



付加価値を生む CSR 部門の役割とは

最近ある大手メーカーの CSR 部門の責任者とお話した際に、「CSR 部門に付加価値はあるのか」というドキリとする質問を受けた。その会社の売上は 1 兆円超、従業員は 1 万人超と事業規模は大きい。

環境への取り組みは早い段階から行ってきており、環境報告書は 2000 年以前から発行。数年前からは環境・社会報告書をアニュアルレポート（有価証券報告書）と統合し、代表者のメッセージもはっきりしている。

また、CSR 部門は人権や紛争鉱物などの CSR 分野の動向をウォッチし、社内の担当部門に情報提供して対応を促し、SRI や調査機関などの問い合わせの窓口となり、各部門に詳細情報を確認して適切に対応しているという。

CSR 推進体制の整備が一段落し、PDCA も回るようになった。目下の悩みは冒頭の通り、CSR 部門が会社にどのような付加価値を提供できるか、ということだという。

もっと言うと、CSR 部門はステークホルダーの「窓口」としての機能は持つものの、実際に実行するのは人事、IR、調達などの機能部門であり、付加価値を持たないのであれば人数は最小限でいいのではないかと問題意識を持っているようだった。

日本では 2003 年が「CSR 元年」と言われ、先進企業で CSR 室の設立や、CSR 担当役員の任命などの動きがあった。その後、大手・中堅企業にその動きが広がり、いまでは CSR 部門があることがごく当たり前になってきている。

理想と現実のギャップどう埋めるか

イースクエアへの調査・コンサルティングの依頼も 2004 年～2008 年頃には先行企業の CSR 部門の立ち上げに伴う業務が比較的多かった。

それ以降は、CSR 経営が回り始めたことを前提とした依頼が増えてきていることから、CSR の立ち上げから運用のフェーズに移っている企業が多いことが分かる。

冒頭の質問に戻ると、私からは CSR 部門は PDCA サイクル

を単に回すだけではなく、よりレベルの高い CSR 経営を行うために大きな役割を果たせることを力説した。

具体的には、CSR 経営を担う人材を階層別に育成する教育プログラムを立ち上げたり、先進他社の取り組みを参考にして、より高い目標設定を行うきっかけを作るなど様々な可能性があることを説明した。

例えば、パナソニックの社会貢献担当部署は、将来の事業拡大や人材育成を視野に入れつつ、新興国の NGO などを支援する社員ボランティアプログラムを実施している。

また、味の素の CSR 部は、ガーナで貧困層向けに栄養補助食品を低価格で販売する新規事業を主導している。

先進企業では単なる「窓口」でも、コストセンターでもない、新たな価値を生む CSR 部門を目指す動きが加速しつつあるというのが私の実感だ。

2010 年に組織の社会的責任に関する国際規格 ISO26000 が発行され、CSR への取り組み方の基礎ができた。気候変動やサプライチェーン、生物多様性など、主だったテーマは出揃った感がある。

一方で、それらの課題の解決にはほど遠いというのが CSR monthly の読者を含め、多くの方々の実感だろう。その現実と理想のギャップを冷静に見つめ、それをつなぐ道を示し、旗振り役として社内を動かすのが CSR 部門の重要な役割の一つだ。

その結果、企業としての変化への対応能力が向上したり、ブランド力がついたり、付加価値が認められることになる。

イースクエアは、2000 年に設立され、これまで一貫して環境・CSR 分野で調査・コンサルティングを提供してきた。

また、CSR を取り巻く国内外の動向情報を提供する「CSR コンパス」や、CSR 先進企業が集まる「TFN」などの企業ネットワークを運営している。

この CSR monthly では、一段階上の CSR 経営を目指す企業の皆さまに向けて、新たな価値を生むヒントになる情報を、弊社コンサルタントによるリレー形式で執筆させて頂く予定だ。

【やなぎだ・ひろゆき】環境装置メーカーで経営管理、新エネルギー分野の新規事業企画・立ち上げなどに従事した後、2005 年にイースクエアに入社。環境・CSR 分野の調査・コンサルティングを担当し、ビジョンやロードマップの策定、鉱業や農業のサステナビリティに関する調査、BOP ビジネスのフィージビリティ・スタディなどを手掛ける。