

# 「視点」

business perspective from Roland Berger

Roland Berger  
Strategy Consultants

Vol. 43  
August 2007

## 欧州のエクセレントカンパニーに学ぶ 第3回 コーポレートレスポンスビリティ 企業責任

(株)ローランド・ベルガー  
パートナー 橋本 英之 / コンサルタント 生川 千佳

グローバル企業の経営者は、企業責任(CR)を果たすことを単なる「会社のイメージ向上」ではなく、社会と共創し貢献しながら企業を成長させる企業戦略としてCR活動を捉えてきている。ローランド・ベルガーでは、企業責任に対するプロジェクトの経験を通じ、戦略的CRの構築に向けた経験と知見を蓄積してきた。本稿では、本業の拡大や新たな事業創造に資する活動の根幹として企業責任を位置づける戦略的CRについて論じてみたい。

昨今、国内でも企業責任(以下CR:Corporate Responsibility)が盛んに叫ばれ、多くの企業がその貢献を表明している。ただし、ややもすると本業での儲けを「社会還元」するという色彩が強い中で、トヨタ自動車や環境への負荷が低いハイブリッド車をいち早く市場に導入して世界の自動車産業を先導する地位を築いたり、オランダの金融機関ABNアムロ社が自社の企業責任における理念を本業の投資行動に組み込み広く社会からの支持を得るなど、企業責任に対する取り組みを通じて競争優位性を獲得した事例も存在する。CRに対する取り組みにおけるこの相違は何から生まれるのであろうか。本号では企業が地球市民としての自らをいかに定義し向き合っていくかという、CRの根源的な意義について考えてみたい。

以前より欧州企業は「企業の成長にとって広く社会との関係を構築することが不可欠」と判断する傾向が強く、その背景には欧州特有の理由が存在している。欧州はその長い歴史もあいまって地域や顧客セグメント毎に多様な価値観が存在しており、企業は多様化した市場に順応することが求められ、企業責任に関してもより全方位的に取り組むことが求められているのである。例えば、KLMオランダ航空カルフ元社長は、「企業の約75%が市場から資金調達する米国市場とは異なり、欧州企業は運営上(資本家の方を向くだけでなく)多様性を受け入れ、多様性を重視しながら経営していかざるを得ない」とコメントしている。国内市場の成熟と高齢化が進み、グローバル展開を進める中で更なる多様性に直面していく日本企業にとっても、欧州企業が抱える課題は、将来の自らの課題と理解する必要がある。

### 1. 欧州におけるCR活動の動き

昨今の欧州企業のCRに対する見方は、日本企業のそれと大きく異なっている。日本では多くの企業が「企業の社会的責任」または「CSR:Corporate Social Responsibility」と標榜して活動する一方で、欧州企業は企業と社会の関係をより広義に捉えCRと称することが多い。日本でCSRというと本業と切り離して、社会に貢献できることとして植林・ゴミ拾い・工場見学開催といった項目が環境報告書に並ぶことが多い。一方

で、CRとは環境だけではなく、経済、地域社会など企業活動を取り巻くあらゆる領域を対象とすると共に、従業員の満足度向上も含めており、本業の活動そのものを社内外と調和させる機能を有しており、結果として本業のビジネス強化にまでつながることが多い。例えば、ドイツの化学メーカーBASFは工場建設するにあたって、従業員にとって魅力的な地域になるように、教育機関の整備などを実施した。労働条件や住宅環境など地域的に魅力を感じない地域に対して、地域活性化を工場建設プロジェクトに加えたのだ。加えてBASFは2001年にはサステナビリティ委員会を設置し、全てのCR活動を委員会が決定しモニタリングを行うことを全社的に推進している。また、製薬会社のロシュでは新入社員の入社後のミスマッチが増加し、企業文化がターゲット層に響いていないことを受けて、従業員のブランド向上に積極的に取り組んでいる。

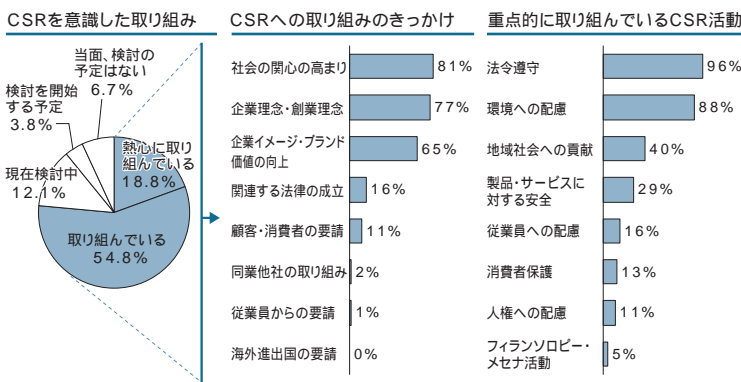
2年前の2005年には、「環境報告書」「サステナビリティ報告書」等との名前を持つレポートが実に約6割以上の多国籍企業で発刊された。しかし、これらの多くは自社の社会活動のPRに留まり、活動を単発でアピールするものが多かった。フラインソビー活動(慈善活動)についての記載でも社員のボランティア時間、寄付金の金額などを掲載するのみで、それらの社会への貢献、企業活動に与える影響まで包括的に議論されるものは殆ど見当たらなかった。企業の事業戦略と企業が行う社会活動が一環して議論されることも少なかった。

しかし、本年になると実に多くの欧州企業がCR活動を企業戦略の中で表現するようになってきている。欧州企業をCRの観点から総合的に評価している『独Manager Magazine誌』は、「この2年余りの間に企業は自社のCR活動を本業強化のインフラとして位置付け、本業のビジネス戦略の一環として体系的かつ戦略的に捉えるようになった」と指摘している。

一方、日本で2007年に実施された大企業のCSRに対する取り組みのアンケート結果を見ると、活動を開始したきっかけは「社会の関心が高まったから」という企業が約8割を占めており、CSRとして重点を置いている実施内容に関しても「法令遵守」が約9割以上となっている。CSRに対して義務的かつ受動的に実施していると受け取れる。(図1)

# 「視点」

図1:日本企業(大企業)の社会的責任活動(CSR活動)への取り組み



出所:ニッセイ基礎研究所「ニッセイ景況アンケート(2007年1月実施)」

欧州企業がCRに積極的に取り組むのは3つの背景が考えられる。まず、より高い視座で持続可能な消費(sustainable consumption)を企業に求める消費者が顧客セグメントとして無視できない程に拡大していること、次に、CR活動が優秀な人材確保や従業員のロイヤリティ向上に不可欠な要素になってきたこと、3つ目にそのような社会に対する企業の取り組みがビジネスの成果に貢献することが証明されてきていることである。

## 1.1. 消費者・顧客企業の意識変化への対応

持続可能な消費とは、環境の側面から提唱された持続可能性が消費行動に反映された状況であり、欧州市場では一般的な概念として浸透し始めている。従来より産業界ではエネルギー効率の向上や省エネ製品の開発が進められてきたが、消費者自らが古紙を購入し、省エネ製品を選択するのは一部の先進的な消費者に限られていた。しかし昨今は、省エネ家電を選び、またその使用方法を改善することに消費者は積極的である。カー・シェアリングや家電レンタルなどが広がっているのは、所有にこだわらず、環境に配慮しながら快適な生活を送るためにメンテナンス・サービスを選択する消費者が拡大しているからである。そのような消費者は「持続可能性」に対してプレミアムを支払っても入手したいと考えるようになってきている。日本でも、家電メーカーが開発した節水型の洗濯機が高価格帯で受け入れられてきており、持続可能な消費は拡大しつつある。そのような消費者は支持する企業へのロイヤリティも高く、CR活動を実施している企業の約8割近くが顧客ロイヤリティ向上の恩恵を得ていると言われる。

この傾向は、BtoCに限定したことなく、「グリーン調達」という言葉が示すように、BtoBの世界でも観察される。例えば、工業用洗浄剤として用いられる塩素溶剤を製造販売するドイツ化学メーカーのセフケム社は、環境に有害な塩素を扱ったことで環境団体から非難を受け、一時は販売量が過去の3分の1にまで低下したが、塩素溶剤を「販売」せずに貸し出して回収し、溶剤のリサイクルを可能にするビジネスモデルを構築したことでドイツ国内のシェアを10%弱から数年間で50%以上にまで拡大させた。

## 1.2. 従業員を惹きつけるために

欧州の優良企業の多くは、CRが優秀な人材確保・維持のために不可欠と捉えてきている。従業員のロイ

ヤリティ・企業文化への順応が競争優位性を築くために欠かせないテーマになってきているにも関わらず、欧州市場で優秀な若い人材を確保することが非常に困難になってきているからだ。

スタンフォード大学がMBAの学生に調査をした結果、97%もの学生が「CRや企業倫理に積極的で秀でた活動を実施している企業で働くのであれば、年収が下がっても働きたいと思う」と回答している。欧州でも、就職を希望する学生の多くが「自分の価値観と同様なものを持っている企業」「社会的意義がある仕事、CR活動を実施する企業」を重視している。国内外で優秀な才能の取り合いが始まっている現在では、本業を将来的に支え担っていく人材を獲得するためにもCRが必要になってきている。

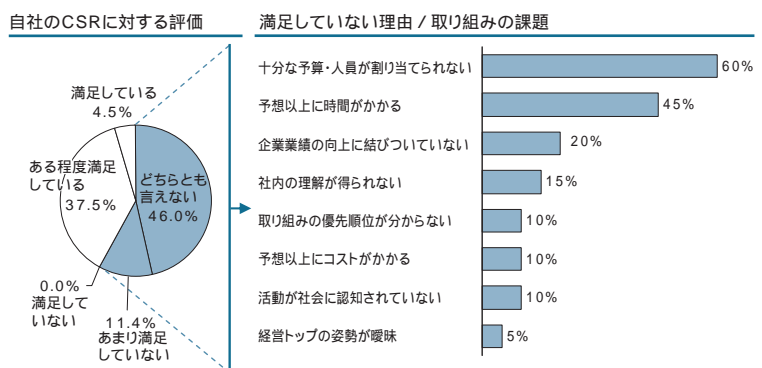
## 1.3. 投資家を惹きつけるために

ドイツ銀行とハンブルク大学の調査では、企業の戦略的なCRに対する取り組みは本業のビジネスに伴うリスクを軽減することが証明されている。日本においては、CRに関する取り組みを重視していなかったために安全性に対する認識の欠如が不祥事を生み、不買行動を引き起して企業の破綻に至った事例がある。投資家もCRに取り組む企業はリスク軽減の仕組みが備わっていると認識し、評価する傾向がある。社会的責任投資の調査機関によると、約8割のファンドマネージャーやアナリストが、CRに取り組む、社会的・環境に関するリスクを管理する仕組みを持つ企業は長期的に企業の市場価値を向上させると理解している。

## 2. 戦略的CR

日本では一般的にCSRは見返りを求めて実施する活動ではないという見方が強い。しかし、社会に対し「何か」しているからそれで良いという姿勢は企業として戦略性に欠けると言わざるを得ない。「その企業だからこそできる」という必然性も失われてしまう。実際、自社のCSR活動に対して満足感を得ていない企業は多く存在し、その理由の一つとして、「実施するCSR活動が企業業績の向上に結びついていない」と回答している。(図2)

図2:日本企業(大企業)の自社CSR活動への評価と取り組みの課題



出所:ニッセイ基礎研究所「ニッセイ景況アンケート(2007年1月実施)」

ローランド・ベルガーが14業種に渡る主要な欧州企業に対して、CR活動を行う戦略的な狙いに関するアンケート調査を行ったところ、6割の企業が「リスク管理」、「事業拡大」、「事業創造」の3つの項目全てに積極的であると回答した。(図3)

CRを本業と結びつけ、事業拡大や事業創造を醸成する活動とするためには、戦略的に「何」に対して、「どのように」取り組んでいけばよいのだろうか。まず最初に、経営理念を体現する本業の目的に沿って、企業が長期的・短期的に何を実現すべきかを今一度見つめなおすことが必要である。その中で「何」について取り組むのかの優先順位を明確化して従業員や顧客、サプライヤーといった重要なステークホルダーの理解を獲得しながら本業にとって望ましい事業環境を醸成することで、本業ビジネスの「持続可能な」拡大につなげることが可能になっていく。

### 2.1. 事業拡大のための戦略的CR

ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インデックスの銀行部門のリーダー的存在の金融機関ABNアムロ(本社オランダ:2007年、ローランド・ベルガーとフィナンシャルタイムズ紙が主催する「ベストオブヨーロッパビジネス」でCRに関する特別賞を受賞)は、持続可能性を「ビジネスの全体戦略の根幹」と考え、社会的責任投資を企業理念でも謳っている。全ての経営陣に経営課題を社会の持続可能性の観点と結びつけることを義務化すると共に、社員は持続可能な開発と投資責任に関する研修を受講する。更に、例えば投資の判断基準に反映させたり、KPIを設定して数値的目標達成に対するインセンティブ(部署に対する表彰等)を付与するなどCRの思想を日々の業務やプロセスに埋め込んで、経営陣から社員まで一丸となって社会の持続可能性に対して取り組んでいる。現在では「CRに積極的な金融機関だから」という理由で新たな顧客を獲得し取引を拡大している。

一部の日本企業では、「経営陣のCSRに対する態度が曖昧」(図2参照)という課題も挙げられているが、ABNアムロの事例は、社会的責任へ向けた活動は常に経営の一部として取り入れることや、トップをはじめとした経営陣のリーダーシップがCRの実効を上げるためには重要であることを教えてくれる。

### 2.2. 事業創造のための戦略的CR

CRは新規市場の醸成、新規ビジネスモデルの開発などの「事業創造」にも結びつけることができる。例えば化学メーカーBASFは、従来から自社の「Eco-Efficiency Analysis(環境効率性分析)」をツールとして顧客に提供することでCRを事業創造につなげている。その中の最も包括的な取り組みとして「SUCCESSプロジェクト」が挙げられる。それは、同社のノウハウを、顧客企業が持続可能性への取り組みを強化する

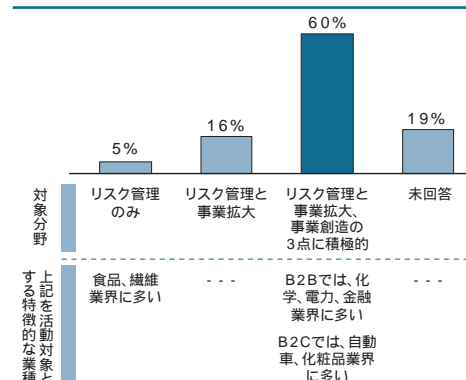
図3:欧州企業の企業責任活動(CR活動)への取り組み

ローランド・ベルガーによるCR活動の分類

CR活動の目的	CR活動
事業創造 他社との差別化	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規市場の開拓</li> <li>新規ビジネスモデルの開発</li> <li>顧客ロイヤリティの向上</li> <li>新しい従業員の能力の創造</li> </ul>
事業拡大 事業強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>ブランド、プライスプレミアムの強化</li> <li>利益を生み出すビジネス環境の醸成</li> <li>新規顧客の囲い込み</li> <li>従業員ロイヤリティの向上</li> </ul>
リスク管理 義務・事業遂行のための法令遵守	<ul style="list-style-type: none"> <li>物理的リスクの軽減</li> <li>評価損失リスクの軽減</li> </ul>

1)ローランド・ベルガーによるアンケート調査結果。「現在積極的に取り組んでいるCRの対象分野はどこか」という質問に対する回答  
出所:ローランド・ベルガー

欧州企業のCRに対する取り組み方 / 捉え方<sup>1</sup>



ために提供し、協力するというコンセプトから立ち上がった。このプロジェクトを通じて同社は2008年迄に営業利益ベースで410万ユーロの効果を得る見込みであり、顧客企業との関係強化も実現している。提供するノウハウは、化学メーカーとして開発してきた環境や安全性に対する取り組み支援、エネルギー効率向上の支援をはじめ、持続可能性強化のマーケティング、法的課題解決を目指すワークショップの運営など多岐に渡る。このサービスを享受した消費財メーカーは「BASFは我々にとって持続可能な製品を設計してくれ、全てのサプライチェーンを持続可能あるものにしてくれる重要なパートナーになった」と述べており、顧客企業のロイヤリティの向上にも寄与している。

### 3. 戦略的CRの実施・取り組み

他社が実施しているCR活動を自社でも実施してみたが上手くいかないという事例は多い。それは、企業が社会に対して実施する「何か」は、業種や企業の特徴によって異なってくるからだ。例えば、CO<sub>2</sub>削減・排出権取引を取り上げても、運輸・運送業にとってのその課題と、サービス業にとってのそれは異なってくる。運輸・運送業にとってCO<sub>2</sub>は本業そのものが生み出す負の部分であり、その削減に対して積極的に取り組むことで効率的な運営にもつながる一方で、サービス業にとってのCO<sub>2</sub>は本業に伴うロジスティクスから生まれるなど間接的に位置付けられる比率が高い。また、植林という活動を取り上げても、ハウスメーカーにとっては本業に活かす原材料であるのに対し、金融業にとっては例えば従業員のボランティア精神向上に活かされる活動となる。このようにある種のCR活動が企業毎に異なってくるのは、業種あるいは企業によって、商品・サービスそのもの、それに伴うバリューチェーンの各機能と社会との関係が異なるからである。業種によって重視するステークホルダーの数も異なり、同一業種でも重視するステークホルダーは企業理念が異なるように違ってくる。

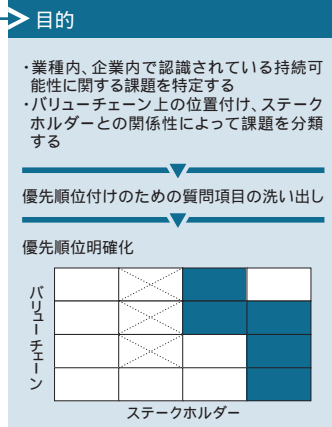
では、企業にとって、CR活動として「何」に対して取り組むべきなのか。例えば前記のBASFのようにCR活動を進める上で顧客企業がどの程度重要であるかをどう把握すればよいのだろうか。

図4:優先順位明確化のためのツール

事例:A業種における課題マトリックス

調達	原材料消費	人権/ILLOの労働基準	
製造	水・電力消費 汚染防止	専門的研修 労働環境保護 人権 ボランティアリング リージョナルマーケティング	CO <sub>2</sub> 排出 水・電力消費 汚染防止
消費	製品の安全性 排出物(騒音など) 代替エネルギー 燃料消費		CO <sub>2</sub> 排出 代替エネルギー
廃棄物			環境に優しい素材 リサイクル 廃棄物削減
	サプライヤー	顧客	従業員 国/NGO/ 地域社会

出所:ローランド・ベルガー



の提供を使命とし、あらゆる企業活動を通じて、住みよい地球と豊かな社会づくりに取り組む」と謳い、その精神は企業活動の隅々で活かされている。また、国内の消費者も省エネ製品を高付加価値商品と捉える傾向が生まれつつあり、持続可能な消費性向は拡大しつつあり、日本の事業環境も変化してきている。これまでCRに関して受身的に対応してきた企業も自律的な取り組みに切り替えて行く必要があると考えられる。

企業が戦略的視点に立ちCR活動を行うことは、経営理念を従来以上に社会に還元する活動と言い換えることも

上記の図4のように、まず、バリューチェーン上で考えられる持続可能性に関する課題をステークホルダー別に記載すると、ステークホルダーが期待している事項も合わせて把握していくことが可能となる。そして記載されたマトリックスを元に、企業にとっての戦略上の課題などを加味して実施すべき内容を検討できる。例えば、国際事業の拡大や事業の国際化がテーマとなっている企業においてよりグローバルな取り組みの方が本業に対する影響が強い、といったように。

単なるイメージ向上やリスク管理のためのCRではなく、自社ならではのCRを戦略的に実施していくためには、事業の戦略を練ると同様のプロセスが必要となる。その過程で有限な経営資源が最適配分され、中長期的な企業価値の向上に結びつくのである。

#### 4. 終わりに

長年、日本の代表的な優良企業は創業当時の社訓に自らを取り巻く社会に貢献し責務を果たすという志を掲げながら企業発展を持続させてきた。例えば、トヨタ自動車は創立時の豊田綱領の主旨を基本理念に展開し、「クリーンで安全な商品

出来る。ひとつの企業が全ての社会・環境問題を解決することはできないが、企業の本業と統合されたCR活動がより良い社会の発展に貢献する枠組みを構築できれば、CR活動はまさに事業経営を強化する基盤ともなり、本業の長期的な発展に不可欠な存在ともなり得る。国内産業を取り巻く事業環境の中で日本企業が競争力を高め続けるためには、CRの視点に立った企業活動全般の再構築が求められている。

#### 参考文献:

Roland Berger Strategy Consultants. *Corporate Responsibility - How it can be profitable.*

#### 執筆者



**パートナー**  
橋本 英之 Hideyuki Hashimoto  
hideyuki\_hashimoto@jp.rolandberger.com  
東京工業大学工学部卒業後、日系コンサルティング・ファーム、欧州系および米国系戦略コンサルティング・ファームを経て現職。  
特殊法人、公共機関、エネルギー・通信・保険・観光レジャー・消費財・産業財・小売・環境・不動産などの幅広いクライアントにおいて、民営化プロセス支援、全社戦略、組織変革、業務改革、事業価値評価、提携戦略、製品市場戦略等の分野で豊富な経験を有する。

#### 執筆者



**コンサルタント**  
生川 千佳 Chika Narukawa  
chika\_narukawa@jp.rolandberger.com  
一橋大学大学院社会学研究科修士課程、ロンドン大学大学院開発学研究科修士課程修了。日系シンクタンクを経て、ローランド・ベルガーに入社。金融、通信、化学業界などのプロジェクト経験を有する。全社戦略策定、中期経営計画の策定、マーケティング戦略の立案・実行、ビジネス・デューデリジェンスなどに関わる。プロボノグループのメンバー。

#### 発行人プロフィールと“ひとりごと”



**パートナー**  
平井 孝志 Takashi Hirai  
takashi\_hirai@jp.rolandberger.com  
東京大学大学院理学系研究修士課程修了後、米国系戦略コンサルティングファーム、デル及びスターバックスなど複数の事業会社を経て、ローランド・ベルガーに参画。米国マサチューセッツ工科大学スローン経営大学院MBA。消費財、コンピュータ、自動車など幅広いクライアントにおいて、営業・マーケティング戦略、全社戦略の立案および実施に豊富な経験を持ち、最近では、中堅企業のターンアラウンド、組織改革を数多く手がける。企業・事業再生グループ中心メンバーの一人。

本稿は「欧州のエクセレントカンパニーに学ぶ」の第三弾です。日本企業におけるCSR(社会貢献)と比べ、より広義な意味でCR(企業責任)を捉え、実践する欧州企業を紹介しています。

環境問題を含め、持続可能な社会の構築に向けた取組みはようやく認識のクリティカル・マス(臨界点)を超え、世界的に動き出した感があります。おそらく身近な異常気象もそれを後押ししているのでしょう(今年の夏も、腹が立つほどの暑さです…)

しかし、このままでは、これまでの繁栄は続きません。増え続ける人口を支えてきた耕地面積と水が圧倒的に不足するようになるからです。数十年後には、飢餓や疫病によって、数十億人の命が危機にさらされるという予測もあります。

企業も顧客も、そして社会も、一つの繋がったシステムの一部です。誰かの一人勝ちという状況は長期的にはありえません。企業戦略の立案も、そのパラダイムの中で考えられてしかるべきなのでしょう。