

CSR調達動向と 社内コミュニケーションの課題

2014年12月3日（水）

CSRコンサルタント 安藤光展

自己紹介

安藤 光展

あんどう みつのぶ

- 1、CSR関連の研修・コンサルティング・執筆活動
- 2、CSR報告書制作のアドバイザー業務
- 3、社会貢献関連のメディア運営支援

執筆実績

YAHOO! JAPAN ニュース

THE HUFFINGTON POST

IN ASSOCIATION WITH The Asahi Shimbun

意見をつなく、日本が変わる。

BLOGOS

現代
ビジネス
KODANSHA

宣伝会議

日経エコロジー
— 環境対応と社会課題解決で経営を革新する —

CSR CSRのその先へ

アゴラ
言論プラットフォーム

誠
ブログ
BUSINESS

「志」のソーシャル・ビジネス・マガジン！
alterna

SmartNews



Antenna



NEWS

AdverTimes アドタイ

CSR JAPAN
Corporate Social Responsibility
みんなの「いいね」をあなたに伝える

Google
日本

gooddo

いい転職が、未来を変える。
DODA

ブログ：CSRのその先へ

ブログ「CSRのその先へ」

「CSRのその先へ」は2009年8月から開始した、CSRに関する情報をほぼ毎日更新している、ニッチなブログ・メディア。今期で6年目。

読者は月間約3万人。主な読者は、企業のCSR担当者と関係者。

最近では、CSRに興味があるNPOや大学生なども増えている。



著書



SHIFTエコとGOODを価値にする
発売：2013年、Kindle



[近著]この数字で世界経済の
ことが10倍わかる～経済の
モノサシと社会のモノサシ
発売：2014年、技術評論社

CSRの定義

事業活動により社会に及ぼす影響への責任

CSR（企業の社会的責任）とは、「企業が社会に与える影響に責任を持つこと」と定義され、環境、社会、経済へのマイナス影響を最小化し、良い影響を最大化する概念。

事業活動が社会・環境に及ぼす影響に対して、透明かつ倫理的な行動を通じて組織が担う責任。持続可能な発展と、ステークホルダーの期待に対する配慮があり、関連法令を順守し国際行動規範と整合しており、企業全体に統合されその組織の関係性の中で実践されるもの。（ISO26000参照）

CSR調達動向 : ISO20400

国際標準化機構（ISO）では、現在、日本を含む世界から41カ国が参加して「持続可能な調達」をテーマとする委員会が作られ、新たな国際規格「ISO20400」の作成作業を進めている。

イギリスの規格「BS8903」、デンマークの政府主導の枠組み「持続可能性を考慮したサプライチェーン管理のためのガイドライン」、欧州の「公共調達に関する指令」など、ヨーロッパを中心にISO化のまえにCSR調達のガイドラインが準備されてきた。

そのような状況の中でISO20400は、社会的責任の規格であるISO26000に含まれている内容の実践・普及を、サプライチェーン全体を通じて支援するものとしている。

日本も開発に参加している。認証ではない。

CSR調達動向：統合思考

IIRC（国際統合報告評議会）のフレームワーク発行によって盛り上がる「統合報告」と「**統合思考**」。

統合思考とは、要はCSRの「**部分最適から、全体最適へ**」と解釈できる。

今まではCSR部がCSR推進役となっていたが、今後は、CSR部がハブとなり、調達部門をはじめ、広報・IR・人事・経営企画などの部門と連携をし、CSRを意識した事業活動を進める必要がある。

今後は、今までほぼ独立して活動していた購買部とCSR部がより密接に活動をするようにし、CSR調達を進めていく、ということ。

サプライヤーとの連携はもちろんのこと、社内での部門の“縦割りの壁”をどう突破できるかがポイント。

社内コミュニケーションの課題

昨今のCSR調達におけるCSR部門の課題を、第三者としてみると大きく2つの課題が見えてくる。

「**サプライチェーン・マネジメント**」と「**社内コミュニケーション**」の2つ。
まとめれば、社外か社内か。

CSR調達は組織全体で取り組む必要があり、関連部門間の連携は必須である。連携強化によりケイパビリティ（組織力）を向上させることにより、より包括的でインパクトの見込める、ダイナミックなCSR調達が可能になる。

今回は、サプライチェーン・マネジメントではなくケイパビリティの側面である、CSR担当者視点の、「**社内におけるCSR調達の課題**」について、紹介と解説をする。

課題：部門間連携

例えば、統合報告書制作においてCSR部とIR部の連携がうまくいかない、というような現場の課題がある。

同じように、CSR調達において、**CSR部と購買部の連携がうまくいかない**という課題もあるようだ。また、環境部、社会貢献部などのCSR関連部門との連携不足も話題になることがある。

社内の発言権が強い人がCSR部には少ないのも原因の一つ（社内政治力が弱い）。他にも経営層のCSRへの関与が弱いなど。

部門を超えた、連携と役割分担という仕組みを構築することが重要。統合思考による、部署単独の部分最適から全体最適のCSRへ進める。

ISO26000などのガイドラインによるチェックリストを作り、各部門ごとに事業活動のKPI（重要指標）やPDCAなどに落とし込み、共通の目標を作る必要がある。

課題：直接管理

CSR部が通常業務において**直接的な資材調達業務を行なうわけではない**。当然だが、CSR部のみではCSR調達のすべてに対応しきれないという点。

チェックリストやガイドラインをどんなに整備しても、CSR部としての実効性・再現性がない。また、CSR部がサプライヤーに抜き打ちチェックに行くにも、大企業となれば取引先は海外にもあるわけでほぼ対応不可能。

サプライヤーの現場チェック（監査）は、リスク度合い・重要度によって優先順位をつけ、監査している（他はアンケート等のみ）という方法を取っている企業の多い。

リソースに限られる以上、すべてをピックアップすることは不可能なのだろうが、少なくとも、不祥事や事件・事故があった場合に迅速に行動できる仕組みは作っておくべき。

課題：リスク認識

CSR部が**企業全体のリスク・マネジメントに対応することは少ない**。コンプライアンス部門が分かれている企業も多く、「リスクの情報開示」（CSR報告など）のみ担当という印象がある。

2014年は、外食系企業、教育系企業などで、CSR調達の不備による大型不祥事が起き、数百億レベルの損失を出した。一方でそれらの企業はCSR先進企業とも言われていた。

CSR調達で一番重要なリスク・マネジメントと、自社のCSR活動の整合性・透明性の担保は誰がするのか。

具体的な対策として、「ガバナンス体制構築」（CSRリスクの発見プロセス構築）、「リスク・マネジメントの企業文化の醸成」、などを通じた統合思考の熟成をすること。

リスク認識を高めることで、CSR調達とCSR活動との整合性が高められる。

課題：リテラシー

CSR担当者といえど、世界のCSR全体を熟知している専門家ではない。

日本にいる何万人というCSR担当者の中でも、CSR調達を始めとして、サプライチェーン・マネジメント、リスク・マネジメントの知識と経験に長けている人はほとんどいない。

また、CSRは比較的新しい部門であり、ローテーションによって他部署から配属になる人も多い、というのも原因の一つ。

CSR担当者のCSR調達の意識レベルは上場企業内でも大きな差がある。今後は、CSR担当者のリテラシー向上を目的とした人材教育や有識者との定期的な勉強会などを実施する必要がある。

長い目で見て、リテラシーの底上げがCSR調達を含めたCSR活動の精度を高めて行くはず。

ご清聴ありがとうございました

CSRコンサルタント 安藤光展