

# 企業競争力創成の礎としての CSR 経営

—リコーグループと東芝グループの事例—

## CSR Activity as the Foundation for Creating Corporate Competitiveness: Cases of Ricoh Group and Toshiba Group

東洋大学経営力創成研究センター 客員研究員 平田 光弘

### 要旨

近年の日本でも、新しい意味の企業の社会的責任が CSR の名において唱道され、企業各社は競って、『環境・社会報告書』『サステナビリティ・レポート』『CSR 報告書』など、CSR 経営に関する各種報告書を作成し、公表するようになった。これは、日本企業が自らを「社会に信頼される企業」に高め、社会の一員として、社会の持続可能な発展に寄与しようとする努力の証しなのである。

そうした日本企業の中には、CSR 経営(社会的責任経営)を企業競争力創成の礎に据え、事業を通じて社会の持続可能な発展に貢献している企業がいくつもある。本稿は、その中から、リコーグループと東芝グループにおける CSR 経営の事例を取りあげて検討し、両グループにあっても、CSR 経営がまさしく企業競争力創成の礎をなしていることを明らかにしたものである。

キーワード (Keywords) : CSR 経営 (CSR Activity)、企業の社会的責任 (CSR, Corporate Social Responsibility)、企業競争力 (Corporate Competitiveness)、リコーグループ (Ricoh Group)、東芝グループ (Toshiba Group)

### Abstract

Also in Japan in recent years the new CSR (Corporate Social Responsibility) has spread throughout the business world. Many Japanese companies are competing with one another for excellence in CSR activities, and are publishing various reports on CSR, say “Sustainability Report”, “Social and Environmental Report”, or “CSR Report”. These reports are the fruits of what Japanese companies have endeavored to make themselves “Socially Trustworthy Company”, and to contribute to the sustainable development of society. Among them I find some companies which lay CSR activities as the foundation for creating corporate competitiveness, and contribute to the sustainable development of society through their business activities. This paper treats two cases of Ricoh Group and Toshiba Group, and proves that their CSR activities are surely the foundation for creating corporate competitiveness.

## 1 はじめに

環境問題に対する社会の関心が高まるにつれて、日本でも、環境に配慮し、環境保全に向けた取り組みをする企業が盛んに見られるようになった。オムロン、京セラ、東芝、日立、パナソニック（旧松下電器）、リコーなどは、その一例である。これらの企業は、CSR 経営（社会的責任経営）<sup>1)</sup>を企業競争力創成の礎に据え、CSR 経営の一環として、環境問題に取り組んでいる。筆者はすでに、別稿<sup>2)</sup>において、オムロンと京セラにおける CSR 経営を取りあげたので、本稿では、リコーと東芝における CSR 経営の事例を検討し、何故にこれが企業競争力創成の礎をなすのかを明らかにすることにしたい。

## 2 リコーグループの CSR 経営

### 2.1 CSR 経営の原点と経営理念

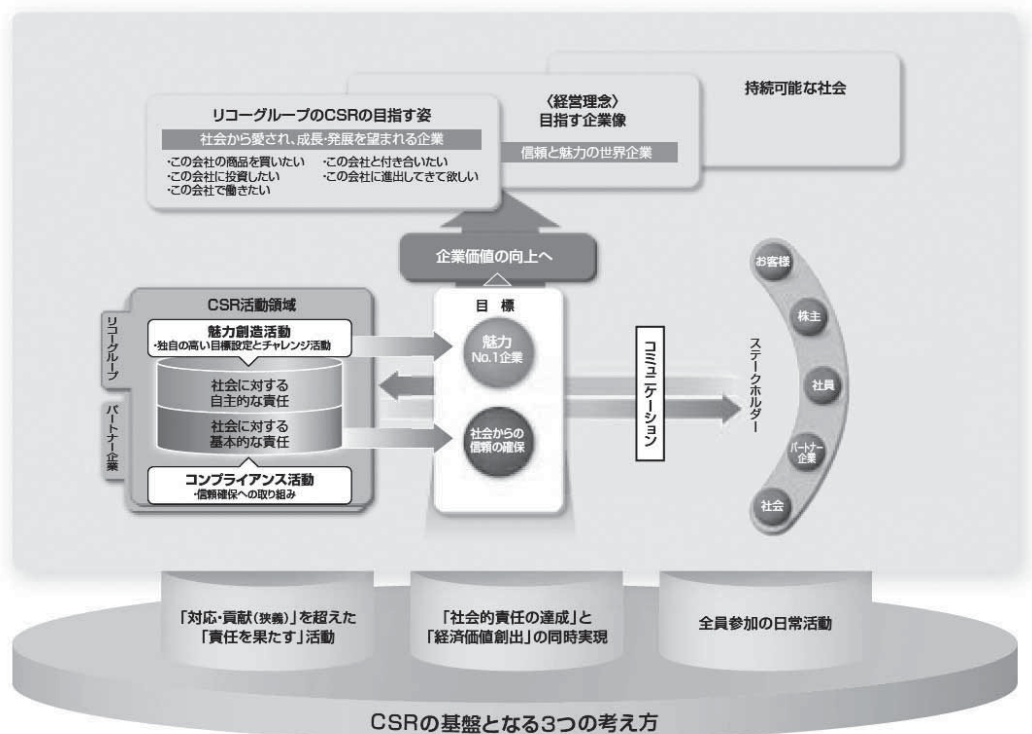
リコーグループの創業の精神は、創業者市村清の唱えた「三愛精神」（人を愛し、国を愛し、勤めを愛す）である。市村は、「人は、愛の深まりと広がりとともに、世界の全人類、すべての動植物、ありとあらゆる生き物を自分と同じように愛するようになる」と述べた。これが、リコーグループの CSR 経営の原点になっている。

リコーの経営理念は、1986年、その「三愛精神」に基づいて制定された。それは、①私たちの使命：人と情報のかかわりの中で、世の中の役に立つ新しい価値を生み出し、提供しつづける、②私たちの目標：信頼と魅力の世界企業、および③私たちの行動指針：自ら行動し、自ら創り出す（自主創造）、相手の立場にたって考え、行動する（お役立ち精神）、会社の発展と個人の幸福の一致をはかる（人間主体の経営）の3つからなっている。

### 2.2 CSR 憲章

2004年に、リコーグループは、社会全体から成長・発展を望まれる企業となり、経営のあらゆる側面から、グローバルな視点で社会に対する責任を果たすために、CSR 憲章を制定した。それは、誠実な企業活動（①品質・安全・情報セキュリティ・信頼性を確保し、環境への配慮および使いやすさを追求した、世の中に有用な商品・サービスを、開発し提供する、②公正、透明、自由な競争を行うとともに、政治、行政、市民及び団体とは、健全かつ正常な関係を維持する、③自社の情報及びお客様の情報の適正な管理と保護を徹底する）、環境との調和（④環境保全を地球市民としての責務として受け止め、自主的かつ積極的に取り組む、⑤環境に配慮した技術革新の推進と環境保全の継続的な活動に全員参加で取り組む）、人間尊重（⑥企業活動にかかわるすべての人々の安全で働きやすい職場環境を確保するとともに、すべての社員の、自主性と創造性の発揮できる豊かな個性を尊重する、⑦関係するすべての人々の人権を尊重し、また社内における差別のない明るい職場づくりを目指す、⑧強制労働・児童労働を認めず、人権侵害に加担しない）および社会との調和（⑨「良き企業市民」として、積極的に社会貢献活動を行う、⑩国または地域の文化や習慣を尊重し、その発展に貢献する経営を行う、⑪広く社会とのコミュニケーションを行い、企業情報を積極的か

図1 リコーグループのCSR経営のフレームワーク



(出所) リコーグループ (2008a) p.15

つ適切・公正に開示する) の4分野からなっている。

### 2.3 コンプライアンス活動と魅力創造活動

CSRの活動領域は、これらの4分野における「社会に対する基本的責任」領域と「社会に対する自主的な責任」領域とであり、それぞれコンプライアンス活動、魅力創造活動と呼ばれる。コンプライアンス活動が、信頼確保への取り組みによって社会からの信頼の確保を目指すのに対して、魅力創造活動は、独自の高い目標設定とチャレンジ活動によって魅力ナンバーワン企業を目指す。

もし、これらの目指す目標が同時達成されれば、リコーグループの企業価値が高まり、CSRの目指す姿「社会から愛され、成長・発展を望まれる企業」(リコーの商品を買いたい、リコーに投資したい、リコーで働きたい、リコーと付き合いたい、リコーに進出してきて欲しい)の実現が可能になるのである。それは、やがて経営理念にいう「信頼と魅力の世界企業」の実現につながり、ひいては「持続可能な社会づくり」に寄与するのである。

### 2.4 環境綱領

リコーは、経営理念に基づいて1992年に環境綱領を制定し、1998年、2004年、2008

年に改定した。環境綱領は、環境経営の実現を目指すリコーのコミットメントとして位置づけられる。それは、基本方針（環境保全は我々地球市民に課せられた使命と認識するのみならず、環境保全活動と経営活動を同軸であるにとらえ、自ら責任を持ち、全グループをあげてその活動に取り組む）と7つの行動指針（①法規制の遵守はもとより、自らの責任において、社会の期待を先取りした高い目標を設定し、その実現を通じて経済価値の創出に努めていく、②顧客価値を創造し、広く社会にも活用される革新的な環境技術開発をすすめていく、③すべての事業活動において環境への影響を把握し、全員参加で汚染予防や、エネルギーおよび資源の有効利用について継続的改善を行っていく、④商品とサービスの提供にあたっては、調達・生産から販売・物流・使用・リサイクル・廃棄に至るすべての段階における環境負荷の低減に努めていく、⑤一人ひとりが広く社会に目を向け、積極的な学習を通して意識向上を図り、自ら責任を持って環境保全活動を進めていく、⑥環境保全活動への参画・支援によって、持続可能な社会の実現に貢献していく、⑦ステークホルダーと連携した環境保全活動を展開し、積極的なコミュニケーションを通して社会の信頼を得る）とからなっている。

## 2.5 CSR 経営への取り組み

### 2.5.1 誠実な企業活動

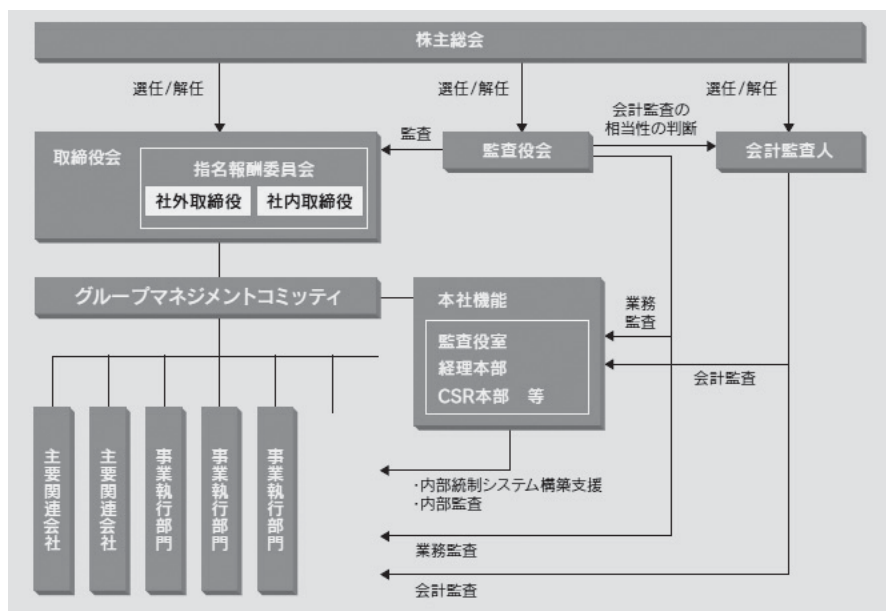
(a) 企業統治体制：①従来型の監査役設置会社方式を採るリコーグループは、CSRの実効性を確保するため、企業統治体制の強化に取り組んできた。②取締役会は、取締役間の相互チェック作用を確保し、経営の透明性をより高めるため、専務や常務の役位を廃止した。取締役会の常設機関として、指名報酬委員会を設置した。③CEOとチーフオフィサーとから構成されるグループマネジメントコミッティ（GMC）を設置し、グループ全体の経営戦略の立案・執行および事業執行の監督を行わせている。④内部統制機能をさらに強化するため、GMC内に内部統制委員会を設置するとともに、社長直轄の内部統制室を新設し、内部統制の推進に加え、コンプライアンス、リスクマネジメント、内部監査等の統括を行わせている。⑤監査役室を新設し、監査役支援機能を強化した。

(b) コンプライアンス：①e-ラーニングによるコンプライアンス意識・啓発教育を行っている。②ビデオによる行動規範の教育を行っている。③それらの教育の効果や社員への浸透度・定着状況を調査し、定着向上のための改善を図っている。

(c) リスクマネジメント：①クライシスとは、発生した事件・事故をいい、リスクとは、そのクライシスを引き起こす芽をいう。②想定される139項目のクライシスの重要性和発生可能性から、クライシスマップを作成し、その中から22項目の重要クライシスを特定し、その未然防止策を策定し、現場への浸透を図っている。③クライシス発生時を想定した初期対応ルールを定め、シミュレーション訓練等により、ルール運用のレベルアップを図っている。

(d) 情報セキュリティへの取り組み：情報セキュリティマネジメントは、ISMSをベースにし、すべての社員が、日常業務の中で、あたりまえのようにセキュアな行動ができる組織体質の確立を目指している。

図2 リコーグループの企業統治体制



(出所) リコーグループ (2008c) p.19

(e) 人にやさしい商品づくり：①情報機器類の高機能化・多機能化、情報のカラー化が進む中、安全・安心で使いやすく、ミスや誤解が生じにくい商品づくりが求められている。②これに応えるべく、使いやすさと便利さを同時に実現する「お客様起点の物づくり」を進めている。③その一環として、ユーザビリティガイドラインの充実を図った。

(f) パートナー企業への CSR 展開：バリューチェーンを構成するパートナー企業とともに、Win-Win の関係を強化しながら、より社会の持続的な発展に寄与することを目指している。

## 2.5.2 環境との調和

(g) 環境経営：①環境経営とは、環境保全と利益創出の同時実現である。これに向けて、製品および事業所の各領域では、「省エネルギー・温暖化防止」「省資源・リサイクル」「汚染予防」活動を展開している。②それらの活動を効率的に推進するために、環境経営の基盤を整備している。その基盤となるものは、環境マネジメントシステム、環境経営情報システム、エコバランス、環境会計、グリーンパートナーシップ、環境教育・環境啓発、環境社会貢献、環境コミュニケーションの8つである。③環境保全活動の目的は、地球環境の再生能力の範囲内に環境負荷を抑制し、地球環境を維持することにある。④環境 (Planet) ・社会 (People) ・経済 (Profit) のバランスがとれた持続可能な社会を目指す姿 (Three P's Balance) として描き、その実現に向けて、2050年までに環境負荷を8分の1に低減する行動計画を立て、環境経営を推進している。⑤2005～2007年度の主な環境行動計画は、①製品環境性能の向上と環境技術開発の促進

(リユース部品使用質量の向上、再生プラスチック使用質量の向上、脱化石資源社会を目指した新しい環境技術の開発)、㊸グリーン販売の推進(再生複写機の販売台数の向上)、㊹事業所・オフィスでの環境保全活動(事業活動に伴い排出する二酸化炭素の総量の削減、廃棄物発生量の削減、廃棄物の再資源化率の向上、事業所汚染予防)、㊺環境経営マネジメントシステム(ISO14001システム)のレベルアップ、㊻環境社会貢献活動の推進(生態系保全のための森林保全活動・環境社会貢献活動の実施)であった。

### 2.5.3 人間尊重

(h) 活力ある組織・人づくり：①人材開発の基本的な考え方は、「社員の主体性を引き出す」「専門性を高め発揮できる環境をつくる」「成果に基づいた評価・処遇を行う」「働きやすい環境をつくる」ことにある。②健全で安全な働きやすい職場環境づくり(④フレックス制度などの多様な労働時間制度、フォーシーズン休暇制度などを導入、業務プロセスの改善・改革により効率的に仕事を進められる環境づくりに取り組む、㊸仕事と育児の両立を支援する仕組みを強化、㊹定年後も健康で働く意欲のある人に再雇用制度を導入・推進)を進めている。③差別のない明るい職場づくり(①社員向けのジェンダーフリーの情報発信、女性管理職相互の情報交換や育児支援など、働く女性が仕事にチャレンジできる環境づくりを推進、㊸リコーエスポータル、リコーヒューマンクリエイティブをはじめ、障害者も生き生きと仕事ができる環境づくりを推進)を進めている。④自主性と創造性の発揮できる豊かな個性の尊重(①次世代を担う若手リーダーの育成を推進、㊸社員が自ら仕事の成果目標を立て、上司に申告し評価する「目標面談制度」、社員が自らキャリアプランを持ち、上司に申告し面談する「育成面談制度」を推進、㊹社内公募制度により、社員がやりたい仕事にチャレンジする環境づくりを推進、㊺社員意識調査により、活力ある企業文化、組織風土づくりを進める、㊻「みのり賞」「世界一技術賞」「環境経営活動賞」など、社員を表彰する制度を実施)に着手している。⑤マネジメント系、専門職系のどちらかを選択できるシステム、後継者プログラム、組織リーダー研修などの推進により、社員一人ひとりの“やる気のサイクル”が円滑に回る人材マネジメントシステムの構築を進めている。

(i) 安全衛生：①安全衛生の基本は、すべての社員の安全と健康の確保にあり、その目標は、快適な職場環境づくりにある。②労働災害の未然防止のためのリスクアセスメントを導入した。③長時間労働による健康障害の予防策として、長時間残業者健康管理システムを構築した。④マネジャーの意識付け強化を目的に、メンタルヘルスケアの情報提供を開始した。

### 2.5.4 社会との調和

(j) 社会貢献活動：①社会貢献活動の理念は、企業、社員、株主が一体になって社会とのコミュニケーションを図り、より豊かな社会の創造に寄与することである。この理念のもとに、地球環境の保全と青少年の健全育成を柱に据えている。②社会貢献活動の基本テーマは、「人と地球を大切に思う心と行動を育む」である。この精神は、地域や国境を越えて実践され、グローバルな活動になっている。③農業体験を通じて、「額に汗して働くことの大切さ」「感謝の心」「自主」「自立」「協調・協力」「思いやり」

などの心や行動を身につけさせている。

(k) コミュニケーション：①社会から愛され存続を望まれる企業として成長するためには、ステークホルダーとの対話を重ね、彼らの期待・要望が何かを把握し、企業活動に活かす必要がある。その結果をまたステークホルダーに発信するというサイクルを回していけば、真の社会との調和につながる。②環境リスク低減のための市民、地域、行政とのコミュニケーション、セミナーやブログによる NPO やお客様とのコミュニケーションを進めている。

### 3 東芝グループの CSR 経営

#### 3.1 東芝グループの経営理念体系

東芝グループの CSR は、経営理念の実践そのものである。なぜなら、東芝は、「人と、地球の、明日のために。」を CSR の目指すべき方向に据え、グループで経営理念を共有し、これをあらゆる CSR 活動の核としているからである。

東芝グループの経営理念体系は、4つからなり、上層に経営理念、中層に経営ビジョン、下層に行動基準が、そして、それらの基層に国連グローバル・コンパクトがある。

まず、経営理念は、人間尊重を基本として、豊かな価値を創造し、世界の人々の生活・文化に貢献する企業集団をめざそうとするグループの使命であり、①健全な事業活動をつうじて、顧客、株主、従業員をはじめ、すべての人々を大切にする、②エレクトロニクスとエネルギーの分野を中心に技術革新を進め、豊かな価値を創造する、③より良い地球環境の実現につとめ、良き企業市民として、社会の発展に貢献する、と謳っている。ついで、経営ビジョンは、グループ全員が共有する価値観と目標であり、①人々の夢をかなえ、社会を変える、②商品・サービスを通して、お客様に安心と笑顔を届け続ける、と謳う。さらに、行動基準は、グループの一人ひとりが遵守すべき行動規範であり、①事業活動、②会社と個人の関係、③情報開示等、④社会との関係に関する行動基準から構成されている。それらの基層をなす国連グローバル・コンパクトは、国連のアナン元事務総長によって提唱された、人権、労働、環境、腐敗防止に関する自主行動10原則であり、東芝は、2004年にこれに参加し、グローバル企業としての責任を問われているのである。

#### 3.2 東芝グループの CSR 推進

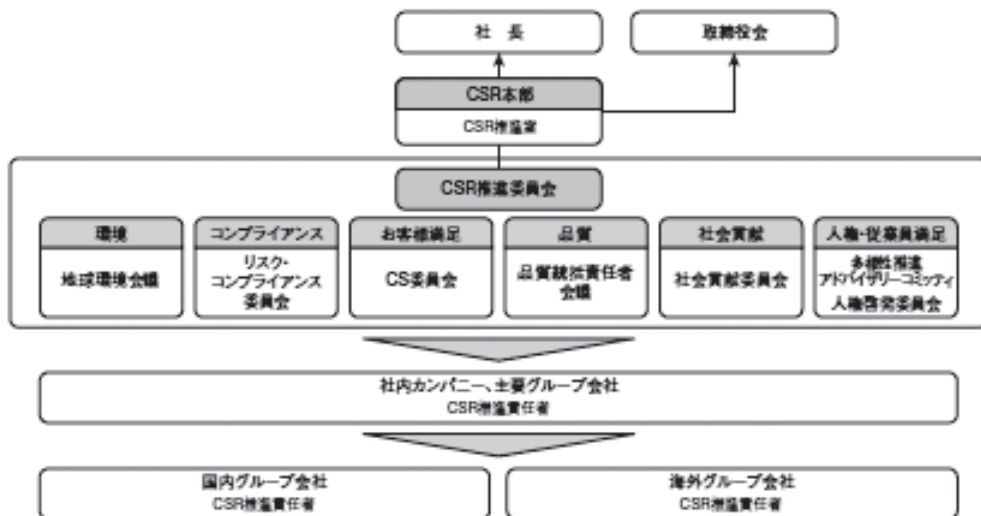
西田厚聰は、2005年の社長就任時から、「利益ある持続的成長の実現」のために、「イノベーションの乗数効果の発揮」<sup>3)</sup>と「CSR 経営の遂行」を経営方針に掲げ、2008年度から「グローバル人財の育成」を加え、4つの柱で東芝グループを指揮している。西田は、CSR 経営を、経営方針の4つの柱の1つに据え、企業の持続的成長の礎と捉えているのである。

こうした西田の考えを踏まえて、東芝グループは、社長直属の「CSR 本部」とその下部組織「CSR 推進室」、CSR 本部長を委員長とする「CSR 推進委員会」を機軸とした CSR 推進体制のもとに、CSR 活動方針、中期計画を立て、実行している。その領域は、グループ全体だけでなく、グローバルに広がるサプライチェーン全体に及んで

いる。そして、2007年度下期から、社内カンパニー、主要グループ会社については、その進捗状況を点検・監査している。

ちなみに、2008年度の CSR 活動方針としては、①すべての事業活動において、生命・安全、コンプライアンスを最優先する、②グループ、グローバルへの浸透・定着を図る、③地球内企業として CSR 経営を推進する（①環境ビジョン2050を推進し、持続可能な社会の構築に貢献、②多様性の尊重と各地域で社会に貢献、④ステークホルダーへの説明責任を強化する、が掲げられている。

図3 東芝グループの CSR 推進体制



(出所) 東芝グループ (2008a) p.26

### 3.3 CSR 経営への取り組み

#### 3.3.1 マネジメント

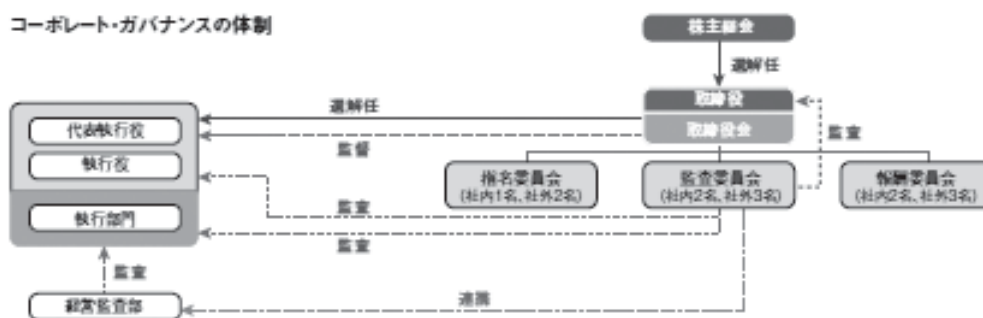
(a) 企業統治：東芝は、経営の効率性、透明性の向上、企業価値の最大化を目的として、2003年6月、委員会設置会社に移行した。2006年4月、取締役会において内部統制システムの基本方針を決議し、グループ全体で、その徹底を図っている。さらに、2009年3月期からの内部統制報告書制度の導入を含めて、各種規程等のモデルを整備するなど、具体的支援を行っている。

(b) リスク・コンプライアンス：東芝では、①グループ行動基準の徹底がコンプライアンスの基本と認識し、これをグローバルに浸透させ、公正・誠実な競争による事業活動を推進し、さらに、生活者の視点を重視したお客様の安全・安心を図っている。②コンプライアンス違反が生じた場合には、適時適切な情報開示、違反した従業員の処分などを含めた厳正な対応をしている。③リスク・コンプライアンス委員会では、多様化するリスクへの予防、対策、再発防止をきめ細かく行い、リスク管理システムの強化を図っている。④コンプライアンスを徹底するため、コンプライアンス教



育を実施している。⑤コンプライアンス徹底施策の実施状況を把握するため、経営監査部との情報交換や、従業員アンケートにより、その点検・監査を行っている。⑥2000年1月、内部通報制度「リスク相談ホットライン」を、2006年4月には、取引先通報制度「クリーン・パートナー・ライン」を開設し、コンプライアンス違反の防止に役立っている。

図4 東芝グループの企業統治体制



(出所) 東芝グループ (2008a) p.27

(c) 情報セキュリティ・知的財産の保護：東芝では、①社会環境の変化に対応するため、情報セキュリティ規程類を継続的に見直している。②これら社内ルールを徹底を図るため、全役員、従業員、派遣社員を対象に、毎年、情報セキュリティ・個人情報保護教育を実施している。③自社やお客様の秘密情報の保護も徹底し、従業員には秘密保持誓約書を提出させている。④第三者の知的財産のリスク管理も進め、全役員・従業員に対して著作権教育も実施している。

### 3.3.2 社会活動

(d) お客様への責任：東芝は、①お客様の声をすべての発想の原点とし、お客様への製品、システム、サービスの提供、お客様とのコミュニケーションを通じて、お客様満足向上に努めている。②お客様の声を聞く「VOC (Voice of Customer) 調査」は、グループ共通の取り組みであり、その調査結果を、営業活動や製品・サービスの改善、お客様への情報提供の充実に活かしている。③お客様相談窓口での対応品質向上のために、電話対応スキル研修を、海外を含めたグループ全体で行っている。④毎年1回、全従業員を対象に、eラーニングによるCS教育を実施している。⑤日常の営業活動や電話・インターネットを通じて届いた、製品・サービスに関する苦情・意見・要望について、経営トップを含む関係者で共有し、製品の品質改善や修理サービスの品質向上に活かしている。⑥グループでは、「品質方針」に基づいて、安全・安心な製品・システム・サービスをお客様に提供することを最大の使命と考え、お客様の視点での品質向上に努めている。⑦製品・サービスの安全確保にも取り組み、もし重大事故が発生した場合は、所管官庁に速やかに報告するとともに、被害の重大性や発生頻度などに応じてお客様に事故情報を積極的に開示している。

(e) 株主・投資家への責任：東芝では、①経営方針、財務データなどの企業情報を

適時適切に開示することを、IR活動の基本としている。②個人株主向けの新しい取り組みとして、2007年12月、1,000株以上保有の単元株主31万3千人にアンケートを実施した。③機関投資家や証券アナリスト向けに、四半期決算ごとに決算説明会を開いている。また、役員の訪問や国内外での取材対応を通じて、株主・投資家との継続的なコミュニケーションに努めている。

(f) 調達取引先への責任：東芝では、①自社と調達取引先の双方でCSRの徹底を推進する専任組織「CSR調達推進担当」を、2007年4月、本社調達部門内に設置した。②調達関連法令を遵守した公正な取引を通じて、調達取引先との健全なパートナーシップの構築に努めている。また、下請法専門の社内監査員を養成し、国内グループ会社161社の監査も行った。③既述のように、2006年4月から、取引先通報制度「クリーン・パートナー・ライン」を開設している。④国内外の取引先に、調達方針等を配布し、CSR遂行を要請している。わけても継続取引先に対しては、品質監査時などに製造現場の管理状況を確認し、必要に応じて改善を要請・支援している。⑤2007年度から新たに、人権・労働、安全衛生をテーマに、調達取引先へのCSR調査を実施した。⑥グループでは、主要な継続取引先については、「取引先のグリーン度」を確認・評価し、また、OA機器や事務用品類については、環境配慮製品の購入を優先している。

(g) 従業員への責任：①東芝グループは、人間を尊重し、多様性と創造性にあふれる組織づくりをめざして、人権教育・啓発に取り組んでいる。②東芝は、「国連グローバル・コンパクト」への参加を通じて、労働三権の保障を表明している。③男女共同参画を推進してきた「きらめきライフ&キャリア推進室」を、2007年4月、「多様性推進部」へ改称・拡大し、ワーク・ライフ・バランスにイノベーション創出を結びつけた「ワーク・スタイル・イノベーション」4)「多様性の受容と尊重」「意識・風土の改革」に取り組んでいる。④グループでは、多様な人財がともに活躍できる組織・風土づくりを進めている。2007年度には、障害者との情報交換会を20事業場で、外国籍従業員とのそれを13事業場で実施した。⑤グループでは、従業員が個々のライフステージに応じて働き方を選択できる制度の拡充を図っている。1990年代から、仕事と家庭の両立を支援する制度を整備し、2007年には“次世代認証マーク”を取得した。⑥2008年度から、新たにグローバル人財の育成に取り組んでいる。⑦従業員のキャリアプランや能力開発を支援する多彩な教育プログラムを整備し、年代別「キャリアデザイン研修」を実施している。⑧個人の意欲を尊重し、適材適所を実現するために、「グループ内公募制度」や「社内FA制度」などを設けている。⑨従業員の安全・健康の確保については、国内よりも海外が問題で、安全・健康への意識向上に向けた強化を図っている。⑩グループでは、2009年3月までに、グループの製造拠点約100社すべてで、労働安全衛生マネジメントシステムの国際的な認証規格「OHSAS18001」の取得を進めている。

(h) 地域社会への責任：①グループの各社・各事業場では、周辺地域の特性やその事業内容に応じたコミュニケーションを行っている。②グループ各社が世界各地で事業を開始する場合、法令を遵守し、行政や地域の人々との対話に努め、拠点を置く地域社会との調和を保つよう配慮している。事業開始後も、事業活動や環境保全対策

などについて、情報を開示し、地域の人々との適切なコミュニケーションに努めている。③グループでは、自然環境保護、科学技術教育、国際親善など5つの分野を中心に、東芝らしさを活かした社会貢献活動を実施している。④従業員のボランティア活動を支援するため、休暇制度や寄付制度を設けている。⑤2005年7月から、150万本の森づくりを進めている。2007年度までに、約34万本の植林や苗木の寄贈をした。

### 3.3.3 環境活動

(i) 環境経営：①東芝グループは、環境経営を「あらゆる製品を通して豊かな価値を創造すると同時に、ライフサイクルを通じて環境負荷を低減して地球との共生を図り、持続可能な地球の発展に貢献すること」と捉えている。②1989年1月、環境基本方針を制定し、1993年度には、5ヵ年の自主行動計画「環境ボランタリープラン」を策定し、活動を続けてきた。③2005年度から、指標「環境効率」を採用し、新たな目標「環境ビジョン2010」を掲げ、「第4次環境ボランタリープラン」を推進している。④「コーポレート地球環境会議」のもとに、グローバルな環境マネジメント体制を確立している。⑤2006年度から、「東芝総合環境監査システム」の運用を開始し、法令遵守の徹底とリスク管理の強化を図っている。⑥2007年には、「東芝グループ環境ビジョン2050」を策定し、環境負荷の低減、新しい豊かな価値の創造に向けて力強く歩み始めた。

(j) 地球温暖化防止：①設計から製造、使用・廃棄にいたるライフサイクルを通して環境負荷の低減を図る環境調和型製品の開発に注力している。②全ライフサイクルのうち、二酸化炭素排出量が最も多いのは使用段階(デジタル製品は全排出量の約60%、家電製品・社会インフラ製品は約80%)であるから、製品使用時の省エネルギーに取り組んでいる。③事業活動に伴う温室効果ガス排出量の削減にも努めている。

(k) 化学物質の管理：①人体や環境に害を及ぼす懸念のある特定化学物質の使用全廃、製品への含有量削減に取り組んでいる。RoHS 指令については、2005年4月以降に発売した製品から対象6物質の使用全廃を進め、2006年7月の発効までに対応を完了した。②各種環境関連法で規制されている約2,000種類の物質については、「禁止物質」「削減物質」「管理物質」の3種類に分類し、管理・削減に努めている。土壌・地下水の汚染防止に向けて、国内外の拠点で継続的に改善を進めている。

(l) 資源の有効利用：①製品の軽量化や長寿命化といった省資源設計をはじめ、一部を交換するだけで修理やアップグレードができるよう、部品のモジュール化に注力している。②解体・リサイクルを容易にするための部品点数削減や、製品への再生資源の採用も進めている。2007年度は、洗濯機などの素材に約1,300トンの再生プラスチックを使用した。③包装材の有効活用にも取り組み、「2010年度までに国内に流通する包装材使用量を2005年度比で10%削減(生産高原単位)する」という目標を設定し、成功事例の共有化や包装技術の開発などを進めている。④2007年度は、工程の改善などにより、廃棄物の発生抑制に努めた結果、総発生量(原単位)は281,498トン(2000年度比28%減)となり、24%削減という年度目標を達成した。⑤発生した副産物についても、分別の徹底やリサイクル拡大などにより、最終処分率の削減に努めた結果、ゼロエミッションを実現した国内外対象拠点は、年度目標の46%を上回る48%になった。⑥使用済み製品についても、回収とマテリアルリサイクルを推進し、資源循環に貢献

している。

(m) 環境コミュニケーション：①世界各地で開催される環境展示会に積極的に出展し、環境メッセージを伝えている。②「星の王子さま」シリーズ広告により、環境経営に取り組む企業姿勢を発信している。③従業員の環境意識高揚のため、環境家計簿の導入を積極的に推進している。

#### 4 企業競争力創成の礎としての CSR 経営

リコーグループは、CSR の基盤となる3つの考え方（「対応・貢献」を超えた「責任を果たす」活動、「社会的責任の達成」と「経済価値創出」の同時実現、全員参加の日常活動）をベースに、「社会から愛され、成長・発展を望まれる企業」の実現をめざして、CSR 経営に取り組んできた。それは、具体的には、コンプライアンス活動の浸透により社会からの信頼を得るとともに、魅力創造活動の充実により企業としての魅力を創造しようというのである。これらが同時達成されれば、企業価値が高まり、「社会から愛され、成長・発展を望まれる企業」実現への道が開け、それがやがて経営理念にいう「信頼と魅力の世界企業」の実現につながり、ひいては「持続可能な社会づくり」に貢献すると、リコーグループは考え、実践しているのである。

社長の近藤史朗は、こうしたリコーグループの行動の根底にあるのは、ステークホルダーに対する真摯な気持と姿勢であり、それがなければ、道を誤り、目的は達成できない、と明言する。そしてさらに、CSR を果たすことは経営の基本であり、グローバルな視点から、全員参加のもとに、CSR の達成と経済価値の創出を同時に実現することによって、めざす企業像の実現への道が開けてくる。そのためには、将来の社会と自社のあり方を明確に認識し、社会の望ましい変化に貢献できる企業へと進化する必要がある、そうした企業こそが、競争力をもち経済的にも発展できる持続可能な企業なのである、と。このことは、CSR が企業の競争力創成の礎として、経済価値の創出と一体化し、企業をより高いレベルへ成長させていく原動力であることを意味している。

リコーグループは、第15次中期経営計画（2005～2007年度）では、「顧客価値創造」と「高効率経営」の二本立てで成長を目指してきた。第16次中期経営計画（2008～2010年度）でも、これを徹底し、企業の競争力を高めようとしている。具体的には、「顧客価値創造」については、「CS 経営」を従来以上に実践し、コアバリュー（「地球にやさしい」「人にやさしい」「知識創造を簡単に」）を追求することにより、環境経営を強化・加速するとともに、お客様に感動してもらえる品質を提供する。また、「高効率経営」については、開発・生産・販売・サービスの抜本的改革の推進、事業の選択と集中の徹底、業務プロセスの改善によって、グループ全体および各事業の収益力を高めていく方針である。

一方、東芝グループは、自らを「地球内企業」と捉える。それは、自らがより良い地球環境の実現のために先導的な役割を果たすとともに、世界の国々や各地の文化、歴史、慣習などを尊重するという企業観である。こうした企業観に立つ東芝グループは、お客様にまだ見ぬ感動や驚きを次々と届けていくこと、人と地球を大切にし、社

会の安心と安全を支え続けていくこと、そして、そのために、技術・商品開発、生産、営業活動に次々とイノベーションの波を起こし、新しい価値を創造し続けることを使命として、社会の持続的成長に貢献しようとするのである。

西田厚聰は、2005年の社長就任以来、東芝の利益ある持続的成長を実現するために、経営方針の一つとして、CSR 経営の遂行を掲げ、指揮してきた。西田によれば、CSR は企業の礎であり、CSR なくして企業の存続も成長もないのである。このことは、CSR が単なる企業の礎であるのではなく、企業の競争力創成の礎であることを意味している。CSR は、まさに東芝の競争力創成の礎であることによって、はじめて東芝に利益ある持続的成長をもたらしたのである。

東芝グループは、2007年11月、「地球内企業」としての責任を果たすために、「環境ビジョン2050」を公表した。これは、「地球と調和した人類の豊かな生活」を、2050年のあるべき姿と考え、その実現に向けた課題にほかならない。このビジョンのもとに、環境負荷を低減し、新しい豊かな価値を創造していくことが、地球内企業としての責任だと、東芝グループは考えているのである。もう一つが、グローバルな CSR 経営の推進である。東芝グループは、人権・労働・環境・腐敗防止についての普遍的原則である「国連グローバル・コンパクト」に即して、CSR 経営を実践する一方、世界各地の事業拠点においても、国や地域ごとに異なる価値観を尊重し、多様性に配慮した CSR 経営に努め、各地の社会的課題の解決にも寄与しているのである。

#### 【注】

- 1) 国際的にも国内的にも合意形成された CSR の定義はまだないが、CSR が対象とするものは、市場、環境、人間および社会であり、企業の経済的側面という前輪と社会・人間・環境的側面という後輪をつなぐ車軸の働きをするのが CSR である。
- 2) 拙稿 (2007) 「日本企業における CSR 経営の実践—オムロングループと京セラグループの事例—」東洋大学経営力創成研究センター編 (2007) 『企業競争力の研究』中央経済社、85～118ページ。
- 3) 技術や商品の開発、生産、営業という3つのプロセスでそれぞれイノベーションを起こし、掛け算 (3乗) の効果を得ようとすることを意味する。イノベーションの頭文字の i と、3乗 (タテ×ヨコ×高さ) 式で立方体になるという意味で「icube」と名づけられている。  
東芝グループ (2008a) 5ページ。
- 4) 「ワーク・スタイル・イノベーション」とは、集中度を高めて効率よく仕事をすることで時間の余裕を生み出し、その時間を使って心身ともにリフレッシュすることにより、イノベーションを次々と起こす組織風土をつくっていくことである。  
東芝グループ (2008a) 40ページ。

#### 【参考文献】

- 東芝グループ (2007) 『CSR 報告書2007』  
 東芝グループ (2008a) 『CSR 報告書2008』  
 東芝グループ (2008b) 『環境レポート2008』

東芝グループ (2008c) 『社会貢献活動レポート2008』

東洋大学経営力創成研究センター編 (2007) 『企業競争力の研究』中央経済社  
リコーグループ (2007a) 『社会的責任経営報告書2007』

リコーグループ (2007b) 『環境経営報告書2007』

リコーグループ (2008a) 『社会的責任経営報告書2008』

リコーグループ (2008b) 『環境経営報告書2008』

リコーグループ (2008c) 『アニュアルレポート2008』