

## 企業の社会的責任: 新たなCIOへの要求



---

## 目次

---

- 2 CSR: よい行動によるよい成果
- 3 可視性と脆弱性の増加への対応
- 4 可視性から透明性への情報活用
- 7 コンプライアンスを越えた活動による成長と差別化
- 8 封じ込めから関与への変革でリレーションシップを構築
- 9 結論

### CSR: よい行動によるよい成果

CIOへの警鐘: CSRが重要視され、ITが重要な役割を果たします。ところでCSRとは何でしょうか。CSRとは、「corporate social responsibility」(企業の社会的責任)の略であり、企業が業務を管理して、経済活動、環境活動、社会活動を通じて社会全体にプラスの影響を生み出す方法を説明したものです。それは、差別化、成長の新たなチャンスとして、CEOに対する影響力を急速に増大させています。実際に、最新のIBM Global CEO Studyによると、CSRへの投資は25%の成長率であり、これは、この調査における他のどんなトレンドよりも大きなものでした。<sup>1</sup>

かつてのCSRは、主に法令順守と慈善事業とに集中していましたが、現在ではCSRは多くの企業に成長のチャンスと認識されています。これらの企業は自社ブランド、製品、サービスを差別化する方法、新たなマーケットへの参入許可を得る方法、そして最高の人材を引き寄せ、維持する方法を探しています。こうしたチャンスを活用するために、企業は自社ブランドの評判を高めるようデザインした企業の透明化活動から、サプライチェーン活動のモニター、エネルギー効率と二酸化炭素排出量をうまく管理することを狙った環境に配慮したデータセンターまで、さまざまな機能や慣行を実装しています。それぞれの場合、新たな慣行や機能のデザイン、推進、実装などの支援がIT部門に求められています。

このホワイト・ペーパーのテーマは、「CSRが企業戦略や慣行への影響を拡大し、さまざまな形でCIOが新たなCSR関連活動に影響を受けることになる」です。CSRの主要な側面と、それをサポートするためにCIOが何をできるかを明確化しています。特に、3つのテーマとそのIT機能との統合に注視します:

- 情報: 可視性から透明性へ
- コンプライアンスを越えて: コストから成長へ
- リレーションシップ: 封じ込めから関与へ

### 可視性と脆弱性の増加への対応

傾向は明らかです。2年ごとにレポートされるIBM Global CEO Studyの直近3回分において、3つの外的問題がCEOのアジェンダで常に順位を上げ続けています。これらすべてがCSRに関連したものです。

- **環境問題**  
企業はエネルギー効率を改善し、カーボン・フットプリントを減らし、例えばリサイクル対象と廃棄物をサプライ・チェーンの中で管理する方法を探しています。
- **社会経済的要因**  
企業は自社が事業展開する地域、雇用している人々の社会経済的な健全性に責任を負っています。
- **人々のスキル**  
企業のCSRに関する評判は才能のある従業員を引き寄せ、維持するための重要なツールとなってきました。

インターネットの急速な成長により、誰もが企業が実行していることについての情報収集と共有が容易になりました。特に消費者は環境ポリシー、製品の健全性や安全の記録、慈善活動、国際貿易慣行、財務ディスクロージャーや従業員の処遇に関する情報を求めています。そして見守り、監視しながら、消費者は情報をこれまでは不可能な形で伝達、組織化、共有するWebの力も利用して、非政府組織(NGO)やその他の主張団体を形成し、そこに参加することもしばしばです。

ブランド選択に倫理的な観点を持ち込むのに必要な情報を探して、消費者は自分なりのブランド理解を形成しながら、広告やその他のメディアで企業が伝えようとするメッセージを無視します。結果として、消費者は自分自身がブランド・マネージャーになっているのです。

他の投資家もCSRアジェンダを同様に推進しています。才能豊かな、勧誘の難しい従業員たちの多くは、説明責任を果たす信頼できる企業で働きたいと望んでいます。投資家はCSR特性を企業の魅力や長期的な生存可能性の判断に組み込んでいますし、コミュニティや行政も同じことをしています。サプライヤーとパートナーはサプライチェーンを越えた相互の説明責任保証を望んでいます。

「企業の責任は3つの段階を経由します。人々が環境などの問題を考え始めた理由は、それを強制されたからです。しかしそこにビジネス上の意味があることに気づきます。最後には、すべきこと、正しいことなので、強制や利己的な動機を越えて、強く望むようになるのです」

— Vinod Mittal, Ispat Industries マネージング・ディレクター

#### 可視性から透明性への情報活用

投資家は栄養表示や安全性など製品の詳細情報を必要とします。生産が環境に与える影響に関する情報も同様です。ソーシング、ポリシー、労働者の安全などの業務慣行についても知りたがりです。図1に示したように、全世界250社のビジネス・リーダーに対して行った最近のIBM CSR Studyでは、回答者の75%が自社の業務に関する情報を収集する権利擁護団体がここ3年間に増えたと述べています。<sup>2</sup>

情報を収集、レポートしている権利擁護団体数が過去3年間に急増

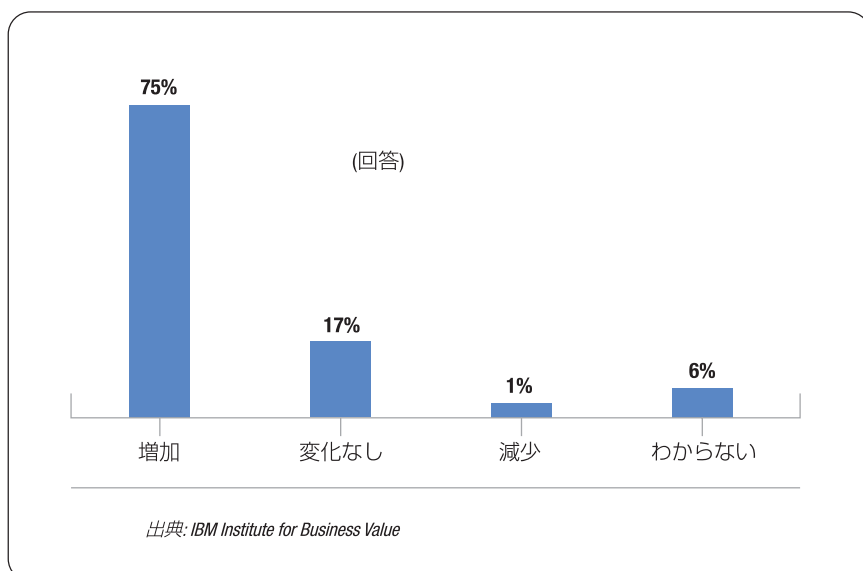


図1: 組織、業界、企業、製品についての情報を収集、レポートしている権利擁護団体の数はここ3年間に増えていきます。<sup>3</sup>

情報は透明性の鍵なので、この傾向はCIOに大きな影響を与えます。現在収集されていない部分のある、きわめて大量のデータを収集、分析、伝達、精度、信頼性、妥当性を保証することが求められます。消費者とパートナーのニーズを確実に満たすために、企業は広範なチャンネルで、複数の構成員に渡って情報を収集、共有する必要があります。もちろんNGO、行政、コミュニティーの組織のニーズは言うまでもありません。

**サプライチェーン全体のリスクをモニタリングすることで家族指向のブランドを守る**

自社ブランドが国際的な労働基準の違反にきわめて弱いことを知っていたので、一流メディア、エンターテインメント企業のMediaCoはシステムをオーバーホールして、ライセンサーと工場の全世界ネットワークを監督することを決断しました。4万社のサプライヤーのグローバルな労働慣行に関するモニタリング活動の優先順位付けに業務ルールを利用する必要があることに気づきました。サプライヤーやその他の投資家から収集した情報を利用して、複雑な監査プロセスをサポートし、即座にモニタリング、矯正、継続的な改善に関する業務上の判断ができるシステムを求めました。

法令や基準への準拠を伝えるには、以下のような詳細を定量化して、分析して、報告する必要があります:

- 二酸化炭素、水、廃棄物管理やリサイクル活動など環境への影響
- 労働基準からフェア・トレードまでの問題に関して大量のサプライヤーの監督
- それぞれの製品コンポーネントの出所と含有物

これを達成するために、CIOはさまざまな計測、モニタリング、レポート・ツールを必要とします。例えばRadio Frequency Identification (RFID)やサプライヤーのコンプライアンスに関する予測モデルなどを利用して、サプライチェーン全体のトレーサビリティを達成しなければならないでしょう。数百、数千のサプライヤーを抱える企業は、サプライチェーンに関するリスクを管理して、同意した倫理面および環境面の基準をサプライヤーに厳守させるためのテクノロジーを必要とします。

CIOは、適切な情報を適切な人々に適切な時期に間違いなく提供するためにデザインされたガバナンスと透明化戦略を採用する必要があります。現在の異常なまでの可視性に反応して、投資家への関連有無にかかわらず、企業は営業に関して可能な限りの情報を開示しようとするのがしばしばあります。よりよい方法は、情報を投資家の興味と結びつけることですが、最初に企業は何を彼らが知りたがっているのかを理解する必要があります。的を絞った情報共有へのニーズは2008年IBM CSR Studyで強調されました。この調査によると、63%の企業が顧客の関心事を満たすに十分な情報を持っていると信じていますが、驚いたことに76%は自分たちが顧客のCSRへの関心事については理解していないと述べています。<sup>4</sup>

サプライチェーン全体のリスクをモニタリングすることで家族指向のブランドを守る

社内の複数の機能、社外のサプライチェーン全体のコラボレーションによって、500あったポリシーを170の統合規則に削減し、50あった主要文書をわずか8つに減らしました。データ収集の責任をサプライヤーに委任することで、MediaCoの少人数のチームは100%適用可能なリスク・エンジンによる先進の分析適用に集中でき、リスク・レベルにランクと点数を付け、優先順位を決定して、直接の監査、訪問や対面式の教育活動によって労働基準違反の緩和に取り組みます。

## コンプライアンスを越えた活動による成長と差別化

新たなCSR関連の要求は気が遠くなるようなものに思えるかもしれませんが、2008 IBM CSR Studyによると、CSRはいまや単なるコストではなく、投資、持続的な成長の手段と考えられるようになってきました。実際に、この調査の対象となったビジネス・リーダーの68%はCSRを利用して新たな収入の流れを作り出していると述べています。そして54%は自社のCSR戦略によって競合優位が得られたと述べています。<sup>5</sup>同様に、IBM Global CEO Study 2008では、全世界の企業および公共団体のリーダーの69%は、CSRにはプラスの影響があると期待していて、調査対象としたすべての話題の中でこの領域に対する投資の伸びが一番大きいと述べています。<sup>6</sup>

CIOがCSRで主要な役割を演じるようになるにつれて、業務全体の改善を推進し、サプライチェーン全体の効率を生み出すチャンスを手に入れることとなります。さらに、CIOは直接の責任を負うインフラストラクチャーとその影響にも目を向ける必要が生じます。環境に配慮したデータセンター活動によってエネルギー消費を減らし、コスト節減を果たしながらIT成長もサポートできます。モバイル労働力を一体化して、不要な稼働を最小限に抑えるコラボレーション・ツールは、企業の環境への影響を大幅に減らしながら、イノベーションを進めます。エネルギー、水、廃棄物の効率をサプライチェーン全体で高める努力にはCIOの協力が欠かせませんが、CIOが環境問題に対するソリューションを推進するにつれて、より広範なCSR戦略に適用可能な見識が得られます。

ヨーロッパの家具業界での環境保護推進

ヨーロッパ最大の家具メーカー、kika/Leinerはヨーロッパ全体と中東への拡大を望みましたが、老朽化したデータセンターにそれを阻まれました。そこでお客様は、環境に配慮したデータセンターを限られた面積にすばやく展開することをIBMに求めました。そしてIBMのチームは、フリー冷却、独立型高密度コンピューティングエリア、将来の成長に備えたフレキシブル拡張エリアなどの環境を保護するデザイン・コンセプトに基づいたモジュール型データソリューションをデザイン・展開・稼働させました。新データセンターは会社の持続可能性のための環境保護基準を満たす要求をサポートするだけでなく、電力消費を最大40%削減しました。

kika/Leinerにとって、この新データセンターはセキュリティと信頼性の向上、TCOの削減を意味しています。

CSRバリュー曲線

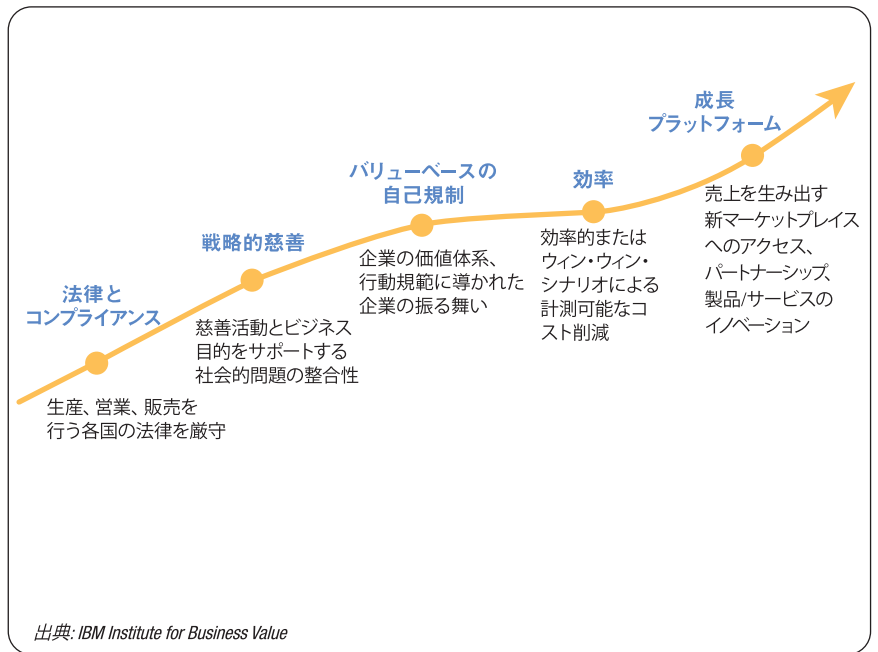


図2: 企業はCSRについて深い理解を会得するにつれて、コストではなく、チャンスだととらえるようになっていきます。<sup>7</sup>

封じ込めから関与への変革でリレーションシップを構築

もうひとつ、CIOのCSRへの関与の主要な側面は、さまざまな投資家間のコラボレーション・プラットフォームを提供して、自覚と信頼感を増やすことです。このプラットフォームは環境や社会的責任を進歩させる新製品、プロセス、ポリシーをデザイン、実装するのに必要なイノベーションも促進します。CIOは企業の投資家や顧客との対話、コラボレーションの方法で大きな役割を果たさなければなりません。大規模なコラボレーションから、えり抜かれた情報を統合、分析、活用するチャンネルやプロセスを構築できます。



#### 信頼による差別化の創造

イギリスの小売店Marks & Spencerは1990年代に国内で連続した食物スキャンダルの後、持続可能性とトレーサビリティに関する大衆の懸念に応えることを望みました。そこで自社の運用のあらゆる部分で、より高度なトレーサビリティとコラボレーションを可能にする可視性の高いプログラムで差別化しようと決断しました。

これらの問題の解決にはパートナーと顧客に情報を提供するだけでなく、参加してもらう必要があることをMarks & Spencerは知っていました。そこでオンライン・サプライヤー取引所を開設して、ここで数千社のサプライヤーが互いにコラボレーションできるようにしました。例えば、プラスチック・ボトルをポリエステルに変えられる台湾のメーカーがポリエステル・プラントと協力して、このプラントがMarks & Spencerにフリース・ジャケットを提供します。農場の廃棄物からバイオガスを作った農家は、今では自然エネルギーによって発電された電力をMarks & Spencerに販売しています。

サプライチェーン全体のコラボレーションはすでに成長を始めていますが、コラボレーションのある一部の領域はしばしば企業に見過されています: それは自社の従業員ベースです。従業員はソリューションの一部になること、企業の環境または社会へのマイナスの影響を減らす実務を実装すること、そして会社が発売できるかもしれない新製品やサービスを作り出すことを熱望しています。CIOは企業全体の関与、コラボレーションに向けた環境の創造を支援します。

#### 結論

CSRは成長のチャンスであり、CIOはその実現に必要なプラットフォームと統合を提供して、コア・ビジネス戦略とITの整合性を図ることで、重要な役割を果たせます。企業が可視性から透明性へと進むにつれて、CIOは複数の投資家との情報共有を強化するようデザインされた情報戦略の開発、実装を要求されます。さらに、ITは散在した投資家との強固なコラボレーション、レポート、フィードバック・メカニズムを提供することで、従業員、顧客、その他の主要構成員の関与レベルを高める重要な役割を演じます。

すでに論じたように、CSRはこれまでの財務報告書要件にとどまらず、環境データ、サプライヤー・データ、さらには労働慣行などの倫理的な振る舞いに関するデータや企業バリューなどのモニタリング、分析、レポートを含むようになりました。このきわめて大量の情報を統合し、分析して、アクセス可能で、意味のある、信頼できるものにすることが、あらゆるCSR戦略の基盤となります。

#### 信頼による差別化の創造

この新たなコラボレーション・プラットフォームは、顧客やNGOにもさらに広がっています。例えば、顧客はMarks & Spencerの古着をゴミ捨て場に捨てずにOxfamチャリティー・ショップに持っていくことで、Marks & Spencerで服を買うときに割引が受けられます。

IBM Global CEO Study 2008によると、CEOはCSRにすでに取り組み、自社内に実装することを期待しています。これらの活動でITは主要プレーヤーになることは間違いありません。それをIBMがお手伝いします。IBMが提供するもの:

- CSRの難問とチャンス、とくにエネルギー消費とカーボン・フットプリントに関連したものを評価して理解する、そしてこれらのチャンスを活用するための計画を立てるためのツールと専門知識
- サーバー、ストレージ統合や仮想化など、エネルギー効率の高いデータセンター・テクノロジー
- 情報の変換、調停、維持を支援するIBM InfoSphere™ 製品、RFID、IBM Cognos® ビジネス・インテリジェンス、パフォーマンス管理ソフトウェアなど、データの収集、分析、維持を行うバックエンド・ツール
- 単一で信頼できるバージョンの事実を投資家にリアルタイムで提示するWeb 2.0ソフトウェアなどのフロントエンド・ツール
- IBM Lotus® Sametime® ソフトウェアやジャム・テクノロジーなどのコラボレーション・ソフトウェア

IBMの長年の業界経験、全世界に9万人以上いるスキルを持った技術者、IBM Research、IBM Institute for Business Value、IBMセンター・オブ・エクセレンスの専門家を活用して、お客様のCSRアジェンダ・サポートを支援できる最適の場所にIBMは立っています。お客様との協力で、顧客、従業員、その他の投資家との関係を改善していただきながら、コストを削減し、売上を伸ばし、社会での自社の位置を高めていただけます。

「企業の責任は単なるマーケティング・キャンペーンにはとどまりません。文化の中に持ち込まなければなりません。当社のIT部門では、これをきわめて重視しています。IT部門は、中から外へ向けて、人々がテクノロジーを使う、テクノロジーと対話する方法に影響を与えることから、システム全体のコストを削減し、エネルギー浪費を減らすことまで、企業の社会的責任を実際に推進する能力を持たなければなりません」

— CIO、Fortune Global 500企業

#### 詳細情報

IBM Global CEO Study 2008とCSR Studyの詳細、CIOの専門性を進化させるツールとサポートの詳細については、日本IBMの営業担当員にお問い合わせいただくか、次のWebサイトをご覧ください:

- [ibm.com/jp/lead/ideasfromibm/ceo2008/index.shtml](http://ibm.com/jp/lead/ideasfromibm/ceo2008/index.shtml)
- [ibm.com/ibm/ideasfromibm/us/csr/20080401/index1.shtml](http://ibm.com/ibm/ideasfromibm/us/csr/20080401/index1.shtml)
- **Center for CIO Leadership:** [www.cioleadershipcenter.com](http://www.cioleadershipcenter.com)



© Copyright IBM Corporation 2008

日本アイ・ビー・エム株式会社

〒106-8711 東京都港区六本木 3-2-12

Produced in Japan

December 2008

All Rights Reserved

IBM、IBMロゴは、International Business Machines Corporation の米国およびその他の国における商標。その他の IBM の商標については、[ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml)をご覧ください。

他の会社名、製品名およびサービス名等はそれぞれ各社の商標。

本資料に記載の製品、およびサービスが必ずしもその他の国においても提供されるとは限りません。

<sup>1,6</sup> IBM [IBM Global CEO Study 2008「The Enterprise of the Future: 未来企業のあるべき姿」]、2008年7月。

<sup>2,3,4,5,7</sup> IBM [Attaining Sustainable Growth Through Corporate Social Responsibility], George Pohle/ Jeff Hittner 共著、2008。



Recyclable, please recycle.

CIW03048-JPJA-01