

持続可能な社会の実現へ、CSRを経営の核に

川北 秀人 IIIHOE 人と組織と地球のための国際研究所 代表
中西 宏明 日立製作所 執行役社長

グローバル化が加速する今日の社会では、地域間の経済格差や地球環境問題などのさまざまな課題が顕在化し、広くそれらの解決に貢献する企業活動の重要性が高まっている。

日立グループはこれまで、日本のみならず世界各国において社会インフラシステムを構築してきた。

今後も世界各地のパートナーとの協力の下、社会イノベーション事業をグローバルに拡大していくために、CSR(企業の社会的責任)を核とした経営戦略を進めている。

社会と価値観を共有し、CSRに立脚した事業の拡大を通じて、持続可能な社会の実現に寄与していく。

CSRは企業活動そのもの

川北 私は以前より、御社のCSR(Corporate Social Responsibility)レポートや研修などのお手伝いをしておりますが、本日は中西社長から直接、経営とCSRに対するお考えを伺える機会を得られ、楽しみにしてまいりました。



川北 秀人

IIIHOE 人と組織と地球のための国際研究所 代表

1994年にIIIHOEを設立。市民団体・社会事業家や社会責任志向の企業のマネジメントの支援、市民・企業・行政の協働の基盤づくりを推進。

た。まず伺いたいのは、日立グループの事業戦略の中にCSRがどう位置づけられているかです。

中西 近年、私たち製造業のあり方は大きく変わってきました。製造業というのは、文字どおり「モノをつくって売る」のが仕事なのですが、その中身が変わり、単に「いいモノ」をつくれれば売れるというわけではなくなっています。そもそも「いいモノとは何か」というところから問われ、お客様から求められているもの、使ってよかったと思われるものと、私たちが考えるいいモノとの間に、しばしばギャップが生じてしまう時代です。

お客様と言っても、日立グループの事業ではB to B(Business to Business)からB to C(Business to Consumer)までさまざま、ひとくくりにはできません。ただいずれの場合でも、私たちが考えるよさが、お客様にとって本当によいものか、真に安全・安心・快適に結びついているのか。そうした部分が厳しく問われていると感じます。

したがって、お客様にとって、あるいは市場にとってのよいモノをつくる場合には、どれだけ相手の立場で考えられるかが重要になります。企業活動の影響が及ぶ範囲が拡大している今日、その相手とはすなわち社会であると言えます。社会に対して、本当に求められている安全・安心・快適を提供していくこと、それこそが企業のソーシャルレスポンスビリティ、社会的責任そのものなことになります。

つまり、CSRというのは社会貢献や利益の社会還元といったことだけではなく、企業活動そのものだと言えるでしょう。企業活動自体が社会的責任に立脚していることが、これからの企業には強く求められます。

川北 世界的な巨大企業も、「社会の次の課題こそが、自

社のチャレンジのテーマだ」と言っています。これまでのように、まず研究開発ありきではなく、「課題を社会と一緒に解決していくための機能として、当社は存在する」といった考え方をCSRの原点と位置づけているようです。

中西 そのとおりですね。もちろんシーズオリエントの技術や製品は大事なのですが、それによって社会が本当によくなるのかをしっかりと考えなくてはいけないのです。

川北 つくってから選んでくださいではなく、つくる前に議論できるかどうか重要なポイントになりますね。そういう意味で、CSRというのは、アウトプットだけではなく、それを生み出すプロセスが適正であるかどうか問われているのだと思います。その適正さの判断が、社内で閉じずに、社外、広く社会と一緒に行われなければならないということですね。

中西 そう思います。ただ、そうしたプロセスがコンシューマ製品だと一つ一つクリアにできるのですが、B to Bでは難しい面が出てきます。例えば、ITシステムなどもそうなのですが、これまでのようなITによる合理化や効率化というだけでなく、人間にしかない知恵というものを、いかに引き出して生かしていくシステムを構築できるかが問われています。その背景にあるのは、成長一辺倒ではない、持続可能な社会を実現していくという大きな課題です。そう考えると、ただ性能がよいものを提供すれば済む話ではなく、私たちの企業活動そのものが社会的責任を体现するものでなければならないのです。

日本が高度成長期だった頃は、増産や合理化など、経営目標も極めて明確でした。しかし、さまざまな物事が成熟した社会では、持続可能性のために多様な要素をバランスさせるとい方向へ、解くべき課題が大きく転換してきたと言えます。そうした課題を解いていくことは難しいチャレンジだと思いますが、だからこそ私たちの価値が発揮できるのではないかと考えています。

川北 日本社会が抱える大きな課題の一つである少子高齢化に対応していくことも、大きなチャレンジのテーマですね。高齢社会の課題の一つは、トランスポーターションです。そこで、例えば、住基（住民基本台帳）カードやスマートフォン、ITS（Intelligent Transport System）などの技術を結びつけ、スマートフォンに住基カードを読み込ませると、通院の予定を教えてくれて、そのスマートフォンを電気自動車のスロットに入れると自動運転で病院まで行ってくれる。そんなシステムも、インフラさえ整えば不可能ではないはずですが。そのような先端技術どうしを結びつけていく、あるいはマスとパーソナルのトランスポーターションを連携させるシステムなどは、もちろん政府が主導しなければならぬことではありますが、御社のような企業に

こそ取り組んでいただきたい課題であると思います。

中西 トランスポーターションは、国内だけでなくグローバルに見ても、これから重要な分野になると考えています。自動車インフラの整備や高度化は、鉄道などの公共交通機関の整備と両輪で進めるべき問題で、双方の現在の状況や将来展望を見据えた計画立案や提案ができなければ、持続可能なシステムはつくれません。新興国ではその点が特に大きな課題となっているのですが、なかなか一企業で背負える問題ではないため、難しい面もあります。ただ、私たちとしては課題を解くためのビジョンや方法論をしっかり持つておく必要があるでしょう。

社会投資のための社会貢献へ

川北 事業のグローバル展開を進めていく中で、CSRをグローバルに日立グループの共通言語としていくために、どのような取り組みを進めていらっしゃいますか。

中西 私たちは社会イノベーション事業のグローバル展開に注力していますが、最初に挙げた製造業における課題の変化を如実に感じるのが、実は海外事業です。

これまで国内において、日立グループは世界に比類なき優れたインフラの構築に貢献してきました。しかしそれは



中西 宏明

日立製作所 執行役社長

1970年日立製作所入社。1998年日立ヨーロッパ社長、2003年執行役常務、2004年執行役専務。日立グローバルストレージテクノロジーズ社取締役会長兼CEO、執行役員社長などを経て、2010年4月より現職。

例外なく、事業主体となる企業や政府の中に、きちんと社会設計へのビジョンを持って必要な技術をプランニングでできる方々がいらしたからこそ、できたことです。私たちは、そのビジョンやプランに沿って自分のモノづくり技術をひたすら磨いていけば、それでよかったです。

ところが、海外、特に新興国では事情が異なります。社会全体の設計の中で、その技術や製品がどのように社会的責任を果たすのかというビジョンを、私どもメーカーと共有することは簡単ではありません。そうした中で、真に現地に貢献できる事業を行うためには、まず、私たちがよき企業市民として、みずからの社会的責任について真剣に考えていること、そしてその中身はどういうことなのかを理解してもらわなければならないのです。ただ、そういうお話を一方的にすると、その国や地域全体の経済や社会に対する貢献など、過剰な期待をかけられてしまうこともありますので慎重になるべきかもしれません。

ですから、私たち自身が、社会的責任の原理原則を明確に持っていなければなりません。そのうえで、本当にその国・地域の社会に貢献できる社会インフラをどう設計するのかというのは、難しい経営課題でもあるのです。

川北 P&G社やユニリーバ社が新興国での事業拡大において、衛生教育を入り口にして自分たちの製品の価値をきちんと伝えるという戦略を展開していることはよく知られていますね。コンシューマ製品と社会インフラでは事情が異なるとは思いますが、このような啓発や、場合によっては消費者の育成まで視野に入れなければいけないということですね。

中西 私たちの真意をきちんと伝える能力が必要です。もちろん、こちらは事業ですから利益を出さなければ継続的な活動ができないわけですが、利益を出すことの意味とといった部分まで語る必要があると思っています。

川北 日本の政府や経済団体、企業などは、これまでアジアを中心にさまざまな教育援助を行い、技術教育も行ってきました。ただ、これからは社会システムを立案する側の人材を育成していく必要性が高いですね。共通言語で語る人を社外に多く持つことで、価値を生み出すプロセスを共有できるのではないのでしょうか。特に社会インフラビジネスでは、そのシステムの価値を先行して理解してくれる政策決定者を、どう形成できるかが重要になると思います。

中西 そうですね。とはいえ、そうしたことを世界中で、一般的な手法で行うのは不可能ですから、やはりポテンシャルのある地域に絞って教育機関を設けるなど、何らかのアクティビティは必要になるかもしれません。

川北 いわゆる社会還元のための社会貢献から一歩進めて、「社会投資のための社会貢献」という考え方も大事に

なってきますね。そういう点から見ると、米国の日立ファウンデーションの活動も一つのモデルになるのではないのでしょうか。日立ファウンデーションが米国社会で高い評価を受けている要因の一つが、特定の領域において強い存在感を発揮している点にあると思います。日本では社会貢献というときさまざまな領域に広くやらなければいけないと考えられがちですが、社会投資という点では、ある程度範囲を絞り、長期的な視点で価値を高めていくというビジョンが大切ではないかと思っています。

中西 日立ファウンデーションは、1980年代に、米国で社会的責任を果たすために設立しました。米国社会のために米国人の手によって運営されている財団で、私たちとは独立した関係を維持しているという点も評価されてきた一因です。ただ、米国において社会的責任を果たしていくうえで、日立としてのシチズンシップを確立していくために、どのような形が今後のあるべき姿なのか、議論しているところです。

私たちができる社会貢献というのは、やはり限られてきますから、その中で、どこにフォーカスしていくかはしっかりとしたビジョンを持って定めなければいけません。そういう意味でも、やはりCSRというアクティビティ自体が企業経営と密接に連携していくことが大切です。

多様な人材で、多様な視点を

川北 CSRで問われているプロセスのオープン化を進めるうえで重要な要素の一つは、人材の多様化ですね。御社は外国人社外取締役を迎えるなど、役員構成の多様化も進めておられますが、人材戦略とCSRという観点ではどのようにお考えでしょうか。

中西 企業が社会に貢献できる重要なポイントの一つは、雇用です。雇用すなわち人材というのはコストでありますけれど、同時に戦略そのものでもあり、CSRにおいても大きなファクターとなっています。ただ、私たちに、その多様性がまだまだ不足しています。最初に申したように、カスタマーサイドで考えられる力を高めていくためにも、性別、人種、国籍といった点での人材の多様化をさらに進めていきたいと考えています。

川北 それはよい意味での競争や、社内の緊張感を高めることにもつながりますね。

中西 これまでの日立の企業文化では、私が何か思い切ったことをしようとするとき必ず壁にぶつかります。その大きな要因というのは、やはり日本人だけの均一な、確立された大組織という点です。最近の若者は内向きだと言われますが、私は決してそうは思っていません。ある刺激を与え



れば積極的になれるのです。ただ、組織が大きいほど階層が生まれて、クリアしなければならないハードルがずらりと見えてしまう。もうそれだけで、走る意欲を失うわけです。そこに多様性を持ち込むと、ハードルをハードルと考えない人が出てくる。それが重要なのです。

実際、外国人取締役2名を含む社外取締役の増員を行ったことで、取締役会の雰囲気はがらりと変わりました。均一な集団の中での前提が覆されることや、異なる見地からの議論や意志決定がなされることが、これからの企業には必要です。ハードルを越えられるかどうかは個々人の問題ではなく、やはりそうした環境を生み出している経営者の責任なのだと思います。

川北 社内だけでなく社外の多様な見方を取り入れていくことも重要ですね。CSRの領域で評判の高いグローバル企業は、さまざまな企業活動のプロセスの早い段階から、NGO (Non-governmental Organization) など、カウンターパートとなりうる可能性のある人々と継続的な対話をしています。それが、何か問題が起きたときの対応だけでなく、次の戦略を練る際の判断にも役立つはずですよ。

中西 同感です。最近の企業活動で必ず問題になるのがセキュリティなのですが、何から何を守るのかというのは、セキュリティの意味する内容やケースによってまったく異なります。何をどこまで守るのか、その想定範囲を決めるのは社会です。ところが、その社会の中にはさまざまな立場の人がいて、利害が対立することもありますから、多様な意見を知り、学んでおくことは不可欠です。企業は社会

の一員というのは、当然といえば当然のことなのですが、ともすると自分たちの中だけで考えてしまうことが問題です。

川北 今後は企業内においてCSR部門が果たしていく役割も大きくなりますね。

中西 逆説的ですが、CSR部門というのは、将来的にはなくなるのが理想なのです。CSRが経営における不足部分を補う活動だった頃は、CSR部門が社会貢献の推進役で、その活動で社外と良好な関係を築くという重要な役割を担っていました。しかし、今は経営戦略そのものなのですから、経営と一体化していくべきなのだと思います。そういう観点から言えば、経営判断を助けること、社会的責任を果たしていくというプロセスにおいて、重要な点をしっかり押さえているのかどうかを見極めるという役割がCSR部門には期待されます。

これからのCSR部門の主たる役割は、経営者を教育することになるかもしれないですね。すべてのマネジメント層が、社会的責任というものの意味と、具体化をしっかり理解すること、それが企業の成長の鍵を握ると考えています。

日立グループは、「和」、「誠」、「開拓者精神」という創業精神に基づいて、地球社会の基本課題を解決し、安全・安心・快適に暮らせる持続可能な社会の実現をめざしています。それに貢献する社会イノベーション事業を加速していくためにも、CSRを経営の核に据え、グローバル社会においても末長く信頼していただける企業をめざします。