



アンリツのCSRの現在と未来

アンリツは、外部ステークホルダーの代表として、有識者との対話を通じて、CSRの課題の抽出に取り組んできました。

今般、人権、サプライチェーン、グローバル展開をキーワードに、CSRの取り組みの今とこれからを議論しました。

人権とダイバーシティ

●谷合 ステークホルダーダイアログは2012年から毎年1回開催し、今年で5回目になりました。前回は、組織横断的に取り組むべきCSR重点課題と、グローバルなCSRの推進について議論させていただきました。今回、さらに取り組みを深めるべき課題として、人権、サプライチェーン、グローバル展開を挙げたいと考えています。

企業の事業規模が拡大し、バリューチェーンもグローバルに広がるなかで、人権は企業が守るべき重要な課題の一つとなっています。国連「ビジネスと人権に関する指導原則」といった国際規範でも企業の取り組みが求められています。また、企業の環境、社会、企業統治に着目するESG投資の手法が普及しつつあり、企業の人権に対する取り組みへの関心が高まっています。

アンリツとしても、人権課題をCSR重点課題の一つとしてとらえています。人権の切り口では、社員も重要なステークホルダーと考えており、中長期的な取り組みを進めています。

●**武内** 人事総務を担当する者として、企業としての成長を支えるのは社員であり、企業が本業を通じて社会的課題の解決に貢献できるのも社員の存在があってこそだと実感しています。多様な人財が集い、いきいきと働きがいをもって働き、自律的に成長していかなければなりません。そのためには、ハードとソフトの両面から労働環境を整えていく必要があります。

ハード面でいうと、2015年3月に完成したグローバル本社棟で、社員がイノベティブな活動に集中できるような設備づくりを5年ほどかけて準備しました。一方、ソフト面では、育成プログラムの策定と、人財の多様性の確保を進めています。人事施策の効果を明確に測定するためのKPI(重要な業績評価指標)の設定も今後の重要な課題の一つです。



株式会社アイディアシップ
後藤 大介 様

2007年までの3年間、達成像の策定や情報開示のあり方を支援していただきました。

●**後藤** 現在の経営学では、能力や経験のダイバーシティと、性別や年齢、国籍などのダイバーシティを区別することが多いようです。直接的に業績に影響するのは前者ですが、後者はその基盤となるものです。競合他社では、世界中からマイノリティを含めて優秀な人財を集めている企業がありますね。自社について、国籍や性別など多様な背景をもった社員が活躍できる環境があり、それが業績につながっていると外部に発信しています。

●**武内** アンリツにとってコアとなる人財は開発職で、工学系です。そもそもこの分野には女性が少なく、採用が難しいという問題点があります。そこで、女性の採用人数を増やす取り組みと並行して、入社した女性社員に着実に成長してもらうための育成プログラムの見直しに着手しています。大きなライフイベントが重なる時期が来る前に、女性たちが早いうちにスキルを身に付け、蓄積した能力を発揮できるようにプログラムを用意したいと思います。

●**赤羽** 日本で女性活躍が進まないのは、労働時間が長いことが関係しています。周囲が遅い時間まで働いていると、「子どもの迎えがあるので早く帰ります」とは言いだしにくい。結果的にキャリアを諦めないといけなくなります。

●**武内** やはり、女性の絶対数が少ないことが根幹にありますね。少数派の女性社員が早く帰ると男性の方が仕事をしているように見えてしまいましたが、女性の人数と男性の人数が逆転したら変わると思います。多数派の女性が早く帰っているのに、少数派の男性だけが残って仕事をしていたら、なぜ早く仕事を終わられないのかという見方をされるでしょう。より効率的に仕事を終わられるように、仕事の進め方が変わってくるのではないのでしょうか。それを実現するためにも女性を多く採用していきたい。実は人事部門は現在、半数くらいが女性なのです。まず身近なところから変えていきたいと思っています。

●**赤羽** IT業界の人財は近い将来、取り合いになるといわれています。そこで、アメリカのある半導体メーカーでは、科学(Science)、技術(Technology)、工学(Engineering)、数学(Mathematics)の分野に重きを置いたSTEM教育の支援を行い、自らの産業の根幹となる人財を確保しようと取り組んでいて、なかでも女性のSTEM教育に力を入れています。このように、未来の社会を担う人財育成のために理工学分野に進学する学生に向けた奨学金の設立や、大学での講座の開講も一つの方法です。



アンリツ株式会社
理事
人事総務部長
武内 一郎



経済人コー円卓会議
日本委員会 ディレクター
山口 俊宗 様

2007～2008年に12の重要課題を抽出した
重要性測定でアンリツを支援していただき
ました。

●**武内** また、女性にキャリアアップの意識を持ってもらうことも大切で、女性もチャレンジしやすい昇格の方法に変えていく必要があります。女性がキャリアアップできるような、自分の良さを知ってもらうプログラムに変えることが夢です。

●**山口** 武内さんのような考え方を持っている方がいるのは素晴らしいですね。これを組織全体に広げていってほしいと思います。人口の男女比は5：5なわけですから、企業の男女の比率も5：5になるのが本来あるべき多様性の受容なのです。その前提に立った上で、育成も含めた人材マネジメントといった、企業価値を高めるためのステップに進んでいくべきです。武内さんは夢とおっしゃいましたが、ぜひ実現して欲しいですね。

バリューチェーンでのしくみづくり

●**藤掛** 調達部門の夢は、「グローバル化」と「取引先さまとのパートナーシップ」というアンリツの強みを発揮しながら、取引先さまとアンリツのノウハウを生かして価値を創造し、一緒に幸せになっていくことです。

グループ全体で横断的に資材調達を行う資材調達本部ができて、2016年度で2年目。アンリツの利益を最大化するための最適な調達をしていくのが、私たちの部門の役割です。利益といってもおカネのことだけでなく、お客さま満足や取引先さまとの良好な関係のことも含まれています。上から目線の対応になっていたのではないかといったことを振り返りながら、具体的に取引先さまとどう連携していくかを日々、考えています。



アンリツ株式会社
資材調達本部長
藤掛 博幸

●**山口** サプライチェーンに潜むリスクや影響に対処するためのサプライチェーンデューディリジェンス、苦情処理メカニズムなどに関しては、個別企業がしくみを作るよりも、より大きなフレームワークをつくっていくのがよいでしょう。入り口のところでサプライチェーンを含めたエンゲージメント、次にリスク評価、そして出口となる相談窓口。このようなグローバルなサプライチェーンでのメカニズムを複数の企業や団体でつくっていくのです。例えば、相談窓口を作るのであれば、NGOと連携してプラットフォームをつくって、現地の日本企業を巻き込んでいくしくみをつくるのがいいと思います。

●**谷合** 電気計測器業界を代表する団体である日本電気計測器工業会でも、「CSRにどのように取り組んでいくべきか」といった議論があるようです。小規模の企業が多いため、共同して進めていくとよいかもしれませんね。

●**藤掛** アンリツの資材調達は55%が海外からです。なかでも特に重要な取引先さまと良いパートナーシップを構築するため、主要取引先さま9社にはグローバル本社棟に専用の部屋を設け、開発部門などがすぐにコミュニケーションを取れるようにしています。より深く、互いのテクノロジーを共有して一緒にやっていける主要な取引先さまに対しては、基本的に四半期に一度ずつ、方針や戦略を一对一で説明し、コンプライアンスを含めたアンリツのCSRの取り組みを理解していただいています。ただし、400社あるすべての取引先さまに対して行うことは

難しい。資材が一つ欠けると製品は作れないので、そういった会社との関係について考える必要があります。



CSRアジア 東京事務所 日本代表
赤羽 真紀子 様

外部の勉強会の機会を通じて、最近のアンリツCSR活動へのコメントをいただきました。

●赤羽 サプライチェーンのなかで人権リスクを実感していますか。

●藤掛 そうですね。リスクマネジメントを強化しなければならないと感じています。1次サプライヤーにとどまらず、2～5次サプライヤーとも信頼関係を構築したい。私たちは注視すべきサプライヤーをリスト化し、その企業を重点的に訪問してコミュニケーションを取っています。

●赤羽 5次サプライヤーまでリスト化を考えているのは、他社でもあまり聞かないですね。

●藤掛 現在のリスクの一つとして、地震や洪水などの自然災害があると考えています。リスクが高い取引先さまを訪問して、アンリツのスタンスを理解していただいています。先日の熊本の地震でも1度目の地震では持ちこたえた設備が、2度目で止まってしまいました。これを踏まえて、問題が発生したら取引先さまとともに改善を重ねていく。何が問題となるのかという感度を高めていかなければなりません。

●後藤 取引先さまと一緒に考えて対応を考えるという点が、アンリツらしさだと感じています。欧米の競合他社は、第三者の保証を取引先さまに提出してもらうスタイルです。一方、アンリツでは、アンリツから質問をしてやり取りをし、関係を構築していく。上から目線という表現には当てはまらないと思います。

CSRのグローバル展開

●山口 ここ5、6年の間でCSRを取り巻くグローバルな動向が大きく変化しています。2010年に制定されたISO 26000(国際標準化機構の社会的責任規格)や2011年の国連「ビジネスと人権に関する指導原則」など、グローバルなフレームワークができていくなかで、各国の政府の動きもそれに沿った動きになりつつあります。日本の企業は、コーポレートガバナンス・コードが策定されて情報開示の面で大きく変わったように、制度が変われば素早く対応することができます。そのためコーポレート・ガバナンスは世界基準に近付きつつあるのですが、サプライチェーンの取り組みとなるとグローバル企業と同じレベルとは言えません。CSRの取り組みに関しては、グローバルな企業と日本企業との差がまだ大きいと感じています。そのギャップを埋めるために、私たちの団体は、人権や環境などをテーマに活動するグローバル規模のNGOと他業種の日本企業を一同に集めて、業界ごとのCSR課題を把握するステークホルダーエンゲージメントの活動を日本で行っており、アンリツにも参加いただいています。今年は、日本企業が多く活動しているタイでも、同様のプログラムを進めています。

●谷合 業界の垣根を越えて集まるというのはよい取り組みですね。広い観点でCSRに取り組んでいけると思います。

●赤羽 アンリツの事業規模であれば、持続可能な開発のための世界経済人会議(WBCSD)といった国際的な枠組みの会議に参加して、世界的な意思決定のなかに入るべきだと思います。欧米の多国籍企業はその辺りが賢く、日本企業は奥ゆかしすぎるので、積極的に出てほしいと思っています。

●**谷合** 私たちの本業に関係する携帯電話の国際規格でも、決定の場に参加しないことにはどんどん取り残されてしまいます。CSRの世界でも同様といえますね。

●**後藤** 最近のトレンドは「統合」です。財務と非財務の統合や、サステナビリティの経営への統合などが挙げられます。

業界や製品にもよりますが、社会に対するインパクトを強くいう業界とそうでない業界があります。例えば、電気電子の業界は控えめでした。環境法の遵守がCSRの中心であったためだと思います。本業を通じた社会への貢献を語るには、まずどんなインパクトを自分たちが社会に与えているかを見つける必要があります。国連が掲げる「持続可能な開発目標 (SDGs)」を踏まえ、具体的に検討していくとよいと思います。

●**山口** 「持続可能な開発目標 (SDGs)」への対応などでは、新しい流行を表面的に追いかけるのではなく、独りよがりではない、世界の人に通じるコミュニケーションを地道に取っていくことが大切です。日本企業は、本業を通じたCSRというと製品による貢献ばかりを強調するなど、ある断面でしか語らない傾向があります。本業を通じた貢献というからには、バリューチェーンも含めて全体を俯瞰した姿をステークホルダーに語れるようにならなければなりません。

●**武内** 自分が担当している領域を詳しく語れる人財であれば、すでにある程度、そろっています。全体を俯瞰で見て、なおかつ未来も予測するような発想を持った人財を育てないといけませんね。

●**藤掛** 全体を俯瞰するには、お客さまや取引先さまとグローバルなパートナーシップを強化していくことが大切です。アンリツはブランドステートメントとして“envision : ensure”を掲げています。一緒に夢を語り合って、ともに創り上げていく。アンリツのステークホルダーの付加価値が上がるような関係づくりをしていきたいと思います。

●**谷合** この5年間、皆さまからのご指摘を踏まえて取り組みを進めてきたことで、少しずつステップアップしているという手応えを感じています。ただ、私たちの取り組みにはこれで十分ということがありません。本業を通じて社会の課題解決に貢献していき、グローバルなステークホルダーに私たちの活動を誠実にお伝えするためにも、今後も成長し続けていきたいと思っています。



アンリツ株式会社
取締役 常務執行役員
コーポレート総括
谷合 俊澄

検討テーマ	ダイアログ参加者からの指摘		アンリツの対応状況 (2015年度のレビューと今後の計画)
	2012年度・2013年度・2014年度	2015年度	
グローバル CSRの推進	- 多様な価値観を前提とした社会的課題の解決に、アンリツはどうか貢献するのかといった観点でグローバル企業としてのビジョンを示し、プロセスに落とし込むことを期待する。 - グローバルなルールとして合意された価値観に対応してアンリツならではの日本企業としての良さを表現するとともに、リスクの高いCSR課題にも積極的に取り組み、グローバル社会での評価を高めてほしい。	- 海外での活動の情報開示が重要。 - 活動内容を情報開示して透明性を高めるべき。 - 目標と進捗、その成果をシンプルに示すことが重要。 - 社会課題を見るとき、国際的な機関が議論しているような客観的なテーマを取り上げると良い。	各地域担当者とのグローバル会議で、経営理念やCSR達成像、各地域のCSR活動の情報を共有した。
	- ポリシーステートメントを明確に示し、各国に展開しながら、各地域に権限委譲を進めてほしい。 - ボトムアップよりもトップダウンの方が現場は動きやすいため、グローバル各地のトップの評価項目にCSR要素を入れるとよい。また、CSR担当者に決裁権限を付与し、各地域の要請に応じた運用を自ら管理できる方法を検討するとよい。日本が中心では活動に限界が生じるため、海外拠点にCSRの方針をシンプルに伝え、グローバルな取り組みを掘り下げるとよい。	- アメリカと中国で高い評価を受けるには社会貢献が重要。 - グローバル企業の評価をはかる指標の一つとして社員の勤続年数がある。 - 海外での活動をグローバルな読者が見てわかるような内容にすることが重要。英語版の重要性は高い。 - 社会課題を本業によって解決した場合、海外の企業は「社会課題に対してバリューを生み出した」と表明している。	各拠点のCSR責任者を確認するとともに、年間活動(目標・中間報告・実績)の進捗確認を行いながら、取り組みを具体的に推進する予定。
	企業行動憲章や行動規範などの海外への展開に日本的なスタイルを保ちながら、グローバル化の成功モデルを作るとよい。	各リージョン担当が課題の発見や対応策の立案により能動的に取り組むようになると良い。	贈収賄防止方針のための徹底。国内・海外のリージョンを含め顧客と直接、接する部門長以上にWBTを2年間実施。
サステナビリティ 経営	- バリューチェーンやその周辺の技術的ルール、社会システムをおさえていることはアンリツの特徴を活かすポイント。 - アンリツの活動で不可欠なポイントは、①サプライチェーンの人権課題、②海外取引におけるコンプライアンス、③ダイバーシティ④環境であり、網羅的でなく、具体的な項目に絞り経営として対応していく姿勢を見せる。	- CSR課題を積み上げ方式で取り組んでいるがグローバルで評価される方法で示していかないと認められない。 - 事業の背景にある社会課題を特定して自分たちがどのような役割を果たしているかを伝える。	「アンリツレポート」として統合報告書を作成。社会課題の解決を本業を通して行うCSR経営を表現し、次年度にも継続する。
	「サステナビリティ」ははじめ「イノベーション」「グローバル化」など社内で十分消化されていない言葉もあるような印象を受ける。	「読者志向」の報告書は報告要素間の有機的な連携を高めることが有効。	- 統合報告書を利用し、社外向けのディスクロージャー情報を整理し公開。 - 統合報告書を補完するCSR報告、コーポレートガバナンス方針・報告の相互位置づけを明記。
マテリアリティ の策定	- マテリアリティの決定にあたり、グローバルで次のステップに進むために何が必要か、という観点で検討してほしい。 - ステークホルダーがアンリツの課題と考えている事柄に取り組むことが重要であり、ESサーベイなどを十分に活用すべき。	マテリアリティに外部指標をベンチマークにすることは良い。	- ベンチマークとなる評価方法を検討中。 - 海外投資関連のアンケート調査への回答を継続中。マテリアリティ項目として利用。
	- 人権課題に対して自社がどのような影響を及ぼしているかを把握し、あるべき姿から分析して何をすべきか考えるアプローチが求められている。サプライチェーンから着手し、取引先を訪問するなど、地道な活動から課題を把握して欲しい。 - まずは紛争鉱物をマテリアリティに設定し、これをきっかけに取引先と意見・情報を交換し、全体の人権の取り組みにつなげていくとよい。	サプライチェーンの監査を欧米流にチェックリストを使って監査する場合、コミュニケーション重視の方が評価できる。	「監査」の実施には至っていない。 2015年度はサプライチェーン93社に「CSRアンケート」を実施。次年度以降はランク付けと監査計画を予定。
	- アンリツのマテリアリティがどこにあるのかがすぐに分かるCSR報告書を作成し、情報発信を積極的に行ってほしい。 - サプライヤーに問題があった場合には、一緒に改善策を検討するという日本ならではの取り組みを発信してほしい。	海外での活動をグローバルな読者が見てわかるような内容にすることが重要。英語版の重要性は高い。	新たな項目(例：水資源など)は報告内容に追加。英語版も同様に追加。
	部門をまたがった社会課題への対応方法を検討するには、社会にとってのマテリアリティで検討するとよい。	アンリツのCSR重要課題は各部門の課題認識と第三者の指摘を積極的に反映しているが、重要課題のアプローチについて包括的に記載できるとCSRに向き合う姿勢がより明確に伝わる。	「CSR報告」に「マテリアリティ」のページを設け、考え方の解説およびダイアログにおいてGRI-G4アスペクトの項目を紹介し記事とした。
	- グローバルで実施しているESサーベイは社員のエンゲージメントを指標にする手段としてKPIになりうる。 - グローバル・マーケット・リーダーを目指すには、成果やインパクトなど、実現したいビジョンを端的に示すKPIを設定すべき。	CSR重要課題は各部門の課題認識と第三者の指摘を積極的に反映する姿勢を伝えるべき。	- ESG外部評価(FTSE、EIRIS、Sustainalytics、MS-SRIなど)をベースとしたKPIの見直しを継続中。 - 各部門の年度目標(計画、取り組み、成果)を掲載。
KPIの設定	人財に関する情報開示はグローバルでの社員の育成や、労働安全の研修時間などをKPIにするとよい。	—	
	- ライフサイクル前提でのCO₂など、環境影響の把握が必要。営業利益とCO₂を関連付けたKPIなど検討してほしい。 - KPIはエンゲージメントの入り口ととらえ、まずできることから数値化するのがよい。 - エンゲージメントを具体的に示し、説得力を高めるために、目標に関連のあるKPIを設定するとよい。	—	