



リチャード・ウェルフォード (CSR Asia 会長)

高橋佳子 (CSR Asia シニア・プロジェクトマネージャー) 監訳

CSR が行き詰まり、戦略化できない理由とは

企業の CSR 戦略開発に 20 年以上かかわってきた経験から言えるのは、CSR に行き詰まる企業がある、ということだ。CSR の取組みを始めたものの、CSR を重要なビジネス戦略として組織に定着させることが出来ていない企業や、ごく基本的なことすらできていない企業もある。先進的な取組みを行っていても、CSR を真に戦略化することによる利益を享受できていない企業もある。

組織が陥りやすい 10 の停滞理由

このように CSR が停滞する原因は多くあるが、私の経験から、多くの組織の CSR がなぜ途中で先に進まなくなるのか、その理由のトップ 10 を以下に挙げてみた。

1. CSR を容易に行いたいという願望：残念なことに、CSR に殆どコストをかけず大きな効果をもたらしたいと考える組織が多い。CSR はブランドや評判を高めるための戦略的投資ではなく経費とみられ、意義のある戦略的な活動をするキャパシティがない。優れた CSR は決して容易ではなく、その運営にはそれなりのリソースが必要だ。

2. 計画もキャパシティもない：それが何たるかを誰も理解していないために計画がない。CSR マネジャーの多くは研修を受けたことがなく、CSR を重要だと考え、自ら担当を「かって出た」人々だ。その多くが広報畑出身で、フィランソロピー活動を行ってれば、企業の責任が果たせると考えがちだ。CSR が何たるかを理解していなければ、それを戦略化することは極めて難しい。

3. CSR 部門が内向き：CSR 部門は社内の優先課題のみに注目し、CSR をブランドカアップの重要な戦略として認識していない。世界の課題解決に取組むチャンスや世界的な視野、果たすべき役割や課題を見失い、安全な社内の取組みに終始してしまうのだ。

4. 優先課題の間違い：企業は常に様々な重要な優先課題を抱えている。組織にとって CSR は必要でも、残念なことに、CSR が優先課題のトップになることはない。CSR は誰かが暇な時に対応するようなものとなってしまう。CSR が優先課題となり経営陣のサポートがない限り、戦略化はできない。

5. 怠惰な CSR マネジャー：CSR マネジャーのなかには自分の役割に安住し、最新の CSR 展開やトレンドには無頓着な人もいる。CSR を戦略化することもせず、上司も気付かない場合が多いため、凡庸な CSR の実践に簡単に安住している。CSR は経営陣から無視されるような箱入りにされずに、効率よく管理される必要がある。

6. 傲慢な組織：事実と反するが自社を CSR のリーダーだと信じている企業もある。真のベストプラクティスがどういふものかを突き止めようとせず、実はどこにでもあるようなことなのに自社が最先端の CSR の取組みを実践していると思いつ込んで。常に競合や同業者と比較し、ステークホルダーと定期的に対話していくことが社内の規律強化にとって重要だ。

7. 深刻な CSR への関与不足：毎年サステナビリティ・レポートを発行していても、CSR を企業の重要なブランディングとは位置付けず、ただリップサービスとして CSR をみているのみで戦略的チャンスを逃している。優れた CSR には上層部と社内の「CSR チャンピオン」の関わりが必要だ。

8. CEO の交代 (悪化)：新任の CEO が前任者ほどの関心を示さなければ、組織はたちまち CSR の価値を下げる。新任の CEO が CSR を重要視すると述べても、実際には経営上の収支が最優先事項であることが多い。トップの熱意やリーダーシップがなくなれば、CSR は途中で前進しなくなり、戦略化もできない。

9. CSR のキャパシティ喪失：多くの組織では、CSR の役割が一人の担当者に依存しがちだ。その人が他の部署に移ると、計画を継ぐ人もキャパシティもなくなり、有能な後任が現れなければ CSR は失敗する。CSR が組織全体には定着していないからだ。

10. 単純に戦略が今も今後も存在しない：CSR が単なる「付け足し」で適切な CSR 戦略開発を行う意思がないことには驚く。CSR をビジネスとして取り上げる時間と努力を費やす人がいないために、単純に戦略が今も今後も存在しないのだ。組織内に CSR を理解してない人が多いため、CSR がもたらす戦略的チャンスを誰かが理解して、組織の停滞を打ち破る必要がある。