

赤松生也・洞口治夫

---

東芝のCSRへの取組みと  
サステナビリティ

<サステナビリティ経営研究シリーズ No.6>

2010/10/25

---

**No. 104**

Ikuya Akamatsu

Haruo H. Horaguchi

---

Managing CSR Activities  
and Sustainability by Toshiba

< Sustainable Management Strategy Series No.6 >

October 25, 2010

---

**No. 104**

## 東芝のCSRへの取組みとサステナビリティ<sup>1</sup>

赤松生也<sup>2</sup>

洞口治夫<sup>3</sup>

はじめに

○司会者（洞口） それでは、定刻になりましたので、研究会を始めさせていただきます。本日は、株式会社東芝CSR推進室CSR企画担当グループ長の赤松生也様にお越しいただきました。通常、1時間程度のプレゼンテーションをしていただいて、その後、ディスカッションをしたいと存じます。

○赤松 今、ご紹介ありました東芝CSR推進室の赤松と申します。よろしくお願ひします。

（パワーポイント）

私、2004年6月から（株）東芝のCSR推進室に在籍しています。

東芝グループの概要は、従業員数が連結ベースでグローバルを含めて約20万人。売上高が2008年度は6兆6,000億です。連結子会社は去年の3月現在538社。利益については、リーマンショックの影響により、09年度決算については2,000億円を超える過去最大の赤字を計上いたしました。売上高も前年約8兆円あったのが、09年度は1兆円以上減っているという厳しい結果になりました。

売上高に地域別は、日本が49%、アジア、北米、ヨーロッパと続いて、海外売上高が5割を超えております。従業員は、6割が日本。他に中国とタイが多いのですが、アジアが2割になっています。社会インフラ、電力設備をつくっている工場や半導体工場の前工程が国内に多いということ、営業や開発部門も日本にあるということで、従業員は国内が多いです。

事業別の売り上げからいいますと、昨年度は、我々がデジタルプロダクツと分類しているデジタルテレビ、パソコン、DVDレコーダー、携帯電話の売り上げが34%で一番

---

<sup>1</sup> 本報告は、2010年1月20日（水）、18:30～20:30に法政大学市ヶ谷キャンパス、ボワソナードタワー19階、イノベーション・マネジメント研究センター会議室において行われた。報告タイトルは「東芝におけるCSRへの取組み」であった。

<sup>2</sup> 株式会社東芝、CSR推進室CSR企画担当グループ長。

<sup>3</sup> 法政大学経営学部教授。

多くて、社会インフラ、発電設備、原子力、火力、あるいはエレベーター、エスカレーター、医療機器が33%。それで電子デバイス19%です。次に家電が9%という売り上げになっています。

半導体のメインはNANDフラッシュメモリーという、デジタルカメラなどに使うメモリーなのですが、それは四日市工場で作っているのですが、メモリーなどというのは、去年は1年間で大幅に売価がダウンしてしまい、採算ラインを大きく下回ってしまったというようなこともあって、半導体が非常に大赤字を出して、全社の業績を相当悪くしましたというのが現状です。今年は半導体工場の稼働率も大分上がっております。

## 1. CSRの基本方針

### 社長の方針

東芝グループのCSR経営の原点として、人を大切にします、豊かな価値を創造します、社会に貢献しますという経営理念に基づいて、我々東芝は事業を行っております。

従業員にとってCSRは具体的に何をやるのだといったとき、東芝グループ行動基準の実践です。これは1990年に制定して、2001年に国内版と海外版を統合して、16カ国語に翻訳して、子会社を含めて徹底しています。全従業員から誓約書を取り、教育を実施しています。

内容は、営業のコンプライアンス、環境、技術者倫理の遵守、人権などの行動規範を定めています。経営理念があって、行動基準があって、国連グローバルコンパクトにも2004年1月に参加しております。

去年(2009年)、社長が西田から佐々木に交代したのですが、前社長の西田は、2005年に社長に就任したときに、CSR経営の遂行を経営方針の3本柱の1つに据えて、地球内企業という言葉をつくってCSR経営を徹底してきました。地球内企業という彼の造語があります。これは、2つ意味するところがあって、地球環境に貢献していこうというのと、ダイバーシティの尊重という、世界のそれぞれの地域の慣習や文化を尊重しながら事業活動をやっていく、社会に貢献していくということをや、東芝のCSR経営であるということを進めております。

去年の6月の株主総会で社長が佐々木に代りました。佐々木は原子力のエンジニア出

身です。原子力というのは、中長期的ビジョンをもって、ウェスティングハウスを買収するときにも、原子力事業の50年先ぐらいの長期計画を描いた上で買収を決定しています。CSRについても、会社の経営についても中長期的な視点で考えるという発想がありました。その中で、インテグリティとイマジネーションを強調して経営を行っていく考えです。

それで、佐々木社長就任以来の経営方針として、イノベーションのさらなる進化、グローバル事業展開の加速、CSR経営の推進、この3つで利益ある持続的成長へ再発進を目指しています。再発進というのは、経済危機から立ち直って持続的な成長の軌道に戻すという意味です。この経営方針は4月や10月の期初訓辞、1月の年頭あいさつ、あるいは7月の会社記念式等について繰り返し、経営幹部に対して直接徹底しているということです。

CSRの定義は決められた統一的な定義はないのですが、佐々木は社長就任のときにCSRの定義として、社会及び環境面への配慮を自主的に事業に反映することで、法的要請や契約上の義務を超えた企業の責任。これはEU委員会の定義に基づいたCSRということで、こういう定義でいこうかということで確認して進めております。それで、インテグリティというのをキーワードとして進めていくということにしています。

佐々木はインテグリティに2つの意味を含め、1つは社会に誠実に向き合い、積極的に責任を果たすということで、環境問題に取り組む、あるいは新興国向け事業をやる、バイタル&ヘルスケアをやりたいということです。これは後で説明します。

もう1つは、経営や財務の健全性ということです。コンプライアンスの徹底と、財務体質が傷んだため、昨年増資をして、自己資本比率を上げるとかというような経営の健全性についてもインテグリティの中に入れて考えています。

次に、東芝グループの概念的な構造ですが、3つに分けて、基本的なCSRとして、リスク管理ということでコンプライアンスの徹底等をやるということと、中層の構造では、インテグリティに基づいたイマジネーション、イノベーションで創造的な企業文化をつくっていく、それから、事業を通じて、本業を通じて社会的な課題を解決していくという戦略的なCSR。この3つの階層を掲げて我々はやっております。一番上の環境ビジョン、バイタル&ヘルスケア、財務の健全性というところは、経営企画部門が主導し社

内カンパニーが推進していくものです。

## 戦略的CSR

戦略的CSRということを次に説明します。

社会的な課題で何が一番貢献できるかという、我々は電力設備を電力会社に供給しております。地球温暖化の防止という1つの社会的課題を解決に貢献することです。今現在、世界のエネルギー発電量というのは、火力発電がガス、石炭、石油を合わせて70%強ぐらい、原子力が2割弱、水力、バイオマス、再生可能エネルギーが1%ぐらいということで、実際は現状として火力に頼っているというのが世界の発電量の実情です。石炭はまだ200年分の使用量がありますけれども、石油などはあと数十年とかといわれています。原子力も世界で多数計画されているのですが、短期的に大量に建設できるものではありません。太陽光もブームですが、発電量自体は非常に小さいので、日本中を太陽光にしてしまうというのは現実的ではないということです。もちろん拡大していきますが。やはり、原子力発電の重要性が高く、発電過程ではCO<sub>2</sub>はほとんど発生しないということで地球温暖化防止と電力の安定供給には欠かすことができません。

2050年にはCO<sub>2</sub>を半減、先進国では80%削減、あるいは450ppmに安定しないと、温暖化がどんどん進んでいくということで、原子力発電は2010年以降毎年30基ぐらいつくらないと間に合わないのではないかとということをいわれています。こういう地球温暖化防止に貢献していくのがCSR経営の1つだと考えています。

それでCO<sub>2</sub>削減をどうするかというと、1つはCCSです。Carbon Capture and Storage Systemという、石炭火力発電所から排出する排ガスを液状化して地中に埋めてしまうということです。この事業化を今進めております。

社外ホームページ用に、CSRキーパーソンというサイトを公開していますが、先週、CCSの責任者に取材しました。今、九州にパイロットプラントという実験設備をつくっております。彼と話していても、やはりCCSがないと、鳩山さんのいう2020年に25%効果ガスは削減できない。2050年に先進国で80%削減は不可能だと話していました。

但し、CCSというのは温暖化の唯一の解ではなく、未来永劫の解ではないと。現在、石炭火力発電がある以上、それに頼らざるをえない。もちろん画期的な発電をする設備ができればいいのですけれども、太陽光とか風力などというのは、幾つかの分は賄える

のですが、発電量が少ないですから、石炭火力に依存し、石炭火力から出る CO<sub>2</sub>を分離、回収して地中に埋めるということをやらないと、地球温暖化防止はできないだろうと。ただ、それがなかなか理解してもらえないということ、コストがかかるということで、日本だけではなくて、世界の電力会社に説明していますと話していました。

この間、たまたま取材したので、CCSのことをいうと、ある海外の環境NGOはCCSに反対している。なぜかという、それは石炭火力発電を延命させるだけだと。ただ、彼はそうではないのだと。では、2050年まで石炭火力がなかったら、世界の電気がない人はどうするのですかと。今の生活を放棄するのもあり得るのだけれども、少なくとも30年、40年という中期的なことを考えれば、CCSというのは、やはり不可欠だと。そのためにはたくさんつくって、量産化して、コストダウンしないとだめだと。CCSが地中から漏れたらどうするのですかと必ずいう。もちろんそれは漏れないようなところを探したり、仮に漏れたとしても、CO<sub>2</sub>は害があるわけではないので、そんなに大きな問題かどうかというのを、今、理解してもらっているところと、いかに安くつくるかどうかが課題であるということです。

さらに火力発電の効率化も重要です。燃焼効率を1%上げるだけですごく効きます。

次に、スマートグリッドやグリーンIT、LEDの照明の推進です。またインバータとか二次電池、高効率モーターというような製品も開発しています。我々東芝としてはこのあたりは得意なところなので、事業を通じて貢献していきたいと考えております。

環境ビジョン2050は2007年に公表したのですが、2050年、世界の人口は60億人から90億人になって、また、途上国を初め、豊かな価値、豊かな生活を求めていくと、電力需要はどんどんふえていく。一方、地球温暖化も深刻になって、そのために何ができるかということで、エネルギーアプローチ、あるいは半導体工場のCO<sub>2</sub>削減、パソコンとか家電製品、LEDのような環境調和型製品でCO<sub>2</sub>を削減していくことに貢献していきます。

この環境ビジョンは2025年に1億2,000万トンぐらいの削減に寄与したいということです。これは発電関係が8,200万トン、それから今の製品を環境調和型製品に代えていくと、このぐらい削減できるということで、数字等、中身は環境レポートやCSR報告書にも掲載しております。

欧米系の企業は、きれいなビジョンを描いてやるので、印象がよい。一方、日本企業は地道にこつこつやっているのだけれども、余りビジョンが明確でないので、わかりにくいというようなことをいわれていたのですが、こういう長期ビジョンを出すというのは非常によいという評価をいただきました。

佐々木社長になってから、バイタル&ヘルスケアの分野にも注目しています。ヘルスケアでいうと医療機器です。我々東芝というのは、医用画像診断装置の分野では世界で3番目の企業です。病気は早期発見すれば、医療費の抑制にもつながります。健康にも貢献でき、財政にも貢献できると考えています。

CTの最新機種では、0.35秒の1回の撮影で心臓や脳が全部撮影できる。その意味は何かというと、1つは緊急医療に対して、例えば心筋梗塞や脳梗塞で急に倒れてしまった人に対して、短い診断時間で診断できて、すぐに治療ができるということです。また、赤ちゃんなどは体が動いたり、老人の方は息をとめられなかったりして、なかなか撮影できなかつた。こういうのが0.35秒で一瞬にできてしまう。ただ、まだ価格が少し高いですが、医療機器は新興国向けに普及、開発等もやっていかなければいけません。

最近DNAチップを開発して、子宮頸がんのウイルス型判別の治療に役立っています。

次にバイタルでは、水ソリューションです。我々は国内では上下水道の下水処理とかをやっているのですが、海水淡水化技術なども持っています。このように新規事業を通じて社会に貢献するのが戦略的なCSRです。

#### ワークスタイルの多様性

次に、創造的なCSRです。ワークスタイル/イノベーションや従業員の多様性の尊重を推進しています。グローバル人財の育成、男女共同参画、障害者の雇用など取り組んでいます。障害者雇用というのは、2004年までは(株)東芝でも法定雇用率1.8%は達成できていませんでした。2004年のCSR推進委員会で、法定雇用率の達成に関し、人事部が3年後に1.8%を達成しますという提案をしたら、当時の2代前の社長の岡村が、それでは遅い、1年で即やれと指示がでまして、人事部門が頑張って、その年に1.8%を達成しました。それから3年後、今度はグループ会社すべてを達成することを目標に掲げました。法律の対象義務、56人以上雇用がある国内会社は全部達成するというので、各グループ会社の総務部長に指示を出し、達成しました。



但し障害者は定着率が普通の人より低いので、障害者採用フェアなどハローワークと一緒にやったり、絶えずそういうことをやっていかないと雇用率は維持できません。

男女共同参画。これは女性役職者の活用ということで、CSR報告書にも書いているとおり、日本の場合、女性の役職者はまだ少ないです。前の社長の西田もCSR推進委員会で、東芝は来年創業135周年なのですが、「東芝の135周年を築いたのは男性だ、それを壊すのは女性しかいない、そのために女性をもっと活躍させたい」と話しました。今、事務系の採用は女性が半分ぐらいです。技術系は、どうしても工学部は男性が多いので、我々は理工系の採用が多いため男性の採用が多いです。今は女性役職者比率が少しずつふえています、10年後などは女性従業員が増えているため母数が全然違ってきますから、女性の役職者比率は相当高くなっていると思います。

グローバル人材にしても海外比率は50%を超えて、今後、新興国市場の開拓とかをやっていくと、日本人のグローバル化、あるいは現地人の登用ということが必要です。これもさまざまな取り組みを行っています。

日本の東芝での外国人の採用という意味なのですが、これもふやしております。特に、将来的には少子高齢化の日本で優秀な学生が採用しづらくなるのではないかというようなこともあります。我々CSR推進室にもネパール人女性が1名います。

ワーク／ライフ・バランス、ワークスタイル／イノベーションは、1日じゅう休みなしで働いたら、それはイノベーションも起こらないだろうと。時間外削減を目指して取り組んでいます。

チームサーベイ、従業員意識調査というのを毎年やっております。それから、安全衛生は、OHSASマネジメントシステムという安全衛生のマネジメントシステムを国内外の製造拠点全部で、2009年4月に認証は終わっております。

前の社長の西田は、従業員と直接のコミュニケーションが大切だということで、社長就任以来、事業場を200回、対話会を100回ぐらいやって、直接若手従業員と話をすることに時間を割いていました。今の佐々木も引き続き国内外の工場や支社を回って、直接従業員とイノベーションやCSRについて話をすることをやっております。

我々、CSRの管理要素として、この7項目、リスク・コンプライアンス、環境経営、CS向上、品質安全、人権、従業員満足、調達、サプライチェーンの問題、社会貢献活

動に分けて、それぞれの部門、リスク・コンプライアンスは法務部、環境経営の推進では環境推進部、顧客満足というのはCS推進部、人権、従業員というのは人事部、多様性推進部などが取り組んでいます。

## 2. コンプライアンス

コンプライアンスについては、営業コンプライアンス。これも我々、過去に独占禁止法違反の問題があって、あるいは公務員の贈収賄の問題がなかったわけではなくて、このようなガイドラインをつくってやっております。さらに、技術者倫理の徹底ということで、技術者倫理教育というのを06年から、全技術者が半日ぐらいかけて実施しました。最近ではeラーニングで行っています。

環境監査は、E A S T E Rという東芝総合環境監査システムをつくって、現場管理を中心に国内外の製造現場、事務所は省エネや廃棄物管理をやっております。工場ですと2日間ぐらい社内の監査員資格をもつ人が行って、監査をやっております。

どんなことをやっているかということ、実際、排気ガスとか排水とか、検査記録が正しいかどうかとか、どのような点検をやっているかとか、どのような省エネに取り組んでいるかとか、ごみの分別までかなりやっています。工場は燃えるもの、燃えないごみ、そこら辺はごみ箱までひっくり返して、分別をちゃんとやっているかどうか確認しています。海外でも日本と同じ基準でやっています。

品質については、CSRとしては情報開示です。製品起因が特定できない事故についても、問題があった場合は開示するというようにしております。これはどういう意味かというと、例えば火災が起こったのだけれども、テレビが燃えたのかどうか証明できないが、そういうおそれが少しでもあると開示しているということで、注意喚起を促しています。これは法令の義務以上で、同業では余りやっているところはないということです。

それから、サプライチェーン・マネジメント。ヨーロッパのSRI機関の関心としてCSRといったら何かということ、2つ関心事があると思います。1つは、気候変動の問題。もう1つは、途上国での人権問題。これはCSRの2つの大きなイシューだということで、サプライチェーンの問題について取り組んでいます。

調達方針には、調達先もCSRに取り組んでいただくために、法令の遵守、児童労

働・強制労働の禁止等の事項を要請しています。さらに、クリーンパートナーラインという取引先からの通報制度を設置しています。

調達先へのCSRチェックシートを作成し取引占有率の高い150社にセルフチェックをお願いしました。調達先向けの推進ガイドブックも作成し公開しております。書類調査だけではだめなので、業種と地域をリスク分析して、リスクの高い地域に対して実地監査をやっております。事前にCSRのチェックリストを配布して、点数をつけてもらって、それについて実際問題がないか。例えば、児童労働がないかどうか。児童労働というのは、グローバルスタンダードでいえば、1つは15歳、あと18歳。日本もそうなのですが、18歳以下を雇っていないかどうか。それをどうやってチェックしているか。例えば、IDカードを確認しているか。18歳以下の高校生のインターンシップでは、夜勤みたいなことをやらせていないかとか。あるいは、タイムカードをチェックして、長時間労働、強制的な残業をやらせていないかどうかとか、このようなチェックを行っています。1社6時間ぐらいかけて実施しています。

## 社会貢献

社会貢献では、2025年の創業150周年を目指して150万本の森づくりを推進しています。木を植える、あるいは間伐をやることを世界でやっております。日本は、例えば東京都や岩手県や青森県、県と森林協定を結んで、行政と協力しながら木を植えるということをやっております。これは、従業員の参画を大事にしています。木を植えた後、バーベキューをやって、自然観察会みたいなのを親子でやったりしています。

災害対策ということで、去年スマトラ沖で、グループ全体で1,000万円を寄附したのですが、1つは、お金を出すのはいいのですが、実際どのように使われたかというのを確認しないといけないということで、この年末に支援先のNPOの方に来ていただき、実際どのようにお金を使われたか、どのような支援をしていったかということを開くような会議を開きました。

ことし、ハイチで大震災が起こったのですが、ハイチというのは西半球で一番最貧国で、字を読む人も6割ぐらいしかいないといいながら、一方、東芝は全く事業をやっていない。非常に貧しい国なので、ビジネスは全くゼロだということなのですが、トップの判断もあって、翌日に10万ドル、日本円で約1,000万円を東芝のアメリカのグループ

と一緒に寄附するということを決定しました。

### 3. CSRへの組織

CSR推進室があり、CSR推進委員会というのを半年に1回、社長に毎回出してもらって、CSRの方針や進捗状況を確認するという会議をやっています。その下に地球環境会議、リスク・コンプライアンス委員会、CS委員会など関係する会議があります。

社内カンパニーでや国内グループ会社、海外グループ会社にCSR推進責任者を任命してやってもらっています。これは専任ではなくて、社長であったり、総務部長であったり、企画部長であったりという人をお願いしております。

それで、具体的な取り組みは、CSRインデックスを2年前に時間をかけてつくって、それに基づきコーポレート部門のKPIを設定し進捗管理しています。それからカンパニー・分社会社の重点テーマの設定、経営監査部の監査、CSR月間を活用したPDCAサイクルの管理というようなことで取り組んでいます。

東芝インデックスというのは、では、CSRは具体的にどういう項目に取り組むのだということで、2年前につくったのですが、SRI機関で調査会社がよく聞かれるような項目をもとに、あるいはガイドラインやステークホルダーの関心事に基づき項目を洗い出しました。社会が重要とする課題と東芝が重要とする課題を抽出して、取り組む項目を設定して目標を立てています。できる限り数値目標で設定しようとしています。

それから、カンパニーごとに、事業環境に応じてテーマを設定して取り組んでいます。

3年前に12月を東芝グループのCSR月間と定めて、CSR大会というのを開催しています。これは社会貢献、環境、安全衛生、社長の訓辞を800人のグループ会社、労働組合を含む幹部を集めて、品川区の公会堂で行っています。社長の佐々木は、従業員のメッセージを常に大切にしており、東芝グループの幹部が最大人数集まるCSR大会で、自らの思いを語っていただいています。

CSR月間では、ポスターをつくったり、工場で地域とのコミュニケーションとかをやっていたり、さまざまな活動を行っています。全従業員一人一人の浸透というのを目指しているのですが、いうは易しい、実行するのはなかなか難しいということで、これは繰り返し徹底していくということもやっております。

## 情報発信

C S R 報告書では、東芝インデックスから重要な項目を選んで、ステークホルダーの関心事と東芝の事業戦略として取り組んでいる重要事項を掛け合わせて、重要なところを冊子、あるいはホームページで開示しています。今、10年度の開示項目をどうしようかと毎週検討会をやっております。

去年の9月から始めたヒューマン的な、社外ホームページにC S R キーパーソンサイトという、毎月1回更新して、これはC S R を支える東芝グループの従業員の取り組みということで、人の切り口からということで、例えば、地震とか災害でとまったときに速やかに復旧するというような、エレベーターのメンテナンスをやっている人の取材をして公開しています。

## 4. 質疑応答

○司会者　　どうもありがとうございました。環境レポートの読み方というのでしょうか、ポイントを教えていただければと思います。

○赤松　　我々、基本的には環境ビジョン2050を2007年に定め、これに向かってどう取り組んでいるかというのを最初のところで掲載しております。

これをつくった経緯というのは、環境報告書というのを1999年からつくってまして、2004年にC S R 報告書に統合、冊子は1冊に一本化したのです。そうすると、2005年から2008年までC S R 報告書の中に環境パーツがありましたが、環境の冊子情報が非常に少なくなりました。情報開示が少なくなっているということで、環境部門の人たちはもっと情報発信をしたいということで、08年度から発行しています。内容は、環境の専門家向けです。できる限り数値、あるいは事例を出してということで取り組んでおります。

そういう意味では、やはり地球温暖化防止に製品や環境ビジョン2050を通じてどう取り組んでいるかということを中心に出すのと、実際、工場等の化学物質や水をどのぐらい使っているかというのを掲載しております。

環境はやはりデータが大事なので、水や化学物質——一番最後、69ページ、ビューローベリタスというところに、環境の数字は第三者検証にみてもらって、数字の信頼性が置けるかどうかというのをチェックしてもらいました。

○司会者 CO<sub>2</sub>削減目標というのは、どの数字が目標になるのでしょうか。

○赤松 原子力発電などのエネルギーアプローチと、LEDとかテレビの省エネ化というプロダクツアプローチで、2025年までに今の1億2,000万トンに寄与するという目標です。それが1つあります。

もう1つは、工場で製品をつくる時に排出するプロセス。温室効果ガス総排出量について、2012年がピークとして絶対排出量を削減していく目標を定めました。今までは生産高原単位でCO<sub>2</sub>を減らしていくという目標を立てていたのです。生産高原単位というのは、生産高が上がればCO<sub>2</sub>もそれぐらいふえてもいいと。総体的に減ればいいという意味ですけども、2012年に絶対量も減らしていくというのを去年、目標設定しました。

これが非常に難しかったのは、実は半導体工場が圧倒的にCO<sub>2</sub>を出して、半導体工場の基本となる製造を国内、自社ですべてやっていて、半導体の工場をつくっていったので、どうしてもふえていくということで、半導体メーカーとして絶対量削減は非常に厳しかったのですが、これも減らしていくという目標値を設定しました。2012年に対して10%減らしていくということです。

——了——

赤松生也（あかまつ・いくや）  
株式会社東芝 CSR推進室CSR企画担当グループ長  
（肩書は講演時のもの）

洞口治夫（ほらぐち・はるお）  
法政大学経営学部教授

※本ワーキングペーパーは2009年度法政大学サステナビリティ研究教育機構「サステイナブルな社会システムデザインに関する研究」（人文・社会科学分野）の研究計画プロボウザルとして採択された研究課題「サステイナブルなバリュー・チェーン構築とグローバルCSRの探求」に関するサステナビリティ経営研究会（代表・矢作敏行）における講演を再録した。同研究会はイノベーション・マネジメント研究センターを活動拠点とした。

## 東芝グループのCSR経営について

2010年1月20日

(株)東芝 CSR推進室  
赤松生也

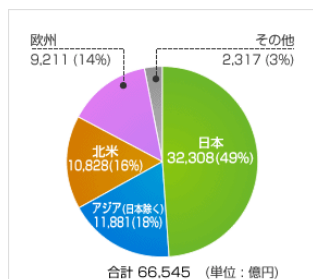
## 東芝グループの概要

創業：	明治8(1875)年
従業員数： (国内外連結)	199,456人
内、海外従業員数：	73,134人
連結売上高：	6兆6,545億円
内、海外売上高：	3兆4,237億円
連結子会社数：	538社

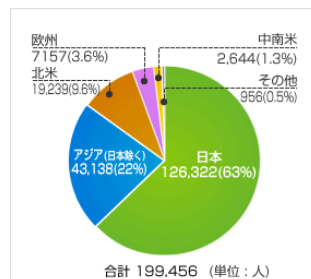
データは、2009年3月現在

## ●地域別売上高・従業員数

[地域別売上高]



[地域別従業員数]



売上げの約51%が海外

従業員の約37%が海外

2009年3月期(連結ベース)

**TOSHIBA**  
Leading Innovation >>>

### 1. 東芝グループのCSR経営の原点



## 東芝グループ経営理念

東芝グループは、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します。

### 1. 人を大切にします。

東芝グループは、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します。

### 2. 豊かな価値を創造します。

東芝グループは、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すすめ、豊かな価値を創造します。

### 3. 社会に貢献します。

東芝グループは、より良い地球環境の実現につとめ、良き企業市民として、社会の発展に貢献します。

東芝グループスローガン

人と、地球の、明日のために。

5

## 東芝グループ行動基準

### 第1章 事業活動に関する行動基準

- |              |                   |
|--------------|-------------------|
| 1. お客様の尊重    | 2. 生産・技術活動および品質活動 |
| 3. 営業活動      | 4. 調達活動           |
| 5. 環境活動      | 6. 輸出管理           |
| 7. 独占禁止法等の遵守 | 8. 官公庁との取引        |
| 9. 不適正な支出の禁止 | 10. 技術者倫理の遵守      |
| 11. 知的財産権の尊重 | 12. 適正な会計         |
| 13. 広報活動     | 14. 広告活動          |



### 第2章 会社と個人との関係に関する行動基準

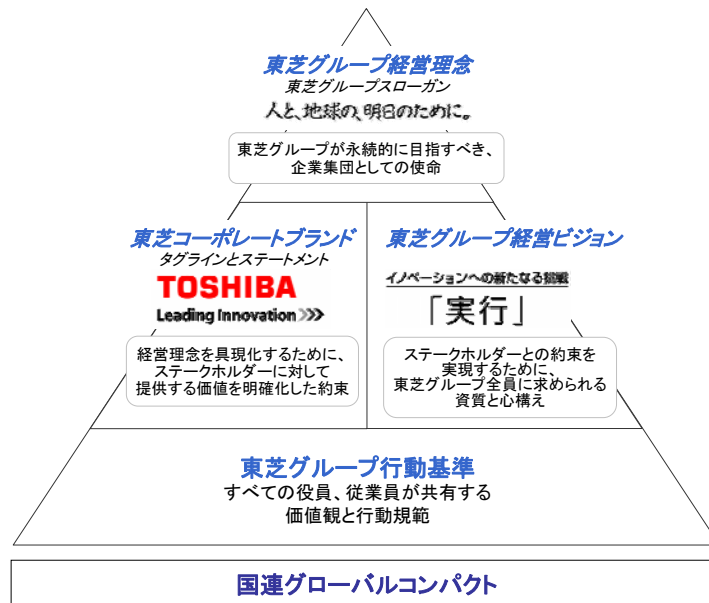
- |           |                  |
|-----------|------------------|
| 15. 人間の尊重 | 16. 会社情報・会社財産の保護 |
|-----------|------------------|

### 第3章 会社と社会との関係に関する行動基準

- |              |           |
|--------------|-----------|
| 17. 社会とのかかわり | 18. 政治寄付等 |
|--------------|-----------|

6

## 東芝グループの企業ポリシー・ピラミッド



**TOSHIBA**  
Leading Innovation >>>

## 2. 経営におけるCSRの位置づけ

## CSR経営の遂行



“地球内企業”



### ●地球温暖化防止

「環境ビジョン2050」

### ●多様性の尊重

世界の夫々の国や地域の文化や歴史、習慣の違いを認識し、尊重する企業であること。

「グローバル人材育成」

9

## 経営方針

「利益ある持続的成長」への再発進

集中と選択の加速

イノベーションのさらなる進化

グローバル事業展開の加速

CSR経営の推進

10

CSRの定義:

社会及び環境面への配慮を自主的に事業に反映することで、法的要請や契約上義務を超えた企業の責任。



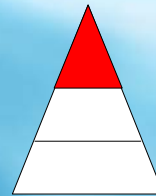
11

**TOSHIBA**  
Leading Innovation >>>

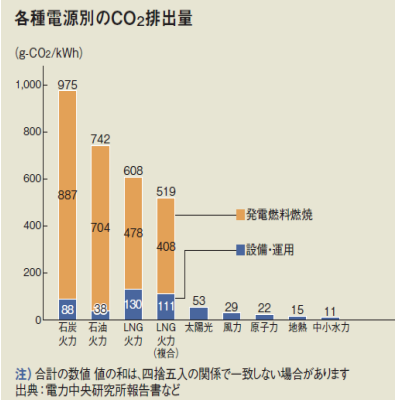
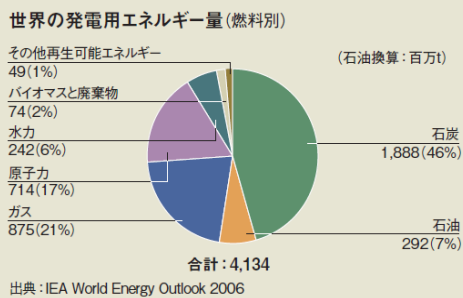
## 4. 東芝グループのCSR推進構造

## 4-(1) 戦略的CSR

最近の進捗

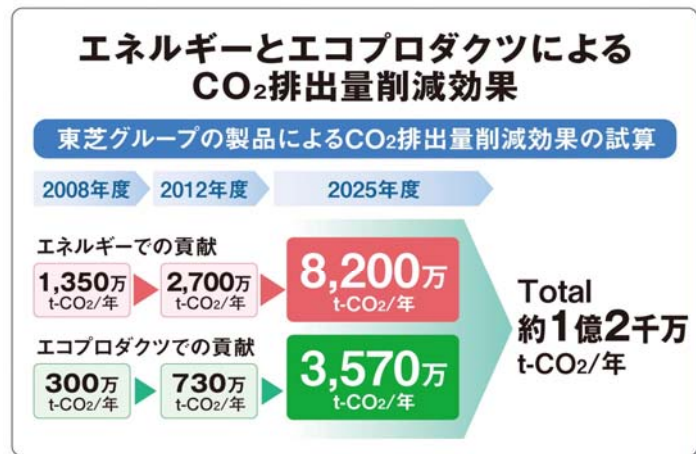


## エネルギーの供給とCO2排出量



## CSR視点をビジョン化して、株主価値を創造

### < 東芝グループ環境ビジョン2050 >



エネルギーとプロダクツの2つのアプローチによって  
2025年に約1億2千万t-CO<sub>2</sub>/年の削減を目指す

15

**TOSHIBA**  
Leading Innovation >>>

## 4- (2) 創造的CSR

最近の進捗



## ワークスタイル/イノベーション、ダイバーシティ

### ① 多様性の尊重

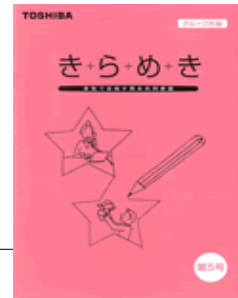
- ・グローバル人材育成
- ・男女共同参画 ・ワーク/ライフ・バランス ・外国人の採用
- ・障がい者の雇用（国内すべてのグループ会社対象）

### ② 個性の尊重 自己実現

- ・キャリアアップ 実現の機会 教育の充実
- ・成果主義 評価の公平さ・公正さ
- ・従業員意識調査（チームサーベイの活用）

### ③ 安全衛生

- ・OHSASマネジメントシステムの導入  
国内外製造全拠点で認証(2009/4)
- ・労働災害の防止
- ・健康管理の充実

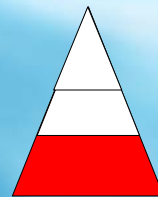


17

**TOSHIBA**  
Leading Innovation >>>

## 4- (3) 基本的CSR

最近の進捗



### 東芝グループのCSR基本管理要素

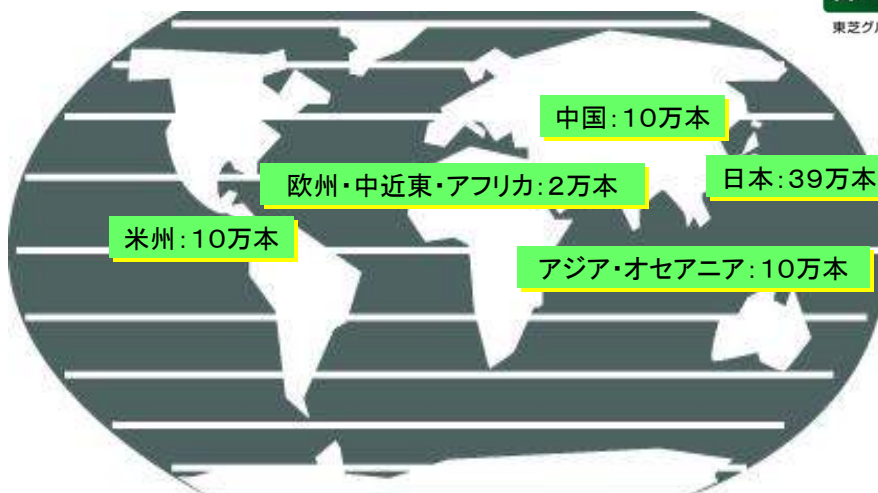
- (1) リスク・コンプライアンスの徹底
- (2) 環境経営の推進
- (3) 顧客満足(CS)向上への取り組み推進
- (4) 品質安全の取り組み推進
- (5) 人権、従業員満足の向上への取り組み推進
- (6) 調達に関わる取り組み推進
- (7) 社会貢献活動の推進

コーポレートCFT + カンパニー、グループCSR推進責任者で推進管理

19

### 東芝グループ150万本の森づくり

150万本の森づくり  
東芝グループ



2009年11月末日時点で71万本を達成

20

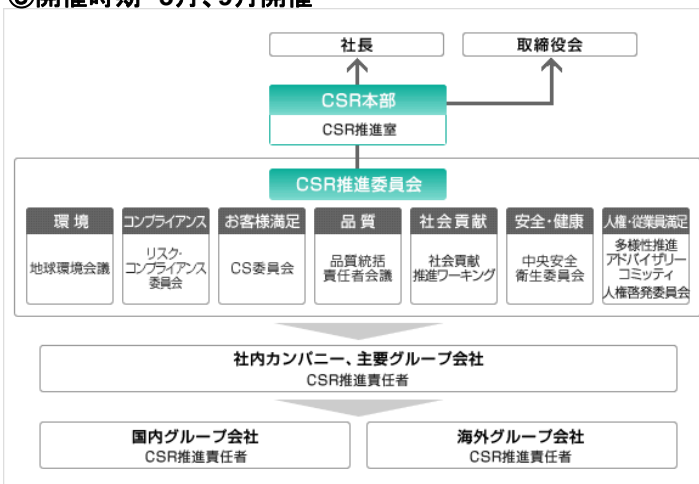


## 5. CSR推進の実務

### 東芝グループのCSR推進体制

CSR推進委員会：

- ①内容 東芝グループのCSR方針の審議・決定
- ②出席者 社長、CSR関係担当役員・スタッフ部門長
- ③開催時期 3月、9月開催



# CSR月間による推進 12月を東芝グループのCSR月間と定めて、 自己点検・意識啓発

「地球内企業」を実現しよう!  
12月はCSR月間です。



東芝グループが果たすべき社会的責任、取り進むべき課題について、一人ひとりがそれぞれの立場で行動しましょう。



**TOSHIBA**  
Leading Innovation

CSR大会 (12/10) 約800名が参加

社会貢献表彰



各事業場でCSR活動を展開



工場での地域との意見交換会



研究所で高校生を対象にした  
環境セミナー

## インテグリティの先にあるイマジネーションを共感したい

東芝のCSRを、ものづくりを通して、人に焦点をあてながら訴求。(毎月更新中)

CSRをかたちづくる、ひと  
視点・技術・ひと

key person 03  
ノートブックパソコン「dynabook」  
私たちのミッションは、お客様の利便と共に  
環境にも配慮した製品を設計することです  
環境:ノートPC

key person 02  
液晶テレビ「REGZA」  
私たちの仕事は、徹底した品質管理を通して  
お客様に感動をお届けすることです  
品質:液晶TV

key person 01  
昇降機設備を実現した東芝のエレベーター  
私たちの任務は、社会インフラの舞台裏で  
お客様の安全・安心を見守ることです  
CS:エレベーター

[http://www.toshiba.co.jp/csr/jp/person/index\\_j.htm](http://www.toshiba.co.jp/csr/jp/person/index_j.htm)

03  
02  
01

品質:液晶TV  
CS:エレベーター

## Integrity :

1. 社会に対して「誠実に向き合い、積極的に責任を果たす」。
2. 経営や財務の「健全性」を追求する。

**TOSHIBA**  
Leading Innovation >>>



CSR経営の行動原則 :

「生命、安全、コンプライアンスをすべての事業活動に最優先する」。

