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

＜サステイナビリティ経営研究シリーズ No.6＞

2010/10/25

No.１０４

法政大学イノベーション・マネジメント研究センター
The Research Institute for Innovation Management, HOSEI UNIVERSITY

WORKING PAPER SERIES

Ikuya Akamatsu
Haruo H. Horaguchi

Managing CSR Activities and Sustainability by Toshiba

＜Sustainable Management Strategy Series No.6＞

October 25, 2010

No.１０４

The Research Institute for Innovation Management, HOSEI UNIVERSITY

東芝のＣＳＲへの取組みとサステナビリティ[1]

赤松生也[2]
洞口治夫[3]

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。よろしくお願いします。

（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

---

[1] 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への取り組み」であった。

[2] 株式会社東芝、CSR推進室CSR企画担当グループ長。

[3] 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つくっているのですが、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は具体的に何をす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ヵ国語に翻訳して、子会社を含めて徹底しています。全従業員から誓約書をとり、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、ダイバーシティーの尊重という、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で、東芝のＣＳＲ経営であるということで進めております。

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つの意味を込め、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＆ヘルスケアをやっていき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含めて考えています。

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のと、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と、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のです。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$_2$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$_2$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$_2$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$_2$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のと、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。なぜかというと、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$_2$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というの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$_2$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$_2$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ったと。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ことで、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が、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。

グローバル人財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について話をするという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。最近はｅ―ラーニングで行っています。

環境監査は、ＥＡＳＴＥＲ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法、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ことにしております。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を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、バーベーキューをやって、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聞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に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。全従業一人一人の浸透ということ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

ＣＳＲ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ＣＳＲキーパーソンサイトという、毎月１回更新して、これはＣＳＲ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年からつくっていまして、2004年にＣＳＲ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ＣＳＲ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ってしまった。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_2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とき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_2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_2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れども、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_2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イ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）の研究計画プロポ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」に関するサステイ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。

TOSHIBA
Leading Innovation >>>

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

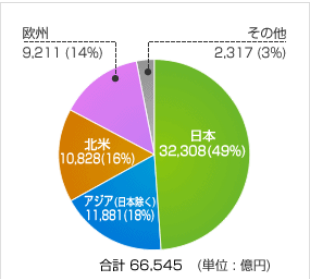
東芝グループの概要

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

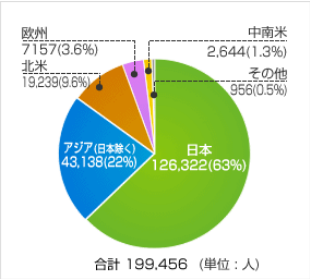
データは、2009年3月現在

●地域別売上高･従業員数

［地域別売上高］



［地域別従業員数］



売り上げの約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。

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

Standards of Conduct Handbook and education materials

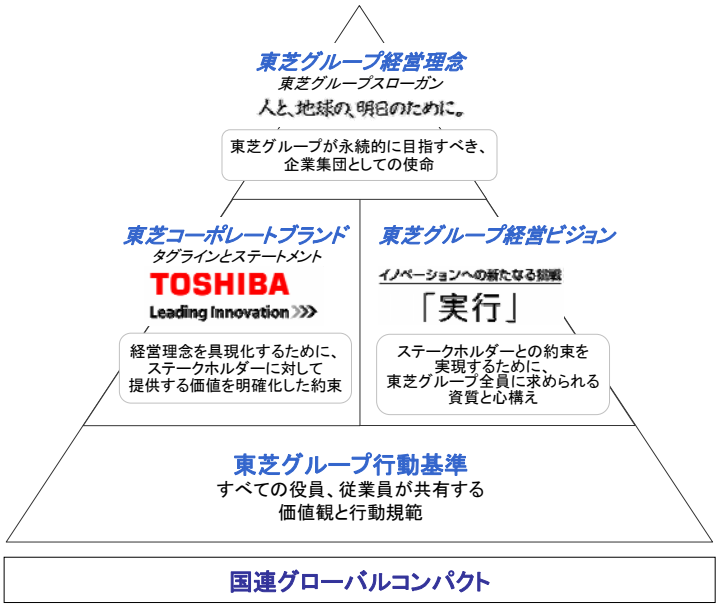
第2章　会社と個人との関係に関する行動基準

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

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。
「グローバル人財育成」

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

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。

TOSHIBA
Leading Innovation >>>

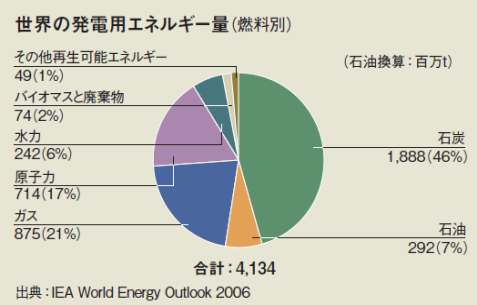
4. 東芝グループのCSR推進構造

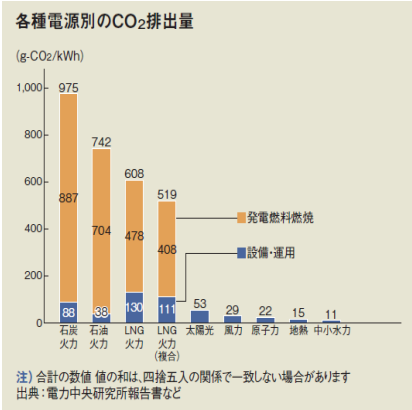
TOSHIBA
Leading Innovation >>>

4－（1） 戦略的CSR

最近の進捗

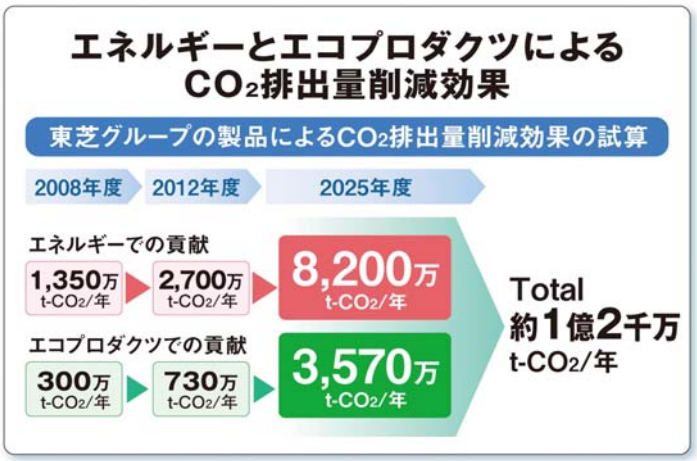
エネルギーの供給とCO2排出量





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-CO2/年の削減を目指す

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
- グローバル人財育成
- 男女共同参画　・ﾜｰｸ/ﾗｲﾌ・ﾊﾞﾗﾝｽ　・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）

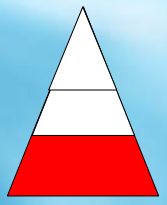
②個性の尊重　自己実現
- ｷｬﾘｱｱｯﾌﾟ実現の機会　**教育の充実**
- 成果主義　**評価の公平さ・公正さ**
- 従業員意識調査（チームサーベイの活用）

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

TOSHIBA
Leading Innovation >>>

4－(3)　基本的CSR

最近の進捗

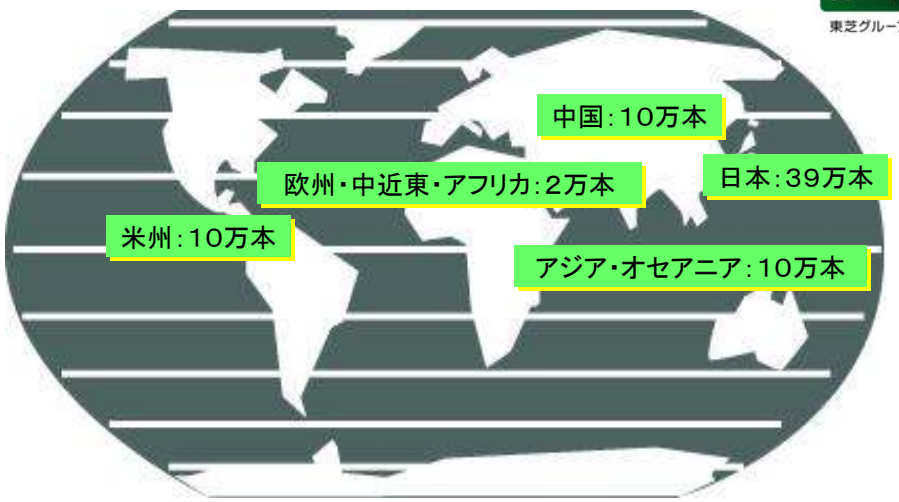


東芝グループのCSR基本管理要素

（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

東芝グループ150万本の森づくり



2009年11月末日時点で71万本を達成

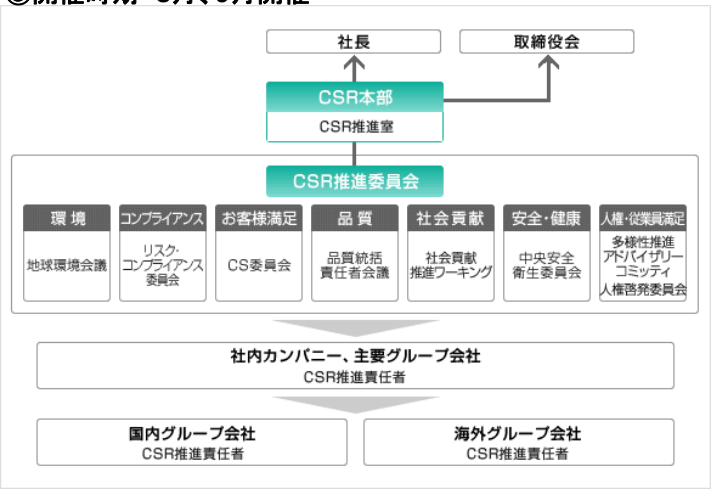
TOSHIBA
Leading Innovation >>>

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

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

インテグリティー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)

http://www.toshiba.co.jp/csr/jp/person/index_j.htm

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」。

法政大学イノベーション・マネジメント研究センター
The Research Institute for Innovation Management, HOSEI UNIVERSITY

〒102-8160 東京都千代田区富士見 2-17-1
TEL: 03(3264)9420　FAX: 03(3264)4690
URL: http://www.hosei.ac.jp/fujimi/riim/
E-mail: cbir@adm.hosei.ac.jp

（非売品）

禁無断転載