



CSR を取締役役に持ち込む方法

「プラン A」は 2007 年に立ち上げられた英国の老舗スーパーマーケットのマークス & スペンサー (M&S) の CSR 戦略であり、ビジネスケースである。

今回は、M&S プラン A 部長のマイク・バリー氏に、「CSR プランを取締役にビジネスケースとして持ち込むにあたっての 10 の考え」を聞いたので、紹介したい。

- 1. 競合他社のベンチマーク:** 取締役会は、競合他社が何をしているのか動向を気にしている。競合他社 (セズベリー、テスコなど) 及び関連企業 (ユニリーバ、コカコーラ など)、また、直接競合ではないが、セクターを超えて確認が必要な企業 (例、鉱山、石油、自動車産業、など) の動向をベンチマークし、競争に勝てる活動として取締役会にアピールする。
- 2. 戦略的リスク:** サプライチェーンリスクなどビジネス戦略上のリスクを取締役に伝える。また、顧客のコストについての偏見などで顧客エンゲージメントができない場合など、将来に向けた障害許容力が必要となる。取締役に対しては、とにかく戦略的な言語での使用を心がける。
- 3. 自信を持つ:** 組織の中で、ビジネスリーダーとして商業上での必要性を訴える。
- 4. ベネフィットの測定:** 取締役がサステナビリティに関する利益・恩恵がわかるように測定し伝える。
- 5. 経営管理体制を整備する:** サステナビリティをビジネスに統合して実施しなければならないことを組織の中で構築していく。M&S のプラン A を、事業構造に組み込み、取締役会が管理をコントロールできるようにする。
- 6. サステナビリティを戦略として組織全体に統合:** 海外支店やオンラインビジネスも含め、商業的な幅に合わせてサステナビリティをビジネス戦略として統合する。
- 7. 柔軟性:** 目まぐるしく変化する世界に、柔軟に対応する。
- 8. 取締役の責任:** 取締役はプラン A について責任を持ち、サステナビリティの枠を超えて、幅広くビジネスの利益が受けられるものとして遂行する。
- 9. 三角アプローチ:** 競合他社の動向を伝えるなど、取締役に絶えず組織を超えた外のサステナビリティに関連するポイントを

意識させる。トップや取締役は、ビジネスリーダーが集まる国際的な会議などで他からの声を聞くことによって、サステナビリティに関する危機感や機会があることを感じ行動を起こす。

10. エキサイトできるものとする: サステナビリティに関するディスカッションでは、リスク回避、障害許容力などネガティブな表現がとても多い。ポジティブな表現、イノベーション、将来への収益源、顧客の喜びなど、プラン A を実施する際にエキサイトできるものにする。

プラン A はいかにして始まったか

プラン A の導入から 3-4 年は、推進するのが非常に難しかったという。バリー氏は「プラン A のコスト削減とベネフィットを金銭に換算、社内で財務チームと情報を共有するなど、ビジネスのケースとして形にすることが、まず必要だった。形ないものについてのディスカッションは難しいし、実行も難しい。CSR をビジネスの結果として見せることが必要」と話す。

有形の効果とともに、無形の効果として信頼性、従業員のモチベーションなどの向上もでき社内に CSR を推進していく「自信」を構築していくことができたという。

M&S におけるプラン A は変革の実現を可能にする要因で、プラン A を介して変革と M&S の価値の一つであるイノベーションを養成することができたという。

プラン A は、ビジネスバリューを生み出す 21 世紀のプランとして位置付けられている。そして、ステークホルダーからの信頼を構築することができる今までの M&S のプログラムが進化したものと考えられている。

2020 年までの目標を定め、食品・衣料品などの 1 年間に販売する 29 億個のアイテム全てが、プラン A に組み込まれているとのこと。これらは持続可能な製品でなければならず、それが市場での優位性を確保することができるとのことだ。

今では先進事例として紹介されるプラン A だが、最初からうまくいったわけではない。是非、自社の CSR プランをビジネスのケースとして取締役に提示し、よりトップダウンでの戦略的 CSR の推進を試みて欲しい。