

マークス・アンド・スペンサー



「Plan A - because there is no plan B: プランA、プランB (代替案) は存在しない」をキャッチフレーズに、CSR戦略を進める。

マークス・アンド・スペンサーの 戦略的CSRと経営

下田屋 毅

サステイナビジョン 代表取締役

132年の歴史を持つ英国の老舗スーパーマーケット「マークス・アンド・スペンサー」。2007年に、CSR戦略である「プランA」を発表し、100個の社会・環境のコミットメントを行い取り組むことを宣言した。これまでの同社のCSRを一新した、21世紀のサステナビリティにおけるリーダーシップとしての「プランA」とは、どのようなものか。

世界のCSRを牽引するとされる欧州。その中でもマークス・アンド・スペンサー(M&S)のCSR/サステナビリティ活動は優れたものとして非常に評価が高い。そのM&SはどのようにしてCSRを企業経営に統合したのか。このM&Sの先進的な取り組みについて紹介する。

M&Sは132年の歴史を持つ英国の老舗スーパーマーケットである。食品、衣類、美容、家庭用品、金融、エネルギー分野を取り扱い、売上高は、104億ポンド(約1・36兆円)。英国を中心に世界に138店舗を展開し、従業員数は英国・海外合わせて約8万3千人に上る。

M&SはCSR戦略である「プランA」を2007年に発表。「Plan A - because there is no plan B: プラン

A、プランB(代替案)は存在しない」というキャッチフレーズの下、2007年に100個の社会・環境のコミットメントを行い取り組むことを宣言した。現在は2020年までの新たな戦略として「プランA 2020」を2014年から進めている。

M&SプランA部長のマイク・バリー氏は、「プランAは、顧客、従業員とサプライヤーのエンゲージメントにフォーカスしたサステナビリティのビジネスプランだ。我々のビジネスの原則の中心にプランAを置く。ビジネスのゴールと社会・環境の成果を連携させて、全てに大きな価値を生み出し、世界で最も持続可能なスーパーマーケットになるという目標を達成することができると信じている」と話す。

リスク管理の「CSR」から
リーダーシップの「プランA」へ

M&Sは、1990年代中頃から2006年まで約10年間「CSR」活動に取り組んできた。M&Sの「CSR」は、サプライチェーンの管理、NGOとの協働、ステークホルダー・エンゲージメントについて習得し、CSRで進んだ企業として2006年「英国で最も責任ある企業」に選出されていた。しかし、その当時のM&Sの従業員はCSRの重要性を知らずに実行しているだけで、リスク管理の意味合いが強いものだった。NGOやメディアからは、工場やサプライチェーンの状況について度々質問を受け、その多くの場合その返答に苦労していたという。その状況の中、2007年に新

たなCEOとして着任したスチュアート・ローズ卿が、「M&Sはリスク管理を行うということではなく、M&Sはリーダーシップそのものであるべきだ」と述べ、バリー氏に「サステナビリティにおけるリーダーシップとは、この世界で何を意味するのか私に教えて欲しい。もしできないければ私は君を解雇する」と告げた。ここからM&Sは、21世紀のサステナビリティにおけるリーダーシップとは何を意味するのか、バリー氏を中心としたチームで定義を行い、3ヶ月の後に「プランA」を生み出したのである。

「プランA」と「CSR」との相違点

M&Sが今まで取り組んできた「CSR」と21世紀のサステナビリティ

ティのリーダーとしての「プランA」は、どのように違うのか。「プランA」の特徴は、右の図1のとおりとなる。

全従業員をエンゲージメント

プランAの特徴の一つとして、「全従業員をエンゲージメント」がある。M&Sの以前の「CSR」は、100人の従業員が重要性を理解するもので、M&Sの活動を監視、確認するというものだった。しかし「プランA」は、ビジネスとして行うものとし全従業員約8万人をエンゲージメントしている。従業員へのエンゲージメントを進めるにあたり、M&Sはソフトとハードの2つのエンゲージメントの手法を実践している。

まず「ソフト・エンゲージメント」とは、感情に訴えるものである。CSR/サステナビリティの活動を

図1 「プランA」の特徴

- ① 企業トップからのサポート
- ② 全ての社会・環境課題への取り組み
- ③ 全てのバリューチェーンを対象
- ④ 商業的なビジネスのケースを含み、金銭価値に変換
- ⑤ 全従業員をエンゲージメント
- ⑥ NGO との積極的な協働
- ⑦ 持続可能な消費を顧客へ鼓舞
- ⑧ サステナビリティ調達・フェアトレードの徹底
- ⑨ カーボン・ニュートラル、ゼロ・カーボンの推進
- ⑩ サーキュラー・エコノミーの推進
- ⑪ コミットメントに対する誠実な報告
- ⑫ 全商品にプランAのサステナビリティに関するストーリーを掲載
- ⑬ サプライチェーンも含めた人権への取り組み

出典：M&SプランA部長マイク・バリー氏へのインタビュー等を基に下田屋毅作成

M&Sで実施する際に「プランA」としたのは、従業員全てが覚えることができ、そして進む方向性を合わせるができるからである。そしてM&Sのそれぞれの従業員は、プランAに沿ってそれぞれ仕事が割り当てられ、ビジネス上の利益、そしてサステナビリティを感じながら、その行動が「正しいことをする」につながっていることを認識し実行するものとなっている。

またM&Sには、「プランAチャンピオン」というプランAの推進者が選出される。M&Sでは、このプランAチャンピオンの選出やサステナビリティに関する表彰を行う仕組みを持つっており、これらに選出されることは社内ヒーロー/ヒロインのような存在になる。これを従業員がお互いに理解することが非常に有効



マークス・アンド・スペンサーは、英国の老舗スーパーマーケット。世界に138店舗展開している。

でパワフルな方法だと認識され、これらの推進者が店舗で、リーダーシップを発揮し推進しているのである。「ハード・エンゲージメント」は、プランAを業績評価に組み込むことである。プランAをビジネスとして管理するために、システムを活用し、パフォーマンスが良いか悪いか、改善点はどこかなどが分かるようになっていいる。またM&Sの経営陣は、経営目標にプランAの目標を持ち、各自のボーナス査定にも連動させている。

このソフトとハードの2つのエンゲージメントが社内機能し、ビジネスに統合されたプランAが作られている。その上で企業戦略としてトップダウン、ボトムアップの両方がうまく融合されて実施されているのである。

図2 「Plan A 2020」の4つの柱

1. **インスピレーション：鼓舞**
顧客への製品・サービス・経験が魅力的で持続可能なものとし、顧客がより持続可能なライフスタイルで生活することができるように鼓舞し、M&Sの活動への参加を促す。また、サステナビリティにおけるリーダーとして、他社へ良い影響を与える。
2. **インタッチ：接触**
雇用機会を改善し、共有価値を創造するためにM & Sの従業員とサプライヤーと地域社会を結び付ける。
3. **インテグリティ：誠実**
持続可能な消費・生産において業界をリードする。調達製品全てにおいて誠実に最高の環境・社会基準による企業活動を行う。
4. **イノベーション：革新**
将来の製品、サービス、事業に投資し、サーキュラー・エコノミーを実践に移すこと、そしてゼロ・カーボンのビジネス運営を実施し、M & Sの仕事を加速させる。

M&SのプランAレポート2016では103個のコミットメントのうち57個を達成、40個が計画どおり、1個が計画より遅れている、5個が未達成としている。このようにコミットメントをしたものをしっかりと自己評価し、達成のみを報告するのではなく、他の進捗状況をも透明性をもって報告している。

出典：Marks & Spencer Plan A Website 及び Plan A Report 2016を基に下田屋毅作成

持続可能な消費を促進する ビジネスモデル

今後20年間で、新興国を中心に中流層の消費者が10億人から40億人に膨れ上がる。人口増加により資源の取り合いとなる上に、森林破壊、気候変動、異常気象などの影響から資源の確保が難しくなり、コストの増加が予想される。これらの理由から、M&Sはサステナビリティに取り組み、現在、また将来に渡り、資源を注意深く使用していくという。バリー氏は「これまでの倫理的なビジネスモデルは、地球の保護や社会が最優先で、消費者が2番目に来ていたが、新しい将来型のビジネスモデルは、消費者を第一に考えるものである。このビジネスモデルの方が地球や人々に与える影響はるかに低

く、そして何が消費者にとって良いかを語ることができ、持続可能な消費を促すものだ。少数が行うのではなく、数十億人が持続可能な消費をするというものである」と話す。「プランA 2020」ではこれを踏まえて4つの柱を持ち、その中で顧客に持続可能な消費を促す活動を実施している(図2)。

世界のサステナビリティでの リーダーシップ

M&Sの「プランA」は、「21世紀における世界のサステナビリティでのリーダーシップを発揮する」という考えの下、自社のCSRを再定義し、リーダーシップのCSR戦略として進化された形で生み出されている。

日本企業も、CSR/サステナビ

リティについて日本の企業の強みを活かしながら、グローバルにリードすることを考えていく時期にきている。そして日本の企業がCSR/サステナビリティの重要性を認識した上で本気を出せば、世界のサステナビリティをリードし変えることができるかと信じている。



しもたや・たけし
英国在住 CSR/サステナビリティ・コンサルタント。日本と欧州のCSRの懸け橋となるべく Sustainavision Ltd. を2010年英国に設立。大手重工管理部にて人事・総務・労働安全衛生などを担当。環境ビジネス事業会社立上げ後渡英。ビジネス・ブレイクスルー大学講師(CSR/サステナビリティ)。講演、執筆多数。