



第三者意見



竹ヶ原 啓介様

略歴

株式会社日本政策投資銀行
執行役員 産業調査本部副本部長
兼 経営企画部サステナビリティ経営室長

1989年一橋大学法学部卒業、同年日本開発銀行（現（株）日本政策投資銀行）入行。フランクフルト首席駐在員、環境・CSR部長などを経て2017年よりサステナビリティ経営室長を兼務として現職。DBJ環境格付融資の創設など環境金融分野の企画に長らく従事。現在、同行の産業調査活動を統括。環境省「中央環境審議会」臨時委員、経済産業省「TCFDコンソーシアム企画委員会」委員など公職多数。企業のCSRレポート第三者意見執筆やESG、SDGsに関する講演など。共著書に「再生可能エネルギーと新成長戦略」（エネルギーフォーラム2015年）、「気候変動リスクとどう向き合うか」（金融財政事情研究会 2014年）など。

2019 CSRレポートを読んで

CSRレポート2019は、2018年7月の中期経営ビジョン「STEP」の策定を機に刷新された貴社CSR活動を報告する最初の号になります。読み進めていくと、貴社が目指す「変化の方向性」を感じさせるポイントが幾つかあることに気づきます。

まず、トップメッセージにおいてCSRを「本業を通じて経営や業務の品質を高めていくこと」「経営そのもの」と明記したことに象徴的ですが、全体を通じて、CSRを事業戦略の一環として語ろうとする姿勢が強く感じられます。これを支えるのが、新たに設定された「CSR重点6領域」です。トップメッセージは、これを、事業の強みを活かして社会課題の解決とグループとしての成長の両立を目指す独自のコンセプトとして位置づけ、その解説に多くのスペースを割いています。STEPと連動した新たなCSRのコンセプトをトップが語りかける構成は、CSRと事業戦略の一体性を伝えるうえで極めて有効だと思います。

次に、今回の主題の一つ組織風土改革に関する開示に見る「本気度」です。従業員の意識調査を開示するなど、「何でも言える会社」を目指して様々なアプローチに真摯に取り組んでいる様子が伝わってきます。また、製造現場の最高責任者である副社長、顧客・取引先をはじめ社会との接点を統べる営業本部長が発するコミットメントは、トップメッセージと相俟って、この問題に会社を挙げて取り組もうとする貴社の姿勢を端的に示しています。実際、小稿の作成に先立ち、貴社群馬製作所を訪問する機会をいただきましたが、日勤・夜勤の交替時に情報交換の時間を設けたり、検査工程のすぐ横に管理職を配置するなど、上下左右を問わず社内コミュニケーションを活性化する努力が現場でも徹底されている様子が印象的でした。こうした取り組みについても紹介すれば、レポートの説得力はより増すように思います。

また、上記とも関連しますが、「CSR説明会」「CSR勉強会」など、CSRを組織全体に浸透させる取り組みを具体的に記載している点も、「変化」を示唆する有益なコンテンツだったと思います。

総じて、CSRというテーマに正面から向き合い、本業と一体的に進めるための体制整備と意識改革に真剣に取り組む姿勢を幅広い読者に知らせようという方向性はよく伝わってきました。その上で、今後期待したい点を幾つか申し上げます。

まず、全体のストーリー性を強化することです。重点領域の解説と継続的なCSRの取り組みの接続など、今回のレポートでは、パート間で重複や対応関係の弱さが幾つか目につき、全体を通してのストーリー性に改善の余地があるように感じました。CSRと事業戦略の関係性に関する具体的な記載が乏しいことが一因と思われます。CSRと経営の一体性を謳う以上、長期ビジョンに基づく成長戦略を示し、これを支える非財務的な要素としてCSR（重点領域）を語るというオーソドックスな価値創造シナリオに沿ったストーリー展開が望まれます。これは、特に投資家を念頭に置いた場合に有意義でしょう。

また、本レポートが重視している普遍のテーマ「品質改革」と並んで、長期を展望するうえで欠かせないのが、CASEの進展に伴うモビリティの変化やこれがもたらすパワートレインへの影響など、自動車産業を取り巻く環境変化に対する貴社のオピニオンです。「STEP」を構成するSUBARU Digital Innovationに関する情報や電動化への対応などのテーマを取り上げ、価値創造シナリオを補強することもレポートの充実に資すると考えます。

加えて、すべてのテーマに共通する「人的資本」についての記載の充実も、ダイバーシティなどの観点も含めて期待したいところです。

新たな方向を打ち出した貴社CSRレポートのさらなる充実を楽しみにしております。

第三者意見を受けて

この度は弊社「CSRレポート2019」に対するご意見を賜り、ありがとうございます。

今の自動車業界は100年に一度の変革期であり、その大きな構造の変化にSUBARUも自ら変わり、なおかつ外部変化に対応していかなければなりません。また、私たち経営層や従業員自身も、自らが持続可能な社会の実現に向けて成長していく必要性を感じております。当社の事業が社会課題の解決に貢献し、社会からの共感を得られるためにも、2025年に向けた中期経営ビジョン「STEP」の最重点テーマである「組織風土改革」「品質改革」をまず実践すべく、自ら先頭に立ち、推進してまいりました。

このような「変化の方向性」について、CSRを事業戦略の一環として経営そのものと捉えていることや、組織風土改革の本気度を評価していただいたことは、大きな励みとなります。

一方、CSRと事業戦略とのストーリー性の強化をはじめ、長期を展望するうえで欠かせない自動車産業を取り巻く環境変化への対応など、価値創造シナリオの補強や、ダイバーシティにも留意すべきという助言をいただきました。

自動車産業を取り巻く環境変化への対応は、全力で取り組むべき大きな課題と認識しております。特に世界的な課題となっている気候変動への取り組みでは、SUBARUならではの高い動的質感に加えて、優れた環境性能を両立する新しい商品を社会にお届けしました。

さらに、トヨタ自動車株式会社とは新たな業務資本提携を発表しましたが、両社の持つ強みを合わせたEVの共同開発やTHS（トヨタハイブリッドシステム）を活用した電動化への対応をさらに強化してまいります。そして、未来につながる関係を築き、気候変動を含む大きな社会課題の解決に貢献できるものと信じております。

また、ダイバーシティはグループ・グローバルで強力に推進すべき課題と考えております。SUBARUが持続可能な社会の実現に向けて貢献するには、グループで働く人をかけがえのない財産として大切にしたいと考えます。多様な視点で従業員が最大限の力を発揮できるよう、多様な働き方を実現するダイバーシティの取り組みを一層推進してまいります。

こうした変化にチャレンジするなかで、私たちが大切にしているブランドの軸であり、SUBARUの個性である「安心と愉しさ」は決してブラす事なく、取り組んでまいります。SUBARUグループの全員でベクトルを合わせて、一歩ずつ「モノを作る会社から笑顔を作る会社」になれるよう、未来を見据えたSUBARUらしいCSRの姿を描きながら、引き続き努力してまいります。

株式会社SUBARU
代表取締役社長 CSR委員長
中村 知美