

GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

KOBE UNIVERSITY

ROKKO KOBE JAPAN

Current Management Issues

神戸大学大学院経営学研究科

プロジェクト研究報告書

中小企業による CSR 推進の現状と課題

～さまざまな障害を超えて～

2006 年 6 月 30 日

國部克彦研究室

「中小企業における CSR」研究チーム

岡田 齋

檜山 洋子

藤近 雅彦

柳田 浩孝

目次

序章 高まる中小企業の CSR への期待～研究の動機と目的	1
第 1 章 中小企業の CSR 研究と本研究の構成	4
1.1 中小企業の CSR に関する先行研究調査	4
1.1.1 CSR に関する先行基本研究	4
1.1.2 経済団体等によるアンケート及びレポートの概要	4
1.1.3 中小企業の CSR に関する本研究の課題	6
1.2 本研究の構成	7
1.3 小括	8
第 2 章 CSR 報告書および既存のアンケート調査の分析	9
2.1 大企業各社 CSR 報告書からの中小企業に対する CSR 要求の実態調査	9
2.2 各団体のアンケート分析結果	18
2.2.1 社団法人日本経済団体連合会	18
2.2.2 社団法人経済同友会	19
2.2.3 東京商工会議所	20
2.2.4 大阪商工会議所	23
2.2.5 みずほ総合研究所	25
2.2.6 CSR に関するアンケート調査のまとめ	27
2.3 小括	29
第 3 章 中小企業経営者を対象とした CSR セミナー	30
3.1 セミナープログラム	30
3.2 アンケート分析	30
3.2.1 アンケート結果	30
3.2.2 アンケート分析結果	31
3.3 グループディスカッション	32
3.4 小括	32
第 4 章 CSR 先進中小企業に対するインタビュー	34
4.1 株式会社仁張工作所	34
4.1.1 企業の概要と選定理由	34
4.1.2 インタビューおよびアンケート調査	34
4.1.3 「仁張工作所」の CSR	34
4.1.4 考察	38
4.2 株式会社 たねや	39
4.2.1 企業の概要と選定理由	39
4.2.2 インタビューおよびアンケート調査	39
4.2.3 「たねや」の CSR	40

4.2.4 考察.....	43
第5章 中小企業を対象としたCSR推進マネジメントの提案.....	45
5.1 CSR推進の現状.....	45
5.2 CSR推進マネジメントのフレームワークの設定.....	45
5.2.1 CSR推進の目的.....	45
5.2.2 CSR推進の動機.....	46
5.2.3 CSR推進における重点着手項目.....	46
5.2.4 CSR推進事項マトリックス.....	47
5.2.5 CSR先進企業の推進事項マトリックス.....	49
5.2.6 CSR推進によって得られるメリット.....	50
5.3 CSR推進マネジメント.....	51
5.3.1 取組み段階.....	51
5.3.2 取組み状況と課題.....	52
5.4 CSR推進の成功に向けた三つの要因.....	53
5.4.1 経営理念との整合.....	54
5.4.2 トップのリーダーシップ.....	55
5.4.3 従業員の共感.....	55
5.5 小括.....	56
終章 中小企業への提言～持続可能な発展を目指して.....	57
参考文献.....	58

序章 高まる中小企業の CSR への期待～研究の動機と目的

社団法人日本経済団体連合会(日本経団連)は、2004年に「企業行動憲章」を改定して、企業に対して社会とのコミュニケーションの充実を訴えた。引き続き2005年の10月には、「企業行動憲章」に基づいた実践的なCSR(Corporate Social Responsibility)活動を展開するための参考資料となる「CSR推進ツール」を発表し、規模を問わず国内のあらゆる企業がこれに取り組むことを推奨している。また、社団法人経済同友会や東京、大阪の商工会議所を始めとする経済団体も、会員企業などを対象にCSRに関するアンケートを行っている。これらのことから明らかなように、昨今、わが国の企業や企業を取り巻くステークホルダーの間では、CSRに対する関心が高まりつつある。

2004年4月に経済産業省がまとめた『企業の社会的責任(CSR)を取り巻く現状について』¹では、CSRへの関心の高まりの背景として、「社会における企業の存在の定着化」を始めとする8つの要因が挙げられている。我々は、これらの要因のうち、CSRへの関心の高まりの要因として最も重要なポイントは次の3つであると考えられる。

まず、温暖化やオゾン層の破壊、廃棄物などに代表される地球環境問題への関心の高まりである。この動きは、1992年にブラジルで開催された国連環境開発会議(いわゆる「地球サミット」)を機に、大きなうねりとなって世界に広まった。国際標準化機構は、1996年に環境マネジメントシステムについての規格であるISO14001を制定した。現在では、この認証を取得する事業所等(サイト)は国内だけで約2万サイトを数え、企業などが環境保全に配慮した活動を行う仕組みとして定着しているといえる。一方、政府は、2000年を「循環型社会元年」と位置づけ、同年6月に循環型社会形成推進基本法を公布し、国を挙げてリサイクルや廃棄物の削減に対する取組みを推進している。また、2005年には、気候変動枠組条約第3回締結国会議(COP3)で採択された京都議定書を発効し、今や地球環境の保全は国民にとっても企業にとっても大きな関心事となっている。

次に、規制の緩和によって、企業の信頼性が従来にも増して厳しく問われるようになってきたことがあげられる。すなわち、政府や自治体の許認可による“お墨付き”がなくなったことによって、企業は自社が信頼に足る企業であることを自ら実証する必要性が出てきたのである。さらに、グローバル化やIT化の進展によって、海外の新規顧客との取引機会が増えたことも、企業にCSRに関する情報開示を迫る要因になっていると考えられる。

そして最後が、止まるところを知らないかのように続発する企業不祥事である。誰もが知る大手企業や、何代にもわたって古いのれんを守ってきた老舗が思わぬ不祥事でつまずき、顧客や株主、取引先や従業員に多大な迷惑を及ぼす。こうした事件が繰り返されるたびに、コンプライアンスなど企業経営における非財務リスクに対するステークホルダーの関心は、高まっている。

こうした動きを受けて、CSRに取り組む企業は大企業を中心に増えつつあり、とくに経営の根幹に関わる重点テーマのひとつとして捉えている企業も出てきている。前述の東京商工会議所のアンケート調査でも、大企業の約94%がCSRに関連する取組みを「十分行えている」、あるいは「大体行えている」と回答しており、なかでも「中核に位置づけられるべき重要課題」と認識している企業は約83%に上っているのが分かる。

その反面、中小企業においては、CSRの普及、定着とも大企業と比べて明らかに低調である。東京商工会議所のアンケート調査によると、中小企業のなかでCSRに関連する取組みを「十分行

¹ http://www.meti.go.jp/policy/economic_industrial/gather/downloadfiles/g40428a50j.pdf
(以下、本レポートのURLは、2006年3月31日の時点で存在するものを引用した。)

えている」、あるいは「大体行えている」と答えたのは、全体の約 58%という結果であった。

しかしながら、中小企業は、非一次産業の企業数で国内の 99.7%、従業員の 79.9%を擁しており²、地域の経済界において多くの顧客、従業員、あるいは取引先と関わり、それらステークホルダーとの間の信頼の醸成を通じて付加価値を提供し、社会に貢献している。また、大手市場企業が生産し出荷している製品の中には、取引先の中小企業の生産・製造した素材や部品も多く含まれている。CSR を、一企業の取組みの枠を超えてサプライチェーンまで含んだ企業活動全体の動きと捉えれば、中小企業にとっても重要な課題であるといわざるを得ない。

現実には、CSR 取組みに積極的な大企業からは、中小を含む取引先に対してグリーン調達やサプライチェーンマネジメントという形で、CSR の理念に沿ったさまざまな取組みへの協力要求が出ている。これらの点を踏まえると、CSR は、大企業のみならず中小企業においても今後積極的に展開されることが望ましい。むしろ、大企業に比べて経営基盤の脆弱な中小企業にこそ、主体的な CSR 活動によってステークホルダーとのリレーションをより強化し、経営体質を強靱なものに改善することが期待されるのではないだろうか。

なお、本研究においては、「中小企業」の範囲を、中小企業基本法第 2 条の定めに従い以下のとおり定義する。すなわち、製造業、建設業、運輸業などにおいては、資本の額、または出資の総額が 3 億円以下の会社、ならびに常時使用する従業員の数が 300 人以下の会社とする。卸売業については、資本の額、または出資の総額が 1 億円以下の会社、ならびに常時使用する従業員の数が 100 人以下の会社とする。小売業については、資本の額、または出資の総額が 5 千万円以下の会社、ならびに常時使用する従業員の数が 50 人以下の会社とする。サービス業については、資本の額または出資の総額が 5 千万円以下の会社、ならびに常時使用する従業員の数が 100 人以下の会社とする。

また、CSR そのものの定義についてもさまざまな議論があり、提唱する組織や研究者、あるいは企業によって表現は異なっている。試みに、それらのなかからいくつかを見てみると、次のようなものがある。「企業が社会問題および環境問題を事業活動およびステークホルダーとの相互関係に自主的に統合する概念（「CSR に関する欧州委員会からのコミュニケーション：持続可能な発展への企業の貢献」(2002)）」、「社会が企業に対して抱く、倫理的、法律的、商業的、かつ公共的な期待に応え、あるいはそれを上回る方法で事業を展開していくこと（Business for Social Responsibility）」、「さまざまなステークホルダーを視野に入れながら、企業と社会の利益を高い次元で調和させ、企業と社会の相乗効果を図る経営のあり方（経済同友会）」等である。研究者によるものとして、「一方で事業活動を通じて派生してくる社会的な悪影響や環境上の負荷を可能な限り小さくし、他方で社会や環境に及ぼす好影響をできるだけ大きくしようとする、個別組織の主体的な取組み（高ほか 2004）」などがある。

一方、CSR 経営を実践する企業側のものとしては、「従業員一人ひとりがそれぞれの持ち場で、『お客様』にご満足いただくための活動を実践し、それに対してお客様からご意見、ご評価をいただき、また私たちはそれにお応えしていく。このサイクルを繰り返していくこと」³、「健全な事業活動とその中で生み出すイノベーションを通じて、豊かな社会づくりに貢献すること。～お客さま、株主・投資家の皆さま、お取引先、地域社会、従業員など多くのステークホルダーのみなさまに対する責

² 『中小企業白書 2005 年版』経済産業省 (2005) 付表 1

³ アサヒビール『CSR レポート 2005』7 頁

任を全うすること」⁴などがあげられる。これらの内容から、CSR とは、「ステークホルダーから寄せられる期待に対して応え、企業として果たすべき責任を、事業活動を通じて果たす」点に立脚していると考えられる。

このように CSR の定義は多くみられるが、今回は最も基本的と考えられる Commission of the European Communities (2002)の定義である、”CSR is a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis”「CSR とは企業が社会問題と環境問題を<従来の財務問題と同じように>企業の責務として利害関係者とのやり取りのなかに自主的に取り組むこと」〔訳は岡本(2004)〕に拠るものとした。

以上の定義および問題意識を踏まえ、以下では、次の方法により研究を進める。

まず、先行研究として、ダウ・ジョーンズ社のサステナビリティ・インデックス 2005 に選定された日本企業 36 社の CSR 報告書の調査による大企業各社の中小企業に対する CSR 要求分析、国内経済団体(社団法人日本経済団体連合会、社団法人経済同友会、社団法人東京商工会議所、社団法人大阪商工会議所、経済産業省)の行った CSR に関するアンケート調査の分析を行った上で、CSR セミナーおよび参加企業のグループディスカッション実施による中小企業の意識調査、CSR 先進中小企業 2 社へのインタビュー調査を行い、中小企業において CSR を遂行するために必要とされること、推進における課題を模索する。

⁴ NEC『CSR アニュアル・レポート 2005』4 頁

第1章 中小企業のCSR研究と本研究の構成

1.1 中小企業のCSRに関する先行研究調査

1.1.1 CSRに関する先行基本研究

『企業の社会的責任(CSR)』という言葉自体は、別段新しいものではない。1960年代から70年代には、公害問題でさかんにマスコミに登場するようになり、80年代には社会貢献活動などをおして一般化されてきた。そして、90年代になって、欧米企業のグローバル化に伴って新たな重要課題として再浮上し、大きくクローズアップされはじめた。」との興味深い記述がある(岡本 2004)。最近では、CSRという言葉は一種の流行語となり、新聞紙上を始め各種経済雑誌などで多く見られるようになってきた。また、CSR ランキングという記事もセンセーショナルに取り上げられ、大企業を始め、取り組まなければ社会情勢に乗り遅れるということから取り組みを開始する企業も多い。

CSR関連の文献も単行本を始め多く出版されている。これらは、CSRの一般書(岡本 2004, トーマツ CSR グループ 2005 など)、ヨーロッパのCSRと日本のCSRとの比較(藤井 2005)、経営戦略としてのCSR(伊吹 2005)、企業価値に着目したCSR(高ほか 2004)、企業の取組み(日本規格協会 2004)などがあるが、これらの多くは大企業向けに書かれたと思える内容である。

CSR推進における中小企業固有の特徴については前章に指摘したが、中小企業に的を絞って課題を抽出して議論された文献はほとんど見当たらなかった。例えば、日本CSR協議会(2005)では、中小企業がCSRを推進する上での注意事項、各種戦略を紹介しているが、その他の書籍では、中小企業は議論の中心には置かれていない。

中小企業のCSRに特化した研究が未だ開発途上にある一方、中小企業がCSRに取り組む必要性は日々現実味を増して大きくなっていることは既に述べたとおりである。この現状を如実に表すように、経済団体を中心にCSRに関するアンケート調査が実施され、CSRへの取組みの実態、課題の明確化等の調査研究が行われている。これらの調査研究の中には、例えば東京商工会議所は中小企業と大企業とを分けてアンケートを実施しているものもあり、課題を把握する上では有用である。また、みずほ総合研究所も、従業員数別のCSRに関するアンケート結果の分析を行っており、有用な調査研究例である。

我々は、中小企業におけるCSR取組みの実態と課題を探るため、特に上記の経済団体が実施した調査研究に着目し、調査を行った。調査対象は、社団法人日本経済団体連合会、社団法人経済同友会、東京商工会議所、大阪商工会議所、みずほ総合研究所における各アンケート結果、および経済産業省の各レポートである。これらの研究・文献のうち、中小企業に関する記述を重点的に調査した。

それらの概要を以下に紹介するが、アンケート内容の分析は2.2節で行うものとする。

1.1.2 経済団体等によるアンケート及びレポートの概要

(1) 社団法人 日本経済団体連合会

日本経済団体連合会では、2004年2月17日に、「企業の社会的責任(CSR)推進にあたっての基本的考え方」⁵を公表した。その中には、「CSRを日本企業の『強み』にし、CSR先進国としての地位を確保する」⁶との記述がある。一方で、日本経済団体連合会は、企業のCSR推

⁵ <http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2004/017.html>

⁶ <http://www.keidanren.or.jp/japanese/journal/trend/200411/p60-61.pdf>

進活動をサポートするために、CSR 推進ツール⁷を作成し公開している。CSR 推進ツールは、ツール1の CSR 主要要素のマトリックスと、ツール2の CSR 主要項目と参考事例から構成されている。

次に、社団法人日本経済団体連合会は、2005年10月21日、「CSR(企業の社会的責任)に関するアンケート調査結果」と題するレポートを出した。

社会的責任経営部会を中心に、CSRの本質論の検討や先進的事例の収集、ISO(国際標準化機構)における規格化の動きなどに対応するとともに、会員企業のCSRへの取組みを支援する活動を進めているところ、個々の企業がCSR活動をさらに推進するには、他社の動向やCSR活動の全体的な方向性を把握することが必要であると考え、社会的責任経営部会が日本経団連会員企業のCSR活動の現状や今後の方向を把握すべく、社内体制の整備、報告書作成状況、取組み分野などについて調査を行ったものである。

(2) 社団法人 経済同友会

経済同友会は、『『市場の進化』と社会的責任経営-第15回企業白書』⁸を2003年3月に発行した。この報告書は、CSRに関して現在最も良くまとめられたものといえる。この中で、経営者のセルフチェックを主眼に置いた「企業評価基準」を提唱し、会員所属企業がこの評価基準を用いて自己評価を実施し、その結果を分析している⁹。

「企業の社会的責任」に関するアンケート調査も、2002年11月に実施された。このアンケートは、2005年10月から2006年1月にも同じ内容で実施されており、3年後の意識変化を見ることができ、興味深い。

(3) 社団法人 東京商工会議所

当該アンケート調査は、中小企業(東京商工会議所会員)について、大企業(同、議員企業)と比較しつつ、「企業の社会的責任(CSR)」に対する認識、取組みの実態の把握と課題の抽出、および求められる支援策の分析のために実施された。

(4) 社団法人 大阪商工会議所

当該アンケート調査は、先進的な環境経営に取り組んでいる企業・団体の、「環境報告書」、「社会性報告」、「環境会計」、「環境効率指標」、「環境教育への取組み」、「CSRへの取組み」等についての考え方や、現在および今後の取組みなどについて状況を把握し、分析する目的で行われた。

(5) 経済産業省

経済産業省は、2004年4月に、「企業の社会的責任(CSR)を取り巻く現状について」と題するレポートを、同年7月に、「企業の社会的責任(CSR)に関する懇談会中間報告書(案)」と題するレポートを出した。

① 「企業の社会的責任(CSR)を取り巻く現状について」(2004年4月)

⁷ <http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/csr/tool.pdf>

⁸ <http://www.doyukai.or.jp/whitepaper/articles/no15.html>

⁹ <http://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2003/040116a.html>

海外における動向を俯瞰した上、CSR の我が国における動きを、中央青山監査法人調べ、財団法人経済広報センター第7回生活者の“企業観”に関するアンケート(2004年1月)、環境省「社会的責任投資に関する日米英3ヶ国比較調査報告書」(2003年6月)等の資料に基づいて分析し、最後にCSRの評価等についても付言している。

同分析によると、既に我が国でもCSRに対する企業の積極的な対応が始まりつつある、環境を除くと、社会貢献、安全衛生、人事・教育研修、製品サービス面を重視している企業が多い、ステークホルダーのCSRへの期待・関心が高まりつつある、我が国企業の内外における企業不祥事等の発生が最近のCSRへの取組みの大きな要因の一つとなっている、主要経済団体でもCSRをポジティブに評価し、積極的な取組みを必要としている、などのことが示されている。

ただし、中小企業に特化した記載はなされていない。

②「企業の社会的責任(CSR)に関する懇談会中間報告書(案)」(2004年7月)

CSRを取り巻く現状について、CSRへの関心の高まりの背景(グローバル化の進展、情報化の進展、CSRを企業価値の一つとして認識する動きの高まり、企業に対する社会的責任活動を求める声の高まり)、我が国におけるCSR活動の現状(我が国のCSRの歴史、一般市民・経営者の意識、SRIの登場、経済団体・企業の取組状況、CSRの規格化を巡る議論)、海外におけるCSRの動向(米国の動向、欧州の動向、国際機関での取組、国際会合等における議論、海外におけるCSRの規格化とISOにおける検討)、我が国におけるCSRへの取組み上の課題を検討した上、CSRの基本的な考え方とCSRを効果的に進めるための方策について、CSRの基本的な考え方(持続的可能性(Sustainability)とトリプル・ボトムラインの考え方、歴史的・経済的・文化的背景からくる多様性、自主的取組みの重要性、CSRの基本的な考え方)、企業にとってのCSRの意義(企業にとってのCSRの意義、経営者による明確な行動方針の確立と従業員の積極的な参加、中核的推進体制の整備と内部統制、関係会社(グループ)・取引企業との関係、PDCAサイクルなどを活用した継続的な取組み、企業間連携・協力)、ステークホルダーとのコミュニケーション(情報開示の強化、情報の内容、コミュニケーション手法の充実、CSRの効果の検証)、SRI機能をどう評価すべきか(CSRの促進に有効、SRIがより活性化するためには)、国際ガイドライン策定への対応、今後のCSRへの取組みの促進策についての考え方(企業の自主的取組みの促進、CSRの普及啓発、環境・インフラの整備、社会的課題の明確化)について言及されている。そして、CSRへの期待として、一過性のブームにしないことが重要であること、個人の社会的責任の意識が必要であることが述べられている。

基本的には社団法人経済同友会の調査が用いられている。

なお、中小企業に特化した記載はここにもない。

1.1.3 中小企業のCSRに関する本研究の課題

以上の中小企業のCSRに関する先行研究調査結果では、中小企業に特化した研究が十分に行われていないようである。そこで、日本の中小企業において、CSRを推進するうえでの目的と、推進における課題を明確にすることを本研究の目的とする。また、これを推進するマネジメント方法についても新たに提案することも我々の研究の課題とした。

1.2 本研究の構成

本研究の流れを以下に示す。

第一ステップ:大企業から中小企業に対する CSR 推進の要求実態の調査

社会における中小企業の位置づけの一つに、大企業におけるサプライチェーンの一部を構成する役割がある。この役割から、大企業は自社の CSR 推進において、自社のサプライチェーンを構成する中小企業に対して CSR に関係する要求を行う場合がある。

そこで、これらの要求事項の明確化を目的として、高いパフォーマンスを有し、活動報告書等の開示も高い水準にあると考えられる DJSI (Dow Jones Sustainability Indexes)に選定された日本企業 36 社の CSR 報告書、社会環境報告書等の活動報告書における記載内容に基づき、協力会社への要求事項を調査した。

第二ステップ:中小企業の CSR 推進における目的と課題の調査

中小企業の CSR 推進における目的と課題を明確にすることを目的として、各種団体が実施したアンケート結果の調査分析を実施した。ただし、これらのアンケートの対象企業は、必ずしも中小企業のみを対象にしたものではない。また、調査企業を大企業と中小企業に分類したものではない。したがって、これらの分析は、大企業を含めた国内企業の全体的な CSR の動向を示したものに過ぎない。

第三ステップ:CSR セミナーにおけるアンケート調査

中小企業の経営者から直接意見を聞く目的で、中小企業の経営者を対象とした CSR セミナーを開催した。そして、セミナーの講義終了後、中小企業経営者を含むセミナー参加者に対しアンケート調査を実施した。使用したアンケートを付録として添付する。アンケートは、4 段階の言葉で表記した選択肢から選ぶ「多段階カテゴリー尺度」と複数回答を選択可とした「名義尺度」を採用した¹⁰。

第四ステップ:CSR セミナーにおけるグループディスカッション

中小企業の経営者を対象とした CSR セミナーにおいて、中小企業における CSR 推進の課題を明確にする目的で参加者によるグループディスカッションを実施し、第三ステップで得られた結果の掘下げを行うとともに、中小企業における CSR 推進の実態把握を図った。

第五ステップ:先進 CSR 企業へのインタビューの実施

第四ステップまでの過程で、中小企業における CSR 推進に対する課題が明確に浮かび上がってきた。これらを解決する糸口を探るために、CSR への取組みに対し社会的に評価された中小企業を訪問し、これまでの取組み経験、障害克服方法について詳細にインタビュー調査を行い、グループディスカッションによって得た知見の実証的補完を行った。

以上を模式的に図 1-1 に示す。図中の数字は、本論文において該当する章または節番号を示している。

¹⁰ 藤本隆宏他(2005)『経営学研究法』有斐閣 P23

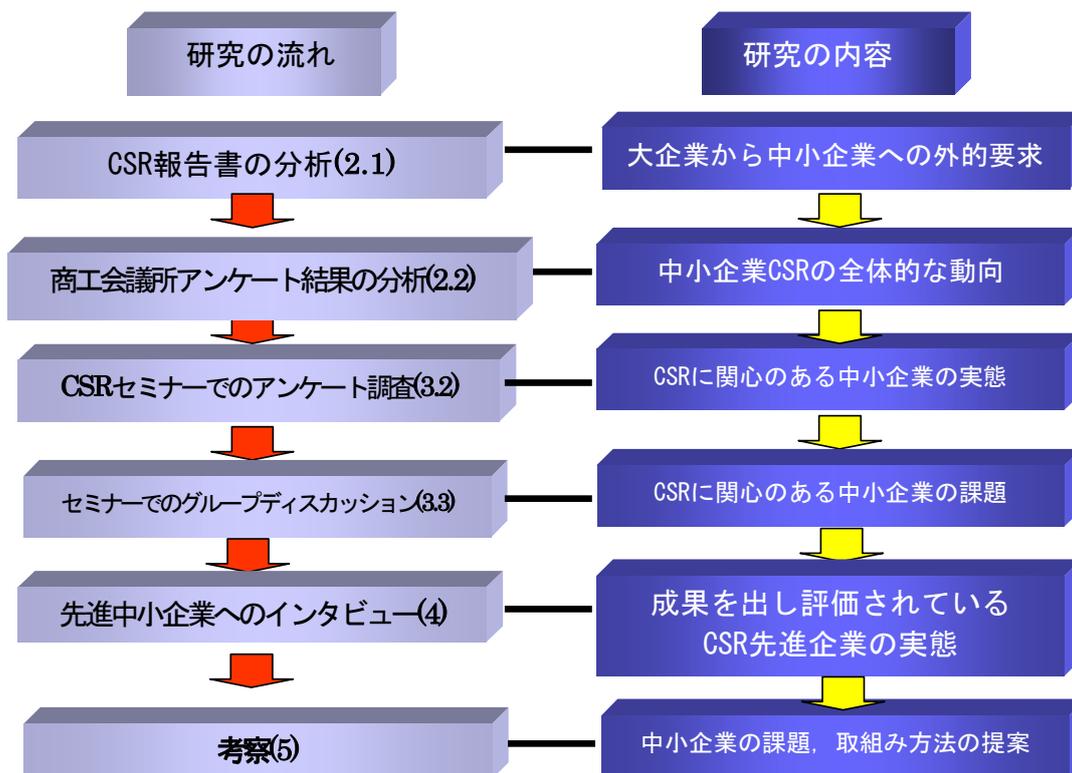


図 1-1 研究の流れの模式図

1.3 小括

第 1 章では、先行研究の調査を行なった。その結果によれば、中小企業が CSR 推進する上での課題や具体的なマネジメントを示したものは見つからなかった。一方で、各種団体がアンケート調査による調査研究を実施しているが、これらを総括的に分析した研究も見当たらなかった。

日本の経済社会で重要な位置を占める中小企業の CSR を推進する上で、その課題やマネジメント方法を提言することは、経営学上非常に意義のあることといえる。

そこで、我々のグループでは、このような観点から、中小企業の CSR の現状調査と課題の明確化、また CSR 推進方法に関する研究を進めることとした。

第2章 CSR 報告書および既存のアンケート調査の分析

2.1 大企業各社 CSR 報告書からの中小企業に対する CSR 要求の実態調査

大手企業が中小企業を含む取引先に対して行っている CSR に関する要求の実態を明らかにするために、CSR に対する取組みにおいて高いパフォーマンスを有し、活動報告書等の開示も高い水準にあると考えられるダウ・ジョーンズ社のサステナビリティ・インデックス 2005 (Dow Jones Sustainability Indexes) (2005.9.19 現在)に選定された日本企業 36 社を対象に、これら企業の 2005 年版の環境報告書や CSR レポートなどを分析調査した(ただしトレンドマイクロ社についてはレポートの発行やホームページでの記載がなかったため、除外した)。調査項目は、トリプル・ボトムラインの 3 つの項目「環境」「社会」および「経済」とした

なお、一部の企業は、2004 年版の報告書やレポートによって調査したが、それらについては掲載頁に(2004)と付記した。また、たとえば「強制労働や不法就労または違法な児童労働を行っている企業との取引の拒絶」などある場合も、取引関係の面で発注元の大企業が中小企業に対して圧倒的な優位に立っていることから、事実上当該事項の協力を要請していると判断した。

調査結果を表 2-1 に示す。

表 2-1 大企業が中小企業に対して行う要求内容調査結果

社名	環境		社会		経済	
	内容	掲載頁	内容	掲載頁	内容	掲載頁
イオン	① イオンサプライヤー取引行動規範(「児童労働の禁止」など法令遵守を中心に13項目)の遵守 ② 第三者・第三者による監査の実施					ホームページより
アサヒビール	①「環境アンケート」の提出協力	—	①「社会的責任アンケート」の提出協力 ②「アサヒビール購買基本方針」の遵守	34, 35 34	—	—
旭硝子	①(グループ会社に対して)統合環境マネジメントシステムへの対応 ②「グリーン調達ガイドライン」への準拠	31	(グループ会社に対して)労働安全衛生マネジメントシステム(OHSMS)の導入	52	—	—
ベネッセ	—	—	強制労働や不法就労または違法な児童労働を行っている企業との取引の拒絶	(ホームページ行動基準)	—	—
キヤノン	① 製品に使用される生産材のサプライヤーに対し、2005 年以降「キヤノングリーン調達基準」の取引条件化、グリーン調達の徹底 ② 有害物質規制への総合的対応のためのサプライヤーに対する環境側面評価と定期的な分析測定、内部監査への協力要請 ③ 製品含有化学物質の調査	41	—	—	—	—

社名	環境		社会		経済	
	内容	掲載頁	内容	掲載頁	内容	掲載頁
大日本印刷	① 法令順守、環境保全などに務めている業者からの優先購入 ② CSRアンケートに基づく指導、改善要求への協力 ③ 化学物質含有調査票の提出 ④ 環境保全、機密保持、製造者責任などに関する取引基本契約書の締結			33 34 35	—	—
ダイキン工業	① ISO14001 認証取得の取り引き条件化(2005年より、取得についてのコンサルティング活動も実施)	35				
	② 「化学物質管理指針」の遵守(EU の RoHS 指令に対する対応)のための化学物質調査への協力	36	—	—	—	—
	③ 「グリーン調達ガイドライン」の遵守					
	④ 海外を含めて、PRTR 法対象物質に対する排出量管理の実施	30				
	⑤ フロンの回収・破壊への協力					
大和証券グループ	—	—	—	—	—	—
デンソー	環境負荷物質含有状況の報告	42(2004)	① 「デンソーの調達における社会的責任の考え方」の完遂 ② 企業倫理、基本マナー、ビジネスマナーの徹底 ③ CAPS と呼ばれる独自の仕入先評価への協力	42(2004)	—	—
富士電機	取引先に対する製品含有化学物質管理の活動開始 (特に、EU のRoHS指令の対象となる製品について、特定有害物質の全廃を目標に、取引先支援)	31, 32,40	—	—	—	—
富士通	① 「富士通グループグリーン調達基準」に基づき、取引先に対し EMS(環境マネジメントシステム)構築や指定有害物質全廃などを要請し、各種の調査票などによって取り組み状況を確認 ② 基準未達成の取引先に対しては、購買部門初め富士通グループの関連部門が EMS 構築・運用・定着化まで一貫サポート	28,57	The FUJITSU Wayの考え方に沿った調達活動を展開。以下事項への協力要請を計画 1. 人権の尊重、不当な差別の禁止 2. 法令遵守(コンプライアンス) 3. 秘密情報/個人情報保護 4. 知的財産の保護 5. 収賄等の禁止	28	—	—

社名	環境		社会		経済	
	内容	掲載頁	内容	掲載頁	内容	掲載頁
			6. 公正な商取引 7. 労働安全衛生の確保 8. 児童労働, 強制労働の禁止			
日立化成	購入品選定において、「購買方針(資材調達の基本 的な考え方)」に則り、環境に負荷の少ないもの を優先。 環境管理体制を整備した取引先を優先し て選定	16	サプライチェーン全体における児童労働・強制 労働の禁止を含む人権保護を明確にするため、 「購買方針」に人権と労働への配慮を追加	16	—	—
日立 グループ	調達先とともに発展するビジネスモデル構築には CSR 共有化が不可欠と意義付け。「日立グループ CSR 活動取組 み方針」策定を機に、CSR の共有化を調達先とともに発展するビジネスモデル構築に必要な不可欠なものなものと意義 付け 「購買取引行動指針」に CSR の視点に基づいた調達活動を行う旨明記(2005.4.) 具体的には、「人権の尊重」「環境保全活動」「社会貢献活動」「働きやすい職場作り」などの尊重を、調達先の選 定理由のひとつと位置づけている。この徹底には、調達先各社に、CSR の重要性を理解してもらうことが不可欠。			30	—	—
松下 電器産業	① 2003 年以降、 特定の化学物質に関する「不 使用報告書」「化学物質含有量データ」の提 出、ISO14001 認証取得 などの協力を要請 するための説明会の開催 ② 調査した膨大な「化学物質含有データ」を一 元管理するデータベース「GP-Web システム」 を構築、2004 年度より国内外大半の購入先 で運用 ③ 「環境品質保証体制監査」実施による購入先 のレベルアップ支援 ④ 源流購入先の工程監査実施、必要に応じて 改善要望	43,44	①国内の全購入先約 5,000 社に対して「クリーン 調達宣言」、 従業員の行動規範や遵守事項 を制定したほか、関連取組みを強化 ②購入先向け取引基本契約書の中で、購入先 選定時の評価基準として、 環境、あらゆる差 別・児童労働・強制労働の廃止、従業員との 対話などに配慮しているかを考慮する旨を明 記。 万一、違反が発見された場合の速やかな 改善措置および当社への報告要求	44	—	—
松下電工	① 2004 年 7 月「環境負荷物質管理ランク指針」 および「グリーン調達基準」を発行。この中で、 商品を構成する部品、材料などに含有する環	30	—	—	—	—

社名	環境		社会		経済	
	内容	掲載頁	内容	掲載頁	内容	掲載頁
	<p>境負荷物質の管理レベル明確化, 取引先への使用制限要求。取引先と連携しながらの環境品質管理体制の構築推進</p> <p>② オフィス用品についても, 2010 年度には全てエコ商品にすることを最終目標化。</p>					
三菱商事	<p>① 事業投資先や取扱商品の環境への影響を把握するため, 毎年1回, 主管部局が「環境影響評価カード」による環境影響評価を実施(2004年度国内 227 社)</p> <p>② 毎年, 環境レビューを実施。事業投資先や商品の取引先に対し, 質問状, ヒヤリング等で社会的問題や環境管理状況を把握・確認・評価(2004 年度 19 件)</p>	27, 30	<p>① 2004 年度から, 事業投資先の労働環境・人権・地域社会, 製品およびサービスの4分野に関する実態把握調査を実施</p> <p>② 2005 年度からは新たに, 社内体制, 購買先・調達先に関する設問も追加(国内 289 社)。また, 取扱商品のうち, 農産物と衣料品のサプライチェーンにおける実態把握調査に着手</p>	25 -	-	-
三菱地所	<p>① 取引先への自社の社会的責任遂行に係る姿勢の浸透, 協力・支援の要求</p> <p>② 全ての受注業務を対象として, 「環境取組シート(*)」を作成(*顧客への技術提案と施行会社への環境配慮型施工法の検討提案を管理する社内シート)</p> <p>③ オフィスでのグリーン購入の積極的推進(一昨年のグリーン商品以外の購入実績 0.1%)</p>			34,35,39	-	-
三井物産	<p>当社環境方針における行動指針の一つとして, 「関係取引先の理解と協力を得て適切な影響力を行使し, 環境への影響を評価し, 技術的・経済的に可能な範囲で, 最大限の環境への配慮を行う」としている</p> <p>① 新規事業に対する投資を行う場合の, 環境影響事前評価, 影響が大きいと判断した場合の解決策策定, 稟議書に記載して申請するシステムの導入</p> <p>② 既存事業の毎年1回環境影響評価, 影響が大</p>	35,36 20 (2004)	-	-	-	-

社名	環境		社会		経済	
	内容	掲載頁	内容	掲載頁	内容	掲載頁
	きいと思われる事業についての特別管理 ③ 国内外関係会社の約 800 事業所を対象に、詳細な質問表による「関係会社環境検査」実施、環境負荷や環境汚染リスクの改善。商品・サービスについても、環境影響を評価					
商船三井	当社ポリシー徹底の確認、パフォーマンスチェックの定期監査を実施 環境教育記録のチェック、独自の品質基準の適用、環境マネジメントシステムの適用	16	当社ポリシー徹底の確認、パフォーマンスチェックの定期監査を実施 整備内容、整備記録他をチェック、安全一斉総点検の実施	16	—	—
日本郵船	当社安全基準の遵守を要求(環境保護を含む)	22	当社安全基準の遵守を要求	22	—	—
NEC	主要取引先に対して資材調達ガイドラインに準拠した実施手順の検討開始	23	主要取引先に対して資材調達ガイドラインに準拠した実施手順の検討開始	23	—	—
NEC Electronics	① CSR 調達(調達方針)のスタート、購買パートナーの評価、推進要求 ② CSR 推進ガイドラインの発行 ③ 購買パートナーのアンケート調査および CSR オーディット監査の実施 ④ 環境マネジメントシステム構築、企業として環境経緯への取組み要求	22 38	① CSR 調達(調達方針)のスタート、購買パートナーの評価、推進要求 ② CSR 推進ガイドラインの発行 ③ 購買パートナーのアンケート調査および CSR オーディット監査の実施	22 38	—	—
日興コーポリアル証券	—	—	コンプライアンス、ガバナンス、などをもとにしたベストパートナーシップとしての取引先選定	40	—	—
野村ホールディング	—	—	—	—	—	—
NSK	NSK の環境負荷物質管理基準遵守の協力要請 環境配慮型設計 環境情報の開示 取引先評価にグリーン調達の視点を追加 輸送業者と一体となった環境負荷低減への取組み 法令遵守とエコドライブの徹底	31 35 40	—	—	—	—
リコー	① 取引先企業の「環境経営情報システム」による	8(環境)	CSR への取組みの要請	10	—	—

社名	環境		社会		経済	
	内容	掲載頁	内容	掲載頁	内容	掲載頁
	把握、環境負荷の総量低減 ② 材料・部品メーカーとの協力による環境影響化合物の全廃、輸送効率化などの、事業領域全体の環境負荷削減の推進 ③ 1000社の仕入先企業との「 化学物質管理システム 」の構築企業の認定 環境影響化学物質への対応を要請	17(CSR) 8(環境) 31, 32 (環境) 17,23(CSR)		23(CSR)		
損保 ジャパン	—	—	代理店組織への「 コンプライアンス・CS 推進委員会 」の設置	24	—	—
ソニー	① 環境保全についての協力 (ISO14001 認証の取得 (「エコステージ研究会」による取得協力も実施)) ② グリーン調達 (グリーンパートナー環境品質認定制度・OEM グリーンパートナー環境品質認定制度)	32 (2004)	① 法令、社会規範(児童労働、強制労働の禁止、各国の法律・基準・条約など)の遵守 ② ソニーチャイナにおける労働時間規制の遵守(36時間/月以下に)	32 (2004)	—	—
住友林業	① グリーン調達への協力	24	①建築現場安全管理の徹底	24	—	—
大成建設	① 環境マネジメントシステムの導入などの奨励、環境保全活動の輪の拡大 ② グリーン調達、グリーン購入 ③ 「大成建設安全衛生・環境協力会連合会」環境委員会が中核となり、本社およびグループ企業だけでなく、一緒に工事に携わる専門工事業者と一体となった環境への取組みを行っている。	3 29 41	① 品質管理基準の策定による、組織的な品質管理 ② 業務監査、法務業務担当者懇談会、会社訪問および新法などの説明会への参加	—	—	—
TDK	① 2003年4月から 原材料、部品購入取引先の企業診断実施 。診断項目は、 品質、コスト、納期、環境や安全への取組みなど、165項目 。診断結果とともに必ず改善すべき「 是正依頼 」と改善に関しての「 要望事項 」を取引先に提出し、対応を求める。今後は、TS16949品質システム構築が必要な取引先に対して、 第三者認証を行うことを計画 。 ② グリーン調達への協力 。2004年2月以降は、RoHS指令等の世界各国の法律を遵守を要求。 ③ 購入資材の調査を、成形加工品、包装材料、 化学物質に分けて調査を実施 。改訂では調査内容の明確化を目指す。 環境企業調査表で、取引先の環境管理状況に加え、企業倫理および人権等の社会的責任に関する調査を追加し、 企業の社会的責任に関する取引先の認識を高めることを要求 。					H P 社会取引先とのかわり
東京ガス	「 購買活動の行動基準 」への 環境配慮の導入	46	「 購買活動の行動基準 」への コンプライアンス導入	46	—	—

社名	環境		社会		経済	
	内容	掲載頁	内容	掲載頁	内容	掲載頁
東芝	東芝グループ調達方針の協力依頼による CSR の考え方の徹底	29	—	—	—	—
TOTO	グリーン調達	41	① 新サプライヤー評価項目による評価の見直し(人権, 安全衛生などを加味) ② CSR に対する取組み調査 ③ CSR 教育・バイヤー教育などの受講 ④ CSR 視点の新購買方針の遵守 ⑤ 海外サプライヤーに対する, 法令遵守状況の調査	41	—	—
トヨタ自動車	①「社会・地球の持続可能な発展への貢献」への支持, 共有 ② 環境マネジメントシステムの導入, 環境負荷物質の管理などの依頼 ③自動車業界向けマテリアルデータシステムへの協力					59
トレンドマイクロ	レポートの発行なし					

大企業から中小企業への要求形態をトリプル・ボトムライン別に分類してみると、「環境」と「社会」に関する内容が圧倒的に多いという結果であった。つまり、「経済」については、取引先に対する明らかな要求事項として読み取れるものがほとんど見当たらなかった。これはまず、経済面において企業の社会的責任を構成する財務業績や事業展開については、主に株主や従業員との間で論じられるべきで、取引先に対して要請する性格のものではないこと、またサプライチェーンへの貢献としてコスト削減の要請を強調することは、CSR 報告書への記載にやや馴染まない事項と受け止められている可能性があることが、理由として考えられる。

業種ごとの特性としては、メーカー、特にグローバルな企業活動を行っている自動車、OA 機器、精密機械、化学などの企業で、環境保全活動や有害物質・化学物質規制に対応する「環境」に係る要求事項を定めているケースが多い。例えば、日立化成グループは、取引先と連携した環境負荷低減への取組みとして、2004 年度までに調達品 2,476 件について、EU の RoHS 指令¹¹対象 6 物質の不含有を確認するとともに、取引先には対象 6 物質の購入資材への不含有覚書および保証書の提出を要請し、不含有保証書の入手率は購入資材重量比 38%に達したと報告している。これは各メーカーとも、製品の生産地あるいは消費地ごとの法規制を強く意識していることの現われであり、それが取引先である各企業などへの具体的な要求事項となって色濃く反映されるのである。また、メーカーほど顕著でないとはいえ、金融・証券業などにおいても社会面を中心に要求が多くなりつつある点も、最近の傾向と考えられる。例えば、日興コーディアル証券では、ベストパートナーシップを掲げて、顧客にとって最良な商品やサービスを提供するために、金融グループの枠組みや常識にとらわれないその分野で最高のパートナーと協働することを宣言している。

さらに、ISO14001 の認証取得事業所数が国内で 2 万を超えたなかでも、依然、独自の指標を元に取引先の環境側面に対する評価を実施したり、環境マネジメントシステムの構築を要請しているケースが目立った。例えば、キヤノンは、2004 年に国内外拠点で 400 人の評価者育成を行い、各国のサプライヤー 3,000 社を評価、2005 年以降は、原則的に同社独自のグリーン調達基準を満たすサプライヤーからのみ部品・材料を購入していると報告している。

要求形態の傾向については、環境保全や人権といった個別の事項のみならず、「CSR 活動全般」を要求するケースが多いことも大きな特徴であった。例えば、TOTO では、従来からサプライヤーに対してグリーン購入を通じたサプライチェーンマネジメント¹²の取組みを進めていたが、CSR 経営の推進にともない、従来の環境項目に CSR 視点のコンプライアンスと労働（人権・安全衛生など）の項目を加える必要を認識した。そこで、2004 年度から、CSR 視点での TOTO グループ購買方針を策定するとともに、サプライヤー評価項目を見直し、評価を開始した。さらに、2005 年度より、サプライヤーへの CSR 取組み状況の調査及び監査を計画、インターネットによる電子取引を行っているサプライヤー約 1,800 社にアンケート調査を行い、CSR 取組みに関する基本情報を収集していく方針を示した。そして、同社の CSR 担当者は、各サプライヤーへ CSR の必要性についての説明を進めるとともに、調査の判定結果についてはデータベース化して TOTO グループ全体で共有し、サプライヤーと一体となって CSR 活動に取り組んでいくとの意欲を明らかにしている。

参考までに、調査結果をまとめた表 2-1 から、主だった要請項目ごとに掲載している社数を拾ってみた。下記の各要請項目にカウントされた記述内容については、表 2-1 中の記載項目を太字のイタリック書体に変換しているので、参考にされたい。

¹¹ RoHS (Restriction of the use of certain Hazardous Substances in electrical and electronic equipment) 指令:EU を対象地域とした電気・電子機器に対する特定有害 6 物質(六価クロム、カドミウム、水銀、鉛、ポリ臭化ジブフェニル(PBB)、ポリ臭化ジブフェニル(PBDE))の使用を制限する指令

¹² 調達から生産・販売・物流の業務の流れを1つの「供給の鎖(サプライチェーン)」と捉えて、全体を最適に管理するマネジメント手法のこと。

・CSR 活動そのものについての調査・協力・推進などの要請	17 例(掲載率 47%)
・環境活動の推進についての評価	11 例(同 31%)
・グリーン調達への協力要請	11 例(同 31%)
・化学物質, 有害物質規制に対する対策や基準の遵守の要請	11 例(同 31%)
・ISO14001 などの環境マネジメントシステムの構築についての要請	10 例(同 28%)
・コンプライアンスについての要請	7 例(同 19%)
・人権保護についての要請	3 例(同 8%)

(*掲載率とは、表 2-1 の対象会社計 36 社のうち、各項目を掲載していた社数の割合を指す)

以上のことから、CSR に積極的に取り組み、一定の評価を受けている大企業は、中小企業を含む取引先に対しても CSR の推進要求を行っているケースがごく一般的になっているということが読み取れた。これは、サプライチェーンマネジメントの一環としての性格を帯びたものであり、概してその圧力は多面的でかつ強い外的要因として中小企業に作用していると思われることができよう。

2.2 各団体のアンケート分析結果

2.2.1 社団法人日本経済団体連合会

(1) 調査資料

企業行動委員会・社会貢献推進委員会・社会的責任経営部会

「CSR(企業の社会的責任)に関するアンケート調査結果(修正版)」2005年10月21日

(2) 調査の目的

日本経団連会員企業のCSR活動の現状や今後の方向を把握すべく、社内体制の整備、報告書作成状況、取組み分野などを調査すること。

(3) 実施時期と対象企業

調査実施時期は、2005年3月～4月である。

調査対象企業は、日本経団連会員企業の合計1,324社であり、調査内容は、CSRへの取組み、社内体制の整備、報告書作成、取組み分野とされた。

(4) 有効回答数

572社(回答率43.2%)

(5) アンケート調査結果

以下に、報告書のCSRに関連する内容を紹介して考察する。

<CSRへの取組み>

- CSRを冠した組織・委員会の設置やレポートの発行など、CSRを意識して活動している企業は、75.2%(430社)という高い比率に達した。

<経営理念等>

- 社内的に取りまとめている方針の有無については、90.7%(519社)が「経営理念」に関する方針を作成している。
- 「企業行動」と「社員の行動や倫理」に関する方針を持っている企業の比率はともに8割を超えた。
- 一方、「環境」に関する方針は、他の方針と比較すると、作成している企業の比率は低かった。なお、従業員1,000名未満の企業に絞ると、各種の方針を作成している比率は全体平均よりも低い。

<CSRへの取組み時期>

- CSRという観点から社内的な取組みを開始した時期については、「2年以上前から(2003年度以前)」が最も多く、過半数に達した。
- 一方、37.7%(162社)が「2004年から」、9.1%(39社)が「2005年から」となり、取組みが急速に拡大していることがわかった。

<CSRへの取組み方法>

- トップダウンで取り組んでいる企業は79.0%(339社)に達しており、取組みが急速に拡大している要因の一つとして、CSRへの取組みがトップダウンで行われていることが挙げられる。
- 一方、13.1%(56社)はボトムアップで取り組んでいる。

<取組みのきっかけ>

- CSRへの取組みを開始したきっかけについては、半数以上の企業が「マスコミ報道・世論の盛り上がり」(66.7%, 287社)、「日本経団連など経済団体の活動」(56.7%, 244社)を挙げた(複数回答)。

- また、昨今、企業不祥事が相次いで発生したことを受け、「不祥事を受けての社内改革の一環として」を挙げた企業が 13.3% (57 社) に達した。「マスコミ報道の盛り上がり」「経済団体の活動」が 50% を超える。

<社内体制の整備>

- CSR を推進する社内横断的な機関(委員会など)の有無については、52.5% (224 社) が社内横断的な機関を設けている。
- CSR 推進部署や専任担当者の有無については、66.3% (283 社) が専門部署または専任担当者を設けている。
- 専門部署を設けている企業は 52.7% (225 社)、専門部署を設けていないものの専任担当者を置いている企業は 13.6% (58 社) であった。このように 6 割強の企業が CSR 推進部署や専任担当者を設けているのは、CSR に対する社内的な取組みが急速に拡大していることと関係していよう。
- 結果として、CSR 推進体制が外部から見えやすくなってきている。
- 興味深いのは、CSR 推進部署の所属、専任担当者の所属が多岐にわたっていることである。これは、CSR の分野自体が幅広く、各企業が CSR の中でどの分野に注力しようと考えているかが反映された結果と言える

<報告書の発行>

- CSR に関する何らかの報告書を発行しているのは、全体の 55.4% (317 社) に達した。アニュアル・レポートや会社概要などで CSR に関する報告を行っている企業 (11.0%, 63 社) と合わせると、66.4% (380 社) が何らかの形で報告を実施していることになる。
- 44.5% (141 社) が環境に関する報告書のみを発行しており、環境・社会の両方に関する報告を行っている企業は 54.9% (174 社) に達した。

<取組み分野>

- 「コンプライアンス・法令遵守」が、CSR を推進するにあたって「現在最も優先的に取り組んでいる分野」、「将来最も優先的に取り組んでいると思われる分野」の双方でトップに立った。
- 現在と将来の優先度を比較すると、「リスクマネジメント」が高まり、「個人情報・情報セキュリティ」の重要度が低下している。

2.2.2 社団法人経済同友会

(1) 調査資料

社会的責任経営推進委員会

「企業の社会的責任(CSR)に関する経営者意識調査」¹³2006年3月7日

(2) 調査目的

企業不祥事、企業の社会的責任(CSR)、社会的責任投資(SRI)に関し、経営者の意識調査(全10問)が実施された。この調査は2002年秋にも同じ設問を用いて実施しており、回答の集計・分析にあたっては、3年前との比較を行った。

(3) 実施時期と対象企業

2005年10月から2006年1月にかけて、郵便により調査票を送付、郵便または電子データにて回収する方法で行われた。

¹³ <http://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2005/pdf/060307.pdf>

同友会所属企業および東証1部・2部上場会社の経営者を対象とし2,697社とした。

(4) 有効回答数

そのうち521社から回答を得た(回答率19.3%)。このうち、経済同友会会員所属企業(代表者等各社1名)は866社のうち313が回答し(回答率36.1%)、上記以外の東証1部・2部上場企業(社長)は1,831社のうち208社が回答した(回答率11.4%)。

(5) アンケート調査結果

以下に報告書のCSRに関連する内容を紹介して考察する。

<不祥事の原因>

- 不祥事の原因は「経営者にある」が一番で、「社内体質」が続く。
- 原因の順位は3年前と変わらない。

<不祥事を受けた取組み>

- 企業不祥事の頻発を受け、予防に取り組む経営者が3年前と比較して増加している。「特になし」が23.2%から4.2%に激減した。
- その方法は、「従業員へコンプライアンスの徹底を周知徹底」、「コンプライアンスや会計制度等の体制を構築(または見直し)」、「社内点検」である。

<不正行為の有無>

- 3年前と比較して、不正行為の発生について「自信を持ってないと言える」が減少した。「ないと確信しているが不安はある」が増加している。
- 不正行為に対して経営者の不安が増加している。

<CSRの項目>

- 3年前は、「より良い製品・サービスを提供すること」が第一位であったが、今回は「法令を順守し、倫理的行動をとること」が第一位になった。
- 「地球環境保護」、「地域社会の発展」、「人権尊重・保護」が増加している。

<CSRの意味>

- 3年前と比較して、「経営の中核(69%)」が「支払うべきコスト」を逆転し、コスト意識が薄れている。

<CSR取組みの段階>

- 義務以上の取組みを行う企業が増加した。
- CSRを企業戦略の中核に位置づける企業が増加した。
- 経済同友会が第15回企業白書(2003年3月発表)で提起したCSRについての理解が浸透しつつあることが示された。

2.2.3 東京商工会議所

(1) 調査資料

『「企業の社会的責任(CSR)」についてのアンケート調査」2005年7月12日

(2) 調査目的

東京商工会議所の中小企業について、大企業と比較しつつCSRに対する認識、取組みの実態の把握と課題の抽出、および求められる支援策の分析を行うことを調査目的として実施された。

なお、今回の調査におけるCSRの定義は、「法令順守に基づいた事業活動により収益を確

保するにとどまらず、地球環境の保全や(地域)社会とそのメンバーである人間への貢献とのバランスにも配慮すること等も企業が負うべき責任であり、同時にその内容を事業上の関係者に説明する必要があるとの概念」としている。

(3) 実施時期と対象企業

調査対象は、東京商工会議所会員の中小企業(資本金 1 千万円超の法人企業で、中小企業基本法の中小企業の範囲に定められている資本金基準(業種により異なる。最高 3 億円)を充足する企業を母集団として系統抽出)4,209 社、東京商工会議所議員企業の大企業(資本金 3 億円超の株式会社)109 社であり、調査期間は、2005 年 2 月 10 日から同年 3 月 8 日までである。調査票によるアンケート調査の方法により、CSR に対する認識、(①用語としての「CSR」の認知度、②自社にとっての CSR、③社是・社訓・経営理念、④CSR の意味)、CSR への取り組み状況(①法令順守、②ステークホルダーと企業統治、③環境保全、④従業員の教育・生活・人権への配慮、⑤社会や地域への貢献・責任の履行)、CSR に含まれる要素(「取り組み状況」の①～⑤)と CSR 全般に対する自己評価、CSR に取り組む目的・理由、取り組めない理由、CSR に取り組んだことによるメリット・デメリット、CSR への取り組みに対する支援策の必要性について調査した。

(4) 有効回答数

中小企業は 798 社(回答率 19.0%)、大企業 65 社(回答率 59.6%)であった。

(5) アンケート調査結果

以下に、報告書の CSR に関連する内容を紹介して考察する。

<CSR の認識と自己評価>

- 「CSR」という用語の認知度は中小企業でも大企業と同様に全体の過半数を上回っているが、認知度、理解度ともに大企業が 100%であるのに対し、中小企業では約 58%と格差があった。
- 大企業・中小企業ともに、法令順守・倫理的行動に基づき、より良い製・商品、サービスを提供することが、社是や経営理念に合致し、CSR に含まれる項目と考えている。
- ただ、中小企業では所有と経営が分離していない企業が多いこともあり、大企業に比べて株主への配当が CSR に含まれるとする企業は少なかった。また、大企業では CSR に含まれる項目の範囲が拡大している様子が窺われる。
- 大企業では CSR の意味を重要な経営課題とみる企業が増加している一方で、中小企業はコストとして位置づける企業が多かった。
- 法令順守、企業統治、環境保全、従業員の生活・教育・人権等および、CSR 全般への取り組みについては中小企業、大企業ともに「行えている(「十分行えている」と「大体行えている」の合計)」企業が半数を上回った。
- 中小企業の CSR に対する認知度、理解度はともに、大企業に比べて格差がある。

<CSR に取り組み状況>

- 大企業ではコンプライアンス体制がほぼ完備している。
- 中小企業では7割の企業が法規制の現状を把握しているものの、基本方針の策定、マニュアル化や担当部署・役員の設置といった体系的な取り組みを行っている企業は半数に達していなかった。
- 企業統治に関する取り組みについては、大企業では現在は事故・不祥事対策の整備と株主への配当原資としての利益の追求を重視していた。

- 中小企業も過半数が事故・不祥事対策の整備を重視していた。
- 今後については、大企業、中小企業ともにサプライチェーンでの CSR の取組みの情報収集が新たに必要になると考える企業が最も多いほか、大企業ではリスク管理としての内部統制の高度化を志向する企業が一部にみられる。
- 主要なステークホルダーは中小企業では現在、今後とも販売先・納入先、従業員、仕入先・調達先とする企業が多い。
- 大企業では現在は株主、従業員、販売先・納入先を重視している(今後は地域社会、環境保護団体、仕入先の重要性が増すと半数が考えている)。
- 環境保全については、大企業・中小企業ともに省資源、省エネルギー、リサイクルを重視する企業が過半数であった。しかし、環境保全の基本方針、認証の取得、環境報告書・環境会計については、中小企業は大企業に比べて取り組む企業が少ない。
- 従業員の生活・教育・人権等については、大企業では人事考課の透明性や能力開発のための研修を制度化している企業が半数に達していた。
- 中小企業では勤務時間の適正化や労働安全・衛生等で半数に達していた。
- 地域や社会への貢献・責任については、中小企業、大企業ともに顧客満足度の高い製・商品、サービスの提供を大方の企業が重視しており、CSR に含まれる項目の調査結果とも合致している。
- 資金面・人材面の経営リソースの違いもあり、寄付行為、従業員のボランティアに関しては、中小企業の取組みは大企業に比べて限定的なものにとどまっていた。

<CSR に取り組む理由、取組めない理由>

- 中小企業が CSR に取り組めない理由は、人手の不足が最も多く半数に達していた他、コストの増加予想(収益悪化、資金不足)が上位を占めた。翻って、CSR に取り組む目的・理由をみると、中小企業、大企業ともに経営理念、企業イメージの向上が半数を上回っていた。
- 大企業と中小企業を比較すると、主要販売先の差異を映じて前者では消費者、後者では販売先・納入先からの期待・要請が相対的に多かった。
- 中小企業・大企業ともに、CSR に取り組んだメリットはイメージアップ、デメリットはコストの増加がほとんどを占めた。
- メリットについて中小企業と大企業を比べると、順位の異同はあるものの、上位3項目は「企業イメージの向上」、「従業員の満足度の向上」、「販売先・納入先との関係強化」で一致しており、顧客・従業員のロイヤルティ向上には一定の効果があると判断できる結果であった。
- コストの削減、売上の増加といった企業業績に直接的な好影響があるとの回答は少数にとどまった。

<CSR の認識・自己評価>

- 中小企業の中でも、規模が小さくなるほど、あるいは収益状況が良くない企業ほど、CSR への認知度・自己評価が劣る。
- この結果から、調査対象外である資本金 1 千万円以下の企業では一段と CSR への認知度・自己評価が劣る可能性がある。
- 理解の深さ、取組みの範囲や自己評価の内容については、大企業との格差が大きい(大企業では CSR 全般への自己評価の 9 割超が肯定的、中小企業は 6 割弱)。

<その他>

- 大企業、中小企業とも4分の3が支援策として情報提供を必要とみている。
- 中小企業では経済的な支援策(減税、補助金、資金調達の優遇)を必要とみる企業が半数を超えた。
- 大企業では、PR効果のある支援策(メディアでの紹介、表彰制度)にも必要性を求める。
- 中小企業では体系的な取組みを行っている企業は半数に達していない。
- 中小企業は勤務時間の適正な運用、職場の安全衛生の確保、従業員に応じた活躍の機会を与えることが上位であった。
- 大企業、中小企業とも仕入先のCSRの情報収集が経営課題として新たに重要性を増すとの認識が高い。
- 大企業では、各種ステークホルダーとの対話を今後必要とみる企業が半数であった。
- 国内の株式公開企業を主要販売先とする中小企業、および販売先からの期待・要請を理由としてCSRに取り組む中小企業で、価格面等、販売先による取引上の優遇が支援策として必要とする声が多い。
- 用語としての「CSR」に対する認識をみると、『知っている』は黒字企業では6割に達しているが、収支均衡の企業と、赤字企業では半数にわずかに達しなかった。
- 黒字企業ではCSR全般に対する肯定的な自己評価が半数を大きく上回っているが、収支トントンや赤字企業では半数に満たなかった。赤字企業では肯定的な自己評価が否定的評価より少ない。
- 赤字企業では、CSRに取り組めない理由として資金不足が5割超、資金調達上の優遇を『必要性あり』とみる企業が7割超であった。

<CSR概念の普及に関する提言>

今後、追加的な調査等を行い、中小企業が取り組むべきCSRの範囲や求められる支援策等について、さらに議論を深める必要性がある。

2.2.4 大阪商工会議所

(1) 調査資料

環境推進委員会・環境経営研究分科会

環境経営に関する調査・研究報告書

—環境報告書・環境会計・環境教育・環境経営指標・CSR等—2005年3月

(2) アンケート調査の目的

先進的に環境経営に取り組んでいる企業を対象に、「環境報告書」、「社会性報告」、「環境会計」、「環境効率指標」、「環境教育への取組み」、「CSRへの取組み」等についての考え方や、現在および今後の取組みなどについての状況を把握すること。

(3) 実施時期と対象企業

調査実施時期は、2004年7月30日から同年9月24日までである。

調査対象は、大阪商工会議所環境経営研究分科会で選定した環境経営に積極的な取組み企業、団体326社であり、アンケート項目は、会社/団体概要、環境報告書等に関する状況、社会性報告、環境会計、環境効率指標、環境教育、CSRである。

(4) 有効回答数

212社/団体であり、回答企業/団体の業種は製造業が全体の62.8%と最も多く、資本金は1

億円以上が最も多かった。また、従業員数は、1千～3千人未満が28.3%、3千人～6千人未満が24.5%、1万人以上が23.1%であった。

(5) アンケート調査結果

以下に、報告書のCSRに関連する内容を紹介して考察する。

<CSRに関する用語の認知度>

- 「CSR」、「環境省『環境報告書ガイドライン』」、「GRIガイドライン」、「SRI」、「日経環境経営度調査」の用語については8割以上の企業が理解しているが、「経済産業省『ステークホルダー重視による環境レポートガイドライン2001』」、「NUグローバルコンパクト(国連が提唱する環・人権等に関する国際規定)」、「ECS2000(麗澤大学が開発した企業倫理・コンプライアンス分野の規格)」の用語についてはあまり知られていなかった。

<CSRとして重要な項目>

- 法令順守が最も多く、企業倫理、環境保全・環境負荷低減、情報開示・説明責任が多い。

<CSRの取組状況>

- 50%以上が取り組んでいる。
- 準備・検討中も含めると96%の企業が実践する方向。

<取り組んだ理由>

- CSRに取り組んだ理由では社会の動向(131件)、経営トップの指示(106件)が圧倒的に多い。
- なぜ経営トップがこのような指示を出すかが重要であり、不明な点として残る。

<CSRを行うための仕組みの確立>

- この仕組みが確立されているのは全体の3割にすぎず、現在計画中や確立していない企業は半数以上を占めていた。

<CSR実施における社員への周知方法>

- 社内通達、イントラネット、紙面配布、社員教育等の方法をまんべんなく採用している。

<CSRのメリット>

- CSRを行うことのメリットは「企業イメージの向上(83件)」、「リスクマネジメントの強化(41件)」。

<CSRのデメリット>

- 大多数の企業がデメリットはないと考えていた。
- 考えられるとすれば、デメリットは、「コスト・時間・労力が必要(22件)」、「情報開示によるマイナス時のリスク大(9件)」。

<経営におけるCSRの位置づけ>

- 経営におけるCSRの位置づけは、「CSRは経営そのもの・根幹(65件)」、「社会性への取り組み・責任をとるべきもの(24件)」、「単に重要(22件)」

<CSR概念の普及に関する提言>

中小企業も含めた多くの企業がCSRに取り組むためには、費用対効果の課題は避けて通ることはできない。よって、CSRを推進していく社会を構築するためには、中小企業も含めた多くの企業・組織が参加できる仕組みとすることが重要である。既にサプライチェーンマネジメントにおいて、取引先のISO認証取得を支援する仕組みや環境保全活動の支援を行っているケースもあり、このような事例の集積が求められる。

2.2.5 みずほ総合研究所

(1) 調査資料

「CSR(企業の社会的責任)は普及するか

ー当社アンケート調査に見る中小企業・大企業の現状と課題ー」2005年10月

(2) アンケート調査の目的

大企業から中小企業まで幅広い企業を対象に、CSRに関する企業アンケートを実施し、CSRに対する日本企業の取組み状況や課題の実態を明らかにすること。

(3) 実施時期と対象企業

実施時期は2005年2月。

みずほ総合研究所会員企業を従業員数10～50人、51～100人、101～200人、201～300人、301～1,000人、1,001人以上の6区分に分け、各々400社ずつ無作為抽出。合計2,400社

(4) 有効回答数

619社(有効回答率25.8%)。

回答は、各階層で14.5～18.3%に分布。従業員300人未満405社、301人以上209社(無回答5社)。上場会社20%、非上場会社80%。

(5) アンケート調査結果

以下に、報告書のCSRに関連する内容を紹介して考察する。

<CSRの範囲>

- 「よりよい商品・サービスの提供」、「収益を上げ税金を納めること」が上位であった。
- アンケートの選択項目にはコンプライアンス・法令順守が含まれていない。
- 「人権尊重」、「地球環境の保護」、「地域社会への貢献」は企業規模が小さくなるにつれて優先度が低くなる。

<取組みの契機>

- 「トップの方針」が非常に高い。しかし、トップがなぜこの方針を打ち出すかについては不明。
- 次に「ブランド、競争力維持向上」が続き、CSR導入によるメリットを考えている。

<取り組まない理由>

- 大企業といえどもどんなことをすればよいのかわからない企業が多い。
- 次いで「現下の経営環境では導入が厳しい」が続く。「人手がいない」、「コストがかかる」と言った回答が少なくないこともあわせて考えると、「ブランド・競争力維持向上」に役立つCSRのメリットがすぐには現れないために、CSRは何かとコストがかかるという認識が強い。

<CSRの課題>

- 「効果がつかみにくい」というのが最大の課題であった。「実施状況の評価・チェックができない」をあわせると80%以上の企業が、CSR活動における効果確認や評価方法について課題としている。
- 本来、CSRは即物的な見返り、リターンを求めて行うものではないが、現実の企業活動では何らかのフィードバックがないと動けないというのも事実である。

<取組み度別CSRの課題>

- 実施中・取組み開始の企業では、未実施企業に比べて「効果がつかみにくい」が高い。
- 「何をしたらいいかわからない」は、未実施企業に高く、実施中・取組み開始の企業では低い。

<CSR のメリット・効果>

- 「特にメリット・効果は感じない」が最も高かった。この回答項目は他のアンケートには見られない。また、「よくわからない」が、3位である。
- 「従業員の士気が向上」、「知名度・ブランド力が向上」が次に続く。

<取組み度別 CSR のメリット・効果>

- 戦略立案実行レベルの企業では、「特に効果・メリットは感じない」は取組み中および取組みを開始した企業の約半分である。
- 戦略立案実行レベルの企業では、「従業員の士気向上」、「知名度・ブランド力が向上」、「売上が増加」などの具体的な効果を指摘している。
- CSR は取り組んですぐにメリットがあるものではなく、経営の重点課題として戦略レベルで実施しないと成果が上がらない。逆に、しっかりやりさえすればさまざまな効果が期待できる。

<企業規模別 CSR と利益>

- 大企業の8割が「CSR は社会に払うべきコスト」と認識していた。
- 「利益が減っては意味がない」というある意味で企業の本音と思われる意見も全ての企業規模で4割前後ある。
- 「利益以前に企業の存在価値を問うもの」に賛意を示す企業も比較的多くある。

2.2.6 CSR に関するアンケート調査のまとめ

2.2.1～5 に示したアンケート結果を「取組み理由」、「取組み分野」、「意味」、「認識・自己評価」、「メリット」、「デメリット」および「取組めない理由」の項目に分類して整理した結果を表 2-2 に示す。

表 2-2 CSR に関するアンケート調査のまとめ

	日本経済団体連合 会	経済同友会	東京商工会議所	大阪商工会議所	みずほ総合研究所
実施時期	2005年3月～4月	2005年10月～2006年 1月	2005年2月～3月	2005年7月～9月	2005年10月
調査 企業数	会員企業の合計 1324社	同友会所属企業およ び東証1部・2部上場 会社2697社	中小企業:4,209社 大企業:109社	環境経営に積極的な取 組み企業326社	会員企業 中小企業:1,600 社 大企業:800社
有効 回答数	572社(回収率 43.2%)	521社(回収率19.3%)	中小企業:798社(回収率: 19.0%) 大企業:65社(同:59.6%)	212会社(回収率: 65.0%)	中小企業:405社(回収率: 25.3%) 大企業:209社(回収率: 26.1%)
CSRへ の取組 み理 由	マスコミ報道の盛り上 がり 経済団体の活動	—	大・中小企業:概念が社是・社 訓・経営理念等に含まれてい る。 次に企業イメージの向上	社会の動向 経営トップの指示	経営トップの方針 ブランド、競争力維持向上
取組み 分野	コンプライアンス・法 令順守	法令を順守し、倫理的 行動をとること	—	法令順守	ステークホルダー別の調査 環境、消費者・顧客、雇用
CSRの 意味	—	経営の中核 3年前は支払うべきコス ト	大企業:重要な経営課題 中小企業:支払うべきコスト	CSRは経営そのもの・ 根幹	社会に支払うべきコスト 収益の社会還元
CSRの 認識・自 己評価	—	—	中小企業で規模が小さくなるほ ど、収益状況が良くない企業ほ ど、CSRへの認知度・自己評価が 劣る。 大企業と中小企業との格差大	—	CSRの取組みは企業規模が 大きいほど高い。大企業では 約6割が積極的に取り組む。 ただし、「経営の重要課題とし て戦略を立案・実行」している 企業は大企業でも2割程度。

CSR の メリット	—	—	大・中小企業ともイメージアップ	企業イメージの向上	従業員の士気が向上 知名度・ブランド力が向上
CSR の デメリット	—	—	中小企業および大企業ともではコストの増加, 次に人手の不足	コスト・時間・労力が必要 情報開示によるマイナス時のリスク大	効果があかみにくい。 人手がない。 コストがかかる。
取組めない理由	—	—	人材・資金等の経営リソース不足とコストの増加による収益悪化に対する懸念	—	何をしたらいいのかわからない。

表 2-2 より、各種経済団体のアンケート調査結果から、日本企業において CSR を推進するうえでの目的と、推進における課題は次のように整理された。

(1) CSR 推進の目的

CSR を推進するのは「CSR の概念が社是・社訓・経営理念等に含まれている」からの回答も多いが、「マスコミ報道の盛り上がり」、「社会の動向」、「企業イメージの向上」といった回答も多い。企業規模にかかわらず CSR 推進のメリットとして「企業イメージの向上」を上げる企業が最も多い。最近でこそ、CSR の意味は「重要な経営課題」、「経営の中核」、「経営そのもの、根幹」が多くみられるが、一方で 3 年前の経済同友会のアンケート結果や東京商工会議所の中小企業の回答によれば、CSR の意味は、「支払うべきコスト」が多かった。

経済同友会は、第 15 回企業白書『「市場の進化」と社会的責任経営』で CSR の本質として、

- CSR は企業と社会の持続的な相乗発展に資する。
- CSR は事業の中核に位置づけるべき「投資」である。
- CSR は自主的取組みである。

と謳い、CSR はコンプライアンス(法令順守・倫理等順守)以上の自主的な取組みであるとしている。

しかし、中小企業を含む国内企業は、必ずしも自らの意思で倫理観に基づいて自主的に CSR を推進しているわけではない実態が浮かび上がった。

(2) CSR 推進における課題

東京商工会議所のアンケート結果では、人材・資金等の経営リソース不足とコストの増加による収益悪化に対する懸念が一番多い。トリプル・ボトムラインの「経済」と「社会」とがトレードオフになってしまっている。また、CSR の推進が「将来への投資」ではなく「支払うコスト」であるとの意識を反映した結果となっている。これは、本来の CSR 推進とは切り離して考慮すべき内容であるが、現実には困難がともない切り離せないのであろう。残念な結果である。

2.3 小括

CSR レポートの分析とアンケート結果分析から、以下のことが明らかになった。

- 大企業から中小企業への CSR 要求が強くなりつつある。
- それぞれの企業が真に CSR への取組みそのものを目標として推進しているというよりも、むしろイメージ向上等の対外 PR を目的として CSR を推進している企業が多い。
- CSR 推進における課題は、人材・資金等の経営リソース不足とコストの増加による収益悪化という経済性重視の視点から抜け切れていない点である。

中小企業では、理念として CSR 推進の必要性は理解しているが、推進に当たっては経済的観点を無視できず、また、社会の趨勢に遅れまいと企業イメージ向上を目的に推進している企業が多い実態が浮かび上がった。

経済的な課題を抱えた中小企業が、CSR 推進に取り組み、企業イメージを向上させることは果たして可能なのか、いかにすれば効果的に CSR 推進を図ることができるのか。これらの疑問点の解明に向け、我々は、以下に述べる CSR セミナーでのアンケート調査、グループディスカッション、CSR 先進中小企業からの聞き取り調査を行った。

第3章 中小企業経営者を対象とした CSR セミナー

3.1 セミナープログラム

1.3 節で示したように、本セミナーの開催目的は、「CSR に関心のある中小企業の実態と課題を浮き彫りにする」ことであった。この視点に立ち、事前に聴講希望のあった参加者を対象に下記の要領によりセミナープログラムを実施し、まずは問題提起を行った。

実施概要は、以下のとおりである。

参加者：計 11 名（一般事業会社7社の他に、金融機関、コンサルティング会社、調査会社の各代表者または担当者）

開催日時：2006 年 2 月 16 日 14 時から 17 時まで

開催場所：大阪商工会議所 北・都島・福島支部

（大阪市北区西天満 3 丁目 14 番 16 号 西天満パークビル 3 号館 7 階）

セミナーテーマ：

- ① CSR 経営の意義と課題（國部克彦教授）
- ② 中小企業のための環境マネジメント（梨岡英理子公認会計士）
- ③ 不祥事と企業倫理（岡田齋）
- ④ コンプライアンスの基礎知識（檜山洋子）
- ⑤ 金融機関から見た CSR（柳田浩孝）
- ⑥ 環境報告書作成を通じた環境経営の実践（藤近雅彦）

*それぞれの発表用 PowerPoint 原稿は後掲付録参照。

3.2 アンケート分析

3.2.1 アンケート結果

アンケートの主な結果は、次のとおりであった。

第 1 に、このセミナーに参加するまでに「CSR」を知っていたかとの質問に対しては、「十分知っていた」との回答はゼロであり、「少し知っていた」、「あまり知らなかった」との回答が、それぞれ 4、「ほとんど知らなかった」との回答が 1 であった。

第 2 に、CSR に関心があるかどうかの質問に対しては、「非常に関心を持っている」、「少し持っている」が 9 割であった。CSR セミナーに参加している人を対象にしたアンケートの性質上、当然の結果ともいえるであろうが、中小企業にも CSR に対する関心、意識の高い層が存在していることを窺わせる結果であった。

第 3 に、なぜ CSR に関心を持っているのかとの質問に対しては、「世の趨勢で無視できないから」が 6、「CSR は企業の自主的活動として当然だから」が 4、「経営者の強い意志だから」が 4、「顧客・取引先からの要求だから」、「株主・親会社からの要求だから」がいずれも 1 であり、「将来利益を生む投資だから」、「社員からの要求だから」、「地域社会からの要求だから」という理由はいずれもゼロであった。東京商工会議所のアンケートでは、「販売先・納入先との関係強化」と「CSR は支払うべきコスト」とみる企業が多かったのに対し、今回のセミナーに参加した企業は、ステークホルダーとの接点を通じてではなく、一般的認識として、あるいは、各社の自主的発想として、関心を持つに至ったことが窺えた。

第 4 に、CSR に取り組んでいるかどうかの質問に対し、「少し取り組んでいる」が 5 で最も多く、

「あまり取り組んでいない」が 3, 「積極的に取り組んでいる」, 「ほとんど取り組んでいない」がいずれも 1 で少なかった。中小企業においては, CSR への取り組みはこれからの大きな課題であることが窺えた。

第 5 に, 参加している担当者自身が, 自己の所属する会社が CSR に取り組む必要はあると思うかどうかの質問に対し, 「積極的に思う」が 6, 「少し思う」が 4 で, 「あまり思わない」, 「ほとんど思わない」はいずれもゼロであった。

第 6 に, 回答者が経営者ではないことを前提にした, 経営者が CSR に取り組む必要があると考えているかどうかの質問に対し, 「積極的に思う」が 5, 「少し思う」が 3 であり, 「あまり思わない」, 「ほとんど思わない」はいずれもゼロであった。第 5, 第 6 の回答は, 中小企業においても, 経営者, 担当者は CSR に取り組む必要性を強く意識していることを窺わせた。

第 7 に, 自社が CSR を推進する上で障害があると思うかどうかの質問に対し, 「かなりある」, 「少しある」と回答したのは少数にとどまったのに対し, 「あまりない」が 6, 「ほとんどない」が 2 と, 障害の存在については消極的な意見が過半数であった。中小企業においては CSR 遂行に障害があるために取り組みが遅れていると思われることからすれば, CSR 推進上の障害があまりないと考える意見が最も多かったのは驚くべき事実であった。ただし, そもそも何をすればよいのかすら明確になっていない現時点において, 遂行上の障害を具体的にイメージできていないだけであるということも考えられるため, このアンケート結果をもって, 中小企業には CSR 遂行上の障害はないと判断してしまうことはできないであろう。

第 8 に, CSR 遂行上の障害があるとすればそれは何かとの質問に対し, 「社員の意識不足」, 「経営資源(人, カネ)の不足」, 「知識及び情報の不足」がいずれも 2, 「トップの意識不足」が 1 であった。回答にばらつきが見られ, 障害の多様性が窺われた。

第 9 に, 会社が CSR 活動に取り組む場合, いかなる対象への配慮が特に重要と思うかの質問に対し, 「従業員への配慮」が 8 と最も多く, 次に, 「法令順守への配慮」が 6, 「環境への配慮」, 「顧客又は取引先への配慮」が 3, 「人権への配慮」, 「地域社会への配慮」, 「株主・投資家への配慮」が 2 であり, 「金融機関への配慮」, 「行政への配慮」はいずれもゼロであった。身近な問題にまつわる, 「従業員」, 「法令順守」への気遣いが多くなっていることは, 中小企業にとってはある意味当然のことであろう。

3.2.2 アンケート分析結果

アンケートの集計結果の中から, ここではポイントとなる二つの分析結果を示す。

第一のポイントは, 参加者の大半が CSR 推進上の障害をさほど認識していなかったということである。すなわち, CSR を推進する上で障害の有無を質問した項目では, 「あまりない」「ほとんどない」の合計値を見ると 70%を占めており, 過半数の参加者が CSR 推進の困難さを深刻視していないようにも見受けられた。一方で, 障害を「かなりある」, 「少しある」と回答した参加者がイメージする障害の内容は, 「社員の意識不足」, 「経営リソースの不足」, 「知識・情報不足」にほぼ均等に分散した。今回の調査母体は小さく, 早計な結論付けには慎重であらねばならないが, CSR に本格的に取り組む前段階の企業は真の障害を認識する水準に至っておらず, ある程度取り組んでいる企業には障害の存在が相応に見えてくるという傾向の可能性が推察された。

第二のポイントは, CSR 活動において配慮すべき対象・事項として, 「従業員」並びに「法令順守」を重視する回答が多かった(前者が全体の 80%, 後者は 60%が選択した)ことである。逆に,

「株主・投資家」、「金融機関」、「行政」を選択した回答は皆無であった。「従業員」と「法令順守」は、その他さまざまな対象・事項と比較しても、経営を行う上で最も基盤を担う、不可欠かつ避けては通れない課題であることに異論はなからう。参加者の大半が帰属する組織である中小企業では、CSR を行う出発点として、まずはこの基盤部分を疎かにしてはならないとの強い意識が働いていることが想像された。

3.3 グループディスカッション

前節のアンケート調査で得られた回答をさらに深堀・検証するために、セミナー参加者の協力を得て CSR に関する意見交換を行った。具体的には、参加者を2グループに分け、「CSR の阻害要因とその克服策を考える」ことを共通目的として設定し、各自のうまく行った事例、苦心した体験談や問題意識につき情報交換を行う趣旨で、各参加者からの自発的な発言を促すグループディスカッションの形式をとった。またそこでは、我々がファシリテーションと記録を分担して行った。

ディスカッションでは、現在職務上具体的な問題を抱えている参加者から、活発な発言がなされた。その中で提示された主な阻害要因は、CSR 推進上の時間軸を基準に分類すると、概ね下記のとおり整理された。どの要因も、企業経営の根幹に係る重要な問題を内包しており、容易には解決し得ない事項ばかりである。このディスカッションを行って初めて、アンケート集計では知り得なかった、「CSR 推進に悩みを深める中小企業」の実像を垣間見ることができた。

<阻害要因>

[実施前段階(準備)]

- 経営理念が確立していない、確固たるリーダーシップが存在しない。
- 具体的なテーマおよび対象の選定(=何をやればいいのか)が、判然としない。

[実施段階]

- 各種認証取得が最終目標と化している(=手段の目的化)。
- コストがかかり過ぎて売上との両立に苦心、投じた経営リソースの回収目処が立たない。
- 従業員末端まで CSR 精神を浸透させることが困難である。

[実施後段階(効果)]

- 大企業と比べステークホルダーの範囲が狭く、短期的な業績(売上増)との繋がりが不明確である。
- 本業と無関係に取り組んだが、効果が認められず失敗した経験がある。

[将来(持続性)]

- 一貫したトップ方針、マネジメントが定着しない。
- 問題を起こせば、サプライチェーン全体に支障をきたす。

3.4 小括

第3章の議論をまとめると次のようになる。我が国の中小企業の大半がCSRの本格着手に至っていない状況は否めないが、強い関心を示す層は確実に存在する。しかし、知識がこれに追いついておらず、中小企業へのCSR普及を妨げている。その背景には、当該企業が意識するにせよしないにせよ、CSRを推進していく各段階で、数多くの障害がその前に立ちはだかっていること、そのため、CSRを本業のマネジメントに組み込む思い切った決断を下して、活動を具体化するのを阻んでいるところにある。多くの中小企業がCSR実行に踏み出すのを躊躇させているのは、中長

期的に好循環を形成するであろう「本業」と「CSR」の協働に理解が深まっていないことがその一因となっているものと想像できる。この一大障害が克服され、「本業」と「CSR」の両輪が協働する形で機能するとき、まずは中小企業の従業員、サプライチェーン等のステークホルダーに好影響が及び、ひいては当該企業自身の収益・効率に反映される。そして、さらにはその動きが集積し日本の経済社会の閉塞・低迷を打破する一助となることすら期待されるのである。

そこで第4章では、CSRへの取組みに対し社会的に評価された中小企業に範を求め、この両輪の協働に向けたさまざまな障害を解決するための方策について考えてみたい。

第4章 CSR 先進中小企業に対するインタビュー

4.1 株式会社仁張工作所

4.1.1 企業の概要と選定理由

株式会社仁張工作所¹⁴の概要を表 4-1 に示す。同社は、大阪府下でも中小のメーカーが多いことで知られる東大阪市に本社を置く板金加工メーカーであり、現在は創業二代目の仁張正之氏が社長を務めている。同社は、2003 年の 6 月にエコアクション 21 のパイロット事業者として東大阪市で最初の環境マネジメントシステムを導入した。その一環として発表した環境活動レポートが第 9 回環境コミュニケーション大賞 環境活動レポート部門優秀賞を受賞¹⁵したことから CSR の先進企業と考え、インタビューをお願いした。

表 4-1 株式会社仁張工作所の概要

創業	1964 年(昭和 39 年)10 月 1 日
資本金	1,000 万円
事業内容	板金加工による保管庫, キャビネット, デスクなどの設計・製造 各種精密板金加工
従業員数	81 名 (アルバイト, パート含む) 2004 年 5 月現在
本社所在地	大阪府東大阪市水走 3-14-6

4.1.2 インタビュー¹⁶およびアンケート調査

(1) インタビューの方法

付録 3 に示すインタビュー内容を事前(2006 年 3 月 13 日)に送付し、「半構造化インタビュー」を実施した。質問は、原則として質問票に沿って行ったが、適宜関連する質問を追加した。インタビュー内容はテープレコーダーに記録し、後日整理を行った。

(2) アンケート調査

調査対象者の仁張社長および作田部長に、セミナーで使用したものと同一アンケートに回答していただいた。

4.1.3 「仁張工作所」の CSR

(1) CSR 推進の目的

同社では、1996 年の仁張正之氏の社長就任に際して、現行の経営理念(後掲)を制定した。これは、企業の存在理由や社会的目的、経営に当たっての基本的考え方、基本的姿勢を示すもの、企業経営を行ううえでもっとも重要なものであり、仁張工作所が「継続して存続し続けるための進むべき方向、考え方、夢の源」と位置づけられている。仁張社長は、「ポイントは短期的な

¹⁴ <http://www.nimbari.co.jp/>

¹⁵ http://www.gef.or.jp/eeco-com/9th_ecoaction.htm

¹⁶ インタビュー実施日および調査対象者

株式会社仁張工作所(以下「仁張工作所」)へのインタビューは、2006 年 3 月 15 日 10 時から 12 時まで、本社 3 階の会議室をお借りして実施した。対象者は、次の 2 名である。

代表取締役 仁張 正之氏

品質保証部長(兼 改革推進室) 作田 正昭氏

利益よりも、長期的な利益を重視することに尽きる」と語る。つまりすべての企業活動について「その活動が長期的な利益を生み、それによって会社が継続して存続し続ける可能性を拡大するか否か」を基準に判断するのである。

同社が主戦場とする板金加工の市場では、安価な中国製品が増えつつあり、「トップ 10%に入らなければ生き残れない(仁張正之社長)」という激戦が繰り広げられている。こうしたなか、同社は理念を実現すべく品質、環境と重点テーマを決めて取り組んできた。まず 2000 年の 3 月に品質管理のマネジメントシステム ISO9002 をコンサルタントに頼ることなく自社のスタッフによって取得した(3 年後のサーベイランスの際に、ISO9001:2000 に変更)。その成果が従業員の意識や製品に反映されてきたことから、次に環境保全への取組みに着手している。2003 年の 6 月に、環境省のエコアクション 21 のパイロット事業者として環境マネジメントシステムを導入し、活動を推進してきた。

メーカーは、技術を高め、よい製品を短納期に作り、出荷することが責務である。それを追及すると、品質と環境にたどり着く。つまり、たとえば技能不足によって手直しや作り直しがあると、時間も材料もエネルギーも無駄になる。品質面の優劣は経営に直結し、環境負荷にも直結するというわけだ。こうしたことから、仁張社長は経営と品質と環境は同じベクトルのうえにあり、本業としてそれらに取り組んできたのであり、たまたまそれが CSR の考え方に非常に近かったといえる。

また、同社のある東大阪市では不況のあおりから、工場を閉鎖してその跡地に住宅が建つケースが近年増加しており、職住近接が進みつつある。地域環境の保全や地域社会とのコミュニケーションに十分配慮しなくては、事業活動ができなくなることも考えられる。そのため同社では、周辺の清掃、挨拶、地域の学校などの工場見学なども、積極的に行っている。

(2) CSR 推進の方法～本業との連携をどう図ったか

前述のように、同社の CSR は本業の一貫としてスタートし、強力なトップマネジメントの元で推進してきた。テーマについては、大事なことから、できることから、基本的なことからまずやってみることをベースに、息切れすることなくスパイラル・アップを図ることを重視している。また、活動計画と推進実務については、品質保証部の作田部長(兼任)を含んで 2 名よりなる改革推進室が事務局を担っている。

同社の CSR の重点テーマは品質と環境であるが、それぞれについて ISO9001(当初は ISO9002)とエコアクション 21 のマネジメントシステムを導入しており、それらの PDCA サイクルを回すことによって日常の事業活動にビルトインした取組みを推し進めている。そして、双方の社内監査を担当するのは、兼任品質保証部長と改革推進室を兼任する作田氏であるため、品質と環境の両重点テーマを一体化することが可能になっている。

品質と環境についての全体目標は、部署別、チーム別、個人別の行動計画にまで細分化され、年間目標として全従業員に割り当てられる。これらは、半期ごとに進捗状況をチェックし、問題点があれば所属部長、作田部長が本人と討議することで達成の可能性を高めている。この背景には、作田部長の「理念を浸透させること大切だが、忙しい現場の人を動かすには仕組みづくりが最重要。そのために、できる範囲のシステム化を図ることが重要。できるようにすることが、事務局の仕事である」との思いがある。

また、従業員の意識向上のために、環境月間の 6 月に、環境ポスターを募集するなどの活動も行っている。これには、全従業員の 58%に相当する 47 名から応募があったという。

(3) CSR 推進上の課題

「仮に今、これから CSR をやれ、と言われたら私でも二の足を踏むと思う」と仁張社長は話す。つまり、新しいことを始めようとするれば、カネも人もすべてが障害であり、できない理由になりうるという。しかし、どんな障害があるにせよ、品質と環境が会社の存続にとっての重大な問題だと考えれば、障害は克服すべき通常の課題のひとつに過ぎないと、仁張社長は捉えている。この発想に基づき、永続的に存在し続けるための投資として、経営リソースの強化を図るに至った。

(4) 課題の解決策

まず手始めに、同社は ISO9002 をコンサルタントに頼ることなく自社のスタッフによって取得した。それに引き続き、エコアクション 21 をパイロット企業として、補助金を利用して導入しているため、経費的な負担は最小限に抑えられている。それを可能にしたのが、2000 年に同社に転職してきた「変革型リーダー」としての作田部長である。作田部長は、大手カメラメーカーで現場管理を手がけてきた経験と人脈を活かし、認証の取得から CSR の実践に至るまで、社長の意思を実際の行動に翻訳して社員に伝え、実践させた功労者として評価される存在といつてよい。

しかし、すべてが解決されたわけではない。仁張社長によると、従業員に対する CSR 意識の浸透度に濃淡が見られるという。また、CSR に必要な情報のほとんどは、作田部長が本やセミナーなどで習得しているが、その作田部長自身が「情報不足」を障害の一つとして認識していることもアンケートで明らかになった。これらの点も、同社が CSR をさらに推進していくうえでの課題と考えられる。

(5) CSR に取り組んだ成果

本業の一環として CSR に取り組んでいる同社では、CSR の取組みは、品質の安定、生産性の向上、環境リスクの低減、地域との良好な関係の維持、従業員満足、顧客満足などを通じて業績の向上につながるものと認識している。

そして現実には、品質面、環境面、営業面において CSR 活動に着手する以前に比べて顕著な変化が見られる。まず、品質面では、2000 年に 180 件、2001 年に 169 件であった顧客からの品質クレーム数が漸減し、2005 年には 93 件にまで改善されている。また、品質意識の向上により、2001 年に 160 件であった改善提案が 2005 年には 1,045 件に急増しているのも特筆すべき点であろう。次に、環境面では、グリーン調達に対する顧客の要望に応えるために、「当社も、関係会社や取引先に対するグリーン調達ガイドラインを作ろう」と、従業員が自発的に言い出したことが挙げられる。最後に、営業面では、同社が成長を期待している E コマースによる販売実績が、環境行動レポートをホームページに掲載し始めた 2 年の間で大きく伸びたことが挙げられる。ホームページでは、主に特注ものなどの新規顧客からの注文が多い。これらは、以前は多くても 100～200 万円／月に過ぎなかったものが、今では年間 1 億円に届く勢いであるという。背景としては、以前からアピールしていた技術面の優秀さに加えて、環境保全を始めとする CSR に対する姿勢が評価されていることが考えられる。

(6) 経営理念等による経営者のコミットメント

同社の経営理念と、それに対する同社の考え方を示す。

「ここに示す経営理念は、2代目社長が会社を継ぐに当たり、全社員に発表した我が社の経営理念です。

- ・私達は板金加工を通じて良い商品を社会に提供し、安全で快適な生活空間を創造します。
- ・私達はおお客様の満足を通じて仕事に誇りを持ち、より良い生活を実現し、働きがいのある会社づくりに努力します。
- ・私達は常に新しい板金加工技術について積極的に学び、自分たちのものとし、共有化することによって、技術レベルの高い信頼される会社をめざします。

経営理念とは、

- ・その会社の存在理由や社会的な目的は何か。
- ・経営にあたっての基本的な考え方とは何か。
- ・企業の基本的な姿勢とは何か。

を示したものです。

『経営理念』の『理念』の意味は、理性によって到達する最高の考え方、根本的な信念ということです。

つまり、仁張工作所がこれからも継続して存続し続ける為の進むべき方向、考え方、夢の源であります。私達は、求人採用の際にも選考段階から経営理念について説明し、理解していただける方の中から仲間を迎えることとしており、常により高いレベルで経営理念を具現化して行きたいと考えます。」

この文面は同社ホームページ上で公表されているものであり、仁張社長の一人称にはなっていないが実質的には経営トップによる経営理念に対するコミットメントと考えられる。こうしたトップの意思が社内外に明らかにされている点は、同社のCSR推進において大きな推進力となっていることがうかがえる。

(7) 2004年度環境レポート¹⁷による経営者のコミットメント

EA21に基づく2004年度環境レポートで、仁張社長は次のようにコメントしている。

「2004年度の環境レポートを発表できてうれしく思います。当社にとってエコアクション21認証取得活動からの環境に対する取組みは、始まったばかりで、一言でいうと『環境に対して意識が芽生えた一年』でした。

設定すべき目標値も、過去のデータがほとんど無いので、皆で相談し、多少「ええかっこ」もして決めたものの、中には見当はずれの数字も出てしまいました。

そんな中で、地域と共に頑張らんといけない中小企業こそ環境についても一所懸命取り組まないといけないかなって思えるようになりました。

当社は2004年を環境元年ととらえ、現在の到達点からまた次の取組みを進めていきます。」(2004年3月)

トップによる環境保全活動に対するコミットメントである。ここには従業員の心情に訴えかけるような飾らない言葉で、分かりやすく理念の共有化を図ろうとする意図が見て取れる。

¹⁷ http://www.nimbari.co.jp/kodawari/hinshitsu_ea21.htm

4.1.4 考察

仁張工作所における CSR の最大の特徴は、経営体質強化を目的とする品質向上と環境改善のための活動としてスタートし、終始一貫してそのポジションが揺らぐことなく、本業の延長として取り組んできた点にある。そのため、活動のテーマもいたずらに広げることなく、本業に重要な品質と環境に絞っており、限られた経営リソースを重点的に投入することができている。

また、「経営理念」と「2004 年度環境レポート」に示されたトップコミットメントに見られるように、経営トップの強い思いと積極的な関与が明確に示されていること、さらにそれを形にして従業員が実践しやすい形にして提示するリーダーの手腕がうまくマッチングし、取組みの実効性を高めている。具体的には、品質と環境の目標を個人に細分化し、業務における評価のインデックスとして推進状況をチェックできる仕組みに、ISO9001 やエコアクション 21 といったマネジメントシステムが補完的に機能しあって、従業員個々の活動が全体の PDCA サイクルに織り込まれている点も特筆したい。

4.2 株式会社 たねや

4.2.1 企業の概要と選定理由

株式会社たねや¹⁸の概要を表 4-2 に示し、グループ売上高の推移を図 4-1 に示す。

たねやは、創業から 130 年以上の歴史を持つ老舗である。また、近江商人で有名な滋賀県の企業であり、近江商人の思想がたねやの企業経営にどのように反映されているか興味深い。なお、たねやは 2006 年 2 月に滋賀経済同友会主催による「第 1 回滋賀 CSR 経営大賞」を受賞した。

以上のように、たねやは、その CSR 活動が社会的にも高く評価されていることから今回の調査対象企業に選定した。

表 4-2 たねやの概要

創業	1872 年(明治 5 年)
設立	1972 年
資本金	9,000 万円
事業内容	和菓子・洋菓子の製造販売/喫茶・食事
従業員数	921 名 2005 年 8 月 16 日現在(グループ総員)
グループ売上高	図 4-1 参照
本部住所	滋賀県近江八幡市上田町 84

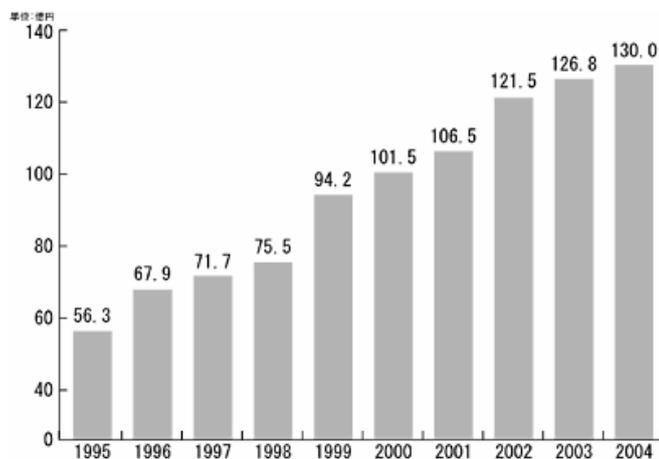


図 4-1 グループ売上高の推移

4.2.2 インタビュー¹⁹およびアンケート調査

(1) インタビューの方法

付録 3 に示すインタビュー内容を事前に送付し(2006 年 3 月 13 日), 「半構造化インタビュー」を実施した。質問は、原則として質問票に沿って行ったが、適宜関連する質問を追加した。インタビュー内容は IC レコーダに記録し、その内容を文書に書き起こした。

¹⁸ <http://www.taneya.co.jp/>

¹⁹ インタビュー実施日および調査対象者

株式会社 たねや(以下「たねや」) へのインタビューは、2006 年 3 月 16 日 15 時から 17 時まで、同社本社で実施した。調査対象者は、次の 2 名である。

広報部部长 山本 哲也氏

NPO 法人たねや近江文庫専務理事主宰:川島 民親氏

(2) アンケート調査

調査対象者の山本氏および川島氏に、セミナーで使用したものと同一アンケートに回答していただいた。

4.2.3 「たねや」の CSR

(1) CSR 推進の目的

「たねや」は、CSR を特に意識して活動しているわけでない。創業は 1872 (明治 5) 年と非常に古く、130 年以上の歴史を誇る老舗である。同社の 3 つの経営理念(付録参照)に見られるように、近江商人道思想が経営理念に深く影響を及ぼしている。このような経営理念は創業から守られてきたが、現在のような形での明文化は、1984 (昭和 59) 年の東京日本橋の三越本店への出店がきっかけとなった。

川島民親氏は、「たねや」の経営理念の起源を次のように述べている。

「たまたまうちの経営理念は、ご存知のとおり、近江商人。これはそもそもの発端はどういうことかと申しますと、商いをやる限りにおいて、商いの基本は江戸時代の近江商人の理念であり、それをふみはずすようじゃまずいんじゃないか。商いというものは踏み外したくなりますからね(笑)。これに対する制御装置と申しますか、江戸時代と今とは違いますが、それをうちのトップは愚直に信じながら、ここがまたいいところなんです、進めているんです。社員には『商いはヒトのみちだ。』とっています。これを考えてみますといろいろな意味で CSR に関係してくる。コーポレートガバナンスの問題にも関係してくるのです。そういう路線でやってきました。

なぜそういう路線をとったかといいますと、一つは、地元近江八幡の先達があり見本があった。もう一つは、和菓子の世界は京都があるんですよ。京都というのはブランドなんですよ。例えば京野菜というのは、作ってるのは滋賀県が多いんですよ。それが京都へ行って京野菜としてブレイクする。何でもそうです。何でも京都に取られてしまう。これをなんとか超える道はないのか、これを 10 年 15 年と考えてきたのですが、あるところまでは行くが、どうしても超えられない。それじゃ京都のまねをしてもだめだと気づく。そして地元をもう一度見直そうじゃないかと考えた。考えてみたら、地元にも生活文化として培われてきたものもある。たまたま京都は、794 年から都があった。しかしそれよりも前に大津京(667 年)が開かれた。紫香楽(しがらき)京もあった。近江には万葉時代の歌もたくさん詠まれている。そういうことを考えてみると、地元にも文化も何もかもあるじゃないかと。京都と異なる特性が無限にあるような気がしました。それをむしろ内に向かって掘下げていこうと。そして、これを理論武装といいますかね、京都のお菓子には雅(みやび)に対して、こちらのお菓子には鄙(ひなび)がある。それをずっとやってきたわけです。しかし、うちのトップに言わせると京都は金看板なんだ。これは犯しがたいものなんだ。ただ、近江は京の台所みたいなものだ。これを活かそうじゃないか。」(川島)

「たまたま一生懸命やってきたことが行き着いたということです。当時は CSR という言葉もなく、トレーサビリティという言葉も聴かずに。トップの時代を読む感覚がよかったこともあります。このようなことが現状で、CSR がありきで、構えてなにかやらなければならないというようにやってきたわけではありません。トップも、今度賞を頂いたため、初めてなんかしなきゃいかんのかなといっている。」(川島)



図 4-2 末廣正統苑

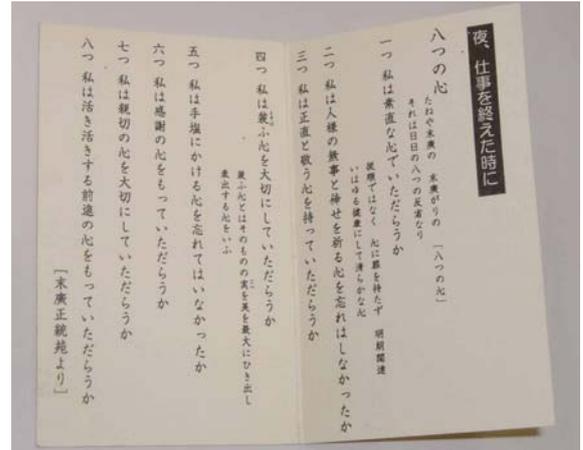


図 4-3 終業時に唱和するカード

(2) CSR 推進の方法

前述のように経営理念の明文化は、東京三越への出店がきっかけである。「現在の経営理念を定められたのはどなたですか。」との質問に対し、川島氏は、「社長が先代から近江商人とはこういうものだと言われてきました。そして、京都に長田塾という演劇集団がありますが、たまたま社長の青年(会議所)時代に近江八幡で公演があり、数年前のあるとき、(長田塾の出された本を読んで)社長はこれこそが商いの原点だ、我々にもその真髄を教えてもらいたいと長田塾に飛び込んだ。そして、理論武装を長田 純先生に頼んだ。それでできたものが 3 つの理念です。その出会いが三越の日本橋への出店の前であった。こんな田舎から東京へ出店することはその頃は大変なことであったのです。まず最初に、社員にこの理念(商いの原点)をしっかりと根底に持っていないと東京ではやっていけないかもしれないということで末廣正統苑を定め、朝礼で読んだりし、近江商人の商いに対する姿勢を叩き込んだ。」また、山本哲也氏も「東京進出にあたって、たねやとしてきちっとした基本を作る必要が生じ、としたのだと思う。そしてまとめられた。もしも東京で売れたら目先を見失う、もうけもうけに走ってしまうということを恐れ会社の考えが揺らいでしまうことを防ぐために、戒めのような形で家訓や先代からの教え近江商人の考えを一冊の本にまとめるということを行った。」このようにして定められた本が図 4-2 に示す末廣正統苑である。和綴りの素晴らしい本で、入社すれば渡される。

たねやの CSR の推進方法といえるものは、この末廣正統苑の一部を会議等の冒頭に唱和することであり、末廣正統苑の一部を抜粋したカード(図 4-3 参照)を全員に配布して始業時と終業時にこれを唱和することである。

また、マン・ツー・マンによる OJT と集合教育も行われている。

山本氏によれば、「先輩を見て習うということが原点ですね。我々の研修も 2 年目の社員がマン・ツー・マンについて教えるのですが、新入社員が先輩の姿を見て教わる、先輩は一年間の自分の成長を、新入社員を見て見直せる。この繰り返しです。」(山本)、また、同氏は、「組織の中で社長の理念を真の意味できちっと理解している社員が店の中で一人でも二人でも多くなり、率先して見せていけることが大事でしょうね。皆それを見てなるほどと納得していくものなのです

で。」とも言う。さらに、「店の中ではまず所属長が率先して行うことが大切ですが、最近人事部でも集合教育をやるようになってきました。」「そのとき教えるのは理念などですか。」という問いに対し、同氏は「そうです。ロールプレイング的な教育もしますが、あくまでも理念が中心となります。」と答えている。

このように、末廣正統苑にしたためられた「たねや」の経営理念は、唱和、マン・ツー・マンのOJT、集合教育によって今に受け継がれている。

(3) CSR 推進の課題

1984(昭和 59)年の東京進出以降、「たねや」の事業は全国的に展開するようになる。これに伴い、従業員数も増加し、当時は200人台であった人員数は、現在では900人を超えた。このように急激な従業員数の増加は、必然的に経営理念の希薄化を招く。「たねや」でも、この経営理念の正しい継承がCSR推進の課題であると考えている。

山本氏は、「やはり人数が増えるとうちでもトップの考えが伝わりにくくなりますね。」と述べ、川島氏も「10年くらい前であれば、トップが1階で一怒鳴りして、次に2階で一怒鳴りして。トップの気持ちが隅から隅までピンと伝わってきていましたが、最近ではね……。」と考えている。「やはり人が増えると徹底が難しくなってくるのでしょうか。」という問いに対し、山本氏は、「組織が大きくなると理念を正確に部下に伝える能力が必要になってきます。」と述べ、川島氏も、「理念は具体的な実践で初めて面白みも出てきて納得もできるのですから。」と回答された。さらに、「昔はそれがマン・ツー・マンでやられていたが、教える対象が多くなって難しくなったのでしょうか。」との問いに対し、山本氏は、「ある程度形だけのものになりかねなくなります。」と述べ、川島氏も「私もそう思いました。」と回答している。

(4) トップのリーダーシップ

CSR推進には、トップのリーダーシップが欠かせない。山本氏は、「CSRありきではなく社長の想いがそのままCSRに結びついている。社長は24時間よく考えられていて常に我々の前に前にと進んでいて……。追いつくのが大変である。」と言う。「日ごろの行動がそのものずばりなんです。」という問いに対し、川島氏は、「一つの理念を具体化させることにかけては天才的である。現場からも理念を吸収し、それをキャッチボールしながら自分も高めていく。」と言われる。その他、全てを紹介しきれないが、いろいろな会話の中で経営トップのリーダーシップのお話がでてくる。たねやの山本徳次社長の強い信念が従業員に伝わり、「共感」を生み出し、企業文化として根付いていると思われる。

(5) 社会貢献活動

「たねや」がCSRに対し評価されているポイントに、社会貢献活動がある。ここでは、「たねや永源寺農場」と「おにぎり保育園」の2つを取り上げるが、他にも「たねや菓子職業訓練校」、「NPO法人たねや近江文庫」などがある。

たねや永源寺農場

川島氏「たまたまうちが大賞をいただくことができましたが、そもそも今でいうところの「CSR」と呼ばれることが始まったのは何であったかと考えますと、ちょうど10年くらい前に始めたヨモギの栽培なんです。お客様の口に入る食べ物で、一つ間違えば命にかかわるものだ。何か安心を保

証、今で言うトレーサビリティですね、和菓子には欠かせないヨモギを無農薬で栽培し、安全な栽培を、そして安心してお客様に食べてもらいたい、として始まった。元来、お米や穀物は昔から盛んなところでした。近江米、昔は江州米といっていました、豊富なお米のところでした。そして裏庭で有機栽培で育てた野菜をお客様に食べていただくというようなことができないかということで考えていたところ、ヨモギはどうかということになったのです。といいますのは、ヨモギはその辺で摘んでということではうちの需要をまかないきれないし、またあぜ道というのは農薬がひどいんですよ。」「もともとは他県から仕入れてたんですよ。それを滋賀県らしい風光明媚なところでやってみようということになり、平成9年頃、安価で田んぼを一反ほど借りましてね、それが大成功したんですよ。そして、近所のおばちゃん連中に来てもらったりして。有機栽培していたので草むしりが大変なんです。いろいろわいわいとやっていました。それが定着し、こういうことはどんどんやっぴかなくっちゃならないということになったのです。」「農場の場合は、山間(永源寺)のお年寄りの方の雇用に関してかなり貢献していると思います。農業で手が空けば、桜の花びらを裂いていただいたり、柏餅の葉を洗っていただいたりする工場の仕事を永源寺のほうへ持っていったりしています。農協さんも農家に何かを作ってくれというが、それをさばくことができない。そして、たねやさん何とか使ってくれという話も来る。このあたりからも「農」という観点からも何かできるような気がしますね。」

おにぎり保育園

山本氏:「たねやグループの今後に必要な施策として指示されていることが結果的には CSR として評価されているわけです。おにぎり保育園というものもありますが、これもせっかく働いてこられた女性社員が出産を機会に辞められる、非常に残念だ、引き続き働いてもらいたい。子どもを自分の目の届くところで預かってもらえれば引き続き安心して働ける、ということで設立したわけなんです。」

川島氏:「またね、いい加減な保育園を作らないんですよ。びっくりしましたよ。あれだったら誰もが預けたいと思うでしょうね。お見事です。そしてスナック菓子は食べさせない。お昼はおにぎり(三時のおやつは、たねやのお菓子)を食べさせる。」

4.2.4 考察

山本徳次社長は、他のインタビュー(的場 2002 P23)の中で、「自社のブランド 1000 年間かけて育てる 1000 年ブランド構想を掲げ、真剣に取り組んでいる。」と述べている。「たねや」の CSR は、明確な経営理念、トップのリーダーシップ、従業員の共感の 3 点セットが見事に融合し、高い CSR 推進のパフォーマンスが発揮されている事例である。インタビュー終了後、川島および山本両氏に対して実施した前述のアンケート調査(付録2)結果によっても、お二人の CSR に対する高い意識と目的が確認されている。

金井(2004)によれば、組織変革に求められるリーダーには、ビジョン(やアジェンダ)づくりとネットワークづくりが求められ(P154)、ビジョン・パッション・ミッション(P237)が求められるとしている。「たねや」では、1984(昭和 59)年の東京進出時に、正にこのとおりの流れで組織変革が行われ、今で言う CSR の実践という企業文化が根付いたと考えられる。

「たねや」では、これからも同社の経営理念に基づいた愚直な経営が行われるのであろう。一方、「たねや」では、ISO14001 や EA21 といった環境マネジメントシステムの認証取得が行われていない。また、環境報告書等の報告書の発行も未整備である。滋賀 CSR 経営大賞受賞を機に、情報

公開がより積極的に求められるようになり、また、より積極的なステークホルダーへの働きかけも今後の重要な課題であると思われる。

第5章 中小企業を対象としたCSR推進マネジメントの提案

5.1 CSR推進の現状

これまでの調査研究を通じて、中小企業におけるCSRはもはや避けることができない段階にあることが判明した。すなわち、サプライチェーン上の中小企業に対する大企業からの要求が強まってきた。また、東京商工会議所のアンケート結果では、58.2%の中小企業が「行えている」との自己評価結果である。さらに、みずほ総合研究所の調査では、過半数の中小企業が取り組みを開始しているとのアンケート結果であったが、我々が開催したセミナーにおけるアンケートやグループディスカッションにおいては、アンケート結果だけでは計り知れない悩みを抱える中小企業の姿が見られたことは前述のとおりである。

また、中小企業は、経営リソースの不足、収益とのバランス、ステークホルダーの相違、情報の不足等、大企業とは違った経営環境で事業を継続するハンディがある。一方で、中小企業には、トップと従業員との距離が近いこと、トップのリーダーシップが発揮しやすい、経営理念等が組織に浸透しやすい、効果が見え易い等の大企業に対するアドバンテージが存在することも、アンケートを中心とした文献調査で明らかになっている。さらに、CSRの取り組み段階において課題が異なることもアンケート結果で示されている。

このような状況下で、中小企業が実効性のあるCSR経営を実践しようとするならば、大企業を対象としたマネジメントとは違った「中小企業のためのCSR推進マネジメント」の確立が求められる。

そこで、我々研究グループでは、これまでの調査研究をもとに中小企業固有のCSR推進マネジメントに関する考察を試みた。

5.2 CSR推進マネジメントのフレームワークの設定

5.2.1 CSR推進の目的

各経済団体の行ったアンケート調査の結果によると、CSRに取り組む目的として比較的多かったのが、「企業イメージの向上」と「リスクマネジメントの強化」であった。これらは、経営に対する“プラス要因をさらに拡大する”ためのものと“マイナス要因の低減”を図るものの代表として一般的なものとといえるかもしれない。

しかしながら、CSR先進中小企業2社に対する調査では、いずれもこのアンケートとは異なる回答が得られた。それは、おおむね、「企業として永続的に発展し続けていくために、本業の中核を支える活動として推進する」という考え方に基づいている。さらに、両社ともCSR活動のレベルの高さにおいて社会から高く評価されている企業でありながら、CSRに取り組んでいるという意識は希薄であり、本業として行うべき当たり前のことを、当たり前に行っているだけと言い切っている点も共通している。これは、何を意味しているのであろうか。我々は、両社の目的意識にこそ中小企業のCSR活動の本質が隠されているのではないかと考え、さらに考察することにした。

そこで、先進2社の目的の特徴と対比させるために、アンケート結果で上位となった回答について妥当性を検証してみることにする。

まず、「企業イメージの向上」については、CSRに取り組むことによって企業イメージが向上すると単純に言い切れるのかとの疑問が生じる。他方で、全般的にCSRの普及度が大手と比べて低い中小企業の場合は、企業イメージを決定付ける要因としてCSRのほかにも多くのファクターがあげられるだろう。こうしたことから、CSRに取り組む目的として「企業イメージの向上」を挙げるのは

妥当ではなく、むしろ CSR に取り組んだ結果としてイメージが向上することもあると考えるべきである。また、リスクマネジメントについては、社内でのコンプライアンス意識の定着とコーポレートガバナンスを効かせる企業内システムの構築が必須であり、いずれもそれなりの時間と努力が要求される。その反面、期待できる効果としては「不祥事が起きない」という消極的なものでしかない。以上の検討から、アンケートの上位にある 2 項目は、結果の評価を行っていくうえに、CSR 活動との因果関係も不明確であるという点が指摘できる。アンケートやディスカッションにおいて結果の評価についての課題が指摘されていることから、このことがうかがえる。

これに対して、「本業の質を高めて、永続的な発展を期す」というテーゼは、積極的な方向に向けたものであるうえ、目的としての評価が明確である。そのため、事業計画の中にも織り込みやすく、従業員に対する意識付けも比較的容易であると推察される。

以上の考察を踏まえて、中小企業の CSR 活動においては、本業と密接に関連する明確な目的を掲げることが望ましいと考える。

5.2.2 CSR 推進の動機

CSR 推進の動機に関して、アンケートやディスカッションを通じて多かったのは、「社会の動向」と「経営トップの指示」であり、経営トップが CSR の推進を指示した理由については明らかになっていない。また大手企業の CSR レポートの分析から、多くの大企業が中小を含む取引先企業に対して、一定の CSR 的な活動を要求していることが明らかになっている。これらのことから、現実に CSR に着手するきっかけは、社会の動きや取引先からの要請といった外圧による場合が非常に大きいことが推測される。しかしながら、CSR 先進中小企業 2 社のケースに基づく 5.2.1 の考察からも明らかかなように、望ましいのは、永続的に発展する企業として本業の質を高めるためにどうすれば良いかという目的意識に基づいて内発的に CSR への動きが起こることである。

前述のように、経済同友会の第 15 回企業白書『「市場の進化」と社会的責任経営』では、CSR の本質のひとつに「CSR は自主的取組みである」ということを挙げているが、ここで指摘されているのが、まさに内発的動機による活動であることと解される。

5.2.3 CSR 推進における重点着手項目

次に、CSR 活動を推進する上で重点的に取り組むべき事項についての考察を行う。まず、先進中小企業 2 社では、板金加工製品のメーカーである仁張工作所が「品質」「環境」を掲げ、和菓子の製造・販売を行うたねやは近江商人の“三方良し”の思想に基づいた「品質」と「人材育成」に注力していた。これらはいずれも、本業の特性を十分に踏まえたうえで、現実に取り組みに着手できるものを重点課題として挙げられていると理解できる。

一方、アンケートでは、「何から手をつければ良いのかが分からない」といった回答を始め、CSR 推進における重点項目は「コンプライアンス」「法令遵守」「企業倫理」であると答えるケースが多いことが報告されている。しかしながら、残念なことに「なぜその項目が重要だと判断したか」について、明らかにされていない。そのため性急な判断はできないが、一般的には、企業不祥事が続発すると「コンプライアンス」に関心が向けられる風潮があることから、本業の特性よりも世間の動きが大きな影響を及ぼしていることが推察できる。東京商工会議所の調査では、とくに中小企業に関しては「勤務時間の適正化」「労働安全・衛生」が過半数と報告されているが、これについては現実の業務に即した重点項目の選択が行われていると考えられるのではないだろうか。

以上のことがらを踏まえると、経営リソースに限りがある中小企業にとって、重点項目は自社の業務に密接に関連があり、しかも身の丈にあったテーマを制定することが大切であり、着手できることから実践に移すことが重要であると解する。

なお、重点項目に関しては、日本経団連の「CSR 推進ツール」などにも紹介されているが、中小企業にとってはステークホルダーごとにトリプル・ボトムラインの視点で項目をピックアップして、そのなかから本業に即したものをスクリーニングする方法を推奨したい。

5.2.4 CSR 推進事項マトリックス

前節で確認した企業の永続的発展を果たすために、最も重点を置くべきポイントを考える上で、まず CSR 対象事項のマトリックスについて詳細に検討したい。表 5-1 は、本研究のこれまでの考察を踏まえ、中小企業固有の要素を考慮に入れながら、CSR と本業の協働を実現するための、さまざまな視座やアプローチを提供する簡素なモデルである。

表 5-1 ステークホルダー別の CSR 対象事項

	経済	社会	環境
消費者・顧客	商品・サービス供給 適正価格維持	品質, 安全, サービス 個人情報管理, 適正広告, 適正表示, 啓蒙	環境貢献技術・製品, 環境配慮設計・製品
取引先	卸売価格, 知財尊重	公正取引, 機会均等, 品質, 安全, 機密情報 管理, 下請法	グリーン調達
地域社会	寄付, 納税	コミュニケーション(見学 の受け入れなど)	環境リスク低減, 地域環境保全
従業員	賃金	権利, 労働条件, 雇用確保, 教育, モチベーション向上, 組織整備, 労働安全・衛生	職場環境

まず、企業が接点をもつ主要なステークホルダーとして次の四者を挙げるができる。すなわち、①消費者・顧客、②取引先、③地域社会、④従業員の四者である(株主・行政・金融機関等も考えられるが、中小企業においては、主要ステークホルダーと比較してその重要度が相対的に劣ると考えられるため、簡素性を優先して割愛した)。そして、この四者に対する具体的なアプローチ手法として、いわゆるトリプル・ボトムラインのコンセプトからくる三局面(経済・社会・環境)を適用した。

① 消費者・顧客

企業が提供する商品・サービスの最終的なユーザーとして、企業にとって最も根幹を成すステークホルダーである。しかも昨今では、商品やサービスのみならず、頻発する一連の企業不祥事

に対しても厳しい視線を注いでおり、企業の社会性の評価に応じて購買行動を積極にも消極にも変えるなど、企業に対する影響力を日増しに強めている。たとえば、仁張工作所では、CSR 具体的施策として顧客を対象に品質を最重要視した取組みを実践し、前述したような高評価を獲得しているのである。

②取引先

企業にとっては、仕入れ、販売の直接の相手方としてビジネス・バリューチェーン(価値連鎖)を構成するプレイヤーであり、重要な地位を占める。上流にも下流にも影響を与え合う存在として、時には取引や組織再編の相手方ともなり得るステークホルダーである。

③地域社会

例えば良好な地域社会とのコミュニケーションを維持することで、企業はその本社・営業所・工場等を構える各々の土地で、安定した業務活動を将来に亘って継続することが可能になる。先に紹介したたねやでは、地元を開園した「おにぎり保育園」で地域社会とのコミュニケーションを図っている。これは、自社自らが根差す地域社会との良好なコミュニケーションを志向した典型例であるといえる。

④従業員

日常的に企業の内部で業務活動を行うことで、他のステークホルダーに対する企業価値を創造する源泉となる一方で、企業に対して雇用・給料や職場環境といった諸事項の要請を行うことも辞さない、一種異質なステークホルダーである。しかし、CSR の担い手としても、彼らへの意識浸透がその成否の鍵を握るという意味において、企業経営の基盤を成している。我々が催した前述セミナーのアンケートでも、法令順守と並び配慮すべき対象として得票数が多かった重要な存在である。

以上のように、我々が考える「中小企業のための CSR 推進マネジメント」の手法として、「CSR 推進事項マトリックス」を提案した。次に、我々が CSR 先進中小企業として取り上げた「仁張工作所」と「たねや」について、CSR 推進事項マトリックスを用いて考察を加える。

5.2.5 CSR 先進企業の推進事項マトリックス

(1) 仁張工作所

表 5-2 に仁張工作所における CSR 推進事項マトリックスを示す。前述のように同社の CSR 活動は、製品の品質向上と環境の保全を目的にスタートしたものである。このことから、ステークホルダーとしては「消費者・顧客」に、またトリプル・ボトムラインの項目としては「環境」において推進事項が多いことが読み取れる。

また、それ以外では「地域社会」の項の、学生・生徒に対する教育支援活動と「従業員」に対する雇用や教育の充実ぶりが目に付くが、これらも仁張社長の持論である「長期的な利益の最大化」が目的であると考えられよう。こうしたことから、同社の CSR 活動は終始本業に立脚した堅実な活動であると結論づけたい。

表 5-2 仁張工作所における CSR 推進事項マトリックス

	経済	社会	環境
消費者・顧客	・特注対応	<ul style="list-style-type: none"> ・ISO9001 による品質管理, 安全 ・サービス, 商品情報の提供 ・ホームページ「お客さまの声」によるコミュニケーションの確保 	<ul style="list-style-type: none"> ・環境に配慮した商品 (重金属フリーの塗装など) ・グリーン調達要望への対応
取引先	・適正価格での発注	—	・グリーン調達実施の検討中
地域社会	—	<ul style="list-style-type: none"> ・工業高校生徒のインターン受け入れ ・龍谷大学学外実習の受け入れ 	<ul style="list-style-type: none"> ・地域の遊歩道清掃 ・美観の維持 ・環境報告書の公表
従業員	—	<ul style="list-style-type: none"> ・環境教育, 技能研修 ・5S 活動 ・モチベーション ・労働安全衛生 ・高齢者の雇用確保 (定年延長) 	<ul style="list-style-type: none"> ・エコアクション 21 推進 ・職場環境維持

(2) たねや

表 5-3 に「たねや」における CSR 推進事項マトリックスを示す。たねやでは、トリプル・ボトムラインのうち特に「社会」に軸足を置いた活動を進めていることがわかる。また、ステークホルダー別に評価すれば、地域社会と従業員に視点を置いた活動が認められる。

表 5-3 「たねや」における CSR 推進事項マトリックス

	経済	社会	環境
消費者・顧客	・付加価値の高い商品開発	・品質管理, 安全 ・サービス	・環境に配慮した商品
取引先	—	—	・環境方針への同調
地域社会	・湖東焼き ・近江商人関連古文書の収集 ・大学との共同研究	・たねや近江文庫 ・たねや菓子職業訓練校 ・おにぎり保育園	・たねや永源寺農場での無農薬栽培 ・新工場にソーラ電池を設置
従業員	—	・教育, しつけ ・モチベーション	・職場環境

5.2.6 CSR 推進によって得られるメリット

CSR 推進によって得られるメリットに関し、アンケートでは、「企業イメージの向上」や「リスクマネジメント強化」といった回答が多く、みずほ総合研究所の調査では唯一「特にメリット・効果は感じない」との回答がトップであった。前述のように、「効果の評価がしにくい」との回答が多かったことなどを考えると、「企業イメージの向上」や「リスクマネジメント強化」が実際にどの程度定量的に把握できているのかは疑問である。むしろ、「特にメリット・効果は感じない」が「企業イメージの向上」に寄与したと信じたい、といったところが本音ではないだろうか。

ならば、CSR とはオアシスの蜃気楼に焦られるような、自己満足にすぎないのであろうか。この問いに対する反証が、仁張工作所が CSR 活動に取り組んだ結果として品質・営業・環境の面に現れた顕著な効果である。前述のように、同社では品質クレーム数が漸減したり、改善提案の数が急増するなどの効果が得られたとしている。この点について、これまでの考察を踏まえれば、本業に即した項目に対する明確な目的意識に基づいた活動からは、本業におけるメリットや効果の出る蓋然性が高いと結論づけられるのではないかと考える。

5.3 CSR 推進マネジメント

5.3.1 取組み段階

中小企業におけるCSR経営推進マネジメントのマイル・ストーンとして、表5-4に示すステップを定義する。この定義は、日本経営品質賞²⁰のアセスメントチェックリストの考え方、日本規格協会編(2003)クオリティマネジメントシステム-自己評価の指針等を参考にして提案するものである。取組みステップとして「CSRの意義を知る」から「CSRと経営理念とが一体化」までの5ステップとした。

表 5-4 CSR への取組みステップとそのレベル

ステップ	CSR 推進レベル
第1ステップ	CSRの意義を知る。
第2ステップ	取り組むべき重点課題および遂行手段を決定する。
第3ステップ	具体的な行動を開始する。
第4ステップ	目に見える成果が出ている。
第5ステップ	CSRと経営理念とが一体化。本業に組み込んだCSRの実践。

²⁰ <http://www.jqac.com/>

5.3.2 取組み状況と課題

表 5-5 に、CSR への取組み段階における課題と推進マネジメントの方法を示す。表 5-5 の中で特に第 2 ステップが重要であると考えられる。すなわち、この段階で「CSR を何のために推進するのか」を徹底的に議論することが求められる。そして、これが経営理念と整合性を持ち、全社員において価値観を共有することが必要となる。このステップに失敗すると、第 3 ステップから第 4 ステップへの進化が望めなく、見かけだけの CSR 推進に陥ることになる。本来、CSR マネジメントは、スパイラル・アップ形式で連続的に推進していくべきものである。しかし、我々が提案する中小企業における推進マネジメントでは、自社の現状および CSR 活動の到達レベルの把握を容易にし、次段階のマネジメント策を明確にするために、マイル・ストーンを設定した。したがって、各ステップが上昇したとしても、それまで行ってきた取組みを継続し、より一層の高みを目指すことを忘れてはならない。

なお、これらは、我々の試論であって、今後のより詳細な調査・研究・実践によって、内容が深められる必要がある。

表 5-5 CSR への取組みのレベルにおける課題と推進マネジメントの方法

ステップ	CSR 推進レベル	推進における課題	具体的取組み内容
第 1 ステップ	CSR の意義を知る	<ul style="list-style-type: none"> ・CSR に取り組む意義の理解 ・ベスト・プラクティスの調査、確認 ・企業活動の CSR 側面の洗い出し ・トップの意識改革、決意 ・経営理念の確認(見直し含む) 	<ul style="list-style-type: none"> ・CSR 教育 ・セミナーなどへの参加 ・現状の把握
第 2 ステップ	取り組むべき重点課題および遂行手段を決定する	<ul style="list-style-type: none"> ・重点課題の抽出と絞り込み、決定 ・数値目標の設定 	<ul style="list-style-type: none"> ・自社の「CSR 推進事項マトリックス」の作成 ・トップのコミットメント ・パフォーマンス測定方法の決定 ・経営課題としての取組み ・ステークホルダー・エンゲージメント
第 3 ステップ	具体的な行動を開始する	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員の関心喚起 ・経営リソースの確保 ・推進体制確立 ・効果の測定方法の確立 ・パフォーマンスの向上 	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員教育 ・専門部署設置、役割分担の明確化 ・CSR 報告書、環境報告書等の発行 ・ISO14001, エコアクション 21 の取得活動 ・環境会計の導入
第 4 ステップ	目に見える成果が出ている	<ul style="list-style-type: none"> ・経営リソースの維持、拡大 ・CSR 風土の醸成、定着 ・取組みの全社展開 ・独自の CSR モデルの確立 ・更なる高みへ 	<ul style="list-style-type: none"> ・資金調達 ・設備投資 ・ステークホルダーの認識深化
第 5 ステップ	CSR が経営理念と整合し、本業のなかに組み込まれている	<ul style="list-style-type: none"> ・パフォーマンスの維持向上 	<ul style="list-style-type: none"> ・環境変化をふまえた重点課題の再検討 ・本業の業績目標や品質マネジメントのなかに CSR の考え方を組み込み、スパイラルにレベルアップ

この推進マネジメントを成功に導くためには、次の各点も考慮する必要がある。これらの点は、前述したセミナー、グループディスカッション、インタビューから得られた知見をまとめたものである。

第一に、本業からかけ離れた活動や、無批判に他社の活動内容を模倣することは、CSRの本旨ではない。自社固有の歴史・風土・経営リソース等を前提にした活動を行うことが重要である。

第二に、永続的発展に結びつく重点課題は必ず見つけることができるはずであり、CSR推進事項マトリックスを活用して今すぐ始められることが何かを見つけたことが重要である。その際には、各ステークホルダーとの接点の検証を行い、それによってバリューチェーン(価値連鎖)を再生、或いは新生していくことに取り組むという視点を盛り込むことが重要と考える。

第三に、ステークホルダーの意向を吸収し、それをCSR活動の実践に反映させていくシステムを構築することが、大切である。

5.4 CSR推進の成功に向けた三つの要因

以上の議論をもとに、中小企業においてCSR推進が成功するための要因を考察する。

まず、先行研究調査で種々のアンケート調査結果を分析調査した。経済同友会のアンケート調査結果によると、CSRの意味を「経営の中核」と捉える企業が全体の約69%であり、また、CSRを企業戦略の中核に位置づける企業が増加したということが分かった。大阪商工会議所のアンケート結果においても、経営におけるCSRの位置づけは、「CSRは経営そのもの・根幹」と捉える企業が約60%を占め、CSRの経営理念との整合性が重視されていることが明らかとなった。また、日本経済団体連合会のアンケート調査結果によると、CSRへの取組方法として、トップダウンで取り組んでいる企業は79%に達しており、取組みが急速に拡大している要因の一つとして、CSRへの取組みがトップダウンで行われていることが分かった。大阪商工会議所のアンケート結果においても、CSRに取り組んだ理由として、「社会の動向」と並んで、「経営トップの指示」が圧倒的多数を占めた。つまり、これらのアンケート調査結果から、CSR推進における経営理念との整合性およびトップのリーダーシップの重要性が明らかになった。

次に、セミナーにおけるグループディスカッションにおいても、CSR取組みの阻害要因として、実施前段階(準備)においては、経営理念が確立していない、確固たるリーダーシップが存在しない、将来(持続性)においては、一貫したトップ方針、マネジメントが定着しないという点が指摘され、CSR推進におけるトップのリーダーシップの重要性がクローズアップされた。

また、先進企業2社のインタビューにおいて、CSR推進では経営理念との整合性および従業員の共感が重要であるということが明確になった。

これらの調査結果を要約し、我々は、CSR推進の成功のためには、「経営理念との整合」、「トップのリーダーシップ」および「従業員の共感」の三つの要因が少なくとも必要であるとの結論に至った。

中小企業におけるCSR推進の成否は、その企業の文化・風土に大きく影響する。加護野(1988)は、知識体系を共有するという観点に着目し、パラダイムという視点からアプローチを試みている。加護野は、「パラダイム」を「企業文化」とほぼ同じとして使用しており、パラダイム転換を成功させるための方法は、① トップ・マネジメントの役割とし革新の土壌をつくる、② 論理の超越、範例をつくる集団に対して時間的な余裕と資源を与える、ことであるとしている(pp. 150-151)。また、パラダイムの変革を推進する心理的エネルギーの1つに「理念や価値の注入」を指摘している(p

230)。さらに、伊丹・加護野(2003)は、パラダイムは「認識と思考のパターン」であり、個々人が持つパラダイムが多くの人に共有されているとき(あるいは共通部分が大きいとき)、その共有されているものを「組織のパラダイム」と述べている(p 350)。従って、中小企業における CSR 推進の成功には、CSR を推進しようとする企業文化・風土(パラダイム)の共有、すなわち従業員の共感が不可欠なのである。

我々が中小企業における CSR 推進の成功に対する必要条件として抽出した「経営理念との整合」、「トップのリーダーシップ」および「従業員の共感」の三つの要因について、以下詳しく述べる。

5.4.1 経営理念との整合

CSR 推進の目的については 5.2.1 で論じたが、「企業として永続的に発展し続けていくために、本業の中核を支える活動として推進する」目的を、経営理念に落とし込む必要がある。経営理念は、企業経営の基礎理念であり、全ての意思決定が経営理念に何らかの影響を受けて行われる。したがって、CSR の推進に対する意義が盛り込まれた経営理念が必要である。

CSR の先進中小企業として取り上げた「仁張工作所」では、1996 年の仁張正之氏の社長就任に際して、現行の経営理念を制定している。同社の経営理念は、①私達は板金加工を通じて良い商品を社会に提供し、安全で快適な生活空間を創造します、②私達はおお客様の満足を通じて仕事に誇りを持ち、より良い生活を実現し、働きがいのある会社づくりに努力します、③私達は常に新しい板金加工技術について積極的に学び、自分たちのものとし、共有化することによって、技術レベルの高い信頼される会社をめざします、というものである。これらは、企業の存在理由や社会的目的、経営に当たっての基本的考え方、基本的姿勢を示すもの、企業経営を行ううえでもっとも重要なものであり、仁張工作所が「継続して存続し続けるための進むべき方向、考え方、夢の源」と位置づけられている。仁張工作所の CSR 活動は、この経営理念と整合性を持つように、特に環境を重視したものになっている。

「たねや」も、現在の山本社長が東京進出を契機に、末廣正統苑として経営理念をまとめた。そして、これを朝礼、会議等の場で唱和することにより従業員に浸透させている。この経営理念は、「天平道」てんびんどう～商道は人道である～(近江商人たちが最も大切にしてきたものは、長い行商のあいだ片時もはなさなかった天秤棒であった。天秤棒はそのまま商いの道に通じ、商いの道はそのまま人の道と心得ての旅であった。ひたすら人間性を磨くことを通じてお菓子をつくりあげお届けする道である。),「黄熟行」あきない～手塩にかけること～(手塩に掛けて育てる心である。黄熟(あき)とはお菓子の大基(おおもと)、旬の果実が色づき熟れることである。お菓子は元来、秋に実り熟す果物から生れたもの。先人たちはこれを交換することによって、現代の商いの基礎を築き上げてきた。自然から学びながら手塩にかけて育てるという原点を決して忘れることなく心得るといことである。),「商魂」しょうこん～今日如何にお客様によろこんで頂けたかの心～(一般的に商魂といえば、商売に徹する心構えとして「商魂たくましい」などと使われているが、たねやはこれを「天平道」「黄熟行」の魂をこめて日々の商いを実行していくことと捉えている。お菓子を通じてお客さまに接する心の基本的な心構えとして商魂という言葉を位置づけている。)である。これらの経営理念は、まさしく CSR そのものといって良いものであり、CSR 推進と経営理念とが整合しているといえる。たねやの CSR 活動は、これらの経営理念と整合性を持つように、特に社会貢献を重視したものになっている。

仁張社長は、どんな障害があるにせよ、品質と環境が会社の存続にとっての重大な問題だと考えれば、障害は克服すべき通常の課題のひとつに過ぎないと捉えている。「たねや」も CSR がありきで、構えてなにかやらなければならないというようにやってきたわけではない。たまたま一生懸命やってきたことが CSR に行き着いたということである。このように、両社とも経営理念が本業と整合していることがインタビュー調査で明らかになっている。

我々が提案する推進マネジメントにおいて、経営理念の整合は、第一ステップの課題に挙げている。これは CSR を推進する上で、現在の経営理念が、CSR の本質にかけ離れていないかどうかチェックすることを意図している。企業活動の最上位の概念である経営理念が CSR に相容れないようであれば、経営理念の見直しも含めた対策がこの段階で必要となる。

5.4.2 トップのリーダーシップ

既存のアンケート調査結果および CSR セミナーにおいて、企業の規模に関わらずトップのリーダーシップの重要性がクローズアップされたことは、既に述べたとおりであるが、中小企業は大企業よりもトップと従業員の距離が近いため、このトップのリーダーシップの視点はより一層必要不可欠なものであるといえる。経済同友会の前代表幹事であった富士ゼロックスの小林陽太郎も、「環境を考える経済人の会 21 の活動:寄付講座」において、「私は中小企業の場合には、トップの志が組織全体に浸透しやすいというよい面があると思います。」²¹と指摘している。そのためトップの姿勢がストレートに従業員の目に留まる。これは、長所でもあり短所でもある。すなわち、トップが CSR に誠意を持って真剣に対応すれば、従業員が共感する気持ちも強くなる。しかし、見せかけの、形だけの CSR の推進であれば従業員のトップに対する信頼は失われ、モチベーションは低下する。

みずほ総合研究所は、実施したアンケート調査²²で得られた CSR 推進におけるマネジメント体制に関する回答から、「また注目点として、企業規模の小さい企業ほど『社長が従業員と直接意見交換する場の用意』という回答が多い。トップ自らの決断が CSR 推進の最も大きな契機になっていることを考えあわせると、中小企業への CSR 推進体制ではトップが積極的な役割を果たすことが重要であると思われる。」と指摘している。

これらを考えると、中小企業の CSR 推進におけるトップの役割は、むしろ大企業よりも重要であるといえる。

先進中小企業の例では、仁張社長および山本社長(たねや)とも、経営理念の策定、その啓蒙・浸透に自ら積極的にかかわるなど、強いリーダーシップを発揮していた。そして、両社長の属人的信頼感もトップのリーダーシップとしての一部であり、CSR の推進に大きな影響を及ぼしている。

推進マネジメントでは、第一ステップにトップの意識改革を課題に挙げている。加護野(1988)は、パラダイム転換におけるトップの役割として、変革のための土壌を作る重要性を指摘している(p150)。まずトップがリーダーシップを発揮して、CSR 推進の土壌を作ること、必要であればトップの意識をかえることが成功の必要条件である。

5.4.3 従業員の共感

しかしながら、CSR の推進は、トップの志一つだけでできるものではない。従業員の自律的な活動も CSR 推進の要であろう。そのためには、押し付けまたは形骸化した活動ではなく、経営理念

²¹ <http://www.zeroemission.co.jp/B-LIFE/SFC/speech04/sp0402d.html>

²² <http://www.mizuho-ri.co.jp/research/economics/pdf/report/report05-1012.pdf>

やトップの背中に従業員が共感することが必要である。

この共感は、トップのコミットメント、具体的行動、イベントなどを通じて、従業員に価値観として共有される。これが企業風土にまで昇華するのである。従業員の共感、従業員が CSR を推進する際の心理的エネルギーとなる。例えば、「仁張工作所」の全従業員による地域清掃活動、「たねや」における「たねや永源寺農場」や「どんぐり保育園」の従業員および社会貢献活動を通じて、従業員は経営理念に共感するのである。

推進マネジメントでは、第三ステップで従業員の関心喚起を課題としている。これには、トップ自らが CSR に取り組む姿勢・熱意を従業員に見せること、経営理念、CSR への取組意義を教育するといったことにより実現するのである。現実的には従業員を巻き込んだ企業風土の変革が必要であり、これにはトップのマネジメントが重要になってくる。

5.5 小括

本章では、本研究で得られた知見をもとに中小企業を対象とした CSR 推進マネジメントを提案した。

まず、中小企業においても CSR の推進ニーズが高まっていることを指摘し、推進マネジメントのフレームワークとしてステークホルダーごとにトリプル・ボトムラインの視点で対象とする項目を抽出する CSR 推進事項マトリックスを提案した。そして、標準マトリックスを提案するとともに、CSR 先進企業である「仁張工作所」および「たねや」にこれを適用し、両社の CSR 活動の重点事項を明確にした。

次に、CSR 推進マネジメントととして、5 段階の CSR への取組みステップと推進レベルを定義した。そして、レベルごとに推進における課題と具体的な取組み内容を明確にした。

さらに、今研究を通じて、中小企業における CSR 推進に必要な要因として、「経営理念との整合」、「トップのリーダーシップ」および「従業員の共感」を指摘した。

これから CSR を推進使用とする中小企業は、まず、CSR 推進事項マトリックスを用いて、自社の経営理念や経営資源を考慮して取り組むべき CSR 活動の重点取組事項を明確にする。次に、CSR 推進マネジメントととして、5 段階の CSR への取組みステップにしたがって、具体的な取組みを行えばよい。ただし、CSR 活動を推進していくうえで、CSR の推進内容を経営理念と整合させ、それをトップのリーダーシップおよび従業員の共感の下、実行に移していくことが必要である。

以上の CSR 推進マネジメントを行えば、経営リソースに限りのある中小企業においても、その強みを活かしながら本業に即して、無理なく CSR 経営を実践することが可能である。

終章 中小企業への提言～持続可能な発展を目指して

我々は、本プロジェクト研究において、まず、既存報告書の記載事項により大企業から中小企業へのCSRに関する要求事項を調査し、既存アンケート調査を分析した。これらの調査・分析から、大企業から中小企業へのCSR要求が強くなりつつある一方で、それぞれの企業が真にCSRへの取り組みそのものを目標として進んで行っているというよりも、むしろイメージ向上などの対外PRを目的としてCSRを推進している企業が多い、CSR推進における課題は、人材・資金等の経営リソース不足とコストの増加による収益悪化にある、という実態が明らかになった。

経済的な課題を抱えた中小企業が、CSR推進に取り組むことで企業イメージを向上させることは果たして可能なのか、いかにすれば効果的にCSR推進を図ることができるのか、どのような結果になればCSRの取り組みが成功したといえるのか。これらの疑問点の解明に向け、我々は、中小企業を対象としたCSRセミナーを開催し、アンケートとグループディスカッションを行い、現場の生の声を聞いた。さらに、CSR先進企業を調査したうえで、中小企業の目指すべきCSRとは何かを検討し、中小企業におけるCSR推進に対する取り組み方法を提案した。この提案が、中小企業におけるCSR推進上の障害克服、本業とCSRの協働による中小企業の持続的な発展の実現に結びつくことを祈念し、最後に結論と提言を述べたい。

まず、CSRの推進内容を経営理念と整合させ、それをトップのリーダーシップおよび従業員の共感の下、実行に移していくことが必要である。その際には、我々の提案した「CSR推進事項マトリックス」を使って重要取組事項を抽出し、推進マネジメントを確立すれば、経営リソースに限りのある中小企業においても、その強みを活かしながら本業に即して、無理なくCSR経営を実践することが可能である。

我が国の中小企業は、大企業と比べると相対的に脆弱な経済主体として捉えられがちである。しかし、個々の企業の強みを活かしたCSR活動を展開することで、内包する弱みや問題点は克服され、新たな価値創造によって当該企業の持続的発展はいうに及ばず、日本経済再生の起爆剤ともなりうるものと確信する。

最後に、本調査・研究を行ううえで、株式会社仁張工作所の仁張正之社長と作田正昭品質保証部部長、株式会社たねやの外川昇邦社長室長および山本哲也広報部部長ならびにNPO法人たねや近江文庫専務理事主宰の川島民親氏にはご多忙中にもかかわらず多大なるご協力をいただいた。また、公認会計士の梨岡英理子氏、大阪商工会議所北・都島・福島支部の吉田博明氏のお力添えがなければ、中小企業に対するセミナーの開催は望むべくもなかった。各位に対し、ここに改めて心からの感謝を申し上げます。

参考文献

- 伊丹 敬之, 加護野 忠男 (2003) 『経営学入門』 日本経済新聞社。
- 伊吹 英子 (2005) 『CSR 経営戦略 「社会的責任」で競争力を高める』 東洋経済新報社。
- 岡本 享二 (2004) 『CSR 入門』 日本経済新聞社。
- 加護野 忠男 (1988) 『企業のパラダイム変革』 講談社。
- 金井 壽宏 (2004) 『組織変革のビジョン』 光文社。
- 高 巖+日経 CSR プロジェクト編 (2004) 『CSR-企業価値をどう高めるか』 日本経済新聞社。
- 高 巖(2006) 『誠実さを貫く経営』 日本経済新聞社。
- トーマツ CSR グループ (2005) 『図解 よくわかる CSR』 日本実業出版社。
- 日本規格協会編 (2004) 『CSR 企業の社会的責任—事例による企業活動最前線』 日本規格協会。
- 日本規格協会編 (2003) 『クオリティマネジメントシステム-持続可能な成長の指針/自己評価の指針』 日本規格協会。
- 日本 CSR 協議会編 (2005) 『実践 CSR 経営』 創成社。
- 藤井 敏彦 (2005) 『ヨーロッパの CSR と日本の CSR』 日科技連出版社。
- 的場 正晃 (2002) 『企業経営におけるミッション形成プロセスの調査・経営者はいかにして使命感を持つに至るのか』 神戸大学ワーキングペーパー 2002.11。
- Commission of the European Communities (2002) •*Communication from The Commission.*

神戸大学大学院経営学研究科

プロジェクト研究報告書

—付録—

中小企業による CSR 推進の現状と課題

～様々な障害を超えて～

2006年 6月 30日

國部克彦研究室

「中小企業における CSR」研究チーム

岡田 斎

檜山 洋子

藤近 雅彦

柳田 浩孝

付録目次

付録 1 DJSI 日本企業一覧	1
付録 2 CSR セミナーにおける講演資料	2
2-1 國部	2
2-2 梨岡	5
2-3 岡田	9
2-4 檜山	12
2-5 柳田	14
2-6 藤近	17
付録 3 CSR セミナーにおけるアンケート票	20
付録 4 CSR セミナーにおけるアンケート集計結果	21
付録 5 仁張工作所へのインタビュー項目	22
付録 6 たねやへのインタビュー項目	24
付録 7 たねやへの経営方針及び 3 つの経営理念	26

付録 1 DJSI 日本企業一覧

Company	Super Sector
Aeon Co. Ltd.	Retail
Asahi Breweries Ltd	Food & Beverage
Asahi Glass Co. Ltd.	Construction & Materials
Benesse Corp.	Retail
Canon Inc.	Technology
Dai Nippon Printing Co. Ltd.	Media
Daikin Industries Ltd.	Industrial Goods & Services
Daiwa Securities Group Inc.	Financial Services
Denso Corp.	Automobiles & Parts
Fuji Electric Holdings Co. Ltd.	Industrial Goods & Services
Fujitsu Ltd.	Technology
Hitachi Chemical Co. Ltd.	Chemicals
Hitachi Ltd.	Industrial Goods & Services
Matsushita Electric Industrial Co. Ltd.	Personal & Household Goods
Matsushita Electric Works Ltd.	Construction & Materials
Mitsubishi Corp.	Industrial Goods & Services
Mitsubishi Estate Co. Ltd.	Financial Services
Mitsui & Co. Ltd.	Industrial Goods & Services
Mitsui O.S.K. Lines Ltd.	Industrial Goods & Services
NEC Corp.	Technology
NEC Electronics Corp.	Technology
Nikko Cordial Corp.	Financial Services
Nippon Yusen K.K.	Industrial Goods & Services
Nomura Holdings Inc.	Financial Services
NSK Ltd.	Industrial Goods & Services
Ricoh Co. Ltd.	Technology
Sompo Japan Insurance Inc.	Insurance
Sony Corp.	Personal & Household Goods
Sumitomo Forestry Co. Ltd.	Personal & Household Goods
Taisei Corp.	Construction & Materials
TDK Corp.	Industrial Goods & Services
Tokyo Gas Co. Ltd.	Utilities
Toshiba Corp.	Industrial Goods & Services
Toto Ltd.	Construction & Materials
Toyota Motor Corp.	Automobiles & Parts
Trend Micro Inc.	Technology

付録 2 CSR セミナーにおける講演資料

2-1 國部

CSRとは：意義と課題

2006年2月16日大阪商工会議所 北・都島・福島支部
神戸大学大学院経営学研究科
教授 國部克彦

CSRとは何か？

- ◆CSR＝企業の社会的責任(Corporate Social Responsibility)
- ◆CSRへの疑問
 - ・なぜ英語なのか？海外と国内の動向
 - ・CSRの中身は？中小企業への影響は？
 - ・日本企業全体の課題は？
- ◆本日のプログラムの目的

なぜCSRは英語なのか？

- ◆海外発の概念
 - 国連：グローバルコンパクト→日本企業39社も参加
 - EU：欧州委員会によるCSRの促進
 - ホワイトペーパー(2002)によるCSRの定義
 - 「企業が社会問題および環境問題を事業活動およびステイクホルダーとの相互関係に自主的に統合する概念」
 - NGOによる多国籍業批判
- ◆GRIガイドラインの発行と改訂作業
- ◆ISO26000としてのSR規格の準備

どのようにして日本に入ってきたのか？

- ◆先鞭をつけたのはSRI(社会的責任投資：Socially Responsible Investment)
 - 日本企業への質問と評価
- ◆Localであるべき社会問題が、グローバルを経由して日本へ
- ◆環境問題やコンプライアンスを中心とする国内的な関心の高まりと合致

CSRへの動向(日本国内)

- ◆日本経団連：「企業行動憲章」改訂(2004年)
 - 社会とのコミュニケーションの充実を強調
- ◆各省庁(経済産業省、環境省、厚生労働省など)研究会、労組も関心を持つ
- ◆SRIの発展(資金規模は小さいが、社会問題へ多様化の傾向)
- ◆環境報告書からCSR・サステナビリティ報告書へ進化する企業の増加

**CSRは一次的なものか？
継続的なものか？**

- ◆現在のCSRの動向は、市場の規制緩和・グローバル化と表裏の動向(コインの裏表)であり、継続的な動向と考えられる。
- ◆CSRは一企業の取組みの枠を超え、企業活動全体(サプライチェーン)へ拡張の動き→中小企業にとっても重要な課題

<参考>
東芝の「調達取引先」へのお願い

- (1)法令・社会規範の遵守
関連する法令等(独禁法、商法、個人情報保護法など)の遵守。児童労働、強制労働の禁止、差別の禁止、安全で清潔な作業環境の実現
- (2)環境への配慮
ISO14001準拠の環境保全体制の整備、外部認証取得の推進、有害化学物質の削減、グリーン調達の実施、
- (3)健全な事業経営の継続
- (4)優良な品質の確保
- (5)適正価格での提供
- (6)確実な納期の確保と安定供給体制の構築
- (7)技術力の向上

CSRとは何をするのか？

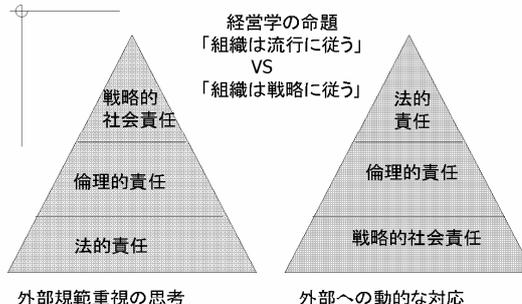
- ◆社会に対する責任
＝ステイクホルダーに対する責任
 - ①従業員に対する責任
 - ②株主に対する責任
 - ③顧客に対する責任
 - ④地域社会に対する責任
 - ⑤環境に対する責任
- ◆CSRの基盤:コーポレートガバナンス、法令遵守(コンプライアンス)

責任の階層構造と相互関係

- ◆法的責任:法律や条例に定められた責任
- ◆倫理的責任:社会慣行的に求められる責任
- ◆戦略的社会責任:企業理念として守るべき責任

法的責任⇔倫理的責任⇔戦略的社会責任

3つの責任捉え方



CSR活動の内容とメリット①
従業員対応

- ◆従業員の声を聞く仕組みの構築:インフォーマルだけでなくフォーマルな場の設定
→労働環境・条件や雇用慣行の改善
- ◆従業員の多様性の確保(男女共同参画、高齢者雇用、障害者雇用等)
- ◆人材教育・労働安全
→良質な労働力の確保。

<参考>
中国で普及傾向にあるSA8000

- ◆アメリカの非営利組織SAが策定
 - ・児童労働の禁止
 - ・強制労働の禁止
 - ・健康で安全な職場の保証
 - ・結社の自由および団体交渉権の保障
 - ・差別の禁止
 - ・体罰および虐待の禁止
 - ・労働時間の遵守
 - ・生活賃金の保障
 - ・以上の労働環境を維持するマネジメントシステムの構築

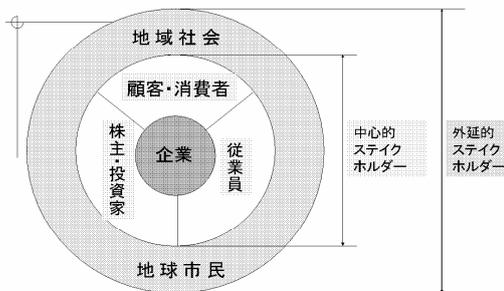
CSR活動の内容とメリット② 環境対応

- ◆環境マネジメントシステム(ISO14001)の構築と環境負荷の低減
- ◆環境配慮製品の促進(有害物質の排除とリサイクル促進)
- ◆環境報告書の発行
→環境面での競争力強化。コスト削減と環境負荷低減の同時達成。投資・融資の条件が有利に

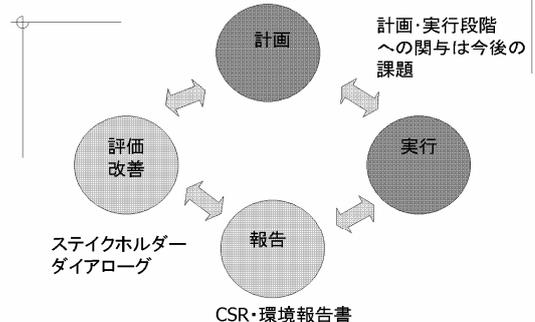
日本企業にとってのCSRの課題 CSR経営の課題: 理念からプロセスへ

- ◆CSRは最大の課題は、「何が重要な問題かをどのようにして決めるかである」(J.エルキントン)→マネジメントシステムの問題
- ◆ステイクホルダーを如何に関与させるか
ステイクホルダー・エンゲージメントの展開
CSR部署による企画・立案の基礎

企業とステイクホルダー



CSRのプロセスとステイクホルダーの関わり ステイクホルダー・エンゲージメントへ向けて



CSR経営の可能性

- ◆CSR経営への流れは留められない。理念先行だけでなく、マネジメントプロセスとして確立する必要性
- ◆CSR経営は企業を社会に対して開放するプロセスを持つことによって、リスクを低減させ、企業価値を向上させる

本日のプログラム

- ◆中小企業にとってのCSRの中心である環境マネジメント→環境保全と収益向上をいかにマネジメントするか?
- ◆ケーススタディに学ぶCSR
 - ・企業不祥事とコンプライアンス
 - ・金融業の視点からのCSR
 - ・中小企業の環境報告書
- ◆理解を深めるためのグループディスカッション
「中小企業にとってのCSRとは」

2-2 梨岡

大阪商工会議所 北・都島・福島支部
「企業経営者のためのCSRセミナー」
2006年2月16日

**中小企業のための
環境マネジメント**

(株)環境管理会計研究所 取締役
公認会計士・税理士 梨岡英理子
E-mail: nashioka@iema.co.jp
http://www.iema.co.jp/index.html



IEMA

講義の内容

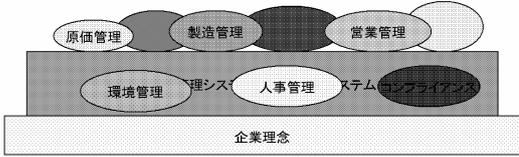
- I 環境マネジメントとは？
- II 導入メリット・デメリット
- III 環境マネジメントシステムの種類
 - ①ISO14001
 - ②エコアクション21
- IV 環境管理会計

2006. 2. 16 (c)Nashioka&IEMA 2

IEMA

1. 環境マネジメントとは？

- 企業経営を動かす仕組み
環境+マネジメントシステム
- CSR(特に環境)を機能させる仕組み
環境マネジメント+システム

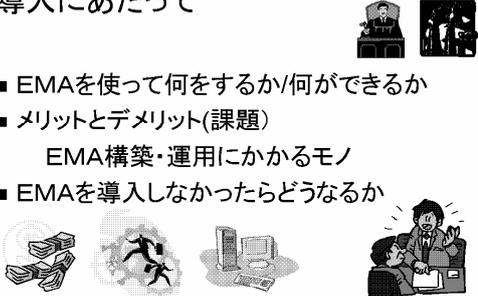


2006. 2. 16 (c)Nashioka&IEMA 3

IEMA

2. 環境マネジメントシステム(EMS) 導入にあたって

- EMAを使って何をするか/何ができるか
- メリットとデメリット(課題)
EMA構築・運用にかかるモノ
- EMAを導入しなかったらどうなるか



2006. 2. 16 (c)Nashioka&IEMA 4

IEMA

3. EMSの種類

<一般的に普及している規格>

- ISO14001
- エコアクション21

<カスタマイズされたシステム>

- 企業独自で開発したEMS
- グループ内で有効なEMS規格

2006. 2. 16 (c)Nashioka&IEMA 5

IEMA

ISO14001とは？

<http://www.eic.or.jp/ecoterm/?act=view&serial=16>
http://www.jsa.or.jp/iso/iso14000_05.asp

- 14000 Series of Environmental Management Systems certified by the International Organization for S
- 国際統一規格としての環境マネジメント規格。
- ISO14000シリーズとしていくつかの規格があるが、ISO14001(環境マネジメントシステム規格)が認証登録制度
- 環境マネジメントシステムを経営システムの中に取り入れていることを意味し、環境に配慮した経営を自主的に行っている証明。ISO14001を取得した企業は、その成果を環境報告書として公表することや取引先に対してグリーン調達を求めようになっている。
- 1996年に発行されたISO 14001規格が見直し改訂され、2004年11月15日にISO 14001:2004として発行
- ISO審査登録件数 19,677件(H17・11月現在)

2006. 2. 16 (c)Nashioka&IEMA 出典:環境省HP、日本規格協会 HP 6

IEEMA

エコアクション21とは？

<http://www.ea21.jp/index.html>

<定義>

- 「環境への取組を効果的・効率的に行うシステムを構築・運用・維持し、環境への目標を持ち、行動し、結果を取りまとめ、評価し、報告する」ための方法。
- 環境省が策定したエコアクション21ガイドラインに基づく、事業者のための認証・登録制度。

<特徴>

- 中小企業が取り組みやすい環境経営システム
- 必要な環境への取り組みを規定
- 環境コミュニケーションへの取り組み

1. 事業者の負荷の自己チェックの承認
2. 事業者の取組の自己チェックの承認
3. 環境経営システムガイドライン
4. 環境活動レポートガイドライン

2006. 2. 16 (c)Nashio&IEEMA 7

IEEMA

エコアクション21 導入メリット

- ガイドライン(マネジメントシステム+取り組み課題+報告)により効率的に環境保全
 - 統合的な取り組みで容易に導入
 - 効率的な環境保全活動を推進
- 環境経営システム導入
 - システムの整備・運用により、環境保全以外に経費削減・生産性向上・目標管理の徹底に効果
- 環境活動レポート作成
 - 外部公表することで利害関係者へ信頼性向上
 - 大手企業のグリーンサプライチェーンに対応

2006. 2. 16 (c)Nashio&IEEMA 8

IEEMA

エコアクション21取り組み手順

出典: <http://ea21.jp/eco21/eco03.html>

20 9

IEEMA

エコアクション21 導入: 課題

- 新しい経営管理システムの導入
 - 既存の経営管理システムとの整合性/統合などの検討が必要
 - システム構築・運営にかかる費用・人員
- (環境)目標設定→計画策定→実行→評価
 - 目標設定の妥当性、評価の適正性
- 環境活動レポート(環境報告書)の作成
 - レポート作成にかかる費用と人員の確保

2006. 2. 16 (c)Nashio&IEEMA 10

IEEMA

環境報告書の利用法

- ステイクホルダーの利害調整
- コミュニケーション、説明責任、PR

2006. 2. 16 (c)Nashio&IEEMA 11

IEEMA

環境報告書の作り方

- 日本の環境報告書ガイドライン
 - * 環境省「環境報告書ガイドライン2003年版」
<http://www.env.go.jp/policy/report/h15-05/index.html>
 - * 経済産業省「環境レポートガイドライン」
http://www.meti.go.jp/policy/eco_business/index.html
- 海外のガイドライン
 - * GRI <http://www.gri-fj.org/guideline.html>

2006. 2. 16 (c)Nashio&IEEMA 12

IEMA

4. 環境管理会計

環境経営のキーワード<資源生産性の向上>

- 環境経営を標榜する企業が増加。
- 「環境」というキーワードを経営判断の重要な要素として認識する経営者が増加。
- しかし一方で、「企業」は営利を追及することは必須
- 従来、この両者は対立するものとして議論されてきた

「環境保全」と「利益獲得」は対立する概念か？

環境会計はこれを解決する手段として考案

環境管理会計＝経済効率と環境保全の両立を目指す
経営のための管理会計

有用な環境管理会計手法

マテリアルフローコスト会計

2006. 2. 16 (c)Nashio&IEMA 13

IEMA

マテリアルフローコスト会計とは？

- 資源生産性の向上をベースにした環境配慮型ビジネス＝サステナブル・マネジメントシステムの構築
- 廃棄物をなくした工程は、環境性の向上と経済性の向上を同時達成する → この考え方を基礎にビジネス全体を変革する管理ツール

「資源＝自然資源」→削減は環境保全に貢献
「資源＝経営資源」→コストの削減に貢献

2006. 2. 16 (c)Nashio&IEMA 14

IEMA

マテリアルフローコスト会計(MFCA)

- 製造プロセスにおけるマテリアル(物質・原材料)のフローとストックを物量単位と金額単位で測定するシステム
→廃棄物・排出物の正確な原価を算定
- ドイツで原型が開発。経済産業省のプロジェクトで日本企業へ普及(日東電工、キヤノン、田辺製薬、松下電器などへ導入)
- 経済産業省の委託事業として大企業および中小企業への普及事業の促進

作成: K.KOKUBU

2006. 2. 16 (c)Nashio&IEMA 15

IEMA

マテリアルフローコスト会計によるコスト計算

作成: K.KOKUBU

2006. 2. 16 (c)Nashio&IEMA 16

IEMA

マテリアルフローコスト会計の計算方式

<p>インプット</p> <p>原材料費(100kg) 1,000円</p> <p>加工費 600円</p>	<p>生産プロセス <ブラックボックス></p>	<p>アウトプット</p> <p>製品 1個 (80kg)</p> <p>原材料費800円</p> <p>加工費 480円</p>
↓		
<p>廃棄物 20kg</p> <p>原材料費 200円</p> <p>加工費 120円</p> <p>合計 320円</p>		<p>社会的コスト (外部不経済) α円</p>

作成: K.KOKUBU

2006. 2. 16 (c)Nashio&IEMA 17

IEMA

マテリアルフローコスト会計導入

Step1: 廃棄物削減による資源生産性の向上
(資源生産性に関する現状分析)

- ① フローチャートを作成(＝管理状況の整理)
- ② マスバランス分析による「見える化」
*従来の原価計算(非度外視法)とは異なるもの
- ③ 環境負荷/コスト削減のための改善案
- ④ 投資案件の検討＝コスト/環境負荷削減に最適な投資

2006. 2. 16 (c)Nashio&IEMA 18

IEMA

Step2: 経営資源ロス削減による21世紀型マネジメントの展開

- ①時間ロス(リードタイム分析)
- ②エネルギーロス(電力消費分析)
- ③環境負荷情報(CO2排出など)
- ④LCA分析
 - 製造方法の変更や製品設計(原価企画)へ展開
 - 経営資源のロスの発見から改善点のコスト分析

2006. 2. 16 (c)Nashika&IEMA 19

IEMA

参考資料

- 『環境会計最前線～企業と社会のための実践的なツールを目指して』
(財)省エネルギーセンター出版 (2003年)
監修: 國部克彦、梨岡英理子
(財)地球環境戦略研究機関 関西研究センター編
- 『マテリアルフローコスト会計』
中島道靖、國部克彦 日本経済新聞社
- 『環境管理会計入門—理論と実践』
國部克彦 (財)産業環境管理協会

2006. 2. 16 (c)Nashika&IEMA 20

IEMA

注意

- この発表資料の一部および全てを引用される場合は、
info@iema.co.jp までご連絡ください。

株式会社 環境管理会計研究所

事業内容: 環境経営・CSR経営の最先端技術の研究・教育・開発
環境経営・CSR経営のためのコンサルティング
環境報告書・CSR報告書のコンサルティング

〒541-0052 大阪市中央区安土町3-4-5 本丸田ビル5F
TEL: 06-6268-5300 FAX: 06-6268-5320 E-mail: info@iema.co.jp
HP: www.iema.co.jp

公認会計士・税理士 新川大祐 (代表取締役) / 神戸大学大学院教授 藤野克彦 (取締役)
公認会計士・税理士 梨岡英理子 (取締役) / 関西大学教授 中島道靖 (執行役員)

IEMAは2003年4月に設立された大学発ベンチャー企業です

2006. 2. 16 (c)Nashika&IEMA 21

企業経営者のためのCSRセミナー
CSR(企業の社会的責任)に取り組む必要性

不祥事と企業倫理

平成18年2月16日
株式会社 栗本鐵工所
岡田 斎

企業経営者のためのCSRセミナー
(平成18年2月16日) 岡田 斎 1

講演内容

1. 今なぜ企業倫理なのか
2. 企業不祥事例
事例1:三菱自動車
事例2:雪印乳業及び雪印食品
3. 企業倫理確立の課題
4. 最後に

企業経営者のためのCSRセミナー
(平成18年2月16日) 岡田 斎 2

1. 今なぜ企業倫理か

- 雪印乳業・食品、日本ハムなど、企業内不祥事により企業トップの辞任、企業の消滅に追い込まれる
- 違法行為の情報が十分トップに上がってこないまま内部告発を受け、トップの混乱した発表、不十分な責任のとり方等により事件が拡大、企業のブランドイメージの崩壊とともに最終的には企業トップの責任として辞任せざるを得なくなるというケースも
- 企業倫理違反や法令違反が最大の経営リスクの1つ

<背景>

- 社会環境の変化: 不祥事を許さない。ライブドア、東横イン報道。
- 個人意識の変化: 会社のために・は時代遅れ。→内部告発
- 経営者の意識:「良心のユデガエル現象」

企業経営者のためのCSRセミナー
(平成18年2月16日) 岡田 斎 3

2. 企業不祥事例

三菱自動車:クレーム隠し事件

<概要>

運輸省の定例検査に際し、クレーム報告書を組織的に改ざん・隠ぺい

- 運輸省に示したクレームリストとは別に裏リストが存在し、社員ロッカー室で見つかる(内部告発による?)
- 同社品質保証部が、運輸省立ち入り検査に備え「監査対応マニュアル」を準備し、各部門が時間稼ぎや書類隠しの模擬訓練を実施

企業経営者のためのCSRセミナー
(平成18年2月16日) 岡田 斎 4

<要因>

- 「いつかはシェアを伸ばしてグループ企業の鼻を明かしたい」という経営陣の長年の悲願→売上拡大こそが錦の御旗
- 売上拡大という「会社の意思」に反する悪い情報に上層部が耳を塞ぐ→悪い情報は下から上層部に上がらず各部署で握り潰す

↓

- 上から下まで、事なかれ主義のぬるま湯に漬かる→会社全体を包み込むリスクに無警戒

同部の元担当者は「リコールになれば販売への影響が大きく、営業部門からの圧力もあった」「長年の隠ぺいが発覚したら大変な騒ぎになると思った」などと話す反面、「悩んだ時期もあったが、長く会社にいるうちに虚偽報告に慣れてしまった」と話す役員もいた。

企業経営者のためのCSRセミナー
(平成18年2月16日) 岡田 斎 5

<その後>

三菱ふそうトラック・バス大型車タイヤ脱落、クラッチリコール事件等

↓

- ブランドイメージの失墜
- 平成16年度は4,700億円の損失計上
- 会社再建中

企業経営者のためのCSRセミナー
(平成18年2月16日) 岡田 斎 6

2. 企業不祥事例

雪印乳業: 牛乳食中毒事件

<概要>

- 「雪印乳業」大阪工場で製造された「雪印低脂肪乳」を飲んだ人が食中毒 13,000人—公表の遅れ(魔の17時間)が致命的
- 北海道工場で同年三月の停電発生。回収乳タンクが約九時間半放置されたため菌が増殖
- 出荷前の脱脂粉乳から品質基準を超える数の菌が検出されたとの報告
- 関係者が廃棄などの安全対策を怠り、かろうじて基準内だった約半数を出荷、残りを再利用
- 約940袋(1袋25キロ)を廃棄した場合の損失や責任問題を考え、作業日報を改ざんして保健所に虚偽報告

企業経営者のためのCSRセミナー
(平成18年2月16日)

岡田 暁

7

大阪工場でも

- 仮設パイプバルブ内から、黄色ブドウ球菌を検出
- 工場の作業基準に定めた洗浄作業を怠る(バルブは週一回分解洗浄することになっていた)
- バルブ内に付着した乳固形物に菌が繁殖

<要因>

- 会社組織、作業員の怠慢と無責任: 50年前にも同様の事件が発生、その教訓を生かせず
- 記者会見(情報伝達の不備)
- 規定通りに洗浄して使用しているとの会社役員の説明後、「目で見てわかる大きさのもの(乳固形物)がバルブの弁の裏側に残っていました」(工場長)
 - 「私だって寝ていないんだ」(記者に向かって社長)

企業経営者のためのCSRセミナー
(平成18年2月16日)

岡田 暁

8

2. 企業不祥事例

雪印食品: 牛肉偽装事件

<概要>

- 関西ミートセンターが、オーストラリアからの輸入牛肉約14トンを国産牛肉の箱に詰め替え、業界団体に買い取らせる。本社のミート営業調達部と関東ミートセンターでも偽装判明。
- 国のBSE対策の買い上げ事業を悪用。約1億9,500万円(全申請分: 280t)。

<背景>

乳業の不祥事と狂牛病騒ぎでかなり苦況に追い込まれる。特に、食肉部門にはもともと赤字で業績を少しでも上げようという焦り

<個人>

各責任者は、業界の悪弊にほとんど疑問を持たず、食肉関係者として消費者に負う道義的責任感までも鈍麻

企業経営者のためのCSRセミナー
(平成18年2月16日)

岡田 暁

9

2. 企業不祥事例

雪印乳業及び雪印食品

<結果>

- スノーブランドの失墜→消費者離れ
- 雪印食品→解散
- 雪印乳業→農林中金、農協によるてこ入れ→別会社
- 青パッカーメグミルク

「信用を獲得するには、長い年月を要し、これを失墜するのは一瞬である。そして信用は金銭では買うことができない」(昭和30年食中毒後の雪印社長訓示-全社員に告ぐ)

企業経営者のためのCSRセミナー
(平成18年2月16日)

岡田 暁

10

3. 企業倫理確立の課題

- 企業倫理の確立には、トップのコミットメントとリーダーシップが不可欠。経営トップがPRの延長・対外的なジェスチャーとしてではなく、自らの「インテグリティ」(誠実さ)を高めるために企業倫理確立に取り組み、社会責任を遂行していくこと。
- 法令等遵守は最低限の企業行動基準であり、それを上回る倫理基準に従うことが求められる。
- 良識ある社員が企業内では少数であっても、その良識がサポートされて企業内での実践が可能となる。
- 企業の使命は長期にわたってカネを儲け続け、社会に貢献すること。「長期にわたって」という視点が欠けるため、企業不祥事が発生する

企業経営者のためのCSRセミナー
(平成18年2月16日)

岡田 暁

11

4. 最後に

参天製菓: 脅迫に対する対応

- 平成12年6月14日、参天製菓本社に「目薬に苛性ソーダを入れる。命に別状はないが、失明する。2000万円で購入してもらいたい」との脅迫状が、ベンジンを混入した目薬と共に送られてきた。参天製菓は、すぐに警察に被害届けを出した。現金受け渡し場所と日時が脅迫状に指示されていたが、誰も姿を見せなかった。
- 参天製菓は翌15日、脅迫の事実を公表して、市販されている目薬24品目、約250万個全てを回収すると発表。会見した社長は、「消費者の安全を第一に考える」「不当な要求に応じるつもりはない」と強調した。(警察は発表に賛同せず)
- 世論は、卑劣な脅迫に屈せず断固たる企業姿勢を貫いた参天製菓に拍手を送った。
- それから2週間ほどして(6月27日)、雪印乳業の乳製品による食中毒事件が起きた。

企業経営者のためのCSRセミナー
(平成18年2月16日)

岡田 暁

12

本日のセミナーで申し上げたかったこと
を一言で言えば……

**貴社の企業倫理について、
見つめ直してみませんか**

2-4 檜山

企業経営者のためのCSRセミナー
CSR(企業の社会的責任)に取り組む必要性

コンプライアンスの基礎

平成18年2月16日
エートス法律事務所
弁護士 檜山洋子

企業経営者のためのCSRセミナー
(平成18年2月16日) 檜山洋子 1

コンプライアンスって何??

法令遵守の企業活動?
グローバル性
自主性
倫理性

↓

リスク管理全体のマネジメント
顧客, 社会の要求に応えること

企業経営者のためのCSRセミナー
(平成18年2月16日) 檜山洋子 2

企業リスク

<p>社内のリスク</p> <p>社内不正(金銭買収の詐欺・横領・偽造、顧客資産の偽造) 社員の犯罪 内部告発 個人情報、製造、表示、物流、保管、廃棄 法令違反リスク(各種業法、当業関連の偽造) システム/システムダウン、ハッカー 労働/労務(違法労働、セクハラ、差別) 子会社グループのリスク インサイダー取引 工場事故・環境汚染 経営継承リスク(ファミリービジネスなどの運用リスク、為替リスク、円種増減リスク)</p> <p>税務リスク(税金の追徴徴収など) 社内のネガティブな人カネ、不適切な働き方 顧客名簿管理リスク(名簿流出、名簿盗用) 著作権管理ミス 企業秘密流出 人材流出(企業秘密、ノウハウ)の流出 スキャンダル 契約ミス 代表訴訟</p>	<p>社外のリスク</p> <p>地震・火事・事故などの災害 不正競争(偽造品、パロ、偽造品、模倣など) 知財権侵害(特許・商標侵害、不正競争防止法違反など) 各種取引(取り込み詐欺、架空取引など) 不正競争 違法行為(不正輸出、競合カネカネへの参加、下請けなど) その他(不正競争防止法から生ずる「差別問題、タカネ問題」) プレゼンテーション/広報/リスク(差別発言、不当発言など) 株主・TOB 社外のネットリスク(ネット中傷、フェイク、サイバーテロなど) 社内外の不正競争防止法違反</p>
---	---

【社注！それは「法律」問題です】日本経済新聞社

企業経営者のためのCSRセミナー
(平成18年2月16日) 檜山洋子 3

危ない事例 1

A社は、B社が登録している商標に類似したマークを使用し、商品の生産、販売を行っていたところ、B社から生産・販売の差止め請求、損害賠償請求訴訟を提起された。

企業経営者のためのCSRセミナー
(平成18年2月16日) 檜山洋子 4

企業の損害(事例1)

- 差止めによる損害
 - ◇ 売上収入の停止
 - ◇ 信用毀損
- 損害賠償
 - ◇ (販売した商品の数) × (得られたであろう権利者の利益)
 - ◇ 侵害者の得た利益

企業経営者のためのCSRセミナー
(平成18年2月16日) 檜山洋子 5

対策(事例1)

- 事前対策 弁理士に相談
- 事後対応 警告書への誠実な対応
早急な事実確認
商標権の買取り
使用権設定
製品の仕様改訂

企業経営者のためのCSRセミナー
(平成18年2月16日) 檜山洋子 6

危ない事例 2

訪問販売会社が従業員に過剰なノルマ(罰金制あり)を課していたところ、売れなくて困った従業員が商品について虚偽の性能を説明して売上げを伸ばした。



企業経営者のためのCSRセミナー
(平成18年2月16日)

種山洋子

7

企業の損害(事例2)

- 特定商取引法違反で、続々と契約取消
- 返金義務発生
- 社員から慰謝料請求
- 倒産

企業経営者のためのCSRセミナー
(平成18年2月16日)

種山洋子

8

対策(事例2)

- 事前対策
 - 社員教育
 - 確認の書面
 - 会社・社員間の契約書のチェック
- 事後対処
 - 消費者に謝罪、返金
 - 社員に謝罪、損害賠償

企業経営者のためのCSRセミナー
(平成18年2月16日)

種山洋子

9

コンプライアンス体制

- リスクは避けられない
- 事前予防
 - ・意識的に
 - ・綿密に
 - ・外部相談機関の活用
- 事後対処
 - ・迅速に
 - ・適確に

企業経営者のためのCSRセミナー
(平成18年2月16日)

種山洋子

10

企業経営者のためのCSRセミナー
CSR(企業の社会的責任)に取り組む必要性

金融機関から見たCSR

平成18年2月16日
株式会社 三菱東京UFJ銀行
柳田 浩孝

企業経営者のためのCSRセミナー
(平成18年2月16日) 柳田 浩孝 1

講演内容

1. 中小企業のCSR
2. 事例紹介
事例1: R社 事例2: J社
3. 金融面のメリット
・金融機関によるCSR推進の背景
・弊行の取り組みと支援事例
4. まとめ

企業経営者のためのCSRセミナー
(平成18年2月16日) 柳田 浩孝 2

1. 中小企業のCSR

<CSR普及の背景>

- 今や上場企業を初めとする大企業は、真剣な取組。
- 企業とステークホルダー(株主、従業員、取引先、消費者、地域社会)間の安定的な関係が崩れている。
- この状況は、大企業も中小企業も変わらない。

<中小企業にとってCSRは・・・?>

- 短期的には、明らかにコスト要因。
- 資本力・収益力に限界。やりたくても踏み切れない。
- しかし、実際に取り組んでいる中小企業は存在する。

企業経営者のためのCSRセミナー
(平成18年2月16日) 柳田 浩孝 3

2. 事例～その1～

R社: マンション分譲業

<概要>

“スローマンション”を標榜し、手作りの個性的な街づくりを推進。

- 機能(ファンクション)重視から情緒(エモーション)重視の時代。顧客の納得を最優先。
- 土地の特性を一つ一つ吟味しながら、建物と土地の融合した個性的な住まい作り。
- 近距離・環境・健康・感動・価格の「5つのK」を基本に、独自の「5つの約束」を描く。

企業経営者のためのCSRセミナー
(平成18年2月16日) 柳田 浩孝 4

<具体化>

- 敷地を保水性・透水性ある土にして、多くの樹木と草花を植え、高い「緑視率」を確保。
- 外庭は、起伏をつけて丘・せせらぎを設け、緑に包まれた住まいづくり。
- 室内で外庭を楽しむガーデンテラス(コンサトリー)を設け、親子や夫婦でくつろげる空間づくり。
- 住人向けに自動車や自転車を貸し出す(カーシェアリング・サイクルシェアリング)サービスの実施。
- 複層ガラスを採用し、高効率の断熱で、冷暖房の電気代を大幅カット(年間約35%)。

最近の構造偽装問題では、他社に先駆けて分譲中モデルハウスで構造説明会を開催、顧客の安心感を高め、更に評価を高めた。

企業経営者のためのCSRセミナー
(平成18年2月16日) 柳田 浩孝 5

2. 事例～その2～

J社: 固形飼料・肥料製造装置販売

<概要>

様々なものを小粒に固形化する優れた技術

- 技術力を買われ、RDF(廃棄物固形燃料)製造装置の受注が定着。
- 従来、廃棄・焼却するしかなかった間伐材・茶殻でも固形燃料や飼料化のニーズあり、受注や共同開発を展開中。
- 本業がCSRそのもの。

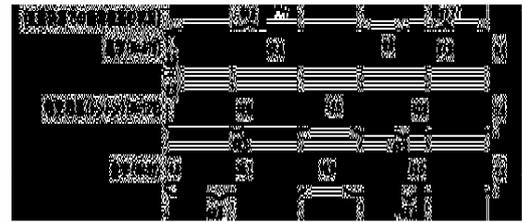
企業経営者のためのCSRセミナー
(平成18年2月16日) 柳田 浩孝 6

<具体化>

- 共同開発で会得した技術を武器に、同じニーズを持つ顧客に新規開拓へ。

[2社の共通点]

- 抽象的な「理念」「ビジョン」に留まらず、次に具体的な行動・成果がある。
- CSR的な活動が実り、目覚しい業績の回復を遂げている。



東京商工会議所CSRアンケート調査より

3. 金融面のメリット

<背景>

- 金融機関にも、CSR活動が求められるようになってきた。
- SRI(社会的責任投資)も、その一環。
- 普及してきた環境配慮型の融資。地銀では、滋賀銀行やびわこ銀行、八十二銀行が先行。
- 現実の環境配慮融資の方が、通常の融資に比べて相対的にデフォルト率が低いトレンドが確認できる。

銀行にとっては、
「環境リスク管理の巧拙次第で利子率を引き下げても収益を確保できる」
「地元企業の環境取組みを投融資によって推進することで、地域コミュニティ内でのレピュテーションも高まる」
→銀行・借り手双方の共存共栄が可能。

3. 金融面のメリット 三菱東京UFJ銀行の取り組み

三菱東京UFJ銀行(当時、東京三菱銀行)は、

- 平成16年5月、経営方針として「環境方針」を定め、その中で「銀行業を通じた環境保全」を標榜。
- 平成17年10月、「環境融資室」を立ち上げ。行内に分散していたノウハウの有機的な結合を図る。
- 同時に、「環境ファンド」立ち上げ。代替エネルギーやリサイクルなど国の補助金事業を対象に融資。3年間で総額1,000億円。
- 直近3期で環境プロジェクト向け融資17件を成約。

支援事例のご紹介

- (大阪)廃油リサイクル業者に対し、亜臨海処理施設建設等資金として、タームローン21億円組成。
- (大阪)建設廃棄物リサイクル・焼成炉案件において、財務計画策定にも関与し、タームローン22億円をアレンジ。
- (東京)風力発電事業者の新規発電プロジェクトに対し、総額16億円の融資契約アレンジ。

3. 金融面のメリット 三菱東京UFJ銀行の取り組み

中小企業のお客様には・・・

- 新商品「融活力エコアクション」(平成17年7月～)
 - ・「ISO14001」「エコアクション21」の認証・登録を受けた企業が対象。
 - ・審査に基づく所定の借入れ金利より▲0.5%優遇。
- CSRに配慮した融資
 - ・融資の判断基準に、CSRの取組み評価を加える準備中。
 - ・各項目3段階評価。一定以上の評価に金利優遇等。
- 環境大福帳
 - ・電気・ガス等の費用を入力すると自動的にCO2の排出量が表示されるソフト。
 - ・環境対策に取り組む中小企業に便利なツールとして提供。

4. まとめ

<推定>

中小企業オーナーのCSRへの一般的認識は、

- 企業イメージ悪化、ブランド価値低下を防ぐリスクマネジメント。保守的で商売にならない。
- 社会や販売先からの要請で「やられる」もの。
- 人手やコストもかかり、中小企業には無関係。一部の裕福な企業だけが行うもの。

企業経営者のためのCSRセミナー
(平成16年2月16日)

柳田 浩幸

13

4. まとめ

しかし……

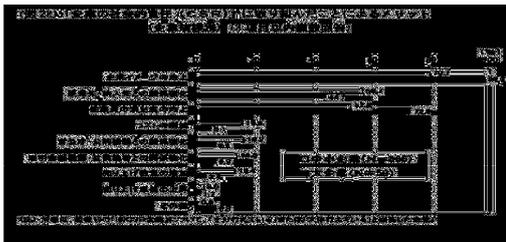
- CSRへの真摯な取組みが、差別化やビジネスチャンスに繋がることもあるのも事実。
- 様々なネックもあるが、それらを克服できれば、持続的発展には極めて有効な中長期的戦略。
- 経営陣がCSRの確固たる見識を確立できるなら、中小企業にも着手の時機到来。

企業経営者のためのCSRセミナー
(平成16年2月16日)

柳田 浩幸

14

CSR経験企業による証明



東京商工会議所CSRアンケート調査より

企業経営者のためのCSRセミナー
(平成16年2月16日)

柳田 浩幸

15

2-6 藤近

企業経営者のためのCSRセミナー
CSR(企業の社会的責任)に取組む必要性

中小企業の環境報告書

報告書を軸にした環境経営の実践

平成18年2月16日
有限会社メディアード
藤近 雅彦

企業経営者のためのCSRセミナー
(平成18年2月16日) 藤近 雅彦 1

講演内容

- 環境からはじめるCSR経営
- 環境報告書は、大企業だけが出すもの？
- 検証！ 中小企業の環境報告書
 - ・製造業の例:仁張工作所
 - ・林業・建設業の例:(株)マルト
- 手作り報告書のおすすめ

企業経営者のためのCSRセミナー
(平成18年2月16日) 藤近 雅彦 2

簡単な自己紹介

- 編集プロダクションで、各社の環境報告書やCSRレポートの企画・制作に従事してきました。

制作実績

- ・アシックス ・伊藤ハム ・大阪ガス ・関西電力
- ・クボタ ・栗本鐵工所 ・シャープ ・ダイキン工業
- ・大鵬薬品工業 ・日東電工 ・日本触媒 ・北陸電力
- ・松下電工 ・NTTドコモ関西 ・NTTドコモ四国
- その他

企業経営者のためのCSRセミナー
(平成18年2月16日) 藤近 雅彦 3

1.環境からはじめるCSR経営

環境保全活動で大切なポイントは

活動の継続的なレベルアップを図る

ステークホルダーに対して情報を開示する

↓

経営者と従業員が意識と情報を共有する

↓

そのための重要なツールが**環境報告書**

企業経営者のためのCSRセミナー
(平成18年2月16日) 藤近 雅彦 4

2.環境報告書は、大企業だけが出すもの？

- ・「エコアクション21」では必修科目に
- ・「環境コミュニケーション大賞」では主に中小企業の環境報告書を対象にした「環境活動レポート部門」を制定
(財団法人地球・人間環境フォーラム)

環境報告書の発行は、
企業規模に関係ありません

企業経営者のためのCSRセミナー
(平成18年2月16日) 藤近 雅彦 5

3.検証！ 中小企業の環境報告書

製造業の例:仁張工作所(株)

第9回環境コミュニケーション大賞 優秀賞受賞
http://www.nimbari.co.jp/kodawari/hinshitsu_ea21.htm
創業:昭和39年10月1日
代表者:仁張 正之
資本金:10,000,000円
従業員数:81名(パート・アルバイト含む)
別注スチール家具・ステンレス家具、セキュリティ関連品
・病院向け什器・事務機器・情報機器、各種精密板金加工
・箱物板金加工・郵便局向け各種什器等の製造、販売

企業経営者のためのCSRセミナー
(平成18年2月16日) 藤近 雅彦 6

環境方針



トップが率先して取り組んでいる

EA21に基づく2004年度環境レポート

(認証・登録番号 0000049)
平成17年3月21日
株式会社仁張工作所
代表取締役 仁張正之

経営者コメント
2004年度の環境レポートを発表できてうれしく思います。当社にとってエコアクション21認証取得活動からの環境に対する取組みは、始まったばかりで、一言でいうと「環境に対して意識が芽生えた一年」でした。設定すべき目標値も、過去のデータがほとんど無いので、皆で相談し、多少ええかつこもして決めたものの、中には検討はずれの数字も出てしまいました。そんな中で、地域と共に頑張らんといかない中小企業こそ環境についても一所懸命取り組まないと行けないようになって思えるようになりました。当社は2004年を環境元年とらえ、現在の到達点からまた次の取組みを進めていきます。
2004年3月
代表取締役 仁張正之

誠実な情報開示

企業経営者のためのCSRセミナー
(平成18年2月16日)

環境維持改善活動への取組環境目的

・目標の計画と2004年度の結果

環境目的・目標は、環境方針・環境負荷調査及び環境側面抽出表より、2004年度会社方針の取り組みとして、環境目的・目標を設定し推進しました。

2004年度目標項目	目標値	結果
CO ₂ 削減	340,000 kg	365,160 kg
産業廃棄物の削減	ルール違反: 0 件	0 件
	行政指導: 0 件	0 件
総排水量の削減	3m ³ /月	5m ³ /月

製造業の環境負荷特性を考慮した目標項目設定

目標が未達であれば未達として情報開示

企業経営者のためのCSRセミナー
(平成18年2月16日)

EMSとQMS一体化

品質は品質、環境は環境とややもすれば分離した活動になり効率的に考えてもムダを生じかねない、EMSもQMSも全て企業の収益を上げる手段の一つである、結果が出なければ価値がない、このことを考えると一体化した活動に行き着く、幸いに当社はEMSとQMSの推進事務局を品質保証部が担当していることで、常に両者を意識した活動を推進している。

過去内部監査は別々に実施していたが、2005年度から一体化した内部監査を実施し効率的、効果的な監査に移行する、そのための内部監査員の養成もEMS / QMSマルチスキルを養成しその準備は整っている。

要は、環境から品質へ品質から環境へと展開しながら改善点の抽出が出来る人材が内部監査員の要件の一つになってきたと考えることが妥当である。

品質管理と一体化することで、環境活動を本業の中にビルトイン

企業経営者のためのCSRセミナー
(平成18年2月16日)

3. 検証！ 中小企業の環境報告書

林業・建設業の例：(株)マルト

第9回環境コミュニケーション大賞 大賞受賞
<http://www.ea21.jp/list/pdf/0000059.pdf>

創業：昭和5年5月5日
代表者：澤田 藤司浩
資本金：16,000,000円
従業員数：19名
林業、製材業、建築資材・函・炭・堆肥製造販売
建築請負、住宅設計、施工、監理

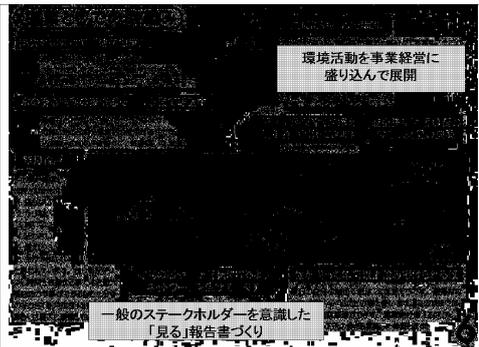
企業経営者のためのCSRセミナー
(平成18年2月16日)



木と山に徹底的にこだわった活動の独自性を強くアピール

写真やイラストで業務内容を分かりやすく説明

企業経営者のためのCSRセミナー
(平成18年2月16日)



環境活動を事業経営に盛り込んで展開

一般のステークホルダーを意識した「見る」報告書づくり

企業経営者のためのCSRセミナー
(平成18年2月16日)

活動を継続的に発展させる
PDCA サイクル

企業経営者のためのCSRセミナー
(平成18年2月18日) 藤近 雅彦 13

両社の環境報告書から読み取れること
業種、業態に応じて、カ点を置く活動は異なっている。
できるところから活動に着手している。
楽しみながら、取り組んでいる。
トップが先頭に立って推進している。

↓

皆さんの会社で報告書をつくるとすると、
いったいどんな報告書になるのでしょうか？

企業経営者のためのCSRセミナー
(平成18年2月18日) 藤近 雅彦 14

4.手づくり報告書のおすすめ

報告書づくりで分かること

- 自社にとっての環境活動のポイント
- できることと、できないこと

報告書づくりで変ること

- ステークホルダーに対する企業イメージ
- 経営者、従業員の意識

目的は「環境活動の継続的なレベルアップ」と
「効果的な情報開示」。

※ 環境省の「環境報告書ガイドライン 2003年版
(<http://www.env.go.jp/policy/report/h15-05/>)」が参考になります。

企業経営者のためのCSRセミナー
(平成18年2月18日) 藤近 雅彦 15

参考までに・・・
「環境コミュニケーション大賞」の過去の受賞作品は、
次のURLでご覧になることができます。
ぜひ一度、のぞいてみてください。
<http://www.gef.or.jp/eco-com/>

企業経営者のためのCSRセミナー
(平成18年2月18日) 藤近 雅彦 16

付録 3 CSR セミナーにおけるアンケート票

CSR についてのアンケート

2006.2.16

貴社名			
氏名		所属・役職	

アンケート内容:該当する項目に「○」をつけてください。(⑦は経営者以外の方が答えてください。)

- ① このセミナーに参加するまで **CSR** をご存知でしたか。
 1.十分知っていた 2.少し知っていた 3.あまり知らなかった 4.ほとんど知らなかった
- ② **CSR** に関心をお持ちですか？
 1.非常に関心を持っている 2.少し持っている 3.あまり持っていない
 4.ほとんど持っていない
- ③ 前問で 1 又は 2 とお答えいただいた方へお尋ねします。なぜ、関心をお持ちなのですか(複数回答可)。
 1.世の趨勢で無視できないから 2.**CSR** は企業の自主的活動として当然だから
 3.「経営者」の強い意志だから 4.将来利益を生む投資だから
 5.顧客・取引先からの要求だから 6.社員からの要求だから
 7.株主・親会社からの要求だから 8.地域社会からの要求だから
 9.その他具体的に()
- ④ ②で 3 又は 4 とお答えいただいた方へお尋ねします。なぜ、関心をお持ちでないのですか(複数回答可)。
 1.**CSR** の理解が不足しているから 2.**CSR** へのニーズ(取引先からの要請等)が無いから
 3.**CSR** に対する反発があるから 4.既に体制が整っているから
 5.その他具体的に()
- ⑤ 貴社では **CSR** に取組んでいますか。
 1.積極的に取組んでいる 2.少し取組んでいる 3.あまり取組んでいない
 4.ほとんど取組んでいない
- ⑥ あなたは貴社が **CSR** に取組む必要はあると思いますか。
 1.積極的に思う 2.少し思う 3.あまり思わない 4.ほとんど思わない
- ⑦ 貴社の経営者は **CSR** に取組む必要はあると考えていると思われませんか(経営者以外の方が回答)。
 1.積極的に思う 2.少し思う 3.あまり思わない 4.ほとんど思わない
- ⑧ 貴社が **CSR** を推進する上で障害があると思われませんか。
 1.かなりある 2.少しある 3.あまりない 4.ほとんどない
- ⑨ 前問で 1 又は 2 と回答された方にお尋ねします。なぜそう思われますか(複数回答可)。
 1.トップの意識不足 2.社員の意識不足 3.経営資源(人, カネ)の不足
 4.知識及び情報の不足 5.取引先の干渉
 6.その他具体的に()
- ⑩ 貴社が **CSR** 活動に取り組む場合, どの対象への配慮が特に重要と思われませんか。最も重要と思われるものを3つお答え下さい。
 1.従業員への配慮 2.人権への配慮 3.環境への配慮 4.法令順守への配慮
 5.地域社会への配慮 6.顧客又は取引先への配慮 7.株主・投資家への配慮
 8.金融機関への配慮 9.行政への配慮
 10.その他具体的に()
- ⑪ その他, ご意見を自由にお書き下さい。

()

以上, ご協力有難うございました。

付録4 CSR セミナーにおけるアンケート集計結果

1. アンケート結果

① このセミナーに参加するまで **CSR** をご存知でしたか。

- 1.十分知っていた(0) 2.少し知っていた(4) 3.あまり知らなかった(4) 4.ほとんど知らなかった(1)

② **CSR** に関心をお持ちですか？

- 1.非常に興味を持っている(4) 2.少し持っている(5) 3.あまり持っていない(1) 4.ほとんど持っていない(0)

セミナーという性格上、関心は高い。

中小企業にも、関心・意識の高い層が確実に存在しているということ。

③ 前問で1又は2とお答えいただいた方へお尋ねします。なぜ、関心をお持ちなのですか(複数回答可)。

- 1.世の趨勢で無視できないから(6) 2.CSRは企業の自主的活動として当然だから(4)
3.「経営者」の強い意志だから(4) 4.将来利益を生む投資だから(0)
5.顧客・取引先からの要求だから(1) 6.社員からの要求だから(0)
7.株主・親会社からの要求だから(1) 8.地域社会からの要求だから(0)

「世の趨勢」、「企業の自主活動」が高いスコア。「経営者の意思」も意外。東商では「販売先・納入先との関係強化」と「CSRは支払うべきコスト」とみる企業が多かった。

回答を見る限り、ステークホルダーとの接点を通じてではなく、一般的認識として、或いは、各社の自主的発想として、関心を持つに至ったようだ。

④ ②で3又は4とお答えいただいた方へお尋ねします。なぜ、関心をお持ちでないのですか(複数回答可)。

- 1.CSRの理解が不足しているから(1) 2.CSRへのニーズ(取引先からの要請等)が無いから(0)
3.CSRに対する反発があるから(0) 4.既に体制が整っているから(0)

⑤ 貴社では **CSR** に取組んでいますか。

- 1.積極的に取組んでいる(1) 2.少し取組んでいる(5) 3.あまり取組んでいない(3)
4.ほとんど取組んでいない(1)

CSRの取り組みはこれから。

⑥ あなたは貴社が **CSR** に取組む必要はあると思いますか。

- 1.積極的に思う(6) 2.少し思う(4) 3.あまり思わない(0) 4.ほとんど思わない(0)

⑦ 貴社の経営者は **CSR** に取組む必要はあると考えていると思われますか(経営者以外の方が回答)。

- 1.積極的に思う(5) 2.少し思う(3) 3.あまり思わない(0) 4.ほとんど思わない(0)

取組む必要性は強く意識している。

⑧ 貴社が **CSR** を推進する上で障害があると思われますか。

- 1.かなりある(1) 2.少しある(2) 3.あまりない(6) 4.ほとんどない(2)

「あまりない」のスコアが高いのは意外

やや割り引いて考える必要がある。何故なら、何をするか決まる前に障害を感じることは無いから。取り組む内容が決まって初めて、コスト面の障害を実感するのではないか？一方で、取り組みへの意気込みは感じられる。

⑨ 前問で1又は2と回答された方にお尋ねします。なぜそうと思われますか(複数回答可)。

- 1.トップの意識不足(1) 2.社員の意識不足(2) 3.経営資源(人、カネ)の不足(2)
4.知識及び情報の不足(2) 5.取引先の干渉(0)

項目がばらついている。東商では「人材・資金等の経営資源不足」と「コストの増加による収益悪化に対する懸念」。

取り組む内容が、ある程度イメージできている方々の回答と見なすことが出来そうだ。障害は多様の傾向。それぞれについて克服策を提言することに価値が見出せるのではないか？

⑩ 貴社が **CSR** 活動に取り組む場合、どの対象への配慮が特に重要と思われますか。最も重要と思われるものを3つお答え下さい。

- 1.従業員への配慮(8) 2.人権への配慮(2) 3.環境への配慮(3)
4.法令順守への配慮(6) 5.地域社会への配慮(2) 6.顧客又は取引先への配慮(3)
7.株主・投資家への配慮(2) 8.金融機関への配慮(0) 9.行政への配慮(0)

「従業員」と「法令順守」のスコアが高い

中小企業にとって、株主を考えなくて済む分、従業員の比重が増すということ。

以上

付録5 仁張工作所へのインタビュー項目

株式会社仁張工作所様 インタビュー項目

2006.3.15

神戸大学経営学研究科 國部ゼミ 藤近雅彦

このたびの第6回環境コミュニケーション大賞 環境活動レポート部門優秀賞の受賞、誠にありがとうございます。CSRを研究するものとして、また同じ企業人としてお喜び申し上げます。

さて、まずインタビューにおけるCSRの定義をさせていただきます。ここに言うCSRとは、「法令順守に基づいた事業活動により収益を確保するにとどまらず、地球環境の保全や(地域)社会とそのメンバーである人間への貢献とのバランスにも配慮すること等も企業が負うべき責任であり、同時にその内容を事業上の関係者に説明する必要があるとの概念」(東京商工会議所)とします。この概念にもとづき以下の質問をさせていただきます。

よろしく願い申し上げます。

1. 貴社の経営理念とCSR

- ① 経営理念は、社内にどう周知・定着させ、企業活動の中でどう活かしているのですか。
- ② CSRへの取り組みの背景に、経営理念はどう関わっているのですか。

2. 社長のCSRに対する思い

- ① なぜ社長は、CSRに取り組もうとお考えになったのでしょうか。
- ② 社長がCSRに積極的に取り組もうとお考えになったきっかけ(動機)はあるのでしょうか。あるとすればどのようなことでしょうか。
- ③ 社長自らCSR推進に向けた姿勢を見せることが大事と考えますが、これに該当する具体的な事例があればご紹介いただけますか。
- ④ CSRを推進する上での経営者の役割とはどのようなことだとお考えでしょうか。

3. CSRの実践

- ① CSRに取り組む姿勢を社内外に伝えるために、どんな方法が採られたのですか。具体的なコミットメントの内容を教えてください。
- ② コミットメントで最もアピールしたかった点は何ですか。それはどのような理由からですか。
- ③ ホームページから見る限り、CSRの専門部署は見当たりませんが、どのような社内体制でCSRを推進しているのですか(担当部署、専任か兼任か)。
- ④ CSR推進に対し、従業員にはどんなアクションをどんな頻度で行っていますか。
- ⑤ CSR推進に年間どれくらいお金を懸けていますか。
- ⑥ CSR推進に必要な情報はどのように入手されていますか。

4. CSR 経営推進における障害と克服策

- ① 実施前, 実施中の各段階で, どのような障害がありましたか。
- ② それをどのように克服されましたか。
- ③ 現在, 活動を行ううえでの最大の障害・課題は何ですか

5. CSR の効果

- ① 効果の評価はどのようにして行われていますか。
- ② 経営者としてのご自身の意識や行動は変わりましたか。
- ③ 顧客や取引先などに対して, イメージアップなど何らかの効果はありましたか。
- ④ コンプライアンスや品質などに対する企業(従業員)意識や行動はどのように変わりましたか。
- ⑤ 自律性やモチベーションに対する企業(従業員)意識や行動は, どのように変わりましたか。
- ⑥ 従業員が自発的に CSR を推進し効果があったといえる事例があれば教えてください。
- ⑦ CSR を推進することによる最大のメリットは何ですか。

6. 今後の展開

- ① 今後, CSR をどのように展開しようとお考えですか。
- ② 取引先(協力会社)への展開は。
- ③ 行政, 金融機関等, 関係機関に求めることは, 例えば借り入れ金利の優遇, 表彰など。
- ④ エコアクション 21 についての今後の展開はどうお考えでしょうか。また ISO14001 の導入予定はありますか。
- ⑤ 社長ご自信が点数をつけるとすれば, 何点でしょうか。
- ⑥ あとどのような条件が満たせば 100 点がつけられるのでしょうか。
- ⑦ 最後の質問です。これから CSR に取り組もうとする企業のトップに対して 1 点アドバイスをいただけるとすれば, どのようなことでしょうか。

以上

付録 6 たねやへのインタビュー項目

たねや様 インタビュー項目

2006.3.13

神戸大学経営学研究科 國部ゼミ 岡田 斎

このたびの第一回滋賀 CSR 経営大賞の受賞おめでとうございます。CSR を研究するものとして、また同じ企業人としてお喜び申し上げます。

さて、インタビューにおける CSR の定義をさせていただきます。ここに言う CSR とは、「法令順守に基づいた事業活動により収益を確保するにとどまらず、地球環境の保全や(地域)社会とそのメンバーである人間への貢献とのバランスにも配慮すること等も企業が負うべき責任であり、同時にその内容を事業上の関係者に説明する必要があるとの概念」(東京商工会議所)とします。この概念にもとづき以下の質問をさせていただきます。

なお、できれば赤字の質問は事前に社長にご回答をお聞きいただければありがたく存じます。

1. 貴社の経営理念と CSR

- ① 貴社の経営理念は CSR そのものだと理解しますが、経営理念に対する社長の思いはどのようなものでしょうか。
- ② 経営理念は、社内にどう周知・定着させ、企業活動の中にどう活かしているのですか。
- ③ CSR への取り組みの背景に、経営理念はどう関わっているのですか。

2. 社長の CSR に対する思い

- ① なぜ社長は、CSR に取り組もうとお考えになったのでしょうか。
- ② 社長が CSR に積極的に取り組もうとお考えになったきっかけ(動機)はあるのでしょうか。あるとすればどのようなことでしょうか。
- ③ 社長自ら CSR 推進に向けた姿勢を見せることが大事と考えますが、これに該当する具体的な事例があればご紹介いただけますか。
- ④ CSR を推進する上での経営者の役割とはどのようなことだとお考えでしょうか。

3. CSR の実践

- ① CSR に取り組む姿勢を社内外に伝えるために、どんな方法が採られたのですか。具体的なコミットメントの内容を教えてください。
- ② コミットメントで最もアピールしたかった点は何ですか。それはどのような理由からですか。
- ③ ホームページから見ると、CSR の専門部署は見当たりませんが、どのような社内体制で CSR を推進しているのですか(担当部署、専任か兼任か)。
- ④ CSR 推進に対し、従業員にはどんなアクションをどんな頻度で行っていますか。
- ⑤ CSR 推進に年間どれくらいお金を懸けていますか。
- ⑥ CSR 推進に必要な情報はどのように入手されていますか。

4. CSR 経営推進における障害と克服策

- ① 実施前, 実施中の各段階で, どのような障害がありましたか。
- ② それをどのように克服されましたか。
- ③ 現在, 活動を行ううえでの最大の障害・課題は何ですか

5. CSR の効果

- ① 効果の評価はどのようにして行われていますか。
- ② 経営者としてのご自身の意識や行動は変わりましたか。
- ③ 顧客や取引先などに対して, イメージアップなど何らかの効果はありましたか。
- ④ コンプライアンスや品質などに対する企業(従業員)意識や行動はどのように変わりましたか。
- ⑤ 自律性やモチベーションに対する企業(従業員)意識や行動は, どのように変わりましたか。
- ⑥ 従業員が自立的に CSR を推進し効果があったといえる事例があれば教えてください。
- ⑦ CSR を推進することによる最大のメリットは何ですか。

6. 今後の展開

- ① 今後, CSR をどのように展開しようとお考えですか。
- ② 取引先(協力会社)への展開は。
- ③ 行政, 金融機関等, 関係機関に求めることは, 例えば借り入れ金利の優遇, 表彰など。
- ④ ホームページから読み取れなかったのですが, ISO9001, ISO14001, エコアクション 21 等のマネジメントシステムの導入予定はありますか。
- ⑤ 社長ご自信が点数をつけるとすれば, 何点でしょうか。
- ⑥ あとどのような条件が満たせば 100 点がつけられるのでしょうか。
- ⑦ 最後の質問です。これから CSR に取り組もうとする企業のトップに対して 1 点アドバイスをいただけるとすれば, どのようなことでしょうか。

以上

付録 7 たねやへの経営方針及び3つの経営理念

経営方針

他人さまには幸せを、そして自らには厳しい鞭を。
ここに商人としての真の道がある。

人の在る処、必ず道がある。
だがその道は、自らが求め、すすんで拓かねば、決して開けるものではないとの先人の教えを道標として、たねやはひたすらに歩いて来た。そしてこれからも亦、その正道を歩み続ける。

額に汗をなして懸命に道を拓け。流れ落ちる汗の玉の光こそが、健やかに働ける喜びの証である。

健やかに働ける事がどれほど有難い事か。
感謝を忘れず、日々 心を新たに歩み続けよう。

我が行く道も、この健やかな身体も、仕事も、全て人さまのお蔭。
父母をはじめ、我を導き給いし多くの師、先人、我が友人など、世の人々の温き心をいただきてこそ。
決して忘れる事勿れと訓え下さりし先人の心に応え、今日も道を確認しつつ歩いて行こう。

走ってはいけない。
けれど止るのは尚愚かなこと。
ただひたすらに、我が先人の言の葉を守りつつ、今日も生活をすすめよう。

人には誰しも喜怒哀楽の心がある。
それは自然の理なれど、
喜びの心を力にして、更に前へ向う心を養い、
怒りの心は自ら鎮めて努める心に、
そして哀しみを知るなればこそ、他人に思いやりをかける愛の心を育くみ、
楽は己のみならず、他人さまをも楽しませる豊かな心と為せるほどに、自らを研ぎ、高めて行こう。

菓子の源は果子。
自然の恵み、黄熟の実果よりいただきしものなれば、天の下されし我が生命の元と心得よ。商いは、黄熟の実果をもって、山川を越え、谷を渡って、己が求めるものと交しに行きし事よりはじまるなれば、生命がけ。お客さまは生命の親、お客さまあってこそ、生きる事もかなうとの先人の心を我が心となして、今日も亦、精魂こめて歩み商いゆかん。

天平棒を肩に、八方の街道を歩まれし先人は、更に教え給う。
商いの荷は往復天平なるべきこと。空の荷はゆるされぬ。
さりながら、戻り天平の荷は商う為のものではなく、選びに選んで、お世話になりし世間の皆々さまへのお礼心の荷をのせて戻るべしと。
天平を支える芯柱は正直の心、感謝の心、自らすすんで努力する心、儉約の心、親切、陰徳の行である事を肝に銘じて、商いの道に起て。
この心を忘れずば、近江商人の世渡り、生きざま、商いの実は、小さくとも世の一隅を照らす光とな

り、やがては不滅の灯火を高々と掲げ、その道もまた奥味に達するであろう。

「今」は再び戻らぬ刻である。

今をこよなく大切に、常に新しき商い、新しき福を世に送らんと、求め、求めて歩むべし。

禅句に曰ク

十二時に使われず

十二時を使得すべし

重ねていう。

今日如何にお客さまにお喜びいただくか、これこそが商いの真髓なり。数字のみを追うは真の商いにあらず。

心を砕き、身を低くして、客さまへの礼をつくすべし。

池は、月を映さんが為に開くにあらず。

池成れば、月は自ら訪れ来り、その姿を池に映し下さる。

見返りを求めて事を為さず、ただひたすらに、己が信ずる正しき道を歩むべし。

実りは真実あるところにこそ、訪れ来るものなり。

之ぞ 我が末廣正統の道標なり。

心して守り、確かな足どりを以って歩み続ける事を誓わん。

三つの経営理念

「天平道」てんびんどう ～商道は人道である～

近江商人たちが最も大切にしてきたものは、長い行商のあいだ片時もはなさなかった天秤棒でした。天秤棒はそのまま商いの道に通じ、商いの道はそのまま人の道と心得ての旅でした。ひたすら人間性を磨くことを通じてお菓子をつくりあげお届けする道です。

「黄熟行」あきない ～手塩に掛けること～

これは手塩に掛けて育てる心です。黄熟(あき)とはお菓子の大基(おおもと)、旬の果実が色づき熟れることである。お菓子は元来、秋に実り熟す果物から生れたもの。先人たちはこれを交換することによって、現代の商いの基礎を築き上げてきた。自然から学びながら手塩に掛けて育てるという原点を決して忘れることなく心得るということです。

「商魂」しょうこん ～今日如何にお客様によろこんで頂けたかの心～

一般的に商魂といえば、商売に徹する心構えとして「商魂たくましい」などと使われていますが、たねやはこれを「天平道」「黄熟行」の魂をこめて日々の商いを実行していくことと捉えています。お菓子を通じてお客さまに接する心の基本的な心構えとして商魂という言葉を位置づけています。

ワーキングペーパー出版目録

番号	著者	論文名	出版年
2005・1	赤阪 朋彦 大橋 忠司 北林 明憲 中島 良樹 古谷 賢一 山本 守道	官僚制組織における個人の自立性支援 ー大手企業 4 社のアンケート調査からー	4/2005
2005・2	手島 英行 柳父 孝則 山本 哲也 和多田 理恵	人材ポートフォリオにおける人材タイプ別人的資源管理施策の 考察ー職務満足要因の探求と職務満足次元との関係ー	4/2005
2005・3	芦谷 武彦 栗岡 住子 佐藤 和香 村上 秀樹	企業組織における正社員とパートタイマーの価値観、準拠集団、 成果に関する考察ー物品販売会社 A 社のアンケート調査からー	4/2005
2005・4	裊 薫	会社分割を利用した事業再生手続モデル	9/2005
2005・5	和多田 理恵	ベンチャー系プロフェッショナル組織におけるコア人材のコミ ットメントに関する研究ー伝統的日本企業との比較分析ー	10/2005
2005・6	本郷 晴	特殊鋼の製品開発マネジメント	11/2005
2005・7	高田 壮豊	Comparative Analysis of Organizational Commitment in Medical Professionals	11/2005
2005・8	松永 好弘	技術のモジュール化と転用の理論	11/2005
2005・9	加藤 正明	地域とモノの間におけるブランド拡張の研究～適合基盤として のライフスタイルについて～	11/2005
2005・10	桑本 誠	民生用 AV 機器におけるモジュラー型製品の製品開発マネジメ ント	11/2005
2005・11	五味 嗣夫	中国で生きる日本型経営システムー蘇州進出日本企業の事例か らー	11/2005
2005・12	栗岡 住子	職務満足を高めストレスをコーピングする働き方の分析	12/2005
2005・13	北林 明憲	企業における経営理念の浸透策と浸透度についての研究 ーエレクトロニクスメーカーのドメインカンパニーの比較調査よりー	3/2006
2005・14	古谷 賢一	事業創成期における組織マネジメントの研究	3/2006

番号	著者	論文名	出版年
2006・1	岡田 齋 檜山 洋子 藤近 雅彦 柳田 浩孝	中小企業によるCSR推進の現状と課題 ～さまざまな障害を超えて～	6/2006