

財団法人 日本規格協会 御中

「SR 実践に関する中小企業事例調査」

2009年3月

特定非営利活動法人 パブリックリソースセンター

SR 実践に関する中小企業事例調査報告書

目次

はじめに 中小企業の持続可能な発展のために.....	5
調査の目的と概要.....	7
I 中小企業におけるSRへの取り組みを進めるために.....	17
1 中小企業におけるSRは本業そのものである.....	17
2 大企業には難しいSRを実践できる.....	19
3 等身大のSR活動の企画実践.....	21
4 金・ヒト・知恵の確保.....	24
5 コア人材・後継者育成と組織化.....	25
6 ステークホルダーとのコミュニケーション.....	26
7 地域コミュニティ活動.....	29
8 望まれる業界団体・地方自治体の取り組み.....	30
II 中小企業におけるSR取り組みの現状と特徴.....	33
1 中小企業におけるSRの位置づけ.....	33
(1) SR取り組みの目的.....	33
(2) SR取り組みのきっかけ.....	35
2 SRの実践.....	38
(1) 推進の担い手.....	38
①経営者の牽引.....	38
②SR実践に活躍するコア人材.....	39
③外部アドバイザーの貢献.....	40
(2) 実施体制.....	40
(3) PDCAサイクルの構築.....	41
(4) 広報戦略.....	42
(5) ネットワークの活用.....	42
3 SRの効果と課題.....	44
(1) SRの効果.....	44
(2) SR推進上の課題.....	45
III 中小企業等のSR取り組み事例.....	49
1 組織統治.....	51
事例1 大里綜合管理株式会社【地域活動による理念の実践】.....	51
事例2 医療法人湊仁会【医療としてのSR】.....	55
2 人権.....	58
事例3 サンイン技術コンサルタント株式会社【障がい者施設との協働】.....	58
事例4 株式会社美交工業【障がい者・ホームレスの雇用】.....	61

事例 5	株式会社ニラク【障がい者の雇用】	64
3	労働慣行	67
事例 6	株式会社コヤマ【ファミリー・フレンドリーの諸施策】	67
事例 7	ヤマモリ株式会社【均等雇用と食品の安心・安全】	70
事例 8	株式会社アイ電子工業【中高年人材の活用】	73
事例 9	株式会社ネツレン・ヒートトリート【障がい者の受入と職場安全向上】	76
4	環境	79
事例 10	久米繊維工業株式会社【製造・素材の環境配慮とエコロジー普及活動】	79
事例 11	株式会社リバイブ【環境・地域志向の産業廃棄物処理事業】	82
事例 12	株式会社尾鍋組【環境配慮型の地盤改良事業】	85
事例 13	株式会社OKUTA（オクタ）【環境配慮型ロハス・リフォーム】	88
5	公正な事業活動	92
事例 14	サラヤ株式会社【サプライチェーンの環境保全活動】	92
事例 15	太洋工業株式会社【マネジメントシステム導入の推進】	96
事例 16	近畿労働金庫【包括的なNPO支援プログラムと多重債務対策】	100
6	消費者課題	104
事例 17	フットマーク株式会社【ブログの活用によるコミュニケーション】	104
事例 18	らでいっしゅぼーや株式会社【双方向性の食品トレーサビリティ】	107
事例 19	株式会社ふくや【消費者志向経営の実践】	110
事例 20	社団法人日本玩具協会【製品安全基準の運営と普及・啓蒙】	114
事例 21	生活協同組合パルシステム千葉【生活者視点による事業企画・運営】	117
7	コミュニティ／社会貢献	120
事例 22	新江州株式会社【循環型社会啓発誌発行とNPO等との協働・連携】	120
事例 23	株式会社サンキュードラッグ【ホームレス自立支援等の地域活動】	123

IV 参考資料：SR事例シンポジウム結果概要・配布資料

1 SR事例シンポジウム結果概要

- (1) 大阪シンポジウム
- (2) 東京シンポジウム

2 SR事例シンポジウム報告者・パネリスト配布資料

- (1) 大阪シンポジウム配布資料
 - ① 経済産業省 資料
 - ② 株式会社尾鍋組 資料
 - ③ 新江州株式会社 資料
 - ④ 株式会社美交工業 資料
 - ⑤ 株式会社日本総合研究所 資料

SR 実践に関する中小企業事例調査報告書

(2) 東京シンポジウム配布資料

- ① 経済産業省 資料
- ② 株式会社OKUTA (オクタ) 資料
- ③ 株式会社コヤマ 資料
- ④ 株式会社ニラク 資料
- ⑤ (社) 日本消費生活アドバイザー・コンサルタント協会 古谷氏 資料
- ⑥ 川崎市 環境局地球環境推進室 牧葉子氏 資料

はじめに 中小企業の持続可能な発展のために

SR 事例WG 主査
田中宏司

近年の社会の潮流をみると、グローバル化や情報技術の発展、国際市場における競争激化、消費者・顧客、NGOなどのステークホルダーから企業行動への厳しい批判などを反映して、欧米諸国やわが国においてCSR（企業の社会的責任）に対する関心が広範囲に拡大している。

このような社会の趨勢を反映して、国際標準化機構（ISO）において、SR（社会的責任）についての「国際規格ISO26000」の開発が行われている。ISO26000は、あらゆる地域における、企業のみならずあらゆる組織（このためCSRからCをとりSRとなる）に向けた社会的責任規格であり、2010年9月頃発行の予定である。ISO26000は、ガイダンス規格であり、第三者認証を目的としていないが、社会的責任に関する国際的な基準として、わが国においても相当な影響力を持つものと想定されている。

ISO/SR国内委員会の下で、SR事例WGは上記のような事情を勘案した上でISO26000の発行に備えて、事例研究を行ってきた。

2007年度は、まず企業、大学、病院、地方自治体、NGO/NPOなど主要な組織が、主要なステークホルダーとの相互関係において、ISO26000に明示された7つの中核主題（①組織統治、②人権、③労働慣行、④環境、⑤公正な事業慣行、⑥消費者課題、⑦コミュニティ参画および開発）についてどのように具体的に対応しているかをマトリックスにまとめ、ISO総会やSR事例シンポジウムを通じて社会へ公開した。

2008年度は、わが国の企業の大半を占める中小企業に焦点をあてて、“中小企業とSR（社会的責任）”について、どのような取り組み事例があるかを調査した。その途中経過を「SR（社会的責任）事例シンポジウム」において中小企業関係者を招き、各社の実情報告と行政・研究者を交えてパネルディスカッションを行い、中小企業の持続可能な発展を目指して、現状、課題・問題点などを社会へ情報公開した。

本報告書は、先駆的な企業19社・1業界団体・3法人の具体的な実践状況を分析した上で、中小企業等のSR取り組みの特徴点を浮き彫りにしている。主な内容は、第1に中小企業等におけるSR取り組みの特徴（SRの位置づけ、SRの実践、SRの効果と課題）を明示した上で、第2に、提言として「中小企業におけるSRの取り組みを進めるために」をまとめている。

中小企業にとって、SRは本業そのものであるだけに、等身大の具体的な実践方法の必要性、経営戦略的な取り組み、SR導入の基盤となる組織風土の醸成などが重要なポイントとなる。中小企業にとり、SRの実践はまさに“経営そのもの”であり、その成果として持続可能な発展につながると期待されている。

調査の目的と概要

1 調査背景（ISOにおける社会的責任の規格化の背景と構成）

ISOにおける社会的責任の国際標準化の検討は、ISO理事会の要請で、2001年4月から、ISO消費者政策委員会（COPOLCO）で検討が開始され、ISOは社会的責任に関する国際規格を開発するにふさわしい立場にあることをISO理事会に勧告した。

ISOではCOPOLCOの勧告を受け、2003年初には、ISOにおける社会的責任の標準化作業の妥当性を検討するために産業界、政府、政府間組織、労働者、消費者、非政府組織（NGO）などの広範なステークホルダーの代表者から構成される高等諮問グループ（SAG）を設置し検討を行った。その結果、ISOで考慮すべき問題を特定した詳細な報告書と国際規格開発作業に着手すべきであるという勧告を提出した。なお、SAGの議論の過程で、社会的責任を負うのは企業だけではないという認識から、呼称をCSRではなくSRとした。SAGにおける検討結果を受け、2005年にISOのTMB（技術管理評議会）では6つのマルチステークホルダーから構成されるSR規格の作成作業グループを設置し、規格番号ISO26000として作業を進めてきた。

ISO26000は、全ての組織、全ての規模へ適用可能というコンセプトのもと、開発が進められている（詳細は以下の参考を参照）。

この事例調査ではこのコンセプトに基づき、SRが大企業だけでなく、中小企業にも適用できることを基本に、中小企業に対するSRの普及啓蒙、実施の問題点・課題を明確にし、今後中小企業におけるSRの実施の糧になることを目的として実施した。

参考

新業務項目提案(NWIP)26000「社会的責任に関するガイダンス」(抜粋)

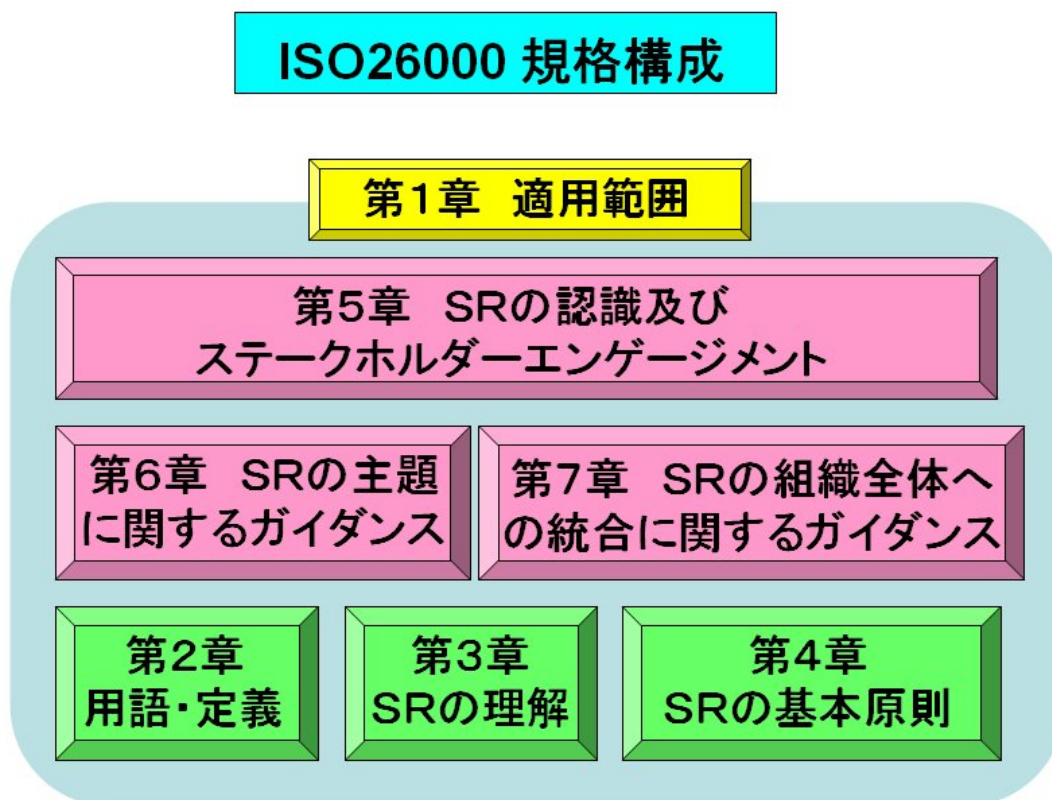
規格の対象範囲

- 社会的責任に対応する組織を支援すること
- 次の点に関連する実用的なガイダンスを提供すること
 - 社会的責任の運用の実現
 - ステークホルダーの特定および参画
 - 社会的責任に関する報告と主張の信頼性向上
- 実際の成果とその改善を強調すること
- 顧客の満足度と信頼を向上させること
- 社会的責任分野に関する共通の用語を普及させること
- 既存の文書、条約および他のISO規格と首尾一貫し、矛盾しないこと

規格のタイプ

- 文書は、ガイダンスを提供する国際規格とする
- 第三者認証を意図するものとはしない
- 規格では一貫して、「should」を使用する
- 開発する規格は1つとする

ISO26000の委員会原案は以下の構成となっている。(2009年3月1日時点)



* 詳細は巻末参考資料SR事例シンポジウム結果概要・配布資料を参考のこと。

また、ISO26000の中では中小組織について特記されている。

ボックス1 ISO26000と中小規模の組織 (SMO)

社会的責任の作業においては、組織の活動及び影響の管理に統合的なアプローチを採用することが重要である。組織は、組織の規模及び影響の両方を考慮に入れた方法により、組織の決定及び活動が社会及び環境に与える影響に対処し、監視することが望ましい。言うまでもなく、組織が決定及び活動のマイナスな結果の全部を、即座に完全に緩和することは不可能な場合がある。選択し、優先課題を設定することが必要になる場合がある。

次の考慮事項を参考として掲げる。SMOは次を行うことが望ましい。

- SMOにおいては、内部の管理規程、ステークホルダーへの報告、その他のプロセスが、大規模な組織よりも柔軟かつ略式な場合があることを考慮に入れること。ただし、適切なレベルの透明性と追跡可能性を維持するものとする。
- 7つの中核主題すべてを見直し関連する課題を特定する際に、組織自体の背景、状況、資源、ステークホルダーの認識を考慮に入れ、必ずしもすべての課題があらゆる組織と関連性を持つわけではないと認識すること。
- 当初、健康及び社会の繁栄を含め、持続可能な開発にとり最大の重要性を持つ課題及び影響に焦点を合わせる。残りの影響については、合理的かつ明確な時間枠を定めて取り組むための計画を立てること。
- 関連政府当局、集団組織（業界団体及び統括組織又は同業組織など）、及び場合によっては国家標準化機関に対し、この国際規格を使用するための実践的な指針及びプログラムを作成することにより、SMOが社会的に責任ある組織になるために補助するよう奨励すること。そのような指針及びプログラムは、SMO及びそのステークホルダーに特定の性質及びニーズに合わせて調整することが望ましい。
- 適宜、資源を節約し、行動する能力を強化するために、個別ではなく、同業者及び業界団体と共同で行動すること。例えば、同じ状況並びに業界で活動する組織の場合、ステークホルダーの特定及びステークホルダーエンゲージメントは、共同で行う方が効果的な場合がある。

社会的に責任ある方法で活動するために、SMOは他の組織と同じ潜在能力を持つ。社会的に責任ある組織になることは、この国際規格の他の部分で言及する理由により、SMOにとり有益になることが見込まれる。SMOが関係を持つ他の組織が、これらの試みに支援を提供することは自らの社会的責任の一部であるとみなしていることに、SMOが気づく場合もある。

社会的責任においてより高い能力並びに多くの経験を持つ組織が、社会的責任及びグッドプラクティスの課題に関する認識を高める上で、SMOを補助することを含め、SMOへの支援を考慮することもできる。

2 調査目的

SR（社会的責任）の国際規格としてISO26000が発行（2010年秋予定）されることをふまえ、主として中小企業のSR実践の現状と課題を、中小企業、その他の法人ならびに有識者を対象とするヒアリング・意見交換を通じて調査し、今後のSR導入・推進の指針となる基礎情報および提言として整理・提供する。

本報告書におけるSR（社会的責任）の定義は、以下のISO/CD26000 2008-12-12における定義を採用するものとする。

社会的責任

次のような透明かつ倫理的な行動を通じて、組織の決定および活動が社会および環境に及ぼす影響に対する組織の責任

- － 持続可能な開発、健康および社会の繁栄への貢献
- － ステークホルダーの期待への配慮
- － 関連法令の順守および国際行動規範の尊重
- － 組織全体で統合され、組織の関係の中で実践される行動

参考1 活動は製品、サービスおよびプロセスを含む。

参考2 関係とは組織の影響力の範囲内の活動を指す。

social responsibility

responsibility of an organization for the impacts of its decisions and activities on society and the environment, through transparent and ethical behaviour that

- contributes to sustainable development, including health and the welfare of society;
- takes into account the expectations of stakeholders;
- is in compliance with applicable law and consistent with international norms of behaviour; and
- is integrated throughout the organization and practised in its relationships

NOTE 1 Activities include products, services and processes.

NOTE 2 Relationships refer to an organization's activities within its sphere of influence.

3 調査内容

(1) 有識者に対する事前ヒアリング調査の実施

有識者を対象に事前ヒアリング調査を実施し、調査設計の基礎とした。

①ヒアリング内容

- ア) 中小企業が取り組むべきSRの重点課題・取り組みのポイントは何か
- イ) 重点課題に関し、積極的取り組みを行っている企業はどこか
 - ・ 具体的企業名の推薦
 - ・ 積極的取り組み企業群が含まれる、表彰・顕彰制度などの推薦

②ヒアリング実施期間

2008年8月～2009年10月

③ヒアリング対象有識者（五十音順；敬称略）

- 川上一郎（経済産業省中小企業庁調査室長）／井上誠一郎（同事業環境部調査室課長補佐）
- 齊藤 誠（弁護士、「日本弁護士連合会 CSRガイドライン」作成メンバー）
- 佐藤 泉（弁護士、「日本弁護士連合会 CSRガイドライン」作成メンバー）
- 高橋芳行（東京商工会議所中小企業部企業経営担当課長）／倉津一壽（SR事例WG委員、同部主任調査役）
- 辰巳菊子（日本消費生活アドバイザー・コンサルタント協会常任理事・環境委員長）
- 谷本寛治（一橋大学大学院教授）
- 土庫澄子（SR事例WG委員、内閣府国民生活局消費者安全課政策企画専門官）
- 藤巻正志（経済同友会執行役）／田幸大輔（同会マネージャー）
- 古谷由紀子（SR事例WG委員、日本消費生活アドバイザー・コンサルタント協会常任理事・消費者志向マネジメントシステム特別委員長）
- 牧 葉子（SR事例WG委員、川崎市環境局地球環境推進室室長）／長瀬一郎（同主幹）／佐々木智子（同総合企画局都市経営部主幹）
- 水尾順一（駿河台大学教授・経済研究所所長）
- 森 哲郎（中小企業診断士、しあわせ創研代表、中小企業診断協会CSR研究会メンバー）
- 吉野貴雄（SR事例WG委員、連合総合政策局経済政策局前部長／青木健（同新部長）

(2) ヒアリング対象企業の選定

①有識者ヒアリングなどを通じ、中小企業のSR実践事例に関する既存調査、データベースを下記のようにリストアップし、事例を収集した。

■日経新聞記事

2007年1月から2008年7月まで日本経済新聞に掲載された企業のSR（社会的責任）に関する記事でとりあげられた企業

■CANPAN

日本財団公益コミュニティサイトCANPANによる第1回CSRプラス大賞のノミネート企業

■環境省連携型CSR

環境省発行による、2006年度企業の社会的責任（CSR）に基づく地域環境パートナーシップ促進事業「地域連携型CSR活動事例集」掲載事例企業

■環境大賞

三重県による2008年「第6回日本環境大賞」受賞企業

■CSRイノベーション―事業活動を通じたCSRによる新たな価値創造―日本企業のグッド・プラクティス2007

社団法人経済同友会による社会的責任経営推進委員会報告における課題別事例

■中小金融2008年7月号

2007年度日本学日振興会委託調査研究による「企業の社会的責任と中小企業経営」に取り上げられた企業

■中小公庫レポート

2007年3月発刊の中小公庫レポートNo. 2006. 10「地域活性化における中小企業・地域コミュニティの役割と課題」に取り上げられた事例企業

■BIZUP

経営総合支援サイトBIZUPによる「企業経営情報レポート／中小企業が社会的責任（CSR）を果たすための取り組みポイント」に掲載された事例企業

■ファミリー・フレンドリー企業表彰／均等・両立推進企業表彰

1999年から実施されている厚生労働省による「ファミリー・フレンドリー企業表彰」企業

2007年からは均等・両立推進企業表彰として実施されている。

ファミリー・フレンドリー企業とは、仕事と育児・介護とが両立できるような様々な制度を持ち、多様でかつ柔軟な働き方を労働者が選択できるような取り組みを行う企業をいう。

■やさしいCSRイニシアチブ

「やさしいCSRイニシアチブー取組ガイドと53事例」日本経営倫理学会CSRイニシアチブ委員会著、水尾順一（編纂）に掲載された事例企業

■製品安全対策優良企業経済産業大臣表彰

経済産業省による「製品安全対策優良企業経済産業大臣表彰」にて表彰された企業

製品安全対策優良企業経済産業大臣表彰とは、製品安全に積極的に取り組んでいる製造事業者、輸入事業者、小売販売事業者を公募・審査・表彰する制度

■大阪府ハートフル企業顕彰制度

障がい者雇用に関わる企業の様々な貢献活動を評価・顕彰し、その結果を府民に広く紹介する制度

②事例のうち、「従業員規模300人または資本金4億円以下」の条件に適合する企業は、382社であった。

SRの中核主題別企業数は以下の通り

・組織統治	26社
・人権	3社
・労働慣行	213社
・環境	79社
・公正な事業活動	3社
・消費者課題	18社
・コミュニティ／社会貢献	40社

③リストアップした候補382社から、ISO26000の7つの中核主題への対応も念頭に、以下の視点に基づき19社・1業界団体をヒアリング対象に選定した。

- ア) 取り組みの先進性やユニークさ
- イ) 地域の多様性
- ウ) 企業類型の多様性（独立企業と大企業子会社、B to BとB to C、サプライチェーンの川上と川下、など）

また、その他の法人のヒアリング対象として、労働金庫、生活協同組合、医療法人のそれぞれ1機関を選定した。

(3) SRの取り組みに関する中小企業等ヒアリング調査の実施

19社・1業界団体・3法人を対象に、以下の項目についてヒアリングを実施した。

①ヒアリング内容

- ア) SR実践の背景：SR実践の目的およびきっかけは何か
- イ) SR実践の内容：どのような取り組みを、どのような体制で行っているのか
- ウ) SR実践の成果と課題：取り組みの成果と難しさはどこにあるか
- エ) SR実践を成功させるための条件や環境、さらなる成果の達成には何が必要か
特に中小企業として望まれる環境や条件があるか

②ヒアリング実施期間

2008年10月～2009年1月

(4) 中小企業などへのヒアリング調査結果に対する有識者のコメントを収集

ヒアリング結果の分析に基づいてSR推進に向けた提言を作成するにあたり、以下の項目について有識者・SR事例WG委員のコメントを収集した。

- ア) なぜ中小企業がSRの取り組みを迫られるのか、中小企業の取り組みへの期待
- イ) 中小企業としてSRの取り組みを成功させるための条件・環境・工夫、あらたな導入へのアドバイス

(5) 報告会の実施

中小企業などへのヒアリング調査結果に基づき、東京と大阪の2か所において、先進的な事例に関する報告を中心に以下の内容の報告会を開催した。

- ・基調報告：ISO26000に関する最新動向（経済産業省）
- ・事例報告：調査対象事例（ヒアリング対象企業3社）
- ・報告者と有識者を交えた質疑応答およびパネルディスカッション

4 注意事項

本報告書は、国内の中小企業等を対象とするヒアリングを通じて得た取り組みの実例

に基づくものであり、ISO26000の内容や用語などは必ずしも整合しない内容や用語などが含まれている。

5 調査体制

委員会において討議した結果に基づき、NPO法人パブリックリソースセンターが調査を実施した。

(1) SR事例WG委員会（委員は五十音順；敬称略）

主査	田中 宏司	東京交通短期大学学長
委員	青木 健	日本労働組合総連合会総合政策局経済政策局部長
委員	青木 修三	NPO法人環境経営学会理事
委員	倉津 一壽	東京商工会議所中小企業部主任調査役
委員	黒田 かをり	CSOネットワーク共同事業責任者
委員	渋江 弘幸	医療法人溪仁会常務理事法人本部長
委員	島田 京子	日本女子大学事務局長
委員	土庫 澄子	内閣府国民生活局消費者安全課政策企画専門官
委員	富田 秀実	ソニー（株）CSR部統括部長
委員	古谷 由紀子	（社）日本消費生活アドバイザー・コンサルタント協会 常任理事
委員	牧 葉子	川崎市環境局地球環境推進室室長
委員	松本 秀一	環境省総合環境政策局環境経済課課長補佐
関係者	濱坂 隆	経済産業省産業技術環境局基準認証政策課課長補佐
関係者	宮澤 武明	経済産業省産業技術環境局基準認証政策課工業標準専門 職
関係者	岸本 幸子	NPO法人パブリックリソースセンター事務局長
関係者	由良 聡	NPO法人パブリックリソースセンターシニアフェロー
事務局	岡本 裕	（財）日本規格協会規格開発部規格第三課課長
事務局	佐藤 恭子	（財）日本規格協会規格開発部規格第三課
事務局	櫻井 三穂子	（財）日本規格協会規格開発部規格第三課

(2) ヒアリング調査実施者

岸本幸子	NPO法人パブリックリソースセンター事務局長（調査統括者）
由良 聡	同 シニアフェロー
杉田教夫	同 プログラムオフィサー
武田麻子	同 客員研究員
伴 俊夫	同 客員研究員

I 中小企業におけるSRへの取り組みを進めるために

本事例調査の企業ヒアリングは2008年10月から2009年1月にかけて実施された。この間米国サブプライムローンに端を発する世界規模の不況の波が刻々と押し寄せていた。またヒアリング依頼を行う中で、交渉した企業の約1割において、過去に行われていたSRに関する活動が中止されている、あるいは立ち消えになったなどの理由でヒアリングが実施できないということもあった。SRに関する関心や取り組みは世界不況の嵐に吹き消されてしまうのではないかと、そもそも中小企業ではSR活動を継続することは難しいのではないだろうか、というような危機感や問題意識を持ちつつ、企業ヒアリングは実施された。

しかしながら今回ヒアリングに応じてくださった企業の方々は、このような景気状況下においても、中小企業SRの成功事例ともいえる取り組みを地道に続けておられた。調査対象企業の経営者はSRを、財務指標に表れる企業業績では説明できない企業価値の創造へ貢献するものとして積極的に捉えていた。その結果SRを実践することで、むしろ不況の影響はより小さく食い止められている事例もみられた。

本提言は、これらの企業における真摯な努力の中から、中小企業において継続的にSR活動を実践するためのヒントを汲みとり提示するものである。SRに今後取り組もうとする方々の参考にしていただければ幸いである。

1 中小企業におけるSRは本業そのものである

(1) 企業の存続をかけて

中小企業にとって、景気変動や市場縮小および業界内の規制などの外部要因は企業の存続に短期的・直接的な打撃となる場合が多い。中小企業の経営者は経営を存続させ雇用を維持するために、多様な外部環境変化や経営ファクターに敏感に目をくぼり、絶えざる改革・改善を遂行しなければならない。調査対象企業では、SRに取り組むことは企業経営上の負担ではなく、むしろ本業に新しい付加価値をつけるものと位置づけられていた。環境・人権・地域社会への配慮などのSRを改革・改善の核に据えて、企業の存続をかけた経営戦略を立案する企業が多くみられた。

(2) 求められるリーダーシップと視野の広さ

新たな経営戦略が従来の会社運営方針と大きく異なる場合には、一時的に現業に混乱をきたすことも少なくない。SR実践を継続するためにはできるだけ近視眼的な判断は回避し、中長期的な視点で実践の経緯を見守る懐の深さが必要である。また推進者は、ステークホルダーが柔軟に戦略の転換を受け入れられるように、活動内容や転換の理由などを発

信し理解を促す努力が必要である。

(3) SR実践の成果評価の重要性

SR実践はどのように企業の存続や企業価値向上に貢献できているのだろうか。今回調査を通じてSRの実践が事業の拡大に結びつくという事例も一部にみられたが、大多数の事例では財務指標にはSR活動の成果は表れにくい。経営者および実践担当者の感覚的な「効果あり」以外に明確な評価指標は見いだされない状況である。

しかしSR活動を持続させるためには、感覚的な成果であってもまずは実践者ができるだけ具体的に社内外に発信し、さらにステークホルダーからの反応を社内に伝えるなど、SR活動に携わる人のモチベーションを維持するためのコミュニケーションが大切であると思われる。できれば自社のSR活動に関するアンケート用紙を作成してステークホルダーに配布し、ステークホルダーの評価の経年変化を確認・アピールするなど、数値的評価指標の活用も工夫したい。

「本業を通じたSR」と「身の丈にあったSR」による攻めのSRを

駿河台大学教授・経済研究所所長
水尾順一

SRとは「組織と社会の持続可能な発展を促進することを目的として、不祥事の発生を未然に防ぐとともに、トリプルボトムラインと称される経済・環境・社会に対して積極的に貢献していくために、マルチステークホルダーのエンゲージメントを通じて、ともに進める制度的義務と主体的取り組みの責任（CSRイニシアチブの定義より）」である。定義の前者はコンプライアンスを遵守して不祥事を予防し、収益を確保しながら強固な体質の組織をつくる礎石となる意味から「守りのSR（法的責任、経済的責任）」とすることができる。一方、後者は、自組織の人・モノ・金といわれる経営資源を選択と集中という視点から配分し、組織内外のステークホルダーからの良好なレピュテーションを確保する意味で戦略思考の「攻めのSR（倫理的責任、社会貢献的責任）」とすることができる。その意味から守りのSRはすべての企業に求められる義務であり、その上で、攻めのSRとして自社のコア・コンピタンス（独自能力）をいかした「本業を通じたSR」、さらには企業の状況に応じて「身の丈にあったSR」を組織戦略として取り組んでいくことが必要である。今回の調査報告では、トップリーダーシップのもと、それぞれの組織が取り組むオリジナルティーあふれるSR活動について、「守りと攻めのSR」活動の視点から読み取ることができ、極めて示唆に富んだ内容である。

本業を通じて社会的責任を果たす

NPO法人環境経営学会理事
青木修三

金融・経済危機の下、組織それも大組織の間で、「SR などと言っている場合か」といったやや後向きの対応が目立っている。このことは裏返せば、如何に本業を通ずる SR の行使が少なかったかということの証左とも思われる。より具体的に考えるために米国の例を挙げてみると、米国では伝統的に「経済活動」と「社会活動」が区分して考えられ、業を問わず本業で稼いだ莫大な資金を基に「財団」を設立し、内外の恵まれない人々などへ支援を行う所謂「フィランソロピー」の考え方が中心であったように窺われる。慈善活動やフィランソロピーそのものを否定する気持ちは全くないが、現在の経済状況はこのような「二分論」の終焉を意味しているように思われてならない。「経済活動」と「志」のベクトルの方向が一致しない組織は、ときにその持続可能性を危うくする時代に直面しているように思う。

今回中小企業の経営者の方々とお会いして感じたことの最大の収穫は、多くの困難や、実現不可能とさえ思われる壁を乗り越え本業を通じてSRを果たしておられるケースが多かったことである。かなり前から、「顧客志向」「現場重視」「風通し」を良い組織の必要条件として重視してきた私としては、難局に直面し、なお結果として「売り手よし」「買い手よし」「世間よし」の「三方よし」のSRを立派に果たしておられる中堅・中小組織に拍手とともに心からの敬意を表したいと思う。

2 大企業には難しいSRを実践できる

(1) 重要なSR課題に取り組む決断のスピード

成功事例をみると、SRに取り組むことに関する意思決定のスピードが速いことに気づく。その第一の原因は、中小企業におけるSRの実践は多くの場合経営者自身によって牽引されていることであろう。経営者以外の人材がリーダーシップをとる場合も、経営者に近いポジションで経営と密なコミュニケーションをとりながらSRを実践している。このためSR実践にあたっては短時間で意思決定され、実践へのリード期間を最小限にすることができる。

第二に中小企業とステークホルダーとの距離が近いことが原因としてあげられる。中小企業においては、SRの問われる範囲は大企業に比べると狭く、ステークホルダーとの距

離は近く顔の見える関係である場合も多い。このため中小企業の経営者は重要なステークホルダーを特定することや、ステークホルダーから寄せられる様々な社会的要請を理解すること、社会的な要請の中で特に重要性の高い課題を見つけることが、大企業に比べ容易であることが多い。

第三に資金や人的資源の限られている中小企業においては、SRの取り組みを事業展開と何らかの点で密接な影響を持つ領域に絞り込むという判断が不可避となる。

これらの要因が重なり、中小企業においては経営者のリーダーシップのもとで、SRの取り組みが急速に進む可能性を持っている。中小企業では、SRの幅広い課題を網羅するものではないとしても、ステークホルダーに重要な影響を及ぼす事柄についてタイムリーな対応を行うことが可能である。

(2) 軽いフットワークでよいと思うことを即実行

ISO26000に明示されたSRの課題には、7つの中核主題（①組織統治、②人権、③労働慣行、④環境、⑤公正な事業慣行、⑥消費者課題、⑦コミュニティ参画および開発）がある。中小企業がこれらの課題に最初から全面的に取り組むのは難しいだろう。

自社が取り組む（あるいは取り組まない）ことの社会的な影響が大き、ステークホルダーから強い要請がある、緊急性がある、取り組みやすく社員のモチベーションの向上に役立つなどの視点から、優先度の高いものを選び、できるところからスタートするのが中小企業におけるSRを進めるポイントであろう。

よいと思うことをまずは実行に移し、活動内容を機会がある度にステークホルダーに説明をするという、ブランドゥーのサイクルを短くすることができることも特徴的である。また活動の対象を絞ることで活動規模を抑え、身の丈のSR実践から始めることができる。

(3) 社員への浸透、社員からの提案

中小企業では、経営者と社員の距離を努力次第で身近なものにすることができる。SR実践に関しても、経営者が社員に対して身近なコミュニケーションを心がけているほど全社的な取り組みに成功しており、また社員のSR活動に対するコミットメントも高く持続的である。

経営からのトップダウンだけではなく、各社員からの意見や提案を経営者から吸い上げやすいことも中小企業の規模の利点の一つである。経営と社員の距離間が小さく、社員の気づきを経営が身近に感じ、即座にアクションに移すことで品質管理や経営者ニーズにきめ細かく対応できる。

なお、労働慣行はもとよりその他の課題についても、SRに積極的に取り組む企業にみられる共通の姿勢は、社員を大切にしている姿勢である。経営者が経営理念をわかりやすく語り続ける、社員の声を聞く場を積極的に設ける、働きやすい職場づくりを進める等の取り組みがあることが、各種のSR課題に取り組む土壌となる。社内に信頼関係やコミュニケ

ーションがあつて、風通しのよい組織風土であることがSRの取り組みに対する社員の理解や参加意欲を高めるうえで重要である。

勇気ある挑戦を続ける中小企業のSR活動

東京商工会議所中小企業部主任調査役
倉津一壽

東京商工会議所には、厳しい経営環境の中で勇気ある挑戦をしている中小企業を顕彰する「勇気ある経営大賞」という制度がある。革新的・創造的な技術・技能やアイデア、経営手法により、独自性のある製品・サービスを生み出している企業を顕彰するものである。過去の受賞企業が、本業において際立って優れた点を評価されているのは当然のことながら、SR活動においても優れている例が多々ある点に注目したい。

どの企業も、自社を永続させるために、まず売れる製品やサービスの開発にしのぎを削る。そのためには優秀な従業員が必要であり、能力を伸ばし、定着してもらわなくてはならない。大多数の中小企業は、自らが地域コミュニティの一員であるから、地域に自社の存在を喜び必要としてもらう必要がある。

こうして、本業がうまくいくよう、必死に頑張っている企業が、図らずもSRにも優れた企業になっている例は、枚挙にいとまがない。

SRは、「余裕のある企業が、本業以外にやること」では決してなく、本業を永続させるために尽力したことが結果的にSRになっていることが多いことに、改めて気づかされる。

3 等身大のSR活動の企画実践

(1) 最初は小規模から

SRの実践に着手する際、特に内容が新規性に富んでいる場合、SR実践の成果が結果として見えにくいこともあり、社員をはじめとしたステークホルダーの共感を短期間で獲得することは難しい。事例調査でも全社的な取り組みに展開するまで3年かそれ以上の時間を要している例がみられた。

成功事例では、着手当初は経営者や担当者を中心に無理のない範囲で準備をして活動することで、コスト（ヒト・資金）を最小限に留め活動を軌道にのせつつ、ステークホルダーの理解を獲得することに注力している。

またSRの実践はステークホルダーとの対話をもとに進めていくことが望ましいが、これもできるところから始めることがいいたらう。成功事例では、当初は社員や顧客・消費

者とのコミュニケーションに重点をおいたり、広報活動の中で会社のSRへの配慮や活動の紹介から入ったりすることが多い。ステークホルダーの具体的要望を反映することや、ニーズの高い事項や重要性の事項についてはネガティブなものも含めて情報を開示していくことは次のステップと考えることもできよう。

(2) 明確な活動目標の設定と実践の振り返り

まずは取り組む重点領域を定めて、活動の具体的な目標を明確にすることから始めてはどうか。目標の明確化には、①実践者である社員の行動指針が明らかになる、②活動の評価がしやすくなる、③次の目標を立てるための基準になるなどの利点がある。法令などで定められた障がい者雇用率の達成や省エネルギー目標など、具体的な数値目標の設定しやすい領域もあるだろう。数値目標の設定が難しくても、たとえばSR活動に関するステークホルダーからの意見・提言に対して改善・対応策を立て実行・チェックというPDCAサイクルがまわった活動を、全社共有のメディア（ブログや掲示板・社内報など）に箇条書きに並べるだけでもSR活動の実感を共有することができる。また成果を年次ごとに並べれば、SR活動の成長と展開を確認することができる。

(3) 会社に合ったマネジメントシステムを活用

中小企業にとっても、SRに取り組むにあたり、既存のマネジメントシステムを活用することは有効である。マネジメントシステムを通じてSR実践を行うことによりPDCAサイクルという概念が定着し、社員の巻き込みもより円滑となる。マネジメントシステムにもいろいろあるが、①着手のしやすさ、②事業領域にあったシステムなどを着眼点にシステム選択をする事例企業があった。たとえば環境の場合はマネジメントシステムのスタンダードとしてISO14001が代表的だが、中小企業によっては認証取得と維持のためのコスト（ヒト・資金）に負担感が強い。そこでより取り組みやすく成果を実感できるシステムの導入をまず行い、全社の意識の高まりとともに次のステップとしてISO14001を検討するなど段階的な取り組みを行っている。

目を外に、そして次世代に向けて、できることから始めたい

社団法人日本消費生活アドバイザー・コンサルタント協会常任理事
古谷由紀子

SRはコストをかければできるというものではない。問題は社会という目を、また次世代という目を持てるかどうかだ。たとえば、現在、消費者は安全が脅かされていると感じ、安心という実感を持ってないでいるが、これは現在の社会にとっても次世代の人々にとっても望ましいことではなく、解決すべき問題だ。安全・安心は持続可能な社会にとって必須の課題である。そこで企業は自社が持つ商品・サービスについての安全・安心を確保するのみならず社会全体・次世代に向けての安全・安心社会を築くために自社が持つ資源・情報を使うことがSR（CSR）であると思う。企業の規模にかかわらず、企業ができることはたくさんある。できることから始めたい。

また、課題の発見のためには消費者などのステークホルダーとの対話が不可欠だ。対話によって見つけた課題を商品設計や消費者への情報提供などの企業活動に組み込み、ステークホルダーとともに持続可能な社会を築いていくことが期待されている。

4 金・ヒト・知恵の確保

(1) ローコストでのSR活動実践

企業のSRでは金・ヒト・知恵の調達課題であることは中小企業だけの問題ではないが、中小企業では特にローコストのSR活動を工夫することが活動の継続に必要だろう。たとえば社会貢献活動についてお金を提供するのではなく社員の労力や会社のノウハウを供出するなど、ローコストのSR活動企画を立案することは中小企業の持続的なSR実践に必須である。

(2) NPOとの協働

大企業においてはSRの取り組みを進める上で外部に専門的協力者を求める場合、商業的コンサルタントである場合が多い。しかし中小企業の場合は、環境や人権などの領域で専門的な知識を有するNPOに情報収集や情報提供を期待する傾向が強く、またニーズに対応できるNPOを地域に発見している事例が多い。また社内人材では対応しきれない活動については、NPOに運用を委託するなど、知恵のみならず運営主軸としてNPOとの協働に期待する事例もみられた。規模に大きな格差のない中小企業とNPO同士が、等身大かつ対等にSR活動について議論し実行するあり方が、企業とNPOの協働の新たな先駆的な形を開発していくことも期待できる。

(3) 外部ネットワークとの協働

産官学などの外部ネットワークに積極的に参加する企業もある。産官学ネットワークに参加することのメリットは、助成金など資金調達の他、異業種と交流を持つ、あるいは領域外のナレッジを獲得するなどにあられており、ネットワークとの関係性が深まることで学術機関との製品開発協同研究が実現するなどの事例もあった。効果的に外部ネットワークを開拓することでステークホルダーとの関係が広がり、SR活動の資金・人材・製品開発など事業各側面の拡張の原動力ともなりうる。

ネットワークを有効に活用するにあたっては、外部機関からも興味を持ってもらえるように、SR活動の背景や目的、活動目標および達成手段そしてSR活動の社会的価値を整理し、プレゼンテーションに表現する必要がある。

地域のネットワークから得られる資源の活用が、より多様なSRの取り組みを可能にする

一橋大学大学院教授
谷本寛治

企業にとってのSRは、3つの次元に整理できる。基本となる「経営活動のあり方」は、経営そのものに社会的公正性・倫理性を組み込むことであり、環境対策、雇用の公正性や多様性、製品の品質や安全性、人権対策などへの取り組みである。「社会的事業（商品・サービス）の開発」は、様々な社会的課題に対してビジネスとして取り組むことであり、環境配慮型商品や障がい者・高齢者支援の商品・サービスの開発、フェアトレードやエコツアーといった事業なども含まれる。そして「社会貢献活動」は、経営資源を活用した地域コミュニティへの支援であり、金銭の寄付だけでなく、商品・サービスや技術・専門知識などの提供といった金銭以外の支援の役割も大きい。

中小企業のSRにおいては、地域社会に依って立ちコミュニティとより密接な関係を持っているという特徴から、実は上記の3つの次元のいずれにおいても、地域のNPO、専門家、大学、自治体などとのネットワークを広げて、それぞれの持つ専門性などの資源を互いに活用していくことが可能であり、また有効であるといえる。それぞれの地域と組織の事情に応じて、取り組む領域や内容、協働の対象などは様々で良い。今回の調査の結果でも、障がい者雇用や環境対応など多様な事例によって、その可能性や有効性が示されているようである。

5 コア人材・後継者育成と組織化

(1) 経営者とコア人材を中心とする実践部隊の両輪でSR活動を維持

事例調査では、経営者がSR実践の推進役となる事例が多かった。企業規模やSR活動の内容・規模によっては経営者が実践役を兼任して、持続的なSR活動が成り立つ場合もあるが、SR活動が持続的になるほど活動に注目が集まり、あるいは活動そのものが多様化し多くの外部関係者とコミュニケーションする機会が増えるなど、活動そのものに経営者が専念できない状況も生じてくる。活動を全社的に展開し持続するためにも、早い時期からトップに加え実践の中心となるコア人材を選定し育成することは重要である。

(2) 後継者育成とSR活動の組織化

SR 実践が成長するにつれ身の丈から始めた活動が多様化してくれば、プランニングや対外交渉などの場面で活躍する経営トップに続く後継者を育成することも重要だ。リーダーシップの多層化や経営・実行部隊の両輪でSR活動を推進するとなれば、ある程度SR活動が社内定着する時点を見越し、SR推進体制の組織が視野に入ってくる。

今回の事例調査においては、SR推進のために組織的な体制を構築することについては、必要性を認知する企業は多いものの、具体的な体制構築にはかなりの時間がかかることがわかった。まずは、具体的な活動目標を設定し、実践を振り返り、成果を社内で共有することが最初の一步であろう。

組織としての持続可能なSR実践のために

ソニー株式会社CSR部統括部長
富田秀実

規模の大小を問わず、組織や企業のSRを実践してゆくためには、①トップのコミットメント、②SRのマネジメントを実践するための仕組み、③社員の参画意識の3つの側面がバランスよく機能することが非常に重要であると考えられる。特に中小の組織では、組織運営がトップに依存する度合いが相対的に高く、SRに限らず、組織運営にはトップの影響力が強く働き、トップの交代に伴う継続性の問題は非常に重要になってくる。

その点から、トップは、意識して以下のことを実践すべきと思われる。

- ・ 日常の言動においてSRを常に意識し、メッセージを発信し続ける。トップがSRをないがしろにするような発言をすれば、組織が小さい分、それは社員の意識、組織の文化に大きな負の影響を与える。逆に継続的に適切なSRのメッセージを発信し続ければ、社員の意識に刷り込まれ、将来の後継者候補たちにも自然に理念は引き継がれてゆくことが期待できる。
- ・ また、SRのマネジメントにおいて、後継者と目される人に、早い段階で権限委譲を行い、仕組みの構築や推進は後継者の役割とし、自らはメッセージの発信に徹することが肝要と思われる。そうすることにより、トップが退いたのちも、後継者は自ら構築した仕組みを大切に運営してゆくことが期待できる。

6 ステークホルダーとのコミュニケーション

(1) SR活動を積極的に報告

中小企業がSR活動を行う共通の目的の多くは「企業価値の向上」「企業の存続」である

ので、自社の行っているSR活動を幅広いステークホルダーに伝達することが重要である。SR活動を、これからの自社の企業活動報告における戦略的な項目として積極的に広く社会に伝えていくことが必要だろう。

このことは特に、SRに取り組む企業の価値を評価する市場、顧客・消費者が圧倒的に少ないという現状において、SRに対する社会の意識変革を促し、SRに取り組む企業が「報われる」環境をつくりだし、さらなるSRの取り組みの進化を招くという好循環をつくるためにも必要といえよう。

(2) マスメディアの活用とウェブ・ブログでのローコスト広報

効果的な報告活動のためには、広範なステークホルダーへの発信が可能なコミュニケーション媒体（ホームページ・ブログ・メルマガなど）の活用が重要課題である。ブログ活用の最大利点はローコストにあり、従来のマスメディアを利用した広告・宣伝費用を大幅に下回る経費で活動の情報発信が可能となる。またステークホルダーからSR活動や企業イメージに対する印象および評価などのフィードバックを得ることができ、双方向のコミュニケーション手段として有用である。

(3) SRに関する特定の要請や課題をめぐるコミュニケーション

将来的にはコミュニケーションの機能をさらに強化し、ステークホルダーとのSRの特定課題や要求に関するコミュニケーションのプラットフォーム（場づくり）を進めることが期待される。

企業活動や製品・サービスのSRに関するステークホルダーからの要求

↓

実践

↓

実践結果・成果の発信

↓

ステークホルダーからのフィードバック

(4) 情報開示への取り組みの必要性

本調査を通じて、自社の特定のSR活動については積極的に公表（広報）されているが、本来の意味でのSRとしての「情報開示」、つまり特定の活動だけでなくすべての企業活動においてSRを果たしているかについて、実施・未実施にかかわらず公表するという点では情報開示が徹底されている企業は見当たらなかった。特に公正な事業活動やコンプライアンスに関する情報開示については、取り組みの余地がありそうである。

「情報開示」は場合によっては企業経営にマイナスの作用を及ぼす危険性もあり、中小

企業にとっては躊躇感をもたざるを得ないかもしれない。しかし未実施、失敗、失敗への対処などのネガティブな部分も含めて外部へ報告することが、中・長期的には社会的信頼の確立につながるという理解を深め、今後さらに「情報開示」に取り組むことが期待される。

(5) ステークホルダーとの関わり方

従業員や顧客、地域などのステークホルダーとの関わりは、中小企業にとっては現時点ではSRを実践するに際しての有益な協働者という位置づけである。一方、今後中小企業にも幅広くSRが求められるようになるにつれて、有益な協働者だけではなく、時として企業活動に対する批判的、もしくは対立的な利害を持ったステークホルダーの側面が強くなることも予想される。そのようなステークホルダーとどのように対話し、意見を企業のSR活動に反映させていくかのプロセスについては、今後重要な論点となる。大企業とは異なりステークホルダーと企業の距離間が近いという特色を活用した、中小企業ならではのステークホルダー・コミュニケーションの構築が望まれる。

但し、対話などのイベントそのものが目的化してしまうことには注意が必要である。企業活動のなかで常にステークホルダーの視点で考え、その期待に配慮していくということがSRの基本であり、コミュニケーションの根本的な目的であることは、取り組みに際して再確認しておく必要がある。

伝える力は内部コミュニケーションの充実から

CSOネットワーク共同事業責任者

黒田かをり

地域や広範なステークホルダーとのコミュニケーションは、SRの実践においても非常に重要である。本報告書の中では、ウェブ、ブログなどのITの活用、自社製品へのメッセージの盛り込み、地域ミニコミ誌の発行など、コストを抑えながらも効果をあげている広報やマーケティング、情報発信の取り組み事例が紹介されている。これらの事例から見えてくるものは、情報発信や企業ブランドの構築などが、ツールや手段の「how」の部分もさることながら、実は、充実した内部コミュニケーションの上にできあがっているということである。

つまり、社内で、自社のSR活動と地域に対するミッションがきちんと内部化され、関係づけられ、共有化されていることが基盤となっているのである。その一連のプロセスの中で、地域コミュニティや一般に伝えていく「力」が増し、それが有効なツールと相まって、効果の高い広報やマーケティングにつながっていると思う。また、地域コミュニティやNPOなどとのネットワークも大きな力となっている。

情報開示においては、地域やステークホルダーからの期待に考慮し、開示すべき情報を正確に伝えていくためにも、地域コミュニティやNPOなどとの対話や、それを可能にさせる双方向のコミュニケーションの充実が必要であろう。

7 地域コミュニティ活動

(1) 多様な地域コミュニティ活動

企業は古くから、地域の催事への寄付や参加というハレ舞台での貢献活動をしてきた。また、今回の事例対象企業では地域が抱える様々な問題に対して、社員のボランティア活動、NPOとの協働、情報提供などの啓発活動、周辺企業への呼びかけなど、多彩な活動を展開している。独自性のある活動のアイデアを企業が発案し、企業内活動にとどまらず地域住民・産業とともに協働・活動の展開が実現することは、中小企業におけるSR活動の醍醐味ともいえよう。地域とのコミュニケーションを通じて地域のニーズを理解し、独自性を持って地域のSR課題に取り組む中小企業ならではの密着した地域コミュニティ活動の工夫が期待される。

(2) 地域はSR活動持続への見守り役

地域は企業のSR活動の協働者であると同時に、企業がSR活動を継続する上での見守り役であり、多様なステークホルダーを包含する一つの大きなステークホルダーという位置づけができる。SR活動が企業外に及ぶことにより、人材・資金面で潤沢とはいえない中小企業経営の中でSR活動を持続する際の“後には戻れない、突然活動を中止できない”というある種の動機づけにもなり得る。

8 望まれる業界団体・地方自治体の取り組み

(1) SR活動関連諸手続き・申請・情報などの集約

中小企業にとっては、法規制や各種手続きのプロセスなどについての情報を体系的に収集することが難しいことが、SRを推進する上での妨げになってしまうことがある。一方で、業界団体が製品の安全性についての自主ガイドラインの作成に取り組むなどの活動には、中小企業からのニーズが高まっている。地方行政や業界団体が、SRに関する必要情報を収集・体系化することは、中小企業のSR活動の円滑な運営の支援となろう。

(2) 表彰制度・助成金

雇用や環境などの企業SR活動に対する表彰制度は、中小企業のSR活動維持にとって大きな動機づけとなっている。表彰されることが社員のモチベーションの維持と強化になることはもちろんのこと、業界や地域から一目置かれる存在になることは、企業広報としても有効である。

またSR活動に関連した助成金・補助金は、中小企業にとってはSRの取り組みの開始にあたっての貴重な資金源となろう。さらに助成金申請にあたってSR活動の企画を立案し活動目標が整理することが、活動着手後のプロセス管理にも役立つものと思われる。

(3) SRに配慮した製品・サービスの積極的採用

地方自治体などの公共発注、公共調達の評価基準にSRに関する配慮を採用することは、“SR配慮型”製品・サービスへの需要を確保すると同時に、製品やサービスの社会的価値を評価してもらえることにつながるなど、中小企業からの期待は大きい。公共調達における企業評価軸に社会性を加味することは、中小企業のSR推進に大きな影響力を持つだろう。また地方自治体だけではなく、業界団体が専門的観点をもって“SR配慮型”製品・サービスの特徴をまとめて広く広報したり、大手企業が取引先企業のSR活動を技術面でサポートしたりすることは、中小企業のSR実践の支援につながると思われる。

(4) ステークホルダーとのコミュニケーションへの支援

前述のように、SR活動に関する情報の発信だけでなく、さらにステークホルダーとの

双方向のコミュニケーションに踏み出すことは今後の重要な課題と考えられるが、地方自治体や業界団体が、例えばダイアログの場の設定や情報の提供などによって、中小企業のステークホルダー・コミュニケーションの仲介や支援を行うことも有用だろう。

中小企業振興と自治体の役割

川崎市環境局地球環境推進室室長
牧 葉子

表彰制度については、公募などの過程で自治体とSR取り組み企業がふれあうきっかけになるというところに意義がある。ただし、顕彰ならよいが表彰制度に競争性があると、SRとは違和感がある。川崎市の推進する「かわさきコンパクト」は、掲げる原則に賛同し実践を表明するだけで参加できる仕組みであり、経済的特典はないものの、市の広報誌やホームページに社名と取り組みが詳細に紹介されることによって、会社のプレゼンスが高まり、従業員の自社への誇りが高まることが期待される。

産業振興施策では、経営者向け講座・相談・専門家派遣指導などが多くの自治体で取り組まれている。今回の調査では、SRの取り組みに経営戦略・企業ブランドの向上・人材育成上の効果がみられており、産業振興現場の自治体職員・経営コンサルタントなどの専門家にこれを伝えていく必要がある。事例をわかりやすくまとめ、その効果への関心が高まれば、産業振興施策のメニューのひとつとしてSRを位置づけ、実践できるようになる。

Ⅱ 中小企業におけるSR取り組みの現状と特徴

本事例調査では、事前に収集した382社のSR活動データベースより企業19社・1業界団体・3法人にコンタクトをとり、面接ヒアリングを実施した。ここでは、

- 1 中小企業におけるSRの位置づけ
- 2 SRの実践
- 3 SRの効果と課題

の3点について、ヒアリング結果を整理する。

1 中小企業におけるSRの位置づけ

本項では、特に中小企業におけるSRの位置づけの特徴に着目し、SR取り組みの目的およびSR取り組みのきっかけについて述べる。目的についてはSR活動への着手にあたり推進者が達成目標として意識したのはどのようなことか、またきっかけについてはSR活動への着手の直接的な契機になった事柄について整理する。

(1) SR取り組みの目的

中小企業がSRに取り組む目的は最終的には企業が存続するために企業価値を向上させることであり、そのために経営理念や経営戦略およびマーケティング戦略にSRの要素を具体的に盛り込むことで、従業員や地域などの関係者の本業へのモチベーションを喚起することにある。本調査全体を通じてSRに取り組むことで会社全体の意識や風土の変化を実感する経営者が多く、SR取り組みの目的は概ね達成されている。

①経営理念の実現 —社員意識改革・企業価値の創出—

企業にとって経営理念の実現は企業活動そのものであり、SRは表現こそ多様ではあるにしろ何かしらの形で経営理念に反映されている。一方、事例調査対象企業の経営理念の特徴としては、SRを明確に掲げると同時に、従業員や地域といったステークホルダーに自社の経営理念としてSRの周知を徹底し、特に社内従業員の動機づけを期待することにあるといえる。SRが効果的に定着する企業内の風土は、社内のコミュニケーションが活発で積極性があり、結果的に本業での製品アイデアや営業提案にもプラスの効果があり、本業の事業運営にも間接的に貢献している。

また、経営が会社の成長や利益だけを追求するのではなく、SRを果たすよき企業市民としての姿勢を維持することで、対外的にも自社の企業の価値を創出することを期待する。特に経営の代替わりなどの契機に、それまでの経営理念に対しよりSRを具体的に明確にすることで、新しい会社像を各ステークホルダーへ積極的に伝達することに注力している。

- 働いていて楽しい会社を目指す

- 社員が営業提案にグリーンエネルギーを盛り込んだ企画を大手企業に提案プロジェクト化した
- “安全”をグループ経営理念の主要項目とし、社会貢献にもなる聴覚障がい者の研修受け入れにより通常の職場安全を見直す契機とした
- SRを実践することで不況の落ち込みをできるだけ小さくとどめることができる
- 「社員の幸せ」のために働き続けられる制度、成長のための人材育成の風土を実践する

②本業における経営戦略としてのSR

具体的な経営戦略にSRを盛り込むことは、既存の商品やサービスへの付加価値にもつながる。たとえば環境に配慮した「無添加素材によるリフォーム」や「徹底分別・再利用を絶対条件とする産業廃棄物収集」は本業そのものでSRに関連する内容を明示することで、他の商品・サービスより割高な価格を維持することができ、過度の価格競争へ巻き込まれることを回避している。

またビルメンテナンス会社において、障がい者雇用を推進することで清掃業務の受注が拡大し、NPOとの協働で導入した園芸療法導入をきっかけに新たに福祉施設管理という事業に発展するなど、SRが収益貢献にも有効である事例も報告されている。

- 「無添加素材」を価格を維持しながら利用することで他社からの差別化を図る
- 産業廃棄物の徹底分別・再利用を絶対条件とすることで価格を守り、顧客を選ぶ
- 障がい者雇用をきっかけに清掃業務の受注拡大した

③企業ブランドの構築

マーケティング戦略として、SRに関連する内容を自社製品・サービスのブランド価値化することも、本業の発展・維持に効果的と考えられる。特に消費者に対してSRを重視した姿勢を具体的なメッセージとして発信することで自社製品・サービスのポジショニングが明確になる。特定のターゲット消費者がその製品・サービスを積極的に選んで購入・利用する一効率的な広告宣伝が可能となり固定・リピート顧客を獲得できる一などの好循環をもたらすことが期待できる。

- 創業の「手洗いを世界に」の社会・環境イメージをさらに強固にする
- アート・和・オーガニックをコンセプトにイベントを実施する
- 「無添加素材」利用のリフォームをLOHASブランドとして売り出す

④地域社会との共存

中小企業にとって地域に根ざした企業活動は結果として長期的な利益につながると考える経営者も多い。例えば、不動産業は地域を基盤とした企業活動だけに、地域住民から「会

社の存在を期待される」ことは直接的に事業運営にプラスとなる。また産業廃棄物処理業などは、一般的にはあまり地域住民に好意的に受け入れられない業種であるかもしれないが、事例の中には環境復興型の無農薬農業をSR活動として実施することにより、企業に対する見る目を好意的に転ずることに成功しているケースもあった。また地域のNPOと協働して地域の環境問題に取り組み、SR活動をNPOに委ねることで本業と並行してSR活動を維持している事例では、本業転換というリスクを負わず、かつ地域の密着性を推進できるということで、長期的な視点でみて収益性の確保に貢献しているといえよう。

- 地域を基盤とする不動産管理業ゆえに地域から「会社の存在を期待されたい」
- 産廃という嫌われる業種を受け入れてもらうため無農薬農業による環境復興を実践
- 地域の環境活動をNPOと協働で推進している

(2) SR取り組みのきっかけ

SR取り組みの直接的なきっかけは、経営者の交代などの内部組織の転換や、市場環境の変化による新たな戦略立案の必要性など、内部的要因と外部的要因が併存している。事例対象企業は社内外の変化を敏感に察知し、それを契機として早めのアクションプランをとっていることが特徴的である。

①経営者代替わりの機会に経営方針を一新

中小企業におけるSR取り組みのきっかけとしては、先代から事業を引き継ぐにあたり次代の経営者がSRに重点を置いた経営方針に転換する事例がみられた。新たな経営方針の内容は多岐に渡り、以前から関心があるまたは問題意識がある事柄について、経営体制転換を機会に取り組みに着手している。

- 事業引き継ぎの際、自己の特性を生かした経営スタイルを模索した
- 二代目オーナー経営者になる前から国際開発に関心と実績があった
- 二代目就任を契機に店舗の地域戦略を固めた
- 若手二代目就任にあたりPDCAサイクルに重点をおいた戦略を展開したいと考えた

②本業分野での新たなマーケットを模索

今回事例対象の企業では、本業の関わる市場が縮小する過程で、既存の本業ビジネスだけでは事業を維持することが難しくなるのではという危機感から、本業から派生する新たな事業機会を模索しSRを価値の中心に据えた事業へと結びつける事例があった。土木建設関連業では公共土木事業そのものが減少していること、また繊維業ではローコストな海外生産品へのシフトで国内製造需要が大幅に縮小し事業存続自体が厳しい状況に追い込まれる中で強い危機感を持ち、新たな事業領域として環境や地域貢献などのSR関連事業に着目している。またバブル崩壊や景気の変動の影響の波に大きく企業経営が影響される中

で、それまでの本業の運営状況の見直しを行うことで、新たな製品戦略や事業の多角化、労働条件の改善などを通じてSRの取り組みを開始した事例もみられる。

- 国内生産の繊維・縫製業はもはや絶滅危惧種と認識し強い種に変貌させたいと考えた
- 多様で個別のニーズに合わせた商品開発で、新たなマーケットを作り出したい
- 一般廃棄物の6割を包装ごみが占めることに気づき将来的な事業転換・多角化を志向した
- 公共土木の縮小から、住宅地盤改良事業への転換を図った
- 公共土木測量事業の縮小から、環境ビジネスへの着手を検討した
- バブル崩壊後清掃業の価格ダンピングで労働条件が悪化したことが契機となった

③環境ビジネスマーケットの成長に着目

「環境」はSR関連事業を展開する上で、誰もが着目するコンセプトである。今回の企業ヒアリングでも多くの企業が環境という言葉を用いSR活動を紹介した。また環境以外のテーマでSR活動に取り組む企業でも、何らかの形で自社のSR活動と環境とを絡めた事業活動を行っている企業がほとんどである。環境ビジネスマーケットは大手企業も多く取り組み、活動内容は多種多様でSRの他課題に比べ成熟度も高いが、中小企業ならではの柔軟で新規かつ思い切った取り組みをすれば、今後も多角的に拡大する伸び代のあるマーケットといえる。主な取り組みとしては、自社事業を完全に環境志向型製品に転換し環境ブランドを創出する、あるいは本業と並行して新たな環境ビジネスの立ち上げを行う、また従来 of 事業の環境志向側面をクローズアップして新たな価値づけを行うなどの事例がみられた。

- 環境保全型農産物と無添加食品の普及活動からビジネスへ展開した
- 「無添加素材」を利用することで環境・健康に特化したブランドを構築した
- 徹底し廃棄物分別へこだわり、本社ビルを多様な環境対策モデルビルにする

④雇用や環境などの法規制の制定・改定への対応

中小企業にとって、雇用や環境などの法規制の制定や改定は、包括的な情報収集が難しく、情報収集が遅れる、対応の社内体制構築が人材・コストなどの面で難しいなど、対応には得てして困難が伴う。一方で、それらの法規制の制定や改訂に早めの対応着手を決断し実施を軌道に乗せることができた場合、同業内で自社の差別化ポイントとすることができる。

製品の安全性への消費者の関心が高い業界では、中立的立場である業界団体が中心となり法の制定や改訂のポイントを業界向けに翻訳・編集し、説明会などを通じて情報の伝達を行っており、中小企業にとって頼りになる存在である。

- 容器包装リサイクル法の制定およびその対応の失敗から消費者啓発の必要性を痛感した
- 容器包装リサイクル法の趣旨の個人への浸透を具体的に意図した倶楽部を運営する
- 複数省庁を横断する複雑な法規制の改訂を理解し自社製品の価値を高める機会とする
- 障がい者雇用促進法の雇用率を達成する
- 消費生活用製品安全法施行に伴い協会が情報発信を積極的に行う

⑤リコール防止など危機管理の一環として

日本における企業のSR活動が注目を集め多くの企業が取り組みを開始したことは、2000年代前半に製品の安全性を脅かす法令違反などの不祥事が表面化したことが一つの大きな要因であったことは記憶に新しい。昨今ではこのような不祥事が企業の存続に直接的に影響することを認識し、海外での事件や世論動向にも目を向け、未然に防止すべく策を講じる企業・業界がある。

- 食品業界にとって至上命題の“安全・安心”は品質管理と従業員の働きがいと基本であると考え
- TV取材きっかけに熱帯雨林破壊など世界の批判に気づいた
- 米国でのリコール運動をきっかけに日本での取り組み強化を開始した

⑥大企業からのSR取り組みの推進喚起

大手企業からは、子会社および調達先としての中小企業に対して、SRへの取り組みを促す動きが強まっている。食品製造業では食の安全性に大きな注目が集まる中、取引先の会社より品質管理や従業員の働きがい維持のための人材管理などを促される事例がみられる。また、大手企業の確立されたSRの仕組みに調達先の中小企業が積極的に参画し自社に定着させることにより、大手企業のCSR報告書などで成果を取り上げられるなど、中小企業のSRの動機づけとなるような事例もみられた。

- B to Bとして取引先の川下からの要求も増大している
- 取引先企業が主催するKES研修に参加し取引先のCSR報告書でも活動が取り上げられた

2 SRの実践

(1) 推進の担い手

今回事例調査では、SRの実践を推進する上で推進者のリーダーシップが重要な役割を担うことがわかった。推進者のリーダーシップには以下の3つの特色がみられる。

- ①経営者の牽引
- ②SR実践に活躍するコア人材
- ③外部アドバイザーの貢献

①経営者の牽引

経営者の強いリーダーシップによるSR実践の牽引は、中小企業でSR活動を維持推進する上で必須であり、多くの事例で顕著な経営者のリーダーシップがみられた。実践にあたっては、経営者が一貫して活動の企画立案と実践の両方を牽引することが多く、場合によっては、事業そのものの方向性を転換することも少なくない。新たなマーケティング戦略で同業者からの差別化を実現することを重視し、進取性に富んだ自社製品・サービスなど本業をSR活動の核に据えている。また、自社の活動を効果的に外部に発信するために積極的な広報を行っている。環境や地域コミュニティ貢献などのSR分野での活動が多い。

➤ 経営者の特徴：コミュニケーション重視

SRを牽引する経営者の特徴としては、第一に積極的に従業員とのコミュニケーションを行っていることがあげられる。たとえば、採用の面接はすべて経営者が同席し顔を覚えたり採用後も経営者から語りかけたり、社内ブログで双方向のコミュニケーションを行い、時には社員の家族も含めてバーベキューなどのイベントを実施するなど、幅広くSRの実践活動の認知と理解に努めている。

➤ 経営者の特徴：ブレない経営理念・戦略

またSRを実践・維持するために、一貫性をもって経営の目指すSRを実現する姿勢を崩さないことも必要である。SRに取り組むにあたり場合によっては大幅な経営理念の転換を図らざるを得ず、それまでの社員や顧客・ネットワークを喪失することもある。また本業を、SRを中心に据えた事業に転ずることで、事業の収益性が悪化するなどの財務的な痛手を負わざるを得ないこともあるが、安易な方向転換は各ステークホルダーの信頼を失うことにもなり、強い意志を持って経営の考えを維持する姿勢が多くみられた。

➤ 経営者の特徴：先見性

特に中小企業にとっては、他社との差別化をどのように行うかが肝要であり、他社に先立って進取のアイデアやコンセプトをSR実践に取り入れる工夫を多く行っている。たと

例えば、Tシャツ製造にアートの価値を融合した新たなブランド価値を勘案する、測量コンサルタントが現業に加えてバイオディーゼル燃料精製事業を始める、あるいはビルメンテナンス会社が福祉施設管理の新たな付加価値サービスとして高齢者と障がい者が共に取り組む園芸療法を導入するなど、既存の枠組みを超えた柔軟な発想でSRを実践している。その発想は時として進取性が強すぎてステークホルダーに即時に理解されないこともあるが、粘り強く活動の価値を発信し続け成果を広く知らしめる努力をしている。

➤ 経営者の特徴：広報に注力

SR実践を対外的に企業価値化させるための広報活動の重要性を認識する経営者も多い。特にブログは、限られた資源の中で有効な広報手段として重視され、積極的に活用されている。また経営者は多忙なスケジュールをやりくりし各種講演会や研修へも能動的に参加し、自社の活動をプレゼンテーションする機会を重視している。表彰制度は、自らの広報活動では届きにくい異業種や行政から活動を認知してもらうためにも有用であると考えられる。実際ある表彰制度で受賞したことをきっかけに大口業務を受注するなどの成果をあげる事例もあった。

②SR実践に活躍するコア人材

比較的従業員規模の大きい企業では、SRを実践する上でコア人材となる行動力のある推進役の果たす役割は大きい。コア人材は経営と比較的近い立ち位置で経営理念を十分理解した上で、実践のための詳細な段取りを立て実行に移す。SR実践に活躍するコア人材には広報や総務・人事関連などの自身の業務と兼任してSR活動を担当することも多く多忙となるが、経営者などの社内評価や講演会・シンポジウムで自分の推進する活動への注目などを実感することにより、自らの動機づけを高い位置で維持している。

- 人事担当者が採用した障がい者のために本人や就業部署の担当に対し面接などきめ細かなフォローアップを行う
- 義務ではないSR報告書を、総務担当者が定期的に執筆する
- 広報誌やCSR報告書を単独の担当者が発行している

SR推進役として女性が活躍する事例も多くみられた。SR実践者として人権や労働慣行などで女性的な感性を持って能力を発揮するとともに、食品や製品の安全性などの消費者課題についての対応については、実際の消費の frontline に立つ女性からの視点が不可欠であることが再認識されている。

- 二代続く女性社長のもと女性に不利にならない職場づくりを実践している
- 創業家に嫁いだ女性専務がリーダーシップを発揮している
- SRが中心テーマのBLOGや直販ネットショップは女性による発案で実行推進されている

- 消費者志向経営を中心的にリードしてきたのは女性社員である

③外部アドバイザーの貢献

中小企業のSR実践にあたっては、外部からのアドバイスを有効に活用する事例も多い。中小企業という限られた人材・資金・時間でSRを実践することは困難な側面も多い。そこで社外取締役・顧問などからのSRに関する多様な情報や実践への提言を得たり、地域のNPOにSR活動の運営を学んだり、時にはSR活動の運営そのものをNPOに委ねることもある。顧問・NPOには事業の前線を退いたシニア層の貢献も多く、これまで培ってきたネットワークや各種情報を潔く提供し、また利益偏重とならない非営利の立場でSR活動を推進していることも特徴的である。

- 協働するNPOの代表にSR活動の企画と実践に関与してもらう
- 取引会社の定年退職者を顧問として迎え、業界のSRの動向を教示してもらう

(2) 実施体制

前項(1)で見たように、中小企業のSR活動の多くは経営者の牽引による。一方、実際の実施体制については経営者の強力な牽引のもとに実行部隊・タスクチームを設置する事例がみられた。またSR実践の定着が進んでいる企業では、全社でSR実践に取り組んだり、専従者を置くケースもみられた。

今回調査は先進事例として自発的にSRを経営戦略に組み入れる企業が多かったが、今後は環境・雇用・製品の安全性などを始めとして多くのSR課題を取り巻く市場環境が強化され、取引企業の取引条件となる可能性も高い。そこで多くの中小企業がSR課題に取り組む状況が予想される中、実施体制として、社内でのSR活動を円滑に推進するために、外部からのアドバイザーの招へいやマネジメントシステムを導入することも有用であろう。またSR活動のガイドラインなどを有効に活用したい企業が多くなる可能性もある。

①実践部隊・タスクチーム

実際に中小企業でSRを実践するための実践部隊・タスクチームを組織している事例は多くはない。しかし、法規制や推進のために専門的な知識が必要な場合や迅速な対応が必要な場合には、このような組織化された対応も有用である。法規制に関しては、雇用関連および製品安全のための諸法令、環境および品質については法令以外にも様々な管理システムや規格（ISO14001など）が浸透するようになり、それらに対応するために必要な知識を獲得する必要性が生じている。SR実践に際し、社員に必要な資格・認定取得を奨励することは、社員のキャリアアップにもつながりモチベーションを上げることができる。中小企業にとってチーム編成そのものに負荷があろうが、積極的にSR実践のために必要な情報・資格・認定を社員に奨励することが将来的には持続的なSR実践につながると考えられる。

また国際・法務など短期で取得できない業務上の専門知識を有する社員を優先的にSR実践チームに配置することで、経営の目指すSRの実現はより現実的なものとなる。

発足させたチームは定期的なローテーションを実施し多くの社員が自社のSR活動に接する機会を提供し、SRへの関心の維持と活動の存続を確保しようとしている。

- 専任の部門はないが、国際開発の専門家を一名専従させている
- 障がいのある人の受け入れにあたり専任支援者を任命し職業生活相談員の資格をとってもらった
- 中心となっている「消費者志向委員会」は全職場から2年交代で役職に関わらず選出している

②会社全体でSR実践

今回事例調査では全社的にSR活動を行う企業は限られていたが、対象企業の中では中小規模ながら70のSRテーマを設定し、社員全員で各テーマを分担するといった全社的な取り組みもみられた。また会社近隣の清掃などには、多数の社員が参加する企業もある。

- 社員全員で70のテーマを分担し、清掃など地域活動は全員で行う

③専従者の設置

SR活動が軌道に乗りつつある企業では、SR活動報告書や広報誌作成担当としてほぼ専従者に近い人材を設置する場合がある。実践部隊・タスクチーム同様に専従者を置く場合にも、実践にあたって専門的な知識が必要な職責の場合は、資格・認定を持つ担当者を配置したり、担当者に資格獲得のために必要な講座・研修参加の機会提供を行っている。

(3) PDCAサイクルの構築

SR実践の過程において、PDCAサイクルを活用したSR活動運用を目論む場合、既存のマネジメントシステムを活用している。対象企業の中にはISO14001やISO9001を既に取得している企業もあるが、ISO認証はコストや取得後の運用面で中小企業への負担が大きいため、比較的中小企業が取り組みやすいと考えるISO以外の認証システムを導入することもある。

また社員の評価システムとして、事業計画に明記されているSR活動を各自の目標管理に記載し、評価を賞与に反映させるなど、SR活動を人事評価項目に設定させることで全社的な取り組みを推進するなどの工夫もみられた。

- マネジメントシステム導入を推進し、特に実践が後手に回りがちな“C・A”チェック・アクションを徹底させることで生産体制の充実化を図る
- 社会貢献活動を事業計画に記載し目標管理を徹底、優秀者には賞与で反映させている

- 消費者志向マネジメントシステムを活用し、全部門から集めたメンバーによる消費者志向委員会が中心になり、P D C Aをまわしている

(4) 広報戦略

① 広報・マーケティング部門が戦略的に展開

事例調査対象の多くの企業が、SRの実践が企業価値増大に貢献すると考えるため、自社のSR活動を広く効果的に広報する努力をしている。SR活動のきっかけとして広報・マーケティング部門が率先してSRを提唱し、取り組み開始後も主導的にSRの実践を展開する事例もある。

- SRを実践するコア人材が広報誌を作成している
- マーケティング戦略にSRに関連する内容を取り入れ、取引先にアピールする
- SRのきっかけから現在に至るまで広報・マーケティング部門が戦略的にリードしている

② プレゼンテーション機会を有効に使い、広く自社活動を広報

また異業種交流の意味合いも含め、産官学が集うシンポジウムや講演会への参加にも積極的な企業が多く、発表プレゼンテーション資料の作成にも注力している。幅広い業種の企業と接することで、より多様なSR活動ひいては事業活動に関するアイデアやコンセプトの収集に積極的な姿勢がうかがえる。

- 各種シンポジウム・パネルディスカッション・講演会に積極的に参画して存在を知らせる

③ ブログなど新しい発信ツールを活用

広報の手段としては、インターネットやブログの活用が著しい。特にブログは単なるコミュニケーション手段を超え、より魅力的な事業表現手段として様々な工夫をこらしている。定期的に応報誌を発行して一般読者だけでなく公共の場所にも置いてもらうといった広報は、不特定多数の読者を期待でき今後も存続すると思われるが、コスト面や若者層の取り込みを考慮すると今後の広報コミュニケーション手段はインターネットホームページやブログへのシフト加速が予想される。

- ブログ活用で、ネットショップの運営と従業員各個人による社会への発信を行う
- 経営者は日本を代表するブログ活用の先導者である
- 社長ブログは社員やその家族でも話題になっている

(5) ネットワークの活用

①NPOとの協働

中小企業にとって社外とのネットワークは情報収集源や広報先として重要であるとともに、自社では遂行しきれないSR実践をサポートしてくれる意味合いで、特にNPOとの協働に注力する企業が多い。NPOに期待するサポートは様々で、自社領域と異なる専門性知識についてNPOから支援を受けたり、SR活動の運営をNPOに委ねるなど、幅広い支援を受けている。一方情報収集源と新たなネットワーク構築の手段として、NPOや市民団体・財団法人などと積極的にコンタクトをとっており、業界という縦の関係にとどまらずNPOを通じて異業種を横断してSRに関連する情報収集につとめている。

- 専門団体を通じてゾウ・オランウータンなど生物多様性の保全などを支援する
- 障がい者支援組織のエル・チャレンジとの連携で重度知的障がい者の雇用を達成した
- 複数の地方の環境関連NPO・団体と連携してSR活動を推進している
- 環境関連NPOの代表がSR活動の事業企画や運営を牽引している

②産官学ネットワークを活用

また産官学ネットワークを活用すること、自社のSR活動が学術的に保証されることでより価値づけがされやすく、特に環境分野では多くの情報や理論・議論が学界にも蓄積されており、それらの情報の集積を有効に活用したいと考えられているようだ。官とのネットワークは、法規制や助成金・表彰制度などの情報が体系的に得られるほか、三重や滋賀など行政が異業種交流やSR推進に注力することで中小企業間のネットワークが強化されている。

- 地域の大学が中心に異業種の連携を促進するNPOに参加し広報活動や人材募集および資金収集などへの後押しを期待する

③顧客・消費者などのステークホルダーと積極的に意見交換

ステークホルダーとの意見交換と自社のSR活動への反映は、日本では中小企業に限らずなかなか軌道に乗らない領域であるかもしれない。事例調査対象企業の中では、積極的にステークホルダーとの直接対話を試みる企業があり、ブログやモニター制度・経営者からの直発信メッセージなど、ステークホルダーの生の意見に耳を傾けている。今後は諸意見をいかにSR実践に反映し、その結果をステークホルダーにフィードバックするか、といったステークホルダー・コミュニケーションのPDCAサイクルの展開が望まれる。

- 社長ブログを通して消費者を含む広く社会と直接交流している
- お客様モニター制度を通じて「お客様の声」葉書を社長に届けている

④地域をネットワーク化

事例調査対象企業の多くは、地域と一体となって各種のSR活動を実践している。地域

とのネットワークは、中小企業が地域貢献を行っているというSR行動の証しであると同時に、継続的な貢献を期待する地域のSR活動を見守る機能としてSR活動の持続を励ます存在であるともいえる。

- 本社屋を拠点として地域を巻き込んだテーマでSRを実践、町・県の行政とも積極的に連携している
- 所在地域のものづくり企業との異業種連携を積極的に推進している
- 地域の農業者と協働した堆肥作り、地元高校との農業実験、親水公園造り、NPOとのリサイクルで協働などを実践している
- 高密度の店舗網を基盤に顧客サービスを充実化させる他地域スポーツを支援している

3 SRの効果と課題

(1) SRの効果

本事例調査を通じて、ヒアリング対象企業は自社のSR活動に手ごたえを感じている。取り組み開始当初は活動を軌道に乗せるまでに様々な苦労があるが、試行錯誤を繰り返しながら3～5年で一定の成果を感覚として獲得しているようだ。成果の内容として、「企業価値の向上」と「社内風土の変革」について整理する。

①企業価値の向上

ア) 事業の拡大・転換による企業価値の再構築

事例調査ではSR取り組みの背景として市場の縮小に対する危惧をあげる企業が多くみられた。中小企業にとって市場の縮小の余波は直接的かつ甚大で、企業存続をかけて大胆な戦略変更を決断する局面をむかえている。戦略変更にあたっては、SR課題の「環境」を積極的に本業の企業ブランドの価値として採用し、同業他社からの差別化を明確にしていることが特徴的である。市場縮小が顕著でない業界でも、企業の価値づけとして「環境」を戦略に取り入れる事例が調査を通じて多く確認された。またこれらの企業では、顧客ターゲットを絞り込み、効率的なコミュニケーション戦略を策定するなどのマーケティングが有効に作用している。

イ) 地域からの信頼獲得

SR課題である「地域コミュニティ貢献」に加え「人権」や「労働慣行」および地域の「環境」課題などに取り組むことは、地域コミュニティからの注目や期待を獲得し、結果的に本業の活性化につながっている。地域のニーズを的確に把握して活動の企画を立案し、協働するNPOや諸団体と継続的なネットワークを構築して活動を維持することにより、本業の顧客開拓や地域公共事業の入札などに効果が表れる。

ウ) 人材確保

「労働慣行」課題への取り組みは、特に女性やシニアの人材確保に成果が表れる。中小企業において技術や自社の慣行を理解した社員を喪失することは大きな痛手となるため、回避のための独自の仕組みづくりを行っている。仕組みのアイデアに柔軟な発想や実施要件があることが特徴的で、結果的に社員満足度の向上や社員意識の高揚にも貢献している。

エ) リスク管理

企業をとりまく環境として、製品の安全性や品質・環境などに関連する「消費者課題」が専門家のみならず一般市民からも広く注目されている。また近年「製品の安全性」や「雇用」に関する法規制や諸規定が制定・施行され、中小企業にとってはその対応が後手に回ることもあり企業運営のリスクともなりかねない。一方で、それらの規制にいち早く組織的に対処することにより、ステークホルダーからの評価を得て企業価値を高めることが可能であることが事例調査から確認された。また取り組みを通じて従業員の品質管理に対する姿勢や、障がい者とともに働くことによる意識の変化など社内風土の変革にも貢献している。

②社内風土改革

ア) 社員への動機づけ

SRの取り組みの効果として、社内の風土改革に貢献を認める企業が多くみられたことは特徴的である。

特に社員の自発的な活動を推進し、各従業員が自分の仕事をSRの価値を実感しながら企画立案・実施し、積極的に社内や取引先に発信するなどの行動変革、経営者やSR推進者にとってはかけがえのない成果として実感されている。また、こういった社員個々の変化が本業の活性化にも貢献していることはいままでのない。

イ) 企業運営組織化

「消費者課題」や「環境」に取り組むにあたり、マネジメントシステムを導入することで組織統治面での強化に成功した事例がみられる。マネジメントシステムはPDCAサイクルの機能に加え、企業のSRへの取り組みを体系的にステークホルダーに明示することができ、消費者や関連会社からの関心と信頼を得ることが可能となる。

(2) SR推進上の課題

今回の事例調査を通じて、SR推進上の課題については各社がそれぞれ課題解決の独自に工夫をしている。SRを推進する際の阻害要因は企業のおかれた環境により様々であり、局面で対象方法を模索し解決していかざるをえない。ここでは今後中小企業がSRを実践

するにあたり取り組まざるを得ないであろう課題と課題解決の糸口について整理する。

①インセンティブ提供で社員への負担感を希薄化

特に地域社会貢献の分野などでは、SR活動に実践するにあたり社員にエクストラの職務を課すことになる。多くの場合は、社員のSRに対する積極的な動機づけのおかげで不満として顕在化していないのが実情であるようだ。可能な限り人事評価システムにSR実践を1項目として評価対象にするなど、眼に見える形で評価したいが、運営上それが難しいこともありそうだ。また社員間でSRへの取り組みに温度差が生じることも十分予想される。社員のSR実践に対してどのようにインセンティブを提供していくかは、SR実践企業経営者の大きな課題であり、継続的なSR実践の重要な要件である。

②人材や資金の確保で本業への負担を軽減

SRの価値を理解しながらも、実際にSR推進が本業運営の重荷とならざるを得ない事態もある。特に新規性のある取り組み内容であったり初期投資が避けられない取り組みを敢行するにあたっては、ステークホルダーである既存の顧客や社員が離脱したり給与・賞与などで十分な評価・配慮ができず、本業の運営に支障が生じる。ステークホルダーに取り組みを理解してもらうための効果的なコミュニケーションの充実化や資金調達、協力機関の探索などSR推進者の行動力が必要となってくる。

③意識の希薄化や取り組みの先細りに先手をうって対処

現在のSR推進者からSR実践意識の希薄や取り組みの先細りを懸念する声が聞かれたことは、後継者育成の滞りを始めとして、社員負担・本業への負担など様々な要因が関連している。特に後継者育成については適格な人選とSR実践の価値の理解促進など、ある程度育成に時間をかけて対処する必要がある。また全社的にSR実践を定着させるためにも、特定人材だけに依存しない組織的なSR実践体制の構築が必要となる。定期的な担当者ローテーションやSR活動の企画立案・実施に関するノウハウの蓄積などは、早期に着手が望まれる今後の課題である。

④情報開示

本調査を通じて、特定の自社SR活動については積極的に公表（広報）されているが、本来あるいは広義の意味でのSRとしての「情報開示」、つまり特定の企業活動だけでなくすべての企業活動において社会的責任を果たしているかについて実施・未実施にかかわらず公表する、という点では情報開示が徹底されている企業は見当たらず、SR実践が企業運営の手段であるというやや偏りのある理解がされている傾向がある。「情報開示」は場合によっては企業運営にマイナスの作用を及ぼす危険性もあり、中小企業にとっては躊躇感をもたざるを得ないかもしれないが、ネガティブな部分も含めて「情報開示」を徹底させ

ることで中・長期的には企業の存続・発展につながるという理解を深め、今後さらに「情報開示」に取り組むことが期待される。

⑤ステークホルダーとの関わり方

従業員や顧客、地域などのステークホルダーとの関わりは、中小企業にとっては現時点ではSRを実践するに際しての有益な協働者という位置づけである。一方、今後中小企業にも幅広くSRが求められるようになるにつれて、有益な協働者だけではなく、時として企業活動に対する批判的、もしくは対立的な利害を持ったステークホルダーの側面が強くなることも予想される。そのようなステークホルダーとどのように対話し、意見を企業のSR活動に反映させていくかのプロセスについては、今後重要な論点となる。大企業とは異なりステークホルダーと企業の距離間が近いという特色を活用した、中小企業ならではのステークホルダー・コミュニケーションの構築が望まれる。

