

## Ⅲ 中小企業等のSR取り組み事例

## 企業等ヒアリング対象法人一覧

項目	企業名	SR活動	中核主題
1 組織統治			
事例 1	大里総合管理株式会社	社外も使える保育施設の運営など	公正な事業、コミュニティ
事例 2	医療法人溪仁会	経営管理システムとしての品質管理、環境マネジメント。CSRレポートの発行	組織統治、消費者課題、環境
2 人権			
事例 3	サンイン技術コンサルタント株式会社	障がい者との協働による廃油回収と燃料精製	コミュニティ、環境、人権
事例 4	株式会社美交工業	知的障がい者などの雇用促進	人権、労働慣行
事例 5	株式会社ニラク	基準を超える障がい者雇用	人権、組織統治
3 労働慣行			
事例 6	株式会社コヤマ	従業員を大切にする子育て支援他諸施策	労働慣行、人権
事例 7	ヤマモリ株式会社	食品の安心・安全の取り組み、均等雇用	消費者、労働慣行
事例 8	株式会社アイ電子工業	高齢者・障がい者を活かす起業	労働慣行、人権
事例 9	株式会社ネツレン・ヒー トリート 山形工場	聴覚障がい者の就労体験受入	労働慣行、組織統治
4 環境			
事例 10	久米繊維工業株式会社	Tシャツアートとエコロジーの普及	コミュニティ、環境
事例 11	株式会社リバイブ	先進的産業廃棄物処理事業の実践	環境、コミュニティ
事例 12	株式会社尾鍋組	環境配慮型地盤改良事業の普及	環境
事例 13	株式会社OKUTA (オクタ)	環境配慮型住宅への事業転換	組織統治、環境、消費者
5 公正な事業活動			

SR 実践に関する中小企業事例調査報告書

事例 14	サラヤ株式会社	ボルネオなどの自然保護活動	環境、公正な事業
事例 15	太洋工業株式会社	精密板金加工業における環境経営	組織統治、環境
事例 16	近畿労働金庫	NPO事業サポート、多重債務対策	公正な事業、コミュニティ
6 消費者課題			
事例 17	フットマーク株式会社	社員によるブログの活用	消費者、コミュニティ、組織統治
事例 18	らでいっしゅぼーや株式会社	食品の双方向トレーサビリティ	消費者、環境、公正な事業
事例 19	株式会社ふくや	消費者志向委員会による業務改善	消費者、組織統治
事例 20	社団法人日本玩具協会	玩具のST基準の普及・啓蒙	消費者、公正な事業
事例 21	生活協同組合パルシステム千葉	パルシステム千葉事業	消費者課題
7 コミュニティ/社会貢献			
事例 22	新江州株式会社	循環型社会に向けた研究と啓蒙	コミュニティ、環境
事例 23	株式会社サンキュードラッグ	ホームレス支援、スポーツ支援	コミュニティ、人権

注：ヒアリング対象の選定プロセスは、「調査の目的と概要」の3. 調査内容（2）ヒアリング対象企業の選定（10ページ～12ページ）を参照

## 1 組織統治

### 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】

企業名	大里綜合管理株式会社		
SR活動	社外も使える保育施設の運営など	中核主題	公正な事業、コミュニティ
日時	2008年11月17日	場所	同社本社
コンタクト者	代表取締役社長：野老（ところ）真理子		
従業員数	36名（うち女性21名）	資本金	10百万円
所在地	千葉県山武郡大網白里町みやこ野2-3-1		
ホームページ	<a href="http://www.ohsato.co.jp/">http://www.ohsato.co.jp/</a>		

#### (1) 企業概要・経営理念・経営戦略

千葉県大網白里町にある不動産管理会社である。勤務する不動産会社が倒産した現社長の母が、35年前に東京から移り創業した。現在は不動産の売買、賃貸あっせん、建築設計など幅広く手掛けるが、スタートは房総地域にある遊休別荘地の管理。

経営理念は「一隅を照らす」こと。生きていることに、めぐりあえたことに感謝し、地域の皆さまの「お役に立ちたい」との想いをこめたという。

現社長の野老真理子氏は23年前に母から遊休地管理業を引き継いだ。土地管理の主な内容は「草刈り」「見回り」。自らも「草刈り屋」と誇りを持って語る。二代目として、母の営業力はとても真似できないため、地域と関わり続ける不動産業として、地域の価値を上げていくことが大切と考え、地域の問題ときちんと向き合っていこうと決意した。新たに経営理念も定め実践を始めた。年次の事業計画にも「社会貢献」が柱として組み込まれている。

具体的に何をどうやるかという点でいろいろ悩んだが、結論として、房総の一地方にすぎないこの地域の魅力をどう育てるかと考えたとき、「私たちが居ること」が魅力になるよう、何でもできることをやろうと言うことに考えが至った。

野老社長によると、バブル時代も地上げにくみせず、軸足はあくまで「綜合管理」の会社としてやってきたので、バブルが弾けても被害はほとんどなかったという。いわゆる不動産屋とは思っていないし、そのようにはならないという強い軸足がある。

事業運営の基本は、誰かが損をしたりしお寄せを受けたりするのではなく、「一点の矛盾なく」すべての仕事をするということ。知恵を出して、お客様、社員、地域住民など全てに対し、この方針を貫いている。

## (2) SR活動概要

核になるのは、本社2階での学童保育（従業員の子弟に加え一般からも受け入れ）。いわゆる認可を受けた保育施設ではない。専任の大人はいない。小学生から高校生まで、上級生が低学年の面倒をみるスタイルを取っている。

他に、毎日の近隣の清掃（一時間全員でやる）、駅前の交通整理、ボランティア演奏家による昼休みのミニコンサート、主婦による一日シェフなど、「クリーン」「文化」「音楽」「教育」の4つの分野で、現在約70のテーマが従業員一人ひとりのコーディネートで実施されている。地域を巻き込むので、テーマが増殖中であっても従業員の負荷はそれほど大きくないという。実施費用の面でも、2007年度からは全プログラムで経費の持ち出しはなくなった。

## (3) SR取り組み経緯

現在の活動の中心になる学童保育は14年前から、発端は自分も子育てをしながら仕事のために子供を犠牲にできないということで始められた（一点の矛盾なくという観点）。社員も同じ悩みを持っていて費用をかけずやるには職場に連れてくれば良いということで始まった。こうすれば皆が喜ぶなということを実行してきただけと考えている。

これらの活動により、地域にとって会社の存在価値が上がることと、従業員の働きやすい環境づくり、従業員のマインド育成の期待もある。本来の業務対象である遊休地の雑草などは土地所有者が東京などのよそ者でもあり、とかく地域では迷惑な存在となりがちである。そこをきれいにするにはビジネスになり地域にも喜ばれる。当初の500件程度の契約が今は8,500件にまで増えた。単に草刈りだけでなく水仙の球根を毎年増やすなど、他社よりやや高くても（15,000円/年間）付加価値が高いので顧客の増加・経営の安定にもなっている。

まず社長が先頭を切る。アイデアを出し、実行のリーダーシップをとる。組織としての社内体制はないが、70のテーマに一人ずつ従業員にコーディネートの役割が割り振られている。従業員全員が日常の活動としてボランティアで取り組んでいる。お金をもらわなければ、その成果が自分のものになるからだという。たとえば水仙の球根は会社持ちだが、植えるのは草刈りの請負契約者の無償作業である。ただしボーナスには個々人の地域活動を反映している。社内では「後払い給与」と言っている。外部の人を巻き込むので、専用の推進室が一般解放されている。

清掃などのボランティア活動は、当初は社内的には販促費と説明したという。近隣や地域も喜ぶので、常に外部にも参加を呼びかけ一緒にやるスタイルは当初から行っている。一方的にやるのではなく、コーディネート役を務める。町や県の行政とも仲良くやっている。行政がやるべき領域を肩代わりしている側面もあり、双方にメリットがあるので密接な協力関係が成立する。

#### (4) SR実践と成果

テーマの数はどんどん増え続けている。地域活動で、誰も損をしないでやることを旨としているので、一度始めたことは途中で投げ出すことはないことを誇る。

野老社長は、人間の知恵は無限と信じているので、新しい活動テーマがいくらかでも出てくるし、実行できる環境や方法も皆の協力でアイデアがでるものだという。

事業を引き継いでから、社会活動のため、使われていない中古事務所を大幅改装し、本社とした。二階を多目的スペースとするなどにより、活動拠点が大きく進化し、保育、ギャラリー、料理教室、主婦レストラン、コンサートなど地域の交流の場となっている。

SRを実践するうえだけでなく、事業全体を通じ、4つの偏見は常にのしかかっていたように感じるという。すなわち「地方」、「小企業」、「女性」、「不動産業」への偏見である。これも課題ではないが、従業員にも最初は必ずしも活動が受け入れられなかった。どうしても肌が合わない人は去り、会社の理念に共感する従業員が最終的に残っている。

野老社長のあげる良かった点は、まず関係する皆が喜ぶこと。感動や喜びを生むのが当社の事業の目的だからである。また、問題を感じた人が発信し、それを聞いてもらえることが実現しているのも嬉しい。こういうことが人の生きる喜びにつながると考えているからである。難しい課題は常にあるので、一つ一つ知恵をだして解決する姿勢と、まず行動することが大切。こうするのが当たり前とか、固定観念、偏見を外せば解決できることがいくらかもある。

#### (5) SR課題と今後

いわゆる課題の解決に取り組むには、常識を鵜呑みにせず、頭を柔らかくすること。アイデアや能力は、際限なく開発できると信じるのが大切だという。だから課題は単に「もっともっと」やるということだと考えている。

たとえば職場に子供がいることは、やってみると何も不都合はない。就業時間中に従業員が子供の面倒を見る必要があることもあるが、だれか手の空いている社員が自然に手助けしている。100%業務で手一杯などということは現実にはないことを誰でも知っている。大企業にはとてもできないというのかもしれないが、それは既存の常識に囚われているからではないかというのが野老社長の認識である。

理想とソロバンはどちらも大切だが、社会貢献と事業収益を伸ばすことは矛盾しないし、物事を枠にはめて考えないで、アイデアと行動をもって進めてゆけば何もできないことはないと言いきり言い切っていた。

#### (6) その他のSR課題

野老社長は、2010年千葉国体に向けて地域をきれいにし、たくさんの人に来て貰い、自慢の「トン汁」を味わってもらいたいという夢のもと、行政との連携も含めアイデアを練っている。

社長自身も含め、もっともっと、工夫でもっと力が開発されるはずだという。当初一人一貢献と言ってやって来たがそれははるかに超えたので、不遜だが心の中では、この町が住民一人一貢献となるよう皆を巻き込みたいともいう。

会社の目指す方向に従い、良いと思うことをすぐやることで、会社にとっては社会貢献が事業そのものとなっている。改まってSR活動としてはやっていない。結果的にメディアへの露出は多数あり、会社のイメージと知名度の向上に大きく役立っているので、広報費用に換算してもプラスは大きいようだ。

#### (7) その他

初代経営者の時代は、食べることと子育てで精いっぱいだったとのこと。二代目社長は、事業と個人の生活、さらには地域社会、住民の壁を意識しない経営を気負わず進めた結果が今日の姿のようである。SRの“導入”といったレベルではなく、世間で言う収益事業は堅実に進めつつ、会社が立てた独自の事業目的に沿って全力で進めている。

仕事場に生活を持ち込むなど、中小企業のよさをフルに生かし、あらゆる制約を柔軟にかわしている。実際小学生が事務所で数名遊んでいたが、皆ごく自然に挨拶がよくでき、来客にお茶を運んだりする姿を見ると、むしろ子供にとっての得難い社会教育の場ともなっているようだ。

本社のレイアウトもこの会社の目的に照らし合理的に改装されており、入口正面のメインホールや社会活動推進ルームは常にオープン、2階の保育スペースは昼には主婦が一日シェフを務める食堂になる。常に多様な人が出入りし、むしろ公民館と託児所の隅に会社が机を置いているのに近い。

野老社長のいう「地域が居てほしいと期待する会社」は着実に現実化しつつあり、地域社会に根差す企業の、全く新しいビジネスモデルを提供しつつあるようだ。

事例2 医療法人溪仁会【医療としてのSR】

法人名	医療法人溪仁会		
SR活動	経営管理システムとしての品質管理、環境マネジメント。CSRレポートの発行	中核主題	組織統治、消費者課題、環境
日時	2008年1月14日	場所	ホテルニューオータニ
コンタクト者	常務理事法人本部長 渋江弘幸（しぶえ ひろゆき）		
従業員数	3,500人	出資金	100百万円
所在地	北海道札幌市中央区北3条西28丁目2番1号サンビル6F		
ホームページ	<a href="http://www.keijinkai.com/">http://www.keijinkai.com/</a>		

(1) 団体概要・運営理念・運営戦略

溪仁会は創設30年を迎える医療法人で歴史はまだ浅いものの、北海道内では非常に早い成長を遂げてきた組織である。1979年から2000年までの20年間に、急性期病院、療養型病院を設立し、社会福祉法人で各種施設を開設するなど一気に拡大し、日本の医療制度・福祉制度で定められている範囲のほとんどを実現し、現在の組織の原型ができあがった。これを受けて2000年頃より、各組織の持つマルチファンクションの相乗効果を狙おうと、グループ経営に乗り出し、「保健・医療・福祉の複合事業体」という定義をして「溪仁会グループ」と呼ぶようになった。

(2) SR活動概要

10年前よりISO9001を導入している。医療機関の取り組みとしては全国でも最初のうちのひとつであったが、さらに溪仁会では全病院、全法人で一斉導入した点が特徴である。

ISO9001の中で最も重視しているのは、産業的にいえば品質管理、医療的にいえば安全管理で、いかに患者の安全を確保し、かつ医療従事者の安全も確保するかという点を医療における基本的な品質管理と捉え、実行してきている。医療機関は最終的には患者を治す、あるいは元気にしなければならない世界であるから、前述の方向性をとることで本来のCS（顧客満足）も同時にできると考え、ISOに力を入れてきた経緯がある。

次に、医療機関の環境マネジメントとして最も重要な課題は医療廃棄物の問題と考えて、ISO14001にも取り組んでいる。

また、医療法人には年報をつくって都道府県に届けるという医療法に基づく報告義務があり、従来から力を入れて作成してきたが、一般の人にもより分かりやすい情報発信という観点に基づき、2006年からCSRレポートを発行している。

### (3) SR取り組み経緯

溪仁会の創業者である先代の理事長は組織経営能力に富んでいることもあり、溪仁会はもともとマネジメントに関心の高い組織であった。しかし2000年頃には成長した企業体つおいての規模に応じた企業経営のノウハウを取り入れたいというニーズがあった。

I SO導入当初、「オーナーの言葉に代わる言葉としてI SOを言葉にしよう」という発想に基づく理事長のリーダーシップがあったことは確かであるが、理事長以下、いろいろな幹部、病院長ほか皆の理解が非常にあり、試行錯誤しながらも取り組みへの基本的な意識は非常に強かったとのことである。

また、環境マネジメントシステムの導入に関しては、経営システム全体に関する実績がすでにあつた上に、比較的成本パフォーマンスがみやすいことも利点となつたようである。

### (4) SR実践と成果

それまで病院は病院、施設は施設というかたちで単独／単体経営をやっており、例えば同じ医療福祉の用語ではあつても、医療と福祉、あるいは急性期と慢性期、病院と介護施設とでは、使う言葉が全然違うという状況があつた。しかし全部の施設で同時にI SOを導入し、P D C Aや品質目標などのマネジメント形式を、ある意味で共通言語とすることを目指し成功した。

また、患者の安全や職員の安全を基本的な考え方とする品質管理への取り組みは、いわゆる通常のC Sへの取り組みとは異なるが、結果的に、病室がきれいになるとか、職員の対応がよいという成果につながっている。

また、もともと個人の倫理観に関しては、医者や看護師はとくに「ヒポクラテスの誓い」や「ナイチンゲールの精神」に基づく教育を受けてきていることもあつて、非常に意識の高い業界であつたが、SRに取り組むことで、医療技術職や事務職なども含めた“組織としての”倫理観の向上を実現できるようになった。

SR活動の成果は以上のように様々な側面があるが、“ブランドの確立”という点が最もはっきりと意識されている。例えばC S Rレポートの発行は、医療関係だけではなく産業界や行政にもかなり評価されているようである。もともと組織ブランドの構築への意識が非常に強い組織であるが、今ではC S Rレポートを材料に院長たちが集まって「我々にとってC S Rとは何か」といったテーマで話しようになつてきている。

### (5) SR課題と今後

医療法人という組織や職員の特性からくる最大の課題は、労務管理あるいはE S（従業員満足）かと思われる。企業の労務管理の基本は「いかに働かせるか」という点にあるが、医療・福祉の分野の人たちは、働きすぎてしまうぐらい働く志を持った人たちであり、有資格のプロフェッショナルであることから、いわば企業とは逆の管理の考え方「いかに適

法に働かせるか」が重要となる。医療界全体の問題として、労働基準法を守ることが、CSR以前の問題として重要である。

また、別の観点では、法律により様々な基準が設置されており、いわゆる市場原理が機能しないという特徴があることから、ESの向上には、賃金などの条件よりもモチベーションの向上やメンタルヘルスの管理が大事といえる。

今後の重点課題の質問に対しては、すでにあるCSR経営方針に基づき2010年までに“名実ともに「CSRをやっている」という組織にしよう”を1つの目標とし、“ローカルなビジネスとして地域にいかにか根ざすか”、“民間の医療機関としていかにか公益性を高めるか”、さらには“CSRの次の言葉を考える”など、さらなる展開をめざす強い意欲が示された。

## 2 人権

### 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】

企業名	サンイン技術コンサルタント株式会社		
SR活動	障がい者との協働による廃油回収と燃料精製	中核主題	コミュニティ、環境、人権
日時	2008年12月10日	場所	同社本社
コンタクト者	総務部企画グループ部長：吉田章、NPOエコパートナーとっとり理事：向井哲朗		
従業員数	93名	資本金	20百万円
所在地	鳥取県米子市昭和町25番地1		
ホームページ	<a href="http://www.sanin-gc.co.jp/">http://www.sanin-gc.co.jp/</a>		

#### (1) 企業概要・経営理念・経営戦略

サンイン技術コンサルタント株式会社は1976年鳥取県米子市に創設され、主に公共事業に関する測量・地質調査および土木建設コンサルタント事業を行っている。現社長・大野木昭夫氏が2003年に就任以来、コミュニティビジネス重視の経営理念を掲げ、地域の産官民がよりよい知恵を出し合う「グラウンドワーク」の実践を心がける。また、近年の公共事業の需要減少に伴う本業の事業縮小をにらみ、新たに環境ビジネスへの展開を企む。

現在では本業の測量・地質調査・土木建設コンサルタントに加え、バイオディーゼル燃料（BDF）の精製と普及の事業を軌道化させ、バイオディーゼル燃料精製に必要な廃食油の収集については障がい者施設の職員と一緒に出かけ回収を行い、地域の美化清掃活動に全社員が参画、また社長は「NPOエコパートナーとっとり」の理事長を務めNPOとの協働も深めるなど、きぎょうのしゃかいてきせきにんの各分野でも積極的な取り組みを行っている。

#### (2) SR活動概要

サンイン技術コンサルタントのSR活動は以下の2点で、2003年現社長就任以来3年という短期間で活動は定着化した。

- ① 障がい者施設との協働によるBDF事業
- ② 地域美化運動

ここでいうバイオディーゼル燃料（BDF）は、家庭や飲食店・スーパー・デパートなどで消費される植物性の食用油の廃油を原料に精製されるカーボンニュートラルのバイオマスエネルギーで、環境観点から注目度の高い燃料である。サンイン技術コンサルタント

では、地域の飲食業や催事イベント・学校などから使用済の天ぷら油を回収し、障がい者施設に設置されているBDF専用の精製機で廃油をBDFに精製している。鳥取県は、環境立県として2000年以来県庁が率先して環境問題に取り組んでおり、BDFも清掃車や廃棄物回収車の燃料として採用するなど、県内での軽油代替燃料としてBDFの使用走行はここに来て市民（県民）に理解されるようになっており、サンイン技術コンサルタントではBDFの使用促進を関係機関に積極的に推進している。またサンインはBDF精製装置の販売代理店としてBDF精製装置販売も行っている。

BDF精製の原料となる食用廃油の収集には、障がい者を活用している。地域の障がい者施設「もみの木園」の入所者が施設職員のサポートを受けながら廃油回収作業を行い、BDF精製事業の一端を担っている。

グラウンドワークの実践として継続している活動が、本社屋から米子駅の間の道路清掃作業と廃食油回収活動である。社員は月1回勤務終了後、4つのコースに分かれて道路の清掃活動と社員2名1組で廃食油回収活動を行っている。清掃活動では最近近隣の県庁職員や銀行員も参加し、活動の広がりを見せている。冬季は清掃活動を一時中断し、廃油回収活動のみをサポートしている。

### （３） SR取り組み経緯

サンイン技術コンサルタントでは2003年に現社長就任以来、コミュニティビジネス重視・グラウンドワーク（産官民による創造活動）・環境ビジネスへの拡張を推進してきた。BDFの導入は、「NPOエコパートナーとっとり」理事の向井氏が自身の講演の際、大山・柿の木村にある障がい者施設で小規模ながら廃油回収・BDF精製を行っている活動に遭遇したことに始まる。向井氏はBDFの環境貢献価値に着目しサンインでの取り組みを提案、精製機は一機350万円程度と高価なため、鳥取県の助成金公募に応募し18社応募のうち8社が助成金を獲得する中の1社として設備投資資金の一部を調達した。また本社近隣の障がい者施設もみの木園の入所者と施設職員による廃油回収・BDF精製・サンインでのBDF精製装置販売代理というビジネスモデルを構築した。

### （４） SR実践と成果

現在障がい者施設が販売するBDFは、鳥取県内の清掃車、廃棄物回収車、米子市内の皆生温泉旅館の送迎バス、園児送迎バスなど公共の車両で活用されているが限定的であり、潜在的な需要は高いと考える。

サンインが構築したビジネスモデルにSR活動として関心を持つ企業もあり、同活動の横展開はすでに広がりつつある段階にある。すでに近日中にも県内企業で新たなBDF精製事業を開始する予定があるという。

また社内的にも、障がい者との協働による人権要素とBDFという環境要素をビジネス化したことで、社員が自然体でそのようなSR活動に参加するという社員教育の役割をも

果たしている。

BDF 事業については、明確な経営理念のもと環境ビジネスとして短期間に事業化を推進した経営のリーダーシップと、「NPOエコパートナーとっとり」の向井氏の関係者への啓蒙および活動の継続的支援、そしてSR活動を自然体実践する社員の3者が揃って実現できたと考えられる。3者の足並みを揃えるために、飲み会やバーベキュー大会を開催するなど関係者のコミュニケーション活性化には重点を置いている。

#### (5) SR課題と今後

今後BDF事業の規模の拡張と安定化のためには、より品質の高いBDF需給計画の立案と、安定的な需要を確保するための取引先の開拓が必要であると考えられる。そのためにも、地方行政が率先して公共事業の車両にBDFを採用したり、BDF導入企業への助成金を検討するなどの、行政の積極的な参画を期待する。環境立県を掲げる鳥取県内でも、市政レベルではややその取り組みに温度差があるようだ。また他の環境ビジネスとの協働での新たなビジネスモデルも視野にあり、他業種との環境ビジネスコミュニケーションを活性化させていく考えである。

コミュニティビジネスとしてより成長するために地域住民の環境意識を高める上で「NPOエコパートナーとっとり」の環境啓蒙活動も益々重要な役割を担うものと思われる。

#### (6) その他のSR課題

サンイン技術コンサルタントでは、障がい者との協働によるBDF事業、地域美化活動のほか、デイケアサービスも運営するなど、環境・地域社会貢献・人権など様々なSR活動に取り組んでいる。それらの活動が継続・拡張するには何よりも社員が「自然体」で活動に参加することが重要であると考えられる。そのためにも日頃の経営と社員のコミュニケーションやNPOなどによる啓蒙活動、そして地域住民の環境意識の持続に余念がない。

## 事例4 株式会社美交工業【障がい者・ホームレスの雇用】

企業名	株式会社美交工業		
SR活動	知的障がい者などの雇用促進	中核主題	人権、労働慣行
日時	2008年12月10	場所	同社本社
コンタクト者	専務取締役：福田久美子		
従業員数	55名	資本金	10百万円
所在地	大阪府大阪市西区九条南2丁目7番23号		
ホームページ	<a href="http://www.bikoh.biz/">http://www.bikoh.biz/</a>		

## (1) 企業概要・経営理念・経営戦略

株式会社美交工業は1980年に設立された清掃業の事業所である。「人と環境とのつながりを大切にしたい社会づくり」を理念として掲げ、ビルやマンションなど建物の維持管理に関する一切の業務を行っている。業務の種類は、公共施設の清掃維持管理を中心に、大阪市内の公園清掃や植栽の剪定、除草や薬剤散布、地下鉄駅構内の清掃および設備の維持管理業務、車内広告類の取替など幅広い業務を展開している。「社会のためにはじめてことが、会社のためになった」という標語を掲げており、CSRを「慈善や貢献ではなく、事業活動を通じたサービス」として捉えており、営業戦略と位置づけ、持続可能なCSR活動を展開している。

## (2) SR活動概要

障がい者雇用は、大阪知的障がい者雇用促進建物サービス事業協同組合（通称：エル・チャレンジ）との連携を通じて、2003年より清掃業務スタッフとして雇用している。2008年11月現在、55名の正社員のうち16名が障がい者である。障がい者雇用のノウハウを活かし、野宿生活者（ホームレス）の雇用創出にも取り組み、府営公園の指定管理者の受託、コミュニティビジネスとしての花屋の起業などで就業の場作りを展開している。さらに近年は、福祉施設における環境福祉サービスとして「園芸福祉活動」を導入し、清掃スタッフと施設職員および利用者、地域住民とのより良いコミュニケーション作りにも取り組んでいる。

## (3) SR取り組み経緯

清掃業はもともと労働集約型・地域密着型産業であり、高齢者や障がい者など、社会的に困難を抱える人たちの雇用の受け皿となってきた歴史的な背景がある。しかしほとんどが公共施設の請負であったので入札に左右される業種であり、バブル崩壊後は価格ダンピングが激化し、例えば最低賃金が守られなかったり、過重労働を強いられたりが当たり前

のように起こっていた。福田氏は、この業種が労働集約型であるということは、「人に支えられている」のだから、なんとか労働環境の悪化を改善できないかと思っていたときに支援者と出会ったことが、障がい者雇用に取り組むきっかけとなった。支援者とは社会福祉法人大阪手をつなぐ育成会、社会福祉法人大阪市知的障害者育成会、株式会社グッドウィルさかい、株式会社ナイス、財団法人精神障害者社会復帰促進協会の5者による協同組合（エル・チャレンジ）で、大阪府の政策的支援を受けて、障がい者の就業訓練をしている。

知的障がい者の雇用を始めて半年後、「今まで健常者にはどうだったのか。会社自身は一人ひとりと向き合っただけでやさしく見てきたのか」という反省をした。そこから、会社としてちゃんと理念を立ててやっていこうということで、「人と環境とのつながりを大切にしたい会社づくり」という理念を掲げた。「～しない3原則」（価値観を押し付けない、排除しない、固定概念や偏見で判断しない）や、「つながり3原則」（関係づくり、支援者・NPOとの協働、人への役立ち）を明文化している。

同社では、事業活動（ビルメンテナンス業）を通じて、顧客サービスとして捉え、決して無理をしない持続可能なCSR活動を展開している。また、清掃業の社会的地位をもっと向上させイメージも変えていきたいという思いから、障がい者雇用をきっかけに、社の新しいロゴの設定、ロゴ入りTシャツの着用、植木鉢などオリジナルアイテムの製作、環境イベントへの参加など、スタイルやパフォーマンスを大事にして社員全体のモチベーションの向上を心がけている。

#### （４） SR実践と成果

同社のSRの第1の特徴は、知的障がい者の受け入れにあたり、「あくまでも企業なので、障がい者を雇い入れたからといって、そこでリスクを背負うことをしてはいけない。必ず健常者と同じ分の仕事量はこなしてもらおう」という前提で、体制整備に心を砕いている点である。当初は現場では、障がい者の方を雇用することについて「しんどくなるのではないかな」、「自分たちに負担がかかってくるのではないかな」という不安もあった。そこで同社では、エル・チャレンジと一緒にあって、就労面だけではなく、生活面との相互関係をちゃんとみていこうということで取り組んだ。

つまりエル・チャレンジが現場視察を行い仕事の洗い出しを行い、最もそこに適した方を紹介する。同社の側では、本社では障がい者職業生活相談員（現場管理）を配置し、障がい者の勤務する班には専任支援者（業務指導など）を配置し、サポート体制の強化に努めた。また月に1回、定期的に、同社、現場の専任支援者、エル・チャレンジ、クライアントである市役所（庁舎管理・障がい福祉）の3者で、ケース会議を行っている。基本的には障がい者のためのケース会議であるが、大阪市役所も入ることで市役所の側の声を「苦情」まではいかない「要望」で抑えられることができ、顧客のニーズもここで拾えるところがメリットとなっている。

同社におけるSRの第2の特徴はSRを本業のサービスの付加価値として捉える姿勢が

明確である点である。福田氏は大阪市内の公園の維持管理業務にホームレスを雇用したことについても、「ホームレスの人たちの仕事作りになるだけでなく、公園から1人でもホームレスが減るということは、発注者である大阪市へのサービスにもなるし市民へのサービスにもなるのではないかと考え、ホームレス雇用をやろうと決めた」と語っている。福祉施設における「園芸福祉活動」の導入についても、知的障がい者やホームレスなどの就業困難な人たちが働きやすくなるだけでなく、福祉施設の入所者であるお年寄りに対するサービス提供、施設の美観の向上やコミュニティとの交流などを通じた地域社会への貢献が可能になることで、発注者である施設自身の差別化につながるとしている。つまりSRの導入が、発注者（顧客）にメリットを提供する事業提案力の源泉となっていると位置づけている。

第3の特徴は、NPOとの協働である。福田氏は何度も「企業としてできることと、できないことを区分し、できないことは外部の専門家の力を借りる」ことを強調していた。障がい者雇用においてはエル・チャレンジ、ホームレスの就労においては株式会社ナイスの非営利部署「くらし応援室」、府営公園の運営管理（指定管理）においてはNPO法人釜ヶ崎支援機構とのジョイント、園芸福祉活動についてはNPO法人たかつき、NPO法人福祉のまち作り実践機構との協働で、実績をあげている。「企業の持つノウハウもあるし、支援者やNPOの専門性は企業には持てない専門性である。お互いに協調しあってやっていくことによって、新しいサービスや新しい事業がやっていける」と福田氏は6年間の強い実感として語っている。

第4の特徴として、同社の場合、地方自治体との関係が大きな弾みとなっている点がある。障がい者雇用に関し大阪府ハートフル企業顕彰制度でハートフル企業大賞を取ったときは、賞状のコピーを各詰所に置いてほしいという声が職場から上がった。この表彰で社員のモチベーションが上がり、同社で仕事をしていることを誇りにも思ってもらえるようになった。また同社は、大阪市の総合評価一般競争入札制度の評価システムにおいて障がい者雇用が評価されて、会社の規模は小さかったにも関わらず、大阪市庁舎の清掃の仕事を受託することに成功している。

#### **(5) SR課題と今後**

これまで同社のSRの取り組みについては福田氏のリーダーシップによるところが大きかった。今後はさらに人材を育成し、取り組みの体制を継続なものにしていくことが、課題と認識されている。

#### **(6) その他のSR課題**

同社では既に品質マネジメントシステム ISO9001、環境マネジメントシステム ISO14001を取得している。

事例5 株式会社ニラク【障がい者の雇用】

企業名	株式会社ニラク		
SR活動	基準を超える障がい者雇用	中核主題	人権、組織統治
日時	2008年11月25日	場所	同社リクルートセンター（上野）
コンタクト者	人資部フィールド採用担当マネジャー：佐藤淳子		
従業員数	1,791名	資本金	257百万円
所在地	福島県郡山市駅前2-2-2朝日生命郡山センタービル4階		
ホームページ	<a href="http://www.niraku.co.jp/">http://www.niraku.co.jp/</a>		

(1) 企業概要・経営理念・経営戦略

株式会社ニラクは福島県郡山市に拠点を置き、パチンコ娯楽事業を主軸としつつビジネスホテル・レストラン経営を行うなど、娯楽産業の業界では大手に位置づけられる企業である。近年では、南東北・北関東を中心に着実に店舗数を増やし、首都圏での出店も進んでいる。

社内におけるガバナンス体制としては、倫理憲章・行動指針の制定および内部統制システムの整備が進み、ホームページ上でも公開されている。

(2) SR活動概要

現在ニラクで推進されているSR活動の1つの核として障がい者雇用がある。2008年10月現在の障がい者雇用者数は42名で、障がい内容別に得点換算した上での障がい者雇用率は3.6%と高い水準にある。県内平均、全国平均はもとより、民間企業の法定雇用率（1.8%）をも大幅に上回っている。

障がい者の職務内容は、今のところ店舗の清掃活動など労務作業が主であるが、今後は事務作業など障がい者労働の職域の拡大を視野に活動している。

社内各所（各店舗）にて障がい者が雇用され就労していることについて、社内報などで広報され、社内でのこのような取り組みがされていることについて“誇りに思う”とともに“当たり前（普通）の環境”とも受けとめられており、障がい者雇用は着実に社内に浸透している。

(3) SR取り組み経緯

ニラクにおける障がい者雇用の直接の契機は、2003年9月に障がい者雇用未達について「弁明機会付与通知」が同社に到着したことに始まる。弁明書を提出した翌月には「障がい者請入れ命令」が送られてきたため、同社の意思決定機関である「政策会議」にて、

障がい者雇用のためのタスクチームの設置が決定し同年11月に発足した。弁明機会付与通知到着から2か月で、障がい者雇用を促進するための組織的対応が迅速に行われた。タスクチームの課題は、「社員数2,000人体制での障がい者50名の安定雇用の仕組み作り」である。タスクチームは人資部・営業部・店舗開発部など複数部署から召集された5名で構成され、全員が自職との兼任である。

ヒアリングによると、障がい者雇用を進める上での初期のポイントは、障がい者雇用に関する人件費および関連経費を、人資部にて管轄したことにある。通常清掃人員の雇用については店舗マネジメントの管理下ですすめられるが、店舗責任者としては同じ経費（給与）を支払うのならば健常者を雇用するという採用観点から推測されたスタンスを、人資部がコスト管轄することで障がい者雇用の促進を円滑にすすめることができた。雇用開始当初は、既存の外部委託清掃業者と障がい者が清掃業務に従事することについては、様々な課題があったが、人資部が介入してコミュニケーションを深めることにより、ひとつひとつ解決・改善を進めた。

また障がい者雇用を促進する上で、課題を社内だけで解決しようとするのではなく社外の関連団体と連携することも必要となる。各種の障がい者雇用促進セミナー・講習に参加しながら、障がい者雇用専門の支援組織とのネットワークを深めたり、関連団体との役割・機能・プロセスを認識・確認していく過程を経て、ニラクにおける障がい者雇用の仕組みづくりは充実化している。

#### （４） SR実践と成果

ニラクにおける障がい者雇用は、法定基準を超え軌道にのっている。現在これまでの障がい者雇用に関する様々な課題を経験した上で、さらに安定した障がい者雇用に向けての取り組みがなされている。

ニラクでは障がい者を雇用するにあたり、事前の面接を重視している。障がい者本人からの聴取はもちろん、ストアマネジャーを交えた面接、障がい者の保護者とのコミュニケーションも重要であるとする。慎重な面接を経て、時には採用を断ることもある。これまでの経験を踏まえ、障がい者自身が雇用され会社で働くという自覚を認識することを求めており、単に障がい者を採用すればよいという感覚はない。何よりも、障がい者自身が自覚をもって就労することを期待し、ともに働ける環境を作ろうとしているのである。

また、ニラクでは障がい者雇用に関して、「現場に我慢させない」ようにしている。SRとして障がい者を雇用しても、それが店舗運営などにおいて現場の負担となるならば、本末転倒ではないかと考える。障がい者雇用によって、現場の負担が急増していないか、店舗運営上問題が起きてはいないか、人資部の社内ヒアリングが恒常的に実施されている。また解決できる問題については当事者とのコミュニケーションなどを通じての積極的関与を否まない。

障がい者の勤務態度については、専用の評価シートを作成し現場責任者であるストアマ

ネジャーの評価を確認できるシステムを構築している。評価シートを通じて、現場での実態を把握・評価することはもちろんのこと、次なるアクションを検討するというPDCAサイクルを重視している。2003年の弁明機会付与通知書受領以来、約5年で「社員数2000人体制での障がい者50名の安定雇用の仕組み作り」が構築されたといえる。

#### (5) SR課題と今後

障がい者雇用に関して、ニラクはさらに障がい者が従事する職務範囲の拡張に取り組んでいる。これまでの清掃を中心とした労務作業に加え、就労可能な障がい者に対して事務業務への就労の可能性に着手している。障がい者については身体不自由・知的障がいなどに加え、精神障がい罹患者も増加傾向で、今後障がい者（障がい者手帳保持者）は増加するものと思われる。ニラクではこれまでの経験を踏まえ、障がい者の就労対応状況を見極めつつさらなる実践・実績が蓄積されるものと思われる。

### 3 労働慣行

#### 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】

企業名	株式会社コヤマ		
SR活動	従業員を大切にする子育て支援他諸施策	中核主題	労働慣行、人権
日時	2008年12月4日	場所	同社本社
コンタクト者	代表取締役：小山喜代司		
従業員数	155名	資本金	10百万円
所在地	山形県村山市大久保甲1260		
ホームページ	<a href="http://kk-koyama.net/">http://kk-koyama.net/</a>		

#### (1) 企業概要・経営理念・経営戦略

同社は、プロボウラーとして活躍していた小山喜代司氏が、親の面倒を見るために郷里に戻り、当時流行していた玩具のラジコンカーの部品を作る工場を1976年に創業したことに始まる。その後、玩具部品は製造が海外に移転してしまっただが、技術を活かし山形スリーエム（株）の仕事を引き受けることとなり、現在はコンピューター用コネクター製造や、自動車などに使う工業用粘着テープのスリット加工を行っている。製品の100%をスリーエム関係に納入し、100%山形県での製造を行っている。

「知恵と技術で社員の幸せとお客様満足の向上をめざす」ことを理念に掲げ、「正確さ」「早さ」「納期」の3点を重視している。中国など海外に負けないためには、技術力を高め、会社をレベルアップすることだと、人材の確保と育成に非常に力を入れていることが特徴である。

#### (2) SR活動概要

仕事と子育てが両立できる職場を目指して、母体保護を最優先にするという方針のもと、子どもを生み育てながら安心して働ける環境をつくる多様な取り組みを実施している。しかし、なによりトップを筆頭に、本気で職場復帰して欲しいという社風が作られていることが、育児休業取得後の「全員復帰」を実現している。

また、企業は人で成り立っているということで、社員一人ひとりに人間的にも技術的にも成長して欲しいと、社員を社内外の研修に積極的に参加させるなど、人材育成にも非常に力を入れている。

#### (3) SR取り組み経緯

現在の社員構成は、20代30代が約3分の2を占め、しかも女性が圧倒的に多い。1

7年前から新卒の若い社員をコンスタントに採用するようになり、その女性たちが数年たち結婚し、出産を迎えるにあたり、せつかくの技術を持った社員に辞めてもらいたくない、1年育児休業を取っても、ぜひ戻ってきてもらいたいという思いで社長自ら社内にそのことを訴え続けた。そして、復帰する社員が増えてきて、後輩はそれを見て、子どもを持って働き続けることがこの会社では歓迎されていることだということを感じ、自分もということでのいつのまにか当たり前のことになったということである。

#### (4) SR実践と成果

2006年度「ファミリー・フレンドリー企業表彰山形労働局長賞」を受賞、2008年11月には「子どもと家族を応援する日本」功労者として、少子化対策特命担当大臣表彰を受けている。ここからも明らかなように、子育て支援に力を入れている企業ということになるが、では具体的にどのような施策や制度があるのか。作業内容の変更による母体保護、代替要員の確保、育児休業者への社内情報提供など定期的コミュニケーション、小学校就学前までの短時間勤務制度、子の看護休暇制度などがある。

手厚く多様な制度化が図られている。しかし、育児休業制度は法定どおりの1年であり、最近大企業などで制度化されている長期の育児休業制度や保育施設といったことは行っていない。ではあるが、結婚して出産し育児休業を取り、そして職場復帰するということが当たり前になっており、なんと100%全員が復帰していることは圧巻である。それを保障する制度はあるが、なによりそれを当たり前の風土としているところに、この会社のすごさがある。小山社長は、本気で「人」こそ最大の財産と考えているようである。「社員の幸せ」を理念の頭に掲げていることから窺えるが、なにより社員が人として成長し、幸せな家庭を築くことを願い、そのことで企業の成長もあるという信念である。

新卒で入社した若い社員は、先輩が結婚し、出産し、育児休業を取り、そしてみんな職場復帰する姿を見る。それを保障する制度も整っている。社長自らが、そのことを語り、社員一人ひとりに声をかけている。安心して、気兼ねすることなく、常に何人もが育児休業を取り、赤ちゃんを連れて会社にやってくる。社内報には、毎月その赤ちゃんたちの写真が載っている。実は、育児休業中の社員は、月に一度、都合の良い日に親睦会費を払いに来るという名目で、赤ちゃんを連れて会社に来ることになっている。この場が、先輩社員や同輩社員の育児に関する情報交換の場になり、職場復帰時の疎外感や長期休業後復帰の億劫感の軽減となっており、復帰率100%の支えになっている。こうしたことから、後輩社員も、お互い様でありそれが当たり前のことと受け止め、いずれは自分もと人生設計ができるとのこと。

#### (5) SR課題と今後

小山社長は、「もっと会社のレベルアップを図りたい。競争相手は、今は海外にある。このままでは仕事は減っていく」と、危機感を強めている。特に製品を納入しているスリー

エムはアメリカの会社であり、目は中国を向いていると認識している。「世界一ではだめ、ぶっちぎりの一番でないとだめだ」、「品質と納期では負けないけれど、コストでは負けており、早くしないと」と、特に大卒技術者の求人に力を入れている。

#### (6) その他のSR課題

先の理由から、人材の採用・育成については非常に力を入れている。採用説明会では、社長自ら学生に語りかけ、内定者には入社前から親に対しても通信を出し、入社式には両親を呼び、工場見学をしてもらおうといったきめ細かい配慮を行っている。技術面はもちろん、ビジナスマナーやリーダー研修、さらに積極的に社外研修の場を提供し外の刺激を受けさせている。また、QCサークル活動も非常に盛んで、2008年7月には横浜で開かれた大会で代表チームが優秀賞を受賞しているほどである。

工場の隣の空き地には、ナイター設備もあるテニスコートがあり、今はフットサルの練習に使われている。また、ミニゴルフ場もある。仕事の後の時間を楽しんでもらおうということであり、スポーツが盛んである。有給休暇の取得率も2007年度実績で75.29%と高い。

障がい者雇用率は2.01%と法定雇用率を大きく上回っており、障がい者に対する就業場所や就業環境への配慮、社内全体で理解を深める教育などが行われており、優秀勤労障がい者表彰を受けている。セクハラ防止のため、就業規則への規定化、社内への周知徹底、相談窓口の設置などが行われている。労働安全についても、社員の健康管理についても安全衛生委員会を中心に熱心に取り組まれ、14年間無災害の記録を更新中である。

このように、あらゆる面から「人」を大切にすることが徹底されており、まさに、「従業員の生活向上と生きがいのある企業創りを目指す」という経営方針が、生き生きと実践されているといえる。

## 事例7 ヤマモリ株式会社【均等雇用と食品の安心・安全】

企業名	ヤマモリ株式会社		
SR活動	食品の安心・安全の取り組み、均等雇用	中核主題	消費者、労働慣行
日時	2008年11月21日	場所	同社本社
コンタクト者	取締役管理本部長兼総務人事部長：三林憲司		
従業員数	440名 (2008年3月現在)	資本金	435百万円 (2008年3月現在)
所在地	三重県桑名市陽だまりの丘6-103		
ホームページ	<a href="http://www.yamamori.co.jp/">http://www.yamamori.co.jp/</a>		

## (1) 企業概要・経営理念・経営戦略

1889年にしょうゆ醸造の「山森商店」として創業、1960年代以降、しょうゆ関連商品「味つゆ」やレトルトパウチ商品「釜めしの素」などを次々と開発し、B to B取引を主体とする総合食品メーカーとして事業展開している（しょうゆ第8位、レトルト食品第3位）。

特に1969年のNASAの宇宙食用開発によるレトルトパウチ食品の日本での市場化とほぼ時を同じくして、レトルト殺菌装置の独自開発に成功したことは同社の一大転機となり、今では同社松阪工場は、レトルトパウチ食品の生産において日本最大級となっている（日本缶詰協会調べによる日本全体の年間生産量18億食の約10%）。

企業理念“果てしなき夢をえがき、満足を追求し続ける”には、“まだまだ・もっともっと”という顧客の満足の追求に応える、従業員としての“自己の満足の追求”によって、やりがい生まれるという意味を含んでいる。しょうゆ醸造専業としては比較的歴史が浅い点を、新たな商品の開発や市場の開拓で補い乗り越えてきたという自負が込められているようだ。

## (2) SR活動概要

ISO9001（品質マネジメントシステム）およびHACCP（食品衛生管理システム）による品質保証体制の構築・運用による“安全（商品の品質）”と、企業倫理や行動規範の浸透による“安心（社員の意識）”の確保を推進している。また、2002年に「均等推進企業表彰」の三重県労働局長賞を受賞した均等雇用の取り組みの継続によって、“安心”にも繋がる企業風土を維持している。

## (3) SR取り組み経緯

安心・安全の確保は、食品メーカーとして死活問題であることは様々な他企業の事例を

参考に強く認識してきているが、とくにB to B取引を主体とする業態からの必要性によるところも大きく、環境対応の取り組みとあわせて、納入先企業からの要求は年々強まっているという。

同社では2000年に松阪工場で日本版HACCPといわれる「総合衛生管理製造過程」の認証を取得、2003年には本社、桑名工場なども加えてISO9001認証を取得している。

#### (4) SR実践と成果

品質保証体制については、上記の通りISO9001およびHACCPというマネジメントシステムを基礎とし、日常生産される商品に対する使用原材料の受入管理／工程管理／製品検査／出荷製品保証などを行う品質管理部門に加えて、2001年以降は社長直轄の品質保証部門を設置して品質関係マネジメントシステムの構築・運営／審査・承認／品質啓蒙推進などを推進している。

なお、原材料の安全性確保については、食品衛生法などに基づく購入基準を設定し、産地／規格／生産工程／BSE／アレルギー物質／遺伝子組み換え／添加物／農薬・抗生物質／各種試験成績などの情報を規格書や証明書で確認するほか、残留農薬の外部分析、現地の生産ラインの監査・指導や栽培状況・農薬使用状況の確認なども随時行っている。

また、均等雇用については、上記の2002年受賞の理由とされた点は次の通り。

- ・ 個人の意欲と能力に応じた取り組みが社内で違和感なく実施できる社内風土がある。
- ・ 大卒女性の応募が多く、採用実績も多い。
- ・ 今まで女性が配置されていなかった職務（深夜業、醸造、計量）に配置するなど女性の職域拡大に努力している。一般的に女性の配置の少ない外勤営業に女性を3名配置している。
- ・ 結婚で転居するため退職を考えていた女性従業員を配転させることにより、継続勤務させるなど配慮している。
- ・ 女性管理職は、課長が1名、係長が2名在籍し、昨年度も女性課長がおり定年退職するなど実績があり、今後も登用される期待がある。

“扱う商品を考えれば女性の応募が多いことや男性と同等に働いてもらうことは当然であり、評価基準や研修機会なども男女でまったく同等”とのことで（但し、総合職／一般職のコース制度あり）、現在の女性管理職は、部長1名（商品開発）、課長3名（企画、営業、マーケティング）、係長8名（営業、商品開発、人事、品質管理）。特別な方針や制度について言及されることもなかったが、2002年当時の“今後も登用される期待”が現実となっているのは、同社にとってそれほど自然なこととみるべきだろうか。

#### (5) SR課題と今後

“食品の安心・安全を確保しながら顧客満足を実現する”ためにISO9001を、“環

境負荷低減への取り組み”のためにISO14001を導入して活動してきたが、活動全体の効率化を目指して、この2つのマネジメントシステムをISO9001に1本化することを現在推進している。

この統合マネジメントシステムが実現すれば、将来的に雇用や労働安全衛生などの重要な経営課題もこの中に取り込むことが可能になるとのことであり、それらの仕組み化による継続性の確保や取り組みへの動機づけのためにも、期待される場所である。また、“タイとニッポンの食の懸け橋になる”ことを目指しているタイ関係の事業展開や社会貢献活動の面なども、より一層の進展に向けてこのシステムに組み込んでいくことが今後の課題と思われる。

## 事例 8 株式会社アイ電子工業【中高年人材の活用】

企業名	株式会社アイ電子工業		
SR活動	高齢者・障がい者を活かす起業	中核主題	労働慣行、人権
日時	2008年11月18日	場所	同社本社
コンタクト者	代表取締役：高橋徳経		
従業員数	187名	資本金	100億円
所在地	栃木県大田原市美原3丁目3323番地12		
ホームページ	<a href="http://www.ailove.co.jp/">http://www.ailove.co.jp/</a>		

## (1) 企業概要・経営理念・経営戦略

アイ電子工業は、1980年現代表取締役である高橋徳経氏によって創業され、95年以降は携帯電話の普及に伴い急成長を遂げた電子機器製造組立企業である。携帯電話関連事業に携わると同時に電子機器設計・製造・生産の総合的な商品開発技能を活用し、産業機器・検査機器・環境保全・福祉機器などの多様な分野での商品開発および共同開発を請け負っている。携帯電話市場の成長カーブが鈍ることを察知し、早くから携帯電話だけに依存しない多角的な商品開発経営を早期より実践している。

高橋代表取締役は社訓として「信頼・感謝・努力」を掲げ、「他人は迷惑をかけない」ことを念頭に「正義」心を持って人とのコミュニケーションを重視し、常に誠実な姿勢で社員・顧客と対峙する経営を行っている。

またアイ電子工業本体を核に、中高年の人材を活用する「株式会社玄人軍団」や資源活用を推進する「株式会社もったいない」のグループ企業を並行して起業、環境や介護福祉・子育て・地域社会など様々なSR分野に関係する商品開発やサービス提供を展開している。最近ではアイデア商品の持ち込みも増えているという。2006年にはベトナムに「DAIKU-JV」という進出日本企業向けリース工場を運営するなど、事業経営を多角化させることで昨今の不況の衝撃を最小限に食い止めようとしている。

## (2) SR活動概要

アイ電子工業における多様なSR活動のうち、「玄人軍団」は定年退職者を中心とした中高年の業務経験や技術を活用することを目的として2000年に設立された。社員は現在36名で、アイ電子本社敷地内に工場を構え、低コスト・高品質・迅速対応をモットーに電気部品の組み立てから製品の検査をはじめ対応可能な限りの多種多様な業務を請け負って作業実施するほか、生産管理や品質管理など業務経験を活用したコンサルタント業務も行う。業務の範囲を比較的単純な作業から経験を要する企画・コンサルタント業務まで幅広く設定することで、未経験者から専門分野を持つ熟練者まで自分に合った「適材適所」

を選択することができる。

### (3) SR取り組み経緯

「玄人軍団」創設の背景には、1990年代後半に受注量が大きく変動する状況下で一時的に多くの熟練パートを解雇せざるを得ず、その後好況に転じた際も手放した人材が戻らなかった経験がある。そこで社の基幹業務に大幅に依存しない、多角的な事業を設定し各分野での経験者を集めようと考えた。また定年退職後の人材は、できるだけ出身企業に停滞させずに流動化させることが、退職者の働く意欲を刺激すると考え、新たな働き場所の提供としても「玄人軍団」組織が有効であると考えた。出身企業への営業パイプ確保の目論見もあった。

当初折り込み広告で人材募集をしたところ、予想以上の30名ほどの応募者があり3か月の試用を開始したが、出身職務や出身企業文化の差異などから、予想以上にコミュニケーションの円滑化が進まず退職する者も多く、特に管理職経験者は歩留まりがよくなかった。開始1年の収益は大幅の赤字となったが、徐々に組織体を改革しつつ体制を整え、現在ではシニア層だけではなく障がい者の受け入れも行っている。普通就労が難しい障がい者でも、シニアの人間性と人生経験をもって気長に指導・教育することで時には障がい者の適性をうまく見出し、健常者以上のパフォーマンスを引き出すこともあるという。

### (4) SR実践と成果

導入時の試行錯誤を経て、現在「玄人軍団」は、1,080円工場・販売／イベント・企画／管理の3つの柱で運営されている。

<1,080円工場>

- 工場版100円ショップ
- 1分18円の分単位で委託加工
- 業務オーバーフロー時の緊急業務代行、技能を必要とする特殊工程へ人材派遣

<販売／イベント>

- 介護商品、環境関連、アイデア商品の販売とイベント企画開催

<企画／管理>

- 各自の専門性を活かしたコンサルタント業務
- 製造管理、品質管理、営業／マーケティング、総務管理各分野で専門知識を活用

「玄人軍団」では、シニアの経験を活用できる職域を提供しシニアの雇用機会を創造すると同時に、「玄人軍団」の事業として介護福祉や環境といったSR活動の事業にも積極的に取り組んでいることが特徴的である。

「玄人軍団」採用にあたっては、試用期間の就業形態をウイークリーワーカー・マンズリーワーカーに分け、ウイークリーワーカーについては働きたい職務や就業形態が比較的明確な応募者について短期間の職務従事後、別の職場に移りたいと考える応募者について

は引き留めない。マンスリーワーカーについては、比較的緩い縛りの就業形態で、仕事や働き方を模索した上で就職するかどうかを判断できるようにするなど、柔軟性をもってシニア採用に対応していることが、結果的に有用な人材を確保することにつながっている。

**(5) SR課題と今後**

当面の「玄人軍団」の課題は、より SR を果たす事業の拡大と軌道化、そして株式会社アイ電子工業に依存しない独立採算制の確立である。そのための組織・体制作りと人材発掘・確保に引き続き注力する予定である。

事例9 株式会社netzレン・ヒートトリート【障がい者の受入と職場安全向上】

企業名	株式会社netzレン・ヒートトリート 山形工場		
SR活動	聴覚障がい者の就労体験 受入	中核主題	労働慣行、組織統治
日時	2008年12月2日	場所	同社本社（親会社と同一）
コンタクト者	代表取締役（高周波熱錬株式会社常務取締役）：新田一 高周波熱錬株式会社取締役（社外取締役・弁護士）：齊藤誠 高周波熱錬株式会社管理本部企画管理部 担当部長：安川知克		
従業員数	30名（山形工場）、 1,058名（連結） 2008年9月末現在	資本金	80百万円（親会社は6,418百万円） 2008年3月末現在
所在地	東京都品川区東五反田2-17-1（本社）、山形県東根市東根大森工業団地内（山形工場）		
ホームページ	<a href="http://www.k-neturen.co.jp/">http://www.k-neturen.co.jp/</a> （netzレングループ）		

(1) 企業概要・経営理念・経営戦略

1983年に高周波熱錬株式会社の子会社、株式会社netzレン甲府として設立（2000年に株式会社netzレン・ヒートトリートに商号変更；山形工場は1991年新設）、IH（誘導加熱）技術による工作機械用部品などの熱処理加工を親会社から受託している。

2007年に策定された「netzレングループ経営理念」では、“技術力、高品質、高いお客様満足度、そして透明で公正な企業文化を背景に社会から信頼されるパートナー”となることを目指すとともに、“安全および健康を基本とし、人を育て、活力ある企業グループ”となること、また“地球環境との共生を基本”としてSRを果たす旨が謳われている。

同グループの事業は、消費財に直結する部分の少ないB to B取引であり一般には馴染みがないが、中核にあるIH（誘導加熱）技術は、機械のみならず建築・土木や鉄道（新幹線）などのインフラ関係や自動車・オートバイなど、社会基盤として不可欠なものに広く使われている。また、同技術は電気エネルギーのみを使用し、加工対象の高強度化による省資材・軽量化を実現する“地位旧環境に優しい無公害・省資源のダブル・エコ技術”であるとして、今後はこの環境対応技術の側面を一層アピールしていく戦略である。

(2) SR活動概要

2008年7月に山形工場で聴覚障がい者の就労体験受入（5日間）を行ったことを契機に、“安全の見える化”を実施、職場安全の見直しおよび向上につなげた。

(3) SR取り組み経緯

地域の宮城県立ろう学校から実習生1名（高等部3年生）の受入依頼があったことがきっかけ。受入は企業のSR・使命であるとの思いとともに、上記のグループ経営理念にもある通り同社はとくに製造現場の安全を重視していたことから、徹底した“安全の見える化”によって健聴者である従業員の安全確保・向上にも役立つはずと新田社長は判断し、受入承諾と同時に事前準備としての活動が始まった。

#### （４） SR実践と成果

受入検討の段階で、財団法人全日本ろうあ連盟ならびに独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構への情報収集を行い、「聴覚障がい者の職場定着推進マニュアル」および「障がい者雇用職場改善好事例」を入手、本人と担当教諭による見学や打ち合わせを経て、現場担当者を含む全10名の山形工場安全衛生委員会によるリスク洗い出しと対策を実施した。

具体的にはフォークリフト運転関連、一般／避難通路関連、緊急連絡（双方向）などの項目でリスクが洗い出され、コーナーミラー設置、衝立設置、表示改善、物品整理、注意喚起などの対策を実施したほか、実習生とのコミュニケーションには連絡（筆談）ボードと簡単な手話、実習生から従業員への緊急連絡にはブザーを活用することとして職場内に徹底を行った。

結果的に、工作機械部品の高周波熱処理、工程検査、確性試験という作業実習は無事に終了したことに加えて、従業員の安全意識にも変化・向上がみられたという。職場安全については、業務に追われて気が緩み災害に繋がるケースが多く、製造現場ではどこも「ヒヤリハット運動」などでの情報の共有を行っているが、今回の聴覚障がい者受入は、これまでにない具体的な視点に基づく安全管理体制見直しの良い機会となったことは間違いなさそうである。

#### （５） SR課題と今後

同社の他工場さらにはグループ内の他企業への今後の展開が課題とのこと。当初判断時の“社会貢献としての障がい者実習受入”と“異なる視点での職場安全の見直し”という両側面から、山形工場を含めた継続的・計画的な取り組みが期待される。

#### （６） その他のSR課題

ネットレングループ全体として、2002年～2003年頃から内部統制システムの整備に着手し、2003年「CS（顧客満足）宣言」「品質方針」、2005年「ネットレ労働安全衛生基本方針」「個人情報保護方針」、2007年「ネットレングループ経営理念」「環境方針」「情報セキュリティポリシー」のほか、「ネットレングループ企業行動倫理基準」「コンプライアンス規程」など様々な方針・規程を策定するなど、着実な進捗がみられる。

また、「コンプライアンス委員会」「全社CSR推進委員会」「内部統制推進委員会」などの組織も設置して定期的開催し、内部統制に関する経営者アンケートやES（従業員満

足) 調査の結果などを含む情報の共有と取り組みの検討が行われている。これらの方針・体制の構築の流れは、社外監査役・取締役としての齊藤弁護士の起用の効果でもあるようだ。

東証1部上場企業グループとしては標準的な取り組みともいえるが、上記の本業における環境対応技術の側面のほか、旧社員寮の社会福祉法人への寄贈など社会貢献活動にも積極的な姿勢がある。やや遅ればせながらCSRレポートを発行する予定で準備を進めているとのことで、PDCAの仕組みと成果の情報を如何に開示していくか、今後の課題といえる。

## 4 環境

## 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】

企業名	久米繊維工業株式会社		
SR活動	Tシャツアートとエコロジーの普及	中核主題	コミュニティ、環境
日時	2008年11月4日	場所	同社本社
コンタクト者	代表取締役：久米信行		
従業員数	110名（パートを含む）	資本金	600百万円
所在地	東京都墨田区太平3-9-6		
ホームページ	<a href="http://www.t-galaxy.com/">http://www.t-galaxy.com/</a>		

## (1) 企業概要・経営理念・経営戦略

久米繊維工業は、莫大小（メリヤス）の産地である東京・墨田区本所に創業し、以来3代続くTシャツ製造・販売メーカーで、日本のTシャツ製造の草分け的存在である。3代目の久米信行氏は、証券業界を経てこれまでの企業運営に新たな発想・視点を加え、業界の活性化に尽力している。

企業方針としては、

- ① 製品品質：海外生産品に比して長く使用される、着るほどに味が出る製品作り
- ② 環境品質：オーガニックコットン使用のTシャツ製造と普及、グリーン電力の推進
- ③ 文化品質：和の素材／デザインのTシャツ製造への導入

を柱に、Tシャツを神話的商品／プレミアム商品／普及量産商品など製品のポジショニングを明確化し、Tシャツ製造業という「モノづくり」の再構築を試みている。消費者をマニア／シニア／ジュニアにセグメントしマスを狙わず確実なロイヤル層を維持する商品コンセプト・製品開発を行うなど、マーケティング・ブランド戦略を明瞭に打ち出している。

同時に、Tシャツをアート・エコロジー素材ととらえて各地で行われるアート・エコロジー関連イベントに協賛するなど、Tシャツメーカーとしての本業「モノづくり」に、企業の付加価値として、イベント・プロジェクトなどの「コトづくり」を積極的に推進している。

企業姿勢の発信媒体としてブログを早期より有効に活用するなど、新しい企業コミュニケーションの先駆的存在でもある。（書籍「ブログ道」「メール道」）

また墨田区などの地場企業のネットワーク化を通じて、地域おこし活動でもリーダーシップをとるなど、多様な活動を展開し新たな久米繊維工業の企業像を打ち出している。

## (2) SR活動概要

久米繊維工業のSR活動は、Tシャツ製造という本業を通じての環境活動の実践と、Tシャツという素材を活用したアートやエコロジーイベント・プロジェクトの実施の2点に大別される。イベント・プロジェクトは継続性の高いものも多く、著名人や大企業からの支援も徐々に集まるようになり、次第にプレゼンスを高めつつある。また、グリーン電力の導入は自社実践にとどまらず、取引先企業へ営業提案を行うなど、社員の環境意識が営業の実践にも反映している。

### 【アート・エコロジー関連イベント／プロジェクト】

- ・ 砂浜美術館Tシャツアート展を後援
- ・ 渡良瀬エコビレッジプロジェクトを応援
- ・ JMAAエコロジーチャリティTシャツアート展を後援

### 【環境活動】

- ・ 自社工場にグリーン電力認証システム導入、Tシャツ関連プロジェクトでもグリーン電力を推進

## (3) SR取り組み経緯

久米繊維工業のSR導入契機は、久米代表取締役のことばを借りると「絶滅危機に瀕する」Tシャツ製造として企業存続するために、Tシャツ製造と関連するSR活動の実施が必須と感じたことにある。

導入当初は、全社的ではなく、まずは久米代表取締役自らが小規模・身の丈で各種の活動を起こし、ブログなどネットツールを活用して継続的な情報発信を行った。活動初期には、久米氏の活動が周囲に理解されにくく、従業員や各ステークホルダーに納得性をもって諸活動の意図が浸透するには少なくとも3年かかったという。

現在も社内での特別なSR実践体制はないが、本社勤務の営業をはじめとする10余名全員が自社のSR活動を意識し、日頃の業務を実行するようになっている。たとえば従業員の営業活動において、イベント企画の商談中にグリーン電力を提案してクライアントに歓迎されるなど、各社員に意識変化と能動的なSR活動の定着がみられる。

## (4) SR実践と成果

導入期には久米代表取締役個人の活動に全面的に依存していた久米繊維工業のSR活動は、次第に社員全体に浸透していくと同時に、情報発信を継続することで最近では大手の広告代理店や企業・文化／アート関連団体などとの協働プロジェクトなども発生しており、自動車メーカーのNISSANとは、ケンメリ（ケンとメリーのスカイライン）復刻Tシャツの企画に関与するなど、Tシャツ製造の本業にもプラス効果があらわれている。

久米代表取締役のSR活動やブログによる情報発信活動の注目度は高まっており、NPO団体（日本財団・CANPAN）の理事や大学講師を務めたり、各種の講演やパネリス

トとして諸活動を幅広く発信する機会は増えている。

SR活動が社員へ定着していることと、低コストで運営可能な活動を企画することで、一般的にSR活動の障壁といわれる人材・コスト面での課題は、久米繊維工業では大きな問題となっていない。とはいえ取り組み開始時期から社員を含めた周囲の理解を獲得するまでには3年を要しており、人材育成には中・長期的な覚悟は必要である。コスト面では、当初よりローコスト活動を念頭に企画立案したため、障壁になってはいない。

#### (5) SR課題と今後

久米繊維工業のSR活動は、社内での活動の定着化と対外的な活動の認知と評価の高まりを経て、新たなフェイズに進んでいる。活動の規模拡張もあり、今後は活動の仕組化や横展開などにどのような施策をとるかが当面の課題である。また諸活動を推進する上で、久米代表取締役が続くリーダーの育成も必要であると考ええる。

久米繊維工業のSR活動は、会社の事業存続のためのバリューアップとして必要な手段であった。特に中小企業としては、「顔の見える経営」「従業員との距離の短さ」を利して、SR活動が効果的に本業の価値創造に貢献できていると考える。ただし独自性を持った活動の企画や自社製品のブランディングなどのマーケティング戦略と実践推進力があって活動の軌道化が可能となるわけで、経営者の柔軟な発想と強い牽引力が必要である。

## 事例 1 1 株式会社リバイブ【環境・地域志向の産業廃棄物処理事業】

企業名	株式会社リバイブ		
SR活動	先進的産業廃棄物処理事業の 実践	中核主題	環境、コミュニティ
日時	2008年11月25日	場所	同社本社
コンタクト者	代表取締役：平沼辰雄		
従業員数	42人	資本金	12百万円
所在地	愛知県弥富市西中地町五右135-2		
ホームページ	<a href="http://www.revive.co.jp/">http://www.revive.co.jp/</a>		

## (1) 企業概要・経営理念・経営戦略

同社は、1984年に土木と解体を主とする平沼建設として創立され、現在は産業廃棄物の収集・運搬と中間処理、建築物の解体などを主な事業としている。平沼社長は2代目ではあるが、現在の会社をつくり上げた実質的な創業者である。1999年に社名をリバイブに変更、2006年には弥富市にある中間処理施設に本社を移転し現在に至っている。

「地域から地球へ 地球クリーニング」を企業理念としている。「モノを作る段階から廃棄のことを考え、廃棄を次のモノへの再生の出発点として考えることで、資源の無駄をなくし、繰り返し循環させる『善・循環型社会』の実現に向け取り組む」としている。産業廃棄物処理業が縮小することこそ理想であり、それを見越して、新たな領域として環境共生機器の販売事業の開始、さらには地域環境の改善を視野に入れた農業への進出準備など、果敢な挑戦を行っている。

## (2) SR活動概要

## ① 徹底した環境・省エネ本社ビル

本社移転を機に改築したビルは、理念を実現するあらゆる環境対策を取り入れたもので、それ自体が環境共生機器のショールームとなっている。

## ② 解体・廃棄物の徹底した分別と再利用

引き取った廃棄物は徹底的に分別され、再利用にまわされる。年々増え続ける廃棄物を正確に分別するのは限界だとして、廃棄物の排出事業者に対し、分別の協力を要請したり分別指導を行うなど、製品製造段階からの協働を目指し、取り組んでいる。

## ③ 地域との協働

中小企業が生きられるのは地域の理解があるからこそと、積極的に地域での活動を行っている。

本社の隣のため池の浄化、道路わきの清掃、地域と一緒に堆肥を製造し、

それを使って農地を借り無農薬での農業実践を始めている。小学生に環境教育として、工場見学や農業体験なども行っている。

### (3) SR取り組み経緯

平沼社長は、廃棄物の処理を行う中で、なぜこうもごみが出てくるのか、このまま行くとどうなるのかという疑問を深めていった。廃棄物を焼却したり、埋め立てたりすれば、地球環境の破壊は進み、深刻で危機的な状況となる。少しでも廃棄物を減らし、再び資源として活用する循環型の社会にしていくことが使命であると認識するようになる。また、産廃業は地域から嫌われるのが一般的なので、地域の信頼、期待にどう応えるか、認められる企業になるためにはどうすればいいのかということから、地域での活動を進めていくことになった。

### (4) SR実践と成果

同社の本社に近づいていくと、それまで道路わきに草が生い茂り、その中にごみが散乱していた光景から、きれいに刈られごみのないすっきりとした光景に変わる。そして道路わきで回る風車が目に飛び込んでくる。

2006年、本社移転をする際に、小さなビルではあるが、徹底して理念に沿った本社ビルの改築を行った。ビルの外壁や屋根には太陽光パネル、屋上は全面緑化され、さらに窓の外側にも植物を這わせ熱気を遮断、屋上から光ファイバーで部屋の中に太陽光を導入する太陽光採光システム、風力発電、雨水利用と、あらゆる環境対策機器を導入している。そして、ビル全体を環境共生機器のショールームとして公開している。

廃棄物の分別については、手作業で徹底的に行われている。価格競争に巻き込まれず、適正な価格で請け負い、法令を遵守し、それ以上の分別再利用を進めている。また、廃棄物を受け入れるだけではなく、廃棄物を出す事業者に対し、改善要望や指導を行うことで、トータルでの環境負荷を削減しようとしている。

愛知県弥富市という地域との共生・協働を考えたとき、また深刻な環境破壊や食糧危機に対応するためには、農薬利用や担い手がないことが問題となっている農業分野で、地域に貢献していくことが必要だとの思いで、「業」としての「農」への進出を準備している。すでに本社周辺の畑を借り、近隣の高校の支援も受け、野菜づくりを始めており、いずれはより広い農地で米や野菜を無農薬でつくり、ため池の浄化と合わせて蛍の来る地域を目指している。

また、同社は環境方針（基本理念と基本方針）を掲げ、さらに環境活動計画、環境数値目標を持ち、その実績とともに全てを環境活動レポートとして公開している。

### (5) SR課題と今後

耐震偽装の影響による建築確認の厳正化、原油高、そして金融危機と3つの大きな波に

さらされ、売上が大きく落ち込んできている。理念を崩しては、何のためにやっているのかということになるので、非常に苦しい時代となっている。新たな領域である環境共生機器の販売や農業はこれからの分野であり、生き残りをかけ正念場を迎えているように思える。

同社は、「環境共生型コミュニティ」の創出プロジェクトに着手している。「高齢者の生きがい・尊厳性をもった生活の場の提供。地域連帯による雇用の場の確保を目指します」、「食の安全をテーマに季産季消（季節生産の季節消費）、地産地消を行い、エネルギーは太陽光・風力のみを用いる、完全循環型の空間を創出します」という大きな「夢」の実現に向けたプロジェクトである。今後の取り組みが期待される。

#### （６） その他のSR課題

理念を堅持し新たな分野にも挑戦するためには、社員が理念に共鳴し、方針に沿った行動をしなければならない。そうした面では、地域や顧客向けの「リバイブ通信」や、社員が交代で書いている「環境ブログ」などが、社内の情報共有や一体感にも役立っていると思われる。

また、残業は多いようだが、週40時間を越える部分については残業手当を支払っているとのことで、環境だけではなく雇用面でも法令順守がはかられていることは評価できる。

NPOとの協働も行われており、NPO法人中部リサイクル運動市民の会や、NPO法人環境市民東海事務所と協働している。「うちはNPOみたいなものだ」という社長の言葉が印象的であった。

#### （７） その他

行政への要望として、中小企業に対する支援が弱い、中央には中小企業庁があるが、組織が小さく、実態が十分に把握されていないので、強化が必要であるとの意見が出された。中小企業がいい会社にならないと、地域が良くなならないということである。EUでは、「小企業顕彰」という制度があるとのこと、そういったことを学び参考にして欲しいとも。

事例 1 2 株式会社尾鍋組【環境配慮型の地盤改良事業】

企業名	株式会社尾鍋組		
SR 活動	環境配慮型 地盤改良事業の普及	中核主題	環境
日時	2008年11月19日	場所	同社本社
コンタクト者	代表取締役：尾鍋哲也		
従業員数	18名	資本金	35百万円
所在地	三重県松阪市飯高町宮前321-4		
ホームページ	<a href="http://www.onabe.co.jp/">http://www.onabe.co.jp/</a>		

(1) 企業概要・経営理念・経営戦略

株式会社尾鍋組は、三重県松阪駅から車で約40分の山間部飯高町に1962年創業し、公共機関からの土木事業の請負を主業としている。総合建築業としては従業員数18名と小規模ながら、地域定着型の公共土木事業者として長く松阪市とその周辺地域で事業を展開してきた。

経営戦略としては、公共土木事業に対して今後の飛躍的な成長性が見込めないことを認識し、公共土木技術の民間事業への転換を模索し、2003年に「自然素材の砕石を利用した地盤改良事業」を既存の公共土木事業に並行して開始した。

代表取締役尾鍋氏は、三重TLO（三重大学地域共同研究センター）の会員であり、新連携（異分野連携新事業分野開拓）計画認証および中小企業経営革新支援法認証企業として、産学連携ネットワークを駆使しながら事業運営を行っている。

尾鍋氏は、各種セミナー・フォーラムなどでの講演も多く、日本財団CSR報告書調査における情報開示度ランクでは、建設業界内において大手建設業に並び上位（20位）にランクされるなど事業の公開性に注力し、「砕石の地盤改良工法」の認知向上や普及に向けて積極的な社外発信を展開している。

(2) SR活動概要

尾鍋組が施工する「砕石の地盤改良工法」は自然素材の砕石を100%使用する地盤改良工法で、住宅施工時の地盤改良に適用可能な工法である。従来普及しているセメント系固化材あるいは鋼管杭を素材として用いた工法に対して、自然素材の砕石を100%使用することで地盤に人工的異物を埋め込むことなく、将来的に産業廃棄物を排出しない環境配慮型の地盤強化方法である。

2000年に住宅品質確保促進法が施工されて以来、地盤改良工事のニーズは急増し、現在では約2件に1件の割合で住宅建築時の地盤改良が行われているという。その工事のほとんどが従来工法の人工異物の埋め込みでまかなわれているのが現状であり、「砕石の地

盤改良工法」を市場に普及させることが、環境分野における企業のSR行動であると考えられる。

一方、「碎石の地盤改良工法」は従来工法に比べ施工費用が高く、未だ多くの施工主が地盤改良に対して最低限のコストで済ませようとする傾向が根強いのが現状である。また住宅メーカーは環境保全優位性を理解しながらも、消費者がより安い地盤改良工事を求める現状では、積極的に碎石の地盤改良工法を推奨・採用するには至っていない。碎石の地盤改良工法のコスト削減および社会全体への認知度の向上が課題となっている。

そこで尾鍋組は、碎石の地盤改良工事の施工原価の低減と施工効率の向上を目指し、三重大学と共同研究を開始。2008年10月、新しい碎石地盤改良技術「エコジオ工法」と専用のアタッチメントを開発した。開発したアタッチメントは、一般的に普及している小型地盤改良機に取り付けられるため、既存の地盤改良業者が碎石の地盤改良工事に取り組むことが可能となる。

### (3) SR取り組み経緯

尾鍋組が「碎石の地盤改良工法」に取り組む背景としては、環境関連市場の活性化と公共土木工事の市場の縮小があげられるが、同時に地盤改良工事に関連する法規制の施行や通達が2000年以降相次いだことも要因といえる。土地の環境・資産価値に影響する主要な法規制の改訂・通達は以下の通りである。これらの法規制通達は、個人・法人の土地の価値、金融機関の担保価値にも影響する可能性があるにもかかわらず、管轄機構および関連業界が多岐に渡ることで、一般的にはほとんど認識されていない。尾鍋組は、早期にその全体像を把握し、碎石の地盤改良工法導入を先駆けた。

尾鍋組は「碎石の地盤改良工法」の普及にあたり、三重TLOの仲介により三重大学児玉克哉教授とマーケティングに関する共同研究を行ったことは特徴的だ。売り方を模索する過程で、様々なネットワークを活用し、地方銀行と連携して碎石の地盤改良工法を採用した施主に対する環境配慮型住宅ローンのサービス商品化(金利の優遇)も実現している。

2005年には経済産業省・中小企業庁が主幹する、分野の異なる中小企業の連携を支援する「異分野連携新事業開拓」の第1回募集で参加企業として認証された。碎石の地盤改良工法導入期に、従来の土木事業業界内にとどまらず異業種・産学共同のネットワーク構築を推進し、幅広い視野を持ちながら工法の導入と普及に尽力する尾鍋組の姿勢がうかがえる。

### (4) SR実践と成果

現在、碎石の地盤改良工法は業界関係者からは環境配慮型の地盤改良工法として認知されつつあるが、コスト面および業界大手の本格的採用が足踏みする中、施工数は飛躍的には増加していない。そこでコスト面の改善と碎石の地盤改良工法を基盤とした自社の事業優位性のために、三重大学との産学協同研究により、碎石の地盤改良技術「エコジオ工法」

を開発した。一般的に普及している小型地盤改良機へ、専用のアタッチメントを取り付けるだけで碎石の地盤改良工事が行える商品の完成と市場導入が間近である。新規で技術開発を行うことは、中小企業単独では開発した技術の検証などを行うことは難しいが、産学共同研究とすることで、技術的な課題の解決を実現している。

法規制改訂や環境意識の急増という背景をもとに、碎石地盤改良工法の業界市場における優位性を確認しつつ、異分野や産学連携のネットワークを駆使したマーケティング戦略により、碎石地盤改良工法の普及に携わることが、尾鍋組にとってのSR実践となっている。

### (5) SR課題と今後

尾鍋組は、「地中に廃棄物を残さない碎石の地盤改良工事の普及」という本業をSR活動として実践・普及推進する企業である。しかし新種の工法普及には実験・実証などの開発資金の調達とともに、情報発信および営業活動での課題も多い。そこで着目するのが、NPOなど非営利・中立団体と連携した、工法普及広報活動などの機能への期待だ。企業としての事業経営と非営利団体の両輪を駆動させることで、より効率的・効果的な工法普及を目論む。尾鍋代表取締役は独自に海外事例などを探索し、次なる異分野連携形態の模索を始めている。

## 事例 13 株式会社OKUTA（オクタ）【環境配慮型ロハス・リフォーム】

企業名	株式会社OKUTA（オクタ）		
SR活動	環境配慮型住宅への事業転換	中核主題	組織統治、環境、消費者
日時	2008年11月13日	場所	同社本社
コンタクト者	代表取締役社長：山本拓己		
従業員数	167名	資本金	67百万円
所在地	埼玉県さいたま市大宮区宮町3-25		
ホームページ	<a href="http://www.okuta.com/">http://www.okuta.com/</a>		

## (1) 企業概要・経営理念・経営戦略

株式会社OKUTAは、建築事業者・有限会社プラスとして1992年に社員5名で住宅リフォーム専門として創業、その後約10年間に渡り急成長を遂げた。典型的な中小規模の建築事業者であり、積極的な営業活動で新規顧客を拡大し、施工件数・売上を短期間に急増させ、関東圏で次々と営業所を開設した。

急成長を遂げる一方で2000年に入りリフォーム市場の供給過多状況が顕著になってきたことを契機に2002年、現会長・創業者奥田氏と現社長・山本氏主導のもと、新創業ともいえる大幅な経営方針の転換を決断した。新たな経営方針では、“安心”“安全”“健康”を念頭に、自然素材を多用した「ロハスリフォーム」を提唱、以来サステナブルなミッション型環境経営を実践している。

経営方針の転換にあたっては、顧客の類型化、提供する商品・サービスの価値を“自然素材”“デザイン性”とし、顧客ターゲットを個人志向が強く自分仕様にカスタマイズすることに喜びを感じる団塊ジュニアに設定、またターゲット顧客に見合うインターネットを主要コミュニケーション方法として取り入れるなど、マーケティング戦略を吟味しながら経営の転換を図った。その結果、経営方針転換時期に前後し、感度の高い消費者の求める価値がOKUTAの提唱する“自然素材”を多用した“高いデザイン性”の実現といった商品・サービスに合致し、経営方針転換時のマーケティング戦略が軌道にのった。以降、それらOKUTAの価値観と合致した質の高い顧客との取引に会社・社員が育てられながら、転換した経営方針が着実に社内に浸透している。

## (2) SR活動概要

OKUTAのSR活動は「社会的課題を事業的に解決する」という山本社長の言葉に端的に表れている。すなわちOKUTAの商品の軸である「ロハスリフォーム」事業そのものがSR活動である。

「ロハスリフォーム」は、居住者の健康や安全を重視した自然素材を多用したリフォームで、自然素材を利用することでライフサイクルCO<sub>2</sub>の低減も達成するなど、“環境”“消費者課題”に対応する工法でもある。価格的には資材コストなどが通常より高くなるため、一般的なリフォームに比べやや割高（大手ハウスメーカーの価格と同程度）とのことであるが、材料費（物販）と工事費を明確に分けた「材工分離」の販売形態を導入することで資材価格の高騰を抑えられた結果、口コミやホームページなどを介して安定的に事業が営まれている。

また、OKUTAのSR活動は、環境への取り組みや顧客への“健康”“安全”“快適”提供だけでなく、社員やその家族までもが“快適”であることを目指しており、ブログなどを利用して経営者と社員やその家族とのコミュニケーションの活性化に積極的に取り組んでいる。

### （３） SR取り組み経緯

OKUTAにおける経営方針の転換と「ロハスリフォーム」事業の展開の契機は、1990年代後半の住宅の供給過多・ストック傾向による建築業界全体の不況化にある。同時に、経営主体であるOKUTA会長・社長は、ひたすら会社を大きくしてきたが、明確な事業目的が必要であるとの思いで一致していた。そして業界全体が沈滞化する中、議論を繰り返し、経営方針の大幅な転換を決意した。最終的に2004年に公開された新たな経営方針では、「自然素材を多用した健康で環境配慮型の住文化の提案」を明記している。2002年時点で、当時は一般には浸透していない「ロハス」のコンセプトを、住居のストック傾向が進む中リフォーム市場の可能性と併せて「LOHAS Studio」ブランドとして事業の核として据えたことは、その後急速に一般消費者に「ロハス」コンセプトが普及したことを見ても、先駆的であったといえよう。

一方、方針転換に際しては、それまでの社員や顧客の半数以上が入れ替えとなるなど、痛みを伴うものであった。特に従来の成績優秀な営業社員や店長クラスの主要メンバーが、経営方針の転換に当たり相次いで退社したことなどもあり、方針転換当初は業務遂行に差し障ることもあったようだ。しかし経営の意思には揺らぎはなく、困難な時期においても転換方針を一貫して提唱し続けたことで、徐々に新たな経営方針に賛同する新規社員へと入れ替わりが進んだ。また顧客についても、次第に「ロハスリフォーム」のコンセプトを理解し求める感度の高い想定ターゲット通りの新規顧客の獲得が進み、会社・社員が質の高い顧客から学ぶことも多くなったという。

2002年当時には新鮮だったと思われる「ロハス」という言葉の鮮度は現在でも損なわれることなく、「LOHAS Studio」ブランドとして着実に顧客を取り込み価値を提供し顧客満足度を獲得すると同時に、顧客から社員が学ぶという好循環が定着している。

#### (4) SR実践と成果

OKUTAのSR実践は、「社会的課題を事業的に解決する」という社長の考えにもとづきリフォーム業という本業の経営において下記4点に集約される。

##### ① 「ロハスリフォーム」施工

- ・ 自然素材を多用した“安心”“安全”“健康”を重視したリフォームの提供
- ・ 会社事業そのものがSR実践

##### ② 環境ビジョンの順守

- ・ ホームページでも公開されているOKUTA Family環境ビジョンでは14項目に渡りOKUTA Family全体で順守すべき環境ビジョンを策定し社員全員で実践
- ・ たとえば、有害物質が含まれる資材の利用については、100%無害～法律基準内までの数段階の資材リストを営業資料とし社員に配布し、顧客と相談のうえ資材選定するなど、顧客の選択の幅を確保しながらできるだけ有害性の低い資材利用を促進

##### ③ ステークホルダー・コミュニケーションの充実化

- ・ OKUTA Familyとして、社員、社員の家族、顧客、関連会社社員（とその家族）などのステークホルダーとのコミュニケーションを重視し、社長ブログ発信などを通じて経営の価値をステークホルダーと共有化

##### ④ 社員採用

- ・ 社長自ら全ての採用面接を行い、経営と社員の距離感を狭める
- ・ 経営方針転換時は多くの高スキル社員が退社せざるを得なかったが、現在では経営の価値を理解し実践することを望む応募者が増加

SR実践内容については、経営方針転換以降大きな変化はみられないが、よりステークホルダー・コミュニケーションや採用への強化がうかがえる。方針転換時に多くの離職者および顧客喪失を経験したことで、人的資産の維持に重きを置く経営スタンスが形成されたものと思われる。

SR実践による財務指標への貢献は顕著ではない。会社経営としての数値目標は当然設定されるが、方針転換以前のような売上数値目標達成至上主義ではなく、プロセスを重視した“顧客への価値提供ができていないか”といった、質的な成果をより重視した結果、利益率が向上している。

#### (5) SR課題と今後

OKUTAは2002年の経営方針転換時に多くの社員と顧客を失うという痛みを負いながら、新しい経営理念を一貫して維持し、SR活動・事業の基盤を構築してきた。その結果、社員、社員の家族、顧客、関連企業などのステークホルダー・コミュニケーション

は深まり、今後は既存のSR活動をどのように成長・拡張・展開していくかが強いて言えば課題といえる。

リフォーム業界は2005～2006年にかけて欠陥住宅や悪徳リフォーム業者などの顕在化で、業界が打撃を受けた。OKUTAも優良顧客を獲得しているながらも少なからず風評被害の余波はあり、一時的に売上ダウンを余議なくされた。その経験をふまえ、よりOKUTAの価値を広く理解してもらうための、広報の充実化に注力しようとしている。ホームページの充実化や各種取材への対応など、広範なステークホルダーを意識した広報活動は今後一層OKUTAの存在価値を高めることが期待される。

#### (6) その他のSR課題

OKUTAでは現在、本業を通じたいわゆる営利のSR活動に加え、森林の間伐など森林保全関連の活動への関心を高めている。また、エコリフォーム関連のNPOの設立運営も実行しており、多角的なSR実践を実現しようとしている。営利事業としてのSRの基盤を確立させつつ、営利事業と関連性のある非営利のSR活動を展開することで、営利・非営利連動型のSR活動を実現している。

リフォーム市場において大手のハウスメーカーが市場シェアを占める中、OKUTAは大手ハウスメーカーから明確に差別化した価値・プロセス・コミュニケーション重視の自社マーケティング戦略を立案・実践、そしてその差別化内容を効果的に社員・顧客・消費者など各ステークホルダーに伝えることに努力を惜しまない。大手企業とは異なるアプローチでSR活動の意義をOKUTAなりに理解し、営利事業・非営利事業両面でSRを実践する経営が今後も注目される。

## 5 公正な事業活動

## 事例 1 4 サラヤ株式会社【サプライチェーンの環境保全活動】

企業名	サラヤ株式会社		
SR活動	ボルネオなどの自然保護活動	中核主題	環境、公正な事業
日時	2008年12月18日	場所	同社大阪本社
コンタクト者	代表取締役社長：更家悠介、広告宣伝部部長兼マーケティング担当部長：代島裕世、商品企画室研究調査員：中西宣夫、総務本部専任課長：小辻昌平、経営企画室ISOナレッジグループマネージャ：横山聡、同広報グループ係長：高橋厚子		
従業員数	815名（単体） 1,240名（連結）	資本金	45百万円（単体） 150百万円（連結）
所在地	大阪市東住吉区湯里2-2-8		
ホームページ	<a href="http://www.saraya.com/">http://www.saraya.com/</a>		

## (1) 企業概要・経営理念・経営戦略

1952年に創業。シャボネット、ヤシノミ洗剤など「衛生・環境・健康」関連商品とサービスの提供を事業の柱とする。創業者更家章太氏は、三重県熊野で代々林業を営む家に生まれた。今日の同社のSR活動は主として現在の2代目更家悠介社長の手になる。

熊野の自然をルーツに持つ創業者の自然観・生活感にもとづいた自然にやさしい商品開発をDNAとして受け継ぎ、これを原点として「環境は地球に生きるすべての生物、そして人類にとって貴重な資源であると認識し、環境保全と同時に持続的発展を目指し、衛生の向上や感染の予防、健康的なライフスタイル支援のための商品とサービスの提供をグローバルに推進する」ことを基本理念に掲げている。

このため、世界の「衛生・環境・健康」の向上に貢献するための商品とサービスを主要事業として特化している。人事・運営面では、国籍や性別、宗教や年齢を問わず、サラヤの志に共感できる人を広く集める。人材面でも多様性を尊重している。対外的には各ステークホルダーとのコミュニケーションを大切に、インターネットを含め、あらゆる広報メディアを活用して情報を共有し、ともに商品とサービスの質と競争力を上げていく。企業の活動の社会への貢献は単に事業で利益を上げ税金を納めることで果たせるとの考えではなく、事業を通じてより積極的にその社会的責任を果たすべきと考えている。

## (2) SR活動概要

原料供給地のひとつであるボルネオのサバ州の環境・生物多様性保全活動について、2005年からボルネオ象の保護活動やBCTボルネオ保護トラストの設立を支援している。その資金として、ヤシノミ洗剤を中心に工場出荷売り上げの1%を寄付するキャンペーン

を実施している。募金はNPO法人ZERIジャパンやBCTジャパンを通じて寄付され、ゾウやオランウータン保護のため「緑の回廊計画」を推進し、生物多様性の保全を目指す活動に使われている。社会の理解を得るため、商品のパッケージへの環境保全メッセージのプリントや一般公募による「ボルネオ調査隊」の実施など、消費者と共有できるプラットフォームを作り、今後も継続していく方針である。

当然、自社の商品そのものにも気を配り、グリーン調達やそれらを支える環境マネジメントシステムの運用を進め、さらにはお客様・従業員などステークホルダーとのコミュニケーションを重視した活動を実践している。

### (3) SR取り組み経緯

2004年テレビ番組の取材を受け、ボルネオ象の苦境を知ったことがきっかけである。象の生息地が、拡張するアブラヤシのプランテーションで分断されたことが原因であった。サラヤでは、直ちに環境基本方針に原料生産地の環境保全への取り組みを盛り込み、サラヤとして何ができるか検討を開始した。過大なパーム油利用について世界的な批判が始まっていたこともこれを後押ししたようだ。

現代生活に欠かせない加工食品や工業製品の原材料であるパーム油はアブラヤシから搾られるが、植物油原料の中で圧倒的に1ha当たりの平均年間収穫量が多い。近年世界的にパーム油の需要が急上昇している反面、熱帯雨林の急減少をもたらした地球環境への重大な問題としてクローズアップされてきた。パーム油を搾油した後の種子から採れるパーム核油、ヤシ(ココナッツ)油などを商品の主原料とするサラヤにとって、これを持続可能な原料として利用し続けるために、「緑の回廊計画」の推進は必要であった。これは、野生生物の保護にとどまらず、周辺のアブラヤシプランテーションを肥沃にし、害虫の捕食動物となる鳥やイタチなどの棲息地となる。さらに表土流出を防ぐので河川や沿岸のサンゴ礁を保全するなど、自然と共存共栄できる方法であると思つたこと。

アブラヤシを原料とするパーム油類は、果肉から搾油するパーム油が食用(70~80%)に利用され、種子から採れるパーム核油が、洗剤などに広く活用されており、サラヤ自体の消費量は国内でもごくわずかである。企画レベルでは社内外とも、あまり関心を持たれなかった。活動がマスコミなどに取り上げられ、受賞なども経て、外部はもとより、従業員への理解が進んだようである。サラヤで働くことへの誇りも、今まで以上に強まったという。

### (4) SR実践と成果

サバ州の取り組みについてはテレビの取材がきっかけであったので、まず広告部門の代島氏が社内でRSPO(国際的な非営利団体「持続可能なパームオイルのための円卓会議」)への参加を企画した。3ヵ月後に研究調査員として中西氏がボルネオの調査を開始し、続いて更家社長がマレーシアに行きRSPOや現地のNGOなどにコンタクトをとり、現在

に至っている。CSR推進部門は、専門の部署は設けず、ISO14001の認証を契機に各部門の委員によって組織されている。唯一専任と言えるのは、中西氏のみ。商品企画室に籍を置くが、自然保護関連などに専念。中西氏は元歯科医でJICAの国際開発分野での豊富な経験によりサラヤが招いた。また外部の機関・団体・個人などとのネットワーク作りにも力を入れている。

当時より今の方が、SRや環境問題についての社会の関心も深まってきた。環境レポートを広告制作のように外部に依頼して作成することに不自然さを感じて、自らのレポートとして自社で制作している。もともと全ての商品のパッケージデザインを自社制作して来た素地があり、ホームページや販促物、会社案内も自社制作している。これらに、担当者が誇りを持って取り組んで来た様子が印象的であった。

更家社長としては、一連のCSR活動により、創業者の思いから続くサラヤの企業文化を、より一層各方面に理解してもらえるようになったと考えている。これはステークホルダーエンゲージメントの充実に意図的に力を入れてきた成果ととらえられる。

たとえばヤシノミ洗剤の売り上げの1%を寄付することの意義を、小学生向けのメッセージとしてパッケージに印刷した。通常の商品を通した接点だけでは、次世代の消費者と企業が直接つながることは難しいが、これを広げることができたことになる。

中小企業としての制約は、人的にも資金的にも、ないわけではないが、オーナー企業であるので、非常に意思決定が速くでき、社会貢献活動はかえってやりやすいとも言える。今回のテーマについても、結果的により規模の大きい企業には何もできなかった。一方サラヤが自戒するのは、オーナー企業であるがゆえに、逆にガバナンスの面では注意すべきであるという点である。

#### (5) SR課題と今後

ガバナンスの課題については、通常に対応策のうえに、会社のサイズの小ささを生かし、イントラネットも含め、トップから担当レベルまで風通しの良い運営を目指し、実践している。また社員の才能、能力もまた多様であるので、型にはまらない人に大いに活躍してもらえる企業風土を作っている。そのため、従業員の国籍、性別、宗教、年齢などによらない人事評価制度を導入している。オーナー企業において従業員の多様性は、ガバナンスの面でも重要ではないか。

サラヤ自身は、活動に対しての公的なあるいは制度的な支援などは現時点ではイメージしていない、まず自らできることからやってみるという姿勢である。

#### (6) その他のSR課題

サラヤは生物多様性などの環境保全活動は、もともとビジネスを含めて考えないと実効性がないと考えている。当然グリーン調達やサプライチェーン全体の本業の隅々まで環境を見据えた展開を図っている。これらの内容は、きめ細かいレベルまでホームページや環

境レポートなどを通じて情報公開している。

特にどの分野ということではなく、ビジネスと社会貢献という2軸をバランスさせながら取り組まないと、全体の事業が持続可能でなくなるというのがサラヤの考えの基軸にある。言いかえると社会の期待を裏切らない会社の評価が、企業の発展にとって大きな助けになると考えている。

ボルネオのサバ州の環境保全活動に限らず、社会との情報共有は最も力を入れている分野であり、外注に任せず、自分たちの言葉でメッセージを発信できる体制と企業文化をつくってきている。

一連の取り組みの中で、自然保護か人間の利益かで相反する問題に直面することもある。簡単な例では、手洗いも衛生面では必要であるが、環境負荷は発生する。最後は人間社会にとって必要なことかどうかの視点を常に忘れないようにしている。

## (7) その他

サラヤはヤシ油を主原料とした手洗い洗剤を創業以来の主力商品として特化してきた。「世界の人々にサラヤの手洗いをひろめたい」という誓いの言葉にもみられるように、グローバルな環境保全や衛生推進を、サラヤは社会的な使命感をもって運営してきた。現在の社長、更家悠介氏は、自らの海外留学などを通じ、社長就任以前から社会活動に積極的に参加してきた経歴があり、サラヤのCSRを進化させる素地があった。このことが「なぜサラヤは社会活動をするのか」の回答であった。

CSRは会社を良くしてゆくプロセスであり、社会貢献活動は社会を良くするのであると考えるとこの二つはイコールではないが、この両面を真面目にやることで、お客様に信頼され、社員が会社を誇りに思ってくれることができるとサラヤは考えている。両立は苦しいが、楽しく仕事をやる文化があるので乗り越えられるとのこと。中規模企業ゆえの不足な部分もあるが、必要なモノは皆あるので会社のサイズは関係ないという。

現在取り組んでいるテーマは、たまたまきっかけがあったに過ぎず、自然にやるべきことを、できる範囲でやっていること、また社内風土において、健康的な思考が支配し、人材の多様性を意図的に保つ努力など、サラヤの理念（自然、衛生、生物多様）そのものとの多面的に整合が取れているように感じた。企業を支えるビジョンが、文化として根付いていることの証左ではないか。

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】

企業名	太洋工業株式会社		
SR活動	精密板金加工業における環境経営	中核主題	組織統治、環境
日時	2008年12月8日	場所	同社本社
コンタクト者	代表取締役：渡辺一史、総務課課長：木村孝行、顧問：島田勇一		
従業員数	183名	資本金	46百万円
所在地	茨城県日立市森山町5丁目8番8号		
ホームページ	<a href="http://www.taiyokogyo-k.co.jp/">http://www.taiyokogyo-k.co.jp/</a>		

(1) 企業概要・経営理念・経営戦略

太洋工業株式会社は、茨城県日立市に本社を構える1947年法人会社として設立した精密板金加工業で、株式会社日立製作所をはじめとした大手電機・精密機器メーカーを取引先としている。

代表取締役渡辺一史氏は創業者から3代目の若手経営者で、代表取締役就任時より経営への「PDCAサイクルをまわすマネジメントシステム」導入を推進しており、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ながら、高度情報化時代において高精度の製品を低コスト・短納期を目指して生産体制の充実化をはかっている。また創業当初からの経営理念として人材育成にも積極的に取り組んでおり、マネジメントシステムが有効に機能することで、社員が育成され職場の活性化につながると考える。環境への取り組みも早い時期から着手しており、これまでにソニー（株）グリーンパートナー認証（2003年）、KES環境マネジメントシステム（ステップ2）認証（2005年）（以下、KES認証）、（株）リコー化学物質管理システム認証（2006年）などを取得している。

さらに太洋工業では、独自の環境レポートを毎年作成・公開している。KES認証登録企業は環境レポート作成が義務化されておらず、自主的に環境レポートを自社作成する企業はいまだ限られている中、積極的に環境への取り組みを開示する姿勢がうかがえる。太洋工業の活動は、日本商工会議所機関誌“石垣”でKES認証取得による社内環境や社員意識向上についての詳細な取材が掲載され、それをきっかけに「日立グループCSR報告書2008」でもとり上げられるなど、関係機関からの注目度も高くなりつつある。

(2) SR活動概要

太洋工業におけるSR活動は、KES認証取得と実践にあり、活動内容は毎年の環境レポートに簡潔にまとめられている。2007年度の活動内容は、

<環境改善目標>

- ① 省エネルギー：電力使用量の3%削減
- ② 廃棄物の削減：再燃料化ゴミおよび焼却ゴミ量の3%削減
- ③ 省資源：水の使用量の3%削減
- ④ 活力ある職場作り：小集団活動（プライド運動）活性化支援活動（6回/年）
- ⑤ 地域社会との環境調和：工場周辺の美化活動（4回/年）

の5項目で、目標と具体的施策、実績値と達成度（%）・評価（ABC判定）を整理し環境レポートを通じて開示しており、環境への取り組みのPDCAサイクルの実践が明示されている。

活動施策は、社員が取り組みやすいように身近な項目を取り入れ、成果を実感しやすいように工夫がなされている。社員は各自が環境改善目標を記入した環境カードを携帯し、日々の業務において常に環境意識を持って実践できるようにしている。

太洋工業は以前より、人材育成の一環として「小集団活動」という職場単位で若手リーダーを中心に職場コミュニケーションの推進と活性化をはかる活動を行ってきており、環境活動についても小集団単位での取り組みを推進している。

### （3） SR取り組み経緯

太洋工業でKES認証を取得する契機は、現代表取締役によりPDCAサイクルをまわすマネジメントシステム導入の推進の一環として、日立グループの環境セミナー・勉強会に参加したことにはじまる。その結果HI-KESの認証（日立グループが支援するKES認証）企業としては23番目の取得企業で、比較的早期に取り組んだ企業の一つである。環境認証については、ISO14001取得も検討したが、導入実践しやすい活動内容であること、低コストで認証登録できることなどにより、KES認証取得を優先させた。なおKESへの取り組みにあたっては、日立グループ企業出身の顧問の助言によるところも多く、調達元企業の方針や取引企業への要望期待が的確に太洋工業に伝えられたこと、それに対し太洋工業の経営が迅速に調達元企業のニーズを理解してアクションを起こしたことも、早期の認証取得と環境マネジメント活動の社内定着を後押ししたと思われる。

### （4） SR実践と成果

太洋工業における現在の実践は、社員が各自の環境カードを携帯し、日々の業務の中で電子機器のオン・オフや設備電源の空転時停止、および日常生活でのエアコン温度設定・消灯など、誰でも実践できる行為を徹底していることである。より実践しやすくするために、共用の分別ゴミ箱を設置し、身の回りでつい無意識にゴミを捨ててしまいがちな個人用ゴミ箱は廃止した。こうした身近な活動の蓄積によって、企業としての環境改善目標を達成しようとしている。

また環境活動は、太洋工業が以前より継続してきた人材育成プランとしての「小集団活

動」(プライド運動)の活性化にも好影響を及ぼした。近年沈滞化していた小集団活動が、環境活動や職場活性化のためのアイデア収集や、実現のためのいろいろな工夫を小集団活動を通じて行うことにより活気を取り戻しつつあり、職場のコミュニケーションも活発化したという。

SR活動を実践するにあたり、経営者の決断力と新しい考え方を社内に浸透させ推進するリーダーシップとともに、事業の周辺と企業経営の潮流を読み取って的確にアドバイスする顧問の存在が、太洋工業のSR実践において大きな意味を持っている。それと同時に、実際に社員ひとりひとりが実践していく上での現場とりまとめ役の存在も大きい。現在総務課が、環境活動を維持・継続するためのアイデアをとりまとめ運用化を全面的に取り仕切っている。また環境レポートの作成も総務課で行われている。経営者・アドバイザー・現場とりまとめ役の3者がそれぞれの役割を担い効果的に歯車が回っているSR活動といえる。

太洋工業が所在する日立地域には、財団法人日立地区産業支援センターや産・学・官連携を支援する株式会社ひたちなかテクノセンターなどの専門機関があり、業界・地域情報に加え企業経営について各種情報提供や協働支援が行われているなど、地域規模で産業活性化を推進している。

太洋工業の環境経営は、日立グループのCSR報告書や日本商工会議所機関誌で採り上げられたほか、下記表彰・認証を受けており、その活動・実践はより認知されつつある。

- ・ 2006年茨城エコ事業所登録認証(AAA)
- ・ 2006年度日立市地域産業創造賞大賞受賞

#### (5) SR課題と今後

太洋工業では取り組みやすいマネジメントシステムの導入としてKES認証を取得したが、今後は社内の対応力などを確認しつつISO14001やISO9001などグローバルスタンダードへも取り組む準備を進めているという。

また環境分野では、有害物質を含まないイオン水洗浄システムを導入するなど、設備投資も積極的に行っている。省エネ(電力)・省資源(水)を推進するうえで、コスト面では負荷がかかるが、今後も環境を意識した設備導入は積極的に勘案すると思われる。低コストの環境への取り組みとしては、自家用車通勤者が8割を超えるということでエコドライブ情報などを社内で共有するなど、身近な環境行動にも着目する。

#### (6) その他のSR課題

その他のSR課題として、雇用関連では独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構と共同研究を開始しており、産学協働で高齢・障がい者雇用および地域の雇用機会提供について模索している。

太洋工業では昨年創立60周年を迎え、若い経営者のもと新たな企業像を実現すべくチ

## SR 実践に関する中小企業事例調査報告書

チャレンジを続けている。主要顧客が京浜地区に集中していることもあり、地域社会での存在感が比較的薄いことに気づき、60周年記念としてコミュニティセンターへの寄贈や地域行事への協賛・フットサル大会運営計画など、地域社会とより身近に接する活動にも積極的に関与している。各種SR課題への取り組みが着実に進められている。

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】

法人名	近畿労働金庫		
SR活動	NPO事業サポート、多重債務対策	中核主題	公正な事業、コミュニティ
日時	2008年1月26日	場所	同金庫本部
コンタクト者	専務理事：木佐一（きさいち）豊人		
従業員数	1,304名	出資金	15,995百万円
所在地	大阪市西区江戸堀1-12-1		
ホームページ	<a href="http://www.rokin.or.jp">http://www.rokin.or.jp</a>		

(1) 企業概要・経営理念・経営戦略

兵庫、大阪、京都、奈良など7つの労金が統合し、1998年「近畿労働金庫」として設立された金融機関。近畿2府4県に70店舗を展開する。

労働金庫法に基づく「非営利運営」「会員直接奉仕」「政治的中立」の3原則と、下記の5項目の理念に則った運営を行っている。

- ① ろうきんは、働く人の夢と共感を創造する共同組織の福祉金融機関です。
- ② ろうきんは、会員が行う経済・福祉・環境および文化にかかわる活動を促進し、人々が喜びをもって共生できる社会の実現に寄与することを目的とします。
- ③ ろうきんは、働く人の団体、広く市民の参加による団体を会員とし、そのネットワークによって成り立っています。
- ④ 会員は、平等の立場でろうきんの運営に参画し、運動と事業の発展に努めます。
- ⑤ ろうきんは、誠実・公正および公開を旨とし、健全経営に徹して会員の信頼に応えます。

2003年、2005年の金融庁による業務改善命令を契機として、経営改革に積極的に取り組み、意識の改革、業務の改革、人事制度の改革を含む組織風土の改革を進めた。近畿労金の統合10周年を経て、日本労働金庫構想への布石も見据え、新本店ビルの竣工と移転を完了するなど、金融機関としては積極的で、かつ財務的にもかなり健全な経営状況にあるといえる。

経営ビジョン「グッドマネーバンク はたらくあなたと、あなたの家族に選択される〈ろうきん〉へ」を合言葉に、それまでの会員組合の構成員を対象とする閉じた業務エリアから、近年はより一般の勤労者・市民に開かれたサービスへの展開を図っている。そのため、TVコマーシャル「私たちは儲けない金融機関です」の採用など、これまで一般によく知られることのなかった「ろうきん」の認知度を上げる活動に注力している。

同金庫は経営改革の推進に際し、労働金庫の設立の意義を自ら再吟味し、CSRへの積極的活動は本業を通じた労働金庫の使命と一致することを改めて明確に捉えなおしたとい

う。

一般には積極的に公表されてはいないが、2008年12月から全国のハローワークで受付が開始された「就職安定資金融資制度」において、国と提携し実施事務を代行しているのは「ろうきん」である。失業者はもとより「ろうきん」の会員組合員ではないが、その使命にふさわしい業務を受託しているとの認識である。

## (2) SR活動概要

NPOに対する包括的支援プログラムの実施が特徴的である。同金庫のユニークな取り組みとして、「NPO事業サポートローン」を2004年から実施し、NPO法人や社会福祉法人の事業への融資を行っている。一般には知られることが少ないが、非営利の社会的事業に携わる団体からは頼りにされている。2008年3月末で累計147件14億2,663万円の融資を実行。これに「近畿ろうきんNPO寄付システム」、「社会貢献預金」を組み合わせ、一般の預金者からの寄付を奨励する仕組みを構築している。

さらに、教育ローンのキャンペーンと連動した「近畿ろうきんNPOアワード」を通じて、価値ある活動を進めるNPOに賞金を授与し応援している。金庫役職員の90%が参加し、震災遺児を支援するため一人月額500円の寄付を募る「スマイル500」や、「NPOパートナーシップ制度」を通じた会員組合員の人材を活かす取り組みも進めており、障がいのある人たちによる美術展「エイブル・アート近畿」は2000年から近畿各府県を巡回しながら継続している代表的なものである。

また金融機関としてのノウハウを生かしたものとしては、2007年社団法人全国労働金庫協会の「生活応援運動・多重債務対策本部」の立ち上げに呼応して、近畿ろうきんでも「生活応援運動・多重債務対策本部」を設置、相談デスクの設置、相談マニュアル・説明ツールの制作、弁護士・司法書士ネットワークの構築、大学・高校への講師派遣、セミナー・研修会・勉強会の開催、など広範囲に積極的に進めている。年間約600件38億円相当の相談を受け、約400件28億円相当が解決に至った。対象者は、「ろうきん」の会員組合員でないケースも多いわけだが、多重債務への警鐘は「ろうきん」設立のきっかけの一つである「高利貸しから勤労者を守る」ことに通じ、「ろうきん」の重要な使命と位置づけている。

## (3) SR取り組み経緯

CSR活動はある程度収益があり、気持ちに余裕があつて初めて取り組めるという感覚が支配的であった。特に現在の経済情勢においては一層難しくなると思われる。また企業にとってのSRはメセナ活動など本業と別の分野でやるものとのイメージもあつたという。しかし転換期は、業務改善命令を受けたあと本格的に経営改革に乗り出して訪れた。そこでいったん労働金庫の原点に立ち戻り、社会貢献は労働金庫の本業そのものの目的であり、金融機関としてのノウハウやリソースを活用したSR活動をより積極的に進めるべきとい

う方向性であった。

一方、労働金庫としての構造的な危機意識もあったという。すなわち会員数が漸減しつつあるうえ、ライフスタイルが変化し、家や車などの大きな買い物は別にして、人々は生活資金などのローンをあまり借りなくなってきた。より広い顧客層を開拓し、一般勤労者の預貯金を呼び込む上でも、社会貢献活動を通じた、一般の生活者への認知と好感度の向上が不可欠との判断がうかがわれる。

#### (4) SR実践と成果

第三者だけで構成する「社会的価値向上委員会」を継続的に開催し、同金庫のCSR活動をモニタリングするとともに、本業における社会貢献の取り組みについても意見を得て、多方面におけるCSR活動の継続的レベルアップを図っている点が注目される。

内部の推進体制としては、全体における一連の活動について、営業統括部地域共生推進室（5名）が専任で担当している。反面、業務を通じて関わることの少ない一般の職員には、十分な認知と関心を持てるレベルになっているとは言い難いようだ。それでも、朝日新聞社の「朝日企業市民賞」、NPOパートナーシップサポートセンターの「企業フィランソロピー大賞・特別賞」などを受賞したこと、社内イントラネットや、朝礼の場などを通じた日常的な周知活動などにより、内部の認知度は好転してきた。

一方、府県本部や営業店単位での取り組みも活発である。例えば環境大臣賞を受賞した「奥須磨公園をホテルの名所にする活動」（北須磨出張所が支援）など、地域に合わせたユニークな取り組みや支援形態があり、営業店では店長が率先して関与を深めるなどして、一般職員がより地域に直接的にかかわる機会を得ているようだ。

成果としては、数々の受賞などを通じ、一般社会に近畿ろうきんをより認知してもらい、好感度を持ってもらうのに役立ったかもしれない。また役職員の意識も変化しつつあるようだが、先にあげたように、金庫としてはまだまだ不十分との認識である。採用活動にも好影響を与えていると思われる。応募者のほとんどが面接で志望動機に同金庫の社会活動を上げるといふ。しかし、SR活動が、金融機関としての収益に直結しているとは認識されていない。

#### (5) SR課題と今後

課題としては、SR活動が一部の職員の関与に偏るため、一般職員1,300名の意識改革に、期待ほどにはつながっていないことである。「ろうきん」の市民への浸透もまだまだであり、全ての側面で認知度を上げていくというのが必要ではないかと考えている。

また金融機関としての今後の事業展開を模索している。すなわち「ろうきん」の存在を、会員組合の活動にどうつなげていくのか、超低金利時代における「ろうきん」の他金融機関との差異（低金利は売りにならない）、会員のエコ商品への関心がほとんどないことへの対応、2004年から社債運用においてSRI（社会的責任投資）の視点を取り入れている

るが、額は伸び続けてはいるものの思うようには拡大しないことなどがあげられている。

より一般的には、SRに対する一般の理解の浸透が必要であり、責任ある企業を評価する軸を明確にすることも必要である。これは「ろうきん」で働く人たちの動機づけのためにも重要であろう。

労働金庫における非営利という点では、労働金庫という協同組合組織における望ましい利益水準についての広い合意があれば、もっとSR活動はやり易くなるものと思われる。望ましい利益還元方法についても同様である。これらを解決していくことためには、生活協同組合などとの協同組合間の協同や、会員組合のSR活動への参画レベルの向上が望まれる。

#### (6) その他のSR課題

金融機関として必要な情報開示、コーポレート・ガバナンス、コンプライアンスはそれぞれ体制を敷き積極的に対応している。環境経営としては「KES・環境マネジメントシステム・スタンダード」ステップ2の認証を取得。近畿ろうきん「環境宣言」を制定し推進するとともに、金融エコ商品の普及に努めている。さきにあげた、金融商品へのSRIの導入は、NPO法人パブリックリソースセンターと連携し、その多面的協力のもと行なわれている。

## 6 消費者課題

## 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】

企業名	フットマーク株式会社		
SR活動	社員によるブログの活用	中核主題	消費者、コミュニティ、組織統治
日時	2008年11月18日	場所	同社本社
コンタクト者	代表取締役社長：磯部成文、広報・うきうき屋：久保田 朱、吉河祐子		
従業員数	70名（内契約社員・アルバイト20名）	資本金	85百万円
所在地	東京都墨田区緑2-7-12		
ホームページ	<a href="http://www.footmark.co.jp/">http://www.footmark.co.jp/</a>		

## (1) 企業概要・経営理念・経営戦略

同社は、1946年、赤ちゃんのオムツカバーをはじめとするゴム布製品製造卸会社として創業した。その後、オムツカバーは下火になったが、その素材と製造技術を活かし、1969年に水泳帽子を製造、学校での水泳帽子着用の浸透に成功し、現在でも水泳帽子の50%のシェアを確保している。さらに、1980年には、大人用オムツカバーを開発、「介護」の分野へ進出した。水泳帽子から水泳関係の多様な商品へ、介護関係の多様な商品へと、現在では幅広い商品を提供している。

「お客様が第一」、人様のために役に立つ仕事をしよう、身近な人のために商品を作り喜んでもらうという経営理念の下で、一人のニーズの背後に多数のニーズがあるという確信で、大手では手が出せない小さな市場でNo.1になろうという戦略で成功している。

なお、「介護」という言葉は、同社がこの分野に進出する際に、介助と看護を合成して作った言葉で、同社の登録商標であることは知られていない事実である。

## (2) SR活動概要

同社では、ブログをお客さまへの情報発信、双方向コミュニケーションの重要な手段として位置づけ、部門ごとにブログを持ち、カタログに載せきれない商品の紹介や商品開発、さらには個人的な感想などが行われている。

ブログは個人が書くものだが、「公式・公認ブログ」として登録されたものは、仕事の一環として位置づけられており、勤務時間内に記入できる。プロジェクトチームで会議を持ち、この冬はこれで行こうといった大枠の方針が決まると、あとは自由に各人が書く。

お客さまからの質問は、該当部署にまわし、購入希望はネット通販の部門にまわすなど、情報の共有と対応が行われている。

### (3) SR取り組み経緯

上記のとおり、同社は小さな市場のニーズを拾い上げるために、常にみんなが考え、アンテナを張っている会社である。そうした風土のもとで、5年ほど前に、「ブログ」というものがあり、アメリカではこれで世論が形成されるようになってきているとのことから、まずは社長と広報担当でやってみようということになった。やってみないとわからない、いいことだったらやってみようという考えだったというのも同社らしい。半年以上続けた後、社内に広めようということになり、プロジェクトチームを立ち上げ、記入のガイドラインを決めスタートした。

なお、ホームページについても、ブログに先立ちリニューアルし、コーポレートサイト（経営理念、経営状況、各部の仕事、商品など）を公開、またWeb以外に「月刊フットマーク」での商品や社員、地域情報などの紹介も行っている。

### (4) SR実践と成果

ブログは各部門が持っているが、その他に個人で立ち上げたブログ、営業マンのブログもあわせると30以上がある。その数は徐々に増えており、強制されたり厳しい枠をはめられたりしていない、自由な活動が定着していることは驚異である。

ブログのいいところは、ニュースリリースがそのときだけの一過性のものであるのに対し、何年も前の情報も検索され思いがけない商売につながることもあるなど、全く違う方向性の情報提供手段であることだと位置づけられている。

個人が自由に書くがゆえにリスクもあるが、リスクよりメリットのほうがはるかに大きいし、これまで問題となったようなことはないとのこと、社員が理念や方針をよく理解し、主体的に考え、自主的に行動していることが窺われ、社員にとっても自己を実現できる素晴らしい会社だという印象を受けた。社長は、なぜこれをするのかとの問いに、個の時代、一人ひとりが主役になってもらいたいと強調していたのが印象的である。

### (5) SR課題と今後

ブログをやる社員と、やらない社員の間に、ギャップが生じてきているとのこと。ブロガーにはブロガー同士の共通の言葉や感性が育つため、そうでない社員と話が通じにくくなったりするので、それが当面の課題だとのこと。ここまで進んだからこその悩みである。

ブログの次は「動画」ではないかということで、近く社員研修を行うとのこと。現状に満足せず、さらに先を進もうという意欲である。

### (6) その他のSR課題

商品の開発は、一人のニーズに着目するところから始まっている。個々人の悩みを解決する商品づくりという理念があり、高齢者や障がい者の個別のニーズに合わせた商品で、

生活を快適にするということで、障がいがあり泳げない人でも水に浮く水着など、多数の商品を開発している。「弱者」にもまなざしを向けた多品種の商品づくりは評価できる。

ブログや会社案内などを見ると、社員やアルバイトの人たちが、会社と商品に誇りを持ち、生き生きと楽しそうに仕事をし、成長していることが窺われる。人材を大事にし、活かすという面でも、評価できるものを持っていると判断できる。

## 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】

企業名	らでいっしゅぼーや株式会社		
SR活動	食品の双方向トレーサビリティ	中核主題	消費者、環境、公正な事業
日時	2008年11月14日	場所	同社本社
コンタクト者	MD部エコデザイン課シニアマーチャンダイザー：関本 朗 コーポレート・コミュニケーション室広報担当：益（えき）貴大		
従業員数	226名（他にパート・アルバイト156名）2008年2月	資本金	408百万円 （2008年2月）
所在地	東京都港区芝公園3-1-13		
ホームページ	<a href="http://www.radishbo-ya.co.jp/">http://www.radishbo-ya.co.jp/</a>		

## (1) 企業概要・経営理念・経営戦略

1977年から東京・明治公園などでフリーマーケットを主催してきた「日本リサイクル運動市民の会」による有機野菜宅配活動を母体として、1988年5月に創業。“環境保全型農産物と無添加食品の会員制宅配会社”として、現在は96,000世帯の会員に対し2,100生産者・500メーカーによる7,000アイテム（年間取扱品目数）の食材・食品・日用品を届けている。

経営理念は、“良質・安全な商品の流通を通して健康で豊かな生活を提供する”“事業行為を通して取引先ならびに株主・社員への経済的責任を果たす”“事業行為を通して次世代に存続すべき地球環境の保全に貢献する”という3本柱である。昨今「食の安全」と「地球環境の保全」に対する関心は高まる一方であるが、それらの実現にビジネスとして取り組むという同社の先駆的な側面が創業の経緯や理念からもうかがわれる。

農家など生産者との直接契約によるネットワークと専属の配送代理店を抱える独自のビジネスモデルを構築しており、環境保全型生産基準（商品取扱基準）「RADIX」や独自の商品企画・開発および徹底した情報開示がこのモデルを支えるかたちとなっている。また、会員となるためのいわば基本要件ともいえる野菜セット「ぱれっと」の定期注文（毎週）によって、上記の生産者とのネットワークを維持するという戦略も、現在に至るまで続く同社の特徴である。

## (2) SR活動概要

## ① 情報開示の徹底と双方向のトレーサビリティ

1988年の創業当初から農産物の生産履歴を公開し、開発する加工食品についても原材料から包装材質に至るまでの情報を記載した商品規格書を作成しているほか、定期情報誌でも生産者や産地の情報などを提供している。また、生産者からの情報開示という一方向にとどまらず、会員（消費者）が生産地を訪問する産地交流会の開催

によって、生産者と消費者の間の“顔と顔の見える関係づくり”というトレーサビリティの双方向性を重視して取り組んでいる。

② 「エコキッチン倶楽部」(家庭生ごみリサイクル活動)

2001年、会員家庭で乾燥処理を行った生ゴミを回収して、堆肥として協力生産者の畑に戻し、その畑でとれた野菜を野菜セット「ぱれっと」に入れて届ける、という家庭生ゴミの地域循環システムを開始した。2007年には日本産業デザイン振興会のグッドデザイン賞(新領域デザイン部門)を受賞し、現在では約1,900世帯が参加して全国3か所の産地で運営されている。

(3) SR取り組み経緯

“良質・安全な商品の流通”を当初からの経営理念に掲げる同社として、また母体となった組織やその活動の性格からしても、創業当時には必ずしも社会的認知のなかったトレーサビリティと情報開示に敢えて取り組んだこと、さらには生産者と消費者の間の信頼関係を重視した双方向性の取り組みを推進してきていることは、自然な流れといえる。

「エコキッチン倶楽部」については、2001年の食品リサイクル法の施行をきっかけとしている。同法が食品関連事業者を対象としているのに対し、食品廃棄問題やゴミ問題への取り組みを社会全体で進めていくためには家庭における生ゴミへの意識と取り組みが重要であるとの観点から、この仕組みが開発された。ここでも、事業活動を通して社会的な課題に取り組む同社の姿勢が表れている。

(4) SR実践と成果

具体的な情報開示は、野菜セット「ぱれっと」のメニュー表において生産者名と住所、農薬使用の有無および使用した場合の種類と回数の情報が記載されるかたちで、農産物の生産履歴の開示が創業当初から続いているほか、独自基準「RADIX」における「使用禁止および制限農薬リスト」(国で承認されている約500種類のうち100種類以上を独自に禁止する)や「食品添加物取扱一覧」(国で承認されている約1,500品目のうち独自に37品目のみ使用可とする)も公開している。

なお、1996年に当初の「RADIX」を制定した直後、同基準に沿った生産技術の向上を目的とする生産者・メーカーのネットワーク「RADIXの会」も発足し、農産/畜産/水産/加工の各部門での技術部会や生産者同士あるいは生産者と消費者を結ぶ交流部会の活動、情報誌の発行など、同社と300の生産者が共同で運営している。上記の情報開示や各種のトレーサビリティの確保を含め、同社の事業活動の基盤を支えている組織といえる。

「エコキッチン倶楽部」への参加は、会員家庭が生ゴミ処理機を購入することからスタートする。数時間で乾燥処理され7分の1に減量した生ゴミは、毎週の食品配送時に配送スタッフが回収し、協力生産者の畑(北海道、茨城、三重の3か所)で堆肥の材料の一部

として活用され、収穫された野菜が家庭に配送農産物として戻ってくる。ゴミ処理機の価格（約6万円）や電気を使う点などについて意見はいろいろあるようだが、単に生ゴミの堆肥化に止まらず、会員（消費者）と協力生産者との間で顔の見える循環ができている点が特徴的である。

#### （５） SR課題と今後

今回対象とした活動に限らず同社の事業活動は、流通業として生産者と消費者を直接つなぎ、「食の安全」と「地球環境の保全」という今日的な課題に取り組む、いわば社会的ビジネスの走りとも見られることである。

それ故に、市場の拡大、品質の向上はもとより食品としての食味、外見、バリエーションの改善、そのための生産者側の技術向上と消費者側の知識向上および双方の意識啓発、情報の開示の内容や方法など、創業当時から数多くの課題に直面してきたが、それらを着実に乗り越えることで同社の訴求力につなげてきた。ただし、今や時代が求める事業内容であればこそ、同業他社・生協との競争も激しく、“良質・安全な商品の流通”のためのこれらの課題は今後も課題であり続けるだろう。

また、「エコキッチン倶楽部」のほかに、食器（磁器）リサイクル、グリーン電力証書取得商品取り扱い、カーボンオフセット開始など同社は様々な取り組みを次々と打ち出し、“地球環境の保全に貢献する”という経営理念に基づく姿勢や取り組む組織風土は堅持されているとみられるが、事業規模とともに組織規模も大きくなる中、経営理念や取り組み姿勢の社内での浸透や徹底が今後の課題でもあるようだ。

#### （６） その他のSR課題

2008年12月に上場企業となったことから、はるかに大きくなる株主というステークホルダーの要望や期待に事業活動や業績でどう応えていくのか、様々な取り組みに関する説明責任をどう果たしていくのかなどは、新たに加わるSR課題といえる。

## 事例 19 株式会社ふくや【消費者志向経営の実践】

企業名	株式会社ふくや		
SR活動	消費者志向委員会による 業務改善	中核主題	消費者、組織統治
日時	2008年12月11日	場所	同社本社
コンタクト者	代表取締役社長：川原正孝、お客様サービス室長：稲田磯美		
従業員数	594名 (内正社員233名)	資本金	30百万円(単体)
所在地	福岡市博多区中洲2丁目6番10号		
ホームページ	<a href="http://www.fukuya.com/">http://www.fukuya.com/</a>		

## (1) 企業概要・経営理念・経営戦略

同社は、終戦間もない1948年に、現社長の父親である川原俊夫氏が創業した。当時は植民地だった韓国で育ち、中国で仕事をしていたが、終戦により引き揚げ福岡に戻り、韓国で食べていた「メンタイ」を日本でも広めようと、試行錯誤の末に1949年に明太子を売り出した。日本における明太子の創始者であり、60年にわたり業界をリードしてきた。現在では、明太子を中心に食品の幅を広げ、売上は年間180億円あまりとなっている。

「強い会社・良い会社」という経営理念を持つ。商売は、利益を出し税金を納めなければならない。消費者の代表として商品を提供しているのだから、どんな台風が来ても倒れないような強さが必要であり、かつ儲けた利益をどう使うかで会社の良し悪しが決まるという、創業者の思いをもとにつくられたものだという。「強い会社」とは、利益が出せる、知名度がある、信用がある、優秀な社員が多い、変化に対応できる、常に進化する会社。「良い会社」とは、夢のある、地域に認知される、良い社員が多い、社員を大事にする、元気で楽しく仕事ができる、正直な、環境にやさしい会社ということである。

「行動指針」の中で、「消費者の正当な権利と利益を尊重」すること、「消費者の意見や要望・苦情を、商品やサービス、経営に活かす仕組みづくりを強化」すること、「消費者志向活動を積極的に推進できる人材育成を強化」することなどを明記し、消費者志向マネジメントを徹底している。また、環境や地域貢献にも力を入れている。

## (2) SR活動概要

2005年から、社内組織から独立した社長直轄の「消費者志向委員会」を組織、各部署から出された委員により、消費者志向マネジメントシステムにもとづき、消費者志向経営が実践されている。「お客様の声」はお客様サービス室で取りまとめられ、経営ならびに各部門にフィードバック、優先度の高いものから、改善につなげている。お客様モニター

制度「ご意見番」により、従業員の対応や新商品への意見などを聞き改善につなげている。

### (3) SR取り組み経緯

2000年以降、多くの企業不祥事が明るみに出たことがきっかけで、これらの事件を反面教師として自社を見直す必要があるということになり、まずは外部からの評価を受けようと、2003年、「消費者志向優良企業経済産業省大臣表彰制度」にチャレンジした。初回で経済産業大臣表彰を受賞したことがきっかけで、消費者志向経営を強化しようということになった。受賞はしたものの運も良かったという認識で、本当に消費者志向の会社にしていこうと、翌2004年8月に社内横断の「消費者プロジェクト」を立ち上げ、(社)日本消費生活アドバイザー・コンサルタント協会(NACS)の「消費者志向マネジメントシステム」(COMS)を導入することとした。「全社で取り組むテーマであり、みんなで盛り上げられたらいい」と同社は経緯を語っている。

### (4) SR実践と成果

#### ① 体制

当初はプロジェクトを週1回開催、論議を重ね、コンセンサスをつくることに力を入れた。「行動指針とCOMSの要求事項をもとに、できていること、できていないことを洗い出したところ、達成率はわずか30%しかなく、とりわけ文書化ができていないという結果が出た。それをもとに、順次社内整備を進めていき、1年後の2005年9月にNACSの審査を受け、11月に国内初の「AAA」という最高格付の認定を受けることができた。

この間、2005年4月に、消費者志向経営に対する行動指針にもとづき、消費者および地域社会にとってより快適な企業として進化し、存続していくことを宣言する「ふくや消費者志向経営方針」を内外に明らかにしている。

プロジェクトは、その後2006年1月に、永続的な組織「消費者志向委員会」に衣替えをした。その際、プロジェクトは社長直轄であったが、「消費者の権利や利益を尊重した消費者志向経営」を維持するために、代表取締役からも影響を受けない組織体とするため、社内組織からは完全に独立した位置づけとしている。ただし、委員会は決裁権限を持たず、すべて経営との協議のもとで決定する仕組みである。

#### ② 具体的活動

委員会は、講習班、管理班、コミュニケ班、監査班に分かれ活動をしている。

講習班は、消費者経営のための教育研修の検討を行う。管理班は、各種規定の整備や緊急事態対応、従業員満足度調査の実施など。コミュニケ班は、社外とのコミュニケーションのため消費者とともに取り組む環境活動や、オフィシャルホームページでの情報公開など。監査班は内部監査の実施を行っている。

消費者志向の経営として重視しているのは、「お客様の声」の活用である。店や通販

で商品を買ったお客様に「お客様の声」葉書を渡しており、年間6万通（回収率は4%とのこと）が届けられる。すべてお客様サービス室で集約し、経営ならびに各部門にフィードバックされ、優先度に応じて改善を行っている。急ぐものはその日のうちにメールで各部門に伝えられ対応される。また、この葉書はあて先が社長になっていることが特徴である。単にあて先ということではなく、実際に社長はすべての葉書に目を通しており、そこで新たな指示が出されることもある。

「お客様の声」と併せて、「お客様モニター制度」を設けており、商品や従業員の対応、新商品・新サービスの導入時の意見聴取を行い、改善・新規導入につなげている。改善結果を多数のモニターに評価してもらい、その結果でさらに改良し、再度モニターに確認してもらおうといったきめ細かい対応が取られている。

#### （5） SR課題と今後

COMSの要求基準にもとづき取り組みを進めてきたが、2008年5月には、ISO 22000（食品安全マネジメントシステム）を取得した。これは、とりわけ現在問題となっている、食品の安全という課題でお客様に安心してもらうことこそ、伝統や文化といった付加価値を含む品質の向上の基本となるということからである。消費者志向委員会は、委員の任期を2年とし、1年ごとに委員の半数が交代している。委員会の場を社員の育成の機会にもしていきたいとのことである。また、外部からの評価をいかに入れていくかも課題になっている。

#### （6） その他のSR課題

消費者志向を実践するのは社員である、「良い会社」は良い社員からということで、社員教育や処遇についての配慮が行き届いている。新入社員は、入社後10ヶ月間は研修期間としており、配属を決めずに各部署を経験、同時に自衛隊研修や介護研修など外部での経験も行い、その後本人の希望を活かしながら配属を決定している。長期に働いてもらうことを考え、10ヶ月間で会社全体をよく見てもらいたいという考えによる。また、その後も自己啓発も含め、能力開発を支援することで、「会社がなくなっても、どこでも通用する人材となって欲しい」と自立型の社員育成に力を入れている。また、長期に働くということでは、特に女性が働きやすい環境をつくるということで、復職後の働き方について、本人が自由に選べる選択肢を設けるなど雇用体系の見直しを行った結果、育児休業を取って復職する社員は2002年以降100%となっている。

環境に対する取り組みとしては、いち早くISO 14001を取得しているが、特に4R（Refuse、Reduce、Reuse、Recycle）の推進に力を入れている。明太子の容器をお客様から回収し、それをプリンターにして福岡市など近隣の学校に寄付しており、環境と社会貢献を併せ持つ活動として評価できる。また、廃棄物の中でそのウェイトが高い液状廃棄物（明太子の調味液）を粉末調味料に再生するなど、20

08年12月現在には廃棄物リサイクル率99.4%である。

「博多祇園山笠」や「博多どんたく」などの地域イベントへの協賛には長年関わっている。また、ボランティア活動を行う社員に対しては、「地域役員手当」を支給し活動を支援するなど、地域のための活動にも熱心である。

## 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】

企業名	社団法人日本玩具協会		
SR 活動	玩具の S T 基準の普及・啓蒙	中核主題	消費者、公正な事業
日時	2008年11月21日	場所	同協会東京本部
コンタクト者	理事・事務局長：山口隆司		
従業員数		会員数	247社、団体会員13団体
所在地	東京都墨田区東駒形4-22-4（東京本部） 大阪府大阪市東住吉区田辺3-19-14（大阪支部）		
ホームページ	<a href="http://www.toys.or.jp/">http://www.toys.or.jp/</a>		

## (1) 団体概要・運営理念・運営戦略

社団法人日本玩具協会は1967年に設立された社団法人で、玩具産業に関わる企業が現在230社余り会員として参加している。設立以前の1960年代より玩具安全対策事業発足・推進および玩具見本市の開催など、玩具産業の安全と振興のための協会活動は長期にわたり継続している。協会から毎年発表される玩具の市場規模は、加盟企業からの出荷報告をもとに作成されるため極めて正確な数値となっており、参加企業と協会の信頼と協調がうかがえる。

玩具安全対策事業は、S T（セーフティトイ＝安全な玩具）基準・S Tマークと呼ばれる制度を実施している。S T基準と呼ばれる安全基準を満たす玩具にS Tマークが付与される制度で、1971年という早期に発足している。日本玩具協会会員230社内の玩具製造企業に加え多数の玩具製造企業が契約しており、契約者数は500社を超え玩具業界における安全基準として定着している。また玩具見本市は、近年「東京おもちゃショー」として毎年大規模に開催され、2008年の入場者数は16万人を超えるなど業界・消費者の注目度の高い見本市となっている。

昨今製品の安全性が食品を始めとして様々な産業分野で取り沙汰される中、米国では玩具の塗装から基準値を超える鉛が検出され大規模なリコール問題となるなど、玩具についても食と同様、特に幼児・子供の身体の安全性を確保・保障するための基準や仕組みは必須であると考えられる。日本玩具協会は、すでに1971年からS Tマーク制度を発足させ長年に渡り仕組みの整備化と制度の充実化に取り組んできており、製品の安全性を業界団体ぐるみで強化する先駆的な組織であるといえる。近年は玩具製造生産拠点のアジアシフトが進み、日本で玩具を企画開発したものをOEM生産などにより8割方を中国において製造している状況下で、認証のための検査機関を香港に設置するなど制度運用のアジア化も果たしている。

## (2) SR活動概要

日本玩具協会のSR活動は、玩具の安全性を保証するためのSTマーク制度の運営と普及にあり、主に1) 玩具の安全基準(ST基準)とSTマーク、2) 損害賠償制度の業務を行っている。

### 1) 玩具の安全基準(ST基準)とSTマーク

市場に出回る玩具を以下の3点のST基準に基づき検査審査し、STマークを付与する。検査の有効期間は2年で期限を過ぎると再検査を受けなければならない。なお日本玩具協会会員社はSTマーク使用許諾契約費用の半額優遇制度の適用を受けることができる。

- ① 機械的・物理的特性：形状や強度に関する基準
- ② 可燃性
- ③ 化学的特性：有害物質含有の有無

### 2) 損害補償制度

STマークを付けた玩具で事故が発生した場合、協会が契約者企業に対して被害者に支払った賠償を補償する制度。契約企業はPL共済に加入することを義務づけている。協会では団体のスケールメリットを活かし各種共済事業も実施している。一部の大手企業を除けば中小規模企業が多数の玩具産業において、協会を中心に業界ぐるみで企業経営の安定化を維持しようとしている。

## (3) SR取り組み経緯

STマーク安全基準策定は1971年であるが、その契機はさらに戦後にさかのぼる。戦後、対米ブリキ玩具輸出量が急増するにあたり輸出検査機関が複数設立され、安全な玩具の検査・審査・基準の礎となった。その後、玩具の国内消費が拡大するにつれ、国内消費玩具についても自主的に安全基準を設定しようとする業界内の働きかけがあり、STマーク安全基準の策定へとつながった。「子供に安全な玩具を」という玩具製造者の思いが、早期の業界としての安全基準づくりの推進力となったといえる。その後生産拠点のアジアシフトに伴い検査機関を香港に設置するなど、業界の変遷に沿って必要な体制づくりがなされている。

## (4) SR実践と成果

昨今の協会のSR実践活動としては、「製品安全自主行動計画」の作成と契約企業への送付があげられる。米国の玩具リコール問題に加え、国内でもガス湯沸かし器の死亡事故やシュレッダーによる幼児の指切断事故などが相次ぎ、2006年12月に製造事業者などの重大製品事故の国への報告義務などを内容とする「消費生活用製品安全法」が公布、2007年5月に施行された。問題のある製品を回収する手順は、経済産業省のリコールハ

ンドブックに詳細に規定されているが、特に協会内の中小規模の企業からは玩具業界としての行動基準の協会としての提示を要望する声が多く、この度協会として「製品安全自主行動計画」として製品事故の際の対応体制・手順をガイドラインとして取りまとめた。

またS Tマークの適正な利用推進として、検査結果の有効期間は2年に短縮したが、S T検査にあっては発売日3日前に検査結果が出ていない製品には警告メールを発信するなど製造者の注意を喚起する仕組みを運用している。

開示活動については、事故製品や企業名を協会のホームページで公開している他、S T番号を入力するとS Tマーク適合試験の合否について検索できるシステムを立ち上げ、企業のみならず一般消費者からもリアルタイムで個別の玩具の安全性やS Tマークの取得状況などを確認できる仕組みを2009年1月5日より一般公開している。業界内での厳格な安全基準順守状況を公開することで、消費者からの信頼を維持する考えである。

#### (5) SR課題と今後

玩具業界においてS Tマーク制度を実践することで国内の製品の安全性のための体制は確立されているといえるが、市場の成長変化により新たな取り組み課題もある。

##### 海外製品の安全品質保障対策

日本のS T制度は「第三者認証」方式を採っていて中立な第三者機関による適合性評価（検査）を行うのに対し、欧米では「自己適合宣言」方式を採っていて「第三者機関」による検査の義務づけはない。またアジア諸国で日本や欧米の玩具メーカーが海外生産を行う場合、日本企業はQC管理などの責任を持つ日本人駐在員を常駐させるが、欧米メーカーでは現地対応でまかなう場合が多いと言われるなど、海外生産時の品質管理などの実践の仕方に差異があるようである。輸入玩具の増加や玩具生産の国外シフトなど変化に伴う海外生産品の検査体制など、安全基準維持のためのグローバル対応の必要性は今後も増加するであろう。

##### 新規販路対策

従来の玩具販売流通に加え、100円ショップやドライブインなど玩具販路が多様化し一定の市場規模を持っており、それら玩具市場における企業・流通へのS Tマークへのより一層の参加促進などの働きかけが必要となってきている。

## 事例 2 1 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】

法人名	生活協同組合パルシステム千葉		
SR活動	パルシステム千葉事業	中核主題	消費者課題
日時	2008年1月23日	場所	パルシステム千葉
コンタクト者	理事長：平野都代子（とよこ）、理事：太田藝子（のりこ）		
従業員数	853人（うち定時職員67人）	出資金	5,434百万円（2007年度末）
所在地	千葉県船橋市本町2-1-1 船橋スクエア21（4F）		
ホームページ	<a href="http://www.palsystem-chiba.coop/">http://www.palsystem-chiba.coop/</a>		

## (1) 団体概要・運営理念・運営戦略

パルシステム千葉は戦後間もない1947年に野田醤油（現キッコーマン）の職域生協として発足したことに始まり、1970年代半ばに設立した花見川・柏・下総生協が1992年に組織合同し「エルコープ」が誕生、エルコープは2002年には野田醤油生協から名称を変えた「コープのだ生活協同組合」と組織合同を行なった。2003年には「コミュニティ生協宣言」を行い、地域に開かれたコミュニティ生協としての活動を開始した。2007年、現称の「生活協同組合パルシステム千葉」と名称変更をした。設立当初は一般生活者の食糧確保が組合設立の目的であったが、常に「時代のニーズを共同で対処する」姿勢を持って共同配送や店舗運営事業などに取り組み、近年では商品として食品だけではなく農業やサプライチェーン、食育なども含めた広義での「食づくり」に取り組んでいる。

現在パルシステム千葉の会員数は18万人。パルシステムのグループ全体では100万人を超え、関東圏の中でも大きな組織体となっている。また2007年度には生協法が60年ぶりに改正されたことを機に、多数の会員に対してより開かれた事業体としていかに地域社会に貢献できるか議論が進む最中であり、今後の展開が注目される。

## (2) SR活動概要

パルシステム千葉ではSRを事業の一部としてではなく、非営利団体として生協事業そのものがSR活動であると考え、生協の事業を「商品」「共済」「福祉」の3本の柱としてとらえ、それぞれの柱で生協ならではの様々な活動を行っている。

「商品」については、特に食の安全性を重視することを最優先に産地直送の推進や会員の食づくりへの参加などを提案し、生協の姿勢を「運動商品」として広く会員に理解されることを推進している。食の安全性が広く議論される昨今、パルシステム千葉の食の安全性に対する活動は、消費者課題を迅速かつ正確に察知し対応策を講じるなど、常に先端を行っているといえよう。

また大きな組織体を基盤に会員への負担を抑えた「共済」は広く会員内に浸透している。

また女性・生活者視点を大切にした様々な福祉活動は、介護や子育て支援の他に学ぶ機会提供やライフプランニングの支援および環境を含めた社会問題への取り組みなど多岐にわたっている。

### (3) SR取り組み経緯

パルシステム千葉は、戦後の設立から幾度かの組織の統廃合を経て、会員100万人の大きな組織に成長してきたわけだが、近年の大きな転機としては2007年1月の冷凍ぎょうぎ事件の影響を無視することはできない。冷凍ぎょうぎ事件はパルシステム千葉で発生したわけではないが、マスコミ報道は過熱し一般生活者の食の安全性に対する懸念が大きく跳ね上がった。パルシステム千葉としても一層「食の安全性」に配慮したい事業運営の必要性を認識する契機となったといえる。現在では食の安全性の確保をさらに広義にとらえ、食に関わるサプライチェーン全体を視野にいれた「食づくり」運動の展開が進められている。パルシステム千葉の目線は常に生活者にあり、生活者に安全な製品を届けるために営利にとらわれない各種の企画が立案・実施されている。採算性に必ずしもとらわれずに小さな企画を大勢の会員の中の融資や生産地などの賛同者によって進めることができるのはパルシステム千葉ならではの特色ともいえる。

### (4) SR実践と成果

SRの概要で述べたとおり、パルシステム千葉のSRは「商品」「共済」「福祉」の3本柱で実践されている。さらに2003年には「コミュニティ宣言」を行うことで、地域社会との関わりをより強める方針を強化している。生協の代名詞ともいえる共同購入から個配システムへの契約形態のシフトが進むことで地域社会への関わり方も変化し、従来のグループによる諸活動からより開かれた個人参加型の企画が増えているようだ。たとえば食づくり関連の企画では、農産品生産地を多く抱える千葉県の特性を生かしファーム事業を立ち上げ、産直製品の供給だけではなく障がい者の農作業参加を促進するなどの企画を開始している。また世界規模での不況に直接・間接的に影響をうけ燃料や原材料・食糧の高騰に生産者や一般市民の生活が脅かされる中、生産者支援カンパを実施したり安定した農作物の生産や産直品の供給を目指してファンドレイジング事業を企画するなど、各種の改革を実践している。

パルシステム千葉の様々な改革をより確かにするために、ガバナンス体制の強化も推進されている。現在パルシステム千葉の理事会は、「暮らしのプロ」である会員出身者と「業務のプロ」である事業運営者（商品企画や流通など）の2つの異なるバックグラウンドを持つ理事によって構成され、常に暮らしと業務の複眼を持って事業運営を行う体制をとっている。さらに時代の変化に対応すべく様々な事業改革の企画や実施状況が適切に会員に伝達されているかのチェック機能として「評価委員会」を設立し、委員会の代表者は理事として事業運営にも参画している。「評価委員会」は有識者や生産者および組合員などパル

システム千葉の各ステークホルダーによって構成され、運営状況をチェックするための自己評価を行うことがミッションだ。評価は評価シートをベースに実施され、評価のための資料として日常的な事業・活動の執行状況が評価委員長だよりとして、毎月評価委員向けに配布されている。

生活形態の変化に伴う生協事業そのものの改革の推進と自己評価を行うためのシステムの設定は、事業そのものがSR実践であるパルシステム千葉がさらに充実した運営体制を構築する上での、マネジメントシステム構築の意思のあらわれであるといえる。

#### (5) SR課題と今後

近年の組織の統廃合やコミュニティ宣言を経て、パルシステム千葉は大きな組織としてより地域との関わりを深める事業体を目指している。今後は組合にとどまらず開かれた事業体としてどのように地域と関わっていくかの内容の議論がますます活発になることが予想される。同時に開かれた事業体として、運営の自己評価や改革をどのようにすすめていくかのガバナンス体制の充実化は、組織が大きくなったことでより課題として表面化してきたといえよう。すでに評価委員会の設置などアクションは起こされており、今後はPDCAサイクルのチェック・アクションがどのようにすすめられるかが課題である。

また地域社会との関わりにあたっては、パルシステム千葉という大組織と特定分野での専門的な知識や活動経験を持つNPOや団体との協働が推進されることで、より新たに多角的なパルシステム千葉独自の地域社会活動が期待できると思われる。

7 コミュニティ／社会貢献

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】

企業名	新江州株式会社		
SR活動	循環型社会に向けた研究と啓蒙	中核主題	コミュニティ、環境
日時	2008年11月27日	場所	同社本社
コンタクト者	代表取締役会長・循環型社会システム研究所代表：森建司、 循環型社会システム研究所課長・「M・O・H通信」編集長：辻村琴美		
従業員数	115名 (2008年4月)	資本金	209百万円 (2008年4月)
所在地	滋賀県長浜市川道町759-3		
ホームページ	<a href="http://www.shingoshu.co.jp/">http://www.shingoshu.co.jp/</a>		

(1) 企業概要・経営理念・経営戦略

1947年滋賀県長浜市で和洋紙問屋として創業、ダンボールをはじめとする包装資材、産業資材、住宅資材などの製造・販売に事業を拡大し、現在では商品パッケージやwebの企画・デザイン、オンデマンドダイレクト印刷まで多様な事業を多地域に展開している。売上高は約113億円(2008年3月期)。

『人を大切に』を基本として常に新しい価値の創造と豊かな未来社会に貢献する企業をめざします”という経営理念に示される「人」は、顧客、ビジネスパートナー、地域社会の人々、従業員とその家族といったいわば同社のステークホルダーを表す。また、近江商人の「三方よし」の「世間(社会)」には未来の社会が含まれるはずとし、「人」にとって「豊かな未来社会」は必然的に循環型(持続可能型)社会であるとの考えに立つ。従って、経営理念に基づく同社の取り組みは、環境マネジメントシステム規格の認証取得、環境配慮商品・サービスの取り扱いやそのショールームとしてのeプラザの本社内設置といった、いわゆる環境対応はもちろんのことながら、それにとどまらず、「豊かな未来社会」のあり方を考える循環型社会システム研究所の設置や季刊情報誌の発行をはじめとする社会への啓発活動にまで及んでいる。

但し、同研究所の活動を単に環境コミュニケーションや本業と全く離れた社会貢献としてのみ捉えるのは適当でないだろう。活動を通じた「人」のネットワークとそこから得られる将来のビジネスの芽は特に中小規模の企業活動にとって貴重な資源であり、同社自身は短期的なビジネスの成果を目指しているわけではないが、優れた経営戦略の一端とみることができる。

## (2) SR活動概要

2001年3月に循環型社会システム研究所を本社内に創設して、環境倫理の“循環・共生・抑制”の啓発のため、分かりやすいキーワード“もったいない(M)・おかげさま(O)・ほどほどに(H)”を使って、季刊「M・O・H通信」の発行、M・O・Hフォーラムや産・官・学関係者懇談会の開催、M・O・H川柳大会の実施などのほか、NPOとの協働・連携にも数多く取り組んでいる(エコ村ネットワーク、もったいない学会、麻生里山センター、びわ湖プロジェクトなど)。

## (3) SR取り組み経緯

一般廃棄物の6割近くを包装ごみが占める状況を前に、その削減や環境配慮型商品の開発を社会的要請と捉えて取り組み始めたことがきっかけであるが、同時に森会長(当時社長)は、大量生産・大量消費・大量廃棄の社会から循環型(持続可能型)社会への時代の方向性を確信し、“包装資材を売りながら、それを使わない社会をどうつくるか”という本業の根幹にかかわる難題、いわば“自己矛盾”に果敢に挑むこととなる。

産・官・学・民で包装資源削減に取り組む「エコ容器包装協会」(1999年～解散済)、未来のモデルとなるコミュニティ作りのための「エコ村ネットワーク」(2000年～)、産・学・官連携でのバイオ産業育成に向けた「バイオビジネス創出研究会」(2003年～)、エネルギー・環境分野の産業創出と地域活性化のための「EEネット」(2004年～)など、“循環型社会の形成に貢献できることは何でもする”姿勢で、自らは2001年に循環型社会システム研究所を創設するとともに、滋賀県を中心に広く関西圏の様々な動きにおいて中核的な役割を果たしている。

また、上記「エコ容器包装協会」での経験によって、供給側(企業)からの一方通行の改革ではなく、生活者(消費者・選挙民)の意識や価値観の変化が社会を動かすことを痛感し、循環型社会システム研究所の創設と「M・O・H通信」の発行による啓発活動に乗り出すきっかけとなったようだ。

## (4) SR実践と成果

循環型社会システム研究所の活動の中心にある「M・O・H通信」は2004年6月創刊。2008年12月に22号を発行し、発行部数は5,000部、滋賀県の県庁、図書館、公立学校にはほぼ配布、購読者数も全国に950人を数える。年間購読料3,000円を2008年から無料化。A5版80頁前後の本格的な季刊誌で、もともと編集のプロであった辻村編集長が滋賀のみならず全国を対象に行っている情報収集・取材の結果「M・O・Hレポート」をはじめとする多彩な内容となっている。

いくつかの近刊から同レポートのタイトルを拾ってみると；“理性的な買い物を提唱する”“小学校の環境教育に新風を巻き起こす”“コーヒー農園を農薬から守る”“農業新世代”“地域の技術とつながる住まい”“地球市民の世紀へ、環境文化の創造”“日本型CSR-

進化への羅針盤” “企業が地域から学ぶこと” “プラスチック再生の明日” “堆肥でつながるコミュニティ” “持続可能な社会にマッチングする企業とは” “持続可能社会 2 種「どちらを選ぶ？」”

また、上記の“自己矛盾”への挑戦は、同社本体の営業活動においても包装資材の削減によるコスト削減の提案というソリューション・ビジネスのかたちで実践され、評価を得つつあるようだ。

なお、森会長は、2005年に「もったいない おかげさま ほどほどに 循環型社会入門」、2008年に「中小企業にしかできない持続可能型社会の企業経営」を出版しているが、後者の中の一節を以下に抜粋する。

“「経済至上主義社会」が揺るぎ、「持続可能型社会」に変わろうとするとき、……中小零細企業でなければできない、人間と自然の共生、生産者と消費者の一体感を基本とした、「持続可能型経済社会」を創りださなければならない。”

#### (5) SR課題と今後

「M・O・H通信」の発行などの活動と本業との関係が必ずしも明確には捉えられ難い中、辻村編集長は“具体的なビジネスに繋げて本業に貢献すること”を最大の課題とする一方、森会長は“草野社長をはじめ経営陣の努力による本業の安定した業績のおかげで活動が続けられているのは事実ながら、結果としての企業の知名度や評価の向上およびそれによる従業員モチベーションの向上の効果は活動費用を補って余りある”とする。

確かに、循環型社会システム研究所としてのNPOとの共同・連携などの活動に、地域の様々な取り組みにおける森会長個人の中核的役割が相まって、特に滋賀県および関西圏で“循環型社会”“持続可能性”“環境”といったキーワードにまつわる取り組みの中で同社名をよく目にする感がある。

また、「M・O・H通信」創刊の当時は社内に明らかな逆風があったようだが、例えば2008年のISO14001に関する計画の中で同誌購読者増の具体的な目標値が自発的に盛り込まれたこと、同誌が営業担当者の営業ツールにもなっていることなどが示すように、社内における認知度も確実に上がっている。森会長によればトップの本気度を示し続けることが重要とのことで、CSRの常道として示唆に富む具体例といえる。

他方、トップの牽引度がきわめて高く、また同研究所の組織規模も最小限に抑えていることで、逆に将来に向けた活動の継続性は大きな課題として捉えられてもいる。

## 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】

企業名	株式会社サンキュードラッグ		
SR活動	ホームレス支援、スポーツ支援	中核主題	コミュニティ、人権
日時	2008年12月11日	場所	同社本社
コンタクト者	管理部次長兼総務課長：坪根一彦		
従業員数	884名 (内パート575名)	資本金	201百万円
所在地	福岡県北九州市門司区黒川西3-1-13		
ホームページ	<a href="http://www.drug39.co.jp/">http://www.drug39.co.jp/</a>		

## (1) 企業概要・経営理念・経営戦略

同社は、1956年に現社長の母で薬剤師の平野正子が門司港に薬局を開いたことでスタートしている。門司港が外国貿易で栄えていた頃であり、東南アジアや中国の船員たちが、大量に薬を買っていくため繁盛したとのことである。その後、1980年代に医薬分業がスタート、調剤薬局が多数作られるとともに、一方でドラッグストアも生まれてきた。そうした中で、同社は北九州市・下関市に地域を限定し、調剤とドラッグストアを併せ持つ強みを生かして60店舗以上の濃密な店舗網を築き、薬歴の全店共有化を行うことで、地域の住民に利便と安心をもたらしている。

「地域の人々の健康で豊かな暮らしの実現」という企業理念の下で、「かかりつけネットワークの構築」を戦略に掲げている。ドラッグストアが、自宅や職場、学校の近所、途中の駅、またはショッピングセンターの中、病院の前など、どこにでもあつて、どこに行っても薬歴情報が共有され、いつでも身近に安心して利用できるネットワーク、「かかりつけネットワーク」作りをサンキュードラッグの目標としている。

また、21世紀の医療や介護のありかたを展望し、地域に密着したドラッグストアの役割の拡大のため、健康セミナーの主催やスポーツ活動の支援を通じて、地域にあつて日本の医療や介護制度の一步進んだ新しい試みを実施する経営を進めている。

## (2) SR活動概要

地域密着型の事業展開であることから、その延長線上に地域貢献も位置づけられている。ひとつは、ホームレス自立支援活動のサポートである。使用期限(6ヶ月前)が近づいたため店頭から撤去する医薬品(カイロや日用品も含む)の提供や、各店舗にホームレス自立支援の募金箱を設置し、お客様からいただいた募金に、同額を会社がマッチングして寄付を行っている。

もうひとつは、地元北九州のサッカーチーム「ニューウェーブ北九州」のスポンサーと

して資金面のバックアップを行っている。その他、スポーツ全般についても、ウォーキングや地域主催のマラソン大会の支援も行っている。また、スポーツ団体への便宜を図るwebサイト「サンキュースポーツ共和国」の提供とその運営を行っている。

### (3) SR取り組み経緯

NPO法人北九州ホームレス支援機構と北九州におけるホームレス問題を解決するための市民協議会が長年の取り組みを行っており、同社の社員の一人がその活動に関わっていたことがきっかけで、会社として関わるようになった。その社員の仲介で、NPOの理事長と平野社長との面談の場が設けられた。その際、平野社長は、この活動が単にホームレスに施しをするのではなく、「自立支援」を行うことに力を入れていることに共感し、会社としての支援を決めたということである。地域密着の企業として、その地域の方々にご利用いただき、会社が支持されている以上は、社会貢献においても先ずはその地域の方々に対して行うことを優先すべきであると考え、北九州市に在籍するサッカーチームの「ニューウェーブ北九州」を支援することにした。「ニューウェーブ北九州」はJFL（ジャパンフットボールリーグ）に所属し、J2入りを目指すチームである。サッカーだけで生活しているプロ選手以外に、アルバイトをしながら頑張っている選手も多く、そうした「選手」を支援したいということがきっかけになったという。

### (4) SR実践と成果

#### ① ホームレス支援

医薬品などの物品の支援は、使用期限（6ヶ月前）が近づくと店頭から撤去し、廃棄処分にしていくものを有効活用できれば、環境にもプラスになるということで、実施されている。具体的には炊き出しの際などに、それらの医薬品やカイロをホームレス支援機構の方が無償で配布している。また、店頭での募金については、2007年3月から2008年11月までで、170万円に達している。2つの取り組みは、ホームレスを自立させる支援活動の中でも大きな役割を果たすようになっている。

各店舗での募金は、定期的に店長が本社に持参する。最近では店長が募金の金額について気にするようになり、募金箱の設置場所や支援の内容をお客様にわかるように工夫したり、社会的弱者への理解がこの支援を通じて社員にも理解されたのではないかと思われているとのことである。

この度、これらの支援活動が、2008年度「ふくおか社会貢献活動表彰」としてNPO・ボランティア団体と企業との協働部門で団体表彰されることが決まり、特定非営利活動法人「北九州ホームレス支援機構」とともにその受賞を喜んでいる。

#### ② サッカーチーム支援・スポーツ団体支援

「ニューウェーブ北九州」のアドボードスポンサーとして協賛企業の一員となっているが、趣旨は選手の支援なので、少年サッカー教室を開催し、選手に指導をしても

らうということで、指導料を支払い、チームはそれを選手の食育の向上（栄養改善）に使っている。このサッカー教室には、社員もボランティアで参加しているとのこと。

また、北九州地域のスポーツをする人を応援するwebサイトサービス「サンキュースポーツ共和国」を立ち上げている。これは、スポーツ団体の日程調整やメンバー間の連絡、名簿管理、団体間の対戦チーム探しができるとか、ウォーキングやジョギングイベントなどへの参加ができるといったサイトで、スポーツを通じて地域の方々が健康の維持増進を図れるように、同社が無料で提供、運営しているものである。

#### （５） SR課題と今後

担当者は、ホームレスの自立支援だけではなく、障がい者への支援など、幅広い支援活動を地域のお客様との協働で活動したいという思いを持っている。また、物的支援と金銭の支援を行っているが、社員が炊き出しに直接参加するといったボランティア活動も推進していきたいとのことである。北九州で行われているホームレス自立支援は、住居の提供や職場の提供といった広がりを持っており、そうした取り組みへの参画も期待されるところである。

店頭で募金をしてくれたお客様に対しては、季刊誌のフリーペーパー「読む救急箱」で金額のフィードバックを行っているが、募金の呼びかけや、より詳細な情報提供といったことも今後の課題であろう。

#### （６） その他のSR課題

地域を限定し、半径1kmごとに店舗を配置することで、顧客がどこに住んでいても、どこへ通勤通学していても、買い物に行っても、すぐそばにサンキュードラッグの店舗があり、そこでは薬歴情報が全店で共有化されているので、飲みあわせや重複投与のチェックができ、安心して医薬品の購入や健康相談ができる仕組みを「かかりつけネットワーク」と称し、その構築に向け店舗展開を続けている。地域の核となる店舗は夜間営業や元旦営業を行い、管理栄養士も配置し栄養相談も行うなど、ネットワークを活かしたサービスを行っている。また、「複合医療ゾーン」と称する開発にも乗り出している。これは2,000坪以上の土地に、ドラッグストアのほか、内科や整形外科といった医療施設、さらに保育園や老人ホームを組み合わせたもので、高齢者にとっても、子どもを持つ親にとってもメリットが大きいものといえよう。

一方で、これだけ濃密な店舗展開を行うことは、それだけ同社の地域におけるSRが高まることになる。地域との調和や地域に支持される店舗といったことで新たな課題も生じてくることが予想される。今後もより一層の地域貢献が企業として求められるであろう。それに対してどのように対応していくかが新たな課題となるであろう。

