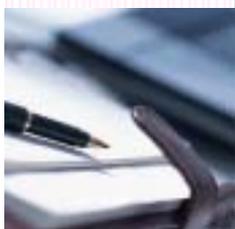


# 経営情報レポート

## 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



- ① 企業に求められる社会的責任(CSR)
- ② CSRが企業イメージを高める
- ③ 中小企業におけるCSRの取り組みと事例



# 1 | 企業に求められる社会的責任(CSR)

## 企業の社会的責任(CSR)の定義

「企業の社会的責任」は、一般的に Corporate Social Responsibility の頭文字をとってCSRと呼ばれています(以下CSR)。従業員の労働面での人権保護や地球環境、地域社会など、多様で大勢のステークホルダー(利害関係者)に配慮した経営を意味します。文化活動を支援するメセナとは異なり、本来の企業活動への取り組みを言います。

最も基本的なCSR活動として挙げられるのは、企業活動に関して、ステークホルダーへの説明責任を果たすことです。会社の財務状況や経営の透明性を高めるなど、上場企業に限らず、様々な企業がCSR活動に取り組んでいます。

### 【CSR活動の一環として捉えられる活動例】

コンプライアンス(法令遵守)  
環境活動  
NPOへの協力

CSR活動への取り組みは、一般に、その企業に対する信頼・安心感などプラスのイメージを顧客や消費者に与えると言われていています。消費者へプラスイメージを与えることは、心理学のハロー効果もあり、企業活動にもプラスに働きます。

また、CSR活動への評価は、株価等にも反映されやすいため、商品の欠陥などの不祥事やスキャンダルへの対応で、社会的責任を果たしていないと判断された場合には、売上や株価に大きな影響を与えることがあります。

## 欧米企業と日本企業におけるCSRの相違点

### (1) 欧米企業における考え方と特徴

欧米企業がCSRに期待するものは、「イメージアップ」です。その目的は、消費者のイメージ向上によって顧客誘引力を高めたり、企業価値そのものの向上や株価の上昇につなげたりすることにあります。

例えば、大きな災害の被災者に物的・人的支援を行ったり、病院や学校を創設・支援したりと、その活動自体が社外から見えてアピールしやすい「本業の外での社会貢献活動(収益とは無関係なボランティア)」に力点が置かれることが多くあります。活動や成果が比

較的明確なので投資も呼び込みやすいメリットがありますが、「多少あくどい商売をして  
もかまわない」といった、本業の「免罪符」となりかねないデメリットがあります。

## (2) 日本企業における考え方と特徴

一方、日本企業におけるCSRの目的は「利害関係者との調和」であるといえます。

取引先・従業員・株主・地域社会など、利害関係の有無に関わらず、誰かに何らかの不利益を与えて不満を持たれること自体が、企業の持続的発展を妨げる経営上のリスクであるという考えが基本にあります。

このようなビジネスに対する姿勢は、突然現れたわけではなく、調和を尊ぶ日本社会において経験的に会得されたものです。江戸時代の学者石田梅岩は「二重の利を取り、甘き毒を喰ひ、自死するやうなこと多かるべし」「実の商人は、先も立、我も立つことを思うなり」と、実にシンプルな言葉でCSRの本質的な精神を表現しており、近江商人の「三方よし」の概念と並んで日本におけるCSRの原点といえます。

このような考えの方が利潤追求という企業の目的と現場の実務との間に論理的矛盾が生じにくく、低公害車開発などへの積極投資やビジネス上のリスク回避がごく自然に行われ、結果的に利益にも結びつくメリットがあります。

しかし、活動や成果が明確にならないことが多いため、活動の存在があまり知られずCSRの点で不当に低い評価を受けたり、経営者によっては自社の持続的発展という目的に思いが至らず、活動の意義が見出せなくなったりするデメリットもあります。

## 広がる企業の社会的責任の範囲

近年では、前述の点に加えて、積極的な情報開示と双方向のコミュニケーション、環境への配慮、誠実な顧客対応、従業員のキャリアアップ支援と仕事・私生活の両立への配慮、市民活動への支援なども企業が自主的に取り組むべき項目として認識されつつあります。

つまり、「企業の社会的責任」という言葉が示す内容と範囲が、社会的環境や人々の考え方の変化を受けて大きく変容しつつあるといえます。



## 企業を取り巻くステークホルダー

企業にとってステークホルダーとは、顧客、株主、従業員、地域社会といった、その企業と何らかの利害関係を有する主体を意味します。これらのステークホルダーの影響が高まる中で、企業はステークホルダーに配慮した様々な活動を行なうことが求められるようになってきました。

### 【企業を取り巻くステークホルダー】

#### 今まで重視していたステークホルダー

出資者である株主  
 資金や経営支援を提供する金融機関  
 規制や指導・支援を行なう監督官庁  
 マス（集合体）としての顧客・消費者

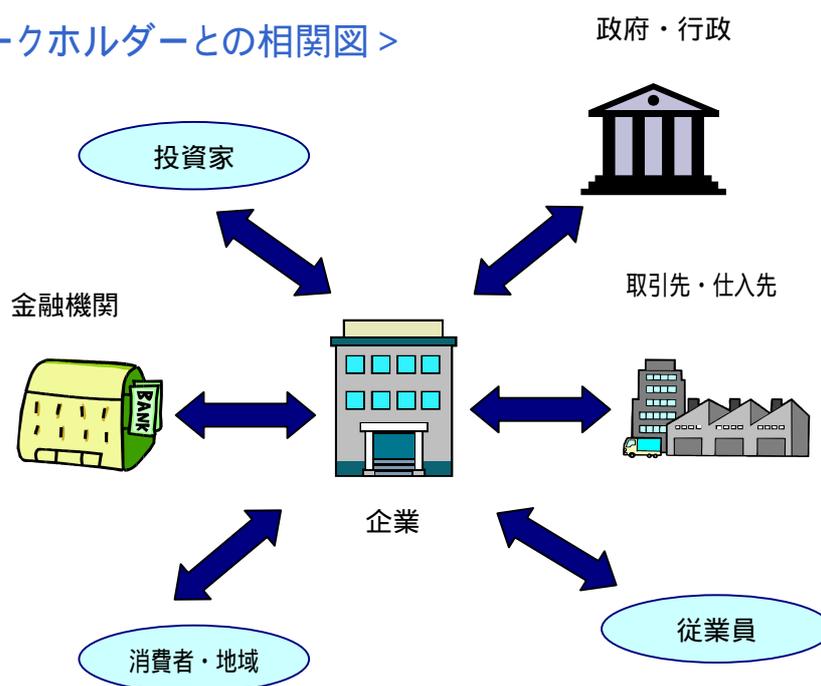
#### 実際に企業を取り巻くステークホルダー

多様なニーズを持つ顧客・消費者  
 工場や事業所の立地地域の住民  
 取引先  
 企業で働く従業員  
 出資者である株主  
 資金や経営支援を提供する金融機関  
 規制や指導・支援を行なう監督官庁

企業が今まで重視していたステークホルダーには、規制を守り、有用な製品やサービスを提供し、利潤を生み、株価を上げ、利益を還元することが求められていました。

しかし、企業を取り巻くステークホルダーは、実際にはもっと多様であり、企業はこれらと相互に影響を与え合い、それぞれの立場から企業活動に関心を持っています。企業は、多様なステークホルダーに配慮した企業活動を行なうことが求められています。

### < 企業とステークホルダーとの相関図 >



## CSRの取り組み分野

多様化するステークホルダーの期待や要請に応えるために、企業はCSRの取り組みを推進する必要があります。具体的には、企業はどのような分野の取り組みを行えばよいのでしょうか。

以下に「コンプライアンス」「コーポレート・ガバナンス」「顧客・消費者」「従業員」「環境」「社会貢献活動」の6つの分野について説明を行います。

### (1)コンプライアンス

コンプライアンスとは、法規制に留まらず、社会的な規範や社内で自主的に定めた規制などを含む企業倫理を遵守することを指します。相次ぐ大企業の不祥事により、ステークホルダーの企業を見る目はこれまで以上に厳しいものとなっています。ステークホルダーから信頼を得るため、企業は、法令や社会的規範を遵守するための仕組みを構築し、社内のチェック体制を強化することが求められています。

具体的には、倫理行動規範を策定し、それを周知徹底することや法令遵守の状況について監査・評価を定期的を実施することなどが挙げられます。

### (2)コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスとは、株主利益の最大化のため、経営の公平性と透明性を保つための監視の仕組みのことです。経営者の不正行為や暴走を防ぎ、経営者の業務執行を監督するために、取締役会や監査の機能を強化することが求められています。

また、IR活動によって経営の透明性を確保することや経営者の業績を評価し、動機付けを行なうための役員報酬の決定の仕組みも含まれます。

### (3)顧客・消費者に関連する取り組み

企業が消費者の信頼を獲得するための手法として、遵守すべき行動基準を自主的に定め公表する動きが広がっています。その一例として、2002年12月に内閣府国民生活審議会消費者政策部会の自主行動基準検討委員会から発表された「消費者に信頼される事業者となるために - 自主行動基準の指針 - 」と題する中間報告があります。

顧客の信頼を獲得するためには、こうした自主行動基準の策定に加え、具体的な改善の取り組みを行なうことが必要です。特に、製品・サービスの安全性や適正表示に関する消費者の関心は非常に高く、製品・サービスに関しては、従来よりも広範な情報提供を行なうことが求められています。

#### (4) 従業員に関する取り組み

優秀な従業員の採用や人材流出を防ぐことは、企業にとって非常に重要な活動の一つとなっています。従業員に対する取り組みとして下記のような活動があります。

従業員の能力向上を支援  
仕事と私生活が両立できるような制度（ワークライフ・バランス）の整備  
安全衛生や健康管理に配慮された職場環境を整備

具体的には、従業員のキャリアプラン作成の支援、従業員自らがキャリアプランに基づいて選択できる教育研修の実施、自己啓発に関する情報の提供・経費補助などがあります。

また、ワークライフ・バランスを実現するための施策としては、フレックスタイム制度や育児・介護を行なう従業員への支援制度として法定を上回る期間・回数の育児・介護休暇制度の付与や金銭的な支援などがあります。職場の安全衛生・健康管理については、従来の労働安全衛生に関する取り組みに加えて、従業員の健康維持の支援やメンタルヘルス・ケアの取り組みが求められています。

#### (5) 環境保全活動

企業の環境保全活動には、大きく分けて2つの柱があります。

事業活動から発生する環境負荷の低減を推進すること  
環境問題の解決に資する事業の立ち上げや製品・サービスを開発すること

前者には、製造段階での環境負荷の最小化、使用・廃棄段階の環境負荷を配慮した製品設計などの取り組みが考えられます。後者の取り組みについては、特に土壌・地下水汚染の浄化、廃棄物のリサイクル、地球温暖化対策などの分野において強いニーズがあります。

#### (6) 社会貢献活動

近年の動向として注目されるのは、社会貢献活動を単なる「慈善活動」としてではなく、「企業価値向上の一手段」とであると捉えて、活動のあり方を見直そうという考え方です。

その中でも、新たな取り組みとして注目を集めているのが、NPOなどのステークホルダーとのパートナーシップを重視した社会貢献活動です。パートナーシップとは、相互の特性等を認め合った上で、社会的な課題の解決や目的の実現に向けて対等な立場で協力し合うことを指します。

## 2 | CSRが企業イメージを高める

### CSRへの取り組みが企業の様々なリスクを回避する

法改正や社会の認識の変化により、企業リスクの範囲が広がりつつあります。CSRへの積極的な取り組みは、起こり得るリスクを十分に分析し、事前に対策を講ずることにつながります。

大手自動車メーカーによる大量のリコール隠し、大手菓子メーカーによる衛生安全管理の不徹底、ガス機器メーカーの瞬間湯沸かし器による死亡事故などメディアを賑わす企業の不祥事は後を絶ちません。

企業の不祥事が増大している理由としては、企業自体の制度や風土といった問題に加えて、企業のリスクの範囲が拡大したということ挙げることができます。法改正や消費者の意識の高まりにより、以前であれば社会からほとんど批判を受けることなく曖昧にされていた問題についても、厳しく糾弾されるようになってきました。

経済産業省の「リスク管理・内部統制に関する研究会」が2003年6月に発表した報告書では、不祥事を起こした企業に共通して見られる問題点として、次の6点が挙げられています。

#### 【不祥事発生企業に共通する問題点】

- 企業価値に影響を与えている広範なリスクの特定・対応ができていない
- 行動規範が確立・徹底できていない
- 職務権限の範囲が明確でない
- 通常の業務上の経路以外の情報伝達ルートが存在しない
- 事後対策のあり方が事前に明確にされていない
- 十分な能力を持つ内部監査機能が存在していない

以上の問題点を解決することが、企業におけるさまざまなリスクを回避することになります。

## どのようなCSRリスクが存在するのか

CSRリスクには、さまざまなものがありますが、大きく分類すると「コンプライアンスリスク」「ガバナンスリスク」「情報リスク」「人材リスク」「安全リスク」「環境リスク」の6つに整理できます。

リスクの分類	発生しうるリスク
コンプライアンスリスク	法令違反 従業員による倫理に反した行動
ガバナンスリスク	粉飾決算 経営陣の背任行動 不正経理、裏金流用、横領
情報リスク	個人情報流出 機密情報流出
人材リスク	サービス残業 長時間労働による健康被害 不当解雇 従業員の差別 セクハラ・パワハラ
安全リスク	工場や事業所における事故
環境リスク	環境汚染物質の流出 環境問題に関する地域住民との紛争

CSRに取り組むことは、リスクを洗い出し、事前に対策を講ずることにつながります。すなわち、さまざまな問題の発生を回避できる可能性が高まるのです。

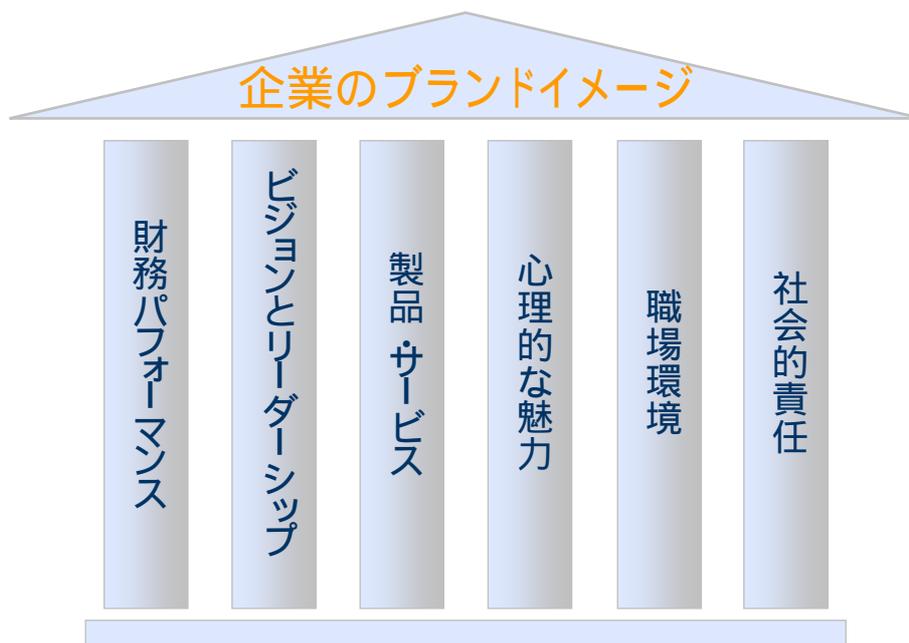
## CSRへの取り組みが企業のブランドイメージを高める

### (1) 企業ブランドの構成要素

CSRに取り組むことによって企業のブランドイメージを高めることができます。欧州のCSR推進団体であるCSRヨーロッパ(CSR Europe)が発行する「CSR Magazine」で、企業のブランドイメージを構成する要素を神殿の土台と柱に例えて説明する考え方が発表されました。これによると、企業のブランドイメージは、「責任・誠実・信頼」という土台と、「財務パフォーマンス」「ビジョンとリーダーシップ」「製品・サービス」「心理的魅力」「職場環境」「社会的責任」の6つの柱から構成されているとしています。

これらは、いずれも企業のブランドイメージを支える上で必要不可欠な要素であり、い

いずれかが揺らいでも神殿つまり企業は崩壊の危機に直面するとされています。



## (2) CSRと企業のブランドイメージとの関係

この神殿を構成する6本の柱のうち、いずれの柱が重要であるかは、企業によって異なりますが、このうち「社会的責任」がより重要な企業とはどのような企業でしょうか。

一つには、事業活動が社会や環境に及ぼす影響が非常に大きい企業が挙げられます。たとえば、欧米では天然資源の開発や人の健康に関わる事業を行なう企業（石油メジャーや医薬品大手など）が、企業のブランドイメージを守るために真剣にCSRに取り組んでいる事例がいくつもあります。

もう一つ一般的に言えることは、社会的な認知度が高いほど「社会的責任」の柱がより重要であるということです。なぜならば、認知度が高い企業ほど、社会からの期待が大きいためです。

また、認知度の高い企業ほどマスメディアが大きく取り上げるため、企業の不祥事や積極的なCSRの取り組みも、ブランドイメージへの影響が強いとされます。

## 3 | 中小企業におけるCSRの取り組みと事例

### 中小企業におけるCSRの取り組み事例

#### (1) ビルメンテナンス業

大阪府  
資本金1千万円  
三洋ハートエコロジー(株)

2003年度第1回大阪府障害者雇用貢献企業顕彰(ハートフル企業貢献賞)を受賞し、知的障害者・野宿生活者の積極雇用でビルメンテナンス業を展開することを真正面から宣言。清掃を中心とする業務は、企業やビルオーナーが発注者となる委託業務で、単純に低価格競争に巻き込まれやすいという傾向があります。その中で、一般企業では通常は就労困難だと考えられる知的障害者・野宿生活者を積極的に雇用する戦略で、サービス価格の上昇を抑え、自社の清掃業を社会事業として差別化するという競争優位を生み出しています。

また、単純な清掃業務から衛生管理・運転保守・点検整備・保全警備と様々な業務を包含するビルメンテナンス業へと業界が変化しているなかでは、「スキルをもった高齢者」や「障害があっても自己成長意欲の高い若者」を多く採用することで、自社の人材が優位性を発揮する側面もあります。「企業が支払える給料に制約がある以上、従業員にとっての給料の価値が最大になるように従業員を採用する」という発想や、障害者や生活困窮者の自立を促すための取り組みであることは評価に値します。

#### (2) 建設業

北海道栗山町  
(株)木の城たいせつ

地元北海道産の木100%活用による、健康100年住宅づくりで地域循環自立型産業の実践が評価され、2003年(社)日本フィランソロピー協会の第1回企業フィランソロピー大賞を受賞。「地産地消」を実践すべく、北海道の森林育成、製材から住宅建設まで、木と住宅のライフサイクルを自社で一貫経営し、地域資源活用型のビジネスモデルを確立。

また、通年施工・通年雇用の実現で、冬は失業保険で暮らすのが常識だった道内建設業界関係者の意識を変革し、経済社会モラルの向上に貢献。さらに、毎年繰り返されてきた落氷雪事故を解消するため、いち早く「無落雪建築」の専門化を宣言し実践しました。

これらの先駆的な取り組みを「株式会社 冬総研(ふゆそうけん)」（同社シンクタンク部門）を通じて、世界規模で広めるなど、「波及性」においてもその努力は顕著です。

### (3) 農産物販売

徳島県上勝町  
株いろどり

料理に使用する木の葉活用事業による、高齢者を働き手とする地域再生により、2005年(社)日本フィランソロピー協会の第3回企業フィランソロピー特別賞を受賞。料理のつまモノとしての木の葉の商品化とハード面での独自のシステム構築、さらに、きめ細かいソフト面でのサポートにより、彩(いろどり)ブランドは今や全国シェア7割を超えています。

主な働き手であるお年寄りは、働いて得られる収入に加え、社会に参加している喜びを得ることで、地域全体にも活気を与えています。高齢化率50%を超える上勝町では、寝たきりのお年寄りはわずかに4人のみ。お年寄りがいきいきと働く姿を見て、2,400人の町にUターン、Iターンは130名にものぼります。

### (4) 商店主の共同出資による商店街活性化

東京都足立区  
東和銀座商店街

顧客を大型店に奪われ、シャッター通り化しつつあった地元商店街を再活性化させるため商店主が共同で株式会社を設立し、廃業した店舗を再利用して、宅配弁当や学校給食、学童保育と事業の幅を広げ地域サービスを徹底。2003年(社)日本フィランソロピー協会の第1回企業フィランソロピー特別賞を受賞。また、新たな雇用を創出し、地元住民の「コミュニティ」崩壊をくい止めようとする「社会性」が地元を支えています。

この商店街がユニークなのは、商店街の店主たちが株主となった(株)アモール・トーフを設立したこと。商店街が地域のためのサービスをNPOではなく株式会社として行っています。時代の趨勢でいえばNPOが支持されるのですが、店主たちはきっぱりと株式会社で良かった、と言います。それは、株式会社という組織形態のほうが商売をする上で、やり易いからだそうです。組織が儲けることに対してエクスキューズがつかないことが、店主たちが評価する点のようです。

このアモール・トーフはユニークです。株主は最大10株までしか保有できません。個人の占有にならないようにするため、初めから、このような縛りをかけています。

地域のために必要なことだけをやるのがポリシーであり、地域に必要であれば、または他の人たちが嫌がってやらないことであれば、自分たちの専門外であっても事業化してきました。そもそも株式会社設立の発端が、近所にできた都立病院のレストランと売店運営に手を挙げたことでした。そして、中学校が給食を民間委託する話が出たので、「地域のことは地元の商店街が賄う」をモットーに給食事業に乗り出しました。

## 中小企業はCSRを企業価値につなげることができるのか

CSRに取り組むことで企業価値を増大させることができるのは、取組余力があり、同時に企業ブランドがモノをいう大企業の話であり、実際にCSRを意識して競争戦略を考えている中小企業はあるのか、という疑問が起きても不思議ではありません。

日本総合研究所によると、『環境経営大賞』で表彰された企業、地域活性化に貢献のあった企業、高齢者雇用開発コンテストに入賞した企業などをリスト化すると、大企業だけではなく、多くの中小企業が社会に対する責任を積極的に果たしている事例が存在しています。

もちろん、こうした中小企業を特徴付けているCSRの取り組みは網羅的なものではありません。中にはCSRなどというキーワードが全く意識されず取り組まれているケース、「三方よし」のような古くからの家訓にもとづいて社会への貢献行動が自然体で息づいていると推察されるケースもあります。

一方で、本業と、ある領域でのCSRの取り組みが上手く組み合わせたり、競争優位の獲得、企業価値の向上に繋がっているのではないかと判断されるケースも存在します。

## 中小企業におけるCSRの取り組みポイント

CSRというと、GRI(注)の報告書ガイドラインに示されるような網羅的な項目全てについて取り組みを進めなければならないとか、広範囲に存在する全てのステークホルダーに満遍なく目を配らなければならないという通説がまかり通っています。とりわけ中小企業においては、そうした強迫観念を持つ必要はありません。取り組みの領域は選択的で構いませんし、ステークホルダーが限定的であったとしても、CSR活動を戦略的な競争優位の獲得、企業価値の向上に繋げることができるのです。

このことを前述のビルメンテナンス企業の事例は示しています。取り組みの領域を選択的に捉え、ステークホルダーを限定的に意識することで、本業との相乗効果を構想することに成功しているようにさえ見えます。繰り返せば、ステークホルダーとの関係が相対的に限定的な中小企業は、自社の差別化につながる領域からCSRを導入すればよいということになります。本業と関係の深い分野から順に経営資源を集中し、業界の中で自社製品・サービスを差別化して長期的な成長を持続することができるようになるのです。

### (注) GRI

GRIは、報告書の内容の質ならびに信頼性・比較可能性向上のため、世界で統一したガイドラインを作成し、報告書を読み手である利害関係者にとって意味あるものにしようと、1997年に設立されました。環境のみならず、持続可能な発展に向けた「持続可能性報告書」のガイドラインを作成し普及を図っており、2002年に最新版の「GRIサステナビリティ・リポーティング・ガイドライン2002」を発行しています。

## CSRに取り組む中小企業の絶対条件

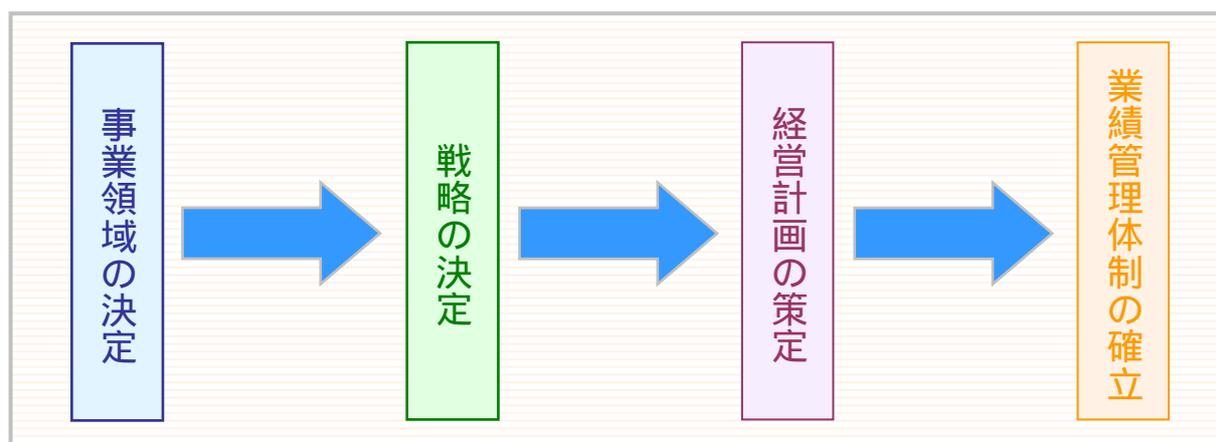
CSRは、下記の項目から構成されています。

- 「公益責任（企業の利益を上げる：社会に益をもたらす）」
- 「公共責任（コンプライアンス：ルールを守る）」
- 「存在責任（社会に貢献する：存在価値）」

企業の究極の目的は「利益を上げ続け社会に貢献する」ことに尽きます。

したがって、企業が付加価値を社会に提供し、その対価によって利益を生み出し、税金などの形で社会に還元していくということが、すなわちCSRの実践になります。

利益を上げ続けるためには、自社がどの分野で付加価値を提供できるか（事業領域の決定）、そしてその事業分野においていかにして利益を上げるか（戦略の策定）、戦略にそってどのような行動を起こすか（経営計画の策定）、計画どおりに業務は進んでいるかの検証と軌道修正（業績管理体制の確立）が不可欠となります。



また、中小企業は自己金融力が比較的脆弱であるため、自社の利益だけでCSRを推進することは難しい面もあります。しかし、この取り組みを評価してくれる出資者がいれば十分可能となります。事例に挙げた株いりどりにおいても出資者の中には自治体も含まれています。つまり、取り組みの内容によっては賛同してくれる出資者が現れ、取り組みがスムーズになるだけでなく、企業として社会的信用や存在価値も高まり、結果として社会に利益還元できる企業になることができるのです。

参考：『最新CSR（企業の社会的責任）がよ〜くわかる本』 2005年

（株）日本総合研究所 白鳥わか子 萩原美穂 著 秀和システム

『フリー百科辞典「ウィキペディア」』