



資料 No. 160

平成 29 年 3 月

# 企業による社会課題の解決に関する調査

— 企業の社会的責任と共通価値の創造に関する調査 —

大阪府商工労働部

**orcie** 大阪産業経済リサーチセンター  
Osaka Research Center for Industry and the Economy



## まえがき

社会課題（社会全体で改善や解決に取り組むべき課題）は、企業の事業継続と発展の阻害要因になる一方、事業が、社会課題の改善や解決に寄与するなら、新たな事業機会にもなり得ると考えられます。企業は、社会貢献や社会的責任に受動的に対応する発想ではなく、事業機会や利益を創出する発想を持ち、新たな市場の創出、新たな流通網の形成、地域の潜在力の掘り起こしや強化に取り組むことで、継続的に社会課題に対応することが望まれます。近年、国内外では事業の経済的な価値と社会的な価値を両立させる考え方がみられ、産業や企業を振興する一つの視点・方向性として注目されています。

また、EU では、効率的で持続可能かつ包摂的な社会経済を目指す成長戦略として「ソーシャル・イノベーション」の概念を掲げています。この概念は、技術革新の背後にある **Social Dynamics** に影響し、行政の社会的コストの削減にも寄与すると考えられています。

本報告書は、多様化・複合化する社会課題を解決し、持続可能な社会の形成とその次世代への継承に求められることとして、企業の社会的責任（**CSR = Corporate Social Responsibility**）に対する認識や社会課題の解決の目的を有する取組、特に、法令順守や社会貢献のような **CSR** よりもむしろ、自社の本業の技術や多様な経営資源を活かし、社会的な効果と同時に、経済的な効果（収益）にも結び付けていこうとする取組に着目して取りまとめました。調査結果や様々な取組事例から明らかになったことの一部は、**CSR** や社会課題の解決に対する企業の認識や取組の実態が多様であること、好事例として紹介されるケースであっても、一時点の静的な取組の表層的な理解では十分とはいえず、取組の検討から実践までの過程において、試行錯誤や模索、創意工夫などが重ねられていることです。本報告書が、**CSR** や社会課題に対する企業の認識や取組について考える一助となり、企業はもとより、企業の経営支援に携わる方々、社会課題の解決に取り組む **NPO** などの様々なセクターの主体やその支援に携わる方々の活動に資することとなれば幸いです。

最後になりましたが、調査に際しまして、ご助言をいただきました、学識・有識者の皆様方、また、ご多用の中、アンケート及び聞き取りによる調査の実施・回答にご協力を賜りました、多数の企業をはじめとする皆様方に対しまして、厚く御礼を申し上げます。

本報告書の執筆は、主任研究員 天野敏昭（第1章～4章／資料）と副主査 中井章太（第3章第3節：ドクター・オブ・ジ・アース(株)／(株)オーシャンネットワーク／(株)粉室製作所／(株)櫻製作所／キリン(株)の各事例）が担当しました。

平成 29 年 3 月

大阪産業経済リサーチセンター  
センター長 小林 伸生



## 目 次

要 約	1
第1章 企業経営と社会課題の解決をめぐる論点	7
1. 企業が社会課題の解決に取り組む背景	8
2. 社会課題解決のビジネス展開の概念（CSR と CSV の概念を中心に）	11
3. 社会課題解決のビジネス展開の現状	19
4. 社会と共創・共生し成長する企業活動の推進	22
第2章 企業の実践の支援の現状と課題	26
1. 大阪府内の支援の現状	26
2. 他都市の支援の現状	34
3. 支援の現状と課題	49
第3章 社会課題解決のビジネス展開の現状と課題 （アンケート及びインタビュー調査）	51
1. 調査の実施概要	51
2. アンケート調査結果	53
(1) 回答企業の概要と経営について	53
(2) 利害関係者との経営に関するコミュニケーションについて	55
(3) 社会貢献・CSR（企業の社会的責任）の取組の現状について	58
(4) 社会課題の認識と社会課題の解決に主体的に取り組む意識・現状について	60
(5) 社会貢献・CSR 及び社会課題の解決に寄与すると考えられる取組・事業について	62
(6) 社会貢献・CSR 及び社会課題の解決の取組・事業と収益向上の関係	80
3. インタビュー調査結果	98
ドクター・オブ・ジ・アース株式会社	99
株式会社オーシャンネットワーク	102
株式会社粉室製作所	105
株式会社櫻製作所	108
株式会社シーズクリエイト	111
株式会社リクルートホールディングス	117
キリン株式会社	120
ネスレ日本株式会社	123
ミズノ株式会社	129
4. 調査結果のまとめ	133

第4章 まとめ	137
1. 調査結果からの示唆	137
2. 取組の推進に向けて	138
参考文献・論文・資料	140
資料	143
アンケート調査票	145

## 要 約

### 第1章 企業経営と社会課題の解決をめぐる論点

**（企業が社会課題の解決に取り組む背景）** 企業は社会を構成する一大セクターとして、社会や福祉サービスの供給や社会課題の解決に大きな役割を果たしている。2011年に発生した東日本大震災などを契機に、企業の中で、経営者層、社員、労働組合といった様々な立場の人間が、新しい社会貢献や社会的責任（CSR）の実践のあり方を模索する動きもみられ、多面的な意識・発想・行動が生まれる可能性が高まっている。企業は、事業の受け手である社会の将来像を見据え、社会に変化（イノベーション）をもたらすことが期待される。株主に限定されない多様なステークホルダーを重視するガバナンスへの変容により、企業は、社会課題の解決に、社会貢献や受動的な社会的責任の観点ではなく、経営戦略の一環として取り組むことが益々求められるようになると考えられる。

**（社会課題解決のビジネス展開の概念）** 80年代からみられる企業の社会性の概念は、2010年以降、事業を通じた社会的課題の解決と経済的価値（売上・利益）の獲得（CSV）、ソーシャル・イノベーション、ブランド力（評判・信頼）の獲得などの目的や効果が表明され、企業と社会の双方向型の取組に変化している。運営に要する資金は、ビジネスの経費（コスト）として本業の取組の一環に位置づけられ、取組の組織形態は、企業単独の展開だけではなく、官・民・中間支援機関等の複数組織と協業（連携）することが主軸になりつつある。本調査では、社会課題解決のビジネス展開を「社会にとっての価値」と「企業にとっての価値」を両立させようとする経営の取組と捉え、その取組に際して、非営利性と社会価値の追求を主な目的とする他のセクター（非営利セクター及び公的セクターなど）との連携や協働の可能性が示唆される取組というように想定する。

**（社会課題解決のビジネス展開の現状）** 大企業では「社会にとっての価値」と「企業にとっての価値」の両立を目指す社会課題解決のビジネス展開を意識する取組がみられるが、中小企業では、自社で社会課題解決のビジネス展開だと認識されない取組もみられる。地域に目を向け、従来の枠にとらわれない発想で事業を考えると、社会課題解決のビジネス展開に該当する取組が少なからずある。企業が、広く社会の動向に目を向け、自社の事業内容や経営を様々な角度から見つめ直し、経済や社会の構造変化に対応する上で、社会課題解決のビジネス展開に取り組む意義があると考えられる。

**（社会と共創・共生し成長する企業活動の推進）** 社会課題解決のビジネス展開が、企業や事業の価値を高める取組になる仕組みが必要である。多様なセクターと関係性を築きながら社会と共創・共生し成長するためには、ソーシャル・イノベーションの観点から社会課題解決のビジネス展開を考えていくことが大切だと考えられる。こうした点から、企業が社会課題に対峙することは、組織や経営のあり方を変えるだけでなく、そうした変化が、社会課題の解決の対象となる社会そのものの価値観や行動をも変えることが、社会と共創・共生し成長する目標になると考えられる。

## 第2章 企業の取組の支援の現状と課題

CSR や CSV の取組を支援する動きは、全国一律的にみられるわけではないが、地方自治体、商工会議所などの経済団体、経営支援組織、市民活動等の中間支援団体など多様な組織が参画し、複数の主体が共同で取り組むケースもみられ、支援の内容は多様である。マッチング、中間支援機能、企業間あるいは企業と他のセクターとのネットワークの構築、顕彰（表彰）、先行的に取り組む企業の発掘と他社等への啓発など様々な取組が行われている。他都市の先行的な支援では、取組内容を評価するだけではなく、企業の主体的な発想や取組を引き出す育成型の支援から顕彰までステップアップしていける取組がみられる。課題は、CSR の取組内容の評価・認証や顕彰、あるいは低利融資や入札優遇などのインセンティブに焦点を当てるのではなく、従業員及び従業員の生産性や多様な利害関係者との関係性を重視し、創意工夫、変革、効率性などを多面的に開発していく経営面への影響などの向上に目を向けることが求められる。CSR に継続的に取り組み、さらにその水準を高めていける支援の取組が求められていると考えられる。

### （企業の取組の支援の例）

取組事例	主体	取組の内容
大阪府公民戦略連携デスク	自治体	公民連携で地域活性化や社会課題を解決／ワンストップの窓口マッチング
フィナンソロピー・CSR リンクアップフォーラム（大阪ボランティア協会）	非営利組織	社会貢献活動・CSR・CSV の啓発・研鑽／企業と非営利組織等の中間支援
高槻市市民公益活動センター	非営利組織	市民活動団体の活動拠点／非営利組織間あるいは非営利組織と行政のマッチング
大阪府商工会連合会	経済団体	小規模零細企業の経営に関する相談／CB や SB の支援／CSR の調査を継続的に実施
堺市産業振興センター （CSR 推進企業創出モデル事業）	経営支援組織	ISO26000 の専門家の派遣などの支援を通じて、モデルとなる導入事例を創出
東大阪市（東大阪市 CSR 経営表彰）	自治体	事業所をあげて継続的に取り組む特筆すべき CSR 活動を行っている企業を表彰
横浜型地域貢献企業認定制度	経営支援組織	「システム」と「地域性」の2つの評価内容で「地域貢献企業」を認定（2年毎に更新）
京都 CSR 推進協議会（CSR 京都）	経営支援組織	「気づきと取り組みの発見シート」による自己診断・評価、CSR 取り組みレポートの作成
滋賀 CSR 経営大賞	経済団体	滋賀 CSR 経営モデルの6つの側面に基づく「滋賀 CSR 経営診断」による自己診断と表彰
宇都宮まちづくり貢献企業認証制度	自治体	CSR をまちづくりの仕組みに位置づけ、「宇都宮まちづくり貢献企業」として認証
かわさきコンパクト	自治体	グローバルな視野から設定した課題に、市民、企業、行政等が連携して解決を目指す
さいたま市 CSR チャレンジ企業認証制度	自治体	CSR を企業経営そのものと捉え、チェックリストによる自己診断結果などに基づき認証
川口市地域貢献事業者認定事業	自治体	地域を意識した経営に取り組む事業者や団体などを「地域貢献事業者」として認定
人材育成企業認証制度（沖縄県）	自治体	働きがい 15 項目の認証基準を提示し、人材育成に優れた企業を認証（認証期間は3年間）
（参考）CSR 導入・ステップアップモデル （松山商工会議所）	経済団体	企業が主体的に取り組める、CSR の導入からステップアップまでのガイドラインを提示



**第3章 社会課題解決のビジネス展開の現状と課題  
(アンケート及びインタビュー調査結果)**

(実施概要) 「企業経営と社会課題の解決に関するアンケート調査」(有効配布先 1,992社→338社が回答/有効回答率 17%) と 9社でインタビュー調査を実施

**(アンケート調査結果：単純集計結果)**

- ・ 中期経営計画を策定済みの企業は 48.5%、長期経営計画を策定済みの企業は 14.8%
- ・ 経営面で重視する方針は、「収益性の向上」「売上高・市場シェアの拡大」「人材の確保」「営業力の強化」などで、「社会貢献や CSR」を重視する企業は極めて少ない (4.5%)
- ・ 利害関係者の筆頭は「従業員」で、8割超の企業が、従業員に「経営戦略・計画」に関する情報を提供。「地域・コミュニティ」にも 8割の企業が経営理念等の情報を提供
- ・ 社会貢献・CSR に取り組む必要性を認識している。取り組んでいる割合が高いのは、「公正な事業慣行」「環境」「労働慣行」「人権」。重視するのは、「労働慣行」「地域社会への参画及び発展」「公正な事業慣行」
- ・ 事業継続上の阻害要因となる社会課題は「少子化」「高齢化」「雇用・就業環境」など。事業創出の契機になり得る社会課題は「女性の活躍推進」「環境」「地域再生・地域活性化」「健康・福祉」などで、阻害要因となる社会課題よりも多岐に及ぶ
- ・ 社会課題の解決の取組について、54.3%の企業が収益事業の範囲内で取り組むべきだと認識 (32.8%が収益事業の範囲外でも取り組むべき/13.1%が消極的な認識)
- ・ 社会課題の解決に寄与すると考えられる取組・事業について、約 8割の企業が何らかの取組・事業を行っていると認識 (「自社の製品・商品・サービス」「自社の事業プロセス」が社会課題の解決に関係する企業は 51.4%/自社の事業領域と関係の少ない取組・事業を行っている企業は 25.1%)。取組事例を概観する限り、製品・商品・サービスの提供そのものが社会性を持つ取組であると考えられる企業は数多い

**(社会貢献・CSR 及び社会課題の解決に寄与していると考えられる取組・事業の分類)**

	収益向上の効果がみられない (56社)	収益向上の効果がみられる (102社)	
事業領域内	事業領域内で収益向上の効果がみられないのは、「貧困・所得格差」や「教育の機会や質の確保・向上」などの分野	事業領域内で収益向上の効果がみられるのは、「環境」や「健康・福祉」の分野	事業領域内
事業領域外	事業領域外で収益向上効果のみられない取組例は多いが、社会貢献のような取組が多く、収益の向上に対して、間接的な影響が主体となる取組例が多い	事業領域外での取組例では、収益向上効果のみられる取組例が少ない	事業領域外
	収益向上の効果がみられない (59社)	収益向上の効果がみられる (19社)	

- ・ 社会課題の解決に寄与すると考えられる取組・事業と関係のある主な社会課題は、「環境」(40.5%)、「雇用・就業環境」(28.3%)、「高齢化」(23.1%)、「女性の活躍推進」(22.3%)、「健康・福祉」(21.5%) など

- ・取組・事業を始めた主な契機は、「経営者層のトップダウン」(51.6%)、「既存事業の延長線上」(28.9%)のほか、「経営者層と従業員の対話」「利害関係者の意向や要請」「他社・他の組織の団体の動向」などで、複合的な契機が影響。取組・事業の主な推進力は、「経営者のリーダーシップ」(68.6%)や「管理者層のリーダーシップ」(37.1%)のほか、「経営戦略との関連付け」(24.1%)も上位にあがっている。62%の企業が、取組・事業の目標を設定しており、中長期までの目標を設定する企業が多い
- ・取組・事業の主な効果は、「企業イメージの向上」(46.1%)、「取引先や顧客等からの評価向上」(42.6%)、「社内の活性化」(33.5%)など。最も大きい効果は経営面に間接的な影響を及ぼす効果が優勢だが、2～3番目に大きい効果では、「人材の育成」「人材の確保」「技術やサービス等の向上」など、直接的な影響を及ぼす効果がみられる
- ・取り組む上での課題は、「人材の不足」「実施体制の整備」「取り組む内容の選定」など
- ・取組・事業について、「取り組む必要性をあまり感じない」企業は極めて少ない。具体的な取組に踏み出せていない企業は23.9%。一定の取組を行っていると考える企業は72.1%で、「十分に取り組んでいる」と考える企業20.6%に対し、「十分ではないが取り組んでいる」と考える企業の割合が51.5%。取組や事業に、収益向上の効果がみられるのは40.6%である。取り組めない・取り組まない企業では、「取り組める人材の不足」、「知識や方法が不十分」、「経費や人手などの負担が大きい」などが課題

取組・事業の全般的な評価	構成比
十分ではないが、取り組んでいる（収益向上の効果がみられる）	27.2%
十分ではないが、取り組んでいる（収益向上の効果はみられない）	24.3%
必要性は感じるが、十分に取り組めていない	23.9%
十分に取り組んでいる（収益向上の効果がみられる）	13.4%
十分に取り組んでいる（収益向上の効果はみられない）	7.2%
取り組む必要性をあまり感じない	3.9%
合計	100.0%

- ・現状の取組・事業について、67.1%の企業が、維持または拡充の意向を有している。他社に同様の取組・事業を要請するケースは22%と少ないが、要請済みの企業は他社等での実施を徹底している。企業以外の組織（行政、非営利組織、大学等）との連携は（複数回答）、連携した経験があるのは30.4%、連携した経験がないが連携する意向のあるのが28.8%

**（アンケート調査結果：収益向上効果のみられる企業の特徴）**

- ・業種による収益向上効果の差異は小さいが、卸売業・小売業の取組はやや二極的
- ・人材の不足や実施体制の整備が二大課題だが、従業員数の増減との関係性は小さい
- ・経営状況が良好な企業ほど、取組や事業の収益向上効果がより明確に現れる
- ・主な販売取引先別の収益向上効果の差異は小さいが、官公庁・公的機関はやや上回る
- ・中期または長期の経営計画を策定している企業は、収益向上効果のある割合が高い
- ・技術力・研究開発力の強化、新たな製品・商品・サービスの開発を重視する企業が多い

- ・利害関係者として、供給者・事業提携先や行政機関を重視する企業の割合がやや高い
- ・利害関係者と多様な手段を活用してコミュニケーションを図っている
- ・社会貢献やCSRの取組は、社会課題解決の事業化と収益向上の一前提になり得る
- ・「地域社会への参画及び発展」や「環境」分野の社会貢献・CSRを重視している
- ・社会課題のマイナスとプラスの両側面を広く見渡している
- ・収益事業の範囲内で取り組むべきだと考える企業が多い
- ・自社の製品・商品・サービス及び事業プロセスと関係性の深い取組・事業が多い
- ・収益向上効果の大きい社会課題は、環境、高齢化、雇用・就業環境、健康・福祉など
- ・取組の契機は、事業内容と社会課題の関係性の深さや収益事業への発展の志向性など
- ・取組の推進力は、経営者のリーダーシップのほか、経営戦略との関連付けなど
- ・取組や事業の短期と中長期の目標を設定しているケースが多い
- ・収益向上の効果がみられる取組・事業では、多岐に及ぶ効果がみられる
- ・人材の不足が課題。取組内容の選定、計画の立案、取組成果の評価は対照的に少ない
- ・他社に対して、社会貢献・CSR及び社会課題の解決の取組を要請する割合がやや高い
- ・本業と関係のある内容で他の組織と連携した割合が高く、連携に対する意向も高い

(インタビュー調査結果)

企業名 (業種/対応する社会課題の分野)	取組・事業の内容
ドクター・オブ・ジ・アース株式会社 (生鮮品卸小売/環境・自然)	産地直送野菜の生産者と消費者をつなぐ「のら産直システム」(全国初の産地直送野菜の受発注システムで生産者を支える)
株式会社オーシャンネットワーク (宅配システム提供/消費、少子化、高齢化、地域再生・地域活性化)	地元の味を守る!「街の宅配屋さんシステム」(地元の酒屋など宅配機能を有する事業者が、空き時間を利用して宅配を行う)
株式会社粉室製作所 (ねじ製造/健康・福祉、途上国支援)	ネジ一本でこっそり世界を変える「スマイルネジプロジェクト」(ネジ1本で1人分のポリオワクチンが途上国に届けられる)
株式会社櫻製作所 (産業機械製造/環境・自然)	三方良しの粉末化濃縮装置「ハイエバオレーター」(独自技術の環境装置の販売促進を通じて産業廃棄物の削減に貢献)
株式会社シーズクリエイト (印刷/地域再生・活性化、雇用・就業環境)	外国人観光客向け情報誌の発行、「YAOLA」(地元の文化や産業の発信)、「ミライ企業プロジェクト」(若者の就業・雇用支援)
株式会社リクルートホールディングス (就業支援等/雇用・就業環境)	若年の失業者や無業者向けの就職支援プログラム「ホンキの就職」の開発及び地域若者サポートステーションなどの支援機関や学校等との協働
キリン株式会社 (飲料製造/環境・自然、地域再生・活性化)	遠野をホップの里からビールの里に!「TONO BEER EXPERIENCE」(ホップとパドロンを生産を起点に地域を活性化)
ネスレ日本株式会社 (食料品製造/健康・福祉、高齢化)	「ネスカフェアンバサダー」「介護予防カフェ」「ネスレヘルシーキッズプログラム」(高齢者や子供の生活の質や健康の向上)
ミズノ株式会社(スポーツ品製造/健康・福祉、教育の機会や質の確保・向上、高齢化、子育て環境の整備・改善)	子どもや高齢者の体力と運動能力の向上を目的とする「ヘキサスロン」などのプログラムの開発・事業展開、公共施設(健康づくり推進)の運営

・事例の企業は、従業員数規模が数十人から数千人までの中小・中堅企業と大企業である。中小・中堅企業では、経営理念などに基づき、社会課題の解決を念頭においた事業展開がみられるが、企業以外のステークホルダーと協働で行われる取組では、当該企業にとって未知の領域分野での取組となる場合もあり、経済的な効果の発現には中長期的な視点や収益性を追求する一層の取組や工夫が必要になるケースもみられる。大企業では、組織として取り組むべき複数の重要な社会課題を設定し、事業との関わりを中心に、対応方法について多面的な検討が行われている。当初は社会貢献や CSR の発想から始め、CSV 的な展開を模索していくケースもみられる。

## 第4章 まとめ

### ○調査結果からの示唆

多くの企業が、社会貢献や CSR（企業の社会的責任）に取り組む必要があると認識しているが、企業単体で社会課題を認識し、その解決に向けて具体的な行動をおこすことは容易とはいえない。社会的な価値と経済的な価値の両立を実現する CSV（共通価値の創造）などの概念も、企業に十分に浸透しているとは言い難い。イノベーション性を有すると考えられる CSV の概念は、社会課題への対応に緊急性を求められるところにより認識されると考えられる。企業単体で推進することのみでは、社会課題の核心に迫ることができず、一端的な取組にとどまる可能性もある。社会課題の適切な認識や異なるセクターとの連携、社会的な効果だけでなく経済的な効果の創出の方策など、企業を取り巻くステークホルダーとともに考えていくことができる社会的な仕組みが求められる。

### ○取組の推進に向けて（企業がソーシャル・イノベーションの担い手となり得るために）

**（企業単体の取組の推進）**企業が、社会貢献や CSR だけでなく社会課題のビジネス展開についても相談でき、場合によっては他のセクターとの連携を模索できる拠点が必要である。経済団体のほか、企業と非営利組織や市民活動団体の双方と接点を持つ相談支援機関が、有効に機能し得ることが考えられる。企業と企業以外の組織のマッチングを推進することが求められる。

**（企業の共同の取組の推進）**オープン CSR の有用性に注目することも考えられる。地域に根ざした中小企業が、地域の社会課題に企業の力を結集して取り組むインパクトは、企業単体の取組よりも大きいと考えられる。企業の共同の取組を推進することも一つの方向性だと考えられる。

**（地域クラスターの可能性）**さらに大きな着眼点として、地域クラスターの観点がある。「京都市ソーシャル・イノベーション・クラスター構想」の例では、社会課題解決の担い手を幅広い経営主体に求めている。地域に目を向け、企業と当該企業以外の組織のつながりを創出する中間支援機能の可能性がうかがわれ、地域という観点からより大きなイノベーションが生み出されることが期待される。

## 第1章 企業経営と社会課題の解決をめぐる論点

企業が、持続し発展していくためには、自社の事業や組織が社会に受け入れられる必要がある。社会を「異なる人間たちが、限られた空間のなかでともに住み合っていくことを可能にする知恵あるいは仕掛けの総体」[長谷川・浜・藤村・町村,2007]と捉えると、多様な属性や価値観を持つ人々が共生していけるよう、一人ひとりがより良い社会について考え、個々人や企業を含む多様な組織が培ってきた知恵や仕掛けをその社会づくりに活かすことが有益だと考えられる。

持続可能な社会・将来に向けて取り組まなければならない社会課題は広範囲に及ぶ<sup>1</sup>。例えば、国連グローバルコンパクトは、「MDGs (Millenium Development Goals)」(2015年までの開発目標)で十分に対応できなかった課題を加えて、2016年1月から2030年までの新たな行動計画「Agenda 2030 : SDGs (the Sustainable Development Goals)」を採択し、17の目標<sup>2</sup>の169のターゲットに対し、企業が、国際機関、政府、市民などと連携して全世界的に取り組むことを求めている<sup>3</sup>。

社会課題は、中長期的には、地域の疲弊や衰退、需要や市場の縮小、人的資源の脆弱化などをもたらし、企業の事業の継続と発展を阻害することが懸念される。しかし一方で、新たな事業機会の創出や収益の柱をもたらす契機になり得る可能性も見込まれる。一般的に、社会課題を解決する主体は行政機関だと考えられているが、予算上の制約が大きいだけでなく、複合化した社会課題にうまく対処し、より良い社会を次世代に継承するためには、行政、住民、非営利組織、企業などの多様な組織が当事者意識を持ち、多様なアイデアと諸資源を持ち寄り、中長期的な展望と多面的な発想をもって協働することが望ましい。

近年、グローバル企業や大企業、中小企業の一部は、社会課題の解決に主体的に関与する必要性を認識し、社会課題の解決を本業の目的に組み込み、企業が持つノウハウや技術、

---

<sup>1</sup> 国内では、地域や生活共同体の創生や再生、安定した就労や生活基盤の確立、環境負荷の軽減や自然環境の保全、少子高齢社会下の安全・安心な暮らしの提供、教育の機会や質の確保など。

<sup>2</sup> 貧困／飢餓・食の安全・栄養の改善・持続可能な農業／健康的な生活と福祉／教育・生涯学習／ジェンダー平等・女性と女性の能力向上／水と衛生の利用可能性と持続可能な管理／エネルギーの利用／経済成長と雇用／強靱なインフラの構築・産業化とイノベーションの推進／各国間の不平等の是正／包摂的かつ強靱で持続可能な都市と住宅／持続可能な消費と生産のパターン／気候変動とその影響に対する緊急対策／海洋・海洋資源の保全と持続可能な形での使用／陸域生態系の保護・回復・持続可能な利用／司法へのアクセス／持続可能な発展のための実施手段の強化とグローバル・パートナーシップの活性化。  
(<http://www.un.org/sustainabledevelopment/>)

<sup>3</sup> 企業という観点では、例えば、CSR 企業調査を実施している東京財団は、社会課題を「社会の持続的発展のため、解決が必要な問題でありながら、その問題解決に十分な資源（ヒト、モノ、カネ、技術、知識など）が投下されていない課題」と定義し、そのフレームワークを国内外に目を向けて検討し、「人権の尊重」「貧困と飢餓の撲滅」「乳幼児死亡率の削減・妊産婦の健康改善（子供が産みやすく育てやすい環境の実現を含む）」「児童の貧困解消（児童労働防止、初等教育の完全普及等も含む）」「女性の地位向上（ジェンダー平等推進等も含む）」「HIV／エイズ、マラリア、その他の疾病の蔓延の防止（自殺等、疾病以外の死亡リスク低減も含む）」「環境の持続可能性確保（生物多様性の確保も含む）」「地域の（伝統）文化・風俗の尊重、又はその保全の推進」「その他（水資源問題、公務員贈賄等の上記以外）」の9つに分類している。

機動力、人材などの特性を活かし、社会課題の解決と自社の経済的利益の創出を相乗的に生み出し循環させる「戦略的 CSR (Corporate Social Responsibility=企業の社会的責任)」や「CSV (Creating Shared Value=共通価値の創造)」に取り組むケースがみられる。

本章では、最初に、企業が社会課題の解決に取り組む背景をみていき、次に、そうした取組が依拠する CSR と CSV の概念を整理する。そして、企業による社会課題解決のビジネスとしての展開の現状と課題を概観した上で、最後に、社会と共創・共生し成長する企業活動の推進のあり方として考えられることに言及する。

## 1. 企業が社会課題の解決に取り組む背景

最初に、企業が社会課題の解決に取り組む背景について、「権力 - 責任均衡の原則」、「ソーシャル・イノベーションの担い手」、「ガバナンスの変容」<sup>4</sup>の三点からみていく。

一点目は「権力 - 責任均衡の原則」である。この原則は、企業が社会を構成する一大セクターであり、特に、グローバルに事業を展開する企業が、経済的にも社会的にも一国政府を超える大きな影響力を有し、社会や福祉サービスの供給に大きな役割を果たす点に着目する考え方である。環境や福祉などの分野の事業を展開する企業は、本業が社会課題の解決に直結していると考えられるが、そうでない企業にとって、「社会課題を解決する取組」は、他人事になりがちで収益確保の阻害要因にもなり得る。「権力 - 責任均衡の原則」では、企業は、社会的に大きな影響力を持つ政治的制度で、相応の責任を果たす必要があると考え[E・M・エプスタイン(中村瑞穂・風間信隆・角野信夫・出見世信之・梅津光弘訳),1996: Neil J. Mitchell(松野弘・小阪隆秀ほか訳),2003]、この原則が適用される企業は、多様なステークホルダーと関係があり、説明責任を果たす必要性も高い。しかし、「権力 - 責任均衡の原則」は、取組が義務的な範囲にとどまる限り、社会問題の深層に関わる動機付けとしては十分とはいえない。

2003年に『(第15回企業白書)「市場の進化」と社会的責任経営 - 企業の信頼構築と持続的な価値創造に向けて - 』(公益社団法人経済同友会)が発刊されて以降、CSRの取組は一定の広がりを見せたが<sup>5</sup>、現在まで、法令順守や本業とかかわりの小さい社会貢献活動などの「守りのCSR」にとどまるケースも多く、CSRに取り組む契機や取組の継続性が企業の事情に左右されることも少なくない。営利の追求を重視する企業にとって、余剰資

---

<sup>4</sup> 例えば、原丈人は公益資本主義を提起している。株主資本主義や金融資本主義だと社会に利潤が還元されないため、株主還元率と総社員還元率をリンクさせることを提起している。日本の企業には、会社を支える人々(社中)に利益を配分することを自然なこととして受け止める文化が根付いており、公益資本主義に近い発想(「三方よし」と親和的)があると指摘している(林佑輝[2016]「レポート:原丈人氏講演会「公益資本主義による成長戦略を大阪へ」2016年9月9日 毎日新聞社オーバルホール」)。

<sup>5</sup> 同会はCSRを、法令遵守や慈善活動にとどまらない、「企業が事業活動を通じて社会に好影響をもたらす、そのような企業の取り組みが市場で評価されることによって、企業と社会が相乗的・持続的に発展する」ことを目指す取組である。その過程で、創意工夫の重要性を提起しているため、「自己評価シート」に基づくセルフチェックを提唱している。

金を使って社会的な責任や貢献を果たすことは容易とはいえない<sup>6</sup>。

こうした現状がある一方、2011年に発生した東日本大震災を契機に、企業の中に、新しい社会貢献や社会的責任の実践のあり方を模索する動きもみられる。ネスレ日本株式会社の例は、東日本大震災発生時にボランティアとして現地に出向いた社員が、被災した高齢者の孤立などの眼前の社会課題の解決に対して、自分たちの事業を通じて何に貢献できるかを考えた結果、「ネスカフェアンバサダー」という新しいサービスに結実し、さらに、それが「介護予防カフェ」という新しい取組みにつながっている（第3章で紹介）。社会貢献という目的で派遣された社員は、被災地を支援する過程で、企業人の枠にとどまらず、生活者の立場からも思考を巡らしたと考えられる。また、労働組合による社会的責任「Unions Social Responsibility」の取組では、労働条件の向上だけでなく、自分たちの仕事が社会に対してどのような影響を及ぼしているのか省察し何らかの行動を起こそうとする動きもみられる、このように、一般的に、CSRの取組が会社や経営者の方針に左右されると考えられる中で、企業の中で、経営者層、社員、労働組合といった、様々な立場の人間が、社会との関わりについて考える動きがみられ、同一組織の中であっても、多面的な意識・発想・行動が生まれる可能性が高まっている。このように、大企業では、企業の内外で社会との関わりを考える必然性や機会が高まっている。

ただし、中小企業では、「権力 - 責任均衡の原則」はあてはまりにくいと考えられる。また、CSRの取組が、大企業以上に経営者層の判断に委ねられると考えられ、人材等の経営資源が十分でない場合には、ボトムアップの取組が生まれる可能性は小さいと考えられる。このため、多くの中小企業が、CSRを法令順守、慈善活動、社会貢献に関する活動と捉え、こうした活動に資金負担の認識を持つ傾向が強く、業況に余裕がなければ取り組みないと考える企業も少なくない[梅津・段,2015]。しかし、中小企業は企業総数の99%以上、従業員総数の約7割を占め、経済主体の集合体として捉えると、社会の中で極めて大きな位置を占める。一つの企業が与えるインパクトは小さいかもしれないが、梅津・段[2015]が指摘するように、中小企業では、大企業のような説明責任（利害関係者と一定の距離感を保つ）よりも親密な関係性（利害関係者と親しい関係性を持つ）を意識する方が現実的だと考えられ、地域に根ざして事業を展開している中堅・中小企業にとって、地域を志向しその発展に寄与することは大きな意味を持つと考えられる。

二点目は「ソーシャル・イノベーションの担い手」である。後述するが、企業の社会性の概念が、社会貢献やCSRから戦略的CSRやCSVへと変遷する中で、企業は、経営の問題として社会性を捉え、ソーシャル・イノベーションの担い手としての役割が益々高まるこ

---

<sup>6</sup> 例えば、「第37回 当面する企業経営課題に関する調査」（一般社団法人日本能率協会が2016年9月に法人会員及び評議員会社1,296社を対象に実施し211社が回答）では、「収益性向上」「人材の強化（採用・育成・多様化への対応）」、「売り上げ・シェア拡大（販売力の強化を含む）」、「新製品・新サービス・新事業の開発」、「事業基盤の強化・再編（M&A・アライアンス・既存事業の選択と集中）」などで、20%を超える企業が、現在の経営課題だと指摘する一方、「CSR、社会貢献の強化」をあげる企業は1.4%（中堅企業2.9%、中小企業1.6%）に過ぎず、前回調査（2014年度時点）の5.5%から後退している。

とになる。社会の変化に柔軟に対応する上で、イノベーションの主体としての企業に対する期待は大きい。企業は社会の変化を受動的に受容するだけではない。趙・李[2016]は、ソーシャル・イノベーションには「社会改良と社会変革的性質」と「具体的なアイデア、組織、働き方」という2つの考え方がみられ、「人々が直面する問題、故障、トラブルを何とか無くしたいという『生活世界』における実感に根ざした強烈な問題意識をもとに作り出されたもの」が根源となって、「生活実感の観点から納得のいくシステムに仕上げていく作業」として、生活世界と生活実感の観点が、新たな価値を生み出す基本的な方向だと指摘する。ソーシャル・イノベーションの到達点は、「市民的公共性の活性化を通して、「生活世界の復権」、すなわち「人々が生活時間の観点から納得できる世界の構築」だとする。ソーシャル・イノベーションはCSVの考え方と親和的で、企業が、自社の事業の受け手とも考えられる社会の将来像を見据え、経営戦略に基づいて社会に積極的に関わり、社会に変化（イノベーション）をもたらすことが期待される。ここでは、取組の契機や問題が企業と社会の双方に所在し、企業と社会の双方向のコミュニケーションが重要になる[池田,2016]。その結果、新たな製品・商品・サービスの開発及び販売による新規市場の創出、生産工程や流通網の見直しや再構成による社会課題の解決と社会の発展の実現、事業展開地域の潜在的な力の掘り起こしや強化の実現による地域の再生や発展の実現などの取組が実践される契機が高まる<sup>7</sup>。

三点目は「ガバナンスの変容」である。大室[2016]は、経営スタイルの変遷について、株主利益の最大化を企業の責任だと考える1960年代の「経済・株主資本主義」から、1980年代以降の社会運動や公害の問題を反映した「ステークホルダー資本主義」、1990年代以降の企業と社会の関係を重視する「CSR」、「レスポンシブル・カンパニー」（アウトドア用品の製造販売を手掛ける米国のパタゴニア社が提唱。環境保護などの活動を働きかけ）、「ソーシャル・ベンチャー（主に株式会社タイプの社会志向型企業）」、「ソーシャル・エンタープライズ（社会的課題の解決にビジネスの手法を活用する組織／例：NPO+株式会社）」、「事業型NPO」、2000年代以降の「CSV」、「ベネフィット・コーポレーション」<sup>8</sup>、「ソーシャル・ビジネス（社会的課題解決の社会性、ビジネスを活用する事業性、社会性と事業性を結びつける革新性が要件）」<sup>9</sup>へと変遷・広がりがみられ、現在は新たな経営スタイルを模索

<sup>7</sup> 京都市ソーシャルイノベーション研究所の大室悦賀所長は、ソーシャル・イノベーションを、個人の志向／習慣を含めた変化とそれを引き起こすビジネスモデルの両者を含む概念として、「社会的課題の解決あるいは社会的課題の創出を抑制するための新しい商品やサービスあるいはそれらを生み出す仕組み」と定義している。イノベーションを、新しい商品やサービス、それらを提供する仕組みの狭義ではなく、社会革新、企業変革や自己変革という視点を含む広義に捉え、経済的成果と社会的成果を含めた概念として、社会的成果を強調したいときにソーシャル・イノベーションの用語を使うとしている（大室悦賀[2016]『サステイナブル・カンパニー入門：ビジネスと社会的課題をつなぐ企業・地域』学芸出版社）。

<sup>8</sup> 米国の非営利組織 B Lab が認証した、社会や環境面のパフォーマンスに配慮した事業を展開し、アカウントビリティー（説明責任）や透明性に関する基準を満たした企業。現在、42カ国の1,600以上の企業が認証されており、ウェブサイトの企業サーチでは1,774社から検索できる。日本企業で認証されているのは3社である（B Lab のウェブサイト：<http://www.bcorporation.net/what-are-b-corps>）。

<sup>9</sup> ソーシャル・ビジネスには、市場規模が小さいことや商品やサービスの対価を得られない場合のある市「場の制約」、コストが高いことやリソースが不足するなどの「経営の制約」、生活者の理解を得るのが困



している時代だと指摘している。これは、株主に限定されない多様なステークホルダーを重視するガバナンスへと変容していることを示唆する。

政府の成長戦略（「日本再興戦略 2016」）は、「コーポレートガバナンス改革による企業価値の向上」を掲げ、2015 年以降、コーポレートガバナンス・コード（企業統治のガイドラインとして参照すべき原則・指針）の策定・適用、改正会社法の施行などの改革が進められてきたが、ガバナンスは、投資を促進する観点から、主に株式上場企業に関する事項であるものの、企業価値の判断基準と密接に関係するため、大企業だけでなく中堅・中小企業を含む企業全般の経営方針に影響を及ぼす背景だと考えられる。例えば、サプライチェーンにおいて CSR 調達が取引条件になることは、国内外の取引関係において考えられることである[日本貿易振興機構,2016]。この改革は、企業の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を目指すものであるが、経済団体からは改革に対する懸念や要望が出されている。

一例として、公益社団法人関西経済連合会は、2016 年 5 月に「わが国企業の持続的な企業価値向上とコーポレートガバナンス整備のあり方に関する提言 - 社会貢献と長期的視点の日本型経営の再評価とその活用」を取りまとめ、持続的な企業価値の向上にとって、長期的な視点に基づく経営の必要性とそうした経営を可能にする、多様なステークホルダーへの目配りとそうしたステークホルダーに及ぼす価値の集積が企業価値であると指摘する内容を、政府・与党に建議している。その内容は、投資家視点の改革が主流である中で、ガバナンス体制の形式面のみ注目することや財務指標のみで企業価値を判断することが、ステークホルダーの多様性に目をそむけ、長期的な視点に立脚した経営を困難化させることに警鐘を鳴らすものであり、持続的な企業価値の向上に向けた考え方として、「ROE（株主資本利益率）の過度の重視は、日本企業の理念と実態に合わない」、「企業は株主だけでなく、さまざまなステークホルダーのためにある」、「ガバナンス改革は、『形式』だけでなく、企業の実態に応じた『実質』を重視した機関設計が重要」という 3 点を指摘し、今後のコーポレートガバナンスの整備において求められることとして、「企業の自主的なガバナンス改革の促進」、「企業の経営理念と実績、社会貢献等の情報発信の強化」、「企業と『協働する株主』との建設的な対話の促進への制度改善」の各施策を提起している。

上記の各点から、企業は、社会課題の解決を、社会貢献や受動的な社会的責任への対応の観点だけではなく、経営戦略の一環で捉え直すことが益々求められるようになると考えられる。

## 2. 社会課題解決のビジネス展開の概念（CSRとCSVの概念を中心に）

社会課題の解決において企業は重要なエージェンシー（主体）である。社会課題の解決をビジネスとして捉える点について、様々な概念と事例がみられるが、現状は、共通の認

---

難な「社会的課題にかかわる商品やサービスを購入する生活者（社会指向型生活者）の育成」の課題がある[大室,2016]。

識に収斂されているとはいえない。複数の概念を参照する中から、社会課題解決のビジネス展開を考える際のキーワードとして導き出せるのは、「経済的価値と社会的価値の両立」、「事業の継続と中長期的な事業の発展（持続可能性）の追求」、「地域の再生や活性化」、「（マルチステークホルダー・プロセスに基づく）企業を取り巻く多様な利害関係者の存在とその立場への配慮」、「社会課題の解決に取り組む非営利組織や行政などとのパートナーシップ」、「社会課題の共有と新たな社会の仕組みの創出を実現するオープンイノベーション」、「収益事業の志向による、取組の拡張性と持続性の実現」、「企業の政策提言力の向上」などである。

企業が、自社の技術や多様な経営資源を活かし、社会課題の解決をビジネスとして展開する萌芽として、日本では古くから「先義後利」「三方よし」「企業市民」などの考え方がみられ、社会的責任に取り組む企業が少なくない。しかし、社会的責任の認識が社会貢献に近い場合、収益を重視する企業にとって、社会的責任を果たすことは、本業と関わりの少ない社会貢献の取組であり、追加的なコストの負担につながる意識が少なからずみられる。しかし、企業の任意ともいえる取組から、ビジネスとして展開することを推進する背景となったのは、①消費者の社会的な価値に対する意識・行動の変化（コズマーケティング、クラウドファンディング、インターネット、ソーシャルメディアなどに起因）、②消費者の声の集積がもたらす影響力が国家のルールを変更させる高まり、③株主価値志向からのやり直しと社会的責任投資の台頭、④NGO の世界的な増加と企業との協調を促進する動きが、政策提言力やルール作りで重要な役割を果たすこと、などである[藤井,2014]。

企業の社会性の概念を図表 1-2-1 でみていくと、社会性の概念は 1980 年代からみられ、バブル期を経て変遷を重ねてきた。社会性の概念に基づく企業行動の目的は、2000 年代は、社会貢献から倫理や法令順守といった社会的責任、さらに、自社のブランディング、利益や競争力の向上といった、企業から社会への一方向型の取組が中心であったが、2010 年以降は、事業を通じた社会的課題の解決と経済的価値（売上・利益）の獲得、ソーシャル・イノベーション、ブランド力（評判・信頼）の獲得などの目的や効果が表明され、企業と社会の双方向型の取組に変化している。そして、運営に要する資金は、本業で獲得した余剰資金（利益）を充当する従来の形態から、ビジネスの経費（コスト）として本業の取組の一環に位置づけられるようになってきている。さらに、取組の組織形態として、企業単独の展開だけではなく、官・民・中間支援機関等の複数組織と協業（連携）することが主軸になりつつある<sup>10</sup>。

<sup>10</sup> 中小企業庁及びみずほ情報総研[2015]は、1980-2000 年代前半までの企業の社会性概念（メセナ・フィランソロピー等の社会貢献、CSR、戦略的 CSR、CSV）は、実践的なレベルまで言及しない抽象的な概念の枠組みで、CRM も大企業や社会的課題の解決の文脈で語られてきたとし、2000 年代半ば以降、社会的課題や地域課題の顕在化、多様化、先鋭化によって、社会起業家、NPO 法人、社会的企業が台頭し、「ソーシャル・イノベーション」（新たな価値（制度等の変革）を地域発で生み出す）の概念も出てきたと整理している。中小企業庁は、CRSV（Creating and Realizing Shared Value）を提示し、その定義は「地域で生じる社会的課題（地域課題）の解決を、地域の中小企業・小規模事業者が、慈善活動ではなく営利事業（ソーシャル・ビジネス：コミュニティ・ビジネス）で解決するという姿勢で、社会価値と企業

図表 1-2-1 既存の社会性概念の変遷・整理とCRSV概念

概念の変化	既存の社会性概念					CRSV
	メセナ／フィランソロピー	CSR	戦略的フィランソロピー (CRM)	戦略的 CSR	CSV	
年代	1980年代-1990年代	2000年代前半	2000年代後半	2000年代後半	2010年以降	
関連事項		欧州のマルチステークホルダー結成(2002)		リーマンショック(2008)	CSR評価制度の創設開始(2007) ISO26000発行(2010) 東日本大震災(2011)	
目的	社会貢献	社会的責任(社会貢献・企業倫理・コンプライアンス)の行使	社会貢献、自社のブランディング	社会的課題の解決、企業全体の利益・競争力向上、自社のブランディング	事業を通じた社会的課題の解決、事業売上・利益の獲得	事業を通じた地域課題の解決、事業売上・利益の獲得
内容	慈善・奉仕活動			営利事業	社会的課題を解決するための営利事業(ソーシャル・ビジネス)	地域課題を解決するための営利事業(ソーシャル・ビジネス:コミュニティビジネス)
運営資金	本業で獲得した余剰資金(利益)				ソーシャル・ビジネスの経費(コスト)	
連携状況	単独機関(連携なし)				官・民・中間支援機関等の複数組織と協業(連携あり)	
組織形態	事業会社(一般・社会指向型の大企業)				地域の事業会社(一般・社会志向型の中小企業、ベンチャー企業)	
展開エリア	海外・国内(全国)				国内(特定地域・近隣限定)	
効果	社会貢献、ブランド力(評判・名声)の獲得			社会的課題の解決、企業全体の利益・競争力の向上、ブランド力(評判・名声)の獲得	事業を通じた社会的課題の解決、経済的価値(売上・利益)、ソーシャル・イノベーション、ブランド力(評判・名声)の獲得	事業を通じた地域課題の解決、経済的価値(売上・利益)、ソーシャル・イノベーション、ブランド力(評判・名声)の獲得

出所：中小企業庁委託「平成26年度 中小企業のCRSVの先進的取組に関する調査」(2015年2月、みずほ情報総研㈱)。

上記の動向や現状は、既存の社会貢献やCSRの取組に対する認識の転換を要請するだけでなく、経営の実践そのものを変え得る可能性も持つ。これまで企業は、法令の遵守、

価値を創出する」である。CRSVは、大企業や国家レベルの社会的課題の解決が対象となる戦略的CSRやCSVとは異なり、「地域に根ざした中小企業・小規模事業者でなければ、解決困難な地域課題解決への取組であると同時に、その取組により、地域課題を解決する中小企業・小規模事業者、その他地域課題の恩恵を受ける地域住民が互いに支えあうことにより生まれる好循環に向けた取組」、「企業が事業を通じて地域課題を解決することにより、その地域が元気になり、その恩恵を、地域課題を解決する事業を行う企業が享受するという考え方」という地域志向の新しい社会性概念である。CRSVの取組はサービス業に多く、着目している主な社会課題は雇用・人材育成、少子・高齢化などである。地域社会の課題選択と売上・利益の獲得の両立のポイントは、経営者の意識やリーダーシップ、課題発見力、行政とのパートナーシップなどで、「基点(動機)、商品・サービスの魅力、価値の創造、ネットワーク構築」がポイントになると指摘している。中小企業庁は、地域課題の事例を、「子育て支援、コミュニティ活性化など少子・高齢化」「健康管理、医療など健康・医療」「介護支援、障がい者福祉など介護・福祉」「就労支援、教育など雇用・人材育成」「省エネルギー、廃棄物処理など省エネ・リサイクル」「農業活性化、新産業創造など地域産業」「その他、複合的な課題」に区分している。(みずほ情報総研[2015]『平成26年度中小企業のCRSVへの先進的取組に関する調査に係る委託事業報告書』)(中小企業庁調査室[2015]「地域課題を解決する中小企業・NPO法人100の取組」)。

環境負荷軽減への配慮、事業を展開する地域との共生などに着目し、自社の経営パフォーマンスの向上よりもむしろ、社会に及ぼすと考えられる負の影響を軽減し最小化する発想から社会課題に向き合ってきたといえる<sup>11</sup>。そのため、社会貢献や CSR の取組は、経営戦略と切り離されて考えられることも多く、事業収益に寄与することが前提になると考えられていないか、考えられていたとしても、間接的あるいは中長期的な観点で考えられるケースが多かった。このため、社会貢献や CSR は、景気や企業の業況によって、企業の主体的な判断で、縮小や中止される可能性もあり、取組の規模の広がりや継続性を担保できる安定した取組とは言い難い。また、余剰資金を充当するケースや本業との関係性が小さい取組の場合、企業間の縦横の広がりも、大企業と中小企業などの企業属性によって意識差が生じると考えられる。

社会課題の解決をビジネスとして展開することの必要性を明確に提唱したのは、競争戦略論を専門とする経営学者マイケル・E・ポーターで、彼は、共通価値の創造（以下、CSV = Creating Shared Value）という概念を提起した。CSV は、社会問題を事業の中心課題の一つに位置付け、「社会のニーズや問題に取り組むことで社会的価値を創造し、その結果、経済的価値が創造されるというアプローチ」に基づき、自社の収益事業を通じて社会や地域の課題の解決あるいは地域の活性化、例えば、事業を営む地域社会の経済条件や社会状況の改善などに取り組み、こうした取組を、新たな需要（市場）の創出や地域経済の発展につなげ、経済価値と社会価値の創造を両立させて事業収益と社会発展の双方を目指す考え方である。共通価値の創造では、市場は、従来の経済的なニーズだけではなく社会的なニーズによっても定義され、共通価値は、改革をもたらす力を秘めていると考えられている。そして、その実現には、リーダーやマネジャーが、社会のニーズをより掘り下げて認識すること、企業の生産性の源泉を正しく理解すること、営利と非営利の境界を超えて協働することなど、新しいスキルや知識を身につける必要があると指摘されている。その上で、共通価値を創造する方法として、①製品・商品・サービスと市場の見直し、②バリューチェーン（エネルギー利用、輸送、資源活用、サプライチェーン、流通チャネル、サポート・サービス、従業員の生産性、ロケーション等）の生産性の再定義、③企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターの形成を通じて、2つの価値の実現を両立させることがポイントになる [マイケル・E・ポーター／マーク・R・クラマー,2011]。

上記の概念を受けて、同氏の弟子である名和高司氏は、CSV は戦略的 CSR ではなく戦略そのものだと認識している。マイケル・E・ポーターの提起を参照しつつ、社会的課題の

---

<sup>11</sup> しかしながら、CSR は、経済、社会、環境の各側面がトレードオフの関係ではなく、トリプルボトムラインに基づき、社会的責任と経済的収益の追求との両立を内包していると考えられる。CSR と知的資産への投資が重要であり、知的資産から企業価値向上のプロセスが CSR にも寄与し、CSR の推進が競争力の源泉としての企業の個性の構築につながると考えられている。例えば、経済同友会の第 15 回企業白書には、CSR Europe の調査によると、新たな価値創造経済を担う一つの方向性と考えられている。また、経済産業省[平成 16 年]『通商白書 2004 - 「新たな価値創造経済」へ向けて - 』では、「CSR を推進することは、企業が社会に存在していくための単なる社会的な義務としてではなく、企業の長期的な価値創造力を高めるものとしての認識が広まりつつある」の言及がみられる。

解決に先導的に取り組む NPO や NGO の取組が、拡張性や持続可能性で企業に及ばないことから、その取組には限界があり、企業が社会的課題の解決に取り組む必要があると考える点では一致している。ただし、「社会課題の解決が経済価値の手段になる CSV」ではなく、日本型経営が CSVに通じるところがあると認識し、「三方よし」（名和氏によると、社会全体の進化を目指すものであるが、事業収益の観点から明確に打ち出されているわけではないので、CSVとは異なると認識している）や日本型経営を踏まえた「J-CSV（日本型 CSV）」を提起している（図表1-2-4）。J-CSVの特徴は、「目的は社会価値の創出で、利益はその手段」である点にある。また、ホールフーズマーケットのマッキー氏が提唱する「コンシャス・キャピタリズム」を引き合いに出し、マイケル・E・ポーターが提唱する CSV の概念に欠けている、人や心の要素が重要であることを指摘している。

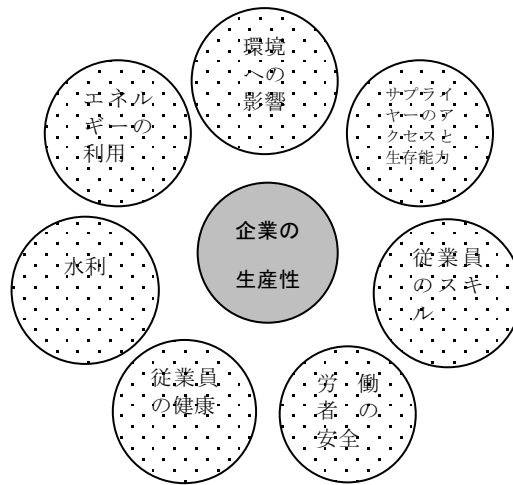
このような認識から、名和は、中小企業が CSV に取り組みやすいと指摘し、CSV 経営の実現に向けて、①社会課題をどう捉えるか、②大義はあるか、③「ならでは」のひねりがあるか、④もうけの仕組みにどう変換するか、⑤誰をどう巻き込むか、⑥いかにスケールするか、⑦いかに経済的成果を実現するかといった点に着目する必要があると指摘している[名和,2015]。

図表 1-2-2 CSV（共通価値の創出）と CSR（企業の社会的責任）の違い

CSR (Corporate Social Responsibility)	→ CSV (Creating Shared Value)
価値は「善行」	価値はコストと比較した経済的便益と社会的便益
シチズンシップ、フィランソロピー、持続可能性	企業と地域社会が共同で価値を創出
任意、あるいは外圧によって	競争に不可欠
利益の最大化とは別物	利益の最大化に不可欠
テーマは、外部の報告書や個人の嗜好によって決まる	テーマは企業ごとに異なり、内発的である
企業の業績や CSR 予算の制限を受ける	企業の予算全体を再編成する
たとえば、フェア・トレードで購入する	たとえば、調達方法を変えることで品質と収穫量を向上させる
評判を重視、当該事業との関わりは限定的、正当化と継続が難しい	収益性や競争上の位置と不可分、企業独自の資源や専門性を活用
法律および倫理基準の遵守と、企業活動からの害悪の削減を想定（CSR と CSV に共通）	

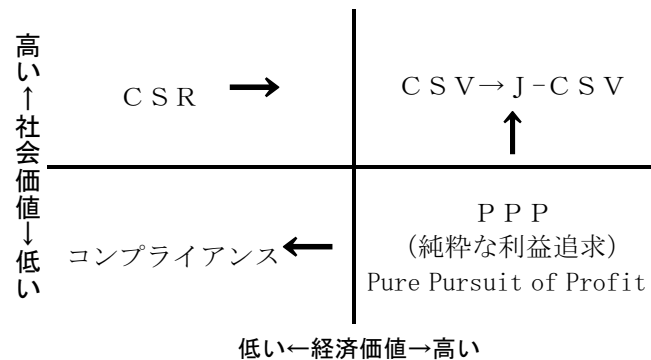
出所:マイケル・E・ポーター、マーク・R・クラマー[2011]「共通価値の戦略」『DIAMOND Harvard Business Review』2011年6月号、29頁、ダイヤモンド社。

図表 1-2-3 競争優位と社会問題の関係  
(競争優位と社会問題の関係が最も顕著な領域)



出所：マイケル・E・ポーター、マーク・R・クラマー[2011]「共通価値の戦略」『DIAMOND Harvard Business Review』2011年6月号、17頁。

図表 1-2-4 企業の視点からみたCSVの位置付け (名和, 2015)



また、市場が経済的なニーズだけでなく社会的なニーズによっても定義される点は、経営学者フィリップ・コトラーによっても指摘されている。彼は、マーケティングについて、これまでの、製品中心の「1.0」、消費者志向の「2.0」から、人々や社会に何らかの幸福を提供し、世界をより良い場所にしていく、価値（創造）主導の「3.0」になることを提示している[フィリップ・コトラー, 2010]。

経済・株主資本主義が主流と考えられている米国において、世界的な2人の経営学者が、経済的な価値と社会的な価値の両立を目指す、価値主導のビジネスモデルの重要性を提起していることは非常に示唆的である。

一方、共通価値が改革をもたらす力を秘める考え方では、EUが「ソーシャル・イノベーション」の考え方を提起している。ソーシャル・イノベーションは、市民や企業を含む公的及び私的な主体の参画を促し、社会のニーズに対応する新しいアイデア（製商品、サービ

ス、やり方) と社会的な関係性や協働を創造する考え方で、福祉の改善を目的としている。欧州の企業は、CSR の背景に若年者の失業問題があり[藤井,2005]、また、米国の企業以上に、社会価値の提供を経営の主軸の一つに据える企業が多いことから[名和,2015]、ソーシャル・イノベーションは、CSV の考え方や取組の進展にとって、より高次に位置付けられる社会全体を包含する考え方だとも考えられる。EU 共通の CSR 政策として「CSR に関する EU の新戦略 2011-2014 基本原則」があるが、ここには CSV の要素も含まれている。

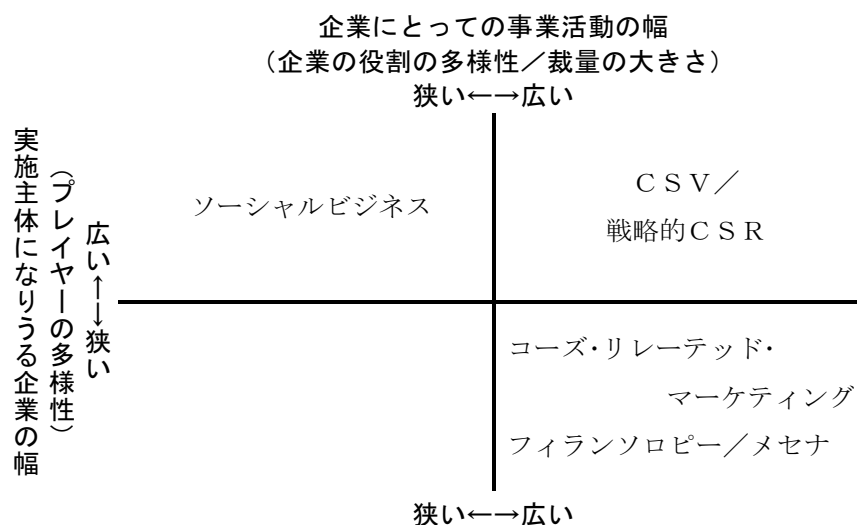
このほか、上記のコトラーや EU の概念と関連のあることとして、「顧客満足 (CS) 志向」から「ソーシャルインパクト志向」への変化の指摘もみられる。例えば、英国で先行しているソーシャルインパクト債 (SIB) や社会的投資収益率 (SROI=Social Return on Investment) などの例がある。SIB は、NPO に投資し、成果に応じて行政がコストを負担することで、コスト削減分を還元するものである。SROI は、「貨幣価値換算された社会的価値」を、「投入された社会的費用」をもって評価するもので、企業の社会的な活動にも関係する。ソーシャルインパクトは、「社内同士、社内外、社外同士の人と人のつながりを活性化させ、つながりという資源を有効活用し、つながりに好循環を与えるマーケティング戦略であり経営戦略」で、「他人ごと」が「自分ごと」「みんなごと」「世の中ごと」として機能する中で、企業単独よりも多様な主体による価値の共創である方が実現しやすく、ソーシャルキャピタルの概念が重要であり、ソーシャルインパクトは、働き方、仕事、組織、チームのあり方を変えると考えられており、企業内組織に好影響を及ぼす可能性のあるとの指摘がみられる[玉村編著・植田・上木・池本著,2014]。社会課題解決のビジネス展開は、自社が成長すればするほど、市場シェアを奪えば奪うほど、世界がより良くなる事業構造を持続的に追及する経営というだけではなく、イノベーションを通じて事業構造の自己変革の実現を目指すプログラムともいえる[藤井剛,2014]。

図表 1-2-5 CSR 活動の 4 領域の分類

事業領域内 ↑ ↓ 事業領域外	事業領域内で 義務的に行う CSR 活動 (例：コンプライアンス、コーポレートガバナンス、企業倫理、人権保護)	事業領域内で 自主的に行う CSR 活動 (例：事業を通じた社会貢献、CSV)
	事業領域外で 義務的に行う CSR 活動 (例：被災地支援、寄付活動、ボランティア)	事業領域外で 自主的に行う CSR 活動 (例：NPO との協働、地域・市民活動への参加)
義務的 ←→ 自主的		

出所：梅津光弘・段牧[2015]「経営倫理は中小企業を強くするか—CSR 活動を中心に」日本政策金融公庫『日本政策金融公庫論集』第 28 号、75-88 頁。

図表 1-2-6 社会への貢献（社会課題解決への貢献）活動の整理



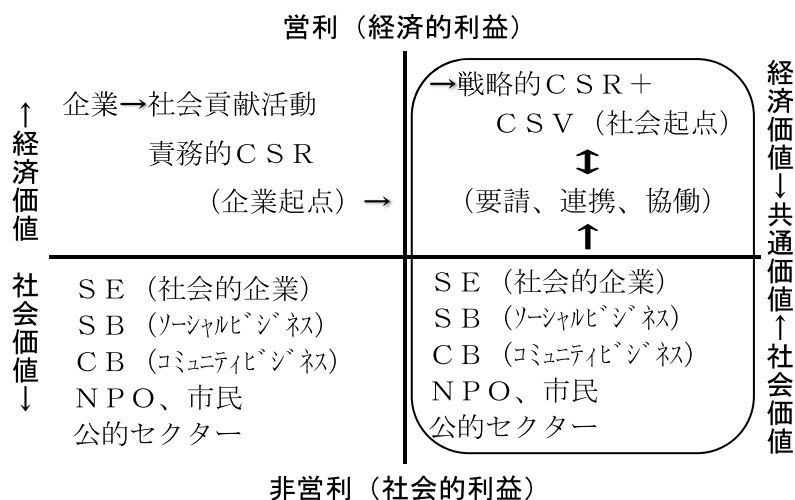
出所：株式会社野村総合研究所[2014]『平成 25 年度セーフティネット支援対策等事業補助金（社会福祉推進事業分）CSV事業の先進事例分析を通じた支援の枠組みに関する調査研究事業報告書』27 頁。

上記でみた国内外の概念を踏まえると、企業は、自社の製商品やサービスを通じて社会をより良くする活動をしてきたといえるが、CSV は、企業経営の新たな方向性として、社会全体の現状や仕組みをより広く見通し、企業以外のセクターとの関係性を深めていく必要性が高くなることを示唆していると考えられる。丹羽[2016]は、CSV の理解について、同時性と革新性の条件の必要性を時間軸で整理している。同時性とは、社会活動そのものが経済的利益に直結しなければ、CSV と判断せず、戦略的 CSR や CRM の一種だと理解する考え方である。また、革新性とは、既に社会一般の規範として当然のものと受け入れられている社会活動（例：労働者の雇用と賃金の支払いなど）は CSV に当てはまらず、CSR やソーシャルビジネスとしても成り立たないとする考え方である。そして、現在行われている CSV が将来には CSV と認識されなくなる可能性もあり、その状態は、企業による社会活動が活発に行われた結果の成熟社会であることを指摘する。丹羽は、CSV を「企業と地域社会の共生」と捉え、CSR から CSV への取組の転換ではなく、CSR プラス CSV の選択肢を企業に提示できると指摘する。

以上から、本調査では、企業が営利性と経済価値を追求する主体であることを前提とした上で、社会課題解決のビジネス展開の枠組みを、経済価値の追求を主な目的とする企業側の発想に由来する CSR の取組だけでなく、社会の側の発想に由来する CSR や同時性と革新性を伴う CSV に取り組むことにより、営利性と社会価値を追求する取組も志向し、その取組に際して、非営利性と社会価値の追求を主な目的とする他のセクター（社会的企業、ソーシャルビジネス、コミュニティビジネス、NPO などの非営利セクター及び公的セクター）との連携や協働の可能性が示唆される取組というように想定する（図表 1-2-7）。



図表 1-2-7 社会課題解決のビジネス展開の枠組み



出所：筆者作成

### 3 社会課題解決のビジネス展開の現状

上記でみた戦略的 CSR 及び CSV に依拠すると、社会課題解決のビジネス展開の概念は、「社会にとっての価値」と「企業にとっての価値」を両立させようとする経営フレームワークである。そして、活動（事業）を CSV として定義し直すことではなく、企業が事業戦略の中心に据えた社会価値創出活動に取り組むことが重要であると考えられるが、社会価値の定量指標（KPI=重要業績評価指標）を設定している企業はみられないのが現状である【CSV サーベイランスネットワーク：野村総合研究所,2016】。こうした経営の概念や理論は、社会貢献や CSR を果たすとともに、企業主導で新たな事業機会や利益を創出する発想を持ちやすく、企業の賛同を得やすいと考えられるが、総論として賛同を得られても、経営上の有用な考え方として認識されるには、まだ十分といえないのが現状である。戦略的な CSR といわれる CSV に対し、大企業の 7 割は認知しているものの、評価は、積極・賛同派と否定・懐疑派が半々程度で、社会的な価値と経済的な価値の両方の実現のポイントは、経営層の意識やリーダーシップ、社内や経営層の理解、課題発見力、ノウハウや推進方法に関する情報、行政や外部の組織とのネットワークやパートナーシップの構築などの指摘がみられる【野村総合研究所,2014：みずほ情報総研,2015：川村,2015】。川村【2015】は、本来の CSR が企業基点（自社ビジネス）であるのに対し、CSV は社会基点（社会全体）とし、原因認識の違いがある点を指摘する。また、近藤【2012】は、CSV を、戦略的 CSR の重要な要素を抽出・強化し、その具体的なプロセスを明示したものであると解釈し、社会課題に対し、例えば、フェアトレードの再配分のような方法による「改善」ではなく「変革」の実現にとって、共通価値が重要なのだと指摘する。

こうした状況から、企業による社会課題解決のビジネス展開をめぐる取組の現状と課題を概観し、実態の側面から概念をより実践的なものにしていくことも重要である。

第一に、公益財団法人東京財団の「CSR 企業調査」の結果によると、企業は、社会課題をどう定義しているか質問されたことがなく、ガイドラインに準じた設問でないと答え方が分からないなど、日本企業が主体的な目線で社会課題を見る習慣がないことを明らかにしている。また、なぜそれに取り組むのかという検討よりも実行が先行しているといった指摘もみられる[岩井・小宮山編著,2014]。岩井・小宮山[2014]は、そうした中で、社会を変えていく会社は、社会課題の解決と企業活動の「統合」を長い時間軸で考えて行動し、社会課題の解決に自社の強みをいかす努力を続け、そう仕向けるよう具体的な仕組みに落とし込んでいると指摘する。そして、社会を変えていく会社を、「(外部ステークホルダーとの)対話型」、「(個々の社員の問題意識ややる気を引き出す)ボトムアップ型」、「(世界市場でのパートナーシップによるプラスの発揮とマイナスの相殺による)グローバルなパートナーシップ型」<sup>12</sup>、「(組織や個別の事業戦略への「統合」の落とし込みを「見える化」する)ブランド戦略との一体型」、「(部門横断の小さな社内サークルを業務の一環として公認し、社員の自発性を促す)ラボ型」、「(事業活動に関係のなさそうな教育面での貢献を50年継続し、他の社会課題とつながり、ひいては、事業活動にも直接良い影響を与えるようになった)継続型」の6つに類型化している<sup>13</sup>。

また、名和[2015]は、製品・商品・サービスそのものではなく、それが何の目的に使われるかで定義することが一つのポイントだと指摘する。例えば、栄養の企業を標榜するネスレ、健康とフィットネスの企業を標榜するナイキなどの例である。ネスレのCSVの考え方は、コンプライアンス、サステナビリティ(持続可能性)、共通価値の創造の三層構造の社会ピラミッドがあり、ガバナンスを重視している。すなわち、ステークホルダーの位置づけにおいて、株主が上位に位置づけられておらず、また、経済価値と社会価値の二項だとゼロサムになるので、媒介機能を果たす「知識価値」を介在させている点が特徴的で、ゼロサムでなくプラスサムにはイノベーションが大切だと認識している。

現実的には、社会的価値の定量化は、SROI(Social Return On Investment)の例などで困難であり、社会的評価の測定に標準的な尺度がなく、業界や会社によって異なる点がみられるため、重要なことは、社会的な価値と経済的な価値をいかに結びつけるかを明らかにすべきとの指摘もある(マイケル・E・ポーター、名和)。

例えば、日本で先行的にCSVに取り組む企業の一つが麒麟ホールディングス(株)(純

---

<sup>12</sup> 一例として、株式会社パンアキモによる「救缶鳥プロジェクト」は、非常食となるパンの缶詰のうち、3年の賞味期限が残り1年となったものを顧客(自治体、個人、企業等)から回収し、新しい缶詰を納品すると同時に、海外義援物資として届ける取組があげられる。ほかに、住友化学株式会社の「オリセットネット」は、マラリア予防用の殺虫剤を含む糸を使った蚊帳で、タンザニアで生産することにより現地で雇用を創出している。

<sup>13</sup> 先行的な取組には、実験的な性格を持つプロジェクトもあり、複数の企業が連携した取組もみられる。「『ながらスマホ』による自動車事故を防ぐプロジェクト」は、愛知県内で9月20日から10月6日まで期間限定のプロジェクトとして実施され、KDDIが開発した、スマートフォンを使わなくても走行距離を計測できる「Drinving BARISTA」(アプリを起動したスマホを伏せて置くことで、対象となる時速10-80キロの走行距離を自動計測)を使い、10月6日までの県内での走行距離が100キロ(2回目以降は200キロ)に達すると、コメダ珈琲店で使えるクーポンがもらえる取組である(朝日新聞2016年9月21日)。

粋持株会社)で、国内初とされる CSV 本部<sup>14)</sup>は、2013年に設立されたキリン(株)に設置された(第3章で紹介)。同社は、CSVを「One Action、Two Value」を前提とし、「社会を良くして、会社も強くなる」活動と定義している。ただし、定義に制約されず、積極的に社会価値を創出できる事業活動の進化を重視しており、「事業を通じた健康の増進と人や社会のつながりの強化」に独自の価値を求めている。CSRを発展させてCSVを導入しており、CSV本部が、商品開発・マーケティング担当部門等を支援している。

CSVの取組として、(1)岩手県遠野市でのホップとパドローンの栽培を起点とした地方活性化の取組の例、(2)地元の人に参加する「共創ワークショップ」を通じた「47都道府県一番搾り」のビールづくり例などがある。「新KV2021」(キリン・グループ・ビジョン2021:2021年に向けたキリングループの長期経営構想)や「2016-2018年中期経営計画」の中で、価値創造主導型の成長への転換を表明し、「社会課題に向き合い、お客様を理解して、新しい価値を創造することを目指す」、「技術力と組織能力を基盤に、「社会的価値の創造(社会課題への取り組みを通じた価値創造)」と「経済的価値の創造(お客様の期待に応える価値創造)」を両立することにより、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現できる」としている。また、自社だけでなく外部のリソースを活用することで価値創造を目指すことも表明している。2017年2月にはCSVコミットメントを策定し、自社の事業と特に関係の深い「健康」「地域社会」「環境」の3つの社会課題の解決に主体的に取り組み、発想の転換や創意工夫を促すことでイノベーションを生み出し、自社の組織能力の向上を通じて顧客への価値を持続的に提供する方針を打ち出した。そして、「(消費者の健康志向などを背景とする)機能系カテゴリー」を社会課題への取組を通じた価値創造の実現において重要だと認識している。経営の軸足を「Volume」から「Value」に移行する成長戦略を重視し、ホールディングスの社長が委員長となって、年に1度、グループCSV委員会が開催される。同社は、CSVを経営戦略の中核に位置づけており、サプライチェーンにおいては、CSR調達を実施し、「キリングループ・サプライヤーCSRガイドライン」の行動規範に定める遵守6大項目に基づく「サプライヤーCSR確認書」の提出とコンプライアンス(行動規範)の遵守を求め、年1回、各サプライヤーのCSRの取組状況の確認や調達担当者による評価が行われ、必要に応じて追加調査や是正依頼が行われる。このように先行的な取組を行っているが、地域の課題に対応するのは企業だけでは難しい場面もあり、熊本の創造的復興への支援においては、熊本県と日本財団の3者で包括支援協定を結ぶなど、NPOなどとも協業している(参考資料:キリンホールディングス株式会社[2016]「KIRIN REPORT 2015 ACCELERATING VALUE-DRIVEN GROWTH」及び「キリングループ環境報告書2016」、日経BP社[2016]『日経BP総合研究所レポートー地域と企

<sup>14</sup> 2017年4月以降は、CSV委員会の体制やCSVストーリー・コミットメントの整理・公表など、CSV推進の体制が整ってきたことを受け、CSV本部体制を発展的に組織体系変更し、従来はCSV本部に所属していたブランド戦略部、CSV戦略部(CSV推進部から組織名変更)、コーポレートコミュニケーション部、デジタルマーケティング部が単独の部門として、従来の本部体制と同様に連携しながら事業運営を行う。

業の新しい関係：生き抜くための“三方よし”』)。

大企業が地域との接点を持ちにくい課題を有するのに対し、中小企業では、地域に密着した取組が進めやすいと思われる取組がみられる。例えば、山形県米沢市に立地する、電子機器組立を手掛ける製造業の株式会社ニューテックシンセイ（1980年創業）は、2009年以降、地元の間伐材や家具等に向かない材木を使った木のブロック「MOKULOCK（もくロック）」の開発に取り組んでいる。同社は、地元の6種類の木（桜、朴、楓、四手、樺、檜）を使い、材質の加工に適した精密な切削技術（電子制御ドリルの先端技術）を活かし2年間の試行錯誤を経て商品化に成功した。百貨店などでの販売が好調で、欧米の消費者にも受け入れられ、パリの見本市では「グリーン・アイテナリー賞」（環境に配慮して持続可能な商品をつくる企業を表彰）を受賞している。同社は、海外との競争激化で、厳しい経営環境にある本業に対し、木工関連事業の売上の割合を30%程度までに引き上げようとしており、本業の活路を、自社の生産技術と地元では利用されていなかった自然資源を結びつけることにより、子どもたちが、様々な木材に親しみ、発想力や感性を養える知育玩具を生産するという、既存の本業とは異なる新たな事業分野を確立した（朝日新聞 2015年4月30日、独立行政法人日本貿易振興機構『ジェトロセンサー』2015年10月号）。

同社は、戦略的 CSR や CSV を意識してこの取組を始めたわけではないと思われるが、結果的には、社会課題解決のビジネス展開の取組になりつつあると考えられる。

キリン株式会社の CSV を意識した取組がみられる一方で、ニューテックシンセイのように、自社では社会課題解決のビジネス展開だと認識されない取組であっても、地域に目を向け、従来の枠にとらわれない発想で事業を考えると、社会課題解決のビジネス展開に該当する取組が少なからずあることが示唆される。企業が、広く社会の動向に目を向け、自社の事業内容や経営を様々な角度から見つめ直し、経済や社会の構造変化に対応する上で、社会課題解決のビジネス展開、すなわち、戦略的 CSR や CSV の概念に目を向ける意味があると考えられる。

#### 4. 社会と共創・共生し成長する企業活動の推進

先述した通り、社会的な価値と経済的な価値の両方の実現のポイントは、経営層の意識やリーダーシップ、社内や経営層の理解、課題発見力、ノウハウや推進方法に関する情報、行政や外部の組織とのネットワークやパートナーシップの構築などだが[野村総合研究所, 2014: みずほ情報総研, 2015: 川村, 2015]、企業の自助努力に委ねるだけでなく、社会全体が、企業に対して社会課題解決のビジネス展開（戦略的 CSR や CSV など）を要請するような状況であることも重要なポイントだと考えられる。そのためには、社会課題解決のビジネス展開が、企業や事業の価値を高める取組になる仕組みが必要である。

そのため、企業相互で学び合い刺激を受ける機会が必要であるとともに、企業の取組を下支えすることも必要である。例えば、啓発や顕彰・認定などの推進施策では、先行的な取組では、公益財団法人横浜企業経営支援財団の「横浜型地域貢献企業認定制度」、宇都

宮 CSR 推進協議会の「宇都宮まちづくり貢献企業認証制度」、さいたま市の「さいたま CSR チャレンジ企業認証制度」、松山商工会議所の「CSR 導入・ステップアップモデル／CSR 顕彰制度」などがあり、関西地域においても、大阪市港区の CSR 支援施策「企業まちづくり交流会」、東大阪市の「CSR 経営表彰」、公益財団法人堺市産業振興財団の「CSR 推進企業創出モデル事業」、経済団体で構成される「京都 CSR 推進協議会（CSR 京都）」、京都中小企業家同友会ときょうと NPO センターのパートナーシップ、きょうと NPO センターの「中小企業と NPO の連携サポート相談窓口」、兵庫県中小企業家同友会の CSR 委員会、滋賀 CSR 経営大賞実行委員会の「滋賀 CSR 経営大賞」などの取組がある。また、SRI（社会的責任投資）、ESG 投資<sup>15</sup>、クラウドファンディング、社会的インパクト投資などのインセンティブもある。

大阪府内では、例えば、社会福祉法人大阪ボランティア協会の企業市民活動推進センターが、「フィランソロピー・CSR リンクアップフォーム」という企業の相互研鑽の場をつくり、企業に対して、社会貢献や CSR・CSV を啓発し、情報の共有や企業のネットワークづくりに取り組んでいる。また、大阪府は、全庁的な「公民戦略連携デスク」を 2015 年 4 月に設置し、府の各部局の政策課題を企業と共有し、より創造的な解決に向けて企業に参画を呼び掛け、マッチングを行い協働している。同デスクは、府庁内における公民連携の調整役となり、コンシェルジュとコーディネーターの両機能を持ち、外部からの相談・提案を庁内の担当につなぐことと庁内の公民連携の提案をもって企業等との調整にあたっている。例えば、セブン・イレブン・ジャパンとの連携では、同社と大阪府が共同で、高齢者の雇用に向けた「仕事説明会」を開催し、各店舗で雇用された高齢者が「セブンミール」などの弁当を中心とした店内商品全般の配達業務と地域の見守り活動を担っている。同社との連携は、府が推進する「大阪府健康づくり応援団の店」への加入と、「野菜たっぷりメニュー」、塩分やカロリーを控えた商品の開発・販売などにも広がっている。また、関西ペイント株式会社との連携では、支援学校等に通う知的障がいのある生徒達が塗装体験を行う就労支援などの事例があり、協働の件数は伸びており、企業が、社会課題の解決に関心を持ち、自社の本業と社会課題の解決に接点を見出そうとする意識が高いことがうかがえる。

---

<sup>15</sup> ESG 投資は、環境、社会問題、企業統治に対する企業の取組姿勢に基づいて投資を判断するもので、2006 年に、国連が導入した責任投資原則に明記された後、欧米の年金基金等で広がっている。2015 年 9 月に安部首相が公的年金の運用に導入すると表明し、問題がある企業に投資しない、すぐれた企業に投資する、使い道を絞った債権に投資する、企業と対話して社会的責任を果たさせるなどの方法がとられる。長期投資に効果があると考えられ、世界の運用資産規模は約 21 兆ドル（2570 兆円）で、2 年で 6 割伸びた。日本では、9 月以降、年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）が、運用委託先の取組を点検し、第一生命保険、上智大学が国連原則への署名を決定した。これまでの社会貢献型の投資信託や個人向け債権に取り入れる動きから、機関投資家にも広がっている。欧州では機関投資家の運用資産の 6 割を ESG 投資が占める一方、日本では 1% 未満（NPO 法人社会的責任投資フォーラムによると、ESG と重なる社会的責任投資の市場規模は 8,094 億円）。企業は、財務以外の情報開示、投資家との対話などが益々求められるようになる（日本経済新聞 2015 年 11 月 30 日）。ESG を企業の長期戦略の一環と考えられる可能性があることの指摘もみられる（河口真理子／公益財団法人東京財団 CSR 研究プロジェクト[2014]）。

上記の様々な推進策を背景に、多くの企業が、社会と共創・共生し成長する企業活動に取り組めるようになるためには、企業の理解を得られる基本的な考え方、成功や失敗の事例からの教訓、企業と他のセクターとの関係づくりや協働のあり方などを明らかにしていく必要があると思われる。そして、企業が、これまで行政が主に担ってきたと考えられる課題を含む社会問題の解決に関与し、多様なセクターと関係性を築きながら社会と共創・共生し成長するためには、ソーシャル・イノベーションの観点から戦略的 CSR 及び CSV の概念を考えていくことが大切だと考えられる。

野中郁次郎らは、ソーシャル・イノベーションの概念は、2000 年前後からみられる「社会貢献活動をはじめとする社会の仕組みを変えて新たな価値を創る動き」と定義している。知識創造経営の観点から、ソーシャル・イノベーションは、「知識や組織の人々の価値観の共有と新たな関係性の構築により、その地域（人々の認識の上にある社会的な広がりを持つ範囲）や組織に特有の歴史や伝統、文化など人々が暗黙的に持っている知識や知恵を可視化・総合化し、それを新たな手法で活用することによって新しい社会的価値を創造する活動」、「ある地域や組織において構築されている人々の相互関係を、新たな価値観により革新していく動き」、「社会のさまざまな問題や課題に対して、より善い社会の実現を目指し、人々が知識や知恵を出し合い、新たな方法で社会の仕組みを刷新していくこと」であり、既存の社会の仕組みや課題はそのままに支援や援助を行う、従来の社会貢献活動とは異なるものだと捉えている。

また、野中らは、日本では「自分を変え、周りを変えていく」ボトムアップ型のソーシャル・イノベーションが多く、欧米ではノーブリス・オブリージュなどトップダウンの傾向が強いと指摘し、CSR の考え方について、米国は利益処分の一つとして社会貢献が重視され、欧州では利益を生み出す経営プロセスの妥当性を問題とし、日本ではコンプライアンス（法令遵守）、企業倫理、リスクマネジメントなど「守り」に偏った CSR の意識が強いと認識し、CSV は「社会対企業」の中ではなく「社会と企業が相互依存」する中で実現できると考えている。野中らは、ポーターが提示する戦略的 CSR や CSV に懐疑的で、企業側の論理と社会性のバランスを社会性重視に変えたとはいえ、あくまで企業戦略の範疇を脱しておらず、企業の競争基盤の強化を重視している点で従来のポジショニング理論の延長上にあるように見える点を指摘する。CSR、CSV、BOP ビジネス（Base of the Economic Pyramid）<sup>16</sup>の課題として、企業の長期的競争力や持続性維持のために社会性を組み込んでいるに過ぎないとし、社会的課題を抱える側の価値観や課題の優先順位、背景の文化や歴史への配慮が必要だと指摘する点は、新たな価値やシステムをもたらす契機となる可能

<sup>16</sup> 官民連携で BOP ビジネスの支援に取り組む経済産業省の定義は、「主として、途上国の低所得階層（世界人口の約 72%に相当する約 40 億人、年間所得が日本の実質国内総生産に相当する 5 兆ドルの規模を占める※）を対象（消費者、生産者、販売者のいずれか、またはその組み合わせ）とした持続可能な、現地における様々な社会的課題の解決に資することが期待される新たなビジネスモデル」。

※世界の所得ピラミッドでは、BOP 層を除くと、約 1.75 億人が年間所得 2 万ドル、約 14 億人が年間所得 3 千ドルの水準である。

性から検討に値する考え方だと思われる（野中・廣瀬・平田,2014）。そのためには、安齋[2016]が指摘するような、企業経営そのものの社会化（CSRのメインストリーム化）の潮流の中で、「ダイバーシティ・マネジメント」<sup>17</sup>や「越境学習」<sup>18</sup>などを背景に、企業が社会化に目覚め、社会貢献意識の高い企業人が協働することで新たな価値を生み出す可能性を高めることも必要である。

こうした点から、企業が社会課題に対峙することは、組織や経営のあり方を変えるだけでなく、そうした変化が、社会課題の解決の対象となる社会そのものの価値観や行動をも変えることが、社会と共創・共生し成長する目標になると考えられる。

---

<sup>17</sup> 安齋[2016]は、「変化対応が求められる時代に、一人ひとりの多様性を活かして、創造性・モチベーションを高め、多角的な思考を取り込みながら、市場に対して柔軟に適応できる組織に変革するマネジメント手法」の定義を採用している。

<sup>18</sup> 組織の境界を飛び越え、組織には気付かなかったようなアイデアを生み出したり、組織の中では獲得できない知識・技能を身につけたり、日々の仕事の中で自明化してしまった自らのキャリアを問い直すことを可能にする学習[安齋,2016]。

## 第2章 企業の取組の支援の現状と課題

本章では、CSR や CSV に取り組む企業を支援する現状と課題を整理する。大企業では、既に、CSR や CSV に取り組む企業が少なくないが、社会的、経済的に影響力のある取組に向けて、既存の取組の拡充や発展、新たな取組の展開など、多様なネットワークを活かして検討を重ねるケースがみられる。また、経済団体なども啓発に取り組んでいる<sup>19</sup>。一方、中小企業では、取り組む企業の割合が低く、取り組む契機を得られないことや、人材、資金などの資源に制約があるなど、企業単独での取組が困難なケースも少なくない。大企業の取組事例を参照・適用できないと考える企業も多く、CSR や CSV に対する企業の考え方や活用できる資源の状況次第で、取組の有無が二極化する実態がみられる。こうした現状を受けて、企業の主体的な取組の誘発とともに、その取組の発展に向けた支援が求められている。

CSR 元年とされる 2003 年以降、CSR の啓発、CSR 報告書の作成支援、CSR の取組の情報発信、CSR の取組の顕彰や認証<sup>20</sup>などの様々な支援が行われている。支援の主体は、行政、経済団体、中間支援組織など様々であるが、一般的に、CSR や CSV が企業の自主的な取組だと考えられているため、自治体が主体的に支援に取り組む例は少ないながら、先行的な特徴を持つ取組もみられる。

最初に、大阪府内における支援の現状を、次に、他都市での支援の現状をみていき、最後に、支援の現状を整理し、その意義と課題を明らかにする。

### 1 大阪府内の支援の現状

#### (1) 大阪府公民戦略連携デスク（大阪府行政改革課）

「公民戦略連携デスク」<sup>21</sup>は、大阪府庁の各部局から提示される政策課題あるいは企業等から提案される社会貢献や CSR/CSV の事業やアイデアに基づき、公民連携で地域活性化や社会課題の解決に取り組むため、2015 年 4 月に全国で初めて設置されたワンスト

<sup>19</sup> 日本経済団体連合会（日本経団連）は、1989年に公益社団法人企業市民協議会（BCC）を設立し、海外に進出する日本企業が現地コミュニティから「良き企業市民」として受け入れられるため、CSRを含む活動支援に取り組んでいる。このほか、1991年に「企業行動憲章－社会の信頼と共感を得るために－」を制定し、改定を重ね、直近では2010年に改定されている。関西経済同友会の企業経営委員会は、2013年5月に、「戦略的CSRによる企業価値向上－CSVを通じて持続的成長を目指そう」を発表した。しかしながら、2010年11月1日にISO26000が発行されたものの認証目的の規格でないため、大企業についても十分に普及しているとは言い難い。

<sup>20</sup> 例えば、横浜型地域貢献企業認定制度（2007年開始）、宇都宮まちづくり貢献企業認証制度（2008年開始）、さいたま市CSRチャレンジ企業認証制度（2012年開始）、川口市地域貢献事業者認定事業（2013年）などがあり、認証の主体は、横浜は公的機関、宇都宮は公民連携組織、さいたま市と川口市は自治体である[泉貴嗣(2016)「自治体によるCSR認証とは何か」『(新)CSR検定3級公式テキスト改訂版』30-31頁、オルタナ]。

<sup>21</sup> <http://www.pref.osaka.lg.jp/gyokaku/kohmin/>

実態に関する記述の多くは、同デスクが公表している資料（パンフレット、講演会向け資料など）に依拠している。

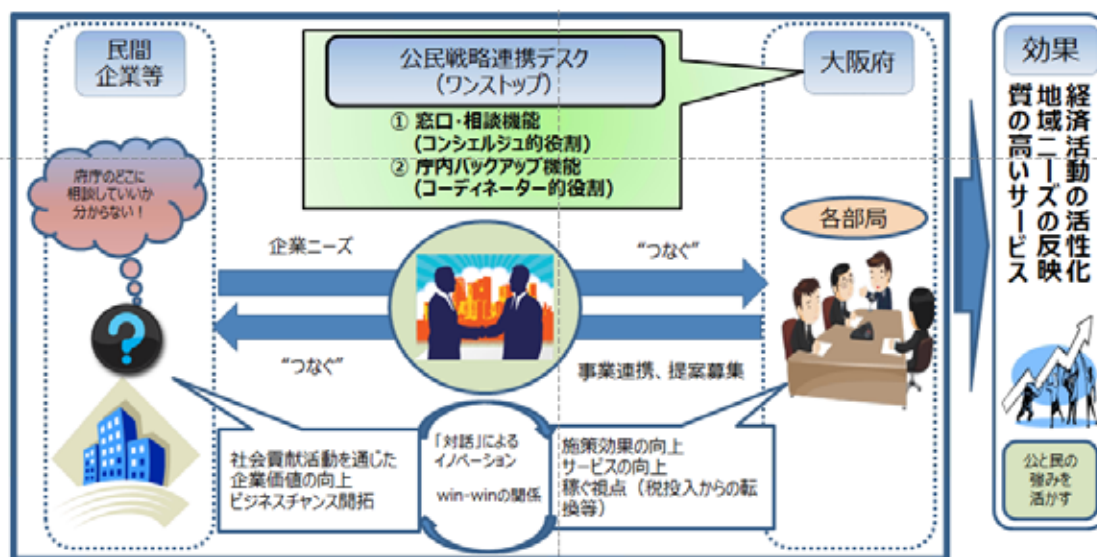


ップの窓口である。

具体的な公民連携の事例として、第1章でみた、コンビニエンスストアにおける高齢者の雇用+宅配+地域の見守りの事例、知的障がい者の就労支援の事例のほか、イオン株式会社と府の包括連携協定（府政全般を包括する連携協定）の例では、イオン大日店の文具売り場等で、20代と40代の男女2名の若年就職困難者が、商品補充や陳列作業などの就業体験を行い、パートとして就職することになった。また、2015年9月に大手コンビニエンスストアチェーン4社（サークルKサンクス、ファミリーマート、ローソン、セブンイレブン・ジャパン）と全国で初めて締結した「大阪府高齢者にやさしい地域づくり推進協定」に基づく取組では、①認知症徘徊行動等による行方不明高齢者等の早期発見・保護（市町村の「SOS 見守りネットワーク」への参画）、②認知症に対する正しい知識の普及・啓発（認知症サポーター養成研修の受講等）、③高齢者の見守り・安否確認、④高齢者及び若年性認知症者の雇用促進、⑤地域活動支援（介護予防や高齢者虐待などにかかる施策や活動への協力）を通じて、高齢者が住み慣れた地域で安心して暮らし続けることができる地域づくりの実現を推進している。

これまで、多くの連携の取組が継続的に増えており、公民連携の可能性と取組の拡充・構築が進展している。公民連携のワンストップの窓口は、社会貢献や社会課題解決のビジネス展開に取り組むことを検討している企業にとって、具体的なアイデアや取組の潜在的な可能性を深掘りし、企業によるソーシャル・イノベーションの芽を育てていくとともに、公民連携のパフォーマンスを高めていく役割を担っていると考えられる。

図表2-1-1 大阪府公民戦略連携デスクの役割



出所：大阪府[2015]「行財政改革推進プラン（案）～自律的で創造性を発揮する行財政運営体制の確立をめざして～」57頁。

## (2) フィランソロピー・CSRリンクアップフォーラム<sup>22</sup>

社会福祉法人大阪ボランティア協会は、1991年に日本生命財団の助成を受けて「企業市民活動推進センター」(Center for Corporate Citizenship=CCC)を開設し、「企業市民」活動(企業のCSR推進、CSV、社会貢献活動)を専門的に推進する機関として、コンサルテーションや教育・研修・研究などの事業を行っている。その中で、フィランソロピー・CSRリンクアップフォーラム(PCLF)<sup>23</sup>は、企業の社会貢献やCSRの担当者が、隔月で、CSRやフィランソロピーに関する勉強会や議論などを重ねている。2015年度には、6回の定例フォーラムのうち4回を「CSRコミュニケーション」の年度テーマで開催した<sup>24</sup>。

フォーラムの参加企業には大企業が多く、社会問題に対する関心が高く、具体的に行動を起こすところも少なくない。例えば、新入社員を震災の被災地でボランティアとして従事させることで、社会問題を目の当たりにすると同時に、自社の事業を振り返らせる機会に位置づけている企業がある。積水ハウス(株)の例では、東北の被災地に出向いた新入社員が、現地の支援団体と関わりを持ち、また倒壊住宅を実際に見ることで、より良い住宅の供給に向けたモチベーションを高め、新たな技術の開発につながる可能性がみられる(設計や建築など職種に応じて多様な発想がみられる)。同社は、経営トップとCSR担当者が一体となり、次世代育成、環境、住文化向上を主なテーマに、様々な社員ボランティア、NPO助成プログラム、生態系保全など、戦略的に幅広い活動を進めてきた。経営トップは、従業員に新たな気付きや啓発をもたらすことに積極的で、企業同士の連携もみられ、熊本地震の際には、「大阪ガス+住友生命+積水ハウス+大同生命」が協働し、現地で被災地支援ボランティアにあたった。

上記以外のフォーラム参加企業では、大阪ガスの「火育」「防災教育」の取組、阪急阪神ホールディングスグループの鉄道沿線における住み良いまちづくりなどの例がある。

フォーラムに参加していない企業が相談を持ちかけてくるケースもあり、例えば、生命保険会社の例では、2025年に団塊の世代が後期高齢者になり介護離職の問題がさらに懸念される中で、高齢者施設でのボランティア活動を推奨している。高齢者の介護問題の実態を確認することで、保険商品の新たな開発に期待すると同時に自社の社員の介護離職を未然に防ぐ目的も持たせ、介護休暇から介護離職に移行しないような啓発も行っている。

また、金融会社の例では、もともと業界や企業に対する対外的なイメージを改善する目的もあって、企業の特性を活かしてどのような活動の可能性があるかを聞きに、ボランテ

<sup>22</sup> 社会福祉法人大阪ボランティア協会のウェブサイトを参照したほか、同協会の永井美佳さん(事務局長)より詳細をご教示いただいた(2016年7月27日)。

<sup>23</sup> 2015年度の会員数は40(企業31社、中間支援NPO9団体)で、定例フォーラムのべ参加者数は269人であった。

<sup>24</sup> 「『2014年度の自社の社会貢献、CSR活動のご紹介!』各社の取組に学び、今後の自社の活動に生かす」、「GRIガイドライン・G4準拠とレポートの実践例-実務サイドと専門家サイド両面からの報告」、「CSR・社会貢献活動とパブリシティーメディアとのコミュニケーションのあり方とは」、「CSR・社会貢献活動の取組における寄付先・支援先の選び方を探る」の4テーマ。2014年度も、半分程度が「CSV(Creating Shared Value)とCSRの関係を探る」のテーマで開催された。

ィア協会に相談してきた。ボランティア協会では、お金によるつまずきやそこからのやり直しなどに貢献することを提案し、更生保護といった視点からの取組を助言した。

上記の例は、社会問題を知ることが就業や経営上のモチベーションの向上に帰結することを示している。ボランティアを大切に考える企業は多いが、単に、ボランティアに終わらせず、中長期的な視点に基づき、その経験を会社や事業の新たな方向性の芽に位置づけている。ただし、社会問題の認識からそれへの戦略的な対応まで、自社で完結できる企業は限られている。企業と異なるセクターに属するボランティア協会と意見を交換する中で、企業だけでは思いつかない組織との出会い、そこからの具体的な事業への広がり期待できる。ボランティア協会のような組織のコーディネートは、CSV 的な取組への触媒の役割を果たしていると考えられる。このため、ボランティア、社会貢献の文脈から CSV 的な取組に展開する可能性は十分にあると思われる。そのためには、経営層や従業員が社会問題に出会った後の、気付き、感性（感受性）、現実の生活の認識といったものが大切で、社会問題から感じ取れるものの大きさが、CSV に至らしめるかどうかを左右すると思われる。社会問題を自分ごとと捉えられることが、CSV への入り口になると思われることから、人材開発も重要である。

様々な企業と関わりのある中間支援機関での聞き取り内容から、全般的に、大企業では CSR の一端に CSV が位置づけられている印象がある。大企業は経営諸資源にある程度の余裕や水準の高さがあり、ボランティアや社会貢献の活動から始めて、時間をかけて CSV 的な取組にまでつなげていける側面があると思われる。特に、大企業では、様々な活動が同時並行で行われており、担当者は、幅広く情報提供や他社や関係機関とのネットワークの構築に取り組んでおり、社会貢献、CSR、CSV を射程に入れた活動まで幅広く網羅的に取り組んでいる。こうした取組を前進させる上で、中間支援機関が果たす役割は大きい。

### （3）高槻市市民公益活動サポートセンター<sup>25</sup>

同センターは、市民と高槻市の協働により、小学校の余裕教室を活用して 2003 年 3 月に開設された。「市民公益活動」を、「様々な社会経済的な課題の解決に向けて、市民が自主的・主体的に、営利を目的とせず、公益（不特定多数の人の利益）の増進を寄与することを目的として取り組む NPO やボランティアなどの社会貢献活動」と定義し、活動を継続している。187 の登録団体で組織する「高槻市市民公益活動サポートセンター管理運営委員会」が、市と協働で運営している。当初は、NPO、ボランティア団体、市民の活動拠点（場の提供、情報の収集・提供・発信、交流の場）として機能していたが、後に「まちを良くする」「住み良いまち」を目指して、センターにあげられる様々な社会課題に対し、セ

<sup>25</sup> 同センターのウェブサイト、同センター発行の「つなごう～明日へ～高槻市市民公益活動サポートセンター創設 10 周年記念誌」を参照したほか、同センターの長谷川隆氏（センター長）、遠矢家永子さん（管理運営委員長）、衣川雅子さん（センター次長）、高槻市市民生活部コミュニティ推進室の清水章氏（副主幹）より詳細をご教示いただいた（2016 年 10 月 6 日）。

ンターが中間支援組織となって NPO 間、NPO と行政のマッチングを行っている。

センターにあげられる事象を課題化し、対処型にとどまるのではなく、次世代まで見据えてまちの発展につながるように、中長期的な観点に基づく課題や展望として捉え直し、協働する先の広がりや共有を図れるように留意している。従来から、行政、市民（団体）、NPO などとの関係性を深めてきていたが、まちを良くするために取り組まなければならない課題に対し、企業の参画の必要性を認識し、2016 年 2 月に「市内企業・団体の CSR アンケート」を 63 社に実施し、16 社から回答を得ている。回答のあった 16 社のすべてが CSR 活動を行っているが、「地域との連携協働」の課題をあげる企業も多い。

調査を契機に、社会貢献課を設置したとの連絡があるなど、同センターが企業と接点を築ける可能性もうかがえる。同センターは、大企業だけでなく、地元に着している中小企業にも期待しているが、中小企業の中に、本業のほかに社会貢献や CSR 活動のために NPO を設立しているケースがあり、連携を働きかけやすいのではないかと考えている。

図表 2-1-2 高槻市内の企業・団体の CSR の実施状況

CSR の事業分野（複数回答可） ※有効回答数 13	製品・サービスの安全	2
	環境に配慮した事業活動	8
	消費者対応	3
	まちづくりを含む社会貢献	10
	子育て支援	3
	高齢者支援	2
	障がい者支援	3
	その他	1
CSR 事業推進上の課題（複数回答可） ※有効回答数 13	方針・戦略の明確化	6
	ステークホルダーとの対話や協働	3
	CSR 推進体制の整備	2
	マーケティングとの連動	3
	サプライチェーン・マネジメント	2
	地域との連携協働	10
	従業員の教育・訓練	2
	専門性の知識取得	2
	CSR に関する情報開示	4
その他	0	
CSR における市民活動団体との連携 ※有効回答数 13	すでに連携を行っている	6
	現在、計画中である	0
	興味はあるが、取り組めていない	5
	予定はしていない	2

資料：高槻市市民公益活動サポートセンター[2016]「市内企業・団体の CSR アンケート」。

#### (4) 大阪府商工会連合会<sup>26</sup>

同連合会は、2002年に大阪府内の各商工会議所と共同で、「地域貢献型企業経営サポートセンター」を設立し、「地域と共生する企業づくり」のコンセプトのもとで経営支援を行っている。地域の小規模零細企業や創業予定者等を対象に、経営全般に関する相談への対応、各種専門支援機関の紹介・斡旋、情報提供などを行っている。

同会は、CSR活動の支援として、ソーシャルビジネス(SB)、コミュニティビジネス(CB)、事業継続計画(BCP)の策定などに関する支援を行なっているが、CSR活動の支援の充実化に向けて、CSR実態調査<sup>27</sup>[大阪府商工会連合会,2015]や検討を重ねており、小規模零細企業や中小企業のCSRの現状の把握と、実態を踏まえた支援策の検討などを行っている。

図表 2-1-3 大阪府商工会連合会の調査にみる中小零細企業のCSRの実態

CSRの認知	大まかに知っている 35%/あまり知らない 33%/知らなかった 28%/詳しく知っている 4% (上記の結果は、2010年の中小企業CSR全国調査結果とほぼ同様の傾向)
CSRの意味	わからない 31%/社会に対する利益還元である 30%/社会に存在する企業として支払うべきコストである 20% (上記の結果は、2010年の中小企業CSR全国調査結果とほぼ同様の傾向) 経営の中核に位置づけるべき重要課題であるとの認識は 14%にとどまる。
事業関係者	重視する事業上の関係者は、多いものから、「販売先・納品先」、「従業員」、「仕入先・調達先」、「地元の住民・社会」、「消費者」で、NPOを重視する回答は極めて少ない。
CSRの取組	大体行えている 54%/あまり行えていない 35%/十分行えている 6%/全く行えていない 5% ※本調査におけるCSRの内容は、法令遵守、事業関係者への説明責任、環境保全、従業員への労働環境・教育・生活・人権等、地域や社会貢献・責任の履行、消費者の人権や安全・安心への配慮
CSRの取組(理由)	CSRに取り組めていない理由は、「何をどうしてよいかわからない」、「今までCSRという概念を知らなかった」、「人手が足りない」、「コストの増加が予想される」など。CSRに取り組んでいる理由は、「従業員満足度の向上または従業員への教育強化」、「経営理念等に社会的責任の履行が含まれている」、次いで「販売先・納品先から期待・要請」、「企業イメージの向上」、「消費者からの期待・要請」など。
CSRの目標	CSR取組を「十分行えている」と「大体行えている」と答えた 60% (6%+54%) のうち、CSRの目標が、経営理念や経営計画の中に「ほとんど組み込まれている」は 13%、「一部組み込まれている」は 64%。
CSRの取組(メリット)(デメリット)	メリットは、「企業イメージの向上」、「従業員満足度の向上または従業員の教育強化」、「販売先・納品先との関係強化」、「官公庁・公的機関との関係強化」。デメリットは、「コストの増加」、「労働負担の増加」、「人手の不足」。

出所：大阪府商工会連合会[2015]『2014年度大阪府中小企業CSR実態調査結果(中間報告)』。

注：有効回答数は、府内商工会地域(19市町村)の商工会会員560件(無作為抽出)のうち437件。

<sup>26</sup> 同連合会の佐藤喜代子さん(地域貢献型企業経営サポートセンター所長)、越智昭博氏(同センター参与)、上田道世さん(経営支援課長)より詳細をご教示いただいた。

<sup>27</sup> CSR実態調査は、これまで2014年度(商工会地域)と2015年度(商工会議所地域)にアンケート調査が実施され、2016年度にヒアリング調査(24社)が実施された。

現在、2014年度から2016年度にかけて実施した調査結果などを踏まえて、企業や経営支援の専門家向けの「支援マニュアル（仮称）」を作成しており、2017年度にモデル支援事業の一環として、複数の企業で実証検証を行い、最終版の「支援マニュアル」を公開する予定である。こうした取組を通じて、大阪府内のCSRの取組を推進する計画である。

#### （5）堺市産業振興センター（CSR推進企業創出モデル事業）

公益財団法人堺市産業振興センターの経営支援課は、堺市内の中小企業が社会的責任を果たすことで、社会貢献と収益を両立するビジネスモデルを構築し、企業価値の向上や経営基盤の強化につなげ、持続的な成長発展と優秀な人材の確保定着を目的とする支援を行っている。具体的には、「創出モデル事業」として、自社の持続的な発展を図る企業に対し、社会貢献型成長戦略の導入、実践を支援するためのISO26000の専門家の派遣などの総合的な支援が行われる。年間2社を目処に、他社のモデルとなる導入事例をつくり、その成果を市内企業に発信することで、市内の他の企業への浸透を図っている。平成27年度は、ハウユウ株式会社の「堺かるたの普及」と中尾食品工業株式会社の「食を通じた地域・社会とのつながり」の取組に対して支援が行われた。

#### （6）東大阪市（東大阪市CSR経営表彰）

同市（経済部経済総務課）は、平成24年度より「CSR経営表彰」制度を実施している。この制度の対象は、市内で同一事業を3年以上継続して行い、関係法令等を遵守し、市税を滞納なく支払っている中小企業（中小企業基本法で定める中小企業／大企業の資本参画50%未満）の事業所のうち、他の中小事業所の模範となるような「事業所をあげて継続的に取り組む特筆すべきCSR活動」<sup>28</sup>を行っている企業の中から、財務とCSR活動の審査基準<sup>29</sup>を満たす企業を表彰している。これにより、当該企業の企業価値を高め、社会から信頼される企業として市域に軸足を置いて、環境、地域・社会、人権・労働の分野で社会に貢献する中小企業の事業所の増加を図り、同市の産業の持続可能な振興と発展に資する

<sup>28</sup> 同市は、以下のCSR活動（エコプロダクツまたはソーシャルプロダクツや寄付行為を含む）の事例を提示している。（環境部門）環境負荷の低減・浄化対策、環境に配慮した事業や製品・サービスの提供、地球環境・生物多様性、自然生息地保全等に貢献する活動、資源の再利用・再資源化、エコ推進活動・エコ製品製造など／（地域・社会部門）地域におけるボランティア活動、地域社会の課題解決に貢献する活動、地域住民・児童を対象とした啓発・教育活動、地域文化の保護・振興に貢献する活動、地域の健康水準の向上に貢献する活動、コミュニティを対象とした事業など／（人権・労働部門）育児休業、子の看護休暇制度等の導入、ワークライフバランスに配慮した制度の推進、男女ともに働きやすい職場環境の整備、労働時間の短縮、障害者の雇用促進（法定雇用率2.0%を超えた雇用）、高齢者（65歳以上）の雇用促進、若者（35歳未満）の正規雇用の促進など。

<sup>29</sup> 財務の審査基準は、直近3カ年度の決算が、生産性、収益性、健全性、成長性において総合的に良好であること。CSR活動の審査基準は、「環境」、「地域・社会」、「人権・労働」のいずれかの分野でCSR活動を行っており、必須項目（地域や社会に貢献する活動かどうか／継続的な取組となっているかどうか／独自性があるか、または、法定基準以上の制度（主に「人権・労働部門」）が整っているかどうか／会社全体で関与している取組であるかどうか）への該当に加えて、CSR経営の考え方、CSR活動の目的、CSR活動の内容・実績、CSR活動の効果、今後の方針と目標のそれぞれに含まれる項目において複数の該当があることである。[http://www.city.higashiosaka.lg.jp/soshiki/10-1-0-0-0\\_29.html](http://www.city.higashiosaka.lg.jp/soshiki/10-1-0-0-0_29.html)

ことを目的に行われている。

表彰企業に対し、トロフィー及び表彰状の授与、市政だよりへの掲載、市公式ホームページ等での紹介、マスコミへの報道提供、受賞事業所紹介パンフレットの作成、ケーブルテレビの取材と放映などの特典を提供している。図表 2-1-4 にこれまでの受賞事業所の企業名と CSR 活動の内容を整理している。内容は多岐にわたるが、1 社内で複数の活動に複合的に取り組む企業もあり、受賞企業は CSR の活動に積極的に取り組んでいることがうかがえる。

図表 2-1-4 東大阪市 CSR 経営表彰の受賞事業所と活動の内容

年度	部門	企業名	CSR 活動の内容
27 年度	環境部門 (優秀賞)	株式会社ツヅキ	環境配慮型の「外断熱工法」
	環境部門 (優秀賞)	株式会社吉武工務店	環境や従業員に優しいオフィスづくり
	環境部門 (優秀賞)	株式会社シナガワ	環境や人に配慮した製品開発
	地域・社会部門 (奨励賞)	株式会社ロダン 2 1	地域社会活性化・モノづくりシステムの新しい形を総合プロデュース
26 年度	地域・社会部門 (優秀賞)	株式会社富士製作所	「開かれたモノづくり工場として地域産業への貢献」
	環境部門 (優秀賞)	大東衛生株式会社	循環型社会構築のための活動
	地域・社会部門 (奨励賞)	特別養護老人ホーム たちばなの里	施設を広く地域に開放した積極的な地域貢献活動
25 年度	環境部門 (優秀賞)	レッキス工業株式会社	耐震性・耐久性に優れ、加工時の金属くずがほとんど出ない転造ねじ加工機
	地域・社会部門 (優秀賞)	レッキス工業株式会社	障害者の雇用、地域の支援学校での職場体験の受け入れなど
	地域・社会部門 (優秀賞)	株式会社カワキタ	子どもが主役の「カワキタわくわく祭」の企画段階から当日の設営・運営まですべて社員の手作りによって開催
	人権・労働部門 (奨励賞)	株式会社カワキタ	ワークライフバランス委員会のほか、3S 委員会、マナー向上委員会の 3 つの委員会を設置し、全社員がいずれかの委員会に必ず参加
	雇用部門 (奨励賞)	株式会社石川製作所	過去 5 年の中途採用率が 92% と非常に高く、中途採用者の離職もほとんどない
	雇用部門 (奨励賞)	フジ矢株式会社	高齢者を定年制ではなく引退制で採用。年齢・性別・国籍などの区別なく採用
24 年度	環境部門 (優秀賞)	株式会社ダイワボックス	紙やエネルギー等の使用量削減、有機溶剤を一切使用しない環境や健康に配慮した水性グラビア印刷への切替を推進
	地域・社会部門 (優秀賞)	マツダ紙工業株式会社	東日本大震災発生に際し、売上げの一部を寄付、自社製品のダンボール製の間仕切りなどを避難者へ寄贈
	地域・社会部門 (奨励賞)	日清工業株式会社	「ものづくり体験教室」の講師依頼をきっかけに、市内の小学校へ出向き授業

出所：東大阪市のホームページを参照 ([http://www.city.higashiosaka.lg.jp/soshiki/10-1-0-0-0\\_6.html](http://www.city.higashiosaka.lg.jp/soshiki/10-1-0-0-0_6.html))。

## 2 他都市の支援の現状

### (1) 横浜型地域貢献企業認定制度（公益財団法人横浜企業経営支援財団）

横浜型地域貢献企業認定制度は、2007年に創設され、公益財団法人横浜企業経営支援財団（IDEC）によって運営されている。同制度では、外部評価と外部の専門家等で構成される認定委員会が、「システム」と「地域性」の2つの評価内容に基づいて「地域貢献企業」を認定する。地域貢献企業は、「横浜市民を積極的に雇用している、市内企業との取引を重視している等、地域を意識した経営を行うとともに、本業及びその他の活動を通じ、環境保全、地域ボランティア等の社会的事業に取り組む企業等」と規定され、2年毎に更新審査を受けることで認定が継続される。

認定企業への支援は、認定マークの利用、同財団及び横浜市のウェブサイト等での企業PR、認定企業対象のセミナーや交流会への参加、「成長支援資金(公的事業タイアップ型)」融資制度の利用（最上位認定の企業は、上限100万円まで保証料3/4助成）、市の公共工事におけるインセンティブ発注、横浜市が行う設備投資に対する助成制度について、申請の資格要件が緩和される点である。

同制度について、松井滋樹[2014]は、認定企業数が多いことを評価し（2016年12月末の認定企業数は393社）、認定によるメディアへの掲載数の増加に伴う社員の意識の変化や社内の活性化、取引先からの信頼度の増加等の効果がみられたことを指摘する一方、公共工事関連業種の企業が多数応募し認定されていることから、認定企業の業種に偏りが見られ、地域貢献に対する意識に二極化がみられ、地域貢献よりもむしろ公共工事発注を主な動機とする取組の場合には、持続性が担保できない可能性のある懸念を示している。しかし、影山[2014]は、認定された建設企業のネットワーク「横浜建設業青年会」が、小学校と連携して、ものづくり教室で木造ミニ住宅の建築の指導をしたり、保護者や教職員にものづくりの魅力をPRするなど、建設業に対する理解を深める機会を創出することによって、子どもたちが達成感や自信を得たり、次世代の産業人材の育成に取り組んでいることを評価している。また、全日本印刷工業組合連合会が、同会の全国青年印刷人協議会や横浜市立大学CSRセンターとともに、業界としてはじめてのCSRの認定制度を創設したケースなど、認定企業の偏りを業界のネットワークでの取組につなげていく点を評価する可能性を示している。

図表2-2-1 横浜型地域貢献企業認定制度の概要

<p><b>(システム評価)</b>「地域志向CSRマネジメント・システム規格」に基づき、地域貢献活動を継続的に取り組むための経営システム（Plan→Do→Check→Actの仕組み）が構築されているかどうかを評価。主な評価項目は、①地域や社会への視点を組み込んだ経営ビジョンの策定・周知状況、②地域や社会を意識した事業活動に取り組む組織体制の構築状況、③社員の意識啓発、人材育成の実施状況、④社内ルール、手順書の作成、周知状況 など。</p> <p><b>(地域性評価)</b>一定の取組項目数（企業規模で異なる）で地域貢献活動の取組状況を評価。「重要」項</p>
---



目のうち、「地域社会貢献」、「地元活用・志向」のいずれか1項目は必ず取り組んでいる必要がある。最上位認定には「地域社会貢献」、「地元活用・志向」の両項目が必須。雇用の項目は、次のいずれかの基準（①地域志向性／横浜という地域特性・文化等を重視した取組みを行っている、②地域限定性／横浜在住・所在の対象に限定した取組みを行っている、③地域性比率／取組みの対象者（従業員、顧客、取引先等）のうち、横浜在住・所在の割合が50%以上）を1つ設定し、達成状況基準が要求される。

○必須項目：コンプライアンス（法令遵守宣誓書、納税証明書、許認可）

○重要：

地域社会貢献（地域ボランティア、文化事業、地域への寄附）／地元活用・志向（業者選定（地元企業優先）、地元ブランドの販売）／雇用（女性の活躍促進（よこはまグッドバランス賞認定など）、出産育児サポート、介護サポート制度、高齢者・障害者積極雇用）／環境（認証取得（ISO など）、地域環境活動参加、リサイクル）／品質（認証取得（ISO など）、高齢者対応製品、健康配慮製品）

○一般：

財務・業績（黒字決算、出納と帳簿作成の分離、会計参与の設置）／労働安全衛生：（認証取得（OHSAS など）、健康・労務相談窓口の設置）／消費者・顧客対応（顧客対応窓口の設置、顧客対応の教育・訓練制度）／情報セキュリティ（PC・文書管理、Pマーク、顧客情報管理）

\*認定基準と格付けは、システム評価に適合した上で、地域性評価によってクリアした項目数によって、3段階で認定。最上位認定は『地域社会貢献』と『地元活用・志向』を両方クリアしていること及び「直近3期以内に1回は黒字であること」が追加要件になる。

【最上位認定】7項目以上クリア（ただし、必須：1項目、重要：3項目以上）

【上位認定】5項目以上クリア（ただし、必須：1項目、重要：2項目以上）

【標準認定】3項目以上クリア（ただし、必須：1項目、重要：1項目以上）

## （2）京都CSR推進協議会（CSR京都）<sup>30</sup>

京都CSR推進協議会（CSR京都）（<http://www.csr-kyoto.net/>）は、2010年前後に経済団体などがCSRの取組の促進・支援に取り組み始めた動き<sup>31</sup>を背景に、中小企業や小規模事業者のCSRの取組を促進・支援するため、2011年4月に発足した。代表は、オムロンの元副社長であった明致親吾氏である。同協議会では、CSRを「企業の社会的信頼」と捉え、京都の中小企業及び小規模事業者等が、社会に信頼を築く取組を経営戦略として促進及び支援すること並びに地域力の向上と地域の社会的課題の解決に資することを目的に掲げ、「中小企業のCSR支援」「市民力の向上」「地域力の向上」（2016年度事業計画）のミッ

<sup>30</sup> ここでの記述の多くは、同協議会でのインタビュー調査（明致親吾会長、松岡秀紀(前)事務局長、山口敏事務局長、杉原恵の各氏／2016年9月28日）同協議会のウェブサイト、パンフレット、プレゼン資料、事業報告書などを参照したほか、松岡秀紀[2012]「(特集：企業との協働による地域活性化)「地域」と「協働」と「企業」とーCSRを地域力につなげるー」一般財団法人地域活性化センター『地域づくり』2012・9月号、22-23頁に依拠している。

<sup>31</sup> 京都商工会議所は、2010年10月末まで「CSR特別委員会」を設置し、ガイドライン（「京のCSRガイドライン」）の策定や、「京からはじめるCSR」（<http://www.kyo.or.jp/kyoto/csr/>）で企業事例の普及などに取り組んでいたが、現在は、京都CSR推進協議会を通じて普及促進に取り組んでいる。

ションを掲げている。中小企業や小規模事業者が取り組みやすいよう、信頼の構築に結びつく本業や日々の仕事そのものが CSR だと捉え、それに少しの工夫を加え「わが社の CSR」として関係先に伝えることを勧めている<sup>32</sup>。同協議会は、CSR を CSV に近いイメージで捉えている。

同協議会の「社会の信頼を築く基本指針」には、前文「社会・環境との共生をめざす五つの理念のもと、社会と地球の持続可能性に寄与します」をうけて5つの指針<sup>33</sup>が示されているが、最初から全てに取り組むのではなく、できるところから進めることを提唱している。同協議会は、その基本的な考え方（意義・使命）として、構成組織の既存の取組を活かしながら連携・協力する「パートナーシップ性」、多様なセクターが参加することで社会的な信頼を強固なものにする「マルチセクター性」、市民に認知・理解される取組とする「シンボル性」を重視している。構成組織は幅広く、京都経営者協会、公益社団法人京都工業会、京都商工会議所、京都中小企業家同友会、京都府中小企業団体中央会、公益財団法人京都高度技術研究所、社会福祉法人京都府社会福祉協議会、CSR プラットフォーム京都が理事会員として参加し、公益財団法人京都産業21、京都市、京都府が参与会員として参加している。このほか、大手企業や大学などの賛助会員<sup>34</sup>が活動運営を経済的に支援している。経済団体のほか、大学や社会福祉協議会が参加していることが注目されるが、大学とは、会員企業での雇用面での連携が期待され、社会福祉協議会とは、3年間限定であるが「福祉パートナー事業」の一環として、社会福祉協議会が地域 CSR に関心を持ったことが契機であった。このように、同協議会は、各構成組織の既存の取組を前提にしつつも、CSR の取組を加速させるプラットフォームのような機能を有すると考えられる。

事業は、会費収入（理事、メンバー、賛助の各会費）、入会金、寄付金、助成金、参加費、利息の各収入で運営され、民間のイニシティブによる取組である。現在の会員企業は27社である。主な事業は、「気づきと取り組みの発見シート」を活用した自己診断と自己評価（<http://www.csr-kyoto.net/contents/read/id/225>）、CSR 取り組みレポートの作成・公開の一連のプロセスの支援（24社が公表<sup>35</sup>）、ウェブサイトの運用、取り組みセミナー

<sup>32</sup> 協議会の枠組みや体制の整備は、約2年かけて、主に、明致親吾、松岡秀紀の両氏によって進められた。

<sup>33</sup> 信頼は経営の要です。法をまもり、社会から信頼を得ることをめざします／人は経営の礎です。働く人を大切に、快適で安全な働く場をつくります／誠実は経営の柱です。取引先を尊重し、良質で安全・安心な商品とサービスを提供します／地域社会は伝統を育む器です。地域社会の良き一員として貢献することをめざします／自然は私たちの財産です。地球環境の保全に努め、次の世代につなぎます。

<sup>34</sup> オムロン(株)、京都駅ビル開発(株)、アマタホールディングス(株)、オムロンヘルスケア(株)、(株)京都駅観光デパート、(株)京進、(株)京都銀行、京都ステーションセンター(株)、(株)ジェイアール西日本ホテル開発、村田機械(株)、(株)村田製作所、宝ホールディングス(株)、オムロンソフトウェア(株)、ニチコン(株)、日新電機(株)、(株)フジックス、(株)堀場製作所、(株)ワコールホールディングス、京都産業大学、京都精華大学、京都橘大学、京都文教大学、(株)ジェイアール西日本伊勢丹、日本写真印刷(株)、龍谷大学。（2016年7月現在）

<sup>35</sup> レポートは、「企業情報、こんな会社です、これがわが社のCSR、やりますやっていますCSR」の4つの部分で構成される。レポートの内容を、職場をよくする取り組み、製品・サービスをよくする取り組み、地球環境をよくする取り組み、地域社会をよくする取り組み、社会の信頼を得るその他の取り組みの、5つの項目で分類し、ウェブサイトで検索できるようにしている。

(外部の講師等を招いて CSR 創発塾を年に複数回開催) や講演会の実施、会員同士の情報や経験の交流、各経済団体の傘下企業に対する取組みへの協力、外部の団体等<sup>36</sup>との連携機会を活用したオープンセミナーや「京都 CSR フォーラム」の開催などである。これらの事業を通じ、企業の本業を通じた活動を基軸に、全社を挙げた CSR の取り組みを支援している。会員数は必ずしも多くはないが、2016 年度の事業計画では、事業の企画段階に会員企業が参画することを念頭において事業を推進している。

同協議会は、CSR に取り組むメリットとして、信頼を築く取り組みで信用度や知名度が向上する、社員への働きがいの提供で満足度が向上する、社会からの信頼が企業の存続につながる、レポートによる「見える化」が取り組みの継続になるといったことをあげている。作成した取り組みレポートは、自己診断と自己評価を行い、年 1 回は更新することを推奨しているが、限られた経営資源の中で容易に取り組めないことも事実である。同協議会は、事業への参画が、高いリターンなど、その後の事業展開に大きな変化をもたらすことを過度に期待せず、中長期的な観点で CSR に取り組むことを期待している。例えば、CSR の取組が定着することによって、取組に賛同できない従業員が離職するケースもある一方で、取組に賛同できる社員によって、新たに良好な企業風土を形成できるケースもみられ、結果として、離職率の低減につながるケースもみられるようである。

中小企業や小規模企業にとって、戦略的 CSR や CSV といった考え方は、参入障壁が高いと思われるので、半時間から 1 時間程度の時間をかけて、本業を通じて CSR に取り組めることを説明すれば納得されるケースが多い。しかし、各社を訪問しての CSR の取組に対する認識や理解を得ている現状で、取り組む企業の数を増やすことは容易ではなく、協議会のマンパワーは十分でない。また、企業を支援している各経済団体間の意識にも違いがあるため、各構成組織の既存の取組を活かし、組織間で伝播することは十分にはできていない。企業の CSR に対する関心を高めるためには、顕彰や認定などの施策が有効だと考えられるが、それらを実行する陣容を含む組織体制を確立することが難しい現状もある。

### (3) 滋賀 CSR 経営大賞 (滋賀 CSR 経営大賞実行委員会 / 滋賀経済同友会)

「滋賀 CSR 経営大賞」は、一般社団法人滋賀経済産業協会、滋賀経済同友会、滋賀県で立ち上げられた「滋賀 CSR 経営大賞実行委員会」によって 2005 年度に創設され、近江商人の経営理念である「三方よし」(売り手よし 買い手よし 世間よし) の精神と、「社会配慮型経営」及び「環境配慮型経営」の考えを融合させた滋賀独自の CSR 経営モデルを策定し、CSR 経営の導入を促す「滋賀 CSR 経営診断」や、優れた取組を実践している企業を「滋賀 CSR 経営大賞」として表彰してきた(表彰制度は 2006 年から 2015 年で終了)。「滋賀 CSR 経営モデル」は、このモデルの思想(図表 2-2-2)を 6 つの側面か

<sup>36</sup> 京都市(人権啓発講座)、日本 CSR 普及協会(京都弁護士会、日本弁護士連合会)など。

ら診断する「滋賀 CSR 経営診断」を策定し、各側面の評価項目と評価のポイントを提示し、0から3までのスコアリング基準に基づいて自己診断し、CSRの取組を100点満点、5レベルでランキングして確認できる評価シートが用意されている<sup>37</sup>。経営診断実施の意義は、「内部の強化や体質改善」と「外部の評価と企業価値の向上」で、「社会・自然とともに、長期的に発展できる、より強靱な企業体質を築くこと」が目的である<sup>38</sup>。また、表彰制度は、「滋賀 CSR 経営モデル」の6つの側面のそれぞれを選考分野及び評価基準とし、従業員50人以上の事業所の事業者の場合は、第1分野（企業風土、経営者の理念および利益についての考え方）及びその他2つ以上の分野（計3分野以上）での取組内容、従業員50人未満の事業所の事業者の場合は、第1分野とその他1つ以上の分野（計2分野以上）での取組内容について評価される。10年間で延べ151社の応募52社が表彰されているが、表彰企業の取組内容は、一般的に環境保全に関する活動が多いが、地域・社会の活性化、人材育成（教育）などの分野の活動など広範で、1社で複数の取組がみられるなど、多くの企業がCSRに積極的に取り組んでいる。

図表2-2-2 近江商人の思想

利益は正直から生まれる

商人はまず顧客の心をつかみ、しかる後、われの立いくことを考えよ

買い占めと、売り惜しみで不当な利益を獲得してはならない

始末を第一に、勤勉に働く

われも利し、他人も利する、すなわち共存共栄にたつてその営業に専念することが商人道の真骨頂

図表2-2-3 滋賀CSR経営モデル—滋賀CSR経営診断の6側面  
（「より強くやさしい企業像」を目指す）

I. 企業風土、経営者の理念および利益についての考え方：事業利益と社会利益の矛盾を起さない経営の実現に向けた行動が取られているか

<sup>37</sup> 経営層・幹部社員が実施することが想定され、アンケート全55問を4段階（0~3/0=全くできていない、意識・課題認識もないか極めて薄弱（なし）/1=意識としてはあり、若干の行動を取り始めているが、充分でない（弱い～中程度）/2=積極的に取り組んでいて、意識・行動ともに根付きつつある（やや強い）/3=極めて積極的かつ一貫性を持って継続的に取り組んでおり、成果が確実に見えてきている（非常に強い、一流）で自己評価し、その結果を所定の入力シートに入力し、スコアが自動計算される。各側面、総合スコアともに100点満点で、各側面に重み付けをかけ、CSR・持続可能な発展の視点で最重要と思われる、「企業風土、経営者の理念および利益についての考え方」と「自然資本の有効活用と保全への関わり」の側面を20%と、他の側面の15%より重み付けしている。診断結果を社内の教育、体制の強化、行動計画の見直しなどに活用することが想定され、専門家による診断書の提出や具体的な行動提案（レーダーチャートによる結果の描写、平均値との比較、総合CSR経営スコアとランク、解説と具体的な行動提案）などを受けることもできる。

<sup>38</sup> 「内部の強化や体質改善」では、社内の意識向上を促し共通の価値観の共有による連携・チームワークの強化が図れ、「外部の評価と企業価値の向上」では、顧客や地域社会をはじめ社会の全ての利害関係者から、信頼・信用できる企業としての確固たる評価を受けることが、継続的な繁栄、長期的かつ良好な取引関係の前提条件であり、経営診断を実施することで、「社会的点検」が可能となり、必要な体質改善への示唆が得られるとしている。

II. <u>倫理価値の共有と社内への浸透</u> ：経営層から、組織の第一線にいたるまで倫理行動の価値を共有し、実践できているか
III. <u>社員の尊重と積極的な相互依存の醸成</u> ：社員との良好な関係、社内コミュニケーション、労働環境の充実が図られているか
IV. <u>顧客、取引先との誠実な関係の創造と維持</u> ：顧客、取引先と重要な利害関係者の尊重、コミュニケーションの積極性、意見の反映ができていますか
V. <u>地域社会の維持と次なる発展への関わり</u> ：地域社会との関わり方、市民社会への参画、社会貢献活動が積極的に行われているか
VI. <u>自然資本の有効活用と保全への関わり</u> ：環境配慮の事業活動、職場での環境活動、環境保全および自然修復活動への関わりが積極的に行われているか

図表 2-2-4 滋賀 CSR 経営大賞の受賞企業

年	部門	企業名（主な活動分野、内容など）
第 1 回 2006 年	大賞	㈱たねや（文化・環境保全活動、人材育成（教育）面の取組）
	準大賞	油藤商事㈱（GS を資源回収拠点として活用など活動環境負荷軽減）
	ベストプラクティス賞	(有)ブルーベリーフィールズ紀伊國屋（有機農法による栽培など）
	奨励賞	㈱マルト（地産地消・環境保全）／㈱ヒロセ（こども 110 番対応緊急車両などの地域との協働）／㈱井之商（自然を活かした商品開発）
第 2 回 2007 年	大賞	田中建材㈱（木質加熱アスファルト舗装の環境技術の開発など）
	準大賞	㈱アオヤマエコシステム（工場排出パレットの炭化リサイクルなど）
	ベストプラクティス賞	㈱琵琶湖ホテル（地元食材の料理の提供、滋賀 CSR 経営診断の実践など）
	奨励賞	滋賀ダイハツ販売㈱（「五幸」の実現など）／東亜システムプロダクツ㈱（非木材植物を主原料とする環境商品作り）／㈱住文 北ビワコホテルグランティア（県内 7 つのホテル・旅館と共同で ISO14001 を取得し環境面の取組）
第 3 回 2008 年	大賞	滋賀ダイハツ販売㈱（「五幸」の実現、県内初の福祉車両専門店の開設等）
	準大賞	㈱千成亭（「歓喜共有企業」への取組、雇用や環境面の取組など）
	ベストプラクティス賞	㈱湯元館（環境保護、地元食材を使用した郷土料理の提供など）
	奨励賞	㈱葎本ダンボール（地域・社会）／小林事務機㈱（環境）／滋賀リコー㈱（地域・社会、環境保全活動と環境経営）
第 4 回 2009 年	大賞	長岡産業㈱（滋賀 CSR 経営診断評価シートの活用、環境配慮型商品の開発）
	準大賞	(有)豆藤（満足創造経営の実践、食材残渣の一次発酵と土へ戻す取組）
	ベストプラクティス賞	長住建設㈱（地域・社会）
	奨励賞	㈱山富（地域・社会、環境配慮型商品の製造・販売）
第 5 回 2010 年	大賞	(有)池田牧場（地元農家との循環型農業、都市と農山村の交流拠点づくり）
	準大賞	キタイ設計㈱（社会基盤整備「キタイ汗かき隊」プロジェクト、環境など）
	ベストプラクティス賞	木の家専門店 谷口工務店（社員大工制、内製化システムなど）
第 6 回 2011 年	大賞	㈱I.S.T（高齢者雇用、環境保護）
	準大賞	㈱奥田工務店（ワークライフバランスなどの雇用、地域・社会）
	ベストプラクティス賞	㈱カワサキ（希少木材保全などの環境保全、地域・社会）
	奨励賞	㈱ナツハラ（環境保全）／㈱園田商店（環境配慮型農業）／㈱マツヤ（再生可能エネルギー機器の普及や屋上緑化生産など環境）
第 7 回 2012 年	大賞	杉橋興産㈱ 今津サンブリッジホテル（滋賀県初の国内クレジット CO2 制度排出削減事業の承認など環境）
	準大賞	日本観光開発㈱ 甲賀カントリー倶楽部（環境保護など）

	ベストプラクティス賞	㈱アドバンス（地産地消の商品開発、環境保護など）
	奨励賞	滋賀建機㈱（地域・社会）
第8回 2013年	大賞	㈱平和堂（多様なCSRの取組、高齢者や児童などを対象にした活動）
	準大賞	㈱日吉（「次世代よし」を理念に掲げた、人材育成（教育）など）
	ベストプラクティス賞	㈱井之商（健康で環境に配慮した省エネルギー社会実現の貢献）
	奨励賞	アインズ㈱（環境保全・環境負荷低減）／近江兄弟社グループ（命や平和をテーマとする多様な活動）／(有)宝牧場（畜産廃棄物の良質堆肥化や安全な国内粗飼糧の使用など）／㈱ヒラカワ（ボイラ技術の発展への寄与）
第9回 2014年	大賞	㈱クサネン（災害時にガス小型発電機を接続できる設備の提案など）
	準大賞	甲西陸運㈱（メガソーラー発電、バイオディーゼル燃料精製事業など）
	ベストプラクティス賞	㈱杉岡職布（環境にやさしい「高島ちぢみ」の地域ブランドの展開など）
	奨励賞	社会福祉法人湖東会（滋賀県初の盲養護老人ホームを開設）／㈱大木工藝（環境や医療分野の商品開発）
第10回 2015年	大賞	㈱近江物産（プラスチックリサイクルなど、リサイクル率99.5%の資源の有効活用への取組など）
	準大賞	㈱永楽屋（彦根仏壇の伝統と技の継承、発展の取組など）
	ベストプラクティス賞	㈱マツナガ（感動工房室の設置など、独自性の強い顧客満足戦略の展開）
	奨励賞	㈱利川プラスチック（琵琶湖を活かせる環境に優しい製品の開発）／認定NPO法人びわこ豊穰の郷（「オオバナミズキンバイ除去プロジェクト」などの水環境にかかる取組と、環境と経済・観光の結びつけの取組など）

出所：滋賀CSR経営大賞のホームページ（<http://www.s-douyu.jp/csr>）、滋賀CSR経営大賞実行委員会[2016]「滋賀CSR経営大賞10年の歩み」を参照。

#### （4）宇都宮まちづくり貢献企業認証制度（宇都宮版CSR／宇都宮市）

宇都宮まちづくり貢献企業認証制度は、横浜の取組を参考にして、横浜市立大学CSRセンターLLPセンターの協力なども得て2008年に創設された制度である。この制度は、宇都宮CSR推進協議会（宇都宮市商工振興課内）によって運営され、市内に本社があり1年以上継続して事業を行っている企業・事業所（社会貢献を主目的とする事業所や社会福祉法人を除く）を対象に実施されている。「人づくり」「まちづくり」「環境づくり」などのCSR（企業の社会的責任）活動が、市のまちづくりの重要な仕組みに位置づけられている点が特徴で、その活動に取り組む企業を「宇都宮まちづくり貢献企業」として認証し、様々な活動を支援・推奨することを通じて、企業・市民・行政の協働のまちづくりを行っていくことを目的とした制度である。同制度では、CSR活動の例として、地域祭事への参加・寄付、清掃活動、防犯活動などの地域貢献、子どもの健全育成活動参加など、普段なかなか気付かない、「市民に信頼され、社会にやさしい」企業の取組をあげている。

認証企業に対する主な支援は、①認証書・マークの付与、②CSRホームページ等による認証企業の広報、③低利融資制度、④入札優遇制度、⑤入札参加資格審査項目に追加（平成23・24年度分～）などである。

認証は、「CSR推進計画書」（CSRに対する企業の考え方であるCSR方針を記入）と「宇都宮まちづくり貢献企業認証内容」の書類審査が行われた後、書類審査通過企業対象に、認証委員による現地調査・ヒアリングが行われ、代表者またはCSRの責任者に対する「CSR推進計画書」に関する聞き取りと、申請内容全般の確認が行われる。現地審査・ヒアリングの後には、認証審査に関する協議会が開催され、CSR推進協議会での審査で総合的に判断

され認証の可否が決定される。

認証は、従業員数によって異なる必要な取組数を満たした項目がクリアとなり、必須項目のコンプライアンス、CSR推進計画、一般項目の3項目以上をクリアし、更に、企業規模別の基準点数以上の取組を実施することが要件となる。取組は、数値目標のほか、原則として直近3年間事業を継続していること、表彰は、原則として前年度から過去5年に受賞していることなどの要件もある。さらに、事業や表彰に関する証明資料として、活動風景の写真、領収書、感謝状、表彰状、認定書、写真、実施要綱などの提出も求められる。

図表2-2-5 宇都宮まちづくり貢献企業の認証内容

項目	主な取組内容（例示）	必要な取組数（企業別）		
		小規模 -20人	中小 21-300人	大規模 301人-
必須	コンプライアンス	法令順守宣誓書+完納証明		
	CSR推進計画	計画・実施・評価・改善		
一般	人づくり（教育等）	1	2	3
	魅力あるまちづくり （健康・福祉・文化・スポーツ等）	1	2	3
	活力あるまちづくり （経済・産業・観光等）	1	2	3
	協働のまちづくり （地域参画・防災・交通・国際等）	1	2	3
	地元密着・地域志向	1	2	3
	雇用・労働	1	1	2
	環境	1	1	2
	消費者・顧客対応	1	1	2
企業規模別の基準点数 ※必須+3項目+基準点数以上でクリア		3点 以上	6点 以上	9点 以上

同協議会では、認証だけでなく啓発にも積極的に取り組んでおり、CSRに関するフォーラムの定期的な開催、Eラーニング教材によるCSR講座では毎月10項目ずつ説明が配信されるほか、「基礎知識編」と「応用知識編」で構成される完全版の講座資料も提供している。また、CSR検定では、CSR講座の内容に対応した問題が毎月10題掲載され、CSR度自己チェックや「CSR取組お助けツール」なども提供している。このツールは、どのようなCSRに取り組んだらよいかを確認する析出表に記入し、取り組むべきCSRに地域性があるかないかを確認した上で、地域性がない場合にはPDCAのサイクルでCSRに取り組み、地域性がある場合には地域志向のCSRに取り組むことを示唆するもので、「横浜市立大学CSRセンター版CSRマネジメントシステム規格」や「横浜市立大学CSRセンター版地域志向CSRマネジメントシステム規格」とも関連付けて、その活用の促進も行われている。

同制度は、啓発と認証など幅広い支援内容を有しているが、認証企業131社のうち建設業が79社と数多く、入札優遇制度を目的とする認証が少なくないと考えられ、幅広い業

種への広がりが見られない課題がある。

図表 2-2-6 宇都宮まちづくり貢献企業の認証状況

年度 (平成)	認証数	職種別認証数	企業規模別認証数		
			-20人	21-300人	301人-
27	10	建設 7/サービス 2/販売 1	7	3	0
26	14	建設 10/サービス 4	8	6	0
25	9	建設 4/サービス 4/金融 1	4	4	1
24	12	建設 5/サービス 5/製造 1/販売 1	7	4	1
23	15	建設 8/サービス 6/製造 1	6	8	1
22	28	建設 18/サービス 7/製造 1/情報通信 1/金融 1	11	14	3
21	27	建設 23/販売 1/製造 1/サービス 1/金融 1	11	15	1
20	16	サービス 7/建設 4/販売 3/電気・ガス供給 1/通信 1	6	7	3
合計	131		60	61	10

#### (5) かわさきコンパクト (川崎市)

「かわさきコンパクト」は、2006年1月に、川崎市が、自治体としては初めて国連グローバルコンパクト<sup>39</sup>に参加したのを契機に、平成19年度に創設された制度である。グローバルな視野から設定した課題に対し、川崎の市民・企業・行政等の連携によって解決を目指す取組である。「ビジネス・コンパクト」<sup>40</sup>と「市民コンパクト」<sup>41</sup>で構成され、事業者と市民が自主的に参加し、多様な主体が協働することで、様々なプロジェクトや政策提言等が行われている。義務的な取組ではなく、自発的な個々の活動をより大きな効果につなげていくことが想定されている。

「ビジネス・コンパクト」は、市内に本社・事業所を有する企業が、グローバルな経営環境の変化を自らの課題として認識し、社会からの要請を踏まえた主体的な活動を展開していくことを促すために策定され、9つの原則<sup>42</sup>のもとに推進される。参加することによ

<sup>39</sup> 1999年1月にスイスのダボスで開催された世界経済フォーラムで、アナン国連事務総長が提唱し、2000年7月26日に国連本部で正式に発足した、人権、労働、環境、腐敗防止の各分野における企業の自主行動原則。

<sup>40</sup> 参加企業(2015年7月1日現在)は、相州雅屋、㈱建設技術研究社、㈱ショウエイ、富士通㈱川崎工場、㈱近藤工芸環境事業部、JXエネルギー㈱川崎製造所、㈱イスズ、川崎信用金庫、旭化成ケミカルズ㈱川崎製造所、味の素㈱川崎事業所、東京ガス㈱川崎支店、日本電気㈱玉川事業場、昭和電工㈱川崎事業所、東京電力㈱川崎支社、㈱デイ・シー、モトスミ・ブレーメン通り商店街振興組合、日本理化学工業㈱川崎工場。

<sup>41</sup> 参加団体(2016年7月1日現在)は、かわさきNPO法人連絡会、インターネット川崎ガイド、川崎市地球温暖化防止活動推進センター 省エネグループ、特定非営利活動法人川崎市民石けんプラント、特定非営利活動法人おさかなポストの会、特定非営利活動法人産業・環境創造リエゾンセンター、EM普及活動研究会、二ヶ領用水ウォッチング・フォーラム、特定非営利活動法人かわさき創造プロジェクト、特定非営利活動法人かわさき市民アカデミー、認定特定非営利活動法人アクト川崎、特定非営利活動法人川崎フューチャー・ネットワーク、川崎市地球温暖化防止活動推進センター・グリーンコンシューマーグループ、特定非営利活動法人さえの会、環境を考え行動する会、川崎区市民健康の森 海風の森をMAZUつくる会、おと絵がたり、LET'S 国際ボランティア交流会。

<sup>42</sup> (原則1) わたしたちは、一人ひとりの人権を大切にします / (原則2) わたしたちは、全ての働く人を大切にする職場をつくります / (原則3) わたしたちは、環境問題に対する基本的な活動方針を作り公



るメリットは、ロゴマークの使用、ホームページ上での自社の活動の PR、参加企業同士の交流などである。

「市民コンパクト」は、市内のボランティア団体、特定非営利活動法人、一般社団法人、社会福祉法人など、法人格の有無を問わず、市内において公益的な活動をしている団体を対象に、環境問題や社会課題の解決に向けた市民の主体的な活動を推進する取組で、3つの宣言<sup>43</sup>またはいずれかの宣言に関係した活動を行っているところを「市民コンパクト参加団体」として募集し、広く市内に PR をしている。市民活動団体や市民が参加することで、個々の活動がつながり大きくなることが想定されている。参加のメリットは、ロゴマークの使用、ホームページ上でのプログラムの広報、かわさきコンパクト・パートナー企業へのアピールの機会などが想定されている。

公民共同運営の「かわさきコンパクト委員会」が、こうした活動の普及促進に取り組んでおり、市民、企業、NPO/NGO、各種団体等の能力や資源を効果的にコーディネートしている。こうした取組は、全国的にまだ少ないと考えられ、企業と市民及び市民団体の協働の契機を高める意義があると考えられる。

#### （6）さいたま市 CSR チャレンジ企業認証制度（さいたま市）

この制度は、2012 年に創設され、CSR を単に社会や地域への貢献ではなく、企業経営そのものと捉え、中小企業育成策の一つとして、CSR の取組が、会社をより良い方向に導き産業振興につながることを想定している点が特徴である<sup>44</sup>。この制度では、CSR を「自らの事業活動の維持・拡大を図りつつ、社会的健全性を両立させる企業経営」と捉えているが、認証企業の CSR 経営の向上を図り、地域経済の持続可能な発展、同市の産業のイメージアップ、社会課題の解決促進を目指している。

制度を創設する前に、企業を対象に 126 項目のチェックリストに基づく実態調査を行い、

---

表します／（原則 4）わたしたちは、環境問題の解決に向けた予防的な活動を展開します／（原則 5）わたしたちは、環境にやさしい技術の開発と普及を促進します／（原則 6）わたしたちは、公正な経済取引の実現に努めます／（原則 7）わたしたちは、安全かつ安心な商品・サービスを提供していきます／（原則 8）わたしたちは、地域社会の一員として、地域社会に貢献していきます／（原則 9）わたしたちは、自らの特徴を活かし国際社会に貢献していきます／9 原則のうち、いずれかひとつの原則に賛同し実践が可能であれば、参加できる。

<sup>43</sup>（宣言 1）私は川崎の町と人と自然を大切にします／（宣言 2）わたしの‘地球温暖化対策’を進めます／（宣言 3）かわさきコンパクト・パートナー企業と協働します

<sup>44</sup> 認証の対象は、以下のすべての事項に該当する、中小企業、有限責任事業組合、投資事業有限責任組合、中小企業等共同組合、農事組合法人である。（要件）さいたま市内に本社又は本店がある／さいたま市内において 3 年以上継続し、かつ申請日現在においても引き続き事業を営んでいる／反社会的勢力（暴力団員等）でない／風俗営業等の規制及び業務の適正化等に関する法律（昭和 23 年法律第 122 号）第 2 条第 1 項に規定する風俗営業に該当し、又は類似する企業でない／税金や労働保険料を滞納していない／会社更生法、民事再生法による更生（再生）手続き中でない／過去 3 年間行政処分又は労働基準監督署からの是正勧告を受けていない／営業上の便宜を得る目的で、政治家及び国又は地方公共団体の公務員に対する資金等の提供や便宜供与に関与していない／直近 2 期以上で連続して「債務超過かつ赤字」でない／認証後、経営者又はこれに準じるもの（後継者等）がさいたま市の指定する認証制度関連のセミナーの講習を受け、「さいたま市 CSR コミュニティ」に参加できる、という 10 項目である。

その結果を受けて、126項目を90項目（「守るCSR」31項目、伸ばすCSR」59項目）、さらに第3版では60項目（「守るCSR」40項目、伸ばすCSR」20項目）に絞り、60項目のチェックリストで自己診断できるようにしている。認証の過程は啓発的で、「CSR チェックリスト 中小企業のためのCSR読本」<sup>45</sup>を活用して、自社のCSR経営の状況を自己診断することが推奨されている。そこでは、CSRを社会貢献活動のイメージではなく、社会貢献活動の基礎として、企業統治（ガバナンス）、財務状況、労務管理、顧客や取引先への対応等が含まれ、中小企業が日頃から取り組んでいる内容が少なくないことを示唆している。そして、「CSR チェックリスト」を活用することで、自社のCSR経営の全体像や、強み、課題などを明らかにし、今後の企業経営に活用することを提案している。認証の要件は、応募資格を満たす企業で「CSR チェックリスト」において、「守るCSR」（40項目）のうち、60%以上に該当かつ「伸ばすCSR」（20項目）のうち、30%以上に該当する企業を、市の附属機関である「さいたまCSR推進会議」が審査を行い、認証している。

認証された企業は、同市の広報媒体誌やホームページ等でのPR、同市が出展する展示会や見本市での紹介などが行われるほか、認証企業や市内外のCSR実践企業が集う「さいたま市CSRコミュニティ」への参加などのメリットがある。「さいたま市CSRコミュニティ」は、認証のメリットの検討に際し、市内企業にヒアリングを実施した際に、短期的なメリットだけを期待する企業が増えることを懸念する意見が多かったことから、検討されたもので、コミュニティ限定のCSR経営に関する勉強会（経営者、従業員ともに参加可）の定期的な開催、CSR課題に応じたグループコンサルティング、企業交流会の開催、ビジネスマッチング（異業種交流）機会の提供などが行われ、企業間のネットワークの形成などにつながるような様々な取組が行われている。

なお、制度構築の際に、企業側から、短期的なメリットだけを求める企業の増加を懸念する意見が出されたため、低利融資や公共事業の入札優遇を行っていない点は特徴的であるが、平成25年度から27年度までの認証企業数は、28年4月1日現在で66社（平成24年13社、平成25年5社、平成26年19社、平成27年29社）<sup>46</sup>と少なくなく、直接的で短期的なメリットを提供している他の制度に比べて遜色は少ないとも考えられる。

---

<sup>45</sup> さいたま市（経済局 商工観光部 商工観光部 経済政策課）[2016]『CSR チェックリスト～中小企業のためのCSR読本～（第3版）』（委託先：公益財団法人埼玉りそな産業経済振興公益財団／CSRコンサルティング事務所 允治社）。[http://www.city.saitama.jp/005/002/001/p019165\\_d/fil/new\\_csr\\_checklist.pdf](http://www.city.saitama.jp/005/002/001/p019165_d/fil/new_csr_checklist.pdf)

<sup>46</sup> 平成24年及び25年度の認証企業は、一度目の認証期間を満了し再認証された企業である。

図表 2-2-7 チェックリストのチェック項目

第3版(新)			第2版(旧)		
大分類 (項目数)	中分類 (項目数)	小分類 (項目数)	大分類 (項目数)	中分類 (項目数)	小分類 (項目数)
何のために	誰に対して	何をするか	何のために	誰に対して	何をするか
伸ばす CSR (20)	組織内部 (8)	経営戦略(1)	伸ばす CSR (59)	企業内部 (24)	経営革新(3)
		ダイバーシティ(1)			社内コミュニケーション(2)
		人的投資(2)			労務管理(15)
		環境経営(4)			
	組織外部 (9)	事業の中核における 価値創造(4)		企業外部 (12)	社内コミュニケーション(3)
		ステークホルダー コミュニケーション(5)			製品及びサービスの提供(5)
	地域社会 (3)	事業の周辺における 価値創造(3)		地域社会 (23)	調達(4)
					地域志向(4)
		環境経営(3)			
		安全・安心(7)			
		教育・文化・ スポーツ(5)			
		社会貢献・地 域協働一般(4)			
守る CSR (40)	組織内部 (35)	組織文化(2)	守る CSR (31)	組織内部 (18)	企業風土(3)
		組織統治(11)			企業統治(6)
		情報セキュリティ (2)			情報セキュリティ(2)
		労務管理(17)			労務管理(7)
		生産管理(3)			
	組織外部 (3)	製品、サービスの 提供および調達(3)		組織外部 (11)	製品、サー ビスの提供(5)
					調達(2)
	地域社会(2)	環境経営(2)		地域社会(2)	調達以外の商 習慣(4)
			環境経営(2)		

出所：さいたま市（経済局 商工観光部 商工観光部 経済政策課）[2016]『CSR チェックリスト～中小企業のための CSR 読本～（第3版）』（委託先：公益財団法人埼玉りそな産業経済振興公益財団/CSR コンサルティング事務所 允治社）。

### （7）その他の主な支援制度<sup>47</sup>

このほか、CSR の取組を支援する事業として、埼玉県川口市の「川口市地域貢献事業者認定事業」（2013 年度～）、沖縄県の「人材育成企業認証制度」（2014 年度～）などがある。

「川口市地域貢献事業者認定事業」<sup>48</sup>は、地域からの雇用やインターンシップの受け入れ、市内企業との取引など、積極的に地域を意識した経営に取り組んでいる事業者や、事業活動を通じてボランティア活動、環境保全活動などに取り組んでいる事業者を「地域貢献事業者」として認定し<sup>49</sup>、イメージアップや信用力の向上を図るなど、事業者の発展を

<sup>47</sup> 本文で紹介する制度のほか、近年の活動状況が明らかではないが、兵庫県中小企業家同友会の CSR 委員会の取組などは、企業の主体的な取組と捉えられる。[http://www.hyogo.doyu.jp/?page\\_id=705](http://www.hyogo.doyu.jp/?page_id=705)

<sup>48</sup> <http://www.city.kawaguchi.lg.jp/kbn/32010233/32010233.html>

<sup>49</sup> 25 年度は 16 事業者、26 年度は 9 事業者、27 年度は 8 事業者、28 年度は 6 事業者が認定されている。

支援し産業の活性化を目指す事業である。認定された事業者が、地域貢献活動に積極的に取り組み、活動を通して地域社会との信頼関係を深め、事業の経営拡大やイメージアップにつながるよう、同市が積極的に応援している（同市のウェブサイト）。認定事業者に、企業のほか、業界団体、商店会や商店街振興組合、工業団地、個人事業主などの多様な組織が含まれていることが特徴的で、企業単独の取組だけでなく、業界や地域を横断するような取組への広がり期待される。

「沖縄県人材育成企業認証制度」<sup>50</sup>は、平成 25 年 11 月に創設された、行政が人材育成に優れた企業を認証する全国初の制度で、CSR 中の労働慣行に特化した認証制度と捉えることもできる。この制度の目的は、従業員が働きがいを感じ、スキルアップとキャリア形成を行うことができる人材育成に優れた企業を県が認証し、企業に積極的な人材育成の取組を促し、「雇用の質の向上」を図ることである<sup>51</sup>。

具体的には、企業の採用・育成・評価など人材育成に関する目標となる形を、働きがい 15 項目の認証基準<sup>52</sup>として示し、各企業が認証取得を目指して取組を行い、働きがいのある職場づくりを目指す。県は、各企業の人材育成施策立案と実施の中核となる人材育成推進者を養成する講座の実施や、過年度人材育成推進者養成講座修了者等専門家の派遣などを行い、企業の人材育成の取組を支援している。認証の審査は、書面審査に加え、働きがい 15 項目の従業員アンケート、従業員・経営者・人事責任者等にヒアリングを実施し、審査委員会での審議を経て県が認証を決定する。認証期間は 3 年間とし、取組状況の中間報告が毎年義務づけられ、認証期間満了時は、再認証申請が必要である。

この制度の特徴と考えられることとして、認証を申請する企業に対し、ヒアリングと従業員アンケート等の審査が行われ、認証水準をしていない企業については、企業の意向を

<sup>50</sup> <http://www.pref.okinawa.jp/site/shoko/koyo/koyotaisaku/h26/kigyouninsyou.html>

<sup>51</sup> 認証審査基準の枠組みは、次の 3 つの条件及び項目で構成される。(1) 認証対象企業（事業所）の定義（前提条件）（原則として県内に登記された法人を単位とし、全国展開の企業は原則として県内事業所が単位／従業員規模は常時 10 名以上（就業規則届出義務）／県内での事業実績が 3 年以上で、労働関係及びその他重大な法令違反がない／事業運営見通し及び経営者が今後も人材育成の積極的取組意志がある）。(2) 必須条件（「働きやすさ」として労働環境等整備状況）審査（若手人材定着において、原則として、29 歳以下若手社員離職率が県内新卒離職率業界平均と比較して低いこと／労働条件と労働環境では、①就業規則整備と採用時労働条件通知実施、②労働時間把握や長時間労働へ対処実態について会社側認識と社員側認識に大きなギャップがない、長時間労働へ配慮と改善措置、③原則として、直近 1 年間、事業主都合による解雇また退職勧奨がない）。(3) 基本項目「働きがい」（5 分野 15 項目：到達基準加点項目と努力基準加点項目）について審査、(4) 最終的に社会貢献度も加点項目とする。である

<sup>52</sup> 以下の働きがい 15 項目について、定量評価（社員アンケート調査=点数評価=による到達基準加点項目）と定性評価（社員及び経営者へインタビュー調査による努力基準加点項目）が実施される。（分野 1：ビジョンと人材像実質化）ビジョンと人材像明確化／人材像に基づく採用・評価・登用／ビジョンと人材像浸透・共有。（分野 2：コミュニケーションを通じた人材育成）コミュニケーションを通じた相互理解と支援／フィードバックによる気づきを通じた能力開発／相互に学び支援し啓発し合う組織。（分野 3：仕事を通じた人材育成）仕事及び必要能力体系化・可視化と自身能力水準把握／仕事における背伸びを通じた能力開発と成長／キャリアステップ提供による成長継続。（分野 4：職場育成機能を補完する人材育成投資）十分な初任者導入教育／職場で得られない特定スキル・基礎理論や教養獲得機会／長期的視点意図的なコア人材育成投資。（分野 5：人・仕事・キャリアへ取組み姿勢形成支援）個人に焦点を当てた人間尊重風土と人へ関心／気づきや腹落ちを通して仕事観や仕事へ取組み姿勢形成／高い視線や広い視野を持ったキャリア自律意識形成。

確認した上で、認定人材育成コンサルタントを複数回派遣し、場合によっては複数回の繰り返しを経て、認証水準に到達できるように支援している点をあげられる。企業の自助努力による人材育成の結果に着目して、審査委員会での認証の審議だけではなく、認証取得の過程において、外部専門家の視点に基づく企業組織診断や人材育成コンサルティングを受けることにより、自社の人材育成における弱い部分を把握し、人材育成の取組の改善を進めることができるのは、認証までの多様な過程が用意されるメリットがある。県は、認証のメリットとして、「人材育成に優れた企業として、求職者に強くアピールすることができ、優秀な人材確保ができる（自社のホームページやハローワーク求人票における認証企業であることの明示など）」、「県の広報媒体（広報誌、ホームページ）や認証制度パンフレットで認証取得企業として紹介されることによる企業イメージの向上」、「認証企業に限定した合同企業説明会・面接会実施」などをあげている。

ただし、制度創設後（平成 25 年から 27 年）の認証企業数は 19 社（株式会社と社会福祉法人）と、CSR に含まれる労働慣行という分野に限定されており、労働慣行が、すべての企業にとって優先度の高い取組と考えられる中では、やや少ない認証数ともいえにくい。

**参考：松山商工会議所「CSR導入・ステップアップモデル」**

松山商工会議所は、CSRの取組支援に先行的に取り組み、平成21年2月に『CSR導入・ステップアップモデルー「CSRの見える化・見せる化・魅せる化」のすすめ』を発表し、企業が、CSRの導入から取組のステップアップまで主体的に取り組めるようなガイドラインを提案している。CSR導入の流れは、＜現状分析（チェックリスト<sup>53</sup>を活用）→方針の設定→具体的行動の検討→CSRの実施→成果把握・チェック→評価（チェックリストを活用）→情報公開・共有＞で、「具体的行動の検討」から「評価」のプロセスのPDCAサイクルに取り組むことが推奨されている。さらに、CSR活動のステップアップのモデルとして4つのコースが提示されている。

**CSR導入・ステップアップモデルの各レベルで取り組む内容**

①できることから取組む

CSRのメリットを理解し、できることから取組む  
本業を進めることで、CSRに結びつけることを考える  
業界団体、商店街、地域コミュニティ等の地域貢献活動に参加する  
行政等が呼びかけるボランティア活動やノーマイカーデー等の機会なども積極的に活用する

②体制を構築する

利害関係者のニーズを念頭に自社のCSR取り組み内容を確認・整理する  
企業理念の見直しやCSR活動との整合化など、コーポレートガバナンスの再構築を進める  
従業員の理解促進や、担当セクションの明確化、社内委員会等の設置検討など、社内推進体制の構築に取り組む

③CSR経営を確立する

利害関係者のニーズを把握し自社にとってのCSRは何かを明確化する  
CSRを経営の中核に据えた企業理念の検討を行う  
積極的な情報公開などCSRのディスクロージャーを進める

④さらに高みをめざす

コストとしてのCSRではなく自社価値向上のためのCSRを構築する  
地域社会の発展に貢献できる企業となるよう行動する  
地域のベストから日本の世界のベストを目指す  
地域企業のCSR取組み支援や業界ぐるみの取組み拡大を進める

出所：松山商工会議所[2009]『CSR導入・ステップアップモデルー「CSRの見える化・見せる化・魅せる化」のすすめ』([http://www.jemcci.jp/news/200902/img/csr\\_honhen.pdf](http://www.jemcci.jp/news/200902/img/csr_honhen.pdf))。

<sup>53</sup> 自社の達成状況を、「経営理念・法令遵守」、「お客様・取引先」、「労働環境」、「製品・サービスの向上」、「環境問題」、「地域貢献」の各項目についてチェックする。簡易版と通常版が用意されている。

[http://www.jemcci.jp/news/200902/img/csr\\_honhen.pdf](http://www.jemcci.jp/news/200902/img/csr_honhen.pdf)

### 3 支援の現状と課題

CSR や CSV の取組を支援する動きは、全国一律的にみられるわけではない。これは、CSR や CSV の取組が義務付けられておらず、あくまでも企業の主体的な判断に委ねられており、支援の必然性が低いと判断されるため広がりにくいのだと考えられる。しかし、限定的な取組ではあるが、支援の実施主体は、地方自治体、商工会議所などの経済団体、経営支援組織、市民活動等の中間支援団体など多様な組織が参画し、複数の主体が共同で取り組むケースも少なくないことから、支援の内容は多様でそれぞれに特徴がみられる。CSR や CSV が企業の主体性に委ねられる側面が、多様な取組を可能にしているといえるかもしれない。

大阪府内では、大阪府の公民戦略連携デスクが、府庁内の各部局から提示される政策課題と企業などから出される社会貢献あるいは CSR や CSV の事業やアイデアをマッチングし、官民共同で社会課題の解決に取り組むワンストップの窓口として機能している。社会福祉法人大阪ボランティア協会の「フィランソロピー・CSR リンクアップフォーラム」は、企業側のボランティアや CSR 等の取組ニーズを社会のニーズとマッチングさせる中間支援機能の役割や志を同じくする企業間の研鑽や交流の場の創出に寄与している。また、社員のボランティア、本業外分野での社会貢献活動、本業とかかわりのある分野での CSR の取組など、企業の幅広いニーズを把握し、双方向で、事業や取組のアイデアへのアプローチ、取組内容や取組方法の検討などに一緒に取り組む中で、企業が、企業外の客観的な視点に触れることを可能にする局面もみられる。高槻市市民公益活動センターは、市民活動団体と企業接点の構築に取り組み始め、企業との協働を模索しながら、「まちを良くする」「住みよいまち」の実現に向けて社会課題の解決に取り組もうとしている。このほか、東大阪市による、CSR に取り組む企業の表彰制度、現在は行われていないが堺市産業振興センターによる、CSR に取り組む企業の創出支援の取組、大阪府商工会連合会が検討を進めている CSR の支援マニュアルの整備などは、企業を啓発し取組を広げる支援策として機能することが期待される。このように、マッチング、中間支援機能、企業間あるいは企業と他のセクターとのネットワークの構築、顕彰（表彰）、先行的に取り組む企業の発掘と他社等への啓発など、既に様々な取組が行われている。

他都市においても、支援制度を 10 年程度継続する中で支援内容の更改やシステム化が進み、企業が、チェックリストなどを活用して自社の CSR の取組の自己評価を行えるツールが整備され、具体的な取組を顕彰する制度が定着しているケースがみられる。他都市の先行的な支援の取組では、取組の内容を評価するだけではなく、企業の主体的な発想や取組を引き出す育成型の支援から顕彰までステップアップしていける取組がみられる。こうした支援の取組の成果を高めるためには、支援の内容や水準の向上と継続的で長期的な支援が重要になると考えられる。そのためには、企業が助言を受け、相談できる体制も必要だと考えられる。

一方で、課題も考えられる。例えば、顕彰制度では公共工事の入札の観点から、建設業

が多くなるなどの業種の偏りが生じるケースもみられるため、幅広い業種に取組を広げる余地があるほか、取組内容をウェブサイトなどで公開し普及する取組も行われているが、地域単位にとどまるため、多くの企業への啓発や対外的な認知度を高めるには十分とはいえない。CSR の取組内容の評価・認証や顕彰、あるいは低利融資や入札優遇などのインセンティブのみに焦点を当てるのではなく、従業員及び従業員の生産性や多様な利害関係者との関係性を重視し、創意工夫、変革、効率性などを多面的に開発していく経営面への影響などの向上に目を向けることが求められる。CSR に継続的に取り組み、さらにその水準を高めていける支援の取組が求められていると考えられる。

図表 2-3-1 支援の取組内容

取組事例	主体	取組の内容
大阪府公民戦略連携デスク	自治体	公民連携で地域活性化や社会課題を解決／ワンストップの窓口マッチング
フィランソロピー・CSR リンクアップフォーラム (大阪ボランティア協会)	非営利組織	社会貢献活動・CSR・CSV の啓発・研鑽／企業と非営利組織等の中間支援
高槻市市民公益活動センター	非営利組織	市民活動団体の活動拠点／非営利組織間あるいは非営利組織と行政のマッチング
大阪府商工会連合会	経済団体	小規模零細企業の経営に関する相談／CB や SB の支援／CSR の調査を継続的に実施
堺市産業振興センター (CSR 推進企業創出モデル事業)	経営支援組織	ISO26000 の専門家の派遣などの支援を通じて、モデルとなる導入事例を創出
東大阪市 (東大阪市 CSR 経営表彰)	自治体	事業所をあげて継続的に取り組む特筆すべき CSR 活動を行っている企業を表彰
横浜型地域貢献企業認定制度	経営支援組織	「システム」と「地域性」の 2 つの評価内容で「地域貢献企業」を認定 (2 年毎に更新)
京都 CSR 推進協議会 (CSR 京都)	経営支援組織	「気づきと取り組みの発見シート」による自己診断・評価、CSR 取り組みレポートの作成
滋賀 CSR 経営大賞	経済団体	滋賀 CSR 経営モデルの 6 つの側面に基づく「滋賀 CSR 経営診断」による自己診断と表彰
宇都宮まちづくり貢献企業認証制度	自治体	CSR をまちづくりの仕組みに位置づけ、「宇都宮まちづくり貢献企業」として認証
かわさきコンパクト	自治体	グローバルな視野から設定した課題に、市民、企業、行政等が連携して解決を目指す
さいたま市 CSR チャレンジ企業認証制度	自治体	CSR を企業経営そのものと捉え、チェックリストによる自己診断結果などに基づき認証
川口市地域貢献事業者認定事業	自治体	地域を意識した経営に取り組む事業者や団体などを「地域貢献事業者」として認定
人材育成企業認証制度 (沖縄県)	自治体	働きがい 15 項目の認証基準を提示し、人材育成に優れた企業を認証 (認証期間は 3 年間)
(参考) CSR 導入・ステップアップモデル (松山商工会議所)	経済団体	企業が主体的に取り組める、CSR の導入からステップアップまでのガイドラインを提示



### 第3章 社会課題解決のビジネス展開の現状と課題（アンケート及びインタビュー調査）

本章では、大阪府内に立地する事業所（企業）を対象とするアンケート調査と、先行的に社会課題解決のビジネス展開に取り組んでいると考えられる企業事例の結果に基づき、企業による社会課題解決のビジネス展開の現状と課題についてみていく。

#### 1 調査の実施概要

##### （1）調査目的

アンケート及びインタビュー調査を通じて明らかにしたいことは、第一に、企業における社会課題の認識とその解決のビジネスとしての展開の実態、第二に、既にビジネスとして展開する企業における、社会課題の認識とその解決の事業化への過程や仕組み、第三に、社会課題の解決に向けて、企業、行政、非営利組織が有する知識・経験を組み合わせる「協働」の実態と可能性、第四に、経済的・社会的な価値の評価の現状である。これらの観点から、社会課題解決の事業化を促進する上での課題や方向性などを検討する。

##### （2）基本仮説と作業仮説

調査の基本仮説として、以下の3点が考えられる。第一は、企業（特に中小企業）のCSRの取組が進展しにくい、本業外の社会貢献の取組にとどまるのは、企業が社会に広く目を向け、中長期的な観点から、社会課題を自社の事業継続上の課題（リスク）または新たな事業の機会と認識する機会を十分に持てない点である。第二は、自社単独での取組に阻害要因がある中で、行政、非営利組織、市民など他のセクターと課題を共有したり協働する機会を見出しにくい点である。第三は、社会課題解決の事業化によって期待される、経済的及び社会的な効果を十分に推測（評価）できない点である。

上記を受けて、本調査は、CSRに対する認識や社会課題の解決の目的を有する取組、特に、法令順守や社会貢献のようなCSRよりもむしろ、自社の本業の技術や多様な経営資源を活かし、社会的な効果と同時に、経済的な効果（収益）にも結び付けていこうとする取組に着目していることから、「社会貢献・CSR及び社会課題の解決に寄与すると考えられる取組・事業に取り組んでおり、なおかつ収益向上の効果がみられる」企業と、「収益向上の効果がみられない企業及び当面取り組む予定のない企業」の比較も行い、社会課題解決の事業化の規定要因あるいは阻害要因に違い（大小）があるかどうかみていく。また、第三の基本仮説については、既存の取組事例の実態を参照し、一定の推測（評価）の可能性（企業独自あるいは既存の評価軸の有効性など）についてみていく。

##### （3）調査対象・調査方法

アンケート調査の対象企業は2,000社で、その内訳は有意抽出と無作為抽出でそれぞれ1,000社である。有意抽出企業は『CSR企業総覧2016』（東洋経済新報社）に掲載され

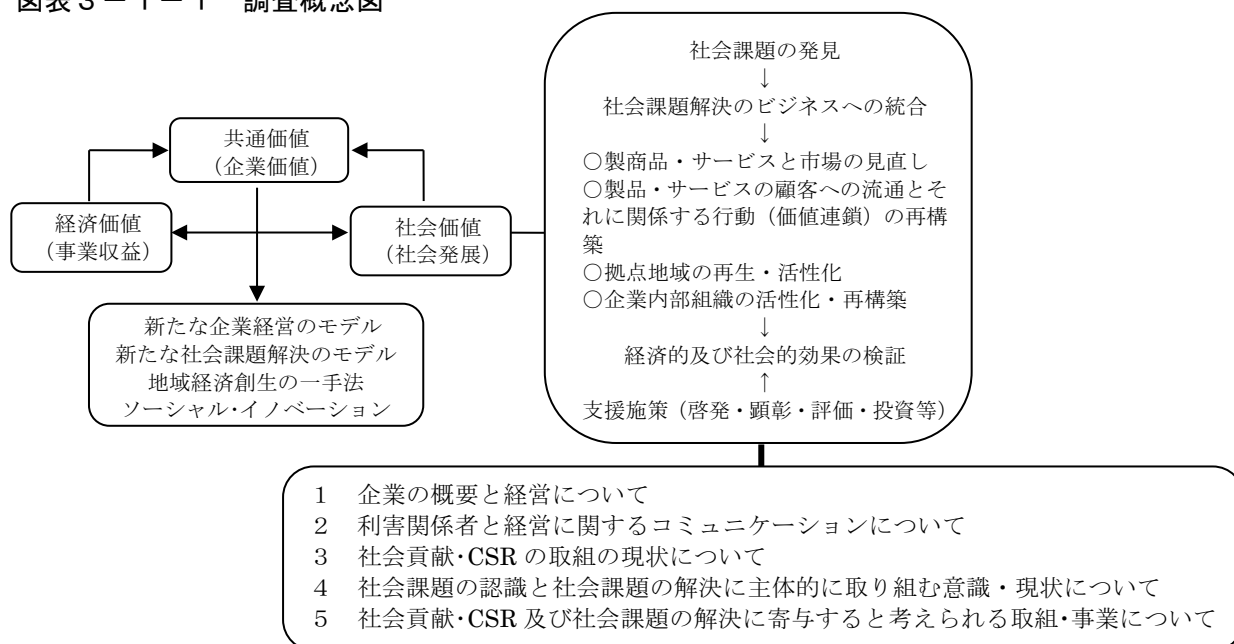
ている大阪府内に本社のある企業 164 社と『関西優良企業就活ガイド 2016』（大阪府）に掲載されている 1,043 社の合計 1,207 社から、1,000 社を抽出した。無作為抽出企業は、総務省統計局「事業所母集団データベース[平成 27 年次フレーム]」を使用し、大阪府内に立地する民営事業所のうち、公務を除く全業種の会社（経営組織が株式会社、有限会社、合名会社、合資会社、合同会社、相互会社）に該当する法人の事業所で、国内の常用雇用者規模が 50 人以上の単一事業所企業または本所・本社・本店のある複数事業所企業から、1,000 社を抽出した。無作為抽出の際に常用雇用者規模の下限を 50 人とする理由は、従業員規模の小さい企業では、社会貢献・CSR 及び社会課題の解決に寄与すると考えられる取組・事業に取り組んでいないケースが少なからず存在することが想定されるためである。各企業に調査票を郵送し、同封の返信用封筒で回収した。調査時期には 2016 年 9 月上旬から 9 月下旬である。調査票の有効配布先 1,992 社中、有効回答数は 338 社、有効回答率は 17.0%である。

#### （４）調査の枠組み

アンケート調査では、社会課題の認識やそのビジネスへの統合や展開の実態及び可能性、CSR の取組の有無のほか、その経済的及び社会的な効果、他社や非営利組織などの他のステークホルダーとの協働の実態や今後の可能性にも着目して調査する（図表 3-1-1）。

インタビュー調査では、アンケート調査の回答企業や大阪府内の事業所（企業）のみに限定せず、社会課題解決の事業化の実績のある企業や検討している企業を対象に、取組の契機や取組の内容、事業化への経過、取組によって創出される経済的及び社会的な価値や影響とその評価方法、取組の成立と継続上の課題や今後の展望などを調査する。

図表 3-1-1 調査概念図



## 2 アンケート調査結果

### (1) 回答企業の概要と経営について

回答企業の主な業種は、製造業（28.8%）と卸売業、小売業（25.5%）で54.3%と約半数を占め、ついで、建設業（8.0%）、情報通信業（7.7%）、運輸業、郵便業（5.9%）などが多い。

図表3-2-1-1 回答企業の業種

業種	度数	有効パーセント
製造業	97	28.8%
卸売業、小売業	86	25.5%
建設業	27	8.0%
情報通信業	26	7.7%
運輸業、郵便業	20	5.9%
他に分類されないサービス業	18	5.3%
不動産業、物品賃貸業	18	5.3%
学術研究、専門・技術サービス業	12	3.6%
宿泊業、飲食業	10	3.0%
医療・福祉	9	2.7%
生活関連サービス業、娯楽業	7	2.1%
金融業、保険業	3	0.9%
教育、学習支援業	2	0.6%
その他	2	0.6%
合計	337	100.0%

従業員数の過去3年間の変化は、正社員数は「増加」が最も多く（44.2%）、非正社員数は「概ね横ばい」が最も多い（48.6%）。正社員について回答した企業が多いが、従業員を減らす企業は少なく、非正社員よりも正社員を増加させる企業が多い。

図表3-2-1-2 回答企業の従業員数の過去3年間の変化

従業員数の過去3年間の変化（2014年から2016年の変化）					
正社員			非正社員		
変化	度数	有効パーセント	変化	度数	有効パーセント
増加	148	44.2%	概ね横ばい	138	48.6%
概ね横ばい	135	40.3%	増加	106	37.3%
減少	52	15.5%	減少	40	14.1%
合計	338	100.0%	合計	284	100.0%

経営状況と経営に対する考え方のうち、直近決算期の採算状況（経常利益）では「黒字」の企業が80.2%と最も多く、過去3年間の売上高の変化でも「増収傾向」が45.5%と最も多いのに対し、今後3年間の売上高の変化（見通し）は、「横ばい」が47.0%と最も多い。また、販売取引額の最も大きい取引先は、「国内株式公開企業」（46.7%）、「国内株式非公開企業」（27.0%）、「国内の一般消費者」（18.8%）の順に多く、比較的規模の大きな企業

と取引をしている企業が多い。回答企業の現下の経営状況は良好であり、今後3年間の売上高が減少すると見通す企業は少ないが、短期的な経営の先行きについてやや見通しにくく、いと考える企業が多くなっている。こうした中で、経営計画の策定状況は、中期経営計画（3～5年）を策定する意向のある企業が約8割ある一方、長期経営計画を策定する意向のある企業は約5割にとどまる。

図表3-2-1-3 回答企業の経営状況（採算状況と売上高）と今後の見通し

直近決算期の採算状況（経常利益）			売上高の変化	過去3年間の売上高の変化		今後3年間の売上高の変化（見通し）	
採算状況	度数	有効パーセント		度数	有効パーセント	度数	有効パーセント
黒字	267	80.2%	増収傾向	152	45.5%	131	39.5%
収支ほぼ均衡	37	11.1%	横ばい	129	38.6%	156	47.0%
赤字	29	8.7%	減収傾向	53	15.9%	45	13.6%
合計	333	100.0%	合計	334	100.0%	332	100.0%

図表3-2-1-4 販売取引額の最も大きい販売取引先

	度数	有効パーセント
国内株式公開企業	154	46.7%
国内株式非公開企業	89	27.0%
国内の一般消費者	62	18.8%
国内の官公庁・公的機関	13	3.9%
その他	9	2.7%
海外	3	0.9%
合計	330	100.0%

図表3-2-1-5 中期及び長期の経営計画の策定状況

中期経営計画（3～5年）の策定状況			長期経営計画の策定状況		
	度数	有効パーセント		度数	有効パーセント
策定済み	161	48.5%	策定予定なし	169	51.2%
策定予定なし	69	20.8%	策定予定	69	20.9%
策定予定	61	18.4%	策定済み	49	14.8%
策定中	41	12.3%	策定中	43	13.0%
合計	332	100.0%	合計	330	100.0%

経営面で重視している方針（最も重視するもの3つまで選択）は、「収益性の向上」を最も重視する企業が約4割と多く、次いで、「売上高・市場シェアの拡大」「人材の確保」「営業力の強化」を重視する割合が高い。社会貢献やCSR（社会的責任）を3番目までに重視すると回答した企業は4.5%（15社）にとどまる。

図表 3-2-1-6 経営面で重視している方針（最も重視するもの3つまで選択）

方針（N=333）	最も重視		2番目に重視		3番目に重視		多重回答で集計		
	度数	構成比	度数	構成比	度数	構成比	度数	構成比	度数/N
収益性の向上	135	40.5	45	13.6	22	6.7	202	20.3	60.7%
売上高・市場シェアの拡大	55	16.5	46	13.9	24	7.3	125	12.6	37.5%
品質の向上	21	6.3	36	10.8	21	6.4	78	7.8	23.4%
営業力の強化	27	8.1	43	13.0	37	11.2	107	10.8	32.1%
技術力・研究開発力の強化	10	3.0	23	6.9	16	4.8	49	4.9	14.7%
販路開拓	5	1.5	13	3.9	16	4.8	34	3.4	10.2%
新たな製品・商品・サービスの開発	7	2.1	16	4.8	21	6.4	44	4.4	13.2%
新分野への進出（事業革新）	6	1.8	7	2.1	8	2.4	21	2.1	6.3%
設備投資の拡大	1	0.3	1	0.3	3	0.9	5	0.5	1.5%
国際化（海外進出・海外調達）	5	1.5	7	2.1	13	3.9	25	2.5	7.5%
コスト・経費の削減、効率化	8	2.4	17	5.1	38	11.5	63	6.3	18.9%
資金調達	1	0.3	1	0.3	3	0.9	5	0.5	1.5%
事業の多角化	0	0.0	2	0.6	1	0.3	3	0.3	0.9%
人的投資	4	1.2	9	2.7	9	2.7	22	2.2	6.6%
人材の確保	30	9.0	35	10.5	45	13.6	110	11.1	33.0%
製商品・サービスの高付加価値化	3	0.9	13	3.9	12	3.6	28	2.8	8.4%
他社等との事業提携	1	0.3	4	1.2	4	1.2	9	0.9	2.7%
企業のイメージアップ	0	0.0	1	0.3	1	0.3	2	0.2	0.6%
社員とのコミュニケーション	6	1.8	9	2.7	16	4.8	31	3.1	9.3%
業務のマニュアル化や効率化の推進	2	0.6	2	0.6	8	2.4	12	1.2	3.6%
各種認証制度の取得	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0.0%
社会貢献やCSR（社会的責任）の取組	2	0.6	2	0.6	11	3.3	15	1.5	4.5%
その他	4	1.2	0	0.0	1	0.3	5	0.5	1.5%
合計	333	100.0	332	100.0	330	100.0	995	100.0	298.8%

## （2）利害関係者との経営に関するコミュニケーションについて

次に、回答企業における、利害関係者と経営に関する事項に関するコミュニケーションについてみていく。まず回答ケースの有効数をみると、「従業員」（324）、「株主・投資家・出資者」（279）、「顧客・消費者」（275）、「供給者・事業提携先」（249）、「行政機関」（215）、「非営利組織・専門組織」（145）及び「地域・コミュニティ」（145）の順に多く、利害関係者の筆頭として従業員を認識している企業が多いことがわかる。

情報別にその提供状況をみていくと、利害関係者別で異なるが、「経営理念等」「経営戦略・計画」「財務情報」を提供する割合が相対的に高い。「経営理念等」は、「従業員」「地域・コミュニティ」「株主・投資家・出資者」「顧客・消費者」「供給者・事業提携先」「非営利組織・専門組織」などに7割以上の企業が情報を提供している。中でも、「地域・コミュニティ」に対して8割の企業が提供していることが注目され、地域における企業活動のあり方を意識していると捉えられる。「経営戦略・計画」については、82.4%の企業が「従業員」に情報を提供しており、会社経営の具体的な方向性を従業員と共有しようとする企業が多いことがうかがえる。「財務情報」は、「顧客・消費者」「株主・投資家・出資者」のような、事業を展開する上で情報提供が不可欠な利害関係者に加えて、「行政機関」に情報を提供する割合も66.0%とやや高い。「非財務情報」や「事業に不利な情報」は、他の情報に比べる

と提供する割合が低いものの、「非財務情報」については、3～4割程度の企業が利害関係者のそれぞれに情報を提供している。また、「事業に不利な情報」は、「株主・投資家・出資者」や「従業員」の3～4割を除くと、1割前後の提供状況であり、他の情報よりも提供する割合が低い。

図表3-2-2-1 利害関係者に提供している情報

(利害関係者別集計)

情報 利害関係者	経営理念 等	経営戦 略・計画	財務 情報	非財務 情報	事業に不 利な情報	その他
従業員 (N=324)	293	267	183	140	111	2
	<b>90.4%</b>	<b>82.4%</b>	56.5%	<b>43.2%</b>	<b>34.3%</b>	0.6%
顧客・消費者 (N=275)	207	93	117	80	23	7
	<b>75.3%</b>	33.8%	<b>42.5%</b>	29.1%	8.4%	2.5%
供給者・事業提携先 (N=249)	178	110	120	74	34	5
	<b>71.5%</b>	44.2%	48.2%	29.7%	13.7%	2.0%
株主・投資家・出資者 (N=279)	218	203	239	138	110	3
	<b>78.1%</b>	<b>72.8%</b>	<b>85.7%</b>	<b>49.5%</b>	<b>39.4%</b>	1.1%
行政機関 (N=215)	121	66	142	63	26	7
	56.3%	30.7%	<b>66.0%</b>	29.3%	12.1%	3.3%
非営利組織・専門組織 (N=145)	104	42	53	42	15	7
	<b>71.7%</b>	29.0%	36.6%	29.0%	10.3%	4.8%
地域・コミュニティ (N=145)	116	41	40	38	15	9
	<b>80.0%</b>	28.3%	27.6%	26.2%	10.3%	6.2%
その他 (N=18)	10	6	8	7	2	2
	55.6%	33.3%	<b>44.4%</b>	38.9%	11.1%	11.1%

(すべての利害関係者を包括して集計：N=325)

情報 利害関係者	経営理念 等	経営戦 略・計画	財務 情報	非財務 情報	事業に不 利な情報	その他
従業員	293	267	183	140	111	2
	90.2%	82.2%	56.3%	43.1%	34.2%	0.6%
顧客・消費者	207	93	117	80	23	7
	63.7%	28.6%	36.0%	24.6%	7.1%	2.2%
供給者・事業提携先	178	110	120	74	34	5
	54.8%	33.8%	36.9%	22.8%	10.5%	1.5%
株主・投資家・出資者	218	203	239	138	110	3
	67.1%	62.5%	73.5%	42.5%	33.8%	0.9%
行政機関	121	66	142	63	26	7
	37.2%	20.3%	43.7%	19.4%	8.0%	2.2%
非営利組織・専門組織	104	42	53	42	15	7
	32.0%	12.9%	16.3%	12.9%	4.6%	2.2%
地域・コミュニティ	116	41	40	38	15	9
	35.7%	12.6%	12.3%	11.7%	4.6%	2.8%
その他	10	6	8	7	2	2
	3.1%	1.8%	2.5%	2.2%	0.6%	0.6%

重視している利害関係者（最も重視するもの3つまで選択）については、「従業員」と「顧客・消費者」を最も重視する割合が拮抗している。95.0%の企業が、3番目までに「従業員」を重視すると回答しており、「顧客・消費者」よりも「従業員」を重視する企業が最も多い。その一方、「地域・コミュニティ」を重視すると回答した企業は7.8%（25社）と少ない。

図表3-2-2-2 重視している利害関係者（最も重視するもの3つまで選択）

利害関係者（N=322）	最も重視		2番目に重視		3番目に重視		多重回答で集計		
	度数	構成比	度数	構成比	度数	構成比	度数	構成比	度数/N
従業員	137	42.5	115	36.4	54	18.9	306	33.1	95.0%
顧客・消費者	135	41.9	122	38.6	33	11.5	290	31.4	90.1%
供給者・事業提携先	13	4.0	38	12.0	97	33.9	148	16.0	46.0%
株主・投資家・出資者	33	10.2	36	11.4	54	18.9	123	13.3	38.2%
行政機関	2	0.6	4	1.3	19	6.6	25	2.7	7.8%
非営利組織・専門組織	0	0.0	1	0.3	0	0.0	1	0.1	0.3%
地域・コミュニティ	1	0.3	0	0.0	24	8.4	25	2.7	7.8%
その他	1	0.3	0	0.0	5	1.7	6	0.6	1.9%
合計	322	100.0	316	100.0	286	100.0	924	100.0	287.0%

利害関係者とのコミュニケーションの手段（複数回答）は、8割の企業が「口頭」でコミュニケーションしており、次いで、「ウェブサイト」を活用する企業が多い（56.9%）。さらに、約4割の企業が、「自社の広報誌や資料等」（43.7%）や「株主総会」（42.2%）を通して、利害関係者とのコミュニケーションを図っている。CSR報告書や統合報告書のような一定のガイドラインに沿った報告書を作成する企業は1割程度と少ない。

図表3-2-2-3 利害関係者とのコミュニケーションの手段（複数回答）

コミュニケーションの手段（N=325）	度数	構成比	度数/N
口頭	260	31.4%	80.0%
ウェブサイト	185	22.3%	56.9%
マスコミ・各種媒体誌等	55	6.6%	16.9%
自社の広報誌や資料等	142	17.1%	43.7%
CSR報告書・統合報告書	37	4.5%	11.4%
株主総会	137	16.5%	42.2%
その他	13	1.6%	4.0%
合計	829	100.0%	255.1%

自社の企業価値に対する利害関係者からの評価は、「財務面の価値」で63.2%、「非財務面の価値」で50.2%が、正しく評価されている（正しく評価されている+やや正しく評価されている）と認識しており、正しく評価されていないと考える割合は4%未満と小さい。「非財務面の価値」が正しく評価されていると考える割合は、「財務面の価値」に対するそ

れに比べると 13%低い。利害関係者から、非財務面の価値をより正当に評価してもらえるような取組の余地があるといえる。

図表 3-2-2-4 自社の企業価値に対する利害関係者からの評価

	正しく評価されている←		どちらともいえない	→正しく評価されていない	
財務面の価値 (N=326)	88 27.0%	118 36.2%	108 33.1%	9 2.8%	3 0.9%
非財務面の価値 (N=323)	62 19.2%	100 31.0%	150 46.4%	9 2.8%	2 0.6%

(自社の企業価値に対する利害関係者からの評価・平均値)

自社の企業価値に対する利害関係者からの評価	N	平均値	SD <sup>54</sup>
財務面の価値	326	2.14	0.881
非財務面の価値	323	2.35	0.840

(注) 正しく評価されている=1、どちらともいえない=3、正しく評価されていない=5

### (3) 社会貢献・CSR (企業の社会的責任) の取組の現状について

「社会貢献・CSR の取組の現状」は、全般的に「取り組む必要性を感じない」と回答する割合が小さく、いずれの項目についても、取り組む必要があると考えている。その中で、既に「取り組んでいる」割合が高いのは、「公正な事業慣行」(41.1%)、「環境」(33.1%)、「労働慣行」(25.5%)、「組織統治」(25.3%)、「人権」(23.4%)で、「十分ではないが取り組んでいる」割合を合わせると、それぞれ 83.7%、77.9%、88.1%、73.2%、65.8%の企業が、十分もしくは一定の取組ができていると考えている。検討していない割合が高いのは、「地域社会への参画及び発展」「人権」「消費者課題」で、取組状況に二極性がみられる。

<sup>54</sup> SD=Standard Deviation は標準偏差の略で、データの平均値からのズレを示す値である。



図表 3-2-3-1 回答企業における社会貢献・CSRの取組の現状

	取り組んでいる	十分ではないが取り組んでいる	取組を検討中	必要だが検討していない	取り組む必要性を感じない
(1) 地域社会への参画及び発展 (N=337)	47 13.9%	155 46.0%	39 11.6%	85 25.2%	11 3.3%
例：ボランティア活動、地域における啓発・教育活動やスポーツ促進、雇用の創出など、地域社会への貢献					
(2) 人権 (N=337)	79 23.4%	143 42.4%	40 11.9%	71 21.1%	4 1.2%
例：社会的弱者の差別のない雇用や人権教育など、直接的な人権侵害に加え、間接的な影響にも配慮した取組					
(3) 消費者課題 (N=334)	59 17.7%	138 41.3%	59 17.7%	61 18.3%	17 5.1%
例：積極的な情報開示、消費者とのコミュニケーション強化、エコ製品製造など、危害や被害の最小限化など					
(4) 労働慣行 (N=337)	86 25.5%	211 62.6%	32 9.5%	7 2.1%	1 0.3%
例：労働関連法令の遵守、職場の安全環境の改善、ワーク・ライフ・バランスの推進、人材育成・職業訓練など					
(5) 公正な事業慣行 (N=336)	138 41.1%	143 42.6%	29 8.6%	19 5.7%	7 2.1%
例：独占禁止法や下請法等の遵守、意識向上教育、内部通報相談窓口の設置、フェアトレード製品の購入など					
(6) 環境 (N=335)	111 33.1%	150 44.8%	36 10.7%	33 9.9%	5 1.5%
例：関係法令等の遵守、省エネ・省資源、CO2削減、サプライチェーンにおける環境・生物多様性保全活動など					
(7) 組織統治 (N=332)	84 25.3%	159 47.9%	48 14.5%	31 9.3%	10 3.0%
例：利害関係者との対話、社外専門家の活用など、自社の経営監査、意思決定、組織統治の有効化の取組					
(8) CSR規格等の参照・準拠 (N=327)	28 8.6%	59 18.0%	77 23.5%	121 37.0%	42 12.8%
例：ISO26000、京のCSRガイドライン(京都商工会議所)、CSR導入・ステップアップモデル(松山商工会議所)、CSRチェックリスト(さいたま市)、企業行動規範・第3版(東京商工会議所)等の規格の参照や準拠					
(9) その他(上記以外) (N=23)	2 8.7%	7 30.4%	8 34.8%	3 13.0%	3 13.0%
【取組内容・具体例】	<ul style="list-style-type: none"> <li>・健康経営へ向けて10月より取組を始める(サービス業)</li> <li>・ISO14000取得(取組を検討中/製造業)、ISO14000取得(卸売業、小売業)</li> <li>・優良人材派遣事業者認定の取得(十分ではないが取り組んでいる/人材派遣業)</li> <li>・エコアクション2.1認証取得済み(2010年/自動車販売、自動車整備・修理)</li> <li>・労働時間を8時間より短くする等の見直し(取組を検討中/生活関連サービス業)</li> <li>・お客様からの募金による、ピンクリボン、東北支援、環境などへの社会貢献活動(十分ではないが取り組んでいる/通信販売業)</li> <li>・緊急災害対策業務の協定を締結(十分ではないが取り組んでいる/建設業)</li> </ul>				

(回答企業における社会貢献・CSRの取組の現状・平均値)

回答企業における社会貢献・CSRの取組の現状	N	平均値	SD
(1) 地域社会への参画及び発展	337	2.58	1.108
(2) 人権	337	2.34	1.091
(3) 消費者課題	334	2.52	1.130
(4) 労働慣行	337	1.89	0.670
(5) 公正な事業慣行	336	1.85	0.944
(6) 環境	335	2.02	0.985
(7) 組織統治	332	2.17	1.008
(8) CSR規格等の参照・準拠	327	3.28	1.155

(注) 取り組んでいる=1、十分ではないが取り組んでいる=2、取組を検討中=3、必要だが検討していない=4、取り組む必要性を感じない=5

上記の取組の現状に対して、重視する社会貢献・CSRの内容（最も重視するもの3つまで選択）は、最も重視する内容では、「労働慣行」（21.5%）「地域社会への参画及び発展」（20.6%）「公正な事業慣行」（19.9%）がほぼ同率で多く、また、「環境」は最も重視ではなく、3番目に重視する内容としてあげる割合が最も大きい。さらに、回答企業が3番目までにあげる内容として、半数以上の企業が「労働慣行」や「公正な事業慣行」をあげ、4割の企業が「地域社会への参画及び発展」と「環境」をあげる。取組の現状からみると、「地域社会への参画及び発展」を重視しつつも手付かずであることがうかがえる。なお、「特に重視している内容はない」をあげる企業は少ない。

図表3-2-3-2 回答企業が重視する社会貢献・CSRの内容

社会貢献・CSRの内容 (N=316)	最も重視		2番目に重視		3番目に重視		多重回答で集計		
	度数	構成比	度数	構成比	度数	構成比	度数	構成比	度数/N
地域社会への参画及び発展	65	20.6	28	9.6	43	15.9	136	15.5	43.0%
人権	28	8.9	38	13.0	26	9.6	92	10.5	29.1%
消費者問題	24	7.6	25	8.5	14	5.2	63	7.2	19.9%
労働慣行	68	21.5	69	23.5	41	15.2	178	20.3	56.3%
公正な事業慣行	63	19.9	61	20.8	38	14.1	162	18.4	51.3%
環境	36	11.4	34	11.6	62	23.0	132	15.0	41.8%
組織統治	15	4.7	31	10.6	36	13.3	82	9.3	25.9%
CSR企画等の参照・準拠	3	0.9	4	1.4	8	3.0	15	1.7	4.7%
その他	3	0.9	1	0.3	0	0.0	4	0.5	1.3%
特に重視している内容はない	11	3.5	2	0.7	2	0.7	15	1.7	4.7%
合計	316	100	293	100	270	100	879	100.0	278.2%

#### （4）社会課題の認識と社会課題の解決に主体的に取り組む意識・現状について

回答企業の自社の経営の側面からみた社会課題に対する認識について、「事業継続上の阻害要因となる社会課題」では、3～4割の企業が、「少子化」「高齢化」「雇用・就業環境」をあげる。次いで1割台であげられているのは、「環境（大気・水質・土壌・騒音などの汚染防止）」「子育て環境の整備・改善」「消費」「貧困・所得格差」「人権（労働者の権利の確保・差別禁止・ハラスメント等の防止）」である。これに対し、「新たな事業創出の契機になり得ると考えられる社会課題」では、「女性の活躍推進」（32.5%）、「環境（大気・水質・土壌・騒音などの汚染防止）」（30.0%）、「地域再生・地域活性化」「高齢化」（ともに26.5%）、「健康・福祉」（24.6%）などが多いが、阻害要因となる社会課題よりも、選択する割合が、より広範な内容に分散していることから、多様な社会課題に事業創出の契機を見出そうとしていることがうかがえる。

なお、公益財団法人東京財団が実施している「CSR企業調査」の結果によると、企業の多くが、社会課題<sup>55</sup>をどう定義しているか質問されたことがなく、ガイドラインに準じた

<sup>55</sup> 社会課題を「社会の持続的発展のため、解決が必要な問題でありながら、その問題解決に十分な資源（ヒト、モノ、カネ、技術、知識など）が投下されていない課題」と定義【亀井・平野,2014】。

設問でないと答え方が分からないなど、企業の多くが主体的な目線で社会課題をみる習慣がなく、国内では「環境」「人権」「女性の地位向上」「高齢化」などの社内向けの課題として扱われる事項への取組が盛んであると指摘されている（岩井・小宮山,2014）。こうした結果を受けて、亀井[2015]は、CSRの取組が「検討よりも実行重視」のケースが多く、「社会課題を俯瞰し、自社として解決すべき社会課題を選び、自社の強みや事業との関連性をふまえ、どんな実践ができているか」との認識が希薄であることを指摘している。

こうした分析を参照するならば、社会課題に対する企業の認識をさらに深耕する余地があるとも考えられる。

図表 3-2-4-1 社会課題に対する回答企業の認識

社会課題	事業継続上の阻害要因となる社会課題 (N=319)			新たな事業創出の契機になり得ると考えられる社会課題 (N=317)		
	度数	構成比	度数/N	度数	構成比	度数/N
人権（労働者の権利の確保・差別禁止・ハラスメント等の防止）	38	4.7%	11.9%	24	2.6%	7.6%
貧困・所得格差	40	5.0%	12.5%	13	1.4%	4.1%
子育て環境の整備・改善	46	5.7%	14.4%	58	6.3%	18.3%
教育の機会や質の確保・向上	24	3.0%	7.5%	53	5.8%	16.7%
女性の活躍推進	24	3.0%	7.5%	103	11.2%	32.5%
健康・福祉	22	2.7%	6.9%	78	8.5%	24.6%
環境（大気・水質・土壌・騒音などの汚染防止）	48	6.0%	15.0%	95	10.3%	30.0%
自然（自然環境や生物多様性の保護）	21	2.6%	6.6%	23	2.5%	7.3%
地域再生・地域活性化	16	2.0%	5.0%	84	9.1%	26.5%
少子化	139	17.3%	43.6%	27	2.9%	8.5%
高齢化	128	15.9%	40.1%	84	9.1%	26.5%
障がい者の自立	12	1.5%	3.8%	26	2.8%	8.2%
雇用・就業環境	104	13.0%	32.6%	58	6.3%	18.3%
防犯・防災	21	2.6%	6.6%	56	6.1%	17.7%
交通	21	2.6%	6.6%	45	4.9%	14.2%
消費	45	5.6%	14.1%	48	5.2%	15.1%
その他	0	0.0%	0.0%	2	0.2%	0.6%
特になし	54	6.7%	16.9%	43	4.7%	13.6%
合計	803	100.0%	251.7%	920	100.0%	290.2%

「社会課題の解決に、企業が主体的に取り組むことに対する意識と現状」について、「収益事業の範囲内で取り組むべきで、実際に取り組んでいる」企業が 37.6%と最も多く、収益事業の範囲内で取り組むべきだが、現在は取り組んでいない」企業 16.7%と合わせると、54.3%の企業が、収益事業の範囲内で社会課題の解決に取り組むべきだと考えている。また、「収益に結びつかなくても取り組むべきで、実際に取り組んでいる」企業は 17.0%、「収益に結びつかなくても取り組むべきだが、現在は取り組んでいない」企業は 15.8%と、32.8%の企業が、収益に結びつかなくても社会課題の解決に取り組むべきだと考えている。

注目されるのは、現在は取り組んでいない企業について、収益事業の範囲内で取り組むべきと考える企業と収益に結びつかなくても取り組むべきだと考える企業がほぼ同数であることである。なお、「企業が、社会課題の解決に主体的に取り組むことは難しい」「よくわからない」といった、現時点では社会課題の解決に取り組む可能性のない企業の割合は、13.1%と少ない。

図表 3-2-4-2 社会課題の解決に企業が主体的に取り組むことに対する意識と現状

	度数	有効パーセント
収益事業の範囲内で取り組むべきで、実際に取り組んでいる	124	37.6%
収益に結びつかなくても取り組むべきで、実際に取り組んでいる	56	17.0%
収益事業の範囲内で取り組むべきだが、現在は取り組んでいない	55	16.7%
収益に結びつかなくても取り組むべきだが、現在は取り組んでいない	52	15.8%
企業が、社会課題の解決に主体的に取り組むことは難しい	26	7.9%
よくわからない	17	5.2%
合計	330	100.0%

#### (5) 社会貢献・CSR及び社会課題の解決に寄与すると考えられる取組・事業について

社会貢献・CSR及び社会課題の解決に寄与すると考えられる取組・事業の現状・考え方について、「現在は、社会貢献・CSRや社会課題の解決に寄与すると考えられる取組・事業を行っていない」企業は22.1%にとどまり、約8割の企業が、何らかの取組・事業を行っていると考えられる。「自社の製品・商品・サービスそのものが、社会貢献・CSRや社会課題の解決に関係している」と考えている企業が36.3%と最も多く、「自社の事業プロセス（仕入調達・生産・販売・営業・流通・雇用等）が、社会貢献・CSRや社会課題の解決に関係している」と考えている企業15.1%と合わせると、51.4%の企業が、自社の製品・商品・サービスあるいは事業プロセスと関係のある取組・事業を行っている。一方、自社の製品・商品・サービスや事業との関係性の小さい取組・事業を行っている企業は25.1%で、経費や負担をかけない範囲で取り組む企業の方が多（10.0%に対して15.1%）。

図表 3-2-5-1 社会貢献・CSR及び社会課題の解決に寄与すると考えられる  
取組・事業の現状・考え方

	度数	有効パーセント
自社の製品・商品・サービスそのものが、社会貢献・CSRや社会課題の解決に関係している	120	36.3%
現在は、社会貢献・CSRや社会課題の解決に寄与すると考えられる取組・事業を行っていない	73	22.1%
自社の事業プロセス（仕入調達・生産・販売・営業・流通・雇用等）が、社会貢献・CSRや社会課題の解決に関係している	50	15.1%
自社の製品・商品・サービスや事業との関係性は小さく、経費や負担をかけない範囲で取り組んでいる	50	15.1%
自社の製品・商品・サービスや事業との関係性は小さいが、収益等を使って取り組んでいる	33	10.0%
上記以外の方法・考え方で取り組んでいる	5	1.5%
合計	331	100.0%

次に、「社会貢献・CSR及び社会課題の解決に寄与していると考えられる取組・事業」の取組事例をみていく。社会貢献・CSRや社会課題の捉え方にもよるが、製品・商品・サービスの提供そのものが、社会性を持つ取組であると考えられる企業は数多い。取組事例の構成は下記の通りである。

図表 3-2-5-2 主な取組事例の構成

<b>自社の製品・商品・サービスそのものが、社会貢献・CSRや社会課題の解決に関係（120社）</b>
→収益に結びつかなくても取り組むべきで、実施に取り組んでいる 27社 / 収益に結びつかなくても取り組むべきだが、現在は取り組んでいない 12社 / <b>収益事業の範囲内で取り組むべきで、実際に取り組んでいる 58社</b> / 収益事業の範囲内で取り組むべきだが、現在は取り組んでいない 14社 / 企業が、社会課題の解決に主体的に取り組むことは難しい 5社 / よくわからない 2社 / 無回答 2社
→収益向上の効果がみられる 77社 / 収益向上の効果がみられない 36社 / 無回答 7社
<b>自社の事業プロセスが、社会貢献・CSRや社会課題の解決に関係（50社）</b>
→収益に結びつかなくても取り組むべきで、実施に取り組んでいる 12社 / 収益に結びつかなくても取り組むべきだが、現在は取り組んでいない 6社 / <b>収益事業の範囲内で取り組むべきで、実際に取り組んでいる 23社</b> / 収益事業の範囲内で取り組むべきだが、現在は取り組んでいない 7社 / 企業が、社会課題の解決に主体的に取り組むことは難しい 0社 / よくわからない 1社 / 無回答 1社
→収益向上の効果がみられる 25社 / 収益向上の効果がみられない 20社 / 無回答 5社
<b>自社の製品・商品・サービスや事業との関係性は小さいが、収益等を使って取り組んでいる（33社）</b>
→収益に結びつかなくても取り組むべきで、実施に取り組んでいる 9社 / 収益に結びつかなくても取り組むべきだが、現在は取り組んでいない 5社 / <b>収益事業の範囲内で取り組むべきで、実際に取り組んでいる 13社</b> / 収益事業の範囲内で取り組むべきだが、現在は取り組んでいない 3社 / 企業が、社会課題の解決に主体的に取り組むことは難しい 3社 / よくわからない 0社
→収益向上の効果がみられる 5社 / <b>収益向上の効果がみられない 24社</b> / 無回答 4社
<b>自社の製品・商品・サービスや事業との関係性は小さく、経費や負担をかけない範囲で実施（50社）</b>
→収益に結びつかなくても取り組むべきで、実施に取り組んでいる 6社 / 収益に結びつかなくても取り組むべきだが、現在は取り組んでいない 6社 / <b>収益事業の範囲内で取り組むべきで、実際に取り組んでいる 23社</b> / 収益事業の範囲内で取り組むべきだが、現在は取り組んでいない 9社 / 企業が、社会課題の解決に主体的に取り組むことは難しい 2社 / よくわからない 4社
→収益向上の効果がみられる 13社 / <b>収益向上の効果がみられない 31社</b> / 無回答 6社

社会貢献・CSR や社会課題の解決に関する取組事例として自由記述欄に記入があったのは、「自社の製品・商品・サービスそのものが関係する取組」が最も多い 94 例(回答数 120) みられる。次いで、「自社の事業プロセス（仕入調達・生産・販売・営業・流通・雇用等）が関係する取組」が 37 例（回答数 50）、「自社の製品・商品・サービスや事業との関係性は小さいが、経費や負担をかけない範囲での取組」が 26 例（回答数 33）、「自社の製品・商品・サービスや事業との関係性は小さいが、収益等を使った取組」が 29 例（回答数 50）みられる。図表 3-2-5-3 及び 4 で、取組例をあげているが、図表 3-2-5-4 に示す、事業領域の内外と収益向上効果の有無の二方向で分類した表に示す例でみる限りでは、事業領域内で収益向上の効果はみられるのは、環境や健康・福祉の分野である。同じ事業領域内だが収益向上の効果がみられないのは、貧困・所得格差や教育の機会や質の確保・向上などの分野である。

また、事業領域外の取組例では、収益向上効果のみられる取組例が少ないことがわかる。その一方、収益向上効果のみられない取組例は多いが、社会貢献のような取組が多く、収益の向上に対して、間接的な影響が主体となる取組例が多いことがわかる。

さらに、類似する取組が、事業領域内外や収益向上効果の有無のいずれにも含まれているケースもみられる。これは、同じ取組であっても、社会貢献的な発想で取り組むのか、経営戦略的な発想で取り組むのかによって、発現する形が異なることが推測される。

個々の事例がどのようなメカニズムで収益向上に結びついていくのかについては、ケーススタディによってプロセスを丁寧に精査する必要があると考えられる。

図表3-2-5-3 社会貢献・CSR及び社会課題の解決に寄与していると考えられる取組・事業（取組状況に対する評価の高い順に掲出）

・業種（1. 建設業／2. 製造業／3. 情報通信業／4. 運輸業、郵便業／5. 卸売業、小売業／6. 金融業、保険業／7. 不動産業、物品賃貸業／8. 学術研究、専門・技術サービス業／9. 宿泊業、飲食業／10. 生活関連サービス業、娯楽業／11. 教育、学習支援業／12. 医療・福祉／13. 複合サービス業／14. 他に分類されないサービス業／15. その他）

・Q11＝社会課題の解決に、企業が主体的に取り組むことに対する意識と現状（1. 収益に結びつかなくても取り組むべきで、実際に取り組むべきで、現在は取り組んでいない／2. 収益に結びつかなくても取り組むべきだが、現在は取り組んでいない／3. 収益事業の範囲内で取り組むべきで、実際に取り組んでいる／4. 収益事業の範囲内で取り組むべきだが、現在は取り組んでいない／5. 企業が、社会課題の解決に主体的に取り組むことは難しい／6. よくわからない）

・Q12\_1＝社会貢献・CSR及び社会課題の解決に寄与すると考えられる取組・事業の実施状況について最も近いと思われる現状・考え方（1. 自社の製品・商品・サービスそのものが、社会貢献・CSRや社会課題の解決に関係している／2. 自社の事業プロセス（仕入調達・生産・販売・営業・流通・雇用等）が、社会貢献・CSRや社会課題の解決に関係している／3. 自社の製品・商品・サービスや事業との関係性は小さいが、収益等を使って取り組んでいる／4. 自社の製品・商品・サービスや事業との関係性は小さく、経費や負担をかけない範囲で取り組んでいる／5. 上記以外の方法・考え方で取り組んでいる／6. 現在は、社会貢献・CSRや社会課題の解決に寄与すると考えられる取組・事業を行っていない）

・Q12\_10＝社会貢献・CSR及び社会課題の解決に寄与すると考えられる取組・事業の全般的な評価（1. 十分に寄与している（収益向上の効果がみられる）／2. 十分に寄与している（収益向上の効果がみられない）／3. 十分ではないが、取り組む必要性をあまり感じない）／4. 十分ではないが、取り組むべきだが、現在は取り組んでいない）

・Q12\_10^＝取組・事業と収益向上の効果（1. 収益向上の効果はみられる／2. 収益向上の効果はみられない）

業種	Q11	Q12_1	社会貢献・CSR及び社会課題の解決に寄与していると考えられる取組・事業（Q12_10の取組・事業の全般的な評価の1→5で配列）	Q12_10	Q12_10^
5	2		自社独自の養鶏事業を開始	1	1
15	3	1	スキャナ関連製品及びドキュメントソリューション売向上上による紙文書の削減	1	1
2	1	1	木質製品の廃材加工・販売。バイオマス燃料に関する事業。一般廃棄物・産業廃棄物の収集運搬・中間処理	1	1
8	3	1	省エネルギー設備・システムの販売による環境への貢献	1	1
5	2	1	医療システムへの導入で医療従事者の労働条件の改善に寄与。最新医療機器の導入で、未発見の病気の発見・治療に寄与	1	1
2	1	2	地元高校からの採用。地元防災への協力。エコアクション21の取得による環境配慮	1	1
7	3	3	ISO14001の認証取得。リース提案時に低排出ガス車両の提案	1	1
7	3	1	違法駐車や交通渋滞の緩和に貢献（パーキング事業）、LEDの積極採用（パーキング内の照明）	1	1
2	1	1	次世代を担う子どもたちの運動能力と体力の向上。健康寿命の延伸に向けた自治体との協働。2020年までに自社基準の環境配慮型商品の売上比率を100%にする取組	1	1
5	1	1	ISO14001を取得	1	1
5	3	1	タンカー事故等の海難事故における油回収。プラント設備内外における転落事故防止。インフラ設備の補修・長寿命化	1	1
3	3	1	新規事業（食品製造業への生産計画／管理中心のシステム構築サービス）について、食の安全の後押しを支えるものと確信	1	1
1	3	1	消防・防災システム構築事業。鉛蓄電池再生サービス事業。防犯対策事業	1	1
5	6	2	黒字経営による納税。ハローワークでの地元採用。女性の積極採用。ISO取得による環境活動	1	1
1	3	1	太陽光発電所の設置。LED化工事。高齢者雇用	1	1
3	3	1	地域の予防医療推進に貢献するシステムを提供（健康診断ソフト）。大学生がより良い教育を受ける環境づくりを支援（大学事務システム）	1	1
7	2	2	不動産業において、仕入、2×4資材施工・販売・管理とすべて自社で行い、一貫体制で全工程に責任をもって事業活動を展開	1	1
15	1	1	地域全体のエネルギー利用率向上への取り組み。海外での電力開発計画の策定支援や配電会社への長期専門家の派遣	1	1
7	3	1	資源の有効活用（レンタル事業）	1	1
2	3	1	鉛を含まない製品の開発・販売。カドミウムを含まない製品への切り替え	1	1
14	3	2	地域における雇用創出	1	1

業種	Q11	Q12_1	社会貢献・CSR及び社会課題の解決に寄与すると考えられる取組・事業 (Q12_10の取組・事業の全般的な評価の1→5で配列)	Q12_10	Q12_10～
5	1	2	環境配慮型商品(三価クロム、ノックロム)の開発・販売。障がい者の雇用促進による自立支援。子育て支援、介護支援の制度化による女性活躍推進	1	1
2	3	1	①地球環境保護に貢献する再生可能エネルギー普及促進のため、太陽光発電施設の建設、家庭用パワーコンディショナー、HEMSコントローラーなどエネルギーマネジメントシステムの開発・販売を実施。②省エネに貢献するLEDの開発を1980年代より行い、2009年には世界初の全館LED照明のオフィスを建築するなど普及にも貢献。③生産現場の事故撲滅のため、安全制御機器を開発・販売。世界トップシェアのイーネープルススイッチに加え、安全スイッチを国内で初めて製品化。創業以来、安全制御機器分野のトップランナーとして、非常停止押ボタンスイッチや制御用操作スイッチなどの製品を開発・販売し、生産現場の事故撲滅に貢献。④安全セミナー、安全コンサルテーション等を開催し、安全意識の向上に寄与。2015年度のセミナー実施回数は43回で、1,303名の方に受講いただき、これまでの類型開催回数は1,421回、受講者数は34,195名となっている。	1	1
1	3	1	ガスエネルギーをお客様が安心して利用するためのインフラ整備。環境に配慮された製品の販売・設置	1	1
5	1	1	地域密着のサッカークラブのスポンサーとなったり、応援商品の売上を寄付している	1	1
2	1	2	自動車、船舶、産業器具等の部品軽量化(樹脂化)による商品燃料の削減。防災、耐震、免震材料の応用による安全性の向上	1	1
5	1	1	水素社会実現の取組。災害時のガス復旧活動。全国小学生作文コンクール	1	1
7	2	1	自社貸用オフィスビルの敷地内に約千坪の緑地を設置。自社貸用オフィスビルに河川水を利用した地域冷暖房システムを導入。子供向けワークショップの開催。地域清掃活動、打ち水イベントチャリティランへの参加など。	1	1
2	2	1	自社製品の排水処理設備の導入により、工場近隣の川に虫が戻ってきたことがある。就業規則の見直しを実施し、従業員の労働環境を改善。排水処理設備を設計する際に、必ず法令を順守できるように提案を実施。	1	1
2	3	1	環境保全装置(ごみ焼却施設、脱硝装置、下水し尿処理施設)。防災システム(フラッシュゲート、GPS波浪計)	1	1
2	3	1	製造している製品が省エネ用(蒸気配管におけるエネルギーロスの原因となるドレンを自動で排出する機器)のもののため、事業活動を行うことで、自然環境の改善に貢献していると考えている	1	1
7	3	1	サービスタ付高齢者向け住宅の供給。地域清掃活動。ユニセフや日本赤十字社、NGOへの寄付。	1	1
1	3	1	環境貢献製品の販売(節水浴槽、省湯製品、保温浴槽、エコキュート(CO2削減)。廃棄物削減)	1	1
2	1	1	①環境に関する経営方針として「環境憲章」を制定し、グループ全体で環境保全活動に継続的に取り組む。②原材料から最終製品までの全てにおいてFSC森林認証を取得。③軽くても強い、薄くても丈夫、CO2排出量も少ないアルタフルート(厚さ約2mm)の製品を開発。④太陽光発電やバイオマスボイラなどの再生可能エネルギーを工場に導入。	1	1
2	1	1	ステンレス製マグネットポンプは液漏れしない環境に優しいポンプであり、製品製造の事業活動そのものが環境保全につながっている。	1	1
5	1	1	①商業高校の教育支援(商業高校生が地域の特産品を使用してメーカーが開発した商品のNo.1を決定するコンテストを開催、物流センター見学、企業研修受け入れ)。②フードバンク活動(自社保有株式の優待品、自社展示会で賛同を得たメーカーの商品等を寄贈)。③復興支援型ギフトカード(売上の一部を寄付する東北応援復興支援カードで、東日本大震災で被害を受けた地域の産品と交換できる)	2	2
2	1	1	賞味期限内B品(流通できない)商品をフードバンクに寄付している。毎週の地域の清掃活動。地元小学校との工場見学の受入	2	2
5	3	3	障がい者の余暇支援(イベントの協賛)。障がい者の野球チーム(スタッフボランティア)	2	2
5	2	1	プラスチックに特殊加工をすることで、食品の鮮度保持効果をもたせる商品を開発する「エンバランス事業」が食品の廃棄ロスの低減に貢献。地域の川の清掃	2	2
1	3	1	鉄道電気設備のメンテナンスを確実に行うことで、安全安定輸送と地域の皆様の生活を守っている	2	2
3	3	4	エコオフィスに加盟し推進している。エコキャップ、ブルタプの収集。本の回収・寄贈	2	2
7	1	1	大阪駅前駐車場管理等を通じて、災害時の帰宅困難者対応や災害時の取組を行っている。大阪市事業を通じて駅周辺のアダプト清掃を行い、地域社会貢献を行っている。人権研修、コンプライアンス研修を行い、従業員一丸となり取組を行っている	2	2



業種	Q11	Q12_1	社会貢献・CSR及び社会課題の解決に寄与すると考えられる取組・事業 (Q12_10 の取組・事業の全般的な評価の1→5で配列)	Q12_10	Q12_10～
2	2	2	①CO2排出量削減、エネルギー使用量削減への取組、②C-TPM (Compact-Total Productive Maintenance＝人材育成や作業改善・設備改善を継続的に実施していく体制と仕組みをつくるためのマネジメント手法／全員参加の生産保全・全員参加の生産経営) の導入	2	2
5	2	3	環境活動	2	2
5	3	1	大阪ガスの代理営業としての業務をすることにより、生活必需品を扱い、くらしをサポートしている	2	2
5	1	3	乳幼児の自動車内の死亡 (障害) 事故撲滅のための啓発活動。知的障がい者の就労支援 (民間企業と支援校との紹介) 活動。青少年指導育成活動 (地域)	2	2
5	3	3	障がい者雇用の促進。中・小学生社会体験学習への対応。地域行政の雇事への協賛	2	2
2	1	1	硫酸イオン除去NF膜。窓用遮熱&断熱フィルム。核酸医薬、分子標的DDS技術による臓器線維症治療薬。	2	2
5	1	1	内部統制自主活動。ISO14001での取組 (環境配慮)	2	2
5	3	4	産前産後休業。育児休業。育児短時間勤務。	2	2
1	1	2	管理者人権同和問題研究会 (年1回) として、各職場において人権教育を実施。コンプライアンス基本委員会 (年2回開催) として、各職場において、DVDの視聴やディスカッションを実施。社外における各人権同和研究会に参加。	2	2
5	1	1	ブレオナーガニックコットンプログラム (インドの綿農家の貧困・健康問題を解決)。コーヒー事業 (コーヒー農家が認証基準を目指したための指導をし、貧困問題を解決)。大豆事業 (サハラ以南のアフリカを競争力のある農業地帯へ開発し、貧困問題を解決)。	2	2
14	1	1	清掃ボランティアの実施。CSR研修を年1回以上、全従業員に実施	2	2
5	4	1	ISO14001新規格への取組	3	1
2	3	1	①エネルギー効率の高い製造方法。②ユーザーのCO2削減に貢献できる製品 (軽量化製品)	3	1
2	3	1	①当社製品 (太陽光発電用パワーコンディショナ) の販売。②子会社による大学との共栄、講座実施などの教育推進。③コミュニティ参画	3	1
14	3	1	エネルギー再生事業	3	1
2	3	1	①医療関連製品を開発している。健康・福祉に関係している。②事業拡大に伴う人員増で雇用機会の増加で貢献している。③地域を盛り上げる行事に参画している。	3	1
5	3	1	①全世代のスポーツ活動の推進。②健康増進→医療費の削減。③スポーツを通じ愛と感動を伝播。	3	1
3	2	4	①若者の採用・育成。②女性の積極採用	3	1
12	2	1	福祉事業	3	1
12	3	1	①有料老人ホームの運営。②訪問介護事業の運営。③放課後等デイサービス事業の運営	3	1
2	3	1	①開発する部品が各メーカーの完成品として世に出ており、介護、環境、鉄道安全性、その他に間接的に貢献している。②自社オリジナルでの半自動引戸レール等の施設対応品の発売を採用	3	1
3	4	1	事業そのものが社会の発展に貢献していると考えている。	3	1
2	5	1	ブルーシートなど災害用品の安定供給	3	1
3	4	2	①継続的な雇用を実現することで地域の発展に寄与。②東京の仕事を開西にもってきて関西同業でシェアすることで、地域の発展に寄与	3	1
4	5	1	CO2削減、献血	3	1
14	1	1	①リハビリデイサービスを運営し、地域へ体操教室などをボランティアで開催。②自治体から地域の運動の場をつくる活動を受託。またその運動の場に導く自治体独自の施設を設置。③自治体の委託を受けて運動の場づくりを開催。④こども110番。⑤地域の見守り	3	1
2	3	1	一般住宅・シニア施設向け製品群の展開	3	1
1	4	1	①環境汚染のない材料の使用。②アフリカ諸国に対しての募金	3	1
2	3	2	①グリーンプリンティングマーク取得、認定工場。②FSC認証、印刷用紙の普及・推進。③省エネ設備への入替・更新によるCO2削減。④奈良県の外国人旅行者向けバイリンガル観光ガイドフリーペーパー (日英)	3	1

業種	Q11	Q12_1	社会貢献・CSR及び社会課題の解決に寄与すると考えられる取組・事業 (Q12_10の取組・事業の全般的な評価の1→5で配列)	Q12_10	Q12_10～
2	3	2	雇用拡大	3	1
8	5	1	機械設計をすることによる間接的な社会課題の解決	3	1
2	1	2	事業そのものの拡大により収益を上げ続け、社会貢献に寄与している	3	1
2	3	1	①製品が、国民の「安全・安心」に寄与するものである。②省エネルギー政策に貢献する製品を開発・販売している。③国土交通省・警察庁が進める「防犯性能の高い錠 (CP錠)」を積極的に販売している	3	1
5	3	4	高齢者の雇用促進	3	1
1	3	1	①公共下水道管渠敷設工事。②太陽光発電所建設工事	3	1
12	3	1	介護事業 (グループホーム、訪問介護サービス) により社会貢献	3	1
9	1	3	法令に準ずるものが主で、ハラスメント、女性活躍などについて取組を進めている最中	3	1
14	3	1	人材派遣サービス、人材紹介サービス、請負サービス	3	1
1	3	2	フロン排出抑制法、産業廃棄物処理法	3	1
5	1	1	安心食材の提供	3	1
6	4	1	保険の販売そのものが社会貢献になる (個人：災害時や老後の生活の安定/法人：様々なリスクの保険への転嫁による経営の安定化など)	3	1
3	1	2	障がい者の雇用 (人材紹介会社を活用した雇用確保)。従業員一人当たり年間1研修を受講の強化 (従業員一人当たりの研修受講)	3	1
4	1	1	東北及び熊本の支援。カンボジアの支援。シルババー、女性、新卒の採用	3	1
5	3	2	環境に配慮した商品の開発・販売	3	1
10	3	3	高齢者雇用	3	1
2	1	4	ライオンズクラブ、ハッピーアースデイ (環境イベント)、自衛隊、防災協会との関わり	3	1
5	3	4	社員教育において、マナーについて厳しくルール化	3	1
3	3	1	健康。省電力。	3	1
1	3	1	介護・医療施設など社会に必要とされるハード面の建設	3	1
5	3	2	水質管理機器の販売により河川への流入水質を改善。排ガス管理機器の販売により、工場周辺の大気監視を実施。	3	1
7	3	1	駐車場事業、PA管理事業、産直事業	3	1
5	3	1	IS014001環境負荷低減活動。医薬品の誤飲対策、服薬順守。大阪府アドプトフォレスト制度への参加。みちのく未来基金への資金拠出 (東日本大震災遺児の進学支援)。熊本地震への寄付	3	1
3	3	2	事業拡大による雇用創出	3	1
7	1	2	モップ・マットを洗浄加工で再生し、レンタルすることで社会の省資源化に貢献。公民連携協定に基づく高齢者向け生活支援サービスの検証。家事支援ニーズの高まりへの対応として、国家戦略において、外国人家事支援人材の受入を予定	3	1
2	3	2	関連会社にて「就労継続支援A型」「就労継続支援B型」「就労移行支援 (一般型)」事業を立ち上げている	3	1
2	4	2	障がい者雇用に取り組んでいる (2%達成)	3	1
9	1	2	女性社員の育児休暇の充実拡大。アルバイト、契約社員の積極的な社員への登用。反社会的契約条項を取引先会社に対し、全て適用	3	1
14	1	3	地域公民館の建設への参画	3	1
14	1	3	地域公民館の建設への参画	3	1
2	3	1	少子高齢化による水道メーター検針員不足解消のための検針省力化機器の開発。高齢者見守りのための高付加価値機能を持った水道メーターの開発。地元高校からの積極採用。	3	1

業種	Q11	Q12_1	社会貢献・CSR及び社会課題の解決に寄与すると考えられる取組・事業 (Q12_10 の取組・事業の全般的な評価の1→5で配列)	Q12_10	Q12_10～
2	1	1	治療満足度の低い疾患の治療薬の研究開発に積極的に取り組んでおり、2015年6月には、脳保護剤として販売している「ラジカット」について、「筋萎縮性側索硬化症 (ALS)」の適応を取得した。病気に苦しむ患者さんやそのご家族への支援を目的に、2012年に「田辺三菱製薬手のひらパートナープログラム」を創設し、2013年度より難病患者団体及びその支援団体が行う活動への助成を実施している。	3	1
12	2		独居老人等一人住まいの方の対応。成年後見制度の取組	3	1
7	4	1	災害時における行政要望に対する協力 (業務提携)	3	1
8	4	1	建設コンサルタントとして創業当初より、業務そのものが社会資本整備への貢献となる (特に、道路、河川)	3	1
2	3	4	女性の活躍推進 (従業員の約半数は女性)。65歳以上の方の継続雇用。	3	1
1	1	1	社会資本のメンテナンスによる長寿命化を図る工事業。若年者及び女性の積極採用活動	3	1
2	3	1	医療現場における感染対策。災害時における医療物資の支援	3	1
1	2	1	間接的だが、自治体の防災行政通信設備の構築や、公共性の高い電力、鉄道、ガス等に関連する企業の通信設備の構築および保守が該当すると考えている	3	1
5	3	2	エコキヤップ運動	3	1
2	1	4	ISO14001活動。地域ボランティア、地域運動会への参加	3	1
11	5	1	高校生対象の自転車安全講習。地域の交通安全イベント。	3	1
5	2	2	環境配慮商品の拡販。高齢者の積極雇用。ISO14001 認証取得	3	1
10	3	3	インターンシップ生の受け入れ	4	2
4	5	3	①排ガス規制認証車両の積極導入。②ASV (先進安全自動車) の導入	4	2
5	6	5	①震災の際に、会社及び従業員から義援金を寄付した。②小学校 (近隣) に雑誌の年間購読の寄付をした。③阪神大震災の際にトラックに物資をつめて被災地に運び、配った。	4	2
5	3	2	小規模ながら地域福祉センターと連携して仕事の一部を委託している	4	2
2	3	4	大学や地域団体等への協賛 (商品提供)	4	2
2	3	4	①会社近隣の定期的清掃活動。②天災被害への寄付金	4	2
1	4	4	水不足時、RO装置 (逆浸透膜装置) の貸し出し	4	2
14	3	2	従業員の高齢化に伴う研修の実施や作業方法の見直し	4	2
2	3	2	①生産工場において地域のNPOと協力し、積極的に障がい者を受け入れ入れている。②本社生産工場にて、近郊の学校からの見学を受け入れている	4	2
3	2	3	個人情報保護のため、プライバシーマーク取得	4	2
5	3	1	①小・中・高等学校において環境教育の実施啓蒙。②北九州地区において、一般廃棄物とされる古衣料の回収スキームとリサイクルシステムの運営	4	2
2	5	1	製品の安定供給・品質保持	4	2
5	3	3	地震被害に対し義援金を供出	4	2
6	3	1	熊本震災時、被災地へ商品OEM提供	4	2
3	3	3	大阪府の「男女いきいき元氣宣言」への登録	4	2
5	3	2	①障がい者・シニアエイジの雇用。②少年野球などスポーツ協賛。③中学生のトライアルウィーク (授業)。	4	2
2	3	3	納税。人の採用	4	2
12	3	2	①フェアトレード製品の導入。②中高生、障がい者への教育研修。③地域との共生	4	2
1	3	4	事業人権推進連絡会の役員 (元会長、現副会長) として門真市内の企業に公正採用をはじめとするとする人権問題の普及に努めている	4	2

業種	Q11	Q12_1	社会貢献・CSR及び社会課題の解決に寄与すると考えられる取組・事業 (Q12_10の取組・事業の全般的な評価の1→5で配列)	Q12_10	Q12_10～
8	2	1	社会貢献・CSR及び社会課題の解決に寄与すると考えられる取組・事業 (Q12_10の取組・事業の全般的な評価の1→5で配列)	4	2
2	3	3	インターネットにおいて労務 (人権、パワハラ、セクハラ) に関する無料相談を行っている	4	2
2	1	3	学校や地域への美化運動	4	2
5	1	4	①販売時、顧客からの古家具の引き取り。②従業員が働きやすい職場となるよう様々な環境づくり。③取引先との公正な関係維持	4	2
10	3	4	グループ店舗及び本社から有志を募り、営業させて頂いている感謝を形にする目的で、地域に根ざした貢献活動を行っている。	4	2
5	4	3	①新潟の震災時に、取締役とスタッフが、たこ焼きの無償提供のため被災地を訪問。②東北時の震災時に義援金を寄付。③地域のイベント・お祭りの準備等スタッフの派遣。	4	2
2	3	4	地域での清掃ボランティアの実施。地域文化財保護のための寄付。	4	2
5	2	1	安心・安全な商品をお届けする。	4	2
5	2	1	自社取扱商品 (自動車) において、メーカー自身が様々な方面でCSRに取り組んでいる。販売拠点 (15店舗) 周辺の清掃活動や交通安全の取組 (安全運転講習会など) で地域と関わりを持っている。	4	2
2	1	4	地元新卒者 (高校生) の採用と育成。地元高校生のインターンシップ受入。	4	2
2	3	1	電力の確保自体がCSR	4	2
7	1	3	地域清掃活動。募金活動	4	2
3	1	5	小中学生向けプログラミング教室	4	2
5	3	2	近隣地域からのパート雇用	4	2
4	3	2	商品の品質管理	4	2
2	2	4	継続的な雇用創出。高齢者雇用	4	2
14	3	5	JICA委託事業として、ベトナムのマグロ漁業の近代化のための技術移転と日本式漁具の移転の実証事業 (中小企業海外展開支援事業) を通じて、日本へのマグロ輸出の実現。一般社団法人大阪ビルメンテナンス協会の副会長として、社長が10年以上つとめている (ボランティア活動)。環境にやさしい床面ワックス作業として剥離剤不用のメンテナンスを実施 (ナノテクシステムの施工) することにより、顧客満足アップと新規受注を目指す	4	2
2	3	3	公益社団法人への寄付。人体に影響の少ない住宅内装材の開発	4	2
10	4	2	再生可能エネルギーの活用。障がい者に働く場を提供 (クリーニング工場)	4	2
5	1	1	子どもの睡眠の重要性を訴求する「眠育」活動を実施。枯渇する資源問題への取組の一環として、古ふとん回収により、燃料棒へ転換させるリユース事業を展開。インドよりオーガニックコットンを輸入し、現地ファーマーの安全を確保するとともにフェアトレードを実行	4	2
5	3	2	高齢者の買物負担軽減。共働き世帯 (働く女性) の買物負担軽減	4	2
3	1	4	CSR委員会を設置し、その委員会が主体となって、全社的に教育を実施することで社員に対し意識づけをしている。	4	2
5	2	2	カタログでの大量の紙使用に対応して海外植林事業に参画。自社の顧客からの基金を運用した社会貢献活動を実施。自社の商品サービスを通じた社会・生活の困りごとの解決・改善	4	2
12	3	1	介護サービスの提供	4	2
2	6	4	小中学校の食育に関する授業に講師として参加。中学生の職業体験の受け入れ。クリーニング作戦への参加。	4	2
2	3	4	各種福祉団体への寄付等	4	2
5	1	1	仕入先・取引先について、優越的地位の乱用をしないように、三方よし (買い手、売り手、世間) を原則としている。地域社会への貢献として、中学生職場体験、地域の雇用の創出、盲導犬協会への協力等をしている	4	2
1	1	2	人々の暮らしに直結する最新の都市環境システムを支えている。「生活空間・オフィス空間・遊び空間」にある住宅、ビル、駅、劇場、ホテル、百貨店、ショッピングセンター、オフィスビル等の施設を竣工し、地域社会の発展に貢献している	4	2

業種	Q11	Q12_1	社会貢献・CSR及び社会課題の解決に寄与すると考えられる取組・事業 (Q12_10の取組・事業の全般的な評価の1→5で配列)	Q12_10	Q12_10～
1	3	1	業務そのものが防災対策につながる業務である (排水ポンプの緊急対応等)	4	2
8	3	1	建設コンサルタント業務における環境配慮型設計。ISO14001の認証取得及びそれに基づく企業の日常業務活動における省資源化、省エネルギー化、リサイクルなどの環境負荷軽減の推進	4	2
3	3	4	省エネ、発電。フレックス休暇、在宅勤務。	4	2
2	3	2	近隣小学校への芝生での協賛。スポーツ団体への協賛。障がい者作業所の支援	4	2
2	3	1	医療の進歩と患者QOL向上のために関連団体を支援。海外医療事業への支援活動。施設見学、職業セミナーの実施。募金、寄付活動。災害復興支援。	4	2
3	3	4	既婚女性社員の活躍推進	4	2
1	3	1	道路整備の保守	4	2
7	2	1	CSR研修、人権研修などの継続実施	4	2
8	1	4	コンプライアンス経営。CO2削減。育児、介護への取組	4	2
3	3	1	小学校から大学まで、授業で使える教育コンテンツを制作している。これにより「教育の質の向上」を図っている。	4	2
2	3	1	ボイラプラント処理剤が省エネルギー優秀製品賞を受賞。バラスト水による生態系への影響を抑制する技術・薬剤の開発	4	2
5	1	3	毎月1回、水曜日に社員が会社の周辺の清掃に取り組んでいる。ペットボトルのフタを集めて社会への貢献を行っている。WFP協会 (国連 World Food Programme 協会) や赤十字などに寄付を行っている	4	2
5	2	6	環境負荷低減に寄与する製品の開発・販売	5	2
1	2	3	地域への寄付	5	2
2	4	2	収益をあげて、法人税等を納めることが社会貢献につながる	5	2
2	2	4	屋上に太陽光パネルを設置	5	2
3	2	4	募金活動	5	2
5	4	4	大規模災害時の顧客 (一般消費者) への募金活動の取組 (直近10年間で3回)	5	2
5	2	3	寄付	5	2
2	4	4	工場見学会の実施。祭りの参加	5	2
2	5	3	地域主催の行事に対し寄付を行っている。各種団体 (公益) の役員を会社として担当している。	5	2
5	1	1	新規出店による雇用創出。太陽光発電への取組	5	2
4	3	2	ボランティア団体等への寄付。モーターシフトの取組検討。災害防止。	5	2
5	6	1	フィリピンレイテ島における洋服配給の支援活動への協力 (計5回)	5	2
12	3	1	在宅患者の服薬支援、服薬の確認・調整。外来患者の健康相談、服薬支援、服薬の確認・調整	5	2
8	5	3	チャリティ	5	2
5	3	1	地域での清掃活動	5	2
4	4	3	新しいタイプの車種を導入時に、地域貢献、社会貢献のため、「メリータクシー」と呼んで、乗車回数×5円と僅かであるが寄付を行う		
4	4	3	新しいタイプの車種を導入時に、地域貢献、社会貢献のため、「メリータクシー」と呼んで、乗車回数×5円と僅かであるが寄付を行う		
10	1	3	東北大震災の被災者の孤児向けの寄付。ピンクリボン運動への寄付。インターシップの寄付。インターシップの受入 (専門学校、京都産業大学)		
7	4	1	防災訓練等の役所の事業に対する入札、設営。高齢者に対する福祉用具のレンタル。		
4	3	4	ISO14001取得		
4	3	4	アイドリングストップ装置の導入。高齢者雇用		

図表 3-2-5-4 社会貢献・CSR及び社会課題の解決に寄与していると考えられる取組・事業の分類

事業領域内	収益向上の効果がみられない (56社) ※事例は 47 事例	収益向上の効果がみられる (102社) ※事例は 83 事例	事業領域内
事業領域内	<p>【<b>教育の機会や質の確保・向上</b>】商業高校の教育支援 (商業高校生が地域の特産品を使用してメーカーが開発した商品の No.1 を決定するコンテストを開催、物流センター見学、企業研修受け入れ) / 中学生の職場体験への協力 / 教育コンテンツの制作</p> <p>【<b>貧困・所得格差</b>】フードバンクへの寄付 / インドの綿農家の貧困・健康問題の解決 / コーヒ農家が認証基準を目指すための指導を通じ貧困問題を解決 / アフリカの農業地帯の開発を通じた貧困問題の解決 /</p> <p>【<b>地域再生・地域活性化</b>】駅周辺の清掃 /</p> <p>【<b>人権</b>】人権やコンプライアンスの研修 / CSR 研修を年 1 回以上、全従業員に実施 /</p> <p>【<b>環境</b>】ISO14001 の取組 (環境配慮) / 資源のリユース・リサイクルなど環境負荷軽減の推進 /</p> <p>【<b>雇用・就業環境</b>】新規出店による雇用創出 / インターネットによる労務無料相談 / 従業員の高齢化に伴う研修の実施や作業方法の見直し / 障がい者の雇用の</p> <p>【<b>高齢者</b>】介護サービスの提供 /</p> <p>【<b>健康・福祉</b>】医療の進歩と患者 QOL 向上のために関連団体を支援 / 海外医療事業への支援活動 / 服薬支援、残薬の確認、調整 / 調整 / 外来患者の健康相談</p>	<p>【<b>環境</b>】廃材加工、バイオマス燃料に関する事業、一般廃棄物・産業廃棄物の収集運搬・中間処理、自社基準の環境配慮型商品の売上比率を 100% にする取組、地域全体のエネルギー利用効率化へのスマートフォンコミュニティづくり、海外での電力開発計画の策定支援や配電会社への長期専門家の派遣、太陽光発電やバイオマスボイラなどの再生可能エネルギーを工場に導入、長寿命化に寄与する工事、環境保全装置</p> <p>【<b>健康・福祉</b>】子どもなどの運動能力と体力の向上、自治体との協働による健康づくり (体操教室、運動の場づくりなど)、安心食材の提供、治療満足度の低い疾患の治療薬の研究開発、地域の予防医療推進に貢献するシステムを提供 (健康診断ソフト) / 保険の販売そのものが社会貢献 (個人→災害時、老後の生活の安定、法人→色んなリスクの保険への転嫁により経営の安定化)</p> <p>【<b>高齢化</b>】高齢向け住宅の供給、訪問介護事業。</p> <p>【<b>地域再生・地域活性化</b>】東北及び熊本の支援。カンボジアの支援。</p> <p>【<b>雇用・就業環境</b>】若年者及び女性の積極採用活動 / 雇用機会の増加 / 人材派遣サービス、人材紹介サービス、請負サービス</p> <p>【<b>交通</b>】違法駐車や交通渋滞の緩和に貢献 (パーキング事業)</p>	事業領域内
事業領域外	<p>【<b>環境</b>】学校や地域への美化運動 / ペットボトルのフタの収集 / 人体に影響の少ない住宅内装材の開発 / 排ガス規制認証車両の積極導入 / 太陽光パネルの設置</p> <p>【<b>その他</b>】WFP 協会や赤十字などへの寄付 / 地震被害に対する義援金の供出 / 個人情報保護のためのプライバシーマーク取得 / 取引先との公正な関係維持 / CSR 委員会が主体となった全社的な教育による社員に対する意識づけ / 地域行政の催事への協賛 / コンプライアンス経営</p> <p>【<b>障がい者の自立</b>】障がい者の余暇支援 (イベントの協賛) / 障がい者の野球チーム (スタッフボランティア) / 障がい者雇用の促進 / 知的障がい者の就労支援 (民間企業と支援校との紹介) 活動</p> <p>【<b>教育の機会や質の確保・向上</b>】中・小学生社会体験学習への対応 / インターネットの受け入れ / 青少年指導育成活動 (地域)</p> <p>【<b>雇用・就業環境</b>】大阪府の「男女いきいき元氣宣言」への登録 / 職場環境の整備 / 地元新卒者 (高校生) の採用と育成、地元高校生のインターンシップ受入 / 育児、介護への取組 (休業制度など) /</p> <p>【<b>地域再生・地域活性化</b>】地域のイベント・お祭りの準備等スタッフの派遣 / 地域主催の行事に対する寄付 / 各種団体 (公益) の役員を会社として担当</p> <p>【<b>交通</b>】ASV (先進安全自動車) の導入</p>	<p>【<b>人権</b>】法令に準ずる取組として、ハラスメントや女性活躍の取組</p> <p>【<b>地域再生・地域活性化</b>】地域公民館の建設への参画 / 地域ボランティア、地域運動会への参加 / ライオンズクラブ</p> <p>【<b>環境</b>】ISO14001 の認証取得 / 低排出ガス車両の提案</p> <p>【<b>雇用・就業環境</b>】若者の採用・育成 / 女性の積極採用 (従業員約半数は女性) / 高齢者の雇用促進 65 歳以上の方の継続雇用など / 社員教育において、マナーについて厳しくルール化</p>	事業領域外
事業領域内	収益向上の効果がみられない (59社) ※事例は 41 事例	収益向上の効果がみられる (19社) ※事例は 11 事例	事業領域内

「社会貢献・CSR及び社会課題の解決に寄与していると考えられる取組・事業と関係のある社会課題」について、約4割の企業の取組・事業が「環境」と関係があり最も大きい割合を示している。環境に次いで割合が大きいのは、「雇用・就業環境」(28.3%)、「高齢化」(23.1%)、「女性の活躍推進」(22.3%)、「健康・福祉」(21.5%)、「子育て環境の整備・改善」(19.0%)、「人権」(18.6%)、「地域再生・地域活性化」(17.8%)が2割前後である。

図表3-2-5-5 社会貢献・CSR及び社会課題の解決に寄与していると考えられる取組・事業と関係のある社会課題（複数回答）

社会課題（N=247）	自社の取組・事業と関係のある社会課題		
	度数	構成比	度数／N
人権（労働者の権利の確保・差別禁止・ハラスメント等の防止）	46	7.1%	18.6%
貧困・所得格差	12	1.8%	4.9%
子育て環境の整備・改善	47	7.2%	19.0%
教育の機会や質の確保・向上	37	5.7%	15.0%
女性の活躍推進	55	8.5%	22.3%
健康・福祉	53	8.2%	21.5%
環境（大気・水質・土壌・騒音などの汚染防止）	100	15.4%	40.5%
自然（自然環境や生物多様性の保護）	16	2.5%	6.5%
地域再生・地域活性化	44	6.8%	17.8%
少子化	16	2.5%	6.5%
高齢化	57	8.8%	23.1%
障がい者の自立	20	3.1%	8.1%
雇用・就業環境	70	10.8%	28.3%
防犯・防災	39	6.0%	15.8%
交通	20	3.1%	8.1%
消費	11	1.7%	4.5%
その他	6	0.9%	2.4%
合計	649	100.0%	262.8%

また、取組・事業を始めた契機（複数回答）は、「経営者層のトップダウン」が約半数と最も多く（51.6%）、「既存事業の延長線上に社会課題の解決が位置付けられる」が約3割みられる（28.9%）。さらに、「経営者層と従業員の対話から」「利害関係者の意向や要請から」もそれぞれ20.3%、「他社・他の組織の団体の動向」は17.1%あり、複合的な契機が取組・事業に影響していると考えられる。「従業員等社内からのボトムアップ」が10.6%あるのも注目される。

図表 3-2-5-6 社会貢献・CSR及び社会課題の解決に寄与していると考えられる  
取組・事業に取り組み始めた契機（複数回答）

取り組み始めた契機（N=246）	度数	構成比	度数／N
経営者層のトップダウン	127	28.7%	51.6%
従業員等社内からのボトムアップ	26	5.9%	10.6%
経営者層と従業員の対話から	50	11.3%	20.3%
利害関係者の意向や要請から	50	11.3%	20.3%
他社・他の組織の団体の動向	42	9.5%	17.1%
ブランド構築の一環として	25	5.6%	10.2%
社会貢献にとどまらない、収益事業への発展を志向して	43	9.7%	17.5%
既存事業の延長線上に社会課題の解決が位置付けられる	71	16.0%	28.9%
その他	9	2.0%	3.7%
合計	443	100.0%	180.1%

さらに、取組・事業の主な推進力（複数回答）では、「経営者のリーダーシップ」（68.6%）や「管理者層のリーダーシップ」（37.1%）の割合が大きく、重要な推進力であることがうかがえる。次いで、「経営戦略との関連付け」（24.1%）、「担当者のリーダーシップ」（22.4%）、「利害関係者との関係の強化」（20.4%）、「従業員の提案・参画」（19.6%）などが「社会貢献活動・CSRの継続意識」（15.9%）を上回って大きく、取組・事業を、社会貢献活動やCSRの範疇にとどめるのではなく、経営に組み込んで社内に定着させることが志向されていると考えられる。また、割合は少ないながら、「企業内起業の発想の醸成・推進」をあげる企業もあり、新たな事業創出の契機と捉えられる考えを有する企業があることもうかがえる。

上記の取り組み始めた契機と取組・事業の推進力の現状をあわせて考えると、より広範な立場の者が、主体的に参画することが求められていると考えられる。

図表 3-2-5-7 社会貢献・CSR及び社会課題の解決に寄与していると考えられる  
取組・事業の主な推進力（複数回答）

取組・事業の主な推進力（N=245）	度数	構成比	度数／N
経営者のリーダーシップ	168	31.8%	68.6%
管理者層のリーダーシップ	91	17.2%	37.1%
担当者のリーダーシップ	55	10.4%	22.4%
従業員の提案・参画	48	9.1%	19.6%
企業内起業の発想の醸成・推進	15	2.8%	6.1%
利害関係者との関係の強化	50	9.5%	20.4%
経営戦略との関連付け	59	11.2%	24.1%
社会貢献活動・CSRの継続意識	39	7.4%	15.9%
その他	3	.6%	1.2%
合計	528	100.0%	215.5%

取組目標の設定について、「目標を設定していない」企業が38.0%であるものの、62%の企業は目標を設定している。具体的には、「短期と中長期の目標を設定している」企業が



28.7%と最も多く、「中長期の目標を設定している」企業が19.4%、「短期の目標を設定している」企業が13.9%というように、短期の目標よりも中長期の目標を設定している企業の方が多い。

図表3-2-5-8 社会貢献・CSR及び社会課題の解決に寄与していると考えられる  
取組・事業の取組目標の設定の有無

取組目標の設定	度数	有効パーセント
目標を設定していない	90	38.0%
短期と中長期の目標を設定している	68	28.7%
中長期の目標を設定している	46	19.4%
短期の目標を設定している	33	13.9%
合計	237	100.0%

取組の効果（最も重視するもの3つまで選択・複数回答）について、回答企業の4割超が「企業イメージの向上」や「取引先や顧客等からの評価向上」をあげており、「社内の活性化」をあげる割合も33.5%とやや多い。次いで、「人材の育成（潜在能力の開発）」「人材の確保（求職者の増加）」「技術やサービス等の向上」などの効果を2～3割の企業があげており、経営面で直接的なプラスの影響をもたらす効果もみられる。また、効果の順位付けでは、最も大きい効果について特定の効果への集中傾向はあまりみられず、「取引先や顧客等からの評価向上」「企業イメージの向上」「社内の活性化」「人材の確保（求職者の増加）」などに分散しており、最も大きい効果では、経営面に間接的な影響を及ぼす効果がやや優勢であるが、2～3番目に大きい効果では、技術やサービス、人材面での効果がみられるようになる。

図表3-2-5-9 社会貢献・CSR及び社会課題の解決に寄与していると考えられる  
取組・事業の効果（複数回答）

取組の効果（該当事項すべて：N=226/大きなもの3つ：N=230）	最も大きい		2番目に大きい		3番目に大きい		多重回答で集計		
	度数	構成比	度数	構成比	度数	構成比	度数	構成比	度数/N
社内の活性化	33	14.3	26	12.1	18	9.7	77	12.2%	33.5%
新事業の企画や機会の創出	12	5.2	5	2.3	8	4.3	25	4.0%	10.9%
技術やサービス等の向上	14	6.1	26	12.1	10	5.4	50	7.9%	21.7%
人材の確保（求職者の増加）	23	10.0	17	7.9	15	8.1	55	8.7%	23.9%
人材の育成（潜在能力の開発）	19	8.3	23	10.7	26	14.1	68	10.8%	29.6%
企業イメージの向上	37	16.1	33	15.4	36	19.5	106	16.9%	46.1%
取引先や顧客等からの評価向上	41	17.8	39	18.2	18	9.7	98	15.6%	42.6%
社会課題解決への影響力の発揮	11	4.8	10	4.7	13	7.0	34	5.4%	14.8%
新たな利害関係者との関係構築	4	1.7	11	5.1	11	5.9	26	4.1%	11.3%
総売上高の増加	11	4.8	11	5.1	11	5.9	33	5.2%	14.3%
調達コストや経費の削減	5	2.2	4	1.9	5	2.7	14	2.2%	6.1%
社会的効果と経済的効果の両立	13	5.7	8	3.7	11	5.9	32	5.1%	13.9%
その他	2	0.9	0	0.0	0	0.0	2	0.3%	0.9%
具体的な効果を期待していない	5	2.2	1	0.5	3	1.6	9	1.4%	3.9%
合計	230	100.0	184	100.0	214	100.0	629	100.0%	273.5%

なお、取り組む上での課題（複数回答）では、「人材の不足」をあげる企業が 43.2%と最も多く、「実施体制の整備」（39.5%）、「取り組む内容の選定」（27.3%）なども大きな課題となっている。こうした課題に続くものとして、「計画の立案」（19.1%）、「社内の理解不足」（15.5%）、「資金の不足」（14.5%）、「取組成果の評価」（13.6%）なども課題である。

図表 3-2-5-10 社会貢献・CSR及び社会課題の解決に寄与していると考えられる  
取組・事業に取り組む上での課題（複数回答）

取り組む上での課題（N=220）	度数	構成比	度数／N
取り組む内容の選定	60	14.5%	27.3%
社内の理解不足	34	8.2%	15.5%
社外の理解不足	14	3.4%	6.4%
実施体制の整備	87	21.0%	39.5%
計画の立案	42	10.1%	19.1%
設備等の不足	11	2.7%	5.0%
人材の不足	95	22.9%	43.2%
資金の不足	32	7.7%	14.5%
取組成果の評価	30	7.2%	13.6%
その他	9	2.2%	4.1%
合計	414	100.0%	188.2%

自社が実施している、「社会貢献・CSR 及び社会課題の解決に寄与すると考えられる取組・事業」の全般的な評価について、まず、「取り組む必要性をあまり感じない」割合が 3.9%と極めて小さいことに注目したい。先述した通り、「企業が、社会課題の解決に主体的に取り組むことは難しい」は 7.9%、「よくわからない」は 5.2%であるのに対し、社会貢献や CSR を含めることにより、より前向きな回答が得られたとも考えられる。また、「必要性は感じるが、十分に組み合わせていない」23.9%であることから、4分の1程度の企業は、具体的な取組に踏み出せていない。一定の取組を行っていると考えている企業は7割程度で、「十分に組み合っている」と考える企業の割合が約5分の1で（20.6%）、「十分ではないが組み合っている」と考える企業の割合が 51.5%と約半数である。また、取組や事業に、収益向上の効果がみられるのは 40.6%である。

収益向上の観点では、大阪商業大学大学院の池田潔教授と大学院生の脊戸土井光博氏の調査研究「東大阪中小企業の CSR に関する実態調査」<sup>56</sup>によると、本業の売上増に貢献した CSR 活動について、「何もない」が 53%と最も多く、貢献した活動に該当する割合は、「従業員満足、働きやすい職場づくり」19%、「定年後の再雇用制度の実施」15%が2桁台であるが、「環境」面の活動はいずれも7%以下、「地域・社会」面の活動も5%以下と、本業の売上増に貢献すると認識されている活動は限定的である。こうした実態を示す事項として、CSR活動の実施が業績アップにつながることにについて、「当てはまらない」が58%、

<sup>56</sup> 2016年9月に実施。2,500社を無作為に抽出し、シルバーセンターに戸別ポスティングを依頼し、240社が回答（回収率9.6%）。

「わからない」が 28%と、総体的に、業績アップの可能性や見通しを見出せていない企業が多いことから、売上増までを想定した CSR 活動に戦略的、計画的に取り組む余地がある。また、みずほ情報総研の調査<sup>57</sup>では、地域社会の課題選択と売上・利益の獲得の両立のポイントは、経営者の意識やリーダーシップ、課題発見力、行政とのパートナーシップなどで、＜基点（動機）、商品・サービスの魅力、価値の創造、ネットワーク構築＞がポイントだと指摘されており、本調査の結果の一部とも整合的だと考えられる。

図表 3-2-5-11 社会貢献・CSR 及び社会課題の解決に寄与していると考えられる取組・事業の全般的な評価

取組・事業の全般的な評価	度数	有効パーセント
十分ではないが、取り組んでいる（収益向上の効果がみられる）	83	27.2%
十分ではないが、取り組んでいる（収益向上の効果はみられない）	74	24.3%
必要性は感じるが、十分に組み合わせていない	73	23.9%
十分に組み合わせている（収益向上の効果がみられる）	41	13.4%
十分に組み合わせている（収益向上の効果はみられない）	22	7.2%
取り組む必要性をあまり感じない	12	3.9%
合計	305	100.0%

社会貢献・CSR 及び社会課題の解決に寄与すると考えられる事業に取り組めない・取り組まない理由は、「取り組める人材の不足」が 6 割と最も多く、3 割台で多い理由として「知識や方法が不十分」「経費や人手などの負担が大きい」などで、具体的に取り組む上での体制の整備が困難である。また、「相談窓口がわからない」や「国や自治体の入札要件でない」は回答数がゼロで、相談体制や入札要件などの促進策はあまり求められていない。さらに、取引先や地域等の要請がないといった理由は回答数が少なく、ステークホルダーからの要請といったこともあまり想定されていないと考えられる（図表 3-2-5-12）。

<sup>57</sup> みずほ情報総研[2015]『平成 26 年度中小企業の CRSV への先進的取組に関する調査に係る委託事業報告書』。

図表 3-2-5-12 社会貢献・CSR及び社会課題の解決に寄与していると考えられる  
取組・事業に取り組めない・取り組まない理由（複数回答）

取り組めない・取り組まない理由（N=60）	度数	度数/N
経営者層の関心が低い	10	16.7%
管理者層の関心が低い	4	6.7%
取り組める人材の不足	36	60.0%
資金的な資源が不十分	13	21.7%
知識や方法が不十分	23	38.3%
相談窓口がわからない	0	0.0%
経費や人手などの負担が大きい	21	35.0%
経営上の効果（事業収益等）が見込めない	10	16.7%
別会社や子会社で取り組んでいる	1	1.7%
法令や規制等の縛りが無い	2	3.3%
取引先の要請がない	1	1.7%
地域等の要請がない	3	5.0%
国や自治体の入札要件でない	0	0.0%
必要性や意義を認められない	2	3.3%
その他	2	3.3%
合計	128	213.3%

社会貢献・CSR及び社会課題の解決に寄与すると考えられる取組・事業を、他社等に対して実施要請するかどうかについて、78%の企業が「要請する予定はない」と回答し、要請する企業は約2割である。要請する企業では、要請済みで他社等で既に同様の取組を実施している企業と、要請する予定の企業が約半数ずつである。要請済みの企業については、他社等で実施していない割合は極めて低く、実施要請が徹底されていることがうかがえる。

図表 3-2-5-13 他社等に対する、社会貢献・CSR及び社会課題の解決に  
寄与していると考えられる取組・事業の実施要請状況

他社等に対する実施要請状況	度数	有効パーセント
要請する予定はない	184	78.0%
要請済みで他社等で既に実施	25	10.6%
要請する予定	25	10.6%
要請済みだが未実施	2	0.8%
合計	236	100.0%

取組や事業の方向性については、「取組を縮小する」と考える割合が1.1%と極めて低く、また、「従来に引き続き実施しない」割合も13.3%というように、取組や事業を継続または発展させる意向が低調化しているとはいえない。「現在の取組を維持する」が41.7%と最も多く、次いで「現在の取組を拡充する」が24.7%と多く、67.1%の企業が、現在の取組を継続する意向を有している。「新たな取組内容を検討・実施する」割合は19.2%にとどまるが、取組を拡充と合わせると、43.2%の企業が攻めの意識を持って取り組もうとしているといえる。

図表 3-2-5-14 社会貢献・CSR及び社会課題の解決に  
寄与していると考えられる取組・事業の方向性

取組・事業の方向性	度数	有効パーセント
現在の取組を維持する	113	41.7%
現在の取組を拡充する	67	24.7%
新たな取組内容を検討・実施する	50	18.5%
従来に引き続き実施しない	36	13.3%
取組を縮小する	3	1.1%
現在の取組を拡充する＋新たな取組内容を検討・実施する	2	0.7%
合計	271	100.0%

行政、非営利組織、大学等と連携した取組については、連携した経験がなく当面連携する意向のない企業が43.1%と最も多いが、連携した経験はないが今後検討したい企業も約3割存在する。既に連携した経験のある企業は、回答企業の約3割で、本業と関係のある内容で連携するケースが多い。

図表 3-2-5-15 行政、非営利組織、大学等との連携状況

行政、非営利組織、大学等との連携状況 (N=306)	度数	度数/N
本業と関係のある内容で連携したことがある	70	22.9%
本業と関係のない(少ない)社会貢献のような内容で連携したことがある	23	7.5%
連携したことはないが、今後、検討したい	88	28.8%
連携したことはなく、今のところ連携する意向はない	132	43.1%
合計	313	102.3%

## (6) 社会貢献・CSR及び社会課題の解決の取組・事業と収益向上の関係

ここでは、社会貢献・CSR及び社会課題の解決に寄与していると考えられる取組・事業と収益向上の関係について、収益向上の効果のみられる企業及び取組・事業の特徴を明らかにする。アンケート調査票の設問5（社会貢献・CSR及び社会課題の解決に寄与すると考えらえる取組・事業について）の問10【取組・事業の全般的な評価について】に対する選択肢（①十分に取組んでいる（収益向上の効果がみられる）／②十分に取組んでいない（収益向上の効果はみられない）／③十分ではないが、取組んでいる（収益向上の効果がみられる）／④十分ではないが、取組んでいない（収益向上の効果はみられない）／⑤必要性を感じるが、十分に取組んでいない／⑥取り組む必要性をあまり感じない）の①～⑥の選択肢別、また、①と③を【取組・事業に収益向上の効果がみられる企業】、②④⑤を【取組・事業に収益向上の効果がみられない企業】、②④⑤⑥を【取組・事業に収益向上の効果がみられない企業及び当面取り組む予定のない企業】というように、2つのグループに区分して集計・分析した。分析方法は、企業属性と上記グループのクロス集計と変数間の独立性（関連性）の検定を行ったほか、取組・事業と収益向上の効果の関係について、t検定でグループ間の比較などを行った。

### 《業種による収益向上効果の差異は小さいが、卸売業・小売業の取組はやや二極的》

業種でみると、有意性は認められないが、「十分に取組んでいる」及び「十分ではないが取り組んでいる」と回答した割合が、製造業とサービス業・その他が7割を超えるのに対し、卸売業・小売業は6割台半ばである。卸売業・小売業は、「十分に取組んでいる」と回答した割合が、他の業種よりも高い一方で、「十分に取組んでいない」及び「取り組む必要性を感じない」の合計の割合も高く、取組状況はやや二極的である。収益向上の効果は、製造業とサービス業・その他は4割台で、卸売業・小売業は3割台とやや低い。

図表3-2-6-1 社会貢献・CSR及び社会課題の解決の取組と収益向上（業種3区分別）

業種 (N)	取組状況 (N)	十分に取組んでいる		十分ではないが取組んでいる		十分に取組んでいない	取り組む必要性を感じない	合計
		収益向上効果あり	収益向上効果なし	収益向上効果あり	収益向上効果なし			
		(41)	(22)	(83)	(74)			
製造業 (90)		13.3%	6.7%	31.1%	24.4%	23.3%	1.1%	100.0%
		20.0%		55.5%				
卸売業・小売業 (81)		12.3%	13.6%	18.5%	21.0%	27.2%	7.4%	100.0%
		25.9%		39.5%				
サービス業・その他 (134)		14.2%	3.7%	29.9%	26.1%	22.4%	3.7%	100.0%
		17.9%		56.0%				
合計 (305)		13.4%	7.2%	27.2%	24.3%	23.9%	3.9%	100.0%
		20.6%		51.5%				

(注)  $\chi^2$  (df=10、N=305) = 15.434 N.S.

図表 3-2-6-2 社会貢献・CSR 及び社会課題の解決の取組と収益向上（業種 3 区分別）

取組状況 (N) 業種 (N)	十分に取組んでいる＋十分ではないが取組んでいる (220) →	収益向上効果あり (124)	収益向上効果なし 当面取組予定なし (181)	合計 (305)
製造業 (90)	75.5%→	44.4%	55.6%	100.0%
卸売業・小売業 (81)	65.4%→	30.9%	69.1%	100.0%
サービス業・その他 (134)	73.9%→	44.0%	56.0%	100.0%
合計 (305)	72.1%→	40.7%	59.3%	100.0%

(注)  $\chi^2$  (df=2、N=305) =4.387 N.S.

より詳細な業種別でみると、サンプルが少なく有意差も認められないものの、「不動産業、物品賃貸業」は「十分に取組み、収益向上効果あり」の割合が高い。その一方で、「宿泊業、飲食業」は「十分に取組んでいる」企業はなく、「十分に取組めていない」及び「取り組む必要性を感じない」割合が高い。

図表 3-2-6-3 社会貢献・CSR 及び社会課題の解決の取組と収益向上（業種別）

取組状況 (N) 業種 (N)	十分に取組んでいる		十分ではないが取組んでいる		十分に取組めていない	取り組む必要性を感じない	合計 (305)
	収益向上効果あり	収益向上効果なし	収益向上効果あり	収益向上効果なし			
	(41)	(22)	(83)	(74)			
建設業 (26)	19.2%	7.7%	23.1%	19.2%	23.1%	7.7%	100.0%
製造業 (90)	13.3%	6.7%	31.1%	24.4%	23.3%	1.1%	100.0%
情報通信業 (24)	12.5%	4.2%	25.0%	37.5%	20.8%	0.0%	100.0%
運輸業・郵便業 (13)	0.0%	0.0%	23.1%	30.8%	46.2%	0.0%	100.0%
卸売業・小売業 (81)	12.3%	13.6%	18.5%	21.0%	27.2%	7.4%	100.0%
金融業・保険業 (3)	0.0%	0.0%	33.3%	66.7%	0.0%	0.0%	100.0%
不動産業、物品賃貸業 (16)	37.5%	6.3%	25.0%	18.8%	6.3%	6.3%	100.0%
学術研究、専門・技術サービス業 (11)	9.1%	0.0%	27.3%	36.4%	18.2%	9.1%	100.0%
宿泊業、飲食業 (6)	0.0%	0.0%	33.3%	0.0%	50.0%	16.7%	100.0%
生活関連サービス業、娯楽業 (6)	16.7%	0.0%	33.3%	50.0%	0.0%	0.0%	100.0%
教育、学習支援業 (2)	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%	0.0%	0.0%	100.0%
医療、福祉 (8)	0.0%	0.0%	50.0%	25.0%	25.0%	0.0%	100.0%
他に分類されないサービス業 (17)	5.9%	5.9%	47.1%	11.8%	29.4%	0.0%	100.0%
その他 (2)	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
合計 (305)	13.4%	7.2%	27.2%	24.3%	23.9%	3.9%	100.0%

(注)  $\chi^2$  (df=65、N=305) =73.785 N.S.

なお、業種別に、社会課題の解決に主体的に取り組むことに対する意識と現状についてみると、有意性は認められないが、卸売業・小売業が、収益の範囲内あるいは範囲外であっても取り組むべきで、実際に取り組む割合がやや高い。その一方で、「社会貢献・CSR及び社会課題の解決に寄与すると考えられる取組・事業」について、製造業やサービス業・その他の取組は、自社の製品・商品・サービスや事業との関係性が小さい割合がやや高いのに対し、卸売業・小売業は、取組・事業を行っていないと考える割合がやや高く、具体的な製品や商品、消費者との接点などが、取組の前提となることが考えられる。

図表 3-2-6-4 社会課題の解決に企業が主体的に取り組むことに対する意識と現状  
(業種 3 区分別)

社会課題解決の 取組に対する意識と現状 (N)	業種 (N)	製造業 (94)	卸売業・ 小売業 (85)	サービス 業・その他 (150)	合計 (329)
収益事業の範囲内で取り組むべき→取り組んでいる (56)		17.0%	22.4%	14.0%	17.0%
収益に結びつかなくても取り組むべき→取り組んでいる (52)		9.6%	20.0%	17.3%	15.8%
収益事業の範囲内で取り組むべき→取り組んでいない (124)		46.8%	24.7%	39.3%	37.7%
収益に結びつかなくても取り組むべき→取り組んでいない (54)		13.8%	17.6%	17.3%	16.4%
企業が、社会課題の解決に主体的に取り組むことは難しい (26)		8.5%	7.1%	8.0%	7.9%
よくわからない (17)		4.3%	8.2%	4.0%	5.2%
合計 (329)		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

(注)  $\chi^2$  (df=10, N=329) = 14.440 N.S.

図表 3-2-6-5 社会貢献・CSR 及び社会課題の解決に寄与すると考えられる  
取組・事業の現状・考え方 (業種別)

社会課題の解決に寄与 する取組・事業の現状・考え方 (N)	業種 (N)	製造業 (96)	卸売業・ 小売業 (84)	サービス 業・その他 (150)	合計 (330)
自社の製品・商品・サービスそのものが、 社会貢献・CSR や社会課題の解決に関係している (119)		38.5%	31.0%	37.3%	36.1%
自社の事業プロセス (仕入調達・生産・販売・営業・流通・雇用 等) が、社会貢献・CSR や社会課題の解決に関係している (50)		16.7%	17.9%	12.7%	15.2%
自社の製品・商品・サービスや事業との関係性は小さいが、 収益等を使って取り組んでいる (33)		7.3%	11.9%	10.7%	10.0%
自社の製品・商品・サービスや事業との関係性は小さく、 経費や負担をかけない範囲で取り組んでいる (50)		20.8%	9.5%	14.7%	15.2%
上記以外の方法・考え方で取り組んでいる (5)		0.0%	2.4%	2.0%	1.5%
現在は、社会貢献・CSR や社会課題の解決に寄与すると考 えられる取組・事業を行っていない (73)		16.7%	27.4%	22.7%	22.1%
合計 (330)		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

(注)  $\chi^2$  (df=10, N=330) = 11.367 N.S.



《人材の不足や実施体制の整備が二大課題だが、従業員数の増減との関係性は小さい》

取り組む上での課題で最も多くあげられたのは、「人材の不足」と「実施体制の整備」であった。しかし、過去3年間の従業員数の変化は、取組や収益向上の効果との関係性はみられない。

図表3-2-6-6 社会貢献・CSR及び社会課題の解決の取組と収益向上  
(従業員数の変化)

取組・事業の 全般的な評価 (正社員N・非正社員N)	従業員数の変化		従業員数の過去3年間の変化 (2014年から2016年の変化)		
	雇用形態	増加	概ね横ばい	減少	合計
十分に取組んでいる →収益向上の効果あり (41・32)	正社員	15.3%	15.3%	4.3%	13.6%
	非正社員	20.7%	7.0%	11.4%	12.5%
十分に取組んでいる →収益向上の効果なし (21・19)	正社員	9.9%	4.0%	6.4%	7.0%
	非正社員	8.7%	6.3%	8.6%	7.5%
十分ではないが、取組んでいる →収益向上の効果あり (83・70)	正社員	25.2%	27.4%	34.0%	27.5%
	非正社員	23.9%	32.0%	20.0%	27.5%
十分ではないが、取組んでいる →収益向上の効果なし (73・65)	正社員	27.5%	20.2%	25.5%	24.2%
	非正社員	19.6%	27.3%	34.3%	25.5%
必要性は感じるが、十分に取組んでいない (72・60)	正社員	18.3%	29.8%	23.4%	23.8%
	非正社員	21.7%	25.8%	20.0%	23.5%
取り組む必要性をあまり感じない (12・9)	正社員	3.8%	3.2%	6.4%	4.0%
	非正社員	5.4%	1.6%	5.7%	3.5%
合計 (302・255)	正社員	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	非正社員	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

(注) 正社員  $\chi^2$  (df=10, N=302) = 13.627 N.S. / 非正社員  $\chi^2$  (df=10, N=255) = 16.469 N.S.



取組・事業の 全般的な評価 (正社員N・非正社員N)	従業員数の変化		従業員数の過去3年間の変化 (2014年から2016年の変化)		
	雇用形態	増加	概ね横ばい	減少	合計
収益向上の効果あり (124・102)	正社員	40.5%	42.7%	38.3%	41.1%
	非正社員	44.6%	39.1%	31.4%	40.0%
収益向上の効果なし・当面取組予定なし (178・153)	正社員	59.5%	57.3%	61.7%	58.9%
	非正社員	55.4%	60.9%	68.6%	60.0%
合計 (302・255)	正社員	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	非正社員	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

(注) 正社員  $\chi^2$  (df=2, N=302) = 0.313 N.S. / 非正社員  $\chi^2$  (df=2, N=255) = 1.917 N.S.

《経営状況が良好な企業ほど、取組や事業の収益向上効果がより明確に現れる》

全体では、採算状況が黒字である企業が8割と多い中で、「収益向上効果あり」の企業の割合は9割と高く、「収益向上効果なし」及び「当面取組予定なし」の企業よりも黒字企業の含まれる割合が高い。収益向上効果の有無と採算状況には関連性がみられるが、社会貢献・CSR及び社会課題の解決に寄与していると考えられる取組・事業が収益に直結しているかどうかは断定できないが、直近3年間の売上高の変化傾向や売上高の見通しとあわせてみると、経営状況が良好に推移している企業ほど、取組や事業に積極的であることが

うかがえる。取組や事業が、収益の先に位置づけられるのか後に位置づけられるのかについて、他の要因とあわせてみていく必要があるとともに、個々の取組・事業を詳細にみていく必要性もあると考えられる。

図表 3-2-6-7 社会貢献・CSR 及び社会課題の解決の取組と収益向上  
(採算状況)

収益向上効果 (N) 採算状況 (N)	収益向上効果あり (123)	収益向上効果なし 当面取組予定なし (178)	合計 (301)
黒字 (245)	90.2%	75.3%	81.4%
収支はほぼ均衡 (31)	6.5%	12.9%	10.3%
赤字 (25)	3.3%	11.8%	8.3%
合計 (301)	100.0%	100.0%	100.0%

(注)  $\chi^2$  (df=2, N=301) = 11.305 p<.005

図表 3-2-6-8 社会貢献・CSR 及び社会課題の解決の取組と収益向上  
(売上高推移)

収益向上効果 (N) 直近3年間の 売上高の変化 (N)	収益向上効果あり (123)	収益向上効果なし 当面取組予定なし (179)	合計 (302)
増収傾向 (137)	52.8%	40.2%	45.4%
横ばい (119)	34.1%	43.0%	39.4%
減収傾向 (46)	13.0%	16.8%	15.2%
合計 (302)	100.0%	100.0%	100.0%

(注)  $\chi^2$  (df=2, N=302) = 4.690 p<.1

図表 3-2-6-9 社会貢献・CSR 及び社会課題の解決の取組と収益向上  
(売上高見通し)

収益向上効果 (N) 売上高 (見通し) (N)	収益向上効果あり (122)	収益向上効果なし 当面取組予定なし (178)	合計 (300)
増収傾向 (117)	48.4%	32.6%	39.0%
横ばい (142)	41.0%	51.7%	47.3%
減収傾向 (41)	10.7%	15.7%	13.7%
合計 (300)	100.0%	100.0%	100.0%

(注)  $\chi^2$  (df=2, N=300) = 7.735 p<.05

《主な販売取引先による収益向上効果の差異は小さいが、官公庁・公的機関はやや上回る》

回答企業の約半数の主な販売取引先は、国内株式公開企業である。主な販売取引先の違いは、取組・事業の収益向上効果に差異をもたらさないが、わずかながら差がみられるのは、国内の官公庁・公的機関で、収益向上の効果がみられる企業の割合が、みられない企業の割合を上回っている。

図表 3-2-6-10 社会貢献・CSR 及び社会課題の解決の取組と収益向上  
(主な販売取引先)

収益向上効果 (N)	収益向上効果あり (121)	収益向上効果なし 当面取組予定なし (178)	合計 (299)
主な販売取引先 (N)			
国内株式公開企業 (147)	48.8%	49.4%	49.2%
国内株式非公開企業 (79)	25.6%	27.0%	26.4%
国内の官公庁・公的機関 (13)	5.8%	3.4%	4.3%
国内の一般消費者 (49)	16.5%	16.3%	16.4%
海外 (3)	0.0%	1.7%	1.0%
その他 (8)	3.3%	2.2%	2.7%
合計 (299)	100.0%	100.0%	100.0%

(注)  $\chi^2$  (df=5, N=299) = 3.365 N. S.

《中期または長期の経営計画を策定している企業は、収益向上効果のある割合が高い》

収益向上効果のある取組を行っている企業は、そうでない企業に比べると、中期経営計画を「策定済み」である割合が高く、長期経営計画でも、「策定済み」及び「策定中」の割合がそうでない企業よりも高い。いずれも有意水準のレベルにはないが、中期または長期の経営計画が、取組を通じた収益向上に関係する可能性があると考えられる。

図表 3-2-6-11 社会貢献・CSR 及び社会課題の解決の取組と収益向上  
(中期経営計画の策定状況)

収益向上効果 (N)	収益向上効果あり (122)	収益向上効果なし 当面取組予定なし (178)	合計 (300)
中期経営計画の策定状況 (N)			
策定済み (148)	54.9%	45.5%	49.3%
策定中 (35)	10.7%	12.4%	11.7%
策定予定 (56)	15.6%	20.8%	18.7%
策定予定なし (61)	18.9%	21.3%	20.3%
合計 (300)	100.0%	100.0%	100.0%

(注)  $\chi^2$  (df=3, N=300) = 2.756 N. S.

図表 3-2-6-12 社会貢献・CSR 及び社会課題の解決の取組と収益向上  
(長期経営計画の策定状況)

収益向上効果 (N)	収益向上効果あり (122)	収益向上効果なし 当面取組予定なし (176)	合計 (298)
長期経営計画の策定状況 (N)			
策定済み (41)	16.4%	11.9%	13.8%
策定中 (38)	14.8%	11.4%	12.8%
策定予定 (64)	20.5%	22.2%	21.5%
策定予定なし (155)	48.4%	54.5%	52.0%
合計 (298)	100.0%	100.0%	100.0%

(注)  $\chi^2$  (df=3、N=298) = 2.315 N.S.

《技術力・研究開発力の強化、新たな製品・商品・サービスの開発を重視する企業が多い》

収益向上の効果がみられる企業は、収益向上の効果のみられない企業に比べると、経営面で「収益性の向上」、「営業力の強化」、「技術力・研究開発力の強化」、「新たな製品・商品・サービスの開発」、「新分野への進出（事業革新）」を重視する割合が高い。一方、収益向上の効果のみられない企業は、「売上高・市場シェアの拡大」、「品質の向上」、「コスト・経費の削減、効率化」、「販路開拓」、「業務のマニュアル化や効率化の推進」を重視する割合が高い。収益向上の効果がみられる企業は、成長性よりも収益性を重視し、技術力や研究開発力の強化、あるいは新たな製品・商品・サービスの開発に積極的に取り組んでいるといえる。また、「社会貢献や CSR（社会的責任）の取組」を重視する割合もやや高い。

図表 3-2-6-13 社会貢献・CSR 及び社会課題の解決の取組と収益向上  
(経営面で重視している方針)

収益向上効果 (N)	収益向上効果あり (123)	収益向上効果なし 当面取組予定なし (179)	合計 (302)
経営面で重視している方針 (N)			
収益性の向上 (185)	65.0%	58.7%	61.3%
売上高・市場シェアの拡大 (119)	35.0%	42.5%	39.4%
品質の向上 (73)	19.5%	27.4%	24.2%
営業力の強化 (94)	32.5%	30.2%	31.1%
技術力・研究開発力の強化 (44)	21.1%	10.1%	14.6%
販路開拓 (31)	4.9%	14.0%	10.3%
新たな製品・商品・サービスの開発 (41)	20.3%	8.9%	13.6%
新分野への進出（事業革新） (19)	8.1%	5.0%	6.3%
設備投資の拡大 (5)	0.8%	2.2%	1.7%
国際化（海外進出・海外調達） (22)	8.1%	6.7%	7.3%

コスト・経費の削減、効率化 (50)	12.2%	19.6%	16.6%
資金調達 (3)	0.8%	1.1%	1.0%
事業の多角化 (3)	0.0%	1.7%	1.0%
人的投資 (22)	8.9%	6.1%	7.3%
人材の確保 (98)	30.9%	33.5%	32.5%
製商品・サービスの高付加価値化 (25)	8.1%	8.4%	8.3%
他社等との事業提携 (8)	3.3%	2.2%	2.6%
企業のイメージアップ (1)	0.0%	0.6%	0.3%
社員とのコミュニケーション (28)	7.3%	10.6%	9.4%
業務のマニュアル化や効率化の推進 (12)	1.6%	5.6%	4.0%
各種認証制度の取得 (0)	0.0%	0.0%	0.0%
社会貢献やCSR (社会的責任) の取組 (15)	8.1%	2.8%	5.0%
その他 (5)	2.4%	1.1%	1.7%
特になし (0)	0.0%	0.0%	0.0%
合計 (302)	40.7%	59.3%	100.0%

(注) 経営面で重視している点は3つまでの複数回答。

《利害関係者として、供給者・事業提携先や行政機関を重視する企業の割合がやや高い》

取組に収益向上の効果がみられる企業は、わずかではあるが、利害関係者として、「供給者・事業提携先」や「行政機関」を重視する割合が高い。これは、社会課題と密接にかかわりがあり、収益とも直結する利害関係者であることが影響しているかもしれない。その一方、「従業員」や「株主・投資家・出資者」を重視する割合はわずかながら低い。

図表3-2-6-14 社会貢献・CSR及び社会課題の解決の取組と収益向上  
(重視している利害関係者)

収益向上効果 (N)	収益向上効果あり (121)	収益向上効果なし 当面取組予定なし (172)	合計 (293)
重視している利害関係者 (N)			
従業員 (277)	92.6%	95.9%	94.5%
顧客・消費者 (264)	90.9%	89.5%	90.1%
供給者・事業提携先 (137)	48.8%	45.3%	46.8%
株主・投資家・出資者 (112)	36.4%	39.5%	38.2%
行政機関 (22)	9.1%	6.4%	7.5%
非営利組織・専門組織 (1)	0.8%	0.0%	.3%
地域・コミュニティ (24)	8.3%	8.1%	8.2%
その他 (5)	2.5%	1.2%	1.7%
合計 (293)	41.3%	58.7%	100.0%

《利害関係者と多様な手段を活用してコミュニケーションを図っている》

収益向上の効果がみられる企業は、ウェブサイト、媒体誌や報告書など多様な手段を活用して利害関係者とコミュニケーションを図っており、上記でみた重視する利害関係者の幅の広さとあわせて考慮すると、マルチステークホルダーの考え方をもち、社外に広く目を向け、自社の情報の発信や利害関係者との双方向の関係性の構築により積極的な企業であることがうかがえる。

図表 3-2-6-15 社会貢献・CSR 及び社会課題の解決の取組と収益向上  
(利害関係者とのコミュニケーションの手段)

利害関係者との コミュニケーションの手段 (N)	収益向上効果あり (122)	収益向上効果なし 当面取組予定なし (176)	合計 (298)
口頭 (242)	80.3%	81.8%	81.2%
ウェブサイト (173)	69.7%	50.0%	58.1%
マスコミ・各種媒体誌等 (54)	22.1%	15.3%	18.1%
自社の広報誌や資料等 (133)	50.8%	40.3%	44.6%
CSR 報告書・統合報告書 (36)	18.0%	8.0%	12.1%
株主総会 (131)	51.6%	38.6%	44.0%
その他 (13)	2.5%	5.7%	4.4%
合計 (293)	40.9%	59.1%	100.0%

《自社の企業価値（財務面と非財務面）を正しく評価されていると考える傾向がある》

収益向上の効果がみられる企業は、そうでない企業に比べると、財務面と非財務面の両方の企業価値について、正しく評価されていると考える傾向がより強くみられる。そもそも収益向上の効果がみられることから、自社の企業価値が正しく評価されていると考える可能性があるほか、取組や事業が、利害関係者との関係構築を視野に入れて行われていることも考えられる。

図表 3-2-6-16 社会貢献・CSR 及び社会課題の解決の取組と収益向上  
(自社の企業価値に対する利害関係者からの評価)

自社の企業価値 (N=収益向上効果あり/収益向上効果なし・ 当面取組予定なし)	収益向上効果あり		収益向上効果なし 当面取組予定なし		t 値
	平均値	SD	平均値	SD	
財務面の価値 (123/176)	1.99	0.835	2.27	0.909	**
非財務面の価値 (122/175)	2.17	0.810	2.46	0.842	**

(注) 正しく評価されている=1、やや正しく評価されている=2、どちらともいえない=3、あまり正しく評価されていない=4、正しく評価されていない=5

(注) \*\* p<.01

《社会貢献やCSRの取組は、社会課題解決の事業化と収益向上の一つの前提になり得る》

社会貢献・CSR及び社会課題の解決に寄与すると考えられる取組・事業で収益向上の効果のみられる企業は、社会貢献やCSRにより積極的に取り組む傾向がみられる。「地域社会への参画及び発展」「人権」「消費者問題」「労働慣行」「公正な事業慣行」「環境」「組織統治」「CSR企画等の参照・準拠」「その他」のいずれの内容においても、収益向上の効果の有無別のグループ間に違いがみられ、社会貢献・CSRの全般に取り組んでいることが、収益向上の規定要因の一つになることが想定される。

図表3-2-6-17 社会貢献・CSR及び社会課題の解決の取組と収益向上  
(CSRの取組状況)

社会貢献・CSRの内容 (N=収益向上効果あり/収益向上効果なし・ 当面取組予定なし)	収益向上効果あり		収益向上効果なし 当面取組予定なし		t 値
	平均値	SD	平均値	SD	
地域社会への参画及び発展 (124/181)	2.25	0.968	2.80	1.168	***
人権 (124/181)	2.01	0.924	2.49	1.153	***
消費者問題 (123/180)	2.30	1.101	2.65	1.160	**
労働慣行 (124/181)	1.70	0.570	1.97	0.695	***
公正な事業慣行 (124/181)	1.59	0.733	1.96	0.988	***
環境 (124/179)	1.77	0.944	2.12	0.969	**
組織統治 (124/178)	1.83	0.762	2.36	1.076	***
CSR企画等の参照・準拠 (122/174)	2.97	1.233	3.41	1.081	**
その他 (7/15)	2.00	0.816	3.27	1.100	**

(注) 取り組んでいる=1、十分ではないが取り組んでいる=2、取組を検討中=3、必要だが検討していない=4、取り組む必要性を感じない=5

(注) \*\* p<.01、\*\*\* p<.001

《「地域社会への参画及び発展」や「環境」分野の社会貢献・CSRを重視している》

上記でみた社会貢献・CSRの取組状況と同様に、収益向上の効果がみられる企業は、社会貢献・CSRの全般を重視する傾向がみられるが、なかでも「地域社会への参画及び発展」と「環境」の両分野を重視する割合が高く、次いで、「労働慣行」、「組織統治」、「消費者問題」を重視する割合がやや高い。

図表 3-2-6-18 社会貢献・CSR 及び社会課題の解決の取組と収益向上  
(重視する社会貢献・CSR の内容)

重視する社会貢献・CSR の内容 (N)	収益向上効果 (N)	収益向上効果あり (115)	収益向上効果なし 当面取組予定なし (172)	合計 (287)
地域社会への参画及び発展 (122)		49.6%	37.8%	42.5%
人権 (90)		27.0%	34.3%	31.4%
消費者問題 (51)		20.0%	16.3%	17.8%
労働慣行 (163)		59.1%	55.2%	56.8%
公正な事業慣行 (148)		52.2%	51.2%	51.6%
環境 (122)		47.0%	39.5%	42.5%
組織統治 (72)		27.0%	23.8%	25.1%
CSR 規格等の参照・準拠 (15)		4.3%	5.8%	5.2%
その他 (4)		0.9%	1.7%	1.4%
特に重視している内容はない (13)		1.7%	6.4%	4.5%
合計 (287)		40.1%	59.9%	100.0%

《社会課題のマイナスとプラスの両側面を広く見渡している》

収益向上の効果がみられる企業は、事業継続上の阻害要因となる社会課題及び新たな事業創出の契機になり得ると考えられる社会課題のいずれについても、すべての社会課題ではないものの、課題またはビジネスチャンスであることを敏感に感じ取っていることがうかがえる。事業継続上の阻害要因としての社会課題では、「教育の機会や質の確保・向上」「少子化」などを指摘する割合が高く、事業創出の契機になり得ると考えられる社会課題では、「環境」「地域再生・地域活性化」「高齢化」「健康・福祉」「防犯・防災」「少子化」などをあげる割合が高い。

図表 3-2-6-19 社会貢献・CSR 及び社会課題の解決の取組と収益向上  
(事業継続上の阻害要因及び新たな事業創出の契機になり得る社会課題)

社会課題	事業継続上の阻害要因となる社会課題			新たな事業創出の契機になり得ると考えられる社会課題		
	収益向上の効果がみられる (120)	収益向上の効果がみられない (172)	合計 (292)	収益向上の効果がみられる (122)	収益向上の効果がみられない (171)	合計 (293)
人権 (労働者の権利の確保・差別禁止・ハラスメント等の防止)	13.3%	12.8%	13.0%	5.7%	9.9%	8.2%
貧困・所得格差	12.5%	12.8%	12.7%	4.1%	4.1%	4.1%
子育て環境の整備・改善	15.8%	14.0%	14.7%	20.5%	18.1%	19.1%
教育の機会や質の確保・向上	10.8%	5.2%	7.5%	18.0%	17.5%	17.7%



女性の活躍推進	8.3%	8.1%	8.2%	32.0%	32.7%	32.4%
健康・福祉	8.3%	5.2%	6.5%	<b>30.3%</b>	21.6%	25.3%
環境（大気・水質・土壌・騒音などの汚染防止）	16.7%	14.5%	15.4%	<b>43.4%</b>	23.4%	31.7%
自然（自然環境や生物多様性の保護）	8.3%	5.8%	6.8%	9.0%	6.4%	7.5%
地域再生・地域活性化	7.5%	3.5%	5.1%	<b>35.2%</b>	21.1%	27.0%
少子化	<b>47.5%</b>	40.1%	43.2%	<b>11.5%</b>	6.4%	8.5%
高齢化	40.0%	41.3%	40.8%	<b>31.1%</b>	24.0%	27.0%
障がい者の自立	3.3%	4.1%	3.8%	5.7%	9.9%	8.2%
雇用・就業環境	27.5%	36.6%	32.9%	18.9%	17.5%	18.1%
防犯・防災	5.8%	7.6%	6.8%	<b>23.0%</b>	15.2%	18.4%
交通	5.0%	8.1%	6.8%	17.2%	12.9%	14.7%
消費	13.3%	12.8%	13.0%	14.8%	15.8%	15.4%
その他	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.6%	0.3%
特になし	<b>19.2%</b>	15.7%	17.1%	4.1%	19.9%	13.3%
合計	41.1%	58.9%	100.0%	41.6%	58.4%	100.0%

《収益事業の範囲内で取り組むべきだと考える企業が多い》

収益向上の効果がみられる企業の半数が、収益事業の範囲内で取り組むべきだと考える企業で最も多いが、収益に結びつかなくても取り組むべきで実際に取り組んでいる企業の割合も少なくない。また、企業が社会課題の解決に主体的に取り組むことは難しいと考える割合は低い。

図表3-2-6-20 社会貢献・CSR及び社会課題の解決の取組と収益向上  
（社会課題の認識と社会課題の解決に主体的に取り組む意識・現状）

社会課題解決の意識と現状 (N)	収益向上効果あり (124)	収益向上効果なし 当面取組予定なし (179)	合計 (303)
収益に結びつかなくても取り組むべきで、実際に取り組んでいる (54)	22.6%	14.5%	17.8%
収益に結びつかなくても取り組むべきだが、現在は取り組んでいない (48)	9.7%	20.1%	15.8%
収益事業の範囲内で取り組むべきで、実際に取り組んでいる (118)	50.0%	31.3%	38.9%
収益事業の範囲内で取り組むべきだが、現在は取り組んでいない (42)	11.3%	15.6%	13.9%
企業が、社会課題の解決に主体的に取り組むことは難しい (25)	4.0%	11.2%	8.3%
よくわからない (16)	2.4%	7.3%	5.3%
合計 (303)	100.0%	100.0%	100.0%

(注)  $\chi^2$  (df=5, N=303) =23.073 p<.001

《自社の製品・商品・サービス及び事業プロセスとの関係性の深い取組・事業が多い》

収益向上の効果がみられる企業の取組・事業は、自社の製品・商品・サービス及び事業プロセスと関係があり、自社の事業領域内の取組・事業の割合が 83.6%を占める。これらの結果から、収益向上の考え方について、多くの企業が、単一の取組・事業とのつながりをイメージして考えていることが想定されるほか、収益向上の効果を直接的な効果で判断し得る取組・事業が多いことがうかがえる。

図表 3-2-6-21 社会貢献・CSR 及び社会課題の解決の取組と収益向上  
(社会貢献・CSR 及び社会課題の解決に寄与すると考えられる取組・事業)

社会課題解決 に寄与する取組 (N)	収益向上効果 (N)	収益向上効果あり (120)	収益向上効果なし 当面取組予定なし (180)	合計 (302)
自社の製品・商品・サービスが寄与 (113)		63.1%	20.0%	37.4%
自社の事業プロセスが寄与 (45)		20.5%	11.1%	14.9%
自社の製品・商品・サービスや事業との 関係性は小さい (収益等を使って取り組 んでいる) (29)		4.1%	13.3%	9.6%
自社の製品・商品・サービスや事業との 関係性は小さい (経費や負担をかけない 範囲で取り組んでいる) (44)		10.7%	17.2%	14.6%
上記以外の方法・考え方で取り組んで いる (5)		0.8%	2.2%	1.7%
現在は取り組んでいない (十分に組み 組んでいない) (66)		0.8%	36.1%	21.9%
合計 (302)		100.0%	100.0%	100.0%

(注)  $\chi^2$  (df=5, N=302) =91.334 p<.001

《収益向上効果の大きい社会課題は、環境、高齢化、雇用・就業環境、健康・福祉など》

収益向上の効果がみられる社会課題として割合の高いものは、「環境」が 44.9%と最も大きく、このほか「高齢化」、「雇用・就業環境」、「健康・福祉」、「地域再生・地域活性化」、「女性の活躍推進」などが、約 2 割程度で多い。このうち、収益向上の効果の有無で比較すると、「環境」、「健康・福祉」、「地域再生・地域活性化」などが、収益向上に寄与している。

図表 3-2-6-22 社会貢献・CSR 及び社会課題の解決の取組と収益向上  
(自社の取組・事業と関係のある社会課題)

収益向上の有無 (N) 自社の取組・事業と関係のある社会課題 (N)	収益向上の 効果あり (118)	収益向上の 効果なし (113)	合計 (231)
人権 (労働者の権利の確保・差別禁止・ハラスメント等の防止) (43)	15.3%	22.1%	18.6%
貧困・所得格差 (12)	3.4%	7.1%	5.2%
子育て環境の整備・改善 (42)	14.4%	22.1%	18.2%
教育の機会や質の確保・向上 (36)	15.3%	15.9%	15.6%
女性の活躍推進 (49)	19.5%	23.0%	21.2%
健康・福祉 (48)	24.6%	16.8%	20.8%
環境 (大気・水質・土壌・騒音などの汚染防止) (96)	44.9%	38.1%	41.6%
自然 (自然環境や生物多様性の保護) (16)	11.0%	2.7%	6.9%
地域再生・地域活性化 (43)	21.2%	15.9%	18.6%
少子化 (15)	6.8%	6.2%	6.5%
高齢化 (54)	26.3%	20.4%	23.4%
障がい者の自立 (20)	6.8%	10.6%	8.7%
雇用・就業環境 (67)	25.4%	32.7%	29.0%
防犯・防災 (36)	17.8%	13.3%	15.6%
交通 (20)	10.2%	7.1%	8.7%
消費 (11)	3.4%	6.2%	4.8%
その他 (5)	0.8%	3.5%	2.2%
合計 (231)	51.1%	48.9%	100.0%

《取組の契機は、事業内容と社会課題の関係性の深さや収益事業への発展の志向性など》

取り組み始めた契機は、経営者層のトップダウンの割合が高いものの、収益向上効果の点では、既存事業の内容と社会課題の関係性の深さや社会貢献にとどまらない収益事業への発展志向性がポイントであることがうかがえる。また、経営者層と従業員の対話の割合が、収益向上効果のみられない企業よりやや高く、組織的な取組であることがうかがえる。

図表 3-2-6-23 社会貢献・CSR 及び社会課題の解決の取組と収益向上  
(取り組み始めた契機)

収益向上の有無 (N) 取り組み始めた契機 (N)	収益向上の 効果あり (120)	収益向上の 効果なし (113)	合計 (233)
経営者層のトップダウン (122)	48.3%	56.6%	52.4%
従業員等社内からのボトムアップ (26)	10.0%	12.4%	11.2%
経営者層と従業員の対話から (46)	21.7%	17.7%	19.7%
利害関係者の意向や要請から (50)	20.0%	23.0%	21.5%
他社・他の組織や団体の動向 (41)	11.7%	23.9%	17.6%
ブランド構築の一環として (23)	10.8%	8.8%	9.9%
社会貢献にとどまらない、収益事業への発展を志向して (43)	25.0%	11.5%	18.5%
既存事業の延長線上に社会課題の解決が位置付けられる (69)	35.8%	23.0%	29.6%
その他 (8)	5.0%	1.8%	3.4%
合計 (233)	51.5%	48.5%	100.0%

《取組の推進力は、経営者のリーダーシップのほか、経営戦略との関連付けなど》

取組の推進力となるのは、「経営者のリーダーシップ」が極めて大きく、次いで、管理者層のリーダーシップが大きい。収益向上効果の有無別では、「経営者のリーダーシップ」、「経営戦略との関連付け」、「利害関係者との関係の強化」、「従業員の提案・参画」の割合が大きく、経営の一環として取り組まれており、企業内外の利害関係者との関係を構築し、取組や事業に理解を得ることが重視されていると考えられる。

図表 3-2-6-24 社会貢献・CSR 及び社会課題の解決の取組と収益向上  
(取組の主な推進力)

取組の主な推進力 (N)	収益向上の有無 (N)	収益向上の 効果あり (121)	収益向上の 効果なし (113)	合計 (234)
経営者のリーダーシップ (159)		73.6%	61.9%	67.9%
管理者層のリーダーシップ (89)		38.8%	37.2%	38.0%
担当者のリーダーシップ (54)		24.8%	21.2%	23.1%
従業員の提案・参画 (48)		22.3%	18.6%	20.5%
企業内起業の発想の醸成・推進 (15)		6.6%	6.2%	6.4%
利害関係者との関係の強化 (50)		24.0%	18.6%	21.4%
経営戦略との関連付け (59)		33.1%	16.8%	25.2%
社会貢献活動・CSRの継続意識 (38)		16.5%	15.9%	16.2%
その他 (2)		0.8%	0.9%	0.9%
合計 (234)		51.7%	48.3%	100.0%

《短期と中長期の目標を設定しているケースが多い》

収益向上の効果がみられる企業では、目標を設定している割合が約7割と高く、目標を設定している企業の約半数は短期と中長期の目標を設定しており、計画的に取組・事業を進めていることがうかがえる。一方、収益向上の効果がみられない企業では、約半数の企業が目標を設定しておらず、取組・事業が定着しておらず、継続性が担保されない可能性があるとも考えられる。

図表 3-2-6-25 社会貢献・CSR 及び社会課題の解決の取組と収益向上  
(取組目標設定の有無)

取組の目標設定の有無 (N)	収益向上効果 (N)	収益向上の 効果あり (118)	収益向上の 効果なし (110)	合計 (228)
短期の目標を設定している (32)		14.4%	13.6%	14.0%
中長期の目標を設定している (43)		20.3%	17.3%	18.9%
短期と中長期の目標を設定している (67)		36.4%	21.8%	29.4%
目標を設定していない (86)		28.8%	47.3%	37.7%
合計 (228)		100.0%	100.0%	100.0%

(注)  $\chi^2$  (df=3, N=228) = 9.593 p<.05

《収益向上の効果がみられる取組・事業では、多岐に及ぶ効果がみられる》

収益向上の効果がみられる取組・事業では、効果のみられないケースに比べて、多くの効果がみられる。収益向上効果の有無で比較して差異がみられるのは、「新事業の企画や機会の創出」、「技術やサービス等の向上」、「人材の育成（潜在能力の開発）」、「取引先や顧客等からの評価向上」、「新たな利害関係者との関係構築」、「総売上高の増加」、「調達コストや経費の削減」、「社会的効果と経済的効果の両立」など、多岐に及ぶ効果がみられる。収益向上の効果の背景として、事業そのものや事業プロセスの変化、社内組織の変化、社外の利害関係者との関係の変化など、複合的な要因が影響していると考えられる。また、最も効果の大きなもの3つまででみると、収益向上の効果がみられる企業では、「新事業の企画や機会の創出」、「技術やサービス等の向上」、「取引先や顧客等からの評価向上」、「総売上高の増加」、「調達コストや経費の削減」、「社会的効果と経済的効果の両立」といった、収益に結びつく直接的な効果がみられる割合が高い。これに対し、収益向上の効果のみられない企業では、「社内の活性化」、「人材の確保（求職者の増加）」、「企業イメージの向上」など、収益に対して間接的に影響すると考えられる効果の割合が高い。

図表3-2-6-26 社会貢献・CSR 及び社会課題の解決の取組と収益向上  
(取組の効果・複数回答)

取組の効果 (N)	収益向上の有無 (N)	収益向上の 効果あり (113)	収益向上の 効果なし (103)	合計 (216)
社内の活性化 (92)		44.2%	40.8%	42.6%
新事業の企画や機会の創出 (47)		30.1%	12.6%	21.8%
技術やサービス等の向上 (62)		37.2%	19.4%	28.7%
人材の確保（求職者の増加） (63)		27.4%	31.1%	29.2%
人材の育成（潜在能力の開発） (81)		45.1%	29.1%	37.5%
企業イメージの向上 (127)		57.5%	60.2%	58.8%
取引先や顧客等からの評価向上 (103)		55.8%	38.8%	47.7%
社会課題解決への影響力の発揮 (33)		17.7%	12.6%	15.3%
新たな利害関係者との関係構築 (43)		25.7%	13.6%	19.9%
総売上高の増加 (38)		27.4%	6.8%	17.6%
調達コストや経費の削減 (22)		15.9%	3.9%	10.2%
社会的効果と経済的効果の両立 (44)		28.3%	11.7%	20.4%
その他 (1)		0.0%	1.0%	0.5%
具体的な効果を期待していない (10)		0.9%	8.7%	4.6%
合計 (216)		52.3%	47.7%	100.0%

(取組の効果・最も大きい効果から3番目に大きい効果に限定)

取組の効果 (N)	収益向上の有無 (N)	収益向上の 効果あり (117)	収益向上の 効果なし (104)	合計 (221)
社内の活性化 (73)		27.4%	<b>39.4%</b>	33.0%
新事業の企画や機会の創出 (25)		<b>15.4%</b>	6.7%	11.3%
技術やサービス等の向上 (49)		<b>28.2%</b>	15.4%	22.2%
人材の確保 (求職者の増加) (53)		18.8%	<b>29.8%</b>	24.0%
人材の育成 (潜在能力の開発) (63)		29.9%	26.9%	28.5%
企業イメージの向上 (101)		36.8%	<b>55.8%</b>	45.7%
取引先や顧客等からの評価向上 (94)		<b>47.9%</b>	36.5%	42.5%
社会課題解決への影響力の発揮 (33)		14.5%	15.4%	14.9%
新たな利害関係者との関係構築 (26)		12.8%	10.6%	11.8%
総売上高の増加 (32)		<b>22.2%</b>	5.8%	14.5%
調達コストや経費の削減 (14)		<b>10.3%</b>	<b>1.9%</b>	6.3%
社会的効果と経済的効果の両立 (32)		<b>18.8%</b>	<b>9.6%</b>	14.5%
その他 (1)		0.0%	1.0%	0.5%
具体的な効果を期待していない (8)		0.9%	6.7%	3.6%
合計 (221)		52.9%	47.1%	100.0%

《人材の不足が課題。取組内容の選定、計画の立案、取組成果の評価は対照的に少ない》

収益向上の効果がみられる企業では、「人材の不足」が最も大きな課題である。これに対し、収益向上の効果のみられない企業では、「実施体制の整備」や「人材の不足」と並んで、「取り組む内容の選定」も大きな課題であり、そのほか、「計画の立案」や「取組成果の評価」など、着手までの過程で課題があると同時に、取組の評価面でも課題があることがうかがえる。このような現状から、取組におけるノウハウが不十分であるといえる。

図表3-2-6-27 社会貢献・CSR及び社会課題の解決の取組と収益向上  
(取り組む上での課題)

取り組む上での課題 (N)	収益向上の有無 (N)	収益向上の 効果あり (107)	収益向上の 効果なし (110)	合計 (217)
取り組む内容の選定 (59)		17.8%	<b>36.4%</b>	27.2%
社内の理解不足 (33)		14.0%	16.4%	15.2%
社外の理解不足 (13)		3.7%	<b>8.2%</b>	6.0%
実施体制の整備 (87)		39.3%	40.9%	40.1%
計画の立案 (42)		16.8%	<b>21.8%</b>	19.4%
設備等の不足 (11)		2.8%	7.3%	5.1%
人材の不足 (93)		<b>49.5%</b>	36.4%	42.9%
資金の不足 (32)		12.1%	17.3%	14.7%
取組成果の評価 (30)		8.4%	<b>19.1%</b>	13.8%
その他 (9)		5.6%	2.7%	4.1%
合計 (217)		49.3%	50.7%	100.0%

《他社に対して、社会貢献・CSR 及び社会課題の解決の取組を要請する割合がやや高い》

社会貢献・CSR 及び社会課題の解決の取組・事業が、企業間で伝播していくかどうかの可能性について、収益向上の効果がみられる企業の約7割が、同様の取組・事業を実施するよう要請する予定はないとしている。しかし、有意差がみられず割合も低いが、14.5%の企業が、他社に同様の取組・事業を実施するよう要請し、既に他社で実施されており、また、12%の企業が要請する予定としており、3割近くの企業が他社に取り組むことを要請することになり、収益向上の効果のみられない企業に比べると、2倍近くの企業が他社にも要請する意向を有している。このように、企業間の広がりを実現するためには、取組や事業を通じて収益向上の見通しがつくことも重要な要因になると考えられる。

図表 3-2-6-28 社会貢献・CSR 及び社会課題の解決の取組と収益向上  
(他社等に対する同様の取組・事業の実施要請状況)

収益向上効果 (N)	収益向上の 効果あり (117)	収益向上の 効果なし (117)	合計 (234)
他社等に対する要請状況 (N)			
要請済みで他社等で既に実施 (25)	14.5%	6.8%	10.7%
要請済みだが未実施 (2)	0.9%	0.9%	0.9%
要請する予定 (25)	12.0%	9.4%	10.7%
要請する予定はない (182)	72.6%	82.9%	77.8%
合計 (234)	100.0%	100.0%	100.0%

(注)  $\chi^2$  (df=3, N=234) = 4.391 N.S.

《本業と関係のある内容で他の組織と連携した割合が高く、連携に対する意向も高い》

収益向上の効果の見られる企業の約3割は、本業と関係のある内容で連携したことがあり、今後検討したい企業や本業と関係のない(少ない)社会貢献のような内容で連携したことのある企業とあわせると、約7割の企業が連携に前向きである。これに対し、収益向上の効果がみられない企業の約半数は、連携する意向を有していない。

図表 3-2-6-29 社会貢献・CSR 及び社会課題の解決の取組と収益向上  
(行政、非営利組織、大学等と連携した取組の有無)

収益向上効果 (N)	収益向上の 効果あり (117)	収益向上の 効果なし (177)	合計 (294)
他の組織との 連携の取組の有無 (回答数)			
本業と関係のある内容で連携したことがある (67)	31.6%	16.9%	22.8%
本業と関係のない(少ない)社会貢献のような内容で 連携したことがある (22)	8.5%	6.8%	7.5%
連携したことはないが、今後、検討したい (84)	29.9%	27.7%	28.6%
連携したことはなく、今のところ連携する意向はない (128)	33.3%	50.3%	43.5%
合計 (234)	39.8%	60.2%	100.0%

### 3 インタビュー調査結果

次に、社会課題の解決を視野に入れ、事業の社会的な価値と経済的な価値の両立を目指す企業の取組の実態を把握するため、アンケート調査の回答企業を含む以下の9社を対象に、以下の主な調査項目についてインタビュー調査を実施した。事業を通じて社会課題の解決に取り組む企業の特徴を導き出し、事例からの示唆（事例のポイント）を提示する。

本調査では、各取組事例の内容と取組の契機などから特徴的だと思われる示唆を提示しているが、各社の事例は複数の特徴を兼ね備えると考えられるものも少なくない。また、取組の蓄積が十分とはいえないものも含まれるため、「開始期→推進期→定着期」の時系列での概観が困難な側面もあるが、各事例の取組の動向を静態的ではなく、長期的な観点から動態的に捉えることが必要であることがうかがえた。

#### （主なインタビュー項目）

- 取組の契機・取組の内容（社会貢献やCSRの実績を含む）
- 人・組織・諸資源・社外組織等との連携などの体制
- 取組の社会的な効果・経済的な効果
- 取組の成果・課題と今後の方向性

図表3-3-1 インタビュー調査企業とその取組（従業員数規模に基づいて掲載）

企業名（対応する社会課題）	業種	取組・事業の内容
ドクター・オブ・ジ・アース株式会社 （環境・自然）	生鮮品卸小売	産地直送野菜の生産者と消費者をつなぐ「のら産直システム」（全国初の産地直送野菜の受発注システムで生産者を支える）
株式会社オーシャンネットワーク （消費、少子化、高齢化、地域再生・地域活性化）	宅配システム提供	地元の味を守る！「街の宅配屋さんシステム」（地元の酒屋など宅配機能を有する事業者が、空き時間を利用して宅配を行う）
株式会社粉室製作所 （健康・福祉、途上国支援）	ねじ製造	ネジ一本でこっそり世界を変える「スマイルネジプロジェクト」（ネジ1本で1人分のポリオワクチンが途上国に届けられる）
株式会社櫻製作所 （環境・自然）	産業機械製造	三方良しの粉末化濃縮装置「ハイエバオレーター」（独自技術の環境装置の販売促進を通じて産業廃棄物の削減に貢献）
株式会社シーズクリエイト （地域再生・活性化、雇用・就業環境）	印刷	外国人観光客向け情報誌の発行、「YAOLA」（地元の文化や産業の発信）、「ミライ企業プロジェクト」（若者の就業・雇用支援）
株式会社リクルートホールディングス （雇用・就業環境）	就業支援等	若年の失業者や無業者向けの就職支援プログラム「ホンキの就職」の開発及びサポステなどの支援機関や学校等との協働
キリン株式会社 （環境・自然、地域再生・活性化）	飲料製造	遠野をホップの里からビールの里に！「TONO BEER EXPERIENCE」（ホップとパドロンを生産を起点に地域を活性化）
ネスレ日本株式会社 （健康・福祉、高齢化）	飲食料品製造	「ネスカフェアンバサダー」「介護予防カフェ」「ネスレヘルシーキッズプログラム」（高齢者や子供の生活の質や健康の向上）
ミズノ株式会社 （健康・福祉、教育の機会や質の確保・向上、高齢化、子育て環境の整備・改善）	スポーツ品製造	子どもや高齢者の体力と運動能力の向上を目的とする、「ヘキサスロン」などのプログラムの開発・事業展開／公共施設の運営



## ドクター・オブ・ジ・アース株式会社<sup>58</sup>

企業概要	所在地：大阪市東淀川区南江口 1-4-2
	創立年：2007年4月2日
	資本金：600万円 従業員数：20人（2016年12月現在）
	代表取締役社長：河村 賢造
	サイト URL：http://www.dr-earth.co.jp/
事業名	産地直送野菜の生産者と消費者をつなぐ「のら産直システム」

### 《取組の契機・取組内容》

「のら産直システム」は全国初の産地直送野菜の受発注システムであり、従来は不可能と言われてきた産地直送野菜を飲食店などに安定供給する仕組みが評価され、2011年度には大阪産（もん）五つの星大賞にも輝いた。同社では、社長の河村氏が学生時代に抱いた「地球の医者になる」との志を発展させ、1. 農業の活性化を通じて、地球環境の維持・改善に貢献する、2. 新たなる農業インフラを整備し、農業の活性化を実現すると大きく2つのミッションの達成を目標に掲げている。農産品の出荷額約5兆円に対して、農業の多面的機能（防災、水質浄化、環境保全など）は貨幣価値に換算できるものだけで約8兆円<sup>59</sup>にのぼることに着目し、耕作放棄地の増加が社会課題となる中で、農地の維持を通じて地球環境に貢献することを目指している。

ビジネスモデルとしては、全国約3,000名の生産者ネットワークから仕入れられた産地直送野菜を①飲食店向けサイト、②小売店向けサイト、③一般消費者向けサイト、④実店舗（「野菜ソムリエの店のら」）の4チャンネルで販売している。当日入荷当日出荷を徹底し、主に関西、首都圏、名古屋、福岡などの都心へ1年を通して良質な産直野菜を安定供給することができる。また、完全なデジタルのみの取引ではなく、野菜のソムリエが対面販売を行う実店舗を並立しているため、こだわりの産地直送野菜に対する一般消費者の反応を直接確かめて、生産者に伝えることができる点が同社の強みの1つとなっている。

取組の契機として、同社は2007年にエフ・アグリシステムズ株式会社（現 フードディスカバリー株式会社）に勤めていた河村氏が「野菜ソムリエの店エフ千里中央店（現 野菜のソムリエの店のら 千里中央店）」の営業譲渡を受ける形で起業し、2009年には産地直送野菜の飲食店向け卸売事業をスタートした。しかし、従来法では産地直送野菜がいつ・どれくらいの量が入荷するかを事前に把握することが難しく、解決策を探っていたが、あるシェフの「コースの予約が入っているのに今日必要な野菜が届かないとはどういうことだ！」「入荷できないなら早めに言ってくれ！」といった怒りの声を契機に、産地直送野菜の安定供給の課題をクリアできる全く新しい流通モデルを自ら立ち上げる決意をした。消

<sup>58</sup> 同社のウェブサイト及び同社作成のプレゼンテーション資料を参照したほか、同社の河村賢造氏（代表取締役社長）より詳細をご教示いただいた（2016年12月26日）。

<sup>59</sup> （資料）農林水産省『農業及び森林の多面的機能の貨幣評価』

費者側と生産者側それぞれのニーズの徹底検証とユーザーの利便性を追求したシステム開発の末、翌 2010 年に全国初の産地直送野菜の受注システム「のら産直システム」が誕生した。

図表 1 「のら産直システム」概要図（資料：同社提供）



### 《取組体制》

2017年4月に創業10年目を迎える若い会社だが、従業員20名規模にまで成長している。特に、同社のインターンシップは非常に人気が高く、河村氏の想いに共鳴した若者が毎年20名前後参加し、実店舗体験や産地訪問、課題解決型のプレゼンテーションなどを通じて研鑽を積んでおり、同社にとっては優秀な人材の確保にもつながっている。

### 《効果（社会的な効果、経済的な効果）》

**社会的な効果**では、従来になかった都市型の生産者支援モデルを確立し、農家の所得アップを筆頭とした農業の活性化に貢献していることが挙げられる。また、生産者向けのコンサルティングでは、自社と取引のある生産者の年間の出荷予定量データ（供給）と飲食店などの発注履歴データ（需要）を共に把握することで、自社で需供コントロールが可能な点が最大の強みとなっており、生産者に対してどの時期に何の野菜を作れば売れるのか、具体的なデータに基づいたアドバイスを行なうことができる。

**経済的な効果**では、本業としての収益の多くを「のら産直システム」利用する飲食店や小売店からの卸手数料やシステム利用料で得ている。同社のミッションである農業の活性化のためには、農家の所得アップが必要不可欠と考えており、自社が儲かれば良いから野菜を買い叩くではなく、野菜をできるだけ高く（適正価格）で買うことを目指している。

そのためには、「価値あるものを価値あるものとして売る」「価値ないものを価値あるものとして売る」の両方が必要だが、後者については、出荷できない野菜の切れ端を漬物にするなど様々な先行事例があるものの、前者については充分ではないケースが多いと河村氏は考えている。例えば、従来の販売ルートでは手間とコストをかけて美味しい野菜を作っても、見た目が同じならば普通の野菜と変わらない値段でしか売れないケースが多かったが、実店舗で野菜のソムリエが対面販売を行い、野菜の良さや物語を消費者に伝えることで高く買って高く売るモデルを構築している。成功例として、熟成させた「インカの目覚め<sup>60</sup>」は1キロ 750～800 円程で販売しており、通常のジャガイモの3～4倍の値段になるが売れ行きは好調だ。

### 《課題や今後の方向性》

将来的には「のら直送システム」を他社にも販売することを視野に入れている。自社の拡大のみに執着せず、志を共有する仲間が増えれば、余った野菜、不足している野菜の融通などで協働できる点もある。

### 《事例のポイント》

最大のポイントは、従来の産地直送ビジネスが抱えていた安定供給の課題をクリアし、消費者側のニーズ（手間をかけず、新鮮で品質の良いものを必要な時に必要な量欲しい）と、生産者側のニーズ（何を作れば高く売れるのか知りたい。手間をかけずに売りたい）に一挙に応えることができるシステムを両者の立場になって考え、既成概念に囚われずに構築したことにある。例えば、生産者はスマートフォンで野菜の出荷可能数量と販売価格のみを入力し、ワンクリックすれば販売登録できるようになっており、消費者側も各生産者の出荷可能数量を踏まえたうえで、柔軟に仕入れを行なうことができる。特に、生産者は高齢化が進んでおり、農協への出荷と比較して著しく手間がかかるとなると、事業が成り立たないため、アナログから極力シンプルなデジタル化への移行を目指した点に秘訣がある。

図表2 「のら直送システム」発注画面（資料：同社提供）



60 ジャガイモの品種。サツマイモや栗に似た甘みを持つが、病虫害に弱く栽培が難しい。

## 株式会社オーシャンネットワーク<sup>61</sup>

企業概要	所在地：神戸市兵庫区大開通 2 丁目 3-21 甲南アセット大開ビル別館
	創立年：1995 年 3 月 17 日
	資本金：2,150 万円 従業員数：17 人（2017 年 1 月現在）
	代表取締役社長：井上慶太郎 取締役会長：大澤邦章
	サイト URL： <a href="http://www.ocean-net-work.com/">http://www.ocean-net-work.com/</a>
事業名	地元の味を守る！「街の宅配屋さんシステム」

### 《取組の契機・取組内容》

同社では「自分たちの街の活性化は自分たちでやろう」を基本概念に、地元の美味しい飲食店の料理とお酒を消費者に宅配する「街の宅配屋さん」システムを提供している。同システムの最大の特徴は飲食店自身が宅配するのではなく、街の酒屋さんなど<sup>62</sup>が空き時間を利用して宅配を行なっている点にある。消費者としては「街の宅配屋さん」に電話注文を行なうだけで、地元の美味しい飲食店の料理を自宅でも楽しむことができる。参加する飲食店の中には行列のできる有名店も含まれるが、宅配注文時間を 17～18 時と 19 時以降に限定するなどして対応している。



図表 「街の宅配屋さん」概要 (資料) 同社 HP

<sup>61</sup> 同社のウェブサイト及び同社作成のプレゼンテーション資料を参照したほか、同社の大澤邦章氏（取締役会長）より詳細をご教示いただいた（2017 年 1 月 12 日）。

<sup>62</sup> 現在は全てのフランチャイズ店を酒屋が運営しているが、酒屋に限定している訳ではなく、牛乳屋、新聞配達屋、米屋など宅配機能を有する事業者は全て候補になる。

同社は民間企業で勤めていた現取締役会長の大澤邦章氏が 50 歳の時（1995 年）に、兵庫県で寿司の持ち帰りと宅配専門店として起業したことに始まる。起業当初は事業の拡大を最優先に心血を注いでいたが、店舗が十数店に拡大し、事業にも余裕が出てきた頃に、ライバルであった街のお寿司屋さんが次々と姿を消していることに問題意識を感じ、「地元の味をなくしたらアカン」という想いを抱くようになった。

そこで、大澤氏がサラリーマン時代に培った I T の知識と同社の宅配ノウハウを融合させ、プロの宅配システムをパッケージした「宅配くん」を開発するとともに、宅配を行っていない飲食店に対して、宅配メニューの構成から効率的なチラシの配布方法に至るまでアドバイスをを行うなど、宅配をスタートさせることで売上向上につなげるためのコンサルティングを展開した。本事業も奏功し、「宅配くん」の導入も好調に進んだが、個々の飲食店が宅配を始める場合、ドライバーの雇用や配達用バイクの用意などで 100 万円程度の初期投資が必要になるため、人手も資金も不足している小規模の飲食店になると、中々手を出すことができないことが分かった。一方で、街の酒屋さんも規制緩和でスーパーやコンビニの酒類販売が解禁されてからは個人向けの販売は低調に推移し、飲食店向けの販売も価格競争に巻き込まれるなど本業収益が伸び悩んでおり、それぞれに課題を抱えていた。

そんな中、大澤氏は酒屋さんなら既に宅配機能を有している（初期投資が少なくて済む）点、繁忙時間を調整すれば空き時間を作ることができる点、料理のデリバリーとの相性が非常に良い点に目をつけ、「お酒は何と一緒に飲みますか」を合言葉に両者をマッチングさせて、地元の消費者に街の美味しい料理と、料理に合ったお酒を提案する新しい家飲みビジネスとして 2012 年に「街の宅配屋さん」を誕生させた。

#### 《取組体制》

「街の宅配屋さん」の店舗数は、2012 年 6 6 月に 1 号店（明石店）の契約締結を行ってから、2017 年 1 月時点で兵庫県内及び大阪府内で既に 10 店舗（直営 3 店舗、フランチャイズ 7 店舗）にまで拡大している。

外部機関との連携では、阪神電気鉄道株式会社の地域活性化プロジェクト「ソダッテ阪神沿線<sup>63</sup>」において、阪神本線「新在家」駅高架下の空き区画に誘致された飲食店の活性化策として、同社の「街の宅配屋さん灘店」と連携すると共に、電鉄沿線と宅配の相乗効果についての意見交換を通じて地域の活性化を目指している。また、同社の事業を注目する行政機関も多く、中でも公益財団法人神戸市産業振興財団からの経営支援が手厚い。兵庫県からは「ひょうごクリエイティブビジネスグランプリ（第 3 回）」で知事賞を受賞した。

#### 《効果（社会的な効果、経済的な効果）》

社会的な効果では、第一に大手チェーン店と比べ資本力の乏しい小規模飲食店や酒屋さんに生き残り、あるいは飛躍の選択肢を提示し、地域経済に貢献している点が挙げられる。特に、自力で宅配を始めることが難しい小規模の飲食店にとっては宅配を完全にアウトソ

<sup>63</sup> 鉄道高架下に飲食店の開業支援を行ない、出店費用を近隣住民など個人のマイクロ投資（少額投資の仕組み）で集めた。投資を通じた顧客参加型の地域活性化プロジェクト。

一シングすることができるため、非常に大きなアドバンテージになっており、中には「街の宅配屋さん」に参加することで売上が3割以上も向上した店舗もある程である。酒屋さんにとっても、配達手数料を飲食店から得ると同時に、料理と一緒にお酒が売れることで本業収益につながるほか、個人の新規顧客の開拓や、大口販売先の飲食店との関係強化にもつながる。第二に、外食が困難な消費者の助けにもなる点が挙げられる。小さい子供を抱えるファミリー層はもちろんのこと、足が不自由な高齢者からは「ずっと行きたかったお店の味を自宅で味わうことができた」とお礼の電話がかかってくることもある。

**経済的な効果**では、「街の宅配屋さん」へのパッケージ加盟金、売上に対するロイヤリティ、宅配システム（パソコン+ソフト）のレンタル料を酒屋さんなどから得ている。直営店を1店舗から3店舗に増やし、初期投資を行なったこともあり、直近年度では赤字になるが、直営店で培ったノウハウをフランチャイズ店へ波及していくことで長期的な成長を目指している。

#### 《課題や今後の方向性》

「街の宅配屋さん」のフランチャイズ方式での全国展開を目指している。そのためには、大掛かりなシステムの改修が必要となるため、目先の利益優先ではなく長期的な展望で地域社会の未来を一緒に考えていけるIT系企業など、パートナー企業を目下探しているとのことである。

また、現在は「街の宅配屋さん」をビジネスとして軌道に乗せる観点から、扱う品目を飲食に限定し、主要顧客も高単価が見込める30~40代のファミリー層を中心に設定しているが、将来的には生活必需品や地域ならではの特産品なども配達商品に加えつつ、高齢者や働く女性、単身者にも対応した生活総合サービスとしての宅配業を目指している。

#### 《事例のポイント》

食品宅配サービス市場は高齢化や働く女性の増加、単身世帯の増加などを背景に長期成長市場となっている<sup>64</sup>。同社のビジネスモデルでは本来、市場に参入することが難しかった小規模の飲食店でも少ない負担で市場に参入できる道筋を提示しており、地域や商店街の活性化の画期的な策となりうる。また、酒屋さんなどが空き時間を配達に活用することで、サービス業の生産性向上につながっている点も興味深い。同社は将来的に、いわゆる買い物弱者にも対応したサービスを志向しており、対応する社会課題解決の広がりも見込まれる。

<sup>64</sup>（資料）株式会社矢野経済研究所「食品宅配サービス市場に関する調査結果 2015」によると、2010年度の1.67兆円規模から、2019年度には2.15兆円規模に成長が予測されている。

## 株式会社 粉室製作所<sup>65</sup>

企業概要	所在地：大阪府羽曳野市駒ヶ谷 5-30 設立年：1970年8月13日 資本金：2,200万円 従業員数：40人 代表取締役社長：粉室 各伸 粉室製作所 URL： <a href="https://komuro-ss.jp/">https://komuro-ss.jp/</a> スマイルネジプロジェクト URL <sup>66</sup> ： <a href="http://screw-project.com/jp/detail/">http://screw-project.com/jp/detail/</a>
	事業名 ネジ一本でこっそり世界を変える「スマイルネジプロジェクト」

### 《取組の契機・取組内容》

株式会社 粉室製作所はタッピンねじを専門とするねじの製造販売会社であり、強度靱性バランスに優れる「ハイテンビス<sup>67</sup>」で特許技術を有している。また、約 20 台の検査機械を保有し、品質管理を徹底するなど取引先からの信頼も厚く、2016 年には大阪ものづくり優良企業賞、大阪府知的財産部門賞を W 受賞している。同社の社是は「感謝・挑戦・創造」であり、粉室社長によると「社員には新商品の開発等、とくかく様々な課題に挑戦し、成功の達成感を味わってもらうことで成長につなげること」を社員教育の方針としている。

「スマイルネジプロジェクト」は参加型アートプロジェクトとして 2016 年に始動した。参加者はねじ山にスマイルマークがデザインされた「スマイルネジ」を購入後に好きな場所へ設置して、専用サイトへ写真と位置情報を投稿すると、サイト内のマップ上にネジのピンが表示される。マップには同様に世界中の参加者が投稿した「スマイルネジ」の位置を示すピンが表示され、他の参加者が仕掛けたネジを実際を探しに行き、「スマイルネジ」を見つけたら「Find ボタン」を押してアピールができるほか、マップから他の参加者が仕掛けた事例を写真で見て楽しむこともできるなど、遊び心に溢れた取り組みとなっている。



【写真】「スマイルネジ」（資料：同社及び狩野佑真氏提供）

<sup>65</sup> 同社のウェブサイト及び同社の資料を参照したほか、同社の粉室各伸社長、米田裕也品質保証部長、大谷弘二総務課係長より詳細をご教示いただいた（2017年1月24日）。

<sup>66</sup> Windows 標準の Internet Explorer (IE) では「MAP」が表示されないため、Google Chrome または Safari で閲覧することが推奨される。

<sup>67</sup> ねじ山が潰れにくい特徴があり、自動車の座席シートなどに活用されている。

プロジェクト誕生のきっかけは、2012年にデザイナーの狩野佑真氏<sup>68</sup>から同社に連絡があったことに始まる。狩野氏は同社以前にも約20社のネジ会社に「スマイルネジ」の製造を依頼したものの、技術的な難しさや販路開拓の難しさなどを理由に引き受ける企業は現われなかった。同社でも突然に連絡に驚きはしたものの、同社の粉室各伸社長が「何事もやってみなければ分からない」と言うように、挑戦を重んじる同社の精神と、「スマイルネジ」の意匠登録が審査通過したことが決め手となりタグが結成された。

「スマイルネジ」の開発過程にも様々な苦勞と工夫があった。狩野氏が求めるデザインは深さ2mmの溝を切削する加工を想定しており、想像以上に難しく困難を極めた。ネジの圧造<sup>69</sup>を行なう際には「靱性（ねばり、のび）」が求められるが、スマイルマークのような繊細な切削を行なうには相反する「もろさ」も必要になる。当初はネジの耐久性を維持するには0.5mmが限度ではないかというのが同社の見解であった。その後も、同社の品質保証部長の米田裕也氏が窓口となり、素材の変更や焼入れの調整を行うなど試行錯誤を重ね、約200本の試作品と2年の歳月をかけて現在の製品が完成している。

#### 《取組体制》

本取組では「NPO法人スマイルネジプロジェクト」を立ち上げている。デザイナーの狩野氏が代表理事を務め、同社からは米田氏が理事として参加し、両者が中心となってプロジェクトを推進している。また、前述の「スマイルネジ」の試作品の開発は東京大学生産技術研究所が協力しており、量産化の際にも量産を担当する企業に技術指導を行なうなど、影の功勞者となっている。

#### 《効果（社会的な効果、経済的な効果）》

**社会的な効果**では、仕掛けられた「スマイルネジ」1本につき1人分のポリオワクチンが認定NPO法人 世界の子どもにワクチンを 日本委員会(JCV)を通して開発途上国の子どもたちへ贈られる。オシャレなネジを媒介することで、これまで開発途上国支援に興味がなかった一般消費者に関心を持ってもらえる可能性を秘めている。

**経済的な効果**では、平成28年1月から専用のインターネットサイトで販売を開始しており、1年間で約150セットを販売し、うち約半数が海外からの発注である。「スマイルネジ」5本とドライバーのセットを6,000円で販売しているが、スマイルマークのネジ山を回すための専用ドライバーにも特殊な材料と加工技術が必要となるため、高単価になっている。これまで開発にかかった費用は約300万円を同社が負担し、システム開発費はデザイナーが別途約100万円負担しており、在庫リスクは同社が引き受けている。新事業としては、まだ採算ベースとは言い難く、同社にとっての「スマイルネジ」の位置づけは、現段階ではビジネスというよりも、①社会貢献や、②頭の体操、③自社のPRといった側

<sup>68</sup> 東京造形大学デザイン学科卒業後、アーティストのアシスタントを経てデザイン事務所「studio yumakano」を設立。江戸末期から続く川崎市内の造船所にアトリエを構え、プロダクトデザインを中心に「モノの形」から「コトの関係」まで様々なデザインとディレクションを行っている。

<sup>69</sup> ワイヤー状の金属を組み合わせて圧をかけることでネジの基本的な形を成形する工程。



面もあるとのことである。一方で、困難なものづくりにチャレンジしたことで、社員のモチベーションアップや技術力の向上にもつながった。粉室社長によると、「仮に本事業では花咲かなくとも、開発の過程で得られた人間関係は次につながる。新しいものができるきっかけになれば良い」と広い視野で望んでいる。

#### 《課題や今後の方向性》

「スマイルネジ」のデザインには普遍的な魅力があり、実際に手に取った女性や若者からの反響は良好である。今後は、オシャレ感度の高い一般消費者に対して効果的にPRすることができれば、一気に販売数量を拡大できる可能性がある。また、デザイナーの狩野氏は2017年2月に「Ambiente 2017<sup>70)</sup>」へ出展しており、海外からの受注が一層増加することも期待できる。

#### 《事例のポイント》

本事例では長年ネジの機能性を追求してきた同社が、感性に訴えるネジづくりに挑戦している。ネジ業界は「産業の塩」と言われるなど、文字通り縁の下の力持ちとしてBtoBのビジネスモデルが主体であるが、外部のデザイナーと連携することでBtoCの新たなビジネスモデルを開拓しつつある点は特筆に値する。また、開発途上国への支援は主にグローバルに活躍する大企業の取組として認識されがちであるが、中小企業が取組むユニークな社会貢献の取組として見ても面白い。

同社の挑戦を後押しした要因として「ハイテンビス」での成功体験が挙げられる。同社の主力商品の「ハイテンビス」も協力企業との「こんなネジができたらいいいね」とのやり取りがきっかけで当時の業界常識や既存の概念に囚われずに、材料選定や焼入れの試行錯誤を行なった末に誕生している。挑戦と成功の体験が次の挑戦を生んでいる。



【写真】「スマイルネジ」の使い方（資料：同社及び狩野佑真氏提供）

<sup>70)</sup> ドイツ・フランクフルトで開催される世界最大級の消費財見本市。約14万人が来場。

## 株式会社櫻製作所<sup>71</sup>

企業概要	所在地：大阪市淀川区野中南2丁目7番12号
	設立年：1952年6月3日
事業名	資本金：32百万円 従業員数：47名（2016年6月時点）
	代表取締役社長：井上正基
	サイト URL：http://www.sakuraseisakusho.co.jp/index.html
事業名	三方良しの環境装置を世界へ「ハイエバオレーター」

### 〈取組の契機・取組内容〉

産業機械の製造販売を行う株式会社櫻製作所は、中小企業でありながら卓越した技術力を背景に下請け生産を行なわず、オリジナル製品のみで勝負している。今回紹介する同社の主力製品の1つである「薄膜式蒸発濃縮粉末化装置ハイエバオレーター」（以下、「ハイエバ」）では市場シェアを独占しており、容易に価格競争に巻き込まれない点が同社の強みとなっている。「ハイエバ」は遠心力と熱の力を利用して廃液などを固体（粉体）と液体（水分＋油分）に効率的に分離することができる点に優れており、これまでも、独自の技術力で産業廃棄物の削減に貢献している点が評価され、「第18回優秀公害防止装置（中小企業庁）」などを受賞している。

「ハイエバ」が躍進した契機としては、1994年に国連大学が発表したゼロ・エミッション<sup>72</sup>が挙げられる。以降は、顧客側でも環境問題に対する関心が一段と高まり、産業廃棄物の削減に効果的な同製品が採用される機会が増えた。こうした背景を受けて、同社でも積極的な営業と用途開発を重ねており、現在では塗料・印刷・染色等の廃液処理や食品の高濃縮、有価成分の回収などで活用され、実績と評価を得ている。「ハイエバ」の主な導入事例としては以下の2点が挙げられる。

第一に、自動車メーカーでの導入事例では、自動車の塗料散布の現場ではカラーを変える際にシンナーを用いてノズルの洗浄を行なうが、従来法では泥状の塗料残渣が一定量発生するため、高額なコストを支払って産業廃棄物として処理していた。「ハイエバ」導入後は、産業塗料残渣が大幅に削減され、粉状で抽出することができるようになったことで、工場内の発電燃料として再利用できるようになった。本事例では売り手にとっては本業で数億円規模の売上となり、買い手にとっても設備投資費用をわずか二年半で回収できる程のコストカットを実現すると同時に、臭気の軽減や省力化など従業員の利便性向上にもつながった。社会にとっても産業廃棄物の低減につながり、三方良しの案件となっている。

<sup>71</sup> 同社のウェブサイト及び同社の資料を参照したほか、同社の井上正基氏（代表取締役社長）より詳細をご教示いただいた（2016年6月16日）。

<sup>72</sup> 経済活動によって生じる廃棄物や二酸化炭素などを、ほかの産業の資源として活用するなどして、社会全体として廃棄物を出さない生産のあり方を目指す構想。

第二に、味噌メーカーでの導入事例では、味噌の製造過程で発生する大豆の煮汁を従来は産業廃棄物として処理していたが、「ハイエバ」を導入したことでサポニン<sup>73</sup>やイソフラボンなどの有価成分を回収し、健康食品などの添加物などに再利用できるようになった。本事例でも売り手には本業収益が、買い手には産廃費用のコストカットだけで年間 1500万円ほどのメリットがあり、産業廃棄物の排出量の低減し、有価成分をムダなく適切に再利用することで社会貢献にもつながっている。

【写真】「薄膜式蒸発濃縮粉末化装置ハイエバオレーター」（資料：同社提供）



#### 《取組体制》

業績が好調なことから、2014年度に34名だった従業員数を2016年度には47名にまで拡大している。同社の基幹となる技術力を継承する新卒技術職の正社員は、社長の井上氏が同社と縁のある大阪電子通信大学などに自ら赴き、スカウトを行なっている。

また、2011年には「新型オンレーター<sup>74</sup>の開発」で大阪府経営革新計画承認企業となったほか、2016年にはJETROの「新輸出大国コンソーシアム」補助対象に選ばれるなど、行政機関の活用や連携も積極的に行なっている。

#### 《効果（社会的な効果、経済的な効果）》

**社会的な効果**では、環境問題への貢献。**経済的な効果**では、自社の本業収益となる。

- 売り手よし…本業収益。
- 買い手よし…産業廃棄物処理コストの軽減（短期間で設備投資費用を回収）。
- 世間よし…産業廃棄物排出量の削減、資源の再利用、省力・省エネ化。

<sup>73</sup> 動脈硬化や肥満、コレステロールや中性脂肪の低下に効果があると言われている。

<sup>74</sup> 乳製品や化粧品など粘性の高い物質を温度コントロールしながらかき混ぜる機械。

### 《課題や今後の方向性》

既に汚泥や塗料、焼酎廃液など様々な用途で活躍している「ハイエバ」だが、今後も用途開発に力を入れることで産業廃棄物の削減に貢献できる。特に、顧客のニーズが顕在化している案件は取組みやすいとのことである。

また、同社社長の井上氏は 2015 年頃から全国の中小企業との業務提携を積極化しており、同社を中心とした中小企業ネットワークを構築している。これは特に外資系大企業を意識した取組であり、各社が得意分野の機械を持ち寄ることで、プラントの新設の際などに機械 1 台単位の納入ではなく、工程全体をカバーするシステム納入を行なうことを目的としており、商社出身の井上氏がサラリーマン時代に業務提携案件を多く手がけた経験が活かされている。今後は中小企業ネットワークの中からより環境に優しい省エネ技術のイノベーションが生まれることが期待されるほか、営業段階から工程全体を俯瞰した提案を行なうことが可能になるため、より効率的な産業廃棄物削減に向けた提案も同時に行なうことができる。既に、T S J 株式会社<sup>75</sup>と連携し、スリランカの再生可能エネルギー事業へ参入しており、2018 年度に 8000 キロワット 10 億円規模の発電受注を目指しつつ、将来的には風力、バイオマス発電の提案も視野に入れている。

### 《事例のポイント》

本事例は同社にとっては本業そのものであり、社会課題の解決を第一に行なわれたものとは言えない。しかし、生産している製品自体が環境問題と密接に関連しており、より高付加価値な製品を世に送り出すことで三方良しの循環を生み、社会課題の解決につながっている。

また、環境装置メーカーは大阪府と兵庫県に事業所が集積しており、事業所数は大阪府が 1 位である<sup>76</sup>。中には同社のように卓越した技術力で環境負荷の軽減に貢献している企業も多く、こうした企業が世界的にシェアを伸ばすことで環境問題への更なる好影響が見込まれる。同社では、台湾やシンガポールの展示会に参加するなど海外への展開も積極的に行なっており、既に海外の大口の案件を受注するなど注目が集まっている。特に、世界的に水資源の枯渇が社会課題化する中で、水ビジネスの世界市場<sup>77</sup>は 2015 年の 60 兆円規模から 2025 年には 100~110 兆円規模に成長<sup>78</sup>が見込まれている。同社ではグローバル企業との連携も視野に入れつつ、環境問題が深刻化している新興国への参入を目指しており、同社が「ハイエバ」や同製品で培った技術力やノウハウが活かされるフィールドは着実に広がりを見せている。

<sup>75</sup> 本社所在地は兵庫県朝来市。太陽光発電システムの設計・施工などを手掛ける。

<sup>76</sup> (資料) 経済産業省「工業統計表(品目編)」。

<sup>77</sup> 主に上下水道、産業用水・排水、海水淡水化の設備など。

<sup>78</sup> (資料) 経済産業省「平成 26 年度インフラシステム輸出促進調査等事業(水ビジネス市場に関する動向調査) 報告書」株式会社日本総合研究所「最近の水ビジネス市場と主要プレーヤーの動向」。

## 株式会社シーズクリエイト<sup>79</sup>

<b>企業概要</b>	事業内容：商業印刷等の総合印刷、各種情報媒体等の企画制作・印刷 所在地：八尾市弓削町南 1-18 設立年：1996 年 資本金：7,000 万円 従業員数 150 名 代表取締役社長：宮城 正一 サイト URL：http://www.seeds-c.co.jp
<b>経営理念</b>	企業理念：「私たちの原点は、社員と家族の生活を守る事です」「私たちの信条は、取引先との信頼をつくる事です」「私たちの想いは、人と社会の発展に尽くす事です」 経営ビジョン：私たちは「印刷事業」と「地域活性の仕組作り」を通じて、物心豊かな“明日”をつくります ※上記のほか、環境方針、資材調達方針なども策定している。
<b>主な取組</b>	外国人観光客向けフリーペーパー「naranara」「good morning nara」の発行／「YAOLA」／「ミライ企業プロジェクト」

### 〈取組の契機・取組内容〉

現社長は、リーマンショック直後の業績悪化の最中（平成 20 年）に就任したため、デジタル化に伴う印刷物の減少とあいまって、印刷業の未来や企業の社会的な役割を考える必要に迫られた。「これからの社会に生きる人々にとって本当に必要な情報とは何か」というテーマを掲げ、「地域を豊かにする情報印刷」という原点への回帰に向け、2011 年の経営理念の見つめ直しとコミュニティデザイン部（現 CSR 室）の開設を契機に、「地域活動と社会事業」に取り組み始めた。「地域活動と社会事業」の定義を、「地域の方々と“これからの社会に必要な情報”をつくる（目的）」、「本社を置く八尾市と、従業員の 1 / 3 が暮らす奈良県を中心に展開（活動地域）」、「①協業であること、②競争しないこと、③できるだけ、新たな社会課題を生まないこと（ルール）」の 3 つに設定し、企画提案力と情報発信機能の強化を地域の活性化に結び付けることによって印刷の仕事を増やすことを目指している（「地域を豊かにすることで自社の豊かさを生む」）。その取組は、書籍『未来に選ばれる会社-CSR から始まるソーシャル・ブランディング』（森摂+オルタナ編集部,2015）や日刊紙業通信の特集（タイトル：「攻めの CSR」で挑む）などでも紹介され、同社の CSR の取組が外部から一定の評価を得ていることがうかがえる。

第一の取組は、奈良の外国人観光客向けの日英併記のフリーペーパー『naranara（ナラ

<sup>79</sup> 同社のウェブサイト及び情報誌「SEED'S CREATE 2015」など同社よりご提供いただいた資料（日刊紙業通信 第 1770 号 平成 28 年 7 月 29 日、書籍の案内資料など）を参照したほか、同社の宮城正一氏（代表取締役社長）より詳細をご教示いただいた（2016 年 8 月 30 日）。

ナラ』の創刊（2012年5月）である。奈良の通訳ガイドから「海外からのお客様に対して、奈良の情報を広く届けるガイドブックがない」という話を聞き、同社の従業員の1／3が奈良に住み、大和郡山市に倉庫（旧工場）があるなど、会社と奈良の関係が深いこともあり、「地域社会の課題は自社の課題でもある」との発想を契機に始められた。

奈良には宿泊場所が少ないため、観光客の滞在時間が5～6時間程度と短く、消費額も少ない現状があった。同社は、1,000人以上の県内外の人々と対話し、奈良の人たちに情報を提供してもらい、広告を収入源としない情報の顔が見える媒体づくりを目指し、04号まで発行を重ねてきた<sup>80</sup>。地域の人の理解を深め、地域と一体になって取り組めるよう、まずは日英併記の紙面とし、広告を一切掲載せず、長い歴史を有するお菓子屋さんなど、文化の発信につながる企業を無料の協賛形式で掲載している。

第二の取組は、2013年に誕生した「YAOLA」プロジェクトである。これは、同社の本社所在地である八尾の文化発信を目的に、担当者3名（2つのデザイン事務所と協働）でスタートした取組である。八尾市は、歯ブラシのシェアが全国一、枝豆や若ごぼうなどの特産物、豊かな自然などの特長や資源がありながら、住民に知られていない、ものづくり企業の後継者が不足するなどの問題に直面している。そこで、八尾の「ものづくり・風土・人々」の3つの資源に着目し、「魅力を編集して内外へ発信する」、「今まで出会わなかったヒト・モノ・コトをつなぎ、新しい価値をつくる」、「八尾を自慢したくなる気持ちを後押しする（伝えたい・働きたい・住みたいなど）」ことを目的に活動を開始した。市内外で、製品の魅力を伝える「ものづくりマーケット」（6回開催）、物を大事にする心を育む「ものづくり教室」（3回開催）を定期的実施したほか、「やお帖」（ものづくりの裏側にある価値を企業に取材して編集）を制作し、展示会に出展した。

第三の取組は「ミライ企業プロジェクト」である。ミライ企業の定義は、「社会的理念を共有し、自立協働型組織で事業を革新し続ける企業」で、「ミライ共創塾」「ミライキャリア」など様々なプログラムで、企業と若者が一緒になって、地域の未来を考えつukっていく活動である。これは、若者の雇用のミスマッチが顕在化したことを受けて、2012年に開始した活動で、地域を限定せずに課題解決を目指す社会事業である<sup>81</sup>。2013年には、NPO法人JAE、株式会社PRリンクと協働し、魅力的な中小企業の情報発信を通じて、若者の働くことに対する価値観を変えると同時に企業の成長も促し、さらには地域の発展を目指すことを目的に、大阪と沖縄で活動を開始した。同年9月にフリーペーパー「Ready」を発行し、2014年8月にNPO法人JAE、株式会社PRリンクとともに、一般社団法人ミライ企業協議会を設立し、同年9月に、全国中小企業団体中央会補助事業「平成26年度地域中小企業の人材確保・定着支援事業」に採択された。さらに、同年11月に「ミライ

<sup>80</sup> 01号（奈良公園及びならまちを特集／2012年5月発行）、02号（平城宮跡・西ノ京、大和郡山・法隆寺を特集／2012年10月発行）、03号（明日香村を特集／2013年11月発行）、03号 EXTRA（明日香村と共同で発行「もっと楽しいキトラ古墳」／2014年4月発行）、奈良県発行の「good morning nara」に編集協力で参画（2014年4月発行）、04号（東吉野村を特集／2016年3月発行）と発行を重ねてきた。

<sup>81</sup> 後述するが、フリーペーパー「Sense」の発行や「大阪を変える100人会議メンバー」に選出された。

企業図鑑」をオープンした。

#### 《人・組織・諸資源・社外組織等との連携などの実施体制》

平成 23 年に開設した CSR 部門は、1 名から始まり、2 名、3 名と増え、ピーク時には 6 名が在籍し、1 名が、1 つのプロジェクトを主担当として、2～3 のプロジェクトを副担当として従事していたが、28 年 6 月に閉鎖して総務部（財務）に吸収した。現在は、総務部在籍者の 8 名のうち 2 名が CSR を担当している。CSR 部門を廃した理由は、「社会貢献目的だからタダで協力して欲しい」など、CSR の名目で同社の目的と異なる取組を求められる状況が出てきたためである。また、同社は、企画提案力や営業力の強化を重視し、リーマンショック後も従業員規模を縮小せず、全社員の 5 分の 1 程度の 30 名が営業担当として、「品質」「納期」「価格」「コミュニケーション」を重視する企画提案型の対面営業を展開している。大型オフセット輪転機を複数台保有する強みを活かし、大量または多様な印刷や後加工に対応し、輪転機のない代理店の印刷部門の支援機能も強化した。このように、社会貢献目的の CSR に流れず、対面営業や資源の活用に地道に取り組んだことにより、平成 27 年度（6 月）の売上は、ピーク時並み（18 年度）に回復した（年商 60 億円程度）。

第一の取組「外国人観光客向けフリーペーパーの発行」の推進力の一つは、同社の CSR 室長を務めた社員が入社し、コミュニティデザインをテーマにプロジェクトを開始していたことである。事業経費は、01 号の費用の全額を同社が負担し、編集事務所とデザイン事務所と協働して発行した。有料販売の案もあったが、ブランドが確立する前に有料で販売するのは難しいと考えて、フリーペーパーで利益を出すのではなく、発刊の蓄積を重ねてから本として刊行し、初期費用を回収する計画とした。

第二の取組「YAOLA」の前提は、「ハッピーアースデイ大阪」実行委員への参加（2011 年）と八尾市の委託事業「八尾もの展」のプロデュース（2012 年）である。前者では、学生の職業体験の実施や営業から協賛の取り方までを指導した。同社に就職しなくても、同社のファンになってくれれば良いとの思いで受け入れているほか、地域企業に「工場開き」（工場見学）の協力を呼びかけることで、横のつながりが生まれた。後者では、約 20 社の地域のものづくり企業や約 10 の商店街団体との関係性が生まれ、地産地消を考えるイベント「八尾バル」に参加したほか、社員の提案で、印刷の工程で発生する余紙を市内の保育園や環境イベントに提供しており、巨大な画用紙に描画できるため、子どもたちに喜ばれている。こうした経緯が地域や企業とのつながりを深め、2 つのデザイン事務所と協働で「YAOLA」は始められた。

第三の取組の「ミライ企業プロジェクト」の前提となるのは、2012 年にフリーペーパー「Sense」を発行し、魅力的な中小企業と若者のマッチングサービスとして、学生団体とともに大学生向けの求人フリーペーパーを作成し、魅力的な企業発掘に取り組み、「大阪を変える 100 人会議メンバー」に選ばれたことである。同会議を通じて、NPO 法人や他社

との関係性を構築し、同社の主体的な取組が協働型の事業に発展していった。取組では、NPO 法人 JAE と株式会社 PR リンクが主軸となり、同社は主に印刷面を担っている。

#### 《取組の社会的な効果・経済的な効果》

第一の取組では、『naranara』を各2万部発行し、駅や観光案内所だけでなく、旅館、銀行、関西国際空港、奈良県東京事務所にも置いてもらっている。公益性が高いと判断されたことで銀行でも快く置いてもらえ、ボランティアガイドや県庁職員も設置場所を開拓した。03号で明日香村の特集を行なったところ、村長の提案で、公益性が高いと判断され、行政からの補助を受けることになった。補助自体は、編集に要する経費（主に人件費で年間300万円程度）をカバーできる規模ではないものの、地域の人が記事を取材し、「そもそもインバウンドを呼び込んで良いか」など、明日香村の住民と丁寧に対話を重ねた上で1年かけて発刊しており、中長期的な視点で取り組むことで、04号では、東吉野村の特集を行う際に同村の支援を得ている。このように、号を重ねる毎に、社会的な価値が認められ、行政の支援を得られるようになっていく。最近では、奈良の朝の風景を特集した「good morning nara」を同社が企画編集し奈良市観光振興課が発行した。今後は、『naranara』の更なる発展に寄与する組織や人を見出し継承することが課題である。現在、同社の社員1人が編集に関わっているが、人件費を十分にカバーできない中で、経済的な価値を生み出せることが課題である。しかし、外部とのネットワークが広がり、空き家再生（「NPO法人くらす」を結成し、空き家・空きスペースの活用などに取り組む）、映画関係のプロジェクト、「はならあと」（奈良・町家の芸術祭／町家と現代アートを結び付ける取組）との関わりが生まれ、これまでの取組の集大成となる、通訳ガイドがこだわった英語のみのガイドブック『Nara Insight Guides』（イギリスの Insight Guides 社公認／一般社団法人奈良県ビジターズビューロー及び公益社団法人奈良市観光協会後援）を2017年2月に発売するに至った。経済的な価値の創出には時間を要するが、取組から派生した案件として、新規の印刷の取引、ウェブサイトの制作、コンテンツの担当、ガイドブックの編集、プロデューサー人材派遣などがあり、継続的に新たな構想を検討する必要性を認識している。また、『naranara』の他地域での波及も念頭においており、神戸や鹿児島で類似の取組を考えている話があり、地元の印刷業者にとって新たな取組になる可能性がある。取組の持続可能性の点では、『naranara』同様に広告を掲載しないなら、行政からの補助を得るか、eコマースでの販売も考えられ、販売する場合は1部100円程度で売れる内容にすることも考えられる。

第二の取組は、八尾市長から「ふるさと納税に有効では」といった意見が出されるなど、注目はされたものの事業としての成立は困難であった。例えば、手土産や結婚式の2次会など向けのギフトボックス『やおのおハコ』（企業5社が商品を提供／ウェブサイト及び市観光案内所で購入できる）を開発したが、数十箱程度しか売れなかった。ポン酢、糊、ハシ鉄、金平糖、菓用クリームなどを詰め合わせた商品だが、個々の商品の質は良いものの、



包装資材コストの大きさや商品の組み合わせの問題などもあり、収益の確保が困難なため中止した。ただし、企業がプロジェクトの主体になることで、PDCA サイクルに基づいて撤退や軌道修正の判断をできることは利点であったといえる。取組は中止したが、外部とのつながりができ、新規印刷の取引（市、商工会議所、商店会連合会、百貨店、大学など）、イベントの企画・運営（市観光協会、商店会）、インターンプログラムの企画・運営（大学）などの案件が派生的に生まれた。今後は、「YAOLA」の経験を活かし、産業観光ツアー、商店街での「出張ものづくりワークショップ」を通じた魅力発信、八尾のものづくり企業などに対する B to B から B to C への拡充の取組における商品企画などの展望を有している。

第三の取組は、若者の働くことに対する価値観や意識を変え、中小企業の魅力を外部に発信することによって、雇用のミスマッチを減らすなどの効果がみられることに加えて、企業と若者が一体となって地域社会のこれからのあり方を考え創造していく流れが生まれ、その取組が全国に広まりつつある。また、派生した案件として、新規印刷の取引、中学校や大学での特別授業、堺市と関西大学の地域連携事業での講演などがあげられる。

#### 《取組の成果・課題と今後の方向性》

宮城社長は、同社の目指す具体的な CSR の本質は「印刷は文化の担い手」で、印刷の中身すべてが CSR であり、「誠実、誠意を持って仕事をする事」が CSR の原点だと考えている。社会課題を解決すると共に、新たな社会課題を生まないことにも留意し、新たな社会的価値や社会の仕組みを作ろうと考えている。CO2 削減や節電等なら自社だけで取り組めるが、社会の仕組みづくりとなると一社では難しく、理念や実績が定まっていないと他社等との連携は難しい。情報を伝えるという印刷業の仕事は、良いものや本質的なものごとを伝え、新しい価値や埋もれた価値を引き出すことによって、既存の流通機構に変革をもたらすなどの役割を担い得ると考えている。そのためには、取組を継続でき、収益を生み出せる仕組みが必要である。現在、経済的な価値と社会的な価値を両立させる方向で、社長自ら計画を作成している。その一つの観点として、目に見えない価値を含めて、会社のブランドを高めることに注力することが経営だと考えている。ブランドの向上を評価するのは他者（社）であるが、社外から応援される企業になることで、売上が増え、見える価値に加えて見えない価値を生み出せるようになることが大切だと考えており、印刷業界・紙業界の経営のモデルとなることを目指したいと考えている。

そのためには社員の協力・参画が必要である。経営が厳しい時に CSR の取組を始めた経緯があるため、社員からの不安は今でもあり、営業・生産及び資材・財務の各部から出されることの多い、売上と収益の最大化の観点を看過できない。社員の主体的な経営参画を目指し、毎月、全社員に収支報告や成果・課題を公開しているが、社内の風向きが変わってきたとも感じている。誰もが、「良くなりたい。（社会を）良くしたい。」といった欲求を持っているので、社会的な価値と経済的な価値の両立は不可分である。毎日の仕事に積

極的に取り組めるよう、努力を成果につなげていく発想を重視し、収益や売上に加えて、ブランドの向上、元気な会社になることも同時に追求している現状である。

また、同社の取組は、他のセクターや事業主体と協働で行われているが、未経験者が想いだけでプロジェクトを組むことでは成立せず、経験的交流が求められる。そこでは、資金などの問題だけでなく。価値の有無の見極めや見える価値と見えない価値のいずれもが大事であるといった観点の共有も求められる。同社は、理念が一致するところ（地域・消費者・中小零細・学識・町内会など）と連携したいと考えているが、社会課題や公益を軸に考えると、行政・住民・企業で役割は違うものの、目指す目的は一緒だと感じている。

最も気になる社会課題は、「未来の子供達」のことである。社会を受け継ぐ人の「健全性」、「未来への希望」、「感性」などが重要だと考えている。そして、八尾を中心とした中河内あるいは北河内や南河内も含めた河内地域において、新たな取組の成功事例を生み出し、他地域に波及するようなことに取り組みたいと考えている。

#### 《事例のポイント》

同社の事例の特徴の一つは、リーマンショック直後に就任した社長が、業績悪化の対応策の一つとして、企業の社会的責任に目を向けたことである。社会貢献や CSR の取組は、一般的に、業況が比較的良く、社内体制が安定している場合に取り組まれることが多い中で、中長期的な視点をもって、自社の今後の進む方向を探った点は示唆的である。そして、「地域を豊かにする情報印刷」という経営理念の原点への回帰に向け、様々な取組が同時並行で積極的に行われている点は、自社の事業の潜在的な可能性を探る上で、有効に機能していると思われる。

いずれの取組も、外部の多様なステークホルダーとの協働に基づいて行われているが、その前段階では、自社単独の取組が外部とのつながりを生み、そのつながりを契機に協働の取組に結びついている点に留意する必要があると考えられる。そのため、取組の発展過程を中長期的な観点でみていくことにより、社会的価値と経済的価値の両立に継続的に取り組むことの必要性が示唆される。

## 株式会社リクルートホールディングス<sup>82</sup>

<p><b>企業概要</b></p>	<p>事業内容：雇用創出をはじめとする生活関連サービス          所在地：東京都千代田区丸の内 1-9-2          創業年：1960年（1963年設立、2012年に㈱リクルートから商号変更）          資本金：100億円（2014年10月15日より）          従業員数：456名（2016年3月31日時点）          代表取締役社長：峰岸 真澄          グループ従業員数：38,451名（2016年3月31日時点）          グループ企業数：287社（連結対象子会社、2016年3月31日時点）          サイト URL：http://www.recruit.jp/</p>
<p><b>経営理念</b></p>	<p><u>ミッション（目指す姿）</u>：「私たちは、新しい価値の創造を通じ、社会からの期待に応え、一人ひとりが輝く豊かな世界の実現を目指す。」  <u>ウェイ（大切にしている考え方）</u>：新しい価値の創造／社会への貢献／個の尊重  <u>CSR方針</u>：（3つの行動指針）社会の期待に応える／事業で社会に貢献する／企業市民としての責任を果たす  <u>CSR5つの重点テーマ</u>：働く機会を創り、輝く人を増やす／多様な生き方・暮らし方を支援する／将来を担う人材の可能性を引き出す／時代にあう働き方を自ら実践し広める／人権を尊重し、環境を守る</p>
<p><b>主な取組</b></p>	<p>若者のための就職支援プログラム「ホンキの就職」（2011年4月に開始）          ※上記のほか、スマートフォンやパソコン上のインターネット予備校「受験サプリ」（2016年に「スタディサプリ」に改称）は、地理的要因や経済的要因による教育格差に寄与すると考えられる取組である。</p>

### 《取組の契機・取組の内容》

若者のための就職支援プログラム「ホンキの就職」は、「全ての若者がイキイキと働ける世の中をつくる」、「若年失業者／無業者を1人でも多く減らす」目的に向け、社会貢献活動として2011年4月に始められた取組である<sup>83</sup>。この取組は、リーマン・ショックなどを契機に、新卒未内定者、ニート、フリーターなどの若年の未就業者や無業者の増加という社会課題に対し、同社が、就職支援のリーディングカンパニーとして上記の若者に十分にアプローチできていないのではないかという認識を契機に始められた取組である。同社のそれまでの事業の主なターゲットは、リクナビなどを利用する大学3年生と中途採用者

<sup>82</sup> 株式会社リクルートホールディングスのウェブサイト、同社ソーシャルエンタープライズ推進室の「ホンキの就職」に関する説明用基本資料を参照したほか、「ホンキの就職」運営事務局の石原誠太氏より詳細をご教示いただいた。

<sup>83</sup> リクルートグループは、CSR方針で「長期視点で社会課題に向き合い、行動していく」ことを、行動指針で「事業で社会に貢献する（事業を通して社会課題の解決に取り組む続ける）」ことを表明している。（リクルートグループのCSR：http://www.recruit.jp/company/csr/policy/）

で、就職困難層と考えられる若者は含まれていなかったが、自社の既存事業を活かし、こうした層向けに新たな就職支援のパッケージ（プログラム）の開発に着手したのである。

パッケージ（プログラム）の内容は、自分に対する自信の回復を目指す「4 Days Group Work」と、面接スキル等を身に付ける「1 Day Seminar（3時間）」で構成され、大学（2015年度は61大学）や地域若者サポートステーション（以下、サポステ）で活用されている。内定までのプロセスは、【「考え(Plan)・行動(Do)・場で共有(Share)・振り返る(See)」というサイクルを繰り返し、目標達成と承認をスパイラルアップ→小さな成功体験の積み重ね→自信の回復→行動（定期的な応募の習慣化）・自分の得意を意識した職種選択・自信をもって面接に臨む→内定（3ヶ月以内の内定の獲得を目指す）】である。パッケージ（プログラム）の特徴は、自己PRを整理する3つのワーク【企業が求める力を考える「仕事理解ワーク」、自分の力の棚卸する「自分の強み発見ワーク」、自己PRに仕上げる「接点整理シート」】のほか、グループダイナミクス（集団力学）による、参加者同士のピア効果（相互影響効果）や相互助言である。

図表 「ホンキの就職」のプログラム

4 Days Group Work	自信が回復し、行動が習慣化され、職種選びの視野が広がる	定員15人/3.5時間×4日間のプログラム/毎回応募活動の確認などもあるグループワーク形式/応募活動の継続や職種・業界の拡大が1人では難しい受講者が対象
1 Day Seminar	使えるスキルが身に付き、面接に対して前向きになる	定員制限なし/1回3時間のプログラム/面接練習などグループワークを交えたセミナー形式/自主的に活動していける受講者が対象

#### 《人・組織・諸資源・社外組織等との連携などの実施体制》

パッケージ（プログラム）の開発では、主に、リクルートが内容を開発し、活用先（ユーザー、カスタマー）の開拓では、若年無業者を支援している認定NPO法人育て上げネットと協働してきた。同社は、育て上げネットと協働することで、全国のサポステとの接点を広げ、現在は、全国160箇所の半数を超える70箇所のサポステで活用されている。協働先は、全国各地の事務局やプログラムの実施拠点として機能している。また、カスタマーとの関係性が広がる中で、プログラムの内容の改変が重ねられ、概ね完成段階に至っている。今後は、プログラムの短縮など、カスタマイズなどを進めることにより、カスタマーの利便性や満足度を高めていくことを構想している。

#### 《取組の社会的な効果・経済的な効果》

「ホンキの就職」を開始して5年半経過したが、2015年度は4,696名が参加し<sup>84</sup>、これまで延べ2万人が参加した。活用する主体と参加者の数は、年々増えている。

社会的な効果では、内定に向けた行動の変化と内定獲得への期間の短縮があり、4 Days Group Work 受講者の70%以上が3か月以内に内定を獲得している。効果の主な要因とし

<sup>84</sup> 受講者の内訳は、自社2,131人、大学・高専1,371名、NPO1,194名である。大学・高専の学生は、累計で5,300名の学生が参加し、受講後の面接前向き度が95.7%と高い水準を示している。

て、グループダイナミクスによる参加者同士のピアの効果や相互助言を評価しており、パッケージ（プログラム）の参加前後の面接前向き度が 40%から 91%に上昇し、前向き度が最も高い「5」の場合は、内定率が 55%である。また、プログラムを実施する人材を対象とする成功事例の共有やファシリテーションの向上を目的とする研修も定期的で開催され、各所で実施できる体制を確立することで、プログラムの普及を図り、実施箇所の広がりやプログラムの効果の発現など、社会的なインパクトが創出される効果がみられる。

経済的な効果では、現時点では、社会課題に正面から向き合い、その解決に取り組むことを重視しており、目的と手段が逆転しないように留意している。このため、収益向上を最優先とせず、「ホンキの就職」の価値を伝えることを第一の目的に掲げている。性急な収益確保と自社の取組の包摂を志向せず、長期的に現在の取組の経過をみていく状況である。しかし、社会貢献や CSR の一環で始めた取組ではあるが、事業性を打ち出すことができれば取組の継続性を高められることも認識している。

#### 《取組の成果・課題と今後の方向性》

現在は、若者の就職環境が良好化しており、「ホンキの就職」を別のターゲット層、例えば、働きたいが現在働いていない女性などに広げることができないかなど、一定の成果がみられるプログラムの汎用化の可能性について検討している。

#### 《事例のポイント》

リーディングカンパニーとして、社会で問題となっている事象と既存事業が対象としていなかった層に着目し、既存事業のノウハウやサービスを活かし、就職支援のプログラムをパッケージ化することで新たな市場を創出し広げている。また、その開発及び改変、活用先の開拓に際して、若年無業者の就労を支援しているサポステと協働し、サポステにとって重要な成果指標となる内定者の増加に成果をあげている点は、サポステの就労支援のノウハウの蓄積にも寄与し、若年者の就労面の課題解決における一つの理念型を提供しているとも考えられ、サポステの支援レベルの底上げにも寄与し得る可能性が見込める。

こうした取組が依拠する点として、同社で掲げられている経営理念（ミッション＝目指す姿、ウェイ＝大切に考える考え方、CSR の 3 つの行動指針と 5 つの重点テーマ）に、「新しい価値の創造」や「事業で社会に貢献する」ことが明確に示されており、CSV 的な取組の基底となっていると考えられる。

## キリン株式会社<sup>85</sup>

企業概要	所在地：東京都中野区中野 4-10-2 中野セントラルパークサウス
	創立年：2013年1月1日
	資本金：5億円 従業員数：876人（2015年12月現在）
	代表取締役社長：磯崎 功典
	サイト URL： <a href="http://www.kirin.co.jp/">http://www.kirin.co.jp/</a>
事業名	遠野をホップの里からビールの里に！「TONO BEER EXPERIENCE」

### 《取組の契機・取組内容》

キリン株式会社は2013年1月にキリンビール株式会社、メルシャン株式会社、キリンビバレッジ株式会社の日本総合飲料事業を束ねる会社として設立され、同時期に CSV 推進部（CSV 本部内）が立ち上げられた。キリングroupでは2009年に「飲酒運転をなくしたい」という思いからアルコール度数0.00%のビールテイスト飲料「キリンフリー」を発売するなど、これまでも社会課題の解決に尽力してきたが、2011年の東日本大震災後は東北との結びつきが活発化している。震災直後には甚大な被害を受けた仙台工場の再開を真っ先に決断し、同年11月には出荷を再開した。また、同じく11月に限定発売された「氷結 和梨」は、当時、非常に厳しい状況にあった福島農業生産者を応援すべく福島県産の梨を使用している。売上1本につき1円が東北の農業支援に活用された<sup>86</sup>。また、「復興応援 キリン絆プロジェクト」では、この「氷結 和梨」など様々なキリン商品の売上1本につき1円のドネーションや従業員の募金など、3年間計で約60億円を東北に拠出し、農業や水産業の復興支援や音楽やサッカーを通じた地域支援などを行いハード、ソフト両面から復興を後押しした。

東北の中でも日本でもホップ<sup>87</sup>の生産量で国内トップクラスを誇る岩手県遠野市は、同社とホップ契約栽培で50年以上の歴史があり、今では市役所にキリン担当がいるなど特に縁の深い地域である。2004年に遠野のホップに製法から拘った「一番搾りとれたてホップ生ビール」が季節限定発売され、根強いファンを獲得してからは、社内でも遠野のホップ畑を守りたいという思いが一層強く共有された。しかし、ホップは地上5メートルの高所に毬花（まりばな）が咲くため、高齢者にとっては栽培や収穫が辛い作物であり、生産者の年齢が概ね60～80代となった現在では、遠野のホップ生産量はピーク時の4分の1にまで減少しており、今後の国産ホップの生産継続が危ぶまれている。

そんな中、2013年から地域食文化・食産業の復興支援を目的に公益社団法人日本フィランソロピー協会などとの連携で、将来にわたる担い手・リーダーを育成する「農業トレ

<sup>85</sup> 同社のウェブサイト及び同社の資料を参照したほか、同社の大北博一氏（CSV 本部 CSV 推進部 主幹）より詳細をご教示いただいた（2016年10月24日）。

<sup>86</sup> 同製品は発売1ヶ月で目標販売数の9割強を売り上げる等、商業的にも成果があった。

<sup>87</sup> アサ科のつる性多年草。ビールの香りや苦味を左右するため、ビールの魂とも呼ばれる。

ーニングセンタープロジェクト（以下、農業トレセン）」が実施され、地域の農業者への1年間の教育プログラムや、丸の内朝大学のビジネスパーソンと連携したブランディングや販促支援などが行なわれた。遠野アサヒ農園の吉田敦史氏は、遠野市の特産物に育てようとパドロン<sup>88</sup>の作付けを始めていたが、「農業トレセン」1期生となり、同社の支援を得て2014年夏、キリンシティ全国39店舗で「遠野パドロンの素揚げ」を期間限定メニューとして販売したところ2か月足らずで定番の枝豆を上回る16,000食を超えるオーダーとなった。その後も販路を拡大し、遠野では新たにパドロンを作付けする農家が現われるなどホップの生産地遠野らしいブランド化された作物のモデルケースとなった。



【写真1】パドロン（左）とホップ（右）（資料：同社提供）

#### 《取組体制》

同社のCSV活動は主にCSV推進部のメンバーが中心となって進めているが、近年は現地の営業社員が活動に参加するケースが増えるなど全社的な取組に進化しつつある。新たな活動の発案ルートは既存の取り組みで連携したコーディネーターやネットワークの中から出てくることが多く、遠野の吉田氏など地域のリーダーと一緒に進めるものが多い。

#### 《効果（社会的な効果、経済的な効果）》

**社会的な効果**では、キリンシティの活用など同社ならではの情報発信力で遠野市の地域経済の活性化及び地域ブランディングに貢献したことが挙げられる。ホップとパドロンが揃ったことで、遠野市は「ホップの里」から「ビールの里」としてブランドを強化する動きが広まっており、地元の「遠野牛」と組み合わせたブランド発信や、「遠野ホップ収穫祭<sup>89</sup>」、収穫時期のホップ畑の中でビールを楽しむことができる「遠野ビアツーリズム」など多数の取組みに派生している。

**経済的な効果**では、パドロンはスペインにおける日本人にとっての枝豆的存在だが、日本国内ではほとんど流通しておらず、従来はスペインバルの店などでもシトウで代用されるなどしていた。同社としても遠野パドロンを切り口にスペインバルなどに営業強化を

<sup>88</sup> パドロンはピーマンやシトウに似た作物でスペインではビールの代表的なおつまみ。

<sup>89</sup> 「TKプロジェクト（遠野市、ホップ農協、同社などが連携）」主催。2015年から市民参加型の祭典としてリニューアルされた。

することができた点で本業への好影響があった。また、長期的な視点からは国産ホップの入手が困難になる中で、遠野の産地を維持発展させることは同社のビール市場の活性化に向けた商品展開やブランディングの面からもメリットがあると考えている。

#### 《課題や今後の方向性》

同社では遠野などの「農業トレーニングセンタープロジェクト」での成功体験を活かして、2016年4月からは「地域創生 トレーニングセンタープロジェクト」を実施している。全国から集まった食に関連する若手経営者達が切磋琢磨する中で、今後も新たなモデルケースが生まれることが期待される。

また、同社が品種改良したホップ「IBUKI<sup>90</sup>」を中小中堅のクラフトビールメーカーに販売するビジネスが2017年4月からスタートを予定しており、ホップ農家にとっては販路が拡充されることになった。既に新たにホップの作付けを始める農家も現れるなど、産地の維持とホップ農家支援につながっている。同社では試験栽培を開始した「MURAKAMI SEVEN<sup>91</sup>」を始め、国産ホップの新品種の開発を精力的に進めている。外国産ホップにはない香りや苦味を生み出し、差別化や高付加価値化を進めることが、契約栽培の規模を維持することにも、ホップ農家の所得の向上にもつながる。

#### 《事例のポイント》

大企業がCSRないしCSVの活動を行なう際も、本業の利益につながらない取組であれば、社内の営業部門や株主からの理解が得られにくい点は中小企業と同様である。その点、「遠野パドロン」のように営業ツールにつながる成果が得られれば社内外にも理解が得られやすい。また、同社が2016年5月に発売した地域の人たちと共創した「47都道府県の一番搾り<sup>92</sup>」は、年間200万ケースを超える爆発的なヒット商品となっている。国内市場が停滞する中で、より一層地域に根ざした企業活動の展開は今後、大企業にとっても重要な選択肢になることが予想される。



【写真2】 TONO BEER EXPERIENCE (資料：同社提供)

<sup>90</sup> 2015年に「キリン2号」から呼称変更し、商標登録された。柑橘系の香りが特徴。

<sup>91</sup> 収穫量が「IBUKI」の1.5倍と多く、イチジクやマスカットに似た香りが特徴。

<sup>92</sup> 各都道府県から地元をよく知る約10名のキーマン（行政、観光関係、ビールの売り子など）を集め、ワークショップを開催し、キレ・コク・度数・パッケージ等を調整し、地元らしさに拘ったご当地ビール



## ネスレ日本株式会社<sup>93</sup>

<b>企業概要</b>	事業内容：飲料、食料品、菓子、ペットフード等の製造・販売 所在地：神戸市中央区御幸通 7-1-15 ネスレハウス 創業年：1913 年（設立 1933 年） 資本金：100 億円 従業員数：約 2,500 人（グループ各社社員含む／2015 年 12 月） 代表取締役社長兼 CEO：高岡 浩三 サイト URL：http://www.nestle.co.jp/
<b>経営理念</b>	事業戦略：（目標）「栄養・健康・ウェルネスのリーダー企業であり続ける」 「財務実績において業界の鑑となる」「すべてのステークホルダー <sup>94</sup> に信頼される」→「成長の原動力」「競争上の強み」「事業の基本戦略」を構成 <u>共通価値の創造（CSV - Creating Shared Value）</u> ：長期的な共通価値の創造を成し遂げるため、遅くとも 2020 年までに到達することを目指して 39 のコミットメント（栄養・健康・ウェルネス／農村開発／水／環境サステナビリティ／人材、人権とコンプライアンス）に取り組む ※上記のほか、「考働規範」「経営に関する諸原則」「マネジメント及びリーダーシップの基本原則」などを順守
<b>主な取組</b>	「ネスカフェアンバサダー」「介護予防カフェ」 「ネスレ ヘルシーキッズプログラム」http://www.ugoku-taberu.com/ 「ファーマーズコネクト」 <sup>95</sup>

### 《取組の契機・取組の内容》

CSV という言葉は、同社が 2007 年に作成した『共通価値の創造報告書』に初めて登場し、社内では 2005 年から言及していた言葉である。創業者で薬剤師であったアンリ＝ネ

<sup>93</sup> 同社のウェブサイト及び「共通価値の創造と 2015 年私たちのコミットメント」「共通価値の創造－2015 年日本での取り組み」、「フリードリヒ・シュバルツ（石原薫訳）[2016]『知られざる競争優位－ネスレはなぜ CSV に挑戦するのか』ダイヤモンド社」を参照したほか、同社のステークホルダーリレーションズ室の富田英樹氏（室長）より詳細をご教示いただいた（2016 年 8 月 25 日）。

<sup>94</sup> 学界、コミュニティ、消費者と一般市民、顧客、社員と代表者、政府、産業界と事業者団体、政府間組織、非政府組織、報道機関、株主と金融業界、サプライヤー（農業従事者や小規模農家を含む）。

<sup>95</sup> 同社のサプライチェーンモデル。零細農家から直接仕入を行い、零細農家の所得向上やトレーサビリティ（追跡可能性）の確保に取り組んでいる。例えば、中国で牛乳のメラニン混入事件が発生した際に、中間業者が多数介在すると自社製品への影響の有無の把握が困難だが、責任ある直接調達を行うことで「自社製品に影響がない」ことを直ちにプレス発表できた。サプライヤーの調査などの労力は大きいが取り組む価値が大きい。これまでの挑戦的な取組の一例は、1962 年に開始したインドのモガ地区のミルク生産農家に対する支援である。この地区は、インフラも無形の資源も極めて乏しく、政府から進出を要請されたものの、他社なら進出しないか進出後撤退するような地でありながら、同社の他地域での蓄積を活かして取り組むことができた。モガ地区は、その後、社会的にも経済的にも発展し、現在に至っている。こうした取組の背景として、例えば、国際機関（主に欧米に所在）に役員を派遣する機会が多いなど日本の企業以上に国際的な食の仕組みづくりに積極的に関与していること、ルール作りに先進的な欧州の企業であることなどが考えられる。

ネスレは、栄養不足による乳幼児の死亡率を憂い、栄養価の高い新しい乳児用乳製品を開発し、それを製造販売する会社を創業した。これが CSV の原点であり、社会課題の解決を考慮することは、ネスレにとって基本的な事業戦略であり続けた。また、1929年の世界大恐慌の時は、ブラジル等のコーヒー豆の価格が大暴落し、生豆の保存が困難となったため、技術力のあったネスレにコーヒー豆の乾燥保存の話が持ちかけられ、これが「ネスカフェ」の始まりであった。『共通価値の創造報告書』は、2012年までは取組み結果を報告する趣旨のものであったが、近年は、未来に向けたコミットメントやその進捗を発表する趣旨に変わり、報告書に記載されている重要課題を、ステークホルダーと一緒に分析している。こうした経緯と背景から、「すべてのステークホルダーに信頼される」という目標を掲げ、「栄養・健康・ウェルネス」などのキーワードのもと、共通価値の創造と社会課題の事業化に積極的に取り組んでいる。そして共通価値の創造に取り組むにあたっては、コンプライアンス及びサステナビリティは前提条件と考えている。

本報告書では、様々な取組の中から、国内の2つの事例をみていく。

第一の事例は「ネスカフェアンバサダー」と「介護予防カフェ」である。この取組みの契機は、東日本大震災の際に被災地支援のボランティアに赴いた社員の発想である。同社のバリスタマシンを携えて現地に出向き、避難所や仮設住宅に籠りがちだった高齢者にコーヒーを提供したところ、副次的な効果ながら、居場所やコミュニケーションを深める機会を提供することにもなり、これが新たなビジネスの発想につながり、同社が目指すこれまでの「製造業」からサービス産業への新たなビジネスモデルへの転換の可能性の一端を示す例になり得た取組みといえる。オフィスでアンバサダーとしてコーヒーの購入やマシンのメンテナンスなどに関わっていただく方をリクルートし、職場でコーヒーなどの飲料を1杯20～50円程度で楽しんでいただく「ネスカフェアンバサダー」は、当初の目的は、市場規模の大きい家庭外の飲料の消費の拡大であったが、北海道で試行したところ、100件程度の応募の予想に対して、数千件の応募があり、全国的な取組に広がっていった。アンバサダーになった方には、マシンのメンテナンスやコーヒー豆の購入などを担っていただいているが、自分がやったことで、バリスタマシンが置かれている場所ではバリスタマシンを囲んでコミュニケーションの深化やオフィスの雰囲気向上がみられ、職場の人から感謝されるなど、アンバサダーの自己実現に寄与している。この「ネスカフェアンバサダー」は現在26万人にまで増えている。

こうした経緯を活かし、2013年には神戸市と「こうべ 元気！いきいき！！プロジェクト」連携協定を締結し、高齢者の生活の質の向上にも取り組んでいる。「介護予防カフェ」は、「ネスカフェ ゴールドブレンド バリスタ」などを提供し「ネスカフェ」を楽しみながら語らえる場である。2016年1月現在、神戸市内の約60箇所で地域の人々の自主的な運営によって展開されており、同社の社員が、栄養と健康を楽しみながら学べる講義「介護予防教室」を開催することもある。

第二の事例は、教育プログラム「ネスレ ヘルシーキッズプログラム」である。このプログラムは、学齢期の子どもたちの栄養・健康・ウェルネスに関する知識と実践する力の向上を目的とし、2009年から世界中で展開している。日本では、2011年に小学校低学年を対象とする「からだづくり」支援プログラムから始まり、2012年にはコンテンツを充実させ、対象を小学校高学年まで広げた。プログラムは、「栄養プログラム」と「運動プログラム」で構成され、からだと食べ物との関係を学ぶだけでなく、からだを動かす楽しさを体験しながら健康的なからだ作りに寄与できる内容になっている。これまで(2015年末まで)に、6,000超の小学校から申し込みがあり、約120万名の児童に教材を提供している。

#### 《人・組織・諸資源・社内組織等との連携などの実施体制》

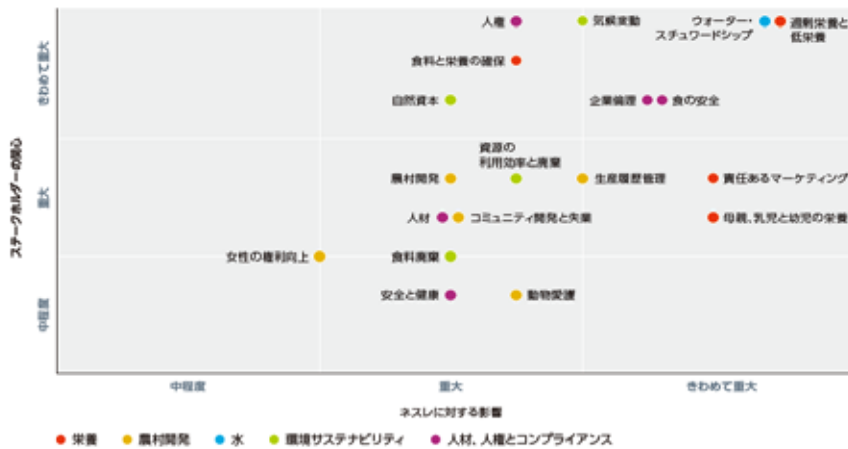
同社は、全世界で335,000人が働き、189カ国で商品を販売し、436の工場が85カ国の消費地に近いところに立地し、消費地に適した市場を形成しグローバル化を進めてきた企業である。現地法人のマネジャー約3,000人(80カ国)には現地の人材も多く、地域と関係性を深め、多様なマネジメントが実践されている。日本法人も共通価値の創造に向けた独自の取組みを実施し、社員の主体的で独創的な発想を活かしている。例えば、顧客の悩みを知る努力をするよう社員に意識づけし、顧客と共に配送方法を見直し、鉄道への転換を積極的に推進する「エコルールマーク」認定企業を取得した例がある。社内では、2012年より「イノベーションアワード」を実施し、社員から寄せられた提案を役員が審査し、取組の実現につながるケースもある。初年度の応募件数100件から、2015年の応募件数は3,000件に増え、顧客の悩みを知る努力やCSVの考え方が全社員に浸透し、日頃の業務や先述したボランティアのような経験が、新たな事業アイデアにつながる現状がみられる。

同社は重要課題プロセスを通じて、自社の事業とステークホルダーにとって最も重要な課題を特定している。詳細なコンサルティングを行った後、独立機関が環境、社会、ガバナンスに関する関心事項をマッピングした結果を踏まえ、同社の評判、事業運営と財務に関連するリスクと機会を決定している。そして、同社の事業が直面する重要な課題を、ステークホルダーの関心度と事業への潜在的な影響度(中程度、重大、きわめて重大)に照らして重要課題マトリックス上に配置している<sup>96</sup>。

---

<sup>96</sup> 共通価値の創造の8カテゴリー(栄養、農村開発、コミュニティ開発、責任ある調達、水、環境サステナビリティ、人権とコンプライアンス、人材)に含まれる19の重要な課題が配置されている。各課題には副課題が含まれる。

図表 1 ネスレ重要課題マトリックス



(ネスレ日本の重要課題マトリックス)



上記の背景から、取組みを推進する際にステークホルダーと積極的に協働している。「介護予防カフェ」では神戸市保健福祉局と共に、同市が目指す住民主体の介護予防に資する取組みの一つとして、今後も連携や取組みが広がる可能性がみられる。また、「ネスレヘルシーキッズプログラム」では、例えば「ヘルシーキッズ BRT プログラム」(※BRTは、運動の基本的な動作であるバランス・リズム・タイミングの頭文字)の開発に専門家が関わり、指導者(教師)が安全面を確保して教えられるような仕組みを構築し、全国の多くの小学校の授業でも取り入れられている。また、小学校の特別授業として、世界司厨士協会が毎年実施しているインターナショナルシェフズデーとのコラボレーション企画「インターナショナルシェフズデー」を実施してきている。

《取組の社会的な効果・経済的な効果》

同社全体は、「栄養・健康・ウェルネス／農村開発／水／環境サステナビリティ／人材、人権とコンプライアンス」のカテゴリーに含まれる 39 のコミットメントを、社員全員が

一致団結して具体的な目標を達成するための指針としている。同社の CSV パフォーマンス指標は、共通価値の創造、サステナビリティ及びコンプライアンスの評価と報告に焦点を当て、同社が対応すべき重要課題に沿って、GRI（グローバル・レポーティング・イニシアチブ）の G4 ガイドラインに準拠して報告されている。しかし、同社の「共通価値の創造と 2015 年私たちのコミットメント」の会長と CEO からのメッセージには、「現在欠けているのは、社会的、財務的価値を測定する一貫性のある方法論」の記述がみられ、財務的観点と社会的観点の同社のガバナンス、戦略、経営への統合に継続的に取り組んでいる。

日本法人は、2015 年に初めて、日本特有の課題や文脈を考慮した重要課題の評価を実施し、特定非営利活動法人経済人コー円卓会議日本委員会とともに、社会的な視点から同社にとって重要と考えられる課題案件を 49 の課題に整理した。49 の課題について、専門的知見を持つステークホルダーの関心度合いと同社の事業への関連性と影響度合いを調査し、26 の重要課題を特定した。重要性が高いと確認されたものには、「高齢化、高齢者の健康、単身世帯の増加と食習慣の変化」や「子どもの健康と過剰栄養」が含まれている。

「介護予防カフェ」は、人口減少で国内市場が縮小する中で、高齢者向けの事業を拡大する方向性に親和的である。社会的な効果が先行的に現れているが、1 ヶ月に 1 回程度の開催頻度の場所もあり、収益ベースに乗せるためには、趣味の集まりなどの場で介護予防カフェを開くなど、開催頻度を高める必要がある。このほか、行政や中間支援機関との接触がまだ多くないと同時に、行政との連携では公平性が重視されるため、取組みが広がりにくい面もあり、社会福祉協議会など外部関係団体の協力体制の構築も必要であろう。また、「ネスレ ヘルシーキッズプログラム」は、平成 27 年度は 1,400 の小学校等に教材を販売しているが、単年の浸透率が 7%程度にとどまるため、更に伸ばす余地がある。

図表 2 日本における共通価値の創造の取組実績例

栄養・健康・ウェルネス	「ネスレ ヘルシーキッズプログラム」(2011 年開始) に、延べ 6,000 超の学校から申し込みがあり、約 120 万名の児童に教材を提供／「こうべ 元気!いきいき!!プロジェクト」の「介護予防カフェ」を神戸市内の約 60 箇所で開催 (2016 年 1 月現在)
水	製品 1 トンあたりの直接取水量を 63%削減 (2005 年から 2015 年の自社工場の生産量は 130%増加)
環境サステナビリティ	包装材料の形状変更で 454 トンの軽量化 (2015 年) / 温室効果ガス直接排出量を 26%削減 (2005 年から 2015 年の自社工場の生産量は 130%増加)
人材、人権とコンプライアンス	女性管理職割合を 2020 年に 20%まで引き上げる目標

出所：「共通価値の創造と 2015 年私たちのコミットメントー日本での取り組み」。

## 《取組みの成果・課題と今後の方向性》

同社の全体では、グローバル・コンパクトの原則に基づいて、「ネスレの CSV パフォーマンス指標」を公表している。経済指標は、グループ総売上高と純利益で、対応すべき重要課題に沿って「社会とネスレ、共通価値の創造に関する主要パフォーマンス指標」を定量的に報告している。本報告書でとりあげた取組み例では、社会的な効果が先行し経済的な効果の追求が課題であることから、定性的な評価も多くみられ、パフォーマンス指標として一定のインパクトを示せているが、各課題のコミットメントの全てを数値で評価することにも挑戦しており、多様なステークホルダーや投資家との関係性を重視する上で、不可避なことだと考えられる。主要指標の定性的なパフォーマンスの中で注目されるのは、各取組に対する第三者などによる社会的なランキングや評価の付与などで、こうした定性的な評価も有意なものと考えられる。「こうべ 元気！いきいき！！プロジェクト」は、厚生労働省の「第4回健康寿命をのぼそう！アワード（介護予防高齢者生活支援分野）」で企業部門優良賞を受賞しており、重要な行政課題の実践において、重要な役割を果たしつつあることがうかがえる。

## 《事例のポイント》

同社は、長期的かつ継続的に、5～6%のオーガニックグロス（有機的成長／会社の資源を最大限に活かす視点）を達成し、利益率の継続的な改善を目指すことを掲げている。ネスレ日本は、世界各地のネスレの先進国における平均よりも実質内部成長率と営業利益率で高い業績をあげている。このことは、リノベーション（従来の機能に便利な新しいものを追加する）でなく、イノベーション（顧客が気づかなかったような課題の解決のための提案）の必要性を認識し、ステークホルダーとの関係を通じてのイノベーションも視野に含まれ、これらは、経営者層だけでなく企業構成員すべてが自覚して協働することで実現されるとしている。イノベーションを加速させる一つ的手段として、IoT 機能に注目し<sup>97</sup>、製造業からサービス業への転換を目指す志向は、企業ならではの発想・行動だと考えられる。

また、ステークホルダーからの「公共政策におけるリーダーシップを拡大する」といった提言は、同社が公共政策に参画してリーダーシップをとることの重要性を強調するもので、CSV の取組において各国政府が重要であるとの指摘もみられることから、多様なステークホルダーとの対話が、CSV の取組推進において重要な役割を果たし得ると考えられる。

---

<sup>97</sup> 無線通信規格 Bluetooth を搭載したバリスタマシン（ネスカフェ ゴールドブレンド バリスタ）の例では、無線通信によって、離れていてもコーヒー粉の残量把握や自動発注ができるほか、離れて暮らしている高齢の親などの家族の見守りの機能も期待できる（日本経済新聞 2016 年 8 月 26 日）。

## ミズノ株式会社<sup>98</sup>

<p>企業概要</p>	<p>事業内容：スポーツ品の製造、卸売、販売および各種スクール事業          所在地：大阪市住之江区南港北1丁目12番35号（大阪本社）          東京都千代田区神田小川町3丁目22番地（東京本社）          創業年：1906年          資本金：261億3,700万円（2016年3月31日現在）          従業員数：5,568名（2016年3月31日現在）          代表取締役社長：水野 明人          サイト URL：http://corp.mizuno.com/jp.aspx</p>
<p>経営理念</p>	<p><u>経営理念</u>：「より良いスポーツ品とスポーツの振興を通じて社会に貢献する」  <u>CSR 基本方針</u>：CSR 基本理念及び CSR ビジョンに基づき、ISO26000 をベースに CSR 活動を推進  <u>CSR 基本理念</u>：ミズノグループは、人々がより豊かで快適な生活をおくるため、誠実な事業活動を通して、「1、国・民族を超えて、すべての人達に、より良いスポーツ品と、スポーツができる場と機会の提供に努めます」。「2、すべての国・地域において、法令を遵守し、社会規範を尊重し、より透明で公明正大な企業活動を実践します」。「3、人権・労働問題、地球環境問題などに積極的に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献します」  <u>CSR ビジョン</u>：ミズノグループは、「フェアプレー」「フレンドシップ」「フェアディング・スピリット」を大切にし、持続可能な社会の実現と美しい地球環境の保全に積極的に取り組むことで、すべてのステークホルダーから信頼され必要とされる企業を目指します。  <u>ミズノ倫理規範</u>：社会への貢献／法の遵守／製品・サービスへの配慮／地球環境の保全／情報の取り扱い／知的財産の取り扱い／利害関係者への配慮／反社会的勢力への対応／労働条件・職場環境への配慮／人権の尊重／贈答・接待の取り扱い／公正競争の推進／企業体質の強化</p>
<p>取り組み事例</p>	<p>「へキサスロン」（体力と運動能力の向上を目的とするプログラム）          「LIC ウェルネスゾーン」（羽曳野市）の運営受託及び市の健康増進と地域包括ケアシステムにおける「健康づくり・介護予防拠点」作りの支援</p>

### 《取組の契機・取組の内容》

一つ目の取組例「へキサスロン」は、同社が優先的に取り組むべき「ミズノに関連する17課題」（重要課題＝マテリアリティ）（後述）の一つ「次世代を担う子どもたちの運動能

<sup>98</sup> 同社のウェブサイト及び「ミズノ CSR 報告書」を参照したほか、同社の法務部 CSR 課の中光準司氏（課長）、佐藤雅宏氏（上級専任職）、織田啓輔氏（上級専任職）より詳細をご教示いただいた（2016年12月22日）。

力と体力の向上」に対応する取組である。「ヘキサスロン」は、子どもの体力や運動能力の低下を背景として、運動が苦手な子どもでも楽しくスポーツの基礎を習得できることを目的に開発された、運動遊びメニューと運動能力測定が組み合わされたミズノ独自のプログラムで、安全性と機能性に考慮された同社オリジナルの道具を用い、各自の運動能力に合わせて走・投・跳の基本動作を習得できるよう構成され、「場所+プログラム+サービス」のセットで提供し、楽しみながら体力や運動能力を着実に高めることができる。「ヘキサスロン」を導入する学校や施設、関連するイベントや教室の開催数、参加者総数ともに年々増加している<sup>99</sup>。

二つ目の取組例「LIC ウェルネスゾーンの健康づくり・介護予防拠点作りの支援」は、先述した「ミズノに関連する 17 課題」の一つ「スポーツを通じた健康寿命の延伸」に対応する取組である。ミズノの子会社であるミズノスポーツサービス㈱が 2015 年より、羽曳野市から運営を受託した「LIC ウェルネスゾーン」（中高年から高齢者を対象とする健康づくり推進施設）において、独自の運動プログラム（ラララフィット、ラララサーキット等）の開発と提供、高齢者の特徴を理解したスタッフの育成、認知症予防などの高齢者向けのプログラムづくりとその指導者育成などに取り組み、施設の運営と市の健康増進と地域包括ケアシステムの一翼を担うことを目指した取組である。ミズノは、指定管理者としてスポーツ施設を運営してきた実績を有するが（2016 年 3 月現在 140 契約 730 施設を運営）、スポーツ品メーカーの器具とノウハウなどのメリットを活かし、施設運営の付加価値の追求に注力している。

#### 《人・組織・諸資源・社外組織等との連携などの実施体制》

同社は、CSR 元年の 2003 年の翌年に CSR の担当部署（現法務部 CSR 課）を設置し、同部署と各部門の部門長で構成する「CSR 推進委員会」が、「より良いスポーツ品とスポーツの振興を通じて社会に貢献する」という経営理念に基づき、同社の事業活動全般の中から CSR に相当すると考えられる取組に着目し、取組内容〔優先的に取り組むべき重要課題（マテリアリティ）を特定〕や CSR の取り組み方などの検討と活動を重ねてきた。同社は、国内外で OEM 生産などを行うグローバル企業であるため、協力工場で発生する労働や人権などの問題に対するリスクマネジメント、あるいは 25 年にわたりモノづくりにおける環境負荷の低減（ミズノグリーングレード<sup>100</sup>など）と地球環境保全活動に注力してきた経緯があるが、2010 年に ISO26000 が発行されるまでは独自の基準で CSR に取り組んできた。現在は、ISO26000 の 7 つの中核主題などを参照して CSR 課題を 6 つの柱に

<sup>99</sup> これまでの実施数（導入校数／イベント・教室開催数／参加者総数）は、2013 年（20／83／4,828）→2014 年（7※地域の方の参加含む／224／7,715）→2015 年（15※新潟、奈良、香川、茨城の 4 県／337／14,082）と推移している。

<sup>100</sup> 全商品を環境配慮商品にすることを目指した取組。独自の環境配慮型商品認定基準「ミズノグリーングレード」（2010 年構築）に基づき、素材調達から廃棄までの製品ライフサイクル全体（素材調達、生産、輸送、販売、使用、廃棄）の環境配慮項目について評価し、獲得ポイント合計により、ゴールド、シルバー、ブロンズの各メダルを認定する（2015 年春夏モデル全商品の売り上げに占める割合は 84.2%、新商品に占める比率は 99.2%）。素材メーカーや取引先等のステークホルダーと一体的に取り組んでいる。



まとめ、戦略的に CSR に取り組んでいるが、CSR の持続可能性を高める点で CSV 的な考え方も認識している。

同社の取組を規定する重要課題を特定するプロセスは、下の図表の通りであるが、示唆的なことは、課題の重要性を判定する際にステークホルダーとの対話を重視し、ステークホルダーが持つ期待や懸念に対応する過程で、法規制への対応から一步踏み込み、事業戦略やビジョンとの関連性で課題が選定されたことである。様々なステークホルダーと関係性を築くプロセスが、自社単独では取り組みにくいことに挑戦する契機につながっている。

図表 重要課題特定のプロセスとミズノに関連する 47 課題

自社に関連する CSR 課題の整理	ISO26000、SDGs、GRI、G4 ガイドライン等の国際的に重要とみなされている基準、NGO や調査機関の各種報告書等を参考に、6 つのピラーの下に自社に関連する 47 課題を整理
ステークホルダーにとっての重要性の判定	上記の 47 課題を中心として、ステークホルダー 50 名にアンケートを実施し、各課題の重要性認識及び 47 課題以外に重要と思われる課題がないか、ミズノへの期待や懸念について意見を伺う
自社にとっての重要性の判定	47 課題を中心に、各部門の部門長が参加する CSR 推進委員会において、ミズノにとっての重要性の観点から各課題の重要性を特定
自社にとっての重要性の判定	上記の CSR 推進委員会において、ステークホルダーとミズノのそれぞれにとっての重要性の 2 つの観点を考慮し、優先的に取り組むべき 6 つの柱と 17 の重要課題（マテリアリティ）を選定

↓（ミズノとして優先的に取組を強化すべき課題）↓

スポーツの振興（3 課題）	次世代を担う子どもたちの運動能力と体力の向上／スポーツを通じた高齢者の健康増進／学校や地域との協力を通じた地域スポーツの振興
パートナーとの協働（3 課題）	一次サプライヤーにおける環境影響／一次サプライヤーにおける労働慣行／児童労働の禁止・廃絶
環境（9 課題）	温室効果ガス排出量の削減／廃棄物の削減と適正な管理・処理／人体や環境に有害な化学物質の削減と適正な管理
公正な事業慣行（3 課題）	コンプライアンス／知的財産の保護／個人情報保護
製品責任（3 課題）	製品の安全と品質の確保／消費者とのコミュニケーションのレベルアップ／宣伝・広告者および表示物の適正化
従業員（2 課題）	公正な評価制度の確立／ダイバーシティ

《取組の社会的な効果・経済的な効果》

子どもの体力や運動能力の向上を目的とする「ヘキサスロン」の短期的な効果は既に現れている。例えば、小学校 3 年生と 4 年生の男女を対象とする実証実験が 4 校で行われ、ヘキサスロン用具を使った遊びプログラムにより、全てのスポーツテストの項目（走る・跳ぶ・投げる）で統計的に有意差が認められる結果が出た。こうした傾向を中長期的に維持できれば、将来世代の健康状態に正の効果をもたらし、怪我や生活習慣病などの疾病に伴う医療費の縮減につながる可能性が見込まれる。

また、香川県仲多度郡まんのう町は「ヘキサスロン」を施策化し、平成 27 年度より、町内の小中学生を対象に「まんのう町子ども未来夢基金活用事業」を実施している。香川県及び同町は、2014 年度の「全国体力・運動能力調査（全国体力テスト）」で小学男子の水

準が全国 34 位と低く、日常生活の分析と体力向上の対策が課題となっていたが、学年末に総体的に向上するなど、その効果が現れている。

「LIC ウェルネスゾーンの健康づくり・介護予防拠点作りの支援」の効果として、2015 年度の高齢者向けプログラムの開催数は 110、全参加数は 3,313 名<sup>101</sup>で、健康増進や体力の向上だけでなく、地域のネットワークづくりなどにつながっている。

経済的な効果については、社会的な効果に比べると長期的な視点で考えている。同社の担当者は、上記の取組を CSR に位置づけており、現状は社会的な効果が先行している。経済的な価値のイメージについて、CSV を BOP ビジネスに近い概念に捉えており、低所得階層などを対象にした、様々な社会課題の解決の取組の発想を有しているため、国内外の大きな社会課題を有する地域と継続的な関係性を築き、スパイラルアップに取り組む過程で「ミズノ」のイメージを高めファンを増やすことによって、経済的な価値を生み出すことをイメージしている。

#### 《取組の成果・課題と今後の方向性》

「ヘキサスロン」は、既に短期的な効果がみられ、対象年齢層の拡充（4～8 歳頃）、プログラムの一層の充実とパッケージ化（用具や種目の種類の増加）、展開地域の拡大を図っていくこととしている。また、自治体の中から、「体力や運動能力の低下」を回避する視点だけでなく、体力や運動能力に優れた子どもたちを発掘し、その個性や可能性を伸ばし、将来、全世界で活躍できるようなトップアスリートを輩出できる人材育成に向けて「ヘキサスロン」を取り入れる発想が生まれ、教育との接点が更に深まる可能性がうかがえる。

さらに、アジアの国で、「ヘキサスロン」を展開する構想もあり、この場合には、一人ひとりが輝けるより豊かでサステイナブルな社会の実現という、より大きな社会課題に対応する側面がある。

#### 《事例のポイント》

同社は、人権・労働環境・地球環境保全など、グローバルな側面でのマイナスの影響への取り組みとともに、SDGs のグローバル目標である健康と福祉、ジェンダー平等、持続可能なまちづくり、持続可能な消費と生産など、プラスの影響の拡大にも取り組むことで、CSR と CSV を分けて考えることなく、両方に取り組む前提がそろっていると考えられる。自社単独の閉鎖的な認識や取組を打破する上で、取組の実践段階だけでなく、重要課題を特定する過程で多様なステークホルダーの意見を聴取することが、社会的な価値に加えて、経済的な価値を追求する挑戦的な取組に踏み出す契機になり、ステークホルダーとのコミュニケーションが、社会性や経済性の認識自体を広げる契機になっているといえる。

---

<sup>101</sup> ミズノ株式会社「CSR REPORT 2015」13 頁。

#### 4. 調査結果のまとめ

本章の最後では、アンケート調査とインタビュー調査で明らかになった発見的事実を提示し、企業による社会課題の解決の取組・事業の現状と課題を概観する

最初に、企業アンケートの単純集計結果から、CSR や CSV の現状と課題をみていく。

**CSR 全般**に関して、中期経営計画を策定済みの企業 48.5%に対し長期経営計画を策定済みの企業は 14.8%とやや少なく、企業は「収益性の向上」「売上高・市場シェアの拡大」「人材の確保」「営業力の強化」などを重視し、「社会貢献や CSR」を重視する企業は極めて少ない (4.5%)。しかし、利害関係者の中で「従業員」を最も重視し、8割超の企業が従業員に「経営戦略・計画」に関する情報を提供し、「地域・コミュニティ」にも8割の企業が経営理念等の情報を提供している。社会貢献・CSRに取り組む必要性の認識は総体的に高く、「公正な事業慣行」「環境」「労働慣行」「人権」などに取り組み、「労働慣行」「地域社会への参画及び発展」「公正な事業慣行」などの取組を重視している。

**社会課題に対する認識**では、事業継続上の阻害要因となる社会課題が「少子化」「高齢化」「雇用・就業環境」などである一方、事業創出の契機になり得る社会課題は「女性の活躍推進」「環境」「地域再生・地域活性化」「健康・福祉」などで、阻害要因となる社会課題よりも多岐に及び、多様な社会課題に事業創出の機会を見出しているといえる。社会課題の解決の取組について、収益事業の範囲内で取り組むべきだと認識する企業が最も多い (54.3%/32.8%が収益事業の範囲外でも取り組むべき、13.1%が消極的な認識)。社会課題の解決に寄与すると考えられる取組・事業について、約8割の企業が何らかの取組・事業を行っていると認識し(「自社の製品・商品・サービス」「自社の事業プロセス」が社会課題の解決に関係する企業は 51.4%/自社の事業領域と関係の少ない取組・事業を行っている企業は 25.1%)、取組事例(自由記述)を概観する限り、製品・商品・サービスの提供そのものが社会性を持つ取組であると考えられる企業は数多い。社会課題の解決に寄与すると考えられる取組・事業と関係のある主な社会課題は、「環境」(40.5%)、「雇用・就業環境」「高齢化」(28.3%)、「女性の活躍推進」(22.3%)、「健康・福祉」(21.5%)などである。

#### (社会貢献・CSR 及び社会課題の解決に寄与していると考えられる取組・事業の分類)

	収益向上の効果がみられない (56 社)	収益向上の効果がみられる (102 社)	
事業領域内	事業領域内で収益向上の効果がみられないのは、「貧困・所得格差」や「教育の機会や質の確保・向上」などの分野	事業領域内で収益向上の効果がみられるのは、「環境」や「健康・福祉」の分野	事業領域内
事業領域外	事業領域外で収益向上効果のみられない取組例は多いが、社会貢献のような取組が多く、収益の向上に対して、間接的な影響が主体となる取組例が多い	事業領域外の取組例では、収益向上効果のみられる取組例が少ない	事業領域外
	収益向上の効果がみられない (59 社)	収益向上の効果がみられる (19 社)	

**社会課題の解決に寄与すると考えられる取組・事業の現状**について、取組・事業の主な契機は、「経営者層のトップダウン」(51.6%)、「既存事業の延長線上」(28.9%)のほか、「経営者層と従業員の対話」「利害関係者の意向や要請」「他社・他の組織の団体の動向」など、複合的な契機が影響しており、取組・事業の主な推進力は、「経営者のリーダーシップ」(68.6%)や「管理者層のリーダーシップ」(37.1%)のほか、「経営戦略との関連付け」(24.1%)も上位にあげられ、62%の企業が、取組・事業の目標を設定しており、中長期までの目標を設定する企業が多いことから、経営の一環として取り組まれるケースも少なくない。取組・事業の主な効果は、「企業イメージの向上」(46.1%)、「取引先や顧客等からの評価向上」(42.6%)、「社内の活性化」(33.5%)などで、最も大きい効果は経営面に間接的な影響を及ぼす効果であるが、2～3番目に大きい効果では、「人材の育成」「人材の確保」「技術やサービス等の向上」などの直接的な影響を及ぼす効果もみられる。取り組む上での課題は、「人材の不足」「実施体制の整備」「取り組む内容の選定」などである。

**取組・事業に対する認識・評価**は、「取り組む必要性をあまり感じない」企業は極めて少ないが(3.9%)、具体的な取組に踏み出せていない企業も23.9%ある。一定の取組を行っていると考えている企業は72.1%で、「十分に取り組んでいる」と考える企業20.6%に対し、「十分ではないが取り組んでいる」と考える企業の割合は51.5%と多い。取組や事業に、収益向上の効果がみられるのは40.6%である。取り組めない・取り組まない企業では、「取り組める人材の不足」、「知識や方法が不十分」、「経費や人手などの負担が大きい」などが課題となっている。取組・事業の今後について、67.1%の企業が、維持または拡充の意向を有しており、低調とはいえない。他社に同様の取組・事業を要請するケースは22%と少ないが、要請済みの企業は他社等での実施を徹底しており、企業間の取組の連鎖の可能性も想定される。企業以外の組織(行政、非営利組織、大学等)との連携は(複数回答)、連携した経験があるのは30.4%、連携した経験がないが連携する意向のあるのが28.8%で、連携の可能性を高められる余地がある。

**(社会貢献・CSR 及び社会課題の解決に寄与すると考えられる取組・事業の全般的な評価)**

取組・事業の全般的な評価	構成比
十分ではないが、取り組んでいる(収益向上の効果がみられる)	27.2%
十分ではないが、取り組んでいる(収益向上の効果はみられない)	24.3%
必要性は感じるが、十分に組み合せていない	23.9%
十分に組み合せている(収益向上の効果がみられる)	13.4%
十分に組み合せている(収益向上の効果はみられない)	7.2%
取り組む必要性をあまり感じない	3.9%
合計	100.0%

次に、企業アンケート調査に基づき、社会貢献・CSR 及び社会課題の解決に寄与すると考えられる取組・事業において収益向上効果のみられる企業の特徴をみていく。

**企業属性との関係**で収益向上効果のみられる企業の特徴は、経営状況が良好な企業ほど収益向上効果がより明確に現れ、中期または長期の経営計画を策定している企業も、収益向上効果のある割合が高い。また企業経営において技術力・研究開発力の強化、新たな製

品・商品・サービスの開発を重視する企業が多い。これらから、経営戦略と革新性を重視する企業であることがうかがえる、また、主な販売取引先では収益向上効果のみられる企業は官公庁や公的機関が主な販売取引先である割合がやや高い。反対に、業種による差異は小さいが、卸売業・小売業では取組の有無が二極的で、収益向上効果のみられる企業の割合が必然的に低い。従業員数の増減傾向との関係性も小さく、取組や事業において人材の不足や実施体制の整備が二大課題であるが、従業員の数の問題ではないことが想定される。

**利害関係者とのかかわり**では、供給者・事業提携先や行政機関を重視する企業の割合がやや高く、利害関係者と多様な手段を活用してコミュニケーションを図っているなどが特徴である。外部との様々なネットワークが、取組・事業の契機となり、収益向上効果に影響している可能性も考えられる。

**社会貢献や CSR の取組、社会課題の認識**では、社会貢献や CSR に積極的に取り組む傾向がみられ、社会課題解決の事業化と収益向上の一前提になり得ると考えられる。特に、「地域社会への参画及び発展」や「環境」分野の社会貢献・CSR を重視している。社会課題の認識では、事業継続上の阻害要因及び新たな事業創出の契機のいずれについても、敏感に認識しており、社会課題のマイナスとプラスの両側面を広く見渡しているといえる。

**取組・事業の内容等**では、収益事業の範囲内で取り組むべきだと考える企業が多く、自社の製品・商品・サービス及び事業プロセスと関係性の深い取組・事業が多い。そして、収益向上効果の大きい社会課題は、環境、高齢化、雇用・就業環境、健康・福祉などである。取組の契機は、事業内容と社会課題の関係性の深さや収益事業への発展の志向性などで、取組の推進力は、経営者のリーダーシップのほか、経営戦略との関連付けなどである。経営戦略との関連付けがみられることから、取組や事業の短期と中長期の目標を設定しているケースが多く、収益向上の効果がみられる取組・事業では、多岐に及ぶ効果がみられる。その一方で、人材の不足が課題であるが、取組内容の選定、計画の立案、取組成果の評価などの課題は、収益向上効果のみられない企業に比べると低い水準にとどまっている。

**他社や他の組織との関係性**では、他社に対して、社会貢献・CSR 及び社会課題の解決の取組を要請する割合がやや高いほか、本業と関係のある内容で他の組織と連携した割合が高く、連携に対する意向も高い傾向がみられる。

最後に、企業インタビュー調査の結果に基づき、社会課題解決のビジネス展開の事例の特徴を整理する（次頁）。事例の企業は、従業員数規模が数十人から数千人までの中小・中堅企業と大企業である。中小・中堅企業では、経営理念などに基づき、社会課題の解決を念頭においた事業展開がみられるが、企業以外のステークホルダーと協働で行われる取組では、当該企業にとって未知の領域分野での取組となる場合もあり、経済的な効果の発現には中長期的な視点や収益性を追求する一層の取組や工夫が必要になるケースもみられる。大企業では、組織として取り組むべき複数の重要な社会課題を設定し、事業との関わりを中心に、対応方法について多面的な検討が行われている。当初は社会貢献や CSR の発想から始められるものも多く、CSV 的な展開を模索していくケースもみられる。

(インタビュー調査企業の取組とその特徴)

上：企業名（取組内容／社会課題）／下：特徴
<p><b>ドクター・オブ・ジ・アース株式会社（のら産直システム／環境・自然）</b></p> <p>農業の将来を見据える起業家の初志が背景にあり、産地直送野菜の安定供給を通じ、農産物の生産・出荷にとどまらない、農業の潜在的で多面的な機能を引き出すことを目指している。生産者と良質の農産物を求める消費者（事業者含む）を結び、発注情報データに基づく具体的な生産計画の策定や、農家の所得アップを通じた農業の活性化などの効果が期待できる。</p>
<p><b>株式会社オーシャンネットワーク（街の宅配屋さんシステム／消費、少子化、高齢化、地域再生・地域活性化）</b></p> <p>もともと事業拡大志向であった経営者が、同業者の苦戦をみて、地元の美味しい飲食店の料理やお酒を地域の人々がもっと気軽に楽しめるよう、酒屋の宅配サービスを利用し、地域の住民と商店（商店街）のつながりを深めることで、地域の活性化などの相乗効果が期待できる。</p>
<p><b>株式会社粉室製作所（スマイルネジプロジェクト／健康・福祉、途上国支援）</b></p> <p>挑戦を重んじる同社の方針を背景に、デザイナーと協働で開発が行われた。消費者が購入するスマイルネジ1本につき、1人分のポリオワクチンがNPOを通じて開発途上国の子どもたちに送られるため、消費者は社会課題の解決に間接的に関与することになる。海外からの発注もあり、デザインや遊び心の観点が、社会課題の解決に有効な側面を示している。</p>
<p><b>株式会社櫻製作所（薄膜式蒸発濃縮粉末化装置ハイエバオレーター／環境・自然）</b></p> <p>廃液などを固体と液体に効率的に分離する装置で、産業廃棄物処理コストの軽減、産業廃棄物排出量の削減、さらには、従来は廃棄していた有価成分を回収し再利用できるようになるなど、より高付加価値な製品を生み出すことで、社会課題の解決に高次元で対応している。</p>
<p><b>株式会社シーズクリエイティブ（外国人観光客向けフリーペーパーの発行など／地域再生・活性化、雇用・就業環境）</b></p> <p>業界と業績の展望が見通せない時期に、経営者が判断を下した挑戦的な取組といえる。経営理念「地域を豊かにする情報印刷」にぶれはなく、中長期的な視点をもって、それぞれの取組の社会的な価値と経済的な価値の両立の潜在的な可能性を探り、外部のステークホルダーと連携しながら方向性を見出す過程が、新たな経営戦略につながっていることがうかがえる。</p>
<p><b>株式会社リクルートホールディングス（ホンキの就職／雇用・就業環境）</b></p> <p>「ホンキの就職」は、リーディングカンパニーとして就職支援の分野で十分に対応できていなかった社会課題に着目し、NPOなどの支援機関とともにプログラムや実施体制を構築し、事業を新たな実施対象に広げている。短期間のうちに就労支援面で相当の成果をあげており、支援機関の支援レベルの向上にも寄与している。</p>
<p><b>キリン株式会社（TONO BEER EXPERIENCE／環境・自然、地域再生・活性化）</b></p> <p>「TONO BEER EXPERIENCE」は、ホップ生産者の高齢化による生産量の減少に対し、将来の担い手・リーダーを育成することにより、高齢者にとって栽培や収穫が困難なホップの生産維持や、新たな作物としてパドロンのプロモーションなどに取組んでおり、産地の維持発展と地域のブランディングにつながる成果がみられる。</p>
<p><b>ネスレ日本株式会社（「ネスカフェアンバサダー」「介護予防カフェ」「ネスレ ヘルシーキッズプログラム」／健康・福祉、高齢化）</b></p> <p>社会課題の解決は、創業時の原点で基本的な事業戦略でもあり、企業構成員すべてが自覚している。取組の成果を、「ネスレのCSVパフォーマンス指標」として公表し、製造業からサービス業への転換を目指す中で社会との接点を深めているが、ステークホルダーとの関係を通じてイノベーションをおこしていくことが意識されている。</p>
<p><b>ミズノ株式会社（「ヘキサスロン」「LIC ウェルネスゾーン」／健康・福祉、教育の機会や質の確保・向上、高齢化、子育て環境の整備・改善）</b></p> <p>「ミズノに関連する17課題」（ステークホルダーの期待や懸念を踏まえて特定）に基づく取組で、体力や運動能力の向上、健康増進といった政策課題に深く関係し、地域包括ケアシステムの一翼を担うことや、施設運営の付加価値向上につながるなどの成果がみられる。</p>

## 第4章 まとめ

最後に、本調査の結果からの示唆を踏まえて、企業による社会課題の解決の取組の推進に向けてどのようなことが求められるのか考えたい。

### 1. 調査結果からの示唆

本調査結果をみる限り、多くの企業が、社会貢献や CSR（企業の社会的責任）に取り組む必要があると認識しており、特に、「公正な事業慣行」「環境」「労働慣行」「人権」などに取り組み、「労働慣行」「地域社会への参画及び発展」「公正な事業慣行」の各分野を重視している。企業の社会貢献活動も低調化しているわけではない。例えば、「社会貢献活動実績調査」（一般社団法人日本経済団体連合会 1%（ワンパーセント）クラブ）によると、社会貢献に対する 1 社平均支出額は 3 年連続増加しており、支出総額に占める分野別の割合は、「教育・社会教育」が 20.2%と最も多く、「健康・医学、スポーツ」「学術・研究」「地域社会の活動、史跡・伝統文化保全」「文化・芸術」などが 10%以上を占めている。ただし、支出額だけで社会貢献活動に対する意識を判断することは一面的である。

総体的に、企業単体で社会課題を認識し、その解決に向けて具体的な行動をおこすことは容易とはいえない。社会課題に関する情報を十分に集められないほか、取り組む体制の整備も容易ではないからである。さらに、社会課題の解決が目標となると、事業領域外の余力の範囲で取り組むことは難しい。

さらに一歩進めて、社会的な価値と経済的な価値の両立を実現する CSV（共通価値の創造）などの概念は、企業に十分に浸透しているとは言い難い。調査結果を踏まえると、CSV の概念は、既存の価値観を変容させるイノベーション性を有すると考えられるが、こうした概念は、社会課題への対応に緊急性を求められるところでより認識されると考えられる。そうした観点から、例えば、既存の事業内容とその対象の範疇で考えると、社会課題を解決するインパクトがそれほど大きくないものであると考えられることでも、例えば、企業が、社会課題に対峙している非営利組織などのステークホルダーとの出会いや協働を契機に、それまで何らかの解決策が求められ、対応がなされなければ重大な負の側面をもたらすような課題に気づき、その課題に挑戦するようになることが考えられる。

国内の事例として、本報告書で紹介した事例のほか、富士通の地域新ビジネス推進統括部と NPO 法人土佐山アカデミーの協働の例は、過疎地域における ICT を活用した地域活性化の取組で、地域唯一の食品スーパー「とさやまストア」の再建例を通して、店とその周辺をコミュニティとする再建策を検討しており、ICT を活用した高齢者の見守りなども想定されていることがあげられる（日本経済新聞 2015 年 8 月 10 日）。また、日本マイクロソフトと NPO 法人の育て上げネットの協働による例は、IT を活用した若者支援プロジェクト（若者 up プロジェクト）において、相談等で支援をしている若者にパソコンの講座を実施し、就労に向けて自己肯定感を高め、進路の決定に役立てている。これらの取組

例から、社会課題の解決において ICT や IoT の役割が益々高まることが考えられるほか、社会課題にアプローチする手法面でも企業の強みを生かせる局面が増えると考えられる。

こうした点から、企業における、社会課題の認識と社会課題の解決に寄与するビジネスの展開を推進していく意義があると考えられる。しかし、企業単体で推進することのみでは、社会課題の核心に迫ることができず、一端的な取組にとどまる可能性もある。社会課題の適切な認識や異なるセクターとの連携、社会的な効果だけでなく経済的な効果の創出の方策など、企業を取り巻くステークホルダーとともに考えていくことが求められる。そうした過程が、イノベーションを生み、想定外の展開を含む新たな事業やネットワークを創出し、新しい社会の姿を先導する契機になる。こうした契機を生み出す社会的な仕組みが求められる。

## 2. 取組の推進に向けて

企業がソーシャル・イノベーションの担い手となり得るために求められる方向性を以下にあげる。

### (1) 企業単体の取組の推進

企業単体の取組の推進では、企業単独で社会課題の認識を進めることや他のセクターとの協働を模索・推進する上で、仲介組織、中間支援組織の存在が大きい。特に、中小企業の CSR は体系的に行われているとは限らず、その取組を評価する方法も統一されておらず、実施体制を整備する上での資源も不足する。しかし、中小企業を含む企業の経営は多様化しており、企業と社会の関係を重視する動きは今後も進展する。

そうした中で、企業が、社会貢献や CSR だけでなく社会課題のビジネス展開についても相談でき、場合によっては他のセクターとの連携を模索できる拠点が必要である。例えば、商工会連合会や商工会議所などの経済団体において CSR に加えて CSV の概念を踏まえた相談が行われることが考えられるほか、一例として、社会福祉法人大阪府ボランティア協会の「企業市民活動推進センター」のように、企業と非営利組織や市民活動団体の双方と接点を持つ相談支援機関が、有効に機能し得ることが考えられる。本調査では、社会貢献・CSR 及び社会課題の解決の取組・事業の実施に際して、約3割の企業が連携した経験を有するが、約3割の企業が連携する意向を有していることから、企業と企業以外の組織のマッチングを推進することが求められる。

### (2) 企業の共同の取組の推進

本調査の企業事例では、企業同士の連携よりも企業以外の組織と連携するケースが多くみられたが、企業同士の連携も重要だと考えられる。企業の共同の取組の推進では、中小企業の協同や協同組合などによる CSR、CSV の取組の可能性が考えられる。内本[2015]は、山形県の協同組合米沢総合卸売センターによる、若年男子が流出する問題に対し若年女子の積極的雇用に取り組み、子育て支援まで射程に入れた取組に着目している。具体的



には、同組合が土地を取得して保育施設を建設し、自宅保育所のベテラン保育士に運営を委託し、組合員と地域住民が利用できる施設として共同事業化している点を評価している。また、ものづくり企業のグループである「フィールドコア・平野」は、中小企業家同友会の有志で構成され、その活動内容は製品開発活動から CSR 活動に広がっている。将来のものづくりの担い手を育てる発想などが端緒であるが、グループで CSR の継続性を追求している[瀬戸,2015]。これらの事例は、オープン CSR の有用性に着目したものだと考えられるが、地域に根ざした中小企業が、地域の社会課題に企業の力を結集して取り組むインパクトは、企業単体の取組よりも大きいと考えられる。企業の共同の取組を推進することも一つの方向性だと考えられる。

### (3) 地域クラスターの可能性

さらに大きな着眼点として、地域クラスターの観点がある。京都市は、平成 23 年度からソーシャルビジネスの支援を行っているが、ソーシャルビジネスは、CSR や CSV と無関係ではなく、むしろ、積極的に関係づけられる存在である。媒介的な役割を担う地域プロデューサーともいえる、イノベーション・キュレーター（コンサルタント）の発掘と育成が行われている（イノベーション・キュレーター塾）。

京都市は、2015 年 4 月に「京都市ソーシャル・イノベーションセンター」(SILK) を設置しているが、地域の社会課題や社会的な要請事項と企業をつなぐ拠点として機能している。同センターは、「学び、育つ場」として、「京都ソーシャルイノベーション学校」では、事業相談、経営者との対話を通じた学び、イノベーション・キュレータの育成などが行われている。「つながる場」として、京都市内の企業ネットワークづくり（消費者、NPO、大学などにつながる）、社会的企業の京都への誘致、ソーシャル・イノベーション・サミットの開催などが行われている。「広がる場」として、「これからの 1000 年を紡ぐ企業認定」（革新性、持続可能性、未来よしを含む四方よしで評価）、「RELEASE ; ©」（産官学民によるビジネスアイデア学習プログラムとビジネス共創プロジェクト）、「京都市ソーシャルプロダクト MAP」（京都市内の社会貢献型の商品やサービスを提供する 125 の事業者を掲載）などの取組が行われている。

平成 27 年度から進めている「京都市ソーシャル・イノベーション・クラスター構想」では、社会的企業、起業家、第二創業のいずれの輩出も重要視し、社会課題解決の担い手を幅広い経営主体に求めている。この構想の基底には、京都市基本構想の「過度な競争や効率性を回避し、調和した社会が構築された未来」がある。

京都市の例では、地域に目を向け、大きな枠組みの中で企業と当該企業以外の組織のつながりを創出する中間支援機能の可能性がうかがわれ、地域という観点からより大きなイノベーションが生み出されることが期待される。クラスターという観点では、行政が一定の役割を果たすことも考えられる。

## 【参考文献・論文・資料】

- 足立辰雄編著[2013]『サステナビリティと中小企業』同友館。
- 足立辰雄・井上千一編著[2009]『CSR 経営の理論と実際』中央経済社。
- 安齋徹[2016]「第7章 CSR のメインストリーム化－企業経営との協働の可能性－」『企業人の社会貢献意識はどう変わったのか－社会的責任の自覚と実践－』143-178 頁、ミネルヴァ書房。
- 安齋徹[2016]『企業人の社会貢献意識はどう変わったのか－社会的責任の自覚と実践－』ミネルヴァ書房。
- 趙瑋琳・李妍焱[2016]「ソーシャル・イノベーションの仕組みづくりと企業の役割への模索－先行文献・資料のレビューを中心に－」富士通総研 (FRI) 経済研究所『研究レポート』No.427 January。
- E・M・エプスタイン (中村瑞穂・風間信隆・角野信夫・出見世信之・梅津光弘訳) [1996]『企業倫理と経営社会政策過程』文眞堂。
- EUROPEAN COMMISSION, Agnès Hubert・ Bureau of European Policy Advisers (BEPA), [2010]  
Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union.
- 藤井剛[2014]『CSV 時代のイノベーション戦略 - 「社会課題」から骨太な事業を産み出す』ファーストプレス。
- 長谷川公一・浜日出夫・藤村正之・町村敬志[2007]『社会学』有斐閣。
- 池田潔[2016]「企業と社会との共創・共生の取組実態－CSV に求められるもの」『商工振興』2016 年 1 月号、44-45 頁。
- 岩井克人・小宮山宏編・著[2014]『会社は社会を変えられる - 社会問題と事業を〈統合〉する CSR 戦略』プレジデント社。
- 影山摩子弥[2014]「(スペシャル・インタビュー) 中堅・中小企業が取り組むべき CSR とは？」『月刊総務 (2014.1)』17-21 頁。
- 亀井善太郎[2015]「CSR 企業調査から見えてきた持続可能な社会をつくる企業のすがた」東京財団『CSR 白書 2014』。
- 亀井善太郎・平野啄[2014]「日本の CSR が直面する課題と展望」公益財団法人東京財団 CSR 研究プロジェクト『研究報告 CSR 白書 2014 統合を目指す CSR その現状と課題』。
- 川村雅彦[2015]「ソーシャル・ブランディング 3.0 -社会的課題の解決に向け、「本来の CSR」と CSV を統合する!!」ニッセイ基礎研究所『ニッセイ基礎研レポート』。
- 公益社団法人関西経済連合会[2016]「わが国企業の持続的な企業価値向上とコーポレートガバナンス整備のあり方に関する提言 - 社会貢献と長期的視点の日本型経営の再評価とその活用」  
<http://www.kankeiren.or.jp/material/160526ikensho.pdf>
- 近藤久美子[2012]「CSV (共通価値の創造) と経営戦略: 日本の労働・環境問題における CSV の可能性」大阪大学『国際公共政策研究』第 16 巻 2 号、43-57 頁。
- フィリップ・コトラー [2010]『コトラーのマーケティング 3.0 - ソーシャル・メディア時代の新法則』朝日新聞出版。
- 許伸江[2015]「中小企業の CSR の特徴と課題」日本中小企業学会『多様化する社会と中小企業の果たす役割 (日本中小企業学会論集 34)』79-91 頁。

松井滋樹[2014]「自治体による CSR 企業認証の現状と今後の方向性」株式会社東レ経営研究所『2014.6 経営センサー』17-23 頁。

Neil J. ミッチェル（松野弘・小阪隆秀ほか訳）[2003]『社会にやさしい企業-経営思想の革新と企業の社会政策の展開（The generous corporation : a political analysis of economic power）』同友館。

みずほ情報総研[2015]『平成 26 年度中小企業の CRSV への先進的取組に関する調査に係る委託事業報告書』。

名和高司[2015]『CSV 経営戦略』東洋経済新報社。

ネスレ日本株式会社[2016]「共通価値の創造報告書」（<http://www.nestle.co.jp/csv/downloads>）。

独立行政法人日本貿易振興機構（海外調査部国際経済課）[2016]「2015 年度 日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査～ジェトロ海外ビジネス調査～」  
[https://www.jetro.go.jp/ext\\_images/\\_Reports/01/02a8f069fc27694f/20150165.pdf](https://www.jetro.go.jp/ext_images/_Reports/01/02a8f069fc27694f/20150165.pdf)

丹羽孝仁[2016]「宇都宮市における中小企業振興策の新たな潮流－企業と地域社会の共生－」宇都宮市 総合政策部 政策審議室 うつのみや市政研究センター『市政研究 うつのみや』第 12 号、59-68 頁。

野村総合研究所[2014]『平成 25 年度セーフティネット支援対策等事業補助金（社会福祉推進事業分）CSV 事業の先進事例分析を通じた支援の枠組みに関する調査研究事業報告書』。

野中郁次郎・廣瀬文乃・平田透[2014]『実践ソーシャルイノベーション－知を価値に変えたコミュニティ・企業・NPO』千倉書房。

大室悦賀[2016]『サステイナブル・カンパニー入門－ビジネスと社会的課題をつなぐ企業・地域』学芸出版社。

大阪府商工会連合会[2015]『2014 年度大阪府中小企業 CSR 実態調査結果（中間報告）』。

マイケル・E・ポーター／マーク・R・クラマー[2011]「共通価値の戦略」『DIAMOND Harvard Business Review』2011 年 6 月号、ダイヤモンド社。

フリードリヒ・シュヴァルツ（石原薫訳）[2016]『知られざる競争優位－ネスレはなぜ CSV に挑戦するのか』ダイヤモンド社。

瀬戸良昭[2015]「中小企業グループと CSR－フィールドコア・平野を事例として－」日本中小企業学会編『多様化する社会と中小企業の果たす役割（日本中小企業学会論集:34）』181-184 頁、同友館。

柴田仁夫[2013]「＜事例研究報告＞自治体等による CSR 評価制度－横浜型地域貢献企業認定制度にみる地域性評価と運用上の課題を中心に－」地域活性学会『地域活性研究』Vol.4、237-246 頁。

一般財団法人 商工総合研究所[2013]『これからの CSR と中小企業－社会的課題への挑戦－』。

高岡浩三[2016]『ゲームのルールを変えろ－ネスレ日本トップが明かす新・日本的経営』ダイヤモンド社。

公益財団法人東京財団 CSR 研究プロジェクト[2014]『研究報告 CSV 白書 2014 統合を目指す CSV その現状と課題』。

同[2015]『研究報告 CSV 白書 2015 社会に応える「しなやかな」会社のかたち』。

内本博行[2015]「中小企業にみる企業の社会的責任の実践－本業と一体化した社会価値の実現」日本政策金融公庫『日本政策金融公庫論集』第 26 号、75-91 頁。

梅津光弘・段牧[2015]「経営倫理は中小企業を強くするか—CSR活動を中心に—」日本政策金融公庫『日本政策金融公庫論集』第28号、75-88頁。

# 資料



--	--	--	--

## (秘) 企業経営と社会課題の解決に関するアンケート調査

### 【調査の概要と言葉の定義について】

届出調査	統計法（平成19年法律第53号）第24条第1項前段に基づき、総務大臣に届け出ている統計調査ですので、記入内容を他に漏らしたり、統計以外の目的の使用を固く禁じられています。
調査目的	企業における、 <b>社会課題の認識及び社会課題の解決に寄与するビジネスの展開の実態や可能性</b> を明らかにし、大阪府の産業施策の検討及び実施に向けた基礎資料とする目的で実施します。
回答方法	平成28年8月31日現在の状況について、 <b>貴社の代表者もしくは担当部署（CSR・経営戦略・広報等）の方がご回答ください。</b> 記入に際しては、原則的に、選択肢の番号を○で囲み、自由記入欄には、該当する内容をご記入ください。
提出方法	本調査票にご記入いただきましたら、お手数ですが、平成28年9月30日（金）までに、 <b>同封の返信用封筒（切手不要）にてご返送いただきますようお願い申し上げます。</b>
本調査の問合せ先	大阪府商工労働部 大阪産業経済リサーチセンター（担当：天野） 〒559-8555 大阪市住之江区南港北1-14-16 大阪府咲洲庁舎24階 TEL:06-6210-9937 FAX:06-6210-9940 E-mail: shorosomu-g06@mbox.pref.osaka.lg.jp ホームページURL: http://www.pref.osaka.lg.jp/aid/sangyou/index.html
本調査における用語の定義	<b>【社会課題】</b> 持続可能な社会の維持や発展を阻害する、経済・社会・環境等の各側面の諸問題。 <b>【社会貢献】</b> 原則的に本業と直接関係のない、広く地域や社会に貢献する目的を持つ活動・取組。 <b>【CSR＝企業の社会的責任】</b> 企業活動が社会及び環境に及ぼす影響に対して企業が担う責任。 <b>【社会課題の解決に寄与すると考えられる取組・事業】</b> 本業の収益事業が社会課題の解決に寄与し、社会的な効果（価値）と経済的な効果（価値）の両立の実現を追求する事業及びその展開。

### 1 貴社の概要と経営について

問1 貴社の主な業種について、**該当する番号を1つ○で囲んでください。**

1. 建設業	2. 製造業	3. 情報通信業
4. 運輸業、郵便業	5. 卸売業、小売業	6. 金融業、保険業
7. 不動産業、物品賃貸業	8. 学術研究、専門・技術サービス業	9. 宿泊業、飲食業
10. 生活関連サービス業、娯楽業	11. 教育、学習支援業	12. 医療・福祉
13. 複合サービス業	14. 他に分類されないサービス業	
15. その他（		）

問2 貴社の主たる製品・商品・サービスは何ですか。具体的にお書きください。

--

問3 貴社の資本金と創業年をお書きください。

(資本金)  百万円 (創業年) 西暦     年

問4 貴社の従業員数、平均年齢について、該当する数字をお書きください。また、従業員数の過去3年間の変化について、**該当する番号を1つ○で囲んでください。**

	正社員（雇用期間に定めなし／役員を除く）	非正社員（パート・アルバイト・嘱託・契約等雇用期間に定めあり）
(1) 従業員数（2016年8月31日時点）	人	人
(2) 従業員の平均年齢	歳	歳
(3) 従業員数の過去3年間の変化 ※2014年から2016年の変化 ※業歴3年未満の場合は発足時以降の変化	1. 増加 2. 概ね横ばい 3. 減少	1. 増加 2. 概ね横ばい 3. 減少

問5 貴社の経営状況と経営に対する考え方について、(1) から (6) の設問では、該当する番号を1つ○で囲み、(7) の設問では、最も重視する番号を3つまで空欄に記入してください。

(1) 直近決算期の採算状況 (経常利益)	1. 黒字	2. 収支はほぼ均衡	3. 赤字
(2) 過去3年間の売上高の変化	1. 増収傾向	2. 横ばい	3. 減収傾向
(3) 今後3年間の売上高の変化 (見通し)	1. 増収傾向	2. 横ばい	3. 減収傾向
(4) 販売取引額の最も大きい販売取引先	1. 国内株式公開企業                      2. 国内株式非公開企業 3. 国内の官公庁・公的機関            4. 国内の一般消費者 5. 海外                      6. 1～5以外 (                      )		
(5) 中期経営計画 (3～5年) の策定状況	1. 策定済み   2. 策定中   3. 策定予定   4. 策定予定なし		
(6) 長期経営計画の策定状況	1. 策定済み   2. 策定中   3. 策定予定   4. 策定予定なし		
(7) 経営面で重視している方針 (最も重視する番号3つまで下記の空欄に記入)			
1. 収益性の向上                      2. 売上高・市場シェアの拡大                      3. 品質の向上 4. 営業力の強化                      5. 技術力・研究開発力の強化                      6. 販路開拓 7. 新たな製品・商品・サービスの開発                      8. 新分野への進出 (事業革新)                      9. 設備投資の拡大 10. 国際化 (海外進出・海外調達)                      11. コスト・経費の削減, 効率化                      12. 資金調達 13. 事業の多角化                      14. 人的投資                      15. 人材の確保 16. 製商品・サービスの高付加価値化                      17. 他社等との事業提携                      18. 企業のイメージアップ 19. 社員とのコミュニケーション                      20. 業務のマニュアル化や効率化の推進 21. 各種認証制度の取得                      22. 社会貢献やCSR (社会的責任) の取組 23. その他 (                      )                      24. 特になし			
【最も重視】		【2番目に重視】	【3番目に重視】

## 2 利害関係者との経営に関するコミュニケーションについて

問6 利害関係者に提供している情報について、それぞれ該当する番号をすべて○で囲み、「その他」については、具体的な内容もお書きください。さらに、貴社が重視している利害関係者について、最も重視する番号を3つまで空欄に記入してください。

利害関係者に提供している情報 (該当する番号すべてに○)	経営理念等	経営戦略・計画	財務情報	非財務情報	事業に不利な情報	その他 (左記以外)
	従業員	1	2	3	4	5
顧客・消費者	1	2	3	4	5	6 (                      )
供給者・事業提携先	1	2	3	4	5	6 (                      )
株主・投資家・出資者	1	2	3	4	5	6 (                      )
行政機関	1	2	3	4	5	6 (                      )
非営利組織・専門組織	1	2	3	4	5	6 (                      )
地域・コミュニティ	1	2	3	4	5	6 (                      )
その他 (                      )	1	2	3	4	5	6 (                      )
重視している利害関係者 (最も重視する番号3つまで空欄に記入)	1. 従業員                      2. 顧客・消費者                      3. 供給者・事業提携先 4. 株主・投資家・出資者                      5. 行政機関                      6. 非営利組織・専門組織 7. 地域・コミュニティ                      8. その他 (                      )					
【最も重視】		【2番目に重視】		【3番目に重視】		

問7 利害関係者とのコミュニケーションの手段について、該当する番号をすべて○で囲み、自社の企業価値に対する利害関係者からの評価について、該当する番号を1つ○で囲んでください。

利害関係者とのコミュニケーションの手段 (該当する番号すべて○)	1. 口頭                      2. ウェブサイト                      3. マスコミ・各種媒体誌等 4. 自社の広報誌や資料等                      5. CSR報告書・統合報告書 6. 株主総会                      7. その他 (                      )				
自社の企業価値に対する利害関係者からの評価 (該当する番号1つに○)	正しく評価されている ←                      どちらともいえない                      → 正しく評価されていない				
財務面の価値	1	2	3	4	5
非財務面の価値	1	2	3	4	5



### 3 社会貢献・CSR（企業の社会的責任）の取組の現状について

問8 貴社における社会貢献・CSRの各取組について、それぞれ該当する番号を1つ○で囲んでください。

	取り組めている	十分ではないが取り組んでいる	取組を検討中	必要だが検討していない	取り組む必要性を感じない
(1) 地域社会への参画及び発展 例：ボランティア活動、地域における啓発・教育活動やスポーツ促進、雇用の創出など、地域社会への貢献	1	2	3	4	5
(2) 人権 例：社会的弱者の差別のない雇用や人権教育など、直接的な人権侵害に加え、間接的な影響にも配慮した取組	1	2	3	4	5
(3) 消費者課題 例：積極的な情報開示、消費者とのコミュニケーション強化、エコ製品製造など、危害や被害の最小限化の取組	1	2	3	4	5
(4) 労働慣行 例：労働関連法令の遵守、職場の安全環境の改善、ワーク・ライフ・バランスの推進、人材育成・職業訓練などの取組	1	2	3	4	5
(5) 公正な事業慣行 例：独占禁止法や下請法等の遵守、意識向上教育、内部通報相談窓口の設置、フェアトレード製品の購入などの取組	1	2	3	4	5
(6) 環境 例：関係法令等の遵守、省エネ・省資源、CO2削減、サプライチェーンにおける環境・生物多様性保全活動などの取組	1	2	3	4	5
(7) 組織統治 例：利害関係者との対話、社外専門家の活用など、自社の経営監査、意思決定、組織統治の有効化の取組	1	2	3	4	5
(8) CSR規格等の参照・準拠 例：ISO26000、「京のCSRガイドライン」（京都商工会議所）、「CSR導入・ステップアップモデル」（松山商工会議所）、「CSRチェックリスト」（さいたま市）、「企業行動規範・第3版」（東京商工会議所）などの規格の参照や準拠	1	2	3	4	5
(9) その他（上記以外） 【取組内容・具体例をお書きください】	1	2	3	4	5

問9 貴社が重視する社会貢献・CSRの内容について、最も重視する番号3つまで空欄に記入してください。

1. 地域社会への参画及び発展	2. 人権	3. 消費者問題	4. 労働慣行
5. 公正な事業慣行	6. 環境	7. 組織統治	8. CSR規格等の参照・準拠
9. 上記以外（内容：_____）	10. 特に重視している内容はない		
【最も重視】	【2番目に重視】	【3番目に重視】	

### 4 社会課題の認識と社会課題の解決に主体的に取り組む意識・現状について

問10 下記の社会課題のうち、貴社にとって、①事業継続上の阻害要因、あるいは②新たな事業創出の契機（貴社の事業及び技術やサービスを活かすことができ、収益に結び付けることが期待できる）になり得ると考えられる社会課題について、それぞれ該当する番号をすべて○で囲んでください。

①阻害要因→	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
②事業機会→	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1. 人権（労働者の権利の確保・差別禁止・ハラスメント等の防止）																		
2. 貧困・所得格差																		
3. 子育て環境の整備・改善																		
4. 教育の機会や質の確保・向上																		
5. 女性の活躍推進																		
6. 健康・福祉																		
7. 環境（大気・水質・土壌・騒音などの汚染防止）																		
8. 自然（自然環境や生物多様性の保護）																		
9. 地域再生・地域活性化																		
10. 少子化																		
11. 高齢化																		
12. 障がい者の自立																		
13. 雇用・就業環境																		
14. 防犯・防災																		
15. 交通																		
16. 消費																		
17. その他（_____）																		
18. 特にない																		

問11 問10の選択肢の社会課題の解決に、企業が主体的に取り組むことに対する意識と現状について、最も近いものについて、該当する番号を1つ○で囲んでください。

1. 収益に結びつかなくても取り組むべきで、実際に取り組んでいる
2. 収益に結びつかなくても取り組むべきだが、現在は取り組んでいない
3. 収益事業の範囲内で取り組むべきで、実際に取り組んでいる
4. 収益事業の範囲内で取り組むべきだが、現在は取り組んでいない
5. 企業が、社会課題の解決に主体的に取り組むことは難しい
6. よくわからない











大阪府

大阪産業経済リサーチセンター 平成 29 年 3 月発行

〒559-8555 大阪市住之江区南港北 1-14-16

咲洲庁舎（さきしまコスモタワー）24 階／電話 06(6210)9937