

「企業の社会的責任（CSR）」に関する研究

—中小企業の経営理念と「企業の社会的責任（CSR）」に関するケーススタディ—

藤 野 洋
(商工総合研究所)
主任研究員

目 次

【緒言—本稿の背景と目的】

1. ケーススタディの概要

1.1 製造業（4社）

1.2 非製造業（3社）

2. アンケート調査に見る「社是・社訓・経営理念」とCSRの位置づけ

2.1 社是・社訓・経営理念の有無

2.2 社是・社訓・経営理念の自社の経営への反映

2.3 社是・社訓・経営理念に含まれる項目と自社の「企業の社会的責任（CSR）」の関係

2.4 用語としての「企業の社会的責任（CSR）」についての認識

2.5 社是・社訓・経営理念の有無と自社にとっての「企業の社会的責任（CSR）」の関係

2.6 「企業の社会的責任（CSR）」に取り組む目的・理由

2.7 小括

3. インタビューの結果

3.1 株式会社やまと蜂蜜

3.2 白鳥製菓株式会社

3.3 株式会社橋本鋳造所

3.4 武州工業株式会社

3.5 マテックス株式会社

3.6 中川株式会社

3.7 株式会社アットマーク・ラーニング

4. 総括

【結語】

【緒言—本稿の背景と目的】

『「企業の社会的責任（CSR）」に関する研究—中小企業への適用についての考察—』（文献調査：商工金融2012年9月号に抄録を掲載）、及び「中小企業の社会的責任（CSR）」に関する

調査」（アンケート調査：同8月号に概要を掲載）では、CSRに関する歴史的・理論的な展開を踏まえて、中小企業のCSRに対する認識、取組みの内容、支援策の必要性に対する判断等について論じた本稿、及びアンケート調査における「企業の社会的責任（CSR）」の定義は次

ページ末尾参照。なお、以下では、「CSR」と略す場合がある）。

文献調査の中では、日本には、江戸時代の商人の商売上の規範（商人道）、あるいは明治時代に渋沢栄一が唱えた「道德経済合一説」といった、現代のCSRに該当する考え方が古くから存在していたことを論じた。これらは、多くの商人や企業経営者にとって、いわゆる「家訓」ないしは「社是・社訓・経営理念」として伝承されることが多かったと思われる。

また、アンケート調査の結果からは、多くの中小企業が社是・社訓・経営理念に基づいて、より良い製・商品・サービスの提供と地域社会への貢献を中心にCSRに取り組んでいることが分かった。もっとも、社是・社訓・経営理念は創業時に作成され、変更が加えられないケースもあることが推測されるが、時代の変遷、中小企業を取り巻く環境の変化とともに、法令順守、地球環境保護、等についてもCSRとしての重要性を認識する企業が増えていることも分かった。なお、大企業（国内の株式公開企業）のサプライチェーンの川上に属している中小企業では、例えば、環境保護について先進的な取

組みをしている企業が多く、販売先からの取引上の優遇が支援策として必要との判断が窺われた。さらに、利益の追求にそれほど拘っておらず、（地域）社会への貢献に内発的に取り組む企業、いわば「ソーシャル・ビジネス的な特性」を有した中小企業が一定規模で存在していることも示唆された。

そこで、上記の文献調査とアンケート調査の結果を検証するために、業種の多様性と（社是・社訓・経営理念の伝承の状況を調査するために）業歴の長さを考慮して、アンケート調査の回答企業¹、あるいは各種のマスメディアで紹介されている「ソーシャル・ビジネス」、合計7社²を対象に社是・社訓・経営理念と自社が取り組んでいるCSRについてインタビューを行った。

本稿は、中小企業の社是・社訓・経営理念とCSRの関係とその取り組み内容等について、インタビューの結果を、主にアンケート調査との関連を念頭においてまとめたものであり、中小企業の研究者や政策担当者等の関係者に多少とも参考になれば幸いである。

「企業の社会的責任（CSR）」（CSRはCorporate Social Responsibilityの略）

本調査では、企業の社会的責任（CSR）を「法令順守に基づいた事業活動により収益を確保することにとどまらず、（地球）環境の保全や（地域）社会とそのメンバー（例：従業員）への貢献とのバランスにも配慮すること等も企業が負うべき責任であるとの考え」、あるいは「そうした考えに基づく活動・取り組み」とした。

¹ 業歴60年以上の回答企業から選出した。

² 社是・社訓・経営理念を有する製造業4社（食料品、医薬品、鉄鋼、輸送用機械）、非製造業3社（卸売業、小売業、教育・学習支援業）。なお、「1. ケーススタディの概要」と「3. インタビューの結果」の記載順は日本標準産業分類に拠る。

1. ケーススタディの概要

1.1 製造業（4社）

No.	名称 (創業年)	業種 〔主な製品〕	社是・社訓・経営理念
1	(株)やまと蜂蜜 (1945年)	食料品製造 〔液状甘味料、 蜂蜜産品〕	【経営理念】(公表) 蜂蜜を通じ、大自然の法則を知り実践し 社会に貢献し、従業員の家族と共に発展する
2	白鳥製薬(株) (1916年)	医薬品製造 〔原薬、食品添加 物、健康食品〕	【わたしたちのCredo】(全員参加型の作成プロセス)(公表) ・わたしたちは、お客様に満足いただけるサービスを迅速に提供します。 ・わたしたちは、お客様との利益の共有を目指します。 ・わたしたちは、新しい技術を積極的に取り込み、お客様と共に成長します。 ・わたしたちは、次世代の人材を育成することで組織力を維持、向上します。 ・わたしたちは、職場の安全と環境整備に万全を尽くします。 そしてわたしたちは、地域社会との共存を常に意識し、環境に配慮した 会社であり続けます。 (注)別に、「経営理念」も制定
3	(株)橋本铸造所 (1912年)	鉄鋼業 〔铸造業〕	【社訓】(口伝) ・よい製品を安く、早く作る。 ・あきらめないで粘る。
4	武州工業(株) (1952年)	輸送用機械製造 〔自動車、トラック、 特殊車両部品〕	【会社方針】(公表) 私達は、創意と熱意と人の和で、職場の体質改善を計り、 顧客に信頼され、働き甲斐のある企業にする。 (注)別に、「品質基本方針」、「環境理念」、「環境方針」も制定

社是・社訓・経営理念に含まれる項目(注1)												主なCSRの取組み (末尾の番号は注2,3による)	No.
図表2(アンケート調査。p.38)の主要回答項目(注2)											その他(注3)		
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫		
○	○								○	○		・製品の質・安全の確保(ISO22000への取り組み)①,⑧ ・環境保護のための主力工場の移転、浄化槽への投資⑥ ・育児休業の制度化⑪ ・「ミツバチと生命館」設置⑩	1
○	○		○		○				○	○	○	・高品質の製品作り(米国FDAの査察でも認められる)① ・短時間勤務の制度化⑪ ・社長が地元祭典の委員長を務めるなど、公職を多数歴任②,⑩ ・ISO14001認証取得、廃棄物の適正な処理⑥	2
○												・高付加価値の製品作り(低膨張合金の開発)① ・人材の確保・育成(不況期にも採用し、育成)⑪ ・大気汚染防止等のために集塵機に投資⑥	3
○	○				○					○	○	・高い品質と生産性のもの作り(一個流し生産方式)① ・人材の早期戦力化⑪ ・グリーン調達、太陽光発電装置の設置、マテリアルフローコスト会計への取り組み⑥ ・適正な納税⑤	4

(注1) 経営理念とは別に定められている各種の活動方針等も含めて、筆者が判断した。

(注2) ①より良い製・商品、サービスを提供すること、②自社が所在する地域社会の発展に寄与すること、③法令を順守し、倫理的行動をとること、④新たな技術や知識を生み出すこと、⑤収益をあげ、税金を納めること、⑥地球環境の保護に貢献すること、⑦人権を尊重・保護すること、⑧人体に有害な製・商品、サービスを提供しないこと、⑨雇用を創出すること、⑩フィランソピーやメセナ活動を通じて、社会に貢献すること

(注3) ⑪従業員への配慮、⑫顧客志向

1.2 非製造業（3社）

No.	名称 (創業年)	業種 〔主な商品・サービス〕	社是・社訓・経営理念
5	マテックス(株) (1929年)	卸売業 〔窓、ガラス、サッシ等建材〕	【経営理念】(抜粋)(公表) ① 窓をつうじて社会に貢献する ～暮らしに不可欠な窓の可能性・高付加価値化を追求する～ ② 「卸の精神」を貫く ～共に考え、協働し、各々の顧客販売店の成長と発展を目指す～ ② 信用を重んじ誠実に行動する ～裏切らない、約束をきちんと守る～ ③ 浮利を追わず堅実を旨とする ～社会価値のない一時的な利益を追わない(=本業徹底)～ ⑤ 人間尊重を基本とする ～いかなる場合においても、人間の尊厳を傷つけてはいけない～ (注) 別に環境に関する「基本方針」、「行動指針」も制定
6	中川(株) (1910年)	小売業 〔祭り、及び同関連用品〕	【社訓】(公表) ① 『商いは飽きない』 ② 『お客さまの顔が見える商い』 ③ 『日本伝統文化の継承』
7	(株)アットマーク・ラーニング (1999年)	教育・学習支援業 〔通信制高等学校、インターナショナル・スクール〕	【経営理念】(公表) 教育産業が閉鎖的な国内産業からグローバルな国際産業に変わりつつある中で、インターネット教育革命を推進する中核的存在として1万人の生徒を自己選択・自己決定・自己責任の資質と能力を持つ人財として世に送り出し、日本および人類社会の進展に貢献します。 (注) 別に「創業理念」も制定

社是・社訓・経営理念に含まれる項目(注1)													主なCSRの取組み (末尾の番号は注2,3による)	No.
図表2(アンケート調査。p.38)の主要回答項目(注2)											その他(注3)			
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫	⑬		
○	○				○	○			○	○	○		・「エコ窓」の普及促進活動(エコ窓普及促進会の支援)によるCO ₂ 削減、社内での3Rへの取組み⑥ ・本業を通じた地域社会の活性化(ガラス販売店の支援、地場工務店の支援)、震災の被災地支援(「EcoMado Aid」プロジェクト)、学生への職業観の醸成①,②,⑥,⑩,⑫ ・人材育成とワーク・ライフ・バランス⑦,⑪	5
○											○ (日本伝統文化の継承)		・法令順守の取り組み(関連法令の担当の割り当て、専門家との連携確保、海外の委託生産先の活動のチェック)③ ・CO ₂ 削減(社内システムのASP化、クラウド化、事業所照明のLED化による節電)⑥ ・震災の被災地支援(地元の神社、経済団体との連携)、地元の経済活性化(ITによる情報発信、地元企業への普及)①,②,⑩	6
○	○ (注4)				○ (注4)						○		・既存の教育システムの不足を補完する特区学校(既存の学校での教育になじみにくい児童への学習機会の提供)①,⑫ ・児童と地域住民の交流による相互効果、地域資源の事業化② ・環境に配慮する人材の育成⑥,⑫	7

(注1) 経営理念とは別に定められている各種の活動方針等も含めて、筆者が判断した。

(注2) ①より良い製・商品、サービスを提供すること、②自社が所在する地域社会の発展に寄与すること、③法令を順守し、倫理的行動をとること、④新たな技術や知識を生み出すこと、⑤収益をあげ、税金を納めること、⑥地球環境の保護に貢献すること、⑦人権を尊重・保護すること、⑧人体に有害な製・商品、サービスを提供しないこと、⑨雇用を創出すること、⑩フィランソピーやメセナ活動を通じて、社会に貢献すること

(注3) ⑪従業員への配慮、⑫顧客志向、⑬その他

(注4) 経営理念には直接記載されていないが、意味合いとして含んでいる(本文参照)。

2. アンケート調査に見る「社是・社訓・経営理念」とCSRの位置づけ

ここでは、「中小企業の社会的責任（CSR）に関する調査」（以下では、「アンケート調査」という。全容は当研究所ホームページを参照されたい）に基づいて、「社是・社訓・経営理念」（以下では、「社是等」、あるいは「経営理念等」と略す場合がある）とCSRについて概観し、ケーススタディの導入とする。

2.1 社是・社訓・経営理念の有無

「社是・社訓・経営理念」（明文化したものだけでなく、口伝のものも含む）の有無をみると、「ある」が81.1%（残りは「ない」）であり、経営理念等を有する企業が大半を占めている（回答企業数677）。

2.2 社是・社訓・経営理念の自社の経営への反映

2.2.1 全体（図表1）

○社是・社訓・経営理念のある企業について、その自社の経営への反映の状況をみると、以下の順序となっている。

第1位「自社のパンフレット・ホームページ等で社是等を公表している（以下では、「公表している」と略す場合がある）」（45.4%）

第2位「個々の活動方針や経営計画に具体的に織り込んでいないが、社是等の精神に則って事業を行っている（以下では、「計画に織り

込んでいないが、社是等の精神に則っている」と略す場合がある）」（42.8%）

第3位「社是等に基づいて、生産・販売、環境保護・管理、品質管理等に関する各種の活動方針を立てている（以下では、「社是等に基づいて、活動方針を立てている」と略す場合がある）」（31.9%）

第4位「社是等に基づいて、年度間の、あるいは中・長期的な経営計画を策定している（以下では、「社是等に基づいて、経営計画を策定している」と略す場合がある）」（29.3%）

第5位「社是等は観念的・精神的なものであり、実際の経営には反映していない（以下では、「経営には反映していない」と略す場合がある）」（8.5%）

2.2.2 主な販売先の態様別（図表1）

○主な販売先の別にみると、以下のような特徴がみられる。

①「株式公開企業に売上の50%超を依存」している企業

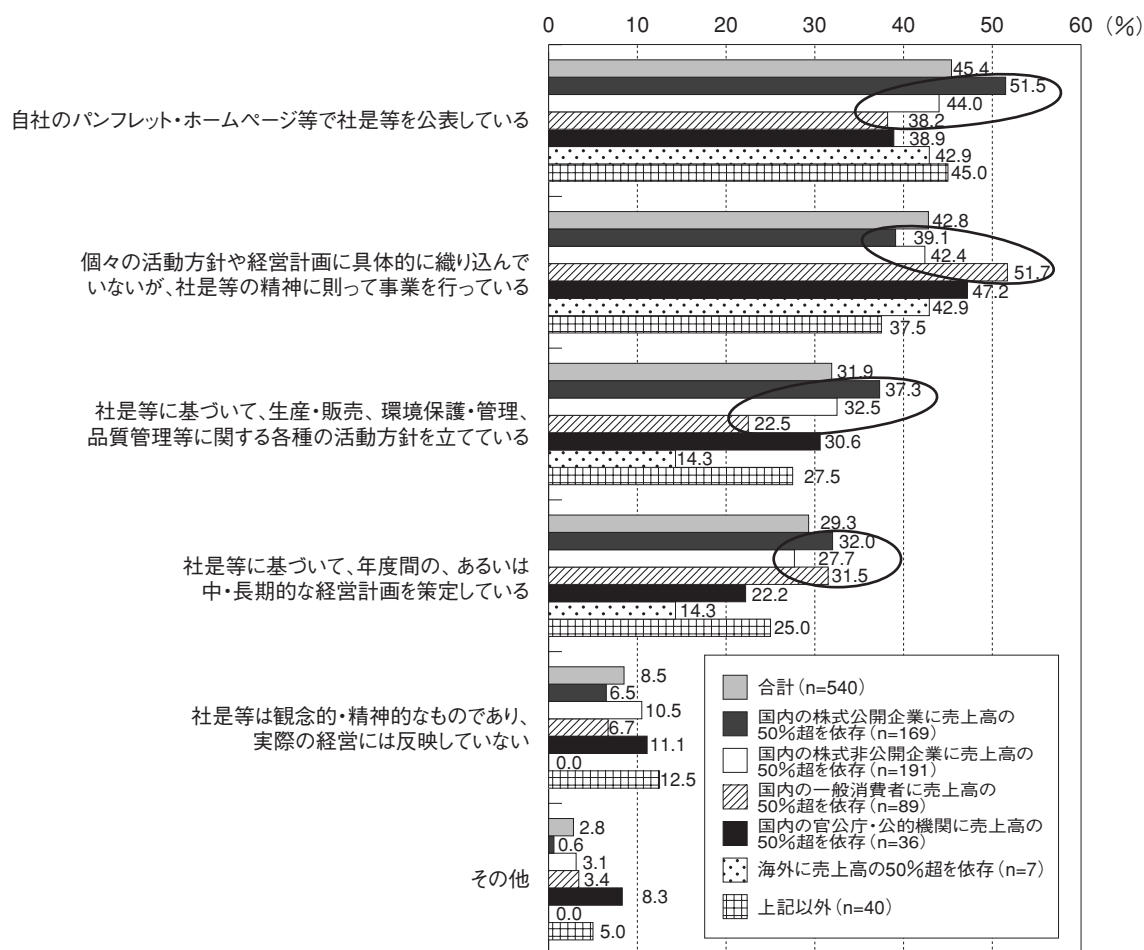
「公表している」（51.5%）、「社是等に基づいて、活動方針を立てている」（37.3%）、「社是等に基づいて、経営計画を策定している」（32.0%）の比率が相対的に高い。

②「消費者に売上の50%超を依存」している企業

「計画に織り込んでいないが、社是等の精神に則っている」（51.7%）の比率が相対的に高い。

(図表1) 社是・社訓・経営理念の自社の経営への反映

(主要販売先の態様別:複数回答)



(注)「国内の官公庁・公的機関に売上高の50%超を依存」、「海外(の企業、一般消費者、官公庁・公的機関)に売上高の50%超を依存」、「上記以外」は回答企業数が少ないため、分析の対象としない。

2.3 社是・社訓・経営理念に含まれる項目と自社の「企業の社会的責任 (CSR)」の関係

2.3.1 全体 (図表2)

社是・社訓・経営理念に含まれる項目をみると(対象は経営理念等を「有する」企業)、「より良い製・商品、サービスを提供すること」(88.4%)の比率が最も高く、これに、「自社が所在する地域社会の発展に寄与すること」(60.4%)、「法令を順守し、倫理的行動をとること」(52.1%)が続いている。

2.3.2 社是・社訓・経営理念と自社の「企業の社会的責任 (CSR)」の関係 (図表2)

○「①社是・社訓・経営理念に含まれる項目」と「②自社にとっての『企業の社会的責任 (CSR)』に含まれる項目」の関係をみると、「より良い製・商品、サービスを提供すること」がともに80%台で第1位になっている。また、「自社が所在する地域社会の発展に寄与すること」はともに60%台(①では第2位、②では第3位)、「新たな技術や知識を生

み出すこと」はともに40%台（①では第4位、②では第6位）と似通った比率となっている。

○「法令を順守し、倫理的行動をとること」は①では52.1%で第3位であるが、②では69.2%と①よりも大幅に高い比率となっており、順位も第2位と①よりも高くなっている。

○「収益をあげ、税金を納めること」は①では32.7%で第5位となっているが、②では

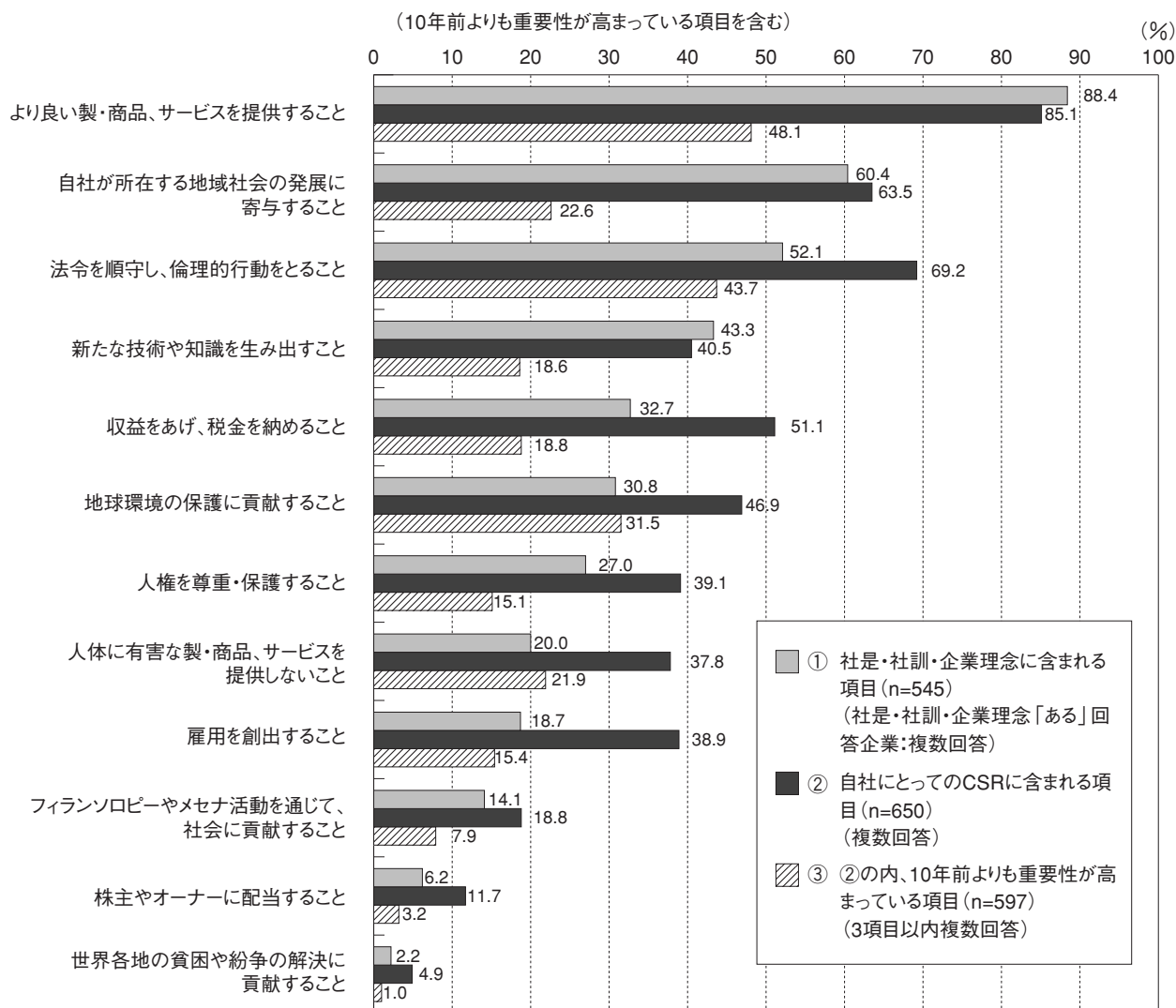
51.1%と①よりも大幅に高い比率となっており、順位も第4位となっている。

○「地球環境の保護に貢献すること」は①では30.8%で第6位となっているが、②では46.9%と①よりも大幅に高い比率となっており、順位も第5位となっている。

○上位6項目は①と②で一致している。

○「雇用を創出すること」は①では18.7%で第9位となっているが、②では38.9%と①より

(図表2) 社是・社訓・経営理念と自社にとっての「企業の社会的責任(CSR)」の関係



(注)「フィランソロピー」とは、寄付やボランティア等の社会貢献のこと。「メセナ」とは、社会貢献の一環として企業が行う芸術・文化への支援のこと(広義には、企業が行う社会貢献活動を指す場合もある)。

も大幅に高い比率となっており、順位も第8位となっている。

○上記以外では、②の項目の順位は①と同じか、もしくは下位であるが、比率は全て②が①を上回っている。

○中小企業は社是・社訓・経営理念に基づいて、上位6項目を中心に自社の企業の社会的責任（CSR）に取り組んでいることが分かる。ただし、社是・社訓・経営理念は創業時に作成され、変更が加えられないケースもあることが推測されるが、時代の変遷、中小企業を取り巻く環境の変化とともに、法令順守、地球環境保護、人権保護、雇用の創出を始めとして、その他の項目についても企業の社会的責任（CSR）としての重要性を認識する企業が増えているものと思われる。

2.3.3 自社の「企業の社会的責任(CSR)」と10年前よりも重要性が高まっている項目の関係（図表2）

○「②自社にとっての『企業の社会的責任（CSR）』に含まれる項目」と、その中で「③10年前よりも重要性が高まっている項目」の関係を見ると、②、③ともに、第1位は「よ

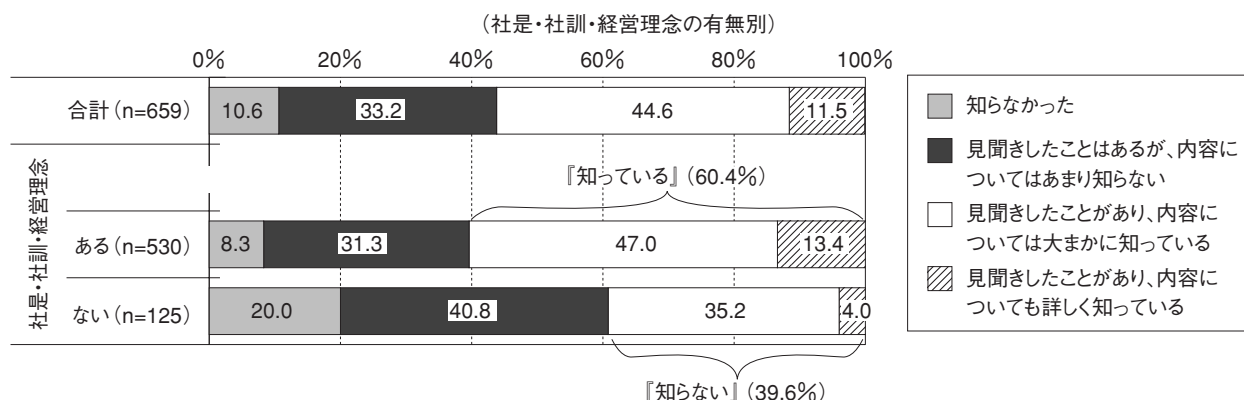
り良い製・商品、サービスを提供すること」、第2位は「法令を順守し、倫理的行動をとること」で一致している。

○「地球環境の保護に貢献すること」は②では第5位であったが、③では第3位となっている。また、「人体に有害な製・商品、サービスを提供しないこと」は②では第9位であったが、③では第5位となっている。地球環境問題の深刻化や2000年代初頭に多発した企業の不祥事を背景に最近10年間でこれらの項目の重要性が高まったものと思われる。

2.4 用語としての「企業の社会的責任（CSR）」についての認識

○社是・社訓・経営理念を「ある」とする企業では、用語としての「企業の社会的責任（CSR）」を『知っている』の比率（60.4%）が『知らない』とする企業（39.6%）を大きく上回っている。『知っている』企業では、「大まかに知っている」、「詳しく知っている」の比率がともに社是等が「ない」企業を上回っている（図表3）。

（図表3）用語としての「企業の社会的責任（CSR）」についての認識



2.5 社是・社訓・経営理念の有無と自社にとっての「企業の社会的責任（CSR）」の関係

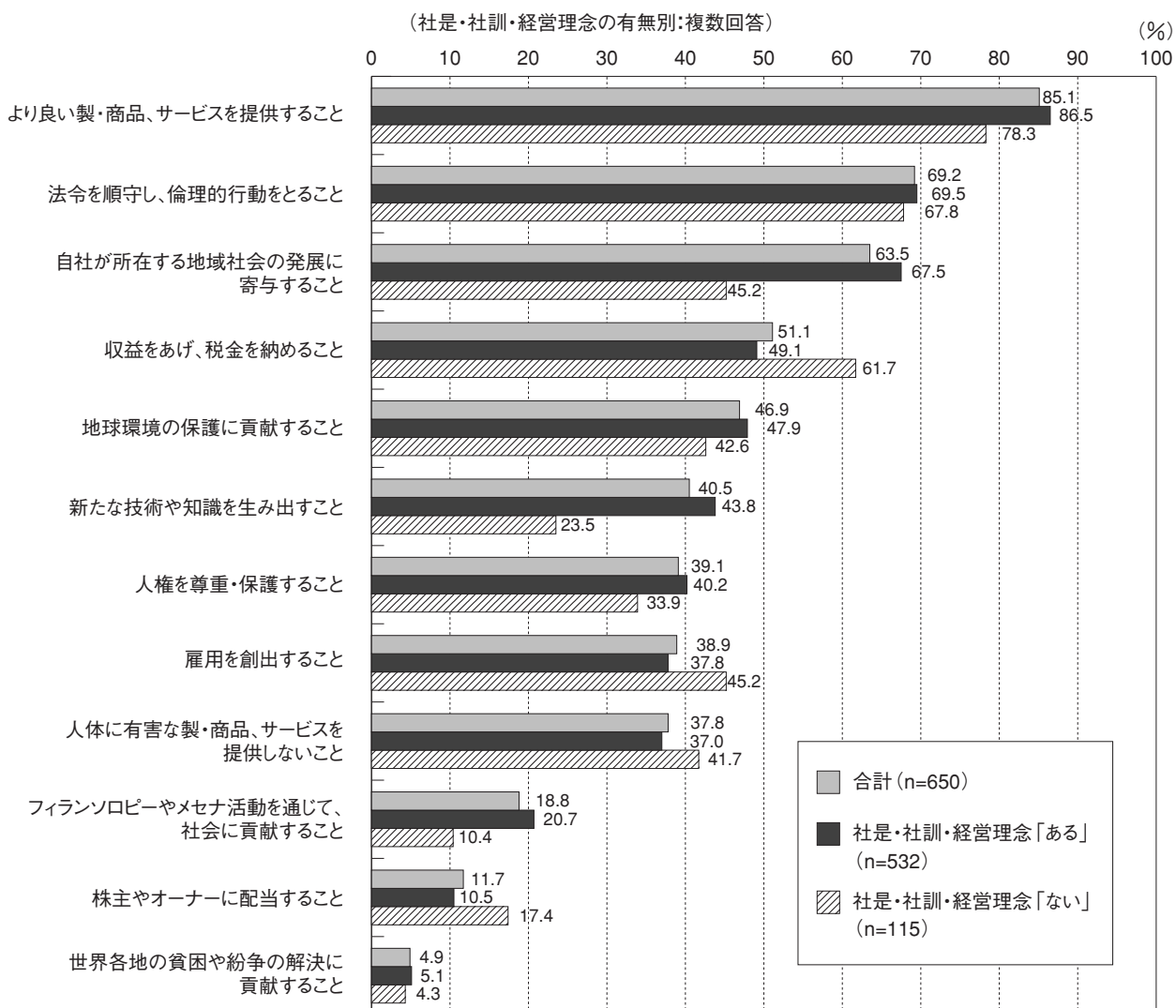
○自社にとってのCSRを社是・社訓・経営理念の有無の別にみると、「より良い製・商品、サービスを提供すること」、「自社が所在する地域社会の発展に寄与すること」、「人権を尊重・保護すること」、「フィランソロピーやメセナ活動を通じて、社会に貢献すること」等で、社是等が「ある」企業の比率が「ない」企業の比率を上回っている（図表4）。

○「収益をあげ、税金を納めること」、「雇用を創出すること」、「株主やオーナーに配当すること」等で社是等が「ない」企業の比率が「ある」企業の比率を上回っている（図表4）。

2.6 「企業の社会的責任（CSR）」に取り組む目的・理由

○「企業の社会的責任（CSR）」に取り組む目的・理由をみると、「企業イメージの向上」（63.4％）の比率が最も高く、これに「経営理念等に社会的責任の履行が含まれている」

（図表4）自社にとっての「企業の社会的責任（CSR）」に含まれる項目



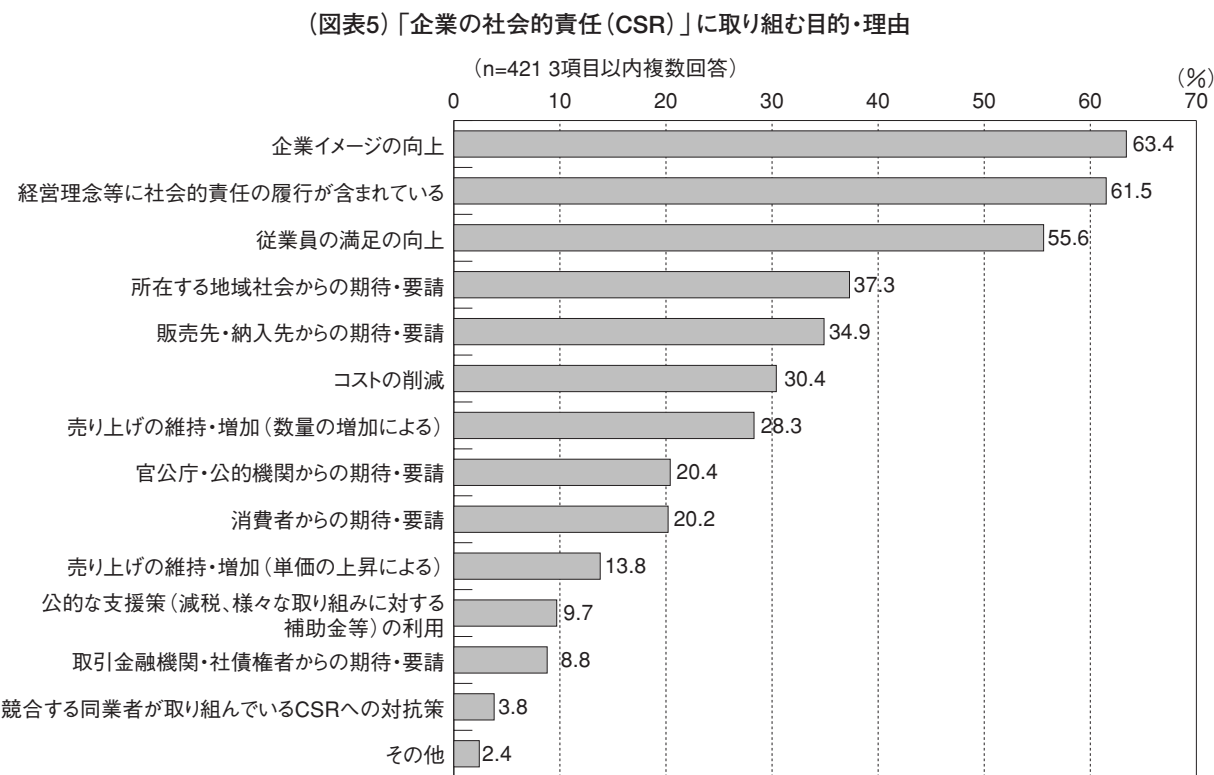
(61.5%)、「従業員の満足の向上」(55.6%)
 が続き、過半数に達している。以下、「所在
 する地域社会からの期待・要請」(37.3%)、
 「販売先・納入先からの期待・要請」(34.9%)、
 「コストの削減」(30.4%)等が続いている
 (図表5)。

2.7 小括

以上から、中小企業の経営理念等とCSRに
 ついて以下のようなことが言える。

- ①8割の企業が経営理念等を有している。
- ②経営理念等の自社の経営への反映の方法とし
 ては、公表が最も多い。株式公開企業に依存
 している企業では、過半数が経営理念等を公
 表しており、各種の活動方針や中・長期的な
 経営計画に反映しているとする企業も相対的

- に多い。
- ③中小企業は社是・社訓・経営理念に基づい
 て、CSRに取り組んでいることが分かる。時
 代の変遷、中小企業を取り巻く環境の変化と
 ともに、法令順守、地球環境保護、人権保護、
 雇用の創出を始めとして、その他の項目につ
 いても企業の社会的責任（CSR）としての重
 要性を認識する企業が増えている。特に、地
 球環境問題の深刻化や2000年代初頭に多発
 した企業の不祥事を背景に最近10年間で地
 球環境の保護と製・商品、サービスの安全の
 重要性が高まった。
- ④経営理念等が「ある」企業では、6割超の企
 業がCSRという用語を知っている（「ない」
 企業は4割弱）。
- ⑤経営理念等が「ある」企業では、「ない」企



(注) 対象は、「企業の社会的責任(CSR)全般」を「十分行えている」または「大体行えている」と自己評価した企業

業よりもより良い製・商品、サービスの提供、地域社会の発展、新技術・知識の創出、人権保護、フィランソロピー等の社会貢献を自社のCSRとして考えている。

次章（第3章）では、CSRについて先進的な取り組みをしている企業も含めて7業種7社のインタビューの結果を記載し、然る後に第4章（総括）において、本章の小括の結果と比較し、併せて中小企業のCSRに対する支援策についても言及する。

3. インタビューの結果

本章では、「1. ケーススタディの概要」に記載した7社について、個々にインタビューの結果を詳細に記載する。

その構成は以下の通りである。

【インタビューの構成】

1. 企業概要
2. 沿革
3. 当社の事業の特徴
4. CSRの原点となる社是・社訓・経営理念について
5. CSRの取り組み
6. 当社の経営・CSRに対する理解・評価

こうした構成とした理由は、社是・社訓・経営理念と各社が取り組んでいるCSRは、それぞれの企業の歴史と営んでいる事業の特徴に大きく規定されると考えられるからである。

「5. CSRの取り組み」の取り組み項目の記

載の順序は、インタビューを行った際に筆者が受けた印象による重点に概ね基づいている。したがって、その順序はインタビューの対象先が指定したものではなく、対象先ごとに組み項目の順序や範疇は異なる（例①：「環境保護」の記載順はA社では最初、B社では2番目、C社では最後等、例②：同じ内容の取り組みがA社では「環境保護」として、B社では「地域社会へ貢献」として記載される等）。

なお、各社の代表的な取り組みを記載したものであり、網羅的ではないことにも留意されたい。

3.1 株式会社やまと蜂蜜

—蜜蜂を通じて大自然の恵みを社会に伝え、安全で品質の高い製品作りを続ける—

訪問日時 2012年3月6日 14:00-15:00

聴取先 当社役員

1. 企業概要

所在地：奈良県奈良市

創業・設立年：創業1945年、設立1968年

資本金：8,500万円 従業者数：80名

事業内容：コーヒー・紅茶用液状甘味料、濃縮飲料のポーションパック³の製造、はちみつの採集・充填販売、ローヤルゼリー・花粉・プロポリス他蜂製品の販売

拠点：本社の他に、本社に隣接する奈良工場と山辺郡山添村の山添工場（主力工場）を有する。なお、山添工場の敷地内には、「ミツバチと生命館」（後述）を併設している。

3 ポーションパックとは、通常、1回使用分の液状甘味料やコーヒー・紅茶等の濃縮飲料のプラスチック製の小型容器である。当社では容器に甘味料や濃縮飲料をポーションパックに充填し、販売している。

2. 沿革

当社創業者（現会長）は就学中の1937年からミツバチを養い、受粉を媒介することによって食物連鎖の起点である植物が成長するという自然界での偉大な役割をミツバチが担っていることに感銘を受けた。その結果、養蜂業を志し、1945年に「やまと養蜂場」を創設したことが当社の起源である。したがって、養蜂については70年、事業としては60年を、それぞれ上回る歴史を有する老舗の食品メーカーである。1960年に、時代の要求と「偉大な自然の恵み」であるハチミツをより多くの人に愛用してもらうため、名称を「やまと蜂蜜本舗」に変更し、自社製品の生産販売を開始、1968年に法人化（商号：(株)やまと蜂蜜）した。1979年に現在の本社所在地に工場を新設し、1980年に大手食品問屋、大手コーヒーメーカーとの取引を開始。この頃から、主力製品を蜂蜜から、液状甘味料（ガムシロップ等）の製造とポーションパックへの充填に徐々に移し、1990年に事業拡張と受注拡大に伴い、山添工場を新設竣工した。現在は、二代目の社長が事業を運営している。

3. 当社の事業の特徴

現在、当社の主力事業は大手製糖会社の連結子会社向けのガムシロップのポーションパックのOEM生産である。蜂蜜の製造から液状甘味料に主力製品が移った理由は、1979年に当社が蜂蜜と果糖を混合した液状甘味料の開発に成功し、大手の食品卸売業者・コーヒーメーカーとの取引が始まったことである。これを発端に、製糖会社、外食産業（レストラン・喫茶チェーン・ファーストフード）、大手チェーンストア、

地域生活協同組合等へと取引が広がり、液状甘味料（ガムシロップ等）やコーヒー、紅茶、ココア等の濃縮飲料のポーションパックへと事業が拡大していった。現在は売上げの約9割が法人向けであり、納入先は十数社に及ぶ。濃縮飲料の原料については、コーヒーは豆の支給をメーカーから受け、紅茶は茶葉を仕入れて抽出した濃縮液をパック化している。

一方、創業事業である蜂蜜の関連事業については、現在も二百群のミツバチを飼育し、オンラインショップで販売している。また、オンラインショップでは世界各国から輸入した蜂蜜やとうもろこしと馬鈴薯を原料とする液状甘味料、及び蜂蜜から抽出した原料を使用した化粧品等の小売も行っており、消費者向けの売上げは全体の1割程度となっている。

4. CSRの原点となる社是・社訓・経営理念について

当社は、以下の経営理念をホームページに掲載している。

【経営理念】

蜂蜜を通じ、大自然の法則を知り実践し
社会に貢献し、従業員の家族と共に発展する

この経営理念は創業時に創業者が定めたものである。当社の製品を通じて、既に述べたミツバチと大自然の恩恵を社会にもたらし、自社と従業員（とその家族）がともに発展することを根本的な原理としている。

現在の主力製品は液状甘味料となっている

が、自然の恵みを社会にもたらすと言う精神は生きており、自然、健康・安全を重視した事業を展開している。

係長以上には、四半期ごとに会社の状況を経営陣が説明しており、折に触れ経営理念についても徹底している。

経営理念から当社のCSR観を窺うと、「自然の恵みを活かした安全で高品質の製品づくり」と、「社会への貢献」が基本になっており、従業員の福利も重視していることが分かる。

以下では、これらについての取り組みを見てみる。

5. CSRの取り組み

5.1 製品の品質確保による業績の維持・向上

基本的には、赤字を出すと言うことは社会に害毒を流しているということである。したがって、企業たるものは、本業から外れることなく黒字を計上することが社会に対する責任である。当社のような食品メーカーが業績を維持・向上するためには、安全で高品質な製品づくりをすることが決定的に重要である。このことは、約10年前に業界最大手の乳業メーカーが、製造工程の不備で消費者が食中毒になるという不祥事を起こしたことをきっかけに解体に追い込まれたことから明らかである。

当社は、主要な販売先毎に年に1,2回製造工程の監査を受けており、トータルで毎年十数回の監査を受けている。このため、これまでも製

品の安全管理には細心の注意を払ってきた。

現在、食品安全の水準をさらに向上させるためにISO22000⁴の認証取得のための体制整備を進めている。これは、主力販売先である製糖会社の連結子会社から認証取得を要請されたことから取り組んでいる。現下の状況では、たとえ食中毒などの実害がなくても、異物の混入、消費期限切れ食品の流通、あるいは表示のミスが厳しく追及され、適正な対策を講じていないこと自体が指弾されることもありえる。食品安全に関連する不祥事は社会的な影響が大きく、場合によっては業績に深刻な影響を及ぼしかねない。製糖会社本体は既にISO22000の認証を取得しており同社のグループの製品のトレーサビリティ⁵の確保のために、当社のようなサプライヤーに対しても同様の対策を講じるように要請しているのである。

当社としても、OEM等で販売した製品の品質に問題があった場合、発注企業に迷惑をかけるしまうわけには行かないので、仕入原料のトレーサビリティはもちろんのこと、工場内だけでなく出荷にいたるまでのすべての工程での安全管理の体制構築が必要となっている。基本的には、5S（整理、整頓、清掃、清潔、躰）、あるいは7S（5S＋殺菌、消毒）の延長であり、時代の流れに対応する必要があると考えている。

現状では、ISO22000の関連で1千万円を超えるコストの負担と、プロセスの検証などを時間外勤務で行うなど、従業員の負担が大きいも

4 「HACCPの食品衛生管理手法をもとに、消費者への安全な食品提供を可能にする食品安全マネジメントシステム（FSMS）の国際規格」（一般財団法人日本品質保証機構Web（http://www.jqa.jp/service_list/management/service/iso22000/）より）。従来の食品安全の考え方は工場内での衛生管理が主体であったのに対して、ISO22000は、仕入れた原材料の品質のトレーサビリティから、製品の表示や販売先とのコミュニケーションまで含めて管理する。いわば、自社の川上と川下を含むサプライチェーンを対象とした総合的な対策である。

5 トレーサビリティ（追跡可能性）とは、一般的には、物品の流通経路を原材料・部品の仕入、製品の生産から出荷、消費あるいは廃棄までの各段階で追跡が可能な状態のことである。ISO22000では、サプライヤーから直接納入される原材料及び最終製品の最初の流通経路を明確にすることを求めている。

の、今後、大手製糖会社グループとの取引の幅が広がることが期待できる。また、当社自身も消費者向けの販売を行っているため、ISO22000の認証取得は食品安全の管理や当社へのクレーム対応の体制整備という面でもメリットがある。

ただ、上述の大手乳業メーカーは高度な食品安全管理の体制を有していたにも拘らず、不祥事を起こした。このことを教訓にして、認証を取得した後に気の緩みが生じないように、管理者に徹底する必要があると考えている。

5.2 環境保護

環境保護に関しては、本社に隣接する奈良工場の近隣は宅地開発が進んでおり、廃液を適切に処理し水質を汚染しないように、3回にわたって浄化槽の設備投資を行った。また、充填機（液状甘味料や濃縮飲料をポーションに充填する機械）は稼動音が大きいのので、騒音による近隣被害を防ぐために、主力工場を山間部である山添に移転した。

また、自然な材料で消費者の健康を増進する製品作りが当社の基本であり、これは環境に優しい製品であると考えている。例えば、当社は、国内で初めて蜂製品の4種（蜂蜜・生ローヤルゼリー・プロポリス抽出原液・花粉荷⁶）のみを原料とする製品を開発し、販売している⁷。この製品は極力自然な形で消費者が摂取できるように、原料の加工の度合いが低い状態で作っている。薬ではないものの、原料が持つ効能の相乗効果で、体内のバランスを最良の状態に保

ち、健康と自然治癒力（自己免疫力）を引き出す効果がある。

このように、製造工程が近隣環境を悪化させないようにしており、製品自体も環境に優しいものであると考えている。

5.3 従業員への配慮

当社は「企業は人なり」と考えており、従業員が会社の維持・発展にとって重要であるため、福利厚生を整備と企業という組織を発展させる「組織人」としての人材の育成に力を入れている。

製品作りにおいては、従業員のモチベーションを維持・向上することが重要である。工場の従業員には、子育て世代の女性が少なくないため、託児施設への送迎等に配慮して勤務体制は柔軟に変更している。加えて、2006年に育児休業・出産休暇を制度化し、社員が気兼ねなく利用できる環境を整備したことにより、子育てをできるように配慮している。

また、すでに述べたように、ISO22000の認証取得に向けた体制整備の経験を通して、特に中間管理者の「組織人」としての意識とスキルが向上することが期待される。

5.4 地域社会への貢献

地域社会への貢献についても、当社の創業事業である養蜂、ミツバチ、蜂蜜を軸として行っている。1995年3月山添工場敷地内に「ミツバチと生命館」を開館した。ここでは、ミツバチの生態や蜂蜜・プロポリス等の蜂製品の特徴と

⁶ ミツバチが花粉を蜜で固めたもので、タンパク質やミネラルを豊富に含んでおり、ローヤルゼリーの原料となる。

⁷ 当社Webによると、ブルガリアの国民が長寿であることの一因は、蜂の巣ごと蜂蜜を飲食することにより、蜂蜜・生ローヤルゼリー・プロポリス・花粉を一度に体内に摂取していることである。

その製造方法などを各種の展示物で紹介しており、自然食レストランも併設している。「ミツバチと生命館」は山添工場とともに校外授業を行う学校の見学を受け入れており、地域住民がミツバチの役割と自然の恵みを理解することに寄与している。

また、開館と同時にみつ蜂観音立像を建立した。これは、ミツバチの生態を知りつくし、ミツバチが花の交配を介し、自然界の生命を支えている偉大さを養蜂家として伝える義務を感じるとともに、消費者に蜂製品の正しい知識とミツバチが作りだした蜂産品を自然の姿で提供することを誓うためのシンボルとしている。

本社と奈良工場にも近隣の小学校・幼稚園からの児童の見学を受け入れており、当社の事業内容とミツバチ、蜂蜜の意義について説明している。

この他に近隣の祭事や老人会への支援を会社で行っているが、会長と社長も個人で支援して

いる。これは、会長と社長の住居も本社の近隣にあり、地場老舗企業のオーナーとして、あるいは地元の名士として、地域社会と共存するために貢献することが必要であると考えていることによる。

6. 当社の経営・CSRに対する理解・評価

当社の現在の主力製品は液状甘味料等に移っているものの、創業時の経営理念にもある「ミツバチを通じた自然の恵」を社会にもたらすとの精神に基づいて、自然、ミツバチと蜂蜜を精神的支柱として、本業を通じて安全で健康増進に資する製品作りを地道に行っている。加えて、地域住民にその精神を伝えることを通じて社会に貢献している。こうした経営理念と本業に根ざした取り組みが、地域に密着している中小企業にとっての典型的で地に足の着いた無理のないCSRであると思われる⁸。

以上

【ミツバチと生命館（左）とみつ蜂観音立像（右）】



(注)「みつ蜂観音立像」は左手に金色のみつ蜂を乗せている。
(出所) 当社Web

8 このようなCSRの取り組みを支えているのが、経営(権)の安定である。当社の株式は経営者の同族が8割を、主力販売先が2割を保有しており、全て安定株主である。社外株主である主力販売先も日常の取引を通じて、当社を深く理解しているため、CSRへの安定的かつ地道な取り組みが可能になっている。

3.2 白鳥製薬株式会社

—企業文化の集大成「わたしたちのCredo⁹」を全社員がボトムアップで作成し、社会にコミット—

訪問日時 2012年3月2日 10:00-11:20

聴取先 常務取締役 矢野 周二 氏

1. 企業概要

所在地：千葉県習志野市

創業・設立年月：創業1916年、設立1948年

資本金：9,500万円 従業者数：150名

事業内容：医薬品原薬の製造、各種化成品の製造、食品添加物の製造、健康食品の製造、医薬品の各種中間体受託研究及び製造

拠点：本社、技術開発部（研究所）、主力工場、特殊製品用工場の4拠点を有する。

2. 沿革

当社は1916年創業、業歴100年を間近に控える千葉県の製薬会社である。化学製品の輸出国であるドイツが第一次大戦で敗れ荒廃したことにより、日本はカフェインの供給を受けることが困難になっていた。こうした状況下、創業者白鳥與惣佐衛門氏が茶葉から初のカフェインの国産化に成功し、現在の技術開発部の所在地（現在も登記上の本社になっている）で創業し、1948年に法人化された。当社製品のカフェインは食品添加物として使用されるほか、感冒薬等にも使用されている。1969年に現在の主力工場を新設し、71年に薬品合成の設備を強化したころから、カフェイン以外の製造に事業の

幅を広げている。

3. 当社の事業の特徴

現在、当社は、上記のように国内外の製薬会社を販売先とする医薬品の原薬の製造、食品メーカー向けの食品添加物の製造を主力事業とし、その他に関係会社を通じて健康食品の販売なども行っている。

当社は、大衆薬（総合感冒薬など）向けの有効成分である量産可能な原薬を生産し大手製薬会社（以下では、「大手」と略す場合がある）だけでなく国内の地方中堅製薬会社にも供給しているほか、抗がん剤や不整脈用薬剤等の原薬といった高機能の原薬の受注生産も行っている。

現在、2010年前後から大手の主力製品の特許の期限が次々と切れており、新興国のジェネリック医薬品での参入に対抗する必要に迫られている。これは、医薬品業界で「2010年問題」と呼ばれている。大手では新薬の開発が主力業務となっているが、費用が巨額であるため、製薬業界では再編・統合が世界的規模で展開されている。一方、原薬などの製造工程については、他社への委託を広げ、ファブレス化を進めることによってコスト競争力を維持・強化することを基本的な戦略としている。

こうした状況の下で、当社のような大手製薬会社のサプライヤーである原薬メーカーは、大手製薬会社が開発した薬剤を①低コスト、②安全、③迅速、④廃棄物の排出量削減による環境保全といった条件で商業生産を行うことが求められる。そのために、当社内ではこうした条件を満たす商業生産のプロセス開発（プロセス開

⁹ Credoはラテン語の「信条」の意味。

発は販売先の大手製薬会社と共同で行うこともあり、この共同開発の関係は自動車のセットメーカーと部品メーカーのデザイン・インに類似している）と品質管理水準の維持・向上に力を注いでいる。

4. CSRの原点となる社是・社訓・経営理念について

1995年に、当社は経営の根本的な原理・原則となる「経営理念」を以下のように制定した。

さらに、経営理念の精神を咀嚼し、これまで社内に醸成されてきた企業文化を集約して、以下のような「わたしたちのCredo」という行動規範（Codes of Conduct）を2010年に発表し、ホームページに掲載している。

【経営理念】

全役職員「誠義感」に心掛け、当たり前のことを当たり前のように実践行動しよう。

誠＝嘘はついてはいけません。ということです。社員同士はもとより、取引先も含め当社を取り巻く人々に対して嘘は絶対つくなということ。

義＝利を見て、それが正しい道かをよく考えなさいということです。別な言い方をすれば企業の社会的責任を自覚し、実行しなさいということです。

感＝他人の痛みや苦しみを感じ取れる心を養成しなさいということです。

【わたしたちのCredo】＜抜粋＞

- ・ わたしたちは、お客様に満足いただけるサービスを迅速に提供します。
- ・ わたしたちは、お客様との利益の共有を目指します。
- ・ わたしたちは、新しい技術を積極的に取り込み、お客様と共に成長します。
- ・ わたしたちは、次世代の人材を育成することで組織力を維持、向上します。
- ・ わたしたちは、職場の安全と環境整備に万全を尽くします。

そしてわたしたちは、地域社会との共存を常に意識し、環境に配慮した会社であり続けます。

このCredoは以下のようなプロセスで作成された。

当社は、毎年8月の最終土曜日に社員全員の研修を行っており、社長が次年度の事業の運営方針の説明等を行っている。2008年の研修では、社長の指示の下でCredoを作成することになった。常務が研修で米国のジョンソン&ジョンソンやリッツ・カールトンの行動規範を題材として紹介した上で、研修参加者全員をグループ分けし、各グループが行動規範の諸項目について議論し、叩き台となる草案を作成した。その後、社内各部署の従業員と常務の約10名で構成される制作委員会がその草案を基にさらに約6ヵ月間議論と修正を重ねた上で原案を作成し、社長に答申し、了承されたものである。つまり、全員参加かつボトムアップで作成したものである¹⁰。

全社員が、小グループで草案作成の議論に参加し会社のあるべき姿をトップダウンのお仕着せではなく自分のこととして真剣に考えたため、従業員は日々の業務を行う際にCredoを常に意識している。また、Credoを記載した折りたたみ式の小型のカードを作成し、全社員に携帯させており、朝礼等で読み合わせ等の研修を繰り返し行っている。さらに、新入社員（新卒、中途ともに）、派遣社員、パートタイマーといったCredoの作成に参加していない従業員についても、採用時にCredoについての研修を行っている。このように、Credoを社内に周知徹底し、形骸化しないように常に努めている。なお、ホームページで公表することによって、Credo

に基づいた業務運営を行うことを取引先のみならず、社会全体に対してもコミット（約束）しており、当社の社会的責任に対する意思表示にもなっている。

Credoから当社のCSR観を窺うと、「本業での技術革新を通じた顧客満足度の向上」（高品質の製品作り）と「人材育成と安全の確保」（従業員への配慮）を軸として、「地域社会との共存」（地域社会への貢献）、「環境に配慮すること（環境保護）」も重視していることが分かる。

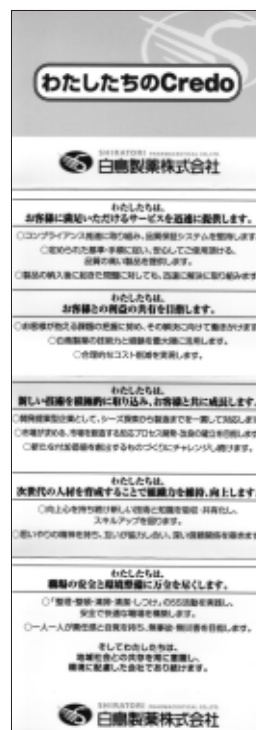
以下では、これらについての取り組みを見てみる。

5. CSRの取り組み

5.1 高品質の製品作り

高品質の製品作りについては、以下のよう

【携帯用のカード】



10 そもそも、大企業では従業員数が多いため、全員参加での行動規範作成というのはなかなか難しい。また、中小企業では社是・社訓・経営理念は創業者が制定し、後継の経営者が継承・改廃していくことが通例とみられる。この意味で、当社のような全員参加型のボトムアップでの行動規範作成は珍しいと考えられる。

な品質管理水準の高さにその一端が窺われている。

製品が最終的に米国にも輸出されているため、当社は米国食品医薬品局（FDA: Food and Drug Administration）の査察の対象になっている。1996年にはFDAの承認前査察を受け、cGMP¹¹（current Good Manufacturing Practice）が適正であると認められ、2010年にも、製造所の変更に伴うFDAの査察を受け、指摘事項やFDA-483¹²なしで、ICH Q7¹³ガイドラインに準拠していると認められるなど、国際的な品質管理基準をクリアしている。

大手製薬会社のサプライヤーとして、最終的に大手製品のレピュテーションやブランド価値にも直結しかねない責任を負っているため、当社は品質管理や、製造工程の技術革新には細心の注意を払っている。

5.2 従業員への配慮

安全衛生の確保と人材育成に関しても力を注いでいる。特に、人材育成に関しては、従業員一人ひとりにその能力に応じた活躍の機会を与えている。例えば、社員を定期的にセミナーや学会に参加させ、そこで得た知識を社内の勉強会で発表させる、あるいは経験の浅い社員をベテラン社員とともに社内のプロジェクトに参加

させ、成長を促している。前述の原薬の製造工程の大手製薬会社との共同開発も人材の育成に寄与しており、当社の競争力の維持・向上の一助となっている。

また、大学薬学部、大学院薬学研究科を卒業した女性従業員にとっても働きやすい環境の整備に努力している。こうした従業員は女性特有の緻密さ、粘り強さで地道な研究開発業務に取り組み、当社にとって貴重な戦力となっているが、結婚あるいは出産を機に退職し、本人にとっても当社にとっても損失になるケースも散見された。このため、短時間勤務を制度化し、女性従業員が子育てと仕事を両立できるようし、希望する従業員に適用をし始めた¹⁴。

5.3 地域社会への貢献

地域社会への貢献についても、地元の老舗企業として地道に行っている。現在の社長は5人目、創業者からみて3世代目に当たり、商工会議所副会頭、県教育委員、日本医薬品原薬工業会会長などの公職を歴任している。加えて、下総三山の七年祭り¹⁵では、祭典委員長も務め、創業の地である現在の技術開発部が神輿の渡御の際の要衝に立地しているため、その敷地を祭りの安全確保のための警備を行う警察官の休憩所として開放している。

11 GMPは医薬品や医療器具などを製造するための、製造と品質管理の規則。FDAは「現状で成し得る最大限のことを実施する」との意味で「cGMP（current GMP）」と呼んでいる（引用部分は、オラクル社のWebの連載記事「ライフサイエンス事業におけるIT活用とは?」第18回 入門編「医薬品製造業における課題とオラクルのソリューション（2）」：http://www.oracle.co.jp/2shin/ora76/22_23.htmlによる）。

12 査察中にFDAが発見した製品・製造工程の有害な状態や連邦食品医薬品化粧品法及び関連法令の違反に関する所見のリストを記載するフォームの名称。転じて、所見で指摘された事項に対する事実上の「改善指示」の意味で用いられる。所見に対する回答、あるいは反論を一定期間内に提出しないと、強制的措置を行う旨の「警告状（warning letter）」が発行される場合がある。

13 ICHは、1990年に設立された「医薬品規制国際調和会議」（The International Conference on Harmonisation of Technical Requirements for Registration of Pharmaceuticals for Human Use）のことであり、日米欧のそれぞれの行政と製薬メーカーの業界団体で構成される協議体。製薬に関する国際的基準を策定する。①有効性（E：Efficacy）、②安全性（S：Safety）、③品質（Q：Quality）、④複数分野（M：Multidisciplinary）の4つの分野でさまざまなガイドラインを作成している。ICH Q7は、品質分野のガイドラインで原薬GMPについて定めている。

14 しかし、大企業のように社内託児所を設けることまではできないため、当社のような中小企業がワーク・ライフ・バランスを一層推進するためには、子育て世代の両親がともに働けるように、行政が保育施設の充実などに対して支援するなどの措置が一段と重要と考えている。

15 千葉県無形民俗文化財として指定されている下総地方を代表する寄合祭。丑年と未年に行われる。船橋市の二宮神社をはじめ、習志野市の菊田神社、大宮大原神社など9社の神輿・屋台が参集する。（習志野市Web：http://www.city.narashino.chiba.jp/konnamachi/bunkahistory/bunkazai.html）。

このように、地域社会と業界の発展のために尽力しているため、特に、地場では業歴が長い名門企業として地元の住民、自治体等のステークホルダーからの信頼が厚い。

また、主力工場では周辺の道路等の清掃を行っている。これは主力工場がある食品コンビナート協議会での申し合わせを受けて週2回就業時間内の朝に行っている。これによって、通勤途上の道路が清潔な状態になるため、会社に到着する直前の従業員の日々の業務着手にあたってのモチベーションになっており、好影響をもたらすと考えている。また、主力工場の周辺企業で構成される食品コンビナート協議会の加盟企業が集まって行う、野球大会などの行事にも参加している。

これらの地域社会への貢献に関わる活動は、金銭的にはそれほど大きな負担とはならないが、ある程度のマンパワーを必要とする。

5.4 環境保護

環境保護にも積極的に取り組んでおり、2003年には主力工場が環境マネジメントシステムであるISO14001の認証を取得し、そのPDCAサイクルを回すことにより、環境保護を日常の業務に織り込んでいる。これまでのところ、認証取得は工場勤務の従業員3名程度が中心になって、日常的な業務を行いながら体制整備を行ってきた。認証取得のコストは過大とは思わないが、多くのマンパワーが必要となるので、精緻化・高度化を進めることはかなりの負担となる可能性がある。しかし、販売先の（国際的な）製薬会社のサプライチェーンに属していることによって、当社の製品は世界とつながっている

ため、法令順守や環境保護を始めとし、従業員への配慮等も含めたCSRの国際的潮流の埒外にいることはできず、適応していくことが必要と考えている。

例えば、国内外の大手製薬会社から当社自身が行っているCSR（コンプライアンスを含む）の状況についての回答を求められている。多くの場合、質問票への回答を求められるが、海外には文書による質問だけではなく、当社に実際に来社し、工場の現地調査やタイムレコーダーの運用状況に至るまで、さまざまな事項の調査を行うメーカーもある。これは、グローバルに展開している大手のメーカーにとっては、今や自社のブランドを維持するためには、自社のみならず、サプライチェーンに属する企業全体にまでCSRを展開することが求められているためである。また、この調査では当社のサプライヤーがどのようなCSRを行っているのかを当社が調査しているかどうかまで質問される。

こうしたこともあり、社内では、個々の従業員の業務が世界につながっている重要なものであるとの認識が浸透しており、適切な仕事をしなければならないという緊張感を現場にもたらしめている。

なお、法令順守と環境保護の観点から、製造工程で生じる廃棄物・廃液の削減にも常に注意を払っている。

6. 当社の経営・CSRに対する理解・評価

当社は、ここまで述べてきたようなCredoを基本理念として経営・CSRを行っている。経営の意思決定・舵取りを迅速に進めるためには、経営者以外の株主（法人・自然人計で約40

人)に配当を着実にやっていくことが、重要と考えている。例えば、1988年に東京中小企業投資育成株式会社の資本参加を受けたが、他の株主と同様に、業績の好悪に拘わらず額面に対して定率の配当を続けることをコミットしており、その配当政策について株主からの理解を得ている。

当社は、2002年には、社団法人中小企業研究センター賞・地区表彰(現グッドカンパニー大賞・優秀企業賞)を受賞しており、以前からそのCSRは高く評価されていたが、その後も現在に至るまで、以上のようなさまざまな取り組みをしており、企業経営とCSRのクォリティーを向上させている。

以上

3.3 株式会社橋本鑄造所

—人材育成を通じた高付加価値の製品作りで日本のもの作りを支える—

訪問日時 2012年3月7日 9:30-10:40

聴取先 取締役会長 橋本 光藏 氏

1. 企業概要

所在地：東京都大田区

創業・設立年：創業1912年、設立1939年

資本金：1,200万円 従業員数：30名

事業内容：鑄物・鑄造業

拠点：当社が運営する本社工場と関係会社が運営する羽田工場の2拠点を有する

2. 沿革

当社は、1912年に初代橋本光次氏が東京・

恵比寿に創業、1928年に大田区東六郷に工場を移転。1939年に法人化した。1941年に二代目の社長が就任したが、1945年に戦災により操業を停止。翌1946年、大田区南六郷に復興後、1978年に現在の本社の所在地である大田区京浜島の工業団地に工場を新設し全面的に移転した。1979年に三代目社長に橋本光藏氏(現取締役会長)が就任し、1980年に、主力製品である低膨張鑄造合金 μ H(マイクロエッチ)シリーズを開発し、販売を開始した。1990年には、羽田工場を開設し、軽合金(アルミ)の鑄造生産を開始し、1999年に同工場を関係会社として独立させた。

2007年に四代目社長として鈴木博氏が就任し、現在に至る。

3. 当社の事業の特徴

当社は創業100周年の都内では数少ない鑄造業者である。

1980年に自社製品である μ H(マイクロエッチ)の開発に成功し、その後、さまざまなタイプの製品をシリーズ化した。当社は μ Hシリーズを、精密機械、産業用機械の筐体その他の部品として加工して、多くの大手メーカーに販売している(後述)。このため、多品種少量の受注生産を特徴としている。また、約20種類の金属を合金の原料として用いる技術力を有するが、これほど多くの種類の金属を扱える鑄工業者は少ない。

さらに、従来の鑄造技術を生かし、アルミ等の軽合金製品として、鑄造エクステリア(車止め、ガードパネル、門扉など)の企画・販売も別会社において行っている。

4. CSRの原点となる社是・社訓・経営理念について

当社の社訓は以下の2点である。

- ① よい製品を安く、早く作る。
- ② あきらめないで粘る。

この社訓は、当社会長が、初代、二代目の社長がいつも口にしていたことを受け継いだものであり、明文化こそしていないものの、朝礼などの際に社内で繰り返し周知徹底している。

「①よい製品を安く、早く作る」は、資源の乏しい日本にとっては、より高い技術を習得・研究することにより、付加価値の高い、より良質の鋳物を供給することが、当社が業界とユーザーに貢献できることであるとの信念を示している。したがって、高い技術を習得・研究する人材を確保し、育成することが会社の発展にとって非常に重要である。

「②あきらめないで粘る」は、当社が属する業種は業績の波が大きく、特に下降局面でいかに耐えるかに会社の命運がかかっているということを示したものである。

4代目の現社長にも、この2つは度々話しており、受け継いでいる。

当社の社是からCSR観を窺うと、「高付加価値の製品作り」と「人材の確保と育成」（従業員への配慮）が軸となっていることが分かる。以下では、上記を中心に、「環境保護」、「地域社会への貢献」、についても見てみる。

5. CSRの取り組み

5.1 高付加価値の製品作り

資源のない日本に所在する当社にとっては、本業で高付加価値の製品をユーザーに提供することが社会的責任である。

こうした考え方を体現し、主力製品となっているのが低膨張鋳造合金「 μ Hシリーズ」である。その最大の特長は、常温付近の熱膨張係数が通常の金属よりもはるかに小さいことである。

微細な加工を伴う半導体や液晶の製造においては、製造装置についても高い精度が必要である。例えば、液晶製造装置内は局部的に高温になるため、通常の鋳物製の金属部品では熱で膨張してしまい、精度の維持・向上にとって障害となる。このため、形状変化の少ない、すなわち低膨張の合金で製造される部品が求められていた。

当社では、低膨張合金の配合規格ができる以前より、販売先のニーズを踏まえた独自の鋳造合金 μ Hの開発に他社に先駆けて成功し、熱膨張係数（常温付近）は通常の鋳物の3分の1から20分の1を実現した。このため、超精密を要求される部材に最適であり、持ち前の鋳物製作の技能もあり、例えば、液晶製造装置の精度に直結する土台（ベッド）等を製造している。

μ Hシリーズにはさまざまなタイプのものがあり、用途に応じて使い分けられるが基本的な性能は以下の通りである

- ①形状・大きさに制限がなく、かつ経済的（重量は数kgから8,000kgまで対応可能）
- ②機械部品として優れた強靱性を有する。
- ③普通鋳鉄・鋳鋼と同等の切削性を有し、放電加工、研磨等により、良好な仕上面が得

られる。

- ④空気中、大気、あるいは海水中における耐食性に優れている。
- ⑤耐振性（吸振性）に優れている。

こうした特徴に当社の鋳物加工の技術が加わり、かつては鋳物では難しかった薄肉・複雑形状部品も当社では製造することができる。このため、先に例示した液晶製造装置のほかに、半導体製造装置、検査装置、電子、光学機器、レーザー加工機、高速プレス機、精密工作機械、精密金型、精密測定器等にμHシリーズを利用して、当社は鋳物加工で確固たる地位を築いている。

このように、当社は高い鋳物加工の技術と製品開発力を基にして、高付加価値の製品で日本企業が国際的に競争力を有する分野である精密機械、産業用機械の製造に寄与しており、これを社会に対する責任の履行であると考えている。

5.2 従業員への配慮

高付加価値の製品を作るには、加工と製品開発の技術を有する人材の確保と育成が何よりも重要である。

平成不況時に大手企業が採用を絞っているときに、資金面の負担は軽くはなかったが、当社は近隣工業高校から新卒採用を行い、人材を確保した。当時は不況で仕事が少なかったため、ベテラン社員が若手社員に仕事を手取り足取り教えることができ、技能承継が円滑に進んだ。

このような実績もあり、複数の工業高校から感謝され、現在にいたるまで、ほぼ定期的に採

用の応募を受けることができるようになった¹⁶。

このため、役職員全員で約30名であるが、そのうちの3分の2は40歳未満、当社の社員の平均年齢は30代と他社に比べて格段に若い。現在の当社のリーダー的社員は40歳直前であり、その下に最年少では高校卒業直後の10代の社員がおり、世代交代が円滑に進んでいる。

また、会社が、外部での図面の読み方の講習に従業員を派遣したり、クレーン操作の免許を取得させている。こうしたことを通じて、従業員は、スキルが向上するとともに、自分が工夫して作ったものが顧客の役に立つことを認識する。これらも通じて、もの作りの意義を理解し、仕事を通じた生きがい若い従業員に伝えていくことが重要と考えている。

さらに、1996年に16億円を投じて所属している協同組合（城南鋳物団地協同組合）で従業員用の9階建てマンション（60室）を共同で建設した。建設資金の借入返済後、組合が組合員に分譲し、当社は9室を購入した（マンションの維持管理は組合に管理組合の事務局を置いて行っている）。これは、従業員の生活を安定させることが、人材育成の面からも重要であると考えためである。

5.3 環境保護

環境保護にも非常に気を使っており、周辺の大気を汚染しないように公的な支援策も利用して、高額の設定投資を行い、3機の集塵機を設置している。これは、粉塵測定検査にも十分な性能を有している。

また、日本でハイブリッド車が発売された時

¹⁶ 現在は、普通高校からも応募を受けるようになっており、合計で5校からほぼ定期的に応募を受けている。

に、環境保護と燃費の削減のために、すぐに社用車として購入し、現在は約半分がハイブリッド車となっている。これは一種のグリーン購入であると考えている。

今のところ、販売先からは生産プロセスの効率性などの視察を受けることはあるが、当社自身が行う環境保護対策やCSRについて問い合わせを受けることはない。また、当社の製品は精密機器や産業用機械などに用いられるものであり、一般消費者向けの製品には用いられないためか、販売先からISO9000シリーズや14000シリーズの認証取得を要請されることもない。これらの規格の認証取得には多額の費用が必要になるため、今のところ当社としても認証を取得する予定はない。

今後、環境保護に対する規制の強化や地域貢献への一層の取り組みが要請されるとすれば、何らかの支援策（環境規制については補助金、制度融資等の政府の施策、地域貢献については販売先による取引上の優遇など）がなければ、当社のような中小企業にとっては難しいと思われる。

【集塵機】



(出所) 当社Web

5.4 地域社会への貢献

当社の本社所在地は京浜島の工業団地であるため、地域社会への貢献と言う面では、工業団地内での活動が中心となっている。

例えば、当社の所属する協同組合単位で毎週月曜日に近隣の清掃を行っている。組合に所属する約20社の企業の内、5社程度から各社1名が持ち回りで参加している。この清掃には社長の参加が望ましいということを、当社の会長が組合の理事長をしているときに徹底し、現在もその慣行が続いている。また、工業団地全体としても、16の協同組合で構成されている京浜島工業団地連合会（当社会長は連合会の前副会長）で月2回清掃活動を行っている。これらのため、京浜島の工業団地は清掃が行き届いており、出勤する従業員の士気が上がり、他地域からの来訪者にも好印象をもたらしている。

この他に、親睦会やソフトボール大会などの、工業団地の異業種の企業と交流する行事への参加を促している。これによって、工業団地内の企業間に信頼関係が醸成され、若い従業員にも社会性が身につき自己啓発にも寄与している。さらに、例えば、当社では行っていない穴あけやメッキを専門とする会社の社員との交流によって、ビジネスに結びつくこともある。

6. 当社の経営・CSRに対する理解・評価

ここまで述べてきたように、当社は、高付加価値の製品作りが資源の乏しい日本における自社の社会的責任（CSR）であるとの信念に基づいて100年に及ぶ業歴を重ねてきた。加えて、会社の規模はそれほど大きくなく、特に資金面の経営資源が十分とはいえないにも拘らず、人

材の確保・育成、環境保護にも大きな投資を行ってきている¹⁷。現在日本では、地球環境の保護と若年労働者の人材育成が課題となっているため、中小企業が取り組む社会的責任（CSR）として、当社のこうした取り組みの意義は、決して小さくない。

こうした取り組みが評価され、当社は、平成2005年に大田区の「優工場」に認定されたのを皮切りに、2006年には経済産業省・中小企業庁の「元気なモノ作り中小企業300社」に選出され、同年、東京商工会議所の「第4回勇氣ある経営大賞」でも優秀賞を受賞した。

以上

3.4 武州工業株式会社

—システム思考と自社製設備による独自の生産体制で、環境と地域の雇用を守る—

訪問日時 2012年3月12日 13:00-14:40

聴取先 代表取締役 林 英夫 氏

1. 企業概要

所在地：東京都青梅市

創業・設立年：1952年設立

資本金：4,000万円 従業者数：103名

事業内容：自動車用金属加工部品、板金、プレス、樹脂加工、自動制御機械製作、医療・介護機器製作

拠点：青梅市の西東京工業団地の西端に本社工場、武蔵村山市に村山倉庫（登記上の本社所在

地）を有する。

2. 沿革

1952年に東京都武蔵村山市に初代社長（現社長の父君）が当社を設立。自動車部品等を製造し、1960年に昭島市に、1965年に武蔵村山市にそれぞれ工場を新設した。1970年に現在の所在地に本社機能および工場を新設し移転した（昭島工場は処分した）。1985年に生産性の持続的向上を目指す中期計画である「アタックV活動」の初回である「アタックV35」をキックオフ¹⁸。1987年に「1個流し生産方式」（後述）の1号ラインを設置した。

1992年に現社長が就任。2009年に村山工場を倉庫とし、2011年に東京中小企業投資育成株式会社が2,000万円を引き受け、資本金を4,000万円に増資。

3. 当社の事業の特徴

当社の現在の主力製品は自動車・建設用機械の部品（以下では、「自動車等部品」という）であり売上の9割超を占め、建設機械メーカー、自動車メーカー、特殊車両メーカーに販売している。この他に、医療用機器（ディスポーザブルの手術用内視鏡）に使用される部品等が1割弱である¹⁹。

業歴は60年を間近に控えており、「1個流し生産方式」（後述）という独自の生産システムによる板金加工と液体や気体といった流体を流すパイプの精密曲げ加工を得意としている。

¹⁷ 株式が100%経営者の同族によって所有されていることも、CSRや大きな投資の実行の機動的な実施が可能な要因となっている。

¹⁸ 「アタックV活動」は生産体制の高度化を中心とする当社の中期的な戦略策定とその実行のための一連の活動のことである。アタックV35の後、5年毎にキックオフしている（1987年：アタックV40、1992年：アタックV45、1997年：アタックV50、2002年：アタックV55、2007年：アタックV60）。なお、2012年4月に「アタックV65」をキックオフ。

¹⁹ 2012年度の売上は、医療用機器関連を1割台に拡大することによって自動車等部品以外の売上シェアを2割に、2014年度には売上を拡大しつつ、自動車等部品以外を5割にすることを目指している。

パイプ曲げ加工については、自動車等に使用する吸気系、ヒーター用のパイプを中心に月産800種類/40万本の加工を行っている。板金加工については、レーザー、ロボット溶接等の設備と高い技術力で大型車のラジエーターフレーム等を製造している。加えて、受注後48時間以内での顧客の工場ラインへの納品を原則としている。このため、QCDDS (Quality : 品質、Cost : コスト、Delivery : 納期、Development : 開発力、Service:サービス)の徹底的・継続的な改善を通じて、生産性の向上に努めている。

なお、当社には営業セクションはなく、インターネットが営業ツールであり新規の受注はWebからの引き合いの実現が殆どを占めている。

4. CSRの原点となる社是・社訓・経営理念について

当社の経営理念は創業者である先代社長が以下の「会社方針」として制定したもので、ホームページに掲載している。

この「会社方針」を毎週初には全体朝礼で、それ以外の日は、6つある班毎に班長を中心に唱和し、社内で徹底している。この方針をより具体化するものとして、当社は以下の「品質基本方針」と「環境理念・環境方針」（詳細は後述）を定め、これらもホームページで公開している。

これらから当社のCSR観を窺うと、高い生

【会社方針】

「私達は、創意と熱意と人の和で、職場の体質改善を計り、顧客に信頼され、働き甲斐のある企業にする。」

【品質基本方針】

「お客様満足度の向上」を目指し、お客様に喜ばれ、信頼される製品を提供する。

【環境理念】

「物作りと情報ネットワークを通じ、地域社会の一員として、社会の健全な関係を重視し社会奉仕する」という考えの基に、企業活動と自然環境の調和を計るため、全社員の創意と工夫で環境の向上を進めて行きます。

【環境方針（抜粋）】

私たちは金属パイプ加工・板金加工による製品の開発・生産・販売の事業を行うに当たり、環境保全を最重要項目のひとつとして位置付け、豊かな社会の発展を目指して活動を推進する。

産性を実現し、顧客満足度の高い製品を作る（高い品質と生産性のもの作り）ことと、従業員が働き甲斐を感じられること（従業員への配慮）を軸として、環境保護と地域社会への貢献も重視していることが分かる。

以下では、これらについての取り組みを見てみる。

5. CSRの取り組み

5.1 システム思考に基づく高い品質と生産性のもの作り

当社の多品種少量生産と迅速な納品を支えているもの作りのシステムが1987年に1号ラインを設置した「1個流し生産方式」である。これは、1人の技術者が材料調達から加工、品質管理、出荷管理を行う多能工生産であり、製品の形状に合わせた小型の設備（当社は「ミニ設備」と呼んでいる）を社内で内製化し、加工の手順に応じて半円状、あるいは扇形にレイアウトして、加工を行う生産体制である。これによって、リードタイムの短縮、コスト削減を効率的に行っている。いわば、多能工が1人で1つの製造ラインを担っており、製品のライフサイクルに

応じて、柔軟に生産体制を変更することが可能であり、当社では製品在庫を持つ必要がなくなった²⁰（下図参照）。

「ミニ設備」の内製化に際しては、①レイアウトの自由度を確保するために幅80cmを基準にしており、②個々の設備の稼働率は必ずしも高くないので、償却負担が重くならないように必要な機能を最低限に抑え費用対効果を見極めている（これは、省電力・騒音低減にも寄与している）。また、③完成すると直ちに出荷されるので、加工のミス（ポカ）を排除し品質を保証するために、自社で開発した「汎用ポカよけ装置」を個々のミニ設備に取り付けている。

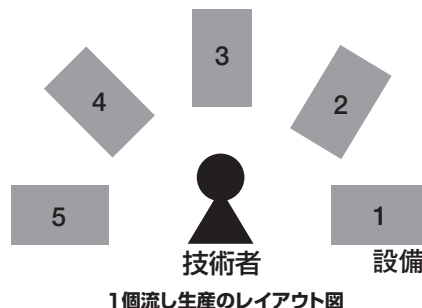
こうした「1個流し生産方式」を当社が導入した経緯は、以下のようなものである。

1980年代半ばまでは、少品種大量生産がもの作りの主流であったが、販売先が当社から購入している製品を内製化し、仕事がなくなる可能性があることを示唆した。このことが、当社のもの作りの根幹を動揺させ、これを端緒として、アタックV活動（第1期のテーマは「限りなきコストダウン」）を開始し、高品質・短納

【1個流し生産の設備レイアウト】



（出所）当社Web



²⁰ 棚卸資産（原材料在庫と仕掛品在庫）についても半月分程度しか保有していない。

期と多品種少量生産の両立に取り組んだ。この取り組みが「1個流し生産方式」として結実し、その後も「アタックV活動」を継続し生産性の向上に取り組んでいる。

なお、本社工場で製造する自動車用金属部品の品質管理について、2000年にISO9002の認証を取得し、2003年以降はISO9001として更新している。また、2006年には環境マネジメントシステム規格であるISO14001の認証も取得した。

「1個流し生産方式」にしても、ISOの規格にしても、導入に取り組むと宣言する5年程度前から徐々に社内の体制を整備してきた。このため、宣言した時には体制整備がほぼ完了している。社内でISO等の内部監査員を養成していることもあり、コンサルタントに頼らずに各種システムの導入や改善あるいは更新をしている。現在、ISO 9001に自動車産業向けの固有要求事項を付加しサプライチェーンでのトレーサビリティを重視するISO/TS16949の認証取得に取り組んでいる。

加えて、BIMMS（Busyu Intelligent Manufacturing Management System）という自社開発のシステムで受注管理、部品発注、在庫管理、出荷管理などのデータベースと連動して、顧客、製造現場、事務所、管理者とリアルタイムで情報を共有、一元管理を行い、生産性の向上、リードタイムの短縮に役立てている。

社長が持ち前のシステム思考に基づいて中長期的・戦略的な方向性を打ち出し、中間層と現場が年度間計画等²¹に落とし込んで戦術的に具

体化することによって、当社のユニークなものの作りの仕組みが構築されている。この仕組みによって、グローバル化や円高の進展にも関わらず、国内での生産活動の継続を実現し、生産現場の勤務体制は日勤（一直）を維持できている。

5.2 従業員への配慮

当社の特徴である「1個流し生産」は1人の多能工を信頼して、仕事を任せることで成り立っている。当社の生産工程は顧客のサプライチェーンとシームレスに接続しているため、不良・納期遅れは顧客の生産に悪影響を及ぼす。したがって、各人に高いスキルと責任感・緊張感を醸成することが重要である。

このため、人材育成を非常に重視している。OJTを中心にしているが、一般的には難しいと言われているアルミの蠟付けを入社直後の先入観のない新入社員に習得させている。これは、職人意識の強い人間が特殊な技能を独占し、社内での共有に支障を来すのを避けるためである。このようにして、若年の社員も迅速に高いスキルを習得する²²。

また、Off-JTについては、ISO等の内部監査員育成等の社外の座学の講座を年間12時間以上受講するように定めて、社内資格一覧表に基づき、教材費の半額補助等によって支援している。

また、しばしば産学連携で行っている研究開発も社員のスキルの向上に寄与している。

人事考課については、各種の業務指標の偏差値等を評価の材料とすることによって、現場の

21 当然のことながら、社長は年度間計画等の進捗状況や予算管理等、方向性のチェックをする。

22 当社の社員の平均年齢は32歳と非常に若い。

班長、各部長等が部署間の調整を行い、社長に具申する仕組みをとっており、社長は具申された考課案の中で、違和感のある部分をチェックしている。このように、人事考課もシステムティックに行い公平を期している。

このようにして、若い社員のモチベーションとスキルを高めようとしている。なお、日勤（一直）の勤務体制は、社員の健康維持とゆとりのある生活という面からも重要と考えている。

5.3 環境保護

5.3.1 環境理念と環境基本方針の制定

環境保護にも積極的に取り組んでおり、前述した「環境理念と環境基本方針」を2005年に定め、3R（リデュース、リユース、リサイクル）、社員への環境教育、協力会社（サプライヤー）への理解促進、地域の環境保全活動、環境関連の法律・規制等の順守、自主基準・規定の整備、環境保護に関する目標の設定、等の活動を推進している。また、既に述べたように、この環境方針は、社内外に公開している。

5.3.2 グリーン調達

販売先からの要請もあり、グリーン調達を行っている。具体的には、当社に原材料等を納入するサプライヤーに、納入品が環境に配慮したものかどうかを確認し、誓約書や確認書の提出を受けている。昨今の情勢から、販売先から、当社に対してサプライヤーの環境保護等に関連するより詳しい情報の確認を要請される可能性

があると考えている。

5.3.3 太陽光発電装置の設置

2007年に、独立行政法人新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）から太陽光発電新技術等フィールドテスト事業の助成を受け、事務棟の屋上に太陽光発電装置を設置した。

この事業は、新型の太陽光発電システムを設置し、長期的に試験運転を行い、有効性を実証するとともに、本格的普及に向けてシステムの性能を向上しコストを低減することを目的としている。

この太陽光発電により、現在当社の使用電力量の3%を賄うことができている。

5.3.4 マテリアルフローコスト会計への取り組み

2012年4月開始の「アタックV65」ではマテリアルフローコスト会計²³（Material Flow Cost Accounting：以下では、「MFCA」と略す）に本格的に取り組むことを検討している。これは、販売先からのトレーサビリティ管理の要請が強まる可能性があるためである。加えて、生産性の向上にも寄与するものであり、製造業の環境保護の決め手になるのではないかと考えている。

ISO9000シリーズや14000シリーズに取り組んだときと同様に、既に2008年頃から徐々に社内の仕組みを変えている。具体的には、当社に入ってくる原材料（資源）の重量の情報は従

²³「生産に投入した原材料や人件費のうち製品化した分を『正の製品』、端材や不良品として廃棄した分を『負の製品』として、算出するコスト分析方法。『負の製品』を減らせれば環境保全につながるだけでなく、コスト削減も進められる。通常は生産コストに含められる『負の製品』も費用を区別して明確にするのが特徴。生産工程ごとに計算し、無駄が発生している部分の原因を分析し、設備投資などの判断に生かす」（日経産業新聞2012年2月29日第2面）。『負の製品』の費用を算出する方法として、社内で廃棄された原材料の重量を把握する。このために、仕入れた原材料の重量と、出荷された製品に含まれる原材料の重量の差を比較する。なお、MFCAは、日本が主導し2011年9月にISO14051として国際標準化され、国内では2012年3月にJIS Q 14051としてJIS規格化された。

来から社内で管理していたが、将来的に出荷までの各工程に出入りする原材料の重量の情報を管理できるように、社内システム（BIMMS）の改善を進めている。

現在は、MFCAの初期段階として一部の不良品を社長への出荷（負の製品）として扱っているが、各工程の現場とBIMMSを迅速、かつシームレスに接続するための安価なツールとして、タブレット型コンピュータ（iPad等）を利用することが可能になったため、数年かけてMFCAを高度化したいと考えている。

5.4 地域社会への貢献

5.4.1 適正な納税

当社は、「産業報国」が日本の生きる道であり、社会貢献の基本は、利益を出して納税することであると考えている。1968年より赤字決算はなく適正納税を実践し、税務署が5年に一度行う表敬という栄誉を7回受けている。その税務署の管内で、表敬の回数が7回に達している企業は2社しかないとのことであり、「適正な納税」に対する当社の姿勢を示している。

5.4.2 近隣地域での活動

本社工場は工業団地の西端にあり、住宅地に隣接しているが、近隣住民とは円滑に共存している。

1998年から毎日、班毎に輪番制で会社周辺の道路の清掃活動を行っているほか、騒音等の緩衝地帯として工場と住宅地の間に緑地帯を設けている²⁴。

また、地域の人材育成と地域への愛着を醸成するために、工業高校からのインターンシップも毎年受け入れている。さらに、近隣の祭事等への参加・協力や、工場敷地内の柿の木から収穫される大量の果実を無償で近隣住民に配布したり、社内の不要品を近隣にリサイクルするなど、身の丈にあった貢献活動を行っている。

こうしたことから、地域社会の一員として近隣との関係は良好である。

5.4.3 経済団体等での活動

また、社長は地元の商工会議所で機械電子部会の副部会長として、地域の中小製造業の活性化のための活動を行っているほか、東日本震災の後に、被災地の中小企業の復興を支援するために、NCネットワーク²⁵の仲介で社用車を2台寄付した。

6. 当社の経営・CSRに対する理解・評価

当社は、ここまで述べてきたように、自動車部品等のサプライヤーとして、生産性の向上と人材の育成のために、さまざまな取り組みをシステムティックかつ地道に進めている。その過程で、販売先のサプライチェーンの一翼を担っていることもあり、環境保護についても着実に対応している。また、地域社会への貢献についても身の丈に合った取り組みをしている。

このような、当社の取り組みが評価され、販売先から優良なサプライヤーとして表彰を受けるにとどまらず、2011年には東京都信用金庫協会の「優良企業表彰」で特別奨励賞を、首都

²⁴ 工場敷地の20%以上を緑地化するよう都が定めており、そのかなりの部分を緩衝地帯としての緑地帯の設置に割り当てている。前述した「ミニ設備」の稼働音が小さいこともあり、近隣からのクレームは発生していない。

²⁵ メーカーの購買部門・技術開発部門が、検索エンジンを利用して最適な発注先の会社を見つけられる「工場検索エンジン」の運営などを行う会社。

圏産業活性化協会（TAMA協会）と地元信用金庫が主催する「TAMA環境ものづくり大賞」で日刊工業新聞社賞を、それぞれ受賞した。

なお、当社は、日本、あるいは当社のもの作りにとって、稠密な流通網やきめの細かいサービス業という日本の特徴を総合的に活用して生産性を向上することが根本的に重要と考えている。こうした考え方にに基づき、当社は、日本のこの地域で「グローバル・プライス」²⁶に対応しつつ、地域の人材が生きがいを感じて働けるような雇用機会を維持できる「もの作り」を今後も目指していく意向である。

ちなみに、当社の議決権の44%²⁷を有する東京中小企業投資育成株式会社は当社の経営とCSRについて深く理解しており、当社の機動的な活動にとっても一助となっている。

以上

3.5 マテックス株式会社

—「卸の精神」を貫き「窓」をつうじて地球環境の保護と地域社会の活性化に貢献—

訪問日時 2012年3月5日 15:00-17:00

聴取先 代表取締役社長 松本 浩志 氏

1. 企業概要

所在地：東京都豊島区

創業・設立年月：創業1928年、設立1949年

資本金：1億4,115.5万円

従業員数：210名

事業内容：①板ガラス・サッシ卸売、②ペアガラス製造、③製品加工（サッシ等）

拠点：本社のほかに首都圏に1支店、7営業所、2センターを有する。

2. 沿革

当社は業歴84年の窓とガラスを主力商品とする老舗専門商社。現社長の祖父が1928年に松本硝子店を屋号として創業し、1949年に法人化した（商号（株）松本商店）。1969年に先代社長が就任し、1992年に（株）マツモトアバンテに商号変更。1996年に当社（頭文字：M）が仕入先の2つの販社（同：AとT）を吸収合併し、頭文字と「拡大（EXpand）」の2文字から新社名をマテックス（株）（MATEX）として発足した。現社長は、2002年に社長室次長として当社に入社し、2009年に社長に就任した。

3. 当社の事業の特徴

当社は、窓（建築用板ガラス、住宅サッシ、ビル用サッシ）を中心とし、鏡、エクステリア、住宅設備機器、店舗装飾資材、樹脂建材等の卸売を本業としている。このうち、主力商品である「窓」は個性が極めて高く、特に、既存の建物、特に住宅をリフォームする際に取り付ける場合、建物にあわせて仕様を変更しなければならない。このため、当社は設計施工、ペアガラスの製造、ガラスの切断加工、中低層ビル用サッシの製作も行っている。

現在、「エコ窓」の販売促進に力を入れている。

²⁶ ある自動車メーカーは世界5拠点で同一の部品を現地サプライヤーから購入しており、そのうちの最低価格を「グローバル・プライス」と考えている。こうしたこともあり、納入先からは恒常的にコストダウンを要請される。要請に対しては、当社が納入先の製品ライフサイクルの最後まで確実に対応していることや、グリーン調達に要請にも対応していることを理解してもらい、当社の生産性向上によって実現したコストダウンの原資を当社と納入先で適切に分配するように依頼している。

²⁷ 東京中小企業投資育成株式会社は議決権比率の異なる種類株式によって増資を引き受けたため、議決権比率は44%である。なお、残りの議決権は経営者の同族と従業員持株会が保有していることも考慮すると、全ての株式が安定株主によって保有されており、経営の機動性・自由度が確保されている。

る。これは、冷暖房に使用する電力を削減しCO₂の排出抑制に大きく寄与する窓であり、社会的価値の高い商品である（詳細は後述する）。

主要販売先は首都圏一円の板ガラス・サッシ・建具の販売店及び建設会社であり、仕入先は大手硝子・建材メーカーその他数十社に及ぶ。

4. CSRの原点となる社是・社訓・経営理念について

4.1 経営理念策定の経緯

現社長が就任するまで、当社には明文化された経営理念は存在しなかった。このため、社長就任にあたって、現社長（以後は、単に「社長」と記載する）は当社の存在意義を再定義する必要性を痛感し、当社の歴史を紐解き、役員・幹部社員に先々代、先代社長が会議等で口にしてきたことを聴取した。この結果、80年余にわたって培ってきたコアコンピタンス・企業文化が確かに存在し、幹部間で共有されていたことが確認できた。ただ、若手・新入社員には必ずしも浸透していないことも分かった。歴代社長の発言、重視していたことを咀嚼し、経済・社会環境の変化も踏まえて8ヵ月かけて当社の存

在意義を熟考して下の「経営理念」を明文化し、ホームページで公開している。

4.2 経営理念の背景と内容

当社の経営理念の中で、独特の項目である①から③の背景と内容は以下のようなものである。

4.2.1 「①窓をつうじて社会に貢献する」

冬の暖房時の熱の流出経路の内、最も割合が高いのは、開口部（ほとんどが「窓」）であり、58%が「窓（開口部）」から流出している。また、夏の冷房時（昼）に開口部から熱が入る割合は73%に達している（次頁参照）。このため、冬の熱の流出、夏の熱の流入を削減するためには、「窓」の断熱性・遮熱性を高めることが有効である。

そのための窓が「エコ窓」（当社では、快適な暮らしと省エネを実現して環境保全の役割を果たす窓を、「エコ窓」と通称している）である。エコ窓には「高機能ガラス・サッシによるもの」、「窓を二重にする（内窓）もの」などがある。新築・リフォームの別を問わず、遮熱性能、断熱性能が高く、カビやダニの発生源とな

【経営理念】（抜粋）

- ①窓をつうじて社会に貢献する～暮らしに不可欠な窓の可能性・高付加価値化を追求する～
- ②「卸の精神」を貫く～共に考え、協働し、各々の顧客販売店の成長と発展を目指す～
- ③信用を重んじ誠実に行動する～裏切らない、約束をきちんと守る～
- ④浮利を追わず堅実を旨とする～社会価値のない一時的な利益を追わない（＝本業徹底）～
- ⑤人間尊重を基本とする～いかなる場合においても、人間の尊厳を傷つけてはいけない～

る結露も抑える。また、半永久的に使用可能であることから、その省エネの費用対効果は非常に大きい²⁸。さらに、エコ窓は居間と廊下やトイレ、浴室などの室内温度の差を小さくする効果もあるので、高齢者で問題になるヒートショック²⁹の防止にも寄与する。

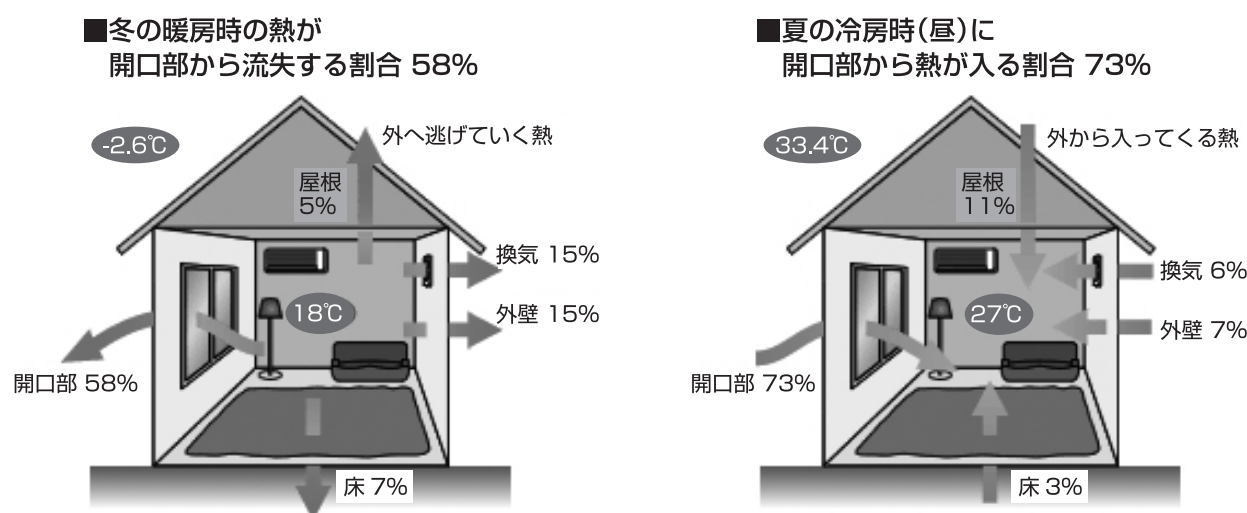
このように、節電を通じたCO₂削減やヒートショックの防止、さらには防犯という「社会的価値」を有する「エコ窓」を社会に普及することが当社の存在意義である。そのために、当社では、卸機能と製造機能を併せ持ち、個別性の高い住宅リフォーム用の窓や中低層ビル用サッシの製造を行っている。

特に、ストックとして現存している住宅や中

低層ビルの多くが1枚ガラスであり、エコ窓に換えることによる地球環境保護への貢献の効果は非常に大きいと考えている。

エコ窓自体は20年ほど前から存在していたが、社内でも営業部門の一部を除くと、エコ窓の意義・可能性についての認識は必ずしも高くなかった。社長が常務時代から始めた販売店の若手経営者・後継者への研修（後述）の実施の過程で、①企業活動が「売上最大、コスト最小」だけでは通用せず、「社会性」重視の時代へ移りつつある、②当社がエコ窓にフォーカスして事業を展開することが地球環境の保護にとっても、販売先の活性化を通じた地域社会への貢献にとっても意義がある、と確信し、当社の存在意義として経営理念に明文化した。

【住宅の熱の流出入経路としての窓（開口部）】



(注) 1999年の基準で建てた住宅モデルの例
(出所) 一般社団法人日本建材・住宅設備産業協会Web (http://www.kensankyo.org/syoene/qanda/mado/a_9.html)

28 地域や構造の違いにもよるが、一般的な戸建て住宅の場合、当社製の低放射ガラスを用いたペアガラス（内側のガラス面に特殊金属をコーティングしたもの）の窓に替えると冷暖房費が年間約5万円節約できる。

29 「温度変化により急激に血圧が上下することで、心臓や脳の血管にダメージを与え、心筋梗塞や脳梗塞などの発作を起こすこと」。「わが国の中で、温度変化の大きい場所は浴室とトイレが代表」（慶應義塾大学保健管理センターWeb (http://www.hcc.keio.ac.jp/japanese/education/series/series_200912.htm))。正式な医療用語ではないが、日本の建設関連業界で使用されることが多い。毎年1万人以上の死者が出ているとの説がある。対策の一つとして、各部屋間の室内の温度差の縮小がある。

4.2.2 「②『卸の精神』を貫く」と「③ 信用を重んじ誠実に行動する」

バブル崩壊後の景気の悪化等で、新築物件を中心に業界内の競争が激化し、中抜き等により、地場の販売店等にとって、仕入先が突然競合先となるとの事態が頻発した。このため、業界の「生態系」³⁰が脆弱化し、地域経済の一翼を担っていた地場販売店、工務店が著しく疲弊した。

窓は個別性が強いいため、特にリフォームの際には、エンドユーザーの嗜好・品質・納期を適切に満たすためには、近隣の販売店・工務店のフットワークのよさが重要である。中抜きは必ずしもエンドユーザーのニーズに合致した納期・品質を満たさず、かえってコストアップになることも珍しくない。

こうした状況下、当社は、卸売業が守るべき信義として、自らが販売先と競合するような活動は行わず誠実に商流を守ることと、豊富な品揃え、迅速な対応、適切な情報提供を通じて地場の販売店・工務店の健全な競争と発展をサポートし、業界の「生態系」の回復と地域社会の活性化に貢献することが、拠って立つべき「卸の精神」であると考えている。

4.3 「経営理念浸透カフェ」等による定着 への取り組み

社内に経営理念を浸透するために、「経営理念浸透カフェ」という集会を開催している。具体的には、春と秋、各事業所で定時に業務を終了し、従業員を集め、ソフトドリンクと茶菓子を飲食しながら、リラックスした雰囲気の中で

社長が自社の経営理念・CSRについて説明し、同時に当社と社員一人一人が、顧客と社会にとってかけがえのない存在であることに気づいてもらうことを主眼として話をしている。この中で、仕事の意義は結局、「社会への貢献」に尽きることと、会社が顧客に高く評価される社員に助けられていることを話している。

また、上記のカフェ以外にも納涼会・忘年会など、あらゆる機会を捉えて経営理念とCSRについて全社員に繰り返し訴えており、理念を地道に浸透・定着していくことが重要と考えている。

当社の経営理念からは「『卸の精神』を貫き販売先である地場販売店・工務店の健全な競争と発展を促進することによって、業界の『生態系』を回復し、地域社会の活性化に貢献するとともに、本業である『エコ窓』の販売をつうじて地球環境保護にも貢献する」というCSR観が窺われている。

以下では、当社のCSRに関する取り組みを見ていく。

5. CSRの取り組み

5.1 環境保護

5.1.1 環境に関する基本方針・行動指針 の公表

当社は、環境負荷の軽減および環境保護に係わる社会貢献活動を積極的に実施し、社内の環境配慮意識を高め、CO₂の排出抑制に効果的な、「エコ窓」の提案・販売に積極的に取り組むことを、環境保護の基本方針として表明し、さら

30 社長は、当社のような卸売業者、メーカー、地場の販売店、工務店等の業界を形成する専門の企業が各々の機能を發揮して共存共栄できる環境を理想としており、この環境を「生態系」に例えている。

に行動指針を定めて以下のように推進している。

5.1.2 「エコ窓普及促進会」の支援

「エコ窓普及促進会」（以下では、「促進会」と略す）は環境省登録の地球温暖化対策地域協議会（任意団体）であり、2009年の設立以来、当社が運営を支援している。

促進会の目的は、断熱リフォームによる窓の高性能化がCO₂排出抑制にとって重要であることを一般ユーザー及び関連施工業者に広く知らせ、省エネ効果の高い樹脂製内窓及びエコガラスの普及を促進し、低炭素社会を実現し、地球環境保護に貢献することである。そのために、①関連施工者（主として、ガラス・サッシの販売店）が地域近隣の「窓断熱リフォーム」を普及推進するために役立つセミナーの開催、及び実施活動へのサポートをする、②既存の住宅の窓の断熱リフォームを推進するため、一般ユーザー向け印刷物の定期的な配布による環境配慮意識の啓発、及び地域のイベントへの参加をつうじた「窓断熱リフォーム」の重要性のPR等の活動を行っている。

社員約10名が手分けして、地域レベルのさまざまな環境関連のイベントに参加してエコ窓のCO₂削減効果のデモンストレーション等を行い、地域の生活者や大学生、児童の理解促進に努めている。

その際、促進会の活動が単なる営業活動と見られることがないように、極力、当社の関与を伏せている。ただ、イベントや促進会が運営している窓に関するポータルサイトを通じて地域

の生活者の省エネやエコ窓に対するニーズなどのフィードバックを受けられることは、当社にとっても有益である。

なお、活動報告をホームページで公開しており、社会に対する説明責任にも配慮している。

5.1.3 社内での取り組み

2009年に本社のリニューアル工事を行い、環境に配慮したエコ窓を導入し、エネルギー効率やCO₂削減を考慮して照明設備を見直した。その後も省エネに資する営業所のリフォームを順次行っている。

3R活動（リデュース・リユース・リサイクル）については、全社的に5S活動（整理・整頓・清潔・清掃・躰）を推進することで不要な物を捨て、ゴミを分別してリサイクルの向上に努めている。製造部門では、従来であればリサイクルに出していた板ガラスの端切れも極力活用し、廃棄物を削減（リデュース）することによる歩留まりの向上にも努めている。その理由は、リサイクルは結局ガラスを溶かすのにエネルギーを用いるため、環境への負荷が大きいことである。コスト削減に寄与することもあり、製造現場でリデュースに対する意識が向上してきた。また、再利用（リユース）への取り組みも現実的にあり得ると社長は考えている。米国のエンパイア・ステート・ビルで、6,514枚のペアガラスの窓を一旦外し、そのガラスをリユースし、内側に断熱性を向上させるフィルムを貼り、2枚のガラスの間に特殊なガスを充填し、再度ビルに据え付けるプロジェクト³¹がある。

31 ベンチャービジネスSerious Energy（旧Serious Materials）が受注した。同社のWeb（<http://www.seriouswindows.com/commercial-project-gallery/commercial-buildings/empire-state-building.html>）によると、①エネルギー使用量を38%削減、②エネルギー費用を年440万ドル節約、③今後15年間でCO₂を105,000トン削減、④3年で費用を回収可能、とのことである。

この事例はリユースの将来性を示しており、リユースの採算性向上について大学等の研究機関と共同で検討したいと考えている。

また、社員への環境教育とエコアクション21の認証取得（2010年）によって、社内で環境保護の取り組みが自律的に展開される環境を整備している。

5.1.4 環境保護に関連する社会貢献活動

また、多くの生活者に環境問題への認識と必要な対策への理解を促進することに資する社会貢献活動にも、以下の例のように地道に取り組んでいる。

第一に、当社が所在する東京都豊島区は緑地面積が小さいため、地域のNPOと協働して植樹を行う。第二に、大学生をインターンシップで受け入れ促進会の活動への参加を通じて、エコ窓の省エネ効果に対する理解を促進する。第三に、環境保護関連イベントに大学と共同で出展した。第四に、環境保護やソーシャル・ビジネス・CSRに関連する学生団体が主催するイベントで行われるパネルディスカッションに社長がパネリストとして参加する。第五に、低炭素社会戦略センターの小学6年生向け教材「低炭素社会をつくるために」（2012年4月公開）の制作に協力した。最近では、大学のような高等教育機関の学生だけでなく、小学生への環境教育が非常に重要であると感じている。

5.2 地域社会への貢献

地域社会への貢献についても、多様な活動を展開しており、主要なものを見ている。

5.2.1 本業を通じた地域社会の活性化

既に述べたように、当社は本業の一環として、販売先である地場のガラス販売店と、その販売先である工務店を支援することが地域社会の活性化に対する貢献につながると考えている。

① ガラス販売店の支援

販売店の支援としては、『めざせ！地域一番店プロジェクト』を展開している。これは、一般ユーザーを対象とした窓のリフォームを新たな事業分野にすることを考える販売店に対して、エリアマーケティングのノウハウ、チラシによる集客方法、ウェブサイトの立ち上げサポートなどを行うことによって、地域に根ざした経営とその成功を支援するプロジェクトである。

また、「MK会」という次世代経営者の会をガラス販売店の若手後継者と共同で発足し、類似した立場にある販売店後継者または既に事業を継承した経営者が、自らのポテンシャルに挑戦し経営実務を向上するための勉強会・セミナー等の開催、情報交換、ネットワーク作りを行っている。勉強会では発想の転換のための刺激を得るために、造園業、タオル製造業といった異業種を訪問し、「地域密着企業が考える社会貢献」をテーマにセミナーを実施するなどの活動を行っている。

② 地場工務店の支援

地場工務店の支援としては『めざせ！地場オンリーワン工務店プロジェクト』を販売店と協力して行っている。地域に根ざした地場工務店ならではの魅力を十分に伝えるために、一般ユーザーへの営業活動や、顧客満足度（マナーを始めとする、職人への顧客志向の向上）等の情報提供を行っている。

5.2.2 東日本大震災の被災地支援

2011年3月に発生した東日本大震災の被災地の復興を支援するために、当社（とその販売先および仕入先で構成される）グループは同年4月に「EcoMado Aid」というプロジェクトを立ち上げた。その主たる活動は、住宅版エコポイント対象商品、具体的には、「ガラス交換」「内窓の設置」「外窓の交換」の販売額の一定割合を被災地支援のために寄付することである。2012年2月までで820万円を寄付（6月までの累計は1,077万円）したが、この活動には長期的に取り組む必要があると社長は考えている。

5.2.3 学生の職業観の醸成の支援

2010年には、主に就職活動前の学生を対象として「社会貢献と仕事のモチベーション」をテーマに開催されたシンポジウムにパネリストとして参加した。このシンポジウムを通じて、学生が会社を選択する際に「やりがいを感じる仕事」とは何かについて、一つの考え方を提供したいと考えたのである。社長は、「やりがい」とは、結局「社会への貢献」であることを学生に伝えたいと考えており、その後も、同種のシンポジウムでは、社会貢献とCSRについて自らの「思い」を話している。

5.3 従業員への配慮

当社の経営理念には、「⑤人間尊重を基本とする～いかなる場合においても、人間の尊厳を傷つけてはいけない～」が含まれており、そのための取り組みにも地道に取り組んでいる。

5.3.1 基本方針とワークライフスローガン

「前向きに学ぼうとする気持ち、長期的な視点でキャリアを積もうとする気持ち、豊かな心と健康な体を育もうとする気持ち、を大切にす
る」という人事の基本方針に基づいて、社員一人ひとりが、「仕事の楽しさを感じられる」、「やりがいをもって働ける」、「誰もが仕事に誇りを持てる」集団・会社を目指すとのワークライフスローガンを掲げ、その実現のために人材の育成とワーク・ライフ・バランスの推進に取り組んでいる。

5.3.2 人材の育成

社員のキャリア形成および前向きに学ぼうとする気持ちを支援するために、自己啓発の支援を行っている。具体的には、業務に直結するPCスキルを始め、業務とは直接関係しない分野のセミナー参加などで、幅広い教養を養うことができる環境を整備している。

また、先輩社員がメンターとして新入社員の社会人としての立ち上がりを支援している。報告会で各部門のメンターが情報を共有して、社内の教育に関するスキルの向上を目指している。

加えて、上司と半期ごとに目標を設定し、その達成にむけて行動していくことでキャリアアップのプランを考えている。また、自身の自己啓発意欲や業務への取組みの状況について、上司と確認する機会を設け、長期的視点でのキャリア形成を行っている。

5.3.3 ワーク・ライフ・バランスほか

社員が健康で文化的に生活できるように、サークル活動（フットサル・釣り）の補助や、休暇制度の整備、保養所の利用促進に配慮すると

共に、人権を尊重するために、管理職向けにハラスメント防止のための職場環境向上セミナーを行うなどの活動を行っている。

6. 当社の経営・CSRに対する社内外の理解・評価

当社では上記のような取り組みをCSR報告書にまとめて社内外に公表している。

また、社内でのCSRに対する理解を促進するために、前述の経営理念浸透カフェの終了後に、年1回外部の識者を招いてトークセッションを行い、社外から見た当社のCSRについて話してもらい、社員が客観的に自社を見ることができるよう気を配っている。このトークセッションへの参加は従業員に義務付けていないが、第1回（2010年）は70名、第2回（2011年）は130名が参加し、第3回はさらに増加するものと思われる。これまでの取り組みによって、営業所の社員が朝礼で自発的に他社のCSRの新聞記事を紹介し意見を述べるなど、経営理念とCSRの社員への浸透は相当程度進んだと考えている。

浸透が進んだ要因としては、時代や環境の変化に合わせて本業である「卸売」に求められる役割を再定義して、「エコ窓」という環境保護と社会貢献に役立つ商品に自信をもって事業をフォーカスできたことがある³²。無用のコストをかけたり、従業員にボランティア活動を強制するようなことは、長続きしないと考えている。

このような経営理念に基づくCSRへの取り

組みが評価され、2010年に日本財団が設立した「CANPAN CSR大賞」³³で特別賞を受賞した。また、2012年には、既存住宅の窓の断熱リフォームによる「CO₂の削減」への取り組みが評価され、一般社団法人地球温暖化防止全国ネットが事務局を務める「低炭素杯2012」で最優秀家庭エコ活動賞を受賞した。

以上のように、当社のCSRに関する取り組みは、もともと本業に統合されていたものであり、本業の展開に歩調をあわせて、社長を中心として深彫りしてきたものであり、今後もこの方向から逸脱することなく、着実にレベルアップしたいとの意向である。

以上

3.6 中川株式会社

—ITを活用して地域社会への貢献と経営の高度化を実現し、伝統文化を継承する—

訪問日時 2012年3月2日 14:00-15:20

聴取先 代表取締役社長 中川 雅雄 氏

1. 企業概要

所在地：東京都台東区

創業・設立年：創業1910年、設立1950年

資本金：3,000万円 従業員数：34名

事業内容：祭り用品の小売（通信販売を含む）。一部で製造小売（SPA）も行う。

拠点：浅草本店、仲見世店の2店を有する。また、全国の手百貨店・地方百貨店の雇事にも

³² 社長が各種の活動・取り組みを思い切って展開できる一因としては、当社の株式が、安定株主（同族と社員持ち株会で9割超、主要仕入先が1割未満）によって保有されていることもある。

³³ CANPANは、「Can（できる）」と「Panacea（万能薬）」を組み合わせた造語であり、「日本財団および特定非営利活動法人CANPANセンターによる、民（NPO）、産（企業CSR）、学（学術団体）の活動を支援し、三者の連携を促進することで、民間主体のより豊かな社会づくりに貢献することを目指す」プロジェクトの名称（引用部分は、CANPAN Web（<http://canpan.info/about/>）による）。

出店している。

2. 沿革

当社は、「浅草中屋」を登録商標とし、100年を超える業歴を誇る祭り用品専門の小売店である。浅草寺に隣接した本店と仲見世店の2つの有人店舗を有する。

1910年に東京市本所区吾妻橋（当時）で創業し、1950年に「中川株式会社」として法人化した。1970年には、本社ビルを竣工しその1階で「浅草中屋」本店として営業を開始した。加えて、1991年にはカタログによる通信販売も開始し、現在オンラインショップにも力を入れている。

3. 当社の事業の特徴

当社は、上記のように有人店舗とオンラインショップで、裃天、鯉口シャツ、股引、帯、地下足袋、腹掛け、手拭い、小物といった各種の祭り用品、祭りに関連する商品を販売している。日本全国の百貨店の催事に出店することによって販路を全国に広げてきた。また、販売先は一般の消費者だけでなく、浅草神社、神田神社、伊勢神宮、諏訪神社など、全国の主要な神社も取引先となっている。

近年は、全国の取引先のニーズに肌理細かく対応するために、製造小売（SPA）によって自社ブランド製品も展開している。当社の事業展開上、大きなポイントになっているのがITの活用である。オンラインショップの運営だけではなく、基幹システムとPOSを統合し、売れ筋商品をリアルタイムで把握することによって、品揃えを迅速に調整している。また、後述

するように、地元の祭事や老舗の情報の発信を通じて有人店舗への集客を促進するというマーケティング戦略にもITを用いており、この戦略が地域のにぎわいを創出し、地域社会の活性化と日本の伝統文化の継承に貢献している。

こうした取り組みが評価され、経済産業省の「中小企業IT経営力大賞」で2009年度に審査員会奨励賞を受賞した。

【当社ブランドの商品】

（裃纏）

（股引）



4. CSRの原点となる社是・社訓・経営理念について

当社には以下の社訓があり、ホームページで公表している。

【社訓】

- ①『商いは飽きない』
- ②『お客さまの顔が見える商い』
- ③『日本伝統文化の継承』

①「商いは飽きない」は、商いは飽きずに続けなければならないということを、②「お客様の顔が見える商い」は顧客志向・顧客満足の重要性をそれぞれ説いたものであり、この2つは創業者から受け継がれてきたものである。

これに対して、③「日本伝統文化の継承」は、現社長が就任するに当たって以下のような経緯から追加したものである。

すなわち、県文化財の絆纏を再現し着用したいとの顧客からのニーズに接して、そのレプリカ（複製）の作成を受注した際、当社の社員が日常の業務に埋没し、絆纏作成を発注した職人に対する納期の管理が不十分になったことがあった。このことから、当社の信用を重んじて名誉ある仕事を発注してくれた顧客に対する責任感を社内に醸成するために、当社とその社員の役割として、「日本伝統文化の継承」を社訓として加えたのである。

当社にとって根本的な経営理念であるこの3つの社訓は、年頭所感、朝礼、あるいは従業員とともに昼食を取る際などに、社内に繰り返し周知・徹底している。社訓は、自社のミッションを経営者が決め、その具体化の方策を社内の全員で考え、実行する時に考え方の「バックボーン」になるショートメッセージとしての役割を担っている。また、社内にとどまらず、新規の取引先には、必ず、社長が先方の経営者を訪問し、同社の社訓を説明するとともに、先方の経営理念も聞くことによって相互に理解を深めている。

創業100年を超え、創業者よりの社訓に加えて、『お客さまの目線に立った商品陳列』と『地球環境に優しい店舗』をスローガンに本店の店内改装を行っている。

ここから当社のCSR観を窺うと、顧客満足に向けた弛まない努力によって、「祭り」という日本全国に所在する地域の伝統文化の継承に貢献することによって、自社と従業員の生活を

維持・発展させることである。現在、当社の顧客の基盤である地域経済の疲弊が顕著であるため、顧客である神社の所在する地域の経済活性化への貢献が、当社の本業である祭用品の小売を維持・発展させるためにとっても重要であると考えている。

なお、社長は、地域社会への貢献活動の一環として、中小企業を主たるメンバー・対象とする経済団体である東京商工会議所（以下では、「東商」と略す）の活動にも積極的に参画しており、支部の副会長を務めているほか、本部の各種の委員会が行う政策提言や活動方針の策定にも参画している。

5. CSRの取り組み

5.1 法令順守

法令順守については、非常に重視している。当社はカタログによる通信販売やオンラインショップによる販売、商品の委託生産（材料をサプライヤーに支給している）を行っていることなどから、PL法、特定商取引法、個人情報保護法、下請代金支払遅延防止法等、順守しなければならない法律が多岐にわたっている。そこで、各業務の分野・部署毎に、順守すべき法律に熟知・精通すべき担当社員を決めており、顧問の弁護士、社会保険労務士、税理士等と密接に連携する体制を構築している。人材など、経営資源が必ずしも十分でない中小企業にとっては、こうした体制が法令順守の実効性確保に寄与するとみている。

さらに、世界の潮流からみて、適正にビジネスを行うためには、サプライチェーン全体のコンプライアンスが今後重要性を増す可能性があ

と考えている。このため、当社自身は現地法人を有していないが、製造を委託している海外の企業には児童労働を行っていないことを確認している。

ただ、全ての中小企業が当社のように法令順守に対する高い意識を持っているわけではなく、さまざまなリーガル・リスクに晒されている。このため、社長は自社だけでなく、中小企業全体の法令順守、あるいはリスクのカバーが重要と考えている。例えば、5000件以上の個人情報を持っている事業者は個人情報保護法によって、情報漏えい防止のための体制整備が義務付けられているが、中小規模の小売業者の体制は大企業ほど強固ではなく、個人情報漏えいのリスクが相対的に高い。こうしたリスクをヘッジするために個人情報漏えい賠償責任保険が用いられるが、その保険料は、個社で契約すると中小企業にとっては高額である。そこで社長は、共済事業として中小企業がリーズナブルな費用で利用可能な共済の開発を東商に提案し、東商会員専用の個人情報漏えい共済の商品化に結びついた。

5.2 環境保護

社長は、東商でのIT経営に関する活動への参加を通じて環境問題への関心も高め、環境保護にも積極的に取り組んでいる。具体的には、社内システムのASP化、クラウド化が省エネルギーに効果的であることを知り、2010年から省エネ型事業所の模索を始め、サーバー等の電子機器のクラウド化や外部への移管（ASP化）を実施した。

また、台東区が環境に配慮する企業への支援

を目的に制度化した「我が社のCO₂ダイエット宣言」に登録し、無料省エネ診断を受け、省エネ機器の導入費用の助成（費用の20%）を受け、店舗、事務所、倉庫の照明をLED化した。これらにより、「地球環境に優しい店舗」作りを進めている。

これらの効果で、電気料金換算で約25%の電力の削減を達成し、CO₂の排出削減とともに経費の削減を実現した。

さらに、社内だけでなく、委託生産先や仕入先に生産効率向上、省エネルギーの指導も行っている。これは、当社と委託先・仕入先のコスト削減に寄与するとともに、エネルギー使用量の削減を通じて環境保護にも貢献するものであり、物流に関してもできるだけ一度に多くの商品を混載するように、サプライヤーに指導している。当社ではこうした活動を一種の環境調達であると考えている。

なお、環境保護についても、社内の体制整備が重要と考え、ISO14000の認証取得に必要な水準の体制を整備したが、多額の費用がかかることや、百貨店等の取引先から要請を受けていないこともあり、現状では認証取得を見合わせている。

5.3 地域社会への貢献

顧客あつての企業との考え方から、地域社会への貢献についても、地元の老舗企業として、あるいは全国の地域社会を事業の基盤としていることから、積極的に行っている。

5.3.1 地方の地域社会への貢献

①東日本大震災の被災者への支援

2011年3月11日の東日本大震災では、いち早く被災地に自社の救援物資を届け、その後も東商台東支部会員企業と共に物資を送った。

具体的には、震災時の救援物資として、当社のさらし、タオルの在庫を取引関係のある地元下谷神社の宮司（阪神・淡路大震災の際に支援物資輸送のノウハウを蓄積していた）のネットワークを通じて、東京神社庁から宮城神社庁に向かうトラックの便に支援物資として混載して送った。

社長は当時、東商台東支部の副会長だったため、その後同支部と相談し、メールとファックスで同報し、支部会員に寄付を募った。すると、会員からタオルやLED灯、衣類、歯ブラシ、試供品用の化粧品等、約20トンの物資が寄付された。これらは、主に各社の手持在庫であったため、募金を集めて物資を購入するよりも、神社庁のネットワーク経由で被災地に迅速に送ることができた。

震災時、規模の小さな避難所に救援物資が行き渡らないとの問題がしばしば報道されたが、神社は被災地の住民に信頼されており、小規模避難所にも機動的に物資を配布したため、被災者から感謝されたとのことである。

また、神社庁経由で被災地の物資に対するニーズがリストアップされ、当社に届くため、複数回にわたって、現地が真に必要なとしている物資を送ることが可能になった。

②通常時の貢献

地方の町村が文化財（神輿など）の修理・維持費用を文化庁へ申請する際に、同社が有するノウハウを活用して助成申請代行も行うなど、祭りという伝統文化の継承への貢献の方法も多

様化している。また、神社が祭りの情報を発信するために、そのIT化を支援しており、これまでに全国で100に及ぶ神社を支援している。

5.3.2 地元での社会貢献活動

地元での活動にも積極的に取り組んでいる。

①ITを用いた地元と祭りの情報発信

当社のITの活用が、祭り文化の振興を通じて地域社会の活性化につながっている。

例えば、三社祭のとき、神輿が今どこを通過しているかの情報を店外の大型テレビや携帯電話で簡単に収集することができる「神輿位置情報システム」を提供し、祭りの運営に協力している。

また、「江戸東京人セミナー」というWebラジオで、東京の下町の老舗の主人等が語る『地遊』（地域を遊ぶ）、『知商』（老舗の知識）、『知衣』（祭衣装を知る）、『地食』（江戸の食文化）、『音』（新和楽）、『祭』（祭り情報）という6つの柱に関するレアな話を配信しているほか、Webを通じてリアルタイムで浅草寺の状況のライブ中継も行っている。

こうした情報の発信によって、観光客・顧客・リスナー等に、東京の下町と祭りに対する関心・興味を喚起することで、賑わいの創出を通じて地域経済の振興、伝統文化の継承にも寄与しており、結果的に当社の集客にも結び付いている。

②災害時の観光客への支援の準備

また、東日本大震災の時には当社店舗の店外大型テレビでニュース放送を映し、観光客の情報収集の一助となった経験から、非常時に観光客を支援するべく、飲料水の供給を行うことを

目的として災害対策用自動販売機も設置した。

③地域中小企業のITの活用による活性化

地域の中小企業にITを活用した経営の改善・効率化を普及するために、東商台東支部が主催した「IT活用セミナー」に中小企業IT経営力大賞の審査に関わった学識経験者を招聘し、受賞企業・応募企業の特徴、中小企業のIT化の留意点に関する講演会とパネル・ディスカッション³⁴を開催した。

このセミナーの出席者を通じて、ITの経営への活用に関する最新の事例等が地域の中小企業に広く浸透することを期待している³⁵。

④台東ウォークラリーの支援

当社の通信販売とオンラインショップの運営の経験を基に、東商台東支部設立40周年の記念事業であるウォークラリーの応募者からのネット上での申し込みの受付、参加証の発送、各種情報のメール連絡、代金決済のプラットフォームの作成を東商台東支部から受託し、地域を盛り上げるイベントに協力している。

このイベントの応募者情報³⁶から、今後の東商台東支部での地域活性化の活動と当社の事業展開に必要な情報も収集できる可能性があると考えられる。

6. 当社の経営・CSRに対する理解・評価

当社のIT経営が高く評価されていることは既に述べたが、当社がCSRに迅速に取り組める理由として以下の2点も重要と考えられる。

6.1 経営・CSRの迅速性確保

当社の株式は経営者の直系の同族と関係会社だけが所有している。たとえ兄弟といえども傍系に株式（議決権）が分散すると、経営・CSRの迅速性や自由度に支障をきたす可能性があるからである。この方針は先代と現社長が経営者になる時にも、その都度貫徹された。当時、現社長は当社の業務と関係のない会社に勤務していたが、兄弟の中で、先代から経営権を誰が引き継ぐかを相談し、その結果経営を引き継いだ。

6.2 CSRへの支援策について

CSRの支援策としては、減税・補助金、資金調達といった経済的支援は重要である。例えば、事業所内照明のLED化は台東区の20%助成制度が決断の大きな要因となった。また、従業員のモチベーションを高めるためには、表彰も大切と考えられる。IT経営力大賞の受賞によって表彰されたことによって、社員は会社を誇りに思い、本業へも前向きに取り組むなど、プラスの影響がある。

以上

3.7 株式会社アットマーク・ラーニング

—ITと特区制度を活用した株式会社立高校で学習に対する多様なニーズを充たす—

訪問日時 2012年3月13日 16:00-17:30

聴取先 代表取締役社長 日野 公三 氏

34 パネル・ディスカッションには当社社長もパネラーとして参加した。

35 出席者は中小企業だけではなく、ITコーディネーターも多かった。そのITコーディネーターから地域の中小企業にITの活用策が伝わることも、地域中小企業へのIT活用の浸透に寄与すると考えている。

36 応募者への「オプトインメール」（イベントのネットでの応募時に今後の、広告等の電子メールの受け取りに対する承諾の可否を回答してもらい、「可」と回答した応募者に送信するメール）をこれまでとは異なる潜在的顧客層に対して送信することによって、東商のイベントの告知や当社の販売促進活動を行うことが想定される。

1. 企業概要

所在地：東京都品川区

設立年：1999年

資本金：1,709万円 従業者数：24名

事業内容：学校の設置・運営、学習コーチングの研修の提供、インターネットを使った通信制プログラムの開発・推進他

拠点：本社所在地で「東京インターハイスクール」（別会社トラストコーチ社が運営）、石川県白山市美川町で「白山市美川特区アットマーク国際高等学校」³⁷（以下では、「アットマーク国際高校」と略す）、福岡県田川郡川崎町で「川崎特区明蓬館高等学校」³⁸（以下では、「明蓬館高校」と略す）を運営。

2. 沿革

1999年、現社長が当社を設立³⁹。2000年アットマーク・インターハイスクール（現 東京インターハイスクール）を設立。内閣府認定による特区学校であるアットマーク国際高校を2004年に、明蓬館高校を2009年に、それぞれ設置し、運営している。

3. 当社の事業の特徴

当社の事業は、学校教育法第1条に基づく学校（学校教育法1条校）の運営（アットマーク国際高校、明蓬館高校）と米国ワシントン州のアルジャー・インディペンダンス・ハイスクールと提携した通信制インターナショナルスクール（東京インターハイスクール）、インターネ

ットを使ったホームスクール（在宅学習）の支援等である。

東京インターハイスクール（2012年4月：在籍学生70名）は、米国の高校と提携していることから、スクーリングなしで米国での高校卒業の資格を取得できるが、日本の高校の卒業資格を取得することはできない。一方、アットマーク国際高校（同：210名）と明蓬館高校（同：320名）では、日本と米国の高校卒業資格を得られる。なお、アットマーク国際高校は、高等学校としては日本初の株式会社立の学校教育法1条校である。

当社グループが運営する3校の特徴は、既存の学校では適切な教育を受けることが難しい不登校児等の児童も生徒として受け入れていることである（後述）。さらに、アットマーク国際高校と明蓬館高校については、こうした生徒への教育を効果的に進めるための手段として特区制度とITを活用していることが特徴である。

4. CSRの原点となる社是・社訓・経営理念について

当社では、「経営理念」だけでなく、「創業理念」を明文化してホームページに掲載している。そもそも、社長が当社を設立するに至った経緯は以下のようなものである。

社長は大手求人広告会社で人事測定サービス、通信事業に携わった経験を買われ、1994年より神奈川県第三セクターの企業の再建にあたり、取締役としてパソコン通信事業に携わ

³⁷ 特区の名称「美川サイバータウン教育特区」

³⁸ 特区の名称「川崎町地産・地習・e環境教育特区」

³⁹ 設立に当たっては、社長の同族だけでなく、上場企業とその役員、取引先などからも出資を得た。現在の議決権比率は、同族約4割、上場企業（役員）約4割、その他（取引先等）約2割となっている。社外の株主は当社の理念に賛同して出資したため、当社の経営には理解を示している。

り、その事業の中にeラーニングがあった。eラーニング事業の一部として開設している電子サロンで、不登校児童・生徒が活発かつ高度な議論を交わしていることから、不登校児童・生徒の学習に対するニーズと潜在的な才能に気づいた。しかし、通常の学校教育では、無理な登校がストレスとなり、児童・生徒だけでなくその親も心身の不調に陥る例が少なくない。こうした児童・生徒（とその親）に適合した学習へのニーズを充足することは、社会的な意義が大きいと考えた。

このため、社長は当社を設立する前からアメリカの実情を視察調査した。その結果、米国には「不登校」という概念がないことを知った。これは、米国では、標準的な学校での教育になじまない児童に対しても、「自宅に学校を設置することができる権利」を保障している州がアメリカ全州に及び、この権利を基に、「ホームスクール」（在宅学習）が合法化され普及しているためであった⁴⁰。

また、視察当時、アメリカではeラーニングが黎明期を迎えており、eラーニングを用いた

ホームスクールが急速に普及しつつあった。

こうした状況を踏まえて以下のような「創業理念」を明文化した。

つまり、当社は、学習者が受動的に「教育」を受けるのではなく、能動的に「知識を広げる（開智）」ことができるように、ITを用いて支援することを創業の理念としたのである。

その上で、次頁の経営理念を掲げた。

これは、「開智」に目覚めた学習者の概念を拡張したものであり、日本だけでなく、地球全体を一つの社会とみて、社会に貢献する自律性の高い人材を輩出し、もって「サステナブルな（持続可能な）」世界を作ることを根本的な理念と考えたものである。

これらから当社のCSR観を窺うと、既存の学校での教育にはなじみにくい生徒の潜在的な能力を開発し、社会を持続可能なものへと変える人材として輩出することである。

以下では、より具体的に当社の取り組みを見てみる。

【創業理念】

アットマーク・ラーニングの思想は学習者の良き伴走者、支援者の思想である。
学校界が「教育」から「開智」へと振り子を戻すために歴史を刻む存在になろう。

メディアやテクノロジーを道具に使い、
人間が学ぶことの原点に忠実に立ち戻る活動をたった今始める。

⁴⁰ 当社社長によると、学齢児童生徒全体の5%に当たる200万人がホームスクールでの学習を実践している。なお、ホームスクールを選択する要因としては、宗教上の理由、公立学校の荒廃・教育水準の低さ、私立学校の学費の高騰等もある。

【経営理念】

教育産業が閉鎖的な国内産業からグローバルな国際産業に変わりつつある中で、
インターネット教育革命を推進する中核的存在として1万人の生徒を
自己選択・自己決定・自己責任の資質と能力を持つ人財として世に送り出し、
日本および人類社会の進展に貢献します。

5. CSRの取り組み

5.1 既存の教育システムの不足を補完する 特区学校

5.1.1 既存の学校での教育になじみにくい 生徒への学習機会の提供

当社が運営する3つの学校では、既存の学校での教育になじみにくい生徒も大きな可能性を持っているため、積極的に受け入れている。具体的には、不登校児、高機能自閉症など発達障害傾向の生徒、国際結婚家庭の子女、帰国子女等である。こうした生徒は、既存の学校に毎日登校し、他の多くの生徒とコミュニケーションを取ることを苦手としていることがある。このため、登校なし、あるいは登校を最小限で済ませることができるように、以下に述べるように、ITを活用した通信制の高校を設置したのである。

5.1.2 特区での株式会社立学校の設置

「登校なし」を実現したのが、東京インターハイスクールである。ただ、同校では米国の高校の卒業資格を得ることはできるものの、日本の高校の卒業資格を得ることはできない。

特区学校であるアットマーク国際高校と明蓬館高校では、学習指導要領で保障される最小限の出席（スクーリング）で日米の卒業資格を得

ることができる。その理由は、特区内で教育課程の弾力化と呼ばれる、さまざまな特例が認められていることである。具体的には、①学校設定教科・科目履修数の増加、②職業に関する科目の就業体験による単位認定、③「成果物」の提出による単位認定、等である。アットマーク国際高校においては、さらに④面接指導時間の削減、⑤特別活動の時間数の削減なども認められたために、スクーリングの時間を通常の通信制高校よりも短くすることができるのである。

また、①から③によって特色のある教育サービスの提供が可能になっている。なお、カリキュラム等の自由度を確保し、経営の透明性を高められ、特色あるサービスを提供するために、学校法人ではなく特区内でのみ認められている「株式会社立」として学校経営をしている。

スクーリングで授業を行う施設は、人口減少による統廃合に伴い使用されなくなった学校の校舎を特区の自治体から安価で賃借し、確保している。この校舎は、上下水道、厨房等を整備し、宿泊もできるため、遠隔地からのスクーリングへの参加にも対応できるようになっている。

5.1.3 ITとコーチングの組み合わせ

教育の基本的システムは、個別指導の計画に

基づくeラーニングによる自学自習である⁴¹。具体的には、学校のイントラネット上で自分専用のページにアクセスして、①ライブ授業番組表から選択してネット授業を受講する、②教員と学習内容の連絡や進捗状況の確認を行う、③課題レポートを解いて提出する、④自分と学校のスケジュールを確認する、⑤「資料室」と名づけたアーカイブから必要な資料をダウンロードする等、いわば、自分のページが「教室」のような役割を果たしている。また、課外活動もあるので共通の趣味や興味を持っているクラスメイトとの交流もイントラネットで行うことができる⁴²。

ただ、自学自習を円滑に進めるためには、生徒が「自身の宣言による目標設定、現状認識、スケジュール決定、進捗確認、反省、目標・スケジュールの修正」を行うことが不可欠になる。これを可能にするために、教員がコーチング（学習動機づけ）のスキルを用いて生徒を支援

する。これには、教科の指導力に加え、承認・傾聴の姿勢に基づいた生徒との信頼関係の構築が教員に求められるため、各生徒の担任の教師を決めている。

eラーニング（IT）とコーチングを組み合わせることによって、標準的・事務的対応、単純・反復作業をITでシステム化する一方で、生徒への固有・個別的な対応、すなわちコーチングに教員がより多くの時間を投入することが可能になる。

5.1.4 独特のカリキュラム

①特区学校としての特徴

前述した特区での特例により、就業体験や、テーマを設定した調べ学習（例：「地球環境を考える」、「ペットの生態観察」等のレポート）を、教員と相談しながら作成し「成果物」として単位認定することができる。あるいは、英語、数学、国語に関しては中学校のカリキュラムの

【明蓬館高校の生徒用イントラネットのトップページ（左）と校舎の外観（右上）と内部（右下）】



（出所）明蓬館高校Web

41 明蓬館高校については、毎日通学するコースも設置しており、約30名が在籍している。

42 当社のeラーニングは文部科学省の「先導的教育情報化推進プログラム」に認定されている先進的なものを高等学校として初めて導入している。

復習も学力に応じて単位として認定することができる。こうした方法で、学習内容を生徒に定着させている。

また、自分の趣味や取りたい資格も単位として認定している。例えば、明蓬館高校では色彩能力、レタリング、歴史・地理検定、英語検定・漢字検定、スキー、スノーボード等を単位認定している。アットマーク国際高校でも、心理学やグラフィックデザイン、声優、ヘアメイク、等の講座を選択することができる。

②地域資源を生かした経営

アットマーク国際高校と明蓬館高校ではそれぞれ、スクーリングの際に所在地の地域資源を利用した科目も用意している。例えば、明蓬館高校では、雪舟⁴³やアイガモ農法等に関する授業がある。アットマーク国際高校でも、同校校舎が所在する石川県白山市を歴史や民俗学的分野から学ぶ「白山事始」といった授業や、石川県の伝統技能である紙漉き⁴⁴や水引の製作を「日本の技能」という授業で行っている。

5.2 地域社会への貢献

5.2.1 生徒と地域住民の交流による相互効果

スクーリング時には、例えば、地元の郷土料理を共同で製作するなど、生徒が地域の住民と交流する授業もある。これは、生徒にとっては、eラーニング中心の「日常」を離れて、「非日常」の世界を体験することであり、さまざまな「気づき」が起き、コミュニケーション能力の向上等の成長を促進する効果がある。

一方、地域の住民にとっては、高齢化により、少なくなった生徒との接触によって生活に潤いをもたらしている。

5.2.2 地域資源の事業化

地域と学校との交流を通じて、上記の郷土料理のレシピ化や、地元の作物を用いた農産加工品の開発、あるいは観光周遊コースの開発等、地域資源の事業化に向けて動き出しており、当社社長は川崎町観光協会の特別顧問に就き、観光推進活動に協力している。こうした活動が地域の就労機会の創出につながることも期待されている。

5.3 環境保護

これまでの日本では「立身出世」志向が教育の第一の目標とされがちであったが、当社が運営する3校では、社会・環境の持続可能性に配慮した人材の育成を目指しており、環境関連の学習プログラムの教育内容を考えている。例えば、明蓬館高校では「地球環境を考える」といった科目を設け、スクーリングの際にも校舎の近隣の豊かな環境に触れるようにしている。

加えて、スクーリングは一種のグリーン・ツーリズムと言え、環境保護に対する認識を高める効果がある。

6. 当社の経営・CSRに対する理解・評価

当社のWebには「学ぶ機会 は みな平等」（傍点筆者）と記載されている。これは義務教育に限られたものではなく大学等での高等教育につ

43 明蓬館高校が所在する川崎町には雪舟が築庭したといわれる「藤江氏 魚楽園」という庭園がある。

44 在校生たちが和紙を使った卒業証書を卒業生に贈るのが同校のならわしとなっている。

いても当てはまる考え方と言える。しかし、既存の教育システムになじみにくい児童がさまざまな才能を秘めているにも拘わらず、義務教育と高等教育の中間の高校での学習について、「機会」を得られないとすれば、本人にとって不幸であるばかりでなく、社会全体にとっても損失であろう。

ITとコーチング、特区、地域資源の活用が徐々に成果につながっており、これまでに1,250人の卒業生を送り出した。2012年3月にはアットマーク国際高校から、初めて東京大学と国立大学医学部への合格者を輩出した。既に、これまでも国公立、私立を問わず、有力大学への進学者を輩出してきた⁴⁵が、これらの実績からも、潜在的な才能を有する生徒の能力開発にとって、当社が運営する高校で実践されている教育方法の有効性の高さが窺われる。当社の役割は、卒業生が自らの才能を顕在化して社会・環境の持続可能性に対して高い意識を持って社会に参加する可能性を開くことであり、社会的な意義が高いと言える⁴⁶。

以上

4. 総括

ここでは、アンケート調査の結果も念頭に置きながら、インタビューの結果について総括する（「1. ケーススタディの概要」も参照されたい）。

（経営理念等とCSRについて）

・各社とも経営理念等で、（当然のことながら）

本業を展開する上での心構え、あるいは規範を説いており、インタビューでも本業の推進を社会的責任と考えている。これは、前掲図表2で「より良い製・商品、サービスを提供すること」が、「経営理念等に含まれる項目」と「自社にとってのCSRに含まれる項目」でそれぞれ首位になっていることと符合する。また、図表5で「経営理念等に社会的責任の履行が含まれている」がCSRに取り組む理由の第2位と上位に位置していることとも合致する。

- ・業歴の長い企業での経営理念等の作成・改廃について、創業時に作成されたものを堅持しているケース（（株）やまと蜂蜜）、追加を施したケース（中川（株））、歴代経営者の規範を事業環境の変化を踏まえて明文化したケース（白鳥製薬（株）、マテックス（株））等、さまざまなケースがある。
- ・社員が集合する場（朝礼等）での唱和、あるいは経営者による説明を通じて、経営理念等を社内に徹底・浸透している企業が多い。
- ・また、経営理念等に以下の点に関する記載があり、各社のCSRへの取り組みに反映されている

①社会への貢献、あるいは（地域）社会との共存（（株）やまと蜂蜜、白鳥製薬（株）、マテックス（株）、（株）アットマーク・ラーニング）。

②従業員への配慮（（株）やまと蜂蜜、白鳥製薬（株）、武州工業（株）、マテックス（株））。

③顧客志向に関する記載（白鳥製薬（株）、武

45 3校の卒業生の大学進学者の累計は560名に及んでいる。

46 社長は将来的には社会に貢献する人材を国際的に育成すべく、海外への事業の展開も視野に入れている。

州工業(株)、マテックス(株)、中川(株)、
(株)アットマーク・ラーニング)

④環境保護については、中核的な経営理念等に記載する企業（白鳥製薬(株)）と別途、環境保護に関する方針を制定する企業（武州工業(株)、マテックス(株)）がある。

- ・ 自社のCSRについて、本業を通じた地域社会への貢献を強く意識している企業（マテックス(株)、中川(株)）も見受けられており、**図表2**の経営理念等に含まれる項目の第2位である「自社が所在する地域社会の発展に寄与すること」に該当する考え方が窺われる。
- ・ 一方、**図表2**で「②自社にとってのCSRに含まれる項目」と「③ ②の内、10年前よりも重要性が高まっている項目」で第2位となっている「法令を順守し、倫理的行動をとること」について、強く意識している企業（中川(株)）も見受けられる。
- ・ 環境保護については、各社とも周辺地域社会との共存や法規制の順守を目的に地道に行っている。大手企業のサプライチェーンに属する企業では販売先からの期待・要請に基づいた取り組み（後述）もみられる。
- ・ 地域社会への貢献については、身の丈にあった取り組みが重視されている（(株)やまと蜂蜜、白鳥製薬(株)、(株)橋本铸造所、武州工業(株)、中川(株)：祭事等、近隣行事への協力）。一方、経済的な負担を伴う取り組みにも経営者の信条から取り組んでいるケースもある（(株)やまと蜂蜜：ミツバチと生命館、マテックス(株)：EcoMado Aidプロジェクト等）。これらに取り組むことは、（半ば）当然のことと経営者が考えている企業がみられ

る。換言すると、CSRが自社の経営を行う上での信条として埋め込まれていることを意味しており、**図表2**のCSRに取り組む理由・目的の第2位「経営理念等に社会的責任の履行が含まれている」と併せて考えると、中小企業が有している「ソーシャル・ビジネス的特性」の一端が垣間見える。

- ・ 大手企業のサプライチェーンに属している企業で、品質管理と環境保護について高度な体制の整備を進めている企業が見受けられた（(株)やまと蜂蜜＜ISO22000への取り組み＞、白鳥製薬(株)＜cGMP、ISO14001の認証取得＞、武州工業(株)＜ISO9001、ISO14001の認証取得、ISO/TS16949とマテリアルフローコスト会計への取り組み＞）。特に、エンドユーザーが消費者である製品の大手メーカーのサプライチェーンに属している製造業の企業では、販売先からCSRに関する期待・要請、あるいは確認を受けており、トレーサビリティに対する重要性の高まりが窺われる（(株)やまと蜂蜜、白鳥製薬(株)）。一方、製造業であっても、製品のエンドユーザーが企業である場合、販売先からは品質についての確認は受けるものの、トレーサビリティに対する要請を現状では受けていないケースがあった（(株)橋本铸造所）。
- ・ 経営者の同族で株式の大宗を保有している、または、社外の株主が経営とCSRについて理解を示していることが、CSRに対する機動的な取り組みを可能にする条件の一つになっている。

(CSRへの支援策について)

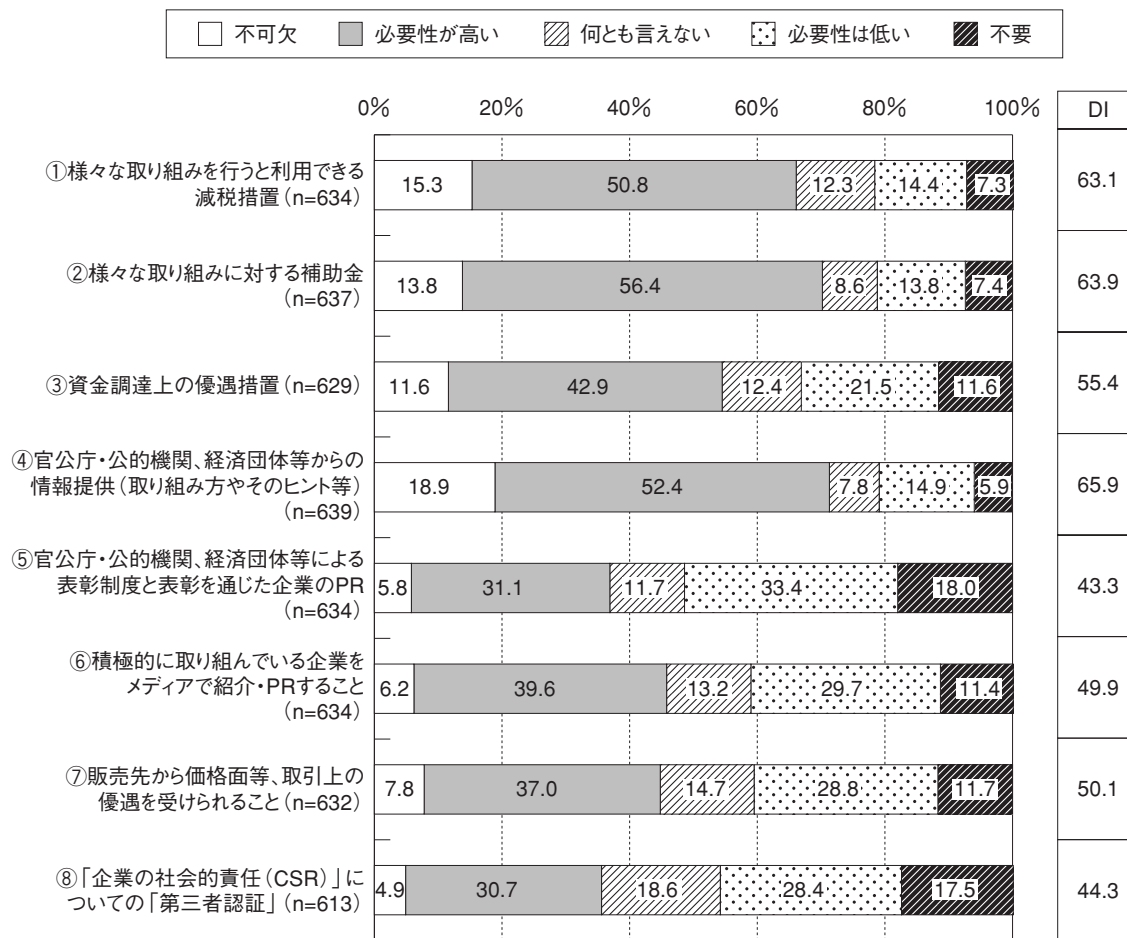
- ・ CSRに取り組むに当たっては、公的機関等

が実施している支援策を活用しているケースがみられる（(株)橋本鋳造所：集塵機への投資、武州工業(株)：太陽光発電装置の設置、中川(株)：事業所照明のLED化）。アンケート調査でも、「企業の社会的責任（CSR）」の支援策に対する判断をDIでみると（図表6）、「様々な取り組みに対する補助金」（63.9）、「様々な取り組みを行うと利用できる

減税措置」（63.1）、「資金調達上の優遇措置」（55.4）といった経済的な支援策が『必要』と判断されていることと符合する⁴⁷。現在以上の取り組みが求められる場合には、行政や公的機関の支援が必要との声も聞かれた（白鳥製薬(株)、(株)橋本鋳造所）。⁴⁸

・上記のような支援策の必要性に関する判断と、販売先からのトレーサビリティの向上に

（図表6）「企業の社会的責任（CSR）」の支援策に対する判断



（注）DI＝「不可欠」＋「必要性が高い」×0.75＋「何とも言いえない」×0.5＋「必要性は低い」×0.25
50超が『必要』、50が『何とも言いえない』、50未満が『不要』との判断を示す。

（注）「第三者認証」とは、企業を始めとする組織が、JISやISOなどの規格に適合した活動（製造、サービスの提供、社内プロセス等）を行っているかどうかを、第三者である登録機関が審査・承認し対外的に証明すること。

47 図表6でDIが最も高いのは「官公庁・公的機関、経済団体等からの情報提供」（65.9）であるが、ケースの企業の多くは、CSRについて相当程度知悉している。

48 この背景には、CSRに該当する取り組みが、ミクロ経済理論での「外部性（externality）」を内包し「市場の失敗」を惹起するケースが多く、経済的効率性を確保するために、課税、補助金、規制等の公的機関の関与が正当化されることがある。ただ、公的関与にも課題がある。この点については、文献調査を参照されたい。

対する期待・要請の高まりからみて、今後、サプライチェーンに属する中小企業への経済的な支援策がCSRを促進する上で重要性を増す可能性がある。特に、アンケート調査の結果からみて、「販売先から価格面等、取引上の優遇を受けられること」の必要性が高まるものと思われる⁴⁹（図表7）。

【結語】

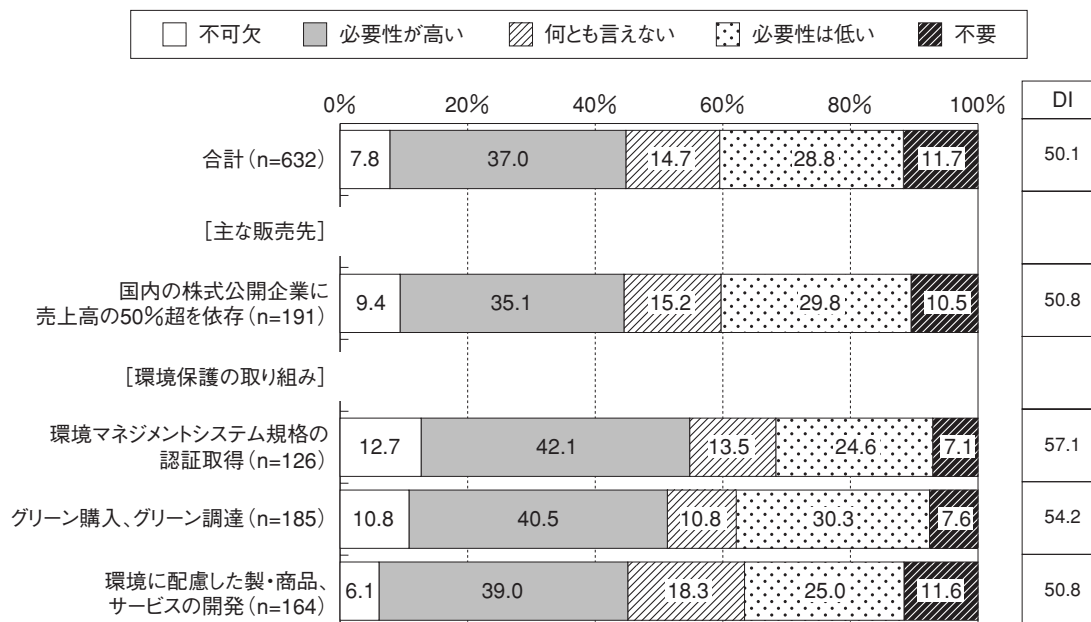
本稿のケーススタディによって、文献調査とアンケート調査の結果を概ね検証できたものと思われる。冒頭「緒言」にも記したように、ケースの中小企業も経営理念等に基づいて、より良い製・商品・サービスの提供と地域社会への貢献を中心にCSRに取り組んでいることが分

かった。この際、経営理念等を社内に浸透・定着させることが重要と考えている様子も窺われた。また、法令順守、地球環境保護等についてもCSRとしての重要性を認識する企業も多かった。

さらに、特に、地域社会への貢献で顕著であるが、CSRは経営理念等にそもそも内包されており、取り組むのが当然との意識・信条が経営者と企業内部に埋め込まれている。この点が、インタビューの際に、特に業歴の長い中小企業のいくつかで非常に印象的であった。

この印象を交えて、各社の歴史を踏まえて経営理念とCSRが事業の中でどのように位置づけられているかについて、できるだけ具体的に記載した。読者に各企業の経営理念等とCSR

（図表7）「企業の社会的責任（CSR）」の支援策に対する判断
（販売先から価格面等、取引上の優遇を受けられること）
（サプライチェーンでのCSRの展開に関連するもの）



（注）DI=「不可欠」+「必要性が高い」×0.75+「何とも言えない」×0.5+「必要性は低い」×0.25
50超が『必要』、50が『何とも言えない』、50未満が『不要』との判断を示す。

49 販売先からの取引上の優遇についても課題がある。この点についても、文献調査を参照されたい。

の実態に対するイメージが多少とも伝われば幸
いである。

最後に、ご多忙にも拘わらず、本調査のイン

タビューにご協力をいただいた各企業の皆様に
衷心より感謝を申し上げます。