

# CSR(企業の社会的責任)・ SDGs(持続可能な開発目標)と中小企業

## —ケーススタディにみる持続可能な調達と マルチステークホルダー・アプローチ—

藤 野 洋  
(商工総合研究所  
主任研究員)

### < 要 旨 >

- CSR(企業の社会的責任)は、企業活動を「経済(=利益)」のみならず、「環境」と「社会」を加えた三側面からバランスよく評価し、各側面を向上するという概念であり、出資者に加えて多様なステークホルダーの利益も尊重することが企業の社会に対する責任となる。
- ESG投資(環境・社会・ガバナンスを評価する投資)やSDGs(持続可能な開発目標)の潮流を受けて、大企業と公的部門でサプライチェーンでの「持続可能な調達」が課題となっており、労働組合もサプライチェーンへのCSRの普及の支援を始めている。このため、サプライチェーンの上流に位置する中小企業も、CSRに関連する規格類への準拠等でCSRへの信頼を確保して経営体質を強化しビジネスチャンスにすることが課題になっている。
- 先進的中小企業のケーススタディをみると、CSRあるいはSDGsの経営への一体化によって社会課題の緩和・解消、あるいは持続可能な調達に寄与するビジネスを他の企業に先駆けて行っている。また、持続可能な調達への対応の一環として行うCSRに関連する規格等への準拠の認証取得が、CSRへの信頼確保に寄与している。加えて、マルチステークホルダー・アプローチで公的機関や非営利組織から支援を得る必要性が高い。
- CSRで生じる便益には市場で取引できない部分があるため、公的部門による経済的支援の必要性が高いが、財政負担を軽減する仕組みが求められている。この枠組みがマルチステークホルダー・アプローチによる支援である。行政・公的機関と非営利組織の連携に大企業や労働組合による持続可能な調達の効果が相まって、財政支出を抑制しつつ、中小企業にCSRを普及させる制度・環境を構築することがSDGsの達成に必要である。
- 中小企業は、CSRを「コスト」とみるだけでなく、「投資」と位置付け積極的に取り組みリスクの低減や経営の高度化に活かす必要性が高まっている。

## はじめに

## 1. CSRに関する基本的事項と最近の動向

## 1.1 基本的事項

## 1.2 CSRに関連する規格・規範類と法規制

## 1.3 持続可能な金融と非財務報告

## 2. 持続可能な開発目標（SDGs）

## 2.1 SDGsの概要とCSRとの関係

## 2.2 国内外の情勢

## 3. CSR・SDGsと中小企業

## 3.1 中小企業へのCSRの普及の現状

## 3.2 ソーシャルビジネスとCSR

## 3.3 持続可能な調達のインパクト

## 4. ケーススタディ

## 4.1 労働組合からみた中小企業のCSR・SDGs

（事例1）熊谷 謙一氏（日本ILO協議会・企画委員）

（ケーススタディからの含意）

## 4.2 大企業による中小企業のCSRとソーシャルビジネスに対する支援

（事例2）日本電気株式会社（NEC）

（事例3）味の素株式会社

（ケーススタディからの含意）

## 4.3 持続可能な調達を行う大企業と中小サプライヤーの対応

（事例4）美津濃株式会社（ミズノ）

（事例5）トーヨーニット株式会社グループ

（ケーススタディからの含意）

## 4.4 先進的中小企業のCSR・SDGsへの取り組み

（事例6）株式会社大川印刷

（事例7）有限会社穂海（ほうみ）農耕・株式会社穂海

（事例8）サラヤ株式会社

（ケーススタディからの含意）

## 4.5 行政・公的機関と非営利組織による中小企業のCSRに対する支援

（事例9）ニセコ町

（事例10）横浜型地域貢献企業支援制度（横浜市・公益財団法人横浜企業経営支援財団）

（事例11）吉田 正博氏（一般社団法人永続的成長企業ネットワーク代表理事）

（ケーススタディからの含意）

## 5. 中小企業はCSR・SDGsにどのように取り組むか

おわりに

【主要英文略語凡例】

【参考文献】

## はじめに

中小企業へのCSR（企業の社会的責任）の普及は、2012年に発行された国際規格ISO26000（社会的責任）の策定時から課題となっていた。この課題に対して、近年大きな動きが起きている。第一に、2015年に、国連で「持続可能な開発目標（SDGs）」が策定され、大企

業では①どのようにSDGsを経営戦略に一体化するかと②サプライチェーンを構成する企業にどのようにCSRを普及させるかが課題となっている。第二に、ISO20400（持続可能な調達）が2017年に発行されたが、これはサプライチェーンに属している中小企業へのCSRの普及を促進する効果がある。

このため、今後、サプライチェーンに属して

いる中小企業に対するCSRの実行・高度化の要請が高まる可能性が高い。また、その他の中小企業においてもCSRに受動的に対応だけでなく、経営体質・リスク管理能力の強化のために自発的に取り組む必要性が高まっている。

本稿では、こうした情勢の変化・進展を踏まえて、中小企業のCSRに関する筆者の研究<sup>1</sup>をフォローアップするために、中小企業とそのステークホルダーのケーススタディを中心として、中小企業へのCSR普及の条件・課題等を明らかにすることを企図している。

## 1. CSRに関する基本的事項と最近の動向

### 1.1 基本的事項

CSR (Corporate Social Responsibility) の理解しやすい定義は2004年にEUが定めた「企業がその事業活動と社会と環境に関することを、自発的にステークホルダー<sup>2</sup>との相互作用に統合する概念」である<sup>3</sup>。これには「トリプルボトムライン」と「出資者<sup>4</sup>だけでなく、多様なステークホルダーの利益を尊重・考慮すること」という2つの基本理念が含まれている。

まず、「トリプルボトムライン」は、企業活動を「経済 (= 利益)」のみならず、「環境」、「社

会」を加えた三つの面からバランスよく評価し、各側面を向上させるという理念である<sup>5</sup>。これは、「持続可能な開発」(環境と社会にダメージを与えないで経済を長期的・持続的に発展させること) という全地球レベルの理念をCSRという企業レベルの理念に換言したものである。なお、ハーバード経営大学院のポーターは、環境問題を含む社会課題の解決を通じて企業の経済的發展を目指すとの見地から、CSRを企業戦略に位置づける概念として「共通価値の創造 (CSV)」を提唱している。CSVの概念は2011年のEC (欧州委員会) のCSR戦略に導入されて以降、企業にも広まっている<sup>6</sup>。

次に、「ステークホルダーの利益の尊重」については、ステークホルダーとの相互作用を通じて、企業が事業活動にCSRを統合 (一体化) することによって取り組むべきと考えられている。この「相互作用」の方法が1990年代以降多用されるようになった「マルチステークホルダー・アプローチ」である。これは、ある特定のステークホルダーだけでは解決できない環境・社会面の課題に対処するために、「平等代表性を有する3主体以上 (筆者注: 本稿では2主体以上とする) のステークホルダー間における、意思決定、合意形成、もしくはそれに準ず

1 ①アンケート調査: 藤野洋「中小企業の社会的責任 (CSR) に関する調査 (概要)」商工金融第62巻8号 (2012a) 22頁 (全容は、商工総合研究所Webに掲載<http://www.shokosoken.or.jp/paper/theme/2011/201106.html>)、②実態・理論: 同「『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—」商工金融第62巻9号 (2012b) 20頁、③ケーススタディ: 同「『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—」商工金融第62巻10号 (2012c) 30頁。

2 「ステークホルダー (利害関係者)」は企業の内・外部に存在し、企業の活動から影響を受ける、あるいは企業活動を支援する存在である。中小企業にとっての代表例としては、従業員 (とその代表としての労働組合)、販売先 (大企業や消費者)、サプライヤー、資金拠出者 (出資者・債権者)、自治体・地域経済団体、業界団体、人権団体・消費者団体等のNGOs (非政府組織)、地域社会、(地球) 環境 (保護団体) などがある。

3 EUは2011年にCSRの定義を改定している。また、後述するISO26000 (社会的責任) での「社会的責任」の定義は企業が準拠する場合、CSRの定義とみることができる。CSRについての歴史的背景、国際的な定義等の詳細については、藤野 (2012b)・前掲注1、24～41頁参照。

4 閉鎖会社が多い中小企業では経営者が出資者 (株主) を兼ねているため、経営者の判断でステークホルダーの利害を株主 (経営者自身) の利益よりも優先することもできる。一方、理論的には株主 (会社の所有者的存在) の代理人とみなされる公開会社の経営者は、主要先進国の会社法制ではステークホルダーの利害を株主の利害に優先することはできない。

5 「ボトムライン」は、通常は会計上の「最終利益」、つまり、経済的な業績を意味する。CSRの関係者は、企業には①経済面だけでなく、②環境面、③社会面の業績も求められると考えており、「3つの面での業績」という意味で、「トリプルボトムライン」という用語を用いている。

6 EUROPEAN COMMISSION, *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility* (2011) at 6, re-retrieved on Aug. 14<sup>th</sup> at <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0681&from=EN>.

る意思疎通のプロセスによって課題解決を推進するアプローチ」である<sup>7</sup>。CSRへの取り組みにおいても、企業を他のステークホルダーが支援する枠組みとして、その重要性に対する認識が高まっている。

## 1.2 CSRに関連する規格・規範類と法規制

CSRは基本的には拘束力のある「法的責任」ではない。法令遵守を当然のこととして含むものの、法令<sup>8</sup>が要求する最低水準を超えて企業が環境・社会に貢献することに対する「倫理的な責任」である。そこで、CSRの実効性確保の方策として、法的拘束力はないが、納入先との取引関係の維持やブランディングのために関係者が遵守する各種の規格・規則・行動規範等<sup>9</sup>が開発・運用されている。CSRに関する規格の代表例がISO26000（社会的責任：SR）であり、政府を除くあらゆる「組織」を対象としている<sup>10</sup>。ISO26000のような業種横断的な規格の他に、特定の生産物・業種に特化した規格・規範も多数開発されている<sup>11</sup>。

これらの、規格等の基本的な枠組みは類似している。ISO26000を例にとると、企業が規格等に準拠するプロセスは、(a)ステークホルダーの特定、(b)イシューの決定、(c)取るべき行動の検討、(d)行動の企業経営全体への統合、(e)ステークホルダーと共同で行う成果の評価で

あり、これを通じて実質的なPDCAサイクルを繰り返し、継続的にCSR（筆者注：ISO26000の文脈では「SR」）の水準を引き上げることが想定されている。ここで、「イシュー」はCSRとして取り組むべき中核的な主題であり、例えば「環境保護」や「人権」といった大項目がこれに該当する<sup>12</sup>。「環境保護」には「汚染の防止」、「持続可能な資源の利用」、「気候変動の緩和」等の中項目があり、中項目がさらに多数の小項目に細分化されている。また、各プロセスでの判断は、企業の「事業に対するマテリアリティ（materiality：重要性）」と事業から生じる「社会にとってのマテリアリティ」の比較考量を基にして行われる<sup>13</sup>。

ただ、規格・規範等だけでは特定の企業や業種にしか影響を及ぼせないこともあり、国レベルあるいは世界的なレベルで、近年、重要なイシューの最低水準を引き上げる法令・国際的協定の制定が目立っている。環境保護の見地から最もマテリアリティの高いイシューである地球温暖化の抑制に関して、パリ協定（2015年）が国連で採択され、196ヵ国での温室効果ガス（GHG）の排出削減の目標設定が決まった。

また、途上国での人権保護のために、海外で生産・調達活動を行う国内企業を対象とする「現代奴隷法」（英国：2015年）や「人権デュー・ディリジェンス法」（フランス：2017年）が制定さ

7 内閣府「安全・安心で持続可能な未来のための社会的責任に関する研究会報告書」（2008）、6頁、[http://www5.cao.go.jp/npc/sustainability/research/files/srken\\_finalreport1.pdf](http://www5.cao.go.jp/npc/sustainability/research/files/srken_finalreport1.pdf)（2018年8月14日閲覧）。

8 こうした政府によって、あるいは、政府間で制定される拘束力の強い法律・協定等の法令には国家権力等による執行の裏付けがあり、「ハードロー」という。「倫理的責任」はハードローの適用に馴染まないことを強調しておく。

9 このような規格・規則・行動規範等を「ソフトロー」という。

10 このため、ISO26000は、適用対象となる組織の活動内容（対象が企業の場合、「業種」）・規模を問わず利用される。なお、「組織」の内、「中小組織（Small and Medium-sized Organization: SMO）」は事実上「中小企業」を意味している。

11 電子機器・IT業界用のRBA（事例2）、漁業等のためのMSC（事例3）、製紙・印刷等のためのFSC（事例6）、農業用のGAP（事例7）、パーム油の生産・流通のためのRSPO（事例8）についてケーススタディで後述している。

12 後掲事例2図表9参照。

13 後掲事例3図表11参照。

れた。これらは、紛争鉱物の使用の有無の把握を義務付ける紛争鉱物規制<sup>14</sup>と同様に、サプライチェーンでの人権侵害に対するデュー・ディリジェンスを企業に要求する。サプライチェーンの下流に位置する上場会社は、規制に抵触する上流での行為の有無を調査・報告する義務を負う。このため、レピュテーションの低下を恐れる上場会社にサプライチェーンでの人権侵害や紛争鉱物の使用を是正するインセンティブを付与する。

### 1.3 持続可能な金融と非財務報告

CSRへの取り組みを企業に促すESG投資が世界的に拡大している。これは、投資対象企業の判断基準として「環境 (E)」、「社会 (S)」、「ガバナンス (G)」の三要素を評価する投資であり、各要素は「トリプルボトムライン」に対応している。ESG投資のような持続可能な開発を促す金融を「持続可能な金融 (Sustainable Finance)」という。日本でも、年金積立金管理運用独立行政法人 (GPIF) が2017年にESG投資を本格化した。このようなESG投資を契機として日本でも主に直接金融で持続可能な金融が広がる可能性が高まっている。

ESG投資の対象企業を投資家等がモニタリングする手段が「非財務報告」である。現状では、NGOであるGRIが作成した「GRIサステナビリティ・レポート・スタンダード」

(現在は第4版、略称はG4) に準拠して多くのグローバル企業がCSRに関する非財務報告を公表している<sup>15</sup>。この他に、財務報告と非財務報告を統合して、投資家に事業の長期的な持続可能性を報告する枠組みとして「統合報告 (IR)」を作成する企業も増加しつつある。G4とIRの作成の枠組みは企業が自発的に準拠する一種の規格・規範である。特に、近年、地球環境保護の見地からCO<sub>2</sub>等のGHGの排出削減が課題となっており、企業に非財務報告としてGHG排出量の開示を求める法令が英国で発効しており、EUでも法制化が進みつつある。

英国の状況について詳述すると、大規模公開企業等に対して「スコープ1 (直接排出量: 自社の工場・オフィス・車両など)」および「スコープ2 (エネルギー起源間接排出量: 電力など自社で消費したエネルギー)」の開示を義務付けており、「スコープ3 (その他の間接排出量)」の開示は任意とされている。しかし、環境保護に積極的であることを投資家や消費者に示すために、スコープ1から3までの全範囲、即ちサプライチェーン全体の排出量を開示するグローバル企業が増加しつつある。ただ、スコープ3の把握には膨大な情報が必要なため、実際には自社の1次サプライヤー等、サプライチェーンで自社に近い企業の排出量に限定して開示する、あるいは、一定の仮定に基づく指針に準拠してサプライチェーンの上流に位置する企業の

14 コンゴ民主共和国 (DRC) 等の紛争地域で深刻な人権侵害行為を行う武装勢力等の資金源となっている鉱物 (スズ、タンタル、タングステン、金) の使用の有無をサプライチェーン全体で調査し、報告する義務を企業に課す規制 (この調査を「デュー・ディリジェンス」という。M&Aで行われる資産査定の意味でのデュー・ディリジェンスとは異なる概念であることに留意されたい)。2010年の米国の「ドッド・フランク法」 (規制対象は、米国上場の製造業者) を嚆矢とする (ただし、米国ではドッド・フランク法での紛争鉱物規制の廃止が議論されている)。EUでも、域内に鉱物 (鉱石・未加工金属) を輸入する企業を対象として2017年に部分的に発効し、2021年にデュー・ディリジェンスが義務化され全面発効となる予定。なお、DRCで問題化している児童労働の防止のために、対象鉱物にコバルトを含めるべきとの議論が高まりつつある (一般社団法人電子情報技術産業協会責任ある鉱物調達検討会「責任ある鉱物調達調査説明会2018 説明会資料」 (2018年6月)、<https://home.jeita.or.jp/mineral/pdf/2018all.pdf> (2018年8月15日閲覧))。

15 GRI (Global Reporting Initiative) は、1997年に活動を開始したCSRに関する報告を行うガイドラインの作成と普及に取り組むNGO。世界の上位250社の内、93%がGRIのスタンダードに準拠している (GRI Web、<https://www.globalreporting.org/Information/about-gri/Pages/default.aspx>, retrieved on Sept. 28<sup>th</sup>, 2018)。なお、後掲事例8の企業は、G4に基づいてCSRの報告書である「持続可能性レポート」を作成している。

排出量を算出・開示する企業が多いとみられる。

間接金融を金融システムの中心とする日本では、中小企業を対象とする「環境格付融資」のような持続可能な金融を行う金融機関（銀行等）は一部にとどまっている。今後、金融機関が中小企業を対象としてESGを考慮した間接金融（以下では、「ESG金融」という）に取り組み、環境・経済の両面から地域社会の持続可能性を高めることも課題となっている<sup>16</sup>。

## 2. 持続可能な開発目標（SDGs）

### 2.1 SDGsの概要とCSRとの関係

2015年、「国連持続可能な開発サミット」が

150超の加盟国の参加により開催され、その成果として、「我々の世界を変革する：持続可能な開発のための2030アジェンダ」が採択された。このアジェンダで掲げられた行動計画としての宣言および目標が「持続可能な開発目標（SDGs: Sustainable Development Goals）」である。SDGsはCSRのイシューとしても重要な17の目標（大項目）と169のターゲット（小項目）で構成されており、2015年から2030年までに、貧困や飢餓、エネルギー、気候変動、平和的社会など、持続可能な開発のための諸目標の達成に努力することを全加盟国の目標としている（図表1, 2）。

（図表1）持続可能な開発目標（SDGs）の17目標

|      |                                                                                       |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 目標1  | あらゆる場所で、あらゆる形態の貧困に終止符を打つ                                                              |
| 目標2  | 飢餓に終止符を打ち、食料の安定確保と栄養状態の改善を達成するとともに、持続可能な農業を推進する                                       |
| 目標3  | あらゆる年齢のすべての人々の健康的な生活を確保し、福祉を推進する                                                      |
| 目標4  | すべての人々に包摂的かつ公平で質の高い教育を提供し、生涯学習の機会を促進する<br>（筆者注：社会的包摂は、貧困・疾病等で孤立している人々の社会への参加を可能にすること） |
| 目標5  | ジェンダー（筆者注：社会的・心理的文脈での性別による差）の平等を達成し、すべての女性と女児のエンパワーメントを図る                             |
| 目標6  | すべての人々に水と衛生へのアクセスと持続可能な管理を確保する                                                        |
| 目標7  | すべての人々に手ごろで信頼でき、持続可能かつ近代的なエネルギーへのアクセスを確保する                                            |
| 目標8  | すべての人々のための持続的、包摂的かつ持続可能な経済成長、生産的な完全雇用およびディーセント・ワーク（筆者注：働きがいのある人間らしい仕事）を推進する           |
| 目標9  | レジリエント（筆者注：強靱）なインフラを整備し、包摂的で持続可能な産業化を推進するとともに、イノベーションの拡大を図る                           |
| 目標10 | 国内および国家間の不平等を是正する                                                                     |
| 目標11 | 都市と人間の居住地を包摂的、安全、レジリエントかつ持続可能にする                                                      |
| 目標12 | 持続可能な消費と生産のパターンを確保する                                                                  |
| 目標13 | 気候変動とその影響に立ち向かうため、緊急対策を取る                                                             |
| 目標14 | 海洋と海洋資源を持続可能な開発に向けて保全し、持続可能な形で利用する                                                    |
| 目標15 | 陸上生態系の保護、回復および持続可能な利用の推進、森林の持続可能な管理、砂漠化への対処、土地劣化の阻止および逆転、ならびに生物多様性損失の阻止を図る            |
| 目標16 | 持続可能な開発に向けて平和で包摂的な社会を推進し、すべての人々に司法へのアクセスを提供するとともに、あらゆるレベルにおいて効果的で責任ある包摂的な制度を構築する      |
| 目標17 | 持続可能な開発に向けて実施手段を強化し、グローバル・パートナーシップを活性化する                                              |

（出所）国際連合広報センター Web, <http://www.un.org/news/press/features/backgrounders/15775/>（2018年3月13日閲覧）

<sup>16</sup> 環境省ESG金融懇談会 Web, <http://www.env.go.jp/policy/esg/kinyukondankai.html>（2018年8月15日閲覧）。同懇談会では、ESG投資（直接金融）と地域金融機関によるESGを考慮する間接金融を合わせてESG金融と呼んでいる。

(図表2) SDGsのロゴとアイコン



(出所) 国際連合広報局 (国連広報センター訳) 「持続可能な開発目標 カラーホイールを含むSDGsロゴと17のアイコンの使用ガイドライン」 国際連合広報センター Web, [http://www.un.org/ja/files/UN-Guidelines-for-Use-of-SDG-Logo-and-17-Icons-December-2017\\_JP.pdf](http://www.un.org/ja/files/UN-Guidelines-for-Use-of-SDG-Logo-and-17-Icons-December-2017_JP.pdf) (2018年3月13日閲覧)

(注) 商工総合研究所 Webの本稿PDF版では、日本語のカラー版を掲載している。

特徴の第一として、「誰一人取り残さない (No one will be left behind.)」を基本理念としている。これは、SDGsは全人類に幸福をもたらさなければならないという決意を示している。第二に、加盟国は2030年の状況を予測する (forecast) のではなく、バックカスティング (backcasting: 未来から逆算して現在の取り組みを考える発想) によって目標達成のための国家戦略を策定することを求められている。第三に、目標17に「グローバル・パートナーシップ」、すなわちマルチステークホルダー・アプローチの重要性を明示している<sup>17</sup>。

これは、全ての組織・個人がステークホルダーとして持続可能な開発の実現に貢献すること

がSDGsの達成に必要なことを示している。別けても、1から16までの目標に対して大きく貢献できる主要なステークホルダーは企業 (部門) である。この意味でSDGsに取り組む企業の活動をCSRとみることができ、SDGsは企業がCSRに取り組み、その内容を社外に開示するための目安として機能しつつある<sup>18</sup>。ただ、一部の先進的なグローバル企業を除くと、SDGsの策定以前には、グローバルなマルチステークホルダー・アプローチを通じて社会課題に取りむ企業はそれほど多くなかった感がある。このため、SDGsを端緒として、多様なステークホルダーからの支援を受けてCSRに取り組む企業が増加することが期待されている。

<sup>17</sup> 国際連合広報センター Web, [http://www.un.org/ja/activities/economic\\_social\\_development/sustainable\\_development/2030agenda/](http://www.un.org/ja/activities/economic_social_development/sustainable_development/2030agenda/) (2018年3月13日閲覧)

<sup>18</sup> このため、行動計画 (アジェンダ) としてのSDGsはCSRと概ね同様の内容で構成されているものの、CSRを包含する概念として整理することができる。また、多くの大企業だけでなく後掲事例8の中小企業でもCSRに関する報告書の整理の軸としてSDGsを利用している。

## 2.2 国内外の情勢

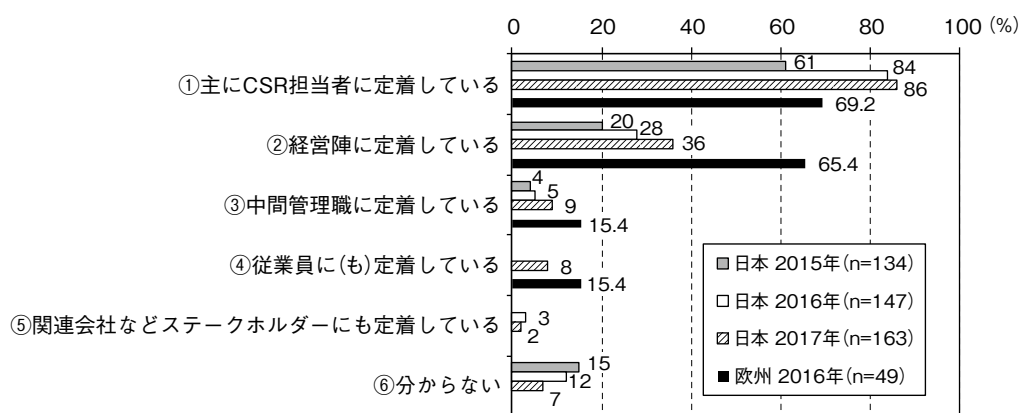
海外ではGRI、国連グローバルコンパクト(UNGC)<sup>19</sup>及びwbcscdがSDGsの企業行動指針として、「SDGコンパス」を共同で作成して、各国で普及活動を行っている。また、UNGCはKPMGと共同で業種別の指針としてSDG Industry Matrixも作成している<sup>20</sup>。これらは、SDGs時代のCSRの基本的な指針と言え、ISO26000や後述するISO20400とともに活用されることが期待されている。

日本では、政府が2016年に「持続可能な開発目標(SDGs)実施指針」を策定したほか、2017年には「ジャパンSDGsアワード」(SDGsへの取り組みで先進的な企業・教育機関等の

組織に対する顕彰)の実施、2018年には「SDGs未来都市」(SDGsに先駆的に取り組んでいる自治体)の選定などを行い、SDGsを推進している<sup>21</sup>。また、2018年には、中小企業向けの「持続可能な開発目標(SDGs)活用ガイド」も発行した。

日本の民間企業部門では、2017年11月に日本経済団体連合会(経団連)がSDGsの達成を目指して「企業行動憲章」を改定した。この改定の特徴は、「サプライチェーンに本憲章の精神に基づく行動を促す」ことと、現在、世界的に問題化している「人権の尊重」を憲章に加えたことであり、後述する持続可能な調達にとって重要な意味を持っている。

(図表3) 組織内でのSDGsの認知度(日欧企業別:複数回答)



(資料) 日本: グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン(GCNJ) = 地球環境戦略研究機関「動き出したSDGsとビジネス〜日本企業の取り組み現場から〜」(2017)、<https://www.iges.or.jp/jp/press/20170411.html> (2018年4月2日閲覧)

欧州: 企業活力研究所「社会課題(SDGs等)解決に向けた取り組みと国際機関・政府・産業界の連携のあり方に関する調査研究報告書」(2017)、[http://www.bpfi.jp/act/download\\_file/98193838/71988285.pdf](http://www.bpfi.jp/act/download_file/98193838/71988285.pdf) (2018年4月3日閲覧)

(注)・調査対象は、日本がGCNJ会員の企業/団体、欧州がCSR EUROPE(The European Business Network for Corporate Social Responsibility: 欧州で活動する日系を含む多国籍企業のCSR推進団体)の加盟企業。いずれも規模の大きい企業が多いと推測される。調査の実施時期は2016年12月~2017年1月(凡例上は調査開始時点である2016年と記載している)。

・GCNJは、日本でのUNGCのパートナー組織。

19 国連グローバルコンパクト(United Nations Global Compact: UNGC)は国連事務総長が主導し誕生したCSRを通じて持続可能な開発を実現するための自発的なイニシアティブ(取組の枠組み)であり、人権の保護、不当な労働の排除、環境への対応、および腐敗の防止に関わる10の原則を規定した協定(Compact)に賛同する企業・団体が署名している。wbcscd(World Business Council For Sustainable Development: 持続可能な開発のための世界経済人会議)は、持続可能な開発を目指す企業約200社のCEO(最高経営責任者)の連合体。参加企業の国籍は35ヵ国、本部はスイスのジュネーブにある。それぞれに署名・参加する企業はCSRに積極的に取り組んでいる。

20 現時点では、①食品・飲料・消費財、②製造業、③金融サービス、④エネルギー・天然資源・化学産業、⑤ヘルスケア・ライフサイエンス産業、⑥運輸・輸送機器産業について作成されており、別途、気候変動対策について業種横断的な指針が作成されている。

21 後掲事例8はSDGsアワードのSDGs推進副本部長(外務大臣)表彰を受けた中小企業、事例10はSDGs未来都市に選定された自治体のケーススタディである。

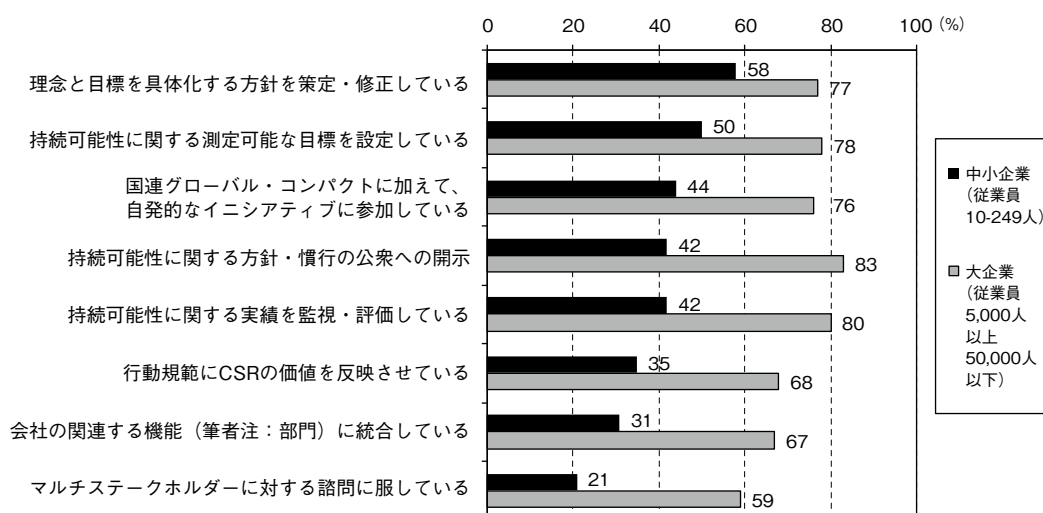
主に大企業を対象として組織内でのSDGsの認知度をみると（図表3）、欧州企業の3分の2では経営陣に定着しているが、日本企業では経営陣への定着率が上昇してはいるものの、2017年時点で3分の1強にとどまっており、経営陣への認知度向上が当面の課題である。

### 3. CSR・SDGsと中小企業

大企業と比較すると、多くの場合、中小企業はグローバルなステークホルダーからの期待・

要請に直接的に対峙することは少ない。このため、CSR・SDGsの意義・価値観・国際情勢に対する認識が十分ではない中小企業が多いとみられる<sup>22</sup>。しかし、近年の様々な潮流は、サプライチェーンや持続可能な金融を通じて、日本の中小企業にもCSRへの取り組みの本格化を促す契機となる可能性が高い。そこで、近年の国際的な動向を踏まえてCSRと中小企業の関係・課題を整理する。

（図表4）グローバルコンパクト署名企業が自社の戦略と操業にCSRを埋め込むために実施した行動（従業員規模別）



Source: United Nations Global Compact, *2017 United Nations Global Compact Progress Report-Business Solutions to Sustainable Development* (2017), retrieved on Jun. 19<sup>th</sup>, 2018 at [https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/UN%20Impact%20Brochure\\_Concept-FINAL.pdf](https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/UN%20Impact%20Brochure_Concept-FINAL.pdf).

Note: グローバルコンパクトの署名企業と回答企業の従業員数別の規模

| 従業員数          | 署名企業数①(2017年) |        | 回答企業数② |        | 抽出率(%)<br>②÷① |
|---------------|---------------|--------|--------|--------|---------------|
|               |               | 構成比(%) |        | 構成比(%) |               |
| 10-249人       | 5,106         | 54.2   | 918    | 48.9   | 18.0          |
| 250-4,999人    | 2,924         | 31.1   | 610    | 32.5   | 20.9          |
| 5,000-50,000人 | 1,071         | 11.4   | 265    | 14.1   | 24.7          |
| 50,000人超      | 312           | 3.3    | 83     | 4.4    | 26.6          |
| 合計            | 9,413         | 100.0  | 1,876  | 100.0  | 19.9          |
| <別掲>5,000人以上  | 1,383         | 14.7   | 348    | 18.6   | 25.2          |

<sup>22</sup> 外来語（例：CSR）に対する拒否反応を示す中小企業も少なくないことも認識不足の一因である（後掲事例11参照）。

### 3.1 中小企業へのCSRの普及の現状

世界各国で最も数の多い「組織」は中小企業であるが、ISO26000の関係者の間では、その中小企業への普及が作成中から課題となっていた。ISO26000では、特定の 이슈にだけ準拠する「チェリー・ピッキング（選り好み）」は認められないものの、中小企業を念頭に置いて、経営資源の多寡に応じて、時間をかけてイシューの範囲を広げることが認められている（時間軸効果によるアプローチ）。ただ、ISO26000の作成に携わった関係者によると、中小企業へのCSR、あるいはISO26000の普及は現在も課題として残されている。

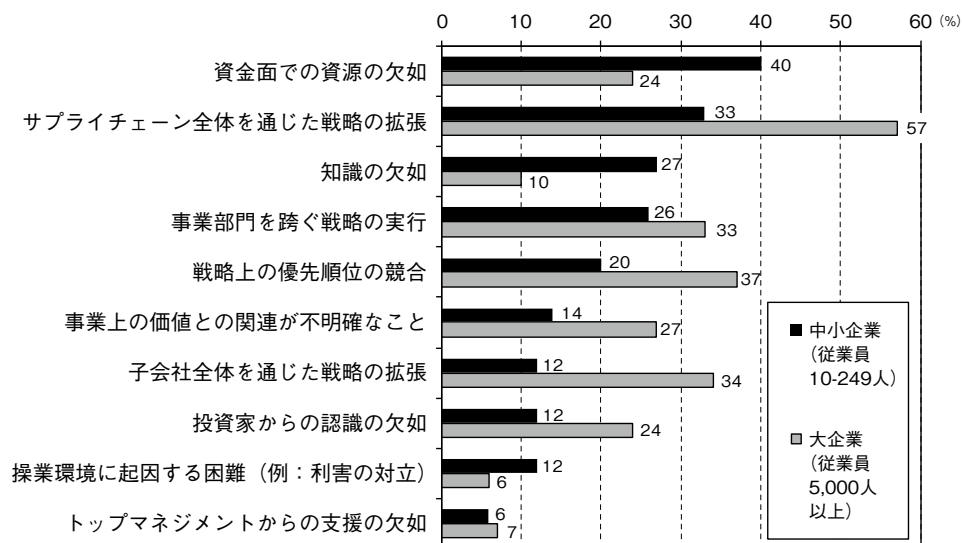
そこで、CSRに積極的な企業である UNGC 署名企業が取り組むCSRの状況を企業規模別にみる。まず、戦略と操業にCSRを埋め込むために実施した行動をみると（図表4）、大企業

では「持続可能性に関する方針・慣行の公衆への開示」が8割超、他の行動も5割を上回っている。一方、中小企業では、「（筆者注:CSRの）理念と目標を具体化する方針を策定・修正している」が5割超となっているものの、その他の行動は5割以下に止まっている。

この原因を探るために、CSRの実行を次の段階に進める際に直面する課題をみると（図表5）、中小企業では、「資金面での資源の欠如」が首位で、これに「サプライチェーン全体を通じた戦略の拡張」、「知識の欠如」、「事業部門を跨ぐ戦略の実行」等が続いている。一方、大企業では過半数が「サプライチェーン全体を通じた戦略の拡張」を挙げており、サプライチェーンへのCSRの浸透が課題となっていることが分かる。

以上から、UNGC署名企業であっても中小企

（図表5）グローバルコンパクト署名企業がCSRの実行を次の段階に進める際に直面する課題（従業員規模別）



Source: United Nations Global Compact, 2017 United Nations Global Compact Progress Report-Business Solutions to Sustainable Development (2017), retrieved on Jun. 19<sup>th</sup>, 2018 at [https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/UN%20Impact%20Brochure\\_Concept-FINAL.pdf](https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/UN%20Impact%20Brochure_Concept-FINAL.pdf).

Note: グローバルコンパクトの署名企業と回答企業の従業員数別の規模は図表4の注の表に同じ。

業では、資金や知識といった経営資源の不足から、大企業に比べるとCSRへの取り組みが進んでいないことが示唆されている。また、大企業はサプライチェーン全体へのCSRの戦略の伝播が経営課題になっている。この背景には、人権デュー・ディリジェンスや紛争鉱物規制等への対応上、サプライヤー（中小企業が少なくない）が行うCSRの高度化に関与しなければならないことがある。

### 3.2 ソーシャルビジネスとCSR

日本では、2000年代初頭以降、CSR・SDGsにとって重要なテーマである環境保護を含む社会課題の解決に取り組むソーシャルビジネス（Social Business）、あるいは社会的企業（Social Enterprise）が一定の注目を集めている<sup>23</sup>。本稿では、OECDによる「社会的企業」の定義<sup>24</sup>等を参考にして、「規模としては、一般的な中小企業と概ね同じであるが、利潤よりも社会的課題の緩和・解消に重点を置き活動を行う民間の事業体、あるいはその活動自体」を「ソーシャルビジネス」と定義する<sup>25</sup>。

会社形態の場合、ソーシャルビジネスは株式公開企業（≡大企業）の基本的目的である株主に対する配当の原資となる「利益の最大化」を必ずしも目指していないが、事業を通じて社会

課題の緩和・解消に寄与する活動、即ちCSRに該当する活動を行っている。あえて単純化すると、多くのソーシャルビジネスは社会課題の緩和・解消を主眼として事業性・経済性に配慮しつつCSRにも該当する活動を行っている<sup>26</sup>。

ソーシャルビジネスが供給する財・サービスは社会にとって有益であるが、その価値の金額換算は難しい<sup>27</sup>。この結果、ソーシャルビジネスの収益性は、純粋な私的財を生産する一般的な（中小）企業よりも低くなりがちである。このため、殆どの場合、ソーシャルビジネスの持続性の維持・向上には、①行政と金融機関等の連携による資金調達の枠組み<sup>28</sup>、②公的な補助・税制優遇等、③公共部門でのCSR調達（後述）、④経営者のマネジメントスキルの向上、等の支援策が必要となる<sup>29</sup>。

このような支援を行う主たるステークホルダーは政府・自治体等の公的機関であるが、非営利組織等が関与することも少なくなく、マルチステークホルダー・アプローチが有効と認識されている<sup>30</sup>。

### 3.3 持続可能な調達のインパクト

欧米の人権・環境NGOsは、グローバル企業が本国で行っている活動だけでなく、国外に張り巡らされたサプライチェーンに属しているサ

23 両者を区別する論者もいるが、本稿では区別せず、以下では「ソーシャルビジネス」を対象として議論する。

24 OECD, *Job Creation and Local Economic Development* (2014), retrieved on Jun. 20<sup>th</sup>, 2018 at [https://read.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/job-creation-and-local-economic-development\\_9789264215009-en#page145](https://read.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/job-creation-and-local-economic-development_9789264215009-en#page145) at 143.

25 活動自体を「ソーシャルビジネス」とする場合、大企業も事業主体となりうることに留意されたい。

26 中小企業の中でも事業性と地域社会の課題への対応に置く比重は様々に異なっている。ここから、中小企業と事業主体としてのソーシャルビジネスを明確に区分する基準を決めることは困難であることが示唆されている。

27 これは、活動としてのソーシャルビジネス（あるいはCSR）が「準公共財（quasi public goods）」としての性質（非排除性あるいは非分割性）を帯びているためである。（準）公共財の供給には外部性があり「市場の失敗」が起きるため、ソーシャルビジネスが産出する付加価値を金額換算する際に、市場で取引されない漏出分を含めることが困難である。

28 「ソーシャル・インパクト債（social impact bond）」が代表例の一つである。これは、行政機関あるいはソーシャルビジネスの中間支援組織が投資家向けに発行した債券の元本償還と利払いの財源として、発行者が支援するソーシャルビジネスが行った事業活動による収入とその事業により財政支出が節約されたとみなされる金額を充当するものである。

29 OECD, *supra* note 24 at 150-154.

30 公的機関による支援については、後掲事例9、10を、非営利組織による支援については後掲事例11を参照。

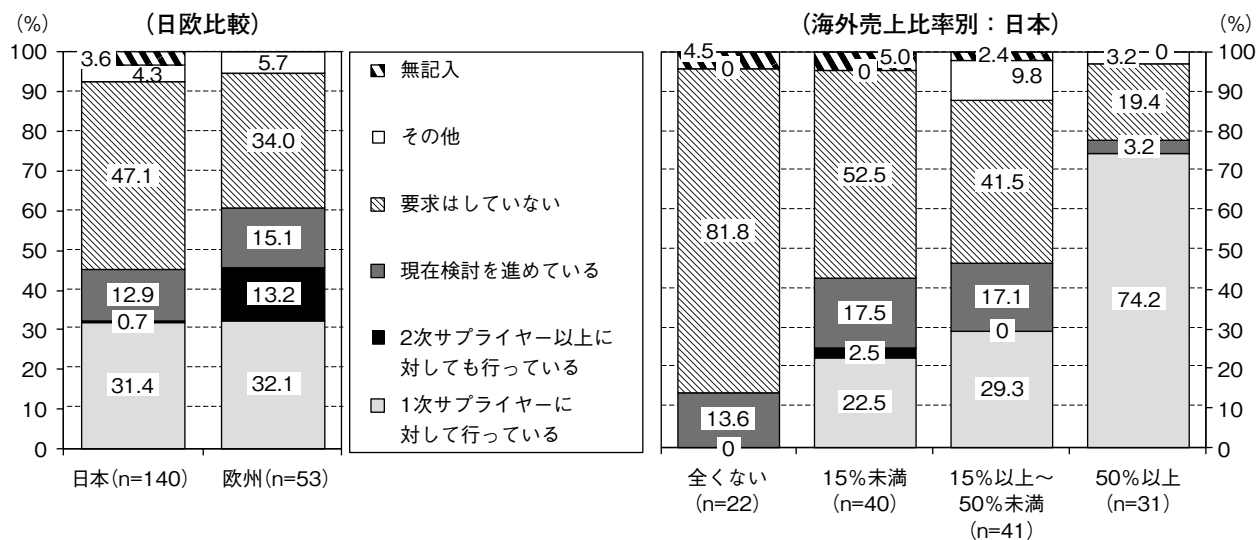
プライヤーによる人権侵害や環境破壊の有無を監視している。人権侵害等を発見すると不買運動等のキャンペーンを行うことによって、そのサプライヤーから調達するグローバル企業のレピュテーションや業績に影響を及ぼすことが珍しくない<sup>31</sup>。

このため、1次サプライヤーだけでなくサプライチェーン全体から多様な非財務情報を収集しESG投資家や消費者、あるいは人権・労働NGOs等に開示することが、グローバル企業にとっての課題となっている<sup>32</sup>。グローバル企業は、サプライチェーンでの調達活動を行う際にサプライヤーが環境保護や労働者の人権に配慮しているかどうか、即ちCSRを履行しているかどうかを監査やアンケート等で評価し、必要に応じてサプライヤーに是正・改善を指導し、

サプライヤーとの取引条件の変更の要否を判断している。このような調達のスタイルを「CSR調達」、あるいは「持続可能な調達」と言う。欧米では、著しくCSRの理念に反する行為を行う、あるいはCSRに適切に取り組まないサプライヤーは、販売先から取引を打ち切れ経営に深刻な影響が生じることもある。グローバル企業のサプライヤーは中小企業が多いことから、持続可能な調達は中小企業にCSRへの取り組みを促すことになる。

持続可能な調達の出発点はサプライヤーが行っているCSRに関する非財務情報の収集である。1次サプライヤーに非財務情報の開示を要請している企業の割合は日本と欧州はともに約3割で同程度である（図表6左側）。中でも、海外での売上高比率が高い日本企業では1次サ

（図表6）上流サプライヤーへの質問表などを通した非財務情報の開示要請



（資料）企業活力研究所『新時代の非財務情報開示のあり方に関する調査研究報告書～多様なステークホルダーとのより良い関係構築に向けて～』（2018年3月）、[http://www.bpfj.jp/act/download\\_file/98193838/70652841.pdf](http://www.bpfj.jp/act/download_file/98193838/70652841.pdf)（2018年6月18日閲覧）

（注）・対象企業：日本のアンケート対象は3,000社（上場第一部、第二部、マザーズ 計2,795社及び非上場売上高上位205社）。回答企業は140社（回答率4.7%）。調査期間は2017年11月6日～2018年1月10日。

欧州は、CSR推進イニシアチブであるCSR Europe会員企業69社（21ヵ国）。調査期間は2016年12月1日～2017年1月20日。

・四捨五入の関係上、構成比の合計が100に一致しない場合がある。

31 後掲事例8の中小企業は環境NGOに指弾された欧州の企業を他山の石としてSDGsに貢献するCSRを行っている。

32 スコープ3を含むGHG排出量も代表的な開示項目の一つである。

プライヤーに要請している比率が高くなっている（図表6右側）。しかし、2次サプライヤー以上に開示を要請している日本企業は1%に満たない（前掲図表6左側）。これは、欧州企業の13.2%が2次サプライヤー以上に要請しているのと比べて、日本で持続可能な調達体制構築が遅れていることを示している。

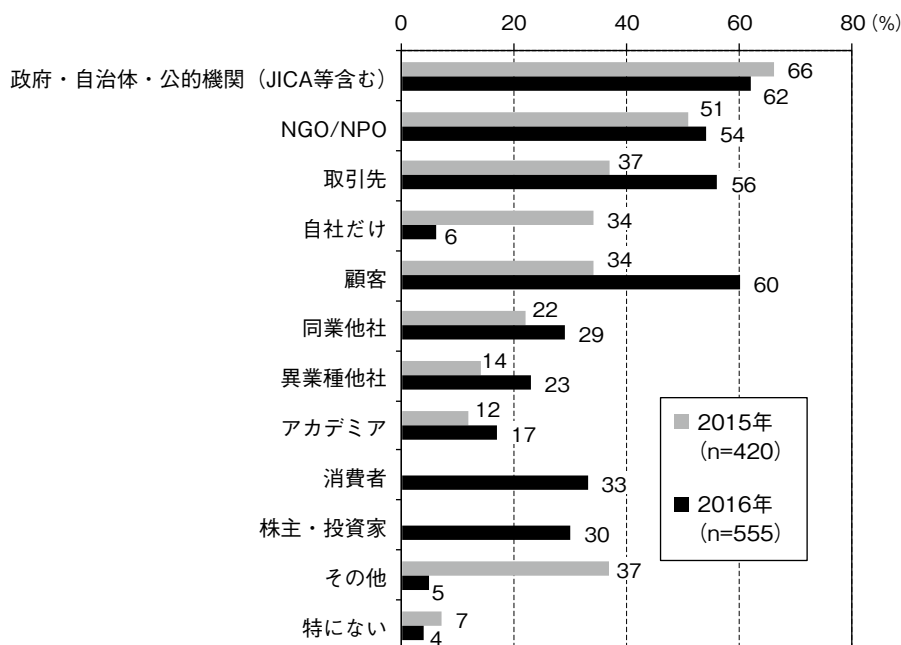
このような状況下、2017年に発行された持続可能な調達の国際規格であるISO20400は、日本だけでなく世界各国のグローバル企業に持続可能な調達の体制構築を促すドライバーになるとみられる。この結果、大企業が行う持続可能な調達によって、中小サプライヤーはCSRに取り組むことが経営課題になる可能性も高まり

つつある<sup>33</sup>。

日本企業では、SDGsを推進するためにもサプライヤー（取引先）との協力が重要との認識が高まっている（図表7）。これは、グローバル企業が持続可能な調達を本格化するに伴い、中小サプライヤーがCSRに取り組む契機になるということを示唆している。

加えて、持続可能な調達はグローバル企業だけの問題ではなくなりつつある。欧州では、ソーシャルビジネスあるいは中小企業が行うCSRの支援策の一つとして、公共部門でのCSR調達がすでに一般化している。日本でも、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会で導入されている「持続可能性に配慮した調

（図表7）自社でSDGsを推進するために重要なパートナー（日本）（複数回答）



（資料）グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン（GCNJ）=地球環境戦略研究機関「動き出したSDGsとビジネス～日本企業の取り組み現場から～」(2017)、<https://www.iges.or.jp/jp/press/20170411.html>（2018年4月2日閲覧）

（注）2016年の集計対象はGCNJの会員（約400企業／団体）と非会員（約150社）。企業活力研究所が実施したアンケート調査の回答企業。調査の実施時期は、GCNJ会員が2016年9月2日～21日と非会員が2016年11月9日～12月26日。

33 第4章4.3で、グローバル企業（事例4）とそのサプライヤー（事例5）のケーススタディを基にして、持続可能な調達の実相とその含意を論じている。

達コード」を契機として持続可能な調達の導入に対する機運が高まっている。このコードは、木材、農産物、畜産物、水産物、紙、パーム油の調達にあたって納入業者のCSRに関する取り組みを選定基準としている。加えて、SDGsを達成するために、公共調達における持続可能な調達の普及も企図されており<sup>34</sup>、今後、対象となる財・サービスの範囲の拡大を通じて、中小企業やソーシャルビジネスにも影響を及ぼす可能性がある。

以上のように、持続可能な調達への対応の巧拙が、多くの中小企業あるいはソーシャルビジネスの経営にとって今後重要な意味を持つだろう。

## 4. ケーススタディ

### 4.1 労働組合から見た中小企業のCSR・SDGs

中小企業にとって労働者（従業員）は主要なステークホルダーであり、その代表が労働組合である。本節では、労使関係に詳しい有識者にCSRの国際的な動向と中小企業のCSRに関する日本の労働組合の考え方等についてインタビューした。

### （事例1）熊谷 謙一氏（日本ILO協議会・企画委員）<sup>35</sup>

#### （1）CSRに関する国際的動向

2010年にISO26000が発行されCSRについての国際的な考え方が定着した。これにより、2000年代初頭以降のCSRに関する様々な潮流が2010年代に収斂し方向感が揃ってきた。2015年には、国連でSDGsが採択され、COP21（国連気候変動枠組条約第21回締約国会議）でパリ協定が成立したことでCSRに関する当面の数値的目標等が示された。これらにより、以下のような点が今後の課題と考えられている。

- ① CSRをその本来のコンセプトと内容に基づき適切に普及すること
- ② 特に、CSRを内外の中小企業に普及すること
- ③ サプライチェーンを構成する企業でのCSRの普及・浸透
- ④ 企業がSDGsのゴールをCSRと適切に関連付けること
- ⑤ 産業や生産の変化（第4次産業革命の基礎となるデジタル革命など）におけるCSRの役割<sup>36</sup>
- ⑥ 先進国でのCSRに関連する国内法の整備

これらはいずれも重要な課題であるが、特に、人権に関するCSRが重要である。英国では現代奴隷法（2015年）、フランスでは人権デュー・ディリジェンス法（2017年）が発効している。SDGsでも人権は他の多くの目標と関わりが深い<sup>37</sup>ため、日本にも今後影響が及ぶ可能性がある<sup>37</sup>。

34 東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会Web, <https://tokyo2020.org/jp/games/sustainability/sus-code/>（2018年8月16日閲覧）。

35 2018年4月18日に都内でインタビューを実施した。熊谷氏の経歴は以下の通り。大学卒業後、自動車会社入社。1989年に連合（日本労働組合総連合会）に移り、労働法制対策局長、国際局長、経済政策局長を歴任。2003年より日本ILO協会（現、日本ILO協議会（正式名称：NPO法人ILO活動推進日本協議会））会員となり、現在企画委員を務めている。加えて、公益財団法人国際労働財団のアドバイザーも務めている。この間、2005年よりISO26000策定の国内委員会、2007年からISO26000の国際起草委員を務めた。2014年にISO2400策定の国内作業部会の委員に就任した。このほか、ILOの諸活動にも参加、国内では政府の各種審議会・部会の委員を歴任している。また、企業のCSR報告の第三者意見などを担当、国内外のCSR、労働問題に関する著書・論文を多数執筆。

36 デジタル革命には、デメリット（例：AIによる自動化で人間の企業内での職場が失われる）とメリット（例：自動化により人間が危険な作業から解放される、あるいはIoTを通じた発電効率の向上により地球温暖化が抑制される）がある。CSRの観点からは、このメリットとデメリットを整理し企業価値を損なわずに従業員と社会全体にデメリットを上回るメリットを及ぼすことが課題となる。

37 （筆者注）2011年に採択された「ビジネスと人権に関する国連指導原則」によって、人権デュー・ディリジェンス（企業が、自社とサプライヤーが強制労働や児童労働等の人権侵害行為を行っていないかどうかモニタリングすること）を行うことが求められ、英国・フランスでは本文記載の国内法が制定された。国内法の実効性を高めるために各国はビジネスと人権に関する「国別行動計画（National Action Plan：NAP）」を作成している。一方、日本では人権デュー・ディリジェンスの法制化は具体化していないものの、2016年11月にNAPを作成する旨を政府が表明した。これを受け、NAP作成の第一段階として、企業活動における人権保護に関する法制度や取り組みについての現状を確認するため、ベースラインスタディが実施されており、2018年3月以降、ビジネスと人権に関するベースラインスタディ意見交換会が開催されている（外務省Web, [https://www.mofa.go.jp/mofaj/fp/hr-ha/page22\\_001608.html](https://www.mofa.go.jp/mofaj/fp/hr-ha/page22_001608.html)（2018年8月24日閲覧））。

大企業が人権分野のCSRを重視すると、そのサプライチェーンに属している企業も人権を中心とするCSRへの取り組みを強化する必要が生じる。

加えて、中小企業へのCSRの普及は依然として重要な課題である。ISO26000は認証を前提とする企業のみを対象としたCSRとしてではなく、組織の社会的責任（SR）に関する包括的な指針規格としてグローバルなコンセンサスを得たものである。そして、ISO26000作成の議論の時から、中小企業へのCSRの普及がISO26000にとっての最大の課題であると認識されており、現時点でもその状態に変化はない。こうした状況のなかで、「持続可能な調達」の国際規格であるISO20400が発行された。これは、購入者がサプライヤーのCSRを考慮して調達活動を行うための規格であり、大企業から1次サプライヤー、1次から2次、2次から3次というようにサプライチェーンの下流から上流に向かってCSRに取り組むインセンティブの伝播が企図されている。これによって、サプライチェーンの上流に属することが多い中小企業はCSRに取り組むことが経営上の課題となるだろう。

## (2) CSRの中小企業への普及

規模の大小を問わず日本の企業の多くでは従業員は「人材」、「宝」と考えられており、CSRの 이슈の一つである労働慣行の改善と親和的なメンタリティがある。しかし、長時間労働等、時代遅れな部分も残っており、世にいう働き方改革が必要である。その意味でも、労働慣行の基本原則の確認に役立つISO26000の重要性が高まるだろう。

組織の社会的責任の国際規格であるISO26000は、規模の大小を問わず組織が「労働慣行」を始めとする全ての 이슈の達成を目指すための規格であるが、実質的には中小企業を意味する中小規模の組織（SMO）には「時間軸」による対応も認められている。これは、制定の議

論時に私たちのグループの主張が導入されたもので、SMOでは、ISO26000に規定されている 이슈に優先順位を設定し、時間をかけて全てに取り組むという考え方である。これを踏まえて、中小企業へのCSRの普及に長期的に取り組む必要がある。

ただ、中小企業に無理なく普及するためには、(a)国・自治体がCSRに関する「憲章」を制定するなど、企業の社会に対する責任の実現を促進するとともに、(b)従業員に対する研修等を通じた企業内部でのCSRについての能力形成（capacity building）や、(c)能力形成に対する公的機関による助成、(d)サプライチェーンの下流で中小企業から製品・サービスを購入する大手企業による支援が必要だろう。

## (3) 中小企業のCSRに対する労働組合の役割

ステークホルダーである従業員が中小企業のCSRに関与する方法として、労使協議が重要と考えている。労使協議には、中小企業が労働慣行の改善・高度化のために従業員と経営者が協力するための対話の場としての機能がある。従業員の代表としての労働組合がCSRに果たす役割として、連合は、2016年以降3年連続で「サプライチェーン全体で生み出した付加価値の適正分配」を春闘の方針として掲げている。これもあって、大企業の労働組合もサプライヤーである中小企業へのCSRの普及の必要性を認識するようになってきている。実際、UAゼンセン（全国繊維化学食品流通サービス一般労働組合同盟）やJAM（ものづくり産業労働組合）は傘下の中小企業の労組にもCSRに関する労使協議に取り組むよう指導している。

中小企業へのCSRの普及をさらに進めるためには、マルチステークホルダー・アプローチによる支援を高度化することが重要である。日本でも、近年大企業のCSR担当部署あるいは調達部署と中小企業の連携がかなり進んで

いる。特に、グローバルに事業を展開している大企業は、サプライヤーが行うCSRに対するステークホルダーとしての関与（ステークホルダー・エンゲージメント）を強めている。中でも、アパレルやスポーツ用品の関連業界では国内外のサプライヤーに対するグローバルなエンゲージメントの体制を構築する企業が増えてきた。労働組合も、「サプライチェーン全体で生み出した付加価値の適正分配」を方針とすることで、こうした大企業と中小企業の連携に関与している。今後は、消費者団体との連携が労働組合にとって必要と考えられる。このように、従業員の代表である労働組合が結節点となり、中小企業にとって重要なステークホルダーである販売先（大企業や消費者）との多様な連携を構築することで、中小企業へのCSRの普及を支援する必要があるだろう。

#### (4) 「持続可能な調達」の動向

現時点では、ISO26000のような形でISO20400に準拠している大企業はまだないと思われるが、国内外にまたがるサプライチェーンを有する企業では、ISO20400に記されている精神を踏まえて「持続可能な調達」の体制構築に取り組んでいるケースが少なくない。

東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会の「持続可能性に配慮した調達コード」の策定には、ISO26000とISO20400の作成に関係した識者も携わっているため、ISO 20400等の精神が色濃く反映されている。この背景には、ロンドンオリンピック・パラリンピックが初のCSR五輪として成功したことから、日本がIOC（国際オリンピック委員会）から東京大会に対してロンドンと同等以上の取り組みを求められていることがある。

海外では米国の紛争鉱物規制等の影響もあり、「持続可能な調達」に対する意識が高まっており、特に欧州では

持続可能性を考慮した公共調達への配慮が進んでいる。こうしたこともあり、日本では、2020年以降も展望すると、民間の大企業、そして国や都道府県レベルの調達に「持続可能な調達」を根付かせることが課題になるだろう。

#### (5) 今後の展望

日本では、今後、ソーシャルビジネス（社会的企業）の分野を広げる必要があるだろう。国際情勢をみると、欧米では企業によるCSRと並んでソーシャルビジネスが活発に展開されている。これは社会貢献それ自体を事業化するもので、例えば、英国ではソーシャルビジネス・インターナショナル（Social Business International：SBI）などの団体がOECDやILOとも協力しながらソーシャルビジネスを支援している。

アジアでも、2007年に、韓国で社会的企業育成法が施行された。同法は雇用創出を主な目的としているが、同時に、公的な認証を受けたソーシャルビジネス（認証社会的企業）への金銭面での支援制度が設けられた。そのため、多くのソーシャルビジネスが生まれている。しかし、ソウルでは大企業を母体として設立され公的支援を受けた認証社会的企業がその他のマイクロ規模のソーシャルビジネスを駆逐し問題となっている模様である。

いずれにしても、企業のCSRとソーシャルビジネスが車の両輪となり社会の持続可能性を高めることが期待される。

なお、現在、いわゆる「CSRビジネス」の市場規模は70億ドルともいわれている<sup>38</sup>。しかし、それだけの費用がCSRの推進にどれだけ現実に役立っているかについては懸念の声も強い。「CSRビジネス」の市場の拡大とともに、そのメリットが広く社会に共有されるためには、ソーシャルビジネスを含め、中小企業がCSRをビジネスに埋

38（筆者注）フォーチュン・グローバル500の英米の会社が1年間で152億ドルをCSRのために支出したとの報道もある（Alison Smith, *Fortune 500 companies spend more than \$15bn on corporate responsibility*, Financial Times, Oct. 12, 2014 retrieved on Apr. 25th, 2018 at <https://www.ft.com/content/95239a6e-4fe0-11e4-a0a4-00144feab7de>）。

め込む必要があり、そのためにはマルチステークホルダー・アプローチでの支援が一層重要になるだろう。

### (事例1 終わり)

### (ケーススタディからの含意)

第一に、労働者（従業員）の代表である労働組合がCSRの成果を従業員に適正に配分するためには、労使協議の活用が重要であることが窺われる。これは、経営と労働の間での「共通価値の創造(CSV)」につながる考え方である。第二に、労働組合はサプライチェーン全体でのCSRの浸透にも取り組んでいる。これには、発注者である大企業と中小サプライヤーの間での「価値の共有」が必要である。こうした点を考慮すると、労働組合は、従業員・大企業・中小サプライヤーとの間で、マルチステークホルダー・アプローチの結節点となりうる立場にいることになる。このため、今後、中小企業へのCSRの普及の枠組み作りに際して、労働組合が企業と従来以上に協調することが課題になると考えられる。

## 4.2 大企業による中小企業のCSRとソーシャルビジネスに対する支援

本節では、中小企業にとって主要販売先という立場で、労働者と並んで主要なステークホルダーと位置付けられる大企業が自社のサプライ

チェーンに属している中小企業のCSRについてどのようにとらえているか、また、ソーシャルビジネスを含む中小企業にCSRを普及させるためにどのような支援の取り組みをしているかについてのケースをみる。

### (事例2) 日本電気株式会社 (NEC)<sup>39</sup>

|      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 所在地  | 東京都港区                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 設立   | 1899年                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 資本金  | 3,972億円（2018年3月現在）                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 従業員数 | 単独 21,010名（2018年3月現在）<br>連結 109,390名（2018年3月現在）                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 事業内容 | ①パブリック事業：官公、公共、医療およびメディアへの、システム・インテグレーション、サポート（保守）等およびシステム機器の提供<br>②エンタープライズ事業：製造業、流通・サービス業および金融業への、システム・インテグレーション、サポートおよびクラウドサービスの提供<br>③テレコムキャリア事業：通信事業者への、ネットワークインフラ（コアネットワーク、携帯電話基地局等）およびサービス&マネジメントの提供<br>④システムプラットフォーム事業：ハードウェア（サーバ、メインフレーム、等）、ソフトウェア、企業ネットワークおよびサービス（データセンター基盤等）などの提供<br>⑤その他：電極、蓄電システムなどの提供 |

#### (1) 中小サプライヤーのCSRへの取り組み状況

当社の中小サプライヤーを対象として、CSRへの取り組み状況をみると、国内では環境対応がかなり進んでおり、地域社会への貢献についても特徴的な取り組みをし

39 2018年5月18日、NEC本社ビルで、鈴木均氏（株式会社国際社会経済研究所顧問）、森実尚子氏（日本電気株式会社コーポレートコミュニケーション部サステナビリティ推進室エグゼクティブエキスパート）、吉野浩氏（日本電気株式会社サプライチェーン統括ユニット・SCM改革推進室シニアエキスパート）にインタビューした。

鈴木氏は、NECに入社後1998年まで海外事業に従事。1998年から社会貢献推進室長、2002年にNPO法人ETIC（エティック）とNEC社会起業塾を立ち上げ。2004年からCSRへの取り組みも担当、2007年からCS推進部長、2009年からCSR推進部長（兼社会貢献室長兼CS推進室長）としてNECグループ全体のCSR関連活動を統括。2012年6月からNECグループのシンクタンクである株式会社国際社会経済研究所の代表取締役社長、2017年6月から現職。森実氏は、NECに入社後、金融機関向けシステム、ソリューション営業部門にて企画、マーケティング、プロモーション、販売等を担当。2008年CSR部門に異動、CSR推進および社会貢献活動を担当。2015年4月CSR・社会貢献室（現サステナビリティ推進室）長、2016年9月より現職。

吉野氏は、NECに入社後、ハードディスクストレージの研究開発に従事し、1999年にNEC Computer Storage Philippines社に出向、ハードディスク事業の品質保証兼環境管理部長。2002年にNEC調達部門に異動し、グリーン調達・CSR調達・グローバルサプライチェーン企画業務に従事。2017年7月から現職。

(図表8) NECの持続可能な調達（責任ある調達活動）のWeb



(出所) NEC Web, <https://jpn.nec.com/purchasing/index.html>? (2018年5月23日閲覧)

ている企業が少なくない。法令遵守については社内制度を構築している企業は多いが、その実際の運用や確認・自己評価については不安の残る企業が散見される。人権については、職場での安全・衛生の取り組みは比較的進んでいるが、日本では強制労働等のような深刻度の高い人権問題の状況が一部の途上国ほどには劣悪でないため、これらが世界的には大きな問題として認識されていることについて明示的に経営者が理解しているかどうかはやや疑問である。サプライヤーは当社だけでなく多くの納入先からCSRについての要請を受けるケースが少なくないため、経営トップが必要性を強く認識するようになると中小企業でもCSRが進展する。しばしば、中小企業の経営は「社長の力量次第」と言われるがCSRについても同様である。

北米、欧州、アジアでは、当社は環境と安全衛生管理に関する宣言書をサプライヤーから取得している。海外のサプライヤーはアジアに多く、中国や東南アジアの中小サプライヤーのCSRへの取り組み状況については、当社の現地会社がサプライヤーからの報告を受け確認しているが、監査までは行っていない。ただ、中国のサプライヤーの内、ソフトウェア開発業者については、経営幹部に米国での留学・就業の経験者が多いため、CSRについて

も理解が進んでいる。また、海外で製造委託を新規に行う場合、当社のエンジニアが現地でラインの起ち上げに関与するので、CSRの理念に反する行為が行われているかどうかを確認することはできる。

## (2) 「持続可能な調達」の基本方針と体制

NECグループの調達の基本方針は、「持続可能な調達」を通じたサプライヤーとのコラボレーションにより、相互の信頼関係を高め、社会価値を共創することである(図表8)。具体的には、「CSR調達ガイドライン」の遵守に対する承諾をサプライヤーから得ているが、これには当社がサプライヤーに要望するCSRへの取り組みが含まれる(図表9)。ガイドラインでは、サプライヤーに対して自社の上流サプライヤー(当社からみると、2次より高次のサプライヤー)も包括してCSRに取り組むことも要望している。

なお、サプライヤーには、当社がCSR等に関する監査権限を保持することについても承諾を得ているが、監査の目的は取引の長期的な継続に資するように、CSRに関してリスクのある部分の改善を促すことである。その方法として、当社のビジネスに対する重要度に応じて、CSR

(図表9) NECグループがお取引先に要望する『具体的推進事項』

| 取り組みを要望する重点項目 | 具体的推進事項                                                                                                                                                                                                                    | 関連する<br>ISO26000<br>中核主題                                                                |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| CSR全般         | CSR活動の積極的な推進<br>内部通報制度の構築<br>社会・地域への貢献                                                                                                                                                                                     | 6.2<br>6.3/6.6<br>6.8                                                                   |
| 人権リスク         | 強制的な労働の禁止<br>非人道的な扱いの禁止<br>児童労働の禁止<br>差別の禁止<br>適切な賃金<br>労働時間<br>従業員の団結権<br>少数者への配慮<br>外国人労働者への配慮                                                                                                                           | 6.3<br>6.3<br>6.3<br>6.3<br>6.4<br>6.4<br>6.3<br>6.3<br>6.3                             |
| 労働安全衛生リスク     | 機械装置の安全対策<br>職場の安全<br>職場の衛生<br>労働災害・労働疾病<br>緊急時の対応<br>身体的負荷のかかる作業への配慮<br>施設の安全衛生<br>従業員の健康管理                                                                                                                               | 6.4<br>6.4<br>6.4<br>6.4<br>6.4<br>6.4<br>6.4<br>6.4                                    |
| 製品の品質・安全性リスク  | 製品安全性の確保<br>品質マネジメントシステム                                                                                                                                                                                                   | 6.7<br>6.7                                                                              |
| 情報セキュリティリスク   | コンピュータ・ネットワーク脅威に対する防御<br>個人情報の漏洩防止<br>顧客・第三者の機密情報の漏洩防止                                                                                                                                                                     | 6.7<br>6.7<br>6.7                                                                       |
| 環境・生物多様性リスク   | 環境管理システムの構築<br>製造工程における環境影響物質の適正管理<br>製品環境アセスメントの実施<br>気候変動への対策<br>地球環境保全への取り組み<br>グリーン調達の実施<br>環境情報開示<br>生物多様性保全への取り組み<br>製品に含有する環境影響物質の適正管理<br>省資源・省エネルギー設計<br>長期使用可能設計<br>再使用部品・再生素材の利用設計<br>リサイクル容易性設計<br>プラスチックの材料名表示 | 6.5<br>6.5<br>6.5<br>6.5<br>6.5<br>6.5<br>6.5<br>6.5<br>6.5<br>6.5<br>6.5<br>6.5<br>6.5 |
| 公正取引に関わるリスク   | 汚職・賄賂などの禁止<br>優越的地位の濫用の禁止<br>不適切な利益供与および受領の禁止<br>競争制限的行為の禁止<br>正確な製品・サービス情報の提供<br>知的財産の尊重<br>適切な輸出管理<br>情報公開<br>不正行為の予防・早期発見                                                                                               | 6.6<br>6.6<br>6.6<br>6.6<br>6.7<br>6.6<br>6.6<br>6.2<br>6.6                             |

\*ISO26000/ISO20400における7つの中核主題

(6.2) 組織統治、(6.3) 人権、(6.4) 労働慣行、(6.5) 環境、(6.6) 公正な事業慣行  
(6.7) 消費者課題、(6.8) コミュニティへの参画およびコミュニティの発展(出所) 日本電気株式会社「(NECグループ) CSR調達ガイドライン<お取引先様向け>」(第5版) 2017年12月28日11頁、  
[https://jpn.nec.com/purchasing/data/2\\_sc\\_csr\\_guideline\\_4j.pdf](https://jpn.nec.com/purchasing/data/2_sc_csr_guideline_4j.pdf) (2018年5月22日閲覧)

に関して現地監査を行う場合と書面確認のみを行う場合等の濃淡をつけており、また、特定の 이슈を監査する場合と、特に重要なサプライヤーに対してCSR全般を監査する場合がある。監査結果のフィードバック後、改善が進まないサプライヤーにはその理由の説明を求めるが、基本的には時間をかけて改善を指導している。ただし、当社のビジネスにとって重要な 이슈である情報セキュリティについては迅速な改善を全てのサプライヤーに求めている。

現状では当社自身が第三者監査を行っており、特に現地監査を実施する場合、先ず、監査する人員の確保とその教育、次に実際の監査では事前準備や事後のフィードバックといったプロセスが必要であり、かなりの時間と人件費が必要となる。このため、欧米等の同業者に比べると、当社の監査件数は多くない。監査件数を増やすためには、欧米の大企業のようにコンサルティング会社に委託して第三者監査を行うことが考えられる。ただ、第三者監査ではサプライヤーに対する改善要求が前面に出るケースが多く、取引の解消に至るケースもある。この場合、監査の便益が、監査を委託した納入先企業とサプライヤーの間で十分に共有されない。こうしたことを考慮すると、仮に、今後コンサルティング会社等に第三者監査を委託するとしても、当社（第三者）とコンサルティング会社（第三者）が共同で行う「2.5者監査」が、調達の基本方針であるコラボレーティブな「持続可能な調達」の精神にふさわしいように思われる。

### (3) 「持続可能な調達」に対する規格と認証の有効性

「持続可能な調達」に対する規格と認証の有効性は普及の可能性の高さと費用の低さに依存する。特に、食品や

衣類のような消費財に関する規格は、安心・安全・健康等といった企業のブランドイメージに直結しており普及しやすいため、有効な場合が多い。加えて、市場で大きな地位を占めるグローバル企業が仕組み作りを主導すると、同業者がベンチマーキングするため一気に普及する。RSPO（後掲事例8参照）のように普及が進んだ認証では、こうしたパターンで欧州の関係者が制定を主導するケースが頻繁にみられている。

BtoB型の企業では、ISO9001やISO27001のように「製品・商品、サービス」のクオリティ・マネジメントに関連する規格は急速に普及することが多い。これに対して、ISO26000やISO20400のように「経営」を対象とする規格は、取り組みを推奨される 이슈と想定される利用者がともに多岐に亘るため認証に馴染みにくい。このことは、両規格が指針規格として発行されたことにも表れている。BtoB企業を対象とする規格と認証を機能させるためには、RBA<sup>40</sup>が制度化しているサプライヤーへのCSR監査のように、業界団体主導で業種別あるいは製品・サービス別といった形で範囲を限定して制度を構築する必要があると考えられる。RBAの監査では監査結果の共有が認められており複数の納入先が監査を重複して行う必要がないため、サプライヤーにとっても負担が軽減される点でメリットがある。

### (4) 中小サプライヤーのCSRに対する支援

サプライヤーのCSRに関する能力形成への支援については、費用対効果を重視して行っている。情報セキュリティについては原則として全てのサプライヤーを対象として経営陣のための勉強会を開催し、体制の構築を求めている。特に重要なサプライヤーには、その他の 이슈に対する

40 RBA (Responsible Business Alliance) は大手電子機器・IT、小売、自動車および玩具関連企業を中心とする世界各国の121社（2018年5月19日時点）によって構成される業界団体（本部は米国）。これらの産業およびそのサプライチェーンにおいて、労働環境が安全であること、そして労働者が敬意と尊厳を持って処遇されること、さらに環境への責任とともに、業務を倫理的に行うための基準を規定する行動規範を作成しており、この規範に基づいてサプライヤーに対する第三者監査をRBAが公認した監査者を通じて実施している。RBAメンバー間での監査結果の共有（RBA Audit Cooperation Program）が認められているため、監査の重複が無くなるという点がサプライヤーにとってのメリットである（RBA Web, <http://www.responsiblebusiness.org/> retrieved on May 19<sup>th</sup>, 2018）。

支援も行っている。既に述べたCSRの 이슈に関する監査もその能力形成と継続的な改善を支援することを目的として無償で行っている。

#### (5) ソーシャルビジネスを行う中小企業への支援

当社は、起業家の育成やスタートアップを支援する特定非営利活動法人エティックと連携し、2002年以降「NEC社会起業塾」を運営している。これは主にICTの活用で解決できる社会的課題に取り組む先駆的な社会起業家のスタートアップを支援する半年間のプログラムである。2018年3月末現在で60団体が卒塾し社会的起業家のプールが拡大しており、52団体が様々な地域・テーマで活発にソーシャルビジネスを展開している。社会価値創造企業としての当社の方針には、これらの社会的起業家や自治体、NPO等と連携してソーシャル・イノベーションを起こし、社会課題の解決と地域活性化を実現することが含まれる。ただ、既存の中小企業との連携については制度化されてないため、今後、社会的起業家だけでなく中小企業との連携の仕組みづくりを進めたいと考えている。

また、海外では、JICA（国際協力機構）が2012年7月から実施している「BOP<sup>41</sup>層の生活改善に貢献するスマートビレッジ事業準備調査」の一環として、インド農村部での雇用創出および都市部との所得格差の縮小という社会価値の創出を目的として、宮城県山元町のイチゴ生産者等と協働してインドでイチゴ作りに取り組んでいる。

#### (6) 中小企業のCSRのドライバー

##### ①法規制

中小企業でのCSR対応は、特定の 이슈に関連する規制の導入時に急速に進むことが多い。2000年代半ば

に欧州でRoHS指令<sup>42</sup>等が施行される前後に、国内の中小企業で環境面の 이슈への対応が急速に進んだ。その後、対応が一段落していたが、2015年に成立したパリ協定への対応を大企業が急速に進めているため、中小企業にも波及し対応がスピードアップする可能性があるだろう。人権のような社会面での 이슈についても、海外から技能実習生を受け入れ事実上の労働力としている国内の中小規模の機械・金属製造業に対して、国内での働き方改革の議論だけでなく、英国の現代奴隷法等の影響が及ぶかもしれない。

##### ②マルチステークホルダー・アプローチ

中小企業にCSRへの取り組みを促す方法として、マルチステークホルダー・アプローチが一段と重要性を増すだろう。納入先を含む業界団体のほかには、金融機関が重要なステークホルダーである。環境関連の中小企業向けの制度融資については、すでに公的金融機関だけでなく、民間金融機関でも行われている。また、ワークライフバランス関連の制度融資も公的金融機関で散見されている。今後は、人権関連の 이슈に取り組む中小企業を対象としてESG投資のようなファイナンスを行う仕組みが考えられてもよいかもしれない。例えば、労働金庫の出資者は労働組合と生協であるため、従業員や消費者の代表として、ファイナンスを通じて中小企業に対するステークホルダー・エンゲージメントをできる立場にいるように思われる。したがって、労働金庫が中小企業での人権分野のCSRに着目するファイナンスの仕組みを構築できないだろうか。ただし、その際には、労働金庫自身が資金供給先のCSRあるいはESGの取り組みを適正に評価する体制を構築することが必要になるだろう。

(事例2終わり)

41 BOP (Base of the Economic Pyramid) は一人当たり年間所得が3,000ドル以下の階層。全世界で約40億人とされる。

42 2006年に施行された電気機械・電子機器類への特定有害物質の使用を制限するEUの指令。

### (事例3) 味の素株式会社<sup>43</sup>

|      |                                                                |
|------|----------------------------------------------------------------|
| 所在地  | 東京都中央区                                                         |
| 設立   | 1925年（創業：1909年）                                                |
| 資本金  | 798億6,300万円（2018年3月現在）                                         |
| 従業員数 | 単独 3,464名（2018年3月現在）<br>連結 34,452名（2018年3月現在）                  |
| 事業内容 | 調味料・加工食品、冷凍食品、コーヒー類、<br>加工用うま味調味料・甘味料、動物栄養、<br>化成品、アミノ酸の製造・販売等 |

#### (1) 中小サプライヤーのCSRへの取り組み状況

CSRには、CSV（共通価値の創造）理論のように社会貢献等をビジネスに活かす「攻め」の部分と、人権保護の対応など「守り」の部分がある。企業規模の大小を問わず、前者については社内の理解を得やすいが、後者への理解を得ることは容易ではない。国際的にみると、バリューチェーン<sup>44</sup>全体でCSRを果たすべきであるとの期待・要請がこのところ高まっており、特に、後者に属している「人権」に関連する取り組みが一段と注目を集めている。ただCSRには取り組むべき 이슈が多いため、人手と資金に限りのある中小企業では、大企業と同じように取り組むことは難しい。

欧米は、「契約」をベースとして社会が構成されており、市民社会としての成熟度が高い。NGOのような市民社会組織（CSOs）がバリューチェーンの末端に位置する消費者を組織化して不買運動で企業に圧力をかけることができるだけの影響力を保持している。この結果、NGO等ではグローバル企業と対等に議論している。一方、グローバル企業は、NGOからの監視への対応として、契約に基づいてバリューチェーンの上流に位置するサプライヤーに対して監査を実施し、CSRへの取り組みが不十分な場

合には取引を打ち切ることも少なくない。このため、CSRの状況をSAQ<sup>45</sup>で確認することへのコンセンサスが形成されており、欧州のサプライヤーからは適切な回答が返ってくることが多い。また、ESG投資による投資先企業に対するエンゲージメントの影響が投資先企業のサプライチェーンの上流に伝播していることや、パリ協定への対応が急速に進んでいることを背景として、環境対応の水準が高まりつつある。

当社を含めて日本を母国とするグローバル企業は、多くの場合サプライヤーと協力的関係を構築して品質・生産性の長期的な向上を目指している。ただ、日本の社会は基本的に性善説で成り立っているため、特に中小サプライヤーでは生産現場への異物の持ち込みや部外者の侵入等に対する防御が不十分で品質管理面でのリスクが高いケースが少なくない。また、SAQの結果をみても、品質管理にとどまらずCSR全体に対する認識があまり高くない。環境対応については、これまで中小企業も含めて日本企業の水準は高かったが、上述のように欧州で急進展しており、日本が優位性を維持できなくなる可能性がある。

むしろ、日本企業に納入する中国のサプライヤーの方が日本のサプライヤーよりも先進的なCSRの体制を構築しているケースがある。中国の食品会社で労働条件に不満を持っていた従業員によって餃子に農薬が混入され、輸出先の日本で健康被害が生じた事件以降、米国で開発されたテロ対策を源流とする「食品防御（food defense）」の取り組みが中国で急速に進んだ。これは、作業場等への監視カメラの設置、入退場者の記録等によって、生産施設への意図的な異物混入等のリスクを抑制し品質を管理することを目的としているが、労使関係や職場の安全・

<sup>43</sup> 2018年5月25日、味の素株式会社本社で人事部人財開発グループの中尾洋三氏にインタビューした。

中尾氏は、味の素株式会社に入社後、国内営業を経て、本社でのマーケティング等を行った後、本社経営企画部勤務時の2003年にCSRの導入に携わり、2005年にCSR推進本部CSR部の組織を立ち上げCSR専任部長に就任。2009年、ガーナ栄養改善プロジェクトに参画。2017年に現職に就任し、社内で人権分野のCSRを担うとともに、経済団体等でのCSR・SDGs推進のための活動に参画している。

<sup>44</sup>（筆者注）ISO26000では、ある会社のサプライチェーンの上流と下流を合わせて、「バリューチェーン」と言う。

<sup>45</sup>（筆者注）SAQ（Self-Assessment Questionnaire）は、企業がサプライチェーンの上流のサプライヤーに対してCSRへの取り組みに関する自己評価を報告させるための質問票。回答後、改善のためのフィードバックやサプライヤーに対する監査に用いられる。

衛生等の人的要素についてもリスク管理の対象となっている。この結果、一部の企業では品質管理だけでなく、労働慣行についてもCSRの水準がかなり高まっている。

サプライヤーから調達する原材料は加工度の低い食材がほとんどであるため、生産工程の管理が適切であれば、大きな問題が起きるリスクは低いと考えている。

## (2)「持続可能な調達」の基本方針と体制

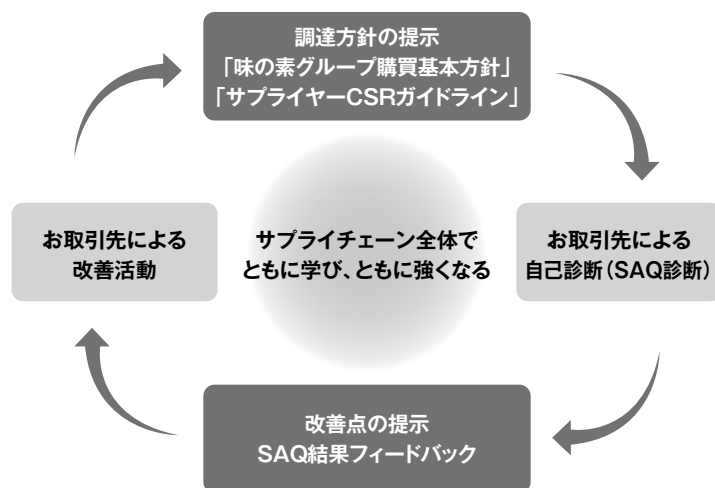
当社のCSR調達（筆者注：持続可能な調達）の基本方針では、「サプライヤー全体でともに学び、ともに強くなる」ことを重視している（図表10）。当社のサプライヤーの大宗は海外の食品関連の事業者であるが、調味料や冷凍食品は日本の中小企業からも調達している。サプライヤーに対して、2013年に制定した「サプライヤー CSRガイドライン」に沿った取り組みを「お願い」<sup>46</sup>しており、SAQでの自己診断を要請し、その結果のフィードバックを通じて継続的に改善を促している。加えて、CSRの 이슈の中で特に安心・安全の基礎となる品質管理については当社が監査を行っている。なお、環境保護については、

## (3)「持続可能な調達」に対する規格と認証の有効性

日本では欧州と異なり、特定の 이슈に関する規格への準拠が認証されている製品・商品であってもその価格にCSRへの取り組みに対するプレミアムが上乗せされない。これは、バリューチェーンの末端の消費者が認証を意識した購買活動をしていないためである。このような状況にあるため、国際的なハンバーガーチェーンが日本ではMSC<sup>47</sup>認証水産物やFSC認証紙（後掲事例6参照）を使用していない。この結果、食用油を生産販売する子会社によると、環境保護・社会貢献をブランディングに活用しようとしている一部の大手チェーンストアを除くと、RSPO認証油（筆者注：詳細は後掲事例8を参照）に対す

（図表10）味の素のCSR調達の浸透の取り組み

### ■ “浸透”に向けた運用サイクル Self Assessment Questionnaire (SAQ) の活用



（出所）味の素「味の素グループ サステナビリティレポート2014 人と地球の未来のために一」、47頁、  
[https://www.ajinomoto.com/jp/activity/csr/pdf/2014/ajinomoto\\_csr14.pdf](https://www.ajinomoto.com/jp/activity/csr/pdf/2014/ajinomoto_csr14.pdf)（2018年5月25日閲覧）

46 ただし、コンプライアンスは要求事項である。

47 MSC (Marine Stewardship Council : 海洋管理協議会) は世界の水産資源の維持・回復や海洋環境の保全を目指し、認証とエコラベルを通じて持続可能で適切に管理された漁業を推進している国際的なNPO。MSC認証には、持続可能で適切に管理されている漁業であることを認証する「漁業認証」と、流通・加工過程で、認証水産物と非認証水産物が混じることを防ぐCoC (Chain of Custody) 認証の2種類がある。

る販売先（小売業者等）のニーズが低く、かえって通常品と同じ単価での納入を求められかねないとのことである。

ス<sup>48</sup>の削減についてバリューチェーン全体での取り組みを検討していきたい。

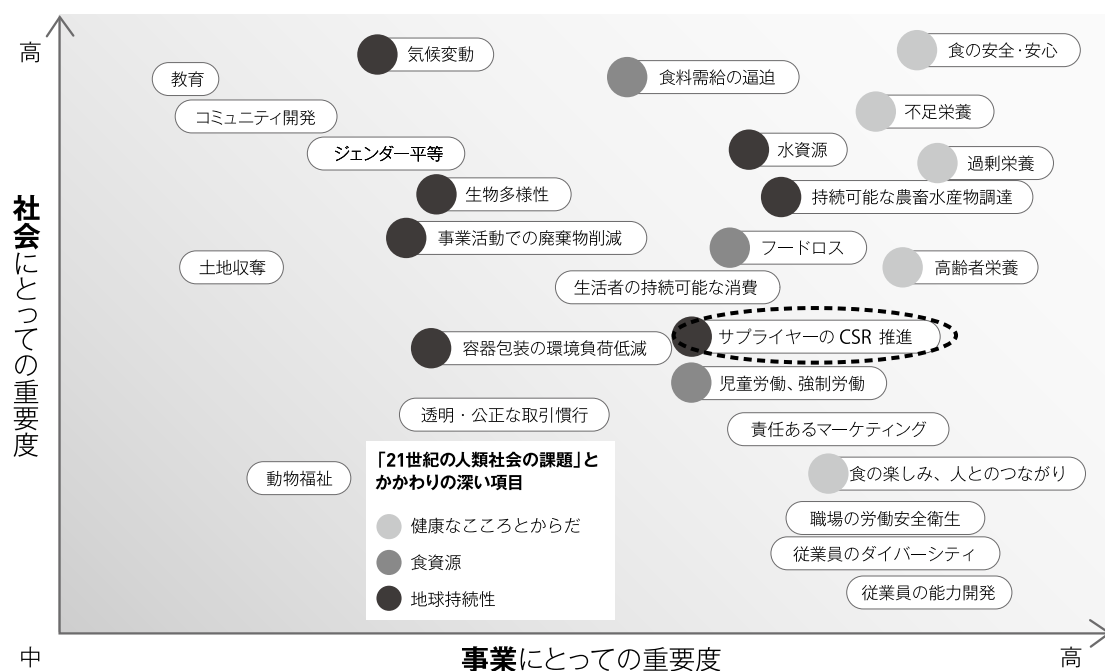
#### (4) 中小サプライヤーのCSRに対する支援

2017年に見直した当社グループのマテリアリティ項目では、「サプライヤーのCSR推進」が事業にとっての重要度が高い（図表11）。当社自体のCSRについては水準が高いこともあり、社外の有識者からは、事業と社会の両面で「サプライヤーのCSR推進」の重要度を引き上げるべきとの意見が多い（図表12）。このため、特に、中小サプライヤーに対する支援の高度化が必要と考えている。第一に、外国人技能実習制度の勉強会等を開催して労働・人権問題が発生しないように課題の共有とリスクの低減を図りたい。第二に、環境面ではCO<sub>2</sub>排出やフードロ

#### (5) ソーシャルビジネスを行う中小企業への支援

当社は、国内外でソーシャルビジネスへの支援を行っている。ガーナで実施している「ガーナ栄養改善プロジェクト」は、米国のNPOやガーナ大学、ガーナ保健省、日本のJICA、米国の国際開発庁（USAID）からの協力・支援を受け、現地の乳幼児向けの発酵コーンの粥に混ぜて栄養を強化する機能性食品の開発とその流通経路の整備と販売を行っている。さらに、現地の中小食品メーカーに対して、品質管理の技術指導を行った上で当社が生産を委託しており、乳幼児の栄養状況の改善に加えて現地の雇用・経済への貢献も目指している。

（図表11）味の素グループが検討・抽出したマテリアリティ項目のマッピング（2017年改訂）



（出所）味の素「味の素グループ サステナビリティ データブック 2017 人と地球の未来のために」、7頁。  
[https://www.ajinomoto.com/jp/activity/csr/pdf/2017/ajinomoto\\_csr17.pdf](https://www.ajinomoto.com/jp/activity/csr/pdf/2017/ajinomoto_csr17.pdf)（2018年5月25日閲覧）

（注）「21世紀の人類社会の課題」は、創業100周年にあたる2009年に、社内外の対話を通じて整理したもの。「地球持続性」「食資源」「健康なところからだ」の3つに対して、特に事業を通じて貢献していく意思を表している。

48（筆者注）フードロスは、一般的にはバリューチェーンの各段階（生産、加工、流通、消費）で食品が廃棄されてしまうこと、あるいは食べられていないことによって発生する損失。

国内でも中小企業と連携して社会課題の緩和に寄与するソーシャルビジネスを行っている。愛知県では野菜摂取量が少ないことが課題であるため、行政・野菜生産者・大学・マスコミ等と連携して摂取拡大に取り組んでいる。手軽に野菜を食べられる料理のレシピを管理栄養学科の大学生が開発し、当社のWebサイトで紹介するとともに、協働して作成したメニューブックを地元スーパーの野菜売り場で配布した。また、塩分摂取量の削減が課題となっている東北では、だしの「うま味」を活かした減塩メニューの開発を青森県に提案した。これを契機として県が開始した「だし活！健活！減塩推進事業」に当社は積極的に参画し、地元スーパー等を対象とする勉強会の開催や減塩メニュー普及のためのイベントの企画などに協力している。こうした取り組みの結果、当社の調味料の消費拡大だけでなく、地元スーパー等の食品の販売にも寄与している。このように、中小企業にもメリットがある共通価値

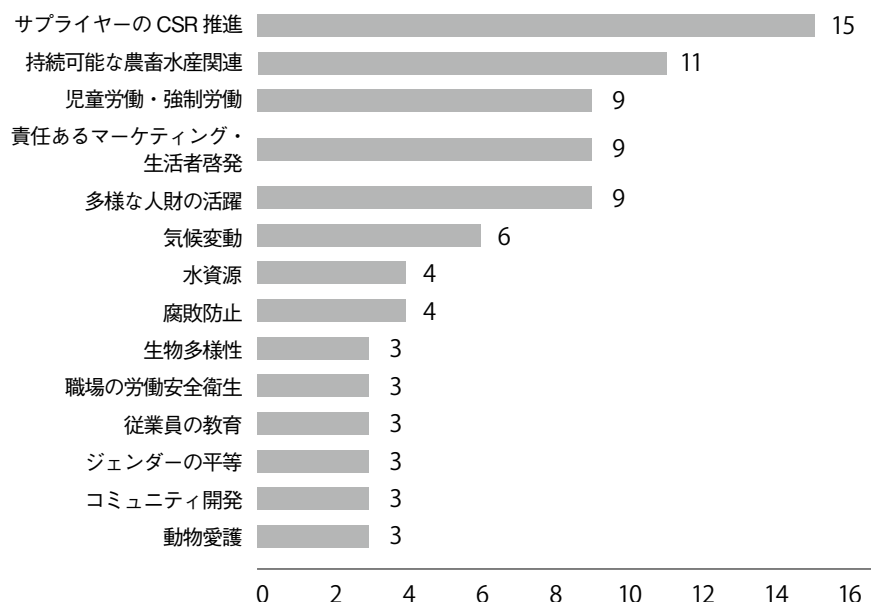
を創造するソーシャルビジネスは理解を得やすい。

#### (6) 中小企業のCSRのドライバー

##### ①バリューチェーンからの働きかけ

中小企業には様々な性質のものがある。競争力の維持や人材確保のために所在する地域への貢献を行う老舗企業もあれば、販売先が行う「持続可能な調達」の影響でCSRに取り組む中小サプライヤーもある。一方、途上国から来日した技能実習生を「安価な労働力」と考える一部の企業が、賃金の不払い（最低賃金以下の支払を含む）や旅券・在留カードの取り上げ等による行動の自由の制限等の悪質な人権侵害行為を行っていると報道されることがある<sup>49</sup>。このため、人権問題に敏感な海外（特に欧州）のESG投資家が今後、不適切な行為を行っている企業をサプライヤーとしている投資先に対して、サプライヤーへの改善指導を行うように圧力をかける可能性を否定でき

(図表12) マテリアリティ項目の中で、重要度を上げるべきと回答された主な項目（複数回答）



(出所) 味の素「味の素グループ サステナビリティ データブック 2017 人と地球の未来のために」、8頁。  
[https://www.ajinomoto.com/jp/activity/csr/pdf/2017/ajinomoto\\_csr17.pdf](https://www.ajinomoto.com/jp/activity/csr/pdf/2017/ajinomoto_csr17.pdf) (2018年5月25日閲覧)

(注) 味の素グループの活動に対する理解のある社外有識者56名を対象とするSDGsアンケートの結果(2016年8月実施)。

49 この背景には、技能実習生を受け入れる企業は監理団体に様々な費用を支払わなければならないため1人当たりの実質的な労働コストは国内の派遣社員とあまり変わらないケースがあることを、人権侵害を起こした企業が十分に認識していないことがあるとみられる。

ないように思われる。

このようなことから、多様なステークホルダーの間で、CSRを「行うことのメリット」と「行わないことのデメリット」、あるいは「不適切な行為を行うことによるリスク（例：採用活動ができなくなる）」に関する社会的な合意が形成される必要があると考えられる。中小企業がこれまでよりもCSRに積極的に取り組むためには、バリューチェーン全体での社会課題の共有と合意を通じて、CSRによって高まった企業や製品のブランド価値のプレミアムをバリューチェーン全体に配分する仕組みが必要と考えられる。ただ、このような仕組みが機能するのは、アパレルやスポーツ用品のようにサプライヤーの製品が納入先の「ブランド」に密接な関係を持つ場合であり、調味料のような「コモディティ」では難しいだろう。

また、BtoBの中小企業にCSRの必要性を認識させることは難しい。これは第一に、中小企業が消費者からの圧力に直接対峙することがないためである。第二に、欧米で重視されている人権問題は、例えば、母子家庭の貧困問題のように日本にも存在しているが、多くの場合、中小企業のビジネスに直接関係しないためである。この状況を改善する方法として、欧州では入札企業のCSRへの取り組み状況を公共調達の評価項目とすることが一般化している。日本でも「東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会 持続可能性に配慮した調達コード」を先駆けとして、政府が公共調達の評価項目としてCSRを本格的に導入すれば、大企業だけでなく中小企業でもCSRに対する認識が高まると考えられる。

## ② ESG投資

今後、欧州の機関投資家が日本企業へのESG投資を本格化すると、投資先企業のサプライヤーが不適切な行為を行っている場合、ブランド価値の低下や不買運動などによって投資先企業の株価が下落するリスクを削減する

ために、投資家が投資先企業に対して関与（エンゲージメント）を行う可能性が高い。その結果、投資先企業がサプライヤーに対して、リスクを内包する行為や慣行の改善を求めるエンゲージメントを行う可能性がある。実際、欧州ではダイバーシティ（人材の多様性）というCSRの 이슈についてESG投資家から評価を得るために男性経営者の会社から女性経営者の会社にサプライヤーを替える上場会社もある<sup>50</sup>。欧州の機関投資家が日本の投資先企業に対してこのような取り組みを求める可能性がないとは言えない。つまり、ESG投資を通じて、国際的な課題への取り組みを促す圧力が日本のサプライチェーンにも波及することも考えられるのである。ただ、日本でもGPIFのESG投資への取り組みの本格化が見込まれるものの、現状では日本の投資家は欧州に比べると人権問題に対する感覚が低い。

## ③ マルチステークホルダー・アプローチ

中小企業がソーシャルビジネスに取り組むには、地域の社会課題にフォーカスし、自社に足りないリソースやアイデアを持つステークホルダーと連携するマルチステークホルダー・アプローチが重要である。これには、行政や異業種の企業のようなバリューチェーンに属さないステークホルダーからの支援も役立つ。ただし、取り組むべき社会課題について合意することなく、ステークホルダーの糾合を優先すると、マルチステークホルダー・アプローチは機能しないだろう。

また、海外からの技能実習生の人権保護に関しては、監理団体が受け入れ先の中小企業に対して制度の趣旨の説明や受け入れ後のフォロー等、適切なエンゲージメントを行うことが重要である。なお、技能実習生の人権との直接的な関連性は薄いですが、中小企業には実習生と地域の交流を仲介するような取り組みもできるのではないだろうか。当社のサプライヤーがこれに取り組んだ結果、地域

50（筆者注）EU域内では、2019年末までに上場会社の取締役の40%以上を女性にすることが目標とされている。

の活気が高まったと住民から感謝され、実習生にも日本の良さを認識してもらえ国際交流に寄与したという例もある。こうした取り組みは中小企業の地域でのレピュテーションを引き上げ、リスクに対する耐性を高めることにもなるのではないだろうか。

### (事例3終わり)

### (ケーススタディからの含意)

ISO20400の発行等に伴い、サプライチェーン全体の人権面でのリスク回避とレピュテーションの維持・向上のために、持続可能な調達がグローバル企業の課題となっている。このため、二次より高次も含めて中小サプライヤーのCSRの高度化を目的として、大企業は公的機関とも連携してマルチステークホルダー・アプローチによって支援しようとしている。日本の大企業は中小サプライヤーとの、あるいはバリューチェーン全体でのWin-Win、即ちCSVを指向している。持続可能な調達の定着には、監査結果の共有等の規格の効果を高める方策や、消費者によるCSRを意識した購買活動が必要である。なお、ソーシャルビジネスに対する支援もCSVを指向する大企業が行うCSRとして意義が大きい。

## 4.3 持続可能な調達を行う大企業と中小サプライヤーの対応

本節では、先端的なCSR監査の体制を構築している大企業とそのサプライヤーである中小企業のケースから持続可能な調達の実相・課題をより深く分析する。

### (事例4) 美津濃株式会社（ミズノ）<sup>51</sup>

|      |                                                                                                                                                         |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 所在地  | 大阪府大阪市                                                                                                                                                  |
| 設立   | 1906年                                                                                                                                                   |
| 資本金  | 261億3,700万円（2018年3月現在）                                                                                                                                  |
| 従業員数 | 単独1,873名（2018年3月現在）<br>連結5,124名（2018年3月現在）                                                                                                              |
| 事業内容 | ①日本：スポーツ品全般の製造及び販売、スポーツ施設の建設工事、運営及び運営受託、スクールビジネス並びにスポーツ機器の製造・販売<br>②欧州：スポーツシューズ、スポーツウェア及びゴルフ品の販売<br>③米州、アジア・オセアニア：スポーツシューズ、スポーツウェア、ベースボール品及びゴルフ品の製造又は販売 |

#### (1) CSR調達の端緒と基本方針

当社は2004年からCSR調達に取り組んだ。そのきっかけは、同年のアテネオリンピックの前に、人権NGO・国際的な労働組合が当社を含む複数のスポーツブランドを対象として、オリンピックに合わせた商品調達のために途上国の労働者に過酷な労働を強いているとのネガティブキャンペーンを展開したことである。これを受けて当社は、基本方針として、自社のモノづくりが工場で働く人々や地域社会に与える影響を認識し、サプライヤーに経営や労働環境の改善、生産効率化や競争力強化といったメリットをもたらすものとなるよう、また、地域社会にプラスの影響をもたらすものとなるよう、サプライヤーとの信頼と協働に基づくCSR調達を推進している。

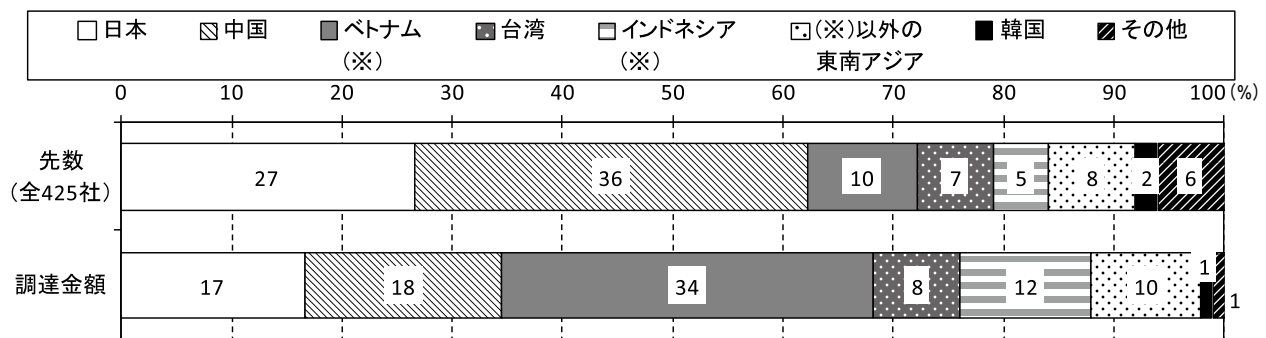
#### (2) サプライヤーの状況（図表13）

現在、当社は国内4工場と上海工場で自社生産を行っている。ただ、完成品の生産全体の9割を占めているのは、中国・東南アジアを中心とする海外と日本国内の一次サプライヤー（425社）の工場でのOEM生産である。アジアには従業員数が数千人に及ぶサプライヤーがある一方、

<sup>51</sup> 2018年7月17日、ミズノ大阪本社で、法務部法務・CSR課上級専任職の佐藤雅宏氏にインタビューした。

佐藤氏は、1984年に美津濃株式会社入社、大阪本社で2001年に広報宣伝部媒体課課長、2009年に法務部グローバルCSR室課長を歴任し、2016年に現職に就いている。

(図表13) 国・地域別の一次サプライヤーの状況（構成比）



(資料) ミズノWeb, <http://corp.mizuno.com/jp/csr/partner/supply.aspx> (2018年7月18日閲覧)

(注)・2018年4月1日時点。

- ・「(※) 以外の東南アジア」は、タイ、フィリピン、ミャンマー、カンボジアの合計。
- ・四捨五入の関係上、内訳の合計は100に一致しない。

日本では多くが100人以下であり、10人以下のサプライヤーも存在する。先進国ではサプライヤーの数は少なく規模は小さくさまざまである。国内のサプライヤーは、短納期の製品作り（例：高校野球の地方予選突破で、2週間後の全国大会出場にユニフォームを新調、等）や当社がサポートしているアスリートの個人対応などに不可欠である。

年間取引金額、占有率、その他調達品の重要性等を基準として、当社の事業継続や事業価値にとって影響の大きいサプライヤーを「重要なサプライヤー」と判断している。175社が該当しており、一次サプライヤーの総数に占める割合は41%であるが、当社の調達金額の96%を生産している。また、重要なサプライヤーの内、54%が当

社を大口納入先としている（図表14）。

### (3) CSR 監査の体制（図表15）

CSR 調達の実効性確保のための中核的方策が「ミズノ CSR 調達規程」に基づいて行う CSR 監査である。取引中の重要な一次サプライヤーの監査については、世界銀行のワールドガバナンスインジケータを参考に当社が独自に作成した国別リスク評価を用いて対象とする国と工場を決定している。この基準に照らすと日本は対象外になるが、外国人技能実習生を受け入れている日本国内の工場は監査を行っている。工場を直接訪問し、3年毎にミズノ「CSR 調達行動規範」に定める内容の遵守状況について

(図表14) 重要なサプライヤーの状況（一次サプライヤー）

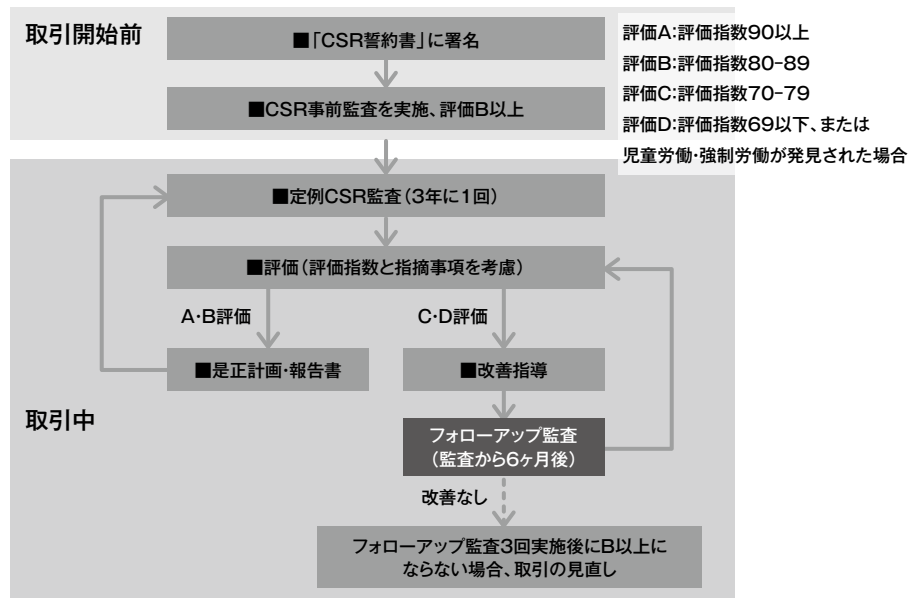
|   |                                                                    |      |
|---|--------------------------------------------------------------------|------|
| ① | 重要なサプライヤーの数                                                        | 175社 |
| ② | 全一次サプライヤー（425社）に占める重要なサプライヤーの割合                                    | 41%  |
| ③ | 全調達金額に占める重要なサプライヤーからの調達金額の割合                                       | 96%  |
| ④ | 重要なサプライヤーのうち、ミズノが大口納入先（当該サプライヤーの受注金額の30%以上がミズノ向け取引）となっているサプライヤーの割合 | 54%  |

(資料) ミズノWeb, <http://corp.mizuno.com/jp/csr/partner/supply.aspx> (2018年7月20日閲覧)

(注)・2018年4月1日時点。

- ・②=175÷425×100=41 (%)

(図表15) CSR 監査の流れ



(出所) ミズノ Web, <http://corp.mizuno.com/jp/csr/partner/audit.aspx> (2018年7月18日閲覧)

ISO26000をベースとしてモニタリングを実施している。このモニタリングは、オープニングミーティング、工場監査、書類監査、従業員インタビュー、クロージングミーティングにより構成され、人権、労働慣行、環境について通常は複数の監査員が1日から数日かけて行っている（監査への協力の姿勢も評価している）。

監査結果をAからDの4段階のランクで評価している。問題が発見された場合は、適切な是正措置を共同で考え、ランクC以下の場合は6ヵ月後に再びフォローアップ監査を行っている。

新規サプライヤー候補工場に対しても原則として事前に「ミズノCSR調達行動規範」、「ミズノCSR誓約書」、「ミズノCSR自己診断チェックリスト」の3文書を渡し、解説書である「ミズノCSR調達ガイドライン」を用いて説明を行いCSR調達への理解を求めた上で、CSRの事前評価のための監査を取引開始前に実施している。ただし、人権面等のリスクが非常に高い、ごく一部の国での製造は原則禁止としている。2017年度には取引中と新規候補

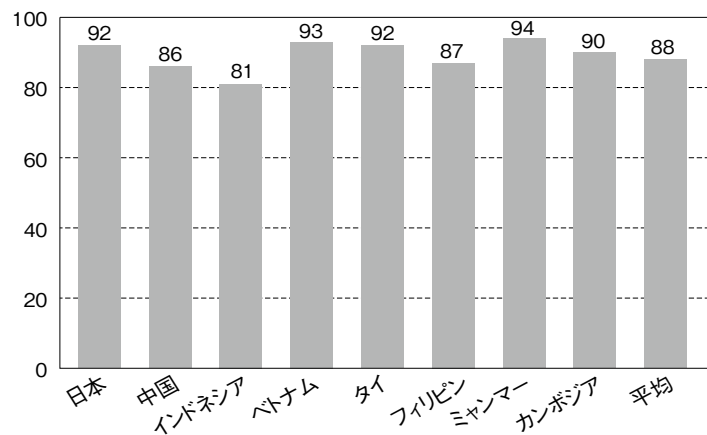
の工場の合計43工場の監査を行った。

中国を除く海外ではCSR監査の専門会社に監査を委託し、国内と中国ではその専門会社から監査員教育を受けた当社社員が監査を行っている。なお、中国では当社の現地法人社員が監査を行うが、担当の社員に当社の国内工場の監査をさせ、国内社員の監査結果と比較するなど、監査水準の向上のためのトレーニングを行っている。

CSR監査は問題が顕在化した際のリスクの未然防止を目的としており、問題が発見されたとしても直ちに取引を停止することではなく、適切な是正措置を考え、対話と働きかけによって状況を改善することが重要と考えている。このため、監査後のサプライヤーへのフィードバックを重視している。

CSR評価の国別平均点を見ると（図表16）、全体の平均は評価BではあるがAにかなり近い88、日本や調達金額の大きいベトナム及びタイは評価Aに該当する90以上に達している。

(図表16) CSR監査の評価指数の国別平均点



(出所) ミズノ Web, <http://corp.mizuno.com/jp/csr/partner/audit.aspx> (2018年7月18日閲覧)。

(注) 集計対象は2017年度の被監査サプライヤー。

#### (4) CSR監査以外の対応

特にリスクの高い地域においては、監査以外でも当社のCSR担当者が工場視察で現状確認を行い、是正が必要な場合はアドバイスを行っている。その際には、当社のCSRに対する考え方とCSRの意義についても説明し、一方的な押し付けではなく、それらを理解し納得した上で取り組んでもらえるようにしている。2017年度は、日本とタイの縫製工場、タイの染色工場など計5工場で現地視察を行った。

#### (5) CSR調達の課題

##### ① CSR監査の規格化・共通化

海外では、大規模なサプライヤーの工場の建屋Aでは当社の製品、別の建屋Bでは同業他社の製品を生産しているという場合もあるため、当社に対する依存度が低ければ、サプライヤーが監査結果に基づく改善要請に従わないリスクがある。また、同じ工場が複数のブランドの製品を受託して製造している場合、それぞれのブランドからの監査を受入れ、対応しなければならないといった監査の重複や、要求事項の違いなどが問題となっている。この点に対するサプライヤーからの改善要望を受けて、業界

団体やその他のイニシアチブで取り組みが進んでいる。

今後、電気・電子関連等の業界団体であるRBAのCSR監査のように、業界団体主導で監査の規格を統一し認証された監査結果を共有することが課題になると考えられる。

##### ② 高次のサプライヤーへの対応

当社と直接的な関係をもつ一次サプライヤーの先の二次・三次サプライヤーについては、全サプライヤーをCSR監査の対象とすることは難しい。このため、人権、労働、環境への著しい影響が発生するリスクの高い領域に焦点を絞った取り組みを進めている。現在、ゴルフクラブのアイアンヘッド等のメッキ、繊維素材の染色、野球グラブやシューズ用の皮革なめし等、リスクが高いと思われる二次・三次のサプライヤーの把握に努めている。

2017年度には、二次・三次のサプライヤーの実情を把握するため、日本の金属加工工場とタイの生地染色加工工場を視察した。後者の工場ではCSR監査を実施し、この監査チェック項目の有効性の評価を進めている。今後、メッキ工場と皮革なめし工場でも同様の手法で有効性を確認していく方針である。このように、環境に著しい影響を及ぼす可能性のある二次・三次のサプライヤーを特定し、CSR調達への理解を求め、適切な監査内容を決定し

た上で監査を実施することが課題である。

#### (6) マルチステークホルダー・アプローチでの連携

特に海外の製造委託先工場におけるCSRの改善は、その分野に知見をもつ国内外の団体との共同での取り組みが有効と考えられることから、こうした団体との協働にも積極的に取り組んでいる。

当社はアムネスティ・インターナショナル、セーブ・ザ・チルドレン（子ども支援専門の国際NGO）、ユニセフ等の日本支部や中国の環境NGOと情報交換を行っている。これらのNGOからの照会は、当社のサプライチェーンでのCSRを改善する上で、早期警戒のアラームになりうる。

また、製造委託先工場の労働者の人権保護、労働条件の向上のために正当なパートナーとして尊重し協力し合うことを目的として、当社は2011年にITGLWF（国際繊維被服皮革労組同盟。現在のIndustriALL）、UIゼンセン同盟（現在のUAゼンセン）、ミズノユニオンと「グローバル枠組み協定」に署名した。これらの労働団体と協働して、ILO（国際労働機関）が定める中核的労働基準（結社の自由、団結権の保護、児童労働の廃止など）の適切な実施に向けて取り組んでいる。なお、海外のサプライヤーに対するNGOの抗議は、当社のCSR監査の評価と大幅に乖離していることがある。そのような場合は、グローバル枠組み協定を活用し、これらの労働団体と共同で再監査することで、監査の信頼性を高め、抗議するNGOに対抗す

ることもある。

なお、政府が力を入れているSDGsの達成に寄与する取り組みを高度化するために、今まで連携が密でなかったタイプのステークホルダーとの関係作りが必要になるかもしれない。

#### (7) CSR調達の展望

特に発展途上国では、CSR監査での不適合項目の是正だけでは根本的な人権・労働・環境に関する問題の解決にはつながりにくい場合がある。工場でのCSRの実行に向けたキャパシティ・ビルディング（能力向上）に力を注ぐ必要があると考えており、2017年度は仕入先を対象としたCSR調達セミナーを国内2箇所で開催した。11社21名が受講し、CSRとサステナビリティに関する世界の潮流と当社の取り組み、これまでのCSR監査で指摘された主要な問題点と是正の進め方について理解を促した。

キャパシティ・ビルディングと一体をなす措置として、サプライヤーで働く労働者の苦情を、製造元メーカーが直接受け付ける通報窓口（苦情処理システム）を設ける動きが広がりつつある。すでに一部の同業者が取り組みを始めているが、通報者の保護・救済の実効性をどのように確保するかが課題とみられる。当社にとっても、実効的な通報体制の構築が今後課題になると考えられる。

**(事例4終わり)**

## (事例5) トーヨーニット株式会社グループ<sup>52</sup>

|      | トーヨーニット株式会社（中核企業）     | 九州トーヨーニット株式会社         | PT.RICKY SPORTINDO      |
|------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
| 設立   | 1895年<br>(1921年株式会社化) | 1970年                 | 2014年                   |
| 所在地  | 三重県四日市市               | 鹿児島県霧島市               | インドネシア・ボゴール県            |
| 資本金  | 9,200万円               | 4,875万円               | 30億ルピア                  |
| 資本構成 | 東洋紡(株)<br>全額出資子会社     | トーヨーニット(株)<br>全額出資子会社 | トーヨーニット(株)<br>10%出資合弁会社 |
| 従業員数 | 79名（2018年4月時点）        | 117名（同左）              | 1名（同左）                  |
| 事業内容 | スイムウェア製造              | スポーツウェア製造             | スポーツウェア製造               |

### (1) 沿革

当社グループの中核企業であるトーヨーニット株式会社（以下、当社）の源流は、1895年に10世伊藤伝七（東洋紡(株)2代目社長）が設立した合資会社メリヤス商会である。1896年に肌着等の生地生産から縫製までの一貫製造を開始し、1921年に株式会社化、1964年に現社名に改称した（1976年から縫製専門に転換）。美津濃株式会社（以下、ミズノ）向けには1950年よりスポーツウェア、1952年よりスイムウェアの製造を行っている。1957年に東洋紡が資本参加、現在は全額出資子会社として同社の繊維部門の一翼を担っている。

また、1970年には霧島市に同市の企業誘致第1号として九州トーヨーニット株式会社（以下、KTK）を設立、パンティストッキング等の製造を開始した。その後、1984年からはスポーツウェアの製造を手掛けている。さらに、2014年にはインドネシアに合弁会社PT.RICKY SPORTINDO（以下、RICKY）を設立した。

### (2) 事業の概要

当社グループは四日市、鹿児島、インドネシア、中国、ベトナムにスイムウェアとスポーツウェアの生産拠点を有し、生産能力は国内外の協力工場を含めて月産26万着に

及ぶ（図表17①、②）。主力製品は、当社が製造する競泳用水着（キャップ等を含む）、KTK及びRICKYが製造するスポーツウェア（ニット製の競技ユニフォーム、トレーニングウェア、学校体操服等）である。

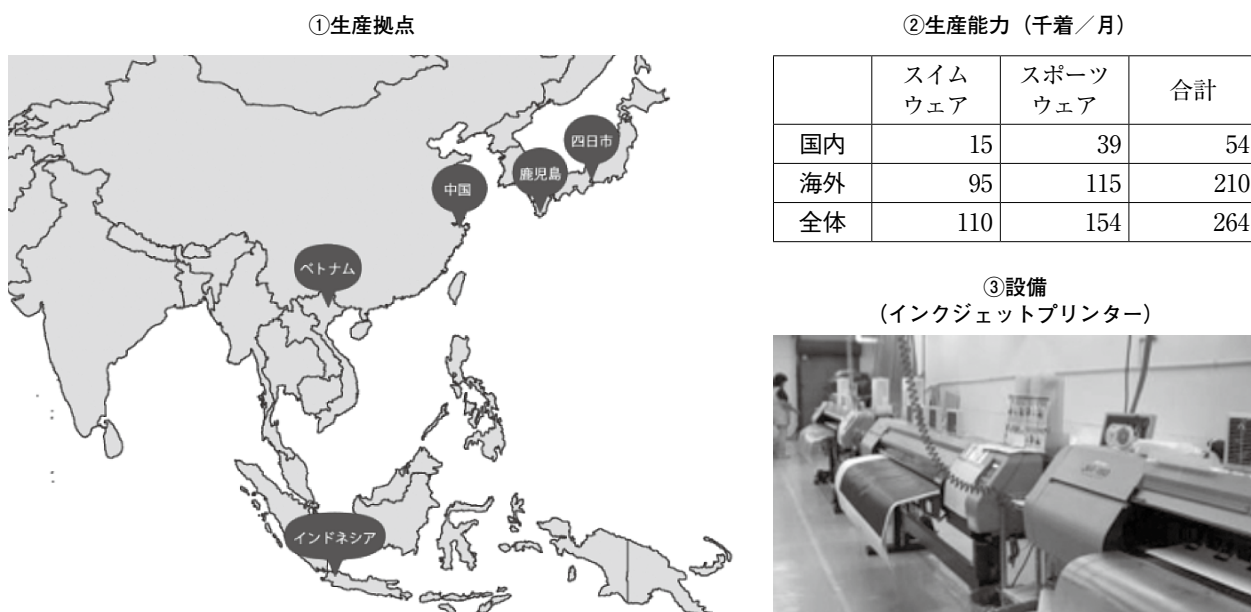
国内では主に高付加価値の特注品を生産している。当社は超音波融着で無縫製の競泳用水着を製造しており、水中での摩擦が小さくトップアスリートをユーザーとしている。また、KTKは各種スポーツのユニフォーム等を短納期で生産している。これは、型紙（転写紙）に印刷されたCAD製のデザインを生地に昇華転写して製造するので、特殊な大型インクジェットプリンターを使用している（図表17③）。

一方、海外では主に普及品を製造している。中国では1つの協力工場（江蘇省通州市）でスポーツウェア等を、ベトナムでは2つの協力工場（ハノイ市近郊）でスイムウェア、コンプレッションアンダーウェア及びストレッチ素材の陸上競技用ウェアを、インドネシアでは、RICKYの工場とジャカルタ近郊の協力工場の2ヵ所でスポーツウェアを生産している。売上高の内、9割超（スイムウェア3割、スポーツウェア6割）をミズノ向けが占めており、残りは東洋紡STC株式会社<sup>53</sup>向けである。

<sup>52</sup> 2018年8月6日、トーヨーニット株式会社本社で、代表取締役社長の松若浩蔵氏とアスレ事業統括部統括部長の太田勝夫氏にインタビューした。

<sup>53</sup> 繊維の製造と商社の機能を持つ東洋紡グループの企業。

(図表 17) トーヨーニット株式会社グループの生産拠点・生産能力・設備



(出所) トーヨーニット株式会社 Web、及び同社からの聞き取り。

### (3) CSR への取り組みの端緒

当社では以前から、東洋紡との間でコンプライアンスや CSR についての各種通知・報告の情報交換等を行っていた。社内でも、東洋紡のグループコンプライアンスマニュアル（毎年改訂。当社グループの従業員全員に配布されている）があり、従業員間でのマニュアルの読み合わせが実施されていた。このように CSR に対する基本的な体制が構築されているところに、主力販売先であるミズノから、関係会社・協力工場・外注先を含めて、CSR 監査を実施したいとの要請を受けた。これを受けて、ミズノのマニュアルや自己診断のツールを用いて体制整備を行っており、この監査要請が当社グループの CSR の高度化に大きなインパクトを及ぼした。

### (4) CSR への取り組み

#### ①労働・人権

ミズノの CSR 監査では、労働・人権に関して、賃金規定、賃金台帳、社会保険や技能実習制度の関連資料、就業規

則の遵守状況等について詳細なモニタリングが行われる。国際情勢の変化で、「グレーな慣行」がもはや許容されなくなっているため、当社としても労働・人権面でのコンプライアンス（法令遵守）や CSR への取り組みに力を入れている。国内の様々な職場で外国人技能実習生の受入が一般化する中、一部で実習生に対する人権侵害行為が近年問題化している。当社でもベトナムから受け入れている 17 名の女性実習生について、労働法の遵守は当然として、来日時の歓迎会、帰国時の送別会、あるいはバーベキュー等のレクリエーションを通してワークライフバランスへの配慮と日本社会に対する理解の促進にも気を配っている。また、社内では安全衛生委員会（毎月開催）において部署間で交換した安全衛生に関する情報を各職場に浸透させている。加えて、人権関連の相談窓口も社内と社外に設けている。

#### ②環境保護・地域社会への貢献

定期的に工場周辺の清掃活動を従業員で行うことや、近隣の小学校の社会見学を受け入れる等の取り組みに

よって地域社会に貢献している。また、省エネルギーと節水にもできる限り努めている。環境汚染の防止に関しては、当社では廃液が出ないためリスクは小さいが、KTKではインクが染み込んだ型紙の廃棄を産業廃棄物処理業者に委託しているため、業者からマニフェストを徴求して適正に保管するなど、法令遵守を徹底している。

### ③品質管理

社内外の品質会議や国内外の生産現場に技術指導員を駐在させることで、品質の維持・向上に努めている。こうした取り組みの結果、多数の従業員がミズノから製品技術認定者に指定されている。

### (5) CSRへの取り組みの効果

第一に、安全衛生の水準向上につながった。作業スピードと安全性は二律背反の側面があるが、ミズノの監査を契機として、安全確保のために生地のカット工程において金属製の手袋を着用する規則に対する従業員の認識が高まり、事故の防止につながっている。第二に、東洋紡STC経由で販売しているミズノ以外のブランドの監査に対応しやすくなった。ミズノの監査で98点という高得点を取得しているので、他のブランドは当社のCSRについて基本的には安心感を持っている。

### (6) CSR実施上の留意点

第一に、監査に適合するための準備と指摘事項の是正に労力・費用が必要となる。例えば、海外の協力工場の監査で、安全の見地から非常口を屋外に向かって開く観音開きとするように指導を受け、同工場に改修を要請した。第二に、ミズノが監査を委託する監査機関と当社の見解が相違することがある。この場合、ミズノに当社の見解を十分説明して適正との判断を受けられるように努めている。第三に、国内外で完成品を生産する協力工場や一部工程の外注先工場も監査対象となっているため、協力工

場等の経営者から監査への理解と協力を得る必要がある。協力工場等では、監査の必要性に対する認識に温度差があるケースも散見される。こうしたケースでは、特に労働慣行や人権問題を中心とするサプライチェーン全体でのCSRに関する国際情勢に関する理解が不十分であることが多い。ミズノは国際情勢を踏まえて監査を行っているので、当社だけでなくサプライヤーにとってもプラスであると考えている。

### (7) 「持続可能な調達」、「CSR調達」に対する見解・方針

第一に、ミズノのCSR監査では関係会社だけでなく、協力工場と外注先工場も対象となるため、当社がCSRの状況をチェックしている。こうしたサプライヤーへの指導にはコストがかかるため、販売先が取引面で配慮してくれるとCSR調達の持続性にプラスになるのではないだろうか。

第二に、国内外合計で17カ所の関係会社・協力工場・外注先工場についてCSRのレベル合わせが必要と考えており、ミズノのマニュアルを参考にして、3～5年かけて17カ所を監査することとしている。2017年には5工場、2018年は既に3工場を監査しており、サプライチェーン全体でのCSRの水準向上を実現していきたいと考えている。

### (8) 今後のCSRの展望

SDGs（持続可能な開発目標）の世界的潮流を踏まえて、今後もCSRに取り組む方針である。第一に、従業員教育の高度化である（SDGsの目標4）。外部研修会や本社やグループ会社が行う講習会に従業員を派遣することを考えている。第二に、管理職への登用など、女性活躍の推進である（同5）。第三に、地域での清掃活動や社会見学の実施を継続したい（同11）。さらに、技能実習生の日本語検定のサポートや外国人労働者の雇用・就業支援にも力を入れたい（同8）。これに関しては、留学生として来

日した4名を既に正社員として採用している。以上のような取り組みが当社と地域の経済・環境・社会の持続可能性の維持・向上に資すると考えている。

#### (事例5 終わり)

#### (ケーススタディからの含意)

労働集約的産業では人権NGOの監視等もあり、大企業がマテリアリティの高いサプライヤーを対象としてCSR監査（持続可能な調達の中核的方策）をグローバルに実施する必要性が高まっている。大企業は、1次だけでなく、より高次のサプライヤーへの監査の拡大を求められており<sup>54</sup>、ケースの中小サプライヤーは自社のサプライヤーに対するCSR監査を行い発注者の大企業に協力している。持続可能な調達をサプライチェーンの上流にさらに広めることが今後の課題であり、業界での監査規格の共通化によるコスト削減、サプライヤー内部でのCSRに関する能力形成、通報窓口の設置などに加えて、持続可能な調達により得られる便益を大企業と中小サプライヤーとの間でどのように配分するかを検討することが必要である。

## 4.4 先進的中小企業のCSR・SDGsへの取り組み

#### (事例6) 株式会社大川印刷<sup>55</sup>

|      |                 |
|------|-----------------|
| 所在地  | 神奈川県横浜市         |
| 設立   | 1910年（創業：1881年） |
| 資本金  | 2千万円            |
| 従業員数 | 38名（2018年2月現在）  |
| 事業内容 | 印刷業             |

##### (1) 沿革

業歴140年に迫る印刷会社で、現社長は6代目になる。「ソーシャルプリンティングカンパニー」というビジョンを掲げ、CSR・SDGsに積極的に取り組んでいる。特に、2002年にISO14001の認証、2004年にFSC森林認証制度のCoC認証を取得するなど、「環境経営」、「環境印刷」に注力している。こうした先進的な取り組みによって、2018年の横浜型地域貢献企業の「プレミアム企業」認定に至るまで、CSRや環境経営に関連する多くの顕彰事業等で高い評価を受けている。

##### (2) CSRへの取り組みの端緒

当社がCSRに取り組んだのは、経営課題の解決のためであった。バブル崩壊後の1993年に、修行していた東京の印刷会社から母が5代目社長を務めていた当社に戻ったところ、経営状態が厳しさを増しており、他社との差別化・競争優位の確立のために何かをしなければならなかった。その「何か」は従業員が本気で取り組むことができるものでなければならなかった。これには、「好きなこと、賛同できること」と「仕事」を結び付けることが必要である。環境問題への対応は従業員にとって、自分たちの子供だけでなく孫以降の世代にとっても「良いこと」

<sup>54</sup> ドイツのアディダスは4次サプライヤーまでCSR監査を行っている（「Interview－独アディダス ブランディング統括 エグゼクティブ・ボードメンバー エリック・リッキー氏－海洋プラスチックゴミで作ったシューズを発売 オフィスでペットボトルは禁止です」日経ESG2018年8月号34頁、36-37頁）。

<sup>55</sup> 2018年4月27日、同社の横浜営業所でCEO・代表取締役社長の大川哲郎氏にインタビューした。

であるため、意義のある仕事として賛同を得られた。そこで、「環境経営」、「環境印刷」を経営の軸にすることを決断した。

CSRに本格的に取り組むきっかけとなったのは、2002年に横浜青年会議所（JC）で社会的起業に関する調査を行った際に、ユニバーサルデザイン<sup>56</sup>に取り組む服飾デザイナーと交流したことであり、この時に「印刷で社会を変えたい」と考えた。また、2004年にJCで企業の社会貢献・CSRに取り組んだこともあり、自社の目的を「売上」から、企業のレーゾン・デトル（存在理由）である「地域と社会への貢献」に置き換えた。これらを実現するための王道は本業を通じてCSRに取り組むことであると考え、6代目社長に就任した2005年に印刷を通じて社会的課題解決を実践する「ソーシャルプリンティングカンパニー」というビジョンを掲げ、従業員が元気になるビジネスの創出を目指している。

### (3) CSR・SDGsへの取り組み

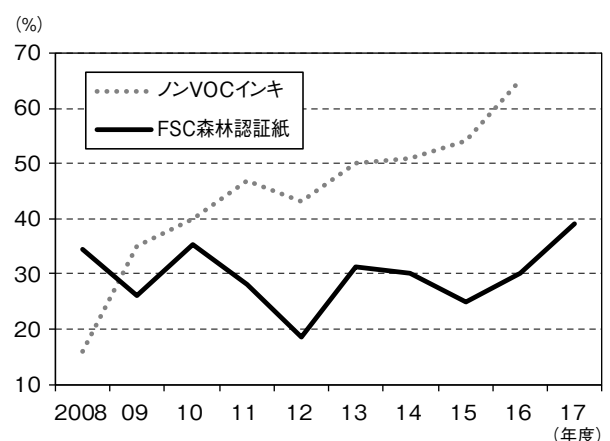
1990年代に植物油インキの使用を始め、その後石油を全く使わないインキに切り替えていった。これらには、対外的なマーケティング上の効果よりも、従業員から「働きやすくなった」との反応があり、従業員が元気になるという予想外の効果があった。こうしたこともあり、従業員も環境問題やCSRを徐々に「他人事」ではなく「自分事」と考えるようになった。

2004年にFSC森林認証制度のCoC認証<sup>57</sup>を取得し、印刷用紙のFSC森林認証紙への転換を進めている。購入総重量に占めるFSC認証紙の割合は2017年度には過去最高の39.1%になった。2005年以降、ノンVOC（揮発性有機化合物）インキを導入し、使用比率はおよそ7割

に至っている（図表18）。2016年には、J-クレジット（国が認証する温室効果ガスの排出権）の購入によって「CO<sub>2</sub>ゼロ印刷」を国内の印刷業界で初めて実現した。また、ユニバーサルデザイン書体での印刷も行っている。

2017年初にSDGsの国際会議を聴講したことから、同年5月の経営計画でSDGsを経営目標の整理の軸とした。従来、全従業員が参画しCSRの推進やES（従業員満足度）等の経営課題毎に制度化していた委員会を廃止し、2018年から参加希望者で構成されるプロジェクトチームで課題解決を推進している。これは、チームに貢献する情熱を持っているメンバーでテーマに取り組む方が、CSR・SDGsに対するモチベーションの維持・向上に有効と考えたからである。現状では、「再生可能エネルギー100%」（SDGsの目標7）、「SDGsを通して、働く楽しさ追求」（同8）、「ゼロ・エミッション2020」（同12）、「会社案内+αで売り上げに貢献したい」（同12）等、7つのプロジェクトチームが活動している。なお、SDGsの目標8（働きがいも経済成長も）からも窺われるように、「社会的課題はビジネスチャンス」であるため、従業員

（図表18）環境配慮型原材料の使用比率



（資料）当社Web、及び聞き取り。

（注）使用重量の比率。

56（筆者注）あらかじめ、障がいの有無、年齢、性別、人種等にかかわらず多様な人々が利用しやすいよう都市や生活環境をデザインする考え方。

57 FSC（Forest Stewardship Council: 森林管理協議会）は責任ある森林管理を世界に普及させることを目的として1994年に設立された非営利団体であり、国際的な森林認証制度を運営している。CoC（Chain of Custody、加工・流通過程）認証は、FSC認証を受けた木材が最終製品となり、消費者の手に届くまでの、加工・流通過程で不適格な木材と混ざってしまわないことを確認するための認証。

にCSR・SDGsが自分あるいは当社の仕事とどのようにつながっているのかについて、朝礼で発表するように指導している。

#### (4) CSR・SDGsへの取り組みの効果

1990年代後半に環境印刷に取り組み始めた当時はそれほど売上が上がらなかった。しかし、2008年に発覚した製紙メーカーでの古紙偽装や2012年に問題化した印刷会社従業員が胆管がんで死亡した事件等を背景として、「ソーシャルプリンティングカンパニー」をビジョンとする当社の様々な取り組みが外部から注目されるようになった。

また、CSR・SDGsに対する従業員の内発的なマインドの高まりがビジネスの創出につながっている。その代表が「SDGsを忘れないメモ帳」である(図表19)。このメモはノベルティとして作成したものであるが、近年SDGsが注目される中で反響を呼んだことから引き合いが増えている。特に、ESD(Education for Sustainable Development: 持続可能な開発のための教育)の推進を課題とする教育機関からの反応や、大企業のノベルティとしての反応が良い。

加えて、FSC認証紙の使用等の取り組みが環境指向の高い外資系企業との新規取引に結実し、そのメーカーから予算内優先発注先に指定された。さらに、JCの活動でNPOとの連携を進めた結果、国際連合世界食糧計画WFP協会(国連WFP協会)、神奈川県ユニセフ協会、及び世界自然保護基金ジャパン(WWFジャパン)からの新規受注につながった。これらの取引先はそれぞれ国連WFP(目標2)、ユニセフ(同1, 3)、及びWWF(同15,16)の日本でのパートナーNPO・NGOであり、いずれもSDGsに

(図表19) SDGsを忘れないメモ帳



(出所) 当社 Web

寄与する活動を行っている。

SDGsがスタートする前からノンVOCインキを使用する等、環境印刷が既に売上の7割を占めていたが、近年の新規取引はFSC認証紙の使用等、SDGsに関連するものが大部分を占めており売上高に占める環境印刷の比率は2017年度に8割に達している。当社はCO<sub>2</sub>ゼロ印刷を達成しているため、販売先が温室効果ガス排出量のスコープ3の開示を行うのに貢献することができる。このようなビジネモデルの革新を続けSDGs関連の売上を増やすことによって、世界最高レベルの環境印刷会社として社会からの認知を高め2030年までには全ての売上を環境印刷で達成したいと考えている。

#### (5) CSR・SDGsへの取り組みに対する評価

当社は、用紙選択―印刷―製本―配送と一貫した環境配慮型印刷の導入と、FSC森林認証紙使用による地球温暖化防止の取り組みが評価され、2005年に「第8回グリーン購入大賞」<sup>58</sup>の大賞を受賞した。2015年には、石油系溶剤0パーセントインキの普及啓発を通じた地球温暖化防止活動が評価され、平成27年度地球温暖化防止活

58 グリーン購入は、購入の必要性を十分に考慮し、品質や価格だけでなく環境のことを考え、環境負荷ができるだけ小さい製品を、環境負荷の低減に努める事業者から優先して購入すること。グリーン購入大賞は、グリーン購入ネットワーク(GPN)が主催し、環境省・経済産業省等が後援する顕彰事業。GPNは、グリーン購入によるグリーン市場(環境配慮型製品・サービスの市場)の拡大を通じた持続可能な社会を実現することを目的とする任意団体であり、環境関連の研究者、自治体、企業、環境保護団体等が役員を務めている。

動環境大臣表彰（対策活動実践・普及部門）を受けた。加えて、2017年には、CO<sub>2</sub>ゼロ印刷が評価され、第7回カーボン・オフセット大賞<sup>59</sup>の奨励賞を受賞した。さらに、2018年には、横浜型地域貢献企業の「プレミアム企業」<sup>60</sup>に認定された。

#### (6) SDGsとソーシャルビジネス

SDGsを進めるためには目標17にあるパートナーシップが重要性を増すと考えられ、当社も複数のNPO、NGOと連携している。ただ、企業とNPOとの間での信頼関係の構築はそれほど簡単でない。前者が後者の労働力を、後者が前者の資金・技術を目的として、相手を利用することを主眼としてしまうと連携が上手くいかない。当社が関与していないNPO等ではこうした例が散見される。むしろ、相互に感謝し合える関係を築くべきであり、信頼関係構築の結節点・触媒として、自治体や公的機関が単なるマッチングではなく、より深い関与をする必要があると思う。こうした連携による活動は事業としての意味でのソーシャルビジネスとみることができるが、主たる担い手であるNPO等が経営資源の不足、特に資金難に悩んでいることは間違いない。このため、活動に本気で取り組んでいるNPO等ほど公的助成の申請にも力を入れている。こうした点でも、SDGsの担い手である企業・NPO等の経営の持続可能性、あるいは事業としてのソーシャルビジネス全般にとって自治体等の公的機関による支援の重要性は高い。

#### (7) 今後の展望

ISO20400の発行や日本でのESG投資の本格化から、国内の大手企業は既に環境保護や社会貢献に関するKPI（重要業績指標）を設定し始めているため、いずれ1次サプライヤーにも環境やCSRに関連するKPIの設定を期待・要請するようになるだろう。論理的に考えると、その次には1次から2次、2次から3次の中小サプライヤーへと、順次サプライチェーンの上流に向かって要請が伝播する可能性がある。こうした「持続可能な調達」の要請を受けられる可能性のある中小企業を支援することも、当社にとっては販売先と社会から評価されるために対応すべき課題である。

「持続可能な調達」の潮流を見据えて既にプロジェクトチームで様々な取り組みに着手している。「会社案内+αで売り上げに貢献したいプロジェクト」では、会社案内を作成する企業に対してSDGsの取り組みを案内に含めるよう提案することで同業他社との差別化を目指している。当社としては、2018年中に再生可能エネルギー使用比率100%化、2020年までのFSC森林認証紙使用比率の65%への引き上げ、社内で使用するインキの100%ノンVOC化、紙端材やプラスチックのリサイクルの促進による工場のゼロ・エミッション化を目標にしている。このようにSDGsをビジネスモデルに埋め込み高度化し続けることが長期的な経営課題である。

（事例6終わり）

59 カーボン・オフセットは、「市民、企業等が①自らの温室効果ガスの排出量を認識し、②主体的にこれを削減する努力を行うとともに、③削減が困難な部分の排出量を把握し、④他の場所で実現した温室効果ガスの排出削減・吸収量等（クレジット）の購入、他の場所での排出削減・吸収を実現するプロジェクトや活動の実施等により、③の排出量の全部又は一部を埋め合わせること」である（環境省Web、[https://www.env.go.jp/earth/ondanka/mechanism/carbon\\_offset.html](https://www.env.go.jp/earth/ondanka/mechanism/carbon_offset.html)（2018年5月11日閲覧））。カーボン・オフセット大賞は、カーボン・オフセット推進ネットワーク（社会全体へのカーボン・オフセットの取り組みを推進する団体）が主催し、低炭素社会の実現に向けた、カーボン・オフセットの取り組みを評価し、優れた取組を行う団体を表彰する事業であり、環境省・経済産業省・農林水産省が後援している。

60 横浜型地域貢献企業は、横浜市が2007年度に認定を開始した、企業の社会的責任（CSR）と地域に密着した経営という2つの視点から、「地域を意識した経営」を行うとともに、「社会的活動等に取り組み、地域に貢献する」企業であり、2017年度末時点で459社が認定されている。認定されると、経営指導や市の制度融資の金利・信用保証協会保証料の優遇等の支援を受けることができる。プレミアム企業は、横浜型地域貢献企業の内、自社のCSR活動が、それぞれのステークホルダー（顧客・従業員・仕入先・地域・株主など）の期待やニーズに沿っており、かつ経営の持続可能性や成長性を生み出す経営戦略的観点を持った取組を実践しているとして表彰される企業であり、2018年3月に初めての認定が行われ、当社ともう1社が認定された（詳細は、事例10参照）。

## (事例7) 有限会社穂海（ほうみ）農耕・株式会社穂海<sup>61</sup>

|      |                                                                            |
|------|----------------------------------------------------------------------------|
| 所在地  | 新潟県上越市                                                                     |
| 設立   | 穂海農耕：2005年<br>穂海：2011年                                                     |
| 資本金  | 穂海農耕：599万円<br>穂海：2,700万円                                                   |
| 従業員数 | 穂海農耕：15名<br>穂海：4名                                                          |
| 事業内容 | 穂海農耕：水稻の栽培、作業受託業務<br>穂海：米穀の集荷・販売、米穀の農産物検査、農業者向け教育コンテンツの作成・運営、農場経営のコンサルティング |

### (1) 沿革

2005年、有限会社穂海農耕設立。2011年、株式会社穂海を設立。2007年にJGAP団体認証（穀物）、2016年にJGAP Advance（穀物）の認証をそれぞれ日本で初めて取得<sup>62</sup>。2018年、「平成29年度未来につながる持続可能な農業推進コンクール」のGAP部門で農林水産大臣賞を受賞。持続可能な農業のための生産管理のシステムであるGAPを米作にいち早く導入するとともに、作期分散による多品種の生産を実現している。

### (2) 事業の特徴

大学卒業後、総合重機メーカーにエンジニアとして勤務していたが、事情があり新潟県上越市の実家に戻ることになった。スキー場を退職後、働いていたスキー場で知り合った農家を手伝ったところ、その農家から農地を約3haを分けてもらえることになり、農業委員会の幹部と友

人の税理士から法人化を推奨されたため、2005年12月に有限会社穂海農耕を一人で設立した。

当社は、コシヒカリの生産で事業をスタートしたが、現在は田植えや収穫の時期が異なる多くの品種の米を生産している。そのきっかけは、総合商社から井物やカレーライスに向く品種「みつひかり」の生産を打診されたことである。米作の繁忙期は田植えと収穫の時期であるが、みつひかりはコシヒカリに比べて田植えの時期が2週間ほど早く、収穫期が1ヵ月遅いため、両品種を生産しても農作業を平準化することができる。また、コシヒカリに比べると、種苗の価格が高いが、単位当たり収量が約1.5倍と高いため、作期分散の平準化の効果と合わせ収益を見込めるとともに、大量の米を必要とする外食産業と安定的に取引するのに向く品種である。生産に取り組むかどうか悩んだが、その商社と大手牛丼チェーンの合弁会社である米穀流通業者<sup>63</sup>が年毎の天候の良し悪し等による収量の多寡に関わりなく生産したみつひかりを全量購入すると取引条件を提示された。当社は最低納入量の達成義務を負わず、天候不順等による生産量変動のリスクを流通業者が負担するため、当時の圃場面積の10%で生産することを決断した。両品種での作期分散によって、農作業の平準化とコンバインを始めとする機械設備の稼働率の引き上げが可能となり、生産性の向上にも寄与した<sup>64</sup>（図表20）。

その後、当社が事業の拡大を進めていた時期に、開発が進んでいた多様な新しい品種が生産現場で実用化されるようになったため、作期分散によって多くの品種を生産

61 2018年5月17日、同社本社で代表取締役の丸田洋氏にインタビューした。

62 GAP（Good Agricultural Practice: 農業生産工程管理）は、農業において、①食品安全、②環境保全、③労働安全等の持続可能性を確保するための生産工程管理の取り組み。農業事業者には遵守、または従うべき規範群があり、これらを農場管理という具体的な仕事の工程に落とし込んだもの。従うべき規範には、日本の法律、行政指針等、世界の基準・法律、時代の要請や良識として従うことが望ましい規範がある。海外には様々なGAPがあるが、日本では日本GAP協会が2007年にJGAPの認証を開始し、2016年にBasicとAdvanceの2本立てに移行し、さらに、2017年にJGAP（旧JGAP Basic）とASIAGAP（旧JGAP Advance）に再整理した。農林水産省のGAPのガイドラインでは、①から③の工程管理が求められ、JGAPでは①から③に加えて、④人権保護と⑤農場経営管理が求められ、ASIAGAPでは①から⑤に加えて⑥商品回収テストと資材仕入先の評価等の工程管理が求められる。なお、ドイツが運営主体となっているGLOBALGAPも①から⑥の工程管理を求めている。

63 より正確には、この米穀流通業者は、上述の総合商社と牛丼チェーンの原料仕入子会社、及び米穀専門商社が共同で設立した合弁会社であり、現在は精米・米製品加工を行う会社も合併に加わっている。

64 最近では、機械設備の稼働率は、新潟県特定高性能農業機械導入計画の想定に比べて、田植機で3.7倍、コンバインで2.5倍を達成している。

このように、当社は農業生産者というよりも、大手外食チェーン等のサプライチェーンに米穀という原料を供給するメーカーとしての性格が強い。外食チェーンの需要は莫大であり当社だけでは供給しきれないため、他の米穀生産者にもみつひかり等の生産を呼びかけている。現在は株式会社穂海が生産者と米穀流通業者（合弁会社）の中間に入り、当該生産者が生産した全量を購入して米穀流通業者に販売しているため、当社と同様に当該生産者のリスクもヘッジされている（図表21）。

### ① CSR産業としての農業

(図表20) 穂海農耕の主要な機械設備

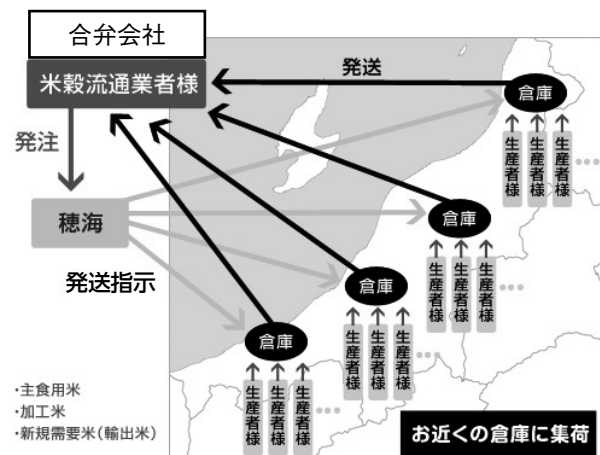
| 使用機械     | 能力      | 台数 |
|----------|---------|----|
| アゼ塗機     |         | 2  |
| トラクター    | 50馬力    | 2  |
| 田植機      | 8条      | 1  |
| コンバイン    | 6条120馬力 | 1  |
| コンバイン    | 4条50馬力  | 2  |
| 乾燥機      | 60石     | 4  |
| 糞摺り器     | 5インチ    | 1  |
| 色彩選別機    | 2t/h    | 1  |
| フレコンスケール |         | 2  |

(注) フレコンスケールは、フレキシブルコンテナバッグ (Flexible Containers: 粉末や粒状物の荷物を保管・運搬するための袋状の包材) に米穀等を計量した上で充填するための設備

## ② GAPを通じた持続可能な農業

GAPを会社のルールに採り入れているため、従業員が  
GAPに含まれる環境・人権面での遵守事項を無理なく実

(図表21) 穂海の生産・流通ネットワーク



89

践できている。例えば、責任者による農業投入の適正管理が効果を発揮しているため、今までに環境汚染を惹起する農業の誤使用を起こしたことはない。

なお、認証取得後、穂海ではGAP認証取得のためのコンサルティングも行っている。延べ4,000人の指導員育成、100回以上の講演により、GAPの普及による持続可能な農業の促進にも貢献している（図表22）。

### ③ ワークライフバランスと「人財」の育成

田植えと収穫の時期には時間外労働がやや増えるものの、年間を通してみると作期分散によって労働時間の平準化を実現しており、趣味・スポーツ、家族や社会との交流等のための時間の確保を始めとして、従業員のワークライフバランスにも配慮している。従業員には圃場の担当エリアを割り当て、時間給ではなく生産性に応じた報酬の支給を通じて、個々の従業員に労働時間の縮減に取り組むインセンティブを付与している。加えて、モチベーションを維持するため、原則として定期昇給を行うようにしている。

近年入社する社員の志望動機は、当社のGAPを通じた持続可能なコメ作りへの共感がほとんどである。従業員に対しては、社会人基礎力、概念化能力、対人関係能力、技術的能力を習得するための教育システムを構築している。具体的には、標準化された指示書を従業員向け、管理者向け、監督者（農場長）向け、経営者向けと階層別に作成することで「人財」としての全従業員がスキルアップするように育成している。

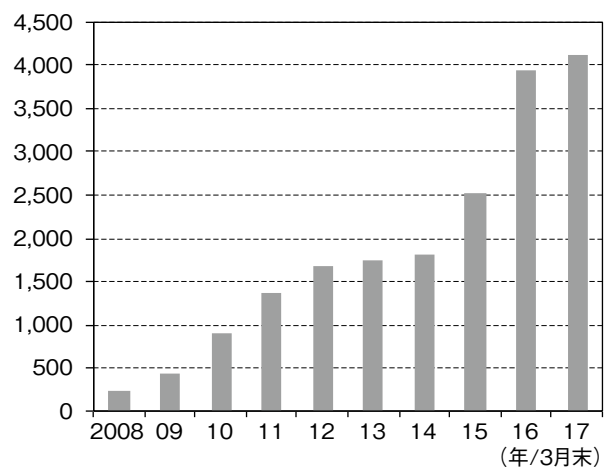
従業員のスキルアップのための体制整備には相当の費用が掛かる。これを回収するために、2018年5月から、持続可能な農業の起業のコンサルティング業務を穂海で開始し、社外でも農業を志す「人財」を育成している。日本の農業には高齢化による廃業の激増という危機が迫っており、新規就農者の増加だけでは到底対応できないた

め、従来に比べて圧倒的に高い生産性を実現することが喫緊の課題である。このコンサルティング業務は日本の農業の生産性の底上げに寄与するものであり、重要なCSR活動と言える<sup>65</sup>。なお、コンサルティング先との競合については、GAPにしても、当社のメーカー的な生産管理体制にしても結局はPDCAサイクルを回して継続的な高度化を目指すマネジメントシステムであり、社内の生産管理体制を継続的にアップデートしているため、当社の競争優位は揺るがない。

### ④ 地域社会への貢献

従業員には、近隣での農作業を受託する際に、あいさつ、草刈り、農業用水の適正な使用、あぜ塗り（あぜ道の保全）等をしっかり行うよう指導しており、自社の農地だけでなく近隣も含めたコミュニティ全体の維持と環境保全というCSRに努めている。当社の課題は作付面積を拡大することである。農地が大規模化すれば、より大型の機械設備を使用できるようになり、稼働率の上昇と相俟って生産性が飛躍的に上昇する。このため、当社の農地に隣接する規模の小さい農家が廃業する際に生産を引き継ぎたい

（図表22）JGAP/ASIAGAP認証農場数の推移



（資料）日本GAP協会Web（2018年5月21日閲覧）  
[http://jgap.jp/noujo\\_kensaku/ninsho\\_kensaku2.html](http://jgap.jp/noujo_kensaku/ninsho_kensaku2.html),  
[http://jgap.jp/navi\\_01/3M\\_GAP.pdf](http://jgap.jp/navi_01/3M_GAP.pdf)

65（筆者注）既に述べたGAP導入のコンサルティングも既存の農業生産者の人財育成に寄与している。

と考えている。廃業する農家は永年にわたって米作を行ってきた農地に深い愛着を持っており、そうした農地を引き継ぐことには大きな責任を伴うため、近隣の生産者から信頼を得ることが必要である。こうした事情から、コミュニティに対する貢献というCSRを重要と考えている。

また、山間部の比較的狭隘な水田での米作も行っている。平地に比べると生産性の面では劣るものの、当社のビジネスの性格を踏まえると山間部のコミュニティの維持に貢献することもCSRとして重要と考えている。経済的には難しいが、補助金により補填されるため継続することができている。

#### (4) CSRへの取り組みの効果

GAPの導入には二つの効果がある。第一に、生産性が向上している。1俵当たりの生産コストは、2016年産の場合11,000円であり、2014年産に比べて約1割引き下げることができた。第二に、マーケティングに寄与している。特に大手の外食・小売関連産業ほど、ISO22000（食品安全）等に準拠する必要性が高いため、当社のようなサプライヤーの生産管理体制に敏感である。当社は、JGAP団体認証の第1号取得者であるため、新規の商談をスムーズに進めることができている。

#### (5) CSRへの取り組みに対する評価

当社の持続可能な農業の取り組みは外部から高い評価を受けている。2013年には「アグリフードEXPO輝く経営大賞」（日本政策金融公庫主催）を受賞し、2018年には農林水産省の「未来につながる持続可能な農業推進コ

ンクール」のGAP部門で農林水産大臣賞も受賞した。

#### (6) 今後の展望

当面は生産したコメの国内での販売に経営資源を集中する意向であり、直接輸出を行うことは考えていない。「日本のコメは美味だが高価」としばしば言われるが、海外で美味と評価されるための基準作りは進んでいない。このため、当社は輸出に関する目標は定めておらず、あくまでも需給のバッファーと位置付けている。また、野菜・果物等、米以外の農作物の生産も現時点では考えていない。米は収穫後在庫として年単位での保管も可能であるが、野菜や果物は旬の時期が米に比べて圧倒的に短く鮮度管理が難しく値動きも激しい。このため、外食産業のサプライチェーンに対する原料供給者としての当社のビジネスモデルにそぐわない。

当社は、税制上の優遇措置等の公的支援の効果もあり、創業期を除き黒字を計上し続けている。環境・人権への配慮を含む持続可能な農業を発展させるためには収益性の維持・向上が必要であり、今後も公的な支援を活用して、当社自身のビジネスの持続可能性を高め、トップランナーとしてCSR産業としての農業をリードしていきたいと考えている。

ただ、個々の農業生産者ができることには限界がある。今後、農業という産業全体で人手不足が不可避であるため、行政には農業用水の管理をスマートフォンで自動的にできるようにする等、農業のスマート化の施策を推進し農業インフラの高度化を急ぐことを希望する。

(事例7終わり)

## (事例8) サラヤ株式会社<sup>66</sup>

|      |                                                                                           |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| 所在地  | 大阪府大阪市                                                                                    |
| 設立   | 1959年（創業：1952年）                                                                           |
| 資本金  | 4,500万円                                                                                   |
| 従業員数 | 1,750名<br>（グループ全体。2017年10月現在）                                                             |
| 事業内容 | 1. 家庭用及び業務用洗剤・消毒剤・うがい薬等の衛生用品と薬液供給機器等の開発・製造・販売<br>2. 食品衛生・環境衛生のコンサルティング<br>3. 食品等の開発・製造・販売 |

### (1) 沿革

1952年創業、手洗いと同時に殺菌・消毒ができる石けん液を開発。1971年、ヤシノミ洗剤を発売。1979年、アルコール手指消毒剤を発売。1995年、厚生省許可特別用途食品カロリーゼロの自然派甘味料「ラカント」（現在の「ラカントS」）を発売。また、2001年にISO14001、2002年にISO9001、2006年にISO13485（医療機器・体外診断用医薬品）、2008年にISO22000（食品安全）の認証を取得するなど、新製品の開発とともに品質管理にも注力している。

2006年、マレーシアで「緑の回廊プロジェクト」を開始。2010年、ウガンダで「100万人の手洗いプロジェクト」を開始。RSPOの認証制度に基づき持続可能なパーム油を活用した商品を開発。2012年、ウガンダで「病院で手の消毒100%プロジェクト」を開始。2013年、カンボジアで「ハッピー手洗いプロジェクト」を開始。2015年、中国桂林工場竣工、ラカントSの原料の自社生産を開始。2018年、企業主導型事業所内保育所「サラヤチャイルドステーション」を設置するなど、他社に先駆けてCSR・SDGsに取り組んでいる。

### (2) 事業の概要

東海地方以西を統括する当社、関東以北を統括する東

京サラヤ株式会社（1969年設立）、及び、プラスチック容器等の製品のパッケージを製造するスマイル産業株式会社（1983年設立）の3社を中核とする企業グループ。国内の他の関連会社8社と、タイ・マレーシア等の現地法人をはじめとして国内外に多数の生産・営業拠点を有する。

BtoC（消費者向け取引）を担う「コンシューマー」、BtoB（企業向け取引）を担う「サニテーション（衛生）」、及び「メディカル」の3つの事業本部をサラヤと東京サラヤに置き、サラヤには海外事業本部も設けている。国内の各事業本部の主力製品・サービスは、コンシューマー事業本部がヤシノミ洗剤、無添加せっけんアラウ、ラカントS等、サニテーション事業本部がディスペンサーを含む石けん、洗剤、消毒剤、及びそれらのメンテナンス等、メディカル事業本部が手指衛生用消毒薬・同ディスペンサー、医療機器及び医療機器の除菌用薬剤・用具等、感染症対策のシステム構築とメンテナンス、感染対策の学術情報の提供等である。

### (3) CSR・SDGsへの取り組みの端緒

1960年代後半から1970年代初頭に石油系洗剤が浄化されずに河川に排水されたため、水質汚濁が深刻な社会問題となった。三重県の熊野川の清流と共に育った同社創業者更家章太氏は、薬用石鹼液の原料として使い慣れていたヤシ油から誘導した植物性洗浄成分を採用した、手肌と地球に優しい「ヤシノミ洗剤」を1971年に開発した。

ヤシノミ洗剤の原料は当初はココヤシから搾るヤシ油から精製されたものを使用していたが、1980年代以降、世界の植物油の主流になっていたアブラヤシから搾るパーム油・パーム核油を使用している。ところが、2000年代に入りアブラヤシの無秩序な伐採によって生物多様性の豊かなマレーシア・サバ州の熱帯雨林が破壊され、ボルネオゾウやオランウータンの生存が脅かされているとの環

<sup>66</sup> 2018年5月2日、東京サラヤ本社でサラヤ株式会社の取締役コミュニケーション本部本部長、兼コンシューマー事業本部副本部長の代島裕世（だいしまひろつぐ）氏と海外事業本部係長（現、海外事業本部課長補佐、兼 アフリカ開発室副室長）の森窓可（もりまどか）氏にインタビューした。

環境保護団体の主張が報道されるようになった。パーム油の主な用途はマーガリン、チョコレート、クッキングオイル等の食料品原料として使用されており、欧州の環境保護団体が大手食品会社を指弾した結果、この問題が世界中の消費者に認知され、日本国内ではエコ洗剤の「ヤシノミ洗剤」のブランドイメージの毀損につながっていた(当社の対応は後述する)。

#### (4) CSR・SDGsへの取り組み

##### ①概要

当社は、互いに密接な関係にある「衛生」「環境」「健康」という3つのキーワードを事業の柱とし、より豊かで実りある地球社会の実現を基本理念としている。「CSR」という略語が一般化していなかった時から様々な 이슈 に取り組んでおり、MDGs (ミレニアム開発目標)<sup>67</sup>の時代には既にCSRを本格的に推進していた。現在は、基本理念に深く関わる目標(3,6,8,12,15)を中心にSDGsを経営の軸として、CSRと事業活動の統合及びその高度化に取り組んでいる。

具体的には、環境保護関連では、太陽光発電、リサイクル、スコープ3の温室効果ガスの排出量開示(SDGsの目標13)、販促用印刷物でのFSC 認証紙の使用(目標12,15)、等を当社の環境マネジメントシステムに含めて行っている(目標7,13)。社会貢献活動としては、途上国の妊産婦・子どもの支援、糖尿病・乳がん対策への支援、及び後述するBOPビジネス等を行っている(目標 3,6,8)。また、顧客の安心・安全を保証する製品の品質管理は当然として、製品のパッケージのデザインポリシーと一部の

食品の硬さ・粘度にユニバーサルデザインを導入している<sup>68</sup>。さらに、従業員が安心して働けるように、ワークライフバランスと安全衛生にも気を配っており、2018年には企業主導型事業所内保育所「サラヤチャイルドステーション」を設置した(目標5,8,10)。

##### ②代表例としての「持続可能なパーム油」への取り組み

当社のCSR・SDGsの取り組みの中で代表的なものは、ソーシャルビジネスとしての「ボルネオ保全トラスト」、「緑の回廊プロジェクト」、及びこれらと密接な関係を持つRSPO 認証の取り組みを通じた「持続可能なパーム油」への取り組みである(SDGsの目標6,12,15)。

##### a. RSPO 認証

前述した欧州の食品会社に対する批判の高まりを受けて、WWF (世界自然保護基金)、環境NGO、ユニリーバ<sup>69</sup>等が連携して、2001年にRSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil: 持続可能なパーム油のための円卓会議)が開催された。ここで持続可能なパーム油に対する認証の仕組み作りが始まり、RSPOは2004年にNGOとして組織化され、2005年に8つの原則を定め認証を開始した<sup>70</sup>。

当社のビジネスモデルにとって、パーム油・パーム核油の安定的な調達とヤシノミ洗剤という主力製品を中心に構築した「環境に優しい」というブランドイメージの維持が必須である。このため、2005年の第3回円卓会議から日本企業として初めてRSPOに加盟した。その後、2010年には日本初となるRSPO 認証パーム油を原料として使用した商品の販売を開始し、2012年以降は認証油のクレジットの取引も含めて、自社生産に使用するパーム油・パーム核油を100%RSPO 認証付きに転換する目標を達

67 MDGs (Millennium Development Goals) はSDGsの前身で、2000年の国連ミレニアム・サミットで採択された国連ミレニアム宣言を基にした2015年をターゲットとする開発目標。8つの目標が掲げられていた (①極度の貧困と飢餓の撲滅、②初等教育の完全普及の達成、③ジェンダー平等推進と女性の地位向上、④乳幼児死亡率の削減、⑤妊産婦の健康の改善、⑥HIV /エイズ、マラリア、その他の疾病の蔓延の防止、⑦環境の持続可能性確保、⑧開発のためのグローバルなパートナーシップの推進)。

68 (筆者注) このような食べやすさに配慮した食品を「ユニバーサルデザインフード」という。

69 (筆者注) オランダとイギリスに本拠を置く多国籍企業。食品・洗剤・ヘアケア・トイレタリーなどの家庭用品を製造・販売している。

70 (筆者注) 2013年に改訂された8原則は、①透明性へのコミットメント、②適用法令と規制の遵守、③長期的な、経済的・財務的な実行可能性へのコミットメント、④栽培者及び製造・加工業者によるベスト・プラクティスの活用、⑤環境に関する責任と資源及び生物多様性の保全、⑥栽培者及び製造・加工工場によって影響を受ける従業員及び個人やコミュニティに関する責任ある配慮、⑦新規ブランテーションの責任ある開発、⑧主要な活動分野における継続的な改善へのコミットメント、である (サラヤWeb, <https://www.saraya.com/csr/env/rspo.html> (2018年5月15日閲覧))。

成している。今後は、2020年を目標としてクレジットの購入をゼロにし、生産農園から最終利用者に至るまで非認証油と混合されことなく取引される完全分離方式のRSPO認証油を全ての自社製品に使用し、持続可能な調達を進めていく方針である。

#### b. ボルネオ保全トラストによる「緑の回廊プロジェクト」

また、生物多様性の維持にも取り組んでいる。当社は、「フィールドからのソリューション（現場からの解決策）」という理念の下に、日本のODA（政府開発援助）として実施されたJICA（国際協力機構）のBBECプログラム（Bornean Biodiversity and Ecosystems Conservation：ボルネオ生物多様性・生態系保全プログラム）<sup>71</sup>と連携して、2006年に当社社長も理事の一人となり「ボルネオ保全トラスト（Borneo Conservation Trust：BCT）」をサバ州政府の認可の下で設立し、「緑の回廊プロジェクト」を開始した。これは、かつて熱帯雨林であったアブラヤシ農園の買い取りとその再森林化等によって野生動物を保護することを目的とするBCTの活動である。具体的には、

ボルネオゾウやオランウータン等の野生動物の生息域であるキナバタンガン河の両岸を「緑の回廊」と名付け、サンクチュアリとして森林の保護・回復のための活動を行っている。翌2007年からは、ヤシノミ洗剤の売上（メーカー出荷額）の1%をBCTに寄付するスキームを構築している（図表23）。

#### (5) CSR・SDGsへの取り組みの効果

2017年度にグループの売上高は430億円に達したが、BtoCのコンシューマー事業本部、BtoBのサニテーション事業本部、メディカル事業本部、それに海外事業本部の各事業ともに前年を上回り、順調に成長している（図表24）。

ヤシノミ洗剤等、BCT支援対象製品のパッケージには、RSPO認証のマークと売上高の1%をBCTに寄付していることを記載している。対象商品の売上は増加が続いており、BtoCビジネスでは、コース・リレーテッド・マーケティング（CRM）<sup>72</sup>が機能している<sup>73</sup>。このほかに、生分解性と人体への安全性が高い「SOFORO／ソホロ（酵

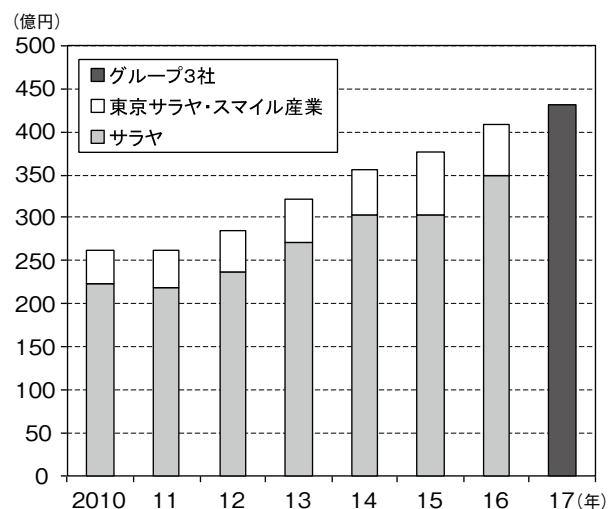
（図表23）ボルネオ保全トラスト（BCT）のスキーム



（出所）サラヤWeb, <https://books.saraya.com/saraya/company2018/>（2018年5月8日閲覧）

（注）現在の対象商品は、ヤシノミ（ヤシ油由来の野菜・食器、洗濯用の洗剤等のブランド）、ハッピーエレファント（天然洗浄成分配合の洗濯、食器洗い等の洗剤のブランド）、ココバーム（シャンプー等の頭皮エイジングヘアケア製品のブランド）のなどの各シリーズ。

（図表24）サラヤ・グループの売上高の推移



（資料）当社「持続可能性レポート」及び聞き取り

（注）決算期は10月。

71 JICA（国際協力事業団（当時）、現在の国際協力機構）、マレーシア連邦政府及びサバ州野生動物局と共同で2002年から2007年を活動期間としていた。

72（筆者注）CRM（Cause Related Marketing）は、特定の社会的課題の緩和・解決という「大義（cause）」を販売先（主に消費者）に訴求するマーケティング手法。売上高の一部をその課題への対応のために寄付するケースが多い。

73 その他の製品で、世界中の子どもたちの衛生環境の改善、ピンクリボン運動（乳がんの早期発見のキャンペーン）、ホワイトリボン運動（途上国の妊産婦支援）をテーマとするCRMも行っている。

母が分泌した界面活性剤物質を精製・分離した洗浄・乳化成成分」を利用した洗剤（SDGsの目標14）等、環境に優しい製品開発（目標12）も着実に続けている。

東日本大震災以降、エシカル消費（倫理的な消費活動）が普及し始めたこともあり、日経BP社の日経環境フォーラムが実施する環境ブランド調査では、「環境考慮スコアランキング（企業の環境活動を考慮して商品を購入した購入者の割合）」部門で2015年、2016年と2年連続で第1位を獲得した（2017年はトヨタ自動車に次いで2位）。これは、持続可能性に配慮した調達・製品開発が、当社のブランドイメージとして消費者に浸透していることを示している。

#### (6) CSR・SDGsへの取り組みに対する評価

2002年以降、CSR・SDGsの取り組みを持続可能性レポートとして毎年公表している。現在は、GRIサステナビリティ・レポート・ガイドライン第4版の基準にしたがって、電力・ガソリン・水（上水）・紙資源等の使用量、リサイクル率、持続可能な商品の開発等について、KPIを設定して目標と実績を開示している（SDGsの目標7,12）。この結果、環境コミュニケーション大賞（環境省、地球・人間環境フォーラム主催）の環境報告書部門の受賞企業として常連である。持続可能性レポートでは、SDGsの主要な目標（3,5,6,7,8,10,12,13,14,15,17）を軸としてCSRへの取り組み状況を開示している。

最近では、2014年に持続可能なパーム油を原料とした洗剤の開発・製品化が評価され、第16回グリーン購入大賞で優秀賞を受賞した。さらに、2017年には、目標3,6,12,14,15への貢献が特に評価され、第1回ジャパンSDGsアワード（持続可能な開発目標（SDGs）推進本部

主催）でSDGs推進副本部長（外務大臣）表彰を受賞した。

#### (7) マルチステークホルダー・アプローチの重視

当社はCSR・SDGsに取り組む手段としてマルチステークホルダー・アプローチを重視している。WHO（世界保健機関）やユニセフ（国際連合児童基金）のような国連関連組織やJICA（国際協力機構）のような公的性格の強い組織との連携や国連グローバルコンパクトを始めとする様々なイニシアティブ（取り組み）に参加・署名する等、持続可能性の向上のための世界的な活動に積極的に貢献している。

なお、当社自体がBCT等のNPOの設立に関与してソーシャルビジネスに取り組んでいることもあり、NPO、NGOとの連携については、範囲を広げすぎないことが重要と考えている。基本的には、自社の事業との関わり深い地域と内容のソーシャルビジネスをCSRの一環として行うことが重要と考えている。

#### (8) 今後の展望

これまで、当社は衛生、環境、健康の分野で常に時代の最先端のビジネスを展開し、「環境・社会にやさしい『ブルーオーシャン（ライバルがいない市場）』」、換言すると「グリーン・オーシャン」を開拓してきた<sup>74</sup>。21世紀のグリーン・オーシャンのビジネスモデルとして、BOP<sup>75</sup>を対象とするビジネスとサプライチェーン全体での持続可能な調達への取り組みがあると考えられる。

##### ① BOPビジネス

社長は日本青年会議所の会頭と国際青年会議所の副理事長を務めた時期に、WHOやユニセフ等の国際機関との交流を深めた。この経験から、発展途上国の子どもの生命・

74（筆者注）「ブルーオーシャン戦略」は、市場という海がライバルとの血で血を洗う競争で赤く染まってレッドオーシャンにならないように、模倣困難な独自性の高いビジネスを通じて海（市場）を青いままに維持するための経営戦略。フランスの経営学者であるキムとモボルニュが提唱。「グリーン・オーシャン」は、ソーシャル・イノベーション・マガジン「オルタナ」がブルーオーシャン戦略を基にして提唱した概念。なお、当社のウガンダの現地法人であるサラヤ・イーストアフリカ（後述）が2017年にオルタナが主催する第1回グリーン・オーシャン大賞で優秀賞を受賞した。

75 前掲注41参照。

健康を守るために、ユニセフに協力して「100万人の手洗いプロジェクト」を2010年以降行っている。具体的内容は、プロジェクトの対象商品の売上の1%をユニセフに寄付し、ウガンダでの手洗い設備の建設、子どもたちへの教育と自主的な衛生活動の支援、母親への啓発活動、現地メディアでの手洗いキャンペーンの展開等である。また、2012年からは、「病院での手の消毒100%プロジェクト」を開始した。これは、劣悪な状態にあるウガンダの医療施設の衛生環境を改善する取り組みであり、「100万人の手洗いプロジェクト」と併せて現地の人々の健康・生命に関する状況の改善を目的としている。そのために、2011年に現地法人サラヤ・イーストアフリカを設立した。JICAから輸送費や諸経費の補助を受け2012、2013年に、現地法人が院内感染防止のために公立病院に日本製のアルコール手指消毒剤を設置した。特に水へのアクセスが悪いゴンベ県病院の病室で噴霧式のアルコールによる手指消毒を徹底したところ、医療従事者の実施率の上昇に伴って、乳幼児の急性下痢症と、妊産婦の帝王切開後の敗血症が激減した（図表25）。

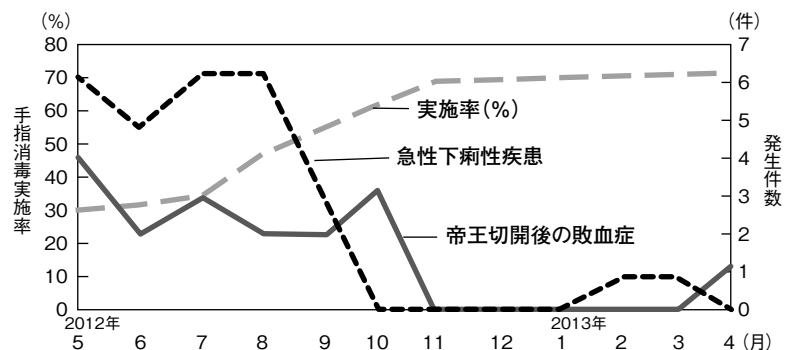
これを端緒として、ウガンダでSDGsに寄与するBOPビジネスに取り組んでいる。ウガンダに進出した理由は、  
(i)同国が加盟している東アフリカ共同体（EAC：ビクトリア湖沿岸の6ヵ国で構成、2005年1月に関税同盟を開始）の経済圏で人口2億人以上の市場を確保できること、(ii)EAC加盟国であるケニアのモンバサ港から原料や資材を陸揚げでき、域内の比較的自由的な物流が可能なこと、及び(iii)ウガンダの旧宗主国である英国の文化が移植されアルコール飲料が普及しているため、消毒剤の原料となるアルコールの製造に必要なサトウキ

びなどの農産物と技術・設備があり、これらを転用してアルコール手指消毒剤等を製造できること、である。このため、現地で砂糖を製造しているインド系財閥と合弁で、2014年にその工場敷地に小規模な医薬品製造工場を建設し、製造販売会社サラヤ・マニファクチャリング・ウガンダ（SMU）を設立した。この工場はGMP<sup>76</sup>を満たしているクリーンルームを備えており、従業員は15名で内、工場長1名、プラントの作業員5名、営業、事務等で9名である。

製品の最終需要者はBOP層であるが、直接の購入者は公立病院が主であり、いわばBtoG（政府向け）のソーシャルビジネスとして運営している。現時点では赤字基調で推移しているが、政府の予算が病院に配分されると、単月で黒字になることも少なくない。現下の目標は2020年までに収支均衡あるいは黒字基調に転換することである。2014年、西アフリカでのエボラ出血熱の流行時には生産能力を超える引き合いがあったため、黒字の定着には、生産ラインの拡張による機会損失の回避が必要である。加えて、ウガンダ国内だけでなくEAC加盟国への販売増とその後のアフリカ全域への展開が求められる。

しかし、これには課題も少なくない。第一に、現在、船

（図表25）ゴンベ県病院手指消毒の実施率と院内感染患者数の推移



（資料）当社提供

（注）ルレ・ハルマ院長による小児科と産婦人科の手指消毒実施の順守率と患者発生数の推移グラフ

<sup>76</sup> GMP（Good Manufacturing Practice）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。

積前検査<sup>77</sup>が必要であるが、アフリカの旧宗主国である欧州の古い基準で検査されるため、最新の製品規格等を検査者に不適合と指摘され出荷できないといったことがある。第二に、原料がアルコールである消毒剤の場合、危険物に分類されるため飛行機での輸送が認められない。これも販路拡大と感染の抑制にとってのボトルネックになっている。第三に、現地での手洗い・消毒の設備の破壊・盗難も頻発している。船積前検査に関しては、そもそも検査者の基準に恣意的な面があり、今後、当社の技術・製品に理解のある検査者との関係構築が必要と考えている。また、全ての課題の解決について、日本あるいは現地の政府や公的機関による支援が必要である。

こうしたBOPビジネスにはソーシャルビジネスとしての側面もあり、当社の基本理念とビジネスモデルからみると今後重要性を増すと考えられる。2013年3月からカンボジアでJICAが行っているBOPビジネス連携促進協力準備調査事業「ハッピー手洗いプロジェクトinカンボジア」に参画している。既に現地法人を設立しており、食品衛生事業を中心にビジネスを展開している。BOPビジネスあるいはソーシャルビジネスを国際機関や各国の政府・公的機関と協力しながらグローバルに展開しSDGsに貢献することが、当社の今後の重要なミッションになるだろう。

## ② サプライチェーン全体での持続可能な調達

当社の原材料のサプライヤーには日本の企業は少なく、ヤシノミ洗剤等の原料であるパーム油やラカントSの原料である羅漢果を始めとして海外からの調達が大宗を占めており、既にサプライチェーンでのCSRには相当の力を入れている。羅漢果については、原産国である中国の广西チワン族自治区桂林市の契約農家に対して、農業の使用方法等を指導した上で購入するほか、2016年にはラカ

ントSの主原料となる羅漢果エキス抽出工場を桂林市に建設した。これらによって、現地の遺伝資源の保全、現地雇用を通じた経済発展、及び健康によい製品を生産するためのサプライチェーンの構築を目指している（SDGsの目標3,8,12）。

また、国内の大手不動産会社のオフィスビルに納入する薬用石けん液等について、RSPO認証付きの製品に対する需要が最近急速に高まっている。これは、2020年東京オリンピック・パラリンピック関連のビジネスの受注を企図する企業では、「持続可能性に配慮した調達コード」に準拠する必要があることが一因と推測される。このため、当社自身が公共調達等を受注するために自社のサプライチェーンの上流での持続可能性に配慮するだけでなく、顧客が行う持続可能な調達に当社が協力することも重要な経営課題になると考えられる。

このようにサプライチェーン全体での持続可能な調達にも適切に対応しCSR・SDGsへの取り組みを高度化することも当社のビジネスの持続可能性の維持・向上に必要なになると考えている。

## （事例8終わり）

## （ケーススタディからの含意）

いずれの企業も、CSR・SDGsを経営に一体化することによって社会課題の緩和・解消に寄与するビジネス（活動としての「ソーシャルビジネス」）を他の企業に先駆けて行っている<sup>78</sup>。今後販売先による持続可能な調達が本格化すると、サプライヤーとしてその一翼を担う上で、規格等（FSC、GAP、RSPO）の認証取得がCSRやソーシャルビジネスに積極的に取り組む

77（筆者注）ウガンダに2,000米ドル（FOB価格）以上の貨物を輸出する場合、ウガンダ国家規格局（UNBS）から認定された検査会社に、UNBSの規定、安全規格およびその他の要求事項を満たしていることを記載した書類やサンプルを提出して検査を受け、「適合証明書（Certificate of Conformity: CoC）」を取得する必要がある。CoCは、ウガンダでの通関手続き時に必要になる（JETRO Web, <https://www.jetro.go.jp/world/qa/04J-130101.html>（2018年5月25日閲覧））。

78 例えば、綿密に設計されたCRMはブランディングに効果がある。

企業であることの傍証として機能すると考えられる<sup>79</sup>。この結果、その企業に対する信頼が高まり、ブランド戦略・マーケティング戦略として今後重要性が高まる可能性がある。また、各企業とも行政・公的機関や非営利組織から支援を得ており、先駆的な分野でCSR・SDGsに中小企業が取り組むためには、マルチステークホルダー・アプローチによる支援体制構築の必要性が高いことが分かる。

#### 4.5 行政・公的機関と非営利組織による中小企業のCSRに対する支援

本節では、行政・公的機関と非営利組織に対するインタビューを通じてマルチステークホルダー・アプローチ<sup>80</sup>による中小企業のCSRに対する支援のあり方に関する含意を得ることとする。

##### (事例9) ニセコ町<sup>81</sup>

|      |                                                                                                                                                                       |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 所在地  | 北海道虻田郡                                                                                                                                                                |
| 面積   | 197.13km <sup>2</sup>                                                                                                                                                 |
| 人口   | 4,958人<br>(2015年国勢調査。外国人を含む)                                                                                                                                          |
| 基幹産業 | 観光(2017年度観光客数:1,672,297人)<br>農業(特産品:じゃがいも、米、乳製品等)                                                                                                                     |
| 沿革   | 1901年: 真狩村より分村独立。「狩太村」と命名され、役場を設置。<br>1950年: 町制施行される。<br>1964年: 「ニセコ町」に改名。<br>2001年: ニセコ町開基100年。「ニセコ町まちづくり基本条例」施行。<br>2014年: 環境モデル都市に選定される。<br>2018年: SDGs未来都市に選定される。 |

##### (1) 「SDGs未来都市」選定までの経緯

ニセコ町は、25年ほど前から「住民参加と情報共有のまちづくり」を基本方針としており、2001年に施行された「ニセコ町まちづくり基本条例」でこの方針を明文化した。「まちづくり」にとって、住民が住むことに誇りを持てることが重要である。これには、「情報共有」と「住民参加」の実践が不可欠である。また、経済・環境・社会の三側面の最適なバランス・好循環が必要であり、2014年以降『環境モデル都市』の構築に取り組んできた。

現在、多くの自治体が人口減少に悩まされる中、これまでの取り組みによって、ニセコ町の人口は約5千人と微増傾向で推移しており、行政単位としての持続可能性は保持されている。今までにも増して重要な課題は、次の世代に引き継ぐ価値のある「相互扶助社会」の構築、「持続可能なまちづくり」である。こうした中、政府が「SDGs未来都市」を募集した。この理念はニセコ町の取り組みと親和性が高いため応募し2018年6月に選定された。今後一つひとつ丁寧にニセコ町のまちづくりを実践し、全国の自治体のモデルとなるよう「持続可能なまちづくり」の実現を図っていく方針である。

##### (2) 「SDGs未来都市」の構築に向けた取り組み(図表26)

SDGs未来都市を構築するために、これまでの環境モデル都市構築に向けて実施した政策のブラッシュアップと新たな施策展開を検討している。この内、持続可能なまちづくりの一翼を担う中小規模の事業者に関連する課題と主要な取り組みは以下のようなものである。

##### ①経済(SDGsの目標8,9)

経済面では、「地域経済循環と『稼ぐ力』の強化」が課題である。第一に、主力産業である観光業の環境面を含

79 「認証」の取得がCSR等に対する傍証となる状況を、ゲーム理論では「シグナリング」という(シグナリングの他の例としては、「学歴」が人材の質の傍証として機能することが挙げられる)。

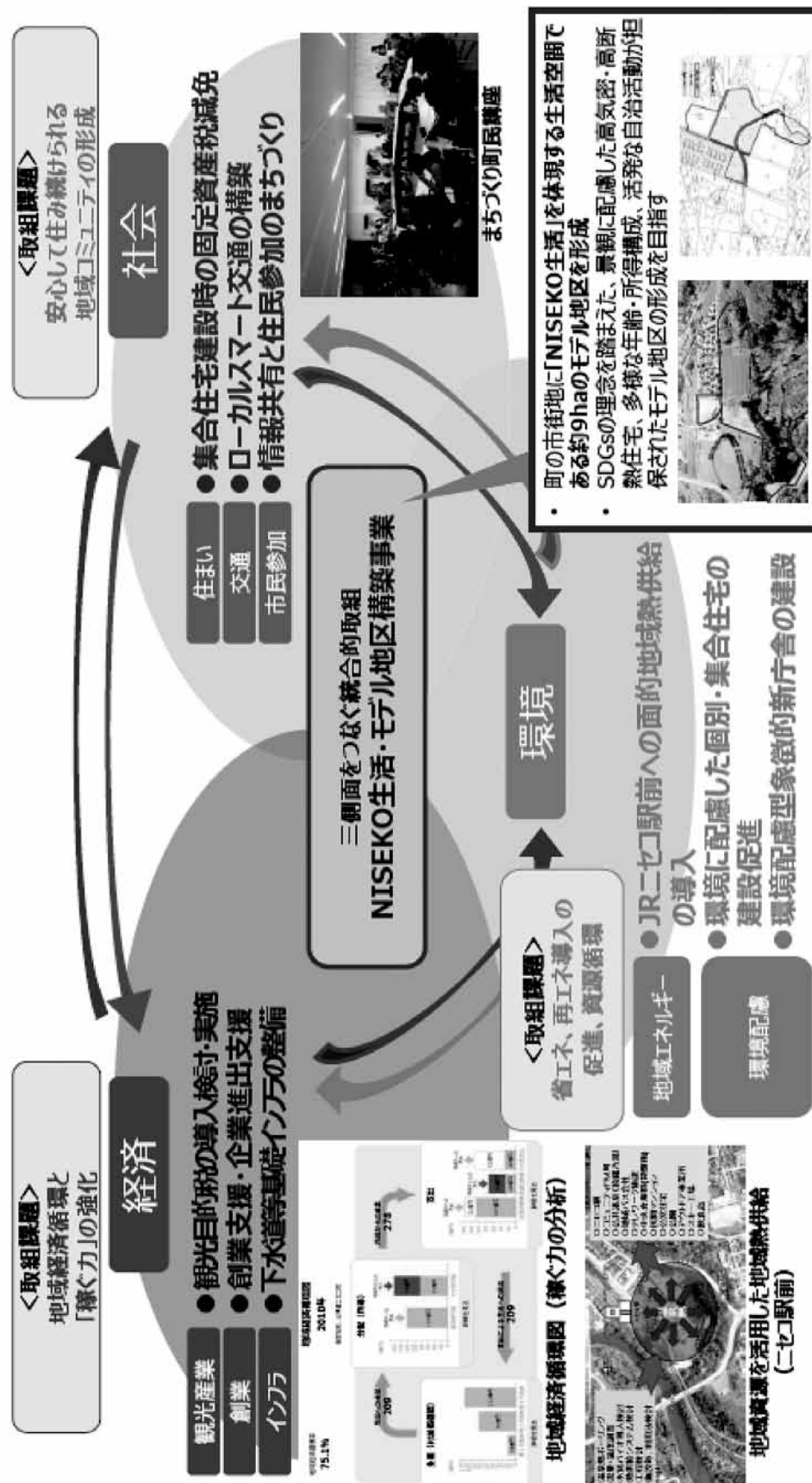
80 大企業が実施し労働組合も関与する「持続可能な調達」もマルチステークホルダー・アプローチの特殊形であることに留意されたい。

81 2018年7月31日、ニセコ町役場で、企画環境課環境モデル都市推進係長の大野百恵氏と同課自治創生係長の川埜満寿夫氏にインタビューを実施した。

# 北海道ニセコ町 NISEKO生活・モデル地区構築事業

(図表 26)

- SDGsの理念を踏まえた「NISEKO生活・モデル地区形成事業」を通じて、地域経済の活性化に資する環境配慮型住宅群建設、人口増加に伴う住宅不足の解消、ヒートショックの予防とエネルギーコストの削減、地域運営組織などによる活発な自治活動などを進め、ニセコのブランド価値を高める。



(資料) 内閣府地方創生推進室「SDGs 未来都市」等の選定について (平成30年6月15日), <https://www.kantei.go.jp/jp/singi/tiiki/kankyo/teian/pdf/result01.pdf>

めた持続可能性の向上のために、観光目的税の導入を検討・実施する。この税収を観光業の基盤である豊かな自然環境の保全や観光インフラの整備、あるいは観光の質の向上にあてることにより、例えば、リピーターの向上につなげ、持続的な観光産業の振興を図る。

第二に、創業支援・企業進出支援に今後も力を入れていく。域内経済の自律的循環を強化するために、観光及び農業関連を中心として企業規模の大小を問わずクラスターの集積の高度化を目指している。域内で資本を循環させるという観点からは、個人レベルの創業（カフェ、雑貨店等）も集積の裾野の広がりにも寄与するため重要と考えている。このため、例えば、中小飲食店の創業を対象とする補助金と低利融資の制度を設けており、商工会の会員数が近年増加している（図表27）。また、起業家の人材育成というソフト面への支援も重要であるため、小樽商科大学と共同で起業セミナーを行っているニセコ町商工会に対して補助を行っている。

## ②環境（SDGsの目標7）

環境面での課題は、「省エネルギー、再生エネルギー導入の促進、資源循環」である。

第一に、地域エネルギーの循環を高めるために、ニセコ駅前への面的地域熱供給の導入の可能性を検討している（図表28）。これは、駅前で温泉熱、地中熱、太陽熱等の再生可能エネルギーを町が開発して、駅前の多くの施設に面的に暖房、給湯、ロードヒーティング等の熱供給を現状よりも低コストで行うシステムを構築する構想である。熱供給の対象には、公共的な温浴施設、FM放送局に加えて、農協が所有していた施設を再利用したニセコ中央倉庫群の倉庫を賃借している中小企業（図表28③、⑤、⑦）も含まれており、これらの企業の省エネ・コスト削減にも寄与する。現在は、有望と考えている温泉の掘削調査を行っている。

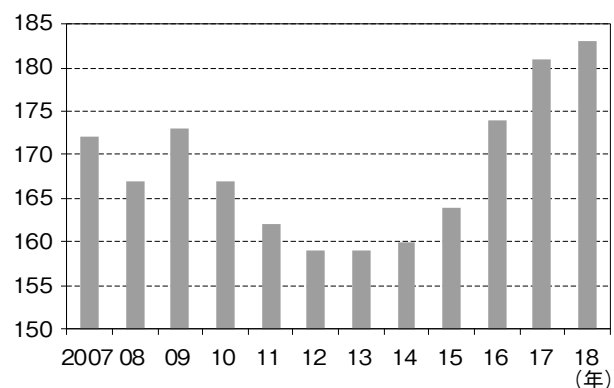
第二に、環境に配慮した個別・集合住宅の建設促進に

取り組む予定である。現在、人口が増勢を辿っており住宅が不足しているため、町全体の環境効率性の向上に資する高気密・高断熱の住宅建設が喫緊の課題となっている。このため、建築業者などを対象とするセミナーを通じて、環境効率の高い住宅建設に関する認識・スキルの啓発に取り組んでいる。

また、観光事業者の環境・省エネルギーに対する意識の啓発にも努めている。CO<sub>2</sub>が観光部門から多く排出されているため、観光業の支配人、施設管理者等を対象とする勉強会を年2,3回実施し、節電によるコスト削減、大きな投資や人手を必要とせず快適さや利便性を維持する方策について講義している。さらに、省エネの専門家が観光事業者（年4施設程度）を個別に訪問し、省エネ診断を行っている。浴槽にふたをする、カーテン、すだれで日よけをするといった簡単なことで、CO<sub>2</sub>の排出と燃料費を削減できることなどを伝えている。専門家に支払う謝金は経済産業省の補助金を用いて町が負担しており、事業者には金銭的な負担がない。

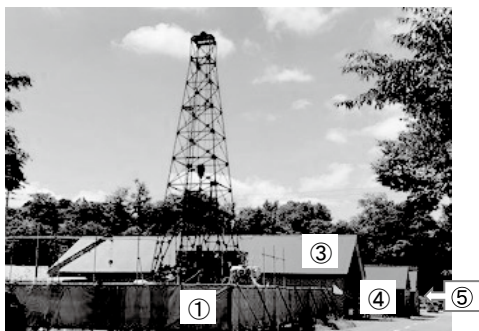
加えて、従前から事業者に委託して資源ごみのリサイクルや廃棄物の処理を行っている。リサイクルについては、ビン・カン等、17種類の分別回収を行っている。廃棄物の処理に関しては、生ごみ（ごみ袋は生分解性プラスチック）

（図表27）ニセコ町商工会会員数の推移（各年4月1日時点）



（資料）「会員が増加するニセコ町商工会」広報ニセコ666号（2017）、2頁及びニセコ町への聴取による。

(図表 28) ニセコ駅前・面的地域熱供給の調査現場とニセコ中央倉庫群



- ①面的地域熱供給システム掘削調査現場
- ②ニセコ駅
- ③ニセコ中央倉庫群(肥料新倉庫:バス会社)
- ④同上(1号倉庫:一般向けレンタルスペース)
- ⑤同上(2号倉庫:スキー工房)
- ⑥同上(旧でんぷん工場:一般向けレンタルスペース)
- ⑦同上(12号倉庫:アウトドア活動企画会社)
- ⑧同上(13号倉庫:倉庫として利用)

(注) 筆者撮影(2018年7月31日)

ク製。16年ほど前から有料化している)、家畜の糞尿、下水汚泥について、指定管理者制度で運営している堆肥センターで堆肥化し、地元農業者等へ販売している。基本的には事業運営は独立採算であるが、適切な水分量でないと堆肥の生産に支障があるため水分調整に木材チップが必要な場合がある。こうしたことから、町による補助も一部で行い、事業の円滑な運営を支援している。また、農業者にその堆肥の購入費の一部を補助し、域内で経済が循環するようにしている。

### ③社会 (SDGsの目標11,16,17)

社会面での課題は、「安心して住み続けられる地域コミュニティの形成」である。第一に、町で定める性能基準などを満たした民間賃貸住宅を建設する個人または法人に費用の一部を補助することによって、賃貸事業者に高気密・高断熱の質の高い住宅を建設するインセンティブを付与する。第二に、ローカルスマート交通の構築を検討している。現在、域内の公共交通としては、町が補

助し民間事業者が運行しているオンデマンドバスがあるが、より柔軟性の高い補完的な交通手段に対する住民のニーズが高い。このため、ボランティアドライバーの自家用車を用いた互助による乗合運送<sup>82</sup>の実証実験等を行い、移動手段の最適化を目指す。

### (3)「SDGs未来都市」に向けた展望

SDGs未来都市のモデル事業として国の補助を受けて「NISEKO生活・モデル地区構築事業」を開始した。これは、経済・環境・社会の三側面をつなぐ統合的取り組みであり、SDGsの理念を踏まえて、地域経済の活性化に資する環境効率の高い住宅、多様性のある住民の自治等で、ニセコのブランド価値を高める構想である。現在は構想・計画段階であるが、これまでの経験を活かし、かつ、ニセコ町の「住民参加と情報共有」のまちづくりのプロセスを経ながら必要な施策を順次実行する方針である。

(事例9終わり)

82 (筆者注) 類似した取組は京都府京丹後市、北海道中頓別町で行われている。

## (事例10) 横浜型地域貢献企業支援制度<sup>83</sup>

### (横浜市・公益財団法人横浜企業経営支援財団)

#### (1) 「横浜型地域貢献企業」認定制度創設の端緒と推移

本制度は、市内の企業に「地域を志向するCSR」（以下、地域CSR）への取り組みを盛り上げる必要があるとの機運が高まっていたため、現在の公益財団法人横浜企業経営支援財団（以下、IDEC）と横浜市が実施主体となり2007年度に創設された。申請企業数は増勢を辿り、2017年度末現在で459社が認定されている（図表29）。創設に当たっては、NPO法人スタンダード推進協議会、横浜商工会議所、横浜国立大学CSRセンターの協力を得て制度を設計し、認定を開始した。

#### (2) 制度の概要（図表30）

本業及びその他の活動を通じて、地域貢献活動に取り組んでいる企業を、一定の基準の下に「横浜型地域貢献企業」と認定している。「横浜型地域貢献企業」は、①地域や社会を意識し、②地域貢献の視点を持って社会的事業に取り組み、③地域と共に成長・発展を目指す企業であり、市内の中小企業に対して地域CSRのロールモデルとなることを期待している。現在の認定方法は、①システム評価（経営に地域CSRを統合するPDCAサイクルがマネジメント・システムとして構築されているかどうか）と、②地域性評価（地域貢献活動への取組状況）で構成されている。両評価を総合して、上位認定、最上位認定の2段階で認定している。

#### (3) 認定企業に対する支援

認定企業に対しては以下のような支援を行っている。

①認定証・認定マークの付与、横浜市、IDECのウェブなどで認定企業の活動を紹介

②認定企業間のネットワーク形成のための交流会

③認定企業限定セミナー実施、IDEC主催セミナーの割引受講

④継続的経営コンサルティングの利用料優遇

⑤横浜市中小企業製造業設備投資等助成制度の資格要件緩和

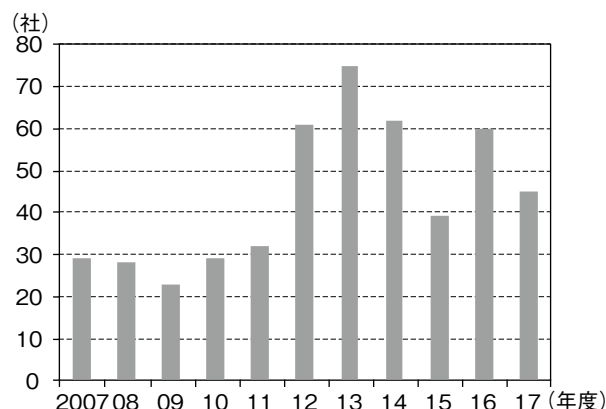
⑥低利の融資制度「横浜プラス資金（公的事業タイプ）」の資格認定（融資額5,000万円を上限に信用保証協会保証料額の3/4を助成）

⑦横浜市の公共工事における受注機会の優遇

①は認定企業のブランディングに寄与するものであり、②から④は地域CSRの一層のレベルアップの支援である。⑤から⑦は経済的インセンティブであり、担当部署では、認定企業からの応募が増えているとの感触を得ている。なお、⑦の支援措置を導入した2012年度以降、建設関連企業を中心に認定が増加している（前掲図表29）。

これらの支援活動を質の良い地域貢献への呼び水と位置付けており、地域CSRが永続的なものとなり、市内の企業に幅広く普及することを企図している。

（図表29）横浜型地域貢献企業の年度間認定社数



（注）2007年度は第2回（下期）のみ。

2008年度以降は第1回（上期）、第2回（下期）合計。

83 2018年7月9日に横浜市経済局の雲丹亀雅彦氏（中小企業振興部経営・創業支援課）、公益財団法人横浜企業経営支援財団の坂本徳博氏（マネジャー（経営支援担当部長）、及び廣木淳氏（経営支援部経営支援課担当係長）の3氏を横浜市内の同財団に訪ねて、インタビューを実施した。

横浜企業経営支援財団（IDEC: Industrial Development Corporation）は、中小企業支援法に基づき、横浜市長から指定を受けた市内唯一の「中小企業支援センター」として、中小企業等の経営基盤の安定・強化をはじめ、経営革新、新事業創出、創業の促進を図るための、総合的かつ継続的な支援事業と産業関連施設の管理運営を実施し、横浜経済の活性化と地域社会の健全な発展に寄与することを目的とする公益財団法人。1991年に設立された財団法人横浜市中企業振興事業団を前身とし、中小企業関連機関の統合を経て、2012年に現在の法人格・名称に移行した。

(図表 30) 横浜型地域貢献企業支援制度の概要

**1. 横浜型地域貢献企業の定義**

①地域や社会を意識し、②地域貢献の視点を持って社会的事業に取組み、③地域と共に成長・発展を目指す企業。

**2. 制度の目的・対象**

目的：地域と企業が「信頼」と「ネットワーク」で結ばれる豊かな市民生活を実現することを目的にして、本業及びその他の活動を通じて、地域貢献活動に取り組んでいる企業を、一定の基準の下に「横浜型地域貢献企業」と認定し、共に成長・発展をめざす。

対象：横浜市内に本社または事業所を有し、3年以上事業を継続し、法人市民税を納付している企業。

**3. 認定の評価内容（①、②の両方をクリアした場合に認定される）****①システム評価**

本制度の「地域志向CSR マネジメント・システム規格」に基づき、地域貢献活動に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する。

（主な評価項目）

- ・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
- ・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
- ・社員の意識啓発、人材育成の実施状況
- ・社内ルール、手順書の作成、周知状況 など

**②地域性評価**

地域貢献活動への取組状況を、一定の取組項目数とこれに対応する地域性基準により評価（企業規模によって必要な取組数が異なる）

|           | 項目              | 内容例                                                       |
|-----------|-----------------|-----------------------------------------------------------|
| 必須        | 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<br>（※） | 地域社会貢献          | 地域ボランティア、文化事業への積極的な参加、等                                   |
|           | 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、等                                  |
|           | 雇用<br>（地域性基準あり） | 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、等 |
|           | 環境              | 認証取得（ISO など）、地域環境活動参加、リサイクル、等                             |
|           | 品質              | 認証取得（ISO など）、高齢者対応製品、健康に配慮した食品、等                          |
| 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、等                                 |
|           | 労働安全衛生          | 認証取得（OHSAS など）、健康・労務相談窓口の設置、等                             |
|           | 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、等                                  |
|           | 情報セキュリティ        | Pマーク取得、厳重な文書・データ管理、顧客情報管理 等                               |

（※）「重要」項目のうち、地域社会貢献、地元活用・志向のいずれか1項目は必ず取り組む必要（選択必須）がある。

但し、「最上位認定」には地域社会貢献、地元活用・志向の両項目とも必須。

**4. 認定基準と格付け**

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、①上位認定、②最上位認定の2段階で認定（最上位認定は「地域社会貢献と地元活用・志向の両方のクリア」及び「直近3期以内に1回は黒字であること」が追加要件）。

**5. 認定企業への主な支援**

- ①認定証・認定マークの付与、横浜市、IDECのホームページなどで認定企業の活動を紹介
- ②認定企業間のネットワーク形成のための交流会
- ③認定企業限定セミナー実施、IDEC主催セミナーの割引受講
- ④継続的経営コンサルティングの利用料優遇
- ⑤横浜市中心小企業製造業設備投資等助成制度の資格要件緩和
- ⑥低利の融資制度「成長支援資金（公的事業タイアップ型）」の資格認定  
※最上位認定の企業には、融資額5,000万円を上限に信用保証協会保証料額の3/4を助成
- ⑦横浜市の公共工事における受注機会の優遇

（筆者注）・「地域志向CSR マネジメント・システム規格」は、本制度のために開発された専用の規格。

・OHSAS（Occupational Health and Safety Assessment Series）は、労働安全衛生のマネジメントシステム規格。なお、OHSAS18001やILO（国際労働機関）のガイドラインを基に開発されたISO45001（労働安全衛生）が2018年3月に発行されたため、今後OHSAS18001からISO45001へ認証の移行が始まる。

#### (4) 効果

この認定の有効期間は当初認定時と1回目の更新時は2年間、2回目の更新からは3年間であり、市外に転出する等の事情を除くと殆どの認定企業が更新している。認定企業からは、信用度の向上、従業員のCSRの必要性に対する気づき、会社の強み・課題の共有等につながった、との好意的な反響が多い。ある認定企業が若干名のエンジニアを募集したところ、数十人の応募があったとの声が聞かれ、採用面での効果も見受けられる。

また、市内の私立大学に認定企業限定の就職説明会の開催をIDECが打診したところ、安心できる企業を学生に紹介したい大学から了承を得ることができ、認定企業20社が参加して実施に至った。

#### (5) 課題と対応

認定制度の宣伝を強化してほしいとの要望があったこともあり、制度10周年を期に2017年に「プレミアム企業」2社の表彰を行い今後も継続することを決定したが、市内企業の最先端のロールモデルとなることを期待している。

一方、認定と更新の要件である経営システムの構築と運用は、中小企業にとって煩瑣であり、要件の緩和を求める声もある。このため、制度の信用性維持とのバランスを考慮して2回目以降の更新からは認定の有効期間を2年から3年に延長した。2018年度からは、新規申込予定の企業には、経営者（CSRの担当者の同伴可）の説明会（全3回）への参加を推奨している。これは、地域貢献の継続的な水準向上には経営者の地域CSRに対する正しい理解が不可欠だからである。

#### (事例10終わり)

### (事例11) 吉田 正博氏（一般社団法人永続的成長企業ネットワーク代表理事）<sup>84</sup>

#### (1) 永続的成長企業ネットワーク創設の端緒

永続的成長企業ネットワーク（以下、ネットワーク）は、横浜市を定年退職後、2012年に設立した。経済行政に長年にわたって携わる過程で、地域の視点でみると、企業を、「規模」の軸と「販売活動の範囲がローカルかグローバルか」の軸で分類するべきと考えようになった（図表31）。これは、この2つの軸が経営のありように影響を及ぼすからである。

私は、グローバルに活動する（主にものづくり関連の）中小規模の企業を『中小企業』、活動範囲が域内にとどまる規模の小さい企業を『地域企業』と呼んでいる。

企業の大宗を占める『中小企業』・『地域企業』には、地域貢献、つまり「地域志向のCSR（地域CSR）」によって、地域と共存し長期的・持続的に成長・発展してほしい。この結果、社歴が積み重なり、地域貢献企業（社歴：20～50年）、永続的成長企業（同：50～100年）を経て、最終的に永続企業（同：100年超）へと発展することが望まれる（図表32）。

そのためには、各成長発展段階の企業を適切な主体が支援する必要がある。私は横浜市と公益財団法人横浜企業経営支援財団で「横浜型地域貢献企業支援制度」に関与した経験も活かして、民間を含む多様な支援主体の連携を通じて、行政だけでは難しい有機的な支援体制を構築したいと考えている。ネットワークの目的は、企業、行政並びに大学等と連携して、『中小企業』・『地域企業』が、永続的成長企業を経て永続企業を目指すことで、横浜を中心とした地域経済活性化に寄与することである。具体的には、先ず横浜市の企業100社が「永続的成長企業」

<sup>84</sup> 2018年7月9日に神奈川県横浜市でインタビューを実施した。吉田氏は、大学卒業後1977年に横浜市に入庁。産業金融課長、経済政策課長、経営支援課長、経済観光局部次長を務めるなど、経済行政を一筋に歩む。2007年、財団法人横浜企業経営支援財団（現在は、公益財団法人）常務理事や金沢区副区長を歴任。2011年第6回ニッポン新事業創出大賞[支援部門]最優秀賞（経済産業大臣賞、日本ニュービジネス協議会連合会会長賞）を現役公務員として初めて受賞。2012年定年退職。現在は、一般社団法人永続的成長企業ネットワーク代表理事、地域自立総合研究所所長、法政大学大学院CSR研究所特任研究員、早稲田大学社会連携研究所招聘研究員等を務め、地域活性化・産業振興・企業支援に取り組んでいる。なお、市の経済観光局部次長、経営支援課長の際に「横浜型地域貢献企業支援事業」の制度設計に関与した。

を経て「永続企業」へと進化し、そうした発展段階の進んだ会員企業から他の会員へグッドプラクティスが伝播することにより連続的に永続企業を輩出するエコシステムを構築するためのプラットフォームとなりたいと考えている。

## (2) 地域CSRを推進するための活動内容

ネットワーク起ち上げ時に「横浜型地域貢献企業」の認定企業を中心として約30社に会員となってもらい、当初3年間は地域CSRによる経営の高度化のための「経営塾」(集合セミナー)を行っていた。しかし、認定企業といえども、CSRに対する理解度・姿勢に濃淡があるため、「ワンサイズ・フィットオール」型の講義では当方の意図を正確に伝えることは難しいと感じた。そこで、近年は日常的に電子メールやSNSで情報を発信するとともに、経営学の研究者と私が数ヵ月ごとに会員企業を訪問して、フェース・ツー・フェースで永続的成長企業、永続企業を目指すための地域CSRについて助言する体制を採っている。現在は、規模や業種、あるいは経営者の理念等に応じて、『地域企業』・『中小企業』の地域CSRに対する支援の方策を細分化する必要があると考えている。

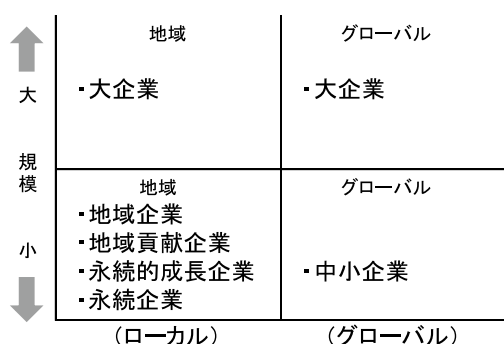
## (3) 『中小企業』・『地域企業』による地域CSRに対する認識

大企業が構築しているシステムティックなCSRをコンサルタント会社等が主導して『中小企業』・『地域企業』に移植することには違和感がある。これは、コンサルタント等が企業経営の高度化や地域と企業の永続性について十分な配慮を払っているかどうかが見えにくいからである。

多くの『地域企業』・『中小企業』が、地域貢献企業、永続的成長企業、永続企業へと成長・発展してもらいたい。企業が地域を愛し地域に愛され、永続企業へと成長するためには、地域への貢献が求められる。その際、企業が地域の様々なステークホルダーと単線的に「Win-Win」の関係を構築するのではなく、企業を含む全てのステークホルダーが相互に便益を得ることができる「All-Win」の網の目のような関係を構築できるように地域CSRに取り組み、経営を高度化することが重要である。

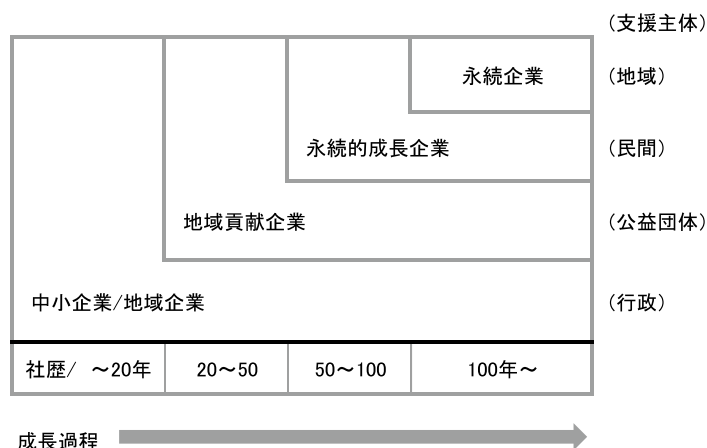
ただし、グローバルに活動する『中小企業』や大企業のサプライチェーンに属している『中小企業』は、ISO20400等の持続可能な調達潮流もあり、大企業版のCSRに歩調を合わせることが求められることは確かだろう。

(図表31) 地域の視点での企業の分類



(注) 吉田正博氏作成。

(図表32) 地域における企業の成長発展段階と支援主体



(注) 吉田正博氏作成。

#### (4) 地域CSRの普及の展望

規模の小さい『地域企業』にとっては、CSRという外来語は敷居が高く拒絶反応を招きやすい。しかし、そうした企業もリサイクルや地域での清掃、あるいは祭事への寄付などの地道な活動で、地域で環境保護と社会に貢献している。これは地域CSRそのものである。このような活動も社会が正当に評価する仕組みが必要であり、この役割は地域の実情を理解している自治体・行政が担うべきである。この一つが「横浜型地域貢献企業支援制度」であり、行政等のトップダウンではなく、「地域への愛」を基礎として『中小企業』・『地域企業』にも理解しやすい用語でボトムアップの地域CSRを盛り上げる仕組みとして創設された。制度の趣旨は、認定企業に付与されている各種の支援措置や経済的インセンティブも利用して、企業が地域CSRを通じて地域の課題を解決することである。これによって、地域内で経済が自律的に循環し、認定企業だけでなく、地域の全てのステークホルダーが便益を得るAll-Winの社会・経済を実現することが究極的な目標である。

なお、『地域企業』・『中小企業』に地域CSRを一段と普及させるためには、経営者が信頼を寄せている税理士や社会保険労務士（以下、社労士）が地域CSRに対する感度を高めて、顧問先の企業に「気づき」をもたらすことが重要と考えている。地域CSRの重要性への「気づき」を促す好機は事業承継によって経営者が代替わりする時である。それは、多くの後継者が先代の経営をベースにしながらも、新しいアントレプレナーシップを発揮しないと会社の成長が難しいと考えているからである。アントレプレナーシップ発揮の方向として地域CSRによる経営の高度化が有効であり、地域貢献企業、永続的成長企業、さらには永続企業への成長・発展のきっかけとなる。

今後、行政、NPO等の非営利法人、税理士、社労士が連携・協働して『中小企業』・『地域企業』を支援し、地

域CSRを盛り上げる仕組みを構築することが課題となる。

こうした連携の推進役として、ネットワークで活動していきたい。

(事例11終わり)

#### (ケーススタディからの含意)

行政・公的機関による中小企業のCSRの支援の類型として、まず、直接的な支援がある。省エネ診断等を通じた能力形成が重要であるほか、補助金や公共工事の受注機会の優遇等の経済的インセンティブも必要性が高い。また、企業の取り組みを後押しする間接的支援として、面的地域熱供給のようなインフラ整備が、小規模企業が省エネに無理なく取り組むために有効である。一方、より規模の大きな中小企業では環境保護を含む地域社会への積極的な貢献が求められるが、外来語であるCSRの理解は容易ではない。このため、CSRに関する能力形成を促進するためには、横浜型地域貢献企業の認証のような中小企業にとっても理解しやすい制度の意義が大きい。さらに、公的機関に加えて中立的な非営利組織がステークホルダー間の信頼関係の構築を担うことも重要である。

CSRとソーシャルビジネスの活動には市場で取引できない部分があることから、理論的には活動の供給量が効率的水準に対して過少になる。このため、公的機関による経済的な支援（補助金等）で供給水準を引き上げる必要がある。ただ、多くの公的機関は財政面の制約があるため、非営利組織等との連携も交えマルチステークホルダー・アプローチにより中小企業のCSRやソーシャルビジネスを支援して「ソーシャルイノベーション」（社会課題の緩和・解消に貢

献するイノベーション）を実現することがSDGsにとって重要である。

## 5. 中小企業はCSR・SDGsにどのように取り組むか

中小企業がCSRに取り組むにあたっての環境が近年大きく変化している。ESG投資やSDGsの世界的潮流を受けて、グローバルに事業活動を行う大企業では「持続可能な調達」が課題となっており、サプライチェーンの上流に位置する中小企業にとっても自社のCSRへの信頼を確保することが経営課題になりつつある。こうした情勢の下で、大企業は中小サプライヤーに対するCSR監査や研修等の支援を行っている<sup>85</sup>。販売先からCSR監査を受けるとともに、サプライヤーに対して既にCSR監査を行っている中小企業も現れており、CSRを「コスト」とみるだけでなく、評判リスクの低減、人材の確保等に寄与する「投資」と位置付けて積極的に取り組む必要性が高まっている。

先進的な中小企業ではCSR・SDGsを経営戦略に一体化して社会課題を緩和・解消するビジネスを先駆的に行っており、新商品・新市場の開発などのビジネスチャンスの獲得、従業員の動機づけ等を通じて業績にも好影響がみられている。加えて、CSRに関連の深い規格等の認証の取得によって、社外からの信頼を確保しマーケティングを始めとして経営の高度化に活か

している。

また、先進的企業は行政・公的機関や非営利組織からの支援を活用しており、中小企業がCSRに取り組む上でマルチステークホルダーからの支援が重要であることが分かる。具体的には、行政・公的機関からの経済的支援（補助金や公共事業の受注機会の増加等）<sup>86</sup>や非営利組織からの能力形成の支援を積極的に活用することを検討すべきであろう。

## おわりに

本論では論じなかったが、CSR・SDGsの普及には、中小企業と関わりの深いステークホルダーが行う支援の高度化も重要である。商工会議所・商工会等の経済団体<sup>87</sup>や税理士・社会保険労務士による企業的能力形成、地域金融機関によるESG金融の本格化、消費者への「ESD（持続可能な開発のための教育）」を通じた「持続可能な消費（CSRに熱心な企業からの購入を優先する消費とその姿勢）」の定着などが考えられ、今後の研究課題としたい。

最後に、ケーススタディへのご協力を賜った13機関18名の方々に心から感謝申し上げます。特に、日本ILO協議会の熊谷氏、大川印刷の大川氏、ミズノの佐藤氏からインタビューの対象となる組織のご担当を紹介していただいたことには重ねてお礼を申し上げたい。

85 労働組合もサプライチェーンへのCSRの普及を支援している。

86 事例10では、行政・公的機関による地域貢献企業の認証が経済的支援の優遇を受ける上での要件となっている。

87 日本では、技能実習生に対する人権侵害が問題視されている。団体監理型での第二次受入機関に対する「悪質な人権侵害等」（暴行・脅迫・監禁、旅券・在留カードの取上げ、賃金等の不払、人権を著しく侵害する行為）の通知件数は、2011年には89件であったが、2017年には144件であった。「人権を著しく侵害する行為」は、実習生の所有物（PC等）の取上げ、私的規則（門限等）の違反に対する罰金の徴収、等。ここでの、監理団体（第一次受入機関）は商工会議所・商工会、事業協同組合が主であり、第二次受入機関の殆どは中小企業である（法務省入国管理局「『不正行為』について」）。

### 【主要英文略語凡例】

CoC(1): Certificate of Conformity (適合証明書)  
CoC(2): Chain of Custody (加工・流通過程)  
CRM: Cause Related Marketing (コーズ・リレーテッド・マーケティング)  
CSOs: Civil Societies Organizations (市民社会組織)  
(C)SR: (Corporate) Social Responsibility ((企業の) 社会的責任)  
CSV: Creating Shared Value (共通価値の創造)  
ESD: Education for Sustainable Development (持続可能な開発のための教育)  
ESG: Environment, Society, and Governance (環境・社会・ガバナンス)  
FSC: Forest Stewardship Council (森林管理協議会)  
GAP: Good Agricultural Practice (農業生産工程管理)  
GHG: Greenhouse (effect) Gas (温室効果ガス)  
GRI: Global Reporting Initiative (企業がCSRに関する報告を行うガイドラインの作成と普及を行うNGO)  
IR: Integrated Report (統合報告)  
KPI: Key Performance Indicator (重要業績指標)  
RBA: Responsible Business Alliance (責任ある企業同盟。大手電子機器・IT等の関連企業の業界団体)  
RSPO: Roundtable on Sustainable Palm Oil (持続可能なパーム油のための円卓会議)  
SDGs: Sustainable Development Goals (持続可能な開発目標)  
UNGC: UN Global Compact (国連グローバルコンパクト)

### 【参考文献】

- 影山摩子弥 (企画・編者) (2009) 『地域CSRが日本を救う－地域を愛し地域に愛される企業をめざして－』。
- 熊谷謙一 (2011) 『動き出すISO26000』。
- 藤野洋 (2012a) 「中小企業の社会的責任 (CSR) に関する調査 (概要)」 商工金融第62巻8号22頁。
- 藤野洋 (2012b) 「『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－」 商工金融第62巻9号20頁。
- 藤野洋 (2012c) 「『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ー」 商工金融第62巻10号30頁。
- 吉田正博 (2015) 「『消えない都市』の条件」。