

論文テーマ

中堅企業におけるCSR活動の実践事例
～自動車部品メーカーX社の事例～

論文の主旨

X社では2014年よりCSR推進活動を全社的に展開してきた。

2010年以降、米国の反トラスト法が厳格化したことにより、多くの日系部品メーカーが米国で摘発された。X社の経営層はこうした時代の流れに危機感を抱き、社内のコンプライアンス体制を確立する決断をする。

そこで、コンサルタントに相談して3年間のCSR推進プロジェクトを立ち上げることとなる。

2014～16年を「第1フェーズ」として、コンプライアンスとBCPを中心に基本を固めた。

まず、法令を調べ、社内規定を整備するところから始めて、3年間をかけて全社への浸透を実現した。

具体的には、トップのコミットメントの下、競争法、下請法、贈収賄禁止、機密情報保護などに関するコンプライアンス体制を整備するとともに、BCP（事業継続計画）の策定にも取り組んだ。

活動の成果は「CSR報告書」にまとめられ、発表された。

事例紹介に続き、「X社の事例から中堅企業が学ぶべき点」を中産連コンサルタントが解説する。

発表者の紹介

氏名	橋本 豊 主任コンサルタント コンサルティング事業部
専門分野	事業戦略・事業構想の構築支援、ビジネスモデル開発、市場調査・マーケティング活動・新規事業開発支援、CSR活動推進支援、等 「高付加価値経営の実現」が専門分野である。
コンサルティング歴	製造業、商社、建設業、電力会社等、数十社に対してビジネスモデルの検討や市場調査、技術の棚卸し、営業戦略立案、新規事業開発、CSR推進プロジェクト等の支援を提供してきた。近年は、後継者育成や後継者へのコーチングの仕事も行っている。

事例解説：コンプライアンスからCSR、そしてサステナビリティへ

一般社団法人中部産業連盟
主任コンサルタント 橋本 豊

1. はじめに

事例紹介のスライドで見ていただいたように、X社は非常に長い時間をかけてCSR活動に取り組んできた。その成果は、対外的には「CSR報告書」という形で結実し、社内的には「意識改革」、「行動変革」という形で達成されている。

一般的には「CSR（企業の社会的責任）活動は大企業の行うものであり、中堅・中小企業には関係がない」と考えられがちである。X社は企業規模としては中堅企業に属するが、広く世の中を見渡してみると、中堅企業でCSR活動に真正面から取り組んでいる企業はそれほど多くはない。そのような状況の中で同社は比較的早い段階で「コンプライアンス（法令遵守）」そしてCSRに着目し、全社的に取り組むことを決めた。

もちろん、ほとんどの会社は法令を遵守しており、（企業市民として法を守るという意味で）社会的責任を果たしている。X社も同様であったと思う。しかし、事例紹介のスライドにもあるように、米国の反トラスト法が厳格に適用され、日本企業が摘発される事案も多数出てきた情勢を考慮し、トップ自らによる明確な意思決定が下された。

X社のCSR活動への取り組みをより深く理解するために、CSR活動の歴史的な流れを確認しておきたい。以下の囲みに示したように、一般に「CSR活動」と言われるものにはいくつかの時代的な変遷がある。

第1世代のCSR活動：フィランソロフィー（慈善活動）

第2世代のCSR活動：法令遵守（コンプライアンス）、環境規制対応

第3世代のCSR活動：環境対応製品、グリーン購買

第4世代のCSR活動：CSV（共有価値の創造）による新事業・新しい価値の創造

まず、第1世代として「フィランソロフィー」と呼ばれる活動があった。

これは、有名人や企業が経済的な見返りをあまり期待せずに慈善団体等に寄付をする行為である。このフィランソロフィーは企業にとっては「資金の持ち出し」となる。

もちろん、「広告宣伝費」と考えればPR効果は小さくはないが、多くの企業にとって慈善団体への寄付や慈善活動は本業とは直接的には関係ないものである。つまり、広告としての影響力は「あの会社はいいことやっている」という範囲を超えず、本業の付加価値を向上させるものではない。

続く第2、第3世代のCSR活動は「コンプライアンス」や「グリーン購買」等の環境対応の企業活動である。第2世代のコンプライアンス（法令遵守）は、環境規制に対応した製品の販売や適切な会計処理の実施等を意味する。また、第3世代の環境対応製品（の開発・製造・販売）やグリーン購買というのは、いわゆる「環境にやさしい」と形容される企業活動を意味しているとともに、フィランソフィーとは異なり、法規制による強制力を伴うものであることが多い。

この第2、第3世代のCSR活動は多くの企業にとってなじみ深いものであろう。古くは「省エネ」と言われたように、オイルショック以降、日本の製造業はこの方面で世界をリードしてきた。一方、世界のCSR活動は徐々に第4世代のCSR活動、つまり「CSRを起点とした新事業・新しい価値の創造」（CSV）に移行している。

このようなCSR活動の潮流を押さえて、X社の事例を見ていただくと、より理解が深まるはずである。

2. X社のCSR活動の成功ポイント

では、より具体的にX社のCSR活動が成功したポイントはどこにあるのだろうか。

同社のCSR活動は主に第2世代の「コンプライアンス」を中心に展開されたわけだが、「プロジェクトの推進」という観点から見た場合、以下の点が成功要因であったと考えられる。

- ① トップダウンで始め、トップが関心を持ち関与し続けたこと
- ② 基本（コンプライアンス）から始めて、より高度な課題（CSV）に移行したこと
- ③ 主要部門のキーパーソンを集めたプロジェクト形式を採用したこと
- ④ 勉強熱心で意欲的なコア人材（部長職A氏）に権限を与えて任せたこと
- ⑤ とにかくスタートを切ったこと

これらはX社による事例紹介のスライドを見ていただければ確認できることであるが、プロジェクト推進の観点から特に強調したいのは「⑤とにかくスタートを切ったこと」である。そして、これは「②基本（コンプライアンス）から始めて、より高度な課題（CSV）に移行したこと」とも関わってくる。

つまり、思い切ってスタート切るためには、あまり複雑かつ高度なことを考えずに、まずは簡単どころ（基本）から始めることが大事であり、あれこれと考えることは結局のところ「時間のムダ」となる。後々この遅れを取り戻そうと思ったら、瞬間的にかなりのマンパワーと時間をかけなければならず、それは金銭的なコストにもつながってしまう。

これは多くのプロジェクトに言えることであり、新規の試みを検討されている経営者の方々は念頭に置いておかれるべきことであろう。

CSR活動における「基本」とはコンプライアンス（法令遵守）のことを指す。コンプライア

ンスを徹底することがすべての基本であり、土台である。したがって、ここを疎かにするとその後の活動は成り立たない。

そこで、まずはコンプライアンスを徹底する必要があるわけだが、そのためには社内規定を法律に合わせ、全社員が社内規定を守ることが必要になる。そのために、X社でも初年度は社内規定が法律に合ったものであるか確認することから始めた。

これは各部門から選任されたメンバーが自部門の業務に関わる法律（例えば、設計部や製造部門であれば製造物責任法、営業部であれば競争法、購買部であれば下請法など）がある。各部門の代表がこれらを調べ、併せて自社の関連する社内規定を調べて、両者を照らし合わせることで社内規定の改定を行い、社員にとって「社内規定を守ること＝法律を守ること」という状態を作り出す。

社内規定が整備されたら、次に行うべきは「社内への周知徹底」である。これは全社研修という形で行うことが望ましい。単なる周知という以上に「理念の浸透」が重要になるからである。CSRという得体の知れないものに対して全社員のマインドのベクトルを合わせるためには、職制を通じた展開では不十分であり、「全社」という枕詞が必要になる。X社でも全社員を対象にしたCSR研修を年に2回継続的に実施している。

ここまでがCSR活動の「基本」の部分である。X社では「第2世代のCSR（コンプライアンス）」に主軸を置きつつ、第3世代（グリーン購買等）にも積極的に取り組んできた。

この後の展開は企業次第であり、以下のようなテーマに進むのが一般的である。

- ① BCP(事業継続計画)の策定
- ② 働き方改革に対応した「働きやすい職場づくり」
- ③ コンプライアンスに関する内部監査制度の充実
- ④ CSV(共有価値の創造＝CSRの収益化)への展開

以下、簡単に内容を説明するが、X社の場合は、上記のテーマについてすでに一通り着手していることも付記しておく。

BCPとは「事業継続計画」を意味する。

災害等が発生した場合でも製品の供給が滞らないように、リスクの分散および復旧計画を明確に定めておくということである。BCPについてはすでに策定済みの企業も多いと思うが、策定していない企業はCSRプロジェクトの一環として取り組むのも一案である。X社でも、災害を想定したシナリオを作成して工場単位で非常時の対応を決めている。

また、コンプライアンスの対社員的な側面に注目して「働きやすい職場づくり」にチャレンジするのも面白い。働きやすい職場づくりは人材採用にも影響が大きく、対外的にもアピールする価値の高い活動である。X社の場合は、全社員にアンケートを取り、より良い職場を実現するた

めの対策案を各部門から参加した課長級社員がチームを組んで考えている。

コンプライアンスの徹底に焦点を合わせた場合、内部監査制度の充実が考えられる。特に、機密情報保護などの「手続き」の適切性が問われる領域では内部監査を通じて社員が適切な手続きを行っているかを確認することはコンプライアンスの徹底に有効であり、かつ情報漏洩のリスクを下げるができる。X社では、ISOの内部監査の際にコンプライアンスに関する監査を実施する形で内部監査を行っている。

最後のCSVであるが、これこそが基本を終えた後の言わば「CSRの第2ラウンド」の大本命であると筆者は考えている。

CSVとは「Creating Shared Value=共有価値の創造」のことであるが、その意味するところは「企業と社会が価値を共有する」ということである。言い換えるなら、「企業の事業活動が社会にとっても価値ある成果を生み出す」ということである。

この考え方は日本人には馴染みが深く、いわゆる「三方良し」の思想がCSVの概念をうまく言い表している。三方良しとは「売り手良し、買い手良し、世間良し」と言って、ビジネスの外側にいるはずの「世間（社会）」にとっても良い結果をもたらす事業を行うことが企業永続のカギであることを述べたものである。X社でも初年度のCSR報告書で「三方良し」について言及しており、同社のCSR活動のコンセプトの重要な一部を形成している。

このCSVがいま非常に注目されていて、今後さらに重要になると考えられている。

キーワードとして「SDGs (Sustainable Development Goals=持続可能な開発目標)」を覚えておかれると良い。これは国連が提唱している「地球規模で解決すべき課題リスト」であり、17のゴールと169のターゲット課題がリストアップされている。これらの課題は当然、企業のビジネスチャンスとしても捉えられており、ダボス会議の調査でも「企業が国連の『持続可能な開発目標 (SDG)』を達成することで2030年までに少なくとも12兆ドルの経済価値がもたらされ、最大3億8000万人の雇用が創出される可能性がある」と試算されている(ロイター通信による報道：<https://jp.reuters.com/article/davos-survey-idJPKBN1500IC>)。

日本でもトヨタ自動車はじめ、三菱グループ、大和ハウス等、大手企業を中心に様々な企業がSDGsに関心を示している。中部地域で言うと、北陸地方はSDGsに力を入れており、社員50名の明和工業(石川県金沢市)のように、本業をうまくSDGsと関連づけてブランディングに活用している企業もある。

上記のロイターの記事にあるように、将来的には1,300兆円の巨大市場が形成されることが予想されているが、この1,300兆円にはニッチな市場も含まれており、中小企業にも大いにチャンスがあると考えられる。1,300兆円の100万分の1を獲得するだけでも13億円を得ることができると考えれば、このチャンスがいかに大きなものであるかわかるであろう。

多くの企業が新規事業を検討するときに「どのようなテーマがあるのかわからない」、「どこにビジネスチャンスがあるかわからない」と言う。そうであるならば、SDGsには「ビジネスによって解決が期待される課題」が多数リストアップされているので、これを手がかりに新規事業に

について考えてみるのは、慣れない新規事業にチャレンジする1つのやり方ではある。

X社は企業規模を考えればかなり広範にCSR活動あるいはサステナビリティ推進活動に取り組まれているが、強いて言うならば、今後はCSVについて注力できるとこれまでの基本的な取り組みが新たな事業価値の創造という形で花開くはずである。

3. 中堅企業のためのCSR推進活動ステップ

以上、X社のCSR活動について解説をしてきたが、最後にこれからCSR活動に取り組みたい中堅企業がどのようなステップを踏めばよいかを解説する。

以下のステップを見てほしい。

【コンプライアンスを中心としたプロジェクトの場合】

- ステップ① 経営者がCSR推進プロジェクトを開始することを意思決定する
- ステップ② コアとなる人材(担当者＝専任が望ましい)を任命する
- ステップ③ 関係部門のプロジェクト・メンバーを選定する
- ステップ④ 部門代表のメンバーによる関連法規の調査と社内規定の確認
- ステップ⑤ 社内規定の改定と全社へのアナウンスメント(全社教育等)
- ステップ⑥ 理解度と実態把握のためのアンケートの実施(1回目)
- ステップ⑦ コンプライアンス・レベル向上のための改善計画の立案と実施
- ステップ⑧ 理解度と実態把握のためのアンケートの実施(2回目)
(以下、ステップ⑦～⑧を繰り返し、一定程度レベルアップしたところで)
- ステップ⑨ CSR内部監査の実施(監査の設計と計画作業を含む)

まず、経営者の方々が「わが社はCSRに取り組む」と意思決定することが重要である(ステップ①)。それなしにCSR活動の成功はありえない。

次に、コアとなる人材を見つける必要がある(ステップ②)。この人材の担う役割は重要である。X社の場合には部長のA氏が面倒な役割を引き受けてくれた。A部長のように好奇心が旺盛で勉強熱心な人材は適任である。また、関係部門のプロジェクト・メンバーも重要である(ステップ③)。プロジェクトのスタート時にはこのメンバーはある程度権限があり、社内に人脈があって部内の情報を集められる人材が良い。できれば、次部長クラスから選びたい。

メンバーが選出されたら、以下は上記のステップ通りに進めれば良い。

コンプライアンス徹底の1つのポイントは「社内ルールを守ること＝法律を守ること」という状態を作り出すことである。そのためには、社内の諸規定が法律に則ったものでなければならない。したがって、社内の諸規定が関連法規に則ったものであるかを確認し、不備がある場合には規定を改定する必要がある(ステップ④、⑤)。その後、最新の社内規定を周知徹底する(ステッ

プ⑤)。最終的に「社内ルールを守れば、自然と法令遵守の状態になる」という状態を作り出すことが重要である。

さらに、ルールが守られているかいないかを確認し（ステップ⑥）、守られていない場合、守ろうとしているが結果として守られていない場合には改善策を考え、実施する必要がある（ステップ⑦）。そして、改善後の効果確認を実施し（ステップ⑧）、不十分であればさらに改善策を考えて実施する（ステップ⑦に戻る）。

2～3年ほど経過すると、ある程度レベルが上がってくるので、その時点で内部監査を実施して、より厳しい確認を行うことを考える（ステップ⑨）。

X社もそうであったが、このようなプロジェクトは概ね3年程度を第1フェーズと考えていただくと良いであろう。第1フェーズ終了後は、内部監査を通じてよりレベルアップすることを考えるとともに、CSVなどの「より事業価値を高める課題」に取り組むことになる。

4. まとめ

今回、中堅企業におけるCSR活動についてX社の実践事例を見てきた。

X社の事例紹介でもご理解いただいたように、中堅企業のCSR活動にはメリットが多い。やればやっただけ対外的なアピールの材料にもなるし、社員の意識レベルを向上させるきっかけにもなりうる。

また、世界的な潮流としても、ダボス会議のような世界的な経営者が話し合う場で、ビジネスチャンスとして「社会的問題（SDGs）解決」の経済的インパクトが話し合われている。

オイルショックの後、低燃費の日本車がアメリカ市場に大量に輸出された。低燃費車は社会問題解決型製品だったのである。いま、エネルギー問題を含めて様々な社会的問題が解決を待たれている。かつて「省エネ技術」、「低燃費技術」を応用した社会問題解決型製品で世界を席卷した日本企業がSDGsというビジネスチャンスを前にして指をくわえて見ているだけだとしたら、それはいかにも奇妙なことである。むしろ、いまこそ日本企業の出番であると言いたい。

X社の副社長がおっしゃっていたが、「もはやCSRではなく、サステナビリティ（持続可能性）」が問われる時代なのである。サステナビリティを軸にビジネスチャンスが生まれる世界で何ができるかが、これからの事業の価値を決める。

これまで政府が主体となって取り組んできた様々な課題解決のチャンスが企業に開放された。中堅企業がそのチャンスを掴もうとするなら、まずはコンプライアンスという基本から始めて、早急にCSVに取り組む必要がある。

「コンプライアンスからCSV、そしてサステナビリティへ」というのが、中堅企業のCSR活動のあるべき姿であると筆者は考えている。

ダボス会議の調査チームが試算したように1,300兆円の巨大市場が待っているのである。チャンスはいくらでもある。関心のある企業は是非とも怯まずにCSR活動に取り組み、「高収益事業」、「高収益経営」を実現していただきたい。