

中小企業の経営力強化 「環境的責任」と「社会的責任」で 企業価値を高めて業容を拡大させる

一般社団法人エコステージ協会 理事 鈴木和男

I 21世紀に生き残るには E・S・Gの構築が必須

「中小企業金融円滑化法」が間もなく終了することとなる。しかし、この円滑化法を利用して貸し出し条件の変更などを受けていた企業の倒産が増加しているのも事実である。これを打破するためには、中小企業が自ら事業を再構築しなければならぬ。それは、自社の現状を理解し、経営革新計画の策定と実行を確実に行うことである。

そこで、経営革新計画の中に「環境的責任と社会的責任」という視点を取り入れることを薦めたい。本稿では、この視点の意味することと、この視点を経営に取り込み、企業体質を抜本から変えたことで業績を上げ、元気になる事例を紹介したい。

リーマン・ショック後、短期的には、コスト削減、リストラクチャリングなどを推進し、「利益確保」が最優先事項になった。しかし、企業が持続的に生き残るためには利益確保のみでなく、

「CSR (Corporate Social Responsibility: 企業の社会的責任)」が重要であることは言うまでもない。長い目で見た場合、「社会との信頼関係」を築くことが企業において持続可能な「サステナビリティ経営」の条件となる。

そして、このCSRのガイドラインがISO 26000 CSRとして、2010年11月に国際標準

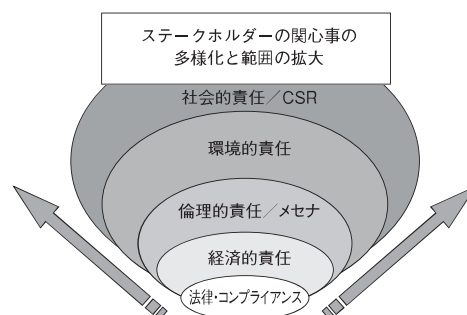
化された。

ISO 26000はガイドライン(手引き)であり認証システムではないが、一般社団法人エコステージ協会では、「CSR経営認証(ソーシャルステージ)」という認証システムとしてリリースしている。

(<http://www.ecostage.org/menu/>) CSRは、環境(E)、社会(S)、ガバナンス(G)などを基本とし、その要求範囲は、図1のように、ステークホルダー(利害関係者)の関心事の多様化と領域の拡大によって大きく広がっている。

IIRC (国際統合報告委員会)の調査によれば、市場価値(時価総額)に占める物的および財務的資本(固定資産・金融資産)

図1 CSRの要求範囲

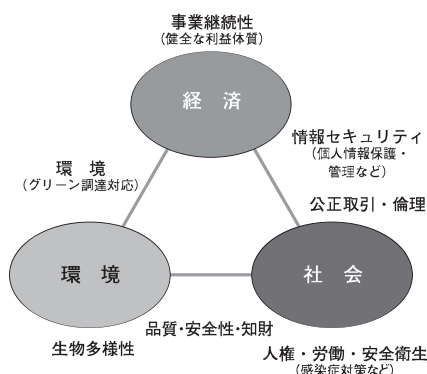


の割合は2009年で全体の2割程度。30年前(1975年)は市場価値の8割を占めていたが、時代の変化につれて大きく変わってきている。

市場価値の残りの部分は、無形の要因である知的資本、リスク・マネジメント、レピュテーション(風評)、顧客との関係、雇用者としての魅力、従業員満足などによるものであり、その一部は財務諸表で説明されているが、多くは説明しきれていない。

企業に対する社会の要請は常にレベルアップされており、大企業のみならず、中堅・中小企業においてもステークホルダー

図2 CSRに求められる要件



わが国では、日本自動車工業会、日本自動車部品工業会、電子情報技術産業協会、東京商工会議所、日本弁護士連合会、トヨタ、豊田自動織機、富士ゼロックス、富士通など多くの業界・企業がCSRガイドラインや

II CSRに対する国内市場の動きと、中堅・中小企業に求められるもの

とどう向き合うかという視点で「関係性マネジメント」を導入し、CSR経営で信頼を向上させなければならぬし、またそのチャンスでもある。

チェックシートを発行している。特にサプライチェーンへの展開が進んでいる業界が、自動車、電子・電機業界である。これらの業界では、従来の環境を重点とした「グリーン調達」から「CSR調達」へと要求が拡大してきている。

この動きは大企業のみならず、中堅・中小企業にも影響を与え始めている。図2のように、健全な利益確保だけでなく、環境保全や生物多様性の改善、情報セキュリティや品質保証、安全性保障、公正な取引など多くの要件が求められてきている。

III 今日的「社会的責任」と「環境的責任」活動のポイント

「社会的責任」の議論は、まず大企業からスタートしたが、大企業よりも地域や住民との結びつきが強い中堅・中小企業のほうが、実は社会的責任が一層求められるのではないかと考える。その実現には、従来型のビジ

表1 社会的責任の要素

	従来の社会的責任	今日的社会的責任
領域	自社ビジネスとの関係は希薄	自社ビジネスとの関係は密接
姿勢	場当たりの	戦略的
焦点	八方美人的で絞り込まない	有効な分野へ絞り込む
期間	短期的なコミットメント	長期的なコミットメント

ネスを展開する中で、表1のように「社会的責任」の要素を取り込むことが必要である。これによつて同業他社との差別化を図り、競争上の優位性を確立し、顧客の獲得をめざすことが継続的に可能となる。

また、「環境的責任」に関しては、いわゆる「紙・ゴミ・電気」の節約は、どんな企業でもやっている当たり前の環境活動だ。もちろんまだまだ改善する余地のある企業は多いが、1〜2年もこの活動を続けていれば、それ以降は「乾いた雑巾」となる。

これらの活動を、より有効な活動にするには、それぞれの企業の「本業」に、「環境」「品質」「安全」「社会貢献」などの視点でメスを入れることである。これによりコストダウンも図れ、企業体質も変わつて業績向上につながる。これがCSR経営なのである。

IV 中小企業のCSR事例

〈事例1〉

環境と社会的弱者雇用、社会貢献をめざす「六丁目農園」

(宮城県仙台市・株式会社アップルファーム)

新鮮な有機野菜中心のビュッフェレストランであり、障がい者や高齢者へやりがいのある就労の場を提供している。また、地産地消・自店自消の拡大、規格外野菜の活用による地元農業の活性化、「環境」と「弱者雇用」などに配慮した社会性の改善に大きく貢献している。

①健康志向の時代にマッチ

「生産者の顔が見える安全・安

心な有機野菜」中心の料理。レストランでは、曲がったキュウリなど規格外の野菜でも問題がない。

②地産地消・自店自消の推進と農業の六次産業化実現

「有機野菜」を自社およびグループ農家で安定的に確保。店内でもハーブなどの野菜を栽培（自店自消）。また、関連会社で野菜類の加工も手がけている。

③社会的弱者の雇用を実現

有機野菜づくり、レストランの料理づくりには根気が必要とされ、これらを厭わない障がい者や高齢者は適任人材ともいえる。このように、社会的弱者といわれる障がい者や高齢者を戦力とし、規格外野菜の商品化などを通じて損益分岐点の低減を図っている。余剰金は広告費、食材費にかけてお客さま満足度を向上させており、これによってリピーターも増加。障がい者の賃金は、月額8万～10万円となっている。

この「六丁目農園」は、農業の六次産業化（一次産業として



六次産業化を実現したレストラン

野菜類の生産、二次産業として食品加工、三次産業として販売の成功例として注目されている。

また、関連事業として「市場のカレー屋さん」「べんてん（鯛焼き、たこ焼き）」「大地の恵み（農地管理、加工、販売）」「ケータリングサービスカー」など、障がい者が継続的に就労できる場を開拓し、事業化している。

〈事例2〉

「環境経営」の実践による人材育成とソーシャルビジネス

（東京都立川市…株式会社弘久社）

社員30名強の印刷会社で、品質のISO9001、情報のISO27001、環境のエコステージ認証を取得済みである。

ISO9001認証取得の際は、全社品質保証体系などの作成や仕組みづくりのため、経営者や部門長クラスが中心となって行った。しかし、エコステージ認証取得の際は、環境は誰にでも、また職場や家庭、地域社会などどこでも必須という考えで、若手社員、パートタイマーが中心となって活動を行った。

これにより、若手が自ら会社の歴史（社の沿革に載せるべき活動）を築き、「脇役から名脇役、主役」になるなど、人材育成の面や企業体質改善の面でも大きな成果をあげた。

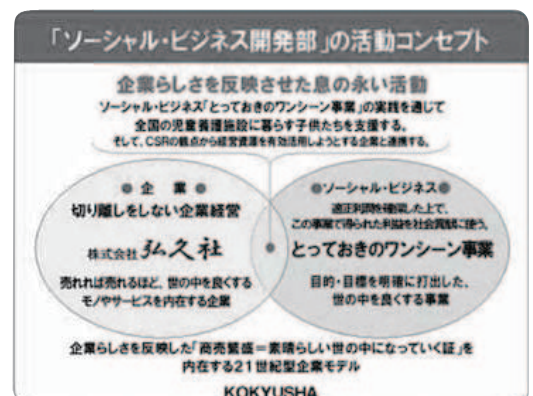
◆主な「環境」活動

- ①デマンドコントローラ導入などで徹底的な節電・省エネ
 - ②オンデマンド印刷の受注を増やすことで、顧客サイドの印刷物廃棄の削減
 - ③作業効率化、見直しによる残業時間の削減（毎週月・水・金曜日は完全ノー残業デー）
- ◆主な「社会的責任」活動
- ①冊子の発行
- 当初、NPO活動として、心



心温まる冊子の発行を本業の1つとしてビジネス化

温まる冊子』とおきのおきのワンシーン』『しあわせの種』などの発行を始めたが、やがて発展的に解散し、「ソーシャル・ビジネス



「ス開発部」を設立。本業としてビジネス化した。

②CSR関連活動の企画策定

ボランティア団体、企業、行政などから、CSR関連活動の企画策定やプロモーション戦略の立案、プロモーショングッズの制作など、多岐にわたる商談があり、ビジネスとして成立している。

このように、印刷という本業と「環境的責任」「社会的責任」の両立が実現できたのは、「21世紀を力強く生き抜く企業は自社の経営資源を最大限に使い、本業と社会貢献を両立すべきだ。私たち日本人には、いや、中小企業には、それを成し遂げる力がある。私たちは、それを見事に実証したい」という経営者の強いコミットゆえであろう。

〈事例3〉

サービス品質向上で環境改善とコストダウンを実現し、顧客からの信頼を得る

(神奈川県藤沢市：㈲三機システム工業)

社員20名の厨房関連機器の販

売・設置・メンテナンスおよびビルメンテナンス業である。

◆主な「環境」活動

①クレームの削減で大幅なコストダウン

作業品質を高め、再作業がなくなり、電気、ガソリン、洗剤、水など無駄な資源や時間が撲滅され、大幅なコストダウンを実現。顧客からの信頼も獲得した。

②『エコステージ通信』発行

水道光熱費、廃棄物処理費などの実績や作業手順などを記載した『エコステージ通信』を発行。社員や協力会社従業員に伝え、意識の向上とサービス品質の向上を図っている。

◆主な「企業品質向上」活動

①改善提案は1人月1件

活動当初は全社で年間2〜3件であったが、現在は、社長以下全社員が月1件を提出している。ここ3年間で600件強の提案が生まれ、事業活動に生かされている。

②個人別技能習熟計画・実績表

でスキル・経験を管理
事務、現場を含め、全社員の

個人別 技能習熟 計画表					(有)三機
氏 名	氏 名	氏 名	氏 名	氏 名	氏 名
	氏 名	氏 名	氏 名	氏 名	氏 名
項 目	項 目	項 目	項 目	項 目	項 目
1. T/Aの構造を説明できる	■	■	■	■	■
2. システムを理解・説明できる	■	■	■	■	■
3. 設置基準を理解できる	■	■	■	■	■
※ 各々のレベルに達している	■	■	■	■	■
重点環境管理項目	目的(3年後の目標)	目標(1年度)	目標(2年後)		
施工不良・クレームの低減	安定したサービスの提供 施工不良・クレームゼロを徹底する	発生件数の把握。 発生件数に対して20%削減	月間発生件数をゼロに抑える		

業務上必要なスキルを一覧表にして管理

業務遂行上必要なスキル・経験を一覧表にし、毎月自己申告で達成度を埋めていく。

以上のような活動は、すべて環境委員会・経営会議で報告・審議され、全社および協力会社へも展開されている。

また、新規事業として太陽光発電システム、風力発電システムの販売・設置・メンテナンス事業も軌道に乗り出している。

〈事例4〉

「品質」「環境」「安全・健康」を統合化し、CSR経営の実現が

進む

(愛知県刈谷市：㈱デンソーユニティサービス)

自動車部品メーカーであるデンソーのグループ会社で、保安・防災サービスや車両運行・デリバリーなどのサービスを展開する従業員666名の会社である。デンソーがエコステージを評価していることもあり、エコステージ1の認証取得から始まり、現在は「CSR経営の実現」に近いレベルのエコステージ4の認証を取得している。

①ペーパーレス活動

「ペーパーレス25%削減」に向け、全社で知恵を出して活動している。



森林保全活動をイベントにする

②水源の森づくり活動

矢作川^{やせがわ}の水の恵みに感謝し、足助地区の森林保全活動を家族参加のイベントとして年2回実施している。

③エコライフ活動

家庭向けに「エコライフハンドブック」を発行。家庭での「環境家計簿」づくりへの参加は、全社員の7割を超える。

以上のように積極的かつ継続的に活動を行ってきた結果、品質・環境・安全健康マネジメントシステムの統合化（IMS）が実現した。

これらの活動から、『Corporate Report2012』を発行。さらに経営管理項目を明確にした『CSR Performance Data2012』を加え、情報を公開している。

〈事例5〉

活動の目的は、組織のミッションを果たすこと

（神奈川県横須賀市：横須賀商工会議所）
会員企業、地域社会に貢献するのが商工会議所のミッション。そのため、まず自らが効率

的な事業実施と事業検証を行い、環境への取り組みが企業経営にプラスになることを確信しなければと考えた。そこで「エコステージ」を導入し、「環境経営システム」の構築を開始した。

◆主な「環境」活動

- ①省エネ・省資源の推進
- ②業務の合理化・効率化
- ③会員企業の環境経営への取り組み支援

①および②は、主に会議所内の環境改善「5S」活動や、業務の「3ム」（ムリ・ムダ・ムラ）撲滅活動である。

本来の目的である③の活動として、次の事業を展開中である。



会員企業へ情報発信するサイト「よこすかeco通信」

- ・環境セミナー・個別相談会の開催
- ・「エネルギーの見える化」「節電・省エネの事例紹介」など情報提供サービスの充実
- ・エコショップ、エコオフィス認定事業の構築

また、企業が環境経営に取り組むための情報・事例を紹介するECOポータルサイト「よこすかECO通信」を2012年4月に開設した。

〈事例6〉

「環境活動」は当たり前！本業を通じて社会貢献活動を強化

（東京都江東区：㈱ケープリント）
社員60名強の印刷会社で、「きれいな会社は仕事もきれい」との掛け声で徹底的な「5S」「3ム」活動を展開している。

また、個人情報の漏えいを防ぐためにも自社内で廃紙の溶解処理システムを保有し（プライバシーマーク認証も取得済み）、廃紙のリサイクルも行っている。

「事業活動を行っている限り、CO₂の排出などで地球環境に



ヤレ紙で作った「おえかき帳」を使う子どもたち

悪影響を与えている。また、近隣の皆様にも車の出入りなどでご迷惑をかけている」との経営者の考えから、本業を通じてできる社会貢献活動を行っている。

・ヤレ紙（残り紙）を廃棄せず、低価格の名刺印刷を実現。その売上の一部を富士山ナショナルトラストによる植林に拠出（カーボンオフセット）。

・ヤレ紙で「おえかき帳」を作成し、近隣保育園・幼稚園などへ寄贈。

〈事例7〉

お客さまの期待を超えるサービスの提供とちよつとした工夫で

大幅なコストダウンの実現

(東京都千代田区・飲食業)

東京駅前の丸ビルにある魚料理が中心の日本料理店。従業員12名。ここで行っている「もったいない運動」は、コストダウンや廃棄物削減などに大きな効果をあげている。

①板前チームの環境活動

- ・入居先ビルの要求事項を守る
 - ・生ゴミの再生、廃油の再生、ゴミの下水流出の防止
 - ・食材の有効活用、魚のあらや野菜の皮や軸などを料理や従業員の賄いに利用
 - ・仕入れの段階で無駄をなくす
 - ・食材のすべてを食べられる料理の工夫
- 宴会などの予約受付の際、従



お客さまの期待を超えるサービスに努める日本料理店

来は席数と日時を確認するだけであったが、料理内容まで聞くようにすることで仕入れのムダが大幅に削減された。

②接客スタッフチームの環境活動

- ・お客さまにすべてを食べていただくような提案
 - ・注文された料理が残らず、また足りなくならないように提案
 - ・女性には少なめのご飯、大柄な男性には多めのご飯
 - ・残った料理は、お持ち帰りできるように提案
- 「お客さまの視点、環境の視点」での活動をさらに進め、「お客さまの期待を超えるサービス」を創り上げようと日々努めている。

V ポスト金融円滑化法に向けた中小企業支援

地域経済の活性化は、地域経済のプレーヤーを維持、活性化することがベースとなる。そのためには、金融機関をはじめ自治体、商工会議所などには次の

ような支援が期待される。

- ①経済が停滞する中であっても、新分野(「環境」「農業」「医療・介護」等)進出、新商品開発など、新たな事業展開を発掘・支援強化する。
- ②中小企業の営業力強化、事業提携・統合、事業承継の支援をより強化する。
- ③経営活動そのものに、「環境的責任と社会的責任」活動を入れ込む。

これらの活動は、本業に密着させればさせるほど、「コストダウンと企業体質の向上」に大きな効果を発揮する。

以上を確実に推進するためには、組織の現状を把握し、経営課題を明確にし、課題解決のための計画を策定する。そして、この課題解決のためのPDCAを回しながら、継続的に課題解決を図っていくこと。すなわち経営の基本をきちんと実施していくことが結果として一番の早道であると考ええる。

*

以上のように、信用金庫が地

域経済・地域企業の健全な発展に尽くすためには、次のようなコンサルティング機能を一層發揮することが必須である。

- ①中小企業の経営状態・経営課題を見抜く「目利き力」
- ②経営改善・収益力強化を支援する「課題解決支援機能」
- ③事業継続・拡大につなげる「事業拡大支援機能」

厳しい経済環境下ではあるが、地域・中小企業振興・支援のために、なお一層の取り組みをいただきたい。

プロフィール

(すずき・かずお)

株式会社KAZコンサルティング代表取締役社長、経営士。中国遼寧科技大学客員教授、帝京大学短期大学非常勤講師。経済産業省「マテリアルフローコスト会計」アドバイザー、経済産業省「省エネ指導人材育成事業」アドバイザー、NPO法人日本環境管理監査人協会理事、NPO法人エコキャップ推進協会理事、「環境社会検定(ECO検定)」エコヒーブル支援協議会専任講師、環境マネジメントシステム上級評価員など。著書には『環境経営システム構築のすめと手順』(中経出版)、『eco検定一発合格テキスト』(翔泳社)などがある。