

# 茨城県内企業の CSR 戦略に関する一考察

武田 直樹\*・奈良間英樹\*\*・鷺田 美加\*\*\*

## A Study of Corporate Social Responsibility's Strategy in Ibaraki

TAKEDA Naoki\*, NARAMA Hideki\*\* and WASHIDA Mika\*\*\*

### Abstract

日本で「企業の CSR」という言葉が盛んに使われるようになってきたのは、ごく最近の2000年代以降のことである。本稿では、日本で CSR が推進されるようになってきた背景も踏まえつつ、特に茨城県内で多様なセクターと協働しながら CSR に力を入れて推進している企業に着目した。CSR を開始してから、どのような工夫やチャレンジを積み重ねて推進してきたのか、各企業の経営者や担当者へのヒアリングから浮き彫りになった現状と課題を整理することで、茨城県内で CSR を更に推進していくための考察を行い、CSR 戦略を提示することが本稿の目的である。

キーワード：CSR、茨城県、多様なセクターとの協働、SDGs

### 1. はじめに

筆者の一人、武田は東日本大震災以降、宮城県、福島県、茨城県で被災者に対する支援活動を続けている。そこで強く感じたことは、東北の被災地や茨城県内外での打合せ、勉強会などで都心を拠点とする企業と関わることはあっても、茨城県内の企業と関わる機会が少なかったことである。そのことから派生した疑問が、「もしかししたら茨城県内の企業は CSR (Corporate Social Responsibility: 企業の社会的責任) にあまり積極的でないのかもしれない」ということであった。この疑

問を検証するために、今回、日頃から企業との協働に熱心な奈良間と鷺田とともに、チームとして茨城県内企業の CSR 調査を始めることとした。

本稿の先駆性は、これまでに茨城県内企業に絞って、CSR について特化した研究は、調べる限り見当たらないため、茨城県というローカルな視点から CSR を研究することに着目した点にある。

本稿は、以下の構成とする。まず次章第2章で CSR の定義を行い、第3章では日本での CSR 推進の背景を先行研究から探る。第4章では、茨城県内で CSR の推進に力を入

\* 筑波学院大学経営情報学部、Tsukuba Gakuin University

\*\* 非常勤講師、Tsukuba Gakuin University

\*\*\* オフィス ジブラッシュ、office zibrush

れていると考えた5社へのヒアリング結果を整理し、第5章で茨城県内の企業がCSRを推進していくための考察を行い、CSR戦略を提示する。

調査方法は、日本や欧米でのCSR推進の背景や体制について文献や報告書などを基に調査を行うとともに、企業へのヒアリングから得られたデータから傾向を分析する質的調査とした。

## 2. CSRとは

Responsibilityを日本語で直訳すると「責任」となるため、「義務を果たすこと」と理解されてしまうこともあるが、CSR検定委員会によると、Response（反応する、対応する）とAbility（力、能力）から、その原義は「対応力」であることが分かる。つまり、CSRは「企業の社会対応力」のことである（CSR検定委員会、2016）。こうみると、CSRは納税など企業が果たすべき最低限のことを行えば良いということに留まらず、「より広く社会に対して積極的に関わっていく活動」というように考えられる。

CSR検定委員会は、次の3つの取り組みをCSRとして具体的に定義しており、本稿では、この定義を参考とした。

- 1) 「社会的課題の解決」と「(自社の売上高や利益など) 経営的成果」の両方を目的としていること
- 2) 企業内では完結せず、サプライチェーン全体はもとより、専門家、大学やNGO/NPOなどさまざまな外部他者（マルチステークホルダー）との取り組みであること
- 3) これらの取り組みを通じて、企業が自社のファンや「未来の顧客」を創造し、企業価値やブランド価値を高めていけるものであること

## 3. 日本でのCSR推進の背景

ここでは、まず、どのような社会的背景から、企業がCSRを推進するようになってきているのか、を概観することとする。

日本では、1960年代の産業公害問題を発端に、1970年代のオイルショックに伴う企業の便乗値上げ、買占め、売り惜しみ、などの利益至上主義、1980年代の総会屋事件、1990年代バブル崩壊後の証券会社による損失補填など企業倫理、2000年代の食品メーカーの食中毒事件、産地偽装、期限切れ食材の使用、自動車メーカーのリコール隠し、データ捏造、など企業の不祥事が相次いだ。日本における企業のCSRは、積極的なスタートというよりも、むしろこうした企業モラルに対するネガティブなイメージを払拭するために行う社会貢献活動、という意味合いからのコンプライアンス（法令順守）やリスクヘッジ（危機回避）を中心とした消極的スタートと言っても良いであろう（川村 2015）。特に環境に対する関心が高いのも特徴である。

CSRの発祥の地とも言われる欧米ではどうだろうか。EUの社会的結束と持続可能な経済成長を目指し、政策的にCSRが推進されてきたヨーロッパでは、深刻な失業など、ヨーロッパ社会が抱える問題を背景に、CSRは労働を中心に広範な社会、人権問題を対象としてきたことが特徴として挙げられる。具体的には、従業員への訓練機会の提供、パートタイマーに対して正規従業員と同様の訓練を施す責務、子供を持つ従業員への配慮、女性や高齢者が働きやすい職場環境の整備、など幅広い捉え方のもと、いくつかの国ではCSR担当大臣が置かれるなどして国を挙げて推進されてきた。一方、アメリカのCSRの特徴は、地域社会への利益循環が中心であり、金銭や従業員の時間を慈善団体等に寄付するフィランソロピーが主流として推進されてきたようである。貿易上アメリカと

近い日本企業では、アメリカ型 CSR が馴染み深い（藤井 2005）。

また、日本では、企業のグローバル化が進み、多国籍企業が増えるにつれ、また、国内での株式持ち合いが減少し、外国人株主比率が上昇するにつれ、グローバルな市場社会からの変化の圧力から積極的な対応を求められてきた。その結果として、日本の企業にも海外の「スタンダード」を求められるようになってきたため、電機メーカーを中心に「CSR ブーム」がスタートする（塚本・関 2012）。「CSR 元年」と言われる2003年には、リコーが CSR 専属部署を創設したことを皮切りに、帝人、ボーダフォン（後にソフトバンクが買収）、ソニー、松下電器産業（現パナソニック）、ユニ・チャームなど、多くの日本企業が経営レベルで CSR を考えるようになってきた。

「経営の神様」と呼ばれた松下幸之助は、「企業は社会の公器である」として、私利私欲のためだけに会社経営をするのではなく、広くみんなのためになるべく会社経営を行うべきである、と経営者としての理念を示した。この言葉は、後の日本の CSR に大きな影響を残している。

企業の CSR を重要視する世界的な動きとして2010年には、組織の社会的責任に関する国際規格 ISO26000が制定され、7つの原則（説明責任、透明性、倫理的な行動、ステークホルダーの利害の尊重、法の支配の尊重、国際行動規範の尊重、人権の尊重）と7つの中核主題（組織統治、人権、労働慣行、環境、公正な事業慣行、消費者課題、コミュニティへの参画及びコミュニティの発展）が示されている。また、2015年には国連において、「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、17の目標と169のターゲットからなる「持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals: SDGs）」が定められ、国連が主導しな

がら、世界中のあらゆるセクターが一丸となった課題解決に向けた取り組みが始まった。

投資家の立場からも、環境（Environment）、社会（Social）、ガバナンス（Governance）など環境や社会問題への取り組みを重視する ESG を投資基準に取り入れる投資家も増えてきている。2015年には、年金の運用を行う、年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）も ESG 投資を開始し、運用資産約158.6兆円（2018年6月末時点）のうち約1.7%に当たる約2.7兆円が ESG 投資に充てられており、今後も増え続けるものと見られる。

これらのことから、筆者は、グローバル化が進んでいく中で、日本の企業が世界と競争していくためには、企業が自社の利益だけを優先させるやり方は通用しなくなっており、むしろ社会や個人の利益を優先することを求められる流れが、CSR 推進の大きな背景となっていると考える。このような状況下において、単に利益という財務的評価だけでなく、企業がどれだけ社会に役立っているかを総合的に評価されるようになってきている。

また、IT の発達により、企業の不祥事など、ネガティブな側面は瞬間に全世界に拡散されるようになった。企業としては、一度負のイメージを持たれると致命傷にも成り得るため、以前にも増して、クリーンなイメージが要求されるようになってきていることも、CSR 推進の背景にあるものと考えられる。

## 4. 茨城県内企業の CSR ヒアリング

### 4. 1. ヒアリング企業

茨城県内で CSR に特に力を入れていると筆者が考えた、生活協同組合パルシステム茨城 栃木、株式会社カスミ、株式会社坂東太郎、有限会社モーハウス、株式会社茨城新聞

社（以下、各社「パルシステム茨城 栃木」、「カスミ」、「坂東太郎」、「モーハウス」、「茨城新聞」と略す）の5つの企業を選定し、ヒアリングを行った。方法は、事前にヒアリング項目を提示して行う、半構造化インタビューとした。ヒアリング企業、応対者、企業概要は表1の通りである。

#### 4. 2. ヒアリング項目別のまとめ

以下、質問項目別にまとめを行う。企業規模が異なるため、一概に量で比較するのは乱暴ではあるが、参考までに量的比較を行った項目もある。

##### 4. 2. 1. CSR を担当する専門の部署の有無とその設置時期

（表2）

<表1 ヒアリング企業及び概要>

訪問日	企業名 (業種)	応対者	資本金	売上 (2017年度)	従業員数
2018年6月29日	生活協同組合パルシステム茨城 栃木 (小売業：宅配)	地域活動推進部部長 君嶋義之氏、マネジメント推進部部長兼内部監査室長 市村信一郎氏、人事総務部課長 牧野嘉氏	56億1,169万円 (出資金)	144億6,204万円 (総供給高)	215人
2018年7月13日	株式会社カスミ (小売業：スーパーマーケット)	環境社会貢献部マネジャー 齋藤芳子氏、社会貢献担当 小島雅弘氏	1億円	2,552億円 7,600万円	2,543人
2018年8月1日	株式会社坂東太郎 (小売業：外食レストラン)	代表取締役会長 青谷洋治氏、社長室室長 小林真氏、共育課課長 小菅泰子氏	4,000万円	92億6,000万円	184人
2018年8月3日	有限会社モーハウス (小売業：授乳服)	代表取締役 光畑由佳氏	300万円	2億3,000万円	46人（パート・アルバイト含む）
2018年8月7日	株式会社茨城新聞社 (情報通信業：マスメディア)	常務取締役労務・総務担当 総務局長 沼田安広氏	5,000万円	37億1,700万円	207人

表2 CSR 専門部署の有無と設置時期

企業名	CSR 専門部署の有無と設置時期
パルシステム茨城 栃木	有（マネジメント推進部）。2014年に設置
カスミ	有（総務本部環境社会貢献部）。1991年7月に環境を担当する専門部署「生活環境」を設置したのが始まり
坂東太郎	無。企業の理念、企業の在り方そのものが CSR のため、特に専属の部署を設けていない。学校との連携などは、人材育成担当の「共育課」が担当することが多い
モーハウス	無。企業の理念、企業の在り方そのものが CSR のため、特に専属の部署を設けていない
茨城新聞	無。企業の理念、企業の在り方そのものが CSR のため、特に専属の部署を設けていない。地域の課題を扱う部署として近いものを強いてあげると、2010年に「地域連携室」を開設している。地域の課題に取り組むために、企業・NPO・ボランティア団体等と連携して何かできないか、と立ち上げた。文化・スポーツの主催事業、NIE（Newspaper in Education）の活動もこちらで担当している

4. 2. 2. CSRを担当する専属の職員の有無とその人数

(表3)

4. 2. 3. CSRの社内横断的推進体制(委員会等の設置)の有無

(表4)

4. 2. 4. 学校との連携事例

(表5)

4. 2. 5. NPO法人など市民活動団体との連携事例

パルシステム茨城 栃木とモーハウスは、NPO法人を自前で持つことにより、縛りが少なく、意思決定が速くなったり、これまで

表3 CSR専属職員の有無と人数

企業名	CSR専属職員の有無と人数
パルシステム茨城 栃木	専属している。5人(マネジメント推進部)
カスミ	専属している。11人(マネジャー1人、社会貢献担当2人、食育担当6人(管理栄養士・栄養士)、カスタマーコミュニケーション担当2人(2017年4月から設置し、イートインスペースでの地域交流を担当))
坂東太郎	無。社員全員が担当者という意識で取り組んでいる
モーハウス	兼任している。1人
茨城新聞	兼任している。2人(地域連携室)

表4 CSR社内横断的推進体制の有無

企業名	CSR推進体制
パルシステム茨城 栃木	有。各部門の責任者からなる「内部統制委員会」を設置し、年2回委員会を開催
カスミ	無
坂東太郎	有。2017年に社員からの専用窓口となる「環境改善委員会」を設置し、以前よりも声や相談が直接経営陣に伝わるようになった
モーハウス	無
茨城新聞	無

表5 学校との連携事例

企業名	連携内容
パルシステム茨城 栃木	・出前授業(食育) ・飯富特別支援学校生徒の社会参加活動(交流会)の受け入れも行っており、同校の評議員にもなっている
カスミ	・出前授業(高校での弁当作り、栄養について) ・園児・児童向けのスーパーマーケットツアー1) ・筑波学院大学オフ・キャンパス・プログラムの学生受け入れ ・筑波大学サッカー部のスポンサー
坂東太郎	・出前授業(小中学校で職場体験前のマナー) ・筑波大学芸術専門学群の学生とともに筑波山麓で「母の里山づくり構想」。茨城大学の学生と「繋がる学食プロジェクト」で商品づくり、五浦の天心美術館で学生の考案したお菓子の販売なども行ってきた
モーハウス	・出前授業(中高大学でキャリア教育、ライフデザイン) ・筑波学院大学オフ・キャンパス・プログラムの学生受け入れ ・光畑社長が茨城大学特命教授、筑波大学非常勤講師を兼務
茨城新聞	・出前授業(小中高校で新聞の読み方、作り方、文章の書き方、活用方法) ・茨城大学図書館で新聞マルシェの実施 <sup>2)</sup> 。年2回シンポジウムの開催

とは違う関係性や活動の幅が広がる、などの効果があるようである。

(表6)

#### 4. 2. 6. 東日本大震災(2011年3月)への取り組み

茨城県も被災地であるため被災した企業も多い。例えば、茨城新聞はコンピューター、輪転機などが使用不可能となり、坂東太郎では20店舗で影響があった。そのような中、自社の復興に全力を尽くしながらも、以下のような支援を行った。

(表7)

#### 4. 2. 7. つくば市北条竜巻災害(2012年5月)への取り組み

(表8)

#### 4. 2. 8. 関東・東北豪雨災害(2015年9月)への取り組み

(表9)

#### 4. 2. 9. その他の災害への取り組み

(表10)

#### 4. 2. 10. その他の地域課題を解決する取り組み

(表11)

#### 4. 2. 11. 国連の掲げるSDGs(持続可能な開発目標)を意識した取り組みは行われているか?

(表12)

#### 4. 2. 12. 男女共同参画、ワークライフバランス、障がい者雇用、など、雇用環境、雇用条件などで推進していることはあるか?

(表13)

表6 NPO法人など市民活動団体との連携事例

企業名	連携内容
パルシステム茨城 栃木	<ul style="list-style-type: none"> <li>・利益の積み立てを原資に「くらし活動助成基金」を設け、毎年、市民活動団体に助成<sup>3)</sup></li> <li>・2015年に「NPO法人セカンドリーグ茨城」という中間支援NPOを設立し、市民活動団体に対する人やお金の支援の実施</li> <li>・「NPO法人フードバンク茨城」の立ち上げに協力し、牛久市の配送センターの倉庫を無償提供</li> </ul>
カスミ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・52店舗(茨城県内30店舗)で「NPO法人フードバンク」に販売期限切れの食品提供</li> <li>・各自治体で子供食堂、学習支援など、ニーズが増えているため、2018年8月からは、東海村社会福祉協議会に直接提供<sup>4)</sup></li> <li>・「わたしの企画」応援します!というカスミつくばセンターを会場として市民企画を実現する取り組みの実施<sup>5)</sup></li> <li>・2018年は世界湖沼会議がつくばであるため、帆引き船の保存会などとも連携</li> </ul>
坂東太郎	<ul style="list-style-type: none"> <li>・石岡市にある「NPO法人いぶき」との連携により、里山カフェ「ゆいてらす」における障害者雇用に際してのアドバイス・メニュー考案等の支援</li> </ul>
モーハウス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2013年に「NPO法人子連れスタイル推進協会」を設立し、これまでモーハウスで受けていたセミナーやイベントなどソフト事業をNPOの事業として実施。理事長は光畑社長が兼務</li> </ul>
茨城新聞	<ul style="list-style-type: none"> <li>・幅広い団体が参画する地域円卓会議(当初はNPOフォーラム)を開催</li> <li>・「NPO法人フードバンク茨城」や「赤い羽根共同募金」への協力、NPO法人の活動PRに役立つように紙面1ページを無料提供</li> <li>・要望に応じて、「NPO法人茨城NPOセンター・コモンズ」、「NPO法人セカンドリーグ茨城」の役員に就任</li> </ul>



4. 2. 13. CSR 中の社会貢献活動と本業との結び付きをどのように図っているか？

(表14)

4. 2. 14. CSR に取り組むに当たっての課題

(表15)

表7 東日本大震災における支援活動

企業名	支援内容
パルシステム茨城 栃木	<ul style="list-style-type: none"> <li>・福島県いわき市の避難所で炊き出し活動<sup>6)</sup></li> <li>・福島日帰り災害復興支援ボランティア<sup>7)</sup></li> <li>・南三陸町と連携した南三陸町サポーターズ倶楽部<sup>8)</sup></li> <li>・福島の子ども保養プロジェクト<sup>9)</sup></li> <li>・東日本大震災被災者支援カンパ<sup>10)</sup></li> </ul>
カスミ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・岩手県陸前高田市立小中学校復興基金に募金を寄贈<sup>11)</sup></li> <li>・2012年からは、2泊3日で地域の子供と新入社員が陸前高田の七夕まつりに体験学習として参加連れて行っている。被災体験を聞くことから災害への心構えや生き抜く力と知恵を学ぶ機会ともしている<sup>12)</sup>。</li> <li>・茨城県内避難所への物資支援</li> </ul>
坂東太郎	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「復活弁当」を販売し営業再開</li> <li>・宮城県南三陸町、気仙沼市へのうどんの炊き出し</li> </ul>
モーハウス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・授乳服を提供</li> <li>・イベントで活用していた手拭いを販売し、NPO 法人ジョイセフや助産師会を通して東北各県、茨城県に支援</li> </ul>
茨城新聞	<ul style="list-style-type: none"> <li>・避難所への新聞の無料配置</li> <li>・義援金の募集・寄託（1億7520万円）</li> </ul>

表8 つくば市北条竜巻災害における支援活動

企業名	支援内容
パルシステム茨城 栃木	<ul style="list-style-type: none"> <li>・被災地支援ボランティア<sup>13)</sup></li> <li>・寄付（約486万円）を日本赤十字社茨城県支部に贈呈</li> </ul>
カスミ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・北条の店舗から物資の支援</li> <li>・北条商店街の人たち、つくばの地域の人たち、陸前高田の人たちが陸前高田から持ってきた山車を一緒に引く夏祭りの実施</li> </ul>
坂東太郎	<ul style="list-style-type: none"> <li>・炊き出し</li> </ul>
モーハウス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・授乳服は準備したもののニーズがなかったため、LALA ガーデンつくばでチャリティイベントを開催</li> </ul>
茨城新聞	<ul style="list-style-type: none"> <li>・義援金の募集・寄託（232万円）</li> </ul>

表9 関東・東北豪雨災害における支援活動

企業名	支援内容
パルシステム茨城 栃木	<ul style="list-style-type: none"> <li>・緊急支援物資の提供<sup>14)</sup>、炊き出し支援や浸水家屋の後片付け等の支援</li> <li>・職員1名を現地のボランティアセンターへ半月間派遣</li> <li>・パルシステムグループ全体からの緊急支援カンパ（約7,245万円）を茨城県・栃木県・宮城県に贈呈</li> </ul>
カスミ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・常総市、つくば市、栃木県真岡市の避難所に物資支援<sup>15)</sup></li> </ul>
坂東太郎	<ul style="list-style-type: none"> <li>・炊き出し</li> </ul>
モーハウス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・授乳服を提供<sup>16)</sup></li> </ul>
茨城新聞	<ul style="list-style-type: none"> <li>・避難所への新聞の無料配置、老眼鏡の提供</li> <li>・義援金の募集・寄託（860万円）</li> </ul>

表 10 その他の災害における支援活動

企業名	支援内容
パルシステム茨城 栃木	・生協の全国ネットワークを活用して、災害の度にカンパや生活物資を提供したり、されたり、という共助の一員として活動
カスミ	・九州北部豪雨災害に対しては、募金活動を行い、顧客、取引先、従業員、カスミからの募金を福岡県と大分県に寄贈。その他、国内で大きな災害が起きると募金を実施
坂東太郎	・地元の災害への支援は当たり前のことなので、表立った活動は控えているが、例えば、熊本地震など遠方の災害ではお弁当の支援を実施
モーハウス	・中越沖地震の際に、避難所のお母さんが困っているのでは、と声を掛けられてから、授乳服の支援を行っており、西日本豪雨災害でも、被災した母親の助産院へのステイや授乳服支援を実施
茨城新聞	・災害があると新聞発行に注力して情報を届けることを最優先にしており、それと同時に、義援金の呼び掛けと募金を実施

表 11 その他の地域課題を解決する取り組み

企業名	取り組み内容
パルシステム茨城 栃木	・子ども食堂「310（さんいちまる）食堂」を多くの団体と連携しながら運営 <sup>17)</sup>
カスミ	・かすみがうらマラソン、つくばマラソンでのエイドステーションの設置 ・笠間市の「カスミ共感創造の森」で植樹活動 <sup>18)</sup>
坂東太郎	・茨城県ママさんバレーボール大会を後援 <sup>19)</sup> ・学びと体験の場「母の里山」構想を推進中 <sup>20)</sup>
モーハウス	・ネパールの縫製工場で授乳服を製造しフェアトレードを実践 <sup>21)</sup>
茨城新聞	・NIEの推進新聞各社が組織する「茨城県 NIE 推進協議会」と先生方の「茨城県新聞教育研究会」が連携し、フォーラムの開催や NIE 実践指定校での公開授業を実施

表 12 SDGs を意識した取り組み

企業名	取り組み内容
パルシステム茨城 栃木	・パルシステム生協連は、2017年度の第1回「ジャパン SDGs アワード」で SDGs 推進副本部長（官房長官）賞を受賞 <sup>22)</sup>
カスミ	・まだ取り組みは行っていないが、次の3か年（2019年～2021年）の中長期計画には、今まで行ってきたことを SDGs に当てはめていく。イラストになっているので分かりやすい
坂東太郎	・SDGs は範囲があまりに広いが、LED 化による電気の節約、CO2削減など、それに繋がる取り組みを実施
モーハウス	・母乳育児支援や授乳服の可能性について次のように捉えている。母乳育児は CO2 を排出せず、災害に強く、経済効率も良い。また授乳服は最小限の空間でできる。一方で、粉ミルクは輸送コスト、製造コストなどエネルギーが掛かり、備蓄スペースも、水やお湯も必要である。母乳というと、個人の信条のようなところがあるが、経済効率や生産効率で考えていくとどちらが得か比べやすく、経営戦略を SDGs で説明すると、自分たちの活動が分かりやすく、腑に落ちる
茨城新聞	・フードバンク茨城に協力しているが、貧困や持続可能な消費と生産に該当する取り組みであり、また、活動の報道を通して広く貢献



表 13 雇用環境、雇用条件など

企業名	雇用環境、雇用条件など
パルシステム茨城 栃木	<ul style="list-style-type: none"> <li>・子育て支援に積極的に取り組んでいるとして、2013年に「くるみんマーク」認定</li> <li>・これまでは中途採用が続いていたが、2020年度から新卒採用へ動いており、インターンシップも開始</li> <li>・障がい者雇用については2%で、倉庫作業で数名が就労。施設にはエレベーターを設置するなど、バリアフリー化</li> </ul>
カスミ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・女性活用推進の面では、女性店長など22人の女性管理職が活躍</li> <li>・配偶者出産休暇で男性の子育ても会社全体で推進</li> <li>・元の職場に戻れる制度、育児短時間勤務制度なども取り入れ、出産しても戻って来やすい体制を整備</li> <li>・本社敷地内に保育所の設置を計画中<sup>23)</sup></li> <li>・障がい者雇用の面では、2019年、土浦市神立に野菜の加工会社を設立</li> <li>・外国人雇用の面では、ベトナムの技能実習生を15人ほど雇用</li> </ul>
坂東太郎	<ul style="list-style-type: none"> <li>・男女共同参画、ワークライフバランス、障がい者雇用等はもともとやっていることであり、これからも継続</li> <li>・女性の雇用に積極的に推進<sup>24)</sup></li> <li>・社員は店舗間の移動があるため、「女将花子制度」を設け、移動のないファミリーさん（パート・アルバイト）の中から女将（リーダー）、花子（副リーダー）を決定<sup>25)</sup></li> <li>・2018年9月から週休2日とする計画</li> <li>・環境整備として「あお学園保育園」を2019年4月に開設予定</li> <li>・障がい者インターンシップ制度を導入</li> <li>・茨城県の事業としてハーモニーフライト（女性が海外視察する事業）を支援<sup>26)</sup></li> </ul>
モーハウス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・これらは事業テーマそのもの</li> <li>・子連れ出勤を奨励<sup>27)</sup></li> </ul>
茨城新聞	<ul style="list-style-type: none"> <li>・女性活躍推進法に基づく最高ランク「えるほし三ツ星」を取得しており、2018年4月からは完全週休2日制を実施</li> </ul>

表 14 CSR と本業の結び付き

企業名	CSR と本業の結び付き
パルシステム茨城 栃木	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CSR が本業そのものであり、資金があればある時の、ない時にはないのやれることを行ってきた</li> </ul>
カスミ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社会貢献活動を有効に使えている人もいれば、そうでない人もいる。例えば、スーパーマーケットツアーに来た子供たちをバックで盛り上げて、子供たちと仲良くなり、顔を覚えてもらっている店員や、小学校の運動会に来賓として招かれる店長もいるなど、地域との繋がりが緊密な人もいる</li> </ul>
坂東太郎	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社会貢献活動と本業の結び付きは図っていない。社会貢献をPR 目的で行い、社名を売ようなことはあまり考えていない。むしろ自然体で、地域に必要とされればやることは大事だと考えて CSR を行っている</li> </ul>
モーハウス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・授乳服を買ってもらい子連れで出掛けることが社会貢献そのもので、社会貢献のためのツールを販売している</li> </ul>
茨城新聞	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域が元気になれば新聞社も元気になると考えており、地域貢献と新聞社経営は密接に結びついている。もともと文化・スポーツ振興のために主催事業として「日本の書展茨城展」「全国こども陶芸展」「ちびっ子野球大会」「中学選抜野球大会」「県小学生読書感想文コンクール」などを実施してきており、これらの機会を通して新聞社をPR することができ、読者拡大に繋がる。またNIE も、参加した子供たちが、将来の読者になってもらえれば、という期待もある</li> </ul>

表 15 CSR に取り組むに当たっての課題

企業名	課題
パルシステム茨城 栃木	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自分たちで全てをやるのではなく、どれだけ連携できる仲間を作り、色々な団体と連携できるか。その中で生協がやれるところをやっていく</li> <li>・パルシステム茨城 栃木の CSR 部門とも言える NPO 法人セカンドリーグ茨城との繋がりにより、組合の活動が広がると考えている。外に出して自由に動ける団体が必要</li> <li>・CSR に関する広報や認知度が低いこと</li> </ul>
カスミ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CSR が「コスト」ではなく、「投資」であることを内部に知ってもらうことが課題。CSR を行うには、色々な部署に理解をしてもらえないと実現できないので、納得して動いてもらうことが重要。例えば、リサイクルや商品ロスにしてみても、仕入れや商品開発を担当する部署、販売する部署まで横串を刺して考えないと成り立たない</li> </ul>
坂東太郎	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現場にまで社会貢献の意識を浸透させることが課題。働く人が2,000人超になると、色々な人が出てくる</li> </ul>
モーハウス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・母乳で子連れで働いている、これがなぜ地域貢献なのかの説明しづらく、これをお母さんに理解してもらうことが課題。授乳服が一番興味がないのが当事者であるお母さんである。目の前のことで一杯で、授乳服を着て、社会に出て社会と繋がる、ということが難しい。子育てに対する過剰な責任感から、自分で何とかしよう、という生まれてから培われてきた意識をどう壊せるかが課題。こういう選択肢もあるということを知ってもらうために NPO でも活動をしているが伝わりきれていない</li> </ul>
茨城新聞	<ul style="list-style-type: none"> <li>・第一に「客観的な報道」と「論評活動」を柱に、提言をもっと行っていくことで課題解決に取り組んでいくこと</li> <li>・第二に、現在は CSR の専門組織がなく、担当者の意識・意欲に左右されるため、NPO との連携を深めていこう、というような CSR の担当者がいれば良い</li> <li>・第三に、信頼性をどう PR していくか、という点。SNS など個人情報ツールが発展し、インターネットの普及で紙媒体の力が弱くなっているが、調査では、新聞への信頼性は高い。災害時のデマ情報などを打ち消す力がある。全国的に新聞購読者が減っている中で、茨城新聞は地域情報がたくさん載っているということで、購読者が県南西を中心に増加傾向にある。県民から情報をいただくから記事作りができる。社会貢献と利益が相反することはない。信頼されるには、儲けよりも筋を通すことが新聞社としては何より大切なことである。たくさん取材して記事が掲載されれば、茨城新聞への関心が高まり、購読者増にも結び付く</li> </ul>



図 1 モーハウスでの子連れ出勤の様子 (写真提供：モーハウス)



図 2 パルシステム茨城 栃木 食育講座 (写真提供：パルシステム茨城 栃木)



図3 カスミ「わたしの企画」応援します！  
(撮影：武田直樹)



図5 モーハウス 授乳ショー  
(撮影：武田直樹)



図4 坂東太郎杯茨城県ママさんバレーボール大会 (写真提供：坂東太郎)



図6 茨城新聞NIE 出前講座  
(写真提供：茨城新聞)

## 5. 考察—茨城県内企業のCSR 戦略—

筆者は、冒頭の第1章で述べたように、「茨城県内の企業はCSRにあまり積極的でないかもしれない」、という疑問を抱いていた。しかし、実際にヒアリングを行ってみると、対象とした5社からのみの分析となってしまうが、CSRという言葉を使わずとも、各社、地域に根差した企業として、度重なる災害支援を始めとして、想像以上に熱心にきめ細かなCSRを行ってきていることがうかがえた。東日本大震災では、ヒアリングした企業は自ら被災をしながらも、当事者視点から「やるべきこと、やれること」を模索し、自社の強みを活かして支援活動を行ってきた。震災を契機に各社が「目が覚めた」かのように、茨

城県民の社会インフラとして役割を見出し、その後も県内で立て続けに発生した竜巻災害、豪雨災害などで、当たり前のように支援を繰り返してきた様子は、同じ県民として心強く、誇れるものである。茨城県経営者協会がまとめた「社会貢献活動データベース」からも、各社が震災を契機にして、CSRにより一層力を入れ始めていることがうかがえ、震災が企業のCSR推進に与えた影響は計り知れないものがある。

一方、第3章のCSR推進の背景からも読み取れるように、「何となくCSRはやらなくてはいけない時代である」と企業も薄々は感じ取っているものの、そのメリットを実感できないために本腰をいれられない企業が多いように見受けられる。

そこで、ここでは、ヒアリングから導き出された考察を行うことで、今後茨城県内の企業がCSRを推進するに当たり考慮すべき戦略を、1. CSRによる成果、2. 他団体との協働によるCSRの展開、3. 経営と統合した本質的なCSRの展開、4. CSR推進体制の構築、5. 多様化する社会に対応したCSR、6. SDGsへの貢献、という6つの点から提示する。

### 5. 1. CSRによる成果

CSRを行うことで、以下のような、販路の拡大、離職率の減少、新たな関係性の構築及び多様な情報の収集、というメリットがあることが分かった。よって、地域課題の解決のみならず、社内課題解決をも目的としたCSR戦略が考えられる。

#### 5. 1. 1. 販路の拡大

モーハウスでは、関東・東北豪雨災害の際に、被災地域に授乳服を提供したことをきっかけに、授乳服を防災用に活用するという動きになり、境町では、子育て支援サポート事業として母親に授乳服をプレゼントする取り組みも始まった。また、別の町では、授乳服を備蓄するというケースや防災グッズに入れるというケースも出てきた。

坂東太郎は、ママさんバレーボール大会を後援することで、大会終了後の打ち上げに各チームが自然と坂東太郎の店舗を使用するようになった。

このように、CSRに取り組むことは、経営者も本業とは異なる視点を得て、これまででは得られなかった分野での課題を知り、本業の活動分野を広げることにつながる。変化の激しい近年、多くの企業が新規事業を模索しながらも、なかなか形にできないでいることを考えると、CSRに取り組む異なる分野の課題に触れることが、新しい分野での販路拡大の近道になり得るのではないだろうか。

#### 5. 1. 2. 離職率の減少

カスミでは、東日本大震災以降、陸前高田の七夕祭りに2泊3日で茨城県の子供たちを連れて新入社員同士が同じ釜の飯を食べる体験をすることで、横の繋がりができ、入社3年までの社員の離職率が減った。

これは、震災支援と子供たちの体験学習というCSRを自社の人材育成に活用するとともに、自社のCSRについて社員の認識を広めるための望ましい姿である。カスミでは、入社後間もない5月にも、新人研修の一環として笠間市の「カスミ共感創造の森」で地域の人たちとの植樹にも参加させている。このようなCSRを活用した研修の積み重ねが、困った時に相談できる横の繋がりのみならず、自社を誇りに思う愛社精神を育み、離職率の減少に寄与していると考えられる。このことは、例えば、企業スポーツが従業員同士の連帯感やモチベーションなどの愛社精神を生み出すことに効果があるのと同様のことが言えよう。

離職率の減少と明確にはなっていないものの、坂東太郎でも、計画発表会や慰安旅行などの年間行事を通して、社内の意思疎通を図る機会としており、また、モーハウスでも、子連れ出勤というCSRそのものが研修の機会となっており、各社が効果的にCSRを人材育成に活用している。

人手不足が深刻な状況にあって、今後も、CSRを離職率の減少や人材育成に活用し、企業価値を高める取り組みは、社員の実践を通じたCSR理解という点でも、より重要になってくるものと考えられる。自ずとして、このようなCSRの効果を体感した世代が、次世代のCSRを担っていくことになるだろう。

#### 5. 1. 3. 新たな関係性の構築、及び多様な情報の収集

パルシステム茨城 栃木とモーハウスでは、NPO法人を自前で持つことにより、縛りが



少なく、意思決定が速くなる、これまでとは違う関係性や活動の幅が広がる、多様な情報が入手できるなどの効果が得られている。

カスミは、スーパーマーケットツアーに来た子供たちをバックヤードで盛り上げて、子供たちと仲良くなり、顔を覚えてもらっている店員や、小学校の運動会に来賓として招かれる店長もいるなど、地域でも一目置かれた重要な存在になっているケースもある。

このような新たな関係性の構築は、既存の事業活動においても、さらなる事業展開をする際にも、有益に働くものと考えられる。

地域社会は常に変化しており、企業はその変化に迅速に柔軟に対応していかなければ、瞬く間に取り残されてしまう。地域に根差した企業では、地域社会の変化に気づくことができるか否かは、企業存続の生命線ともなってくると言える。影山（2016）は、「中小企業の行う CSR は、大企業の行う CSR より、業務の規模や範囲も限られているため、ニーズを絞り込みやすく、効果的である。加えて小回りも利き、環境変化に柔軟に対応しやすいため、ニーズに対応した取り組みができれば、重要な利害関係者の評価を得やすい」と中小企業が CSR に取り組む意義を述べている。

CSR は顧客の一側面ともいえる地域社会の変化を鋭敏に感じ取るための「アンテナ」の一つと捉えることができるであろう。通常業務でのマーケティングでは得られない社会のダイナミックな変化やこれまで気づけなかった課題などに触れることで新たなニーズやシーズに対しての気づきを得たり、既存の販売戦略とは異なる道筋を発見できる可能性があるのではないだろうか。

従業員は顧客と同じ地域に住み、生活を営んでいるため、日常生活の場とビジネスの場が密接に重なっている。よって、従業員を通して CSR に対するニーズや地域での効果も把握しやすい。その地域の課題を解決するこ

とは、顧客のみならず、結果として従業員のメリットともなる。

## 5. 2. 他団体との協働による CSR の展開

パルシステム茨城 栃木が、今後の課題の中で、「自分たちで全てをやるのではなく、どれだけ連携できる仲間を作り、色々な団体と連携できるか。その中で生協がやれるところをやっていく。」と言っているように、仮に CSR 専属の職員が配置できなくても、人的にも資金的にも他の団体との役割分担をすることにより、1社の力では成し得ないことが可能となる。

鈴木（2017）は、「市民活動団体の強みとして、専門性、機動性、第三者目線 / 客観性、地域との連携」を挙げており、協働によって企業にはない強みを補完していくことで、改めて企業の役割や意義を見直すことの重要性を説明している。

このように、地域課題を解決するための多様なセクターとの協働が、地域に根差す企業にとってますます重要なテーマとなってきている。このことは、SDGs の17番目の目標である「パートナーシップで目標を達成しよう」に合致する取り組みでもある。

## 5. 3. 経営と統合した本質的な CSR の展開

今回調査した企業は、CSR に積極的に取り組んでいる企業と考え選定し、ヒアリングの依頼をした。結果として、どの企業も当初想像していた以上に、広く、深く CSR に取り組んでいる実態が明らかになった。

実は我々は今回の調査にあたり「CSR とは？」ということについて幾度か議論を重ねてきたが、「本質的な CSR は単なる社会貢献活動ではなく、本来の企業活動に直結することではないか？」という結論に至っていた。

実際にヒアリングを行ってみると、パルシステム茨城 栃木やカスミでは、食育の教育を通じ安心・安全な食材の重要性を伝え、

モーハウスでは授乳服をワークライフバランスの普及や災害支援として提供することで「災害に強い母乳育児」というコンセプトを発見し、防災グッズとしての授乳服という新たなマーケットを開拓している。茨城新聞はNIEを通した新聞普及、坂東太郎は家族の絆作り、地域人材育成のためのレストラン経営をするなど、今回調査を行ったいずれの企業でも、自社本来の事業へつながるCSRを数多く行っており、我々が考えている“本質的なCSR”に合致することが分かった。

ドラッカーはその著書『マネジメント』の中で、企業の機能としてマーケティングとイノベーションを持つとした。色々ならえ方があるが、多様なCSRの場で様々な接点を持つことがイノベーションのきっかけを得ることや、その情報収集の場となるのではないかと推察する。CSRの場で、通常の事業活動では得られない様々な社会課題に触れたり、多様な人々や団体と協働することで、企業活動の幅を広げたり、新たな商品や事業開発のきっかけとなることは、今回の調査でも随所に見ることができた。

よって、各企業は本業の特徴を活かしたCSRを展開することが、自社の本領を發揮できる場をつくることにつながるであろう。

モーハウスの光畑社長からは「会社のホームページ作成に当たり、CSRの項目を別に設けたところ、とても違和感のあるものになりやめた。やはり企業経営がCSRそのものであった。」との見解があった。CSRは対外的な環境や社会貢献活動に留まらず、対内的な雇用や働き方、人材育成、ガバナンスに至るまで、企業が社会にどういふ方針・体制で関わっていくのかが幅広く問われる。この数年で、東証一部上場企業を中心に、特に投資家との対話を目的として、企業の財務情報、中長期的な経営戦略、CSRなどの非財務情報（株式会社丸井の担当者は「プレ財務情報」と呼んでいる）を一冊にして企業の持続

的な価値創造についての方針や戦略について説明する「統合報告書」を作成する企業が増えている。このことから、もはやCSRと経営とが切り離して考えられなくなってきており、CSRは企業価値・企業競争力を高めるために不可欠な要素であるとはっきりと言えよう。このことは投資家も企業価値・競争力を検討する要素として非財務情報を見るようになってきたことからもうかがえる。

#### 5. 4. CSR推進体制の構築

CSRの推進に当たっては、各社社内外へのPRや意思決定が課題だと挙げていた。バルシステム茨城 栃木では、社内にCSR専属の部署や担当者を配置するとともに、社内で横断的な推進体制を構築し、かつ、社外にNPO法人までも設立しており、組織的な取り組みがしやすい構造を作り上げているため大変参考になる。また、例えば日本企業では初めて人権報告書を発行したANAホールディングスも参考になる。ANAでは、社長が総括する「グループCSR・リスク・コンプライアンス会議」でCSRの方針を決定し、その指示・監督のもと、チーフCSRプロモーションオフィサー（グループ法務部担当役員／コーポレートコミュニケーション室長）が責任者となり、各社・各部署のCSR推進者であるCSRプロモーションオフィサー・CSRプロモーションリーダーに指示・監督を行う。このように、明確に責任者を決め監督・指示し、組織横断的な体制を敷くことによって、会社の方針が隅々まで行き届くような工夫を行っている。このような体制作りは、CSR推進の大きなポイントとなるものと考えられる。

経営トップと職員とのコミュニケーションの面では、SNSを駆使したマネジメントを導入しているカスミの事例はとて興味深い。今後、企業が多様な働き方を推進していくに当たり、場所や時間に捉われずにコミュ



ニケーションが図れる SNS を駆使していくことは、大きな効果を生むものと推測され、今後も注目していきたいポイントである。

### 5. 5. 多様化する社会に対応した CSR

各社人手不足が深刻であり、いかに優秀な人材を確保し、長く働いてもらえるか、が大きな課題となっている。カスミや坂東太郎では、この課題を改善するために独自の保育園を設置する動きを取っている。また、カスミのように、研修生としてベトナムの若者を受け入れるケースも見られるようになってきた。政府も「働き方改革」と称して、働き手を増やすための対応を企業にも求めているが、これ以前から、各社ワークライフバランスやダイバーシティに配慮した経営を行ってきた。坂東太郎の青谷会長が「ふりかえってみると、自分たちがしてきたことは「ダイバーシティ経営」と言われるものであった」と発言されていたことが、まさに当てはまる。また、モーハウスの推し進める子連れ出勤は、企業理念そのものが働き方に反映される特筆すべき事例であり、今後、ますます仕事と家庭を両立させながら、それぞれの経験を相乗効果として付加価値に変えて行けるような取り組みが増えていくものとする。

地域に根差した企業が、地域でどのような雇用を創出し、社員にどのような働き方を推奨するかは、そこから得られる成果が地域社会に及ぼす影響は大きい。また、大量生産から少量多品種へ時代が変化していく中、多様な商品が様々な業界で望まれてきている。これは当然、多様性の中からしか生まれてこない、ということも明らかであり、その多様性のある様々な視点を得るために、CSR に積極的に取り組むことが重要となる。

### 5. 6. SDGs への貢献

2015年9月に国連でSDGsが採択されてから3年が経過した。SDGsは国連や日本政府

主導で進められてきたため、当初距離感は見られていたが、東京を中心とした大手企業のみならず、茨城県内企業の間でも徐々に浸透してきていることがうかがえる。パルシステム生協連が第1回「ジャパンSDGsアワード」を受賞していることに加えて、モーハウスやカスミでも、自分たちの行っていること、行うことをアイコンを使ってビジュアルで整理して簡潔に説明しやすいという理由で、今後、経営計画に組み込んでいくことを計画している。このように、自社の取り組みを改めて整理し、分かりやすく発信するツールとしてSDGsは有効であると言える。

一方で、SDGsの内容そのものは、既に各社が取り組んでいるCSRを国連の文脈で説明し直しているに過ぎないため、これまでの活動の位置付けを確認するに留まっており、新たな取り組みを始めるきっかけとまでは進んでいないようである。

とは言え、もはやSDGsは無視できない存在になっている。関は『会社法務A2Z 2018年7月号』での論文で「企業にとって社会の変化はチャンスであり、変化の幅が大きいほどチャンスも大きい。(中略)SDGsは単なる流行りのテーマなどではなく、これから長期にわたって企業経営への統合と取り組み成果の開示を求められる重要なテーマである。」と、SDGsをビジネスに統合することを述べている。このように、企業は経営陣のリーダーシップのもと、エネルギー、都市、食糧、農業、医療などの各分野で訪れるこの「チャンス」を活かすべく、これまでのCSRの取り組みをより「深化」させる方向で動いていくことによって、SDGsの理念達成に貢献していくことが重要であろう。

## 6. むすびにかえて

本学は2005年に東京家政学院筑波女子大学から筑波学院大学に名称変更し、男女共学と

した時点から、つくば市全体をまるごとキャンパスとした OCP (Off Campus Program) 活動を中心に、学生の「社会力」向上を意識したカリキュラムを導入している。企業が社会の公器であるならば、企業が独自にあるいは多様なセクターと協働で行う CSR は、まさに本学が考える「社会力」(様々な人と協力をしながら、より良い社会を創り上げる力。門脇(1999))と捉えることができる。つまり、企業の CSR は「企業の社会力」とも言い換えることができる。こう考えることで、企業の CSR を、時に定性的にあるいは定量的に確認することにより、その企業の社会力を推し量ることができるようになるのではないだろうか。

本学は今後も学生の社会力育成を継続し、企業の社会力向上に貢献できる人材を地域へ排出し続けることで、地域に貢献してゆく。そして、本調査研究を継続し、社会力の高い企業の調査などから本学学生が関われる企業との接点を増やし、拡大していくことが重要と考える。

## 謝辞

今回の調査に当たり、わざわざ貴重なお時間を割いてくださり、また、様々な資料を準備して下さった企業の皆様に心より感謝申し上げます。ヒアリングの時間はとても贅沢で、地域、社員のことを常に考えながら企業経営をされてきた皆様の一言一言はとても重いものでした。私たちの故郷に、皆様のよう志の高い企業があることは、とても頼もしく、誇りでもあります。

## 注

- 1) カスミのスーパーマーケットツアーの利用人数は、日本チェーンストア協会の5 A DAY 協会の中ですば抜けて多い13,894人となっている(2017年度)。
- 2) 地方紙12紙を閲覧できるコーナーを開設し、ふるさとの情報に目を向け、全国紙と地方紙の論調の違いを知る取り組み
- 3) 2017年度は8団体を助成した。
- 4) 今後、他の社会福祉協議会とも直接のやり取りをしていく予定である。
- 5) 1993年に始め、今では26年目となり、2018年度は34件の応募があった。
- 6) 震災後およそ2か月に亘り茨城県生活協同組合連合会(以下、「茨城県生協連」と略す)が中心となり毎週1回県内他生協と交互に担当
- 7) 6月からは、茨城県生協連・茨城県社会福祉協議会共催で福島県・宮城県での復興支援活動に定期的に参加。
- 8) 2011年に7回、組合員250人が参加。
- 9) 毎年福島県から親子を茨城に招き、外でのびのびと遊んでもらう取り組みを夏冬2回行っている。
- 10) 組合員に呼び掛け、約2,545万円(約1万人)の善意が寄せられた。パルシステム茨城 栃木を始め各パルシステムが出資して設立したパルシステム生活協同組合連合会(以下、「パルシステム生協連」と略す)全体では、約4億円(25万人)のカンパが集まった。
- 11) 復興支援カレンダー「明日暦」売上とお客様やお取引様の募金総額は2012年から2018年までで総額1億757万円となる。
- 12) 2012年から、被災体験を聞くことから災害への心構えや生き抜く力と知恵を学ぶ機会もしている。陸前高田の活動では、店長がお客さんに千羽鶴を折ってきてもらい、それを陸前高田に持っていくというお店も出てきた。また、その後、店長が移動になっても、それが地域に受け継がれて自発的に千羽鶴を折ってきてくれ、地域と一緒にあった取り組みとなっているお店もある。
- 13) 茨城県生協連の呼びかけにより、田んぼに落ちた破片の回収、近くの小学校プールの修繕、一般家屋の片づけなどを行った。
- 14) 常総市に提供した緊急支援物資の第1弾は、

パン約9千個、果物や野菜1.5トンなど合計23トンにのぼる。その後も、食料のほか、タオルや石けんなどの日用品を、避難所や個人宅へ提供した。

- 15) Twitter を使って、直接避難所とやり取りをして必要なものを聞き取り、物資と朝昼晩の食事を届けた。食事の内容も、メニューはカスミ側で、バランスまでも考えて提供した。
- 16) この災害をきっかけに、授乳服を防災用に活用するという動きになり、境町では、子育て支援サポート事業としてお母さんに授乳服をプレゼントする取り組みも始まった。また、別の町では、授乳服を備蓄するというケースや防災グッズに入れるというケースも出てきた。
- 17) 地元生産者への呼び掛けで食材は豊富に集まり、多くの人が緩やかに繋がることで、長く負担が少なく続けられる。
- 18) 2011年創業50周年の機にスタートし、毎年5月に地域の人たちと植樹を行ったりしている。ここには、新入社員が研修の一環として加わっている。
- 19) 1年目の開催当日、出場した各チームが坂東太郎に関わる仮装をして登場してくれたため、資金提供だけの関係ではなく、このような双方向の関係が増えると好ましい。
- 20) 筑波山神郡に6,000坪を取得し、2019年オープンを目指している。これまで日本人が大切にしてきた歴史・文化・芸術・暮らし・心を母から子へ、父から子へ、未来へ伝えていくために、美味しく・楽しく・賑やかな場所を構想している。一般のテーマパークのように消費だけされることなく、訪れるたびに変わっていく体験の場を、坂東太郎が単独で進めるのではなく、みんなと一緒に行っていく。
- 21) ネパールの女性に仕事を作れないか、というJICA 職員からの相談から始まり、古都バタンで10人くらいから開始し、今では村々を繋いで数十人になっている。日本では妊産婦、乳幼児死亡率は低い、そのあと虐待や自殺な

どがある。ネパールでは、出産の時の命の危険があるが、その後は幸せに暮らしている。ネパールでの活動が、「ネパール人の雇用創出」+「日本の勉強」と考えている。

- 22) 特に意識はしていないものの、日頃の取り組みがSDGs に繋がっており、個別の目標が分かりやすく馴染みやすい形で同じレベルで考えてゆけるのは良い方向である。
- 23) 2019年度オープンの予定で、従業員枠2/3、地域枠1/3となり、カスミらしく食育も取り入れた施設とする予定である。
- 24) 幹部20人中女性3人、店長70人中女性10人である。
- 25) 予算案は店長とファミリーさんが一緒に作成し、各店舗の団結力を高めている。
- 26) 現在は事業終了となっている。
- 27) 子連れ出勤はある意味、障がい者雇用よりハードルが高い。お母さんたちが足踏みしている現状に、子供がいてもこういう選択肢がある、ということを見せるため。特に青山ショップで実施したのは、学生や男性にアピールしたかったためである。これまでの常識の範囲で苦しんでいる人に、一歩踏み出したらもう少し楽になれる、ということを見せるための社会に向けての活動である。

#### <参考文献>

- ANA ホールディングス株式会社「統合報告書 2018」
- 小酒部さやか (2016) 『ずっと働ける会社』、花伝社
- 小澤ひろこ (2018) 「今なぜ統合報告書なのか」『情報センサー』(2018年2月号)、EY Japan
- 影山摩子弥 (2016) 「中小企業にとってのCSRの意義」『研究報告 CSR 白書2016 変わり続ける社会、生き残る企業』、東京財団
- 門脇厚司 (1999) 『子どもの社会力』、岩波新書
- 株式会社茨城新聞社「茨城新聞 会社案内」
- 株式会社カスミ「株式会社カスミ 会社案内 2018環境・社会貢献活動報告書」

- 川村雅彦 (2015) 『CSR 経営パーフェクトガイド』、ウィズワークス
- 経済産業省 (2013) 『経済産業省平成24年度ダイバーシティ経営企業100選 ダイバーシティ経営戦略～多様な人材を活かして、変化する市場を生き抜く～』、一般財団法人経済産業調査会
- 坂本光司 (2013) 『日本でいちばん大切にしたい会社 4』、あさ出版
- CSR 検定委員会 (2016) 『新 CSR 検定 3 級公式テキスト (2016改訂版)』、オルタナ
- 鈴木 隆 (2017) 「高まる期待と圧力、求められる対話と協働」『研究報告 CSR 白書2017 ソーシャルセクターとの対話と協働』、東京財団
- 関 正雄 (2018) 「SDGs と経団連「企業行動憲章」の改定」『会社法務 A2Z』(2018年 7月号)、第一法規
- 塚本一郎・関 正雄 (2012) 『社会貢献によるビジネス・イノベーションー「CSR」を超えて』、丸善出版
- 萩野勝彦 (2007) 「企業スポーツと人事労務管理」『日本労働研究雑誌』(2007年 7月号)、労働政策研究・研修機構
- パルシステム「SDGs レポート」
- P.F. ドラッカー著 上田敦夫訳 (2008) 『ドラッカー名著集13 マネジメント [上] 一課題、責任、実践』、ダイヤモンド社
- 福嶋美香 (2013) 『坂東太郎の親孝行・人間大好き Part 2』、飛鳥出版
- 藤井敏彦 (2005) 『ヨーロッパの CSR と日本の CSR—何が違い、何を学ぶのか。』、日科技連出版社
- 茨城県教育委員会 ホームページ「企業との連携による教育支援ウェブサイト」、2018年 9月24日閲覧  
<http://www.edu.pref.ibaraki.jp/kigyou/company/index.html>
- 茨城県教育委員会 (2014) 「企業による学校支援ハンドブック」、2018年 9月24日閲覧  
<http://www.edu.pref.ibaraki.jp/board/syogai/syogai/kigyorenkei/sienhando.pdf>

- 茨城県経営者協会 ホームページ「社会貢献活動データベース」、2018年 9月24日閲覧  
<http://www.ikk.or.jp/syakaikouken-data.html>
- 外務省 ホームページ「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」、2018年 9月24日閲覧  
<https://www.mofa.go.jp/mofaj/files/000101402.pdf>
- 年金積立金管理運用独立行政法人 ホームページ「ESG 投資」、2018年 9月24日閲覧  
<https://www.gpif.go.jp/investment/esg/>

## <参考資料>

本文以外のヒアリング結果のまとめを、以下のように参考資料とした。

### 1. CSR の中でも社会貢献活動を始めることとなったきっかけ

1961年に創業したカスミは環境に対する取り組みは早く、1974年からお買い物袋持参運動、社会福祉のための募金活動などを行っていた。本格的に始めることとなったのは、1992年に本社（センター）がつくば市に移ってから。創業者の神林照雄から、2代目の神林章夫（照雄の弟）になったあたりである。章夫は信州大学で教鞭を取っており、「私の企画応援します！」で地域の人にセンターを利用してもらうなど、地域貢献に熱心であった。今後の小売業はこういうこともできないと、というユニークな発想があり、また、アートやオペラ、芸術などにも精通していた。一方で、創業者の照雄も根っからの商売人であったが、今話題の食品ロスも「殺生」という言葉を使ったり、禅宗の僧侶を呼んで研修の一環として座禅をするなど、仏教的なことにも一生懸命な方であった。

他の4社は企業理念そのものが CSR になっていることから、創業時が CSR 開始の年であったと回答している。1891年に人権・

平等を築いていくために報道・評論活動を行っていくことを目的としてスタートした茨城新聞、1975年の創業時から「親孝行」という理念で外食産業というよりも「学校」のような「人間製造企業」を運営している坂東太郎、1997年に授乳服の社会起業として創業したモーハウス、2000年に暮らしを支えるために組合員同士の互助組織の目的で設立し、今では広く地域に向けた活動を行うパルシステム茨城 栃木、となっている。

## 2. 社員を自己啓発する取り組みはあるか？

茨城新聞では、自己研鑽制度があるが、利用が低調なため再構築中である。新入社員は2週間の全体研修の後、実践から学んでいくこととなる。

カスミでは、ボランティア有給休暇制度があり、過去には青年海外協力隊として国際協力に関わってきた社員がいる。

坂東太郎では、人財育成に力を入れており、上述した共有課が担当している。人財育成は「キャリアパスプラン」を用いて行っている。毎月1回実施される筆記試験への合格に加え、自己判断による実技スキルを店長がチェックし、「スター」と呼ばれる称号がランクアップすることで成長を実感し、達成感を持てるようにしている。BTC1, 2(ベーシックトレーニングコース)、ATC1, 2(アドバンストレーニングコース)、MTC1, 2(マネジメントトレーニングコース)に合格すると初めて店長になる資格が得られる。店長になると、予算書・決算書の作成まで店舗単位で行い、自分たちで決めた計画を自分たちで行う仕組みとなっている。年間行事の研修や慰安旅行では、経営陣と従業員の距離感が密になっている。従業員の声を吸い上げる「社長塾」も実施されている。

パルシステム茨城 栃木では、パルシステム生協連で「パルカレッジ」という研修制度があり、階層別、年次別に20くらいの講座が

ある。

モーハウスでは、授乳と子育てをしながら仕事をしていくことで、実践的な研修になると考えている。仕事のための研修だが、子育ても上手くなる研修でもある。

## 3. CSRはどのような評価指標を使って評価しているか？

全社が特に評価はしていない。業務も増えるため、「内部で評価するよりも外部で評価をしてもらった方が良い」という声があった。例えば、坂東太郎は、2013年に経済産業省「おもてなし経営企業」50社に選ばれたり、2015年の「オリコン顧客満足度アワード」を受賞している。モーハウスも、2010年にグッドデザイン賞、2011年に中小企業庁長官賞、2013年に経済産業省の「ダイバーシティ経営100選」など数多く受賞している。

## 4. CSRについての今後の目標

茨城新聞では、SDGsを意識した取り組みを検討していきたいということ。

カスミでは、「会長や社長からも「地域愛、人間愛」という言葉が出ているので、それぞれの地域で課題になっていることに取り組んでいきたい。商品の安さばかりでなく、カスミだからというものを創り上げていきたい。」

坂東太郎では、「全て関わる人が幸せになる、という理念で、あとからCSRが付いてきているので、このままやっていくのがCSRだと思っている。」

パルシステム茨城 栃木では、「地域の人たちがパルシステムに相談してみよう、と思うような組織にしていくこと。NPOセカンドリーグ茨城を立ち上げて一気に活動の幅が広がり、社会貢献活動が次のフェーズに入ってきた感がある。社会貢献で県内をリードする生協から、他生協と力を合わせた活動に力を入れていきたい。」

モーハウスでは、「子育てのむやみな大変



さがなくなれば、と、自分が楽になる働き方ができるか、を考えてきた。学生の時に知っておくと将来感が変わると思うし、子育て雑誌を読むより、ラオスやネパールに行ってみたら良いと思う。やりたいことはエンパワーメント。全部準備してお膳立てするのではなく、自分で何とかする力を養う。人の力も借りるけれど、自分で頼む。サバイブ力。こうしたことを広げるために、授乳服、子連れ出勤を広げていきたい。子連れ出勤は企業規模が大きいよりも小さい方が、都市よりも地方の方がやりやすい。」

#### 5. その他必要に応じて

カスミでは、会長、社長直属で、ソーシャルコミュニケーションという部署を置いて、カスミの社内用、社外向けの Facebook コミュニティーを作り、どんどんと各店の取り組みを発信できるようになっており、他店の良い所を真似る環境を作っている。これにより、これまで自分のお店だけの繋がりだけだったものが、他店のスタッフとの繋がりも

でき、情報交換ができるようになってきた。会長、社長からのコメントもあり、経営陣と社員・パートとの繋がりも緊密になってきており、モチベーションアップにも繋がっている。このように、SNS を企業ガバナンスのツールとしても上手く活用している。

坂東太郎では、その年の目標（仕事と個人）を従業員全員に書いてもらったものをまとめ、冊子を発行し、共有している。「従業員は自分の名前や目標が発表されていることを喜び、意識している。」計画発表会など節目の行事でも、社員一人一人を主役としており、これらのことを通して社員のモチベーションアップに繋げている。

#### <研究チーム>

武田直樹 筑波学院大学社会力コーディネーター／講師

奈良間英樹 筑波学院大学社会力コーディネーター／研究員／非常勤講師

鷲田美加 オフィス ジブラッシュ 代表