

## 茨城県内企業の CSR 戦略に関する一考察 Part2

武田 直樹\*・奈良間英樹\*\*・鷺田 美加\*\*\*

### A Study of Corporate Social Responsibility's Strategy in Ibaraki -Part2-

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、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、どのような成果を出してきたのか、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。本稿は、2018年度に執筆した Part1論文の続編となる。

キーワード：CSR、茨城県、多様なセクターとの協働、SDGs、地域に寄り添った経営

#### 1. はじめに

昨年度、我々茨城県内企業の CSR 戦略に関する研究グループが執筆した前稿、武田・奈良間・鷺田 (2019)<sup>1)</sup> では、対象とした5社へのヒアリングの分析結果、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 を行っていることがうかがえた。CSR を行うことで、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に繋がる、という成果があることが分かった。よっ

て、CSR は地域課題の解決のみならず、社内課題解決をも目的と成り得ることが明らかとなった。地域の企業として、教育機関、NPO など他団体との協働による CSR の展開も見られ、裾野の広い取り組みを行っていた。また、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、我々が考えている経営と統合した“本質的な CSR” に合致することが分かった。

本稿では、前稿をさらに深掘して茨城県内企業の CSR 戦略について考察、提言を行うために、特に CSR に力を入れていると筆者が考えた5つの企業にヒアリングを行った。

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

\*\* 筑波学院大学経営情報学部非常勤講師、Tsukuba Gakuin University

\*\*\* 株式会社 RION 代表取締役、RION Co., Ltd

本稿の先駆性は、ローカルな企業に絞るCSRについて特化した研究は、茨城県のみならず全国でも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。また、なぜ企業がCSRを行わなければならないのか説明を行うために、事例を並べて紹介する書物が多い中で、ずばり「成果」に着目して研究を行っている点でも先駆的である。

本稿は、以下の構成とする。まず次章第2章でCSRの定義を改めて行い、第3章では茨城県内でCSRの推進に力を入れていると考えた5社へのヒアリング結果を整理し、第4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、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

CSRの定義付けは、前稿と同様の定義を本稿でも参考にすることとする。念のため繰り返すと、CSRは「企業の社会対応力」のことである（CSR検定委員会、2016）としており、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いる。

- 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. 茨城県内企業のCSRヒアリング

### 3. 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、関彰商事株式会社、東京フード株式会社、水戸ヤクルト販売株式会社、サイバーダイン株式会社、株式会社常陽銀行（以下、各社「関彰商事」、「東京フード」、「水戸ヤクルト」、「サイバーダイン」、「常陽銀行」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、関彰商事、東京フード、水戸ヤクルト、常陽銀行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、サイバーダインは質問項目に文書で回答して頂くアンケート調査とした。ヒアリング企業、応対者、企業概要は表1の通りである。

### 3. 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。

#### 3. 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)

#### 3. 2. 2. CSRを担当する専属の職員の有無とその人数

(表3)

#### 3. 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)

#### 3. 2. 4. 学校との連携事例

(表5)

#### 3. 2. 5. NPO法人など市民活動団体との連携事例

(表6)

表1 ヒアリング企業及び概要

訪問日	企業名 (業種)	対応者	資本金	売上 (2018年度)	従業員数
2019年2月15日	関彰商事株式会社 (総合商社)	取締役常務執行役員 安全管理本部総務部・ ヒューマンケア部コン プライアンス室管掌 岡本俊一氏、総務部総 務課課長 草野伸一氏	9,000万円	1,810億円	2,353人
2019年3月6日	東京フード株式会社 (食料品)	代表取締役社長 丹羽 弘氏、総務部次長 船 渡川智氏、総務部総務 課長 藤田友紀氏	2億円	116億円	500人
2019年4月9日	水戸ヤクルト販売 株式会社 (食料品)	代表取締役社長 内藤 学氏、取締役 今井一 道氏、免疫総務サポ ート本部 広報課参事 平 野正則氏、次長 折口 圭吾氏	3,000万円	46億0,829万円	697人
2019年6月20日 (アンケート 回答日)	サイバーダイン 株式会社 (精密機器)	コーポレート部門広 報・IR・海外渉外担当 片見雄大氏	267億円7,800万円	17億円900万円	62人
2019年8月5日	株式会社常陽銀行 (銀行)	経営企画部広報室室長 長山昌子氏、調査役 奈須大氏	851億1,300万円	1,513億4,100万円 (経常収益)	3,320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
関彰商事	無。兼任で総務部と広報部が担当
東京フード	無。総務部総務課と経営企画部が担当。会社の中ではCSRと言う言葉はほとんど使わない
水戸ヤクルト	無。免疫サポート本部（総務）の広報・企画セクションが担当。CSRの問い合わせや依頼は内藤社長が社外から受けることが多く、その後総務に引き継ぐ
サイバーダイン	無。兼任で広報・IRが担当
常陽銀行	無。企業の理念、企業のあり方自体がCSRそのものであり、全ての部署がCSRに取り組んでいる。「めぶきフィナンシャルグループ」のHPにCSRの取組を記載しているが、このHP運用の統括および対外発信については経営企画部広報室が所管

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
関彰商事	兼任でいる。5人ほど
東京フード	兼任でいる。6人ほど。行動は社員全員
水戸ヤクルト	兼任でいる。核になるのは6人（取締役1人、広報関係4人、宅配担当者1人）
サイバーダイン	兼任でいる。2人
常陽銀行	無。各部署でその部署でのCSRについて取り組んでいる

表4 CSR 社内横断的推進体制の有無

企業名	CSR 推進体制
関彰商事	無
東京フード	有 ・イクエン委員会（育児と仕事の両立を応援する委員会）：2010年に発足。各部署から育児経験者10名構成でスタート ・女en会（女子enjoy会）：2012年から行われてきた「女性の活躍活動」（女活）を、女性社員がさらに楽しみながら活動を続けることができるように、筑波大学黄順姫教授の提案のもと、「女en会」と改名。ヨガ教室など様々な企画を女性社員が提案し実行していく基盤ができた
水戸ヤクルト	無
サイバーダイン	有。新しい分野に進出する際に、製品が軍事的など人を傷つけるために使用されないか審議する機関として、社内メンバーからなる平和倫理委員会を設置
常陽銀行	無。例えば経営企画部で広報室、ボランティア関連は人事部、私募債については営業推進部が扱っているなど、各部署で必要なことを行っている。情報の共有はできていて、対外的に広報する場合は広報室が集約

表5 学校との連携事例

企業名	連携内容
関彰商事	<ul style="list-style-type: none"> <li>・寄付講座の実施（茨城大学・社会連携論、筑波大学）</li> <li>・中学生の職場体験の受け入れ（ガソリンスタンドなど）</li> <li>・関彰育英会による奨学金の提供<sup>2)</sup></li> <li>・筑波大学とタイアップしてスタジオ'S with Tという名前のスタジオを本社社屋内に開設<sup>3)</sup></li> <li>・筑波大学第二グラウンド（筑波大学セキショウフィールド）の人工芝整備に1.5億円を寄付<sup>4)</sup>。また、筑波技術大学にも寄付を提供</li> <li>・筑波大学生の視察費用の補助<sup>5)</sup>。また、いわき市での高大連携の取組支援</li> <li>・筑波学院大学オフ・キャンパス・プログラムのアドバイザー<sup>6)</sup></li> <li>・関社長が茨城県教育委員会の委員長を務めた</li> <li>・特別支援学校（つくば、境）の学校評議委員</li> <li>・特別支援学校で運動会などのイベントボランティア</li> </ul>
東京フード	<ul style="list-style-type: none"> <li>・出前授業（大学で「企業で成長する人材」について）</li> <li>・インターンシップ、従業員のお子さんの職場体験受け入れ</li> <li>・協和特別支援学校から知的障がい者を雇用しており、入職前から生徒たちのことを理解するために学校訪問を実施</li> </ul>
水戸ヤクルト	<ul style="list-style-type: none"> <li>・出前授業（「おなか元気教室」を実施<sup>7)</sup>）</li> <li>・水戸市内の子供たち（7歳児）を交通事故から守る「みとちゃんピカベスト」に第1回から協賛</li> </ul>
サイバーダイン	<ul style="list-style-type: none"> <li>・筑波大学サイバニクス研究センターと連携</li> <li>・ロボケアセンター事業において、九州ロボケアセンターと学校法人国際学園との連携</li> </ul>
常陽銀行	<ul style="list-style-type: none"> <li>・出前授業（金融教室）（図1）、寄付講座（常磐大学）</li> <li>・新小学生への防犯ブザーの寄贈<sup>8)</sup></li> <li>・手数料の一部を通じて寄付する寄贈付私募債「未来の夢応援債」により学校等が本当に欲しいものを寄贈<sup>9)</sup></li> <li>・遺贈寄付（遺言信託）を通じ大学への寄付をサポート<sup>10)</sup></li> <li>・つくば並木支店の店舗内シャッターの補修を兼ねて、筑波大学院生がシャッターアートを実施</li> </ul>

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
関彰商事	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人間力向上の取り組みとして、年に1日社員全員がNPO法人等の団体に行き、社会貢献活動を実践<sup>11)</sup></li> <li>・「セキショウふれあい基金」<sup>12)</sup>を創設し、毎年3～5団体に寄贈。茨城県社会福祉協議会が団体推薦</li> <li>・関会長が茨城県社会福祉協議会の会長を30年以上務めた</li> <li>・つくばフットボールクラブのスポンサーをしており、選手を5人雇用<sup>13)</sup></li> <li>・つくば市セキショウチャレンジスタジアムのネーミングライツを購入</li> </ul>
東京フード	<ul style="list-style-type: none"> <li>・つくばフットボールクラブ（サッカー）、つくばユナイテッドサンガイア（バレーボール）の選手を契約社員として雇用</li> <li>・NPO法人フードバンク茨城に賞味期限が近いチョコレートを提供し、福祉施設や障がい者施設などへ提供</li> <li>・NPO法人子連れスタイル推進協会と連携して子連れ出勤に挑戦し、臨時社内託児所を設置<sup>14)</sup></li> </ul>
水戸ヤクルト	<ul style="list-style-type: none"> <li>・NPO法人フードバンク茨城への支援。期間限定企画で残った在庫を寄贈</li> <li>・子ども・高齢者に低価格の食事を提供する水戸市内の「310食堂」を支援</li> </ul>
サイバーデザイン	<ul style="list-style-type: none"> <li>・一般社団法人障がい者自立推進機構が行っているパラリンアートのゴールドパートナーとして「人とロボットの未来」を描くデザインコンペを主催</li> </ul>
常陽銀行	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1992年に公益信託「エコーいばらき」環境保全基金を設立し、茨城県内の環境保全に取り組む団体（学校・NPO法人・ボランティア団体など）に継続的に助成</li> <li>・サステナブルファイナンス大賞で地域金融賞を受賞：地域の環境保全活動を長年支援してきたことが評価</li> <li>・寄贈サービス付き私募債「社会貢献応援債」によりNPO法人等を支援<sup>15)</sup></li> <li>・寄贈サービス付き私募債「いきいき茨城ゆめ国体・大会応援債」を通じ国体を支援<sup>16)</sup></li> <li>・「常陽銀行通帳アプリ」ダウンロードキャンペーンに基づく森林保全寄付金<sup>17)</sup></li> </ul>

3. 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。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）。

表7 東日本大震災における支援活動

企業名	支援内容
関彰商事	<ul style="list-style-type: none"> <li>・緊急車両（救急車、警察、病院、銀行など）への優先給油</li> <li>・つくば青年会議所などと連携し、避難者への物資支援</li> <li>・宮城などでのボランティアを呼び掛け、自主的に行った社員がいる</li> <li>・義援金の提供</li> </ul>
東京フード	<ul style="list-style-type: none"> <li>・避難所にチョコレートを提供<sup>18)</sup></li> </ul>
水戸ヤクルト	<ul style="list-style-type: none"> <li>・停電で冷蔵庫が使えなくなったこともあり、市役所・避難所にヤクルト13万本を全て寄贈</li> <li>・茨城県のヤクルト5社を集めて、茨城県と防災協定を締結</li> </ul>
サイバーデザイン	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国や他の企業などと連携し、HAL（Hybrid Assistive Limb、身体機能を改善・補助・拡張・再生する世界初の装着型サイボーグ）災害支援用を開発</li> </ul>
常陽銀行	<ul style="list-style-type: none"> <li>・震災直後週末の臨時営業</li> <li>・被災者に対する支援融資<sup>19)</sup></li> <li>・見舞金の寄贈（茨城、福島、宮城）</li> <li>・相談用フリーダイヤル、休日災害ご相談窓口・専用ダイヤルの設置</li> <li>・カード・通帳等再発行手数料無料</li> <li>・常陽地域復興プロジェクト「絆」の立ち上げ<sup>20)</sup></li> <li>・政策投資銀行と組んで東日本大震災復興ファンドの創設</li> </ul>

## 3. 2. 7. つくば市北条竜巻災害（2012年5月）への取り組み

(表8)

## 3. 2. 8. 関東・東北豪雨災害（2015年9月）への取り組み

(表9)

## 3. 2. 9. その他の災害への取り組み

(表10)

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
関彰商事	・つくば青年会議所と連携し、食料品の支援
東京フード	・被災した社員に社有車を貸与
水戸ヤクルト	・特になし（営業エリア外）
サイバーダイン	・特になし
常陽銀行	・東日本大震災で得た経験から様々な対応（預金払い戻し対応、被災者に対する支援融資、相談専用窓口の設置、休日災害ご相談窓口・専用フリーダイヤルの設置） ・行員をボランティア派遣

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
関彰商事	・社員にボランティアを募って掃除や片付けを手伝い ・義援金の提供
東京フード	・社員が被災。自社の発電機を持ち込み放水での清掃を支援。その後、発電機＋放水セットを貸与 ・社員被災宅の片付け、浸水家具の運び出しなどを支援 ・社員有志が声を掛け合い、古着などを自発的に提供して支援
水戸ヤクルト	・被災地域を管轄する同業販売会社へお見舞いの提供
サイバーダイン	・特になし
常陽銀行	・被災者に対する支援融資 ・義援金の寄贈・取り扱い ・休日災害ご相談窓口・専用ダイヤルの設置 ・貴重品等保管サービス（被災されているお客さまの貴重品の保管手段、被災者留守宅への空き巣被害対策） ・行員をボランティア派遣 ・地方銀行との基幹システム共同化、大規模災害発生時の相互支援協定書の締結

表10 その他の災害における支援活動

企業名	支援内容
関彰商事	・台湾北東部地震への義援金の提供
東京フード	・特になし
水戸ヤクルト	・ジャワ島中部地震、新潟県中越地震、ネパール地震、熊本地震などに義援金の提供
サイバーダイン	・西日本豪雨災害に際し当社社員を派遣し、ボランティア作業員にHAL腰タイプ作業支援用を装着支援（図2） ・仮設住宅などでHAL腰タイプ自立支援用の活用も行き、エコノミークラス症候群に悩む避難者のトレーニングを実施
常陽銀行	・熊本地震への義援金の提供（常陽銀行と常陽ボランティア倶楽部 <sup>21</sup> ）による） ・西日本豪雨災害への義援金の提供（常陽銀行と常陽ボランティア倶楽部による）



- |  |   |
|--|---|
| <p>3. 2. 10. その他の地域課題を解決する<br/>取り組み<br/>(表11)</p>                            | <p>雇用環境、雇用条件など、で<br/>推進していることはあるか？<br/>(表13)</p>                        |
| <p>3. 2. 11. 国連の掲げるSDGs（持続可<br/>能な開発目標）を意識した取<br/>り組みは行われているか？<br/>(表12)</p> | <p>3. 2. 13. CSRの中の社会貢献活動と本<br/>業との結び付きをどのように<br/>図っているか？<br/>(表14)</p> |
| <p>3. 2. 12. 男女共同参画、ワークライフ<br/>バランス、障がい者雇用、など、<br/>(表15)</p>                 | <p>3. 2. 14. CSRによる成果<br/>(表15)</p>                                     |

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
関彰商事	<ul style="list-style-type: none"> <li>・セキショウ国際女子テニスオープントーナメントの開催（図3）<sup>22)</sup></li> <li>・鹿島アントラーズのスポンサー</li> <li>・つくばマラソンの協賛及び社員のボランティア</li> <li>・江崎玲於奈賞を単独協賛<sup>23)</sup></li> <li>・クリスマス屋上サンタ<sup>24)</sup></li> </ul>
東京フード	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域素材を生かしたチョコレートを地域企業と共同開発</li> <li>・インドネシアでのカカオで人と森を守る活動（JICA 草の根技術協力事業）（図4）<sup>25)</sup></li> <li>・つくばマラソンでのチョコレートの配布</li> <li>・筑波山シンボルキャラクター「ツッピー」の応援<sup>26)</sup></li> <li>・留学生支援カフェ Peach への資金的な支援、及びチョコレートイベントに協力</li> </ul>
水戸ヤクルト	<ul style="list-style-type: none"> <li>・独居老人等への安否確認活動「愛の定期便」を実施（図5）<sup>27)</sup></li> <li>・お客様との週1回10分30秒の「会話・対話」を重視（私たちのコアコンピタンス）</li> <li>・お客様と一緒に社会貢献を行う「生きがい配達プロジェクト」を4年前にスタート<sup>28)</sup></li> <li>・年に一回、売上の一部を県各自治体の社会福祉協議会へ寄贈する「福祉ヤクルト」を全国の販売会社が実施<sup>29)</sup></li> <li>・「落語」による街づくり。「げいぶん寄席」好文亭文（こうぶんていぶんぶん）として内藤社長が自ら行っている</li> <li>・自社エリアのスポーツ・健康に関わる各種組織・イベントには協賛<sup>30)</sup></li> <li>・水戸にイースタンリーグ公式戦を誘致（東京ヤクルトスワローズ VS 東京読売ジャイアンツ）</li> <li>・犯罪被害者支援自動販売機の設置</li> </ul>
サイバードイン	<ul style="list-style-type: none"> <li>・茨城県、つくば市と地域活性化（未来技術と共生する街「サイバニックシティ」）を目的に、包括提携協定を締結し、実施中</li> <li>・筑波銀行と地域の社会課題解決や新産業創出による地域発展を目的に、包括提携協定を締結し、実施中</li> </ul>
常陽銀行	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「常陽ふるさとの森」植樹活動<sup>31)</sup></li> <li>・地域の特産品を活かした新商品・新サービス開発支援<sup>32)</sup></li> <li>・人材確保支援<sup>33)</sup></li> <li>・事業継承・M&amp;A等の支援</li> <li>・BCP（事業継続計画）の普及活動、災害時等のBCPを考慮した「震災時元本免除特約付き融資」の取り扱い</li> <li>・デジタル化支援・地域のキャッシュレス化の推進</li> <li>・「いばらき創生ファンド」の組成<sup>34)</sup></li> </ul>

表 12 SDGs を意識した取り組み

企業名	取り組み内容
関彰商事	<ul style="list-style-type: none"> <li>・一つ一つの要素を意識した取り組みはないが、テニス大会にしても、マラソン、サンタ、どれも継続的に行うことをやっている。後からSDGsが出てきている</li> <li>・化石燃料を扱っているので、環境は意識している。発電機、水の備蓄など災害対応のガソリンスタンド、新しいお店から車椅子に対応したトイレの設置</li> <li>・全社ではないがエネルギー部門でISO14000取得、空調部門でISO9000取得、情報セキュリティでISO27000を取得</li> </ul>
東京フード	<ul style="list-style-type: none"> <li>・最大よりも最良。国連が何かを言っているからやっている、という意識はない。今気づく事、今やれる事をやる</li> </ul>
水戸ヤクルト	<ul style="list-style-type: none"> <li>・第2回ジャパンSDGsアワードにて、ヤクルト本社が「SDGsパートナーシップ賞」(特別賞)を受賞</li> <li>・SDGsに照らし合わせると、気づかずにいろいろやっていることが分かった</li> </ul>
サイバーダイン	<ul style="list-style-type: none"> <li>・元々の事業自体が社会課題の解決を目的としており、SDGsに重なる部分が多い</li> </ul>
常陽銀行	<ul style="list-style-type: none"> <li>・SDGs 私募債 (社会貢献応援債)</li> <li>・めぶきビジネスアワード、めぶき地域創生ファンド</li> <li>・環境関連融資 (太陽光発電融資)</li> <li>・通帳アプリの口座登録数等に応じた金額を環境保全団体に寄贈</li> </ul>

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
関彰商事	<ul style="list-style-type: none"> <li>・次世代認定マーク「くるみん」<sup>35)</sup>「えるほし(3段階目)」<sup>36)</sup>認定、茨城県女性が輝く優良企業三ツ星取得<sup>37)</sup></li> <li>・子連れ出勤の推進<sup>38)</sup></li> <li>・ワークライフバランスシートを基に、年1回上司と業務のみならずライフプランの面談を実施</li> <li>・2019年4月から全盲の社員を雇用<sup>39)</sup></li> <li>・LGBTの人にも自然に対応できる職場作りが必要だという話を社長も含めてしている</li> <li>・正社員(本社、整備士)としてベトナム人、日系ブラジル人、フランス人を雇用</li> </ul>
東京フード	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「イクエン委員会」や「女en会」を中心とした活動</li> <li>・育児休暇を取りやすい環境づくりのみならず、戻って来やすい職場づくりの推進</li> <li>・知的障がい者の雇用</li> <li>・台湾への工場竣工がきっかけで筑波大留学生をインターンシップで受け入れ、正社員として採用</li> </ul>
水戸ヤクルト	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業内保育所を1975年より運営。認可保育園「つほみさく保育園」を2015年に開設。2019年には小規模保育園もオープン</li> <li>・働きやすい安心安全な労働環境整備として、センター(保育所)・お届け車両・資機材開発・各種研修・表彰(大会、旅行)を提供</li> <li>・スポーツアスリートを社員として採用<sup>40)</sup></li> <li>・3年毎に、全ヤクルトレディに「乳がん検診」を実施。全額会社が負担</li> <li>・女性管理職比率の向上<sup>41)</sup></li> <li>・乳がん検診促進のために「ピンクリボンウォーク in 千波湖」を開催<sup>42)</sup>。2019年は水戸市内の中学・高校生へ「ピンクリボンデザインコンペ」を実施</li> <li>・大腸ガン検診促進のために「大腸ガン月間ブルーリボン活動」を実施</li> </ul>
サイバーダイン	<ul style="list-style-type: none"> <li>・男女共同参画を進めやすいよう、育児休暇制度、フレックスタイム制度、リモートワークなどを採用</li> <li>・エレベーターや障がい者用のトイレなど、本社社屋はバリアフリー化</li> </ul>
常陽銀行	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「プラチナくるみん」「えるほし(3段階目)」認定</li> <li>・フレックス、短時間勤務制度、育児休職者への職場復帰セミナーなどの導入</li> <li>・企業の社会的責任を果たすことや労働力の多様化を目的に障がい者を雇用</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
関彰商事	<ul style="list-style-type: none"> <li>・当社が地域に貢献することで生活の向上、さらにはガソリンスタンドを始めとした当社取扱商品の購入に繋がる</li> <li>・つくばマラソンの先導車は当社のエコカーを貸し出しており、エコシティマラソンに貢献するとともに、当社はエコに熱心に取り組んでいることのPRになっている</li> </ul>
東京フード	<ul style="list-style-type: none"> <li>・様々な CSR 活動を「利他の精神」で行うことで、本業の「社内売買」<sup>43)</sup>でも、自組織の中の売り手と買い手の「お互い様」意識が生まれ、業務がスムーズになる。結果、本業の成果に繋がる</li> </ul>
水戸ヤクルト	<p>ヤクルト事業そのものが CSR 活動</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 乳酸菌飲料の生産・販売を通して、世界の人々の健康生活の実現に貢献</li> <li>2. ヤクルトレディは、女性の雇用を創出し、就労・社会進出・能力向上を後押し</li> <li>3. ヤクルトレディとお客様との会話・対話を通じて、お客様の見守り・寄り添い・心の支えを実現</li> </ol>
サイバーダイン	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本業の目的が社会課題の解決であり、切り分けて考えていない</li> </ul>
常陽銀行	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域への円滑な金融サービスの提供という本来業務の実践の姿こそが、当行が考える「地域貢献の姿」。地域の成長が、当行の成長（本業の業績向上）に繋がる</li> <li>・めぶきフィナンシャルグループ第2次中期経営計画での目指す姿は「地域の未来を創造する総合金融サービスグループ」である</li> </ul>

### 3. 2. 15. CSR に取り組むに当たっての課題と目標

(表16)

## 4. 考察—茨城県内企業の CSR 戦略—

前稿でも述べたが、本稿でもヒアリングを通して、各社 CSR という言葉を使わずとも、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 を行っていることがうかがえた。企業が地域にとって欠かせないインフラとなっていた。経営の軸として CSR が浸透しており、経営者層の強いリーダーシップの元、顧客・地域社会に「寄り添った」、地域を「後押しする」経営を展開している。また、経営者層の想いを形にすべく、担当者レベルでも CSR に対する前向きな試行錯誤が見受けられた。

経営者層に CSR が浸透する一方で、全社的な推進を課題として挙げる企業が多く見受けられた。日々顧客対応に追われる現場レベ

ルで、CSR がなぜ利益アップに効果的なのか、理解・実践してもらうことの難しさ、を抱えているようである。

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. 顧客・地域社会と協働した CSR への発展、3. 経営と統合した本質的な CSR の展開、という3つの点から提示する。

### 4. 1. CSR による成果

本稿から、ヒアリング項目に「CSR による成果」という項目を加え、直接的に CSR によるメリットを聞き出すことを行った。CSR を行うことで、以下のような、利他の精神により売上の増加、顧客の信用に寄与、知名度アップ、学生リクルートに貢献、女性社員の増加・活躍、離職率の減少、というメリットがあることが分かった。

表 15 CSR による成果

企業名	CSR による成果
関彰商事	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 筑波大学を始めとした県内の大学の学生採用に寄与</li> <li>・ 各種マークの認定により女性社員の増加</li> <li>・ 特に行政の仕事では、会社の信用に寄与<sup>44)</sup></li> <li>・ ガソリンを入れる回数が減っている中で、当社が何らかの形で社会に寄与することが、当社のガソリンスタンド（ロゴのセッキー君を含めて）の認知度を上げることに寄与</li> </ul>
東京フード	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「利他の精神」意識の醸成が、社内外での業務の高度化、効率化、そして業績向上に繋がっている</li> <li>・ 経済産業省による地域未来牽引企業への選定や筑波総研による取材記事などに取り上げて頂くことで、女性が働きやすく活力ある企業としての知名度向上に寄与</li> <li>・ 男性社員の育児休暇取得に繋がった</li> <li>・ 障がい者雇用による社員の意識変化と、障がい者の“将来像”の悲観論の払拭に寄与</li> <li>・ インドネシアのカカオ産地での緑化保護事業に主体的に参加することで、良質な原料の継続的確保に寄与</li> <li>・ 育休復職率96%</li> <li>・ 過去10年間で新入社員の離職率14%（結婚転居等による退職は除く）</li> </ul>
水戸ヤクルト	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「ひたすらお客様の話を聴きましょう。ひたすらお客様のためにできることをやりましょう。」という活動を継続した結果、「お客様から私たちは必要とされているんだ。」という認識が高まり、ヤクルトレディの離職率が低下</li> <li>・ 「生きがい配達プロジェクト」などで CSR 活動をお客様と一緒にやった結果、お客様の定着率が増加</li> <li>・ 第2回ジャパン SDGs アワードにて、メーカーである株式会社ヤクルト本社が「SDGs パートナーシップ賞」（特別賞）を受賞。ヤクルトレディの活躍が評価</li> <li>・ 田中洋（2017）『ブランド戦略論』で、水戸ヤクルトの「免疫ライフ」が地域ブランド作りの好事例として紹介</li> </ul>
サイバードイン	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 少子高齢化に向けた取り組みを行っている企業として各種記事に取り上げて頂き、知名度向上に寄与</li> <li>・ 障がい者の機能改善に向けた取り組みなどに共感したパートナーが増加しており、国内外での事業展開が活発化</li> <li>・ 柔軟な働き方を実践しており、様々なバックグラウンドを持った人材が働きやすい環境を整備</li> </ul>
常陽銀行	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ CSR への取り組みを通じ、茨城県・栃木県を中心とした広域ネットワークで強固な顧客基盤を構築</li> <li>・ 人材獲得の面で、金融をやりたい、社会貢献もやりたいという学生が志望</li> </ul>

4. 1. 1. 利他の精神により売上の増加

東京フードの丹羽社長は、稲盛和夫のアメーバ経営の実践者であるが、「様々な CSR 活動を「利他の精神」で行うことで、本業の「社内売買」でも、自組織の中の売り手と買い手の「お互い様」意識が生まれ、業務がスムーズになる。結果、本業の成果につながる。稲盛氏のアメーバ経営を学び、この手法で成果を上げている企業は「利他の精神」を持っていると考えている。互いを気遣いなが

ら主体的に行動することで創意工夫が自然と図られ、新しいことへの取り組みや問題解決へのスピードも高まり、本業の成果に繋がっている。アメーバ経営を取り入れてから会社の売上も伸びている。」と、社内外で利他の精神を持つ企業は成長すると述べている。

また、上司が育休明けの社員を気遣ったり、育休明けの社員が知的障がいを持った社員に丁寧に接するようになったり、知的障がいを持った社員が新しい社員に教えるように

表 16 CSRに取り組むに当たっての課題と目標

企業名	課題
関彰商事	<ul style="list-style-type: none"> <li>・総務だけではなく、全社員が当社のCSRをどれだけ認知し、意識を高められるか、は今まで以上に取り組まなければならない</li> <li>・社会貢献というキーワードよりは、地域に根付いた商売をしていくためには、地域のために協力をしていくことは当たり前という意識はあると思う</li> <li>・物を売って利益を得れば良いという事だけではなく、企業市民という言葉があるように、会社が活動をしていくためには、社会でそれなりの責任を果たさなくてはならない</li> </ul>
東京フード	<ul style="list-style-type: none"> <li>・一部の社員だけでなく、会社全体で同じようなレベルで活動ができるような取り組みにしていきたい。その為にも若手の社員に様々なミッションを任せ、自分で一から作り上げる経験をしてもらいたい</li> <li>・手狭となった食堂や休憩室などの既存福利厚生施設を拡充することで従業員満足度を高めるとともに、臨時託児所にも使える多目的スペースも設けるなど充実した社内環境を構築したい</li> </ul>
水戸ヤクルト	<ul style="list-style-type: none"> <li>・モノからコトへ。CSRからCSVへ。ビジョン経営からSDGs経営へ</li> <li>・ヤクルトレディが地域の実情をよくご存知で、教育的な繋がりもあることから、地域課題の解決に取り組み、地域を元気にしたい</li> <li>・CSR活動についてお伝えするようなものを作ってお客様や地域の人に伝えたい</li> </ul>
サイバーダイン	<ul style="list-style-type: none"> <li>・前述の通り、「科学技術は人と社会のためにある」という理念を基に社会課題の解決を事業として行なっているが、新しい技術に対しては市場や、専門家、産業、顧客、社会的ルールなどが最初はいないため、これをゼロから開拓していかなければならない。社会課題の解決と事業継続のための収益性を両立させる必要があり、それをいち早く実現できるよう全社をあげて取り組みを進めていきたい。</li> <li>・自社利益の追求ではなく、他のステークホルダーと一緒に社会課題の解決を行なっていくような新しい経済のあり方を実現していくためには、自社が率先して挑戦を行い、その取り組みに共鳴して下さる方々を増やしていく必要がある。真に人や社会のためになることができるよう、引き続き様々なステークホルダーと対話をしながら、自社の取り組みに関する情報発信を強化していきたい。</li> </ul>
常陽銀行	<ul style="list-style-type: none"> <li>・常に変化する社会から求められるものに対応していくことが課題</li> <li>・伝統的な銀行業務は縮小気味と言われている。単純な融資をするだけではだめで、社会にとって必要な寄贈サービス付私募債など新しい商品を提供していく事が大切。お客様の利便性を高めていく、幅広いサービスをしていくことが大切</li> <li>・直接お客様とやり取りをすることができる行員も、自分でも納得できる商品を自信を持って紹介し、喜んでもらうことで仕事にやりがいを持てる</li> <li>・「お客さまの求める価値の提供」を通じて地域社会に貢献することに加え、健全な財務資本を背景に生産性の高い経営基盤を構築することで、効率的で収益性の高い経営を行い、株主還元や中長期的な企業価値の向上を実現したい</li> <li>・これからSDGsの教育を受けている学生が出てくるため、企業を選ぶ指標が変わってくる。給与だけでなく、ワークライフバランスや自己実現、男性育休などを見て選んでいくと思う。HPなどでもESGやSDGsなどを踏まえて、数字でも見せていく必要がある</li> <li>・CSRは根底にあるもの。そのうえで2030年に向けたSDGsや投資家の見方としてのESGについて、広く公開し示していく事が必要</li> </ul>

なったり、スポーツをしながら働いている社員を応援するようになったり、社内が利他の精神で循環し、溢れるようになった。

水戸ヤクルトの内藤社長は、社長就任直後

は売り上げを重視していたが、顧客から「お客様からの手紙」を募集したところ、「あなたの笑顔が大好きです。いつも笑顔がありがとう。私に元気をくれてありがとう。」とい



図1 常陽銀行金融教室（写真提供：常陽銀行）



図3 セキショウ国際女子テニスオープン  
トーナメント（写真提供：関彰商事）



図5 ヤクルトレディによる訪問活動（写  
真提供：水戸ヤクルト）

う手紙を頂き、「おまえは何をやっているんだ」と神様に言われた気がしたという。放っておいたら売りに走ってしまうため、お客様と本当の信頼関係を結びたい、という気



図2 HAL 腰タイプ作業支援用装着による  
災害支援（写真提供：サイバーダイン）



図4 インドネシアでのカカオで人と森を  
守る活動（写真提供：東京フード）

持ちが変わり、その後社員に売り上げを伸ばせとは言わなくなった。結果、CSRによる成果との因果関係は不明なもの、その後、長年に亘り増収増益となっている。

稲盛はオフィシャルサイトの「利他の心で経営を行う」の中で、「利己、己を利するために、利益を追求することから離れて、利他、他人をよくしてあげようという優しい思いやりをベースに経営していきますと、会社は本当によくなります。（中略）経営の極意というのは間違いなく利他にあるのです。従業員が喜ぶようなことをしてあげれば、従業



員はさらにハッスルして頑張ってくれます。だから会社はよくなります。お客さんに喜ぶようなことをしてあげれば、お客さんは会社を応援して下さいます。だから会社はよくなるのです。(中略)適正な利益を頂戴して経営を行うことがベースなのですが、その上で、いかに利益を追求するかと考えるだけではなく、利他の方向へ考えを持っていくことが非常に大事だと私は感じています。」と経営には目先の利益を考える利己ではなく、長期的な利益追求を求める利他の精神が重要であると述べている。

近江商人の哲学にも、「三方よし(売り手よし、買い手よし、世間よし)」という言葉があるように、企業のみならず、顧客、社会にとっても良い商売を行うことで、結果、長い目で見れば商売の繁盛に繋がるといふことである。

これらのように、企業の成長には、利他の精神が大きな要素となっており、東京フードや水戸ヤクルトは実績を通して確信に繋がっている。

#### 4. 1. 2. 顧客の信用に寄与

水戸ヤクルトでは、「生きがい配達プロジェクト」などでCSR活動を顧客と一緒に行った結果、顧客の定着率が上がった。

常陽銀行では、CSRへの取り組みを通じ、茨城県や栃木県を中心とした広域ネットワークで強固な顧客基盤を築いていることは、CSRの成果であると分析している。

関彰商事でも、特に行政からの仕事では会社の信用が問われるため、CSRの取り組みが大きく貢献していると考えている。また、岡本常務は「企業市民として地域に根付いた商売をしていくためには、地域のために協力をしていくことは当たり前である」とも述べている。

言うまでもなく、これらのように、企業が社会に貢献することは、企業が顧客からの信

用を勝ち取り、継続的な関係を創り上げるうえで、不可欠な要素となっている。

#### 4. 1. 3. 知名度アップ

各社、CSRを様々なマスメディアや雑誌、論文などに取り上げられることで、知名度アップに繋がっている。世間に良い評判が広まることで、4. 1. で挙げている社会的な信頼獲得、売上、リクルート、社員のモチベーションなど、多岐にわたる効果が見込めよう。

#### 4. 1. 4. 学生リクルートに貢献

関彰商事では、この数年筑波大学からの新入社員が急速に増えており、筑波大学と連携したCSR活動が増加していることが、学生に対する知名度アップに繋がり、結果、入社希望者が増加していることがうかがえる。

また、常陽銀行では、金融を通して社会貢献を行いたいという学生が増えるなど、地元大学を含めた学生獲得のために、CSRが効果的な役割を果たしている。長山広報室長は、「これからSDGsの教育を受けている学生が出てくるため、企業を選ぶ指標が変わってくる。給与だけでなく、ワークライフバランスや自己実現、男性育休などを見て選んでいくと思う。HPなどでもESGやSDGsなどを踏まえて、数字でも見せていく必要がある。」と述べている。

このように、学生は就職先を決める上で、仕事のやりがいのみならず、ますます企業の社会貢献度、福利厚生を含めて従業員がどのようなライフスタイルを送れるのか、といった社会的な観点から選ぶようになってくる。優秀な人材確保は企業にとって生命線であり、より優秀な学生をリクルートするために、CSRを有効に活用することは不可欠であろう。

#### 4. 1. 5. 女性社員の増加・活躍

今回ヒアリングを行った全ての企業で、子育て支援、女性活躍などに資する「くるみんマーク」などの認定により、女性が働きやすい、活力ある企業となっていた。このことは、前項4. 1. 4. で述べたような学生のリクルートに貢献するだけでなく、女性社員が出産、子育てを経ても退職することなく、むしろその経験を仕事でプラスに活かせることができる企業として、高く評価されていた。特に、東京フードの「イクエン委員会」や「women会」の取り組みは、女性のアイデアを職場内で活かす環境を整備することで、職場全体がアットホームで、お互いに助け合える環境を作るとともに、男性の育児休暇に繋がったり、育休復職したママさん社員が知的障がい者の社員に分かりやすく仕事を教えているなど、育休の効果がプラスに出ている好例である。育休復職率も96%という成果が出ている。

また、水戸ヤクルトでは、ヤクルトレディが顧客に対して販売のみならず、きめ細かな見守り活動を行うことで、地域のセーフティネットの一役を担っている。グループ全体でのこのようなヤクルトレディの活躍が評価され、ヤクルト本社が「第2回ジャパンSDGsパートナーシップ賞」(特別賞)を受賞している。水戸ヤクルトでは、このヤクルトレディが安心して日々の仕事に貢献できるように、3年毎の乳がん検診の費用を全額負担するなどしている。

サイバーダインでも、柔軟な働き方ができる環境を整備することにより、様々なバックグラウンドを持った人材が働くようになってきている。

女性の力を活かすことは、企業にとってますます重要になってくるため、これらの取り組みは大変参考になろう。

#### 4. 1. 6. 離職率の減少

水戸ヤクルトでは、顧客からの「ありがとう」の声を冊子にし、朝礼で毎月1回読みあわせをしている。顧客からの「ありがとう」を認識し、「ひたすらお客様の話を聴きましょう。ひたすらお客様のためにできることをやりましょう。」という活動を継続した結果、「お客様から私たちは必要とされているんだ。」という認識が高まり、ヤクルトレディの離職率が下がった。

東京フードでは、CSRの成果として、過去10年間で新入社員の離職率14%(結婚転居等による退職は除く)と低い値となっている。

各社、優秀な人材の獲得と維持が大きな課題となっている中で、CSRによって、自社内のみならず、社会的な役割や可能性を見出すことで、やりがいに繋がっていることの表れと言えよう。

#### 4. 2. 顧客・地域社会と協働したCSRへの発展

水戸ヤクルトでは、企業が一方的にCSRを行うというスタンスから、「生きがい配達プロジェクト」などのように、さらに一歩進んで企業と顧客とが協働してCSV(Created Shared Value)を行うことで、顧客や地域社会と一緒に、より良い社会作りを目指すCSRを一層推進していく方針である。水戸ヤクルトが地域課題(ニーズ)と顧客・地域の持つ力(シーズ)とをコーディネーター役となって結びつけることで、企業単体では成し得ないより大きな価値を持つCSRに発展することが可能となる。

このことを通して、結果、顧客がヤクルトを継続して支持してくれるようになる。

前稿では、CSRにおいて、「NPO法人など市民活動団体との協働が、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。



(中略) 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た。」と述べたが、水戸ヤクルトは、その協働先を顧客という直接的な関係を選んだ点で、かなり踏み込んだ先駆的な取り組みとなっている。

#### 4. 3. 経営と統合した本質的な CSR の展開

我々研究チームは、前稿において、「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活動である」ということを述べていた。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。

例えば、関彰商事では地域で行われる様々なイベント支援、常陽銀行では地域活性化をテーマとした金融商品の販売手数料による CSR を通して市民生活の向上を目指している。東京フードでは、インドネシアでのカカオ農家の支援を行うことで、良質な原料の継続的な確保、森林保全や CO<sub>2</sub>削減に貢献している。水戸ヤクルトでは、ヤクルトレディによる訪問・傾聴活動、スポーツ・健康イベント支援を通じた健康な暮らしの支援、サイバーダインでは、自社製品ロボットスーツ HAL を活用したりハビリなどの健康増進、また災害支援を行っている。

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、自社の発展に寄与する仕組みとなっている。

#### 5. むすびにかえて

今回ヒアリングを行った各社ともに、特に経営者層が、CSR に対する揺るぎない経営理念を試行錯誤しながらも丁寧に積み上

げ、獲得していていることがうかがえた。また、その理念を担当者レベルでも十分に理解したうえで、実践に移っていた。各社担当者以外の職員もが、いかに理念を共有し、全社的に意識を高められるかを課題としていたが、自社の CSR に多くの社員が直接関わる仕組みができることで、少なくとも一度関わった社員は、その意義を十分に理解し、徐々に裾野が広がっているように見受けられた。

地域に根差した企業は、言うまでもなく、地域と共存共栄しなくてはならないため、地域に信頼され、ファンを増やすためにも、企業独自の一方的な CSR のみならず、より一歩踏み込んだ地域と一緒に創り上げる CSR が求められよう。

また、昨年度5社、今年度5社と、2年掛かりで合計10社にヒアリングをさせて頂き、茨城県内だけでも多様な経営理念に基づく、多様な CSR の取り組みがあることが分かってきた。今後も本研究を継続して行い、CSR に力を入れている企業の取り組みに着目、分析していくことで、茨城県、ひいては日本国内で地域に根差した企業にとって、望ましい CSR 戦略をまとめるとともに、CSR 促進に寄与していく所存である。

#### 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。また、この調査がきっかけで筑波学院大学 オフ・キャンパス・プログラムでの学生受け入れにもご協力頂けることになった企業もおり、感謝申し上げます。私たちの故郷に、皆様のような志の高い企業があ

ることは、とても頼もしく、誇りでもありません。

### 注

- 1) 本稿の概要版を、茨城新聞2019年3月16日号第16面に一面を使用して紙面報告を行った。スペースは茨城新聞のCSRの一環として寄贈頂き、紙面を使用した論文報告は茨城新聞初の試みとなった。
- 2) 40年前から、土浦一高、水戸一高、など4校から学部に進学する各1名を推薦してもらい、各校1名ずつ奨学金を提供していた。2005年からは、筑波大学と茨城大学の大学院生後期博士課程対象に変更し、研究支援として給付を行っている。3年前からは関彰がベトナムに進出したのを機に、茨城大学のベトナムからの留学生に奨学金の枠を広げた。
- 3) 筑波大学芸術系の学生に製作の場と発表の場を提供している。ここでは、キッズアート体験を芸術系の学生にも協力してもらいながら、夏休みと冬休みに子供向けに行っている。
- 4) 主にアメリカンフットボール部が使用している。また、地域に開かれたグラウンドとして、筑波大学サッカー部にも協力してもらいながら、ブラジルからの移民の青年たちのサッカー大会を開催。
- 5) つくば駅前2,000坪の当社所有地を、筑波大学社会工学の大学院生がプレイスメイキングの授業で題材にしてもらった。その際の学生の視察(ニューヨーク、九州など)費用を補助。
- 6) 2006年の開始当初から13年務めている。
- 7) 実績は2016年度153回9,271人、2017年度154回10,132人、2018年度197回12,451人。「早寝、早起き、朝ごはん」「朝っぴなうんちをしよう」と伝えている。
- 8) 平成16年度から実施し、平成30年度は茨城県内に25,700個、福島県いわき市・白河市に3,300個を寄贈した。
- 9) 学校や教育委員会等向けの寄付に繋がる商品で、これをきっかけとして企業からの直接的な寄付(私募債を通さずさらに寄付すること)に繋がることもある。暗幕、サッカーゴール、4Kテレビなど寄贈品は様々である。地元で商売されている企業が、地元に貢献していけるような仕組みになっている。
- 10) これまでに茨城大学と茨城キリスト教大学関係者の遺言による寄付の相談、手続きを2件サポートした。
- 11) 社員が自分で団体を探し、コンタクトしている。活動先は福祉施設や清掃活動など多岐にわたっている。
- 12) 基金の財源は、毎年約400万円(社員が毎月100円、同額を会社が拠出)。
- 13) 全員がガソリンスタンドで勤務をしている。
- 14) 2018年5月～8月の間に数回実施した。東日本大震災時にも、当時の電力規制による輪番操業に伴い、土日操業日のための臨時託児所設置の経験があったことも背景にある。これも社内のイクエン委員会の活動が基盤となった。
- 15) 私募債の手数料の一部を寄付。寄贈先はスポーツ、スタートアップ支援団体、SDGsに取り組む団体を対象としている。
- 16) 82件、68億6,000万円(2019年3月末実績)。応援債により、大会使用物品等の寄贈や「店舗と地域を花で彩るプロジェクト(花プロ)」でのタイアップ(両大会のロゴ入りミニ看板を花壇・プランターに設置)を行うなど、各種施策を展開してきた。また、国体ピンバッジの行員着用や移動相談車へのラッピング広告等の施策により、地域金融機関として盛り上げている。
- 17) 通帳アプリの利用口数に応じた金額を、森林整備等の環境保全活動を行う公益社団法人茨城県緑化推進機構およびNPO法人地球の緑を育てる会に対し、寄付金を贈呈。
- 18) 丹羽社長が、阪神・淡路大震災の際に救援活動を現地で行った経験から、食べ物は集まるが長い避難生活ではお菓子(甘いもの)が必要と考えたため。

- 19) 特別金利対応1.6%、住宅修繕や建て替えなど
- 20) 「円滑な金融機能の提供」「地域経済の復興・活性化」「地域貢献」を3つの柱として様々な施策を展開した。
- 21) 行員のほぼ全員が加入し、地域イベント協力活動（マラソン大会等）、国際交流（留学生との交流）、クリーンアップ作戦などの分野に登録し、参加。
- 22) 2019年度で33回と日本で最も長く続く大会となっている。
- 23) ナノサイエンスあるいはナノテクノロジー分野において顕著な研究業績を挙げた研究者を顕彰することにより、科学技術立県「いばらき」を全国にアピールするとともに、科学技術の振興、ひいては産業の活性化に寄与することを目的として創設し、16回目を数える（副賞1,000万円）。
- 24) 毎年12月1日～25日には本社屋上にサンタの人形を置き、ホームページやフェイスブックでサンタの物語を見せている。
- 25) 正式名称「安全・安心品質でのカカオ加工技術を活かしたつくば市・ボアレモ県の食農産業の共同振興事業」。トモロコシ畑の焼畑農業で荒廃した土地の再緑化を図ることによる森林保全やCO<sub>2</sub>削減を目標としており、長期にわたり栽培収穫ができるカカオの生産向上（カカオ農家指導、カカオ加工指導など）に協力している。このカカオは筑波山麓の稲葉酒造とも協力のうへ「テリマカシチョコレート」として、カスミの大穂店、竹園店、イーアス店の3店舗で期間限定販売した。
- 26) つくばFCの応援キャラクターでもある「ツッピー」はチョコレートが大好きな女の子というキャラクター設定であったため、了解を得てコラボし、応援している。
- 27) ヤクルトグループでは一番有名な活動で、昭和50年ごろから実施している。
- 28) 「提供してくださる人」と「必要としている人」をヤクルトがコーディネート。事例として、茨城県立盲学校の生徒にフェルトのおままごとセットを宅配を利用するお客様が制作し、寄贈。ヤクルトだけではなくお客様を巻き込んで、お客様と一緒に社会貢献を行うCSRからCSVへの考え方の実践である。
- 29) 個人事業主であるヤクルトレディと会社からの寄付を合わせて社会福祉協議会に寄付している。
- 30) 水戸ホーリーホック・茨城ロボッツ・水戸黄門漫遊マラソン・勝田全国マラソン他
- 31) 2009年より那珂市とつくば市の「常陽ふるさとの森」を公益社団法人茨城県緑化推進機構とNPO法人地球の緑を育てる会のサポートをうけながら整備。2014年より新入行員の研修にも利用している。
- 32) 広域ネットワークによる情報を活用したビジネスマッチングを通じ、お取引先の経営課題解決支援および地域活性化に取り組んでいる。マッチングをきっかけとし、地域の特産品を生かした新商品が複数誕生している。
- 33) 常陽産業研究所による人材紹介事業。2018年10月からスタートし、2019年3月末時点で情報収集180件、成約6社7件。
- 34) 日本政策投資銀行との共同出資。あらゆるステージの中堅・中小企業等を対象に、多様な金融サービスによるリスクマネーを提供することで、企業の成長を支援し、地域経済の活性化、地域の創生に貢献する目的でファンドを組成。
- 35) 次世代育成支援対策推進法に基づき「子育てサポート企業」として厚生労働省の認定を受けた証が「くるみんマーク」である。くるみん認定を既に受け、高い水準の取り組みを継続して行っている企業をワンランク上の「プラチナくるみん」認定できる。
- 36) 女性活躍推進法に基づく認定制度で、認定を受けた企業は、厚生労働大臣が認める認定マーク「えるぼし」を商品に付すことができる。3段階で認定される。
- 37) 「職場における女性活躍推進」「ワーク・ライフ・バランスの推進」「子育て支援」の3分野に取

- り組む企業を茨城県が認定する制度。3段階で認定される。
- 38) 2018年に試しに1人週1回子連れ出勤を1か月行った。
- 39) パラリンピック競技ゴールボールの日本代表候補で、週1, 2回程度の出勤。会社のCSRや障害者スポーツの普及を担当してもらおうと考えている。
- 40) サッカー 3名、ソフトボール1名。
- 41) 役職別男女比率は、管理職は13名中1人(8%)、係長6名中3名(50%)、主任10名中7名(70%)と、どんどん女性比率がUPしている。
- 42) 2012~2017年までの第1回~第6回は主催。第7回の2018年からはNPO法人I・M・Cと連携(主管を移管)して、一歩引いて協賛の一社として開催。
- 43) 丹羽社長は京セラの創業者である稲盛和夫氏のアメーバ経営を学び、この手法で成果を上げている企業は社内外に対して「利他の精神」を持っていると考えている。互いを気遣いながら主体的に行動することで創意工夫が自然と図られ、新しいことへの取り組みや問題解決へのスピードも高まり、本業の成果に繋がっている。
- 44) 個人のお客様はどうしても値段重視になるが、自治体や法人のお客様は、環境対策なども含めて、どれだけのCSRを行っているか、とい

う事を重視してくる。

#### 参考文献

- 稲盛和夫(2006)『アメーバ経営~ひとりひとりの社員が主役~』、日本経済新聞出版社
- 株式会社ヤクルト本社(2018)「CSRレポート2018」
- サイバーダイナ株式会社「アニュアルレポート2019」
- 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
- 武田直樹・奈良間英樹・鷲田美加(2019)『茨城県内企業のCSR戦略に関する一考察』、筑波学院大学紀要第14集
- 田中 洋(2017)「水戸ヤクルト販売株式会社-地域でブランドを作る」『ブランド戦略論』、有斐閣
- 富山かなえ(2014)「茨城県内の女性活躍推進モデル企業~東京フード株式会社における「女性力活用」の取り組み~」『筑波経済月報』2014年10月号、筑波総研
- めぶきフィナンシャルグループ(2019)「ディスクロージャー誌2019年3月期<情報編>統合報告書」
- 稲盛和夫 OFFICIAL SITE ホームページ、2019年10月13日閲覧
- <https://www.kyocera.co.jp/inamori/>

## 参考資料

### ヒアリング項目

1. CSRを担当する専門の部署はあるか？  
①専属である（部署名：            ）、②兼任である（部署名：            ）、③ない
2. 1. で「ある」と回答した場合、その時期
3. CSRを担当する専属の職員はいるか？  
①専属でいる（役職名：            ）、②兼任でいる（役職名：            ）、③いない
4. 3. で「専属または兼任でいる」と回答した場合、その人数
5. CSRの社内横断的推進体制（委員会等の設置）はあるか？
6. 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
7. 学校との連携事例
8. NPO 法人など市民活動団体との連携事例
9. 災害支援の事例
  - 1) 東日本大震災（2011年3月）
  - 2) つくば市北条竜巻災害（2012年5月）
  - 3) 関東・東北豪雨災害（2015年9月）
  - 4) その他の災害
10. その他の地域課題を解決する取り組み事例
11. 国連の掲げるSDGs（持続可能な目標）を意識した取り組みは行われているか？
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？
13. 社員を自己啓発する取り組みはあるか？
14. CSRはどのような評価指標を使って評価しているか？
15. CSRの中の社会貢献活動と本業との結びつきをどのように図っているのか？
16. CSRによる社内外での成果
17. CSRに取り組むに当たった課題
18. CSRについての今後の目標
19. その他必要に応じて

以上