

<研究ノート>

茨城県内企業の CSR 戦略に関する一考察 Part3

奈良間英樹*・武田 直樹**・鷺田 美加***

A Study of Corporate Social Responsibility's Strategy in Ibaraki -Part3-

NARAMA Hideki*, TAKEDA Naoki** 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、2019年度に執筆した Part1、Part2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、CSV

1. はじめに

本テーマによる調査研究も3回目となる。我々茨城県内企業の CSR 戦略に関する研究グループである武田、奈良間、鷺田が執筆した前々稿(2019)、および前稿(2020)では、対象とした計10社へのヒアリングを行った。その結果、災害時の支援を始め、学校やNPO等との協働活動、地域課題の解決や自社内の雇用のあり方など、各社とも地域密着型の企業として、幅広い活動内容を行っていることが解った。それは調査を行っている我々が想像していた以上に、きめ細やかでか

つ熱意ある活動であった。結果的に、それらの活動は社員の教育の機会、企業の知名度向上、社員の離職率減少、販路の拡大などにもつながり、本業の収益にもつながる CSR 活動を行っていた。これは、本テーマで調査研究を開始した際に持った「もしかしたら茨城県内の企業は CSR にあまり積極的ではないのではないか」という疑問を完全に払拭し、むしろ更なる企業研究に対して意欲を得る事となった。

本稿は、これまでの2回の調査研究を基盤に、茨城県内で「CSR に対して積極的に取り組んでいる」と考えた5社へのヒアリング

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

** NPO 法人フュージョン社会力創造パートナーズ、Representative of NPO Creative Partners for Fusion and Social Competence

*** 株式会社 RION 代表取締役、CEO of RION Co.,Ltd

を行い、取り組み姿勢や内容を調査し、前々稿、および前稿の調査結果とあわせ茨城県内のCSRの取り組み状況を把握し、茨城県内企業のCSR戦略について考察、提言を行うことを目的としている。

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定性的調査とした。

2. CSRとは

CSRの定義付けは、前稿、前々稿と同様の定義を本稿でも参考にすることとする。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）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

本稿においても、CSRの定義を上記の通りとし、我々の考察の核とする。

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らが考えた、茨城交通株式会社、トヨタモビリティパーツ株式会社茨城支社、株式会社サザコーヒー、株式会社クーロンヌジャポン、株式会社筑波銀行（以下、各社「茨城交通」、「トヨタモビリティパーツ茨城」、「サザコーヒー」、「クーロンヌジャポン」、「筑波銀行」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。

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. 自社の経営理念

(表2)

3. 2. 2. CSRを担当する専門の部署の有無とその設置時期

(表3)

3. 2. 3. CSRを担当する専属の職員の有無とその人数

(表4)

3. 2. 4. CSRの社内横断的推進体制(委員会等の設置)の有無

(表5)

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 (2019年度)	従業員数
2020年3月16日	茨城交通株式会社 (運輸業)	常務取締役 遠藤隆光氏	2億4,897万5千円	非公開	1,150人
2020年6月30日	トヨタモビリティパーツ株式会社茨城支社 (自動車部品卸売)	支社長 駒月純氏	1億円	194億円	256人
2020年7月29日	株式会社サザコーヒー (飲食料品小売業ほか)	代表取締役社長 鈴木太郎氏	2,560万円	13億円	約190名
2020年8月24日	株式会社クーロンヌジャポン (製造小売業)	代表取締役 田島浩太氏	1,000万円	11億円	206名 (うち社員74名)
2020年9月2日	株式会社筑波銀行 (銀行業)	常務執行役員営業副本部長 渡辺一洋氏 副部長兼公務渉外室長 檜山英雄氏 上席主任調査役太田貴之氏	488億6,800万円	378億円 ¹⁾	1,448名

表2 CSR 専門部署の有無と設置時期

企業名	自社の経営理念
茨城交通	<ul style="list-style-type: none"> 交通ネットワークの最適化 地域の観光産業への参画と貢献 環境適応型の新しい交通システムの確立
トヨタモビリティパーツ茨城	<ul style="list-style-type: none"> 正直でお客様に信頼されること 地域社会に貢献すること 明るく、働きがいのある職場をつくること
サザコーヒー	<ul style="list-style-type: none"> しあわせの共有 本質の追求 変化して生き残る！
クーロンヌジャポン	<ul style="list-style-type: none"> 「親切が先、商いは後」 <p>私たちクーロンヌは例え世界規模になっても、個人商店の志を胸に 地域の人々から愛され必要とされる「店づくり」「人づくり」「パンづくり」の追求をし続けます</p>
筑波銀行	<ul style="list-style-type: none"> コーポレートスローガン「地域のために 未来のために」 CSRに関しては、2019年4月に「筑波銀行SDGs宣言」を制定した(後述)

表3 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
茨城交通	専門部署はない。取り組み内容によって、運輸部や各営業所、総務部等で適宜対応
トヨタモビリティパーツ茨城	ある。2013年6月に設置して約8年が経過 ²⁾
サザコーヒー	専門部署はない。基本的に鈴木社長が対応 必要に応じて、担当者へ振り分けている
クーロンヌジャポン	ない ³⁾

筑波銀行	専属である（部署名：ビジネスソリューション部 地域振興グループ CSR 部門）。SDGs の事務局も兼ねている 合併前より広報 CSR 室として設置 ⁴⁾
------	---

表 4 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
茨城交通	専属職員はいない。各部署・営業所にて適宜対応する
トヨタモビリティ パーツ茨城	正社員161人のうち24名を専任化 ⁵⁾
サザコーヒー	専属でいる（代表取締役社長）
クーロンヌジャポン	田島社長を中心に、広報担当が CSV ⁶⁾ 担当になりつつある
筑波銀行	専属でいる（役職名：部長代理と上席主任調査役）。2名

表 5 CSR 社内横断的推進体制の有無

企業名	CSR 推進体制
茨城交通	ない ⁷⁾
トヨタモビリティ パーツ茨城	ある。25名の幹部社員が参加する価値共有ミーティングや、CS ⁸⁾ 委員会、ES ⁹⁾ 委員会 で仕事の価値について話合う会合を実施
サザコーヒー	特にないが必要に応じ、担当者へ振り分け
クーロンヌジャポン	ない。田島社長の社外の情報や繋がりから広がっている
筑波銀行	ある。3ヶ月に1回、関連部署が集まって SDGs 推進委員会を行う

3. 2. 5. 学校との連携事例
(表 6)

3. 2. 10. その他の災害への取り組み
(表11)

3. 2. 6. NPO 法人など市民活動団体との
連携事例
(表 7)

3. 2. 11. その他の地域課題を解決する取
り組み
(表12)

3. 2. 7. 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。

3. 2. 12. 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13)

3. 2. 8. つくば市北条竜巻災害（2012年
5月）への取り組み
(表 9)

3. 2. 13. 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14)

3. 2. 9. 関東・東北豪雨災害（2015年9月）
への取り組み
(表10)

表6 学校との連携事例

企業名	連携内容
茨城交通	<ul style="list-style-type: none"> ・常磐大学への寄付講座（任田社長） 地域を支える公共交通について、水戸市中を走っているバスについて、多面的に紹介¹⁰⁾ ・茨城大学ゼミの研究テーマへの協力・共働 公共交通の利用促進のためのアプローチ方法などテーマは多岐にわたる¹¹⁾ ・小学校・特別支援学校への乗り方教室・お絵描きバス開催 学校へ訪問し、バスの乗り方やICカードの使い方を教える 水戸市交通政策課と連携して、教育委員会を通して実施することもあった¹²⁾ ・特別支援学校生徒の雇用 身体障害者1名、軽度の知的障害者1名の2名を採用¹³⁾ ・大洗マーチングバンドの応援ラッピングバス 地域が誇る、全国レベルのマーチングバンド部応援のためブルーホークスのラッピングバスが2両ある ・文化デザイナー学院とのICカードいばっピキャラクターデザインラッピングバス いばっピICカードを導入した時、生徒たちにキャラクターデザインを考えてもらい、実際に街を走らせている
トヨタモビリティ パーツ茨城	<ul style="list-style-type: none"> ・インドアキッズイベント（お子様へ車の楽しさを伝えるイベント）（図1）、バスケットイベント（お子様へのバスケット教室）、などへの学生ボランティアの受け入れなど
サザコーヒー	<ul style="list-style-type: none"> ・筑波大学：連携協定¹⁴⁾を結んでいるブラジル・サンタクルス病院のレナット石川理事長所有のアリアンサ農園の豆を「筑波大学アリアンサエステートコーヒー」としてサザコーヒーが焙煎し、2016年より販売。売り上げの一部を大学へ寄付 また、この経緯で筑波大学内に「サザコーヒー筑波大学アリアンサ店」を2018年にオープン 2018年より生物資源学科とコーヒーの品質を通して共同研究関係にある ・茨城キリスト教大学：学園創始者の一人 ローガン・J・ファックス氏が飲んでいたコーヒーを学生や教職員たちと再現しオリジナルコーヒーとして商品化 ・茨城大学：「茨城大学 国際岡倉天心シンポジウム2016」開催に合わせ、茨城大学とサザコーヒーが「五浦コーヒー」を共同開発。その後、2018年に茨城大学図書館に「茨城大学ライブラリーカフェ店」をオープン¹⁵⁾ ・千葉大学：交流協定を結んでいるパナマ大学、パナマ工科大学との交流発展を祈念して両社の名前を冠したコーヒーを企画。サザコーヒーが協力し、「パナマ・千葉大学コーヒー」を商品化。大学の生協などで販売し、売り上げの一部を大学に寄付するほか、共同研究なども進めている¹⁶⁾
ターロンヌジャパン	<ul style="list-style-type: none"> ・小学校4、5、6年生を対象としたつくば路100km 徒歩の旅（図2）は、2007年からスタートし、これまで13回開催。また、運営は茨城県内外の大学生スタッフが中心。毎年60人ほどのスタッフが関わる¹⁷⁾ ・取手市内小中学校でキャリア教育の講師
筑波銀行	<ul style="list-style-type: none"> ・茨城大学からの声掛けで「六角堂等の再建計画と観光資源化」へ協力 ・茨城県北ジオパーク『北茨城市内ジオポイント』に案内看板を設置¹⁸⁾ ・大洗町と産業能率大学の「地域活性化連携事業」への協力¹⁹⁾

3. 2. 14. CSRの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15)

3. 2. 15. CSRによる成果
(表16)

3. 2. 16. CSRに取り組むに当たっての課題と目標

(表17)

表7 NPO 法人など市民活動団体との連携事例

企業名	連携内容
茨城交通	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地域の高齢者向けのバス乗り方教室 高齢者にバスの乗り方を覚えてもらう。バスの利用促進により自治体が支出する補助金²⁰⁾の負担が減るという効果も ・ バリアフリー教室への参加（バス協会、茨城大学、水戸市と連携）（図3） 年1回、茨城大学人文学部市民共創教育研究センター客員研究員有賀先生のゼミなどで、障害者体験・高齢者体験を通じ、タクシー会社などとも連携し、公共交通利用の不便さを体験²¹⁾ ・ 地域高齢者向けのバスを利用した買い物ツアーの企画（常陸太田市と共働）²²⁾ ²³⁾ 高齢者が街に出てくる機会を提供。バスを利用して「お友達とお茶を飲んでおしゃべりできる」というツアーを実際に使って頂き、市内のショッピングセンターや道の駅を利用していただけるような取り組みを実施している ・ NPO 主催の地域の課題をテーマにしたフォーラムの開催 認定 NPO 法人茨城 NPO センター・コモンズで実施した地域課題のフォーラムに参加。自治体、地域の方などが参加し、地域間の課題解決について議論
トヨタモビリティ パーツ茨城	<ul style="list-style-type: none"> ・ 茨城出会いサポートセンター（婚活）、日本ソープボックスダービー（お子様への物作り支援）、大子町特産品流通公社（町おこし）、大洗観光協会（町おこし）など
サザコーヒー	<ul style="list-style-type: none"> ・ 勝田全国マラソン（図4）など、人が多く集まるイベントなどで、“タダコーヒー”としてコーヒーを提供している²⁴⁾
クーロンヌジャポン	<ul style="list-style-type: none"> ・ ハッピークッキーを販売し、1枚当たりの売上20円を NGO 未来の子どもネットワークに支援²⁵⁾ ・ 取手ライオンズクラブのメンバーとともに貧困家庭への宅食配。小中学校での薬物乱用防止講演をプログラム化 ・ つくば路100km 徒歩の旅。取手青年会議所の運営からスタートし、今では、OB有志による運営協議会が運営。田島社長自身が団長を行っている
筑波銀行	<ul style="list-style-type: none"> ・ 奥久慈だごまつりへの協力²⁶⁾ ・ 大子町『ウルシ植栽2016』への協力 筑波銀行が活動を支援している NPO 法人麗潤館が主催するイベントを開催 ・ ひだまりのまちプロジェクト主催イベント「ひだまりの日」への協力²⁷⁾

表8 東日本大震災における支援活動

企業名	支援内容
茨城交通	<ul style="list-style-type: none"> ・ 3月14日から7日間、路線バス全線を運賃上限200円で運行した。3月11、12日は停電で道路の安全性を優先して休止²⁸⁾ ・ 常磐線不通に伴う、緊急支援バス（代替輸送バス）12路線を運行²⁹⁾ ・ 福島第一原発周辺住民の緊急避難輸送を実施³⁰⁾ ・ 水戸市からの要請による被災者避難輸送を実施 ・ 地元病院からの要請に基づき、水戸地域と県南地域間の透析患者の緊急輸送バスを運行 ・ 岩手県沿岸の被災地でボランティアバスを運行³¹⁾
トヨタモビリティ パーツ茨城	<ul style="list-style-type: none"> ・ 義援金300万円を提供
サザコーヒー	<ul style="list-style-type: none"> ・ アグリサイエンスカフェを一般の市民向けに開催 福島原発事故後、お店に原子力科学機構の方をお招きし放射線についての正しい知識を解説（放射性同位体の種類、食べてよいのかなど）³²⁾ ・ 自衛隊にコーヒー寄贈 ・ 東北（陸前高田と石巻）にコーヒー寄贈
クーロンヌジャポン	<ul style="list-style-type: none"> ・ 店に募金箱を設置し、取手市役所を通して日本赤十字に寄贈
筑波銀行	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地域復興支援プロジェクト『あゆみ』をスタート³³⁾ ・ 北茨城市民夏まつりへの協力やノルディックウォーキング（図5）、「全国あんこうサミット」への協力など、上記『あゆみ』プロジェクトに関わる数多くの復興支援の取り組みに協力³⁴⁾

表9 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
茨城交通	・特になし
トヨタモビリティ パーツ茨城	・お取引先の被災状況を確認し、ヒアリング
サザコーヒー	・特になし
クーロンヌジャポン	・店に募金箱を設置し、取手市役所を通して日本赤十字に寄贈
筑波銀行	・7回にわたり計118名がボランティア参加 ・ブルーシート不足を確認し調達寄贈。県内企業に協力を依頼し大阪からブルーシートを運搬

表10 関東・東北豪雨災害における支援活動

企業名	支援内容
茨城交通	・ボランティア輸送バスを運行 ・被災自治体に対し義援金の提供
トヨタモビリティ パーツ茨城	・店長1名、担当者2名が現地入りし、被害状況を確認・ヒアリング ・被災した取引先5店舗へ飲料水3ケース/店舗、軍手150双/店舗、タオル200枚/店舗を支援、その後、追加支援として被災した取引先24店舗へシートカバー50枚/店舗を寄贈
サザコーヒー	・特になし
クーロンヌジャポン	・店に募金箱を設置し、取手市役所を通して日本赤十字に寄贈
筑波銀行	・(株)トイカードによる常総市への「こども商品券」の寄贈に協力 ³⁵⁾ 被災した常総市の子供たちへの支援として、トイカードの寄贈について常総市との調整にあたりサポート ・非常用トイレの提供 ・行員を現地に泊まらせ、現地でヒアリング ³⁶⁾

表11 その他の災害における支援活動

企業名	支援内容
茨城交通	・令和元年度台風19号災害 被災自治体および県に対し義援金の提供 ³⁷⁾
トヨタモビリティ パーツ茨城	・令和元年度台風19号災害 被災したお取引先1店舗へ復興支援3名/店舗の実施 ・熊本地震(2016年4月) ペットボトル飲料水1,000本、乾電池2,000本 追加支援：タオル、軍手などの日用品、食料品 計20品目 再追加支援：義援金(茨城県オールトヨタ会として)、駒月社長が代表として現地へ
サザコーヒー	・九州の水害やコロナ禍 ³⁸⁾ での医療機関へコーヒーを提供 ・茨城県内の感染症指定医療機関13病棟へ日本コーヒー文化学会茨城支部加盟のロースター12社とともに感謝の意を込めたコーヒー100kg(1万人分)を贈呈 ・日立製作所系の2総合病院へ35kg(3,500人分)を寄贈 ・埼玉県内でクルーズ船乗客の受け入れなどを行っている病院へ有志でコーヒー1,000杯分寄贈したほか、慈恵医大病院、自衛隊へも寄贈
クーロンヌジャポン	・災害の度に、店に募金箱を設置し、取手市役所を通して日本赤十字に寄贈
筑波銀行	・『あゆみ』プロジェクトのスタートから自発的なボランティアが始まっている。災害時には物資など、様々な形でとことん支援

表 12 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
茨城交通	<ul style="list-style-type: none"> ・公共交通の維持・利便性向上。自社の事業そのものが地域課題に直面している ・都市間高速バスを利用した、地元農産物の首都圏への輸送協力³⁹⁾ ・水戸警察署と防犯協定を締結し、電話詐欺防止（ビデオ制作・放映）・防犯メール登録などの広報啓発活動の協力 ・バス車体ラッピング広告による協力⁴⁰⁾ ・バス車内での広告（放送・チラシ）⁴¹⁾ ・サンタバス運行⁴²⁾ ・地域のイベントへの参加協力（お絵かきバス、車両展示）
トヨタモビリティ パーツ茨城	<ul style="list-style-type: none"> ・2年前にトヨタ自動車株式会社調査部が行なった日本の生活者についての調査を参考に、生活者の課題を分析⁴³⁾ ・婚活、地域の移動、暮らし、生活を支える地域密着活動（災害、防災、公共交通）などについて研究するために、現在行政にヒアリング中
サザコーヒー	<ul style="list-style-type: none"> ・地産地消でできるだけ地元の素材を使用⁴⁴⁾ ・鮎を食べる会を開催⁴⁵⁾ ・店内のバリアフリー化⁴⁶⁾
クーロンヌジャポン	<ul style="list-style-type: none"> ・特になし
筑波銀行	<ul style="list-style-type: none"> ・JTБとの協働による県内地域版るぶの発刊⁴⁷⁾ ・「かすみがうらエンデューロ」、「帆引き船フェスタ2015」など地域での数多くのイベント開催へ協力 ・県内外でのイベントや物産展で、茨城県名産品やうまいものを紹介するブース出展など積極的に協力、参加

表 13 SDGs を意識した取り組み

企業名	取り組み内容
茨城交通	<ul style="list-style-type: none"> ・SDGsを意識して取り組みを行っているわけではないが、持続的・自律的なまちづくりには、公共交通が欠かせないと認識のもと、これを維持・発展させ、自動運転やMaaS（モビリティ・アズ・ア・サービス）、ICTを用いた次世代の公共交通のあるべき姿の導入に向けた実証実験に積極的に参加⁴⁸⁾
トヨタモビリティ パーツ茨城	<ul style="list-style-type: none"> ・性差別のない日常業務運営、女性社員比率を大幅に引上げ（当初の10%からパート社員を入れて30%にUP） ・女性管理職の登用 ・社会性を実感できる取り組みの積極的実践
サザコーヒー	<ul style="list-style-type: none"> ・環境に配慮した素材の使用⁴⁹⁾ ・コロンビアの自社農園で環境系の認証を取得⁵⁰⁾ ・商品に関して、可能な限り安全安心を追求⁵¹⁾
クーロンヌジャポン	<ul style="list-style-type: none"> ・特に仕組みをつくっているわけではない。強いて言えば、ビニール袋の使用を辞めた
筑波銀行	<ul style="list-style-type: none"> ・地域復興支援プロジェクト『あゆみ』からSDGs推進プロジェクト『あゆみ』へと変化し、筑波銀行SDGs宣言の下、取り組みを実施⁵²⁾

4. 考察—茨城県内企業のCSR戦略—

過去2回の報告同様、本稿でもヒアリング結果を通し、各社のCSR戦略や共通する要素などについて考察していきたい。全体を振り返ると、各社活動の規模や期間、回数など

は異なるものの、やはり積極的に自社の活動地域の中でCSR活動を行っていた。そこには地元企業としての気概や、会社社長や担当者の熱意、社員・職員の地域や顧客との関わりとの密度の濃さが垣間見え、その結果として企業としても各社とも「良い形」に進展して

表 14 雇用環境、雇用条件など

企業名	雇用環境、雇用条件など
茨城交通	<ul style="list-style-type: none"> ・女性運転士の積極的受け入れのため、職場環境の改善⁵³⁾ ・特別支援学校生徒の職業体験受け入れと卒業生の雇用 ・ベトナム運輸公社のバス会社から、車両整備士の技能実習生を受け入れ⁵⁴⁾ ・従業員への脳ドック・人間ドック受診を支援⁵⁵⁾
トヨタモビリティ パーツ茨城	<ul style="list-style-type: none"> ・将来的に高齢者雇用70歳定年に設定 ・障がい者雇用の設置 ・パート社員の正社員への登用 ・パート社員のままリーダーへの登用 ・総合職と一般職の再選択制度導入 ・中途採用積極化
サザコーヒー	<ul style="list-style-type: none"> ・飲食店はとかくブラックになりがち。残業や休みなど、ブラックにならない様にしたい
クーロンヌジャポン	<ul style="list-style-type: none"> ・当たり前に行っていかなければならない ・障がい者も幅広く、障がい者手帳を持っていない(欲しくない)人も多く、不登校、引きこもり、などのケースが多い。特別支援学校や知人からの依頼でインターンや体験入社をしてもらってから入社するパターンが多い。意外にも、接客は苦手でも、パン作りの補助としてはまる人が多い
筑波銀行	<ul style="list-style-type: none"> ・ダイバーシティへの対応、女性の管理職比率がまだ課題。積極的に女性の力を前に出したい⁵⁶⁾ ・子連れスタイル推進協議会の子連れママたちとミーティング⁵⁷⁾ ・女性で構成されたマナー向上推進チーム「チュリップ」がマナー改善を指導⁵⁸⁾ ・ジェンダーなどの問題に対する取り組み

表 15 CSR と本業の結び付き

企業名	CSR と本業の結び付き
茨城交通	<ul style="list-style-type: none"> ・地域の活性化、観光振興が、当社事業の維持発展に直結すると認識している ・ニーズがあるところに交通インフラを整えていくことが会社のミッションであるので、地域の中の移動需要を満たしていくことで地域の活性化につながると思っている
トヨタモビリティ パーツ茨城	<ul style="list-style-type: none"> ・CSV と本業は不可分、CSR は前提とする考え。会社の目的が地域の方に喜んでもらう、社員の幸せのため、基本的に境目は無いし、境目を意識していない
サザコーヒー	<ul style="list-style-type: none"> ・環境に優しいものに変更するなど目的を持って活動しているが、社員にも理解できるようなアピールを行っている
クーロンヌジャポン	<ul style="list-style-type: none"> ・特に CSR の場合、ここが一番難しい部分。ボランティアとして会社でやるとなると利益を生まないと難しいため、自身は会社から出向という形で行っている。なので、CSV として、お客様と共に会社も利益を得ながら社会貢献をしていく方が、社内の合意も取れ、現実的に継続しやすい⁵⁹⁾
筑波銀行	<ul style="list-style-type: none"> ・CSV になるケースがほとんど。CSR 的に寄付はするけれど、お客様に金融を使って頂く、筑波総研のコンサル受託などのほか情報獲得など、どこまで本業と繋がるかは計り知れない⁶⁰⁾ ・マスコミが取り上げてくれるケースも多く、取り組んでいる自治体は、筑波銀行を一番前に出してくれる⁶¹⁾

いる印象を受けた。そこで本章では、本稿ヒアリングでの数あるケースの中から、いくつか注目すべきケースをもとに考察をしていく。まず、本稿ヒアリング途中から質問

項目に追加した、経営理念と CSR 活動の関係について考察したい。また前稿同様、CSR による成果について考察する。最後に、CSR と本業との結びつきについて、CSR と CSV

表 16 CSR による成果

企業名	CSR による成果
茨城交通	<ul style="list-style-type: none"> ・バス利用者の維持・増大 ・赤字路線再編により自治体からの補助金が減少することで持続的な交通インフラの維持に寄与した ・交通ネットワークの改善により利便性が向上し、高齢者の外出機会や学生の就学機会の改善に寄与した ・地域人材の獲得
トヨタモビリティ パーツ茨城	<ul style="list-style-type: none"> ・5期連続売上新記録更新中 ・県内外にパートナー企業が増え、当社の取り組みを聞きたいと来社される企業も増え、講演依頼もある。お取引引き先からの経営コンサル依頼が増加
サザコーヒー	<ul style="list-style-type: none"> ・社員のモチベーションが上がった
クーロンヌジャパン	<ul style="list-style-type: none"> ・家賃、出店費用含めてとても良い条件で出店依頼のチャンスが来るようになった。竹園のお店も、地域で一番喜ばれているパン屋さんとして選んで頂き、お声掛け頂くことができた。ここまで来られたのも、CSRの成果なのかな、とふと考える時がある。少しずつ積み重ねて、とても長い時間が掛かる
筑波銀行	<ul style="list-style-type: none"> ・指定金融機関となる自治体が3から12増加 ・CSRの成果が数字にも、預金などに表れている ・ネットワークが広がった ・合併後、知名度向上が必要な時期に、「あゆみ」が役に立った ・学生のリクルートでは、最初、あゆみプロジェクトを人事の方で来る学生に見せていた。震災復興は非常に分かりやすかった ・2020年7月に、SDGsに基づいて1年間の取り組みをまとめ、発刊

の視点でその先にある成果について考えてみたい。

4. 1. 経営理念と CSR 活動

今回調査中、CSR活動を調査するにあたり、企業の根幹、つまり企業理念を把握しておかなければ調査の内容としても筋が通らないとご指摘を受け、調査途中から急遽本項目を調査の対象として追加した。各社の理念を俯瞰してみると、5社5様の経営理念となっているが、経営理念に謳われていることを各社それぞれの形で具現化し、本業とCSR活動の両面で地域や顧客とつながっていると感ずる。各社の経営理念を意識して、以降の考察を進めていきたい。

4. 2. CSR による成果

本稿では、「CSRによる成果」という直接的な問いを各企業へ投げかけている。企業利益や本業への影響があまりないと考えられが

ちなCSR活動であるが、これまでの調査からも結果として企業の利益にもつながったと認識できる回答が多い。それは具体的な顧客獲得や売上増加ということもあれば、社員のモチベーションへの寄与など様々であるが、確かに企業として良い結果へと結び付いていると考えられる。ここでは、社員モチベーションの向上、ビジネスチャンスの拡大、売上の増加という3つの視点で考察をしたい。

4. 2. 1. 社員モチベーションの向上

サザコーヒーの鈴木社長は、「とにかくブラックになりがちな飲食店での働き方を少しでも薄めていきたい」と話す。コロナ禍での業績低下を経験しながらも、コーヒーを通じた大学との連携や地域での活動も積極的に行っている。いくつもを行っている活動の中でも、地元勝田で開催される勝田全国マラソンでは、「タダコーヒー」と称して、ランナーに無料でコーヒーを提供する。「地域に愛される会

表 17 CSRに取り組むに当たっての課題と目標

企業名	課題
茨城交通	<ul style="list-style-type: none"> ・会社の事業自体が、地域のまちづくりを担う交通インフラや観光振興事業であり、人口減少高齢化や、運転士のなり手不足の中、持続的に事業を維持していくために、地域の振興や会社の魅力を向上させる必要がある ・社会の変化に対応した、新たな技術や取り組みを導入すべく、不断の努力・探索を行っていく必要がある ・全体的に安心・接遇のレベルをどう上げていくか？どう維持していくか？は常に最大の課題⁶²⁾ ・バスの乗り方教室やお絵描きバスのイベント等へは、楽しく対応してくれそうな、意識が高そうな従業員を連れていくことにしている ・ネットワークは黒字の路線を維持するために赤字の路線が必要、という考え方。1人の子どもが卒業するまで通学に路線を残せるよう自治体とも協議しながら運営していきたい ・会社としては民間でありながら、インフラとしては公共、ということを意識しながらやっている ・地域の中での路線バスの価値をもう少し上げて、発展させていきたい
トヨタモビリティパーツ茨城	<ul style="list-style-type: none"> ・社外でも通用する優秀な人材を輩出していくこと。例えば、当社を卒業し、独立してNPOを起業、インストラクター、町内会長などが多数出るのが目標 ・地域、社会、仲間、自分を一体として考えられる人づくり
サザコーヒー	<ul style="list-style-type: none"> ・課題創造と理解と実践 ・環境に優しい高品質な食と安全
クーロンヌジャパン	<ul style="list-style-type: none"> ・経営理念と言動が一致していないとダメ。上辺と建前を本質的に一つにさせなくてはならないことが課題 ・給与も含めてクーロンヌにいて良かった、勤めて良かった、と思える会社にした
筑波銀行	<ul style="list-style-type: none"> ・活動が広くなりすぎていること、コロナが来ていることが課題 ・コロナ禍でイベントができないので、ボランティアも出せない。講演会もなかなかできない ・女性の雇用が維持されなくなってきた。サービス業が低迷しているから、社会的弱者の面が悪い方に出ている。銀行が何をできるか？⁶³⁾ ・筑波銀行 SDGs 宣言で、我々が SDGs に掲げた11の目標を、いかにして成し遂げていくかというところを明確にしている。その中に CSR が入っている。マイケルポーターが言った CSV と、今、我々が認識している CSV とまた変わってきているし、そう言った取り組みを我々がどう取り組んでいくか、抽象的な SDGs をどう具体化していくか ・地域になくってはならない銀行を目指していく ・今の時代、CSR という言葉で括れない。SDGs という言葉が出ていて、世界中包括されている。切り離して語れない

社になりたい」と人の多く集まるイベントでこうした活動を行う同社。社員にとっては分かりにくい活動かもしれないが、こうした活動が“社会の役に立っている”と理解できれば良い会社だなと社員のモチベーションにもつながると話す。

自らを職場環境整備係と呼ぶトヨタモビリティパーツ茨城の駒月社長は、「とにかく売り上げを上げれば良い」という考えから、「できなくてもお客様に役立つことを目指してい

れば良い」ということに考えがシフトしたことで「みんなが明るくなった」と話す。「売上ではなく、お客様の喜びを目標に置くことで、相手をより良く理解したり、よりビジネスの勉強をしたり、ハードルは一気に上がり、できないことだらけになるが、できないことにチャレンジする楽しさを得るようになる。」と解説する。こうした“職場”について考えるために、161人の社員のうち、計24人（15%のマンパワー）を働き方改革担当や



図1 インドアキッズイベント (写真提供：トヨタモビリティパーツ茨城)



図3 バリアフリー教室 (写真提供：茨城交通)



図2 つくば路100km 徒歩の旅 (撮影：武田直樹)



図4 勝田全国マラソンでの「タダコーヒー」 (写真提供：サザコーヒー)

地域お役立ち事業、一般社団法人の専任担当に任命。職場環境への積極的な改善により社員のモチベーション向上に着手している。

企業活動において、社員のモチベーションはなくてはならない原動力であることは今更述べるまでもないだろう。こうした事例から、社外でのCSR活動や、社内の職場環境の積極的な改善、ひいては「みんなが明るくなる」ような働き方の意識改革が、社員のモチベーション向上に効果が高いと考えれば、CSR活動が最終的には企業の利益にもつながってくるものとする。

4. 2. 2. ビジネスチャンスの拡大

つくば路100km 徒歩の旅など、青少年育



図5 ノルディックウォーキング (写真提供：筑波銀行)

成事業などに積極的に取り組むクローンヌジャポンが2020年11月に開店する店舗は、マンションデベロッパーとともに隣接地の公園環境も管理運営チームを作って、作り上げて

いくことが決まっている。「こうした良い条件での出店依頼のチャンスが来るようになった」と田島社長は話す。パンの品質、店舗の雰囲気などハイレベルな価値を提供する同社だが、田島社長は「ここまでこれたのもCSRの成果かもしれない」と語る。継続的なCSR活動が、本業でのクオリティと相まって様々なチャンスを後押ししてくれている、と社長ご自身が感じているようだ。

サザコーヒーは地域限定のコーヒーや、姉妹提携大学との交流関係を活かすような大学発コーヒーの製品化など、コーヒーを使った大学や地域とのコラボレーションを手掛けている。これは売上げの一部を大学や地域に還元する形で貢献しつつ、地域、大学のブランディングに一役買う形でのCSR活動となっている。しかし結果的にはCSR活動にとどまらず、こうした活動をきっかけに、茨城大学や筑波大学で、学内カフェとしてサザコーヒーの実店舗をオープンするに至っている。

こうしたCSR活動によって企業の信用を増すことが、「もう一歩先の協働をその企業としてみたい」と感じさせ、ビジネスチャンスの拡大につながるものと考ええる。

4. 2. 3. 売り上げ増加

公共交通であるバス路線を担っている茨城交通の遠藤常務は、「会社の事業そのものが地域課題に直面している」と話す。常陸太田市では大規模な路線バスの再編を行っている。路線バス、スクールバス、福祉目的の輸送バスなど、同じ路線を違う目的で複数のバスが行き交っていた。こうした路線を整理、統合することで、人的資源の有効活用と、それぞれの運行に出ていた補助金の無駄削減などが実現している。そのような関係の中、常陸太田市と協働で地域高齢者向けのバスを利用した買い物ツアーを企画。その他にも地域高齢者向けのバスの乗り方教室や、小学生、特別支援学校への乗り方教室、地域高校

のマーチングバンド部応援ラッピングバスなど、バスの利用法のレクチャーやバスそのものを活用した取り組みでバス利用者の維持・増大に良い影響を与えている。

筑波銀行は、災害支援や、地域での様々な支援を行った結果、指定金融機関が、以前は3市町村であったが、現在は12市町村と増え、預金金額などでも成果が数字に表れているという。またこうした活動により、自治体を始めとした団体から様々な形での新たな協力依頼が多く寄せられ、さらにまたネットワークを広げるきっかけとなっている。渡辺常務執行役員は「お客さんからの紹介がとて多い」と語る。客先紹介による広がりや、それだけ信用を得ているという事の証とも言え、これまでの継続的なCSR活動が収益増加や指定金融機関拡大に大いに貢献していると考えてよいだろう。

経済活動を主とする企業にとって、収益の増大はまさに最良の結果を得た状況であると考ええる。すなわち、CSR活動の結果として、地域や社会への貢献はもちろん、本業の利益にも貢献しているという事ができる。CSR活動のすべての事例が、本業の利益に寄与できるとはいえないが、継続的に活動を行っていくことで、巡り巡って利益に結び付いていくと改めて確認できた。

4. 3. 本業とCSRの結びつき

「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？」という問いかけに対し、「ここが一番難しい」、との回答があった。そのような中、トヨタモビリティパーツ茨城、クーロンヌジャポン、筑波銀行からの回答の中に、“CSV”というキーワードが散見される。

CSVはCreated Shared Valueのことであり、「共通価値の創出」と訳される。このCSVの詳細についてはここでは割愛するが、CSVはCSR（企業の社会的責任）とは異なる

る概念でありつつ、今後企業が意識する必要があるキーワードの一つである。

このCSVの提唱者である、マイケルE・ポーターによれば、「ほとんどの企業はいまなおCSRという考え方にとらわれている。つまり企業にとって、社会問題は中心課題ではなく、その他の課題なのである。」と記している。しかし果たして本当にそうなのだろうか。CSVを行うことができれば、確かに企業にとっての利益に結び付くかもしれないが、ではどのようにCSVとなる共通価値を見出すべきなのか。これまでの企業活動のように、マーケティングを行うことで、あるいはイノベーションを起こすことで新たな共通価値にたどり着けるのだろうか。

例えば、茨城交通では自社の事業こそ社会課題ととらえ、路線の統合・効率化を図りつつ、行政負担の削減も意識しながら、新たなかつ強固なつながりを再構築しているように見える。また、トヨタモビリティパーツ茨城では、従来の部品卸から一歩出て、お客様にコンサルタントとして変貌しようとしている。これも、同社が設立にかかわった一般社団法人茨城ワクトキクラブの活動により、車に携わる社員がレースカーやRVでの悪路走行などを体験しているからこそ、一歩踏み込んだパーツの知識を提供できるのだと推察する。また筑波銀行では、復興支援をもちや超越し、地域おこしに近い形で活動に取り組んでいる。結果的には地域が活性化し顧客との関係が強固になっていく点においては、サザコーヒーやクーロンヌジャポンの取り組みも同様といえるだろう。つまり、そこに共通の価値を見出し、CSR活動が本業の本筋に近づいてくる瞬間かと思う。このように、私は新たな共通価値を見出す一つの方法として、CSRがあるのではないかと考える。CSR活動を進めていくことで、活動内容の拡大、深化、ステークホルダーとの関係性などにより活動の“価値”について共通認識が得られた

時、場合によっては共通価値が創出される、つまりCSVとなり、企業メリットを見出せる段階へ近づくのではないかと考える。

5. むすび

今回ヒアリングにご協力頂いた5社ともに、地域密着で事業を行っており、地域に向けたCSR活動を事業と同様に重要視している事がとても良く理解できた。やはり地域で事業を成し継続していくためには、本業もさることながら、本業以外の「地域にとってのお役立ち」を期待され、そしてその期待に可能な範囲で応えていくという意気込みが大切だと理解できた。またさらに言えば、状況によってはその期待を超えた対応をすることで、その企業のファンとなり、顧客ロイヤルティを高める結果が、CSRのその先にある本業の利益につながっているのではと感じている。その際に顧客や地域社会と一緒に“共通価値”を見出せば、それはCSVということになるだろう。今回ヒアリングにご協力頂いた5社は間違いなく地域に寄り添った経営を行っており、本業とともにCSR活動から培われた顧客とのつながりの中で、時にCSVとして本業の利益に貢献している。CSRから本業に結びつくメカニズムはまだ明確にはできていないが、おぼろげに見えてきたその道筋をもう少し照らし、明確に探っていきたいと感じる調査結果であった。

謝辞

今回の調査に当たり、ご多忙の中貴重なお時間を割いて頂き、また様々な資料を準備して下さった各企業の皆様に心より感謝申し上げます。ヒアリングとは言え、そのために様々な準備をして下さったり、時間がない中できる限りのお話をしてくださったりと、とても熱意をもってご対応いただいたこと、本

当に感謝申し上げます。またこうした場・時間でなければ聞けないお話もたくさん伺う事ができ、とても充実した調査となりました。特に、トヨタモビリティパーツ茨城の駒月社長には、企業理念に基づいたCSR調査をすべき、との的確なご助言を頂き、研究の本質を考え直す機会を頂きました。

皆様のような企業が我が県にあることを、誇りに思います。ありがとうございました。

注

- 1) 筑波銀行における“売上”は経常収益を指す。
- 2) 同社の考えるCSRは、①有為な人材を輩出すること、②本当にお役に立つ、を企業としての社会的責任ととらえている。そのために大切にしていることは、トヨタとしての社会的使命から考え、本業を通じてお役に立つ仕事やサービスを提供していく事である。
- 3) 現在CSR専門の部署はないが、お客様の協力を得ながらCSVを深め、PRしていく部署があった方が良いかもしれないと考えている
- 4) 筑波銀行は関東つくば銀行と茨城銀行が2010年に合併して設立された。CSRの部署は現状の形式として合併後に設置され、9年以上活動している
- 5) 24人の専任内容は以下の通りである。①働き方改革担当：6名、②教育カリキュラムの作成：4名、③トヨタ式改善の実践：8名、④誰もが安心して暮らせる、生活環境の実現を研究：2名、⑤一般社団法人茨城ワクトキクラブ出向：4名
- 6) Created Shared Value、「共通価値の創出」と訳される
- 7) 社内横断的推進体制はないが、内容により各営業所での取り組みを、本社運輸部が統括し、各営業所へ展開することがある。
- 8) 顧客満足度（Customer satisfaction の略）
- 9) 従業員満足度（Employee Satisfaction の略）
- 10) 学生の採用活動周知にも好影響を与えている。
- 11) 学生からの解決案を受けて、プロとしてビジネス視点でアドバイスしている。学生の良い学びになるし、会社にとっても学生から情報を得られる。参加した若い社員も、さらに若い人たちの視点が得られるし、学生に指導することが良い経験になる。
- 12) 各営業所にある白バスで向かい、小学校・特別支援学校の子供たちやイベント来場者にマジックで絵を描かせて市内で2、3ヶ月走らせる取り組みもしている。
- 13) 精算関係、データ取りまとめ、入力作業等を担当している。
- 14) 筑波大学はグローバル戦略および世界展開力強化の一環としてブラジル・サンパウロ大学とサンタクルス病院（レナット石川理事長）と連携協定を結んでいる
- 15) 同店を活用し、リカレント教育プログラム「SAZA campus café program」を開講するなど、様々な連携事業が進んでいる。
- 16) 千葉大学は2016年からパナマ大学、パナマ工科大学と交流協定を結んでいる
- 17) 大学生スタッフの中には、3、4年継続参加する学生やその中で結婚する人も多い。中にはクーロンヌに入社する学生もいる。
- 18) 茨城大学が実施する「いばらき大学学生地域参画プロジェクト」の1つ「いばらき大学地質情報活用プロジェクト」が、茨城県北ジオパークの認知度を向上させ、同地域への観光誘客につなげるため、北茨城市内のジオポイント5箇所に、見どころを解説した案内看板を設置した。学生がデザインし、筑波銀行が作成費用を寄付、北茨城市も設置に関する全面的な協力を実施した。
- 19) 復興協定を締結する大洗町の地域活性化支援のため、あおぞら銀行から紹介された産業能率大学と連携事業を開始し、コーディネーターを担った。「取り組み成果報告会」、「しらすDay」、「しらすまつり in 自由が丘スイーツフェスタ」、「しらすWEEK」、大洗「食」の商談会開催への協力、協働「授業」として『あゆみ』の取り組みを産業能率大学にて講演。

- 20) 地方自治体が公共交通利用促進のために支出する補助金。茨城県の地方バス路線等支援事業、公共交通空白地域解消支援事業など。
- 21) 大学の中にバスで乗り込み実施。学生とマスクミ対象で、NHKなども取材。
- 22) 常陸太田市にて大規模なバス路線の再編を3、4年前から実施。常陸太田市や路線バス・中学生のスクールバス・福祉目的の患者輸送バスなど、いくつかのバスが同じようなルートを輸送していたものを路線バスに統合。教育委員会・福祉などそれぞれの担当部署が補助金を出していたため、無駄を省いて人的資源を有効活用し、路線の持続性を考えるために再編した。
- 23) 買い物ツアーはこの上記再編事業を実施する中で派生した取り組み。参加者はショッピングセンターの利用券や道の駅のアイスクリーム利用券をもらって食べるなど楽しめる。平均年齢75歳の大人の遠足のイメージ。買い物ツアーは今後、他の行政、主に県北のエリアでも実施予定。公共交通バスのみ、高齢者が多いエリアで、路線バスをどう残していくかが課題になっている。
- 24) 地元で愛される会社になりたい、と鈴木社長。
- 25) 2年ほど前から取手ライオンズクラブとの繋がりからスタート
- 26) 大子町および奥久慈だごまつり実行委員会の要請を受け、奥久慈だごまつりのアドバイザーとして参画。「奥久慈しゃも」と「常陸牛」の無料試食会へ協賛、「ご当地キャラ撮影ブース」と「セグウェイ試乗ブース」を出展、「奥久慈しゃも焙り焼き丼大試食会」に協賛。ボランティアスタッフの参加。
- 27) 龍ヶ崎市の龍ヶ崎市民農園において開催されたひだまりのまちプロジェクトが主催するイベントにボランティア参加。
- 28) ガソリンがなくなり、自家用車を使えない人が増えたため、バスを利用してもらおうと取り組んだ。
- 29) 笠間-秋葉原、友部-笠間、常陸太田-水戸、水戸-日立、勝田-日立、水戸-大甕、大子-常陸大宮、常陸大宮-常陸太田、常陸太田-水戸、青柳-栄町・茨大前、水戸-上管谷の計12路線を運行。常磐線、水郡線、水戸線の鉄道が動かなくなったため、路線の代替輸送を緊急で実施した。役所にも柔軟に対応してもらい、警察、消防とも連携して緊急実施ができた。
- 30) 震災当日の3月11日、12日、原発が水素爆発するまで活動していた。幸い被曝はなかったが、現地に向かった職員は丸2日ぐらいわずかな睡眠で運行を行った。
- 31) 参加者からの参加費用の一部を寄付した。ボランティア希望者が自力で現地に行くことが困難なため、ボランティアバスツアーを実施。九州や東京、関西から茨城県に来て、そこから現地に行く人も多かった。
- 32) 不安に感じている方に科学的根拠に基づいたものさしを与えるような内容。本店で3回それぞれ50人程度が参加
- 33) 東日本大震災から地域全体が力強く復興の歩みを進めていくことを願い『あゆみ』と命名し、震災からの復興支援に積極的かつ継続的に取り組むプロジェクトとしてスタートした。
- 34) あゆみプロジェクトの内容を一部紹介
- 35) 株式会社トイカードは、東日本大震災以降、「ホリデイ・トイズ・プロジェクト」を展開し、震災で被災した子供たちに「こども商品券」を届けている。
- 36) 泊まりに行くよう指示を出し、銀行から人を出した。2,700人泊りに行って、補助金だけで1,400万円、計5,000万円使った。何をして差し上げたら良いか、ただ、お金を出せば良いということではなく、実際に現場に行って話を聞く事を重視した。お客様に対する支援、金融支援だけではなく、お客様のお宅を全戸訪問して、お話を聞いて対応している。
- 37) 茨城県の南側は関東鉄道のエリアだが、関東鉄道が被災してしまったので、自分たちが手伝いましょう、と行動した。路線バスもしば

- らく運休したところもあった。
- 38) コロナ禍で駅ビルのようなテナント店は休業(14店舗中9店舗休業)を余儀なくされた。売上も悪化し「会社がつぶれると思った」。変化をせねば生き残れないと強く感じたという。
- 39) 常陸太田の道の駅、地元の朝採り野菜をクーラーボックスに詰めて、高速バスで新宿まで輸送。中野区役所まで地元中野区のお店が取りに来て、15:00~16:00には店頭で野菜が並んで買ってもらえる。葉もの野菜は運送料が高くてついてしまう。茨城交通は毎日交通しているので、空いているトランクを有効活用して格安にて協力している。
- 40) 通常は商品としての広告媒体として料金を頂いているが、コラボして低価格または無料で提供している。これまでに水戸芸術館2両、水戸ホーリーホック3両、茨城ロボッツ1両、ガルパン5両、茨城県看護協会(看護師募集)、いばらき国体、茨城空港利用促進(スカイマーク)、大洗高校マーチングバンド応援、文化デザイナー学院(いばっぴキャラクターデザイン)に協力
- 41) イベント告知、ホーリーホック・ロボッツ試合告知、交通安全・詐欺防止・ごみ削減・ジェネリック医薬品促進など。車内の放送にて、水戸ホーリーホックの試合を見に来てください、とメッセージを流した。
- 42) お菓子や風船を無料配布。土曜日と日曜日に、運転手や添乗している社員がサンタとトナカイの着ぐるみを着て対応。
- 43) 生活者の課題として何に困っているのか、どのような地域サポートをしているのか、茨城県や各市町村にヒアリング中。さらに、防災イベントや啓蒙活動にどんなやり方があるかを検討中。
- 44) 県産品、国産品、地域の農家と顔の見える取り引きで施肥や農薬の情報や継続的な経済活動を通して共存できるような情報交換を頻繁に行っている。
- 45) 那珂川を遡上するアユに対して、那珂川と霞ヶ浦を結ぶ導管(那珂導水事業)が及ぼす影響を懸念している。鮎の卵は川から海に向かって流れていくが、那珂川導水ができると卵が霞ヶ浦に流れ、孵化しない。その時期だけでも止めてもらえるようにできないかと考え、鮎を食べる会を行っている。川、海をきれいにする、川の魚に興味があり、川の魚が良ければ、川がきれいにできると考えている。
- 46) 障がい者が利用しやすいように、お店やトイレをできるだけバリアフリーにしている。自分の子供がスケボーでお店に入れる、と喜んでいるが、車輪があるものでスムーズに店内に入れるということはとても大事なことでと考えている。
- 47) これまでに、北茨城市、大洗町、高萩市、常陸大宮市、大子町、龍ヶ崎市、石岡市、常陸太田市、筑西市、那珂市、計9冊を発刊
- 48) 自動運転の実証実験は日立市、常陸太田市で実施。ホームページでも自動運転の記事を掲載している。1つの事例として、ゴルフ場のゴルフカートは自動運転だが、ゴルフカートの形を整えたものを走らせて、地域の30~40軒ある高齢者の家庭をまわって最寄りのバス停まで乗せていく取り組みをした。高齢者が街に買い物に出かけられない、という課題を「今」解決出来るためのロースペックな自動運転。いろいろな可能性を、国交省・経産省からの補助で運行のノウハウ、運行管理面のノウハウをソフト面で提供している。街が変わっていく姿を意識しながら、勉強しながらやっている。
- 49) プラスティックストローを紙製にするなど、テイクアウト用の紙コップは、砂糖を絞った後のさとうきび使用のものを、材木資源の消費に着目し、段ボールをリサイクルするなど、できるだけごみを少なくし、環境に配慮している。
- 50) 環境汚染防止のため収穫したコーヒー実の洗浄水処理など設備を設けている。
- 51) 例えば小麦など遺伝子組み換えでない素材を

- 使用するなど、使用する食材について、できるだけ安全、安心なものを使う工夫をしている。
- 52) <https://www.tsukubabank.co.jp/ayumi-project/>
2019年4月にSDGs宣言を行い、SDGs推進プロジェクト『あゆみ』へリニューアル。
筑波銀行SDGs宣言は次の通りである。
①地域経済の持続的な発展に向けて、②持続可能な地球環境の実現に向けて、③地域に暮らす人々の豊かな社会の実現に向けて、④責任ある事業の推進に向けて
- 53) ハード面として、専用休憩室・化粧室、ソフト面として業務内容の考慮。女性運転士は全体で450名中現在20数名いる。以前は1人、2人だったのが、少しずつ増えてきた。
- 54) 2020年4月以降、ベトナムから受け入れ開始。
- 55) 従業員の健康状況の把握と維持のため、健康管理部分でのサポートをしている。運転手は、健康管理が重要。拘束時間が長く、人を運ぶプレッシャーがある仕事なので、少しでも働きやすい職場にしていきたい。一方で、運転手のなり手不足との兼ね合いもあり、バランスが重要。
- 56) 東北では女性の支店長の比率が25%を超えている。東北のグループの銀行でも17~26%が女性店長。筑波銀行では女性店長は藤代支店の1店のみ。
- 57) 復職に対する不安をなくそう、子育ての話を聞いて鬱憤を晴らしてもらおうという取り組み。
- 58) 女性役職者比率が13.6%。まだまだ低いという認識のもとに整備している。
- 59) 2020年11月に開店する竹園に入るお店は、マンション事業者と一緒に、隣接する公園の環境も作っていく予定。

- 60) あくまで融資をする、という視点はない。
- 61) 当該自治体とは9年間に渡り協定を結んでいる。
- 62) 従業員に対して継続的に教育・研修をしている、安全向上のため、事故が起きる原因をドライブレコーダーで分析し、生きた教材としてどうして事故が起きたのか、どうすればよかったのか考えている。
- 63) ビジネスソリューション部で「ハッピーエールパスポート 地元企業応援企画編」を発刊。コロナ禍での応援企画として女性のチーム4人で取材・制作し、地元事業者の商品・サービスを紹介。

参考文献

- 武田直樹・奈良間英樹・鷺田美加（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
- 武田直樹・奈良間英樹・鷺田美加（2020）『茨城県内企業のCSR戦略に関する一考察 Part2』、筑波学院大学紀要第15集
- 筑波総研株式会社（2020）「筑波経済月報 No.86」
- 筑波銀行（2020）「SDGs推進プロジェクト『あゆみ』」
- 筑波銀行（2016）「地域復興支援プロジェクト『あゆみ』～地域の再生・発展をめざして～「5年間の軌跡」ダイジェスト版」
- 筑波銀行（2019）SDGsプロジェクト『あゆみ』～地域の復興・振興を目指して～
- 村上 芽、渡辺珠子（2019）『SDGs入門』、日経文庫
- 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社（2015）『CSV経営による市場創造』、日科技連
- マイケルE・ポーター（2014）『共通価値の戦略』、ダイヤモンド社

参考資料

1. 経営理念
2. 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
3. 2. で「ある」と回答した場合、その時期
4. 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
5. 4. で「専属または兼任でいる」と回答した場合、その人数
6. CSRの社内横断的推進体制（委員会等の設置）はあるか？
7. 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
8. 学校との連携事例
9. NPO法人など市民活動団体との連携事例
10. 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
11. その他の地域課題を解決する取り組み事例
12. 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？
13. 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？
14. 社員を自己啓発する取り組みはあるか？
15. CSRはどのような評価指標を使って評価しているか？
16. 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？
17. CSRによる社内外での成果
18. CSRに取り組むに当たった課題
19. CSRについての今後の目標
20. その他必要に応じて

以上