



クリオネレポート

Cri one Report Special Version

「印刷会社が取り組むCSR戦略とは?」

—ビジネス戦略としての活かし方を考える—





本書の刊行にあたって

環境保護印刷推進協議会 会長 松浦 豊

私たち環境保護印刷推進協議会（E3PA）は、これまで「サステナブル社会の実現に参画することによって印刷会社としての社会的責任を果たす」という理念を確実にするために、＜環境貢献＞をベースとした『ブランディング活動』を全面に押し出し事業計画に組み込んでまいりました。

環境保護に関する行動規範を守り、かつ顧客や関係者の信頼を得ていくことは、企業ブランドを向上させるための必須要件と同時に、印刷会社として果たさなければならない社会的責任《CSR》でもあります。

私たち環境保護印刷推進協議会は、[環境保護印刷マーク（クリオネマーク）] がもつく環境貢献＞の価値を深め、存在意義を内外に浸透させる必要性を改めて意識し痛感、[環境保護印刷マーク(クリオネマーク)] の【ブランディング】の確立、その意義を十分にご理解いただくために、啓発・啓蒙活動の一環として講演会など開催してまいりました。

そこで、昨年11月22日(水)午後に東京都千代田区の明治大学紫紺館において、「印刷会社が取り組むCSR戦略とは？—ビジネス戦略としての活かし方を考える—」というテーマで【2017年度講演会】を開催。講師に、CSRコンサルタントとして活躍されている安藤光展氏（一般社団法人CSRコミュニケーション協会 代表理事）を迎えて、「CSR活動が企業ブランドを高める手段＝ビジネス戦略＝としていかに有効か」を中心に、企業を取り巻く昨今のCSRトレンド、価値を提供すべきステークホルダーとのコミュニケーションの重要性、とくに顧客に向けての提案ツールとしての意義について、専門家による貴重なお話しを拝聴いたしました。

このたび、講演の趣旨・内容をまとめて刊行いたしました。また、内容はご講演を賜りました講師の安藤光展氏に加筆していただき、さきにまとめた『ブランディング戦略』につづき第三弾の報告書です。同氏には、改めて冊子としてまとめ、報告できることに、厚く御礼申し上げます。

これまで、さまざまなテーマの講演会、セミナーや普及啓発のため小冊子、レポートなどの情報提供に努めて参りました。今回も各方面からの温かいご理解とご支援をいただき所期の成果を収められましたことを厚く御礼申し上げます。

末尾になりますが、私たち環境保護印刷推進協議会が取り組んでおります事業活動になお一層のお力添えをいただけますよう宜しくお願い申し上げます。

印刷会社が取り組む CSR 戦略とは？一目次

| | |
|--------------------------|----|
| 1. CSR の基礎知識 | 7 |
| (1) CSR の定義 | |
| (2) CSR の影響範囲とメリット | |
| (3) CSR のデメリット | |
| (4) CSR の二面性 | |
| (5) CSR の重要テーマの変遷 | |
| 2. CSR におけるトレンドと意識調査 | 9 |
| (1)ワーカーライフバランス | |
| (2)ディーセントワーク | |
| (3)サプライチェーンマネジメント | |
| (4)生活者の企業観 | |
| (5)企業と消費者のコミュニケーション | |
| (6)生活者の社会意識 | |
| 3. 「これから CSR」とは | 11 |
| (1)ステークホルダー・エンゲージメント | |
| (2)ハーパス・オリエンティド・アプローチ | |
| 4. ステークホルダーの定義と認識 | 13 |
| (1)ステークホルダーとは | |
| (2)ステークホルダーの特定 | |
| (3)ステークホルダー間の利害関係 | |
| (4)ラストワンマイル | |
| 5. ビジネス戦略としての CSR | 16 |
| (1)価値向上に貢献する CSR | |
| (2)CSV とは | |
| (2) CSR と CSV の差 | |
| (3) CSV の三つの方法 | |
| (4) CSV を日本語でいうと | |
| 6. 印刷業における CSR 視点のビジネス構築 | 18 |
| (1)事業環境の変化 | |
| (2)印刷会社における CSR 活動 | |
| (3)コミュニティづくり | |
| (4)印刷業の CSV の可能性 | |
| 7. まとめ | 21 |

印刷会社が取り組むCSR戦略とは？

—ビジネス戦略としての活かし方を考える—

印刷会社が取り組むCSR戦略とは？

—ビジネス戦略としての活かし方を考える—

これからの CSR(Corporate Social Responsibility；企業の社会的責任)はどうやっていけばよいのか、についてご紹介していきます。CSR という単語が使われ始めた「CSR 元年」は 2003 年とされ、まさに日本の本格的な CSR が始まった年になります。用語は広がってはきているものの、CSR 元年から 15 年という節目にいたり、本当に企業と社会の関係はよくなつたのか。その辺りについて話をさせていただきます。

1. CSR の基礎知識

1. CSR の基礎知識

まず、CSRとは誰のための概念だろうかという疑問です。そもそも誰のために企業は責任を果たすべきなのかということです。

(1) CSR の定義

CSRの定義としては、日本国内でも各人各様の解釈や見方・イニシアティブが存在しますが、国際的にはCSRの定義は既定されていて、基礎的な解釈として理解しておく必要があります。CSRの定義は「企業の決定および活動が、社会および環境に及ぼす影響に対して、透明かつ倫理的な行動を通じて企業が担う責任」となっています。要約すれば、

事業活動が社会に与える“影響”への責任

となります。CSRにもISOの国際規格があって、ISO26000がこれに当たります。社会的責任の国際規格となります。これには日本も参加していて、ISO規格を策定しています。

そこで、なぜ「影響」というのです。企業は事業活動においてよい面と悪い面の両方で社会に対して影響を与えていました。「両面できちんと責任をもちましょう」というわけです。大きく売上を伸ばしていく企業と表面で評価されても、裏面で環境破壊をしているなら、ビジネスとして果たして優れているのかという疑問です。事業活動が社会に与える影響への責任というわけですから、自社の活動がそもそもどのような影響を与えてているのかを具体的に知る必要があると思います。

文化的支援や慈善活動による社会貢献(フィランソロピー)などは、厳密にはCSRではありません。CSR活動において社会貢献が悪いという意味ではなくて、それをもって社会的責任を果たしていると主張するのは難しいということです。影響への責任という観点が重要になってくるわけです。

(2) CSR の影響範囲とメリット

CSR活動が影響を及ぼす事柄としては、組織の競争上の優位性に影響を及ぼしそうだというものが国際的な見解になっています。皆さんの会社の立ち位置はわかりませんが、社内でCSR活動をしたいのだが、そのメリットは何なのだろうか、活動したらどうなるのだ

ろうか、という話が出ると思います。その際に「国際規格ではこのようなことがいわれています」と提言できる内容が、ここに記されているメリットになります。

CSRの影響範囲とメリット

CSR活動が影響をおよぼす事項

- ・組織の競争上の優位性
- ・従業員、顧客、取引先をひきつけておく組織能力および評判
- ・従業員のモラル、コミットメントおよび生産性の維持
- ・投資家、所有者、資金提供者、スポンサーおよび金融界の見解
- ・組織と政府、メディア、サプライヤー、顧客コミュニティとの関係性

CSR活動における利点

・組織の競争力を高める

- ・組織のリスクマネジメント慣行を向上させる
- ・組織の評価を上げ社会的な信頼を促進させる
- ・従業員の忠誠心、関与、参画、士気、安全衛生を向上させる
- ・組織の新規採用能力および従業員の意欲を高めることができる
- ・生産性および資源効率を向上しコスト削減ができる
- ・責任ある公正競争および汚職をしないことにより取引の信頼性／公正性を高める

【図表① 22P 参照】

「組織のリスクマネジメント慣行を向上させる」「組織の評価を上げ社会的な信頼を促進させる」「従業員のモチベーションを高める」といった点が、CSRの影響範囲とメリットとして国際的にいわれています。日本でも大体同じようなことがメリットとされています。そこでCSR活動のメリットとは端的に何かといいますと、

「リスク」を減らし「機会」を創出することができる

ということです。

CSRにおいて重要な考え方として「リスクと機会」があります。ここでいうリスクとはダウンサイドリスクであって、それを回避するためにリスクマネジメントをおこなっていくわけです。将来起こり得るリスクを減らし、事業機会、例えば新規ビジネスによって売上を創出できるであろうことが、CSRにおけるメリットとなります。

CSRをしていないと取引の土俵にすら上がれない場合があります。大手企業には取引条件にCSRをしているかどうかの項目があります。印刷業がどこまで関わっていくかは分からぬのですが、東京オリンピックの調達コードや各自治体、CSRを推進している大手企業などでは、CSRをしている会社でないと取引しないというケースが最近増えています。

なぜかといいますと「CSRをしていない会社ではリスクがある」という考えがあるからです。だから、CSRをしていない会社とは取引できないというわけで

す。そうした方針を明確に掲げているところが増えてきています。全てとはいいませんが、CSR活動をしていかないと、営業機会がなくなってくるわけです。東京オリンピックでいえば、入札する機会さえ得られないという意味です。

(3) CSRのデメリット

一方、CSR活動のデメリットもあります。

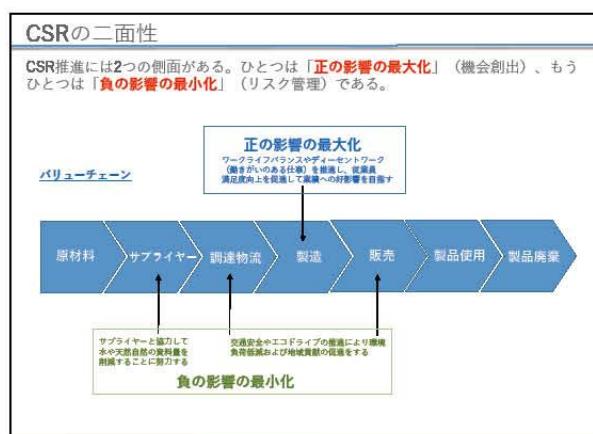
コストがかかる

です。ただし、1円もかからない事業活動などはそもそも存在しませんので、デメリットとして一方的に捉えてはいけません。社員が活動する以上、それはビジネスとなるわけですからコストがかかるのは当然です。

「CSRはお金がかかるからやらない」という中小企業の経営者の方は多いかと思います。しかし、お金がかかるのは総務であれ、労務であれ、営業であっても、マーケティングであっても、全ての事業活動にお金がかかります。CSRだけにコストがかかっていないわけでもないのに、ビジネスの価値にCSRが貢献しないという点だけを注視して、コストの影響をみてしまう経営者がいるわけです。これがCSRの大きなデメリットといえるところかと思います。

(4) CSRの二面性

CSRには、一つは「正の影響を最大化する」、もう一つは「負の影響を最小化する」という二つの側面があります。前者は機会創出、後者はリスク管理です。正になっている側面をさらにプラスにし、マイナスになっている部分ができるだけゼロにしていくことは不可能ではありません。



【図表② 22P 参照】

正の影響の最大化として何があるのかといいますと、例えば、バリューチェーンの中でワーク・バランスやディーセントワーク（働きがいのある仕事）を推進することが挙げられます。その結果、社員の満足度が向上し業績がよくなる可能性が大きくなるのです。

一方、負の影響の最小化では、サプライヤーと協力して水や天然資源の使用量を削減することができます。これは、まさに印刷業が関わってくる点かと思います。印刷用紙やインキの調達でも、遠くから調達すればするほど環境負荷が大きくなるということです。紙そのものの環境負荷が小さくても、それを運ぶプロセスで環境負荷が大きければ、総合的に社会としての環境負荷が大きくなってしまうという面があります。バリューチェーンのなかで、調達と販売における負の影響をできるだけ小さくしていく努力をする。これだけでもCSR活動の一つとなります。

(5) CSRの重要テーマの変遷

1990年代におけるCSRの重要テーマは「環境・コンプライアンス・社会貢献」で、これらは20年も前からいわれてきました。2010年、日本ではとくに東日本大震災以降に、さまざまなガイドライン・法律が整備され、世界の動きも含めて「ガバナンス・戦略・人」にテーマが移ってきていました。ガバナンスとは企業統治のことでコンプライアンスも含まれます。企業倫理・道徳観、経営戦略、働き方などもきっちり含めて、全体でCSRと解釈するようになってきました。

2010年代以降は、明らかに人に関する法整備を問題にするようになってきています。日本では「法律になつていいからやらないよいのでは」と思われる節があるかも知れませんが、皆さんが知らないだけで実際には法律として規制されているわけです。人に関しては、1人の会社であろうが1万人の会社であろうが、重要な労務管理の対象になっていますので、注意が肝要です。



【图表 22P 参照】

2. CSRにおけるトレンドと意識調査

＜トレンド＞

人に関する領域において、とくに3つの分野で法制化が進んでいます。会社の規模に関係なく、リスクマネジメントなどで適切に対応する必要があります。

についての法整備が急速に進んでいくと思われます。中小企業だからこそ注意しなければならない点かと思います。

(2) ディーセントワーク

働きがいのある仕事についてですが、日本では働き方改革の考え方方に近いのかもしれません。2018年4月から障害者の法定雇用率が引き上げられ、今後さらに引き上げられことになっています。皆さんの会社にも非正規雇用の方がいらっしゃると思いますが、非正規雇用の無期労働契約への転換、つまり5年間勤めていたら正社員にしようという方向になりました。これらがポイントになるところです。すべての従業員のニーズを把握し“働きがいがある”と認めてもらう努力が必要です。

(3) サプライチェーンマネジメント

大手上場企業は「CSRしていない取引先とはもう取引しない」と明言したり宣言したりするところが増えています。実際に、CSR調達とかサプライチェーンマネジメント等を宣言している企業は、分かっているだけですでに数十社あります。これから数年間で数百社レベルになると思われます。ですから、大手上場企業と取引されている印刷会社さんには、多分「CSRをしているかどうか」のアンケートがくるかと思われます。「CSRをしている」と答えられないと、取引の継続中止、そもそも新規ビジネスの取引ができる可能性があります。アンケートにどう答えていくかを準備していないと、競合会社に仕事を取られてしまう可能

(1) ワークライフバランス

複数の大手経済団体が長時間労働につながる商慣行の是正に向けた共同宣言を発表しました。これは企業内での長時間労働を止めることもさることながら、取引先の長時間労働にも繋がるような商慣行の強制を認めないとのことです。皆さんの会社にあっても、長時間労働をしてよいということではありません。社会全体がよくなるためには、取引している会社に対しも長時間労働を促すような話はしないということです。サプライチェーン全体のなかで考えていかなければならない問題であり、国の方向性も踏まえて労働環境に

性が出てきます。

<意識調査>

それでは一般消費者（エンドユーザー）のCSRに関する意識調査をいくつか紹介いたします。印刷会社さんには個人のエンドユーザーもいるとは思いますが、ほとんどが直接の顧客が企業であるBtoBだと思います。BtoBの先にはもちろんエンドユーザーの消費者がいますので、その消費者あるいは生活者の考え方を、少なからず把握しておくことが大切になります。

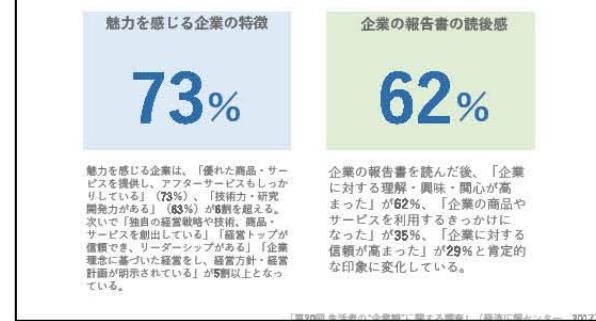
(4) 生活者の企業観

生活者の企業観に関する調査では、生活者は企業の魅力に対して「技術力」を重視する一方で、「経営トップ」や「企業姿勢」などを評価して、商品を買ったりあるいは買わなかつたりしている人たちが、一定数いるということです。企業に魅力を感じる理由として「優れた商品・サービスを提供し、アフターサービスもしっかりしている」と答えた人が73%います。また「経営トップが信頼できリーダーシップがある」に魅力を感じている人も半分以上いるのです。商品やサービスではなくて、企業のトップの姿勢に魅力を感じるようになってきているということでしょう。

企業の各種報告書を読んだあと、「企業に対する理解・興味・関心が高まった」と回答した人が6割以上います。面白いのは「企業の商品やサービスを利用するきっかけとなった」とする回答が35%あることです。報告書を読んで企業の商品やサービスを利用する人が結構いるという事実が、調査で明らかになっています。環境貢献やクリオネマークを使ったビジネス、マーケティングでいえばブルーフマーケティングとかオンラインマーケティングといわれていますが、そういういった取り組みが最終的にBtoBtoCにも影響を与えていたのではないか、という興味深い調査になっています。

生活者の企業観に関する調査

生活者は、企業の魅力に対して「技術力」を重視するが「経営トップ」や「企業姿勢」なども評価している。また情報が届けばポジティブな印象も。



(5) 企業と消費者のコミュニケーション

消費者心理として、「商品・サービス」だけでなく、企業の「姿勢」も購買を決定づける要因となります。「企業が社会的責任を考えて活動したり、社会貢献したりすることは重要だと思う」と答えた人が7割以上いるのです。一方、このようなポジティブな要素よりCSRをしない場合のネガティブ・スクリーニングのほうが強い場合もあります。

「社会や環境によくない活動をおこなっている企業のモノは買いたくない」とネガティブ・スクリーニングで答えた人が7割います。逆に「社会や環境によいものは積極的に買いたい」とする明白な消費行動がみられます。印刷物はまさにコミュニケーションツールであるわけですが、印刷した媒体が消費者に届くとき、環境に配慮しているかどうかで消費者心理に大きく影響し得る、ということに配慮しなければなりません。

企業と消費者のコミュニケーション

消費者心理として、企業の「商品・サービス」だけではなく、企業の「姿勢」も購買要因となる。またポジティブな要素より、CSRをしない場合のネガティブ・スクリーニングのほうが強くなる場合もあるようだ。



(6) 生活者の社会意識

生活者の社会意識調査にも興味深いものがあります。社会的責任に対する企業姿勢は、多くの生活者から評価されていますが、そうしたポジティブ評価より、ネガティブな反応が強く出ているのが特徴です。「環境配慮商品を購入する」生活者が4割程度であるのに対し、「社会・環境に配慮していない商品は買わない」と答えた人が約6割もいるのです。生活者に情報開示するときは、コンテキストの共有を意識してストーリーテリングすることが非常に重要になってきていると考えられます。企業がいくら環境に配慮していても、生活者に伝わらなければ意味がないというわけです。

今回紹介した調査データをトータルで考えると、環境に配慮しない商品は買わないとする人が、日本には6割から7割はいるのではないかということです。この割合を高いと見るか低いと見るかですが、私は高いなと思います。逆に多過ぎると感じるくらいです。しかし、幾つかのデータともにそういう傾向があるとなると、かなり信憑性が高いデータなのかなと思います。そして、「社会・環境問題に積極的に取り組む企業に好感がもてる」と回答した人が77%となっています。

ですから私たちはきちんと、冊子などを印刷するにしても、コンテンツを制作する工程も含めて環境に配慮している会社であること、「このサービスはこうなっています」「環境負荷を低減する努力をしています」といった企業姿勢を示すことが、生活者には大きく影響するということになります。このあたりを印刷物を制作する時に顧客企業に対して適切に説明できるかどうかで受注率も変わってくる可能性があります。

生活者の社会意識調査

企業の社会的責任に対する姿勢は、多くの生活者の評価を得られている。ポジティブよりネガティブな評価が強くされている。BtoC企業は、情報開示において、**コンテキストの共有をより意識しストーリーテリングをしよう**。



（2017年度生活者の社会意識調査）（博報堂総研発表、2017）

3. 「これからのCSR」とは

(1) ステークホルダー・エンゲージメント

この15年程度の中で、日本でもずいぶんとCSRの考え方は広まってきた。ただし、国際的なガイドラインに沿って推進し、規定されているようなレベルにまで到達しているのか、が問題です。それは大企業だけの話なのか。そうではなくて、地域貢献、地域密着型であっても、きっとCSRはできているのかどうか。私が数百社のCSR担当者や中小企業の経営者の方と話をさせていただきみえてきたのは、これからのCSRには、よりステークホルダー・エンゲージメント（利害関係者との対話）を重視した戦略が必要だということです。

3. 「これからのCSR」とは

CSR活動の真の目的を果たすために、よりステークホルダーとの価値創出（エンゲージメント）にフォーカスをしなければならない。「**これからのCSR**」は、よりステークホルダー・エンゲージメントを重視した戦略が必要に。

| | 今までのCSR | これからのCSR |
|----|--------------|------------------|
| 目的 | 自社の課題解決 | 社会／ステークホルダーの課題解決 |
| 理念 | ベネフィット・ファースト | ステークホルダー・ファースト |
| 価値 | 自社へのベネフィット | ステークホルダーへのベネフィット |
| 姿勢 | 任意／受動的 | 必須／能動的・内発的 |
| 手段 | CSR／社会貢献活動 | すべての事業活動 |

ステークホルダーとの価値創造を通じ、ステークホルダーから共感を得て、初めて企業価値を高めることができる！

【図表⑧】 24P 参照

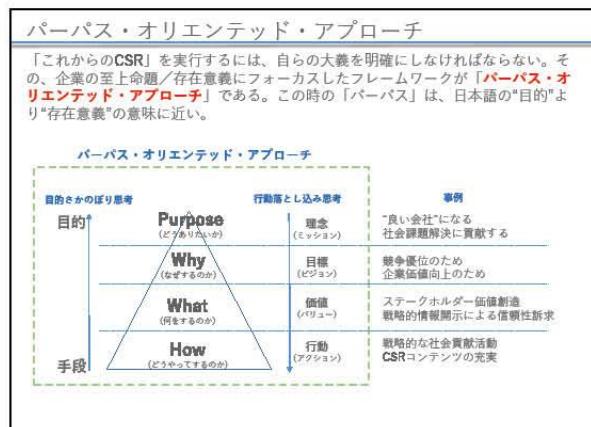
CSRでは、ステークホルダーの存在が非常に重要なになっていて、ステークホルダーに関する考え方を理解せずにCSRを理解するのは難しいといえるでしょう。今まででは、自分たちの会社にメリットがあればCSRをおこない、メリットがなければしないという姿勢が多くいたといえます。今までなら構わなかったのかも知れませんが、これからはそういうことだけを考えていると、消費者や取引先から「CSRをしていない」と

みなされ、相手にされなくなるのです。これからはステークホルダーをきちんと見て、CSR活動を通じてCSRを達成するのではなくて、全ての事業活動を通じてCSRを達成していかなければならない時代になったということです。

面倒ではありますが、よりステークホルダーの方を見ていかないと、取引先や消費者から「別におたくの会社はなくても、社会の誰も困らないよね」といわれかねません。ですから、これからのCSRでは、ステークホルダーの課題解決を目的とし、ステークホルダー・ファースト、ステークホルダーへのベネフィットを理念にしていく必要があると思われます。CSR活動の真的目的を果たすためには、ステークホルダーの価値創出により一層フォーカスしなければなりません。そうすることにより、初めてステークホルダーからの共感が得られ、自社の企業価値を高めることができます。

(2) パーパス・オリエンティッド・アプローチ

「これからのCSR」を実行するには、自らの大義を明確にしなければなりません。会社の基本的考え方、いわゆるミッション(理念)、ビジョン(目標)が必要です。それを促すために企業の至上命題や存在価値にフォーカスするために私が開発した思考整理フレームワークが「パーパス・オリエンティッド・アプローチ」です。戦略的な社会貢献活動やCSRコンテンツの充実など手段としての行動から、よい企業になる、社会の課題解決に貢献するといった目的としての理念へと、段階を踏んで考え方方が高度になっていきますので、後者ほど重視して取り組んでほしいと思います。



【図表⑨ 24P 参照】

「Purpose」どうありたいか、「Why」なぜするのか。このあたりが最近のCSRでは重要になってきています。世界では「Purpose」や「Why」が非常に重要なとし、とくにアメリカではCSRという単語がどんどん減っている印象があります。「Our Values」(私たちにとっての価値は何か)などに変わってきています。「私たちが考えている価値観はこういうものです」とか「私たちが考えているストーリーはこういうものです」という意味です。

このように、CSRのカテゴリー 자체が高度化しています。まず目的を考えることが大切になってきます。そもそも企業はなぜCSRをしていかなければならぬのか。日本ではCSRは一部法律にはなっていますが、全体的に法律で規制されているわけではないので、今すぐ取り組む必要はないと安心されるかも知れません。ただし、CSRに取り組む以上、何でやらなければならないのか、どうやってやればよいのか、をきちんと考へないといけません。さもない「CSRはコストがかかる」とか、「中小企業だからやらなくてよい」というようになってしまふわけです。

CSRとは、そもそも実行するとかしないとかいう問題ではなく、事業活動が与える社会への影響が本質ですので、大企業であろうが中小企業であろうが、やらなければならぬはずです。その手法は当然それぞれ違ってくるので、現実問題としてはなかなか難しい部分があり、全体的な取り組みが遅れているというのが実情です。

4. ステークホルダーの定義と認識

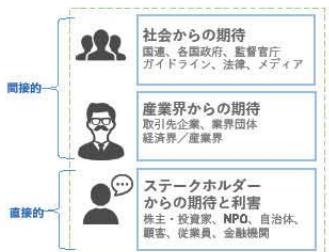
それではここで、なぜステークホルダーへの考え方
が重要であるのか、について考えてみましょう。

(1) ステークホルダーとは

ステークホルダーとは、企業の事業活動に利害関係
をもつ個人またはグループのことを指します。企業は、
ステークホルダーからさまざまな利害、期待、要請を
受けています。分かりやすくいえば、ニーズとプレッシャーです。そうした制約のなかで、企業は事業活動
をおこなわなければなりません。

4. ステークホルダーの定義と認識

「**ステークホルダー**」とは、企業の事業活動に利害関係をもつ個人またはグループのこと。企業は、社会やステークホルダーから、さまざまな利害（ニーズ）や期待・要請（プレッシャー）を受けており、様々な制約や要請・期待の中で事業活動をしなければならない。



顧客や社員、株主といった直接的なステークホルダーはイメージしやすいと思いますが、間接的な取引先企業、業界団体、経済界や産業界、さらには国連、各国政府、監督官庁、法律、メディアなどがあります。

産業界とは例えば印刷の業界団体などを指しますが、傘下の各企業に対して「環境は重要だから皆で考えていこう」と提言されていると思います。そのような産業界からの要請があることでしょう。直接的なステークホルダーは、そのままプレッシャーをかけてきますから、分かりやすいと思いますが、ステークホルダーは直接的にまた間接的に企業にいろいろな影響を与えてきているのです。

(2) ステークホルダーの特定

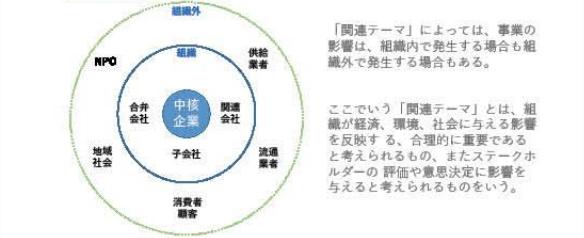
企業規模を問わず、直接的、間接的にいろいろなステークホルダーが存在しています。それらを無視して経営をおこないますと、大きなリスクとして跳ね返ってくる時代です。事業の影響範囲（バウンダリー）とステークホルダーの特定が、リスクマネジメントとし

て重要な施策となっていました。リスクマネジメントに関してどのように対応しなければならないかといいますと、自分たちのビジネスがどういうステークホルダーにどのような影響を与えていているのかを、まずはきちんと見極めましょうということで。

ステークホルダーの特定

企業規模を問わず、直接的・間接的なステークホルダーが存在しており、それらを無視した経営はリスクとなる時代となり、事業影響範囲（バウンダリー）およびステークホルダー・特定が、リスクマネジメントとして重要施策となった。企業は、自らの事業活動が社会に対してどのような影響をおぼつかず理解・認識すべき。

バウンダリー・マップ例



「関連テーマ」によっては、事業の影響は、組織内で発生する場合も組織外で発生する場合もある。

ここでいう「関連テーマ」とは、組織が経済、環境、社会に与える影響を反映する、合理的に重要なと考えられるもの、またステークホルダーの評価や意思決定に影響を与えると考えられるものをいう。

企業は取引をおこなう前に、相手からCSRについてアンケートされる場合があります。そのなかで、どういうステークホルダーにどんな影響を与えているのかについて聞かれることができます。その際、少なくとも特定できていないと、取引上必要な企業の情報開示ができていないと指摘される可能性が出てきます。

ステークホルダーの特定で重要な事柄として、インダストリー・マテリアルつまり業界の特性があります。例えば、IT業、人材派遣業、印刷業など、それぞれの業界で重要視されるCSRの項目、ステークホルダーから評価される関連テーマが当然変わってくるからです。

非製造業の企業では人が重要になります。環境対応をしなくてよいというわけではありませんが、そこまで重要視されず、どちらかといえば人の問題が重要とされます。長時間労働をさせないとか、社員に対し丁寧にいうとか、の問題です。きちんと配慮して扱わないと、社会からいわゆるブラック企業とされるようになります。社員との訴訟問題を抱えている企業は、中小企業でも結構あったりします。取引先の社員に対しても、きちんと配慮できているかどうか最も重要なってきます。

印刷業でいえば、環境対応が規定されるマテリアル（重要項目）として非常に重要な項目になってくる

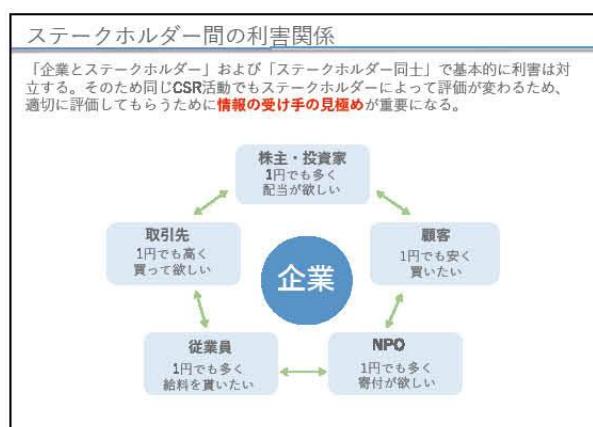
と思います。そうしたなかで、サプライチェーンマネジメントは特に重要視されてくるかなと思います。BtoBの企業において存在するリスクの多くは、自社を含めたサプライチェーン上だといわれています。サプライチェーンやバリューチェーンを重視することによって、より効果的にリスクを把握できるようになります。このように、ステークホルダーの特定は非常に重要になってくるわけです。

自社にとってどんなステークホルダーがいて、それぞれどういう影響を受けているのか。企業の規模に関わらず、一度チェックしておくことをお薦めします。

(3) ステークホルダー間の利害関係

企業とステークホルダーの間だけでなく、ステークホルダー同士でも基本的に利害は対立します。例えば、取引先は1円でも高く買ってほしいわけです。これは無茶をいっているわけではなく、取引関係であれば当然の主張です。また、社員にしてみれば取引先との関係はさておき、自分の給料を上げてほしいと願う話になります。NPOとしては、取引先や社員のことは関係なく、1円でも寄付が欲しいわけです。一般生活者としては株価が上がるとか下がるとかはどうでもよいことで、企業と取引先がよい関係なのかどうかも関係なく、社員が頑張っているかどうかも関係ありません。1円でも商品が安ければ、その商品を買うという側面があります。

ステークホルダー同士で利害が対立することを知っておく必要があります。ステークホルダーによって評価が変わってきますから、適切に評価してもらうためには、情報の受け手の見極めが非常に重要なになってきます。



【図表⑫ 25P 参照】

それぞれの情報ニーズに対してコミュニケーションし、情報開示していかなければなりません。そもそも誰に情報を伝えるのか。先ほど、一般生活者の意識調査を紹介させていただきましたが、例えば、環境のクリオネマークが付いている冊子に関していえば、利用者は印刷会社の方針などはそれほど重要に考えず、とりあえず載っていればいいかなと感じる程度です。

しかし、株主・投資家のなかには環境に配慮する企業の姿勢を重要視している人たちがいます。その人たちの大金を動かして、例えば、印刷物にクリオネマークが付いていれば、その企業への評価を高めて株を買ったり保持したりするわけです。一般の生活者については、先ほどのアンケート結果にもあるように6割くらいの人たちに、クリオネマークがポジティブな印象を与えるわけです。

環境保護印刷のマーク一つをとってみても、ステークホルダーによって受け止め方が変わるのであります。皆さんの会社が取引先に「この冊子の想定読者は誰ですか」と聞いて、そのメインが社員であったとすれば、クリオネマークにはそれほど訴求力はないかも知れません。しかし、これが一般の消費者であれば、「クリオネマークは絶対に入れてください」ということになります。購買の有無に関して環境対応が大きく影響する可能性が高いからです。

このように、ステークホルダー間の利害関係は非常に重要で、これを理解していないと、皆さんの会社のビジネス価値の向上は夢のまた夢になってしまう可能性が高いでしょう。

(4) ラストワンマイル

そして、CSRの活動情報を直接の受益者以外のステークホルダーに伝えることが、非財務情報開示の基本になります。ラストワンマイル(最後の詰め)におけるエンゲージメントが、ステークホルダーによる評価と自社の企業価値の向上に欠かせないのであります。

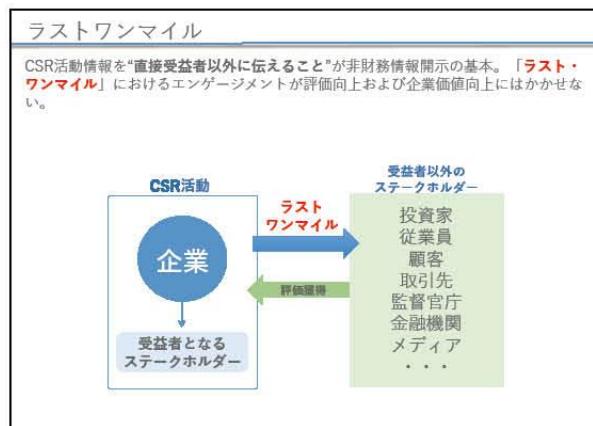
例えば、NPOがおこなっている地域のお祭を想定してみましょう。そのイベントに企業から100万円を寄付して、スポンサーになるというCSR活動をおこなったとします。その寄付をしたという行為を、他のステークホルダーに伝えなければなりません。なぜ100万円をNPOの地域団体に出したのかということです。それをWebサイトや会社の朝礼や何かの集まりで、きちんと情報開示する必要があります。

直接の受益者であるNPOの人たちは「有り難かった」となりますが、顧客や取引先、会社の社員は、「そ

んなの関係ないから 1 円でも安く買いたい。1 円でも高く買ってもらいたい」となるわけです。NPO に 100 万円を寄付することがどれだけの意義と意味があるのか、をきちんと伝える必要があります。そうすることによって初めて、他のステークホルダーからも NPO に 100 万円寄付することは意義があると思われ、「それだったら 100 万円といわず、1000 万円でも出せばよかった」という話になるかも知れません。しかし、情報開示しなければ「意味がないので寄付は止めてよ」という話になってしまふでしょう。重要なのは、直接受益者以外にもきちんと情報を開示することです。

このような構図があることを理解して、印刷会社さんも顧客にしっかりと環境保護印刷の意義と意味を伝えてほしいと思います。「当社に印刷を発注していただければ環境保護に貢献できますよ」と。

たんに伝えるだけでは差別化になりません。環境保護印刷のマークを入れる意味を何となく伝えるのではなくて、ステークホルダーの人たちに意義と意味を理解してもらえるアイコンが環境保護マークであると、しっかりと主張することです。きっと取引先に説明することができれば、先方にもメリットがある話だと感じてもらえるはずです。ステークホルダーに対する考え方を、環境保護印刷の営業においても役立てていただければと思います。



【図表⑩ 26P 参照】

5. ビジネス戦略としての CSR

そこで、印刷会社におけるビジネス戦略としての CSR 活動とは一体何だろうか、どう考えたらいいのだろうかということになります。この問題は、皆さんの会社自身の CSR についてでもありますし、また、皆さんの会社の顧客や取引先における CSR に関してでもあります。

印刷会社における CSR 活動で、

| |
|----------------------|
| 自社のどんな課題解決に貢献できるだろうか |
| 顧客のどんな課題解決に貢献できるだろうか |

(1) 価値向上に貢献する CSR

自社にも顧客にもメリットがある CSR 活動には、どういうものがあるのでしょうか。CSR 活動の成果として何が起こり得るのかです。自分たちの活動によって、自社の企業価値を高められることが一つ挙げられます。新たなビジネスの創出に貢献できる可能性があるのです。もう一つは、ステークホルダーの立場に視点を変えると、皆さんの企業価値や印刷業という本業のビジネス価値を高めることで、顧客の企業価値も高まるのです。クリオネマークを使って自社の企業価値を高めることが、お客様の企業価値を高めることにも繋がるという視点です。つまり、顧客やコミュニティーの CSR 推進にいかに貢献するかを考えて取り組むことが、自社の CSR 展開にとって重要なポイントとなるわけです。



【図表⑭】 26P「参照】

(2) CSV とは

そこで、CSV(Creating Shared Value；共有価値の創造) という考え方が出てきます。CSV とは、事業活動において経済的価値と社会的価値を同時に創造するというアプローチのことです。つまり、本業で CSR 推進することです。納税と雇用は、企業における社会的責任の基本的な項目なのですが、例えば、納税も雇用も積極的に進めるある会社がブラック企業であったとしたら、その会社自体の存在が社会悪となります。劣悪な労働環境で従業員が疲弊し困る人が増えるからです。極論すれば、その会社がなくなることこそが CSR という話になってしまいます。ですから、納税と雇用イコール CSR かというと、そこには裏側の侧面がありますので、一言で判断できない難しさがあるわけです。

より社会的な価値を高めることが重要なのです。企業活動の周辺で社会貢献に取り組むのではなく、通常のビジネスの中に CSR を位置づける必要があります。経済的な価値を高めると同時に、社会的な価値も高めることのできるビジネスがあるのではないかという考え方になります。

CSVとは

CSV（共有価値の創造）とは、事業活動において経済的価値と社会的価値を同時に創造するアプローチ（≒本業で CSR 推進すること）である。企業活動の周辺ではなく、事業の中心に位置づけられる概念である。



【図表⑮】 26P 参照】

(3) CSR と CSV の差

そこでいいたいのは、CSV は理論的にマーケティングの側面が強く、社会的価値を高めるビジネスの側面があるということです。例えば、CSR では価値は善行という受け取り方をしますが、CSV の場合は、価値はコストと比較した経済的かつ社会的なペネフィットという見方をします。企業が社会貢献活動を一方的におこなうのではなく、企業と地域社会が共同で価値

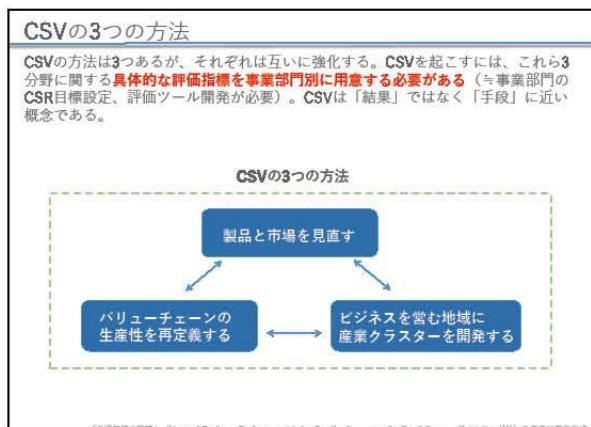
を創出するべきものと解釈します。CSRの視点をもつ
つつ事業価値を高める活動、例えば、新規事業の創出
などを容易にする概念ではないかと考えています。



【図表⑯ 27P 参照】

(3) CSV の三つの方法

CSVを実行する具体的な方法には①商品と市場を見直す、②バリューチェーンの生産性を再定義する、③ビジネスを営む地域に産業クラスターを開発する、という三つの方法があります。ちなみに産業クラスターとは、一定の地域のなかに相互に関連する企業が集中している現象のことを指し、企業間は業種の壁を乗り越えて共通の利害関係で結ばれ、連携／補完し合いながらビジネスを展開していくことができるというのが特徴です。CSVを推進するためには、相互に強化し合えるこれら三つの方法それぞれで、具体的な目標を設定し、かつ推進状況を評価する指標を用意しておく必要があります。



【図表⑰ 27P 参照】

(4) CSV を日本語でいうと

CSVを日本語で表すなら、報徳思想で有名な二宮尊徳の言葉が当てはまります。

道徳なき経済は罪悪であり、

経済なき道徳は寝言である

どういう意味かといいますと、倫理観のないビジネスは犯罪ではないか、そもそもビジネスにならない社会貢献や企業倫理は、綺麗ごとに過ぎないのでないかということです。経済だけではダメですし道徳だけでもダメという意味です。日本資本主義の父と目される渋沢栄一も「論語と算盤」のなかででこれと同じようなこと（道徳と経済の合一）を述べています。

自社はもちろん顧客企業や取引先も含めて、経済的側面だけを進めているような企業にはならないよう、努力していく必要があるということです。もちろん、道徳なき経済は真のビジネスとはいえないのですが、これがNPOであれば、経済なき道徳が成立し得るわけです。しかし一般的には、道徳なき経済は罪悪であると捉えた方がよいと思います。

1700年代の半ばだったと思いますが、近江商人にみられるように「三方良し」という商いについての道徳観が出てきました。江戸時代後半からこのような考え方方が広まりましたが、ビジネスを通じて社会に貢献できるCSVのやり方が、もっとあるのではないかという可能性が、この金言から学べるのではないかと思います。

6. 印刷業における CSR 視点のビジネス構築

それでは、印刷業における CSR 視点のビジネス構築は、実際にどうやればよいのかを考えてみましょう。CSR の考え方、とくにステークホルダーに関しての知識は重要なのですが、そのなかで自社のビジネスをどう確立していくべきかが問題です。CSR 活動で直接的に売上高を向上させることは、確かに難しい面がありますが、

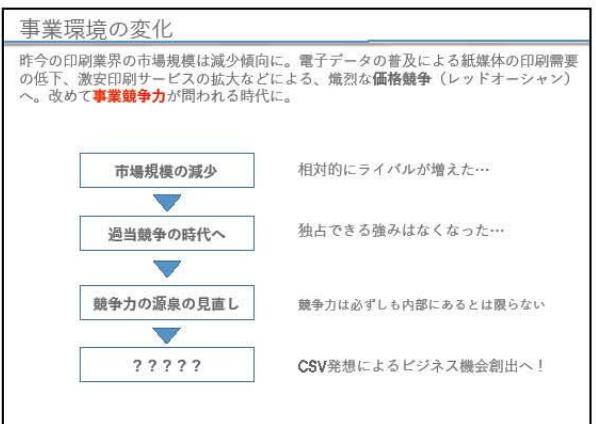
自社の事業競争力の源泉は何か

を考えますと、事業競争力を強くすることのできる CSR 活動がもつ意義は、非常に大きいのではないかと考えています。ただ、通常のビジネスには CSR からスタートするより、何かビジネスをスタートさせて、これに CSR 的な要素を加味していくという側面が強いかと思います。

(1) 事業環境の変化

ご存じのように、昨今の印刷業界の市場規模は右肩下がりになっています。理由として挙げられるのが電子データの普及、印刷需要のそもそも縮小です。もっとも大きな理由として「安価な印刷サービスの拡大」があります。その結果、印刷業界は熾烈な価格競争（レッドオーシャン）になってきています。これは今に始まったことではなく、何年も前からではあります、改めて「価格勝負以外の事業競争力」が問われる時代になっているということです。

そこで「皆さんの会社が社会に存在する理由は何ですか」という話になるわけです。もしも、皆さんの会社が社会に貢献していないということでしたら、それこそ皆さんの会社はなくなってしまって誰も困らないわけです。しかし、皆さんの会社がなくなったら「地域にとっては困る」といわれたいなら、競争力の源泉を見直すことによって、置かれた状況を開拓することは可能です。このような事業環境の変化のなかで、より一層、事業競争力が求められてきているのですが、先ほど紹介した CSR 視点のビジネス構築、CSR 発想によるビジネス機会の創出が、もしかしたら切り札になり得るかも知れません。



【図表⑯ 27P 参照】

(2) 印刷会社における CSR 活動

<事例①>

環境保護印刷推進協議会が制定しているクリオネマーク認証は、印刷プロセスのオーソライズ（権威化）の要素になりますが、認証や認定の獲得により安心感をもつのは、日本だけでなく世界中でよくみられることです。とくにヨーロッパではそのような傾向にあります。

「当社では印刷のプロセスをエコでやっていますよ」と主張するのは簡単です。実際にエコである数字を見せることもできるでしょう。しかしそういう単純な問題ではなく、第三者に対して「自社のプロセスではきちんとした過程を経て印刷しています」とオーソライズして、自社のビジネスプロセスではきちんと環境保護を推進していること、さらに、顧客のプロダクトの信頼性向上や環境保護に貢献していることを説明できなければなりません。印刷会社が顧客に提供するプロダクトとは文字どおり、会社案内、パンフレット、採用案内、CSR や IR 関係の冊子などの印刷物を指します。

環境マークの認証によるオーソライズマーケティングとか、ブルーフームマーケティングなどが有効です。これは、第三者の認証・認定を受けることによって、自社の製品やサービスに伴う付加価値をより一層高めようというマーケティング手法です。その意味で、クリオネマークも一つのアイコンになり得るのかなと思います。これを有効に生かして、自社の環境保護活動をいかに上手に推進するのかという問題です。ビジネス展開の原動力にすることができるはずです。

また、クリオネマークを使って顧客により高い環境

成果を提供できないものか、ということを考えて説明することもポイントになるのかなと思います。実際に私も CSR 報告書を毎年数百冊見ますが、そのなかで現実にクリオネマークをみたことがあります。クリオネマークをオーソライズすることで、営業トークや新規事業の展開に活かすことができるかも知れません。もちろん、これだけで売上が大きく伸びるかどうかは分からぬのですが、少なくとも営業トークに組み入れるだけで耳を傾けてもらえ、印刷を発注してくれる可能性が高まるかも知れません。

<事例②>

A 社では、自社の CSR 活動を積極的に進めてはいるのですが、それとは別に、地域密着型で印刷とは直接関係のないさまざまなプロジェクトを取り組んでいるのが特徴です。社会性の高いプロジェクトとは、例えば、地元にある寺院のイベントプロジェクトなど社会性の高いプロジェクトを進めたり、専門性の高い NPO と協業したりしています。それに伴い、これらのプロジェクトの Web サイトを受注したり、印刷物を制作したりしています。

地域貢献によって地域コミュニティーをつくり、そのなかに自治体とか他社の印刷物、その他のコミュニケーションツールを受注しているわけです。「当社は印刷会社ですから印刷を承ります」とすれば、それこそレッドオーシャンでの価格競争になってしまいますが、そうではなくて、プロジェクト自体を自分たちで主宰するという試みが面白いところだと思います。

事業展開のポイントとしては、地域の小さなプロジェクトを支援できないかという方向が考えられます。大きなプロジェクトですと、自社の営業コスト、運用コストが高くつきますから、難しいと思います。印刷業界には、競合他社も含めて皆で地域を盛り上げていこうというプロジェクトが実際にあります。自治体を含めた地域活性化という視点で、地元の仲のよい経営者たちと協働で地域を盛り上げるというプロジェクトを立ち上げることができます。NPO 等とのコラボレーションもあり得ます。そうしたなかで、印刷物や Web サイトを受注していくわけです。コミュニティーやプロジェクトの運営は、大企業ではフットワークが重いので実際難しいところがありますが、逆にフットワークの軽い中小企業ではこうした取り組みが容易なのではないかと思います。

<事例③>

また B 社の場合は、環境に配慮した商品・サービスを積極的にかつ徹底的に売り込んでいます。きちんと顧客のビジネスプロセスにおける環境負荷の低減を支援できることを提唱しているのです。環境配慮型の紙を使うケースができれば、例えば、CSR 報告書を作成することそのものが CSR 活動の一つとなります。CSR 活動そのものを報告書や Web サイトに掲載できるからです。環境配慮印刷とは何かをパッケージにしたビジネスモデルを構築できるのです。

先ほどのプロジェクトでいえば「プロジェクトの事務局も当社しますよ」といった具合に、一緒にコミュニティを運営しそのタスクとして環境保護印刷をしていく方法も考えられるのではないでしょうか。環境系のイベントなどでも、たんなる広報の仕事以外、何らかのかたちでお手伝いできないものか。いわゆるプランニングの段階から加わっていくことが重要になってきます。

<事例④>

さらに C 社の場合は、学生団体と一緒にビジネスをしています。学生たちと企業をマッチングするためのフリーペーパーを発行する取り組みを担当し、そのプロジェクトに必要な印刷物の企画や制作を受注しているのです。「フリーペーパーは当社で印刷し発行します」と提案することで、いろいろな企業にスポンサーになってもらい、事業を大きくするためにスポンサーからの資金の一部を運営費に当てています。そのお金を実質的に印刷代金に充当することができます。

請求すべきお金の流れを変えることによって印刷物を受注できる機会が、けっこう世の中にはあるのではないかと思います。自治体やいろいろなスポンサー企業が加わったプロジェクトになりますと、数千万円の規模になることもありますから、そのなかで印刷のための予算がかなり付く場合もあるわけです。

市場を開拓するために一般的な企業を顧客にするというビジネスの枠組みではなく、まさに新規のビジネスを立ち上げ市場を創造していくという取り組みです。ここでの事業展開のポイントは、印刷会社の企業規模は例え小さくても、顧客ではなく市場そのものをつくる方法があるのではないか、印刷会社ならではの情報発信をトータルサポートできるのではないか、ということです。地元で地域活性化ビジネスを切り拓ける可能性があります。

(3) コミュニティーづくり

こうしてみてきますと、印刷営業などの通常のビジネスフローではなく、コミュニティーを上手く構築していくことが必要になってきます。地域活性化に繋がりますから、CSR活動における非常に重要なカテゴリーとなります。地域が活性化されて損をする人は基本的にはいません。ですから、大義名分としても絶対的なものになります。CSR活動を通じてコミュニティーを育て、ステークホルダーとコミュニケーションし、地域社会から必要とされる名のある企業になってほしいと思います。

いわゆるコミュニティービジネスといわれるかたちですが、市場が小さくてもつくる方法はないものかと思います。なぜ、地域活性化ビジネスを印刷会社がやっていく必要があるのかといえば、一定のコミュニケーションツールを受注したいという狙いがあるからです。取り組んで1年目で簡単に黒字化できるかどうかは分かりませんが、こういった方法は今後有力になるのかなと思います。

コミュニティーづくりは、このように非常に重要なポイントになるはずです。CSRの国際規格であるISO26000には「コミュニティへの参画」が重要項目に入っているのです。それほどコミュニティーづくりは国際的に重要視されるCSR活動になっています。地域活性化のプロジェクトやコミュニティーをつくっていくこと自体が、皆さんの会社のCSRになります。なおかつ、そのなかでコミュニケーションツールや印刷物の制作を一手に引き受けることができるようになります。

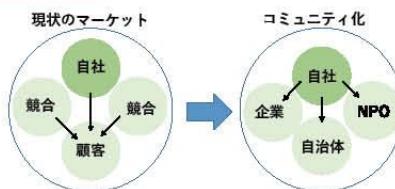
競合他社と顧客を取り合っていくのではなく、市場全体を潜在顧客に転換するのです。例え企業規模が小さくとも、営業先の自治体とか地域の企業、NPOなどと一緒にやっていくことです。コミュニティー化すること自体が皆さんの会社にとって非常に重要なCSR活動になっていくというわけです。コミュニティーのなかで上手にビジネスを回していくことは、大企業の発想ではなく中堅・中小企業ならではの発想なのではないかなと思っています。

ですから、印刷会社にとってのCSR活動は必ずしも環境保護だけではなく、コミュニティーをつくることも当てはまるのです。これに関して異を唱える人はいません。「CSR活動です」といえば、「そうですか。重要なんですね」と評価されるようになるでしょう。その結果として、地域でのビジネス展開も可能になると考えます。何より、コミュニティー化に取り組むなかで、経済的価値も社会的価値も満たすようなCSV活動が可能になるのではないかと思っています。

ヒント：コミュニティ作り

CSR活動を通じ、コミュニティーを育て、ステークホルダーとコミュニケーションをし、社会から必要とされる企業になろう。コミュニティーを育てることで、地域に社名を“良い意味で”積極的に展開できる。
特に中小企業は全国ではなく各エリアでの事業展開が望ましい。コミュニティーの確立によって「顧客の取り合い」から「全体会員を潜在顧客へ」転換できる可能性がある。

コミュニティ形成イメージ



【図表⑯ 28P 参照】

(4) 印刷業のCSVの可能性

経営学者のピーター・ドラッカーは「ビジネスとは市場を創造すること」と述べています。印刷業だけに限らず、どの産業のどの企業も顧客をどうするかを考えています。モノづくりすることでマーケットはつくりやすいのかも知れません。しかし、マーケットをつくること自体が企業のCSVになるということを考えると、これから CSR の展開はたんに「社会によいことをしました」というのではなく、「本業で CSR 活動をしています」という企業姿勢が重要になってくるのではないかと考えています。

印刷業の CSV は「顧客」ではなく
「市場」を創造せよ

7. まとめ

◎「CSRの基礎知識」では、そもそも国際的にCSRはどういうように定義されているのか。営業活動でのCSRのメリット、生産活動ではどんなメリットがあるのかをご紹介しました。そのなかで、CSRのポジティブな影響を最大化してネガティブな影響は最小化する。これがCSRの基本的な考え方なのだとということをお話しました。よい部分を伸ばして、悪い部分は減らしていくということです。ビジネスの世界で当たり前といえば当たり前のことがあります。その当たり前のことがCSRでは重要視されているということです。

◎そして、CSRが歴史のなかでいろいろと変わってきたことをご紹介しました。また、CSRのトレンドに関して、一般の生活者たちの意識調査も紹介させていただきました。

◎これからCSRという部分では、今までのCSRとこれから重要視されるCSRを中心に、企業を評価する、あるいは評価されるということから、ステークホルダーの考え方が重要になっている実情をご紹介しました。皆さんの会社でCSRを進めるうえで、そもそも何の意味があるのか、自社はなぜCSRをしなければならないのか、なぜ環境保護をしなければならないのか、に関して見解をきちんとまとめておかないと、消費者たちから皆さんの会社のことを理解してもらえない。その辺についてきちんと言葉にして表現したり説明したりすることが重要だということです。

◎4つめの項目として、ステークホルダーの定義と認識について話をさせていただきました。CSRにおいては、CSVやマーケティングも含めて、ステークホルダーの考え方方が非常に重要なっています。これを理解せずしてCSRは進められないというわけです。

続いては、ビジネス戦略としてのCSRであるCSVの考え方について紹介させていただきました。「CSRは社会貢献であって自分たちにはあまりメリットはないよね」と考えがちですが、決してそうではなく自社の課題解決、そして顧客の課題解決に必然的に貢献できるものだということです。その一環として

◎CSVという考え方やCSR活動の成果に言及しました。具体的には、自分たちの印刷ビジネスの価値を高めることが顧客の価値も高めることになります。そうした側面で大いに貢献できるではないか、ということをご説明しました。

◎最後に、印刷業におけるCSR視点のビジネス構築に関し、事業の競争力の源泉とは何かをテーマに、4つの事例を紹介させていただきました。コミュニティづくりのプロジェクトでは、例えば、地域活性化を一つのヒントとして印刷のニーズを掘り起こせるような戦略が考えられるのではないか、をご紹介させていただきました。コミュニティー化は少なからず、中小・中堅の印刷会社にとって有力なヒントになり得るのかなと思っています。

CSRの影響範囲とメリット

CSR活動が影響をおよぼす事項

- ・組織の競争上の優位性
 - ・従業員、顧客、取引先をひきつけておく組織能力および評判
 - ・従業員のモラル、コミットメントおよび生産性の維持
 - ・投資家、所有者、資金提供者、スポンサーおよび金融界の見解
 - ・組織と政府、メディア、サプライヤー、顧客らコミュニティとの関係性
- （ISO26000「アサーション」を参考に該当作成）

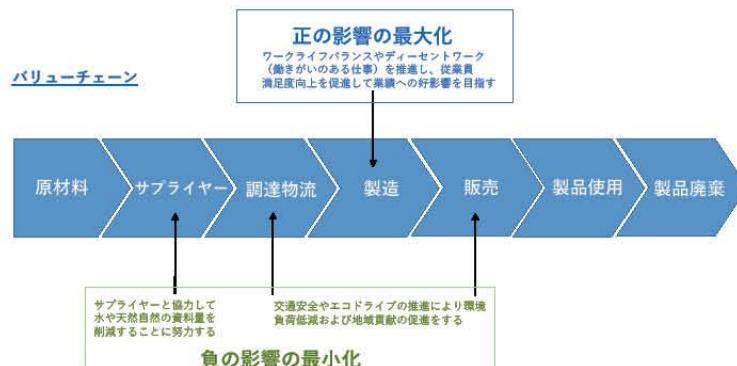
CSR活動における利点

- ・組織の競争力を高める
 - ・組織のリスクマネジメント慣行を向上させる
 - ・組織の評価を上げ社会的な信頼を促進させる
 - ・従業員の忠誠心、関与、参画、士気、安全衛生を向上させる
 - ・組織の新規採用能力および従業員の意欲を高めることができる
 - ・生産性および資源効率を向上しコスト削減ができる
 - ・責任ある公正競争および汚職をしないことにより取引の信頼性／公正性を高める
- （ISO26000「アサーション」を参考に該当作成）

【図表① P7 参照】

CSRの二面性

CSR推進には2つの側面がある。ひとつは「正の影響の最大化」（機会創出）、もうひとつは「負の影響の最小化」（リスク管理）である。



【図表② P8 参照】

CSRの重要テーマの変遷

CSRの重要テーマは從来の「環境・コンプライアンス・社会貢献」から、「ガバナンス・戦略・人」へ移っている。



【図表③ P9 参照】

2、CSRにおけるトレンドと意識調査

「人」に関する領域は法制化も進んでおり、早急な対応が必要。会社の規模に関係なく、リスクマネジメントも含めて、適切な対応をしよう。

(1) ワークライフバランス

2017年9月、複数の大手経済団体が共同で「長時間労働につながる商慣行の是正に向けた共同宣言」を発表。自社の労働環境の改善は当然として、バリューチェーン全体の労働環境の改善にも力を入れるよう提言。

(2) ディーセントワーク

2018年4月、障害者の法定雇用率の引き上げ（2.0%→2.2%）へ。2021年にはさらに0.1%の引き上げ。同じく2018年4月に非正規雇用の無期労働契約への転換（非正規の正社員化）へ。人事部門とCSR部門とのコミュニケーションを密に取り、情報開示対応など、抜け漏れがないようにしたい。毎年「1月1日」「4月1日」などは、新法制の施行が多い為、CSRに関わる部分は確実におさえておきたい。

(3) サプライチェーンマネジメント

ここ数年のESG/CSR投資の潮流から、大手上場企業はCSRをしていない取引先の排除に乗り出している。つまりCSRをしていないサプライヤー（印刷会社など）は、取引リスクと捉えられ、ビジネス機会を喪失してしまう可能性が、急速に高まっている。

【図表④ P19 参照】

生活者の企業観に関する調査

生活者は、企業の魅力に対して「技術力」を重視するが「経営トップ」や「企業姿勢」なども評価している。また情報が届けばポジティブな印象も。

魅力を感じる企業の特徴

73%

企業の報告書の読後感

62%

魅力を感じる企業は、「優れた商品・サービスを提供し、アフターサービスもしっかりとしている」（73%）、「技術力・研究開発力がある」（63%）が6割を超える。次いで「独自の経営戦略や技術、商品・サービスを創出している」「経営トップが信頼でき、リーダーシップがある」「企業理念に基づいた経営をし、経営方針・経営計画が明示されている」が5割以上となっている。

企業の報告書を読んだ後、「企業に対する理解・興味・関心が高まった」が62%、「企業の商品やサービスを利用するきっかけになった」が35%、「企業に対する信頼が高まった」が29%と肯定的な印象に変化している。

【図表⑤ P10 参照】

企業と消費者のコミュニケーション

消費者心理として、企業の「商品・サービス」だけではなく、企業の「姿勢」も購買要因となる。またポジティブな要素より、CSRをしない場合のネガティブ・スクリーニングのほうが強くなる場合もあるようだ。

CSRの重要性の認識

72%

CSRに積極的な企業の商品を買いたい

63%

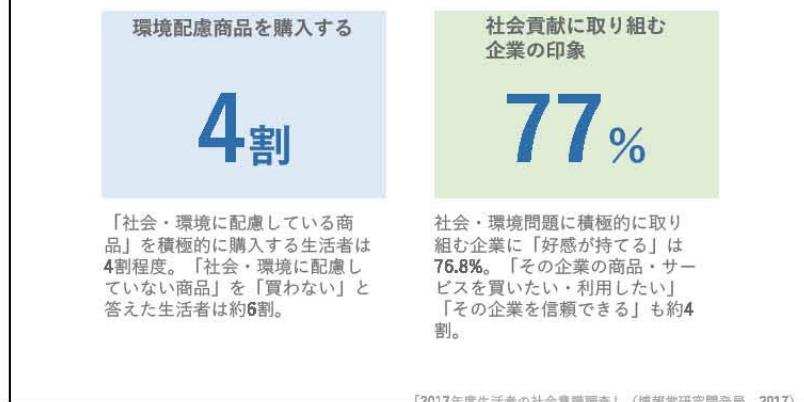
「企業が社会的責任を考えて活動したり、社会貢献をすることは重要なと思う」にあてはまるとした割合は72.3%。

「社会や環境に良くない活動を行っている企業のモノは買いたくない」にあてはまるとした割合が70.6%であるのに対して、「社会や環境に良い活動を行っている企業のモノは積極的に買いたい」にあてはまるとした割合は63.3%。

【図表6 P10 参照】

生活者の社会意識調査

企業の社会的責任に対する姿勢は、多くの生活者の評価を得られている。ポジティブよりネガティブな評価が強くている。BtoC企業は、情報開示において、**コンテキストの共有をより意識しストーリーテリングをしよう。**



【図表⑦ P11 参照】

3. 「これからのCSR」とは

CSR活動の真の目的を果たすために、よりステークホルダーとの価値創出（エンゲージメント）にフォーカスをしなければならない。「**これからのCSR**」は、よりステークホルダー・エンゲージメントを重視した戦略が必要に。

| | いままでのCSR | これからのCSR |
|----|-------------------|------------------|
| 目的 | 自社の課題解決 | 社会／ステークホルダーの課題解決 |
| 理念 | ベネフィット・ファースト | ステークホルダー・ファースト |
| 価値 | 自社へのベネフィット | ステークホルダーへのベネフィット |
| 姿勢 | 任意／受動的 | 必須／能動的・内発的 |
| 手段 | CSR／社会貢献活動 | すべての事業活動 |

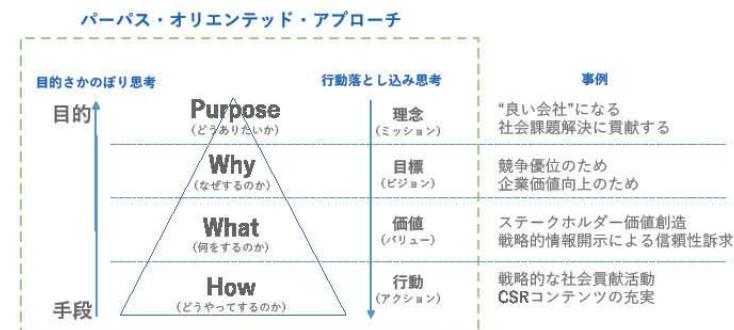


ステークホルダーとの価値創造を通じ、ステークホルダーから共感を得て、初めて企業価値を高めることができる！

【図表⑧ P12 参照】

パーパス・オリエンティッド・アプローチ

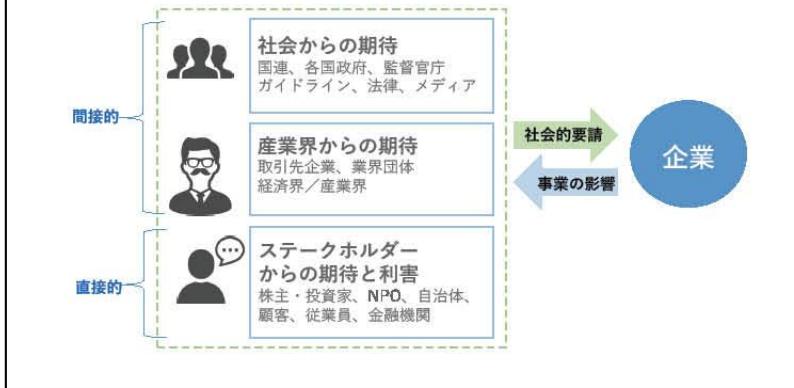
「これからのCSR」を実行するには、自らの大義を明確にしなければならない。その、企業の至上命題／存在意義にフォーカスしたフレームワークが「**パーパス・オリエンティッド・アプローチ**」である。この時の「パーパス」は、日本語の“目的”より“存在意義”的意味に近い。



【図表⑨ P12 参照】

4. ステークホルダーの定義と認識

「ステークホルダー」とは、企業の事業活動に利害関係をもつ個人またはグループのこと。企業は、社会やステークホルダーから、さまざまな利害（ニーズ）や期待・要請（プレッシャー）を受けており、様々な制約や要請・期待の中で事業活動をしなければならない。



【図表⑩ P13 参照】

ステークホルダーの特定

企業規模を問わず、直接的・間接的なステークホルダーが存在しており、それらを無視した経営はリスクとなる時代となり、**事業影響範囲（バウンダリー）およびステークホルダー特定**が、リスクマネジメントとして重要施策となった。企業は、自らの事業活動が社会に対してどのような影響をおよぼすか理解・認識すべき。

バウンダリー・マップ例



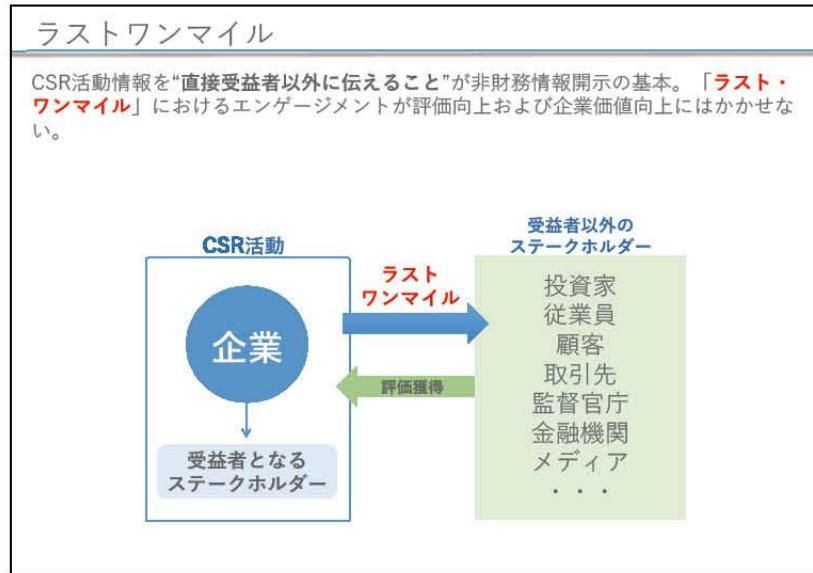
【図表⑪ P13 参照】

ステークホルダー間の利害関係

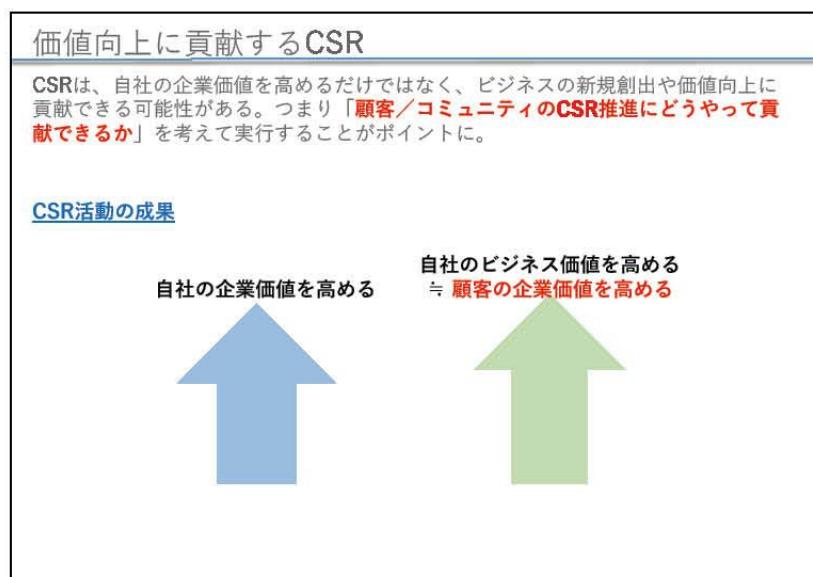
「企業とステークホルダー」および「ステークホルダー同士」で基本的に利害は対立する。そのため同じCSR活動でもステークホルダーによって評価が変わるために、適切に評価してもらうために**情報の受け手の見極め**が重要になる。



【図表⑫ P14 参照】



【図表⑬ P15月参照】



【図表⑭ P16 参照】



【図表⑮ P16 参照】

CSRとCSVの差

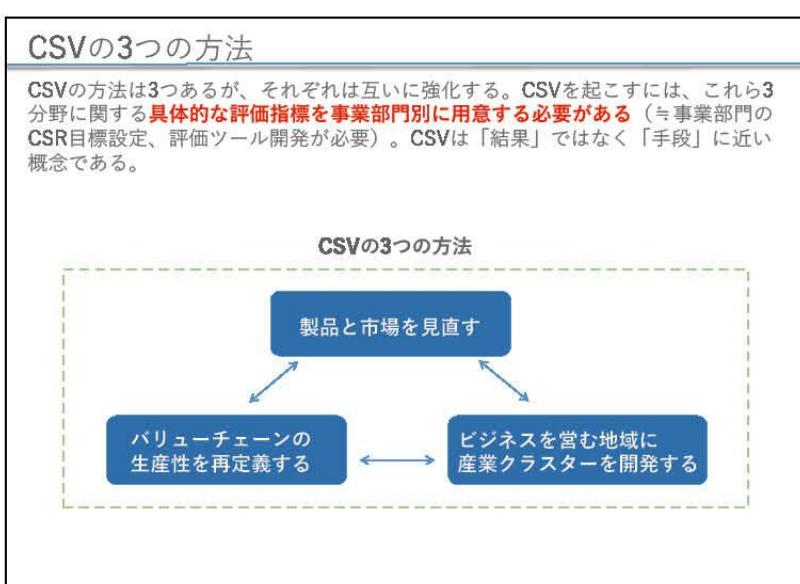
CSVを提唱した、マーケティングの大家であるマイケル・ポーター氏の定義では「CSR」を「慈善事業」としており、CSVは理論的にマーケティングの側面が強い。

| CSR Corporate Social Responsibility | ↔ | CSV Creating Shared Value |
|--|---|------------------------------|
| ▶価値は「善行」 | | ▶価値はコストと比較した経済的便益と社会的便益 |
| ▶シチズンシップ、フィランソロピー、 | | ▶企業と地域社会が共同で価値を創出 |
| ▶任意、あるいは外圧によって | | ▶競争に不可欠 |
| ▶利益の最大化とは別物 | | ▶利益の最大化に不可欠 |
| ▶テーマは個人の嗜好によって決まる | | ▶テーマは企業ごとに異なり内発的である |
| ▶企業の業績やCSR予算の制限を受ける | | ▶企業の予算全体を再編成する |
| ▶フェアトレードで購入する | | ▶調達方法を変え品質と収穫量を向上させる |

【図表⑯ P17 参照】

CSVの3つの方法

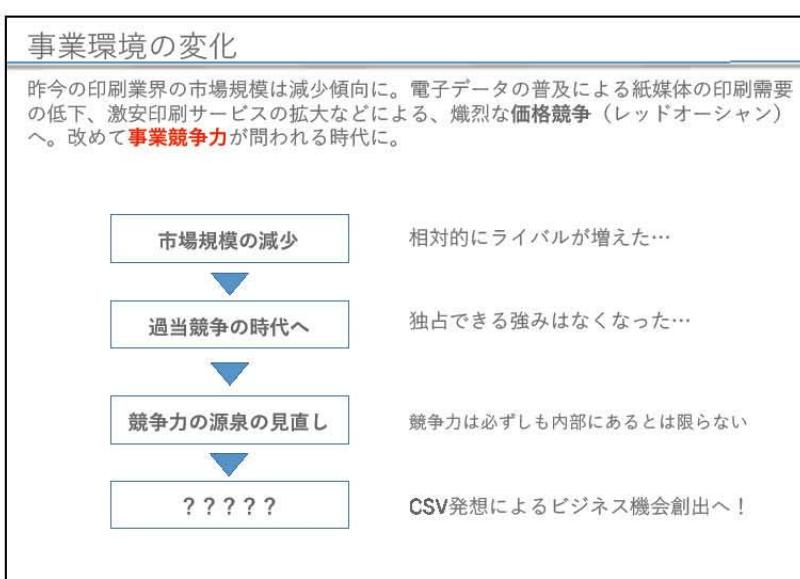
CSVの方法は3つあるが、それぞれは互いに強化する。CSVを起こすには、これら3分野に関する具体的な評価指標を事業部門別に用意する必要がある（専門のCSR目標設定、評価ツール開発が必要）。CSVは「結果」ではなく「手段」に近い概念である。



【図表⑰ P17 参照】

事業環境の変化

昨今の印刷業界の市場規模は減少傾向に。電子データの普及による紙媒体の印刷需要の低下、激安印刷サービスの拡大などによる、熾烈な価格競争（レッドオーシャン）へ。改めて事業競争力が問われる時代に。

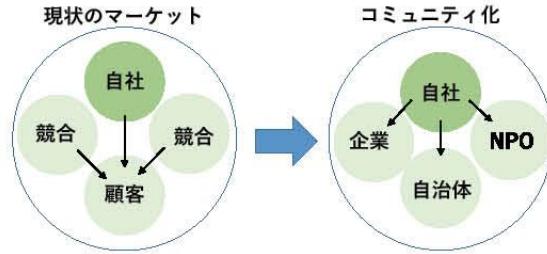


【図表⑱ P18 参照】

ヒント：コミュニティ作り

CSR活動を通じ、コミュニティを育て、ステークホルダーとコミュニケーションをし、社会から必要とされる企業になろう。コミュニティを育てることで、地域に社名を“良い意味で”積極的に展開できる。
特に中小企業は全国ではなく各エリアでの事業展開が望ましい。コミュニティの確立によって「顧客の取り合い」から「**全体を潜在顧客へ**」転換できる可能性がある。

コミュニティ形成イメージ



【図表⑩ P20 参照】



講演会の会場もよう



講師略歴

あんどう みつのぶ

安藤 光展／CSRコンサルタント

所属・肩書

一般社団法人 CSRコミュニケーション協会・代表理事、日本広報学会・会員

略歴

1981年長野県生まれ。専門は、CSR／ステナビリティ経営、CSR企業評価、ステークホルダー・エンゲージメント。著書は『CSRデジタルコミュニケーション入門』（インプレスR&D、共著）、『この数字で世界経済のことが10倍わかる-経済のモノサシと社会のモノサシ』（技術評論社、単著）ほか。2009年よりブログ『CSRのその先へ』運営。

大学卒業後、インターネット系広告代理店などを経て2008年に独立。現在は、CSR関連の、コミュニケーションおよび組織・事業の第三者評価、推進戦略／コミュニケーション戦略の立案、ウェブコンテンツ制作、報告書制作アドバイザリー、業務改善支援、コミュニティ運営、NPO協業支援、執筆業などで活動中。

業務

執筆活動では、書籍・雑誌・ニュースメディア・ブログなどでCSRに関する様々な情報を毎月数万～数百万人に発信する。CSR報告書アドバイザリーでは、官公庁主催のアワード受賞経験あり。研修・セミナー講師業では、主に大手企業を対象として100件以上。NPO・国際機関・自治体・官公庁・大学院などでの講演実績もあり。

独自開発のフレームワークやチェックリストを使い、課題発見と改善案提示をし、業務効率化による社会的インパクトと企業評価向上を目指す。特に初期・中期フェーズのCSR支援に実績多数。経営改善より、実務的なCSR活動およびCSRコミュニケーションのアドバイジングに強みがある。また、中長期のコンサルティングは、様々なパートナー会社様との協業によって最適化した形で提供している。



E3PA

Eco-Printing Preservation Promotion Association



環境保護印刷推進協議会 (E3PA) <http://www.e3pa.com>
事務局 : 〒104-0041 東京都中央区新富 1-16-8 (株)日本印刷新聞社内
mail : info@e3pa.com / Tel : 03-3553-5681 / Fax : 03-3553-5684



この印刷物は、E3PAのゴールドプラス基準に適合した
地球環境にやさしい印刷方法で作成されています
E3PA:環境保護印刷推進協議会
<http://www.e3pa.com>