

自治体が関与する CSR 認定制度について  
～横浜型地域貢献企業認定制度の調査と提案～<sup>1</sup>

一橋大学 国際・公共政策大学院  
公共経済プログラム 修士 2 年  
松尾領真

2015 年 7 月

---

<sup>1</sup> 本稿は、一橋大学 国際・公共政策大学院 公共経済プログラムにおけるコンサルティング・プロジェクトの最終報告書として、受入機関である横浜市立大学 CSR センターに提出したものです。本稿の内容は、全て筆者の個人的見解であり、受け入れ機関の見解を示すものではありません。

## 要約

本稿では、自治体が発行している CSR 認定制度の実態調査を踏まえ、個々の企業が認定得ようとするインセンティブ設計と認定企業が主体的に、継続的に、向上的に CSR 活動に取り組むような制度の在り方について提案をまとめたものである。

まず、これまでの CSR の潮流やステーク・ホルダーの行動や意識の変化について触れ、CSR がより明確になるようにフレームワークを用いて CSR の領域とその内容について定義している。投資家や消費者の行動や意識が大きく変化する中で、企業への期待やニーズは複雑になると同時により一層高まっている。そして、本稿の主題となる横浜型地域貢献企業認定制度の概要について説明し、その特徴と問題について言及している。最後に、「市内企業の CSR 活動を促進させる制度設計」と「地域システムとしての展開」という観点から地域企業の発展と地域経済の活性化を目指す制度設計について提案をまとめている。

## 謝辞

本研究を実施するにあたり、多くの方々に御協力を頂いた。受入先である横浜市立大学 CSR センターの影山摩子弥室長には、受入をご快諾頂き、研究にあたり有益な情報を頂いた。さらに制度に関わる自治体職員や実施機関の担当者、企業関係者の皆様には、制度に関するヒアリング調査に御協力頂き、質問に対しては親身にお答え頂いた。

また、一橋大学国際・公共政策大学院においては、指導教員である山重慎二先生をはじめ、公共経済プログラムに所属する学生やコンサルティング・プログラムを受講する学生の皆さんから沢山の有益な助言やコメントを頂いた。ここで改めて御礼申し上げたい。

## もくじ

### 第1章 はじめに

### 第2章 CSR 概論

#### 第1節 CSR の潮流

#### 第2節 ステーク・ホルダー理論

#### 第3節 CSR の領域

### 第3章 横浜型地域貢献企業認定制度について

#### 第1節 制度概要

#### 第2節 制度の特長

### 第4章 問題提起と提案

#### 第1節 現行制度への問題意識

#### 第2節 提案内容まとめ

### 参考文献・HP

## 第1章 はじめに

近年、食品の偽装や従業員への卑劣な労働環境、顧客情報の情報漏えい、粉飾決算など相次ぐ企業の不祥事を背景に企業の在り方、責任、役割がより一層問われている。また、グローバル化の進展やグローバル企業の台頭により企業が与える影響が広範囲に及び、またその度合いが大きくなっていること、環境やサステナビリティに対する意識の高まり、行政サービスへの多様なニーズの顕在、少子高齢化に伴う財政の減少など様々な理由を背景に、CSR への期待が高まり注目されている。CSR とは **Corporate Social Responsibility** の略で、日本語では主に「企業の社会的責任」と訳される。企業は事業活動を行う上で、企業を取り巻く様々なステーク・ホルダーの期待やニーズに対応することが求められていると解釈できる。逆に言えば、企業が存続し継続的に事業活動を行うためには、その企業を取り巻く株主や従業員、顧客、取引先、地域社会、政府など多様なステーク・ホルダーからの期待やニーズに応えることが必要不可欠になっていることを示している。

しかし、CSR と一口に言ってもその責任の範囲や明確な内容をイメージすることは難しい。企業にとっても同様に、CSR に関する具体的な活動を実行しようと思っても、何から手を付けるべきか判断するのが難しい実情がある。その中でも、地域のボランティア活動や清掃活動、途上国支援の寄付活動を中心とした企業活動が注目されメディアでも大きく取ら挙げられている。企業の CSR 活動を順位付けしたランキングさえも登場し<sup>2</sup>、大企業の取組を中心に表面化されている。

一方で、中小企業の CSR 活動に疑問を持った。比較的経営資源の少ない企業にとって、大企業と同じような活動内容を求められてもそれを実行することは困難であろう。CSR 活動が企業の価値や経営活動に何らかのプラスの影響を及ぼすのであれば、そのような企業にとって存続自体が危うい。また企業規模に伴う格差の拡大にも繋がり兼ねない。また、地方税収が減少することが懸念されている中で、地域にとってその地域に根付く企業の活力は地方創生の面でも大きな要因となり得るだろう。

そこで本研究では、自治体が主導して取り組んでいて、地域内の中小企業をメインターゲットとした、企業の CSR 活動を評価・認定する、いわば CSR 認定制度について焦点を当てて実態の調査を行った。特に、本研究の受入機関である横浜市立大学 CSR センターが参画している横浜型地域貢献企業認定制度についてヒアリング調査や文献調査を通じて現行の取組を調査した。横浜市の CSR 認定制度は、自治体の先駆的な取組として注目を浴びている。始まってから 10 年を迎えようとしている本制度では、これまで様々な施策が講じられその広がりを増している。そこで、より一層の市内企業の発展と横浜経済・地域の活性に寄与するよう、今後の制度設計について考えていきたい。

---

<sup>2</sup> 東洋経済新報社の「CSR 総合ランキング」や日本経済新聞社「NICES」などでは、財務評価から非財務評価まで、企業活動を広く総合的に評価している。

## 第2章 CSR 概論

### 第1節 CSR の潮流

企業の CSR が語られる上で、その国や地域の社会的な経験や背景が根付いていることが多い。ヨーロッパにおける CSR と言えば、労働問題や人権問題などを含む社会的な問題に対する企業の取組に焦点を当てられる傾向にあった。1990年代のヨーロッパでは、若年層の深刻な失業問題に直面した。各国政府は国際社会と連携して、様々な政策を実行することでこの解決方法を探ろうとしたが、中々大きな成果は上げられずにいた。そこで、政府は企業の現場レベルでの取組がより重要であることを主張し、企業の社会的な責任や期待がより高まったということが背景にある。また植民地時代から続いていたヨーロッパ諸国と途上国間の国と国との関係や従属的な貿易構造から生じた途上国における労働問題や人権問題などを含む、途上国における開発がヨーロッパでの CSR の大きな柱の1つとなっている。

特に 2000年代に入ってから、政府がイニシアティブをとって企業の CSR を促進させようという動きが多くみられた。2002年には欧州委員会を中心としたマルチステークホルダー・フォーラムを設立し、政府が中心となって産業界や労働組合、NGOなどが集い、CSR という概念を明確にしようという動きがあった。他にも、グリーンペーパー「CSR のためのヨーロッパの枠組み促進」を公表し、具体的な CSR 活動を促進させるための政策に取り組んでいる<sup>3</sup>。

国際的なガイドラインや原則である、国際標準化機構の「ISO26000」や国連の「グローバルコンパクト」、「ビジネスと人権に関する指導原則」なども作成され、企業が CSR 活動に取り組む上で今日の代表的な指針となっている。

日本では、2003年が CSR 元年と言われており、CSR という言葉自体がメディアで使われ始めた。よく言われることではあるが、もちろん欧米諸国や日本を問わず、CSR という言葉そのものが用いられる以前から、その考え方は重要視されていた。例えば、日本では江戸時代の近江商人の「三方良し」という言葉が示しているように、企業の社会における責任や役割については古くから唱えられていたことがよく分かる。

日本でも社会的な背景と企業への期待は密接に関わっていて、1970年代の高度経済成長の過程で発生した公害問題を背景に企業の環境への配慮が論じられたり、80年代のバブル経済による好景気を背景にボランティア活用による社会貢献活動やメセナ活動<sup>4</sup>が盛んになっていた。近年では、相次ぐ企業・従業員の不祥事の発生や地球温暖化や砂漠化などの問題が顕在し、法令順守や持続的可能性に根拠を置く取組や説明責任への期待が高まっている。

また CSR という言葉を用いて企業活動にとどまらず、消費者の社会的責任 (Consumer

---

<sup>3</sup> 金子匡良 (2012)

<sup>4</sup> メセナ活動とは、

Social Responsibility) や市民の社会的責任 (Citizen Social Responsibility) なども含め、持続可能な発展を目指すために様々な主体における責任の所在や必要性が論じられることもある。その上、行政の立場から企業の CSR 活動を促進させるだけでなく、CSR の手法や理念・考えを行政組織の運営に活用しようという議論まである。CSR という言葉自体が多様な場面で用いられ混合されているため注意が必要である。本稿における「CSR」とは、中小企業を中心とした CSR 活動を促進させる認定制度について触れているため、「企業」の CSR について述べていることを留意して頂きたい。

## 第2節 ステーク・ホルダー理論

近年、日本でも特に CSR が注目されている理由として、ステーク・ホルダーの行動や意識、価値観が変化し、企業への期待やニーズが高まっていることが 1 つの要因として考えられる。ここでは、企業を取り巻くステーク・ホルダーとして想定される主体をいくつか取り上げ、それらの行動や意識の変化について述べたい。

まずは日本の SRI 市場から見る株主や投資家の価値観や行動の変化について述べたい。SRI とは Social Responsible Investment の略で、日本語では「社会的責任投資」と訳されている。投資家が投資をする際に、企業の非財務面も含めた総合的な評価から投資先を選択することを意味する。元来、SRI は宗教団体の投資資金調達においてネガティブ・スクリーニングとしての投資手法だった<sup>5</sup>。

図表 1 は、日本における SRI 市場残高の推移を示したものである。ここでは、日本で発行された投資信託と社会貢献型債券を併せて、日本の SRI 市場残高として計算されている。図中における投信とは、主に企業の CSR 活動を基準に銘柄を選択する投資信託(ファンド)のことである。日本における SRI 投信の運用は 1999 年に始まった。当初は、CSR と同様に環境への取組に注目が置かれ、企業の環境保全活動や環境ボランティアへの活動を評価した「エコファンド」が主流だった。その後、環境問題や社会問題、ガバナンスなどを含むいわゆる ESG (Environment・Social・Governance) に関わる様々な商品が開発、販売され、2007 年には日本の SRI 市場残高が 1 兆円を上回った。債券とは、主に国や国際機関、国際的な金融機関、政府系金融機関が発行する社会貢献型債券のことで、ここで調達された資金は貧困や医療、教育など特定された社会的な課題の解決に充てられる。日本における社会貢献型債券としては、2008 年に初めて個人投資家に向けた、途上国における予防接種のために使われるワクチン債が発行された。

Global Sustainable Investment Alliance のレポート<sup>6</sup>によると、2014 年の全世界市場における SRI 残高は、21.4 兆ドル (約 2632 兆円) に及び、アメリカ市場では 6.6 兆ドル (約 812 兆円)、ヨーロッパ市場では 13.6 兆ドル (約 1673 兆円) もの規模にまで発展している。

---

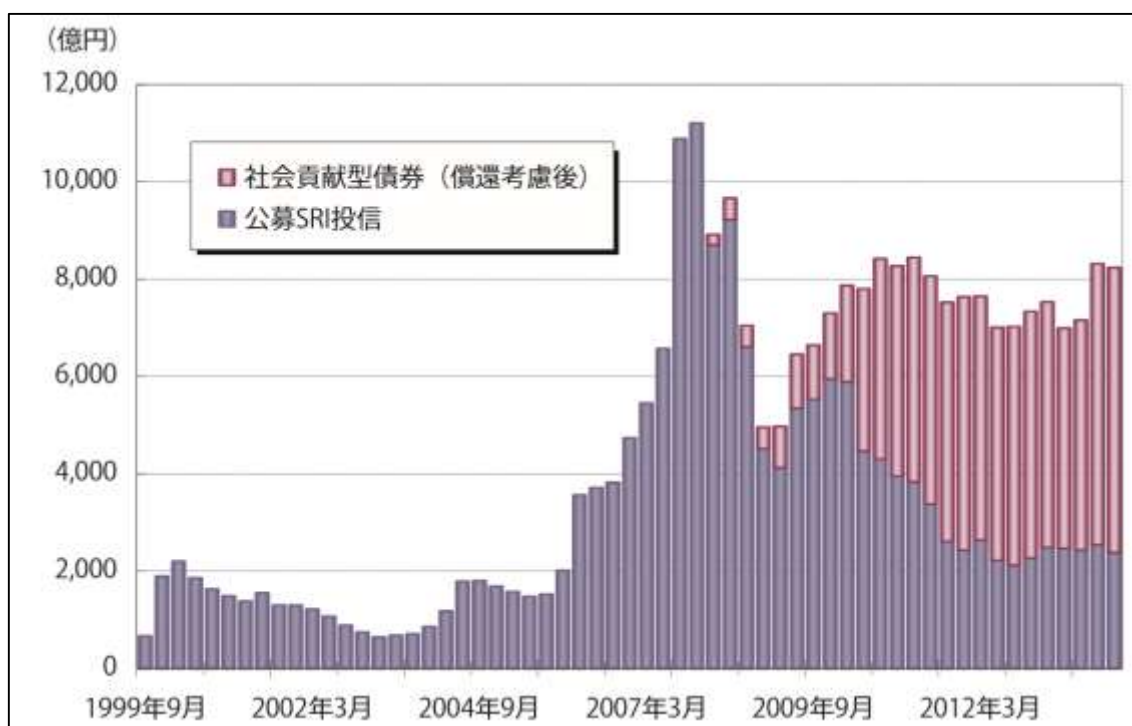
5

6 Global Sustainable Investment Review 2014

一方で、日本では 8918 億円（投信 2422 億円、債券 6496 億円）であり、欧米と比べても非常に小さい市場規模であることがわかる。ただし、未だ日本の SRI 市場規模は小さいものの、ようやくマーケットが確立してきたと言われている。財務面のみでは測れない企業価値を総合的に評価していることから SRI ファンドが通常のファンドの投資収益を上回るという見解や実証結果もあり、今後の市場の発展も大いに期待できるだろう<sup>7</sup>。

このように株主や投資家は企業の財務面のみならず、非財務面における評価に熱心となっており、マーケットの発展も伴い、企業にはより一層の CSR 活動の取組やそれらに関する情報の開示が求められている。

図表 1 日本の SRI 市場残型推移



出所：伊藤（2014）「社会的責任投資（SRI）を学ぶー「持続可能な社会」に向けてー」参考

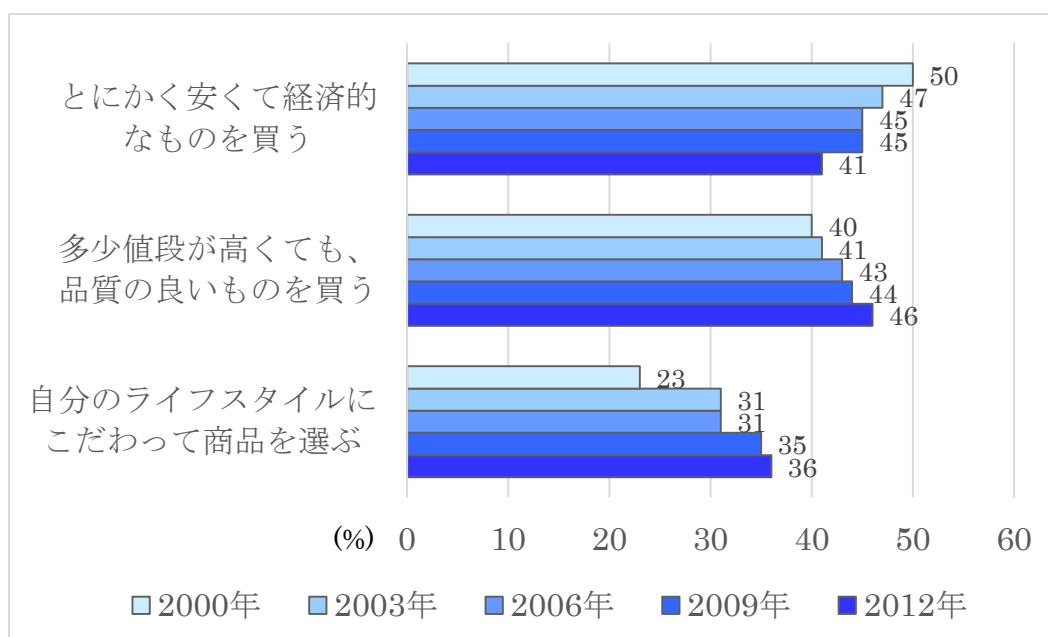
次に、消費者の行動・意識の変化について述べる。図表 2 は、野村総合研究所が 1997 年から 3 年毎に実施している『生活者 1 万人調査』の結果を示している。これを見ると、「とにかく安く経済的なものを買う」人の割合は毎年増加傾向にあり、「多少値段が高くても、品質の良いものを買う」、「自分のライフスタイルにこだわって商品を選ぶ」人の割合は減少傾向にある。消費者は、価格よりも質や自分のライフスタイルへのこだわりを重視するようになってきていることがわかる。また興味深いことに、同調査によると、今後の景気は「悪くなると想定している」人や今後の生活設計をするうえで「今よりも少ない収入を

<sup>7</sup> 白須（2009）

前提としている」人の割合は増えており、将来への不安は以前よりも高くなっている。景気や収入などに対する将来への不安が高まる一方で、単に安いものを購入するという意識は薄れているのである。

これらの結果は、20年前と比べて、長くに渡る不況に対する感度の変化や低価格でも質の高いものが手に入るようになったことなどの背景も考えられるが、いずれにせよ消費者の購買意識や行動は大きく変化していることがわかる。

図表2 価格とこだわりに関する消費意識の変化



出所：野村総合研究所「生活者1万人アンケート」を参考に筆者作成

またエシカル消費という言葉がある。エシカルとは、英語の **ethical** であり「道徳的な、倫理的な」という意味である。エシカル消費は、自然保護や省資源に役立てようとするエコ消費、健康で持続的な社会を目指す生活スタイルのロハス、発展途上国における労働者から搾取せず適正価格で販売・購入するフェアトレードなど、社会や環境に配慮したものやサービスを積極的に消費する行動を包括的に捉えている言葉である。エシカル消費という言葉自体の普及率は未だ低いものの、その消費スタイルへの意欲は高まっている<sup>8</sup>。特に日本では、東日本大震災の後、応援消費と称される被災地の農作物や工芸品を積極的に購入する行動や東北に旅行する者が増えている<sup>9</sup>。

1万人の生活者に対する同調査によると、自分自身でものを保有するこだわりやブランドに対する意識も薄れていることがわかる。それに伴い近年では、ITの発展とその活用によ

<sup>8</sup> 野村総合研究所（2013）

<sup>9</sup> 同上

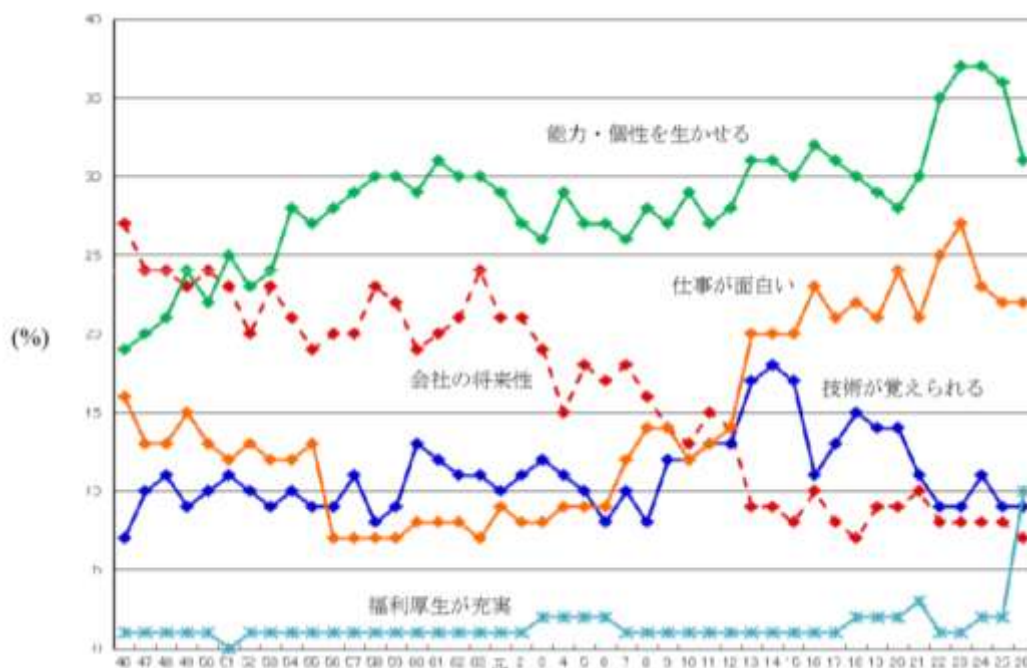


って、車や自転車、空き家、オフィスなどを不特定多数の人で共有する、シェア・レンタルサービスが台頭してきた。マーケティングの世界でも「モノからコトへ」と言われるように、商品そのものの価値に加えて、それに付随するストーリーや経験をヒントに消費者の購買意欲を掻き立て購買行動につながる施策が提唱されている。これらを見ても、消費者の意識や行動が大きく変化していることがよくわかる。

最後に従業員の行動・意識の変化について触れたい。企業のステーク・ホルダーには、社内の従業員も含まれる。従業員は企業の CSR 活動を担う主体である傍ら、企業と互いに影響し合う身近なステーク・ホルダーであるのだ。

図表 3 は、日本生産性本部が 1969 年から毎年実施している新入社員に対する働くことへの意識調査の中で、「会社を選ぶとき、あなたはどのような要因をもっとも重視しましたか」という質問への回答結果を示したものである。これを見ると「仕事が面白い」という回答が増加傾向にあり、長期的に生活が豊かになり生活の中で最低限の保障が確立されてきた日本では、所得や昇進への意識が以前よりも薄くなってきているのだろう。一方で、働くことから得られる満足度や仕事内容や業務内容から感じられる面白さをより重視する傾向にあると考えられる。また、会社選びの要因として「会社の将来性」が減少傾向にあり、終身雇用や年功序列などこれまでの一般的な働き方が変革している中で、企業への帰属意識が低下し、個人としてのスキルや成長を意識する若者が増えていると感じている。また、最近では特に、やりがいや年収など仕事から得られる充実度だけでなく、勤務制度や住宅手当などを含む「福利厚生」が手厚い企業を望む人が多く、仕事と生活のバランス、いわゆるワークライフバランスを重視する傾向が高まっている。

図表 3 会社の選択理由



学生や若者の社会貢献意欲の高まりや就職活動の軸として企業の CSR 活動を重視するなど、生き方や働くことへの意識は大きく変化している。さらに IT の発展によって企業に所属していなくても個人でリアルタイムに仕事が受注できるようなプラットフォームが整備されたり、また時間や場所を選ばない働き方が提唱されたり、行政の起業支援策の充実や書籍やウェブサイトで起業や副業、独立等に関する情報の獲得が容易になったなど、働くことや働き方の本質が大きく変化している。

以上、株主・投資家と消費者、従業員に関する例を取り上げ、企業のステーク・ホルダーとして想定される主体の行動や意識・価値観の変化をみた。他にも企業のステーク・ホルダーとして、地域社会や NPO・NGO、行政、取引先、同業他社、メディア、教育・研究機関などの存在が考えられる。企業が社会や環境に与える影響が大きくなったり広がったり、より複雑になったり、ステーク・ホルダーの意識や行動の変化によって、ステーク・ホルダーとして考えられる主体は多様化し、企業に対する期待やニーズはより高度化されている。

図表 4 企業を取り巻くステーク・ホルダー



図表 4 では、ある企業を中心に、その企業を取り囲むように企業と互いに影響を及ぼしあうステーク・ホルダーについて描かれている。それぞれのステーク・ホルダーの行動の変容について先述したが、企業の社会的責任という言葉が示しているように、この図の中心に位置する企業が異なれば、影響し合うステーク・ホルダーとそこからの期待やニーズも異なることが理解できる。例えば、この図の中心にくる企業がグローバル展開をしている大手自動車メーカーであれば、利害をもちあわせる消費者や従業員、資金出資者もグローバルに存在する。各国の社会的・文化的な背景によって、企業への期待やニーズは当然異なり複雑である。同様に中心に位置する企業が、地域密着型のコミュニティ・カフェで

<sup>10</sup> 平成 26 年度調査から「福利厚生」については、グラウンドや寮などの施設面以外の福利厚生について含意されたことによって上昇していると考えられる。

あれば、メインターゲットである消費者は地元住民となるし、行政や資金調達者からは業績向上よりも地元の農家からの調達を要請されたり、安価なものよりは環境や健康に配慮したサービスの提供が求められるかもしれない。極端な例かもしれないが、これらのように個々の企業によって求められる期待やニーズは異なるため、CSR といっても一概にその具体的内容を特定することはできないのである。もちろん同業種にいる企業同士でも、ステークホルダーからの期待やニーズは必ずしも一致しない。

### 第3節 CSR の領域

本章ではこれまで、CSR の潮流や企業活動の経緯、ステーク・ホルダーの行動の変化について触れた。そして、各企業の立場によってそのステーク・ホルダーは異なりその期待やニーズも異なるが故に、企業が果たすべき責任の内容も異なることを主張した。ただし、それだけでは非常に抽象的な概念である CSR の具体的な内容について十分に把握することは困難であるため、本章の最後にフレームワークを用いて CSR の具体的な内容について理解が得られるように努めたい。

ここでは各企業によって果たすべく責任が異なることを前提に、伊吹（2014）で提唱されている『戦略的 CSR の基本フレーム』を参考に、企業の取り組むべき CSR の領域について明確にしたい。図表 5 は、その『戦略的 CSR の基本フレーム』を参考に筆者が作成した。

ここでは「守りー攻め」と「事業内活動ー事業外活動」という二つの軸で企業活動を捉え、(1)『事業内における守りの CSR』、(2)『事業外における守りの CSR』、(3)『事業内における攻めの CSR』、(4)『事業外における攻めの CSR』の 4 つの領域に分類している。

まず、それぞれの軸を構成する要素について簡単に説明すると、縦軸にある「守り」とは、企業活動を営む中で、社会に負の影響を及ぼさないように予防する、もしくは負の影響を与えてしまった際にはその影響を最小限に抑えるような取組であり、CSR 活動の中でも最も重要で不可欠な領域と考えられる。「攻め」とは、企業活動を営む中で社会に正の影響をもたらすような取組である。次に、横軸にある「事業内活動」とは企業の本業にあたる企業活動の生産プロセスに関わる取組であり、「事業外活動」とは企業の収益を支える本業とは直接関わりのないような取組である。これらの 2 軸から 4 つの領域に分類している。

図表 5 戦略的 CSR の基本フレーム

	事業内活動	事業外活動
攻め	<b>(3) 『事業内における攻めの CSR』</b> ・ ソーシャルビジネスなど	<b>(4) 『事業外における攻めの CSR』</b> ・ 地域ボランティア活動など
守り	<b>(1) 『事業内における守りの CSR』</b> ・ 法人税の納付など	<b>(2) 『事業外における守りの CSR』</b> ・ 事業所周辺の清掃活動など

出所：伊吹（2014）『CSR 経営戦略』を参考に筆者作成

次に、それぞれの領域とそこに含まれる具体的な CSR 活動の内容について説明する。

#### (1) 『事業内における CSR 活動』

事業活動のプロセスにおいて最低限必要とされる CSR 活動がここに含まれる。例えば、租税を納付したり、従業員の勤務時間を法的ルールに則り適切に管理したり、利益を出しそれを出資者に還元するなど、企業が存在し事業活動をするために必要な法令や自己規制、規範などに対する取組が主にこの領域に含まれる。守りの領域であるため、この領域に含まれる活動によって企業に直接何かしらの影響を及ぼすというよりは、不祥事が発生することを防止したり、万が一不祥事が発生した際にはそれが企業に与える負の影響を抑制したりする効果があると考えられる。

#### (2) 『事業外における守りの CSR』

この領域としては、社会責任活動が挙げられる。例えば、生産活動のプロセスで工場から騒音が発生してしまい、近隣住民に対して迷惑を掛けていることから、それらを考慮して事業外の活動として事業所周辺の近隣の公園の清掃活動をする企業がある。これは、まぎれもなく事業外活動での守りの CSR と言えるだろう。つまり、この活動によって直接企業に対してプラスの影響をもたらすというよりは、近隣住民からの理解を得、社会への負担を和らげる効果があるということである。

#### (3) 『事業内における攻めの CSR』

ステーク・ホルダーからの期待やニーズに対して、企業の経営に直接結びついている取組がこの領域に当たる。つまり、本業としているビジネス内での CSR である。例えば、自動車メーカーが製造・販売する電気自動車や燃料自動車はまさにこれに該当すると言える。ソーシャルビジネスと言われるような、企業が供給する財・サービスそのものが社会的な革新に繋がっているというケースはここに含まれる。他にも、印刷会社が人体や環境にや

さしいインクを使用するなど環境に配慮した原材料を投入するエコプロセスやチョコレートやバナナの製造・販売でよく聞く途上国の労働者に配慮したフェアトレードなど、生産プロセスに CSR を取り入れ社会や企業にプラスの影響を与える取組もここに含まれると考えられる。

#### (4) 『事業外における攻めの CSR』

この領域では主に社会貢献活動で企業の本業やそのプロセスには直接結びつかないものが含まれる。これは、コンプライアンスや自己規制、規範などにおける、ステーク・ホルダーからの最低限の期待を超えた取組である。例えば、社員が地域の清掃ボランティア活動に参加することや、寄付や基金を設立し NGO/NPO に向けた途上国支援に助成する活動がある。企業の本業活動とは一見すると直接的なつながりはないが、取り組むこと自体が評価され企業にプラスの影響を与えられられる。

以上、フレームワークを用いることで、企業が取り組むべき CSR の領域とその内容についてある程度明確になったと思う。ただし、先述の通り企業の立場によって互いに影響し合うステーク・ホルダーは異なる。それに加えて、ステーク・ホルダーの価値観やその企業に対する期待やニーズは変化するので、CSR 活動の内容を一概に定義することは難しい。また、上記では(3)『事業内活動における攻めの CSR』の具体的な内容として、自動車メーカーが製造・販売する電気自動車や燃料自動車を参考に説明したが、そもそも人々の暮らしの利便性を高め生活の豊かさを向上させているのだから、車を生産すること自体がこの(3)の CSR として考えられるのではないかと思うかもしれない。しかし、自動車の例でみれば、既に多くの人が車を日常生活の中で使用している今日の日本においては、自動車を生産すること自体が企業に期待されていることではなく、それ以上に電気で走るエコな車や 1ℓ 当たりの走行距離が長い燃費の良い車、人や障害物を感知するセンサーが付いている安心・安全な車の開発や製造、販売など、単に「人を乗せて走る」以上のことが求められているだろう。そのように考えると、今日の日本では自動車を生産すること自体は(3)の領域には含まれない。しかし、これが日本市場ではなく自動車が全く普及していないような地域であれば、その地域に住む人たちが安価で購入できるような自動車を製造・販売すること自体が(3)の領域に含まれるだろう。従って、現在の BOP ビジネスやベンチャー企業によるこれまで存在しなかったような社会的に革新ある事業やサービスはこの領域に含まれる。

また、今現在(3)や(4)の領域に含まれている取組が今後もそこに含まれるかという点、そうとは限らない。例えば、自動車が開発され一般消費者にも販売が始まった当初は、そもそも自動車自体が革新的な製品であっただろう。同様に、現在の各企業に対する期待やニーズは、IT や生産技術の発展によってさらに高まっていくだろう。従って、現在企業にプラスの影響をもたらす攻めの領域として捉えられている具体的な取組が、いずれはステーク・ホルダーから必要最低限のこととして捉えられ、守りの領域に含まれるときが来るか

もしれない。

そして、事業内活動か事業外活動か、守りか攻めかの見極めは、最終的には企業自身の意図や理念に依るところでもあり、厳密に切り分けることは非常に難しい。そこで企業はより一層、自社におけるステーク・ホルダーとその期待やニーズを把握し、CSR の領域と内容、その効果を明確にした上で、戦略的に CSR 活動に取り組んでいくことが重要であると考え。従来から、日本では CSR と聞くと、特に(4)の領域に含まれるような事業活動とはかけ離れた社会貢献活動を中心に論じられ、企業はそこにより力を注いできた傾向にある。しかし、これからは自社の CSR をよく分析した上で、ステーク・ホルダーや CSR の内容に優先順位を付け(1)~(4)の領域でバランスよく、独自の CSR に取り組んでいくことこそが企業の存続に繋がっていくだろう。

実際に、本稿の主題となっている CSR 認定・認証制度では、CSR を企業の「経営そのもの」であると位置づけており、CSR を企業にとって存続をかけた戦略の一つとして捉え促進している。

### 第3章 横浜型地域貢献企業認定制度

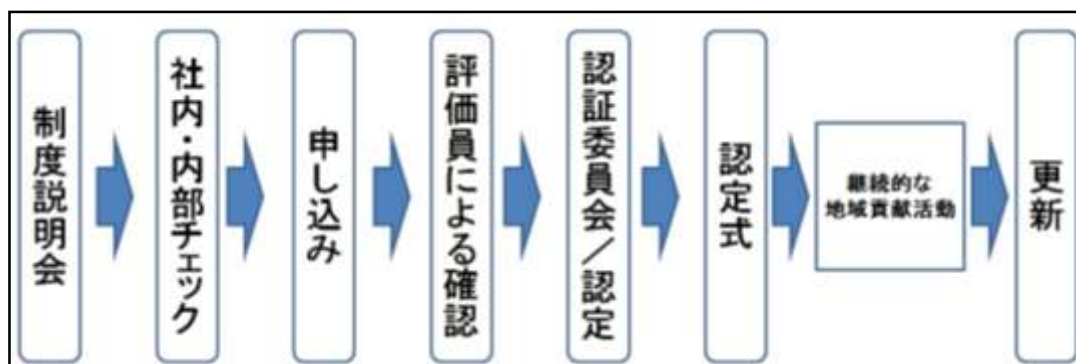
#### 第1節 制度概要

ここでは、地域内の企業の CSR 活動を評価し認定・認証する制度について紹介する。受入機関である横浜市立大学 CSR センターが参画している「横浜型地域貢献企業認定制度」について主に取り上げ、CSR 認定制度の概要を紹介する。他地域における同様の制度としては、宇都宮市の「宇都宮まちづくり貢献企業認証制度」、さいたま市の「さいたま市 CSR チャレンジ企業認証制度」、川口市の「川口市地域貢献事業者認定事業」などがある。横浜市の CSR 制度は 2007 年に始められ、自治体の先駆的な取組として、またその認定企業数や運営体制など、上で述べた CSR の認定制度を実施している地域からはもちろん、多くの地域の企業や議会、自治体からの注目を浴びている。

横浜市という地域を意識した経営を行うとともに、本業およびその他の活動を通じて、環境保全活動や地域ボランティア活動などの社会的事業に取り組んでいる企業などを一定の基準の下に『横浜型地域貢献企業』と認定し、その企業の成長・発展を支援する制度である。市内企業の既存の CSR 活動を評価し、更なる CSR を促進させそれを支援することで、企業の永続的な成長・発展と横浜の経済活性化を目的としている。

企業が認定を得るまで流れは、図表 6 に示してある通りである。以下で、認定までのそれぞれの流れについて簡単に説明する。

図表 6 横浜市 CSR 制度における認定までの流れ



出所：IDEC の HP より筆者作成

・制度説明会：認定を受けたい企業は、応募する前に制度説明会への参加が求められている。これに参加し制度の仕組や申請にかかる具体的な作業内容を把握し、制度や CSR についての知識や今後の取組について明確にすることができる。

・社内・内部チェック：説明会の際に配布されるチェックリストを参考に、自社の CSR 活動を企業内部で評価する。チェックリストや評価基準については後述する。



・申込：チェックリストをもとに、社内の CSR 活動の具体的な取組を調査した後、自社に要求されている基準を満たしていれば応募する。申込み手続きに際しては、各取組を証明できるような書類などが必要となっている。

・外部評価を受ける：書類審査を通過した企業には、中小企業診断士などの評価員が訪問し、1日かけて実地調査やヒアリングを行い、それぞれの CSR 活動における取組や達成度などの客観的な調査・評価が実施される。

・認定委員会/認定：外部の有識者から構成される認定委員会にて、各企業の認定についてこれまでの評価に基づき協議し認定の可否を決定する。

・認定式：認定を得た企業は、認定式に参加し認定証を享受する。そして、各種メリットが受けられる資格を得る。式の後には認定企業間の交流会も開催されている。

以上の順に沿って認定までの作業と手続きが行われる。現行の制度では認定の期間は 2 年間で、その後認定の更新を希望する企業には更新手続きが必要となっている。新規で申し込む企業と同様に内部チェックによる書類の審査と外部評価が実施されるが、外部評価においては、基本的に新たな取組の調査を中心に、およそ半日で終了できるように実施されている。

また、横浜市の制度では年間を通じて 2 度の応募が実施されていて「前期」と「後期」に分かれている。それぞれ 6 月と 11 月に説明会が開催され、それ以降申請にかかる期間が設定されている。企業は自社における内部チェックから CSR 活動の現状を把握し計画立てて申請する。各社とも現状に合わせて更新できるチャンスが年に 2 回ある。

他自治体で実施されている CSR 認定・認証制度においても、基本的な認定の流れに大きな違いはない。いずれも、チェックリストによる内部チェックから始まり、その次に書類審査と実地調査とヒアリングを含む外部調査・評価が実施され、最後に職員や有識者、専門家などから構成される委員会で協議され最終的な認定が決定するという流れになる。

さて、横浜市の制度では企業の CSR 活動の評価基準が大きく 2 つある。1 つは、『システム評価』である。これは企業が CSR 活動を継続的に取り組むための経営システムが構築されているかを評価するものである。経営システムとは、いわゆる社内の PDCA サイクルの仕組みのことを本制度では示している。質量を含む企業の CSR 活動における取組度を調査するための評価項目が設けられており、この経営システム (PDCA) に沿って作られている。例えば、P (Plan) の項目では「経営者はビジョンを策定しているか？」などの目標や方針の設定に関する項目がある。同様に、D (Do) の項目では「従業員の教育・訓練を実施しているか?」「地域志向 CSR 活動についての情報公開をしているか?」などの目標の



実施の是非を問う項目、C (Check)・A (Action) では「ステーク・ホルダーの反応を分析し、評価しているか?」「経営者は、問題点について、改善の指示を出しているか?」などの取組への評価とその後の対応を問う項目がある。システム評価の評価項目は、約 20 の中項目の中に、上で述べたような 70 を超える小項目から成る。本制度では、具体的な CSR の活動内容だけに留まらず、企業の経営基盤となるような組織体制やその取組について経営システムとして評価されている。

もう 1 つの評価基準は、『地域性評価』である。これは、横浜という地域や社会を意識した CSR 活動内容と取組数を評価するものである。「コンプライアンス」や「地域社会貢献」、「環境」、「財務・業績」「消費者・顧客対応」など 10 項目から構成されており、それぞれの項目に対応する活動内容が示されている。例えば、「地域社会貢献」という項目内では、地域ボランティアや文化事業への積極的な参加など。より地域志向の CSR 活動が促進されるように、「地域社会貢献」もしくは「地元活用・志向」という項目のうちから少なくとも 1 つに取り組むことが必須となっている。さらに、「雇用」では地域性基準が設けられている。

図表 7 評価基準 (左：システム評価、右：地域性評価)

経営理念、ビジョン	記録管理	必須	コンプライアンス	
法律・ルール of 把握	運用管理		重要	地域社会貢献
倫理的行動規範	危機管理			地元活用・志向
地域志向CSR方針	情報管理			雇用
目的・目標	影響の把握			環境
実施計画	ルール等の順守状況			品質
組織体制	不適合対処手順		一般	財務・業績
従業員教育	内部監査			労働安全衛生
透明性	マネジメント・レビュー			消費者・顧客対応
文書管理	情報開示と収集			情報セキュリティ

出所：影山 (2014)「中堅・中小企業が取り組むべき CSR とは?」を参考に筆者作成

以上の評価基準に従って認定を受けた企業は、次のメリットが受けられるようになる。

- ・認定証・認定マークの付与

評価項目のチェック数に応じて「最上位認定」「上位認定」「標準認定」の認定証及び認定マークが付与される。各社のホームページでの利用や印刷物への貼付が許可されている。認定企業の活用事例としては、工事の際の防音壁やネットに印刷したり、小さなシールとして名刺に貼付していたり、企業の 1 つの広報戦略のツールとして活用されている。

- ・認定企業間のネットワーク

認定企業の交流会を年に1~2回開催している。2013年から『CSR サミット』というイベントが開催されている。そこでは、いくつかの分科会に分かれパネルディスカッションや認定企業のCSR活動の事例紹介、参加者によるディスカッションなどが行われている。一般にも開かれたものであり、認定企業間ネットワーク構築に加えて、各社のCSR活動や制度の認知度を向上させる良い機会が与えられている。

- ・認定企業限定セミナー実施

認定企業を対象にした大学教授や実務家など専門家による最新のテーマの講義を、年に数回無料で受講できる。

- ・IDEC 主催セミナーの割引受講

IDEC が主催するセミナーが一部無料で受講できる。

- ・広報支援

横浜市やIDECのホームページなどで、認定企業とその活動を紹介している。

- ・継続的経営コンサルティングの利用料優遇

経営革新に向けた専門家を継続派遣する経営コンサルティングメニューの利用料を一部優遇する。

- ・横浜市助成制度の資格要件の緩和

横浜市が行う中小企業の設備投資に対する補助金制度について、申請資格が緩和される。

- ・低利融資の認定

横浜市が実施している融資制度の資格認定を受けることができる。

- ・横浜市の公共工事におけるインセンティブ発注

本制度の認定企業であることが、公共工事の入札時の参加条件、もしくは追加のポイントとなる。

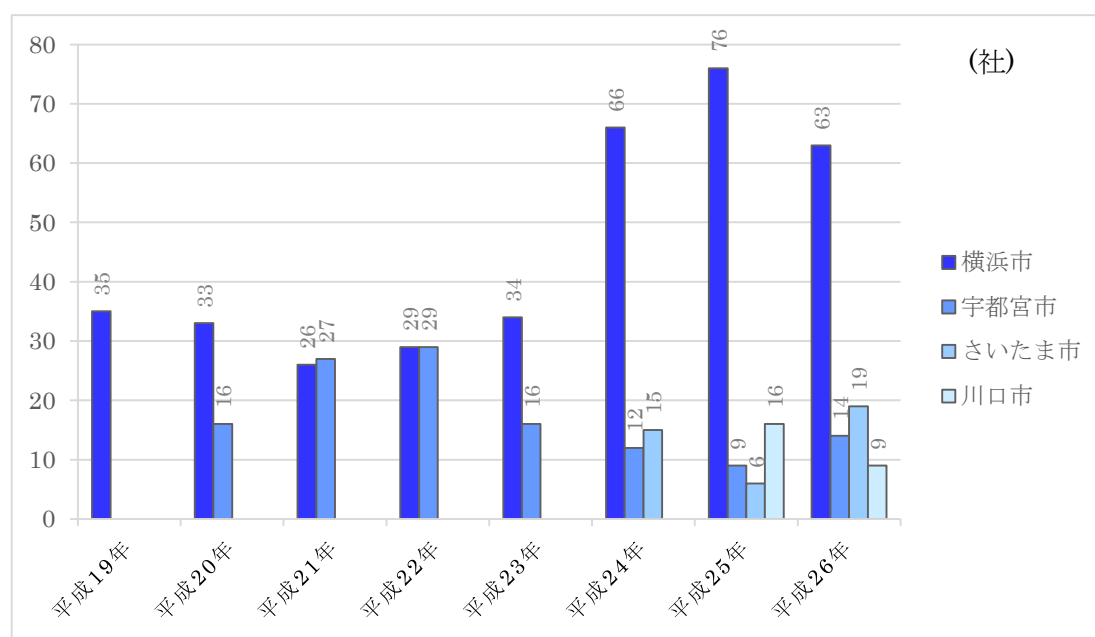
以上のように、認定された企業には多くのメリットが用意されており、CSR活動に取り組むことで直接そこから得られるリターンに加えて、CSR活動を実施して認定を得ることのインセンティブ設計がされている。

## 第2節 制度の特長

横浜市の制度の特長は大きく 3 つあると考える。それは「制度の運営主体が多いこと」、「企業の社会的活動を包括的に評価していること」、「評価基準にシステム評価を導入していること」である。以下、それぞれ順に説明したい。

まず「制度の運営主体が多い」という点である。横浜市の CSR 認定制度には、横浜市と横浜市立大学 CSR センターLLP、NPO 法人横浜スタンダード推進協議会（以下、協議会）、横浜商工会議所、横浜企業経営支援財団（IDEC）の 5 者が協働して制度の設計や実施、運営に携わっている。市内で経営活動している方々が集う横浜商工会議所や協議会、主に中小企業の経営支援に携わる IDEC は市内企業との関わりが非常に強く、認定企業を含めた市内企業における現場の声を広く汲み上げ、制度設計に活用している。本制度は設立当初、既述したような公共工事におけるインセンティブ発注や設備投資への助成、コンサルティングなどのメリットは付与されていなかった<sup>11</sup>。しかし、市内企業の声を聞いてその実情に合わせた形でこれらのメリットを追加したり、制度設計に反映させてきた。単に、メリットの付与や支援メニューを追加するのではなく、こうした企業の要望や実情に適合させた形でより効果的な制度の構築に寄与している。本制度は、単なる認定制度に留まらず、企業の経営を支援する制度となっている。

図表 8 年度別認定・認証企業数



出所：各制度実施主体のホームページより筆者作成

また、これまで行政政策や IDEC の支援事業の対象とならなかった企業に対して企業間のネットワークを利用して、本制度のターゲットとして効果的にアプローチすることがで

<sup>11</sup> 影山（2009）

きているようだ。IDECの本制度の担当者の方によると、これまで行政との関わりが無かった企業に対して、企業間のクチコミからの本制度の広がりが見え効果を示しているようで、横浜市の制度に認定企業数が多いことの一つの要因として説明されていた。運営に関わる組織が多いことに加えて、それらの多様性とそれぞれの果たす役割が制度の設計にうまく反映され、制度の魅力をより高めている。

続いて、企業活動を包括的に評価している点について述べる。評価基準における地域性評価の項目は本章で既述の通りであるが、その中項目として「必須項目」「重要項目」「一般項目」から構成されている（図表7参照）。そして、「必須項目」の中にはコンプライアンス、「重要項目」にはボランティアなどの地域社会貢献活動や女性の社会進出や出産育児のサポートなどの雇用、リサイクルへの取組を含む環境など、「一般項目」には会計参与の設置などを含む財務・業績、顧客対応窓口の設置、消費者・顧客対応などが含まれており、それぞれ10分野における取組について評価される。企業は、従業員数や売上高などを含む企業規模、業界・業種、事業所の立地状況など企業の事情に適合させた形で独自の取組を選択し認定が得られる制度設計となっている。つまり、横浜市の制度では各企業の「身の丈に合ったCSR」を評価・認定している。CSRは企業の立場によって異なるということを既述したが、そのCSRがもつ多様性に柔軟に対応しているのである。

一方で、自治体に関与する企業評価・認定制度の中には、ある特定の分野にのみ焦点を当てている制度も多く存在している。例えば、名古屋市の「女性の活躍促進企業認定・表彰制度」や広島市の「ひろしまエコ事業所認定制度」などがある。名古屋市の制度では、その名の通り、育児・介護休業制度をはじめ、在宅勤務や短時間勤務など柔軟な働き方などワークライフバランスに関する項目から女性が働きやすい事業所の整備や教育訓練などについて評価・認定し、市ホームページや市主催の就職セミナーなどで紹介するなどのメリットを付与している。同じ様に、広島市の制度では、省エネ活動や社内教育による意識の喚起、グリーン購入、地域の環境活動への参加などの環境に配慮した取組項目を中心に市内企業を評価・認定している。これらは企業の社会的な取組を評価し認定するという制度設計の面では、横浜市のCSR認定制度と同類のものだが、その評価基準を雇用や環境という特定の分野に絞っているという点で相違がある。ある分野に特定して企業を認定する制度では、行政や地域社会が抱える課題に密接した企業の取組を促進することができると思う。例えば、主な地域課題として少子化や女性の社会進出を掲げているのであれば、それらに注力している企業を認定する制度を実施することで、企業活動にインセンティブを与え、地域課題の解決に直結するだろう。

しかし、分野を特定することによってターゲットと認定が得られる企業もある程度限定されてしまう。例えば、女性の促進を狙う制度であれば、比較的女性の労働者が少ない建設業などを営む企業は、その制度からの認定を得づらい。横浜市のCSR認定制度では、CSRを経営そのものと捉え広く企業活動を評価できる評価制度を導入することで、市内の企業に広くアプローチできているのである。

最後に、評価基準にシステム評価を導入しているという特長について述べる。企業活動を評価する基準としてシステム評価が設けられており、企業が CSR 活動を行うための経営の仕組みについて評価している。システム評価と地域性評価の 2 つの基準における総合的な評価が行われ、どちらかが基準を満たされていなければ横浜市からの認定は得られない。そのため表面的な社会的活動のみならず、その活動を支える経営基盤が構築されていなければならないのである。

直接「CSR」とは謳っていないが、市区町村が実施している企業の社会的な活動を評価・認定する制度は、この章で既に述べた宇都宮市やさいたま市以外にも多く存在している。例えば、和光市の「和光市企業市民認定事業」や一宮市の「一宮市地域貢献企業認定制度」などがある。これらはいずれも防犯や防災に対する安全活動や環境保全、地域コミュニティ、まちづくり、福祉、子育て・男女共同参画などを含む広義的な社会活動を実施している企業を一定の基準の下で評価・認定している。その数や質は自治体に依るが、認定証やマークの交付、市のホームページでの紹介や公共工事の際の追加得点、低利融資の優遇措置などのメリットも用意されている。企業の社会活動を評価し認定するという面では、横浜市の制度と大きな違いはないが、企業のいわゆる経営システムの評価に関する評価基準は設定されていない。業績や納税に関する証明を提出するように要請されてはいても、企業の経営基盤の評価にまではなかなか踏み込めていないのが実情である。これは運営側の人材確保や体制など先述した特長としても大きく関わることだろう。

繰り返しにはなるが、横浜市の制度ではシステム評価を基に、社会的な取組と同時にその企業の継続的な経営基盤を評価することで、事業活動と社会的な活動をつなげたり、また社会的活動を支える基礎を整える役割を果たしている。

一方で、企業経営の仕組みを評価基準に設けていない制度では、企業のいわゆる表面的な取組のみを評価していることが否めない。もちろんそのような制度で認定を得た企業の中には、継続的に社会的な活動に取り組んでいる企業は多く存在する。しかし、そのような制度のもとで促進された活動は継続性に疑問が残る。企業の立場から考えると、経営が悪化した際に、本業や事業活動との繋がりが薄い薄利な、もしくはリターンが長期的な活動から順に投資を減らしていこう。また、もともと経営基盤が整備されていないのであれば、経営が悪化する可能性も高まるかもしれない。そうすれば、行政の立場からしても、地域の課題解決を企業に委ねることは厳しいだろう。

そういう意味では、横浜市の制度において、システム評価を基準として設定することで、企業の社会的活動の継続性を担保させるとともに、市や地域が抱える課題への解決にも効果的な取組を促進できるのである。

## 第4章 問題提起と提案

### 第1節 現行制度への問題意識

ここではヒアリング調査や文献調査を材料に、現行の横浜型地域貢献企業認定制度の問題点について述べたい。

まず、運営者側の負担が大きくなっているということが挙げられる。これまで、地域企業の要望やニーズを汲み上げそれに適したメリットを付与することで制度の魅力が高まると同時に、年間の認定企業数も毎年度伸びている傾向にある。既述の通り、新しく認定を得ようと申請する企業に加えて、認定を更新する企業に対しても書類審査や実地調査による外部評価が必要となっているため、認定企業が増えるにつれて必然的に認定にかかる運営側の手続きの負担もより大きくなっていく。現在の認定企業数は342社であり<sup>12</sup>、認定期間は2年間に設定されている。そのため、全ての認定企業が期間を終えた時に更新することを仮定すると、2015年度と2016年度の2年間の内に、現在認定企業である342社分の書類審査と実地調査による外部評価の実施が必須である。更新にかかる評価の負担は新規企業の際と比べると比較的少ないが、それにしても、2年間の730日の内に342社分の更新手続きをしなければならないのは運営者にとっては非常に大変なことではないだろうか。これに加えて新規に申請する企業数が含まれる。限られた予算と人員の中で、適切な企業評価がおざなりになってしまっただけでは元も子もない。従って、今後の制度の継続性を担保するためにも、認定手続きにかかる運営側の負担を軽減するような施策が必要であると考えられる。

次に、認定企業が継続的にかつ向上的にCSR活動に取り組む制度設計が必要という点である。現状では、認定の更新手続きにおいて外部評価員による実地調査を行うが、その際更新する企業が以前の評価の際には取り組んでおらず今回の更新で新たに取り組んだチェック項目やCSR活動を重点的に評価している。現在の時間的かつ予算的な制約の下では、更新する企業に対しても逐一全ての取組に関するヒアリング・現地調査を実行することは難しいようだ。従って、認定企業のCSR活動の特定の内容に関する継続性や達成度に対する外部評価が十分に行えていないのではないかと感じる。本制度の運営主体が実施したアンケート調査によると<sup>13</sup>、認定企業が抱えている現在の課題の1つとして「自己評価の方法」がわからないという回答が多かった。外部評価による調査が資源的な制約から不十分になってしまうとしても、社内での評価を充実させPDCAサイクルを企業が主体的に回しながら継続的な取組を推進していくことが必要であると考えられるが、企業にとって社内での評価方法が確立できていないことが課題として挙げられる。もちろん認定企業の中には、毎年

---

<sup>12</sup> 2015年4月1日現在。

<sup>13</sup> 2013年に横浜型地域貢献企業の認定を所得した企業のCSRの取組状況、認定企業と非認定企業との比較、課題などを分析し、その結果を制度の改善に活用することを目的としてアンケート調査を市内企業に向けて実施している。

CSR 活動に対する投資を増やし社会的な活動に継続的にも向上的にも取り組んでいる企業が多く存在している。そのような企業の特徴として、CSR 活動から得られるリターンを企業が実感しているということが、認定企業経営者の方からの話を聞いて気がついた。特に CSR 活動を現場で実行している従業員が CSR の意義を理解し、CSR 活動から得られる効果を実感しているということが社内で CSR 活動を促進させる良い循環になっている。企業の CSR 活動をより促進させる施策としては、CSR 活動への効果に実感を得られるような仕組み作りが必要であると考えます。

最後に、本制度や認定企業の取組に関する周知策の更なる強化が必要である。これまで、業界団体や商工会議所と連携した制度の広報や行政区との連携による CSR セミナーを実施による市内企業への働きかけが一定の効果を見せているようだ。しかし、掲げている目標の認定企業数をほとんど毎年達成していないのが現状である<sup>14</sup>。加えて、横浜市内にいる企業数を比較しても認定企業数が未だ少ないとの指摘もあり、更なる市内企業に向けた広報策の充実が必要である。そして、広報策の強化を施し、単により多くの企業に制度のことを認知させるにとどまらず、そこから認定企業を増やすためには、制度自体の魅力をより一層高めなければならない。今後とも、上記のような企業間ネットワークや口コミによって制度の存在を認知させた上で、その企業が申請し認定を得ようと思えるような制度の設計に努める必要がある。

## 第2節 提案内容

本稿の最後に、前節で述べた横浜型地域貢献企業認定制度の問題点を踏まえ、それらを解決する提案内容について説明したい。

### ①. チェックリスト用紙の改善

現行制度のもとでは、制度の説明会で配布されるチェックリストに基づいて「システム評価」と「地域性評価」の項目より社内での内部評価が行われている。このチェックリスト用紙の改善についての提案にあたる。具体的な内容は、各チェック項目においてあらかじめ考えられる「効果」と「コスト」を用紙に明記するということである。効果は「売上」と「生産性」と「リスク」に分類され、それぞれ売上は消費者を中心に企業の外部にいるステーク・ホルダーに与えるプラスの影響、生産性は従業員を中心に企業内部のステーク・ホルダーに与えるプラスの影響、リスクとは不祥事などが発生するリスクの回避度を表す。それぞれ売上、生産性、リスクについて、効果が高いと考えられる順に「◎・○・△」から選択しチェックリスト用紙に明記する。そして、売上、生産性、リスクを総合的に評価した上で、同様に効果を「A・B・C」の中から選択し記入しておく。企業に与える効果として、Aが最も高く、その次にB、Cと順に続く。また、コストはその項目に取り組む上で

---

<sup>14</sup> 各年の事業計画書を参考

の企業の費用・負担を表し、「低・中・高」から選び明記する。

以上のように、チェックリスト上にそれぞれの取組から得られる効果とそれに係るコストを明記することで、企業は内部評価の際にその取組にそれらを把握することができる。もし社内の取組を評価した上で認定を得るために不足している項目があれば、チェックリストの効果とコストを参考に、自社に適した取組を選択することが可能となるのである。

さいたま市の CSR 認定制度では、チェックリストの配布を説明会に参加した企業や申請した企業に限らず、市のホームページで公開したり冊子を作成することで、市内企業や市民はもちろん、誰でもフリーアクセスが可能となっている。認定を得ていない、もしくはこれから申請しようとするさいたま市内の企業にも広く使用されている。それをきっかけに制度に申請する企業さえいる。他地域の企業がこれを参考に CSR 活動に取り組み始めたという事例もあるようだ。横浜市でも本制度や CSR を広く認知させるために、同様の構想が少なからずあるようで、その際に各企業の自主的な社内評価と CSR 活動を促進させるためにも、それぞれの CSR 活動から得られる効果や費用負担をできるだけ明記することで企業は取り組むべき CSR 活動がより明確になると考える。ただし、企業の立場によって、CSR 活動とその具体的な効果やコストは異なるので、一般的な解釈の明記が必要であることに加えてその共有方法にも注意しなければならない。

## ②. 外部評価時の認定企業同伴体制の構築

これは外部評価時に、既に認定を受けている企業が外部評価員と同行する体制を構築するという内容である。セキュリティや業界・業種などの企業競争にかかる運営側からの配慮は必要不可欠であるが、運営側の負担が少しでも減る可能性があることに加えて、双方にメリットがあると考えられる。

まず制度の運営側にとっては、外部評価に関わる手続きや評価を同伴した認定企業経営者、もしくは担当者と共に行える可能性があることに加えて、同伴した認定企業から CSR 活動に関する現場レベルでの課題を汲み取ることで、制度の新たなメリットの付与や支援などの改善点を発見するきっかけが生じる。例えば、同伴した認定企業から意見書の記入と提出を促し、それを委員会などの制度改革の協議の場で参考にすることもできる。

外部評価に同伴する認定企業にとっては、他社の取組を視察することができ、自社の活動に対する新たな気づきや改善点が見つかる可能性がある。また、外部評価員のような企業経営や CSR 活動に対してチェックする視点を体験することで、社内のチェック機能の改善や取組の改革につながる事が考えられる。

最後に、新規の申請企業にとっては、認定企業と現場レベルでの不安や課題を共有することができる。また、それが今後地域内の社会貢献活動や企業活動を行う上で新たなネットワークとなれば、企業にとっても地域にとっても良い相乗効果が生まれるだろう。実際に、認定企業の経営者の中には、地域のボランティア活動などある特定の地域内での取組を実施・促進させる上で、周辺企業とのネットワークが今一つ築けていないことが今後の



課題と掲げている方々がいる。新たな企業間のネットワーク構築によって更なる地域の活性化につながる CSR 活動が生まれる可能性は十分にあると考える。

### ③. 自己評価機能の導入・確立

認定企業の中には自己評価の面で課題を抱えている企業が多く、今後自己評価の機能を確立させる制度設計が必要である。具体的な提案内容は、それぞれのチェックリストの項目に「目標」と「成果・達成度」、「今後の課題」を記したシートを作成し、各期の終了時に社内チェックとその記入・提出を勧めることで、CSR 活動にかかる自立的な社内の PDCA サイクルを促進させることができる。

企業が継続的な CSR 活動に取り組んでいくには、企業の自立的な社内評価の基盤を確立することが必要不可欠である。その理由は、第 2 章でも述べたような地域社会や企業を取り巻く環境・ステーク・ホルダーの変化がこれからも顕在する中で、企業は継続的な経営活動を行うためにそのステーク・ホルダーからの期待やニーズに対応した活動を実行する必要があり、そのためにはまず社内で実施している既存の取組を評価することから始めなければならないからだ。ステーク・ホルダーの多くが企業の立地する地域内に存在する地域企業にとっては、ある取組から生じるステーク・ホルダーへの効果を比較的容易に実感することができる。社内での自己評価のノウハウとその効果を実感する仕組みを導入し確立させることが必要である。

### ④. 認定期間の延長

前述の通り、横浜市の認定企業数は毎年増加傾向にあり、制度の運営に係る負担も大きくなっている。そこで制度の継続性を担保するためにも、認定期間を延長することで、外部評価や協議に関する運営側の負担を軽減することができる。図表 11 では、年度毎に新しく制度に申請し認定される「新規認定企業数」と既に認定されており認定期間が切れてしまうために更新手続きを行う「更新企業数」、そして新規認定企業数と更新企業数を合わせた「外部評価が必要な企業数」を示している。A、B、C の 3 つのケースに分類しており、A は現行制度のままで全ての企業の認定期間が 2 年のケース、B は 2015 年度に認定・更新される企業から認定期間が 3 年になるケース、C は 2015 年度から新規で認定される企業が 2 年間で更新される企業が 3 年間の認定期間が設けられるケースとなっている。いずれのケースでも、2015 年度以降に新規認定される企業数が 70 社と仮定しており、認定された企業は全て認定期間が切れるとすぐに更新することを仮定している。また、2014 年度までに認定された企業の中には、更新をせず途中から認定企業ではなくなった企業や認定期間が終わると同時に更新しなかった企業が存在する可能性があるが、この図表での企業数はそのような企業の数を取り除けていないことに注意が必要である。実際に、これまで本制度で認定された企業総数は 362 社であるものの、2014 年度末時点での認定企業数は 342 社である。

図表の中身を見てみると、例えば 2015 年度において新規認定企業 70 社と最高でも 171 社の企業が更新するため合わせて、1 年間におよそ 240 社への外部評価が必要となる。更新企業への実地調査は半日であるとしても、運営側の負担はかなり大きいことが明確である。そこで、認定期間を延長することで、その負担は軽減される。以上の仮定の下で、2007 年度から 2026 年度の 20 年間に現地に行って外部評価をしなければならない企業数の年間平均を計算すると、ケース A で 294 社/年、ケース B で 216 社/年、ケース C で 230 社/年となっている。すべての企業の認定期間が 3 年間である場合、年間 80 社分の外部評価にかかる負担が減るのである。

図表 10 認定企業数の推定

A. 「認定・更新された企業の認定期間が2年間」のケース（現行制度）																										
年度	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026						
新規認定企業数	35	33	26	29	34	66	76	63	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70						
更新企業数	0	0	35	33	61	62	95	128	171	191	241	261	311	331	381	401	451	471	521	541						
外部評価が必要な企業数	35	33	61	62	95	128	171	191	241	261	311	331	381	401	451	471	521	541	591	611						

B. 「2015年度以降に認定・更新された企業の認定期間が3年間」のケース																										
年度	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026						
新規認定企業数	35	33	26	29	34	66	76	63	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70						
更新企業数	0	0	35	33	61	62	95	128	171	191	0	241	261	70	311	331	140	381	401	210						
外部評価が必要な企業数	35	33	61	62	95	128	171	191	241	261	70	311	331	140	381	401	210	451	471	280						

C. 「2015年度以降に新規で認定された企業の認定期間が2年間、更新された企業の認定期間が3年間」のケース																										
年度	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026						
新規認定企業数	35	33	26	29	34	66	76	63	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70						
更新企業数	0	0	35	33	61	62	95	128	171	191	70	241	261	140	311	331	210	381	401	280						
外部評価が必要な企業数	35	33	61	62	95	128	171	191	241	261	140	311	331	210	381	401	280	451	471	350						

注意1： 2015年度以降の新規認定企業数を70社と仮定している。

注意2： 認定された全ての企業が認定期間を終えると直ちに更新すると仮定している。

出所：認定企業数より筆者作成

#### ⑤. 認定企業リストの作成と活用

認定企業の CSR 活動を対外的に周知させることで、制度の更なる盛り上がり期待できるだろう。既述の本制度に関するアンケート調査によると、非認定企業が CSR と聞いて具体的にどのような活動をすべきかわからないと答える一方で、認定企業のほとんどが社内での CSR を明確に捉え独自の CSR に取り組んでいることがわかった。

そこで、認定企業の一覧とその活動内容が掲載されたドキュメントの作成と活用を提案する。掲載する企業情報は、認定企業の名前や業界・業種、従業員など簡単な「企業の概要」と「CSR 活動内容」に加えて、CSR 活動を現場で実施している「従業員の声」を掲載することが望ましいと考える。

認定企業にとっては、広報戦略の一つとして企業のことや CSR 活動について対外的に PR できることはもちろん、その従業員は自分達の取組や想いが公開されることでモチベーションの向上につながる。特に、規模の小さな中小企業では、新しい人材が入って来ず人材の流動性が低いため、従業員は長期的に企業組織内の下層部分に留まることになり、モチベーションや意欲の喚起が難しい。認定企業の中でも特に CSR 活動に先駆的に取り組んでいる企業や活動の効果が大きく、社内での浸透が充実している企業の特徴として、従業員の CSR 活動から得られる効果の実感が一つの重要な要素として挙げられている。そこで、従業員の活動内容が認定企業リストに掲載されると、経営者としての立場からトップダウンで始まった CSR 活動を現場レベルでの実施状況にまで視点を広げ、社内における CSR の浸透により一層注力するだろう。同時に社内での取組に対するチェック機能が促進される。企業内に CSR の理念や具体的な活動が浸透している企業ほど、従業員の満足度が高いと考えられる。

非認定企業にとっては、そのリストを用いて認定企業の具体的な取組の事例を見ることができ、CSR の意味や具体的な取組を参考にすることができる。上記のような認定企業へのメリットが充実することで、制度そのものの魅力が高まり市内企業が認定を得ようとするインセンティブもより一層高まる。

上記の情報を掲載した認定企業リストは、それに制度の概要や CSR についての説明を追加して本制度の広報ツールとして、また別の機会では他局・他政策と協働して、例えば市内の就職活動のイベントなどで学生に向けたパンフレットとしてなど、広く活用することができる。また本制度のメリットにあるように、認定を得た企業は横浜市と IDEC のホームページで紹介されているが、その具体的な活動内容に関しては明記されていない。同様の情報をホームページにも掲載することで上記の効果はより高まるだろう。

#### ⑥. 行政組織内の横断的な展開

最後に、地域システムとしての展開と拡充として、行政組織内の全庁的な取組が必要であると考え、横浜型地域貢献企業認定制度のシステム評価を軸とした市内企業認定制度の確立を提案する。現在、横浜型地域貢献制度以外にも横浜市で実施されている企業活動を

評価し認定する制度がいくつか存在している。例えば、経済局の「販路拡大開拓支援事業」や政策局の「よこはまグッドバランス賞」、環境局「横浜環境活動賞」がそれにあたる。いずれも、地域・社会課題を解決する社会課題解決型のビジネスモデルや女性の社会進出やワークライフバランスを推進、環境問題などに取り組んでいる企業の理念や活動を評価し認定を与える制度となっている。それぞれの制度に意味や意義があるが、いずれも企業活動の根底にあるのは地域や社会に対して貢献しようという意欲があることだと思う。

CSR 認定企業がその言葉の意味からも、企業の社会的事業を包括的に捉え認定している一方で、上記の他の認定制度ではビジネス（本業）、雇用、環境など企業活動の一面的な分野・取組に特定して評価している。そして、CSR 認定制度と比較すると、継続的な企業活動を支える経営基盤に関する評価が不足しているように感じる。つまり、CSR 認定制度でいうところのシステム評価という観点である。

そこで、横浜型地域貢献企業認定制度のこれまでのノウハウや実績を十分に活用して、企業評価制度の土台作りと企業支援策の充実を目指そうというのがこの提案である。具体的には、横浜市からの認定を得ようとする企業には認定制度の下でシステム評価を実施し、企業の PDCA サイクルの確立を目指す。その上で、各企業の身の丈に合った企業活動を評価し市が認定を与える。そして、それぞれの企業の取組度に応じて、企業を「」や「」、 「」などと分類する。例えば、～や～を中心に取り組む企業には「～企業」と分類するような具合である。分類された企業毎にその型に向けた施策や追加的なメリットの付与などを施す。

効果としては、より多くの市内企業を巻き込むことができることや先にも述べた、特定の分野に焦点を当てた制度のように横浜地域社会が抱えている課題と企業活動を密接に促進させることができる。

もちろん、単に窓口を一本化するだけで運営側の負担が大きくなってしまい、制度が継続的に実行されなくなってしまう意味がない。従って、上で述べたような認定手続きの簡素化につながるような施策や自己評価の確立と企業の主体的な CSR 活動を促進させるような制度設計も同時に行っていくことが重要であると考えます。

提案内容は以上であるが、最後に、本制度の更なる発展と横浜市内の企業と地域の更なる活性を祈願して本稿を締めたい。

<参考文献>

- ・谷本（2004）『CSR 経営』
- ・伊吹（2014）『CSR 経営戦略』
- ・さいたま市（2013）『CSR チェックリスト』
- ・松井滋樹（2014）「自治体による CSR 企業認証の現状と今後の方向性」東レ経営研究所『経営センサー』6月号
- ・影山摩子弥（2014）「中堅中小企業が取り組むべき CSR とは？」『月刊総務』2014年1月号、pp17-21
- ・金子匡良（2012）「CSR に対する政府の関与ーヨーロッパ各国の CSR 政策を素材としてー」高松大学『研究紀要』第56・57号 pp213-243
- ・白須洋子（2009）「企業の社会的責任投資（SRI）ファンドの収益性について」金融庁金融研究研修センター『ディスカッションペーパー』
- ・松下東子、日戸浩之、濱谷健史（2013）『なぜ、日本人はモノを買わないのか？』
- ・日本生産性本部（2014）「平成26年度新入社員の「働くことの意識」調査結果」
- ・影山（2009）『地域 CSR が日本を救うー地域を愛し地域に愛される企業をめざしてー』啓文堂

<参考 HP>

- ・東洋経済 CSR オンライン(<http://www.toyokezai.net/csr/>)（最終アクセス日 2015/）
- ・さいたま市
- ・横浜市
- ・IDEC
- ・伊藤正晴（2014）「日本の SRI 市場」『社会的責任投資（SRI）を学ぶー「持続可能な社会」に向けてー』第3回