

横浜市立大学 都市社会文化研究科 教授
全日本印刷工業組合連合会CSR認定委員会 委員

影山 摩子弥

PRI・O
トップ対談

大阪府印刷工業組合 理事長

浦久保 康裕



QCD（品質・コスト・納期）の競争から企業価値の競争へ。企業としての信頼性や社会的責任が問われるなか、全日本印刷工業組合連合会（以下、全印工連）では、事業組合として国内初の認定制度となる「CSR認定制度」が2013年からスタートしました。そしていま、企業・自治体はSDGsに積極的に取り組み、企業の経営戦略としてESG（環境・社会・ガバナンス）の3つの観点が必要だという考え方が世界中に浸透しつつあります。私たちが今後の事業戦略を考えるうえで、この制度をどのように活用すべきなのか、CSRの第一人者でCSR認定制度の監修もされている横浜市立大学の影山摩子弥氏にお伺いしました。

SDGs時代に対応する 持続可能な経営で、強い企業を作る

事業存続にはCSRと経営戦略をミックスすることが重要

浦久保： 近年のようにSDGs、ESGなど社会的要請が高まる以前から、全印工連ではCSR認定制度を議論し、制度化、そして運用をスタートしたわけですが、中小零細規模が多い印刷業界でこの取り組みをスタートした経緯をお教えいただけますでしょうか。

影山： それでは全印工連のCSR認定制度導入の経緯からお話しさせていただきます。私が在籍する横浜市立大学では2006年に独自のCSR規格の開発と、CSRのコンサルティングなどを行う大学発ベンチャー「横浜市立大学CSRセンター」を大学内に設立しました。独自の使い勝手のよいCSR規格を開発するとともに、中小企業やNPOもCSRに取り組めるようサポートを行い、経営能力と経営倫理の向上に貢献することを目標とし、私はセンター長に就任しました。

翌年の2007年、横浜市が地域企業のCSR認定制度を作ったのですが、その制度設計を担ったのが㈱協進印刷の江森克治社長（全印工連常任役員・CSR推進委員会副委員長）や㈱大川印刷の大川哲郎社長（神奈川県印刷工業組合副理事長）などで、私もお手伝いさせていただきました。このお二人は「印刷業が生き残るためにCSRが不可欠だ」とその頃から理解されていました。その後、全印工連の産業戦略デザイン室でCSRの認定制度導入を検討することになり、私も2009年から参画するようになりました。

当時の産業戦略デザイン室では、印刷業界は「紙に刷って納める」という請負体質では衰退の一途を辿るしかないという危機感をお持ちで、業態変革に向けた取り組みも積極的に行われていましたが、なかなか浸透しないという課題を抱えていました。それ

を打開するために当時の全印工連会長だった島村博之氏（六三印刷㈱代表取締役会長）を中心として、印刷業界の大きなビジョンを創って会員企業に業態変革のコアになれる、新たな事業に取り組んでおられました。

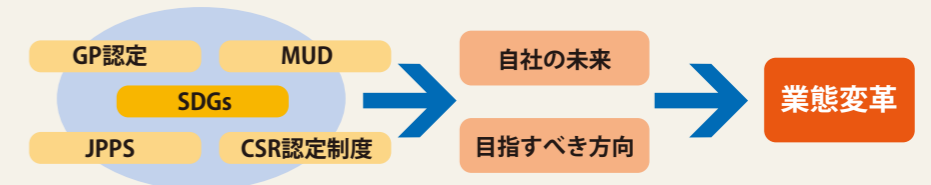
浦久保さんがおっしゃるとおり、印刷業界は中小零細企業がほとんどです。これらの企業は世の中の大きな波に弱いといえます。インターネットの普及によって情報伝達の手法が大きく様変わりし、ペーパーレス化など印刷業界に大きな波が押し寄せて来ることはその頃から予見できていましたので、印刷会社が生き残るための新たな事業としてこのCSR認定制度を設計し、2013年からスタートしました。

浦久保： 改めて全印工連のCSR認定制度の特徴は何でしょうか。そしてこの制度をいかに企業経営に反映するべきなのでしょう。また、全印工連では20年以上前から業態変革についての必要性や組合員に向けた取り組みの道筋を示してきたわけですが、業態変革とCSR認定制度は関連付けて考えていけるのでしょうか。

影山： まず、企業のなかで個別に取り組んでいる制度を包括的に理解できるようになるということです。印刷企業のなかでは、ユニバーサルデザインや環境、また個人情報やISOなど、さまざまな取り組みをされていま

すが、企業理念と繋がっていなかったり、評価軸がバラバラで全体がうまく機能してなかったりといったケースがよく見受けられます。既存顧客の要望で取り組まざるを得なかったような事業も多々あると思いますが、これも同様にうまく機能していません。全印工連の取り組みとしては「GP（グリーンプリンティング）認定制度」「JPPS（印刷業に特化した個人情報保護制度）」「MUD」など個々の制度はありますが、すべてCSRの一環であると考えて取り組めば、同じ枠の中で相互の体系を考えることができ、企業が生き残るための事業戦略として活かしていけるようになります。

また業態変革を考えるうえで、自社の未来、方向性を示す役割を担うのがCSRです。CSRの観点を持つことができれば、自社の顧客はどのような課題を持っていて、その課題解決策としてのソリューションをどのように提供できるのか、そのためにどのような企業にならねばならないのかが見えてきます。たとえば、印刷業が得意とする情報発信ノウハウを取り入れたコンサルティングを行い付加価値を高めることもあり得ます。付加価値を高めるイノベーションや業態変革を図らなければ、価格競争の荒波から抜け出すことはできません。経営資源として自社が持っている得意分野を活用して顧客の課題解決を行ううえで、CSR認定制度は非常に役立つと思っています。



日々の業務の中に「持続可能性」を組み込み、社員と共に改革を進める

浦久保: 現在、CSR認定企業は133社です。裾野は着実に広がりを見せていますが、まだまだ充分ではありません。また、ワンスター取得後のツースター、スリースターへのステップアップがなかなか進まないのも現状です。永年審査をされているなかで感じられる各企業の取り組みと課題をご教示ください。

影山: ご存じのとおりCSR認定制度は最初にワンスターがあり、その上位認定としてツースター、スリースターがあります。133社の内訳はワンスター(112社)、ツースター(12社)、スリースター(9社)となっています。ワンスターは自社の振り返りが基本となります。自社の強みを客観的に洗い出していく作業になります。ただ、振り返りを行うだけのワンスターでとどまっていたら、意味がありません。生き残るための経営戦略を構築するノウハウを会員企業のすべてが習得し、それを実践することがこの制度

の目的だからです。

ワンスターからツースターへランクアップするには、自社が生き残るためのCSRを析出し、それを実行する事業計画を策定する必要があります。そしてさらにスリースターでは実際に取り組んだ成果を自己評価していかなければなりません。企業が生き残るためには自社の経営環境の分析に基づいて取り組むべきCSRを確定し、それを実践する事業計画を立てCSRを実践した結果を評し改善せねばなりません。この認定制度はその流れをトレースしています。

しかし経営者の方はメリットが見えない(見えにくい)ものに時間や労力をかけたくない。MUDも最初はそうでしたが、和歌山県の入札要件にMUD対応が入るようになりました。しかし、他社の様子をうかがい、入札要件になったから取り組むのでは、差別化はできません。今後の社会を予想して自社の棚卸を行い、従業員を巻き込

みながらストロングポイントを探り、方向性を定める必要があります。そこそが生き残りにつながる最適なCSRです。

この点で大企業も苦戦しています。ESGの機運が高まり、社会的な要請が出てきたから取り組まざるを得ない状況になってしまい、自社にとって最適な戦略となっていないのです。このような課題の解決に向けて、認定を取得しCSRに精通した印刷会社ができる新たなサービスがあると思えます。

なお、経営戦略としてのCSRを展開する際、従業員を巻き込むことが重要です。その際、従業員が経営理念と経営戦略との関係を理解していることが不可欠です。なぜこの会社が存続しているのか、何を目標しているのか、それと経営戦略がどうつながるのかを共有できているということです。そうしてはじめて効果的な経営戦略の実践ができます。

全印工連のCSR認定企業

-  ワンスター 112社
-  ツースター 12社
-  スリースター 9社



Zoom画面(左上:浦久保理事長、左下:影山氏、右上:福山広報渉外委員長、右下:家田副理事長)

発信し続けることで認知度は向上する

浦久保: 全印工連のCSR認定制度について、対外的に周知していくためにはむしろ広報活動が必要ですが、その広報活動がなかなか行き届いていないように感じます。もっと有効な広報戦略が必要だと感じますが、このあたりについてのご意見を頂戴できますでしょうか。

影山: 全印工連の事務局だけでCSR認定制度の効果的な対外的広報は難しいと思います。この制度を取得した個々の企業に協力してもらい、分散化戦略をとってはいかがでしょうか? 各社のウェブサイトでの情報開示やさまざまな手法を取り入れた広報活動があり得ます。たとえば、就活向けの広報の形を取りつつ認定制度の意義を伝えることも可能です。

私のゼミの学生たちは大企業から中小零細企業まで就活するのですが、大企業ではCSRやESGの話聞くのでアンテナが立ってきます。そのアンテナに向けて自社の取り組みや認定制度の意味を伝えるのです。採用にならなくとも、他社に就職して将来自社と引きずる可能性はありますので、アピールの意味があります。

本質を理解する力が次世代経営者には必要

浦久保: コロナ禍で印刷業界は受注減に拍車がかかり、厳しい経営環境にあります。本年度の大印工組では「超越経営者」つまり業態・業界の枠を超え、先代・先代々の経営の型を超える経営者の育成を掲げています。未来を切り開く経営者に必要な要素とは何でしょうか。そして企業を支えるこれからの人材に求められる要素は何でしょうか。

もう古い! 今後はパーパスの時代だ! などという声も聞かれます。しかし、ミッション、ビジョン、パーパスの議論はいずれも社会に目を向ける必要があるという問題意識に基づくので、企業の事情に合わせて使いやすいツールを使えばよいのです。本質を見極める目が求められます。

呼びかけです。世界はいま持続可能性の方向に舵を切り、それに合わせて企業経営のあり方も大きく変わろうとしています。SDGs時代に対応するためには、売上を追求するだけでなく、環境問題、働き方改革、情報セキュリティ、社会貢献といった、企業の社会的責任(CSR)をしっかりと果たしていくことが必要です。

影山: 経営者にいま求められるのは、正確に物事を理解して考える力だと思います。温故知新といっているのかもしれませんが、もうCSRは古くて今の時代はESGやCSVだとかいうコンサルタントがいますが、このような人たちのセールストークに流されてはいけません。ESGもCSVもCSRと本質的に同じだということを理解せず、新しい言葉に流されてしまうと従業員は疲弊して倒産になりかねない。

浦久保: サステナブルそれは、ずっと続くということなんです。SDGs時代に対応する持続可能な経営で、〈強い企業〉をつくる。それが、全印工連CSR認定制度です。SDGsは、地球も社会も経済活動もすべて持続可能にしようという呼びかけです。全印工連CSR認定制度は、持続可能な企業経営をサポートするための制度、まさに企業が存続するためのパーパスを考える絶好のツールです。

同時にそのような責任ある企業から調達を進めよう(SR調達)という動きが、企業だけでなく行政機関にも出始めています。SDGs時代を生きる企業の持続可能性をサポートする、日本でも有数の本格的CSR認定制度である全印工連CSR認定制度を活用し、組合員企業も未来に向けて存続し企業経営と社会の一員としての役割を果たすサステナブルカンパニーになるために、これからもしっかりとこの制度を伝えていきたいと思っています。本日はお忙しいなか、ありがとうございました。

パーパスという言葉があります。存在意義という意味ですが、「ミッション・ビジョンは

2030年までの世界共通のゴールを国連が示したSDGs(持続可能な開発目標)は、地球環境、人間社会、経済活動のすべてを、これからもずっと続けていけるようにしようという

PROFILE

かげやま まこや
影山 摩子弥

1959年静岡県生まれ。早稲田大学大学院商学研究科博士後期課程修了。2001年横浜市立大学商学部教授。2005年国際総合科学研究院教授などを経て、都市社会文化研究科教授に就任。研究テーマは経済原論、経済システム論、地域CSR論。2006年同大学CSRセンター(現CSR&サステナビリティセンター合同会社)を設立、センター長に就任。業界単位で初めてのCSR認定制度「全日本印刷工業組合連合会CSR認定制度」の設計を担う。著書に『なぜ障がい者を雇う中小企業は業績を上げ続けるのか?』(中央法規出版)など。