

開発こうほう

地域経済レポート特集号 / REGIONAL ECONOMIC REPORT

マルシェノルド

Hokkaido Development Association

北海道から新しい可能性を発信する

NO
572

March.2011
3月号

企業
の
力
と
地
域
の
活
性
化

Regional Revitalization by Corporate Abilities

●地域経済レポート特集号 REGIONAL ECONOMIC REPORT

マルシェノルド

第26号



企業の力と地域の活性化

政府の財政が厳しい中、これからの地域活性化には、資金力やノウハウ、技術や人材を有する民間企業の力を地域社会の課題解決に結び付けていくことが重要です。また、企業にはCSR（企業の社会的責任）を超えて、地域社会貢献活動を進めていくことが、新たなビジネスの開拓や企業価値の向上につながり、持続的な企業経営戦略としても有効な手段であるという視点が必要です。

企業の力を地域の活性化に結び付けていくことで、地域にとっても企業にとっても「win・win」となる関係づくりを考えてみます。

Contents 目次

インタビュー

地域社会貢献と企業経営 1

中部大学副学長 小野桂之介氏

レポート

CSRを通じた地域社会貢献活動の実態 9

～「道内で活動する企業のCSR実態調査」速報から～

地域事例 ①

企業と地域の共生による、新たな地域社会システムづくりに向けて 15

～日本IBMのSmarter Planetと「スマーターフィッシュ・プロジェクト」～

地域事例 ②

ビジネスを通じて、地域社会を元気に 19

～岐阜県中津川市のサラダコスモ～

行政情報

2011ふゆトピア・フェア in 札幌 ふゆトピアシンポジウム

雪がつくる人の絆 Snow bonds human beings. 24

information 告知欄

グリーンテクノバンク・シンポジウム 30

日本福祉のまちづくり学会北海道セミナー 34

「わが村は美しくー北海道」運動 第5回コンクール受賞団体決定! ... 38

平成23年度地域活性化活動助成募集のご案内 42

開発DIARY 43

表紙の切り絵作家

三苦 麻由子 Mayuko Mitoma

東京都出身。武蔵野美術短大卒業後、広告代理店勤務などを経てフリーに。'94年札幌へ。みとまゆこのペンネームで、水彩、ペン、墨絵、切り絵など、さまざまなタッチでジャンルにこだわらず活躍中。本誌の表紙は、本号テーマ・イメージによるオリジナル作品。

インタビュー interview

地域社会貢献と企業経営



中部大学副学長
Keinosuke Ono

小野桂之介氏

民間企業におけるCRS（企業の社会的責任）への関心は、この10年で非常に高まっています。特に、近年は法令順守の範囲にとどまらず、持続可能な地域社会づくりなど、活動範囲の広がりを意識した取り組みも見られるようになっていきます。

そこで今回は、数多くの企業経営者のインタビューをもとに、「ミッション経営」という考え方を提唱しておられる中部大学副学長の小野桂之介氏に地域社会貢献と企業経営をテーマにお話をお聞きしました。

（インタビュー日 2010年12月25日）

「ミッション経営」とは

——小野先生は「ミッション経営」という考え方で著書を出版されていますが、そのような観点で研究を始めたきっかけについてお聞かせください。

小野 私は、長年にわたって社会人向け大学院、いわゆるビジネススクールで、ビジネス活動におけるリーダーを養成することを目的に教べんをとってきました。前任校の慶應義塾大学では、経営戦略や生産性向上、利益拡大の方策などについて教えてきましたが、1990年代に入って大企業のさまざまな不祥事が表面化しました。一流といわれる企業のトップがテレビで頭を下げている報道をよく目にしましたが、われわれの卒業生が同じような不祥事を起こさないといえるかを自問自答してみると、そう言い切ることができませんでした。授業では、企業倫理についても触れますが、それはわずかな割合で、ほとんどが競争力の強化や利益拡大を目的とする内容でした。自分の定年まで残り10年という時期とも重なり、この点についてなすべきことが残っていると考えました。

ちょうど私の問題意識について関心を持ってくれた編集者がいて、'97年に『ミッション経営

の時代』(東洋経済新報社刊)という本を出版しました。この本を書く過程で、ミッションを持って経営している企業のトップにインタビューし、その信念や経営理念などについて聞きました。

'99年にはこの本がきっかけとなって、早稲田大学商学部の根来龍之教授と一緒に「ミッション経営研究会」を立ち上げました。このテーマに関心のある経営者らをメンバーに、ミッション経営を実践している経営者からお話を聞き、意見交換する月例研究会を9年間開催しました。

「ミッション経営」とは、単に利益を追求するだけでなく、自社の事業活動(本業)が顧客や社会全体にどのように役立つのかを心がけ、積極的に社会的使命(ミッション)を果たしていこうとする企業経営のことをいいます。その後出版した『ミッション経営のすすめ』(東洋経済新報社刊)には、研究会で知った新たな企業の事例も盛り込みました。

私の本来の研究テーマは、生産管理による生産性向上やメーカーの経営戦略に関するものでしたが、さまざまな企業の不祥事を目のあたりにして、ミッションを持った経営者の考え方に関心がシフトしました。

——民間企業は事業をして、利益を上げなければいけません。社会的使命を果たすこととの両立には難しい面も多いと思いますが。

小野 本来、ビジネスとは誰のために、何のために行うのでしょうか。

経済活動の側面からは、資本家から預かった資本を増やすということかもしれません。その一方で、顧客や従業員、地域社会など、株主のほかにさまざまなステークホルダー(利害関係者)が存在しています。その中で、私は、一番大切なステークホルダーは顧客だと考えています。

企業という組織からお金という要素を排除して考えてみましょう。例えば、自動車メーカーで働く人々は、材料や部品を集め、加工し、組

み立てて販売し、社会に便利で快適な輸送手段を提供しています。医療分野では、医薬品メーカーや医療機器メーカーが薬剤や治療のための道具を作り、それを使って医師たちが病に苦しんでいる人を救っています。

このように、世の中はお互いに役立ち合う分業活動で成り立っているわけです。この互いに役立ち合う分業活動こそが、仕事というものの本質です。企業はそれを効率よく組織的に行うための仕組みといえます。多数の人が企業という組織を組んで分業した方が、一人ずつバラバラに働くよりもトータルでいい仕事ができます。

私たちは、朝起きてから夜寝るまで、お米を生産してくれた農家など、さまざまな人たちのおかげで生活しています。一つ一つ積み上げていけば、背後には何百万人もの人たちがいるでしょう。その代わりに私はこんな仕事をして人の役に立っているといえなければいけません。要するにビジネスのもともとの本質は、互いに分業しながら人の役に立つ活動することにあるのです。

その視点で、最も大切なステークホルダーが顧客です。薬品メーカーに勤務する人は、病気で困っている人を治すために役立つ薬剤を届けることがミッションで、自動車メーカーならば、便利で快適な輸送手段を作ることでしょう。お客さまの役に立つ商品やサービスを提供すること、顧客への貢献が第一義です。ただ、従業員や株主、地域社会にも配慮する幅広い視野を持つことが大切です。すべてのステークホルダーの利益を調和的に拡大することで、好循環の企業活動が期待できるからです。お金は仕事の集合である実物経済活動をスムーズに動かす潤滑剤のようなものです。

今、なぜCSRか

——小野先生がミッション経営を提唱されたころからCSRに対する関心も高まっています。また、近年は法令順守だけでなく、持続的な地

域社会づくりなど幅広い視点での取り組みが見られているように感じます。

小野 今、なぜCSRかということを考えると、四つの要因があるように思います。

まず、日本社会が経済的に豊かになったということです。食事に例えると、満腹になる食事よりも健康に役立つ食事をしたいと考えるようになりました。高い次元の欲求を満たすことが期待できる社会になったということです。

もう一つは、よくいわれることですが、地球環境や天然資源の制約です。今後はエネルギー、水、食料などさまざまな資源が足りなくなっていくことが予想されますし、地球温暖化や水質汚染などの環境問題も深刻になっています。企業はこうした制約条件を意識して事業活動を行っていかねばなりません。安全や安心、環境を守るために、その代償を支払わなければならない時代になったともいえます。

もう一つは、経済活動における過剰な市場経済化です。以前は、市場経済化されていなかったさまざまな物やサービスがビジネス活動となり、お金の取引で行われるようになりました。食事も家庭での料理から外食や中食^{*1}へ、親が教えていた家庭での勉強も学習塾へと生活の中のサービスの多くを企業が担うようになりました。また、国鉄からJRへと鉄道も民営化

され、経済活動全体の中で、民間企業が担う割合が増えてきています。個人や家庭で行われていたことや行政がやっていたことが減り、民間企業の活動割合の増加に合わせて、企業の影響力も広がり、行政ではなく、企業が何とかすべきだと感じているのだと思います。特に、巨大企業に対しては、そのような視線が強く向けられるといえるでしょう。

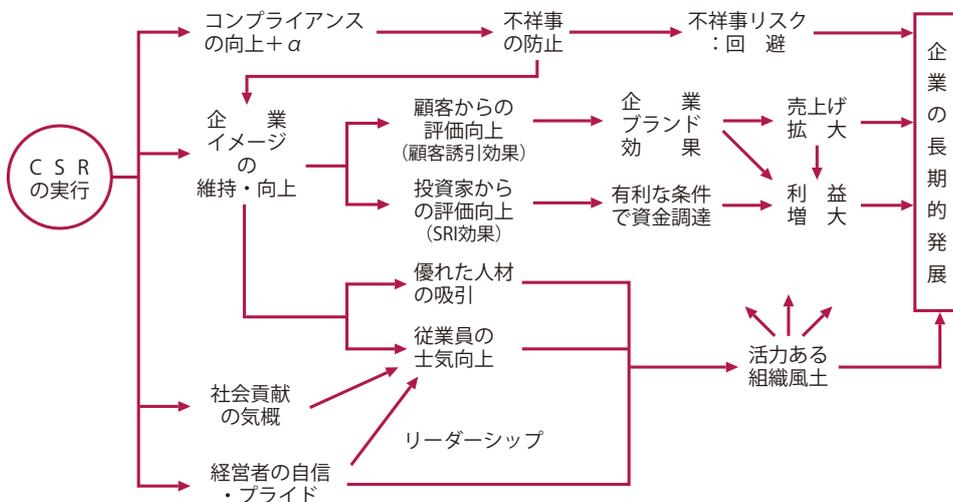
もう一つは、マスメディアの発達です。特に近年はインターネットの普及、内部告発、ウィキリークスの存在などにより、ちょっとした火種からあっという間に情報が広まり、問題が起きたら隠し通せなくなっています。以前なら新聞社などに圧力をかけて握りつぶされたようなことが、今はインターネットで情報が流れるようになり、社会に反することを隠しにくくなりました。一方で、社会性の高い取り組みはさまざまなPR方法が可能になったといえます。

以上のような要素が絡み合って、CSRに背を向けていては企業経営が成り立ちにくい時代になったといえるでしょう。そのベースには、日本社会の経済レベルが高まって、社会的に認められたいというような、より高次の自己実現の価値観を持つ人の割合が高まってきたということもあるでしょう。これらが複合化されてCSRという概念がより強く意識されてきたのではないのでしょうか。

※1 中食（なかしよく）

コンビニエンスストアの弁当や宅配ピザなど、家庭外で調理された食品を購入し、家庭の食卓で食べる食事の形態のこと。家庭内で調理して食べる内食、家庭外で調理されたものを家庭外で食べる外食との中間に位置することからきた造語。

図1 〈CSRに期待される効用〉



——CSRを実践することで、企業にはどんなメリットがあるのでしょうか。

小野 直接的には四つくらいの効用があると思います（図1）。まず、法令順守など、従業員のコンプライアンス意識の向上です。その結果、経営者の知らないところで不祥事が起きることが防止されます。不祥事のリスクが回避されれば、企業の長期的発展の土台となります。

二つ目は、企業イメージの維持・向上です。CSR活動を実行していることで、社会によいことをしているというイメージにつながると同時に、不祥事防止の側面からもイメージの維持・向上につながります。企業イメージが高まることで、CSR活動を評価する客が商品を購入するきっかけにもなります。その企業ブランド効果によって、販売量の拡大や相対的に高価格を維持することが可能になり、売上拡大と利益増大につながります。また、^{*2}SRIの側面からは、有利な条件で資金調達ができるようになります。

また、CSRの実践は従業員の間には社会貢献への気概もはぐくみます。企業イメージの向上とも相まって、そういう企業で働きたいという優秀な人材が吸引され、従業員がプライドを持ち、社会に対する意識も向上し、活力のある組織風土の定着につながります。従業員のやる気は、企業成長の大きな要素になります。

最後に、経営者が自信やプライドを持つことで、間接的に従業員の意識向上につながり、組織全体の活性化にもなります。

いずれも企業の長期的発展につながりますが、確実に保証されているというものではありません。どの程度のスピードでどれだけ大きな成果が実現するかは、経営者の力量で変わってくるでしょう。

では、これだけたくさんメリットがあるのに、本気でCSRに取り組まない経営者がいるのはなぜでしょうか。それには、いくつか理由があります。

一つは、企業の発展や利益につながる可能

性はあっても、その確実性がない点です。成果の確実性はないのですが、投入するコストや時間はその時点で確実に発生します。

もう一つは、いつ成果が出るかという問題です。サラリーマン経営者なら、自分の代が終わってから成果が出る場合もあります。CSRに要するコストを支払った代の経営者と成果が出た代の経営者であれば、後者が評価される場合が多いでしょう。それなら自分の代で取り組まなくてもいいと考える経営者もいるわけです。また、考え方は理解できても資金的に余裕がないという場合もあるでしょう。

ポイントは時間の長さや視野の広さです。ミッション経営研究会では、独自の経営理念を持っていて、基本的に黒字経営で一定以上の成長をしているという二つの条件を満たしている企業経営者にお話を聞いてきましたが、結果的にはオーナー経営者が中心となりました。サラリーマン経営者は、自分の代の成果を重要視して、なかなか長期的には考えられないのでしょうか。オーナー経営者の場合は、自分がトップを退いた後も会社が発展してほしいという考えを強く持っています。目の前の利益が少し減っても、将来の発展を考えて真剣に取り組む可能性が高いのです。

経営学の世界では、資本と経営の分離が望ましいとよくいわれますが、今申し上げたような意味合いから、私はこの考え方にかなり疑問を持っています。

——確かに上場しているかどうかは大きな要素といえます。株主が求める短期的な利益と、長い目で取り組む社会的貢献を両立させるのはなかなか大変ですね。

小野 一方で、一般公開された企業とオーナーが株式の大半を持っている企業の中間的な形態もあります。従業員が主要な株主となっているような場合で、その代表例はファスナーのトッ

※2 SRI

社会的投資責任。優れたCSR活動を行う企業に出資したり、株主としての立場・権利を行使して、経営陣に対してCSRに配慮した経営を求めていく投資のこと。

プメーカー、YKKです。YKKは、経営者、従業員、OBが株主の大半を占め、最大の株主は従業員です。創業者の吉田忠雄氏は、人間と動物の違いは貯蓄という行為だと考えていました。そこで、社内預金制度を設けて給料やボーナスの一部を貯蓄させ、自社株を取得することを奨励する自社株取得制度を導入しました。また、吉田氏は従業員自身が会社（株主）の所有者であることが理想だという信念を持ち、今の経営陣もこの価値観を受け継いでいます。

先ほど私は、企業の第一義のステークホルダーは顧客だといいましたが、企業とは経営者と従業員を合わせたものといえます。研究会でお話をうかがった経営者の中には、顧客と従業員と答える人と、顧客よりも従業員の方が大切だという人がいました。その後、よく観察してみると、従業員を優先している経営者の方が企業経営がうまくいっているケースが多いように思えます。

企業は人の役に立つための経済活動の場であると同時に、従業員が人生を送る場でもあると主張する経営者もいます。例えば、関ヶ原製作所の矢橋昭三郎会長は、経営者には従業員がその企業で仕事人生を送ることができてよかったと思ってもらえるようにする責任があるといえます。そこで、同社では、事業を維持するだけでなく、人間として成長する場も提供しなければいけないと考え、社内に学びの場を積極的に設けています。

——ビジネスの本質は、人の役に立つということなのかもしれませんが、それは顧客だけでなく、従業員やそこに暮らす人々も含まれるように思います。本日のテーマになりますが、企業のビジネス活動を通じて企業を支える地域も元気になっていく、地域社会との結び付きも大切だと思います。

小野 企業は、経営者、株主、従業員によっ

て構成され、顧客、地域社会、サプライヤー（原料などの供給者）などに取り囲まれています。これらのステークホルダーの中で誰を第一義に考えるかと聞くと、研究会に招いた経営者の多くが顧客や従業員を挙げました。また、4人に1人くらいの割合で、地域社会の重要性を強調し、地域社会貢献にも実践的な行動をしていました。企業経営がうまく回っているから余裕があるといえるのかもしれませんが、地域社会への配慮があるから企業がうまく回っているのかもしれない。いずれにしても注目すべき点だと思います。

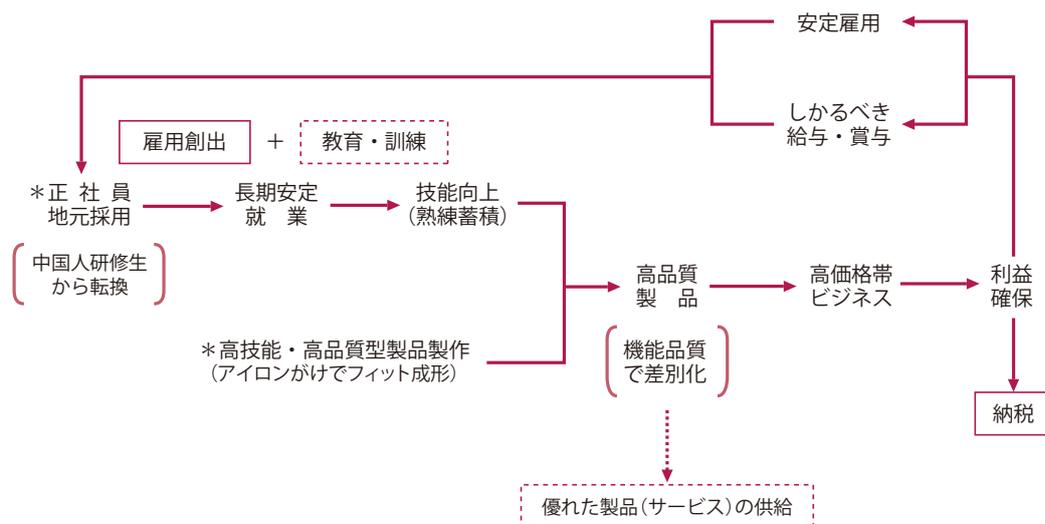
地域社会に配慮することと企業経営がうまくいくことが、オーバーラップする時代になりつつあると思います。地域社会に配慮する経営者はこれからどんどん増えてくるのではないのでしょうか。

——顧客も従業員も大切にするという意識の背景には、地域社会が含まれているのではないのでしょうか。従業員には家族があり、地域社会にとって雇用を確保することは、重要な課題です。

小野 もちろん矛盾はしませんが、しっかり明示するほどの意識を持っているかは疑問です。いわれてみればそうだねという経営者が多いかもしれません。

先日、あるテレビ番組で岩手モリヤ(株)という企業を知りました。同社がその例に当たると思います。主な事業は高級婦人既製服の裁縫で、以前は中国人研修生を雇っていたそうです。しかし、現在は地元採用を優先して、地域の雇用創出に一役買っています。中国人はどんどん辞めてしまいますが、地元で採用すると長期安定就業になって、技能が向上して熟練が蓄積されます。アイロンがけでフィット成形できるという特有の技能があるそうですが、これが定着して、高品質の製品ができ、高価格で売ることが可能となり、利益を上げることで納税による

図2 本業を通じたCSRで地域社会への貢献 ～岩手モリヤ(株)の例～



地域貢献につながっています（図2）。地域社会をかなり意識して経営しているビジネスモデルといえるでしょう。

企業による地域社会貢献のアプローチ方策

——政府の財政が厳しい中で、これからは困ったから政府に頼るといよりは、企業の資金力やノウハウ、人材や技術などを生かして、地域社会の発展を目指していくことが一つの方向性といえます。小野先生は、地域の活性化と企業経営を考えていく中で、企業の地域社会貢献について、市場内価値創造を通じた貢献と市場外価値創造を通じた貢献という二つのアプローチを提示されていました。

小野 市場内価値を通じた地域社会貢献とは、本業を営む中で、付加価値の創出や雇用、資材サービスの調達を行うことで地域社会に貢献するというアプローチです。地域社会貢献には、製品やサービスが地域の顧客の役に立つことのほかに、顧客に限らず地域社会を対象にした事業という考え方もあります。

例えば、岐阜県中津川市にある(株)サラダコスモは、放棄された畑の活用や地元高齢者の雇用を促進していますが、それまで活用されていなかったこれらの資源を活用することで地域の活性化に貢献しています。

一方、市場外価値を通じたアプローチは、本業で得た利益を配分する形で社会貢献するという方法です。アメリカ型のフィランソロピーやメセナなどが、こちらに当たります。

これからの社会で特に重要なのは、本業を通じた地域社会貢献の視点だと思っています。それは例えば、走れば走るほど空気をきれいにする自動車を開発できれば、自動車メーカーの本業力を生かした地域社会貢献につながるようなことです。

本業力を使った地域社会貢献には、顧客以外に向けた取り組みも考えられます。NHKの『プロジェクトX』で取り上げられた第1次南極観測隊がその例です。1956年、国際地球観測年に伴って南極観測を行うことになったのですが、当時は敗戦後の貧しい時代だったので、日本がこの事業に参加することは難しいだろうと世界中が見ていました。欧州での国際会議に

出席し日本の参加を提案した永田武氏の働き掛けに日本政府は、当初は見向きもしませんでした。ところが、この計画を知ったある小学校で始まった応援募金活動が各地に広まると、政府も重い腰を上げ、続いて多くの企業が協力に名乗りを上げたそうです。戦時中に輸送船として使われ、老朽化していた宗谷を砕氷観測船に改造するため、意気に感じた船舶設計の専門家や溶接工など多くの人たちが手弁当で協力したといいます。観測隊が厳しい環境下でも越冬できるように、昭和基地の建物は竹中工務店が開発したそうですが、くぎを一切使わない組立式で耐寒性、耐風性を備えた日本初のプレハブ構造住宅だったといいます。また、極寒の中でも機能する発電機を本田技研が、通信機を東京通信機（現ソニー）が開発したそうで、当時はまだ中小企業だったこれらの会社が、それぞれの本業力を使って南極観測隊を支えました。

これらの取り組みは、企業の利益のためではなく、直接的な顧客の利益でもありません。これらの会社は、自分たちの技術を活用することで、社会の課題解決に貢献したいという気概を持っていたのです。これらの企業のその後の発展を見ると、こうした社会貢献の気概は誇り高き組織活力を生み、成長の大きな原動力になると思われま。

本業を通じた地域社会貢献には、困っている人々に向けた商品やサービスを提供するアプローチ、地域で活用されていない資源を活用することで地域を活性化するアプローチ、企業が持っている従業員や技術を通じて社会問題を解決するアプローチなど、いくつかのタイプがあるように思いますが、いずれにしても、本業を通じた地域社会貢献という視点を持って経営することが、企業の好循環につながるといえます。

——社会的な課題をビジネスの手法を使って解決しようというソーシャルビジネスについては、どのように見ておられますか。

小野 当然、ソーシャルビジネスへの関心もあります。繰り返しになりますが、ビジネスは経済活動ですが、その本質はそれぞれが得意な分野で力を発揮し、人間社会をよりよくするということです。

ただ、今のビジネスの多くはそこから大きく離れています。その最大の要因はお金だと思っています。お金は実物経済活動を効率的に動かすために人間が生み出した道具です。その道具があまりに肥大化し、複雑化してしまいました。証券会社が台頭し、先物取引やヘッジファンドが生まれ、金融取引が実物経済取引の数十倍の大きさになって、社会を振り回しています。本来、人の役に立つために行っているはずのビジネスが道具であるお金を獲得するだけのものになってしまい、人々の幸せとは関係のない目的で動くため、さまざまな不祥事が起きました。われわれは、お金という道具を賢く使いながらビジネス活動を人間社会の幸せのためにどこまで近づけることができるかをもう一度考えなければいけません。

ソーシャルビジネス、社会的企業は、人の役に立つという本来の経済活動の原点を発想の中心に置いています。本来の経済活動はすべて社会的事業であり、ニーズがあればそれを満たしていくのがビジネスの本質です。しかし、既存の市場経済の仕組みや貨幣制度における市場取引では、なかなかそうなりにくい現実があり、そこでNPOの力を借りるなどさまざまな工夫をしているのが実態ではないでしょうか。

NPOも、補助金に頼らず、スタッフにしっかり賃金を払えるような組織にどのように成長していくかを考えることが大切です。組織経営が成立するように考えて行動すること、組織化してきちんと動かすことができる経営者が必要です。

——社会的な課題を事業に組み込んで、経営力で課題を解決していく、質の高い経営力が求められているのですね。地域社会の問題に踏

み込んだ経営を進めていく企業が増えていく社会になっていくことが望めます。

小野 われわれのように大学で働く人間は、こうした流れを促進する責任があります。例えば、取得していないと格好悪いというイメージが広がって、ISO14000を取得する企業も増え、これが環境保護の活動を促しました。このように認定制度や表彰制度を通じて地域社会貢献活動に取り組むよう企業の背中を押す仕組みも必要です。そういったことを啓蒙するのも大学の役割でしょう。

北海道への期待

——最後に、今日のテーマについて、北海道への期待があれば、一言お願いいたします。

小野 北海道に対してはイメージ論でしかありませんが、キーワードは観光と食、そして、豊かさゆとりでしょう。

北海道は地域社会貢献と企業経営を結び付けていく社会を実現する、そのモデル地域になってほしいと期待しています。北海道のハンディはいろいろあると思いますが、これからどう絵を描いていくかという自由度が、空間的にも時間的にもたくさん残されている地域だと思います。

北海道全体を道州制的な地域としてとらえるにしても、あるいは北海道内をいくつかの地域としてとらえるにしても、顧客、地域社会、従業員などすべてを含めた社会の中で、人間がより幸せな人生が送れるように経済活動をシフトしていける地域が北海道ではないでしょうか。それを実現するには、生産地からあまり遠くない場所で生産品が消費されるような社会が望めます。経済交流を抑制する必要はありませんが、今は地域外のものの割合が高くなり、地域内の自己消費が低くなっています。エネルギーも近くにある太陽光パネルで発電したものを使

うなど、近くで生産されたものを消費する割合を高めていくべきではないでしょうか。

また、農業も地元の生産物をどう加工し、その技術を地域内で生かして、最終的に消費者とどうリンクさせていくかということをしっかり考えなければなりません。一次産業の近くに二次、三次産業があることが望ましく、その中で高付加価値の商品をどのように作るのか、視野を広く持って、一次・二次・三次産業をしっかりつなげてレベルアップさせていくことが大切です。農業と工業を分断せず、しっかり連携させていく。グローバルに広げるのではなく、フェイス・トゥ・フェイスで話し合えて、人やものが互いに見えて相談ができるような地域性が保たれる範囲で連携すれば、日本の農業は生き延びる可能性があると思います。それを実現しやすいのが北海道です。

また、行政と企業と地域住民、NPOなど、立場の違う組織や人を連携させて、新しい取り組みができるのも北海道ではないかと思っています。

広い視野で、長期的な視点で考えられるリーダーの育成には、時空間の広さが重要な要素だと感じています。空間の広さや時間のゆとりがある北海道でこそ、優秀なリーダー、経営者が育つ環境があります。地域社会貢献と企業経営を結び付けていくようなリーダー、質の高い経営者をぜひ北海道で育ててほしいと期待しています。

——今一度、フロンティア精神を思い起こす必要がありますね。今日はありがとうございました。

聞き手 釧路公立大学学長・地域経済研究センター長
小磯修二（こいそしゅうじ）

PROFILE

小野桂之介（おの けいのすけ）

1940年東京都生まれ。'63年慶應義塾大学工学部管理工学科卒業、'68年同大学大学院工学研究科博士課程修了。'70年ハーバード大学ビジネススクールITP修了。慶應義塾大学大学院経営管理研究科（ビジネススクール）教授、同委員長兼ビジネススクール校長を経て、'05年4月中部大学経営情報学部長・教授。'10年4月同大学副学長。専門は経営学、生産政策。'99年よりミッション経営研究会を主宰。

CSRを通じた 地域社会貢献活動の実態

「道内で活動する企業のCSR実態調査」速報から

CSRに対する関心が高まる中、(社)日本経済団体連合会や公益社団法人経済同友会などでは、全国の企業を対象にしたCSRへの意識や自己評価について、定期的な調査が実施されています。しかし、道内で活動する企業のCSRへの意識や取り組みの実態は把握されていませんでした。

そこで、釧路公立大学地域経済研究センターと、公益財団法人秋山記念生命科学振興財団のネットワーク形成事業により発足した社会起業研究会が共同で「道内で活動する企業のCSR実態調査」を実施しました。ここでは、その速報集計結果（暫定値）を紹介しながら、道内で活動する企業のCSR活動について見ていきます。

調査の概要と対象企業の属性について

「道内で活動する企業のCSR実態調査」は、2010年11月下旬から郵送調査で実施しました。北海道経済連合会（道経連）と北海道経済同友会（同友会）の協力のもと、調査票はそれぞれの加盟企業や個人あてに定期物の発送時に同封していただくという方法をとっています。道経連の加盟企業約300社と、同友会は加盟者（同友会は個人加盟のため、経営者や幹部など個人あてに発送。同企業内で重複した場合は1名のみへ発送）約270名に発送しています。ただし、道経連加盟企業で、同友会にも加盟している場合も考えられるため、重複して調査票が届いた場合は、いずれかを返送いただくよう、文書を添付しました。調査票の締め切りは12月20日とし、有効回答は174でした。

レポート
Report



回答いただいた企業の業種は、製造業が24.7%と最も多く、次いで建設業18.4%、卸・小売業14.9%となっています（表1）。本社所在地は、道内が73.6%、東京都が23.6%でした（表2）。道内企業の本社所在地は札幌市が66.4%、札幌市以外の道央が19.5%と、道央圏の企業が8割以上を占めています（表3）。また、全従業員数は101~300人が23.0%と最も多くなっていますが、300人以下の中小企業よりも、それ以上の従業員がいる比較的大きな規模の企業からの回答が半数以上となっており、この点を留意して結果を見ていく必要があるでしょう（表4）。

CSRへの意識と取り組みのきっかけ

CSRを意識して活動しているかの質問では、「積極的に意識して取り組んでいる」「意識して取り組んでいる」を合わせると89.1%と高い数値になりました（表5）。'05年に(株)日本経済団体連合会（企業行動委員会、社会貢献推進委員会、社会的責任経営部会）が調査したCSRに関するアンケート調査（回答数572。グラフの経団連調査（2005年）を参照。以下同様）では、CSRを意識して活動していると回答した企業は75.2%でした。5年という時間がCSRへの意識を高めたといえるでしょう。

社内的に取りまとめているCSRの考え方や方針について尋ねたところ、「企業行動に関するものを策定している」が74.7%と最も高く、次いで「経営理念に関するものを策定している」71.3%、「社員の行動や倫理に関するものを策定している」64.4%となっています（表6）。経団連調査では5年前でも経営理念に関するものが90.7%、社員の行動や倫理に関するものが88.6%、企業行動に関するものが84.8%と、いずれも今回の調査結果より高い割合を示しており、考え方や方針をしっかり取りまとめているといえるでしょう。

一方、CSRの観点から社内的に取り組み始めてどの程度経つかを尋ねたところ、「10年以上」、2000年以前の割合が30.5%に対し、それ以降の「1年未満」から「5年

以上10年未満」までのトータルが59.8%となっています（表7）。経団連調査でも、2003年以前から取り組んでいる企業が52.7%、2004年からは37.7%、2005年からは9.1%となっており、この10年でCSRに取り組む企業が増加してきたことが分かります。

また、CSR活動に取り組み始めたきっかけは、今回の調査では「新聞や雑誌などのマスコミ報道や世論の盛り上がりから」31.6%、「ISOにおける規格化の議論から」24.7%、「中央官庁の動向から」22.4%という順になっていますが、経団連調査と比較すると、「不祥事を受けての社内改革の一環として」や「合併など会社組織の改編を機に」の割合がやや高く、道内で起こった食品関連の事件など、具体的に教訓を得る機会があったことが一因になっていると推察できます（表8）。

道内のきびしい経済環境を反映

CSR活動の取り組みをどのように推進しているかを尋ねたところ、「経営者などのトップダウンで推進」は71.8%でした（表9）。

また、CSR活動を推進する社内横断的な組織や委員会の設置については、「設けている」は59.2%となりました（表10）。一方で、CSR活動の推進部署や専任担当者を設けているかという質問では、「専門部署を設けている」は40.2%にとどまり、経団連調査の52.7%には届きませんでした（表11）。「設けていない」企業も33.9%と割合が高く、それは道内に本社がある企業がほとんどでした。CSR活動や地域社会貢献活動を阻害する要因については、「経済的な余裕がなくなっている」「時間的余裕がない」「専門知識不足・体制整備のための人員不足」といった回答が寄せられており、利益の確保とCSR活動を両立させる難しさを表しています。

CSR活動についての報告書等の発行についても、「何らかの報告書を発行している」企業は33.9%にとどまり、「発行していない」が42.5%と半数近くを占めています（表12）。この背景にも同様の事情が読み取れます。

表1 対象企業の業種

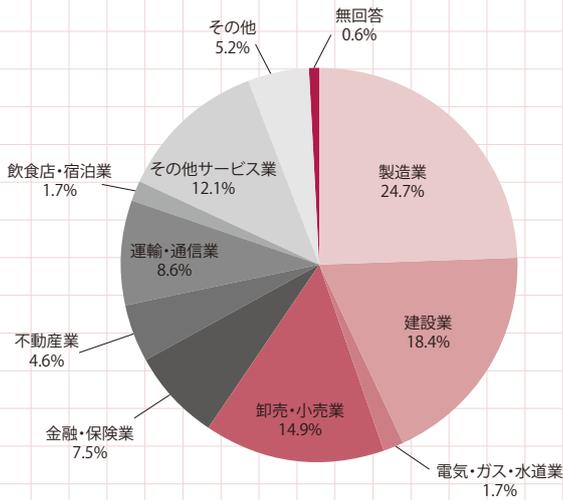


表4 全従業員数

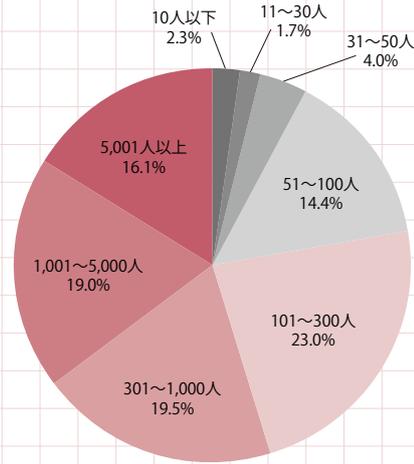


表2 対象企業の本社所在地

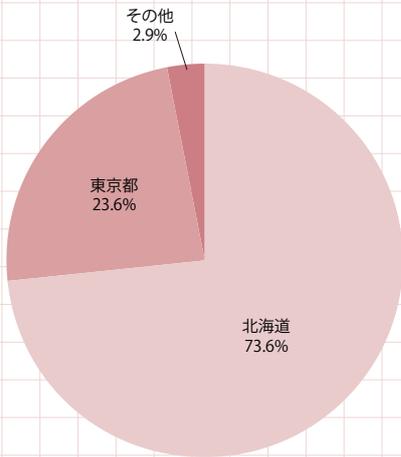


表3 道内企業の本社所在地

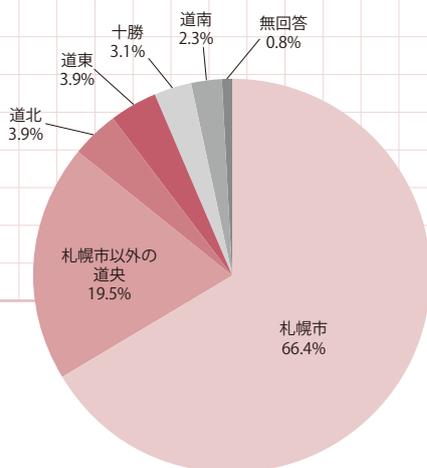


表5 貴社では、CSRを意識して活動していますか

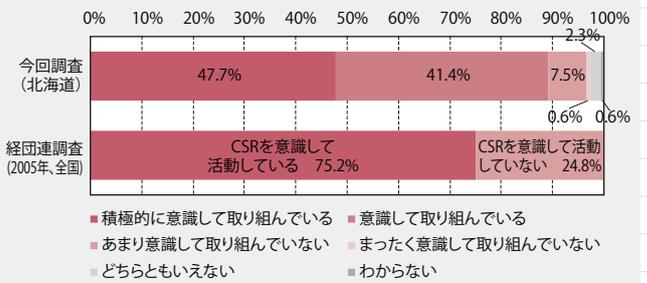


表6 社内的に取りまとめているCSRの考え方や方針について教えてください(複数回答)

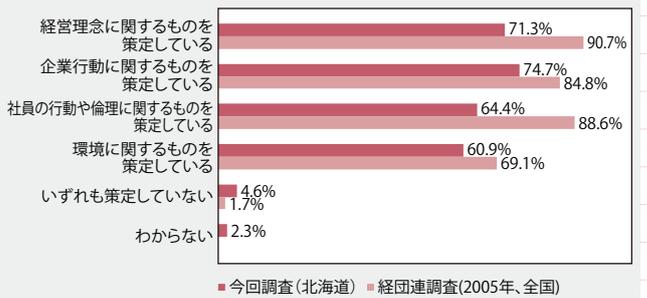
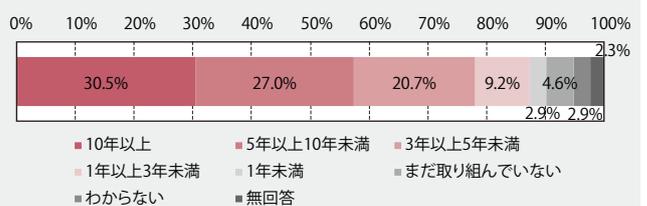


表7 CSRの観点から取り組み始めてどのくらい経ちますか



法令順守からより高次の活動範囲を目指して

CSRに関連する七つの分野を示して、取り組んでいる分野について尋ねたところ、「個人情報保護・情報セキュリティ」が81.0%、「製品・サービスの安全・品質」が79.3%、「環境」が78.7%となりました（表13）。「地域貢献を含む社会貢献」も7割以上が取り組んでおり、CSRにおける地域社会貢献への意識が高いことがうかがわれます。

この七つの分野で、CSRをどの範囲の活動として取り組んでいるかについて、「法令遵守」「法令遵守を超えた社会的良識の範囲」「持続可能な社会の創造に向けた活動」の中から選択してもらったところ、「個人情報保護・情報セキュリティ」「労働慣行」といった分野では、「法令遵守」と回答した割合が高く、「地域貢献を含む社会貢献」「環境」といった分野では、「持続可能な社会の創造に向けた活動」と回答した割合が高い傾向が見られました（表14）。

（社）日本経済団体連合会（企業行動委員会）では、'09年にも「CSRに関するアンケート調査」を実施していますが、その結果も、「個人情報保護・情報セキュリティ」「労働慣行」分野では「法令遵守」が、「地域貢献を含む社会貢献」「環境」分野では「持続可能な社会の創造に向けた活動」が高い割合を示す傾向は同様です（表15）。いずれの分野も「法令遵守」にとどまらず、より高次の「法令遵守を超えた社会的良識の範囲」「持続可能な社会の創造に向けた活動」へ展開していることが分かります。

では、CSR活動はどのような意味を持っていると考えられているのでしょうか（表16）。ブランド力や信頼等の「企業価値創造の一方策」ととらえている企業が最も多く、次いで「持続可能な社会づくり・地域づくりへの貢献」「リスクマネジメント」となっています。「将来の利益を生み出す投資」「優秀な人材確保・維持の一方策」などは割合が低く、まだこうした視点でのCSR活動にはつながっていないといえるでしょう。

CSR活動と地域社会貢献

CSR活動の中で、地域社会貢献は「持続可能な社会の創造に向けた活動」としてとらえられ、同時にCSR活動を行う意義としての認識も高いという結果が出ていますが、CSR活動として地域社会貢献活動を継続的に行っている企業の割合は61.5%となっています（表17）。

具体的にどのような分野で活動しているかを尋ねてみると、「環境保全活動」が73.7%と最も高くなっています。その内容は清掃活動や植樹活動などの身近な取り組みから二酸化炭素対策やゼロエミッションの推進など、多岐にわたっています。また、「地域経済の活性化」と回答した企業では、地元採用による雇用創出や地域産品の有効利用などを明確に意識して活動していることをうかがわせる回答もありました。

それらの活動が本業と関連性があるかを尋ねたところ、「直接的な関連性がある」36.5%、「ビジネスで得たノウハウを活かすなど、間接的に関連性がある」21.2%でした。本業との関連性を意識した活動は、それほど高い比率にはならないだろうと仮定していましたが、意外にも半数以上が直接・間接的に意識して活動しているようです。調査票返送の際に、CSR報告書などの資料を添付いただいた企業も多く、今後、フリーアンサーの内容や資料を参考に、さらに分析を進めていく予定です。

今後に向けて

社会的ニーズの事業化として、新製品や新サービスなど、新規の取り組みが進んでいる分野や進めるべきだと思う分野について尋ねたところ、「環境」が60.9%と最も高い割合となりました。すでに地域社会貢献活動として取り組んでいることから、この動きを北海道の活性化につなげていく視点が大切です。

アンケートでは、「横の連携、情報交換の場がない」「税制面でのメリットがない」など、現在のCSRを取り巻

表8 社内的にCSR活動に取り組み始めたきっかけを教えてください（複数回答）

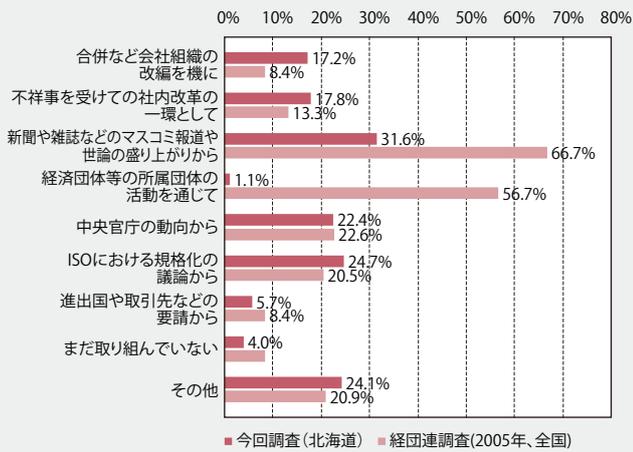


表9 CSR活動の取り組みはどのように推進されていますか

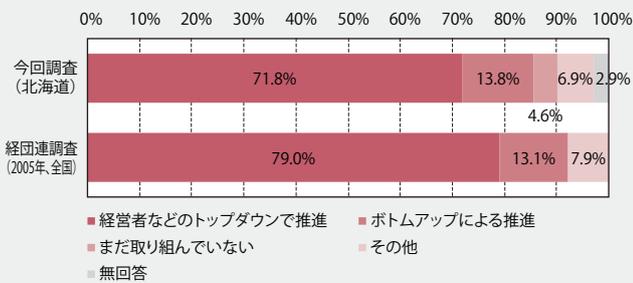


表10 CSR活動を推進する社内横断的な組織や委員会を設置していますか

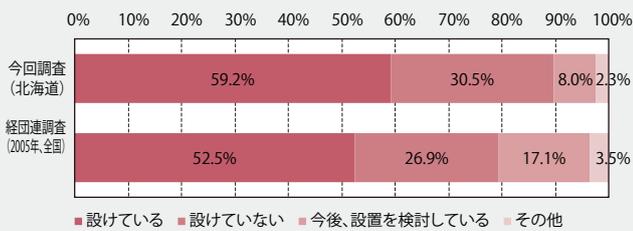


表11 CSR活動を推進する部署や専任担当者を設けていますか

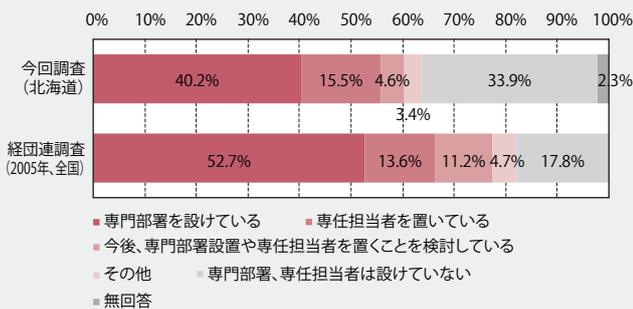


表12 CSR活動について、報告書等を作成していますか

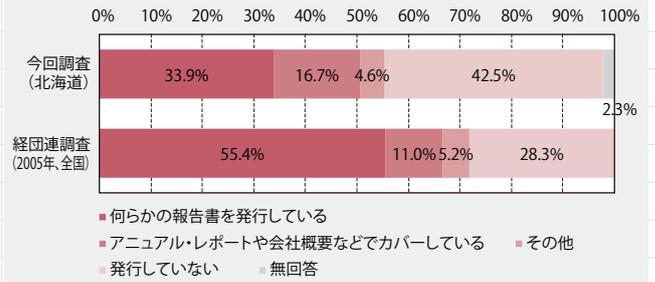


表13 次のCSRに関連する分野について、貴社が取り組んでいる分野に○を付けてください（複数回答）



表14 それぞれの分野において、貴社ではCSRをどの範囲の活動として考えていますか

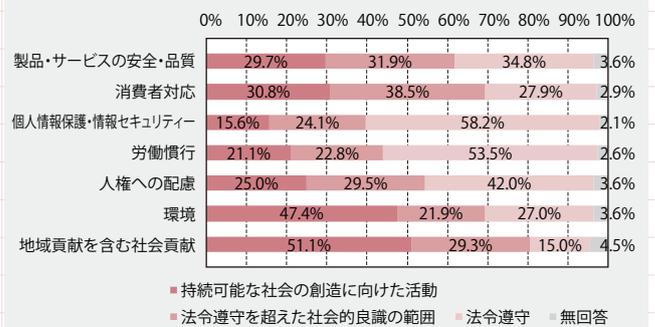
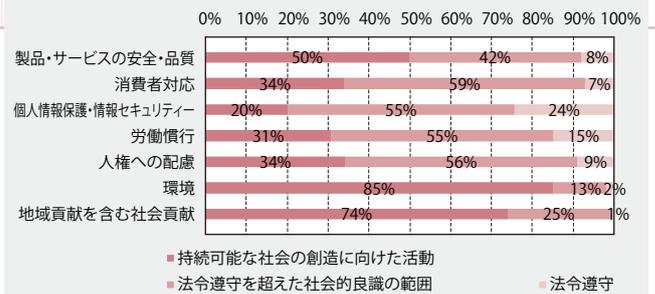


表15 CSRに関する基本的な考え方、分野別のCSR活動のとらえ方（経団連調査、2009年）



く環境への課題に向けた意見も見られていました。一方、比較的規模の大きな企業からの回答が多かったこともあり、CSRや持続可能な地域社会づくり、地域社会貢献に対する意識がやや高く表れたのではないかと考えています。

今後は、CSRを通じた地域社会貢献、本業力を通じたCSR活動の展開に向けて、道内で活動する多くの企業が相互に情報交換しながら、意識を醸成し、共通の課題について問題提起していくような場を構築していくことが求められます。また、地域のニーズや課題を発掘していくために、地域と企業が相互理解を深める機会をつくっていくことも必要でしょう。

表18 (地域社会貢献活動を行っている場合)、具体的にどのような分野で活動していますか (複数回答)

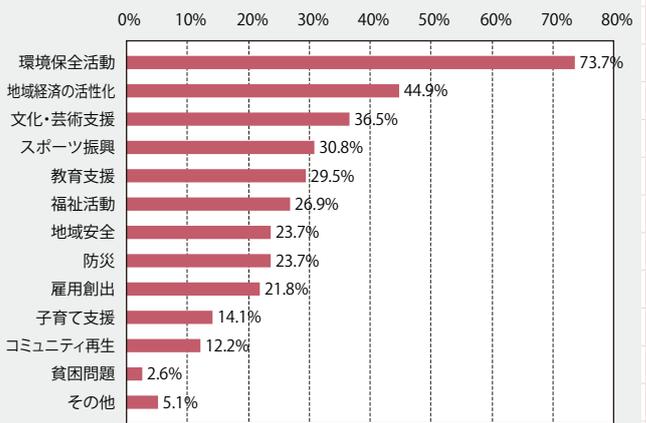


表16 貴社にとって、CSRはどのような意味を持っていますか。最も近いと思うものを選んでください (三つまで)

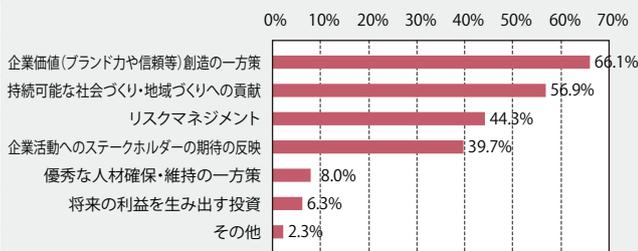


表19 その活動は本業と関連性がありますか

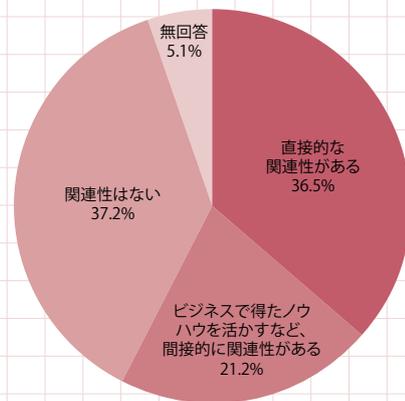


表17 貴社では、CSR活動の一環として何らかの地域社会貢献活動を行っていますか

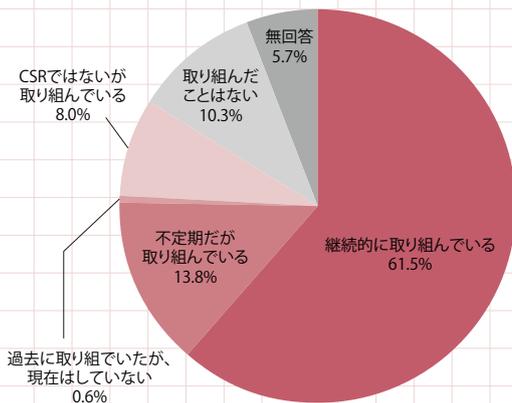
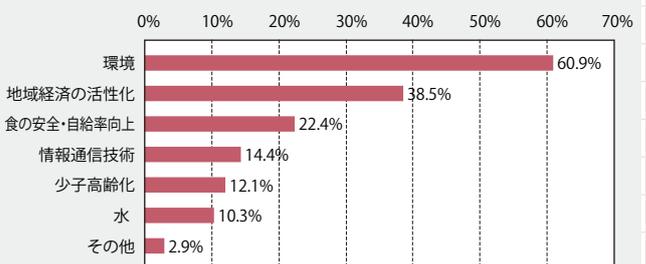


表20 社会的なニーズの事業化として、貴社で新製品や新サービス、新規事業の取り組みが進んでいる分野、または進めるべきだと思いを教えてください (三つまで)



企業と地域の共生による、 新たな地域社会システムづくりに向けて

～日本IBMのSmarter Planetと「スマーターフィッシュ・プロジェクト」～



釧路地域で、企業と地域が共生を目指す新しい地域社会システムづくりに向けた挑戦、「スマーターフィッシュ・プロジェクト」が進められています。

このプロジェクトは、釧路産の魚を高速物流で新鮮なまま大消費地に輸送し、IT技術の活用でトレーサビリティや産地のこだわりの情報を迅速に伝えることで、水産物の付加価値を高めていこうという取り組みです。「Smarter Planet（スマター・プラネット）」というコーポレートビジョンを掲げる日本IBMがかかわり、大企業と地方が連携した取り組みという点でも注目が集まっています。

日本IBMのSmarter Planetとスマーターフィッシュ・プロジェクトについてご紹介します。

地球規模の課題をIT技術で

昨年12月10日、公益財団法人秋山記念生命科学振興財団のネットワーク形成事業により発足した社会起業研究会主催のシンポジウム「企業の力と地域社会の活性化～新たなCSR、地域社会との共生～」が開催されました。

このシンポジウムでは、「Smarter Planet（以下、スマター・プラネット）」というコーポレートビジョンを掲げ、その実践に取り組んでいる日本IBM執行役員の久世和資氏が基調講演を行った後、釧路地域で進められている「スマーターフィッシュ・プロジェクト」について、同社のバリューネット事業開発部長の久保田和孝氏が報告を行いました。

2009年に日本IBMが掲げたスマター・プラネット



昨年12月に開催されたシンポジウムの様子

とは、環境、エネルギー、食の安全など、地球規模の課題をITの活用によって解決し、地球をより賢く、よりスマートにしていこうという考え方です。

日本IBMのCSR活動には、大きく分けて三つの取り組みがあります。一つは、コンプライアンス・企業倫理の実践と向上、リスクマネジメント、情報セキュリティの強化に取り組む経営の基盤づくり。二つ目は、金銭の寄付という形ではなく、社内の技術・機材・ノウハウなどの資源と、社員ボランティアの積極的な参画を組み合わせた無償の社会貢献活動。そして、本業（ビジネス）を通じた社会への貢献です。三つ目の本業を通じた社会貢献は、これからの重要な方向性と位置付けられ、スマーター・プラネットを展開していくことで、イノベーションによる新たな価値を顧客とともに創造していこうというものです。

スマーター・プラネットという考え方が登場した背景には、地球規模でさまざまな課題が噴出している一方で、IT技術などの技術革新によって、多様なデータの集積や高速処理などが可能となったことがあります。これらを有機的に結び付けることで、社会規模の最適化や資源を賢く活用する方策を提供できるのではないかとこの視点があります。

世界規模の課題として環境問題はよく叫ばれていますが、このほかにも交通渋滞や食品廃棄の問題、医療、教育、行政サービスなど、解決しなければならないテーマはたくさんあります。高度な情報通信技術を駆使することで、政府や住民、そして企業が互いに利益を得ることができる世の中を目指していこうというもので、まさに本業を通じたCSR活動といえます。



シンポジウムで講演する久世氏

すでに、交通渋滞が大きな問題となっ

ていたストックホルム市では、インテリジェント通行料金システム、いわゆる渋滞課金制度を導入し、交通量の減少と二酸化炭素の排出量削減を実現。合わせて、公共交通システムの利用者の増加で、市の収入増も実現していると久世氏はいいます。このほかにも、エネルギー分野ではスマート・メーターの設置による家庭でのエネルギー制御装置の導入など供給と消費量の最適化、医療分野では地域統合システムの構築などによる医療費削減や疾病予防など、世界各地でさまざまな取り組みが進められているそうです。

スマーター・プラネットは地球規模の大きな視点ですが、もう少し身近な地域密着型の「Smarter Cities（スマートな都市）」という視点で、昨年6月には、2008年に環境首都宣言をした札幌で「環境にやさしい、地産地消型新エネルギーの活用に向けて」をテーマにフォーラムも開催しています。IBMではスマートな都市の考え方を広く紹介していこうと、過去にベルリンやニューヨークなど、世界の都市でフォーラムを開催していますが、日本での開催は札幌が初めてで、行政や産業界、研究者や市民などが集まり、議論を深める機会となりました。

IT技術を活用して、日本の魚食文化を世界に発信

スマーター・プラネットの考え方をベースに、昨年からは釧路地域で進められているのが、スマーターフィッシュ・プロジェクトです。

この取り組みのきっかけは、「日本の魚食文化をIT技術の活用で世界に広げていくことができないだろうか」という思いだったと久保田氏はいいます。魚を世界中の人によりおいしく、たくさん食べてもらうためにすべきことは何か。それは、産地で水揚げされた新鮮な魚をその日のうちに世界中の飲食店に高速で高鮮度のままに配送することと、世界中の飲食店や消費者に産地のおいしい魚に関するさまざまな情報を発信し、ネット通販で販売するような仕組みです。すでにネット通

販は定着していますが、鮮魚の場合は、そのモノを見ないで購入することに不安を持つ人も少なくありません。それを高速物流とIT技術の活用で解消していこうという考え方です。



スマーターフィッシュ・プロジェクトについて報告する久保田氏

この背景には、「Internet of Things=モノのインターネット」という新しい概念があります。センサーやタグ、*RFIDなどを使って、モノの情報がデジタル化され、インターネットに取り込むことができるような時代になり、これを活用することで新しい価値を生み出す取り組みに注目が集まっているのです。これからの時代は人と人とのつながりだけでなく、人とモノのすべてがつながるネットワーク構築が、付加価値を生み出す一つの方向性といえます。

人とモノがつながるネットワークの事例に「Botanicalls」というシステムがあります。これは、キットを土に差し込むだけで、自分が育てている植物の状態をTwitter（ツイッター）や携帯電話で知らせてくれるものです。「水を上げてください」という単純なメッセージしか届きませんが、人と植物がコミュニケーションできることになり、すでに発売されているシステムだそうです。

これがヒントになって、「魚がネットワークにつながれば、何か新しいことができるのではないかと」と久保田氏は考えたといえます。

スマーターフィッシュ・プロジェクトの展開へ

この思いを積極的に受け止めたのが、釧路公立大学地域経済研究センターでした。釧路地域で水産業が盛んなこともありますが、そこにはこの考え方を地方の潜在的な資源価値を発掘し、地域経済の活性化につなげることができるのではないかとという狙いと期待があり

ました。特に、ソーシャルビジネスやCSRへの関心が高まっていた時期でもあり、「企業と地域が共生する新しい地域社会システムづくりのモデルになるのではないかと」という可能性を感じました」と釧路公立大学学長で地域経済研究センター長の小磯修二氏はいいます。

そして、具体化に向けての最初の取り組みとして、昨年6月に釧路公立大学地域経済研究センターで、同センターと日本IBMの主催による「スマートな鮮魚流通フォーラム釧路～よりスマートな鮮魚流通と水産都市釧路の活性化」を開催。フォーラムでは、小磯氏と久保田氏の講演のほか、漫画『築地魚河岸三代目』を監修し、築地場外市場で「魚河岸三代目 千秋」「千秋 はなれ」を経営する小川貢一氏が「飲食業から見た魚食文化と鮮魚流通」と題して特別講演を、全日本空輸グループのANAロジスティクスサービス(株)の山本義彦氏が高速高鮮度物流について講演を行い、その後、講師らによる討論会も行われました。

このフォーラムがきっかけとなり、IT技術と高速物流を結び付け、釧路産水産物の付加価値を高める具体的な取り組みを始めていこうとスタートしたのがスマーターフィッシュ・プロジェクトです。調整推進役を務める釧路公立大学地域経済研究センターと日本IBM、全日本空輸グループ、そして地元の水産加工業の(株)釧路丸水が中核メンバーとなって11月5日に「スマーターフィッシュ・プロジェクト推進会議」が発足。11月26、27日と12月2、3日に実証実験を実施しました。

この実証実験では対象鮮魚にマダラを選定。この時期の旬の魚で、高鮮度で提供することで高付加価値を生み出す可能性が高いことから選ばれました。実験では、朝、釧路で水揚げされたマダラをANAロジスティクスサービスの協力で高速・高鮮度で輸送、当日の



スマーターフィッシュ・プロジェクト推進会議の座長を務める小磯氏

* RFID

ID情報を埋め込んだタグから、電磁界や電波などを用いた近距離の無線通信によって情報をやりとりする技術のこと。



実証実験では、温度タグセンサータグを入れてマダラの温度を管理



飲食店はiPadで輸送時の温度変化などの情報を入手できる

夕方までに東京の飲食店に配送しています。マダラには温度センサータグが取り付けられ、輸送時の温度管理が可能になり、トレーサビリティ情報が記録されます。そのほか、産地が発信したいこだわり情報などが合わせてIBMのデータセンターに蓄積され、飲食店側は簡単に操作できるiPadを利用して、インターネット経由で輸送時の温度変化や産地情報を入手できる仕組みになっています。

2回の実験では、釧路産マダラは小川氏が経営する「千秋 はなれ」に配送され、プロジェクト関係者や同店の常連客に刺し身、肝や白子の酢の物、鍋などのコース料理で提供され、「また食べたい」と高い評価を得ました。特に、肝や刺し身など、鮮度がポイントとなる料理への人気が高く、そのコース料理に支払ってもいい金額を尋ねたところ、平均7,000円を超えるという結果になり、評判は上々でした。

一方で、いくつかの課題も見えてきました。例えば、それまでマダラは低価格で取引されており、そのイメージをどのように払しょくさせるかという点。また、時化で水揚げがなかった場合の代替手段をどうするか。素材の特性を生かしたメニュー開発をどのようにしていくか。さらには、コストをどのように負担するのかなど、実用化に向けた課題は見逃せません。

特に、地元釧路ではタラは低価格のイメージが強く、ブランド力に乏しいことや、刺し身であまり食べられていないことは、展開に向けての基盤が弱いということになります。地元でのブランド力がなければ、出荷先での魅力が減少してしまう可能性があり、地産地消を意識した地域の盛り上がりが必要です。

そこで、地元の意識を高めようと、この2月1日に釧路全日空ホテルで釧路産マダラを使った試食会が開

催されました。地元の人たちにこれまで低価格で取引されているマダラの潜在的な価値を認識してもらうとともに、プロジェクトへの理解を深めるために企画したもので、新鮮なマダラを使った料理約10品がバイキング形式で提供されました。

企業と地域が共生する、新しい地域社会システムに

これまで北海道では、食材の付加価値を高める方策として、加工技術の向上に重点が置かれていたように思います。しかし、このプロジェクトが実用化されれば、IT技術の活用や高速・高鮮度の物流によって、一次産品であっても高付加価値を生み出す可能性があります。これは、鮮魚に限らないことで、北海道産の食の付加価値をさらに高めていく新たなビジネスモデルになるかもしれません。

今後、プロジェクトでは、釧路産の鮮魚を国内のみならず、香港など海外へ高速・高鮮度で輸出することも想定しており、これが実現すれば、世界に北海道の食の魅力を発信できるきっかけにもなります。

このプロジェクトには企業の市場開拓と地域経済の活性化を図る狙いがありますが、それとともに企業と地域の共生による、新しい地域社会システムづくりを目指すものです。小磯氏は、「大企業が持っているノウハウや技術力、ビジネスの力は大きいものです。政府の力に頼らず、企業と地域が互惠の共生関係をつくり上げながら、地域課題を解決していく仕組みを、これからの時代の新しい社会システムとして考えていく必要があると思います。そして、今後はそのようなシステムをしっかり定着させていく取り組みが重要になってくると思います」といいます。



2月に釧路で開催された試食会には大勢の市民が参加

岐阜県中津川市のサラダコスモ

ビジネスを通じて、 地域社会を元気に



本業のビジネスを通じて、地域社会に貢献し、企業としても成長を続けているのが、岐阜県中津川市に本社を構えるサラダコスモです。今から30年以上前に、当時では珍しかった無添加・無漂白のもやしを製造販売。その後も安心・安全な野菜づくりにこだわり、南米に住む日本人移民を支援する事業にも協力しています。また、4年前には「ちこり村」という新たな施設をオープンし、食料自給率の向上や高齢者雇用、休耕地の有効活用などを通じて、地域を元気にする取り組みを行っています。

同社を訪問し、地域に貢献する企業の姿を取材しました。

学生時代に学んだ仏教の教えがベースに

(株)サラダコスモの前身は、現社長である中田智洋氏の父親が営んでいたラムネ製造販売です。ラムネは暑い夏の時期にしか売れなかったため、冬は副業としてもやしを製造していました。1978年に父親が病気で倒



人や社会の役に立つ企業経営を実践している中田社長

れ、中田氏は28歳で家業を継承。ラムネの消費量が低迷していたこともあり、ラムネ製造から撤退し、もやし製造販売へと大きな転換を図ります。当時、ラムネは大量の砂糖を使って製造していました。それが健康によい飲み物とは思えず、「その後ろめたさがある、営業にも力が入らなかった」と中田社長はそのころを振り返ります。

一方、当時のもやし栽培は、漂白剤のほかに保存料や殺菌剤、成長抑制ホルモンなどが使われていました。この点にも疑問を感じていた中田社長は「安心・安全・無添加・無農薬」のもやし製造に専念することを決意し、見た目よりも体によいもやしづくりを進めていきます。当時は白いもやし当たり前前の時代でしたから、営業では苦戦した時期もあったようですが、食の安全にこだわる生協から評価を受けたことで、徐々に広がりを見せ、スーパーなどに直販・直送の販路が開拓できるようになりました。

その後、アルファルファ^{※1}などの製造にも乗り出し、さらに事業を拡大。'90年にナカダ産業からサラダコスモに名称を変更し、'92年には本社工場を新築したことで売上高も3倍になりました。



サラダコスモが製造販売しているもやしやアルファルファなどの商品



中田社長は、「仏教」の教えと「禅」の心を現代的な教育に生かしていくことを建学の理念とした駒澤大学を卒業しています。学生時代に人間の幸せや生き方など、仏教の思想を学ぶ機会があり、このことが商売を通じて「人の役に立つこと」「胸を張ってお客さまに販売できるものづくりを実践すること」になったようです。「事業の継続や拡大、利益を得ることと同時に、社会性を織り込んだ事業展開はやっていて気持ちがいい。以前は信用調査会社が発表する同業他社の数字が気になった時期もありましたが、今は勝った、負けたなど、ほかと比較して考えることはなくなりました」といいます。

その後、アメリカで無農薬のカイワレ大根の種を100%自社生産したり、有機（オーガニック）緑豆もよしの開発やカイワレ大根の無化学肥料栽培を行うなど、安心・安全な野菜づくりに専念し、事業は着実に成長。もやしやカイワレだけでなく、さまざまな発芽野菜（スプラウト）の栽培を手がけてきました。

サラダコスモは前身のナカダ産業から数えて昨年で設立30周年となりましたが、過去に赤字決算を出したことがないといいます。'96年にカイワレ大根が原因ではないかと疑われたO-157の騒動では、カイワレ大根の売上が大きく落ち込み、厳しい経営状況となった時期もありましたが、それまで蓄えてきた資金を取り崩し、社員の解雇や給与・ボーナスの減額もしなかったそうです。

※1 アルファルファ

サラダやサンドイッチに使われる新芽野菜。アルファルファとは牧草という意味で、日本名は、「ムラサキウマコヤシ」。ばりばりとして水々しい食感が特徴。

南米の日本人移民の支援と食料確保で社会に貢献

サラダコスモの社長であるとともに、中田社長は岐阜県の食料自給率向上と非常時の食料確保、南米の日本人移民農家を支援する㈱ギアリンクスの社長でもあります。同社は、'00年12月に478名の出資者が集って設立された企業で、アルゼンチンに住む日本人移民が生産した農産物を買取り、日本に輸入して販売しています。社名は岐阜県の「ギ」とアルゼンチンの「ア」をリンクさせるという意味から名付けられています。

この取り組みは、当時の岐阜県知事が、県内の食料自給率が全国平均より低いことや戦前に岐阜県から南米に渡った移民を支援したいと考えていたことがきっかけです。当初は行政がかかわることが想定されていましたが、議会などで理解が得られず、民間だけでも取り組んでいこうと、一口10万円で個人などから出資を募り、4年かけて約1億円の資金を集め、設立に至りました。出資を募るために、中田社長はさまざまなところで講演を行ったといいます。

現在、この取り組みは、非常時の食料確保と移民農家との連携という点でも注目が高く、アルゼンチンに住む日本人移民の所得向上にもつながっています。設立からしばらくは赤字経営が続いていましたが、'08年に初めて黒字決算となり、現在もニンニクを発酵させた黒ニンニクが健康によいと口コミで評判になって、経営も徐々に軌道に乗るようになってきています。

ビジネスノウハウを生かした民間版道の駅「ちこり村」

中田社長は、南米を舞台に食料問題に向き合う中で、足元の日本、地元の地域を見つめ直すようになったといいます。考えてみると、日本の食料自給率は低く、地域を見渡すと地元には作物を作っていない放棄された畑がどんどん増えていました。さらに、中津川市では'05年の高齢化率が25.2%となっており、高齢化が

進んでいる現状がありました。こうした地域が抱える課題を何とかしていきたいという思いを胸に'06年12月にオープンしたのが「ちこり村」です。

ちこり村は、コンビニなどの普及により小口配送の増加など、流通チャンネルの変化をとらえ、大規模工場路線から中規模工場を各地に分散配置するなどの社内の構造改革の一環で、以前は大規模工場として活用していた土地を活用し、そこに地域の産品を販売するファーマーズ・マーケットを作ってはどうかという発想から誕生しています。高速道路のインターチェンジ脇にあり、民間版の道の駅といえます。

その名の由来でもあるちこりは、ヨーロッパ原産の野菜で「アンディーブ」とも呼ばれており、もやしなどと同様に水耕栽培で作られる発芽野菜です。オランダで初めてちこりに出合った中田社長は、その美しい



ちこり村ではもちろんちこりも販売されている

形に感動。また、ちこりに含まれるイヌリンという成分は血糖値の上昇を抑えるなど、欧米では糖尿病患者の食事にも利用されており、これを国内で生産できないかと考えるようになったのです。

それまでちこりは100%輸入されていたから、国内で生産できればそれだけで食料自給率が上がることになります。そして、'06年から国内で初めてちこり生産をスタートさせることができました。

また、現在では、サラダなどに使われるちこり、いわゆる葉の部分切り落とした後に残る根（ちこりイモ）の部分を再利用して、ちこ



売店にはちこり焼酎などちこりを使ったお酒が並ぶ

りの焼酎^{※2}、グラッパ、ちこり茶、ちこりコーヒー、ちこりクッキーなどさまざまな商品を開発しています。

ちこり村には、これらのちこり商品や地元の農産物や特産品を販売する売店、地元農家のお母さんたちが作った野菜を使った手作りの家庭料理を提供しているレストラン「バーバースダイニング」、焼酎蔵などがあるほか、ちこりの生産過程を見学することができます。



ちこり村の売店の様子

そもそもちこりは、種イモとなる根の部分（ちこりイモ）を畑で栽培し、これを冷凍保存することで通年生産できるようになります。ちこりイモを冷凍保存から暗室に移動すると3週間程度で葉の部分のちこりが出荷できるようになり、この工程が見学できるというわけです。

農業や高齢者の元気を通じて地域の元気を

中田社長が「ちこり村」を通じて目指していることが四つあります。

一つは食料自給率の向上です。繰り返しになりますが、それまでちこりは100%輸入されていたから、国内で生産するだけで、確実に自給率は上がります。

第二に、放棄されている畑をちこりイモの生産に活用することで、農地の活性化を図ることです。自社所有の場合や借地、あるいは委託栽培など、形式はさまざまですが、現在、ちこりイモの栽培に約40haの畑が活用されています。耕作放棄地として農地がいったん荒れてしまうと、いざ作物を生産しようとしても簡単には元の状態には戻りません。食料危機になった場合に、その農地でちこり以外の作物を栽培することができる環境づくりという点でも、耕作放棄地の活用は重要な取り組みです。

第三が高齢者雇用の場の創出です。ちこり村では、

60歳以上の高齢者が優先的に雇用されており、ちこり生産や焼酎造り、見学ツアーのガイドなどで生き生きと働いています。サラダコスモの従業員は約400名、そのうち7割以上がパートやアルバイトとなっており、60歳以上の高齢者も全体の1割を超えています。また、定年は63歳ですが、希望者は全員65歳まで継続して働くことができ、さらに本人が希望し、会社も必要と認められれば、その後も働き続けることができます。



ちこり村の見学ツアーで、ちこりについて説明しているスタッフ

また、農家の主婦たちが自分たちで作った野菜を使って手作りの家庭料理を提供しているレストラン「バーバースダイニング」は、その名からもわかるように、孫がいるような農家のおばちゃんたちが切り盛りしています。経営はサラダコスモとは別会社ですが、農家の手作りの家庭の味が評判で、週末には1時間待ちになることもあるほどの人気です。

そして、第四が地域の元気を取り戻すことです。中田社長は、「東京に本社がある上場企業が地方に進出して、地元由来の資本家による経済活動がなくなってきた」といいます。「大手企業の商品を購入しても、そのお金は本社に返ってしまうので、地元にお金は残りません。地元にお金が残らなければ文化も育たなくなってしまふ」と懸念します。ちこり村の売店では、地元でとれた農産物や特産品が販売されていますが、地元のものにこだわり、地域の元気を取り戻す場づくりをしているのです。

昨年ちこり村の来訪者数は25万人を超えましたが、今後はさらに施設の充実を図り、100万人の来訪者を目指す目標を掲げています。ちこり



手作りの家庭料理をバイキング方式で提供している「バーバースダイニング」

※2 グラッパ
イタリア特産のブドウ蒸留酒のこと。サラダコスモでは、ちこりイモを蒸留して作るグラッパに似た香りと味わいの「アンディーヴグラッパ」を作っている。

村周辺で、100万人を超える観光客が押し寄せている施設はありません。ちこり村への来訪者が増えれば地域内を周遊する人も増えるでしょうから、幅広い地域経済への波及が期待できます。

こうした取り組みは、「日本の農業の元気」「高齢者の元気」「地元の元気」を願った取り組みでもあり、ちこり村が目指す三つの元気として掲げられています。

地域の魅力を組み合わせて観光資源に

前述のように、昨年サラダコスモは創立30周年を迎えています。同社はその記念事業として今年1月15、16日に、地元の舞踊学園「かやの木芸術舞踊学園・ゆきこま会」が主催したミュージカル公演に協賛しています。この公演は同学園の創立40周年記念公演でもあります。中津川を中心に児童舞踊の活動の輪を広げていることに着目した中田社長が、地域の元気を取り戻すこれからの一つの資源になるのではと考えたからです。

「昨年、現地でウィーン少年合唱団の公演を見たのですが、地元のゆきこま会の児童舞踊の方がはるかに見応えがあると感じた」と中田社長。舞台だけでなく、迫力のある練習風景を世界中の人たちに見てもらうことで、観光客の誘致だけでなく、地域の誇り、愛着などをはぐくむことになるのではないかと考えているようです。

このような地元の元気だけでなく、中田社長には日本の農業、特に食料自給率の向上に向けた考えがあります。「食料自給率の問題は、一企業が取り組む規模には限界がありますから、私は国民みんなで農業に取り組むことを提案したい。1坪農業や日曜菜園などを推奨して、各地にいる農業改良普及員は全国民を指導の対象にする。さらに、農業に取り組んだ人には所得税免除などのインセンティブを設けるようにすれば、自分で食べるものは自前で作る人が増えるのではないでしょうか」といいます。

利益確保と地域社会貢献の両立を目指して

サラダコスモは、もやしやちこりなどの野菜を生産し販売するという本業で、安心・安全な食の提供という食品を扱う企業として基本的な姿勢が貫かれています。それに加えて、食料自給率の向上や休耕地の活用、高齢者雇用という社会の課題に向き合いながら、かつ地域の活性化も意識した取り組みをしています。

また、ちこり村の取り組みは、保有していた工場の跡地を活用し、地域産品の販売、高齢者雇用の創出、食料自給率の向上など、地域社会に貢献するもので、ビジネスを通じて保有している資源を地域社会に還元している事例ともいえるでしょう。

経営と地域社会への貢献の両立は非常に難しいものです。「まずは経営を成り立たせることが第一です。一方で、お客さまにお買い上げいただくものに後ろめたさがないというものづくりをしたかった。さらに、水や空気など環境にも胸を張っていただけるものづくりも目指してきました。たくさん問題は出てきますが、どうすれば解決できるか、一つ一つ丁寧に検証してきました。やはり企業経営なので、社会に対していいことをやっても、社員にろくな給料を払えないとか、仕入れ先に迷惑をかけるような経営では失格です。でも、こういうことをすると喜んでもらえるだろうということを仕事の中に取り入れてやってみると、お客さまも社員も喜んでくれた。それで、いろんなことに取り組んだのでしょいうね」と中田社長は話します。

これからの社会には、利益を上げる視点と地域社会貢献への視点、その両方の視点を持ちながら、バランス感覚を持った質の高い経営者が求められているのではないのでしょうか。

●理解を深めるために……

Books

※インタビュー

『ミッション経営のすすめ』
小野桂之介著／東洋経済新報社

※地域事例②

『CSR 企業価値をどう高めるか』

高嶺十日経CSRプロジェクト編／日本経済新聞社

『PHP Business Review』夢を語り続ける経営者

2007年11～12月号／PHP総合研究所

『エルダー』新種野菜の栽培に高齢者を投入、多様な働き方でやりがいアップ

2008年3月号／独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構

●「マルシェ：marché」とはフランス語で市場のことで、同音の「マルシェ：marcher」には歩む、行進する、進歩するという意味もあります。北海道（ノルド：nord＝北）が、多くの人々が集い、交流し、活気あふれる地域へ発展するようにとの願いを込めて、「開発こうほう」の地域経済レポート特集号として「マルシェノルド」（年2回、9・3月号を予定）をお送りします。地域を考えるきっかけとなるように、毎号、地域経済特有のテーマを取り上げてまいります。

March.2011

No.572

編集後記

最近の日本の若者は内向きだという指摘があります。しかし、内閣府の調査によると、所得よりも社会のために役立ちたいという意識をもつ20代、30代の人たちは着実に増えてきています。しっかりと社会に向き合う企業経営を行うことで、若者の挑戦する意欲、バイタリティを醸成していくことができます。(S.K)

仕事をする意味は、働くことを通して社会に貢献することだと認識していたつもりです。でも、いつの間にかその評価や価値観を表す物差しが、お金だけになってしまったのではないかという反省があります。仕事も地域も人も社会も、みんながハッピーになるような着地点を探していきたいと思います。(M.S)

● マルシェノルド バックナンバー

- 第1号 「地域経済の自立に向けて」(‘99年9月25日発行)
- 第2号 「北海道ツーリズムを考える」(‘00年1月25日発行)
- 第3号 「都市と商業」(‘00年6月25日発行)
- 第4号 「循環型社会を目指して」(‘00年10月25日発行)
- 第5号 「地域とアート」(‘01年2月25日発行)
- 第6号 「地域とIT」(‘01年6月25日発行)
- 第7号 「北海道の食産業を考える」(‘01年10月25日発行)
- 第8号 「NPOのあり方を考える」(‘02年2月25日発行)
- 第9号 「北のものづくり」(‘02年8月25日発行)
- 第10号 「地域経済の自立的発展と観光産業」(‘03年2月25日発行)
- 第11号 「地域景観とまちづくり」(‘03年8月25日発行)
- 第12号 「地域と大学」(‘04年2月25日発行)
- 第13号 「北海道らしいエコツーリズムを考える」(‘04年8月25日発行)
- 第14号 「地域ブランドの時代」(‘05年2月23日発行)
- 第15号 「地域と医療」(‘05年8月25日発行)
- 第16号 「北海道発 産消協働」(‘06年2月24日発行)
- 第17号 「地域とスポーツ」(‘06年8月25日発行)
- 第18号 「地方都市の再生」(‘07年2月23日発行)
- 第19号 「地域と農業」(‘07年8月25日発行)
- 第20号 「地域と図書館」(‘08年2月25日発行)
- 第21号 「脱温暖化と地域」(‘08年8月25日発行)
- 第22号 「社会的企業と地域の活性化」(‘09年3月24日発行)
- 第23号 「食の安全と北海道」(‘09年8月25日発行)
- 第24号 「森林と地域再生」(‘10年2月23日発行)
- 第25号 「地域と福祉」(‘10年8月25日発行)

●開発こうほう／地域経済レポート特集号 | KAIHATSUKOHO
Regional Economic Report

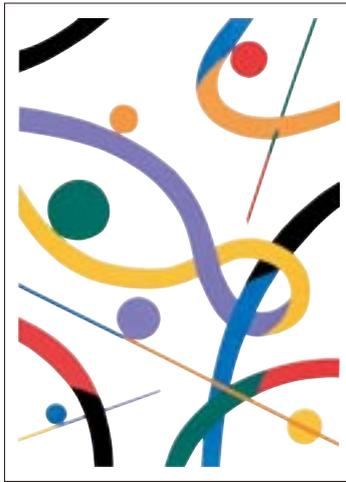
マルシェノルド

●ご意見・ご感想をお寄せ下さい。

(財)北海道開発協会 広報研修出版部

〒001-0011 札幌市北区北11条西2丁目 セントラル札幌北ビル
TEL: 011 (709) 5212 E-mail: pr@hkk.or.jp

開発こうほう 第572号 平成23年2月24日
発行 (財)北海道開発協会
編集協力 小磯修二
印刷所 (株)須田製版 不許複製
<http://www.hkk.or.jp/>



- THEME -

【結】

いろいろな線が結び合って、一つの線になる。
異なるもの同士が結び付いて、
新しい価値を生み出す。
互いの利益がその力を創り出す源になる。