

第42号 2023.1.1発行  
 発行者：株式会社ココラボ  
 編集者：JO編集委員会

# 戦略評価のノウハウを習得して SDGsを経営戦略に

横浜市立大学国際教養学部 教授

影山 摩子弥 さん



早稲田大学商学部卒  
 専攻：経済原論、経済システム論、地域CSR論  
 著書：『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  
 研究：教育の傍ら、海外や国内の行政機関、企業、NPOからのCSRの相談に対応したり、横浜や印刷業界のCSR認定制度の設計を担い、地域および中小企業のための支援を行っている。

2023年最初の巻頭対談は、我が国CSR

研究の第一人者である横浜市立大学影山摩子弥教授です。昨年末に行われたニューズプリンティング社の根崎記者による取材の様を、JOオリジナル編集でお届けします。

根崎：今日はお二人にSDGsについて色々伺っていきたくと思います。以前よりは皆さんの関心も高くなっているのかなとは思いますが、一方でSDGsって具体的に何をすればいいの？と持っている方もそれなりにいるという実態がある中で、全印工連CSR認定制度を設計されて審査機関の代表をされている影山先生には業界の外からの視点で、江森さんには業界内の温度感のようなところでお話しいただければと思います。まず影山先生から見て、この十

数年の印刷業界はどうでしたか。

影山：認定制度などを通じて印刷会社の経営者の方にお会いする機会がありますが、とても才覚のある方が多いという印象です。大変厳しい時代だとは思いますが、色々な取り組みをして生き残っていく業界なんだろうと思いますね。その取り組みのひとつとしてCSR認定制度もお作りになったんだろうと思います。関与していて安心できるところがありますね。おもしろいと言えます。ただ温度差もあるように思います。よく地方の自治体の支援をした際に、印刷物を作るといことになって印刷会社の方とお会いすることがありますが、全印工連で取り組まれていることがどこまで伝わっているのかなと思う場面はしばしばあります。

根崎：SDGsの取り組みについてはいか

がでしょうか。

影山：昨年からCSR認定の際のチェックリストをSDGsに対応したものに更新したので、SDGsには取り組みやすくなっているのではないのでしょうか。ただ、今の時代難しいのは、経営者のセンスや思いというような直感的な動機だと戦略にならないケースが増えていることです。なぜ当社が取り組むのか、その取り組みでどういう成果が出ているのかということ把握し分析できなければ戦略とは言えません。CSRの取り組みは「何か良いことをしなければ」という動機から始まることも多く、むしろその取り組みに理由なんて求めてはいけない、良いことは隠れてやらなければいけないという価値観の企業が多いかなと感じています。そこが一番の課題だなと思っています。全印工連の制度がすごくいい

のは、戦略性も問う制度になっているからなんです。

根崎：SDGsの取り組みが戦略的に有効かどうかを確認するのは難しいそうですね。

影山：売上や原価など数字で測れるものは把握しやすいですが、SDGsやCSRの取り組みは数字で測りづらいですね。サプライチェーンマネジメントの一端で、顧客からやれと言われれば、これはやるしかないですから明確ですよ。しかし例えば、従業員への子育て支援策として事業所内に保育園を作ったとして、それを利用した従業員さんの気持ちや和んだという結果が出たとしても、ではこの従業員さんが和んだことによって、どれだけ生産性が上がったのかなんて、普通はわからないですよ。思いだけで保育園を運営するのではなく、生産性が上がるように運営する、それが戦

略なのですが、その意味が見えにくいというのも難しさのひとつかなと思っています。  
根崎：だからきちんとデータをとらないといけないんですね。

影山：その通りです。しかも取り組みによってデータの取り方も変わって来るのですごく複雑ではありますが、全印工連の制度の場合は、審査員が訪問して教えてくれることになっていきますので、是非活用していただきたいですね。

根崎：江森さんはなぜそこまでCSRをやらなきゃって思ったのですか。

江森：そりゃもう、自分の会社の存在意義のためですよね。ウチの場合はリーマンショックのときにすごく大きな影響を受けて、今まで通りのやり方ではどう考えても生き残れないと思ったので、「一生懸命印刷をする会社」ではない新しい存在意義が必要になったわけですよ。それで色々と勉強したりして行き着いたのがCSRだったということなんです。社会の期待に敏感になってそれに応えていけば、あって良かったと言ってもらえるのではないかといいことですね。影山先生にもぜひぶんご指導いただきました。

根崎：SDGsやCSRが会社を変えるための良いツールになったということでしょうか。

江森：ツールというか、もっと根源的なものかも知れませんが、まずは「会社を変えよう」という気持ちがないとね。

根崎：会社を変えていくには、やはり経営者の気持ちが一番大事ということですか。

江森：よく「ウチの社員は意識が低いからSDGsに取り組めない」と嘆いている経営者の方がいますが、例えばCO<sub>2</sub>削減をや

ろうとしたときに、今日の自分の仕事のことでさえ精一杯な社員の人たちが自発的にCO<sub>2</sub>削減に取り組むなんてあるはずないじゃないですか。それは社員の意識に任せやめるようにことではなく、会社の仕組みとして、普通に仕事をしていると自然とCO<sub>2</sub>が削減されているという状況を作っていないといけないですよ。

根崎：コロナボさんではどのようにされているのですか。

江森：一言で言えばそのようなマネジメントの仕組みになっているということです。例えばCO<sub>2</sub>削減というと、大きな目標としてSCOPE1・2の排出量はゼロにしようというのがあって、事業計画化されますので、担当者は本当にゼロにする方法を勉強します。となると必然的に再エネに切り替えという選択にならざるを得ません。もちろん意識付けのために昼休み消灯とかもやりますが、それはあくまでも意識付けであって、昼休みに電気を消したらCO<sub>2</sub>がゼロになるわけではありません。またSCOPE1についてもゼロを目標にしているわけなので、車の買い替えという話になったら、当然電気自動車という選択肢が出てくるようになります。それは意識が云々という話ではないと思います。

影山：そのようなマネジメントの仕組みがすぐにできたわけではないと思いますが、

どういう手順で進めていったのですか。  
江森：当社が初めて導入したマネジメントシステムはグリーンプリンティングだったんです。当時は付加価値作りと自分たちの健康のためという観点で取り組んでいました。それが徐々に高度になっていったということでしょうか。高度化できた要因としては、やはりマネジメントレビューなんですかね。年単位では内部監査↓マネジメントレビューという流れ

ができていますし、さらに四半期ごとと、月ごとというのがあります。年単位のレビューでは1年間の取り組みを評価しつつ、それまでより少し高いレベルの要求を出すようにしていますし、四半期や月のレビューでは決めたことが確実に遂行できているか、目的を見失っていないかというところを中心に見ています。何よりウチには「レビューの鬼」がいますので、私も彼女にお尻を叩かれてやっているだけなんですけど(笑)

影山：真島さんですね。資料のまとめ方などでもセンスのいい方なんです。

根崎：そうですね。だったらそれも事業にできそうですね。

江森：そうですね。これも知的財産ですから、そうしたノウハウも事業化できないか模索しています。そもそも印刷会社として、これまでの仕事の中でコンサルできるネタをたくさん持っているんですよ。最終成



果物を作っているわけですから、少し上流に遡ればアドバイスできることなんて山ほどあるし、可能性はたくさんあると思いますね。

根崎：今後の印刷会社の可能性について影山先生はどのように思いますか。

影山：これは印刷に限らず製造業全般に言えることですが、新しい技術に取って代わられてしまう部分があるから、削られていくのは避けられないと思います。しかし取って代わられて削られたままでは衰退してしまっていますので、削られた部分をこれまでのノウハウを活かした新しい仕事で埋めていく努力をしないとダメですね。私は印刷会社のビジネスチャンスはまだたくさんあると思います。印刷会社にはそれができると思っています。

根崎：江森さんはいかがですか。

江森：僕は前から「メンバーチェンジ」と言っているのですが、事業をやめていく方は一定数いて、それは仕方ないことと思うのですが、やめていくだけだとどんどん業界が小さくなっていってしまうので、そこにどうやって新しい風を、血を入れていくのかということだと思っております。印刷業界にとって、ということかもはや印刷業界ではないのかもしれないが、産業の新陳代謝としてとても大事な岐路にいま立っているのだと思います。だからこそ新しく入ってくる人たちにとって、魅力ある業界なり組合なりというのはどういふものなのかということを考えていかなければならないし、その中で持続可能性というのは大事なテーマになってくるはずですから、全印工連がCSR認定制度を持っているというのは大きな強みになると思っています。

江森：そうですね。これも知的財産ですから、そうしたノウハウも事業化できないか模索しています。そもそも印刷会社として、これまでの仕事の中でコンサルできるネタをたくさん持っているんですよ。最終成



# 日本版排出権取引に向け、今年4月「GXリーグ」が本格稼働

民間企業にCO<sub>2</sub>排出削減を促す「排出権取引」。欧州では2005年から「欧州連合域内排出権取引制度（EU-ETS）」を運用しているほか、米国では2010年頃から地域や州ごとに段階的に導入。温室効果ガス排出量世界一の中国でも2021年から全国的に導入されました。このような世界情勢の中、導入に消極的だった日本政府もようやく動き出し、昨年2月に脱炭素に積極的な企業からなる「GXリーグ」構想を発表。440社の賛同を得て、現在排出権取引のルール作りなどの議論がなされています。今年4月以降の本格的稼働に向け、

1月にはルールの提示、2月には賛同企業の中から正式な参画企業を募るというスケジュールを進めていくとのこと。排出権取引とは、一定のルールに基づいて企業ごとに排出量の上限值（キャップ）を定め、上限値より少なかった余剰分を温室効果ガスを排出する「権利」として、上限値を超えてしまった企業に売却（トレード）することで、全体として排出量を削減していくこととする仕組みのことで、「キャップ&トレード方式」と呼ばれます。政府が価格を決めて超過分を税として徴収する「炭素税」に比べて、権利を売却できる排出権

取引の方が削減のための企業努力を促す効果が高いとされます。一方で、過度な排出権の負担によって企業の競争力が低下したり、排出権取引を導入していない地域に企業が移転しもうリスクがあるとも言われています。日本での導入が遅れた一因として、電力や鉄鋼など排出量の多い業界からの強い反対があったことはよく知られています。

政府は、カーボンニュートラルへの移行に果敢に挑戦する企業に対し、「GX経済移行債（仮称）」などを活用しての資金支援策も検討しています。一方で、企業の取り組みを

みを監査する第三者認証機関などによる監視体制強化も検討しており、より公平で実効性のある取り組みにしようとの意気込みが感じられます。産業部門で特に排出量の多い、鉄鋼・化学・紙パルプ・セメントなどの産業においては、今ある技術だけでは削減目標を達成できない可能性が高く、革新的な技術開発が求められます。紙を使う産業の一員として、注意深く見守っていく必要があると感じています。

カーボンニュートラルについては世界に大幅な遅れをとっている日本。脱炭素を国民が「我がこと」として認識し行動していくためにも、排出権取引は欠かすことのできない制度です。「GXリーグ」の成功に期待したいと思えます。

## 個人的な話

### いま流行りの“冷凍弁当”食べ比べ 真島愛子

長く同じ場所で働いていると、お昼ご飯がネタ切れになったりしませんか？それに加えて昨今の値上げラッシュでランチはどこのお店もほぼ1,000円！（大口なのに…）ますます選択肢が狭くなってしまいます。そこで！いま流行り（？）の冷凍弁当をお昼ご飯にしてみることにしました。

どんなお弁当があるのか調べてみると、ビックリするほどあるわあるわ出てくる出てくる。それでも各社微妙にコンセプトが異なり、大きく分類すると「高齢者向け」「若い世代向け（調理不要・片付け不要）」「ダイエット向け」の3つに分けられそうです。わたしが選んだのは「若い世代向け」。すでにかかなりのレッドオーシャン状態ですが①送料を入れるとだいたい1食¥1,000前後②塩分・糖分コントロール③環境配慮容器、このあたりが共通点のようです。今回わたしが選びに選び抜いたのは、A「Nosh（ナッシュ）」、B「三ツ星ファーム」、C「24/7 Deli & Sweet」の3社。

結論から言うと個人的には、味・料金・パッケージデザイン・サイトへのアクセスの良さなどから「Nosh（ナッシュ）」が一番良かったです。他の2社がコンビニ弁当と変わらないかなという印象なのに比べ、Noshは機内食風で食事感がありました。写真はどれもお弁当の定番ハンバーグ。サイトでは見られない、実物を公開です！

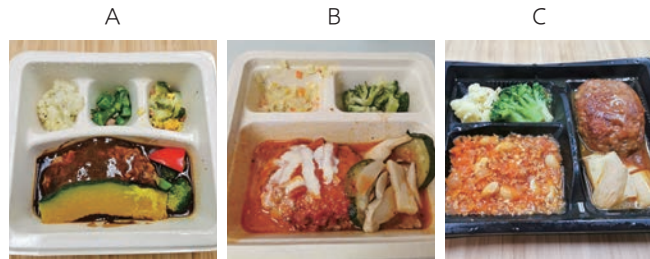


写真	社名	通常価格（送料別）	感想
A	Nosh（ナッシュ）	6食セット¥4,190 @ 698	びっくりするほどではないが美味しく手が込んでいる。3種の付け合わせはメニューが変わってもほぼ同じ。
B	三ツ星ファーム	7食セット¥5,894 @ 842	胸やけすることが多かった。付け合わせのひとつずつのサイズは大きめ。
C	24/7Deli&Sweet	7食セット¥5,880 @ 840	ダイエット食をうたっている。メイン具材が小さく物足りなさを感じる。

今回はJOのおかげで食べ比べをする機会が作れて、食べるものに悩まない楽しいランチタイムでした。明日からまたウキウキ、ワクワクできるランチを研究しようと思います。ただ、いずれの会社も主食は別なのでレンチンご飯を買ったりすると、まあまあ良い値段になり、美味しく安くて欲しいランチ問題は解決しないのでした。とほほ…。

## 10月ありがとうの日、防犯演劇で特殊詐欺撲滅に協力

大口仲町第三町会×ココラボ×表現のチカラで、地域に住む高齢者の方向けに、防犯演劇による特殊詐欺防止啓発イベントを開催しました。この防犯演劇は、演劇集団「表現のチカラ」が、横浜市内18区全区での実施を目標に展開している防犯啓発活動のひとつで、NHKでも報道されました。代表の一郎さんは「本来は人を感動させるはずの『演技』が、犯人たちに悪用され、詐欺という『演技』で多くの人に悲しい思いをさせるのは許せない。だからひとりでも多くの高齢者に特殊詐欺は身近にあることを知って欲しい」と、特殊詐欺撲滅に向けた強く熱い思いを持って活動を続けています。

当日は、神奈川警察署生活安全課の職員の方にもお越しいただき、警察からの公式なメッセージもいただきましたが、「表現のチカラ」の演技のリアルさ、豊富な情報量、わかりやすさに、ただただ感心。これをきっかけにして警察署主催のイベントに出演するお話が進んだようで、良い縁つなぎができました。

シニア世代の中には「わたしは大丈夫」「わたしは騙されない」と他人事のように思っている方も多いようです。そういう心の隙を詐欺グループはついてきます。ひとりでも多くの方を詐欺被害から救えるように、一人ひとりの働きかけが大切です。防犯演劇にご興味ある方は、当社または表現のチカラまでお問い合わせください！



## 大人のインターンシップ 地元小学校教員を受け入れ

昨年12月、地元大口台小学校の先生がインターンシップにやってきました。市教育委員会が実施している、着任5年〜10年の若手教員を対象にした企業体験プログラムの一環です。大口台小学校とは普段からお付き合いがあるため、今回来られたH先生とも以前から交流がありました。通勤途中に登校中の子どもたちから「先生いつてらっしゃい！」と声をかけられるなど、普段とは異なる環境に緊張を隠せない様子。

1日限定だったため、印刷データ作成から梱包までものづくりを中心に体験してもらい、ものをつくることへのこだわり、品質保持のための責任感を感じていただけようなプログラムにしました。

教育現場と一般企業では働き方は大きく異なりますが、双方に活かせるノウハウが、それぞれの職場にあると感じています。より良い「人づくり」ができるようにもっともっと連携できると良いと思っていました。



## YOKOHAMA Replastic フォーラムに出展しました

昨年11月22日、横浜市役所1階アトリウムにおいて開催された「YOKOHAMA Replasticフォーラム」に、紙製クリアファイルでブース出展いたしました。

本イベントでは、海洋汚染が深刻なプラスチックごみ問題についての問題提起がなされ、10あまりの企業や団体が対策

につながる技術や製品を紹介しました。

ココラボの紙製クリアファイルも、脱プラの取り組みとして始めやすいということ、多くの方が手に取っていただき、良い評価をいただきました。



## 紙製クリアファイル ラインナップをリニューアル

サステナブル製品として展開しているココラボの紙製クリアファイルが、この度ラインナップをリニューアルしました。厚手の白い紙を使用したコストパフォーマンスに優れるエコノミータイプと、クラフト紙を使用したクラフト紙タイプの2種類を追加。従来のプレミアムタイプと両面半透明タイプと合わせて4種類のラインナップとなり、用途にあわせて選びやすくなりました。エコノミータイプは脱プラスチックの入門編として、クラフトタイプのパンフレットなどをお渡しする際のおしゃれな演出として。サンプルのご請求等、詳しくはココラボまでお問い合わせください。



JO(ジエイ・オー)2023年1月号(第42号)  
発行者:株式会社ココラボ  
横浜市神奈川区大口仲町108番地  
TEL:045(431)6611  
FAX:050(3730)6273  
URL: <http://www.kyoshin-print.co.jp>

