

インタビュー

ディスクロ事業を営む会社の「CSR経営」

宝印刷のCSRは
監査を改善につなげ
それを繰り返す宝印刷社長
あくつ

堆 誠一郎

聞き手：小倉正男

撮影：梅谷秀司

プロフィール

あくつ・せいいちろう ●1953年生まれ。77年慶應義塾大学工学部卒業。86年宝印刷入社。技術開発部長、社長室長、取締役総合企画部長、同経理部長などを歴任。97年常務経理部長、常務管理本部長などを経て2002年代表取締役社長就任。

宝印刷は有価証券報告書の印刷などディスクロージャー（情報開示）事業の大手企業。その宝印刷がCSR（企業の社会的責任）に全社を挙げて取り組んでいる。女性社員の均等雇用の推進、品質と環境のISO認証の取得、情報セキュリティと矢継ぎ早に体制を整え、21世紀企業の体質を備えるとしている。ディスクロに携わる企業のCSR活動とはいかなるものか。

——今なぜ「CSR経営」なのですか。

私どもはディスクロージャーを主体とした仕事なので、その延長上にCSRを充実させなければならぬ。従来は、透明性というか、財務面のディスクロージャーの充実に、最大の重点を置いてきた。だが、今では環境や社会についてどう思っているのか、ガバナンス（企業統治）についてはどうか。ディスクロージャー自体も財務面だけではなくっており、大きく変わってきている。

株主、投資家に対しては最も考えなければならぬが、お客様、従業員、あるいは工場の周りの住民の方もおられる。さまざまなステークホルダーの方々に、宝印刷を理解していただくということ、CSR活動を始めました。

——宝印刷は有価証券報告書など

の印刷をビジネスとしてきているわけですから、情報セキュリティに対しても周到な体質をつくらなければならぬ。また、そうすることが競争力を強化することになりますね。

不良品というか、ミス印刷が許されないディスクロージャーの文書です。品質基準であるISOからスタートした。印刷では、紙とかインクを使っている、環境に対しても配慮しなくてはなりません。さらにディスクロもIT化してきていますのでISMS（情報セキュリティ）認証も取得して、ちゃんとやろうと。直近では投資家の情報とか、お客様の個人情報に近いものを取り扱っていますので、プライバシーマークも取得した。それらは究極的には同じ考え方に基づいている。宝印刷の「CSR経営」ということで、一つのマネジメントで統合したシステムにまで進めてきています。

——CSRでも「仏」（目に見える部分）と「魂」（目に見えない部分）があって、「魂」が根つこともいえます。CSRの「魂」の部分は形成されているのでしょうか。

宝印刷では、CSR係とか担当者をつくっているのではなく、全社から90人ぐらい代表者を選び、CSR教育を兼ねて実施している。そうすることでコンプライアンスの問題とか、環境問題や社会的な問題をみん

CSRは必ず会社の競争力につながる

そもそもCSRは、それに取り組むことで会社の競争力につながっていかねばなりません。ビジネスにプラスになるものであって、マイナスになるものであってはならない。

CSR活動では結果ではなく、プロセスを重視していく。何か変な問題が起こっても、恥ずかしくて出せないという隠してはならない。結果にこだわりすぎて、これは絶対にあってはならないことだという姿勢では、逆に情報が出てこなくなる。プロセスで問題が出れば、どんなことでも受け止め、二度と起こらないような形をつくり上げる。オープンであること、ディスクローズすることは、会社の競争力になる。問題が出た場合もむしろディスクローズして世の中に判断してもらう。

複数の企業がCSR報告書、サステナビリティ報告書を出しているが、宝印刷のように、内部監査をきちんとやっている企業は少ない。内部監査を受け入れられないような企業がCSR報告書を出しても、外に対してオープンになるようなことはありません。

今までのガバナンスは株主重視という視点からの考え方だったが、今はもう少し多くのステークホルダーに目を配って、経営をしないといけなくなっている。むしろアメリカの株主重視経営で従業員をぱっと解雇するような動きに対する反省から、CSR経営が出てきている。ガバナンスのエッセンス

麗澤大学国際経済学部教授

高 巖



もディスクロジャーだと思えます。いつ、誰がその企業を見ても構わない、会社でやっていることを全部オープンにしますという経営をやれば、それ自身がガバナンスになる。

CSRでは、マニュアルがなくて、ただ単に「しっかりやれよ」ということでは、結局、何もできません。マニュアルをつくるということは初歩の初歩といわれるかもしれないが、組織としては本気で取り組むという出発点がないと前に進めない。法律が変わる、あるいは海外に進出すれば新しいリスクが出てくる。マニュアルも変わる。そうした取り組みは永久的だと思えます。

CSRは、株主、従業員、環境、社会などのステークホルダーのことを考えて経営をやるということで、ほとんど会社の本来のあり方を問うているだけのことです。いわば、当たり前のことをやるのがCSRなんです。2008年にはCSRに対するISOの規格化がなされる。これは大きいきっかけになると思います。08年は第三者認証規格ではないが、いずれ必ず第三者認証に発展していくと思われる。CSRに取り組むことがマーケットで評価され、会社の競争力につながるが実感される時代になろうとしています。(談)

なが考えるようになる。考え、行動する中で会社全体のCSRの水準が上がっていくのではないだろうか。それがいちばん大切だと思うんです。私どもは全社プロジェクトで、ただ単に何かの認証を取るだけのものではない。全社ですつと継続してやっている。CSRをやっていくことで宝印刷の品質なりブランドなりを高め、取引先の信頼も高め、ビジネス面でも必ずプラスに持ってい

く、ということをやっています。

マニュアルは日々更新 見直しはエンドレス

——CSRを行っていく中で内部監査、モニタリングを重視しているそうですがそのココロは？

監査して、「カイゼン」しなきゃいけないわけです。複数の人間が見て、直さなければならぬ問題が出れば、問題がオープンになりますか

ら、それをカイゼンしていく。内部監査というのは、その結果をカイゼンにつなげないと意味がない。会社をよくしようということやっていけば、問題点を指摘して角が立つから黙ってしまうというようなことも、ゼロにはならないが少なくともあります。間違ったところをカイゼンして新しいやり方をつくる。それをまた監査する。その繰り返し。試行錯誤しながら、マネジメントシ

ステムを継続して動かしていく。CSR報告書も当社の商品ですが、開示の仕方などで、カイゼンを加えビジネスにつなげていく。

——CSR経営とコーポレートガバナンスの接点については？

ガバナンスは、必ず外部から見てもらうということを保っていきけるのではと思っています。社外監査役もそうですが、ISOでも認証の審査を受けるということも、外部から見てもらうわけですね。私どもの商売はディスクロジャーなので、意識してなくてもガバナンスが効いている面がある。やはりディスクロジャーですね。どこを見られてもいいという会社には、意識的にしないとCSRも本当のものにはならない。

——CSRではマニュアル化、経営システム統合を進めています。

マニュアル化というのは日々更新が必要なので、エンドレスです。マニュアルをいちいち見なくてもできる、「暗黙知」でできるのが理想ともいえる。だが、新しい機械が入り、仕事のやり方が変われば、マニュアルも変わる。担当者も変わる。基本のところは変わらないにしても、マニュアル化しないと、やはりCSRは成り立たない。ディスクロジャーで認知されている会社ですので、CSRでも認知され、競争力のある会社になりたいと思っています。