

◆ 書 評

一般財団法人商工総合研究所  
『中小企業経営に生かす CSR・SDGs  
—持続可能な調達之源流と CSR 経営—』  
(2020年1月刊)

中京大学経営学部教授 寺 岡 寛

Book Review: Shoko Sogo Research Institute,  
Chusho kigyo ni ikasu CSR・SDGs (Small  
Business Management and CSR/SDGs)

Teraoka, Hiroshi (Professor, Chukyo University)

キーワード CSR, SDGs, 中小企業, ソーシャルビジネス, 持続可能な調達

## 1. 本書の目的と構成

本書の目的は、「なぜ中小企業が CSR・SDGs に取り組むのか」の解明にある。本書の結論からいえば、「取り組むのか」ではなく「取り組まざるを得ない」時代となったことが明示されている。背景には、中小企業を取り巻く取引環境の変化がある。取引先である大企業などが海外事業展開を一層すすめるなかにおいて、事業展開先の法律や社会的規範に合致したような事業をせまられてきたことが大きい。それま

での、事業関係先が「気心」—法律や取引慣行など社会的規範など—のしれた国内ではなく、気心の在り処を探らざるをえない海外諸国へと展開したことで、それまでの「ステークホルダー」(利害関係先)が一挙に「マルチステークホルダー」へと多角化した。

必然、そのような大企業と取引関係にある中小企業にとっても、大企業の CSR・SDGs への取り組みを知り、時と場合によりその活動に自らも同調せざるを得なくなったのである。本書が随所でふれる「グローバル企業による持続可能な調達の広がりなど、中小企業の CSR・

SDGsを巡る環境に変化」について、頻繁に言及するのもそのためである。本書の目次構成はつぎのようになっている。

はじめに

序章 なぜ中小企業がCSR・SDGsに取り組むのか

第1章 大企業の持続可能な調達と中小企業のCSR

第2章 ジャパンSDGsアワード受賞中小企業にみる先進的CSR

第3章 中小企業のCSR・SDGsと多様なステークホルダーの支援

補章 中小企業のCSR・SDGsを巡る課題

終章 中小企業はCSR・SDGsにどのように取り組むのか

おわりに

以下では、各章の内容を簡潔に紹介するとともに、中小企業のCSR・SDGsへの取り組みの課題についてもふれておきたい。なお、一般財団法人商工経済研究所は、商工組合中央金庫翼下の昭和61〔1986〕年設立の「中小企業専門のシンクタンク」であり、わが国の中小企業の金融・組織化・産業工業に関する調査研究事業に長年にわたって取り組んできた研究機関である。

## 2. CSR・SDGsへの取り組みをめぐって

本書も序章の部分で「CSR (Corporate Social Responsibility、企業の社会的責任)・SDGs (Sustainable Development Goals、持続可能な開発諸目標)」とは何か。また、このような考え方が生まれてきた歴史的背景にふれる。ただし、これらの点について、すでに多くの著作でふれられており、本書の記述もそうした資料の紹介を超えるものではない。確認しておくべきは、国連など国際機関でもSDGsが重要視され、民間企業もこうした地球的な課題に無関心である時代は終わり、そのための活動としてCSRが注目されてきた。本書もこの点を重視して、中小企業の今後の事業展開を考える上でも重要事項として押さえている。CSR

の先にあるステークホルダーの範囲も、従来の従業員、販売先、仕入先、資金提供先から自治体、域経済団体、業界団体、人権団体、費者団体、環境保護団体へと広がりを見せてきた。

CSRといった場合、とりわけ環境問題など社会課題の解決に取り組むソーシャルビジネス (Social Business) という事業形態としても登場してきている。この場合、「CSRに熱心な中小企業と事業体としてのソーシャルビジネスには類似性があり、両者を明確に区分する基準を決めることは困難である」とされる。たしかに、営利企業といえども、消費者の環境意識などへの高まりの下では、ソーシャルビジネス的な社会貢献を意識するCSR活動もまた経営活動の一角を形成するようになった。この点もまた、CSR経営の言葉の登場の背景でもある。なお、本書はCSRを「持続可能な開発の実現に寄与するように、法令順遵守に基づいた事業活動により経済的な収益を確保することにとどまらず、地球環境の保全や地域社会と企業を取り巻くステークホルダーへの貢献にも配慮することも企業が負うべき責任であるとの考え、あるいはそうした考えに基づく活動・取り組み」として定義する。

そうした社会的責任には、単なる「法的責任」だけではなく、「倫理的責任」があり、それゆえに「自社のブランド価値や納入先との取引関係を維持するために関係者が遵守する各種の規格・規則・行動規範等」への配慮が必要となる。また、社会的責任投資 (SRI, Social Responsibility Investment) の理念も重要視されるようになった。結果、E (環境, Environment) S (社会, Society) G (ガバナンス, Governance) 投資も「非財務報告」として注目される。こうした取組も、2015年に150か国を超える参加を得て開催された「国連持続可能な開発サミット」で採択された「我々の世界を変革する：持続可能な開発のための2030アジェンダ」の存在が大きい。これを受けて、日本政府も2015年に全閣僚をメンバーとする「持続可能な開発目標推進本部」が設けられている。中小企業もこうした動きに着目し

なければならぬ時代となった。本書は中小企業と CSR との関係をつぎのようにとらえて、各論としてのケース・スタディーをわかりやすく紹介している。

「大企業と比較すると、中小企業はグローバルなステークホルダーからの期待・要請に直接的に対峙することは少ない。このため、CSR・SDGsの意義・価値観・国際情勢に対する認識が十分ではない中小企業が多いとみられる。……一方で、中小企業の組織は株式を公開している大企業とは異なっており、CSRという用語を知らなくても、従業員を始めとするステークホルダーの利益を守ることや社是・社訓・経営理念に基づいて事業活動を行うとともに地域社会への貢献に配慮するといった形で様々な 이슈に既に取り組んでいるケースが少なくない。」

とはいえ、ISO26000の登場により、中小企業、とりわけ、社会的責任といった行動規範を重視し始めた大企業との取引関係の維持には、まずはもって実行可能な範囲での CSR・SDGs 活動を強化せざるを得ない現状もある。課題は、中小企業がそうした活動に投入できる経営資源、とりわけ、人材と資金の制約をどのように克服するかにある。もし、追加的な費用の負担をかけなくとも、中小企業にとって可能な取り組みがあるとすれば、それは何か。そのためには、優先課題の設定、活動支援の組織や団体との連携などが必要となろう。中小企業のその種の取り組みを論じる場合には、大企業との比較ばかりが指摘される。だが、本書では中小企業こそむしろ CSR 活動への積極的な取り組みが容易である点も強調している。

たとえば、オーナー経営者は「会社の存続を脅かさない範囲で、自らの信条や倫理観・価値観に基づいて会社の資源を自由に使用して CSR に取り組むことができる」とされる。しかしながら、果たしてそうだろうか。中小企業経営の特徴として、従来指摘されてきた「ワンマン経営」の弊害もそこにあることも事実である。経営と所有が分離していない経営のスタイルはきわめて限られたステークホルダー関係の

下で、経営の意思決定が行われる弊害もある。また、社是・社訓、経営理念があるといっても、遵守することの一致もつねにあるとも限らない。そこには遵守する仕組みの構築が重要なのである。この点については、本書にはやや舌足らずの感がある。

本書では中小企業の CSR・SDGs 活動に関する経営者の意識調査の結果なども紹介されている。そこから明らかになっているのは、中小企業経営者の CSR・SDGs 活動への意識と実行のギャップではないかと思われる。実行にはそれなりの経営資源の存在と投入が必要であり、この面では大企業との間に、経営資源を活用する際の格差があるのが現状であろう。そこに、今後の中小企業政策の CSR・SDGs 活動への取り組み課題の一端があろう。本書では、中小企業の CSR・SDGs 活動を考える上での参考事例として、日本電気株式会社の「持続可能な調達」の基本方針と体制、味の素株式会社の調達方針や食の安全にかかわるソーシャルビジネスの実行、美津濃株式会社の調達方針と海外活動での調達規定、CSR 監査の規格化・共通化の事例が分析されている。中小企業の事例については、三重県のトーヨーニット株式会社（従業員数 79 名）を中核企業として鹿児島に設立された子会社、インドネシアに設立された子会社の CSR・SDGs への取り組み、新潟県の持続可能な農業の推進と外食産業のサプライヤーである有限会社穂海（従業員数 19 名＋2 名）の「食の安全」への取り組みが紹介されている。今後は、単に供給側の企業だけではなく、「消費者が CSR に熱心な企業を優先する購買活動を行うことが必要である」とされている。特に、中小企業の場合、大企業と比べて、この種の活動に経営資源を積極的に投入してきたとはいえまい。中小企業の CSR・SDGs 活動を支援する際の重要な課題である。

### 3. 顕彰制度と中小企業の CSR・SDGs 活動

2017 年から、日本でも、とりわけ、SDGs 活動に熱心な組織を顕彰する「ジャパン SDGs

活動アワード」が実施されてきた。本書はアワード受賞企業4社へのインタビュー調査の結果を通じて、中小企業のCSR・SDGs活動の具体的な課題を探っている。一社目は神奈川県横浜市の印刷企業である株式会社大川印刷の環境印刷への取り組みである。2018年に特別賞(SDGs パートナシップ賞)の受賞企業である。同社は「ソーシャルプリンティングカンパニー」の経営理念の下、健康に配慮した石油系溶剤を使用しないインクへの切り替え、責任ある森林管理を推進するFSC(Forest Stewardship Council, 森林管理協議会)の森林認証制度の認証も取得している。

二社目は大阪市のサラヤ株式会社は、マレーシアでの「緑の回廊プロジェクト」やウガンダでの「手洗いプロジェクト」を手掛けているほか、従来の石油系洗剤に代わって環境に優しいヤシ油の植物性洗浄成分をつかった「ヤシノミ洗剤」を開発してきた。同社は事業経営の理念として「衛生」、「環境」、「健康」を掲げ、使用原材料にも「持続可能性」を重視する。

三社目は石川県金沢市の中古自動車の資源循環プラットフォームを作り上げてきたいわゆる「静脈産業」の家宝産業株式会社である。中古エンジンや中古部品＝リサイクル部品の利用を進めるための国際リサイクル教育センターの設立など、中古自動車部品のリサイクルと輸出を進めてきた。中古自動車が適切に処理され朽ちるままに放置されることは環境に大きな負荷を強いる。同社は「地球規模における資源循環社会の一翼を担う」事業方針を掲げ、海外にリサイクル工場を設けるとともに中古部品の流通システムを構築してきた。廃車から回収されるエンジンオイルやブレーキオイルなど廃油についても、燃料とした再利用できるボイラーの開発も行っている。

四社目は神奈川県相模原市の食品廃棄物を資源化するリサイクル・ループの株式会社日本フードエコロジーセンターである。元々は大手私鉄関連会社の事業部として、エコフィールド事業が創始されている。獣医師である現社長が中心となり、乳酸発酵技術を活用して「リキッド

発行飼料」が開発・事業化された。その後、子会社の養豚農場もつくられた。食品ロスの解消を食品廃棄物に新たな価値をもつ資源としていかに活用するかがポイントであった。液体状飼料のメリットは、いままでの乾燥飼料とは異なり、乾燥のためのエネルギーを必要とせず、その分の温暖化ガスの排出抑制に寄与することにある。いずれも中小企業の取り組みの先進事例として着目しておく必要がある。

#### 4. 中小企業のCSR・SDGs活動をどう支援するか

「大企業に比べると経営資源が不足しているケースが多い中小企業がCSR・SDGs活動へ取り組む際には、社外の多様なステークホルダーと連携して、その支援を受ける必要性が高い」現状にあっては、自治体や非営利組織の協力が必要となる。本書が紹介しているのは、北海道の「SDGs 未来都市」に選定された北海道ニセコ町で、従来から「住民参加と情報共有のまちづくり」を掲げてきた。そのためには「地域経済循環と『稼ぐ力』の強化」が不可欠であり、ニセコ町は主力産業の観光業の環境面を含めた持続可能性の向上のための取り組みを強化してきた地域である。環境面については、「省エネルギー、再生エネルギー導入推進」が重要であり、温泉熱、地中熱、太陽熱＝再生可能エネルギーへの積極的な取り組みがあったのである。また、環境に配慮した個別・集合住宅の建設、資源ごみのリサイクル事業も不可欠であった。

横浜市では、公益財団法人横浜企業経営支援財団の活動がある。同市は地域貢献企業支援制度の下、認定企業の増加を通じて、中小企業のCSR・SDGs活動を促進してきた経緯がある。本業・その他の活動を通じて、「地域貢献活動に取り組んでいる企業」を一定基準の下で「横浜型地域貢献企業」に認定している。2007年の制度創設以来、2017年末で459社が認定された。認定有効期間は初回で2年間であるが、その後は、3年ごとに更新されなければならない。他方、自治体の公的支援制度を受け

て CSR 活動に取り組んできた事例として、東京都青梅市の自動車金属加工部品などの武州工業株式会社が紹介されている。同社は ISO9001 (品質管理) と ISO14001 (環境管理) の認証をすでに受けていたが、社員の健康維持とゆとりのある生活を保障できるような生産管理システムの構築に加え、一層の環境保護に考慮したグリーン調達の導入、太陽光発電やガスコージェネレーション発電の活用を進めてきた企業でもある。同社は、いままでにも新聞社の地域社会貢献賞、中小企業庁のモデル企業などの認定も受けてきている。伝統文化の継承への取り組みが評価されたのは、東京都台東区の祭り用品販売の中川株式会社である。祭りは地域の伝統を継承する重要なイベントであり、同社の地域社会の伝統的イベントへの協力である。

他の事例としては、東京都豊島区のエコ窓を普及させてきたマテックス株式会社の活動である。窓ガラスを扱う戦前創業の老舗であったが、「窓」の断熱性と気密性を高めることで省エネルギー＝環境保全への貢献につながることを、改めて企業理念として確立させ、エコ窓の普及企業として CSR・SDGs 活動を展開してきた。同社の取り組みは日本財団の「CANPAN CSR 大賞」、一般社団法人地球温暖化防止全国ネットの「低炭素杯 2012」最優秀家庭エコ活

動賞を受賞している。このほかにも、労働団体による中小企業の CSR・SDGs 活動への支援、協同組合としての取り組みなども紹介されている。

## 5. 中小企業の CSR・SDGs 活動の今後をめぐって

中小企業の CSR・SDGs 活動とは決して抽象的な机上での取り組みではないことは、本書が紹介するさまざまな企業の具体的な取り組みからも理解されよう。また、今後は国内でも確実に増加してきた外国人への人権への取り組みもあろう。同時に、本書では詳細に紹介されることがなかった地域金融機関も、今後は中小企業の CSR・SDGs 活動へ一層配慮したような融資制度などの創設と運用も求められるのは当然であろう。また、消費者教育も、中小企業の CSR・SDGs 活動を活発化させるために大きなカギを握る。この点に関しては、個別中小企業が単独で取り組める課題ではないケースも多々ある。今後は、教育機関や地方自治体もまた、中小企業と協力関係を深めながら、CSR・SDGs 活動として力を入れる時代となっていくだろう。本書は、このような課題をとらえる上で好著ではなかろうか。