

書 評

足立辰雄編著
『サステナビリティと中小企業』

(同友館、2013年)

寺 岡 寛

問題の設定

本書の結論を先取りして紹介しておけば、CSR（企業の社会的責任）とは「大企業による倫理的なCSR経営の特徴と今後の体系（社会的責任の目標を意識的に追及する経営管理）」であり、「組織力や資金力で脆弱な中小企業にはCSRは縁遠いもの」と見なされているが、これは通説であり、実際には「大企業よりも中小企業の方が企業倫理を尊重し永続的な地域社会との信頼関係を確立するうえで優位に立ちうること、その伝統と実績が全国の地域社会で根強く存在していること」ということになる。

わが国でのCSR研究史について、本書での認識では「日本では、大企業のCSRの実践が先行しCSR研究も大企業が主要な対象にされている。中小企業のCSRに関しては政策的にも実践的にも軽視され全国的な実態調査はおろか中小企業独自の調査研究は等閑にされてきた」とされている。

本書はこうした問題の設定と意識の下に、中小企業CSR実態調査の結果を紹介するとともに、実際の取り組みについて取り上げ、その課題を探っている。本書の構成はつぎのようになっている。

はしがき

- 第1部 中小企業CSR実態調査結果の分析
 - 第1章 中小企業におけるCSR研究の資格（足立辰雄）
 - 第2章 中小企業CSR実態調査の目的と結果について（同上）
 - 第3章 第1回中小企業CSR全国調査の分析（中小企業CSR実態研究会）
 - 第4章 CSR優良企業調査の分析（井上尚之・服部静枝・久富健治・足立辰雄）
 - 第5章 中小企業の成長とCSRモデル（足立辰雄）
- 第2部 サステナビリティと中小企業
 - 第6章 ISO26000と中小企業の経営理念（井上尚之）
 - 第7章 中小企業の持続可能な利益（足立辰雄）
 - 第8章 中小企業のコーポレート・ガバナンス（山縣正幸）
 - 第9章 中小企業と環境会計（長岡正）
 - 第10章 中小企業の持続的経営（服部静枝）
- 第3部 ステイクホルダーと中小企業
 - 第11章 中小企業とコミュニケーション（長谷川直哉）
 - 第12章 中小企業とNPO（中道眞）
 - 第13章 中小企業の連携による社会的価値の創出 就労困難者の就労支援をケースとして（関智宏）

第14章 中小企業と金融機関 (久富健治)

第15章 中小企業ネットワークにおける相互学習・人材育成 京都試作ネットの事例 (小松史朗)

以下、本書の内容を紹介するとともに、中小企業のCSR活動に関する今後の研究課題を探っておきたい。

中小企業とCSR

日本にCSR論が導入されてくるのは2000年代半ば前後ではなかったろうか。日本経団連は2004年に「企業行動憲章」を企業の社会的責任という視点から改訂し、翌年に「CSR推進ツール」を定めた。経済同友会は2004年に『日本企業のCSR：現状と課題 自己評価レポート』を発表し、2006年に『企業価値向上の実現に向けて』でさらにCSRからの観点の重要性を打ち出している。その後については、東日本大震災後の企業による被災地支援などもあり、観念から実行のCSR論が展開されてきたとあってよい。そして、2011年11月には「企業を含む組織の倫理的な活動対象や判断の基準を始めて明文化した」国際規格(ISO26000)が発効している。

この目的は「持続可能な社会づくりに向かって、企業や組織が事業活動の目標の中に、環境負荷と社会負荷を削減する目標を組み込んで実践するためのガイドライン」とされている。足立はISO26000に至るまでの欧州諸国などでの実質的取り組みなどにふれている。ただし、こうした動きはコンサルタント会社など認定に関わる企業や組織のある意味で新たな収益分野であることもあり、各国の思惑と政治的な動きもあったはずである。この点についてはふられていない。実はそこにCSRの「国際的基準」の「国際的」をめぐる利害関係も見え隠れする。こうした「国際的基準」認定費用負担において困難な中小企

業での実質的なCSR活動が評価されてもよい。

足立は第1章でCSRの概念、ISO26000、日本でのCSR実態調査への取り組みの経緯を紹介したうえで、自分たちの実態調査グループの6つの仮説を掲げている。CSRの3基準(経済、環境、社会)とステイクホルダーからの社会評価もまた中小企業においても倫理的に避けられない経営課題であること、CSRの実践が自社のブランド強化と持続可能性を保障、大企業にない長所で、親密な労使関係や地域雇用の重要な役割を果たす中小企業の存在、中小企業経営者の意思決定が早いだけに、CSRへの理解が深まればその実行スピードが速いこと、CSR取り組み企業はSRI(社会的責任投資)対象となり、助成金や各種優遇措置が受けやすいこと、

CSRへの取り組みが経営者や従業員の意識改革を進め本業を中心とする経営実績へのシナジー効果が期待できること。

足立等は中小企業家同友会全国協議会の協力の下で、同友会会員向けのCSRへの意識、自己評価、CSRのメリット・デメリットなどの内容を盛り込んだアンケート調査(回答総数1,583社)の結果を概括したあとで、大手空調機器メーカーの地方関連会社で業務用住宅機器などの販売・メンテナンスを担当している企業、障害者の自立就労支援の社会福祉法人、ガラス管の切断・加工、次世代蛍光灯の製造・販売の企業、自動車運送企業、車体整備事業企業、電子・情報通信機器の販売企業、産業廃棄物の収集運搬企業の実例を紹介している。

足立は調査結果や実例から先にみた6つの仮説がいずれも妥当すると結論を下している。やや唐突な感じをうけたが、足立は「CSRは海外から輸入された持続可能な企業倫理に関わるマネジメントの手法であるが、日本には元々永年にわたって培われた商業道徳の優れた伝統が現代のマネジメントにいかされて根強く継承されている」として、三浦梅園(1723~1789)の「反観合一」、「陰徳陽報」

の考え方 (= CSR) を紹介している。

サステナビリティと中小企業

井上は「説明責任」、「透明性」、「倫理的行動」、「ステイクホルダーの利害尊重」、「法の支配の尊重」、「国際行動規範の尊重」、「人権の尊重」というガイドラインをもつ ISO 26000 に解説を加えている。足立は CSR への取り組みが企業の持続可能性に関連性を有することを強調して、そうした取り組みは中小企業にとっても持続可能な利益をもたらすものとして、テレビ番組などでもよく紹介されてきた中村ブレイス(株)を優良事例として紹介している。

足立は中村ブレイス(株)の事例について、「利己的で競争優位志向の強いマネジメントの手法として米国を中心に第二次大戦後に開発された」経営戦略ではなく、現在は「エゴイズムや競争至上主義とは異なり、社会に対する貢献、環境に対する貢献を重視するので、共生、共創、共益というキーワード」= 経営指標となる CSR 経営を重視すべきと説く。

この種の「経営」論史を振り返ってみれば、1960年代のアンゾフからの戦略論、1980年代におけるポーターの競争戦略論、その後のリエンジニアリング論、そして今回は CSR 論というように、経営論はまるでミラノのファッションカラーのようにめまぐるしい。

しかしながら、他方で経営の本質は組織の維持 = サステナビリティと考えれば変えてよい考え方と変えてはならない考え方があるはずである。中小企業にとっての持続可能な利益の確保とは、義手や義足の製造に携わる中村ブレイス(島根県大田市)のケースによく表れている。2012年現在の企業規模は従業員70名、売上額約10億円、経常利益1.7億円、自己資本率63%の優良中小企業である。

足立は中村社長の言葉を引用して、ハンディのある人への親身なサービスが、同社の CSR 活動の根幹にある。足立は「中村ブレ

イスの成長のプロセスを見ると、日本人が尊重してきた陰徳陽報の精神を誠実に実践してきた足跡が伺える。同社は容易ではない茨の道を行ってきたが、実質的に人よりも『金儲け』を第一義に求める欧米の一部の大企業にはない品格がある。日本の中小企業の中で優れた CSR を自然体で実践する同社の経営姿勢から長らく経営学や経営学者が見失い疎かにしてきた経営の原点とは何か、企業と社会・環境の関係はどうあるべきかについて再考させられる」と指摘する。

ステイクホルダーと中小企業

山縣は「コーポレート・ガバナンスと呼ばれる問題領域においては、様々なステイクホルダーの意思が、企業経営にどのように反映されるか」という視点から、元来、「所有と経営の分離」が為されていない中小企業のステイクホルダー意識を論じている。「中小企業的な正統性を担保した状態で価値の創造や交換を行うためには、いかなるコーポレート・ガバナンスの仕組みと方法が考えられるのか」については、ただ単にサプライチェーンの中間に位置する中小企業が大企業や金融機関の「影響づけ」だけに偏ることなく、地域社会や地域住民からの「評判」も重要であるとされるが、この視点はある意味で抽象的すぎる。いずれにせよ、山縣も「中小企業を対象としたコーポレート・ガバナンス論は未発達領域であるといっても過言ではない」と指摘して、今後の研究すべき領域であると強調する。

長岡は現在の CSR 論で不可欠となってきた環境会計と中小企業との関係を取り上げ、従来はもっぱら大企業において先行した事例を紹介したうえで、それが中小企業に何を示唆するのかを論じている。長岡は「環境管理会計手法としてのマテリアルローコスト会計は大企業を中心に導入され成果を上げた。その後、中小企業にも導入され、事例とともに成

果が公表されている。しかし、環境ガイドラインに従った環境会計は大企業に定着しても、中小企業における公表はほとんど見られない。環境の取り組みでは追加コストを要する通常の取り組みよりも追加コストを要しない企業活動効率化による取り組みが企業規模を問わず有効な手段である。特に、中小企業では効率化は大企業以上に有効な手段となり、効率化の取り組みならば実行可能な企業も多数存在するであろう。しかしながら、現時点ではその成果を公表する段階には至っていない」と中小企業を取り巻く環境会計の実情を紹介する。

多くのステイクホルダーをもつ大企業とは、一般的には異なり、「中小企業の経営資源は限られた者から提供されるため、財務報告を公表する必要性は低く、必要に応じて関係者に説明すれば足りるであろう」と指摘する。とはいえ、長岡は大企業の「環境保全コスト」の開示・公表などは中小企業にも参考になるという。もっとも、「大企業では独立した環境関連部門によって環境活動を実施するケースが多く、当該部門の人件費や減価償却費は環境保全コストとして集計する。しかし、中小企業ではそのような部門を有する場合はまれで、製造原価や物流コストから環境保全コストを算定することが一般的であろう。中小企業では環境保全コストが単独で発生することは少ないため、ガイドラインによる例外的な方法が主たる算定方法となろう」とされる。

しかしながら、環境問題への社会の関心の高まりは、中小企業でも何らかのかたちで環境問題への取り組みを公表する必要性も高まっているのではないだろうか。大企業中に発展してきた環境会計をどのように中小企業も応用できるのだろうか。この点について、長岡は「中小企業では環境活動に利用可能な経営資源が限られているため、大企業以上に効率化が求められるであろう。追加コストを要する環境活動は実行困難であっても、効率化による環境活動であれば実行可能な中小企業

も多い。このような状況を踏まえれば、中小企業においても、活動成果の公表も視野に入れるべきである」と示唆している。

服部は長寿企業については意識しなくてもその立地地域において実質上のCSR活動を行ってきた「持続的経営」の結果という文脈において、中小企業のあり方を実態調査の結果から論じている。長谷川はステイクホルダーと中小企業という視点から、中小企業のコミュニケーションの重要性を取り上げている。長谷川は「企業利潤の極大化を唯一の目標とせずとも安定した社会の創出は可能であり、株主資本の極大化のみを目的とする企業の存在を許容している社会は、やがて自立的な成長力を失うであろう。経済成長は非経済的要素を利用することによって、はじめて機能する。非経済的要素とは、経済成長を支える労働力を生み出す家庭、教育機関、コミュニティである。こうした非経済的要素を市場メカニズムは、自ら作り出すことはできない」と指摘したうえで、中小企業にとっても「サステナビリティの本質を理解し、非経済的要素を育てることを組織の理念や行動に取り入れようとする動きがみられる」ことを紹介している。

事例としては自然派住宅リフォームの中小企業が取り上げられる。同社はそれまでの「量的拡大から質的充実へ経営方針を180度転換し、拡大路線を捨て環境面での品質保証を徹底していく」とし、ミッションステートメントを明らかにし、住宅だけではなく、有機農家を支援するプロジェクト等も創始している。長谷川はこのプロジェクトに関して「企業は食糧危機に備えたりスク管理、有機農産物による社員の健康増進、地域の環境保全への意識が向上し、農家は安定的な販路確保をそれによる有機農業への転換促進が図られ、NPOは企業・農業・コミュニティの三者による共生ネットワークの構築へ繋がった」と評価を下す。おそらく、一建築企業がそこまでやる必要があるのかという議論もあるだろう。同社の今後のサステナビリティ如何が

中小企業にとって地域とのコミュニケーションがいかにあるべきかという証明にはなるだろう。いまの時点での評価は尚早かもしれない。

中道は中小企業とNPOとの関係を取り上げている。日本においても、「NPOが注目される背景には、このNPOとしての企業を中心とした独占資本主義に代表されるような現代資本主義社会、つまり大企業中心社会の発展と限界への認識が理解できる。この意味では企業以外の多様な社会的認識や高い社会性をもつ組織といえよう」と指摘して、NPO活動を必要とするような社会構造になってきていることを示唆する。具体的地域と事例としては大分県とそこでのNPOと中小企業との協働・連携の取り組みが紹介されている。このプロジェクトは企業や個人のみならず、大学も参加して、地元の温泉・観光振興の様子が併せて紹介されている。

長谷川は1999年の中小企業基本法改正について「『多様で活力ある中小企業こそが我が国経済の発展と活力の源泉である』と従来の従属型中小企業からの脱却といった理念からの転換が示されている……ところが日本中小企業学会第32回大会の統一論題解題『日本産業の再構築と中小企業』によると、2010年に閣議決定された中小企業憲章では『中小企業は、経済を牽引する力であり、社会の主人公』であるとされているが、同年政府発表の『新成長戦略』では産業の担い手としての中小企業の着目はないと政策における理念と現実の矛盾も指摘されている」として、大企業中心社会から中小企業やNPOが活躍できる社会と経営学のあり方という視点を提示している。

関は就労困難者の就労支援のあり方を通して中小企業の連携による社会的価値創出の課題を探ろうとしている。関もまた2010年6月に閣議決定された「中小企業憲章」での中小企業の果す雇用創出の役割に言及し、大阪市の中小企業2社 段ボールケースの製造と内装工事・リフォーム工事 の障害者就労支

援への取り組みと若年ニート就労支援を紹介している。関はこの2つの中小企業の試みについて、「中小企業を中心とした連携によって就職困難者の就労という社会の課題を解決しようとする取り組みである。社会の課題を中小企業が連携によって主体的に解決していくことによって、社会の課題が部分的にも解決され、それによって社会的価値を創出することが可能となる。……2社それぞれが、ともに中小企業であるばかりでなく、自社単独でも社会の課題を解決し、社会的価値を創出する『社会的企業』なのであるということである。連携は、社会の課題を解決し、中小企業による社会的価値の創出（社会的役割の発揮）につながる可能性が高いと言えるが、ここで連携を構築する中小企業が『社会的企業』であることが必要十分条件であることが肝要である」という一般的な結論を述べている。やはり、問題はいかにという点である。

久富は中小企業のステイクホルダーとしての第二地銀、信金、信組など地域金融機関のCSR活動について取り上げている。久富も言及しているように、日本においても1990年代終わりから金融機関の審査能力を重視することが必要とされ、中小企業などへの融資においても「金融検査マニュアル」にそったスコアリング型融資 財務諸表数値重視 がもてはやされる一方で、リレーションシップバンキングが重視されてきた。たとえば、一方でブレーキをかけながら、他方でアクセルを吹かすようにわが国金融行政が揺れ動かなかで、現実には中小企業と金融取引を行っている地方金融機関は自らの「地域密着型」金融を実践してきたのである。環境経営に呼応した環境金融、「お取引企業に対するコンサルティング機能の発揮」などに力を入れてきた滋賀銀行の取り組みを紹介されている。

久富は「現行の事例に見られるように、『地域密着型金融』のみならず、『本業を通じたCSR』や『社会的課題の解決』等を、CSR要素として接合を重ねる中で、融資先

企業を含む多種多様な地域諸機関との連携構築が可能になり、地域金融機関は地域社会の多様な社会的課題に『進出』することができる」と指摘する。もっとも、環境経営であろうと、地域経済貢献への経営にせよ、多くの中小企業にとって地域金融機関との「連携」は不可欠であり、また、地域金融機関もまた地域経済の活性化なくしては自らのサステナビリティも画餅になることは言うまでもない。中小企業の研究としては多くの研究者によって深化させていくべきテーマではある。

小松は中小企業ネットワークにおける相互学習・人材育成の問題と課題を取り上げている。小松の関心領域は系列取引の縮小に伴う中小製造業の生き残り戦略にあり、その一つの方向性が「ネットワークの経済性を拠り所とした共同受注や相互学習などを通して、新たな顧客の創造、『脱下請』を指向する事例が全国に数多くみられる」なかで、その一つの事例として、現在ではテレビや新聞などでよく登場するようになった京都試作ネットを紹介している。ただし、本書のCSRの全体構成と個別CSR論との関係からしても、違和感が強く残る論稿となっている。広義でいえば、中小企業が生き残ることで地域の経済社会に雇用維持や雇用創出を通じて貢献があるという点では、たしかにCSR論とは整合する。また、本書の題名である「サステナビリティと中小企業」からみても下請け型中小企業のサステナビリティ論にはなる。だが、少なくとも他の論者のほとんどがCSRと中小企業経営との関係論が論理を構成しているなかにおいて、小松の意識はそれとは基本的に異なるところがある。

CSRと中小企業の課題

本書に限らず、著者一人の単著と複数の著者による編著には大きな違いがある。ましてや著者10人ともなれば、統一的な見解と意識の下で、著者がそれぞれの役割を自覚して、

まるでモザイク画を描くように一つの著作とするには途方もない時間とエネルギーが必要である。本書のように、10人の筆者によるこの種の著作のメリットとデメリットを探っておけば、様々な問題提起というかたちでは評価できても、それらを統一理論のなかに、あるいは経営学が従来から取り組もうとしてきた流れのなかに必ずしも位置づけられていないという点で、メニューこそ豊富だが、一体これはどのようなレストランなのかと、食事を終えて出るときに味わうような感じがしないわけではない。

欧米諸国で大企業とCSR論がいわばセットのようにして展開されてきたなかで、日本もまたこの種の問題に取り組むことになってきた。CSRという活動を欧米諸国の事例のように明示化することが困難であるものの、日本においても中小企業が地域に長く活動してきたこと自体、当該地域の中小企業にとっていろいろな形で地域貢献を行ってきたわけであって、このこと自体がCSR活動そのものなのである。

他方、大企業については、“CSR pays”という言葉もあるように、CSR活動がその企業のイメージ戦略やマーケティング戦略に積極的に利用されている面も多々あるのであるまいか。大企業の活動が世界的になり、進出先地域の法律遵守に加え、人権擁護や労働条件などコンプライアンスもふくめ、その行動基準が厳しくチェックされるようになった現在、取引関係にある中小企業などについても同じような行動基準を取引上の必要事項とすることで、コンプライアンス面での批判をかわしたいという思惑も見え隠れしている。

いずれにせよ、欧米諸国のCSR論と日本あるいはアジア諸国でのCSR論そのものの相違とその背景が、個別論のあとに終章というかたちでこのテーマへと再び戻って欲しかったと思うのはわたしだけだろうか。本書は最後にこの点について取り上げるべきではなかったか。