

2016 年度 学士論文

中小企業の CSR を考える
～中小企業の CSR の広がりに向けて～

2017 年 1 月 27 日

早稲田大学商学部 4 年

1F130560-6 竹岡裕介

はしがき

卒業論文を書き終え、谷本ゼミでの活動が終わろうとしている。谷本ゼミの説明会に参加したときに、「ここがいい！」と強く感じた。その後も思いは変わらず、見学会やゼミナビなどを通じて2期・3期の先輩方に非常に親切にして頂き、無事に谷本ゼミに入ることができた。谷本ゼミ生となってからは、ここには書ききれないほどの、貴重な体験をした。

まだ人生を通して成し遂げたいことは明確に決まっていない。けれども、ある社会的課題の解決に貢献する人になることが今の目標である。その際には、谷本ゼミでの経験・学びが必ず活けると確信している。

インタビューを引き受けてくださった、大川印刷の大川社長、横浜企業経営支援財団の伊藤様、鶴田様、さいたま市の浅見様には改めてお礼を申し上げます。学生の卒論研究に、貴重な1時間を割いて頂き、かつ、私の質問に詳しくお答え頂いた。

また、谷本ゼミに関わる全ての方々にもお礼を申し上げます。寛通会などでお会いした先輩方には様々なお話を伺ったり、院生の方々には度々アドバイスを頂いたりした。また、谷本研究室の齊藤様、星野様、森塚様にも様々なサポート頂き、日頃のゼミ活動に加え、合宿、JFBSの学会などで充実した時間を過ごすことができました。

4期のメンバーとは、時には共に苦しみながら課題に取り組み、ゼミ以外の時間でも一緒に遊んだり飲んだり、たくさん思い出をつくることができた。初めての顔合わせの時は、ゼミのメンバーとこんなにも仲良くなれるとは思ってもいなかった。これまで本当にありがとう。そして、これからもよろしく。

谷本先生、2年間ご指導を頂き、誠にありがとうございました。この卒業論文に関しては、お忙しい中、台湾からもご指導を頂き、ありがとうございました。グローバルに活動されている谷本先生だからこそ、台湾での合宿という貴重な経験もさせていただくことができたと思っています。

はしがきでは、研究内容とは直接には関係ないことを書き連ねてしまったが、どうか本論文に簡単にでも目を通して頂ければ幸いである。

2017年1月27日
竹岡裕介

目次

第1章 中小企業のCSRを考える	1
第1節 問題提起	1
第2節 本論文の流れ	2
第2章 中小企業について	3
第1節 中小企業の定義	3
第2節 大企業と中小企業との違い	4
第3節 地域と中小企業とのつながり	5
第3章 中小企業のCSR	8
第1節 中小企業のCSR への認識	8
第2節 CSR とは	8
第3節 ISO26000	9
第4節 先行研究	10
第5節 サプライヤーとしてのCSR	11
第6節 中小企業のCSR への取り組み	11
(1) 環境	11
(2) 製品の安全	12
第7節 ソーシャル・ビジネスに取り組む中小企業	13
(1) ソーシャル・エンタープライズについて	13
(2) 中小企業のイノベーション	14
第8節 中小企業のCSR の特徴	14
第4章 大川印刷のCSR への取り組み	16
第1節 事例研究の目的	16
第2節 大川印刷について	16
第3節 インタビュー内容	17
第4節 考察	19
第5章 地方自治体による中小企業のCSR 支援	22
第1節 事例研究の目的	22
第2節 横浜型地域貢献企業支援事業	22
(1) 制度概要	22
(2) インタビュー内容	24
第3節 さいたま市CSR チャレンジ企業認証制度	26
(1) 制度概要	26
(2) インタビュー内容	28

第4節 考察.....	29
第6章 中小企業のCSRの広がりに向けて.....	31
第1節 本論文の結論.....	31
第2節 本論文の課題.....	32
文献一覧.....	33
URL一覧.....	33

第1章 中小企業のCSRを考える

第1節 問題提起

「中小企業のCSR」を研究対象とした理由は、以下の3つの問題意識があったからである。

まず、1つ目の問題意識についてである。日本ではCSRが2003年頃からブームとなったが、未だに日本の企業社会において、CSRへの誤解が数多く存在すると考える。私自身も社会人の方とお話しする機会を通して、CSRという言葉自体は十分に知られているものの、「CSRへの正しい理解」を持っている人は少ないのではないかと感じた。

例えば、「大学で学んだこと（CSR）を活かしたいなら大企業に就職するべきだね」、また、「中小企業であるうちの企業では、CSRとしてごみ拾いをやっているよ」と言われたことがある。

本論文でも後述するように、私が谷本ゼミで学んできたCSRとは、まずは「経営活動のあり方そのもの」が問われることである。「経済的に余裕があれば、社会的責任も果たせばよい」という理論でもない。それならば、企業規模などに関係なく、それぞれの企業にそれぞれが果たすべき社会的責任が存在するはずである。

2つ目に、中小企業のイメージについてである。大企業と中小企業について、「強い」大企業と「弱い」中小企業というイメージを持つ人も多いのではないか。そのイメージは、企業規模や経営資源の量の違い、あるいは「下請けシステム」という関係性に起因しているのかもしれない。しかしながら、中小企業は本当に「弱い」存在なのであろうか。独自の強みを持つ中小企業や、熱い思いを持った経営者が率いる中小企業も多く存在するであろう。本研究では、実際の中小企業のCSRへの取り組みの研究を通して、魅力ある中小企業の姿を示したいと考えた。

3つ目に中小企業が社会に与える影響の大きさについてである。日本の企業数・従業員数の大多数を中小企業が占めるということは、よく耳にする話である。1つ1つの規模は小さくても、これらの中小企業がしっかりとCSRに取り組むか否かが、持続可能な社会・環境の形成に与える影響はとて大きいのではないか。さらに、1つ1つの中小企業の従業員にまでCSRが浸透すれば、それらの従業員が1人の市民・消費者としてもCSRへの意識を高めることによって「市場の成熟」へ繋がるのではないか。

以上に、3つの問題意識について述べた。それでは、これまで、「中小企業のCSR」についての研究はどのような状況であったのか。足立(2013)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」と述べている¹⁾。その背景には、そもそも中小企業側からのCSR活動に関する情報提供が少ないなどという理由もあろう。

しかしながら、私は中小企業のCSRについて研究することは非常に意義のあることだと考えている。その理由は、単にこれまで中小企業のCSRについての研究が少なかったからではない。より大きな意義は、中小企業のCSRの研究を通して、私自身が改めて「CSRとは何か」について考える契機になるということである。1つ目の問題意識の中でも述べたように、本論文ではCSRにおいて重要なことを明らかにした上で、中小企業のCSRの研究に進んでいる。本研究で得る学びは、CSRに関する他のテーマについて考える際にも役立つであろう。よって、「中小企業のCSR」についての研究を、2年間のゼミ活動の集大成としたい。

以上を踏まえて、本論文では以下の2つの問いを設け、本論文での研究を通してこれらの問いに答える。

- (1) 中小企業はどのように CSR に取り組むべきか
- (2) 今後、どのようにすれば中小企業に CSR が広まるか

第2節 本論文の流れ

第1章では、「中小企業の CSR」をテーマとして選定するに至った問題意識と、本論文における問題提起を記した。

第2章では、中小企業の CSR について考える前に、中小企業の定義や、中小企業の特徴について確認している。第2章の内容は、中小企業に関する基礎的な知識ではあるが、第3章以降の研究内容と大いに関連している。

そして、第3章では、中小企業の CSR について様々な視点から研究を行った。第2節においては、改めて「CSR とは何か」について確認している。その後、ISO26000 や先行研究によって、中小企業の CSR の特徴を明らかにしている。続いて、中小企業の CSR への取り組みを、サプライヤーとしての取り組み、経営活動のあり方、ソーシャル・ビジネスという側面から紹介している。

第4章は、大川印刷の事例研究である。大川印刷は CSR に先進的に取り組んでいる企業であるといえる。この事例研究を通して、「中小企業はどのように CSR に取り組むべきか」を考えていく。

第5章は、地方自治体による中小企業の CSR 支援についてである。2つの2つの支援制度の研究を通して、今後の地方自治体による中小企業支援のあり方について考える。

第6章では、それまでの研究内容を踏まえて、2つの問題提起に対する答えを示した。また、最後に、本論文の研究課題を示している。

¹ 足立編著(2013) iii ページ。

第2章 中小企業について

第1節 中小企業の定義

本章の目的は、次章以降で中小企業のCSRの特徴などについて述べていく前に、中小企業の定義や特徴について確認することである。

2010年6月18日に閣議決定された「中小企業憲章」¹では、中小企業の経済・社会・文化などに対する役割を以下のように評価し、その上で中小企業政策の基本的な姿勢を示している。

「中小企業は、経済や暮らしを支え、牽引する。創意工夫を凝らし、技術を磨き、雇用の大部分を支え、暮らしに潤いを与える。意思決定の素早さや行動力、個性豊かな得意分野や多種多様な可能性を持つ。経営者は、企業家精神に溢れ、自らの才覚で事業を営みながら、家族のみならず従業員を守る責任を果たす。中小企業は、経営者と従業員が一体感を発揮し、一人ひとりの努力が目に見える形で成果に結びつき易い場である。

中小企業は、社会の主役として地域社会と住民生活に貢献し、伝統技能や文化の継承に重要な機能を果たす。小規模企業の多くは家族経営形態を採り、地域社会の安定をもたらす。」

以上のように、中小企業の役割を多面的に位置付けることで、中小企業支援の重要性を論じている。

また、以下に中小企業基本法による中小企業者小規模企業者の定義と、中小企業の企業数・従業者数を示しておく。

図表 2-1 中小企業基本法による中小企業者の定義

業種分類	中小企業基本法の定義
製造業その他	資本金の額又は出資の総額が3億円以下の会社又は常時使用する従業員の数が300人以下の会社及び個人
卸売業	資本金の額又は出資の総額が1億円以下の会社又は常時使用する従業員の数が100人以下の会社及び個人
小売業	資本金の額又は出資の総額が5千万円以下の会社又は常時使用する従業員の数が50人以下の会社及び個人
サービス業	資本金の額又は出資の総額が5千万円以下の会社又は常時使用する従業員の数が100人以下の会社及び個人

出所：中小企業庁ウェブサイトより²

図表 2-2 中小企業基本法による小規模企業者の定義

業種分類	中小企業基本法の定義
製造業その他	従業員20人以下
商業・サービス業	従業員 5人以下

出所：中小企業庁ウェブサイトより³

図表 2-3 企業数・従業者数

	企業数	従業者数
大企業	1.1万者	1,433万人
中小企業	380.9万者	3,361万人
うち小規模事業者	325.2万者	1,127万人

出所：中小企業庁「2016年版 中小企業白書概要」 1 ページ

以上より、中小企業は企業数の99.7%を占め、従業員数では約3分の2が中小企業で働いていることがわかる。ただし、大都市⁴以外における中小企業の雇用面での重要性は一層高い。

第2節 大企業と中小企業との違い

本節では大企業と中小企業とを比較することによって、中小企業の特徴を明らかにする。また、次節では地域と中小企業とのつながりについて述べる。本章で述べる中小企業の特徴は、次章で述べる中小企業のCSRの特徴や課題と密接に関わっている。

田中(2015)は、大企業と中小企業との違いとして以下の4点を挙げている⁵。

(1) 経営組織の違い

大企業は、製品の製造・販売に関する一連の機能を企業内、あるいは企業グループで有している「垂直統合型」であり、経営組織が階層化している。

一方で中小企業は、一部の機能に特化して経営が行われているため、経営組織の規模が小さい。しかし、中小企業における経営組織の非階層性は、1)意思決定が迅速である、2)経営者（企業家）個人のリーダーシップが意思決定に大きな役割を果たす、3)経営者と従業員とがふれあう機会が多く、経営者が現場の隅々まで把握していることによって、経営環境の変化に対応するための柔軟性をもたらしている。

(2) 経営資源の違い

中小企業は大企業に比べて経営資源（人材や資金なども含む）が限られている。しかし、中小企業は、自社の限られた経営資源と外部資源とを有効に結び付けることによって、効率的な製品化・事業化を達成できる可能性がある。もとより中小企業は、企業間で分業し、補完しあって存在している。

(3) 市場シェア・競争環境の違い

中小企業は大企業に比べて市場シェアが低く、他の中小企業との激しい競争環境におかれている。

(4) 雇用面での違い

企業規模の大・中小で賃金に格差がある。こうした格差が生じる背景には、大企業の場合、年功賃金のもとで年齢とともに賃金が上昇していくのに対して、中小企業では、大企業ほどには賃金上昇が年齢に対応していないからである。

また、大企業と中小企業との賃金格差は、勤続年数とも関係している。勤続年数は、中小企業よりも大企業のほうが長くなる傾向にある。大企業ではいわゆる終身雇用制により新規学卒者が入社し、定年退職まで同じ企業に勤めることが想定されているのに対し、中小企業では中途採用が主流だからである。

以上のように、田中は大企業と中小企業との違いを4点挙げている。ただし、これらの違いは必ずしも大企業の有利、中小企業の不利を意味するのではなく、現実には大企業が中小企業の二者択一ではなく、二つの世界がともに存続してきたと述べている。

第3節 地域と中小企業とのつながり

さらに、中小企業の特徴として地域社会・地域経済との密接な関係についても、これまで様々な研究者によって指摘がなされてきた。例えば、本多(2015)は中小企業と地域社会との結びつきが強い理由として以下の3点を挙げている⁶。

(1) 地域への粘着性

小規模な企業になるほど、他地域へ移転することが難しくなる。なぜなら、資金や人材といった経営資源が一般に限られているからである。他地域に移るとなると、移転費用や設備投資が必要となる。

また、小規模な企業の場合、取引の相手が、最終消費者か企業であるかを問わず、立地地域を中心にした狭い範囲に収まっていることが一般的である。このような状況で移転を行う場合、既存取引先とのやりとりで手間とコストがかかる可能性がある。最終消費者を顧客とする小売業やサービス業の場合は、新たに顧客を開拓する必要も出てくる。以上のような事情から、小規模な企業ほど、地域に根づく、すなわち、地域への粘着性が高くなるといえる。

もちろん、同じ地域にとどまるのは、こうしたコストや手間だけの問題ではなく、地域に立地するなかで地域に親しみや誇りが生まれることも、その大きな要因になっていると思われる。地域の人々との人間的な付き合いがあることも大きいであろう。こうして、地域への愛着と目配りが生まれ、さらに、それが地域への粘着性を高めるという循環が発生すると考えられる。

(2) 職住の近接性

第2に、中小企業の経営者・従業員の職住の近接である。これは自営業者に典型的であるが、居住場所と事業場所が同じ場所、あるいは近隣に位置していることが多い。また、雇用者がいる場合でも、人員が限られていることから、経営者は急な用事や不足の事態にもすぐに対応できるように、職場のすぐ近くに住まいをもつケースが多い。従業員に関しても、近隣から通うケースが多い。これは、経営資源が限られているため、広いエリアでの採用活動ができないという事情などがあると考えられる。

こうして、生活圏と職場が同じ地域に重なることにより、地域環境の快適さが生活環境と事業環境の快適さにつながりやすいという構造をもつため、地域の自治活動にも積極的に参加することになる。あるいは、当初は自ら積極的に関与したいわけではなかったにしても、生活圏と職場が同じ地域であることから、日中にその地域にいる時間が長くなるため、自治会等の役員を依頼されることが多くなると考えられる。自営業者はその典型的な例といえる。小規模事業者が町内会やまちづくりに関わって地域活動を主導していくという既存研究の考察は、こうした職住近接の性質にも起因するものといえる。

(3) 人間との一体性

第3に、中小企業と人間との一体性である。企業規模が小さい場合、経営者や従業員の顔が見えやすい。特に、地域に粘着性を持ち、職住が近接している場合は、そこで働いている人や経営している人が地域住民に見えやすい。

また、経営者や従業員も、組織が小規模であるため、互いの顔が見えやすく、個々人の行動が企業の行動に対して影響する度合いが大企業に比べて大きいため、企業のあり方と個々人の人生のあり方が重なり合う部分が大きくなる、このようにして、小企業になるほど個人的な属性は強くなり、企業が人間の顔を持つようになるのである。

小規模な企業は、人間との一体性が見られることから、単なる利益追求のための資本ではなく、地域に生きる市民（企業市民）としての性格が強い。常時、地域を軸に活動している市民としての立場から、地域の自治活動への参画意欲が比較的強く芽生えると考えられる。

また、本多(2015)は、中小企業が地域経済に果たす役割について以下のように述べている⁷。

(1) 中小企業は地域内にとどまり続ける傾向を持つため、地域にとっての持続的な利益や雇用の源泉となる。

(2) 中小企業の場合、大企業に比べて取引範囲が立地地域を中心とした狭いエリアに限定される傾向を持つ。そのため、地域内で資金が循環しやすく、地域が全体として潤いやすい構造になる。

(3) 地域産業の多様性が向上する。特定の大企業に地域経済が依存している場合、その企業の動向に地域経済が大きく左右される。多様な中小企業が地域内にたくさん根づく地域の場合、特定企業の業績悪化が地域経済の低迷に直結するリスクは低く、全体で大きな落ち込みを防ぐことができる。

次章では、中小企業のCSRの特徴について述べる。その前に、本章を踏まえて、改めて中小企業の特徴についてまとめる。

・中小企業は組織の規模は小さいが、経営者が現場の隅々まで把握し、組織の活動に対してより直接的な影響力を持っており、また意思決定が迅速である。

- ・ 中小企業は大企業に比べて経営資源（人材や資金なども含む）が限られている。
- ・ 小規模な企業ほど、経営資源が限られていることによって、他地域への移転が難しい。

また、生活圏と職場とが同じ地域であることから、生活環境と事業環境の快適さを求め、地域の自治活動の参加などに積極的である。さらに、個々人の行動が企業の行動に対して影響する度合いが大企業に比べて大きいため、小企業になるほど個人的な属性は強くなる。よって、人間との一体性が見られ、常に地域を軸に活動していることから、利益追求のためだけではなく、地域に生きる市民（企業市民）としての性格が強い。

そして、地域に立地しつづけることで、地域に愛着や誇りが生まれ、それが地域への粘着性を高めるという循環が発生すると考えられる。

第3章第8節では、本章で述べた「中小企業の特徴」が、「中小企業のCSRの特徴」とどのように関連しているのかをまとめた。そちらも、確認していただきたい。

¹ 経済産業省ウェブサイト 「中小企業憲章について」。

<http://www.meti.go.jp/committee/summary/0004655/kensho.html>

² 中小企業庁ウェブサイト 「中小企業・小規模企業者の定義」。

<http://www.chusho.meti.go.jp/soshiki/teigi.html>

³ 中小企業庁ウェブサイト 「中小企業・小規模企業者の定義」。

<http://www.chusho.meti.go.jp/soshiki/teigi.html>

⁴ 例えば、東京では中小企業で働く従業員数は約4割である。

⁵ 植田・桑原・本多・義永・関・田中・林(2015) 43～49 ページ。

⁶ 植田・桑原・本多・義永・関・田中・林(2015) 173～175 ページ。

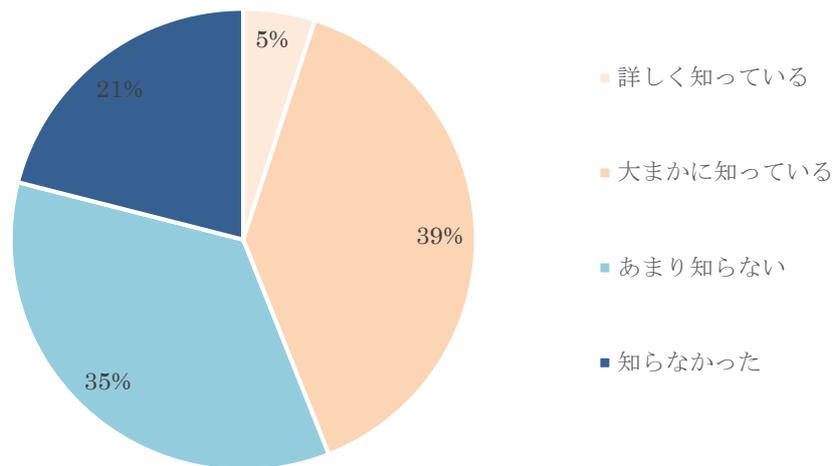
⁷ 植田・桑原・本多・義永・関・田中・林(2015) 63～64 ページ。

第3章 中小企業のCSR

第1節 中小企業のCSRへの認識

本章では、中小企業のCSRの特徴などについて述べていくが、まず初めに、本節では中小企業がどの程度CSRを認識しているのかを確認する¹。

図表 3-1 用語としての「CSR」に関する認識について



出所：足立編著(2013) 44 ページ

「あまり知らない」(35%)、「知らなかった」(21%)の総計が56%を占め、中小企業のCSRに関する認識は総じて低いことが分かる。一方で、「詳しく知っている」と回答した企業は5%存在する。また、本論文の事例研究で取り上げる大川印刷のように先進的にCSRに取り組む中小企業も存在することから、中小企業の中でもCSRへの認識や取り組みに大きな開きがあると言えるであろう。

第1章で述べたように、日本では大企業のCSRへの取り組みの実践が先行している。では、なぜ日本の中小企業にはCSRが十分に広まっていないのであろうか。その要因について考えるために、日本の企業社会にどのようにCSRが求められるようになってきたのかを確認する。

谷本(2006)は、日本のCSRブームは、国内の消費者や社会の声が原動力として広がってきたものではなく、グローバルな潮流を受けて多国籍企業を中心となってCSRの制度化に取り組んできたと述べている。多国籍企業は、グローバルレベルでのCSRを求める流れを無視できないため積極的に対応している一方、国内市場で活動する企業、中小企業などは、グローバル市場でのプレッシャーを受けているわけではなく、CSRに対する意識に大きな開きがあるのである²。

第2節 CSRとは

中小企業のCSRを考えるにあたり、CSRの定義(谷本、2013)を確認する³。谷本はCSR

を以下の3つの次元から捉えている。

(1) 経営活動のあり方

日常の経営活動のあらゆるプロセスに社会的公正性や倫理性、環境や人権などへの配慮を組み込み、ステイクホルダーに対してアカウンタビリティを果たしていくことである。そして、法令遵守、リスク管理という基礎を固めるいわば「守りのCSR」と、それぞれの課題により積極的に取り組み、新たな社会的価値を創造していくという「攻めのCSR」のレベルがある。特に後者については、社会的価値を生み出すイノベーティブな取り組みが期待される。

(2) 社会的事業（ソーシャル・ビジネス）

社会的に解決が求められている課題に対して、企業がその知識や技術力を活用し、事業として新たな社会的商品やサービス、社会的事業を開発するということである。

(3) 社会貢献活動

コミュニティが抱える様々な課題の解決に経営資源を活用して支援する活動であり、以下のような活動を指す。

- 1) 本業から離れた支援活動（金銭的寄付／非金銭的な社会貢献）
- 2) 本業の技術・ノウハウを活用した社会貢献

そして、CSRにおいて重要なことは、経営としてまず(1)経営活動のあり方の部分に取り組んでいるかにある。それ抜きに(2)社会的事業や(3)社会貢献活動があっても、社会から信頼される企業にはならないのである。

本研究では、実際の企業のCSRへの取り組みを分析する際に、上記のCSRの定義を参考としている。また、本論文で述べる「CSRへの正しい理解」とは、まさに上記の定義と考えに基づいている。

第3節 ISO26000

ISO26000は、2010年11月1日に発行された、社会的責任に関する規格(Guidance on social responsibility)であり、7つの中核主題(組織統治、人権、労働慣行、環境、公正な事業慣行、消費者課題、コミュニティへの参画及びコミュニティの発展)が示されている。

そして、ISO26000は、規格としての特徴が3つある。

(1) CSR (Corporate Social Responsibility) ではなく、SR (Social Responsibility) の規格であることから分かるように、ISO26000では組織の大小を問わず、先進国・途上国のどちらで活動するかを問わず、民間・公的及び非営利のあらゆる組織の社会的責任が問われている。

(2) 手引き(ガイダンス)規格あり、要求事項を示した認証規格ではない。

(3) マルチステイクホルダー・プロセスによる議論を経て成立した。

(1)の特徴について、ISO26000の序文では「この国際規格の全ての部分が全ての種類の組織に対して同等に用いられるわけではないだろうが、中核主題は全て、あらゆる組織と関連性をもつ。中核主題は全て、数多くの課題から成っており、その組織が取り組むにふさわしい関連性及び重要性を持つ課題が何であるかを、独自の検討及びステイクホルダーとの対話を通じ特定することは、個々の組織の責任である」と述べられている。

さらに、さらに「ボックス3」⁴では、ISO26000が中小規模の組織(SMO: Small and

Medium-sized Organizations) の活動をどのように扱っているかを示している。

(1) 中小企業の CSR 活動は「実用的、単純かつ費用効果の高い行動で行うことができ、複雑だったり、費用のかかるものである必要はない」ことに加え、「内部管理の手順、ステークホルダーへの報告、その他のプロセスが大規模な組織よりも柔軟で形式ばらないものであるかもしれない。」

(2) 「SMO は規模が小さく、より柔軟性がある革新的である可能性が高いこと」に加えて、「地元とのコミュニティと密接なつながりがあることが多く、通常、経営層はその組織の活動に対して、より直接的な影響力を持っている。」

(3) 必ずしも全ての課題があらゆる組織に関連性があるわけではないであろうことを認識しつつ、その組織自身の背景、状況、資源及びステークホルダー」を考慮しつつ、「持続可能な発展にとって最大の重要性をもつ課題及び影響に最初に焦点を合わせる。SMO は、残りの課題及び影響についても、時宜を得た取り組みの計画を立てるべきである⁵⁾。」

(4) 中小企業は資源の問題もあり、一社だけで対応することが難しい場合、他企業、他組織と協同し実践していくことが有効である。また、販売先の大企業が中小企業の CSR を支援することは自らの社会的責任の一部となる。

第4節 先行研究

第1章第1節で述べたように、これまで、大企業の CSR についての研究に比べて、中小企業の CSR についての研究は少なかった。本節では、これまでの中小企業の CSR に関する研究の中から、許(2015)の研究を紹介する。

許(2015)は、中小企業の CSR の特徴と課題を以下のように述べている。

(1) 中小企業の CSR の特徴

- ・社員への理念の浸透は中小企業の方が有利である
- ・後継者の社内信頼構築に CSR が効果的に機能する
- ・不足する資源は、外部の主体との柔軟な連携により補完できる
- ・一般的に、中小企業は地域とのつながりが深いため、「評判効果」の影響を受けやすい
- ・中小企業だからこそ、利益追求に対する株主等の圧力が少ない体制を築き、リーダーシップを発揮しながら本業への好影響を目指すことが可能となる

(2) 中小企業の CSR の課題

- ・経営資源に制約のある中小企業においては、本業への好影響が見込めない場合、CSR への経営資源投入を思い切って行うことは難しい。
- ・中小企業の CSR 活動へのサポート体制の貧弱性。特に、金融機関が中小企業の CSR への取り組みを高く評価していないこと。中小企業は大企業と比べ財務構造的に間接金融に依存する割合が高い。しかしながら金融機関の最大の関心は、融資の際の安全性、投資の際のリターンであるため、企業は本業での利益追求が当然求められる。特に中小企業を取り巻く環境ではそうした傾向が強い。

許の研究では、金融機関による CSR への評価に関する記述がある。ここで、金融機関の CSR について触れておく。

本来金融機関は、まずは自社が社会的に責任ある経営を行っていくことが重要である。その上で、CSR を意識して環境や社会に貢献している中小企業に対する貸出など、いわゆ

る本業を通して中小企業が CSR を推進することを支援する、あるいは誘導できる立場にある（環境関連融資、なでしこ融資など）。

第5節 サプライヤーとしての CSR

中小企業の CSR について考えるにあたっては、大企業からの、CSR への取り組みの要請という点についても確認する必要がある。本節では、藤井・海野(2006)を参考に、中小企業に対する大企業からの CSR への取り組みの要請について述べる。

1980年代には、日本の自動車産業やエレクトロニクス産業など、製造業の国際競争力の源泉として日本の下請システムが注目された。そして、日本の下請けシステムの特徴の一つが QCD 管理（Quality：品質、Cost：価格、Delivery：納期）であった。

そして1990年代以降、大企業はサプライチェーンにおける取引基準として、QCDに加え、環境に関する基準を組み込むようになってきた。その上、コンプライアンスや雇用・労働に関する対策などを組み入れる動きも広まった。

よって、中小企業がサプライチェーンにおいて取引契約を維持していくためには、CSR 調達をクリアしなければならないとなっている。また、QCDでの差別化が難しい場面においては、CSRに配慮していることが競合他社よりも取引上優位に立つ可能性もあるであろう。

しかし、サプライヤーとして CSR に取り組むにあたっては、コスト面での負担も問題になってくる。この問題に対しては、サプライヤーが複数のメーカーからそれぞれに異なる基準の遵守を求められることがないように、業界として統一した基準をつくっていく必要がある。

ただし、本論文の研究では、大企業からの要請による「受け身の CSR」ではなく、それぞれの中小企業による自発的な取り組みを重視しながら研究を進めている。

第6節 中小企業の CSR への取り組み

それでは、中小企業は実際にどのような CSR への取り組みをしているのであろうか。本節では、第5章で紹介する横浜型地域貢献企業支援事業の取組評価項目や、さいたま市の『CSR チェックリスト』、商工総合研究所(2013)などを参考に、一部ではあるがマネジメントシステムや規格などを紹介している。

また、本節で紹介するような基礎を固めるような取り組みに加えて、新たな社会的価値を生み出すようなイノベーティブな取り組みも期待されている。

(1) 環境

環境への取り組みについては、従来の公害対策・環境汚染防止という枠を超え、環境対応をコスト増要因と捉えるのではなく、継続的な改善とイノベーションを通じて競争力を高めていくことが求められている。

1) 環境マネジメントシステム（Environmental Management System：EMS）

環境マネジメントシステムとは、企業・団体などの組織が環境保全に関する目標、方針を自主的に設定し、その達成に向けた取り組み（環境マネジメント）を実施していくためのシステム（組織の体制、計画、手続、プロセスなど）である。中小企業も自社の規模・実情に応じたシステムを採用し、継続的な環境保全活動に取り組んでいくことが期待される。

①ISO14001

ISO14000 シリーズは、環境マネジメントシステムを中心として、環境監査、環境パフォーマンス評価、環境ラベル、ライフサイクルアセスメントなど、環境マネジメントを支援する様々な手法に関する規格から構成されている。この中で中心となるのが、「環境マネジメントシステムの仕様」を定めている ISO14001 である。ISO14001 は、1996 年に発行された。

ISO14001 は、環境マネジメントシステムの仕様（スペック）を定めた規格であり、ISO 規格に沿った環境マネジメントシステムを構築する際に守らなければならない事項が盛り込まれている。

ISO14001 の基本的な構造は、PDCA サイクルと呼ばれ、方針・計画（Plan）、実施（Do）、点検（Check）、是正・見直し（Act）というプロセスを繰り返すことにより、環境マネジメントのレベルを継続的に改善していこうというものである。

ISO14001 は、事業者の経営面での管理手法について定めているものであり、具体的な対策の内容や水準を定めるものではない。また、規格は一般的な記述となっており、具体的な管理方法は、かなりの程度、個々の事業者に委ねられている。無理をして難しいシステムを作るのではなく、それぞれの組織の実状にあったシステムを工夫することが重要である。

②エコアクション 21

環境省では 1996 年より、中小事業者等の幅広い事業者に対して、自主的に「環境への関わりに気づき、目標を持ち、行動することができる」簡易な方法を提供する目的で、エコアクション 21 を策定し、その普及を進めてきた。

エコアクション 21 は、環境マネジメントシステム、環境パフォーマンス評価及び環境報告をひとつに統合したものであり、エコアクション 21 に取り組むことにより、中小事業者でも自主的・積極的な環境配慮に対する取組が展開でき、かつその取組結果を「環境活動レポート」として取りまとめて公表できるように工夫されている。

2) 環境管理会計

環境活動の企業内部の管理や環境保全活動に関する意思決定に役立てる。主要な手法として、

- ・ライフサイクリングコストリング（製品の企画・開発から生産、使用、廃棄にいたるライフサイクルにおいて発生するコストを集計）
 - ・マテリアルフローコスト会計（製造工程における資源やエネルギーのロスに注目し、そのロスに投入された原材料費、加工費、減価償却費などを「負の製造コスト」として評価する）
- がある。

こうした環境管理会計の手法を採用することによって、環境保全への取り組みを定量的に把握し、より効率的で効果の高いものとしていくだけでなく、資源生産性の向上と廃棄物の削減を通じてコスト削減にも結び付くことが期待されている。

(2) 製品の安全

1) リスクアセスメント

リスクアセスメントとは、製品の企画・設計段階において、発生が予想される危険源を

見出し、そのリスクを評価し、許容範囲までそのリスクを低減させる手法である。リスクアセスメントは次の5つのステップからなる。

- ①使用状況の特定
- ②危険源（ハザード）の特定
- ③リスクの見積もり
- ④リスクの評価
- ⑤リスクの低減（受け入れられないリスクがなくなるまで①～⑤のサイクルを繰り返す）

2) HACCP（Hazard Analysis and Critical Control Point）

食品の製造・加工工程のあらゆる段階で発生するおそれのある微生物汚染等の危害をあらかじめ分析（Hazard Analysis）し、その結果に基づいて、製造工程のどの段階でどのような対策を講じればより安全な製品を得ることができるかという重要管理点（Critical Control Point）を定め、これを連続的に監視することにより製品の安全を確保する衛生管理の手法である。

第7節 ソーシャル・ビジネスに取り組む中小企業

(1) ソーシャル・エンタープライズについて

前節で紹介した中小企業のCSRへの取り組みは、「CSRの定義」の(1)経営活動のあり方に該当する。中小企業の中には、(1)経営活動のあり方に加え、ソーシャル・ビジネスに取り組む企業も存在する。社会的課題の多様化により、大企業だけでなく、中小企業にも社会的課題の解決に向けたイノベティブな取り組みの期待が高まっているといえる。

まず、本節では、ソーシャル・ビジネスに取り組む事業体である、ソーシャル・エンタープライズについて、その3つの要件を確認する⁶。

1) 社会性（社会的ミッション）

ローカル／グローバル・コミュニティにおいて、今解決が求められる社会的課題に取り組むことを事業活動のミッションとすること。

2) 事業性

社会的ミッションをビジネスモデルに落とし込み、継続的に事業を進めていくこと。

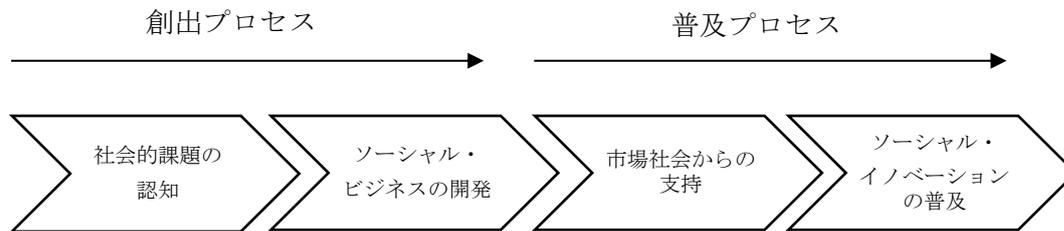
社会的企業は、経済的成果と社会的成果の2つの目標を持つというより、事業そのものが社会的課題を扱っており、その意味で基本的に社会的成果の追求と経済的成果の追求は一体であるといえる。

3) 革新性（ソーシャルイノベーション）

社会性と事業性は容易に結びつくわけではない。そこにはイノベーションが存在する。新しい社会的商品・サービスやその提供する仕組みの開発、あるいは一般的な事業を活用して（提供する商品自体は従来のものと変わらないが）社会的課題に取り組む仕組みの開発すること。そして、その活動が社会に広がることを通して新しい社会的価値を創出すること。

また、ソーシャル・イノベーションの創出と普及のプロセスについても確認しておく。

図表 3-2 ソーシャル・イノベーションのプロセス



出所：谷本・大室・大平・土肥・古村(2013) 19 ページ

図表 3-2 において、本論文で注目したいのは、「社会的課題の認知」の段階である。「社会的課題の認知」において論点となるのは、誰が、どのような社会的課題やニーズを、どのように認知するか、という点である。次章の事例研究においても、中小企業が特定の社会的課題にどのように出会い、取り組んでいったのかに注目する。

(2) 中小企業のイノベーション

前節では、ソーシャル・エンタープライズの要件の1つとして、「革新性（ソーシャル・イノベーション）」を挙げた。

『2009年版中小企業白書』では、中小企業のイノベーションの特徴として次の3点を挙げている。

- 1) 経営者が、方針策定から現場での創意工夫まで、リーダーシップをとって取り組んでいること。
- 2) 日常生活でひらめいたアイデアの商品化や、現場での創意工夫による生産工程の改善など、継続的な研究開発活動以外の創意工夫等の役割が大きい。
- 3) ニッチ市場におけるイノベーションの担い手となっていること。

一方、大企業によるイノベーションについては、大規模な研究開発や、その成果が現れるまでに長期間を要する研究開発のプロジェクトに対し、その組織力を活かして多くの研究者や資金を投入し、イノベーションを実現していることが中小企業と比べた特徴と思われる。

第8節 中小企業のCSRの特徴

本節では、これまでの本章の内容を基に、中小企業のCSRの特徴についてまとめる。その際に、第2章で述べた「中小企業の特徴」と、「中小企業のCSRの特徴」との関連性も示した。

図表 3-3 中小企業の CSR の特徴

中小企業の特徴（第 2 章）	中小企業の CSR の特徴（第 3 章）
経営層は組織の活動に対してより直接的な影響力を持っている	経営者がリーダーシップをとって取り組んでいる
経営資源が限られている	自社にとって最大の重要性を持つ課題に最初に焦点を合わせる
	不足する資源は、他企業・他組織との連携により補完
柔軟性があり、革新的である可能性が高い	ニッチ市場におけるイノベーションの担い手となっている
地域とのつながりが強い	地域からの「評判効果」の影響を受けやすい
大企業との取引	サプライヤーとしての CSR
中小企業の特徴（第 2 章）	中小企業の CSR の課題（第 3 章）
経営資源が限られている	CSR への経営資源投入を思い切っって行うことが難しい

問題提起(1)は「中小企業はどのように CSR に取り組むべきか」である。本章で明らかにした「中小企業の CSR の特徴」を参考にしながら、次章の事例研究を通して、問題提起(1)に対する答えを導く。

¹ 足立らが 2010 年に中小企業家同友会全国協議会の全面協力のもと、会員企業を対象に実施したアンケートを参考にする。回答総数は、1,538 件である。

² 谷本(2006b) 54 ページ。

³ 谷本(2013) 24～27 ページ。

⁴ ボックスとは、「補足的な手引」である。しかし、「ボックスの中に書いてあるからといって、本文中の文章に比べて重要でないと思えるべきでない。」

⁵ ISO26000 の基本原則では、課題への選択的な取り組み（選り好み）を認めていない。

⁶ 谷本編著(2006a) 4 ページ。

第4章 大川印刷のCSRへの取り組み

第1節 事例研究の目的

本章では、実際の中小企業のCSRへの取り組みを研究する。本章の事例研究には2つの目的がある。

まず1つ目の目的は、先進的にCSRに取り組む中小企業の事例研究を通して、「中小企業はどのようにCSRに取り組むべきか」という問題提起への答えを導くことである。前章の「中小企業のCSRの特徴」を参考にしながら、中小企業がCSRに取り組む上で、何が重要な要素であるかを示す。

2つ目の目的は、「今後、どのようにすれば中小企業にCSRが広まるか」という問題提起に対して、CSRに十分に取り組めていない企業が、どのようにすれば先進企業のように取り組むことができるかを考えることである。

事例研究では大川印刷を対象企業とした。第3章でも述べたように、CSRにおいて重要なことは、まず経営活動のあり方の部分でCSRを果たしているかにある。その上で、ソーシャル・ビジネスや社会貢献活動への取り組みも求められているのである。よって、事例研究の対象とする中小企業は、経営活動のあり方の部分に加えて、ソーシャル・ビジネスや社会貢献活動を通じてCSRに取り組んでいる企業を選定した。

第2節 大川印刷について

会社概要

株式会社大川印刷 (Ohkawa Printing Co., Ltd)

代表取締役社長 大川哲郎

本社・工場 〒245-0053 横浜市戸塚区上矢部町 2053

創業 1881年(明治14年)11月9日

資本金 20,000,000円

従業員 43名(平成24年1月現在)

HP URL <http://www.ohkawa-inc.co.jp/>

大川印刷は、1881年、文明開化が進む中、初代社長が輸入医薬品のラベルの美しさに惹かれ、西洋の印刷技術に着目して創業した。そして、2005年からは、本業を通じた社会貢献を実践する「ソーシャルプリティンングカンパニー」というメッセージを掲げて活動している。

主なビジネスは、医薬品・食品に関連する印刷物である¹。医薬品と食品には、異物混入の防止や衛生面など、品質管理に厳しいという共通点がある。大川印刷では、医薬品関連印刷物の厳しい品質管理基準に育てられた経験と実績を生かし、ポスター、DM、カタログ、パンフレット、会報紙からオンデマンド印刷に至るまで、全て医薬品関連印刷物と同等の管理のもと、常にお客様に高品質で信頼される製品を届けられるように取り組んでいる。

また、環境への配慮として、「エコライン」構想に基づく取り組みを実施している。「エコライン」とは、地球温暖化をはじめとする様々な環境問題に対し、持続可能な循環型社会を形成していくためのプロセスの総称で、エコ用紙(用紙の選択)→エコ印刷→エコ製

本→エコ配送（及び営業活動）の流れを指している。

その他に、環境配慮型製品の販売やメディアユニバーサルデザイン²への取り組み、さらには様々なプロジェクト活動なども行っている。

第3節 インタビュー内容

調査対象：株式会社大川印刷 代表取締役社長 大川哲郎氏

調査日時：2016年10月19日 午前9時30分～10時30分

調査場所：横浜営業所（横浜市西区高島2-14-12 ヨコハマジャスト2号館3F）

インタビュー調査では、以下の3つの視点から調査した。

- (1) CSR に取り組むにあたり、どのような課題があったか。また、それらの課題をどのように乗り越えたのか
- (2) ソーシャル・ビジネスについて
- (3) 他の中小企業は、CSR に取り組むにあたり、どのような課題を抱えていると考えられるか

(1) CSR に取り組むにあたり、どのような課題があったか。また、それらの課題をどのように乗り越えたのか

1) 環境への取り組みについて

大川印刷は1990年代に材料の環境対応を始めた。具体的には、再生紙・大豆油インキへ切り替えた。しかしながら、当時、環境対応の材料は価格が高かった。また、環境対応に切り替えることに対してクライアントの理解がなかった。

それでは、大川印刷は材料のコスト増加という課題をどのように乗り越えたのであろうか。まず、再生紙は、流通量の増加と共に価格を抑えられるようになった。また、インキについては、年間の使用総量を計測し価格交渉を行い、従来型の石油がたくさん入ったインキと同じ価格にすることができた。結果的に2000年代には、コスト的には一般的な印刷物と同等の価格で印刷物を提供できるようになった。

2) ステイクホルダーからの評価

第3章の第4節では、中小企業のCSRの課題として、「中小企業のCSR活動へのサポート体制の貧弱性（特に、金融機関が中小企業のCSRへの取り組みを高く評価していないこと）」を挙げた。大川印刷のCSRへの取り組みに対するステイクホルダーからの評価はどのようなであったのか。

大川印刷は、2005年12月に第8回グリーン購入大賞「大賞」³を受賞した。エコライン構想にもとづく製品開発や地球温暖化につながる様々な取り組みが評価され、印刷業界で初の受賞となった。しかし、賞を受賞したからといって、仕事が増えるわけではなかった。

それでは、大川印刷の取引先はどのように増えていったのであろうか。大川社長は、「世の中のCSRに対する理解の変化とともに、徐々に取引が増えていった」と仰っていた。そして、2000年代後半には、パタゴニア、WWF、WFP、NPO・NGOなどとの取引が始まった⁴。

また、1990年代と現在とで、大川印刷のCSRへの取り組みに対する金融機関からの評

価に変化があったか伺った。大川印刷のCSRへの取り組みがメディアに取り上げられる回数が多く⁵、そのことによって信用金庫などの評価は変化してきている（都市銀行などは、CSRへの取り組みをあまり見てくれていない）とのことであった。

(2) ソーシャル・ビジネスについて

大川印刷のウェブサイトでは、ソーシャル・ビジネス的な取り組みを「プロジェクト活動」として紹介している。また、このプロジェクト活動は、「事業案内」のページとは分けて紹介されている。

ウェブサイトでは数多くのプロジェクト活動が紹介されているが、本論文では3つのプロジェクト活動の概要を紹介する⁶。

・「おくすり手帳普及プロジェクト」

多くの方々におくすり手帳の大切さを伝え、生活の安心・安全をサポートしたいという想いからスタートしたプロジェクトである。おくすり手帳の大切さがあまり理解されていないということや、持ち歩かれていないという現状を知ったことがプロジェクトを始めたきっかけである。

・「横浜ひとまち百景」

横浜の身近な風景のイラストをカレンダーや絵はがきなどのステーションナリーにしたり、展覧会などに活用したりすることで、地域の誇りや自慢を再発する「まちおこし」の活動である。

・「食材ピクトグラム」

「食材ピクトグラム」とは、宗教や体質などの理由で「食べられない食材」のある人も安心して食事ができるよう、料理の使用食材を示すピクトグラム（絵文字）のことである。大川印刷は、他の組織と連携してピクトグラムの開発と実用に向けた活動を行った。

1) プロジェクト活動の位置づけ

これらのようなプロジェクト活動は、大川印刷ではどのような位置づけであるのか伺った。大川社長は以下の3点を挙げてくださった。

①ソーシャル・ビジネス的なもの

新しい事業として仕事になっていく

②インターシップ生の成長の場

大川印刷では、インターンシップ生がプロジェクト活動を担当する

③従業員の成長の場

インターンシップ生の指導、また、プロジェクト活動を通じた従業員の成長

2) 事業性について

そして、第3章第7節では、ソーシャル・エンタープライズの要件の1つとして、「事業性」を挙げた。事業性とは、社会的ミッションをビジネスモデルに落とし込み、継続的に事業を進めていくことである。大川印刷では、1つ1つのプロジェクトは大きな利益は出ないが、1つの取り組みがまた次の取り組みへとつながり、継続的に事業を進められているとのことであった。例えば、おくすり手帳普及プロジェクトでは、中国語のおくすり手帳をつくったことが市民団体から注目され、より多くの言語でおくすり手帳をつくる取り組みにつながった。

3) 社会的課題の認知について

第3章第7節では、ソーシャル・イノベーションの創出プロセスの最初の段階として「社会的課題の認知」を挙げた。インタビューの事前調査で、大川社長が様々なネットワークに参加し様々な人と出会うことが、社会的課題の認知や新たなビジネスアイデアの創造をもたらしているのではないかと考えた⁷。

この点については、大川社長も様々な人との出会いが、社会的課題の認知や新たなビジネスアイデアの創造につながっていると考えておられた。具体的な例として、大川印刷のメディアユニバーサルデザインへの取り組みを紹介する。

大川社長がメディアユニバーサルデザインへの取り組みを始めたきっかけは、ユニバーサルデザインの思想のもと服飾デザインを手がけるデザイナーと出会い、「洋服を通じて社会を変えたい」、「障がいを持っている人でも着やすく、そしてファッションブルな洋服を作りたい」という彼の考えに感銘を受けたことである。企業外部の人との出会いにより、社会的課題を認知し、印刷業という本業を通して課題の解決に取り組んだ例であるといえる。

(3) 他の中小企業は、CSR に取り組むにあたり、どのような課題を抱えていると考えられるか

大川社長は CSR についての講演をされたり、様々な地域・CSR に関するネットワークに参加されたりしている。その中で出会う他の中小企業は、CSR に取り組むにあたってどのような課題を抱えているのか伺った。大川社長のお考えは以下の通りである。

それぞれの中小企業によって、CSR への取り組みの段階は様々であると言える。すでに先進的に取り組んでいる中小企業には、あまり課題はないのではないかと。

一方で、まだ CSR に取り組めていない企業が CSR を進めていく上での一番の問題は、まずは経営者が地域や社会への貢献についての正しい理解と、取り組みへの情熱を持っているかどうかである。経営者が本気で CSR に取り組もうと思えば、全従業員にマインドが浸透していないと続かない。また、正しい理解とは、CSR を何のためにやるのかを正しく理解しているということである。見せるための CSR や、公共工事受注の入札条件に入っているから、CSR に取り組むと儲かるからという理由で取り組んでいる企業があるのは事実である。そのような取り組みはやめたほうがいい。

第4節 考察

大川印刷は、CSR に取り組むことによる材料のコスト増加や、取引先や金融機関などからの評価が得られないという課題を乗り越えて、継続的に CSR に取り組み続けてきた。

本章の事例研究の1つ目の目的は、「中小企業はどのように CSR に取り組むべきか」という問題提起に答えることである。大川印刷の事例研究を通して、中小企業が CSR に取り組む上で、以下の2点が重要であると考えた。

1点目に、CSR への理解と熱い思いを持った経営者の存在である。中小企業では、経営者が企業の活動に対して直接的な影響力を持っている。CSR への取り組みに関する意思決定においても、経営者の影響力が大きいであろう。よって、よって経営者が CSR へ取り組む意欲を持っていないければ、企業として CSR に取り組み始めることもないであろう。

そして、CSR への取り組みを始めてからも、中小企業は様々な課題に直面する。課題に直面しても、経営者が CSR が求められている背景と、いずれかは自社と社会にメリットを

もたらすことを理解していれば、CSR への取り組みを継続させることに努めるはずである。

また、経営者が企業の外部のステイクホルダーとどのように関わっていくかも重要である。もし経営者が、他企業との出会いや、地域の課題を探るような姿勢を持っていれば、社内に新たなビジネスの種をもたらすことになるであろう。

2点目に、本業を通じた CSR への取り組みである。大川印刷の場合、本業の中での環境への取り組みに加え、印刷会社として様々な社会的課題の解決に取り組む活動が多く見られた。大企業に比べて経営資源に限りのある中小企業では、より「本業を通じた CSR への取り組み」を意識する必要があるだろう。ソーシャル・ビジネスへの取り組みについても、本業を通じた取り組みであるからこそ、小さな利益の積み重ねによって継続的に取り組めるのである。

次に、事例研究の2つ目の目的である、「今後、どのようにすれば中小企業に CSR が広まるか」という問題提起について考える。現在十分に CSR に取り組めていない中小企業が、どのようにすれば、先進企業のように取り組むことができるのであろうか。

事例研究を通して、CSR への正しい理解と取り組みへの意欲を持った経営者が増えれば、CSR に取り組む中小企業も増えていくと考えた。

しかし、ある経営者が CSR への理解を持つようになるためには、企業外部からの働きかけが必要である。よって、次章の研究では、「CSR への正しい理解を持った経営者をいかに増やしていくか」という点について検討していく。

最後に、大川印刷が現在のように CSR に先進的に取り組めるようになった背景には、企業社会における CSR への理解の変化もあったと考える。インタビュー内容の中でも、大川印刷の取り組みに対する取引先や金融機関からの評価に変化があったことを述べた。

CSR へ取り組むことは、企業に競争優位をもたらす。ただし、その前提として、企業の CSR 活動が市場社会から積極的に評価される必要がある。この点を踏まえると、今後中小企業に CSR が広まっていくためには、市場社会における CSR への理解がより深まっていく必要がある。

¹ 詳しくは、以下のページを参照していただきたい。

大川印刷ウェブサイト「事業案内」。

<http://www.ohkawa-inc.co.jp/business/index.html>

² メディアユニバーサルデザインは、「文字の使い方」や「色の使い方」など印刷物を中心とする様々なメディアの見やすさ、分かりやすさを向上させるデザインの考え方で、高齢者・障がい者（弱視等）・色覚障がい者など、誰もが使いやすく、見やすいメディアの提供を目的としている。

³ グリーン購入大賞は、環境に配慮した製品やサービスを環境負荷低減に努める事業者から優先的に購入する「グリーン購入」の普及・拡大に取り組む団体を表彰する制度である。環境省、経済産業省、農林水産省などの後援のもと、グリーン購入ネットワークが主催している。

<http://www.gpn.jp/results/index.html>

⁴ 主な取引先（五十音順）

- ・あすか製薬株式会社
- ・アボット ジャパン株式会社
- ・株式会社崎陽軒

-
- ・佐藤製菓株式会社
 - ・セグウェイジャパン株式会社
 - ・国連 WFP 協会
 - ・WWF ジャパン
 - ・パタゴニア日本支社
 - ・神奈川県ユニセフ協会
 - ・横浜信用金庫

他 多数

出所：大川印刷ウェブサイト「会社概要」より。

<http://www.ohkawa-inc.co.jp/corporate/about.html>

⁵ 過去 10 年で 130 件以上。月 1 回は取り上げられていることになる。

⁶ その他のプロジェクト活動については、以下のページを参照していただきたい。

大川印刷ウェブサイト「プロジェクト活動」。

http://www.ohkawa-inc.co.jp/new_project/index.html

⁷ 例えば、大川社長は以下のようなネットワークに参加されている。

- ・神奈川県印刷工業組合 副理事長
- ・全国青年印刷人協議会 副議長
- ・日本ユニセフ協会神奈川県支部評議委員
- ・NPO 法人メディア・ユニバーサル・デザイン協会 理事
- ・NPO 法人横浜スタンダード推進協議会 副理事長
- ・NPO 法人アクションポートヨコハマ 理事
- ・NPO 法人横浜倉造空間 理事
- ・横浜をエコにするネットワーク 副会長
- ・横浜グリーン購入ネットワーク 副会長
- ・シドモア桜里 100 周年 里帰りを喜ぶ市民の会 役員
- ・社会貢献バンド「XQ 's」メンバー (Guitar)

※2011 年 4 月 5 日現在

出所：大川印刷ウェブサイト「ごあいさつ」より。

<http://www.ohkawa-inc.co.jp/corporate/message.html>

第5章 地方自治体による中小企業のCSR支援

第1節 事例研究の目的

前章では、大川印刷の事例研究を通して、「中小企業はどのようにCSRに取り組むべきか」、また、「今後、どのようにすれば中小企業にCSRが広まるか」という問いについて考えた。そして、「今後、どのようにすれば中小企業にCSRが広まるか」という問いについては、CSRへの正しい理解と取り組みへの意欲を持った経営者を増やしていくべきであるという考えに至った。よって、その後の研究では、「CSRへの正しい理解を持った経営者をいかに増やしていくか」という点について研究することにした。

そして、経営者がCSRを知り、理解を深める場を提供するステイクホルダーとして地方自治体に注目した。本論文では、横浜市とさいたま市の取り組みを取り上げる。

「横浜型地域貢献企業支援事業」¹と「さいたま市CSRチャレンジ企業認証制度」は、CSRに取り組む地域の企業の成長・発展を支援するための制度という点では共通している。しかしながら、制度の具体的な部分（認定企業に与えられるメリットなど）は異なる点もある。また、それぞれの制度には課題もある。それらの課題も踏まえて、両制度を比較しながら、今後の地方自治体による中小企業のCSR支援はどのようなべきなのか考えていく。

本章の事例研究では、「横浜型地域貢献企業支援事業」と「さいたま市CSRチャレンジ企業認証制度」の両制度について、以下の5つの視点から研究を行う。

- 1) 公共工事の入札優遇というインセンティブを設けるか否かの議論について
- 2) 制度の周知はどのように行っているのか
- 3) 中小企業育成という観点から、どのような成果を感じられているか
- 4) 現在、制度にはどのような課題はあると考えられているか
- 5) 今後、中小企業のCSR支援のためにどのような取り組みを検討しているか

第2節 横浜型地域貢献企業支援事業

(1) 制度概要

横浜型地域貢献企業支援事業は、横浜企業経営支援財団が主体となって、その他、横浜市、横浜商工会議所、NPO法人横浜スタンダード推進協議会、横浜市大CSRセンター有限責任事業組合の4者の協力により運営されている。

横浜企業経営支援財団は、中小企業支援法に基づき、横浜市長から指定を受けた市内唯一の「中小企業支援センター」として、中小企業等の経営基盤の安定・強化をはじめ、経営革新、新事業創出、創業の促進を図るための、総合的かつ継続的な支援事業と産業関連施設の管理運営を実施し、横浜経済の活性化と地域社会の健全な発展に寄与することを目的とした公益財団法人である。

横浜型地域貢献企業支援事業は2007年から始まり、2016年4月1日現在、374社が「横浜型地域貢献企業」として認定されている。

以下の両方が確認できた場合に、「横浜型地域貢献企業」として認定される。

- 1) CSRシステムの構築（システム評価）
- 2) 一定の項目数を超える地域貢献への取り組み（地域性評価）
 - 1)のCSRシステムの評価とは、地域貢献活動を継続的に取り組むための経営システム

(Plan→Do→Check→Act の仕組み) が構築されているかどうかを評価することである。申込企業に対して配付する「地域志向CSRマネジメント・システム規格」に基づき評価される。

2)の地域性評価とは、地域貢献活動への取組状況を、一定の取組項目数により評価する(図表 5-1 参照)。

また、システム評価に適合した上で、地域性評価によってクリアした項目数によって 3 段階で認定される。

- ・最上位認定 7項目以上クリア (ただし、必須：1項目、重要：3項目以上)
- ・上位認定 5項目以上クリア (ただし、必須：1項目、重要：2項目以上)
- ・標準認定 3項目以上クリア (ただし、必須：1項目、重要：1項目以上)

なお、最上位認定は「地域社会貢献」と「地元活用・志向」を両方クリアしていること及び「直近3期以内に1回は黒字であること」が追加要件となる。

図表 5-1 横浜型地域貢献企業支援事業の取組項目

	項目	内容例
必須	コンプライアンス	法令遵守宣誓書 納税証明書 許認可
重要	地域社会貢献	地域ボランティア 文化事業 地域への寄附
	地元活用・志向	業者選定(地元企業優先) 地元ブランドの販売
	雇用 *	女性の活躍促進(よこはまグッドバランス賞認定など) 出産育児サポート 介護サポート制度 高齢者・障害者積極雇用
	環境	認証取得(ISOなど) 地域環境活動参加 リサイクル
	品質	認証取得(ISOなど) 高齢者対応製品 健康配慮製品
一般	財務・業績	黒字決算 出納と帳簿作成の分離 会計参与の設置
	労働安全衛生	認証取得(OHSASなど) 健康・労務相談窓口の設置
	消費者・顧客対応	顧客対応窓口の設置 顧客対応の教育・訓練制度
	情報セキュリティ	PC・文書管理 Pマーク 顧客情報管理

「重要」項目のうち、「地域社会貢献」、「地元活用・志向」いずれか1項目は必ず取り組んでいる必要があります。
但し、最上位認定には「地域社会貢献」、「地元活用・志向」は両項目必須です。

出所：横浜企業経営支援財団ウェブサイトより²

そして、「横浜型地域貢献企業」に認定されると、以下のメリットを受けられる。

- ・認定証・認定マークの付与
評価項目のチェック数に応じて、「最上位認定」「上位認定」「標準認定」の認定証および認定マークが横浜市から付与される。
- ・認定企業間のネットワーク
認定企業の交流会が年1～2回実施される。
- ・認定企業限定セミナー実施
認定企業を対象にした大学教授や実務家など専門家による最新のテーマの講義を、年に数回無料で受講できる。
- ・横浜企業経営支援財団主催セミナーの割引受講
横浜企業経営支援財団が主催するセミナー（一部）が無料で受講できる。
- ・広報支援
横浜市や、横浜企業経営支援財団のホームページなどで、自社の活動が紹介される。
- ・継続的経営コンサルティングの利用料優遇
経営革新に向けた専門家を継続派遣する経営コンサルティングメニューの利用料が一部優遇される。
- ・横浜市中心小企業製造業設備投資等助成制度の資格要件緩和
横浜市が行う設備投資に対する助成制度について、申請の資格要件が緩和される。
- ・低利融資の認定
低利の融資制度の資格認定を受けることができる。
- ・横浜市の公共工事におけるインセンティブ発注
公共工事の入札の際に、認定企業であることを参加条件とする制度である。

(2) インタビュー内容

調査対象：横浜企業経営支援財団 経営支援部 経営支援課

伊藤由佳氏・鴫田実氏

調査日時：2016年11月25日 午前10時～11時

調査場所：横浜市中区太田町2丁目23番地 横浜メディア・ビジネスセンター
7階

1) 公共工事の入札優遇というインセンティブを設けるか否かの議論について

先行研究では横浜型地域貢献企業認定制度の課題として、公共事業に関連のある業種の企業が多数認定されており、認定企業の業種に偏りが出ている点が挙げられていた³。

CSRへの理解をあまり持たず、公共工事受注という動機のためにCSRに取り組む企業も存在するのではないかという指摘もある。この点についてどのように考えられているか伺った。

横浜型地域貢献企業支援事業が創設された当初は、申込企業が少なかったため、徐々にメリットを増やしていった。そして、2012年に「横浜市の公共工事におけるインセンティブ発注」というメリットを設けた。

建設業に関してはインセンティブ目的で申し込む企業は圧倒的に多い。しかし、横浜企

業経営支援財団としては、理解を持っていない企業に、理解を持たせることから始めている。よって、最初の動機はインセンティブ目的であっても、それを機に CSR の有効性に気づいて欲しいとのことである。また、公共工事受注というインセンティブを無くす可能性もあるという。

2) 制度の周知はどのように行っているのか

制度の周知は Web サイトや、横浜市と共にダイレクトメッセージの送信、『広報よこはま』を通して行っている。また、市内の様々な経済団体をお願いをして、会員企業に横浜型地域貢献企業支援事業についての情報を流してもらっている。さらに、実際の申込企業には同業他社からの口コミを聞いて、申込を決めた企業も多いという。

3) 中小企業育成という観点から、どのような成果を感じられているか

申込企業の CSR への取り組みを評価するために、その企業を直接訪問するが、その際に企業の課題を発見し、横浜企業経営支援財団全体で支援するケースもある。

また、横浜企業経営支援財団は横浜型地域貢献企業支援事業を始める前は建設業との関わりがなかった。横浜型地域貢献企業支援事業をきっかけに、それまで実情が分からなかった業界のことを知ることができた。

さらに、大学の就職説明会で横浜企業経営支援財団がブースを設置して、横浜型地域貢献企業支援事業の認定企業を紹介することもある。そのような機会を通して、人材のマッチングなどにも取り組めるようになった。

4) 現在、制度にはどのような課題はあると考えられているか

①大企業の認定について

横浜企業経営支援財団としては、大企業もより多く認定していきたいと考えている。しかし、大企業であると地域に特化した活動がなかなか難しい。横浜型地域貢献企業支援事業は「地域貢献」企業を認定する制度であることから、現在の評価項目では、大企業は「地元活用・志向」をクリアすることが難しい（例えば、途上国での CSR 活動や被災地への寄付などでは、「地元活用・志向」の項目をクリアすることはできない）。また、中小企業であっても、取引先が海外などに多くなると、「地元活用・志向」をクリアすることが難しくなる。よって、今後、評価項目を見直す必要がある。

②評価の基準について

何をもってそれぞれの項目をクリアとするかの判断が難しい。現状では、ある程度目安はあるが企業の規模などによって柔軟に対応できるような制度にしている。

また、評価員も複数いるため、評価基準にブレがある。CSR への取り組みは定量化が難しい部分も多いことも原因の 1 つである。その点も踏まえて、なるべく評価基準が揃うように評価員を養成していく必要がある。

③費用について

現在、企業は無料で「横浜型地域貢献企業」の認定を取得できるが、認定数が増えていくにつれて、無料でやることに限界がある。

5) 今後、中小企業の CSR 支援のためにどのような取り組みを検討しているか

先進的に CSR に取り組んでいる企業に焦点をあて、広報していくことによって、その他の中小企業が目指すべきところ（ベンチマーク）をつくることである。

また、「横浜型地域貢献企業」であることが企業にとって 1 つのブランドとなるためには、

「市民」への PR も強化していく必要がある。

第3節 さいたま市 CSR チャレンジ企業認証制度

(1) 制度概要

さいたま市 CSR チャレンジ企業認証制度は、自らの事業活動の維持・拡大を図りつつ、社会的健全性を両立させる企業経営（CSR）の推進を図ろうとする意欲のある市内中小企業を、さいたま市が「さいたま市 CSR チャレンジ企業」として認証する制度である。

制度を設計する段階で市内企業にアンケート調査を実施し、CSR の認知度が低かったため、まずは普及・啓発から始めようということになった。そのため、「今先進的に CSR 取り組んでいる企業より、これから CSR を知って、CSR に取り組むことによって企業をよくしていきたいという企業を限られた予算の中で優先的に支援していく」と決まった。

2012 年から運用され、2016 年 4 月 1 日現在、66 社の企業が「さいたま市 CSR チャレンジ企業」として認証されている。

さいたま市が発行する『CSR チェックリスト』⁴において以下の基準を満たす企業が認証される⁵。

- ・「守る CSR」（40 項目）のうち、60%以上に該当 かつ
- ・「伸ばす CSR」（20 項目）のうち、30%以上に該当

図表 5-2 『CSR チェックリスト』の全体構成

大分類	中分類	小分類	
		何のために	
「守るCSR」から「伸ばすCSR」へステップアップ	組織内部 【8】	経営戦略【1】	
		ダイバーシティ【5】	
		人的投資【2】	
	組織外部 【9】	事業の中核における価値創造【4】	
		ステークホルダーコミュニケーション【5】	
	地域社会 【3】	事業の周辺における価値創造【3】	
	守るCSR 【40】	組織内部 【35】	組織文化【2】
			組織統治【11】
			情報セキュリティ【2】
労務管理【17】			
生産管理【3】			
組織外部 【3】		製品、サービスの提供および調達【3】	
地域社会 【2】		環境経営【2】	

出所：さいたま市(2016)『CSR チェックリスト～中小企業のための CSR 読本～（第3版）』15 ページ

そして、「さいたま市 CSR チャレンジ企業」として認証されると、以下のメリットを受けられる。

1) さいたま市による企業 PR 支援

・市報さいたま、さいたま市プレスリリース、さいたま市ホームページ等による企業名、企業概要、CSR 活動内容等の紹介

・その他、さいたま市が出展する展示会・見本市での企業紹介等を予定

2) 認証企業や市内外の CSR 実践企業が集う「さいたま市 CSR コミュニティ」への参加

・コミュニティ限定の CSR 経営に関する勉強会（経営者、従業員ともに参加可の予定）を定期的に開催するほか、CSR 課題に応じたグループコンサルティングや、企業交流会を開催し、ビジネスマッチング（異業種交流）機会を提供

(2) インタビュー内容

調査対象：さいたま市 経済局 商工観光部 経済政策課 経済企画係
浅見正太氏

調査日時：2016年11月10日 午前11時～12時

調査場所：さいたま市役所 ときわ会館 3階（さいたま市浦和区常盤六丁目4番4号）

1) 公共工事の入札優遇というインセンティブを設けるか否かの議論について

さいたま市は CSR 活動認証制度の設計段階で、他の地方自治体の先行事例の研究を行った⁶。その上で、他自治体の制度にある、公共事業の入札優遇や低利融資といったメリットを採用していない。

その理由は、入札、融資でメリットがあるからという理由で CSR に取り組んで欲しくないからである。よって、あえてそのようなメリットを設けなかった（とりあえずは導入を見送った）。社会にプラスの影響与えるという認識で取り組んで欲しい。公官庁と取引がある企業（建設業など）ばかりが参加して、認証制度に参加しているが、実際の取り組みはしていない企業が存在することを懸念した。

ただし、制度を運用してから、企業の側から公共事業の入札優遇や低利融資を求める声もある。その点に関しては引き続き検討していく。

2) 制度の周知はどのように行っているのか

1)の問いに関して、横浜型地域貢献企業支援事業では、公共事業の入札優遇や低利融資といったメリットを設けている一方で、さいたま市 CSR チャレンジ企業認証制度ではそれらのメリット設けていない。そのため、企業にとっては制度に参加する動機が弱くなってしまっていると考えられる。実際に、さいたま市 CSR チャレンジ企業認証制度への参加企業数は、制度が始まった年の差異を考慮しても、横浜型地域貢献企業支援事業より少ない。

さいたま市では、制度の周知に関して、年に一回のセミナーを実施している。セミナーは、まださいたま市 CSR チャレンジ企業認証制度に認証されていない企業に対して発信している。基調講演（CSR をやることの企業へのメリットなどを説明）や先進企業の事例紹介やパネルディスカッション（CSR に取り組んだことの効果などについて）を行っている。

また、地域の経済団体に出向いて、経済団体の定例会などでさいたま市の施策を紹介し、関心がある企業に個別に訪問している。

3) 中小企業育成という観点から、どのような成果を感じられているか

企業統治（ガバナンス）や財務状況、労務管理、顧客や取引先への対応等に取り組んでもらうこと自体が、中小企業育成につながる。また、CSR 支援の中で、就業規則の改定や

BCP 策定の支援を行っており、それらも中小企業育成につながっている。

また、CSR に取り組むことで中小企業にメリットが生じた例として、以下のような例がある。

ある飲食店の経営者が労務管理について、営業時間を短くし、従業員のワークライフバランスを改善したいと考えた。営業時間を短くしつつも、売上げを維持するために、従業員とのディスカッションが生まれた。結果的に売上げが向上した。

この例から、これまで CSR に意識的に取り組んでこなかった企業が CSR に取り組むことは、企業経営自体を見直す機会にもなるといえる。

4) 現在、制度にはどのような課題はあると考えられているか

①参加企業が少ない、制度の周知が不十分

さいたま市の事業所は約 4 万、参加企業は 2016 年年 4 月 1 日現在 66 社であり、参加企業が少ないといえる。

応募資格の一つとして、「直近 2 期以上で連続して『債務超過かつ赤字』でないこと」がある。中小企業の 8 割は赤字と言われているため、応募してくる企業も限られてしまう（市で認証する制度なので、参加企業が潰れてしまっただけでは困る。認証企業というブランドのようなものだから、ブランド価値を大事にしていきたい）。この点を考慮しても、66 という数は少ない。

②限られて予算の中でどのように制度を維持していくか

今のままだと、認証企業が増えていく一方で、市の中で CSR に充てられる予算は増えない。市の中で、CSR が必要という認識は広まっているが、CSR に充てられる予算が増えるわけではない。認証企業の増加に伴い、調査に要する費用などが増えるが、与えられた予算の中でどのように制度を維持していくかが課題である。

5) 今後、中小企業の CSR 支援のためにどのような取り組みを検討しているか

周知不足に対しては、草の根で足を使っていくしかないという。

また、ウェブサイトの改善（CSR に関するページ）、参加企業の PR を充実させることも必要である。

第 4 節 考察

まず、横浜型地域貢献企業支援事業と、さいたま市 CSR チャレンジ企業認証制度を比較する。

両制度において最も異なる点は、公共事業の入札優遇や低利融資というメリットを設けているか否かである。横浜型地域貢献企業支援事業では公共事業の入札優遇や低利融資というメリットを設けており、インセンティブ目的で申し込む企業が多いという課題が生じていた。一方で、さいたま市 CSR チャレンジ企業認証制度では、公共事業の入札優遇や低利融資というメリットは設けていないが、その反面、横浜型地域貢献企業支援事業に比べて参加企業数が少ない。

横浜型地域貢献企業支援事業への参加企業には、実際には CSR に十分に取り組めていない企業が存在する恐れもある。中小企業が、継続的に CSR に取り組むためには、自発的な姿勢が重要である。CSR が企業と社会にプラスの影響を与えることを理解したうえで、自社が取り組むべき課題を特定し、実際に取り組んでいくべきである。この点を踏まえると、

今後の地方自治体による中小企業支援について、公共事業の入札優遇や低利融資というメリットは設けるべきでないとする。

次に、両制度に共通する課題や取り組みについて述べる。両制度とも、制度を運営するための費用に課題を抱えていた。私はインタビュー調査を行う前は、予算の制約という課題はそれほど重要ではないと考えていた。しかし、実際に担当者にお話を伺う中で、制度を運営する上で非常に強い制約となっていると感じた。

予算の制約があることを踏まえると、中小企業の CSR 支援の制度設計においては次のことが重要であるとする。それは、支援の対象とする中小企業を、どの程度 CSR に取り組んでいる企業にするのかを明確にすることである。さいたま市 CSR チャレンジ企業認証制度では、制度設計の段階で、市内の中小企業の CSR への認知度が低かったことを受け、「CSR を知らない」企業を支援の対象とした。より多くの中小企業に CSR を広めることを目的とするならば、さいたま市 CSR チャレンジ企業認証制度のように、「CSR を知らない」企業を対象にした支援が有効であろう。

また、両制度では、経済団体を通して制度の周知を行っているという共通点が見られた。そもそも CSR に関心がない経営者に、制度について知ってもらうことは非常に難しい。そこで、経済団体を通じた制度の周知は有効である。様々な経済団体では、定期的な会合などを含めて、直接に経営者に情報提供できる機会も多いであろう。まずは、CSR を知ってもらい、自社も取り組むべきであるという意思を持ってもらうことが期待される。

ただし、浅見氏が「周知不足に対しては、草の根の活動が重要で、足を使っていくしかない」と仰っていた通り、中小企業に CSR が広まるためには、地方自治体による地道な CSR の普及活動が求められる。

¹ 横浜型地域貢献企業支援事業は、公益財団法人である横浜企業経営支援財団が主体となって運営している制度であるが、横浜市が制度設計や補助金の拠出などによって大いに関わっていることから、本論文では横浜型地域貢献企業支援事業を「地方自治体による中小企業の CSR 支援」に含めている。

² 横浜企業経営支援財団ウェブサイト「横浜型地域貢献企業支援事業」。
<http://www.idec.or.jp/keiei/csr/>

³ 松井滋樹(2014)「自治体による CSR 企業認証の現状と今後の方向性」『経営センサー』2014年6月号 東レ経営研究所、所収。

⁴ さいたま市(2016)『CSR チェックリスト～中小企業のための CSR 読本～ (第3版)』。
http://www.city.saitama.jp/005/002/001/p019165_d/fil/new_csr_checklist.pdf

⁵ 但し、チェックリストの採点結果は、提出された自己診断結果から、添付書類及び企業訪問による調査に基づき確認したものを採用する。つまり、自己診断結果が直ちに認証の可否を決定するものではない。

⁶ さいたま市ウェブサイト「先行事例のケーススタディ」。
http://www.city.saitama.jp/005/002/001/p014468_d/fil/doc3_CSR.pdf

第6章 中小企業のCSRの広がりに向けて

第1節 本論文の結論

本論文の問題提起は以下の2つであった。

- (1)「中小企業はどのようにCSRに取り組むべきか」
- (2)「今後、どのようにすれば中小企業にCSRが広まるか」

これらの問題提起に対する答えを示し、本論文の結論とする。

まず、「中小企業はどのようにCSRに取り組むべきか」という問いについてである。中小企業がCSRに取り組むにあたって最も重要であるのは、CSRへの正しい理解と取り組みへの熱い思いを持った経営者の存在である。現在の中小企業を取り巻く状況の中では、中小企業がCSRに取り組むことへの理解は十分に広がっていない。よって、中小企業の活動に大きな影響力を持つ経営者が、CSRへの取り組みを主導することによって、継続的な取り組みが可能となる。

また、「CSRへの正しい理解」とは、次の2点について理解していることである。1点目に、CSRとは、まずは経営活動のあり方を問われているという点である。この認識に基づけば、CSRに取り組む上で、企業の規模などは関係ないのである。まずは、日頃の経営活動のあり方を見直し、その上で、経営資源は限られているものの、本業を活かして社会的課題の解決に取り組むことも期待されている。

2点目に、CSRに取り組むことは、いずれ企業に競争優位をもたらすことを理解すべきである。なぜなら、CSRに取り組むことは、企業経営自体を見直すことであり、結果的に収益の向上につながる可能性もあるからである。加えて、CSRへの取り組みが市場社会から評価され、企業価値の向上につながり、企業に競争優位をもたらすからである。ただし、日本の市場社会については、CSRを積極的に評価するほどに成熟してきたとは言えないのが現状である。

さらに、中小企業がCSRに取り組む際には、自社にとって最も重要な課題を特定することも重要である。なぜなら、中小企業は経営資源が限られているからである。日本の大企業は横並び的にCSRに取り組んできたという経緯があるが、中小企業の場合、他の中小企業の取り組みを模倣しようとするよりも、自社にとって重要な課題から取り組んでいくべきである。

次に、「今後、どのようにすれば中小企業にCSRが広まるか」という問いについてである。今後、中小企業のCSRが広まっていくには、上に述べたような、CSRへの理解を持った経営者が増えていく必要がある。横浜型地域貢献企業支援事業やさいたま市CSRチャレンジ企業認証制度は、中小企業の経営者がCSRを知るきっかけ、また、CSRへの理解を深める場を提供している。ただし、中小企業のCSR支援において重要であるのは、認証を得ることが最大の目標ではなく、自発的にCSRに取り組むことが最大の目標となるように、制度を通して促していくことである。また、予算の制約も存在する中、CSRや支援制度の周知には、地道な取り組みが必要である。

以上が2つの問題提起への答えである。中小企業は「人手不足」、「コストの増加」などという理由からCSRに取り組むことが難しいと考えられてきた。しかし、日本の大企業はグローバルレベルでのCSRを求める潮流を受けて横並び的にCSRに取り組んできた一方で、中小企業に対してはグローバルなCSRを求める圧力はなく、市民社会からCSRを求

める声も弱かった。

今後、日本の市場社会において CSR への理解が深まり、CSR を求める動きが強くなっていくにつれて、中小企業にも CSR への取り組みが広まっていくことを大いに期待している。また、本研究を通して、「中小企業でも」ではなく、「中小企業ならではの」の CSR への取り組み方があることを強く感じた。

第2節 本論文の課題

第4章の事例研究では大川印刷1社のみへのインタビュー調査となった。通常であれば、複数社の事例を通して考察をすべきであろう。また、CSR に先進的に取り組んでいる企業のみならず、現時点で CSR にあまり取り組めていない企業の声も聞くことができれば、実りある研究となったであろう。

しかしながら、大川社長へのインタビュー調査を終えて、CSR への理解を持った経営者を増やしていくために、地方自治体などによる CSR 支援に関心を持ったため、研究時間に限りがある中、企業へのインタビューは一社に留まった。

また、「今後、どのようにすれば中小企業に CSR が広まるか」という2つ目の問題提起に対しては、地方自治体のみならず、より多くのステイクホルダーの役割についても研究したかった。

さらに、前節の最後では、市民社会の成熟の必要性について述べたが、市民社会が成熟していくことは簡単ではない。これまでの谷本ゼミでの活動の中でも幾度となく、市民社会の成熟が重要であると考えてきたが、「いかにすれば市民社会が成熟するのか」という問いに対する答えは導けていない。今後も、私自身を含めた市民が、いかに CSR を求める存在になっていけるのか考え続けていきたい。

他にも多くの課題を残した研究ではあるが、中小企業についての基礎的な研究から始まり、中小企業の CSR のあり方、地方自治体による CSR 支援に至るまで、1つの道すじを立てて研究を進められたことに本論文の意義があると考えている。

文献一覧

1. 足立辰雄編著(2013)『サステナビリティと中小企業』同友館。
2. 植田浩史・桑原武志・本多哲夫・義永忠一・関智宏・田中幹大・林幸治(2015)「中小企業・ベンチャー企業論（新版）ーグローバルと地域のはざままでー」有斐閣 新版第二刷。
3. 許伸江(2015)「中小企業の CSR の特徴と課題」日本中小企業学会編著『多様化する社会と中小企業の果たす役割』同友館、所収。
3. さいたま市(2016)『CSR チェックリストー中小企業のための CSR 読本ー（第3版）』。
4. 商工総合研究所(2013)『これからの CSR と中小企業ー社会的課題への挑戦ー』。
5. 谷本寛治編著(2006a)『ソーシャル・エンタープライズー社会的企業の台頭ー』中央経済社。
6. 谷本寛治(2006b)『CSRー企業と社会を考えるー』NTT 出版。
7. 谷本寛治(2013)『責任ある競争力ーCSR を問い直すー』NTT 出版。
8. 谷本寛治・大室悦賀・大平修司・土肥将敦・古村公久(2013)『ソーシャル・イノベーションの創出と普及』NTT 出版。
9. 中小企業庁『2009 年版中小企業白書』。
10. 日本規格協会(2011)『日本語訳 ISO 26000:2010 社会的責任に関する手引』。
11. 藤井敏彦・海野みづえ(2006)「グローバル CSR 調達ーサプライチェーンマネジメントと企業の社会的責任ー」日科技連出版社出版社。

URL 一覧

1. 大川印刷 <http://www.ohkawa-inc.co.jp/index.html>
2. 環境省 <http://www.env.go.jp/seisaku/list/keizai.html>
3. 経済産業省 <http://www.meti.go.jp/>
4. さいたま市 <http://www.city.saitama.jp/index.html>
5. 中小企業庁 <http://www.chusho.meti.go.jp/>
6. 横浜企業経営支援財団 <http://www.idec.or.jp/index.php>