

中小企業を活性化させるCSR活動

許 伸 江
(跡見学園女子大学)
(マネジメント学部助教)



企業の社会的責任（CSR：Corporate Social Responsibility）が世界的に注目を集めている。企業の社会的責任は「企業が自主的に、自らの事業活動を通して、または自らの資源を提供することで、地域社会をよりよいものにするために深く関与していくことである」と定義されるように、企業はもはや利益追求だけではなく、経済・環境・社会（いわゆるトリプルボトムライン）を考慮した経営を行うことが求められている。「持続可能な発展」のために、企業は多様なステークホルダーを意識した経営が必要なのである。ISO26000（社会的責任の国際規格）では、組織統治、公正な取引、人権、環境、労働慣行、コミュニティ参画などの分野での課題解決を提示している。

こうした状況に対応するのは、経営資源が豊富にあり、社会的影響力も大きい大企業の役割であると考えられがちである。しかし、中小企業にとっても社会的責任は重要なテーマであり、実際に活発に取り組んでいる中小企業も多くみられる。商工総合研究所（2013）『これからのCSRと中小企業—社会的課題への挑戦—』によれば、中小企業の多くはオーナー経営者による経営であり、株式公開企業とは異なり、自分の信条や倫理観、価値観に基づいて会社の資源を、会社の存続を脅かさない程度にCSRに自由に使用しやすい。これは中小企業ならではのメリットであるといえよう。同研究所の2011年の「中小企業の社会的責任（CSR）に関する調査」からは、社是・社訓・経営理念を有している企業ほど、CSRに対する認識が高いことが明らかになっている。中小企業のCSRは、大企業のように専門部署や専門人員を設置するなどの制度化はなされていないものの、経営者の信条やリーダーシップに基づきなされていることが窺える。

一方、中小企業ならではのデメリットの1つに、経営資源の制約が挙げられる。本業を行いつつながらのCSRになるため、特に人材・資金面での課題や負担を感じている経営者が多い。以下では、こうした制約を克服してCSRを展開する中小企業の2事例を見てみることにする。いずれも、2代目以降の若手経営者が中心的存在となり、先代が築いた本業の価値を活かしたかたちで、現代の課題解決に取り組む事例である。

1つ目の事例は、ソーケングループ（本社：東京、従業員80名、1967年設立）である。代表取締役の有吉徳洋氏は、創業者である父の遺した手帳から「自社と関わる人を幸せにする」と

いう想いを汲み取り、多岐にわたるCSRを実施している。本業はオフィス内装業であるが、グループ内の3社が一体となり、CSRに取り組んでいる。特に東日本大震災以降は、被災地の物資の販売、仮設住宅の住民で作る縁台キットの開発や、被災者への仕事依頼組織の立ち上げなど積極的に活動中である。大学や専門学校の学生をインターンシップで受け入れ、CSRに参加させる教育活動も行っている。こうした活動を続ける中で、CSR仲間とのつながりが増え、本業の受注へとつながることが増えてきている。ある程度の規模の企業になると、CSRを中心に行う人員を確保できること、またCSRを通じた信頼の構築が本業へ好影響を与えることを示す事例といえる。

2つ目の事例は、山口産業株式会社（本社：東京、従業員3名、1962年設立）である。本業は、豚皮なめし・染色・加工業であり、2代目社長とその長男である山口明宏専務取締役は、環境に優しいなめし技術（非クロム）「ラセッターなめし製法」を独自開発し、エコレザーとして注目を集めている。山口専務は、全国に広がる害獣被害対策の産物である猪や鹿の皮をラセッター製法でなめし、産地資源化・製品化する支援を行うMATAGIプロジェクトに精力的に取り組んでいる。各産地によってニーズが異なることに配慮し、個別相談会の実施や、作品コンテストの開催など、広範囲かつきめの細かい対応を行っている。そのためには、外部主体とのネットワークが欠かせない。同じ墨田区内の革製品製造業、革製品デザイナーなどの中小企業関係者と組みNPO法人「革のまちすみだ会」を設立中で、さらなるCSRの発展過程にある。かくいう筆者も大学のゼミ生とともに実行委員としてこの活動に参加して3年目になる。

最後に、中小企業がCSRを行う上での課題について触れておきたい。まずは、社内および社外でのCSRへの理解を得ることの難しさである。社内においては、本来の業務を超えた範囲での活動に抵抗を示す従業員もいる。社内外から参加するボランティアのモチベーションの維持も難しい課題である。社外においては、特に金融機関の理解の低さは経営者の悩みの種となっている。CSRを通じて「従業員が自分本位ではなく、思いやりや感謝の気持ちを持つようになった」「自社に誇りを持てるようになり、家族に自慢するようになった」などの声が聞かれる。同上の調査（2011）にも、CSRに取り組む理由として約6割の企業が「企業イメージの向上」や「従業員の満足の向上」を挙げている。長期的に見れば、CSRを通じて社内外で得られるメリットが大きいことを認識する必要がある。

経済学における「政府か市場か」という従来の二者択一的な発想だけでは、我々が直面している新しい社会的課題を克服することは難しいⁱⁱ。地域に根付いた多様な中小企業こそ、本業を活かし、経営者のリーダーシップと外部とのネットワーク構築により、持続可能な社会的責任を担う重要な主体として期待、認識、支援されるべきであろう。

ⁱ Kotler, P., and Lee, N., *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*, Wiley and Sons, 2005（恩藏直人監訳『社会的責任のマーケティング』東洋経済新聞社、2007年）

ⁱⁱ 谷本寛治編『ソーシャル・エンタープライズ 社会的企業の台頭』中央経済社、2006年