

## 中小企業とCSR

古川 浩一  
(東京工業大学)  
(名誉教授)



ひと頃、しきりに企業の社会的責任論（Corporate Social Responsibility；CSR）が主張された。しかし、2008年9月のリーマン・ショック以降、CSRに対する関心はかなり薄れ、CSRは一時的なブームだったかのようにさえ見える。CSRが強調する社会貢献より、目の前の不況への対応が急務とされたからであろう。

しかし、CSRは一過性の単なるブームだったわけではない。2011年3月11日の東日本の巨大地震の壊滅的な被害の中で、いち早く営業を再開した企業や事業所が地域社会に元気を与えたことは、企業が社会と一体となった存在で、社会との共存に企業の社会的責任の原点があることを印象づけた。その一方で、AIJ投資顧問（株）のように、年金基金の預託事業という社会から委ねられた任務を忘れた不祥事の発覚は、CSRが、好不況とは関係のない、企業にとって永遠に続く課題であることを物語っている。

筆者は、全国中小企業団体中央会が、リーマン・ショックの起こった2008年度に行った中小企業組合のCSRについての調査に関わった。この調査では、まず、各都道府県中央会に調査票を配布し、CSR関連の活動を行っている中小企業組合の事業を回答してもらった。しかし、得られた回答は、わずか十数例に過ぎなかった。しかも、回答された事業のほとんどは、大企業が取り組んでいる代表的なCSRとされる事業に類似した事業であった。最初の調査は失敗だったのである。そこで、発想を変えて、CSRという用語を使わずに、CSR関係とみてよい事業を列挙して回答を得るという形式の調査票にして依頼し直したところ、215組合から、CSR関連の事業が寄せられ、かなりの組合が、実際にはCSR活動を実践していることが分かった。

2回の質問票による調査は、当時の中小企業経営関係者が抱いていたCSRに対する関心の内容をよく示している。大企業を中心とするCSRに関する論議は活発だったが、理念先行のCSR論では、中小企業との関係がほとんど対象になっていなかったため、1回目の調査で回答数が少なくなったと思われる。ところが、CSRとみてよい活動を具体的に示した2回目の調査では、数多くのCSR活動が回答されたのであるから、中小企業組合では、CSRという意識の下でCSRが実施されていたのではなく、むしろ中小企業組合として求められる活動の中にCSRが組み込まれて実践されていたとみることができる。

この調査の一環として、筆者は、CSRを実践している中小企業組合を訪問した。そのときに得た印象は、中小企業組合が地域の抱える課題に関連して実施する事業が、地域密着の“CSR”活動になるということであった。例えば、組合に加入している企業の従業員を念頭に開設した保育所が地域社会からの幼児の受け皿として、地域に貢献した団地組合の例や、全県の電気工事業者を網羅した組合が、電気工事という特性を生かして県内各地域が抱える駅前を整備等に取り組んで成果を上げた例は、中小企業組合が、特別に“CSRに取り組む”という意識によってではなく、組合員が感じている地域の課題と関連づけて取り組む試みが、CSRになるという示唆を与えている。

中小企業組合のCSRをきっかけに、筆者は、商工中金の助力を得て、CSRを実践している中小企業を訪れた。そのときに強く感じたことは、CSRに取り組んでいるとされる企業の経営者は、特別に意識してCSRのための行動をとったのではなく、むしろ、苦境に立たされ、企業の将来に新しい展望を開こうとして重ねた努力が、結果的にCSRといわれる行動になっていたことであった。その結果として、CSRの実践を意味する新しい事業によって、高い収益性が実現されたのである。

これらのことは、中小企業のCSRに大きなヒントを与えているように思える。第1に、中小企業は意図的にCSRに取り組む必要はない。地域に密着して事業を展開している中小企業では、企業活動の活性化が地域貢献につながり、CSRを実践していることを意味する。おそらく順調な中小企業は、必要な人材を雇用し、税金を国や地方に納め、地域の様々な催しに参加し、地域が受けた災害に積極的に立ち向かうなど、よき地域住民として行動している。企業活動の過程で放出される物質や雑音が、時には社会に悪影響を及ぼすことも報告されてきたが、中小企業の多くは、その対応に熱心に取り組んできた。これらの活動の積み重ねが、中小企業の存続を促し、地域社会に不可欠の一員と認められてきた。

第2に、逆に言えば、地域社会の一員として存続し続けてきた中小企業は、地域が求める期待に応え、責任を果たしてきた中小企業である。そのような中小企業の多くは、社会が求めるニーズを正しく捕まえ、先取りして発展してきた中小企業である。CSRという視点から、先端的な事例とみられる中小企業はいずれも好業績であったが、これは、業績がよいからCSRに取り組めたからではない。因果関係はむしろ逆で、社会的ニーズを的確に捕まえ、先取りしてきたことが好業績を生み、好業績をもたらした事業の展開が、結果的にCSRといわれる活動になっていた。

CSRの推奨者には、戦略としてのCSRを説き、CSRが利益をもたらすという主張もみられる。しかし、CSRの先端的な事例とみられる中小企業組合や中小企業を訪れた筆者は、このような主張は、中小企業には適切ではないと思える。筆者は、地域と共に生きてきた中小企業は、地域の消費者の一員としてではなく、地域に正の富をもたらす生産者として、社会のニーズを積極的に取り入れることによって、地域と一体化した事業や営業を展開し、それによって社会的責任（CSR）を果たすことになると考えている。