

環境・社会問題に資する 中小企業組合等連携組織のあり方

森 下 正
(明治大学政治経済学部)
専 任 教 授



目 次

はじめに	第3章 環境・社会問題に対する組織的対応の可能性
第1章 環境・社会問題の実態と中小企業・組合への影響	第4章 中小企業の存立基盤を提供する組合へ
第2章 持続的発展に資するマネジメント規格の普及実態	

はじめに

中小企業と組合を取り巻く経営環境変化として、最もクローズアップされているものは、対外的にはグローバル化であり、国内では少子・高齢化に伴う人口減少であろう。これらはいずれも経済活動に直結する問題を発生させている。しかし、直接、中小企業や組合に影響を及ぼしているように感じられることがなく、また企業の売上や利益、そして組合の経済事業に対しても、直結しているとは思われ難いが、実は中小企業と組合の持続的発展にとっての死活問題がある。それが、環境問題と社会問題で

ある。

環境問題と社会問題は、それぞれ別次元の課題と思われがちであるが、実はいずれも我々人間が日常生活や経済活動を通じて生じさせてきた問題であり、切っても切れない関係にある。また、この二つの問題の解決は、すべてテクノロジー（技術）によってのみ実現できるものではない。なぜならば、日常生活と経済活動の中で解決していかなければならない問題だからである。つまり、我々人間の行動を規定する様式や制度、習慣といった人間自身の意志によって築いてきたことの変革も、この問題解決にとって必要不可欠な要素なのである。

従って本論では、まず環境・社会問題の実態と企業経営への影響を明らかにしていく。また、この問題の解決に資すると思われるISOを中心としたマネジメント認証制度の普及実態について、諸外国との比較を通じて解明していく。こうした現状分析を踏まえ、環境・社会問題への対応策として中小企業組合が技術的、制度的に組織として実践している先進的な事業の事例を通じて、今後の対応可能性を探っていく。最後に、環境・社会問題に対応した組合事業の展開が、経営資源に限りがある中小企業にとって、新たな存立基盤の確立に繋がっていくことについて提言したい。

第1章 環境・社会問題の実態と中小企業・組合への影響

第1節 環境・社会問題の同一性

環境問題といえば、温暖化やゲリラ豪雨のことをイメージするはずである。また、社会問題といえば、人間関係の希薄化や孤独感の増大、保育園や保育士の不足などを思い浮かべるであろう。また、本来、環境問題と社会問題は、別次元のことであると考える人も多いはずである。しかし、本論では、この二つを同次元で扱っていく。というのも、環境問題と社会問題は、我々人間の日常生活や経済活動を通じて生じた問題であり、切っても切れない関係にあるからである。

ちなみに、2012年6月に開催されたりオ+20の成果文書「我々が望む未来（The Future

We Want）」では、あらゆる側面で持続可能な開発を達成するために、経済的、社会的、環境的側面を統合し、それらの相関を認識し、あらゆるレベルで持続可能な開発を、主流として更に組み込む必要があることが宣言されたのである⁽¹⁾。

また、私たちの身近なところでも、環境問題と社会問題が同居している。例えば、埼玉県三芳町に今でも多く残る里山は、そもそも広葉樹を中心とした人工の雑木林と農地がセットで江戸時代に開墾された。この雑木林の落葉は、農家によって「山はき（雑木林内の落葉を集め、堆肥として利用するための農作業）」が行われることで、年間を通じて雑木林は根元まで太陽の日が注ぐ状態が保たれてきた。しかし、農業従事者の高齢化や後継者不足、あるいは堆肥から化学肥料への転換によって、「山はき」が行われなくなってしまった。その結果、雑木林の中は、雑多な灌木や竹が群生し、荒廃する。荒廃した雑木林は、廃棄物の不法投棄の格好の場となってしまった過去もある。不法投棄を辞めなければ、いずれ荒廃した雑木林も枯れてしまう。大事な二酸化炭素の吸収源であった林がなくなってしまうのである。現在、一部の地域では、地域住民や地元企業の努力下、里山保全が行われているが、そもそも社会問題を引き起こした人間の所業が環境問題に直結しているのである⁽²⁾。

この例以外にも、山林を伐採し、開発すると、その下流域で洪水が発生しやすくなる、あるい

(1) 環境省著『平成29年版 環境・循環型社会・生物多様性白書』日経印刷、2017年、7頁。

(2) 筆者の故郷、埼玉県川越市福原地区も三芳町と同じ江戸時代に開墾された地域で「山はき」が行われていたが、不法投棄で雑木林が枯れた時期があった。また、春先に都心を襲う北風の砂嵐は、住宅開発で防風林として機能してきた雑木林が伐採されたことで畑の表土の飛翔を食い止められなくなったため。実際、同じ地区で産業廃棄物処理業（再生資源製造業）を営む石坂産業は里山保全に取組んでいる。石坂典子著『絶体絶命でも世界一愛される会社に変える! 2代目女性社長の号泣戦記』ダイヤモンド社、2014年、及び石坂典子著『五感経営 産廃会社の娘、逆転を語る』日経BP社、2016年を参照。

は海に山の栄養が供給されなくなると同時に、土砂が大量に流出することで海が潮焼けし、魚介類や海藻類が根絶してしまうといった話は周知の事実である。ちなみに、北海道の襟裳岬は、かつて陸地の天然林を燃料として伐採しすぎたために、海が潮焼けし、昆布漁ができなくなってしまった過去を持つ。現在は、数十年、数世代にわたる地元住民の植林のおかげで、昆布の産地として復活している。また、日本一の帆立貝の産地である北海道猿払村^{さるふつ}の猿払村漁業協同組合では、猿払川上流域に毎年250本の赤エゾ松の植樹をしてきた。2016年に29回目を迎え、総本数は10,140本となった⁽³⁾。

以上のように、相互に関係がある環境問題と社会問題の中で、特に中小企業と組合にとって影響を及ぼしている問題に絞って、以下では、その実態をみていくこととする。

第2節 環境問題への中小企業による認識

IPCC第5次評価報告書では、気候変動による人々の強制移転の増加や国家安全保障政策への影響を指摘している。また、2016年9月の

米国国家情報会議（NIC）の報告書では、気候変動がもたらす安全保障の問題として、①国の安定性への脅威（気候関連の災害、旱魃、飢え、インフラへの損害など）、②社会的・政治的緊張の高まり（河川や水源、土地をめぐる紛争）、③食料不安（価格及び供給量）、④人間の健康への影響（熱波、伝染病など）、⑤投資や経済的な競争力への負の影響（脆弱な地域への投資回避）、⑥気候の不連続性による突発的な現象を挙げており、気候変動リスクは安全保障上の問題という認識が広がっている⁽⁴⁾。

そこで、発生する可能性の高いグローバルリスクの上位5位の2011～17年の推移をみていくと（図表1-1参照）、気候変動に関係があるとされるリスクの中で「極端な異常気象」が4年連続して登場している。また、「温室効果ガス排出量の増大」は、12年、13年に登場し、その後、上位5位には入っていないが、この影響が「極端な異常気象」「気候変動（の緩和と適応の失敗）」「重要な自然環境の大規模破壊」「大規模自然災害」といった目立った現象に変わったと理解することもできる。

図表1-1 発生する可能性の高いグローバルリスクの上位5位

	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年
1	気象災害	極端な所得格差	極端な所得格差	所得格差	重要な地域に関する国家間の対立	大規模な強制移住	極端な異常気象
2	水害	長期間にわたる財政不均衡	長期間にわたる財政不均衡	極端な異常気象	極端な異常気象	極端な異常気象	大規模な強制移住
3	不正行為	温室効果ガス排出量の増大	温室効果ガス排出量の増大	失業及び不完全雇用	国家統治の失敗	気候変動の緩和と適応の失敗	大規模自然災害
4	生物多様性の喪失	サイバー攻撃	水資源危機	気候変動	国家の崩壊又はその危機	重要な地域に関する国家間の対立	テロ攻撃
5	気候変動による災害	水資源危機	高齢化への対応の失敗	サイバー攻撃	構造的な失業及び不完全雇用	重要な自然環境の大規模破壊	データの詐欺／盗用

注：網掛け、ゴシック体は気候変動と関係があるとされるリスク。

資料：世界経済フォーラム「グローバルリスク報告書」より環境省作成。

引用：環境省著『平成29年版 環境・循環型社会・生物多様性白書』日経印刷、2017年、34頁より。

(3)猿払村の記述は、猿払村漁業協同組合編著『第68事業年度事業概要公開』猿払村漁業協同組合、2016年、30頁。

(4)前掲書『平成29年版 環境・循環型社会・生物多様性白書』33頁。

このように環境問題は、経済活動におけるグローバルリスクとして認識されるようになった。そして、このグローバルリスクを緩和・軽減する取組として最も注目される動きとしては、フランス政府が2017年7月11日に、続いてイギリス政府が同年7月26日に発表した2040年以降、ガソリン車・ディーゼル車の国内における新車販売の禁止であろう。いずれも、ガソリン車・ディーゼル車から、CO₂をはじめとする温室効果ガスや環境汚染物質を含む排ガスを全く出さない電気自動車などへ転換する期限を示したものである。しかし、この発表に先立つ2015年10月14日に開催された「トヨタ環境フォーラム2015」において、トヨタ自動車は、すでに『トヨタ環境チャレンジ2050』を発表している。トヨタの発表によれば、新車CO₂ゼロチャレンジの目標を2010年比で2050年までに90%削減するとしている。また、その方法はエンジン車から現在の環境車両の主力であるHVに加え、PHV、FCV、EVの3つの方式を加えて展開するというものである⁽⁵⁾。

また、『ヨーロッパの自動車産業を脅かす電気自動車のブレークスルー (Breakthrough of electric vehicle threatens European car industry)』によれば、ヨーロッパのBEVの市場占有率は2035年に100%に上昇するとしている。トヨタの発表と比較すると非常に急激な動きが今後生じる予想である。そのため、本当に実現できる予測値とは言い難いが、それほど温室効果ガスの排出を抑制することが必要である

とする危機感の強い予測である⁽⁶⁾。

いずれの発表も、環境問題が深刻な影響を日常生活に及ぼすとの認識に基づくものであり、その対応を早急に進めなければ、自動車産業は持続できない状況にあることを表すものである。しかも、エンジン車、HVから、PHV、FCV、EVへと車が大きく変化する中で、現在、生産している部品や材料が不要となり、業務それ自体が消滅することが予想される製造業者は、転換を余儀なくされるであろう。また、自動車産業の場合、製品それ自体から温室効果ガスなどを排出するため、このように厳しい見地に立っているが、それ以外の産業では環境問題への意識は低いかもしれない。

こうした環境問題へ対応した経営を中小企業でも展開していくことを推進するために、環境省は、1996年に幅広い事業者が取り組むことができる「環境活動評価プログラム」を策定した。そして、2004年に環境経営を支援し、企業価値を向上させる仕組みとして「エコアクション21 (2004年版)」へ発展させ、認証・登録事業が開始された。その後、大企業は環境経営を発展させ、より戦略的な環境への取組を加速させていると同時に、環境面の法令遵守や環境コミュニケーションといった取組も進化させている。このような状況の中で中小企業も、経営の中に環境への取組を位置付け、自らの事業を発展させるツールとするために「エコアクション21 (2017年版)」が新たに策定された⁽⁷⁾。

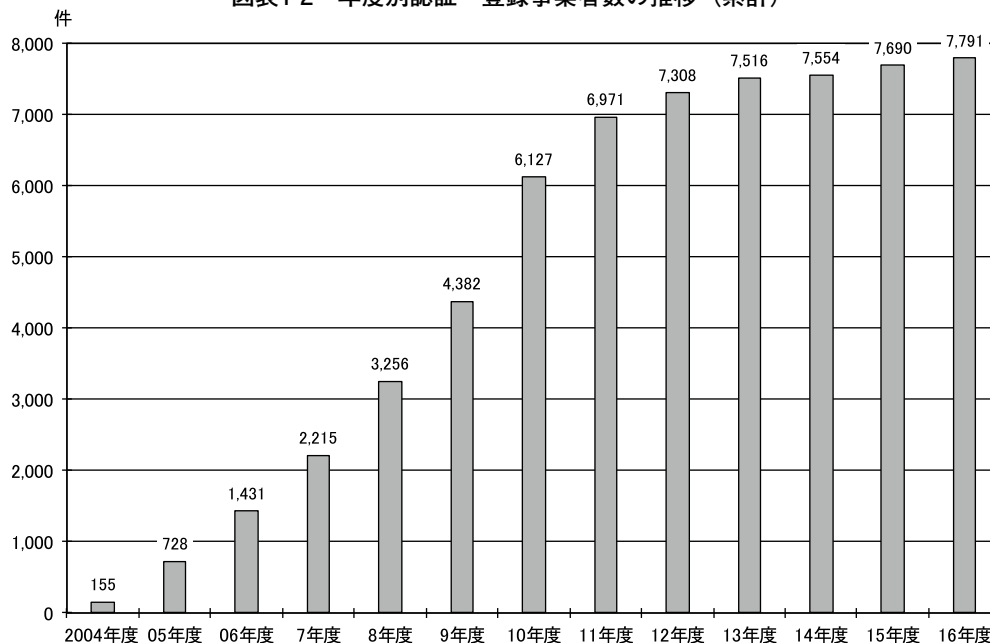
そこで、2004年の認証・登録事業開始以来

(5)伊勢清貴 トヨタ自動車 専務取締役稿「チャレンジ1 新車CO₂ゼロチャレンジ」、トヨタ自動車編著『トヨタ環境チャレンジ2050』トヨタ自動車、2015年、http://www.toyota.co.jp/jpn/sustainability/environment/challenge2050/6challenges/pdf/presentation_1.pdf (2017年9月9日所収)を参照。

(6)See, Max Erich and Jurjen Witteveen, *Breakthrough of electric vehicle threatens European car industry*・July 2017, ING Bank N.V., 2017, p.11.

(7)環境省著『エコアクション21ガイドライン (2017年版)』環境省、2017年、1～2頁、<http://www.env.go.jp/policy/j-hiroba/ea21/guideline2017.pdf> (2017年9月9日所収)。

図表1-2 年度別認証・登録事業者数の推移（累計）



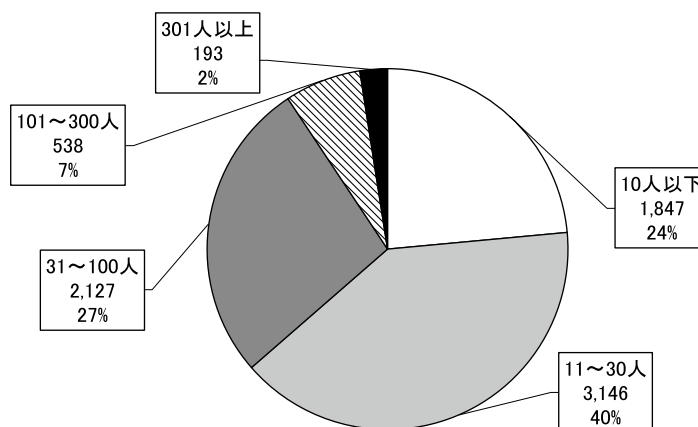
注：エコアクション21中央事務局は、認証・登録事業者の審査受審及び更新手続きの遅延に伴う取り消しに関するルールを明確にし、審査未受審又は更新をしないまま有効期限が過ぎた状態にあった事業者について、遡って取り消しの手続きを行った（2015年3月31日）。それにより、各年度の認証・登録事業者数についても遡って修正を行った。
 引用：エコアクション21中央事務局『エコアクション21認証・登録制度の実施状況（2017年8月末現在）』
<http://www.ea21.jp/list/data/ninsho.pdf>（2017年9月9日所収）より作成。

の年度別認証・登録事業者数の推移（累計）をみていくと（図表1-2参照）、初年度の155件から12年度には7,000件を超え、16年度には7,791件に達した。12年度以降は微増となっているが、「エコアクション21（2017年版）」がス

タートした今、さらなる認証・登録件数の増加が期待される。

また、2017年8月末現在の規模別エコアクション21認証・登録事業者数とその割合は（図表1-3参照）、11～30人が最も多く3,146社（40

図表1-3 認証・登録事業者数の規模別割合



引用：エコアクション21中央事務局『エコアクション21認証・登録制度の実施状況（2017年8月末現在）』
<http://www.ea21.jp/list/data/ninsho.pdf>（2017年9月9日所収）より作成。

%)、次いで31～100人の2,127社（27%）、10人以下の1,847社（24%）であった。一方、101～300人と301人以上の認証・登録事業者数は合計で10%に満たないが、この規模の企業の場合、後述するISO14001の認証取得に対応できると思われる。また、小規模の10人以下の認証・登録件数は上位3位に入っており、エコアクション21が中小企業向けの制度として機能しているといえる。とはいえ、今後、小規模事業者の取得件数がさらに増えていくことが期待されるのである。

第3節 社会問題の実態と中小企業・組合への影響

発生する可能性の高いグローバルリスクの上位5位の内、気候変動とは関連しないリスクで、しかも日本国内の社会問題との関連が強いものを挙げていくと（図表1-1参照）、「不正行為」「（極端な）所得格差」「サイバー攻撃」「高齢化への対応の失敗」「長期間にわたる財政不均衡」「データ詐欺/盗用」を挙げることができる。

例えば、「不正行為」には、会社ぐるみの粉飾決算や法令違反などから経営者や従業員個人による詐欺行為や利益相反に至るまで多義に渡った問題がある。また、「所得格差」は、企業規模間での格差、正規・非正規労働者間や男女間の格差など、依然として解決していない問題である。「サイバー攻撃」「データ詐欺/盗用」は、インターネットが普及し、今後、さらにIoT、AIの高度利用が求められる中、日常的に発生している問題である。「高齢化への対応の失敗」は、日本では高齢者の福祉や年金問題のみでは済まず、少子化によって恒常的な若年

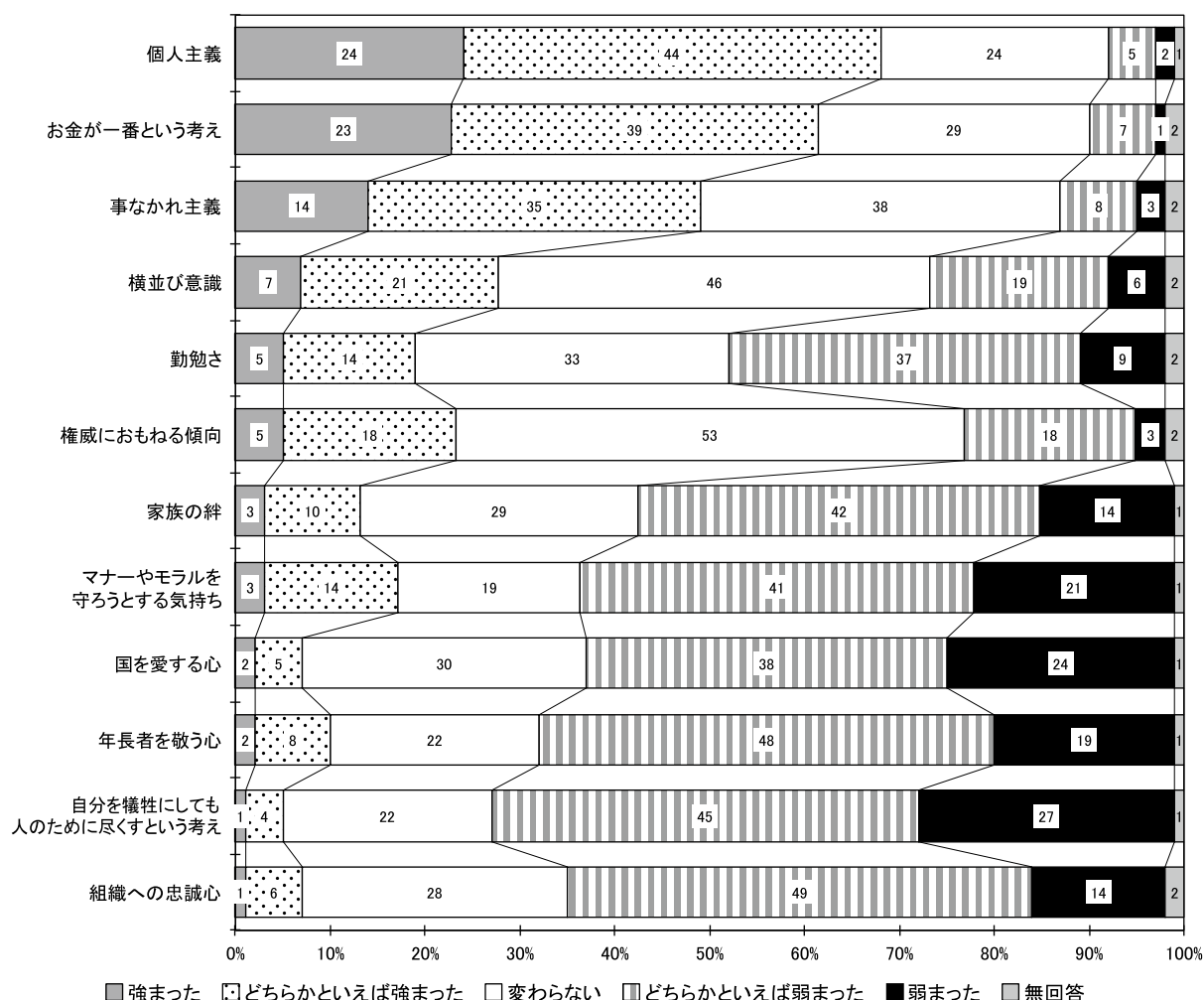
労働力不足を引き起こす。と同時に、中小企業にとっては技術・技能の継承と後継者不足など、依然として解決困難な課題となっている。そして、「長期間にわたる財政不均衡」は、政府が抱える赤字財政の問題であり、日常的に苦になることはないが、前述した「高齢化への対応の失敗」と並んで、税金や社会保障費の増額といった問題を避けて通ることはできない。

以上のように社会現象として問題が顕在化し、中小企業と組合が経済活動を展開していく際の支障となっている問題は、これだけではない。これらは、顕在化している分だけ、問題を解決するための方策も採りやすい。

しかし、社会問題には、もう一つの側面がある。それは、我々の価値観の変化とそれに伴う行動様式の変化である。そこで、まず戦後の日本人の変化について（図表1-4参照）、「強まった」または「どちらかと言えば強まった」とする割合の合計が多い上位3つを挙げていくと、「個人主義」「お金が一番という考え」「事なかれ主義」となる。これらはいずれも自己中心的な考え方で、企業内や企業間でのチーム・プレーや組織的行動に対して、悪影響を及ぼす可能性が強いものばかりである。

逆に、「弱まった」または「どちらかと言えば弱まった」とする割合の合計が多い上位3つを挙げていくと、「自分を犠牲にしても人のために尽くすという考え」「年長者を敬う心」「組織への忠誠心」となる。人のために尽くすことで、顧客や協力企業に喜ばれるのであり、年長者を敬うからこそ、若手への技能や技術の継承も上手くいくはずである。しかし、そういう考え方は弱まっているのである。また、行き過ぎ

図表1-4 戦後の日本人の変化（全体・単位：％）



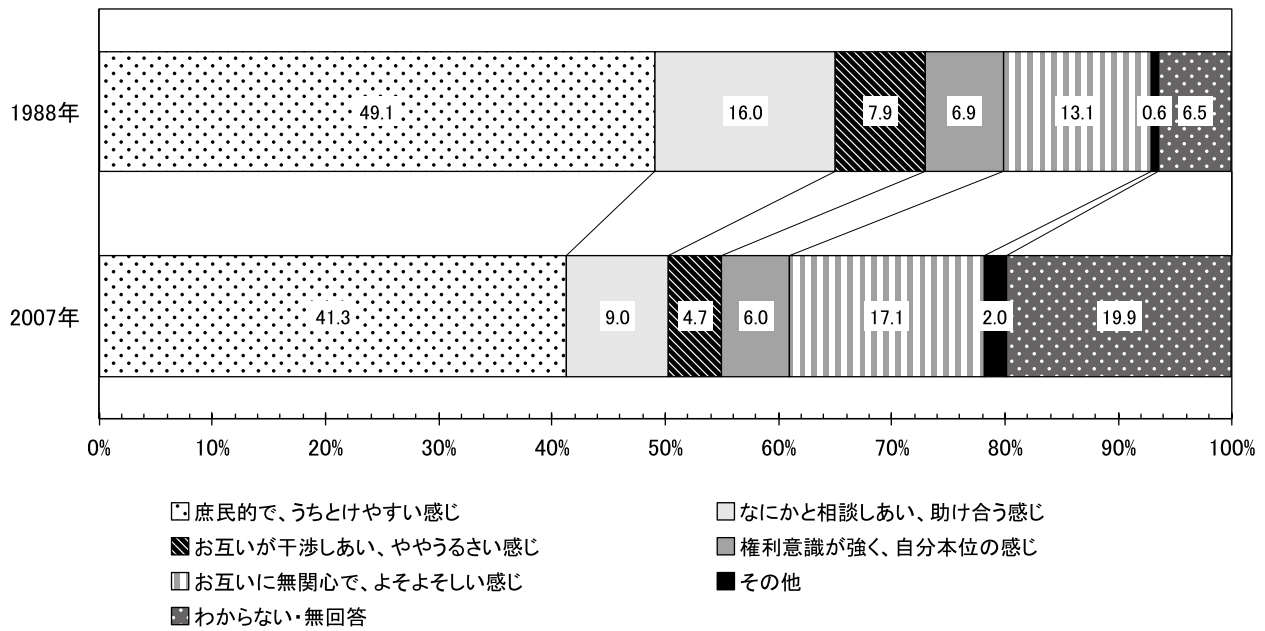
資料：荒牧 央・小林利行稿「世論調査でみる日本人の「戦後」、NHK放送文化研究所編『放送と調査 2015年8月号（第65巻8号）』NHK出版、2015年、9及び15頁より作成。

た忠誠心は危険かもしれないが、前述した自己中心の考え方が蔓延すれば、企業内や企業間でのチーム・プレーや組織的行動に支障をきたすことになる。

次に、中小企業と組合の存立基盤である地域の土地柄がどのように変化してきたのかについて1988年と2007年の比較でみていくと（図表1-5参照）、ヒューマンネットワークが構築されている状況にある「庶民的で、打ち解けやすい感じ」は49.1%から41.3%へ、「何かと相談しあい、助け合う感じ」は16.0%から9.0%へ、そ

して「お互いが干渉しあい、ややうるさい感じ」も、7.9%から4.7%へと減少した。一方、ヒューマンネットワークが脆弱化している状況にある「権利意識が強く、自分本位の感じ」は6.9%から6.0%へ若干減少したが、「お互いに無関心で、よそよそしい感じ」は13.1%から17.1%へと増加した。また、「わからない・無回答」も6.5%から19.9%へと増えた。これはヒューマンネットワークが壊れているために、どう回答して良いのか、わからなかったのではないかと考えられる。

図表1-5 住んでいる地域の土地柄（単位：％）



（備考）1. 内閣府「家庭と地域の教育力に関する世論調査」（1988年）、「国民生活選好度調査」（2007年）により作成。
 2. 「あなたが住んでおられる地域の土地柄について、どのように感じていますか。次の中からお答えください。（○は1つ）」という問に対し、回答した人の割合。
 3. 回答者は、1988年は全国の20歳以上の者2,281人。2007年は全国の20歳以上80歳未満の男女3,213人。
 引用：内閣府著『平成19年版国民生活白書』時事画報社、2007年、85頁より作成。

以上のように、戦後の日本人の価値観と地域の土地柄に関する変化をみただけでも、地域に密着した経営を軸とする中小企業、そして中小企業間で相互扶助の精神に基づく協働を旨とする組合にとって、その運営を難しくする社会的環境変化が生じていることが理解できるのである。

第2章 持続的発展に資するマネジメント規格の普及実態

スイスに本部がある国際標準化機構（International Organization for Standardization）によって1987年に発行されたISO9001（品質マネジメントシステム）と96年に発行されたISO14001（環境マネジメント

システム）の二つの規格は、今日、世界中で広く普及している。また、これ加え、特にISO9001関連として、特定分野別に自動車分野向けのISO/TS16949、航空宇宙分野向けのJIS Q9100、医療機器・体外診断用医薬品分野向けのISO13485がある。ISO14001関連としては、温室効果ガスを排出している事業者向けのISO14064がある。さらに、エネルギー分野として省エネ・節電を継続的に行うためのISO50001などがある。このほか、食品安全のISO22000、情報サービスのISO20000、情報セキュリティのISO27001、道路交通安全のISO39001、事業継続のISO22301もある。これらすべての認証取得がどの企業にとっても必要なわけではなく、自社の事業内容と規模、そし

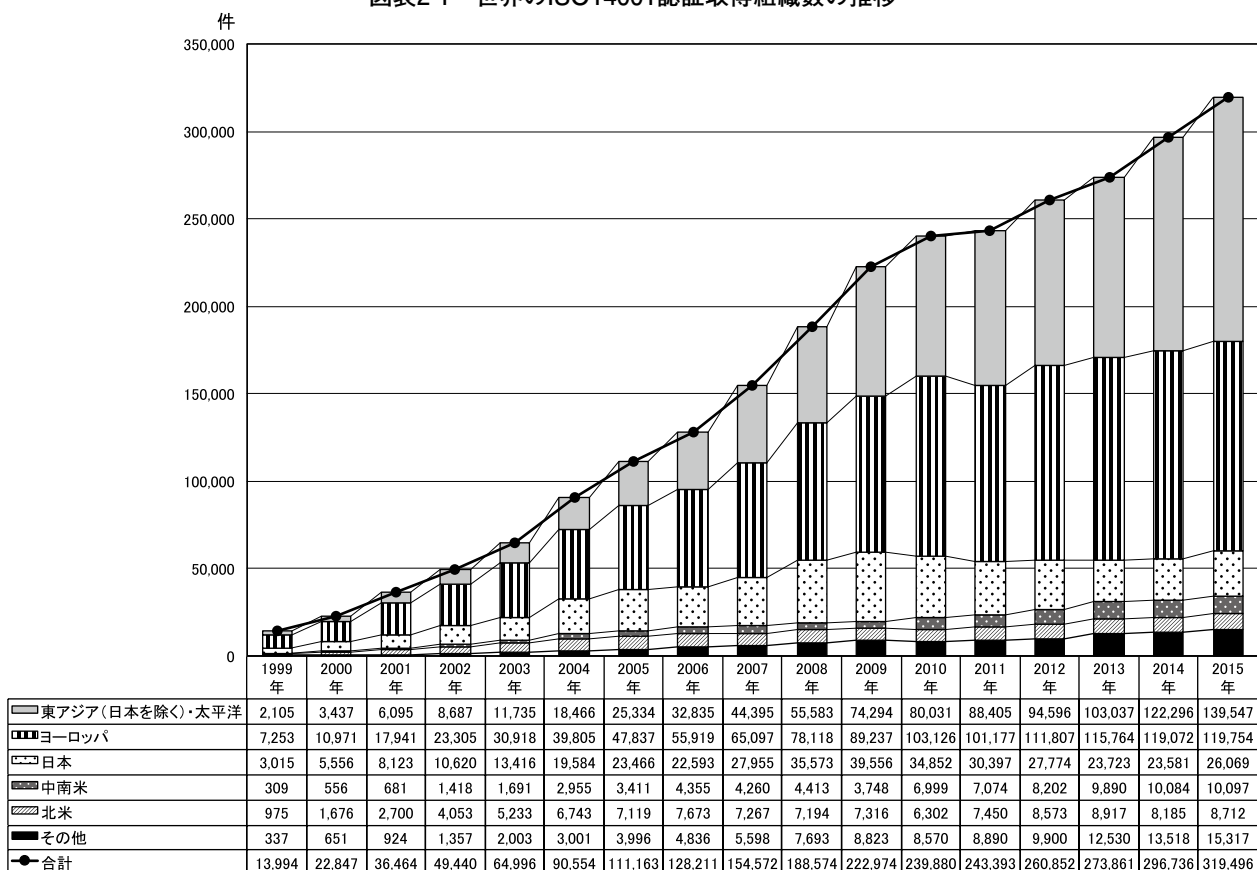
て事業目的に応じて活用されるべきものである⁽⁸⁾。

そこで、環境・社会問題に関連した環境、エネルギー、事業継続の問題に対応し、企業の持続的発展に資するマネジメント規格であるISO140001、ISO50001、ISO22301の三つの認証取得状況に絞って、国際比較でみていくこととする。

まず、ISO14001の取得組織数を累積でみていくと（図表2-1参照）、日本は1999年の3,015件から2009年に39,556件へと約13倍になっ

た。だが、その後、減少に転じ、14年に23,581件となり、15年に26,069件へと再び増加に転じるが、ピーク時の09年には全く及ばない。しかし、日本以外の地域では、急増している。1999～2015年の推移をみると、東アジア（日本を除く）・太平洋では2,105件から139,547件へ、ヨーロッパでは7,253件から119,754件へと一貫して増加している。環境マネジメントシステムの積極的な活用が東アジア（日本を除く）・太平洋で非常な高まりを見せ、かつ環境問題への意識が高いヨーロッパが追随しているのであ

図表2-1 世界のISO14001認証取得組織数の推移



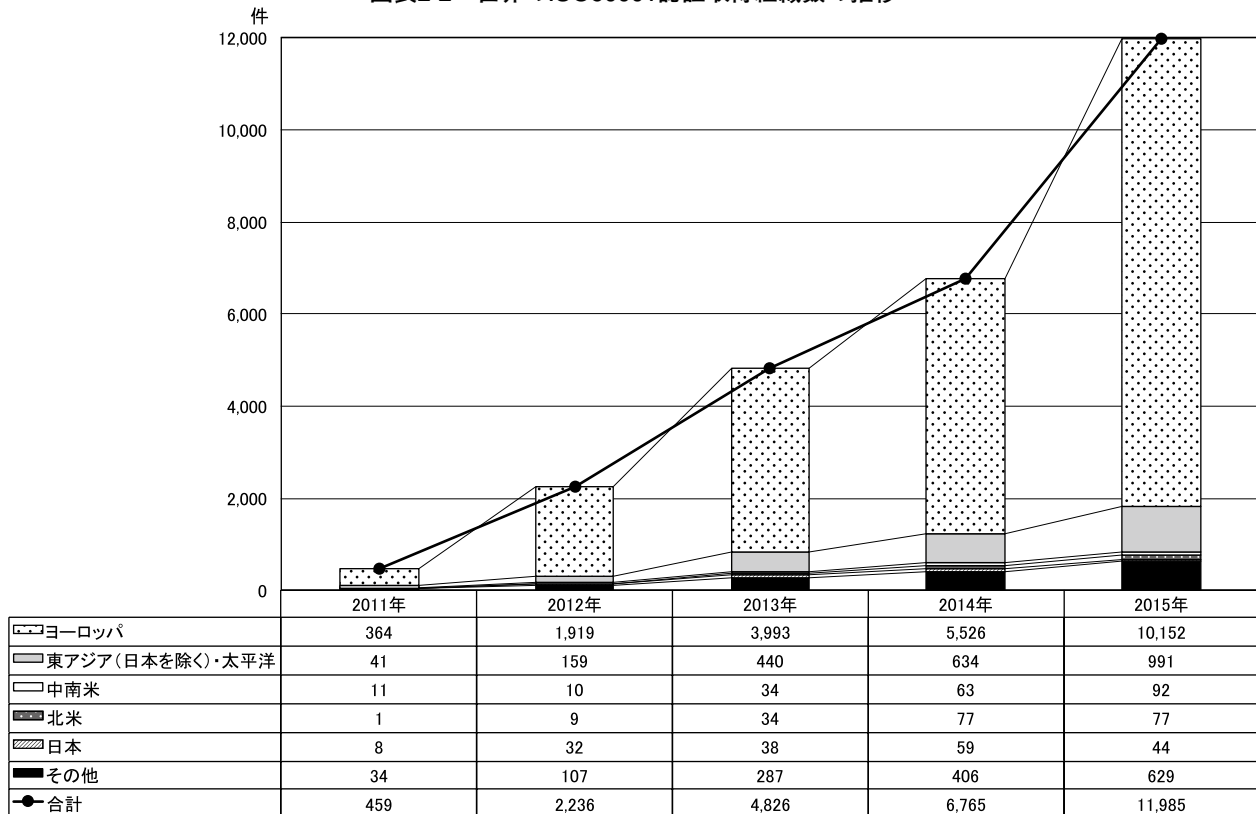
注：その他はアフリカ、中東、中央・南アジアの合計

See, International Organization for Standardization, *ISO Survey*, 2017.

<http://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=18808772&objAction=browse&viewType=1>.

(8) 日本工業標準調査会 標準部会・適合性評価部会 管理システム規格専門委員会 事業競争力ワーキンググループ著『中間取りまとめ』日本工業標準調査会、2013年、4頁参照。

図表2-2 世界のISO50001認証取得組織数の推移



注：その他はアフリカ、中東、中央・南アジアの合計

See, International Organization for Standardization, *ISO Survey*, 2017,

<http://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=18808772&objAction=browse&viewType=1>.

る。しかし、日本は大幅に出遅れたままの状況にあることが問題である。

次に、ISO50001をみていくと（図表2-2参照）、日本は2011年の8件から14年には59件へと約7倍になったが、減少に転じ、15年には44件となった。しかし、これも日本以外の地域では、急増している。特に、ヨーロッパでは11年の364件から15年には10,152件へと大幅に増えた。また、ヨーロッパには及ばないものの、東アジア（日本を除く）・太平洋も、11年の41件から15年には991件へと増加した。ヨーロッパのエネルギー問題への関心の高さと、省エネ・節電を継続して行うマネジメントシステムの導入の積極性が際立っている。逆に、日本では

ISO50001に頼ることなく、省エネ・節電を実践していることがISO50001の取得件数が増えない理由である可能性もある。しかし、ISO50001の認証取得がヨーロッパ市場での経済活動をするための前提とする規制がかけられた場合、日本企業がヨーロッパ市場から締め出される可能性は否定できない。

最後に、まだ導入間もないISO22301をみていくと（図表2-3参照）、日本は2014年の200件から15年には203件へと微増した。一方、中央・南アジアは487件から1,573件へ、ヨーロッパは593件から791件へ、東アジア（日本を除く）・太平洋は304件から317件へと増加した。特に、中央・南アジアとヨーロッパの取得件数の増加

が著しい。事業継続マネジメントについては、東日本大震災以降、中小企業による事業継続計画（BCP）の作成が行われるようになったとはいえ、依然として大企業には及ばない状況にあると言われている。また、このISO22301については、自然災害に加え、テロや紛争など人為的な危機的事態が発生する可能性の高い地域での認証取得が進んでいるといえる。しかし、日本も大規模自然災害が発生する可能性が高い地域であることに変わりがなく、ISO22301の認証取得が遅れている状況にあることは否めない。

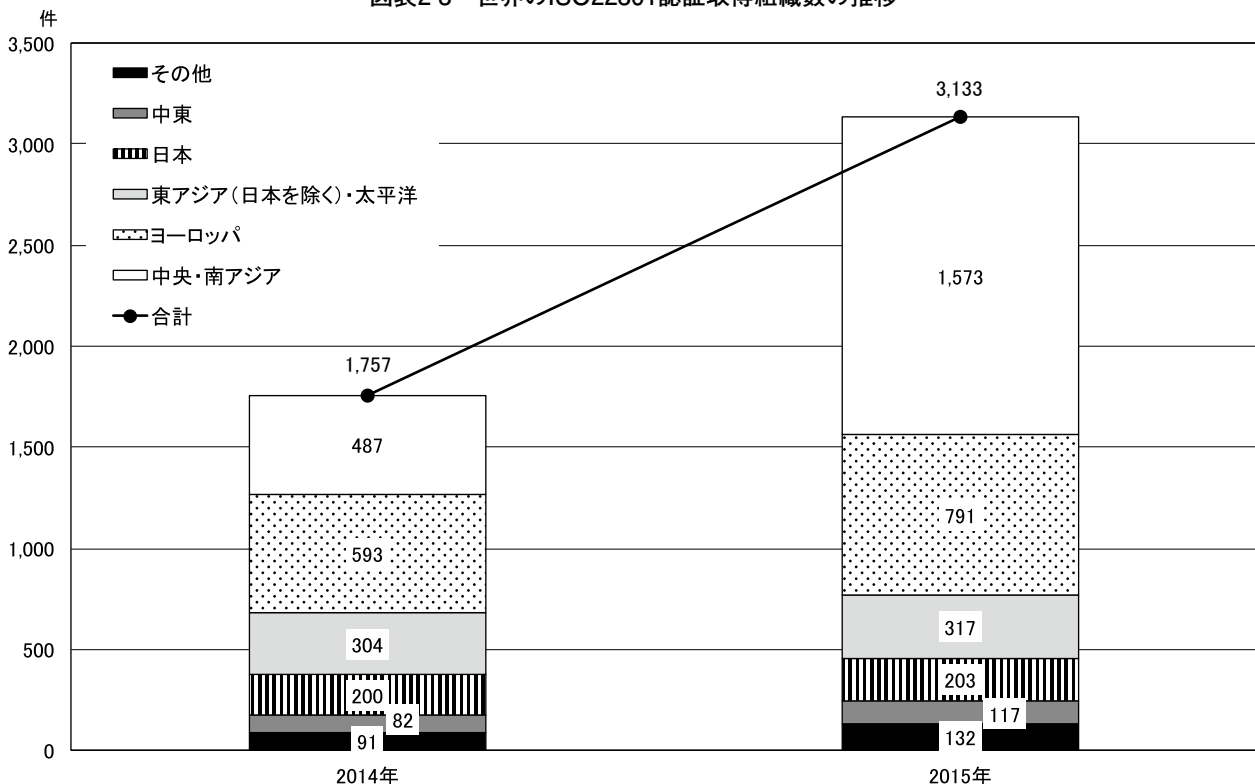
以上のように、日本では、環境、エネルギー、事業継続の問題に対応したマネジメント規格の

取得による事業経営への応用が、ヨーロッパや東アジア（日本を除く）・太平洋の地域よりも大幅に遅れているのである。従って、環境・社会問題が台頭している今日、企業の持続的発展に資するマネジメントを中小企業単独、あるいは中小企業による組織的な対応としての組合活用によって、展開していく必要性は非常に高いのである。

第3章 環境・社会問題に対する組織的対応の可能性

本章では、環境・社会問題の解決に資する活動に挑戦している先進的な中小企業組合の事例を考察することで、この問題に対する組織

図表2-3 世界のISO22301認証取得組織数の推移



注：その他はアフリカ、中央・南アジアの合計
 See, International Organization for Standardization, *ISO Survey*, 2017,
<http://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=18808772&objAction=browse&viewType=1>.

的対応が可能であることを明らかにしていくこととする。

第1節 団地組合による環境マネジメント実践

戦後の経済復興期から高度経済成長期の中小企業、特に製造業、卸売業、トラック運送業の中小企業は、市街地の中に散在し、用地難、騒音、煤煙などの都市公害といった外部不経済の問題を抱えていた。また、従業員の確保難などの制約要因は、経営の近代化を阻害している要因の一つでもあった。それゆえ、生産工程の共有化、協業化などにより、事業を高度に共同化する計画をたて、郊外の適地に中小企業が集団移転することは、中小企業の抜本的な経営体質の改善に繋がるとされていた⁽⁹⁾。

その結果、今日、全国に団地組合と称される事業協同組合が多数あり、その多くは住工混在の解消と、有利な操業環境の獲得などを目的として設立されたのである。また、共同経済事業として、共同受給電事業、共同排水事業（主に工業系）、共同施設利用事業、共同保管事業、共同販売促進事業（主に流通系）、共同給油事業、共同配送・配車事業、共同物流センター事業（主に物流系）などを展開してきた。しかも、同業者（今日では、業種制限規制を外し異業種が加わっている場合もある）が特定エリア内に集積・隣接して立地していることから、共同給食事業や簡易郵便事業といった他の事業協同組合にはあまりみられない共同事業を展開している組合もある。

しかし、団地組合のほとんどが高度化資金を

活用することで設立されたために、高度化資金の償還が終了すると、新たな組合事業を模索中、あるいは主立った共同事業が無くなってしまい、新たな組合事業を見出せずにいる組合も少なくない。また、今日では、いわゆる公害対策としての集団化組合による団地造成は、ほとんどなりを潜めている。

こうした中、東京都の中央鍍金工業協同組合は、地球環境問題が叫ばれ、環境経営を展開することが当然視される前の1998年に、組合員単独では無く全組合員が総力を挙げてISO14001を全国で唯一共同認証取得した。その後、2001年にはISO9002、02年にはISO9001:2000を、これも組合員単独では無く、全組合員13社のうち組合員9社が認証取得した。なお、このISO9001:2000は2008年にはISO9001:2008への移行も実現した。また、同年よりエコアクション21の思想も取り入れ、環境負荷への自己チェックと環境への取組への自己チェックを毎年、行っている。つまり、同組合では、組合をあげて環境マネジメントと品質マネジメントのシステムを生かした継続的な改善活動を展開しているのである。さらに、外部コミュニケーションとして積極的に施設見学を受け入れ、環境教育を通じた社会貢献活動も推進している。ちなみに、15年には10団体、155名の見学者があった⁽¹⁰⁾。

以上のように、団地組合は、同業種、異業種に関わらず特定エリアに組合員が集積・隣接して立地していることのメリットを生かし、今日的な組合員が抱える環境問題を解決しつつ、組

(9) 百瀬恵夫著『企業集団化の実証的研究—日本家具工業高度化への展開—』白桃書房、1976年、210頁。

(10) 中央鍍金工業協同組合・共同公害防止処理センター編著『環境活動レポート（2015年版・第18巻）』中央鍍金工業協同組合、2016年、4～6及び14頁参照。

合員の経営力を強化できる組織的な共同事業の展開が可能なのである。

第2節 組合理念に基づく多様な環境・社会貢献活動の実践

理念とは、自分達は何者で何を目指し、何を基準にして行動していくのかを理解することができる未来へ向けたイメージのことである。言い換えれば、理念とは、組合員の意欲をかき立て、やる気を引き出す有意義な目的と、その目的を実現するために組合員がどう判断し、どう行動していくべきかを示す価値観、そして未来のイメージを具体的に明らかにしたもののことである⁽¹¹⁾。

例えば、岩手県の協同組合江釣子^{えづりこ}ショッピングセンターの基本理念は、「パルは時代に即応する企業集団である。ゆるぎない団結とたゆまざる努力で相互の信頼を構築し、商業を通じて文化の提供者としての使命を果たしつつ、永遠に広く地域社会に貢献する」とされている。

同組合では、この組合理念にある「広く地域社会に貢献する」に基づき、岩手県特定大規模集客施設の立地の誘導等に関する条例に従って2008年から、①環境保全への取組、②地域環境への取組、③ひとにやさしい施設・街づくりへの協力、④様々な人が集う、交わる、活動する場の提供、⑤地域経済活性化の取組・協力、⑥CSRを果たしていくための各種研修制

度、以上6項目にわたる「地域貢献活動計画書」を作成し、組合事業を展開してきた。また14年に岩手県の「地域貢献活動計画ガイドライン」が改正されたことから、現在の「地域貢献活動計画書」は、①地域住民・地元商店街との共同活動の推進、②地産地消の推進、③地域の安定雇用確保への協力、④買物弱者対策の取組の推進、⑤防災・防犯対策の推進、⑥その他の6項目に変わったが、積極的かつ多様な環境・社会貢献活動を継続して展開してきた⁽¹²⁾。

ちなみに、最新の『地域貢献活動実施状況報告書（H27.10～H28.9報告）』によると、①については3種目のスポーツ大会の開催、②については毎週日曜日に地元農家による産直市の実施、③については地元雇用率60%、④については1985年から続く無料買物バスの運行（毎週火・水・金曜日に5コースの巡回運行）、⑤については不審者対応、防犯、救急救命の講習会を実施した。これらの取組は、同組合、独自というよりも、県内、あるいは全国の類似組合でも実施されている内容といえるであろう⁽¹³⁾。

しかし、⑥のその他では、同組合オリジナルの多様な共同事業が実施されている。具体的には、環境対策事業としての廃油回収（2008年から開始、この事業と同時にBDFショッピングバスの運行も開始）、生ごみリサイクル（10年から開始）、古紙回収（12年から開始）の3事業がある。中でも、バイオディーゼル燃料を活

(11) ケン・ブランチャード、ジェシー・ストーナー著、田辺希久子訳『ザ・ビジョン：進むべき道は見えているか』ダイヤモンド社、2004年を参照。

(12) 協同組合江釣子ショッピングセンター・株式会社イーエスシーが岩手県特定大規模集客施設の立地の誘導等に関する条例に基づいて岩手県に提出された『地域貢献活動計画書（H20.10～H21.9計画）』2008年、及び『地域貢献活動計画書（H28.10～H29.9計画）』2016年、地域貢献活動計画公表データ【北上市】、岩手中部ショッピングプラザ（江釣子ショッピングセンターパル）（<http://www3.pref.iwate.jp/cgi-bin/db.cgi?page=DBRecord&did=177&qid=all&vid=30&rid=1&Head=&hid=&sid=33&rev=&ssid=3-1301-25429-g105>：2017年9月15日所収）を参照。

(13) 協同組合江釣子ショッピングセンター・株式会社イーエスシーが岩手県特定大規模集客施設の立地の誘導等に関する条例に基づいて岩手県に提出された『地域貢献活動実施状況報告書（H27.10～H28.9報告）』2016年、地域貢献活動計画公表データ【北上市】、岩手中部ショッピングプラザ（江釣子ショッピングセンターパル）（<http://www3.pref.iwate.jp/cgi-bin/db.cgi?page=DBRecord&did=177&qid=all&vid=30&rid=1&Head=&hid=&sid=33&rev=&ssid=3-1301-25429-g105>：2017年9月15日所収）を参照。

用する廃油回収事業は、組合、地元住民、地元バス業者とリサイクル業者の協働によるもので、注目に値する。また、教育支援事業としての小学生社会科見学・中学生職場体験・高校生販売実習の受入れ、子ども将棋大会、ロボットコンテスト、NPOとの連携による幼児・子ども造形教育などを開催している。さらに、地域福祉事業として障害者施設製品の取り扱いを同組合のみならず、周辺市町村の事業者にも呼びかけ、扱い商品を増やし、販売額を増やしている（対前年度比10.1%増）⁽¹⁴⁾。

以上の取組は、即、組合員の売上の向上に直結するものではないが、中長期的な視野に立ち、自分達の組合と組合員、そして地域社会の繁栄に繋げていく取組といえる。また、同組合は、共同店舗型組合のため、地方自治体による直接的、かつ間接的な指導が入る。しかし、一般的な事業協同組合も、前述した「地域貢献活動計画ガイドライン」などを参考にすることで、多様な環境・社会貢献活動を展開していくヒントを得ることができるのである。

第3節 経済事業の品質・信頼向上に繋がる独自の認証制度の展開

環境・社会問題に関連した環境、エネルギー、事業継続の問題に対応し、企業の持続的発展に資するISOなどのマネジメント規格の認証登録・取得状況は、日本では決して芳しい状況にあるとは言えない。また、環境問題へ対応した経営を中小企業が展開していくことを推進するための「エコアクション21」も、認証・登録件数が伸び悩んでいる。その理由としては、

環境・社会問題対応に資する認証制度は、時間と経費がかかるため、本業の売上や利益の向上に繋がり難いという先入観があるからであろう。

しかし、組合やその上位団体の連合会が独自の認証制度を構築し、組合事業として普及・展開していくことで、組合員による環境・社会問題の解決に資する取組を促進させることができよう。また同時に、経営体質、製品・サービスの品質向上にも繋がるはずである。

例えば、1997年に発足したトラック運送事業者からなる日本ローカルネットワークシステム協同組合連合会は、求車求荷物流ネットワークシステムによる物流効率化事業を会員組合員向けに提供すると同時に、共同受注、共同購買事業を展開している。このシステムは、現在、日本最大の求車求荷物流ネットワークシステムに成長し、帰便の空車を減らし、積載効率を上げることに成功している。他の類似したシステムが消えていく中で、同連合会は、設立当初から基本理念とヒューマンネットワークを大事にし、会員組合と組合員向けの研修会や各種イベントを展開すると同時に、社会貢献活動に注力してきた⁽¹⁵⁾。

一方、トラック運送業では交通事故防止による安全輸送が果たされなければ、事業者の存続のみならず、一般市民や荷主への被害を与える。そのため、1990年から全日本トラック協会は、トラック運送事業の健全な発展を図るための適正化事業として「安全性優良事業所認定制度（Gマーク）」を展開してきた。また、2006年からは国土交通省がすべての運輸業者向け

⁽¹⁴⁾ 前出書『地域貢献活動実施状況報告書（H27.10～H28.9報告）』を参照。

⁽¹⁵⁾ 物流ニッポン新聞社『物流ニッポン2014年2月20日号』物流ニッポン新聞社、2014年、1、6、7頁参照。

に「運輸安全マネジメント制度」の普及と活用を進めてきた⁽¹⁶⁾。

これに対して同連合会は、2012年から独自の「JL認証制度」をスタートさせた。この制度は、「安全（15点）」「環境（15点）」「コンプライアンス（法令順守）（20点）」「社会貢献活動（5点）」「JL活動に対する取組（45点）」の5項目で基準を設けて審査を行い、認定を行っていくものである。前述したGマークと運輸安全マネジメントが安全性の向上に特化した仕組みであるのに対して、JL認証制度はより厳しく、かつユニークな制度となっている。特に、「安全」では、GマークかISO9001を認証取得していなければならない。「環境」については、エコアクション、グリーン経営、ISO14001のいずれかが必要である。「コンプライアンス」は、行政処分の累積点数が20点以上の場合は0点となる。そして、最もユニークな視点で、配点も100満点中45点と最大の「JL活動に対する取組」は、求車求荷の年間取引高、会議への出席率のほか、総合保障保険の保険金受け取り実績が評価され、基本理念やマナーが守られているかが厳しくチェックされる。最後に、「社会貢献活動」は、組合員独自のものに加え、所属組合や連合会地域本部による社会貢献活動への参画も評価される。現在、会員組合員の354事業所が認定を受けている⁽¹⁷⁾。

以上の内容を持つJL認証制度は、組合員の本業であるトラック運送事業の効率化のために、組合事業が積極的に活用されることを促す

ものとなっている。また、安全への取組を通じて、輸送サービスの品質向上に繋げていく内容となっている。いわば、連合会独自の認証制度が組合事業、ひいては組合員の事業の品質と信頼を向上させることに通じている。なお、2015年にはCO₂排出量計算システムを開発し、求車求荷物流ネットワークシステムを活用すると、CO₂排出量削減が自動的に見えるようになった。これによって、同システムの普及が環境負荷低減に効果があることを明確に示すことができるようになったのである⁽¹⁸⁾。

第4章 中小企業の存立基盤を提供する組合へ

第1節 持続可能経営を目指す必要性

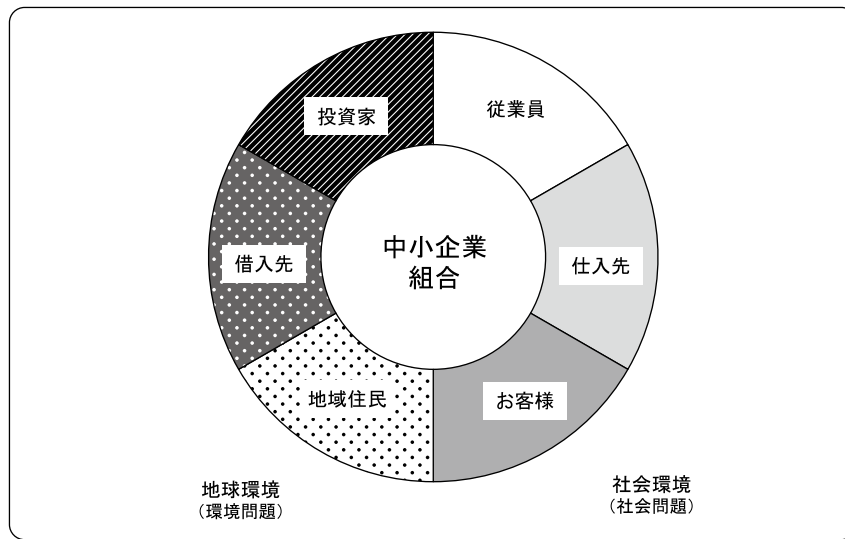
日本を含めた先進諸国では、中小企業と組合を取り巻く従業員、仕入先、顧客、地域住民、借入先、投資家（株主）の6つの利害関係集団、いわゆるステークホルダーを大事にする経営理念や社是、社訓、事業目的を掲げることは、企業にとって当たり前の時代となった。しかし、環境問題は、もはや放置しておくことができないレベルにまで達している。社会問題も、国の税金や社会保障だけでは解決できない状況が生じている。と同時に、日本人の価値観の変化は、中小企業と組合の運営を難しくしている。従って、中小企業と組合を取り巻く6つの利害関係集団に、地球環境（環境問題）と社会環境（社会問題）を加えていく必要があろう（図表4-1参照）。

(16)「安全性優良事業所認定制度（Gマーク）」については、全国貨物自動車運送適正化事業実施機関・公益社団法人全日本トラック協会編著『適正化事業の概要：安全・安心なトラック輸送をめざして』全国貨物自動車運送適正化事業実施機関・公益社団法人全日本トラック協会、2016年、2、12頁、及び「運輸安全マネジメント制度」については、国土交通省『運輸安全マネジメントとは?』<http://www.mlit.go.jp/unyuanzen/outline.html>（2017年9月16日所収）を参照。

(17)前掲書『物流ニッポン2014年2月20日号』7頁参照。

(18)JFFI物流連著『NEWS RELEASE 平成27年5月22日号』JFFI物流連、2015年、2頁参照。

図表4-1 ステークホルダー（利害関係集団）と環境



筆者作成

まず、地球環境対応は、前章であげた事例のすべてが組合事業の主軸となっていた。廃液や排ガスといった環境汚染物質を抑える取組の方法は、業種、地域、立地によって異なるが、どの業種の中小企業と組合も、実践していかなければ自らの存立基盤が失われることになる。

次に、社会環境に対しては、江釣子ショッピングセンターの教育支援と地域福祉の事業のような地域貢献活動を通じて、組合は直接、介入していくことができる。また、バイオディーゼル燃料の活用につながった廃油回収事業は、環境問題対応であると同時に、地域の交通弱者向けの無料シャトルバス運行にも繋がっていることから、環境問題対策が社会問題対策にも通用することを示している。

最後に、日本ローカルネットワークシステム協同組合連合会のJL認証制度は、日本人の価値観の変化とそれに伴う行動様式の変化といった目に見えない社会問題にも、対応しているといえる。つまり、この目に見えない社会問題は、

「個人主義」「お金が一番という考え」「事なかれ主義」といった自分中心の考えであり、「自分を犠牲にしても人のために尽くすという考え」「年長者を敬う心」「組織への忠誠心」といった協働の意識が弱まることは、企業内や企業間でのチーム・プレーや組織的行動に支障をきたすことになる。そこで、ヒューマンネットワークが脆弱化、あるいは壊れている今、「JL活動に対する取組」を認証評価基準の最重要項目に据えたことは、今後の組合運営の考え方と方法に必要不可欠な要素となることを示したといえよう。なぜなら、日本人として当たり前であった価値観が弱体化している中で、共同事業を活性化していくためには、組合事業の利用や参画についてルール化する必要もあることを示しているからである。さらに、一定水準を超える組合員を高く評価、あるいは表彰することで、組合員の組合事業への参画に繋がるモチベーションを向上させていくことも、求められるといえる。

第2節 環境・社会問題の観点から共同事業の創造を

環境・社会問題に対応した共同事業とは、環境・社会重視の企業経営、組合事業を展開していくことに他ならない。言い換えれば、地球環境を破壊しない、そして社会環境を維持・再生する共同事業を展開していくことといえる。そこで、環境・社会問題に対応した共同事業を創造し、普及させていく際の着眼点についてみていくこととする。

第1に、地球環境を破壊しないためには、①ムリ・ムダ・ムラの排除、②自然・生活・健康に良い製品・サービスへのシフト、以上2つの視点から共同事業を企画し、創造していくことが求められよう。具体的な①ムリ・ムダ・ムラの排除の例としては、「365日24時間対応（非常識）な仕事を排除すること」「4S（整理・整頓・清掃・清潔）・節電などを励行すること」「廃棄物を物理的に減らすこと（Refuse（リフューズ／ごみになるものを断る）、Reduce（リデュース・発生抑制）、Reuse（リユース・再利用）、Repair（リペア・修理）、Rebuild（リビルド・改築、改造）、Recycle（リサイクル・再生利用）の6Rの実践）」などを実現する共同事業である。また、②自然・生活・健康に良い製品・サービスへのシフトとしては、「長持ち製品（商品）

にすること」「健康に危険な物質を使用しない、あるいは法令基準以下にすること」「顧客の願望（夢+希望+期待=価値）の増分効用が高い製品・サービスにすること=押し付けや値引き販売にはならないので、ムダがない」などである。

第2に、社会環境を維持・再生するためには、①組合運営の精神論からの脱却、②地域社会からの信用・信頼を得る、以上2つの視点から共同事業を企画し、創造していくことが求められよう。まず、①組合運営の精神論からの脱却は、ISOを始めとする各種マネジメント認証制度を活用すること、あるいは組合独自の運営制度を導入することで、組合自体が社会問題を解決できる強固に団結した組織に転換することから始める必要がある。そして、②地域社会からの信用・信頼を得るためには、事例組合でみた地域貢献活動だけではなく、究極的には組合員が雇用を守る実力を身につけることに絞られる。その実力を身につける手助けとして、典型的な組合事業として従来から展開されてきた共同教育（後継者育成、従業員の採用・研修、経営者向け研修など）や共同購入・リース、共同販売、共同生産、共同研究開発などを、従来とは異なる手法で展開することを、改めて検討する必要があるだろう。