

中小企業における サステナビリティ経営への取り組みプロセス —CSVの視点を踏まえて—

丹 下 英 明
(法政大学経営大学院)
イノベーション・マネジメント研究科教授



< 要 旨 >

本稿では、中小企業におけるサステナビリティ経営への取り組みは、どのようなプロセスで行われているのかについて、丹下・新家（2022）の研究成果を踏まえて分析を行った。明らかとなったのは、以下の3点である。

第一に、中小企業におけるサステナビリティ経営への取り組みプロセスは、まず、現状に危機感を抱き、新たなビジネスを探索していた経営者が、社外で情報収集をするなかで、社会的課題を認知する。そして、従業員や調達先などのステイクホルダーの協力を得て、社会課題解決につながる製品を開発する。その後は、プロジェクトチームのメンバーなど従業員が主体となって、当該製品のビジネスモデルを構築していく。

第二に、こうしたプロセスにおいては、従業員の意識や行動が変化している。従業員は、プロジェクトチームなどへの参加を通じて、サステナビリティ経営への意識を高めていった。そして、新たな取り組みを積極的に提案・実践するなど、経営者の指示によって受動的に行動するのではなく、自ら考えて主体的に行動するまでに変化している。

第三に、以上のプロセスにおいては、丹下・新家（2022）での分析結果と異なる点が確認できた。一つは、プロジェクトチームのメンバーや従業員が主体となって、社会課題解決につながる製品のビジネスモデルを構築している点である。二つは、同業者や地域企業、行政機関など、従業員以外のステイクホルダーの行動を変化させている点である。こうした違いが生じた要因として、従業員が主体となって活動できる体制を経営者が構築したことが指摘できる。

目次

1. はじめに
- 2 先行研究
 - 2.1 サステナビリティ経営とは
 - 2.2 中小企業とサステナビリティ経営
 - 2.3 先行研究の意義と課題
3. 結果
 - 3.1 研究概要と分析枠組み
 - 3.2 事例研究：雪ヶ谷化学工業(株)
4. 考察
 - 4.1 社会的課題の認知
 - 4.2 ビジネスの開発
 - 4.3 市場社会からの支持
 - 4.4 ステイクホルダーの変化
 - 4.5 CSRからサステナビリティ経営へ
5. 結論
 - 5.1 本稿の結論
 - 5.2 実践的含意
 - 5.3 本稿の意義と課題

1. はじめに

近年、大企業を中心に、社会の持続可能性に配慮した「サステナビリティ経営」への取り組みが進んでいる。それに伴い、中小企業においても、サステナビリティ経営に取り組む必要性が増している。しかしながら、後述するように、中小企業のサステナビリティ経営に関する研究蓄積は十分とはいえない。

本稿では、中小企業におけるサステナビリティ経営への取り組みは、どのようなプロセスで行われ、ステイクホルダーの意識や行動をどのように変化させているのかについて分析を行う。そのために、サステナビリティ経営に取り組む、一定の成果をあげている中小企業である雪ヶ谷化学工業株式会社（以下、雪ヶ谷化学工業(株)）の事例研究を行うとともに、丹下・新家（2022）で明らかにしたサステナビリティ経営への取り組みプロセスとの比較を行う。

本稿の構成は、以下のとおりである。

2. では、サステナビリティ経営とCSR

（Corporate Social Responsibility：企業の社会的責任）、CSV（Creating Shared Value：共通価値の創造）の関係を明らかにしたうえで、中小企業にとってのサステナビリティ経営とは何かを示す。そして、中小企業のサステナビリティ経営に関する先行研究をレビューする。

3. では、サステナビリティ経営に取り組む中小企業の事例研究を行う。

4. では、3. の結果をもとに、中小企業がサステナビリティ経営に取り組むきっかけやプロセス、ステイクホルダーの変化について考察する。

5. では、本稿の結論と今後の課題を示す。

2. 先行研究¹

2.1 サステナビリティ経営とは

サステナビリティ経営について、先行研究をみると、統一的な定義はない。例えば、後藤（2016）は、環境経営学会の定義を引用し、サステナビリティ経営を「企業が社会の公器であることを踏まえ、地球資源に関する自然的制約

1 本章は、丹下・新家（2022）に、その後の先行研究レビュー結果を加筆修正したものである。

表1 CSVとCSRの違い

CSR	CSV
価値は「善行」	価値はコストと比較した経済的便益と社会的便益
シチズンシップ、フィランソロピー、持続可能性	企業と地域社会が共同で価値を創出
任意、あるいは外圧によって	競争に不可欠
利益の最大化とは別物	利益の最大化に不可欠
テーマは、外部の報告書や個人の嗜好によって決まる	テーマは企業ごとに異なり、内発的である
企業の業績やCSR予算の制限を受ける	企業の予算全体を再編成する
たとえば、フェア・トレードで購入する	たとえば、調達方法を変えることで品質と収穫量を向上させる

(出所) Porter and Kramer (2011) より筆者作成。

の下で、持続可能な社会の構築に貢献することを経営理念の一つの柱と定めて経営を進め、社会的公平・公正の原則を認識しつつ、社会からの信頼の獲得と経済的な成果を継続的に挙げることによって真の企業価値を高め、社会及び企業の持続的発展を図る経営」と定義している。伊吹・深井 (2017) は、「社会の持続可能性に配慮した経営」と定義している。これらの定義に共通するのは、「社会への配慮・貢献」と「経営」である。

これらを踏まえて、本稿では、サステナビリティ経営を、「社会の持続可能性に配慮し、CSRを基盤として、CSVへの取り組みを目指す経営」と定義する。以下、CSRとCSVの定義や違いについて説明したうえで、筆者がなぜ、このように定義するのかを説明する。

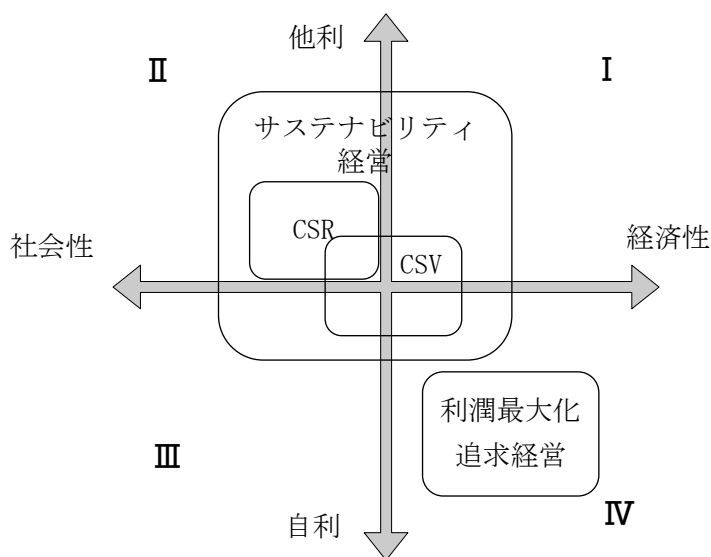
CSR については、さまざまな定義がなされている。商工総合研究所 (2020) は、CSRを『法令順守に基づいた事業活動により経済的な収益を確保するにとどまらず、地球環境の保全や地域社会と企業を取り巻くステークホルダーへ

の貢献にも配慮することも、企業が負うべき責任であるとの考え』あるいは『そうした考えに基づく持続可能な開発に寄与する活動・取り組み』と定義している。

CSVは、2011年にPorter 他が『ハーバード・ビジネス・レビュー』に掲載した論文“Creating Shared Value” (邦題「共通価値の戦略」) で紹介し、注目された概念である。Porter and Kramer (2011) は、CSVを「社会のニーズや問題に取り組むことで社会的価値を創造し、その結果、経済的価値が創造されるというアプローチ」と定義している。

CSRとCSVの違いについて、Porter and Kramer (2011) は、表1のようにまとめている。CSRは、「主に、評判を重視し、当該事業との関わりも限られているため、これを長期的に正当化し、継続するのは難しい」とする一方、CSVを、「企業の収益性や競争上のポジションと不可分である。その企業独自の資源や専門性を活用して、社会的価値を創出することで経済的価値を生み出す」とするなど、CSRとCSV

図1 サステナビリティ経営と CSR、CSV の関係



出所：池田（2017）p.45図2をもとに筆者作成。

を対比するものとしてとらえている。

一方で、CSVをCSRの発展したものととらえる見方もある。梅津・段（2015）は、「大企業の中にはCSR活動を経営戦略の一環として捉え、戦略的に実施することで企業価値も同時に高めることに成功している企業もある。企業の強みを活かして社会的課題の解決と企業の競争力向上を同時に実現しようとする共有価値創造（CSV）という考え方が出現するなど、CSR活動を取り巻く状況は大きく変化している。」としている。

では、サステナビリティ経営とCSV、CSRの関係性は、どのようなものだろうか。図1は、池田（2017）をもとに、サステナビリティ経営とCSV、CSRの関係性を示したものである。縦軸は、自利か他利かを示しており、横軸は、社会性か経済性を示している。従来型の経営は、

利潤最大化を追求する経営である。これは、自利および経済性を追求する存在として、右下のIV象限に位置付けられる。一方、CSRは、Porter and Kramer（2011）の説明に従えば、他利および社会性を追求するため、左上のII象限となる。CSVについては、自利と他利、社会性と経済性のすべてを追求するため、すべての象限にまたがる真ん中に位置づけられる²。

では、サステナビリティ経営は、どこに位置付けられるのだろうか。筆者は、サステナビリティ経営をCSVとCSRを含む概念として位置付けている。そして、中小企業の今後の方向性として、CSVとCSRを含むサステナビリティ経営が必要だと考える。

サステナビリティ経営にCSRを含む理由は、2.2においても示されるように、これまで意識する、しないの違いはあるものの、中小企業は何

² 池田（2017）では、CSVを右上のI象限に位置付けているが、CSVは、自利および社会性も追求するものであることから、真ん中に位置付けるのが妥当と考える。

らかの形でCSRに取り組んできており、こうした事実を捨象するべきではないと考えるためである。

一方で、中小企業は、今後、CSRに取り組むだけでは十分ではない。CSVは、中小企業にとって、新たなビジネスチャンスをもたらすものである。中小企業は、CSVに取り組むことで、社会課題の解決と収益を両立することが必要と考える。

以上を踏まえると、Porter and Kramer(2011)のようにCSRを切り捨てるのではなく、これまで取り組んできたCSRを基盤としつつ、CSVに取り組む「サステナビリティ経営」こそ、今後、中小企業に取り組んでいく戦略である³と考える。

2.2 中小企業とサステナビリティ経営

中小企業のサステナビリティ経営を直接論じた先行研究は少ない⁴。関連した研究を見ると、古くは、1990年代後半に、「環境経営」の視点から論じられている（足立 2003など）。

2000年代に入ると、社会的課題の多様化によって、中小企業のサステナビリティ経営に関する研究は、環境経営の視点から、CSRの視点へと広がっていく。堀（2013）は、「2000年代に入って、中小企業は環境保全のみならず多様な社会的課題に対応しなければならなくなった」ことを指摘する。そして、「企業は『社会的責任』という名の下で、環境問題への対応だけではなく人権や労働慣行など幅広い社会的

課題に対して責任を果たさなければならない」と述べている。

一方で、堀（2013）は、「責任を果たすべき社会を企業が立地する『地域』だと考えれば、具体的な地域貢献をしている中小企業も多いし、とりたてて何か新しいことをする必要もないかもしれない」と述べており、多くの中小企業が古くからCSRに取り組んできたことを指摘する。

2010年代以降、中小企業のサステナビリティ経営に関する研究は、CSRからCSV、脱炭素などへとさらなる広がりを見せている。池田（2017）は、東大阪市の中小企業を対象にしたアンケート調査から、中小企業のCSR・CSVの実態を明らかにしている。

アンケート調査では、まず、CSR・CSV活動の状況について聞いている。その結果、「なにもしていない」との回答は、0%となっている。中小企業は、なんらかの形でCSRやCSVに取り組んでいることがわかる。

また、アンケート調査では、本業の売上増に貢献したCSR・CSVの取り組みについて聞いている。その結果、本業の売上増に貢献した取り組みが「何もない」との回答が53.1%で最も多くなっている。中小企業の多くが本業を通じて売上増に結び付くような取り組み、すなわちCSVを十分にはできていないことがわかる。

一方、本業の売上増に貢献した取り組みについて、「何もない」以外の回答をみると、「従業員満足、働きやすい職場づくり」が19.0%で最

3 なお、筆者は、SDGsを「サステナビリティ経営を進めるための『具体的なヒント』」と位置付けている。例えば、社会課題には具体的にどのようなものがあるか、この取り組みは、どのような社会課題の解決につながるのか、社会課題から、どのような新商品・新事業開発を行うのがよいのかといった項目を考えるうえで、SDGsは多くのヒントを与えてくれる。そのため、本稿では、SDGsに関しては、詳細には踏み込まない。

4 CiNiiにおいて、キーワード「中小企業 サステナビリティ経営」にて検索すると、論文のヒット件数は10件である。閲覧日：2023年10月12日。

も多く、「定年後の再雇用制度の実施」が15.2%で続いている。雇用面の項目が多いことがわかる。

中小企業は、なぜサステナビリティ経営に取り組む必要があるのだろうか。西岡（2017）は、中小企業が事業の仕組みに社会的課題の解決を組み込むことの意義として、①ステイクホルダーを拡大できること、②社会的課題の解決に向けた多様なアプローチが期待できることをあげている。①については、製品やサービスの購入・消費行動を通して、社会的課題に関心のない人々の参加が期待でき、こうした人々は、やがて社会的課題に関する関心を高め、解決に向けた新たな担い手になる。②については、従来の行政主体の非市場的アプローチに限界が見えるなかで、企業が主体となることで、さまざまな課題に対処していくことが期待できるとする。

では、中小企業はサステナビリティ経営にどのように取り組むのがよいのだろうか。商工総合研究所（2020）は、中小企業がCSR・SDGsに取り組む際の留意点をまとめている。そこでは、環境変化を踏まえた経営理念のアップデート、自社の経営理念とCSR方針に対する理解を従業員に求める、社外のステイクホルダーとの連携、規格などの認証取得など10のポイントを指摘している。

福沢（2017）は、「中小企業がネットワークに参加し、そのネットワークを通して社会的課題の解決を志向するような行動を取れば、社会的貢献の実現可能性が高くなり、さらにそのネットワークを介して実現する社会的課題の解決や社会的価値の創造に関する活動に自社の本

業を組み込むことができれば、その先にCSVの実現も視野に入って来る」としている。大企業と異なり、中小企業は単独でCSVに取り組むのではなく、ネットワークを形成し、そのネットワークを通じて社会課題解決に取り組み、それを本業に取り組むことが重要との指摘である。

丹下・新家（2022）では、中小企業がサステナビリティ経営に取り組むプロセスについて、事例研究と従業員アンケートから以下の三点を明らかにしている。第一に、中小企業におけるサステナビリティ経営への取り組みは、現状に危機感を抱いた経営者が、多様なステイクホルダーと出会い、情報を収集するなかで、社会的課題解決に取り組むビジネスモデルを形にしている。第二に、サステナビリティ経営への取り組みは、新製品の開発や、新たな販路開拓につながっている。こうした過程では、認証の取得や経営陣の協力、既存の取引先の活用が寄与している。第三に、サステナビリティ経営への取り組みは、従業員の意識変化につながっている。

一方で、先行研究においては、中小企業がサステナビリティ経営に取り組むうえでの課題も指摘されている。北川（2018）は、CSVの経済価値については「ポーターの求めている指標（筆者注：売上高営業利益率15%、ROE15%）をクリアする、若しくは意識する必要がどこまであるのだろうか」としている。丹下・新家（2022）では、中小企業は、サステナビリティ経営の方針を従業員全員に浸透させることに課題を抱えている点を明らかにしている。

2.3 先行研究の意義と課題

ここまで先行研究のレビューを行った。中小企業のサステナビリティ経営に関する研究が少ないなかで、先行研究はその実態の一面を明らかにしており、意義は大きい。一方で、先行研究には、以下の課題も存在する。

第一に、サステナビリティ経営に取り組む中小企業の事例研究が少ない。特に、CSVのような、社会的課題の解決をビジネスチャンスととらえて、製品や市場の見直しに取り組んだ中小企業の研究を蓄積する必要がある⁵。

池田（2017）は、中小企業のCSRに対する認識について、戦略的なものとして捉えられていない点を指摘している。そして、「中小企業においてCSRを戦略的に捉えたり、CSVとして捉えたりしている企業が出てくれば、・・・それだけでニュースになる」とし、「今後、ヒアリング調査により戦略的にCSRを行っている企業やCSVを実施している企業を発掘し、その実態を明らかにする必要がある」と先行研究の課題を指摘する。

福沢（2017）も、「中小企業におけるCSVの実践事例を丹念に収集していくことが必要である」と指摘する。また同時に、「新たな付加価値の創出が求められる地域の中小企業にこそCSVは必要であるという観点から、CSVの意義を中小企業の間でもっと広めていくことも必要である」と指摘している。

第二に、中小企業は、なぜサステナビリティ

経営に取り組んでいるのか。また、だれが、どのようなプロセスで取り組んできたのかについては、さらなる研究蓄積が求められている。丹下・新家（2022）での分析も、単一事例にとどまっており、さらなる検証が求められている。

第三に、中小企業におけるサステナビリティ経営への取り組みは、ステイクホルダーの意識をどのように変化させているのかについて、明らかにする必要がある。井上（2015）は、「組織におけるCSR活動が進むにつれ、従業員のCSRに関する知識や関心が増え、それに伴いCSR行動を促進する要因の影響度（役割）が変わる」とし、「CSRに関する従業員の変化に合わせて、施策やその手法を変化させることが、CSR行動の促進に繋がる。併せて、従業員のCSRに関する現状を適宜把握すると共に、従業員が重視しているCSRコミュニケーションのステップに該当する情報を、適時に分かりやすく伝えることが重要」と指摘する。こうしたCSRで指摘されている事項が、サステナビリティ経営への取り組みでも同様なのか、明らかにする必要がある。丹下・新家（2022）は、ステイクホルダーのなかでも、従業員に焦点を当てた分析にとどまっており、取引先や顧客、地域の意識をどのように変化させているのかについては、十分に考察されていない。

以上の点について、さらなる検証が求められている。

5 CiNiiにおいて、キーワード「中小企業 CSV」で検索すると、論文のヒット件数は14件にとどまる。閲覧日：2023年10月12日。

表2 事例企業の主な取り組み

年月	主な取り組み
2019年9月	坂本社長が外部主催の勉強会に参加
2019年10月	サステナブルスポンジシリーズの製作に着手
2020年6月	SDGs勉強会の開催
2020年8月	SDGsプロジェクトチームの組成
2021年1月	サステナブルスポンジシリーズを発売
2021年5月	フェアトレード天然ゴムマークを作成
2022年11月	SDGsプロジェクトチームの一部メンバーを入れ替え
2023年1月	「クレド」を制定
2023年9月	地域における企業連携への取り組みを開始

(出所) 筆者作成。

3. 結果

3.1 研究概要と分析枠組み

2.3で示した先行研究の課題を解決するため、本章では、サステナビリティ経営に取り組む中小企業として、雪ヶ谷化学工業(株) (創業1951年、資本金1,000万円、従業員76名) の事例研究を行う⁶。

本稿で当社を事例企業として選定した理由は、サステナビリティ経営のなかでも、CSVの考え方を踏まえ、社会的課題の解決をビジネスチャンスととらえて、製品や市場の見直しに取り組んだ中小企業の事例であるためである。主な取り組みは、表2のとおりである。

分析手法としては、単一事例研究を採用す

る。その理由は、事例研究がサーベイよりも深く豊富な情報を提供するためである。また、社会的課題の解決をビジネスチャンスととらえて、製品や市場の見直しに取り組んだ中小企業の事例は少なく、ユニークな事例であるため、サーベイよりも事例研究が適切な方法である(イン、ロバート K, 2014) と判断し、単一事例研究を採用した。

分析枠組みとしては、丹下・新家(2022)と同様に、谷本他(2013)がソーシャル・イノベーションのプロセス分析に用いた枠組みを援用し、サステナビリティ経営への取り組みを4つのフェーズに分けて分析を行う。

フェーズIは、「社会的課題の認知」である。ここでは、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が論点となる。

⁶ 当社に対しては、2023年8月22日に坂本社長及び吉村執行役員、2023年9月11日に吉村執行役員及び従業員N氏(現在のプロジェクトチームリーダー)に対してインタビュー調査を実施した。

フェーズⅡは、「ビジネスの開発」である。ここでは、企業家が様々なステイクホルダーとどのように出会い、かかわりあい、社会的課題に取り組むビジネスモデルを形にし、新たなイノベーションを生み出していくのが論点となる。

フェーズⅢは、「市場社会からの支持」である。ここでは、新しく創出されたイノベーションが市場社会においてどのように受け入れられるのがポイントとなる。

フェーズⅣは、「ステイクホルダーの変化」である⁷。ここでは、イノベーションのプロセスにかかわった従業員や地域企業などのステイクホルダーがどのように社会的影響を受け、行動が変わったかといった点が論点となる。

3.2 事例研究：雪ヶ谷化学工業株⁸

【会社概要】

雪ヶ谷化学工業株は、1951年創業の化粧品、産業用、医療用およびスポーツ用スポンジの製造業者である。

創業当初はクッション材（マットレス、ブラパッド）などを製造していたが、1960年代から化粧品用スポンジの生産を開始した。1976年には、耐油性に優れた合成ゴムを用いた化粧用スポンジ「ユキロン」の開発に成功する。当時、天然ゴム製のスポンジは、アレルギーを引き起こす可能性が指摘されていたが、ユキロンはその心配がないうえに、ファンデーションの油分にも強い製品であった。そのため、ユキロンの

需要は増加し、現在では、化粧品用スポンジにおいて、世界シェア70%以上を占めるまでに成長している。

【サステナビリティ経営への取り組み経緯】

サステナビリティ経営への取り組みは、2013年に代表取締役社長に就任した坂本社長が率先して進めてきた。きっかけは、2019年9月に参加した外部主催の勉強会であった。勉強会で、講師から、「これからは世の中に良いことをすると、経済的な便益を得られる仕組みになってくる。社会性のある製品をぜひつくって下さい」といった話があった。社長は、当初、自社は石油製品を扱う会社なので、社会性のある製品をつくるのは難しいと考えた。しかしながら、世の中の価値観が変わってきていると感じるとともに、製品に社会性を加えることが、ビジネスチャンスとなり、価格にプラスとなるのではと考えはじめた。

勉強会参加後、社長は、こうした考えについて吉村執行役員に相談したところ、賛同を得て取り組むこととなった。

【勉強会・ワークショップの開催】

取り組むにあたり、社長は、従業員のO氏（30代前半、女性、営業担当）をリーダーに指名し、サステナビリティ経営に関連する書籍をO氏に渡して、勉強してもらった。

最初の取り組みは、2020年6月に開催した「SDGs勉強会」である。Oリーダーを講師とし、

7 谷本(2013)では、フェーズⅣを「ソーシャル・イノベーションの普及」とし、「ビジネスモデルの普及」と「ステイクホルダーの変化」に分けて分析している。ここでの「ビジネスモデルの普及」とは、ある地域で発生したソーシャル・イノベーションが、他地域にどのように普及していったかということである。本稿では、そうした視点からの分析は視野に入れていないため、ここではフェーズⅣを「ステイクホルダーの変化」と名付けている。

8 事例研究については、前述インタビュー調査結果の他、Forbes JAPAN編集部(2022)「新しいフェアトレード」で業界をひっくり返す「雪ヶ谷化学工業の挑戦」【Forbes JAPAN No.098 2022年10月号】、をはじめとする当社掲載の新聞・雑誌・Web記事を参照・引用して作成している。

全従業員を対象とした勉強会をオンラインで開催した。ここでは、社長から、「SDGs新2商品⁹の効果的なローンチ」、「SDGs企業としての活動とアピール」、それらの結果として「来年度のSDGsアワード受賞」が目標として宣言された。また、当社にとってSDGsは、「慈善活動ではなく、ものづくり製造業の本業そのもので、お金を動かすビジネスツール」である旨が社長より示されている。

その後、2020年6～10月にかけて、4回にわたり、主任以上を中心としたメンバー（一部一般職も含む）による「ワークショップ」をオンラインで開催した。そこでは、サステナビリティ経営に取り組む企業事例の共有や講演会、全社でSDGsの意識を高めるためのポスター制作などが行われた。4～5名のグループによるディスカッションも行われた。主なテーマは、「なぜ雪ヶ谷化学工業はSDGsに取り組むべきだと思いますか」、「SDGsプロジェクトで何を実現したいか」、「実際の当社サプライチェーンに即したSDGs施策のアイデア出しと具体的な目標をたててやるべきことの明確化」、「SDGs新2商品のバリューチェーンに既に組み込んでいる施策や今後組み込めそうな追加施策について」などであった。これらを通じて、SDGs勉強会で社長が示した目標である「SDGs新2商品の効果的なローンチ」、「SDGs企業としての活動とアピール」を具体的にどのように行うかが話し合われた。

【SDGsプロジェクトチームの組成と活動】

2020年8月ごろには、若手従業員を中心とし

た「SDGsプロジェクトチーム」（以下、PJチーム）を組成した。メンバーは、原材料生産・購買部門、製造・加工部門、営業・販売部門、納入・物流部門、人事・総務部門から計14名を選抜し、プロジェクト事務局を吉村執行役員、Oリーダーとする体制とした。

プロジェクトの総括責任者は、社長であったが、社長は基本的にはプロジェクトの活動を「見守る」スタンスをとっていた。一方で、「任せて任さず」とし、例えば、目標設定などの重要な決定事項には、裏で関与するなどプロジェクトをコントロールすることに努めた。

PJチームでは、まず、ワークショップの結果も踏まえて、SDGs活動の具体的な目標を定めた「サステナブルチャレンジ2030」を作成し、ホームページを通じて対外的に発信した。サステナブルチャレンジ2030では、5つの目標を掲げている。すなわち、①CO₂排出0へ、②再生可能原材料比50%、③廃棄物50%削減、④女性管理職の割合を50%へ、⑤フェアトレード天然ゴム100%へ、である。そして、それぞれのバリューチェーンごとの施策に対してタスクリストを作成し、それぞれが役割分担して活動を進めるとともに、月1回程度会合を開き、各自が進捗を報告している。

2020年から2022年ごろまでのPJチームの主な活動は、①SDGs新2商品のネーミング案を社員より募り、決定したものを共有、②独自のフェアトレードマークや認証項目の作成、③従業員の子どもたちを対象とした工場見学を実施、④SDGs認知度調査アンケート実施、などである。

9 後述する天然ゴムを用いたサステナブルスポンジシリーズのこと。

【サステナブルスポンジシリーズを発表】

前述の勉強会・ワークショップの開催と並行して、2019年10月頃から、サステナブルスポンジシリーズの製作に着手した。

きっかけは、前述2019年の外部主催勉強会への出席を機に、坂本社長がフェアトレードの天然ゴムを用いたスポンジの製品化を思いついたことである。従来の化粧用スポンジは、石油由来の合成ゴムを用いていたため、100%石油製品であった。そして、合成ゴムの生産過程では、膨大なCO₂が発生する。そこで、天然ゴムを混ぜて、合成ゴムの使用量を減らすことができれば、サステナブルな製品ができるのではないかと社長は考えた。

ただ、天然ゴムは、油に弱いため、化粧用スポンジに用いると、ファンデーションですぐに膨潤化してしまうことや、アレルギーを引き起こす可能性があることなどが課題であった。当社は、天然ゴムのアレルギー原因となるたんぱく質を除去する技術を開発し、特許を有していた。研究開発部門の従業員と製品化の可能性を検討した結果、前述の特許を活用することで、天然ゴムを用いた化粧用スポンジの製品化にめどをつけることができた。

次に、天然ゴムを用いた化粧用スポンジのサプライチェーンにどのようなSDGs価値を組み込むのがよいのかといったビジネスモデル構築について、ワークショップにおいて議論を行い、従業員で決めていった。ここでは、天然ゴムをフェアトレードで調達する、フェアトレードマークの作成などが提案されている。また、製品のネーミングについては、PJチームが案を社員より募り、決定している。

こうした取り組みを経て、2021年1月に、サステナブルスポンジシリーズを発表した。主な製品は、「NR-FT」と、「ユキロンRPN」である。NR-FTは、フェアトレード天然ゴムを100%使用したスポンジである。当社タイ工場のスタッフが直接、調達先である天然ゴム農家の現地調査を行い、奴隷労働や児童労働がなく、公正な取引をしていることを確認しており、そうしたフェアトレードの天然ゴムだけを使用している。ユキロンRPNは、石油由来原材料を削減したスポンジである。10～20%程度、天然ゴムを用いており、その天然ゴムはフェアトレードのものである。独自配合により、石油由来原材料を10～80%削減可能である。防菌・防カビ性能は従来品と変わらない。

サステナブルスポンジシリーズに対する取引先の反応としては、サステナブルな製品への理解はあるが、価格上昇に難色を示す企業が一番多かった。サステナブルスポンジシリーズは、従来製品に比べて10%程度価格が高いためである。一方で、サステナブルな製品をすくなくても買いたいとする企業も見られた。近年では、外資系高級化粧品メーカーも採用している。

現在、サステナブルスポンジシリーズは、販売先10社程度、当社売上高の約1%を占めている。同シリーズ発売が新型コロナ禍となったため、販売先である化粧品メーカーで新製品発売がほとんどなかったことなどが影響している。

【フェアトレード天然ゴムマークの作成】

2021年5月には、「フェアトレード天然ゴムマーク」を作成し、公開した。天然ゴム生産の85%は600万にも及ぶ小規模農家に支えられて

おり、トレーサビリティの確保が未だに困難な状況が続いており、不当な取引や強制労働、児童労働の懸念が払拭しきれていない。当社は、まず日本の企業、消費者に対し、天然ゴムの取引にもフェアトレードが必要であることを知ってもらい、小さなところからフェアトレードの天然ゴムを使った製品を増やしていくことが必要だと考えた。一方で、これまで、フェアトレードによる天然ゴムに関する認証制度はなかった。そのため、自分たちで作ってしまおうと考え、PJチームが中心となって、認証に必要な項目を設定し、マークを作成・公開したものである。

フェアトレード天然ゴムマークは、フェアトレードの天然ゴムを使用している製品であれば、企業や製品分類を問わずに無料で使用できる当社オリジナルのマークである。現在、10数社ほどの企業が賛同し、フェアトレード天然ゴムマーク採用している。業種は多種多様で、化粧品だけでなく、土木工事用のゴム業者なども賛同してくれた。当社社長などが取引先などに声をかけて広がっていった。

マーク使用に際しては、フェアトレード天然ゴムの要件として、①強制労働が行われていないこと、②児童労働が行われていないこと、③直接、間接を問わず、すべての生産者に公正な対価が支払われていること、④生産者・労働者の安全で健康的な労働条件が守られていることを表明してもらう。マーク採用企業に対しては、調達先の天然ゴム栽培農家・業者にインタビューする内容を当社からレクチャーするなど、ノウハウを提供している。

なお、当社では、当社タイ拠点の日本人駐在

員が、これらについて書面で確認すると共に現地農家に実地調査を行っている。天然ゴム農家には1回きりではなく、年1回再確認も実施している。

【PJチームのさらなる発展】

2022年11月には、PJチームのメンバーを一部入れ替えるとともに、これまで目標ごとに分けられていなかったメンバーを、2030年の目標ごとに分けることで、責任をより明確にした。

2023年1月には、「クレド」を制定する。取り組みのなかで、SDGsの活動内容が社員全員に伝わっていない、新しく入ってきた社員がすぐにわかる指針が必要である、という2つの課題が上がってきた。クレドは、社員総意によってつくりたいという意志のもと、社員全員参加のワークショップで出たたくさんの言葉から熟考を重ね、クレドを完成させた。

PJチームからは、社会課題解決と当社収益の改善を両立するような、多くの提案が実現している。具体的には、①つくば事業所で発生する廃油の処理については、処理施設に輸送する際に発生するCO₂削減のため、事業所のある茨城県内の処理施設に変更、②つくば事業所への太陽光発電導入、③本社および、つくば事業所照明のLED化、④原材料の経時劣化によるロスを防ぐため、原材料の調達方法を改善、⑤本社とつくば事業所との間での配送において、使い捨ての配送袋から、繰り返し使用できる通い袋に変更、などが挙げられる。特に、廃油の処理を県内の処理施設に変更した結果、コストが約2割低減できたという。

【地域における企業連携への取り組み】

PJチームによる取り組みは、地域へも広がっている。2021年10月ごろ、PJチームのメンバーから「自社の取組みを、当社つくば事業所が所在する下太田工業団地（茨城県稲敷市）にも広げていきたい」と提案があった。吉村執行役員とPJチームメンバーで、工業団地内の企業を1社1社訪問し、現状のSDGsに対する取組みについて聞いて回った。その結果、工業団地内でSDGsに取り組んでいる企業は、3社のみであった。

そこで、「一緒にサステナブルな工業団地を目指しませんか」と声掛けしたところ、20社が賛同してくれた。当社は、代表として要望書を作成し、「稲敷市には他にも5つほど工業団地がある。まず下太田工業団地でモデルケースを作って広げていきましょう。そして、稲敷市をSDGsのものづくりの街にしましょう」と稲敷市に提案したところ、稲敷市も前向きとなり、「いなしきSDGs講師派遣」という制度がつけられた。そして、2023年9月には、SDGsプロジェクトデザイナーを講師に招いて、「下太田工業団地SDGsプロジェクト研修会」を開催している。

こうした取組みに対して、社長は、はじめ後ろ向きだったが、現在となっては重要な事をやっていると感じている。今後は、まず17社分のごみを分別し、サーキュラーエコノミーの仕組みを作るなど、エコでありながら収益につながるモデルにしたいと考えている。

【成果】

サステナビリティ経営への取り組みは、当社

に次のような効果をもたらしている。

第一に、対外的な宣伝効果である。当社は、こうした取組みによって、第3回SDGsクリエイティブアワード金賞を受賞している。広報には予算を使っていないにもかかわらず、様々なメディアに取り上げられている。例えば、天然ゴムのフェアトレード認証への取り組みは、経済産業省『ルール形成型市場創出の実践に向けて』において、大企業の取組みと並んで紹介された。こういった事実は、営業活動に非常に有効に働いている。

第二に、取引先との関係強化である。購買部門だけでなく、取引先のサステナビリティ部門との関係を構築することができたため、取引先の様々な情報を入手することにつながっている。

第三に、採用面での効果である。当社では、採用は中途のみであり、新卒採用は行っていない。面接時にサステナビリティに関する取組みを説明するとともに、取組みは経営上層部だけではなく、PJチームを組成してやっている旨を説明すると、「ぜひ私もやりたい」と反応が変わる。

第四に、従業員の意識変化である。例えば、従業員（工場スタッフ）が子供から尊敬される。また、2022年1月27日、テレビ東京モーニングサテライト「大浜見聞録」をはじめ、自分の会社がメディアで取り上げられることで、社員の意識が変わっていく。最初は、真面目感のない「やらされ感」の従業員も多かったが、2020年からTVなどでもSDGsが取り上げられたこともあり、社員の意識も変わり、自主的な雰囲気も芽生えてきたという。

4. 考察

本章では、3. で示した結果を用いて、中小企業によるサステナビリティ経営への取り組みプロセスを分析する。具体的には、①社会的課題の認知、②ビジネスの開発、③市場社会からの支持、④ステイクホルダーの変化の各段階に分けて考察する。

4.1 社会的課題の認知

まず、誰が、どのような社会的課題やニーズを、どのように認知したか、みてみよう。

社会的課題を認知した主体は、経営者である。経営者が社会的課題を認知した背景として、現状への危機感と新たなビジネスの探索があった。

2013年に代表取締役役に就任後、坂本社長は、現状維持にとどまらず、化粧用スポンジに次ぐ新たなビジネスを開発しようと模索してきた。2014年には、水処理施設などで用いる排水処理用スポンジ「Y-CUBE®」を開発し、販売を開始している。同製品は、気泡の大きさ、硬さなどをコントロールすることにより、処理目的の微生物の固定化が可能であり、水処理設備などの排水処理にかかる電気料金のコストダウンなどが期待できる製品である。化粧品用市場で培ってきたノウハウをまったく別の分野に応用し、新たな商品の開発に取り組んできたのである。

そうした新たなビジネスを模索するなかで、社長は、2019年に社会的課題を認知するに至る。外部主催の勉強会に参加したことで、社長は、社会的課題の解決が今後ビジネスチャンス

になる可能性があることを学んだ。そして、自社の合成ゴムを用いた化粧用スポンジが、製造過程において膨大な二酸化炭素を発生させているという社会的課題を認識する。そうした社会的課題を解決するとともに、収益にもつながるビジネスとして、天然ゴムを用いた化粧用スポンジという新製品のアイデアを思いつく。

新製品のアイデアを実現させる過程で、社長は、別の社会的課題も認知している。天然ゴムの生産においては、トレーサビリティの確保が未だに困難な状況が続いており、不当な取引や強制労働、児童労働の懸念が払拭しきれていないといった社会的課題を有していた。天然ゴムを多く調達した場合、そうした課題をさらに拡大させてしまう懸念があった。

このように、雪ヶ谷化学工業(株)の事例では、現状に危機感を抱き、新たなビジネスを探索していた社長が、合成ゴムスポンジの生産における膨大な二酸化炭素排出や、天然ゴム生産における不当な取引や強制労働、児童労働問題といった社会的課題を認知するに至っている。こうしたプロセスは、丹下・新家(2022)で明らかにしたプロセスと概ね同じである。

4.2 ビジネスの開発

ここでは、企業家が様々なステイクホルダーとどのように出会い、かかわりあい、社会的課題に取り組むビジネスモデルを形にし、新たなイノベーションを生み出していったのか、みてみよう。

当社が開発したビジネスモデルは、フェアトレードの天然ゴムを用いたサステナブルスポンジの製造販売である。同製品は、社長が、外部

主催の勉強会に参加することで、ビジネスアイデアを思いついた。製品の開発においては、当社研究開発部門の協力を得て、製品化を実現している。そして、ワークショップやPJチームでサステナブルスポンジシリーズにどのような価値を加えて販売するかについて話し合うことで、ビジネスモデルを形にしている。

天然ゴムを用いたサステナブルスポンジをビジネスにするうえでは、天然ゴムの生産において、トレーサビリティの確保が未だに困難な状況が続いており、不当な取引や強制労働、児童労働の懸念が払拭しきれていないといった社会的課題に直面した。こうした課題を解決するために、当社では、タイ工場の現地駐在員が調達先の現地企業や生産農園を独自に調査し、不当な取引や強制労働、児童労働が行われていないことを自ら確認している。

そして、当社では、フェアトレード天然ゴムマークを作成し、公開している。こうしたプロセスでは、どのようなマークがよいかをPJチームが考え、外部デザイナーの協力を得て、独自のフェアトレードマークを作成した。フェアトレードマークの利用については、社長や従業員が同業者などに働きかけて、採用を促している。

そして、当社では、地域における企業連携にも取り組んでいる。ここでは、PJチームのメンバーが主体となって提案し、当社つくば事業所が所在する工業団地内の企業を1社1社訪問して賛同する企業を募った。また、工業団地のある稲敷市に対してもメンバーが協力を呼びかけることで、稲敷市が「SDGs講師派遣」という新しい制度を新設するなど、協力を得ている。そして、2023年9月には、「下太田工業団地

SDGsプロジェクト研修会」を実現している。こうした取り組みは、開発途上であり、現時点では十分なビジネスにはなっていない。しかしながら、社長は、将来的には、参加企業のごみを分別し、サーキュラーエコノミーの仕組みへと発展させたいと考えており、今後、ビジネスに発展する可能性がある。

このように、雪ヶ谷化学工業(株)は、まず企業家である社長が自ら情報収集したことをきっかけに、従業員や調達先などのステイクホルダーと出会い、サステナブルな天然ゴムを用いたスポンジという社会課題に取り組む製品を生み出した。その後は、PJチームのメンバーなど従業員が主体となって、フェアトレード天然ゴムマークを含めたサステナブルスポンジのビジネスモデルを構築している。さらには、PJチームのメンバーが自律的に行動し、地域企業、地域行政機関に働きかけることで、社会的課題に取り組む新たなビジネスモデルを構築しようとしている。

こうしたプロセスは、丹下・新家(2022)で明らかにしたプロセスと異なっている。丹下・新家(2022)では、ビジネス開発において、「経営者が自ら情報収集したり、紹介を受けたりし、同業他社や調達先、ユーザーなどの多様なステイクホルダーと出会う」「経営陣が協力し、多様なステイクホルダーから情報を収集することで、社会的課題に取り組むビジネスモデルを形にする」といったプロセスを明らかにしている。ここでは、経営者または経営陣がビジネス開発の担い手となっている。

一方で、雪ヶ谷化学工業(株)の事例をみると、経営者が積極的にかかわっているのは、最初の

プロセスのみである。すなわち、外部から情報を収集し、サステナブルな天然ゴムを用いたスポンジのアイデアを思いつくといったプロセスにおいてのみ、積極的にかかわっている。

経営者が新製品のアイデアを思いついたのちは、従業員がプロセスの主体となっている。サプライチェーンのどの部分で価値を出すかを従業員が考えるなど、フェアトレード天然ゴムマークを含め、サステナブルスポンジのビジネスモデルを従業員が主となって構築している。

そして、地域企業や行政機関を巻き込んでいく点も、丹下・新家(2022)で明らかにしたプロセスと大きく異なっている。丹下・新家(2022)では、そうした点は確認できなかった。一方、雪ヶ谷化学工業(株)では、PJチームのメンバーが自律的に行動し、地域企業、地域行政機関に働きかけることで、社会的課題に取り組む新たなビジネスモデルを構築しようとしている。

以上を踏まえると、ビジネス開発のプロセスでは、①主に経営者がビジネスを開発するパターンと、②経営者がきっかけをつくり、その後は従業員が主となってビジネスを開発するパターンの二つがあることがわかる。どちらの方法が中小企業に効果的なのかについては、2つの事例だけでは十分には明らかにすることはできない。中小企業においては、サステナビリティ経営に取り組むうえで、こうした2つのビジネス開発パターンがあることを理解し、自社にあったパターンを採用することが必要と考える。

4.3 市場社会からの支持

ここでは、新しく創出されたイノベーションが市場社会においてどのように受け入れられる

のか、みてみよう。

フェアトレードの天然ゴムを用いたサステナブルスポンジや、フェアトレード天然ゴムマーク、地域における企業連携は、市場社会に受け入れられていった。その結果、雪ヶ谷化学工業(株)は、次のような成果を達成している。

第一に、天然ゴムスポンジ売り上げの増加である。現在、サステナブルスポンジシリーズは、販売先10社程度にまで拡大している。当社売上高に占める割合は、約1%となっているが、同シリーズ発売が新型コロナ禍となったため、販売先である化粧品メーカーで新製品発売がほとんどなかったことなどが影響しており、そうした環境を踏まえると、今後は売り上げ増加が期待できると考える。

こうした過程では、既存の取引先を活用した販売が貢献している。当社では、既存の取引先に対して、サステナブルスポンジシリーズの営業を行った。取引先の反応としては、サステナブルな製品への理解はあるが、価格上昇に難色を示す企業が一番多かったものの、サステナブルな製品をすぐにでも買いたいとする企業も見られ、外資系高級化粧品メーカーなどで採用されている。

第二に、フェアトレード天然ゴムマーク採用企業の増加である。現在は、10数社ほどの企業が賛同し、フェアトレード天然ゴムマークを採用している。業種は多種多様で、化粧品だけでなく、土木工事用のゴム業者なども賛同してくれている。

第三に、このようなフェアトレード天然ゴム製品の売上増加や、フェアトレード天然ゴムマーク採用企業の増加は、フェアトレード天然ゴ

ムの利用割合増加につながっている。このことは、合成ゴムの生産過程で発生するCO₂の削減につながるだけでなく、不当な取引や強制労働、児童労働の減少など、社会課題の解決に貢献している。

第四に、地域における協力者の増加である。当社つくば事業所周辺の事業者に対して、「一緒にサステナブルな工業団地を目指しませんか」と働きかけたところ、17社が賛同した。稲敷市に対しても働きかけた結果、協力を得ている。

このように、雪ヶ谷化学工業(株)が新しく創出したイノベーションは、市場社会において受け入れられ、社会的課題の解決につながっている。その過程では、既存の取引先の活用や、新たな認証の創設が寄与している。こうしたプロセスは、丹下・新家（2022）で明らかにしたプロセスと大きな違いはない。

4.4 ステイクホルダーの変化

ここでは、プロセスにかかわったステイクホルダーがどのような影響を受け、行動が変わったかについて、分析する。特に、ステイクホルダーのなかでも、従業員に着目する。

従業員インタビュー¹⁰の結果からは、従業員の意識や行動が変化していることがわかる。現在のPJチームリーダーであるN氏によると、「取り組み初年度に行われた従業員アンケートでは、SDGsの認知度は約10%に過ぎなかった。その後、全従業員参加のワークショップで啓発ポスターを作成するなど、認知度向上に務めた結果、従業員アンケートでは、SDGsの認知度

は約70%にまで上昇した」としている。

こうした意識や行動の変化は、PJチームのメンバーにおいて顕著に見られる。従業員インタビューからは、PJチームのメンバーは、特に、サステナビリティ経営に対する取り組み意識が高い点が指摘された。実際、当社つくば事業所周辺企業との地域連携への取り組みについては、PJチームのメンバーから提案されたものである。この提案に対して、社長は、当初後ろ向きだったという。こうした事実は、プロジェクトメンバーが社長の指示によって受動的に行動しているのではなく、自ら考えて主体的に行動していることを裏付けている。

一方で、当社では、PJチームのメンバー以外の全従業員をいかにして活動に巻き込んでいくかに課題を抱えている。こうした課題は、丹下・新家（2022）でも明らかにされている。前述の従業員アンケートでは、ポスターなどで、SDGsの認知度向上に努めた後も、約10%の従業員が「わからない」「関心がない」と回答している。そのため、当社では、掲示板やメールなどを活用して、PJチームの活動内容を積極的に発信することで、PJチームのメンバー以外の従業員を活動に巻き込んでいこうとしている。

海外工場の従業員を巻き込むことも長期的な課題である。タイ工場は100名程度の従業員であるが、フェアトレード認証にも協力的だが、それ以外の海外工場については、従業員を巻き込むことが十分にできていないという。

なお、従業員以外のステイクホルダーをみても、行動が変化していることがわかる。例えば、

10 2023年9月11日に吉村執行役員、および現在のプロジェクトチームリーダーであるN氏に対して実施した。

フェアトレード天然ゴムマークの開発によって、同業者など賛同企業10数社においては、フェアトレードの天然ゴム調達に取り組んでいる。また、地域における企業連携への取り組みでは、当社つくば事業所周辺の事業者17社や稲敷市が趣旨に賛同するなど意識変革を促し、一緒にサステナブルな工業団地を目指すべく、研修会に参加するといった行動の変化をもたらしている。

同業者や地域企業・行政機関においても、行動変化をもたらしている点は、丹下・新家(2022)で明らかにしたプロセスとは異なる。こうしたことが起きている要因としては、PJチームを中心に、従業員が積極的に提案・行動できる環境を経営者が整えとともに、従業員が積極的に行動していることが指摘できるだろう。

4.5 CSRからサステナビリティ経営へ

以上のようなプロセスを経て、雪ヶ谷化学工業(株)は、社会的課題の解決をビジネスチャンスととらえて、製品や市場の見直しに取り組み、一定の成果をあげてきた。

一方、同社は、こうした取り組みに先立って、長年にわたって、CSR活動に取り組んできた。特に、中国における教育支援活動に取り組んでいる。1998年には、ユキロン教育基金を創設し、未来ある子どもたちが教育を受けられるように、毎年20名前後の学生の就学を援助している。また、2003年には、当社上海工場創業10周年の記念事業として、2003年に中国安徽省に有魁隆希望小学校を設立している。こうした取り組みは、先代社長による取り組みである。

中国における教育支援活動以外にも、当社で

は、CSR活動に取り組んできたことがわかる。従業員アンケートにおいて、「自社においてすでにSDGsに該当する取り組みがあるか」との問いに対し、肯定的な回答をした従業員の割合は高いという。

このように雪ヶ谷化学工業(株)は、長年にわたって、サステナビリティ経営のなかでも、直接的には収益に結び付かないCSRに該当する取り組みを行ってきた。そして、近年は、継続してCSRに取り組むとともに、本章で分析したCSVに該当するような取り組みを開始している。

このことは、サステナビリティ経営への取り組みが、これまでのCSRへの取り組みの延長線上にあることを意味する。2.2で述べたように、これまで取り組んできたCSRを基盤としつつ、CSVに取り組む「サステナビリティ経営」こそ、今後、中小企業に取り組んでいく戦略であることを、当社の事例は示していると考え

5. 結論

5.1 本稿の結論

本稿では、中小企業におけるサステナビリティ経営への取り組みプロセスは、どのようなものか、中小企業におけるサステナビリティ経営への取り組みは、ステイクホルダーの意識や行動をどのように変化させているのかについて、丹下・新家(2022)の研究成果を踏まえて、分析を行った。本稿で明らかとなったのは、以下の三点である。

第一に、中小企業におけるサステナビリティ経営への取り組みプロセスは、次の通りであった。まず、現状に危機感を抱き、新たなビジネ

スを探索していた経営者が、社外で情報収集をするなかで、社会的課題を認知する。そして、従業員や調達先などのステイクホルダーの協力を得て、社会課題解決につながる製品を開発する。その後は、PJチームのメンバーや従業員が主体となって、当該製品のビジネスモデルを構築していく。そうしたビジネスモデルは、市場社会において受け入れられ、社会的課題の解決につながっている。

第二に、サステナビリティ経営への取り組みは、ステイクホルダーである従業員の意識や行動を変化させている。従業員は、勉強会やワークショップへの参加や、PJチームへの参加を通じて、サステナビリティ経営への意識を高めていった。そして、プロジェクトメンバーにおいて顕著であるが、社長の指示によって受動的に行動するのではなく、新たな取り組みを提案・実践するなど、自ら考えて主体的に行動するに至っている。

以上のプロセスにおいては、丹下・新家(2022)で明らかにした点と異なる点を確認できた。第一に、PJチームのメンバーや従業員が主体となって、社会課題解決につながるビジネスモデルを構築している点である。先行研究では、経営者または経営陣がビジネス開発を担っていたが、本稿では、経営者が新製品のアイデアを思いついたのちは、従業員がビジネス開発プロセスの主体となっている。

第二に、同業者や地域企業、行政機関を巻き込んでいる点である。先行研究では、そうした点は確認できなかったのに対し、本稿の事例では、PJチームのメンバーが自律的に行動し、地域企業、地域行政機関に働きかけることで、

社会的課題に取り組む新たなビジネスモデルを構築しようとしている。

一方で、サステナビリティ経営への取り組みに従業員をいかにして巻き込んでいくかが課題となっている点は、先行研究と同様であった。

5.2 実践的含意

5.1で示した結論を踏まえると、中小企業がサステナビリティ経営を実現するためのポイントは、以下の三点と考える。

第一に、経営者が率先して社会的課題を探索し、リーダーシップを発揮して、新たなビジネスの開発に取り組むことが必要である。

第二に、ステイクホルダーへの情報収集・発信である。経営資源の乏しい中小企業において、経営者が一人で新たなビジネスを立ち上げることは容易ではない。取引先や従業員などステイクホルダーとの間で情報収集・発信を積極的に行うことが、社会的課題の認知、そして新たなビジネスの構築につながるだろう。

ステイクホルダーのなかでも、特に、従業員に情報を発信し、いかにして巻き込むかが重要と考える。本稿の分析では、①主に経営者がビジネスを開発するパターンと、②経営者がきっかけをつくり、その後は従業員が主となってビジネスを開発するパターンの二つがあることがわかった。どちらの方法が中小企業に効果的なのかについては、2つの事例のみでは十分には明らかにすることはできない。中小企業においては、サステナビリティ経営に取り組むうえで、こうした2つのビジネス開発パターンがあることを理解し、自社にあったパターンを採用することが必要と考える。

第三に、サステナビリティ経営は、これまでの延長線上にある経営であることを意識することが重要である。中小企業の多くは、これまでCSRに該当する取り組みを行っており、本稿の定義でいうサステナビリティ経営をすでに一部実践している。それを、社会課題解決と経済的価値を両立するCSVの視点へと少しシフトしていくことが必要と考える。その点を認識するうえで、まずは、自社のこれまでの取り組みを振り返ることで、サステナビリティ経営は身近なものであることを確認してみることが有効だろう。

5.3 本稿の意義と課題

本稿の意義として、第一に、先行研究の少ない中小企業によるサステナビリティ経営への取り組みプロセスを明らかにしたことがあげられる。中小企業は、社会課題解決をビジネスチャンスととらえ、収益に結び付けている。サステナビリティ経営に取り組むことは、中小企業に

とって、今後ビジネスチャンスになるものと考ええる。

第二に、サステナビリティ経営への取り組みによる変化を、経営者側からだけでなく、ステイクホルダーである従業員側からも分析することで、サステナビリティ経営の意義と課題を明らかにしたことである。これまでの事例研究をみると、経営者へのインタビューに基づくものがほとんどである。しかしながら、こうした事例研究は、一面的なものになる可能性がある。従業員インタビューを活用した本稿のように、企業経営を多面的に分析することの重要性を示すことができた。

一方で、本稿には課題も存在する。本稿の結論は、単一の事例研究から探索的に示されたものにすぎない。より多くの事例研究を蓄積するとともに、定量分析による精緻化が必要である。

以上の点について、今後も研究を進めていきたい。

【参考文献】

- 足立文彦 (2003) 「中小企業と環境保全」 中小企業総合研究機構編 『成果と課題 (中総研叢書, 2. 日本の中小企業研究: 1990-1999; 第1巻)』、同友館、pp.273-289。
- 池田潔 (2017) 「中小企業のCSR,CSVによる地域社会との共生に関する試論的考察」 『大阪商業大学論集, 12 (3)』、pp.39-62。
- 井上昌美 (2015) 「従業員のCSR行動の促進要因の変化に関する研究: 中小企業A社の事例について」 『日本経営倫理学会誌, 22 (0)』、pp.63-78。
- イン, ロバート. K (2014) 『新装版ケース・スタディの方法第2版』、千倉書房。
- 梅津光・段牧 (2015) 「経営倫理は中小企業を強くするか: CSR活動を中心に」 『日本政策金融公庫論集 (28)』、pp.75-88。
- 北川泰治郎 (2018) 「北海道の中小企業におけるCSVの可能性」 『商學討究, 69 (1)』、pp.111-130。
- 後藤貴昌 (2016) 「サステナブル経営による企業価値創造と企業無形資産の考察」 『公共政策志林 = Public policy and social governance (4)』、pp.75-94。

- 商工総合研究所 (2020) 『中小企業経営に生かす CSR・SDGs：持続可能な調達の潮流とCSR経営』、商工総合研究所。
- 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。
- 丹下英明・新家彰 (2022) 「中小企業の「サステナビリティ経営」：取り組みプロセスと従業員の意識変化」法政大学イノベーション・マネジメント研究センター『イノベーション・マネジメント (19)』 pp.49-70。
- 中小企業庁 (2014) 『中小企業白書2014年版 小規模事業者への応援歌』、日経印刷。
- 名和高司 (2015) 『CSV経営戦略：本業での高収益と、社会の課題を同時に解決する』東洋経済新報社。
- 西岡正 (2017) 「事業の仕組から見たソーシャル・イノベーション」佐竹隆幸編著『現代中小企業のソーシャル・イノベーション』、pp.71-85、同友館。
- 深井恒太郎, 伊吹英子 (2017) 「サステナビリティ経営とオペレーションの『深化』」『知的資産創造2017年2月号』、pp. 34-49。
- 福沢康弘 (2017) 「中小企業におけるCSV実現に向けた一考察：ネットワークを媒介としたアプローチに関する検討」『開発論集 = The journal of development policy studies (100)』、pp.141-160。
- Forbes JAPAN編集部 (2022) 「『新しいフェアトレード』で業界をひっくり返す 雪ヶ谷化学工業の挑戦」『Forbes JAPAN No.098 2022年10月号』、<https://forbesjapan.com/articles/detail/51128>、閲覧日：2023年10月12日。
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011) . 「経済的価値と社会的価値を同時実現する 共通価値の戦略 (Feature Articles マイケル E. ポーター 戦略と競争優位)」『Diamondハーバード・ビジネス・レビュー』, 36 (6)』、pp.8-31。
- 堀潔 (2013) 「中小企業と社会的責任」中小企業総合研究機構編『成果と課題 (日本の中小企業研究：2000-2009, 第1巻)』、同友館、pp. 239-256。
- 事例企業のホームページおよび新聞・雑誌・インターネット記事。