

# 中小企業の「本業」が社会を変える： 持続可能な開発目標（SDGs）を踏まえて

立教大学経済学部教授

遠山 恭司

## はじめに

人為的かそうでないかを問わず、地球規模において自然環境や経済社会は変動性と不確実性、複雑性と曖昧性を増し（VUCA world<sup>1</sup>）、政府や自治体、企業、非営利組織などの経営に大きな問題をつきつけている。20世紀から開発途上国と先進国との経済格差は問題視され続けてきたが、21世紀になるとそれに加えて、開発途上国間の格差、先進国間の格差、先進国の国内の格差が明らかになってきている。実際には、それらは従前から存在していたが、経済的格差の地理的・所得階層的な偏在のありようが、加速度的に進行して顕在化してきたということである。

そうした諸問題の類型化と解決のための目標設定を象徴するのが、2015年9月に国連持続可能な開発サミットで採択された、「持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals : SDGs）」を含む「持続可能な開発のための2030アジェンダ」であった。それまでの15年間にわたる世界における貧困問題解決をめざしたミレニアム開発目標（MDGs）を土台として、2030年を目指してより幅広い社会課題を対象とした発展的な目標設定が行われた。推進母体となる国連開発計画（UNDP）は、「SDGsは、人類全員に影響する問題を対象としているという点で、比類のないもの」とし、「誰をも置き去りにしないという、大いなる目標」を掲げている。これらの目標は各国政府やNGOだけによって目指されるべきものではなく、企業を含めたマルチステークホルダーにも大きな役割が期待されている。これを受けてわが国では内閣官房に推進本部が設置され、外務省を中心に関係省庁と連携して官民一体の推進が図られている。

ちなみに国連は、2017年より6月27日を「中小企業の日（Micro, Small and

---

<sup>1</sup> VUCAとは、Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguityの頭文字からなる。ハーバードビジネスレビュー誌や世界経済フォーラム（ダボス会議）で使用された。

Medium-sized Enterprises Day)」と定め、中小企業の果たす地域とグローバルにおける重要性を認識すべきだとしている<sup>2</sup>。このことは、途上国の経済発展においても、またSDGsの目標達成においても世界各地の中小企業の役割が大いに期待されていることを示している。具体的にはSDGsの目標8のなかで、雇用やイノベーション政策などとともに、「金融サービスへのアクセス改善などを通じて中小零細企業の設立や成長を奨励する」とある。

また、金融市場やビッグビジネスの世界においてもESG投資（環境・社会・ガバナンス）やCSR（企業の社会的責任）・SCV（共通価値の創造）など、企業による社会課題対応への関心や機運も高まってきている（中小企業庁（2019））。SDGsのかかげる社会的課題はこうした企業に対する社会的要請と軌を一にしており、中小企業もその大きな奔流を無視することはできない。とはいえ、中小企業の現場ではSDGsの認識は高くないばかりか、むしろ低いといわれる

本稿では、SDGsの認知が進まない現状を踏まえつつ、単なる眼前の経営課題の解決に勤しむだけでなく、その周辺や延長線上に連なる社会課題を見据えた本業ベースの中小企業経営実践を取り上げ、SDGs時代の中小企業の意義と価値を再確認する。

## 1. CSR・ソーシャルビジネスと中小企業

そもそも、市場競争社会で事業を継続できている企業群は、規模に関係なく、その製品・サービスで顧客や取引先を満足・納得させるという点で、社会性を有している。完璧とはいえないまでも、その諸活動の総体において資源配分が最適化される仕組みとなっている。とはいえ、資本主義社会ではその市場原理と私的所有原則のゆえに所得や経済的な格差をともなうため、国民経済の厚生を図るために非市場的領域を公的セクターにゆだねる制度設計がなされている。人口増加と経済成長が調和的に進む社会であれば、不完全とはいいながらも公的セクターの拡大・拡充で諸問題への対応がそれなりに実現できていた。

ところが、先進工業国では国際経済競争の激化と経済成長の低迷、少子高齢化や人口減あるいは移民の増加による人口構成の変化、財政の不均衡、産業構造の

---

<sup>2</sup> わが国では中小企業基本法の公布・施行日の7月20日を「中小企業の日」と定め、7月を中小企業の魅力発信月間としている（2019年度以降）。

変容など、新しく現出する諸問題に対して民間セクターも公的セクターも対応しきれない領域が次第に増えてきた。こうした事情を背景に、2000年代以降になって企業の果たす社会的役割や責任に関する関心と議論がCSR（企業の社会的責任）という概念で学術的にも取り上げられるようになる（谷本編（2004））。

いわゆるCSR一般に関する議論の多くは大企業を対象としたものだったが、次第に中小企業のCSRの意義と役割に関する議論へ展開がみられた（古川（2008）、寺岡（2008）、林（2011）、足立編（2013）、藤野（2012）、堀（2015））。地域的存在として社会との関わりの深い中小企業特有の観点が着目されたほか（田中・横田（2017））、事業承継（許（2015））や経営倫理（梅津・段（2015））、伝統工芸品産業（山本（2016））、地域との共生（池田（2017））、社会的役割（出家（2018））など、中小企業CSRに関する研究の広がりや厚みが増してきている（木下（2018）、藤野（2018））。こうした諸研究は企業経営の実態に即したもので、CSR概念と実践の普及は中小企業にも広がりを見せていると推察される。

他方で、社会課題をビジネスの手法で解決するソーシャルビジネスの存在は（谷本編（2006））、ムハマド・ユヌス氏によるグラミン銀行を代表として（ユヌス（2008））、その存在意義やビジネスモデル、社会的インパクトにおいて注目される。しかし、この分野の経済学・経営学、とりわけ中小企業研究からのアプローチはあまり進んでおらず、その理由はNPO法人がその担い手であることが多く（堀（2015）、竹内（2015））、代表的ケース分析がNPOに偏重しているのが現状である（速見（2011）、国保（2012）、村山（2017））。補助金や助成金、寄付等を財務基盤とした組織・団体の研究は、市場経済社会の競争構造のもとで存立する経済主体である企業研究とはやはり趣を異にしている。本業そのものが適正な収益基盤を構築したうえで、社会課題の解決をビジネスとして持続的に営む中小企業の経済学・経営学研究が期待される<sup>3</sup>。

このように、中小企業のCSR活動をはじめとした社会課題に向き合う姿勢や意識、実践が普及しつつあり、また、社会課題の解決事業を非営利団体が担うなど、SDGs策定以前からさまざまな社会改善活動は一部で進められてきた。とはいえ、

---

<sup>3</sup> 佐竹隆幸編（2017）『現代中小企業のソーシャル・イノベーション』同友館は数少ない中小企業アプローチによる業績といえる。また、アントレプレナーシップに関するレビュー論文としては明石（2014）を参照されたい。

SDGs策定後は政府調達や大企業との取引関係の維持という点でSDGsに即した社会ニーズの発生と、意識の高いエシカル消費を旨とする一部の先端的消費者の出現は、中小企業のビジネス機会となりうるのである（藤津（2019））。中小企業の本業・ビジネス活動における社会性こそが、多様で困難な現代社会に一層期待されている。

## 2. 中小企業のSDGsへの認識

「持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals : SDGs）」は中小企業の本業そのものが意識的かどうかにかかわらず地域社会との共存や貢献に資する点で無関係ではないものの、それへの認識や共感はビジネス・中小企業の現場では極めて低い。

グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン（GCNJ）の調査によれば、大企業を中心とした会員アンケートにおいてSDGs認知度を役職別に尋ねている（GCNJ（2019））。経営陣にSDGsが定着していると回答したのは59%、主にCSR担当に定着しているのが84%と高い認知度が確認されるが、他方で中間管理職には18%、従業員では17%と低調であった。2017年には日本経済団体連合会が企業行動憲章を改定し、SDGs達成を明文化したにもかかわらず、大企業でも認知は上層部と社会貢献部署のみに限定的のようである。

また、関東経済産業局・日本立地センター（2018）の調査によると<sup>4</sup>、小零細企業割合の高い回答による要素が大きいものの、中小企業経営者の84.2%が「SDGsについて全く知らない」という結果が出ている（表1）。「SDGsという言葉聞いたことがあるが、内容は詳しくは知らない」という回答が8%なので、ほぼ9割の経営者らがSDGsについて正しい知識を持っていない現状が浮かび上がる。ただ、先のGCNJ調査から明らかのように、日常的に中小企業経営者が折衝・面談するのは大企業調達部門や開発部署の一般社員で、彼らのSDGs認識の乏しさからすれば普段のビジネス現場で話題になることはまれであろう<sup>5</sup>。

さて、中小企業経営者がこのアンケートでSDGsを確認した後、どのような対

---

<sup>4</sup> 1都10県、500社の代表取締役から回答を得た結果である。

<sup>5</sup> とはいえ、中小企業経営者たるもの、取引先（大）企業の一般社員と同程度の社会認識でよいというわけにはいかないだろう。

表1 中小企業経営者のSDGsの認知度・対応状況（2018年）

項目	回答状況 % (n=500)
SDGsについて全く知らない	84.2% (421)
SDGsという言葉聞いたことがあるが、内容は詳しく知らない	8.0% (40)
SDGsの内容について知っているが、特に対応は検討していない	5.8% (29)
SDGsについて対応・アクションを検討している	0.8% (4)
SDGsについて既に対応・アクションを行っている	1.2% (6)

資料：関東経済産業局・日本立地センター（2018）による。

表2 SDGsを確認した中小企業の対応姿勢（n=490）

SDGsの印象について	回答率
取り組みの必要性は理解するが、取り組む余裕がない	38.4%
取り組みの必要性は理解するが、何から取り組んでいいかわからない	14.3%
目新しさはなく、既に自社で取り組んでいるものである	3.5%
国連が採択したものであり、自社には関係ない	23.1%
大企業が取り組むべきものであり、自社には関係ない	12.7%
経済活動に比べると、社会貢献・社会課題解決に取り組む優先度は下がる	8.2%

資料：関東経済産業局・日本立地センター（2018）による。

対応姿勢を示すかについては（表2）、490社のうち約4割が「必要性は理解するが、取り組む余裕がない」と答え、同様に「必要性は理解するが、何から取り組んでいいかわからない」が14%となっている。このように過半を超える経営者はSDGsを認知した場合、自社の取り組みの必要性を感じるほどであり、実は日常の企業経営からかけ離れたものではないと認識する。もちろん、国連や大企業の取り組む課題であって自社とは無関係という回答比率も3割以上にのぼり、取り組む優先度は低いという回答と合わせて4割強の経営者がSDGsから距離を置くという結果も示されている。

では、中小企業がSDGsに取り組む際の課題はなんだろうか。アンケート回答結果の高い順にみると、「社会的な認知度が高まっていない（26.2%）」、「資金の不足（19%）」、「マンパワーの不足（11.8%）」が上位3つを占めている。現実的な問題として、至極妥当なところだろう。また、「メリットがわからない（11.2%）」や「何から取り組めばいいかわからない（10.4%）」のように、CSRや社会

貢献と本業・収益事業との関係を含めて、日常の企業経営とSDGsが結びつかないギャップを感じているという原因も大きいようである。今日的な中小企業経営になんらかのポジティブな効果や便益の道筋を明確に示さないことには、本格的な認知と普及は難しいものと考えられる。

中小企業における一般的認知度の低さはこの通りであろうが、なかには中小企業家同友会のように全国協議会・支部レベルで活発な啓蒙・研修活動が行われているのも事実であることは言及しておきたい。実際、先のアンケートによれば、わずか3.5%（約17社）の中小企業はSDGsそのものを認知していなくとも、「既に自社で取り組んでいる」内容だと回答し、経営者が地域の雇用、社会、環境、まちづくり、エネルギーなどの諸問題について高い関心と配慮を持って経営に臨んでいるともいえよう。「日本でいちばん大切にしたい会社」シリーズで紹介される全国の中小企業などは、その最たるものとして知られる<sup>6</sup>。

ただ、中小企業における認知と普及・浸透は、先述したように、いまだ発展途上にある。世界で活動する国内外の大企業・外資系企業は基本的な立場上、SDGsを無視することはできず、そのサプライヤー・取引先としての中小企業の経営にも無関係ですむレベルではなくなりつつある。とくに大企業のサプライチェーンでは環境や人権、労働、安全衛生などの管理の適正な実行・可視化が求められるだろう。この点では、その調達先となる中小企業においても、そうした基準や評価軸で事業運営を迫られることがある。

そのような受け身の対応も現実の中小企業経営には必要であろうが、実際には、CSRの潮流や経済社会の変質に合わせて、主体的かつ自主的な本業による社会課題解決に取り組む中小企業の例は少なくない。

### 3. 理念と本業が社会性をもつケーススタディ

先述した関東経済産業局・日本立地センター調査（2018）で「SDGsに既に対応・アクションを行っている」と回答した6社によれば、SDGsへの取り組みで効果の高いものとして「経営方針等の明確化（5社）」、「他社との差別化（3社）」

---

<sup>6</sup> 坂本光司氏による著書『日本でいちばん大切にしたい会社 1』あさ出版（2008）は第6巻まで刊行されている。また、2019年には10回目の「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞が経済産業省・厚生労働省・中小企業庁などの後援で募集されている。

の2つがあげられた。とはいえ、それが中小企業経営の日常・本業と具体的、かつ、どのように関係してくるかまで探らないと、幅広い認知と実践には結びつかないだろう。そこで、以下では、SDGs策定以前の段階から本業ベースで持続的な社会形成に結びつく経営実践を行ってきたケースを紹介しよう。

#### ① (株)大川印刷(印刷業、横浜市、41名、1881年)<sup>7</sup>

同社代表取締役の大川哲郎氏は、2018年9月に行われたAsia Council for Small Business (ACSB)カンファレンス<sup>8</sup>で自社の取り組みについて講演した。同社がみずから「ソーシャル・プリンティング・カンパニー」と位置づけ、理念や事業の再定義を行ったのは2005年、同氏の社長就任の年のことである。それ以降、同社では本業の印刷業で当たり前に行われていたさまざまなことを見つめ直し、使用するインクや設備、労働環境、エネルギー消費などの観点から経営改革をおこなった。

具体的には、環境や人体に無害なノンVOC(揮発性有機化合物)インキへの全面切り替えやFSC森林認証紙の採用、「CO2ゼロ印刷」への取り組みなどである。社会に必要とされる印刷業とは何かをトップが考え、それを実現するための手段・手法については社員を巻き込んで実現していく経営スタイルも特徴的である。このような取り組みは社会の注目を浴び、本業で社会解決に臨む同社ゆえに新規顧客からの発注が相次ぐことになる。従来からの取引先(医薬品)以外に、地元の自治体や金融機関、国際機関(国連WFP協会、WWFジャパン等)、外資系企業(パタゴニア日本支社等)などへ販路が広がっている。

国連によるSDGsの策定は同社のこうした取り組みを後押しするもので、従来の経営理念と実践において目標設定や課題発見などのフレームワークと親和性が高いものであった。2018年に政府によるジャパンSDGsアワード「パートナーシップ賞」を受賞したのも、同社の本業としてのビジネス実績を政府・社会が追認し、その功績が讃えられたものとして位置づけられる。

---

<sup>7</sup> ケース企業の表記は、企業名(業種、所在地、従業員数、創業年)とした。

<sup>8</sup> 東京・飯野ホールで行われたカンファレンスで企業家登壇者のひとりとしてスピーチを行った際、三井逸友・横浜国立大学名誉教授を通じてご紹介いただいた。

② 会宝産業（株）（自動車リサイクル・中古自動車部品輸出、金沢市、75名、1969年）

自動車産業を代表的産業とする日本では、静脈産業においても注目すべき先進的なビジネスモデルと持続的社会形成への取り組みが注目されている。その一例が、大川印刷と同様に2018年にジャパンSDGsアワードを受賞した会宝産業である<sup>9</sup>。

自動車の素材・部品の生産から組立、ディーラーによる販売活動がよく知られる自動車産業の「動脈産業」とすると、中古車販売から中古部品リサイクル、再資源化などの一連のビジネスフローを「静脈産業」という。一般に前者の諸活動が注目されるが、持続可能な社会形成には資源の再利用化とその商取引の透明化・活発化が不可欠である。会宝産業はそのプロセスをITによって一元的に管理し、中古部品の「標準」を独自に策定して良質なりサイクル部品の海外輸出を実現している。輸出先は世界90カ国以上にわたり、売上も社員数も伸張を続けている。

販売先の中東やアフリカ・アジアでは、中古自動車のリサイクルに関する法制度や人材育成などの社会制度や、不法投棄や土壌汚染等の環境問題や労働・人権への対策などさまざまな点で未整備である。そこで同社は2000年代から外務省・国際協力機構（JICA）をはじめとした中小企業の海外展開支援事業<sup>10</sup>などを活用し、日本の先進的なリサイクルシステムや人材育成、そのローカル企業への移転・普及に取り組んできた。それはトヨタやホンダといった動脈産業として世界ブランド化したビジネスと並行して、開発途上国における静脈産業・ビジネスの整備と持続的社会を未来へ向けて構築していく事業でもある。これはあくまでも

---

<sup>9</sup> 同社は「副本部長（外務大臣）賞」受賞企業である。同社の詳しいビジネスモデルについての考察は、遠山（2019）を参照されたい。

<sup>10</sup> もともとはODA活用事業として中小企業による国際貢献事業への支援、BOPビジネス支援、中小企業の海外進出支援へと発展的に継続している。現在の枠組みでは、途上国の課題解決に貢献しうるビジネスの市場調査支援（正式には基礎調査）、ビジネスモデル策定支援（案件化調査）、ビジネスモデルの検証・普及支援（普及・実証・ビジネス化事業）の3つが用意されている。ここではJICAの現地スタッフがローカルの関係省庁や経営者団体・大学等との触媒を果たし、交渉・連携先コンタクト・立地や調達先選定などがスムーズに進む点で効果を発揮している。これは、同事業に関する外務省国際協力課から委託された現地視察（インドネシア、2017年3月）にもとづく私見である。



日本からの輸出先確保と同社の標準・プラットフォームの普及による収益事業化を前提としたものであり、単なる国際社会貢献・支援事業という性質のものではない。同社と現地ローカル企業が先端を切って適切な静脈産業ビジネスを成立させ、資源の有効活用と健全な経済発展を目指す取り組みである。

同社では経営理念のほかに環境方針を掲げており、そこには「当社の事業が地球規模における資源循環型社会の一翼を担う」ことを謳っている。早くから途上国の自動車リサイクルと法・社会整備の遅れを直視してきた同社の会長・現社長らが自社の事業の発展と差別化、ビジネスを通じた循環型社会形成に自ら進んで取り組んできたことが、2015年制定のSDGsを先取りしていたのである。このような地方のグローバル中小企業には、社会貢献意欲の高い若年層求職者が引きも切らないといわれる。

### ③ (株) パン・アキモト (パン製造販売、那須塩原市、60名、1947年)

「パンの缶詰」を開発したことで知られるパン・アキモトはSDGs関連の受賞はないものの、数々の受賞歴を誇るキラリと光る中小企業である。工場長と二人三脚で1年余をかけてパンの缶詰を開発したストーリーを、代表者の秋元義彦氏からゼミ生らとともに本社でうかがった(2018年)。

きっかけは1995年に起きた阪神淡路大震災の支援にと、被災者に自社製のパンを送り届けて帰った後、被災地の混乱で配給などが遅れ、提供したパンの3分の2が廃棄されたことだった。それを知らせてくれた被災地支援のキリスト教団体からは、「保存のきく、やわらかくて、おいしいパンをつくってほしい」と要望された。何度もお願いされ、その都度「町のパン屋に簡単にできることではない」と断っていたが、やはり、支援したつもりのパンが廃棄された現実を悔しさに、挑戦してみることにした。本田宗一郎氏の言葉といわれる「不常識を非真面目に」やりぬくことを信条としたという。試行錯誤を経て、賞味期限37ヶ月のパンの缶詰の開発に成功し、販売を開始したが、そう簡単に売れなかったという。

現在は売上の8割をパンの缶詰が占めているが、同製品を世に知らしめたのは2004年に起きた新潟県中越地震で被災者がおいそうに食している姿が放映されたことだった。支援物資としての需要のほか、企業や自治体の備蓄食としても着目され、次第に販売数量は伸びていった。ただ有事が発生しない場合、備蓄食は廃

棄される現実もあり、他方で海外では自然災害や戦争などの人災で食糧や支援物資の不足もなくなる。そこで、37ヶ月の消費期限のうち2年経過の段階で回収し、海外支援物資としてNGOへ寄付する仕組みを考案して<sup>11</sup>、その際の輸送には大手宅配企業にも協力（社会貢献事業）を得ることができた。

同社では息子二人も入社して活躍するとともに、東北の復興支援をしながら働きたいと入社した女性広報担当など、社長に頼り切りの経営からの脱却も進みつつある。

#### ④ Dari K(株) (カカオ豆輸入卸・菓子製造販売、京都市、12名、2011年)

代表者の吉野慶一氏は、いわゆる「社会起業家」として知られる存在である。日本で知名度の低いインドネシア産のカカオ豆の品質向上と現地農家指導、輸入卸、自社製造のチョコレート販売、国内有力菓子メーカーとの協業など、革新的な事業を展開している。同社が主催するインドネシア・カカオ農家（スラウェシ島）訪問を中心としたスタディ・ツアーに参加し（2017年）、吉野氏や同社スタッフ、一緒に参加した大手商社や百貨店・菓子メーカー・VC等の役員・社員、協業を検討している各地の製菓業経営者らとの交流と通じて知己を得た<sup>12</sup>。

金融業界にいた吉野氏は、たまたま訪れた韓国のカフェにあったカカオの世界生産配置図をみて、インドネシアがカカオ生産で世界3位という現実を奇異に感じた。「カカオ（チョコレート原料）といえばアフリカ」という一般常識に対する認知的不協和が生じた。興味を持って少し調べてみると、案の定、日本のカカオ輸入は全面的にアフリカに偏重しており、インドネシアからの輸入はわずか0.2%ほどだった。アフリカからの輸送費を考えれば、アジア間の貿易の方が経済的にも持続可能な発展にもメリットがあるにもかかわらず、である。原因

---

<sup>11</sup>「救缶鳥プロジェクト」と名付けられ、同事業は2017年の環境省第5回グッドライフアワード最優秀賞を受賞した。義捐先にはメッセージカードを添えて送ることができ、また、食後の空き缶は食器としても利用できるよう安全衛生面も工夫されている。パンの缶詰のプラスチックキャップ部分は、栃木県下のゼミ生の父親が経営する成形メーカーによって供給されていることを、このとき、本人ともども、秋元氏によって知らされた。

<sup>12</sup>カカオ農家の農場、現地子会社の発酵・カカオマス加工等の作業現場、ローカルのカカオ豆集荷場などを視察し、現地の小学校で子供らとチョコレートを手作りするワークショップなども体験した。この間、現地の農家指導員も適宜同行し、彼らとの対話からも多くの実情を知ることができた。なお、同社を取り上げた論文としては、見目（2018）を参照されたい。

は、インドネシア産カカオはアフリカ産に比べて品質に劣り、その理由は発酵過程（知識・技術・インセンティブ）の欠如にあった。ゆえに、カカオ特有の香りや風味に欠け、生産農家は組織化されず、世界から買い叩かれ、当然、農家の収入は低水準にある。

そこで同氏は発酵の知識と技術を指導して品質を向上させ、安定した生産量を確保し、それに適正な対価を支払えば農家の所得水準は改善され、日本に高品質カカオの新しい調達先を中間マージン抜きで提供でき、消費者には適正価格で購入しつつ社会貢献達成感ももってもらえる「トリプル・Win」を構想した。会社を辞めて事業を立ち上げたものの、やはり現地農家の意識改革も買ったカカオの販売先の開拓もそう簡単ではなかった。もともと大学・大学院で開発経済学を専攻した吉野氏は、「カカオを通じて社会を変える」をミッションに掲げてみずから買い入れたカカオでチョコレートの製造・小売をゼロから始めた。いわゆるBean to Bar<sup>13</sup>の先駆けを地で行く形で、とがった消費者もそれに反応して次第に経営も軌道に乗っていったのである。

このような彼の理念と行動に触発されたひとたちがスタッフに加わり、インドネシアの契約農家数も次第に増え、同社製品の取り扱い業者も広がりを見せていった。このように、同社は一見すると表面的には社会性の高い調達を行い、チョコレートを製造販売している新興企業に見えるが、真の目的は良質なカカオの調達と輸入・卸業の拡大である。そうでなければ、「世界を変える」ほどのインパクトを社会におよぼすことは難しい。

## おわりに

以上の4つのケースのうち、3社は社歴も長く、代表者も2代目3代目という中小企業であり、業種は印刷、自動車リサイクル、パン製造で地域のどこにでもある会社といえる。しかしこれらの会社ごとひと味もふた味も異なるのは、時代と社会の変化と文脈に合わせて自らの事業の意義と役割を経営者が真剣に考え、従業員や地域社会、社会課題に向き合って行動するリーダーシップを発揮し

---

<sup>13</sup> Bean to Barとは、発酵・乾燥後のカカオ豆を調達し、焙煎からカカオマスの抽出、チョコレート製造までを行い、消費者に小売する業態が一般的である。

たことだろう。その過程で経営理念やミッションを再確認・再定義し、事業方針と戦略を再構築していくなかで到達したのが、SDGsとの親和性である。しかも、SDGsはあくまでも後付けの理屈と説明ツールに有効であるにすぎない。社会起業家と目される社歴の浅い4つめのケースでも、たまたま気がついた不条理の解決のために事業を構想し、人と社会・一部の消費者が賛同・共感して、アントレプレナーシップの持続性に結びついている。

いずれのケースにおいても、本業の徹底的な持続的発展を追求しており、そこに「人もいない、カネもない」から現状維持にとどまるという認識は微塵もない。理念やビジョンを明確に描き、現代社会の抱える問題を踏まえてそれを少しでも変えていく継続的な事業戦略と展開、情報発信に、まずはじめに従業員が、さらには顧客（既存取引先、潜在顧客）や消費者、潜在的求職者らが確かに反応してくる。実際、自社だけの資源で困難な場合も、さまざまな機関が用意している中小企業施策が活用できるし、そうした活動を情報発信していると地元の地域金融機関や行政から支援や連携の申し出が寄せられることも少なくない。その結果の発露が、同業他者や地域における他企業との差別化、独自性につながっている。

とくに、ステークホルダーとしての従業員への説明、共感、理解を得て、彼らを巻き込んだ取り組みが鍵となる。そもそも働き方改革などという政府方針に対応した受動的な雇用環境整備ではなく、真にやりがいと生きがいを日常の本業の中に構築し、社員の人生を豊かにすることが中小企業経営者の責務なはずである。従業員が家族や地域社会に対して自らの仕事と組織（会社）に揺るぎない矜持を抱き、ビジネスと持続的社会形成に参画している実感と満足感、労働条件整備を一体化した中小企業経営、これこそが真の中小企業の意義と存在価値である。その小さな営みの集合体としての帰結が、結果的な形でSDGsの目指す方向と一致するであろう。

SDGsはみずからの経営理念と本業のあり方を考える、よいきっかけとして非常に有効なものといえる。政府・自治体、経営者団体等によるSDGsをテーマにした啓蒙普及活動を通じて認知も徐々に進むだろう。とはいえ、究極的にはグローバル化と技術革新、社会変容、市場・需要の変化などに対して本業とビジネスモデルを従業員とともに適応させていくのが中小企業経営の正道である。その適応プロセスにSDGs視点を取り込むことで、事業そのもののグレードアップや顧

客開拓、新分野進出、事業承継、人材育成などの手がかりになるという可能性が大きいのである。けっしてSDGsそのものが目的ではなく、従業員・地域とともに本業をベースとして「よい経営」を継続的に営むことが、21世紀の中小企業経営者に課せられた使命である。

#### 【参考文献・資料】

1. 明石芳彦 (2014)「事業経営の視点からみたソーシャル・アントレプレナーシップ研究」『日本ベンチャー学会誌』第24号、pp.3-10
2. 足立辰雄編 (2013)『サステナビリティと中小企業』同友館
3. International Trade Center (2019) “SME COMPETITIVENESS OUTLOOK 2019 : Big money for small business - Financing the Sustainable Development Goals”
4. 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誌論的考察」『大阪商業大学論集』第12巻第3号、pp.39-62
5. 梅津光弘・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』第28号、pp.75-88
6. 関東経済産業局・日本立地センター (2018)「中小企業のSDGs認知度・実態等調査結果 (Webアンケート調査)」関東経済産業局
7. 木下和紗 (2018)「中小企業のCSRにかんする研究動向」『大阪市大論集』第131号、pp.1-33
8. 許伸江 (2015)「中小企業のCSRの特徴と課題」『日本中小企業学会論集』第34号、同友館、pp.79-91
9. グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン (2019)『SDGs調査レポートVol.3 主流化に向かうSDGsとビジネス ～日本における企業・団体の取組み現場から～』グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン
10. 国保祥子 (2012)「ソーシャル・ビジネスの事業拡大プロセスとそのマネジメント：特定非営利法人フローレンスの事例より」『経営情報イノベーション研究 (静岡県立大学)』第1巻第1号、pp.9-22
11. 坂本光司 (2008)『日本でいちばん大切にしたい会社 1』あさ出版
12. 佐竹隆幸編 (2017)『現代中小企業のソーシャル・イノベーション』同友館

13. 竹内英二 (2015)「わが国ソーシャルビジネスの『社会性』と『事業性』」『日本政策金融公庫論集』第27号、pp.1-19
14. 田中隆幸・横田理宇 (2017)「日本における中小企業のCSR活動：高崎近隣の中小企業10社における事例研究」『日本経営倫理学会誌』第24号、pp.111-124
15. 谷本寛治編 (2004)『CSR経営：企業の社会的責任とステイクホルダー』中央経済社
16. 谷本寛治編 (2006)『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
17. 中小企業庁 (2019)『中小企業白書 2019年度版』
18. 出家健治 (2018)「企業の社会的責任 (CSR) と社会的企業・社会的資本の社会的役割の同床異夢：中小企業の社会的役割としてのCSRの視点から」『中小企業季報 (大阪経済大学)』2017. No.4、pp.1-11
19. 寺岡寛 (2008)「企業の社会的責任 (CSR) をめぐる課題：中小企業への、あるいは、中小企業での視点」『商工金融』第58巻第6号、pp.5-25
20. 遠山恭司 (2019)「中小企業における直接輸出ビジネスモデルの一考察：プラットフォームと標準化」『中小企業季報 (大阪経済大学)』2018. No.4、pp.11-28
21. 林伸彦 (2011)「中小企業におけるCSR：予備的考察」『経営学研究 (愛知学院大学)』第20巻第3・4合併号、pp.297-305
22. 速見智子 (2011)「ソーシャルビジネスの収益構造における一考察：かものはしプロジェクトを中心に」『中京企業研究 (中京大学)』第33号、pp.67-74
23. 藤津勝一 (2019)「事例に見るSDGs (持続可能な開発目標) による中小企業の経営力強化」『産業企業情報 (信金中金地域・中小企業研究所)』2019-3
24. 藤野洋 (2012)「企業の社会的責任 (CSR) に関する研究：中小企業への適用についての考察」『商工金融』第62巻第9号、pp.20-85
25. 藤野洋 (2018)「CSR (企業の社会的責任)・SDGs (持続可能な開発目標) と中小企業：ケーススタディにみる持続可能な調達とマルチステークホルダー・アプローチ」『商工金融』第68巻第12号、pp.50-108
26. 古川浩一 (2008)「企業の社会的責任と中小企業経営」『商工金融』第58巻第7

号、pp.4-19

27. 堀潔 (2015)「社会の多様化と中小企業研究：『社会的企業』『社会的起業家』をどう理解するか」『社団法人中小企業研究センター年報』2014年度版、pp.4-18
28. 見目洋子 (2018)「ソーシャルビジネスの市場統合に向けて：東南アジアにおけるDari K(株)の展開を中心に」『専修商学論集』第107号、pp.45-68
29. ムハマド・ユヌス (2008)『貧困のない世界を創る：ソーシャル・ビジネスと新しい資本主義』(猪熊弘子訳) 早川書房
30. 村山貞幸 (2017)「日本におけるソーシャルビジネスの現状と課題」『経営情報研究 (多摩大学研究紀要)』第21号、pp.61-76
31. 山本篤民 (2016)「伝統的工芸品産業の産地中小企業におけるCSR」『商学集志 (日本大学)』第86巻第2号、pp.121-136