

SDGs と企業経営(3) —中小・地域企業における取り組みと展望—

東北学院大学 経営学部経営学科
教授 矢口 義教 氏

1. 中小・地域企業における CSR・SDGs への取り組み状況

CSR（企業の社会的責任）に取り組むことは、近年では、大企業だけでなく中小企業や地域企業においても求められている。ここでは、中小企業と地域企業を並列表記しているが、中小企業とは、特定の地域を基盤として事業活動をしており、全国的に事業展開する大企業と比較して、地域社会との結びつきが相対的に強い、地域企業とも言えるのである。それゆえ、以下では中小企業と地域企業を区別することなく使用していくことにする。なお、中小企業とは、中小企業基本法や会社法などで定義されているが、あくまで規模による分類であり、企業それ自体の善し悪しとは基本的には関係ないことにも留意すべきである。

しかし、CSRやSDGsに関して、中小企業の認識や実践は低調な状況にある。中小企業のSDGs実践を調査した日本立地センターによると、2020年11月時点において、「アクションを実行している」、または「検討している」と回答した企業の割合は8.2%に留まる。それ以外、「対応していない」、「知らない」や「はじめて知った」とする企業の割合が91.8%に及んでいる（矢口, 2023, p.72）。SDGsの標章を付けているものの、具体的には「何をしたら良いかわからない」場合が実際には多い状況にあるのである。しかも、SDGsについては環境問題を中心に、目新しい取り組みによってサステナビリティを印象づける必要があるとの誤解さえ生じている。それゆえに、新しい技術やイベントなどを展開できる大企業でないと、SDGsへの取り組み自体が困難になると、多くの中小企業では認識されているようである。

SDGsへの認識だけでなく、CSRそれ自体に関しても中小企業では、その認識は決して高いわけではない。仙台市社会福祉協議会・仙台市ボランティアセンター（2018）の調査によると、CSRの概念を「よく知っている」と述べる中小企業は45.6%になっている。また、CSRに取り組んでいると回答する企業は41.9%という状況である。しかも、このポジティブな回答には、CSRの本質を十分に理解せずに、事業所周辺の清掃活動や地域行事への寄付などのような活動をして「取り組んでいる」と回答している可能性が高い（矢口, 2023, p.53）。つまり、SDGsの前提になるCSR活動においてさえも、実際には、十分に組み立てていないと考えられるのである。ここでは大企業のCSRをベンチマークとして比較するために、中小企業のCSR活動は不十分と認識されることも多い。

2. 中小・地域企業でも取り組めるSDGs

それでは、中小企業のCSRをいかに捉えるべきであろうか。大企業で制度化されているCSRの取り組み（CSR担当取締役、CSR部署やCSR報告書など）を「明示的CSR」（explicit CSR）とすると、中小企業のCSRは「暗黙的CSR」（implicit CSR）という概念で捉えるべきである。暗黙的CSRとは、経

営者の価値観とリーダーシップに根差して行われ、彼自身もCSRと認識しない形で行われる社会的責任行為のことを言う（Matten and Moon, 2008）。そこには制度的な特徴が見られないだけでなく、戦略的性質として見返りを求めることもない。そして、このような暗黙的CSRは、一見すると、企業としてCSRを果たしているのか否かについて判断することさえ難しい場合が多い。これに関して日常（平時）においては、そのCSR実践を判別することは難しいが、東日本大震災のような有事においてはその取り組みを顕著に見ることができる。

大震災時の被災地企業の暗黙的CSRについて、矢口（2023）に基づいて紹介することしよう（図表1）。例えば、宅配ピザ・ストロベリーコーンズを展開するいちごホールディングスは、震災直後に在庫を用いて炊き出しを提供したり、造水装置によって津波被災地において水の提供活動を行った。ついで輸送事業者である愛子観光バス、仙南タクシー、フタバタクシーなどでは、人々の移動手段を確保することで地域住民の生活を支えた。復旧期には運行を強化したり、語り部タクシーを運行して、被災地外での観光や教育という側面からも復興を後押しした。また卸売業としては、仙台水産が、震災直後から仙台中央卸売市場を開場して、食料品の供給を開始するとともに、復旧・復興期には提案会を開催して生産者の販路拡大を支援したのであった。自動販売機サービスを展開するサン・ベンディング東北では、震災直後には約10万本に及ぶ飲料を被災者に提供し、復旧期には在庫切れを防止して自動販売機の稼働維持につとめ、さらに収益の一部を教育機関に寄付した。そして建設業の深松組では、震災直後には建物の応急処置に取り組むとともに、津波被災地での瓦礫の撤去活動が行われた。震災復旧・復興期には、被災地を活性化させるためにアクアイグニス仙台という複合観光施設を建設して、交流人口拡大にも取り組んでいる。

このような震災直後や復旧期における被災地への貢献については、その他では、小売り（ウジエスーパー）、サービス（斎藤コロタイプ印刷やヒューレックス）、宿泊（南三陸ホテル観光や大観荘）、食品製造（木の屋石巻水産や高政）、農業（舞台ファームやワンダーファーム）、部品製造（岩機ダイカスト工業やヤグチ電子）といった被災地企業においても見受けられた。また被災地企業各社のCSR活動は、一部には寄付活動を含む純粋な社会貢献活動も見られるが、基本的には事業活動それ自体を通して行われていることが特徴的である。

東日本大震災のような有事から、地域企業には事業それ自体に地域社会を支える「社会性」が内包されていることが見て取れる。これらの取り組みは、CSR実践そのものと言えるのであり、大企業のような明示化された行為ではなく、暗黙的な形で事業関連性に基づく活動が可能であることを示している。そして、このような暗黙的CSRを実践することが、経済・社会・環境の持続可能性への貢献、つまりSDGsの目標達成にも貢献することになる。実際に、大震災下での被災地企業の取り組みは、経済と社会を中心とする貢献が多く見受けられており、それらはSDGsの各目標に明確に位置づけられる（図表1）。

図表1：東日本大震災後の被災地企業のCSR活動とSDGs

社名	地域支援の取り組み	SDGsとの関連性
いちごホールディングス	震災直後：炊出しの提供、 造水装置による水提供 復旧期：—	目標2：飢餓 目標6：水・衛生
愛子観光バス	震災直後：独自判断による運航開始 復旧期：運行維持・増便により地域の交通 手段確保	目標11：都市
仙南タクシー	震災直後：地域住民への交通手段提供 復旧期：語り部タクシーの運行	目標4：教育 目標11：都市
フタバ タクシー	震災直後：透析患者を中心とする弱者の移送 復旧期：交通弱者支援	目標3：保健 目標11：都市
仙台水産	震災直後：卸売市場の開場・食品供給 復旧期：提案会開催で生産者と消費者の マッチング	目標2：飢餓 目標8：成長・雇用 目標11：都市
サン・ベン ディング東北	震災直後：約10万本に及ぶ飲料の避難所への 配布 復旧期：自動販売機の稼働維持と収益の一部 寄付	目標2：飢餓 目標4：教育 目標11：都市
深松組	震災直後：建物応急措置、津波がれきの撤去 主導 復旧期：被災地再開発 (アクアイグニス仙台)	目標8：成長・雇用 目標11：都市
ウジェ スーパー	震災直後：震災翌日からの店舗営業再開 復旧期：津波被災地南三陸町での再進出	目標2：飢餓 目標11：都市
斎藤コロタイプ 印刷	震災直後：— 復旧期：流出した卒業アルバム再生	目標12：生産・消費
ヒューレックス	震災直後：雇用ミスマッチ解消、紹介予定派遣 復旧期：被災地における雇用支援、 婚活支援	目標4：教育 目標8：成長・雇用
南三陸ホテル 観洋、大観荘 など	震災直後：地域住民の避難場所・食料供給 復旧期：第2次避難施設、復興支援者の 活動拠点、地域社会のPR活動	目標2：飢餓 目標11：都市
木の屋 石巻水産	震災直後：大規模被災下の雇用維持 復旧期：工場再建と雇用拡大	目標8：成長・雇用 目標11：都市
高政	震災直後：かまぼこの避難所への配布 復旧期：地産地消運動、被災地観光の拠点	目標2：飢餓 目標4：教育 目標8：成長・雇用 目標11：都市
八木澤商店	震災直後：大規模被災下の雇用維持 復旧期：工場再建と地域企業と連携した 起業家創出	目標8：成長・雇用 目標9：イノベーション 目標11：都市
舞台ファーム	震災直後：炊出しの提供 復旧期：農業の6次産業化、農業起業支援	目標2：飢餓 目標8：成長・雇用 目標9：イノベーション 目標15：陸上資源
ワンダー ファーム	震災直後：— 復旧期：生産施設再開と事業再建、住民 ニーズの理解	目標8：成長・雇用 目標15：陸上資源
岩機ダイカスト 工業	震災直後：雇用維持、サプライ・チェーンの 維持 復旧期：地域社会のPR活動	目標8：成長・雇用 目標11：都市
ヤグチ電子	震災直後：— 復旧期：ポケットガイガーによる安価な放 射線測定	目標9：イノベーション

出所：矢口、2023, p.74を加筆修正。

参考文献

- Matten, D. and J. Moon (2008) , “‘Implicit’ and ‘Explicit’ CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility,” *Academy of Management Review*, Vol.33 No.2, p.404-p.424.
- 矢口義教 (2023) 『地域を支え、地域を守る責任経営—CSR・SDGs時代の中小企業経営と事業承継—』創成社。

〈プロフィール〉

宮城県石巻市出身で、明治大学大学院経営学研究科で経営学についての学位を取得する（博士（経営学））。当時は、EUを中心とするグローバルなCSR（企業の社会的責任）について、経営戦略との側面から研究を進めてきた。

しかし、東日本大震災の発生を契機に、地域企業の果たす役割に関心を持つようになり『震災と企業の社会性・CSR』（創成社、2014年）を発表した。また、直近では地域企業のCSRについて、事業承継の視点も合わせて考察する『地域を支え、地域を守る責任経営—CSR・SDGs時代の中小企業経営と事業承継—』を上梓している。大企業にとられない地域企業ならではのCSRについての考察を進めている。



例えば、いちごホールディングスの取り組みは、目標2：飢餓と目標6：水・衛生に関係する。震災直後に炊き出しを行うことは、食料不足にあえぐ被災者の栄養面を改善して命を救う行為であるほかに、造水装置による水供給は、被災者に対して安全な飲料水の提供と衛生状況の改善につながるからである。フタバタクシーでは、震災直後に透析患者の高台病院への移送を行ったが、これは弱者の健康・生命を守るという点で目標3：保健に該当する。復旧期には交通弱者を支援する目的でタクシーを運行させたことは、地域の持続的な移動手段を確保してレジリエンスを強化することに貢献した（目標11：都市）。最後に深松組について見ると、震災直後の建物応急処置や沿岸部瓦礫撤去は、地域社会の健全な発展を目指す目標11：都市に該当する。復旧期におけるアクアイグニス仙台の開業については、被災地を再開すること、地域社会の経済成長や雇用を生み出すことになり目標8：成長・雇用につながる。

3.「SDGsと企業経営」3回シリーズのまとめと今後の展望について

本コラムでは、3回にわたってSDGsと企業経営について検討してきた。SDGsではグローバルな観点から多様な目標が設定されていたが、企業としては、事業の関連／非関連を問わずCSRを着実に実行することが必要になる。それは大企業だけでなく、中小企業においても十分に果たしうる行為と責任なのである。このような取り組みによって、企業（とくに中小企業）は、地域社会を中心とするステークホルダーから「社会的正当性」を獲得することにつながる。社会的正当性とは、企業が存続することの地域ステークホルダーからの承認・信任のことであり、企業が永続するための根拠になる。TBLに焦点を当てて、SDGsに取り組むことが、中小企業をして、その持続可能性を高め得る要因の1つになっていると考えられるのである。