

中小企業におけるSDGsの実践原理

大塚 祐一

報告の背景

道徳科学研究センター客員研究員の大塚でございます。本日は「中小企業におけるSDGsの実践原理」というテーマで報告をさせていただきます。その手始めとして、そもそも中小企業はSDGsをどのように認識しているのか、という点からお話ししたいと思います。

経済産業省の二〇一八年の調査によりますと、中小企業はSDGsに対して無関心もしくは資源が不足しているためなかなか取り組みが進んでいないという現状にあります。まず無関心という部分に目を向けてみますと、例えば「SDGsは国連が採択したものであって、自分たちには関係ない」と認識している中小企業が四〇・二パーセント、「SDGsは大企業が取り組むものであって自分たちには関係ない」と認識している企業

が約三分の一に及ぶというのが現状です。もう一方の資源不足については、例えば人的な余裕がない、資金的な余裕がないといったような理由から、取り組む必要性は認識してはいるけれども難しい、という現状がございます。

中小企業の取り組みがなかなか進んでいないのが現状であると申し上げましたが、正確に言えば地域ごとにより温度差が出てきているのではないかと感じております。二〇二一年一月一〇日付の日本経済新聞の記事で、「SDGs先進度ランキング」というものが紹介されておりますが、ここにランキングされている自治体では、地方自治体がリーダーシップを発揮して、地域の企業やNPO、教育機関などを巻き込んで地域ぐるみでSDGsに取り組んでいます。例えば一〇位にランキングしている、私が居住している岡山市では、やはり市がリーダー

シップを發揮しながら地域の企業を始めあらゆるセクターの人々が協働して、地域ぐるみで取り組みが進められています。また、岡山経済同友会が二〇一九年に発行した冊子「地域全体で取り組む…SDGs先進県へ」では、岡山におけるSDGsの認知度や地域企業の取り組みなどが紹介されており、ここでも地域としてSDGsを推進していこうとする姿勢をうかがい知ることができます。

このようにSDGsへの取り組み度合いは地域によって差が出始めてきていますが、やはり多くの中小企業の認識は無関心であるか、資源不足によって取り組みことが難しいケースが大半なのではないかと考えています。

その背景の一つとして、SDGsを巡る最近の社会の風潮を挙げることができます。それは「SDGsは事業拡大のチャンス」「SDGsは新たな収益源」といった風潮で、過度に企業の経済性との関連を強調するような理解が独り歩きしているのではないかと考えております。こうした理解は決して誤りではありませんが、一方では懸念の声も少なからず上がってきております。例えば神戸大学の國部先生は、著書『創発型責任経営』（二〇一九年）の中で「結果として成果が上がるのであれば問題ないが」と前置きした上で、単なるビジネスチャンスとしてSDGsを捉えようとする風潮に警鐘を鳴らしています。また南山大学の高田先生は、論文「正義という名の是正と配

分」（二〇一九年）において、儲かるからSDGsに取り組むという理解のもとでは、「儲からなければ手を引く方が望ましい」という論理もまた成り立ってしまうと指摘しています。SDGsは事業拡大のチャンスだ、というメッセージは確かに企業の原動力にはなるとは思いますが、中小企業からすれば少しハードルが高いという印象も受けます。

問題意識

ここからは私の問題意識をいくつか申し上げたいと思います。「SDGs＝新たな収益源」という考えは一方では正しいのですが、一方では誤っていると感じております。SDGsは「未だ満たされていないニーズの束」とも言い換えることができますが、事業活動を通じてそのニーズを満たすことができれば、企業の利益に貢献するかもしれないという意味では正しいと言えます。他方で企業によるSDGs実践は、新たな収益源としてのみ捉えられるべきではないとも考えております。収益源としてSDGsを捉えるというのは、かなり限定した理解なのではないか、というのが私の問題意識です。また「SDGs＝新たな収益の源泉」というメッセージが、中小企業にどれほど響くのかという点にも疑問が残るところです。

大企業の場合はステークホルダーからの強い要請や圧力、特に投資家からの要請や圧力を指しておりますが、これが大企業

をSDGs実践に駆り立てる大きな原動力になっています。大企業においてSDGsは、取り組むか否かという選択の問題ではなくて、今やどう経営に組み込んでいくかという戦略の問題になりつつあります。しかし、中小企業の場合はなかなかすぐに儲けに結び付ける、というのが難しいような印象があり、その結果「儲けに結び付けるのは難しいからSDGsはまた今度」と考えたくもなってしまうのではないのでしょうか。

それでは、中小企業はSDGsをどのように認識したらよいのか。それは、SDGsを単に戦略的なツール、つまり利益最大化の手段としてのみ捉えるのではなく、むしろ企業の社会的責任(CSR)として理解することが重要なのではないかと考えています。そのように考えますと、そもそもCSRとSDGsはどのような関係にあるのかと、最近よく聞くCSVやESGなどとの関連はどうか、このあたりも少し考えてみる必要があります。これが本報告のもう一つの問題意識です。

これらの問題意識を踏まえまして、本日は二つの目的を設定いたしました。一つ目は、企業経営とSDGsの関係を検討することです。SDGsとこれに関連する諸概念との関係を考えてみたい、というのがここでの狙いになります。具体的にはCSR、CSVとSDGsがどのような関係にあるのか、これを考えてみたいと思います。二つ目は、中小企業はSDGsをど

う捉えるべきかを検討することです。結論を先取りすると、新たな収益源という限定的な理解ではなく、パーパスや社会的責任、さらには人づくりという視点から広く捉えるべきである、というのが私の考えです。またSDGsによって生み出される成果として、経済的な成果のみならず、目には見えないけれども重要な非経済的な成果、こういったものの存在にも目を向けるべきである、といったことを申し上げていきたいと思っています。

関連概念の整理

まず関連概念の整理として、CSRから確認していきたいと思えます。CSRについては、これまで多くの研究者によって様々な定義が示されてきましたが、本日は実務的な観点から比較的有名なものを二つ紹介いたします。まず一つがEUの定義です。EUではCSRを「企業が経済活動を行うことによって与える社会への影響に対する責任」と定義付けています。二つ目はISO(国際標準化機構)による定義です。ISOによれば社会的責任とは「組織の決定及び活動が社会及び環境に及ぼす影響に対して組織が担う責任」となります。抽象的であると思われるかもしれませんが、いずれの定義においても、共通して「影響」というキーワードが出されているところがポイントです。

これらの定義を少しまとめると、CSRとは、第一に、経済活動に伴う負の影響を最小化することを意味します。企業は経済活動を行うに当たりどうしても環境や社会に負の影響を与えてしまいますが、このネガティブな影響を最小化しよう務めることがCSRとして求められているということです。第二に、経済活動を通じたプラスの影響を最大化することです。この第二の側面については、次で説明したいと思います。そして第三に、社会の公器として善き企業市民となることです。これも社会的存在としての企業が果たすべき責任の一つだと言えます。

CSRの一部としてのCSV（共通価値の創造）

ここではCSVについて基本事項を確認したいと思います。CSVとは二〇一一年にハーバードビジネススクールのマイケル・ポーターが提唱した概念で、日本語では「共通価値の創造」などと訳されております。ポーターの定義によりますと、CSVとは「社会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」となります。二〇一一年にポーターがCSVを発表して以降、日本でも「CSRはもう古い、次はCSVだ」といったような風潮がりましたが、私自身はCSRとCSVは全く別物であるとは考えておりません。むしろCSVはCSRの一部を構成するも

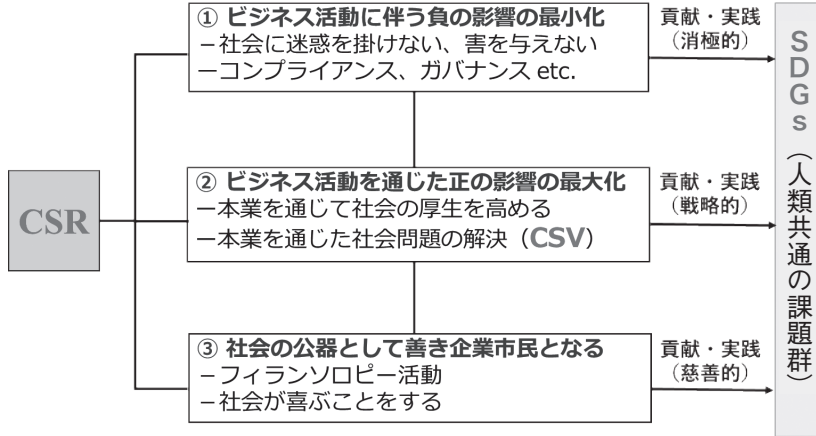
のと考えております。つまり、CSRの三つの領域のうちの一項目、すなわち「経済活動を通じた正の影響を最大化すること」と、これを強調するのがCSVであると理解しております。

ここまでの議論を踏まえて、CSR、CSV、SDGsの関係をまとめたものが次の図になります（図1）。CSRの三つの領域のうち、まず一つ目が「ビジネス活動に伴う負の影響を最小化する」という領域です。言葉を換えれば、社会に迷惑を掛けない・社会に害を与えないといったような領域になります。二つ目が「ビジネス活動を通じて正の影響を最大化する」という領域です。これは、本業を通じて社会の厚生を高めたり本業を通じて社会問題を解決していくような領域を指し、すなわちCSVになるわけです。三つ目が「社会の公器として善き企業市民になる」という領域で、例えばフィランソピー活動を積極的に実施するようなことが該当します。

CSRの対象としてのSDGs

ではCSRとSDGsはどのような関係にあるのかということですが、SDGsは企業が果たすべき社会的責任の具体的な内容を示すものと考えております。言い換えますと、企業が果たすべき社会的責任の具体的な対象となる課題群、これがSDGsだということです。先の図を見返してみると、企業がSDGsに貢献する方法には少なくとも三つあることが分かるかと

図1. CSR, CSV, SDGsの関係性



(出所) 報告者作成。

思います。まずCSRの第一の側面から見た場合には、消極的な貢献とも言えることができそうですが、これは最低限の貢献となろうかと思えます。CSRの第二の側面から言えば、戦略的な方法・戦略的なやり方(CSV的な発想)でSDGsに関わっていくという方法です。最後が慈善的な観点や動機からSDGsに関わっていくというものです。このような形でCSR、CSV、SDGsの関係性を説明することができるのではないかと考えております。

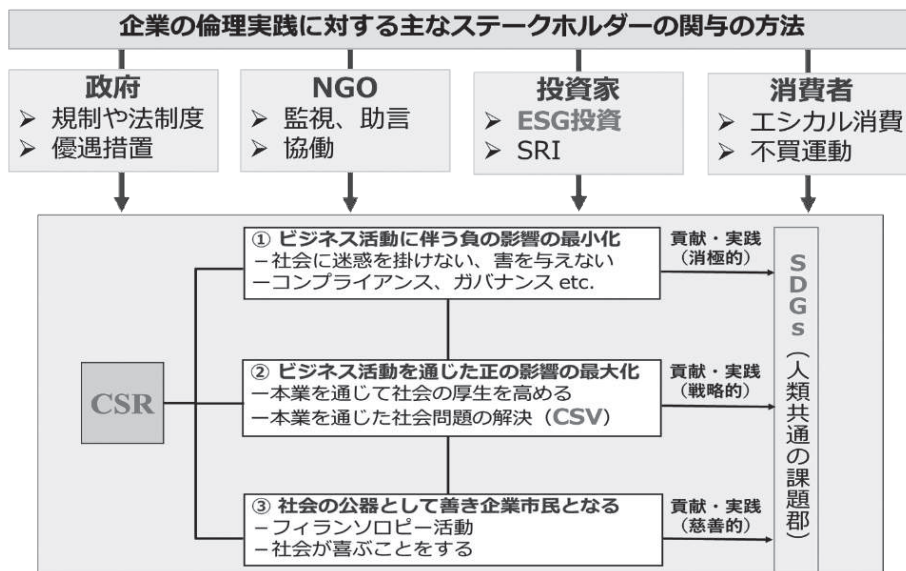
CSRやCSV、SDGsと同様に、昨今ではESGという言葉も耳にする機会が増えてきました。このESGとは何かということについては、時間の関係で本日は図を提示するにとどめておきたいと思えます(図2)。

中小企業はいかにSDGsに向き合うべきか

ここからは本報告の二つ目の目的に話を移していきたいと思えます。中小企業はいかにSDGsに向き合うべきかという点について、暫定的ではありますが、本日は五つ提示いたします。

まず一つ目ですが、SDGsへの関わり方についてです。企業がSDGsに取り組むに際しては、「本業を通じた社会問題の解決」といったようなCSV的な取り組みだけではないことを理解するということです。例えば環境負荷低減に努めると

図2. CSR, CSV, SDGs, ESG の関係性



(出所) 報告者作成。

か、女性の活躍推進のための社内体制の整備を進める、さらには個の尊重や働き方を見直していく。こういったものは必ずしもCSV的な発想によるものではありませんが、このような観点からSDGsに関わり貢献する／企業としてすべきことがあるということを理解するということです。言葉を換えますと、SDGsというものを単にCSV的な発想のみならず、あくまでもCSRとして捉えることが重要であるということです。

二つ目は自社のパーパス、すなわち存在意義を再確認するということです。私自身は中小企業がCSV的な発想に立ってSDGsを推進することに批判的な立場を取るわけではありません。しかし、仮にCSV的な発想に立ってSDGsに取り組みにしてもこのパーパス、つまり企業の存在意義の部分が曖昧なままでは難しいのではないかと考えております。このパーパスという言葉は最近よく聞く言葉ですが、パーパスと経営理念は何が違うのかという話を少しいたします。例えば、かつて日本の多くの企業が掲げていた経営理念に「和の精神」というものがありますが、この言葉は経営理念にはなり得ても、パーパスにはならないというのが現状の理解です。ではパーパスとは何かというと、この「和の精神」を結集して自分たちの会社が何を成し遂げようとするのか、この部分がいわゆるパーパスに当たるものと理解しております。また、パーパスは一つの企業に一つしか設定してはいけない、というものでもありません。

ん。

モラロジー企業に目を向けてみますと、モラロジー企業に共通の存在意義は改めて言うまでもなく「人づくり」であるわけですが、この「人づくり」というのがモラロジー企業の唯一のパーパスではないということです。例えば、岡山県津山市に日本植生というモラロジー企業があります。この会社のパーパスの一つは「人づくり」ではありますが、「日本に緑を増やすこと」、これも同社のパーパスだということです。

申し上げたいのは何かというと、中小企業がSDGsに取り組む際、特にCSV的な発想に立つて取り組もうとする場合には、まず自分たちの会社の存在意義に立ち返って自分たちがすべきこと、できることを検討していくことが重要であるということです。経済産業省のアンケート調査では、何から取り組んだらいいのか分からないというような企業が多いということを申し上げましたが、自分たちの存在意義、すなわちパーパスに立ち返ることが重要なのではないかと感じております。

三つ目が、グローバルな視点に加えてローカルな視点での課題に目を向けることです。SDGsは国連が採択したものであることから、基本的にはグローバル社会の問題を大きく扱うものになっています。そのため中小企業には、自分たちとは関係のないものという理解が広まってしまっているのかもしれない。しかし、SDGsが掲げる課題によくよく目を向けて

みると、必ずしもグローバルコミュニティだけでなく、ローカルな社会にも当てはまるような課題が多くあるのが実情です。地域の持続可能な発展と自社の成長を結び付ける形でSDGsに取り組む企業の例として、創業四〇〇年の老舗和菓子屋である虎屋本舗さん（広島県福山市）の取り組みが一つ参考になります。本日は時間の関係で割愛させていただきます。（同社のケースについては、拙稿（二〇二〇年）をご参照ください。）

四つ目はSDGs実践による非経済的な成果にも目を向けることです。ここにいる非経済的な成果として、人材確保という観点が挙げられるかと思えます。日々大学で学生に接していて感じるのですが、今の学生というのは企業を選ぶ際に高給であるとか福利厚生が充実しているなどに加えて、CSRにどれだけ積極的に取り組んでいるか、SDGsにどう向き合っているのか、というところも見るようになってきています。多くの中小企業にとって人材確保は重要な経営課題になっていますが、若い世代にとってSDGsに積極的に貢献する企業は今後ますます魅力的に映っていくのではないのでしょうか。

SDGs実践を通じた非経済的な成果のもう一つとして、従業員にとつての「よい仕事」の創出というものを挙げたいと思います。「よい仕事」というのは曖昧な言葉ではありますが、例えば哲学者ロバート・ソロモンの言葉を借りますと、「よい

仕事とは、誇りを持つ仕事、他者との良好な関係の中で、自社や社会の役に立っていると実感できる仕事、喜びを感じられる仕事」ということになりす。これをSDGs実践に当てはめると、企業が積極的なSDGs実践をすることによって、まず地域のために何ができるのかを自分事として考える機会を従業員に提供することができ、それからSDGsに関する活動を通じて地域に貢献しているという誇りや喜びを、従業員は享受することができると考えています。またSDGsという「世界の共通言語」を介して、地域との密接なつながりや絆、さらには信頼関係の醸成にも寄与するのではないかと考えておられます。

五つ目は、SDGsウォッシュに陥らないことです。SDGsウォッシュというのは、単なるイメージアップなどを目的に、実体が伴っていないにもかかわらず、うちの会社はSDGsに取り組んでいますよといったような効果を狙おうとする行為を指します。大企業においては投資家やNGOなどが厳しくチェックをおこなっておりますが、中小企業であっても仮にSDGsウォッシュに陥っている場合には、身近なステークホルダーである従業員や取引先などからの信頼を失う可能性があります。

以上五つとは別に、最後にモラロジー企業に対して期待を込める形で次のようなことを申し上げたいと思います。それは、

人づくりの実践としてSDGsを捉えるということです。モラロジーでは企業を「国家・社会に有為な人材を輩出する人づくりの公設機関」として捉えるわけですが、この国家・社会に有為な人材というのは恐らく時代によってその理想像というのが違ってくるのではないかと感じております。ではどのような人をつくるのかという話ですが、道経一体経営原論のテキストを読みますと「どこに行っても通用する人を育てる」ということが書かれております。これに加えてSDGs時代においては「持続可能な社会の実現を担う人材を育てる」という視点からSDGsに積極的に貢献していくことが必要なのではないかと感じております。今やSDGsは小学校の教科書にも載るようなキーワードにもなっておりますし、中学や高校でも教えられるテーマにもなっているようです。そのように考えますと、SDGsという共通言語を介して自社と社会・国家の持続的発展のあり方を共に熟考し実践することが、現代社会における「人づくり」の一つのあり方になってくるのではないかと考えます。これは半分期待を込めての話になりますが、以上をもって本日の報告とさせていただきます。ご清聴ありがとうございます。

参考文献

- 一般財団法人岡山経済同友会（二〇一九）「地域全体で取り組むSDGs先進県へ」。
- 経済産業省 関東経済産業局・一般財団法人日本立地センター（二〇一八）「中小企業の認知度実態等調査結果（WEBアンケート調査）」二〇一八年二月。
- 公益財団法人モラロジー研究所編（二〇一九）『道経一体経営原論―廣池千九郎の経営論とその現代的展開』。
- 國部克彦・西谷公孝・北田皓嗣・安藤光展（二〇一九）『創発型責任経営―新しいつながりの経営モデル』日本経済新聞出版社。
- 日本経済新聞「SDGs先進度さいたま市首位」二〇二一年一月一日付。
- 大塚祐一（二〇二〇）「地域企業がSDGsに取り組む意義と課題」『就実経営研究』第五号、五一―六八頁。
- Porter, Michael and Kramer, Mark R. (2011). "Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth." *Harvard Business Review*, 89 (1-2), pp. 62-77. (マイケル・ポーター&マーク・クラマー著／編集部訳（二〇一一）「共通価値の戦略―経済的価値と社会的価値を同時に実現する」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』八―三二頁）。
- Solomon, R. C. (1999). *A Better Way to Think About Business: How Personal Integrity Leads to Corporate Success*. Oxford University Press, (New York).
- 杉村芳美（一九九七）『「良い仕事」の思想』中央公論社。
- 高田一樹（二〇一九）「正義という名の是正と配分―持続可能な開発目標に取り組む経営は、いかなる倫理に適うのか」『南山経営研究』

