

環境保護気運の高まりと中小企業の社会的使命感 —環境改善活動がもたらす好循環作用—

日本政策金融公庫総合研究所上席主任研究員

海上 泰生

要 旨

地球温暖化、森林破壊、生物多様性、廃棄物処理の問題等、環境問題は多様な事象を含み、それへの危機感を背景にして、近時、環境保護気運が急速な高まりをみせている。

こうした気運の高まりは、多方面から企業経営に影響を与えているが、これを、単なる経営圧迫要因、他律的・受身的課題と位置づけ、マイナス要素として捉えるだけでは、中小企業における環境改善取り組みの一側面しか明らかにできない。

そこで本稿では、中小企業が自ら社会・地域貢献や責任意識をもって前向きに取り組む環境改善活動に主眼を置き、先般、日本政策金融公庫総合研究所が実施した「中小企業の環境問題への取り組みに関するアンケート」結果を詳細に分析した。その結果、社会・地域貢献や責任意識をもって環境改善活動に取り組む場合、得られる各種のメリットや、次なる取り組みへの拡充意欲、あるいは企業本体の売上傾向に対してまで、プラスの効果を促進するような何らかの作用が働いている可能性がうかがえた。そして、このことを理解するため、二つの企業の先進的な環境改善活動実例を取り上げ、詳細に考察した。そうしたケースのなかでは、環境配慮による地域・社会貢献の取り組みは、積極的な情報発信やコミュニケーションを伴って外部から好レスポンスを得られ、それが当該企業にとって誇りをもって自覚される。また、環境への配慮が作業環境の改善をも促し、現場の士気向上につながりやすい。そして、当初半ば強引に着手した取り組みも、軌道に乗るにつれ現場発のボトムアップ型になり、以降、組織自体が加速しながら自走し、さらなる拡充・発展意欲が増進されていく。いわば、自己増殖回路ともいうべき好循環モデルの構築がうかがわれた。

(キーワード：中小企業、環境保護、環境経営、社会的責任、地域貢献、メリット、循環)

1 はじめに

今日、世界各地で観測される異常気象、極地の氷解、砂漠化、生態系の変化など、地球温暖化が原因とみられる現象が相次ぎ、国内外とも官民挙げてのCO₂削減が叫ばれるなど、社会全般にわたる環境保護気運の高まりが顕著になってきている。こうした気運を背景にした各種の規制・要請は、単に温暖化ガスの削減だけにとどまらず、エネルギー消費量の削減、各種資源消費量の削減、特定化学物質使用の制限、グリーン調達推進、製商品の環境影響度調査の負担など、多方面から中小企業の経営に影響を与えている。しかも、その多くはコストや労力の増大要因となり得るため、企業経営に対する逆風と捉えられることが多い。実際に、これまでの議論は、高まる環境要請という“課題”について、中小企業はいかに取り組み、“対応”あるいは“克服”するか、という観点によるものが多かった。

しかしながら、これを、単なる経営圧迫要因、他律的・受身的課題と位置づけ、マイナス要素として捉えるだけでは、中小企業における環境改善取り組みの一側面しか明らかにできない。もとより、環境保護気運の高まりは、当然のことながら、地球・自然・社会全体を保護し、持続可能性のある発展を図ろうとする潮流であって、本来的には事業経営にとってもプラス方向の動きであるといえる。

そうした複雑な状況下にあって、我が国の中小企業経営者は、どのような意識に基づいて環境問題に取り組んでいるのか、日本政策金融公庫総合研究所が実施したアンケート調査を詳細に分析することで、この点を明らかにすることができる。

特に、高い社会貢献意識を伴う場合など、取り組み意識のモチ方によって、その成果に違いがみられるのであろうか。取り組みに際して、必ずし

も受身的・消極的に捉えるのではなく、むしろ、前向き・自発的に行動することにより、思いのほか企業経営にプラスの影響が生じる可能性はないか。本稿では、こうした観点から、中小企業が社会的使命感などに基づき、前向きに環境改善活動に取り組む場合、どのような現象が観察できるのか、掘り下げていきたい。

2 先行研究のレビュー

中小企業に関する豊富な先行研究は言うまでもなく、経営学の一分野である環境経営に関する研究でも、既に多くの論考が積み上がっているが、中小企業と環境の両方を掛け合わせた研究となると、あまり多くないのが実情である。

しかし、近年では、そうした大企業中心の議論から中小企業に着眼点を移した論考において、本稿の主題に通じる先行研究例をいくつか抽出することができるので、ここで概観する。

まず総じてみると、中小企業と環境保護に関する論考では、中小企業の環境改善活動の現状と、そこでみられる課題を挙げ、その克服策や支援策を提言するものが多くみられる。すなわち、中小企業の環境改善活動は、大企業に比して、そう容易ではなく、そこでの課題を、いかに乗り越えるかという視点によるものである。例えば、川村(2011)は、CO₂総排出量の15%程度を占める中小企業の排出量の削減がなかなか進まない現状と背景を述べたうえで、エコアクション21の導入企業事例からうかがえるCO₂削減取り組みの効果や想定されるインセンティブ、望ましいカーボン・マネジメントの段階的展開について論じている。

遠藤(2009)は、やはり、環境問題への対応がなかなか進まない中小企業について、経営者のマインド面からアプローチして、その導入阻害要因を探っている。具体的には、ISO14001認証取得済み企業と、審査登録機関の審査員・コンサル

タントに対してインタビュー調査を行ったところ、EMS導入にかかった費用に見合うコスト削減等のメリットが得られず、その成果を経営者が実感できない現状が明らかになったとしている。そのうえで、経営者の認識の浅さや、組織能力の不足により、EMS導入自体が目的化・形骸化してしまい、実のある成果を挙げられないと指摘している。

また、全国中小企業共済財団（2010）は、中小企業が環境対策に取り組むうえで、情報不足や資金不足がハードルとなっているとし、問題解決のためには、業界団体が、先進事例の共有や、業界ガイドラインの提供等、各業界の特性にあった形で会員企業を情報面で支援すべきと提言している。また、資金面に関しても、近年増強されている国や自治体等からの省エネルギー設備投資への助成金等について、業界団体が会員企業に情報提供すべきと指摘している。

逆に、在間（2008）は、環境経営を促進する側の要因について探り、それらを「情報要因」「制度要因」「外部圧力」「経済パフォーマンス」に分け、その有意性を分析している。そこから、下請け型の中小企業タイプと、開発力・販売力のある中小企業タイプを想定して、それぞれ有効と思われる方策を提示している。

飯嶋（2010）は、中小企業が環境問題に取り組むメリットとデメリットを挙げたうえで、メリットが大きければデメリットも大きくなる関係性を示し、それらの両立が困難なことを指摘している。

こうした研究例では、環境改善取り組みは、ある程度のメリットを生み出すものの、一般的に、中小企業にとってコスト増等を伴う“負担”若しくは“課題”として捉えられており、多くの中小企業がそのネガティブな側面を意識している点に沿ったものといえる。

一方、本稿での着眼と同様、環境配慮経営に取り組むことにおけるポジティブな側面に注目する先行研究例がある。

弘中（2008）は、中小企業が環境経営に向き合うことで、戦略への直接的な着眼点が得られるとともに、戦略構築を支える「社外とのネットワーク構築と共生意識の醸成」を含む4要素が育まれるなど、新たな戦略構築という成果が得られると指摘している。

本来やりたくないことを、どう工夫したら（または、どう支援したら）無難にやっていけるか、という観点もさることながら、自ら前向きに取り組むと、大きなプラスの作用が生じるという主張には、本稿にも通じるものがある。

もう一つ、本稿でも取り上げる中小企業の社会的責任に関して論じている研究例を挙げると、三井（2003）が、内外の環境保護への大きな流れの中で、広義の環境問題が中小企業に与える意味を整理しており、そこで、今後の中小企業が、自然環境や社会への貢献を経営目標に掲げ、企業の社会的責任（CSR）を果たしていく可能性について、指摘している。さらに、そういう経営努力は、そのまま大きな利益をもたらしてくれるものではないが、中長期的には企業の存立基盤を強化するとともに、社会的な存在意義と評価を高め、新たな需要を広げる効果があると述べている。

以上のような、中小企業と環境に関する先行研究を踏まえたうえで、本稿では、中小企業が、地域貢献や社会的使命感に基づき、環境改善活動に取り組む際、そこに生じる何らかの大きなプラスの作用と、その動的な発生過程について、詳しく探っていく。

3 環境保護気運の高まりと中小企業の社会的使命・貢献への意識

（1）中小企業と環境に関するアンケート分析

先述したように、環境改善活動に取り組む中小企業像としては、一般的に、環境意識の高い発注

「中小企業の環境問題への取り組みに関するアンケート」の概要

調査時点：2010年7月

調査対象：日本政策金融公庫（中小企業事業・国民生活事業）の融資先から抽出した建設業、製造業、卸売業、運輸業、情報通信業に該当する19,985社

調査方法：アンケート票の送付・回収とも郵送

回収数：6,828社（回収率34.2%）

〈アンケート回答先の業種別従業者規模別構成比（重み付け前）〉

（単位：％）

	建設業 (n=1,709)	製造業 (n=2,833)	卸売業 (n=1,585)	運輸業 (n=455)	情報通信業 (n=246)	合 計 (n=6,828)
4 人以下 (n=1,738)	9.5 〈37.2〉	6.8 〈26.9〉	7.4 〈29.1〉	0.6 〈2.5〉	1.1 〈4.4〉	25.5 〈100.0〉
5 ～ 9 人 (n=1,255)	6.6 〈36.0〉	5.6 〈30.4〉	4.9 〈26.6〉	0.7 〈3.9〉	0.6 〈3.1〉	18.4 〈100.0〉
10～19人 (n=1,248)	4.6 〈25.2〉	7.1 〈39.0〉	4.5 〈24.4〉	1.4 〈7.5〉	0.7 〈3.8〉	18.3 〈100.0〉
20～49人 (n=1,408)	3.1 〈15.1〉	10.8 〈52.3〉	4.1 〈19.8〉	1.8 〈8.9〉	0.8 〈3.8〉	20.6 〈100.0〉
50～99人 (n=698)	0.8 〈8.3〉	6.5 〈63.8〉	1.7 〈16.3〉	0.9 〈9.0〉	0.3 〈2.6〉	10.2 〈100.0〉
100人以上 (n=481)	0.4 〈5.2〉	4.6 〈65.7〉	0.7 〈10.0〉	1.2 〈17.0〉	0.1 〈2.1〉	7.0 〈100.0〉
合 計 (n=6,828)	25.0	41.5	23.2	6.7	3.6	100.0

元大企業や有力顧客など外部からの強い要請を受け、消極的・受身的に“対応”を余儀なくされているというようなイメージがある。そのため、他のネガティブな経営課題と同列に「この難題をいかに克服すべきか」という議論が主流であったことは否めない。

しかし、地球環境の保全は、当然ながら事業継続においても必須の要件であり、本来的には自身及び自身を取り巻く社会のために取り組むものである。

従って、これまでの経営圧迫要因としての位置づけとか、他律的・受身的課題として位置づけとして捉えるだけでは、企業の環境改善活動の一面しか明らかにできない。もう一つの側面、すなわち、地球環境保全のため内発的・積極的に活動を起こしている企業の姿を確実に捉える必要もあると考えられる。

こうしたことから、本稿では、中小企業が社会・地域貢献や社会的責任意識をもって、自ら前向き

に環境改善活動に当たる姿に注目した。

以下では、このような観点（切り口）から、先般、日本政策金融公庫総合研究所が実施した「中小企業の環境問題への取り組みに関するアンケート¹⁾」（以下、「本件アンケート」）結果を分析していきたい。なお、調査の概要は上記のとおりである。

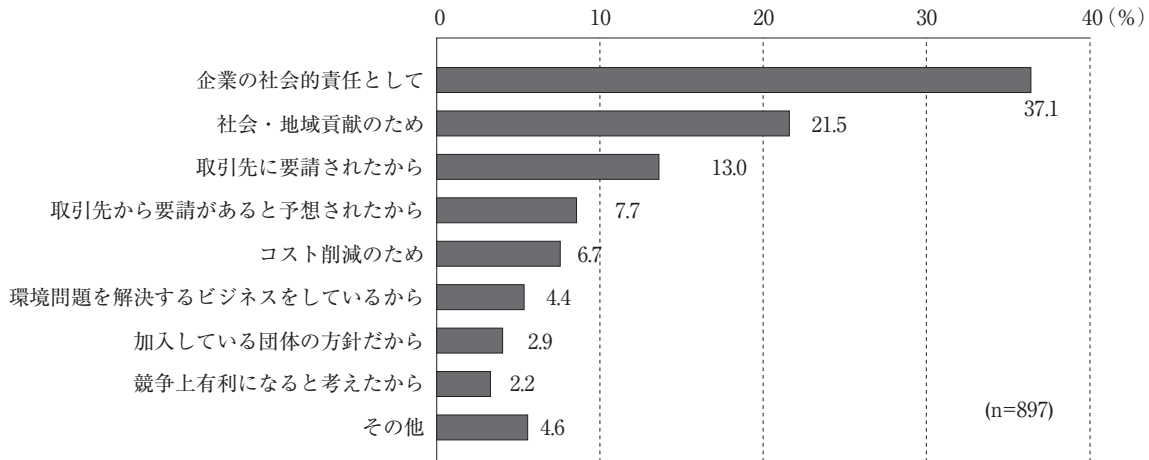
（2）環境改善活動に取り組む動機

～社会的責任と社会・地域貢献意識～

本件アンケートでは、環境改善活動の内容として「廃棄物の削減」や「エネルギー消費量の削減」、「包装・梱包資材の削減」から「排熱の回収・利用」まで複数の様々な活動について尋ねている。このように、一口で環境問題と言っても、かつての大気汚染や水質汚濁等から数えて実に多くの問題が挙げられる。そうしたなかでも、今日最も注目され、かつ大きな影響が懸念されるものが地球温暖化問題であろう。同問題は、例えば産業公害問題

¹⁾ 日本政策金融公庫 総合研究所では、中小企業の環境問題への取り組みに関する詳細なアンケート調査を実施した。調査票の送付先は約2万社に上り、従業者1名の小規模企業から同300人程度の中堅企業に至るまで広くあまねく対象にした大規模な試みである。

図－１ 地球温暖化物質削減に取り組む動機（取組内容×取組動機のクロス集計）



資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の環境問題への取り組みに関するアンケート」(2010) (以下断りのない限り同じ)

(注) 分析に当たって回答企業に対して業種別規模別に重み付けを行った。重み付けに用いるウェイト値は、総務省「事業所・企業統計調査(2006)」における業種別規模別の企業構成比(企業数=単独事業所+本社・本所・本店)と等しくなるよう算出した。ただし、ウェイト値を乗じた際、四捨五入や切り上げ・切り捨てによる整数化はしていない。

(以下断りのない限り、全グラフにおいて同じ)

等のように関係当事者が特定少数に限定されず、社会全体・市民全体が等しく関係当事者といえる。その意味では、各企業における地球温暖化問題への対応姿勢が、環境改善へのフラットな企業の意識のあり方をみるのに適している。

そこで、まずは、地球温暖化物質削減について、各企業は、どのような動機をもって取り組んでいるのかみてみたい(図－１)。

４ 地球温暖化防止にみられる

企業の社会的意識

図－１から、地球温暖化物質削減に取り組む動機をみると、「企業の社会的責任として」と「社会・地域貢献のため」が高い割合を占めることがわかる。例えば、環境改善活動としては初段階の取り組みである「廃棄物の削減」や「エネルギー消費量の削減」等と比較して、コスト削減効果などの派生的果実(付随的効果)をさほど期待できないうえ、場合によっては、代替物質などを採用するためコスト高になるケースもあろう。そうした直接的には営利追求の助けにならない行動をとる背

景には、「企業の社会的責任として」と「社会・地域貢献のため」という“社会における企業の使命”を果たそうとする姿勢が感じ取れる。ただし、持続可能性を考えると、単なる奉仕的活動では長く続かないはずである。こうした「企業の社会的責任として」や「社会・地域貢献のため」を動機とする活動は、果たしてメリットを度外視した自己犠牲的な企業行動なのか、それとも企業行動を後押しする何らかの作用が働いているのか。本稿では、こうした「社会における企業の使命」を果たそうとする企業の行動に注目してみたい。

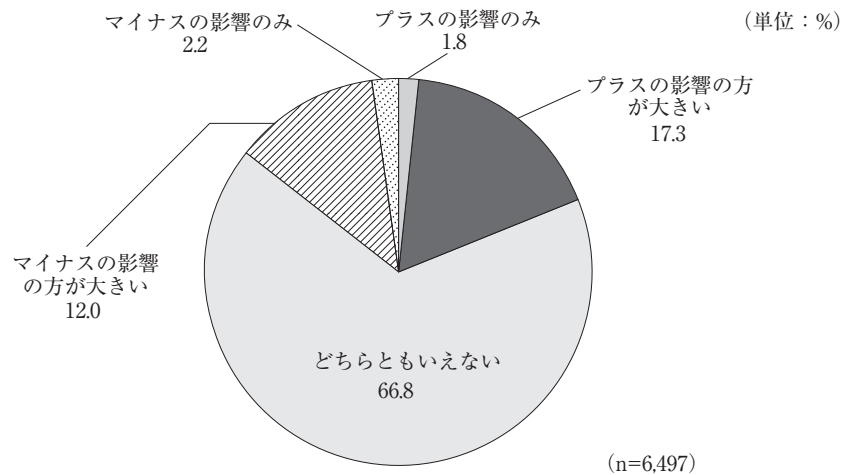
(1) 環境保護気運の高まりに対する

企業側の捉え方

まず、近年の急速な環境保護気運の高まりについて、企業経営者はどのような意識で捉えているのだろうか。一般的なイメージとしては、経営上の課題の一つ、すなわち、コストや手間を生む要因の一つとして捉えられ、歓迎すべき事象というより、「何とか対応しなければならない」といったやや消極的・受身的な印象で伝えられている。

半面、環境保護気運の高まりは、明らかに新し

図－2 環境保護気運の高まりによる事業への影響



い種類の需要を生み出すものであって、かつて価値が認められていなかった分野での付加価値の創出や、これまでにない差別化戦略の採用が有効になってくるのも確かである。

こうした基本的な問題意識に対して、最前線の企業経営者はどのように考えているのか、本件アンケートでは、この点に関して直接的な設問を投げかけている（図－2）。

(2) 環境保護気運の高まりによる

プラスの影響の具体的内容

その結果、今日の環境保護気運の高まりによって、「プラスの影響の方が大きい」と回答した企業（「プラスの影響のみ」も含む）が19.1%、「マイナスの影響の方が大きい」とした企業（「マイナスの影響のみ」も含む）が14.1%、「どちらともいえない」が66.8%となった。事前のイメージでは、環境保護対応を経営上の“問題”あるいは“課題”として捉え、マイナス的意識が過半を占めるのではないかとの印象もあったが、むしろプラスとして捉えている層が約2割、あながち一方的にマイナスだと断定できない層が全体の3分の2を占めるという結果となった。

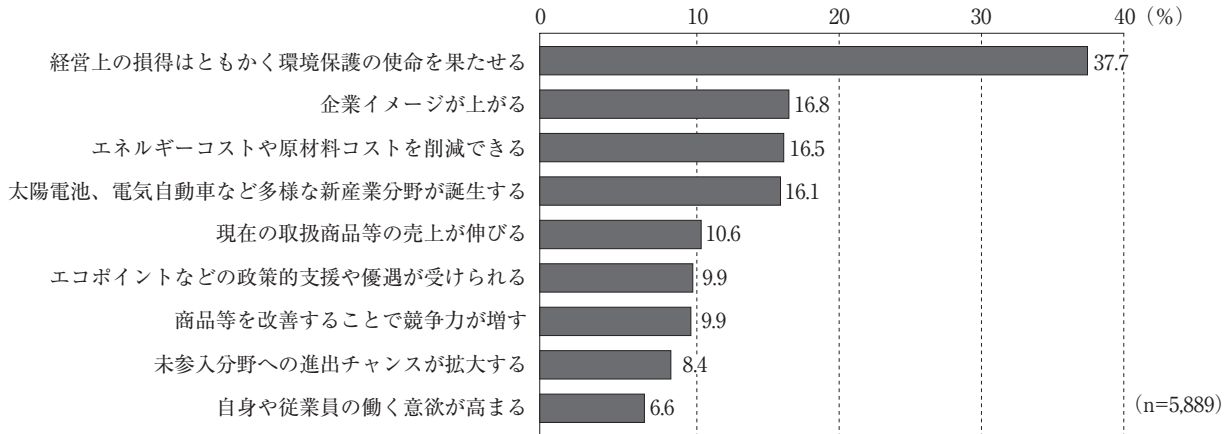
それでは、このように環境保護気運の高まりを前向きに評価する企業層の多くは、環境関連のビ

ジネスチャンスを狙える特定の業種・製商品分野に属する限られた企業だけで構成されているのだろうか。

次に、プラスの影響として企業が期待する具体的な内容をみてみよう（図－3）。すると、「太陽電池、電気自動車など多様な新産業分野が誕生する」や、環境保護の追い風を受けて「現在の取扱商品等の売上が伸びる」と回答した企業も少ななかったが、意外にも最も大きい割合を占めたのは「経営上の損得はともかく環境保護の使命を果たせる」であった。すなわち、エコビジネス・チャンスなど現実面での収益機会拡大への期待もさることながら、「社会における企業の使命」を果たしたいとする企業の責任感や意欲が、環境保護気運の高まりのなかで現出したと考えられる。環境保護気運への対応という経営判断が求められる場に際しては、単なる損益の算段にとどまらず、社会的な使命・責任・貢献という方向性を重視している経営者が相当程度存在するということである。

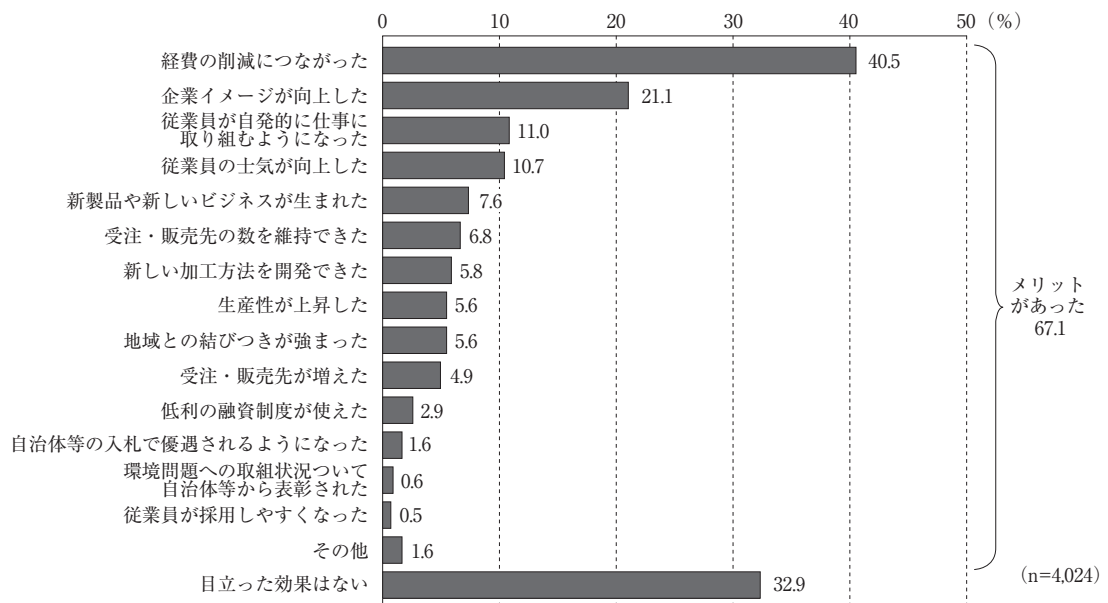
ただし、こうした方向性は、果たしてメリットを度外視した崇高な自己犠牲的精神に基づくのか、それとも、こうした企業行動を後押しする何らかの作用が働いているのか、それを明らかにするため、次項では、環境改善活動に取り組む企業の社会的な責任・貢献の姿勢と、それに伴う個別

図－３ 環境保護気運の高まりによるプラスの影響の具体的内容（複数回答）



(注) 本問は、図－２とは独立した設問であり、図－２で「プラスの影響のみ」「プラスの影響の方が大きい」とした回答者だけでなく、それ以外の者も本問の回答対象になる。例えば「マイナスの影響が大きい」と回答していた場合でも、比較するとマイナスが大きいというだけで、プラスの影響が全くないとは限らないからである。

図－４ 環境改善活動に取り組んだことによるメリット（複数回答）



具体的な効果・メリット等について考える。

(3) 環境改善に取り組む動機と当該 取り組みで得られるメリットとの関係

前項でみたとおり、環境保護気運の高まりには、企業の社会的使命感の充足も含めた広い意味で、プラスの影響が期待されていることがわかった。

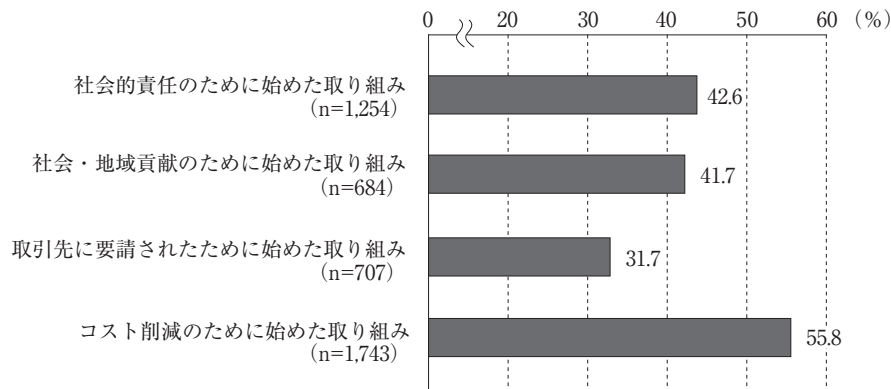
(図－３中では表記を省いたが、当該設問において「特にプラスの影響はなし」と回答した企業の割合は31.1%にとどまる。このことから、約7

割の企業が何らかの形でプラス要素を認識していることがわかる。)

こうした広範な意味でのプラスの影響とはまた別に、各企業がそれぞれ個別具体的な環境改善活動に取り組んだ結果としては、どのような個別メリットがあったのか、これに関する回答状況を見てみよう(図－４)。

これによると、全体の4割の企業が「経費の削減につながった」というメリットを挙げ、以下、「企業イメージが向上した」「従業員が自発的に仕事

図－5 「経費の削減につながった」をメリットとして挙げた割合（取組動機×取組メリットのクロス集計）



に取り組むようになった」等々が続いている。

経費削減メリットが最多となった背景には、概して環境改善活動における初段階の取り組みとして最も早めに着手され、かつ、最も頻度の高い回答が「廃棄物の削減」であり、以下、「エネルギー消費量の削減」「梱包・包装資材の削減」が続いたように、経費削減に直結する取り組みが多かったこと、また、経費削減効果は比較的目に見えて認識しやすいメリットであること等が挙げられよう。

では、こうした各種のメリットの表れ方は、どのような取り組み姿勢や動機で臨むかによって違いが出るのだろうか。ここで環境改善活動の具体的メリットとして回答が多かった上位五つの事項である、1)「経費の削減につながった」、2)「企業イメージが向上した」、3)「従業員が自発的に仕事に取り組むようになった」、4)「従業員の士気が向上した」、5)「新製品や新しいビジネスが生まれた」について、当該取り組みを始めた動機ごとに特徴があるか整理してみる。

① 経費削減メリット

まず、1)「経費の削減につながった」というメリットについてみると、「コスト削減のため」という動機で環境改善活動に取り組んだ企業の55.8%が、当該メリットがあったと回答している(図－5)。そのために始めたのであるから、そう

いう効果が出たということで、この結果についてはある意味当然ともいえる。

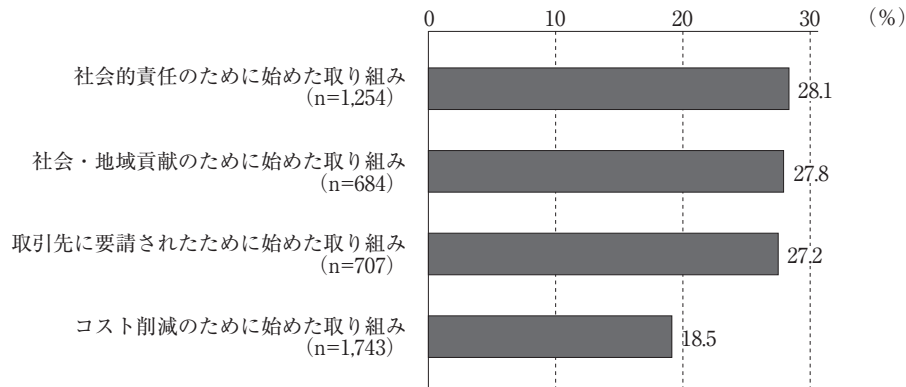
一方、「社会的責任のため」という動機で何らかの環境改善活動に取り組んだ企業の42.6%が「経費の削減につながった」というメリットを挙げており、「社会・地域貢献のため」という動機の41.7%も経費削減メリットを挙げている。比較対象として、「取引先に要請されたため」という動機で取り組んだ結果、経費削減メリットがあったとする企業をみると、31.7%にとどまっている。社会的責任や地域貢献を動機にすることと、経費削減という効果の間には、直接的な因果関係はないように思われるが、なぜか比較的高い割合で当該メリットを享受できていることがうかがわれる。

② 企業の対外イメージ向上メリット

次に、2)「企業イメージが向上した」というメリットについてみると、「社会的責任のため」という動機で環境改善活動に取り組んだ企業の28.1%が、当該メリットがあったと回答しており、「社会・地域貢献のため」という動機の企業の27.8%も、同じく企業イメージ向上メリットを挙げている(図－6)。

ここでも、比較対象として、「取引先に要請されたため」という動機の企業をみると、27.2%が企業イメージ向上メリットを挙げている。これは

図－6 「企業イメージ向上」をメリットとして挙げた割合（取組動機×取組メリットのクロス集計）



低くない回答割合だが、文字どおり取引先からの直接的な要請に従って活動したのだから、当該取引先からみた企業イメージはそれなりに高くなって当然と考えてもいいだろう。

一方、「コスト削減のため」という動機で動いた企業では、およそ10ポイント近くの差を置いて18.5%しか企業イメージ向上メリットを挙げていない。前①でみたように、この動機での活動は、経費削減という直接的・対内的メリットなら高い割合で得られるが、対外イメージ向上という間接的・反射的メリットまでは、やや期待しにくいということがうかがわれる。

これら①②のメリットの表れ方を観察して気づくように、①において、動機「コスト削減」→メリット「経費削減」、または、②において、動機「取引先要請」→メリット「イメージ向上」というように、そのためにやっているのだから、そういう効果が出るのは当然という要素も含まれている。

それでは、そういう目的→結果という帰結となる要素が比較的少ないとみられる次の三つのメリットをみてみよう。

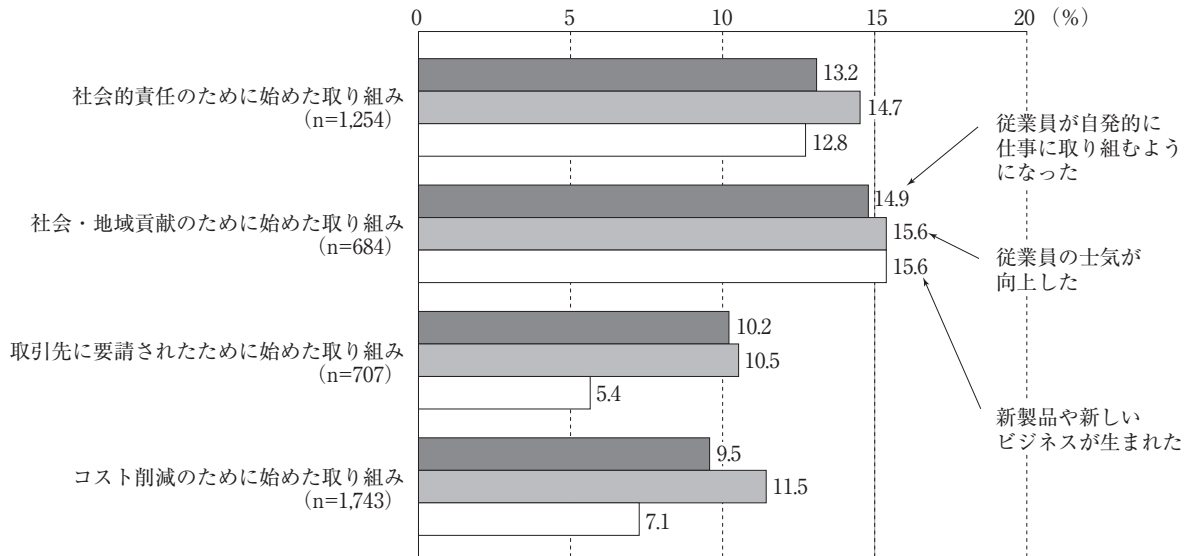
- ③ 従業員の自発性・士気の向上メリット及び
新製品や新ビジネス誕生メリット
「従業員が自発的に仕事に取り組むようになった」「従業員の士気が向上した」という二つのメ

リットについて注目してみると、「社会・地域貢献のため」という動機で環境改善活動に取り組んだ企業のそれぞれ14.9%、15.6%において当該メリットがあったと表明している（図－7）。「社会的責任のための」という動機で取り組んだ企業でも、それぞれ13.2%、14.7%がそうしたメリットがあったと答えており、他の動機による取り組みと比べてみると、こうした対内的なメリットについてもある程度高めに享受できることがわかる（比較対象として、例えば「コスト削減のため」という動機による取り組みをみると、それぞれ9.5%、11.5%と低めの水準にとどまっている）。さらに、個々の動機とは、より直接的な因果関係が薄いと思われる「新製品や新しいビジネスが生まれた」というメリットについてみても、「社会・地域貢献のため」という動機による企業の15.6%が、当該メリットがあったとしており、他の動機によるものを含め最も高い割合になっている。

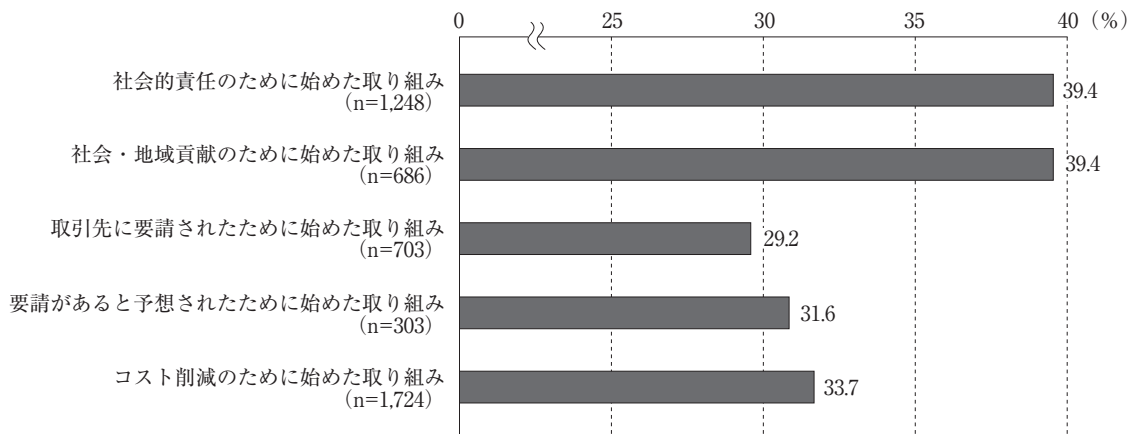
以上のことからみても、社会・地域貢献や責任意識をもって環境改善活動に取り組む企業では、明らかに他の動機による場合に比べて、広範な面でバランスのとれたメリットが享受されていることがわかる。

こうした興味深い現象は、他のアングルからみても同じように観察されるのだろうか、続いて環境改善活動の継続・拡充意欲についてみてみよう。

図－7 「従業員の自発性」等をメリットとして挙げた割合（取組動機×取組メリットのクロス集計）



図－8 環境改善活動の拡充意欲がある割合（取組動機×今後の方針のクロス集計）



(4) 環境改善に取り組む動機と

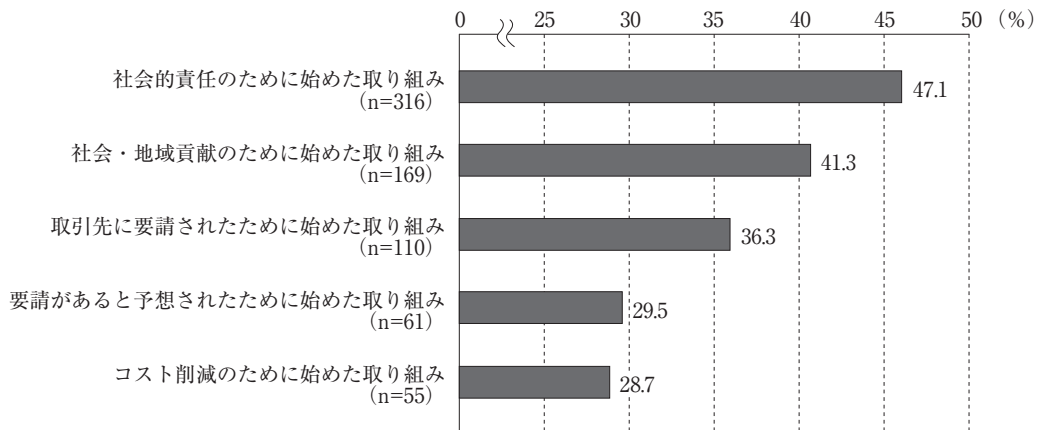
当該取り組みの拡充意欲との関係

環境改善活動に関する今後の方針について、「取り組みを拡充したい」とする企業を取り組み動機別にみると、「社会的責任のため」という動機で環境改善活動に取り組んだ企業の39.4%が「取り組みを拡充したい」と回答しており、また、「社会・地域貢献のため」を動機とする企業についても同じく39.4%が「取り組みを拡充したい」としている（図－8）。比較対象として、「コスト削減のため」という動機による企業をみると、今後の拡充

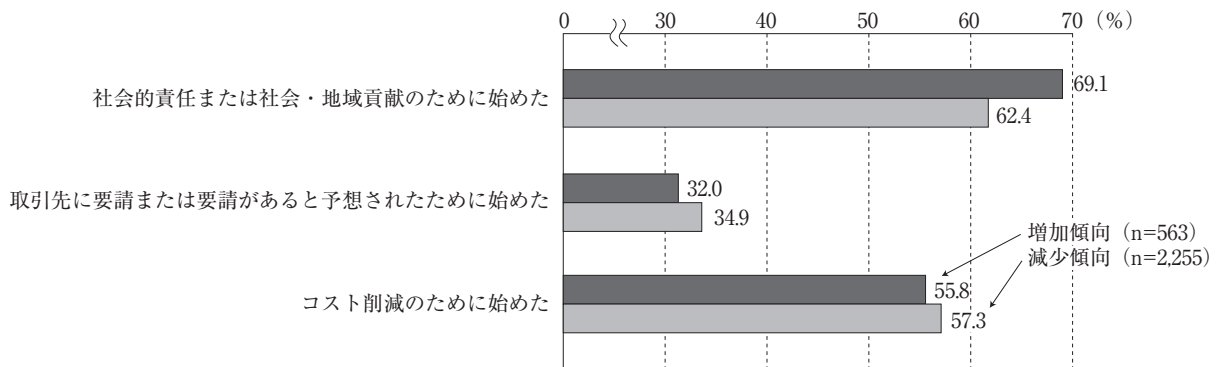
を望む割合は33.7%、また、「取引先に要請されたため」という動機による企業をみると、その割合は29.2%にとどまっている。

さらに、上記のように環境改善活動全般についてではなく、より公益的な色彩が濃いと思われる「地球温暖化物質の削減」という個別の活動内容に絞り込んで今後の方針をみてみると、やはり「社会的責任のため」という動機により取り組んだ企業の5割近くが「取り組みを拡充したい」と回答しており、「社会・地域貢献のため」を動機とする企業についても、同じく4割を超える割合で「取り組みを拡充したい」としている（図－9）。

図－9 地球温暖化物質削減の拡充意欲のある企業の割合（取組動機×今後の方針のクロス集計）



図－10 環境改善に取り組む動機（売上高増加傾向企業と減少傾向企業の別、複数回答）



（注）本図表では、作表の便宜上、「社会的責任のため」と「社会・地域貢献のため」の回答数、及び「取引先に要請されたため」と「要請があると予想されたため」の回答数について、それぞれ合算して表記した。
なお、業績の良し悪しをストレートに反映させるため、重み付けしない原データを用いた。

こうした社会・地域貢献や責任意識をもって環境改善活動に取り組んだ場合においては、他者の要請などにより比較的受身の姿勢で取り組んだ場合に比べて、“これだけやっておけば一応の義務は果たした”というような消極的な意識は薄く、より自主的・内発的な活動力が持続しやすいのではないかと推測される。加えて、既述したような取り組み後のメリットや効果もあって、今後の取り組みへの意欲や使命感にある種の加速度がついていくのではないかと考えられる。

（5）環境改善に取り組む動機と 売上高の増減傾向

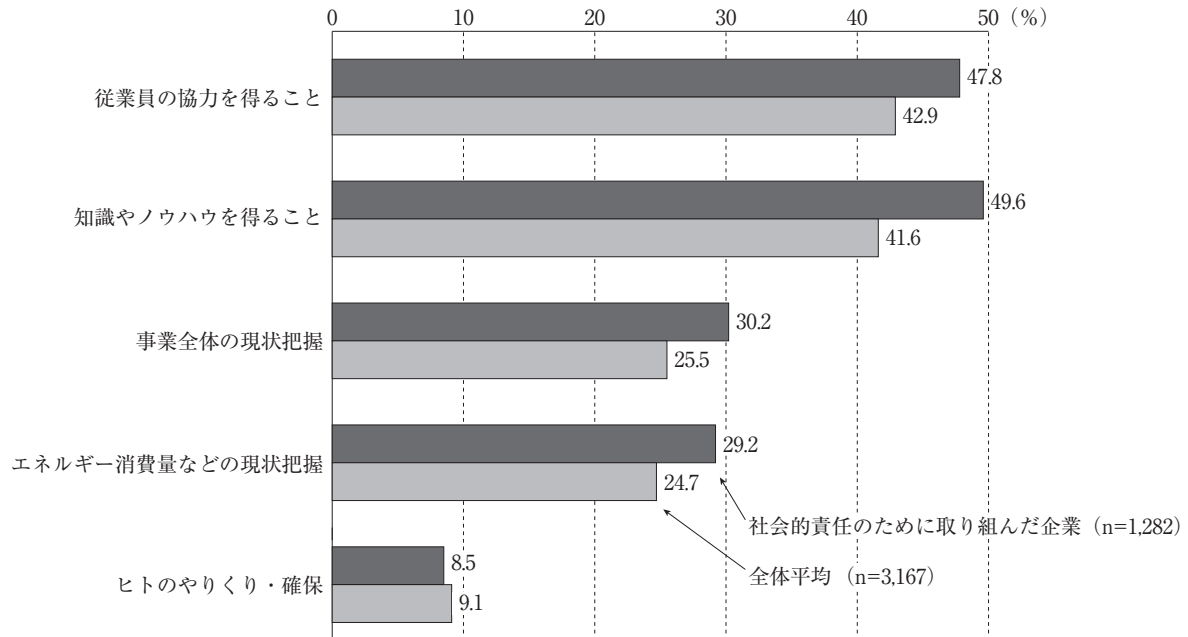
次に、企業の業績面に着目したアングルからみ

てみよう。ここで、最近5年間の売上高が増加傾向にある企業を「業績の良い企業群」、減少傾向にある企業群を「業績の良くない企業群」とする。すると、業績の良い企業群のほうが、そうでない企業群よりも、「社会的責任」動機または「社会・地域貢献」動機によって環境改善活動に取り組んだ割合が高いことがわかる（図－10）。

比較対象として、「取引先の要請」や「コスト削減」を動機にして環境改善活動をしている企業をみると、業績の良くない企業群の割合が業績の良い企業群よりもわずかながら高い。

これについては、社会的責任または社会・地域貢献のために取り組んだ活動が何らかの形で増収に寄与しているのか、それとも、増収傾向の企業

図－11 社会的責任により環境改善活動に取り組んだ際の苦勞（取組動機×取組苦勞のクロス集計、複数回答）



だからこそそうした動機で活動できる余裕があるのか、このデータだけでは明らかでないが、取り組み動機と売上傾向の間にも何らかの緩やかな関係性が存在する可能性はある。

（6）環境改善活動に取り組む際の苦勞

一方、社会・地域貢献や責任意識をもって環境改善活動に取り組む場合でも、必ずしも良いことばかりではないというデータもある。

環境改善活動に取り組む際の苦勞についてみると、「社会的責任のため」に取り組みを始めた企業では、知識やノウハウを得ることに苦勞したと答えた割合が最も多く、かつ全体平均よりも高い割合になっている（図－11）。取引先の要請や指導を受けて取り組む場合と異なり、比較的自主的な取り組みが多いと思われることから、自己努力で必要な情報やノウハウを収集・整理・実践しなければならず、ほぼ半数の企業が苦勞したという結果を示している。

また、「従業員の協力を得ることに苦勞した」と回答する割合も比較的高い。コスト削減や取引

先からの要請対応等を動機にする場合に比べて、即時・直接的な営業上の恩恵や必然性が薄いと受け取られ、特に初期においては、従業員の理解を得るのに相当程度の苦勞があったのではないかと推測される。

以上のように整理してきたことから判断すると、社会・地域貢献や責任意識をもって環境改善活動に取り組む場合、またはそうした意識を前面に出して取り組むような企業の場合、当該取り組みの結果得られる各種のメリットや取り組みの拡充意欲、あるいは本業の売上傾向に対してまで、プラスの効果を促進するような何らかの作用が働いている可能性がある。

そうした何らかの作用とは何か、あるいは、どのように働いているのか。それを明瞭に説明する検証は難しいが、本稿でも一つの方向性を導き出すことはできる。

次節では、実際に効果的な環境改善活動に取り組んだ二つの企業を取り上げ、その先進的活動の実例をインタビュー結果から詳細に紹介する。その後、そこから推測できる一つの方向性を提示しよう。

5 先進的な環境改善活動企業に対する インタビュー内容（その1）

企業名	株式会社 大川印刷		
本 社 所在地	神奈川県横浜市	従業員数	30名
事業内容	各種印刷物の製作、企画、デザイン、環境配慮型商品の開発等		

（1）事業の沿革

～医薬品文書で培った信頼性

当社は、薬種貿易商の家に生まれた初代社長が1881年に創業した印刷会社である。当時、貿易で栄えていた横浜を拠点に、輸入医薬品のラベルや添付文書を和訳して印刷を始めた。医薬品のラベルや添付文書には、読み間違いや表記ミスを防ぐため、汚れや誤植を防止する高いレベルの印刷技術が求められるが、当社は品質管理に積極的に努め、医薬品関連の印刷で独自のポジションを築き上げた。ここで得た信頼が食品関係など他の分野の受注にも波及し、また、信頼性を重視する地域の金融機関等を含め、幅広い顧客層を形成した。だが、近年、印刷技術や設備が発達し、どの印刷会社でも大量印刷や高品質の印刷が可能となった。そうした差別化が困難な状況下で、当社も必然的に価格競争に巻き込まれてきた。また、現社長の就任当時には、長寿企業のマイナス面である規律の緩みや保守的な体質も蔓延していた。そこで、現社長が中心となって経営の刷新に乗り出した。その新たな取り組みの一つとして、品質改善やCSRの向上とともに、環境改善活動がある。

（2）企業の特徴と強み

～薬事法に準拠した製造・品質管理

医薬品メーカーが医薬品を製造する過程においては、GMP（Good Manufacturing Practices：医薬品の製造・品質管理に関する基準）という概念

が求められているが、医薬品に関わる以上、関連する印刷物もこのGMPに従うべきと当社では捉えている。そのため、GMPに沿って、各工程の作業を標準化し、工程毎に徹底した品質管理を行い、ソフト・ハード両面にわたる管理体制のもと、高品質な製品の提供に取り組んでいる。

（3）環境改善への取り組み

～一貫した「エコライン」構想

1990年代から官庁等で再生紙が利用されはじめていたが、印刷業界の関心は薄かった。そんななか、現社長は、社長就任前から、大量の紙やインキを使用する当業界の特性に疑問をもっていた。

また、同じく社長就任前から参加していた横浜青年会議所等の場を通じて、まちづくりや社会貢献について学ぶとともに、同会議所における「社会起業家の調査研究」という事業に参画し、環境やCSRに関する知見を深めていた。

当該調査の際、ユニバーサルデザインの服を手がける服飾デザイナーから「洋服を通じて社会を変えたい」と言葉を聞き、感銘を受けた。これを自らに投影し、「印刷物は社会のあらゆる分野に関わっている。印刷を通じて社会に貢献することができるはず」と考えはじめた。そして、「環境配慮」というテーマなら、誰もが共感し、決してブレないポリシーになり得ると確信した。後に、新社長として新しい路線を打ち出す際にも、これを指針としたのである。

環境改善活動の具体的な歩みとしては、まず、2002年にISO14001の認証を取得した。既に2001年にISO9002を取得し、品質改善に着手していたが、品質管理のレベルを上げ、印刷物の不良率を下げることは、不良印刷物の廃棄を削減することにつながるとの考えから、品質から始めて環境保護へと連動していく改善活動を進めている。

実際の事業運営では、独自の「エコライン」構想（商標登録済み）に基づき、営業活動から配送・

納品までの一連の事業プロセスにおいて環境配慮に徹するよう取り組んでいる。

まず、営業活動の段階で営業用車を他社とのカーシェアリングにし、CO₂の排出量減少に努めている。印刷用紙の選択においては、積極的に森林認証紙を活用しており、その結果、FSC (Forest Stewardship Council: 森林管理協議会) 認証紙の使用率は35~40%程度と、他にあまり例のない高い比率を達成している。印刷工程では、ノンVOCインキ (石油系溶剤 0%のインキ) 等を活用しており、針金を使用しない製本工程を導入している。さらに、配送では再使用可能な通い箱を使用し、CO₂の少ない圧縮天然ガス車で納品している。このように、営業活動—用紙選択—印刷—製本—配送の全ての事業プロセスを通じ、一貫して環境配慮に取り組んでいる。

また、「環境への負荷を軽減する製品」から一歩進み、「環境を回復させる」コンセプトを持った「森がよろこぶカレンダー」等を商品開発し、森林活性化や地球温暖化防止につながる製品づくりを行っている。「森がよろこぶカレンダー」とは、山梨県産FSC森林認証材と神奈川県産ヒノキの間伐材を台座に利用したもので、使用後の暦部分を切り取れば写真部分をポストカードとして再利用できる形になっている。他にも、世界初の紙のリングで綴じてあるため、可燃処理できる「セパレートエコカレンダー」なども開発販売している。

(4) 取り組みの成果と波及効果

～社内士気の向上、社外評価の高まり

当社は、カラー 4 原色 (墨・藍・赤・黄) インキについて、2005年11月に、業界に先駆けて全面的にノンVOCインキに切り替えた。

印刷業界では、環境配慮のため「大豆インキ」の使用が増えているが、実はこのインキでも20%以上石油系溶剤を含んでいる。当社で使用する「ノンVOCインキ」は、石油系溶剤を全く含まない

うえ、大気汚染の原因となるVOC (Volatile Organic Compounds: 揮発性有機化合物) が1%未満に抑えられている。加えて、ノンVOCインキは揮発性の匂いが少なく、工場で働く従業員の健康面にも配慮されているため、労働環境の改善にもつながり、従業員の士気も高まった。

(【従業員からのヒアリング】「ベテラン社員など過去の状況を覚えている者も多いので、作業環境が格段に良くなったと評判が良い。導入の際には、新インキの性能に不安を唱える向きもあったが、今はあの時強引に進めてよかったと思う。以来、もっと良くしていこうというボトムアップの気運が高まった」。)

このように、一貫した「エコライン」構想に基づく環境配慮型印刷の提案が評価され、グリーン購入に関する優れた取り組みを表彰する「第8回グリーン購入大賞」において、大賞を受賞することができた。大企業も含め印刷業界では初の栄誉である。

環境配慮からさらに発展して、メディア・ユニバーサル・デザインへの取り組みも積極的に進めている。色覚障害者は、日本国内に320万人以上おり、男性では約20人に1人、女性では約500人に1人の割合に当たる。印刷物の色の使い方には配慮が必要で、色覚障害者にも読みやすいユニバーサルデザインのカレンダー等を製作している。この場合、読みやすさや見やすさに配慮したUDフォントなどを用いるが、ただ使えばよいというわけではない。書体や影などレイアウトを工夫する技術も必要である。

こうした当社の取り組みに対する周知が進んだこともあるのか、年間50~60社程度の新規顧客が増えている。著名な企業との取引も始まった。

(5) 課題と対応

～トップから現場まで意識の徹底

今日、顧客からは、環境に対する会社全体のア

クションや、トップの意識、現場従業員の意識まで全てが見られており、営業担当者やトップの言動、出来上がった印刷物を通じて、会社全体が評価される時代となっている。そのため、例えば、環境負荷のトレーサビリティ等に関して営業担当者自らが深く理解したうえで、顧客にきちんと伝える必要がある。

(6) 成功の要因と背景

～顧客や地域社会からの感謝と評価

当社の独自性を生み出す要因の一つとして、NPO・NGOとの積極的な協働が挙げられる。国連世界食糧計画（WFP）や世界自然保護基金（WWF）等、10団体程度と連携し、そのうちの約半分の団体と実働しており、例えば、「化学物質過敏症対応カード」等の独自製品の開発にも結びついている。こうした団体からは、先方が当社の環境配慮の思想に共鳴したことから、引き合いを受けることが多い。

また、当社の環境配慮・CSR・社会貢献の活動に学生の関心を呼び、これまで合計6名の長期インターンシップの受け入れにつながっている。こうした学生は、実戦力にもなっており、2009年秋には、インターンシップ学生からの提案がもとでNPO法人と連携し、日本語が読めない外国人でも、宗教上食べられない食材やアレルギー食材の有無がわかるよう、絵文字等を使って表記・印刷する「食材ピクトグラム」の開発につながった。これが2010年11月に横浜で開催されたAPEC（アジア太平洋経済協力）の会議で、実際に市内のホテル・飲食店等へ導入され、利用者から高い評価を受けた。

こうした当社の取り組みに対しては、直接またはメディアを通じて、顧客や地域社会から感謝や評価の声が届いている。一企業が当たり前の事業活動をしていて「ありがとう」などと言われることは、滅多にない。こうした声を戴けることが、

従業員のモチベーションアップにつながり、現場の働き方にも好影響を与えており、理想的な循環が生まれている。

(7) 今後の展望

～本業を通じた社会貢献の進展

「仮にあなたの会社がなくなったら、あなたのお客様は本当に困りますか」という言葉に出会い、ハッとしたことがある。以来、企業のミッションとは何かを考えた。今日、当社は、印刷業という本業を通じて社会貢献を実践する「ソーシャル・プリンティング・カンパニー」という目標を掲げて、取り組みを進めている。印刷業界はあらゆる業界を顧客にしているため、業界の数だけソリューションがあると考えている。そして、社会に貢献し、地域活性化をサポートするソリューションを認めてもらえば、印刷物の受注は後からついてくる。そのため、ソーシャルビジネスに対応する専属部隊を立ち上げるなど、環境・CSRに関する取り組みを、今後さらに進めていきたいと考えている。

6 先進的な環境改善活動企業に対する インタビュー内容（その2）

企業名	太洋工業 株式会社		
本 社 所在地	茨城県日立市	従業員数	183名
事業内容	精密板金部品、内装部品、小型筐体、車両用床下機器箱、ディスクアレイ装置フレーム、サーバーラックフレーム、現金自動預金支払機等の製造		

(1) 事業の沿革

～板金技術を軸にした事業の展開

当社は、1941年に個人創業、47年に法人設立した。創業者が板金技術を有していたため、それを軸に事業の展開を図り、洗濯機の外枠から電子顕微鏡の筐体まで、多様な品を手がけていた。

茨城を本拠とする日立製作所に積極的に売り込み、

同社が力を入れていたコンピューター周辺機器である大型の外部記憶装置の筐体に用いる薄板精密板金を受注した。ただし、薄板板金には変形・ぶち抜け・溶接困難等の問題があり、高度の技術が要求される。しかも、かなり生産効率を上げないと採算に乗らない。そこで、同業界での単品加工誤差が、1 mm、2 mmが相場であった当時、これを $\pm 0.2\text{mm}$ 以内に収める運動を開始し、ついには、高精度でなおかつ量産できる加工能力を獲得するに至った。以後、情報機器市場の拡大に伴い、取引量・取引先ともに拡大した。

(2) 企業の特徴と強み

～環境改善取り組みにも通じる逆張り経営

当社は、板金関連のみで180名程度の従業員を擁し、板金専業としては日本有数の規模を誇っている。普通はレーザーで切るだけで $\pm 0.1\text{mm}$ は誤差が出てしまうが、 $\pm 0.2\text{mm}$ 以内の誤差に抑えた高精度の製品を大規模量産できる点に当社の強みがあるといえる。

また、経営面における特徴として、「逆張り経営」が挙げられる。業績が芳しくない逆境のときこそ、全社で新たな取り組みを始める機会と捉えている。象徴的な例として、67年頃、人員増や残業等でも間に合わない超繁忙時期に、年少者も残業していたことで労働基準監督署の摘発を受けてしまい、会社が窮地に立たされたことがある。その反省から、全従業員が責任と誇りをもって参画する小集団活動が始まることになった。この運動は現在も続いており、今般の環境改善への取り組みにおいても大きな力となっている。会社の危機に際して、敢えて新しいことに全社で取り組み、効果を挙げた「逆張り経営」の一端である。

(3) 環境改善への取り組み

～労働環境をも含めた環境改善活動

環境改善への取り組みは、2005年に就任した現

社長が、社長就任を機に新しいカラーを打ち出すため、本格的に推し進めた。ここでいう“環境”には、自然環境のみならず、労働環境も含まれており、環境への取り組みを通じて、従業員、顧客、地域社会に貢献することを目指している。

具体的取り組みとして、まず、環境マネジメントシステムの導入が挙げられる。早晩、納入先として大手企業と直接取引するには、何らかの環境マネジメントシステムを求められることが予想された。様々な規格を検討したが、国際規格であるISO14001に比べて、KES（特定非営利活動法人KES環境機構が定めた規格）は負担が軽いうえ、ISOと同趣旨の内容が全て入っていることから、取り組みやすいKESを選択した。

当社では環境マネジメントシステムのもと、「省エネルギー」「廃棄物の削減」「省資源」「活力ある職場づくり」「地域社会との環境調和」の項目毎に具体的な目標を定めている。そのうえで活動内容を毎年評価し、PDCAサイクルを通じて、環境改善に取り組んでいる。また、従業員一人ひとりが自己の活動を示す「環境カード」、当社程度の企業規模では珍しい「環境レポート」の対外定期発行等、環境コミュニケーションの推進に積極的に努めている。

製造プロセスにおける環境関連の特徴的な取り組みの一つに、国からの補助金を受けて千葉工業大学との産学連携を通じて開発した「イオン洗浄システム」が挙げられる。それまでの脱脂洗浄工程においては、塩素系溶剤の揮発による作業員の健康への懸念や、脱脂槽で前屈みになることで腰への負担があった。こうした脱脂槽を取り払うには、根本的なラインの再構築が必要であり、装置メーカーや、大学の研究者とともに、どういったラインを設計しモノを流すか検討を重ね、イオン洗浄システムの導入に至った。これにより、健康への悪影響を防ぎ、作業負荷の低減につながった。さらに、ベルトコンベアー方式なので、数分で洗

浄が完了するため、作業効率が格段に向上した。半面、電気代は高くなったが、化学薬品への規制が今後益々厳しくなると予想されるなか、その使用を抑えることは、自然環境保護のみならず、従業員の労働環境を改善する大きな意味がある。

顧客からは、品質やコストに加えて、環境配慮の様々な要求が増えている。良いものを早く安くつくるだけでは、企業は生き残れなくなってきており、事業を継続するうえで環境問題は避けて通れない必須の課題である。そのため、労働環境を含めた環境改善を継続的に進めつつ、本業であるモノづくりを強化したいと考えている。

(4) 取り組みの成果と波及効果

～先行した取り組みが外部から高評価

2006年前後から、大手メーカーが各発注先に環境マネジメントシステムの認証を取得するよう要請するケースが増えている。当社は先行してKESの認証を取得し、よかったと感じている。

また、法規制対応の面でもメリットがある。当社に關係する環境関連の法規制は年々増え、現在は30にも上るが、KESを通じて毎年1回見直しを行うことで、法規制の変化をフォローできる。

環境改善活動を進展させていくなかで、社外からの評価も上がり、2003年にはソニーグリーンパートナー認定を、2006年にはリコーグループの化学物質管理システム（CMS）認証を取得している。こうした環境保護への要求水準が高い企業から認証を受けたことで、他社との取引も円滑になった。いわば環境改善活動が、当社の強みの一つになりつつある。

(5) 課題と対応

～外部の人材やノウハウを積極活用

当初、KES導入を決める際には、新たな手間やコスト負担への懸念など様々な議論があったが、導入を決定した以降は特に抵抗はなかった。

ただ、社内に十分なノウハウがなかったため、日立グループで環境管理や生産技術の経験をもっていた当社の現顧問を招いて指導してもらった。なお、日立市には産業支援センターがあり、日立製作所のOBがアドバイザーとして数多く所属し、様々な分野の経営課題について相談にのってくれる。このように、中小企業ではなかなか得ることができないノウハウを、大企業OBが有しているケースも多く、当地のような企業城下町ではこうした例がよくみられる。

(6) 成功の要因と背景

～トップのリードで小集団活動が有効機能

KES認証を取得した2005年当時は、近隣では数社が環境マネジメントシステムの認証を取得しているに過ぎない状況だったが、現在は多くの企業が同認証を取得している。ただ、形だけ整えている例も少なくない。積極的に取り組んでいる企業はまだ少ないようだ。業績が芳しくないため、それどころではないのかもしれない。環境への取り組みには温度差があるといえる。

ただ、当社が取り組み始めた時期も、業績的には決して良くなかった。だからこそ、先述した「逆張り経営」を進めた。しかし、取り組みはじめてからは、社内の意識が上がり、社外へもPRになった。その一端として、日立市の地域産業創造賞を受賞し、他社からの視察申込みが増えた。

企業によって環境対応に差が出る理由としては、経営トップの姿勢の差が大きい。従業員にとっては新たな負荷を伴うことも多いため、トップが本気で取り組む姿勢を見せることが重要である。単に表面的な認証取得のみを目的にしているは実効性のある効果を挙げることは難しい。全社挙げての経営戦略の一環として環境へ取り組む必要がある。この点、当社では、社長の推進で取り組みに着手してからは、先述した小集団活動が非常によく動いてくれた。従業員自ら考えた改善提案を

尊重し、受容する空気があり、日頃の現場改善と相まって有効に機能した。最終的には、不良を減らすことこそ環境や労働に係る全ての負荷を軽減することにつながると再認識した。環境改善に関しては、ここで一段落せず、常に昨年より向上していくという姿勢で進めていく方針である。

7 先進的な環境改善活動事例が

示唆するもの

社会・地域貢献や責任意識をもって環境改善活動に取り組む場合、そうした企業行動によって、当該取り組みの結果得られる各種のメリットや取り組みの拡充意欲、あるいは企業本体の売上傾向に対してまで、プラスの効果を促進するような何らかの作用が働くのではないか、という点は既述した。先に紹介した二つの先進的な環境改善活動事例には、その可能性を推測させる材料が含まれている。もちろん、この2件のケーススタディのみで説明力が十分だとは言わないが、各ケースを順序立てて詳細に観察することによって、理解のための一つの方向性を導き出すことができる。

(1) 地域・社会貢献や責任意識を

旨とする環境改善活動の契機

まず、この二つの企業が環境改善活動に取り組んだ経緯をみると、例えば、大川印刷では、印刷業界がまだ再生紙の使用にさえ関心が薄かった時代から「現社長は、社長就任前から、大量に紙やインキを使用する当業界の特性に疑問をもっていった」といい、自らが感銘を受けた知人の言葉から「『印刷物は社会のあらゆる分野に関わっている。印刷を通じて社会に貢献することができるはず』と考えはじめた。そして、『環境配慮』というテーマなら、誰もが共感し、決してブレないポリシーになり得ると確信した」としている。

また、太洋工業では、「(環境改善活動について

は) 現社長が、社長就任を機に新しいカラーを打ち出すため、本格的に推し進めた。ここでいう“環境”には、自然環境のみならず、労働環境も含まれており、環境への取り組みを通じて、従業員、顧客、地域社会に貢献することを目指している」とし、両者とも社内事情のみならず、社会・地域のことまで視野に入れて当該活動に着手している。

具体的な取り組みとしては、大川印刷では、「エコライン」と称する構想の下、顧客への営業活動から製品の配送まで一貫した環境配慮を実践している。また、太洋工業では、業界他社に先だって環境マネジメントシステムを導入し、每期、省エネ・省資源・地域社会との環境調和という項目毎に具体的目標設定・達成度評価を実施している。

いずれも一貫性・組織継続性に優れており、とりあえずパッチを当てるような“当面の対処”としての行動ではないことがわかる。

(2) 地域・社会・社内への情報発信と

好レスポンス

社会・地域貢献や責任意識を主眼にして環境改善に取り組むケースでは、社外に対する情報発信やコミュニケーション、ネットワーク形成に積極的になる傾向もみえる。この2社のケースでいうなら、太洋工業では、この社の規模では珍しい「環境レポート」の対外定期発行を行っているうえ、従業員一人ひとりが自己の活動を示す「環境カード」をもつなど、対内・対外情報共有を図っている。大川印刷においても、「森がよろこぶカレンダー」等の環境配慮型オリジナル製品を次々と企画・開発してPRしているほか、環境NPO等との積極的な連携などネットワークを拡大させている。

実体的な活動の成果及び外部発信が功を奏して、取り組みの進展とともに対外的な周知が進んでいく。そして、地域社会や主要取引先からの評価が高まり、目に見える形で結実することもよ

くみられる。例えば、太洋工業では、業界内でも厳格なレベルで知られる「2003年にはソニーグリーンパートナー認定を、2006年にはリコーグループの化学物質管理システム（CMS）認証」を取得するとともに、「日立市の地域産業創造賞を受賞し、他社からの視察申込みが増えた」という。大川印刷では、「グリーン購入に関する優れた取り組みを表彰する『第8回グリーン購入大賞』において、大賞を受賞することができた。大企業も含め印刷業界では初の栄誉である」といい、他にも、「直接またはメディアを通じて、顧客や地域社会から感謝や評価の声が届いている」という。このように有形無形様々だが、企業イメージの向上というメリットを着実に享受しているのである。

(3) 社内意識の高まり

～トップの牽引からボトムの自走へ

これら外部からの評価はもちろん、社内からの評価も重要である。大川印刷では、環境に配慮して導入したノンVOCインキは、「工場働く従業員の健康面にも配慮されているため、労働環境の改善にもつながり、従業員の士気も高まった」とし、現場の従業員のコメントでも「今はあの時強引に進めてよかったと思う。以来、もっと良くしていこうというボトムアップの気運が高まった」という声が聞かれた。太洋工業でも「社長の推進で取り組みが開始されてからは、先述した小集団活動が非常によく動いてくれた。従業員自らが考えた改善提案を尊重し、受容する空気があり、日頃の現場改善と相まって有効に機能した」と振り返る。いわば従業員の士気向上という効果の発現である。最初のスタートアップ時こそ経営トップの強力な牽引が必要でも、やがて意図が現場に浸透し、社内一体となって活動が円滑に回りはじめ、組織が自走していく様子が見えてくる。

(4) 業績への波及効果、好循環モデルへ

社会・地域貢献や責任意識を旨とする環境改善活動が及ぼす業績への影響面をみると、大川印刷では、「社会に貢献し、地域活性化をサポートするソリューションを認めてもらえば、印刷物の受注は後からついてくる」と指摘し、「こうした当社の取り組みに対する周知が進んだこともあるのか、年間50～60社程度の新規顧客が増えている。著名な企業との取引も始まった」という。太洋工業でも、「環境保護への要求水準が高い企業から認証を受けたことで、他社との取引も円滑になっており、いわば環境改善活動が、当社の強みの一つになりつつある」といい、環境改善活動による業績面への派生的な効果を示している。

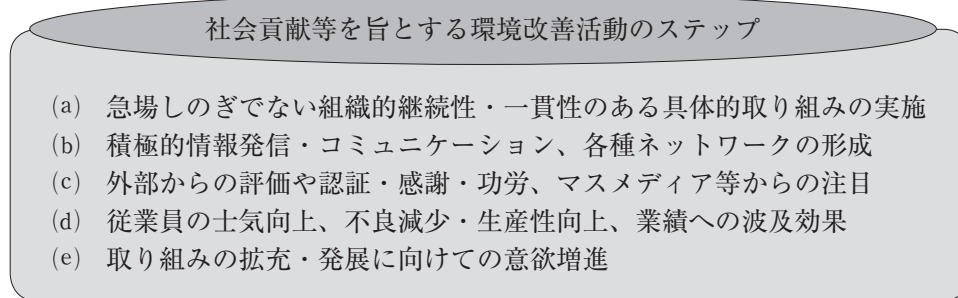
加えて、次なる取り組みへの拡充意欲についてみると、太洋工業では、「環境改善に関しては、ここで一段落せず、常に昨年より向上していくという姿勢で進めていく方針である」と、さらなる拡充を宣言している。同様に、大川印刷では、「当社は、印刷業という本業を通じて社会貢献を实践する『ソーシャル・プリンティング・カンパニー』という目標を掲げて、取り組みを進めている」といい、今後の発展拡充への意欲を示すとともに、「（外部からの評価や感謝の）声を戴けることが、従業員のモチベーションアップにつながり、現場の働き方にも好影響を与えており、理想的な循環が生まれている」と、環境改善活動の“好循環モデル”が形成されていることを示唆している。

(5) まとめ

～環境改善活動の自己増殖サイクル

以上二つの事例のほか、誌面では紹介しきれなかった他事例も含めて分析した結果、特に社会・地域貢献や責任意識を旨として環境改善活動に取り組む場合、図-12のように(a)から(e)に至るステップを踏んでいく傾向がみられた。

図-12 社会貢献等を旨とする環境改善活動にみられる傾向



資料：筆者作成（次図についても同じ）

特に注目したいことは、社会・地域貢献や責任意識を旨として取り組む場合、単に営利のみを目的とした活動ではないという自負や誇りがあることから、外部への情報発信・コミュニケーション、各種ネットワークの形成活動に積極的になる傾向が強いことである。もちろん、地域・社会への効果的な貢献等を図るのなら、必然的に、外部と積極的に関わる必要が生じるという面もある。

そうした情報発信の具体的な手段としては、企業の自社サイトや広告・パンフレット等への掲示、製商品における環境配慮ロゴ表示、顧客への環境配慮ソリューション等の提案、環境レポート等の発行、環境NPO等との連携、環境配慮型製商品の開発、地域や業界団体の環境配慮活動への参画など様々な方法があるが、総じて「環境」「エコ」という基本的に好感を伴うキーワードを前面に押し出す点は共通している。

環境配慮による社会・地域貢献という営利を第一義としない取り組みは、行政やマスメディア、各種社会団体からも好感をもって迎えられ、表彰や認証、紹介報道等の形で好レスポンスを得られる機会が多い。

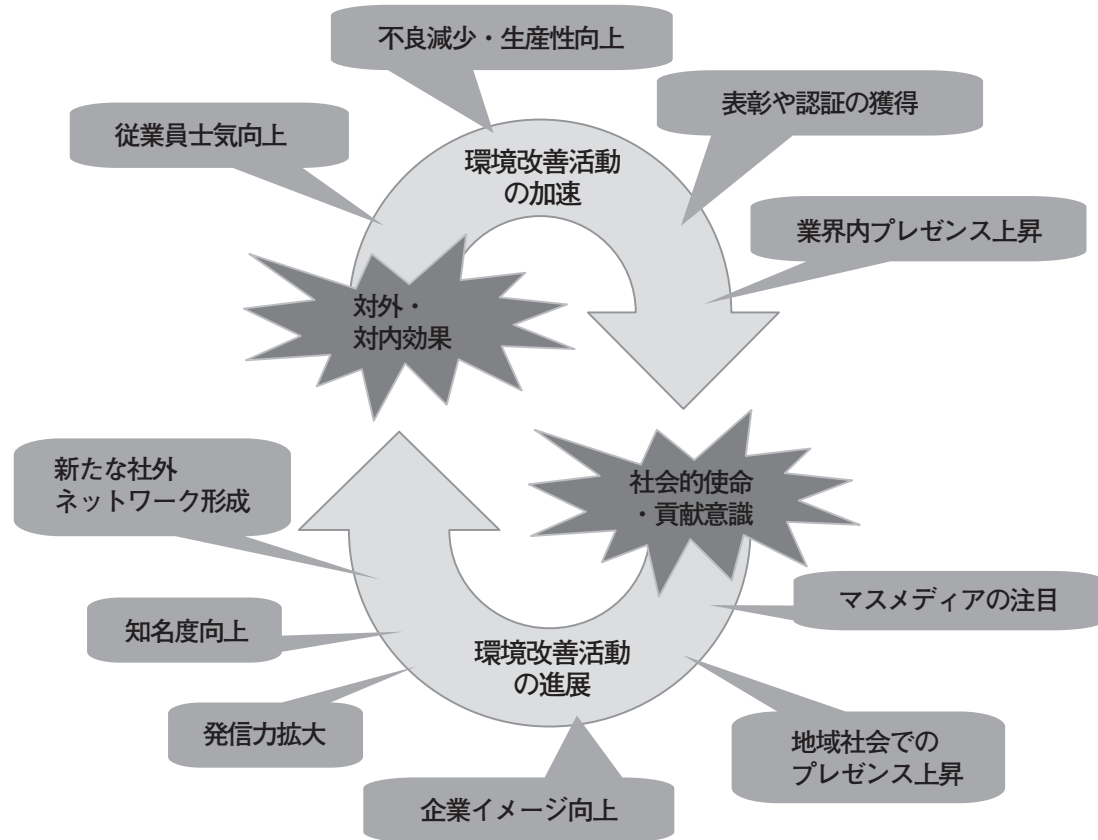
そうした取り組みと外部からの好レスポンスは、従業員にとっても誇りをもって自覚され、また、自然環境への配慮が派生的・反射的に作業環境の改善を伴うことも多いことから、現場の士気向上につながりやすい。当初は、経営トップによっ

て半ば強引に着手した取り組みも、軌道に乗るにつれ現場発の改善というボトムアップ型になり、以降、特段強い推進力を掛けなくても組織自体が加速しながら自走していく。さらに、こうした活動は目に見えて効果が表れやすいことから、さらなる取り組みへの拡充・発展意欲が増進されていくというケースもみられる。いわば、環境改善活動の自己増殖回路ともいえるべきものが形成され、好循環モデルが構築されるものと考えられる（図-13）。

各種の環境改善取り組み事例を多数観察してみると、こうした好循環モデルの形成は、場合によっては社会・地域貢献や責任意識を旨とする取り組みに限らなくても見出すことができるが、上述した“自負心”や“誇り”を伴いやすい社会的な取り組みにおいて、特徴的に多く観察されるのは確かである。こうした現象を導く他の条件が存在するとしたら、それも併せて追求し明らかにしていくことが今後の課題である。

本稿の冒頭で問題提起したように、中小企業の社会・地域貢献や責任意識を旨とする環境改善活動は、企業の自己犠牲的精神なくしてはできない奉仕活動のようなものではなく、十分に創造的・生産的な企業行動として成り立つものであると考える。今後もより多くの中小企業がこのことを認識し、積極的に当該活動に取り組まれるよう期待したい。

図-13 環境改善活動における好循環モデルのイメージ



〈参考文献〉

- 飯嶋香織 (2010)「中小企業における環境経営の現状と課題」神戸山手大学紀要2010.12
 遠藤真紀 (2009)「中小企業における環境経営の導入阻害要因 ～経営者のメンタル面を中心に」九州情報大学研究論集2009-3
 川村雅彦 (2011)「中小企業におけるカーボン・マネジメント戦略の段階的变化」環境経営学会学会誌10-2
 環境省 (2010)「環境にやさしい企業行動調査」
 経済産業省 (2009)「環境を「力」にするビジネス新戦略」
 在間敬子 (2008)「中小企業の環境経営推進の条件に関する実証分析：機械・金属業とプラスチック加工業のケース」『社会・経済システム』No.29
 白鳥和彦 (2009)『環境企業家と環境経営の新展開』税務経理協会
 商工中金 (2008)「中小企業の環境問題への取り組みに関する調査」
 信金中央金庫総合研究所 (2009)「「環境問題」と中小企業 ～動き出した120 兆円市場は中小企業にとっても“ビジネスチャンス”」信金中央金庫総合研究所産業企業情報21-15
 全国中小企業共済財団 (2010)「中小企業における環境対策への意識と取り組み等に関する調査」
 中小企業庁 (2010)『中小企業白書 2010年版』日経印刷
 日本政策金融公庫総合研究所 (2011)「中小企業による環境問題への対応 ～中小企業各層が取り組む環境改善活動の実態」日本公庫総研レポートNo2010-6
 弘中史子 (2008)「中小企業と戦略の構築 ～環境経営という視角からの試論」日本中小企業学会論集27
 三井逸友 (2003)「環境問題と中小企業 ～その今日的課題と実践の意義」商工総合研究所『商工金融』2003.1
 インタビュー先企業各社HP・提供資料