

中小企業が行う環境経営の可能性 —企業による環境教育について考える—

Exploring the Potential of Environmental Management in Small and Medium Enterprises (SMEs): Considering Corporate Environmental Education

松木 生*

Matsuki Sho*

*都留文科大学教養学部地域社会学科

[要約] 本研究の背景として、日本企業の99.7%を占める中小企業では、環境経営は資金・人材等の制約からコストと認識され、法令順守や取引先要請に基づく受動的な対応に留まる傾向がある。本研究では、中小企業が環境経営および環境教育に取り組む本質的な意義、それを戦略化する手法、および機能させるために必要な経営マインドを明らかにすることを目的とした。環境経営および環境教育に取り組む中小企業2社を対象に選定した。経営層（代表取締役および執行役員等）に対して半構造化インタビューを実施し、語られた内容から背景にある論理やプロセスを分析・考察した。

結果として、忌避施設（NIMBY）と見なされやすい業種の中小企業にとって、環境経営、環境教育は単なる社会貢献活動ではなく、地域社会からの不信感を払拭し、事業継続、存続のための「社会的操業許可」を得る「生存戦略」であることが明らかとなった。自社の施設や工場、里山等を教育の「場」として開放し、業務を「可視化」することで、地域との信頼構築に加え、人材獲得や取引上の優位性（ブランディング）といった結果につながっている。

[キーワード] 中小企業、企業環境教育、環境経営、社会的信頼、生存戦略

1. はじめに

本研究の背景として、環境負荷の側面を見ると、日本のCO₂排出量の約75%が企業活動に関連しており、企業の活動改善が環境問題の改善への有効な手段とされている（甲野・小澤 2007）。日本企業の99.7%を占める中小企業の環境に配慮した経営や環境教育は資金・人材等の制約からコストとして認識している（松原 2011）。そのため、取引先からの要請、法令順守等に基づく受動的な対応に留まる傾向がある（在間 2016;三橋 2002）。そのため、企業による活動は大企業中心に行われており、中小企業にまで十分に広がっていない（石原ら 2014）。

先行研究では、環境活動が企業価値の向上

に寄与する可能性は示唆されていた（内本 2015）ものの、なぜ特定の中小企業がそれらをコストではなく、「戦略」へ転換できるのか、その内発的動機やマネジメントのメカニズムは十分に解明されていない。

既存研究の限界点として、コストとして認識される傾向にある環境経営および環境教育を、なぜ特定の企業は「投資」や「戦略」へと転換させることができたのか、その内発的な動機形成のプロセスや十分に解明されていない点がある。そして、そのような転換を行うために、経営者がどのようなマネジメントやマインドセットを持っているのかという具体的なメカニズムに関する点が不足している点がある。中小企業の組織特性として、経営

者のリーダーシップの重要性（渡辺ら 2013）に触れており、そうした環境経営を機能させる具体的な経営者の経営判断や組織作りについて明らかになっていない。

2. 研究目的および方法

本研究の目的は、中小企業が環境経営および環境教育に取り組む意義を明らかにし、それらを戦略として機能させるためのマネジメント手法と経営者のマインドセットを明らかにすることである。具体的には、以下の3つのリサーチクエスチョン（RQ）を設定した。

RQ1-1: 中小企業が環境経営と環境教育に取り組む意義とは何か。

RQ1-2: 中小企業において環境経営および環境教育を戦略的位置づけにするための方法とは何か。

RQ2: 中小企業が環境経営と環境教育を機能させるために、中小企業経営（経営者）に求められるマネジメントやマインドとは何か。

研究方法は、中小企業基本法に当てはまる企業の内、環境経営および環境教育に取り組む企業を選定し、半構造化面接法によるインタビュー調査を実施した。

3. 結果と考察

選定した2社（石坂産業株式会社・加山興業株式会社）へのインタビュー調査から中小企業における環境経営および環境教育（企業外）の結果をまとめ、RQに対する答えを明らかにする。

RQ1-1:

今回の調査より、中小企業が環境経営および環境教育に取り組む意義として、単なる慈善活動や社会的責任ではなく、地域社会における存続基盤の確立（信頼回復）であることが明らかになった。すなわち、「社会的操業

許可」を得るための行動であったという点が挙げられる。

まず、「地域に根差した中小企業」といった特性を持つ両社とも産業廃棄物処理業という業種柄、地域住民からの忌避感や不信感を抱かれやすい立場にあった。加山興業においては「鼻を覆いながら歩く児童の姿」から、石坂産業においては「ダイオキシン騒動による地域からの排斥運動」から、それぞれの環境活動が始まっている。「リサイクル率を高める」「パッシング対象工場を建て替えた」等の環境経営を展開するにも関わらず、地域からの理解は得られず、怪しまれた。環境に配慮した事業を展開していたとしても、そのことを地域住民が目にする機会や知る機会がなくては、不信感等の払拭にはならないといえる。その中で、企業が「環境に配慮している」経営実態を知ってもらい、理解してもらうために、子どもから大人まで環境教育事業を行うことにつながっている。

本調査で明らかになったのは、両社にとって環境教育は地域社会で事業を継続するための「生存条件」であったという点である。自社の工場や里山を環境教育の場として開放し、業務の透明性を確保しながら地域住民（特に次世代を担う子ども）とコミュニケーションを図ることは、不信感を払拭し、自社の社会的有用性を正当に評価してもらうための不可欠なプロセスであった。

すなわち、環境経営および環境教育に取り組む意義とは、地域社会からの「社会的信頼」を獲得し、企業がその地で経営を存続するための基盤を固めることにあるといえる。

RQ1-2:

RQ1-1 で得られた信頼を基盤とし、どのようにして環境経営および環境教育を戦略としていくのか、についてブランディングとしての位置づけが明らかとなった。

1つ目に、人材獲得としての側面である。両社とも、「NIMBY」や「3K」とみなされがちな業界であるが、環境事業、環境教育を通じて「社会課題解決に取り組む先進的な中小企業」というブランドイメージを確立している。石坂産業では、「環境活動に取り組む企業で働きたい」と考える意識の高い人材が集まっており、加山興業でもかつて環境教育を受けた方が入社する事例がある。直接的な利益を生みにくい環境教育事業については、中小企業にとっての経営課題である「人材不足」の解消の一助となり、優秀な人材を惹きつけるための投資として機能させることで、戦略的な整合性を保っている。

2つ目に、楽しさや場を通じた応援者づくりである。加山興業は「楽しさ」を取り入れたプログラムによって環境問題についての敷居を下げると同時に理解、意識変容と繋げ、さらに応援者（顧客）を増やしている。一方で、石坂産業は「三富今昔村」という質の高い学びの「場」を提供し、地域での交流や学び、楽しみの機会からブランドイメージ、応援者とつなげている。また、JHEP 認証等の客観的な評価を得ることで、自社の活動の正当性と価値を証明している。

そして、取引上の優位性である。環境に配慮する事業には客観的な評価や証明を持つものが多くあり、例として、「再エネ 100 宣言 RE Action」の達成が業者選定時の差別化として優位になる場合がある。

これらの取り組みは、取引先や人材を含むすべてのステークホルダーから「選ばれる企業」としての地位を確立するための差別化戦略として位置付けられる。

RQ2:

中小企業が資源の制約の中で環境経営を機能させるためには、中小企業特有の組織特性を活かしたマネジメントと社会全体の流れを捉える視点が不可欠であると考察できる。

1つ目は、中小企業組織の強みとそれを活かした経営者のマインド共有である。石坂産業の分析において特筆すべき点として、「あえて上場しない」という経営判断である。環境教育事業や環境保全事業は、短期的には利益を生まない事業であり、短期的な利益を求める株主主体の経営では、価値観のずれ違いから維持が困難であるといえる。しかし、ファミリービジネスであれば、「10年後のビジョン」といった目先の利益にとらわれない、地域からの理解といった価値に重点を置き、トップダウンで長期的投資を決断することができる。加山興業においても、経営者の「夢」が社員との距離の近さを通じて共有され、「まずはやってみる」という組織風土を醸成している。つまり、中小企業の環境経営においては、経営者の強いマインドが即断即決しやすいといった中小企業の特長を通じて現場に浸透することで、将来投資をする推進力となっている。

2つ目に、「トリクルダウンの流れ」と「ボトムアップ」の両面を活かすことである。大企業が脱炭素化を進める中で、そのサプライチェーンに属する中小企業にも環境対応が求められる流れが生じている。そこで、中小企業の環境経営は、以下の2つの力が合わさることで取り組みやすくなると考察できる。1つは、大企業からの圧力（トリクルダウンの流れ）である。大企業や国際的な枠組みからの要請により、環境経営が取引条件化される流れにより、中小企業は「やらざるを得ない状況」になるため、そこから強制的ではあるものの環境に配慮した事業に取り組むことになる。

2つ目は、ボトムアップの意志である。地域社会との共生や独自の企業価値創造を目指し、環境事業に対して意欲のある中小企業自身の内発的な動機を中小企業同士で共有していくことがあたる。中小企業はこの両面の力を利用しつつ、オーナーシップを発揮して独

自の環境事業モデルを構築することで、持続可能な経営を実現し得ると考察できる。

3-3 考察

本研究から明らかになった視点を中小企業は持つことで環境経営の実現を目指すことが可能になるといえる。その視点とは、単なるコストや社会貢献にとどまるのではなく、地域社会での生存戦略や将来投資と位置付ける経営判断である。

具体的に1つは、地域社会からの「社会的信頼の獲得」の視点である。調査対象とした2社のように、NIMBYとして忌避されやすい業種にとって、事業内容を透明化し、環境教育を通じて環境コミュニケーションを行うことは不信感の払拭と社会的操業許可を確立するために必要不可欠な活動であったといえる。特に企業外環境教育は、「環境に対する意識変容・理解」や「企業と地域のコミュニケーションツール」としての機能を持ち、企業価値を高める力がある。

2つ目に、「人材獲得」「取引上の優位」といった企業の戦略となる視点である。特に、資金面において障壁を感じている中小企業であっても、楽しさ・可視化といった面から自社施設や資源を教育の「場」として地域に開放することで、企業ブランディングとしての機能につなげることが可能である。

3つ目に、これらの視点を機能させるために、中小企業の特徴を活かすことが必要である。短期的利益を求めざるを得ない上場企業とは異なり、地域社会および経営者と組織員が密接である中小企業は、経営の将来やマインドを身近に共有し、長期的な経済価値に投資することが可能である。現場との距離の近さ、組織の小ささを活かし、取り組んでいくことが欠かせない。

つまり、中小企業が環境経営および環境教育の実現を目指す上で、社会や大企業の大きな流れにも対応すると同時に、以上の3つの

視点および長期的な視座で資源を投じる覚悟を持つことが重要であると結論づけられる。

参考資料

- ・石坂典子 (2016). 『五感経営—産廃会社の娘、逆転を語る』. 日経 BP 社.
- ・石原博・岩淵真奈美・湊秋作 (2014). 『企業が伝える生物多様性の恵み—環境教育の実践と可能性』. 経団連出版.
- ・在間敬子 (2016). 『中小企業の環境経営イノベーション』. 中央経済社.
- ・渡辺幸男・小川正博・黒瀬直宏・向山雅夫. 『21世紀中小企業論〔第3版〕—多様性と可能性を探る—』. 有斐閣アルマ.
- ・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』12, 1-11.
- ・内本博行 (2015). 「中小企業にみる企業の社会的責任の実践—本業と一体化した社会価値の実現—」『日本政策金融公庫論集』26, 75-91.
- ・甲野毅・小澤紀美子 (2007). 「企業における環境教育の動向～CSR活動からの考察～」『日本環境教育学会関東支部年報』1, 15-20.
- ・松原直樹 (2011). 「中小企業における環境問題への取り組み状況(上)—取り組みの実態と問題点—」『日本政策金融公庫論集』11, 65-91.
- ・三橋伸夫 (2002). 「中小企業の地域貢献活動の実態—小中学校の環境教育活動に対する支援の可能性—」『日本建築学会技術報告集』8 (16), 249-252.