

## 論文内容の要旨

論文題目 中小企業における持続可能な経営のあり方及びその  
評価指標に関する研究

(A Study on Concept and Indicators of Sustainable  
Management in Small and Medium-sized Enterprises  
(SMEs))

氏 名 栗林 美紀

近年、企業の事業活動において、企業経営として利潤を追求するとともに、環境関連の課題に取り組むことや従業員に向けた社内制度・福利厚生を充実することが求められるようになってきている。このことは、大企業のみならず、企業経営がより厳しいといわれる中小企業においても同様である。本研究では、上記の社会的要請に応えながら経済的にも発展していく企業の状態を「持続可能な経営」という概念で示し、その概念の実現可能性を我が国の中小企業を対象に検討する。実現できるのであればそのための条件の提示、実現の水準を計測する評価指標の検討および具現化に向けた諸方策の提示を研究の目的とする。

1章では、問題意識、研究の背景、目的、全体の構成について説明した(図1)。1980年代に築かれた「持続可能な発展」概念は、その後、その実現に向けて、各界・各層に幅広く展開していく中で、経済界とも結びつきを強めていく過程をたどった。同概念の構成要素として「経済」「環境」「社会(従業員)」の3軸を抽出する。

2章では、まず、「持続可能な発展」の定義を類型化し、次に「持続可能な発展」を企業の活動と結びつけ、「持続可能な経営」概念を築いている既存の定義や議論を概観し、本研究で用いる「持続可能な経営」概念の特徴を明確化する。

本研究では、「持続可能な経営」を、企業本来の活動としての営利活動(「経済的」側面)、企業に取り組む環境保全活動(「環境的」側面)、従業員を対象とした企業内の制度、福利厚生(「社会的」側面)の各側面が関係性を高めることによって、全体として向上している状態として概念化する。

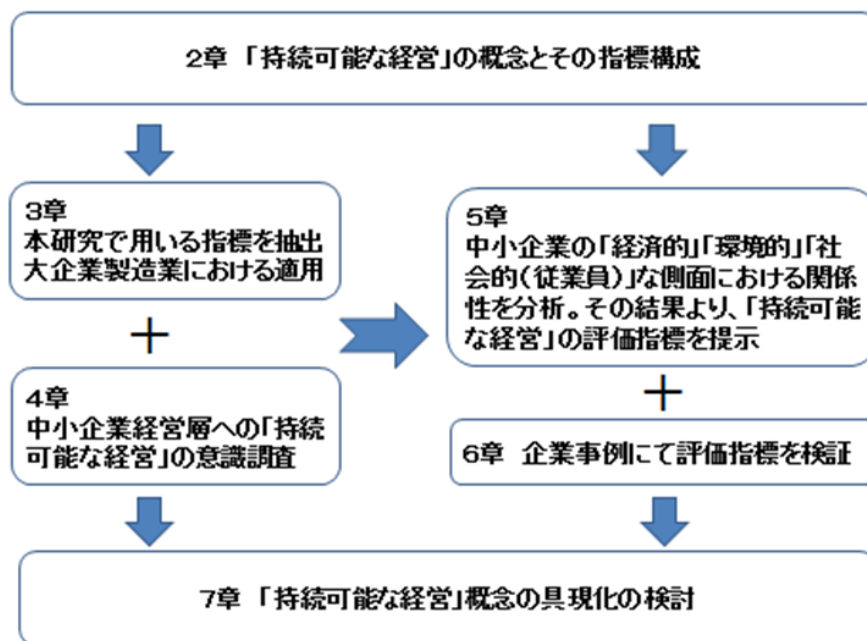


図1 本研究の構成

さらに「持続可能な経営」という用語自体はすでに世の中で用いられていることから、「持続可能な経営」を計測することを目的とした既往の指標をレビューする。そして、これらの指標をまとめて、「経済的」「環境的」「社会的（従業員）」の側面から整理した。

3章では、2章で整理された指標をもとに、複数の専門家の意見をふまえ、本研究の「持続可能な経営」概念を計測するのにふさわしいと考えられる指標を抽出し、「持続可能な経営」概念の指標構成を決定する。

この指標の妥当性を検証するために、データが入手可能な大企業製造業のデータを活用して、「経済的」「環境的」「社会的（従業員）」側面の関係性を分析する。これら3側面における因果関係の仮説を立て、共分散構造分析により、モデルの検証をおこなった。

その結果、大企業においては、経済的なゆとりから、企業が様々な環境保全活動に取り組むことや、従業員に対する制度、福利厚生を充実させる場合もありえるし、また、企業の環境保全活動への取り組みや、従業員に対する制度、福利厚生の充実が、結果としてその企業の経済的価値を高める場合もあり得ると示された。

4章では、3章で特に指標として活用できると提示された指標の有効性について、中小企業の経営層の意識調査を行う。中小企業の経営層が、「持続可能な経営」における「経済的」「環境的」「社会的（従業員）」な側面の相互関係をどのように認識しているかを計測するために、企業の「環境報告書の公表年数」・「環境会計の公表年数」など環境情報や、社員の「雇用柔軟制度」・「インセンティブ制度」が、「企業価値」にどのような影響を及ぼすと評価しているのかをプロファイ

ル調査を実施し、ロジスティック回帰分析で項目の重要度を検証する。

なお、比較対象として、大企業の経営層への意識調査も実施する。

その結果、中小企業の経営層の認識も、大企業ほどの水準ではなかったが、本研究で設定した「持続可能な経営」概念を共有している割合が高いことが示された。

また、中小企業経営層へのアンケート調査では、従業員が環境に関する知識を持ち合わせる状態を想定する場合であっても、最初からそのような知識を持つ人材を採用するよりは、雇用後ですべての従業員に対して環境教育を行うことが、企業価値の向上につながると考えられているという結果が見出された。さらに「環境報告書の公表」は、従業員に対しても周知させることを希望していることが確認できた。

一般的には、環境保全活動や従業員制度の充実は、コストがかさむと中小企業で思われていると言われがちであるが、少なくとも経営層の認識としてはそうではないことが示された。

5章では、中小企業の実際の活動内容に見出される「持続可能な経営」概念について、業種ごとに明らかにすることを目的とし、約3,000社の企業の環境報告書のデータを用いて、中小企業の活動の「経済的」「環境的」「社会的（従業員）」側面における活動項目の関係性を分析する。

「持続可能な経営」の評価指標は、製造業、廃棄物・リサイクル業、建設業、卸売業・小売業、サービス業その他の業種別に示し、どのような活動で「持続可能な経営」を実現しているのかを企業全般から見出すこととした。

活動項目の関連性についての調査にあたり、多量のデータベースを分析し、その傾向や意味ある情報を探し出す手法のデータマイニングを用いて、ディジョンツリー分析を行った。「従業員一人当たりの売上高」に関連性のある活動の実施の状況を連鎖的に分析した。

その結果、どのような活動の組み合わせが、「従業員一人当たりの売上高」が高いのか、そして、そのことを実現している企業はどのくらい存在するのかを業種別に示すことができた（表1）。

また、企業全般では、「経済的」側面の「従業員一人当たりの売上高」と「環境的」側面の「自己管理表による自主管理」と「社会的」側面の「空調管理」において、3側面が両立している「持続可能な経営」のモデルを見出すことができた。

表1 「経済的」「環境的」「社会的（従業員）」の側面の両立させる指標構成

	製造業	廃棄物・リサイクル業	建設業	卸売業・小売業	サービス業その他
「経済的」側面と両立している「環境的」指標	「関連商品販売促進」	「生産・流通設備の運転効率向上」		「電力使用量の原単位管理」	「省エネ・脱炭素関連研究開発促進」
「経済的」側面と両立している「社会的（従業員）」指標	「部分空調・ゾーニング細分化」			「未使用機器の電源オフ」 「冷暖房設定温度管理」	

ただし、本研究で対象とした我が国の中小企業においては、「経済的」「環境的」「社会的（従業員）」を両立させている企業はごくわずかであった。中小企業経営者の多くが「持続可能な経営」概念に賛同しつつも実践できない背景には、業種ごとに取り組める活動が異なることに起因する困難さの度合いや、その業種をとりまく社会経済情勢の厳しさの度合いが見受けられた

6章では、3章から5章までの研究結果を踏まえ、「持続可能な経営」概念に近いと思われる企業事例3社の動向を調査し、「持続可能な経営」の具現化には、どのような方策が必要なのか自分なりの「持続可能な経営」のあり方を明示する。

3つの中小企業を事例として取り上げて、その「持続可能な経営」概念への適合性を本研究で導かれた指標を用いて検証した結果、事例では、我が国の企業全体からみれば少数例かも知れないが、その中でも、「持続可能な経営」概念の達成のあり方にいくつかの異なるパターンを見出すことができた。また、「環境的」側面の充実に向けて努力していても、それが他の側面の充実に至っていない例も見られた。

これらの企業では、経済的に余裕があったために「環境的」「社会的（従業員）」側面に投資できたということではない。経済的に心機一転の必要性が生じ、展開の方向性を「環境的」側面に求めた結果、成功したという過程をたどっている。このような例は大企業では多くは見られないが、現在、活路を見出そうと努力している我が国の多くの中小企業にとっては貴重な参考例となると思われる。

7章では、本研究のまとめとして、本研究で用いた「持続可能な経営」概念の妥当性、また、「持続可能な経営」概念がいかなる条件のときに具現化するかの検討、そして、中小企業の「持続可能な経営」概念を計測するため本研究で提示した指標について述べる。

本研究の目的の「持続可能な経営」概念が具現化するための条件として、次の3つを挙げる。

- (1) 経営者が、「持続可能な経営」概念にあるような「経済的」「環境的」「社会的（従業員）」3側面の両立関係を認識していることが具現化のための条件である。
- (2) 「環境報告書」や「環境会計」の作成及び企業内外への公表は、従業員の技能を高め、「環境的」側面と「経済的」側面の向上につながりやすく、具現化の条件とする。
- (3) 従業員の「雇用柔軟制度」・「インセンティブ制度」の充実は、「社会的（従業員）」側面と「経済的」側面の向上につながる人が多いことから、具現化の条件とする。

以上のことから、本研究で掲げた「持続可能な経営」の概念は、非現実的なものではなかったことが示された。「環境的」「社会的（従業員）」側面に力を注ぐ企業が「経済的」側面も上向くということと、「経済的」側面が高い企業が「環境的」側面と「社会的（従業員）」側面に取り組むことができるということの両方を見出すことができた。また、中小企業が、「持続可能な経営」に向かう過程についても、幾つかの道筋を示すことができた。中小企業には、企業それぞれの課題もあり、「持続可能な経営」を実現に向けて、効果的な具現策を選択する必要がある。

一般化は難しいものの、本研究では、企業の経済的成長をミクロ経済的要因や、中小企業を取り巻くマクロ経済的要因だけに依存してきた今までの主流の企業成長論とは異なる新たな示唆を提供できたと考えられる。