



GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

**KOBE UNIVERSITY**

ROKKO KOBE JAPAN

2012-14b

持続可能な社会に向かう企業経営  
—中小企業トップの挑戦—

井上 祐輔 大田 倫子 川口 潤 黒瀬 博之  
中尾 悠利子 林田 史 渡邊 和彦

Current Management Issues



# 持続可能な社会に向かう企業経営 —中小企業トップの挑戦—

2013年3月

神戸大学大学院経営学研究科  
現代経営学専攻

井上祐輔、大田倫子、川口潤、黒瀬博之、中尾悠利子、林田史、渡邊和彦

本稿は神戸大学 MBA コースの「テーマプロジェクト研究 2011」で取り扱った内容を基にした論文である。

## 1. はじめに

近年、産業の急激な発展にともない、温暖化や酸性雨、資源枯渇等の環境問題が国際的に喫緊の課題として顕在化している。このような中、企業は環境規制の遵守だけでなく、外部不経済である環境コストを自ら内部化することで、企業の社会的責任として環境問題に貢献していく必要がある。しかしながら、環境コストを企業経営に内部化することはコスト増・利益減に繋がるため簡単に実行に移すことはできない。

大企業ですら高まる環境規制の影響に伴うコスト負担増に苦しんでいる中で、資金力・人的余裕のない中小企業にとっては、環境コストの内部化はより一層困難な問題となっている。たとえば、全国中小企業共済財団（2010）の調査によると、中小企業が環境問題に取り組む上での課題で最も多いのが「必要な情報やノウハウが不足している」であり、次いで「コストが増える」、「必要な資金が不足している」ことが示されている。

さらに、国内市場の飽和や人件費等のコスト高を背景に、製造業をはじめとした日本企業の海外進出が加速する中、日本の中小企業は新興諸国との過酷なコスト競争にさらされている状況にある。他方、著しい経済成長下の新興諸国では大気や水質汚染などが深刻化し、世間の環境問題への関心が高まっている。このような状況を鑑みると、日本の中小企業の環境対応の強化はある意味、中国や韓国企業との差別化要因になることが考えられる。

そこで本稿では、環境への取り組みを軸に企業競争力を高めた中小企業の事

例を分析し、中小企業ならではの競争力獲得について中小企業ではトップの影響力が大きいと考えられることから環境への取り組みを軸に企業競争力を高めたトップの役割について検討することを目的とする。これにより、日本の企業数の約 99%が中小企業と言われ、新興諸国との過酷なコスト競争にさらされているこれから環境を軸に競争力強化を考えている中小企業トップへの後押しになると考える。

## 2. 中小企業の環境経営に関する分析視角

### 2.1 先行研究のレビュー

一般的に環境と企業経営との関連を指す言葉として「環境経営」という言葉がある。「環境経営」は、わが国では、環境マネジメントシステムや環境報告書が普及した 1990 年代後半より使用されてきた。環境省（2002）によると「地球環境への負荷を削減して社会に貢献するとともに、環境を新たな競争力の源泉ととらえ、効率的に企業活動を行うこと。環境保全への自主的取組を経営戦略の一要素とし、環境に関する経営方針の制定、環境マネジメントシステムの構築やグリーン購入、リサイクルの促進、環境報告書・環境会計の公表などを行う」と定義している。國部他(2007, p.2)では「企業経営の隅々にまで環境の意識を浸透させた経営」と定義している。そこで本稿では、環境省（2002）にある「環境を新たな競争力の源泉ととらえ」と、國部他（2007）の「企業経営の隅々にまで環境の意識を浸透させた経営」を「環境への取り組みを軸に企業競争力を実現した中小企業」と定義し、これらの活動を実施している企業を対象とする。

本稿は中小企業をケース研究となるため、環境経営のケース研究を取り扱ったものや中小企業と環境への取り組みを論じた研究をレビューした。

環境経営を代表する文献として、植田他(2010)では、わが国の先進 4 社をもとにした環境経営イノベーションの事例研究を行い、経営トップの機能に着目している。ここでは、「企業家精神」と「強力なリーダーシップ」が重要であることを指摘している。企業家精神とは、植田他（2010,p.8）では「経営トップには不確実な状況において、他社に先駆けて環境配慮を経営に組み込み、新たな取り組みを実行する」こととし、強力なリーダーシップとは、植田他（2010,p.9）において「組織内に生じる変化に対する抵抗を克服し、全社的にビジョンの共有を行う」ことと定義している。

中小企業を対象とした持続可能な経営を通じた企業競争力向上の研究では、Elke(2010)が「中小企業には持続可能なイノベーションに対して十分な資源はないように見えるが、彼らには内部・外部的資源の不足を補える行動上の利点がある。特に、型にはまらない企業家精神のリーダーシップによって、柔軟な組織能力と、彼らに動機付けられた従業員は、大企業よりも便益をもたらす。」

と、中小企業における内部・外部的資源の不足を補うには型にはまらない企業家精神のリーダーシップが重要であることが指摘されている。

わが国の中小企業の環境経営に関する研究として、遠藤（2009）では、中小企業における環境経営導入の目的と現状を捉えるため、中小企業の経営者へのインタビュー調査を実施し、中小企業が環境経営マネジメントシステムの導入を図ったものの、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、環境経営マネジメントシステムの成果を経営者が実感できない実状を明らかにしている。日本政策金融公庫総合研究所(2011)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ている。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 社を対象とし、6,828 社（回収率 34.2%）の回答数となっている。この調査では、中小企業の環境への取り組みを行う問題点として最も多いのは「環境への効果が分かりにくいいため、継続する意思を保つのが難しい」で 38.0%、次いで、「負担の割に事業上のメリットがないので、継続する意思を保つのが難しい」が 33.0%、と示され、「中小企業が環境問題に積極的に取り組むようになるには、取り組みが事業上のメリットにつながるよう中小企業自身が努力していくことが必要であるとともに、そうした企業を支援していく仕組みづくりが大切である。」と指摘している。

これらの研究から、中小企業では環境活動に対してトップがメリットを見出し、さらに積極的に取り組む必要があることが示されている。しかしながら、中小企業において大企業の環境経営の研究で示された環境を軸に競争力を強化したトップの役割について取り上げた研究は筆者が知る限りほとんどない。そこで本稿では、大企業の環境経営のケース研究で示されたトップの役割について中小企業の先進企業の事例を通して検討したい。

## 2.2 分析視角

先行研究から環境経営を推進する上でトップの役割が重要視されることが指摘された。トップの機能として「企業家精神」と「リーダーシップ」の役割が、中小企業ならではの特徴としては、トップによる「内部・外部的資源不足の克服」が示された。日本政策金融公庫総合研究所(2011)では、環境活動への取り組みが事業のメリットにつながることを重要であると指摘されていることから、「本業との関わり」についてもトップの役割が重要と考える。

そこで、本稿では環境を軸に競争力を強化した中小企業のトップの役割について、「企業家精神」、「リーダーシップ」、「内部・外部的資源不足の克服」、「本業との関わり」の 4 点から先進企業の 3 社の事例をもとに検討していきたい。

### 3. 研究方法

#### 3.1 調査対象

本稿では、商品やサービスなどの本業を通じた環境負荷低減を実践している中小企業を対象とし、各種文献等でベストプラクティス事例として取り上げられている企業の中から、インタビューアクセスが可能な企業でかつ社長などの経営層に直接話が聞ける3つの企業を選定した。なお、業種は考慮していない。

##### 3.1.1 エコビズ

エコビズは、梱包用荷崩れ防止ベルトによる環境負荷低減と物流コストの削減を両立させるビジネスモデルを構築した企業である。設立は2006年8月、従業員数名の中小企業ながら、大手企業100社以上を顧客とする成長企業である。

図表 1 エコビズの概要

会社名	エコビズ株式会社
代表取締役社長	澤地憲一
設立	2006年8月
資本金	6,000万円
事業内容	環境対応、物流包装資材製造販売 容器・包装リサイクル法対応事業

(2013年3月現在、エコビズのホームページより)

通常、物流現場では荷崩れ防止用としてストレッチフィルムが使用され、使用后、その多くは産業廃棄物となり、その量と処理費用などの課題があった。エコビズは物流現場にあったこの課題解決のため、ストレッチフィルムの代替する梱包用荷崩れ防止ベルトの「グリーンエコベルト」を開発した。グリーンエコベルトは、ペットボトルを再利用したポリエステルを素材とし、使用環境にもよるが約1,000回以上繰り返し使用できる。コストと環境負荷低減の点で比較すると、従来のストレッチフィルムは、1回85円であり1,000回使用した場合85,000円となる。一方で、グリーンエコベルトのイニシャルコストは8,500円であるが、1,000回利用可能であるため、1回あたりは8.5円と10分の1のコスト低減となる。またエコビズベルトはストレッチフィルムの1回使い切りではなく、1,000回利用されるため、1,000回分のストレッチフィルムの産業廃棄物とCO<sub>2</sub>排出量の削減にも寄与する。また、ストレッチフィルムの場合は手作業で何周も巻くが、グリーンエコベルトは1周で済むなどの作業効率上のメリットもある。

グリーンエコベルトは約1,000回使用可能ではあるものの、使い古したベル

トをそのまま利用し1パレット数千万単位の精密機器を運搬することの不安定さや、使用後は廃棄され、産業廃棄物になることへの課題が残されていた。エコビズは、平成19年度の経済産業省「グリーン・サービサイジング事業」への申請、採択がきっかけで、この課題を克服するリサイクル型への転換を図った。なお、「グリーン・サービサイジング事業」とは、大量生産・大量消費からの20世紀型ビジネスモデル転換から、2R（「リデュース（発生抑制）」、「リユース（再使用）」）等を指向した、環境負荷の低減に資するサービス提供型ビジネスモデルを支援する事業である。

リサイクル型事業モデルであるエコビズベルトは、次の5社の技術、サービスを利用して成立する。何度ベルトが使用されたかを管理するため、ベルトに日本電気から提供されたRFID<sup>1</sup>機能を利用する。そして、3年のリース耐用期間を越えたベルトは、帝人ファイバーの「エコサークル<sup>®</sup> 2」の仕組みを利用して、再び「エコビズベルト」をはじめとするさまざまなポリエステル製品として再利用される。同社のエコビズベルトは日系企業の海外でも使用されており、海外でのベルトの回収にはヤマトグローバルロジスティックスにより回収され、帝人ファイバーの松山工場に引き渡される。顧客は、東銀リースを介し、3年後の回収費用を含んだリース契約を行っている。ベルト製造は、中国の縫製工場に五十嵐貿易に委託して行っている。

同社は、平成19年度の「製品グリーンパフォーマンス高度化推進事業」に参加し、LCA（ライフサイクルアセスメント）を実施している。LCAとは、製品やサービスを原料の調達から製造、流通、使用、廃棄、リサイクルに至るライフサイクル全体を対象として考え、製品等に投入される資源、エネルギー又は排出物を定量的に把握する手法で、同社は、売り切り型のグリーンベルトと、リサイクル型のエコビズベルトを対象とし、製造、使用、廃棄のそれぞれの段階におけるCO<sub>2</sub>排出量と地球温暖化影響評価を把握している（社団法人産業環境管理協会, 2008）。

これらの取り組みの結果、同社は第5回エコプロダクツ大賞（優秀賞）や世界包装機構（WPO）ワールドスター2009（世界パッケージコンテスト）「ワールドスター賞」受賞するなど、賞の受賞とともに、日本経済新聞や物流、包装関連の雑誌に数多く取り上げられている<sup>3</sup>。

---

<sup>1</sup> 微小な無線チップにより人やモノを識別・管理する仕組み。RFIDにより、リーダーをかざすだけで梱包された荷物の情報、使用回数、使用期間などの読み込みや管理を行うことが可能。

<sup>2</sup> エコサークル<sup>®</sup>は、帝人ファイバーが世界で初めて開発したポリエステルのケミカルリサイクル技術を核とした循環型リサイクルシステム。

<sup>3</sup> エコビズのホームページでは、各種賞受賞やマスコミへの掲載等について詳細に掲載されている。

### 3.1.2 シャボン玉石けんグループ

シャボン玉石けんは、酸化防止剤、蛍光増白剤、香料、色素などの化学物質、添加物を一切使わない無添加の石けんを製造・販売する企業である。1910年、日用雑貨を取り扱う「森田範次郎商店」として創業し、1960年代の電機洗濯機の普及のあおりをうけ、同社も石けんから合成洗剤に切り替えた。

1971年、偶然当時の取引先の国鉄（現JR）から車体を合成洗剤で洗浄すると傷みが早いとのことから品質改良を求められ、当時のJIS規格を上回る純度の高い無添加石けんを完成させた。完成した製品を当時の社長（前社長森田光徳氏）は、自らの身体で試用してみると10年来悩まされていた湿疹が自然と治った。今まで悩まされた湿疹が自社の合成洗剤であったと気づき、1974年、同社で製造する洗剤を全て無添加石けんに切り替えた。

図表 2 シャボン玉グループの概要

会社名	シャボン玉グループ
代表取締役社長	森田隼人
設立	1949年5月
資本金	3億円
事業内容	化粧石けん・シャンプー・リンス・粉石けん・漂白剤・石けんハミガキ・クレンザー台所用石けんの製造から販売まで行う

（2013年3月現在、シャボン玉グループのホームページより）

しかし、売上はそれまでの1%に落ち込み、その後17年間赤字が続き、社員もつぎつぎと失うことになった。1987年、社名を「シャボン玉石けん株式会社」に変更した。90年代、環境問題への関心の高まりとともに、同時期に森田前社長が無添加石けんに関する本『自然流「せっけん」読本』を執筆し、出版したことで、世間から注目され、口コミなどにより全国から注文が来るようになった。無添加石けんに切り替えて18年目となる1992年にはじめて黒字となった。

同社の無添加石けんは、香料、着色料、酸化防止剤、合成界面活性剤が無添加で、石けん成分と水だけでできている（図表3参照）。



シャボン玉石けん  
バブルガード 300mL/630円（税込）

成分名	配合目的
水	ベース成分
カリ石ケン素地	石けん成分

図表 3 シャボン玉石けん製品の成分表示

普通、大手メーカーの中和法では4～5時間で製造できるところを同社は、1週間熟成させる釜炊き製法で生産している。

シャボン玉石けんの企業理念は、「人にやさしいものは自然にもやさしい」を掲げる。アトピーや皮膚が弱い人にとって必要とされている石けんは、石けんの使用後の排水は、微生物の栄養源となり、短期間のうちに生分解される。シャボン玉石けんの安全・安心な無添加石けんが、環境配慮にもつながっている。

さらに同社は、九州工業大学や北九州市立大学と産学連携で人体への安全性、高い生分解性などを特長とする石鹼を学術的に研究し、石けんがもつ優位性を解明することを目的に、「石けんリサーチセンター」を2011年4月に設立している。

### 3.1.3 池内タオル

池内タオルは、1953年（昭和28年）に愛媛県今治市に池内忠雄が創立したタオル会社である。

タオルメーカーはデザイナーのライセンス商品（OEM）が主流のタオル業界で、1999年、池内タオルは、自社ブランドの「IKT」を立ち上げた。

図表 池内タオルの概要

会社名	池内タオル株式会社
代表取締役社長	池内 計司
設立	1969年2月
資本金	98,475千円
従業員数	30名
事業内容	オーガニック・テキスタイル企画製造販売 (タオル・マフラー・シーツ・カーテン・アパレル素材)

(2013年3月現在、池内タオルのホームページより)

同社の自社ブランド「IKT」は、“自分の命より大切な赤ちゃんには、世界で最も安全なタオルを届けたい”をスローガンに、「最大限の安心と最小限の環境負荷の商品」をコンセプトとしている。このコンセプトを示した取り組みの主な内容として次の4点をあげる。

1点目として、同社のタオルの原材料の綿の約9割<sup>4</sup>が、オーガニックコットン（有機栽培綿）を使用している。通常、コットンを育てるには害虫駆除やコットンの収穫に農薬が使用され、さらに製品製造工程においても薬品が使用さ

<sup>4</sup> 大和証券グループ・ミュージックセキュリティーズ共催「ソーシャルビジネスカレッジ」池内計司社長講演録より <http://www.securite.jp/radio/?p=3858>



れ、土壌汚染などの影響だけでなく、人体への悪影響も懸念されている。オーガニックコットンはこうした製品製造過程での薬品の使用を最小限にとどめているため、自然のままの風合いを残したコットンが多いと言われている。同社のオーガニックコットンは、綿花畑だけでなく、紡績工場までを含めて認定する EU 規格の有機栽培綿を使用している<sup>5</sup>。

2 点目として、同社のタオルは、塩素漂白など環境負荷の高い化学物質の使用を避け、重金属を含まない反応染料による染色をしている。COD12ppm 以下という瀬戸内法（瀬戸内海環境保全特別措置法）を遵守するものである（池内,2008, p.72）。これが実現できるのはバクテリアの浄化能力や活性炭素濾過装置などを用いて浄化する専用の洗浄加工工場「INTERWORKS」による。この工場は、今治の吉井タオル社長の呼びかけにより、構想が開始され、池内社長も協力し、多額の投資と時間をかけ 1992 年に操業開始した。この排水処理技術を有した工場はタオルの品質改善を目的とし自前の工場を持つ必要があったもので、今治で品質の高いタオルを製造するためには、瀬戸内海の厳しい排水基準を満たす必要があったことが背景にある。この INTERWORKS により、柔軟剤や吸水剤等による見せかけの仕上げではない、ソフトな仕上がりが実現している<sup>6</sup>。

3 点目として、同社は、2002 年 1 月 1 日以降、製造する段階での使用電力の 100%を風力発電で賄っている。これは「グリーン電力証書システム」により年間 25 万 kw の風力発電の委託契約により実現する<sup>7</sup>。タオル 1 枚約 1kw の電力を消費していることから、CO<sub>2</sub>削減効果は一枚あたり約 473gt となる。

4 点目として、池内タオルの最終製品は、安全性テストを実施するスイスの機関エコテックスで、商品工程に使われる原材料だけでなく、使用する全価額薬品の安全性がテストを受けている。同社の商品は、エコテックス社の中で最も厳しい基準 CLASS1 を満たしている。これは幼児が口に含んでも安全というレベルである。

この自社ブランド「IKT」は、2002 年 4 月、アメリカ最大のホームテキスタイルショーにおいて、Best New Products Award（最優秀賞）に受賞した。このショーは世界 32 カ国約 1000 社が出展する全米最大規模のもので、同社が 2002 年、日本で初めて出展した。最優秀賞には 5 社だけが受賞される。選定

---

<sup>5</sup> 池内タオル株式会社 HP より、 [http://ikeuchitowel.com/corp/c\\_yuuki.html](http://ikeuchitowel.com/corp/c_yuuki.html)

<sup>6</sup> 池内タオル株式会社 HP より、 <http://www.ikeuchitowel.com/corp/proces.html>

<sup>7</sup> グリーン電力証書システムとは、日本自然エネルギー株式会社に風力発電の実施を委託している。実際には、風力の適地で発電が行われるため、発電された電気は地元で使用されるが、その際、化石燃料や、CO<sub>2</sub>の排出が実際に削減される。このため契約者は「グリーン電力証書」にもとづき使用する電気を自然エネルギー発電に転換したとみなされる。

理由は池内タオルの環境に対する経営方針に加え、商品の斬新な色使いや現代的な感覚が評価された<sup>8</sup>。

この賞を受け、池内タオルは世の中から注目される。2003年1月に、小泉首相の政方針演説の中で、「海外との競争にさらされながら健闘する愛媛県今治市のタオル会社」と紹介され、2003年5月には、テレビ朝日のニュースステーションの特集『環境立国・風で織る』と環境配慮した自社ブランドタオルが取り上げられる。放送の後、この商品を取り扱いたいとの小売店など多くの問い合わせがあった。しかし、その当時、すぐに全ての商品を取り揃えられる体制ではなかったため、9月の秋販売に向け、準備を進めていた。

2003年当時の池内タオルの自社ブランドの売上は1%、多くはOEM商品がしめていた。そして、2003年8月、同社の売上の7割を占める主要な取引先だった問屋が自己破産した。池内タオルはその会社の破産により、約2億4000万円もの売掛金等が焦げ付き、負債総額が約10億円になった。アメリカでの受賞を機に、国内外での自社ブランドの販売が本格化される間際、ここで、OEMを引き続き続けるか、今はまだ売上の1%しかなかった自社ブランドを軸に再生するか。池内社長は、自社ブランドを中心に、再生することを決断し、2003年9月、池内タオルは民事再生法の適用を申請した。自社ブランドの全国販売開始予定の前日であった。

池内タオルは、2003年当時売上の1%、約700万円程度だった自社ブランドを軸にした事業モデルに転換し、2007年3月には約3億円まで伸び、約3年半を費やして再生手続きが終了した（池内、2008）。2013年2月には約6億円規模にまで売上規模を伸ばしている。

### 3.2 調査方法

環境経営を競争優位とした中小企業のトップは環境に対してどのような考えを持ち、競争力を獲得していったのかを明らかにすることを目的に半構造化インタビューを行った。インタビューにあたっては、2006年にエコビズ株式会社の設立及び実務全般を担うエコビズ常務取締役澤地克明氏に<sup>9</sup>、2007年にシャボン玉グループの3代目社長に就任した森田隼人現社長<sup>10</sup>に、1983年に池内タオル2代目社長に就任した池内計司氏<sup>11</sup>にインタビューを実施した。なお、本論文におけるカギ括弧内の文章は、インタビューの際に得られたコメント及びインタビューイに関連する書籍やウェブサイトでインタビューや講演などのインタビューイの言葉を引用している。

<sup>8</sup> 池内タオル株式会社 HP より、 <http://www.ikeuchitowel.com/corp/fair/index.html>

<sup>9</sup> 2011年9月16日15時～16時30分エコビズ株式会社本社にて実施。

<sup>10</sup> 2011年12月22日14時～15時シャボン玉グループ本社にて実施。

<sup>11</sup> 2011年12月2日10時～12時30分池内タオル株式会社本社にて実施。

#### 4. 環境経営を競争優位とした中小企業のトップの役割

本節では、各企業に対して実施したインタビュー結果を、先行研究を通して着目した中小企業のトップの役割として考えられる次の4つの点「企業家精神」、「強力なリーダーシップ」、「内部・外部的資源不足の克服」、「本業との関わり」から環境経営を競争優位とした中小企業のトップの役割を考察した。

##### 4.1 企業家精神

本稿では、企業家精神を「経営トップには不確実な状況において、他社に先駆けて環境配慮を経営に組み込み、新たな取り組みを実行する」(植田他,2010, p.8)と定義した。売上が見込めるか不確実であることが考えられる環境負荷低減型の製品やサービスへの取り組みに対して、中小企業のトップはなぜ取り組んだのかという点について着目した。

エコビズの常務取締役澤地克明氏(以下、澤地常務)は、エコビズの設立以前は、ベンチャー企業としてインキュベーション施設の運営に携わっていた。偶然、物流現場へ見学に行った際に、自身が学生の際に(十数年前)にアルバイトで携わっていた現場と同じ風景を目のあたりにした。当時と同様に物流現場では大量のストレッチフィルムが梱包に使用されている。飲料メーカーであれば夏場がピークで、ストレッチフィルムを暑さ厳しい中、幾十にも巻くため、かなりの重労働にもなる。澤地常務は、当時からストレッチフィルムの使用に対して「もったいない」という思いがあった。そこで、澤地常務は、ストレッチフィルムに代わる荷崩れ防止用ベルトの開発に着手する。

澤地常務は、「物流自体は携わったことない。モノづくりもやったことない。」と述べている。昔から「モノを大切にしなさい。」との教えを受けていた祖母が良く使用していた風呂敷をヒントとして、グリーンエコベルトの開発に結びつけた。また、澤地常務は、今まで物流と関わったことがないが故に、全く従来とは違う発想で、デザインなどにこだわることなく、作業性・結束力を高め、繰り返し使用が可能なグリーンエコベルトを開発した。グリーンエコベルトへの開発は、現場にある課題に対して果敢に挑戦した澤地常務の行動力であることが分かる。

シャボン玉グループの当時の社長(前社長森田光徳氏、以下森田光徳氏)は、無添加粉石けんの注文を当時の国鉄から受けて、その粉石けんを自身の身体に使用した。そうすると長年苦しませていた湿しんが治った。湿しんの原因は自社製品の合成洗剤だったのである。森田光徳氏の著書『自然流「石けん」読本』では、「目からウロコが落ちる」と記されている。それから、森田光徳氏は合成洗剤の毒性に関する本をかたっぱしから勉強した。

当時の同社のドル箱は合成洗剤であった。しかしながら、森田光徳氏は「悪いと分かっている商品を、知らぬ顔してひと様に売っていくにはいけない」と

自身の著書で述べている(森田,1991, p.13)。社員の反対を押し切り、1974年、販売の見込みが立っていなかったにもかかわらず合成洗剤の販売をやめ、無添加石けんのみの販売に切り替えた。「今から考えても、無謀としか考えられない」(森田,1991, p.14)と述べている。会社の利益だけではない、本当に良いモノを売りたいという森田光徳氏の想いから始まった無添加石けんの販売であることが分かる。

池内タオルは、民事再生を申請した2003年当時、売上の99%がOEM製品であった。池内社長はOEMでタオルを作ることに對して「つくりたいものをつくれない」というストレスを感じていたと筆者らのインタビューで述べている。細部にまで自社のこだわりと徹底した環境配慮をコンセプトにした自社ブランドのIKTについては「売るために作ったのではなく、自分たちが作りたいとタオルをつくらうって作った。」と述べている。

倒産の危機にある中、池内社長の出した答えは「IKTブランドを中心にして、会社を再生する」と同氏の著書で記されている(池内,2008, p.43)。筆者らのインタビューに對して、「勝負は別にあった訳ではなく、もう一回OEMをやろうという気はなかった。OEMは目の前は生き延びやすいけれども、長期のビジョンでいけば、自社ブランドでいくしかないだろう。」と述べている。短期的に生き延び得る商品ではなく、長期的視点で自社のコンセプトが詰まった自社ブランドへの転換へ軸を移す池内社長の大きな決断があったことが分かる。

#### 4.2 強力なリーダーシップ

本稿では、強力なリーダーシップを「組織内に生じる変化に對する抵抗を克服し、全社的にビジョンの共有を行う」(植田他,2010, p.9)と定義した。環境負荷低減につながる製品やサービスへの取り組みに對して、従来とは違った製造・販売アプローチを取る必要がある中、中小企業のトップはいかにして従業員や社外の関係者を自身のビジョンを共有し、とりまとめていったのかという点に着目した。

エコビズは、平成19年度の経済産業省「グリーン・サービサイジング事業」への申請、採択がきっかけで、売り切り型から6社連携のリサイクル型ビジネスモデルにわずか半年で転換する。設立してまだ1年も立っていない中、エコビズ以外の5社は大手企業であり、澤地常務の働きかけなくして、半年での6社連携は難しかったことが考えられる。

シャボン玉石けんは、1974年に当時の同社のドル箱だった合成洗剤から無添加石けんのみに販売に切り替える。しかし、月間8,000万円の売上が、78万円まで大きく減少する。森田光徳氏は、さまざまな販促策を打つものの、無添加石けんの販売が本格的に上向くことはなく、17年間赤字が続いた。100人以上いた社員は一時5人にまで減少した。森田光徳氏を取材した沢辺(2003)によ

ると「社長になって以来、初めての深く、大きな“挫折感”。」と記されている。17年間赤字が続いて、従業員数が大きく削減された中でも、続けてこられたのは森田光徳氏の無添加石けんへの強力な信念があったことが考えられる。

池内タオルは、売上の99%を占めるOEMから決別し、自社ブランドのIKTに自社の事業でもって民事再生を申請する前、当時いた社員の約半数の社員をリストラした。その後、自社ブランドが起動に乗り始め、今後の成長について筆者らのインタビューでは「売上の拡大とか、全く期待していない。そんなことしたら、うちの従業員皆やめちゃうでしょうね。そんなことするなら、さっさと中国かベトナム行ってタオル屋やればいいので。」と述べている。また、社員との成長について、池内社長の著書では、「求心力は私ではなく、商品にある。当社の商品の裏側にあるコンセプトに共感し、これをつくることで最終的にひとつにまとめることができる—そう思うから、成長を確信できる」（池内,2008, p.168）と述べている。池内社長の自社ブランドへの確固たるこだわりが社員をまとめ上げるリーダーシップにつながっていることが言える。

#### 4.3 内部・外部的資源不足の克服

中小企業は、資金的にも人力的にも大企業と比較すると不足している。本稿では、これらを「内部・外部的資源不足」と定義し、それを克服するためにトップとしてどのような役割を果たしていたのかについて着目した。

エコビズの澤地常務は、設立半年も経たない中、平成19年度の経済産業省の「グリーン・サービサイジング事業」に申請した。モデル事業として、平成17年度に3企業、平成18年度に5企業と少数ではあったが、これから成長が見込める中小企業の環境ビジネスを対象として実施していた。採択されるまでには、書類の申請と面接を経なければならない。設立して間もないエコビズは販路もまだなく、経済産業省という後ろ立てがつくことは大きい。「グリーン・サービサイジング事業」に採択されることで、販売型からリサイクル型へのビジネスモデルに転換し、ここで大手5社との提携が実現した。この5社がエコビズベルトの代理店にもなった。さらに、澤地常務は、平成19年度の「製品グリーンパフォーマンス高度化推進事業」に参加し、LCAを実施した「LCAは、原単位のデータを収集するなどの苦労はあったが、LCAを実施することで、顧客先に『中小企業でもLCAを実施するのか、これだけ削減するのなら』と商談が有利に進むこともある」と澤地常務は述べている（近畿経済産業省,2010, p.16）。官公庁の支援事業だけでなく、アワードへの応募も積極的に展開している。2009年12月には、世界包装機構（WPO）主催の「ワールドスター2009」（世界パッケージングコンテスト）にて、「ワールドスター賞」を受賞した。このような取り組みはさらに新聞や雑誌に取り上げられ、エコビズでは、自社からの営業は行わなくとも、問い合わせや引き合いによる販売件数が年々拡大し

ている。実証事業やアワードへの応募といった活動ではあるが、これにより自社のビジネスモデルを拡大し、営業活動なしに売上を拡大していることを考えると澤地常務の中小企業の環境ビジネスがどのようにして世の中から注目されるかを考慮した戦略であることが推察される。

シャボン玉石けんは、1991年に森田光徳氏が石けんと合成洗剤をデータで比較し、また赤字が続く中でも無添加石けんにこだわる想いが綴られた『自然流「せっけん」読本』を執筆した。90年代に入って世の中の地球環境問題への意識も高まり、この著書により全国にシャボン玉石けんが知れわたり、無添加石けんを販売し始めて、18年目によりやく黒字化した。

この書籍の執筆は、森田光徳氏の息子であり現社長の森田隼人現社長への筆者らのインタビューによると、森田光徳氏は仕事が終わった後、夜に黙々と執筆していたと言う。

さらに森田光徳氏は、工場見学の受け入れ<sup>12</sup>や全国各地への講演会なども精力的に行っていた。現社長の森田隼人氏も無添加石けんについて、「もっと多くの方々にシャボン玉石けんを知ってもらえるよう努力したい。ビールと発泡酒が違いうように、石けんと合成洗剤は全く別物であるが、売り場に並べられると必ず価格で比較される。メーカーとして石けんと合成洗剤の違いを消費者の方にきちんと伝えていきたい。」と述べている。また、同社の商品には次のフレーズが記載されている。

先代社長・森田光徳は、1960年代、合成洗剤を製造・販売し、売上を伸ばし続けていました。しかしその頃、毎年できる赤い湿疹に悩まされます。それからは、それからは、様々な両方を聞いては繰り返し試す日々でした。諦めかけていたその時、国鉄（現JR）から機関車を洗う無添加石けんの注文が入ります。高純度の石けんを試しに作り、その試作品を石けんや体洗いに使ってみると、嘘のように湿しんがきれいになったのです。長年悩み続けた湿しんの原因が、自社の主力製品である合成洗剤だったと知り、森田は大変なショックを受けます。

経営のことを考え、悩み続けましたが、「身体に悪いとわかった商品を守るわけにはいかない」と一大決心をして、1974年に無添加石けんの製造販売に切り替え、翌年シャボン玉石けんが誕生したのです。

以来、長く苦しい時代を乗り越え、無添加石けんにこだわり続けてきました。安心・安全なものを求めるお客様のために<sup>13</sup>。

---

<sup>12</sup> シャボン玉グループHPによると現在は年間1万に訪れている。

<sup>13</sup> シャボン玉グループ同社商品より

このメッセージから無添加石けんの良さやそれにこだわり続けた森田光徳氏の想いを忠実に消費者に伝えていることが分かる。また、森田光徳氏が17年間赤字でありながら、会社をたたまなかつたのは、「ユーザーの感謝の声があったから。『これしか使えない』と応援してくれる方々を裏切れないという使命感があった。自分自身を奮い立たせているのだろう。」と、筆者らのインタビューに森田隼人現社長は述べている。森田光徳氏の著書にも消費者からの手紙を紹介し、『「おかげで良くなりました』と言われたとき本当に嬉しい。」(森田,1991, p.119) と述べている。

シャボン玉石けんは、自社の無添加石けんの良さを著書や講演活動の地道な努力によりに訴え続け、さらに、消費者からの声に支えられてきたことにより、単純な販売だけでは赤字続きだった無添加石けんの販売を黒字化させたことが分かる。

池内タオルの池内社長は、OEM生産が売上の主力ではあったものの、1999年に自社ブランド「IKT」を立ち上げた。その当時はまだ資金的に余裕があったため日本とアメリカの展示会に年に3回ずつ多額の資金をつぎ込んで出展していた。しかしながら、IKTの売上は1%以下という状況が続いていた中、2002年の4月に、「ニューヨーク・ホームテキスタイルショー・2002 スプリング」で最優秀賞に選定された。そこから一気に知名度を高めていった。

しかしながら、2003年8月、同社の売上の7割を占める主要な取引先だった問屋が自己破産した。ここで池内社長はOEMを引き続き続けるか、今はまだ売上の1%しかなかった自社ブランド「IKT」を軸に再生するかの決断に迫られる。ここで池内社長を支えたのは、IKTを支持する顧客であった。民事再生が決定した時から、池内社長の公開アドレスには大量の激励メールが届いた。その中の一つのメールに、「タオルを何枚買えば、池内タオルは存続できますか？」とあった。池内社長の著書では、「この言葉に私がどれだけ勇気づけられたか分からない。このメールがなければ、自社ブランドでの再生を考えなかったばかりでなく、廃業やむなしと考え、会社をたたんでいただろう。」(池内,2008, p.48) と述べられている。また、メインバンクも、「池内はともかく、そのまわりにいる熱狂的なファンのために応援するよ」と述べている(池内,2008, p.48)。

池内社長の自社ブランドはコンセプト重視である。そのため、そのコンセプトが伝わると池内タオルのファンになる。池内社長がひとつだけ心がけてきたことは、「発信すること」、そして、そのために、「できる限り時間をかけてお話しする。」と述べている。

池内タオルのファンに男性が多い。普通、デパートのタオル売り場に男性客は来ないが、池内タオルを買いくる。「例えば、結婚式の引き出物にしたいと、その際には、なぜこのタオルを配るのか説明するためのパンフレットも人数分送ってくれと言われる。」と池内社長は述べる。

また池内社長は自社ブランドの環境コンセプトに「環境を感情では語らない」という方針を掲げている。「環境を語るときは、必ずデータで示すようにしている。だから、『地球にやさしい』とか『人に優しい』というようなあいまいな表現も基本的に使わないようにしている。」と池内社長は述べる。

池内社長の行動から、徹底した自社ブランドのこだわりとそれを丁寧に発信していくこと、また、環境を伝える時は客観的なデータを示すという方針を掲げるなど、世の中からの支持を高めるための努力をトップ自ら地道に積み上げ、多くのマスコミから取材を受け、自社の販売につなげていることが分かる。

#### 4.4 本業との関わり

どれほど環境配慮されている商品であっても、人がモノを購入するという行為において、そのモノ自体が良くなければ購入に結びつかない。中小企業のトップはそれを認識し、自社の本業そのものの競争力を高めた取り組みを行っている。環境負荷低減についても自社の本業との取り組みと関連性が高いところについて積極的に取り組んでいる。

エコビズが携わる物流業界は、コスト削減の徹底が強く求められている世界である。澤地常務は「いくら環境に良くても、コストが高くなると、顧客に取り組んでもらえない。」と述べる。

そこで同社のリサイクル型のビジネスモデルでは、ベルトの最終使用時にベルトを回収し、リサイクルするため、契約はリース形式をとる。リース形式の契約により、顧客のイニシャルコストを低くし、さらにベルトを繰り返す使用することでコストが10分の1に削減されるデータを示している。また、物流業界ではライバルメーカー同士の共同配送が盛んになってきている。運ぶモノは同じため、共同配送することで効率化を図ろうという試みである。これがエコビズにとっては追い風になっている。物流という本業の仕組みを理解し、環境負荷低減型のサービスでありながら、物流のニーズに合わせたビジネスモデルにすることでエコビズは契約数を伸ばしていると言える。

シャボン玉石けんは、普通、大手メーカーの中和法では4~5時間で製造できるところを同社は、1週間熟成させる釜炊き製法で生産している。「1週間かけることにより添加物を入れなくても洗浄力・保湿力・安定性に優れたものが作れる。同社では熟練の職人による精度の高い製品作りを行っている。」と森田隼人現社長は述べている。また、「当社は一番安全なものをつくっているという自負がある。石けんジプシーという言葉がある。肌の弱い人が試してみて、あれもだめ、これもだめとさまよっている。そういう方が最後に当社にたどり着く方も結構多い。天然の香料も、合わない可能性がある。ならば、余計なものは排除して安全な石けんだけにしよう、と。駆け込み寺じゃないが本当に大変な人も含めて、どなたでも使ってもらえる石けんをつくろうと思っている。安



全・安心が現在、多くの人に支持されている。」と森田隼人現社長は述べている。シャボン玉石けんは赤字が17年続くものの、合成洗剤ではない無添加石けんの安全・安心そのものの良さが黒字化につながっていると言える。

池内社長は、タオルへの想いを自身の著書で次のように語っている。「私が考えるタオルは、自分が使いたいものをご自分で買っていただくためのタオル。それが原点。」と述べている(池内,2008, p.158)。筆者らのインタビューに対しては、「環境で売れるはずはない。環境だけでは顧客は絶対手を出さない。無条件で、それはタオルがいいから。」と。そして、「グリーン電力だからいいのではなく、使ってみてよかったタオルがグリーン電力で作られていたという順番の方が、私としては望ましいストーリー。」と述べている。池内タオルの顧客は4割がリピーターである。池内社長のタオルへの想いは自分が使いたいタオルであり、また、その上、徹底した環境配慮という強烈なコンセプトを持っている。これが池内タオルのファンを獲得し続けている理由であることと考えられる。

## 5. おわりに

本稿では環境を軸に競争力を強化した中小企業のトップの役割について、先進企業の3社の事例を先行研究より着目した「企業家精神」、「リーダーシップ」、「内部・外部的資源不足の克服」、「本業との関わり」の4点から検討してきた。その結果、中小企業におけるトップの役割は、不確実な状況の中にも環境負荷低減型のビジネスへと挑戦する「企業家精神」と、従業員や外部の関係者らを巻き込み、業績が厳しい状況の中にも環境負荷低減型ビジネスをやめないで続けていくという「リーダーシップ」、そして、環境にやさしいなどのあいまいな環境への取り組みではなく、第三者機関から厳格に認証したデータなどを客観的に示し、それを積極的に、トップ自らが絶え間なく発信していくことで、多額の広告費や人材などの投資しなくとも、支持する顧客を獲得できるという「内部・外部的資源不足の克服」を実現し、自社の「本業」へのこだわりを徹底的に追求し、顧客から支持される商品・サービスを作っていることが示された。大企業では株主から利益重視などのプレッシャーが大きいものの、中小企業ではトップのぶれない方針がメインバンクからも支持される事例が見られた。環境への取り組みだけが競争力高めたわけではなく、本業への徹底したこだわりの結果が環境負荷低減型ビジネス・サービスにもつながっている。環境の取り組みだけでは、競争力を高めることができないことは本稿で見た3社のトップそれぞれが強く認識していることが示された。

本稿では3社の事例からの検討になるが、中小企業が環境を軸に競争力を高めるためのトップの役割は、省エネや廃棄物削減などの通り一遍の取り組みではなく、製品・サービスなどの本業そのものを徹底的に取り組み、その企業自

体の命運をも左右するほどの影響力があることを示唆したことが本論文の貢献と言える。中小企業が新興諸国との過酷なコスト競争にさらされている現在、今後さらに環境規制が強化され、環境問題への世の中の関心が高まれば高まるほど、環境への取り組みが日本の中小企業の強みとなっていくことが期待される。最後に、拙筆ではあるが本稿が環境への取り組みを強化したいと考える中小企業トップへの後押しに多少なりとも貢献することを願う。

## 謝辞

本稿は神戸大 MBA プログラム（専門職大学院課程）のテーマプロジェクト研究 2011 を基にまとめました。研究にあたっては、多くの方にご協力頂きました。お忙しい中、快く長時間にわたるインタビューを引き受けて下さったエコビズ株式会社常務取締役澤地克明氏、池内タオル株式会社代表取締役池内計司社長、シャボン玉石けん株式会社代表取締役森田隼人社長、そして、本研究に対して多くのご助言して頂いた神戸大学経営学部大学院國部克彦教授及びテーマプロジェクト研究でご指導頂いた松尾博文教授に心より御礼申し上げます。

## (参考文献)

- Elke, H. B. (2010), “Corporate sustainability and innovation in SMEs: Evidence of themes and activities in practice”, *Business Strategy and the Environment*, 19 (7), pp.417–435.
- 池内計司(2008) 『「つらぬく」経営— 世界で評価・池内タオル』エクスマレッジ。
- 池内タオル株式会社 HP, <http://www.ikeuchitowel.com/>  
(参照 2013 年 3 月 28 日)。
- 植田和弘・ 國部克彦・ 岩田裕樹・ 大西靖 (2010) 『環境経営イノベーションの理論と実践』中央経済社。
- エコビズ株式会社 HP, <http://www.eco-biz.co.jp/index.html>  
(参照 2013 年 3 月 28 日)。
- 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』、第 11 巻。
- 環境省 (2002) 『環境白書』,  
<http://www.env.go.jp/policy/hakusyo/honbun.php3?kid=215&serial=12889&bflg=1>, (参照 2013 年 3 月 28 日)。
- 沢辺克己(2003) 『好信楽—シャボン玉石けん社長 森田光徳聞書』西日本新聞社。
- シャボン玉グループ HP, <http://www.shabon.com/>, (参照 2013 年 3 月 28 日)。
- シャボン玉石けんグループ創業 100 周年(2009)「シャボン玉企業活動報告書」

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」，

<http://www.zenkyosai.or.jp/pdf/S58.pdf>, (参照 2013 年 3 月 28 日)。

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 No.2010-6』，

[https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo\\_11\\_03\\_03.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo_11_03_03.pdf),

(参照 2013 年 3 月 28 日)。

## ワーキングペーパー出版目録

番号	著者	論文名	出版年
2011・1b	島見 大	経営者による株式保有が企業価値に与える影響についての考察	11/2011
2011・2b	甘利 和行	繊維産業の斜陽化を超越した経営者たちのキャリア研究 ―企業 の命運は『キャリアの深度』が左右する―	2/2012
2011・3b	大竹 裕子	日本型中小企業 BOP ビジネスの必要要件 ミャンマーに於ける 事例を中心として	3/2012
2011・4b	鴻巣 忠司	新卒採用者と中途採用者の組織社会化の比較に関する一考察 ―個人の革新行動に与える影響を中心として―	3/2012
2011・5b	萬田 義人	食品小売業におけるマテリアルフローコスト会計の導入研究 ―生鮮部門の食品廃棄物に関する考察―	3/2012
2012・1b	丸山 秀喜	学習する営業チームの実証研究 ― 葛藤と心理的安全のマネ ジメント ―	9/2012
2012・2b	今元 仁	社会対話型イノベーションの研究 -ソーシャルゲームを事例と して-	10/2012
2012・3b	武田 克巳	独立社外取締役割合と属性に関する研究	10/2012
2012・4b	黒瀬 博之	財務諸表における環境負債の情報開示の現状と課題 ―資産除 去債務に関する会計基準導入前後の比較を中心として―	10/2012
2012・5b	中尾 悠利子	日英企業のサステナビリティ報告書における記述情報の規定要 因 ―環境・社会情報開示における記述情報の分析―	10/2012
2012・6b	北林 孝顕 糸 謙太郎 清水 敬一 山田 真彦 青木 慶 山本 智佳子 楨下 伸一郎	儲かる農家の3つの類型 ～事例研究に基づくマーケティング 戦略の分析	12/2012
2012・7b	築部 卓郎 西垣 幸 廣地 克典 細谷 昌礼 真砂 和英 都 良太郎 保田 快	神戸から東北へ贈る企業再生・成長への示唆	12/2012
2012・8b	廣地 克典	医薬品の研究開発における時間意識が創意工夫とイノベーショ ンに及ぼす影響に関する研究	12/2012
2012・9b	山田 恒仁	商品開発における市場情報マネジメントと企業の持続的成長	2/2013

2012・10b	高木 崇	富裕層の金融機関選択要因 ～グローバル金融リテールのローカル戦略課題～	3/2013
2012・11b	長尾 拓昭	鉄道事業者と地域社会の協働	3/2013
2012・12b	鳥居 敬	BtoB 製品業のコーポレート・コミュニケーションにおける企業博物館の有効性	3/2013
2012・13b	渡邊 和彦	インフラ及びエネルギー関連事業者の人と組織に関する知的資産評価	3/2013
2012・14b	井上 祐輔 大田 倫子 川口 潤 黒瀬 博之 中尾 悠利子 林田 史 渡邊 和彦	持続可能な社会に向かう企業経営—中小企業トップの挑戦—	3/2013