

# 中小サプライヤーと持続可能な開発目標 (SDGs)

—サプライヤー・システムの観点から—

佐藤 千洋

キーワード：中小サプライヤー、サプライヤー・システム、持続可能な開発目標、自動車産業

## 1. はじめに

経済活動のグローバル化に伴い、企業活動が社会や環境に与える影響はますます拡大している。こうした中、近年、世界共通目標である SDGs への関心が高まりを見せている。SDGs とは、「Sustainable Development Goals (持続可能な開発目標)」の略称で、2015 年 9 月の国連サミットで採択された国際目標のことである。

SDGs の前身として、MDGs (ミレニアム開発目標: Millennium Development Goals) があるが、これは発展途上国向けの開発目標として、2015 年を期限に、ゴール 1: 極度の貧困と飢餓の撲滅、ゴール 2: 初等教育の完全普及の達成、ゴール 3: ジェンダー平等推進と女性の地位向上、ゴール 4: 乳幼児死亡率の削減、ゴール 5: 妊産婦の健康の改善、ゴール 6: HIV / エイズ、マラリア、その他の疾病の蔓延の防止、ゴール 7: 環境の持続可能性確保、ゴール 8: 開発のためのグローバルなパートナーシップの推進、という 8 つの目標が設定されていた<sup>1</sup>。SDGs は、MDGs において未達成の課題に取り組むとともに新たな課題を設定し、地球上の「誰一人取り残さない (leave no one behind)」という理念のもと、17 の開発目標 (図 1) と 169 のターゲットが掲げられている<sup>2</sup>。

---

<sup>1</sup> 外務省 Web ページを参照 (<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/doukou/mdgs.html>)。

<sup>2</sup> 同上。

図1 SDGs17の開発目標

# SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



目標1：貧困をなくそう

…あらゆる場所のあらゆる形態の貧困を終わらせる

目標2：飢餓をゼロに

…飢餓を終わらせ、食料安全保障及び栄養改善を実現し、持続可能な農業を促進する

目標3：すべての人に健康と福祉を

…あらゆる年齢のすべての人々の健康的な生活を確保し、福祉を促進する

目標4：質の高い教育をみんなに

…すべての人に包摂的かつ公正な質の高い教育を確保し、生涯学習の機会を促進する

目標5：ジェンダー平等を実現しよう

…ジェンダー平等を達成し、すべての女性及び女児の能力強化を行う

目標6：安全な水とトイレを世界中に

…すべての人々の水と衛生の利用可能性と持続可能な管理を確保する

目標7：エネルギーをみんなにそしてクリーンに

…すべての人々の、安価かつ信頼できる持続可能な近代的エネルギーへのアクセスを確保する

目標8：働きがいも経済成長も

…包摂的かつ持続可能な経済成長及びすべての人々の完全かつ生産的な雇用と働きがいのある人間らしい雇用（ディーセント・ワーク）を促進する

目標9：産業と技術革新の基盤をつくろう

…強靱（レジリエント）なインフラ構築、包摂的かつ持続可能な産業化の促進及びイノベーションの推進を図る

目標10：人や国の不平等をなくそう

…各国内及び各国間の不平等を是正する

目標11：住み続けられるまちづくりを

…包摂的で安全かつ強靱（レジリエント）で持続可能な都市及び人間居住を実現する

目標 12：つくる責任 つかう責任

…持続可能な生産消費形態を確保する

目標 13：気候変動に具体的な対策を

…気候変動及びその影響を軽減するための緊急対策を講じる

目標 14：海の豊かさを守ろう

…持続可能な開発のために海洋・海洋資源を保全し、持続可能な形で利用する

目標 15：陸の豊かさを守ろう

…陸域生態系の保護、回復、持続可能な利用の推進、持続可能な森林の経営、砂漠化への対処、  
ならびに土地の劣化の阻止・回復及び生物多様性の損失を阻止する

目標 16：平和と公正をすべての人に

…持続可能な開発のための平和で包摂的な社会を促進し、すべての人々に司法へのアクセスを提  
供し、あらゆるレベルにおいて効果的で説明責任のある包摂的な制度を構築する

目標 17：パートナーシップで目標を達成しよう

…持続可能な開発のための実施手段を強化し、グローバル・パートナーシップを活性化する

（出所）外務省（<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/doukou/mdgs.html>）

SDGs は国連が定めた目標であるが、今や政府や自治体だけの取り組みとして捉えるのではなく、民間企業の積極的な関与が求められている。

これまで、企業の CSR（Corporate Social Responsibility：企業の社会的責任）活動は幅広く進展してきた。1980年代は、メセナ（文化支援活動）やフィランソフィー（社会貢献活動）などの活動が活発に行われたが、これらの活動はバブル崩壊とともに衰退し、一過性の貢献活動とされた（加賀田，2006，p.57）。1990年代に入り、国内外における企業の不祥事が相次ぎ、財政面だけではなく、企業の社会や環境に対する責任が強く求められるようになったことを受け、CSRを企業経営における競争戦略として捉えられる動きも見られるようになった（Porter & Kramer, 2006）。

2010年には、持続可能性を考える上での国際規格となる ISO26000 が導入され、組織が担うべき責任として、「健康及び社会の繁栄を含む持続可能な発展への貢献」、「ステークホルダーの期待への配慮」、「関連法令の遵守及び国際行動規範の尊重」、「組織全体に統合され、組織の関係のなかで実践される行動」が明示された（日本規格協会，2011）。

2011年には、Porter & Kramer（2011）によって、SDGsの実践を支えるコンセプトの一つである CSV（Creating Shared Value，共通価値の創造）という考え方が提唱された。CSVのSV（Shared Value，共通価値）とは、「企業が事業を営む地域社会の経済条件や社会状況を改善しながら、みずからの競争力を高める方針とその実行」（Porter 他，2011，p.11）とされ、経済的価値と社会的価値を同時に実現するアプローチとされる。また、その実現に向けては、①製品と市場を見直す、②バリューチェーンの生産性を再定義する、③企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターをつくる、という3つの方法が示されており、CSVという新たな概念の出現によって、企業はビジネ

モデルの大きな転換を迫られるようになった。CSV という考え方には、社会的価値の概念が明確ではない、CSR に比べてメソッドが弱い等の意見があるものの（佐藤他，2013，p.3）、社会的価値と経済的価値の両方を追求するほうが、企業の統合的価値も大きくなるとの指摘もある（岡田，2015，p.39）。

SDGs と企業経営を巡っては、企業の持続的発展のためには SDGs に取り組むべきとの指摘も多い。例えば、鈴木(2016，p.16)は、従来からの「守りの社会的責任」はベースラインとして踏まえつつ、SDGs を始めとするサステナビリティに関する社会課題への解決に戦略的に取り組む社会価値創造企業へと経営を大きくトランスフォームさせていくべきとし、その場合には、社会価値と経済価値の双方を両立する革新的ビジネスモデルの創出が鍵を握るとしている。

CSR にしても SDGs にしても、社会や企業の「持続可能性」を共通目的としており、親和性が高いと考えられるが、それらの概念がどのようなものなのか、CSR の変遷を俯瞰するとともに、新たな方向性としての SDGs を活かした経営について、基礎的な考え方と関連する研究を広く検討し、整理しておく必要がある。

一方、SDGs への貢献については、大手企業を中心に積極的な取り組みが行われている。例えば、トヨタ自動車では、2015 年 10 月に「トヨタ環境チャレンジ 2050」を発表し、その中で 2050 年の世界での新車平均走行時の CO2 排出量を 2010 年と比較して 90%削減すると同時に、ライフサイクル視点で、材料、部品、モノづくりを含めたトータルでの CO2 排出をゼロにしている。このような環境への積極的な取り組みが一般消費者から認知され、同社は株式会社ブランド総合研究所が 2020 年 3 月に実施した「企業版 SDGs 調査」で、1 位にランキングされた。その他、上位 20 社を見てみると、アサヒビール、旭化成、サントリーなどがランキングされており、大手企業が上位を占めている。

では、SDGs の認知度や取り組みの実態は大企業と中小企業とでは、どのような違いがあるのだろうか。東京都産業労働局が 2020 年に発表した都内企業等を対象に行った「SDGs の認知度・実態等に関する調査」によれば、SDGs の認知度は約 44%で、半数以上の企業が SDGs を認知していないという結果が示された。一方で、「SDGs について内容を把握しており、すでに事業活動として取り組んでいる」との回答は、従業員数 20 人以下では 4.1%、21~100 人では 6.4%、101~300 人では 16.7%、301~1,000 人では 27.5%、1,001 人以上では 76.3%と、企業規模が拡大するほど認知度および取り組み率が高くなっている。この調査結果から分かることは、大手企業とは対照的に、中小企業は SDGs への認知度は低く、取り組みが遅れているというのが実態である。

実際、大手企業が SDGs について取り組みを考える際には、サプライチェーン全体を考慮する必要がある。産業構造で見た場合、製造業は日本経済を支える基幹産業であり、サプライチェーンを構成するのは多くの中小企業である。したがって、これらの中小企業が SDGs に上手に向き合うことができなくなった場合には、サプライヤー・システムのみならず、産業全体、あるいは日本経済にも多大な影響を及ぼすことになるであろう。

これらの問題意識のもと、本稿では、中小企業の SDGs への取り組みの現状と課題を整理した上で、部品等の生産・加工を行う中小サプライヤーに焦点を当て、SDGs を取り巻く環境について、

サプライヤー・システムの観点から考察する。

## 2. 中小サプライヤーを取り巻く環境

### 2.1 サプライヤー・システムにおける中小企業

表1は、中小企業基本法における中小企業の定義を示したものである。この表が示すように資本金と従業員数は、中小企業か否かを判断する基準となる。例えば、製造業の場合、資本金が3億円以下か従業員数が300人以下であれば、中小企業とみなされる。中小企業庁（2019）よれば、2016年時点で、中小企業は全企業358.9万社<sup>3</sup>の99.7%を占めており、従業員数は約3,220万人と雇用全体の約7割を創出している。また、付加価値額は全体の約53%（2015年現在）を占めている。

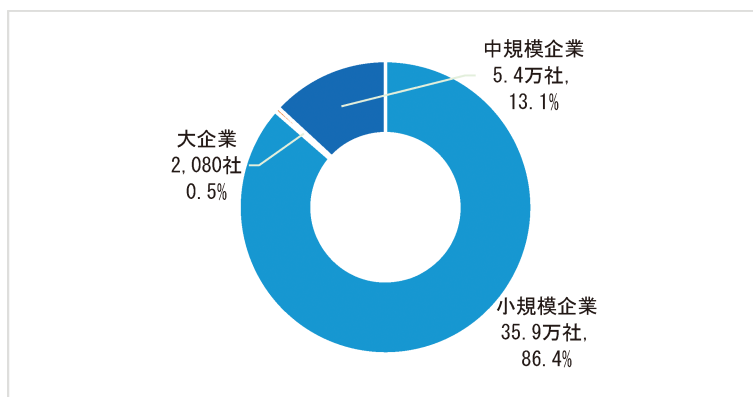
表1. 中小企業基本法上の中小企業の定義

業種	中小企業		うち小規模事業者
	資本金または従業員		従業員
製造業その他	3億円以下	300人以下	20人以下
卸売業	1億円以下	100人以下	5人以下
サービス業	5,000万円以下	100人以下	5人以下
小売業	5,000万円以下	50人以下	5人以下

（出所）中小企業庁（2019）。

中でも製造業は、日本のGDPの2割弱を占めることから、他産業への波及効果も大きい。図2は中小企業庁のデータに基づき製造業における中小企業の割合を示したもののだが、国内の製造業41.5万社のうち、99.5%（2018年現在）を中小企業が占める。そのうち86.4%にあたる35.9万社

図2 製造業における中小企業の割合



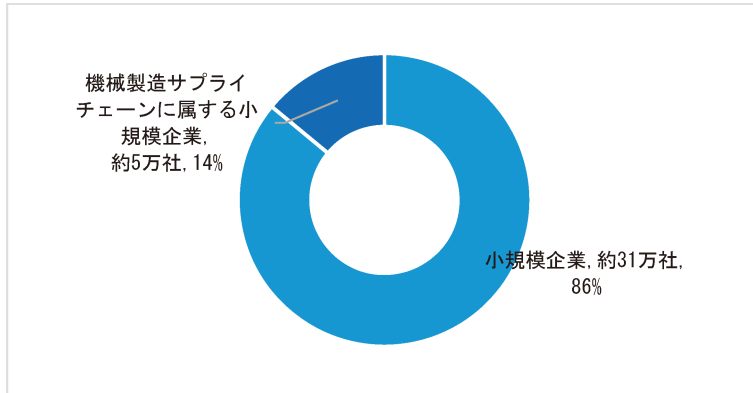
（出所）中小企業庁（2018a）をもとに筆者作成。

<sup>3</sup> 「中小企業白書」では、法人および個人事業者を「者」としているが、ここでは分かりやすいように「社」と表記した。

は小規模企業となっている。

さらに、小規模企業をサプライチェーンの関係から見てみると、機械製造サプライチェーンには小規模企業 35.9 万社の約 14% である約 5 万社が属しており、国内の機械製造サプライチェーンは、小規模企業によって支えられていることが分かる。(図 3)

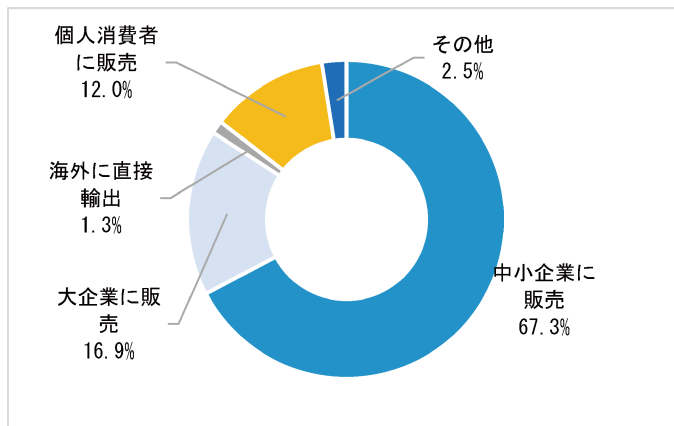
図 3 機械製造サプライチェーンに属する小規模企業の割合



(出所) 中小企業庁 (2018a) をもとに筆者作成。

図 4 は、中小製造企業の商品 (製品) の販売先を種類別に示したものである。この図が示すように、個人消費者に直接販売した割合は 1 割程度であり、中小・大企業に販売した割合が 8 割を超えていることから、中小製造業においては、B to C 取引 (Business-to-Consumer の略で、企業と消費者との取引) よりも B to B 取引 (Business-to-Business の略で、企業間取引)、つまり企業対企業取引が主なビジネスとなっている。

図 4 製造業における商品 (製品) の販売先の割合



(出所) 中小企業庁 (2018b) をもとに筆者作成。

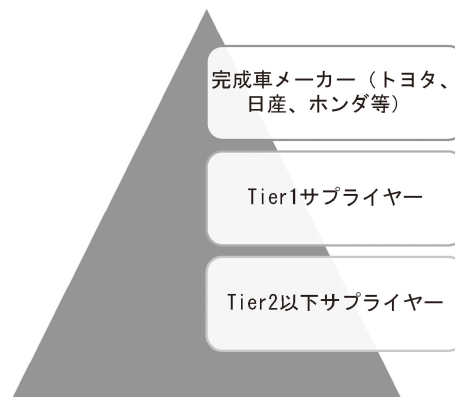
日本の成長を支えてきた産業構造の特徴の一つに、親会社を頂点とする階層型の下請分業構造が

ある。伊東（1957, p.242）は、戦後の日本の中小企業における問題が顕著に表れているのが下請制とし、下請制の特徴を「対等ならざる縦の支配 = 従属の関係」と説明した。また、藤田（1965, p. ii）は、日本の下請制の問題は、日本の産業における大企業と中小企業間における格差、異質性、階層性を前提とした支配従属とし、日本的二重構造と指摘した。このような下請制については、今日の中小企業研究においても議論されているところである。

日本の産業構造を見た場合、この階層的な下請分業構造が顕著に見られるのは、自動車産業であろう。日本の自動車産業の裾野は広く、その特徴として典型的な垂直統合となっている。自動車1台あたり2万点から3万点の部品が使用されるが、Clark and Fujimoto（1991）が行った自動車産業における製品開発プロジェクトの国際比較研究によれば、サプライヤーが外注部品の開発に関与する割合は、米国が約20%に対して日本は約70%も占めているとされる。また、生産コスト全体に占める部品調達コストの割合については、米国が52～55%に対して、日本は70%を占め、日本の自動車メーカーの部品取引の特徴の一つとして、外注率の高さが指摘されている。

自動車部品の取引は、図5に示すように完成車メーカーを頂点として、一次（Tier1）サプライヤー、二次（Tier2）サプライヤー等と続くピラミッド構造となっており、中小サプライヤーで構成されている。

図5 自動車産業の構造



（出所）筆者作成。

自動車産業における構成企業数を見てみると、2018年の全体に占める中小企業の割合は、全構成企業数25,999社のうち24,342社で93.6%を占めており<sup>4</sup>、日本の自動車産業は中小企業に依存していることが分かる。

では、日本のメーカーとサプライヤーの企業間取引にはどのような特徴があるのだろうか。

アーキテクチャといわれる基本的な設計構想で見た場合、モジュラーとインテグラルに区別される（Ulrich, 1995, p.422; 青島・武石, 2001, p.33; 藤本, 2001, p.4）。モジュラーとは、製品の構成要

<sup>4</sup> 中小企業庁（2020, p.204）。



素と製品機能が一對一で対応しており構成要素間の相互作用は低く、そのため予めモジュールとして設計された部品を組み合わせることで完成することができる。一方、インテグラルは、製品の構成要素と製品機能が一對一対応ではなく複雑な対応をしており、部品設計において微調整しながら最適設計を実現する必要があるとされる。

自動車のアーキテクチャはインテグラル型とされ、そのほとんどは特注部品となっている。専用部品を設計・開発し、車全体の最適化のもとで組み立てられることから、部門間や構成要素間における継続的な擦り合わせが必要とされる。

また、日本の企業間関係の特徴の一つに長期継続に基づく取引関係があり（浅沼，1997，p.187）、さらに、日本において見られる概念的枠組みとして、「複合関係的契約」が構築されている。「複合関係的契約」とは、「あるサプライヤーと、ある中核企業との間に張られる、時間的にみて前後関係にある複数の、それぞれ単純関係的契約<sup>5</sup>で管理されている納入関係を、全体として管理している契約的枠組み」（浅沼，1994，p.104）とされ、日本の長期継続取引においては、部品サプライヤーはメーカーとの取引の都度評価されるのではなく、会社全体として評価されることになる。

このような「複合関係的契約」による長期継続取引においては、サプライヤー側にも「関係的技能」という特定の技能が要求される。「関係的技能」とは、「サプライヤー組織として持つ能力のうち、特定顧客のニーズまたは要請に効率的に対応して供給を行いうる能力」（浅沼，1997，p.12）と定義され、この能力がメーカーとサプライヤーの取引方式の選択に影響を与えている。その上で、「関係的技能」は一般的な技術能力を意味する「基層」と、メーカーとの取引を通じて獲得される学習の蓄積に対応する「表層」から構成されており、「表層」の技能は、特定メーカーとの取引においてのみ高い価値を持つとされ、サプライヤーは、この「関係的技能」を向上させることでメーカーから高い評価を受け、自社に優位性をもたらす取引が可能となるのである。

Williamson（1989，pp.177-178）によれば、経済主体間において取引が行われる場合にはコストが発生するとしている。取引の状況に影響を与える要因にはいくつかあるとしているが、中でも資産特殊性と呼ばれる要因が取引の状況に最も影響を与えるとし、特定の相手との取引においてのみ高い価値を持ち、他に転用することはできないとしている。言い換えれば、特殊性の高い資産を特定の取引以外に用いた場合には、ほとんどは価値をもつことはなく、それへの投資は埋没コストになることを意味している。

これらのことから、日本の企業間関係には、特定の相手との取引関係が深まることで、長期継続取引が維持されることになる。しかし、その一方で、特定の相手との取引関係の中でしか費用回収できない、つまり取引特殊的とならざるをえないという課題があるのである。

1990年代半ばには、自動車メーカーの開発に際してサプライヤーが、より開発の上流から参加する動きがみられ、極めて開発の早い段階から自動車メーカーと緊密な関係性が生まれている（植田，1995）。さらに、2000年に入ると、それよりももっと初期の段階である先端的技術の開発から、

---

<sup>5</sup> 浅沼（1994）によれば、所与の品目の所与のモデルを一定期間にわたり継続的に納入する関係を管理しているものを「単純関係的契約」としている。



自動車メーカーと積極的な協業関係を構築しており（藤本・具・近能 2006, 近能 2008）、その関係はより深まりを見せている。

これまで述べたように、日本のサプライヤー・システムにおいては、「関係的技能」などの競争力を持ったサプライヤーの果たす役割は大きく、サプライヤーは階層型分業構造の中で長期継続取引関係を構築し、専門的な技術能力や知識を蓄積してきた反面、取引特殊性という観点からは、特定の顧客に拘束されてしまうというジレンマを抱えているのである。

## 2.2 サプライチェーンのグリーン化

SDGs に向けた積極的な取り組みが進められる中で、企業が果たすべき社会的責任はこれまで以上に重要視されている。特に完成品メーカーがこれらの活動を推進するためには、自社だけで達成することは難しく、原材料等を供給するサプライヤーを含めたサプライチェーン全体で取り組まなければならない。

自動車産業を例に挙げれば、完成車メーカーは、技術、品質、コストに加えて化学物質規制等の環境面においても末端のサプライヤーを管理する必要がある、サプライチェーン全体での環境対応が求められている。サプライヤーを構成する中小企業は、完成車メーカーからの厳しい要求を満たしていかなければ、サプライチェーンから除外され、事業を継続することが困難な状況にあると言える。

2000 年以降、廃棄問題や製品に含有される有害物質に関する規制強化は、自動車業界や電気・電子機器業界を中心に加速している。EU においては、ELV 指令（使用済み自動車指令、Directive on End-of-Life Vehicle の略）、RoHS 指令（電気・電子機器への有害物質の使用制限指令、Directive on the Restriction of the use of certain Hazardous Substances in electrical and electronic の略）、REACH 規則（化学物質登録評価許可規則、Regulation concerning the Registration, Evaluation, Authorization and Restriction of Chemicals の略）などの各種環境関連規制が導入された。これらの規制は EU に進出した企業だけでなく、EU に製品を輸出する企業や関連するサプライヤーも対象とされ、日本企業に多くのインパクトを与えることとなった。

企業は、SDGs 実現に向けたこれらの取り組みをサプライチェーン全体で進めることで、持続可能な社会の実現を図っていくことになるが、その際、サプライヤーの環境対応を評価するための手段の一つにグリーン調達がある。環境省によるグリーン調達の定義は、以下の通りである<sup>6</sup>。

「グリーン調達は、納入先企業が、サプライヤーから環境負荷の少ない商品・サービスや環境配慮等に積極的に取り組んでいる企業から優先的に調達するものです。このグリーン調達は、納入先企業の環境配慮の取組方針や事業戦略に沿って実施されます。サプライヤーは、納入先企業との取引において、グリーン調達の方針や納入基準をよく理解し、それらの要求等を適切に満たす必要があります。」

---

<sup>6</sup> 環境省 Web ページを参照（[https://www.env.go.jp/policy/env-disc/com/com\\_pr-rep/rep-ref06.pdf](https://www.env.go.jp/policy/env-disc/com/com_pr-rep/rep-ref06.pdf)）。

上記の定義によれば、グリーン調達とは環境負荷を低減するような製品を調達することであり、グリーン調達の取り組みの一つとして、環境マネジメント規格「ISO14001」の認証を取得した企業から優先的に調達することも可能となる。

グリーン調達を行うメーカー側のメリットとしては、グリーン調達によって仕入れた原料や資材を使用することで、有害物質などに関する環境規制をクリアした製品の製造が可能となる。また、これらの製品を市場に投入することで、環境意識の高い消費者層に対する自社製品のアピールにつながり、売り上げの拡大も期待できる。一方、サプライヤーにとってのメリットとしては、メーカーや顧客からの信頼性の向上をはじめ、ステークホルダーの要請や期待に対応することで、収益増も見込まれる。また、メーカーからの要求に応じて環境負荷低減に取り組むことは、自社にとって事業機会の創出とリスクの回避にもつながることになる。

では、企業が展開するグリーン調達とは、実際にはどのような内容のものなのだろうか。ここでは、トヨタ自動車の事例を見てみる。

トヨタ自動車は、1999年3月に発行した自動車の部品・資材の各取引先に対し、環境面での積極的な取り組みを求めた「環境に関する調達ガイドライン」を改訂するとともに、名称を「TOYOTA グリーン調達ガイドライン」に変更して、2006年4月から運用開始した。以下の4項目を変更のポイントとし、それぞれの項目における取組みレベルの強化を図っている<sup>7</sup>。

- ① 従来の環境に関するお願ひに加え、社会面の項目を追加
- ② トヨタの環境取組みのグローバル化が進む中、取引先の生産環境取組み（CO2低減他）をお願ひ
- ③ 物流におけるCO2排出量を更に低減するため、調達物流における環境取組みをお願ひ
- ④ 従来の調達ガイドライン発行後に取組みを始めた項目（欧州ELV指令への早期対応、Eco-VAS<sup>\*</sup>対応、委託物流での環境取組み他）を記載

<sup>\*</sup>Eco-VAS：Eco-Vehicle Assessment System 自動車の生産から使用・廃棄にわたり、環境影響を総合的に評価するトヨタのシステム

今回の改訂では、取引先の生産環境における取組み（CO2削減他）および、調達物流における取組みを掲げる等、取引先の環境対応についての強化を図っている。

自動車業界においては、グリーン調達の際にIMDSも重要な情報として活用される。IMDS（International Material Data System）は、自動車産業界向けのマテリアルデータシステムで、アウディ、BMW、ダイムラー、フォード等の協働により開発された<sup>8</sup>。IMDSでは、自動車の製造に使用された全材料がデータとして管理され、完成車メーカーや自動車部品サプライヤーは、このシステムを使用することによって、国際的な標準、法律、規則により課せられた義務を果たすことが可能となる。自動車は数多くの部品で構成されており、使用が禁じられている化学物質もあることか

<sup>7</sup> トヨタ自動車株式会社 Web ページを参照（<https://global.toyota.jp/detail/1383871>）。

<sup>8</sup> IMDS Web ページを参照（<https://public.mdsystem.com/ja/web/imds-public-pages/home>）。

ら、そのような物質が含有されていないか、あるいは削減が推奨されている化学物質が入っていないか等、完成車メーカーは納入するすべての部品、材料について管理できることになる。自動車にはELV指令をはじめ、各国、各地域でも環境に配慮することが求められる法規制が多く、サプライヤーではこのデータベースを使用して製品に含まれる物質の報告および承認を得なければ、自動車メーカーに部品を納品することが基本的には出来ない仕組みになっている。

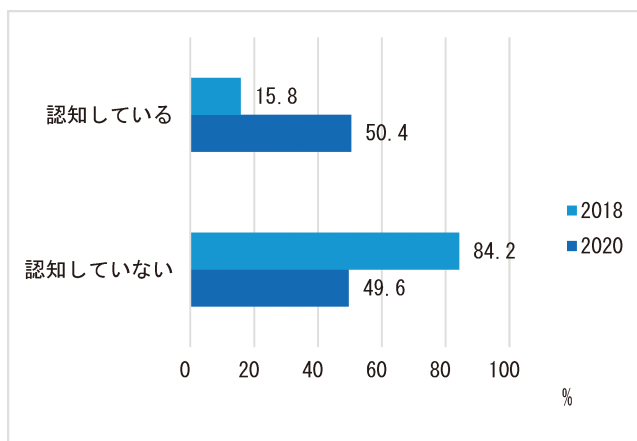
### 3. SDGs に対する中小企業の現状と課題

ここでは、中小企業のSDGs取り組みの現状とそこから読み取れる課題について、いくつかのデータをもとに探ってみたい。

#### 3.1 中小企業の現状

図6および図7は、関東経済産業局が2018年と2020年に発表した「中小企業のSDGs認知度調査」の結果をもとに作成したグラフである。SDGsの認知度について、2018年は8割以上の中小企業が「SDGsについて全く知らない」と回答しており、認知度は約16%程度であったのに対して、2020年は認知度が5割を超えており、ここ数年で認知度は3倍以上となった。(図6)

図6 SDGs 認知度



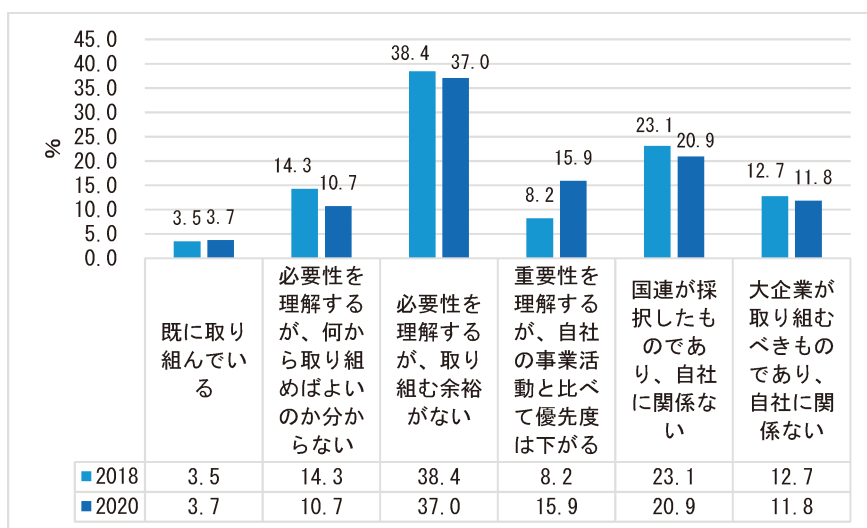
(出所) 関東経済産業局・(一社)日本立地センター(2018・2020)をもとに筆者作成。

また、「SDGsについて全く知らない」、「SDGsという言葉を知っているが、内容は詳しく知らない」、「SDGsの内容について知っているが、特に対応は検討していない」と回答した企業に対してSDGsの印象について調査したところ、2018年は「既に取り組んでいる」、「取り組む必要性を理解する」と回答した企業の合計が56%あるものの、「優先度は下がる」、「自社に関係ない」と回答した企業の合計が44%であった。一方、2020年は、「既に取り組んでいる」、「取り組む必要性を理解する」と回答した企業の合計が51%あるが、「優先度は下がる」、「自社に関係ない」と回

答した企業の合計が49%であり、認知度が上がったものの、SDGsへの対応はむしろ後退しており、SDGsの理念がすべての中小企業に浸透しているとは言い難い数字となっている。(図7)

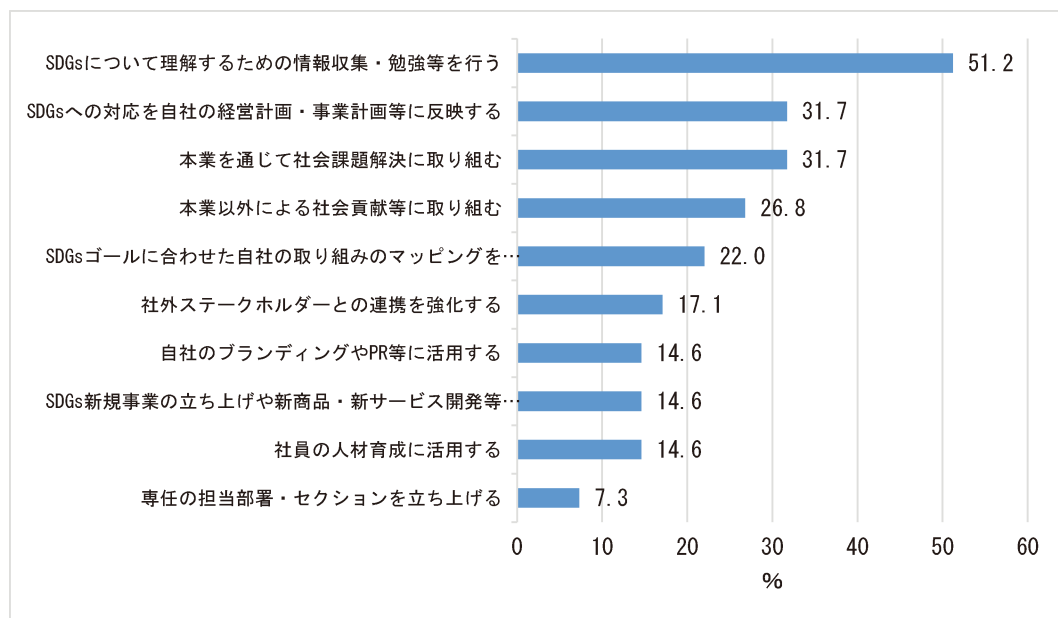
図8は、SDGsに取り組んでいる企業が現在実施中あるいは検討中のSDGsに関連する対応・アクションを示したものである。約半数以上の企業が、SDGsへの理解を深めるために情報収集や勉強

図7 SDGsについて対応を検討・実施していない企業のSDGsへの印象



(出所) 関東経済産業局・(一社)日本立地センター(2018・2020)をもとに筆者作成。

図8 実施中・検討中のSDGsに関連する対応・アクション



(出所) (一社)日本立地センター(2021)をもとに筆者作成。

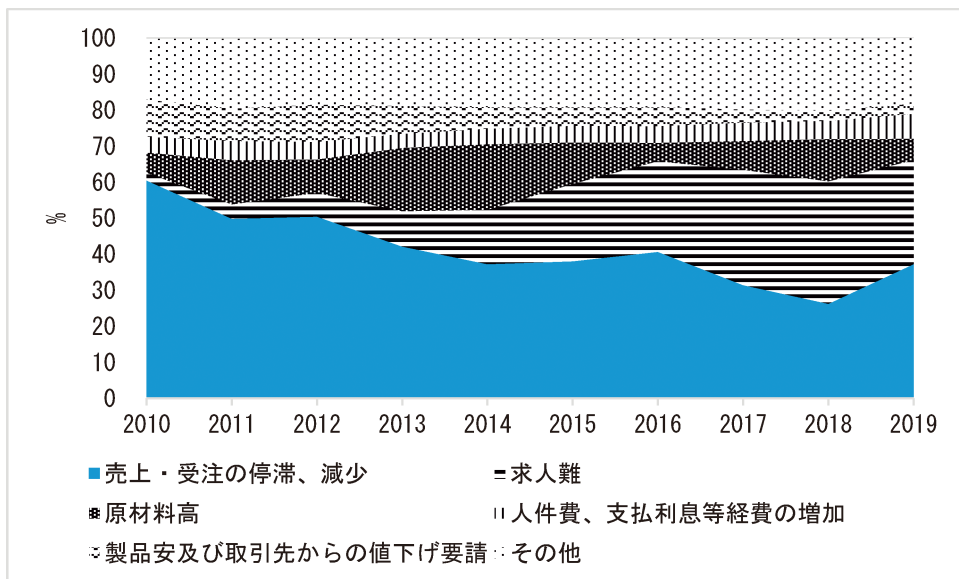
強会等を行っている段階であり、現状として、何からどのように取り組むべきか、情報等が不足していることがうかがえる。

### 3.2 中小企業の課題

前節では、中小企業のSDGsに対する取り組みの現状について見てきた。結果として、SDGsの認知度が上がってきているにも関わらず、「取り組む余裕がない」、「自社の事業活動に比べると優先度は低い」と回答した企業数が多くなってきていることが示された。本節では、それらについて、中小企業金融の観点から考えてみたい。

図9は、2010年から2019年までの中小企業が抱える経営課題の推移を示したものである。2010年と比較すると「売上・受注の停滞・減少」を経営課題と認識している企業の割合は減少しているものの、その割合はすべての課題の中で一番高い。一方、ここ数年は、「求人難」を挙げる企業も多くなってきている。

図9 中小企業の経営課題の推移



(出所) 中小企業庁 (2020) をもとに筆者作成。

注：各年度の数値は四半期ごとの数値の平均値である。

このように売上・受注や雇用等を経営課題と認識している企業が多いのが現状だが、そもそも売上・受注を促すためのプロモーションや、良い人材を確保し定着させるための環境整備へは、それなりの費用が必要であり、それに見合った投資は不可欠である。つまり、これらの課題解決には先立つ資金がなければ、拡充を図ることもできない。多様な資金調達手段を活用している大企業と比較して、中小企業は株式や社債等を発行することで、市場から直接資金を調達する手段を用いることは現状では困難である。そのため、金融機関からの借入れ等、間接金融による資金調達を行っ

ているが、実際のところ間接金融においても資金調達には難しさを抱えている。金融機関から中小企業への融資が十分に行われない理由として、坂本・鳥居（2015, p.244）は、中小企業の経営は小規模ゆえ経営が不安定であり、倒産や業績不振により返済ができなくなるなどのリスクが大きいこと、不動産など担保が少ないこと、1回当たりの融資額が少額のため、金融機関における審査や融資を行うまでの間に相対的にコストがかかることなどを挙げている。また、坂本ら（2015, p.244）は、このような問題は情報の非対称性に基づくモニタリングコストにより説明されるとし、大企業に比べて中小企業はリスクが高く、個々の企業の業績や実態を把握するのが困難であることから、中小企業を監視するいわゆるモニタリングコストが高くなり、その結果として大企業よりも借入時に金利が高くなったり、もしくは、借入自体が困難なものになると説明している。

近年の自己資本比率の推移を財務省（2020）のデータで見ると、中規模企業（資本金1,000万円～1億円）では、2015年が37.9%で以降上昇傾向にあり、2020年は41.4%と大企業（資本金1億円以上）とほぼ同水準になりつつある。借入金依存の財務構造を改め、自己資本比率の改善を図ってきたことがうかがえる一方で、小規模企業（資本金1,000万円未満）は、2015年は13.9%であった自己資本比率が、2017年の20.5%をピークに減少傾向にあり、2020年は17.9%に減少していることから、さらなる財務基盤の改善が求められている。

これまで述べたように、中小企業は間接金融による資金調達に頼らざるを得ない状況の中、経営が不安定等の理由から、融資や投資といった方法で資金調達するのが難しいのが現状である。経営自体が難しい状況にある中では、途上国の開発問題や社会問題に取り組む余裕はなく、事業を継続していけるのか、生き残っていけるのかどうかは中小企業にとっては最大の関心事であり、長期的な視点での投資が必要とされるSDGsへの取り組みはコストと見なされ、実際の行動に踏み切れないのではないかと推測される。SDGsの認知度は高まりつつあるが、実践に移す企業が限定的なのは、まさにこのような理由からであり、経営側が取り組みに対して慎重な判断を行っていると考えられる。

大企業においては、SDGsに貢献することを経営戦略として取り組むことが求められ、加えて一般消費者からの監視の目も厳しい。一方、中小企業は大企業と比較するとSDGsに対する社会的要求がそれほど高くないという認識であるのかもしれない。それが、図8の調査結果からも見られるように、未だ情報収集や学習中の段階の企業がおよそ半数あることからしても、今すぐにも行動を起こさなければならない状態ではないと考えていることが示唆された。

#### 4. おわりに

本稿では、中小企業のSDGs取り組みの現状と課題を整理した上で、中小企業の中でも部品等の生産・加工を行う中小サプライヤーに焦点を当て、サプライヤー・システムの観点から、SDGsを取り巻く環境について考察した。

中小企業全体で見た場合、SDGs認知度は改善されつつあるものの、現状は「取り組む余裕がない」、「自社の事業活動に比べると優先度は低い」といった企業は多い。大企業と比較して資金的



に余裕がなく、経営資源が限られている中小企業にとっては、企業存続こそが最重要課題であり、SDGsを推進しないことで不利益を被らない限り、コストのかかるSDGsへの取り組みには消極的にならざるを得ないのである。加えて、中小企業にはSDGsに対する期待や社会的要求が大企業ほど高くないと考えているところもあり、メーカー側からSDGsへの強い取り組み要求がない限り、SDGsを企業経営に活かすことで持続的な発展を目指すという考え方にはなかなか行きつかないのではないかと考えられる。

中小企業がどのようにSDGsに向き合うかについては、各社の事業内容によって異なる。例えば、自社の事業そのものが直接的に貧困層の抱える課題の解決に貢献できる、あるいは自社の製品・サービスが直接的に環境負荷低減に貢献できる場合などには、自社の事業を通じた貢献が可能であろう。

一方で、中小サプライヤーはどうだろうか。製造業、特に部品等の生産・加工を行う中小サプライヤーの特徴として、同じ製造業に分類される食品加工、繊維等とは異なり、メーカーを頂点とする階層型の下請け分業の性格が強く、メーカーと長期継続を念頭に入れた取引関係を構築している。そのため、必然的にメーカーの要求に応えることになるが、自動車産業におけるグリーン調達に見られたように、サプライチェーン全体での環境負荷低減に向けた取り組みが求められる中、末端のサプライヤーはこれらの要請を満たすことによって事業の継続が可能となるのである。

日本の基幹産業の一つである自動車産業に限って言えば、「100年に一度の大変革期」を迎え、次世代技術やサービスの領域では、「CASE」と呼ばれる、Connected（コネクティッド）、Autonomous/Automated（自動化）、Shared（シェアリング）、Electric（電動化）という4つの領域での技術の進化や、「MaaS」（「Mobility as a Service」の略、「サービスとしてのモビリティ」の訳）と呼ばれる移動のサービス化といった新しい概念が生まれている。「CASE」の領域では、自動車メーカーだけではなく、GAFaなどの大手IT企業による研究開発も活発に行われるなど、従来の領域を超えた自動車の提供価値の拡大に伴い、ビジネスを取り巻く環境が大きく変化していくことになる。このような状況において、完成車メーカーのみならず、その裾野を成すTier2、Tier3などの中小サプライヤーも影響を受けることは必至であり、従来の事業の見直しを含めて、これらに戦略的に取り組んでいかなければ事業存続は難しい。まさにSDGsの取り組みも同様で、このような社会変革を「ビジネスチャンス」と捉え、事業の再定義が必要であろう。今一度、自社の取り組みを見直し、日々の企業活動の中で既に行われていることの中から、国際目標と合致しているものを探しだし、取り組んでいくことが有効である。例えば、「8.働きがいも経済成長も」に関連させ、自社の働き方改革を推し進めることや、「CASE」や「MaaS」への取り組みを加速させることは、まさに「目標11：住み続けられる街づくり」への貢献でもある。このような社会からの要請や期待に応える経営姿勢を見せることで、企業価値を向上させることが可能となるのである。

本研究は、中小企業全体を対象に行われた既存のアンケート調査結果に依拠した部分が多い。その理由は、製造業、特に本稿の分析対象とした中小サプライヤーを対象とした調査がほとんど行われていなかったからである。中小サプライヤーにおけるSDGs貢献のあり方は、日本のみならず地域経済にとっても重要なテーマであり、大いに発展性も見込まれる。したがって、今後は中小サプライヤーを対象としたSDGsの現状と課題についてのアンケート調査や、実際の取り組み状況や抱

える課題について、マネジメント層を中心とした綿密なヒアリング調査を行い、今後どのような施策を進めていくべきか明らかにしていきたい。これらについては、今後の課題とする。

## 参考文献

- 青島矢一, 武石彰 (2001) 「アーキテクチャという考え方」 藤本隆宏, 武石彰, 青島矢一 編『ビジネス・アーキテクチャ』2章 (pp.27-70). 有斐閣.
- 浅沼万里 (1994) 「日本企業のコーポレート・ガバナンス」『金融研究』第13巻第3号 (pp.97-119). 日本銀行金融研究所.
- 浅沼万里 (1997) 『日本の企業組織革新的適応のメカニズム』(菊谷達弥編集) 東洋経済新報社.
- 中小企業庁 (2018a) 「製造業のサプライチェーンについて」,  
<https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/shingikai/syoubokihon/2018/download/180628syoubokihon02.pdf>
- 中小企業庁 (2018b) 「中小企業実態基本調査」,  
[http://www.meti.go.jp/meti\\_lib/report/H30FY/000397.pdf](http://www.meti.go.jp/meti_lib/report/H30FY/000397.pdf)
- 中小企業庁 (2019) 「中小企業白書 2019 年版」,  
[https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2019/PDF/2019\\_pdf\\_mokujityuu.htm](https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2019/PDF/2019_pdf_mokujityuu.htm)
- 中小企業庁 (2020) 「中小企業白書 2020 年版」,  
<https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2020/chusho/index.html>
- Clark, K. B., & Fujimoto, T. (1991). *Product development performance*. Boston, MA: Harvard Business School Press. 邦訳, 藤本隆宏, キム B. クラーク (1993) 『製品開発力』 田村明比古訳. ダイヤモンド社.
- 藤本隆宏 (2001) 「アーキテクチャの産業論」 藤本隆宏, 武石彰, 青島矢一編『ビジネス・アーキテクチャ』1章 (pp.3-26). 有斐閣.
- 藤本隆宏, 具承桓, 近能善範 (2006) 「自動車部品産業における取引パターンの発展と変容—一次部品メーカーへのアンケート調査結果を中心に—」(Discussion Paper Series MMRC-J-85). 東京大学ものづくり経営研究センター.
- 藤田敬三 (1965) 『日本産業構造と中小企業』 岩波書店.
- 伊東岱吉 (1957) 『中小企業論』 日本評論新社.
- 加賀田和弘 (2006) 「企業の社会的責任 (CSR) : その歴史的展開と今日的課題」『KGPS review : Kwansai Gakuin policy studies review』7 (pp.43-65). 関西学院大学.
- 関東経済産業局, 一般財団法人日本立地センター (2018) 「中小企業の SDGs 認知度・実態等調査結果」,  
[https://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/sdgs/data/20181213sdgs\\_chosa\\_houkoku\\_syosai.pdf](https://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/sdgs/data/20181213sdgs_chosa_houkoku_syosai.pdf)
- 一般財団法人日本立地センター (2021) 「2020 年度 中小企業の SDGs 認知度・実態調査概要版」,  
[https://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/sdgs/data/2\\_02\\_2020fy\\_tyusyokigyousdgsnintidochousa.pdf](https://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/sdgs/data/2_02_2020fy_tyusyokigyousdgsnintidochousa.pdf)
- 近能善範 (2008) 「自動車のエレクトロニクス化と先端技術開発協業」(ディスカッションペーパー MMRC-J-198). 東京大学ものづくり経営研究センター.
- 日本規格協会 (2011) 『日本語訳 ISO 26000: 2010 社会的責任に関する手引』.
- 岡田正大 (2015) 「CSV は企業の競争優位につながるか」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2015年1月号 (pp. 38-53). 株式会社ダイヤモンド社.
- Porter, M. E. and Kramer, M. R., (2006) "Strategy & Society: The link between competitive advantage and corporate re-

- sponsibility,” *Harvard Business Review*, December 2006. 村井裕訳「競争優位の CSR 戦略」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2008年1月号 (pp. 36-52).
- Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2011) “Creating Shared Value,” *Harvard Business Review*, January - February 2011, 編集部訳「共通価値の戦略」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2011年6月号 (pp. 8-31). 株式会社ダイヤモンド社.
- 鈴木均 (2016) 「グローバル CSR の潮流 —サステナビリティによる価値創造へ」『21世紀社会デザイン研究』2016年12月号 (pp.4-7). 立教大学.
- 佐藤憲正, 中山健, 百武仁 (2014) 「日本企業の競争力と CSV」『経営学論集第 84 集』, pp.1-12.  
[https://www.jstage.jst.go.jp/article/abjaba/84/0/84\\_F43-1/\\_pdf/-char/ja](https://www.jstage.jst.go.jp/article/abjaba/84/0/84_F43-1/_pdf/-char/ja)
- 坂本恒夫, 鳥居陽介編 (2018) 「第 31 講 中小企業財務」『テキスト財務管理論 (第 5 版)』. 中央経済社.
- 東京都産業労働局 (2020) 「都内企業等における SDGs の認知度・実態等に関する調査報告書」,  
[https://www.sangyo-rodo.metro.tokyo.lg.jp/toukei/59566db29b65effb6bb53e2b369d8af6\\_2.pdf](https://www.sangyo-rodo.metro.tokyo.lg.jp/toukei/59566db29b65effb6bb53e2b369d8af6_2.pdf)
- 植田浩史 (1995) 「自動車部品メーカーと開発システム」明石芳彦, 植田浩史編『日本企業の研究開発システム戦略と競争』 (pp.83-112). 東京大学出版会.
- Ulrich, K. (1995) The role of product architecture in the manufacturing firm, *Research Policy*, 24, 419-441.
- Williamson Oliver E. (1986). *Economic Organization: Firms, Markets and Policy Control*. Wheatsheaf Books Ltd. ウィリアムソン O. E (1989) 『エコノミック・オーガニゼーション：取引コストパラダイムの展開』井上薫・中田善啓訳, 晃洋書房.
- 財務省 (2020) 「年次別法人企業統計調査 (令和元年度)」, <https://www.mof.go.jp/pri/reference/ssc/index.htm>

# Small- and Medium-sized Suppliers and Sustainable Development Goals

## — Supplier System Perspective —

**SATO Chihiro**

This paper summarizes the status and challenges related to the efforts of small- and medium-sized enterprises (SMEs) to address the Sustainable Development Goals (SDGs). Moreover, it discusses the environment of the SDGs from the perspective of the supplier system with a focus on small- and medium-sized suppliers who produce and process parts and other products.

Viewing SMEs as a whole, their levels of awareness of the SDGs are lower than those of large companies are, whereas their efforts are far from sufficient. Furthermore, how SMEs address the SDGs is dependent on the nature of their business. For example, if a company's business can directly contribute to solving the problems faced by the poor, or if its products and services can directly alleviate environmental burden, then the company may be able to contribute through its business.

Alternatively, what is the perspective of small- and medium-sized suppliers? One of the characteristics of the manufacturing industry (especially small- and medium-sized suppliers that produce and process parts) is that they possess a hierarchical subcontracting structure with the manufacturer at the top. Moreover, they intend to build business relationships with manufacturers with a goal toward long-term continuity. These goals are in contrast with those of food processing and textiles, among others, which are also classified as manufacturing industries. Therefore, small- and medium-sized suppliers inevitably respond to the demands of the manufacturers. As evident in green procurement in the automobile industry, suppliers at the end of the supply chain can continue their business by satisfying these demands, because the entire supply chain is required to work toward the reduction of environmental impact.

The same is true for the SDGs. Small- and medium-sized suppliers will need to redefine their business by viewing these social changes as a business opportunity. Thus, re-evaluating the company's efforts and identifying the current initiatives in daily corporate activities that are consistent with international goals and improving them will be effective strategies. Lastly, these suppliers may improve corporate value by exhibiting a management stance that responds to such demands and expectations from society.