

研究論文

ISO 認証取得と中小企業

行 川 一 郎

1. 緒言

新たな“*the millennium*”を迎えて、改めて私たちは自分たちを取り巻く社会の展望が不透明であり、多くの困難が立ちはだかっていることを実感している。

特に経済活動状況と市場競争環境が国際的規模で急速に変化を遂げる今日、企業活動を展開しているすべての経営体は自己改革の必要性を痛切に実感し、方途を模索しているといつてよいであろう。その中であつて日本の中小企業^①は、今日明日といった差し迫つた切迫感とともににじり寄る存亡の危機に立ち向かうすべを手中にすることを渴望している。中小企業が存続するためには、自己の企業力（例：技術力等）向上による体力強化や、協業による競争力や交渉力等の獲得、外部からのサポート（例：資金助成、経営指導等）による自立性強化などが主たる鍵となる。それらを企業それぞれの個別特性を考慮しつつ総合的視野を持って取り入れ、最適な適用がなされて初めて存続の「可能性」に言及できるほどに壁は厚く高い。しかも企業にとって統制不能要因である外部環境の変化により、大きな努力をもってしてもあがなえない事態はたやすく起こり得るのである。

そこにあつて、「品質」と「環境」という言葉をそれぞれに冠したISO9000シリーズとISO14000シリーズというISO（International Organization for Standardization：国際標準化機構）による国際規格の認証を取得することに対する中小企業全般の関心がますます高まってきた。だが、その内実はたやすく一くりにできるものではない。

ISOへの中小企業サイドの関心 ……………	当惑	脅威
	不信	疑問
	期待	焦り

大手企業にとってこれらいわゆるシステム規格の持つ位置づけはどのようなものであろうか。国際取引や市場（世論）配慮といった必要上、当惑しつつも認証取得を行ういわゆる後追い型であっても、規格の掲げる理念を真摯に理解して実施する先駆型であっても端的には大企業の日常オペレーション遂行の中の one of them である。まさに新時代を先導する重要で必須な規格であることは疑いないが、認証取得の有無や運用の是非が企業の飛躍的発展の決定打、はたまた致命傷に直結することにはなりにくい面を持っている。

しかし、中小企業にとってこの規格が持つ意味ともたらす影響は複雑で多様である。大手企業の関連企業として事業展開する場合についていえば、“取らされる”というケースが多発しており「当惑」もある意味では当然といえる。認証取得の費用に加えて維持するための費用が継続的に発生するため、かえって自社の体力を衰弱させかねない。これは「脅威」そのものである。また、巷の喧伝に接すれば接するほどその一方的な押しつけがましさにある種の“うさんくささ”を感じ、規格文章の難解さへの「疑問」が尽きないまま「不信」を募らせるのは、特に起業して独歩の道を歩んできた経営者には多かろう。ただ、認証の取得は競争優位のツール、組織統括強化の機会等と捉えるのはごく当然である。企業存続への「焦り」を抱いていればいるほど「期待」は大きくふくらむ訳である。両ISO規格それぞれに、取得に向けた中小企業の動きが活発であるのもうなずける。

本稿では、企業の品質管理、品質保証体制を一連の品質システム規格として明確化するISO9000 シリーズ（特記の必要がない限り以下、ISO9000 と表記）、企業の環境負荷低減を目ざす環境マネジメントシステム規格としてのISO14000 シリーズ（特記の必要がない限り以下、ISO14000 と表記）を中小企業が認証取得することの持つ意味と問題点を考察することを目的として、マーケティングの立場より論考を進める。そのために、マーケティング的な視点からどのような内容的意味を有しどう位置づけられるのかを整理しつつ分析・検討し、それを踏まえて中小企業にとっての意義と価値を論じていく。

2. ISO9000, ISO14000 のマーケティング的観点からの位置づけ

2.1 概観および分析

マーケティングにおいてISO9000 の重要性は良質の製品提供力の保証という観点から特に競争戦略やCS(顧客満足)との関わりで語られ、一方、循環型社会を実現するための環境志向と関連づけてISO14000は捉えられている。そこでマーケティング全体像の中での両ISOの注目点（=ポイント）をより明確に位置づけるために、

代表的なマーケティング要素を手がかりに分析していきたい。それによって要件をわかりやすく整理することができ、マーケティング的観点からの捕捉が一層明確になると考えられるからである。

本稿では、4P(McCarthy)の一般的マーケティング要素の他、3C(Cracco & Rostenne)、Politics and Public Opinion(Kotler with Megamarketing)を掲げてみた。そして試みたのが以下の要素項目ごとの概観である。

2.1.1 PRODUCT

マーケティングにおいて最も基幹的要素となるのがinnovationを背景にして製品・サービスおよびアイデアを市場需要と有機的な形で結びつける“PORODUCT”である。企業（もしくは工場）単位で製品やサービスに対する品質システムを明示化するISO9000の取得は他社と比べて製品競争力上、基本的に優位に立つ。そのため多くの製造業を中心とする企業が認証取得に邁進しているという側面さえある。また、対顧客については、一般的な消費財（最寄品、買回品を特に想定）にあってもISO9000取得のアピールが顧客の愛顧に結びつく一要因になりうる。顧客にとってはJIS、JASなどの規格や業界団体などが制定した規格・基準は銘柄選択の大きなよりどころになるからである。ただし日用品(=最寄品)レベルでは価格や外観などが購買決定要因の過半をしめるという反論もあろう。ここで重要なのは、対顧客については選択行動上の優位性よりも愛顧獲得の可能性がISO9000により向上するという点なのである。1987年に制定されたISO9000は、すでに意識の高い顧客には認知されておりいわば「確かなモノ（を作る企業）」の代名詞になっている。これは一面的な理解であり正確ではないのだが、市場に提供される製品への信頼を与えるという点で愛顧獲得に大いにつながりうるものである。しかし、実際にはたとえば食品加工関連企業が顧客にHACCP（Hazard Analysis Critical Control Point）をアピールすることが殆どない⁽²⁾のと同様に、顧客はISO9000のアピールを耳にすることとなく製品を購入している。これは日本では、およそ大半の人が日本企業の製造した製品の高品質を経験的に信じて疑わないこと——即ち、たとえば日用品などの最寄品や家電製品などの買回品では品質の優秀性は当然のことと認識されているので競合製品との比較要因には実際にはあまりされていない——もかなり影響しているかもしれない。CS(顧客満足)の重要性がますます強調されている今日である。マーケティング担当者は有用な武器の1つを使っていないことに気づくべきであろう。有効な手段や役立つツールは活用すべきものであり、PRODUCTと関連づけたISO9000の位置づけを見直す必要性は高い。

それと比較するとISO14000はCS(顧客満足)にうまく結びつく形での企業アピー

ルが行われているが、ISO14000とCS(顧客満足)との関わりについてはPRODUCTよりもむしろPROMOTIONや3Cの事項で分析すべき内容を含んでいる。

製品・サービスないしアイデアというPRODUCTの側面から見るとISO14000の浸透により資源浪費的な従来技術をもとにした製品開発や旧来型製品の単純な改良ができなくなり(=環境影響要因を配慮する必要があるため)、技術力や資本投資において問題のある企業が淘汰されるという深刻な事態が予測される。組織的に堅固でないとISO14000に耐えるPRODUCTを提供するのは容易ではない。PRODUCTについて見るとISO9000は日本企業には多くのopportunityを実際には提供しているものなのであるが、ISO14000は基本的には企業に重圧をもたらす源泉を持っているのである。ISO14000は重要性を訴える声の大きさとや有意義さとは裏腹に、規格の特質ゆえのあいまいさも手伝って取り組む企業にとって、今後負担を増大させるものとならざるをえないであろう。

2.1.2 PROMOTION

広告、広報(PR)、パブリシティ、販売促進(SP)、セールスマン活動を主な範囲とするPROMOTIONでは、ISO認証取得によるプロモーション効果の大きさが企業にとって何よりも注視される点である。特に、マスコミ機関を通じてのパブリシティは波及的影響も大きく、費用をついやさずに企業の知名度をあげ、また直接間接に取引上の好材料をもたらさうものとして特筆できる。

ISO9000は制定後、時を経たこともあってたとえば品質システム構築に取り組む企業の活動が一般紙(誌)に記事として載る機会は減少しているが、専門紙(誌)でのパブリシティ的な記事掲載は盛んである。記事の記載は、間接的に自社の競争力向上に結びつくものとなり有効性が大きい。一方、ISO14000は取得件数が急増する中であって、取得する企業の業種や企業形態も当初の予想を越えた広がりを見せている。そのために、マスメディアの関心度は高く、露出の機会も非常に多い。マスメディアによる報道記事とパブリシティによって小規模企業や社会的知名度を得ていない企業が注目をあび、また企業規模や市場業績とは別の形で企業に対する社会評価がなされるという状況がでてきている。これは企業にとって非常に強力な競争上の武器(しかしライバルにとっては脅威)となりうるものである。

しかしながら、本来は自ら積極的で効果的なメディア広告の展開、PR活動の実施を行うことが最も必要である。対外的効果とともに対内的効果(組織内部のモラルアップ等)がそれによって期待できるからである。「品質」にせよ「環境」にせよ企業広告、製品広告で自社のシステムティックな取り組みをアピールすることによって顧客の愛顧を強化し、CS(顧客満足)度を高める働きがあるからである。

そして特にPR活動の展開は親近感を好意的な形で増すことが期待できる。広告と比べてPR活動は投下費用に見合う効果の直接的測定が困難なだけに、綿密な準備に基づくプログラム展開が必要とされている。だが本稿で検討しているISOの場合はPRによって望む結果を期待しやすい。組織内部の取り組みにおいて、規格の曖昧さの克服と対応体制構築といった困難はあるものの、外部の人々（＝一般消費者、市民）にとってはイメージが先行した理解が浸透しているために効果を与えやすいからである。従って、認証取得をした企業はこぞってプロモーション戦略の展開をすべきであろう。

さらにISO9000取得はたとえばBe-to-Beマーケティング展開時にセールスマンにとって活動のしやすさを増大させ、製品競争力をつけるものである。このようにプロモーションツールは両ISOに対してきわめて有効に働く。

なお、上記とは次元を異にする内容事項であるが、ISO14000において環境ラベリング（EL）は従来とは様相を異にする状況を企業にもたらす（何故ならば幻惑的で曖昧なイメージ広告によって環境保護重視をうたうような不明朗なやり方は排除されるため）。「環境に優しい」といった抽象的なキャッチコピーはEL制定で変わっていくのである。自らの環境主張を宣言するEL制定の時代を控え、プロモーションは新しい段階に移るということを覚悟する必要があるといえるのである。

2.1.3 PRICE

ISO9000による品質システムがもたらすものとしては生産体制のスリム化と高能率化、不良品発生率の低下、組織の適正な人員配置と合理的な文書管理体制の実現等があげられ、それらの成果としてコストダウンと収益率向上が実現できるとされる。ISO14000においては時代の先端をいくマネジメント遂行による絶対的な企業力の強化、社会、顧客、取引先、株主からの信頼に基く企業体制の安定、組織の適正な人員配置と合理的な文書管理体制の実現によって費用の節減がはかれるとされる。

実際に日々のオペレーションの中で認証企業がこれらをどれほど実感しているかは不明ながら、これらは広く会計もしくは財務上の次元から論じるべき事項なのである。

マーケティングにおいてPRICEは基本的に戦略的ないし戦術的な価格設定を内容としている。つまり、たとえば「品質」や「環境」が有効な付加価値要素となって高価格政策を競争優位な体勢で展開できるといったような捉え方こそがマーケティングのPRICEにおいて備えるべき認識次元となるものである。認証取得が費用を発生することはあってもそれが顧客の便益を直接的に生み出すことにはつながっ

ていかない。安定した生産体制で高品質な電子部品を製造するISO9000取得工場や、環境負荷を配慮した製品・サービスを顧客に提供するISO14000取得企業は顧客に結果的に便益を提供しているとも判断できるが、それは間接的、派生的なものである。

価格戦略 →→ 企業目的に即して自社に有利な市場展開を実現させるもの

認証取得とPRICEはプラスの結びつき（＝上記の基本的図式成立）があるとはいい難く、むしろ別要素であるPROMOTIONによって販売価格の合理性は強化されているのである。その事態をPRICE要素（＝価格戦略等）と混同しているという説明の方がより適切であろう。たとえば「環境にやさしい」という合い言葉（＝市場に流布された情報……しかも多くはプロモーションによる）の下で顧客は高額でも購入するが、それは「結果としての価格戦略」とかろうじて言える程度のものである。マーケティングのPRICE要素と認証取得とを直接的に結びつけて語る確たる時期に現時点では至っていないという見方をするのが妥当であろう。

2.1.4 PLACE

従来、物流とチャネルという2つの機能に分ける形でPLACEは捉えられてきたが、近年、特に物流の発展が注目されている。それは生産、流通、販売を価値連鎖として見立てて、目的達成のためにIT(Information Technology)をツールとして用いることにより短期的なコスト削減、合理化・効率化のみならず、中・長期的にもそれを実現することを目指すSCM(Supply Chain Management)の有効性が認められてきたためである。

PLACEは財〔モノ〕や権利の移動に関わる非常にbasicな機能のことを本来指している。それだけに、極めて重要な要素であるのが自明であるのにもかかわらず注目を集めにくく、マーケティング問題（＝解決困難な企業市場活動における様々な課題）クリアのネックともなってきた。SCMはコンカレントエンジニアリングなどと共通した追求テーマを持っているが、流通側からのアプローチというところに注視すべき点がある訳である。

このように発展が見られるPLACEであるが、ISO認証と個別かつ具体的に關わる諸点にはどのようなものがあるのだろうか。その答えの鍵は上述の「basicな機能」という表現の中にある。つまり、全ての企業経済活動の遂行にPLACEは正に基盤レベルで関わっているものである。従って、円滑な業務遂行（品質システム、環境マネジメントとも）を促進することはPLACEの機能を改善・発展させることにより当然可能なのである。たとえばSCMを成功裏に遂行していけば、それは

ISO 認証企業の活動促進へと結びつくというような言い方をしてもよいであろう。端的には、PLACE は基盤的な機能として企業活動への全般的関わりを常に持つ要素として認識して行くべきものなのである。

2.1.5 3C

Cを冠した略語としては、Kotlerの4C(Customer solution, Customer cost, Convenience, Communication)⁽³⁾があるが、本稿ではConservation, Clean-up, Consumerism という環境重視と顧客本位を謳うCraccoらの3Cを提示し、取り上げた。今日、企業マーケティングの認識基盤に取り入れなければならないことがようやく認知されてきたこれらの社会的要素はCracco & Rostenne が実に1970年代に唱えたものである⁽⁴⁾。いかに理念と実践 (= 企業対応) が乖離しているかを複雑な思いで実感することができる。

そこで、ISO 認証との3Cとの関わりを見る時、何よりも環境マネジメント(ISO14000)と密接不可分な形で関わっているものであるということが誰の目にもわかる。ISO14000の推進にともない、企業マーケティング活動が環境を重視し、一般消費者の主権を尊重する形で進められることが期待できるのである。つまり、社会が変革されていくこれからの動きの中では政治的思惑などを超えた真の意味での顧客中心主義が求められ、そして利潤を追求するにしても環境重視の行動が求められるということを3Cは理念として訴えている訳であるが、ISO14000を導入することは正にそれに応えるものだということがいえるのである。従って1つの選択肢、アクションとしてのISO14000 認証取得は、日常的な企業活動を著しく制約したり、負担ばかりが増えて組織内部の正常な活動をそぐとといった「無理」がない限りは新たな時代に向けて取得企業の発展と社会的承認を留保してくれるものとなるといえる。

ISO9000 とは直接的に結びつくところが少ないとも思われる3Cであるが、しかし、それは歪狭な判断である。良質な製品を創り出す企業 (= 製造業) にとって社会的要素を重視することは当然、常に求められる。節約(Conservation)をせずに無駄づかいをして製造し、Clean-upせずに周囲を汚染して生産しても得られるのはいわば上べだけの品質であり、そのような企業体制下では何ら優位に立てるものは得られないのである。さらに、サービス品質の保証をISO9000によってシステム化する企業にあってはConsumerismとの関わり大きさにも気づくはずである。

2.1.6 POLITICS

Kotlerはメガマーケティングを経済、心理、政治そして広報のスキルをもってし

で行うものと端的に述べている⁽⁵⁾。特に、日本対EUでISO9000認証の有無が貿易取引等の付帯条件にされることへの不安と不信が高まった時期があったが、そのようなトラブルは正にEU側の市場論理によるPOLITICS——政治的な次元での取引を介在させることにより望む結果の達成を目指すという行動さえも特定の市場環境下では要素（つまり行動原理）に取り込むことが有効だという考え方——の実践そのものであった。切迫感も大きく影響して1990年代以降、日本の製造業では急速にISO9000認証取得の動きが活発化したがこれはEUが遂行したPOLITICSの派生的な結果である。一方、環境保護意識の高まりという政治的、社会的な動きに押される形でISO14000も右肩上がりでの取得件数の増加が続いており、明確な企業理念ないし強固な企業意識で理論武装した企業で無い限りはあたかも流行に飲み込まれたように認証取得に腐心している趣きさえある。ISO9000、ISO14000双方とも企業にとり多大な経済的負担をもたらす継続的に組織への負荷となるものだが、そのような後ろ向きな取り組み姿勢（＝本来は避けたいこと）を前向きへと方向を変えさえするのもPOLITICSなのである。従って、「品質」と「環境」への対応がその企業にとり望ましく、かつ必要であるのならば一時は大変でも結果として追い風になりうるものなので歓迎さえすべきものであり構わないが、それとは違って不必要であるのに強制されるような状況の場合は企業としての命運を左右することにもつながりうる。企業としては冷静、周到に危険な圧力がふりかかる予兆についてwatchをしていく必要がある。

2.1.7 PUBLIC OPINION

大衆の意見・動向は、世論という形となって社会の方向づけを、ある時は決定的なほどに大きく左右する。しかし、大半の場合、世論を形成する基盤は事実上マスメディアによって醸成されていく。

良いものを安くというのは工業化社会に暮らす一般消費者全ての合い言葉であるが、使用者としての顧客は企業や工場の品質システムについてことさら関心を持つこともなく自己の欲望を充足するためのモノを追い求めている（被雇用者、従業員としての側面を持った顧客の場合は当然関心度が異なるが、本節では検討対象から除外して論を進める）。環境保全は総論としては人々があまねく賛同するスローガンであるが浪費社会に生きる顧客は各論では汚染と浪費に相変わらず無頓着としかいえない自己中心的な振る舞いを続けていることがままある。一点へと集束をしないこのような顧客たちの世論を集約して方向づけるのがマスメディアであるというのが本質的な実態なのである。

しかし、単なるマスメディアの意見、意図なのだからと軽視するのは誤りであり

危険である。

それは、大略、以下の事項に整理できよう。

〔PUBLIC OPINIONにおける留意すべき事項〕

- (1) メディアの発信情報が持つ社会的影響力の強さ
- (2) 世論として形成された特定の評価が派生的に
影響を増大化していく可能性の懸念

たとえばある企業の認証取得が世論から是認され評価が高まっていても、メディアの発信情報によっていくらかでも企業の社会的評価は急変しうる。そして、ひとたびそしりを受けるような過誤（＝ミス）や虚偽（例：ISO14000 認定工場での汚染隠し）が発覚すると世論は意図しない方向に向かってミスリードされ収拾のつかない暴走をする危険な可能性を有している。従って、PUBLIC OPINIONは通常軽視されがちであり、PROMOTIONによってコントロール可能と誤解されがちであるが、「品質」や「環境」といったクリティカルな側面との関わりで捉えた場合、慎重の上にも慎重を期して企業はPUBLIC OPINIONに対処すべきである。そして、メディア動向（＝マスコミ論調）と社会的関心の度合い、顧客の啓蒙度（＝顧客の持っている関連知識の水準）などをサーベイすることが必要である。

3. わが国中小企業にとっての意義と価値

3.1 規格の意義を評価する視点の置き方

ISO 認証取得についてマーケティングの視点から理解すべく、要素ごとの整理と検討を2においておこなったが、それからわかることは重大な影響や効果のある要素はかなり偏っていて、私たちは漫然と意義や価値を受け止めている傾向があるということである。

登録を受けることが望ましい企業かどうかを判断するISO9000 の場合のごく一般的な基準としては次の事項があげられている。⁽⁶⁾

- (1) 取引先顧客からの取得要求
- (2) 品質管理体制強化などの本格的効果追求
- (3) 経営効率化、組織改善などの副次的効果追求

ISO14000の場合も上記の(2)を「環境マネジメント」体制強化へと置き換える程度

でおおよそ等しく考えられよう。ただし上記の(1)については社会的要請の強まりという側面を相当程度考慮すべきだと考えたほうがよいであろう。

ところで、上記で一般的と称されている事項だが大企業、中堅企業、中小・零細企業それぞれの企業規模や各業種ごとの特性により影響や効果、対応の困難度も相当程度、異なる。そして、一般的に通用すると概ね考えられることであっても中小規模の企業によってはかなり事情が相違することがあるということが、マーケティング要素を個別に検討してみると明快な形でいえてくるのである。たとえばプロモーション戦略は確かに効果をもたらすものであっても費用投下自体が中小企業では無理な場合もあるだろう。さらにPOLITICSは中小企業にとっては攻撃される側としての立場でしか理解しえないものかもしれない。

種々の困難を感じる中、ISO取得は勝ち残りへのパスポートの一つというふれ込みもあって、企業はこぞって対応を進めてきた。しかし、国際規格を自らの武器とすることでこれからは生き残れるのだ、といったキャッチフレーズを謳うことは無責任で不正確である。それぞれの企業環境は子細に異なるからである。とはいえ現在はそれに近いキャッチフレーズが横溢している。もし真に受けて「期待」(※1参照)をするとかつてのCIブームのように企業には得るところが極めて少なく「不信」(※1参照)のみが残る危惧がある。自分の身の丈と市場に占めている位置づけに合わせた視点で見ていく姿勢が、中小企業がISO規格を自らに引き寄せて検討する場合に何よりも重要となってくる。

3.2 中小企業を取り巻く市場環境

中小企業のISO認証取得件数の増加動向に限定した追跡は困難なこともあり資料は乏しいが、ISO9000については「JBAへの登録番号を基に中小企業者の割合の変化を見てみると(中略)3000番台を超えてくると中小企業者群の割合が圧倒的に高くなっている」⁷⁾という。ISO14000については、公開資料に記載されている企業の営業規模等を見る限りは中小企業の認証取得が広範囲にわたり浸透していくのはまだかなり日時を要すると判断できるものの取得事業者そのものは増加している。

関連企業(現実には親企業)からの要請、要求がおそらく大部分を占めるとはいえ、ISOを申請し取得する中小企業数の増加ということ自体が驚異的ですからある。資金調達難、受注難、選別競争激化、労働力不足(慢性的雇用問題)、賃金格差、経営効率向上の困難さ、取引先からの合理化要求(コストダウン等)の強まり等々、枚挙にいとまが無いほどの多くの解決困難な課題が山積しているのが日本の中小企業に共通する市場環境であり、まさにその只中で多くの中小企業は企業活動を展開

しているからである。

日本の中小企業はかつていわゆる「二重構造」の苦渋に耐えつつ産業の高度化と経済発展に多大の貢献をしてきた。そして地域に根を張ることで社会的存在として認知され、ある意味での地域貢献を果たしてきている。経済的存在のみならず社会的存在としても認知されることが企業が市場で存続し、さらには発展を続けるためには必要とされているが、社会的に必要な特色ある会社であっても消えていく中小企業はあとを絶たない。もっとも、従業者数の減少は続いている中で中小企業数は横ばいを維持している⁽⁸⁾。これは産業構造変化による事業交代の進行や、撤退・廃業の裏で参入も続いていることを意味している訳だが、このように中小企業の市場環境が表面上厳しくても、たとえばその環境下においてISOを取ることが敗退の阻止、発展への寄与、起業、新規参入への好機へとつながるならば取得は非常に望ましいことである。具体的には資金調達などの制度環境に肯定的な働きをし、関連企業との取引に寄与し、雇用者確保に直接間接につながり、組織のコントロールとモラルアップに有用であり、地域社会との良好で緊密な関係を形成できるならば、認証取得は企業存続と発展につながる市場アプローチとして大いに推進すべきものである。反面、市場環境への対応困難度をかえって増加させる事柄（資金負担の増大など）もある。中小企業は自社の市場環境を分析するとともに、ISOに取り組むことにより自らがおかれている市場環境をどう変えられるのかを判断することが必要不可欠なのである。

3.3 意義と価値、陥穽と課題

別項でも種々の表現でISO 認証取得の意義や効果などについて触れてきているが、本項ではそれらを筆者としてはどういうcut-endで評価しているか記しておきたい。まず、以下に、話をわかりやすくするために、認証の及ぼす影響を確たる眼で捉えるための認識事項を要約した形で提示した。

- ◎意義 本質面……社会への適合性（=市場での存続、発展につながるもの）
- ◎価値 社会にとっての価値……判断基準を提供 ←良いものを選択可能
- 企業にとっての価値……自らの企業水準を明示 ←市場での優位性獲得
- 社会と企業の相互価値…緊張による良好な市場の形成と発展
- ◎陥穽 必要性、緊急性の理解の誤り、規格の無理解
- ◎課題 時代変化の受容可否

「品質」「環境」両ISOとも企業のシステム規格としての意味を持つことから、社会への適合性（＝存在価値）を判断する基準となるものだと理念的に唱えられている。本質的な意義はその通りであり、企業発展に寄与する価値は多大なものがあるといえる。社会にとっては、良い企業といえるものがシステム規格によって識別できるということはとりもなおさず進化した社会が持つ合理性の側面から高い価値を持つといえる。問題となる点は、利益追求体である企業にとってはISO規格の取得が市場競争においてどのような現実的意味と意義を持つのか、そしてどのような価値があるのかが明示される必要があるということである。企業にとって取得のもたらす経済的、社会的効果が利益につながり他社よりも優位に立てなければ価値があるとはいえない。様々な障壁と困難が多い中小企業にあってはなおさらである。

そこで、競争力、具体的には経営革新と企業収益の面からの有効性が強調され、要するに「取っておけばとにかく役に立つ」と喧伝される訳なのだがもう少し冷静に判断を行うことは必須である。世情に流されて無駄な投資をして失敗するのはよくあることで、それは中身、内実を知らなかったからのおそらくは他ならないが、ISO認証取得は企業として継続的改善に取り組むまねばならないものである以上、万一にも失敗は許されるものではない。途中で放棄したならば全てを失うからである。審査、維持のための継続的な費用が発生しPDCAサイクルに基づく継続的改善が必要である一方、そのための業務は大きな負担になる。しかし推進のためには組織体制に組み込むことは不可欠であり、これは中小企業にとって非常に重圧である。

であるから、事業の他の部分を犠牲にしてまで急ぐ必要性がどれ程あるか、余力はあるのか等々、自社にとっての切迫度、深刻度を十分に検討して取り組まないと落とし穴にはまる危険があることを予め覚悟してアプローチすべきなのである。

以上を踏まえ、まずISO9000の認証取得を中小企業が検討する場合について見ると、別項での考察を基にすれば、取引先との関わり、自らの体力を最も重要な留意事項とすべきである。ISO14000もほぼ同様に考えて差し支えないが、ISO14000ではさらに今後、日本国内の法整備状況や諸規制の動向も勘案することが必要不可欠となっていくだろう。グリーン税制は足踏みしているが省エネ関連法案の整備は進んでおり、ISO14000に取り組める企業かどうかによって社会的存在として是認されるか否かが決まるという方向づけが進んでいくことが懸念されるからである。これについてはわかりにくいので補足しなければならない。

ISO14000の方が企業（特に中小企業の関係者）への知名度は低い。知っている事業者であっても経営への具体的効果という点において説得力が弱いために関心が低い。企業活動を行う過程で環境に何らかの影響（＝負荷）を与えているという社

会的存在としての企業意識はあまり浸透していない。浸透していれば社会的関心度は別の形（←現在はPROMOTION 要素に関心が集中している）であられるはずだからである。

1970年代の日本において産業公害への規制が強化されて以降も多くの企業、特に中小企業は自らの産業社会への貢献を強調し、法規制には反発を持っていた。それには主として資金調達面での重圧があったという厳しい現実起因するものがあったからであるが、しかし、その後多くの企業（特に中小製造業）が淘汰されていったという経緯がある。奇しくも21世紀を迎える時にあって、好むと好まざるとに拘わらず環境対応は新たな次元に移ろうとしている。端的にいえばそれを甘受しなければならぬ時代になるということなのである。

時代が変化し社会が変質している冷厳な事実を受容できる企業、そしてその上で変化を乗り越えていくことが全ての企業に大きな課題として付託されている。中小企業にとっては覚悟やかけ声だけでは済まない厳しい現実的課題なのである。

4. 結言

本稿では品質システム規格であるISO9000 シリーズと環境負荷軽減に関わる企業システム規格であるISO14000 シリーズの認証を中小企業が取得することの意味について考察することを目的として、存在する問題点を浮かび上がらせつつマーケティングの立場より論考を進めた。

そのために、一般的なマーケティング要素である4Pの他、3C、Politics、Public Opinionの各要素を挙げて関わりを検討し、その結果、重大な影響や効果のある要素はかなり偏っていて、私たちは随分漫然と認証取得の意義や価値を受け止めているということがわかった。わが国中小企業は極めて厳しい市場環境の只中にある。従って、自分の身の丈と市場に占めている位置づけに合わせた視点で見えていく姿勢が何よりも不可欠である。種々紹介されている先進的な取得企業例⁽⁹⁾ もそのまま参考になるものではない。あくまで自社自身の市場環境を分析すべきである。そしてISOを取り入れることにより自らが置かれている市場環境をどう変えられるのかという点に重点を置いて判断することが必要不可欠なのである。

最近、ようやくいわゆるISO信仰を戒める警鐘が鳴らされるようになってきた⁽¹⁰⁾が、これは取得に向けた真剣な取り組みを促進し、無益な対応を避けるために極めて良いことである。自社にとって取得が具体的な有益性を持ち、経営者がトップダウンで取り組んでいくことを自覚していなくては本来は何の意味もない。とにかく取ればいいものでは決してない。両ISOとも企業として継続的に取り組み改善を求

められるものであり、途中で放棄したならば全てを失う。

自社にとっての切迫度、深刻度を十分に検討して取り組まないと落とし穴に落ちる危険があることを3.3で指摘したが、しかし一方で21世紀を迎える今日にあって、好むと好まざるとに拘わらず変化への対応を企業が甘受しなければならない時代が到来している。たとえばISO9000が2000年改訂で中小企業・サービス業への対応強化（要求事項の緩和や抽象化）が行われるが、これは規格と企業との距離を一層近づけ取得を不可避にする動きにほかならない。「品質」にせよ「環境」にせよ、ISO未認証企業のISO取得が必須になる日がいつか何らかの形でそれぞれに到来しよう。その時は迅速に対応するという備えの中で、中小企業は変化を乗り越えていかねばならないのである。

注

- (1) 中小企業の定義や規模分類については種々あり、いわゆる中堅企業から零細企業（小規模企業）まで包含して語られることもある。本稿では36年ぶりに改正（1999.12）の中小企業基本法（第2条）が定める中小企業者の範囲を援用していきたい。即ち、工・鉱業、運輸業等：資本金3億円以下または従業員300人以下。卸売業：資本金1億円以下または従業員100人以下。小売業：資本金5000万円以下または従業員50人以下。サービス業：資本金5000万円以下または従業員100人以下。

ちなみに、中小企業白書（中小企業庁編「平成11年度版 中小企業白書」大蔵省印刷局,1999）では日本の中小企業は企業数で99%（同上書 p.26）、従業員数で78%（同上書 p.36）にあたるとされるが、新・基本法の範囲をもとにすれば更に増えることになる。

- (2) 日本マクドナルドではHACCPのPRをすることにより素材（牛肉）の安全性を強調している。
- (3) Kotler,P.,Marketing Management(10th ed.),Prentice Hall,1999,p.16.
なお、Kotleは以前から市場競争的視点からの4C（Customer, Competitor, Company, Channel）を挙げていた。より以前にはChannelを除いた3C。
- (4) 行川一郎「現代企業の環境対応——新時代のマーケティング」泉文堂,1992
- (5) Kotler,P.,*ibid.*, p.278
- (6) 中條武志「ISO9000の知識」日本経済新聞社、1998、pp.105-106
- (7) 工場管理臨時増刊『特集：中小企業のためのISO9000認証取得と活用法』日刊工業新聞社、1999.11、p.7
- (8) 中小企業庁編、同上書、p.25

- (9) たとえば、東京都環境科学研究所「中小企業のための環境マネジメントシステム導入マニュアル」東京都、1997
- (10) 日経ビジネス『こんなISOはいらない(上)(中)(下)』日本経済新聞社、1999.10.25,pp.182-185、1999.11.1,pp.122-125、1999.11.8,pp.122-125。ISOに対する過大な期待、取得を目指す企業の歪んだ意図、審査の問題点などを紹介している。

(1999.12.10)