

中小企業のCSRの特徴と課題

跡見学園女子大学 許 伸江

1. はじめに

企業の社会的責任（CSR: Corporate Social Responsibility）が世界的に重視される中、大企業と比較して経営資源に制約のある中小企業は、CSR活動に際しての課題も多い（許, 2014）。本稿では、中小企業のCSR活動に注目する。大企業と比較して経営資源に制約がある中で、中小企業ならではのCSR活動の特徴と課題はいかなるものか。活発なCSRを展開する企業の事例をみていくことで、中小企業をとりまくCSRの特徴と課題、今後の展望を明らかにすることが本稿の目的である。

2. 先行文献のレビュー

経営学の分野では、すでに1920年代から、企業のあるべき姿を問う演繹的・規範的なCSR研究が行われてきた（森本, 1994）。今日では、企業と政府の中間組織としての「ソーシャル・エンタープライズ」の社会性・事業性・革新性に関する研究（谷本, 2006）や、CSV（Creating Shared Value；価値共創）という経営戦略としてのCSR研究（Porter & Kramer, 2006）、価値共創の好循環を生み出す「ソーシャルインパクト」の研究（玉村編, 2014）等、多様な研究が行われてきた。CSRの初期では、経済性と社会性は相反するものであると考えられていたが、近年の研究では、企業経営に戦略的に社会性を盛り込むことで利益追求を可能にするという流れに変化してきている。以下では、まず本稿でのCSRの定義を行い、

中小企業のCSRに関する文献のレビューを行う。

2.1 CSRの定義

CSRとは、「企業が自主的に、自らの事業活動を通して、または自らの資源を提供することで、地域社会をよりよいものにするために深く関与していくこと（Kotler, et al., 2005）である。CSRには、3つの次元がある。1つ目が「経営活動のあり方（法令順守、倫理性、人権配慮等）」、2つ目が「社会的事業（環境配慮型商品、フェアトレード等）」の取り組み、3つ目が「社会貢献活動（金銭的・非金銭的支援、本業の活用、コミュニティへの支援等）」である（谷本編, 2006）。本研究では、3つ目の次元である、社会貢献活動を目的としたCSR活動を対象とする。

2.2 中小企業のCSR

企業のCSRに関する文献の多くは、大企業を対象としている^{注1)}。足立（2013）の言葉をかりれば、「なぜか日本の中小企業のCSRは、大企業のCSRに比べてこれまで不当に看過されてきた」といえる。研究面での難しさの理由を林（2011）は、そもそも中小企業側からのCSR活動に関する積極的情報提供が少ないことを挙げている。中小企業は経営理念や経営者の信念として、特に意識せずにCSRを行う「結果としてのCSR」が多くみられることから、研究対象としての難しさを指摘することができる。また、太田（2008）は、経営資源に制約のある中小企業は、従業員・顧客・地域重視を目指すなど、限られた範囲でCSRに取り組む必要性があると指摘している。林（2011）によれば、先ほど述べたCSRの3つ目の次元（社会貢献活動）は企業の名声を高め、間接的には企業の利益に貢献する可能性もある。コスト面で難しい領域だが、実際には東日本大震災の被災地支援等、自発的行動をとる中小企業は多々存在する^{注2)}。

次に、中小企業のCSRに関する実態調査として、中小企業家同友会全国協議会（2010年実施）や商工総合研究所（2011年実施）が挙げられる。これらの調査は、経営理念をベースとした通常業務を行った結果としてのCSRであることを示している。また、CSRに取り組むメリットは「企業イメージの向上、従業員満足の向上」が上位を占めることから、CSRによる組織の活性化が期待されていることがわかる。一方、CSRに取り組めない理由については、多くの企業が「人手不足、

コストの増加」を挙げている。

このように中小企業のCSRの場合、範囲を狭めて無理せず行うことや、外部との連携でその課題を克服すること、また、そもそも中小企業は経営理念として地域社会への貢献（特に雇用創造）が浸透していることが指摘できる^{注3)}。

3. リサーチ・クエスチョン

大企業と比較して中小企業は、CSRが会社の利益となるかどうか不確定な状況ではCSRへの思い切った資源投入は難しい。CSRにより、本業へ何等かのシナジー効果が期待できることが必要だといえる。ではいかにして効果的なCSRを展開し、社会へのプレゼンスもアピールできるのであろうか。

中小企業の場合、多くは株式会社形態であっても、株式未公開であるため、社長のリーダーシップを発揮しやすい。株式公開をしている大企業は、株主からの圧力を常に考慮する必要が出てくるが、株式未公開の中小企業にとっては、ステイクホルダーとして「株主」を意識することはほとんどない（山縣，2013）。この点は、CSR活動をけん引する際に重要な点である。社会的課題を解決するという社長の想いを実現するにあたり、社内でのガバナンス問題という点では中小企業は有利であると言えよう^{注4)}。むしろ社外との連携において、社長にかなりの程度意思決定権限があるかどうか重要となる。

もう1つの視点は、事業承継との関連である。CSRを活発に行う中小企業の経営者は、必ずしも創業者とは限らない。むしろ、世代交代時の新任経営者による新事業展開の中に、CSRが重要な要素として取り組まれる例も見られる。その多くは、経営者交代といういわば社内パラダイムシフトともいべき大変革期において、若手後継者が従業員からの信頼を獲得するという困難なプロセスで、CSRが効果的に作用している点が指摘できる^{注5)}。

そこで、本稿でのリサーチ・クエスチョンを以下のように設定する。上記のような効果的なCSRを実施するため、中小企業のCSR活動は、①本業を生かして無理なく行うことが重要、②自己の資源を補うための外部資源活用が重要、③外部との連携の際にはリーダーシップの発揮が重要（対外的ガバナンス問題の克服）、④世代交代後の新任経営者の信頼獲得プロセスにはCSRが有効に機能する。

以下では、異なるタイプの中小企業のCSRについてみていくことで、上記のリ

サーチ・クエスチョンについて考察をしていく。

4. 5社のCSR活動の事例

4.1 ソーケングループ^{注6)}

・従業員80名，1967年設立，本社：東京都中央区

本業は内装業，CG制作業。2代目社長の有吉徳洋氏のリーダーシップのもと，多様なCSRに取り組んでいる。グループ内には3社（株式会社ソーケン，株式会社ソーケン製作所，プロシード株式会社）あり，それぞれが本業を生かした継続的CSRを実現している。例えば，東北応援（被災地での雇用創出，仮設住宅の内装工事等），児童養護施設の支援，環境問題への取り組み（間伐材利活用）等である。また，自社サロンにおいて毎月1回以上の社会貢献イベントを開催し，その利益は復興支援のために寄付している。社長の有吉氏は，社会貢献がテーマのラジオ番組の司会も務めている。創業者である父が急逝し，その後見つけた父の手帳の中にあった「自社と関わる人を幸せにする」との想いを汲み取り，本格的にCSR活動をスタートした。CSRを始めた当初は古株社員の反発があったが，その後継続する中で，社員が自社に誇りをもる企業へと変化していった。多彩なCSR活動が評判となり，本業への好影響（指名による受注など）を与えるに至っている。現在も，他の中小企業とCSR活動での連携が拡大中である。

本事例は，既存のままの中小企業の組織で，本業を活かした形でCSR活動を行う例である。会社のミッションが社会貢献を前提としており，事業の隅々に社長の理念をいきわたらせている。従業員数からみても，経営資源に余裕のある事例といえる。広告費を多く使って大企業と競争するというより，地域への復興ボランティア，NPO活動への参加等，会社が外部の組織と組むことで，独自の社会貢献を担っている。結果的に自社のアピールが可能となり，広報戦略としてもCSRを有効活用していることになる。また社員教育としても有効であり「自社に誇りをもてた」「家族に自慢できる会社だ」との声が上がっている。

4-2. 山口産業株式会社^{注7)}

・従業員3名，1962年設立，本社：東京都墨田区

本業は国産豚皮なめし業であり，2代目社長とその長男の専務取締役の山口明

宏氏が中心となり、環境に優しいなめし技術(非クロム)「ラセッターなめし製法」を独自開発し、エコレザーとして注目を集めている。全国に被害が広がる害獣(猪・鹿等)の皮をラセッターなめし製法で高品質の皮革として生まれ変わらせ、産地の地域資源として活用してもらおう取組み「MATAGIプロジェクト」の遂行者(2008年～)である。廃棄物の地域資源化、雇用創出の役に立っている。当初、ビジネスとしての展開を試みたが、既存の流通にのらない革のため、既存の間屋にはことごとく取扱いを断られた。納期、サイズの不揃い、傷の多さ、価格設定の難しさという点から安定供給が難しいためである。そこで販売目的を諦め、産地に革を素材として返す社会的事業としてスタートさせた(1枚につき、初回1万円、2枚目以降5千円)。

墨田区の豚皮なめし業は、全国シェア1位を誇るが、最盛期に比べ10分の1に減少している。山口産業も、かつて1日500枚を1つのドラムでなめしていたが、取引先の減少で現在は週に2回、300枚ずつの量しかなめしていない。その空き容量に猪や鹿の皮を一緒に入れて処理することを始めた。追加のコスト負担はなく、むしろ遊休設備の有効活用である。

この事例では、本業の内容に直結する社会貢献事業だが、対象とする社会的課題の範囲が広く、1社では対応が難しいため、「MATAGIプロジェクト実行委員会」を立ち上げ、多様な応援者たちを集めている(異業種企業、学生、行政、他のNPO法人など)。結果的に、地場産業(国産豚革なめしシェア80%の墨田区)への再注目、業界での新規事業開拓に結び付きはじめている。また、専務の山口明宏氏は社長ではないが経営をほぼ担っており、世代交代をきっかけに、社会的事業に乗り出したケースでもある。

4.3 プラットフォームサービス株式会社^{注8)}

・「ちよだプラットフォームスクエア(CPS)」運営、中心メンバー4名、設立2004年、本社：東京都千代田区

千代田区中小企業センタービルの稼働率向上、新しい産業集積の創出、コミュニティの活性化を目的とした「家守」によるまちづくり事業を展開する。行政機能の代替、民間領域での公共性の発揮がポイントのビジネスコミュニティである。発起人(役員)は、中小企業の社長の田辺恵一郎氏、IT起業家、設計事務所社長、公認会計士の4名である。4名はそれぞれ本業を持つ中小企業経営者であるが、

自分たちの出資や地域の人から集めたファンド等により「まちづくり」が目的のシェアオフィス事業を運営している。その際、株式会社でありながら、定款に要件を付加することで、株主より社会的メリットに優先順位をつけた「非営利型株式会社^{注9)}」を選択した。結果として、独自の運営方法、社会的事業経営が功を奏し、近隣の空きオフィスにも事業は拡大中である。「千代田区の空きビル対策」という社会的課題の解決を民間の力により実現した例である。中小企業の経営者が連携し、自治体ともよき関係を築き上げながら、本業を通じて得た知識や経験を活かし、「やりがいや達成感を求めて」社会的課題を解決している例といえよう。

4.4 株式会社 大川印刷^{注10)}

・従業員43名，創業1881年，本社：神奈川県横浜市

6代目社長の大川哲郎氏による「印刷を通じた社会貢献」を目指す「ソーシャルプリンティングカンパニー」である。環境への配慮，見やすさへの配慮（メディア・ユニバーサル・デザイン：MUD）といった本業に関わる社会貢献はもとより，様々なプロジェクトを継続して行っている。東北被災地支援（倒壊したお寺の木でギターをつくり，震災の記憶を語り継ぐ）や，食材ピクトグラム等の活動も行っている。

現社長の大川哲郎氏は，6代目社長候補とはいえ，25歳～30歳くらいまでは，社内では理解者が少なく非常に厳しい立場におかれていた。1990年代後半から，大川氏が率先して印刷業での環境対応を始めたところ，時代のニーズとあったためにうまくいった。その後，色覚バリアフリー対応や石油を一切使わないインキの使用等，分野をひろげてきている。その過程で，こうした理念に合わない社員は辞めていった。現在は，日々の振り返りミーティング等を通じて，「ソーシャルプリンティングカンパニー」としてのビジョン，クレドの浸透に力を注ぎ，社内にはお互いを感謝しあえる雰囲気が満ちている。

CSRの効果として社長が実感している点は，従業員が元気になることである。CSRを通じて地域の人や社外の人に褒められることが，とても励みになるというのである。そしてもっと褒められたいという想いから，社内でも他の人に思いやりを持つようになる。こうした経験から，大川社長は，ES（従業員満足）とCS（顧客満足）とCSRは有機的につながっていることに気づき始めたという。

2003年のCSR元年という環境変化の波にうまく乗り，6代目社長の社会性志向

を通じて、当時抱えていた社内問題の解決へとつながった事例である。社内インベーションを通じて、古株社員の意識が変わり、または本当に合わない社員や辞めていき、後継者の理念に共感する社員が増えていった。経営者交代という変革時における相互信頼構築にCSRが好影響を与えた事例といえる。

また、印刷業というのは、業界を問わず取引が広がる分野であるため、多様な業界や企業と連携を組みやすいのが特徴であり、今後もさらなるCSR活動の発展可能性を秘めている。

4.5 株式会社アイエスエフネット^{注11)}

- ・従業員1,885名（グループ全体3,145名）、設立2000年、本社：東京都港区
- ・創業者：代表取締役社長 渡邊幸義氏
- ・事業内容（グループ会社含む）：ITシステムの設計、施行、保守およびメンテナンス業、障害者の就労支援業、人材派遣業、グループホーム事業、保育事業、飲食店の経営等

当社は、中小企業の規模を超えているが、設立以降急速に成長した企業として事例に取り上げる。創業当時、認知度の低さからIT関連エンジニアが集まらず、ニートやフリーターを採用したのがきっかけとなり、履歴書の過去にこだわらず採用する5大雇用（ニート・フリーター、障がい者、ワーキングプア（働ける時間に制約のある人）、シニア、引きこもり）をスタートさせた。その後、25大雇用^{注12)}を実現するに至っている。

アイエスエフネットは、グループ全体で国内外に62拠点（店舗を除く）を持つ。また、グループ内では、一般社団法人、特例子会社等、目的に応じて法律に基づく多様な組織形態を網羅している。事情により一時的に働けない人でも、グループ内のどこかの組織に属し、調子が良くなれば元の会社の社員として復帰するということが可能となるしくみの構築を実現した。

株式会社アイエスエフネットは、創業以来右肩上がりの成長を続けている。それだけ障がい者雇用にニーズが高いことを示しているのと同時に、これだけ本気で障がい者雇用に本業にしている企業がまだ少ないことも示している。グループの中でほぼすべての組織形態の会社を持ち、ミッションに応じた柔軟な企業経営が行われている。また、他社の「障害者雇用率の達成^{注13)}」をサポートする事業も手掛けるなど、障がい者雇用に関するトータルサポートを実現している。

株式会社アイエスエフネットは、社長の想いと熱意と行動力によりここまで急成長している企業である。渡邊社長は、創業当初から「社員6万人の企業を作る」と決めていたが、名もない中小企業には人財^{注14)}が集まらず、男性・女性、健常者・障がい者というこだわりをもたずに採用したことがきっかけとなって今につながっている。障がい者雇用に力を入れていることをアピールすることで、そこに共感する人のみが集まってくるため、かえって業務には好循環を与えているケースといえる。

5. 事例考察—中小企業のCSR活動における強みと課題

以下では、事例の考察を行う。4つのリサーチ・クエスチョンのうち①本業を活かすことが重要という点に関しては、すでに5.の事例紹介にてその重要性を示したため、②外部資源活用、③リーダーシップの発揮、④新任経営者の信頼構築プロセスにはCSRが有効だという3点を中心に述べることにする。

5.1 外部の多様な主体を巻き込み、連携組織をつくりCSRを広げる

中小企業が効果的なCSR活動を行うためには、外部の主体との連携を模索することが有効である。「ソーシャル・イノベーションの創出は、一人のカリスマ起業家が担っているわけではない（谷本ほか, 2013）と言われるように、ミッションを共にした仲間との連携が必要不可欠であるといっても過言ではない。

5つの事例それぞれが、自社にないものを外部との連携により補完している。例えば、プラットフォームスクエアのケースでは、「まちづくり」という使命を果たすため、非営利型株式会社をつくることで、千代田区のサポートを得つつもリーダーシップは保持している。また、地域住民をサポート者として巻き込むこともしている^{注15)}。

山口産業株式会社がリードするMATAGIプロジェクトでも、NPO法人エコツーリズムセンター、一般財団法人地球人間環境フォーラム、そしてNPO法人ホールアース自然学校などと連携することで、その全国の拠点の活用を検討中である。このように、中小企業はそのマネジメント力を生かし、外部との柔軟な連携を活かすことで、CSRの使命を果たすことが可能となる。

5.2 経営者のリーダーシップの発揮と対外的ガバナンス問題の克服

どの企業のケースも、社会的課題を解決するための使命を掲げた経営者のリーダーシップにより、社内外の経営資源を駆使してCSRを行っている。その際、本業の株式会社をそのまま活用する場合と、NPO法人や非営利型株式会社、特例子会社等を設立し、使命を果たそうとする行動が見て取れた。企業形態の選択は、使命を遂行するための手段であるため、その差異に注目することが必ずしも重要ではない。重要となるのは、CSRを遂行する上で、経営者がいかに対外的にリーダーシップを発揮しやすい立場をとり、従業員や顧客等の利害関係者との関係を構築し、ガバナンス問題を克服していけるかという点である^{注16)}。

4.でも述べたように、中小企業は多くの場合株式未公開であり、社内的にはガバナンス上の問題に直面することは少ない。しかしCSRにおいては社外との連携が必要になるがゆえに、リーダーシップが発揮しやすいように対外的なガバナンス上の課題を解決する必要が出てくる。参加者が多様になるほど、リスクやトラブルの発生にも直面する。その際に、経営者の想いをいかに共有し、共感し、リーダーシップを発揮しやすいガバナンス体制をとるかが重要となる。

5.3 新任経営者の社内での信頼構築プロセスにおけるCSRの効果

本研究の事例の株式会社ソーケングループ、山口産業株式会社、株式会社大川印刷では、後継者が自分の代になり、先代までの歴史を踏まえた上で、新たな社会的価値を見出そうとした事例である。新任経営者が、既存の社員から信頼を得て自分のポジションを確立するプロセスにおいて、CSR志向を活かすことが効果的であると示した事例といえる。時代の流れに合ったCSR活動であっても、それを実現していくには強い意志が必要である。後継者が本気で取り組むCSR活動は、新しい体制になることを印象付け、新任経営者の方針を社員が認め、行動を共にするプロセスであるともいえる。特に職人気質の社員が多い場合、後継者との良好な関係を築くことが困難な例が多い。その際、まずは本業を通じた環境配慮型商品の開発など身近なところから取り入れることで、新任経営者の方針を分かりやすく打ち出すことが重要である。その後も、クレドやビジョンの共有化を粘り強く続ける必要がある。CSRに本気で取り組む中で新任経営者と社員が価値を共有し、一体化していくプロセスが重要なのである。

6. おわりに

本研究では、中小企業ならではのCSR活動の有効性や課題について、活発なCSR活動を展開する5社の中小企業の事例をもとに考察してきた。

結論として、中小企業が経営資源に制約がある中で効果的なCSRを行うためには、本業を生かし、経営者がリーダーシップを発揮しやすい対外的ガバナンス体制を築くことが重要であること。社員への理念の浸透は中小企業の方が有利であること。後継者の社内信頼構築にCSRが効果的に機能すること。不足する資源は、外部の主体との柔軟な連携により、補完できることが明らかになった^{注17)}。もちろん、理念の浸透1つとっても、決して容易ではなく定期的なミーティングで繰り返し話し合うという忍耐も必要である。

最後に、中小企業のCSRにおける課題について触れておきたい。問題意識のところでも述べたように、経営資源に制約のある中小企業においては、本業への好影響が見込めない場合、CSRへの経営資源投入を思い切って行うことは難しい。さらに、実際にCSR活動が利益に結び付くのかどうかは、非常に難しい問題である。この点、金融機関が中小企業のCSRへの取り組みを高く評価している状況にはないことも指摘されている。金融機関の最大の関心は、融資の際の安全性、投資の際のリターンであるため、企業は本業での利益追求が当然求められる。特に中小企業を取り巻く状況ではそうした傾向が強い。

この点に関連していえば、中小企業のCSR活動へのサポート体制の貧弱性を指摘することができる。すなわち、企業の“社会性”を評価できる人材や基準の不足である。金融機関のみならず、社会性を公平かつ公正に評価する意識を養う必要があるといえよう。しかし、こうした厳しい状況の中においても、中小企業だからこそ、利益追求に対する株主等の圧力が少ない体制を築き、リーダーシップを発揮しながら本業への好影響を目指すことが可能となる。金融機関のCSR活動への理解のなさについても、本業がしっかりとなされていれば、大きな問題とはならないことがインタビュー調査からも明らかになった。中小企業のCSRにおいては「キャッシュポイント^{注18)}」、すなわち収入源をきちんと明確にして確保していくことが重要となる。そしてなにより、社会的課題を解決しているという自負が、「非経済的・非合理的」かもしれないが、社員に大きな達成感と満足を与え、業務に好影響を与えることが事実であることも見てとれた。

社会的課題に真摯に向き合う中小企業が共感を得る中^{注19)}、中小企業のCSR活動に対する期待は今後も高まってくると考えられる。一般的に、中小企業は地域とのつながりが深いため、「評判効果」の影響を受けやすい。そのため、社会的課題の解決が企業の価値を高める方向へ結びつきやすいといえる。大企業でなくとも、中小企業こそ社会的課題解決のための新機軸を生み出す原動力となりうるかと期待される。

現在、日本経済が直面する多種多様な社会的課題に対し、「企業か政府か」という二分法を超えて、社会的活動を無理なく行う中小企業の存在感は、今後ますます増していくことが期待される。

(謝辞) 本稿作成にあたり、学会関係者、匿名レフェリーの先生方、および経営者の方々に貴重なコメントを頂いた。ここに記して謝意を表する。

〈注〉

- 1 『CSR白書』のアンケート調査対象企業のうち85%は東京証券取引所の一部上場企業である。対象企業のうち過半数は、CSR専門部署を設置している。
- 2 三井(2014)は、欧米先進国では「第三の経済」の伝統があることに触れ、英国のCIC共同体利益会社の例などを挙げ、日本の社会的企業の課題等を述べている。
- 3 許(2015)は、中小企業が外部の組織等といかにつながりCSRを行っているかを考察している。
- 4 古川(2009)は、時代にあった経営理念の下で、経営者が強いリーダーシップを発揮することが中小企業のCSR活動には必要であることを述べている。
- 5 古川(2009)は4社の事例をふまえた上で、「中小企業のCSRの実践が、企業にとっては重要な出来事をきっかけにして始められている(p.63)」と述べている。
- 6 数年間にわたり有吉社長の話を伺う機会を多く得てきた。今回の事例考察では、特に2014年4月11日のインタビューをもとにしている。
- 7 山口産業株式会社の山口明宏氏とは、数年間に渡りMATAGIプロジェクトを通じて多くの意見を伺う機会を得た。事例考察もこれまでの活動をもとに行った。
- 8 プラットフォームサービス株式会社の田辺恵一郎会長には数年間お話を伺う機会があったが、今回の事例研究は、主に2014年7月2日のインタビューを参考にしている。ちよだプラットフォームスクエアの設立経緯などについては、田辺(2014, 2012)および枝見(2006)を参照した。
- 9 跡田・渡辺、2004)、湯川(2005)、渡辺(2007)などが提示した組織形態。所有と分配の分離を実現する組織といえる。事業は営利で、分配は非営利である。
- 10 大川哲郎社長には、2014年8月5日に単独インタビューを行った。

- 11 渡邊幸義社長には2014年8月21日にインタビューを行った。グループ会社の訪問は、同日および8月29日にも行い、社内の様子や社員の方々へのインタビューも行う機会を得た。
- 12 ニート・フリーター、FDメンバー（障がい者）、ワーキングプア、引きこもり、シニア、ボーダーライン、DV被害者、難民、ホームレス、小児がん経験者、ユニークフェイス、感染症の方、麻薬・アルコール等中毒経験者、LGBT（性的少数者）、養護施設等出身の方、犯罪歴のある方、三大疾病、若年性認知症、内臓疾患、難病、失語症、生活保護、無国籍、児童虐待の被害者、その他就労困難な方のこと。
- 13 障害者雇用率制度（厚生労働省）により、常時従業員50名以上の民間企業では、労働者に占める身体障がい者・知的障がい者の割合を2%にすることが定められている。
- 14 同社では「人財」と表記する
- 15 「新しい公共の担い手」としてのNPO法人や中小企業など、民間の力には大きな期待が寄せられている。例えば、奥野・栗田（2012）など参照。
- 16 この点に関して、古川（2009）は中小企業のCSR活動には、経営者と近い関係にある従業員との協働が不可欠であると述べている（p.63）。
- 17 企業のCSR活動におけるNPO法人との連携の重要性は、塚本ほか（2004）。
- 18 三井（2014）は、社会起業家たちの弱点としてビジネス経験の少なさが挙げられるが、能力を蓄積し「キャッシュポイント」を含めた事業構想を練ること等が重要だと指摘している。
- 19 例えば、坂本（2008）など。

〈参考文献〉

- 1 足立辰雄編（2013年）『サステナビリティと中小企業』同友館
- 2 跡田直澄・渡辺清（2004年3月）「非営利型株式会社の提案—所有と分配の分離」『経済セミナー』Vol.590, pp.42-47, 日本評論社
- 3 枝見太朗編（2006年）『非営利株式会社が地域を変える—ちよだプラットフォームスクエアの挑戦』ぎょうせい
- 4 太田進一（2008年8月）「CSRと中小企業」『信用保険月報』51(8), pp.2-7, 中小企業総合研究機構
- 5 奥野信宏・栗田卓也（2012年）『都市に生きる新しい公共』岩波書店
- 6 許伸江（2014年）「論壇：中小企業を活性化させるCSR活動」『商工金融』6月号, pp.89-90, 一般財団法人商工総合研究所
- 7 許伸江（2015年1月）「ソーシャル・エンタープライズにおける組織形態の多様化」『跡見学園女子大学マネジメント学部紀要』第19号, pp.206-220, 跡見学園女子大学
- 8 Kotler, P., and Lee, N. (2005) Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause, Wiley. (恩藏直人監訳『社会的責任のマーケティング』東洋経済新聞社, 2007年)
- 9 坂本光司（2008年）『日本でいちばん大切にしたい会社』あさ出版

- 10 商工総合研究所（2013年）『これからのCSRと中小企業—社会的課題への挑戦』商工総合研究所
- 11 田辺恵一郎（2014年）『「非営利型株式会社」でまちを再生』『毎日フォーラム』4月号, pp.38-39, 毎日新聞社
- 12 田辺恵一郎（2012年4月）「ちよだプラットフォームスクエアの社会的意義—非営利株式会社が官民連携でまちづくりを实践—」『新都市』vol.66, No.4, pp.70-74, 都市計画協会
- 13 谷本寛治編（2006年）『ソーシャル・エンタープライズ 社会的企業の台頭』中央経済社
- 14 谷本寛治ほか（2013年）『ソーシャル・イノベーションの創出と普及』NTT出版
- 15 玉村正敏編（2014年）『ソーシャルインパクト—価値共創（CSV）が企業・ビジネス・働き方を変える』産学社
- 16 塚本一郎他（2004年）『NPOと新しい社会デザイン』同文館
- 17 林伸彦（2011年3月）「中小企業におけるCSR—予備的考察—」『経営学研究』第20巻第3・4合併号, 愛知学院大学経営学会
- 18 古川浩一（2009年2月）「CSRと中小企業経営」『総合政策研究』第17号, pp.57-67, 中央大学
- 19 Porter, M. & Kramer, M. (2006) “Strategy and Society,” *Harvard Business Review*, Dec. (「競争優位のCSR戦略」『ハーバード・ビジネス・レビュー』2008年1月号)
- 20 三井逸友（2014年3月）「巻頭言」『フクシを変える 地域を変える 社会的企業ガイドブック～選ばれたまちづくりについて考える～』関内イノベーションイニシアティブ株式会社
- 21 森本三男（1994年）『企業社会責任の経営学的研究』白桃書房
- 22 山縣正幸（2013年）「中小企業のコーポレート・ガバナンス—どのステイクホルダーが、どのように行うか—」足立編『サステナビリティと中小企業』同友館, 第8章
- 23 湯川洋久（2005年2月）「非営利株式会社は存立可能か」『経済セミナー』Vol.601, pp.40-43, 日本評論社
- 24 渡辺清（2007年1月）「非営利型株式会社の資本市場構想」『経済セミナー』Vol.623, pp.43-49, 日本評論社

(査読受理)