

中小企業の CSR 経営に関する一考察  
— 東海地方における CSR 先進中小企業を中心に —

指導教授：堀田 友三郎 教授

M515001：伊藤 崇

—目次—

はじめに	p.3
第1章 中小企業の特徴と CSR	
第1節 中小企業の範囲に関する歴史的動向	p.11
第2節 中小企業における真の CSR と CSR の源流	p.17
第2章 CSR の先行研究	p.22
第1節 アメリカ型 CSR の研究	
－Archie B. Carroll の CSR ピラミッドと M.Friedman の CSR 消極論－	p.25
第2節 ヨーロッパ型 CSR の研究	
－イギリス・EU の CSR 政策に関する歴史的動向－	p.30
第3節 わが国における CSR の研究	p.35
小括	p.43
第3章 事例研究	p.49
第1節 さいたま市 CSR チャレンジ企業について	p.50
第2節 東海地区の中小企業における CSR 活動の取り組み実績	
2-1 スギ製菓株式会社の事例	p.57
2-2 株式会社サラダコスモの事例	p.65
おわりに	p.74
参考文献：参考資料	p.78

## はじめに

わが国における企業の寿命は 23.5 年（注 1）とされており、成人から 60 歳の定年までの 40 年間に及ぶ就労可能年数を下回る数字である。さらに、業歴が 30 年を超える企業でさえも今では存続が危ぶまれており（図 1）、新規参入の起業者における生存率については、起業した後、10 年後には約 3 割の企業が、20 年後には約 5 割の企業が退出しており、起業後の淘汰もまた激しい<sup>1</sup>（図 2）とあるように、継続企業の前提を果たせない企業が多発している。総務省による「経済センサス-基礎調査」において、2006 年では 420 万社であった企業数は、2014 年では 382 万社と減少しており、その内の中小企業では 2009 年から 2012 年までの 3 年間で 35 万社、2012 年から 2014 年までの 2 年間で 4 万社が減少している。このことから、中小企業において企業存続が課題であるといえる。筆者はこの課題の解決に企業の社会的責任（corporate social responsibility:以下 CSR）活動が有効であると考察し、本稿の作成に至る。

激化する企業間の競争は、企業の不祥事を相次いで発生させる一因となり、不祥事により企業倒産を招くケースも紙面を騒がしている。また、不祥事による企業倒産以外にも、自然災害やステークホルダーによる訴訟等、企業に損失を与えるリスクは常に存在する。このような背景から、大企業では従業員に対するコンプライアンスの遵守ならびに不祥事の防止、消費者やコミュニティからの支持を得るために良き企業市民としての活動を推進し、情報公開をするために、CSR 推進のための専門部署や組織横断的な専門委員会の設置が進んだ。さらに、環境保全に対する意識向上や、ステークホルダーからの高い評価を得る目的として、ISO14001 をはじめとする環境マネジメントシステムを導入し、環境報告書の発行から環境マネジメントとビジネスの両立を図る経営志向の高まりもみられる。2003 年頃から CSR に関連する記事が爆発的に増えたこと、グローバル市場で活躍する大企業が相次いで CSR を経営方針に盛り込むようになったことから、2003 年はわが国での CSR 元年といわれている。このように、不祥事防止から始まった企業の CSR 活動は、法令遵守ならびに、ステークホルダーに対する PR 活動であったといえる。

2004 年、経済産業省は CSR に対する社会の関心に対応するため、「企業の社会的責任（CSR）に関する懇談会」を設置した。座長には、当時一橋大学商学部部長の伊藤邦雄を

---

<sup>1</sup> 中小企業白書（2011）p.187

置き、CSR の内容や基本的な考え方、企業価値の向上に資する CSR への企業の取り組み、国際標準化機構（ISO）における議論への対応、今後の促進策についての議論を行う場とした。

同懇談会の中間報告にて、CSR の内容、範囲、特徴について①CSR は様々なステークホルダー（消費者、従業員、投資家、地域住民、NGO など利害関係者）との交流の中で実現される。②CSR は企業外とのコミュニケーションに留まらず、企業内における組織体制の構築なども含まれる。③CSR は、最低限の法令遵守はもとより、事業と密接な関係を有する製品・サービスの安全確保、地球環境・廃棄物リサイクル対策を含めた環境保護、労働環境改善、労働基準の遵守、人材育成、人権尊重、腐敗防止、公正な競争、地域貢献など、更に地域投資やメセナ活動、フィランソロピー（社会貢献）など様々な活動に及ぶ。④CSR は国や地域の価値観、文化、経済、社会事情によって多様である。⑤CSR の内容・取組に関しては、企業の自主性・多様性と戦略的取組が重要である。⑥CSR の信頼性を支える取組で最も重要なものは、情報開示と説明責任、ステークホルダーによる評価とステークホルダーとの対話である<sup>2</sup>としている。また、企業は CSR に取り組むことによって、リスクの低減、従業員の意欲向上、新商品・サービス市場の開拓、ブランド価値の向上、優秀な人材の確保等といった効果を得られる。このようなことから、CSR への取組は、企業の価値を向上させる上で極めて重要である<sup>3</sup>として、CSR を企業価値の向上に繋がる取組であるという認識を示した。CSR の取り組みを効果的にするための具体例として、①経営者による明確な行動方針の確立と従業員の積極的な参加、②企業内における中核的推進体制の整備と内部統制の確立、③関係会社（グループ）、取引企業との一体的取組、④PDCA サイクルを活用した継続的な取組、⑤企業間連携、協力・国際的連携<sup>4</sup>があるとしている。また、企業と企業外のステークホルダーのコミュニケーションは CSR の取組を進める上での非常に重要な要素であり、情報の開示と説明責任がその中核となる<sup>5</sup>として、CSR を企業の自主的な取組みであるとした上で、効果的かつ戦略的に取り組むために、ステークホルダーとのコミュニケーションの重要性を述べている。

経済同友会は、環境保全や環境に配慮する製品・サービスの発展を積極的に行うことによって、それが直ちに利益に結び付かなかつたとしても、消費者の環境意識の変化を促し、

---

<sup>2</sup> 経済産業省（2004）『企業の社会的責任（CSR）に関する懇談会中間報告書』P.4

<sup>3</sup> 経済産業省（2004）『企業の社会的責任（CSR）に関する懇談会中間報告書』P.4

<sup>4</sup> 経済産業省（2004）『企業の社会的責任（CSR）に関する懇談会中間報告書』P.4

<sup>5</sup> 経済産業省（2004）『企業の社会的責任（CSR）に関する懇談会中間報告書』P.5

それはやがてコスト削減やビジネスチャンス拡大に繋がり、先行して培った技術力やブランド力が競争力となる。あるいは、性別・年齢・国籍にかかわらず多様な人材を登用し、従業員が働きやすく、意識が高まるような環境や制度をつくることによって、少子高齢化社会や自立した個人を基本とした社会における雇用のあり方を企業側から率先して提示していけば、それが優秀な人材を継続的に確保することにも繋がる<sup>6</sup>として CSR 経営の実践を提唱し、CSR を単に社会貢献やコンプライアンスのレベルにとどまらず、事業の中核に位置付ける投資であり、将来の競争優位を獲得しようという能動的な挑戦<sup>7</sup>と述べている。

経済産業省ならびに経済同友会は、企業の CSR 活動は、不祥事の防止策として法令遵守の意識を高めるだけでなく、健全な地球環境や人間社会の持続可能性を向上させ、企業の信頼性を向上し、企業価値を高めることで、企業活動の拡大と企業の持続可能性をもたらす好循環を生み出す活動であるとの認識を示している。

企業側の CSR に対する認識として、経済同友会による 2003 年のアンケート調査では、「社会に存在する企業として、払うべきコスト」が 65.3%と最も高く、「経営の中核に位置付けるべき重要課題」が 50.7%であった（図 3）。また、CSR に含まれる内容として、「よりよい商品・サービスを提供すること」が 90%以上と最も高く、「法令を遵守し、倫理的行動をとること」が 80%以上であった（図 4）。企業は、CSR がコストを伴う行為であるとした上で、約半数の企業が CSR に対しての必要性を感じている。また、CSR の内容に対して、本業とかけ離れた行為でなく、「本業＝CSR」であるとした認識であるとした上で、法令遵守が「収益を上げ、税金を支払うこと」の上にあるとしたアンケート結果となった。

環境省が行う「環境にやさしい企業行動調査」によると、上場企業ならびに非上場企業合計 2,691 社の調査では、62.2%が CSR を意識した経営を行っている<sup>8</sup>と回答している（2006 年 7 月～8 月調査実施）ように、企業の CSR に対する意識は高まってきているといえる。また、CSR を意識した企業活動を行う理由としては、「不祥事発生防止等の様々な社会リスク回避、低減するリスクマネジメント」が 80.2%と最も多く、次に「企業ブランド価値の向上やイメージアップ」67.8%、「多様なステークホルダーとの信頼性確保」67.5%となっている。日本経営倫理学会の調査によると 2008 年では「企業倫理規範の制定」が 98.6%とあるように、ほぼすべての企業で企業倫理の制度化が行われた。

---

<sup>6</sup> 社団法人経済同友会『自己評価レポート 2003』p.7

<sup>7</sup> 社団法人経済同友会『自己評価レポート 2003』p.7

CSRに関しては大企業の活動が注目され、CSRに関する書籍も多数出版されているが、CSRの浸透と定着に関しては、382万社ある日本の企業数全体の99.7%を占める380.9万社の中小企業（中規模企業＋小規模事業者）を対象にする必要がある。中小企業における研究では、社会的責任を十分に意識しなければ中小企業といえども存立が困難になりつつある<sup>8</sup>として、中小企業のCSRにおける重要性が述べられている。また、パブリック・アフェアーズを的確に処理しなければ利益をあげることが困難になっているのである。（中略）フレッシュな時代感覚をもてば、競争の過程で勝ち抜き、大きく伸びる可能性がでてくるからである<sup>9</sup>として、わが国での伸びる中小企業はステークホルダーに対する広報活動を行っているとしている。

中小企業のCSR活動は、企業存続に繋がるのか。本稿では、森本（1994）によるCSRの「組織欲求階層」構造（図3）に従い、倫理的責任を追及する企業のCSR活動は、法的責任ならびに経済的責任に対して包括的階層関係にあるとする。その上で、中小企業の強みを生かし、倫理的責任をCSRとした活動の自発的かつ従業員全員での取り組みは、強固な組織と企業文化の形成に繋がり、ステークホルダーから評価されることで、競争優位性を高め、中小企業の存続に繋がるとの仮説を立てる。

第1章では、中小企業の範囲と特徴ならびに大企業との比較から、本稿における中小企業の対象範囲と、中小企業の強みを導き出す。また、わが国におけるCSRの源流を辿り、中小企業におけるCSRの定義を考察する。第2章では、先行研究として、CSRに対するアメリカの研究、ヨーロッパの取り組み、わが国における研究を行う。先行研究から、CSR活動が継続企業の前提に対して期待できる活動であることを示す。また、小括にて、学術的な面から仮説に対する考察を行う。第3章では、事例研究として3件の事例をあげる。1件目は、日本初の中小企業に向けた行政の取り組みである「さいたま市CSRチャレンジ企業」を取り上げ、行政による中小企業のCSR活動を促進させるための取り組みを調査する。2件目は、環境省による「中部地区におけるパートナーシップに基づくCSR活動調査」において、CSR先進中小企業として取り上げられた「スギ製菓株式会社」の杉浦敏夫代表取締役社長へのインタビューを実施する。3件目は、谷本寛治らによる『ソーシャル・ビジネス・ケース』内での事例調査をはじめ、多数のメディア（注2）で取り上げられている「株式会社サラダコスモ」の中田智洋代表取締役社長へのインタビューを実施する。

---

<sup>8</sup> 清成忠雄（1997）『中小企業読本（第3版）』東洋経済新報社 p.207

<sup>9</sup> 清成忠雄（1997）『中小企業読本（第3版）』東洋経済新報社 p.210

おわりに、学術的な面と実践的な面の両面から、本稿における仮説検証をおこなう。

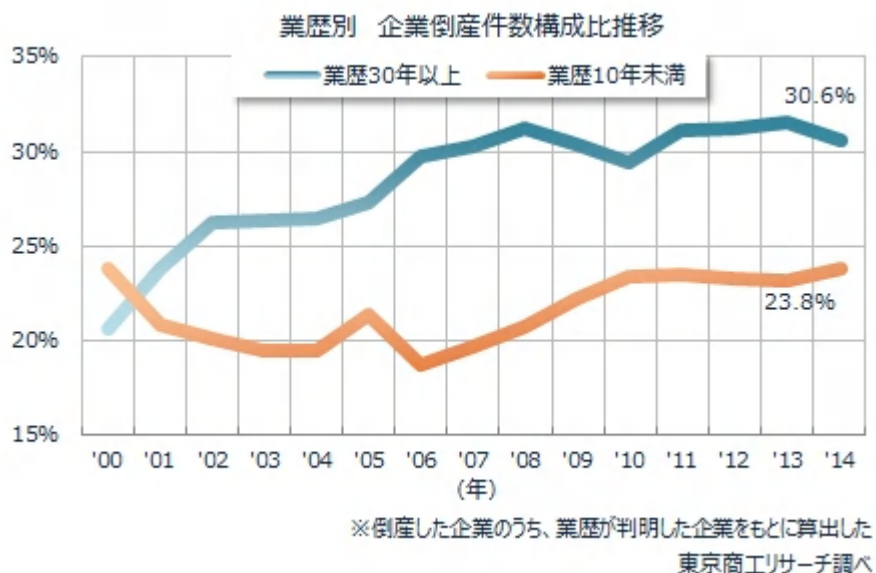
(注 1) 東京商工リサーチの調査では、2014 年の倒産企業の平均寿命は 23.5 年。前年より 0.1 年短縮し、4 年ぶりに平均寿命が短くなった。2014 年に倒産した業歴 30 年以上の老舗企業は 2,647 件で、前年 (3,051 件) より 404 件減少した。倒産件数 (8,642 件) に占める割合は 30.6%と、前年より 1.0 ポイント低下し、4 年ぶりに構成比が前年を下回った。一方、業歴 10 年未満は 2,062 件 (前年 2,242 件) で、構成比は 23.8%と 3 年ぶりに上昇した<sup>10</sup> として、2015 年の企業倒産 8,812 件 (負債 1,000 万円以上) のうち、創業年月が判明しない個人企業を除く 7,832 件 (構成比 88.8%) を対象に分析した。

(注 2) 株式会社サラダコスモのホームページによると、2006 年以降でマスコミによる 400 件以上の紹介実績があり、2008 年テレビ東京にて「ガイアの夜明け」、2014 年テレビ東京にて「カンブリア宮殿」に出演し、取り組みの紹介が放送されている。

---

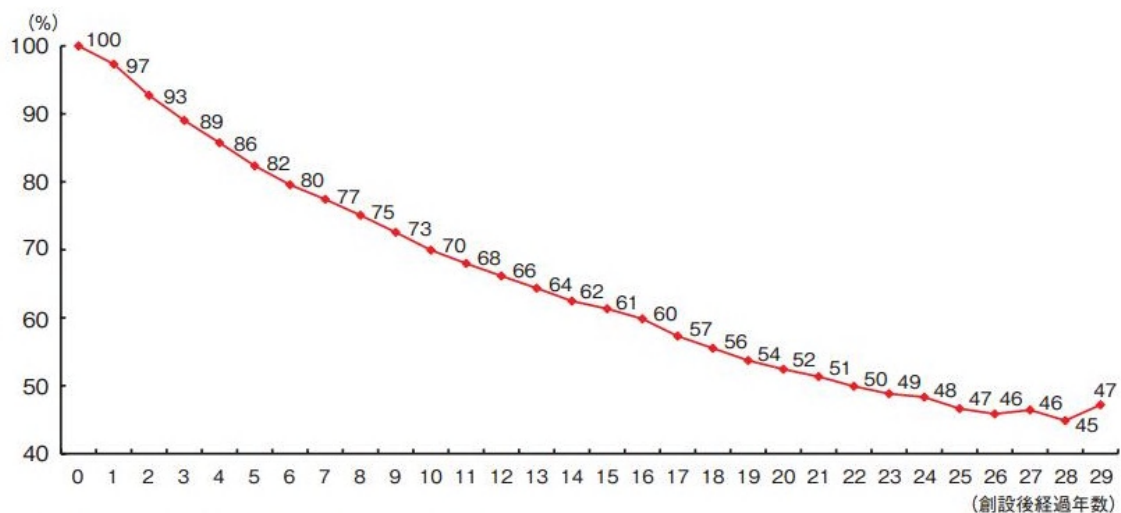
<sup>10</sup> 東京商工リサーチ ホームページ

(図1) 業歴別 企業倒産件数構成比推移



(出典) 東京商工リサーチ「業歴30年以上の『老舗』企業倒産」調査より引用

(図2) 企業の生存率

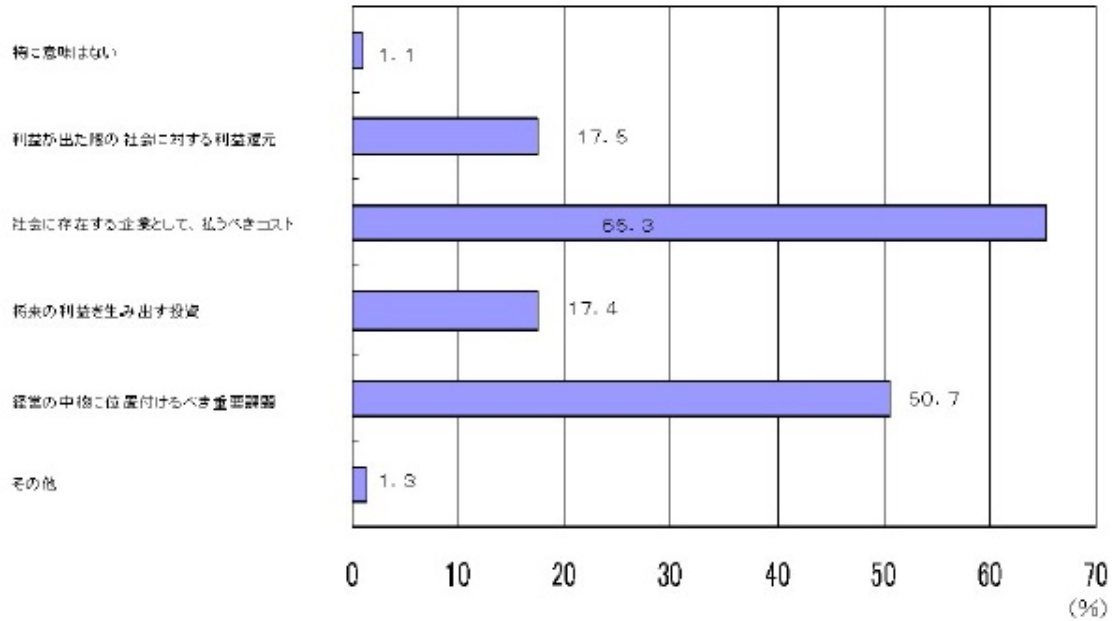


資料：(株)帝国データバンク「COSMOS2企業概要ファイル」再編加工  
 (注) 1. 創設時からデータベースに企業情報が収録されている企業のみで集計。  
 2. 1980～2009年に創設した企業の経過年数別生存率の平均値を取った。  
 3. 起業後、企業情報がファイルに収録されるまでに一定の時間を要し、創設後ファイルに収録されるまでに退出した企業が存在するため、実際の生存率よりも高めに算出されている可能性がある。

(出典) 中小企業白書 (2011) p.187 より引用

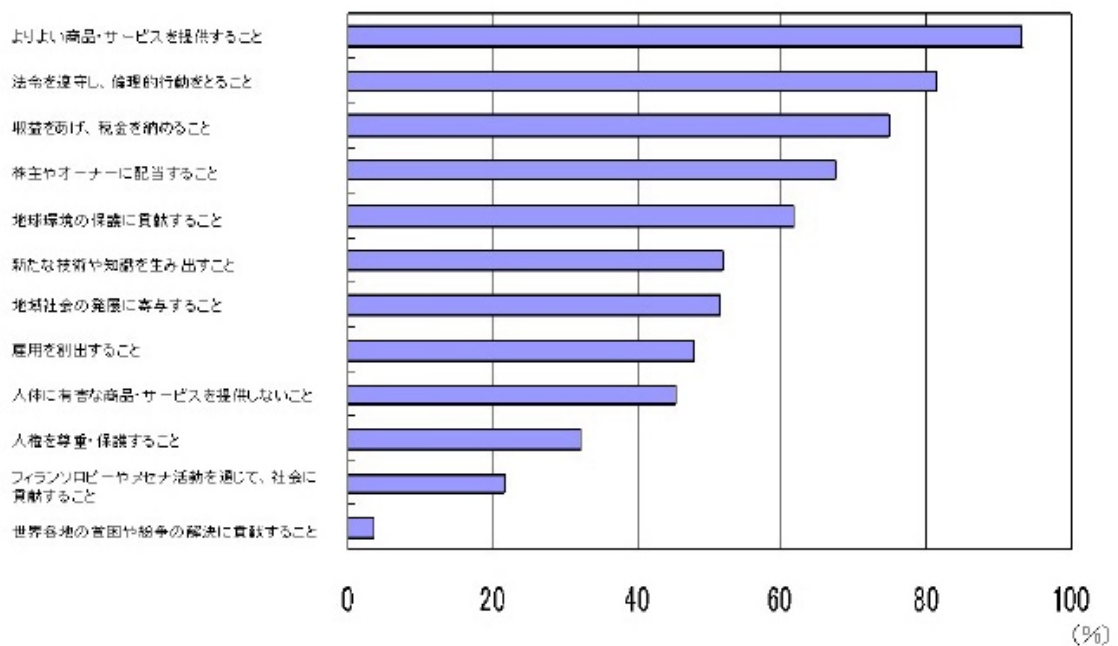


(図3) CSRの意味



(出典) 経済同友会 (2003) 第15回企業白書「市場の進化」と社会的責任経営 p.3 より引用

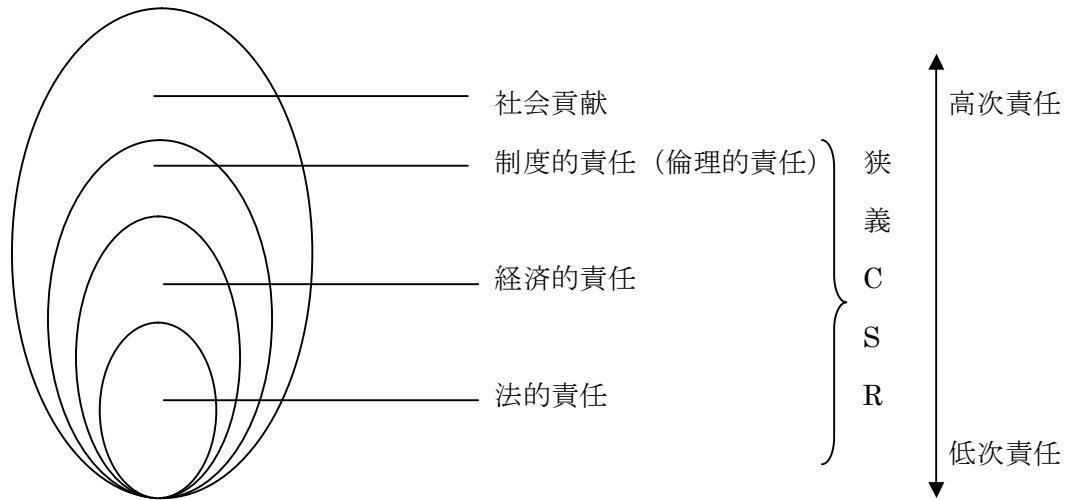
(図4) CSRの内容



(出典) 経済同友会 (2003) 第15回企業白書「市場の進化」と社会的責任経営 p.3 より

引用

(図5) CSRの「組織欲求階層」構造



(出典) 森本 (1994) p. 318 (図 16-1) を基に筆者加筆

## 第1章 第1節 中小企業の範囲に関する歴史的動向

2016年版中小企業白書によると、わが国の企業数は382万社あり、内99.7%を占める380.9万社が中小企業と分類される。また、従業員数で見ると、4,794万人の内、70.1%を占める3,361万人が中小企業で勤務している。本節では、本稿の考察範囲を中小企業に対する歴史的な動向から示す。

戦後、特に資材や資金不足は深刻であり、経営の効率化や技術の改善が課題であった。そのため、中小企業の振興を所管する商工省及び経済安定本部において対策が検討され、連合国軍高司令官総司令部（GHQ）との調整を経て、1947年に中小企業振興対策要綱、中小企業対策要綱が閣議決定され、復興金融公庫中小事業部の規定により政策の対象は明確化された。設立当初、中小企業は資本金100万円以下と規定されたが、翌年には同200万円以下と改訂される。さらに、1948年には中小企業庁設置法が制定され、中小企業政策の企画立案と実施の体制が整備された。同法は、中小企業の経営の向上に資することができる設備及び技術に関し、試験研究機関の協力を求め、並びに中小企業がその設備及び技術を利用することを奨励すること<sup>11</sup>、中小企業における新規で有益な製品又は製法等を奨励すること<sup>12</sup>等により経営の向上を図るとしている。中小企業の組織化については、1949年に中小企業等協同組合法が制定され、商工会議所と商工会に関する法律も制定された。この時期の中小企業政策は、経営の効率化・技術の向上・資金の確保・組織化による中小企業の自立が目指された。

1953年に中小企業金融公庫法が制定され、資本金1,000万円以下、従業員数300人以下（商業またはサービス業を主たる事業とする事業者については30人、鉱業を主たる事業とする事業者については1,000人）の会社および個人を中小企業と定めた。

1963年に中小企業基本法が制定されることにより、中小企業の範囲を従業員数は変わらず資本金を5,000万円に増額（卸売業、小売業、サービス業に関しては資本金1,000万円、従業員数は50人）し、資本金と従業員数の2つの量的基準のうちどちらかを満たすものを中小企業と改訂した。ここでは、政策対象を明確化するための範囲を量的に設定したものである。同法は、当時問題視されていた大企業との二重構造（注1）の是正と企業間に

---

<sup>11</sup> 中小企業庁設置法 第3号

<sup>12</sup> 中小企業庁設置法 第4号

おける生産等の諸格差の是正を政策理念とし、生産性と取引条件の向上を政策目的とする、結果平等の視点から制定された。この政策を実現しようとしたのが、同 1963 年に制定された中小企業近代化促進法である。同法は、当該業種に属する中小企業の生産性の向上を図ることが、産業構造の高度化又は産業の国際競争力の強化を促進し、国民経済の健全な発展に資するため特に必要であると認められたものを指定業種とし、主務大臣が中小企業近代化基本計画及び毎年の実施計画を定め、近代化のための設備の設置に必要な資金の確保又はその融通のあっせん等を実施するもの<sup>13</sup>である。

中小企業基本法は施行から 10 年で改訂が行われる。ここでは、製造業等の資本金が 5,000 万円から 1 億円に増額され、さらに業種分類「商業」が「小売業」に変更され、卸売業が資本金 3,000 万円以下、従業員数は 100 人へ引き上げられた。また、1999 年には中小企業基本法は抜本的に改訂される。業種内容は「工業、鉱業、運輸業その他の業種」から「製造業、建設業、運輸業その他の業種」に変更され、資本金は 3 億円に増額された。また、小売業（小売業又はサービス業）からサービス業を独立させ、資本金は 5,000 万円、従業員数を 100 人以上と改訂した（図表 1-1）。1973 年の改訂から今回の改訂では、製造業の資本金が 3 倍にまで引き上げられているが、総合物価指数でみると 1970 年から 1990 年の比較で 3.2 倍となっており、この改訂は物価上昇を反映したものであるといえる。

中小企業基本法の改訂は、中小企業庁による 90 年代の中小企業ビジョンが基となる。このビジョンでは、中小企業に期待される役割として、①競争の担い手として独立多数の中小企業が大企業と競争することで市場は活性化し、経済社会の健全な発展が確保される、②豊かな国民生活への寄与として多様なニーズを感得し、商品やサービスの提供を通じて生活文化を提案することにより、国民生活にうるおいを与え、新たな文化の創造に参画する、③社会全体の創造的挑戦の雰囲気醸成し、経済社会の活力の源泉としての創造的挑戦の場、人間尊重の社会への貢献、④地域のコミュニティーづくりや文化活動への提案などを通じて、個性ある地域づくりへの貢献、⑤草の根レベルの国際化の担い手という 5 つの役割を示している。さらに中小企業政策の基本的な考え方としては、①中小企業の自助努力への支援、②公正な競争条件の整備、③中小企業の多様性を踏まえた政策の展開、④ネットワークの重要性が高まる中で新しい組織化政策の推進、⑤効率的でわかりやすい政策体系の構築という 5 つの考え方を示している。

90 年代の中小企業ビジョンを基に、多様で活力のある独立した中小企業の育成ならび支

---

<sup>13</sup> 中小企業近代化促進法 第 3 条

援と、結果としての格差の存在は是認するといった政策理念の改訂から、経営基盤の強化、創業と経営革新に向けての自助努力支援、セーフティネット（注 2）を政策目的とし、結果平等から機会平等への視点変更をした。これは、中小企業に対しての二重構造にみる弱者への底上げ政策から、成長段階や取り組む事業活動に応じた弱みを克服し、自社の持つ強みを生かすことができるための政策体系へ転換されたものである。

わが国の中小企業の定義として、資本金または出資の総額もしくは従業員数のいずれかを範囲とする量的基準に基づく規定であり、現在まで範囲の改訂はなされてきたものの定義の改訂はなされず、現在では中小企業の対象を「おおむね」という表現として施策ごとに定めている。米国の小企業法（small Business Act）では中小企業とは、独立所有、独立運営で、所属する業種において独占的な地位を占めていない事業者<sup>14</sup>として、企業が小規模であることから発生する特質を基準とする質的な前提を示したうえで、量的基準を示しており、この量的基準は質的基準が裏付けとして存在する。雇用形態の多様化や会社の分社化による従業員数の規定、企業のグローバル化といった経営環境の変化により、量的基準での判定は困難になってきているが、質的基準における市場の支配力も経営環境の変化とともに変化するため、政策範囲を決める基準としての単独での採用は困難である。つまり相対的な概念として中小企業の範囲は実際の必要に応じて大企業と中小企業を区別するしかない<sup>15</sup>といえる。また、企業であるか否かの下限について、清成（1997）は、中小企業を本来の企業、企業的家族経営、生業的家族経営、副業的・内職的家族経営に類型化した質的基準である企業性基準を示した。本来の企業とは従業員を雇用し、主として利潤の極大化を目的として行動する。（中略）規模的には、中堅企業、中企業、小企業に分かれる<sup>16</sup>と定め、企業的家族経営とは業主と家族従業員の経営であるが、企業としての経済計算が一応確立しており、企業と家計、利潤と賃金は明確に分離している<sup>17</sup>として、この企業的家族経営を中小企業の下限とした。

中小企業基本法では、大企業と中小企業との境界を規定するだけでなく、中小企業の中でおおむね常時雇用する従業員数が 20 人以下、商業またはサービス業では 5 人以下の事業者を小規模企業者とすみ分けて規定している（図 1）。2016 年版中小企業白書によると、

---

<sup>14</sup> small Business Act 第 3 条（a）

<sup>15</sup> 清成忠雄（1997）『中小企業読本（第 3 版）』東洋経済新報社 p.9

<sup>16</sup> 清成忠雄（1997）『中小企業読本（第 3 版）』東洋経済新報社 p.19

<sup>17</sup> 清成忠雄（1997）『中小企業読本（第 3 版）』東洋経済新報社 p.20

380.9 万社が中小企業と分類される中、85.1%を占める 325.2 万社が小規模事業者に分類され、従業者数は 1,127 万人に達し、大企業の 1,433 万人に迫る数である。

中小企業基本法での規定以外に企業の範囲を設定するものとして、法的に規定された用語ではない中堅企業が存在する。中堅企業とは、中村（1990）が示した概念であり、①（大企業の関連会社ではなく）独立会社であること、②証券市場を通じて社会的な資本調達が可能であること、③個人・同族会社としての性格を強く持つこと、④製品が同時の分野で高い生産集中度・市場占有率を持つことの 4 つの特性をあげている（注 3）。また、日本銀行による全国企業短期経済観測調査では、資本金を基準に、大企業を資本金 10 億円以上、中堅企業を同 1 億円以上 10 億円未満、中小企業を同 2,000 万円以上 1 億円未満に区分している（図 2）。財務省よる法人企業景気予測調査では、企業を同様に資本金基準により分類しており、大企業と中堅企業は全国企業短期経済観測調査と同じ基準とし、中小企業においては資本金 1,000 万円以上 1 億円未満としている。全国企業短期経済観測調査ならびに法人企業景気予測調査での中堅企業の基準は、中小企業基本法では大企業に分類される規模を含み、中小企業と大企業の境界にある企業であるといえる。

本稿では中小企業政策ならびに中小企業の定義に対する論を持たないため、企業を取り巻く環境の変化に応じて、時代と共に変容する中小企業の範囲を、中小企業白書に基づき規定する。その内、本稿では 55.7 万社の中規模企業のみを対象とする。小規模事業者を対象としない理由としては、小規模事業者は自営業主と家族従事者による経営と家計の分離がされていない生業的企業または少数の従業員で構成され、経営者自身も同じ業務活動を行うため、経営者の思いを常に直接共有し反映することができるためである。

(注1) 二重構造とは、有沢広巳によって提唱され、1957年度版経済白書において一般化された、経済復興を果たした日本の現状においての大企業と中小企業との格差に対する仮説である。近代的大企業と前近代的零細企業が並立して存在し、両者の間には資本集約度、生産性、技術、賃金などに大きな格差があり、相互に補完的な関係を持っていることを指す。1957年度版経済白書では、「先進国においては失業率の比率が3%より少なければ完全雇用と称している。それならば我が国の雇用は満足すべき状態なのであろうか、決してそうではない。なぜなら、我が国のように農業や中小企業が広汎に存在する国では、低生産性、低所得の不完全就業の存在が問題なのであって、先進国のように雇用状態を完全失業者の多寡でははかることができないのである」として、中小企業の後進性を述べている。

(注2) 中小企業に対するセーフティネットとして、中小企業信用保険法第2条第5項に1号に連鎖倒産防止、2号に取引先企業のリストラ等の事業活動の制限、3号に突発的災害(事故等)、4号に突発的災害、5号に業績の悪化している業種(全国的)、6号に取引金融機関の破綻、7号に金融機関の経営の相当程度の合理化に伴う金融取引の調整、8号に金融機関の整理回収機構に対する貸し付け債権の譲渡があり、このセーフティネット保証制度は、「取引先の再生手続等の申請や事業活動の制限、災害、取引金融機関の破綻等により経営の安定に支障を生じている中小企業者について、保証限度額の別枠化等を行う制度」(中小企業庁：セーフティネット保証制度概要)である。

(注3) 中村(1990)の中堅企業に関し、中堅企業が証券市場でも資金調達が可能であることに対して、清成(1997)の中小企業の特徴と比較した場合、所有と経営の形態において両者は異なり、ここでは量的基準よりも質的基準によって特徴付けられている。

(図1) 中小企業の範囲(中小企業基本法第2条)

業種	中小企業者 (下記のいずれかを満たすこと)		小規模企業者
	資本金の額又は 出資の総額	常時使用する 従業員の数	常時使用する 従業員の数
①製造業、建設業、運輸業 その他の業種(②~④を除く)	3億円以下	300人以下	20人以下
②卸売業	1億円以下	100人以下	5人以下
③サービス業	5,000万円以下	100人以下	5人以下
④小売業	5,000万円以下	50人以下	5人以下

(出典) 中小企業庁 ホームページ FAQ 中小企業の定義についてより引用

(図2) 全国企業短期経済観測調査

	製造業	非製造業	合計	回答率
全国企業	4,441社	6,489社	10,930社	99.4%
うち大企業	1,087社	1,043社	2,130社	99.4%
中堅企業	1,178社	1,871社	3,049社	99.5%
中小企業	2,176社	3,575社	5,751社	99.3%
金融機関			197社	98.5%

(出典) 第186回 全国企業短期経済観測調査 2016公表データ「概要」より引用



## 第1章 第2節 中小企業における真のCSRとCSRの源流

企業数ならびに従業員数から読み取れるように、中小企業は日本経済の根底を支えている存在であるといえるが、大企業と比べ経営資源の乏しさから歴史的に弱者として取り扱われてきた。近年ではその見直しがされているものの、継続企業的前提を果たす事が困難な企業も数多く存在する。その為、中小企業のCSR活動の取り組みに関しては後回しにされがちである。しかし、本稿では、CSR活動はコストがかかり、企業にとって負担になるものではなく、ステークホルダーからの信頼性を高め、収益に繋がるものであると考察している。また、大企業の多くは自社のCSR活動の一環として、サプライチェーンや取引先についてもCSR活動に取り組んでいる企業を選択することが求められており、中小企業はこの要請に対応するためにCSR活動に取り組む必要がある。さらに、サプライチェーンに含まれない独立性の高い中小企業であっても、大企業との取引や協働で仕事を行うパートナーであることもあり、CSR活動を行うことの必要性があるといえる。

本節では、中小企業の特徴から中小企業故の強みを考察し、わが国の中小企業における真のCSRを仮定する。また、真のCSRに対する根拠を、わが国のCSRの源流である近江商人から示す。

中小企業の特徴として、清成（1997）は①所有と経営の未分離、②同族経営、③資本調達の非公開性、④経営者の労働過程への参加、⑤経営者や従業員の役割の大きさ、⑥経営者の従業員の把握、⑦独立性をあげている。この特徴から、筆者は中小企業には4つの強みが存在し、この強みはCSR活動においての強みに繋がると考察する。

一つめは、経営者と従業員の距離が近く、互いに顔が見えてコミュニケーションが図れる点である。中小企業は従業員規模が大企業に比べ小さいため、経営者の考えを従業員に伝える事を容易にする。また、重要なステークホルダーである従業員からの要請に対し、経営者はコミュニケーションによって即座に理解することが出来る強みを有する。

二つめは、臨機応変の対応を可能とする小回りが利く点である。大企業では決済一つをとるにも苦勞し、そこには時間と労力を要する。中小企業は組織の階層が大企業と比べて少ないため、経営者の判断により、即座に組織を動かすことが出来る強みを有する。

三つめに、地域密着型の業種・業態の企業が多い点である。独自の技術やサービスを武器に、大企業と対等に取引をする企業もあるが、一般に、中小企業の生産規模や取引範囲

は、その地域内に限られる。清成（1997）は、中小企業は地域社会の形成者であるとして、中小企業を地域の社会生活の質を支える存在であると指摘している。つまり、消費者となりうる地域社会との結びつきが大企業よりも強い存在である。このことから、大企業との差別化を図る戦略策定に関して地域のニーズに対応した選択と集中が行える強みを有する。

四つめに、所有と経営および所有と支配の分離がなされておらず、経営者の判断により企業活動が行える点である。中小企業は市場からの独立性があり、経営者は株主の利潤を追及した株主の判断による経営活動の実施ではなく、経営者による自由な判断にて活動内容を決定し遂行が出来る強みを有する。

CSR 活動内容に関し、中小企業は大企業と比べて、経営資源の乏しさと規模と範囲の経済性において劣るため、大企業と比べて限定される。そのため、CSR 活動の内容と、対象となるステークホルダーを選定する必要がある。本業とかけ離れた寄付活動を CSR 活動とした場合、消費者の目に触れる規模と範囲において大企業に比べて劣る。対象となるステークホルダーに関し、中小企業には資本調達の非公開性を示していることから、株主の重要度は下がる。また、中小企業は企業内の従業員数において、大企業と比べ少ないため、人材の育成と確保の問題から、従業員の重要度は高くなる。中小企業の CSR 活動は、負担を伴うとの認識ではなく、限られた経営資源を有効に活用し、大企業に比べて積極的かつ効果的に、本業に直結した取り組みとして行うことが必要である。

中小企業は、CSR 活動を法令遵守や本業とかけ離れた寄付活動として捉えず、自社の社会的責任とは何かを考え、倫理的責任を含む経営理念への見直しと従業員への浸透を図り、独自の企業文化を確立することから始めるべきであると筆者は考察する。この倫理的責任を含む経営理念に基づき、経営者と従業員の行動規範を統一させ、経営者と従業員のコミュニケーションを常に行い、経営者は従業員と地域社会からの要請に対して積極的かつ迅速に対応を行っていくことを、経営に直結した真の CSR であると考察する。業種や業態、地域によって自社の社会的責任の内容に違いはあるため、各々の経営理念が存在するが、倫理的責任を含む経営理念とは、長期利益を追求する経済の理念と、ステークホルダーに対しての利益をも考慮する道徳の理念の両方を含むものであると考察する。

わが国において、経済の理念と道徳の理念の両方を含む経営理念の歴史としては、江戸時代から明治期に活躍した近江商人が代表的である。近江商人は、平和な人間の営みの中

で、経常的に需要と供給を整え、社会的に認められる正当な利益を受ける近江商人<sup>18</sup>とあるように、利益第一の経済理論でなく、世の中の需要の調整を商人の任務として、その任務の遂行において正当な利益を獲得するといった商人の社会的責任を重視した経営理念を持っている。商品流通量の操作等の不道德な商行為を禁止し、罰則を定め、経営者による事業の私物化を許さず、「三方よし」の家訓（注1）を説いたわが国のCSRの源流である。これは、商業とは「売り手よし、買い手よし、世間によし」であるべきとして、売り手だけの利益を考えるのではなく、買い手や世間までにでも利益をもたらす商売を行わなければ繁栄はしないという道德の理念である。外村与左衛門により江戸期に作成された家訓に、「心得書」があり、その中で自然天性にしたがって自他ともに成り立つような取引を心掛けることを心構えとした。また、末永（2000）は、売り惜しみ、悔やみたくなるような取引をせよ、（中略）いつでもどこでも誰に対しても、堂々と申し聞きのできる正路の商いをしているという自負の持てる売り方の大切さを説いているものである<sup>19</sup>と述べており、近江商人は倫理感を持った理念を持ち、「企業は公なり」とした精神から、良き企業市民であったといえる。近江商人の理念は、一取引ごとに利益を実現して極大利益を迫及する考え方でなくて、長い目を見て、長期的経済合理性の原理に立つのが近江商人の理念である<sup>20</sup>として、損益よりも永続をより重視する日本人の企業観の原型であるといえる。

近江商人の家訓には、様々な宗教が影響しており、初代伊藤忠兵衛は、「商業は菩薩の業」と信じ、行商の旅先でも善知識の門に出入りすることを好む熱心な真宗門徒であった。近江商人の信仰は、多様な宗教をそれぞれに敬い、商業活動の精神的な拠りどころを求め、子孫の繁栄と自らの後生を願うものであった。その限りにおいて、彼らの信仰も、現世利益と祖先崇拜という多くの日本人にみられる宗教意識と同じ枠のなかにあったといえる<sup>21</sup>ことから、浄土真宗をはじめとする仏教だけでなく、神道や儒教とも密接な関わりがあった。多様な宗教との関わりに対して、本業を第一として、本来の家業を怠るような信仰や学問に対する度を越したのめり込みには配慮し、節度を持った接し方を説いている（注2）。

近江商人の特徴としては、三方よしの家訓だけでなく、二代目塚本定右衛門の定めた「家内申合書」の一説に「その時世（勢）に応じた人気を視察し、日夜工夫これ有るべし」、三

---

<sup>18</sup> 小倉榮一郎（2003）『近江商人の理念』サンライズ出版 p.9

<sup>19</sup> 末永國紀（2000）『近江商人』中公新書 p190-191

<sup>20</sup> 小倉榮一郎（2003）『近江商人の理念』サンライズ出版 p.51

<sup>21</sup> 末永國紀（2000）『近江商人』中公新書 p209

中井の「憲則」では「自己は日々新工夫を廻らし益々向上発展し、時運の趨勢に遅れざらん事に努力すべし」とあるように、時代の流れにあった臨機応変な対応の必要性を記しており、これは経済の理念によるものであるといえる。

第一国立銀行創設をはじめ、東京海上、王子製紙、日本郵船など、あらゆる分野の創設に関わり、日本資本主義の父として知られる渋沢栄一は、「事業という以上は、自己を利益とすると同時に社会国家をも益することではならぬ」と述べている。また、儒教的な考え方で、道徳と公益を踏まえた経済活動が重要であるとして、「論語と算盤とは一にして二ならず」ならびに「道徳経済合一」を唱え、論語の観点から義と利の対立矛盾を説いた。また、経営の神様と呼ばれる松下幸之助は、「一般に、企業の目的は利益の追求にあるとする見方がある。しかし根本は、その事業を通じて、共同生活の向上を図るところにあるのであって、その根本の使命をよりよく遂行していく上で、利益というものは大切になってくるものであり、そのあたりを取り違えてはならない。そういう意味において、事業経営というものは、本質的に私の事ではなく、公事であり、企業は社会の公器なのである」と述べている。わが国では、CSRという言葉が登場する以前から、企業の社会的責任は語り継がれており、経済の理念と道徳の理念を踏まえた経営理念に基づき、経営者と従業員との行動規範の統一がなされてきた。このことから、中小企業の強みを生かした CSR とは、倫理的責任を含む経営理念に基づき、経営者と従業員の行動規範を統一させ、経営者と従業員のコミュニケーションを常に行い、経営者は従業員と地域社会からの要請に対して積極的かつ迅速に対応を行っていくことであると仮定できるといえる。

(注 1) 「三方よし」の家訓については、「近江国神崎郡石馬寺（現、五個荘町）の麻布商中村治兵衛（法名、宗岸、宝暦七年四月二五没、享年七三）が宝暦四年（一七五四）に制定した「家訓」は、近江商人の家訓類の精髓であるとされてきた。なかでも、一 他国へ行商スルモ総テ我事ノミト思ハズ其国一切ノ人ヲ大切ニシテ私利ヲ貪ルコト勿レ、神仏ノコトハ常ニ忘レザル様致スベシ」という一節は、現代では近江商人の活動の普遍性を簡潔に語るものであり、商取引は取引当事者双方のみならず、取引自体が社会をも利することを求めた「三方よし」の精神を示しているという解釈が施され、広く知られるようになってきた。<sup>22</sup>と述べられている。

(注 2) 事業活動と宗教の関わりについては、「薄利広商」を座右の銘とした二代目塚本定右衛門は、「遺言書」のなかで、信心や学問に対してのめり込むことを戒めている。この「遺言書」は、家業を祖略にしながら、多大の金銀財宝を神社仏閣に喜捨することは、間違いであり、いたずらに僧尼を墮落させるだけである。神仏や学問は、人の道としてひととおりの敬意は払わなければならないが、まず一家眷属のことを配慮しながら伝来の家職に励むことこそ、神仏の思召にかなう道である<sup>23</sup>と述べられている。

---

<sup>22</sup> 末永國紀（2000）『近江商人』中公新書 p219-210

<sup>23</sup> 末永國紀（2000）『近江商人』中公新書 p.207

## 第2章 先行研究

これまで、CSR に対する研究対象は、主に大企業であった。また、国によつての CSR に対する取り組みや制度に違いがある。第2章では、アメリカの CSR、ヨーロッパの CSR、わが国における CSR の先行研究から、CSR 活動が継続企業の前提に対して期待できる活動であることを示す。中小企業を対象研究とした場合、所有と経営の未分離、株式の非公開、企業規模によるステークホルダーの重要度の違いから、CSR の概念や取り組み内容に違いがある。しかし、学術的な面から CSR の考察をするために、本稿では大企業を対象とした CSR の研究を取り上げる。小括にて、大企業に対する研究はいかに中小企業に結びつくかを考察する。また、学術的な面から、本稿の仮説に対して考察する。

アメリカとヨーロッパの CSR に対する比較に関して、Matten and Moon(2008)による、「明示的 CSR」(Explicit CSR)と「暗黙的 CSR」(Implicit CSR)がある(図1)。国ごとの CSR の違いは、制度の違いであるとして、アメリカの CSR を「明示的 CSR」(Explicit CSR)、ヨーロッパの CSR を「暗黙的 CSR」(Implicit CSR)として比較している。明示的 CSR とは、企業の自発的かつ自由な活動であり、企業の方針、プログラム、および企業戦略から成るとして、企業の各々のステークホルダーの期待や要望から動機づけられるとしている。暗黙的 CSR とは、企業に対して政府による強いリーダーシップによる関与が強く、企業の役割として生じる価値、ノルマ、および規則から成り、社会の合意によつて動機づけられるとしている。また、金子(2012)は、Matten and Moon(2008)の研究に関して、「顕在的 CSR」(Explicit CSR)と「潜在的 CSR」(Implicit CSR)とした解釈から、双方を比較している(図2)。

藤井(2005)は、アメリカの CSR の特徴を地域社会への利益還元が中心である<sup>24</sup>とした。アメリカでは、社会的責任を果たさないものは政治的にも大きなリスクを負うのであり、企業は政治的な発言力を維持強化するためにも、リスク管理の一環としても地域社会とのつながりを強くしておかなければいけない<sup>25</sup>といった背景が影響しているとしている。

---

<sup>24</sup> 藤井俊彦(2005)『ヨーロッパの CSR と日本の CSR』日科技連出版社 p.39

<sup>25</sup> 藤井俊彦(2005)『ヨーロッパの CSR と日本の CSR』日科技連出版社 p.43

また、ヨーロッパの CSR の特徴を企業が環境及び社会面の考慮を業務に統合すること<sup>26</sup>であるとした。さらに、ヨーロッパの CSR には法令や契約上の義務の履行やフィランソピーを CSR に含めないなど CSR の対象を限定する<sup>27</sup>とした特徴を指摘している。ヨーロッパでは、深刻な失業問題があり、CSR の中心が人材問題であったとしている。行政は CSR に対して積極的に関与しており、これは CSR を通じて人材問題などの社会問題の解決と、持続可能な発展を狙った背景が影響しているとしている。また、わが国の CSR の特徴は、環境＋社会貢献＋法令順守<sup>28</sup>であるとした。企業スキャンダルが法令違反であったことから、法令遵守を CSR の中心としているとした上で、アメリカとの貿易摩擦の教訓から、社会に受け入れられるための寄付行為と地域社会に対する貢献の重要性を学んだとした背景が影響しているとしている。

アメリカにおける CSR の先行研究は、各企業において CSR 活動が自由裁量的であるため、本稿では学術的な CSR を取り上げる。第 1 節では「企業と社会」論における「CSR ピラミッド」ならびに「CSR 消極論」に対して触れる。ヨーロッパにおける CSR の先行研究は、政府による関与が強いため、制度的な CSR を取り上げる。第 2 節では、イギリスと EU における CSR 政策の動向に触れる。第 3 節では、わが国の CSR と題し、森本(1994)、谷本(2004)、伊吹(2014)の研究に触れる。小括にて、第 1 章にて示した中小企業の強みとわが国における CSR の源流を踏まえ、各国の CSR に対する先行研究ならびに制度的な取り組みから、学術的な面での仮説に対する考察をする。

---

<sup>26</sup> 藤井俊彦(2005)『ヨーロッパの CSR と日本の CSR』日科技連出版社 p.40

<sup>27</sup> 藤井俊彦(2005)『ヨーロッパの CSR と日本の CSR』日科技連出版社 p.39

<sup>28</sup> 藤井俊彦(2005)『ヨーロッパの CSR と日本の CSR』日科技連出版社 p.48

(図1) 「明示的 CSR」 (Explicit CSR) と「暗黙的 CSR」 (Implicit CSR) の比較概要

Explicit and Implicit CSR Compared	
Explicit CSR	Implicit CSR
Describes corporate activities that assume responsibility for the interests of society	Describes corporations' role within the wider formal and informal institutions for society's interests and concerns
Consists of voluntary corporate policies, programs, and strategies	Consists of values, norms, and rules that result in (often codified and mandatory) requirements for corporations
Incentives and opportunities are motivated by the perceived expectations of different stakeholders of the corporation	Motivated by the societal consensus on the legitimate expectations of the roles and contributions of all major groups in society, including corporations

(出典) Matten and Moon (2008) P.410 より引用

(図2) 「顕在的 CSR」と「潜在的 CSR」の分類

	アメリカ型の「制度」	ヨーロッパ型の「制度」
思想	・個人主義・自由主義	・集団主義・連帯主義
政治	・政府権限：弱 ・政府の経済活動への関与：弱 ・企業の裁量を尊重する経済政策	・政府権限：強 ・政府の経済活動への関与：強 ・企業に義務を課す経済政策
経済	・経済活動の自由の重視 ・企業は株式市場から資金を調達	・経済活動の協調の重視 ・企業は銀行を中心とする機関投資家から資金を調達
人材育成	・企業主導の人材育成と労働市場	・国家主導の人材育成と労働市場
文化	・富める者はその富を社会に還元すべきという倫理観に根ざした文化	・政党、労働組合、経営者団体等の利益代表団体への信頼に根ざした文化

	顕在的CSR (Explicit CSR)	潜在的CSR (Implicit CSR)
内容	・社会的利益を実現するという責任感に基づいた企業活動	・社会的利益を実現するための諸制度の中で企業に与えられた役割の実行
表れ方	・CSR活動と明示して、意識的に実施される ・企業の自発的な方針・戦略の中に組み込まれる	・必ずしもCSR活動と意識して明示的に行われるものではない ・企業に対する法的規律などの形で具体化される
動機・要因	・ステークホルダーの期待や要望	・社会を構成する主要な組織は一定の役割を果たすべきであるという社会的合意

(出典) 金子 (2012) p.217 より引用



## 第2章 第1節 アメリカ型 CSR の研究

### －Archie B. Carroll の CSR ピラミッドと M.Friedman の CSR 消極論－

アメリカにおける CSR の代表的な研究として、「企業と社会」論がある。「企業と社会」論によると、CSR を企業は自らの行動に説明責任を持ち、経済的な利益と同時に、社会的な便益をも追求すべきだとする考え方のこと<sup>29</sup>と定義している。また、企業の社会的責任 (corporate social responsibility) とは、企業は一般大衆、コミュニティ、および、その環境に与えるどんな行為に対しても説明責任を追うべきである、ということの意味している。一般大衆やコミュニティに対する損害はできる限り認め、そして、正されるべきであるということの意味している。<sup>30</sup>として、企業の社会的責任は、社会からの回避できない要請であると述べている。

「企業と社会」論には、CSR の本質を示すものとして CSR ピラミッドがある (図 1)。CSR ピラミッドは、企業の社会的責任とは、ある時点における企業組織に対する経済的、法的、倫理的、そして自由裁量的 (社会貢献的) な社会の期待を包含するものである<sup>31</sup>として、Carroll (2009) によって CSR の概念を 4 つの段階に分け、ピラミッド型に体系化して提示している。

CSR ピラミッドの土台となる第 1 の責任として、経済的責任がある。経済的責任とは、社会が望む製品やサービスを公正な価格で提供し、企業を存続させ、投資家に報いるだけの利益を獲得することが、企業の基本的な責任であるとしている。大企業は、株式市場から受けた資金を基に、商品やサービスを提供することで利益を獲得することを主な活動としている。市場経済の歴史的に、大企業の経済的責任の追求は、投資家に対して一番の誘因であり、社会において経済の基本をなしていた。企業の第一の役割は、消費者のニーズ

---

<sup>29</sup> James E. Post , Ann T. Lawrence , James Weber (2001) *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy and Ethics*, 10th Edition 松野弘ほか監訳 (2012) 『企業と社会 企業戦略、公共政策、倫理 上』ミネルヴァ書房 pp.356-357

<sup>30</sup> James E. Post , Ann T. Lawrence , James Weber (2001) *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy and Ethics*, 10th Edition 松野弘ほか監訳 (2012) 『企業と社会 企業戦略、公共政策、倫理 上』ミネルヴァ書房 pp.64-65

<sup>31</sup> Archie B. Carroll & Ann K. Buchholtz (2009) *Business & Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management*, 7th Edition p.45

に応じた製品やサービスの提供であり、経済的責任を果たす事は継続企業の前提である。経済的責任は、他の全てに先立つ基盤であり、経済的責任以外の責任は、経済的責任を果たした上で生まれる責任であるとしている。経済的責任の内容を位置付ける要素として、①最大限の利益を出すこと、②出来るだけ利益率を上げること、③強い競合状態を保つこと、④作業効率を高いレベルで保持すること、⑤継続的に利益を出すことの5つがある。

CSR ピラミッドの第2の責任として、法的責任がある。法的責任とは、法律は社会的善悪の法典であり、企業は社会のルールに従って企業活動を実施すべきであるとして、経済的責任と同様に、企業の基本的な責任であるとしている。企業は、ステークホルダーから法律ならびに条約を守ることを要求されるため、経済的責任の追及のみでは、企業の社会的責任を果たしているとは見做されない。経済的責任と法的責任は、相互に関わり合うものであり、どちらかの責任を全うできない場合、企業の存続が出来なくなるものとされている。法的責任の内容を位置付ける要素として、①政府や法律により規定された範囲内で企業活動を行うこと、②法律や条約の全てを遵守すること、③法律を遵守する経営者になること、④ステークホルダーから法的義務を満たす企業であると認められること、⑤法的要求を最低でも満たした財やサービスを提供することの5つがある。

CSR ピラミッドの第3の責任として、倫理的責任がある。倫理的責任とは、法的責任を広く拡大し、法的責任において規定されていない、正しく公平な活動を行う責任であるとしている。経済的責任ならびに法的責任を果たしていることを前提として、一般的にCSRとは倫理的責任を指すとしている。倫理的責任は、法律や条約で規定されていない、公平な企業活動を求める社会から要求される行動や慣習ならびに禁じられている行動や慣習、ステークホルダーの権利を尊重するための常識、基準、期待を含む。そのため、新しく生まれた価値が、現在の法律で定められている以上に高い基準を求めている場合、同時に企業に求められる倫理的責任の基準となる。倫理的責任は、法律や条約によって必要とされる以上のレベルで行われる高度な期待や要求であるため、CSR ピラミッドでは法的責任の上の段階として位置している。しかし、法律や条例による規制と異なり、具体的に成文化されていないため、倫理的責任に対する罰則はない。倫理的責任の内容を位置付ける要素として、①倫理的基準を満たすこと、②社会が認識した新しい倫理的基準を尊重すること、③企業の目標達成のために倫理的責任の追求が妥協されることを防ぐこと、④倫理的・道徳的に要求される内容を実行すること、⑤企業活動と倫理的行動が、法令遵守を超えて機能することを認識することの5つがある。

CSR ピラミッドの最上階に、社会貢献責任がある。社会貢献責任とは、良き企業市民として、企業が自発的で自由裁量的に取り組む企業行動であり、倫理性や道徳性が要求されない責任であるとしている。社会貢献責任の内容として、芸術、教育、コミュニティ活動に対する経済的支援、社会福祉活動や慈善活動を宣伝するための行動やプログラムがあり、社会の質の向上のため、企業の経営資源を社会に対して還元させる活動である。自由裁量的な活動であるため、社会問題の解決に貢献するために投じる経営資源の提供に対して、コミュニティからの要求の基準を満たさない場合において、倫理性が欠如した企業であると見做されない。社会貢献責任の追求は、ステークホルダーからの企業に対する社会的要求であるが、企業活動において任意かつ制限のない取り組みである。社会貢献責任は、CSR ピラミッドにおける 4 つの階層の中で最も重要ではない責任であり、付加的な選択肢としてピラミッドの一番上に位置している。

企業の社会的責任概念の意味内容の大きな枠組みは、キャロルの『4 パートモデル』をもって、一応『完成』したとみなせる<sup>32</sup>とあるように、Carroll (2009) の CSR ピラミッドは CSR の枠組みの原型を示しているといえる。CSR ピラミッドの構成要素である 4 つの社会的責任は、相互排他的なものでなければ、企業の経済的責任をその他の責任と並列的に扱うことを意図するものでもない<sup>33</sup>として、それぞれの社会的責任は対立関係にあるものではなく、総体として CSR を捉えるべきであるとした。また、ステークホルダーは 4 つの社会的責任すべてに関心があるわけではなく、ステークホルダーによって関心事は異なり、優先度に違いがあるとしている。

アメリカにおける CSR の研究に関する歴史の中で、CSR の範囲を法に従い収益性を最大限に追及することに限定することこそ、企業と社会に最善の効果をもたらすとす、CSR 消極論または CSR 否定論と呼ばれる研究がある。消極論と否定論の呼称に関しては、全面的な否定を連想する呼称を避けるために、本稿では消極論を用いる。

CSR 消極論に対する代表的な研究者に、市場主義が万能であると唱えた経済学者の M.Friedman (1975) があげられる。M.Friedman (1975) は、このような経済では、企業の社会的責任は唯一無二である。それはすなわち、ゲームのルール範囲内にとどまる

---

<sup>32</sup> 小山巖也 (2011) 『CSR のマネジメントイシューマイオピアに陥る企業』白桃書房 p.131

<sup>33</sup> Archie B. Carroll & Ann K. Buchholtz (2009) Business & Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management, 7th Edition p.46

限りにおいて、いいかえると、詐欺や不正手段を用いず、開かれた自由な競争に従うかぎりにおいて、企業の利潤を増大させることを目指して資源を活用し、事業活動に従事することである<sup>34</sup>としている。また、同書の新訳では、市場経済において企業が負うべき社会的責任は、公正かつ自由でオープンな競争を行うというルールを守り、資源を有効活用して利潤追求のための事業活動に専念することだ。これが、企業に課されたただ一つの社会的責任である<sup>35</sup>としている。

M.Friedman (1975) の主張は、企業の社会的責任の追求に関し、株式会社は管理者である株主の利益を増大させるために事業活動を行うべきであり、企業の経営管理者が社会的責任を果たそうとする時、彼らは株主、顧客、従業員といった他人の金を使っていることになるだけでなく、企業に公的な仕事をさせていることと同等であり、自由社会が破壊されるとして批判している。ここでの社会的責任とは、慈善事業ならびに寄付活動を指しており、Carroll (2009) の CSR ピラミッドにおける社会貢献責任の批判である。

M.Friedman (1975) は、社会貢献活動に関し、企業がそのような寄付をするのは、市場経済においてはまことに不適切な資本の使いみちである<sup>36</sup>として、企業単位ではなく個人単位で行うべきであるとしている。Carroll (2009) の研究において、社会貢献責任の追求は任意かつ付加的な責任であることから、両者の主張は一致している。

CSR 消極論の根底には、大企業を対象としているため、企業は株主の道具であり、企業の最終所有者は株主である<sup>37</sup>とした概念が存在する。そのため、市場経済の中では最も上位のステークホルダーは株主であるとして、経営者は利潤の極大化が使命であるとしている。経済的責任の追求に対しては、企業の規模に関わらず企業の継続において最も重要である。しかし、株主から選ばれる企業になり、より多くの資本を獲得することこそが、企業の存続に繋がるといった主張に対しては、所有と経営が一致する中小企業においては当てはまらないといえる。

---

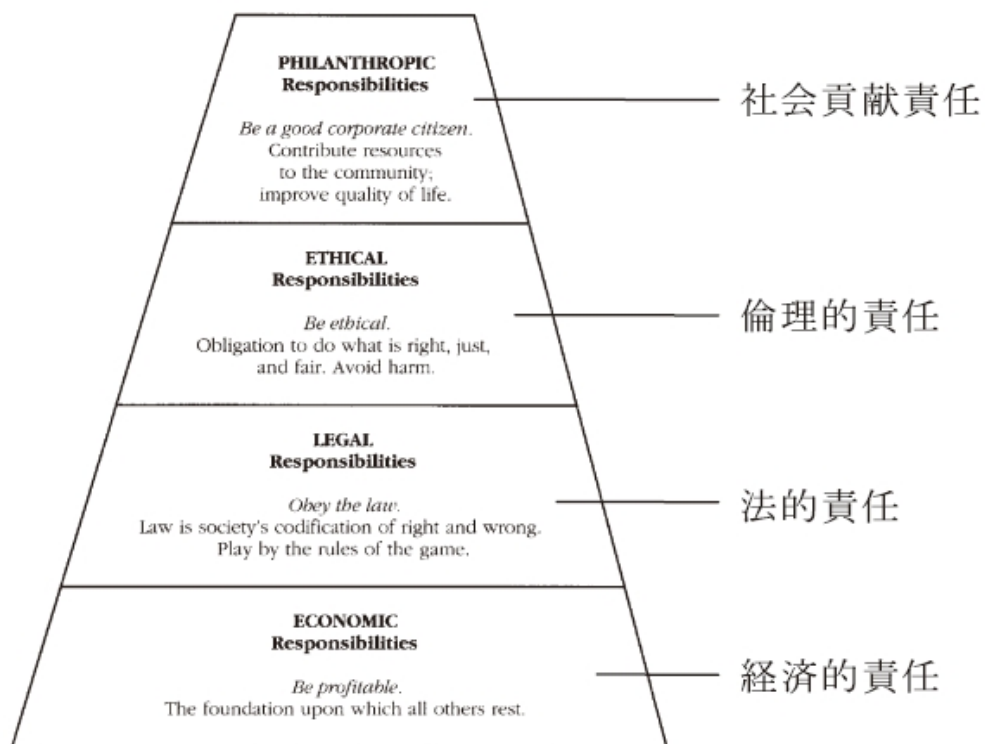
<sup>34</sup> M.Friedman (1962) *Capitalism and Freedom*, The University of Chicago.熊谷尚夫・西山千明・白井考昌訳 (1975) 『資本主義と自由』マグローヒル好学社 p.151

<sup>35</sup> M.Friedman (2002) *Capitalism and Freedom*, The University of Chicago.村井章子訳 (2008) 『資本主義と自由』日経 BP 社 p.248-249

<sup>36</sup> M.Friedman (2002) *Capitalism and Freedom*, The University of Chicago.村井章子訳 (2008) 『資本主義と自由』日経 BP 社 p.252

<sup>37</sup> M.Friedman (2002) *Capitalism and Freedom*, The University of Chicago.村井章子訳 (2008) 『資本主義と自由』日経 BP 社 p.252

(図1) CSR ピラミッド (The Pyramid of Corporate Social Responsibility)



(出典) Archie B. Carroll & Ann K. Buchholtz (2009) P.45 より引用

## 第2章 第2節 ヨーロッパ型 CSR の研究

### ーイギリス・EU の CSR 政策に関する歴史的動向ー

ヨーロッパの CSR は、企業の CSR 活動を促進するために、EU を含む政府機関が主導的な役割を果たしており、経済団体の関与が強いため、本節ではイギリスと EU の制度的な歴史的動向を取り上げる。

イギリスでは、1997年のブレア政権から CSR を政府の主要政策とした。その取り組みは 2000年7月の年金基金法の改正から始まり、年金基金に対して、投資の基準としての CSR に言及し、ガイドラインを作成し CSR に重視した投資を行っていく姿勢を明確にした。2001年4月、世界初の試みである CSR 担当大臣が設置されることとなり、CSR 政策の推進は国際開発省(Department for International Development : 以下 DTI) が担うこととなる。CSR 促進政策には 12 に及ぶ省庁(図 1) が関与することとなり、それぞれが独自の CSR 政策を実施し、企業の CSR 活動を支援している。DTI は、イギリス産業政策の理念である「持続可能な発展」(Sustainable Development) に基づき、政策を立案している。この理念に基づく政策は、産業復興、技術革新の促進、生産性向上などによる経済的繁栄を目的として、経済上、社会的、環境関連のトリプルボトムラインを軸に政策立案をしている。経済的なパフォーマンスにとどまらず、環境や社会において生じる社会的課題の解決手段として、CSR 政策が実施された。政策内容として、①CSR 活動に関するビジネスケースの紹介、②CSR 活動に対する表彰、③ステークホルダーとのパートナーシップの構築、④CSR 活動に参加促進のための職業訓練や優遇税制などの支援、⑤政府機関による企業への助言、⑥CSR に対するコンセンサスの形成がある。DTI における CSR に対する政府の考え方は、CSR は、企業活動の目的や資本主義そのものを変えるものではなく、経済界が社会のニーズを組み入れて、新しいビジネスモデルを築く試みである。あくまでビジネス主導のプロセスであり、政府の役割は必要最低限にとどまる。政府が大きな社会目標をリードし、民間の力を活用しながら、経済成長と社会正義のバランスをとることが必要である<sup>38</sup>としている。

イギリス政府は CSR を、企業が行うことが出来る自発的な活動であり、最小限の法律

---

<sup>38</sup> 市場の進化と 21 世紀の企業研究会 (2003) 『欧州における企業の社会的責任：欧州調査報告書』 社団法人経済同友会 p.137

的要請というコンプライアンスを超えるものであり、企業自身の競争力強化と広範な社会の要請に応じるものである<sup>39</sup>と定義しており、CSR活動は企業の社会性と競争力の強化に繋がるものとしている。イギリス政府は経済、社会、環境の持続発展のために、企業に対してCSRを強制ならびに命令をするのではなく、それを支援し評価することによって、企業側のCSR活動を引き出そうとしている。しかし、ブレア政権後、2007年6月からスタートしたブラウン政権では、企業に対するCSRの情報開示義務を廃止し、2010年5月からのキャメロン政権では、CSR担当大臣の任命がなされなかった。このことから、CSR先進国イギリス<sup>40</sup>は、現在分岐点に立っているといえる。

EUでは、2000年3月に開催されたリスボン欧州理事会(サミット)にて、①経済成長、②競争力や社会正義が相互に補強し合う社会の実現、③EU諸国が世界で最も包括的で競争力のある社会の実現を目標として、この目標は企業のCSR活動を通じて達成することを宣言したことから始まる。この背景には、企業のCSR活動が、EU域内における失業問題の深刻化や経済格差による社会の階層分化の解消に繋がるとの期待がされている。

リスボン欧州理事会の目標を受けて、欧州委員会は2001年7月、「グリーンペーパー：企業の社会的責任の欧州枠組みを促進する」を公表した。これは、今後のCSRの議論を展開するためのたたき台であり、CSRを単に法を守るということを超えて、人的資源や環境、ステークホルダーとの関係に対する投資であるとして、具体的な領域ごとの分析が行われている。企業内部では人的資源管理、安全衛生等があり(注1)、企業外部ではコミュニティ、ビジネスパートナー等がある(注2)。企業の国際的展開とグローバルな供給連鎖の関係で、下請や供給者における労働条件や人権、環境といった領域の行動規範が、企業イメージの向上に繋がるとしている。行動規範について、CSRを含む経営理念などで形成した企業文化を積極的に戦略から戦術に移していく取り組み、CSR活動内容に対する情報開示、監査、PDCAサイクルなどの検証を求めている。企業の監査に関して、官公庁、労働組合、NGOなどのステークホルダーの関与が必要であるとしている。

欧州委員会は2002年7月、グリーンペーパーに対する企業、労使団体、公共機関、NGO等からの250件以上の意見を踏まえて、「ホワイトペーパー：持続可能な発展への企業の貢献」を公表した。企業側はCSRの自発的な取り組みを強調するが、従業員や市民団体

---

<sup>39</sup> UK Government Homepage

<sup>40</sup>金子匡良(2011)『CSRに対する政府の関与—ヨーロッパ各国のCSR政策を素材として—』高松大学 p.225

からはステークホルダー参加型の規制を枠組みに取り入れることを求めており、EUとしての公共政策として、EU域内における政策分野へCSRの統一と取り込み、CSRの啓発活動、CSR活動の実践ならびに手段の統一化と透明性、CSRマルチステークホルダーフォーラムの設置をあげている。EU域内における政策分野へCSRの統一と取り込みとして、雇用政策、環境政策、消費者政策、公共調達政策、開発援助や貿易政策等がある。CSR活動の実践ならびに手段の統一化と透明性として、企業の行動規範に対する測定と報告、ラベルならびに社会的責任投資（SRI）をあげ、CSRマルチステークホルダーフォーラムにおいて、評価の指針を設定することを提案している。

ホワイトペーパーに基づき、欧州委員会は、2002年10月、CSRマルチステークホルダーフォーラムを設置した。メンバーは、欧州労連、欧州産業経営者連盟、CSRヨーロッパ（NPO）、グリーンG8（環境NGO）、欧州社会的NGOプラットフォーム、アムネスティ・インターナショナル、BEUC（消費者団体）、CECOP（労働者協同組合団体）、欧州公企業センター、欧州産業家円卓会議、ユーロカードル（管理職組合）、欧州商工会議所、ユーロコマース（商業団体）、フェアトレード・ラベリング組織、欧州人権連盟、オックスファム、UEAPME（中小企業団体）、WBCSD（持続的発展をめざす事業団体）という労使ならびにNGOを代表する18団体で構成されており、欧州委員会が議長を務めている。CSRマルチステークホルダーフォーラムにて2年近くの審議を経て、2004年6月、最終報告書を公表した。CSRに対する啓発と交流として、①公的機関やステークホルダーによる中核的価値や原則への意識啓発、②CSRに関する情報の収集、交換、分析、③CSRに関する知識と行動の調査研究の推進がある。CSRの主流化として、④企業がCSRを理解し取り入れていく能力の向上、⑤企業へのサポート機能の強化、⑥教育カリキュラムへのCSRの取り込みを求めている。企業のCSR活動を可能にする環境作りとして、⑦透明なCSR報告やSRIファンドにみる適切なCSR活動の条件づくり、⑧ステークホルダー間の対話促進、⑨公的機関やEUの役割の明示をあげている。

企業の自発的なCSR行動を引き出すためのEUの具体的な施策として、欧州委員会は2003年3月、EUのベスト100職場、生涯学習賞、男女平等賞、ダイバーシティ賞を発表し、受賞した企業を公表することで、企業PRに繋がる活動としている。2004年4月には二度目のベスト職場が発表されている。予算措置としては、欧州社会基金による補助金がCSRに関する革新的アプローチに対して交付されている。

2002年に、わが国の経済同友会による欧州の現地調査を実施した「欧州調査報告書」に



よると、欧州の CSR は企業の収益と CSR は同時にめざすものとして認識されている<sup>41</sup>としており、収益の社会還元ではなく、企業と社会の持続可能な発展を共に実現するための戦略であると述べられている。CSR の推進による企業のメリットとして、①将来のリスクとなり得る懸念材料をあらかじめ情報開示することにより、リスクをコントロールすることができる、②新製品やサービス開発、有能な従業員の確保と動機付けができるだけでなく、ビジネスの効率化、ブランドやロイヤリティの向上、投資対象としての企業評価などに効果的に結び付けることによって、企業収益や企業競争力の源泉とすることができる、③潜在的市場の規模が拡大するとされている。欧州調査報告書では、わが国の CSR は収益の社会還元による社会貢献活動とした認識であり、コストや贅沢品として位置付けられていると指摘している。一方、欧州の CSR は、将来および長期的な利益創出に結びつく『投資』として認識するとともに、マネジメントの一部として経営の中核に位置付けている<sup>42</sup>としている。わが国との比較から、欧州の CSR は企業の将来を左右する取り組みであるとしている。

同報告書では、欧州委員会への訪問調査を実施している。欧州委員会における CSR に対する EU の考え方は、CSR が慈善活動ではなく、パフォーマンスに繋がらなければならないことである<sup>43</sup>としている。欧州委員会は EU の CSR 戦略を行政の立場から主導し牽引する立場であるが、EU レベルでの法制化はせず、CSR は地域ごと、国ごとの流儀で行うべきであり、EU が欧州の新しい資本主義モデルをつくり、押し付けるということではい<sup>44</sup>として、協議やガイドラインの作成を通じて CSR を推進していく考えである。

---

41 市場の進化と 21 世紀の企業研究会（2003）『欧州における企業の社会的責任：欧州調査報告書』社団法人経済同友会 p.129

42 市場の進化と 21 世紀の企業研究会（2003）『欧州における企業の社会的責任：欧州調査報告書』社団法人経済同友会 p.129

43 市場の進化と 21 世紀の企業研究会（2003）『欧州における企業の社会的責任：欧州調査報告書』社団法人経済同友会 p.136

44 市場の進化と 21 世紀の企業研究会（2003）『欧州における企業の社会的責任：欧州調査報告書』社団法人経済同友会 p.136

(注1) グリーンペーパーでは、企業内部の CSR として、生涯学習、労働者のエンパワーメント、情報提供、差別なき採用、家庭と仕事の両立支援などが含まれる。また、安全衛生の法令遵守を超えて、高い安全衛生水準を達成している事業所に対し、認証やラベリングのスキーム、公共調達における基準に用いる。また、リストラについての必要性を認めつつ、社会的に責任のあるリストラを求めている。リストラが成功するには、情報提供と協議によって影響を受ける者の参加と関与を目指し、コストを明らかにしつつ、代替案を検討することが重要だとしている。

(注2) グリーンペーパーでは、企業外部の CSR として、住民の雇用、商品の消費者、環境が含まれる。次にビジネスパートナーとしては、顧客、供給者、下請業者が含まれる。

(図1) イギリスにおける、CSR に関与する省庁

Department for Culture, Media and Sport
Department for Education and Skill
Department of Environment, Food and Rural Affairs
Department for International Development
Department of Trade and Industry
Department for Transport
Department for Work and Pensions
Environment Agency
Foreign and Commonwealth Office
Health and Safety Commission and the Health and Safety Executive Home Office
Department for Communities and Local Government
Her Majesty's Treasury

(出典) UK Government Homepage より引用

## 第2章 第3節 わが国におけるCSRの研究

森本（1994）は、M.Friedman（1975）を代表とするCSR消極論に関し、企業の政治、慈善、教育、文化等あいまいで広範な領域に対する社会貢献活動を行うことに対して、①企業に対して無責任な権力を与えてしまう危険、②企業に対して国家による抑制を招く危険、③企業国家という一元的な社会に導く危険という3つの危険をあげている。①企業に対して無責任な権力を与えてしまう危険として、経営者は経済以外の領域に対しての意思決定は持っておらず、自由裁量的な責任故に、資源の不適切な使用や無責任な結果を容認することになるとしている。このことは、市場経済における株主に対する利益の侵害に繋がり、企業の経済的責任を希釈させることに繋がることを危惧している。②企業に対して国家による抑制を招く危険として、社会貢献活動に対する自由裁量的で未熟な取り組みは、政府からの干渉や支配を招く恐れがあり、企業の自由が抑制される可能性があるとしている。③企業国家という一元的な社会に導く危険として、企業の寄付行為に対して正当化した場合、企業による文化、教育、慈善の支配に繋がるとしている。本来、寄付行為は個人が自己判断にて行うべきものであり、企業による寄付行為は個人の自由な選択を重んじる多元的社会の特質の破壊を招くことから、企業社会という一元的な社会に導く危険があるとしている。しかし、1970年代以降は新しい論拠に立った有力な展開が表れていない点を指摘しており、利益性追求のための規模拡大とそれに伴う社会的影響力の増大により、利害関係が複雑多様化して、他の利害をすべて手段化して収益性だけを追及することは不可能になってきている<sup>45</sup>と述べており、森本（1994）は、CSR消極論は反面教師としてCSR積極論に貢献したとして、CSR積極論の立場に立っている。

森本（1994）は、CSRの定義をCSRとは、企業が自発的に環境主体の諸種の期待に応えるとともに、行動結果を積極的に開示することにより、環境主体はもとより社会全般の理解と支持を獲得し、制度としての存在を全うすることである<sup>46</sup>としている。CSRの本質は、自発的に利害関係者への期待に応え情報開示を行うことにより、企業の発展と成長のための基盤である正当性（行動が社会に受容される度合い）を獲得することであるとした。また、企業の定義を、経済的給付の生産を行う協働システムであるとして、CSRの内容を

---

<sup>45</sup> 森本三男（1994）『企業社会責任の経営学的研究』白桃書房 p.42

<sup>46</sup> 森本三男（1994）『企業社会責任の経営学的研究』白桃書房 p.30

経営経済システムにおける生産に関連して、生産が全体として法その他の規範に適合すべきことはもちろん（合法性）、生産される製品やサービスは、社会の要請に合致する安全で健全なものでなければならない（倫理性、信頼性、安全性、健全性）<sup>47</sup>ことであるとした。

森本（1994）は、CSRの焦点に関して、個別企業についてはその企業システムの発展（家業→人的企業→資本的企業→制度的企業）により、企業全体については環境状況の歴史的变化に加重され、これに対して責任の焦点は、順次に新しく加重された内容に変化していくと指摘している。これをMaslow（1954）の欲求5段階構造説になぞらえて、CSRの「組織欲求階層」構造（図1）とする主張をしている。CSRの内容を、法的責任を最低次の責任とし、経済的責任、制度的責任（倫理的責任）（注1）、社会貢献の4つに分類し、CSRは企業の成長に応じて多次元化するという主張である。また、森本（1994）はこのCSRの「組織欲求階層」構造について、責任の段階が多次元化する際、各次元の責任そのものも、次第に拡大ならびに多様化し、責任の質が強化されることを述べている。これは、ステークホルダーからの企業に対する期待や要望が、企業の成長に応じて段階的かつ拡大し多様化することによるものであるとしている。

森本（1994）は同時に、社会戦略について言及しており、社会戦略を含む経営戦略の絶対的前提条件として、明確な経営理念の存在の重要性を述べている。経営理念は、本業とCSRを分けた理念を持つのではなく、CSRを包括した経営活動全般を貫く理念でなければならないものであるとしている。企業のCSR活動は、本業と無関係な位置づけではなく、経営理念を明確にし、経営目標の体系にCSRの内容を取り込み、経営戦略の一環として社会戦略を策定し、適切な執行体制を通じてそれを実現化することである<sup>48</sup>と主張している。これは、経済的責任と法的責任を追及しないまま、本業とかけ離れた社会貢献責任を広告戦略として取り入れても、一度の不祥事により企業の正当性の獲得を損失し、企業の成長と存続が危ぶまれることを指摘している。

谷本（2004）は、CSRを、企業活動のプロセスに社会的公平性や環境への配慮などを組み込み、ステイクホルダー（株主、従業員、顧客、環境、コミュニティなど）に対しアカウンタビリティを果たしていくこと。その結果、経済的・社会的・環境的パフォーマンス

---

<sup>47</sup> 森本三男（1994）『企業社会責任の経営学的研究』白桃書房 p.16

<sup>48</sup> 森本三男（1994）『企業社会責任の経営学的研究』白桃書房 p.336

スの向上を目指すこと<sup>49</sup>であると定義している。CSRの内容として、法例遵守や不祥事防止にとどまらず、本業とかけ離れた特別な社会貢献活動を指すものではなく、日常の経営活動に対するあり方そのものを指している。また、ステークホルダーからの要請を理解し、支持され信頼される関係作りの重要性を述べている。谷本（2004）の定義に従うと、企業のCSR活動は、経済的パフォーマンスの向上に繋がるとしているため、企業の存続に繋がるといえる。

谷本（2004）は、CSRを企業と社会の関わりから、①経営活動のプロセスに社会的公正性や環境への配慮を取り込むこと、②社会的事業の創造、③社会貢献活動の3つの次元で捉えることができると述べている。①経営活動のプロセスに社会的公正性や環境への配慮を取り込むこととは、CSRの中核部分として、企業が社会や環境への配慮を事業活動のプロセスに取り込み、ステークホルダーに対してのアカウンタビリティを果たすことであると述べている。②社会的事業の創造とは、広義のCSRとして、社会的課題の解決に対して企業が商品やサービスを通じて貢献することとしている。③社会貢献活動とは、事業活動との連携により金銭的ならびに非金銭的な戦略的フィランソロピー活動として、コーズ・リレーテッド・マーケティングを例にあげている（注2）。

谷本（2004）は、CSRの本質は、新しい市場社会の潮流を見据え、社会的公平性や環境・人権などの配慮を踏まえた基本的な価値観（コア・バリュー）をベースに事業を展開していくことである<sup>50</sup>として、CSRを、①価値観型CSR、②リスク対応型CSRの2つに分類している。①価値観型CSRとは、社会的に責任ある企業としてステークホルダーへの配慮を企業経営の中に積極的に取り込む企業を指す。ステークホルダーからの支持を獲得することは、無形資産である企業ブランドの構築に繋がるとして、企業価値を高めていくためにはCSRへの対応が重要になると述べている。②リスク対応型CSRとは、社会からの批判や圧力を最小限にするために現場の業務レベルで取り組む企業を指す。対応する領域は、法的責任の追求が中心であり、部署によって対応が異なる。いずれのタイプでも必要とされるのは、戦略的に企業活動のプロセスの中にCSRを位置づけ、経営の質と業績の向上に貢献していく、ビジョンを持った企業経営の推進である<sup>51</sup>として、ステークホルダーからの支持の獲得のために、戦略的なCSRの取組みの必要性を述べている。

<sup>49</sup> 谷本寛治 編著（2004）『CSR経営 企業の社会的責任とステイクホルダー』中央経済社 p.5

<sup>50</sup> 谷本寛治 編著（2004）『CSR経営 企業の社会的責任とステイクホルダー』中央経済社 pp.259-260

<sup>51</sup> 谷本寛治 編著（2004）『CSR経営 企業の社会的責任とステイクホルダー』中央経済社 p.260

伊吹（2014）は、2003年のCSR元年を節目とし、これからのCSRの課題として、①これまで通りの守りの姿勢ではなく、攻めの姿勢で経営戦略にCSRの要素を積極的に取り込み、自社の発展に不可欠な活動と位置づけ実践すること、②環境、コンプライアンスといった個別領域での部分最適に陥っているため、全体最適を確立すること、③競争力を強化するために必要な戦略性を備えることの3つを述べている。欧州先進企業では、CSRが経営戦略の中に組み込まれ、現場レベルまで浸透しており、ビジネスと一体化している点を指摘している。

伊吹（2014）は、企業が独自のCSRのあり方を考察する枠組みとして、「戦略的CSRのフレーム」（図2）を提示しており、守りのCSR、攻めのCSRの2軸で、3つの領域にまとめて整理している。守りのCSRとは、企業が社会に存在し企業活動を営むなかで、社会に負（マイナス）の影響を及ぼさないように予防する、もしくは、負の影響を及ぼしてしまったら、その影響をゼロに戻すための取り組みである<sup>52</sup>としている。また、攻めのCSRとは、企業が社会に存在し、企業活動を営むなかで、社会に正（プラス）の影響をもたらすような取り組みである<sup>53</sup>と定義されている。さらに、守りのCSRと攻めのCSRにはそれぞれ、事業内の領域と事業外の領域があることが指摘されている。守りのCSRに位置づけられるものとして①企業倫理・社会責任領域、攻めのCSRに位置づけられる事業外の取り組みとして②投資的社会貢献活動領域、③事業内の取り組みである事業活動を通じた社会革新領域の3つの領域があるとしている。

①企業倫理・社会責任領域とは、企業が社会に存在する以上、それだけで企業には守るべき法令や果たすべき責任があり、それを明確にし、実行に移す手立てを講じる必要があるということである。この領域をおろそかにしていると、不祥事に発展し莫大な損失を招く恐れが生じるため、企業の大小に関わらず、すべての企業に求められる領域である。また、社会責任に関しては、企業がステークホルダーから求められる責任は多岐に渡り、千差万別であるため、企業特性に応じて責任の範囲を決める必要がある<sup>54</sup>としている。

②投資的社会貢献活動とは、企業の社会性と経済性を両立させることができる社会貢献活動である。この領域は、守りのCSRにおいて継続的に責任を果たすことができる仕組

---

<sup>52</sup> 伊吹英子（2014）『新版 CSR 経営戦略「社会的責任」で競争力を高める』東洋経済新報社 p.46

<sup>53</sup> 伊吹英子（2014）『新版 CSR 経営戦略「社会的責任」で競争力を高める』東洋経済新報社 p.46

<sup>54</sup> 伊吹英子（2014）『新版 CSR 経営戦略「社会的責任」で競争力を高める』東洋経済新報社 p.54

みを整えたうえで早い段階で目を向けることが大切であるとしている。わが国では、社会貢献活動を慈善的に捉えてきた歴史があるが（注3）、攻めのCSRとして投資的に捉えるべきであるとしている。社会貢献活動によってもたらされる経営的效果として、売上や利益の拡大、企業イメージやブランド価値の向上、従業員の福利厚生ならびに意識革新、ビジネス上有利となるネットワークの構築、商品開発における社会のアンテナ機能があるとしている。社会貢献活動は、必ずしも短期的で財務に対して直接的に得られる効果のみではなく、長期的で財務に対して間接的に得られる効果が多く、大切なことは、社会への投資によってどのような社会的価値、どのような経営的価値を生み出したいかという企業の考え方、思想の有無である<sup>55</sup>としている。また、善意的社会貢献活動でなく、投資的社会貢献活動として、社会貢献活動を社会への投資とした場合、企業内コミュニケーションの強化、社会貢献活動のミッションの再構築、ミッションの下方展開、経営資源の最適な配分、評価の必要性といった課題をあげている。

③事業内の取り組みである事業活動を通じた社会革新領域とは、社会性を競争力の源泉として、社会性を高めた事業活動を行うことで、競争力をより一層高める活動である。投資的社会貢献活動との違いは、CSRの要素が直接的なビジネスモデルとして組み込まれ、それが他社との差別化に繋がり競争力を発揮するものであり、どのような社会貢献プログラムを展開すればよいかではなく、どのようにビジネスを展開すればよいかという、事業戦略そのものを考えていくことになる<sup>56</sup>としている。

伊吹（2014）は、CSRの本質として、①企業自身が主導権を握ることによって競争力の強化に繋げていくという主体的取り組み、②CSRの実践を企業価値の向上に結び付けるという攻めの姿勢、③日常の業務プロセスに組み込まれた日常的な取り組みの3つを定義している。また、企業がCSR活動を実施して得られる効果として、ステークホルダーを通じて経営的效果を獲得できるとしている。（図3）

---

<sup>55</sup> 伊吹英子（2014）『新版 CSR 経営戦略「社会的責任」で競争力を高める』東洋経済新報社 p.62

<sup>56</sup> 伊吹英子（2014）『新版 CSR 経営戦略「社会的責任」で競争力を高める』東洋経済新報社 p.73

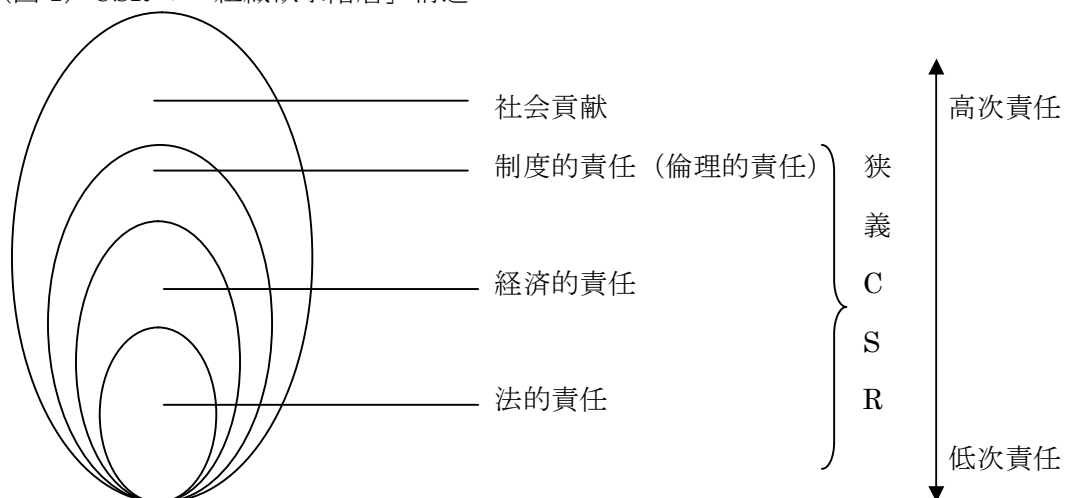
(注1) 森本は Carroll (2009) の「倫理的責任」(ethical responsibilities) を、社会的制度としての企業が、企業市民として法的責任を超えて自発的に遂行すべき責任であるため「制度的責任」(institutional responsibilities) と呼びかえている。

(注2) コーズ・リレーテッド・マーケティングとは、社会的課題の解決のために企業のマーケティング力を活用し、売り上げやブランドの向上も同時に目指す手法と定義し、1980年代の American Express 社による「自由の女神修復キャンペーン」、エイボン社の「乳がん撲滅キャンペーン」等を例にあげている。

(注3) 伊吹 (2014) によると、日本企業における社会貢献活動の歴史的変換は、1960年代における経済の高度成長に伴い、公害や安全の問題が浮き彫りとなり、贖罪の意味としての利益還元をしてきた。1980年には、企業のグローバル化に伴い、良き企業市民として地域社会への貢献の意味として利益還元をしてきた。1990年には、経団連による1%クラブ、企業メセナ協議会の設立に伴い、フィランソロピー元年と呼ばれ、大手企業が相次いで利益還元のための専門部署を設置し、活動をしてきた。しかし、バブル崩壊後にコストを伴う「陰徳の美」と表現されてきた社会貢献活動は衰退していった歴史があるとしている。

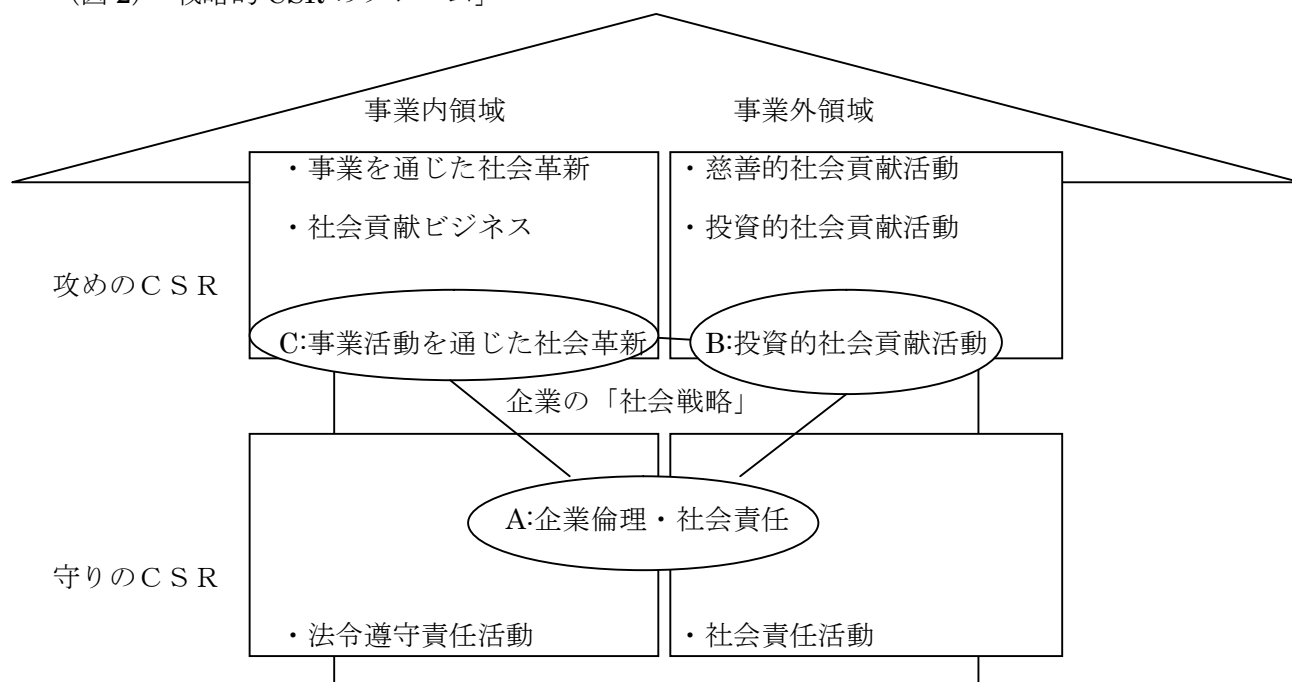


(図1) CSRの「組織欲求階層」構造



(出典) 森本 (1994) p.318 (図 16-1) を基に筆者加筆

(図2) 「戦略的CSRのフレーム」



(出典) 伊吹 (2014) p.47 より引用

(図 3) CSR を通じた経営的効果

ステークホルダー	獲得している経営的効果例	具体的目的例
顧客	ソーシャルブランドの訴求による新規顧客の開拓	商品・サービスブランドの訴求による新規顧客の開拓/新規事業の創造
		コーポレートブランドの訴求による新規顧客の開拓
	顧客ロイヤルティ向上による既存顧客の維持・拡大	顧客ロイヤルティに配慮した商品開発によるリピーターの獲得
		顧客ロイヤルティ向上施策の展開による優良顧客の維持
従業員	従業員ロイヤルティ向上による意識改革	CSR の浸透による失われつつある企業文化の再生
		CSR を通じたグループレベルでの従業員の一体感醸成
株主	株主からの評価を得ることで信頼を獲得する	社会的責任インデックスの上位にランクインすることで株主から信頼・維持を獲得
		ソーシャル・レポートによるコミュニケーションによって株主(社会)への説明責任を達成

(出典) 伊吹 (2014) p.79 より引用

## 小括

日本政府は、中小企業政策に対して、結果平等から機会平等へ視点変更し、成長段階や取り組む事業活動に応じた弱みを克服し、自社の持つ強みを生かすことができるための政策体系へ転換した。政策内容として、経営基盤の強化、創業と経営革新に向けての自助努力支援、セーフティネットとしているが、CSRに対する言及はしていない。そのため、政府はCSRに関して企業の自主性による取り組みであるという認識であるといえる。

中小企業と大企業を比較した場合、筆者は4つの強みがあると考察している。①経営者と従業員の距離が近く、互いに顔が見えてコミュニケーションが図れる点、②臨機応変の対応を可能とする小回りが利く点、③地域密着型の業種・業態の企業が多い点、④所有と経営および所有と支配の分離がなされておらず、経営者の判断により企業活動が行える点である。中小企業のCSR活動が、企業存続に繋がるという本稿の問いに対して、筆者は肯定の立場であり、中小企業の強みを踏まえて、アメリカ、ヨーロッパ、日本のCSR研究から仮説検証を行う。

中小企業におけるCSR活動の内容に関して、本業とかけ離れた寄付活動をCSR活動とした場合、消費者の目に触れる規模と範囲において大企業に比べて劣る。中小企業におけるCSR活動の対象となるステークホルダーに関し、中小企業には資本調達为非公開性を示していることから、株主の重要度は下がる。また、中小企業は企業内の従業員数において、大企業と比べ少ないため、人材の育成と確保の問題から、従業員の重要度は高くなる。

筆者は、中小企業のCSRとは、倫理的責任を含む経営理念に基づき、経営者と従業員の行動規範を統一させ、経営者と従業員のコミュニケーションを常に行い、経営者は従業員と地域社会からの要請に対して積極的かつ迅速に対応を行っていくことを、経営に直結した真のCSRであると考察している。倫理的責任を含む経営理念とは、長期利益を追求する経済の理念と、ステークホルダーに対しての利益をも考慮する道德の理念の両方を含むものであると考察する。

わが国において、経済の理念と道德の理念の両方を含む経営理念の歴史としては、江戸時代から明治期に活躍した近江商人が代表的であり、CSRの源流であるといえる。商業とは「売り手よし、買い手よし、世間によし」の「三方よし」であるべきとして、売り手だけの利益を考えるのではなく、買い手や世間までにも利益をもたらす商売を行わなければ繁栄はしないという道德の理念である。また、近江商人の家訓には、時代の流れにあっ

た臨機応変な対応の必要性を記しており、これは経済の理念によるものであるといえる。近江商人を源流としたわが国の CSR は、渋沢栄一、松下幸之助を代表として、企業の社会的責任は語り継がれており、経済の理念と道徳の理念を踏まえた経営理念に基づき、経営者と従業員との行動規範の統一がなされてきた。

アメリカの CSR 研究に関し、本稿では「企業と社会」論を取り上げた。「企業と社会」論では、CSR を企業は自らの行動に説明責任を持ち、経済的な利益と同時に、社会的な便益をも追求すべきだとする考え方のこと<sup>57</sup>と定義している。「企業と社会」論には、Carroll (2009) によって CSR の概念を 4 つの段階に分け、ピラミッド型に体系化された CSR ピラミッドがある。CSR ピラミッドでは、最大限の収益を継続的にあげ続ける経済的責任を基盤とし、法律や条約の全てを遵守しながら企業活動を行う法的責任を企業の最低限の責任であるとして、一般的に CSR とは社会が認識した新しい倫理的基準を尊重する倫理的責任を指すとしている。企業の経営資源を社会に対して還元させる社会貢献責任の追求は、任意かつ制限のない取り組みであり付加的な選択肢であるとしている。また、アメリカの CSR 研究に関し、M.Friedman (1975) を代表とする CSR 消極論を取り上げた。企業の社会的責任は唯一無二である。それはすなわち、ゲームのルールの範囲内にとどまる限りにおいて、いいかえると、詐欺や不正手段を用いず、開かれた自由な競争に従うかぎりにおいて、企業の利潤を増大させることを目指して資源を活用し、事業活動に従事することである<sup>58</sup>として、経営者は利潤の極大化が使命であるとしている。

アメリカの CSR は、Matten and Moon(2008)によると、「明示的 CSR」(Explicit CSR) として、ステークホルダーからの要求に対して自主的かつ戦略的に行う企業活動であるとしている。また、藤井 (2005) は、アメリカの CSR の特徴を地域社会への利益還元が中心<sup>59</sup>であるとしている。「企業と社会」論ならびに、M.Friedman (1975) を代表とする CSR 消極論から、学術的に CSR を解釈すると、法的責任と経済的責任の追求を企業の根本的な責任であるとして、CSR とは倫理的責任の追求であると言える。また、倫理的責任とは、法律で定められていない、企業活動に対するステークホルダーへの説明責任であるといえる。本稿では、アメリカにおける企業の具体的な CSR 活動を取り上げていないが、

---

<sup>57</sup> James E. Post , Ann T. Lawrence , James Weber (2001) *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy and Ethics*, 10th Edition 松野弘ほか監訳 (2012) 『企業と社会 企業戦略、公共政策、倫理 上』ミネルヴァ書房 pp.356-357

<sup>58</sup> M.Friedman (1962) *Capitalism and Freedom*, The University of Chicago.熊谷尚夫・西山千明・白井考昌訳 (1975) 『資本主義と自由』マグローヒル好学社 p.151

<sup>59</sup> 藤井俊彦 (2005) 『ヨーロッパの CSR と日本の CSR』日科技連出版社 p.39

学術的に社会貢献活動は付加的な扱いであり、あくまでも企業は法律の範疇で利潤の極大化を図るべきであるとしている。

ヨーロッパの CSR として、本稿では、イギリスと EU の制度的な取り組みを取り上げている。イギリスでは、世界初の試みである CSR 担当大臣が設置され、産業復興、技術革新の促進、生産性向上などによる経済的繁栄を目的として、経済、社会、環境のトリプルボトムラインを軸に政策立案をしている。経済的なパフォーマンスだけでなく、環境や社会において生じる社会的課題の解決手段として、CSR 政策が実施されている。イギリス政府は CSR を、企業が行うことが出来る自発的な活動であり、最小限の法律的要請というコンプライアンスを超えるものであり、企業自身の競争力強化と広範な社会の要請に応じるものである<sup>60</sup>と定義している。つまり、CSR 活動により、企業の競争力を高め、社会と環境の持続的発展に繋がるという認識である。また、社会問題ならびに環境問題の解決には、CSR 活動が有効であるとした認識から、CSR 活動を引き出すための政府による積極的な企業支援が行われている。

EU では、企業の CSR 活動が、EU 域内における失業問題の深刻化や経済格差による社会の階層分化の解消に繋がるとの期待がされている。「グリーンペーパー：企業の社会的責任の欧州枠組みを促進する」をたたき台として、「ホワイトペーパー：持続可能な発展への企業の貢献」を公表し、EU 域内における政策分野へ CSR を取り入れた。EU では、積極的に CSR 活動を行う企業を表彰し公表することで、企業 PR に繋がる支援をしている。また、欧州社会基金による補助金が、CSR に関する革新的アプローチに対して交付されている。わが国の経済同友会による調査によると、欧州の CSR は、将来および長期的な利益創出に結びつく『投資』として認識するとともに、マネジメントの一部として経営の中核に位置付けている<sup>61</sup>としている。

ヨーロッパの CSR は、Matten and Moon(2008)によると、「暗黙的 CSR」(Implicit CSR)として、政府による関与が強く、社会からの合意によって行われる企業活動であるとしている。また、藤井(2005)は、ヨーロッパの CSR の特徴を、企業が環境及び社会面の考慮を業務に統合すること<sup>62</sup>であるとしている。ヨーロッパでは、法的責任を超えた責任を CSR であるとして、社会貢献活動は CSR に含めないものとしている。イギリス政府なら

---

<sup>60</sup> UK Government Homepage

<sup>61</sup> 市場の進化と 21 世紀の企業研究会 (2003) 『欧州における企業の社会的責任：欧州調査報告書』社団法人経済同友会 p.129

<sup>62</sup> 藤井俊彦 (2005) 『ヨーロッパの CSR と日本の CSR』日科技連出版社 p.40

びに EU の政策から、CSR を解釈すると、アメリカ同様に、CSR とは倫理的責任の追求であるといえるが、倫理的責任を説明責任としての解釈でなく、企業内部ならびに企業外部のステークホルダーからの要請に対応する企業活動であるといえる。また、政府として CSR が経済的パフォーマンスの向上ならびに、社会問題や環境問題の解決に繋がる活動であると認識しているため、積極的に関与している点が特徴である。

わが国における CSR 研究として、本稿では、森本（1994）、谷本（2004）、伊吹（2014）の研究を取り上げている。森本（1994）は、CSR の定義を、CSR とは、企業が自発的に環境主体の諸種の期待に応えるとともに、行動結果を積極的に開示することにより、環境主体はもとより社会全般の理解と支持を獲得し、制度としての存在を全うすることである<sup>63</sup>としている。また、CSR の内容を、倫理的な商品を合法的に生産する企業活動であるとした。森本（1994）は、CSR の「組織欲求階層」構造として、CSR を体系化している。これは、最低次の責任を法的責任として、経済的責任、制度的責任（倫理的責任）、社会貢献の4つに分類し、CSR の内容は企業の成長に応じて多次元化するとした主張である。さらに、CSR を包括した経営活動全般を貫く明確な経営理念の存在の重要性を述べている。

谷本（2004）は、CSR を、企業活動のプロセスに社会的公平性や環境への配慮などを組み込み、ステークホルダー（株主、従業員、顧客、環境、コミュニティなど）に対しアカウンタビリティを果たしていくこと。その結果、経済的・社会的・環境的パフォーマンスの向上を目指すこと<sup>64</sup>であると定義している。CSR の内容は、日常の経営活動に対するあり方そのものを指している。また、CSR は、①経営活動のプロセスに社会的公正性や環境への配慮を取り込むこと、②社会的事業の創造、③社会貢献活動の3つの次元で捉えることができると述べており、①価値観型 CSR、②リスク対応型 CSR の2つに分類し、ステークホルダーからの支持の獲得のために、戦略的な CSR の取り組みの必要性を述べている。

伊吹（2014）は、攻めの姿勢で経営戦略に CSR の要素を積極的に取り込み、全体最適を確立し、戦略的に CSR を捉える必要性を述べている。欧州先進企業では、CSR が経営戦略の中に組み込まれ、現場レベルまで浸透しており、ビジネスと一体化している点を指摘している。CSR の内容を、「戦略的 CSR のフレーム」として体系化し、①社会に負（マイナス）の影響を及ぼさないように予防する守りの CSR、②社会に正（プラス）の影響を

---

<sup>63</sup> 森本三男（1994）『企業社会責任の経営学的研究』白桃書房 p.30

<sup>64</sup> 谷本寛治 編著（2004）『CSR 経営 企業の社会的責任とステークホルダー』中央経済社 p.5

もたらず攻めの CSR の 2 軸に分け、守りの CSR に位置づけられるものとして①企業倫理・社会責任領域、攻めの CSR に位置づけられるものとして②投資的社会貢献活動領域、③事業内の取り組みである事業活動を通じた社会革新領域の 3 つの領域で分類している。CSR の本質は、日常の業務プロセスに組み込まれた日常的な取り組みであり、企業が CSR 活動を実施して得られる効果として、ステークホルダーを通じて経営的效果を獲得できるとしている。

わが国の CSR に関し、藤井（2005）は、環境＋社会貢献＋法令順守<sup>65</sup>であるとしている。森本（1994）、谷本（2004）、伊吹（2014）の研究から、わが国における学術的な CSR 研究に関する 90 年代と 2003 年の CSR 元年以降の違い、さらには近年の CSR に対する発展がみられる。森本（1994）は、CSR とはステークホルダーからの要請に応答し、説明責任を果たすことであるとした上で、90 年代のわが国での多発する不祥事を背景に、CSR の「組織欲求階層」構造の最低位に法的責任を置き、CSR の内容に法的責任を含めている。谷本（2004）は、2003 年の CSR 元年以降、CSR は企業活動に対するステークホルダーへの説明責任であるとした上で、CSR の範囲を倫理的責任と社会貢献活動としている。また、重ねてヨーロッパの概念であるトリプルボトムラインについて言及しており、CSR 活動により経済的パフォーマンスの向上に繋がるとしている。伊吹（2014）は、近年では CSR を、ヨーロッパ同様に、ステークホルダーからの要請に対して積極的に応答するものであるとして、かつ社会貢献活動を戦略的に行うべきであるとしている。年代における CSR 研究の違いはあるが、3 者の共通する認識として、①CSR 活動は本業とかけ離れたものではなく、経営と直結した企業活動であるべきである点、②CSR 活動は積極的に行うべきである点、③CSR 活動を行う効果として、ステークホルダーからの支持を獲得することで、企業価値を向上させる点があげられる。

近江商人の家訓、各国の CSR 研究から、本業と直結した CSR 活動は、ステークホルダーとの関係性を良好にすることで、企業価値を高め企業の発展に貢献する活動であるといえる。中小企業の最適な CSR 活動とは倫理的責任の追求であり、企業内部の取り組みとして、従業員からの要請に対して、積極的に応答することである。また、企業外部の取り組みとして、取引先や地域社会からの要請を踏まえ、社会問題の解決を考慮した企業活動を戦略的に行うことであるといえる。また、企業全体での取り組みとして自社の CSR を浸透させるために、経営者の思いを従業員ならびに社会へ認知させる方法として、経営理

---

<sup>65</sup> 藤井俊彦（2005）『ヨーロッパの CSR と日本の CSR』日科技連出版社 p.48

念が重要であるといえる。中小企業の強みから、経営者はステークホルダーからの要請を聞き取りし易く、ステークホルダーからの要請に対して経営者の判断により、臨機応変に応答できる点が、大企業と比べ、効率的ならびに戦略的かつ迅速に対応できるため、中小企業の CSR 活動は効果的であるといえる。

中小企業の CSR 活動は、企業存続に繋がるかとの問いに対して、本稿の仮説では、中小企業の強みを生かし、倫理的責任を CSR とした活動の自発的かつ従業員全員での取り組みは、強固な組織と企業文化の形成に繋がり、ステークホルダーから評価されることで、競争優位性を高め、中小企業の存続に繋がるとしている。学術的な面から仮説検証を行うと、①歴史的にステークホルダーへの配慮が企業存続に繋がるとの認識である点、②各国の CSR 研究から、共通して CSR は企業存続において必要な活動であるとの認識を示している点、③中小企業の強みは、CSR 活動に対して効果的である点から、中小企業の CSR 活動は、企業存続に繋がるといえる。



### 第3章 事例研究

第2章の先行研究にて、各国の比較を基に学術的なCSRの特徴を著した。第3章では、わが国における現場での実践的な取り組みを調査し、中小企業におけるCSRがいかに経営効果をもたらすかを調査する。

第1節では、ヨーロッパ型CSRの特徴である政府による積極的な関与を中小企業に対して行う、「さいたま市CSRチャレンジ企業承認制度」を取り上げる。この制度は、2012年から始まり、地方公共団体が直接発行する中小企業のCSR促進に向けた解説書としては、全国初の取り組み<sup>66</sup>である。さいたま市では、CSRの推進は中小企業のみならず、行政に対しても大きな政策課題であるとして、積極的なCSR活動を推進しており、2015年では、67社に及ぶ中小企業が承認を受けている。筆者は、今後のわが国における中小企業のCSRを浸透させ発展させる制度になり得ると考察するため、本稿にて取り上げる。

第2節では、実際の企業訪問ならびにインタビューから、企業自身の具体的なCSR活動の取り組み内容の調査を行う。CSR活動の自発的かつ従業員全員での取り組みは、強固な組織と企業文化の形成がされ、ステークホルダーから評価され、競争優位性を高め、多様で活力のある中小企業の成長ならび発展を促進させるため、中小企業の存続に繋がるとの仮説に基づき、中小企業のCSRがいかに経営効果を発揮しているかを、実際の現場を調査し、仮説に対する検証を行う。環境省による「中部地区におけるパートナーシップに基づくCSR活動調査」において、東海三県でCSR先進中小企業として取り上げられた「スギ製菓株式会社」杉浦敏夫代表取締役社長、谷本寛治らによる『ソーシャル・ビジネス・ケース』内での事例調査ならび、既に400件以上のメディアによる紹介実績のある「株式会社サラダコスモ」中田智洋代表取締役社長へのインタビューを実施する。ここでは、倫理的責任の追及を含むCSR活動がいかに実施されているか、また、仮説に基づき中小企業のCSRがいかに経営効果を発揮しているのかを実際の現場を調査し、仮説検証を行う。

---

<sup>66</sup> さいたま市 (2013) CSR チェックリスト p.3

### 第3章 第1節 さいたま市 CSR チャレンジ企業承認制度について

さいたま市では、2012年より「さいたま市 CSR チャレンジ企業承認制度」に取り組んでいる。これは、さいたま市が CSR を企業経営そのものであるとして、企業が、自らの事業活動の維持拡大を図りつつ、社会的健全性を両立させた経営の実践<sup>67</sup>であると定義し、CSR 活動の内容を具体的に 90 項目に及ぶチェックリストとして設定し、基準を達成した企業を認定企業として表彰し、公開するプログラムである。チェックリストは、地方公共団体が直接発行する中小企業の CSR 促進に向けた解説書としては、全国初の取り組み<sup>68</sup>である。チェックリストは、Carroll (2009) の CSR ピラミッドを基にしており (図 1)、「守りの CSR」と「伸ばす CSR」の 2 つの枠組みに分類されている (図 2)。さいたま市は CSR を営利活動と社会的健全性の両立との解釈をしており、このことはわが国における CSR の源流である平和な人間の営みの中で、経常的に需要と供給を整え、社会的に認められる正当な利益を受ける近江商人<sup>69</sup>と同様の認識であるといえる。また、行政の立場から CSR を体系的に整理し、企業側の CSR を促進させる取り組みを実施しているため、日本型 CSR にアメリカ型 CSR とヨーロッパ型 CSR を融合させた取り組みであるといえる。

さいたま市が、中小企業の CSR 活動を引き出すための取り組みを政策課題とした背景として、中小企業を取り巻く経営環境が年々厳しさを増している中、中小企業が持続可能な成長を実現することの難しさを指摘している。その一方で、意欲的な企業や老舗企業には、明確な経営理念を定め、それに基づき、社内の組織体制をしっかりと固め、従業員が働きやすい職場づくりに努めながら、顧客・取引先・株主との関係を良好に保ち、さらには地域や社会全体に対する配慮も忘れない、という比較的共通した傾向が見られる<sup>70</sup>としている。さいたま市は、近江商人にみる「三方よし」の精神が、中小企業の存続に影響していると認識したうえで、産業復興のキーワードに CSR を位置付けている。また、ESG 問題 (注 1、図 2) の解決には、企業と行政の協働が必要であるとして、企業の CSR 活動の促進を行政がバックアップすることで、Win-Win の関係が築けるとしている (図 3)。また、さいたま市内企業の 99%が中小企業であり、中小企業の CSR を支援することで、

---

<sup>67</sup> さいたま市 (2013) CSR チェックリスト p.2

<sup>68</sup> さいたま市 (2013) CSR チェックリスト p.3

<sup>69</sup> 小倉榮一郎 (2003) 『近江商人の理念』サンライズ出版 p.9

<sup>70</sup> さいたま市 (2013) CSR チェックリスト p.2

さいたま市における ESG 問題の解決に繋がるという狙いがある。また、中小企業の強みとして、シンプルな組織であるがゆえに経営の意思決定が迅速に行い得るということであり、経営者と従業員の距離が近いこと、組織的な CSR 実践が容易だということ<sup>71</sup>を指摘している。

さいたま市 CSR チャレンジ企業に承認をされるメリットとして、チェックリストでは、承認を受けることで企業の認知度、従業員のモチベーションの向上や、サプライチェーンマネジメントなどが強化でき、更なる経営体質の強化<sup>72</sup>をあげている。承認を受けた企業に対し、「市報さいたま」、「さいたま市プレスリリース」、「さいたま市ホームページ」による企業名、企業概要、CSR 活動の紹介をすることで、多くのステークホルダーに認知され、新たな受注機会の創出が期待されるとしている。また、承認を受けた企業は「さいたま市 CSR コミュニティ」への参加から、コミュニティ限定の CSR 経営に関する勉強会の参加、CSR 課題に応じたコンサルティングを受けることができる。また、同コミュニティにおける企業交流会の参加からビジネスマッチング機会が提供される。

承認を受けるための応募資格として、3年以上継続している企業であり、直近2期において連続して債務超過でなく、かつ2期以上赤字でないことをあげている。また、税金や労働保険料を滞納していない企業に限定されており、既に最低限の水準にて Carroll (2009) の CSR ピラミッドでの経済的責任ならびに法的責任の遂行がされていることを前提としている。そのうえで、企業価値を防衛するための「守る CSR」と、企業価値を創造するための「伸ばす CSR」の2つから構成される合計90項目に及ぶチェックリストのうち、「守る CSR」31項目のうち50%に該当かつ「伸ばす CSR」59項目のうち20%以上に該当した企業が、さいたま市 CSR チャレンジ企業として承認を受けることができる。

「守る CSR」とは、法令と市場が求めるルールを順守し、企業が社会から存続することを認めてもらうために必須の責任<sup>73</sup>として、企業が社会に存在を許されるための条件として、企業存続に必ず必要な取り組みであるとしている。まず初めに、企業内部についてのチェック項目がある。これは、企業内部が適切に管理されていて、はじめて企業外部や地域社会における「守る CSR」が実践可能となり、また、企業価値の一層の向上として「伸ばす CSR」に取り組む前の前提条件としているためである。企業内部のチェック項目とし

---

<sup>71</sup> さいたま市 (2013) CSR チェックリスト p.13

<sup>72</sup> さいたま市 (2013) CSR チェックリスト p.14

<sup>73</sup> さいたま市 (2013) CSR チェックリスト p.8

では、企業の目的を経営者だけでなく、従業員を含めて理解し共有しているかの企業風土、ESG 問題に関する企業統治、情報セキュリティ、労務管理をあげている。

「守る CSR」の企業外部については、サプライチェーンの各所に存在する中小企業が、企業外部のステークホルダーである取引先や顧客に対する適切な関係づくりであるとしている。企業外部のステークホルダーとの良好な関係が、サプライチェーン全体での ESG 問題の解決に繋がり、このことが CSR 調達に結び付くため、企業の経営力の強化になるとしている。企業外部のチェック項目としては、良質な製品とサービスを社会に送り出すことが企業の本業であり、本業を全うすることが企業の社会的評価を高めるとともに、CSR の基本の一つ<sup>74</sup>として、製品およびサービスの提供、競合他社に対する不正な競争方法をしない公正な調達及び商慣習をあげている。

「守る CSR」の地域社会については、企業が継続的かつ安定的な事業活動を行うためには、地域の環境を良好に保ち、地域社会から認められる存在でなければならないとして、環境法の順守、エネルギー消費や廃棄物の抑制、それらの適切な処置が必要であるとしている。地域社会のチェック項目としては、環境負荷の抑制を念頭に置いた環境経営をあげている。

「伸ばす CSR」とは、事業の結果と事業のプロセスを通じ、社会問題にコミットすることで企業価値を創造し、その果実を社会と共有する責任。法令に規制されるものではなく、企業の価値観に応じた経営資源の投下が可能<sup>75</sup>であるとしている。「伸ばす CSR」に取り組む効果として、企業の社会的評価の向上に繋がり、従業員の士気を高め、多様なステークホルダーとの繋がりや関係性を広げられると考えられている。また、社会からの様々な要請や社会的な課題を事業に取り込みながら企業価値を創造し、その効果を社会と共有する機能があるとしている。一方で、企業の価値観や使命によって行われる自由裁量的な取り組みであるため、中小企業においては経営者の社会感が大きく影響する点を指摘している。

「伸ばす CSR」の企業内部について、「守る CSR」と同様に企業価値を創造する起点は CSR の主体である企業内部での取り組みにあるとしている。企業内部のチェック項目としては、技術革新や組織運営などの経営革新、活発な社内コミュニケーション、人的資源への積極的な投資による労務管理から、働きたくなる職場環境の創造、労働環境の整備をあ

---

<sup>74</sup> さいたま市 (2013) CSR チェックリスト p.27

<sup>75</sup> さいたま市 (2013) CSR チェックリスト p.8

げている。

「伸ばす CSR」の企業外部について、ステークホルダーとの連携から、それぞれのステークホルダーが持っている CSR 資源を有効に活用する取り組みであるとしている。チェックリストでは、企業間における CSR の連携により、自社の企業価値を守るだけでなく、企業価値を創造するための CSR を重視したサプライチェーンや CSR 調達の実現が可能になり、事業のプロセスそのものが自社だけでなく、社会にプラスの影響を及ぼす<sup>76</sup>効果が指摘されている。企業外部のチェック項目としては、CSR レポートを作成するなどの積極的な社外コミュニケーション、良質な製品およびサービスの提供、サプライチェーン全体での CSR 調達をあげている。

「伸ばす CSR」の地域社会について、企業価値の創造のためには地域社会から存在を受け入れられ、積極的な支持を獲得する必要があるとしている。中小企業は、大企業と比較した際、地域との密着性が高いため、地域社会からの雇用創出、顧客の創造、事業面での連携等さまざまな関わりがある。チェックリストでは、自社が地域社会のさまざまな資源を活用するとともに、地域社会に自社の経営資源を活用してもらい、互恵的な関係を築くことが「伸ばす CSR」につながります<sup>77</sup>として、地域社会との関わりの重要性を示している。地域社会のチェック項目としては、地域性の高い製品やサービスの提供、環境負担の抑制だけでなくより良い環境づくりを目指した環境経営、地域の安全性に配慮した取り組み、行政や自治体と連携した教育や文化活動などの取り組みへの参加、地域密着型の社会貢献活動をあげている。

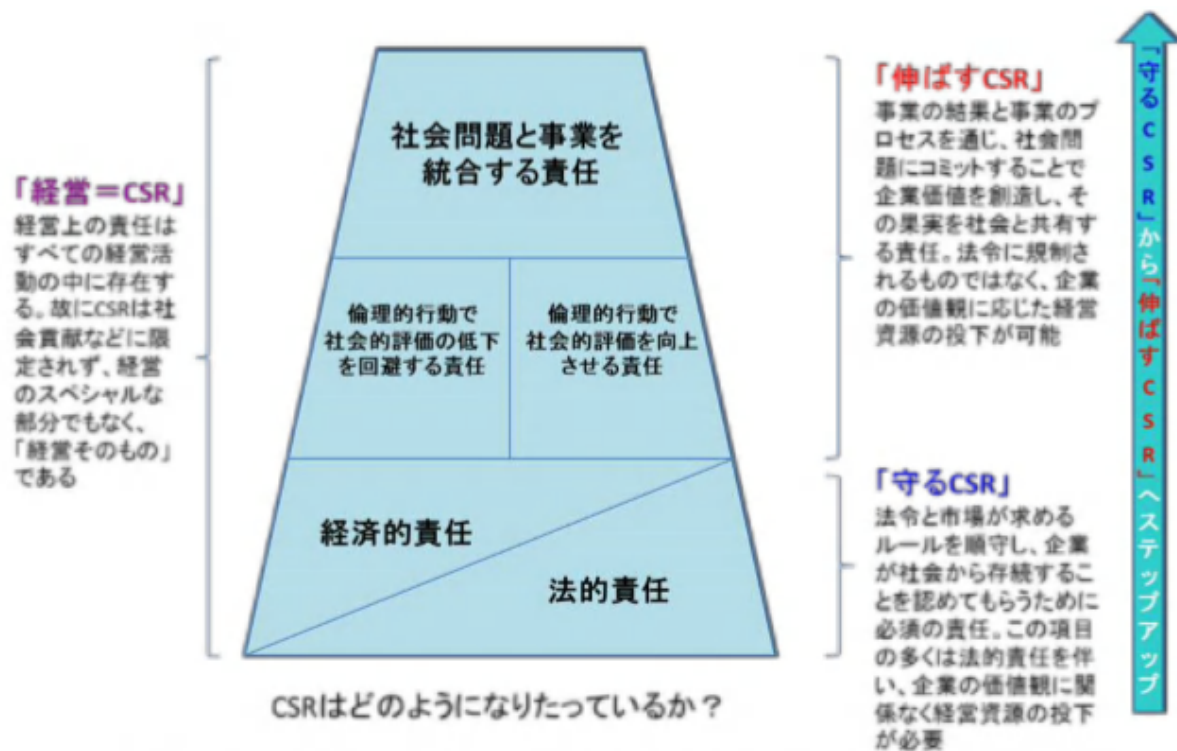
2012年に始まったさいたま市 CSR チャレンジ企業承認制度は、2015年では67社の企業が承認を受けている。さいたま市長の清水勇人は、CSR の理解を高め、より多くの企業に認められ、増やしていくことを今後の課題であるとしている。そのため、今後の取り組みとして、さいたま市だけでなく、地域を超えて他の自治体との連携を推進していくことをあげている。現在は、経済的に支援できる会社ならびに地域に貢献できる会社を育成していく取り組みの支援内容ならびに、CSR に取り組む企業に対して、大手からの受注機会を増やす環境づくりを議論している。

---

<sup>76</sup> さいたま市 (2013) CSR チェックリスト p.40

<sup>77</sup> さいたま市 (2013) CSR チェックリスト p.44

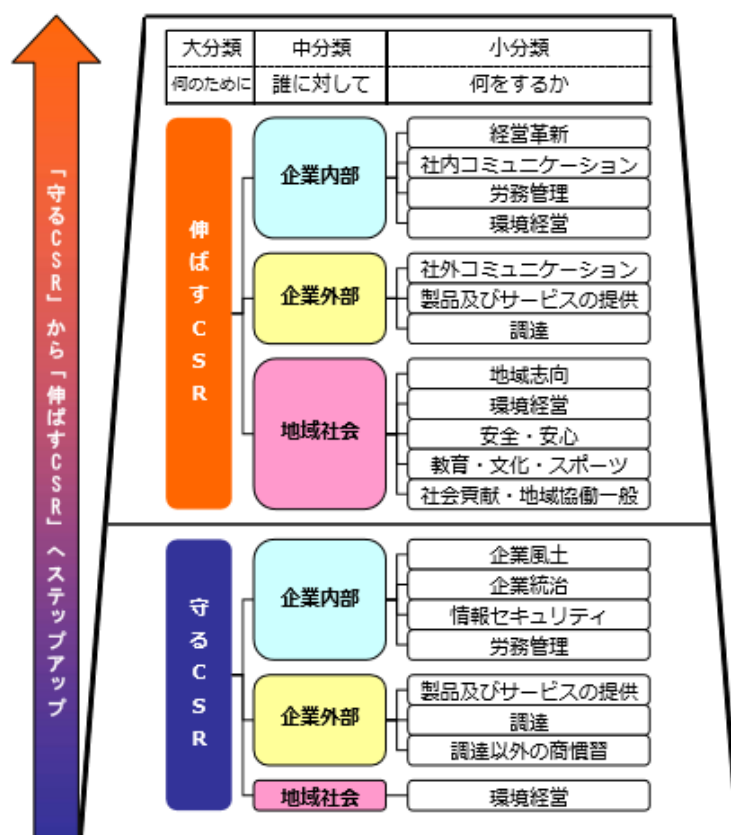
(図1) CSR ピラミッドを基にした CSR チェックリストの構成



A.B.Carroll, A.K.Buchholtzの『Business & Society Ethics and Stakeholder Management』(6th)の“Pyramid of Corporate Social Responsibility(CSR)”を元に、允治社監修により、加筆・再構成

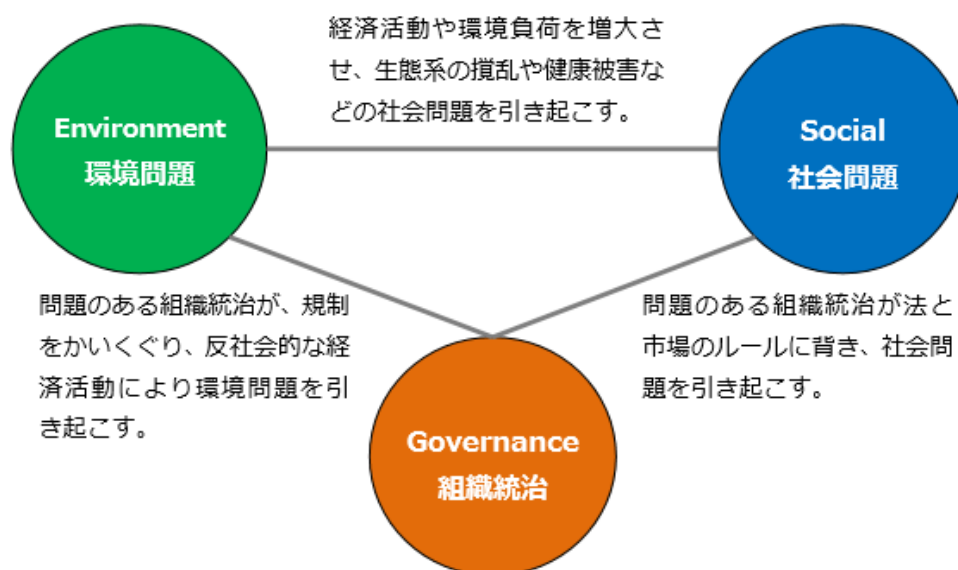
(出典) さいたま市ホームページ CSR チェックリスト p.8 より引用

(図 2) CSR チェックリスト概要



(出典) さいたま市ホームページ CSR チェックリスト p.17 より引用

(図 3) ESG 問題



(出典) さいたま市ホームページ CSR チェックリスト p.7 より引用

(図 4) ESG 問題と中小企業の CSR との関わり



CSRの推進は中小企業のみならず、行政にとっても大きな政策課題

(出典) さいたま市ホームページ CSR チェックリスト p.3 より引用

(注 1) 「ESG 問題」とは、Environment、Social、Governance の頭文字から成り立ち、環境問題、社会問題、企業統治に関わる問題とされている。



### 第3章 第2節 東海地方の中小企業におけるCSR活動の取り組み実績

#### 2-1 スギ製菓株式会社の事例

本稿にてスギ製菓株式会社を取り上げる経緯は、環境省中部環境パートナーシップオフィス等による「平成18年度中部地域におけるパートナーシップに基づくCSR活動調査」における企業訪問での調査により、「CSR先進中小企業」として取り上げられた実績によるものである。「CSR先進中小企業」としての選定にあたっては、①環境保全、保健衛生、安全管理、人権・労働配慮、地域連携で特徴的な実践をしている。②大手企業のサプライチェーンとして、環境、人権、法令遵守に注力している。③CSR活動の意識はないが、企業文化としてCSR活動が根付いている。④CSR活動ブランド力を形成し、業績向上につながっている<sup>78</sup>点である。

「CSR先進中小企業」の調査では、先代の杉浦三代枝現会長が当時の代表取締役社長であり、インタビューを受けている。杉浦三代枝現会長は、「楽しさの創造」を基本理念に置き、「社員の人間力、掃除に学ぶ、楽しく」を企業発展のキーワードとして掲げている。イエローハットの創業者である鍵山秀三郎氏の講演（注1）を機に、清掃活動は社員の人間教育に繋がるとして、積極的な地域の美化清掃に取り組む実績が紹介されている。また、環境保全活動に取り組む中で、コスト削減に繋がったことから、CSR活動は経営に役立っているとしている。地域のイベント参加実績も重ねて紹介されており、地域社会との協働を自社のCSRであるとしている。杉浦三代枝現会長は、当時のインタビューにて、「金儲けだけでは駄目ですね。真の意味で企業が発展をしていくには、社員の人間力を育てることが重要です。地域での活動など社会貢献やCSR活動が社員の人的成長に大いに役に立ちます」と述べており、CSRの重要性を語っている。

「平成18年度中部地域におけるパートナーシップに基づくCSR活動調査」における調査報告書には、「CSR先進中小企業」として選定された30社の分析結果から、6点の共通点が報告されている。①CSR活動という特別な認識は持っておらず、企業理念や経営者の思いからスタートした活動が、CSR活動に結実しているということであった。「結果としてのCSR」、あるいは「本業＝CSR」という傾向が強く、大企業のCSRとの大きな違いが

---

<sup>78</sup> 環境省 ホームページ 中部地方環境事務所「平成18年度中部地区におけるパートナーシップに基づくCSR活動調査」P.20

見られた。②取り組む分野としては環境保全活動が大多数であった。環境を核として、そこから従業員、地域を巻き込んでの CSR 活動へと発展している例が多かった。③企業業績はおおむね好調と見受けられた。ただし、好調な業績を背景に CSR に取り組むということではなく、CSR への取り組み結果が目に見えない信頼や共感を生み、業績に結びついてきている。④活動の対象となるステークホルダーは顧客、従業員、地域社会がほとんどである。取引先からの要請やサプライチェーンの一環として取り組む「受身の CSR」は、ほぼ事例中には見受けられなかった。⑤取り組みのきっかけとして、経営者が中小企業家同友会や青年会議所等の活動を通して影響を受けている例が多くあった。また、NPO、NGO、地域社会との連携も独自のルートですでに関係が持たれており、相当数の事例が見られた。⑥経営者の意見としては CSR に対する肯定派が圧倒的であり、活動成果の裏付けを感じるとともに、経営者の高い社会意識も感じられた<sup>79</sup>としている。

現在では、杉浦敏夫氏が代表取締役社長として事業継承がなされている。先代の CSR に対する理念がいかに関承ならびに発展されているかの調査、事業継承後のスギ製菓株式会社における CSR 活動の取り組み実績、事業継承後の CSR と経営的効果の互換性の調査は、未だになされていない。

このことから、スギ製菓株式会社への企業調査が、本稿の仮説である CSR 活動の自発的かつ従業員全員での取り組みは、強固な組織と企業文化の形成がされ、ステークホルダーから評価され、競争優位性を高め、多様で活力のある中小企業の成長ならび発展を促進させるため、中小企業の存続に繋がることの検証に最適であると判断した。

社名 : スギ製菓株式会社

事業内容 : えびせんべい、いかせんべいなどの海鮮せんべいの製造販売

代表者 : 杉浦敏夫 (代表取締役社長、同族内では 2 代目、創業は杉浦三代枝現会長)

創業 : 1970 年 3 月 (1982 年 9 月法人化)

所在地 : 愛知県碧南市大浜上町 3 丁目 85 番地 1

電話番号 : 0566-45-2020

資本金 : 1,000 万円

---

<sup>79</sup> 環境省 ホームページ 中部地方環境事務所「平成 18 年度中部地区におけるパートナーシップに基づく CSR 活動調査」p.21

従業員数 : 257名

決算期 : 8月

売上高 : 26億円(2015年度実績)

海鮮せんべいの製造販売を事業内容とする企業であり、製造直販店の「えびせん家族」を西三河中心に9店舗構え、大型土産店として「えびせんべい共和国」を展開している。また、「えびせん家族」の通信販売から、全国的に販路を展開している。OEM商品の開発ならびに製造も行っており、企業だけでなくテーマパークや地域土産として、全国から注文を受けている。創業者の杉浦三代枝現会長から、現在は2代目の杉浦敏夫社長へ引き継がれ、創業40年(法人化から30年)を超える企業である。筆者は2016年10月17日に企業訪問し、杉浦敏夫代表取締役社長と広報担当者である総務経理課の村岡由梨氏へ、インタビューを実施した。

杉浦社長は、自社のCSRを「経営理念の自発的な遂行を、従業員全員で行うことである」と述べている。先代と同様に「楽しさの創造」を経営理念として継承しており、経営理念とは「会社が存続するための目的である」と述べている。また、経営理念の共有のしやすさは、中小企業の強みであるとしている。経営理念に掲げる「楽しさ」とは、やりがい、達成感、喜び、成長、社会への貢献であるとして、「創造」とは、自ら新しく生み出すことであるとしている。また、経営理念には「楽しく働ける社員と全国の家庭に、おいしさと楽しさを提供し続ける会社を目指す」と続いており、従業員自らが楽しさを創造し、社内で共有することにより、顧客満足度の向上に繋がるとしている。この経営理念を従業員により浸透させるため、具体的に4項目の明記がされている。

「一、私たちは、「明るく、楽しく」を心がけ、掃除を通じて活気があり、笑顔で働ける職場環境を創ります。」として、仕事に対してやりがいや誇りを持てるようにするため、自発的により良い職場環境を創造することを理念としている。そのためには、掃除が有効的であるとしている。杉浦社長は、先代の「トイレ掃除は人間を変える」との信念を継承し、「掃除を通じて快適な職場環境を整えるだけでなく、人間力の成長に繋がる」と述べている。また、先代の形成した掃除の文化を発展させるため、社員の人間力を育てるべく、新入社員研修から掃除を取り入れている。また、毎日の本社周辺の清掃だけでなく、地元の中学校へのトイレ清掃、毎月1日に有志による地域の清掃活動を行っている。毎月1日の有志による清掃活動は、現在では50回以上の清掃活動の実績がある。また、参加する

有志の数も徐々に増えており、現在では開始当初の 2 倍の人数の従業員が参加している。村岡由梨氏は積極的に清掃活動に参加しており、「CSR 活動を通じて達成感や喜びを感じている」と述べている。また、通常の業務活動ではコミュニケーションが取れない他の部署の従業員とのコミュニケーションの場となり、お互いの意見交換が出来る点もメリットとしてあげている。

「一、私たちは、「感動、感謝、思いやり」の心を持ち、人間性豊かな社員を目指します。」として、人間力の成長を理念としている。杉浦社長は、「企業はヒトなり」と述べており、経営資源の中で一番大切な資源は「ヒト」であるとの認識を示し、社員の人間性を豊かにすることで、自社の成長に繋がるとしている。大きな苦労が大きな達成感を生み、この経験が人間性を豊かにするとの考えから、従業員の人間性を豊かにする手法の一つとして、「50 キロウォーク」を行っている。毎年同じコースを使用してはいけないというルールの下、コース設定や運営を全て従業員が行うことで、出場者だけでなく参加者全員の人間力の向上に繋がる取り組みであるとしている。

「一、私たちは、「美味しさ」を第一に「安心・安全」な商品をお客様に提供し支持を頂き、会社の発展向上を目指します。」として、常に品質向上を追求し続けることを理念としている。杉浦社長は、「世の中から求められる商品の開発し、高品質な商品を製造販売し続けることが、企業の持続的発展に繋がる」と述べている。また、製品開発や品質向上に関し、中小企業のメリットである小回りの良さを活用し、積極的に現場の従業員の声を取り入れた経営を行っている。

「一、私たちは、社業を永遠に繁栄し、会社を取り巻く仲間・地域の人々と幸福な人生を創り上げていきます。」として、自社に関わる全てのステークホルダーに幸福を与え、世の中から必要とされる会社になることを理念としている。杉浦社長は、「企業は人の幸せのために存在するものである」と述べている。また、社業の永続的な繁栄のために「不易流行」(注 2) を信念としている。これは、「三方よし」の理念はそのままに、時代の流れに応じた臨機応変な対応の必要性を家訓に記した近江商人同様に、変化しない本質的なものを忘れない中にも、新しい変化に対応すべきものを重ねて取り入れていく信念である。

スギ製菓株式会社は、経営理念に地域社会を入れ込み、地域社会との関係性を重要視している。杉浦社長は、「地域社会とのコミュニケーションから、地域に理解され、存続を許される存在になることが重要である」と述べており、地域社会に根差した経営を目指している。そのために、前途した地域の清掃活動をはじめ、積極的に交流の場を設けている。

その一つに、本社工場にて地域住民を招き、工場や会社のさまざまな取り組みを見学する「感謝祭」を行っている。2016年度現在では実施回数は12回におよび、今年度の来場者数は400名を越す結果となった。感謝祭を開催することで、地域社会との直接的な交流の場になり、地域住民とのコミュニケーションから、クレームの減少に繋がる結果となった。感謝祭にて収集したアンケートを基に、現在では地域の交通安全習慣活動を行っている。また、感謝祭終了後には「スギ製菓株式会社バーベキュー大会」を開催している。ここでは、従業員の家族も参加しており、親睦を深めることに繋がり、従業員の満足度を向上させることに役立っている。碧南市にて毎年7月に開催されるイベントである「元気ッスへきなん」に対して、スギ製菓株式会社はチーム「えびせん家族」として毎年参加している。杉浦社長は、「地域のイベントへの参加から、地域社会との交流ならびに従業員の絆が強くなり、従業員の人間力が向上する場ともなっている」と述べている。

経営理念の遂行、すなわち本業そのものがCSRであるとしたスギ製菓株式会社の経営ビジョンには、企業における一番の経営資源として認識している「ヒト（従業員）」ならびに、重要なステークホルダーとして認識している「地域社会」との密接な繋がりを自社の社風として企業の根底に位置付けている（図1）。ホームページによると、スギファミリーづくりを推し進めています。本社工場が杉の木の幹となるべき企画開発を中心に、トップと同じ意識・目的・目標を社員と人間性豊かな社員の育成をしながら共に学び、共に育つ環境をつくります。また、掃除を通じて働きやすい職場づくりをしつつ、環境整備に力を入れて造り上げた安心安全な商品をいろいろな販売ルートにのせ、日本全国の家庭に「美味しさ」と「楽しさ」を提供し続けることを業とします<sup>80</sup>として、経営ビジョンと経営理念は密接に結びついている。

CSR調達について、ホームページによるCSR活動の報告から、新規取引が増加した実績があった。また、CSR活動を積極的に行う企業経営者の集まる勉強会等の参加がコミュニケーションの場になり、情報収集ならびに情報共有の繋がりが生まれた。さらに、行政との関わりが深くなり、碧南市と災害時相互応援協定（注3）を結んでいる宮城県の塩竈市への工場設立に繋がった。これは、東北地方への事業拡大ならびに、東日本大震災による被災地の就業支援といった復興活動に繋がる結果となった。そのため、杉浦社長はCSR調達による経営的効果の認識を示した。また、村岡由梨氏は、就職活動の際、「スギ製菓株式会社の人間力の高い企業風土に惹かれ、スギ製菓株式会社へ入社したいとの強い思いが

---

<sup>80</sup> スギ製菓株式会社ホームページ

生まれた」と述べている。CSR 活動による人間力育成が「ヒト（従業員）」の確保に繋がったことから、人的資源管理の面での CSR 調達であるといえる。

本稿の仮説に対する杉浦社長の回答として、CSR 活動と経営的効果の結びつきに関し、数字的な業績の上昇に対しての直接的な結び付きについての実感は無いとした。しかし、「従業員の人間力育成に取り組んでから、組織力が向上し、理念の浸透が強固な組織と企業文化の形成に繋がっている実感が有る」と述べている。また、「CSR が無ければ企業は存続できない」とも述べている。つまり、スギ製菓株式会社の CSR は、主体をヒト（従業員）と地域社会とした「経営そのもの」であり、経営理念の自発的な遂行を、従業員全員で行うことにより、企業が存続を許され、なおかつ必要とされる存在と成るため、CSR 活動は間接的な経営効果を発揮するものであるといえる。

(注1) 鍵山秀三郎氏の講演内容について

鍵山氏自身の経験から、掃除は経営的効果の向上に繋がるとしている。当初は鍵山氏のみが清掃活動を行っていた。しかし、10年以上の継続的な取り組みにより、次第に従業員の自発的な参加があり、「あの会社は掃除をする良い会社だ」と、地域社会からの評判が立つようになった。さらに継続的な清掃活動が20年を経過する頃には、「掃除のやり方を教えて欲しい」という人が社外から訪ねて来るようになった。この頃から、NHKをはじめ、マスコミからの取材も増加し、韓国やドイツからもメディアの取材が鍵山氏を訪れた。掃除によって、社風が良くなったことにより、従業員は自然と良い行動をとるようになり、それが顧客の信頼獲得に繋がった。顧客の信頼関係の獲得は、社員の自信に繋がり、結果的に自社の発展に繋がったため、積極的かつ全社的な清掃活動の実施を推奨している。

(注2) 不易流行とは

大辞林第三版(株式会社三省堂発行)の解説によると、「蕉風俳諧の理念の一。俳諧の特質は新しみにあり、その新しみを求めて変化を重ねていく「流行」性こそ「不易」の本質であるということ」である。

(注3) 碧南市と塩竈市との災害時相互応援協定について

碧南市のホームページによると、平成23年3月11日に発生した東日本大震災において、本市は人口規模が近い(碧南市72,018人、塩竈市56,490人 平成22年国勢調査)、小中学校の数が同じ(小学校7校、中学校5校)、内海で湾内に面している地形、港湾を持っている等、類似点が多い宮城県塩竈市を重点支援先とし、平成23年度は延べ10名の職員派遣と支援物資の提供を行い、災害復旧・復興に協力させていただきました。平成24年度も引き続き人的支援として職員1名を派遣しています。また、本市は南海トラフの巨大地震の発生が危惧されており、県外からの支援体制を強化する必要があります。そのような中で、東日本大震災を経験した塩竈市からの支援を得ることは、本市の防災対策上、極めて重要であります。よって、本市と塩竈市の応援体制をより強固なものとするため、今回災害時相互応援協定を締結する運びとなりました<sup>81</sup>とある。

---

<sup>81</sup> 碧南市 ホームページ

(図1) スギ製菓株式会社の経営ビジョン



(出典) スギ製菓株式会社 ホームページより引用



### 第3章 第2節 東海地方の中小企業におけるCSR活動の取り組み実績

#### 2-2 株式会社サラダコスモの事例

本稿にて株式会社サラダコスモを取り上げる経緯は、関連会社として2000年12月に設立した株式会社ギアリンクスの取り組みならびに、2006年12月にオープンさせた「ちこり村」の実績によるものである。株式会社ギアリンクスとは、株式会社サラダコスモの中田社長による「岐阜県の食糧問題に対する危機意識、日系移民の支援に対する想い、意義深い事業に取り組んでみたいというロマン」から、中田社長を含む6名の発起人により1口10万円の市民出資から設立された、社会的問題の解決を目的とした会社である。ギアリンクスという社名は、岐阜県の「ギ」とアルゼンチンの「ア」をリンクス（連携）させ、岐阜県とアルゼンチンの手を繋げるという意味を持つ。「ちこり村」とは、西洋の高級食材であるちこり（注1）の国内生産を通じて、「日本の農家の元気、高齢者の元気、地元の元気」という3つの元気の実現と、「Reduce（廃棄物の発生抑制）、Reuse（再使用）、Recycle（再資源化）」という3つのRをテーマに掲げ、環境と経済が両立した循環型社会の形成のための「教育・観光型生産施設」である。

株式会社ギアリンクスの設立の背景には、岐阜県の食料自給率の低さが背景にあった。食料自給率の向上に対する当時の行政の動きとして、1999年4月に「岐阜県民食料確保計画」を発表し、食料自給率を36%から50%へ引き上げることを目標とした。食料自給率の向上に対する具体的な方法として、平常時には農産物の供給をアルゼンチンから受け、緊急時には、アルゼンチンにて食料生産体制作りを行うこととした。中田社長は、先を見越した政策に感銘を受け、農協など15社・団体に呼びかけ、県と共に「アルゼンチン農業連携研究会」を発足させた。しかし、県議会議員から反対により、「岐阜県民食料確保計画」の執行は断念された。これにより、行政からの出資は受けられなくなったが、中田社長は、「岐阜県の食糧問題に対する危機意識、日系移民の支援に対する想い、意義深い事業に取り組んでみたいというロマン」から、発起人らと講演会やメディアを通じて民間からの出資を仰いだ。資本金の獲得に関して、自己資金や借入金でなく市民出資によって集めた理由は、岐阜県の食糧問題を県民と共有するためである。その結果、株主45人、資本金1,500万円を集め、2000年12月に株式会社ギアリンクスの設立に至った。設立後、2004年3月に岐阜県と「第2次岐阜県民食料確保計画」を策定するために再び協働し、同年6月に岐阜県と株式会社ギアリンクスが当初の計画と同様に、食料自給率の向上のため、平

常時と緊急時に安定した食料確保を図る目的の協定を締結した。

株式会社ギアリンクスは、2011年の東日本大震災が発生した際に、東日本大震災支援プロジェクトを始動した。これは、東日本大震災の3日後（3月14日）に、中田社長がパラグアイ国の首都アスンシオンにて会談し、パラグアイ日本人移住農家より大豆100トンとパラグアイ共和国および同国日本人会連合会より豆腐製造資金として1,000万円の寄付を受けたことを発端とする。この大豆から、5,000万円をかけて100万丁の豆腐を作り、被災地に無償で配布する「心はひとつ 豆腐100万丁プロジェクト」が始動した。同プロジェクトは、2012年に100万丁を達成し、同年5月30日に天皇陛下が南米パラグアイのルゴ大統領と会談し、同プロジェクトに対する感謝の意を伝えられた（資料1）。また、2014年には厚生労働大臣より表彰を受けている（資料2）。

ちこり村の設立の背景には、前述した3つの元気の実現が背景にある。「日本の農家の元気」に対して、株式会社サラダコスモのホームページでは、農業を取り巻く環境は厳しく「農家は後継者不足」「休耕地の増加」などの問題があり、中でも日本の食料自給率は先進国の中でも唯一40%を切っている現状を私たちはとても悲しく思っていました<sup>82</sup>とあり、わが国における農業を取り巻く環境に対する危惧から、農業衰退の解決の為、100%輸入されていたちこりを国産化することにより、地元農家の経営を圧迫させずに食料自給率の向上と休耕地の活用の実現を目指した。「高齢者の元気」に関し、株式会社サラダコスモのホームページでは、中津川は、60歳以上の方が31.8%と高齢化が進んでいます。（2008年4月時点）お元気なのに、お仕事がない方も2人に1人はいらっしゃるといいます。これは、地方都市の抱える課題なのです。そんな高齢者のみなさんの知恵や経験を生かした事業にしたい<sup>83</sup>とあり、地元中津川市の高齢化に関する問題に対して、企業経営を通じて解決したいという想いがある。「地元の元気」に関し、ちこり村を「教育・観光型生産施設」として、文化活動を含む観光事業にすることで、地元中津川市の活性化を目的とした。

企業経営を通じて社会的問題の解決を目指している中田社長の取り組みは、全国的に注目されており、既に400件以上のメディアにて取り上げられた実績がある。また、谷本寛治が編著している『ソーシャル・ビジネス・ケース』に、事例研究として掲載されている。

このことから、株式会社サラダコスモへの企業調査が、本稿の仮説であるCSR活動の自発的かつ従業員全員での取り組みは、強固な組織と企業文化の形成がされ、ステークホ

---

<sup>82</sup> 株式会社サラダコスモ ホームページ

<sup>83</sup> 株式会社サラダコスモ ホームページ

ルダーから評価され、競争優位性を高め、多様で活力のある中小企業の成長ならび発展を促進させるため、中小企業の存続に繋がることの検証に最適であると判断した。

社名 : 株式会社サラダコスモ

事業内容 : 野菜づくり農業、ちこり焼酎製造および販売、教育型観光生産施設「ちこり村」の運営

代表者 : 中田智洋 (代表取締役社長、初代、前身の中田商店を含めると2代目)

創業 : 1945年12月 (1980年8月法人化)

所在地 : 岐阜県中津川市千旦林1-15

電話番号 : 0573-66-5111

資本金 : 9,000万円

従業員数 : 630名 (内、正社員185名、パート・アルバイト445名)

決算期 : 5月

業績 : 98億円 (2016年度実績)

関連会社 : 株式会社ベジタブルクリエイト、Saladcosmo U.S.A CO.LTD (カリフォルニア州)、株式会社ギアリンクス、SALAD SPRUIT BV (オランダ)、有限会社中津川サラダ農園、株式会社サラダコスモ新潟

「安心・安全」をテーマに、農薬や化学肥料を基本的に使用しない栽培方法にて発芽野菜 (もやし・スプラウト) の製造ならびに販売を行っている企業である。また、ちこりの国産化を通じて、食料自給率の向上、休耕地の有効利用を図り、高齢者の雇用、地域の地域活性化などに貢献する事業として、「ちこり村」の運営と、「ちこり村」と連携した通信販売事業を行っている。業績に関し、会社設立以来連続で黒字である。関連会社の株式会社ギアリンクスは、安定した食料確保と南米日本人移住農家の支援を経営目的として、南米地方にて農産物の生産、販売、輸出入および農場の経営を行っている企業である。筆者は2016年10月30日に企業訪問し、中田社長へインタビューを実施した。

中田社長は、「CSRとは、国や国民のために、どれだけ多くの税金を支払えるかがテーマであり、まずは企業を存続させるために勘定を合わせる事が第一である」と述べている。また、CSRの解釈を自由裁量的な慈善 (寄付) 活動である Philanthropic Responsibilities (社会貢献責任) とした場合、「CSRは民間企業経営の最高峰に位置付け

られるものではない。CSR の追求のために、社員への給料の未払いや税金の滞納、銀行への返済が滞ってしまえば、企業が存続できないため、企業の社会的責任とは言えない。CSR は国や行政など、税金を集めて国家運営を専門とする団体にある程度を任せるべきである。」として、企業は、法律の範疇において収益を上げることに専念し、従業員への給料の支払いと適切な納税が前提であるとしている。これは、M.Friedman (1975) の企業の社会的責任は唯一無二である。それはすなわち、ゲームのルールの範囲内にとどまる限りにおいて、いいかえると、詐欺や不正手段を用いず、開かれた自由な競争に従うかぎりにおいて、企業の利潤を増大させることを目指して資源を活用し、事業活動に従事することである<sup>84</sup>とした主張と一致している。

中田社長は、M.Friedman (1975) 同様に、CSR とは利潤の極大化であるとの認識を示した。しかし、「まずは企業を存続させるために勘定を合わせることに第一である」として、経済的責任の追求の後に、段階的に CSR の内容は多角化していくものであるとしている。

「法の中で経済的責任を全うすることは悪ではないが、企業は経営効率と収益の向上に専念し続けてはいけない。企業経営が安定した後は、社会の健康、安全で安心な商品の提供を追及しなければ、社会に認められる企業になることはできない」と述べている。森本 (1994) による、CSR の内容は企業の成長に伴い、法的責任を最低次の責任とし、経済的責任、制度的責任(倫理的責任)、社会貢献へと多次元化するとした主張と一致している。

株式会社サラダコスモは、創業以来連続して黒字経営を行っている。また、株式会社サラダコスモは 20 年前に地域に対して公衆トイレを寄付しており、入社式に公衆トイレの掃除活動を継続的に行っている。2016 年度では、18 回目の清掃活動に 17 名の新入社員が参加し、CSR 活動から従業員の人間力の育成に取り組んでいる。この実績が根底にあるため、2000 年に Philanthropic Responsibilities (社会貢献活動) の塊といえる株式会社ギアリンクスの設立ならびに、2006 年に企業経営を通じて社会的問題の解決を目指した「ちこり村」のオープンがある。

株式会社ギアリンクスは、創業から連続で赤字経営を行っており、初期の目標が達成した上で、2016 年 11 月に解散する。原因は、株式会社ギアリンクス単独での収益が合わなかったためである。中田社長は、経済的責任と社会貢献を同時に追及することの難しさを経験し、この経験から、「まずは企業を存続させるために勘定を合わせることに第一であり、

---

<sup>84</sup> M.Friedman (1962) *Capitalism and Freedom*, The University of Chicago.熊谷尚夫・西山千明・白井考昌訳 (1975) 『資本主義と自由』マグローヒル好学社 p.151

段階的に CSR の内容は多角化していく」とした認識を示したといえる。中田社長は、株式会社ギアリンクス取り組み実績に対して、「ギアリンクスはサラダコスモという基盤があり、可能となった事業である。単独での経済的責任の全うは果たせなかったが、社会貢献として大成功であった。ギアリンクスのプロジェクトは、サラダコスモの従業員に良い社風をもたらした。また、多くのメディアで紹介されたことにより、社会的認知度が向上した。ギアリンクスの取り組みは大変に意義深いものであり、結果的に満足している」と述べている。また、社会的認知度の向上は、株式会社サラダコスモの入社希望者数の増加に繋がったとして、CSR 調達を実感している。

株式会社ギアリンクスの取り組みに対し、称賛を受ける一方で、地元農業の活性化を求める地域社会からの要請を受け、2006年12月、株式会社サラダコスモ本社に「ちこり村」が併設された。これは、中田社長が地元中津川市に対して、耕作放棄地の増大、食糧自給率の低迷、高齢化を課題として認識しており、農業と文化活動などを含めた観光事業による地元中津川市の活性化を目指した事業である。現在、年間来場者数は30万人に及び、企業経営を通じて社会的問題の解決に貢献している。ちこりに着目した理由として、①水耕栽培で製造する野菜であり、もやし栽培で培ったノウハウを活用できる点、②ヨーロッパでは日本の春菊、ゴボウ、レタスのように一般的に利用されているキク科の野菜である点、③当時、100%輸入に頼っている野菜であったため、地元の農家と競合しない点である。ちこりの国産化を実現することで、休耕地の活用から食糧自給率の向上、高齢者に対する就業場所の提供を実現した。

「ちこり村」では現在30名ほどの高齢者の雇用が実現されており、外部機関から高い評価を得ている。2007年、厚生労働大臣主催の高齢者雇用開発コンテストにて、「独立行政法人高齢・雇用支援機構部門別賞（新職場創設）」を受賞している。中田社長は、高齢者の雇用に関して、当初は生産性に不安を抱いていたが、現在は高齢者の気遣いや接客力の高さが若者より優れていると実感している。中田社長は、高齢者の雇用に対する効果として、「高齢者の雇用は、企業に対してプラスとなった。現代の60代は大変元気である。若者にはない、高齢者ならではの強みを生かした仕事内容を企業側が提供することにより、品質向上、利益確保に繋がった。また、少子化が進む中で、人材確保にも役立っている。」と述べており、高齢者の雇用の効果を認識している。

ちこりの認知度を向上させるため、「ちこり村」には文化活動施設が併設されており、講演会から市民主催の多様な催しをほぼ毎日行っている。文化活動の実施から、来場者の

獲得ならびに、ちこりの認知度を向上させている。中田社長は、地域社会との繋がりに対して、「地域社会との強い繋がりは、企業の運営上、大変効果的である。仕入れや雇用のみならず、文化活動への貢献は、地域社会とのコミュニケーションの場となり、顧客数の増大から収益の向上に繋がっている。」と述べており、CSR 調達を実感している。

本稿の仮説に対する中田社長の回答として、「CSR とは、町一番の納税者を目指し、収益の極大化を図ることが真理である。しかし、企業経営を通じて社会的問題の解決を図ることと、企業成長には互換性がある」と述べており、CSR 活動を通じて、良い社内文化が形成され、外部ステークホルダーからの認知ならびに、高い評価を受けることで、結果的に収益の向上に繋がるとしている。つまり、株式会社サラダコスモの CSR とは、地域社会の課題を認識し、ビジネスを通じて社会問題の解決と収益の向上の両立を目指すことであるといえる。また、企業内部における倫理的な CSR 活動は、間接的な経営効果を生み、企業外部ならびに地域社会への戦略的な CSR 活動は、直接的な経営効果を発揮するものであるといえる。

(注1) ちこりとは

ヨーロッパ原産のキク科の野菜で、ヨーロッパ諸国では日本のキャベツやレタスのように一般的に利用されているポピュラーな野菜です。100gで16キロカロリーと、とても低カロリー。成分としては、代表的なイヌリンをはじめ食物繊維や、カリウム・リン・カルシウム・ビタミンB・ビタミンCなどが含まれる。<sup>85</sup>



---

<sup>85</sup> 株式会社サラダコスモ ホームページ

ハラグアイの大統領と会談で話題

豆腐100万丁支援に

天皇陛下が謝意



東日本大震災の被災者に南米ハラグアイの日系農家が生産した大豆で作った豆腐を届ける支援活動が話題、ハラグアイから来日したルゴ大統領と天皇陛下の会談で話題になった。この行動に携わる米連加産市の食糧輸入会社「ギアリンクス」の関係者は「天皇陛下にも行動を知ってもらえて、ハラグアイの日系人社会のみなさんに喜んでもらえる」と感激していた。

被災者への豆腐100万丁の寄贈を達成し、さらに30万丁の上積みをお陰に協力をお呼びかけるギアリンクスの中国留洋社長(右)ら—中津川市のもこり村

この活動は被災が迫ってきた昨年3月11日、ハラグアイに帰国していた中田留洋社長に、同国イグアスの農協の日系人が「母国に何かを支援したい」と申し出たのがきっかけ。中田さんの提案で、農協が生産する大豆100トで豆腐100万丁を作り、被災者に届けることになった。同国政府も10万丁の資金援助をしてくれた。

ギアリンクスが受け入れ先となり、3月末までに100万丁の寄贈を達成。野田首相から感謝の人たちへの感謝状は中田さんが届けた。中田さんは「被災者のみなさんに喜ばれ、陛下も感謝の意を示された。ハラグアイのみなさんともっと感激の気持ちを共有したい」と話した。

大豆がまだ残っており、さらに30万丁分の豆腐を被災者に贈る予定。加工費が足りないため、同じ豆腐を

1丁100円で販売した利益を豆腐加工費に充てる。「豆腐1丁を買ってもらうことで被災者に豆腐1丁の支援ができる」と協力を呼びかける。

豆腐は、中津川市貞林の「もこり村」で販売中。問い合わせは、同村ギアリンクス担当の渡辺佳平さん(0578・66・5111)へ。

全国版 社会面

■陛下、ハラグアイ大統領と会見

天皇陛下は30日午前、皇居・御所で、南米ハラグアイから来日したルゴ大統領と会見した。2008年の初当選以来、初の来日。

宮内庁によると、陛下は東日本大震災の際の同国の支援に感謝を伝えた。日系農家が現地で生産した大豆100トを豆腐100万丁に加工し被災地に贈る運動が進められ、同国政府が約10万ドルを資金提供した。大統領は「これまでに日本から受けた支援からすれば不十分だが、我々の気持ちです」と答えたという。



(資料 2) 厚生労働大臣による表彰



藤井市長から感謝状を受け取ったエムティさん(左)と坂本さん(右) 美濃加茂市役所で

## 被災者支援で大臣表彰

### 美濃加茂市役所で伝達式

東日本大震災の被災者の支援活動に貢献した個人や団体に厚生労働大臣から贈られた感謝状の伝達式が、美濃加茂市役所であった。感謝状を受けたのは、お年寄りや体の不自由な人らに豆腐を配った農産物生産・輸出入業「ギアリンクス」(同市加茂野町)、仮設住宅の被災者に犬や

インコによる「アニメルセラヒー」で元気を与えた坂本政子さん(同市三和町)、避難所の高齢者や子どもらにカレーライスを配ったバンクラデシユ人のエムティ・ヒラ・タイアモンドさん(同市古井町)。

伝達式には、坂本さんとエムティさんが出席。エムティさんは

二十歳から二十四年間、日本にお世話になっていて、何かできないかと思いついた」と振り返った。坂本さんは「訪ねた被災地の

人から、「また来てね」と手紙をいただくことがある」と交流の様子を紹介した。

感謝状を手渡した藤井浩入市長は「余震などのリスクがある中、被災地へ赴き活動をされたことに敬意を表します」とたたえた。

(酒井健)

(出典) 『中日新聞』2014年5月2日より引用

おわりに

中小企業の CSR 活動は、企業存続に繋がるかとの問いに対して、本稿の仮説では、中小企業の強みを生かし、倫理的責任を CSR とした活動の自発的かつ従業員全員での取り組みは、強固な組織と企業文化の形成に繋がり、ステークホルダーから評価されることで、競争優位性を高め、中小企業の存続に繋がるとしている。

筆者は、先行研究を基に、中小企業の最適な CSR 活動とは、企業内部の取り組みとして、従業員からの要請に対して積極的に応答すること、企業外部の取り組みとして、取引先や地域社会からの要請を踏まえ、社会問題の解決を考慮した企業活動を戦略的に行うことであると考察している。さらに、企業全体での取り組みとして自社の CSR を浸透させるために、経営者の思いを従業員ならびに社会へ認知させる方法として、経営理念が重要であると考察している。また、中小企業の強みから、経営者はステークホルダーからの要請を聞き取りし易く、ステークホルダーからの要請に対して経営者の判断により、臨機応変に応答できる点が、大企業と比べ、効率的ならびに戦略的かつ迅速に対応できるため、中小企業の CSR 活動は効果的であると考察している。

近江商人の家訓、各国の CSR 研究から、学術的な側面より仮説検証を行うと、①歴史的にステークホルダーへの配慮が企業存続に繋がるとの認識である点、②各国の CSR 研究から、共通して CSR は企業存続において必要な活動であるとの認識を示している点、③中小企業の強みは、CSR 活動に対して効果的である点から、中小企業の CSR 活動は、企業存続に繋がるといえる。

第3章にて、3件の事例研究を行い、わが国における行政の取り組みならびに中小企業経営者へのインタビューから、学術的な CSR 研究との互換性を調査した。おわりに、先行研究ならびに事例研究を踏まえて、本稿の問いならびに仮説に対する再考察を行う。

中小企業の CSR 活動を促進させるための国内初の行政の取り組みである、「さいたま市 CSR チャレンジ企業承認制度」の事例研究を経て、わが国における中小企業政策の発展をみた。さいたま市は、アメリカ型 CSR である Carroll (2009) の CSR ピラミッドを基に、伊吹 (2014) よって提唱された「戦略的 CSR のフレーム」の概念を統合し、具体的なチェックリストとして設定した。「さいたま市 CSR チャレンジ企業承認制度」は、チェックリストにより経営者自ら自社を客観的に評価させ、基準を満たす企業を表彰し公表する制度である。つまり、行政の積極的な関与から、企業の自発的な CSR を引き出すためのヨ

ヨーロッパ型 CSR 政策であるといえる。さいたま市は、中小企業は組織的な CSR 活動の実践が容易である点を指摘し、企業側の CSR に対する意識向上が、企業発展に繋がることを前提として、同時に社会問題ならびに環境問題の解決に繋がることとした認識を示している。また、意欲的な企業や老舗企業に共通する傾向として、明確な経営理念を定められている点、ステークホルダーへの配慮がされている点を指摘している。2012 年の制度執行初年度では、15 社が承認されており、2016 年では 67 社が承認されていることから、年々広がりを見せている。さいたま市長の清水勇人は、CSR の理解を高め、より多くの企業に認められ、増やしていくことを今後の課題であるとしている。今後の取り組みとして、さいたま市だけでなく、地域を超えて他の自治体との連携を推進していくことをあげている。

環境省中部環境パートナーシップオフィス等による「平成 18 年度中部地域におけるパートナーシップに基づく CSR 活動調査」における企業訪問での調査により、「CSR 先進中小企業」として取り上げられたスギ製菓株式会社の事例研究を経て、具体的な取り組み実績ならびに CSR の経営効果を確認した。「平成 18 年度中部地域におけるパートナーシップに基づく CSR 活動調査」では、CSR 活動によりブランド力を形成し、業績向上に繋がっている点を指摘しており、中小企業の CSR 活動が企業の発展に貢献していることを認識している。杉浦社長は、倫理的責任を含む経営理念を従業員と共有させ、地域社会との積極的な関わりから、社会から存在を認められる企業となることを指摘している。また、清掃活動による従業員の人間力の育成が、企業発展に繋がることとした自社の経験から、積極的に清掃活動に取り組んでいる。杉浦社長は、自社の CSR 活動により、新規顧客の獲得、情報収集ならびに情報共有のコミュニケーションの場への参加、新規事業の展開に繋がっていることから、CSR は間接的に企業存続に結び付く取り組みであるとの認識を示した。また、従業員の村岡氏は、自身の就職活動の際に、スギ製菓株式会社の社風に感銘を受け、入社を希望した経緯があり、CSR が人材の獲得に繋がっている。

地元中津川市の食糧自給率の向上、日系移民への貢献、社会的に意義深い事業活動の実施を目的とした株式会社ギアリンクスならびに、わが国における農業衰退の解決、休耕地の利用、高齢者の雇用をビジネスと融合させた「ちこり村」を設立した、株式会社サラダコスモの事例研究を経て、筆者は、社会貢献活動による経営効果、社会的問題の解決と中小企業経営の相互作用を確認した。中田社長は、「CSR とは、国や国民のために、どれだけ多くの税金を支払えるかがテーマであり、先ずは企業を存続させるために勘定を合わせる事が第一である」と述べており、社会貢献活動に対して、中小企業経営において否定

的な立場に立っていることから、M.Friedman（1975）の主張と一致している。しかし、経済的基盤の確立後に、CSR の範囲は多元化していく必要性を重ねて述べていることから、森本（1994）の主張とも一致している。背景には、株式会社ギアリンクスが社会貢献活動を行っていく中で、経済的責任との両立が困難となり、会社を解散することを指摘している。しかし、中田社長は、株式会社ギアリンクスの取り組みに対し、「ギアリンクスの取り組みは大変に意義深いものであり、結果的に満足している」と述べており、母体である株式会社サラダコスモに良い社風をもたらし、人材の獲得に繋がったこと、多数のメディアから取り上げられることで、社会的認知度を向上させたことから、中小企業の社会貢献活動は間接的に企業存続に結びつく取り組みであるとの認識を示した。「ちこり村」の設立は、3つの元気として社会的問題の解決、3つのRとして環境問題の解決を、事業活動の中核に捉えている。「ちこり村」は、谷本（2004）における、社会的事業の創造にあたり、価値観型CSRに分類される。中田社長は、「ちこり村」の取り組みに対して、「企業経営を通じて社会的問題の解決を図ることと、企業成長には互換性がある」と述べており、社会的事業の創造において中小企業経営の直接的な経営効果を実感している。中田社長は、各々の会社において、明確な経営理念を設定していないが、入社式に清掃活動を取り入れ、本業そのものにCSRを取り入れることで、従業員は日々の事業活動から、社長の理念を共有している。

先行研究を踏まえて事例研究を行った結果、中小企業経営において、学術的なCSR研究との密接な結び付きを確認した。事例研究から、現場的な仮説検証を行うと、さいたま市において、①政府の立場からCSRが中小企業における経済効果を発揮するものとして捉えており、積極的に関与を進めている点、スギ製菓株式会社において、②倫理的責任を含む経営理念を従業員と共有させ、地域社会との積極的な関わりから、間接的な経営効果を実感している点、株式会社サラダコスモにおいて、③社会的事業の創造と中小企業経営の直接的な経営効果を実感している点から、中小企業のCSR活動は、企業存続に繋がるといえる。

先行研究ならびに事例研究において、共に中小企業のCSRと経営効果の結びつきを確認した。しかし、筆者は本稿の仮説として、倫理的責任を含む明確な経営理念を定め、経営者と従業員の行動規範を統一させることを真のCSRであると考察していたが、株式会社サラダコスモは経営理念を定めておらず、仮説は当てはまらない結果となった。これは、経営理念の浸透を通じて、行動規範を統一させるのではなく、本業そのものにCSRを取

り入れることで、日々の事業活動を通じて、行動規範を統一させているためである。

本稿の仮説検証に対する問題点として、①アメリカにおける、社会貢献活動を戦略的に経営と結び付けている企業の具体的な取り組みと、その効果の確認がされていない点、②ヨーロッパの CSR 政策に対して、企業に対する効果の確認がされていない点、③各国の先行研究に対して、ごく一部の研究ならびに制度のみを取り上げている点、④東海地方における 2 社の事例のみで、実践的な仮説検証を行っている点、⑤55.7 万社の中規模企業が、必ずしも経済的基盤が確立されているとは限らず、経済的責任の追求に専念することが最優先とされる企業の存在が想定される点がある。そのため、更なる研究の必要性があるといえる。

筆者は、行政が CSR を体系化し、積極的に推進することで、CSR を平準化させ企業の独自性を妨害させる可能性を考慮するも、さいたま市における中小企業の CSR に対する積極的な行政の関与が全国的に波及することで、CSR がわが国の中小企業経営者全体に浸透することを期待している。その上で、スギ製菓株式会社を模範とする、従業員の人間力育成と地域社会との良好な関係性の構築が積極的に取り組まれ、株式会社サラダコスモのビジネスモデルにみる、社会的課題の解決に対して企業が商品やサービスを通じて貢献することで、わが国における中小企業の持続的発展が可能となるだけでなく、同時に地方の活性化ならびに少子高齢化への対応をはじめとする社会的問題、環境問題の解決に繋がることを期待している。

参考文献：参考資料

- 清成忠雄（1997）『中小企業読本（第3版）』東洋経済新報社
- 伊丹敬之（2007）『経営を見る目』東洋経済新報社
- 中村秀一郎（1990）『新中堅企業論』東洋経済新報社
- 中村秀一郎（1992）『21世紀型中小企業』岩波新書
- 中小企業白書 2011年度版
- 中小企業白書 2016年度版
- 中小企業庁 ホームページ
- 経済産業省 ホームページ 企業の社会的責任（CSR）に関する懇談会 中間報告
- 東京商工リサーチ ホームページ
- 経済同友会（2003）第15回企業白書「市場の進化」と社会的責任経営
- 日本銀行 ホームページ 全国企業短期経済観測調査
- 財務省 ホームページ 法人企業景気予測調査
- 環境管理システム研究会 編著（2008）『中小企業の社会的責任経営』西日本新聞社
- 末永國紀（2000）『近江商人』中公新書
- 小倉榮一郎（2003）『近江商人の理念』サンライズ出版
- Jeremy Moon , Dirk Matten（2008）“Implicit” and “Explicit” CSR: a Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility, *Academy of Management Review*, vol.33, no.2, pp.404-424.
- 金子匡良(2011)『CSR に対する政府の関与-ヨーロッパ各国の CSR 政策を素材として-』高松大学
- Archie B. Carroll & Ann K. Buchholtz（2009）*Business & Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management*, 7th Edition
- James E. Post , Ann T. Lawrence , James Weber（2001）*Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy and Ethics*, 10th Edition 松野弘ほか監訳（2012）『企業と社会 企業戦略、公共政策、倫理 上』ミネルヴァ書房
- James E. Post , Ann T. Lawrence and James Weber（2001）*Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy and Ethics*, 10th Edition 松野弘ほか監訳（2012）『企業と社会 企業戦略、公共政策、倫理 下』ミネルヴァ書房

M.Friedman (1962) Capitalism and Freedom, The University of Chicago.熊谷尚夫・西山千明・白井考昌訳 (1975)『資本主義と自由』マグローヒル好学社

M.Friedman(2002)Capitalism and Freedom, The University of Chicago.村井章子訳 (2008)『資本主義と自由』日経 BP 社

小山巖也 (2011)『CSR のマネジメントイシューマイオピアに陥る企業』白桃書房

UK Government Homepage

市場の進化と 21 世紀の企業研究会(2003)『欧州における企業の社会的責任:欧州調査報告書』社団法人 経済同友会

労働政策研究・研修機構 (2007)『諸外国において任意規範等が果たしている社会的機能と企業等の投資行動に与える影響の実態に関する調査研究』労働政策研究報告書 No.88

藤井俊彦 (2005)『ヨーロッパの CSR と日本の CSR』日科技連出版社

森本三男 (1994)『企業社会責任の経営学的研究』白桃書房

谷本寛治 編著 (2004)『CSR 経営 企業の社会的責任とステイクホルダー』中央経済社

伊吹英子 (2014)『新版 CSR 経営戦略「社会的責任」で競争力を高める』東洋経済新報社

高巖・T.ドナルドソン (2003)『新版 ビジネスエシックス 企業の社会的責任と倫理法例遵守マネジメント・システム』文眞堂

高巖・日経 CSR プロジェクト (2004)『CSR 企業価値をどう高めるか』日本経済新聞社

さいたま市 (2013) CSR チェックリスト

YOUTUBE「さいたま市 CSR チャレンジ企業 市長対談その 4」

環境省 ホームページ 中部地方環境事務所「平成 18 年度中部地区におけるパートナーシップに基づく CSR 活動調査」

スギ製菓株式会社 ホームページ

スギ製菓株式会社 (2012) 三十年記念誌『楽しさの創造』

碧南市 ホームページ

株式会社サラダコスモ ホームページ

株式会社ギアリンクス ホームページ

谷本寛治 編著 (2015)『ソーシャル・ビジネス・ケース』中央経済社

中津川市 ホームページ

『朝日新聞』2012 年 5 月 31 日

『中日新聞』2014 年 5 月 2 日