

〔査読論文〕

中小企業における人材活用を通じた 社会的責任達成の重要性

竜 浩 一

目 次

- I 中小企業の役割の変遷
 - 1. 戦後から続く中小企業が持つ雇用の受け皿としての役割
 - 2. 地域活性の主体である中小企業が考慮すべき雇用の重要性
- II 中小企業が行うべき社会的責任に基づいた人材活用
 - 1. 企業価値を深化させる社会的責任論の考え方
 - 2. 社会的責任論の変化と中小企業での実践
 - 3. 中小企業が行いうる社会的責任に繋がる人材活用の手法
- III 多様な人材活用の手法を実践する中小企業の事例
 - 1. 自社事業の変革を実践する中小企業
 - 2. 労働環境の整備と取り組みを広報に利用する企業
 - 3. 地域への貢献を直接利用した企業活動
- IV 事例企業の動向を踏まえた中小企業の新たな企業価値創出
 - 1. 中小企業の社会的責任達成の実態と方向性
 - 2. 中小企業における企業価値向上に不足する広報面

I 中小企業の役割の変遷

1. 戦後から続く中小企業が持つ雇用の受け皿としての役割

中小企業が今後取っていくべき経営戦略を議論していくうえで、まず日本に存在する多数の中小企業がどのように重要か、その役割を見直す必要があるだろう。

日本における中小企業研究は、そもそもの走りとして中小工業を対象とした研究からスタートしている。すなわち、小宮山(1941)による、製造業を対象とした中小規模企業の存立分類がもっとも最初の研究であり、取引構造や自社製品の有無に基づいてカテゴリーわけが行われた¹⁾。

他にも、中小企業が日本の経済においてどういった役割を保有しているか確認する方法として、中小企業政策の流れを見ていく手法がある。百瀬(2000)はこの動向を戦後から取りまとめており、1990年代ごろまでの中小企業に対する行政の認識を整理している。それによると、1945～59年までの経済復興期、1960～72年までの高度成長期、1973～84年までの低成長期、1985～90年までの情報化・国際化期、1991年以降のリストラ期と、5つの期間で中小企業政策の変遷と時代背景がまとめられている²⁾。

この間で、中小企業は大企業と対比した存在である二重構造問題を抱えると考えられ、中小規模ゆえの課題から経済的弱者としてとらえられてきた。と同時に、その認識には徐々に活力ある多数派、多様な経済活動の担い手という見方が加えられていく。

図表 1 日本の戦後労働力人口の動向

| 年 | 労働力人口 | 中小規模企業の従業者数 (万人) | 中小規模割合 | 年 | 労働力人口 | 中小規模企業の従業者数 (万人) | 中小規模割合 |
|------|-------|---------------------|--------|------|--------|---------------------|--------|
| 1967 | 4983 | 1889 | 37.9 | 1994 | 6645 | 3366 | 50.7 |
| 1968 | 5061 | 1900 | 37.5 | 1995 | 6666 | 3408 | 51.1 |
| 1969 | 5098 | 1937 | 38.0 | 1996 | 6711 | 3484 | 51.9 |
| 1970 | 5153 | 2009 | 39.0 | 1997 | 6787 | 3533 | 52.1 |
| 1971 | 5186 | 2086 | 40.2 | 1998 | 6793 | 3501 | 51.5 |
| 1972 | 5199 | 2108 | 40.5 | 1999 | 6779 | 3475 | 51.3 |
| 1973 | 5326 | 2220 | 41.7 | 2000 | 6766 | 3474 | 51.3 |
| 1974 | 5310 | 2221 | 41.8 | 2001 | 6752 | 3512 | 52.0 |
| 1975 | 5323 | 2247 | 42.2 | 2002 | 6689 | 3528 | 52.7 |
| 1976 | 5378 | 2322 | 43.2 | 2003 | 6666 | 3504 | 52.6 |
| 1977 | 5452 | 2380 | 43.7 | 2004 | 6642 | 3484 | 52.5 |
| 1978 | 5532 | 2420 | 43.7 | 2005 | 6651 | 3494 | 52.5 |
| 1979 | 5596 | 2470 | 44.1 | 2006 | 6664 | 3564 | 53.5 |
| 1980 | 5650 | 2530 | 44.8 | 2007 | 6684 | 3571 | 53.4 |
| 1981 | 5707 | 2578 | 45.2 | 2008 | 6674 | 3535 | 53.0 |
| 1982 | 5774 | 2607 | 45.2 | 2009 | 6650 | 3474 | 52.2 |
| 1983 | 5889 | 2671 | 45.4 | 2010 | 6632 | 3477 | 52.4 |
| 1984 | 5927 | 2702 | 45.6 | 2011 | <6596> | 3460 | 52.5 |
| 1985 | 5963 | 2753 | 46.2 | 2012 | 6565 | 3427 | 52.2 |
| 1986 | 6020 | 2819 | 46.8 | 2013 | 6593 | 3435 | 52.1 |
| 1987 | 6084 | 2848 | 46.8 | 2014 | 6609 | 3443 | 52.1 |
| 1988 | 6166 | 2931 | 47.5 | 2015 | 6625 | 3468 | 52.3 |
| 1989 | 6270 | 3033 | 48.4 | 2016 | 6673 | 3494 | 52.4 |
| 1990 | 6384 | 3136 | 49.1 | 2017 | 6720 | 3504 | 52.1 |
| 1991 | 6505 | 3243 | 49.9 | 2018 | 6830 | 3524 | 51.6 |
| 1992 | 6578 | 3299 | 50.2 | 2019 | 6886 | 3532 | 51.3 |
| 1993 | 6615 | 3346 | 50.6 | | | | |

注 1) 各年 12 月次の季節調整値を利用。

注 2) 1972 年以前は沖縄県を含まない数値。

出所) 総務省統計局, 労働力調査長期時系列データより編集作成。

該当数値の内訳は上記データのうち

主要項目(労働力人口), 従業者規模別非農林業雇用者数(中小規模企業の従業者数)

つまり、中小企業の見られ方は時代ごとに変遷し、支援施策も多数登場したわけだが、そこには常に不変の中小企業の役割というものが存在してきた。すなわち、「①雇用機会の提供、②地域経済発展の担い手、③地域文化・伝統技術の継承、④大企業を支える下請、⑤地域消費生活の充実、⑥技術革新の担い手、⑦経済民主化の担い手」という 7 つの本質的役割である³⁾。

本質的役割とはすなわち、時代や背景、環境に関わらず、中小企業という存在がいずれも保有している、あるいはするべき役割を意味する。言い換えると、全ての中小企業は何らかの形で経済的に重要な存在なのである。

この事実は、国外の中小企業研究においても見られる内容であり、実際、アフリカにおける研究でも、例えば Mukole (2010) は南アフリカ共和国の経済発展にとって、中小企業の活性化が大きな意味を持つとしている⁴⁾。

こうした中小企業の役割の中でも、特に雇用の受け皿としての側面は、戦後から継続して取り扱われてきた重要な役割である⁵⁾。

実際に、日本の人口を国勢調査のデータから顧みても、終戦の 1945 (昭和 20) 年からの 5 年間では約

15%の増加がみられ、その後も1975(昭和50)年までおおよそ6～8%の高水準で人口は増えている⁶⁾。

また、同期間の労働市場については、統計の関係上1967年からのデータではあるが、継続して労働力人口が増加していることがわかる。この中でも、中小規模企業⁷⁾の従業者数割合は3割程度の数値から増加を続け、近年では5割を下らない(図表1参照)。

現代においても、中小規模企業の正規雇用における従業者数は、2019年時点で日本全体の7割程度となっており、日本における中小企業の経済的重要性は明瞭であり、その大部分は雇用に関するものと考えられる。

2. 地域活性の主体である中小企業が考慮すべき雇用の重要性

中小企業が雇用の担い手として日本で長年活躍してきたのと同時に、社会構造や環境の変化に合わせて、中小企業に対する一般的な認識は変化してきた。今日では、単純な経済的弱者ではなく、特徴を持った経営組織体であるという見方が通念であるといえる。

その証左として最も顕著なものに、1999年の中小企業基本法の改正があげられる。この段階の新たな基本方針として、中小企業における「創業の促進」、「経営基盤の強化」、「事業の転換の円滑化」、「資金の供給の円滑化及び中小企業の自己資本の充実」が制定されたためである⁸⁾。つまり、経済復興の担い手、新たな経済の主役として中小企業を盛り上げようという意識が生まれたのである。

また実際に、2000年度から20年間の中小企業白書を見ていくだけでも、中小企業への行政が持つ経済的期待は理解できる⁹⁾。2000年から徐々に経済動向が回復するのに合わせ、中小企業に求められる役割や、経営において特に重要な要素が何なのか、定期的に変遷しているのがわかる(図表2参照)。

全体を見ていくと、20年間の中小企業白書の動向を見る中でも、人口減少に伴う人材不足や後継者の課題、各種経営戦略の導入を取り上げながらも、多くが中小企業と地域との関係性や果たすべき役割を中心に据えてきている。特に地域と中小企業の関係性については、好景気、不況期間問わず随時取り上げられる話題である。また、時代が進むとともに、女性従業員の扱い方や環境問題など、昨今の経営学などでも吟味されている社会環境問題を取り上げるように変化してきている。

直近でも、行政が行っている認定事業である地域牽引企業の中で、中堅規模を中心に中小企業を取り上げられている。いうなれば、将来的な目標として地域経済を盛り立てる中小企業を支援するのではなく、今まさに、実際に地域を牽引しうる規模の中小企業が注目されるようになってきている。

学術研究においても、地域経済と中小企業の関係性の重要性は2000年代以降よりさらに取り上げられるようになった。伊藤と土屋(2009)が取り上げた地域経済循環の主体、および地域産業クラスターの担い手として革新的中小企業群が取り上げられている¹⁰⁾。伊藤(2011)はまた、地域産業論の観点からも地域経済の循環を取り上げ、地域に根差した形での企業成長が好ましいことを強く主張している。この意見は、1884年に前田正名を中心に主張された内発的な発展が、日本経済全体を支える種々の中小企業が存続していくうえで重要な考え方であることを踏まえてのものである¹¹⁾。中小企業の地域経済に対する役割というものは、歴史的にも醸成されてきたものなのである。

一方で、例えば、1990年代からその後の中小企業の在り方として、清成ら(2004)は組織体としての活躍を期待していた。つまり、中小企業は市場経済において不可欠な存在であり、また、中小企業という単語が指し示す存在も、生業的な個人事業主的な形態を脱して、小規模でも立派な組織構造をとる必要性があることを指摘している。こうした状況が発生した理由として、時代が進み、個人規模の企業であろうと企業家が運営する組織体としての構造を保有することで、初めて専門スタッフの活用が実現できるという背景がある。この専門スタッフとはすなわち、マーケティングや財務、マネジメントなど経営学分野で新たに主張されてきた理論を把握し、実務に落とし込める存在のことを指し示す。言い換えると、

図表2 中小企業白書の20年間取りまとめ

| 白書の年 | 社会状況の概観 | 中小企業に関連する議論内容 | 白書の年 | 社会状況の概観 | 中小企業に関連する議論内容 |
|------|--------------------------------|---|------|---------------------|--|
| 2000 | パソコン・インターネットの普及に伴う構造変化期 | 情報化、高度化の進展を目指す。新規市場・産業の開拓という観点も取り上げられる。 | 2010 | 引き続き金融危機からの復興 | 中小企業は一部が持ち直しつつも資金繰り面では継続して困難が続く。 |
| 2001 | 景気復興の足掛かりを模索 | 引き続き情報化の進展を議論する中で、有力企業の海外進出や高度化が再度議論に。また、自立した中小企業に関する議論が進展。 | 2011 | 東日本大震災からの復興、事後処理 | 流通・雇用などを通じた生活基盤における中小企業の重要性が再度確認される。中小企業独自の強みの強化が意識される。 |
| 2002 | 景気後退時期(アメリカ経済の発展停滞、IT産業不況への対応) | 小規模事業者による新規産業、事業の創出が話題に。経営革新を目指すことも再度議論に。 | 2012 | 引き続きの復興期 | 中小企業は保有する潜在力を生かし切っていないという論調。需要の創出や獲得に関する議論や、モノづくり人材の育成についての方策が議論される。 |
| 2003 | 日本経済は持ち直し期 | コスト削減を中心とした受け身の経営の必要性が議論の中心となる。特に、景気復興における屋台骨として中小企業を捉えており、地域経済や商店街など足元への経済波及効果を重視。 | 2013 | 景況感上は持ち直し | 小規模企業に重点を置いた政策の再構築などが図られる。同時に、労働環境における女性の雇用や管理職登用などにおいて、中小企業の新しい役割が主張される。 |
| 2004 | 輸出などを通じた大企業の持ち直しと、中小企業の復活不足 | 地域ごとの中小企業の概況が分析される。また、新たなライフスタイルを中小企業の事業を主体に構築していく議論が主張される。 | 2014 | 緩やかな回復期に突入 | 中長期での構造変化、人口減少をより中心に据えたうえで、地域のリソース、シードを活用できる中小企業に注目が動く。 |
| 2005 | 人口減少社会の到来 | 小規模企業や非製造業など、中小企業の中でも弱者と考えられる集団をいかに活性化するか。特に地域活性化の側面から分析。 | 2015 | 小規模企業分類が誕生、新規に白書も刷新 | 小規模企業に着目しつつ、これまでの大企業との関係性を改めて振り返り、自立化、高収益化を再度主張。 |
| 2006 | 景気回復後、微増発展の時期 | 中小企業の海外進出に伴う地域経済への影響。特に東アジア経済との関係性を重視。 | 2016 | 経済の好循環が創出された | 稼ぐ力、稼げる中小企業という標語が登場。高収益化を達成するための事例分析と、IT、海外活用、マネジメントの刷新が手法として議論される。 |
| 2007 | 同上 | 地域間のばらつき、格差に着目しながら、中小企業の発展を議論。このころから、地域復興の主体としてより強く認識される。 | 2017 | 人口減少問題の顕著化 | 雇用の悪化に伴う、企業のライフサイクルと関連した議論が進展。特に、数を増やしつつある中規模企業の存在が着眼され、開業のみならず既存事業の生産性向上が改めて必要とされている。 |
| 2008 | 原油・原材料価格高騰に伴い景況感は悪化 | 引き続き地域ごとの中小企業の発展について議論。と同時に、少子高齢化などに起因して生産性向上の議論が深化。 | 2018 | 緩やかな回復期 | 経常利益が過去最高値に到達するなど、中小企業の動向は回復して、発展の方向性へ。そのため、昨年度に引き続き生産性、労働生産性の向上が議論の中心となる。 |
| 2009 | リーマンショックによる国際的金融危機 | 資金繰り悪化や経営維持自体の難化。その中で市場創造や開拓を目指す先進的中小企業に着目。人材面でも仕事のやりがいの概念に着目。 | 2019 | 引き続きの回復傾向 | 付加価値額上昇から、総じて中小企業が成長しつつある傾向がみられる。この中で、後継者確保、生産性上昇、経営資源確保と、いかに他社との差別化を達成するかが議論される。 |

出所) 各年中小企業白書より作成。

Mar. 2021

中小企業における人材活用を通じた社会的責任達成の重要性

それら専門スタッフの有無によって、企業組織として発展できるかどうかが決まられるということである。まさしく、企業を構成するのは人であり、今日の企業が抱える人材に関する各種課題が早急のものであることを指し示す。そして、そうした企業家的な立ち回りが重要となってきた点が主張されたのである¹²⁾。

他にも、竹内(2017)は、中小企業における外国人従業員の雇用が従来の労働力目当てのものから、日本、あるいは海外の大学卒であり専門性のある人材を採用するものに変化している実態を示している¹³⁾。

以上を取りまとめると行政の動向と学術研究の双方から考えて、中小企業が日本の経済において重要な役割を果たすという認識は一貫している。そして、その役割は時代の変遷とともに徐々に拡大・深化している。特に、地域と中小企業の関係性がより強く取りざたされる中、企業の持続性に関わる部分が、雇用を含めた様々な社会問題と絡めて語られてきたと考えられる。なぜならば、地域経済を構成する中小企業という役割はそのままだに、そのために有力な企業となるうえで提示されてきた具体的な方針・方策として、女性雇用を含めた各種労働問題や、生産性の向上を通じた環境問題への提言がいくつか散見されているためである。ただ事業活動を継続して事業拡大を目指すのではなく、規模を問わず、長期持続する有力な企業として、社会の役に立つ存在であることが徐々に求められ始めたのである。

事実、社会全体では2015年に国連で成立したSDGsに関連した社会貢献活動が各種大企業にとって、今日では当然の取り組みとなっている。中小企業においてもこのSDGsを意識した事業活動は、同友会や商工会議所を通じて考慮されるようになってきた。具体的な社会貢献活動の取り組みまでいかずとも、自社事業の内容を精査し、よりよい手法を取り入れて改善していくことが事業を続けていくうえでも必要という認識が広まっているのである。その中でも特に、今日では労働環境を整備して、企業組織体として発展することが、特に地域に根差した経営を行う中小企業にとって重要な経営戦略と考えられている¹⁴⁾。

こうした実情と、今日における地域経済活性化に対する議論から見ても、賃金や福利厚生を通じて地域の住民に安定した経済的利潤を提供する主体として中小企業は見られている。言い換えると、個人個人の働き口としての役割からより深化し、広範囲で雇用を担う存在、行政がいうところの地域牽引企業としての役割を中小企業全体がそれぞれに求められるようになったと考えられる。

このため、生産技術や事業内容の発展といった既存の経営戦略に加えて、経営活動を行う企業組織として、“人の集まりである組織集団としての高度化”が、今日の中小企業には業種を問わず求められていると考えられる。この点は、働き方改革などに伴う労働環境整備の議論が顕著化しており、また人手不足・後継者不足といった人的資源面での課題が激増しつつある昨今の一般的な経営課題の点からも、取り組むべき方針といえる。

企業組織としての発展を雇用の側面から捉えた際、いわゆる経営組織論や組織行動論などの見方があるだろう。しかし、これらの理論的知見は一定規模の企業、組織体として明確な部署分けや組織体制、中間管理職などを確立した企業では有用となりうるものの、中小規模の企業、特に生業型の目的意識を保有した零細企業など、人員が少数で経営者の裁量が大きい会社では必ずしも成立しない部分がある。つまり、悪く言えば人間関係などに左右されやすい、よく言えば柔軟な経営体制を保有している組織が発展していくためには、理論的なあるべきグループの在り方だけでは不十分と考えられる。

そこで本論は今後意識せざるを得ない中小企業の“組織集団としての高度化”を、具体的な活動・経営戦略で達成していくための走りとして、社会的責任論の考え方に基づいた企業価値の向上を企業が目指すことが重要となると主張していく。なぜならば、今日の経営理論においてこれらの考え方は決して長期的な理想の姿としてではなく、有用な経営戦略として捉えられ始めたからである。また、これらの社

会課題に対する企業の長期的な計画や意識というものが、総じて従業員や求職者にとって企業を評価するうえで重要な指標となっており、雇用の問題と密接にかかわる要素であると考えられるためである。

Ⅱ 中小企業が行うべき社会的責任に基づいた人材活用

1. 企業価値を深化させる社会的責任論の考え方

今日の社会環境を踏まえると、企業というものの枠組みは拡大し、株式を保有する経営活動の内容、会社組織というグループとしての品質、一つの社会的主体である企業市民としての責任徹底など、評価される基準の種類が増加している。社会で生き残る企業として、いい製品を作り提供するというだけでなく、どれだけ価値のある組織か、誠実な企業なのかといった点が大きく注目されているのである。だからこそ、製品ブランド一辺倒の経営戦略ではなく、幅広い社会貢献活動や情報の公開が売上や利潤に間接的な影響を及ぼす。

こうした状況は、国際的な認知の高い大企業だけでなく、特定地域、国家に根差した中堅有力企業や、取引先との関係性を重視する中小企業においても同様の理論が当てはまる。そして、いずれの規模の企業においても、企業の価値自体を高めることが新たな競争優位につながる。

企業価値に対する認識を研究などから見ると、多くが管理会計学などにおいて、数値上での計算を通じて企業そのものを経済的な価値として表すための方法論を議論している。(阿部1986, 福田2011, 朴ら2011, 重本2020)¹⁵⁾¹⁶⁾。つまり、一般的に企業価値という言葉が意味することは、資本的、経済的な実値での企業の総額などであると考えられる。すなわち、いわゆる資産的な価値が企業価値という言葉の通常の意味となる。

しかし、近年の研究動向を見ていくと、企業価値は観念的な価値の重要性を定義しているものもあり、その重要性は向上してきている。特に、企業価値には一般的に、企業を運営するうえで株主を重視する狭義の価値観とステイクホルダー全般を重視する広義の価値観があるとされているが¹⁷⁾、今日では特に後者の見方が中心と考えられる。

例えば、企業価値自体が流動的なため、個別企業ごとに随時評価すべきという見方や¹⁸⁾、市場で生き残る企業を評定するための実務動向に基づく観念的なものという見方¹⁹⁾。売上高利益率をベースに計測した結果、CSR活動を実践することが企業価値に繋がるという研究も提示された²⁰⁾。

総じて、観念的な企業価値の重要性は確実に向上しており、経営戦略論や企業組織論における研究対象としても着目されている。そしてそうした企業価値向上の経営学理論的な手法として、企業の社会的責任²¹⁾に関連した議論が取り扱われている実態がうかがえる。

社会的責任 (social responsibility) という単語を最初に経営学分野で利用したのはSheldon (1923) である。この段階では、工業、製造業とかかわりがあったマネジメントという概念において、市民と同義でもある従業員を管理・監督するという側面から、如何に科学的、民主主義的、観念的に、人間として適切な判断を出せるかが重要であった。すなわち、マネジメントの基盤には人としての感情や共感といった、いわゆる倫理的な見方が既に必要とされていた²²⁾。

こうした企業の社会的責任に関する議論を取りまとめたものとして、Anderson (1989) の書籍『企業の社会的責任』がある。ここでは、人類の有史以来から本能的に議論されてきた、社会的枠組みに対する我々一人一人の責任の在り方論を踏まえたうえで、企業という組織体が社会において果たすべき責任とは何かを提示している。特に、企業組織が社会的責任を果たすべきという主張に関連した意見を13個取りまとめており、以下のように提示している。

1. 企業が事業を行っている地域社会と密接にかかわりを持ち、かつ地域社会を発展させ改善することは、企業にとって最良の長期的な利益となる。
2. 社会的貢献活動は、企業に対する法人組織や地域イメージを改善することができるはずである。
3. 社会的貢献活動は株主にとって最良の利益となる。地域社会により良い生活の場を創造することによって、より優秀でより満足度の高い労働者を企業に導くであろう。そうすることで、企業は次第により良い製品を創造し、そして利潤を増大させるであろう。
4. 注意深く、そして事前によく考えたうえで行うのであれば、社会的貢献活動は企業のためになる。
5. 社会的貢献活動は、営利企業や企業体系の知名度を高め、企業をより有利な立場におき、企業を一般社会とともに発展しうる団体にする。
6. 社会的貢献活動は、これから起こりうる不快でしかも非建設的とさえいえる政府規制を回避することに役立つであろう。
7. 企業が人々を混乱の中に陥れたことには部分的に責任がある。それらに対して、企業は人々を混乱から救い出すことに貢献すべきである。
8. 倫理—道徳的・社会—文化的規範は社会的責任を要請している。
9. 社会的貢献活動は、顧客を維持し、獲得することに役立つであろう。
10. 投資家たちは、社会的責任を果たす企業に好んで投資する。
11. 政府機関は、現存する社会問題を解決するのにひどい失敗を犯している。企業はこうした諸問題を解決するために必要な人材、資金、そしてノウハウを持っている。それゆえ、企業のそのような諸力が活かされるよう奨励すべきである。
12. 何よりもまず、いろいろな社会問題が発生しないようにすることがより良いことである。
13. 全く行動を起こさないことよりも、積極的に活動を行う方がより良いことである。

23)

これらの記述を顧みると、企業にとっての社会的責任とは、単純な理想論ではなく、現実的な経営戦略の指標として、実務に直結する要素であることがわかる。特に、社会的責任を徹底することで優良企業として認知されることが、従業員の確保やそこから繋がる有益な製品・サービスの創出や確保に繋がるとされる点は興味深い。また、ブランド戦略のように、会社組織に対する印象をよりポジティブなものに切り替えることで市場での地位を確立させ、投資家や株主からの高評価に繋げるものとしても、社会的責任は分析されている。さらに、社会通念における倫理観に基づいて企業は立ち回る必要があることが指摘されており、そうした“真っ当な”活動が株主評価など、市場における企業としての地位の確立にもつながることも指摘されていた。

しかしながら、これらは企業規模を問わない相対的な記述であり、理想的にはすべての企業が13の項目を全うすることが考えられている。本稿で議論していく対象が中小企業である以上、上記の中でも特に企業規模を問わず、実践しうる内容がどのようなものを考慮する必要がある。

2. 社会的責任論の変化と中小企業での実践

中小企業にとっての社会的責任の記述としては、今井(1959)が第二次大戦後の早い時期から、社会的責任と経営者の関係性について論じている²⁴⁾。それによると、経営者など個人が株式を通じて完全な企業支配権を持ちうるようになった点²⁵⁾、利害者集団(今日でいうステイクホルダー)との関係性調整が重要となった点²⁶⁾、時代の変遷とともに企業の役割が利潤追求から長期持続へと変貌した点²⁷⁾の3点を段

階的に取り上げ、社会的責任を特に中小規模企業の経営者が意識する必要性を説いている。いずれの観点も、如何に事業活動を安定化させるかという根本的な経営課題に直結しており、大企業よりも資本面で不安定な中小企業ほど、社会的責任の徹底が必要であると結論付けている。

類似した考えとして同時期に、本間(1959)も同様に企業経営者の社会的責任を分析している。そこでは、道徳観念の欠落が世の中にあることを前提に、資本主義経済における道徳の体現者として企業経営者があるべきという主張をしている。さらにその中で、従業員の道徳観念において、経営者が組織の長としていかに責任を持つべきかという観点も含まれている²⁸⁾。この考え方は、単純に考慮するなら企業規模が小さく、経営者と従業者の関係性がより密接であればあるほど、道徳観念の強い影響を与えるとも言い換えられる。

一方で、大平(1997)によれば企業規模問わず、プラザ合意後の日本においては、バブル経済がはじける時期までに、進展する国際化とともに競争力としての社会的責任の考え方も比較的流布されていた。しかしながら、日本企業の認識は比較的受動的なものであり、率先して競争優位の獲得のために社会的責任を認識する企業は多くないと捉えられている。特に、バブル崩壊など不景気が続くと、日本企業は社会的責任に対して消極的な動向が見受けられると分析されている²⁹⁾。

実際に、商工総合研究所(2013)が行ったアンケートによる実態調査でも、多くの中小企業でCSR自体が認識されていないことや、社是社訓の浸透といった内容で概念の理解が止まっている点が指摘されていた³⁰⁾。

いうなれば、先行研究時点では、中小企業の社会的責任に対する理解や活動の浸透はまだ不十分な側面もある。

しかし、海外の中小企業のCSR活動を先行研究などとしてまとめる中で、田中と横田(2017)は高崎地域の中小企業10社の実態事例研究を行っている。そこでは中小企業のCSR活動には、地域との密接な関係性に基づいた主体性が存在しており、単純な寄付や支援活動にとどまらない側面が見受けられることも指摘されている³¹⁾。

内本(2015)でも中小企業の社会的責任は狭義のもので認識がとどまって考慮されてきた過去を踏まえつつ、自社の事業活動と連結した社会的責任の達成が必要と主張されている。すなわち、現代の社会においては、資本面や組織整備における弱点から多様な事業外活動が難しいとされてきた事実を逆手にとり、事業経営に影響するような形で社会貢献や付随活動を行うことが可能となってきているのである³²⁾。

この点は、昨今の論調を振り返ってみても、社会的責任論で議論されているような観念的な企業の役割が、企業価値や競争力として評価され始めた実態と合致するといえる。

こうした事実から考えると、中小企業が社会的責任を通じて企業価値を向上させることは必ずしも難しいことではない。むしろ、社会環境が変化し続けている昨今においては、より先進的な取り組みとして競争優位に直結する取り組みと考えられるのである。

また、もう一点考慮すべき事実として、中小企業のCSR活動は必ずしも外向きの活動だけではないという点である。ここでいう外向きというのは、いわゆる広義の社会的責任と捉えられる、大掛かりな社会環境問題への援助や寄付などを意味している。むしろ、中小企業が実践的に社会的責任を果たしていくうえでは、自社事業と付随した活動や、あるいは自社内の労働環境整備といった形で、従業員を通じて間接的な貢献を行う方が現実的であると考えられる。この点は、今日の地域活性の主体として、母数の多い中小企業がそれぞれ企業組織として発展していくべきとする、本論の走りて記載した論調とも合致した考え方といえる。

こうした実情を踏まえたうえで、次に今日の社会環境において、どういった経営戦略が社会的責任の

図表3 経営戦略として活用しうる社会的責任・CSR理論の研究一覧

| 研究者 | 著書・論文名 | 研究の主張 | 具体的な社会的責任・CSR戦略の内容や所見 |
|---|--------------------------------------|--|--|
| 吉田敬一 (2005) | 『持続可能な社会・経済システムと中小企業』 | グローバル化の社会環境において、どのような事業活動を行うことが中小企業に求められるかという観点での議論を行っている。 | CSR活動やそれに付随した経営戦略が重要となっていく社会の情勢を捉えたうえで、中小企業が行うべき、発展していくべき方向性として中小企業憲章を踏まえたうえで、地域社会の担い手という観点を重視している。その中で、特に街づくりを通じた景観へのアプローチや、地域主体の自営業者の存続がよりよい社会の形成そのものに効果的と考えており、それを目指す考え方に中小企業特有の強みがあると考えられている。 |
| 首藤 恵, 増子 信, 若園智明 (2006) | 『企業の社会的責任(CSR)活動とパフォーマンス：企業収益とリスク』 | 社会的責任やCSRの徹底が経営上の利潤となる前提を踏まえ、CSR活動とコーポレートガバナンスの関係性を議論している。 | CSRを社会的な利潤追求という広範なものとして捉えるか、あるいは企業が利潤追求を行う上での戦略的な課題としてみるかという2点のとらえ方を踏まえている。そのうえで、後者の見方をベースに、企業内外のガバナンスと関連した要素を円滑に進めるために、CSR活動を活用しようとしている。 |
| 川村雅彦 (2009) | 『日本におけるCSRの系譜と現状』 | 日本のCSR活動を歴史的に取りまとめつつ、最新の実情を説明している。 | 本業の延長線上で実施することで、歴史的に課題として存在してきた企業の実践しづらさを解消できるとしている。また、創造的CSR活動として、ステイクホルダー（市場、環境、社会、従業員）を対象にそれぞれの価値向上を実践することが提示されている。特に、従業員は雇用を始めた労働環境整備の具体策を提示している。 |
| 青木 崇(2011) | 『新たな企業の社会的責任と経営者の課題—持続可能は発展と企業価値—』 | 企業に加えて非営利組織も社会的責任を徹底することが必要と主張している。 | 営利目的の活動にとどまらず、いわゆるボランティア・寄付を中心とした社会貢献活動を率先して行う必要性を主張している。活動の内容としては、EUの動向などを踏まえ、地球・自然環境問題への取り組みや、企業市民としてや企業家精神の意識を持つことが重要とされている。また、そうした活動を広報として、CSR報告書などで取りまとめる事の経営的効果を指摘している。 |
| 福岡企業リスク研究会, LFRM(ローファーム)グループ(2011) | 『中小企業のための事業継続計画(BCP)導入：東日本大震災における事例』 | 東日本大震災以前から、BCP(事業持続)計画を実行していた中小企業を取り上げている。 | 複数の事例が取り上げられたものの、いずれも従業員の安否確認が徹底されているなど、具体的な活動が事業の存続にしっかりと繋がっていた。こうした取り組みのポイントは、計画が策定していることでの企業としての信頼性と、企業内人材の自主性向上に繋がる要素がうかがえ、間接的なCSR活動の一つとして捉えることができるといえる。 |
| Michael E. Porter, Mark R. Kramer, (2011) | “Creating Shared Value” | シェアバリューの考え方の走りとして著名な記述である。 | 事業内容に基づいた多様な社会的取り組み全般を、利益拡大を主目的に実践していくことで社会的利益の創出へとつなげる考え方が提示されている。具体的な活動内容としてはバリューチェーン理論をベースにした、生産・輸送の多様なコスト削減や資源利用の低下といった、事業を行いながらできる自然環境への取り組みが取り上げられている。さらに、シェアバリューの実践が地域産業クラスターの創出にもつながると捉えており、今日の地域活性化の議論に対して一助となる考え方といえる。 |
| 山本良一, 高岡美佳(2012) | 『地球温暖化とグリーン経済』 | 複数の研究者による議論のとりまとめであり、自然・地球環境への貢献を軸に複数の活動が取り上げられる。 | 再生可能エネルギーや天然ガスへのシフトといった具体的かつ規模の大きいエネルギー転換の主張もある一方、社会的責任の達成度合いが投資基準として利用されるグリーンエコノミーの考え方を始めとして、環境問題への取り組みが資本に繋がるといった観点が多い。 |
| 朴 恩芝(2017) | 『企業の社会的責任と社会的企業への関与可能性』 | 自然環境問題への企業の取り組みは多数行われているとしつつ、社会環境問題への視点は不足していると指摘している。 | 社会的課題として雇用や教育、貧困、健康、住居への対応が取り上げられている。いずれの要素も、いわゆる格差是正が中心の内容と考慮されており、企業活動に直接かかわる要素として特に雇用への着目も見られる。 |
| 東京財団政策研究所(2019) | 『CSR白書2019年』 | 企業全般におけるCSR活動の実態調査を行っている。 | 近年の動向として、労働環境整備をすることがCSRの一環として捉えられており、また実践する企業の数も増えている。さらに、SDGsで取り上げられた様々な要素について、6割強の企業が認識、挑戦している実態が取りまとめられていた。 |

注1) 議題のテーマから一部書籍は直接的にCSRや社会的責任という単語がない。

注2) 一部研究は中小企業に焦点を当てたものもあるが、企業全般に対する言及を中心的に取り上げている。

出所) 各種参考文献より作成。著書の年代順。

達成や、そのための活動を実践する手法として取り上げられてきたかを確認したい(図表3参照)。いずれの研究においても、世界的な動向として自然環境問題を中心に幅広いアイデアが先行研究などで取り上げられている。また、日本国内では震災などへの対応からBCP計画の話題も出ているが、総じて、社会が求める観念的な意味での理想の企業像を目指す必要性が強まっているといえる。具体的な経営戦略の内容としては、地域活性化を意識した街づくりや雇用・労働環境整備の側面が取り上げられるのと同時に、従来から継続して行われているボランティア・寄付といった直接的な社会貢献活動も、今日の企業経営には効果的であることがわかる。

特に雇用や労働環境整備が、社会構造の変化に伴って社会的責任が指し示す内容に加わったことは、企業内部の変革を行うことが一種の社会的責任達成のための活動となりうる本論の主張と合致しているのである。企業外に対してどのように自社が倫理的、社会的に有力な企業であるかを主張するだけでなく、自社内の従業員を中心とした、企業内部へのアプローチが重要となってきたのである。

企業内に対する社会的責任の重要性が向上したことは、企業規模、保有資源に制限がかけやすい中小企業にとっては朗報と考えられる。すでに先行研究などでも見てきたように、中小企業の社会的責任は狭義の範囲で認識が止まっている。経営者主体、あるいは個人の活動で実践が止まってしまっているという課題が残されている。この事実に対して新たな社会的責任の考え方が普及しつつあることや、事業に付随した貢献活動を行うべきという論調が強くなっていくことで、中小企業が本来達成すべき社会的責任を再度定義する、あるいは考え方を共有していくチャンスとも考えられるのである。

3. 中小企業が行いうる社会的責任に繋がる人材活用の手法

これまでの先行研究などを踏まえたうえで、今日の中小企業が行うべき社会的責任の戦略は、やはり雇用と密接に関連した人的資源の活用を通じたものとなると考えられる。社会的責任が該当する範囲が広がるにつれ、研究の内容の中でも企業外に対してどのようにアプローチするかどうかだけでなく、企業組織の中、特に従業員に対してどういったアプローチを行うかが増加していったのが、その証左となる。

このように労働環境について考慮した際、第1章で取り上げた先行研究にもあった、中小企業における専門人材の活用が効果的な経営戦略として扱われている事実が重要となってくる。すなわち、企業として魅力ある働く現場へと発展していくための具体的なプロセスの中には、そうした専門人材を活かす環境、業務・事業の内容や制度の改革が必要となってくるのである。

山本と内田(2019)の研究でも、企業改革の一環として健康経営や経営体制そのものの改善を行うことが、企業価値の向上に通じるという見識を得ている。当該論文では、①社員の健康推進活動、②残業の削減と休暇取得の推奨、③従業員の生活スタイルに関連したダイバーシティの拡充、④テレワークの実施の4点が、段階的に企業の労働環境を発展させる施策として取り上げられた³³⁾。

これまでの記述から考えるなら、こうした活動自体を中小企業の社会的責任として捉えることが可能であろう。中小企業が時代を問わず保有している本質的役割である、雇用の担い手という側面とも合致している。

現代の内容に即して人的資源、専門人材活用を考慮する場合、具体的な変革の内容として企業内部の構造変化があげられる。すなわち、いわゆるキャリアという言葉で表現される、従業員個人個人の成長に対して寄与できているかどうかが大きき要素となる。キャリア形成に関して多くの関心が寄せられる理由としては、近年の雇用・労働環境において人材一人一人の人生設計において、終身雇用を意識した長期雇用だけでなく、複数の企業でも通用する、業界で有用な人材としての成長を望まれるケースが増加したためといえる。すなわち、こうした専門人材としての成長という方針は、中小企業への就職を考慮する労働人材にとっては強力な誘因になると同時に、多能工化しがちな中小企業の雇用特性と噛み

Mar. 2021

中小企業における人材活用を通じた社会的責任達成の重要性

合っており、達成しやすいと考えられる。

従来の中小企業研究などで専門人材という点に着目する場合、自社内の育成が中心であったと考えられる。新卒採用を継続して安定して採用しきれない企業も多く、既存の人材をいかに成長させるかという経営戦略が重要になるためである。と同時に、専門人材そのものの雇用や活用もまた、今日の労働環境に対する社会的な関心の高さから考えても、考慮すべき内容といえる。すなわち、いわゆるジョブ型雇用やそのための社内体制の整備は、今後の中小企業が取り組むべき方針の一つと考えられる。

また、企業の社会的責任自体が重要視されるのと同時に、事業内外における社会的利益にいかに関与しているかという情報も、雇用という側面から求職者にとって誘因として機能しうる。例えば、環境への配慮や、地域活性化活動といった、事業外の活動がそれである。

これら内側と外側の活動を、どのような形で中小企業は実践しているかも重要であり、もう一点、どのように広報、告知しているかという面も重要と考えられる。すでに述べてきたように、求職者は雇用先を探る中で、各種社会的な側面をどれだけ押し出せているかを見て企業を判断している。そして、そうした活動を実践している事実が、当該の中小企業が根源的な社会的責任である雇用の安定化を、経営戦略として実践していると評価できるのである。

以上から、本論では社会的責任の考え方が中小企業にとって経営活動を継続するうえで重要な競争優位となる考え方を改めて主張する。この際、社会的責任の定義を改めて設定するうえで、SDGsやBCPなどと絡めることを考慮し、特に労働環境の整備を中心とした人的資源活用への注力や方法の導出が具体的な内容であると仮説立てていく。すなわち、本論冒頭でも議論した、“あるべき企業の姿”として、社会的責任と密接にかかわる雇用の面を適切に整理している・しようとしている企業を目標としたい。

Ⅲ 多様な人材活用の手法を実践する中小企業の事例

今日の中小企業に求められているのは、企業組織としての経営の安定性と、企業価値の向上や労働環境整備などといった社会的責任の徹底を、同居させた状態である。企業組織としての品質を向上させ、企業規模や売り上げに左右されない、確かな会社としての存在意義を確立することが、厳しい経営環境を生き残る企業として発展する第一歩となるのである。

そして、中小企業がそうした目標を達成するための指標となる考え方として、社会的責任の理論があることを前章で説明してきた。また、その具体的な活動内容として、組織を構成する人的資源にどれだけ注力し、優秀な人材や専門人材を適切に活用する制度を、企業内部で整えることが重要である点も指摘した。実際に社会的責任論で取り扱う活動の種別が拡大しつつある中、企業外部へのアプローチのみならず、内部へのアプローチも追加されてきており、社会的な認識としても、労働環境の問題が日々議論されているためである。外向けの大掛かりな社会的責任の活動を達成していくために、まず企業内の整備が必要と考えられるのである。

そこで、本章では人的資源、労働環境に関連した取り組みを中心に、多様な手法を実践している中小企業を取り上げながら、それらの経営戦略がどのように企業価値向上に影響しているかを検証していく。

以下の事例は筆者が行った研究調査の中から抽出したものであり、調査ごとに主目的が違うが、いずれも企業価値の向上とそのためにならざるを得ない人材活用が行われているか、という観点で分析に値するものとして取り上げている。

1. 自社事業の変革を実践する中小企業

①新規従業員の獲得に伴う新生産体制の創出³⁴⁾

山形県で反物を生産してきたA株式会社(以下、A社)は1970年代にニット製品へと事業の幅を拡大してきた。時代に合わせて同社は事業の幅を広げてきたことも伴い、2020年現在で創業から140年を超えている。

A社の特徴的取り組みとして、自社が展開していたニットブランドを契機に、やってきた新規従業員を雇用し、そこから新しくデザイン部署を創出した点があげられる。もともと、同社は反物などの織物製品と、ニット製品の二つを事業の軸として近年の操業を行ってきた。繊維産業全体の経済的なパイは小さくなる中でも、同社はある程度安定して操業を継続し、地域の顔と呼べる企業となっていた。そうした実情を踏まえて、同社が求人を出してなかった年に、デザインを専門で学んできた専門学校生から、同社で働きたいという要望を受けたのである。この要望を、A社は最初断っていたものの、当該人材がデザインの専門知識を持つという点に将来性を感じて雇用することにした。

その後、A社は当該人材を核に据えながら、自社の生産プロセスの中にデザインと規格の部署を新たに立ち上げている。これにより、従来は外注していた工程を自社内に構えることにより、製品製造のプロセス短縮、自社製品のイメージと試作品の齟齬を削減している。

残念ながら、当該事例ではこうした従業員活用の動向をホームページでオープンにはしていない。しかし、上述した経緯での人材採用は一度だけでなく、同じように話題を聞いて地域の出身者から、デザインなどを専門とする人材を新たに雇用している。このように、自社内の労働環境の良さを人づてながら伝聞していく中で、新規従業員の獲得、新規部署の創設といった自社事業の変革に繋げている点から企業価値向上の観点に沿った事例と考えられる。また、新卒一括採用が中心の一般的な企業とは違い、縁故に近い形での人材採用が行われた点でも、中小企業ならではの強みが存在するといえる。また、生産手法、工程自体の改革に繋がっており、市場における同社の経済的地位の向上や将来的な事業の安定感などへ間接的に好影響を与えたと考えられる。

②専門人材の利用による新規事業と新たな価値の創出³⁵⁾

山梨県の有限会社T(以下、T社)は、リネン製品を取り扱う地域の織物工場である。もともとは、山梨県富士吉田地域の同業他社と同じく機織加工のみを行う受注加工事業者であったのが、時代の変遷に伴ってネクタイの受注生産を担う企業であった。しかし、2005年のクールビズや、国際的な工場地域の移転に伴い、T社の売上も徐々に減少していくこととなった。この状況を打開するために、T社は経営者の家族がアンティークのリネン製品を収集していたという趣味を活用し、リネン製品の需要と高級感に基づいた価値の高さに着目したのである。

そして、リネン製品を事業の主軸に据えるうえで、T社は既存事業の取扱量を削減しながら、同業他社からリネン用の織機を導入して事業にいそしんだ。この際、リネンについて詳しい家族を正式に社員として雇用しつつ、デザインを一任している。また、これら新規のリネン製品専用のカタログを当初から作成し、販売・PR活動を積極的に行っていた。当然、ホームページなども刷新し、当社の主力事業としてリネン製品を据える形で広報を行ったのである。

本事例の特色として、経営者の家族を専門人材として活用した点に、中小企業特有の可能性があるといえる。いうまでもなく、全ての企業でこうした手法が現実的に可能とは言えないが、考え方を考えるならば企業のステイクホルダーが保有している知識や情報を、必要時に活用した事例と考えられる。また、情報活用にとどまらず、家族を正社員として新規に雇った点は、中小企業だからこそ行いやすい制度にとらわれない雇用の戦略として評価できる。

2. 労働環境の整備と取り組みを広報に利用する企業

① 自社工場の情報公開とその発展³⁶⁾

自社の企業価値を高めるような広報の手法として最も多いのが、労働環境の整備や福利厚生に関わる内容といえるだろう。大手企業や中堅規模の企業であれば、これらの内容を率先して求人広告などに掲載しているが、小規模に近い中小企業であればあるほど、各種情報があまり公開されていないことも多い。こうした中、いわゆる工場見学やオープンファクトリーなど、具体的な制度上の内容ではなく、実際の生産現場の様子を広報として活用する事例が増加しつつある。

例えば、埼玉県にある産業廃棄物処理事業者である石坂産業株式会社（以下、石坂産業）は、所在地近隣の住民に自社が環境配慮を徹底した優良企業であること。労働環境がしっかりしており、自社従業員の作業も地域へ害をもたらすものではないことを認知してもらうため、工場見学を実施している。また、この工場見学の中では、実際の従業員の作業様子が見学できるだけでなく、従業員一人一人によるコメントや顔写真が掲示されている。こうした取り組みは、地域住民にとって非常にオープンな企業であることを示すだけでなく、企業外からの目線が取り入れられることにより、従業員の意識改革にも好影響を及ぼしている。実際に、環境配慮を目的としたISOなど認証取得の際に、社内に必要なマニュアルの作成を社員が自主的に行うといった様子も見受けられた。

さらに、石坂産業はこれらの工場見学で培ったノウハウを生かし、近隣の山林地帯を管理運営する中で自然公園を設立して見学コースの中に加えている。また、自然公園の中で地場産品などの販売を行う土産物屋の経営も行うなど、事業の幅を産業廃棄物処理業にとどめずに拡大している。

企業組織として事業を拡大しており、成長しているという事実もあるが、本事例の特色は何より各種活動を広報として使うことで社員確保につなげている点である。企業が持つ理念や目的意識も同時に社外へと伝達されていることから、就職面接に訪れる人材の質も高いという。実際、訪問した際に伺ったところ、安定した採用が見込めていた。また、事業や業務の主体として従業員が活躍するという観点も徹底されており、取り扱う業務内容ごとにある程度の専門性が社員に創出される点も評価できるといえる。

② 地域に対する工場見学実施と業務外の活動による労働意欲の希求³⁷⁾

大阪府に立地する株式会社H（以下、H社）は、ビル内や街路などの電灯に利用されるカバー部分の金属加工を行っている事業者である。いわゆる受注型の中小製造業であり、規模こそ大きくないものの、安定した経営を行っている。

H社もまた、地域住民や同業他社を対象に工場見学を行っており、近隣の在住者に自社の防音環境など住工混在に対する取り組みの実態を公開している。その他に、こうした工場見学を通じて、地域の住民から従業員として雇用できそうな人材の確保に役立てようという目的も存在する。高校生などに職場を見学してもらい、就職先で有力な企業である点を見てもらおうということである。

雇用を特に目的とするうえで、H社は工場見学の中でも、自社で行っている働きやすい職場環境づくりに関わる取り組みをオープンにしている。その一つが、自社従業員による金属アートなど美術系イベントへの参加である。というのも、同社は受注型中小製造業として、その本質であるものづくりの会社という点を自社の特性として押し出している。そうした際、必要な人材としては高い技術力を持つかどうか以上に、物を加工したり、生産したりすることそのものに興味があるかどうかを重視している。このものづくりそのものが好きな人材を確保するうえで、普段の仕事としての製品加工だけでなく、余った資材や鉄板などを利用して何か作れないかと考えたのである。最初は、自社が参加する展示会で加工の技術力を見せるために、著名なアニメ作品に出てくる戦艦などを、自社の作業で余った金属板など

で作成して展示したところから取り組みが始まった。その後、金属を利用したアートが存在することを知って、関連のイベントへと企業として参加していくこととなる。

この取り組みでは、同社は余った資材を従業員に利用させているだけでなく、業務時間外での自社設備の利用も許可している。つまり、仕事の空き時間に趣味に近いもの作り活動が行えるという点を、職場の魅力として提示しているのである。当然、これらの活動は展示会などへのイベント参加という点から、従業員のスキルアップ、自社情報の拡散という面で経営にも有意である。

他にも、H社が立地している地域から就職した人員には手当を出すなど、地域を支える企業を強く意識して仕組みづくりを行っている。これらの活動は、SDGsなど昨今の社会的責任にまつわる中小企業の在り方なども考慮して行っているという。すなわち、大企業やグローバル企業のように世界を席巻する大組織ではなく、地域ごとの足元を支える会社として成長することで、自社の価値を向上させることを目標としていると考えられる。

3. 地域への貢献を直接利用した企業活動

①産地再生を目的とした連携活動³⁸⁾

山梨県富士吉田地域は、日本全国に点在する多数の織物産地と同様に、近年海外市場との競争を経て縮小の傾向にある。この動向は、当該地域が産地として固有の繊維製品を保有しておらず、多種多様な企業が複数種類のOEM事業を行うといった、受注型の取引構造を継続して行ってきたことによる弊害である。その状況を打開し、新たに産地ブランドや地域の特色を打ち立てることを目的として、富士吉田地域は市役所や学術機関、地元企業の産学官連携を通じて、複数のプロジェクトを実践している。

その中で、地域全体の広報面として重要な意義を持つ活動が、「ハタオリマチのハタ印」(以下、ハタ印)と呼ばれるマーケティング活動である。これは、専用のポータルホームページを作成、企業情報の公開、イベントの企画・運営など幅広い活動を実践するもので、地域の工業技術センターの職員を主体に、企業・行政との連携で行われている。また、事務局としては市役所の産業観光部に設置されている。

ハタ印の主な目的は、富士吉田地域全体の一般的な認知を変える広報活動であり、明確な商品がない中で同地域を繊維産地として認識してもらうことがゴールとなる。この過程で企業は、イベントへの参画を通じて製品の販売を行うことができ、またポータルサイトでの共同受注も簡易ながら行っている。これにより、展示会への参加とは違う販売ルートの開拓などに繋がっている。特に、後者のポータルサイトの共同受注は、2018年より「MEETWEAVERS」という独立したホームページも開設され、産地内の企業それぞれが持つ設備や加工可能な織り方など、より一層アパレルを経営する企業向けの情報を掲示するようにしている。

他にも、2017年からは協賛企業と、事務局である富士吉田市役所産業観光部によって、オープンファクトリーの開催も行っている。地域住民ももちろん対象だが、こちらの取り組みは特に日本全国に点在する繊維関連の人々、いわゆる仕事としてではなく趣味でアパレル系の業界に携わる人々も含めて広報を行っている。SNSやインターネットが普及し、趣味に関する検索やアプローチの仕方が多様化したからこそ実践できた戦略といえる。

当該事例のポイントは、各種広報戦略や仕組みづくり、プロジェクトを実施する上で大学の講師、教授といった専門人材の協力を得て実践した点である。特に、ハタ印の前身ともいえる産学連携においては、東京造形大学の学生・院生と共同して個別企業が新規製品を開発しており、中小企業の専門人材活用として実態に即したものであると考えられる。繊維関連製品において重要な差別化点、優位点となるデザインを、自社外から獲得することに繋がっていたのである。

これら各種取り組みを通じて、特に前述したような日本各地の繊維関連の人材へ富士吉田地域を認識

してもらうことで、地域内を繊維のメッカへと発展させることが活動の最終目標と考えられている。つまり、従来の産業集積や企業群の集まりからさらに発展した状態である、企業のみならず多様なステークホルダーが集積する一つの地域を目指して行われている取り組みなのである。この目標を達成するためにも、本事例で見受けられた緩やかでフットワークの軽い人材の登用、協力体制の創出は重要な要素であるといえる。

Ⅳ 事例企業の動向を踏まえた中小企業の新たなる企業価値創出

1. 中小企業の社会的責任達成の実態と方向性

本論では、企業価値の向上を意識した経営活動を行う企業を取り上げ、理論で提唱されてきたような社会的責任の達成やそのための対応策が実際に行われているのか。そうした活動を通じた雇用、人材活用へのアプローチがどのように行われているか。また、それらを広報している企業がどのような効果を得られているかを見ていき、実際の中小企業における社会的責任の意義を検証しようとしてきた。

複数地域、過去数年の企業・団体事例を幅広く本論では取り上げたが、いずれの事例でも根本にあるのは、複雑化する社会環境における企業としての生き残る方法論の模索であったと考えられる。ただし、その方針や方向性は多様で、産地全体を活性化させるものから企業単位の努力、市役所を交えた企業と地域との関係性構築など、単なる経営組織体としての枠組みや活動だけでは検証しきれない要素が多々あったといえる。言い換えると、理論などで提唱されている企業組織の、企業市民としての発展は現実社会においても実態として発生していると捉えられる。

特に、中小企業が保有する新しい価値の創造という観点で見えていくと、従来通りの新規事業・技術導入も見られたが、やはり社会環境と関連する活動を実践している事例が、数を伸ばしつつある様子が見られた。また、その傾向に伴って、企業を中心とした地域や産地の新しい価値の創出も見られた。例えば、山形のA社は自社の新規の生産工程や業務内容を専門人材採用とともに拡張しており、明確に企業として発展していると考えられる。同様に、山梨のT社も新規事業への参入、主力事業の転換などを専門人材のアイデア活用という点から達成している。いずれも一見すると、事例の具体的な内容はシンプルな経営革新に見えるだろうが、その根底には新しい人材の導入と、そのための組織改革に積極的な認識を保有しているという強みが存在し、雇用という観点からの社会的責任に繋がっていると考えられる。

埼玉県石坂産業は自社の健全性を地域に訴えるために各種取り組みを行ってきたが、その経験を糧に新たな事業を取り入れ、地域を代表する企業へと成長している。また、新規事業が自然公園の管理運営という点から、観光客にとっての立地地域の印象も変化しているといえる。大阪府のH社も地域に注力する企業という側面を活かしながら、そうした情報を通じて新たな人材の確保につなげている。どちらの事例でも、労働環境の整備はそれぞれ必要時に実践されており、これらも雇用という観点からの社会的責任の達成といえる。

山梨県富士吉田地域で行われてきたハタ印は、地域全体の繊維産業従事者に新しい販売ルートを構築するだけでなく、地域そのものの世間に対する認知も向上させるうえで有用であった。企業が行うべき社会的責任の中でも、外部の専門人材を有効に活用しつつ、長期的な地域への流入人口を創出する動きとして、最も規模の大きい取り組みであると考えられる。

このように、有力な中小企業たちは自分たちの事業に影響する形で、あるいは連携活動を通じて、社会的責任の徹底を意識している。その動向は、主に自社内の従業員や今後採用しうる求職者へと影響しつつ、取引先企業や顧客といった事業に直接関係のある存在や、立地地域といった枠組みの中で幅広い

ステイクホルダーに効果を持つ。いくなれば、地域牽引企業として成長していく過程が、昨今の中小企業の動向からは見て取れる。

一方、実態経済の動向から考えられる、今後の企業価値向上の方向性である企業組織そのものとしての発展も、いくつかの企業で意識されていた。企業組織としての労働環境整備や従業員の労働意欲を高める取り組みがこの考え方に当たる。他にも、専門人材を積極的に導入することで自社事業を大きく転換させた企業や、新たな部署を創設することで社内の構造自体を変化させた企業も存在した。

こうした専門人材活用を通して、新規部署や役職を創設していく中で、中小企業がガバナンスに対して率先して動いていくことは、今後の経営理論を構築するうえで大きな転換点となりうるといえる。事実、従来の中小企業研究において、中堅規模程度の企業に対する研究は少なくなくとも、その企業の組織体制や賃金体系を総括して議論することはまれである。多くは、労働市場と関連する雇用形態ならばそれだけを、事業戦略については事業戦略をとという研究が中心といえる。

しかし本論で取り上げたのは、社会的責任の幅の拡大であり、それに伴う中小企業の役割の拡大、必要な経営戦略の多様化である。このため、規模を問わず、以降の中小企業の議論において、大企業でも議論されるような組織体制の構築が、どのように競争における差別化に繋がり、また人材の確保へと繋がるといった可能性を導出できたといえる。

取りまとめると、中小企業においても企業価値向上を意識した経営戦略は実践されている。その中身には、従来通りの事業内容の変革や革新を目指すものに加えて、昨今の社会的責任論や地球環境問題の対応を意識したものも存在した。すなわち、社会的責任論などの登場で語られてきた企業の観念的価値の向上には、確かな意義と効果があると考えられる。そして実際の中小企業たちは、そうした観念的価値の有無を利益率のような数値的計算だけではなく、伝統的な企業というものの在り方を踏まえて実践してきていると捉えられる。

2. 中小企業における企業価値向上に不足する広報面

しかしながら、事例を振り返った際に明確な課題として存在する点として、中小企業による企業価値に関連した広報活動がまだ不十分であるという点である。例えば、自然環境や地域の社会構造と密接にかかわる活動については、ホームページなどでの広報が徹底されているといえる。活動内容そのものの理解のしやすさや、一般市民への魅力としての希求力が明瞭であるという点がこの状況を後押ししている。先行研究でも、中小企業の具体的な社会的責任と呼ばれるものは多くがこうした内容に当てはまる。

ところが、本論で検証してきた労働環境や専門人材の活用など、社内動向に関連する取り組みについて、企業単位で率先して広報に利用している企業は多くない。実態としては、社内報などに活用している企業は存在するだろうが、取引先などの直接関係性を持つステイクホルダーに対して有意義な情報として外部へ提供している企業は少ない。縁故採用に繋がりうる経営者個人の繋がりから一般市民に情報が行くこともあるが、より広範囲、あるいは関連する業界に携わる人材に情報が届くことはまだまれといえる。企業価値の向上を含めて、社会的責任の意義が大きい点はすでに明確である。言い換えると、中小企業にとって新たな利潤源・人材確保の手段となりうる情報を広報に活用しない点は損失に繋がる。

事例から、実際に自社の努力を広報に活用している企業を振り返ると、ホームページ利用が手法として最も多かったが、共同組織を活用している企業が多かった。協同組合や任意団体、あるいは行政を含めた支援団体がそれである。こうした同業他社や企業外部との連携を通して、中小企業は従来から自社が行える取り組みの限界を超えてきたが、その目標がより広範なもの、産地の活性化などへと変化している様子がうかがえる。いくなれば、中小企業が伝統的に行ってきた共同化の中でも、社会的責任に基づいた企業市民としての発展という観点が増加しつつある。そして、従来は共同化において共同受注や

Mar. 2021

中小企業における人材活用を通じた社会的責任達成の重要性

販売といった事業内容の補助が中心だったところから、広報など情報発信へと具体策が変化してきている。この変化を認識し、多くの中小企業は自分たちが現在所属している団体や組合の活動の方針を切り替える必要があるといえる。

新しい方針での共同化が一般化しつつある今日、中小企業は今こそ積極的なPR活動や工法を行う機会に恵まれているといえる。特に、地域活性化の課題が長い間議論されてきている中で、行政がより主体的に動くことが増加した今日こそ、自社の存在価値を地域とともにアピールするときである。そして、そうした自社の経営状態を含めた企業としての優位性、安定性は、従業員の確保へと長期的につながっていく要素である。

従来、株式会社は株式市場において自社株を公開している上場企業が、CSRレポートやIR情報など、社内の売上動向を外部へ公開している。もちろんこれは大手企業にとって義務に近いというだけで強制的に作成するものではないが、当該企業の信頼性や経営安定を証明する資料として大いに意義がある。本論で得られた知見としては、これら大規模な社会貢献情報のみならず、自社がいかに社会的責任を徹底しているか、特に人的資源の活用や労働環境整備に先進的かといった内容を公開することが、中小企業にとって人材確保や経営安定化に繋がるという考え方である。中小企業の場合売上や利益率といった具体的な数値でなく、会社組織としてどのような経営努力を行っているかを公開する、伝えていくことが、より効果的かつ実践のしやすさという面で有効と考えられるのである。

今後の中小企業にとって、人的資源の不足は明確な課題であり、それは中小企業が保有する雇用の受け皿という役割に反したものである。歴史上構築されてきた、中小企業の日本経済における重要な役割を改めて取り戻し、その経済的地位を高めるうえで、今こそ新たな高度化、組織としての高度化を再度検証する必要がある。

注

- 1) 小宮山琢二 (1941)『日本中小工業研究』中央公論社。
なお、この時点で、すでに中小企業は単なる小規模の会社組織で労働環境も整備されきっていないマイナスの存在ではなく、異質多元な特徴を持ち、研究することで多様な工業生産上の課題解決に繋がると考えられていた。
- 2) 百瀬恵夫編 (2000)『中小企業論新興』白桃書房。
- 3) 同上書、306-307ページより引用。
- 4) Mukole Kongolo (2010) “Job creation versus job shedding and the role of SMEs in economic development” *African Journal of Business Management* Vol. 4 (11), pp. 2288-2295.
特に、2000年代初頭のアメリカ経済における中小企業の実態を統計から把握したうえで、雇用の受け皿、賃金水準の安定化、経済民主化、産業構造の発展といった、中小企業の本質的役割によって経済発展に寄与する重要な集団としてとらえている。また、従来の工業や農業のみならず、時流に合わせたインターネット産業の進出も、中小企業を中心とした民間部門の発展に重要である点も述べられている。と同時に、アフリカにおいても中小企業発展におけるマネジメント、技術力強化といった、日本でも行われた高度化が壁になっている点が指摘された。
- 5) 渡辺幸男・小川正博・黒瀬直宏・向山雅夫 (2011)『21世紀中小企業論第7版』有斐閣アルマ。
- 6) 総務省統計局 (2015)『国勢調査平成27年』。
- 7) 法律上の定義において、中小規模企業は製造業において従業員数300人以内、卸・小売り業においては100人以内と定義されている。ただし、ここでは統計データの関係上、500人未満の従業者規模をすべて中小企業と定義している。また、労働力人口の総数を用いているため、非正規従業者、完全失業者も総数に含まれている。
- 8) 中小企業基本法第5条より引用。
- 9) 中小企業白書自体は数年に一度、中小企業の課題解決を主目的に内容が構成されているが、多くの場合時代背景に即した中小企業の指針が提示されることが多い。また、2010年前後からの傾向として有力企業の事例に基づいた新しい中小企業のモデルを提示する形式が目立ち、有力企業の戦略を同業他社や他企業で実践すべきという意識が見られる。
- 10) 伊藤正昭・土屋勉男 (2009)『地域産業・クラスターと革新的中小企業群』学分社。

言葉通り、ここで取り上げられているのは中小企業でも有力な、利益率や技術面で上位に位置する企業であるが、それらの数を増やしていくことが、地域経済の活性化のカギになるとされている。

- 11) 伊藤正昭 (2011)『新地域産業論—産業の地域化を求めて—』学文社。
- 12) 清成忠男・田中利見・港 徹雄 (2004)『中小企業論第11版』有斐閣 (初版1996年)。
- 13) 竹内英二 (2017)「中小企業における外国人労働者の役割」『日本政策金融公庫論集』第35号, 21-39ページ。
- 14) 筆者が2019年、2020年に渡って継続して参加してきた中小企業家同友会・例会での議論、話題に基づく記述となる。学術的な理論性に難はあるものの、実体経済から得られた重要な知見であると考えている。
- 15) 阿部文雄 (1986)「企業価値と投資」『香川大学経済論叢』58巻4号, 159-170ページ。
福田司文 (2011)「企業の現金保有と企業価値の関係について」『流通科学大学論集』第24巻第1号, 21-41ページ。
重本洋一 (2020)「レバレッジド・リキャピタリゼーションによる財務戦略は株式価値を高めるのか?—理論的検討と事例分析—」『広島経済大学経済研究論集』42巻3号, 19-39ページ。
- 16) 朴 恩芝, 中條良美, 張 鳳元 (2011)「環境会計情報の企業価値関連性について」『香川大学経済論叢』第83巻 第4号, 229-242ページ。
本論文では、特に企業の経営活動において、環境を意識した活動に誘引要因がなければ、継続した環境経営は達成されないと考えている。このため、会計学上において環境会計による数値的な実績の計測を確立することが、実務において環境経営を取り入れる要因として重要であることを主張している。
- 17) 足立 浩 (2009)「企業価値概念の基本的二重性」『日本福祉大学経済論集』, 第39号, 9月, 1-31ページ。
ただし、当該論文ではステイクホルダーとの関係性に基づいた企業価値自身が観念的なものであることから、株主価値として企業価値を見た場合と比較して、価値そのものを実証する要素や評価する基準に乏しい点が問題であるともしている。言い換えると、ステイクホルダーを意識した観念的な企業価値は、直接的に数値などで評価することが難しく、企業所有者にとって経営判断に活用するうえで難があるのである。
- 18) 青木茂男 (2009)「企業価値が意味するもの」『管理会計学』第17巻第2号, 37-47ページ。
- 19) M. Hard, L. Nyberg (2004) *The Value Factor*, NCR corporation (日本NCR監訳『企業価値の源泉』翔泳社)
- 20) 上野修平, 大内紀知 (2016)「CSR活動と企業価値の関係性」経営情報学会, 135-138ページ。
- 21) 社会的責任とCSRといった各種呼称は、研究においては分別すべきという見方も存在するが、本稿では基本的には呼称の差異はなく、本質的な意義や主張の内容は類似していると考えられる。このため、先行研究や特定の単語 (CSRレポートなど) に関連してはCSRという呼称を利用するが、本文中で自著の箇所、主張と関わる内容は社会的責任という言葉で統一する。
- 22) Sheldon Oliver, (2019) *The Philosophy of Management*, Wentworth Press (Original 1923)
- 23) J. W. Anderson (1989) *Corporate Social Responsibility*, Greenwood Publishing Group (百瀬恵夫監訳, 伊佐 淳/森下 正訳 (1994)『企業の社会的責任』白桃書房, 15ページより引用)
なお、書籍内には社会的責任に反対する議論も取りまとめられていたが、それらは総じて企業組織の在り方を金銭的な活動対に制限したうえで、行政を中心とした社会そのものが各種環境問題などへ対処すべきとした意見が多く、本論の筆者とは真逆の考えであった。また、アンダーソン教授自身も、それら反対意見を踏まえたうえで、社会的責任に基づく活動への関与の有無ではなく、関与の程度を考慮することが重要としており、社会的責任を企業が意識することは事業を行う上での前提条件であるとしている。
- 24) 今井俊一 (1959)「経営者の社会的責任論について」日本経営学会『経営学論集』31集, 43-52ページ。
- 25) 当該記述は、特に国策企業や国営企業など、企業組織の支配権が国家という枠組みにある場合と比較した際、個人のパワーバランスがより大きくなっていることを意味する。
- 26) 当時の議論の動向を踏まえて、特に企業間での独占などを避ける意義が含まれている。
- 27) ただし、ここでいう長期持続は、今日の社会的企業論などで議論されている利潤追求よりも社会性追求とは違い、長期利益に基づいた経営選択を行うことを意味している。すなわち、短期的な利潤極大化の戦略が推奨されなくなったということであり、企業としての利潤追求の重要性が低下したということではない。
- 28) 本間幸作 (1959)「企業経営者の社会的責任」日本経営学会『経営学論集』31集, 61-69ページ。
- 29) 大平義隆 (1997)「社会的責任行動の発現」『日本経営倫理学会誌』第4号, 33-40ページ。
- 30) 商工総合研究所 (2013)『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。
- 31) 田中敬幸・横田理宇 (2017)「日本における中小企業のCSR活動—高崎近隣の中小企業10社における事例研究—」『日本経営倫理学会誌』, 第24号, 111-124ページ。
当該研究では他の先行研究から、中小企業のCSR活動が本質的に抱える課題として、経営者個人の活動で止まってしまうがちな点、社内で制度化されていないことからCSR活動の評価が不明瞭な点が挙げられている。
- 32) 内本博之 (2015)「中小企業にみる企業の社会的責任の実践—本業と一体化した社会価値の実現—」『日本政策金融

Mar. 2021

中小企業における人材活用を通じた社会的責任達成の重要性

公庫論集』第26号, 75-91 ページ。

- 33) 山本 靖・内田 亨 (2019)「働き方改革の実践事例：SCSK 社による健康経営を通して」『新潟国際情報大学経営情報学部紀要』2号, 173-184 ページ。
- 34) 当該事例は、筆者が2019年に山形大学、明治大学との共同で行った『成熟産業の集積におけるグレードアップに関する研究』の中で、2019年7月19日に行った山形県米沢地域の繊維関連産業へのヒアリング調査をもとに執筆している。また、当該企業のホームページを新たに照査している。
- 35) 当該事例は、筆者が2019年に山形大学、明治大学との共同で行った『成熟産業の集積におけるグレードアップに関する研究』の中で、2019年7月26日に行った山梨県、富士吉田地域の繊維関連産業へのヒアリング調査をもとに執筆している。また、当該企業のホームページを新たに照査している。
- 36) 当該事例は、石坂典子 (2016)『五感経営 産廃会社の娘、逆転を語る』日経BP、および、筆者が実際に2017年8月21日、2018年12月25日の2回にわたって当該企業の工場見学に参加した際の質問等をもとに執筆している。
- 37) 当該事例は、筆者が2019年11月26日に行った当該企業へのインタビュー調査、およびその報告書をもとに執筆している。また、当該企業のホームページを新たに照査している。
- 38) 筆者が2019年に山形大学、明治大学との共同で行った『成熟産業の集積におけるグレードアップに関する研究』の中で、2019年中に複数回訪れた富士吉田織物協同組合、7月26日に伺った富士吉田市役所、8月9日に伺った富士技術支援センターへのヒアリング調査をもとに執筆している。また、当該事例に関係するホームページを新たに照査している。

参考文献

- 青木茂男 (2009)「企業価値が意味するもの」『管理会計学』第17巻第2号, 37-47 ページ。
- 青木 崇 (2011)「新たな企業の社会的責任と経営者の課題—持続可能は発展と企業価値—」高松大学高松短期大学, 『研究紀要』54・55号, 29-45 ページ。
- 足立 浩 (2009)「企業価値概念の基本的二重性」『日本福祉大学経済論集』第39号, 1-31 ページ。
- 阿部文雄 (1986)「企業価値と投資」『香川大学経済論叢』58巻4号, 159-170 ページ。
- 石坂典子 (2016)『五感経営 産廃会社の娘、逆転を語る』日経BP。
- 伊藤正昭 (2011)『新地域産業論—産業の地域化を求めて—』学分社。
- 伊藤正昭・土屋勉男 (2009)『地域産業・クラスターと革新的中小企業群』学分社。
- 今井俊一 (1959)「経営者の社会的責任論について」日本経営学会『経営学論集』31集, 43-52 ページ。
- 上野修平, 大内紀知 (2016)『CSR活動と企業価値の関係性』経営情報学会, 135-138 ページ。
- 内本博之 (2015)「中小企業にみる企業の社会的責任の実践—本業と一体化した社会価値の実現—」『日本政策金融公庫論集』第26号, 75-91 ページ。
- 大平義隆 (1997)「社会的責任行動の発現」『日本経営倫理学会誌』第4号, 33-40 ページ。
- 川村雅彦 (2009)「日本におけるCSRの系譜と現状」『ニッセイ基礎研究所レポート』, 24-30 ページ。
- 清成忠男・田中利見・港 徹雄 (2004)『中小企業論第11版』有斐閣 (初版1996年)。
- 小宮山琢二 (1941)『日本中小工業研究』中央公論社。
- 重本洋一 (2020)「レバレッジド・リキャピタリゼーションによる財務戦略は株式価値を高めるのか?—理論的検討と事例分析—」『広島経済大学経済研究論集』42巻3号, 19-39 ページ。
- 首藤 恵, 増子 信, 若園智明 (2006)『企業の社会的責任 (CSR) 活動とパフォーマンス：企業収益とリスク』早稲田大学ファイナンス総合研究所, 1-24 ページ。
- 総務省統計局 (2015)『国勢調査平成27年』
- 竹内英二 (2017)「中小企業における外国人労働者の役割」『日本政策金融公庫論集』第35号, 21-39 ページ。
- 田中敬幸・横田理宇 (2017)「日本における中小企業のCSR活動—高崎近隣の中小企業10社における事例研究—」『日本経営倫理学会誌』, 第24号, 111-124 ページ。
- 中小企業庁『中小企業白書』2000～2018年版。
- 東京財団政策研究所 (2019)『CSR白書』東京財団政策研究所。
- 朴 恩芝, 中條良美, 張 鳳元 (2011)「環境会計情報の企業価値関連性について」『香川大学経済論叢』第83巻 第4号 2011年3月, 229-242 ページ。
- 朴 恩芝 (2017)「企業の社会的責任と社会的企業への関与可能性」『香川大学経済学部研究年報』56号, 23-41 ページ。
- 福岡企業リスク研究会, LFRM (ローファーム) グループ (2011)「中小企業のための事業継続計画 (BCP) 導入：東日本大震災における事例」『リスクマネジメント Today』3月号, 183-188 ページ。

- 福田司文 (2011) 「企業の現金保有と企業価値の関係について」『流通科学大学論集』第24巻第1号, 21-41 ページ。
- 本間幸作 (1959) 「企業経営者の社会的責任」日本経営学会『経営学論集』31集, 61-69 ページ。
- 百瀬恵夫編 (2000) 『中小企業論新興』白桃書房。
- 山本 靖・内田 亨 (2019) 「働き方改革の実践事例：SCSK社による健康経営を通して」『新潟国際情報大学経営情報学部紀要』2号, 173-184 ページ。
- 山本良一, 高岡美佳編著 (2012) 『地球温暖化とグリーン経済』生産性出版。
- 吉田敬一 (2005) 「持続可能な社会・経済システムと中小企業」中小企業家同友会全国協議会企業環境研究センター『企業環境研究年報』第10号, 13-36 ページ。
- 渡辺幸男・小川正博・黒瀬直宏・向山雅夫 (2011) 『21世紀中小企業論第7版』有斐閣アルマ。
- J. W. Anderson (1989) *Corporate Social Responsibility*, Greenwood Publishing Group (百瀬恵夫監訳, 伊佐 淳/森下 正訳 (1994) 『企業の社会的責任』白桃書房, 15ページより引用)
- M. Hard, L. Nyberg (2004) *The Value Factor*, NCR corporation (日本NCR監訳『企業価値の源泉』翔泳社)
- P. Kotler and N. Lee (2005) *Corporate Social Responsibility-Doing the Most Good for Your Company and Your Cause-*, John Wiley & Sons International Rights, Inc. (恩蔵直人監訳, 早稲田大学大学院, 恩蔵研究室訳 (2011) 『社会的責任のマーケティング』東洋経済新報社。)
- Mukole Kongolo (2010) "Job creation versus job shedding and the role of SMEs in economic development", *African Journal of Business Management* Vol. 4 (11), pp. 2288-2295.
- Sheldon Oliver, (2019) *The Philosophy of Management*, Wentworth Press (Original 1923).
- Michael E. Porter, Mark R. Kramer, (2011) "Creating Shared Value", *Harvard Business Review*, January-February 2011, pp. 2-17.

(2020年12月11日掲載決定)