

中小企業における社会的責任（CSR）の創造 —ドメイン再設定の観点より—

栗屋仁美

1. 本稿の目的

企業の社会に対する責任は、社会の一員として法令遵守に代表される義務としての責任と、社会性と経済性の両立を図りビジネスを遂行する能動的な責任とがある。2003年がCSR（Corporate Social Responsibility：企業の社会的責任）元年と呼称されてからすでに10数年が経過した。その間、リーマンショック、東日本大震災などが起こり、経済を巡る環境は変化せざるを得なかった。それは既存の価値観を変革させ、社会に配慮した経営を特別なものではなく、企業経営の前提として包含させるに至っている。また社会的課題を企業が事業として積極的に解決することを推進させた。

しかしながら他方で、旭化成建材・三井不動産の「傾きマンション」問題、フォルクスワーゲンの排ガス不正問題、東芝の不正会計問題、東洋ゴム工業の免震ゴム偽装問題、タカタのエアバッグ異常破裂問題など、目を覆うような不祥事は続発している。これらは前者の義務としての責任を企業が回避したことを意味する。非社会的な企業不祥事の報道を耳にするたび、企業の存在意義や、社会に対する責任の在り方を継続して議論することは、必要不可欠であることが明確になる。

先述した非社会的な問題を生じた企業は、いわゆる大企業であり、資本の大きさや過去の企業努力の蓄積も相まって、企業の存続は担保されることがある。しかし、中小企業¹⁾は大企業と比較し資本も小さいため、社会に何らかのマイナスの影響を及ぼす問題を生じた場合、市場からの退出は余儀なくされることが多い²⁾。

規模の大小を問わず、企業が存続するには、市場に存在するための義務を果たすことと、他社と差異性を有し、利潤を実現することの二側面が必要である。こうした存続するための企業努力が、社会に対する責任となる。前者の市場に存在するための義務を果たすこととは、法令を遵守することである。後者の利潤を実現するとは、あらゆる戦略を駆使し、企業や事業の優位性を図ることである。社会が成熟し、価値観が多様化し、先進国で高齢化の進む現代で、企業が他社との差異を生じるには、社会的課題を解決するビジネス、すなわち「戦略的なCSR」が求められている。そのために企業は、社会環境の変化や社会からの期待に対応し、既存の自社の存在意義を変革し、事業対象をそれに合致させ、事業そのものを抜本的に見直すことになる。

本稿は、中小企業が存続するには、社会的責任を創造することが方法のひとつであることを論じ、そのために行われている財・サービスの革新、すなわち事業内容や対象（ドメイン）の変革について考察することを目的とする。そこで、まずは関連の先行研究より本稿の位置づけを明らかにする。その上で中小企業の社会的役割や期待を確認し、社会的責任の創出の方向性やドメインの再設定について述べる。次にその裏付けとして、千葉市の企業三社を事例として検討する。最後にまとめである。

2. 企業の社会的責任に関する先行研究と考察

(1) 企業の社会的責任に関する研究

企業の社会的責任に関する議論は、米国でも日本でも、1970年代に経済性と社会性の両立に関する関心が高揚したことにより始まっている。議論の最大のテーマは、Friedman, Mが企業の社会的責任は株主利益の向上であるとの主張³⁾をトリガーとした、企業観を巡る議論であった。Friedman, Mは「CSR否定論者」として位置づけられてきたが、2000年に入ってから、企業の社会性を単に否定したのではなく、経済性の追求により企業が

社会的責任を全うできるとする方法論の相違であるとも解釈されるようになった。企業の社会性と経済性の両立を問う議論は、特に2003年前後より研究や実務面で盛り上がりを見せ、冒頭に述べたように「CSR元年」と称呼された。

その後、企業の社会的責任議論は、コーポレートガバナンス論、ステークホルダー論、ビジネス・エシックス論、人的資源管理論、環境経営論、CSR会計論等、経営学においても多方面よりアプローチされることになる。

栗屋は、規範論として議論されがちなCSR研究を、企業が社会に与えるマイナスの影響を自らが解消する仕組みを持つことを費用理論の体系の中で検証し、CSRを静態的CSRと動態的CSRに二分して定義した。静態的CSRとは法制度に対する企業の法令遵守の姿勢や行動であり、企業が市場に参加する条件を整える。後者の動態的CSRは、不文律である社会規範に、企業が動態的に対応することであり、本業の徹底、他社との差異性、社会動向の察知に留意し、社会的費用の私的費用化に内包されるビジネス・チャンスに着目するものである。このようなCSRの遂行は、社会の利益と企業の利益の乖離を解消することに加え、企業の将来の利潤の最大化に寄与すると論じたものである⁴⁾。

企業の存続には静態的CSRが必須条件であるが、その存続の在り方や、ビジネス活動を可能とする将来的な時間の限界を左右するのは、動態的CSRである。動態的CSRは一般的には戦略的CSRと称呼され、Zadec⁵⁾は、社会的課題へのイノベティブな取り組みをコアのビジネス戦略に組み込むことで、先行企業の優位性を得て、長期的な価値を高めることと述べている⁶⁾。すなわち、戦略的CSRとは企業が経済性と社会性のバランスをとり、継続性を担保するための利益をあげることを意味する。

類似の概念にPorter & Kramer⁷⁾のCSV（Creating shared value）がある。CSVとは、社会と企業の両方に共通する価値を創造することである。Porter & Kramerは、CSVを「企業が事業を営む地域社会の経済条件や社

会状況を改善しながら、自らの競争力を高める方針とその実行」と定義している⁸⁾。

また2014年版の中小企業白書では、CSRV (Creating and realizing shared value) 概念が提示されている。これは「地域に根ざした事業活動を行う中小企業・小規模事業者が、事業を通じて地域課題を解決することにより、その地域が元気になり、その恩恵を、地域課題を解決する事業を行う中小企業・小規模事業者が享受するという考え方」⁹⁾である。

(2) 中小企業の存続に関する研究

企業としての社会に対する責任は、企業規模の大小にかかわらず本質は同じではあるが、中小企業にはその特質より、大企業とは異なる責任もある。よって、我が国の中小企業に関する研究を確認したい。

植田¹⁰⁾は、中小企業に対する期待を以下のように5点に分類している。1点目は、成熟した日本経済社会の産業の活力の源としての存在である。具体的には、経営者が企業家精神を発揮し、新分野に進出し、新製品・サービスの開発など行うことである。2点目は多様化した消費者のニーズに対応することである。具体的には、中小企業ならではの独創性や多様性の発揮である。3点目は、多様な就業形態や経済活動の場を提供する可能性である。ここには雇用の場や生活の場も含まれる。4点目は、相互に密接なネットワークや連携による効率性や創造性である。地域に密着することによる地理的な集積や分業のことである。5点目に、大企業との協力やパートナーシップである。中小企業の特徴としていかに日本の下請システムから変化するかである。

これらの期待を踏まえたうえで、中小企業が事業者として存続するには、戦略的な経営が必要であることは述べるまでもない。井上¹¹⁾は、大企業との相違より中小企業の戦略には以下の3つの特色があるとする。まず、企業戦略レベルにおいて創業者や経営者の強烈な事業意欲が成長への引き金

となっていること、次に事業戦略レベルにおいて単一事業に集中すること、そして機能別戦略レベルにおいては、不足する技術やノウハウ、経営資源をいかに補強するかに戦略的関心が高いことである。また池田は、中小企業が競争優位を持続するためのフレームワークは、ポジショニング理論と資源ベース理論の統合したものとしたうえで、生き残るには、模倣困難なケイパビリティをいくつか保有することと述べる¹²⁾。

こうした戦略は、まずは企業の立ち位置を明確化することで計画・遂行される。すなわちドメイン設定である。ドメインという言葉はThompsonが組織論より述べた概念であり、ドメインを定義することは、組織が製品やサービス、そして消費者を規定し、自ら主張することである。ドメイン研究を総括した榊原は、ドメインを組織体の活動の範囲ないしは領域とし、組織の存在領域と述べる¹³⁾。またドメインは空間的、時間的、意味の3つの次元から構成され、企業のあるべき姿や目指すべき将来像を示すものであるとする¹⁴⁾。

(3) 先行研究からのインプリケーション

企業の社会的責任は法令遵守のような義務としての経営行動（静態的CSR）と、存続のための積極的な経営行動（動態的CSRもしくは戦略的CSR）がある。前者についての研究もコンプライアンス論や企業不祥事など盛んではあるが、本稿では特に触れずに置きたい。なぜならば、資本主義社会はルールの中での自由競争が前提であり、ルールを違反することは市場から外れることを意味するため、前者の議論を含むと思考停止に陥ってしまう。よって本稿ではあえて外し、後者の企業の社会的責任、すなわち戦略的CSRを議論の対象とする。

前述したようにCSRの類似概念としてCSV概念やCSR/V概念¹⁵⁾も提起されているが、それらは本稿では戦略的CSRと意図や趣旨、含意は同じと考える。もっと言えば戦略的CSRを創造することが、CSVやCSR/Vと

等しいと言えよう。よって本稿ではCSVやCSR等¹⁵の概念の重要性に留意した上で、社会的責任の創造と明記する。

さて、中小企業への期待は前述したように多角的であるが、植田の指摘する5点目、すなわち大企業との協力やパートナーシップをとることができる中小企業は、大企業に指示されて受注するのみではなく、ビジネスのパートナーとして大企業と互角に取引できる企業になることである¹⁶。そのためには中小企業は、植田が1点目にあげた技術やサービス、ビジネスモデルの創造が必要となる。そこには植田が2点目にあげた多様化した消費者のニーズはもとより、ウォンツ、シーズへの気づきが求められる。

こうした植田の述べる中小企業に対する期待に応えるには、井上の述べる企業戦略レベルでの対応が必要である。中小企業は経営者の強いリーダーシップのもと、消費者目線に立った技術やサービスやビジネスモデルの創造に取り組むことになる。その際、大企業が持つには難しい中小企業の地域性、例えば地域との密着、地域からの発信などの地域という点がポイントとなると言えよう。その中で中小企業が他社と異なる優位性を持てば、それが植田の述べるケイパビリティとなる。そうしたケイパビリティの創造、発見、認識は容易ではない。企業が自らの外部環境と内部資源を客観的に把握し、事業活動の場、ドメインをいかに設定するかが問われる。

既存の企業には、意識しているか無意識かは別として、すでにドメインは規定されている。社会的課題を解決する事業を企業の経営行動に含むためには、ドメインの再設定が必要である。企業は慈善事業体ではない。経済性と社会性を合致させることを目的とする事業をコアとして行うための、経営理念のリセット、それに伴うドメインの変革や拡大、深堀を行うことになる。

しかしながら中小企業の社会的責任に関する戦略をドメインの観点より考察した研究は乏しい。そこで本稿では、ドメイン概念も加味し中小企業が自ら社会的責任を創出する事例の考察を行う。

3. 社会的責任と創造の関係

(1) 中小企業の役割

中小企業の社会的責任を考えるに際し、我が国における中小企業の立ち位置を確認したい。2010年6月18日に閣議決定された中小企業憲章には、中小企業は経済を牽引する力を持っており、社会の主役であると述べられている。同憲章の最後には、「起業、挑戦意欲、創意工夫の積み重ねが一層活発となるような社会への変革なくしては、この国の将来は危うい。」とされ、その変革の担い手が中小企業であると期待の大きさが表れている。我が国における中小企業事業者数の割合は99.7%であり、影響力は大きいことは確かである¹⁷⁾。

また2015年版の中小企業白書では、中小企業が「経済・社会構造の変化に直面する地域に存立する」ものとし、そこで持続的に発展するためには、「地域資源の生産要素（地域産業資源）を活用した地域経済の活性化に向けた取組や、地域の需要を支える地域住民が生き生きと暮らしていくための取組等、多様な取組が求められている」¹⁸⁾と述べられている。ここでいう「地域資源の生産要素（地域産業資源）」とは、都道府県が指定した地域産業資源¹⁹⁾だけでなく、「地域にある自然資源、人的資源、歴史など、地域に存在するありとあらゆるもの」²⁰⁾も含まれる。

先行研究のインプリケーションで述べたように、中小企業白書でも中小企業がいかに地域と密着し、地域を生かしたビジネスを行うかが問われている。地域にこだわることで、中小企業のドメイン設定の空間的次元はおのずと設定されることになる。

(2) 創造する事業の社会的位置

中小企業が存続するためには、他社を凌駕する利潤の実現が必要である。そのためには既存事業の活性化に加え、先述した中小企業の役割を踏まえ

ながら新たな市場やビジネスの創造も行うことになる。それには、戦略性を有した社会的責任概念が基軸となる。

2000年代に「CSR」と企業の社会的責任を称呼し始めたことで、企業の社会的責任の本質を問うというよりも、「CSR」という言葉が便利の良いように多用された感もある。CSRの定義が統一されていないことがその証左である。その後、社会環境や経済環境の変化により、社会全体の「CSR」という文言に対する興味関心は若干影をひそめたように感じる。しかし企業の社会的責任は外部環境の変化で特段に注力する、あるいは突然に中止するものではない。「CSR」は、社会の中に存在する企業が、社会の一員としてどのような社会的責任を負うか、どのような経営行動をとるべきかを考える重要な概念である。

現代社会は成熟しライフスタイルも多様化しており、大量生産・大量消費ではなく、個人の需要に合致させた多種多様な財・サービスが求められて久しい。生活に必要なニーズはすでに満たされ、細分化されたウォンツに対応するのが企業のビジネスとなる。こうしたウォンツは社会的課題に存在する。具体的には、消費者（広く社会の意味）が困っている社会的課題を発見し、その解決方法をビジネス化することである。社会的課題も現在は多様化・細分化しており、規模の経済で解決できるものではない。それに対応できるのが、組織が小さいが故に機動性のある中小企業である。また地域に密着しているが故に、地域課題に即座に対応できる中小企業である。

よって地域の社会的課題を発見し地域で解決するという社会的責任を創造することが、中小企業が存続するために可能な、かつ社会的にも必要なビジネスであるといえる。

その際、社会的責任の創造は、自社の事業領域の範囲内で行うことが前提となる。企業にとって主要事業の遂行は経営の核であるが、事業の捉え方の空間的広がり、動態性、意味の多元化を考慮した事業ドメインの拡大

を伴いながら社会的責任を創造することになる。

4. 事例考察

千葉市経済農政局経済部経済企画課が主催した「平成27年度千葉市戦略的CSRセミナー」²¹⁾に三立機械工業株式会社（以下 三立機械工業）、株式会社セブン-イレブン・ジャパン（以下 セブン-イレブン・ジャパン）、株式会社拓匠開発（以下 拓匠開発）が指名され、パネリストとして登壇した。三社はメーカー、小売業、不動産ディベロッパーと三者三様の業態であり、千葉市においても積極的にCSRを推進しているという理由で選出された企業であるため、事例としてとりあげる²²⁾。

(1) 三立機械工業²³⁾

三立機械工業は、創業は1961年、所在地は千葉市、設立は1977年、資本金2,000万円、代表取締役 中根亮一氏、従業員数は18人、事業内容は廃電線処理機・半導体破砕機・各種リサイクル、機器の製造及び販売を行っている企業である²⁴⁾。

同社は廃電線リサイクル処理機を製造し、あらゆる廃電線の処理を可能とするべく、銅を中心とした貴重な金属資源の再利用を行うことで、循環型社会の構築に貢献している。コア事業そのものが、都市鉱山の有効活用という社会的責任を負っているのである。

加えて最近では、地域の雇用促進につなげられるよう、自動車用廃電線や一般廃電線から銅と樹脂くずを分離し銅をリサイクルする過程で、障害者なども雇用できるような設備の導入を図っている。そうした雇用拡大の取り組みは「障害者の働く場である施設・事業所の支援を目的とした廃電線リサイクル事業」として、千葉市経済企画課、障害者自立支援課、またNPO法人の千葉県障害者就労事業振興センターと共同で進めており、2016年4月1日現在、試験的にとある施設で廃電線の剥線作業を障害者が

担っている。

三立機械工業の会長の中根昭氏は、長年千葉市で企業を営んできたことより、千葉市に何か貢献したいとの思いで、こうした人材活用の新たな制度の構築に取り組んでいる。雇用される側が自立できるだけの賃金を正当に得ることができ、かつ三立機械工業が慈善ではなく、人件費に見合う収入を得ることができる人事制度や技術開発が今後の課題である。

このように三立機械工業は、機械製造業としてのコアビジネスを行いつつ、千葉市のリーダーカンパニーとなるべく、地域の住民の雇用も確保できる企業として存在することを意図している。

(2) セブン-イレブン・ジャパン²⁵⁾

セブン-イレブン・ジャパンの創業は1973年、本社所在地は東京都千代田区、資本金は172億円、代表取締役会長 最高経営責任者（CEO）は鈴木敏文氏、代表取締役社長 最高執行責任者（COO）は井阪隆一氏、従業員数は7,191人である²⁶⁾。セブン-イレブン・ジャパンは言わずと知れた大企業であるが、店舗はフランチャイズであり、中小企業の束と言える。よって、本稿では同社の店舗経営を中小企業として扱うこととする。セブン-イレブン・ジャパンは、日本国内に18,572店舗（2016年2月末現在）あるが、「平成27年度千葉市戦略的CSRセミナー」では千葉での取り組みが次のように説明された。

千葉県内におけるセブン-イレブンの店舗数は、2016年2月に1,000店舗となった。この1,000店舗をライフステーションと位置付け、安心・安全な街づくりに努めている²⁷⁾。具体的にはお届けサービスなどを通じた見守り活動、生きがいや健康促進につながる高齢者雇用、災害時には即時に物資を提供できるシステムの構築である。見守り活動は2014年8月から2016年2月までの期間で711件の対応を行っている。高齢者雇用も2014年7月には1,079名であったが、2016年1月には1,708名と増大している。

こうした店舗のライフステーションとしての機能は、千葉県において先行して取組み成果を上げていることから、千葉県54市町村と協定を締結するに至り、自治体との連携も図っている。千葉での成功により、全国的な取組へと拡大した。今後は、より安心して安全なまちづくりに寄与するために、振り込め詐欺等の防止協力や、児童等の見守り活動をライフステーションの機能に付加することを企画している。また東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会の開催に際し、成田国際空港を持つ千葉は外国人観光客の増大が予想されるため、その対応も視野に入れている。例えばWi-Fiスポットの提供や、海外の銀行カードが使用できるセブン銀行ATMの増設、免税店としての対応などである。

そもそもセブン-イレブンの事業展開や商品開発は、消費者目線であり限られた店舗面積に生活に必要な商品が多数陳列されている。また買い物に不便を感じる消費者を対象に食事宅配サービスも早くから着手している。コア事業での小売業としての機能のみでなく、地域のライフステーションに機能を拡大し、既存の社会的責任の遂行ビジネスに加え、より大きな責任を創造しているといえよう。

(3) 拓匠開発²⁸⁾

拓匠開発は、設立1988年、所在地は千葉市、資本金は7,000万円、代表取締役は工藤英之氏である。拓匠開発は創業から28年の間、顧客感動を理念に掲げ、千葉県北西部を中心に、3,000区画以上の宅地を作ってきた不動産ディベロッパーである²⁹⁾。

拓匠開発は特に、コミュニティの生まれる街づくり、そしてコミュニティスペース創造による地域活性化の二点に尽力している。具体的には同社が造成したモリニアル都賀³⁰⁾では、分譲地に曲線を活かした道路を作り、分譲地の中央には高さ8メートルのシンボルツリーを植えて共有の広場を作り、団地内のコミュニティが生まれる場を提供している。共有広場は、

子供たちの遊び場，子育てする親の情報交換の場，植物を愛でる場であり，住人が集える場となっている。

また2015年秋に千葉公園のそばに造成した椿森コムナと呼ばれる小さな森には，ツリーハウス，可動式小屋，キッチンカーが，設置されている。これらは，拓匠開発が取り扱う廃屋や建築現場の残材，既存樹木といったものを有効利用して製作されている。この場を利用して，季節に応じたイベントや学びの場が持たれている。

このように拓匠開発は単なる不動産建築ではなく，居住者や近隣住人の社会的交流を可能とする場づくりを行い，人の交流により地域を活性化させるという不動産ディベロッパーとしての責任を創造している。

(4) 三社を通しての考察

三社の事例を確認すれば，企業はコア事業を行いつつ，ドメインの拡大や変革を図り，地域の社会的課題を解決していることが読み取れる。

三立機械工業の事業内容は，都市鉱山の再利用を可能にする機器づくりであり，事業そのものが社会に役立つ企業である。同社は創立して半世紀の安定した企業経営を活かし，ドメインを機器の製造及び販売から，地元の人材を活用できる機器の製造及び販売へと拡大している。セブン-イレブンは，消費者需要の先を読む充実した商品提供を行う小売業であるが，24時間開店している特色を生かし，近隣住民の安全・雇用・セーフティネットにも寄与するライフステーションへとドメインを拡大している。拓匠開発は，快適な住宅を建築するのみでなく，生活の質の向上につながるコミュニケーションの場を提供し，個である住人を点から線，面へとつなぎ合わせることを可能とする不動産の創造へとドメインを拡大している。

ドメインの設定は企業が対象とする財・サービスの市場を決定する。三社の事例考察により，地域の社会的課題を解決し，それをビジネスとし，経済性と社会性を両立させるということは，社会的責任を創造するために，

企業が対象とする財・サービス市場を変革しながら拡大することを意味することが導出された。

ドメインを拡大することは企業の事業の質を変革する。その結果、企業が着手する社会的課題の解決は、社会貢献という善意の枠組みではなく、経済的な価値を創出しながら、社会環境の質を向上させることになる。これが社会的責任の創造である。

5. おわりに

本稿で特に中小企業に着目した理由は、その存続が大企業と比較し容易ではないからである。中小企業が存続するには市場交換の主体として市場に提供できる財・サービスの創造が必要である。社会変化に応じて財・サービスを創造するために必要な概念として、戦略的CSRを指摘した。戦略的CSRとは社会の課題を事業化し、社会の豊かさと企業の存続を両立するものである。そのためには企業に自らの事業認識の変革が必要であることを、三社の事例をもとに述べた。所謂ドメインの拡大である。

本稿は、社会的責任を創造する経営行動が、ドメイン再設定といかに関与するかを言及した点に特色がある。本稿の課題としては、ドメインの変化を結果として述べただけであり、社会的課題を発見し事業化する際の、既存のドメインとの整合性のとり方や、ドメイン再設定の過程などには触れてない。

今後は、企業戦略と社会的責任の関係はもちろん、主体企業の意味としてのドメイン議論を重視しながら、研究を進めることとする。

*本研究は科研費（15K03716）「自動車リサイクルビジネスにおける戦略性の検討」（2015年4月-2018年3月）により行ったものである。

注

- 1) 本稿における中小企業は、中小企業庁が定義する中小企業・小規模事業者の両者を示す。
中小企業庁ホームページ
<http://www.chusho.meti.go.jp/soshiki/teigi.html> (2016年4月10日確認)
中小企業庁は、中小企業の定義を以下のように定めている。製造業その他は、資本金の額又は出資の総額が3億円以下の会社又は常時使用する従業員の数が300人以下の会社及び個人である。卸売業では、資本金の額又は出資の総額が1億円以下の会社又は常時使用する従業員の数が100人以下の会社及び個人である。小売業は資本金の額又は出資の総額が5千万円以下の会社又は常時使用する従業員の数が50人以下の会社及び個人である。サービス業は資本金の額又は出資の総額が5千万円以下の会社又は常時使用する従業員の数が100人以下の会社及び個人である。
小規模事業者の定義は以下である。製造業その他は従業員20人以下、商業・サービス業は従業員5人以下である。
- 2) 日本経済新聞2016年3月18日夕刊 2016年3月19日朝刊
例えば2016年(平成28年)1月に「軽井沢スキーバス転落事故」を起こした旅行会社「キースツアー」(渋谷区)は旅行業登録を東京都が取り消した。取り消して同社役員は旅行業者としての登録が5年間でできなくなる。また運行会社「イーエスピー」(東京)の貸し切りバス事業の許可を取り消された。
- 3) Friedman, M (1962)
- 4) 栗屋 (2012)
- 5) Zadec S. (2006)
- 6) Zadec S. (2006) 等の戦略論については、谷本 (2013)
- 7) Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2011)
- 8) 栗屋 (2013) は中小企業の環境ビジネスをCSV概念を用いて考察し、社会環境の変化に応じて企業が経営行動を決定し、そうした経営行動が社会的課題を解決し、企業の経済的価値にも寄与することを示した。
- 9) 中小企業庁 (2015) pp.439-448
- 10) 植田 (2014) p.11
- 11) 井上 (2011) p.35
- 12) 池田 (2011)
- 13) 榊原 (1992) p.6
- 14) 榊原 (1992) p.42
- 15) 中小企業白書 (2015) では社会性概念(メセナ/フィランソロピー, CSR, 戦略的フィランソロピー, 戦略的CSR, CSV)とCSRVとの概念比較がなされているが、その討論は別の機会とする。

- 16) 池田 (2011, p.89) は中小企業を, 「独立型」と「受注生産型」の2つに分類している。「受注生産型」には, 「自立型下請 (対等な取引関係)」, 「自立型下請 (対等ではない取引関係)」, 「狭義の下請け (対等ではない取引関係)」の3つに分類している。
- 17) 中小企業庁ホームページ http://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/chu_kigyocnt/2016/160129chukigyocnt.html (2016年4月10日確認)
- 18) 中小企業白書 (2015) 前掲 p.284
- 19) 中小企業白書 (2015) 地域の特産物として認識されている農林水産物, 鉱工業品, 観光資源
- 20) 中小企業白書 (2015) 前掲 p.284 注4
- 21) セミナーは2016 (平成28) 年3月22日 (火曜日) 14時00分~17時00分に, 千葉市ビジネス支援センター 13階 会議室3で行われた。対象者及び定員は「CSRに興味のある方 (企業のCSR担当者など)」であり, 約20名の申し込みがあった。セミナーのテーマは, 「CSRを企業価値向上につなげる戦略的CSRという考えを知っていただく」である。筆者は同セミナーの講師・コーディネーターとして参加した。
詳細は千葉市ホームページを参照のこと。 <https://www.city.chiba.jp/keizainosei/keizai/kikaku/2015csrseminar.html> (2016年3月31日確認)
- 22) 本稿が企業の事例研究により理論構築する依拠は, Glaser and Strauss (1967) の実践現場より理論を抽出し, 比較研究を行い, 理論的發展を目指す言にある。もちろん三社の事例のみによる理論の一般化は困難であるが, ドメインの変化の過程が考察対象であることより, 事例研究とした。
- 23) セミナーでは同社 会長の中根昭氏が登壇した
- 24) データはセミナーが開催された2016年3月時点のものである
- 25) セミナーでは同社 千葉中央地区ディストリクトマネジャー 寺田英生氏が登壇した
- 26) セブン-イレブン・ジャパンは, 2016年5月の株式総会において, 経営陣の刷新があったが, データはセミナーが開催された2016年3月時点のものである
- 27) 日本フランチャイズチェーン協会によると, セブン-イレブン・ジャパンだけでなく, まちの安全・安心な生活拠点づくりとしてコンビニエンスストアによる「セーフティステーション活動 (SS活動)」は行われている。同活動は, 2000年に警察庁から, 「まちの安全・安心の拠点」としての活動要請を受けたことにより開始した。活動参加企業は以下の11社である。①国分グローサーズチェーン (株), ② (株) ココストア, ③ (株) サークルKサンクス, ④ (株) スリーエフ, ⑤ (株) セイコーマート, ⑥ (株) セブン-イレブン・ジャパン, ⑦ (株) ファミリーマート, ⑧ (株) ポプラ, ⑨ ミニストップ (株), ⑩ 山崎製パン (株), ⑪ (株) ローソン 同活動は都道府県や店舗により差異はあるが, 寺田英

- 生氏によると、セブン-イレブンでは全国的に取り組んでいるとのことである。
- 28) セミナーでは同社 ブランド戦略部広報・PR課課長 湯浅里実氏が登壇した
 - 29) データはセミナーが開催された2016年3月時点のものである
 - 30) 千葉市若葉区若松町に拓匠開発が造成した宅地分譲地

引用文献

- Friedman, M (1962) *Capitalism and Freedom*, The University of Chicago Press, [村井章子訳 (2008) 『資本主義と自由』日経BP社]
- Glaser, B. G. and A. L. Strauss (1967) *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*, New York: Aldine Pub. Co. (『データ対話型理論の発見—調査からいかに理論をうみだすか—』後藤隆・大出春江・水野節夫訳, 新曜社, 1996年)
- Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2011) “Creating Shared Value”, *Harvard Business Review*, Vol.89, pp.63-77
- Thompson, J. D. (1967; 2003) “*Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*”, New York: McGraw-Hill; New Brunswick, N.J.: Transaction Publishers. 『行為する組織—組織と管理の理論についての社会科学的基盤』(2012) 大月博司・藤田俊郎訳 同文館出版
- Zadec S. (2006). “Corporate responsibility and competitiveness at the macro level responsible competitiveness: Reshaping global markets through responsible business practices”, *Corporate Governance*, Vol.6, No.4, pp.334-348.
- 栗屋仁美 (2012) 『CSRと市場—市場機能におけるCSRの意義』有斐閣 立教大学出版会
- 栗屋仁美 (2013) 「CSV (Creating Shared Value) 概念とビジネス創造」『比治山大学短期大学部紀要 (48)』 pp.37-46
- 池田 潔 (2011) 「地域中小企業の競争戦略」『商大論集 62 (3)』兵庫県立大学, pp.101-132
- 井上善海 (2011) 『7つのステップで考える戦略のトータルバランス』中央経済社
- 植田浩史他 (2014) 「中小企業・ベンチャー企業論 グローバルと地域のはざままで 新版」有斐閣
- 榊原清則 (1992) 『企業ドメインの戦略論』中公新書
- 谷本寛治 (2013) 『責任ある競争力』NTT出版

資料

『中小企業白書2014年版』（2014）中小企業庁

『中小企業白書2015年版 地域発，中小企業イノベーション宣言！』（2015）中小企業庁

首相官邸ホームページ

<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/ichiokusoukatsuyaku/>

（2016年3月31日確認）

千葉市ホームページ

<https://www.city.chiba.jp/keizainosei/keizai/kikaku/2015csrseminar.html>

（2016年3月31日確認）

中小企業庁ホームページ

<https://www.chusho.meti.go.jp/soshiki/teigi.html> （2016年4月10日確認）

日本経済新聞 2016年3月18日夕刊 2016年3月19日朝刊