

# 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－

流通経済大学経済学部講師

内本博行

### 要旨

近年、企業は社会の一員として社会に対して責任を果たし、より進んで社会に貢献することが重要であるとされる。とりわけ、社会的影響力の強い大企業はそれらに応えることが生存条件にもなっている。つまり、企業は自社を取り巻くステークホルダー（利害関係者）に対し、第1に法令遵守という法的責任、第2に製品・サービスを提供する経済的責任、第3に法的責任を越えた自発的責任を図ることをさす倫理的責任、第4は積極的に社会に貢献するという社会的貢献を果たさなければならぬとされる。

ところが、大企業に対し、中小企業は企業規模が小さいゆえに社会的影響も小さく、そうしたことは当てはまらないといわれる。しかし、中小企業も製品・サービスについて消費者からの厳しい目にさらされ、また、地域中小企業との取引、雇用など、地域社会との結びつきが強い状況の中で、社会的責任および社会的貢献の活動を行わなくても、消費者や地域社会が大目に見てくれることはない。したがって、中小企業も中小企業の特性を生かして積極的に社会的責任、社会的貢献活動を図るよう立ち向かわなければならない。

問題は、中小企業がそのような社会的責任、社会的貢献活動をどのように行うかである。大企業のように資金、組織、人材、ノウハウなど、豊富な経営資源を保有していれば、それらは容易に行うことができるかもしれない。しかし、中小企業は経営資源が相対的に乏しいがゆえに、社会的責任、社会的貢献活動を簡単に行える状態ではない。そこで、とられる方策は社会的責任、社会的貢献活動を図るために新たに資金や組織、人材などを整えることなく、自社の事業の延長、あるいは事業と一体化したかたちで社会的責任、社会的貢献活動に取り組む戦略である。すなわち、中小企業は既存の経営資源を基盤に社会的責任、社会的貢献活動に臨むことが得策であるということである。それこそが企業と社会の共通価値を見出し、企業と社会がともにすぐれた価値を得られることを実現するものである。

## 1 はじめに——企業の社会性

企業と社会の関係を一言でいうと、企業は社会的存在であるということである。企業は社会の諸制度、諸組織、取り巻く環境と強く結びつき、生存し、存続している。すなわち、企業と社会は相互依存的な関係にある。企業は社会に生かされ、また、社会を生かすことによって生存、存続し、その存在価値を現すことになる。それゆえに、企業は企業のもつ目的やビジョン、目標、理念などと社会のもつ価値や規範、文化などを、社会の存続の基盤となっている自然も含め、整合させ、かつ調和させ、社会価値の増幅に寄与することが重要になる。

このように企業は社会との関係を整え、社会に貢献することがその役割ということになるが、それは言い換えると、企業は社会とどのように向き合えばよいかという問いになる。

櫻井(1991)によると、現代の企業は次のような企業環境のもとに置かれ、その影響を強く受けている。第1は工業化の進展である。工業化が進む中で、企業は経済的豊かさの実現、技術革新の展開などで大きな貢献をした。しかし、一方で自然破壊と環境汚染など、社会的批判を受ける行動もあった。

第2は政府の役割の増大である。近年の社会の複雑化、高度化の進行、さまざまな社会問題の惹起、また、利害関係集団の政府への働きかけなどから政府の社会への影響が大きくなっており、企業活動への規制なども増大している。

第3は現代的多元社会の展開である。現代社会は大規模で組織化された多様な機関が互いに密接な関係を結んで活動している一方で、互いに権力面での優位性を相殺している。つまり、企業は政府、労働組合、消費者団体等の利害関係集団から影響を受け、それらからの要求や期待に応えな

ればならないのである。

第4は経済的価値に対する非経済的価値の強調である。産業社会は伝統的に富の蓄積という物質的、経済的な価値および自由、進歩、効率などの価値に重きを置いてきた。しかし、近年は伝統的な勤勉や節約という徳はあまり表に出ず、環境、余暇、自己実現、安全など、生活の質や精神性という非経済的、非物質的な豊かさを重視するようになってきている。企業はこうした社会価値の変化へ対応しなければならない。

第5は社会理念の変化である。これまで古典的資本主義の理念である個人主義、私有財産制度、レッセフェールと限定的政府、完全競争市場、私益追求と社会利益の自然的両立性、営利追求の役割を担う単位としての企業などが工業化の進展において強調された。しかし、産業社会の発展にともなって現代的資本主義理念が登場するようになり、経済社会の中に企業と社会との関係の緊密化、大企業の出現と市場支配、社会価値の変化、政府活動、政府規制の増大、労働組合などの動きが現れるようになった。それらが起こったことにより、企業による社会への配慮の必要性、政府の経済的役割、企業に対する多様な対抗勢力の存在、企業の社会的責任などが重視されるようになった。このように伝統的な資本主義の理念は企業の所有者はだれかということ強調するのに対し、現代的な資本主義の理念は企業や経営者の社会的責任を重要視する(pp.23-27)。

つまり、企業は社会とどのように向き合えばよいかという問いは、企業は社会にどのような責任を果たせばよいか、すなわち、企業の社会的責任への問いということになる。

Anderson Jr.(1989)も企業は社会的責任を担う必要があるという。その理由は第1に、今日産業が抱える多くの社会的諸問題は企業の成長に起因するものであること、第2に、こうした問題の改善あるいは解決については企業が指導的な役割

を果たすことが大きいということである。それらの問題は、もし、企業が行動に出なければ、問題は一層悪くなり、企業の今後の生存に悪影響を及ぼしかねないこと、こうした問題は企業自らが管理することが大事なこと、さもないと、社会が企業の生存を阻止するような圧力や規制などを掛けてきて、企業の経営状況を変えるようになるからである（邦訳p.14）。

以上から現代において企業はその社会的責任を果たすことが生存条件であることがわかった。しかし、そのことは大企業に該当することであり、中小企業は企業規模が小さく、社会的影響が大企業ほど大きくないから当てはまらないと思われがちであるが、そうではない。Anderson, Jr. (1989)も「大企業に存在するのと同じの問題が、中小企業にも存在する」とし、資源に制約がある中小企業は多くの場合、規制などによって大きな負担がかかってくると述べている（邦訳p.5）。

現代は中小企業にも環境汚染や騒音については地域住民の、製品の安心安全などに対しては消費者の、それぞれ厳しい目が光っている。小さい企業だからといって大目に見てくれることはない。また、産業集積のように中小企業が一定地域に集積する地域では、集積の規模いかんによっては大企業に匹敵する企業規模、あるいは大企業を上回る規模になり、その場合、総体的に大企業と同様の企業権力と影響力を社会に及ぼす可能性がある。

## 2 中小企業の社会性の特性

そこで、先の問いである中小企業は社会とどのように向き合えばよいか、そこからさらに進んで、中小企業は企業の社会的責任をどのように果たしていけばよいかということであるが、そこには大企業と異なる中小企業ならではの社会との向き合い方、社会的責任の果たし方がある。

また、中小企業が社会と向き合う際には経営理念はどのような役割を果たすのであろうか。この場合においても、大企業とは違う中小企業特有の姿がある。ここでは大企業と中小企業の差異から中小企業の企業特性を明らかにし、そこからさらに踏み込んで、中小企業の社会との向き合い方、企業の社会的責任の果たし方の問題を考えていく。

まず、経営理念については、概念的には企業もしくは経営者の社会観・経済観・企業観・企業経営観等の総体であり、その役割ないし機能は第1に「企業内の人々もしくはその行動に対する方向付け・動機付け・評価基準」であること、第2に「企業の存在と行動を社会的に正当化すること」、第3は「企業と社会の対立に原因する心理的緊張から経営者を解放せしめること」にある（櫻井(1991)、p.64）。経営理念はこれらのことの根底に滔々と流れ、企業が存在するための、また存続するための価値であり、価値表明と位置づけられる。

企業活動が社会的に見て正当であるか否かが問われることは企業が社会と相互依存関係にあり、密接に結びついていることの証しであり、企業は社会に真剣に向き合わなければならない。また、企業活動が社会的に見て正当であることは企業内部へも浸透することが重要であり、企業内の人々の行動においても社会的正当性が重視される。

一方、大企業と中小企業とでは大きな差異がある。その要因は所有形態、企業規模、市場の規模、保有する経営資源、企業活動の範囲などにある。中小企業の大企業との差異から中小企業の企業特性を明らかにしてみよう。

所有形態の差異は、大企業は所有と経営が分離しているのに対し、中小企業は所有と経営が一体となっていることである。大企業の所有と経営の分離は、企業の所有者と経営者が異なることをいう。株式会社形態をとる大企業においては多数の

株主が存在し、その多数の株主が参加する株主総会で取締役、監査役が選任され、選任された取締役の中から代表取締役が選任され、代表取締役が取締役会の決定方針にしたがい、実際の業務執行を行う。そして、取締役会は代表取締役の業務執行を監督する。

このように株式会社形態をとる大企業では企業の所有者 (=株主) と経営者 (=代表取締役) が異なっており、所有者 (=株主) が経営者 (=代表取締役) を監視するかたちになっている。すなわち、代表取締役は企業の出資者である株主 (主権者) の委託を受け、企業目的を株主利益の最大化において行動しなければならないという考え方であり、所有と経営が分離している株式会社形態をとる大企業は株主の監視を常に受ける企業統治の形態になっている。

大企業に対して中小企業も大企業と同じく株式会社形態をとる企業が多い。しかし、その企業統治の形態は両者において著しく異なる。大多数の中小企業はある人物が自ら全額出資し、自らが企業の所有者になり、かつ自らが経営に当たる。すなわち、いわゆるオーナー経営の形態をとる。オーナー経営の形態をとれば、所有者=経営者であるので株式会社形態における企業の設立、存続、解散はオーナー経営者の自由裁量によって行える。

とはいえ、もし企業の設立、存続、解散をオーナー経営者が経営能力の不足や経営合理性を欠いた経営、社会性を無視して利益だけを追求する経営を行うのであれば、後に詳しく述べるステークホルダー (利害関係者) との関係が著しく損なうことになる。そういうことは企業が社会と密接に結びついているという企業の社会性の観点からあってはならないことである。ステークホルダーの中でとくに地域社会との関係は企業の社会性の視点から重要であり、そこに経営理念の第2の機能、すなわち、企業の存在と行動の社会的正当性を維持するということが重要になる。

また、オーナー経営は大企業のように所有と経営の分離がなされていないので、代表取締役の業務執行の監督が行き届かない。株式会社であれば、監査役をおく規定になっているが、多くの中小企業の場合、監査役はかたちばかりで機能していない例が多い。つまり、オーナー経営の中小企業は監督、監視役が不在であるといってもよいので、自らの経営者としての行動は自らが律することになる。

人の存在はハーバート・A.サイモンがいうように「限定的合理性」という基盤に立っているとすれば、経営の状況が時々刻々変化し、さまざまな局面に出会う中で失敗もなく、順調に企業を運営していくことは至難の業であろう。この至難性を和らげる機能を果たすのが経営理念を企業内外へ向けるだけの役割のものでなく、自らに向ける機能をもつものにするのである。

つまり、オーナー経営の中小企業は自らが自らを律しなければならないために、その規準としての経営理念を確立しておく必要がある。このことは経営理念の第3の機能、経営者が企業と社会の対立から起こる心理的緊張から解放されることに関わる。

企業はその規模において大企業と中小企業に大別される。それが第2の差異である。企業の社会性を考える場合、この企業規模と社会との関係は、企業が社会に与える影響の度合いを測ることで理解できる。大企業と中小企業の企業規模は資本金、従業員数において単位の桁が大きく異なるほどの相違がある。中小企業は、中小企業基本法の規定によると、製造業で資本金3億円以下、従業員数300人以下であるが、多くの大企業は資本金が100億円、1,000億円単位であり、従業員数も1,000人、1万人単位で数えられる。

大企業と中小企業の社会性の相違は、それぞれの社会に対する影響度の違いにある。大企業はその製品やサービスを大量に市場に供給している。



国内外に多数の工場や営業所をもち、多くの人を雇用している。また、大量の株式を発行し、多数の株主がいる。つまり、大企業は社会の中において企業規模が大きいゆえに社会に対する影響が大きい。

先に述べたように工業化は大企業の出現と大企業による寡占化を現出させ、社会のさまざまな分野に大きな企業権力と影響力を及ぼしている。大企業は消費者の生活に必要とする製品やサービスを社会のさまざまな消費分野に提供する。大企業はまた、そうした製品やサービスを提供するに当たっては川上から川下までの重厚な価値連鎖を構築しており、社会経済に与える影響は中小企業1社の比ではない。

第3の差異は保有する経営資源に関することである。大企業は多様な製品を生産し、国内だけでなく、海外にも販売している。それが可能なのは人材、設備、情報、資金など、中小企業と比べ相対的に大きな経営資源をもっているからである。経営資源が豊富であるということは企業の社会的責任活動へ回せる資金をはじめとした資源も充分あるということである。

事実、大企業はさまざまなスポーツ大会や文化事業活動への支援を行っているほか、地域社会の種々の活動へも支援を行っている。その支援は資金の提供もあれば、自社製品の無料提供、従業員派遣によるノウハウ提供なども含まれる。さらに、大企業の大学への寄付講座も近年増えており、大学のカリキュラムの充実にも貢献している。このように社会において大企業の社会活動への支援は増加しており、社会からのその期待はより高まっているのが現状である。

しかし、中小企業は資金をはじめ、人材、設備などの経営資源が大企業に比べ相対的に乏しい。したがって、大企業が実施するスポーツ大会や文化事業活動などのような質的にも、量的にもすぐれた企業の社会的責任活動を行うことは本来的に

難しい。しかし、大企業のような高度な企業の社会的責任活動でなくても、小さな、地域に密着した企業の社会的責任活動、例えば、お祭りへの寄付や、地元小学校の児童の社会科見学（企業見学）などには協力できる。

いま、中小企業が保有する経営資源は乏しいと述べた。しかし、それは中小企業1社についての話であり、中小企業が集団化して互いの保有する経営資源を合わせることで、それは大企業のもつ経営資源に近づいてくる。つまり、中小企業が協同組合を設立し、協同組合をとおして企業の社会責任活動を行うことで大企業に勝るとも劣らない企業の社会的責任活動ができる。

第4は企業活動の範囲の差異である。それは言葉を変えると、地域への依存性の問題である。大企業の企業行動はいまやグローバルでの活動になっており、グローバル戦略を策定し、グローバル戦略に基づいて市場を見据え、生産拠点を決定する。それは1980年代までの国内工場で生産し、その製品を輸出するという企業活動とは根本的に異なる。その意味で大企業はグローバル競争に勝つために生産の国内立地にあくまでもこだわるということはない。対象市場への近接性、物流コスト、部品調達効率性、労働賃金の安さなどによって地球儀のうえで生産拠点を決定するといってもよい。したがって、大企業のグローバルな企業活動は地域社会に多大な影響を与える。

例えば、大企業の工場が立地する地域社会で見ると、その大企業の工場には地域に生活する人々が数多く雇用されている。もし、大企業の本社がその工場を閉鎖し、海外に工場を移転することを決定したならば、地域での雇用が失われることになる。その結果、職を求めて地域を離れる人々も多く現れるであろう。

また、その工場から部品生産・加工等の業務を受注していた地域中小企業は仕事を失うことになり、新たな受注先を開拓する状況に立たされる。

さらに、自治体はこの大企業工場からの税収入を減らし、自治体の現行の各種政策を根本的に変えるほどの大きな影響を被ることになる。このように大企業の工場の閉鎖あるいは移転は地域経済に大きな負の効果を与える。

しかし、中小企業は大企業の逆の立場に立つとあってよいだろう。中小企業は大企業のようにグローバル市場の第一線で戦う企業ではない。多くの中小企業が最終製品をもたずに部品製造・加工を主業務とし、地域で生まれ、長く地域で活動し、地域に根付いた企業ばかりである。雇用も地域社会に依存し、外注先も地域内中小企業を主にしていて、地域行政による産業振興策の恩恵も受けている。つまり、地域中小企業は地域と一体なのであり、その意味で大企業とは異なる、いたって地域性に満ちた、地域密着型の社会性を有している。

### 3 ステークホルダーと社会的課題事項

以上のように中小企業も大企業に劣らず、いや大企業以上に社会と密接な結びつきがあることがわかった。以下では、企業の社会的責任に関するいくつかの理論に焦点を当てつつ、大企業と異なる企業特性をもつ中小企業における企業の社会的責任の果たし方の特徴について見ていこう。

企業の社会的責任の果たし方とは、まずだれに対して責任を果たすかということであり、次に社会的責任を果たす対象に対し、どのような関係を結び、どのような内容の責任を果たすかである。そして、どのような企業の戦略的展開、方法によって企業の社会的責任を果たすかということである。はじめに、だれを対象にして企業の社会的責任を果たすかということから考えてみよう。

Freeman (1984) はステークホルダーを広い意味で「組織の目的の達成に影響を与えることができるか、あるいは、それによって影響を受けるところのグループ(集団)または個人」と定義し

ている (p.53)。フリーマンはまた、ここに含まれる広義のステークホルダーとして供給先、顧客、株主、従業員、政治団体、政府、報道機関などを挙げ、狭い定義として供給先、顧客、従業員、金融機関、地域社会を挙げている。フリーマンは、ステークホルダーをそもそもは「その支持がなくては、組織が生存を止めるであろう集団」として定義としている (Werhane and Freeman (2006)、p.496)。

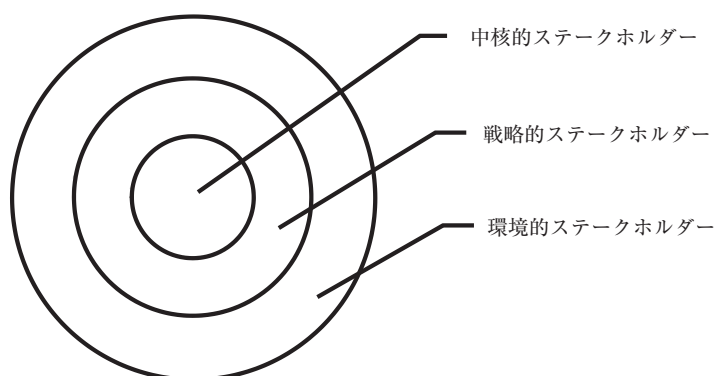
より詳しくステークホルダーについて見てみよう。Post, Lawrence, and Weber (2002) はステークホルダーを「直接的ステークホルダー」と「間接的ステークホルダー」に分類し、前者は「企業の存続と活動にとってなくてはならない存在」であり、顧客、供給業者、従業員、投資家が含まれ、後者は「会社の主要な活動や決定によって直接、あるいは間接に影響を受けることになる社会の人々や集団」であるとした。それには一般市民、さまざまなレベルの政府、社会活動グループ、その他が含まれる (邦訳p.11)。

経営戦略的な観点からステークホルダーを見るとどうなるのであろうか。水村 (2004) は、A. B. キャロルの議論を紹介している。キャロルはステークホルダーを三つに分けて考える。一つは「戦略的ステークホルダー」、二つは「中核的ステークホルダー」であり、最後は「環境的ステークホルダー」である。

「戦略的ステークホルダー」は組織が生存していくためになくてはならないステークホルダーで、組織の存続が危うい状況になったときにその支持が欠かせないステークホルダーである。「中核的ステークホルダー」は文字どおり「戦略的ステークホルダー」の中核にあって、組織が生存していくためにはなくてはならないステークホルダーである。

最後の「環境的ステークホルダー」は組織が置かれた環境の中において「中核的ステークホル

図－1 ステークホルダーの総合的定義にもとづく分類法



出所：水村（2004）

ダー」、「戦略的ステークホルダー」以外のステークホルダーである（pp.74-75）。以上の内容を図にまとめたものが図－1である。

「中核的ステークホルダー」は株主（中小企業でみると、株主が経営者である場合が多い）、顧客、従業員、取引企業などである。企業は出資者である株主に対し、高配当を安定的に行うことを目指し、また、従業員には雇用安定、高賃金の支払いを果たし、積極的な経営参加のもとでモラルを高くもって高い業績を上げてもらうこと、さらに、取引企業には高品質の製品・サービスを適正な価格で安定的に提供してもらうことを望む。

「戦略的ステークホルダー」は株主、金融機関、取引企業、労働組合などである。「戦略的ステークホルダー」は「中核的ステークホルダー」の能力を包摂しながら、企業が深刻な状況に陥ったときに効果を発揮する能力をもつ存在である。資金不足の場合の株主からのさらなる出資、金融機関の融資、雇用確保を第一と考える労働組合の危機克服への協力、取引企業の支払猶予などである。

「環境的ステークホルダー」は地域社会、国・地方自治体、一般公衆などである。とくに地域社会は重要な要素である。もし、企業の成長によって地域雇用の増加が図れ、また、従業員の賃金増加が実現すれば、地域の経済は活性化し、企業は

地域社会に大きな貢献を果たすことになる。

このような議論からわかることは、先のだれに対して企業の社会的責任を果たすかという問いはステークホルダーとどのように関係を結ぶかということになる。その答えは企業はステークホルダーと良好な関係を築き、それを保つということである。それが企業存続において重要な活動になる。すなわち、企業とステークホルダーとの間にはそもそもウィン・ウインの関係、言い換えると互恵的な関係が存在することが望ましいということである。しかし、現実には企業とステークホルダーの間には多くの社会的課題事項が横たわっており、そう簡単に互恵的な関係は成り立たないのである。

中村（1998）は社会的課題事項を企業倫理の視点から表－1のように示している。ここには中小企業の経営においては投資家関係の領域で一部関係のない課題事項もあるが、多くが中小企業の経営においても起こりうるものである。

企業がステークホルダーとの関係において互恵的な関係を結びたいのであるならば、企業は企業倫理の観点からその社会的課題事項を企業が改善、解決していくことが大切になる。すなわち、企業がステークホルダーに責任を果たすことが「企業の社会的責任」ということであり、社会的課題事項が企業の社会的責任の内容になる。



表-1 企業倫理の課題事項と関連領域

関係領域	価値理念	課題事項
① 競争関係	公正	カルテル、入札談合、取引先制限、市場分割、差別対価、差別取扱、不当廉売、知的財産権侵害、企業秘密侵害、贈収賄、不正割戻など。
② 消費者関係	誠実	有害商品、欠陥商品、虚偽・誇大広告、悪徳商法など。
③ 投資家関係	公平	内部者取引、利益供与、損失保証、作為的市場形成、相場操縦、粉飾決算など。
④ 従業員関係	尊厳	労働災害、職業病、メンタルヘルス障害、過労死、雇用差別（国籍・人種・性別・障害者・特定疾病患者）、プライバシー侵害、セクシャル・ハラスメントなど。
⑤ 地域社会関係	企業市民	産業災害（火災・爆発・有害物質漏洩）、産業（排気・排水・騒音・電波・温熱）公害、産業廃棄物不法処理、不当工場閉鎖、計画倒産など。
⑥ 政府関係	厳正	脱税、贈収賄、不正政治献金、報告義務違反、虚偽報告、検査妨害、捜査妨害など。
⑦ 国際関係	協調	租税回避、ソーシャルダンプング、不正資金洗浄、多国籍企業の問題行動（贈収賄、劣悪労働条件、公害防止設備不備、利益送還、政治介入、文化破壊）など。
⑧ 地球環境関係	共生	環境汚染、自然破壊など。

出所：中村（1998）、pp.177-178

しかし、企業がただ単にステークホルダーに対し、社会的責任を果たすということについては批判がある。ここでさらに問題になることは企業がステークホルダーに対し、いかに効率的、効果的に、また積極的、能動的に企業の社会的責任を果たせるかということであり、そのために企業はどのような戦略的展開を行い、どのような方法を駆使すればよいかということである。

#### 4. より進んで積極的なCSRを目指す

社会的課題事項は主に法的規制、慣習、および道徳・倫理的規制に関わるものである。企業が社会的課題事項を改善、解決するにはまず、コンプライアンス（法令遵守）を重視することから始まる。企業行動においてコンプライアンスは非常に重要であり、それは企業が顧客に良質な製品やサービスを提供することとあいまって、企業の社会的責任を果たす意味をもつ。

しかし、そうした企業活動には批判もある。それは、それらの企業活動が受動的なかたち、あるいは守りの姿勢をとっているということである。むしろ、より能動的なかたち、攻めの姿勢をとることで企業の価値をより上げるべきではないかという指摘である。つまり、企業の社会的責任が本

来目指すべきものへと向かわなければならないということである。その本来、目指すべき企業の社会的責任の概念がCSR（Corporate Social Responsibility）である。

CSRも直訳すれば企業の社会的責任という意味であるが、これまで述べてきた受動的とされる企業の社会的責任と目指すべき企業の社会的責任であるCSRとはどのような違いがあるのだろうか。まず、CSRの概念を検討してみよう。

森本（1994）は、CSRについて「企業が自己に対する環境主体（ステークホルダーの意：筆者注）の諸期待に応えることを自発的に自己の責任とし、それによって、制度としての自己の存続を万全にすることである。このようなCSRの本質は、自発的行動による正当性（legitimacy）の獲得にある」と定義する（p.31）。そして、CSRを「合法性の確保を前提として、環境主体の諸種の期待に対し、普遍性ある自明の理想を実現することを規準としつつ、それらを最大限に充足するよう自発的に対応すること」であるという（p.35）。

企業は成長するにつれて自主性をもつようになり、行動能力、当事者能力をつけていき、所有と経営の分離を経て、自主的存在になり、企業は社会的制度となるが、その一方で社会からさまざまな期待が寄せられるようになる。



森本（1994）はCSRを積極的に評価する論拠を挙げる。その第1はこの制度的企業観によるものである。社会が環境主体の総体であるとし、責任が期待への対応とすると、CSRは「企業の制度的性格に由来する本来のタスク」になる。

第2はステークホルダー・アプローチである。この論拠は、CSRが「企業は利他による自利の追求によって、はじめてその存立が可能になる。このような相互依存的信頼関係の形成と維持」にあるというものである。

第3の論拠は社会的規範である。企業成長の結果、社会的影響を高めるようになった企業に対し、社会は正義を守るにあたり、「権力・責任均衡の原理」の実現、すなわち、「影響を受ける多数者の利害に深く配慮すべきこと」(スチュワードシップ:stewardshipの原理)を図るか、ノブレス・オブリッジ (noblesse oblige) の実践、すなわち、「富者や貴人が慈悲深く振舞うこと、今や強大になった企業はそのような地位とそのための資源を保持していること」(チャリティ:charityの原理)を求める。

第4の論拠は自由経済体制擁護論である。これは「企業は自由市場経済においてリスクを担いつつ、創造性の発揮と革新 (innovation) を通じて、自己の存続・成長を計る。競争、創造、革新、リスク負担の共通基盤は、自由である」ということであり、企業は自由を守り、自由の規制を避けるように行動することをいう。

第5は潜在的事業機会論である。これには本業に「収益性・合法性・倫理性を貫徹させる」CSRから本業とは無関係の社会的プログラムまである。後者は企業と社会の有意性を高めるCSRとして、社会的期待に対して企業の保有する技術、情報、ノウハウ、資金などを活用できるところがよい。こうした社会的プログラムは社会にとってのCSRであり、企業にとっては事業機会の探索・開拓の可能性をもつ。本業を生かすCSRとも

いえる (pp.46-49)。

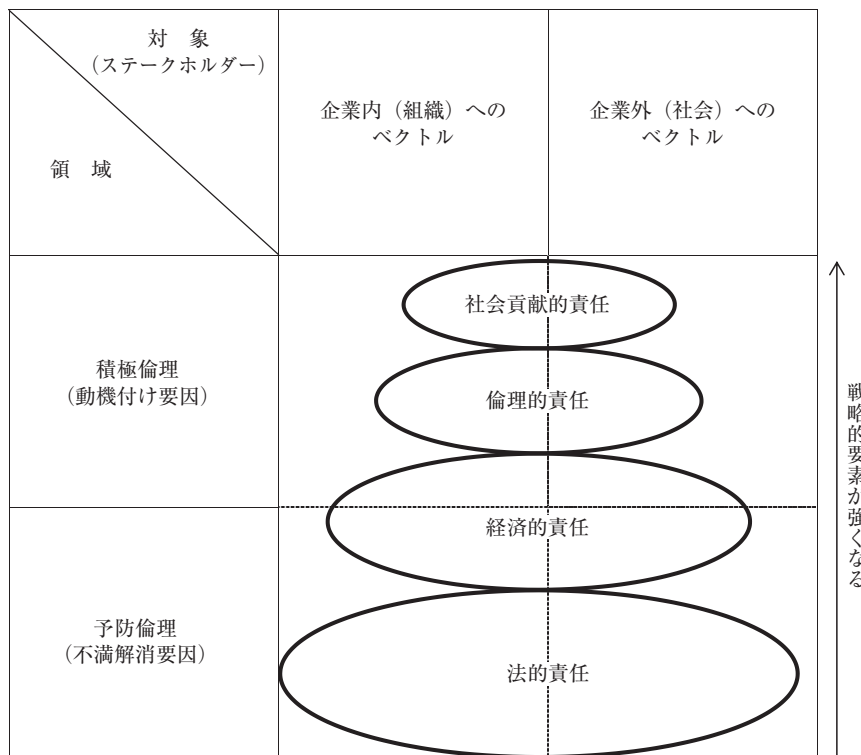
それでは、CSRの概念は具体的にどのようなものであろうか。森本（1994）はCSRの内容を次のように示す。第1は法的責任である。まず、合法性をはじめにもってくるのは、それが「社会的制度の前提の必須要件であり、しかも他律的・強制的」だからである。その意味で経済的責任に優先させられる。

したがって、第2は社会が必要とする製品・サービスを提供し利益を得る行動である経済的責任である。第3は制度的責任である。これは社会的制度である企業が企業市民の立場から「法的責任を超えて自発的に遂行すべき責任」ということで、環境主体が企業に対し、法的責任を超えた非経済的期待を寄せるが、それに応えるといういわゆる倫理的責任に相応するものである。

第4は社会貢献である。これは「大幅に企業の自発的意志と裁量によってなされる社会的役割の先取りであり」、社会の圧力によるものでなく、企業の長期的役割に基づいて行動するもの、社会の健全な環境創造に資する投資・貢献である。この社会貢献は裁量的責任といえるもので、文化活動やスポーツ支援などである。以上をまとめると、法的責任、経済的責任、制度的責任の三つが狭義(固有)の企業の社会的責任であり、全体が広義の企業の社会的責任である (pp.72-74)。

企業が負わなければならない社会的責任は経済的機能をはるかに越えて拡大している。先のAnderson Jr. (1989)も企業の社会的責任として経済的機能に加えて法律要件である法律遵守、道徳的・倫理的基準を設定し、それに従うこと、慈善的寄付をすることを挙げ、さらに、企業の社会的責任について「企業と社会(ステークホルダー)の双方を含む総体としての福祉を守り、そして改善する適切な法的・道徳-倫理的・慈善的行為をなす義務のことである。したがって、これらすべてが、当事者の経済的な構造や能力の範囲内で当

図-2 戦略的CSRマネジメントの基本コンセプト



出所：水尾 (2004)、p.10

然なし遂げられなければならないのである」と述べている (邦訳p.13)。

法律要件は具体的には国際機関、連邦政府、州政府、地方自治体の諸法令や諸条例の遵守であり、道徳的・倫理的基準の設定、遵守は道徳的・倫理的諸基準や諸対策のもとでの企業運営ということである。慈善的寄付は社会貢献的行為である。

水尾 (2004) はCSRを「企業組織と社会の健全な成長を保護し、促進することを目的として、不祥事の発生を未然に防ぐとともに、社会に積極的に貢献していくために企業の内外に働きかける制度的義務と責任」と定義し、CSRの取り組み領域として次の二つに区分する。一つは予防倫理である。これはリスクから社会や企業を守る活動であり、企業の倫理違反行動、いわゆる「不祥事の発生を未然に防ぐ」という「予防倫理」の活動である。

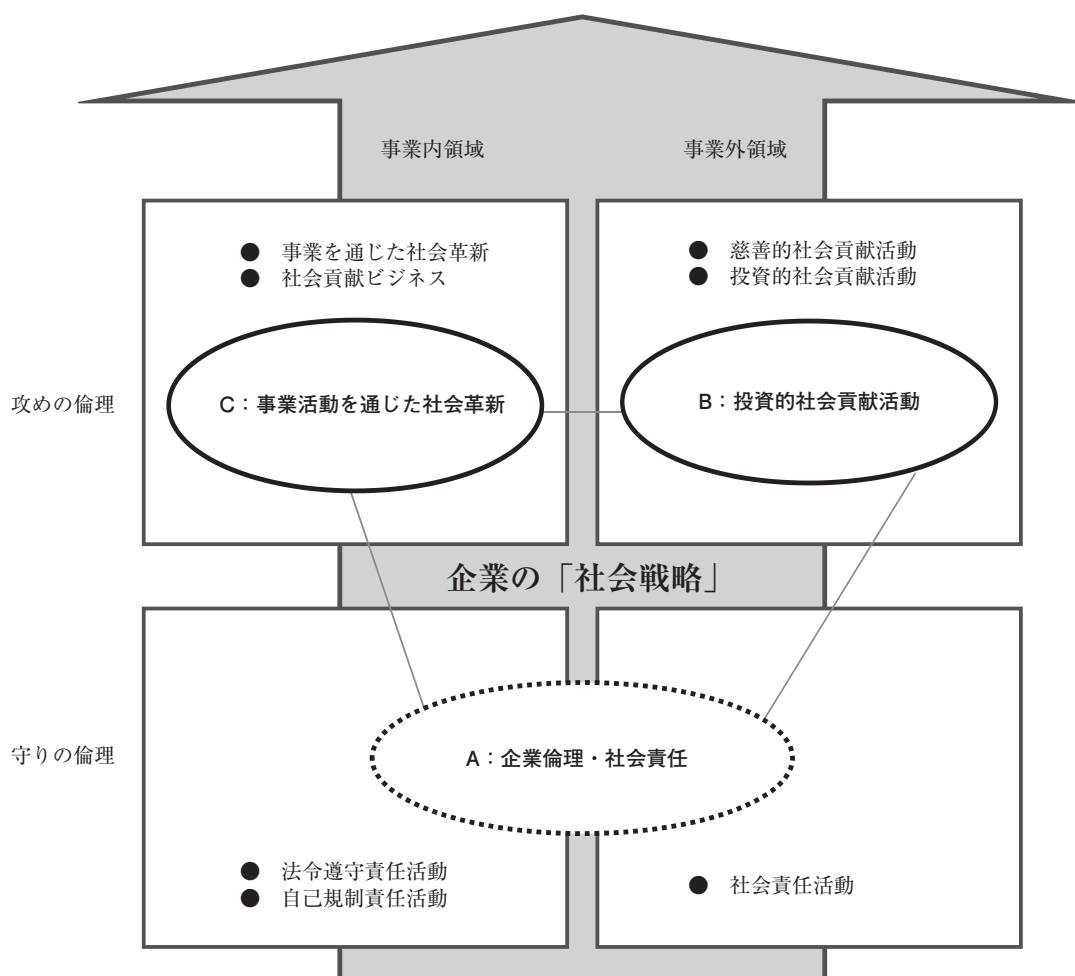
もう一つは定義に掲げた「企業組織と社会の健全な成長を保護し、促進する」ことを実現するた

めの「積極的支援をする」活動であり、「社会の福祉や健全な成長を積極的に促進する『積極倫理』の領域」である。

そして、水尾はCSRの基本概念として第1に「法は倫理の最下限」といわれることから、法令を遵守する「法的責任」、第2に株主への配当、従業員への賃金や政府等への税金の支払いなどの「経済的責任」、第3に法的規制を越えた場面で企業や業界独自の倫理観を土台にした「自主基準」や「自主規制」による「倫理的責任」、第4に企業外部への社会貢献、文化支援、自然保護など、「社会貢献的責任」を挙げる (図-2) (pp.7-12)。

伊吹 (2005) は、現在から将来に向けて企業が能動的なCSR行動をとることで得られるメリットとして次の点を挙げる。まず、株主・投資家は企業を社会的観点から評価し、株式購入や投資を行う。消費者は反社会的な商品・サービスの購入を避け、社会性を配慮している商品・サービスを積

図-3 戦略的CSRの基本フレーム



出所：伊吹（2005）、p.47

極的に購入する。取引先の企業や自治体は仕事を出す先が「社会的要件」を満たしているかどうかを取引条件に入れる。従業員は労働環境、雇用責任に問題があれば抗議行動をとる。

また、求職者は就職時の企業選択には企業の社会性を考慮する。地域社会（NPO）は社会性に馴染まない企業活動を行っている企業へ「企業活動の是正」を求め、「企業の評価活動」とおして企業へ社会的配慮を働きかける（pp.13-19）。

以上のうち、株主・投資家の行動は中小企業にはあまり関係ない。また、地域社会のNPOの行動は中小企業には関わりがなさそうである。しかし、地域社会においては仮にNPOが存在しなく

ても地域企業に勤める人々、企業組織の参加者、口コミなどとおして企業活動の情報は地域社会に伝わる。その点から企業は自らの一挙手一投足を地域社会から見られていると考えたほうがよい。

伊吹（2005）はまた、CSRの戦略的展開についての議論を展開する。企業がCSRをとおして持続的発展を実現するには、経営戦略にCSRを融合させていくことが大事であるという観点から、その方法として「戦略的CSRの基本フレーム」を提示する（図-3）。

このフレームはCSRの領域を二つの軸に分けて考える。一つは社会の中で行う企業の事業活動が社会に正の影響を与えることを指す「攻めの倫

理]、社会の中で行う企業の事業活動が社会に負の影響を与えないように予防する、また負の影響を与えた場合はそれを元に戻すことを指す「守りの倫理」という「攻めの倫理—守りの倫理」軸である。

もう一つはこの「攻めと守りの倫理」の各々の活動には、製造過程での環境負荷を減らすように製造プロセスを改善するというような「事業内で行う活動」および製造過程での環境負荷を減らす努力を行なっても、どうしても環境負荷を与えてしまうとき、環境負荷をゼロにするように植林などの活動を行う「事業外で行う活動」という「事業内領域—事業外領域」軸である。

これら2軸をクロスさせると4象限ができる。そこから「企業倫理・社会責任領域(A領域)」「投資的社会貢献活動領域(B領域)」「事業活動を通じた社会革新領域(C領域)」の3領域が生まれる。「企業倫理・社会責任領域(A領域)」は守りの倫理に属し、事業内領域としての活動に法令遵守・自己規制責任があり、また、事業外領域としては社会的責任活動がある。

「投資的社会貢献活動領域(B領域)」は攻めの倫理—事業外領域であり、ここには慈善的社会貢献活動、投資的社会貢献活動が入る。「事業活動を通じた社会革新(C領域)」は攻めの倫理—事業内領域であり、事業を通じた社会革新、社会貢献ビジネスが登場する(pp.46-49)。

所伸之は、これまでの企業が行ってきた企業の社会的責任を次のように省みる。つまり、これまでの企業の社会的責任の実践はコンプライアンス中心であり、社会ルールを守り、よい製品を生産し、適正な価格で販売することに重点が置かれていた。そして、ルール違反をすると、社会的制裁を受けるために、法令遵守には神経を使うが、「法律で定める内容以上のことをして他社と差別化し、企業競争力を高めるといった発想を社会的責任の分野でもつ企業が少なかった」という。

これとは逆に、CSR経営は、イギリスのサステイナビリティ社のジョン・エルキントンが提唱した、企業活動を経済性、社会性、環境性の三つの規準から評価する「トリプル・ボトム・ライン」に見るような企業の社会的責任を経済的利益と関係づけて考える立場をとる。すなわち、経済性、社会性、環境性のいずれかが上向くとか、あるいは低迷するのではなく、それら三つが均衡することを重視するのがCSR経営なのである(所(2005)、p.149)。つまり、これまでの企業の社会的責任とCSR経営の根本的な相違は「企業の価値創造という視点がインプットされているか否か」ということなのである。(所(2006)、p.47)。

以上、CSRの概念を見てきた。その重大な意味は企業の社会的責任は企業の存立を守るための受動的な法令遵守にとどまるような単なる企業活動でなく、より積極的、能動的な攻めの企業の社会的責任が求められており、そうした企業活動が長期的に企業の存続、成長につながるということである。

## 5 事業に取り込まれたCSR

もう一度、中小企業の企業特性に戻ろう。第1は、大企業は企業規模、市場規模ともに大きく、社会制度と位置づけられ、社会に及ぼす権力、影響力もこれまた大きい。中小企業は大企業と異なり、企業規模が小さく、また、市場規模も小さいため、社会に対する影響力は小さい。中小企業は社会に影響を与えるというよりも、むしろ、社会に依存する傾向が強い。また、中小企業は社会からは種々の圧力を受ける一方、社会から企業の社会的責任を果たすように期待されており、企業活動のいろいろな面で評価を受ける。

第2は、中小企業は経営資源が少ないので、大企業のように企業の社会的責任を質、量ともに充実したかたちでは行えないことである。つまり、



中小企業は経営資源が少ないがゆえに企業の社会的責任を果たすためには経営上、一工夫、二工夫が必要になるのである。その一方で中小企業が保有する資源、特異な知識、ノウハウなどを企業の社会的責任として生かせる場面もある。

第3は、企業規模が小さい、経営資源が少ないことと関係するのだが、中小企業は原材料、不足する技術や情報などの資源を近接する地域中小企業に補完してもらわなければ存立できない。すなわち、事業推進上のネットワークと自社で集めるには不十分な経営上なくてはならない市場や技術などの情報を外部から入手する経路が必要になる。

そのため、中小企業は地域社会の中での取引関係にとどまらず、企業組織・団体への参加行動も含め、他との信頼関係を常に維持、増進していくことが重要になる。この意味で中小企業の地域との相互依存関係、結びつきは強く、中小企業の地域との関係はその存立条件を左右する。

このネットワークは、先述のように地域中小企業が企業の社会的責任を図る際に、大いに役立つ。つまり、中小企業が単独で行う場合、資源的制約から望ましい企業の社会的責任成果を上げられないことが多い。しかし、地域中小企業が中小企業同士、各種中小企業組織・団体などと連携して企業の社会的責任を果たす活動を行えば、その成果はすぐれて充実したものになる。

中小企業の経営は、自らが立地する地域において顧客や従業員、取引先、行政など、地域のステークホルダーとの相互依存関係、密接な結びつきによって成り立つ。また、地域中小企業は、自らが立地する地域が経済的に繁栄すれば、自らもその恩恵にあやかれるので、地域社会との関係を強められる。したがって、中小企業の企業の社会的責任は地域経済社会（地域のステークホルダー）に向けられるのである。

ときに、経営理念に「事業を通して地域に貢献

する」とうたう中小企業経営者は多い。その理由はこれまで見てきたように中小企業は地域との相互依存度が大企業に対し、比べものにならないくらい高いこと、それが地域への企業の社会的責任につながることで、経営者が地域出身であれば、わが郷土への愛情とあいまって、なおのこと地域の発展に利する事業や産業に貢献することに寸暇を惜しまないことにある。

また、中小企業は、大企業と違って所有と経営が未分離、一体化していることが特色である。そのことは中小企業経営者が自由に経営を行うことができ、企業成長にプラスに働くこともあるが、反面マイナスになる危険な部分も多い。したがって、先述したように中小企業の経営者は自らを律し、企業存続の指針となる経営理念を必要とするが、同時に、地域のステークホルダーとの相互依存関係、信頼関係を保つことにも理念に基づいて行動することが重要になる。

ここで、中小企業が取り組むCSRにはどのような活動があるのかを見ておこう。祭りの寄付、花火大会の賛助、地域の清掃に始まり、独居老人への行政に代わっての給食配達、災害協定まで幅広い。その項目を表-2に記す。

資源的制約のある中小企業が企業経営においてCSRを実践することになるのだが、利潤追求という経済的要請と社会的責任という社会的要請をともに満たさなければならない。しかし、現実にはこれらは相対立する場合が多く、それを止揚することが必要になる。それは大企業でも難しく、中小企業ではことのほか困難である。その理由は、中小企業は経営資源が不足しているので新たな経営課題に対応する力が乏しいからである。

中小企業は大企業のように、社会的責任を果たすにあたり、専門部署を設置し、資金や製品、人材提供を本業と独立して行うことは難しく、会社としてボランティア休暇などの企業の社会的責任制度を設けることも行いにくい。したがって、中

表-2 CSRの項目

	項 目
1	福祉、保育、健康、医療、高齢者・障害者介護・生活支援
2	子育て支援、教育、食育、地域教育、青少年教育、家庭教育
3	まちづくり、住民参加型地域活性化、地域金融、地域通貨
4	歴史、文化、芸術、地域スポーツ
5	環境、資源循環、リサイクル、環境保全、自然保護、食・有機農業
6	災害救援、防災、防犯、緊急時情報ネットワーク、危機管理、地域安全運動
7	人権擁護、男女共同参画
8	国際貢献、国際協力
9	就業支援、起業支援、人材育成、職業能力開発、生涯学習
10	消費者保護、生活者サポート、家事代行、人材バンク、地域ポータルサイト
11	観光、グリーンツーリズム、地域・国際交流、交流イベント、自然体験
12	その他

資料：全国中小企業団体中央会（2011）より筆者作成。

小企業が社会問題に気づき、あるいはその対応を期待され、求められたとしても、企業の社会的責任を直ちに果たすことは容易ではない。となると、中小企業ははたしてCSRを実践することができるのであろうか。

そこで次に、中小企業はどのようにしたらCSRを果たすことができるか、その戦略的展開、方法について考えてみる。問題は企業と社会を対立する概念としてとらえることに潜んでいる。

木原（1993）はこうした状態にある中小企業に対し、いま行っている企業活動の中に企業の社会的責任の活動を加えることを提唱している。つまり、既存の企業活動の延長として、通常そこまで行わないサービスにまで一步踏み込んだ企業活動を行うのである。それは、既存の企業活動を「おすそわけ」するということである（p.9）。言い換えると、企業のもつ経営資源を提供することでよいのである。また、中小企業がこうした企業の社会的責任を行う際には、経営資源が乏しいという点、地域産業関連の組織・団体が動かすネットワークを利用できるという点から企業同士の協同、福祉団体との融合、自治体との共同など、連携活動が有効であるという（p.24）。

次に、マイケル・E.ポーターとマーク・R.クラ

マーの議論を見てみよう。彼らは企業と社会の関係について「企業の成功」と「公共の福祉」がゼロサムになる、あるいは対立するものとは考えないで、いま行っている事業と同じ枠組みで企業の社会的責任を実践することを提唱する。つまり、CSRはコストや制約、慈善行為と考えるのではなく、「ビジネスチャンスやイノベーション、そして競争優位につながる」概念としてとらえ、長期的には「社会を大きく進歩させる源になる」ものとして位置づける（Porter and Kramer（2006）、邦訳pp.37-38）。

それでは、企業と社会の両方を利するにはどのような戦略をとればよいのであろうか。企業と社会は相互依存性にある。それは二つの面で現れる。一つは、企業の日々の事業活動が社会に影響を与えているという「内から外への影響」である。すなわち、企業のバリューチェーン内で行われる事業活動は地域社会に対し、正負両面で影響しているということである。

もう一つは、企業の外部の社会状況が企業に正負両面の影響を及ぼしていることである。これは「外から内への影響」である。企業は社会問題であれば、何でも引き受けるということとはできない。「自社の事業と関連性が高い社会問題」を選択し

なければならない。そして、企業と社会が「共通の価値を生み出す可能性があるかどうか」をもっとも重視する必要がある（邦訳、pp.42-43）。

つまり、CSR活動は「社会的価値と経済的価値の実現において地域社会の期待を上回る」ものであることが肝要になる。それは「周囲への迷惑を減らす」段階にとどまるものではなく、「社会をよくすることで戦略を強化する」という段階に向かうべきなのである。

すなわち、単なるステークホルダーへの対応から保有する経営資源を戦略的にCSR活動へ振り向けることが大切なのである。言い換えると、受動的CSRから戦略的CSRへ向かっていくということである。具体的には、受動的CSRとは、企業は善良な企業市民として行動すること、ステークホルダーのもつ社会的関心事は変化するが、それに対応する行動をとること、事業活動から生まれる悪影響をいまだけではなく、未来も含めて緩和することをいう。

戦略的CSRは善良な企業市民としての対応、事業活動から派生する負の影響の緩和からさらに進み、「社会と企業にユニークかつインパクトの大きいメリットをもたらす活動に集中すること」に意味がある。そこでは、「内から外への影響」と「外から内への影響」の両方が関係するが、ここで「共通の価値」を実現することが期待される。

さらに、戦略的CSRは「自社の競争力につながるように競争環境に投資することで、社会と共有できる価値を生み出せる」のであり、企業と社会の双方の成功が補強しあう、共生関係が生まれるのである。一般には、企業が自社の事業との関連性が高い社会問題に取り組む場合ほど、企業の保有する経営資源やスキルが役立つのである。すぐれた戦略的CSRは「バリュー・プロポジションに社会性を吹き込み、社会にインパクトをもたらす戦略を開発する」ことなのである（邦訳、pp.47-49）。

以上の議論について金井一頼は早い時点で「戦

略的社会性」という概念を提示し、経営戦略の本質は「企業活動が社会全体の健全な発展に貢献するとともに、企業自体の発展にも役立つという基本的関係を築く」ことにあり、企業と社会の双方がこのような関係を打ち立てるために、企業が多くの社会問題についてその社会ニーズを「本来の事業活動を通じてその解決に貢献していく必要がある」と述べている。それは「新たな社会価値の創造に貢献する」ことを指す（金井（1997）、p.287）。

## 6 事例

これまで見てきたように、企業の社会的責任は法的責任、経済的責任、倫理的責任、CSR、さらに、事業活動による社会変革へと向かう。ここでは倫理的責任、CSRの事例を取り上げる。中小企業の場合、社会性をもった企業活動は企業の連携によって行ったほうがよい効果を図ることができるので、協同組合による倫理的責任、CSRを取り上げる。

### (1) 卸売センターの

#### 「おすそわけ」の保育サービス

東北の各県は男子の若年労働者の県外流出が大きな問題となっている。山形県もその例外ではない。若年男子労働者の採用が難しいことから、米沢市にある協同組合米沢総合卸売センター（組合員45社、主な共同事業：施設管理、金融事業、教育情報事業、福利厚生事業）は県外流出が男子よりも少ない若年女子労働者を積極的に採用するようになった。この女子労働者の定着には結婚後の子育て支援ができる施設が大事であり、とりわけ主婦層のパートタイマーの雇用には子育て支援が不可欠であることがわかった。

組合は土地を取得し、保育施設を建設し、自宅で保育所を運営していたベテラン保育士にその運営を委託した。保育所の運営は、利用者のニーズ



に対応して月ぎめ保育、週3日コース、時間預かりをはじめとし、母親のための子育て講座、子供英語教室などを内容としている。この保育所の利用は組合員企業の従業員ばかりではなく、地域の住民にも開放している。

組合員の中小企業が保育所の必要性を認識したとしても、中小企業単独で保育所を設けることは困難であり、それは共同事業化することで可能になる。組合員企業の最大のメリットはこの共同保育所事業で従業員の定着率が大幅に上がることである。従業員は職場の近くに保育所があり、そこに子供を預けることで安心して仕事につくことができる。地域住民にも保育所が利用できることは大きなメリットになる。

同組合は、雪国では冬季に野外でスポーツは行えないので、体育館を組合員企業・従業員だけではなく、地域住民にも開放している。また、花いっぱい運動、清掃の日のクリーン作戦、美化緑化コンクール、リサイクル運動、廃蛍光管共同回収、地域の祭り参加など、多くの社会貢献活動を行っている。

## (2) 造園事業者の自然保護、自然教育活動

さいたま市東南部は緑豊かな土地で、以前から緑化樹木の生産・流通と造園事業関連の事業者が多いが、2001年にサッカー場の「埼玉スタジアム2002」ができたことによる道路整備や埼玉高速鉄道の浦和美園駅周辺の都市区画整理事業による開発で、自然が急速に失われた。

さいたまグリーン事業協同組合（組合員11社、主な共同事業：共同受注、共同販売、共同購買、共同宣伝）は造園工事業、造園業を事業にする企業の組合であるが、自然が減少した中で失われつつある昆虫、魚、鳥などを復活させることを目的に自然保護活動を行うことにした。生物の中でも、とりわけ大型昆虫のクツワムシは、農業等の影響と開発により減少し、生息地も限られるようにな

り、絶滅危惧種に指定された。組合はこの現状を改善するため、クツワムシの繁殖と自然放出に取り組むことになった。

2002年に320平方メートル、翌年には500平方メートルの土地にクツワムシなどの自然繁殖地および観察場を整備し、クツワムシらが卵で冬を越し、春に幼虫が孵化できる環境をつくった。観察場は虫が鳴く時期である7月から10月を除いても見学できるようにしている。また、「虫の音を聞く会」などの催事への出展やクツワムシなどの虫の音を聞くコーナーやクツワムシなどに実際にふれるコーナーを設置している。

組合員は繁殖地と観察場の整備、補修等を行うとともに、催事の運営も協力し合っている。組合のCSR活動の目的は生物の生息が可能な自然環境が整備されることで人と自然の共生、地球環境の保護が図られるということである。その目的は地域住民の支持を得ている。また、この組合の活動を知った県外の人々の支持も得ており、観察地の見学、催事への参加者が増加している。生物多様性が国際レベルで問題になる中、絶滅危惧種の繁殖に企業の資源、ノウハウを生かしている。

## 7 おわりに

中小企業のCSR戦略は、企業の社会的責任を経営課題としてとらえ、経営資源の少ない状態で無理をして社会的課題に取り組むのではなく、現在保有する経営資源を使って、現行の事業展開に取り込んだCSR対応を行うのが最もよい方法であろう。

中小企業は企業としての社会的影響はもとより、企業規模、市場規模が小さく、経営資源が乏しいことから、社会の中でさまざまな組織、個人と密接な相互依存関係を結んで事業を展開している。そのような中小企業が地域社会の中で企業として長期的な存続を志向するのであれば、本業延



長、あるいは本業一体のCSR戦略を構築することが何よりも大切になる。

本業一体のCSR戦略を構築するためには自社の事業と自社の顧客や取引先、自社の設備や人材、ノウハウといった経営資源の棚卸しをもう一度行い、社会のニーズを的確に把握し、企業価値と社会価値をともに実現できる経営手法、さらに、事業形態を創出することが必要になろう。このような行動に踏み出すにあたっては中小企業の経営者は経営管理者的な顔をもつだけでなく、企業家的な顔を前面に出すことが必要になる。

また、中小企業が単独で企業の社会的責任、社

会貢献を図ることが経営資源上難しい場合や効果が弱いとされる場合、自社と共通の課題を抱える他の中小企業と協同してその実現を図ることが得策であろう。

中小企業は経営資源が乏しいがゆえに弱者と位置づけられ、社会に対する経済的、社会的貢献を果たす力が足りないといわれる。はたしてそうか。本稿で見えてきたとおり、経営資源が乏しく、非力とされる中小企業であっても、経営資源の見直し、再位置づけ、戦略的思考法によって、その弱点を克服できるのであり、むしろ、それを強みとさえできるのである。

#### <参考文献>

- 伊吹英子(2005)『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
- 金井一頼(1997)「経営戦略と社会」大滝精一・金井一頼・山田英夫・岩田智著『経営戦略——創造性と社会性の追求』有斐閣
- 木原孝久(1993)『本業をひらく：企業の社会貢献活動・マニュアル』笹川平和財団
- 櫻井克彦(1991)『現代の企業と社会——企業の社会的責任の今日的展開——』千倉書房
- 全国中小企業団体中央会(2009)『中小企業組合と社会的責任に関する調査研究報告書』全国中小企業団体中央会
- 所伸之(2005)『進化する環境経営』税務経理協会
- (2006)「企業の社会的責任論の変遷」佐久間信夫編『よくわかる企業論』ミネルヴァ書房
- 中村瑞穂(1998)「企業倫理と日本企業」明治大学商学研究所『明大商学論叢』第80巻第3・4号、pp.177-178
- 水尾順一(2004)「ステークホルダー重視のCSR」水尾順一・田中宏司編著『CSRマネジメント—ステークホルダーとの共生と企業の社会的責任』生産性出版
- 水村典弘(2004)『現代企業とステークホルダー—ステークホルダー型企業モデルの新構想』文真堂
- 森本三男(1994)『企業社会責任の経営学的研究』白桃書房
- Anderson, Jr., Jerry W.(1989) *CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: Guidelines for Top Management*, 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)
- Freeman, R. Edward(1984) *STRATEGIC MANAGEMENT: A Stakeholder Approach*, Harpercollins College Div.
- Porter, Michael E. and Mark R. Kramer(2006) "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, December 2006. (村井裕訳(2008)「競争優位のCSR戦略」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2008年1月号、ダイヤモンド社)
- Post, James E., Anne T. Lawrence, and James Weber(2001) *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics, tenth edition*, McGraw-Hill College. (松野弘・小阪隆秀・谷本寛治監訳(2012)、『企業と社会(上) —企業戦略・公共政策・倫理—』ミネルヴァ書房)
- Werhane, Patricia H. and R. Edward Freeman(2005) *THE BLACKWELL ENCYCLOPEDIA OF MANAGEMENT, VOLUME II, BUSINESS ETHICS, SECOND EDITION*, Wiley-Blackwell. p.496.