



GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION
KOBE UNIVERSITY
ROKKO KOBE JAPAN

2010-1

中小企業におけるCSRの取り組みに関する研究

辻 俊一

Current Management Issues



専門職学位論文

中小企業における CSR の取り組みに関する研究

2009年8月24日

神戸大学大学院経営学研究科

所属研究室 三矢裕研究室

現代経営学専攻

学籍番号 086B240B

氏名 辻 俊一

中小企業における CSR の取り組みに関する研究

氏 名 辻 俊 一

目次

第1章 はじめに	1
1.1 本論文の主題と問題意識	1
1.2 本論文の構成.....	1
第2章 先行研究のレビュー1	3
2.1 CSR の定義	3
2.2 実際に行われている CSR の取り組み	3
2.3 CSR 浸透の実態～中小企業を阻む制約条件	4
2.4 第1の研究課題	5
2.5 小括.....	6
第3章 中小企業のCSR取り組み	7
3.1 研究方法	7
3.2 調査対象の選択	7
3.4 株式会社井戸書店.....	10
3.5 株式会社やすむら.....	12
3.6 危機感と地域への貢献	14
3.7 制約条件の克服	16
3.8 新たな疑問～第2の研究関心	17
3.9 小括.....	17
第4章 先行研究のレビュー2	20
4.1 ネットワークの定義.....	20
4.2 企業ネットワークの先行研究	20
4.3 金井のネットワーキング研究：フォーラム型とダイアログ型.....	21
4.4 第2の研究課題	21
4.5 小括	21

第5章 新たな課題の解明に向けて	23
5.1 研究方法と調査対象の選択	23
5.2 英貴自動車株式会社 専務取締役	23
5.3 神戸電子パーツ株式会社 代表取締役	25
5.4 ネットワーク組織における CSR 促進のプロセス	28
5.5 CSR を促進したネットワークの属性	28
5.6 なぜネットワークは CSR 経営を促進したか	30
5.7 小括	30
第6章 むすび	32
6.1 研究結果の総括	32
6.2 本研究の貢献と限界	34
6.3 実務上の含意	34
参考文献	36
謝辞	37
付録1	38
付録2	41

第1章 はじめに

1.1 本論文の主題と問題意識

本論文の主題は、中小企業のCSR¹取り組み実態とその促進要因としてのネットワークの働きを解明することである。

今日多くの企業がCSRの取り組みを進めている。ウェブサイトで、社会的責任報告書やCSR報告書を公表している企業も増えつつある。しかし、そのような活動が行われているのは、大企業が中心であって、中小企業では取り組みは遅れている。ただ、数は少ないとはいえ、CSRに取り組み優れた活動をしている企業もないわけではない。それらの取り組み実例を調べることで、諸々の要因によりCSRの取り組みが進んでいない企業に対して何らかのヒントを提示したいというのが研究の動機である。

本論文では、研究関心を2段階に分けて設定している。

まず、第1の研究関心は、大企業に比べCSRの取り組みに対して制約の多い中小企業がどのようにCSRに取り組んでいるのかということである。しかし、調査を進めるうちに当初想定しなかった事実が明らかになった。調査を始めた段階では、個々の企業がそれぞれ個別にCSRに取り組んでいると想定していた。いくつかの取り組み事例を調べることにより、中小企業のCSRを促進する共通の要因が抽出できると考えていたのである。しかし、最初の調査対象の紹介により調査対象企業を広げていったこともあり、調べていくうちに、それらの企業の背後にネットワークの働きが大きく関わっていることが明らかになったのである。

そこで、第2の研究関心として、これらの企業のCSRの取り組み促進のメカニズムを明らかにするという問いを立てることにした。ネットワークを利用することが、中小企業のCSRを促進することが明らかになれば、なかなかCSRに取り組めない中小企業にとって有益な情報になり、そのような企業に本研究が貢献できるはずである。

1.2 本論文の構成

第1節で述べたとおり、本論文では、研究課題を2段階に分けた2部構成になっている。

まず、第2章では最初の先行研究レビューとして、CSRの定義と現在大企業を中心に実際に行われているCSRの取り組みを紹介する。そして、中小企業からCSRに取り組むことを阻む制約条件を抽出する。そこから、第1の研究課題を導き出す。

第3章では、優れたCSRの取り組みをする中小企業を3社取り上げ、CSR活動の内容と取り組む動機、得られた便益を調べた上で、CSRの制約要因をどのように克服しているかを分析する。その結果から、第2の研究関心が生まれたことを説明する。

第4章では、第2の研究関心の解明のため、第2の先行研究を行う。CSRの推進に貢献すると思われるネットワークに関する研究を調べ、第2の研究課題を提示する。

第5章では、ネットワーク組織に参加する中小企業経営者2名のインタビューからネットワークの中でどのようにCSR活動が促進されてきたかを調べる。その結果から、CSR活動を促進するネットワークの属性を分析し、その機能をあきらかにする。

¹ Corporate Social Responsibility : 企業の社会的責任

第6章では、研究結果を総括した上で、本研究の貢献と限界、含意と残された課題を説明する。

第2章 先行研究のレビュー1

2.1 CSR の定義

2003 年は、日本における「CSR 元年」と言われる（谷本、2004）。実際、CSR という言葉が日本で使われ始めたのは、1990 年代後半である。

この新しい経営用語である CSR については、従って、一般的に関心は高まりつつあるものの、内容についてのコンセンサスは十分に進んでおらず（小林、斉藤、2008）、その理解は定着しているとは言い難い。そこで、まず、いくつかの文献の引用から、筆者なりの定義を導いてみたい。

谷本（2004）は、CSR を「企業活動のプロセスに社会的公正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。」とした。

高（2004）も、それに近く「CSR とは、企業が、市民、地域及び社会を利するような形で、経済上、環境上、社会上の問題に取り組む場合のバランスのとれたアプローチということができよう。」と説明している。

共通して、ステークホルダーへの貢献と、トリプルボトムラインの達成をその目標としている。トリプルボトムラインとは、「経済、社会、環境の3つのボトムラインを考慮した企業経営を実現していこうとする統合的な戦略」（谷本、2004）のことである。

ただし、高（2004）は、「CSR とは実際に何をさすのか、何に対応しなくてはならないのか（例 人権、労働環境、環境保護、地域貢献など）という具体的な定義は、ほとんど不可能であると考えている。なぜならば、CSR は、社会又は市場との関係においてその内容が決まってくるものだからである。」とも、述べている。CSR には、決まった形がある訳ではなく、企業の置かれた環境により、その責任を負うべきステークホルダーが違い、また、どのような活動をするべきかについても、それに応じて変わってくるからである。

企業側では、CSR をどのように捉えているだろうか。経済同友会のレポート（2004）から見てみると、同友会が提唱する「社会的責任経営」を「いろいろなステークホルダー（顧客、株主、従業員、将来の世代、地域社会など）を広く視野に入れながら、企業と社会の利益をその時代の社会ニーズを踏まえて高い次元で調和させ、企業と社会の相乗発展を図る経営のあり方」であるとしている。

以上の論議を総合して、本論文においては、以下の通り定義する。

CSR（経営）とは、

1. 企業活動において、トリプルボトムライン（経済・社会・環境）をバランスよく達成することを目指すこと。
2. 関連するステークホルダー（顧客、株主、従業員、将来の世代、地域社会など）への説明責任を果たしつつ、それらに貢献すること。

である。ただし、具体的な活動内容は定義できず、企業の置かれた環境に依存する。

2.2 実際に行われている CSR の取り組み

CSR の具体的な活動内容を定義することは不可能とされるが、実際には、いろいろな調

査機関や実務書で、優れた CSR の取り組みとして、主に大企業の事例がたくさん紹介されている。なかでも、経済同友会がその会員企業にアンケート調査した結果をまとめた「日本企業のグッド・プラクティス 2007」(2007) は実例が豊富²なので、日本の代表的企業がどのような CSR 活動に取り組んでいるか知ることができる。そこでは、86 社のべ 165 件の取り組みを以下の 4 項目に分けて紹介している。

- ① 顧客の立場に立った商品・サービス
- ② 従業員が働きやすい職場
- ③ 地域社会との共存・コミュニティの再生
- ④ 環境ビジネスの推進

経済同友会が紹介しているのは、1 社あたり 1～3 例だが、それらの企業がひとつの活動だけしかしていないというわけではない。たとえば、リコーは、品質マネジメントシステムの推進、エコロジーの観点からの商品デザイン、CO2 排出量削減活動、女性社員のキャリアサポート、寄付授業や自然塾の開催など 30 以上の多彩な取り組みをしている。(リコー、2009)

これらの取り組み事例からは、様々な企業がそれぞれの経営資源を生かして、自社に関わる様々なステークホルダーへの貢献を果たしている様子が見て取れる。

2.3 CSR 浸透の実態～中小企業を阻む制約条件

さて、前節で見たように大企業においては、CSR の様々な取り組みが広がっている。しかし、それはあくまでも、大企業の話であって、新しい概念である CSR は、日本企業全体に完全に浸透しているとは言えない。そして、その浸透度合いは、企業規模と相関があるとされている。すなわち、大企業では理解が進み、CSR を企業経営に導入しているところが増えているが、中小企業では、比較的遅れているのである。(伊吹、2005)

東京商工会議所が 2005 年に行った企業の社会的責任についてのアンケート調査においても、「(中小企業における) CSR という用語の認知度は、認知度、理解度とも大企業に比べ格差がある」という結果が出ている。

では、なぜそのような格差が生まれたのであろうか。

その理由は 2 つ考えられる。

CSR に対する認識不足

まず 1 つめは、CSR の対応が当初大企業を中心に議論が進められていた(日本 CSR 協議会、2005) ために、中小企業に CSR に対する認識が普及しなかったことである。

企業が CSR の取り組みを求められるようになった背景のひとつとして、高(2004)は次のように説明している。「企業が社会に及ぼす影響は、かつてであれば、金融機関や取引先に対する債務を中心に考えていれば良かった。(略) たまたま、事業規模が小さく、地域住民や自然環境などの与える影響も取るに足らなかったため、その他のステークホルダーは企業に対しほとんど何も求めなかったのである。

しかし、事業規模の拡大とともに、直接的・間接的な影響は無視できなくなり、企業

² 取り組み事例については、付録 1 企業の CSR 取り組み事例を参照されたい。

を取り巻く状況は大きく変わった。特に管理を誤る可能性、あるいは爆発事故が起こる可能性や、環境を汚染するリスク、人権を侵害するリスクなどが大きければ、地域住民、環境団体、人権団体、市民社会は決して沈黙を守らない。」³

すなわち、企業が大規模化して、社会的に大きな影響を及ぼすようになったため、それまで企業活動の影響に無頓着であったステークホルダーが、声を上げ始めたということである。逆に言えば、個々では社会的影響力の小さい企業にはそのような要求をすることはなかったのである。

また、水尾（2005）も CSR への関心の高まりの背景を、自動車会社や食品会社など大企業の相次ぐ不祥事や経済のグローバル化の進展がもたらす問題の頻発に帰している。

このように、その社会的影響力の大きさから、マスコミも消費者もまず、大企業にその社会的責任を果たすことを求めた。大企業側も、企業ブランドを守るため、積極的に CSR の取り組みを始めるようになったのである。その間、中小企業に対して、社会的責任への対応を求める声はほとんど聞かれることはなかった。

そのため、CSR に関する研究書は、大企業を対象とした記述がほとんどで、中小企業に関する記述や中小企業の取り組みを紹介したものは多くはない。多くの中小企業にとっては、CSR を自社の経営と関連づけて考えるチャンスを持つことがないまま、今日に至っているといえる。

経営資源の不足

2つ目は、中小企業は経営資源が乏しく、取り組む余裕がないと感じていることが理由として挙げられる。

資本金規模の小さい中小企業では、CSR に取り組めない理由として資金不足を挙げる企業が多いというアンケート調査⁴の結果が出ている。また、東海地方におけるアンケート調査⁵では、「CSR 活動に取り組む上での課題や取り組めない理由は何ですか」という質問（複数回答可）に対して、「人材の不足」と「本業の忙しさ」が 41.9%で一位を分け合っている。中小企業にとって、資金や人材などの経営資源に余裕がなく（小林、斉藤、2008）、取り組みの障害になっているという実態が分かる。

以上の2つの理由（CSR に対する認識不足、経営資源不足）が制約条件になって、中小企業の CSR への取り組みは、大企業に比べて遅れてきたのである。

2.4 第1の研究課題

しかしながら、数は少ないとはいえ、積極的に CSR 経営に取り組んでいる中小企業は存在するし、いくつかの調査機関が行う CSR の表彰⁶では大企業に混じって中小企業が選ばれている。上で述べたような取り組みにくい現実があるのに関わらず、なぜ一部の中小企業は CSR に積極的に取り組んでいるのだろうか。それらの制約を相殺して余りある

³ 高（2004、25頁）

⁴ 東京商工会議所、2005

⁵ CSR 先進中小企業アンケート調査、2007

⁶ たとえば、日本財団が主催する CANPAN 第2回 CSR プラス大賞 2008 では、表彰を受けた5社のうち1社は、中小企業であった。

何らかの便益⁷と強い動機があるのだろうか。中小企業が、どのような CSR 活動に取り組み、どんな動機と便益があるのかを調べることにより、どのように中小企業特有の CSR の制約条件を克服しているかを調べることを、第 1 の研究課題としたい。

2.5 小括

2003 年が CSR 元年であるとはよく言われる。つまり、CSR という言葉は、日本においては非常に新しい言葉である。従って、先進的な取り組みをしている企業は別にして、一般にはその理解はまだ深まっていない。そこでまず、いくつかの先行研究から CSR の定義を抽出した。

CSR（経営）とは、

1. 企業活動において、トリプルボトムライン（経済・社会・環境）をバランスよく達成することを目指すこと。
2. 関連するステークホルダー（顧客、株主、従業員、将来の世代、地域社会など）への説明責任を果たしつつ、それらに貢献すること。

である。ただし、具体的な活動内容は定義できず、企業の置かれた環境に依存する。

では、実際に企業がどのような取り組みをしているかと言えば、

- ①顧客の立場に立った商品・サービス
- ②従業員が働きやすい職場
- ③地域社会との共存・コミュニティの再生
- ④環境ビジネスの推進

大まかに分けて、上の 4 つの領域で様々な活動を行っている。また、それぞれの企業は、ひとつだけの取り組みをしているのではなく、多様なステークホルダーに併せて、4 つの領域をカバーするような複数の取り組みをしているのである。

しかし、CSR に積極的に取り組んでいるのは、現時点では、大企業に偏っており、企業規模が小さくなるほど、取り組んでいる企業の割合は少なくなる。その理由は、2 つにまとめることができる。

- ①中小企業には、CSR への認識が不足している。
- ②中小企業には、経営資源が不足している。

中小企業が、CSR への取り組みが遅れているのは、このような歴史的背景や経営資源の制約などのために、必然の帰結であったのである。

しかしながら、数は少ないとはいえ、積極的に CSR 経営に取り組んでいる中小企業は存在するし、いくつかの調査機関が行う CSR の表彰では大企業に混じって中小企業が選ばれている。上で述べたような取り組みにくい現実があるのに関わらず、なぜ一部の中小企業は CSR に積極的に取り組んでいるのだろうか。そこには、それらの制約を相殺して余りある何らかの便益と強い動機があるのだろうか。中小企業がどのように CSR 活動にまつわる制約条件を克服しているのかを明らかにしたいというのが第 1 の研究課題である。

⁷ この場合、企業が直接受け取るメリット、たとえば、収益向上、従業員のモチベーション向上、会社のイメージアップなど。

第3章 中小企業のCSR取り組み

この章では、まず、研究方法を明らかにした上で、CSRに取り組む3社の中小企業を取り上げる。それぞれの取り組み内容を紹介した後、それらの企業がどのような動機で取り組みどのような便益を得ているかを説明する。最後に、これらの企業が、どのように中小企業CSRを阻む制約条件を克服したか分析する。

3.1 研究方法

本研究は、中小企業のCSR導入の実態を探ることを目的としている。第2章で述べたとおり、中小企業においてはCSRの導入は遅れ、また、中小企業のCSRを対象とした研究は多くはない。従って、多くのサンプル数を必要とする定量調査でなく、少ないサンプルを詳細に調査することに適している定性調査を採用することが適切である。調査方法としては、調査対象とする企業の経営者に事前に大まかな質問項目を伝えた上、半構造化インタビュー調査を行った。

3.2 調査対象の選択

最初の1件目の企業は、雑誌やインターネットなどで検索を掛けて探し出した企業に面会の依頼をした。2件目以降は、その企業から紹介をいただいた企業に取材依頼をするという方法で対象企業を確保した。

3.3 英貴自動車株式会社⁸

選定理由

中小企業で、特長のあるCSRの取り組み事例を探していたところ、ウェブサイトで英貴自動車の事例を見つけることが出来た。筆者は常々、自動車修理工場がすぐに少しへこんだだけに見える部品を修理するのではなく、新しい部品に交換することに疑問を覚えていた。そのため、板金塗装の技術を生かして極力廃棄物を発生させないことにより環境負荷低減活動をしているという同社の取り組みに興味を覚えた。取材を申し込んだところ、承認を得た。

英貴自動車は、1965年に現会長の川口善玄氏が創業した自動車会社である。1982年に弟の山城雅照氏が経営に加わり、業容を拡大していった。主な業務内容は、自動車修理、自動車販売、保険業務である。

⁸ 企業情報

本社所在地：兵庫県尼崎市下坂部 4-13-7

代表取締役：川口貴史

資本金：2,000万円

年間売上：9億円（グループ計）

従業員数：28名

事業内容：自動車整備、自動車販売、保険業務

創業：1965年4月 会社設立：1990年4月

取り組み内容

廃棄物を出さない自動車修理

この会社の最も特徴的な取り組みは、廃棄物を極力出さない自動車修理である。この企業の主な収益源は、事故車の修理である。多くの方は経験があるだろうが、自動車事故をするとディーラーや板金屋さんに車を持ち込み、修理をお願いすることになる。ここでほとんどのディーラーでは、「じゃあ、部品を新品に替えましょう。その方がきれいですから。」と言うはずだ。客も、どうせ保険だし、新品に替えた方が得した気分になるものだ。しかし、部品交換をすることは、それだけ廃棄物を発生させることになる。修理すれば、十分使えるはずなのに、貴重な資源を無駄遣いしているのである。

この矛盾に取り組んだのが、英貴自動車である。なぜ、多くのディーラーが部品交換しようとするのか。それは、熟練した修理技能をもった技術者が少ないからである。英貴自動車は、自社の板金の技術力を上げることにより、徹底的に板金・修理にこだわった。それにより、利益率の向上が実現した。さらに、保険会社が英貴自動車の環境への取り組みを評価して、同社を自動車修理の指定工場に認定した。それが、大幅に収益を改善させることに貢献したのである。また、お客様に部品交換でなく板金・修理をすることを納得していただくために、同社の「環境宣言」⁹に署名をいただいている。この「環境宣言」は、英貴自動車が環境問題に取り組み、部品のリユースや、塗料の削減、シンナー、フロンのリサイクル、廃棄物の削減、地域の清掃活動を実践していることを宣言したA4サイズのリーフレットで、一番下に「私も地球環境に『やさしい』環境負荷低減活動に賛同します」とあり、お客様の署名欄がある。これを提示するとほとんどのお客様が署名をし、修理に同意していただけるという。

環境経営

環境経営の推進のため、同社ではKEMS¹⁰という主に中小企業向け環境経営認証システムの認証を受けている。それにより、指標を設定して、上記の環境負荷低減活動に取り組み、着実に成果を上げている。

従業員教育と障害者雇用

従業員教育にも力を入れており、同社では、毎日始業前に1時間程度、階層別、職種別の研修会、勉強会を開いている。階層別昼食会、全員参加の懇親会、ゴルフコンペも定期的を開催し、社員とのコミュニケーション促進にも留意している。知的障害者の雇用¹¹にも積極的で、4人（社員28人中）採用している。障害者が働くことにより、職場が明るくなるという予期せぬ効果もあったという。

地域貢献

地域への貢献については、月2回の地域清掃、地域の祭りの御輿担ぎ、地域行事への寄付などが挙げられる。地域活動の参加を通じ、地域の住民と顔見知りになり、社員と

⁹ 「環境宣言」は、付録2を参照。

¹⁰ KEMSは、Kobe Environmental Management Systemの略称である。兵庫県、神戸市、地域企業などで設立した神戸環境フォーラムが運営する環境経営の認証システムで、中小企業でも取りやすいように工夫している。

¹¹ 常用労働者56人以上の一般企業であれば、従業員の1.8%以上の身体障害者又は知的障害者を雇用することが法律で定められている。

しての自覚が出来たという若い社員もいた。

取り組みの動機

1996年に自動車の車体整備の先進地域であるヨーロッパに視察旅行に行ったことが一つの契機である。当地で環境に配慮した自動車修理と自動車保険と車体整備の一体化による業界の淘汰の実態を見て、経営変革の必要性を感じたのである。今後は環境を考えた経営をすることが必要だという意識がこのとき芽生えた。英貴自動車が公に環境にやさしい会社を標榜し始めたのは、2002年に「経営指針書」というものを作り始めてからである。この「経営指針書」というのは、同社が加盟している兵庫県中小企業家同友会¹²（以下、同友会）が、加盟企業に理念に基づいた計画的な経営を行うことを目的に導入を勧めているものである。「経営指針書」の作成を通じ、同社は理念に基づく経営の重要性を学んだと言う。さらに、同友会の阪神支部の支部長を務めていた縁で、2004年にKEMSの認証取得に取り組んだことが、環境経営の道を決定づけた。経営への危機感と、理念に基づく経営意識の向上が、同社のCSRへの取り組みのきっかけと言える。

もうひとつの動機は、地域への想いである。中小企業は、地域で雇用して、地域で仕事をし、地域の人を顧客としていることが多い。だから、地域社会に受け入れられなければ、企業がうまくやっていくことが難しい。「英貴さんが無くなったら困る、だからみんなで守ろう。」と地域の皆さんに思ってもらえるような会社になりたいと、山城専務は語る。

得られた便益

英貴自動車の場合、その便益ははっきりしている。部品のリユース廃材のリサイクルによる環境負荷低減活動が、直接収益に結びついているのである。経済と環境という2つのボトムラインが同軸化した非常に優れた取り組みといえよう。

ただ、同社自体が積極的に宣伝していないこともあり、一般の消費者が、環境にやさしい取り組みをしているから、修理を英貴自動車に頼むということは、現在のところないとのことである。

また、数字に表れないメリットとして、従業員教育や地域貢献などにより、社員の意識が向上した、会社の雰囲気明るくなったということが挙げられるという。

¹²業種を問わない中小企業の経営者の集まりで、会員相互の学び合いにより、経営者としての資質を向上し、中小企業に関わる問題の解決を目指している。

3.4 株式会社井戸書店¹³

選定理由

英貴自動車の山城専務に兵庫同友会の CSR 委員長の松島氏を紹介いただいた。その松島氏に、CSR に積極的に取り組んでいる企業を教えてくださいと依頼したところ、株式会社井戸書店と株式会社やすむらの 2 社を紹介いただいた。

井戸書店は、神戸市の板宿商店街の中で営業をしており、現在の社長で 3 代目になる。

取り組み内容

井戸書店が、現在取り組んでいる CSR 活動は、里山運動と小学校の出張授業、トライやるウィークである。

里山運動

里山活動は、「いたやにすと」という板宿の商店街の店主と地域住人のグループが主体となって、板宿の裏山の森林整備を進めていこうという運動である。3 年前から始まったこの活動は、秋にドングリ拾いをして、その苗を育て、2 年後の春にその苗の植樹を行う。そして、毎月下草刈りなどの整備も行っている。昨年秋には、地元の小学校の環境教育のサポートで、子供のドングリ苗木植樹をアレンジした。

「いたやにすと」という会は、同友会で学んだ経営の理念や組織運営の手法を地域活動に還元していこうということで、1994 年に同友会の会員 2 人が中心になって作ったネットワーク組織である。当初は、地域のイベントの運営を手伝う等の活動をしていた。1995 年、阪神大震災復興 10 年目の記念行事で、地震を知らない子供たちが増えてきたことを憂えて、その年に起こった新潟地震で被災した小学生に学ぼうと、彼らをホームステイと盆踊りに招待した。その活動で、「いたやにすと」が認知されて、会自体の力がついたという。

小学校の出張授業

小学校の出張授業は、地元の小学校で 5 年生を対象に総合学習の時間を利用して、「板宿子供商い道場」と銘打って行われるもので、商売とは何かという授業をした後、子供たちに事業計画作成、資金調達、仕入、販売まですべて自分たちで実践させる。まず、子供たちは、経営理念や事業計画書を作成する。次に、実際に地元の信用金庫に行って事業計画を説明して融資を願い出る。最後に板宿の商店街や市場から商品を仕入れて、商店街の空き店舗を使って商品を販売する。販売時には、子供の保護者などがたくさん来店するので、平日の午前中に拘わらず、用意した商品はすぐ売り切れる。子供の教育ながら、教える店主側も、子供たちの真剣な態度に逆に教えられることが多いという。

¹³企業情報

本社所在地：兵庫県神戸市須磨区平田町 2-3-9

代表取締役：森 忠延

資本金：1,000 万円

年間売上：14,000 万円

従業員数：3 名

事業内容：書籍の販売

創業：昭和 20 年 昭和 42 年法人設立

トライやるウィーク

「トライやるウィーク¹⁴」は、兵庫県が1998年から始めた県内の中学2年生を対象とした1週間の就業体験プログラムである。井戸書店では、毎年生徒を1人受け入れている。受け入れた生徒には、一般業務と共に、社長が選んだ課題本と生徒自身が選んだ自由本の2冊の本のPOPを作る課題を与える。それを店内に掲示させる。そこまでで、トライやるウィークは終了するが、後で本が売れたかどうか、生徒に教えてあげる。森氏は、これが子供たちにとって本を好きになるきっかけになればよいと考えている。

取り組みの動機

最大の動機は、経営への危機感である。

板宿の商店街は長期的に衰退傾向にあり、その中の店舗も売り上げが減少気味である。後継者問題に悩む店舗も多く、長年守ってきた店をたたむ例も出てきている。

かつて、商店街が賑わっていたときは、その中で自分の店の売り上げを増やす努力をしていればよかった。しかし、商店街自体の活気が失われつつある現在では、自分の店の売り上げを上げようとしても、個々の店舗でできる努力には限界がある。大手資本のスーパーマーケットや近代的なショッピングモールがいくつも建設されている現代は、競争相手は町の中ではなく、町の外にある。すなわち、スーパーという場所と、商店街という場所の競争になってきているのである。お客様が板宿商店街という場所に来ていただけない限り、個々にお金が落ちることはない。したがって、個々の店舗がよくなりたと思うならば、板宿がよくなしないと駄目だというのが発想の原点である。

得られた便益

これらの活動が売上の向上に結びついているかどうかは不明確だが、地元の学校で顔を知られているせいか、商店街の中にあるチェーン店舗に比べると、万引きは非常に少ない。ただ、もし地域活動に取り組んでいなければ、もっと悪い状況になっていたかも知れないという実感がある。

商店街の結束ができてきたということが、間接的な便益として挙げられる。板宿の商店街は、一つの固まりではなく、狭い商店の一つの通り毎、たとえば、板宿センター街、本通り商店街などに細分されている。それぞれ別の組合を作っており、全部で12組合になる。今までは、それぞれの小さな商店街が、別々にイベントや売り出しを行っていたが、お客様からは、理解していただけず、評判は悪かった。しかし、「いたやにすと」のメンバーは、いろいろな商店街から参加していたため、商店街同志の連絡役となり、商店街同志の交流ができるようになった。あいにく、インフルエンザ騒動のため中止になったが、今年5月に初めて2商店街合同のイベントをする企画が進行していた。

「いたやにすと」の里山活動は、地域の環境保全という目的もさることながら、その活動を通じ、地元商店街の改革への足がかりをつくるというもくろみもあり、それは着実に実を結んでいる。

¹⁴阪神・淡路大震災や、神戸市須磨区で起きた連続児童殺傷事件などを受け、掲げられた「心の教育」施策の一環として、1998年にスタートした。

3.5 株式会社やすむら¹⁵

選定理由

井戸書店と同様、兵庫同友会の CSR 委員長の紹介による。

株式会社やすむらは、1888 年に設立された建築会社である。創業は、現社長の安村義光氏が加古川で建築業を始めた 1973 年にさかのぼる。

取り組み内容

協同組合もりの木ネットワーク

安村社長が提唱して 2005 年に設立されたのがもりの木ネットワークである。兵庫県の許認可を受けた事業協同組合であるもりの木ネットワークは、兵庫県の木材を使って家を建てることにより、郷土の森林の保全を推進して行くことを目的として 32 社で活動している。最近、県内各地のイベントで兵庫県産材木の PR や、兵庫県産材木を使った商品の展示会などを行っている。

近年大手のハウスメーカーが、どんどん地域の新築住宅のシェアを取り始め、地元の工務店、専門業者、職人が自力で仕事を取れなくなり、大手の下請け、孫請けになってしまうという状況になってきた。それでは、大手企業に利益を吸い上げられるばかりで、若い職人を育てることもできなくなってしまった。このままでは先細りだと言うことで、地元の建築業界で危機感が高まっていた。

一方、環境意識の高まりから兵庫の森林の荒廃が懸念されるようになり、地元産木材を見直す動きが活発化していた。そして 2002 年から兵庫県宍粟市の材木業者が集まり、「しそ森の木」という兵庫の木材を共同で生産出荷する協同組合が活動を始めていた。

これら 2 つの動きを見て、今まで商売敵であった建築の同業者も力を合わせて、共同受発注や、勉強会をして行くほうがよいだろうと安村社長が業界に呼びかけたのが、設立のきっかけであった。地域経済の活性化のためには、地産地消を推進することが最良の方法だという安村社長の信念もあった。

トライやるウィーク、インターンシップ

トライやるウィークには、株式会社やすむらは、活動初年度から 12 年間ずっと参加し続けている。プログラム開始当初は、7 人受け入れていたが、最近は毎年 4 人受け入れている。通常は、それぞれの会社に生徒がやってきて、簡単な業務を手伝うのであるが、やすむらでは、今年は趣向を変えて、会社が学校に出向くことにした。学校の図書室の床の

¹⁵ 企業情報

本社所在地：兵庫県加古川市野口町野口 795 の 11

代表取締役：安村 義光

資本金：1,000 万円

年間売上：2 億 3000 万円

従業員数：7 名 職人 5 名

事業内容：①建築工事業②土木工事業・舗装工事業③不動産の売買・管理及び仲介④建築物の設計並びに工事管理業務⑤前各号に付帯する一切の業務

創業：昭和 48 年 4 月（旧 安村建築） 設立：平成元年 3 月

張り替えをやすむらの職人と学校の生徒4人が協力しておこなったのである。自分の学校を自分で修理したことで生徒にとっては自信に繋がり、学校にとっても、材料費だけで校舎がきれいになるので、大助かりである。この取り組みは地域の新聞でも取り上げられた。

実は、安村社長は、トライやるウィークが開始される前年から、子供の体験学習を加古川市の教育委員会に提案していたのである。商工会議所の青年部と話し合い、生徒の受け入れ先まで調整していたのだが、結局教育委員会の調整がつかず実現がならなかった。もし、実施していれば、加古川市は、トライやるウィークの先駆的取り組み地域として注目されていたであろうと、社長は悔しがる。

また、同様の取り組みとして、高校生や大学生のインターンシップも受け入れている。

会議室無料開放

店舗兼社長所有の建物の一部を、地域と PTA や「みなの会」という地域の会の会議、研修などに無料提供している。地域住民が気軽にコミュニケーションできる場所を作りたいという社長の思いから出来た場所であり、「寺子屋」と名付けられている。

取り組みの動機

安村社長の考えでは、目先の損得ではなく、自分の会社が地域で長続きしようと思っただらどうするべきか、というのが発想の原点である。地域がよくならなければ、地域の中小企業の経営はよくなる。来年仕事を辞めるのだったら、そんなこともする必要はないが、そうではないので、まず地域をよくすることを考えなくてはならない。また、そこで自分の会社の評価も上げなければ、お客様に、選んでもらえない。同じ値段なら、一生懸命地域のことをやっている業者と、金儲けばかりしている業者では、当然前者が選ばれるはずである。

また、近年は、地域のお金の約 70%が県外に流れている。建築業界で言えば、東京や大阪に本社がある会社にお金が流れていくので、地域にお金が回らない。衣食住すべてでそれが起こっている。そして、地域の経済が衰退していく。だから、少しでも地域内で資金が再投資される流れを造っていかなければならない。それを促進するために、地産地消が非常に大きな役割を果たすのである。

安村社長がそのような考え方をするようになったのは、つい 10～15 年前からである。それまでは、どうしても己の金儲けが優先であった。同友会で、会社とは何か、経営者とは何かを学んだことが、いまの考え方に繋がったのである。

得られた便益

森の木ネットワークの成果は、まだこれからと行ったところ。実感としては、やっと知己で協力してゆくネットワークの仕組みができて、活動が前向きに動き出したかなという感じである。

3.6 危機感と地域への貢献

これら3社の取り組みをまとめてみた。

複数の取り組みと多様なステークホルダー

3社ともそれぞれ特徴的な取り組みをしている。まず、英貴自動車の主要な取り組みとして、部品のリユースにより自動車修理が挙げられる。これは、自社のコアビジネスである自動車修理と環境負荷低減活動を組み合わせた、事業の推進がそのままCSRの推進になると言う、経営とCSRの同軸化を実現した非常に優れた取り組みである。また、従業員教育や障害者雇用にも積極的である。第2章2節で説明した活動の種類¹⁶で言えば、④「環境ビジネスの推進」と②「従業員が働きやすい職場」である。対象とするステークホルダーは、顧客、従業員、地域社会などである。

井戸書店の主要な取り組みは、里山活動である。地域の里山の保全を図る活動を行うことで地域のコミュニティの活性化と商店街の復活につなげようという意欲的な試みを同友会の会員が中心となって商店街の店主や地域の住民を巻き込んで展開している。活動の種類は、③「地域社会との共存・コミュニティの再生」、④「環境ビジネスの推進」の両方にあたる。小学校の出張授業やトライやるウィークなど地域の子供の教育活動にも熱心である。対象とするステークホルダーは、地域社会、将来の世代、環境などである。

やすむらは、地元産の木材を使用した住宅づくりを推進する活動に取り組んでいる。しかも、単独ではなく同業者同志で結束して協同組合を組織して進めることで、大資本企業に対抗して、ふるさとの森林の保全と地域経済の活性化を融合させようとしているのである。活動の種類は、③「地域社会との共存・コミュニティの再生」、④「環境ビジネスの推進」の両方に該当する。トライやるウィークやインターンシップ受け入れ、会議室の開放など教育活動も長年に亘り積極的に取り組んでいる。対象とするステークホルダーは、地域社会、将来の世代、環境などである。

これらの3社の中小企業のCSRの取り組みは、大企業と比べて規模の違いはあるだろうが、その内容としては遜色のないものであり、自社の業績だけでなく社会や環境というボトムラインも達成しようとしている。また、取り組み内容も、ひとつだけでなくいくつかの活動を組み合わせることにより、自社の持つ多様なステークホルダーへの貢献を果たしてゆこうという姿勢を見ることが出来る。従って、これらの中小企業の取り組みはCSRの定義に合致する上、活動内容や取り組み姿勢自体もCSRに積極的と言われる大企業と違いはないと言える。

活動の動機～経営への危機感と地域への意識

活動の動機は、3社ほぼ共通している。1つは経営への危機感である。英貴自動車はヨーロッパに視察に行ったことで、日本の将来の自動車産業のあり方に思いをはせ、経営変革の必要性を感じるようになった。井戸書店は、衰退しつつある商店街の中の店舗としてその将来に強い危機感を感じていた。やすむらも、大手住宅メーカーの進出による

¹⁶ 経済同友会「日本企業のグッド・プラクティス 2007」の分類に従った。

地方業者の下請け化に強い懸念を抱いていた。それぞれが、大企業と比較して経営資源に制約のある中小企業として会社の将来に強い危機感を持ち、企業変革の必要性を感じていたことが、CSRに取り組む動機のひとつである。

もうひとつの動機は、地域貢献への強い意識である。それぞれの経営者が地域への思いを語っている。「中小企業の最大のCSRは税金を払うことであり、地域の雇用を守る。ここに最大のものがあり、それにプラスアルファして地域の活性化のためにどんだけ地域に繋がっていくかとかね、そういうことだと思うんで。」(英貴自動車、山城専務)、「本当は自分のところの収益が上がればいいんですけど、自分ところの努力だけではどうにもならないところまで来てるんですよ。うちが良くなるためには、板宿が良くなると駄目だという考え方なんですよ。」(井戸書店、森代表取締役)、「長続きしようと思ったら、地域が良くならなかつたら、我々の仕事は地域の人みんなと一緒にあって、悪くなれば我々の仕事が減ると思うんです。地域が良くなることを自分の範囲でしていこうということでしょうね。」(やすむら、安村代表取締役) これらの共通の地域とのつながりへの強い意識が、経営への危機感と結びついてそれぞれの企業においてCSRの取り組みに結実したのである。

得られた便益～収益と長期的視点

最後にこれらの企業において、CSRがどのような便益をもたらしているかを見てみる。英貴自動車では環境負荷低減活動と自動車修理を結びつけることによって、収益が大幅に改善した。また、社員教育や障害者雇用が従業員のモチベーションアップに繋がっている。

後の2社は少し事情が違う。井戸書店では里山活動により、環境の保全と地域の活性化をめざしている。出張授業とトライやるウィークは地域社会への貢献になる。やすむらは、地元産木材を使った家造りを、共同事業組合を組織して進めることにより、地元の森林の保全と地域産業の活性化を図っている。トライやるウィークやインターンシップなどの就業体験の提供は地域社会への貢献になる。しかしながら、2社とも今のところ、売上が伸びたとも収益が改善したとも言っていない。商店街の結束や地域の同業者の協力関係の構築など目に見えないメリットはあったとしてはいるものの、定量的な便益は得られていないのである。これらの2社は、CSRの取り組みをすることによりやがては収益に繋がるという確信に近い期待を持ってはいるが、いまのところ、業績が改善しているわけではない。長期的視点に立ってCSRに取り組んでいるのである。

これらを下に示す表にまとめてみた。

表 3.6 中小企業の CSR の取り組みのまとめ

	英貴自動車	井戸書店	やすむら
主な取り組み	部品のリユースによる自動車修理 従業員教育と障害者雇用	里山活動 出張授業	地元産木材を使った家造り 就業体験
ステークホルダー	顧客、従業員、地域社会など	地域社会、将来の世代、環境など	地域社会、将来の世代、環境など
活動の動機	危機感、地域貢献	危機感、地域貢献	危機感、地域貢献
得られた便益	収益、従業員の士気	商店街の結束	地域のネットワーク

これら3社の中小企業に共通しているのは、地域とのつながりに対する強い思いである。地域への貢献が会社の永続に繋がる、地域が良くならないと会社も良くならない、といった思いが、彼らの CSR の取り組みに対する強い動機になっているのである。業績への貢献は、必ずしも実現されているわけではなかった。

中小企業が CSR に取り組むにはそれ相当の便益を得ているのではないかと予想をしていたのだが、必ずしもそうではないようである。現時点で CSR の取り組みが業績への貢献という直接的な便益をもたらしていなくても、将来の便益を期待して長期的視点で取り組んでいるのである。それは、「CSR 活動によって、地域経済が活性化する。それによって、その地域にいる企業の業績も向上する。」という、やや間接的な関係に依って成り立っている因果である。そこには、便益を期待すると言うよりも、むしろ、理念をもって地域に根ざした経営をするという意識が感じられるのである。

CSR に取り組む中小企業は、その動機として、地域貢献への強い指向があり、直接の経済的貢献が得られなくても、長期的視点に立って取り組む場合もあるといえる。すなわち、地域貢献という理念を持ち、その実現をめざした経営を実践しているということである。

3.7 制約条件の克服

それでは、彼らは、どのように CSR の制約条件を克服したのであろうか。

まず、CSR の認識については、彼らは、CSR への取り組みの重要性については、しっかりと認識をしていた。ただそれは、地域住民、環境団体、人権団体、市民社会などのステークホルダーが求めたからではない。自社の経営課題として、環境への配慮、従業員教育、地域貢献活動を始めたのである。そして、それらのきっかけは、すべて、同友会と言うネットワークでの学びであったと、異口同音に3社は述べたのである。

次に、経営資源についてであるが、こちらは会社により少し事情が違ふ。英貴自動車の場合は、環境負荷低減活動自体が自社の収益の拡大に結びついていたので、経営資源の不足を心配する必要はなかった。他の2社の場合は、特徴的なのは、他社との連携を図ることにより、自社の負担を軽減していたことである。逆に言えば、1社ではどうも出来ない規模の CSR 活動を企業のネットワークを使うことにより、実現していたと言うことである。ただ、3社で共通して見られる考え方は、地域への責任感である。CSR に取

り組むのは、資源があるないの問題ではなく、(勿論、企業が赤字で明日も危ないと言うような状態では論外であるが) 地域で企業活動をする以上、地域のために何かするのは当然という考え方をもっているのである。いずれにしても、その考え方の元は、同友会というネットワークでの学びだという。

このように、これらの中小企業においては、いろいろな意味で、「ネットワーク」の活用により、「制約条件」を克服していたと言えるだろう。

3.8 新たな疑問～第2の研究関心

ここで、新たな疑問がわき起こってきた。

なぜ、ネットワークが CSR の取り組み促進に有効なのだろうか。企業のようなしっかりした組織であれば経営者から従業員に対して経営理念を教え込むということは可能だろうが、異業種交流会のようなゆるやかな組織では中小企業の経営者に一方的に考え方を押しつけることは難しいように感じられる。このようなゆるやかな組織はネットワークと呼ばれるが、企業間ネットワークには CSR の学習を促進する機能があるのだろうか。もしそうだとすれば、そのネットワークの中で企業経営者はどのようにそれを学んでいるのであろうか。

ネットワークとはどのようなものなのか、そして、中小企業の経営者はネットワークの中でどのように CSR を学んでいるのか、それを調べてみたいというのが第2の研究関心である。

3.9 小括

本章では、まず、研究方法と調査対象の選択について述べた。研究方法については、中小企業の CSR の実態を探ることが目的であることから、半構造化インタビューを採用することとした。また、調査対象は、雑誌、インターネットで探した CSR 取り組み企業を1件目とし、以降はその企業からの紹介で対象企業を確保した。そして、3件の中小企業のケースを選び、第1の研究課題の解明を試みた。

英貴自動車

1つめのケースは、英貴自動車株式会社である。この企業の最も特徴的な取り組みは、「廃棄物を出さない自動車修理」である。自動車修理の場合、多くの修理工場は、技術力不足から、修理より部品交換で対応している。そのため、本来出さなくてもよい廃棄物を大量に発生させている。英貴自動車は、技術力を向上させ、修理にこだわることにより、収益を向上することに成功した。それらの「環境負荷低減活動」により、保険会社や顧客にも支持を得ることが出来た。また、KEMS という中小企業向け環境経営認証システムの認証をとり、環境負荷低減活動に取り組んでいる。さらに、従業員教育と障害者雇用の従業員重視、地域活動の参加、地域清掃などの地域貢献にも取り組んでいる。

CSR 活動の動機は、経営への危機感と経営意識の向上である。1996年に欧州の車体整備業界に視察に行き、環境への配慮が進んでいる状況を見て、将来への危機感を感じたことと、同友会という組織で経営のあり方と理念を学んだことが、CSR 活動へのきっかけであった。もうひとつのきっかけは、地域で指示されないと中小企業は存続が難しい

という中小企業特有の地域への想いである。

CSR 活動によって得られた便益は、業績の向上と従業員のモチベーションの向上である。

井戸書店

2 つめのケースは、株式会社井戸書店である。この企業が最も力を入れている活動は、「里山活動」である。地元企業、商店、住民と「いたやにすと」という会を組織して近隣の里山の復旧、整備活動を行っている。また、「地元小学校での出張授業」、「トライやるウィーク」の参加なども行っている。

CSR 活動の動機は、経営への危機感である。旧来の商店街は、大型のショッピングモールに客を奪われ、長期的に衰退傾向にある。個々の店舗では対応が難しいため、商店街全体が協力して商店街を盛り上げる必要がある。その象徴的活動として「いたやにすと」というネットワーク組織を作って「里山活動」に取り組んでいる。

それによって得られた便益は、収益には繋がっていないが、かつてばらばらだった商店街の結束が固まりつつあり、共同で活動が出来る基盤が出来てきたことである。

やすむら

3 つめのケースは、株式会社やすむらである。この企業の特徴ある取り組みは、「協同組合もりの木ネットワーク」の設立である。このネットワークを使って、地元の兵庫県産木材の材木を使った家造りの推進を進めている。近年の大手住宅メーカーの規模拡大により、外国産木材の使用量が増え、国内の森林が荒廃してきた。また、地元の工務店や職人が大手メーカーの下請け化が顕著になり、地域業者の先細りが懸念されていた。これらの状況を打破するため、この会社が音頭をとって、地域経済の発展と地元の森林環境保全を目的として組合を設立したのである。また、トライやるウィークやインターンシップにより地元の中学生から大学生までの教育支援に積極的に取り組んでいる。

CSR に取り組む動機は、地域貢献への想いである。地域と密接して活動する中小企業は、自社の長期的発展を望むならば、まず地域社会の発展へ力を注ぐべきだというのが、同社社長の安村氏の持論である。そのためには地域内で資金が循環する地産地消が有効だと考え実践している。

便益としては、もりの木ネットワークについては、目で見える形では今のところ現れていない。やっと活動が認知され、順調に回り出したところだという。

経営への危機感と地域貢献

これら 3 社の取り組みは、大企業と比べ規模の差はあるだろうが、内容は優れたもので、また 1 つの活動ではなくいくつかの活動を組み合わせることにより、自社の多彩なステークホルダーへの貢献を果たしていこうという姿勢が見られた。

活動の動機は 3 社ほぼ共通している。1 つは経営への危機感である。それぞれが大企業と比べて経営資源に制約がある中小企業として、会社の存続に危機感を持ち、企業存続の手段として CSR 活動に取り組んでいるのである。

もうひとつの動機は、地域貢献への強い意識である。地域社会の発展無くして中小企

業の存続はないというのがそれぞれの経営者が異口同音に説明した企業理念であり、それが CSR 活動に結びついたと言える。

CSR 活動がもたらした便益については、会社により違いがあった。英貴自動車は収益への貢献が見られたが、後の 2 社には見られなかった。ただ、この活動を続けていくことにより、将来業績に貢献するという確信に似た期待感をもっていった。つまり、長期的視点に立って CSR 活動に取り組んでいたのである。

CSR 活動に取り組む中小企業は、動機として経営への危機感と地域貢献への強い指向があり、現時点において経済的な便益が得られていなくても、長期的視点に立って取り組んでいるということがこれらのケースからは言えるのである。

制約条件の克服～ネットワークの活用

それでは、彼らはどのように中小企業に特有の CSR への制約条件（CSR の認識不足、経営資源不足）を克服したのだろうか。

まず、CSR の認識については、ステークホルダーからの要求によってではなく、みずからの経営課題として、環境への配慮、従業員への対応、地域貢献活動の重要性を認識し活動を実践していた。これらはすべて、3 社が属している同友会というネットワーク組織で学んだと言うことである。

次に、経営資源については、会社により事情が違う。英貴自動車は、CSR 活動により収益の改善が出来たので、経営資源不足を心配する必要はなかった。後の 2 社は、他社との連携を図ることにより、経営資源不足を補っていた。つまりネットワークを利用して、CSR 活動を行っていたのである。ただ、3 社が共通して言っていたのは、CSR 活動をするのは、経営資源がないという問題ではないということである。地域で根ざす企業として、するのが当然という考えをもっているのである。

このように、これらの中小企業は、制約条件の克服に関して、何らかの意味でネットワークの力を借りていたのである。

新たな疑問～ネットワークの働き

ここで、生まれた新たな疑問は、なぜ、ネットワークが CSR 活動の促進に有効だったのかということである。それが本当だとすれば、いったいネットワークとはどのようなものなのだろうか。そして、中小企業の経営者は、ネットワークの中でどのように CSR を学んでいるのだろうか。これが、第 2 の研究関心である。

第4章 先行研究のレビュー2

新たな疑問の解明に向けて、まずはネットワークの先行研究をレビューする。はじめにネットワークの本研究における定義を行う。ネットワークという言葉は、古くからよく使われているものの、その意味する領域が広がりつつあるからである。次に、企業に関するネットワークの研究をあたって、企業間ネットワークの構造と機能を探る。最後に、企業家ネットワーク組織を研究した金井の研究を検討する。

4.1 ネットワークの定義

ネットワークという言葉は、決して新しい言葉ではなく、現在の日本においても、ごく普通に使われるようになってきている。その意味とえば、「ネットワークとは、抽象的には、ある「関係」の下にある程度まで継続的に「連結」される「諸単位」の統一体として定義される」(今井、1986)というのが、伝統的な定義であろう。

しかし、リプナック＝スタンプス(1982)は、アメリカにおける官僚組織や階層組織とは明確に異なる民間の組織作りの新たな潮流を捉え、ネットワークを、辞書の定義には該当しない新たな意味で捉え直し、ネットワーキングという新語を生み出した。そこでは、「ネットワークとは、我々を結びつけ、活動・希望・理想の分かち合いを可能にするリンクである。ネットワーキングとは、他人との繋がりを形成するプロセスである。」¹⁷と定義されている。

また、金井(1994)は、「ネットワーキングは、ひととひとの結びつきを創り出す意図的な行為である」¹⁸として、企業家のネットワーキング組織を研究している。

当研究においても、この新たな定義を採用して議論を進めることにする。

次の節では、企業ネットワークについては、どのような研究がなされているか見てゆく。

4.2 企業ネットワークの先行研究

企業に関するネットワークの研究は多い¹⁹が、企業ネットワークとCSRとの関連を調べた研究は、筆者の調べた限りでは、見あたらなかった。

関連する研究としては、中山(2001)の中小企業のネットワークを調べたものがある。中山は、中小企業ネットワークのうち、異業種交流、産学官連携、国際ネットワーク、インターネット連携を研究対象に取り上げている。

今回の調査対象とするネットワークの種類は企業ネットワークの分類の中では異業種交流にあたるが、中山(2001)は、そのタイプは大きく新製品や新技術の共同開発を目的とする「開発型」と、交流自体を目的とする「交流型」があるとしている。中山の研究の対象は中小企業のネットワーク構築によるイノベーション実現であり、「開発型」について詳しく論議がなされている。しかし、CSRに関係があると思われる「交流型」については、詳しく調べられていない。

¹⁷ リプナック＝スタンプス(1982、邦訳23頁)

¹⁸ 金井(1994、5頁)

¹⁹ (小川、2000)など

このように、今までの企業ネットワークの研究は、企業間や産学官の連携による新製品・新技術の開発や新しい市場の開拓など実務的な領域を扱ったものばかりで、交流によって経営理念や経営手法を学びあうという機能はまったくといっていいほど触れられてこなかったのである。

そこで次の項では、中山の言う「交流型」の機能について企業家のネットワーキング組織を調査した金井の研究を見てゆくことにする。

4.3 金井のネットワーキング研究：フォーラム型とダイアログ型

金井（1994）は、シリコンバレーにおいて、企業家のネットワークの働きが彼の地のベンチャー熱の高さを支えている要因のひとつであることに着目し、実際に活動しているフォーラム会とダイアログ会という、ふたつの対照的なネットワーキング組織を調査した。その成果として、ネットワーキング組織をそれらのモデルとなる会の名前に倣って、フォーラム型とダイアログ型というふたつの型に類型化を行った。そして、ネットワーキング組織は、その目的によっていずれかの型の特徴をもっていると論じた。

フォーラム型ネットワークは、人と人の結びつきは緩やかでいろいろな価値観を持った人の集まりだが、多くのひとと出会ったり、新しい情報を獲得したりするのに適した仕組みである。一方、ダイアログ型ネットワークは、結びつきが強く同じ価値観の人の集まりで、比較的少人数のひとと親しくつきあうことに適した仕組みである。

ただ、実際の組織は、両方の型の特徴が「相互浸透」し、その両方の性格を併せ持ったものになる。その方がかえって、ネットワーキング組織の生命力が増すのである。なぜならば、一方の長所は、そのまま他方の短所になるからである。たとえば、フォーラム型の強みである「弱い結びつき」は、広がりを持った異質なものと接触をもたらすが、親密さや真剣さを期待することが出来ない。また、ダイアログ型の「強い結びつき」はそれとは逆の強みと弱みを持っている。それを避けるために、実際のフォーラム会とダイアログ会は、その組織の中に、逆の型の特徴を併せ持つことによって、それぞれの弱点を補おうとしている。

4.4 第2の研究課題

ネットワークが、人や組織を結びつけ、活動・希望・理想の分かち合いを可能にする働きをもつことがわかった。また、金井の研究したネットワーキング組織は、企業家の集まりであり、中小企業の経営者たちが自らの経営課題を話し合うという点で、今回調査するネットワークと共通点がありそうである。それでは、中小企業がCSRの制約条件を克服するのに役だったというネットワーク組織の中で、実際企業家たちはどのようにCSRを学び実践してきたのか。そして、ネットワークのどのような属性がそれを促進したのか、それを解明することを第2の研究課題としたい。

4.5 小括

この章では、新たな疑問の解明に向けて、まず、ネットワークの先行研究のレビューを行い、ネットワークの定義を明らかにすると共に、企業ネットワークの特徴を探る。

リプナック＝スタンプス（1982）は、それまでの組織の支配的な形態であった官僚的

階層的組織に対抗する新しい組織の形として、ネットワークを捉えた。それは、「ネットワークとは我々を結びつけ、活動・希望・理想の分かち合いを可能にするリンクである」としている。この定義をここでも採用する。

企業ネットワークの研究では、多くは、ネットワークによる共同受発注、共同開発を研究対象にしている。交流自体を目的とした「交流型」ネットワークを詳しく調べた研究は見つからなかった。

金井（1994）は、企業家同士が経営課題の解決のために交流しあう企業家ネットワーク組織を研究している。そこでは、ひととひとの結びつきは緩やかだが、多くのひとと出会ったり、新しい情報を獲得したりするのに適したフォーラム型ネットワークと、結びつきが強く、比較的少人数のひとと親しくつきあうことに適したダイアログ型ネットワークがあるとしている。

今回調査対象とした企業の経営者が参加しているネットワークは、中小企業の経営者が、みずからの経営課題を話し合う集まりであるという点で、金井の研究したネットワーク組織と共通点がありそうである。

では、そのネットワークのもとで、中小企業の経営者たちは、どのように CSR を学び、実践しているのだろうか。そして、ネットワークのどのような属性が企業の CSR の取り組みを促進したのであろうか。これらの解明を第 2 の研究課題としたい。

第5章 新たな課題の解明に向けて

5.1 研究方法と調査対象の選択

第4章で提示された第2の研究課題を解き明かすために、再度調査をすることになった。ネットワーク組織の中でCSR活動を進めてきた企業家が、ネットワークの中でどのようにCSR経営のあり方を学んできたか、ネットワークを活用してきたかをインタビュー調査によって明らかにした。調査対象は、中小企業経営者のネットワーク組織である同友会において、10年以上の会員歴を持ち、CSRの取り組みに実績のある経営者とした。

インタビュー方法としては、調査対象とする企業の経営者に事前に大まかな質問項目を伝えた上、半構造化インタビューを行った。

5.2 英貴自動車株式会社 専務取締役

昨年まで3年間同友会で副代表理事²⁰を務めていた山城雅照氏は、第4章の中小企業のCSR事例で紹介した英貴自動車の専務取締役である。CSR取り組みの内容は既に説明しているので、ここでは、山城氏がどのようにCSR経営のあり方を学び、それを実践に移してきたかを明らかにする。

入会のきっかけ

たたき上げの自動車修理工である実兄の会社経営を助けるため山城氏が英貴自動車に入社したのは、1982年だった。入社時に現場は兄、経営は弟という暗黙の役割分担が出来たそうだが、山城氏自身理系エンジニアであったため、経営に関することは、ほとんど知識がなかった。

そんなとき、中小企業家同友会に誘われた。たまたま、あるセミナーで隣の席に座っていたのが、同友会の支部長だったのである。試しに会合に参加してみて驚いた。今までつきあってきた中小企業の社長仲間とは、全然違っていただけである。それまでの氏が持つ中小企業の社長のイメージと言え、寅さん映画に出てくるタク社長のよう、4～5人の従業員を抱え一年中金策に走り回っているか、自分のことしか考えない金の亡者で、ちょっと儲かると愛人を抱えるような人であった。実際、周りにはそんな社長ばかりだったと氏は言う。しかし、そこであった経営者たちは、まじめに経営のことを考え、たとえば、辞めたいと漏らした社員に3日3晩つきあって説得したと言うような話をする人たちだった。

学び

それに感銘して1990年に同友会に入るのだが、「同友会に入るまでは、経営しているという感じじゃなかった」という。そこでの勉強で、経営のあり方や、経営者の責任などを学び、会社の組織化などに徐々に取り組んでいった。氏は会社がここまで来たのは同友会のおかげだと言う。かつては、経営者が何かも知らなかったが、それを一から教えてもらったと感じているのである。したがって今の想いとしては、「役を持たしていただ

²⁰ 役職ランクは、代表理事、副代表理事、理事、支部長、副支部長、ブロック長、副ブロック長となっている。

いているのはどちらかと言えば、恩返しというのはおこがましけど、自分自身のさらなる会社が良くなっていく、自分自身が経営者としてよくなっていくのはもちろんだけれど、若い、僕の30代の時のようにね、七転八倒してるメンバーを見るとね、ぼくもまあ、そんなだったよと」声を掛けて、力になってあげたいという気持ちなのである。

山城専務は、同友会で学んだ経営への考え方を2つ挙げた。社員とのつきあいのあり方と、地域への貢献である。

かつては、うちの社員は何でこんなに駄目なのだろうと思っていたと山城専務は言う。「こんなあほな社員とは仕事やっとな」と思っていたのである。しかし、それでは社員はついてこない。社長が社員を駄目だと思っていたのは、社員もやはり、一生懸命仕事をしない。悪循環である。

その間違いに気づかせてくれたのは、同友会の前会長だという。支部長クラスになると、いろいろな偉い経営者と会う機会が増え、経営にまつわる貴重な話を聞くことができるようになる。特に前会長が、繰り返し次のような話をしたという。「社員は伸縮自在の袋を持っている。その袋を持った社員は自分の人生を会社に預けている。それをどれだけ伸ばせるかが経営者の責任だ。」「仮に社員がなんかの事情で、自分の会社を辞めることになって、次に行ったときに、そこでよく前の会社でよく勉強してきたなど、言われる社員を育てるのが経営者の努めや。」そういう話を繰り返し聞かされているうちに、そういう会社にしなくちゃいけない。そういう経営者にならなきゃいけないと思うようになったという。

実践

山城氏は、昨年まで3年間同友会の副代表理事を務めていた。その地位は、最高位の代表理事に次ぐものであり、多忙だという。氏の甥で現在同社社長を務めている川口氏は「そのころ、山城専務はあまり会社にいませんでしたね」と笑っていた。ただ、そのような役に就くのは、実はメリットが非常に多いのである。役の位が高くなるにつれ、より多くの経営者と知り合いになる機会が増え、いろいろな生の経営情報を得ることが出来るという。また、そのような経営者は、経営への意識も高いのでより深い経営の話をすることも出来るのである。

経営者はいかに経営が厳しくても、会社を維持発展させる経営者の責任がある。また、社員はパートナーであり、人生預けている社員を幸せにする責務が経営者にはあるのだ。この2点は徹底的に教えられたという。だから今の英貴自動車があるのだと感じている。「社員には厳しいことを言うが、幸せになってもらいたいという想いはものすごく強くなりました。」と言うのが山城氏の実感である。

もうひとつの地域貢献については、山城氏の好きな逸話がある。「どっかで、アメリカだったかな、どっかの牛乳で作ったアイスクリームがあるらしいんですね、どっかのところで、名前忘れましたが、アイスクリームをですね、高いんです他所より。味もそんなにおいしい訳じゃない。だけど、その、地域の牧場を守って、牧場で作ったアイスクリームを皆で守ろうじゃないかというそういう、地域で運動ができて、地域では、そのアイスクリームがどこいっても売れるってね。これがね、CSRの極致だと思ってるんです。だから、英貴自動車もね、地域の皆さんからね英貴自動車をつぶしたらあかんと、

少々高くても環境に優しい英貴さんで修理しないかと、まあこういう風に、会社になったら最高の CSR であり、企業として永遠に存続できることになるんじゃないかと思うんですよ。」

ネットワーキング

これも同友会の活動の中で聞いた話である。同友会での、会員同士の討論や先輩会員の話などで、経営にまつわるエピソードを繰り返し聞く機会がある。身近にいる尊敬できる経営者から聞く話には説得力がある。このようにして学んだことが、今の氏の会社経営の根幹となり、CSR に繋がっているのである。

英貴自動車には、自社の経営や CSR 活動のベンチマークにしている会社がある。千葉の不動産管理会社で、数々の地域活動に取り組んでいる。その会社では、ある事故がきっかけでそれまでの利益重視の経営に疑問を持ち、地域貢献に取り組むようになったのだという。現在では、地域の清掃活動、文化活動、教育活動などを積極的に行っている。山城氏は、その会社に毎年 1 回社員を何人か派遣して勉強させ、良い取り組みは取り入れるようにしている。

逆に、見学を受け入れることも多い。山城氏は、現在同友会で指導的立場にあるので、「支部長くらいやりだすとね、あいつの言ってることほんとかなんかと、見に来ますよ。」ただ、見学を受け入れることは、社員の意識向上にもなり会社のレベルアップに繋がるという効果もある。

会員同士の結びつきは強いと氏は言う。中小企業の社長同士が、「胸襟を開くには、何でもしゃべれるっていうのになるためには、長い時間がかかりますよね。同友会の場合ね、会ったその時です。あったその場から、もうオープン」と言うぐらい、山城専務は、同友会の会員を信用している。「同友会の中でだまされるとかそういうことあり得ないっていう風に僕は思ってます。」なぜそこまで、同じ会員だと言うだけで信用するかと問うと、同友会の人には真面目で勉強好きだからと山城専務はいう。同友会の会員は、自分の会社を良くしよう、経営者としての資質を上げようとして、入会してくる。つまり、理念に共鳴しあった人間同士の集まりなので、お互いに信用しあってつきあいが出来ると言うことなのである。また、それが故に、同友会の会員同士なら、お互いに本音で話しができるのだという。

5.3 神戸電子パーツ株式会社 代表取締役

同友会の CSR 委員長を務める松島俊哉氏は、神戸電子パーツ株式会社²¹の代表取締役で

²¹企業情報

本社所在地：兵庫県神戸市中央区八幡通 3-1-29

代表取締役：松島俊哉

資本金： 4,000 万円

年間売上： 1 億 4,000 万円

従業員数： 8 名

事業内容：産業設備用制御メンテナンス部品卸・小売、電子・電設・制御・空調フィールドエンジニアを対象とした EC ショップ運営事業

ある。同友会では現在、昨年、自身が創設した CSR 委員会の委員長を務めている。松島氏は、自身の CSR 活動として、18 年間にわたり兵庫県の高校で就職を控えた高校生に就職ガイダンスを行っている。

入会のきっかけ

松島氏の入会にきっかけも、会員からの勧誘であった。松島氏の取引先がある日会社にやってきて、「君もそろそろ勉強しなあかんやろ、ついてはここにサインしなさい」と言われて、名前を書いたのが、同友会の入会届だったという。

当時、松島氏は 20 才代後半であったが、グループ討論をしたときに、自分と親と同年配の経営者が自分を同格に扱ってくれることに、まず驚いた。そして、実際に討論して自分がいかに経営者として、勉強不足であるかと言うことを思い知らされたと言う。「学ぶ環境としてはすごかった」というのが当時の率直な感想であった。

松島氏は、IT 化を推進する委員会のメンバーとして同友会の中央組織の仕事に関わったが、その経験が意識改革に大きく役だったという。「こんなことに関わりながら、地域からの会員の情熱ももらったり、地域で、はあ、こんなことやってはるんですね、と言うことが話題になるんですね。そういうこととか、長くなると個人のことさらけだしますよね。すごい話をね、そんな話してもいいんですか〜というくらいのお話を、吐露しはる。すごく仲良くなる。そういう過程の中で、人間との、個々の人間の信頼もできる。」それらの会員と共同で仕事をするうち、密なコミュニケーションが生まれたという。

また、それらの会員から得られる情報も価値があったという。「そういうのが関わりながら。でも、関わってるその人たちが、各都道府県でいろいろなことをやっていますから。その情報がすごい。」

活動

松島氏が最も力を入れている CSR 活動は、就職を控えた高校生に対する寄付授業である。松島氏は既にこの活動に 18 年取り組んでいる。元々この活動は、同友会の共同求人の一環として始められたものであった。中小企業はどうしても採用面で不利なので、何社か集まって共同で説明会をしていたのである。その中で、就職を控えた高校生たちに接するうちに、彼らが非常に就職に対して不安を持っていることに気がついた。彼らは社会人というものに接したことがないのである。先生や親などは、彼らからすれば大人ではあっても社会人ではない。そんな中で、3 年生になっていきなり就職といっても戸惑うばかりなのである。それを知って力になれたらと思ったのがひとつのきっかけであった。

もうひとつのきっかけは、ある経営者が採用した新入社員のことでクレームをつけてきたことである。採用した新卒のマナーがなってないのは、学校の教育がなってないんじゃないかと言うのである。しかし、それは学校だけの問題ではないと松島氏は考えた。教育は地域全体の問題であり、自分の地域の高校から社員を採用しているのに、その地域の子供たちのことに何も関わらず一方的に学校を責めるのは、地域の中小企業として

は失格なのではないかと。

それで、寄付授業としての活動を始めることになったのである。現在では、毎年4～5の高等学校に訪問しては、基調講演とガイダンス授業を行っている。それらの高校では、いまや、この活動がなくては就職活動が始まらないと評価されているとのことである。

この活動が出来るのは、同友会と言う組織があつてのことと松島氏は言う。個人レベルでは出来ないし、また、このような組織だからこそ学校や教育委員会も理解をしてもらえ、受け入れてもくれる。なにより、寄付授業などと言う発想すら生まれなかつたらうと考えている。

学び

実は、松島氏自身そのような活動に取り組みながら、CSR と言う言葉を数年前まで知らずにいた。それを知ったのは、2006年に同友会機関誌に掲載された CSR に関する記事を読んだときであった。自分自身は、それまでに高校の寄付授業などのいくつかの地域活動は行っていた。ただそれらの活動の意義については、漠然と地域にいる以上はその地域への貢献をするべきではないかと考えてやっていたのである。しかし、その機関誌を読み「社会的責任、すなわち利益のことばかりでなくちゃんと環境、地域と一緒に共生してゆく取り組みが大切だ」という考え方を知って、大いに共鳴したという。まさに地域への貢献ということが、「ものすごい自分たちがやってることが、なぜ商売をしているかと言うことに直結してる気がした」と松島氏は言う。同時に自分がやっている活動自体が、あながち間違っていないと気がついた。それならば、もっと公表して行くべきだと思ひ、HP で発表したりいろいろな場で発言するようになった。そうすると、あちこちから反響があり、さらに活動が広がった。神戸市が主宰している「家族が熱い一週間²²」に参加を誘われたのもそのひとつである。

ネットワーキング

そこで、これを同友会の中で組織的に広げていこうと思うようになった。同友会の中でもいくつも優れた取り組みをしている会社がある。ただ、それらは世間の役に立ってるとか儲かってるという次元でしか見ていない。それを CSR と言う観点で捉え直すことが必要だと思ったのである。そのために、皆で学びあえる仕組みが必要だと感じ、CSR 委員会を作ることを提唱した。そして、2008年同友会の中に、CSR 委員会という専門部会を立ち上げ、委員長に就任したのである。新しいことに取り組むことは割合と自由出来るという。「同友会の組織はそんなにいじれないけど、活動そのものはこんなこと新しいことせえへんって提案者がいたら、簡単にできるんですよ。」なんでもできるから、やりやすいのだという。

昨年は初年度と言うことで、CSR に取り組んでいる企業を招聘して討論会をするなどの啓蒙活動が中心だった。今年からは、具体的な活動をしていくことになり、高校への寄付授業を教育委員会などと連携してさらに大きな運動にして行こうと準備を進めている。

²² 神戸市や PTA,地域団体が共催する、「家族を見つめ直そう」というキャンペーン

5.4 ネットワーク組織における CSR 促進のプロセス

ここで紹介した2人の企業家は、もともとはCSRを目的でネットワークに参加したわけではなかった。それどころか、ネットワークへの参加さえ、みずから進んでという訳ではなく、誘われて入ってみたという感じである。その時点で差し迫った危機感や困難があって切羽詰まって駆け込んだと言うわけではないのである。勿論、そのような会に入ったのだから、経営を良くしたいという意識はあったであろうが、それが、企業の社会的責任²³と言う発想に繋がっていたわけではなかった。つまり、ネットワークに広く人を受け入れるという寛容さがあったことが、これらの企業家にとって後に有利に働いたことになる。

このように必ずしもCSRへの取り組みを勉強したいとか高い理想に燃えて入ったわけではないネットワークにおいて、いろいろな人と交流を深めてゆくうちに、経営への意識が高まってゆくのである。まず、多くの情報を得ることが出来るようになった。活動してゆくほど、多彩な人とのネットワークが増え、色々生の経営情報を得ることが出来たという。また同時に、もともとネットワークに参加した経営者が、よい経営をめざすと言う共有の理念の元に活動していたため、相互の学び合いにより得るものは大きかった。

そのようなネットワークの環境の中で繰り返し学習することは、経営者としての姿勢、経営のあり方、そして、中小企業としての地域社会への貢献である。英貴自動車のケースで山城専務が同友会で学んだと証言したことは「従業員への姿勢」と「地域貢献」であった。これらは正に、CSRの考え方そのものなのである。すなわち、彼らは、CSRをしましようにと奨励されたわけではなく、「良い経営者になりましょう、良い会社をつくりましょう」ということをめざして、経営を進めていったのである。ネットワークが共有する価値観に共鳴した山城氏は、その理念を自分の会社でも実現したいと考え、経営を行うようになった。そして、その具体的施策として現れたのが、「従業員教育・障害者雇用」であり、「環境負荷低減活動」であったのである。

神戸電子パーツの松島氏の場合、比較的早くからCSR活動には取り組んでいたが、その活動を自社の経営と結びつけて考えることが出来るようになったのは、ネットワークでの学びのためであった。また、松島氏の行う「寄付授業活動」は、中小企業1社が行うのは難しい活動であり、ネットワーク組織を活用して始めて可能となるものであった。ネットワークの情報伝達機能を学習した松島氏は、CSR活動そのものを、新たなネットワークを作って、広めていこうとしている。

5.5 CSRを促進したネットワークの属性

それでは、CSRを推進したネットワークにはどのような属性があり、その属性はCSRを推進するのにどのような機能を果たしていたのであろうか。

広い間口

本研究で調べた4つのケースのうち、3人の経営者が、紹介でネットワークに参加したという。現在、優れたCSR活動をしている今回のケースの経営者たちも全員が元々、高い経営理念を抱いていたわけではない。むしろ、経営の仕方すらよく分からなかったのである。これは、中小企業の経営者ではよくある話である。つまり、もし、その時その

²³ その時点でCSRという言葉は日本において紹介されていなかった。

ネットワークに入っていないければ、もしかすると、今でも CSR には全く無関心な経営者のままだったかも知れない。従って、入り口が緩いネットワークであったことが、彼らの CSR への敷居を低くしていたと考えられるのである。

幅広い情報源

ネットワークに入って活動を続けてゆくと、だんだんその交際範囲が広がっていく。また、通常の仕事上のつきあいでは知り合うことが出来ない異業種の経営者とも親しくなる。そのため、いろいろな経営の事例や考え方を知ることが出来る。これが、自社で CSR 活動を始める契機にもなるし、既に取り組んでいる場合でも、自分の会社の取り組みを良くしてゆくことに役だつのである。

価値観の近い人の集まり

CSR とは、経営への考え方そのものである（高ほか、2003）。CSR の取り組みにおいて、自分の会社が何をめざすのか、誰のために経営するのかを明らかにしておくことが、経営資源が比較的少ない中小企業には特に必須である。今回のケースでは、企業家たちが、ネットワークが掲げる理念に共鳴して参加しているため、もともと CSR を受け入れる素地があったと考えられる。そのような共通の価値観をもった企業家同士が語り合い教えあうことで、経営者が CSR の考え方に共鳴していったのである。

ネットワークの自由な設計

松島氏は、ネットワーク内部に CSR 委員会という新たなネットワークを作るため、CSR の啓蒙をより進めてゆこうとしていた。また、第 3 章で紹介した森氏や安村氏はネットワーク外の地域や同業者で新たなネットワークを作り単独では出来ない CSR 活動を広めていこうと奮闘していた。ネットワークを自由に作ったり、広げてゆくことが CSR 活動の広がり役に役立っていた。

上で述べたネットワークの属性とそれらがもつ CSR 活動を促進する機能について表にまとめた。

表 5.5 ネットワークの属性と機能

ネットワークの属性	CSR を促進する機能
広い間口	幅広い企業家に CSR を広める
幅広い情報源	CSR に関する知識を集める
価値観の近い人の集まり	CSR 理念の学習を促進する
自由な設計	人や経営資源を集結する

この表で掲げられたネットワークの属性を見比べてみると、興味深いことが分かった。これらの特徴には、金井の枠組みにおけるフォーラム型とされるものとダイアログ型とされるものの両方が混在しているのである。すなわち、「広い間口」と「幅広い情報源」はフォーラム型の「ひととひとの結びつきは緩やかでいろいろな価値観を持った人の集まり」と言う特徴によるものだし、「価値観の近い人の集まり」はダイアログ型の「結びつきが強く同じ価値観の人の集まり」と言う特徴を表している。金井は理念型ではない現実のネットワークは、両方の型の特徴が「相互浸透」し、その両方の性格を併せ持ったものにな

ると説明している。ここで紹介したネットワークの場合は、幅広く中小企業の経営者を集めつつも、強い結びつきによって経営者の考えの変革を促すことが出来るように組織設計をされていると言える。

5.6 なぜネットワークは CSR 経営を促進したか

前節の分析により、CSR 活動を促進するネットワークには次の機能があることが分かった。

- A. 幅広い企業家に CSR を広める
- B. CSR に関する知識を幅広い情報網で集める
- C. 価値観の近い企業家に CSR の理念を啓蒙する
- D. 人や経営資源を集結して、個人や一企業では出来ない CSR 活動を推進する

既に第 2 章では、中小企業には、CSR を取り組みにくくさせる次の 2 つの制約条件があることを明らかにしている。

- ① CSR に関する情報が不足している
- ② 経営資源が不足している

この 2 つの制約条件により、多くの中小企業家は CSR に取り組めないでいるのである。

しかし、CSR に取り組んでいる中小企業の中には、ネットワークの力を借りてそれを実現しているところがある。そして、それを可能にしているのが、今述べたネットワークの 4 つの機能である。中小企業はネットワークに入ったり、みずから作ったりして、2 つの制約条件を克服し、CSR 活動に積極的に取り組んでいるのである。

5.7 小括

第 4 章で提示された第 2 の研究課題の解明のために、再度調査をすることにした。対象者は、第 3 章で調査した企業が参加していたネットワーク組織である同友会の会員で CSR 活動に積極的に取り組んでいる企業経営者 2 名である。

英貴自動車

1 人目は、第 3 章でも調査した英貴自動車株式会社の専務取締役である山城氏である。氏は、たたき上げの職人である兄の経営する会社の経営を補佐するため 1982 年に現在の会社に入社した。経営の知識を全く持たずに会社経営に携わることになったのだが、ある人の紹介で同友会に入ってから、経営について深く学ぶようになった。

山城氏が繰り返し教えられたのは、従業員とのつきあいのあり方と、地域貢献の考え方である。それらの教えが、従業員教育と障害者雇用、そして、地域貢献活動などの CSR 活動に繋がってゆくのである。

山城専務の学びを促進した要因は、優れた経営者から、経営にまつわるいろいろな話を繰り返し聞いたこと、多くの経営者と知り合いになり情報交換できたこと、信頼できる仲間の経営者と本音で話が出来たことなどである。

神戸電子パーツ

2 人目は、神戸電子パーツ株式会社の松島代表取締役である。松島氏は、同友会の CSR

委員長も務めている。

氏の入会のきっかけも取引先の紹介である。氏は比較的早い段階から CSR 活動に取り組んではいたが、当初は経営とのつながりを意識せず、ボランティア的な意識で行っていた。CSR と経営との連動の必要性を考えるようになったのは、ネットワークでの学びであった。その後、CSR 委員会を同友会の中に作り、みずからネットワークを使って CSR 活動を広めてゆこうと奮闘している。

松島氏の CSR 活動を後押しした要因は、ネットワークでの他の経営者との交流の中で、互いに励まし合う関係が築けたこと、知り合った経営者から情報がもたらえたこと、会員同士の深い信頼関係を持つことが出来たこと、ネットワークをみずから設計して活動することが出来たこと等である。

CSR 促進のプロセス

次に、ネットワーク組織においてどのようなプロセスで CSR が促進されているかを説明する。

必ずしも CSR に意識的ではない経営者でもネットワークに入ることが出来る。そのため、幅広い経営者が CSR 活動に触れるチャンスが生まれるのである。

しかし、いったんネットワークに入ると、いろいろな人と交流をするうちに経営への意識が高まってゆく。それを促進するのが、多くのひとから有意義な情報を集めることが出来ること、同じ理念を持つ人同士の学び合いが出来ることである。また、ネットワークで多くの人や資源を集めることが出来ることもメリットである。

この環境の中で、経営者は、良い経営をする、良い経営者になるということを目指して経営を進めるのであるが、その具体的施策として、CSR 活動が生まれるのである。

ネットワークの4つの機能

上述のプロセスを分析して、ネットワークには、CSR 活動を促進する下の4つの機能があることが分かった。

- A. 幅広い企業家に CSR を広める
 - B. CSR に関する知識を幅広い情報網で集める
 - C. 価値観の近い企業家に CSR の理念を啓蒙する
 - D. 人や経営資源を集結して、個人や一企業では出来ない CSR 活動を推進する
- 第2章で、中小企業の CSR 取り組みを制約する条件が2つあることを説明した。

①中小企業には CSR に関する情報が不足している。

②中小企業には経営資源が不足している。

ネットワークが持つこれらの4つの機能が、CSR の2つの制約条件を克服することに貢献したのである。

第6章 むすび

6.1 研究結果の総括

第1章では、本論文の主題と構成と述べた。

本論文は、中小企業の CSR 取り組み実態とその促進要因としてのネットワークの働きを研究したものである。

本論文では、研究関心を2段階に分けて設定している。

第1の研究関心は、大企業に比べ制約条件の多い中小企業がどのように CSR に取り組んでいるかということである。しかし、調べるうちに、ネットワークという当初想定していなかった要因が浮かび上がってきたため、第2の設問を立てることにした。

第2の研究関心は、ネットワークが中小企業の CSR の取り組みをどのように促進しているかということである。

第2章では、先行研究から日本においては比較的新しい外来語である CSR の定義を明らかにした。また、実際に日本の代表的企業で取り組まれている CSR 取り組みの実例を紹介した。それらの大企業に比べて、中小企業では取り組みが比較的遅れている。その実態と理由を、先行研究を元に明らかにした。中小企業が大企業に CSR の取り組みの面で遅れている理由は、

①中小企業には、CSR の情報が不足している

②中小企業には、経営資源が不足している

以上の2つである。

しかし、数は少ないといえども、CSR に取り組んでいる中小企業は存在する。取り組みにくい制約条件があるのに、中小企業はなぜ CSR に取り組んでいるのか。そこには、何らかの便益と強い動機があるのだろうか。そして、どのように制約条件を克服しているのか、これが、第1の研究関心である。

第3章は、中小企業が取り組んでいる CSR の事例を3つ紹介した。それらの事例は主に環境負荷低減や自然環境保護、地域貢献に取り組んだものでそれぞれ有意義な取り組みと言える。CSR 活動取り組みの動機は、3社とも共通している。1つめは経営への危機感であり、2つめは地域貢献への強い意識であった。この2つが結びつき CSR の取り組みに結実したのである。CSR の取り組みによる便益は、1社は財務業績の向上が見られたが、他の2社ははっきりとは見られなかった。将来的には便益が得られるという期待感を持っていた。長期的な視点で CSR 活動に取り組んでいたのである。

CSR 活動に取り組む中小企業は、動機として経営への危機感と地域貢献への強い指向があり、経済的な便益が現時点において得られていなくても、長期的視点に立って取り組んでいることが分かった。

彼らが、どのように中小企業特有の CSR への制約条件を克服しているか、について述べる。まず、CSR の認識不足という点だが、彼らはきちんと認識していた。ただ、ステークホルダーからの要求があったからではなくて、みずからの経営課題として CSR 活動に取り組んでいた。そして、それらは3社ともネットワークで学んだ理念だという。次に経営資源については、1社は CSR 活動により収益の向上が見られ、その心配はないとのこ

とだったが、後の2社は、他社と連携してCSR活動を行うことによって、経営資源の不足を補っていた。また、3社とも経営資源のあるないということとは関係なしに、企業の責任として行っているという回答を得た。

このように、これらの中小企業はネットワークの力を借りて制約条件を克服していた。それでは、なぜ、ネットワークがCSR活動の促進に有効なのだろうか。ネットワークとはどのようなものか、そして、中小企業の経営者はネットワークの中でどのようにCSRを学んでいるのか、これが第2の研究課題である。

第4章では、まず、ネットワークの定義を確認した。ネットワークという言葉自体は古くから存在するが、リプナック＝スタンプス(1982)は、官僚的・階層的組織の対立概念として、新たな意味を付け加えた。ネットワークは、より自由で創造的なひととひととの繋がりであるとしたのである。

企業ネットワークに関する研究は多いが、企業間ネットワークとCSRを論じたものは見あたらなかった。やや近い研究として、異業種交流に関する調査(中山、2001)があるが、共同開発、共同受発注にスポットを当てたもので、ネットワークの学び合い機能を詳しく論じたものはなかった。

企業家間のひととひととの繋がりの方を研究した金井(1994)は、ネットワークキング組織をフォーラム型とダイアログ型という2つの理念型に類型化した。

フォーラム型ネットワークは、ひととひとの結びつきは緩やかだが、多くのひとと出会ったり、新しい情報を獲得するのに適した仕組みである。ダイアログ型ネットワークは、結びつきが強く、比較的少人数のひとと親しくつきあうことに適した仕組みである。

今回調査対象としたネットワーク組織は、中小企業の経営者がみずからの経営課題を話し合う集まりだという点で、金井の研究したネットワークキング組織と共通点がありそうである。

では、そのネットワークのもとで、中小企業の経営者たちは、どのようにCSRを学び、実践しているのか。そして、ネットワークのどのような属性が企業のCSRの取り組みを促進したのか。これらの解明を第2の研究課題とした。

第5章では、第2の研究課題の解明のために、再度調査をすることにし、ネットワーク組織でCSR活動に積極的に取り組んでいる企業経営者2名を選んだ。

1人目は、第3章でも調査した英貴自動車株式会社の専務取締役である山城氏、2人目は、神戸電子パーツ株式会社の松島代表取締役である。彼らのネットワーク組織において起きたCSRの促進プロセスは以下の通りである。

必ずしもCSRに意識的ではない経営者でもネットワークに入ることが出来る。そのため、幅広い経営者がCSR活動に触れるチャンスが生まれるのである。しかし、いったんネットワークに入ると、いろんな人と交流をするうちに経営への意識が高まってゆく。それを促進するのが、多くのひとから有意義な情報を集めることが出来ること、同じ理念を持つ人同士の学び合いが出来ることである。また、ネットワークで多くの人や資源を集めることが出来ることもメリットである。

この環境の中で、経営者は、良い経営をする、良い経営者になるということを目指して経営を進めるのであるが、その具体的施策として、CSR活動が生まれるのである。

上述のプロセスを分析して、ネットワークには、CSR活動を促進する下の4つの機能があることが分かった。

- A. 幅広い企業家にCSRを広める
- B. CSRに関する知識を幅広い情報網で集める
- C. 価値観の近い企業家にCSRの理念を啓蒙する
- D. 人や経営資源を集結して、個人や一企業では出来ないCSR活動を推進する

第2章で、既に中小企業のCSR取り組みを制約する条件が2つあることを説明した。

①中小企業には、CSRの情報が不足している。

②中小企業には、経営資源が不足している。

これらの4つの属性が、このCSRの2つの制約条件を克服することに貢献したのである。

6.2 本研究の貢献と限界

本研究は、中小企業のネットワーキングを通じたCSR取り組み事例を調べたものである。中小企業のCSRを扱った論文は、多くはないが存在する。しかし、単独企業の取り組みについて論じたものばかりであり、ネットワークがその発展に有効であることを論じたものは本研究が初めてであろう。大企業と比較して制約条件の多い中小企業が、CSRに取り組むためにネットワークを利用することが有効である、と示すことができたことがこの研究の第1の貢献である。

金井は、現実に存在するネットワーキング組織の研究により、フォーラム型とダイアログ型という理念的な組織の類型化をおこなった。組織の目的によってそのネットワークの形も決まってくるとしたが、現実のネットワークは、理念型の両方の特徴を併せ持つことによって、組織の強化を図っているとも述べた。今回の筆者の研究においても、研究対象としたネットワーク組織は2つの理念型の両方の特徴を併せ持っていることが明らかになった。日本の異業種交流ネットワークにおいても、金井の研究結果が当てはまることを明らかにしたことになる。これをこの研究の第2の貢献としたい。

一方、本研究の限界は、まず、調査対象を4社のCSR取り組み企業と1ネットワーク組織に絞ったことである。今回の研究で明らかにされた知見は、兵庫県中小企業家同友会というネットワーク組織に特有のものであるという可能性はなくはない。この成果がどれだけ一般化することが出来るかは、今後の研究を待たねばならない。

6.3 実務上の含意

本研究で、ネットワークが、中小企業のCSR経営にポジティブな効果があることが明らかにされた。中小企業は、経営資源が少ない、いろいろな情報へのアクセスも限られる、など多くの制約があり、どうしても大企業に比べ不利な条件下にある。しかしながら、今回紹介した企業はそのなかで非常に優れたCSRの取り組みをしている。これらの企業は、積極的にネットワークを使って、不利な条件を克服している。今回明らかにしたネットワーク機能はCSR活動以外にも有効であるかも知れない。企業活動のいろいろ

な領域において積極的にネットワーキングを図ることは、中小企業の経営者にとって決してマイナスにならないであろう。

また、ネットワークのどんな属性が CSR の推進に有効であるかを明らかにしたことが、今後のネットワーク組織のデザインに有効な示唆を与えることが出来るかも知れない。ネットワーク組織が、今後 CSR の推進をめざす場合に、その属性を備えるように組織をデザインすることによって、効率的に目的を達成できるネットワークを構築することが可能になる。

本研究は、中小企業の CSR を調べたものである。しかし、大企業にとっても非常に示唆に富むメッセージも含まれている。今回の調査対象とした企業は、みずからの CSR の取り組みをステークホルダーからの要求に応じて始めたものではなく、純粋に会社を良くしたいという想いから始めていた。「取り組んで当然だから」、「よい経営をしたい、会社を良くしたいと考えてやっていたら自然とこうなった」という意見をよく聞いた。つまり、理念に基づいて経営を行った結果として CSR 活動に繋がったということである。CSR に取り組むことが世間の風潮だから、とか、CSR に取り組むことが企業のイメージアップになるから、という理由で取り組む会社があったとしたら、それは CSR が目的化してしまっていて、本来の趣旨とは違うのではなかろうか。なかなか難しい課題ではあるが、本当に持続的な経営を考えるのであれば、CSR 経営のあり方を、既に CSR に取り組んでいるという企業においても考え直すべきではないだろうか。

参考文献

- Lipnack, Jecica and Jeffrey, Stamps 1982 Networking. New York:Run Bernstein Agency Inc. (正村公宏監修、社会開発統計研究所訳『ネットワーキングーヨコ型情報社会の潮流』プレジデント社、1984)。
- 伊吹英子：『CSR 経営戦略』東洋経済新報社、2005。
- 今井健一編著『イノベーションと組織』東洋経済新報社、1986 316頁。
- 小川正博：『企業のネットワーク革新ー多様な関係による生存と創造ー』同文館出版、2000。
- 金井壽宏：『企業者ネットワーキングの世界ーMIT とボストン近辺の企業者コミュニティの探求』株式会社白桃書房、1994。
- 社団法人経済同友会『日本企業のCSR:現状と課題ー自己評価レポート2003』、2004。
- 高巖、辻義信、Scott T. Davis、瀬尾隆史、久保田政一：『企業の社会的責任 求められる新たな経営観』財団法人日本規格協会 2003。
- 高巖、日経CSRプロジェクト：『CSR 企業価値をどう高めるか』日本経済新聞社、2004。
- 小林俊治、斉藤毅憲編著：『CSR 経営革新ー組織の社会的責任・ISO26000 への拡大』中央経済社、2008。
- 水尾順一：『CSR で経営力を高める』東洋経済新報社、2005。
- 中山健：『中小企業のネットワーク戦略』株式会社同友館、2001。
- 日本CSR評議会編：『実践CSR経営ー新世紀の中堅・中小企業、勝ち残り戦略』偕成社、2005。
- 株式会社リコーCSR室編：『リコーグループ 社会的責任報告書 2009』株式会社リコー、2009。
- 谷本寛治：『CSR 経営』中央経済社、2004。

謝辞

まずは、非常に熱心に最後の最後までご指導いただいた指導教官 三矢裕教授にお礼申し上げます。教授の研究に対する妥協のない姿勢は私のこれからの人生の指針になると信じている。次に、論文作成におけるイロハをご指導いただいた滋賀大学大浦啓輔准教授と甲南大学新井康平先生、CSR に関する文献をご紹介いただいた鈴木新さんにも感謝申し上げます。

インタビュー調査や資料の提供などでは、英貴自動車株式会社の山城雅照氏、神戸電子パーツ株式会社の松島俊哉氏、株式会社井戸書店の森忠延氏、株式会社やすむらの安村義光氏および兵庫県中小企業家同友会の内橋秀明氏に非常にお世話になった。何度も訪問したり電話をかけたりましたが、非常に親身にご対応いただき恐縮している。

ゼミの皆さんには、助言をいただいたり、励ましていただいたことをうれしく思う。特にゼミ幹事には、多忙にも拘わらずいろいろと雑事を引き受けていただき申し訳なく感じている。

勤務先の富沢専務と吉村経営企画室長には、大学に通えるように配慮していただいたことにお礼申し上げます。

最後に、1年半の間、家庭生活の面で妻 喜美代、二人の息子 翔太・涼太、母 信子には非常に迷惑をかけた。

以上の皆さまに、深くお礼申し上げますと共に、今後の社会生活、家庭生活でご恩に報いてゆきたいと考えている。

付録 1

企業が取り組む CSR の事例

- ⑤ 顧客の立場に立った商品・サービス
 - A 店舗における配慮の事例
 - ユニバーサルデザイン推進（I N A X、エヌ・ティ・ティ・ドコモ、セブン&アイ・ホールディング、日本航空）
 - サービス介護士の配置（住友信託銀行、日本航空）
 - B 商品・サービスにおける配慮の事例
 - バリアフリーに対応する易開封放包装（大日本インキ化学工業）
 - C 人格形成に結びつける事例
 - ユニバーサルデザイン推進のための専任部署を設置（I N A X）
 - 福祉住環境の資格取得を推奨し認定する社内資格制度（積水ハウス）
 - D 顧客の意見を聴取し反映させる事例
 - 顧客の意見を反映するモニターネットワーク（T O T O）
 - バリアフリーな社会づくり（日本航空）
- ⑥ 従業員が働きやすい職場
 - A 女性の社会進出を促進する事例
 - 従業員に関する優れたビジョン、企業理念
 - 数値目標の設定（女性採用比率、育児・介護制度の提供など）
 - プロジェクトチーム又は組織の設置
 - 女性採用の増加（I N A X、東芝、東洋陶器、大和証券グループ、千葉興業銀行、西日本鉄道）
 - 女性管理職比率の向上（アフラック、千葉興業銀行、松下電器産業、日本電気、セブン&アイ・ホールディングス）
 - 機会均等な処遇にむけた取り組み
 - 産休・育休制度の充実
 - 時短勤務・在宅勤務など勤務態勢の整備
 - 補助金など金銭的補助、保育所の提供
 - 再雇用制度の整備
 - コミュニケーションの支援、男性の理解取得促進
 - B 従業員の能力開発を支援する事例
 - 従業員研修・学習機会
 - 役職の立候補、公募制度
- ⑦ 地域社会との共存・コミュニティの再生
 - A 本業を追求することが必然的に地域社会との対話に結びついている事例
 - 地域防災、防犯意識の啓発を通じたコミュニティづくり（積水ハウス）
 - 手作りギター教室、「ハママツ・ジャズ・ウィーク」の開催（ヤマハ）
 - 「JT 喫煙マナー向上キャンペーン」など知己に密着した環境美化活動（日本たばこ産業）
 - 地産地消の取り組み（イズミ）

- 地域の特産品を使用した商品開発（モスフードサービス）
- B 本業の領域を拡張して、地域社会の課題に答えている事例
- 地域経済の活性化に寄与する「地域応援ファンド」（大和証券グループ）
 - 地域旅館の再生（オリックス）
 - 年中無休の店舗を交番に見立てる「セーフティーステーション活動」（セブン&アイ・ホールディングス）
 - 災害発生時等に工場の保有水を地域住民に提供（サッポロホールディングス）
 - 福祉工場運営支援（花王）
- C 本業の性格から幅広い地域貢献活動を行っている事例
- 毎年10月を地域貢献活動の月と設定して社員に活動を推奨（あいおい損害保険）
 - 営業車両により「地域安全安心パトロール」を実施（三井住友海上保険）
 - 「通学路見張り番活動」（住友信託銀行）
- D 本業の発展を間接的ながらも強力な支援となりうる事例
- 「印刷博物館」を開設し、展示と共に、学校の総合学習の場として開放（凸版印刷）
 - 食育の推進のため、自社工場を見学に開放（ニチレイフーズ）
 - 工場見学の受入や学校への出張授業実施（協和発酵工業）
 - 小中学生向けに職場体験学習の提供（ミニストップ）
 - 小学生の化学離れに対処する「少年少女化学教室」（クラレ）
- ⑧ 環境ビジネスの推進
- A 環境技術を生かす事例
- 魔法瓶の技術を応用したさめにくい浴槽の開発など環境負荷を低減する製品開発（TOTO）
 - 耐久性を伸ばした「100年住宅」の発売（木の城たいせつ）
 - 建て替え時に発生した不要部材を補修により再利用（積水化学工業）
- B 自然の活用を図る事例
- 有機野菜の販売（大地、らでいっしゅぼーや）
 - 環境に配慮した商品の販売（西友、ニチレイ）
 - レストランで使用する食材に生産地の環境を配慮したものを使う（モスフードサービス、アレフ）
 - 環境に配慮した原材料調達（日本製紙グループ）
 - 持続可能な森林経営を目指す「森のリサイクル」（王子製紙）
 - 地元（北海道）産の木材を使用（木の城たいせつ）
 - 金属の代わりに紙製飲料容器の普及（凸版印刷）
 - 持続可能なパーム油産業への取り組み（サラヤ）
 - 環境を改善するために行う環境植林事業（住友林業）
 - 地域の生物多様性の復活を狙った「五本の樹計画」（積水ハウス）
- C 環境に配慮した金融の事例
- SR I（社会的責任投資）の実施（三井住友海上火災保険、住友信託銀行、大和証券グループ）

環境配慮型プロジェクトファイナンスへの融資（住友信託銀行）

「エコカーローン」「ソーラーローン」の実施（三井住友海上保険）

D 資源の節約を図る事例

天然ガス自動車の導入（佐川急便）

アルミ缶や使用済み家電製品から素材をリサイクル利用（三菱マテリアル）

エネルギー消費を徹底的に削減した「光熱費ゼロ住宅」（積水化学工業）

使用済み商品のリユースにより廃棄率を低減（富士ゼロックス、リコー）

環境宣言

■基本理念

英貴自動車株式会社は、環境問題への取組みが企業の存続に必須の条件であることを確認し、この環境宣言を行います。

私たちは、常に夢を持ち続け、カーライフを楽しむお客様に、高い技術と品質サービスを通じ、「感動」を提供する、オンリーワンの自動車“夢”工房を目指します。さらに私たちは、地球環境の保全が人類共通の最重要課題の一つであることを認識し、全組織を挙げて環境負荷の低減に努力します。

■方針

英貴自動車株式会社は、カーライフに関わる全ての事業活動の環境影響を低減するために、次の方針に基づき、環境マネジメント活動を推進して地球環境との調和を目指します。

1. 当社の事業活動に関わる環境影響を常に認識し、環境汚染の予防を推進するとともに環境マネジメント活動の継続的改善を図ります。
2. 当社の事業活動に関わる環境関連法令、その他の要求事項を遵守します。
3. 当社の事業活動に関わる環境影響のうち、以下の項目を環境管理重点テーマとして取組みます。
 - ①中古部品使用及び修正等によるリユースの促進
 - ②中圧ガン使用等による塗料の削減
 - ③シンナーのリサイクル促進
 - ④フロンのリサイクル促進
 - ⑤廃棄物の削減を促進
 - ⑥工場周辺の清掃等、社会貢献
4. 一人ひとりが環境負荷低減活動を積極的に実践できるように、この環境宣言を全社員に周知するとともに社外へも公表します。
5. 尼崎市の環境改善活動に積極的に参加します。

以上の方針達成の為に、目標を設定し、定期的に見直し、環境マネジメント活動を推進します。



制定日: 2005年1月6日

英貴自動車株式会社 代表取締役 川口 貴史

私も地球環境に「やさしい」環境負荷低減活動に賛同し、協力いたします。

平成 年 月 日 署名: _____

ワーキングペーパー出版目録

番号	著者	論文名	出版年
2009・1	福嶋 誠宣	日本企業のグループ経営におけるマネジメント・スタイルの研究	4/2009
2009・2	井上 敬子	特許の質と企業価値	6/2009
2009・3	竹内 雄司	メンタリングが職場に及ぼす影響～個と組織の強さが両立する職場作りにかかわる研究～	7/2009
2009・4	石津 朋和	IT 活用型在庫管理効果による ABL 普及の可能性	9/2009
2009・5	狗巻 勝博	NPO 法人における融資利用の決定要因	9/2009
2009・6	村元 正和	日本の未上場バイオベンチャーにおける知識資本と資金調達に関連性	9/2009
2009・7	中川 清之	新規事業創造の要因に関する一考察ー日本の製造業における実証研究ー	10/2009
2009・8	小池 宏	製造業におけるサプライヤー選定の最適化基準に関する考察ー原材料及び部品サプライヤーと買い手企業間関係に基づく競争優位の研究ー	10/2009
2009・9	迫田 和良	コーポレート・ベンチャーのマネージャーのモチベーションー食品製造業の事例研究ー	10/2009
2009・10	松本 恭卓	IP0企業のディスクロージャーの質と株主資本コストー新興3市場のデータに基づく実証分析ー	10/2009
2009・11	井上 貴文	金融機関における貸出手法の決定要因 なぜ地域金融機関でリーションシップバンキングが機能しないのか	10/2009
2009・12	栗山 淳	ブティック型ベンチャーキャピタルの投資行動ーバイオベンチャーの事例分析ー	10/2009
2009・13	丸谷 直之	敵対的買収に対するメインバンクの有効性ーメガバンク金融グループの潜在的機能ー	10/2009
2009・14	田中 俊一朗	不動産企業における効果的な有利子負債の活用～新興不動産企業を対象にした実証分析～	10/2009
2009・15	静 俊二郎	石灰鉱山におけるマテリアルフローコスト会計	12/2009
2009・16	江口 利光 大矢 茂人 柏原 雄一郎 杉本 豊	事業再生におけるターンアラウンドマネージャーのフォローアップ行動	12/2009
2009・17	大塚 美樹	派遣労働者のキャリア形成に関する一考察～17号業務に特化した派遣会社を事例として～	1/2010

2009・18	江口 利光	事業再生における企業リストラクチャリングの効果	2/2010
2009・19	相澤 卓也	国際経営における「現地化」と「内部化」の考察～商社の海外 事業と国際人的資源管理を中心に～	3/2010
2010・1	辻 俊一	中小企業における CSR の取り組みに関する研究	4/2010