

## 中小企業の CSR と事業承継に関する一考察

### —地域社会に焦点を当てた CSR と事業承継の関係性についての試論—

矢口義教

(東北学院大学 准教授)

#### 要 約

本稿では、中小企業の CSR と事業承継について、正当性という概念を鍵にしてその関係性を考察した。そして、試論的ながらも、CSR と事業承継の関係性についての枠組みを構築して、今後の課題を提示した。考察方法としては、中小企業の目的、正当性の概念、中小企業の CSR について理論的に整理し、これに加えて東日本大震災における被災地企業の若干の事例に基づき定性的な検討を行った。

同族的性質を有する中小企業の究極的目的は、子孫への事業承継を通して継続企業を実現することであるが、その際には正当性が求められる。中小企業では、事業承継を含めた経営者権力には法的な正当性が付与されているが、所有という根拠だけでは十分な正当性の要件を満たさない。経営者権力を十分に機能させるためには、ステークホルダーからの承認や信頼関係が必要なのであり、事業存続の基盤である地域社会の存在を無視・軽視しては、円滑な事業承継とともに継続企業になりえることも困難になる。法的正当性に加えて、地域社会から社会的正当性を獲得する必要があるのである。

社会的正当性獲得のために、中小企業は、地域社会に対して CSR を実践していく必要があるが、それは経営者の価値観とリーダーシップに基づき実践される暗黙的 CSR なのである。大震災における被災地企業の取り組みは、経営資源を毀損しながらも地域社会の維持・存続のために CSR を実践するものであった。そのような行為は、地域社会からの暗黙の期待に応えるものであり、事業そのものを通して行われた活動なのである。このような活動により、被災地企業には地域社会から活動の基盤となる社会的正当性が付与され、円滑な事業承継、そして継続企業として持続するための基礎が提供される。このことから、中小企業における CSR と事業承継の関係が、正当性という概念を通して試論的だが説明される。今後の課題は、①地域社会から付与される社会的正当性がどのように具現化してくるか、②社会的正当性を獲得し続けるために、後継者に対して社会的に責任あるリーダーシップをいかに継承するかであり、本稿では、事業承継と CSR に関する新たな研究課題を提示した。

# A Study on CSR and Business Succession of SMEs:

## An Essay on Relations between CSR and Business Succession Focused on Local Communities

YAGUCHI, Yoshinori

Associate Professor

Tohoku Gakuin University

### Abstract

In this article, we consider the relationship between CSR (corporate social responsibility) and business succession of small and medium-sized enterprises (SMEs) based on “legitimacy” as a key concept. As a conclusion, we construct a trial framework of relationship between CSR and business succession, and present future research tasks. We, first, sort out purpose of SMEs, concept of legitimacy and CSR of SMEs, then, examine some case studies of corporate conducts of companies in disaster areas (CDAs) under the Great East Japan Earthquake (GEJE).

The ultimate purpose of SMEs which are also family business is to become going concern through business succession to posterity, and the legitimacy is required for this process. Because the legal legitimacy based on ownership only cannot establish sufficient legitimacy. The approval and trust from stakeholders, especially local community, is necessary for smooth business succession and going concern of SMEs. It is necessary that SMEs obtain social legitimacy in addition to legal one.

To obtain social legitimacy, SMEs practice CSR for local community whose CSR is characterized as “implicit CSR” conducted by managers’ value and leadership. The efforts of CDAs under GEJE were to carry out CSR for maintenance of local community at the sacrifice of their corporate resources. These activities were the efforts that were carried out through businesses themselves of CDAs to meet implicit expectations from local community. Through these CSR activities, CDAs can obtain social legitimacy which becomes basis of their businesses forward going concern. For that reason, we conclude that CSR, business succession and legitimacy of SMEs are related mutually. Finally, we can take future research tasks in the following, a) how social legitimacy is realized that is given from local community, b) how the managers of SMEs succeed to socially responsible leadership to their successors.

Keywords : CSR (企業の社会的責任), 事業承継, 正当性, 東日本大震災, 中小企業

CSR (corporate social responsibility), business succession, legitimacy, the Great East Japan Earthquake, SMEs (small and medium-sized enterprises)

## I はじめに

事業承継は、中小企業をゴーイング・コンサーン（継続企業）たらしめる重要な要因の1つである<sup>(1)</sup>。事業承継については、税制、後継者育成、支援機関の役割などの研究蓄積があり、その多くでは企業や同族の内部事情に焦点が当てられている。しかし、中小企業の永続性を考慮するうえで、内部事情に加えて、外部である地域社会に対する社会的責任を果たして共生関係を構築することも必要になるのは明らかであろう。

筆者は、企業内部の事情である事業承継と、ステークホルダーに対して実践されるCSR（企業の社会的責任）との関係性について問題意識を有している。これに関する先行研究は、事業承継の際にCSRに取り組むことの意義を問う許（2015）の研究がある程度である。しかし、本稿は、事業承継という特定時点からCSRに取り組むのではなく、CSRは日常的に取り組むべき課題であるというスタンスに立っている。CSRを実践することで、事業存続のための「正当性」(legitimacy)を獲得し続ける必要があると考えるからである。本稿では、この正当性という概念に基づいて、中小企業のCSRと事業承継との関係性を考察して、その試論的な枠組みをつくり今後の研究課題を提示していく。

以下では、まず、中小企業の事業承継と正当性について経営者権力との関係から整理し、ついで、中小企業のCSRの性質について検討する。そして、若干の事例から中小企業と地域社会との関係を考察し、最後に、CSRと事業承継についての試論と今後の研究課題を提示する。なお、事例では、東日本大震災（以下、震災）で顕著な役割を果たした宮城県の被災地企業と経営者の行動に焦点を当てる。復興途上の被災地で様々な課題に直

面する主体の1つが被災地企業であり、経営者が「社会的に責任あるリーダーシップ」(socially responsible leadership)<sup>(2)</sup>を発揮し、大きな役割を果たしてきた。震災という有事における中小企業のCSRの重要性も示されるであろう。

## II 中小企業の事業承継と正当性

### 1 中小企業の目的とステークホルダー

多くの中小企業は、個人・同族によって株式の大部分が所有され、オーナー経営者によってマネジメントされている。また、当該企業の位置する地域社会において主要な事業が展開されている(Vyakarnam et al., 1997, p.1628)。つまり、中小企業では、経営者が所有に基づく権限を有しており、ガバナンスの側面からは同族企業に位置づけられ、地域社会が事業存続の基盤になっているのである。そして、中小企業経営者は、子孫という後継者へ円滑に事業承継するために、ステークホルダーとの関係性を重視する経営を行う。ステークホルダーは、後継者が経営を軌道に乗せるのに不可欠な資源を提供することから、彼らとの間にソーシャル・キャピタル（社会関係資本）<sup>(3)</sup>を形成する必要があるのである。なお、ソーシャル・キャピタルを形成してステークホルダーから協力を得るためには、企業には彼らから正当性を獲得することが求められるという(Miller et al., 2006, p.81)。中小企業の究極的目的は、子孫への事業承継を通じた企業それ自体の永続性の確保であり、そのためにステークホルダーとの良好な関係構築が必要なのである。

CSRと事業承継の関係を考察するにあたって、本稿では正当性という概念に着目する。正当性とは、広辞苑によれば、「法律・社会通念から正当であると認められる状態にあること」と定義される(新村編, 1998, 1475頁)。また、Epsteinに

よれば、企業の正当性とは、ステークホルダーによる企業行動の「正しさ、適当さ、道徳的な善良さ」の確信と容認であり (Epstein, 1969, p.254), それは、企業の「権限行使、および活動が、経営環境の価値ないし社会価値と合致すること」と解釈される (奥村, 1987, 187 頁)。このことから法的にも、社会的にも、企業が存続していることが正当と見なされる必要があるものであり、規模に関わらず企業には正当性が求められるのである。もちろん、円滑な事業承継のためにも、ステークホルダーからの正当性の獲得が重要な要因になってくる (Koffi et al., 2014, p.112)。

## 2 企業に正当性が求められる理由

経営学において、企業の正当性を問う発端の1つには Berle らの研究がある。大企業体制が到来した20世紀初頭のアメリカでは、株式所有が広範に分散し、株主と経営者が不一致の状態にある「所有と経営の分離」が発生した。株式を所有しない専門経営者が台頭し、彼らが後継者の選任をはじめ重要事項に対する権限を持つようになったのである。この結果、所有に基づかない権限の正当性が問われ、専門経営者には中立的な立場でステークホルダー間の利害調整を担うことが求められ、それを果たすことで、彼らに企業支配の正当性が付与された (Berle and Means, 1932)。所有と経営が分離した公開株式会社では、社会的存在として、ステークホルダーにCSRを果たすことによって経営者権力へ正当性が付与されるのである。

このことを前提とした場合、所有と経営が一致している中小企業では、経営者権力ならびに事業承継についての正当性問題はないように思われる。しかし、所有という法的根拠 (法的正当性) だけでは経営者に正当性が付与されないことが指摘されている。たとえば、堀越は、Weber と

Barnard の学説に依拠して、中小企業における経営者権力と事業承継について考察している。一定数の従業員を擁し経営管理方式を構築している中小企業では、官僚機構的な合理性に基づく「合法的支配」が進んでいるため、経営者の地位や権限について、「伝統的支配」的な世襲に基づく承継とは齟齬をきたすという。世襲という私有財産の移転が他者に受容される必要があり、そのためには、後継者が企業の「成員に対して彼らの社会基盤を保全」できる「優れたリーダー」であると承認されなければならない。中小企業において、経営者の権力、そして世襲に基づく事業承継が正当化されるには、優れたリーダーの継続性を確保することが必要になるという (堀越, 2014)。また、木原は、地域社会との関係で中小企業の正当性を考察し、従業員や地域社会といったステークホルダーからの信頼がなければ、経営者権力が十分に機能しないことを指摘する。事業承継を含む経営者権力は、地域社会における「多様な人間関係を軸にした信頼関係」によって正当性が付与され、これなくして企業は高い成果を上げられないという (木原, 2011)。

このことから、所有だけでは正当性が確保されないため、中小企業経営者は、優れたリーダーシップを示してステークホルダーの社会基盤を維持することに努め、彼らから信頼を得る必要があるのである。奥村によれば、継続企業として活動できるのは、その「活動領域」において社会的責任を果たしているからであり、企業がそれを怠り、経済・社会・環境の側面で十分な成果を上げない場合には、「社会が経営からその自由を奪う」ことになるという (奥村, 1987, 185-194 頁)。企業の正当性は、ステークホルダーから問われるものであり、企業行動が社会の価値と合致しているかの判断であり、いわば事業継続の「ライセンス」なのである。そして、ステークホルダーという社

会的関係から要請されるために「社会的正当性」とも言い換えられる。経営者がリーダーシップを発揮して、事業存続の基盤である地域社会に対してCSRを実践していくこと、これによって企業と経営者権力に正当性が付与され、円滑な事業承継、そして中小企業の持続的な発展が可能になると考えられる。それでは、中小企業のCSRをいかに捉えるべきかを以下では考察していく。

### Ⅲ 中小企業のCSR

#### 1 中小企業のCSRに対する誤解

中小企業のCSRについては、研究蓄積も少なく、その捉え方も定まっていない。たとえば、① Millerらは、中小企業のCSRは地域社会へのフィランソロピーといった社会貢献活動と捉えているし (Miller et al., 2006, p. 81), ② Blockらは、中小企業は地域社会だけでなく、社会全体の視点に基づきCSRを実践すべきであると指摘している (Block and Wagner, 2010, p.7)。本業との関連性の低い社会貢献活動と、社会全体の課題解決に貢献すべきことが述べられているが、ここには中小企業のCSRに対する誤解が見られる。①では、CSRそれ自体の理解が不十分であること、②では、大企業のCSRを模範とすべきという考え方があるからである。フィランソロピーをCSRとして捉える考え方 (①) は、近年では変容しており、本業との関連性や、企業と社会の「共通価値創造」(CSV)の必要性が強調されている。つまり、組織や事業にCSRを組み込んでいくことが重要になっており、フィランソロピーはCSRの一部を担うに過ぎないのである。そして、大企業の取り組みを模して社会全般の課題解決に資する考え方 (②) は、中小企業のCSR研究においても主流となっているが (坪倉, 2007; Cochet and Vo, 2012), その結果、中小企業のCSRの固有性を看

過してしまっている。

大企業では、社会全般あるいはグローバルな視点でCSRが実践されており、これは「明示的CSR」(explicit CSR)という概念で説明される。明示的CSRとは、CSRが組織内に制度化 (CSR担当役員やCSR部の設置など) され、戦略的な手段になっている状態であり、競争力強化を目的として実践される。これに対して、「暗黙的CSR」(implicit CSR)という概念がある。暗黙的CSRとは、企業がその行為をCSRとさえ認識しない状態であり、戦略的意図もなく、見返りを求めずに経営者個人の価値観や倫理観に基づいて果たされる社会的責任である (Matten & Moon, 2008, p.410-411)。

多くの中小企業では、CSRが制度化されていないどころか、CSRに対する理解も十分ではないし (商工総合研究所, 2013, 31頁), 資源的な制約から社会全般の視点でのCSRへの取り組みは困難である。しかし、経営者の価値観を強く反映して何らかのCSRが実践されており、このような暗黙的CSRを看過して、中小企業はCSRを実践していない、または不十分であると誤解されているのである。明示的でないゆえに、平時では、中小企業のCSRは意識されることは少ないが、震災のような有事の被災地企業の活動からは暗黙的CSRの特徴を顕著に見ることができる。そして、暗黙的CSRの実践では、経営者による社会的に責任あるリーダーシップの発揮が求められるのである。また、中小企業は地域社会に埋め込まれた存在であるために、地域社会にフォーカスしたCSRは妥当な取り組みなのである。中小企業では、経営者のリーダーシップがCSRを規定し、その行為を通して地域社会から企業に対する社会的正当性が付与されると考えられる。

## 2 中小企業の CSR の定義

中小企業の CSR は、企業の地域社会に対する社会的責任とも言い換えられる。地域社会はそれ自体が独立したステークホルダーになるが、従業員や消費者なども地域社会を構成する一員になるため、個々の成員に社会的責任を果たすことも地域社会に対する CSR の実践になる。なお、CSR については、2010 年に ISO26000 が発行されたことで CSR を議論するうえでの前提も整いつつある。ISO26000 では、CSR は以下の倫理的行動の実践であるという。①健康と社会の繁栄を含む持続可能な発展への貢献、②ステークホルダーの期待への配慮、③法令遵守と国際行動規範への整合、④組織への社会的責任の統合である。そして、7 つの対象領域が設定されており、その 1 つに「地域社会への参画と発展」が含まれている（ISO/SR 国内委員会監修、2011、40 頁）。

このことを踏まえて、本稿では、中小企業の CSR を、「地域社会を構成するステークホルダーからの期待に応える取り組みであり、それは平時・有事を問わず、地域社会の維持・発展へ向けた企業行動として表れる。その行動は法令を遵守しながら、組織に統合されたものである」と定義する（図 1）。中小企業の CSR は、事業存続の基盤で

ある地域社会を対象として実施される取り組みであり、経営者のリーダーシップに基づく暗黙的 CSR の実践なのである。以下の事例からは、このような中小企業の CSR の特徴を見ることができる。

## IV 被災地企業と東日本大震災における CSR

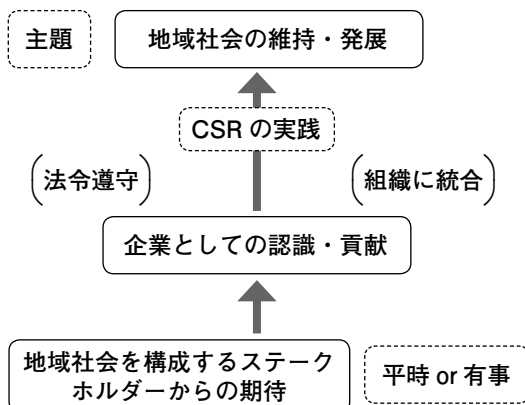
被災地企業とは、被災地に本社を擁し、同地域を中心に事業展開している企業である。『帝国データバンク会社年鑑 2013 年』に基づいて集計すると、宮城県の被災地企業のほとんどが中小企業であり同族企業であった。このような被災地企業が果たした役割について 3 社の事例を若干ながら考察していく<sup>(4)</sup>。

### 1 イシイ株式会社

イシイは、仙台市に本社を擁するユニフォーム・作業服の卸売・小売業であり、ダブルストーン（以下、WS）という作業服・用品店舗を宮城県を中心に展開している。震災での同社の特筆すべき取り組みは、震災翌日の 2011 年 3 月 12 日より石巻市や名取市といった津波被災地で店舗営業を継続させたことである。同地域では、あらゆる小売店舗が閉鎖されており、WS の営業継続は被災地住民の生活を支えるうえで欠かせない役割を担い、被災者だけでなく警察や自衛隊などからも協力を仰がれたほどである。WS では、店舗が被災して盗難が相次いで発生したり、お金を持たない被災者に対しても商品を渡すなど、営業店舗では損失を出しながらも地域社会を支える役割を選択したのである。

イシイの石井吉雄社長によると、地域社会の存在が事業の基盤となっていることを認識し、「1000 年に一度」の危機に際して、経営資源を最大限に投入して恩返しをしたかったのだという。危機に

図 1：中小企業の CSR の枠組み



際して混乱する従業員を動員する強いリーダーシップを発揮して、震災直後におけるWSの営業を継続し、地域社会の維持・存続に全力を尽くしたのである。

## 2 株式会社阿部長商店

阿部長商店は、気仙沼市を中心に南三陸地域で水産加工事業を展開する被災地企業である。震災では、同社の9工場・冷凍庫のうち8施設が津波により壊滅的な被害を受け、企業存続の危機に立たされた。このようななかで、同社の阿部泰浩社長は、事業継続と全従業員の雇用維持を決断した。当時、ハローワークでさえ解雇を勧めるほどだったにも関わらず、阿部社長は、不安に苛まれる従業員とともに歩むことを決めたのである。

事業所の再建にも多額の資金を要するにも関わらず、阿部社長は「ここで生きていくには魚しかない」ことを認識し(『東京新聞』2011年5月9日)、漁港都市気仙沼という地域産業維持に対する責任を自覚して事業再建を続けている。水産加工施設がなければ、魚介類を受け入れられずに、最終的に漁港そのものが衰退してしまうために、工場再建を迅速に進めてきたのである。震災から1年あまりで3工場を再建し、さらに被災した工場を集約した大規模工場の稼働が準備されており、気仙沼市の衰退阻止に向けて、地域産業の発展に関しても積極的に取り組んできた。阿部社長は、本業を強化して雇用維持・拡大に努めるだけでなく、地域社会の再生と発展も同社の社会的責任と捉えているのである。

## 3 株式会社花兄園

花兄園は、Non-GMO(非遺伝子組み換え)とPHF(収穫後無農薬)飼料を用いた鶏卵・鶏肉を生産する被災地企業であり、アレルギー保持者でも食べられる安全な鶏肉生産に取り組んでき

た。震災では、主力工場が福島原発の警戒区域に位置していて閉鎖されたこともあり、花兄園は保有鶏の約70%を失うという壊滅的な被害をこうむった。

それにも関わらず、同社の大須賀木社長は事業を継続して、消費者に対する鶏肉供給を継続する選択をしたのである。大須賀社長が、企業養鶏においてNon-GMOとPHF飼料によって雛から鶏まで飼育するのは同社のみという自負心と、アレルギーで苦しむ消費者に対する供給責任を強く自覚したからである。花兄園には、「花兄園の卵と鶏肉ならアレルギーが出ない」など、食物アレルギーを有する消費者からの声が届く。重度のアレルギー症状を抱える人にとっては、一般的な食肉では重篤な発作を起こすこともあるが、花兄園の鶏だけは大丈夫という声さえ寄せられるという。大須賀社長は、花兄園の鶏肉を待ち望んでいる消費者のために、事業を継続して「安全・安心」を届ける供給責任を果たそうとしているのである。

## 4 事例考察のまとめ

以上の事例から、被災地企業は震災において地域社会を支える役割を担い、その企業行動は経営者のリーダーシップによって導かれたものであった。被災地企業のCSRは、困難な状況下で事業を継続して雇用を維持したり、供給責任を果たすものであり、事業関連性が極めて高い組織に統合された活動(事業そのもの)だったのである。また、各経営者とも、見返りを求めているし、当該企業の行為をCSRとさえ認識しておらず、ここに暗黙的CSRの特徴が見て取れる(表1)。被災地企業は、地域社会の維持・存続のために社会的責任を果たしたのであるが、それは、地域社会からの暗黙の期待に応えるものでもあった。

許は、事業承継の際にCSRを実践し始めることで正当性が獲得されることを指摘するが(許,

表 1：被災地企業 3 社の CSR 特性

社名	果たした CSR	対象	事業関連性	CSR の性質
イシイ	事業継続, 供給責任	地域社会	事業そのもの	暗黙的
阿部長商店	事業継続, 雇用責任	地域社会	事業そのもの	暗黙的
花兄園	事業継続, 供給責任	消費者	事業そのもの	暗黙的

2015), 本稿では, 日常から CSR を実践して, ステークホルダーからの正当性の獲得に努めるべきという視点を提示した。それを顕著に見られたのが, 震災における被災地企業の取り組みだったのであり, このような活動を通して経営者権力を正当化するための社会的正当性の獲得につながると推察される。社会的正当性が獲得されれば, 子孫への事業承継という行為について, ステークホルダーから受容されて協力も得られるであろうし, 結果として, それは企業の永続性の確保へとつながり, 中小企業の目的達成に貢献することになると考えられる。しかし, 本稿では, 社会的正当性が企業の永続性にどのような影響を及ぼしてくるかを実証的に考察しておらず, この点に本稿の限界と課題が存在している。

## V むすび

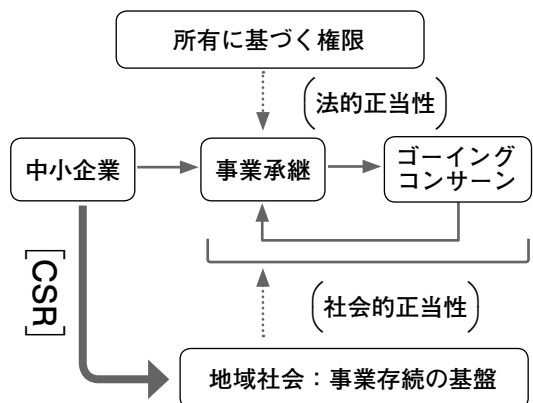
本稿では, 中小企業の CSR と事業承継の関係性について, 正当性という概念を用いて整理するとともに, 被災地企業の若干の事例に基づき考察してきた。中小企業の究極的目的は, 子孫への事業承継を通して継続企業になりえることであり, 事業承継を含めた経営者権力については, 所有という観点から法的正当性が付与されている。しかし, それだけでは不十分であり, 経営者権力を十分に機能させるには, 従業員も含めた地域社会からの正当性付与が必要なのであり, 事業存続の基盤である地域社会を軽視することは, 円滑な事業承継や継続企業という目的を妨げることになる。法的正当性に加えて, 地域社会から存在意義を承

認されるための社会的正当性を獲得する必要があると考えられる。

社会的正当性の獲得のために, 中小企業は地域社会に対して CSR を実践していく必要があるが, その CSR は大企業のそれとは異なり, 経営者の価値観とリーダーシップに基づき実践される暗黙的 CSR なのである。被災地企業の CSR は地域社会の維持・存続を目的とし, その行為は地域社会からの暗黙の期待に応えるものであり, 本業そのものを通して行われたものであった。このような活動に対して, 被災地企業には地域社会から何らかの形で社会的正当性が付与され, 円滑な事業承継, そして継続企業として持続していくための基礎が提供されると考えられる。中小企業における CSR と事業承継の関係性が, 法的・社会的という 2 つの正当性を通して試論的だがここに説明される (図 2)。

今後の課題としては, 前述の通り, 地域社会から付与される社会的正当性が, どのように企業活

図 2：事業承継と CSR の関係性についての枠組み





動に影響してくるかを明らかにする必要がある。たとえば、イシイの場合には、震災直後のWSの店舗営業に際して、時間が経過しても被災地住民が感謝の気持ちを忘れず、WS自体も震災を契機に大きく業績を伸ばしている。これに対して、震災時に便乗値上げや売り惜しみなどをした企業では、地域住民の信頼を失い業績が低迷した企業も多いという<sup>(5)</sup>。地域社会からの正当性の付与が、企業の存続にどのような影響を及ぼすのか。被災地企業と地域社会への調査を通して実証的に明らかにしていきたい。また、中小企業が地域社会から社会的正当性を獲得し続けるためには、後継者に対して社会的に責任あるリーダーシップを継承していかなければならない。そのために、中小企業経営者において、地域社会に対する理念や責任意識、それを行動に移すためのリーダーシップがどのように生まれ、継承されていくのかを明らかにする必要があると考えている。

#### 注

- (1) 事業承継が円滑に進まず廃業する中小企業数は毎年20万社を超えているという(『日本経済新聞朝刊』2015年1月26日)。なお、ゴーイング・コンサーンとは、制度学派的経済学者J.R. Commonsによって提示された概念である。
- (2) 企業内部に倫理観と社会的責任を浸透させ、CSRを実行させる役割を担う経営者の行動特性のことである(Humphreys et al., 2013, pp.30-31)。
- (3) 「人々や組織の間に協調的な行動をもたらす要素」と定義される。とくに経営学では、ネットワークが形成されることによって「個人や組織が所有し活用することのできる」資源、つまり「人脈」や「コネ」として捉えられる場合が多い(大野, 2015, 224頁)。
- (4) イシイについては、矢口(2014)に掲載されているケースを要約して引用している。阿部長商店については、同社代表取締役阿部泰浩氏へのヒアリング調査(実施日:2012年8月7日, 8月21日, 2014年12月13日)に基づいている。また、花見園については、同社常務取締役大須賀裕氏へのヒアリング調査(実施日:2014年10月24日)に基づいている。
- (5) 被災住民へのヒアリング調査は、石巻市大川地区の住民10数名に対して実施した(実施日:2013年3月10日)。被災地住民への聞き取りによると、震災時に非倫理的な活動をした企業も相当数存在していたという。

#### 参考文献

- ISO/SR 国内委員会監修・日本規格協会編(2011)『日本語訳 ISO26000:2010—社会的責任に関する手引—』日本規格協会。
- 大野正英(2015)「ソーシャル・キャピタル論からの経営倫理へのアプローチ」『日本経営倫理学会誌』第22号, 223-235頁。
- 奥村恵一(1987)『経営と社会』同文館。
- 木原高治(2011)「地方企業の地域社会における役割に関する一考察—清酒製造業を事例にして—」『東京農大農学集報』第56巻第1号, 68-92頁。
- 許仲江(2015)「中小企業の事業承継におけるCSRの役割—後継者の信頼獲得と従業員満足の上昇—」『跡見学園女子大学コミュニケーション文化』Vol.9, 138-145頁。
- 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。
- 坪倉昭(2007)「CSR調達の現状と今後」『中小企業と組合』第62巻第5号, 7-9頁。
- 新村出編(1997)『広辞苑 第5版』岩波書店。
- 堀越昌和(2014)「同族会社における会社支配の正当性を巡る諸問題—事業承継の本質と課題に関する予備的考察—」『研究年報 経済学』第270号, 199-212頁。
- 矢口義教(2014)『震災と企業の社会性・CSR—東日本大震災における企業活動とCSR—』創成社。
- Berle, A.A. and G.C. Means (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, Macmillan, New York. (北島忠男訳(1958)『近代株式会社と私有財産』文雅堂銀行研究社)
- Block J. and M. Wagner (2010), "Corporate Social Responsibility in Large Family and Founder Firms," *Erasmus Research Institute of Management Research Report*, No. ERS-2010-027-ORG, pp.1-41.
- Cochet, K.D. and L.C. Vo (2012), "Impact of CSR Tools on SMEs: The Case of Global Performance in France," *International Business Research*, Vol.5 No.7, pp.50-55.
- Epstein, E.M. (1969), *The Corporation in American Politics*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Humphreys, J.H., Haden, S.P., Hayek, M., Einstein, J., Fertig, J., Paczkowski, W. and D. Weir (2013), "Entrepreneurial Stewardship and Implicit CSR: The Responsible Leadership of Lillian Shedd McMurry," *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, Vol.18 No.3, pp.25-50.
- Koffi, V., Fillion, G., Ekionea, J.B. and T. Morris (2014), "Family Business Succession: What Are the Ways Used by the Men Business Managers to Legitimize their Successors?," *Entrepreneurial Executive*, Vol.19, pp.111-129.
- Matten, D. and J. Moon (2008), "'Implicit' and 'Explicit' CSR: A Conceptual Framework for A Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility," *Academy of Management Review*, Vol.33 No.2, pp.404-424.
- Miller, D. and I. Le Breton-Miller (2006), "Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities," *Family Business Review*, Vol.19 No.1, pp.73-87.
- Miller, D. and I. Le Breton-Miller (2009), "Agency vs. Stewardship in Public Family Firms: A Social Embeddedness Reconciliation," *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol.33 No.6, pp.1169-1191.

---

Vyakarnam, S., Bailey, A., Myers, A. and D. Burnett (1997),  
"Towards an Understanding of Ethical Behaviour in Small  
Firms," *Journal of Business Ethics*, No.16, pp.1625-1636.

※本研究は JSPS 科研費 15K17120 の助成を受けたものです。