

中小企業のサステナビリティ経営による 地域社会との共生について

— 造園業を事例として —

泉 貴 嗣

1. はじめに

本稿の目的は、CSR（Corporate Social Responsibility：企業の社会的責任）、CSV（Creating Shared Value：共通価値の創造）を包含するサステナビリティ経営が中小企業において具体的にどのような形で行われ、それが企業と地域社会にとってどのような影響をもたらしているか、そこからどのような知見を引き出せるかについて、造園業を営む石井造園株式会社（以下、石井造園）を事例として試みることである。

中小企業のサステナビリティ経営の研究を行う上で重要な点は、後述するように信頼性が高い情報の入手にある。石井造園を研究対象として選択した理由は、①事業において地域と共生する活動が観察できること、②横浜型地域貢献認定企業制度の認定、Y-SDGsの認証¹⁾、B Corporation²⁾認証などの企業の社会性に関する第三者認証を取得していること、③経営状況を分析するための資料を確認できること、これら3点を具備しているためである。

本稿では、石井造園の代表取締役である石井直樹氏と同社が立地する栄区職員、栄区社会福祉協議会職員、地域住民にインタビューを行い、あわせて計算

1) 横浜市では、同市経済局の外郭団体である公益財団法人横浜企業経営支援財団が企業との地域貢献と経営の両立状況を評価、認証する横浜型地域貢献企業認定制度を2007年から、横浜市と研究機関等からなる共同事業で企業によるSDGsの取り組み状況の評価、認証するY-SDGs認証制度を2020年から実施している。

2) アメリカのペンシルベニア州に拠点を置く非営利団体B Labが運営する国際的な認証制度で、企業の社会性、環境性を評価、認証している。

書類、工事経歴書などの財務、非財務情報を分析している。

2. 先行研究

2. 1. サステナビリティ経営のイメージと先行研究の状況

サステナビリティ経営という考え方は、先行研究においてさまざまな表現で定義されている。例えば宮崎 (2016) はサステナビリティ経営³⁾を「環境的・社会的な影響に配慮して持続可能な発展に貢献し、経済的にも持続する適切なガバナンスを有する企業経営」としている。また、伊吹、深井 (2017) は「社会の持続可能性に配慮した経営」とし、丹下 (2023) は「社会の持続可能性に配慮し、CSRを基盤として、CSVへの取り組みを目指す経営」としている。概ね先行研究では環境や社会への配慮を志向し、自社の社会的責任を果たしつつ、ステークホルダーと共有できる価値の実現を目指す経営を、サステナビリティ経営とする傾向が窺われる。

企業が社会と自然環境から有形、無形の経営資源を調達して活動していることは今更言を俟つまでもないが、これを可能ならしめるには安全な社会が不可欠であり、安全な社会の前提には安定的な自然環境が不可欠である。企業にとって環境と社会は自らの存在の前提であり、その一部でもある。そのため、企業が環境や社会に配慮することは、社会の一員として求められるCSRを自覚してこれを果たすと共に、事業を通じてステークホルダーとのCSVを実現する、「相利共生」関係を構築することを意味する。そのため、サステナビリティ経営とは企業が環境、社会との共生を含意する概念だといえる。

そのサステナビリティ経営が登場する流れについて、井上 (2017) が日本の企業経営の潮流に関してCSVやSDGs (Sustainable Development Goals: 持続可能な開発目標) 概念などを交えつつ、【環境経営→CSR経営→サステナビリティ

3) 宮崎正浩『持続可能性経営』(2016, 現代図書)。ただし、宮崎は本書でサステナビリティ経営を「持続可能性経営」と日本語で表現している。

ティ経営】という変遷を経ていると論じている。環境経営が環境への配慮を志向し、CSR経営が社会への責任を果たすことを志向する経営であること、先述の定義の検討を踏まえると、サステナビリティ経営はこれらを総合した概念だと言うことができよう。

また、石田（2023）がオンライン学術データベースであるWeb of Scienceの2015年から2022年に収録された論文からキーワードを抽出して定量的に分析し、サステナビリティ経営研究の近年の動向を明らかにしている⁴⁾。同研究では対象期間において「SDGs経営」や「CSR経営」、「CSV経営」などの類語となるキーワードに比して、サステナビリティ経営をキーワードとする論文が最も多かったことを報告しており、サステナビリティ経営に関する研究が発展しつつあることが窺われる。ただし、これらの先行研究は中小企業だけに焦点を当てたものではないことに注意が必要である。

一方、CSRやCSVを含む中小企業のサステナビリティ経営に関する研究に焦点を当てると、池田（2017）のようにCSR、CSVを手掛かりにした中小企業と地域社会の共生に関する研究などが存在するものの、大企業を対象とした研究と比べた場合、中小企業を対象とした研究、特にその社会的役割に注目した研究が少ない点を木下（2018）が指摘している⁵⁾。また、丹下（2023）も2010年代以降に研究の広がりを見せているとしながらも、その研究蓄積は十分でないとしている。

そして、サステナビリティ経営、就中CSRのパフォーマンスとがそれが企業の財務に対してどのように影響するのかという、いわゆるCSP（Corporate Social Performance）とCFP（Corporate Financial Performance）の関係性については、岡田（2022）によれば、近年はCSPとCFPがプラスの関係になっていると論ずる研究が多数派であるとしているが、このようなCSPとCFPの関係性

4) 石田満恵（2023）「サステナビリティ経営をめぐる先行研究の分析」『横浜国際社会科学研究所』28巻1号。ただし、同研究のキーワードは英語での抽出による。

5) 例えばCiNiiで次のキーワードの組み合わせで論文を検索すると「中小企業+サステナビリティ」では39件、「中小企業+CSR」で187件、「中小企業+CSV」では16件となる。2024年3月29日アクセス

の研究も上場企業や大企業をサンプルとして行われており、日本の中小企業について論じる実証研究はほとんど行われていない。そのような状況で、中小企業におけるサステナビリティ経営の研究は、「中小企業が社会や環境に配慮した経営を進めることが望ましい」という規範的価値観を前提としていると言えよう。

2. 2. 中小企業のサステナビリティ経営研究における課題

大企業と中小企業のサステナビリティ経営の研究に開きがある理由にはさまざまな理由が考えられるが、その理由の1つとして、両者に関して流通する情報量の格差が挙げられる。この理由について、林（2011）は中小企業による情報発信（開示）の少なさを挙げており、2020年代に入ってもこの問題は解消されていないが、この点をさらに検討する。

前者の大企業はそもそも上場、すなわち株式を公開することによって、株主をはじめとするステークホルダーに対して高い説明責任が求められるようになる。その説明責任を果たすために上場している大企業では、法令で作成が義務付けられている有価証券報告書や証券取引所の規則に基づいて重要情報を適時開示するだけでなく、自発的にESG（環境、社会、ガバナンス）情報と財務情報を統合して報告する統合報告書や社会、環境への取り組みにフォーカスして報告するサステナビリティレポートを発行するなどして、社外のステークホルダーが自社のサステナビリティ経営の状況を知るための開示に取り組んでいる。

東京証券取引所で2006年に始まったコーポレート・ガバナンス報告書の提出義務化、2015年のコーポレートガバナンス・コードの公表、2022年に始まった、同取引所のプライム市場に上場する企業における気候変動リスクの開示義務化、2023年に始まった内閣府の「企業内容等の開示に関する内閣府令」によるサステナビリティ情報の開示義務化などは、ステークホルダーに対してサステナビリティ経営関連の情報の開示を加速するものと考えられる。

翻って後者の中小企業の開示について検討する。上場している大企業は法令のようなハード・ローや証券取引所の規則のようなソフト・ローに基づいて開示を行っている。そして会社法では企業規模や種別を問わず、決算公告を行う

ことが義務付けているが、実際には上場企業以外で決算公告を行っている企業はごく少数であり、中小企業では決算公告の義務は形骸化している⁶⁾。また、中小企業は基本的に社外の不特定多数の投資家から資金を調達しないため、開示するインセンティブが基本的に存在しない。中小企業が自社の経営状況を他者に開示するのは、借り入れがある金融機関や特に重要な取引先への説明、公的な補助金や助成金を利用する、専門家への経営相談や何らかの認証サービスを受ける時などに限られる。

また、中小企業が上記以外のケース－求人広告や会社案内の作成、メディアへの露出など－で開示を行う場合、その行動自体は説明責任を果たすためのものではなく、開示される情報は自社の広報などの目的に適うものに止まり、社外からは経営状況を確認することが困難である。このように、中小企業におけるサステナビリティ経営の研究は、常に必要な情報が得られないという制約あるいは可能性が存在する。このような制約がある場合、研究方法は対象企業の活動の外観の観察、活動に関するアンケート、インタビューなどに限られ、その企業の営業や財務などのパフォーマンスとサステナビリティを志向する企業行動の関係性に踏み込んだ分析は困難となる。このような制約を可能な限り取り除くためには、調査対象となる中小企業から、いかに信頼性が高い情報を得るかということが研究における重要な課題となる。

3. 事例研究

3. 1. 事例研究の対象となる企業の探索と研究方法

前項で述べたサステナビリティ経営の研究における制約を取り除くためには、適切な対象企業の探索が必要となる。そのため、探索に際しては、次の3条件を設定した。

6) 決算公告義務は会社法第440条1項に基づく。株式会社東京商工リサーチの2023年6月26日発行の「TSRデータインサイト」によれば、官報での決算公告を行う企業は、有価証券報告書提出企業を除き、株式会社のわず1.8%となっている。https://www.tsr-net.co.jp/data/detail/1197761_1527.html 2024年3月25日アクセス

- ① CSR, CSVを含むサステナビリティ経営の活動が観察可能であること
- ② CSR, CSVを含むサステナビリティ経営に関連する第三者の認証を受けていること
- ③ 財務情報と非財務情報に関する資料を入手できること

サステナビリティ経営の事例を分析するためには、現実にはサステナビリティ経営の概念に適した活動を行っている企業を探索する必要があり、上記①を設定した。そして、その探索の恣意性を低減させるために、対象企業がそのサステナビリティ経営について第三者認証を受けていることが望ましい。また、その認証主体についても相当程度の社会的信用を有していることが重要であるために、上記②を設定した。最後に、対象企業のサステナビリティ経営に関する活動が組織の内部、外部にどのような影響を与えているのかを検討するためには適切な情報の入手が必要であり、上記③を設定した。今回の研究で石井造園を選定したのは、1.でも先述したように、上記の3条件を具備しているからである。

本稿の研究方法は、上記3条件を具備した石井造園を対象に、定性、定量情報を総合的に分析してサステナビリティ経営の実態を明らかにすべく、次のような方法で行った。

- ①石井造園の代表者に対するデプスイタビュー⁷⁾
- ②地域住民、栄区役所、栄区社会福祉協議会関係者への半構造化インタビュー⁸⁾
- ③石井造園の財務、非財務情報の分析

7) 本インタビューは2024年2月20日の9:00から12:00, 15:00から16:00に石井造園本社で実施した。

8) 本インタビューは栄区長堀口和美氏、区政推進課A氏に2024年2月21日の9:00から9:30にかけて栄区役所で、地域住民(神社責任役員)B氏に2024年2月21日の11:00から13:00にかけて栄区内の飲食店で、栄区社会福祉協議会事務局長室井慶之氏に対して、2024年2月21日の14:30から16:30にかけて栄区社会福祉協議会で実施した。

今回は複数同種の企業を対象として比較研究するものではないこと、さまざまな角度から経営者のサステナビリティ経営に対する考え方、取り組みをくみ取り、事例研究としての深度を追求するために①を行った。そして、①のインタビューで得られた情報を元に、石井造園と地域との共生に関する実情を多角的に検討するために、②を行った。なお、①とは異なり、②が半構造化インタビュー形式をとっている理由は、共通の質問に加え、インタビューからの意図せざる率直な回答を得ることで多角的に石井造園の評価を得るためである。そして、①および②で得られた定性的な情報が、実際の企業行動とどのように関わるかを検討するために、③を行った。③で検討に用いた主な資料は計算書類中の損益計算書と貸借対照表、CSR報告書と工事経歴書である。

3. 2. 石井造園および経営者のプロフィール

本稿の研究対象として選択した石井造園は、1966年に神奈川県横浜市栄区で石井明彦氏が創業した、造園、植栽管理を主力事業とする資本金4,000万円の中小企業である。造園業として横浜市を中心に、神奈川県東部で公共工事、法人顧客、個人顧客、マンション管理組合などの植栽管理などを行っている。同社は2022年度・58期の時点で従業員数13名、売上が約2.7億円である。そして、同社は本稿の冒頭で言及したように、サステナビリティ経営としての地域社会と共生するための活動（同社ではこれを「CSR活動」と呼称しているため、以後本稿もそれに倣う）を長年続けるとともに、2007年にわが国で初となる、企業のCSR経営を認証する公益財団法人横浜企業経営支援財団の「横浜型地域貢献企業認定制度」の認定、2016年にはアメリカペンシルベニア州の非営利団体B Labによる「Bコーポレーション」認証、2020年には横浜市の「Y-SDGs認証制度」の認証を取得しており、同社の社会性は第三者からも評価されている。

現在は、創業の年に生まれた石井直樹氏（以下、石井氏）が2004年から代表取締役社長を務めている。インタビューによれば、石井氏は石井造園が所在する横浜市栄区で生まれ育ち、現在、代々同地で農家を営んでいた石井家の12代目である。高校、専門学校で造園土木の教育を受けた後、20歳から26歳まで東

京都内の造園業に勤務し、現場代理人として現場の職人のマイクロマネジメントなどを経て、1992年に石井造園に取締役として入社した。経営者としてのトレーニングとして、同社へ入社後に経営者団体が開催するセミナーなどに参加していたが、CSR、CSV、サステナビリティ経営に関する専門的なトレーニングは受けていない。

石井造園の経営理念は「幸福を共有する企業を目指す」であり、これは2009年から発行を続けている同社のCSRレポートでも同様の趣旨が記載されている。この考え方は2004年の社長就任以前から考えていたとのことである。そのルーツとしては、子供のころから家族や地域住民から2代目社長になることを期待され、会社をより良くするという意識があったことを挙げている。そして、石井造園の将来の社長としての周囲の期待だけでなく、将来の石井家12代目当主として、周囲に迷惑を掛けず、地域に恩返しをすることを躰けられたことにあるとしている。また、社会人になり、仕事で他者から褒められることで、達成感と共に幸せももらっていると感じる経験があったことが、上記の考え方に影響したとしている。石井氏の原体験は同社のCSR活動の推進に影響を与えているものと考えられる。

以下は、自身の経営観に関するインタビューを総括する石井氏のコメントである。

「親からの薫陶もあれば、地域社会からの期待がありました。それを感じていましたね。その期待には応えないといけないし、応えていくことでみんなが喜んでくれるなら、(中略)褒められると嬉しいし、いい習慣に回っていくわけですね」

3. 3. CSR活動の経緯

石井造園のCSR活動は、2005年に品質マネジメントシステムであるISO9001の認証の取得にチャレンジしたことに始まる。石井氏によれば、ISO9001の認証取得をするプロセスで、従来明文化されていなかった経営理念を策定し、マネジメントレビューによる業務のPDCAサイクルを確立したことが、CSR活動に大きな役割を果たしたとしている。その後、石井造園はさまざまな地域との

共生に関するCSR活動を推進しながら、3.2.で示した企業活動の社会性に関する認証などを取得し、活動を深化させている。

3. 4. CSR活動の実施体制

石井造園はCSR活動を実施するにあたり、毎年「CSR方針」と「CSR目標」を定め、その取り組みをCSR報告書にまとめ、2009年から毎年開催している「CSR報告会」で年間のCSR活動を地域住民に報告し、地域社会を巻き込んだCSR活動のPDCAサイクルを回している。CSR方針は毎年4～5項目から構成され、地域の一員としての自社の行動基準が盛り込まれ、毎年概ね同じような内容となっている。一方で、CSR目標は社会情勢の変化を踏まえた内容となっており、近年はSDGs（持続可能な開発目標）を意識した目標を掲げている（表1）。そして、これらの方針と目標は、経営理念と関連して決定されていると共に、CSR活動を実施する際には、「ついでに、無理なく、達成感のある活動」

表1 石井造園のCSR方針およびCSR目標

CSR方針（2023年度）
1) 生き活きとした活力ある職場環境を作ります。
2) 仕入れや発注先は地元を優先し、地域経済の発注に寄与いたします。
3) 緑を扱う者として地球環境の改善に貢献します
4) 法に抵触する事はもとより、事後に発覚し格好の悪い事は、絶対にしません。
5) この活動の有効性を監視し永続的に改善します。
CSR目標（2023年度）
1. 社員の家族を巻き込んだ活動を行う
2. 環境経営として「つくる責任・つかう責任」を果たす
3. 各現場で緑化啓蒙活動を実施し、2,500本苗木配布を行う
4. 郷土愛を醸成するため、芸術・文化活動を支援する
5. CSR活動をSDGsの目標と関連付けて神奈川県に展開する

というコンセプトが盛り込まれている（図1）。これらは毎年石井造園が2009年から毎年夏季に1回発行するCSR報告書に掲載されている。

CSR活動の実施は「CSR推進責任者」と「CSR担当責任者」が担っている。施工現場や案件を担当する従業員全員が「CSR担当責任者」となり、各現場や案件の業務にCSR活動を組み込む体制をとっている。また、CSR担当責任者間の協力が必要なケースや全社的な活動になる場合はCSR推進責任者がCSR担当責任者間の調整などを行うことになっている（図2）。

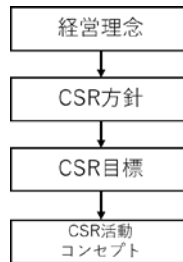


図1 石井造園のCSR活動に関する行動規範の構造

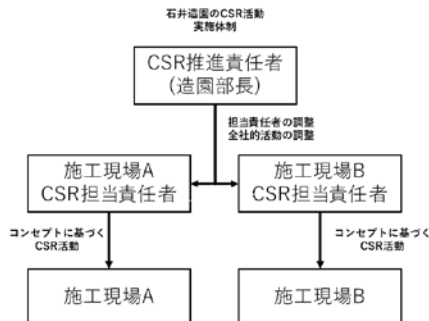


図2 石井造園のCSR活動の実施体制

石井造園のCSR活動のコンセプトはその方針、目標の実現のために業務とCSR活動の一体性を目指すものだと言える。その特徴は、大企業のようなCSR

部などのサステナビリティ部門が主導する活動とは異なり、現場の自主性を尊重している点にある。CSR担当責任者が施工現場や案件でCSR活動を行う場合は、CSR活動の概要、企画意図、活動のターゲット、期待される自社のメリット、社会的なメリットなどを検討して所定の社内文書に記入し、実施後はCSR担当責任者の振り返りコメント、上司の評価コメントを記載し、業務とCSR活動を一体化させてPDCAサイクルを回している。

このように、石井造園ではコンセプトに基づいて業務と一体化したCSR活動を文書化しながら企画することで、その実施プロセスが社内でも可視化され、活動ノウハウの蓄積が進んでいる。その蓄積の一例として、庭園の植栽管理を受注した際、作業に伴う顧客宅の敷地、敷地に接する道路の清掃だけでなく、近隣住宅に接する道路の清掃を行うことにより、地域的美観保持と自社の認知度向上を両立させ、新たな受注につなげていることが挙げられる。

3. 5. CSR活動の内容とその地域性

石井造園のCSR活動のすべてを列記することは難しいが、表2のように多様な活動を行っている。

表2 石井造園の主要なCSR活動一覧

	CSR活動	備考
緑化活動	盆栽カフェ	地域における盆栽・身近な緑の普及啓発活動
	苗木の配布	施工、イベントの際に苗木を配布 累計配布実績：1,274,400円
	緑化基金による寄付・自販機の売上の一部寄付	地域で緑化活動などを行っている団体に寄付2022年度寄付実績：542,511円
地域イベント	CSR活動報告会	自社のCSR報告をきっかけに、地域住民の交流を促進するイベント
	カサマルシェ	地域住民が出品・出店するマルシェイベントを主催

	SDGsオリジナルコースターコンテスト	間伐材で作ったコースターを活用した、 地元の小学生向けデザインコンテスト
	地域イベントへの出展・協賛	
脱炭素	太陽光発電	自社建屋で太陽光発電を実施
	脱炭素活動	カーボンオフセットの導入、SBT (Science Based Target) のScope 3 計測に着手
	再生可能エネルギーの導入	事務所の電力を全量再生可能エネルギーへ転換
人材育成	企業等リーダーシップ派遣	横浜市教職員を対象とした職業体験
	中学生向け職業体験教育	地元の中学生を対象とした職業体験
	学校、地域における環境教育の支援	
	インターンシップの受け入れ	
	障害者雇用	
サステナブル調達	地元の授産施設への業務発注	間伐材を薪へ製材
災害支援	東日本大震災被災地支援	
	降雪時の公共施設、客先のボランティア除雪	契約、発注に基づくものではない

CSR報告書の2012年版から2023年版の内容を元に筆者作成

石井造園は自社が立地する横浜市を主な営業エリアとしており、地域性が高い事業を展開している。また、3.2. で示したように石井氏の地域社会に対する考え方があり、それが地域性の高いCSR活動へとつながっている。その活動は特に栄区周辺を中心としたものとなっている。ここでは表2から同社の代表的なCSR活動を3点取り上げる。まず最初に挙げるのが苗木の配布である。石井造園ではCSR目標として、受注した案件や地域イベントなどでブルーベリーなどの苗木の配布を掲げており、記録を確認できる2007年10月から2023年の8月までの苗木配布に関する資料を見ると、その配布の半分以上が栄区に集中している。栄区は1986年に戸塚区より分区し、隣接自治体は磯子区、金沢区、戸塚区、港南区、鎌倉市となるが、隣接自治体を含めると配布活動の3/4が自社の周辺地域となっている（表3）。この間のブルーベリーの苗木の累計配布本数

は6,372本、配布のための累計費用は1,274,400円となっている⁹⁾。

表3 石井造園の苗木配布活動の実績

泉区	●磯子区	神奈川区	●金沢区	●港南区	栄区	●戸塚区	
1	1	1	4	1	35	7	
中区	西区	保土ヶ谷区	緑区	川崎市 麻生区	相模原市 南区	配布場所 不明	合計
3	4	1	1	3	1	1	64

石井造園提供資料より筆者作成 ●は栄区の隣接自治体

その他の特徴的な活動としては、CSR活動報告会とカサマルシェが挙げられる。前者のCSR活動報告会は2009年から毎年行われている、石井造園のCSR活動を本社敷地で地域住民に報告するイベントである。報告は自社のCSR報告書に基づいて行うが、その報告事項に自社の売上高、経常利益（いずれも概算値）がある。2.2.でも先述したように、中小企業が自社の経営状況を開示することは限られており、通常は秘匿されることが多い財務情報を部分的とはいえ、地域住民に伝えるという同社のケースは珍しいと考えられる。石井氏によれば、開示のきっかけはCSR報告会にあるとしている。2011年度の業績が一過性の赤字だったことを2012年の報告会で報告したところ、当時の栄区連合町内会長から「石井造園が利益を出さないと、住民が気持ち良く報告会に来ることができない」という趣旨で激励され、地域社会のために黒字経営を続けることの重要性を再認識したという。以下は、地域社会から自社に注がれる視線に対する石井氏のコメントである。

「見られていることを感じ、そのことに苛まれ、それによって自らの襟を直すことで（自社の）評判が上がる」

9) ブルーベリーの苗木の仕入単価は1本につき200円。石井造園ではブルーベリー以外にもクチナシ、ツツジなど多様な苗木等を配布していたが、ブルーベリー以外の樹種の仕入価格が確認できなかったことと、2016年度からはほとんどの配布がブルーベリーとなったため、ここではブルーベリーのみを集計した。

なお、報告会は自社のCSR活動を報告する名目になっているが、実際にはそれが主内容ではない。報告会では地域社会で緑化活動に取り組む団体への石井造園の緑化基金から拠出する寄付金の贈呈や、地域社会で音楽活動を行っている団体の演奏会などが行われ、報告会自体が企業の活動報告や広報のためのイベントではなく、地域住民の交流を促進する地域イベントとなっている。なお、緑化基金の原資は顧客への請求金額（売上額）の下3桁を積み立て、さらに積み立て額と同額の金額を石井造園が別途拠出することで形成されている。これは顧客の数、すなわち受注件数・請求書の枚数が増える程に積み立て額、寄付金の原資が増え、例え受注状況が悪化して寄付金額が減少することがあっても、寄付自体を継続的に可能とするための仕組みとして設計されている。

後者のカサマルシェは石井造園の敷地で年2回開催されるマルシェ（青空市）イベントである。イベント名称は同社が立地する栄区笠間地区にちなむ。石井氏によれば、カサマルシェは「地域の人のとっておき」をお互いに出品し合うことで地域住民の交流を図るものと位置づけられている。ここでは地域住民による農産品や工芸品などが出品されている。

一連の石井造園のCSR活動には、(1)高い地域性、(2)積極的・継続的な金銭等の拠出による地域社会への貢献意欲、(3)地域住民の交流促進、の3点の傾向が見て取れる。(1)は本多（2014）が指摘する、中小企業の「地域への粘着性」に整合的である。(2)は苗木の配布や緑化基金に見られるように、その内容が自社の造園業という事業ドメインに親和的であり、CSR活動が「ストーリー」として違和感なく、理解可能な形になっていると評価できる。そして、(3)は地域住民やさまざまなステークホルダーの参加が可能なCSR活動によって、自社が地域住民の交流促進機能を担い、それが地域社会における人々の協働行動の促進や信頼関係を醸成する、いわゆる「ソーシャル・キャピタル」の形成につながっていることを示唆している。

以下は、石井造園のCSR活動の地域性と意図に関する石井氏のコメントである。

「(事業で) お返しして周りの人を幸せにするんです。あまり遠くの「地球の裏側」とか都内とか、静岡の方まで行かなくても、近所で同じことをやっていった方がCO₂の排出量も少ないし、経費もかからないし、(中略) やっぱり

地域って大事にしていた方が良いなと思いますね。自社ができることをベースに考えるということですね」

3. 6. 地域社会からの評価

これまでは石井氏のインタビューとCSR報告書を中心に、石井造園のCSR活動の外観を取り上げてきた。同社の事例から中小企業のサステナビリティ経営に資する知見を引き出すためには、さらに石井造園を取り巻く地域社会のステークホルダーの評価、認識を調べ、多角的に検討することが必要である。そこで、本節ではそのステークホルダーによる石井造園への評価、認識を検討する。

本稿では3.1.で先述したように、石井造園の地域のステークホルダーに対して半構造化インタビューを行った。インタビューイは横浜市栄区職員・栄区長である堀口和美氏と同職員・栄区区政推進課であるA氏、栄区内の宗教法人(神社)役員のB氏、そして栄区社会福祉協議会職員・事務局長である室井慶之氏である。インタビューでは主に石井造園に対する認識、評価、地域社会との関りについて質問した。表4はその結果をまとめたものである。

表4 ステークホルダーに対するインタビュー結果

対象者	堀口氏	A氏	B氏	室井氏
職業	横浜市職員 (栄区長)	横浜市職員 (栄区区政推進課)	宗教法人役員 (地域の神社)	社会福祉協議会職員 (事務局長)
性別	男性	男性	男性	男性
石井造園との関係	2023年4月の着任後にCSR報告会に初めて参加	栄区の区政推進課に配属され、石井造園と関わるようになってから2年経つ	創業者と同じ消防団に所属していた以前からCSR報告会、カサマルシェに参加	新型コロナウイルスが第5類へ移行後(2023年5月)に初めて会った
石井造園の取り組みで知っている事柄	CSR報告会、カサマルシェ、区のイベントへの協賛、公共施設でのボランティア活動	CSR報告会、カサマルシェ、区のイベントへの協賛、SDGsコースターコンテンツ	CSR報告会、カサマルシェ、植物の寄せ植え講習会、盆栽カフェ、施工時の周辺清掃	CSR報告会、カサマルシェ、SDGsコースターコンテンツ、緑化基金、病児の学習支援をする学生団体への助成、授産施設への業務発注

石井造園 への評価	地域イベントを通じて地域住民の活躍機会を提供している CSR報告会では町内会の重鎮が参加しており驚いた 区の事業の中で有力な協賛者であり、同社のサポートがなくなると、事業の推進が難しくなる	石井造園の地域に対する思いを自主的に事業で取り組み、そこに栄区が関われるようにしている 地域の人が活動できる場づくりをしている 地域貢献活動の中に営利性を感じない このような企業は他にはあまりない	(地域貢献活動を) 地元を盛り上げたいという気持ちでやっている 地元愛がある企業 挨拶を欠かさず礼儀正しい従業員たちという印象	まちづくりのパートナーという認識 柔軟、自由な発想で取り組んでいる
石井造園から提供されているリソース	区の各種事業に物品、企画面での協賛を受けている	(栄区ではなく) 地域の有力者(町内会長など)が同社と地域の顔つきをしている	地域の活動のために業務車両を貸し出ししたり、資材などを供出している	地域住民のパートナーシップと場づくりを提供している
石井造園へ提供しているリソース	市からはない Y-SDGs認証には公共事業入札時の加点はない。	中学校の職業体験など、営利性がない事業でのパイプ役などをやっている	顧客を紹介したことがある 地域住民同士が石井造園の仕事を話題にしている 地域住民が顧客を紹介している	社協から具体的にはないが、評議員会などで石井造園の協力例を報告している 地域住民同士が石井造園の仕事を話題にしている
その他 特記事項			先代は地域のことに関して表に出ないで活動したが、石井氏は自身が表に出る活動スタイル	大企業は担当者が転勤すると関係構築が再度必要だが、中小企業は地域に根付いているため、協働のパートナーとしてありがたい
備考		堀口氏の公務離席時にA氏が補足した情報を記載		

インタビューを基に筆者作成

4名のインタビューはいずれも石井造園の主要なCSR活動を知り、参加経験もあるとしている。インタビューでは総じて石井造園のCSR活動を肯定的に評価しており、栄区長の堀口氏からは区の事業で石井造園による協賛がなくなる場合は、事業のあり方に再考が必要である旨の回答があり、石井造園の地域

社会における存在感の大きさを示唆している。室井氏からは担当者の異動がある大企業と異なり、中小企業である石井造園が地域に根差した活動をしているため、協働のパートナーとしてありがたいという旨の回答があったが、これは石井造園の地域粘着性を示唆するものと言えよう。

また、石井造園が地域に提供しているリソースとして、A氏と室井氏からは同社の取り組みを挙げながら、地域住民のための場を提供している旨の回答があった。一方で、石井造園に対して地域社会のステークホルダーが提供しているリソースについて、興味深い回答が得られた。B氏は自身が石井造園に顧客を紹介したことがあるだけでなく、地域住民である顧客が他の顧客を紹介することがある旨を回答している。また、B氏と室井氏からは地域住民が石井造園のCSR活動などを話題にしているとの回答があった。なお、石井氏によれば石井造園は専任の営業担当者を配置しておらず、顧客からの問い合わせ、見積り依頼が主なタッチポイントとなっている。そのような状況で地域住民が石井造園を話題にしたり、同社に顧客を紹介するといったケースが存在するのは、CSR活動がソーシャルキャピタル化することで地域住民の共感を呼び起こし、それが自社の具体的なメリットにつながっていることが窺われる。

地域社会のステークホルダーである4名のインタビュー어의回答は、いずれも3.5.で指摘した、石井造園のCSR活動の(1)高い地域性、(2)積極的・継続的な金銭等の拠出による地域社会への貢献意欲、(3)地域住民の交流促進の3つの傾向を裏付け、石井氏のインタビュー内容、CSR報告書の報告内容と整合的であると言えると共に、石井造園のCSR活動が地域社会に対して肯定的な影響をもたらしていることが、定性的に裏付けられていると言えよう。

3. 7. CSR活動が事業パフォーマンスに与える影響

ここまでは石井造園と地域社会の関係性に着目して、同社のCSR活動を検討してきた。3.6.の地域社会のステークホルダーのインタビュー結果では地域住民が顧客を紹介するケースがあったように、石井造園のCSR活動が地域住民や顧客の共感につながり、営業や財務などの事業パフォーマンスに何らかの影響

を与えている可能性が示唆されている。ここではそのCSR活動が実際に事業パフォーマンスにどのように関係するのかを検討する。中小企業のCSR活動がCSPやCFPなどの事業パフォーマンスとどのように関係するかという研究はほとんどないが、わが国では横田、田中（2019）が調査対象の企業のホームページに掲載されている情報とインタビューを基にして、ソーシャルキャピタルの蓄積とCSR活動が業績に与える影響についての定性的な研究が存在する。

なお、石井氏はインタビューで「CSRは（結果として）儲かる」と回答しており、CSR活動が事業にプラスの影響をもたらすという考えを持っている。石井造園のCSR活動は2005年のISO9001の認証の取得に始まったが、2009年に大手流通グループのグループ会社から、CSR活動をしている企業から見積もりを取る必要があるという、現在でいう「CSR調達」、「サステナブル調達」に関わったことが「CSRは（結果として）儲かる」を実感したきっかけだとしている。

まず営業面、とりわけ受注件数に対するCSR活動の影響を、石井造園の工事経歴書を基に検討した。ここでは記録を確認できる2016年度から2022年度の工事経歴書を用いて、顧客を①公共工事、②BtoB（法人顧客）、③BtoC（個人顧客）、④非営利組織（マンション管理組合、医院等）の4種類に分類し、受注状況の推移を分析した（表5）。

表5で起点となる2016年度から直近の2022年度までを俯瞰すると、2019年の急激な件数の増加を含め、受注件数は増加している。ただし、①の公共工事は原則として入札制であり、入札への参加自体が事業者の意思決定に委ねられ、なおかつ入札プロセスに対して事業者が影響力を行使することは不可能であるため、CSR活動が直ちに公共工事の受注件数の増加につながったと判断することはできない。②のBtoB（法人顧客）は資料を確認できる起点の2016年度に対し、各年とも上下動しながら2016年度を上回る受注件数の増加につながっている。③のBtoC（個人顧客）の受注件数については、②よりも増加が顕著である。これは3.6.で先述したように専任の営業担当者を配置していない、つまり顧客とのタッチポイントが限られているということ、インタビューーB氏の地域住民が石井造園に顧客を紹介するという旨の回答を考慮すると、その増加

表5 石井造園の受注状況

(単位：件)

	2016年度		2017年度		2018年度		2019年度		2020年度		2021年度		2022年度	
	全体	うち市外	全体	うち市外	全体	うち市外	全体	うち市外	全体	うち市外	全体	うち市外	全体	うち市外
公共	43	0	52	1	90	0	71	0	93	0	62	0	48	0
BtoB	106	5	129	12	128	5	160	7	114	2	131	17	140	33
BtoC	139	17	140	6	166	16	235	1	203	10	217	36	249	38
非営利組織	70	0	76	0	67	0	74	0	64	0	87	4	71	7
顧客合計	358	22	397	19	451	21	540	8	474	12	497	57	508	78
市外比率		6.15%		4.79%		4.66%		1.48%		2.53%		11.47%		15.35%
公共比率	12.01%		13.10%		19.96%		13.15%		19.62%		12.47%		9.45%	

工事経歴書を元に筆者作成

にCSR活動が寄与している可能性がある。④の非営利組織（マンション管理組合等）の受注件数は2021年度の増加を除けば、概ね横ばいの傾向となっている。ただし、石井氏によれば2024年度には2022年度の売上の約30%に相当する大型案件1件の受注を予定しているとのことである。

また、各年とも受注のほとんどが横浜市内となっている。石井氏によれば、石井造園の営業エリアの境界について、基本的には東は川崎市の大森川以西、西は平塚市の馬入川以东と認識している。インタビュー時点では事業の緩やかな成長を目指しつつも、拠点を増やす意向はないとのことであり、石井氏の地域社会への思いを強く滲ませた市場観が受注状況にも反映されていると言えよう。

競合関係に関しては、国や自治体の公共工事の場合は格付制度によって入札への参加資格が定められているために、同じ格付の企業が競合になる¹⁰⁾。一方、

10) 横浜市では国や他の自治体と同じように公共工事の受注者の格付を行っており、令和6年4月1日時点で同市に登録している造園業はA（格付点数930点以上：62社）、B（格付点数929点以下：136社）の2等級制となっている。

法人や個人、マンション管理組合などの民間の案件の競合関係について、次のコメントから、石井氏は事実上存在しないものと認識している。

「(競合は) ないですよ。だって、向こうから特命(契約)で「石井造園さん、お願いします」って言う方ばかりですから、競合のしようがないですよ。今、法人も個人も石井(造園)さんにとって」

このような石井氏の認識は、先述の「CSRは(結果として)儲かる」という同氏自身の実感とB氏の回答、そして表5、大型案件の受注予定を踏まえると、個人顧客だけでなく法人顧客やマンション管理組合などに対しても、石井造園のCSR活動が営業面でプラスの影響をもたらしていることを示唆している。

上記のように、営業面ではCSR活動がプラスの影響を与えていることが示唆されているが、続いて財務面、とりわけ営業活動の成果である収益に対するCSR活動の影響を、石井造園の損益計算書と工事経歴書を基に検討した。なお、貸借対照表からもCSR活動の影響を検討したが、同表からはCSR活動の影響をくみ取れる特段の要素は見出せなかった。

ここでは記録を確認できる2016年度から2022年度の損益計算書と工事経歴書を基に、CSR活動を直接的なきっかけとした売上を①盆栽カフェ(同カフェの開催に由来する案件)、②Bコーポレーション(同認証の取得に由来する案件)、③認定企業活動(横浜型地域貢献企業認定企業としての活動-CR報告会など-および苗木配布に由来する案件)、④緑化基金(同基金に由来する案件)の4種類に分類し、それらの売上を集計した(表6)。そして、そのCSR関連の売上の各年の売上高(完成工事高)に対する寄与率を算出した(表7)。なお、ここで取り上げる①から④までの案件は、それぞれの取り組みが直接的なきっかけとなり、顧客や地域住民から紹介、推薦されて受注につながった案件のみである。

表7で起点となる2016年から直近の2022年までを俯瞰すると、売上高(完成工事高)に対し、CSR活動に由来する売上の平均寄与率が11.96%となっている。特に盆栽カフェと認定企業活動は金額の上下動がありながらも、継続的な受注につながっている。また、4種類のCSR活動のなかでも、認定企業活動が

表 6 石井造園のCSR活動関連売上

(単位：円)

	盆栽カフェ 売上	Bコープ 売上	認定企業 活動売上	緑化基金 売上	CSR活動 売上合計
2016年度	7,093,751	8,365,956	16,436,464	-	31,896,171
2017年度	1,660,308	10,624,229	13,937,806	-	26,222,343
2018年度	5,495,450	9,629,839	19,658,664	92,234	34,876,187
2019年度	1,930,320	7,580,854	40,609,619	-	50,120,793
2020年度	1,664,881	2,875,109	10,526,480	-	15,066,470
2021年度	1,200,738	-	28,356,522	28,290	29,585,550
2022年度	1,993,549	-	29,585,946	15,000	31,594,495

損益計算書、工事経歴書を基に筆者作成

表 7 石井造園の売上高に対するCSR活動関連売上の寄与率

(単位：円)

	売上高 (完成工事高)	対売上高 盆栽カフェ 寄与率	対売上高 Bコープ 寄与率	対売上高 認定企業 活動寄与率	対売上高 緑化基金 寄与率	対売上高 合計寄与率
2016年度	229,476,647	3.09%	3.65%	7.16%	0.00%	13.90%
2017年度	240,998,815	0.69%	4.41%	5.78%	0.00%	10.88%
2018年度	240,383,241	2.29%	4.01%	8.18%	0.04%	14.51%
2019年度	306,387,655	0.63%	2.47%	13.25%	0.00%	16.36%
2020年度	265,303,418	0.63%	1.08%	3.97%	0.00%	5.68%
2021年度	277,001,711	0.43%	0.00%	10.24%	0.01%	10.68%
2022年度	269,696,970	0.74%	0.00%	10.97%	0.01%	11.71%
					平均寄与率	11.96%

損益計算書、工事経歴書を基に筆者作成

各年とも最も寄与しており、CSR報告会やカサマルシェ、苗木の配布活動などの活動が石井造園のさまざまなCSR活動の中でも、収益面に寄与していること

が確認された。

このように、中小企業のCSR活動が売上に対して寄与し続けているという事実は、これまでのサステナビリティ経営の概念に見られた、企業活動としての環境や社会への配慮が実際の収益に直接つながっていることを意味している。この事実は石井氏自身の「CSRは（結果として）儲かる」という考え方に整合的であり、石井造園のCSR活動が地域社会との共生に資するとともに、自社の業績にプラスの影響をもたらす「投資」として機能していると言えよう。

CSR活動が事業パフォーマンスに与える影響を考える場合、コストも併せて検討する必要がある。そのため、ここでは記録を確認できる2016年度から2022年度の損益計算書、CSR報告書、メール資料を用いて、CSR活動に関するコスト、とりわけ寄付金額と苗木の配布費用を集計し、経常利益に対する寄付・配布率を算出した（表8）。なお、石井造園では、2021年度から自社の自動販売機で寄付金付き清涼飲料水を販売し、売上の一部を積み立て、表2の緑化基金に充当している。また、苗木の配布は仕入価格が判明しているブルーベリーの苗木のみとしており、他の樹種は含まれていない。CSR報告会やカサマルシェなどの自社主催の地域イベントなどのコストは、使用する勘定科目の変更などがあつたために確認できていない。そのため、このコストは判明している最小のものであり、実際にはより多くのコスト負担が見込まれる。

中小企業におけるサステナビリティ経営ないしCSR活動関連のコストに関する有力な研究は存在しないため、石井造園のCSR活動関連のコストの多寡を検討するに当たり、東洋経済新報社の『CSR企業総覧』2023年版・「東洋経済ONLINE「社会貢献にどんとお金を出す」100社ランキング」で公表している、上場企業の経常利益に対する3か年平均の社会貢献支出比率ランキング（1位から100位）を参考とした¹¹⁾。同ランキングによれば1位のアース製薬は10.78%、（同率）98位の三井住友建設、日本化薬、オムロンは0.96%となってい

11) <https://toyokeizai.net/articles/-/658400> 2024年3月29日アクセス

表 8 石井造園の経常利益に対する寄付・配布率

	請求書 下3桁 積立額	自動 販売機 基金	石井造園 拠出額	寄付金 合計	経常利益	対経常 利益 寄付率	苗木配布 費用	寄付金 苗木 配布金額 合計	対経常 利益寄付 配布率
2016年度	139,743	0	139,743	279,486	5,222,034	5.35%	112,000	391,486	7.50%
2017年度	165,592	0	165,592	331,184	25,584,534	1.29%	180,000	511,184	2.00%
2018年度	188,259	0	188,259	376,518	22,237,207	1.69%	130,000	506,518	2.28%
2019年度	245,816	0	245,816	491,632	56,373,600	0.87%	200,000	691,632	1.23%
2020年度	214,231	0	214,231	428,462	27,073,341	1.58%	60,000	488,462	1.80%
2021年度	243,816	10,710	243,816	498,342	22,435,670	2.22%	40,000	538,342	2.40%
2022年度	258,353	25,805	258,353	542,511	23,013,653	2.36%	422,400	964,911	4.19%
								平均寄付 配布率	3.06%

損益計算書，CSR報告書，メール資料を基に筆者作成

る。一方、石井造園は寄付金と苗木の配布を合わせた経常利益に対する寄付・配布率は1%を下回ったことがなく、平均の寄付配布率は3.06%であり、これは（同率）17位の久光製菓，資生堂，川崎重工業の3.04%を上回る。そして、実際には先述の理由から石井造園の場合はさらに数値が上振れする可能性がある。

この結果を評価する上で参考となるのが、日本経済団体連合会（経団連）が1990年に海外の社会団体に範をとって発足した「1%クラブ」の活動趣旨である。同クラブでは企業会員が経常利益の1%以上を社会貢献活動に支出することを推奨している。他にも大手流通グループのイオングループでは、グループ各社が税引前利益の1%を「公益財団法人イオン1%クラブ」に拠出し、社会貢献活動に充てるなど、さまざまな企業が社会と共生するためのコストに関して、社会貢献という形で（経常）利益の1%を支出することは、一つの「相場」となっていることが窺われる。これらのケースを考慮すれば、石井造園のCSR活動は造園業として地域社会に貢献するものであり、その関連コストを比率で

みた場合、決して小さいものではないと評価できよう。3.5. で先述した同社のCSR活動の特徴の1つ、「積極的・継続的な金銭等の拠出による地域社会への貢献意欲」は、実際に財務面からも裏付けられていると言えよう。

4. 結果の考察および課題

4. 1. 結果の考察

これまで本稿では、石井造園のCSR活動について石井氏および地域社会のステークホルダーに対するインタビュー、財務、非財務情報を基に、サステナビリティ経営としての地域社会との共生のための活動－同社におけるCSR活動－を多面的に検討してきた。その結果をまとめると、以下の通りである。

石井造園のCSR活動は、代表者である石井氏の成育環境、社会人としてのキャリアから形成された価値観が根底にあり、品質マネジメントシステムISO9001の認証取得をきっかけとして始まった。同認証の取得によって得られたマネジメントシステムのノウハウは経営理念の策定にはじまり、CSR方針などの行動規範の形成と、CSR活動のPDCAサイクルの確立に貢献した。そして、これらの行動規範とサイクルに基づくCSR活動はCSR報告会やカサマルシェ、苗木配布のように地域性があるが、これらは適切なコストを投じて行われており、事業ドメインに親和的で、自社のリソースを生かしたものとなっている。同社のCSR活動は地域社会の活性化や地域住民の交流を促進することで彼らの共感を呼び起こし、地域社会のソーシャルキャピタルとなって、一定のCSPを実現していることを示唆している。

また、自社の営業、財務上のパフォーマンスに対しても、顧客や地域住民からの紹介などによる受注件数の増加、CSR活動に由来する収益などの形でプラスの影響－CSPとCFPにプラスの関係－をもたらした。一連のCSR活動とその結果は、各インタビューの回答と石井造園の財務、非財務情報を記載した資料の分析に照らして整合的であり、3.5. で示した3つの傾向を裏付けるものである。図3は今回の結果から得られた、石井造園のCSR活動の構造を図示した

ものである。

石井造園のCSR活動は先行研究におけるサステナビリティ経営の考え方も整合的であり、その活動自体が地域社会との共生に貢献しながら自社の収益性に貢献していることを実証したと言える。

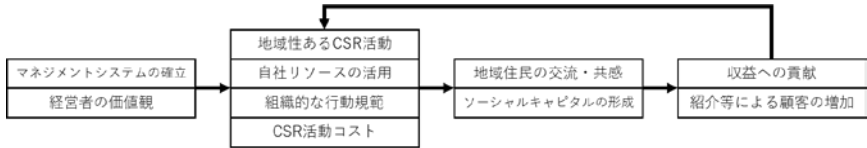


図3 石井造園のCSR活動の構造

4. 2. 実務上のインプリケーション

ここでは石井造園の事例研究,特に前節の結果の考察から,サステナビリティ経営に関する実務上のインプリケーションを検討する。まず第一に,サステナビリティ経営では企業行動に着目するだけでなく,経営者の価値観が地域社会との共生に対して親和的であるかを考慮する必要がある。石井造園の一連のCSR活動は「ストーリー」として違和感なく理解可能な内容を具備しているが,その起点は経営者である石井氏の価値観にある。中小企業はその組織のコンパクトさから,主要な業務に関する意思決定,経営資源の配分について経営者が大きな影響力を持つために,取り組みの起点となる,経営者の価値観のあり方が重要となる。

サステナビリティ経営によって地域社会との共生に取り組み,それを自社のメリットとするには,CSR活動を業務と一体化させ,地域性ある取り組みを推進することである。地域社会との共生とは,とりもなおさず地域住民と利害を共有する事であり,可能な限り自社の業務と地域住民のニーズや共感を呼ぶ取り組みをリンクさせる必要がある。本稿でいえば,3.4.で先述した,植栽管理における顧客宅の敷地清掃だけでなく,近隣の清掃を行うなどの活動がこの例にあたる。

さらに,【自社-地域住民】という関係を築くだけでなく,自社が地域住民同

士の交流を促進する場や機会を提供することで、ソーシャルキャピタルの形成と地域住民の共感につながり、顧客や経営資源の獲得につながった可能性がある。CSR報告会やカサマルシェなどの活動がこの例にあたる。

そして、一連の活動は、実際に自社が相当の費用を拠出して行うべきことを理解する必要がある。そのためには活動を単にコスト視するのではなく、地域社会との共生を通じて自社のビジネス環境を保全・開拓するための「投資」という位置づけにすることが求められる。石井氏による、民間における競合相手が事実上不在だという認識は、継続的なCSR活動という投資が奏功したことを端的に表したものと言えよう。

いずれにせよサステナビリティ経営を推進するに当たっては、経営者の価値観を問い直し、適切な業務のデザインとそれに応じた投資が必要である。これを実行するには場当たりの取り組みを避け、自社だけでなく、地域社会の状況を適切に分析し、経営戦略にサステナビリティ経営の考え方を取り込むことが欠かせないと言えるだろう。

4. 3. 今後の課題

今回の研究では、対象企業となる石井造園のCSR活動が地域社会との共生に貢献し、なおかつそれが自社のメリットにつながっていることを確認できた。インタビューのようなオーソドックスな方法だけでなく、財務・非財務情報の両方を分析をしたことで、より中小企業のサステナビリティ経営の実態を詳らかにすることができた。

今後、中小企業のサステナビリティ経営について、実務に資するさらなる知見を見出すには、今回の観察事実を同業他社と比較し、あるいはより多くの企業と比較するなど、多面的な比較研究を進めて生存バイアスを排する必要がある。そして、開示義務がない財務・非財務情報を提供できる中小企業の探索は今後の課題として残り続けるため、効率的な探索方法も継続的な検討が必要となる。

4. 4. 謝辞

本稿は石井造園と石井氏, そして栄区, 栄区社会福祉協議会, 地域住民の方々の協力なくしてあり得なかった。特に石井氏におかれてはインタビューに応じていただいただけなく, 中小企業のサステナビリティ経営を研究する上で非常に重要な財務, 非財務情報を快くご提供いただいた。ご協力いただいたみなさまには, この場を借りて拝謝申し上げます。

参考文献

1. 池田潔 (2017) 「中小企業のCSR, CSVによる地域社会との共生に関する試論的考察」『大阪商業大学論集』Vol.12 No.3, 39-62.
2. 池田潔 (2021) 「共生性から見た中小企業本質論」『中小企業季報』第197号, 1-16.
3. 石田満恵 (2023) 「サステナビリティ経営をめぐる先行研究の分析」『横浜国際社会科学研究所』28巻1号, 1-19.
4. 伊東 優 (2023) 「東洋経済ONLINE 「社会貢献にどんとお金を出す」100社ランキング」<https://toyokeizai.net/articles/-/658400>, 2024年3月29日アクセス
5. 井上尚之 (2017) 「環境経営からサステナビリティ経営への変遷の系譜」『神戸山手大学紀要』第19号, 11-47.
6. 伊吹英子, 深井恒太郎(2017)「サステナビリティ経営とオペレーションの『深化』」『知的資産創造』2017年2月号, 34-49.
7. 岡田大輔 (2022) 「日本企業のCSP-CFP分析—人工知能を用いた25年後の超長期的関係分析—」『三田商学』, 65巻3号, 55-76.
8. 木下和紗 (2018) 「中小企業のCSRにかんする研究動向」『大阪市大論集』第131巻, 1-33.
9. 許伸江 (2015) 「中小企業のCSRの特徴と課題」『日本中小企業学会論集』第34号, 79-91.
10. 丹下英明 (2023) 「中小企業におけるサステナビリティ経営への取り組みプロセス—CSVの視点を踏まえて—」『商工金融』73巻12号, 8-10.
11. 東京商工リサーチ 「TSRデータインサイト」 「官報で決算公告, 株式会社のわずか1.8%」 https://www.tsr-net.co.jp/data/detail/1197761_1527.html, 2024年3月25日アクセス
12. 林伸彦 (2011) 「中小企業におけるCSR—予備的考察—」『愛知学院大学論叢経営学研究』第20巻第3・4合併号, 297-305.
13. 本多哲夫 (2014) 「地域と共に生きる中小企業」植田浩史・桑原武志・本多哲夫・義永忠一・関智宏・田中幹大・林幸治『中小企業・ベンチャー企業論 [新版] —グローバルと地域の狭間で—』有斐閣.
14. 宮崎正浩 (2016) 『持続可能性経営』現代図書
15. 横田理宇・田中敬幸 (2019) 「中小企業の地域社会に対するCSR活動が業績に貢献する過程: ソーシャル・キャピタルの視点に基づく事例研究」『組織科学』第53巻第1号, 53-64.
16. ロバート・D・パットナム (河田潤一訳) (2001). 『哲学する民主主義—伝統と改革の市民構造—』NTT出版.
17. ロバート・D・パットナム(柴内康文訳) (2006). 『孤独なボウリング—米国コミュニティの崩壊と再生—』柏書房.