

# 中小製造企業の事業機会の認識プロセス と SDGs

—Patzelt and Shepherd のモデルと事例研究からの仮説提示—

## Recognition Opportunity Process of SMEs and Sustainable Development Goals

山 本 聡

1. 問題意識と本論文の貢献
2. 既存研究のレビューと仮説的分析視点
  - (1) 企業の市民活動および CSR と経營業績
  - (2) SDGs と経營業績
  - (3) サステイナブル・アントレプレナーシップと事業機会の認識
3. 事例研究
  - (1) 事例企業の概要
  - (2) 小松隆史氏の語り
4. 事例の解釈：Patzelt and Shepherd のモデルの探索的修正
5. 結論と残された課題

### 1. 問題意識と本論文の貢献

本論文では、BtoB サプライヤーとしての国内中小製造企業（以下、中小製造企業）の事業機会の認識プロセスにおける SDGs の役割に焦点を当てる。そして、サステイナブル・アントレプレナーシップを軸にした既存研究の整理と事例研究を踏まえて、Patzelt and Shepherd (2011)の「持続可能な開発のための事業機会の認識プロセス」を探索的に修正することで、上記の緒となる議論を提示する。より具体的には、中小製造企業にとって、顧客企業からの要望が SDGs の取り組みの出発点になる。SDGs を自社の部品加工や研究開発の知識に接続し、企業家的知識 (Entrepreneurial Knowledge) として用いることで、顧客企業との新たな SDGs に関する協業の可能性が見出されることになる。

今日、SDGs (Sustainable Development Goals : 持続可能な開発目標) という言葉が先進国、新興国を問わず、世界的に広く喧伝されている (Bose and Khan, 2020)。SDGs は 2015 年 9 月の NY 国連本部「国連持続可能な開発サミット (United Nations Sustainable Development Summit)」の「我々の世界を変革する：持続可能な開発のための 2030 アジェンダ」において提示された。そこでは社会の持続可能性を実現するための 16 のゴールが象徴的かつ具体的なメッセージとして設定されている (図表 1)。そのため、様々な国々で、「SDG 4 : 質

図表 1 SDGs の 17 のゴール



出所：国際連合広報センター ウェブサイトより抜粋

の高い教育をみんなに」、「SDG 7：エネルギーをみんなにクリーンに」、「SDG 8：働きがいも経済成長も」、「SDG 9：産業と技術革新の基盤をつくろう」、「SDG 10：人や国の不平等をなくそう」、「SDG 13：気候変動に具体的な対策を」といった目標に則り、自国の経済・技術政策と SDGs が強く関連付けられて、論じられている (Sinha, Sengupta and Alvarado, 2020)。すなわち、SDGs は一国の政策に多大な影響を与えているのである。

なお、SDGs に関しては、国家レベル (Country-Level) の政策に関する大枠の議論だけがなされているわけではない。一国の経済および政策形成の基盤は、数多ある企業の経営活動である。よって、企業レベル (Company-Level) の SDGs の取り組みを論じることが重要になっている (Bose and Khan, 2022)。企業経営に重要なのは事業機会の認識であり、SDGs には数多くの事業機会が付帯しているとされている。Business and Sustainable Development Commission の『Better Business, Better World - Sustainable Development Goals』では SDGs を遂行することで、新たな需要が世界的に喚起され、その規模は 12 兆米ドルに及ぶとされている。日本の大企業も SDGs と事業機会を関連付けて考えている。例えば、NEC では自社ウェブサイト「日本企業は SDGs にどう取り組むべきか」にて、事業機会という言葉を前後に介在させながら、

「攻め」の視点に映る SDGs は、自社の持つ技術や資産を活用し得る社会課題を考案する際の、発想のヒントが埋め込まれた「宝の山」である。

という見解を記述している<sup>(1)</sup>。

上記は中小製造企業においても同様だと言える。小規模企業白書 2021 年版では、第 2 部 消費者の意識変化と小規模事業者の底力の「第 1 章 小規模事業者

を取り巻く環境の変化と対応」において、小規模企業の SDGs の取り組みが回収数 6,139 の質問紙調査から分析されている。以下にその概要を示す。第一に、市場における消費者・顧客の SDGs の認識度は年々向上している。小規模企業はこうした市場環境の変化に相対しなければならない。その上で、非製造業よりも製造業の方が SDGs の検討や実行に至る割合が高く、「自社・自社商品・サービスの知名度向上」や「自社好感度の向上」に加え、「新たな事業機会の獲得」といった取引上の目的を有していることが示されている。加えて、SDGs に取り組む小規模企業の方が新型コロナ禍による売上高減少からの回復傾向が高いこと、そこには消費者や顧客からの評価が介在している可能性があることが示されている。

すなわち、中小製造企業にとっても、SDGs は不確実性に覆われた市場の中で、事業機会を認識する鍵の一つと捉えられるのだと言える。また、その場合の市場は国内市場にとどまらない。SDGs が象徴性と具体性が織り交ざった国際的な共通目標であることを考えれば、海外市場における事業機会の認識の鍵にもなると考えられる。よって、SDGs は中小製造企業の国際化にも関係すると言える。ただし、中小製造企業には顧客企業との取引関係に強く埋め込まれているなど、経営上の特徴が幾つも存在する。そうした特徴を踏まえた上で、中小製造企業の経営者や従業員は具体的にどのように SDGs を事業機会の認識に用いているのだろうか。上記の問いに対する解答は既存研究上の空隙になっている。そのため、本論文は既存研究の整理と事例研究を行うことで、緒となる解答を仮説的に示していく。その際、サステナブル・アントレプレナーシップにおける持続可能な開発のための事業機会の認識プロセスを仮説的分析視点に設定する。

なお、小規模企業白書 2021 年版では、2018 年の質問紙調査の対象となった中小企業 500 社の 8 割以上が「SDGs について全く知らない」と回答していたと記述されている。その上で、小規模企業白書 2021 年版の質問紙調査では、回答企業の 65.1%は言葉としての SDGs を知っていることが示されている。しかし、「SDGs について既に取り組を行っている」および「SDGs について取組を検討している」と回答した企業は全体の 11.4%にとどまっている。これらは、中小製造企業の SDGs の取り組みはいまだ十分とは言えないことを示唆している。そのため、経済産業省が「SDGs 経営ガイド」をまとめたり、SDGs に取り組む中小企業等の先進事例を紹介したりするなど、中小企業に対する SDGs の振興は政策的な課題にもなっている。こうした中で、本論文の問いに解答することは、企業経営上、経済政策上の意義と妥当性があると言える。

## 2. 既存研究のレビュー

本論文ではまず、企業の市民活動、CSR、SDGs の相互関係を既存研究から整理する。その際、本論文の問題意識に則り、企業の市民活動、CSR、SDGs と企業の経営業績に関する既存研究にも言及する。これらのレビューを踏まえた上で、SDGs と事業機会の関係の整理に踏み込む。中小製造企業の事業機会の認識プロセスと SDGs の関係に言及した体系的レビューは国際的に僅少であるため、この

点も本論文の学術的貢献の一つだと言える。

#### (1) 企業の市民活動および CSR と経営業績

中小製造企業と SDGs の関係は複数の学術的文脈から捉えられる。SDGs に先行する経営学の議論としては、企業の市民活動 (Corporate Citizenship)、その目標としての企業の社会的責任 (以下、CSR : Corporate Social Responsibility) が挙げられるだろう。前者の企業の市民活動とは、企業における「政治、倫理、社会的責任に関する理念が統合されたもの」と表現されている (Andersen and Johansen, 2021)。言い換えれば、企業の市民活動は後者の CSR、さらにはそれと関連する企業倫理 (Business Ethics)、ステークホルダー・マネジメント (Stakeholder Management) を要素として内包する概念だとも表現できる (Rendtorff, 2020)。当然のことながら、企業の市民活動には、社会の持続可能性に向けた活動も含まれる (Shinkle and Spencer, 2020)。CSR に関しては様々な既存研究で、企業の市民活動と重なり合う概念だとされている。ただし、Valor(2005)では、企業の市民活動は企業における権利や義務といった経営行動の側面がより強調され、事業機会との接点がより強く、米国や英国などアングロサクソン諸国で頻用される言葉だと述べられている。また、Teran-Yepez et al. (2020) は「CSR とは企業が持続可能性を参照しながら、自社の経営戦略や事業計画を一つにまとめたもの」と述べている。加えて、CSR にも持続可能性は含まれる (Stubbs and Schapper, 2011)。Campopiano et al. (2019) ではファッション業界のファミリービジネスを対象にした研究の中で、CSR を経営行動としての企業の市民活動の目的として捉えている。Yin et al. (2021) では製造企業を対象に、従業員を介在させた環境に関する CSR と企業の市民活動の関係を分析している。

Andersen and Johansen (2021)は「市民社会とビジネスは不可分の関係にある」と述べている。企業は市民活動を介在させることで、市民社会を自社のビジネスの協業者および議論の相手に設定できる。言葉を変えれば、企業は市民としての顧客に強く関わることができるのである。そのため、企業の市民活動および CSR と企業の経営業績の関係を論じた研究は広範に存在する。また、CSR の方がより狭義の意味合いとなるため、分析上の変数として用いられることが多い。

Shinkle and Spencer (2012)では世界の自動車企業を対象にして、サステナビリティ・リポートから、「自動車生産における CO2 低減」など企業の市民活動の実際を分析している。Singh and Misra (2021) は欧州の多国籍企業を対象にした分析から、企業の評判を媒介変数にして、CSR の取り組みが経営パフォーマンスに有意な正の影響を与えることを示している。Lee et al. (2020) では韓国のチェーン・レストランを対象にした研究から、CSR の取り組みがサービスの質やブランド態度を向上させ、消費者の満足度を向上させることが示されている。このように、既存研究では、企業の市民活動あるいは CSR と経営業績の関係性が幾つもの論じられてきた。また、Achi, Adeola and Achi (2022) はアフリカの中小企業を対象にして、CSR に取り組むことで、環境関連技術のイノベーションが生じ

ること、その結果、経営業績が向上することを実証している。Ben et al. (2018) では B to D (Business to Distributor) の中小製造企業が CSR を自社製品のブランド化に用いていることが探索的な事例研究から示されている。

## (2) SDGs と経営業績

持続可能性と企業の市民活動、CSR のつながりを踏まえながら、より直接的に SDGs を捉えた既存研究には以下がある。Pedersen(2018)は「SDGs はそれ以前の持続可能性の議論と本質的には相違ない」と指摘している。その上で、SDGs の 16 のゴールは、企業の市民活動における究極的な目的 (ultimate horizon) と考えることができる (Rendtorff, 2020)。Rendtorff (2020)の言葉を借りれば、SDGs は究極的な企業の社会的責任だと言うこともできるだろう。そのため、企業の市民活動・CSR と経営業績の議論は SDGs にもそのまま当てはまることになる。実際、上述した Achi, Adeola and Achi (2022)は企業の CSR に関する取り組み度合いを質問紙から測定し、変数化している。その内容には「環境」や「持続可能性」といった言葉が散りばめられている。同様に、環境関連技術に関する取り組み度合いも SDGs とおおよそ重なり合う質問紙調査から測定している。

幾つかの既存研究では、企業の SDGs の取り組みと情報発信が経営業績にどのような影響を与えるかにも焦点が当てられるようになっている。例えば、Emma and Jennifer (2021) では欧州 19 ヶ国の企業を対象にして、SDGs の取り組みとサステナビリティレポートなどによる情報発信が重なり合うことで、投資家や顧客、サプライヤーからの評価が生じ、彼等の経営業績が向上することが実証されている。また、Mozas-Moral et al. (2021)はスペインのワインの農業協同組合を対象にした分析から、有機ワインの生産など SDGs の要素が強いほど、経営業績が向上することを示している。

BtoB 企業と SDGs の関係に関しては、Voola et al. (2022)が広範なレビューを行っている。Lacoste (2016)が示しているように、顧客あるいは顧客の顧客が SDGs に傾注し、それがサプライチェーン全体に波及する。すると、中小製造企業に対しても SDGs の実装が顧客からの要望として生じることになる。そして、そこに事業機会が生じるのである (Wang et al,2020)。中小製造企業は SDGs に取り組むことで、事業機会を発見する。その結果、顧客や調達先との取引関係がより頑健的なものになったり、持続可能性を実現するためのイノベーションが生じたり、よりよいブランドイメージが生じたりすることで、経営業績が向上することが示されている (Voola et al., 2022)。

## (3) サステナブル・アントレプレナーシップと事業機会の認識

企業の市民活動、CSR の延長線上に、企業レベルの SDGs の取り組みが存在する。また、企業の市民活動、CSR、SDGs と企業の経営業績はリンクする。そこに介在するのが、事業機会の認識に関する諸議論だと言える。アントレプレナーシップ研究ではこれまで企業の市民活動あるいは CSR と事業機会の関係が強調されながら、論じられてきた (Andersen and Johansen, 2021)。「企業家がどの

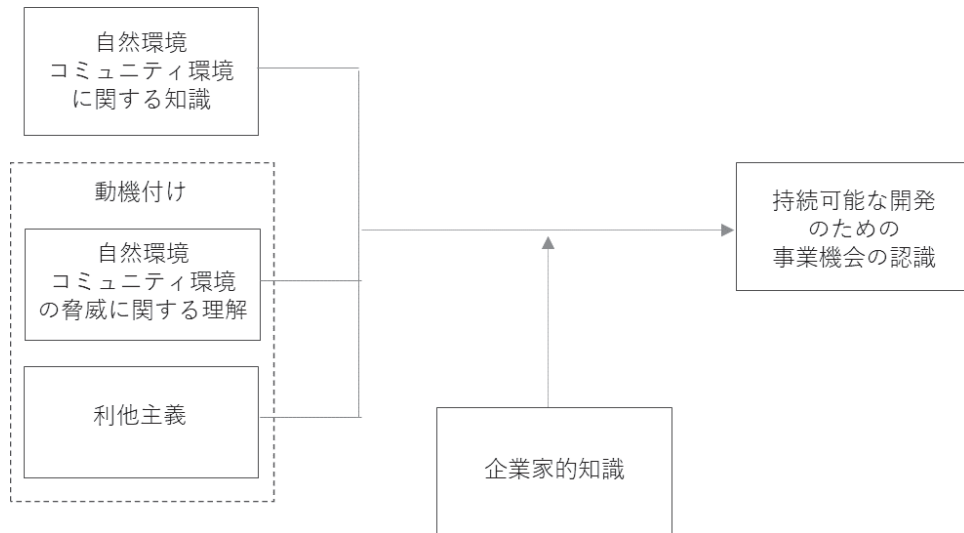


ように事業機会を発見しているのか」は既存のアントレプレナーシップ研究における中核的な問いになる (Alvarez and Barney, 2007)。これはスタートアップだけでなく、一般的な中小製造企業でも同様である。中小製造企業の経営者や従業員は企業家としての思考と意思決定を繰り返しながら、新規顧客開拓を企図し、実現しようとする。その際は個人としての、あるいは組織全体としての企業家志向性が発露することになる。言い換えれば、市場の不確実性に相対しながら、そして、傍目には無関係とされる種々の情報をお互いに繋ぎ合わせることで、事業機会を発見したり、創造したりすることになる (Shane and Venkataraman, 2000)。そこでは既成概念に囚われることなく、企業家的推測 (entrepreneurial conjecture) を遂行するための先験的な知識とそこから惹起される思考と意思決定の枠組みが介在するとされている (Mensah, Asamoah and Jafari-Sadeghi, 2021)。

これらの議論を企業の市民活動、CSR、SDGs と接続させるかたちで、アントレプレナーシップ研究の一領域として、サステイナブル・アントレプレナーシップ (Sustainable Entrepreneurship) が提唱されている。サステイナブル・アントレプレナーシップは「個人、経済、社会に対して、経済的あるいは非経済的な幅広い利益をもたらす製品、技術、サービスを生み出すと認識された機会を追求し、自然、生態系、コミュニティを保全すること」と定義される (Shepherd, Patzelt and Haynie, 2010)。そこでは社会問題と環境問題がビジネスの中心として位置付けられている (Teran-Yepez et al., 2020)。そのため、事業機会を修正した言葉として、「持続可能な開発のための事業機会」 (opportunity for sustainable development) が用いられている。この言葉には、多種多様な社会問題、環境問題に対応するために、革新的な解決方法を社会実装することも含まれる (Anand et al., 2021)。Atiq and Karatas-Ozkan (2013) では CSR が持続可能な開発のための事業機会を浮かび上がらせ、その発見を容易にするために用いられることが示されている。そして、サステイナブル・アントレプレナーシップの一つとしての戦略的 CSR という言葉も示されている。近年の既存研究ではサステイナブル・アントレプレナーシップと SDGs はより具体的に関連付けられている。例えば、Horne et al. (2020) はドイツの起業家が SDGs の 17 のゴールを選別しながら、持続可能な開発のための事業機会の認識に至っている姿を明らかにしている。また、Crecente, Sarabia and Teresa del Val (2021) では「SDG 13: 気候変動に具体的な対策を」と持続可能な開発のための事業機会の認識の関係を論じている。また、Pedersen (2018) では「SDGs は企業に対する偉大なる贈り物である」とより直接的に表現している。

サステイナブル・アントレプレナーシップの中でも、最も重要なモデルの一つが Patzelt and Shepherd (2011) の持続可能な開発のための事業機会の認識モデル (A Model of Recognition of Sustainable Development Opportunities) である。当該モデルでは、図表 2 のように、自然環境やコミュニティに関する知識に加え、自然環境やコミュニティに迫る脅威に関する見識や利他主義が動機付けになり、持続可能な開発に関する事業機会の認識が生じるとしている。そして、そ

図表 2.Patzelt and Shepherd (2011)の持続可能な開発のための  
事業機会の認識モデル



出所：Patzelt and Shepherd (2011)のモデルを筆者翻訳

ここでは企業家的知識が介在するとしている。企業家的知識とは市場の知識、市場に至る道筋の知識、顧客の問題に相対するための知識を総称したものである。Harmaala and Harilainen (2020) では Patzelt and Shepherd (2011)を参照し、サステイナブル・アントレプレナーシップと SDGs の結節点が模索されている。

以上を鑑みると、中小製造企業も SDGs を寄る辺とすることで、事業機会、特に持続可能な開発のための事業機会を認識し、新規顧客を開拓し、経営業績を向上できると考えられる。しかし、その具体的なプロセスは明らかになっていない。中小製造企業の経営は下請取引など顧客企業との取引関係に特徴付けられる。そもそも、そうした取引の中で、持続可能な開発のための事業機会をどのように認識しているのか、その具体的な姿が明らかになっていないのである。こうした既存研究上の空隙を埋めるため、次節では株式会社小松精機工作所の事例研究を実施する。その上で、事例企業が、持続可能な開発のための事業機会事業機会を認識するために SDGs をどのように援用しているのか、そのプロセスを描写する。その際、Harmaala and Harilainen (2020)にも則り、Patzelt and Shepherd (2011)の持続可能な開発のための事業機会の認識モデルを仮説的分析視点として用いる。

### 3. 事例研究

#### (1) 事例企業の概要<sup>(2)</sup>

小松精機工作所（従業員数 290 名、長野県諏訪市）は 1953 年創業、自動車、

腕時計、医療機器、情報機器、宇宙航空機など多様な精密部品を手掛けている。日本、ドイツ、米国の大手自動車部品企業のサプライヤーであり、主力製品である「燃料噴射ノズル」は世界シェア 30%を誇る。また、タイや米国に事業拠点を有するなど、国際化にも積極的である(詳細は山本(2017)および山本・小松(2020)参照)。2018年には経済産業省 関東経済産業局より、地域未来牽引企業にも認定されている。

同社は2019年「長野県SDGs推進企業」第2期に登録している。また、その上で、「高燃費自動車エンジン部品(ハイブリッド含む)生産を増やし環境負荷低減に取組む」ことを目標にし、2030年に向けた指標として、生産数量2019年比の10%アップを掲げている。

## (2) 小松隆史氏の語り

筆者は小松精機工作所 専務取締役 小松隆史氏には11年間、継続的にインタビューをし、自社経営に関する語りをアーカイブし、分析している。以下は2021年12月15日に実施されたインタビューにおける小松隆史氏の語りの中から、小松精機工作所のSDGsの取り組みに関するものを抜き出したものである。当該インタビューはおよそ1時間半に上る。

語り①は小松精機工作所のSDGsの取り組みの契機に関したものである。語り②はSDGsと持続可能な開発のための事業機会の関係に関するものである。

### 語り①

「顧客企業の取引先評価に“CSRやSDGsに関して、会社としての目標を立てたり、会社独自の活動をしたりしているか”といった質問項目が挙げられるようになった。これは顧客企業が安心して取引をできるかどうかを判断しているのだと考え、部品加工を主とする中小製造企業としては経営の安定を企図して、SDGsに取り込んでいく必要がある。数年前はおおまかな質問にとどまっていたが、最近ではCO2削減活動などに関して具体的に問われているようになっていて、顧客企業の調達方針になっていると感じている」

### 語り②

「SDGsの“エネルギーをみんなにクリーンに”から、水素燃料や電気自動車を手掛ける企業に開発費が投下されるし、資金が集まるようになる。“すべての人に健康と福祉を”から、医療機器で同じことが起きる。そのため、どの市場が成長しそうなのか、という観点からSDGsを捉えている。SDGsは“何らかの課題があって、その課題を社会が解決しようとしている”ことが示されている。そして、我々がそれに対して、何ができるのかというように考えていくと、市場を捉えやすくなる。競合先だったらどのようにその課題を解決できるのか、自分達よりも優れているのか、といった分析もしやすくなる」



「最近では、顧客企業から引き合いが来た際、営業部門あるいは研究開発部門で“この部品は何にどのように使われるのか”を議論する。使っている材料、部品の形状や構造を見ながら、研究開発や学会活動などで得た知識を用いて、顧客が新しいものを開発しようとしているのか、どのように開発しようとしているのかを読みとる。そして、“この製品は SDGs のどこにつながるのか”、“これがどのような課題の解決につながるのか”を考えるようにしている。社会課題を広く解決しようとする引き合いと、そうではないものを区別するようにしている。自社の姿勢として、以前の“顧客企業の困りごとを解決する”から、“顧客企業が社会課題を解決しようとするのを一緒に解決する”に変えようとしている。そうすれば、自事業の成長が見込めるようになって考えている」

語り①では、小松精機工作所の SDGs に関する取り組みは、主力の顧客企業の取引先評価に端を発していることが示されている。語り②では、小松精機工作所が SDGs の枠組みから、持続可能な開発のための事業機会を認識しようとしていることが示されている。その上で、小松精機工作所が自社の部品加工や研究開発、学会活動の知識を SDGs の枠組みと組み合わせることで、個々の引き合いが「どのような課題を解決しようとしているのか」、「社会課題の解決につながるものなのか」を把握していることが示されている。そして、自社の立ち位置を、“顧客が社会課題を解決しようとするのを一緒に解決する”ものとしていることがわかる。

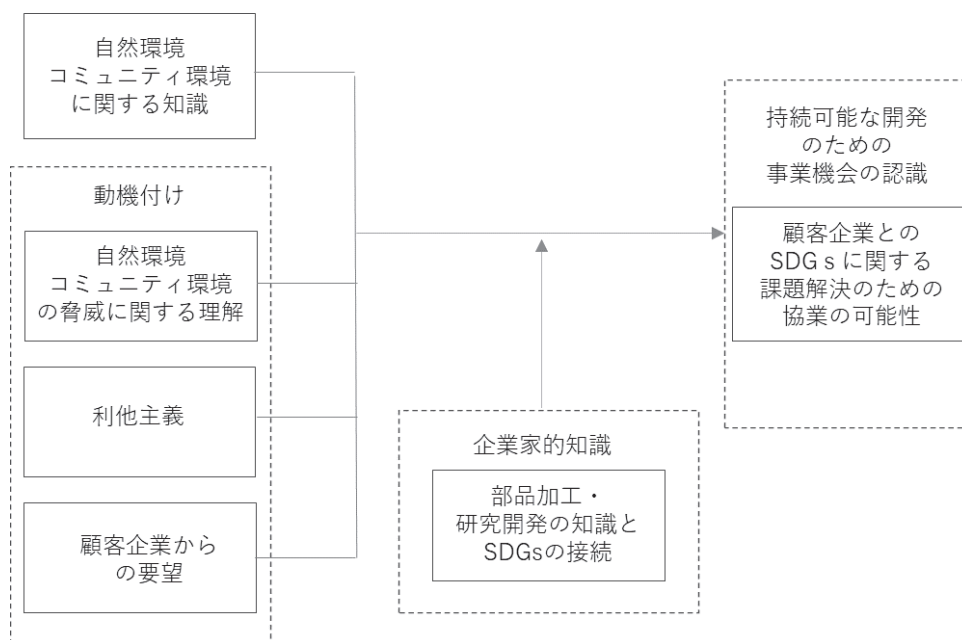
#### 4. 事例の解釈と Patzelt and Shepherd のモデルの探索的修正

これらの語りからは、以下の論点を探索的に抽出できる。一つ目として、小松精機工作所は顧客企業との取引関係に埋め込まれている。そのため、SDGs の取り組みに関しても、顧客企業との取引関係が基盤になり、顧客企業からの要望が出発点となっている。これは Lacoste (2016)の議論とも整合的である。二つ目として、小松精機工作所は SDGs を自社の部品加工、研究開発、学会活動の知識と組み合わせることで、企業家的知識として援用している。三つ目として、顧客企業との取引に、SDGs に関する課題解決のための協業の可能性を見出すことが、持続可能な開発のための事業機会の認識となる。探索的に導出されたこれらの論点を Patzelt and Shepherd (2011)の持続可能な開発のための事業機会の認識モデルに用いて、修正したモデルが図表 3 になる。当該修正モデルは、仮説としての中小製造企業における持続可能な開発のための事業機会の認識プロセスになる。

#### 5. 結論と残された課題

本論文では、中小製造企業の事業機会の認識プロセスにおける SDGs の役割を明らかにすることを試みた。既存研究のレビューから、Patzelt and Shepherd (2011)の持続可能な開発のための事業機会の認識プロセスを仮説的分析視点とした。その上で、事例研究から探索的な修正を施した。その結果、中小製造企業にとって、① 顧客企業からの SDGs の要望が、事業機会の認識の出発点になる、② 部品加工や研究開発の知識を SDGs から捉えることで、企業家的知識とする

図表 3.Patzelt and Shepherd (2011)の持続可能な開発  
のための事業機会の認識モデル：修正



③ 顧客企業との取引に SDGs のための協業の可能性を見出すことが、事業機会の認識になる、を仮説として示した。これらはシングルケースから導き出した仮説である。そのため、中小製造企業の事業機会の認識と SDGs の関係に関して、緒となる議論を提示したに過ぎない。今後はより多くの事例研究を重ねる必要がある。

#### 【謝辞】

本研究は科学研究費補助金 基盤 C(19K01872)「中小企業の海外市場参入プロセスにおける従業員の企業家行動の促進・阻害要因と自律性」(研究代表者 山本聡)と 2021 年度 荒川区地域産業活性化研究補助金の支援を受けている。記して、感謝する。

(1) NEC ウェブサイト「日本企業は SDGs にどう取り組むべきか」  
<https://jpn.nec.com/fintech/inspiration/sustainability/2021030101/index.html>  
(2022 年 1 月 5 日参照)

(2) 小松精機工作所ウェブサイト <https://www.komatsuseiki.co.jp/>

## 参考文献

- Achi, A., Adeola, O., & Achi, F. C. (2022). CSR and green process innovation as antecedents of micro, small, and medium enterprise performance: Moderating role of perceived environmental volatility. *Journal of Business Research, 139*, 771-781.
- Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2007). Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic Entrepreneurship Journal, 1*(1 - 2), 11-26.
- Anand, A., Argade, P., Barkemeyer, R., & Salignac, F. (2021). Trends and patterns in sustainable entrepreneurship research: A bibliometric review and research agenda. *Journal of Business Venturing, 36*(3), 106092.
- Andersen, S. E., & Johansen, T. S. (2021). Corporate citizenship: Challenging the corporate centrality in corporate marketing. *Journal of Business Research, 131*(C), 686-699.
- Atiq, M., & Karatas-Ozkan, M. (2013). Sustainable corporate entrepreneurship from a strategic corporate social responsibility perspective: Current research and future opportunities. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation, 14*(1), 5-14.
- Ben Youssef, K., Leicht, T., Pellicelli, M., & Kitchen, P. J. (2018). The importance of corporate social responsibility (CSR) for branding and business success in small and medium-sized enterprises (SME) in a business-to-distributor (B2D) context. *Journal of Strategic Marketing, 26*(8), 723-739.
- Bose, S., & Khan, H. Z. (2022). Sustainable development goals (SDGs) reporting, progress, and the role of country-level institutional factors: An international evidence. *Journal of Cleaner Production, 130290*.
- Campopiano, G., Rinaldi, F. R., Sciascia, S., & De Massis, A. (2019). Family and non-family women on the board of directors: Effects on corporate citizenship behavior in family-controlled fashion firms. *Journal of cleaner production, 214*, 41-51.
- Crecente, F., Sarabia, M., & Teresa del Val, M. (2021). Climate change policy and entrepreneurial opportunities. *Technological Forecasting and Social Change, 163*, 120446.
- Emma, G. M., & Jennifer, M. F. (2021). Is SDG reporting substantial or symbolic? An examination of controversial and environmentally sensitive industries. *Journal of Cleaner Production, 298*, 126781.
- Harmaala, M. M., & Harilainen, H. (2020). Blueprint for a training program on business opportunity recognition in SDGs. *Journal of Finnish Universities of Applied Sciences*
- Horne, J., Recker, M., Michelfelder, I., Jay, J., & Kratzer, J. (2020). Exploring

- entrepreneurship related to the sustainable development goals-mapping new venture activities with semi-automated content analysis. *Journal of Cleaner Production*, *242*, 118052.
- Lacoste, S. (2016). Sustainable value co-creation in business networks. *Industrial Marketing Management*, *52*, 151-162.
- Lee, S., Han, H., Radic, A., & Tariq, B. (2020). Corporate social responsibility (CSR) as a customer satisfaction and retention strategy in the chain restaurant sector. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, *45*, 348-358.
- Mensah, E. K., Asamoah, L. A., & Jafari-Sadeghi, V. (2021). Entrepreneurial opportunity decisions under uncertainty: Recognizing the complementing role of personality traits and cognitive skills. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, *17*(1), 25-55.
- Mozas-Moral, A., Fernández-Uclés, D., Medina-Viruel, M. J., & Bernal-Jurado, E. (2021). The role of the SDGs as enhancers of the performance of Spanish wine cooperatives. *Technological Forecasting and Social Change*, *173*, 121176.
- Patzelt, H., & Shepherd, D. A. (2011). Recognizing opportunities for sustainable development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *35*(4), 631-652.
- Pedersen, C. S. (2018). The UN sustainable development goals (SDGs) are a great gift to business! *Procedia Cirp*, *69*, 21-24.
- Rendtorff, J. D. (2020). Corporate citizenship, stakeholder management and Sustainable Development Goals (SDGs) in financial institutions and capital markets. *Journal of Capital Markets Studies*. *4*(1), 47-59.
- Shepherd, D. A., Patzelt, H., & Haynie, J. M. (2010). Entrepreneurial spirals: Deviation-amplifying loops of an entrepreneurial mindset and organizational culture. *Entrepreneurship theory and practice*, *34*(1), 59-82.
- Singh, K., & Misra, M. (2021). Linking corporate social responsibility (CSR) and organizational performance: The moderating effect of corporate reputation. *European Research on Management and Business Economics*, *27*(1), 100139.
- Sinha, A., Sengupta, T., & Alvarado, R. (2020). Interplay between technological innovation and environmental quality: formulating the SDG policies for next 11 economies. *Journal of Cleaner Production*, *242*, 118549.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, *25*(1), 217-226.
- Shinkle, G. A., & Spencer, J. W. (2012). The social construction of global

- corporate citizenship: Sustainability reports of automotive corporations. *Journal of World Business*, 47(1), 123-133.
- Stubbs, W., & Schapper, J. (2011). Two approaches to curriculum development for educating for sustainability and CSR. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 12(3), 259-268.
- Terán-Yépez, E., Marín-Carrillo, G. M., del Pilar Casado-Belmonte, M., & de las Mercedes Capobianco-Uriarte, M. (2020). Sustainable entrepreneurship: Review of its evolution and new trends. *Journal of Cleaner Production*, 252, 119742.
- Valor, C. (2005). Corporate social responsibility and corporate citizenship: Towards corporate accountability. *Business and Society Review*, 11(2), 191-212.
- Voola, R., Bandyopadhyay, C., Voola, A., Ray, S., & Carlson, J. (2022). B2B marketing scholarship and the UN sustainable development goals (SDGs): A systematic literature review. *Industrial Marketing Management*, 101, 12-32.
- Wang, X., Yuen, K. F., Wong, Y. D., & Li, K. X. (2020). How can the maritime industry meet Sustainable Development Goals? An analysis of sustainability reports from the social entrepreneurship perspective. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 78, 102173.
- Yin, C., Ma, H., Gong, Y., Chen, Q., & Zhang, Y. (2021). Environmental CSR and environmental citizenship behavior: The role of employees' environmental passion and empathy. *Journal of Cleaner Production*, 320, 128751.
- 山本聡・小松隆史 (2020). 「中小ファミリービジネスにおける 境界連結者の役割とスピノフ企業の創出」『日本中小企業学会論集』 39 73-86
- 山本聡(2017). 「中小製造企業におけるドイツ企業との強靱な取引関係の構築と顧客連結能力」『日本中小企業学会論集』 36 96-108 .
- 中小企業庁(2020). 『小規模企業白書』

(2022年1月5日受理)



