

日本法人マクダーミッド社に学ぶ
外資系企業的意思決定と産学公の関わり方

東海大学 政治経済学部 経営学科 3年 岩谷ゼミナール
中曾根 亨、白岩 瑞季、長尾 慎、山田 優太、松原 将ノ介

目次

1.	はじめに.....	3
2.	企業概要.....	4
2. 1.	マクダーミッド・パフォーマンス・ソリューションズ・ジャパン株式会社.....	4
2. 2.	東豊田工業団地.....	5
3.	本旨.....	6
3. 1.	成功手法等が、業界等へ波及するケース。.....	6
3. 1. 1.	企業活動とその帰結.....	6
3. 1. 2.	まとめ.....	8
3. 2.	企業の持続可能性、レジリエンスを提示するケース。.....	8
3. 2. 1.	親会社とマクダーミッド社における M&A の判断基準と目的.....	8
3. 2. 2.	リスクマネジメント.....	9
3. 2. 3.	CSR活動.....	9
3. 2. 4.	まとめ.....	10
3. 3.	産学公等の連携を促進するケース.....	10
3. 3. 1.	空洞化への懸念.....	10
3. 3. 2.	まとめ.....	11
4.	結論と今後の展望.....	12

謝辞

参考文献

1. はじめに

今回のビジネスケースにおいて、当チームが研究対象とする企業は、マクダーミッド・パフォーマンス・ソリューションズ・ジャパン株式会社（以下、マクダーミッド社）である。同社は米化学品メーカーである **MacDermid Performance Solutions** 社の日本法人（親会社に米フロリダ州所在のプラットフォーム・スペシャルティ・プロダクツ・コーポレーションを持つ）であり、神奈川県平塚市の東豊田工業団地に本社を置く外資系企業である。また、ハンダ接合技術と基板表面処理技術の両方を有する希少なメーカーで、エレクトロニクス分野で存在感を示している企業でもある。

当チームでは、マクダーミッド社の **M&A** や **R&D** に対する考え方を調査し、外資系企業がどのような判断基準をもって **M&A** 等の経営判断を行っているのか、また、**R&D** や立地戦略についてどのような考え方をもっているのかを明らかにすることで、以下の3つのビジネスケースを提示する。

- (1) 成功手法等が、業界等へ波及するケース。
- (2) 企業の持続可能性、レジリエンスを提示するケース。
- (3) 産学公等の連携を促進するケース。

「成功手法等が、業界等へ波及するケース」では、企業活動や立地戦略の観点から、他社においても準用することで業務の効率等が上がるノウハウや判断基準等を明らかにしていく。「企業の持続可能性、レジリエンスを提示するケース」では、企業が長期的に事業を営むためにどのようなことを行っているのか、不況に強い企業の特徴は何かなどを **M&A** やリスクヘッジ、**CSR** の観点から明らかにしていく。「産学公等の連携を促進するケース」では、新しい商品開発や技術開発、調査研究を産学公等で連携して進めることで企業にどのようなメリットがあるのか、また、外資系企業が市町村等にどのようなことを求めているのかを明らかにしていく。

以上3つのケースについて考察し提示することが、平塚市の戦略的施策の検討及び、市、企業、大学の相互理解に役立つ材料になることに期待するとともに、読者に産業振興を考えるきっかけを与える材料となることに期待し、本稿の作成にあたることとする。

2. 企業概要

本章では、マクダーミッド社の会社概要及び、同社が位置している東豊田工業団地についての概要を記す。

2. 1. マクダーミッド・パフォーマンス・ソリューションズ・ジャパン株式会社

<概要>

マクダーミッド社は、平塚市の東豊田工業団地に本社を置く外資系企業である。主要な事業内容としては、金属等表面処理用化学薬品や関連機器装置の製造・輸出入及び販売、半田、錫鉛接合材料製品、印刷資材の輸出入及び販売などがあげられる。また、様々な大学とも共同で研究などを行っており、R&Dにも力を入れている。現在では多様な製品を取り扱っているが、今日の企業形態に至るまでの過程は複雑である。

同社は別々の2社が統合されたことにより設立された企業であり、2003年に同社の親会社であるプラットフォーム社が買収したフレキソ印刷関連の製版機器などの販売事業を手掛けていた日本マクダーミッド株式会社と、2015年に買収した基板実装および半導体パッケージング工程に関連した製品の製造・販売を行っているアレントジャパン株式会社（現在のマクダーミッド社がある場所に本社を置いていた。）が統合されたことにより設立された。

日本マクダーミッド社の事業を、アレントジャパン株式会社に譲渡する形で統合されたことから、本社機能についても平塚市の工業団地に統合され、もともとの社名アレントジャパン株式会社から、平成29年に現在の社名マクダーミッド・パフォーマンス・ソリューションズ・ジャパン株式会社へと変更になり、現在の企業形態に至っている。

上記のように、同社は同じような製品を取り扱っている企業を買収し、事業統合することで、R&D等にシナジー効果を発揮させて成長してきた企業であるといえる。

表1 会社概要

創立	1988年（昭和63年）1月26日
事業内容	・金属等表面処理用化学薬品 及び関連機器装置の製造、輸出入及び販売 ・半田、錫鉛接合材料製品の輸出入及び販売 ・印刷資材の輸出入及び販売 ・その他前各号に関連する一切の業務
売上高	40億円
資本金	1億1100万円
従業員数	88名

出所：頂いた資料をもとに筆者作成（資料名：マクダーミッド・パフォーマンス・ソリューションズ・ジャパン株式会社 会社概要）

2. 2. 東豊田工業団地

マクダーミッド社は、神奈川県平塚市の東豊田工業団地に所在している。本項においては平塚市 HP より概要を引用する。

<概要>

平塚市の工業の歴史は古く、明治 38 年に旧海軍火薬廠が設置されたのが近代工業のはじまりです。

大正時代には、食料品・紡績・化学の各工業が立地しました。

昭和に入ってから、海軍火薬廠の拡張や旧日本国際航空工業などの軍需工場が建設され、第二次大戦中は一大軍需工業都市となり大規模な空襲を受けました。

戦後は、戦災復興都市の指定を受け、昭和 30 年代以降広大な旧海軍工廠跡地、東部の相模川沿岸の土地改良による工場用地の供給など、豊富な工業用地をバックボーンにして積極的な企業誘致を行った結果、化学工業・金属製品製造業・一般機械器具・電気機械器具・輸送用機械器具などの工場が次々と立地しました。

これによって重化学工業中心の体質へ急速に変化し、特に自動車関連の工業都市として急速に発展してきました。

工業団地としては、昭和 38 年に造成した馬入工業団地を始め、昭和 40 年代から昭和 60 年代の間に大神工業団地、東工業団地、東八幡工業団地を造成しました。また、平成に入ると東豊田工業団地を造成し、住工混在の解消を図ってきました。

さらに、企業立地に係る誘引策として、平成 17 年度から県の「インベスト神奈川」とも連携し、既存企業の流出防止と新たな雇用の創出を図るため、「平塚市工業活性化促進方策」をスタートさせ、工業の活性化を図りました。」

(出所：平塚市 HP 平塚市工業の経緯)

3. 本旨

3. 1. 成功手法等が、業界等へ波及するケース。

本項では、マクダーミッド社の企業活動が、どのような意思決定のもと行われているのかについて述べ、企業が成功するためにどのような点に留意して意思決定を行っていく必要があるかについて考察していく。

3. 1. 1. 企業活動とその帰結

マクダーミッド社の成功要因と方策を導き出すため、SWOT 分析を使用し、同社の現状を整理する。

機会 (Opportunity)	脅威 (Threat)
電気製品、スマホ、 デジタル製品、宇宙開発、 自動車の需要	災害、規制
強み (Strength)	弱み (Weakness)
専門性、特許技術、 R&D	有識者の減少、 危険物の取り扱い

マクダーミッド社の企業活動のうち、高度な専門技術を使った製品の製造、また技術の研究開発は、同社の「強み (Strength)」となっており、1922 年から始まる米マクダーミッド社の持つ、めっき加工技術は価値あるものである。また、その技術を求める産業が世界経済において増えていったことが、グローバルに事業を展開することを可能にしていると考えられる。(図 1、図 2、図 3) さらに、今後も自動車の自働化による需要の増加や、スマートフォンのさらなる普及、AI スピーカーなどのデジタル製品の開発・普及、宇宙開発事業の進展に合わせた製品の需要など、まだまだ新しい「機会 (Opportunity)」が存在する。特に、宇宙開発事業では、耐熱や、地球環境外での品質が問われ、さらなる研究開発が必要になるのではないだろうか。反対に、「脅威 (Threat)」として、化学品に対する規制や、地震大国である日本での災害などが、企業活動をする上での、阻害要因になる。自社内で抱える「弱み (Weakness)」には、危険物を取り扱うことでの、火災や、専門的な知識をもった人材の減少がある。

では、この「機会」、「強み」を活かして、マクダーミッド社はどのような事業展開をしているのだろうか。マクダーミッド社の製品、めっき加工技術は自動車産業、電子機器産業において欠かせない基盤技術である。その産業が多く分布する国、地域に付随する形で世界進

出することで、顧客に対し技術の提供を行うのがマクダーミッド社の重要な意思決定である。そのマクダーミッド社の世界拠点は、世界 20 か国以上の国と地域に存在する。「表 1 世界拠点」からわかるように、世界三大市場、BRICs に当てはまる国と地域に進出していることがわかる。加えて、R&D の拠点を、アメリカ、日本、インド、イギリスに置いている。これは、世界三大市場、そして、BRICs のうちのインドなどを起点として、さらなる顧客ニーズの対応を、実現しようとしている。特に、日本マクダーミッド社は、アジア圏の研究開発拠点として、大変重要な存在となっていることが伺える。

日本には、多く自動車産業や、電子機器産業の企業が存在する。マクダーミッド社の製品、エレクトロニクスにおいての、多層版前処理、PTH 処理や、アルファアッセンブリのソルダーペースト、ダイアタッチ接合材、フラックス、インダストリアルにおける、デコラティブ、アンチコロージョン、サーフェスコンディショニング、硬質クロム、グラフィックスにおける、LUX、LTL、DIGITAL MAF 等、また、金属等表面加工処理用化学薬品、はんだ、錫鉛接合材料の輸出入は、大きな需要があることがわかる。

それを示すものとして、「表 2 リファレンスリスト」にある企業は、自動車の部品メーカー、電気機器の部品メーカー、印刷、釣り具、その他、表面処理加工が必要な製品をもつ企業があった。

日本に研究開発の拠点を置くことのメリットの一つに、日本が規制対策に取り組むのが速く、その技術も最先端をいっているということが今回の調査によりわかった。日本の工業地帯の中でも、平塚市に立地することのメリットの一つとしては、製品の輸出入が、羽田国際空港が近いことで、物流コストの削減にもつながっていること、取引先との情報伝達が容易であるという回答を得た。

図 1



図 2



図 3



表 1 世界拠点

アメリカ	カナダ	メキシコ	ブラジル	オーストラリア
スイス	スペイン	ドイツ	チェコ	ポルトガル
ノルウェー	スウェーデン	イギリス	フランス	オランダ
イタリア	日本	中国	香港	韓国
シンガポール	タイ	マレーシア	インド	

出所：(<https://ja.wikipedia.org/wiki/日本マクダーミッド>)

表2 リファレンスリスト

ADEKA	株式会社イースタン	株式会社 石実メッキ工業所	株式会社 板通	有限会社 伊藤工業製作所
エルナー (株)	OKI プリンテッドサーキット	柿原工業	関東化成工業	協栄産業株式会社
キョウデングループ	京セラ株式会社	キレスト株式会社	幸成商事株式会社	サカタインクス株式会社
株式会社三和スクリーン銘板	JSR 株式会社	シマノ	白金鍍金工業	新光電気工業

出所：頂いた資料をもとに筆者作成（資料名：マクダーミッド・パフォーマンス・ソリューションズ・ジャパン株式会社 会社概要）

3. 1. 2. まとめ

以上のことから、マクダーミッド社の立地戦略の背景として、表面加工処理技術を必要とする産業のある国と地域に合わせて進出を進めていること、また日本では、規制の対処が速くその技術が最先端であることに加え、輸出入・物流の際のコスト削減ができるというメリットがあることが分かった。

3. 2. 企業の持続可能性、レジリエンスを提示するケース。

本項では、マクダーミッド社における企業の持続可能性について、M&A とリスクマネジメント、そして CSR 活動の3つの観点から考察する。

3. 2. 1. 親会社とマクダーミッド社における M&A の判断基準と目的

マクダーミッド社の親会社であるプラットフォーム・スペシャルティ・プロダクツ・コーポレーション（以下プラットフォーム社）は、M&A により事業を拡大してきた企業である。M&A はプラットフォーム社にとって重要な施策の一つであるため、当然のことながら、厳しい判断基準が設けられている（例：オンリーワンの技術を持っている企業、利益のある企業、集中生産している企業、良いブランドの企業、良い経営者がいる企業、etc.）。

マクダーミッド社でも今後 M&A を行う予定である（この内容に関しては次のリスクマネジメントでも後述する）が、同社においても、プラットフォーム社同様に厳しい判断基準が設けられている。

両社の M&A における大まかな目的は研究開発能力を強化するためである。似たような業種の企業を買収し、事業を統合することで効率よく R&D を行える環境を作っている。これにより、新製品や新規事業への参入を画策することができるようになり、企業の活動の場が増え、レジリエンスの強化を可能にしていることが分かった。

3. 2. 2. リスクマネジメント

マクダーミッド社の親会社では今後、企業を持続可能にするためのリスクマネジメントとして「香料」を取り扱う企業との提携を考えている。その理由は比較的大きな工場を持つ必要がないからである。その香料を作成するためのレシピや研究費、製造費はかかるものの、量産においてのコストはかからない。このようにして、マクダーミッド社では他の事業がたとえ不振に陥ってもそれをカバーするための対策も視野にいれ事業を行っている。

また思わぬ事故や災害に備えて、関西に拠点を持つ企業の買収や関西地区への新規立地も視野に入れている。これはBCP（Business Continuity Plan 訳：事業継続計画）と呼ばれ、災害時などでも重要業務への影響を最小限に抑えて、早急に復旧するための計画のことである。

これまで、マクダーミッド社は本業に関連する事業を買収するなどして事業を拡大してきたが、今回の事例のように一つの事業や、一つの地域のみで企業活動を行うのではなく、新しい事業や新しい地域に進出するなど水平的な事業の多角化を行うことで、リスクマネジメントを行っていることが分かった。

3. 2. 3. CSR活動

CSRとは「企業が利益を追求するだけでなく、組織活動が社会へ与える影響に責任をもち、あらゆるステークホルダーからの要求に対して適切な意思決定をすることを指す。」と定義されており、日本においてはサステナビリティ（持続可能性）と同義でとらえられることが多い。サステナビリティとは、広く環境・社会・経済の3つの観点からこの世の中を持続可能にしていくという考えのことを言い、その中でも特に企業が事業活動を通じて環境・社会・経済に与える影響を考慮し、長期的な企業戦略を立てていく取組は、コーポレート・サステナビリティと呼ばれている。このようにCSR活動（環境保護活動や社会貢献活動など）は企業の持続可能性を向上させることができる重要な活動の一つであると考えることができる。ここではマクダーミッド社の数あるCSR活動の内2つを以下の通り記す。

(1) グレーター・ウォーターベリー・キャンパーシップ募金

家庭の事情、経済的な事情などで参加が困難な子どもたちに参加費用を援助し、豊かに成長する機会を提供するためのスポンサーシップに対して募金を行った。感謝状も贈られている。

(2) 東京大学がラボに訪れてめっき実習

東京大学生産技術研究所未来ロボット基盤技術 社会連携部門 機械・生体部門特任教授および東京大学大学院工学系研究科精密工学専攻修士1年新野研究室の学生が平塚研究所を訪れた。化学銅めっきについて一日実習を行った。技術に対する理解をより深めて無事に終了した。

以上のようにマクダーミッド社では、CSRを地域や世界への貢献するためのツールとして利用するだけでなく、これらの活動を行い公表することで企業の存在を幅広く周知する

ツールとしても利用していることが分かった。

3. 2. 4. まとめ

以上のように、マクダーミッド社における持続可能性には M&A をはじめとし、リスクマネジメントや CSR 活動への取り組みが大きく関わっていることがわかる。これは他の外資系企業においても同様であると考え、M&A などを通してさらなる外部知識を取り入れ、積極的な R&D に励むこと、リスクマネジメントを視野に入れることに加え、CSR 活動など一企業としての社会への貢献前提とした事業活動を継続して行っていくことだと考える。

3. 3. 産学公等の連携を促進するケース

本項では、グローバル経済社会において、多くの企業、特に製造業での空洞化現象がどのように企業活動に影響を及ぼしているのかについて述べ、そのことから産学公の連携をどのように行っていくべきなのかを考察する。

3. 3. 1. 空洞化への懸念

世界経済の発展に伴い企業の海外進出が加速し、マクダーミッド社も 1988 年に日本に進出してきた。そこには、3. 1 で述べたように、関連産業、関連企業の立地が影響していた。しかし、「グローバル経済社会への進展は『地域間国際分業』につながった。特に、アジア進出の多くは労働集約的産業部門が『安くて豊富な労働力』を求めての進出だった。研究開発や付加価値の高い製品の生産は国内に残し、付加価値の低い労働集約的な量産品は、アジア諸国で生産するという区分が一般的になされていた」(中村 2006)。その結果として、産業及び技術の空洞化が生じることとなった。この空洞化とマクダーミッド社への影響を検討する上で、関満博氏の提唱する「技術の空洞化論」から、「技術集積の三角形モデル」を使い考える。

マクダーミッド社の製品技術は、技術集積構造の三角形モデル図 4 において、一番下層を占める、鋳造、鍛造、メッキ、熱処理、塗装、プラスチック形成といった加工技術群の「基盤技術」にあたる。

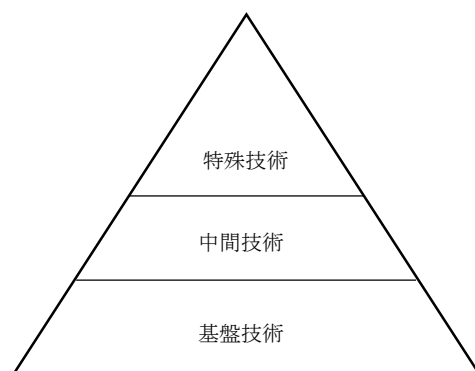


図4 技術集積の三角形モデル

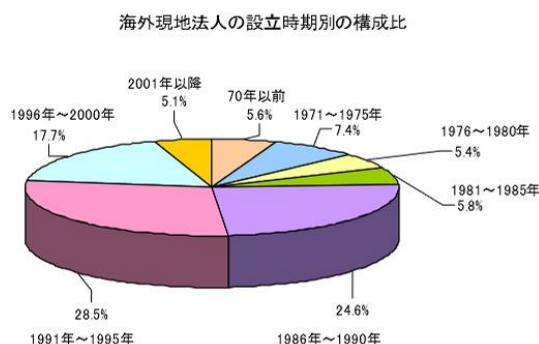


図5 海外現地法人の設立時期別の構成比（出所：経済産業省のWEBサイト(METI/経済産業省「日本企業の海外進出状況」））

日本の産業はこの基盤技術と、中間技術、特殊技術がバランスよく存在する構造であった（中村 2006）が、1980年代中頃から2000年にかけて多くの日本企業が海外に進出したことにより（図5参照）各層のバランスが崩れ、企業や技術者の「空洞化」が起こった。空洞化は企業活動に様々な不具合を生じさせる。マクダーミッド社ではこうした空洞化による懸念を取引先の減少、人材確保の困難性、そして技術力の低下と述べている。実際にマクダーミッド社では「英語が話せる技術者」や「化学の博士号を取得している技術者」などの人材不足による技術力の低下や、近場の取引先の減少など売り上げに直結する問題に悩まされていることが今回の調査によりわかった。

マクダーミッド社の製品技術でもある「基盤技術」業界は3K（きつい、きたない、危険）という認識を若者に持たれがちであり入職者が減少していること、また高齢化による後継者不足等の問題なども懸念の一つとして上げられるが、取引先企業や技術者の「空洞化」が企業活動において重大な影響を及ぼしていることが分かった。これらの対策として、中村氏はさらに今後、『『言われたものを言われた通りにつくる』ことにとどまるのではなく、専門家としての立場からの提案が期待されるのである』（中村 2006）と述べている。マクダーミッド社の持つ技術、そして製品というのは、まさに専門性があり、専門家としての立場から、さらなる革新が期待されると考える。

3. 3. 2. まとめ

マクダーミッド社は技術者の空洞化という問題に対して、大学の教授による指導の下、専門的な知識の活用と、自社が所有していない設備での研究を行うなどして対応している。また、大学と共同で研究を行うことは、学生に企業をアピールするきっかけにもなり将来的な人材の確保にもつながるメリットがある。また、取引先企業の空洞化は企業自身が新しい技術を生み出し、市場を開拓していくことも重要であるが、行政などによる企業誘致の施策など人材を呼び込めるような街づくりも必要であると考えます。

これらの「空洞化」という現状に対応するためには企業活動の中で、研究開発に重点を置くことはもちろんのこと、大学などの研究機関や、平塚市の支援というような、三点の関わり方が大切であることが分かった。お互いに「技術革新」の方向性を持ち、関わっていくこ

とが、企業の存続、発展と、空洞化の対策になるのではないかと考える。

4. 結論と今後の展望

本稿では、マクダーミッド社の事例をもとに、1. 成功手法等が、業界等へ波及するケース、2. 企業の持続可能性、レジリエンスを提示するケース、3. 産学公等の連携を促進するケースについて考察してきた。

成功手法等が、業界等へ波及するケースの提示においては、マクダーミッド社の現状をSWOT分析により把握し、企業が進出先の地域で成功するために必要な条件として、自社の製品を必要とする企業が近くにあり、輸出入・物流の際のコスト削減ができる地域であることを述べた。また、同社のような化学薬品などを取り扱う企業は薬品等の規制の対処が速い地域や、技術力が高い地域を好んで選択することが調査により判明した。それは、これらの地域の企業が規制などに対応するための情報共有能力や、新しい最先端の製品開発能力に長けており、規制後の新しい製品の需要が高いためであった。

企業の持続可能性、レジリエンスを提示するケースの提示においては、マクダーミッド社の持続可能性についてM&A、リスクマネジメント、CSR活動の3つの観点から考察し、企業がレジリエンスを獲得するために行うべきことを述べた。それは、M&Aなどを通して、更なる外部知識や技術を取り入れ、積極的にR&Dに励むこと、また、リスクマネジメントとして、事業の水平的多角化を行うこと、CSR活動などを通じて社会への貢献を果たしていくことであった。

産学公等の連携を促進するケースの提示では、マクダーミッド社が懸念している空洞化の問題を取り上げ、その対策として産学公の連携を行っていることを述べた。同社が大学と連携する理由は、共同開発などにより自社が所有していない設備で研究を行うことができ、専門的な知識の活用ができることに加え、学生に自社をアピールするきっかけにもなり、将来の人材の確保にもつながるというメリットがあるためであった。

以上の調査から、企業は事業の拡大や安定をはかるため、絶え間なく様々な対策や手段をこうじていることが分かった。このような企業の活動内容や状況を正確に把握し、企業が何を求めているのかをしっかりと認識することが、産学公の連携の大前提になると考える。

本稿の作成が、企業の意思決定や平塚市の戦略的施策の判断材料となることを期待し、今後の平塚市の産業振興に役立てば幸いである。

【謝辞】

本研究を進めるにあたり、お忙しい中ご協力を頂きましたマクダーミッド・パフォーマンス・ソリューションズ・ジャパン株式会社代表取締役社長ジュリアン・ベイショア様を始めとした同社の皆様、また、堂谷拓様を始めとした平塚市役所産業振興課の方々へ心から感謝の気持ちと御礼を申し上げたく、謝辞にかえさせていただきます。

【参考文献】

- ・岩谷昌樹（2007）『トピックスから捉える国際ビジネス』白桃書房
- ・中村久人（2006）『グローバル経営の理論と実態』同文館
- ・チャールズ・W・L・ヒル『国際ビジネス 企業戦略と事業運営』楽公社
- ・マクダーミッド・パフォーマンス・ソリューションズ・ジャパン株式会社 会社概要

【インターネット参考資料】

- ・マクダーミッド社がデトロイト近郊にジャパン・デスクを開設
<<https://www.businesswire.com/news/home/20140904005022/ja/>>
- ・PLATFORM SPECIALTY PRODUCTS CORPORATION
<<http://www.platformspecialtyproducts.jp/index.html>>
- ・iPROS マクダーミッド・パフォーマンス・ソリューションズ・ジャパン株式会社
<<https://www.ipros.jp/company/detail/2033997/>>
- ・MacDermid PERFORMANCE SOLUTIONS ホームページ
<<http://www.macdermid.co.jp/>>
- ・プラットフォームがアレントを買収
<<https://www.businesswire.com/news/home/20151203005504/ja/>>
- ・米・マクダーミッド社、親会社による買収でエンソン、アルファ、Fornox の三事業を補完<<http://surface.mechanical-tech.jp/node/1903>>
- ・ウィキペディアフリー百貨辞典 日本マクダーミッド
<<https://ja.wikipedia.org/wiki/日本マクダーミッド>>
- ・alpha ASSEMBLY SOLUTIONS 会社概要
<http://alphaassembly.jp/company/index_02.html>
- ・平塚市ホームページ 工業の概要
<http://www.city.hiratsuka.kanagawa.jp/sangyo/page-c_01577.html>
- ・ウィキペディアフリー百貨辞典 企業の社会的責任
<<https://ja.wikipedia.org/wiki/企業の社会的責任>>
- ・経済産業省のWEB サイト（METI/経済産業省）「日本企業の海外進出状況」
<<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/genntihou/sanko/pdf/h2c3e1ni.pdf>>
- ・サステナビリティ（CSR）とは何か？ -定義とその意味-
<https://sustainablejapan.jp/2014/02/02/what_is_corporate_sustainability/8288>

※参考とした Web 資料に関しては、2018 年 2 月 17 日確認