

研究指導 木谷 耕平 准教授

中小企業のCSR活動の実態 —宇都宮まちづくり貢献企業を対象としたインタビュー調査より—

佐藤 ムサシ

1. はじめに

今日、わが国では企業のCSR活動は重要なものになっている。企業にとってCSR活動は、さまざまなステークホルダーと良好な関係を築き、企業のブランドイメージの向上にもつながる可能性のある活動である。また、環境問題の配慮や地域への貢献、コンプライアンスの遵守など企業の持続的な経営にも必要である。経済産業省[1]も企業のCSR活動について「CSRへの積極的な取り組みは、企業の競争力の強化に資するもの」とCSR活動が企業にとってプラスになることを述べ、企業にとってのCSR活動の重要性を指摘している。

現在、海外をはじめとして日本でも企業のCSR活動についての研究がなされてきている。その研究は、CSR活動が及ぼす企業への影響やどのようなCSR活動がより有効になるのかなど、多岐にわたる。しかし、その対象は大企業に大きく偏っており、中小企業のCSR活動についての研究の事例はまだ少ない。また、中小企業は日本の企業数の99パーセントを占めており、大企業のCSR活動も重要だが、より多数の中小企業がCSR活動に取り組むことは社会的に重要であることが言える。また、中小企業の多くは、地域を対象としてビジネスをしている。CSR活動を通じて地域社会と良好な関係を築くことは中小企業自身にとっても望ましいことである。

以上より、本研究では中小企業のCSR活動の実態と特徴を明らかにし、今後のCSR活動の研究に貢献することを目指す。

宇都宮市[2]では、CSR活動とは、企業の社会的責任のことを指し、株主や顧客のみならず、従業員や取引先、地域住民などに対して誠実に貢献する活動、と定義されている。この研究ではこの定義に従うものとする。

2. 先行研究

2.1 大企業の研究—CSR活動の業績への影響の実証研究—

倉持[3]では、仮説1「戦略性の高いCSRの実行は当該企業の業績にプラスの影響を与える」、仮説2「NGO・NPOとの協働によるCSRの実践は、企業業績にプラスの影響を与える」について実証研究を行った。対象企業は、公益財団法人東京財団政策研究所が選別した主要な日本企業である。

その結果、戦略的かつ積極的にCSR活動を実行している企業には、業績面(売り上げ)で相応の結果が返ってきていることが明らかになった。そして、二つの仮説も実証され、社外のNPO・NGOらと積極的に協働すべきだと述べている。なお、NPO・NGOとの協働のCSR活動とは、企業側の資金拠出と専門知識を有するNGO・NPO側のきめ細やかな活動により、実際投入した資金に見合う成果を上げることが指している。

2.2 中小企業の事例

青木[4]では、福島県内の被災地域の復興過程におけるCSR活動の実態とCSRに影響を与える環境的・経営的要因について明らかにすることを目的とし、アンケート調査によって研究を行った。その結果、立地や規模による業績の分析では、小規模企業者において震災からの業績の回復が進んでいない傾向が読み取れたが、CSRの実施状況と震災からの業績(売上高)の回復とは関係がなかった。また、CSR活動と業績の関係についてCSR実施企業は取り組んでない企業よりも業績において良いパフォーマンスを示している傾向はあるものの、統計的検定では違いを確認できなかった。

CSRを推進する要因として、小規模企業の場合は外部との連携ニーズが強く、規模が比較的大きい中小企業は、認証制度など地域における客観的評価を求めていることが分かった。それに対し、未着手企業は、社員の意識がボトルネックとなっており、人材育成が望まれるとしている。

なお、研究の課題として、ある程度の全体像は把握できたものの、中小企業が実際にCSRに着手するときに生じる実務上の課題やその解決法について明らかにできなかったことを挙げた。

3. 研究目的

CSR活動に関する先行研究では、主に大企業を対象としており、中小企業に対する研究の事例が少ない。また、先行研究では、中小企業がCSR活動をする際の課題とその解決法への理解が不足していることを課題としている。

この二点から、本稿では中小企業のCSR活動の実態を明らかにすることを目的とする。

4. 調査方法について

本研究では、CSR活動を行っていることを明らかにしている中小企業数が多いことから、個別企業の実態をより深く掘り下げるべく、インタビューでの質的調査を行う。

対象企業を「宇都宮まちづくり貢献企業」[3]に認証されている企業の中から事業内容、CSR活動内容が重ならないように抽出した。具体的には、販売ではBtoC、BtoBから一社、その他の業種から建設とサービスを選定した(詳細は次節にて説明する)。

「宇都宮まちづくり貢献企業」は、「人づくり」、「まちづくり」、「環境」などのCSR活動を宇都宮市のまちづくりの重要な仕組みとして位置づけ、活動に取り組む企業を、「宇都宮まちづくり貢献企業」として認証し、さまざまな分野での活動を支援・推奨することによって、企業・市民・行政の協働のまちづくりを行っていくことを目的とした制度である。

この制度に認証された企業は、CSR活動を行っていることが明らかであるため、この制度から調査対象を選ぶこととした。

質問内容は以下のとおりである。

- ① CSR活動をいつどのようなきっかけで始めたのか。
- ② 対象企業が行っている具体的なCSR活動の内容や頻度について。
- ③ CSR活動を行う上で重視している気を付けていること。
- ④ CSR活動を行ったことでの業績面や運営面でのメリット・デメリット。
- ⑤ CSR活動を行うことで業績に良い影響はあるか。ない場合、なぜコストをかけ続けてまで売り上げ面で利益のない活動を継続しているのか。
- ⑥ CSR活動を行う上での制約をどう解決しているのか(金銭面、人員面等)。
- ⑦ 中小企業がCSR活動を行うとき、大企業に比べ運営上や他の側面で有利になると考えている点。
- ⑧ 中小企業がCSR活動を新しく始めるときに必要なと感じるサポートや従業員、代表が意識すべきと考えていること。

以上の質問を対面またはオンラインで尋ねた。次節ではその結果を整理し分析する。

5. 分析結果

今回調査したのは、いずれも宇都宮市にある以下の四社である。

一社目:株式会社ララカフェ
 業種:販売(BtoC) カフェ, 食品販売
 創業年:2007年
 資本金:500万円
 従業員数:9名
 認証年:2016年

インタビュー対応者:CSRの担当者
 会社概要:安心・安全なオーガニックな食品を提供している。

二社目:株式会社ローラン
 業種:販売(BtoB) 電子顕微鏡などの販売
 創業年:1948年
 資本金:1000万円
 従業員数:39名
 認証年:2012年
 インタビュー対応者:代表取締役
 会社概要:理化学機器を社会に貢献することを理念として提供している。

三社目 光陽エンジニアリング株式会社
 業種:建設 電気設備施工, インフラ整備等
 創業年:1961年
 資本金:9000万円
 従業員数:9000万円
 認証年:2015年
 インタビュー対応者:CSRの担当者
 会社概要:「技術と信頼で地域社会に貢献します」をモットーに社会のインフラを支える施工などに取り組んでいる。

四社目 株式会社みやもと
 業種:サービス 印刷, 広告デザイン, チラシ等
 創業年:1966年
 資本金:1800万円
 従業員数:38名
 認証年:2014年
 インタビュー対応者:代表取締役
 会社概要:販売促進に特化した印刷会社。多くの印刷機器を取りそろえ、幅広いサービスを行っている。

主な調査結果は以下の各表のとおりである。

表 1

| CSR活動を始めたきっかけ |
|--|
| 1 コロナ禍で栄養のある食事を休校中の子供たちに届け、新しい居場所を作りたい |
| 2 理科離れ対策の出前授業や清掃活動などを通じて社員に気づきを得てほしい |
| 3 企業が信頼を獲得し、活動存続していくためには必須の条件であると考えたため |
| 4 地域のブランドを立ち上げ、栃木の歴史を知って地域愛を向上させたい |

表 2

| CSR活動の内容 |
|--|
| 1 子ども食堂の運営、講演会の開催、地元スポーツチームの支援 |
| 2 出前授業や教育施設への電子顕微鏡の寄付、地元スポーツチームの支援、清掃活動 |
| 3 地元スポーツチームのスポンサー、基金・奨学金の寄付、地元の活動等の協賛etc |
| 4 無料のセミナーや歴史についての会の開催 |

表 3

| CSR活動を行う上で大事にしていること |
|---------------------------------|
| 1 地域の方の役に立つことを自分たちができる全力で行うこと |
| 2 科学の世界に貢献すること、地域住民との関係性に気を付ける |
| 3 地域社会への貢献の意識と社員の幸福を優先に考えること |
| 4 何か活動を行った後にそれで終わらずに継続して、次につなげる |

表 4

| CSR活動を行ったことでのメリット | |
|-------------------|--|
| 1 | 常連のお客さんが増えた、従業員と客の距離が縮まった |
| 2 | 社内のモチベーションアップ、活動を行った子供の親御さんに感謝されること |
| 3 | 対外的にアピールできる、従業員満足度の向上、研修会に参加し好事例を吸収できる |
| 4 | 社内の付き合いが生まれる、社内スタッフの教育に役立つ、求人面で優位になる |

表 5

| CSR活動を行う上で業績に良い影響はあるか。ない場合、なぜ継続しているのか | |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| 1 | ない、地域の方に貢献できていることからのモチベーションがあるから |
| 2 | ない、企業としても個人としてもモチベーションが一番大事だと思っているから |
| 3 | ない、社員の幸福やブランドの上昇などのメリットがあるから |
| 4 | ない、社員の育成につながるなどメリットがあるから |

表 6

| CSR活動を行う上でどの制約をどう乗り越えているのか（金銭面、人員面等） | |
|--------------------------------------|---|
| 1 | 寄付をいただいてそこから資金を捻出している、人数が少なくても良い活動にしている |
| 2 | 予算は組まずに売り上げから捻出している、少人数でもよい活動にしている |
| 3 | 予算は組まずに売り上げから捻出している、社内に部署を配置し担当を置いている |
| 4 | 予算は組まずに売り上げから捻出している、人員はみんなで協力している |

表 7

| 中小企業がCSR活動を行うとき、大企業に比べ有利になる点 | |
|------------------------------|------------------------------------|
| 1 | 地域との距離が近いので活動の反応などがわかりやすい |
| 2 | 業績のメリットがなくてもやりたいことをできる、地域で売れるならプラス |
| 3 | 情報の管理がしやすい、役員の距離が近く、連携がとりやすい。 |
| 4 | やりたいことをやりやすい、行動までが早い |

表 8

| 中小企業がCSR活動を新しく始めるときに必要なことは？ | |
|-----------------------------|---------------------------------------|
| 1 | 最初に向か始めるとき活動の許可や認知度などからなる障壁を乗り越える手助け |
| 2 | トップだけでなく社員が活動にかかわること、その時に選んだ活動の選択 |
| 3 | 経営者や社員の協力が必要、CSR活動の意義やメリットを理解してもらう |
| 4 | 活動を取り上げ、周囲への認知を助ける、理由付けをする、貢献の意識を徹底する |

表1では、中小企業がCSR活動を始めたきっかけは地域貢献や地域愛からという理由を二社が挙げた。他の二社は社員のためと企業存続のためというように内部的な理由をあげた。前者の理由は大企業と違い中小企業が地域と共存共栄の関係にあるためと考えられる。後者の理由として、社内の研修の気化器が限られることから、CSR活動を通じて人材を育成したいという意図がうかがえる。

表2では、地元のスポーツチームの支援を行っている企業が三つを占めていた。いずれもスポーツチームの支援を通して、その地域のスポーツ振興や子供たちにスポーツに興味を持ってもらうことを目的としていた。表1の回答でCSR活動のきっかけが内部に向いているか、外部に向いているかでここでの回答に変化はなかった。これは中小企業の資金や従業員数では、実施できるCSR活動に限りがあるからだと考えられる。

表3では、すべての企業が地域に対する貢献を重視していることがわかる。表1の回答で内部にきっかけがあった企業でも、現在大事にしていることは地域への貢献がわかる。

表4では、メリットは社内のモチベーションや教育を挙げている企業が多かった。表6の回答で、業績に良い影響が出ないことがわかるので、各企業はメリットを別に見いだしていると考えられる。社員の育成をメリットとして挙げている企業もあった。CSR活動を通じた社員の育成がされていることからその企業のCSR活動のノウハウなども引き継がれていく好循環が生まれるのではないかと考える。

デメリットとして、CSR活動にかかる資金が大きいことをあげている企業が一社あった。また、寄付などを行っていることが周知されることで、必要以上に多くの企業から寄付や協賛の依頼が来てしまうことも挙げていた。CSR活動において、その活動が対外的に知られることは、企業価値の向上や社員の満足度の向上などが望めるなど、良いこともあるが不利益に働くこともあるといえる。

表5では、CSR活動の資金は予算を組まずに売り上げから捻出している企業が三社だった。一社は寄付を得て資金としていた。人数は少人数でできるもの、低コストでできるものを選択し、目的達成のために適切なCSR活動をしている。

表7では、中小企業のCSR活動における強みが示された。大企業に比べ少人数、組織が複雑化していないことから、情報の伝達が早く、データの管理もしやすいとの回答があった。中小企業は、大企業と比べ企画の決定から行動までが早い傾向があることも有利な点であるといえる。

表8では、中小企業がCSR活動を新しく行うときに重要なことは企業全体に理解を得てもらい、企業全体でCSR活動に取り組むことが挙げられていた。また、CSR活動を行っていることを周知するためには、多くの手間と時間がかかるため、周知までの手助けが必要と回答した企業もあった。中小企業は大企業に比べ、資金面・人員面の制約があり、実施できるCSR活動が小さい規模になるので、周知されることがより難しいと考えられる。

6. 考察

今回、インタビュー調査を行った企業は共通して、CSR活動と企業の業績には関係がないと回答した。また、CSR活動の目的は、地域への貢献や住民への感謝など慈善的なものが多かった。さらに、社内教育や社員のモチベーション向上など、社内に向けてのCSR活動も行っていた。

CSR活動の予算は、売り上げの一部を割り当てる企業もあれば、低予算でできるCSR活動を工夫して行う企業もあった。人員については少人数で行うことのできる内容や、個別の部署を作り担当させている企業もあった。

大企業に比べ、CSR活動を行う理由が地域貢献にあるのが中小企業の特徴であることが分かった。業績上のメリットはなく、CSR活動を継続しているのは、社員のモチベーションや育成など、社内に向けたメリットと地域貢献が理由だった。

青木[4]の結果では、業績の分析からCSR活動を実施している企業とCSR活動を実施していない企業とでは統計的検定では業績の回復に違いがみられなかった。今回のインタビュー調査でもCSR活動を実施している企業に業績面でのメリットはないとの回答

が得られ、同一の結果が得られた。また、地域からの客観的評価を求めている、といった点でも同様の結果が得られた。

7. まとめと今後の課題

今回の研究では、中小企業のCSR活動についてインタビュー調査を行い、地域への貢献を重視していることや資金や人員についての課題をいかに解決しているのか等を明らかにできた。

今回の研究では、対象企業数が少ないことが課題として挙げられる。中小企業を対象としていることから、業績のデータやCSR活動の有無などが客観的に判断できず、企業数が少なくなることに繋がってしまった。今後は別のアプローチで調査対象を検討したい。

また、インタビュー時間の制約もあり、質問内容を深いところまで掘り下げることができなかつたので、この点も今後の課題である

参考文献

- [1] 萩原 愛一, 企業の社会的責任(CSR)ー背景と取り組みー, 経済産業省, 2004. https://dl.ndl.go.jp/view/download/digidepo_1000711_po_0476.pdf?contentNo=1, (参照 2023-2-8).
- [2] 宇都宮市, 宇都宮まちづくり貢献企業認証制度, <https://www.csr-utsunomiya.net/about/>, (参照 2023-2-2).
- [3] 倉持 一, CSR が当該日本企業の業績に及ぼす影響に関する実証研究, [file:///C:/Users/user/Downloads/tucss-37-01230138%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/tucss-37-01230138%20(1).pdf), (参照 2022-12-2).
- [4] 青木孝弘, 東日本大震災後の CSR 動向ー福島県内中小企業調査からー, <https://www.jc.u-aizu.ac.jp/research/activity/2020/r-03.pdf>, (参照 2022-12-2).