

中小企業の CSR 活動における価値創造

—CSV の視点を踏まえて—

足立 好子

キーワード：社会的価値、経済的価値、中小企業、社会課題、サステナビリティ

1. はじめに

中小企業白書によると、中小企業の売上高は新型コロナウイルス感染症流行前の水準に戻りつつあるが、依然として物価高騰、人手不足、最低賃金の継続的な引上げなど、中小企業・小規模企業は引き続き厳しい状況にある。また、国内経済の成熟化や後継者不足に伴い、中小企業の企業数・事業所数は廃業率が開業率を上回り減少傾向にある。中小企業を取り巻く経営環境は大きく変動しており、中小企業も積極的に価値を創造していかなければ存続が難しいと言える。現在、日本は少子高齢化、貧困問題、環境保護など様々な課題を抱えており、深刻な社会問題である人口減少社会の到来は過疎化の進行などにより地方において影響が大きく、地域活性化は浮揚するにはさまざまな課題が山積みしている。

佐竹（2017）は、地域=中小企業と云ってよいほど、地域社会での中小企業の果たす役割は大きいと言っている。なんと云っても雇用と納税の苗床であり、地域の経済と雇用を支える役割としての中小企業は、経営行動を通じて技術や技能はもとより文化の継承においても重要な存在であり、地域活力の源泉であると述べている。

現代社会において様々な社会問題を解決していくには、長きにわたり地域に存立してきた中小企業が地域や社会への支援や協力を行い、地域社会に貢献する活動を行うことが求められている。またこうした活動が「地域にとってなくてはならない企業」となって持続的な発展を遂げる中小企業になれると考える。

しかしながら、中小企業が限られた経営資源の中で利益に直結しない CSR に資金や時間を費やすことが難しいのも実情である。CSR 活動がフィランソロピーや対外的にア

ピールするためだけのものではなく、本業を通じて社会課題の解決に取り組むことで社会的価値と経済的価値の創造を同時に成し得ることができれば社会課題がビジネスチャンスになる可能性があり、同時に持続可能な社会の構築に貢献することもできると考える。

このような問題意識の下、本稿では CSR と CSV の概念を整理した上で、二者の関係性と中小企業の CSR の捉え方や影響を明らかにし、利益を直接目的としない CSR 活動が中小企業の存続に寄与する効果とは何かを考え、その必要性を考察する。

2. CSR と CSV の概念整理

2-1. CSR の定義

2003 年は日本における「CSR 元年」と呼ばれ、この年以降、わが国でも CSR (Corporate Social Responsibility: 企業の社会的責任) の関心が一挙に高まった。(谷本 2004) その背景には、先進諸国と開発途上国との間に大きな貧富の格差が発生し、先進諸国中心の国際ルール等に対し批判が起こっていることや、様々な企業や組織の不祥事に対し、社会が極めて厳しい目を向けるようになったことが挙げられる。また、企業活動について、業績や利益のみならず社会性や倫理性といった面を見て評価しようという動きが高まっていることや、環境や人権に配慮している企業かどうかを重視するなど市民の企業に対する見方も従来とは変わってきている。(経済産業省 2011) このように、株主、従業員、金融機関、取引先のみならず、地域、環境、顧客といった広範囲の「ステークホルダー (利害関係者)」の企業経営に及ぼす影響力は高まっている。谷本 (2004) は、どこまでを CSR の対象とするのか、国 (地域) や時代性、また経営者、ステークホルダーなどの立場によっても変わってくるとした上で、CSR に求められる本質的な機能に焦点を当て、「経営活動のプロセスに社会的公正性や倫理性、環境への配慮などを組み、ステークホルダー (株主、従業員、顧客、環境、コミュニティ) に対しアカウンタビリティを果たしていくこと。¹その結果、経済的、社会的、環境的パフォーマンスの向上を目指すこと」と定義している。川村 (2004) は、企業経営の視点から、CSR とは本業において、「企業と社会の持続可能な発展を図るために経営戦略として事業中枢に位置づけ、ステークホルダーに対して説明責任を果たしつつ、そ

¹ アカウンタビリティとは、説明責任のことである。企業活動の経過や内容をステークホルダーに報告し、説明することによって果たすことができる。 中小企業庁ホームページ「CSR で会社が変わる、社会が変わる P.5」
https://www.chusho.meti.go.jp/soudan/jinken_pamf/download/CSR_keiei.pdf (2024/8/13 最終アクセス)

の期待や要求に応じて企業に対する社会からの信頼度と受容度を向上させる」と定義している。また、「なぜ企業はCSRに取り組まないといけないのか」については、あえて“企業の責任”と言わずとも、これは“企業観”の問題であると述べている。CSRにかかわる企業観とは、株主利益の極大化、経営リスク・マネジメント、企業のブランド価値向上、自由経済体制の擁護、ステークホルターからの付託、社会の公器、社会的影響力に見合う責任、潜在的な事業機会であると示している。経済産業省（2004）では、CSRの基本的な考え方として、「CSRは、最低限の法令遵守はもとより、事業と密接な関係を有する製品・サービスの安全確保、環境保護、労働環境改善、労働基準の遵守、人材育成、人権尊重、公正な競争、地域貢献など、更に地域投資やメセナ活動、フィランソロピー（社会貢献）など様々な活動に及ぶ」とし、様々なステークホルダーとの交流の中で実現されるとしている。²

では、日本の企業側ではCSRをどのように捉えているのだろうか。経済同友会のレポート（2014）から見てみると、経済同友会が提唱するCSRとは、「法令遵守や慈善活動にとどまらず、企業が事業活動を通じて社会に好影響をもたらし、そのような企業の取り組みが市場で評価されることによって、企業と社会が相乗的・持続的に発展する」としている。³

以上の論議から、本稿においてはCSRを「企業と社会の持続可能な発展を図るため、企業が社会と共生し、社会をよくするために責任を持つ企業行動」と定義する。

2-2. CSVとは

CSV（Creating Shared Value）は、2011年に米ハーバード大学経営大学院教授のマイケル・E、ポーターとマーク・R、クラマーによって提唱された共通価値の創造、すなわち企業の事業を通じて社会的な課題を解決することから生まれる「社会的価値」と「経済的価値」を両立させようとする概念である。マイケルE、ポーター（2011）の提唱したCSVでは、共通価値の概念について「企業が事業を営む地域社会や経済環境を改善しながら、自らの競争力を高める方針とその実行」と定義している。また、ここではコストを踏まえた上で社会と経済双方の発展を実現しなければならないという前提の下、「社会のニーズや問題に取り組むことで社会的価値を創造し、その結果、経済

² 経済産業省（2004）「企業の社会的責任（CSR）に関する懇談会」中間報告書の公表についてP.4
https://www.env.go.jp/air/info/pp_kentou/01/ref03.pdf（2024/8/15最終アクセス）

³ 経済同友会（2014）「日本企業のCSR」レポートP.1
<https://www.doyukai.or.jp/policyproposals/2014/pdf/140514a.pdf>（2024/8/15最終アクセス）

的価値が創造されるべき」というアプローチを提唱し、「共通価値は、CSR でもなければ、フィランソロピー（社会貢献活動）でも持続可能性でもない。経済的に成功するための新しい方法である。」としている。

2-3. CSR と CSV の違いと関係性

CSV は従来からある CSR とよく比較されることがある。CSR は、民間企業が利益だけを優先するのではなく、幅広いステークホルダーを重視しながら社会に貢献することを指す。CSR の目的は企業が社会的責任を果たすことであり、経済的な利益を目指すための概念ではない。「企業がなんらかの活動をおこなうと、社会に負担をかけることになり、必ずしも好ましい結果を生み出すとは限らない。だから、社会貢献をすることでそれをカバーし、社会的な責任を意識して改善をする」（玉村ほか 2014）これが従来常識的な考え方であった。一方を追求すれば他方を犠牲にせざるをえないというトレードオフの考え方である。

これに対して CSV は、本業そのもので社会課題を解決し、利益もしっかりと出すという戦略である。（図表 1）

図表 1 : CSR と CSV の概念

	CSR	CSV
企業業績・経済的利益	目的としない	目的とする
社会課題の解決	目的とする	目的とする
社会的な活動	責任	戦略

（出所：筆者作成）

図表 2 はマイケル E, ポーターとマーク R, クラマー（2011）による共著、「共通価値の戦略」で示されている CSR と CSV の比較である。CSV の取り組みは従来のような受動的な CSR とは異なり、“コスト”ではなく自社が健全でいられる社会への投資といえる。マイケル E, ポーター（2011）は、企業が地域社会に投資する際、CSR（企業の社会的責任）に代わって、CSV（共通価値の創出）をその指針とすべきであるとし、CSR は主に評判を重視し、事業との関わりも限られているため、長期的に正当化し継続するのは難しいと述べている。一方で CSV は、企業の収益性や競争上のポジションと不可分であり、企業独自の資源や専門性を活用して社会的価値を創出することで経済的

価値を生み出すとしている。

図表 2 : CSR と CSV の違い

CSR Corporate Social responsibility	CSV Creating Shared Value
価値は「善行」	価値はコストと比較した経済的便宜と社会的便宜
シチズンシップ、フィランソロピー、持続可能性	企業と地域社会が共同で価値を創出
任意、あるいは外圧によって	競争に不可欠
利益の最大化とは別物	利益の最大化に不可欠
テーマは、外部の報告書や個人の嗜好によって決まる	テーマは企業ごとに異なり、内発的である
企業の業績や CSR 予算の制限を受ける	企業の予算全体を再編成する
たとえば、フェア・トレードで購入する	たとえば、調達方法を変えることで品質と収穫量を向上させる

(出所 : Poter and Kramer (2011) 邦訳「共通価値の戦略」P. 29 を元に筆者作成)

このように CSR と CSV の違いを見てみると、一般的に、CSR は経営戦略とは別に位置づけられ、本業とは別予算で行われるものと捉えられがちであるのに対して、CSV は企業の競争に不可欠であり利益創出の源泉としての活動であると定義されている点が大きく異なる。CSR では社会の一員として企業が善い行いをすることが目的であったが、CSV では社会的価値と同時に経済的価値を創造することが必須である。

また、日本には古くから近江商人に伝わる「三方よし」の考え方がある。「三方よし」は、「売り手よし、買い手よし、世間よし」という、中世から明治期に活躍した近江商人の商道徳の経営理念であり、売り手（自社）、買い手（顧客）、世間（社会）がより豊かになるように商売をする考え方である。この「三方よし」が現代まで受け継がれてきたから日本には社会性を追求している企業が多いとの見方もできる。自らの利益だけでなく、顧客に喜ばれる商品を提供することはビジネスの基本であり、地域への貢献も、社会からの信頼を築き、持続的な経営をしていく上で大事なことである。

一方で名和（2015）は、アメリカで生まれた CSV であるが日本ほど CSV を実践する土壌に恵まれた国は他にはないと述べ、「三方よし」を例に引いて、CSV は日本の伝統で長く続いている会社はみんな実践しているなどと簡単に口にする人が少なくないことに憂慮しているという。つまり、何世紀も前に生まれた思想に頼って思考を停止すれば、世界から今以上に遅れを取るのとは避けて通れないと問題提起しているのである。伊吹（2014）は、いま、企業に求められているのは、事業活動を CSR の観点から見直し、実質的な経営改革や将来の事業成長につなげていくことだと示した上で、欧州と日本の CSR を捉える切り口の違いについて指摘している。欧州では CSR は社会の要請に応えるために行うのではなく、「自社の持続的発展を促すチャンス」として捉えられている。したがって、守りの姿勢ではなく、攻めの姿勢で経営戦略に CSR の要素を積極的に取り込み、自社の発展に不可欠な活動と位置付け実践しているが、従来の日本企業の CSR は、どちらかという守りの姿勢が強かった。それゆえに「攻めの CSR」という切り口でチャレンジする余地は十分に残されているという。

マイケル E. ポーターとマーク R. クラマーの 2006 年の論文では、従来の CSR 活動を「受動的 CSR」とし、共通価値の創出を目指す取り組みについては「戦略的 CSR」と呼んでいたが、2011 年に発表した共著の論文「Creating Shared Value」で CSV の考え方について詳述し、そのあとの論文では戦略的 CSR という呼称をなくして CSV に統一している。戦略的 CSR と CSV は基本的には同じ概念である。本稿では CSV に統一して記述する。

伊吹（2014）は、企業が CSR の実践を通じて持続的に発展するためには、CSR に対する企業の姿勢を明確にし、経営戦略のなかに CSR の要素を融合させていくことが必要であるとしている。

2-4. CSV を実現する方法

マイケル E. ポーター（2011）は、企業は社会的価値を創造することで経済的価値を創造できる（共通価値の創造）としており、CSV を実現するための 3 つの方法を示している。

- ①製品と市場を見直す
- ②バリューチェーンの生産性を再定義する
- ③企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターをつくる

「①製品と市場を見直す」では、本来の基本的なビジネスの考え方である自社の製品やサービスが顧客の役に立つのか、という視点の重要性を踏まえた上で、社会のニーズに合った製品・サービスを提供することで本業が強化されると同時に社会問題の解決にも役立つことが示されている。①は比較的理解しやすく、これを CSV のすべてと理解している人も多いのではないだろうか。

「②バリューチェーンの生産性を再定義する」は、製品・サービス自体は社会価値を生まなくても、事業上のバリューチェーン、すなわち、川上から川下までの生産性を上げ、資源の効率的な利用、調達や流通のありかた、従業員の働き方を再定義し、効率化することで社会価値を生む考え方である。

「③企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターをつくる」は、①や②の CSV でなくても、事業を行う地域でのインフラ整備や供給体制を改善し、自然資源保護、地産地消、大学や研究機関など支援機関との関係を良好にするなど、事業のバックグラウンドとなるクラスターを強化することで地域社会全体のレベルが押し上げられる。つまり、地域社会のレベルが上がることによって経済価値を生み出す競争力が高まるといえるのである。

図表 3：共通価値を創造する 3つのアプローチ

		CSV（共通価値の創造）	
		経済価値	社会価値
ア プ ロ ー チ	① 製品・市場の見直し	・収益の増加	・利便性の向上 ・社会課題の軽減
	② バリューチェーンの再定義	・コスト削減 ・生産性の向上	・環境負荷の低減 ・社員の健康増進
	③ クラスター強化	・将来収益の増加	・公益の増大

（出所：田中（2015）「CSV 経営による市場創造」 P. 134 を元に筆者作成）

この3つのアプローチはそれぞれが共通価値の好循環を形成する要素となる。つまり、ある分野で価値を向上すれば、他の分野にチャンスが生まれる。共通価値の概念

は、資本主義の境界を引き直すものである。企業が成功すれば社会が改善されるように双方を結びつけることで、新たなニーズに応え、差別化を生み出し、市場を拡大する道筋がいくつも見えてくるのである。(Potter and Kramer, 2011)

一方で、名和 (2015) は、CSV を目指すのに今本当に必要なのは競争戦略を一から勉強し直すことではなく、志の原点に立ち戻ることだという。経済価値創出のためには戦略論が役立つこともあるが、スタートはそこではない。小賢しい戦略に振り回されてはいけないと指摘する。志の原点に立ち戻ると言っても従手空拳では戦うことはできないので押さえておくべき方法論があり、これを実行することがより確実で影響力のある CSV 経営につながるとしている。CSV 経営実現のためには次の七つの点をクリアする必要があると示している (図表 4)

CSV 経営を戦略論に当てはめて難しく考えるのではなく、自分たちの中から湧き出る成長力こそが CSV 経営を実践するための唯一無二の力になると述べている。

図表 4 : CSV 経営実現の七要件

CSV 経営実現のための七要件	ポイント
① 社会課題をどう捉えるか?	より良い社会に繋がる方向へ導く
② 大義はあるか?	なぜそれをやるのか? 説得力はあるか
③ 自社ならではの「ひねり」があるか?	自社の本質的な強み (DNA) から時代の変化を先取りし、ひねりを生み出す
④ 儲けの仕組みにどう変換するか?	自社らしい儲けの仕組みに埋め込む
⑤ 誰をどう巻き込むか?	斬新な視点を得るには外部を巻き込む
⑥ いかにスケールするか?	レバレッジを利かせてスケールを拡大
⑦ いかに持続的成長を実現するか?	変化への適応力にかかっている

(出所 : 名和 (2015) 「CSV 経営戦略」 P. 242 を元に筆者作成)

この CSV 経営実現の七要件を大きく分けると、①と②は「思い」に関するステップで、③以降は自社独自のアルゴリズムに落とししていくステップである。特に④以降は常に最適解を求め続けていかなければ、成長どころか生き残ることさえ危ぶまれると指摘している。(名和 2015)

2-5. サステナビリティ時代の経営

近年、企業の社会的な責任が問われる時代になり、「CSR」、「CSV」、「SDGs」、「ESG」への取り組みが求められるようになってきている。⁴そのような中で、「企業の社会的責任」と「企業の持続可能性」への風潮が強まっており、サステナビリティへの関心も高まっている。サステナビリティ (Sustainability) とは、「sustain(支える、持続させる)と、ability (可能性、能力)」を組み合わせた言葉で、「持続可能性」の意味である。サステナビリティ経営とは一般的には、「環境、社会、経済の3つの観点を重視しながら持続可能性へ配慮することで、企業のサステナビリティ (持続可能性) の実現を目指す経営」であるが、先行研究において統一的な定義はない。伊吹・深井(2017)は、サステナビリティ経営に関連した概念は、その背景や趣旨に基づき、多様な言葉で表現されていると説明した上で、サステナビリティ経営について、「社会の持続可能性に配慮した経営」と定義している。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」と定義している。

これらを踏まえて、本稿ではサステナビリティ経営を「社会及び企業の持続的発展を図る経営」と定義する。

2-6. 中小企業がCSVを実践する意義

経済産業省の経済センサスによると、2021年現在、日本にはおよそ337万5000社の企業があるが、そのうち大企業はわずか0.3%の1万364社しか占めておらず、残りの99.7%、336万5000社が中小企業である。⁵また、大企業は中小企業と比べ、グローバルに活動しており、様々な国や地域に工場や支店を設置しているので個別地域に対する思い入れは中小企業と比べそれほど高くないと思われる。地域との関わりが

⁴ SDGsとは、「持続可能な開発目標」を表しており、国連のサミットにおいて採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」の中核をなしている。SDGsは採択された2015年9月から2030年までの長期的な目標として定められている。SDGsには17の目標があり、それらをもとにした詳細な169のターゲットが設定されている。ESGとは、「Environment(環境)」「Social(社会)」「Governance(ガバナンス)」の意味であり、企業が成長していくためには、ESGの3つの観点が不可欠であるという考え方である。ESGの観点から投資先を選定するESG投資も注目を集めており、ESGは投資家にとっても重要な指標の1つになっている。
JMAM 日本能率協会マネジメントセンター <https://www.jmam.co.jp/hrm/column/0060-sdgs-esg.html#:~:text=%E9%A0%BB%E7%99%BA%E3%81%97%E3%81%BE%E3%81%97%E3%81%9F%E3%80%82-,SDGs%E3%81%A8ESG%E3%81%A8%E3%81%AE%E9%96%A2%E4%BF%82%E6%80%A7%E3%81%A8%E3%81%AF%EF%BC%9F,%E3%81%A8%E8%80%83%E3%81%88%E3%82%89%E3%82%8C%E3%81%A6%E3%81%84%E3%81%BE%E3%81%99%E3%80%82> (2024/8/13 最終アクセス)

⁵ 経済産業省 白書・統計情報「中小企業・小規模事業者の数(2021年6月時点)の集計結果」
https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/chu_kigyocnt/2023/231213chukigyocnt.html#:~:text=%E4%B8%AD%E5%B0%8F%E4%BC%81%E6%A5%AD%E3%81%AE%E4%BC%81%E6%A5%AD%E6%95%B0%E3%81%AB%E3%81%A4%E3%81%84%E3%81%A6%E3%81%AF%E3%80%812021%E5%B9%B46,%E8%80%85%E6%B8%9B%E5%B0%91%E3%81%97%E3%81%A6%E3%81%84%E3%81%BE%E3%81%99%E3%80%82&text=%E4%BC%9A%E7%A4%BE%E4%BB%A5%E5%A4%96%E3%81%AE%E6%B3%95%E4%BA%BA%E5%8F%8A%E3%81%B3,%E5%90%AB%E3%81%BE%E3%82%8C%E3%81%A6%E3%81%84%E3%81%BE%E3%81%9B%E3%82%93%E3%80%82 (2024/8/13 最終アクセス)

深い中小企業こそ、地域や社会が抱える課題と身近に直面しており、経営者の思いひとつでそれに向き合うことができる。地域・社会との共生はこうした思いをもった経営者をいかに増やしていくかが今後の課題である。それには、その地域で生まれ育った中小企業経営者や従業員が若い時に地域から受けた恩恵や地域での体験が、将来の恩返しへの想いになって現れてくると考えられる。地域の中小企業は、まさに地域によって育てられており、そのことが地域にとってなくてはならない企業としてサステナブルとなる条件となる。(池田 2018)

CSV と似た概念でソーシャルビジネスがある。経済産業省は 2008 年に「ソーシャルビジネス研究会」を立ち上げたのを皮切りに、「ソーシャルビジネス 55 選」「ソーシャルビジネスケースブック」などを相次いで発表している。このようにソーシャルビジネスが注目されているのは、現在、日本が直面している多くの社会的課題を解決する担い手になると期待されているからである。⁶

地域に根差した中小企業こそ、ソーシャルをビジネスに活かせるのではないだろうか。ソーシャルとは一般的に、「社会の」「社会的な」と訳されるが、「つながり」「世間」という意味ももっている。明治時代の思想家・教育者で慶応義塾大学の創立者でもある福沢諭吉は、social あるいは society を、「人間交際」と表現している。人のつながりや絆、ネットワーク、やりとり（交際）を意味する言葉として訳している。(玉村ほか 2014) 最近では、情報コミュニケーションツールとして定着した SNS もソーシャル・ネットワーク・サービス (Social Network Service) の略で、人のつながりを提供するサービスを意味する。つまり、ソーシャル (social) とは、「つながり」を指す言葉である。

社会の仕組みを考えてみると、地域に必要なモノ・仕事の多くを提供してきたのは中小企業であり、地域経済を支える屋台骨のような存在といえる。3 章で後述するが、地域に密着して商売を営んできたからこそ、地域への貢献に取り組んでいる企業も少なくない。「社会的なことは儲からない」と考える中小企業経営者も多いと思うが、近年はソーシャルアントレプレナー (社会起業家) として、ビジネスの手法で社会課題の解決に取り組む人も増えてきている。

CSV はビジネスを通じて社会貢献に寄与するものと位置づけると、通常の事業活動の中にも社会貢献分野は含まれてくる。例えば、人口減少・少子高齢化・安全・安心・

⁶ ソーシャルビジネス (SB) とは、地域社会の課題に向けて、住民、NPO、企業など、様々な主体が協力しながらビジネスの手法を活用して取り組むこと。SB の推進によって、行政コストが削減されるだけでなく、地域における新たな起業や雇用の創出等を通じた地域活性化につなげることを目的としている。 経済産業省 ソーシャルビジネス https://www.meti.go.jp/policy/local_economy/sbcb/index.html (2024/8/8 最終アクセス)

地方の過疎化・環境問題・人権などは社会課題を解決する分野である。地域の雇用を支える中小企業もその一翼を担っており、地域経済の発展と中小企業の発展は、CSVの重要課題であるといえる。

3. 中小企業のCSRの取り組み

3-1. 調査の概要

本調査の目的は、中小企業における「社会的価値と経済的価値の両立」の意義を考察することである。そのため、社会的課題に取り組む中小企業はどのような目的で地域社会貢献に関わる活動をしているのか。中小企業経営者はCSRをどのように捉えているのかについて調査を行った。⁷

図表5：アンケートの実施要領

調査目的	(1) 中小企業がCSRをどのように位置づけて実践しているかを明らかにするとともに、推進上の課題を分析する。 (2) 加えて、CSVの認知度とCSR取り組みによる直接的な利益の有無について調査を行う。
調査時期	2024年6月27日～7月5日
方法	アンケート調査 (Google フォーム)
調査対象	中小企業または小規模企業者の経営者・役員
調査項目	属性3項目、CSRの取組み等について10項目、合計13項目
回答数	83社

(出所：筆者作成)

⁷ CSRの対象分野の範囲が広い場合、本アンケートでは、CSRを「地域や社会への貢献」、「社会課題（環境保全も含む）への取り組みや活動」に限定して調査

3-2 アンケート結果

3-2-1. 回答企業の属性

① 業歴

アンケートに回答した企業について業歴の割合をみると、「40年以上」が34.9%（29社）と最も多く、次に「5～9年」、「20～29年」がそれぞれ15.7%（13社）、「10～19年」が14.5%（12社）、30～40年が13.3%（11社）となっている。創業5年未満は6%（5社）だった。創業10年以上の企業が78.3%占めており、回答企業は比較的長く経営をしている企業が多かった。

② 従業員数

従業員数は、「6～20人」が33.7%（28社）と最も多く、次いで「1～5人」が32.5%（27社）、「21～50人」が18.1%（15社）となっており、従業員数50人以下の企業が84.3%を占めている。従業員数「51～200人」は10.8%（9社）、「201人以上」は4.8%（4社）であった。

③ 業種

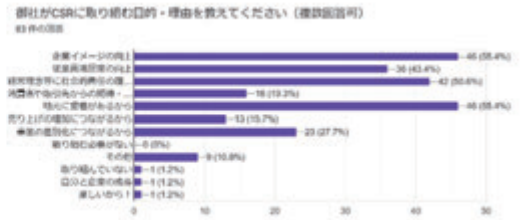
回答企業の業種は、「サービス業」が43.3%（36社）と最も多く、次いで「卸・小売業」が24.1%（20社）、「製造業」10.8%（9社）、「土業」が9.6%（8社）である。その他の業種は「建設業」6%（5社）、「医療・福祉」3.6%（3社）、「運輸業」と「不動産業」はどちらも1.2%（1社）であった。

3-2-2. 中小企業のCSRの現状

図表6：CSRの取り組みについて



図表7：CSRに取り組む目的・理由



（出所：アンケートを元に筆者作成）

CSRの取り組みについて（図表6）

CSRに取り組んでいる企業の割合をみると、「取り組んでいる」と回答した企業の割合が59%（49社）となっており、「今後、取り組む予定である（検検中）」が19.3%

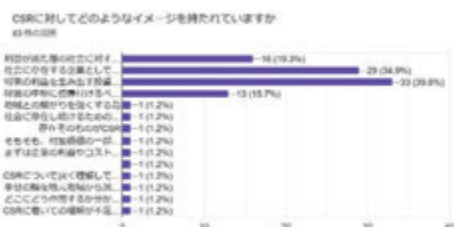
(16社)であった。アンケート回答企業の約6割が現在CSR活動の取り組みをしている。一方、「取り組みはしたいが、取り組めない」と回答した企業は21.7% (18社)であった。また、「取り組む必要がない」と回答した企業はゼロ回答で、中小企業の経営者は何らかのCSR活動に取り組む必要があると考えていることが分かる。

CSRに取り組む目的・理由 (図表7)

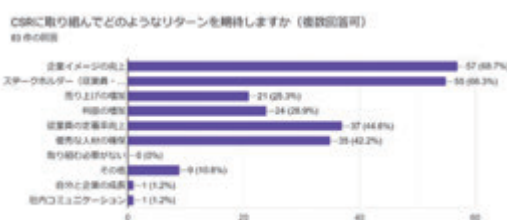
「現在取り組んでいる」「今後取り組む予定」「取り組みはしたいが今は組めない」を含めた全83社のCSRに取り組む目的・理由が図表5-2である。この中から、現在CSR活動に取り組んでいると回答した49社で見ると、取り組む理由は「地元に着があるから」が57.1% (28社)と最も高く、次に「企業イメージの向上」が55.1% (27社)、「経営理念等に社会的責任の履行が含まれているから」は55.1% (27社)、「従業員満足度の向上」は42.8% (21社)であった。一方、「売り上げの増加につながるから」は18.3% (9社)、「事業の差別化につながるから」は24.4% (12社)でCSVにつながるような目的はそれ程高くはなかった。

3-2-3. CSRのイメージと期待するリターン

図表8: CSRに対するイメージ



図表9: CSRに期待するリターン



(出所: アンケートを元に筆者作成)

CSRに対するイメージ (図表8)

CSRに対してどのようなイメージを持っているのかを見てみると、「将来の利益を生み出す投資である」が39.8% (33社)と最も多かった。CSVにもつながるような「将来の利益を生み出す投資」と考える経営者は多いが、CSRの捉え方と実際に取り組む目的は違うことがわかった。(図表7) 次いで多い回答は「社会に存在する企業として払うべきコストである」34.9% (29社)であった。中小企業の経営者はCSRを社会に存在する企業としての社会的責任と捉えており、地元に着があるからCSR活動に

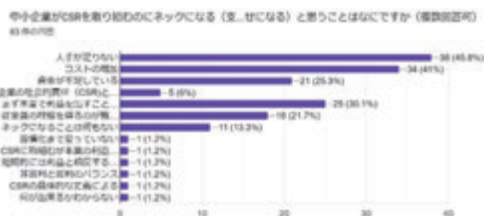
取り組んでいると考えられる。

CSR に期待するリターン (図表 9)

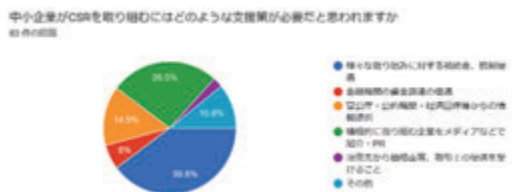
CSR に取り組んでどのようなリターンを期待するかを見ると、「企業イメージの向上」が 68.7% (57 社) と最も多く、次いで「ステークホルダー (従業員・取引先・金融機関・地域社会など) からの信頼の向上」が 66.3% (55 社) となっている。中小企業は大企業と比べるとブランド力や社会的な信頼度が低いので企業イメージの向上や信頼の向上を期待していることが考えられる。一方で、「売り上げの増加」や「利益の増加」を期待する経営者は 3 割もいなかった。CSR は将来の利益を生み出す投資であると考える経営者が多い。しかし、売上や利益の増加を求めておらず、それよりも従業員の定着率向上や優秀な人材確保の期待の方が大きい。中小企業の人材不足は深刻化しており、CSR に取り組んで企業イメージが向上することで定着率向上や優秀な人材確保につなげたいと考えていることが見られる。

3-2-4. CSR 推進上の課題と必要な支援策

図表 10 : CSR の取り組みでネックになること



図表 11 : 必要な支援策



(出所 : アンケートを元に筆者作成)

CSR の取り組みでネックになること (図表 10)

次に、中小企業が CSR を取り組む上でネックになる (本業に支障をきたし足かせになる) と思う点については、「人手が足りない」が 45.8% (38 社) と最も多く、次いで「コストの増加」が 41% (34 社) であった。大企業に比ベヒト・モノ・カネの経営資源が乏しいのは中小企業の経営課題である。また、「まず本業で利益を出すことが最優先なので CSR に取り組む余裕がない」が 30.1% (25 社) となっている。CSR 活動を行うとコストがかかるので、まずは本業で利益を出すことが最優先であると考えことはもとより、投資コストに見合うだけのリターン (利益) が少ないことがこうした

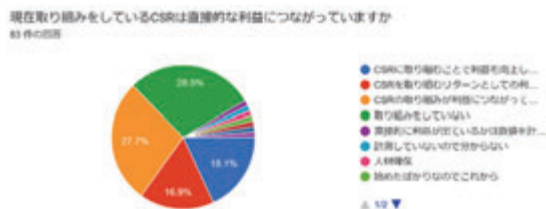
結果の一因になっていることが考えられる。

CSR を取り組むのに必要な支援策（図表 11）

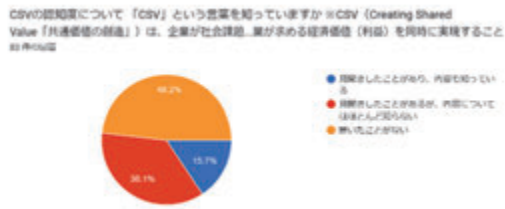
中小企業が CSR に取り組むために必要だと思う支援策については、「様々な取り組みに対する補助金、税制優遇」が 39.8%（33 社）と最も多く、次いで「積極的に取り組む企業をメディアなどで紹介・PR」が 26.5%（22 社）、「官公庁・公的機関・経済団体等からの情報提供」が 14.5%（12 社）であった。アンケート結果から見ると、本アンケートで対象にしている CSR 活動（地域や社会への貢献、社会課題への取り組み）を実施している企業は 6 割あったので 4 割の企業は取り組めていない。また、事業性も収益性も低いのが課題である。支援策として「補助金、税制優遇」措置が必要であると 4 割の企業が回答しているが、優遇したからといって CSR の成果が上がるとは限らない。ただし、取り組みを通じて行政のコスト削減に貢献しているのであれば、その分減税することは可能であると考えられる。

3-2-5. 中小企業の CSV の現状

図表 12：CSR が直接的な利益に繋がっているか



図表 13：CSV の認知度



（出所：アンケートを元に筆者作成）

取り組みをしている CSR が直接的な利益に繋がっているか（図表 12）

アンケートの回答企業 83 社（図表 12）の中で、現在「CSR 活動に取り組んでいる」と回答した 49 社だけ見ると、「CSR の取り組みが直接的な利益につながっている」と回答した企業は 28.5%（14 社）であった。一方で、「CSR を取り組むリターンとしての利益は出ていない」は 24.4%（12 社）、「CSR の取り組みが利益につながっているかどうか分からない」が 36.7%（18 社）となっており、「その他」が 10.2%（5 社）であった。中小企業の多くが本業の利益に貢献するような取り組み、すなわち CSV が十分に出来ていないことが分かる。

CSVの認知度について（図表 13）

CSV（Creating Shared Value「共通価値の創造」）はどのくらい認知されているのかを見てみると、CSVという言葉「聞いたことがない」が48.2%（40社）と最も多く、次いでCSVを「見聞きしたことがあるが、内容についてはほとんど知らない」が36.1%（30社）だった。回答企業の84.3%の経営者にはCSVが認知されていない。また、「見聞きしたことがあり、内容も知っている」は15.7%（13社）にとどまっている。6割の中小企業がCSR活動をしているが（図表 6）、企業が社会課題に取り組むことで社会価値と企業が求める経済価値（利益）を同時に実現するCSVの認知度は低いことが分かった。

3-3. CSR活動の分析マトリックス

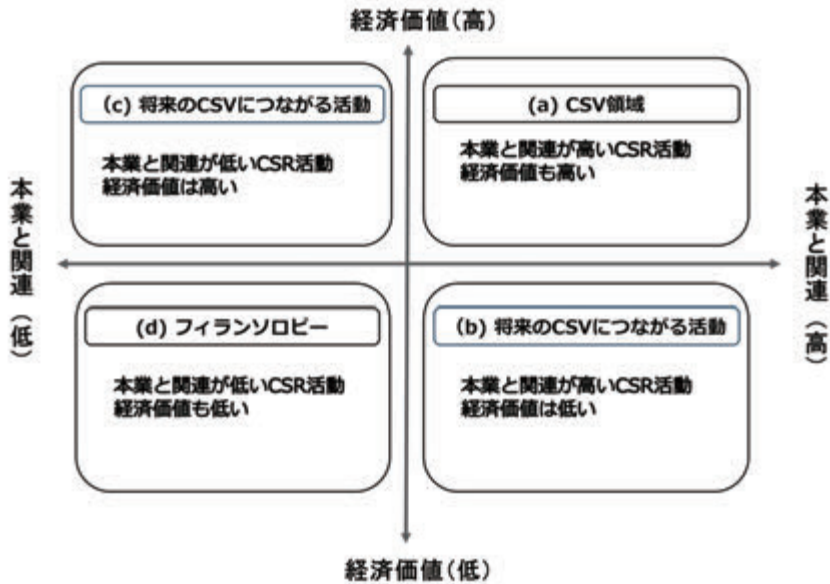
地域や社会への貢献活動や社会課題の解決につながる取り組みが、本業と関連性があるのか、経済価値につながっているのかを確認するため、「CSR活動の分析マトリックス」（図表 14）を使用して分析する。

このCSR活動の分析マトリックスは、現在取り組んでいるCSRをマトリックス上に位置づけて、縦軸が経済価値の高低、横軸が本業との関連の高低を表す図である。

- ・左上の象限は、「将来のCSVにつながる活動」：経済価値は高いが、本業との関連は低い活動
- ・左下の象限は、「フィランソロピー」：経済価値も本業との関連も低い活動
- ・右上の象限は、「CSV領域」：経済価値も本業との関連も高い活動
- ・右下の象限は、「将来のCSVにつながる活動」：経済価値は低い、本業との関連は高い活動

左上と右下の象限は、将来のCSVにつながる活動と位置づける。現在取り組んでいるCSR活動を選定する際に、ここの領域を注力することでCSVになる可能性があると考ええる。

図表 14 : CSR 活動の分析マトリックス



(出所 : 田中 (2015) 「CSV 経営による市場創造」 P. 19 を元に筆者作成)

3-3-1. CSR の具体的な取り組み内容について

「現在、御社で取り組んでいる地域・社会への貢献活動や社会課題の解決につながる取り組みを教えてください」(記述式)の質問に対して45社の回答があった。

CSR 活動による経済的価値と本業との関連性を個別に見ると、まず本業との関連性が高い取り組み(図表 14 右側)をしている業種は、「土業」、「サービス業」「医療・福祉」が大半を占めた。現時点で直接的な利益につながってなくても、各業種の特徴を活かして地域社会に貢献しつつ自社の取り組みをアピールする活動は、中小企業の経済価値創出につながる可能性が十分にあると考える。

以下に、本業との関連性が高い具体的な取り組みをいくつか示す。

土業では、「行政協力や街角相談へ積極的に参加したり、会の意見聴取に現場の意見を上げたりしている」、「中小企業の 2025 年問題と言われる後継者不在の問題を解決すべく啓蒙活動を行っている」、「所属行政書士会主催の無料相談会、弊所単体の無料相談対応を行っている」、「税理士に顧問を依頼できない(売上が少ない等により)納税者への無料相談会への参加」がある。これらは土業にしか出来ない地域への貢献活動であり、この活動はビジネスマッチングにもつながるので売上拡大も期待できる。

サービス業では、「レンタルスペースとして地域のコミュニティの場所を提供し、地域

の活性化に交換している」、「全店舗で環境に優しい“海をまもる洗剤”を使用しており、この洗剤を使うことで海を守る基金に募金をしている」などがあった。

医療・福祉では、「ひきこもり、不登校者への支援」、「女性の健康セミナー」が見られた。

次に、本業との結びつきは低いと見えるが地域社会に貢献している活動や取り組みは、「地域コミュニティへの参画」、「NPO法人への協賛や取組み支援」、「被災地への寄付」、「地元プロスポーツチームの支援」、「児童養護施設を18歳で退所した後のケアリーバーと呼ばれる子供たちの保護、自立支援を積極的にしている」、「地域の祭りへの協賛やボランティアとしての積極的な参加」、「会社周辺の清掃活動」、「出所者雇用と再犯防止」、「フードバンク活動」、「地域団体等に場所の無償提供」などがあった。他には、不動産賃貸業で、「コロナ環境において収入が低下した顧客に対して家賃の減額をおこなった」という回答もあった。

3-3-2. 経済価値と本業との関連性について分析

45社のうち、取り組みは「利益につながっている」と回答した10社の中で、本業と関連が高い取り組みは6社、本業と関連が低い取り組みは4社だった。⁸一方、本業と関連した取り組みをしているが「利益につながっていない」、「利益につながっているかわからない」は18社（40%）を占めている。

また、取り組みが本業と関連が低く、利益にもつながっていない（わからない）は17社（38%）であった。（図表15）

図表 15：CSR活動と利益、本業との関連性

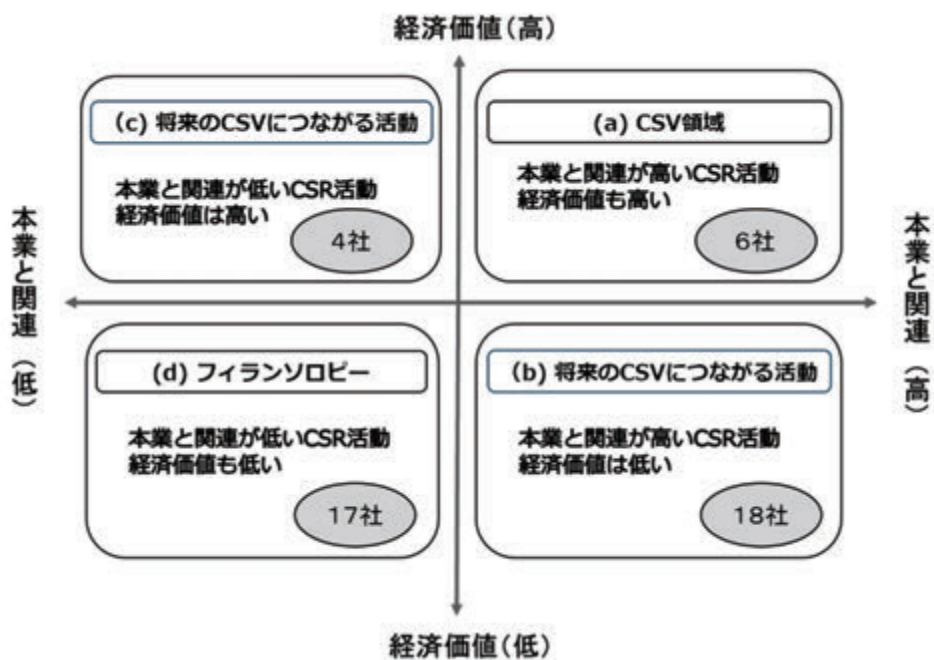
	利益につながっている	利益につながっていない	利益につながっているかわからない
CSR活動（45社）	10社	9社	26社
本業と関連【高】	6社（a）	5社（b）	13社（b）
本業と関連【低】	4社（c）	4社（d）	13社（d）

（出所：アンケートを元に筆者作成）

⁸ 「現在、御社で取り組んでいる地域・社会への貢献活動や社会課題の解決につながる取り組みを教えてください」（記述式）の質問に対して、45社の記述回答

次に、CSRの取り組みが利益につながっているかについて、図表12の質問で「直接的な利益につながっている」と回答した企業は経済価値が高いに分類した。(図表16上段) また、「直接的な利益につながっていない」と、「利益につながっているかどうか分からない」と回答した企業は経済価値が低いに分類した。(図表16下段)

図表16：CSR活動による「経済的価値(利益)」と「本業との関連性」



(出所：図表14を元にアンケート結果を入れて筆者作成)

今回、中小企業のCSRやCSVの取り組み実態をアンケート調査によって見てきたが、CSR活動は自社の利益追求のために行っているわけではなく、地域に対する想いや、企業市民として地域や社会が抱える課題解決を図ろうとする中小企業経営者が多かった。今回の調査では、CSVとして取り組もうとすることは少ない結果となったが、非常に優れたCSRの取り組みをしている企業が多くあった。地域社会が求めるニーズに応えていくことで社会にプラスの価値を生み、結果として企業としての存在意義が高まり、将来のCSVにつながる可能性を有するのである。

4. サステナビリティ時代の企業価値向上に向けて

4-1. 調査から見た中小企業における共通価値創造の実現可能性

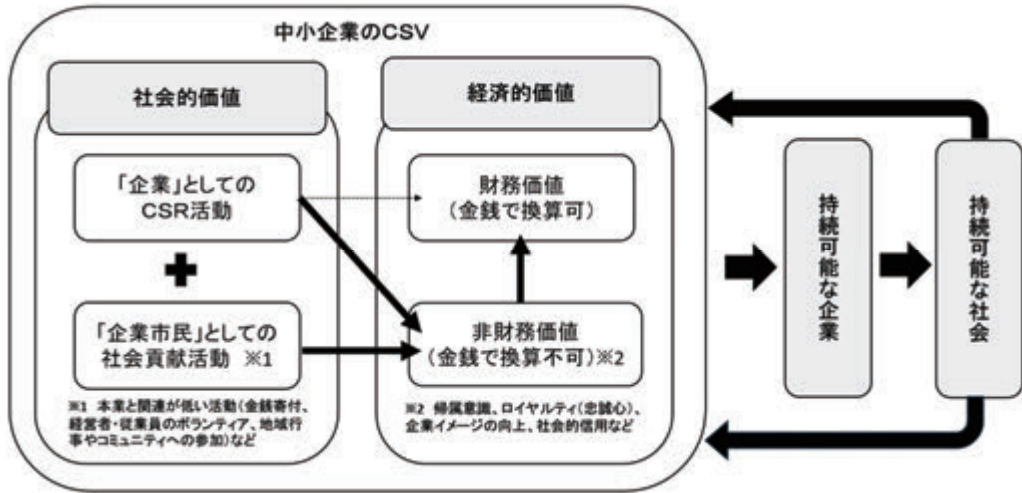
中小企業は大企業と比較するとブランド力・社会的信用・人材や資金などの経営資源は乏しく、社会課題の解決よりもまずは本業で利益を出すことが最優先であると考えられる経営者も多い。また、社会的価値と経済的価値の両方を追求するというアプローチで経営ができるのは一部の立派なグローバル企業だけではないのか、そのような疑問を持つ中小企業の経営者も少なくないはずである。しかし、名和（2015）は、CSVにならない企業はどこにもないし、仮にあったとしてもすぐに消えてなくなると考えている。つまり、現に存在している企業であれば、どこでもCSV企業になりうると述べている。特に、中小企業は大企業に比べると小回りが効き経営者が決断すると実行までのスピードが速い。また、非上場や同族経営が多いので短期主義になりにくい点もCSVを展開する上で有利だとしている。

吉田（2024）は、企業は社会から切り離されて株主のために利益を最大化する主体でも社会的課題を解決するための主体でもなく、株主・従業員・顧客・取引先・金融機関等の経営に直接関わるステークホルダーの利益を達成する主体となると説明した上で、企業の目的は企業の存続であり、それは財務価値と非財務価値からなる企業価値の持続的成長をマネジメントすることで可能になると述べている。すなわち収益を直接の目的としないCSR活動も非財務価値の向上を通して企業の存続に寄与する限りは、企業が優先すべき活動として企業の財務価値の向上の活動（経済活動やCSV活動）と全く同じように扱われるべきということである。

マイケルE, ポーター（2011）は、CSVは、「社会のニーズや問題に取り組むことで社会価値を創造し、その結果、経済的価値が創造されるというアプローチ」と規定した上で、事業活動と社会を結びつけるために企業は率先して行動しなければならないと示している。

従来のCSRが持っていた「慈善活動」としての面を否定し、社会問題が持つ事業化、収益化の可能性について指摘しているが、中小企業のCSR活動は財務価値（収益化）よりも非財務価値の側面が強いのが現状である。中小企業の「企業」としてのCSR活動と「企業市民」としての社会貢献活動は、従業員の帰属意識や人材確保、企業イメージの向上や社会的信用につながって非財務価値を生み出している。この非財務価値の向上が持続可能な企業となり持続可能な社会へ循環していると考えられる。結果として、財務価値が高まっているのではないだろうか。（図表17）

図表 17 中小企業における CSV とサステナビリティの関係



(出所：吉田 (2024) 企業の社会的責任遂行論, P. 182. を元に筆者作成)

図表 17 のようにサステナビリティの観点からみると、中小企業の CSR 活動は CSV になる可能性が十分にあるといえる。

4-2. 社会課題の解決への取り組みが企業価値向上につながる

企業価値 (Corporate Value) は、財務の観点から定義される企業全体の経済価値を意味する言葉として捉えられることが多いが、細田 (2019) は、「企業価値」には2つの傾向があると説明している。一つは、経営者やビジネスパーソンがよく使う、「企業が社会的に評価される総合的な価値」である。これは企業を取り巻くステークホルダーに対する付加価値の総和で、企業価値を高めるためには、「卓越した製品・サービスを提供することで、本業を通じて社会の課題を解決し、収益を上げていくこと」である。もう一つは、投資家や金融関係者がしばしば発する「市場価値と本質的価値の総称」である。株価などの時価総額や市場評価によって規定される市場価値と、企業が持つ競争優位性と社会的評価によって規定される価値が本質的価値ということである。この2つは一見異なる解釈のように見えるが、視点が異なるだけであると論じている。前述の 3-2-2 のアンケート結果で、「CSR 活動に取り組む必要がない」と回答した企業はゼロであり、中小企業の経営者は CSR 活動に取り組むべきであると考えていることがわかる。しかしながら、CSR 活動が直接的な利益に繋がっている中小企業は少ない。中小企業白書によると、中小企業が抱える経営課題は、「売上、利益の増加」、「人材の

確保」、「賃上げ」、「コスト増加分を価格転嫁できていない」、「事業承継」など、自社の課題も多く、地域の社会課題を解決しながら持続的に収益を上げることは容易ではない。

細田（2019）は、サステナビリティが共通の価値観となってきた近年、先進諸国において企業の価値を決めるのは物的資産や金融資産などの有形資産だけではなく、形のないものの価値、すなわち「無形資産」が相対的に大きくなってきているという。これらの資産は貸借対照表に資産として計上されることはなく、「見えざる資産（Intangible Assets）」であり、この「見えざる資産」はれっきとして存在し、「見える資産」と同等かそれ以上に企業価値を生み出す大きな原動力になってきていると示している。

4-3. 持続可能な発展に向けて

CSR への関心の高まりと共に、持続可能な社会を実現するために、企業の CSR 活動はどのような役割を担っていくべきなのだろうか。

企業は、社会的課題を解決することが主体ではないが、細田（2019）は、社会やステークホルダーの変化を認識することが CSR の基点であり、CSR は社会とともに「新しい価値」を提案し、「新しい市場」を創造し、「現代社会の要請や期待」にきちんと応えることで信頼や支持を獲得することにつながるとしている。すなわち今日の企業にとって「CSR 経営」は不可欠であり、これこそが企業競争力の原動力となるのである。

経済同友会（2014）では、企業が持続的に発展していくためには、絶えざるイノベーションによって価値創造を続けるとともに、高い倫理観によって健全な経営を行い、社会から信頼を得ることが不可欠である。さらに、環境への配慮、女性が活躍できる環境づくりといった課題に積極的に取り組むことが企業競争力の源泉となり、社会全体の持続可能な発展に結びつくとしている。⁹

以上の点から、企業が世の中の変化に対応し、社会やステークホルダーの期待に応えることで社会から信頼される企業となり、持続的な成長を図ることができる。CSR を企業の経営戦略として位置付けるとことで、企業の持続的な成長を促し、社会的評価を高めることにつながるのである。

⁹ 経済同友会（2014）「日本企業の CSR」レポート P.4
<https://www.doyukai.or.jp/policyproposals/2014/pdf/140514a.pdf>（2024/8/15 最終アクセス）

5. まとめ

以上、本稿では、中小企業の地域や社会に関わる取り組みが経済的利益を創出する可能性の視点から考察をしてきた。

中小企業の多くは、経営戦略と CSR が一体化できていないのが現状ではあるが、地域の課題を解決する取り組みや社会貢献活動は、企業の社会的価値向上につながり、無形資産（非財務価値）に寄与して、結果として企業価値が向上すると考えることができるのである。

CSR の取り組みの本来の目的は、社会的責任を果たすことであるが、事業活動を CSR の観点から見直すことで、社会課題が新たなビジネスチャンスにもなり、中小企業の新たな価値を生み出す源泉になる可能性が十分にあるといえる。中小企業の利益を直接目的としない CSR 活動を、企業が存続するための活動と位置付けると、すぐに利益が伴わなくても図表 17 の循環モデルのように地域社会と融和をはかりながら CSR 活動を展開することで将来の企業価値向上につながるのである。

丹下（2023）は、マイケル E, ポーターとマーク R, クラマー（2011）のように CSR を切り捨てるのではなく、これまで取り組んできた CSR を基盤としつつ、CSV に取り組む「サステナビリティ経営」こそ、今後、中小企業が取り組むべき戦略であると述べている。

本稿考察を通じて、中小企業の CSR 活動における価値創造について明らかにしてきたが、CSR に取り組む中小企業が社会から必要とされる企業となり持続的成長の示唆につながることを示すことができた。地域に根付いた事業活動を行う中小企業の中から、社会的価値創造を積極的に推進する中小企業が 1 社でも増えていくことで、地域がよくなり地域活性化も期待できる。

今回の調査では中小企業経営者へのアンケートによる定量調査を実施したが、インタビュー調査を実施することが出来なかったため、具体的な経営戦略と経済価値創出といった成果の部分で実態を把握できていないことが課題として残った。

著者も中小企業の経営に携わる立場から、今後も CSV に発展する可能性のある取り組みを深掘して事例研究を継続したい。中小企業が CSV 経営を実現させる成功要因について研究を続けて、地域活性化と中小企業の企業価値向上に貢献したい。

謝辞

本稿の執筆にあたり、親身になってご指導を賜りました兵庫県立大学大学院社会科学部研究科の橋本浩幸准教授に心より感謝申し上げます。また、本研究を進めるにあたりアンケート調査にご協力いただきました中小企業経営者の皆様にも感謝いたします。また、どんな時もサポートをしてくれた家族、そして、兵庫県立大学大学院社会科学部研究科経営専門職専攻地域イノベーションコースの皆様との出会い、共に学んだ時間は私の財産となりました。心より感謝申し上げます。

参考文献

- [1] Porter, M. E. & Kramer, M. R, (2006) Strategy and Society : The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, Harvard Business Review, (村井裕訳「競争優位の CSR 戦略」DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 2006)
- [2] Porter, M. E. & Kramer, M. R, (2011) Creating Shared Value, Harvard Business Review, (編集部訳「共通価値の戦略」ハーバード・ビジネス・レビュー 2011)
- [3] 池田潔 (2018) 『現代中小企業の経営戦略と地域・社会との共生』ミネルヴァ書房
- [4] 伊吹英子 (2014) 『CSR 経営戦略「社会的責任」で競争力を高める』東洋経済新報社
- [5] 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 12 月号 野村総合研究所
- [6] 川村勝彦 (2004) 『CSR とは何か - 日本と欧米の比較をまじえて - 』
- [7] 北川泰治郎 (2016) 『激変する経営環境と経営戦略 CSV 経営のすすめ』はくよう調査レポート 2016 年 7 月号
- [8] 経済産業省 (2004) 『企業の社会的責任に関する懇談会』中間報告書
- [9] 経済産業省 (2011) 『CSR で会社が変わる、社会が変わる 経営者向け・企業における人権啓発』
- [10] 経済同友会 (2014) 『日本企業の CSR』
- [11] 佐竹隆之 (2017) 『現代中小企業のソーシャル・イノベーション』同友館
- [12] 佐藤憲正・中山健・百武仁志 (2013) 『日本企業の競争力と CSV』経営学論集第 84 集

- [13] 田中健 (2015) 『CSV 経営による市場創造』 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング
- [14] 谷本寛治 (2004) 『CSR と企業評価』
- [15] 玉村雅敏、横田浩一、上木原弘修、池本修悟 (2014) 『ソーシャルインパクト』 産学社
- [16] 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』
- [17] 中小企業庁 『中小企業白書』 2024 年度版
- [18] 名和高司 (2015) 『CSV 経営戦略 本業での高収益と、社会の課題を同時に解決する』 東洋経済新報社
- [19] 細田悦弘 (2019) 『選ばれ続ける会社とは サステナビリティ時代の企業ブランディング』 産業編集センター
- [20] 吉田哲朗 (2024) 『企業の社会的責任遂行論』 白桃書房

引用ホームページ

- [1] 名和高司 (2015. 06. 17) 『ポーター的 CSV の限界 日本の経営に基づく CSV 戦略の勝機』 ハーバード・ビジネス・レビュー <https://dhbr.diamond.jp/articles/-/3313?page=4> (2024/7/5 アクセス)