

中小企業の社会的取組みの意義と効果 ：利益創出のメカニズムを踏まえて

太田 一樹
(大阪商業大学)
総合経営学部教授



中小企業においても、社会貢献、地域貢献、SDGsなどの「社会的取組み」が、ステークホルダー (stakeholder) から厳しく問われる時代になった。本稿ではその活動の現状と課題を概観し、これらの取組みが中小企業や地域に利益をもたらすメカニズムについて提起する。この新たなレンズ (知識や見方) が、社会的取組みの意義の再認識や、行動の促進に貢献することを期待している¹。

社会的取組みとは何か

『中小企業白書 2015年版』では、「社会貢献活動、地域課題の解決等、企業等の効率性・経済性を追求する事業活動にとどまらない社会的な取組を行う考え方」を「社会性概念」と定義し、「メセナ」「フィランソロピー」「CSR」「戦略的CSR」「CSV」「CRSV」などの概念が認知された時期別に紹介されているが²、公表時期の関係で「SDGs」³の説明はない。SDGsも含めた活動を「社会的取組み」と呼ぶことにすれば、その状況は、新型コロナや食料・エネルギー安全保障問題など不測の事態が生じたとはいえ、十分に進展しているとは言えず、とりわけSDGsについては目標達成も困難ではないかとの懸念もある。

社会的取組み促進の課題

ここでは2点だけ示しておこう。中小企業にインタビューすると、「カーボンニュートラル」(温室効果ガスの排出を全体としてゼロにする)や国際機構やNGOとの提携など、マスコミ等が喧伝する大企業の取組みがSDGsであり、その真似は資金・人材面の乏しい中小企業では困難だと考えているようだ。2点目は、「社会的取組み」は慈善的活動なので自社の成長や利益には貢献しない(コストである)との意識も、経営者だけでなく支援者の一部にもある。実際、小規模事業者のSDGs取組みが持続的発展に貢献するかについて商工会・商工会議所の経営指導員に尋ねた結果をみても、「大いに貢献する」(9.1%)との回答は少なく、「どちらとも言えない」(34.6%)を含め消極的な回答が5割弱を占めている(小規模企業白書 2021年版)。これらの結果は、中小企業としての「社会的取組み」のあるべき姿(取組みの意義)が十分に認識されていないこと、取り組むことによる利益創出のメカニズム(取組みの効果)が明確に示されていないこと、が本質的な課題であることを示している。

社会的取組みの意義と効果

意義としては、中小企業の「社会的取組み」こそが、地域や企業に利益をもたらす「CRSV (Creating and Realizing Shared Value)」を実現するための活動だと考えられるからだ。CRSVとは「地域に根ざした事業活動を行う中小企業・小規模事業者が、事業を通じて地域課題を解

1 本稿は、太田・福田編著『コンサルティングの本質』同友館、2023年10月、の内容に修正を加えたものである。中小企業の社会的取組みの事例については本書を参照されたい。

2 詳しくは『中小企業白書 2015年版』pp.418-420を参照されたい。

3 2015年9月の国連サミットで採択され、人類共通課題である持続可能な開発目標(2016年から2030年までの17の目標と169のターゲット、132の指標からなる)が定められている。

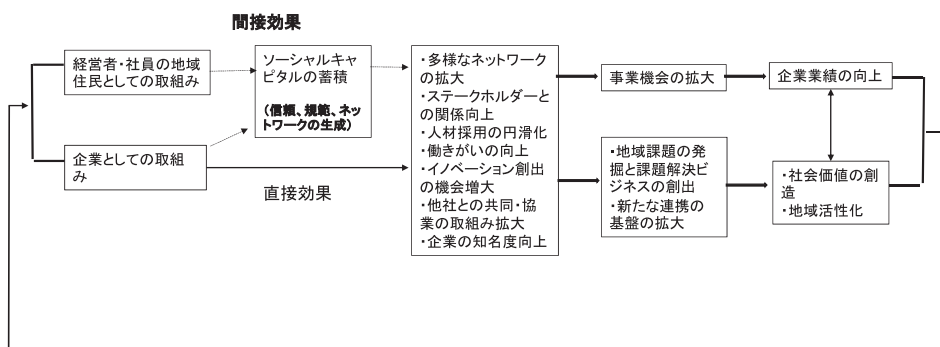
決することにより、その地域が元気になり、その恩恵を地域課題を解決する事業を行う中小企業・小規模事業者が享受するという考え方」（中小企業白書 2014 年版）で、事業者や金融機関、行政からも一定の賛同が得られている（小規模企業白書 2023 年版）。

次に効果であるが、**図表**で説明しよう。重要なキーワードは「ソーシャル・キャピタル」（社会関係資本）である。簡単に説明すると、地域社会には、「ソーシャルネットワーク」（人もしくは組織の「繋がり」）から、社会関係資本（信頼、規範、ネットワークというソフトな関係資産）が生成される。例を挙げると、災害時に近隣の人々や企業が自主的に助け合うのも、この社会関係資本が根底にあるからだ⁴。地域住民だけでなく、地域の中小企業も社会関係資本づくりに大きく関与している。企業が地元の従業員を雇用したり地域や学校の行事に協力したりすることが典型例である。

利益創出の2つのメカニズム

利益創出の効果として、直接効果と間接効果の2タイプがある。①直接効果としてシグナリング効果がある。この効果は、ステークホルダーが要望する社会的取組みを実施すればポジティブなメッセージを発信することになり、広義の企業価値を高めることにつながる。大企業の取組みが典型例であるが、中小企業でも費用対効果には疑問があるが、その効果は期待できる。②間接効果は、社会的取組みが社会関係資本の蓄積を介して、業績に貢献する効果である。企業だけでなく経営者や従業員の地域住民としての社会的取組みも、社会関係資本の蓄積に関与している点が重要である。

図表 中小企業の社会的取組みの利益創出のメカニズム



出所：太田・福田(2023), p.267

従業員の地域活動も利益創出に貢献

経営者だけでなく従業員のネットワークも重要である。旧知の学校の同窓生や地域サークル活動の仲間たちが地域行事に深くかかわることでネットワークの紐帯がより強まることや、ちょっとした出会い（子供の学校や町内会での出会いなど）が契機でネットワークが拡大し活動の輪が広がっていくことを経験した人も多いだろう。この時、企業の利益ではなく、地域に貢献したいという利他の精神で参加し活動していたのではないだろうか。この精神が、ネットワークの信頼関係を醸成させ、社会関係資本を増幅させることにつながる。新たなレンズで分析すると、中小企業における社会的取組みは、地域価値の創造や事業機会の拡大を通して企業業績を向上させる投資活動の一つだと言える。また、経営理念（地域への貢献や責任を理念にする企業は多い）を具現化する活動なので、地域との相互作用を介して、次世代への組織文化の継承にも貢献することになる。

（付記）本稿は、科学研究費補助金「社会が求める非認知能力モデルの構築と中小企業支援のための利活用法の検討」（基盤研究（C）20K01842）の研究成果の一部である。

4 「お互い様」という規範と信頼関係の程度により、助け合いの程度は異なる。地域やコミュニティの社会関係資本のレベルにより、規範や信頼関係の濃度や性質は異なる。