

# 中小企業における情報資源と CSR 経営の推進

地域共創科学研究科産業創成科学専攻  
グローバルビジネス研究領域  
21GC205 朱 嘉輝

## 目次

第1章 本研究の概要.....	1
第1節 問題の背景.....	1
第2節 本研究の構成.....	2
第2章 先行研究の検討.....	3
第1節 CSR の概要.....	3
(1) CSR の定義.....	3
(2) CSR が求められてきた背景.....	4
(3) CSR 経営の現状と課題.....	5
第2節 中小企業の概要.....	7
(1) 日本の中小企業の定義.....	7
(2) 中小企業の CSR 経営の特徴.....	8
第3節 中小企業と CSR 経営の関係性.....	9
第3章 本研究の分析の視点および研究方法.....	12
第1節 本研究の問いと分析の視点.....	12
第2節 研究方法.....	13
第4章 事例研究.....	15
第1節 青森県弘前市の弘前西ロータリークラブ.....	15
(1) 弘前西ロータリークラブの概要.....	15
(2) 弘前西ロータリークラブの取り組み.....	16
(3) 弘前西ロータリークラブの会員：有限会社アイコン.....	17
(4) 弘前西ロータリークラブの会員：桔梗行政書士事務所.....	18
(5) 弘前西ロータリークラブの会員：日本生命保険相互会社 弘前営業部.....	18
(6) 小括.....	19
第2節 埼玉県における CSR 経営促進の取り組み.....	19
(1) さいたま市 CSR チャレンジ企業認証制度.....	19
(2) SAITAMA 社会貢献プロジェクト.....	21
(3) SAITAMA 社会貢献プロジェクトの受賞企業.....	22
(4) 小括.....	23
第5章 結論.....	25
第1節 本研究の結論.....	25
第2節 本研究の課題.....	26
参考文献.....	28

## 第1章 本研究の概要

### 第1節 問題の背景

近年、持続可能な社会の実現が求められている中で、国連が SDGs（Sustainable Development Goals：持続可能な開発目標）を策定している。SDGs とは、2001 年に策定されたミレニアム開発目標（MDGs）の後継として、2015 年9月の国連サミットで加盟国の全会一致で採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」に記載された、2030年までに持続可能でよりよい世界を目指す国際目標である<sup>1</sup>。貧困や飢餓、エネルギーや資源の有効活用、働き方の改善、不平等の解消、地球環境や気候変動などをはじめとする17の目標から構成され、地球上の誰一人取り残さないことを誓っており、先進国・途上国双方が取り組むものとして理解されている。また、SDGsでは政府・行政だけではなく、企業、NPO、市民それぞれが社会的課題に取り組むことが強調されている。

企業も持続可能な社会を実現するにあたり、一般市民と同様に社会的責任が求められている。谷本（2020）はそれを企業の社会的責任（CSR：Corporate Social Responsibility）と呼んでおり、3つの次元から構成されるものとしている。第一に、経営活動のプロセスに社会的公正性・倫理性・環境・人権への配慮を組み込みこと、第二に、ビジネスの方法を用いて社会的課題に取り組むこと、第三に、社会貢献活動を通して社会的課題に取り組むこと、である。谷本（2020）は日本においては大企業を中心に CSR 経営が2000年代前半から積極的に取り組みが始まってきたことを示している。

日本の企業の多くは中小企業から構成されているが、中小企業においては CSR 経営がなかなか定着していないということも先行研究で報告されている（横田・田中, 2019）。日本においては中小企業にいかにして CSR 経営を浸透させるのが重要な課題として認識されている。CSR 経営についてはこれまで大企業を中心とした研究が見られるが（大室, 2016; 谷本, 2020）、近年では徐々に中小企業を対象とした研究も増えている。

中小企業を対象とした研究の中で共通していることは、中小企業の CSR 経営を阻害する要因を検討するというものである（Jenkins, 2006; Studer et al., 2006; Moyeen and

---

<sup>1</sup> 外務省「SDGsの概要及び達成に向けた日本の取組」[https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaikoo/oda/sdgs/pdf/sdgs\\_gaiyou\\_202305.pdf](https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaikoo/oda/sdgs/pdf/sdgs_gaiyou_202305.pdf)（最終閲覧日：2023年7月15日）

Courvisanos, 2012; 梅津・段, 2015)。中小企業は大企業に比べ資源が不足していることから、十分な CSR 経営に取り組めないことが指摘されている。特に経営資源の中でも情報という点に注目する研究も見られており（田中・横田, 2017）、中小企業は CSR 経営に関する情報が不足しているため、CSR 経営が進まないことが示されている。こうした CSR 経営に関する情報をいかに獲得し、蓄積したら良いのかという点について研究することの必要性を田中・横田（2017）や伊藤（2017）は主張している。

実際に田中・横田（2017）は中小企業が CSR 経営に取り組むにあたり、情報を獲得し、蓄積するための方法として2つあげている。それは「企業間における情報の交換と共有」と「公的機関との情報の交換と共有」である。企業同士、経営者同士で情報を交換したり、行政などの公的機関が情報の交換や共有を支援したりする方法があることを田中・横田（2017）は示している。伊藤（2017）もこうした方法が有効になることを示唆する一方で、この2つの方法を通して、中小企業が実際にどのようにして CSR 経営に関する情報を獲得、蓄積しているのかについての実証研究は十分に行われていない。

そこで、本研究では中小企業の CSR 経営を促進する要因として CSR 経営に関する情報に着目し、中小企業はそうした情報をどのようにして獲得・蓄積しているのかについて考察することを目的とする。

## 第2節 本研究の構成

本研究は全5章構成となっている。第2章では CSR 経営に関する先行研究を確認し、CSR 経営の定義や日本で CSR 経営が求められた経緯を整理する。その上で、特に中小企業の CSR 経営に着目した先行研究をレビューし、先行研究の概要と課題を確認する。第3章では本研究の分析視点を提示し、調査方法を説明する。本研究では弘前西ロータリークラブと埼玉県の CSR 経営推進の取り組みを調査対象に取り上げ、事例研究に取り組んだ。そして、第4章ではそれぞれの事例について記述し、中小企業が CSR 経営の情報をどのようにして獲得・蓄積しているのか、そのプロセスを分析する。最後に第5章ではこれまでの分析を踏まえ、本研究の結論と課題を示す。

## 第2章 先行研究の検討

本章では、CSRに関する先行研究を検討した上で、特に中小企業とCSRというテーマに注目していく。まずは、CSRの概要を確認しつつ、CSRが日本企業に求められてきた背景やCSRの現状や課題を整理する。次に、本研究が対象とする中小企業の概要を確認していく。そして、中小企業とCSRに焦点を当てた先行研究を概観し、研究の論点や課題などをまとめていく。

### 第1節 CSRの概要

#### (1) CSRの定義

後述するように、近年、企業は財務的な側面のみならず、社会性・環境性・ガバナンスという非財務的な側面からも評価されるようになってきている。その中で、従業員の人権に配慮することや、法令を遵守すること、さらには地球環境問題や少子高齢化の問題、地域社会の問題等の社会的課題に取り組むことが、企業に求められている。すなわち、企業は社会に存在する一主体として、自社が活動する社会に配慮しつつ、社会から求められる責任を果たすことが要請されている。

こうした企業が社会から求められる責任のことを、「企業の社会的責任（CSR：Corporate Social Responsibility）」と呼ぶ。CSRに関する明確な定義は存在しない。本研究では、日本の研究で多く引用されている谷本（2006）の定義に基づき、議論を進めていく（大室, 2016; 土肥, 2022）。谷本（2006）はCSRを「企業活動のプロセスに社会的公正性や倫理性、環境や人権への配慮を組み込み、ステイクホルダーに対してアカウンタビリティを果たすこと」と定義している。

また、谷本はこの定義のように経営活動のあり方を見直すことに加え、様々な社会的課題に取り組むこともCSRの一つとして理解している。具体的には、社会的な商品・サービスの提供や、事業の開発を行う「ソーシャル・ビジネス」もCSRとして捉えている。これは、社会的な課題の解決をビジネスとして取り組むことで、新しい可能性を示すというものであり、企業も社会的課題の解決に積極的に取り組むことが、社会的責任として期待されている。実際に、環境配慮商品の開発、障害者・高齢者支援の商品・サービスの開発、エコツアー、フェアトレード、地域再開発に関わる事業などに取り組む企業が増えている。また、社

会貢献活動も CSR の一つに考えられる。これは、本業を離れ、自社の持つ経験や技術力を生かし、コミュニティが抱える様々な課題の解決に対し、経営資源を生かして支援することである。金銭的寄付のみならず、製品や施設、人材、技術・サービスなど非金銭的寄付を通じた社会貢献の方法もある。

本研究では、以上のような谷本（2006）の CSR の捉え方を踏まえ、特に CSR の中でも社会貢献活動に注目していく。それでは次に日本において CSR が求められてきた背景を整理する。

## **(2) CSR が求められてきた背景**

2000 年に入り、日本企業は CSR を求めるグローバルな潮流を受け、対応が求められるようになった。この背景について、谷本（2020）に基づき、まとめていく。

### **1) 欧米市場での日本企業への批判**

1980 年代後半から 90 年代、アメリカ、ヨーロッパに進出した日本企業の多くが、現地で雇用・人権や環境などこれまで経験してこなかった問題に対して厳しい批判を受けることとなった。例えば、本田はアメリカ工場における雇用差別による集団訴訟で 600 万ドルという巨額和解金の支払いを求められた。日本企業によるマイノリティや女性に対する差別的な対応は「組織的な」公民権タイトル VII（人種・年齢・性別・出身地・宗教による雇用上の差別禁止）違反であると批判され、NEC、トヨタなど大手企業の現地法人のトップが下院公聴会に呼び出されている。三菱自動車も 1992 年にアメリカ現地工場におけるセクハラ問題についての集団訴訟が起きている。

また、2001 年オランダにおいて、ソニーはその製品の付属品（ケーブル）に環境基準を超える有害物質が検出され、実害はなかったが自主的に全量回収を行うという事態に直面した。付属品の製造は中国のサプライヤーによるものであり、ソニーは翌年からサプライチェーン・リスク対策に本格的に取り組み、CSR への対策に踏み出している。

こういった動きの中で、日本企業は海外市場において新しい CSR の動きを認識していくこととなった。

### **2) 持続可能な発展、CSR を求めるグローバルな動き**

以上の問題の背景には、各国・各地域において企業に CSR を求める新しい動きや、グロ

ーバルに持続可能な発展を求める議論があった。当時多くの日本企業はそれらをまだ理解できていなかった。さらに、1990年代半ば頃から、欧米では投融资の決定基準の中に、CSRの要素が組み込まれ始めていた。近年、ESG投資と呼ばれるものがこの当時から関心を集めつつあった。なお、ESG投資とは、「Environment(環境)」「Social(社会)」「Governance(企業統治)」の頭文字を取って作られた言葉であり、機関投資家が証券投資の意思決定プロセスに、売上高や利益などの会計情報に加えて、この3つの観点から考慮して投資先企業の選別を行う投資活動をESG投資と呼ぶ(櫻井, 2019)。ESG投資の広がりに伴い、投資される側の企業が環境や社会課題への取り組みを経営活動に結びつくように促されているため、企業の積極的な対応姿勢が求められている。ESG投資を通じて、グローバルに持続可能な発展やCSRを要請する動きが強くなっている。

### 3) 1990年代以降の企業社会の構造変化

日本はバブル経済崩壊後、企業とステイクホルダーとの関係が大きく変化してきた時期であった。法人株主間の相互持合い関係が解消し、外国人持ち株比率が急増したこと、生産・販売市場のグローバル化が急速に進んだこと、働く人と組織の関係が変わり始めたこと、さらにNPOが台頭してきたといった変化が日本社会に見られた。日本企業はこれまでステイクホルダーに対してアカウンタビリティを果たすということが十分に行われていなかった。ただし、例えば外国人の投資家が増えたことやグローバルな市場で日本企業が活躍することにより、企業にアカウンタビリティが強く求められるようになってきている。

以上のようなプロセスを経て、日本企業はCSRに対応するようになっていった。それでは、こうした日本企業の現状と課題についてみていくことにする。

### (3) CSR経営の現状と課題

谷本(2020)によると、近年日本企業の多くはCSR部署やCSR担当役員を設置し、自社のCSRの取り組みをまとめた「CSR報告書」を作成するようになっており、CSRの取り組みを制度化している。上述したように、ESG投資への関心が高まる中、花村(2020)はESGの各項目に取り組んでいる企業は、市場からの評価を高め、財務的なパフォーマンスも向上させるという研究結果を示している。市場から評価を得るためにも、日本企業は積極的にCSRに取り組んでいると言える。

しかし一方で、東芝はCSRに対する評価の高い企業として評価されてきたが、2015年に

不正会計を行っていたということでコンプライアンス上の問題が明るみに出た。アメリカでの原発ビジネスの失敗や、金融危機後その他の事業においても大きな損失を出していたが、利益が出ているかのような虚偽申告を行っていた。そのため、CSR に取り組むという方針を掲げたとしても、それを社内に定着させるということについてはまだ課題があると考えられる。

谷本（2020）は CSR という概念を組織内に普及・定着させることの難しさを指摘している。こうした問題に取り組むために、谷本は次の 5 つの点が必要になるとしている。第一に、CSR を組織に組み込み、共通テーマにしていくに当たって、なぜ、どのように取り組むのかを明確にすることが重要となる。それにはトップの強いリーダーシップとコミットメントが必要となる。第二に、中期経営計画や各部署のアクションプランに CSR の課題を具体的に組み込んでいくことも大切になる。第三に、そのプロセスで旧来の組織文化、体制を見直していくことが必要である。第四に、経営パフォーマンス、個人の評価基準の見直しも求められる。そして第五に、社内外のステイクホルダーの声を聞き、経営に反映させる仕組みをつくらねばならない。広く CSR で求められていることを経営に組み込んでいくためには、従来の経営の体制を見直していく必要があり、CSR 関連の制度を立ち上げれば自動的に機能するというものではない。そうした取り組みがなければ、本来 CSR 経営で期待されることと現実との間に齟齬が生じる。これまでの組織体制が何も変わらないまま、CSR の対応を進めても失敗に終わることとなる。

特に、大室（2016）や谷本（2020）は今後の日本企業の CSR に求められることとして、ステイクホルダーとの対話をあげている。CSR とは企業に求められる社会的な責任であり、ステイクホルダーに対して自社の経営のアカウンタビリティを果たすことである。この点を踏まえると、企業はステイクホルダーとしっかり対話を行い、今自社に何が求められているのかを確認していく必要がある。そうした対話を踏まえ、企業からステイクホルダーに対して情報開示を行い、ステイクホルダーからの評価を受けつつ、企業も自社の経営のあり方を見直していくというプロセスが今後重要になることを先行研究では指摘している。これまでの企業はステイクホルダーと形式的な対話を行っていたものの、ステイクホルダーからの意見や期待を経営のプロセスに組み込むということまでは行ってこなかった。社会から評価される CSR を果たしていくためにも、企業にはステイクホルダーとの対話をより強化していくことが求められる。



## 第2節 中小企業の概要

### (1) 日本の中小企業の定義

本研究は日本の中小企業に注目している。そこで、中小企業概念について確認していく。「中小企業基本法」によると、中小企業の範囲は業種によって異なるとされている（表 2-1）。本研究では表 2-1 の条件に合致する企業を中小企業と捉えることとする。

表 2-1 中小企業基本法上の中小企業の定義

業種分類	中小企業基本法の定義
製造業その他	資本金の額又は出資の総額が3億円以下の会社又は常時使用する従業員の数が300人以下の会社及び個人
卸売業	資本金の額又は出資の総額が1億円以下の会社又は常時使用する従業員の数が100人以下の会社及び個人
小売業	資本金の額又は出資の総額が5千万円以下の会社又は常時使用する従業員の数が50人以下の会社及び個人
サービス業	資本金の額又は出資の総額が5千万円以下の会社又は常時使用する従業員の数が100人以下の会社及び個人

（出所）中小企業庁 2019年版「中小企業白書」より作成

また、Spence (1999) は、中小企業には7つの特徴があることを指摘している。それは、①オーナー経営制度、②独立した企業体、③経営者が複数の業務を同時に行うこと、④資金の制約、⑤企業経営が近視眼的であること、⑥個人的な関係性を受けること、⑦企業の経営層と従業員が対話する機会が増えるという非公式性がある、ということである。つまり、中小企業は規模が比較的小さいことから、資金や従業員数の点で制約を受けていること、さらには経営者の影響力が強いことなどが特徴としてあげられる。

特に、中小企業が大企業と異なる点は、企業の構造が異なることがあげられる。具体的に、中小企業の多くに共通している点はオーナー経営だということである。オーナー経営は、企業の所有権と経営権が分離されていないことを意味する。大企業は企業規模が拡大する過程で株式が分散し、所有と経営が分離していく。中小企業の場合は、上述したように企業活動が経営者個人の判断や価値観に強く影響を受けることになる。そのため、中小

企業が CSR 経営に取り組む場合も、経営者個人の判断や価値観に左右されることになる。

また、中小企業と大企業とでは保有する経営資源も異なる。中小企業の規模はより小さく、保有する経営資源は少なくなる。中小企業は自社を存続させるためにより多くの経営資源を必要とすることから、将来的な投資を十分に行うことが難しくなる。そのため、Spence は中小企業では近視眼性が発生しやすいことを指摘しているのである。

## (2) 中小企業の CSR 経営の特徴

CSR 経営というテーマについては、大企業の活動であると考えられることが多いが、近年では大企業だけではなく、中小企業も積極的に CSR 経営に取り組んでいることが指摘されるようになってきている（梅津・段, 2015）。例えば、日本の中小企業の多くは、地域のステイクホルダーとの関わりを強化していくという目的から、「地域密着型」の CSR 経営を積極的に展開している（石原, 2019）。例えば自社の経営資源を活用して地域の課題解決に取り組んだり、社会貢献活動に取り組むケースがみられている。

ただし、田中・横田（2017）は Spence が指摘するように、中小企業は経営資源に乏しいことを指摘しており、群馬県高崎市の中小企業に対する調査から、効果的な CSR 経営を展開することができないという課題を抱えていることを明らかにしている。また、経営者個人の価値観や地域との非公式的なつながりによって CSR 経営が展開されることから、計画性や戦略性という点においても課題があることも田中・横田は示している。

その他、梅津・段（2015）は大企業と中小企業の CSR 経営を比較し、中小企業の CSR 経営の特徴を説明している。例えば、CSR 経営の捉え方として大企業は CSR を中期経営計画に組み込むなど、経営戦略として対応している一方で、中小企業は利他的慈善活動のものと位置付けていると彼らは主張している。また、CSR 経営に取り組む動機についても大企業は経済的利益を獲得し競争力強化が主なものであるが、中小企業は経営者の倫理的価値観が動機づけのベースにあることを指摘している。この点は田中・横田（2017）も一致する。さらに、中小企業は資源が制約されていたり、経営戦略に CSR の考え方が組み込まれていなかったりするため、CSR 経営が非体系的で計画性がないことなどを梅津・段（2015）は明らかにしている。

中小企業の CSR 経営については広がりが見られる一方で、中小企業に内在する問題から十分な取り組みを行えていないという課題もある。そうした状況を踏まえ、経営学の観点から、中小企業と CSR 経営というテーマに着目した研究も近年蓄積が進みつつある。次節

では中小企業と CSR 経営の関係性に着目した先行研究を整理していく。

### 第3節 中小企業と CSR 経営の関係性

Anima and Richard (2012) は中小企業の CSR 経営に着目した研究をレビューしており、この領域においては、中小企業の資源不足に着目する研究が多いことを指摘している。限られた経営資源を活かしながらいかにして財務的な持続可能性を模索していくのが中小企業の課題だとしている。これらの課題を克服することができれば、中小企業の CSR 経営に対するコミットメントは増大することが示されている。こうした中小企業の資源の制約性に着目する研究が多く見られる (Jenkins, 2006; Studer et al., 2006; Moyeen and Courvisanos, 2012; 梅津・段, 2015)。

中小企業の資源の不足と関連し、CSR 経営を阻害する要因についても検討が行われている。例えば、高岡 (2017) は和歌山県の中小企業の CSR 経営について質問紙調査を行っており、本業の忙しさや人材不足、CSR 経営に関する情報不足などを主な阻害要因としてあげている。Studer et al. (2006) は香港の中小企業の CSR 経営に注目し、政府の支援が十分に得られないことが中小企業の CSR 経営を阻害する要因であることを指摘している。例えば、CSR 経営にかかるコストに関する助成金や CSR に関する知識・情報をサポートすることなどが政府には求められるとしている。こうした政府の支援の不足という点については、ポルトガルの中小企業を対象に質問紙調査を行った Santos (2011) も同様の主張を行っている。つまり、中小企業は CSR 経営に関する情報が不足していることから、どのように CSR 経営に取り組んで良いのか悩むケースが多いことが指摘されている。

CSR 経営を阻害する要因に対してどのような解決策が考えられるだろうか。この点について、Santos (2011) は政府に着目し、政府が CSR 経営に関する情報を普及させ、かつ中小企業を教育していくことをあげている。また、CSR 経営を評価するための仕組みを政府が構築していくことも提案している。繰り返しとなるが、中小企業は資源が乏しく情報も不足していることから、CSR 経営に関する情報を豊富にもつ他の組織との連携も有効になることを Santos (2011) は指摘している。これらの解決策を通して、中小企業の CSR 経営に対する意識が向上していくことになる。

田中・横田 (2017) も同様に中小企業が効果的に CSR 経営に取り組むためには情報の蓄積の重要性を主張している。ただし、中小企業にとって有益な情報をどのように蓄積するか

については十分な研究が行われていないことを指摘した。田中・横田（2017）は実証研究を行っていないものの、情報の蓄積の方法として「企業間における情報の交換と共有」と「公的機関との情報の交換と共有」という2つの方法を提案している。

この田中・横田（2017）の研究を踏まえ、伊藤（2017）は東海地方において積極的にCSR経営に取り組んでいる中小企業に対してインタビュー調査を行っており、企業の経営者を中心とする勉強会がCSRに関する情報を交換する場として機能していたことを示している。これは、田中・横田（2017）の企業間における情報の交換と共有という方法に該当する。伊藤（2017）は経営者間で具体的にどのような情報交換が行われたのかについては十分な言及はしていないが、CSRに関する勉強会が調査対象となった中小企業のCSR経営の促進に結びついたとしている。また、伊藤（2017）は行政による中小企業のCSR経営の支援についても言及しており、さいたま市が行っている「CSR チャレンジ企業認証制度」を取り上げている。これは、さいたま市の中小企業でCSR経営に取り組んでいる企業を、さいたま市が認証するというものであり、その取り組みを表彰したりしている。表彰を通して、優れたCSR経営の取り組みがさいたま市内に普及することとなり、他社の模倣を促しているという。

川内（2009）は、中小企業のCSR経営を促進するためにはそもそも中小企業がどのようなCSR経営に取り組んでいるのか、その事例を共有することの必要性を指摘している。大企業ほどCSR経営に関する知識や情報をもっていない中小企業の経営者たちはどのようなことに取り組んだら良いのかわからない状況にあるという。そのため、行政が承認・認定制度などを用いて情報を共有することが必要になると、川内（2009）は主張している。

こうした情報の共有が中小企業のCSR経営を促すうえで重要になることは他の研究においても繰り返し強調されている（Jenkins, 2006; Vo, 2011）。

その他、横田・田中（2019）は中小企業のCSR経営が企業の業績に及ぼす影響に着目している。地方の中小企業は自社を取り巻くステイクホルダーとの関係性が密接であり、そうしたステイクホルダーと信頼関係を構築するように、社会貢献活動に取り組むことで業績が向上することを群馬県高崎市近隣で活動する中小企業のインタビュー調査から明らかにしている。また、久保田（2008）は中小企業は経営資源が乏しいため、より本業に関連したかたちでCSR経営に取り組むことが有効になるとしている。さらに、井上（2015）は中小企業がCSR経営に取り組むためには社内の従業員の協力を引き出すことの必要性を示している。経営者が単独でCSR経営の計画を策定することが見られるが、そうした計画を円滑

に実施していくためにも、その計画を丁寧にコミュニケーションすることが重要になることを質問紙調査から明らかにしている。

### 第3章 本研究の分析の視点および研究方法

#### 第1節 本研究の問いと分析の視点

第2章で見てきたように、CSR経営というテーマについては少しずつ中小企業に着目する研究が見られるようになってきている。各研究で共通していることは中小企業の資源の乏しさに注目している点や、それらを解消することの必要性を指摘している点である。

特に、CSR経営そのものに関する情報や、他社の事例に関する情報が不足しており、多くの中小企業がそもそもどのようにしてCSR経営に取り組んだら良いのかわからない状況が問題としてあげられていた。

その中で、田中・横田(2017)は中小企業がCSR経営に取り組むためには情報を蓄積するための方法を検討することが必要になると主張している。具体的には、「企業間における情報の交換と共有」と「公的機関との情報の交換と共有」という2つの方法を提案している。伊藤(2017)はそれを踏まえ、企業間における情報の交換と共有の方法について、研究を行っていた。

しかしながら、中小企業が具体的にどのようにして情報の交換と共有を行っているのか、また公的機関のルートを通じた情報共有などについてはまだ十分な実証研究が行われていないという課題が見られる。そこで、本研究は中小企業のCSR経営を促す要因として、情報という資源に着目し、こうした資源をいかにして蓄積していけば良いのかについて考察することを目的にする。具体的な研究の問いは以下の通りである。

「中小企業がCSR経営に取り組むにあたり、どのような情報をいかにして獲得し、蓄積しているのだろうか」

上記の田中・横田(2017)による「企業間における情報の交換と共有」と「公的機関との情報の交換と共有」という2つの方法に着目して、この問いを考察していく。中小企業がCSR経営を進める中で、具体的にどのような方法・ルートでCSR経営に関する情報を獲得しているのかを検討していく。

## 第2節 研究方法

本研究はインタビュー調査や二次資料調査をベースにしながら事例研究という方法で、中小企業の CSR 経営と CSR 経営に関する情報を蓄積していくプロセスを検討していく。田中・横田（2017）、伊藤（2017）も本研究と同様に情報の蓄積という視点から分析を行っているが、その際にそうした情報の蓄積プロセスを解き明かすためには、事例研究をはじめとする定性的研究が有効になることを指摘している。本研究においてもこの点を参考にし、事例研究を調査の方法としていく。

今回は特定の中小企業というよりも、CSR 経営に関する情報を蓄積する方法に注目しているため、CSR 経営の情報を獲得できるような場・仕組みを事例に取り上げていく。具体的には、青森県弘前市の弘前西ロータリークラブ、埼玉県 of CSR 経営の推進に関する取り組みを、CSR 経営の情報を獲得したり、共有したりするような方法として調査を行った。前者は「企業間における情報の交換と共有」のための方法であり、後者は「公的機関との情報の交換と共有」の方法として位置づけられる。地方の中小企業の CSR 経営があまり進展していないということを横田・田中（2019）は指摘しており、そうした地方において具体的にどのような取り組みが行われているのかを調査したいと考え、大学院がある弘前市を題材とした。また、埼玉県の事例については公的機関による情報の交換と共有の方法として高い評価を得ている（伊藤, 2017）。そこで、今回事例に取り上げた。

弘前西ロータリークラブについては、2023 年 2 月 28 日に弘前西ロータリークラブの会長である長谷川正之にインタビュー調査を行った。ここでは、弘前西ロータリークラブが実際にどのようにして CSR 経営に関する情報を共有しているのかについて調査した。また、弘前西ロータリークラブの会員として有限会社アイコンの荒木一敏には 2023 年 3 月 10 日に、桔梗行政書士事務所の竹内知弘と日本生命保険相互会社弘前営業部の佐藤玲恵子には 2023 年 3 月 16 日にインタビュー調査を行い、会員が弘前西ロータリークラブに参加したことで、どのような情報交換を行っているのかについても話を伺った。

埼玉県の CSR 経営に関する取り組みについては公表されている二次資料を活用した。具体的には埼玉県庁とさいたま市の行政のウェブサイト<sup>2</sup>やそこで公表されている資料<sup>3</sup>を中

<sup>2</sup> 「SAITAMA 社会貢献プロジェクト」[https://www.pref.saitama.lg.jp/a0302/syakaikouken\\_pt/index.html](https://www.pref.saitama.lg.jp/a0302/syakaikouken_pt/index.html)（最終閲覧日：2023 年 7 月 10 日）

<sup>3</sup> 「さいたま市 CSR チャレンジ企業事例集」<https://www.city.saitama.jp/005/002/010/01>

心に事例を記述し、分析を試みた。

こうした「企業間における情報の交換と共有」と「公的機関との情報の交換と共有」という2つの方法について、本研究では調査を実施した。それぞれの事例については、次章で詳しく説明していく。



## 第4章 事例研究

本章では、田中・横田（2017）に基づきながら、「企業間における情報の交換と共有」と「公的機関との情報の交換と共有」という2つの方法を通して、中小企業がどのような情報をいかにして獲得していったのか、またこれらの方法が実際に中小企業のCSR経営にどのような影響を与えているのかどうかについて、事例を取り上げながら考察を行う。

第1節では弘前西ロータリークラブを、第2節では埼玉県でのCSR経営の推進の取り組みを説明し、それぞれの事例について分析する。

### 第1節 青森県弘前市の弘前西ロータリークラブ

#### (1) 弘前西ロータリークラブの概要

弘前市のロータリークラブは青森県弘前市にある国際ロータリー第2830地区の一つである。ロータリーとは、職業倫理を重んずる実業人、専門職業人の集まりで、奉仕活動を通して社会に貢献することを目的としている。現在の会員数は28名である。弘前西ロータリークラブのバナーデザインは、版画家の阿保浩氏が作成したもので、四羽の鳩は四大奉仕の向上を表している。弘前西ロータリークラブは、ロータリーの活動の7つの重点分野に沿って、様々な奉仕活動を行っている。例えば、子どもたちを危険から守る事業として、交通安全指導用横断旗を寄贈したり、弘前大学の私費留学生に歯車奨学金を支給したりしている。

写真 4-1 弘前西ロータリークラブの信念

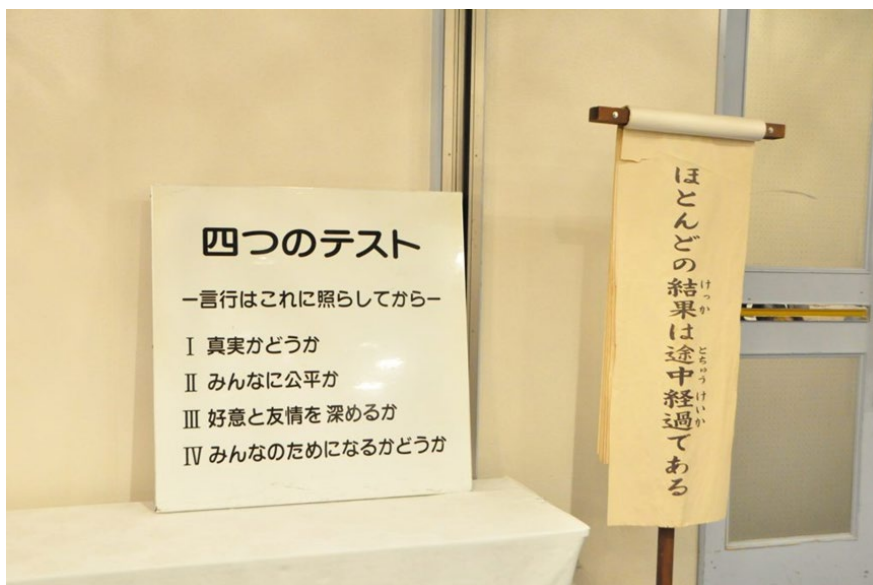


写真 4-2 弘前西ロータリークラブの会合風景



## (2) 弘前西ロータリークラブの取り組み

弘前西ロータリークラブの会長である長谷川正之へのインタビュー調査を踏まえ、弘前西ロータリークラブの特に CSR 経営に関する取り組みをまとめていく。

長谷川によると、弘前西ロータリークラブではさまざまな社会貢献活動に取り組んでいるが、そうした活動に取り組む理由として、地域の企業は地域から収益を得ており、何かしらの還元を地域に行いたいという点をあげている。また、昨今の SDGs を踏まえ地球環境問題にも弘前西ロータリークラブやその会員企業は取り組んでいる。例えば、企業活動から排出される廃棄物を減らし、可能な限り分別回収も進めている。さらに、水資源の節約にも各自で取り組みを始めているという。

弘前西ロータリークラブでは、2018 年に弘前消防事業本部に AED を 2 台寄贈し、2021 年には小学校に教育用のロボット<sup>4</sup>を寄贈している。地元弘前市の岩木山の清掃活動にも会員が積極的に参加している。

---

<sup>4</sup> アーテックロボットを寄贈している。これはブラックで遊びながらロボットカーや信号機を組み立て、プログラミングして思い通りの動きを与えることができるキットである。全国的にはプログラミング教育の一環として採用している学校もある。

弘前西ロータリークラブとしては、会員企業に廃棄物の削減を求めており、その点では谷本（2006）が示す CSR 経営の 3 つの次元のうち、経営活動のあり方を見直すという次元にも取り組んでいるが、特に社会貢献活動という次元に注力している。

こうした CSR 経営を進める際には理事会で議論を重ね、計画を策定し、実行するというプロセスを踏んでいるという。多くの会員が一堂に会し議論することもあり、その中でさまざまな活動のアイデアが生み出されているという。外部から講師を招き、セミナーを開催することもあり、CSR 経営を含め中小企業が直面している経営課題について学ぶ機会を弘前西ロータリークラブでは積極的に作りだしている。

弘前西ロータリークラブにはさまざまな会員が参加しており、多くは中小企業の経営に関わっている。そうした人々が地域の中で地域課題や CSR 経営について話し合ったり、互いの悩みを相談したりしている。この点を踏まえると、弘前西ロータリークラブは、田中・横田（2017）の「企業間における情報の交換と共有」を可能にする場として機能していると考えられる。

### **(3) 弘前西ロータリークラブの会員：有限会社アイコン**

弘前西ロータリークラブの会員企業として有限会社アイコンを取り上げる。アイコンの代表である荒木一敏は眼鏡店と眼科病院を経営する経営者である。荒木は企業の基本的な社会的責任として製品の安全を確保することが非常に重要であると認識しており、定期的な社員研修などで製品の安全性を確保するための措置を講じている。1990 年の開業以来、安全性については特に厳しく求めており、顧客や患者の健康を最優先に考えてきた。この点については自分自身だけではなく従業員にも求めている。

また、弘前西ロータリークラブの活動にも積極的に参加しており、特に社会貢献活動の一環として留学生の交流会に参加している。その中では留学生のアドバイザーを務めることがあり、留学生との文化交流に参加する機会が多いという。

荒木は CSR 経営を通して利益を得るという考え方はなく、あくまでも社会貢献活動という範疇で CSR 経営を理解している。ロータリークラブに関わる中で、自分のできること、地域に貢献できることを模索しているという。その意味において、ロータリークラブへの参加が留学生との交流事業というアイコンの社会貢献活動につながっていると考えられる。

#### **(4) 弘前西ロータリークラブの会員：桔梗行政書士事務所**

弘前西ロータリークラブの会員である桔梗行政書士事務所体表の竹内知弘はポリオ撲滅に資金を提供することを目的とした Polio Walk に参加した経験をもっている。また、行政書士という仕事をする中で成年後見に関わることも多く、人々の人権を守ることにについては特に関心があるという。事務所としても社会的責任を果たすために、弘前西ロータリークラブの会員として社会貢献活動に積極的に取り組んでいる。

竹内は弘前西ロータリークラブの活動や会合に参加し、他の会員と交流する中で、新しい経営動向を把握しているという。弘前西ロータリークラブでは外部講師を招き、経営に関するさまざまな課題について学ぶ機会も用意しており、竹内はそれらを通して自身の知識を深めている。また、弘前西ロータリークラブは機関紙も発行しており、その中では CSR 経営に関わるようなテーマも解説されている。例えば、女性の雇用問題や企業の環境保護に関する問題についても、こうした機関紙通して竹内は学んでいる。

竹内は、弘前西ロータリークラブに参加することで、自分自身の視野が広がり、社会的責任に対する認識が深まったと語っている。

#### **(5) 弘前西ロータリークラブの会員：日本生命保険相互会社 弘前営業部**

日本生命保険相互会社の弘前営業部に所属している佐藤玲恵子は弘前西ロータリークラブの会員として主に奨学金留学生のコンサルティングを担当している。また、弘前西ロータリークラブが社会貢献活動を実施する際には、その実務を担うなど積極的な活動を行っている。

弘前西ロータリークラブの会合への参加を通して、佐藤はさまざまな会員と交流しており、特に CSR 経営に関する話題について意見交換することが多くあるという。佐藤自身、日本生命保険相互会社の弘前営業部の中でも地域営業部門に所属しており、同社の CSR 経営を推進する立場にある。その際に弘前西ロータリークラブでの交流から学ぶことが多くあると語っており、そこでの学びが同社の CSR 経営にも活かされている。

例えば、佐藤も桔梗行政書士事務所体表の竹内と同様に Polio Walk の活動に参加している。また、地域の水資源を保護するための活動にも参画したり、留学生との交流事業にも積極的に関わったりしている。

## (6) 小括

以上が弘前西ロータリークラブとその会員の活動である。弘前西ロータリークラブはその設立経緯から CSR 経営の中でも社会貢献活動に注力している。それは会員も同様であり、地域社会への貢献意識の強いメンバーが多く存在する。

その中で会員はどのようにして社会貢献活動に取り組んだら良いのかについて日々議論を重ねており、そこでの議論や勉強会を通して弘前西ロータリークラブ自体の CSR 経営や会員それぞれの CSR 経営をさらに発展させようとしている。

高岡（2017）は大企業と異なり中小企業あるいは零細企業の経営者は CSR 経営についてもそもそも知らなかったり、知っていてもどのように取り組んだら良いかわからない状況にあることを指摘している。今回インタビュー調査を実施した弘前西ロータリークラブの会員も同様の状況であったと言える。そうした状況において、弘前西ロータリークラブという地域のさまざまな人が集う組織は CSR 経営について学び合う場として機能していたと考えられる。これは、田中・横田（2017）の言う「企業間における情報の交換と共有」を可能にするものと位置付けることもできる。

また、各会員は弘前西ロータリークラブの会合やイベントで学んだ知識を自分たちの組織に持ち帰り、それを自組織の関係者にも伝えている。自ら得た知識をきちんと自組織に定着させていこうとする姿勢が確認できる。各会員が自組織内での学習も進めていかなければ、学んだ知識は会員個人の中にとどまり、会員の所属する組織の CSR 経営が発展することはない。今回のインタビュー調査に回答した会員は、組織内での学習も進めることで、それぞれの組織の CSR 経営をより発展させようとしている。

## 第 2 節 埼玉県における CSR 経営促進の取り組み

### (1) さいたま市 CSR チャレンジ企業認証制度

埼玉県さいたま市では地域の活性化や社会的課題の解決に向けて地域の企業の CSR 経営を促進させていこうとする取り組みを展開している。例えば、さいたま市では地域未来投資促進法に基づく地域経済牽引事業計画では、CSR に関する取り組みを行う企業の投資を支援する制度を整えている<sup>5</sup>。また、近年の SDGs の流れを汲み、CSR 経営の中でもソーシャ

---

<sup>5</sup> 経済産業省のウェブサイトによると、「地域未来投資促進法」は、地域の特性を生かして、高い付加価値を創出し、地域の事業者に対する相当の経済的効果を及ぼす「地域経済牽引事業」を促進することを目的とする法律である。市町村・都道府県が作成した「基本

ル・ビジネスの支援にも力を入れており、ソーシャル・ビジネスに関する事業者が集まり、交流会を開催するなど、官民連携による地域課題の解決について議論する場を設けている。

その中でさいたま市の取り組みとして特徴的なものが CSR チャレンジ企業認証制度である（伊藤, 2017）。これは、2012 年からスタートした中小企業の CSR に関する取り組みを自治体が直接認証する全国初の制度である。対象はさいたま市内の中小企業で、認証式は毎年行われる「コラボさいたま」の会場で行われる。制度対応の「CSR チェックリスト」が公開されており、自己診断で基準を超えれば制度に応募できる。市の担当職員が応募企業の聞き取り調査を実施し、チェックリストを満たしているを確認している。具体的には、企業が認証目標を満たしているかどうかを人権・労働、環境、事業公正、製品とサービス、地域と社会への貢献、組織体制の 6 つの側面からチェックしている。2021 年 1 月時点で 106 社が認証を受けている。さいたま市は今後、認証企業同士の交流を図り、「さいたま市 CSR コミュニティ」の構築を目指している。

現在、この制度は 2021 年度から SDGs 企業認証制度に発展的に移行している。SDGs 企業認証制度では、SDGs の理念に沿った事業活動や社会貢献活動を行っている企業を認証し、支援や広報などを行っている。CSR チャレンジ企業認証制度から SDGs 企業認証制度への移行の理由は、SDGs の理念に含まれている要素を組み込み、CSR 経営に関する取り組みをより発展的に推進するためであるという。SDGs 企業認証制度については 2022 年度時点で 194 社となっている。

さいたま市では CSR チャレンジ企業認証制度や SDGs 企業認証制度で認定を受けた企業を他社のお手本となるように広く広報している。中小企業の CSR 経営に関する先行研究において、中小企業が CSR 経営を進める場合、参考となる事例が見つからないことからどのように取り組めば良いのか苦慮する企業が多いことなどが指摘されていた（川内, 2009）。さいたま市も同様の問題意識を持っており、事例を集め、公表するという支援に取り組んでいるのである。実際にさいたま市ではこの取り組みを進めてから年々認証を受ける企業が増えている<sup>6</sup>。

---

計画」に基づき事業者が作成する「地域経済牽引事業計画」を都道府県知事が承認する。また、地域経済牽引事業の支援を行う「地域経済牽引支援機関」による「連携支援計画」を国が承認する。[https://www.meti.go.jp/policy/sme\\_chiiki/chiikimiraitoushi.html](https://www.meti.go.jp/policy/sme_chiiki/chiikimiraitoushi.html)（最終閲覧日：2023 年 7 月 20 日）

<sup>6</sup> SDGs 企業認証制度については 2021 年度は 133 社が認証を受けており、2022 年度は 61

## (2) SAITAMA 社会貢献プロジェクト

埼玉県では SAITAMA 社会貢献プロジェクトという取り組みを 2022 年から推進しており、これは埼玉県が県内企業・団体の CSR 経営、特に社会貢献活動を応援・PR するというものである。このプロジェクトは「埼玉版 SDGs」の一環として実施されており、「埼玉県 SDGs パートナー」登録制度<sup>7</sup>の社会貢献・地域貢献分野につながるものである。

埼玉県ではこのプロジェクトの目的として次の 3 点をあげている。①県内企業・団体の CSR・社会貢献活動を県ホームページで紹介し、活動の発信と評価を行うことで、活動の促進と多様化を図る。②県ホームページで紹介された活動の中から、地域を元気にする活動を行う企業・団体を「SAITAMA 社会貢献賞」として表彰することで、活動のモチベーションとモデル化を高める。③CSR・社会貢献活動に関心のある企業・団体や個人と、活動を行う企業・団体とのマッチングや連携を促進することで、地域課題の解決や持続可能な社会の実現に貢献する。

つまり、埼玉県では県内で行われている社会貢献活動を広く PR し、さらにはそうした活動に従事している企業や個人を結びつけようとしているのである。情報を普及させることを通して、埼玉県内の中小企業の CSR 経営をより発展させようとする狙いが見られる。

また、この SAITAMA 社会貢献プロジェクトでは、「ひろがるつながる社会貢献ワークショップ」というイベントを 2023 年 2 月 1 日に開催している。このワークショップでは、社会貢献活動・地域活動に取り組む多様な主体 60 名が一堂に会し、活動の発表や展示、交流を行っている。このことを通して、活動の参考やネットワークづくりを促進することを目的としている。

過去 2 回実施されているワークショップにおいて、企業や NPO の活動紹介、グループワークなどが行われた。会場となった市民活動センターで他の地域イベントも同時に開催されており、多くの来場者で賑わったという。このプロジェクトの報告を参照すると<sup>8</sup>、参加者からはさまざまな企業や NPO が社会貢献活動に積極的に取り組んでいることができ、ま

---

社が認証を受けている。

<sup>7</sup> 「埼玉県 SDGs パートナー」は、SDGs に自ら取り組むとともに、その実施内容を公表する県内企業・団体等を県が登録する制度である。

<sup>8</sup> [https://www.pref.saitama.lg.jp/a0302/syakaikouken\\_pt/r4workshop.html](https://www.pref.saitama.lg.jp/a0302/syakaikouken_pt/r4workshop.html)（最終閲覧日：2023 年 7 月 16 日）

た新しい繋がりができたという声を確認できる。こうしたワークショップは、参加者から高い評価を受けており、今後の開催を希望するという要望も多数寄せられている。

### (3) SAITAMA 社会貢献プロジェクトの受賞企業

上述のように、埼玉県では県内で社会貢献活動に積極的に取り組んでいる企業を表彰している。ここでは表彰された企業を抜粋しそれぞれの取り組みを概観する<sup>9</sup>。

#### 1) 株式会社サイサン

株式会社

は、埼玉県さいたま市に本社を置くエネルギー・生活関連事業を行う企業である。Gas One、Water One、Ene One のブランドで家庭向けに LP ガス、宅配水、電力のサービスを提供するほか、産業用・医療用ガスの供給も行っている。1945 年に埼玉酸素販売所として創業し、1970 年に株式会社サイサンに社名変更した。現在は川本武彦代表取締役社長が率いるガスワングループの基軸企業として、アジア・太平洋地域で総合エネルギー・生活関連事業のリーディング企業を目指している。

この企業は CSR 経営に積極的に取り組んでおり、次の取り組みを行っている。第一に、サイサン環境保全基金である。これはサイサンの株式配当とグループ各社からの寄附金を原資に、埼玉県内の自然環境保護や保全等に取り組む NPO や民間団体の活動を支援している。24 年間で 1,056 件に対し総額 4 億 400 万円の助成を決定し、埼玉県の環境保全に貢献している。第二に、Gas One、Ene One カップ学童軟式野球選手権大会である。サイサンは長年学童軟式野球大会への協賛を行っている。埼玉県で決勝トーナメントを実施する大会は、野球を楽しむ子ども達に大きな励みとなる機会となっている。第三に、プルトップ回収があげられる。サイサンではプルトップを収集し、車椅子を医療・福祉施設へ寄贈している。これまでに 33 台の車椅子を寄贈している。そして第四に、社員による大宮駅周辺の定期的な清掃活動である。サイサンでは CSR 経営の中でも上記の社会貢献活動に取り組むことにより、埼玉県から高い評価を受け、受賞につながっている。また、サイサンによると、こうした活動が地域との信頼関係につながり、自社の持続的な発展につながっているという。

---

<sup>9</sup> [https://www.pref.saitama.lg.jp/a0302/syakaikouken\\_pt/r4hyousyou.html](https://www.pref.saitama.lg.jp/a0302/syakaikouken_pt/r4hyousyou.html) (最終閲覧日：2023 年 7 月 16 日)



## 2) 株式会社福島食品

株式会社福島食品とは、埼玉県川越市に本社を置く食品卸の会社であり。業務用・給食用食品、冷凍食品、各種チルド食品、調理食品などを取り扱っている。1949年に酒類食料品の小売り販売を主な業務として福島屋として創業し、1977年に法人に改組し、株式会社福島食品となった。現在は福島一徳代表取締役社長が率いる会社で、県内産原材料の性質・美味しさを追求した食品を作っている。

株式会社福島食品は、社会貢献活動として次の取り組みを行っている。第一に「こども食堂」への食材提供である。具体的には埼玉県の毛呂山町にある「こども食堂」に食材提供を行っている。近年、SDGsの観点から子どもの貧困対策などが企業にも求められるようになっており、食品企業である福島食品の経営資源を活用した社会貢献活動という評価がなされている。第二に、埼玉県坂戸市内にあるシングルマザー向けのフードパントリーに月に一度参加し、食材の提供を行っている。これも自社の経営資源と関連させた社会貢献活動である。久保田（2008）は中小企業は大企業に比べ経営資源に乏しいことから、より本業に近い、自社の経営資源を活かせる分野でCSR経営を推進することが効果的だと主張しているが、福島食品はそうした先行研究の議論と一致した取り組みを行っていると言える。

福島食品もサイサンと同様に埼玉県から高い評価を得ており、受賞に至っている。こうしたそれぞれの企業の取り組みは埼玉県の広報を通じて広く伝えられており、参考にする企業も見られるという。

## (4) 小括

以上見てきたように、埼玉県では、埼玉県やさいたま市という公的な機関が中小企業のCSR経営を後押しする施策を展開し、その後各企業同士のネットワークが形成されつつある。民間企業が自発的に結びつくことは容易ではなく、それを支援しているのが埼玉県である。この事例は、田中・横田（2017）「公的機関との情報の交換と共有」方法に該当し、公的機関が中小企業のCSR経営を促進する役割を果たしていると考えられる。

SAITAMA社会貢献プロジェクトで開催しているワークショップでは、企業やNPO、市民がそれぞれに結びつく動きも見られている。

CSR経営を実際にどのように進めたら良いのか、中小企業に何ができるのか、こうしたCSR経営に関する情報という資源が不足している中小企業の悩みを埼玉県やさいたま市は

的確にとらえている。埼玉県では、県内で優れた CSR 経営の取り組みを表彰したり、PR したりすることにより、まずは同じ県内で実際に CSR 経営に取り組んでいる中小企業があるということを伝えることに注力している。埼玉県の中小企業はそうした情報を入手することで、徐々にではあるが CSR 経営について学習し、自分たちの取り組みを進めようとしている。こうした行政という公的機関は中小企業の CSR 経営の発展において重要な役割を担っていると考えられる。

## 第5章 結論

### 第1節 本研究の結論

本研究は、日本における CSR 経営というテーマを取り上げ、その中でも中小企業の CSR 経営を促進させる要因の解明に取り組んだ。中小企業は大企業と比べると、ヒト・モノ・カネ・情報という経営資源の面で不足しており、そうした経営資源の制約性のため十分な CSR 経営に取り組むことが難しいとされている。

そうした中、田中・横田（2017）、伊藤（2017）は中小企業の CSR 経営を促進させるためには、CSR 経営に関する情報を獲得する機会を確保することが必要になると主張している。本研究もこうした視点に立ち、中小企業が CSR 経営を進めるにあたり、どのような情報をいかにして獲得していくのかという点について考察してきた。田中・横田（2017）は CSR 経営に関する情報を獲得し、蓄積するための方法として「企業間における情報の交換と共有」と「公的機関との情報の交換と共有」という2つの方法を提案しているが、本研究においてもこの方法を援用し、事例研究に取り組んだ。

前者の「企業間における情報の交換と共有」という方法については、弘前西ロータリークラブの事例を取り上げた。弘前西ロータリークラブでは会員が参加する会合やイベント、機関紙の発行を通して会員間の交流を促すような取り組みを進めている。この事例からはこうした取り組みが CSR 経営に関する情報交換のプラットフォームとして機能していたことが示された。実際に会員は弘前西ロータリークラブに参加することによって、近年の経営動向を把握しつつ、他の会員の取り組みを知ることができ、その結果、自分たち自身の CSR 経営を進めるための知識を獲得していた。弘前西ロータリークラブでは外部講師を招聘し、セミナーのような形式で勉強会を開催することもあるが、会員間の交流に特に注力していたことも特徴的であった。また、この事例からは会員が学んだ知識を自分たちが所属している組織に持ち帰り、その知識を定着させようとしていることも示された。CSR 経営を進めていくためには経営者個人だけが知識を保有しているだけでは不十分であり、それを従業員にも伝え浸透していくことが必要になる。こうした従業員を巻き込むことの必要性という点は井上（2015）の研究と整合的である。

後者の「公的機関との情報の交換と共有」という方法については、埼玉県・さいたま市の事例を取り上げた。埼玉県・さいたま市では県内の中小企業の CSR 経営を促進するために、

さいたま市 CSR チャレンジ企業認証制度、SDGs 企業認証制度、SAITAMA 社会貢献プロジェクトなどの施策を展開している。これは、多くの中小企業が CSR 経営に対する情報を十分にもっていないという課題を解決するために考案されたものである。民間の自発的な結びつきや情報交換は容易ではないことから、公的機関がその支援を行おうと取り組んでいる。埼玉県では、県内で優れた CSR 経営に取り組んでいる企業を認証あるいは表彰し、県内にもお手本となる事例が存在することを広く周知している。埼玉県内の中小企業がそうした情報に触れることで、自社の CSR 経営を改善しようとする試みも見られている。また、SAITAMA 社会貢献プロジェクトでは、情報を周知するだけでなく、実際に CSR 経営に取り組んでいる人を結びつけるようなワークショップを開催している。企業、NPO、行政が一堂に会し、相互に情報を交換できるような場づくりを行っている。こうした場は参加者からも高く評価され、埼玉県内の中小企業の社会貢献活動をさらに推し進めるきっかけの一つとなっている。

弘前西ロータリークラブ、埼玉県の CSR 推進策の両事例に共通することは、情報交換のプラットフォームを構築していることである。多様なステイクホルダーがそのプラットフォームに参加し、相互に学習し合える環境を整備したことが中小企業の CSR 経営の発展に結びついている。したがって、中小企業の CSR 経営を促進するためには田中・横田 (2017) の言う 2 つの情報獲得・蓄積の方法それぞれが重要であり、かつ多様なステイクホルダーが学び合えるようなプラットフォームも構築することが重要になると考えられる。

田中・横田 (2017)、伊藤 (2017) は中小企業の CSR 経営を促進させるために、情報の獲得・蓄積の方法を提示する一方で、必ずしもそうした情報の獲得・蓄積がどのように行われるのかについて実証研究を行っていなかった。本研究では事例研究という方法を通して CSR 経営に関する情報を獲得し、蓄積していくプロセスを検討しており、その点が本研究の貢献である。

## 第 2 節 本研究の課題

本研究に残された課題は以下の 2 点である。

第一に、田中・横田 (2017) の示した 2 つの情報獲得・蓄積の方法について特定の事例を取り上げたものの、それぞれの方法については単一の事例研究となっている点が課題としてあげられる。他地域の事例や失敗している事例なども取り上げることで、本研究の結論の

妥当性をより確認することができる。

第二に、弘前西ロータリークラブの事例からプラットフォームを通して獲得した知識を自分たちの組織に定着させていくプロセスが十分に検討できなかった点も課題としてあげられる。弘前西ロータリークラブの会員や埼玉県の中企業も他のステイクホルダーと関わる中で CSR 経営に関する知識を獲得していた。また、そうした知識を自分たちの組織に持ち帰り定着させようとしている点も示された。自組織内部での知識の定着プロセスを検討することにより、プラットフォームを通じて学んだ知識がいかにして組織に定着し、その結果どのように CSR 経営の促進に結びつくのかがより明確になると考える。

## 参考文献

### ■国外の文献

- Jenkins, H. (2006) "Small business champions for corporate social responsibility", *Journal of business ethics*, 67, pp.241-256.
- Kechiche, A., & Soparnot, R. (2012) "CSR within SMEs: Literature review", *International Business Research*, 5(7), pp.97-104
- Morsing, M., & Perrini, F. (2009) "CSR in SMEs: do SMEs matter for the CSR agenda?", *Business Ethics: A European Review*, 18(1), pp.1-6.
- Moyeen, A., & Courvisanos, J. (2012). Corporate social responsibility in regional small and medium-sized enterprises in Australia. *Australasian Journal of Regional Studies*, 18(3), pp.364-391.
- Nagypál, N. C. (2014) "Corporate social responsibility of Hungarian SMEs with good environmental practices", *Journal for East European Management Studies*, pp.327-347.
- Perrini, F., Russo, A., & Tencati, A. (2007) "CSR strategies of SMEs and large firms. Evidence from Italy", *Journal of business ethics*, 74, pp.285-300.
- Spence, L. J. (1999) "Does size matter? The state of the art in small business ethics", *Business ethics: a European review*, 8(3), pp.163-174.
- Santos, M. (2011), "CSR in SMEs: Strategies, Practices, Motivations and Obstacles," *Social Responsibility Journal*, Vol. 7 No. 3, pp. 490-508.
- Studer, S., Welford, R., & Hills, P. (2006) "Engaging Hong Kong businesses in environmental change: drivers and barriers", *Business strategy and the environment*, 15(6), pp.416-431.
- Sweeney, L. (2007) "Corporate social responsibility in Ireland: barriers and opportunities experienced by SMEs when undertaking CSR", *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 7(4), pp.516-523.
- Vo, L. C. (2011) "Corporate social responsibility and SMEs: a literature review and agenda for future research", *Problems and Perspectives in Management*, 9(4), pp.89-97.

## ■国内の文献

- 池田潔 (2017)「中小企業の CSR, CSV による地域社会との共生に関する試論的考察」『大阪商業大学論集』12(3),pp.39-62.
- 伊藤崇 (2017)「中小企業の CSR 経営に関する一考察-東海地方における CSR 先進企業を中心に」東海学園大学博士論文, pp.1-79
- 井上昌美 (2015)「従業員の CSR 行動の促進要因の変化に関する研究: 中小企業 A 社の事例について」『日本経営倫理学会誌』(22),pp. 63-78.
- 梅津光弘・段牧 (2015)「経営倫理は中小企業を強くするか: CSR 活動を中心に」『日本政策金融公庫論集/日本政策金融公庫総合研究所編』(28),pp. 75-88.
- 大室悦賀 (2016)『サステナブル・カンパニー入門』学芸出版社
- 加賀田和弘 (2006)「企業の社会的責任(CSR) —その歴史的展開と今日的課題—」『KGPS review: Kwansai Gakuin policy studies review』(7), pp.43-65.
- 川内俊・小池智之・服部良亮・松尾あさみ・宮内涼 (2009)「政府主導による中小企業 CSR の推進—中小企業 CSR の普及を目指して—」ISFJ 政策フォーラム発表論文, pp.1-31.
- 木下和紗 (2018)「中小企業の CSR にかんする研究動向」『大阪市大論集』131, pp.1-33.
- 久保田勝広 (2008)「中小企業の CSR と組織戦略」『生産管理』14(2), pp.127-132.
- 櫻井洋介 (2019)「中小企業とサステナビリティ (CSR 調達・健康経営の観点から)」『三菱 UFJ リサーチ・コンサルティングレポート』
- 高岡伸行 (2017)「リージョナル企業における CSR パフォーマンスと社会的責任経営浸透度の分析: 和歌山県下企業をケースとして」『和歌山大学経済学会研究年報』(21), pp.93-142.
- 田中敬幸・横田理宇 (2017)「日本における中小企業の CSR 活動 高崎近隣の中小企業 10 社における事例研究」『日本経営倫理学会誌』(24) ,pp.111-124.
- 谷本寛治 (2006)『CSR: 企業と社会を考える』NTT 出版
- 谷本寛治 (2020)『企業と社会: サステナビリティ時代の経営学』中央経済社
- 土肥将敦 (2022)『社会的企業者: CSI の推進プロセスにおける正統性』千倉書房
- 花村信也 (2020)「ESG 投資のリスクプレミアム」『立命館経営学』第 59 巻 1 号, pp.13-35.
- 横田理宇・田中敬幸 (2019)「中小企業の地域社会に対する CSR 活動が業績に貢献する過程—ソーシャル・キャピタルの視点に基づく事例研究—」『組織科学』53(1), pp.53-64.

## 謝辞

この論文の執筆にあたり、多くの方々にご支援とご協力をいただきました。心より感謝申し上げます。

まず、研究課の大倉教授には終始熱心なご指導と援助を賜った。教授の専門知識と豊富な経験に触れることで、私の研究がより深化しました。教授のお言葉は常に示唆に富み、論文作成の過程で大いに励みとなった。心からの感謝を捧げる。

また、調査インタビューにご協力いただいた弘前西ロータリークラブの皆様にも心から感謝する。皆様の貴重な時間と率直な意見により、研究に必要なデータと洞察を得ることができた。

最後に、家族や友人にも心から感謝する。皆様の応援と理解が私の研究活動にとって大きな力となった。

この論文の成果は、多くの方々のご支援とご協力のおかげで実現したものである。改めて、心より感謝申し上げます。ありがとうございました。