

中小企業における CSR コミュニケーションの現状と課題

—インタビュー調査からの考察—

山崎 方義
(愛知産業大学)

要旨：中小企業が日本経済に占める割合は大きいにもかかわらず、CSR 活動およびそれに伴う広報に関する研究は大企業が中心である。そのような中小企業における CSR コミュニケーションの研究の蓄積は浅く、先行研究も限定的である。そこで現実に行き起きている現象から問題の所在や課題を探り、実態を把握するための調査が必要となる。中小企業の業種や規模は多種多様であるが、多くの場合、経営資源は限られ、所有と経営が分離されていない。これらから大企業とは異なるステークホルダーとの関係性や、マンパワーやリテラシー面での課題があると考えられる。本研究ではインタビュー調査を実施し、その結果に基づき現状と課題について考察する。

キーワード：中小企業、CSR、サステナブル、コーポレート・コミュニケーション、ステークホルダー

1. 問題意識と研究目的

日本の中小企業は企業数で 99.7%、会社の従業者の 64.6%、付加価値額では 50.5% (中小企業庁, 2023) というように、日本経済に占める割合は非常に大きいものがある。大企業の ESG への取り組みはサプライチェーンを構成する中小企業へも波及し、取引先企業に CSR への対応を求める要請が高まっている。そのような中小企業の CSR に関する研究はある程度は蓄積されているものの、多くは大企業を対象にしたものである (田中・横田, 2017)。

それに加え、中小企業の広報についての議論は停滞しており (伊吹, 2018; 宮部, 2012)、ましてや CSR コミュニケーションについての分析は乏しく、ほとんど明らかにされていないのが現状である。しかし CSR 活動に取り組んでいる事例は多く (影山, 2009; 商工総合研究所, 2013)、ステークホルダーとの関係性も存在しているわけであるから、CSR コミュニケーションに関する活発な議論が必要だといえる。そこで中小企業の CSR コミュニケーションの実態を把握するため、現実に行き起きている現象から問題の所在や課題の探索が欠かせない。本研究ではその調査を実施し、結果を考察することで、CSR コミュニケーションが中小企業の経営や地域社会に貢献するアプローチを検討すると共に、今後の研究への端緒としたいと考える。

なお、本研究における中小企業の定義は中小企業基本法の定義を用いるものとする。中小企業庁のサイトによると業種によって 4 つに分類されているが、製造業は「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」というものである。

2. 先行研究のレビュー

2-1. CSR の概念とステークホルダー

井上 (2009, p.75) は CSR コミュニケーションを「CSR の実現、企業とステークホルダーとの信頼関係の構築と価値の共有、企業価値・社会価値向上のための CSR の考え方や姿勢、取り組みに関するステークホルダーとの対話・情報交換」と定義している。すなわち CSR コミュニケーションの発生源となる CSR はステークホルダーとの関係性の上に成立するものだと考えられる。そこでまず

本項で CSR とステークホルダーの枠組みについて確認する。

Carroll (1991) は企業の社会的責任を4階層に分類し、製品やサービスを供給するという企業の基盤ともいえる経済的責任を土台に、法的責任、倫理的責任、社会貢献的責任を上積み上げるピラミッド構造で説明している。また Coombs & Holladay (2012, pp.7-8) は CSR を「従業員や地域社会、環境、そして社会全体を含むステークホルダーに対する使命を果たし、認識されている責務を果たすために企業が実行する自主的な行動」と定義している。

谷本 (2004, p.5) による定義は「企業活動のプロセスに社会的公正性や環境への配慮などを組み込み、ステークホルダー (株主、従業員、顧客、環境、コミュニティなど) に対しアカウンタビリティを果たしていくこと。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」というものである。また水尾 (2014) は、企業と社会が健全な発展を遂げるために、企業が不祥事を起こさないようにするとともに、ステークホルダーに積極的に貢献することだとし、環境や社員の人権、労働環境への関与、本業を通じての貢献が含まれるとしている。

これらの定義から CSR はコンプライアンスと倫理面、事業と直接的な関係を持たない社会貢献活動、そして事業として展開する社会的課題の解決まで包括する網羅的な概念だといえる。これは現在の日本企業が一般的に認識する拡張的な CSR の概念とほぼ一致すると考えられる。また上記の CSR コミュニケーションの定義でも確認したように、CSR は企業とステークホルダーとの関係性の上に成立するものである。

Freeman (1984, p.53) によると、ステークホルダーは「組織目的の達成に影響を与える、あるいはそこから影響を受けるグループまたは個人」と定義される。具体的には企業などの組織と相互作用を持つ顧客やユーザー、取引先、株主、投資家、行政、地域社会、そして従業員などを指す。ステークホルダーは CSR の中核をなす概念 (加賀田, 2006) であり、本研究では CSR および CSR コミュニケーションをステークホルダー理論の枠組みから捉えるものとする。

2-2. 中小企業のコーポレート・コミュニケーション

我が国の中小企業のコーポレート・コミュニケーションに関する研究の蓄積は薄いといわざるをえないが、富田 (2008)、伊吹 (2018) および宮部 (2012) は学術的な見地から議論を展開している。

富田 (2008) は、中小企業研究をステークホルダーとの関係構築という観点から捉え直し、下請け構造と規模の小ささがステークホルダーを限定的なものとし、その結果、中小企業においては広報の認識、戦略、実践が不十分であると述べている。多くの中小企業が発注会社との関係を強固に構築する一方で、市場や社会との直接的な繋がりが希薄化している (富田, 2008)。その要因として、規模の小ささゆえに社会との大規模なコンフリクトを引き起こすことが少なく、社会的責任意識の醸成も不十分であると指摘している。

伊吹 (2018) は、広報効果の測定は企業規模にかかわらず広報研究上の論点となりうるが、中小企業において広報の実践が難しいのは、それを実施するだけの経営資源に乏しいからだを指摘している。したがって広報活動を戦略的に実行することで成功をおさめるにはどのようなことがポイントとなり、どのような人物が担当すると活動を成功に導く可能性が高まるのかを明らかにすることは、中小企業の広報に関する研究の中心的課題であるとしている。そこで地方の中小企業の事例分析を行い、広報マネジメント・プロセスと担当した人物の特性の観点から考察している。

宮部 (2012) は広報機能の一つとしての外部環境の把握という観点から中小中堅企業における広報活動に焦点をあてている。潤沢な経営資源を持たず、広報機能に専任の人的資源を割りあてることが

困難な中小企業にとって、組織の中に広報機能を取り込む“全員広報”の実現が課題だと提起している。東日本大震災後の北海道の観光産業による緊急対応の調査結果から、緊急時の情報収集活動を効率的、効果的に展開するためには、平常時の日常的な活動の中に如何にコミュニケーション活動を組み込んでいくかを考えることが必要だと指摘している（宮部，2012）。

上記3者以外の研究としては、鈴木・佐藤（2015）が2社の事例からインターナル・コミュニケーションは上意下達ではなくフラットな関係による自律を促す仕組みが有効であると提示している。

本研究は中小企業の CSR コミュニケーションの実態と課題を明らかにするものであるが、この領域における研究の蓄積は極めて浅い。そのような中でも Nielsen & Thomsen（2009）は、中小企業の CSR コミュニケーションがレピュテーション・マネジメント等の戦略的コミュニケーションではなく、倫理的な問題として経営者の個人的な価値観によって規定されることを明らかにしている。また Murillo & Lozano（2006）は、中小企業は自社の CSR 活動の優れた事例を社内外のステークホルダーに情報発信できていないと指摘している。これは関（2020）が CSR に根差した社会的経営を実践している中小企業は多く存在しているにもかかわらず、社会的に広く知られていないという問題提起とも共通し、本研究とも関わり深い。一方平田（2020）は、非財務情報を中小企業に適合する形で開示する統合報告書のフレームワークを開発し、情報発信の可能性の拡大について検討している。

2-3. 中小企業の CSR

近年、中小企業の経営において、社会的な健全性の確保とその情報開示が重視されている。大手企業は調達先として中小製造業者に多くを依存しているが、サプライチェーンにおける環境保全や人権、労働環境などのチェックを厳格化している。SDGs や ESG 経営が注目される潮流にあって、CSR は企業規模を問わず経営の重要事項となっている。笹崎（2018）は持続可能性の共通言語としての SDGs と優良企業の価値基準としての ESG は表裏一体で、CSR 体系の中に組み込まれると述べている。

中小企業の CSR に関する取り組みが大企業と比較して不十分とされる原因について、両企業間における行動規範やマネジメント・システム等の制度的環境の違いが考えられる（横田，2019）。大企業においては、投資家や行政、非営利団体といったステークホルダーからの要求や圧力への対応が CSR 推進の役割を果たしているのである。また中小企業には国際イニシアチブやガイドラインの影響が及びづらいことも制度的環境の違いだと考えられる。ただし中小企業の制度的環境として、上述のように発注企業によるサプライチェーンの社会的適合性チェックが圧力として強まる可能性がある。

中小企業の CSR 活動の事例研究は見られるが（足立，2018；池田，2018；菅田，2022；田中・横田，2017）、ステークホルダーから見た活動の可視化や、その手段としてのコーポレート・コミュニケーションについては十分な議論がされていない。

関（2020）は中小企業の持続可能な経営の一つの方向性として SDGs 経営に注目している。SDGs は大企業に焦点があてられがちであるが、中小企業は地域社会と関わり合うなかで、無意識的に実践している場合がある。中小企業はこれまで社会的分業構造における親企業との関係性のなかで下請企業として議論されることが多かったが、地域のステークホルダーとの関係性のなかで共生を図る動きがある（池田，2018）。SDGs が注目されることで SDGs に取り組む中小企業が地域社会で評価されることにつながり、中小企業の社会への露出が増加する可能性がある。

CSR コミュニケーションの領域では、井上（2018）が企業が置かれる環境によって、CSR 活動や CSR コミュニケーションに対する姿勢や取り組み方は変わり、企業評価へ与える影響に対する認識も

異なるとしている。例えば上場企業と非上場企業との大きな違いは、株主の存在と株価が経営に与える影響であり、中小企業はIRの必要性がない点などがあげられる。

3. 研究方法

問題意識と先行研究により、本研究では以下の3つのリサーチクエスチョンを設定した。

RQ1：中小企業はどのようなCSR活動を展開しているのか

RQ2：中小企業は上記の活動について、どのようなCSRコミュニケーションを展開しているのか

RQ3：中小企業のCSR活動とCSRコミュニケーションの課題は何か

中小企業といっても極めて多様であり、異質的で多元的（山中，1948）な存在であることから。一つの塊として一般化するには限界がある。本研究は探索的研究に位置づけられるが、日本の中小企業のCSRコミュニケーションに関する学術研究はほとんど存在しないことから、個別企業によって異なる詳細な経緯や取り組みについて考察する必要がある（関谷，2009）。量的分析では明らかにできない真実やその解釈があると判断されれば、研究対象の持つ質を重視することになる（有馬，2021）。

そこで本研究では調査方法としてインタビュー調査を選択し、その調査結果に基づいて考察を行う。研究課題へのアプローチとなる具体的な調査方法であるが、中小企業に対してCSR活動およびCSRコミュニケーションに関するヒアリングを行い、実態を把握することにした。定性的事例研究の方法論はEisenhardt（1989）のアプローチを取り入れた。第1ステップはリサーチクエスチョンの設定であり、ケース数を事前に定めないとしながらも、4から10が妥当だとしている。インタビュー調査はデータ収集とデータ分析をオーバーラップしながら進行する。企業へのインタビューは聞き取り内容への回答を同意してもらう必要がある。そこでサンプリングは日刊工業新聞社と日本BtoB広告協会の紹介を受けた企業のほか、筆者が直接依頼して協力が得られた企業を調査対象とする便宜的抽出とした。地域は福岡県で、受注先（顧客）と発注先というサプライチェーンをステークホルダーとして捉えやすいように製造業のBtoB企業とした。中小企業の事例調査では特定の地域を対象とすることは一般的である（斎藤，2015；菅田，2022；田中・横田，2017）。

福岡県を選択した理由は、九州は人口や面積、輸出額、域内総生産額といった、経済の基礎となる指標が概ね全国の10%程度で「1割経済」と言われていることから（九州経済産業局，2021，2023）、九州の中心であり、ある程度産業が集積した適度な規模の地域であると判断したことによる。首都圏や関西圏では対象企業が膨大で絞りづらく、中部圏では自動車産業の集積比率が高い（村山，2019；梅原，2010）ことも福岡県を選択した要因の一部である。

インタビュー調査は予め質問項目は決まっているもののフォローアップの質問や面接内容に応じて新たな質問も可能な半構造化面接法（鈴木，2005）を採用した。質問をリスト化するインタビュー・フローの形式をはじめ半構造化面接法の手法は高橋（2015）の方法論に基づいた。

調査協力企業は表1の6社である。企業名およびインタビューの所属や肩書、固有名詞を公表することについては全社から了解を得ている。調査は事前に協力企業にリサーチクエスチョンを細分化した質問項目を連絡した上で対面で行い、各社約1時間から1時間30分のインタビューを実施した。音声は担当者の承諾を得て録音し、音声起こしをしてテキストにした。

内容分析にあたり独断に基づく推測や恣意的な解釈を排して質的調査の信頼性を確保するために、調査で得られたデータのリサーチクエスチョンに関わる部分の発言と、それに基づく解釈のテキストを調査協力者（インタビューイ）に確認を依頼し、誤認や解釈誤りによる歪みの回避に努めた。

表1 インタビュー調査実施リスト

企業	事業・製品	所在地	創業	資本金	従業員数
インタビュー				インタビュー年月日	
株式会社明和製作所	電動機	糸島市	1959年11月	2,200万円	85人
代表取締役社長	生野 岳志			2021年12月3日	
株式会社山本工作所	運搬・貯蔵容器	北九州市	1946年5月	1億円	250人
取締役管理本部長	三木 信之			2021年12月3日	
株式会社西部技研	空調機器部品	古賀市	1962年11月	1億円	300人
代表取締役社長	隈 扶三郎			2021年12月10日	
株式会社ナダヨシ	金属加工製品	古賀市	1981年6月	1,000万円	22人
代表取締役社長	植木 剛彦			2022年9月20日	
ナサ工業株式会社	金属加工製品	糟屋郡須恵町	1969年10月	1500万円	98人
取締役専務	長澤 敏光			2022年10月21日	
総務部グランドマネージャー	安河内 亮太				
吉川工業株式会社	鉄鋼・エレクトロニクス他	北九州市	1920年5月	1億円	1,650人
総務人事部 総務室長	江口 亮介			2022年10月28日	
総務人事部 総務室 広報 Gr	グループリーダー 牟田 真也				
総務人事部 総務室 広報 Gr	山形 柚香				

※記載内容は調査実施時点

(出所) 筆者作成

4. 調査結果

本節ではインタビュー調査の結果を企業ごとに「CSRに関する事項（活動内容・対象・目的）」「CSR コミュニケーションを含めた広報活動」「運営体制」「期待される成果」「課題・その他」というカテゴリーに分類して整理を行った。「CSR コミュニケーションを含めた広報活動」としたのは、中小企業の場合は一般の広報活動と CSR コミュニケーションを業務として区別していないためである。

4-1. 株式会社明和製作所

4-1-1. CSRに関する事項（活動内容・対象・目的）

製品（モーター）自体がカーボンニュートラルに貢献している。中小企業の製造業は、顧客との取引で品質、環境、そして今はコンプライアンスも加わって、これらのチェック項目が一定のレベルに達していないと、改善とその報告が課される。

従業員の健康管理等に気を配っている。従業員は地元の人で、発注先の協力業者も周辺地域の場合が多い。九州大学を中心に地元の大学や自治体との関係は深く、地域社会に対しては産学官連携の事業で貢献していきたいと考えている。その他、高校への出前授業や講師派遣を行っている。

4-1-2. CSR コミュニケーションを含めた広報活動

社外に対する情報発信は CSR に関する情報を含めホームページが中心である。それに加え、中小企業は資金が乏しいので、記事を書いてもらうことが中心になる。会社としてのブログとメールマガジンも社外向けメディアとして活用している。

社内向けは社内報として電子媒体の新聞（明和新聞）があり、社長自ら執筆して社員全員がアクセスできる他、プリントしたものを現場にも張り出している。内容は CSR や経営方針、社長の所感な

ど様々である。社員は100名弱なので、パートを含めた全体朝礼を毎月1回食堂で実施している。

4-1-3. 運営体制

中小企業としてCSRの専任を置くのは難しい。環境管理にしても、品質の専任は置かざるをえないが、100人規模の会社では難しいと判断している。そこで分担政策をとっており、複数の幹部社員が個別に担当をもって管理、報告する仕組みにしている。

広報は社長が担当している。電子新聞やホームページの更新、管理も総務ではなく社長が実施している。人を置きたいとも思うが、中小企業として限界はある。

4-1-4. 期待される成果

環境やコンプライアンス対応は顧客との取引継続の前提となる。健康経営などは従業員の福利厚生であるが、ホワイト企業の証明にもなる。取り組みをホームページに掲出しているので、採用では優秀な人が応募してくるし、応募理由としてホームページを見ていい会社だと思ったという場合が多い。

4-1-5. 課題・その他

全体としてマンパワーが問題である。特に広報の場合は手間とコンテンツ開発の両面で課題がある。インタラクティブなSNSをもっと活用したいが、社長が余裕のある時にFacebookを更新する程度で、中途半端な位置づけになっている。

外向けに良いことばかりいうのではなく、社員を大切にすることもCSRだと思っている。また企業は存続するためには利益を確保しないとイケない。利益が確保できているということは、お客様に評価されているからであり、社会に役立っているからだと解釈している。

4-2. 株式会社山本工作所

4-2-1. CSRに関する事項（活動内容・対象・目的）

顧客は上場している大企業が多いが、顧客自体がESG経営の必要に迫られており、その流れとして様々な条件が提示されている。取引するためには対応しないわけにはいかない。

トップの指示で2019年に福利厚生や社内活性化、CSR活動全般についてプロジェクトを立ち上げ、整備に取り組みはじめた。SDGsは北九州市の制度に乗ることで活動を加速させている。これまで「北九州市女性活躍・ワークライフバランス表彰」を受賞した他、目に見える形で成果が出ている。CSR活動を社員の価値観やベクトルを合わせるきっかけにしたいと考えている。

地域活性化のため、イベント協賛や小学校の工場見学、大学生・高校生のインターンシップの受け入れ、大学のイベントへの参加、障がい者支援施設への資金提供や幹部の派遣などを実施している。

4-2-2. CSRコミュニケーションを含めた広報活動

社外に対してはホームページが中心で、2021年9月にリニューアルをした。さまざまな発信情報を整理するのがたいへんであった。トップページに「CSR活動」というメニューを設け、中項目、小項目へと展開している。他に新聞や業界紙・誌に取り上げられることも多い。会社案内などの印刷物も整備し、CSR活動にもページをとっている。ソーシャルメディアは使っていない。

インターナル・コミュニケーションの手段としてはメールが中心で、工場の現場は基本的に紙による回覧になる。SDGsに関しては社内研修会や勉強会を実施している。

4-2-3. 運営体制

CSR全体および広報の担当部門は管理本部で、その下に総務部と経営企画部があり、トップの理解を得て進めている。広報実務は総務部（担当は兼務）だが、CSRは経営戦略の面を持つので管理本部

として会社の経営にいかに関わりつけるのかを考えながら進めている。

4-2-4. 期待される成果

大手企業の顧客と取引が継続できること、また新規取引先候補の対象となることである。北九州市の制度などで、表彰を受けたり選定されたことを外部に発信することは、地域ではニュース性があり、会社の評価にもつながる。またそれを社内にフィードバックすることで、自分たちの業務や活動が誇れるものであること、社会に貢献していることを認識し、社員のモチベーションのアップにつながっている。社外的な効果は明確化しづらいが、例えば社会貢献活動の情報発信は、目に留まりにくい会社であるが学生が入社を検討してくれる要因の一つになる。

4-2-5. 課題・その他

経営における CSR 活動の位置づけと、どこまでやるかという判断である。顧客に要求されている事項は取引継続のために必須である。CSR 活動の社員への浸透はもっとスピードアップを図りたい。

広報の課題はマンパワーと人材である。情報発信は活動をわかっている人がやらないとできないので、取材協力者（取締役管理本部長）が担当している。多くの業務を抱えて回らない状態なので、担当者の育成を進めている。

4-3. 株式会社西部技研

4-3-1. CSR に関する事項（活動内容・対象・目的）

大手の顧客から取引条件として環境対応を要求する動きが出ており、きちんとした対応の必要性を認識している。従業員向けには、健康経営、能力開発、女性やシニアを含めた社員活性化、有給取得促進、外国人や障がい者雇用等の様々な施策を実施している。女性の管理職や役員への登用も積極的に進めている。これらの成果は「女性が輝く先進企業表彰」（内閣府男女共同参画局）や「ダイバーシティー経営企業 100 選」（経済産業省）などに結実している。

社外の地域的な活動としては、社長が多くの外部団体の役職に就いて活動している。複数大学の産学連携協議会で共同代表などについているほか、福岡県ものづくり中小企業推進会議の副会長、福岡商工会議所の議員なども務めている。また本社内 1 階に企業主導型保育園を運営している。社員を対象とする福利厚生であり、地域社会貢献でもある。登録している他社社員や、地域枠を設けて社員以外の子どもも受け入れ、仕事と育児の両立をサポートしている。

4-3-2. CSR コミュニケーションを含めた広報活動

社外への情報発信は CSR 情報を含め、ホームページと取材を受けての記事掲載が中心である。媒体は産業紙、経済紙、工業紙のほか、地元の雑誌メディアなどである。社長が外部団体の役職を多く務めていることは、社会貢献活動であると同時にコミュニケーション活動だと認識している。

インターナル・コミュニケーションとしては、SG ニュースという網羅的な内容の社内報を毎月発行している。紙媒体で 20 年近く出してきたが、2021 年からデジタルメディアに変更した。社長ブログは社外からもアクセス可能で、インターナルとエクスターナルの両コミュニケーションのツールになっている。対面では全社的な集会を年に 2 回実施し、ガラス張り経営を心掛けている。

4-3-3. 運営体制

社内活性化や就業環境の改善などは、経営管理部の総務担当が立案し、社長が検討してゴーサインを出す。社長自身も社風や意識改革の施策を企画する。社外活動は社長マターになる。広報実務も総務の担当が兼務でやっており、社長ブログは社長自身が多頻度更新を心がけている。

4-3-4. 期待される成果

働きやすい職場づくりと制度拡充の成果として離職率の低下があげられる。女性も結婚や出産といったライフイベントにかかわらず勤務の継続が定着した。社長が社外団体の役職を積極的に務めるのは、社会貢献でもあるが、最後は全部本業にプラスになるという思いからである。会社を知ってもらう広報機能に加え、人との交流は経営に活かせることが多い。社外での講演はこれまで接点の無かった人に会社の事を知ってもらうきっかけになる。会社の認知度が上がり、いい会社だと受け止められると、取引したい、働いてみたいと思ってもらえることが期待できる。採用の面接をするとブログを見て応募したと言ってもらえるケースが多い。事業と共に広報活動は重要だと認識している。

4-3-5. 課題・その他

SDGs について九州経済産業局との勉強会で理解を深めているが、経営戦略に深く組み込むところまで至っていない。事業とアイコンのマッチングだけで終わるのではなく、実現した成果を発信できるようにしたいが手が回らない。中小企業こそそれができれば大きな意味がある。

広報については、Facebook のアカウントをもっているがもっと活発に更新したい。SNS をするにはマンパワー、能力、センスといったすべての面が不足している。

4-4. 株式会社ナダヨシ

4-4-1. CSR に関する事項（活動内容・対象・目的）

社員の教育や健康管理、職場環境の改善も企業の社会的責任だと考える。従業員に技術が身につくことは製品の品質向上にもつながる。健康づくり優良事業所に認定されているが、それを社外に発信することで、会社として健康管理に継続的に力を入れようという責任感につながる。

社員は地域住民であり、地元とは持ちつ持たれつの関係なので、地域社会への貢献は強く意識している。小学生の工場見学は古賀市および福岡工業大学の学生と連携し、大学生が小学生の引率をする。大学にはこれとは別に PBL（課題解決型学習）としての場も提供している。

近隣の中学校からは職場体験を、夏休みには高校生をインターンシップで受け入れるが、参加者が入社したケースもある。産学連携の委員を社長がしていることから、地域社会への貢献として取り組んでいる。きちんと利益をあげて納税することが一番の社会貢献で重要だと考えている。

4-4-2. CSR コミュニケーションを含めた広報活動

社外向けはホームページ以外に Facebook を運用している。ホームページや Facebook で、会社の行事や福利厚生、健康づくり、従業員の保有資格などを掲出しているが、外部に発信できる情報がたまたまそうなっているだけで戦略的な意図はない。優秀板金製品技能フェアで大臣賞などを獲ったことがきっかけで、地元のテレビなどに取り上げられたが、芋づる式に他のメディアからも声がかかることがある。インターナル・コミュニケーションは朝礼と昼礼であり、対面で諸連絡、情報共有、工程の進捗状況の確認などを行う。1か月に1回、全員が出席する全社会議を開催している。

4-4-3. 運営体制

CSR 活動も広報も管理課と社長で行う。管理課は経理、人事、総務、広報の業務を兼務で担当している。Facebook は基本的に管理課だが、内容によっては社長が可否を含め判断する必要があるので、手間とスピードを考えて社長がアップする場合もある。ホームページは当初は社長が担当していたが、多忙な時は更新が追いつかず、管理課に新入社員が入社したのを機に引き継いだ。社外との連携や対応はすべて社長が行い、社内のイベントも社長がリーダーとなって推進する。

4-4-4. 期待される成果

職場体験やインターンシップ、工場見学など、小・中・高と受け入れることで、会社への理解や親近感が得られ、採用につながっている。また対応する社員にとっても仕事の価値を再認識したり、誇りを持つといった効果がある。地域協働は商工会や古賀市（商工政策課）との関係性があってできているし、仕事面でも補助金の申請手続きなど、さまざまな相談が気軽にできるという利点がある。

4-4-5. 課題・その他

仕事に余裕があればホームページやブログの更新頻度を高くできるが、現状はできていない。またネットやデジタルの詳しい知識があれば、SNSなどをもっと有効に運用できる。下請業であり、製品に関することは顧客との守秘義務があり、間に複数の企業が入っている場合もあるので発信しづらい。

意識していなかったが、金融機関や全国健康保険協会などからチェックを受けると、結果的にSDGsの項目を達成できている。

4-5. ナサ工業株式会社

4-5-1. CSRに関する事項（活動内容・対象・目的）

受注企業から、環境やコンプライアンスに関する確認が増加してきた。環境基準は海外向けのものは含有物質など特に厳しい。健康宣言登録や、がん検診推進企業登録、子育て応援宣言登録など、社員の健康管理や福利厚生に力を入れているが、敢えて何かをしたというより、もともと整っているので、その制度に乗ろうということが多い。働き方改革も推進しており、ライフイベントへ柔軟に対応するように整備している。離職率が低下し、女性の管理職も活躍している。労働環境改善は生産効率向上や安全確保にもつながる。

社会貢献はできることを無理せず地道にするというスタンスである。中学生の職場体験、小学生の社会科見学、高校生や大学生のインターンシップ、清掃活動などがある。中学生の職場体験や小学生の社会科見学などは、地域貢献であると同時に、モノづくりの楽しさや素晴らしさを若い世代に伝えたいという目的で実施している。

本社隣接地に企業主導型保育園を運営し、従業員の子育て支援を充実させるとともに、自治体とも連携し、地域の子どもを受け入れている。

4-5-2. CSRコミュニケーションを含めた広報活動

社外への情報発信はCSRに関することを含め、ホームページが中心である。それ以外にはFacebook、X（旧Twitter）、Instagram等の自社アカウントで、日常的なイベントや取り組み等のメッセージを発信している。工業・産業紙や業界誌・紙、地域メディアを中心に、プレスリリースを発信している。

インターナル・コミュニケーションとして、3か月に1度、社内報（A3裏表両面）を全社員の自宅に郵送している。郵送するのは社員だけではなく家族も対象にしているからである。毎週月曜日に全社員が集まる全体朝礼を実施している。

4-5-3. 運営体制

CSR活動は総務部中心だが、環境管理などは環境委員会などの横断的な委員会で運営している。広報は専任はおらず、ホームページ、Facebook等のSNS、取材対応などを総務部が兼務で担当している。

4-5-4. 期待される成果

環境基準等の対応は、顧客からの受注や取引拡大の機会を広げる。社会貢献活動は社員への効果が大きい。子どもたちに仕事を説明する中で、改めて自分たちの仕事を振り返る機会になる。また自分たちの会社は世の中のためになっているのだと認識できるきっかけになる。CSR情報の発信は採用活動にプラスに働いている。採用面接の時などに、情報に接して良い会社だと思ったという声を聞く。

4-5-5. 課題・その他

ホームページ、SNS、プレスリリース等を活用して情報を発信してきたが、各メディアを連携させたり使い分けをして、目的や対象を定めて実施したいと考えている。やること自体が目的ではなく、目的と成果を明確にしたい。社外向け広報はある程度行っているが、社内向けが中途半端な状態なので、社員が誇りと自信を持って働けるように強化したい。

4-6. 吉川工業株式会社

4-6-1. CSRに関する事項（活動内容・対象・目的）

環境やコンプライアンスに関する規程の制定や確認を取引先から要求される。社内外のさまざまな領域で網羅的にCSR活動を展開している。社員が安心して意欲的に働ける環境を整備している。

北九州市の制度を利用してSDGsを推進している。地域社会への貢献としては、地元の祭りへの寄付に加え人も派遣している。産学連携の企業体験プロジェクトに参画するほか、大学、高専、高校からインターンシップを受け入れており、その参加者の入社実績がある。

4-6-2. CSRコミュニケーションを含めた広報活動

社外向けにはホームページで事業概要、製品情報、リクルート情報等を掲載し、ニュースは毎月2-3件程度をアップしている。ソーシャルメディアは利用していない。試験的な取り組み段階ではあるが、業界紙や産業紙、工業紙にニュースリリースを送付している。

インテナルでは月刊の社内報「よしかわ」が中心で、CSR活動の記事も掲載する。配布先は社員、退職者に加え、取引先企業やリクルート目的での学校関係者も含まれ、エクスターナルにも活用している。工場現場等の社員はパソコンでイントラネットを使うことは無いので、社内報がインテナル・コミュニケーションの要になる。総合職はイントラネットとメールを活用している。

4-6-3. 運営体制

CSR活動の担当部署は基本的に総務室である。広報活動は2年前に総務室に広報グループを立ち上げ、専任3名で運営している。以前から社内報とホームページでコミュニケーション活動を展開していたが、それ以外への領域も含めた拡充を意図している。

4-6-4. 期待される成果

社外から見てわかりづらい事業を、CSRやSDGsという切り口で発信すると、受信者に関心をもってもらいやすい。大学や企業、団体を含む地域社会との関係性の構築や維持のほか、採用活動へも寄与している。社内的にはCSR活動をはじめする広報によって認知度が向上したり、地域社会に貢献している実態が知られることは、従業員のモチベーションアップにつながる。

4-6-5. 課題・その他

広報を重視するからこそ、広報グループを新たにつくった。活動を始めたばかりだが、やるべきことを整理して推進していきたい。非上場企業、中小企業であっても取材や記事掲載に到達できるためのメディアリレーションズを模索している。SNSは対象と目的を整理できておらず、運用方法が明確化できていないため実施していないが、自社メディアとしてSNSやWebメディア活用の検討を進め

る必要がある。従業員を含め、若い世代に吉川工業の魅力を伝えていきたいと考えているが、どの程度のリソースを投入してやるか検討する必要がある。

5. 考察

インタビュー調査を進めながら新たに認識した事項について最初に述べておきたい。それは中小企業の CSR 活動と CSR コミュニケーションは融合しており、厳密に分離して扱うことが難しいという点である。大企業と異なり同一の組織、担当者が携わっているという要因に加え、CSR 活動自体にコミュニケーションとしての要素を内包していることが影響していると思われる。それは「外部団体の役職を多く勤めているし、講演の依頼があればできるだけ断らないようにしていますが、これは社会貢献活動であると同時にコミュニケーション活動だと認識しています」（西部技研）という発言に代表される。井上（2017）が指摘するように、CSR 活動に付随するコミュニケーション活動は、CSR 活動のマネジメント・プロセスと対応しているからであり、CSR プログラムは企業とそのステークホルダーとのコミュニケーションの共創的な成果物（Crane & Glozer, 2016）だと考えられる。本来は一体であるべきものであり、どちらか一方がもう一方を包含するというのも成り立つ。したがって RQ1 と RQ2 に対する論考も両者を併せて行う形をとる。

この点を踏まえ、調査結果について考察を加えていきたい。RQ1 と RQ2 に関わる活動の内容と対象、目的についてであるが、まず中小企業の CSR および CSR コミュニケーションの対象となる主なステークホルダーは、顧客と従業員、地域社会の3者であることが明らかになった。川北・蘭部（2022）は、人々が芸術に触れる場であるアートプレイスをパブリック・リレーションズの視座で捉え、企業が地域社会、顧客、社員という3つの重要なステークホルダーを意識して価値づくりをしていると指摘している。このフレームは中小企業の CSR についても共通だといえる。以下に主要な3つのステークホルダーについて考察していく。

まず顧客についてであるが、環境対応やコンプライアンスについて顧客である大手企業から取引条件として要求され、サプライヤー側の中小企業は必須事項として対応が求められている。CSR 調達ではアンケートや監査等で取引先を評価し、必要に応じて是正・改善を指導する中で、サプライヤーとの取引条件の変更の要否を判断する傾向にある（商工総合研究所, 2020）。環境や人権への関与は価格や品質に新たに付加された取引条件として重要性を増しており、中小企業にとって ISO 等の国際規格を含めた CSR 対応状況を積極的に開示する意義は今後増していくと考えられる。

稲葉（2022）は、日本には中小企業のための非財務情報開示のガイドラインが存在しないため、大口の取引先である大手企業の要求が中小企業の開示する非財務情報の内容に強い影響を及ぼすとし、開示内容を大手企業の CSR 調達の内容から考察している。開示が必要な非財務情報の標準化が進み、合理的でオープンな仕組みが整えば、中小企業の対応が効率化されるものと考えられる。

2つめのステークホルダーである従業員が対象の CSR 活動は、健康管理や福利厚生、労働環境の改善など、従業員が受益者となることから、士気が上がり意欲的に働くことの動機づけになる。さらに離職率を低下させ、活動を社外に情報発信することで、人的資源の獲得に効果を発揮し、経営に寄与していることが明らかになった。地域社会への貢献とそれに関する情報発信が従業員の誇りや意欲の向上につながることも明らかになったが、それについては地域社会のところで触れるものとする。

中小企業の特質は組織が小規模である点である。協業を形成する各個人が相互に認識し合える組織であり、階層的な管理組織を作る必要性は小さい（渡辺, 2022）。そのことから、RQ2 におけるコミュニケーションの手段として、全体会議など直接対面してのミーティングや面談が重視されるのは

中小企業の特質だといえる。Stein (2006) による連帯感の醸成効果に関する調査では、印刷物、電話、会議、電子メール、イントラネットという5つのツールの中において、フェイス・ツー・フェイスの会議が最も高いポイントを獲得している。また Jo & Shim (2005) は経営者と従業員との直接的な対話がメディアを介するコミュニケーションより信頼関係を築くことを示唆している。コロナ禍では滞ったものの、対面コミュニケーションの効果は科学的に裏付けられている。

3つめのステークホルダーは地域社会である。「地元須恵町で長いこと仕事をさせていただいており、中学生の職場体験や小学生の社会科見学などは、地域社会、町の学校に対する恩返しになる」(ナサ工業) というように、各社熱心に CSR 活動を展開している。活動内容は教育面での貢献を中心に、地域イベントへの資金や人的資源の提供が見られた。地域社会との関係性の構築や維持、ネットワークづくりが直接的な目的であるが、間接的に従業員にも効果が波及している。従業員にとって活動に携わることで企業の社会的な価値が実感できる場であり、地域社会への貢献が誇りやモチベーションのアップにつながっている。従業員にとって社外で自社の高い評判に接することは、組織のアイデンティティの生成を促進するツールだといえる (Smidts, Pruyn, & Van Riel, 2001)。

CSR 活動とコミュニケーション活動の融合について触れたが、この傾向は地域社会への活動において顕著であり、ホームページ等での情報発信だけがコミュニケーション活動ではなく、ネットワークづくり自体がコミュニケーション活動だと捉えることができる。地域社会向けに限定されるわけではないが、エクスターナル・コミュニケーションの手段はホームページを中心に SNS やパブリシティであった。後述する課題で広報のマンパワー不足に触れるが、中小企業にとってこれらのメディア活用は、目標設定によるパフォーマンス向上が大きなテーマだと考えられる。

RQ3 の課題としては、経営における CSR 活動の位置づけが明確になっていないという声が聞かれた。このことから経営戦略への落とし込みが十分でないまま活動が先行しており、明確な目的や目標設定に基づいた成果の検証が充分になされていないと考えられる。また各社が課題として共通であげていたのが、CSR コミュニケーションに限定しない広報活動のマンパワーや能力不足である。渡辺 (2022) が指摘するように中小企業における人材面での課題は、多様な分野の専門家を企業内部で確保することの難しさである。

運営体制として、従業員数が多く事業規模が大きい吉川工業は例外として、総務等の兼任者が多様な領域で業務に就いているのが現実であり、社長や役員も例外ではない。「情報発信は活動をわかっている人がやらないとできない」(山本工作所)、「手間の問題もあるし、発信するコンテンツを考えられる人間をちゃんと育てる必要がある」(明和製作所) というように、ホームページや SNS の自社アカウントのコンテンツ開発も含めて大きな課題だと認識されている。この問題については、外部の専門家に委託したり、商工会や商工会議所、業界団体等の組織による教育やサポート、コンサルタントが必要だと思われる。

その一方で、中小企業は経営資源が限られている反面、非階層的な組織であることがコミュニケーション活動にトップの意思をストレートに反映しやすいというメリットを生んでいるとも考えられる。

6. まとめと今後の課題

本研究は、社会的重要性が高いにもかかわらず、研究の蓄積が浅い中小企業の CSR コミュニケーションについて調査と検討を行い、一定の傾向を見出した。CSR 活動と CSR コミュニケーションは経営資源の豊富な大企業だけのものではなく、中小企業でも十分に展開できることが明らかになっ

た。各社が地域に密着しながら、過度な負担が生じないように工夫をして活動を展開している。またコミュニケーション活動と一体化させて CSR 活動を行っている点も新たな発見だといえよう。

対象となる主なステークホルダーは、顧客、従業員、地域社会であり、それぞれの具体的な活動の現状と課題を明らかにしたことは学術的な貢献だといえる。また実務的な成果としては、中小企業の CSR 活動ならびに CSR コミュニケーションのマネジメントにおいて適用可能な知見を抽出し、課題と対応を示したことがあげられる。

本研究はサンプル数が限定的な定性調査であり、今後一般化するためには、インタビューの追加調査による事例の蓄積や、定量的な調査も加え、本研究で得られた知見をより詳細に実証していく必要があるだろう。業種の中分類や規模等の属性を考慮した企業ユニットごとの調査も検討に値する。

今回の調査対象の 6 社すべてが経営理念を明文化しており、ホームページや会社案内で強調している。この経営理念との関係や、オーナーからの影響による CSR 活動と CSR コミュニケーションの特質についての分析も今後の課題としたい。

謝辞

本研究は日刊工業新聞社、日本 BtoB 広告協会およびインタビュー調査に応じてくださった各企業の皆様にご協力いただきました。また日本広報学会 2021・2022 年度学会助成研究 B の支援による成果です。ここに記して感謝申し上げます。

参考文献

- 足立 辰雄 (2018). 中小企業 CSR 経営実態調査結果と CSR 経営の展望 経営学論集, 88, 52-61.
- 有馬 明恵 (2021). 内容分析の方法 第 2 版 ナカニシヤ出版
- Carrol, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34 (4), 39-48.
- 中小企業庁 (2023). 2023 年版 中小企業白書 附属統計資料
https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2023/PDF/chusho/08Hakusyo_fuzokutoukei_web.pdf
(最終アクセス 2023 年 8 月 5 日).
- 中小企業庁. 中小企業・小規模企業者の定義
<https://www.chusho.meti.go.jp/soshiki/teigi.html> (最終アクセス 2023 年 8 月 5 日)
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2012). *Managing Corporate Social Responsibility: A Communication Approach*. Malden, MA: Wiley-Blackwell
- Crane, A., & Glozer, S. (2016). Researching corporate social responsibility communication: themes, opportunities and challenges. *Journal of Management Studies*, 53 (7), 1223-1252.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, MA: Pitman.
- 平田 沙織 (2020). 中小企業における非財務情報の活用に向けた統合報告書の有用性——統合報告フレームワークの検討を中心に——中小企業の経営と会計, 51, 15-30.
- 伊吹 勇亮 (2018). 地方中小企業における広報マネジメント・プロセスに沿った広報活動:「ProjectNIPAKO」の事例 広報研究, 22, 97-106.
- 池田 潔 (2018). 現代中小企業の経営戦略と地域・社会との共生——「知足型経営」を考える——ミネルヴァ書房

- 稲葉 知恵子 (2022). CSR 調達と中小企業の情報開示 拓殖大学経営管理研究, 121, 1-15.
- 井上 昌美 (2009). CSR コミュニケーションが従業員の信頼に与える影響に関する研究 日本経営倫理学会誌, 16, 65-77.
- 井上 昌美 (2017). 手続きが公正な CSR コミュニケーションに対する従業員の評価に関する研究 日本経営倫理学会誌, 24, 137-138.
- 井上 昌美 (2018). CSR 企業の活動に寄与する CSR コミュニケーション 日本経営倫理学会誌, 25, 75-88.
- Jo, S. & Shim, S.W. (2005). Paradigm shift of employee communication: The effect of management communication on trusting relationships. *Public Relations Review*, 31, 277-280.
- 加賀谷 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, 7, 43-65.
- 影山 摩子弥 (2009). 地域 CSR が日本を救う —— 地域を愛し地域に愛される企業をめざして —— 敬文堂
- 川北 眞紀子・菌部 靖史 (2022). アートプレイスとパブリック・リレーションズ—芸術支援から何を得るのか— 有斐閣
- 九州経済産業局 (2021). 九州経済の現状 2020 年版
https://www.kyushu.meti.go.jp/keiki/chosa/genjyo/genjo_2020cy.pdf (最終アクセス 2023 年 8 月 10 日).
- 九州経済産業局 (2023). 九州経済の現状 2022 年版
<https://www.kyushu.meti.go.jp/keiki/chosa/genjyo/kyushu-genjo2022.pdf> (最終アクセス 2023 年 8 月 10 日).
- 宮部 潤一郎 (2012). 中小中堅企業における経営意思決定行動と広報コミュニケーション行動: 北海道観光産業の東日本大震災への対応 国際広報メディア・観光学ジャーナル, 15, 5-21.
- 水尾 順一 (2014). マーケティング倫理が企業を救う! 生産性出版
- 村山 貴俊 (2019). 中京圏・自動車部品金型中小企業の競争力を探る—(株)名古屋精密金型の事例—東北学院大学経営学論集, 14, 29-48.
- Murillo, D., & Lozano, J. M. (2006). SMEs and CSR: An Approach to CSR in their Own Words. *Journal of Business Ethics*, 67 (3), 227-240.
- Nielsen, A.E., Thomsen, C. (2009). CSR communication in small and medium-sized enterprises: a study of the attitudes and beliefs of middle managers. *Corporate Communications: An International Journal*, 14 (2), 176-189.
- 齊藤 毅憲 (2015). 中小企業の地域貢献活動—横浜型地域貢献企業の検討から—横浜市立大学論叢人文科学系列, 66 (3), 1-21.
- 笹谷 秀光 (2018). 企業における SDGs 戦略 白田 範史 (監修) SDGs の基礎 (pp.53-92) 事業構想大学院大学出版部
- 商工総合研究所 (2013). これからの CSR と中小企業発展プロセス——社会的課題への挑戦——商工総合研究所
- 商工総合研究所 (2020). 中小企業経営に生かす CSR・SDGs——持続可能な調達の潮流と CSR 経営——商工総合研究所
- 関 智弘 (2020). 中小企業の持続可能な経営としての 100 年経営, 社会的経営, SDGs 経営: 新時代における中小企業経営の 3 つの視覚 同志社商学, 71 (6), 261-274.
- 関谷 直也 (2009). 環境広告の心理と戦略 同友館
- Smidts, A., Pruyn, A.T.H. & Van Riel, C.B.M. (2001). The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification. *Academy of Management Journal*, 44 (5), 1051-1062.
- Stein, A., Employee Communications & Community (2006). An Exploratory Study, *Journal of Public Relations Research*, 18 (3), 249-264.
- 菅田 浩一郎 (2022). 中小企業の国際化と自立化——日立地域にみる胎動——文真堂
- 鈴木 淳子 (2005). 調査的面接の技法 第2版 ナカニシヤ出版
- 鈴木 孝男・佐藤 千里 (2015). 中小企業経営におけるコミュニケーションの意義 千葉商大論叢, 52 (2), 1-15.

- 高橋 広行 (2015). データ収集 佐藤 善信 (監修) 高橋 広行・徳山 美津恵・吉田 満梨 ケースで学ぶケーススタ
ディ (pp.49-69) 同文館出版
- 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, 111-124.
- 谷本 寛治 (2004). 企業の社会的責任とステークホルダー 中央経済社
- 富田 晋司 (2008). わが国中小企業におけるコーポレート・コミュニケーションの課題 広報研究, 12, 42-51.
- 梅原 浩次郎 (2010). トヨタショックと自治体財政の危機——名古屋圏における自動車産業特化構造の帰結——地
域経済学研究, 20, 99-112.
- 渡辺 幸男 (2022). 中小企業とは何か 渡辺 幸男・小川 正博・黒瀬 直宏・向山 雅夫 21 世紀中小企業論 第 4 版:
多様性と可能性を探る (pp.58-84) 有斐閣
- 山中 篤太郎 (1948). 中小工業の本質と展開——国民経済構造矛盾の一研究——有斐閣
- 横田 理宇 (2019). 中小企業における CSR の普及・伝播要因に関する制度論的考察 日本経営倫理学会誌, 26, 39-52.

Current Status and Issues of CSR Communication in SMEs : Based on Interview Survey

Masayoshi YAMASAKI
(Aichi Sangyo University)

Abstract

Despite the fact that SMEs account for a large share of the Japanese economy, studies on CSR activities and associated corporate communications has focused on large companies. The accumulation of CSR communication research in SMEs is shallow. Therefore, it is necessary to conduct research in order to identify the actual situation and to find problems and issues. In many cases, their resources are limited and ownership and management are not separated. These factors suggest that they have different relationships with stakeholders than large companies. This study discusses the current status and issues based on the results of the interview survey.

Key words: SMEs, CSR, Sustainability, Corporate Communications, Stakeholders