

# CSRの取り組みと業績の関連性についての考察

## —自動車ディーラーによる地域貢献活動の事例—

浦田 剛

（関西学院大学大学院）

要旨：企業の業績評価は大きく財務系指標と市場系指標に分類される。CSRの取り組みと業績の関係については市場系指標に関する先行研究の蓄積は充分にあるものの財務系指標における営業収益との関連を示すものは限られており、その多くがマクロ的な視点で分析されている。CSRの取り組みと業績の関係を示すには、CSRの階層化された分類の中で最上部に位置する社会貢献活動の実態を企業の営業収益を上げる「仕組み」の中で把握するミクロ的な視点も求められる。本稿では、軽自動車と小型車を主に扱うダイハツグループの自動車ディーラーによる地域貢献活動の事例を取り上げ、その営業収益との関係をケーススタディの手法を用いて考察する。

キーワード：CSR、地域貢献活動、Mobility as a Service、自動車ディーラー

### 1. はじめに

Carrol (1991) は企業の社会的責任（以下、CSR）の分類を、下から「経済」的責任、「遵法」的責任、「倫理」的責任、「社会貢献」的責任の順で階層化している。社会貢献活動は最上部の「社会貢献」的責任に位置づけられ、「企業が自ら社会の課題に取り組み、直接の対価を求めることなく、資源や専門能力を投入し、その解決に貢献すること」と定義されている（日本経済団体連合会, 2008, p.10）。その中の地域貢献活動は「特定『地域』の社会的課題解決に目的が絞られた活動」である（角, 2011, p.91）。この「直接の対価を求めない」活動が、業績を追い求める企業にとって優先すべき課題であるかは根本的な疑問が生じる。実際の企業活動の中では、その提供するノウハウや商品・サービスなどに対する報酬（対価）を常に追求しているためである。

企業の業績評価は大きく市場パフォーマンスなどの市場系指標と、資本効率や売上高利益率（営業利益率）などの収益性に関する財務系指標に分けられる。CSRの取り組みと業績との関係については、市場系指標に関する研究の蓄積は充分にあるものの財務系指標における収益性との関連を示すものは限られている。また、これまでの先行研究ではマクロ的な視点での分析が多く、企業が業績を上げるために実施する活動の中で、どのようにCSRの取り組みが位置づけられているかの実態の把握に乏しいといえる。CSRの取り組みと業績との関係を示すには、CSRの最上部にある社会貢献活動を企業の営業収益を上げる「仕組み」の中で把握するミクロ的な視点も求められる。

本稿では、ダイハツグループの自動車ディーラーによる地域貢献活動のシングルケースを取り上げ、その活動が、どのように営業収益を上げる「仕組み」の中に取り込まれることで収益性に関係しているかをミクロ的な視点から考察していく。営業収益を上げる「仕組み」については現在の営業収益を上げる「仕組み」と将来の営業収益を上げる「仕組み」に分けて分析する。社会的課題の解決に取り組むということは、現在の課題の解決に取り組むことで、その解決後に新たな「仕組み」の構築を実現する活動にもなるからである。そのため、時間経過に伴う変化や展開を縦断的に掘り下げることにする。

## 2. 先行研究

### 2-1. CSR のアカウンタビリティと業績評価

水尾他（2007, p.7）は CSR を「企業と社会の持続可能な発展を促進することを目的として、不祥事の発生を未然に防ぐとともに、トリプルボトムラインと称される経済・環境・社会に対して積極的に貢献していくために、マルチ・ステークホルダーのエンゲージメントを通じて、ともに進める制度的義務と主体的取り組みの責任」と定義している。また谷本（2004, p.59）は「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、ステークホルダーに対してアカウンタビリティを果たしていくこと」と定義している。いずれも企業の行いに関するステークホルダーへのアカウンタビリティ（説明責任）を問題にしている。

企業のアカウンタビリティでは、業績について常に問われてくる。業績の評価には財務系指標と市場系指標があり、前者には財務諸表の数値を基にした収益性、成長性、生産性、安全性などがあり、後者には株価の変動などの市場パフォーマンスといった指標がある。そもそも CSR における社会貢献活動は、それを行わないことで罰則が生じることはない。換言すれば、企業は「経済」的責任、「遵法」的責任、「倫理」的責任を果たすことで財務系指標と市場系指標といった業績評価への配慮を果たしているとも考えられる。この理論的根拠となっているのが、Friedman（1970）に代表される伝統的企業観である。企業は「経済」的責任を果たすことに注力するべきで、それ以外はコストとなり利益を求めて投資する株主に対してのアカウンタビリティに矛盾が生じるという考え方である。

### 2-2. CSR と企業業績

では CSR の取り組みは、企業の業績にプラスにならないのであろうか。Orlitzky et al.（2003）は過去の実証研究の結果を分析し、全般的には「CSR は業績にプラス」の関係があることを示した。しかし Servaes & Tamayo（2013）の米 S&P500 社を用いたデータ分析では、「CSR が業績に貢献するとはいえない」という結果を導いている。石田（2020）の実証研究では、60 社の保険会社と銀行を対象に CSR の指標が経常利益に及ぼす影響を考察している。その結果によると「総合 CSR 指数」と「社会貢献活動」ともに経常利益には関連していた。ただし利益率を従属変数にして分析を進めた結果、CSR の指標との関連性を見出すことはできなかった。Hillman & Keim（2001）も主要なステークホルダーと関係のない取り組みは、業績にマイナスであるとの分析結果を示している。中尾（2007）と加賀田（2008）も、CSR の取り組みは直接的には企業の業績に結びつかないと指摘している。一方で Godfrey et al.（2009）の分析によると、ネガティブな事件に巻き込まれた企業の事件後の株価変動を分析したところ CSR 指標の高い企業の方が株価の落ち込みが軽度であった。Muller & Kraussl（2011）は自然災害直後の株価変動を分析し、CSR 指標の高い企業は株価の落ち込みを抑えられていることを示している。

企業の業績指標を先行指標にして CSR を説明しようとする研究もある。Scholtens（2008）は、財務パフォーマンスが CSR の取り組みに関係していることを示した。十川（2005）は売上高伸び率と売上高経常利益率を合わせた指標とステークホルダーへの配慮度に有意な正の関係があることを立証している。眞崎（2006）は業績の良い企業ほど CSR の取り組み度が高いことを示している。一方で大藪（2011）の分析では、営業利益は環境保全の取り組みに対して有意に負の影響を与えていた。

このように CSR の取り組みを先行指標にして企業の業績との関連性を示した先行研究では、財務系指標における収益性との関連性が明らかにされていない。収益性とは企業が利益を出しているかを示す指標で、本業による収益を会計上では営業収益として扱い、それ以外を営業外収益として扱う。

企業にとっての本業とは定款などに記載の事業を指す。CSRの取り組みと企業の業績との関係を収益性で示すには、企業活動の中心である本業による営業収益との関係を中心に扱う必要がある。また、CSRの取り組みと業績との関係についての研究の多くが市場系指標、財務系指標ともにマクロ的な視点で分析されている。CSRの個別の取り組みに踏み込んだ大藪（2011）のような研究もあるが、これは業績を先行指標にしたものである。CSRの取り組みが企業の業績を上げるために実施する活動の中で、どのように位置づけられているかを把握するミクロ的な視点での実態把握が欠けているのである。

### 2-3. 社会貢献活動の本業への取り込み

本稿では、CSRの取り組みが企業の業績を上げるために実施する活動の中で、どのように位置づけられているかを把握した上でCSRの取り組みと業績における営業収益との関係を分析していく。営業収益は本業による収益であるため、ここでは社会貢献活動と企業の本業との関係を押さえておきたい。

角（2011）は社会貢献活動をヒト・モノ・カネなどへの関与度を基準に分類した上で、地域で事業を展開する企業（以下、地域企業）と全国規模で事業を展開する企業の地域貢献活動を比較している。その結果、地域企業の方が、全国規模の企業に比して高い割合で地域貢献活動を「本業に取り込んで」いることが分かった。その一方で、本業との関係が低い活動には地域企業の方が消極的でもあった。角（2011）では「本業への取り込み」の程度や状態については詳しく触れられておらず、地域貢献活動が本業の何にどこまで「取り込まれて」いるのかも明らかでない。そこで本稿では、「本業への取り込み」を企業による社会貢献・地域貢献の活動が、その企業の営業収益を上げる「仕組み」の中に「取り込まれる」状態とする。また角（2011）での結果を参考に、社会貢献活動の中でも地域企業による地域貢献活動を対象に分析を進めることにする。

## 3. 分析方法・対象

### 3-1. 分析方法

「直接の対価を求めない」とする社会貢献活動が営業収益の向上に関係するのであれば、ステークホルダーに対するアカウンタビリティを十分に果たすことになる。それをミクロ的な視点での実態把握で確認することができれば、先行研究の隙間を埋めることにもなると考える。そのため本稿では、ケーススタディを用いて特定の企業の社会貢献活動の実態把握を試み、それについての考察を進めることにする。ケーススタディとは、特定の状況設定におけるダイナミズムに焦点を当てる研究方法である（Eisenhardt, 1989）。具体的な実態を深く分析する質的研究の手法の一つともいえる。

ケーススタディの中でもシングルケーススタディを用いて分析を進める。シングルケーススタディでは、そこで提供される実証データからアブダクション（仮説推論）を用いて検証することで、より詳細な具体像を示すことができる（Dubois & Gaddle, 2014；Ketokivi & Choi, 2014）。アブダクションでは、単一の客観的な真実（single objective truth）ではなく観察可能な事実（observable fact）に対して複数の妥当な説明を導出することを目指している（Ketokivi & Choi, 2014）。本稿ではCSRの取り組みと業績との関係を、その実態から把握し考察していく。そのため特定の地域企業の地域貢献活動のシングルケースを調査し、そこで得た実証的な事実（fact）から時間経過に伴う変化や展開を縦断的に掘り下げることで実態を把握していく。

先行研究では、CSRの取り組みを先行指標にした業績との関係の中で収益性との関連性は見出されていない。また収益性に営業外収益も含めると企業活動の中心である本業との関係が見落とされることになる。そこで、次のリサーチクエスチョンを設定する。

RQ1：地域企業は、どのようにして地域課題の解決を現在の営業収益を上げる「仕組み」に取り込もうとしているのか

RQ1では、現在の収益を上げる「仕組み」の中で地域貢献活動を把握しようとしている。しかし地域貢献活動は地域社会の課題解決に取り組みことが前提であり、その解決後の営業収益も見込んでいるかも把握する必要がある。そこで、次のリサーチクエスチョンを設定する。

RQ2：地域企業は、地域社会の課題解決を通じて将来の営業収益を上げる「仕組み」の構築を図っているのか

CSRの取り組みと業績との関係について、その市場系指標では業績上の「保険効果」は確認されている。前述のGodfrey et al. (2009)とMuller & Kraussl (2011)の市場系指標の分析以外でも、先の加賀田(2008)はCSRを業績向上の要因として扱うよりも「リスクを低減させる活動」として扱うべきであると指摘している。財務系指標の中でも、その「保険効果」を見出せるのかを確認すべく、次のリサーチクエスチョンを設定する。

RQ3：地域企業は、不祥事の際の「保険効果」を期待して地域貢献活動に取り組んでいるのか

前述の水尾他(2007, p.7)と谷本(2004, p.59)の定義にある通り、CSRは元来、企業の行いに関するステークホルダーへのアカウンタビリティを問題にしている。そもそも1970年代の高度経済成長時に各企業で広報部や広報担当の機能が充実されていった要因に「企業の社会的責任」に対する問題があった(伊吹他, 2014, p.19)。企業による環境破壊や消費者問題などが問題視され、それらに対応する必要があったためである。「直接の対価を求めない」とする地域貢献活動については、どのような広報活動によるアカウンタビリティが行われているかを把握するため、次のリサーチクエスチョンを設定する。

RQ4：地域企業は、地域貢献活動のアカウンタビリティを、どのように果たしているのか

地域貢献活動の本業への取り込みには、地域の中に所在する店舗などの流通チャネルを活用することが考えられる。地域企業の事業は立地に規定される部分が多く、店舗や顧客の所在する商圈を基盤にしているからである。そこで次の分析視角を加えることにする。一つは、マーケティングにおけるプレイスの「取り込み」である。前述の角(2011)の調査結果では、地域企業と全国規模の企業ともにプル型のプロモーションに取り込まれる地域貢献活動は見出せなかった。地域企業は原則的に特定の商圈内で営業収益を上げている。そのため、販売・サービスの店舗などのプッシュ型のマーケティング活動におけるプレイスの役割を分析視角に加えることにする。もう一つは、地域貢献活動への従業員の関与度についてである。地域貢献活動が「直接の対価を求めない」活動と見なされる場合、必要な人的資源を割くことができず店舗などの従業員を巻き込むことができないことが想定される。店舗や事務所などで働く従業員こそ地域との関わりの前面に立っている。従業員は地域貢献活動でも主要な役割を担うと考えられるからである。

### 3-2. 分析対象

本稿では地域企業の中でも、自動車ディーラーを取り上げる。その理由は二つある。まず、営業収益を上げる「仕組み」の本質的な部分が、地域（商圏・テリトリー）に根差している点である。自動車ディーラーの主な流通形態はフランチャイズ制で、ここではアフターサービスをユーザーに提供する義務を負う。アフターサービス部門は自動車ディーラーの大きな収益源でもある。乗用車、軽自動車ともに部門別では新車が約 10% であるのに比べて、アフターサービス部門では乗用車が約 38% で軽自動車では約 50% もある（日本自動車販売協会連合会, 2025）。多くの自動車ディーラーでは、新車販売、それに付随するローン、保険、車検登録、車庫証明の代行、アフターサービスや部品、中古車の販売などを内部の事業として取り込むことによって収益領域の拡大を目指している。塩路（2002, pp. 191-194）は、このような自動車ディーラーの営業収益を上げる「仕組み」を「統合モデル」と呼んでいる。この「統合モデル」の各機能を回して収益を向上させるために、多くの自動車ディーラーでは残価設定型の自動車ローンが提供されている。残価設定型の自動車ローンは、新車を一定期間利用した後に中古車として売却してもらうことを想定し、その時点の残価を予め設定してローンの金額（顧客の支払い金額）を決める。顧客には売却の際に改めて新車の購入も勧めることで、継続的な関係構築も目指している。また定期的なアフターサービスによって、より良い状態で中古車を市場に出すことで中古車販売も充実させようとしている。このようなりレーションシップ・マーケティングを軸にした事業モデルは、特定の商圏を基盤にすることから立地に規定されることになる。

次に、自動車ディーラーは地域の主要な課題に向き合わざるを得ない業態でもあり、その課題の解決に取り込むことが新たな営業収益に結びつくことにもなる点である。総務省（2024）の「人口推計」によると、日本の総人口に占める 65 歳以上の割合は既に 29.3 パーセントを占めている。国立社会保障・人口問題研究所（2023）の「日本の将来推計人口」では、2030 年には人口 1 億 2000 万人を下回ると推計されている。地域の自動車ディーラーは、人口減少による移動手段の確保、高齢化による免許返納増、高齢ドライバーの自動車事故といった地域の主要な問題に直面することになる。自動車ディーラーの中には、このような地域のモビリティの課題解決を MaaS（Mobility as a Service）の事業化で実現させようとしている。「MaaS とは、さまざまな種類の交通サービスを、需要に応じて利用できる一つの移動サービスに統合すること」と定義されている（MaaS Alliance, 2017）。スマートフォンのアプリなどを媒体に個別の移動ニーズに対応し、複数の交通機関やそれ以外の移動サービスを最適に組み合わせることで検索・予約・決済などを一括で行う移動サービスのことである。例えば、ある地点にはバスなどで移動するが、そこからはカーシェアリングを手配するなどで一人一人に合わせた移動手段の最適化が実現する。MaaS への取り組みは、自動車ディーラーにとって地域のモビリティの課題解決に取り組むこととともに新たな営業収益源の開拓を意味することにもなる。

本稿では自動車ディーラーの中でも、ダイハツグループの自動車ディーラーを分析対象にする。同自動車ディーラーでは、地域社会の移動を支える軽自動車と小型車を主に販売している。軽自動車の市場シェアでは 2006 年度から 2022 年度まで同グループが首位を維持してきたため、このセグメントの代表的な企業ともいえる。2023 年に、メーカーであるダイハツ工業株式会社（以下、ダイハツ工業）が国内で生産・開発する全 28 車種の認証取得における不正問題を起こし、一時期、販売が低迷した時期もあった。しかし 2025 年 10 月には首位に返り咲いている（全国軽自動車協会連合会 2025）。このような背景から CSR の「保険効果」の実態を探る目的でも同自動車ディーラーを分析対象に選んでいる。

ダイハツグループの中でも、静岡ダイハツ販売株式会社（以下、静岡ダイハツ）、ダイハツ広島販売株式会社（以下、ダイハツ広島）、三重ダイハツ販売株式会社（以下、三重ダイハツ）の三社を取

り上げることとする。ダイハツ工業は地域社会との関わり強化を、後述する「地域密着プロジェクト」として全国にある系列の自動車ディーラーの地域貢献活動に落とし込んできた。全国58社のダイハツの自動車ディーラーの中で、2016年の同プロジェクト開始の最初期から参画していたのが分析対象の三社である。本稿ではシングルケーススタディを採用し縦断的にインタビュー調査の結果を分析していく。同プロジェクトに関わる時間の中での変化を把握するためにも最初期から参画している、この三社を対象に分析を進める。三社とも資本金が1億円以下で税法上は中小企業に該当する(表1)。いずれもダイハツ工業とは資本関係を結んでいる。

### 3-3. ダイハツグループの「コトづくり」における「地域密着プロジェクト」

ダイハツ工業は自動車を製造する「モノづくり」の企業として、地域貢献活動やMaaSといった「コトづくり」を系列の自動車ディーラーと進めている。ダイハツ工業の企業情報サイト「ダイハツのコトづくり」には「ダイハツは地域やお客様との接点を拡大する様々な『コトづくり』の活動を通じ、社会課題の解決と地域の持続的発展に貢献します」との記載がある(ダイハツ工業, n.d.)。企業が社会の課題に取り組み、その解決に貢献するという社会貢献・地域貢献の定義に忠実なコンセプトである。ここでは、「地域に密着したモビリティサービスを提供し『多様な移動ニーズ』へ貢献」する活動と「地域スポーツの活性化や子どもたちが笑顔で暮らせる社会に貢献」する活動に分類され、本稿で取り上げる「地域密着プロジェクト」は前者に含まれている。地域社会と連携し高齢ドライバーの安全運転を支援する「健康安全運転講座」や店舗で地域の特産物などを販売する「マルシェ」、移動販売のパッケージである「Nibako」などの他に、オンデマンド乗合送迎サービスの「チョイソコ」、ダイハツの店舗で提供する「カーシェアリングサービス」、デイサービスなどへの送迎支援システム「らくびた送迎」、介護施設への共同送迎サービス「ゴイッショ」などMaaSに該当するサービスも含まれる。

「地域密着プロジェクト」は、少子高齢化が加速する地域社会で「いくつになっても自由に移動できる自立した生活」をコンセプトに始動した(ダイハツ工業株式会社, 2017)。同プロジェクトは、2016年に静岡ダイハツ、ダイハツ広島、三重ダイハツ各社の商圏である静岡県掛川市、広島県の広島市東区、東広島市、三重県の松阪市、伊賀市での試行を経て、2017年より全国規模の活動として拡大している。その中の「健康安全運転講座」とは、日本自動車連盟(以下、JAF)、市区町村の自治体、理学療法士協会、地域の社会福祉協議会や自治会・町内会といった地域社会を巻き込む活動である。同講座では、運転に資する身体づくりを地域の理学療法士(各都道府県の理学療法士会からダイハツの店舗に派遣)が指導し、安全運転の講習をJAFが担当する。運転に必要な筋力や姿勢、認知機能を維持することで高齢ドライバーの安全運転の継続を目指しているのである。同講座の現場ではダイハツの車に搭載されている予防安全機能の「スマアシ」も体験できる。

「健康安全運転講座」のポイントは、参加者の募集活動にある。ダイハツの自動車ディーラーが市区町村の自治体の「地域づくり」や「高齢者支援」などの部署を通じて地域の社会福祉協議会や自治会・町内会にアプローチし、その地域内で参加者を募り、近くのダイハツの店舗で安全運転に関する講習を受けてもらう。この一連の活動を通じて、ダイハツの自動車ディーラーが地域社会に参画し関係を築いていくのである。「健康安全運転講座」は高齢ドライバーが安全に運転を続けられるための活動だが、前述の「チョイソコ」は運転免許返納後の高齢者を対象に交通空白地域の移動サービスの確保を目指すものである。こちらはダイハツグループの商品・サービスそのものによる地域課題への取り組みといえる。

### 3-4. インタビュー対象

分析上の主なソースを取得する目的で、静岡ダイハツ、ダイハツ広島、三重ダイハツ各社の「地域密着プロジェクト」と MaaS 事業の担当者を対象にインタビューを実施した（表 1）。これらの活動の中で得たインサイトを引き出す目的からも、半構造化面接法によるオープンエンド型でのインタビューを実施している。またインタビュー対象者による同プロジェクトの担当期間も確認している。同プロジェクトの発足時からコロナ禍の活動中断と 2023 年に発覚したダイハツ工業の不祥事を経て、MaaS への本格的な取り組みに至る経緯を縦断的に分析する理由からである。ダイハツ広島の原田室長と三重ダイハツの山本室長は 2016 年の同プロジェクト発足前の試行期間から携わっており、これまでの経緯を広く把握する立場にある。静岡ダイハツの永野室長の担当期間は 2021 年からであるが、コロナ禍を経て MaaS に本格的に取り組む期間を通じて同プロジェクトに従事している。インタビュー対象者からは企業名、氏名、所属先、役職名の公表について了解を得ている。インタビュー内容は、依頼書に質問項目を記載して事前に送付している。調査で得られた情報の信頼性を担保する理由から、次章における各発言の箇所に関してはインタビュー対象者に確認を依頼している。三社の地域貢献活動の一部については、実施現場に出向き観察している。

表 1 インタビュー対象者のリスト

企業情報	対象者（敬称略）	実施日時
静岡ダイハツ販売株式会社 資本金 3,000 万円 / 従業員数 515 名	MaaS 事業室 室長	2025 年 7 月 17 日 午後 3 時 ~ 4 時 30 分
	永野 義勝	
ダイハツ広島販売株式会社 資本金 8,000 万円 / 従業員数 530 名	店舗支援部 CSR 推進室 室長	2025 年 7 月 14 日 午後 2 時 ~ 3 時 30 分
	原田 貴子	
三重ダイハツ販売株式会社 資本金 2,700 万円 / 従業員数 282 名	管理部 MaaS 事業室 室長	2025 年 7 月 15 日 午後 2 時 ~ 3 時 30 分
	山本 泰稔	

（出所）筆者作成

インタビューの質問項目は「地域課題の解決への取り組み（地域貢献活動の内容）」、その「本業への取り組み」、「地域課題の（企業・事業活動への）影響」、「ステークホルダーへの情報発信」、「推進上の課題」に大きく分類している。RQ の 1 から 3 については、実際の「地域課題の解決への取り組み（地域貢献活動の内容）」を聞いた上で「本業への取り組み」の項目で確認している。それらが自社の課題にどう関係しているのかについては「地域課題の（企業・事業活動への）影響」の項目で確認している。これは、それぞれの地域社会の課題解決を目指す理由を探るのが目的である。RQ4 については「ステークホルダーへの情報発信」でアカウントビリティの状況、体制、課題を聞き取っている。「推進上の課題」では店舗と従業員の関わりについて考察する目的から、主に実施体制とその課題について質問している。質問項目の中でも特に「地域課題の解決への取り組み（地域貢献活動の内容）」と「本業への取り組み」については、活動の種類と内容、継続期間、実施における課題、各活動の区域（店舗周辺、地域の公民館など）を質問することで縦断的な分析に繋げることにした。

次章では、各質問項目に応じて三社のインタビュー調査の結果を紹介する。

## 4. インタビュー調査の結果

### 4-1. 静岡ダイハツ販売株式会社

#### 4-1-1. 地域課題の解決への取り組み（地域貢献活動の内容）

それぞれの店舗や部署で、自分たちにできる範囲で地域に貢献していきたいと考えている。各店舗で周辺の清掃や地域の子どもの見守り活動にも協力している。全社的には社内で回収したペットボトルのキャップを寄付する「エコキャップ運動」にも取り組んできた。どれも2020年頃から継続している活動である。また小中学生を対象に店舗への受け入れなどを実施し、自分たちの仕事について知ってもらう努力もしている。

「地域密着プロジェクト」の活動では、「健康安全運転講座」を続けている。高齢者の方々が、お住いの地域で一日でも長く移動の自由を確保できるようにサポートをするのは、自動車ディーラーの勤めでもある。地域にとっても会社にとっても意味のある活動だと考えている。地域の高齢者のモビリティに貢献していることは、静岡県内の他の自治体との関係づくりにも役に立っている。

#### 4-1-2. 本業への取り組み

全国にあるダイハツの自動車ディーラーでは、地域に寄り添って地域を豊かにする活動を進めている。その枠組みの中で、静岡ダイハツでも県内の自治体と組んでMaaSの取り組みを進めているが、各地域貢献活動を通じて築いた地域社会や自治体との繋がりを活用できている。

「カーシェアリングサービス」は、静岡市の七つのステーションにサービスを設置し、地域に必要な移動手段として役立てていただいている。「チョイソコ」では、自治体の交通課などに地域の移動における困りごとの実態をヒアリングすることから始めている。「Nibako」でも、地域の自治体や商工会議所と一緒にあって磐田市や掛川市で軽トラ市の出店事業者説明会に出席し、「Nibako」の商品を使った提案をするなどしてサービスの拡大を進めることができた。自治体、商工会議所、地域の事業者、静岡ダイハツが繋がることで地域を活性化させていくことこそが、自動車ディーラーとしての地域貢献だというスタンスで取り組んでいる。

#### 4-1-3. 地域課題の（企業・事業活動への）影響

静岡県内でも少子高齢化と就業人口の減少が多く地域で顕在化しており、街中を見渡しても元気の無い様子が伺える。地域によっては高齢化率が五割を超えるが、山間部では移動の確保が難しく生活のために免許返納に応じられない高齢者も多い。このような事情からも、将来的に顧客のボリュームを増やしていくことは難しいと考えている。免許返納が増えていき、県内の人口も確実に減少していく。ダイハツ工業の認証申請における不正行為では既存の顧客を多く失うまでには至っていないが、これまで通りに商品を販売しアフターサービスなどに顧客を取り込んでいくような既存の収益源以外にも別の収益源を求める必要があるのは明白である。

この一、二年で、採用の厳しさが増しているようにも感じる。人口減少、若者の車離れ、自動車業界の不人気などもあり、特にアフターサービス部門の整備士が十分に採れていない。中途採用に力を入れている他にも、外国人の整備士の採用も進めている。新卒採用では、整備に関する教材を自動車整備学校に提供するなどして関係構築を進めている。

#### 4-1-4. ステークホルダーへの情報発信

「健康安全運転講座」については、御前崎市の広報誌や同市の社会福祉協議会の広報誌でも良く取り上げていただいている。同講座は静岡ダイハツの「MaaS事業室」で担当していることから、その他のMaaSの取り組みと合わせて経営陣には定期的に報告している。静岡ダイハツの経営方針としては、これまでの事業の足元を固めていくと同時にMaaSのような新規事業も軌道に乗せていこうと

している。そのため「MaaS事業室」での各活動は、その考え方や活動の具体像の他にも、地域社会との連携や自治体との協力関係の構築といったことについて全社員の集まる場で共有している。

#### 4-1-5. 推進上の課題

地域の移動や高齢者の問題に対して、自治体側の予算や人的資源にも限界があることが分かる。例えば「チョイソコ」は、移動手段が限られた地域に必要な移動機会を創り出す新規事業である。自治体の方々にとっても、現在の多忙な状況に加えて新たな業務が付加されることになる。

地域貢献活動にしても MaaS にしても、自治体の中では、いくつもの部署が関係することから担当者を割り出すのに苦勞する。やっと担当者と関係を構築したとしても、異動などで担当者が変わってしまうと関係を再構築する必要がある。また自治体は、一企業だけと関係を深めることには慎重な姿勢を見せることが多い。それでも、そこで働く若い人たちは地域を良くしていきたいという想いが強くあるようで、一緒に地域の課題に対応していけることは励みになる。

社内の人的資源も限られており、「MaaS事業室」は二名で回している。ダイハツグループで取り組む「地域密着プロジェクト」は同事業室が担当しており、店舗や部署で実施している地域貢献活動は本社の企画業務部が中心に動いている。店舗の従業員は通常の業務で忙しく、前述の清掃や子どもの見守り活動などの他に、地域社会に深く入って行く活動には十分に手を回せていない。

### 4-2. ダイハツ広島販売株式会社

#### 4-2-1. 地域課題の解決への取り組み（地域貢献活動の内容）

一過性の貢献ではなく、地域での人間的な繋がりを大事にすることで継続して貢献できる活動を目指している。店舗ベースの活動としては、毎月二回、店舗からの申請を受けて地域の清掃活動を CSR 推進室と管財室でコーディネートしている。東広島市では「公園里親制度」を活用し、地域の財産である公園の清掃活動にも従事している。また全店舗には、障害者施設の利用者が描いた自動車の絵を飾っている。利用者の方々の就労支援にも繋げる狙いから、絵の下にポップなどを貼って当該施設について知ってもらえるような工夫も施している。

「コトづくり」では、「地域の中の店舗」の具現化に努めている。例えば、ある店舗でマルシェを開催する際には、近隣地域の子どもたちを集めて防災活動の一環でワークショップを実施しているほか、その地域で集めた衣類やランドセルなどのリサイクル活動も支援している。「マルシェ」では障害者施設への就労支援も行っており、施設の運営するキッチンカーで利用者の作ったチョコレートや焼き菓子などを販売するための場所を提供している。「健康安全運転講座」はコロナ禍の前まで続けていたが、現在では介護予防体操を多くの地域で実施していることもあって開催していない。ただし認知症サポーター養成講座は全社員に受けてもらっており、近隣地域の高齢者の見守りに店舗と従業員が関与する体制を整えている。

#### 4-2-2. 本業への取り組み

ある地域での繋がりが別の地域の活動にも繋がっていくことで、本業への取り組みにもなっている。例えば、地域の方々と一緒にイベントを開催したことで、道の駅に「カーシェアリングサービス」を設置してもらっている。また地域のイベントで繋がった方の農地を借りて、農業体験のイベントを地域の事業者や住民の方々と手作りで開催した。このような地域との繋がりは、結果的に「カーシェアリングサービス」のセットプランの販売にも繋がっている。「カーシェアリングサービス」以外にも、店舗で開催するマルシェを拠点に「Nibako」のプロモーションを法人営業の部門と進めている。

このような県内での活動が、ダイハツ広島の店舗が置かれていない安芸太田町のライドシェア事業

の協力がまで発展した。同町ではタクシーも少ないため、移手段の確保は喫緊の課題である。そのような事情もあって県内では四番目の日本版ライドシェアの始動に関与することとなった。

#### 4-2-3. 地域課題の（企業・事業への）影響

県内の山間部の高齢化が深刻で、そこでの免許返納が多くなっている。実際に「カーシェアリングサービス」は高齢化率が五割を超えるような地域で受け入れられている。電車やバスなどの交通機関が充実している都心部の人の方が、免許返納に対する抵抗感は少ない。その一方で都心部の地域づくりには特有の問題がある。地域社会と繋がっていくために店舗のある地域のまちづくり協議会に参画しているが、その地域の高齢化率は比較的、低くて共働きも多いためか、地域の方々が積極的に地域づくりに関わっていける状況にはない。自治体の方も多忙で、余裕が無いように見える。

会社としての喫緊の課題は、ダイハツ工業の認証申請における不正行為で失った顧客の信頼を取り戻すことである。店舗の近隣地域での高齢者や子どもの見守りなど、目に見える格好で地域に貢献することも顧客の信頼を回復する一つの手立てだと考えて取り組んでいる。

#### 4-2-4. ステークホルダーへの情報発信

経営層や従業員に対して説明する場や機会が必ずしも多くないため、各取り組みに対する社内での理解促進が課題である。店舗の従業員も目の前のことで手一杯で、通常業務以外に時間を割いてもらえる状況ではない。CSR推進室は二名で運営しているが、SNSなどでの情報発信にも手が足りていないので十分に発信できているとはいえない。

地域貢献活動は、費用対効果が見えにくい。人と人との繋がりが次のステップに繋がっていくが、関係性を築くには何度も足を運び、自治体や地域の方々と丁寧に接していく必要がある。会社のトップが、地域の方々と自治体の担当者との対話の場に出てくることで、相手にも真剣さが伝わり具体的な活動に繋がるのではないかと。本格的にMaaSを進めていくためには、会社としての地域との関わり方が問われてくるように思う。

#### 4-2-5. 推進上の課題

地域の課題に自動車という商品を絡めていく活動は分かりやすいようで、むしろ、その範囲は限られてくる。例えば保険会社であれば商品・サービスから離れて幅広く具体的な活動を提案しやすい上、地域や外部の人の手を借りずにコンテンツを作っていくことも可能である。

「地域密着プロジェクト」の地域社会に参画するというコンセプトは理解できるが、それによって重い責任も伴ってくる。また地域の課題に取り組むMaaSのサービスも、地域に根差せば根差すほど途中で抜けることはできなくなる。中途半端な対応では結果的に地域の方々を困らせることにもなる。

### 4-3. 三重ダイハツ販売株式会社

#### 4-3-1. 地域課題の解決への取り組み（地域貢献活動の内容）

地域に貢献する姿がダイハツ車のユーザー以外にも伝わることで、地域における会社や店舗のプレゼンスが向上すると考えている。地域貢献活動は、2015年に「CSR推進室」を立ち上げて地域の子どもたちを集めた「ミニ四駆大会」を開催した頃から本格稼働した。「ミニ四駆大会」は、ミニ四駆の種類にダイハツ車のコペンがあることをヒントに始めている。地域の方々が「家族と一緒に車を販売する店舗に来てもらう」というコンセプトで始めた活動で、三重ダイハツの地域貢献活動では最も長く続いている。その他にも、三重県庁の子ども育成事業における職業体験にも店舗で対応している。地域に出ていく活動としては、伊賀市の福祉事業で出張授業を実施している。小学生と地域の民生委員が一緒になってダイハツの福祉車両の乗降を体験するグループワーク研修にも協力している。

「地域密着プロジェクト」には試行段階から参画し、現在まで「健康安全運転講座」を続けている。同講座を店舗で実施するだけでなく、地域の社会福祉協議会の要請を受けて公民館や地域の寄合所などでも実施している。県内の伊勢市や伊賀市の社会福祉協議会とは担当者レベルで良好な関係性を長く保ってきた。三重県庁や社会福祉協議会には、地域のボランティア企業として継続的に協力しており、出張イベントなどの問い合わせには積極的に対応するようにしている。

#### 4-3-2. 本業への取り組み

社会福祉協議会や町内会などの地域社会に入っていく活動を続けていることは、アフターサービスでの車検や車の買い替えなどの具体的な営業成果にも繋がっている。これまでの「健康安全運転講座」の募集などを通じて、地域との繋がりを地道に築いてきた効果を感じている。今後は更に MaaS のサービスでも、地域のモビリティに関する課題に対応していきたい。

2022年に「CSR推進室」は「地域寄り添い推進室」に改称している。県内の店舗や三重ダイハツ本社の全部署から集めたメンバーが定期的に議論し、前述のような出張イベントや店舗での地域貢献活動を続けている。また同推進室では最近、「ダイハツパーツ・プロジェクト」を立ち上げた。部品の交換の際に不要な部品が出るが、その中で再販できる部品を集めて鈴鹿市にある事業者に買い取ってもらう。そこでの収益は全額、三重県交通安全協会に寄付して交通事故低減の活動に使ってもらうことにしている。

#### 4-3-3. 地域課題の（企業・事業活動への）影響

三重県南部の人口減少が深刻さを増しており、今後の営業収益への影響が大きいと予測している。高齢者の免許返納も含めて、顧客の自然減少は確実に表出している。顧客の高齢化も顕在化していることから、全社員に認知症サポーター養成講座を受講してもらっている。高齢者への対応のノウハウは、地域の見守りだけでなく店舗での顧客への対応の参考にもなっている。

人口減少は従業員の採用にも影を落としている。各部門の営業に力を入れようにも営業スタッフだけでは人数が不足し、事務アシスタントにもサポートしてもらっている。そのような状況下で、ダイハツ工業の認証申請における不正行為が発覚した。今は既存の顧客を守ることを第一に日々の営業活動に取り組んでいるが、大きなダメージは回避している。

#### 4-3-4. ステークホルダーへの情報発信

CSRやSDGsの考え方は概念的で、具体的な活動をイメージし難い。そのため「地域寄り添い推進室」には社内の各店舗、各部署から計20名ほどのメンバーを集め、定期的にメンバーを入れ替えながら地域の実際の課題や、これまでの活動などについての議論を続けている。各メンバーには前述のような地域貢献活動の現場に関わってもらい、所属店舗や部署内への理解浸透を促している。

「健康安全運転講座」は同室が運営している。実施の際には三重県内のメディアにも声をかけて取材に来ていただいている。このような活動を継続しメディアなどを通じて広く知ってもらうことで、自治体や地域の方々にも三重ダイハツの取り組みを認識していただき、それが前述の公民館や地域の寄合所などに出向くような地域社会に入り込む活動にも繋がっている。

#### 4-3-5. 推進上の課題

「健康安全運転講座」は、その内容と実施地域が限定されてくる。店舗近くの特定期間を対象に実施してきたこともあり、まちづくり協議会や町内会を通じての参加者の募集には限界があるように思う。最近では高齢者の身体づくりのイベントを広報誌などでも頻繁に見るので、当初に比べて「健康安全運転講座」の意味や内容の新味はなくなっている。また自治体の担当者が異動などで変わること、同講座への協力姿勢も変わってくるようである。

多くの地域貢献活動は、会社が音頭を取って「地域寄り添い推進室」が企画し実行している。本来は地域に寄り添う場が、その地域の中の店舗であることが理想であろう。ただ人手不足もあって、店舗主体で地域に関わっていこうとする体制は実現できてはいない。

## 5. 考察

「地域密着プロジェクト」や MaaS の事業を含むダイハツグループの「コトづくり」は、社会貢献・地域貢献活動の定義にある「社会課題の解決への取り組み」を実践するものである。静岡ダイハツ、ダイハツ広島、三重ダイハツへのインタビュー調査を縦断的に分析すると、「コトづくり」の中で「直接の対価を求めない」活動の実践が「直接の対価を求める」活動にも結びついていることが分かる。地域の見守り活動や店舗のスペースの提供など、地域に根差した企業として「直接の対価を求めず」に近隣に貢献していこうとする活動から「健康安全運転講座」などの部分的に商品・サービスが関係する活動、MaaS のような「直接の対価を求める」サービスへと地域社会との関わりを発展させている経過がインタビュー調査の結果から確認できる。これを踏まえた上でリサーチクエスチョンを確認していきたい。

まず RQ1 に対しては、地域貢献活動が現在の営業収益を上げる「仕組み」の中に十分に取り込まれている実態を確認することはできなかった。このような地域貢献活動の中では、地域の人に店舗に来てもらう活動と地域に入り込む活動の二つに分類される。店舗に来てもらう活動は、職業体験やダイハツ広島の障害者施設との連携、三重ダイハツのミニ四駆大会などがあつた。地域に入り込む活動では、「健康安全運転講座」以外にも静岡ダイハツの子どもの見守り、ダイハツ広島のまちづくり協議会への参画、三重ダイハツの県や社会福祉協議会との協力など、地域社会と連携して店舗や従業員が「直接の対価を求めない」活動に参画していた。

その中で、大きく二つの課題が明らかとなった。まずは「店舗と従業員の関わり方」である。三社とも店舗の従業員は通常の業務で多忙であり、「コトづくり」の中でも地域貢献活動の業務には時間と手間を割けられない状態であった。従業員を補充したくても、地域の人口減が新規採用を難しくしていた。一方で「コトづくり」の中でも「直接の対価を求める」活動だけは、店舗というチャンネルを「マルシェ」などで活用するなどの実態は把握できた。現在の営業収益を上げる「仕組み」への対価が明確に示される場合、地域貢献活動も本業に取り込まれる可能性が示唆できる。次が「直接の対価」に関する考え方についてである。先行研究では「CSR は業績にプラス」になるという明確な答えが定着しているわけでない。「直接の対価」が想定できない限り、店舗やその従業員を巻き込んだ地域貢献活動をプッシュ型のマーケティング活動に取り込む体制は用意できない。地域社会に入っていく活動が営業成果に繋がっているという三重ダイハツの見解もあるが、自動車ディーラーの「統合型モデル」の中に十分に取込まれる状態までは確認できなかった。

RQ2 に対しては、MaaS の取り組みに見られるように地域の課題に対応していくことで将来の営業収益を上げる「仕組み」の構築を目指す姿勢は確認できた。「コトづくり」における「Nibako」や「チョイソコ」、「カーシェアリングサービス」などの商品・サービスを持って地域に貢献していこうとしていたのである。ただ、これらは「本業への取り込み」ではなく本業そのものの構築であり、Carrol (1991) の階層化された CSR の分類に当てはめると、むしろ「経済」的責任の果たし方でもある。インタビュー調査の結果を時間の経過から分析すると、そのような活動の前提となるのが「直接の対価を求めない」ような「社会貢献」的責任の果たし方であることが分かる。例えば静岡ダイハツでは、同社で実施している各地域貢献活動で築いた評価や繋がりを MaaS における自治体との関係構築に活かしていた。

ダイハツ広島では、人や地域との繋がりが道の駅での地域共創や同社の店舗のない安芸高田町のライドシェアの協力にまで発展していた。ある地域での繋がりが別の地域の活動にも繋がっていたのである。三重ダイハツは「健康安全運転講座」を三重県内のメディアを通じて広く知ってもらうコミュニケーションを継続している。それが自治体や社会福祉協議会にも認知され地域社会に入り込む機会にもなっており、そのような繋がりを MaaS の事業化にも結び付けようとしている。「直接の対価を求めない」地域との繋がりが、MaaS の実現にも関係することが示唆される。

MaaS とは「移動のサービス化」であり、これまでの自動車ディーラーの事業モデルとは根本的に異なってくる。自動車は交通インフラとして欠かせない商品だが、商品自体がインフラとして活用されており、その安全をアフターサービスなどで支えている。MaaS も地域に根差した事業であることに変わりはないが、提供する商品・サービス全体が地域のインフラとなり、それを支えるシステムが地域に根差すことになる。インタビュー調査の結果からは MaaS の事業化を進める前に「直接の対価」を伴わない活動が含まれてくることが分かった。まずは地域社会に参画し、その地域の課題解決に向けて地域の企業として取り組むことが前提となっていたのである。

RQ3 に対しては、ダイハツ工業の不祥事にも関わらず三社ともに一定の顧客維持を実現していた。ダイハツ広島のケースでは、ダイハツ工業の不正行為で失った顧客の信頼を取り戻す目的から店舗の近隣地域での高齢者や子どもの見守りなどが見える形で示していく考えを持っていた。それ以前には、例えば「地域密着プロジェクト」の地域社会に参画するというコンセプトは意識していたものの、このような明確な「保険効果」を期待して地域貢献活動に取り組んでいた実態はなかった。ダイハツ工業の不正行為の発覚後に、地域貢献活動の「保険効果」を活用しようとする目的意識を確認することができたのである。

RQ4 に対しては、アカウンタビリティの実施体制の課題が挙げられる。山崎（2024）は、中小企業の CSR コミュニケーションでは専属の広報担当者が置かれていないなどの広報体制の問題を指摘している。三社のインタビュー調査でも、インタビュー対象者（三者とも部門長）とその部下の一名だけで「コトづくり」を進めており、地域貢献活動に関する広報発信に十分なリソースを割くことができていなかった。またダイハツ広島のインタビューでは、社内でのコミュニケーションに関しての課題も見出された。地域貢献活動の取り組みに対する経営層や従業員の理解促進に課題を抱えていたのである。それでも三重ダイハツでは、地域でのプレゼンス向上を目指していることから社内外の情報発信に力を入れていた。特に各店舗や部署から集められた「地域寄り添い推進室」の各メンバーが社内の情報共有に重要な役割を果たしていた。ダイハツ広島のインタビュー調査では MaaS を本格的に進めていくためには「会社としての地域との関わり方が問われてくる」ことが指摘されている。地域社会の中で、どこまで地域貢献活動のアカウンタビリティを果たすかは、従業員だけでなく経営層も含めた会社としての関わり方にも影響を受ける。

最後に、インタビュー調査からは自治体との関係性における課題も見えてきた。静岡ダイハツ、ダイハツ広島、三重ダイハツの三社ともに自治体側の担当者の異動で新たな関係構築を強いられていた。また自治体側の人手不足も三社の地域貢献活動の実施やその継続性に影響していた。企業と地域社会や自治体との関係は、企業側の条件だけでは成立しないことが分かる。

## 6. 結び

これまでの先行研究の多くは、CSR の取り組みと業績の関係について企業活動全般を包括したマクロ的な視点で分析されていた。CSR の階層の最上部に位置する社会貢献活動を先行指標とした業

績との関係を、その活動の実態把握から分析するミクロ的な視点に乏しかった。本稿では、社会貢献活動の定義にある「直接の対価を求めない」ことを前提とする企業の社会課題の解決への取り組みが、どのように営業収益を上げる「仕組み」に取り込まれているかについて、地域に根差した企業である自動車ディーラーの地域貢献活動を事例に取り上げて分析した。

分析対象に選んだダイハツの自動車ディーラーでは、地域貢献活動が既存の「統合型モデル」へ十分に取込まれるまでには至っていなかった。その一方で、地域のモビリティの課題解決に取り組みながら将来の営業収益を上げる「仕組み」の構築を目指しており、そこでは「直接の対価を求めない」活動の実践が「直接の対価を求める」活動に結びついていることが分かった。また地域貢献活動の「保険効果」を期待して取り組んでいる実態も確認できた。しかし「直接の対価を求めない」地域貢献活動には人的資源を割くことはできず、そのために店舗の活用とアカウントビリティ実施の体制に課題があることも分かった。更に三社の地域貢献活動が、自治体側の人的資源の投入度合いにも影響を受けており、地域社会の課題に協働で取り組む上での限界も示されている。

本稿では、先行研究の隙間を埋めるべく特定のシングルケーススタディを用いて地域貢献活動と業績における営業収益との関係を分析している。しかし先行研究の研究課題に応えるのであれば、その関係を量的調査の結果で示す必要もある。更に本稿でのケーススタディの対象は、分析概念を集約する理由からダイハツグループの自動車ディーラーの地域貢献活動に絞っている。その他の地域貢献活動を横断的に取り上げることで、本稿の課題を更に明確にしていきたい。

## 謝辞

本稿の執筆にあたり、静岡ダイハツの永野様、ダイハツ広島の前田様、三重ダイハツの山本様にはインタビュー調査に御協力いただきました。皆様の地域に根差した取り組みに敬意を表するとともに、この場をお借りして厚く御礼申し上げます。

## 参考文献

- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Model Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34 (4), 39-48.
- Dubois, A., & Gaddle, L. E. (2014). "Systematic combination" – A decade later. *Journal of Business Research*, 67, 1277-1284.
- ダイハツ工業株式会社 (2021). ダイハツ、モビリティサービスに関する取り組みを全国で展開  
—長崎県五島市でオンデマンド乗合送迎サービスを開始—  
<https://www.daihatsu.com/jp/news/2017/20170526-1.html> (最終アクセス2026年1月24日)
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories From Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- ダイハツ工業株式会社 (2017). 「高齢者の事故低減」に向けた産官学での取り組みを開始  
—自治体との包括連携協定の検討もスタート—  
<https://www.daihatsu.com/jp/news/2017/20170526-1.html> (最終アクセス2026年1月24日)
- ダイハツ工業株式会社企業情報サイト「ダイハツのコトづくり」  
[https://www.daihatsu.com/jp/car\\_information/kotodukuri/index.html](https://www.daihatsu.com/jp/car_information/kotodukuri/index.html) (最終アクセス2026年1月24日)
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profit. *New York Times Magazine*, 33, 122-126.

- Godfrey, P. C., Merrill, C. B., Hansen, J. M. (2009). The Relationship Between Corporate Social Responsibility and Shareholder Value: An Empirical Test of The Risk Management Hypothesis. *Strategic Management Journal*, 30, 425-445.
- Ketokivi, M., & Choi, T. (2014). Renaissance of case research as a scientific method. *Journal of Operation Management*, 32, 232-240.
- 石田 成則 (2020). 保険会社の地域貢献活動；その評価指標のあり方について. 保険学雑誌, 648, 87-107.
- 伊吹 勇亮・川北 眞紀子・北見 幸一・関谷 直也・菌部 靖史 (2014). 広報・PR論 —パブリック・リレーションズの理論と実際— 有斐閣
- 国立社会保障・人口問題研究所 (2023). 日本の将来推計人口 —令和 3 (2021)～52 (2070) 年— 附：参考推計 令和 53 (2071)～102 (2120) 年 令和 5 年推計
- 水尾 順一・清水 正道・蟻生 俊夫 (編). (2007). やさしい CSR イニシアチブ 日本規格協会
- 全国軽自動車協会連合会. (2025). 2025 年 10 月 軽四輪車 新車販売確報  
2025 年 10 月 軽四輪車 新車販売確報— 一般社団法人 全国軽自動車協会連合会 (最終アクセス2026年1月24日)
- Muller, A., & Kräussl, R. (2011). Doing Good Deeds in Times of Need: A Strategic Perspective on Corporate Disaster Donations. *Strategic Management Journal*, 32, 911-922.
- 日本経済団体連合会 (編). (2008). CSR 時代の社会貢献活動 日本経団連出版
- 日本自動車販売協会連合会 (編). (2025). 2024 年 3 月期自販連会員総合調査報告書 一般社団法人日本自動車販売協会
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., Rynes, S. L. (2003). Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis. *Organizational Studies*, 24 (3), 403-441.
- Servaes, H., & Tamayo, A. (2013). The Impact of Corporate Social Responsibility on Firm Value: The Role of Customer Awareness. *Management Science*, 59 (5), 1045-1061.
- 塩路 洋 (2002). 自動車流通の国際比較 —フランチャイズ・システムの再革新をめざして— 有斐閣
- 総務省 (2024). 人口推計 (2024 年 (令和 5 年) 10 月 1 日現在) —全国：年齢(各歳), 男女別人口・都道府県：年齢 (5 歳階級), 男女別人口—  
<https://www.stat.go.jp/data/jinsui/2024np/index.html> (最終アクセス2026年1月24日)
- 総務省 (2023). 「活力ある地域社会の実現に向けた情報通信基盤と利活用の在り方に関する懇談会 (第 1 回)」 (令和 5 年 12 月 26 日) より 資料 1-1 地域が抱える課題・検討の論点について
- 角 和弘 (2011). 地方企業の地域貢献活動に関する一考察 —CSR/社会貢献活動の二つのフレームワークに基づく分析—. 日本経営診断学会論集, 11, 90-96.
- 谷本 寛治 (2006). CSR —企業と社会を考える— NTT 出版
- 山崎 方義 (2024). 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—. 広報研究, 28, 3-19.

【論文履歴】 初稿受理日：2025 年 8 月 29 日 掲載確定日：2026 年 1 月 15 日

【著者連絡先】 浦田剛：go.urata.nam@gmail.com

## Relationship between a CSR activity and its Business: Impact Community Contribution Activities of Car Dealer.

Go URATA

(Kwansei Gakuin University, Institute of Business and Accounting)

### **Abstract**

Business performance evaluations are broadly categorized into financial and market indicators. While there is plenty of research on the relationship between CSR activities and business performance regarding market indicators, there is limited research showing a correlation with financial indicators. In order to show the relationship between CSR efforts and business performance, it is necessary to understand the actual state of social contribution, the most proactive CSR effort, within the company's business activities. Focusing on Daihatsu car dealers, this study examines how such initiatives are related to the current business model and the transition toward the future business model.

**Keywords:** CSR, Community relations, Mobility as a Service, Car dealer