

〔研究ノート〕

中小企業における社会貢献活動に関して

工藤 剛 治

はじめに

〈研究の視点〉

企業の社会貢献活動に関する従来の議論の多くは大企業を対象としてきた。そのため中小企業における社会貢献活動についてはあまり知られていない。日本を含めどの国においても中小企業は企業数の圧倒的多数を占めているのだから、中小企業における社会貢献活動はもっと注目されてよい。このことが本研究を開始した第1の理由である。

ところで中小企業における“企業の社会性”という場合，“地域貢献”の性格が強く現れる特性がある。たとえば地域の祭りへの協賛・参加，地元の業者への工事発注，地元従業員の雇用，無添加の食品等を地域の消費者に提供することなど，地域性の高い活動である。つまり中小企業の社会貢献・地域貢献は，ビジネスを行う過程で地域コミュニティの再生を担うという性格をもっている。中小企業の活動を媒介としたビジネスとコミュニティの関係づくりである。最近，地域コミュニティが抱える経済的・社会的諸問題を，ビジネスを通じて解決するという「コミュニティビジネス」が注目されているが，それは長い不況に苦しむ中小企業にとって1つの方向性を示しているように思える。

したがって企業の社会貢献活動は本業と離れたところで行われるのではなく，本業そのものを遂行する過程で実現されるべきだという考えが現れる。本業における社会性を無視すると，極端な場合には，企業が不適切な形で利益をあげながら，そこで得た利益の一部を“罪滅ぼし”として福祉団体等に寄付するという皮肉な結果

を招く。こうしたビジネスが社会に与える損失は、寄付によって社会に与える貢献よりも必ず大きい。寄付やメセナ等は重要だが、本業において社会性や倫理性を堅持していなければ、社会全体にとってプラス効果にはならない。

そこで、わが国の中小企業は本業を通じた社会貢献に関してどのような意識をもっているかを確認する必要があると考えた。これが本研究を開始した第2の理由である。

〈先行研究〉

中小企業の社会貢献活動に関する先行研究としては、第1に東京ボランティアセンター（東京都社会福祉協議会）による『中小企業の社会貢献活動とボランティア活動に関する意識調査・調査報告書』（1998年）がある。この調査の性格は、もしも中小企業が社会貢献や社員のボランティア活動を支援しようとしているならば、「地域でのボランティア活動の中心的な推進機関であるボランティアセンターは、どのような取り組みをしていけばよいのでしょうか」という言葉に象徴されている（「はしがき」より）。つまり地域でのボランティア活動に焦点を当て、中小企業の「社会貢献活動＝ボランティア活動」に関する意識を調査しようという目的である。したがって、企業が本業を通して行う社会貢献活動ではなく、本業以外のボランティア活動支援が社会貢献活動であると理解され、それに基づいたアンケート内容になっている。このような視点は、本業との関連で社会貢献活動が検討されるべきだという筆者の視点とは異なる。

第2に東京商工会議所による調査がある。同会議所は、1993年、1998年に従業員500人未満の企業を対象に社会貢献活動に関するアンケート調査を行っている。この調査では売上高、業績と社会貢献活動継続意思の関係、本業を通じての活動と本業以外での活動の区別を行うなど、筆者の問題意識にかなり近いアンケート内容になっている。筆者は同会議所から調査結果を入手し、それを参考にしながら、業績、社会貢献活動の種類、社会貢献活動継続の意思、倫理綱領の有無等の項目をアンケートに採用したが、しかし単に単純集計するのではなく、それら項目を相互に関連させて、中小企業の社会／地域貢献活動の全体像をより明らかにしようとした。

〈分析枠組み〉

ビジネスに関する伝統的な解釈に従えば、企業は営利組織として利益を目的とする。これを“企業の営利性”と呼ぼう。これに対して、企業フィランソロピー、企業倫理、環境保全等の企業活動を“企業の社会性”と呼ぼう。言うまでもないが、企業経営者にとって、企業の営利性と社会性という2要素のバランスをどう考えるかという問題が生じる。この問題を、本研究における分析の第1の軸としよう。

次に、企業の社会貢献活動といっても、その内容は多様である。ここでは大きく2種類に分類した。

- (a) 福祉団体等への寄付などの“本業以外の分野における社会貢献”
- (b) 福祉機器の開発や安全な食材を使用した食品提供などの“本業を通じた社会貢献”

の2つである。

いずれの種類为社会貢献活動をより重視するのか、という社会貢献活動の内容選択に関する態度が問われることになる。この選択問題が、本研究における分析の第2の軸となる。

すなわち、本研究では2つの軸、

- (1) 企業の利益追求と社会貢献活動の関係
- (2) 本業と社会貢献活動の関係

という2軸を中心にして、わが国の中小企業の社会貢献活動を分析する。

具体的にはこの2軸に沿ってアンケート回答を分析してゆくことになるが、(1)の軸に沿った質問は各企業に利益志向か貢献志向かを問うものであり、「利益タイプ／貢献タイプ」と表記する。(2)の軸に沿った質問は各企業に本業外での貢献を主に考えているか、本業内での貢献を主に考えているかを問うもので、「本業外貢献タイプ／本業内貢献タイプ」と表記する。そこで以下の研究では、

- 1. 「利益タイプ／貢献タイプ」と「本業外貢献タイプ／本業内貢献タイプ」はどのような関係にあるか。
- 2. 「利益タイプ／貢献タイプ」と「本業外貢献タイプ／本業内貢献タイプ」は“業績”に関してどのような関係にあるか。
- 3. 「利益タイプ／貢献タイプ」と「本業外貢献タイプ／本業内貢献タイプ」は

“社会貢献活動の継続意思”に関してどのような関係にあり、また業績の良し悪しは“社会貢献活動の継続意思”に関してどのような関係にあるか。

4. 「利益タイプ／貢献タイプ」と「本業外貢献タイプ／本業内貢献タイプ」は“倫理綱領の有無”に関してどのような関係にあり、また業績の良し悪しは“倫理綱領の有無”に関してどのような関係にあるか。

を順次検討してゆく。

なお、本研究の最後にアンケート調査における自由記入を紹介する。自由記入は、しばしば回答者の生きた声を反映する。そこで自由記入欄における回答を拾い上げ、アンケート調査による一面的で、場合によっては無味乾燥になりがちな実証研究からの結論をより豊かなものにできればと思っている。

〈調査方法〉

以上の視点および分析枠組みをもって、筆者は千葉県中小企業家同友会の助言と協力を得ながら、同会の会員にアンケート用紙の配布を行い、わが国中小企業における社会貢献活動の実態を探ることにした。この調査は、千葉県や同友会の範囲を超えたより広い範囲での調査の先駆けとして考えている。

アンケート対象、回収率、調査時期に関しては、以下の通りである。

- ・千葉県中小企業家同友会に所属する約1000社の企業。
- ・回収率＝約18%（有効回答181社）
- ・2001年暮れから2002年はじめにかけて

回収率が約18%と、この種の調査としては極めて高い数値を得ることができた。先に紹介した東京ボランティアセンターによる調査では回収率が14%、東京商工会議所による1998年調査では回収率が11.5%であった。千葉県中小企業家同友会の会員企業は、企業の社会貢献に関して高い関心を抱いていることが推測される。年末年始という忙しいなかで回答にご協力いただいた企業の方々には心より感謝したい。

1. 質問1（「利益タイプ／貢献タイプ」の分類）、質問2（「本業外貢献タイプ／本業内貢献タイプ」の分類）、および両者の関係に関して

(1-1) 質問1（「利益タイプ／貢献タイプ」の分類）に関する単純集計

〈質問1〉 貴社は、企業が利益を追求することと、地域貢献・社会貢献を行うこととの関係をどのようにお考えですか？

1. 企業が利益を追求することと、地域貢献・社会貢献を行うことは切り離して考えるべきである。
2. 地域貢献・社会貢献活動を、何らかの形で企業の利益追求に役立たせてもよい。
3. 企業の本来の目的は地域貢献・社会貢献にあり、企業の利益追求はそのための手段である。
4. 企業が利益を追求することと地域貢献・社会貢献を行うこととの関係は、どちらが目的でどちらが手段であるとは言いがたいが、密接な関係にある。
5. その他

この質問1（「利益タイプ／貢献タイプ」）への回答に関しては、以下のような分類を行った。

- (1) 利益追求と社会貢献は別々の事柄であるという解釈。(伝統志向)
- (2) 社会貢献を利益追求に役立ててよいという解釈。(現実志向)
- (3) 社会貢献が企業の目的であるという解釈。(理想志向)
- (4) 企業目的は社会貢献か利益追求か区別ができないほど、社会貢献を重視しているという解釈。(統合志向)

各々のタイプの集計結果は図表1-1の通りである(単純集計)。

ここで「理想志向」および「統合志向」を“理想主義的アプローチ”，「伝統志向」および「現実志向」を“現実主義的アプローチ”とまとめてみよう。

特筆すべきことは、「統合志向」，「理想志向」という“理想主義的アプローチ”がサンプルのなかで多数(80.1%)を占めているということである。

一般に中小企業は大企業に比べて収益性が低いと考えられるが、集計結果は営利

性と社会性の関係に関して“理想主義的アプローチ”を多く志向していることを示している。もっとも、千葉県中小企業家同友会は経営理念の確立に強く関心を持つ組織であるというサンプル特性には要注意である。

(1-2) 質問2 (本業外貢献タイプ/本業内貢献タイプ) に関する単純集計

〈質問2〉 貴社は、地域貢献・社会貢献を行う場合、どのような内容のものを重視していますか？

1. 福祉施設に寄付を行ったり地域行事に参加するなど、“本来業務以外の領域での地域貢献・社会貢献”を重視している。
2. 本来業務のなかに地域性や社会性を反映させる“本業を通じた地域貢献・社会貢献”を重視している。
3. “本来業務以外の領域での地域貢献・社会貢献”も“本業を通じた地域貢献・社会貢献”も、ともに重視している。

質問2 (「本業外貢献タイプ/本業内貢献タイプ」) への回答に関して、以下のよう
に分類した。

- (1) 本業以外での社会貢献 (本業外貢献志向)
- (2) 本業を通じた社会貢献 (本業内貢献志向)
- (3) その両方 (内外統合志向)

単純集計は図表1-2の通りであり、(2)本業内貢献志向が最も多い回答であり、内外統合志向がそれに続いている。

(1-3) 質問1 (「利益タイプ/貢献タイプ」) と質問2 (「本業外貢献タイプ/本業内貢献タイプ」) の関係

まず当然予想されることだが、質問1における伝統志向 (社会貢献とビジネスは別と考えるタイプ) の企業は質問2における本業外貢献志向と関連が深いであろう。

図表1-3は質問1と質問2のクロス表である。図表1-4は質問2に対する単純集計である。2つの図表を比べてみよう。伝統志向企業と現実志向企業が質問2の1 (本業外貢献志向) で各々30.8%と40.0%という高い数値になっているのに対

して、回答企業全体では7.7%にすぎない。この差異は統計学的に見て有意な差異と言えるだろうか。「有意な差異」とは、回答企業全体と、質問1-1を選択した企業（伝統志向企業）とは、一応“別の母集団”を代表していると考えてよいほどに差異が著しいという意味である。

そこで、2つの集団（回答企業全体と質問1-1を選択した伝統志向企業）が代表している母集団における回答比率の差の検定を行う（一部従属関係にある母比率の差の検定）。結果は、図表1-5のように、伝統志向企業は回答企業全体に比べて有意な差で本業外貢献を志向しているというものである（1%水準）。

同様の検定を各タイプに関して行った結果を図表1-6に示した。

図表1-6のように、伝統志向タイプと現実志向タイプ（“現実主義的アプローチ”）は、それらが代表する母集団の回答比率の差の検定において、（回答）企業全体に対して、有意な差で本業外貢献志向が強い（P1, P2）。逆に、有意な差で本業内貢献志向が弱い（N）。

理想志向タイプは、回答企業全体に対して、有意な差で本業内貢献志向が強い（P3）。また内外統合貢献志向タイプは理想志向タイプに次いで本業内貢献志向が強いから（図表1-3によれば56%が本業内貢献を志向している），“理想主義的アプローチ”は“現実主義的アプローチ”に対して本業内貢献志向が強いと言える。

（1-4） 以上の要約

第1に、社会貢献が企業の目的である、もしくは利益追求と社会貢献をともに重視するという“理想主義的アプローチ”を採用する企業が多数を占めていることが確認された（質問1）。

第2に、本業を通じた社会貢献を志向する企業タイプが、本業以外での社会貢献を志向する企業タイプよりも多数を占めていることが確認された（質問2）。

第3に、質問1と質問2の関係では、伝統志向（社会貢献とビジネスは別と考えるタイプ）の企業が本業外貢献志向と関連が深く、理想志向（社会貢献が企業の目的と考えるタイプ）の企業が本業を通じた社会貢献と関連が深いことが確認された。このことは、現実主義的アプローチ（質問1における伝統志向+現実志向）をとる企業タイプは本業外貢献志向が強く、理想主義的アプローチ（質問1における理想

志向+統合志向)をとる企業タイプは本業内貢献志向が強いことを示唆している。

2. 質問4 (業績), および質問4と質問1の関係, 質問4と質問2の関係に関して

(2-1) 単純集計

〈質問4〉 貴社の最近数年間の業績はいかがですか？

1. 大変よい
2. まあまあである
3. 横ばい
4. 少し悪い
5. 大変に悪い

単純集計の結果を図表2-1に示した。

以下, 質問1と業績の関係, および質問2と業績の関係を見る。

(2-2) 質問1 (「利益タイプ/貢献タイプ」)と業績の関係

「1. 大変よい」を5点, 「2. まあまあである」を4点, ・ ・ 「5. 大変に悪い」を1点として点数化して, 質問1による企業分類に当てはめてみよう。図表2-2のように, 現実志向企業の業績の平均値は, 3.50で最も高く, 伝統志向企業が2.46と最も低くなっている。

業績好調企業とは, 質問4の1 (業績が大変よい) + 質問4の2 (まあまあ)を意味する。「業績が大変よい」という企業は8社で, 「まあまあである」と合わせると, 37.5%となる。そこで質問1による企業分類 (利益タイプ/貢献タイプの分類)と業績好調企業の関係を見る。

質問1の各タイプと回答企業全体の母比率の差を, 質問1と質問2の関係を検討した際と同様の方法で検定した。詳細は避けるが, 結果は, いずれのタイプも回答企業全体に対して有意な差を示さなかった。つまり, 「利益タイプ/貢献タイプ」の4つのタイプのいずれも, 業績の良し悪しに関しては関連がないということである。

(2-3) 質問1 (「利益タイプ/貢献タイプ」) の各タイプの間における業績の差異に関して

図表2-2のように、最高平均値が「現実志向タイプ」であり、最低平均値が「伝統志向タイプ」である。そこで両者の平均値の差を検定し、2つの集団が別の母集団を構成しているか否かを検討する。

図表2-3のように平均値の差異を検討した結果、現実志向タイプが有意な差で伝統志向タイプよりも業績がいい(5%水準)。つまり「現実志向タイプ」が代表する母集団は、少なくとも「伝統志向タイプ」を代表する母集団に比べて有意な差で業績がよい集団と言える。

(2-4) 質問2 (「本業外貢献タイプ/本業内貢献タイプ」) と業績の関係

質問2と質問4(業績)の関係を見る。ここでも業績がよい企業との関連をみる。

図表2-4は、質問2に関わる各タイプの業績平均値であるが、平均値の高い順に「本業内貢献志向」タイプ、「本業外貢献志向」タイプ、「内外統合貢献志向」タイプである。3者の間に大きな差はない。

また質問4の1(業績が大変よい)+質問4の2(まあまあ)に対する回答比率における母比率の差の検定も行ったが、3つのタイプのいずれも回答企業全体との間に有意な差は示さなかった。

(2-5) 以上の要約

以上、質問1の各タイプ、質問2の各タイプと業績の間関係を見てきた。

質問1に関しては、第1に、業績平均値の高い順に「現実志向タイプ」、「統合志向タイプ」、「理想志向タイプ」そして「伝統志向タイプ」であった。しかし、回答比率の差の検定において、各タイプと回答企業全体との間で業績に関して有意な差は検出されなかった。つまり、「利益タイプ/貢献タイプ」と分類した場合の「伝統志向」、「現実志向」、「理想志向」および「統合志向」のいずれのタイプも、業績好調なタイプとして識別できるわけではない。

第2に、最も業績がいいタイプとして「現実志向タイプ」、最も業績が悪いタイプとして「伝統志向タイプ」があるが、両者の間では有意な差が検出された。つま

り、「現実志向タイプ」は、有意な差で「伝統志向タイプ」に比べると業績がいい集団として識別できる。つまり「利益タイプ／貢献タイプ」として企業を分類した場合に、その分類は業績の良し悪しと部分的に関連性をもつということが言える。

質問2に関しては、第1に、業績平均値の高い順に「本業内貢献志向タイプ」、
「本業外貢献志向」タイプ、「内外統合貢献志向」タイプである。しかし回答比率の差の検定において、各タイプと回答企業全体との間で業績に関して有意な差は検出されなかった。つまり、「本業内貢献志向タイプ」、
「本業外貢献志向」タイプ、「内外統合貢献志向」タイプのいずれも業績好調なタイプとして識別できるわけではない。

また第2に、平均値の最高値を示す「本業内貢献タイプ」と最低値を示す「内外統合貢献タイプ」の両タイプの間でも、平均値の差に関する有意性はなかった。つまり「本業外貢献タイプ／本業内貢献タイプ」として企業を分類した場合に、その分類は業績の良し悪しとは関連性をもたない分類だったということである。

3. 質問5（社会貢献の継続の意思）、および質問5と質問1の関係、質問5と質問2の関係、質問4と質問5の関係に関して

(3-1) 単純集計

〈質問5〉 貴社は、会社の業績が思わしくない場合でも、現在の地域貢献・社会貢献水準を落とすことなく継続すべきだとお考えですか？

1. そう考えている
2. それは難しい
3. どちらとも言えない

単純集計は図表3-1の通りである。

「業績が思わしくない場合でも、現在の地域貢献・社会貢献を継続する」という回答は58%になっている。これは東京商工会議所による調査に比べて高い数値となっている。東京商工会議所による1993年調査では「継続する」という回答は50%、1998年調査では39%となっている。図表3-2のように、p値は0.01（1%）よりも小さいので、千葉県中小企業家同友会をサンプルとする母集団が1%水準という高い水準で東京商工会議所（1998年）の場合よりも「継続する意思」が強いことを

示している。

(3-2) 質問1 (「利益タイプ/貢献タイプ」) と社会貢献の継続意思の関係

「1. そう考えている」を3点, 「2. それは難しい」を1点, 「3. どちらとも言えない」を2点とした場合, 質問1の各タイプにおける「社会貢献継続の意思」の平均点は, 図表3-3に示すとおりである。継続意思が最も高いのは「理想志向」であり, 順に「統合志向」, 「現実志向」, 「伝統志向」となっている。この限りでは“理想主義的アプローチ”が「社会貢献継続の意思」を強くもっている。

しかし, いずれも平均点の間で大きな差はない。

ちなみに最高点が質問1の3 (理想志向) であり, 最低点が質問1の1 (伝統志向) なので, 両者の平均値の差異を検定したが, 結果は, 図表3-4のように両者の間に有意な差はなかった。

(3-3) 質問2 (「本業外貢献タイプ/本業内貢献タイプ」) と社会貢献の継続意思の関係

各タイプの平均値は図表3-5の通りである。継続意思の平均値が最も高いのは「内外統合貢献志向」であり, 順に「本業内貢献志向」, 「本業外貢献志向」となっている。

しかし各社会貢献タイプの平均値の間に大きな差はみられない。

ちなみに, 最高点が質問2の3 (内外統合貢献志向) で, 最低点が質問2の1 (本業外貢献志向) なので, 両者の平均値の差の検定を行ったが, 有意な差はなかった。

(3-4) 質問4 (業績) と社会貢献の継続意思の関係

質問4 (業績) と質問5 (社会貢献の継続の意思) の関係を紹介しよう。点数化した2つの質問の間の相関係数をみる。

図表3-6のように, 業績の良し悪しと, 社会貢献の継続性の意思との間には関連がない。

また業績好調グループ (質問4の1+質問4の2 = 66社) と業績がよくないグルー

プ（質問4の3+質問4の4=56社）の間で、社会貢献継続意思の平均値の差異を検定したが、図表3-7のように有意な差は見られなかった。

（3-5）以上の要約

以上、質問5（社会貢献の継続の意思）と、質問1の各タイプ（利益タイプ／貢献タイプ）、質問2の各タイプ（本業外貢献タイプ／本業内貢献タイプ）、そして質問4の業績との関係を見てきた。

第1に、質問1との関係では、社会貢献継続意思が最も高いタイプは「理想志向」であり、次に「統合志向」であるから、“理想主義的アプローチ”が社会貢献を継続する意思が強いと言える。次いで「現実志向」そして「伝統志向」の順であった。ただしいずれのタイプも、回答比率の差異において回答企業全体と有意な差はなく、また各タイプの間でも有意な差はなかった。

第2に質問2との関係では、社会貢献継続意思が最も高いタイプは「内外統合貢献志向」であり、順に「本業内貢献志向」、そして「本業外貢献志向」であった。ただし、いずれのタイプも回答比率の差異において回答企業全体と有意な差はなく、また各タイプの間でも有意な差はなかった。

第3に、業績の良し悪しと社会貢献継続意思の間に有意な相関関係は見いだせなかった。

4. 質問6（倫理綱領の有無）、および質問6と質問1の関係、質問6と質問2の関係、質問4と質問6の関係に関して

（4-1）単純集計

〈質問6〉 貴社には会社や社員が守るべき倫理の基準をまとめた「倫理方針」や「行動憲章」、あるいはそれらに類すると思われるものがありますか？

1. ない
2. ある

単純集計は図表4-1に示した。

(4-2) 質問1 (「利益タイプ/貢献タイプ」) と倫理綱領の関係

まず、図表4-2のように、各タイプのうちで最も多く「倫理綱領あり」と答えたタイプは「理想志向」で、順に「統合志向」、「伝統志向」、「現実志向」である。つまり理想主義的アプローチが多く「倫理綱領あり」と回答している。

ただしどのタイプも、回答企業全体との回答比率（倫理綱領あり）の差の検定において有意な差はなかった。

しかし、いくつかのタイプ相互の間の比率の差においては有意な差があった。

第1に理想志向が伝統志向に対して、第2に理想志向が現実志向に対して、第3に統合志向が現実志向に対して、各々有意な差で「倫理綱領がある」という結果を示した。図表4-3にその一部を示した。

(4-3) 質問2 (「本業外貢献タイプ/本業内貢献タイプ」) と倫理綱領の関係

各タイプの回答比率は図表4-4の通りである。比率の高い順に「本業内貢献志向」、「内外統合貢献志向」、「本業外貢献志向」となっている。

各タイプと回答企業全体の比率の差においては、図表4-5のように、「本業内貢献志向」タイプが有意な差で「倫理綱領あり」と答えている。その他では有意な差は検出されなかった。

また、各貢献パターンの間での差の検定では、図表4-6のように、本業内貢献志向タイプが有意な差で本業外貢献志向タイプよりも「倫理綱領あり」と回答している。その他では検出されなかった。

(4-4) 業績と倫理綱領の関係

業績と倫理綱領の有無を点数化して相関をとる。

図表4-7のように、有意な相関はない。つまり業績と倫理綱領の有無との間に関連はない。

(4-5) 以上の要約

第1に、単純集計では、倫理綱領が「ある」と「ない」はほぼ均衡している。

第2に、質問1との関係では、最も高く「倫理綱領あり」と答えたタイプは「理

理想志向タイプ」で、順に「統合志向タイプ」、「伝統志向タイプ」、「現実志向タイプ」である（理想主義的アプローチ”が「倫理綱領あり」と回答している）。ただし「理想志向タイプ」であっても、回答企業全体との回答比率の差の検定において有意な差はなかった。しかし各タイプの間での有意な差は検出された。(1)理想志向が伝統志向に対して、(2)理想志向が現実志向に対して、(3)統合志向が現実志向に対して、各々有意な差で「倫理綱領がある」という結果を示した。つまり、「理想志向」タイプおよび「統合志向」タイプが「現実志向」タイプに対して有意な差で「倫理綱領」を重視している。

第3に、質問2との関係では、「倫理綱領あり」と答えた比率の高い順に「本業内貢献志向」、「内外統合貢献志向」、「本業外貢献志向」となっている。このうち回答企業全体との比率の差では、「本業内貢献志向」企業が有意な差で「倫理綱領あり」と答えている。その他では有意な差は検出されなかった。また、各貢献パターンの間での差の検定では、「本業内貢献志向タイプ」が「本業外貢献志向タイプ」に対して、有意な差で「倫理綱領あり」と回答している。

最後に、業績の良し悪しと倫理綱領の有無との間に関連はなかった。

5. 要約と示唆

以下、〈はじめに〉で示した4つの問いに関わる要約と示唆を述べる。

(5-1) 「利益タイプ/貢献タイプ」と「本業外貢献タイプ/本業内貢献タイプ」はどのような関係にあるか。

伝統志向タイプと現実志向タイプは有意な差でサンプル全体に比べて本業外貢献志向が強く、逆に本業内貢献志向が弱い。また理想志向タイプは有意な差で本業内貢献志向が強い。

これは“理想主義的アプローチ”をとる企業（「理想志向タイプ」および「統合志向タイプ」）は、本業を通じた社会貢献活動を強く重視し、“現実主義的アプローチ”をとる企業（「伝統志向タイプ」および「現実志向タイプ」）は本業以外の社会貢献を重視しているということを示唆している。

(5-2) 「利益タイプ／貢献タイプ」と「本業外貢献タイプ／本業内貢献タイプ」は業績に関してどのような関係にあるか。

「利益タイプ／貢献タイプ」の分類に関しては、業績平均値の高い順に「現実志向タイプ」、「統合志向タイプ」、「理想志向タイプ」そして「伝統志向タイプ」であったが、各タイプと回答企業全体との間で有意な差はなかった。ただし、「現実志向タイプ」と「伝統志向タイプ」の間では有意な差が検出された。

まず、業績の差異に関して“理想主義的アプローチ”と“現実主義的アプローチ”とに分類して検討することは有効ではなかった。

たとえば寄付等の本業外社会貢献を利益追求に役立ててよいという「現実志向タイプ」が最も業績のよいグループとなっている。同じく本業外貢献志向が強い「伝統志向タイプ」は、利益追求活動と社会貢献活動を別物と考えるグループであり、それが最も業績が悪いグループになっている。

「理想志向タイプ」も「統合志向タイプ」も何らかの形で利益追求と社会貢献を関連させるタイプであり、その点では「現実志向タイプ」と同様であるが、「現実志向タイプ」のように社会貢献活動を利益追求活動に役立てるという手段主義的な見方は否定するグループである。このような“理想主義的なアプローチ”は収益向上に必ずしも貢献していないことを統計は示している。

しかし“理想主義的アプローチ”は収益向上に貢献しないと早急に結論づけるのは誤りであろう。理想主義をとりながらも、マネジメントの方法次第で収益性に貢献する可能性は否定できない。たとえば「本業外貢献タイプ／本業内貢献タイプ」の分類に関して、「本業内貢献志向タイプ」は、有意な差はなかったとはいえ「本業外貢献志向タイプ」、「内外統合貢献志向タイプ」に比べて、高い業績を示していた。“理想主義的アプローチ”はこの「本業内貢献志向」と強く関連していたから、“理想主義的アプローチ”は潜在的には好業績につながる可能性を秘めている。

(5-3) 「利益タイプ／貢献タイプ」と「本業外貢献タイプ／本業内貢献タイプ」は“社会貢献活動の継続意思”に関してどのような関係にあるか。また業績の良し悪しと“社会貢献活動の継続意思”の間にどのような関係があるか。

「利益タイプ／貢献タイプ」の分類に関しては、社会貢献継続意思が最も高いタイプは「理想志向」であり、順に「統合志向」、「現実志向」そして「伝統志向」であったが、これは“理想主義的アプローチ”が社会貢献継続意思に関して高いスコア、“現実主義的アプローチ”が低いスコアを示していると考えられ、納得のいくものであろう。「たとえ経営環境が厳しい場合であっても社会貢献活動を継続する」という意思是、“理想主義的アプローチ”の方が強いのである。ただし回答全体との間に有意な差はなかったという点は確認しておきたい。

また業績の良し悪しと社会貢献継続の意思との間に有意な関係は見られなかった。

(5-4) 「利益タイプ／貢献タイプ」と「本業外貢献タイプ／本業内貢献タイプ」は“倫理綱領の有無”に関してどのような関係にあるか。また業績の良し悪しと“倫理綱領の有無”の間にどのような関係があるか。

「利益タイプ／貢献タイプ」の分類に関して、最も「倫理綱領あり」と答えたタイプは「理想志向タイプ」で、順に「統合志向タイプ」、「伝統志向タイプ」、「現実志向タイプ」であり、やはり“理想主義的なアプローチ”が高いスコア、“現実主義的アプローチ”が低いスコアを示していると考えられる。ただし回答全体との間に有意な差はなかった。しかし各タイプの間では、理想志向タイプと統合志向タイプが現実志向タイプ・伝統志向タイプに対して有意な差で「倫理綱領あり」という結果を示した。これは“理想主義的アプローチ”が“現実主義的アプローチ”に比べると、より倫理的でありたいと考えていることを確証している。

「本業外貢献タイプ／本業内貢献タイプ」の分類に関してはどうか。「倫理綱領あり」という比率の高い順に「本業内貢献志向」、「内外統合貢献志向」、「本業外貢献志向」となっている。「本業内貢献志向」は有意な差で「倫理綱領あり」と答えており、これも(5-1)から判断できるように“理想主義的なアプローチ”がより倫理的であることを示している。

また業績の良し悪しと倫理綱領の有無との間に有意な関係は見られなかった。
要するに、

- ・ “理想主義的アプローチ”をとる企業は本業を通じた社会貢献活動を強く重視し、“現実主義的アプローチ”をとる企業は本業以外の社会貢献を重視している。
- ・ 業績に関しては、社会貢献活動を収益活動に関連させる現実主義的な企業タイプが好業績であり、両者を区別する企業タイプがビジネス活動では苦戦している。
- ・ 同じく業績に関して、「本業内貢献志向タイプ」は、「本業外貢献志向タイプ」に比べてより高いスコアを示していた。ただし有意な差はなかった。
- ・ ただし全般的に、いかなる企業タイプも業績との有意な関連性はなかった。これは特に理想主義的アプローチをとる企業にとって大きな課題と言える。

(5-5) 意義と課題

以上のように、「社会貢献が企業の目的である」という見解に代表される“理想主義的アプローチ”をとる中小企業は、倫理性を維持し、かつ本業における社会貢献を追求していることが確認された。

はじめに述べたように、最近ではコミュニティビジネスという言葉が流行しているが、“理想主義的アプローチ”をとる中小企業の一部はコミュニティビジネスを志向しているとも言える。高齢化、少子化をはじめ、安全な食品、無農薬・有機栽培の野菜、環境保全など地域コミュニティには様々な社会的課題がある。そうした課題をボランティア活動や行政に依存して解決するのではなく、ビジネスとして解決する。このようなコミュニティビジネスを展開する企業は、“理想主義的アプローチ”を追求する中小企業である。このような企業が地域のなかで活動し続けるためには、それがビジネスとして成立すること、すなわち社会的課題解決を引き受けながら利益を出すことに成功している必要がある。しかしアンケート結果は、こうした理想主義的アプローチを追求する中小企業が必ずしも好業績をあげていることを

示さなかった。

社会的・地域的問題解決をどのようにしてビジネスにつなげるか、それを実現するマネジメントの方法は何なのだろうか。高い倫理、あるいは理念を掲げ、それを的確な戦略のなかで達成すること－そのために必要な組織文化、組織構造、人的資源マネジメント等々とは何か。どのようにすれば倫理性や経営理念という精神的な面に対して組織メンバーが共感を寄せるのか。あるいはどうすれば組織メンバー一人ひとりがビジネスと社会性に関する高い意識を抱き、それをマネジメント全体に浸透させることができるのか。大手企業に関しては、それがどの程度信用できるかどうかは別として、いくつか報告がなされている。しかし中小企業の場合には、この課題はほとんど未開拓の分野である。

おそらく適切なマネジメントの方法にヒントを与えるような大量サンプルの統計を取る必要があるだろう。しかし、成功・失敗の生きたケースを多く学ぶことや、参加者の本音の議論が実現する場を多く用意することが、より重要と思われる。統計学という学問を活用した量的データの処理は、この研究がそうであるように、一見、客観的な真理を表しているようで、実は生きた現実のごく一部しか表現していない。むしろ計量化する過程で「匿名性」が徹底され、具体的で個性的な無数のエピソードを伴う現実のマネジメントプロセスが隠されてしまう。“科学”も1つのバイアスである。ただ生きた現実には、人の数だけ無数にあり、成功・失敗のケースも限りがない。一つ一つのケースは直感的に訴えはするが、ある程度は理論化して普遍性を見いださねばならない。そうでなければいつまで経っても本当の学習にはならない。その方法論は、今のところ、経営学では不在である。それは実践の過程で見いだすべきものとしか言いようがないのが現状である。

6. 自由記入が語る中小企業の社会貢献活動の実態

(6-1) 具体的な社会貢献・地域貢献活動

質問3は具体的な社会貢献活動を聞いている。質問2に関して、「本業内貢献志向」、「本業外貢献志向」および「内外統合貢献志向」と分類した。ここでは、各企業の具体的な社会貢献活動をもう少し詳しく分類してみた。質問2における「本業内貢献志向」は以下の具体的な社会貢献活動の(1)および(2)、「本業外貢献志向」は

(3)および(4), (5)を意味していることになる。また「内外統合貢献志向」は双方における責任, つまり(1)および(2)と, (3)~(5)の双方を同様の程度に重要と考えている企業ということになる。

〈具体的な社会貢献活動〉

- (1) 本業における責任
- (2) 本業を通じた社会貢献活動
- (3) 本業以外の社会貢献活動
- (4) 納税を通じた社会的責任
- (5) 雇用を通じた社会的責任

(1)~(5)に関して, いくつか特徴的な回答を紹介したい。

(1) 本業における責任

- ・ 当店で完全無添加の弁当・惣菜をお客様（地域住民）に提供している。
- ・ 薬局経営が主業務なので医療での貢献を日頃の活動を通して行っている。
- ・ 当社は、駅前の顔としての存在であり、市民への快適性、利便性、将来性あるサービス・商品を提供する為の快適なビル環境の維持向上に努めている。
- ・ 商品販売の業務を通して、その接点を重視し、お客様の安心とよろこびが、広く社会的貢献にも繋がることを願っている。

(2) 本業を通じた社会貢献活動

- ・ 小学校等でおこなう自転車無料点検を行っている。またスポーツサイクル（競技のサポート）大会等のサポートも行っている。
- ・ 当店が主に取り扱っている新聞がワールドカップをサポートしている関係で、ワールドカップのボランティアに参加している。
- ・ 袖ヶ浦ひかり学園の生徒が社会復帰の為に職場を提供している。
- ・ できるだけ地元の業者へ工事を発注し、また仕入れを行っている。

(3) 本業以外の社会貢献活動

- ・法人会，関税会への参加や福祉活動への寄付（ライオンズ，いのちの電話等）。
- ・毎年当社支店松尾町における町民のまつりには，当社店舗としてチャリティーバザーを行い，売上高は同町社会福祉協議会へ寄付をしている。
- ・会社周辺の道路の清掃やゴミ拾いを行い，花を飾っている。地域の自治会，子供会の行事へ参加している。
- ・年2度の献血を行っている（今年30年目）。また社内チャリティーオークションによる寄付を行ったり，近所の老人ホームに夏冬の贈り物をしている。

(4) 納税を通じた社会的責任

- ・税金を払うことによって地域に貢献している。
- ・利益を出し，税金を納める事により，社会貢献を行っている。

(5) 雇用を通じた社会的責任

- ・採用は地域中心に行っている。
- ・求人活動で就業状況を改善する。
- ・地元従業員の雇用に努めている。

以上のように，中小企業は様々な社会貢献／地域貢献活動を行っている。しかし，いずれも大企業が展開する派手なフィランソロピー活動に比べて地味で目立たないものが多く，したがって世間の注目を集めることもない。しかし地域社会が，志のある中小企業による本業内外の多様な地域貢献によって一部支えられている姿を私たちは自覚すべきであろう。このような中小企業が地域に存在するという情報は，私たちがコミュニティビジネスによる地域社会の再生を構想する際の重要な鍵である。

(6-2) 倫理綱領に関する記述

倫理綱領の有無を聞いた質問6では，具体的な倫理綱領の内容に関して自由記入

していただいた。

具体的な倫理綱領として、

- ・「社是」として、1. 明るく楽しくやろう（略）。2. 共に大きく育とう（略）。3. 世の中のためになることをしよう：私達は真心をつくし、社会に役立つ事業を確立し、人類の明るい未来に貢献します。
- ・社員と家族の生きがい、働きがいのある職場創りをめざす。仲間と共に生きる心づかい。何事も逃げない。うそつかない社風。
- ・1. 誠実（真心）を追求。2. 洗練された能力をもって奉仕。3. 熟練された技術の追求。4. 大いなる可能性の追求。5. 顧客の幸福を創ります。
- ・経営理念として、1. 我社は地域社会の発展とよりよい生活環境作りに貢献する企業を目指します。2. 我社は社員と共に考え学び育ち創意と工夫をもってより高い目標に挑戦する企業とします。3. 我社はお客様のニーズの変化を的確につかみすばやく対処出来る技術を持った企業を目指します。

また「倫理方針」の必要理由を記入された企業もあった。

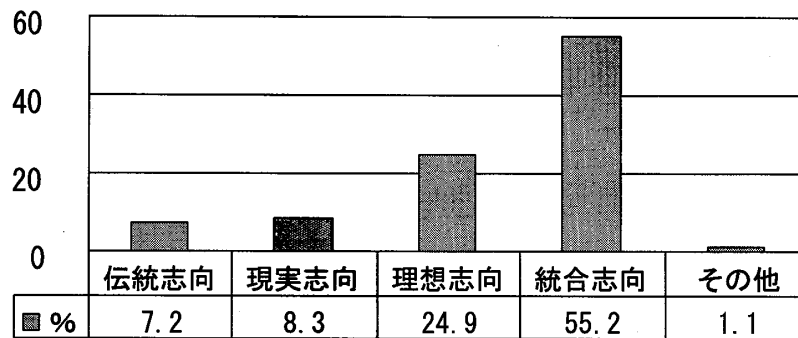
- ・自社の存在理由を明確化し、目的を共有化する為、経営理念・同方針に基づく経営指針書を作成している。
- ・経営理念と基本方針をもっている。企業運営の目的や社員、取引先、地域社会と関係をどの様に考えるかを社員、取引先、地域社会に理解してもらう事が大切であり、目標、目的が明確にされていなければ努力や達成感を感じたり味わったりする事ができない。
- ・企業はその企業理念に基づいて組織的な活動として顧客に商品なり、サービスを提供しているのだから、全社員がその理念に同一の同質の提供がなし得られるべきであり、当然のことであるはずなのだが、この標準化がなかなかできない。そこでより安心、信頼をしていただける様に全社員へ徹底を計るべく方針等を明示する必要がある。

中小企業が経営理念や倫理綱領を掲げることは多くない。日々のビジネス活動に忙しいためであろうが、中小企業家同友会では経営理念・経営指針の重要性を会員

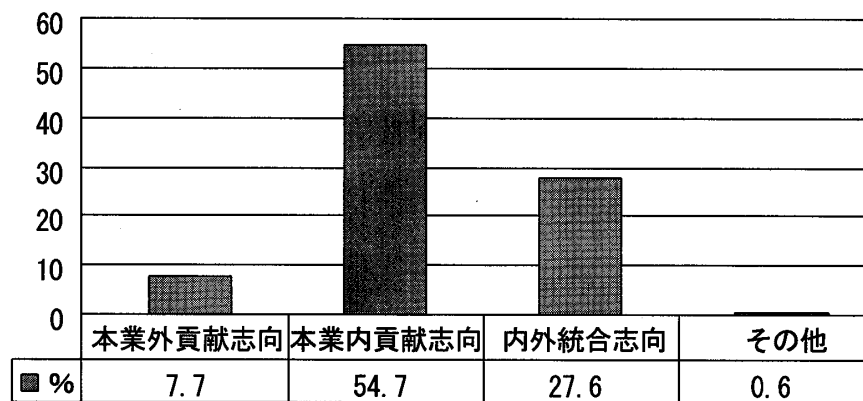
企業に訴えている。その理由は、中小企業といえども経営理念という企業活動の柱が存在しないと、厳しい経営環境のなかで生き延びてゆくことが困難な時代になったからである。

上に紹介した一部の企業では地域社会への貢献を意図した経営理念・倫理綱領を設定している。企業の営利性と企業の社会性をうまく両立させるという前述の課題が達成されるならば、“地産地消”と称されるような自立的・循環的地域経済が達成されると同時に、地域社会における社会的ビジネス活動（ソーシャルビジネス）の成長やそれを促す土壌もまた期待できるであろう。

図表1-1：社会貢献のタイプ1（利益タイプ/貢献タイプの分類）



図表1-2：社会貢献のタイプ2（本業外貢献タイプ/本業内貢献タイプの分類）



図表1-3：質問1と質問2のクロス表

	有効回答数	伝統志向企業内における割合
Q1.1*Q2.1	4	30.8%
Q1.1*Q2.2	3	23.1%
Q1.1*Q2.3	2	15.4%
		現実志向企業内における割合
Q1.2*Q2.1	6	40.0%
Q1.2*Q2.2	2	13.3%
Q1.2*Q2.3	6	40.0%
		理想志向企業内における割合
Q1.3*Q2.1	2	4.4%
Q1.3*Q2.2	34	75.6%
Q1.3*Q2.3	9	20.0%
		統合志向企業内における割合
Q1.4*Q2.1	3	3.0%

Q1.4*Q2.2	56	56.0%
Q1.4*Q2.3	33	33.0%

図表1-4：質問2の単純集計

	回答企業全体における割合
Q2.1	7.7%
Q2.2	54.7%
Q2.3	27.6%

図表1-5：伝統志向企業と回答企業全体の母比率の差の検定

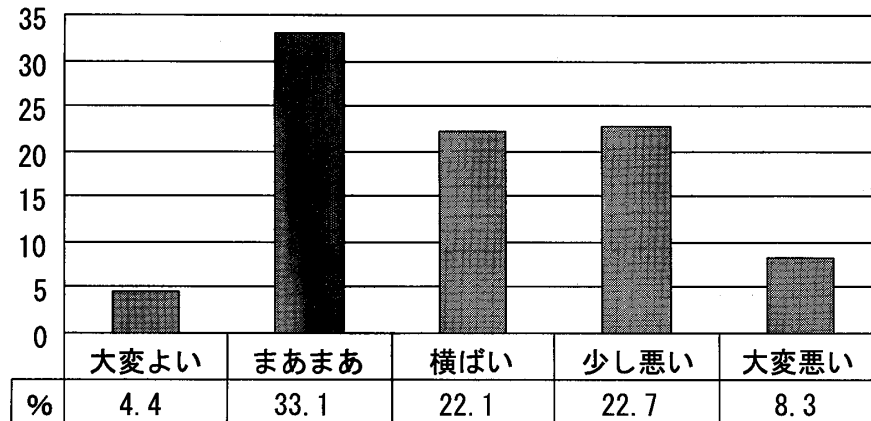
		伝統志向企業	回答企業全体
データ数	n	13	181
出現数	m	4	14
比率	p	30.8%	7.7%
平均比率		9.3%	
比率の差	pa-pb	0.230	
有意水準	α	0.050	
検定統計量	u値	3.227	
棄却値（5%）		1.960	
棄却値（1%）		2.576	

図表1-6：質問1の各パターンと質問2の各パターンの間の回答比率の差

質問1 \ 質問2	本業外貢献志向	本業内貢献志向	内外統合志向
	伝統志向	P1	
現実志向	P2	N	
理想志向		P3	
統合志向			

Pは質問1で分類された企業が正で有意な差
 Nは質問1で分類された企業が負で有意な差
 空白は有意な差がないケース

図表 2-1 : 最近の業績



図表 2-2 : 質問 1 による企業分類と業績の平均値

質問 1 による分類	平均値
伝統志向企業	2.46
現実志向企業	3.50
理想志向企業	2.97
統合志向企業	3.08

図表 2-3 : 業績に関する伝統志向企業と現実志向企業の平均値の差の検定

t-検定: 等分散を仮定した 2 標本による検定

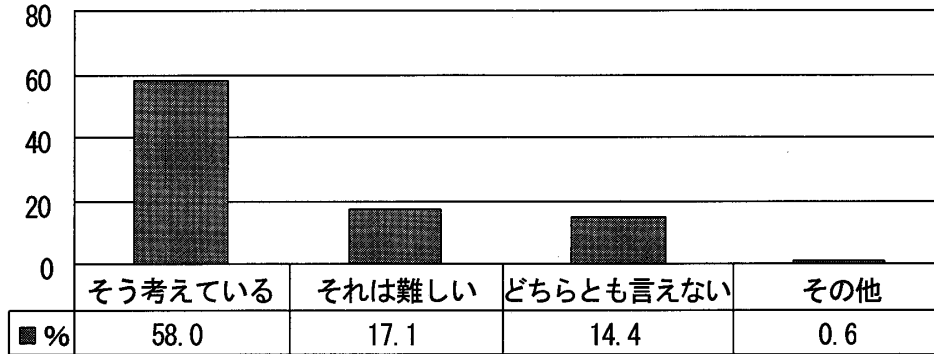
	伝統志向	現実志向
平均	2.462	3.500
分散	0.936	0.818
観測数	13.000	12.000
プールされた分散	0.880	
仮説平均との差異	0.000	
自由度	23.000	
t	-2.766	
P (T ≤ t) 片側	0.005	
t境界値片側	1.714	
P (T ≤ t) 両側	0.011	
t境界値両側	2.069	

t値 (絶対値) = 2.76 > 2.07 なので有意な差。

図表 2-4 : 質問 2 による企業分類と業績の平均値

	本業外貢献タイプ	本業内貢献タイプ	内外統合貢献タイプ	全体
業績平均値	3.00	3.07	2.91	3.03

図表 3-1 : 業績が苦しいときでも、社会貢献を継続する意思はあるか



図表 3-2 : 社会貢献の継続意思に関する東京商工会議所との比較

		東京	千葉
データ数	n	360.000	181.000
出現数	m	140.000	105.000
比率	p	0.389	0.580
有意水準	α	0.050	
検定統計量	u値	-4.216	
棄却率 (両側)	$u (\alpha / 2)$	1.960	
両側確率	p値	0.000	

p値は0.05以下なので有意な差がある。

図表 3-3 : 質問 1 による企業分類と社会貢献継続の意思の平均点

	平均値
伝統志向企業	2.333
現実志向企業	2.417
理想志向企業	2.641
統合志向企業	2.447

図表 3-4 : 伝統志向企業と理想志向企業間の平均値の差の検定
t-検定:等分散を仮定した2標本による検定

	伝統志向	理想志向
平均	2.333	2.641
分散	0.788	0.499
観測数	12.000	39.000
プールされた分散	0.564	
仮説平均との差異	0.000	
自由度	49.000	
t	-1.241	
P (T<=t) 片側	0.110	
t境界値片側	1.677	
P (T<=t) 両側	0.221	
t境界値両側	2.010	

t値 = 1.24 < 2.01なので有意な差はない。

図表 3-5 : 質問 2 による企業分類と社会貢献継続意思の平均値

	平均値
本業外貢献志向	2.273
本業内貢献志向	2.451
内外統合貢献志向	2.543

図表 3-6 : 業績と社会貢献継続意思間の相関

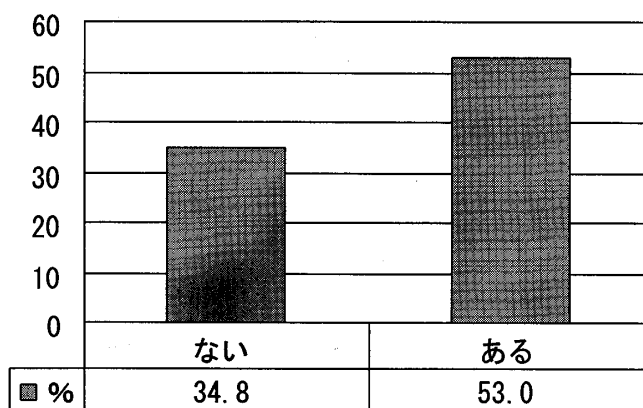
相関係数			5 集計
4 集計	Pearsonの相関係数	1.000	-0.010
	有意確率 (両側)	.	0.901
	N	164.000	162.000
5 集計	Pearsonの相関係数	-0.010	1.000
	有意確率 (両側)	0.901	.
	N	162.000	162.000

図表 3-7 : 業績と社会貢献継続意思の関係
q4.1+q4.2とq4.4+q4.5の平均値の差異検定

サンプル数n 1	66.000
サンプル数n 2	56.000
標本平均x 1	2.379
標本平均x 2	2.410
標本標準偏差u 1	0.818
標本標準偏差u 2	0.804
u^2	0.659
有意水準 (両側)	0.050
検定統計量T	-0.210
自由度f	120.000
棄却値Z	1.993

T<Zなので帰無仮説は棄却されない。

図表 4-1 : 倫理方針の有無



図表 4-2 : 質問 1 による企業分類と倫理綱領の有無の関係

	伝統志向	現実志向	理想志向	統合志向	全体平均
「綱領あり」	30.8%	26.7%	64.4%	56.0%	53.0%

図表 4-3：伝統志向企業と理想志向企業間の母平均の差の検定

		伝統志向	理想志向
データ数	n	13.000	45.000
出現数	m	4.000	29.000
非出現数	n-m	9.000	16.000
比率	p	0.308	0.644
平均比率		0.569	
比率の差	pa-pb	-0.337	
有意水準	α	0.050	
検定統計量	u値	-2.160	
棄却率（両側）	$u(\alpha/2)$	1.960	
両側確率	p値	0.031	

u値 = 2.16 > 1.96なので有意な差で理想志向企業が「倫理綱領がある」。

図表 4-4：質問 2 による企業分類と倫理綱領の有無の関係

	本業外貢献志向	本業内貢献志向	内外統合貢献志向	回答企業全体
「綱領あり」	28.6%	61.6%	52.0%	53.0%

図表 4-5：本業内貢献志向企業と「倫理綱領あり」の企業の関係

		本業内貢献志向	回答企業全体
データ数	n	99	181
出現数	m	61	96
比率	p	61.6%	53.0%
平均比率		56.1%	
比率の差	pa-pb	0.086	
有意水準	α	0.050	
検定統計量	u値	2.541	
棄却値（5%）		1.960	

u値 = 2.54 < 1.96なので有意な差がある。

図表 4-6 : 本業外貢献志向と本業内貢献志向の差の検定

		本業外貢献志向	本業内貢献志向
データ数	n	14.000	99.000
出現数	m	4.000	61.000
非出現数	n-m	10.000	38.000
比率	p	0.286	0.616
平均比率		0.575	
比率の差	pa-pb	-0.330	
有意水準	α	0.050	
検定統計量	u値	-2.341	
棄却率 (両側)	$u (\alpha / 2)$	1.960	
両側確率	p値	0.019	

u値 = 2.31 > 1.96なので本業内貢献志向企業が本業外貢献志向に対して有意な差で「倫理綱領がある」。

図表 4-7 : 業績と倫理綱領の有無の相関

相関係数		4集計	6集計
4集計	Pearsonの相関係数	1.000	0.095
	有意確率 (両側)	.	0.235
	N	164.000	158.000
6集計	Pearsonの相関係数	0.095	1.000
	有意確率 (両側)	0.235	.
	N	158.000	159.000