

中小企業の事業承継における CSR の役割

—後継者の信頼獲得と従業員満足の上—

● 許 伸 江

1. はじめに

我が国において、中小企業の経営者が高齢化する中、スムーズな事業承継が喫緊の課題となっている。そうした中、後継者として経営を担うことになる新任経営者は、引き継ぐべき経営理念を持ちつつも新たなチャレンジに取り組む事例が多くみられる。なかでも、後継者が大胆な業態転換や新事業・新分野に進出することより、企業の活力を回復または向上させようとする取り組みは「第二創業」と呼ばれる。新たに創業するのと同じくらい、思い切った決断と行動が必要とされていることを示しているといえよう。

本稿では、事業承継時に新任経営者が CSR 活動を盛んに取り入れた事例を2社とりあげる。どちらも企業の果たすべき社会的責任を強く意識し、本業に基づいた無理のない社会的貢献活動を行う事例である。こうした取り組みが、後継者が社内で信頼を構築していくプロセスにおいて効果的である点と、CSR 志向が従業員の満足度を向上させる効果を持つという点について考察をしていくⁱ。

2. 社会的責任の多様化

われわれを取り巻く社会的課題が多様化する中、企業が果たすべき社会的責任（Corporate Social Responsibility：以下、CSR）も多様化している。日本では「CSR 元年」といわれる2003年から10年が経過した今日、高齢化社会、過疎化など多くの課題を抱え、新たな社会的企業・社会的組織の存在が注目を集めている。例えば東日本大震災の被災地では、大学生や女性、シニアなど、多様な主体が小規模な社会的企業（ソーシャル・ビジネス）を展開し、地域再生へと乗り出していることは、その一例であろう。

しかし、経営学の分野でなされてきた CSR 研究の多くは大企業の取り組みを対象としている。経営資源の豊富な大企業がいかんにして効果的に CSR 活動を行うのかといった実践的な研究ⁱⁱや、コーポレート・ガバナンスや企業倫理との関係の中で CSR をとらえようとする理論的研究などであるⁱⁱⁱ。また、投資先としての関心も高まっており、SRI(社会的責任投資：Social responsibility Investment)の研究も進められている^{iv}。

これに対して本稿では、中小企業^vの CSR 活動を研究対象とする。特に、中小企業で課題となっている事業承継における新任経営者の新しい取り組みとしての CSR に注目する。ここで、対象となる中小企業の特徴を明らかにしておきたい。古川(2009)にもあるように、まず1つ目に、中小企業とは株式が公開されておらず^{vi}、投資家にとって投資対象とならない企業を指す。このことにより、SRIの対象とならないことを示すことができる。そして2つ目に、株式非公開であっても、グローバル展開している企業は含めない。あくまで地域社会の一員として、社会の要請に応える企業を対象とする。

以下では、この分野に関する先行文献を概観し、その後、事例をもとに事業承継と中小企業の

CSRについての考察を行う。

3. 先行文献レビュー^{vii}

3-1. CSRの定義

企業の社会的責任は、新しい研究分野ではない。経営学ではすでに1920年代から企業のあるべき姿を問う演繹的・規範的なCSR研究が行われてきた（森本，1994）。今日では、企業と政府の中間組織としての「ソーシャル・エンタープライズ（またはソーシャル・ビジネス）」の社会性・事業性・革新性に関する研究（谷本，2006）や、マイケル・ポーター等の提唱するCSV（Creating Shared Value；価値共創）という経営戦略としてのCSR研究（Porter & Kramer，2006）、価値共創の好循環を生み出す「ソーシャルインパクト」の研究（玉村編，2014）等、多様な研究が行われてきた。CSRの初期では、経済性と社会性は相反するものであると考えられていたが、近年の研究では、企業経営に戦略的に社会性を盛り込むことで利益追求を可能にするという流れに変化してきている。以下では、まず本稿でのCSRの定義を行い、中小企業のCSRに関する文献のレビューを行う。

3-2. CSRの定義

CSR（Corporate Social Responsibility）とは、「企業が自主的に、自らの事業活動を通して、または自らの資源を提供することで、地域社会をよりよいものにするために深く関与していくこと（Kotler, et al., 2005）」である。CSRには、3つの次元がある（谷本編，2006）。1つ目が「経営活動のあり方（法令順守、倫理性、人権配慮等）」、2つ目が「社会的事業（環境配慮型商品、フェアトレード等）」の取り組み、3つ目が「社会貢献活動（金銭的・非金銭的支援、本業の活用、コミュニティへの支援等）」である。本研究では、3つ目の次元である、社会貢献活動を目的としたCSR活動を対象とする。

3-3. 中小企業のCSR

企業のCSRに関する文献は、大企業を対象としたものが多い^{viii}。足立（2013）の言葉をかりれば、「なぜか日本の中小企業のCSRは、大企業のCSRに比べてこれまで不当に看過されてきた」といえる。林（2011）は、研究面でむずかしさの理由を、そもそも中小企業側からのCSR活動に関する積極的情報提供が少ないことを挙げている。中小企業は経営理念や経営者の信念として、特に意識せずにCSRを行う「結果としてのCSR」が多くみられることから、研究対象としての難しさを指摘することができる。

また、太田（2008）は、経営資源に制約のある中小企業は、従業員・顧客・地域重視を目指すなど、限られた範囲でCSRに取り組む必要性があると指摘している。その実現のための組織がコミュニティビジネスや中小企業組合の活用であるといえる。林（2011）によれば、先ほど述べたCSRの3つ目の次元（社会貢献活動）は企業の名声を高め、間接的には企業の利益に貢献する可能性もある。コスト面で難しい領域だが、実際には東日本大震災の被災地支援等、自発的行動をとる中小企業は多々存在する。

次に、中小企業のCSRに関する実態調査には、中小企業家同友会全国協議会（2010年実施）や商工総合研究所（2011年実施）が挙げられる。これらの調査によれば、CSRに取り組むメリットは「企業イメージの向上、従業員満足の向上」が上位を占めることから、CSRによる組織の活性化が期待されていることがわかる。一方、CSRに取り組めない理由については、多くの

企業が「人手不足、コストの増加」を挙げている。

本稿ではこの「企業イメージの向上、従業員満足の向上」に着目して、事業承継という社内の大きな変革期において、CSRの取り組みの果たす役割について考察をしていく。そこで、まず次章では、中小企業の事業承継の現状について述べることにする。

4. 中小企業の事業承継の現状

ここでは、『中小企業白書（2014年版）』をベースに、中小企業および小規模企業[※]の事業承継の現状を把握する[※]。

4-1. 事業承継の現状

事業承継とは、経営者が事業を後継者に引き継ぐことである。中小企業の経営者の高齢化が進んだ今日では、スムーズな事業承継が喫緊の課題となっている。『中小企業白書（2014年版）』（pp. 251-271）によれば、1982年時点では、30～40歳代の自営業主の層が分厚く存在していたが、2012年時点では60～64歳が全体に占める層が最も高くなっている。さらに、70歳以上の年齢層が占める割合は、過去最高となっている。こうした中、実際には事業承継を行いたいが、事業の将来の業績低迷が不安で事業承継に消極的になるケースや、後継者が見つからないために断念し、廃業に至るケースが多い。

そして実際に事業承継する場合でも、多くの課題に直面する。事業承継を実施するにあたっては、経営者の早めの準備が重要であるにもかかわらず、経営者の意識を見てみると、現状は80代の経営者であっても事業承継を3年より先のことと考えている人の割合が5割を超えている。しかしながら、後継者の育成には3年以上かかると見込んでいる割合は9割を超えており、スムーズな事業承継のためには、早め意思決定と行動が必要であることがわかる。

また、後継者の内訳をみてみると、最も多いのは経営者の兄弟姉妹や子供等の親族に承継する形態（親族内承継）であるが、長期的には全体に占める割合は低下してきている。一方で増加傾向にあるのが、第三者承継、すなわち社内からの内部昇格や、社外からの招へいである。そして3つ目の形態は、事業売却である。日本においては、これまで事業売却は経営者の意識からすると行いづらいことが多く、その割合は数%で推移してきている。しかし、今後は事業売却による事業承継も増えていくことが予想されている。

4-2. 事業承継における新たな取り組み

事業承継は、これまで培ってきた事業を次世代に承継し、経営資源を無駄にせず有効活用するという側面がある。これに加えて、世代交代をきっかけにして新たな取り組みを行う機会であるともいえる。すなわち、先の経営者の時代には難しかった思い切った改革や、時代に合わせた事業ドメインの変化などを行う契機と捉えることができる。

『中小企業白書（2014年版）』によれば、事業承継後の新しい取り組みとしては、新たな販路開拓・取引先拡大が約36%で第1位、その後は新商品開発（約13%）、赤字部門からの撤退（約11%）、異業種への参入（約6%）と続く。しかしながら、「先代と異なる取り組みは行っていない」割合も中規模企業で約3割、小規模企業で約4割存在する（p. 261）。変革のチャンスとはいえ、実際に行動に移すことの難しさを示しているといえよう。

そうした中、実際に新たな取り組みを行った企業の方が、行っていない企業と比較して業績が良くなったという結果が出ていることから、後継者の新たな取り組みが企業業績へよい影響を与

えていることがわかる。

具体的には、伝統工芸品の製造・販売をする家業を継いだ後継者が、都市の企業での就業経験や人脈を活かして、従来とは異なる視点を持ち込むことで経営改革する事例などが多くみられる。例えば、IT企業での業務経験や知識を活かして、インターネットを通じて販路を海外に拡大したり、作り手目線だった広告を消費者目線に切り替えて成功する例などである。

本稿では、こうした新しい取り組みの1つとして、CSR志向を取り入れる事例を見ていくことにする。時代の要請を的確に俊敏に捉え、社会への責任を果たしていくという使命を持って社会貢献に取り組むことで、社内外での新任経営者の信頼構築や、従業員の一体感の高まりなどの効果が表れる例をとりあげる。

5. 事例研究

以下では、事業承継時にCSRを取り入れた事例を2社見ていくことにする。

5-1. 株式会社大川印刷^註

・従業員43名、創業1881年、本社：神奈川県横浜市

6代目社長の大川哲郎氏が率いる「印刷を通じた社会貢献」を目指す「ソーシャルプリンティングカンパニー」である。本業での環境への配慮、見やすさへの配慮(メディア・ユニバーサル・デザイン：MUD)などの社会貢献はもとより、東北被災地支援(倒壊したお寺の木でギターをつくり、震災の記憶を語り継ぐ)や、食材ピクトグラムの企画開発、地元小学生の工場見学受け入れ、地域の清掃活動参加、国内外からのインターンシップ生の受け入れ等の活動も行っている。

現社長の大川哲郎氏は、6代目社長候補として、1990年(23歳の時)に入社した。当時は急逝した父親の後継者として、母親が5代目社長として就任していた。6代目社長候補とはいえ、30歳くらいまでは、社内では理解者が少なく非常に厳しい立場におかれていたという。先代までの経営者のもとで働いてきた職人達と、親族であり若手社員であり、社長候補である大川氏への信頼関係がまだ構築されていなかったことが要因であると考えられる。

そうした中、1990年代後半から、環境への意識が高まりを見せてきた社会状況に鑑み、大川氏が率先して印刷業での環境対応を始めた。その後、色覚バリアフリー対応や石油を一切使わないインキの使用等、社会貢献分野での活動を深め、拡大してきている。その過程で、こうした理念に合わない社員は辞めていった。

そして2005年、40歳の時に大川哲郎氏は6代目社長に就任している。大川氏によれば、その数年前に社会企業家に関する調査報告書を目にする機会があり、「本業を通じて社会的課題を解決する」方法があることを知った。それからソーシャル・ビジネスに高い関心を持ち始めたという。「CSR元年」と言われる2003年からは、CSRに関する文献も増え、社会的な意識も高まりを見せる中で、大川氏自身もCSRに関して勉強を積み重ねていった。

社員にとっては、今までと違った新しい取り組みを進める大川氏に対して、初めは抵抗や戸惑いがあった様子であるが、社会貢献という概念は比較的理解を得やすい分野でもある。従って、あえて無理をして寄付や社外的な貢献活動をするという方法ではなく、あくまで「印刷業という本業を通じたCSR」を貫くことで、徐々に理解を得ていった。とはいえ、現在でも社員へのCSR意識の浸透という面では、努力中であり、意識を徹底するために日々の振り返りミーティング等を通じて、「ソーシャルプリンティングカンパニー」としてのビジョン、クレドの浸透に力を注いでいる。毎日の振り返りミーティングでは、始めた当初は大川社長がビジョンやクレドについ

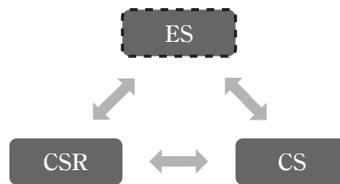


図1：CSR・ES・CSの有機的なつながり
出所：大川氏のインタビューをもとに筆者作成

て語っていたが、社員は社長の話をあまり真剣に聞かないことに、大川氏は気づいた。その失敗を活かし、今では社員同士で自分の考えを話しあうミーティングの仕組みに変えた。徐々に社員の意識も変わってきていることを実感しているが、それもすべて日々の繰り返しの積み重ねであることは言うまでもない。

ここで注目すべき点がある。CSRの効果として社長自身が驚き、実感していることに、従業員が元気になるという点がある。CSRを通じて地域の人や社外の人に褒められることが、とても励みになるというのである。そしてもっと褒められたいという想いから、社内でも他の人に思いやりを持つようになる。こうした経験から、大川社長は、ES（Employee Satisfaction：従業員満足）とCS（Customer Satisfaction：顧客満足）とCSRは有機的につながっていることに気づき始めたという。すなわち、CSR活動の中で、社外の人との関わりができ、見ず知らずの人や地元の人たちに褒められたり、感謝されることがよくある。職人達のように、通常業務では社内にもって作業をしている社員にとっては、純粋にそれは驚きと喜びをもって受け取られるというのである。そこから、ESが高まり、そのことからCSも高めていこうとする姿勢へと変化し、さらにCSRへと取り組むモチベーションも高まるという流れである(図1)。ここで重要なのは、何よりもES、つまり従業員満足が高まることであろう。

現在では「ありがとうカード」を書いて、社員同士の感謝の気持ちを表し、そのカードを壁に張ることで社内で共有する取り組みや、お互いをほめたたえる「ほめほめタイム」など、感謝しあえる社風を築くための工夫を凝らしている。

事業承継という社内の大変革期において、新任後継者が社員からの信頼を獲得することは大変な困難を伴う。とくに職人気質の社員が多い企業の場合は、そのプロセスはさらに難しくなるといえる。そこで、新しい時代の幕開けであることを新任社長が示す際のツールとして、CSRを活用する方法も重要であるといえる。ただしそれを事前に意識しておこなっているのか、結果としてそうした好循環がうまれるのかは、ケース・バイ・ケースであるといえる。

5-2. ソーケングループⁱⁱⁱ

・従業員80名、1967年設立、本社：東京都中央区

2代目社長の有吉徳洋氏が率いて多様なCSRに取り組む事例である。グループ内3社（株式会社ソーケン、株式会社ソーケン製作所、プロシード株式会社）のそれぞれが本業を生かした継続的CSRを実現している例である。本業は内装業およびその関連事業である。CSR活動の例は、東北応援（被災地での雇用創出、仮設住宅の内装工事等）や児童養護施設の支援、環境問題への取り組み（間伐材利活用）など、その他多方面のCSRを展開している。有吉社長自らが車を運転し、現在も継続して毎月東北の被災地にも訪れている。また、自社内のサロンにおいて毎月1回以上の社会貢献イベントの開催を継続しており、利益は復興支援のために寄付している。さら

に、有吉社長は社会貢献がテーマのラジオ番組の司会を務めており、毎回多彩なゲストを呼び社会的事業に関する内容を掘り下げている。

有吉社長がこうした CSR 活動に本格的に乗り出した契機は、創業者である父が急逝し、その後見つけた父の手帳の中にあった「自社と関わる人を幸せにする」との想いを汲み取ったことにある。CSR を始めた当初は古株社員の反発があったが、その後継続する中で、社員が自社に誇りをもる企業へと変化していった。現在では、多彩な CSR 活動が評判となり、本業への好影響（指名による受注）を与えるに至っている。こうした積極的な活動を通じて、他の中小企業や NPO 等との連携が拡大中である。

おそらく、父親である創業者は、あえて「CSR を行う」と口には出さず、経営理念としてその意識をベースにしていたものと考えられる。しかし現社長の有吉氏においては、ホームページや facebook などの SNS も多彩に活用し、日々の CSR 活動への取り組みを積極的にアピールして社内外からの共感を得ることに成功している。こうした時代に合わせた CSR への取り組みやその PR が功を奏している事例であるといえよう。

この場合もやはり、「本業を通じた社会貢献」をそれぞれの社員が無理せず行うことで、新任社長の時代がきたことを社員が実感し、それまでの固定観念が変化していくことが可能であることを示しているといえる。つまり、社内イノベーションを起こす契機が CSR 活動から生まれたと考えられる。

また、社員教育としても CSR が有効であることを有吉社長は実感している。それは「自社に誇りをもてた。」「家族に自慢できる会社だ」との声が社員から聞こえてくることが示している。社長のフットワークの良さと社員への CSR 意識の浸透により、社外の社会的事業との結びつきが次々と広がり深まっている。

6. 考察とまとめ

以上の2つの事例から、「若手経営者の信頼構築プロセスには CSR が有効」であるということと、「CSR 志向が従業員の満足度を向上させる効果を持つ」ということが見て取れた。以下ではこの点について考察をしていく。

本研究の2社の事例では、後継者が自分の代になり、先代までの歴史を踏まえた上で、新たな社会的価値を見出そうとしている。新任経営者が、既存の社員から信頼を得て自分のポジションを確立するという困難なプロセスにおいて、CSR 志向を活かすことが効果的であると示した事例といえる。

中小企業にとっては、社長交代はいわばパラダイムシフトともいえるような、大変革を意味する。そうした中で、社員との信頼関係を構築し、良好な事業運営をしていくためには、まずは経営理念やクレド、ビジョンなどを明確に提示することが必要である。さらには、それを浸透させるための日々の継続した努力と、それを成し遂げるための強い意志と忍耐力が重要であることは言うまでもない。いくら時代の流れに合った CSR 活動であっても、それを実現していくには、社長ひとりが頑張っているだけでは実現はしない。「ソーシャル・イノベーションの創出は、一人のカリスマ起業家が担っているわけではない（谷本ほか、2013）」と言われるように、ミッションを共にした仲間との協働が必要不可欠であるといっても過言ではない。

また、社会に対する貢献として CSR 活動に取り組むことは、ひいては従業員満足（ES）の向上に寄与し、そのことが顧客満足（CS）へと貢献する、という3つの有機的なつながりをみることができた。中小企業であることを活かし、社長は強力なリーダーシップをとり、柔軟に大胆

に方向転換をすることができる一方で、CSR活動というものは、従業員に命令して行わせては、長期的には社内への良い効果は期待できない。結局は、CSRを通じて自らが気づき、行動し、そこから満足を得るというプロセスが重要であり、本当のCSR志向の定着が可能となる。

後継者が本気で取り組むCSR活動は、新しい体制になることを社内外に印象付け、新社長の方針を社員が認め、行動を共にするプロセスであるともいえる。その際、まずは本業を通じた環境配慮型商品の開発など身近なところから取り入れることで、新社長の方針を分かりやすく打ち出すことが重要である。その後も、クレドやビジョンの共有化を粘り強く続ける必要がある。CSRに本気で取り組む中で若手後継者と社員が価値を共有し、一体化していくプロセスこそが重要なのであり、またそこから社員と後継者の信頼関係が構築されていくのである。

最後に、今後の課題を述べてまとめとしたい。今回は2社の事例の分析から、中小企業の事業承継における従業員と新任社長の信頼関係の構築に果たすCSRの役割をみてきたが、今後さらに事例調査を進めていき、CSRの他の効果またはその際の課題などについても、さらに考察する必要がある。以って今後の課題としたい。

(謝辞)

本研究にあたり、2名の社長にインタビューをする機会を頂きました。ご多忙の中、快くインタビューにご協力下さった方々にこの場をお借りして心から感謝の意を表します。

【参考文献】

- ・ 中小企業庁編 (2014) 『中小企業白書2014年版—小規模事業者への応援歌—』 中小企業庁
- ・ 伊吹英子 (2014) 『新版 CSR 経営戦略 - 「社会的責任」で競争力を高める』 東洋経済新報社
- ・ 太田進一 (2008.8) 「CSRと中小企業」『信用保険月報』51 (8), pp.2-7, 中小企業総合研究機構
- ・ 許伸江 (2014) 「論壇：中小企業を活性化させる CSR 活動」『商工金融』6月号, pp.89-90, 一般財団法人商工総合研究所
- ・ —— (2015) 「ソーシャル・エンタープライズにおける組織形態の多様化」跡見学園女子大学マネジメント学部紀要第19号、跡見学園女子大学マネジメント学部
- ・ 藤井敏彦 (2005) 『ヨーロッパのCSRと日本のCSR—何が違い、何を学ぶのか』 日科技連出版社
- ・ Kotler, P., and Lee, N., Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause, Wiley, 2005 (恩藏直人監訳『社会的責任のマーケティング』 東洋経済新聞社、2007年)
- ・ 佐久間信夫・田中信弘編 (2011) 『現代CSR経営要論』 創成社
- ・ 商工総合研究所 (2013) 『これからのCSRと中小企業—社会的課題への挑戦』 商工総合研究所
- ・ 谷本寛治編 (2006) 『ソーシャル・エンタープライズ 社会的企業の台頭』 中央経済社
- ・ ——ほか (2013) 『ソーシャル・イノベーションの創出と普及』 NTT 出版
- ・ 玉村正敏編 (2014) 『ソーシャルインパクト—価値共創 (CSV) が企業・ビジネス・働き方を変える』 産学社
- ・ 林伸彦 (2011.3) 「中小企業におけるCSR—予備的考察—」『経営学研究』第20巻第3・4合併号、愛知学院大学経営学会
- ・ 藤井敏彦 (2005) 『ヨーロッパのCSRと日本のCSR—何が違い、何を学ぶのか』 日科技連出版社
- ・ 古川浩一 (2009.2) 「CSRと中小企業経営」『総合政策研究』第17号, pp.57-67, 中央大学
- ・ Porter, M. & Kramer, M. (2006) “Strategy and Society,” *Harvard Business Review*, Dec. (「競争優位のCSR戦略」『ハーバード・ビジネス・レビュー』2008年1月号)

- ・森本三男（1994）『企業社会責任の経営学的研究』白桃書房
- ・山縣正幸（2013）「中小企業のコーポレート・ガバナンス—どのステイクホルダーが、どのように行うか—」足立編『サステナビリティと中小企業』同友館、第8章

-
- i 本稿は、拙稿（2015）をベースに、中小企業の事業承継と後継者の信頼獲得プロセスの部分に特化し、加筆修正したものである。
 - ii 例えば伊吹（2014）など。
 - iii 例えば佐久間・田中（2011）など。
 - iv 例えば藤井（2005）など。
 - v 中小企業基本法の定義に準ずる。
 - vi 山縣（2013）によれば、中小企業のコーポレート・ガバナンスでは、大企業と異なり、ステイクホルダーとして株主を意識することはほとんどない。
 - vii 先行文献レビューに関しては、許（2015）をベースに加筆修正した。
 - viii 『CSR白書』のアンケート調査対象企業のうち85%は東京証券取引所の一部上場企業である。対象企業のうち過半数は、CSR専門部署を設置している。
 - ix 従業員20人以下の企業を指す。
 - x 「中小企業者・小規模企業者の経営実態及び事業承継に関するアンケート調査（2013年実施）」および「中小企業者・小規模企業者の廃業に関するアンケート調査（2013年実施）」をもとにしている。
 - xi 株式会社大川印刷の大川哲郎社長には、2014年8月5日に単独インタビューを行った。
 - xii ソーケングループには数年間にわたり有吉社長と行動を共にし、話を伺う機会を多く得てきた。今回の事例考察では、特に2014年4月11日のインタビューをもとにしている。