

小規模企業の地域貢献活動

北星学園大学 経済学部
増田辰良

2011年5月18日 No.1

〒004-8631

札幌市厚別区大谷地西2丁目3番1号

北星学園大学 経済学部

メール・アドレス : masuda@hokusei.ac.jp

このワーキングペーパーは著者個人の責任において書かれたものであり、北星学園大学は、発行管理のみを行っています。

小規模企業の地域貢献活動*

[要旨]

本稿は、わが国の小規模企業を対象として、“地域”貢献活動を実施するときの決定要因とその活動が経営成果に与える効果を検証する。貢献活動を実施している小規模企業は複数の団体に加入し、人口規模の小さな地域に立地している。活動を支援する人的資源、資金が充実している企業の採算は黒字化している。貢献活動は“評判”を高める手段であり、経営者はその成果がすぐに利益や業績に反映することを期待していない。また積極的に取り組んでいるというよりも加入している団体内での活動の一環として実施している。

キーワード：小規模企業、社会貢献活動、採算、評判、マネジャー

JEL classification : D22, M14, R11

1. はじめに

企業の社会貢献活動^(注1) (Corporate Social Responsibility: 以下では、貢献活動と略す) といえば、大規模企業による全国規模や世界規模での活動が想起される。一方、本稿が分析対象とする企業は地域に立地する小規模企業 (サンプル数のうち、従業員数が 19 人以下の企業が 90% を占める) である。そして正確に表現すれば、その活動も企業が立地する「地域 (Regional or Community)」に密着した貢献活動である。

これまでも小規模企業はその立地する地域と運命共同体の関係にあり、地域社会の発展や維持に何らかの関わりをもって来た、と言われている。近年では、特定の地域のみを市場とするコミュニティビジネスやソーシャルビジネスの成長も注目されている。小規模企業は地域に密着しているのでステークホルダー (利害関係者) も特定化しやすい。

本来、その趣旨からするとボランティア活動や貢献活動には、経済的な見返りを期待すべきではない。がしかし、大規模企業と違って、小規模企業には貢献活動を実施するだけの十分な資金的・人的余裕もないのが実情である。よって事業を継続するためには貢献活動を通じて地域社会と良好な関係を築くことを、これまで以上に経営戦略の一環として位置づけるべきである。事業が継続できなければ貢献活動へも取り組めないからである。

海外をみると、大規模企業に関して、こうした戦略的行動と経営成果との間にある関係を理論的・実証的に分析している研究例はあるが、小規模企業に関する研究例は極めて少ない。さらに、わが国を対象とする研究例はほとんどない。

本稿が分析するデータは日本政策金融公庫 (旧国民生活金融公庫) の顧客に関するものであり、情報量も多くはないが、その有用性^(注2) は幾つかある。これまで注目されてこなかった小規模企業による貢献活動に関わる情報を収集していること、小規模企業が加盟する団体数を収集していること、貢献活動の領域を定義し、そのうち「最も力を入れている活動」への理由とその活動を実施するために備えておくべき条件などが収集されていることである。

*本稿の作成に際し、東京大学社会科学研究所附属社会調査・データアーカイブ研究センターより、個票データ (日本政策金融公庫総合研究所 (旧国民生活金融公庫総合研究所) 「小企業の地域貢献に関する実態調査、2008」) の提供を受けました。

このうち加盟団体数を分析することの意義は以下のとおりである。大規模企業は潤沢な資金や人的資源を貢献活動へ投入しやすいのに対して、これらに余裕のない小規模企業は加盟する団体の活動の一環として貢献活動を実施している場合が多い。本稿はこの側面を検証することができる。

本稿の目的は小規模企業が貢献活動を実施するときの決定要因と活動との関連で採算を黒字化する要因について検証することである。分析結果は以下のように要約できる。貢献活動を実施している小規模企業は比較的多くの団体に加入し、人口規模の小さな地域に立地している。活動を支援する人的資源、資金が充実している企業の採算は黒字化している。企業は貢献活動の見返りとして、即時的な利益や業績の改善を求めている。むしろ企業の“評判”を高める手段として実施している。また積極的に取り組んでいるというよりも加入している団体の活動の一環として実施している、という傾向がある。

次節では、大規模企業と中小企業に関して貢献活動と経営成果との間にある関係を検証している先行研究を紹介する。主に、海外の研究成果である。3節では、本稿で採用したデータと変数について説明し、さらにクロス表を作って変数間にある関係をカイ二乗検定とt検定によって確認する。4節では、計量分析のために採用した変数について説明する。5節では、計量分析の結果を紹介する。ここで採用する計量分析の手法はプロビット分析である。最後に、本稿の分析結果を要約し、今後の研究課題を考える。

2. 先行研究の紹介

ポーター/クラマー（邦訳 2003、邦訳 2008）の意見を聞くまでもなく、企業は社会貢献活動（メセナ、フィランソルピーを含む）を「戦略的コンテクスト」として位置づけている。これは貢献活動を通じて、自社が事業を展開する立地場所における事業環境の質を改善するということである（邦訳 2003、p.28）。このとき、貢献活動の指針とすべき条件は企業と社会にとって「共通の価値を生み出す可能性があるかどうか」（邦訳、2008、p.43）である。つまり、社会と企業の双方にとってメリットのある活動を選択すべきであり、「一般に、事業との関連性が高い社会問題ほど、企業の経営資源やスキルが役に立つ可能性が高い（邦訳、2008、p. 48）」と考えられる。ちなみに、戦略とは“選択”を意味する。

事業環境の質を改善するということから分かるように、企業の競争力は事業を展開している地域の環境に強く依存している。例えば、立地場所における教育の改善を目指す貢献活動は当該企業にとって潜在的な労働者の能力を高めることになる（この例として、ポーター/クラマーはインターネット関連機器メーカーであるシスコが支援しているシスコ・ネットワーク・アカデミーを紹介している。邦訳 2003、pp.28-29）。また貢献活動が地域の生活環境を改善することになれば、専門的な能力を持ち転職しがちな社員を引き留めることもできるであろう。

それでは貢献活動の優劣を判断するときの基準は何なのか。それは貢献「活動を続けていくことで、その活動が目指す社会的な変革が企業にとって大きなメリットをもたらすか否かである。」（邦訳 2003、p.40）。ポーター/クラマー（邦訳、2003）がいう戦略的貢献活動とは「重要な社会的目標と（企業にとっての一増田）経済的目標と同時に取り組み、独自の資産や専門能力を提供することによって、企業と社会の双方がメリットを得られる」（邦訳 2003、p.27）活動である。しかし、この条件を充たす企業はごくわずかしか存在しない（例えば、シスコ、アメリカン・エクスプレス、IBM、ファイザーなど。邦訳 2008 にはネスレ、トヨタ、マイク

ロソフト、ゼネラル・エレクトリック、ホールフーズなども紹介されている。)

こうしたポーター/クラマーの戦略的貢献活動論は大企業を対象とする方法論である。事実、事例も大企業が紹介されている。経済的基盤の強くない中小企業へ適用できる論点も限定されるかもしれない。一般的に、中小企業と大企業との間にある違いは、次のようにまとめられる(Russo and Perrini, 2010, p.217)。中小企業は、主に個人経営で、現金・内部金融を重視し、多業務で柔軟性に富む、地域性が強い、企業の内外において公式的でない人的関係を重視する、という特徴をもつ。事業の継続のためにはネットワークを組む必要がある。一方、大企業は外部金融、多角化、硬直的な組織構造をもち、企業の内外においても公式的な取引関係を有し、国際化を目指しがちである。ステークホルダーとの関係に固執するあまり、経営戦略をうまく統合することができない場合もある。資金、人的資源の不足、ネットワークを重視することからすると、中小企業は独自に貢献活動を実施することは困難である。そこで地域に存在する諸団体に加入して、その団体の活動方針の一環として実施することが多いと考えられる。一方、大企業は資金、人的資源に恵まれ、特定のステークホルダー（多くの場合、株主）に奉仕することを目的とするので、独自に貢献活動を実施できる^(注3)。また大企業の経営責任者は戦略的貢献活動の策定を広報部門や関連する財団に委ねることもできるが、中小企業では経営者自らが先頭に立って戦略を策定する必要がある。

ポーター/クラマーのように、具体的に貢献活動を収集し、企業と社会の双方にとってメリットである共通項を抽出することは比較的容易かもしれない。がしかし、双方にとってメリットのあることを数量的（貢献活動の費用対効果）に検証することは困難である。事実、ポーター/クラマーの戦略的貢献活動論が発表されて以降の研究成果をみても、依然として、貢献活動（社会的目標を実現する）を実施するときの決定要因や貢献活動と経済的利益（経済的目標）との間にある関係が検証されてきた。その分析対象も大企業であり、中小企業を分析するものは少ない。本稿の目的は中小企業（特に、小規模企業）が実施している貢献活動と経済的成果との間にある関係を検証することである。

多くの先行研究は企業が社会に対して負う責任を社会的貢献活動(CSR)と称し、その責任の領域として Carrolls(1979)が定義した4つの領域を採用している。

経済的責任(Economic responsibility)；株主への配当を確保することが責任である。

法遵守責任(Legal responsibility)；法規を遵守することが責任である。

道徳的責任(Ethical responsibility)；法規ではなく道徳（社会的に望まれる行動）を守ることが責任である。

裁量的責任(Discretionary or philanthropic responsibility)；ボランティア・慈善的に社会のある部分を支援することが責任である。

Carrolls(1979)の定義では経済的責任が最優先され、これが実現できて始めて他の責任が果たせる、と考えられている。

最優先される経済的責任を株主への配当を保証するために必要な経営成果の改善と捉えると、4つのうちのどの貢献活動が経営成果を改善しているのかを抽出することは難しい。一方、事業（営利）活動以外の活動の中から貢献活動を厳密に抽出することも難しい。さらに経営成果と貢献活動の間には双方向的(interactive)な関係があり（成果⇄活動）、その因果関係を確定することも困難であることが予想できる。事実、先行研究によると、両者の間にはプラスの関係(Cochran and Wood, 1984; Waddock and Graves, 1997)、マイナスの関係(Shane and Spicer, 1983)、ミックスした関係(McGuire et al. 1988; McGuire, et al. 1990)のあることが検証されている。

以下では、最初に大企業を対象とする研究成果を紹介し、次に中小企業に関するものを紹

介する。大企業については、主に双方向的な関係と裁量的責任（寄付行為）を分析している先行研究を紹介する。

McGuire, et al. (1988) が指摘したように、経営成果と貢献活動との間にある関係を検証するとき、貢献活動の定義やその指標の選択よりも、成果の指標は比較的安易に選択されてきた。そして彼らの研究結果をみると、貢献活動と経営成果との間にある関係は、選択された経営成果の指標に依存していることが分かる。

彼らは貢献活動の指標として、フォーチュン(*Fortune*)誌(1982年秋に調査され、1983年1月に発表)に掲載されている企業評判(*corporate reputation*)項目を利用する。20~25業種を取り上げ、各業種での最大規模10社の取締役や社外役員などに自社の評価をしてもらう。分析対象企業は131社である。評価項目は、財務の健全性、長期にわたり投資を受ける価値、資産の利用度、経営の質、技術開発力、製品・サービスの質、優秀な人材の活用、地域社会や環境への貢献活動であり、0(劣っている)から10(優れている)の評点で評価をもらい、これの平均値をとり、貢献活動の指標としている。この指標がCarrolls(1979)の定義のどれに該当するのかを定めることは困難である。むしろ、この指標は貢献活動の代理変数と呼ぶべきであり、この節では企業評判という言葉を使用する。

彼らは、経営成果と評判の間には双方向的(*interactive*)な関係(成果⇒評判あるいは評判⇒成果)があると仮定し、いずれの関係が強いのかを検証する。経営成果が企業の評判に与える効果は余裕資源論(*the slack resources theory*)と呼ばれている。これは社内に貢献活動へ活用できる資源(資金)が余分にある、ということである。評判が経営成果を高めるように作用することは優秀な経営論(*the good management theory*)と呼ばれている。貢献活動によって、例えば企業の評判が高くなると社員のモラルの向上に繋がり、これは結果として成果を改善する、ということである。検証方法として、1983年の企業評判をそれ以前(前期:1977~1981年)と以後(後期:1982~1984年)の経営成果指標で、どの程度説明できるのかを検証する。説明力は回帰分析の修正済み決定係数(*Adjusted R²*)の規模で判断する。分析上の特徴は成果指標として、リスク基準を導入していることである。

成果指標は、①会計基準(*accounting performance*)として資産収益率(*ROA*)、平均資産額(*Average assets*)、売上高成長率(*Sales growth*)、営業収入成長率(*Operating income growth*)、②市場基準(*market performance*)として超過収益(*Alpha*)、総収益(*Total return*)、③会計リスク基準(*accounting risk*)として資産・負債比率(*Debt/assets*)、営業収入の標準偏差(*Standard deviation of operating income*)、営業挺率(*Operating leverage*)、④市場リスク基準(*market risk*)として総収益の標準偏差(*Standard deviation of total return*)、株式市場の収益に対する各企業の株価収益率の共分散(*Beta*)などを採用する。

分析結果は以下のとおりである。

前期会計基準 ($R^2=0.294$) は前期市場基準 ($R^2=0.129$) よりも企業評判をより強く説明していた。前期会計リスク基準 ($R^2=0.287$) も前期市場リスク基準 ($R^2=0.211$) よりも企業評判をより強く説明していた。いずれも前期会計基準の説明力が大きかった。この理由として、McGuire, et al. (1988) は次のことを指摘している。“市場基準、特に総収益(*total return*)と株価収益率は全ての企業間でシステマティックに変動しやすい。一方、会計基準は企業特殊的な側面がある。評判が企業特殊である限り、会計基準は評判をより反映したものになる”(p.868)。

後期会計基準 ($R^2=0.195$) は後期市場基準 ($R^2=0.052$) よりも説明力が大きい。一方、後期市場リスク基準 ($R^2=0.287$) は後期会計リスク基準 ($R^2=0.193$) よりも説明力が大きい。

自由度修正済み決定係数の規模より、前期の経営成果が企業の評判に与える効果が、その

逆の関係である評判が成果に与える効果よりも強いことが分かる(成果⇒評判>評判⇒成果)。この McGuire, et al. (1988) の検証結果は余裕資源論を支持するものであった。経営成果指標のうち、特に資産収益率(ROA)の効果が大きかった。また、会計基準の説明力はリスク基準よりも大きかった。

彼らの検証結果から言えることは、①企業の評判を決定する要因としての経営成果指標は多様であること、②評判が経営成果へ与える効果よりも、経営成果が企業の評判に与える効果を分析することがより有益であること、などである。

双方向的な関係(成果⇔活動)については Waddock and Graves (1997)も検証している。[彼らは Corporate social performance という概念を使用しているが、これは Corporate social responsibility の一指標である。McWilliams and Siegel(2000)を参照せよ。] Waddock and Graves (1997)が採用した主な貢献活動は8つの指標で構成されている。そのうち5つの指標は直接ステークホルダーに関係する項目(地域社会との関係、雇用者との関係、環境への配慮、製品の特性、女性やマイノリティー)を点数化したものである。残りの3つの指標はステークホルダーとは関係のないもの(軍事、南アフリカ=アパルトヘイト、核開発への関与度)を点数化したものである。これら以外にも多様な指標を各企業から収集し、点数化した。コントロール変数として、雇用者数でみた企業規模(貢献活動に対して小企業は大企業よりも明確な立場や行動をとらないことが考えられる)、総資産額、総資産負債比率、総売上高などを設定している。13の業種ダミー。これらの指標が Carrolls(1979)の定義のどれに該当するのかを判断することは困難である。Waddock and Graves (1997)が分析した企業は雇用者数、資産額、売上高などの規模でみる限り、大企業である (Table 2, p.309 参照)。

検証結果によると、3つの経営指標(資産収益率: Return on assets, 株式収益率: Return on equity, 売上高収益率: Return on sales)は貢献活動とプラスでかつ統計上も有意な相関関係があった。これは余裕資源論(the slack resources theory)を支持している。また、逆に貢献活動はこの3つの収益を高める作用もしていた。これは優秀な経営論(the good management theory)を支持していた。すなわち両者の間には、双方向的な関係のあることが確認できた。

この結論について McWilliams and Siegel (2000)は経営成果を説明する変数の選択に依存すると考える。彼らは先行研究が導入していない経営成果の決定要因として、R&D支出(対売上高)と広告支出を導入する。特にR&D支出を導入すると、貢献活動が成果に与える効果は無くなってしまふことから貢献活動が経営成果に与える効果は限定的であることを明らかにした。具体的に Waddock and Graves (1997)の研究をとりあげ、彼らが採用した説明変数にR&D支出と広告支出を追加して検証を試みた。R&D支出を追加するのは長期的にみると、この変数は生産性を改善し、最終的には経営成果を改善する役割をするからである。広告支出については製品やサービス情報の提供を通じて買手にブランドイメージを植え付け、企業や製品への評判を高めることによって経営成果を改善する作用があるからである。

検証結果をみると、R&D支出を含めないときは Waddock and Graves (1997)とほぼ同じ結論を得た。つまり、貢献活動は経営成果を高める作用をしていた。一方、R&D支出を含めると、貢献活動が経営成果に与える効果は無くなってしまった。このことは、貢献活動が経営成果に与える効果はその採用される変数に依存することを示唆している。

次に、企業の慈善活動(corporate philanthropy)の一つである寄付行為を分析した研究例を紹介する。寄付行為は Carrolls(1979)の定義でいえば、裁量的責任に分類できる。この寄付行為は組織内に余裕(organizational slack resources)があつてこそ実施できるものである。Seifert et al. (2004)はこの余裕を示す変数として組織内で自由に使える資金額(キャッシュ

フロー ; cash flow) に注目する。そして、この資金額と企業の寄付行為との間にある関係や寄付額が経済的責任の一つである配当に与える効果を検証している。ここでも双方向的な関係(成果⇄活動)が分析対象とされている。

キャッシュフローの定義は営業収益(operating income)[=減価償却費—利息—税金—配当金]である。この定義から分かるように、キャッシュフローは組織内での余裕資金を示し、これが豊富であれば裁量的な支出としての寄付行為に活用できる。よって、このキャッシュフローの規模と寄付額の間にはプラスでかつ統計上有意な相関関係のあることが予想できる。

対象とするサンプル数はフォーチュン誌(*Fortune* 1998年)から抽出した157社である。企業規模は総資産額でみて300億ドルから10億ドルまでの幅がある。従属変数の寄付行為として2つの指標を採用する。

第一は、企業が慈善団体や財団へ直接寄付した寄付金額(the sum of its cash gifts)。

第二は、慈善団体が直接企業や財団から受け取った資金総額(the sum of funds)。

2つの指標とも企業の売上高に占める割合である。次の2つの仮説を検証している。

仮説1. 寄付金額はキャッシュフロー(営業収益)の規模に依存している(成果⇒活動)。

仮説2. 寄付金額は株主への配当率を高める(活動⇒成果)。

検証方法として、この2つの仮説を同時に検証するAMOS(Analysis of Moment Structures)を使う。検証結果をみると、キャッシュフローはいずれの寄付金額ともプラスでかつ統計上有意な関係があった。よって仮説1は支持された。これ以外の変数で仮説1を支持するものは、製品差別化(売上高に占める販売管理費)、平均寄付額(従属変数1の平均値)、平均資金額(従属変数2の平均値)であった。一方、仮説2は支持されなかった。つまり寄付金額は経済的責任を実現するものではなかった。仮説2を支持する変数は企業規模(総資産の対数値)のみであった。その他の検証結果として、寄付をするか否かという意思決定には最高経営責任者(CEO)の自由裁量権が関係していると思われるが、この変数はいずれの寄付額の決定ともマイナスでかつ統計上有意な相関関係が確認できた。

Brammer and Millington (2005)は企業の評判を高める要因としての貢献活動を分析している。サンプル数は140から209である。貢献活動への関わり方として人員の提供、設備の提供と資金の提供などが考えられる。このうちBrammer and Millington (2005)は寄付行為である資金の提供が企業の評判に与える効果があることを明らかにしている。最初に、イギリスの24業種における最大規模10社を対象として評判の指標を作る。フォーチュン(*Fortune*)誌に掲載されている企業評判項目と同じように、各社の取締役や社外役員に自社の評価をしてもらう。9個の経営成果指標(経営の質、優秀な人材の採用・訓練・長期雇用、製品・サービスの質、長期にわたり投資を受ける価値、技術開発力、マーケティングの質、地域社会や環境への貢献活動、資産の利用度)を提示し、0(劣っている)から10(優れている)の評点で評価してもらい、これらの平均値をとり、評判の指標とする。この指標がCarrolls(1979)の定義のどれに該当するのかを判断することは困難である。

17個の説明変数のうち、企業の評判を高める要因は、次の5つであった。資産や収益の成長率(Growth)、機関投資家(年金基金、保険会社)による株式の保有額(Longterm)、会社がメディアに取り上げられる回数(Visibility)、企業の寄付額(Charity)、外部効果の大きい業種(アルコール飲料、タバコ、防衛産業、製薬業)と企業の寄付額との交差項(Social×Charity)。

一方、地域に関わる活動や社員による貢献活動を支援する企業の方策は評判を高めるような作用をしていなかった。つまり地域に関わる活動のうち、宗教、政治、教育などを除いても、

評判とは何ら有意な関係はなかった。また貢献活動に取り組む社員に補助金を支給すること、社員が行った寄付額と同額を企業が寄付すること（従業員マッチング・グラント制；筆者）、社員が貢献活動をし易くするために勤務時間に便宜を図るなどの企業の方策も評判を高める効果を発揮していなかった。

大企業において、企業の評判を高める効果を貢献活動に期待するのであれば、現金による寄付が望ましい、ということが分かる。これは余裕資源論を支持する結論である、と言える。これ以外には企業の業績や機関投資家などの信用力の高い株主がいると評判は良い。またメディアに登場する機会が多いと評判も高くなる。

Dennis et al. (2009) は企業の現金による寄付行為 (cash contributions) を決定する要因について検証している。寄付行為は Carrolls(1979)の定義うち、裁量的責任に分類できる。また最高経営責任者の諸属性や寄付行為への裁量権との間にある関係を分析している。サンプル数は 499 社である。

検証結果によると、最高経営責任者自身が自分を慈善家(フィランソロピスト：philanthropist)であると自認している場合においてのみ企業の寄付行為とプラスでかつ有意な関係が確認できた。慈善家であれば、そうでない場合よりも寄付額は 24~28%だけ増えていた。ただし、寄付行為を最高経営責任者自身が意思決定できるという裁量権との間には有意な関係はなかった。寄付行為に経済的な見返りを期待したり、株主からの圧力によって寄付行為をしたり、道徳的責任感に基づいて寄付行為をする場合などは有意な関係はなかった。また、組織内の余裕(slack)資金[=流動資産(現金+売却可能な証券)/当座負債(current liabilities)]は寄付行為へ活用されそうであるが、必ずしも活用されていなかった。

現金による寄付行為なので、その資金源が必要である。この資金源を売上高とするとき、これは各社ごとに違っているので、コントロール変数として導入されている。そして、もちろん売上高の間にはプラスでかつ統計上有意な関係のあることも確認されている。

Carroll(1979)の定義にもあるように、個人や企業の善良な振る舞いは社会的に有用な成果をもたらすことから、貢献活動には道徳的責任も含まれる。企業に道徳的な行動をとらせる要因を分析している研究例も幾つかある。例えば、Smith and Oakley (1994)は立地する場所での人口規模を分析している。その結果によると、人口規模の小さな都市に立地する企業はより道徳的な行動をとっており、そうした行動をとらせる要因として地域(community)からの圧力があることを指摘している。

Bucar and Hisrich(2001)は自営者(independent entrepreneurs)と雇われ経営者(corporate managers)との間にある道徳的な姿勢や行動の違いを 12 の状況と 7 つの話題を取り上げ、カイ二乗検定によって解明している。両者の間には“道徳”をめぐる解釈や他者への道徳的振る舞いについての認識などにおいてわずかな違いがあった。例えば、自営者は会社固有の内部資源を私的なことには流用していない。行動の評価については、ほとんど違いはなかった。一貫して言えることは、自営者の方が雇われ経営者よりも道徳的な姿勢をとっていることである。ただし彼らは、因果関係については検証していない。

ここまでの先行研究は主に大規模企業を対象とするものであった。以下では中小企業に関する研究成果を紹介するが、その数は少ない。その理由の一つとして、大規模企業と比べて中小企業(特に小規模企業)の経営者による貢献活動の効果は限定的であり、首尾一貫性に欠けるので、分析対象とし難いことが考えられる。また中小企業の中には、企業外部のステークホルダーとの関連で成果を評価するのに必要な公的情報を開示していない経営者が多い。また貢献活動の目的すら公表していないものもある(Thompson and Smith,1991; Van Auken and Ireland,1982)。しかし 1980 年代前半の先行研究をみると、中小企業の経営者も貢献活動には

関心をもっていた(Chrisman and Archer, 1984; Chrisman and Fly, 1982; Wilson, 1980)。その主要な関心は消費者であり、直接、利益と関連することであった。近年の研究では、直接、貢献活動と結びつくものではないが道徳的な問題が重視されており(Sarbutts, 2003)、小規模企業の経営者も道徳的に振舞(good ethics)うことを良心的なビジネス(good business)の一環であることを認識している。Bucar and Hisrick(2001)は小規模企業の経営者が社外へ発信する道徳的姿勢の重要性を指摘している。がしかし、誰をステークホルダーとしているのか、また法規を遵守する責任との間で区別がつかないという問題もある。

こうした一連の研究から分かることは、小規模企業の経営者は大規模企業の経営者よりも経済的でない貢献活動を重視しているということである。後で紹介する Besser and Miller(2004)によると、地域社会(strong community)が健全であることを事業の強みと考えている経営者は会社への好感度(good image)を強みと考えている者よりも一層地域社会を支援していた。

小規模企業を分析するために必要な情報も経営者へのアンケートやインタビューを通じて収集される場合が多い。こうした事情から以下では多様な研究成果を紹介する。Buchholtz, et al. (1999)は経営者(あるいは最高経営責任者)の裁量的な意思決定や組織目的と裁量的責任(寄付額)との間にある関係を検証している。サンプル数は43企業であり、これらは公的企業(public firms)である。企業の規模は、売上高でみて平均8600万ドル程度であり、この規模をBuchholtz, et al. (1999)は中規模であると言っている。平均寄付額は259,000ドルである。

従属変数は、寄付金額[現金(in-cash)と現物(in-kind)を現金化した金額との合計額]の対数値である。説明変数は4個である。

1. 企業規模：売上高の対数値。
 2. 経営資源：慈善活動をするだけの余裕資金(slack)が組織にあるという意味で、売上高収益率(return on sales)、資産収益率(return on assets)などを採用する。
 3. 経営者の裁量権：寄付行為をするときの経営者の裁量度合い。
 4. 組織の目的：組織の目的を重要度に応じて点数化し、その平均値を採用する。
- これらに追加して業種ダミーを導入する。

4個の説明変数と寄付金額との間にある関係を検証するために、変数を上記の順番で1個ずつ追加していく回帰分析(multiple hierarchical regression)を試みる。

検証結果をみると、個別の変数は全て寄付額とプラスでかつ有意な相関関係があった。しかし、組織の目的と経営者の裁量権を含めると、企業規模と経営資源の効果は無くなってしまった。このことから貢献活動として寄付をするときの、その金額は組織の目的や経営者の裁量権に依存していることが分かる。ただし、推定結果の自由度修正済み決定係数の規模は極めて小さく、全ての変数(5個)を含めても最大0.193であり、決して大きくない。このことは寄付行為を決定する説明変数が他にあることを意味している。

Joyner and Payne (2002)は貢献活動に熱心であると評価されている2社を取り上げ分析している。インタビュー方式で貢献活動と事業との間にある関係を検証している。

A社；建設業、業歴は30年以上、年間売上高は1億5000万ドル。

B社；複合商業施設の修繕業、業歴は15年、年間売上高は4000万ドル。

両社とも創業者によって運営されている。Carroll(1979)の定義に従い、貢献活動を4つに分類する。以下は両社からの回答である。

第一に、収益を確保するために製品・サービスを販売することは企業にとっての経済的責任である。つまり営利活動はそれ自体社会貢献に寄与している。

第二に、規範を守ること社会貢献である。例えば、麻薬の撲滅運動は職場を健全にする効果があり、それは経営成果を改善することに繋がっている。

第三に、道徳的責任であり、個人や企業の善良な振る舞いは社会的に有用な成果をもたらす。第四に、裁量的責任であり、例えば地域で開催される芸術祭(arts events)のチケットを購入することや寄付行為は地域振興の一助になっている。

Joyner and Payne (2002)は因果関係を検証していないので、こうした貢献活動が経営成果を改善するか否かについては明言できない。

Besser and Miller (2004)は、“地域社会を改善する貢献活動は企業の繁栄に繋がる”という考え方(the enlightened self-interest rational)を大きく2つに分けて議論している。

第一は、相互利益論(the shared fate rational)であり、貢献活動は長期的にみて企業と地域の双方にとって利益をもたらす、という考え方である。

第二は、広報・宣伝論(the public relations rational)であり、会社の広報・宣伝的な意図をもった貢献活動である。つまり貢献活動を通じて会社のイメージを高めれば、それは会社の繁栄に繋がる、という考え方である。

Besser and Miller (2004)は、最初に、この2つの理論を決定付ける要因を検証する。次に、この2つの理論を説明変数に含めて、対地域との関係で、企業にとってのリスク(risky)な貢献活動とノンリスク(non risky)なそれを決める要因について検証している。

分析対象サンプル数は715社であり、従業員数が20人以下からなる経営者の貢献活動を分析する。サンプル全体の平均従業員数は2.8人(標準偏差は3.37)である。社員のいない経営者も33%いる。この33%を除くと平均社員数は4.2人である。分析に使う変数は経営者へのインタビューを通じて収集した。

従属変数

1. 相互利益論：長期的にみて企業と地域の双方に利益をもたらす貢献活動。企業を繁栄させるための手段として、地域社会を改善する活動をどの程度重視するか。0(全く重視しない)から5(とても重視する)までの数値。サンプル数の52.8%はとても重視すると回答していた。
2. 広報・宣伝論：会社の広報・宣伝的な意図を持つ貢献活動。企業を繁栄させるための手段として、地域において良いイメージを維持することをどの程度重視するか。87%以上がとても重視すると回答していた。さらに企業を繁栄させるための手段として、地域に立地する他の企業と協力し合うことをどの程度重視するか。60.5%はとても重視すると回答していた。この2つの指標を合計した指標を使う。

地域社会へのリスクな支援：2つの指標

ここで言うリスクとは、貢献活動に伴う具体的かつ心証上のロス(loss)を意味する。つまり活動は短期的にみれば、少なからず売上や収益を圧縮することがある。活動に携わる時間は経営者にとってロスである。活動に対して市民から文句・苦情が出れば、それに対処する時間もロスである。地域を改善するための資金調達である債権を発行・購入することは、増税に繋がることを懸念する市民もいる。サンプル数の約64.7%の経営者は貢献活動に対して市民から何らかの反対を受けたと回答している。一方、寄付行為や技術的支援には、こうした反感が起こる可能性も低い。

3. 指導力：事業の開始後に、選挙などを通じて地域の代表(議員、委員会に所属)に選出されたことがあるか否か。サンプル数の14%がYesと回答していた。事業の開始後に、市民団体(商工会議所)、PTAなどにおいて指導的立場になったことがあるか否か。44%がYesと回

答していた。いずれの質問項目への回答も Yes=1、No=0 で、2つの回答を合算した指標を使う。

4. 地域対象の債権発行：過去5年間において、地域を発展させる計画を推進するための資金として発行された債権をどの程度購入したか。0（購入しない）から5（頻繁に購入した）の値。サンプル数の17.2%が、ときどきあるいは頻繁に購入したと回答していた。

地域へのリスクでない支援：2つの指標

5. 過去5年間において、どの程度地域のために金融あるいは技術的な支援をしたか。40%がときどきあるいは頻繁にしたと回答していた。

6. 過去5年間において、どの程度地域の学校や青少年育成のために寄付をしたか。79.4%がときどき寄付をしたと回答していた。

説明変数

企業の立地する地域の人口規模が9999人以下を1、これ以上を0とするダミー変数を採用する。サンプル数の約59%は9999人以下の地域に立地している。社歴（齢）の平均は16.3年である。経営者の学歴は平均すると、専門学校卒と大学卒との間にある。高校卒以下=1、大学卒=6とする。従業員の有無については、あり=1、なし=0とする。約33%には従業員がいない。経営者の居住地として、企業の立地する地域に居住=1、それ以外=0とする。顧客の地域性を示す指標として、立地する地域の住民を顧客とする割合を採用する。地域住民との面識度として、地域住民の氏名の認知度と親しい友人の居住度を用いる。それぞれ0（誰も知らない；いない）から5（ほとんど全て知っている；いる）までの変数である。

最初に相互利益論と広報・宣伝論についての検証結果をみる。両方の理論に共通していることは、地域の人口規模は全てプラスでかつ統計上も有意であるが、住民の面識度が入ると、回帰係数の値は若干小さくなる。従業員を雇用し、地域住民の顧客比率が高くなると、こうした貢献活動にはプラスでかつ統計上も有意な作用をしていた。経営者が地域内に居住していても、こうした貢献活動には何も影響を与えていなかった。意外にも経営者の学歴は貢献活動にマイナスでかつ統計上も有意な作用をしていた。住民の面識度はプラスでかつ有意であった。

個別にみると、相互利益論を強く支持する変数（プラスで有意）は地域の人口規模、次に従業員を雇用していることであった。広報・宣伝論を強く支持する変数（プラスで有意）は顧客比率と従業員を雇用していることであった。

次に地域へのリスクでない支援の効果をみる。この検証には相互利益論と広報・宣伝論に関する変数を含む。これらの変数は経営者が貢献活動をするときに、いずれの信念を持って取り組んでいるのか、を示す。指導力とプラスでかつ統計上も有意な関係があるのは、人口規模、社歴、学歴、地域に居住と顧客比率であった。面識度や2つの信念を含めると、地域に居住と顧客比率の変数は有意性がなくなる。

債権購入、人口規模、社歴、従業員を雇用している、面識度、相互利益論との間にはプラスでかつ統計上も有意な関係があった。面識度と2つの信念を含めると、顧客比率に関する変数はマイナスでかつ統計上も有意な関係を持つ。

地域へのリスクでない支援の効果をみると、学校や青少年育成のための寄付は、人口規模、社歴、従業員を雇用している、面識度、相互利益論とプラスでかつ統計上も有意な相関関係があった。面識度と2つの信念を含めると、顧客比率は寄付を減らすように作用していた。ほぼ同じ検証結果は、地域社会への金融・技術的な支援との間にも確認できた。

Besser and Miller (2004)が対象とした貢献活動のうち、債権の購入、寄付、金融・技術的支援の3つにおいて学歴との間にはマイナスでかつ統計上も有意な関係のあることが確認

できた。学歴の高い経営者ほど、その教育過程において貢献活動への理解が深くなるものと思われるが、この結果はそうではないことを示唆している。この理由として、次のことが考えられる。学歴の高い経営者は事業の成否は地域社会に依存せず、企業内部の要因（技術革新、品質管理、社員教育など）に依存する、と考えているのであろう。

広報・宣伝論はいずれの貢献活動にもプラスの作用をしていない。一方、相互利益論は全て貢献活動にプラスでかつ統計上も有意な作用をしていた。貢献活動の主旨からすると、相互利益論が支持されるということは望ましい結論である。顧客比率は指導力以外の全てに、マイナスの作用をしていた。つまり、リスクとノンリスクの両方の貢献活動を減らしていた。このことの含意については、明確に説明できないのでさらに調査する必要がある。一連の検証結果について言えることは、自由度修正済み決定係数の値が小さい（最大で 0.297）ことである。これは Besser and Miller (2004)が採用した変数以外に貢献活動の決定を説明する要因があることを意味している。

Peterson and Jun (2009)はアメリカにおいて開業後 2 年以内の自営業者を対象とし、貢献活動を調査した。対象サンプル数は 482 社である。最初に、企業の貢献活動に対する意識を調査している。つまり、“利益を確保し、事業を継続していくためには、企業は顧客、社員、政府のみならず障害者や大衆にまでも責任ある行動をとる義務がある。”という考え方を強く支持するか、強く反対するか(To what extent do you agree or disagree with this statement? agree very strongly to disagree very strongly)という質問への回答をみた。回答を点数化し、平均値をとると、支持する回答数が反対する回答数を上回り、両者の間には統計上 5%水準での有意差が確認できた。

次に、20 分野の貢献活動を指定し、関心度を評価している。回答者は、貢献活動のうち、上位 6 分野（顧客への活動、保健・治安、社員への活動、道徳、宗教、麻薬への撲滅活動）に高い関心を持っていた。

さらに経営者に関わる 6 つの属性と貢献活動との間にある関係を検証している。

- ①学歴は貢献活動の実施とプラスで統計上も有意な関係があった。これは上級の教育機関へ進学するほど、貢献活動に関わるカリキュラムが用意されていることの結果かもしれない。ただし Besser and Miller (2004)の検証結果を支持していない。
- ②所得水準も貢献活動の実施とプラスで有意な関係があった。高額所得者ほど貢献活動を真剣に考えていた。
- ③アメリカの女性は男性よりも社会的ニーズに対して敏感であるという研究例がある (Envick and Langford, 1998)。しかし、この研究では男女間に統計上の有意差は確認できなかった。
- ④高齢者ほど貢献活動に取り組む割合が高い。
- ⑤宗教活動をしている者はしていない者よりも貢献活動に取り組む機会が多い。
- ⑥利益を最大化するという行動目標と貢献活動との間には統計上何ら有意な関係は確認できなかった。

最後に Carroll(1979)の定義した 4 つの貢献活動を包括的に分析している、Burton and Goldsby (2009)を紹介する。Burton and Goldsby (2009)は小規模企業（サンプル数の半分以上が年間売上高 2500 万ドル以下で従業員数 25 人以下である）の経営者が重視する貢献活動とその目的との間にある関係を検証している。データは次のように収集された。大学で企業家精神という科目を学ぶ学生たちの手を借りて自分の出身地域に立地している 3 人の小規模企業経営者に質問表を手渡し、かつインタビューをしてもらって情報を収集した。その際、重要な質問項目は Carroll(1979)の定義した貢献活動のうち、少なくとも 1 つに取り組んでいる時

間数を尋ねることと、貢献活動の重要度を順序づけてもらうことであった。こうして収集したサンプル数は 401 社である。

サンプルの特徴をみると、約 80%は男性経営者である。年齢は 36 歳から 55 歳までが約 3 分の 2 を占めている。在職年数は平均で 15 年である。社歴（歳）は平均 32 年である。学歴は約 58%が学士号を取得している。企業規模を従業員数と年間売上高でみると、約 50%が従業員数 25 人以下であり、年間売上高は半数以上が 2500 万ドル以下であった。

最初に、4 つの貢献活動の間にある相関関係をみると、法遵守責任、道徳的責任、裁量的責任は経済的責任との間にマイナスでかつ統計上も有意な関係があった。裁量的責任は道徳的責任とはプラスで有意、裁量的責任と法遵守責任とはマイナスで統計上も有意な関係があった。この相関関係からすると、小規模企業の経営者は、経済的責任は非経済的責任とは相容れない貢献活動である、と考えているようだ。また経営者は法遵守責任と裁量的責任とも相容れない活動である、と考えているようだ。特に、相関係数の規模 ($-0.321; 1\%$ 水準有意)から判断すると、経済的責任と道徳的責任とは相容れない貢献活動であると考えている可能性が大きい。また、道徳的責任と裁量的責任 ($0.275; 1\%$ 水準有意)とは区別し難い活動だと認識していることも分かる。

こうした前提のもとで、次に 2 つの仮説を提示する。経営者が Carroll(1979)の定義した 4 つの貢献活動（さらに非経済的要素＝地域関連）に属する利害関係者たちに対処する時間数 (the time they spend) との間にある関係を検証することによって、経営者がいずれの貢献活動を重視しているのか、を明らかにする。

仮説 1. 経営者が重視している活動であれば、その利害関係者たちに対処する時間数は長くなる。両者の間にはプラスの相関関係のあることが予想できる。

仮説 2. 先行研究によると、従業員数や売上高でみた企業規模は貢献活動とプラスの相関関係があった。例えば、Stanwick and Stanwick (1998)は収益率の高い大企業の貢献活動に取り組む姿勢は積極的であることを確認している。Burton and Goldsby (2009)の研究対象は小規模企業の経営者なので、貢献活動と利害関係者たちに対処する時間数との間にマイナスの相関関係があると予想できる。

検証結果をみると、重視する貢献活動のいずれとも対処する時間数は長くなっていた。個別にみると、貢献活動の目的として株主への配当である経済的責任を重視する経営者は成長や利益を迫及する傾向があり、地域との関係は重視しない傾向が見られた。他方、道徳的責任を迫及する経営者はこうした成長や利益を追求しない傾向があった。地域への貢献を目的としている経営者は経済的なことよりも慈善的(philanthropy, discretionary, non-economic)になる傾向があった。企業規模を従業員数と売上高でみると、目的とする貢献活動の領域と関係するステークホルダーに対処する時間数との間には統計上有意な差は確認できなかった。これは仮説 2 を支持していた。

こうした検証結果が大規模企業を含めて、一般的なことであるのか否かは、さらに検証を進める必要がある。

3. データと予備的考察

3.1. データ

本稿が分析するデータは 2007 年 10 月に日本政策金融公庫が融資した企業のうち、その後約

定通りに返済している企業から 10,000 社を無作為に抽出し、「地域貢献に関するアンケート」を郵送し、回収したものである。回収件数は 3,065 社（回収率 30.7%）である。このアンケート調査では、大きく 6 領域の貢献活動を設定し、さらに領域ごとに具体的な活動（31）分野を提示し、その取り組みについての有無を尋ねている。この 6 領域を Carrolls(1979)の定義に当てはめることは困難である。ここではアンケート調査による分類に従う。

次節ではこのサンプルを使って貢献活動を実施するか否かを決定する要因と採算（黒字化傾向）に影響を与える要因を検証する。後者については、2 つのサンプル数について検証する。最初に、表 1 より、分析対象とする企業の基本的情報として、企業規模（従業員数と売上高規模でみる）と立地場所の人口規模をみる。アンケートで回収したサンプル全体でみると、19 人以下の従業員規模が約 90%を占めている。分析対象とするサンプルでも 19 人以下が約 80%以上を占めている。売上高規模では 1 億円以上が最大の割合を占めている。少ない従業員数で堅実に売上高を確保していることが分かる。事業所の立地する地域での人口規模をみると、人口 30 万人未満において最大となっており、なかでも人口 10 万人未満の市町村が最も多い。

表 2 は事業の継続性をみるために業歴（事業の経歴）、社歴（会社創立以来の歴史）と後継者の決定についてみたものである。業歴では 30 年以上の企業が多い。社歴については、いずれのサンプル数をもても、創業者が最大の割合を占めている。そしてサンプル数が少なくなるとともに、社歴の長い企業の割合が高くなっている。サンプル数が少なくなるのは「貢献活動を実施するために備えておくべきこと」、という変数を含めた場合であるが、サンプル数の減少とともに社歴の長い企業が増えるということは、創業者には準備のできている者が少ないということである。そうした企業の後継者の決定をみると、現時点において「決まっている」ものが約 30%あるのに対して「決まっていない」ものも約 36%を占めていた。「自分の代で事業をやめる」という経営者も約 10%いた。

以上のことから分析対象とする企業の特徴をまとめると、長期にわたって人口規模の小さい地域に立地し、企業規模は小さくても、売上高でみる限り堅実な事業経営をしている企業である。

3.2. 予備的考察

次に、計量分析をする準備として、従属変数と独立変数との間にある関係をクロス表で表現し、カイ二乗検定と t 検定によって確認する。

3. 2. 1. 貢献活動の実施と諸属性

最初に、貢献活動の実施と企業属性、地域属性、加入団体、経営者に関する属性との関係をカイ二乗検定と t 検定によって評価する。サンプル数は 2444 である。具体的な活動として 31 分野のうち、いずれかの活動を実施している場合を貢献活動が“ある”、とする。このサンプル数は 1130 である。いずれの活動も実施していない場合のサンプル数は 1314 である。こうしたデータは表 3 に掲載した。

企業属性

業歴の長い企業は市場に存続する期間が長く、地域との関係が密になり貢献活動へも積極的に取り組む機会がある、と考えられる。がしかし、貢献活動を実施している企業の業歴は 30 年以上と 10 年から 20 年未満に二分していた。業種でみると、小売業、建設業、サービス業において実施している企業数が多い。事業形態では、法人（株式会社、有限会社）において実施

する企業が多く、個人自営業では実施していない企業の割合が高い。売上高規模では、明確な傾向は確認できないが、3000万円以上の規模において活動を実施している企業の割合が高い。実施している企業の従業員数でみた規模は実施していない企業よりも大きい。平均値でみると実施している企業は実施していない企業よりも約3人多く雇用している。従業員数の傾向をみると、実施している企業には増加傾向もあるが、減少している企業の割合も高い。

地域属性

事業所の立地する場所における人口規模をみると、人口がより少なくなるほど（人口10万人未満の市町村）実施している企業の割合は高くなる。そして、その人口も増加傾向にある。人口規模とその増加傾向からなる交差項をみると、人口30万人未満の市町村で、かつその人口が増加傾向にある場合、貢献活動を実施する企業の割合が高い。高齢化の程度については、全国平均よりも高齢化が進んでいる地域において活動は多くなっていた。このことは高齢者に関連する支援活動が実施されていることを示唆している。

加入団体

小規模企業が単独で貢献活動をするには困難も多くある。そこで貢献活動は商工会議所や法人会などの団体を通じて実施されることもある。事実、こうした団体は地域社会への貢献を基本理念^(注4)としている。貢献活動を実施している企業が加入している団体^(注5)数は実施していない企業よりも若干多かった。

人的属性

貢献活動を実施している経営者は実施していない者よりも、より長い社歴をもつ企業に属していた。サンプル数に占める創業者の割合は高いが、貢献活動については実施していない場合が多い。経営者の年齢については、顕著な違いは確認できなかった。性別についても、顕著な違いは確認できなかったが、女性の経営者についてみると実施している割合が若干高かった。Peterson and Jun (2009)によると、女性は男性よりも貢献活動に関心を持っているが、その違いには統計上の有意差はなかった。後継者の決定については、既に決まっている企業が貢献活動を実施する割合が高い。自分の代でやめるという場合には実施していない企業の割合が高くなっていた。

3. 2. 2. 採算（赤字化傾向、黒字化傾向）と諸属性

本稿では経営成果の指標として、採算（赤字化傾向、黒字化傾向）を利用する。ここでは採算と企業属性、地域属性、加入団体、経営者に関する属性、貢献活動との関係を検定する。サンプル数は632である。データは表4に掲載した。

最初に、貢献活動の実施と採算との間にある関係を t 検定してみた。貢献活動を実施している企業（1130社）のうち黒字化している企業の割合は約54.4%、実施していない企業（1314社）のうち黒字化している企業の割合は約53.8%であり、この数値の格差には統計上の有意差はなかった(t 値 $[P]$: 0.304[0.761])。つまり、採算は貢献活動を実施しているか否かには依存していないことを示唆している。ただし、後の節で計量分析をするように、採算は貢献活動をするときの理由やその準備状況に依存している。

企業属性

業歴をみると、黒字化している割合は5年以上30年未満において高いが、赤字化している企

業のうち約 60%は業歴が 30 年以上であった。業種については、建設業、製造業、卸売業、不動産業、サービス業において黒字化する割合が高いが、小売業では赤字化している割合も高かった。事業形態では、株式会社において最も黒字化している割合が高く、次に個人自営業であった。有限会社は赤字化している割合が高い。売上高規模をみると、規模が大きくなるほど、黒字化する割合が増えていた。平均値でみた従業員数については、統計上の有意差は確認できなかったが、規模が大きくなるほど（増加傾向）黒字化していた。

地域属性

事業所の立地する場所における人口規模には統計上の有意差はないが、その人口規模が増加する傾向にあるときは黒字化していた。交差項でみても有意差はなかった。高齢化の程度については、「全国平均ほど高齢化は進んでいない」場合に黒字化する傾向があり、「全国平均よりも高齢化が進んでいる」場合には赤字化する傾向があった。

加入団体

赤字化する傾向にある企業はそうでない企業よりも加入している団体数が多かった。黒字化するには望ましい加入数があるのかもしれない。

人的属性

社歴が長いほど赤字化、黒字化する傾向のある企業数は減っていた。黒字化している企業の約 56%は創業者であった。経営者の年齢には統計上の有意差はない。男性の経営者は赤字化する割合が高い、が一方、女性の経営者は黒字化する割合が高かった。後継者の決定については、既に「決まっている」企業は黒字化する割合が高かった。赤字化している割合が高い企業では「決まっていない」「自分の代でやめる」という割合が高い。

社会貢献活動

アンケート調査では 31 分野の貢献活動のうち、「最も力を入れている活動」分野についても回答を得ている。これを 6 領域で分類してみると、黒字化している企業の割合が高いのは、地域の文化・環境、教育、雇用、保健・医療・福祉などに関する活動においてであった。地域経済の振興、治安・安全・防災に関する活動では赤字化する傾向が見られた。

こうした活動を始めた理由をみると、黒字・赤字のいずれにおいても「地域の企業として当然のことだから」を挙げる企業の割合が高い。貢献活動の趣旨からすれば、この理由を挙げるのは自然なことである。黒字化する傾向は「企業の業績向上に直結するから」「長い目で見れば企業の利益になると思うから」「企業の評判が高まると思うから」「従業員の確保につながるから」「加入している団体が決めたことだから」において確認できた。この結果をみる限り、貢献活動は何らかの見返りを求めて行われていることが分かる。いずれの理由が黒字化する傾向を強くするのか、は計量分析で検証する。

3. 2. 3. 採算状況（赤字化傾向、黒字化傾向）と諸属性

最後に、もう一つの採算（赤字化傾向、黒字化傾向）に関する検定結果をみる。サンプル数は 454 である。データは表 5 に掲載した。これは 31 分野の貢献活動のうち、「最も力を入れている活動」を実施するために備えていること^(注 6)、という変数を加えた場合のデータ数である。カイ二乗検定と t 検定による有意差検定については、多くの変数が先のサンプル数 632 の場合とほぼ同じ結果になる。そこで、ここでは統計上の有意差があつて先のサンプル数の場合と

違っている検定結果のみを紹介する。

加入している団体数には有意差はなかった。黒字化している経営者の年齢は赤字化している者よりも約 2 年だけ高齢者であった。貢献活動のうち「最も力を入れている活動」を実施するために備えていることについては、「活動の目的や趣旨が企業（団体）内に浸透している」「適格なマネジャーがいる」「人手は足りている」「資金は足りている」場合などにおいて黒字化する企業が多くなっていた。つまり、貢献活動が採算を黒字化するように作用している企業は組織内で貢献活動の趣旨が共有され、活動に携わる人材、資金などが充実していた。次節では、こうした従属変数と独立変数との間にある関係を検証する。

4. 変数と計量分析

ここでは①「貢献活動を実施するか否か」を決定する要因と、②貢献活動を実施している企業の採算を黒字化する要因を検証するための変数について説明する。後者については、2つのサンプル数について検証する。なお、() 内の符号は予想される回帰係数の符号である。

4.1. 貢献活動の実施を決定する要因(N=2444)

最初に、①従属変数「貢献活動を実施するか否か」を決定する独立変数について説明する。従属変数は 31 個の貢献活動のうち、いずれかを実施している場合を 1、いずれも実施していない場合を 0 とする 2 値変数である。サンプル数は 2444 である。独立変数は大きく企業属性、人的属性、地域属性と加入団体数に分かれる。

企業属性

業歴が長い企業は市場での存続期間も長いので、地域との関係が密接になり、貢献活動に取り組む機会も増えるであろう。よって、業歴は貢献活動の実施にプラスの作用をすることが予想できる (+)。30 年以上の業歴を基準として、4 つの業歴ダミーを採用する。貢献活動を実施するには、その組織作りが大切である。そのためには個人経営よりも株式会社の方が有利である。クロス表でも株式会社の貢献活動は活発であることをみた。ここでは株式会社の場合を 1 とするダミー変数を採用する。株式会社は貢献活動の実施にプラスの影響を与えることが予想できる (+)。貢献活動を実施するためには、それを担う人材と資金が必要である。従業員数や売上高規模でみた企業規模は貢献活動の実施に有利に作用することが予想できる (+)。Dennis et al.(2009)は売上高規模と寄付行為との間にはプラスでかつ有意な関係があることを確認していた。ただし、ここでは従業員数の絶対数を採用すると多重共線性の問題が発生するため、従業員数が増加傾向にある場合を 1 とするダミー変数を採用する。売上高規模については 1 億円以上を基準とする 4 つのダミー変数を採用する。

仮説 1：業歴が長いと貢献活動を実施する機会も増える (+)。

仮説 2：株式会社は貢献活動を実施するのに有利である (+)。

仮説 3：企業規模は貢献活動を実施するのに有利である (+)。

地域属性

クロス表によると、人口規模の増加する地域でかつ人口規模が 10 万人未満の市町村に立地する企業（交差項）の貢献活動は活発であった。また Smith and Oakley(1994)も人口規模の小さな都市に立地する企業は道徳的責任という貢献活動に寄与していることを確認している。ここでは、東京 23 区を含む人口 100 万人以上の都市を基準として、3 個の交差項を採用する。

交差項の効果はプラスになることが予想できる (+)。

同じく、クロス表によると、全国平均よりも高齢化の進んでいる地域では貢献活動も活発であった。地域における高齢化に対処するよう、具体的に高齢者への生活支援も行われている。ここでも、この変数を採用する。予想できる回帰係数の符号はプラスである (+)。

仮説 4：人口規模が小さくかつ増加している地域に立地する企業の貢献活動は増える (+)。

仮説 5：高齢化の進行している地域では貢献活動が盛んである (+)。

人的属性

地域に密着した社歴の長い企業において、貢献活動は活発になることが予想できる (+)。事実、クロス表による分析では、貢献活動を実施している企業は創業者よりも社歴の長い企業であった。創業者には貢献活動に取り組むだけの資源や時間に余裕がないのであろう。ここでは創業者ダミーを採用するため、回帰係数の符号はマイナスになることが予想できる (-)。クロス表で分析した後継者の決定については他の変数との間で多重共線性の問題が発生するため(年齢との間にある相関係数は最大 0.423 である)、計量分析からは除外した。

年齢については、明確なことは言えない (+、-)。クロス表では、顕著な違いは確認できなかった。これは積極的に活動に取り組む世代とそうでない世代があるからかもしれない。ここでは年齢に関する一次項と二次項を導入し、貢献活動に取り組む最適な年齢を算出してみる。最適値がある場合、一次項はプラスで有意、二次項はマイナスで有意となる。性別についても、明確なことは言えないが、クロス表では女性の取り組みが男性よりも活発であった。ダミー変数として男性を採用するが、回帰係数の符号はマイナスになることが予測できる (-)。

仮説 6：創業者は貢献活動を実施する余裕がない (-)。

仮説 7：貢献活動を実施する最適年齢がある (+、-)。

仮説 8：男性は貢献活動に積極的に取り組んでいない (-)。

加入団体

貢献活動を実施している企業は複数の団体に加入していた。加入する団体数が増えれば、団体を通じて活動に参加する機会も増えるであろう。よって回帰係数の符号はプラスになることが予想できる (+)。ここでは最適な加入数を求めるために、二次項も導入する。

仮説 9：加入する団体数が増えると貢献活動を実施する機会も増える (+、-)。

4.2. 採算を黒字化する要因 (N=632)

次に、②貢献活動を実施している企業の採算を黒字化する要因について説明する。サンプル数は 632 である。従属変数は採算が黒字化している場合を 1、赤字化している場合を 0 とする 2 値変数である。

企業属性

業歴については、30 年以上を基準としてダミー変数を採用する。クロス表では 5 年以上 20 年未満において黒字化する傾向のあることを確認したので、回帰係数の符号はプラスになることが予想できる (+)。同じく、クロス表によると、事業形態は株式会社が黒字化していた。従業員数については、他の変数との間で多重共線性の問題が発生するので、ここでは従業員数の増加傾向をダミー変数として導入する。クロス表によると、従業員数が増えている企業は黒

字化する傾向があった。つまり成長している企業は採算も黒字化している、ということである。株式会社を1、従業員数が増加傾向を1とする。よって、この2つの変数は採算を黒字化するように作用することが予想できる(+)。

仮説10：業歴が長いと黒字化する(+)。

仮説11：株式会社は黒字化する(+)。

仮説12：従業員数の増えている企業は黒字化する(+)。

地域属性

ここでも交差項を採用するが、人口規模が大きく、かつ増加している地域ではビジネスチャンスもあるので、黒字化することが考えられる(+)。高齢化の程度については「全国平均よりも高齢化が進んでいる」を1とするダミー変数を採用する。クロス表では、この変数には赤字化する傾向が確認できた(-)。

仮説13：立地場所の人口規模については、人口が増えている地域では黒字化している(+)。

仮説14：高齢化が進んでいる地域における企業は赤字化している(-)。

人的属性

クロス表より、黒字化している企業は創業者によって経営されていたので、この変数はプラスの回帰係数をもつことが予想できる(+)。年齢については、一次項、二次項を導入し、黒字化を最大にする年齢を算出する。性別については、男性ダミー変数を導入するが、クロス表では、男性よりも女性の経営者は黒字化する傾向があった。よって、回帰係数の符号はマイナスになることが予想できる(-)。

仮説15：創業者は黒字化している(+)。

仮説16：採算を黒字化する最適年齢がある(+、-)。

仮説17：男性の経営者は赤字化している(-)。

加入団体

クロス表では、加入している団体数が多いほど、赤字化していた(-)。ここでは加入する団体数の最適数を求めるために、一次項、二次項を導入する。

仮説18：加入する団体数には最適値がある(+、-)。

貢献活動の領域とその活動理由

以上の諸属性に加えて、ここでは貢献活動の領域とその活動理由のうち、いずれが採算を黒字化するように作用しているのかを検証する。クロス表によると、黒字化している企業の貢献活動は地域の文化・環境、教育、雇用、保健・医療・福祉において確認できた。ここでは「地域の文化・環境に関する活動」を基準として、5つのダミー変数を導入する(+)。なおクロス表の検定結果からすると、「地域の治安・安全・防災に関する活動」はマイナスの回帰係数をもつことが予想できる(-)。

「最も力を入れている活動」を始めた理由については、その他を基準として、8個のダミー変数を導入する。クロス表では、業績の向上、利益、評判の向上、従業員の確保など経営成果に直結する理由は採算を黒字化していた。また、消極的な理由であるが、「加入している団体が決めたことだから」という理由も黒字化していた。よって、こうした変数は黒字化するよ

うに作用することが予想できる (+)。

仮説 19：貢献活動のうち「地域の治安・安全・防災に関する活動」のみは赤字化する要因である (—)。

仮説 20：活動理由のうち「加入している団体が決めたことだから」は黒字化する要因である (+)。

4.3. 採算を黒字化する要因(N=454)

最後に、採算を黒字化する要因について「地域貢献活動の領域」「最も力を入れている活動をはじめた理由」に加えて「活動を実施するために備えておくこと」を示す変数を導入する。サンプル数は 454 である。ここでも従属変数は 2 値変数である。

企業属性、地域属性、人的属性、加入団体については、サンプル数 632 の場合と同じ仮説を提示できる。ただし、ここでのサンプルに対応するクロス表分析では、加入している団体数と黒字化との間には統計上の有意な関係はなかった。また年齢については黒字化している経営者はより高齢者であった。この 2 つの変数については、二次項を導入し、最適値を求める。

仮説 21：採算を黒字化するときの加入団体数と経営者の年齢には最適値がある (+、—)。ここでは「活動を実施するために備えておくこと」という変数についての回帰係数の符号を予想する。クロス表の検定結果によると、黒字化している企業は「活動の目的や趣旨が企業(団体)内に浸透している」「適格なマネジャーがいる」「人手は足りている」「資金は足りている」などを備えていた。よって、これらの変数の回帰係数はプラスになることが予想できる (+)。なお、この変数は 6 個作ることができるが変数間での相関係数が大きい(最大; 0.636)ので、同時に推定すると多重共線性の問題が発生する。そこで、黒字化させる要因(3 個)のみを個別に推定する。

仮説 22：活動のための準備「適格なマネジャーがいる」「人手は足りている」「資金は足りている」は黒字化する要因である (+)。

こうした基本統計量は表 6、表 7、表 8 に掲載した。

従属変数が 2 値変数であることから、分析手法は二項プロビットを採用する。推定式は以下のとおりである。なお、いずれの推定式も業種間での違いをコントロールするために業種ダミーを導入する。

$$\begin{aligned} \text{①貢献活動 (N=2444)} = & \alpha_0 + \sum (\alpha_i \cdot \text{業歴}) + \alpha_2 \cdot (\text{株式会社}) + \alpha_3 \cdot \text{Log}(\text{従業員数}) \\ & + \alpha_4 \cdot (\text{高齢化}) + \sum (\alpha_i \cdot \text{交差項}) + \alpha_5 \cdot (\text{加入団体数}) \\ & + \alpha_6 \cdot \text{Log}(\text{創業者}) + \alpha_7 \cdot (\text{年齢}) + \alpha_8 \cdot \text{男性} \\ & + \sum (\alpha_i \cdot \text{売上高規模}) + \sum (\alpha_i \cdot \text{業種}) + u_i \end{aligned}$$

従属変数は社会貢献活動を実施していれば 1、実施していなければ 0 とする。

$$\begin{aligned} \text{②採算 (N=632)} = & \alpha_0 + \sum (\alpha_i \cdot \text{業歴}) + \alpha_2 \cdot (\text{株式会社}) + \alpha_3 \cdot \text{Log}(\text{従業員数}) \\ & + \alpha_4 \cdot (\text{高齢化}) + \sum (\alpha_i \cdot \text{交差項}) + \alpha_5 \cdot (\text{加入団体数}) \\ & + \alpha_6 \cdot \text{Log}(\text{創業者}) + \alpha_7 \cdot (\text{年齢}) + \alpha_8 \cdot \text{男性} \\ & + \sum (\alpha_i \cdot \text{貢献活動}) + \sum (\alpha_i \cdot \text{活動を始めた理由}) \end{aligned}$$

$$+ \sum (\alpha_i \cdot \text{業種}) + u_i$$

従属変数は黒字化傾向であれば1、赤字化傾向であれば0とする。

$$\begin{aligned} \text{③採算 (N=454)} = & \alpha_0 + \sum (\alpha_i \cdot \text{業歴}) + \alpha_2 \cdot (\text{株式会社}) + \alpha_3 \cdot \text{Log}(\text{従業員数}) \\ & + \alpha_4 \cdot (\text{高齢化}) + \sum (\alpha_i \cdot \text{交差項}) + \alpha_5 \cdot (\text{加入団体数}) \\ & + \alpha_6 \cdot \text{Log}(\text{創業者}) + \alpha_7 \cdot (\text{年齢}) + \alpha_8 \cdot \text{男性} \\ & + \sum (\alpha_i \cdot \text{貢献活動}) + \sum (\alpha_i \cdot \text{活動を始めた理由}) \\ & + \sum (\alpha_i \cdot \text{活動のための準備}) + \sum (\alpha_i \cdot \text{業種}) + u_i \end{aligned}$$

従属変数は黒字化傾向であれば1、赤字化傾向であれば0とする。

5. 分析結果

表 6-1 は「貢献活動の実施」を決定する要因を検証したものである。業歴については活動との間にマイナスの関係のあることが確認できた。限界効果の規模から判断すると、業歴が短いほど貢献活動を実施していない可能性が高くなっている。株式会社のように組織内における統治構造が明確な事業形態ほど貢献活動を実施する可能性は高い。これは仮説を支持していた。企業規模の代理変数である従業員数の増加には、有意な関係は確認できなかった。売上高規模は全てマイナスでかつ統計上も有意性のあることが確認できた。規模が小さいほど限界効果は大きい。これは利益が確保できて始めて貢献活動を実施できるということを示唆している。地域の高齢化と貢献活動との間には統計上も有意な関係はなかった。加入団体数については一次項の係数がプラスでかつ有意性が高いことより、加入している団体数が多いほど、貢献活動を実施する可能性も高いことが分かる。これは仮説を支持する結果である。なお、二次項には有意性がないので、最適値は計算しない。創業者と貢献活動の間にはマイナスでかつ有意な関係があり、創業者は貢献活動に積極的ではないことが確認できた。これは業歴の結果と整合的であり、かつ仮説を支持していた。経営者の年齢については一次項がプラス、二次項がマイナスでかつ統計上も有意性があるので、最適な年齢を計算することができる^(注7)。貢献活動を実施する最適な年齢は約 42.3 歳である。男性に関する係数は予想どおりマイナスでかつ統計上も有意性があった。これは、男性は貢献活動に積極的ではない、ということの意味するが、他方、女性の貢献活動を精査することの必要性を示唆している。立地場所の人口増加傾向と立地場所の人口規模との交差項は仮説どおり人口規模が 10 万人未満の市町村においてプラスでかつ統計上も有意性のあることが確認できた。この 2 つの変数を分離して検証しても結果は同じになる。つまり、人口規模が小さな地域でかつ人口が増加している地域では貢献活動が盛んになる可能性が高い、ということである。

表 7-1 は採算を黒字化する要因を検証したものである。有意性のある変数のみをみると、業歴が 5 年～10 年未満、株式会社でその従業員数が増加しており、人口が 30 万～100 万人未満と 10 万人未満の市町村の地域に立地している企業は黒字化する傾向がみられた。ここでも男性と採算の間にはマイナスでかつ統計上も有意な関係のあることが確認できた。これらはほぼ仮説を支持していた。その他の変数（高齢化、加入団体数、創業者、年齢）には統計上も有意な関係は確認できなかった。

次に、貢献活動についてみると、いずれの貢献活動も採算状況を改善していなかった。特に、「地域の治安・安全・防災に関する活動」は採算を赤字化傾向にする可能性が高い。貢献活動をはじめた理由をみると、唯一、「加入している団体が決めたことだから」という変数が採算を黒字化する可能性が確認できた。しかし、この有意性も統計上 10%程度であることか

らすると、活動や理由は必ずしも採算を改善しているようには思えない。

さらに表 8-1 は表 7-1 に「最も力を入れている活動」を実施するにあたって備えておくべきことを示す変数を導入して検証した結果である。この変数は 6 個作ることができるが、各変数間での相関係数が大きく、多重共線性の問題が発生する。そこでクロス表で特定化した 3 個の変数のみを個別に導入して検証した。貢献活動の領域、活動の理由をそれぞれコントロールしてみても表 7-1 で統計上有意性のなかった変数（高齢化、加入団体数、創業者、年齢）には再び有意性がなかったため、表 8-1 には掲載していない。業歴、株式会社、従業員に関する推定結果は表 7-1 と同じように採算を黒字化するように作用していた。貢献活動そのものと採算との間には統計上有意な関係は確認できなかった。貢献活動を行う理由のうち採算を黒字化するのは「長い目で見れば企業の利益になると思うから」「企業の評判が高まると思うから」「加入している団体が決めたことだから」であった。活動を実施するにあたって備えておくべきことは「適格なマネジャーがいる」「人手が足りている」「資金は足りている」であった。こうした検証結果は仮説を支持していた。特に、「資金は足りている」場合には 17% だけ黒字化するように作用していた。また「資金は足りている」場合にのみ「長い目で見れば企業の利益になると思うから」という理由も黒字化するように作用していた。活動を担う人材が多数いて、それをまとめるマネジャーがいて、かつ活動資金が十分にあれば貢献活動は採算を黒字化する可能性のあることが確認できた。そして、こうした特徴をもつ企業は業歴が長く、株式会社であって、かつ成長している企業である。これは上記の検証結果と整合的である。

6. おわりに

本稿は小規模な企業が①「社会貢献活動を実施するか否か」を決定する要因と、②いずれの貢献活動や活動を実施する理由、実施のための準備状況が採算に与える効果を検証した。社会貢献活動を実施している企業は「加入している団体数」が多く、立地場所の人口規模が小さく、かつその人口が増加している地域に立地していた。また経営者の年齢でみると、約 42 歳頃まで活動に取り組む姿勢が強く、その後弱くなる。貢献活動が採算に与える効果をみると、いずれの活動もそれ自体は採算を黒字化することはない。むしろ「地域の治安・安全・防災に関する活動」は赤字化する要因であった。「加入している団体が決めたことだから」という理由は黒字化するように作用していた。これは必ずしも貢献活動への取り組みが積極的ではないことを示唆している。そこで活動にあたって備えておくべきことを分析してみた。その結果、「適格なマネジャーがいる」「人手が足りている」「資金が足りている」とときには「長い目で見れば企業の利益になると思う」「企業の評判が高まると思うから」「加入している団体が決めたことだから」という理由とともに採算を黒字化する可能性のあることが確認できた。つまり、組織を挙げて活動に取り組む企業にとっては良好な経営成果をもたらすことが示唆されていた。事実、株式会社で従業員数が増加している企業は黒字化していた。限界効果の規模から判断すると「企業の評判が高まると思うから」が重視されているように思われる。小規模企業は貢献活動の見返りとして、即時的に利益や業績の改善を求めていなかった。貢献活動によって、直接のステークホルダーである地域住民との間に良好な関係を築き、良き企業市民として“評判を高める”ことから将来的に経営成果へとフィードバックすることを求めているようである。また貢献活動に対して積極的に取り組んでいるというよりも加入している団体内での活動の一環として参加している、という姿勢が強いようである。

最後に、今後の研究課題を考える。

1. 本稿は日本政策金融公庫の顧客に関するデータを分析したに過ぎない。本稿の結論を一般化

するためには、より広範なデータとそのサンプル数を増やす必要がある。また貢献活動への取り組み意欲を計量分析するには、経営者に関係する情報として、学歴や斯業経験のみならず、事業所の立地と生誕地との関係、信仰している宗教などを収集する必要もあろう。事業所の立地場所が生誕地であれば、当該地域への貢献意欲も強くなることが予想できる。海外での研究成果を見るまでもなく、信仰する宗教と貢献活動との間にも相関関係のあることが予想できる (Peterson and Jun, 2009, Table 3, p398)。

2.いかなる貢献活動であれ、それが経営成果に反映するには時間を要する。このタイムラグと成果との間にある関係も分析する必要がある。幸い、本稿が採用したデータには、今回は分析していないが、活動に着手した年度に関する情報も含まれている。またパネルデータが収集できれば、より意義のある分析もできる。

3.男性に関するダミー変数はいずれの推定式においてもマイナスでかつ統計上の有意性が確認できた。このことは女性の経営者による貢献活動の実施やそれが採算に与える効果を分析する必要性を示唆している。Peterson and Jun (2009)によると、女性は男性よりも貢献活動に関心を持っているが、その違いには統計上の有意差はなかった。本稿が採用したデータでは、貢献活動を実施している女性の経営者は男性と比べると、飲食店・宿泊業、医療・福祉など最終消費者に近い業種に携わっていた。また女性(平均値; 1.16)の加入する団体数は男性(2.02)よりも少なかった。こうした男女間での違いが貢献活動への参加意欲や採算に与える効果を検証する必要がある。

4.本稿が分析したサンプル数のうち創業者の占める割合が高かった。創業者と事業の継承者との間にあるキャリアの違いは貢献活動への取り組みや採算に違った作用を及ぼしているかもしれない。

5.ポータ/クラーマー (邦訳 2003, pp35-36) は、大規模企業の貢献活動を論じるとき「ただ乗り」や「外部効果」への対処の必要性も論じていた。こうした現象が中小企業間においても発生しうる可能性について検証する必要がある。なぜなら、これらは公共財や価値財の供給と同じ問題を提起しており、貢献活動への取り組みに正負のインセンティブを与えるからである。

[注]

(1)社会貢献活動(CSR)を最初に定義したのは、Bowen (1953, p.6)のようである(Russo and Perrini, 2010, p.208)。“社会の目的や価値観にふさわしい政策を追求し、そうした意思決定をし、行動をとることは事業家の義務である。” Carroll(1979)は社会貢献活動の概念をサーベイしている。ただし、社会貢献活動についての国際的な統一した定義はないため、その領域も広範である。貢献活動には企業メセナ (corporate mecenat) やフィランソロピー (philanthropy; 社会のための寄付活動やボランティア活動) も含まれる。多くの貢献活動は団体を通じて実施されている。わが国でも日本経済団体連合会が企業や個人に呼びかけ、法人の場合には経常利益の1%以上、個人の場合には可処分所得の1%以上を社会のために拠出しようと提案した「1%クラブ」がある。2008年5月現在、法人会員(1990年11月発足)は268社、個人会員(1989年11月発足)は968名である。文化芸術支援活動に関心のある企業が集まって結成された「企業メセナ協議会」もある。日本経団連社会貢献推進委員会編 (2008,p.176, p.180) 参照。

(2)さらに活動への関わり方として、人員の提供、設備の提供、資金の提供、活動を始めた年度などの情報も含まれている。また事業以外での経営者自身と地域との関わりを示す情報も収集されている。ただし本稿では、これらの変数は分析しない。

(3)Russo and Perrini (2010)は先行研究のサーベイを通じて、中小企業の社会貢献活動を理解するには社会資本(social capital)という概念が有益であり、大企業のそれを理解するにはステークホルダー論が有益であることを論じている。

(4)東京商工会議所は、その基本理念として「地域社会の調和ある発展と福祉の向上に資する」を掲げている。全国法人会総連合会は、法人会の基本理念を「地域振興やボランティアなど地域に密着した活動を積極的に行うこと」としている（日本政策金融公庫総合研究所（2009, p.13））。

(5)アンケート調査では、商工会議所・商工会、事業共同組合、企業組合など13の団体への加入状況を尋ねている。

(6)アンケート調査の質問では、「最も力を入れている活動」の現状と表現されているが、その内容は活動を実施するために備えている条件を意味している。

(7)最適な年齢(Age)は $Age = -(b/2c) \times 100$ を計算すればよい。ここで b は一次項の係数、 c は二次項の係数である。

参考文献

日本政策金融公庫総合研究所（2009）『地域貢献のすすめ—小企業による地域貢献活動の実態—』中小企業リサーチセンター。

日本経団連社会貢献推進委員会編（2008）『CSR時代の社会貢献活動—企業の現場から』日本経団連出版。

企業メセナ協議会（各年版）『メセナ活動実態調査』（<http://www.mecenat.or.jp/survey/corporations>）

Besser, T. L., and Miller, N. J. (2004) The risks of enlightened self-interest: small businesses and support for community, *Business and Society*, 43, 398-425.

Bowen, H. P. (1953) *Social Responsibilities of the businessman*, Harper, New York.

Brammer, S. and Millington, A. (2005) Corporate reputation and philanthropy: an empirical analysis, *Journal of Business Ethics*, 61, pp.29-44.

Bucar, B., and Hisrick, R. D. (2001) Ethics of business managers vs. entrepreneurs, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 6, 59-82.

Buchholtz, A., Amason, A. C., and Rutherford, M. A., (1999) Beyond Resources- the Mediating effect of top management discretion and values on corporate philanthropy,

Business and Society, 38(2), 167-187.

Burton, B. K. and Goldsby, M. (2009) Corporate Social Responsibility Orientation, Goals, and Behavior- A study of Small Business Owner, *Business and Society*, 48(1), 88-104.

Carroll, A. B. (1979) A three-dimensional conceptual model of corporate social performance, *Academy of Management Review*, 4, 497-506.

Chrisman, J. J., and Archer, R. W. (1984) Small business responsibility: some perceptions and insights, *American Journal of Small Business*, 9(2), 46-58.

Chrisman, J. J., and Fly, F. L. (1982) Public versus business expectations: two views on social responsibility for small business, *Journal of Small Business Management*, 20(1), 19-26.

Cochran, P. L. and Wood, R. A. (1984). Corporate social responsibility and financial performance, *Academy of Management Journal*, 27, 42-56.

Dennis, B. S., Buchholtz, A. K., and Butts, M. M. (2009) The nature of giving a theory of planned behavior examination of corporate philanthropy, *Business and Society*, 48(3), pp.360-384.

Envick, B. R., and Langford, M. (1998) Behavior of entrepreneurs: a gender comparison, *Journal of Business and Entrepreneurship*, 10(1), pp.106-115.

Joyner, B. E. and Payne, D. (2002) Evolution and implementation: a study of values, business ethics and corporate social responsibility, *Journal of Business Ethics*, 41, pp.297-311.

McGuire, J. B., T. Schneeweiss and Sundgren, A. (1988). Corporate social responsibility and firm financial performance, *Academy of Management Journal*, 31(4), 854-872.

McGuire, J. B., T. Schneeweiss and Branch, B. (1990). Perceptions of firm quality: a cause or result of firm performance, *Journal of Management*, 16(1), 167-180.

McWilliams, A. and Siegel, D. (2000). Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification, *Strategic Management Journal*, 21, 603-609.

Peterson, R. and Jun, M. (2009) Perceptions on social responsibility-the entrepreneurial vision, *Business and Society*, 48(3), pp.385-405.

Porter, M. E and Karmar, M. R. (2002) The competitive advantage of corporate philanthropy, *Harvard Business Review*, Dec, pp.57-68. (マイケル・ポーター/マーク R. クラマー、沢崎冬日訳「競争優位のフィランソロピー」『ダイヤモンドハーバード・ビジネス・レビュー』2003、3月、pp.24-43)。

Porter, M. E and Karmar, M. R. (2006) Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, Dec, pp.78-92. (マイケル・ポーター/マーク R.クラマー、村井裕訳「競争優位の CSR 戦略」『ダイヤモンドハーバード・ビジネス・レビュー』2008、1月、pp.36-52)。

Russo, A. and Perrini, F. (2010) Investing stakeholder theory and social capital: CSR in large firms and SMEs, *Journal of Business Ethics*, 91, 207-221.

Sarbutts, N. (2003) Can SMEs “do” CSR? A practitioner’s view of the ways small and medium sized enterprises are able to manage reputation through corporate social responsibility, *Journal of Communication Management*, 7, 340.

Shane, P. B. and Spicer, B. H. (1983).Market response to environmental information produced outside the firm, *Accounting Review*, LVIII(3), 521-536.

Smith, P. L., and Oakley, E. F. III. (1994). A study of the ethical values of metropolitan and nonmetropolitan small business owners, *Journal of Small Business and Management*, 32(4), pp.17-27.

Stanwick, P. A., and Stanwick, S. D. (1998) The relationship between corporate social performance and organizational size, financial performance, and environmental performance: an empirical examination, *Journal of Business Ethics*, 17, 195-204.

Thompson, J. K., and Smith, H. L. (1991) Social responsibility and small business: suggestions for research, *Journal of Small Business Management*, 29(1), 30-44.

Van Auken, P. M., and Ireland, R. D. (1982) Plain talk about small business social responsibility, *Journal of Small Business Management*, 20(1), 1-3.

Waddock, S. A. and Graves, S. B. (1997).The corporate social performance-financial performance link, *Strategic Management Journal*, 18(4), 303-319.

Wilson, E. (1980) Social Responsibility of business: What are the small business perspectives? *Journal of Small Business Management*, 18(3), 17-24.

表1. 企業規模とその所在地の人口規模

企業規模	サンプル全体	分析対象		
		貢献活動の有無の決定要因	採算（黒字傾向）の決定要因	採算（黒字傾向）の決定要因
従業員数規模	N=3054	N=2444	N=632	N=454
1～4人	53.2	51.4	39.2	37.9
5～9	23.9	24.3	25.9	26.2
10～19	13.4	13.8	20.1	19.6
20以上	9.5	10.5	14.7	16.3
合計	100%	100%	100%	100%
売上高規模	N=2903	N=2444	N=632	N=454
1000万円以下	15.5	13.8	11.7	11.0
1000～3000万円未満	25.2	18.8	17.7	16.7
3000～5000万円未満	13.8	12.0	12.5	12.8
5000～1億円	16.3	14.0	17.7	17.8
1億円以上	29.2	25.6	40.3	41.6
合計	100%	100%	100%	100%
人口規模	N=2910	N=2444	N=632	N=454
人口100万人以上の市 （東京23区を含む）	22.7	21.9	18.0	18.5
人口30万人以上100万人未満の市	20.5	20.8	19.1	18.7
人口10万人以上30万人未満の市	21.6	21.6	22.5	22.5
人口10万人未満の市町村	35.1	35.7	40.3	40.3
合計	100%	100%	100%	100%

注. 1. 採算の決定要因に関するデータは何らかの貢献活動をしている企業群である。

2. サンプル全体の数値は日本政策金融公庫総合研究所（2009）、pp. 8～9、p. 11による。

表2. 業歴、社歴と事業の継続性

業歴	サンプル全体	分析対象		
		貢献活動の有無の決定要因	採算（黒字傾向）の決定要因	採算（黒字傾向）の決定要因
業歴	N=3065	N=2444	N=632	N=454
5年未満	13.8	12.4	9.7	9.9
5年以上～10年未満	9.7	10.1	6.5	6.6
10年以上～20年未満	18.8	19.7	18.4	20.0
20年以上～30年未満	14.3	14.4	12.2	11.5
30年以上	43.4	43.3	53.3	52.0
合計	100%	100%	100%	100%
社歴	N=3042	N=2444	N=632	N=454
創業者	66.6	65.8	53.5	50.7
2代目	22.9	23.4	28.0	28.4
3代目以降	10.5	10.8	18.5	20.9
合計	100%	100%	100%	100%
事業の継続性（後継者の決定）	N=3010	N=2444	N=632	N=454
決まっている	29.1	29.3	31.2	28.2
決まっていない	36.9	37.7	35.4	36.8
まだ決める時期ではない	17.1	17.1	22.3	24.9
自分の代でやめる	16.9	15.9	11.1	10.1
合計	100%	100%	100%	100%

注. サンプル全体の数値は日本政策金融公庫総合研究所（2009）、p. 7、p. 15、p. 186による。

表3. 社会貢献活動の有無, N=2444

業歴	なし	%	あり	%
5年未満	187	14.23	117	10.35
5年以上～10年未満	167	12.71	79	6.99
10年以上～20年未満	287	21.84	195	17.26
20年以上～30年未満	205	15.60	148	13.10
30年以上	468	35.62	591	52.30
合計	1314	100	1130	100
χ^2 [P]	75.222[0.000]			
業種	なし	%	あり	%
建設業	255	19.41	197	17.43
製造業	161	12.25	146	12.92
情報通信業	29	2.21	17	1.50
運輸業	35	2.66	35	3.10
卸売業	150	11.42	106	9.38
小売業	249	18.95	290	25.66
不動産業	58	4.41	35	3.10
飲食店・宿泊業	80	6.09	65	5.75
医療・福祉	31	2.36	35	3.10
教育学習支援業	9	0.68	9	0.80
サービス業	240	18.26	179	15.84
その他	17	1.29	16	1.42
合計	1314	100	1130	100
χ^2 [P]	24.667[0.010]			
事業形態	なし	%	あり	%
個人自営業	533	40.56	341	30.18
株式会社	380	28.92	403	35.66
有限会社	383	29.15	358	31.68
その他	18	1.37	28	2.48
合計	1314	100	1130	100
χ^2 [P]	32.201[0.000]			
売上高規模	なし	%	あり	%
1000万円以下	260	19.79	141	12.48
100万円以上3000万円以下	318	24.20	228	20.18
3000万円以上5000万円以下	196	14.92	153	13.54
5000万円以上1億円以下	210	15.98	195	17.26
1億円以上	330	25.11	413	36.55
合計	1314	100	1130	100
χ^2 [P]	51.715[0.000]			
従業員数規模	なし		あり	
平均値	7.295		10.915	
標準偏差	13.611		23.692	
最大	297		550	
最小	1		1	
F値[P]	-4.537[0.000]			
従業員数の傾向	なし	%	あり	%
増加傾向	140	10.65	130	11.50
あまり変わらない	973	74.05	781	69.12
減少傾向	201	15.30	219	19.38
合計	1314	100	1130	100
χ^2 [P]	8.354[0.015]			
事業所の立地場所における人口規模	なし	%	あり	%
人口100万人以上の市（東京23区を含む）	322	24.51	213	18.85
人口30万人以上100万人未満の市	282	21.46	227	20.09
人口10万人以上30万人未満の市	296	22.53	232	20.53
人口10万人未満の市町村	414	31.51	458	40.53
合計	1314	100	1130	100
χ^2 [P]	24.414[0.000]			
人口の増加傾向	なし	%	あり	%
増加傾向	277	21.08	257	22.74
あまり変わらない	656	49.92	496	43.89
減少傾向	381	29.00	377	33.36
合計	1314	100	1130	100
χ^2 [P]	9.192[0.010]			

表3. 社会貢献活動の有無, N=2444(続き)

交差項				
人口規模×人口の増加傾向	なし	%	あり	%
立地場所の人口増加× 人口100万人以上の市（東京23区を含む）	108	38.99	83	32.30
立地場所の人口増加× 人口30万人以上100万人未満の市	72	25.99	64	24.90
立地場所の人口増加× 人口10万人以上30万人未満の市	49	17.69	47	18.29
立地場所の人口増加× 人口10万人未満の市町村	48	17.33	63	24.51
合計	277	100	257	100
χ^2 [P]	5.070[0.167]			
高齢化の程度	なし	%	あり	%
全国平均よりも高齢化が進んでいる	299	22.75	312	27.61
全国平均と同程度に高齢化が進んでいる	866	65.91	688	60.88
全国平均ほど高齢化は進んでいない	122	9.28	99	8.76
高齢化するどころか、むしろ若い人口が増えている	27	2.05	31	2.74
合計	1314	100	1130	100
χ^2 [P]	9.536[0.023]			
加入している団体数	なし=0		あり=1	
平均値	1.202		1.829	
標準偏差	0.927		1.124	
最大	5		7	
最小	0		0	
F値[P]	-14.859[0.000]			
何代目の経営者ですか	なし	%	あり	%
創業者	963	73.29	646	57.17
2代目	265	20.17	307	27.27
3代目	70	5.33	128	11.33
4代目以降	16	1.22	49	4.34
合計	1314	100	1130	100
χ^2 [P]	85.916[0.000]			
年齢	なし		あり	
平均値	55.670		55.610	
標準偏差	11.219		10.536	
最大	89		88	
最小	25		24	
F値[P]	0.174[0.861]			
性別	なし	%	あり	%
男性	1221	92.92	1040	92.04
女性	93	7.08	90	7.96
合計	1314	100	1130	100
χ^2 [P]	0.690[0.406]			
後継者の決定	なし	%	あり	%
決まっている	351	26.71	364	32.21
決まっていない	508	38.66	414	36.64
まだ決める時期ではない	206	15.68	213	18.85
自分の代でやめる	249	18.95	139	12.30
合計	1314	100	1130	100
χ^2 [P]	27.425[0.000]			

注. カイ二乗検定は絶対数について行った。以下、同じ。

表4. 採算状況（黒字化）, N=632

業歴	赤字	%	黒字	%
5年未満	27	10.00	34	9.39
5年以上～10年未満	9	3.33	32	8.84
10年以上～20年未満	44	16.30	72	19.89
20年以上～30年未満	30	11.11	47	12.98
30年以上	160	59.26	177	48.90
合計	270	100	362	100
χ^2 [P]	11.936[0.018]			
業種	赤字	%	黒字	%
建設業	47	17.41	68	18.78
製造業	34	12.59	53	14.64
情報通信業	5	1.85	4	1.10
運輸業	11	4.07	4	1.10
卸売業	24	8.89	35	9.67
小売業	80	29.63	91	25.14
不動産業	4	1.48	18	4.97
飲食店・宿泊業	19	7.04	14	3.87
医療・福祉	6	2.22	13	3.59
教育学習支援業	5	1.85	1	0.28
サービス業	33	12.22	58	16.02
その他	2	0.74	3	0.83
合計	270	100	362	100
χ^2 [P]	23.200[0.017]			
事業形態	赤字	%	黒字	%
個人自営業	71	26.30	107	29.56
株式会社	86	31.85	145	40.06
有限会社	103	38.15	102	28.18
その他	10	3.70	8	2.21
合計	270	100	362	100
χ^2 [P]	9.384[0.025]			
売上高規模	赤字	%	黒字	%
1000万円以下	40	14.81	34	9.39
100万円以上3000万円以下	62	22.96	50	13.81
3000万円以上5000万円以下	29	10.74	50	13.81
5000万円以上1億円以下	48	17.78	64	17.68
1億円以上	91	33.70	164	45.30
合計	270	100	362	100
χ^2 [P]	17.517[0.002]			
従業員数規模	赤字		黒字	
平均値	9.992		12.519	
標準偏差	20.452		20.192	
最大	300		250	
最小	1		1	
F値[P]	-1.522[0.128]			
従業員数の傾向	赤字	%	黒字	%
増加傾向	21	7.78	62	17.13
あまり変わらない	181	67.04	259	71.55
減少傾向	68	25.19	41	11.33
合計	270	100	362	100
χ^2 [P]	27.969[0.000]			
事業所の立地場所における人口規模	赤字	%	黒字	%
人口100万人以上の市（東京23区を含む）	42	15.56	72	19.89
人口30万人以上100万人未満の市	46	17.04	75	20.72
人口10万人以上30万人未満の市	65	24.07	77	21.27
人口10万人未満の市町村	117	43.33	138	38.12
合計	270	100	362	100
χ^2 [P]	4.287[0.232]			
人口の増加傾向	赤字	%	黒字	%
増加傾向	43	15.93	102	28.18
あまり変わらない	123	45.56	153	42.27
減少傾向	104	38.52	107	29.56
合計	270	100	362	100
χ^2 [P]	14.219[0.001]			

表4. 採算状況（黒字化）, N=632（続き）

交差項				
人口規模×人口の増加傾向	赤字	%	黒字	%
立地場所の人口増加×				
人口100万人以上の市（東京23区を含む）	14	32.56	29	28.43
立地場所の人口増加×				
人口30万人以上100万人未満の市	7	16.28	26	25.49
立地場所の人口増加×				
人口10万人以上30万人未満の市	12	27.91	18	17.65
立地場所の人口増加×				
人口10万人未満の市町村	10	23.26	29	28.43
合計	43	100	102	100
χ^2 [P]	3.142	[0.370]		
高齢化の程度	赤字	%	黒字	%
全国平均よりも高齢化が進んでいる	88	32.59	91	25.14
全国平均と同程度に高齢化が進んでいる	166	61.48	224	61.88
全国平均ほど高齢化は進んでいない	12	4.44	38	10.50
高齢化するどころか、むしろ若い人口が増えている	4	1.48	9	2.49
合計	270	100	362	100
χ^2 [P]	10.959	[0.012]		
加入している団体数	赤字		黒字	
平均値	2.018		1.851	
標準偏差	1.158		1.118	
最大	5		7	
最小	0		0	
F値[P]	1.835	[0.066]		
何代目の経営者ですか	赤字	%	黒字	%
創業者	134	49.63	204	56.35
2代目	80	29.63	97	26.80
3代目	36	13.33	45	12.43
4代目以降	20	7.41	16	4.42
合計	270	100	362	100
χ^2 [P]	4.272	[0.234]		
年齢	赤字		黒字	
平均値	54.144		54.201	
標準偏差	10.582		10.650	
最大	87		88	
最小	28		28	
F値[P]	0.006	[0.994]		
性別	赤字	%	黒字	%
男性	255	94.44	327	90.33
女性	15	5.56	35	9.67
合計	270	100	362	100
χ^2 [P]	3.591	[0.058]		
後継者の決定	赤字	%	黒字	%
決まっている	70	25.93	127	35.08
決まっていない	105	38.89	119	32.87
まだ決める時期ではない	58	21.48	83	22.93
自分の代でやめる	37	13.70	33	9.12
合計	270	100	362	100
χ^2 [P]	8.823	[0.032]		
「最も力を入れている活動」の領域	赤字	%	黒字	%
地域経済の振興に関する活動	66	24.44	81	22.38
地域の文化・環境に関する活動	106	39.26	168	46.41
地域の教育に関する活動	15	5.56	26	7.18
地域の雇用に関する活動	10	3.70	23	6.35
地域の治安・安全・防災に関する活動	58	21.48	40	11.05
地域の保健・医療・福祉に関する活動	15	5.56	24	6.63
合計	270	100	362	100
χ^2 [P]	15.961	[0.007]		
「最も力を入れている活動」を始めた理由	赤字	%	黒字	%
そもそもこの活動をするための企業（団体）だから	20	7.41	23	6.35
企業の業績向上に直結するから	15	5.56	26	7.18
長い目で見れば企業の利益になると思うから	30	11.11	44	12.15
企業の評判が高まると思うから	4	1.48	7	1.93
社員の士気を高めるため	5	1.85	3	0.83
従業員の確保につながるから	3	1.11	10	2.76
地域の企業として当然のことだから	143	52.96	184	50.83
加入している団体が決めたことだから	10	3.70	20	5.52
知人等に誘われたから	22	8.15	24	6.63
その他	18	6.67	21	5.8
合計	270	100	362	100
χ^2 [P]	28.612	[0.001]		

表5. 採算状況（黒字化）, N=454

業歴	赤字	%	黒字	%
5年未満	19	9.79	26	10.00
5年以上～10年未満	6	3.09	24	9.23
10年以上～20年未満	32	16.49	59	22.69
20年以上～30年未満	21	10.82	31	11.92
30年以上	116	59.79	120	46.15
合計	194	100	260	100
χ^2 [P]	12.562[0.014]			
業種	赤字	%	黒字	%
建設業	37	19.07	54	20.77
製造業	24	12.37	38	14.62
情報通信業	4	2.06	3	1.15
運輸業	5	2.58	3	1.15
卸売業	16	8.25	22	8.46
小売業	60	30.93	57	21.92
不動産業	1	0.52	15	5.77
飲食店・宿泊業	16	8.25	7	2.69
医療・福祉	4	2.06	13	5
教育学習支援業	3	1.55	1	0.38
サービス業	23	11.86	44	16.92
その他	1	0.52	3	1.15
合計	194	100	260	100
χ^2 [P]	22.122[0.003]			
事業形態	赤字	%	黒字	%
個人自営業	44	22.68	73	28.08
株式会社	63	32.47	109	41.92
有限会社	78	40.21	71	27.31
その他	9	4.64	7	2.69
合計	194	100	260	100
χ^2 [P]	10.701[0.013]			
売上高規模	赤字	%	黒字	%
1000万円以下	26	13.40	24	9.23
100万円以上3000万円以下	43	22.16	33	12.69
3000万円以上5000万円以下	22	11.34	36	13.85
5000万円以上1億円以下	37	19.07	44	16.92
1億円以上	66	34.02	123	47.31
合計	194	100	260	100
χ^2 [P]	13.256[0.010]			
従業員数規模	赤字		黒字	
平均値	10.778		13.726	
標準偏差	23.492		22.618	
最大	300		250	
最小	1		1	
F値[P]	-1.324[0.186]			
従業員数の傾向	赤字	%	黒字	%
増加傾向	17	8.76	46	17.69
あまり変わらない	125	64.43	186	71.54
減少傾向	52	26.80	28	10.77
合計	194	100	260	100
χ^2 [P]	23.414[0.000]			
事業所の立地場所における人口規模	赤字	%	黒字	%
人口100万人以上の市（東京23区を含む）	34	17.53	50	19.23
人口30万人以上100万人未満の市	30	15.46	55	21.15
人口10万人以上30万人未満の市	47	24.23	55	21.15
人口10万人未満の市町村	83	42.78	100	38.46
合計	194	100	260	100
χ^2 [P]	3.078[0.380]			
事業所の立地場所の人口傾向	赤字	%	黒字	%
増加傾向	32	16.49	74	28.46
あまり変わらない	86	44.33	114	43.85
減少傾向	76	39.18	72	27.69
合計	194	100	260	100
χ^2 [P]	11.314[0.003]			

表5. 採算状況（黒字化）, N=454（続き）

交差項	赤字	%	黒字	%
人口規模×人口が増加傾向				
立地場所の人口増加×				
人口100万人以上の市（東京23区を含む）	12	37.50	19	25.68
立地場所の人口増加×				
人口30万人以上100万人未満の市	4	12.50	19	25.68
立地場所の人口増加×				
人口10万人以上30万人未満の市	9	28.13	13	17.57
立地場所の人口増加×				
人口10万人未満の市町村	7	21.88	23	31.08
合計	32	100	74	100
χ^2 [P]	4.724	[0.193]		
高齢化の程度	赤字	%	黒字	%
全国平均よりも高齢化が進んでいる	70	36.08	63	24.23
全国平均と同程度に高齢化が進んでいる	112	57.73	164	63.08
全国平均ほど高齢化は進んでいない	9	4.64	26	10.00
高齢化するどころか、むしろ若い人口が増えている	3	1.55	7	2.69
合計	194	100	260	100
χ^2 [P]	10.653	[0.014]		
加入している団体数	赤字		黒字	
平均値	2.025		1.915	
標準偏差	1.18		1.159	
最大	5		7	
最小	0		0	
F値[P]	0.995	[0.320]		
何代目の経営者ですか	赤字	%	黒字	%
創業者	79	40.72	151	58.08
2代目	65	33.51	64	24.62
3代目	31	15.98	33	12.69
4代目以降	19	9.79	12	4.62
合計	194	100	260	100
χ^2 [P]	14.910	[0.002]		
年齢	赤字		黒字	
平均値	51.237		53.473	
標準偏差	9.044		10.224	
最大	86		88	
最小	28		28	
F値[P]	-2.374	[0.017]		
性別	赤字	%	黒字	%
男性	187	96.39	237	91.15
女性	7	3.61	23	8.85
合計	194	100	260	100
χ^2 [P]	4.939	[0.026]		
後継者の決定	赤字	%	黒字	%
決まっている	41	21.13	87	33.46
決まっていない	80	41.24	87	33.46
まだ決める時期ではない	48	24.74	65	25.00
自分の代でやめる	25	12.89	21	8.08
合計	194	100	260	100
χ^2 [P]	10.354	[0.016]		
「最も力を入れている活動」の領域	赤字	%	黒字	%
地域経済の振興に関する活動	57	29.38	59	22.69
地域の文化・環境に関する活動	71	36.6	115	44.23
地域の教育に関する活動	12	6.19	19	7.31
地域の雇用に関する活動	8	4.12	16	6.15
地域の治安・安全・防災に関する活動	35	18.04	30	11.54
地域の保健・医療・福祉に関する活動	11	5.67	21	8.08
合計	194	100	260	100
χ^2 [P]	8.791	[0.118]		

表6. 基本統計量(N=2444)

	平均値	標準偏差	最大値	最小値
社会貢献活動あり=1	0.462	0.499	1	0
業歴				
5年未満=1	0.124	0.330	1	0
5年以上～10年未満=1	0.101	0.301	1	0
10年以上～20年未満=1	0.197	0.398	1	0
20年以上～30年未満=1	0.144	0.352	1	0
<30年以上：基準>				
株式会社=1	0.320	0.467	1	0
従業員数：増加傾向=1	0.110	0.314	1	0
全国平均よりも高齢化が進んでいる=1	0.250	0.433	1	0
交差項				
立地場所の人口増加× 人口30万人以上100万人未満の市=1	0.056	0.229	1	0
立地場所の人口増加× 人口10万人以上30万人未満の市=1	0.039	0.194	1	0
立地場所の人口増加× 人口10万人未満の市町村=1	0.045	0.208	1	0
<立地場所の人口増加×人口100万人以上の 市（東京23区を含む）：基準>				
業種				
建設業=1	0.185	0.388	1	0
製造業=1	0.126	0.331	1	0
卸売業=1	0.105	0.306	1	0
小売業=1	0.221	0.415	1	0
不動産業=1	0.038	0.191	1	0
サービス業=1	0.171	0.377	1	0
<その他：基準>				
加入している団体数 (加入団体数) ² /100	1.492 0.034	1.070 0.044	7 0.490	0 0
創業者=1	0.658	0.474	1	0
年齢 (年齢) ² /100	55.647 32.155	10.907 12.043	89 79.210	24 5.760
男性=1	0.925	0.263	1	0
売上高規模				
1000万円以下=1	0.164	0.370	1	0
100万円以上3000万円以下=1	0.223	0.417	1	0
3000万円以上5000万円以下=1	0.143	0.350	1	0
5000万円以上1億円以下=1	0.166	0.372	1	0
<1億円以上：基準>				

表7. 基本統計量 (N=632)

	平均値	標準偏差	最大値	最小値
採算状況、黒字傾向=1	0.573	0.495	1	0
業歴				
5年未満=1	0.097	0.296	1	0
5年以上～10年未満=1	0.065	0.246	1	0
10年以上～20年未満=1	0.184	0.387	1	0
20年以上～30年未満=1	0.122	0.327	1	0
<30年以上：基準>				
株式会社=1	0.366	0.482	1	0
従業員数：増加傾向=1	0.131	0.338	1	0
全国平均よりも高齢化が進んでいる=1	0.283	0.451	1	0
交差項				
立地場所の人口増加× 人口30万人以上100万人未満の市=1	0.052	0.223	1	0
立地場所の人口増加× 人口10万人以上30万人未満の市=1	0.047	0.213	1	0
立地場所の人口増加× 人口10万人未満の市町村=1	0.062	0.241	1	0
<立地場所の人口増加×人口100万人以上の市 (東京23区を含む)：基準>				
業種				
建設業=1	0.182	0.386	1	0
製造業=1	0.138	0.345	1	0
卸売業=1	0.093	0.291	1	0
小売業=1	0.271	0.445	1	0
不動産業=1	0.035	0.183	1	0
サービス業=1	0.144	0.351	1	0
<その他：基準>				
加入団体数 (加入団体数) ² /100	1.922 0.050	1.138 0.054	7 0.490	0 0
創業者=1	0.535	0.499	1	0
年齢 (年齢) ² /100	54.177 30.476	10.613 11.772	88 77.440	28 7.840
男性=1	0.921	0.270	1	0
社会貢献活動の領域				
地域経済の振興に関する活動=1	0.233	0.423	1	0
地域の教育に関する活動=1	0.065	0.246	1	0
地域の雇用に関する活動=1	0.052	0.223	1	0
地域の治安・安全・防災に関する活動=1	0.155	0.362	1	0
地域の保健・医療・福祉に関する活動=1	0.062	0.241	1	0
<地域の文化・環境に関する活動：基準>				
「最も力を入れている活動」を始めた理由				
そもそもこの活動をするための企業(団体)だから=1	0.068	0.252	1	0
企業の業績向上に直結するから=1	0.065	0.246	1	0
長い目で見れば企業の利益になると思うから=1	0.117	0.322	1	0
企業の評判が高まると思うから=1	0.017	0.131	1	0
社員の士気を高めるため=1	0.013	0.112	1	0
従業員の確保につながるから=1	0.021	0.142	1	0
地域の企業として当然のことだから=1	0.517	0.500	1	0
加入している団体が決めたことだから=1	0.047	0.213	1	0
<その他：基準>				

表8. 基本統計量 (N=454)

	平均値	標準偏差	最大値	最小値
採算状況、黒字傾向=1	0.573	0.495	1	0
業歴				
5年未満=1	0.099	0.299	1	0
5年以上～10年未満=1	0.066	0.249	1	0
10年以上～20年未満=1	0.200	0.401	1	0
20年以上～30年未満=1	0.115	0.319	1	0
<30年以上：基準>				
株式会社=1	0.379	0.486	1	0
従業員数：増加傾向=1	0.139	0.346	1	0
全国平均よりも高齢化が進んでいる	0.293	0.456	1	0
交差項				
立地場所の人口増加× 人口30万人以上100万人未満の市=1	0.051	0.220	1	0
立地場所の人口増加× 人口10万人以上30万人未満の市=1	0.048	0.215	1	0
立地場所の人口増加× 人口10万人未満の市町村=1	0.066	0.249	1	0
<立地場所の人口増加×人口100万人以上の市 (東京23区を含む)：基準>				
業種				
建設業=1	0.200	0.401	1	0
製造業=1	0.137	0.344	1	0
卸売業=1	0.084	0.277	1	0
小売業=1	0.258	0.438	1	0
不動産業=1	0.035	0.185	1	0
サービス業=1	0.148	0.355	1	0
<その他：基準>				
加入団体数	1.963	1.168	7	0
(加入団体数) ² /100	0.052	0.057	0.490	0
創業者=1	0.507	0.501	1	0
年齢	52.518	9.790	88	28
(年齢) ² /100	28.537	10.560	77.440	7.840
男性=1	0.934	0.249	1	0
社会貢献活動の領域				
地域経済の振興に関する活動=1	0.256	0.437	1	0
地域の教育に関する活動=1	0.068	0.253	1	0
地域の雇用に関する活動=1	0.053	0.224	1	0
地域の治安・安全・防災に関する活動=1	0.143	0.351	1	0
地域の保健・医療・福祉に関する活動=1	0.070	0.256	1	0
<地域の文化・環境に関する活動：基準>				
「最も力を入れている活動」を始めた理由				
そもそもこの活動をするための企業(団体)だから=1	0.064	0.245	1	0
企業の業績向上に直結するから=1	0.068	0.253	1	0
長い目で見れば企業の利益になると思うから=1	0.132	0.339	1	0
企業の評判が高まると思うから=1	0.020	0.140	1	0
社員の士気を高めるため=1	0.007	0.081	1	0
従業員の確保につながるから=1	0.018	0.132	1	0
地域の企業として当然のことだから=1	0.513	0.500	1	0
加入している団体が決めたことだから=1	0.044	0.205	1	0
<その他：基準>				
「最も力を入れている活動」を実施するために 備えていること				
的確なマネージャーがいる=1	0.570	0.496	1	0
人手は足りている=1	0.458	0.499	1	0
資金は足りている=1	0.372	0.484	1	0

表6-1. 社会貢献活動の有無の検証結果

変数\回帰式	(1)	(2)	(3)
定数項	[-]	[-]	[-]
5年未満	[-]	[-]	[-]
5年以上～10年未満	-0.132 [-3.424***]	-0.132 [-3.362***]	-0.134 [-3.440***]
10年以上～20年未満	-0.058 [-1.907*]	-0.056 [-1.830*]	-0.058 [-1.904*]
20年以上～30年未満	-0.076 [-2.419**]	-0.076 [-2.403**]	-0.077 [-2.430**]
株式会社	[+]	0.064 [3.025***]	[+]
従業員数：増加傾向	[+]	[+]	[+]
1000万円以下	-0.103 [-3.010***]	なし	-0.103 [-3.006***]
100万円以上3000万円以下	-0.064 [-2.150**]	なし	-0.064 [-2.167**]
3000万円以上5000万円以下	-0.068 [-2.105**]	なし	-0.070 [-2.169**]
5000万円以上1億円以下	-0.048 [-1.629*]	なし	-0.049 [-1.656*]
立地場所の人口増加× 人口30万人以上100万人未満の市	[+]	[+]	なし
立地場所の人口増加× 人口10万人以上30万人未満の市	[+]	[+]	なし
立地場所の人口増加× 人口10万人未満の市町村	0.086 [1.878*]	0.087 [1.898*]	なし
全国平均よりも高齢化が進んでいる	[+]	[+]	[+]
加入団体数	0.142 [5.300***]	0.146 [5.443***]	0.144 [5.334***]
(加入団体数) ² /100	[-]	[-]	[-]
創業者	-0.042 [-1.675*]	-0.048 [-1.921*]	-0.042 [-1.684*]
年齢	0.011 [1.660*]	0.011 [1.705*]	0.011 [1.719*]
(年齢) ² /100	-0.013 [-2.158**]	-0.013 [-2.223**]	-0.013 [-2.221**]
男性	-0.081 [-2.246**]	-0.073 [-2.031**]	-0.080 [-2.230**]
擬似決定係数	0.092	0.089	0.091
対数尤度	-1531.88	-1536.90	-1533.76
尤度比	310.48***	300.44***	306.72***

注. 1. 従属変数は「社会貢献活動の有無」で、活動あり=1、なし=0である。

サンプル数は2444である。

2. 回帰係数ではなく、限界効果である。括弧内の数値は回帰係数のt値である。

有意水準：***1%, **5%, *10%。

[+]は回帰係数の符号はプラスであるが、有意性はないことを示す。

[-]は回帰係数の符号はマイナスであるが、有意性はないことを示す。

3. 全てのモデルは6種類の業種ダミーを含むが、ここでは表記を省略している。

4. 立地場所の人口増加と人口規模を分けて検証しても結果は同じである。

以下、同じ。

表7-1. 採算（黒字傾向）の検証結果（N=632）

変数\回帰式	(1)	(2)	(3)
定数項	[-]	[-]	[-]
5年未満	[-]	[+]	[+]
5年以上～10年未満	0.250 [2.587***]	0.277 [2.877***]	0.211 [2.235**]
10年以上～20年未満	[+]	1.111 [1.796*]	[+]
20年以上～30年未満	[+]	[+]	[+]
株式会社	0.082 [2.000**]	0.084 [2.050**]	0.081 [1.973**]
従業員数：増加傾向	0.181 [2.858***]	0.181 [2.858***]	0.184 [2.902***]
立地場所の人口増加× 人口30万人以上100万人未満の市	0.269 [2.856***]	0.273 [2.894***]	0.267 [2.821***]
立地場所の人口増加× 人口10万人以上30万人未満の市	[+]	[+]	[+]
立地場所の人口増加× 人口10万人未満の市町村	0.173 [2.039**]	0.195 [2.300**]	0.166 [1.973**]
全国平均よりも高齢化が進んでいる	[-]	[-]	[-]
加入団体数 (加入団体数) ² /100	[-] [-]	[-] [-]	[-] [-]
創業者	[-]	[-]	[-]
年齢 (年齢) ² /100	[+] [+]	[+] [+]	[+] [-]
男性	-0.125 [-1.653*]	-0.136 [-1.797*]	-0.136 [-1.792*]
貢献活動			
地域経済の振興に関する活動	[-]	なし	[-]
地域の教育に関する活動	[-]	なし	[-]
地域の雇用に関する活動	[-]	なし	[+]
地域の治安・安全・防災に関する活動	-0.156 [-2.792***]	なし	-0.169 [-3.032***]
地域の保健・医療・福祉に関する活動	[-]	なし	
活動をする理由			
そもそもこの活動をするための企業（団体）だから	[+]	[+]	なし
企業の業績向上に直結するから	[+]	[+]	なし
長い目で見れば企業の利益になると思うから	[+]	[+]	なし
企業の評判が高まると思うから	[+]	[+]	なし
社員の士気を高めるため	[-]	[-]	なし
従業員の確保につながるから	[+]	[+]	なし
地域の企業として当然のことだから	[+]	[+]	なし
加入している団体が決めたことだから	0.195 [1.818*]	0.208 [1.941*]	なし
擬似決定係数	0.091	0.081	0.082
対数尤度	-392.01	-396.19	-395.71
尤度比	78.66***	70.30***	71.26***

注. 従属変数は採算状況であり、黒字傾向=1、赤字傾向=0である。

サンプル数は632である。

表8-1. 採算（黒字傾向）の検証結果（N=454）

変数\回帰式	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
定数項	[+]	[+]	[+]	[-]	[+]	[+]	[+]	[-]	[+]	[+]	[+]	[+]
5年未満	[-]	[-]	[-]	[+]	[+]	[+]	[+]	[+]	[-]	[-]	[-]	[+]
5年以上～10年未満	0.262 [2.317**]	0.241 [2.151**]	0.237 [2.124**]	0.234 [2.103**]	0.276 [2.493**]	0.257 [2.339**]	0.250 [2.283**]	0.248 [2.267**]	0.240 [2.135**]	0.222 [1.991**]	0.216 [1.949*]	0.207 [1.877*]
10年以上～20年未満	[+]	[+]	[+]	[+]	[+]	[+]	[+]	0.122 [1.724*]	[+]	[+]	[+]	[+]
20年以上～30年未満	[+]	[+]	[+]	[+]	[+]	[+]	[-]	[+]	[+]	[+]	[+]	[+]
株式会社	0.102 [2.201**]	0.096 [2.079**]	0.098 [2.124**]	0.091 [1.981**]	0.105 [2.280**]	0.099 [2.147**]	0.099 [2.173**]	0.092 [2.029**]	0.097 [2.091**]	0.091 [1.967**]	0.093 [2.027**]	0.086 [1.874*]
従業員数：増加傾向	[+]	0.116 [1.640*]	0.117 [1.661*]	0.116 [1.640*]	[+]	0.113 [1.610*]	0.115 [1.635*]	0.115 [1.629*]	[+]	0.118 [1.672*]	0.121 [1.714*]	0.117 [1.668*]
立地場所の人口増加× 人口30万人以上100万人未満の市	0.289 [2.542**]	0.307 [2.721**]	0.288 [2.534**]	0.308 [2.750**]	0.301 [2.628**]	0.319 [2.814**]	0.298 [2.613**]	0.318 [2.829**]	0.304 [2.654**]	0.321 [2.823**]	0.305 [2.660**]	0.324 [2.861**]
立地場所の人口増加× 人口10万人以上30万人未満の市	[+]	[+]	[+]	[+]	[+]	[+]	[+]	[-]	[+]	[+]	[+]	[-]
立地場所の人口増加× 人口10万人未満の市町村	0.237 [2.466**]	0.223 [2.365**]	0.233 [2.465**]	0.229 [2.430**]	0.255 [2.688**]	0.240 [2.573**]	0.247 [2.654**]	0.242 [2.612**]	0.244 [2.538**]	0.230 [2.434**]	0.237 [2.510**]	0.237 [2.521**]
男性	-0.226 [-2.248**]	-0.229 [-2.297**]	-0.244 [-2.426**]	-0.243 [-2.414**]	-0.222 [-2.246**]	-0.229 [-2.339**]	-0.245 [-2.469**]	-0.245 [-2.470**]	-0.213 [-2.140**]	-0.218 [-2.214**]	-0.232 [-2.337**]	-0.228 [-2.297**]
貢献活動												
地域経済の振興に関する活動	[-]	[-]	[-]	[-]	なし	なし	なし	なし	[-]	[-]	[-]	[-]
地域の教育に関する活動	[-]	[-]	[-]	[-]	なし	なし	なし	なし	[-]	[-]	[-]	[-]
地域の雇用に関する活動	[-]	[-]	[-]	[-]	なし	なし	なし	なし	[-]	[-]	[-]	[-]
地域の治安・安全・防災に関する活動	[-]	[-]	[-]	[-]	なし	なし	なし	なし	[-]	0.111 [-1.673*]	[-]	[-]
地域の保健・医療・福祉に関する活動	[-]	[-]	[-]	[-]	なし	なし	なし	なし	[-]	[-]	[-]	[+]
活動する理由												
そもそもこの活動をするための企業（団体）だから	[+]	[+]	[+]	[+]	[+]	[+]	[+]	[+]	なし	なし	なし	なし
企業の業績向上に直結するから	[+]	[+]	[+]	[+]	[+]	[+]	[+]	[+]	なし	なし	なし	なし
長い目で見れば企業の利益になると思うから	[+]	[+]	[+]	0.162 [1.847*]	[+]	[+]	[+]	0.162 [1.927*]	なし	なし	なし	なし
企業の評判が高まると思うから	0.295 [1.675*]	0.313 [1.802*]	0.298 [1.727*]	0.298 [1.727*]	0.315 [1.821*]	0.335 [1.965**]	0.318 [1.879**]	0.286 [1.723*]	なし	なし	なし	なし
社員の士気を高めるため	[-]	[-]	[-]	[-]	[-]	[-]	[-]	[-]	なし	なし	なし	なし
従業員の確保につながるから	[+]	[+]	[+]	[+]	[+]	[+]	[+]	[+]	なし	なし	なし	なし
地域の企業として当然のことだから	[+]	[+]	[+]	[+]	[+]	[+]	[+]	[+]	なし	なし	なし	なし
加入している団体が決めたことだから	0.262 [2.093**]	0.260 [2.093**]	0.238 [1.945*]	0.229 [1.866*]	0.255 [2.048**]	0.257 [2.075**]	0.236 [1.938**]	0.228 [1.866*]	なし	なし	なし	なし
備えておくべきこと												
敵愾なマネージャーがいる	なし	0.105 [2.382**]	なし	なし	なし	0.107 [2.424**]	なし	なし	なし	0.102 [2.295**]	なし	なし
人手は足りている	なし	なし	0.124 [2.832**]	なし	なし	なし	0.129 [2.973**]	なし	なし	なし	0.127 [2.899**]	なし
資金は足りている	なし	なし	なし	0.170 [3.595**]	なし	なし	なし	0.174 [3.716**]	なし	なし	なし	0.172 [3.654**]
擬似決定係数	0.142	0.151	0.155	0.163	0.137	0.147	0.152	0.160	0.129	0.138	0.143	0.151
対数尤度	-265.84	-262.99	-261.81	-259.28	-267.31	-264.36	-262.87	-260.28	-269.86	-267.22	-265.63	-263.08
尤度比	88.06***	93.76***	96.12***	101.18***	85.12***	91.02***	94.00***	99.18***	80.02***	85.30***	88.48***	93.58***

注. 1. 従属変数は採算状況であり、黒字傾向=1、赤字傾向=0である。サンプル数は454である。
 2. 「最も力を入れている活動」を実施するにあたって備えておくべきことを示す変数間での相関係数は大きく、多重共線性の問題が発生する可能性があるため、個別に導入した。この変数は6個あるが、推定式において有意でない変数は掲載していない。
 3. 「全国平均よりも高齢化が進んでいる」、「加入団体数」、「創業者」と「年齢」に関する検証結果は前掲表7-1と同じく、統計上の有意性はないので掲載していない。