

# 〈研究ノート〉

## 中小企業における PR 導入の留意点

～先行研究および「事例ナビ」から得られた事例からのインプリケーション～

大和田 克

正会員 金融データソリューションズ

E-mail: suguruowada0121@gmail.com

中小企業におけるパブリック・リレーションズ導入には大企業とは異なる独自の留意点があると考えられる。先行研究調査や国の公開している「事例ナビ」から取得した事例研究を行った結果、中小企業はステークホルダーを自らが日常的に把握する以上に幅広く捉えてそれらとの情報のやり取りを密にするべきであること、また広報・PRの定石を理解するだけでも十分だが、経営陣のみならず従業員まで巻き込んで組織的にパブリック・リレーションズを機能させられるようにすることが望ましいと結論づけられる。

キーワード：中小企業／PR／事例ナビ

### 1. はじめに ～本論文の問題意識～

企業による PR の中でも、中小企業による PR に関する研究は少ない。これは様々な理由が考えられるが、その数少ない例外である伊吹(2018)が言及するように、「中小企業において広報の実践が難しいのは、それを実施するだけの経営資源に乏しいから」<sup>[1]</sup>である。他にも、中小企業はほぼ間違いなく非上場会社であり、その活動について一般に周知される情報量が少なく研究対象にしづらいことが考えられる。また、経営者（その大半はその会社のオーナーでもある。）が自社の内情に関する情報をあえて口外するメリットが薄いことも想起される。

しかし、中小企業における PR の重要性は論を俟たない。井之上(2015)が述べるように、「パブリック・リレーションズは「人」、「モノ」、「金」、「情報」というこれまでの4つの経営資源をここに強化し、それらを統合する「第5の経営資源」である」からである。

では、中小企業が PR に注力しない、またはできないのはなぜか。経営資源が足りないということが端的な理由ではあるが、それをより深く分解することでいくつかの要因を指摘できる。すなわち、①PR という概念やその実務が良く分からないこ

と（概念の不足）、②PR に基づいた発想や PR 計画をできる人材が（特に社長を中心とした経営陣に）不足していること（知識・ノウハウの不足）、③経営陣が PR に基づいた企画・立案ができて現場レベルにまで腹落ちできていない、または実働人材がいないこと（組織の実動力不足）が問題であると言える。

当事者ではない主体が中小企業における PR 実行を支援するには、まずは中小企業における PR の実態をより詳しくすることから始めるべきである。そこで本論文は、中小企業における PR の実態を整理・分析することで、どのような特徴があるのか、どのような点に留意すべきかを洗い出すことを目的とする。

そのために2つの調査手段を用いる。1つは先行論文・調査のサーベイである。もう1つは「ミラサポ plus」の「事例ナビ」から中小企業の活動事例を検索・分析する方法である。

ミラサポ plus は、中小企業・小規模事業者向けの補助金・給付金等の申請や事業のサポートを目的とした国の Web サイトである。同サイトの事例ナビは、中小企業白書をはじめとした、経済産業省や中小企業庁が公表している公的文書に掲載された（中小）企業における補助金や活動の事例を全部

で 1,414 件公開している<sup>[2]</sup>。この中から広報・PR について記述している事例を抽出し分析する。

## 2. 先行研究・調査

まずは中小企業における PR・広報の先行研究や調査を整理する。

### 2.1 先行研究

前述したように、中小企業による PR に関する研究は少ない。例外として、富田(2008)、宮部(2012)、鈴木、佐藤(2015)、田中、横田(2017)、伊吹(2018)および山崎(2024)が挙げられる。

富田(2008)は、ステークホルダーとの関係構築という観点から中小企業を分析することで、下請け構造と事業の規模が中小企業のステークホルダー範囲を限定的なものとしているために、中小企業による広報は認識、戦略および実践が不十分であると結論づけた。

宮部(2012)は、既存の広報・PR 研究が情報を発信する側面に偏重している点を指摘し、広聴、すなわち組織外の情報を把握する側面に注目した。そして、事業者の情報行動が北海道の観光産業における東日本大震災後の対応策と将来見通しの形成に与えた影響を通じ当面の対応策に関しては同業の事業者や同業種の企業のネットワークが主要な情報源になること、既存マスメディアが有意な情報源になるのは当面の対応策を報道したテレビのみだったことを指摘した。そして、突然の急激な市場環境変化に対し、常日頃からの情報収集活動による情報源を確保することの重要性を結論づけた。

鈴木、佐藤(2015)は、中小企業におけるコミュニケーションの意義について分析し、中小企業のコミュニケーションの現状について事例を踏まえて説明している。前半で、中小企業におけるコミュニケーションの特徴として、①個々の社員のレベルのばらつきが大きいこと、②経営者の意思の社員への直接的伝達が容易なこと、③1 人 1 人の社員に与えられた責任範囲が広いこと、そして④非正規雇用の社員の比率が高いことの 4 つがあることを指摘した。後半では、人材不足、新卒者採用と定着の困難、SNS などのコミュニケーションツールへの習熟度に代表される世代間格差が、中小企業におけるコミュニケーションにおける問題だと言及した。

田中、横田(2017)は、CSR という観点ではある

が、高崎市近辺に所在する中小企業 10 社にインタビューすることで中小企業と地域などの社会との関わり方を調査した。その結果、日本の中小企業の CSR 活動は、経営者個人が経営者団体などを通じて地域に対する貢献活動として行っているものが多く、組織的・戦略的でないことを明らかにした。また、こうした活動が事業機会の拡大をもたらす間接的に利益をもたらすという認識を持っていることも言及した。他方で、中小企業に CSR を浸透させていく上での課題として、中小企業経営者に対する CSR への本質的な理解の促進にあることも指摘した。

伊吹(2018)は、地方の中小企業による広報活動の成功例としてゴッドハンド株式会社によるニッパの擬人化キャラクターを通じた販促プロジェクト「Project NIPAKO」を取り上げた。本事例を通じて、広報の定石に則ったマネジメント・プロセスを理解するだけでも成功確率を向上させ得ること、そして担当者が自身を客観視する能力を有していたことが成功につながった可能性を指摘した。

山崎(2024)は、CSR コミュニケーションについて、大企業とは異なるステークホルダーとの関係性や、マンパワーやリテラシー面での現状と課題をインタビュー調査により考察している。この結果、中小企業で対象となる主なステークホルダーは顧客、従業員および地域社会であることが明らかになった。また、いくつかの課題を掲げている。まず、経営における CSR 活動の位置づけが明確になっておらず、その結果として明確な目的や目標設定に基づいた成果の検証が充分になされていないことである。また広報活動のマンパワーや能力不足である。自社アカウントのコンテンツ開発も含めて大きな課題だと認識されており、対策として、外部の専門家への委託や、商工会や商工会議所、業界団体等の組織による教育サポート、コンサルタントが必要だと指摘している。

### 2.2 先行調査

筆者が調べることでできた範囲では、東京都産業労働局商工部が 2013 年に公表した「中小企業の宣伝・広報活動に関する実態調査」が唯一の公的統計であった。後述するように、東京都を中心とした 847 社から回答を得ており、相応の規模を誇る。そのため、中小企業の実態をある程度マクロ的な視点で把握することができる。

## 2.2.1 東京都産業労働局商工部(2013)の特徴

前述のとおり、筆者が見つげることでできた唯一の統計が東京都産業労働局商工部(2013)であった。そこで、かなり古いものの、本統計をまとめることで中小企業における広報の特徴を分析したい。

本調査は、平成 21 年経済センサス基礎調査の企業名簿から無作為に抽出された、従業員数が 10 名から 100 名の東京都に事業所を有する中小企業にアンケート調査したもので、発送数 3,000 社のうち 847 社(回収率 32.1%)からの回答を得ている。

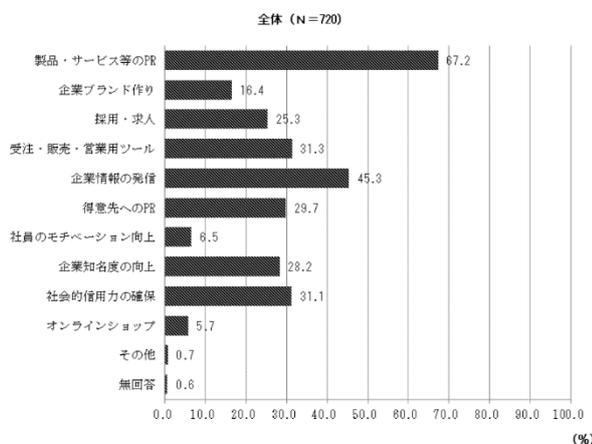
その調査目的は、「中小企業が自社の製品や技術、サービスを市場や社会に訴求させるために行っている宣伝・広報活動に関する実態を把握して、中小企業施策立案のための資料とすること」<sup>[2]</sup>だとしている。

設問は①会社の状況、②自社 Web サイトの利用状況、③展示会への出展状況、④メディアへの掲載状況、⑤東京都の表彰制度への応募経験の 5 つに大別することができる。なお、まだそこまで浸透していない時分の調査であり、また目的に直結しないことからか、SNS の利用状況に関する質問はない。以降では、②自社 Web サイトの利用状況を中心にまとめることとする。

## 2.2.2 中小企業における Web サイトの保有目的

全体で 85.0%が自社 Web サイトを保有しており、規模別では、もっとも少ない従業員 15 人以下の会社であっても 78.2%は保有している<sup>[3]</sup>。

図表1 中小企業における Web サイト保有の目的  
(複数回答可能)



出典:東京都産業労働局商工部(2013)

他方、その保有目的は営業ツールの一環として

利用することが主流であると考えられる。実際、図表 1 に示すように、製品・サービスの PR(67.2%)<sup>[4]</sup>や受注・販売・営業用ツール(31.3%)などが自社サイト設置の主な目的であり、マーケティング PR というよりセールスツールとして扱われている。これに対し、コーポレート PR はあまり重視していない。実際、企業ブランド作りを目的に据えているのは 18.4%であった。

また、返答内容を総合的に勘案すると、井之上(2015)が強調する、パブリック・リレーションズにおいて重要な「双方向性」が軽視されており、情報の一方的な発信に主眼が置かれていると言える<sup>[5]</sup>。

また、更新頻度が少ないことも問題である。全体では、「数ヶ月に 1 度」更新するのが最多で全会社の 39.0%を占めており、また次いで「ほとんど更新しない」(37.9%)、「1 ヶ月に 1 度」(14.9%)が占めていた。すなわち、9 割以上がただか 1 ヶ月に 1 度しか情報を更新していなかった。

これは更新する人材がないというのが真っ先に考えられるが、一方で更新するようなコンテンツを用意できていないとも推測できる。

また、現状の Web サイトに対する満足度を質問したところ、全体では「改善の余地が大きい」が 49.2%と半数を占め、「現状でほぼ満足」(17.4%)を大きく上回っており、現状の Web サイトに満足していない企業が多い。

## 2.2.3 独自製品の存在

次頁の図表 2 に掲載するように、回答者全体の 6 割近くは独自の製品を取り扱っており、それだけでも発信のいわば“ネタ”は存在するとも考えられる。

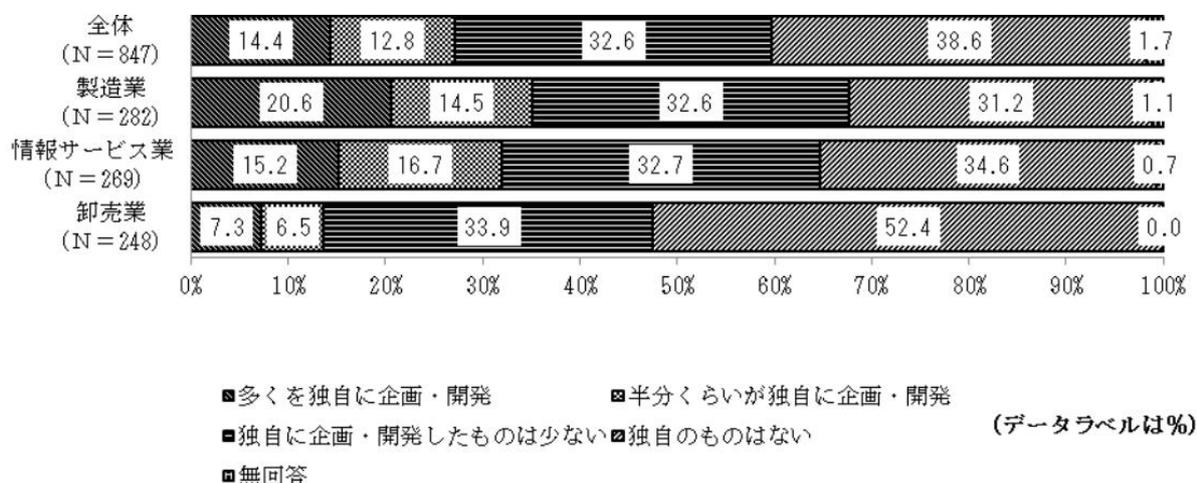
しかも、それは規模にはあまり関係がない。実際、規模別にみると、51 人以上では「多くを独自に企画・開発」が 18.6%と他規模の中で最も高いが、15 人以下でも 13.0%とそれほど顕著な差はなかった。

## 2.2.4 小括

東京都産業労働局商工部(2013)を基に中小企業の広報状況を整理した。これにより判明したのは、①全体の 85.0%は自社 Web サイトを保有している、②Web サイトは主に営業ツールとして扱われており、コーポレート PR を促進する意味合いは

薄い、③双方向性が薄く、発信ツールとしての意義が強い、④9割以上の会社でWebサイトの更新頻度がたかだか1ヶ月に過ぎない、⑤全体の6割近くは独自製品を扱っている、ということであった。

図表2 中小企業における独自の企画や開発した製品(部品)・サービスの保有状況(業種別)



出典: 東京都産業労働局商工部(2013)

### 3. 中小企業における広報・PRの事例 ～ミラサポ plus 事例ナビから～

前節までで中小企業における広報・PRの問題・課題が一定程度だが明らかになってきた。これらを異なる角度から明確化するために、本節では「ミラサポ plus」の「事例ナビ」から事例を抽出し分析する。

#### 3.1 抽出方法

「事例ナビ」はデータを取得するための外部APIを公開している<sup>[7]</sup>。そこで、本APIを用いて検索ワードに「広報」または「PR」と与えたときのレスポンスをまとめることで事例を抽出した<sup>[8]</sup>。

「事例ナビ」は中小企業に該当しない会社のものも含んでいる。そこで中小企業だけに絞り込んだ。具体的には、中小企業の定義はさまざまであるが、ここでは中小企業基本法における定義<sup>[9]</sup>を用いる。ただし、同法における定義では業種ごとに異なる基準値が規定されているが、事例ナビで取得できる業種は同法におけるものと一対一には紐づけられないため、標本数を増やす意味でも、資本金は3億円以下で、しかも常時使用する従業員の数が300人以下であるという条件を課した。すなわち、同法の定義では中小企業に該当しない会社の事例が含まれ得る。

#### 3.2 抽出結果

重複している結果および文字列「PR(pr)」を偶然含んだ事例を除外すると、全部で51事例が抽出された。標準産業分類(大分類)に基づき分類すると、製造業が16社、建設業が4社、運輸業、郵便業が2社、卸売業、小売業が5社、学術研究、専門・技術サービス業が3社、サービス業(他に分類されないもの)が2社、宿泊業、飲食サービス業が1社、情報通信業が1社および医療、福祉が1社であり、記載がない会社が16社の計51社だった。また、お困りごと<sup>[10]</sup>別に分類すると「販路開拓」が26社、「人材」が18社、「災害対応」が4社、「IT化」が2社で、「事業承継」が1社で、他5カテゴリーは1社もなかった。

他方で、先行調査などから明らかだったように、あくまでもセールスやアピールという意味での「PR」がなされていたことが確認できた。しかし、いくつかパブリック・リレーションズの事例が例外的に散見された。そこで、以降では事例の大半を占める「販路開拓」および「人材」にて見られた例外的事例を見ていく。

#### 3.3 抽出結果の分析

##### 3.3.1 「販路開拓」におけるPR事例

前項で触れたとおり、事例の半分は「販路開拓」であった。とはいえ、マーケティング PR でもなく、セールスが大半であった。

ただし、興味深い事例も散見された。その一例が株式会社新海畳店である<sup>[11]</sup>。同社は、畳の張り替え・製造・畳の乾燥・畳のレンタル・障子、襖、網戸の張替えを事業内容とする会社で、畳の手縫い技術を強みとしていた。他方で、畳業界は人口減少や核家族化、和室の減少といったライフスタイルの変化により、業界全体として衰退傾向が続いていた。そのため、若年層への PR を検討した。

静岡市と静岡県立大学経営情報学部・岩崎ゼミとの連携による「大学生によるお店コンサルティング事業」に応募し、学生からのアドバイスやコンサルティングを受けた。学生と一緒に、様々な PR 施策を企画・実施した。こうした取組の結果、問合せが増加し、店舗の認知度向上につながったという。

また株式会社大川印刷は、コーポレート PR からセールスにつなげたという意味で興味深い。同社は、2004 年から「ソーシャルプリンティングカンパニー」というパーパス（存在意義）を掲げてきた。しかし、2010 年以降のペーパーレスといった潮流を受け、新たに SDGs を経営計画の中核に定め、SDGs を推進するプロジェクトチームを発足させることで対応することとした。

2016 年には「ゼロカーボンプリント」を開始した。また、太陽光発電システムの設置や、青森県横浜町の風力発電による電力の活用で再生可能エネルギー100%の工場の実現を実施した。こうした一連の施策以外に SDGs に関する広報、ノベルティの頒布、講演会なども積極的に実施しており、メディアでの PR が更なる講演や新規取引につなげることができた。

### 3.3.2 「人材」における PR 事例

次いで全体の 3 分の 1 弱が「人材」に関するものであった。その多くは人材不足への対応として、IT 導入や主婦層の取り込みであった。しかし、ここでもいくつかの興味深い事例があった。その一つが、株式会社三義漆器店である。

同社は、経営理念、方針、計画を盛り込んだ「経営指針書」を作成する中で、「働きがいのある会社」を目指した。従業員が自発的に会社を考え職場環境の改善に取り組む風土を定着させた。また、コミ

ュニケーションや仕事に対する心構えなどに関する同社独自のルールについて、社風委員会のメンバーが従業員目線で作成したり、従業員の能力開発を行ったりした。こうした活動を通じて、従業員との双方向のコミュニケーションを取りながら会社の発展に努めているという。

### 3.3.3 小括

「事例ナビ」にて取得できたいくつかの広報・PR の事例を概観した。その多くは、セールスやアピール（パブリシティ）という意味合いでの広報・PR であり、パブリック・リレーションズ的な双方向性などはあまり見られなかった。しかし、一部の事例では、パブリック・リレーションズといえるような事例が散見された。そこでの有効性を見るにつけ、多くのステークホルダーを広く巻き込み、経営者のみならず従業員＝組織レベルで事業活動を行う組織作りができることで当初の目的が達成できていること、パブリック・リレーションズは中小企業でも有効に活用でき得ることが明らかになった。

## 4. 結論

中小企業におけるパブリック・リレーションズの実態を文献等の調査を通じて整理・分析してきた。

まずは、先行文献の調査により、

- ① 下請け構造と事業の規模が中小企業のステークホルダー範囲を限定的なものとしているために、中小企業による広報は認識、戦略および実践が不十分であると考えられること、
- ② 突然の急激な市場環境変化に対し、常日頃からの情報収集活動による情報源を確保することが重要であること、
- ③ 中小企業におけるコミュニケーションでは、社員の巻き込み方が重要であること、
- ④ 中小企業の CSR 活動は、経営者個人を発端とするものが多く、組織的・戦略的でないこと、
- ⑤ 広報の定石に則ったマネジメント・プロセスを理解するだけでも成功確率を向上させられ得ること、そして担当者が自身を客観視する能力を有していることが成功につながり得ること

が示唆された。他方で、中小企業は、その 6 割が自社独自製品を保有しており、大半が自社 Web サ

イトを構築している。しかし、更新頻度が多くとも1ヶ月に1度程度であることが課題であると判明した。

他方で、「事例ナビ」から取得した事例を見ても、それらはすべて成功事例ではあるものの、パブリック・リレーションズからすれば片手落ちのようなものが非常に多かった。しかし、例外的な一部の事例を見ると、中小企業でパブリック・リレーションズを導入することで大きな成功体験を得ることができることが明らかになった。

以上から、中小企業においてパブリック・リレーションズを導入することは、経営目的の達成を大きく支援し得る。この導入時に注意すべきなのは、

- ① 中小企業は認知しているステークホルダーが（空間的に）限定的なことが多い。日頃からステークホルダーを幅広く捉えること、またそれらとの情報のやり取りを密にすること、
- ② 広報・PRの定石を理解するだけでも十分な場合があり、重要なのはそれを経営陣のみならず従業員まで巻き込んで組織的にパブリック・リレーションズを機能させられるようにすること

だとまとめられる。

## 注

[1] 伊吹勇亮(2018)「地方中小企業における広報マネジメント・プロセスに沿った広報活動——「Project NIPAKO」の事例——」（「広報研究」第22号 2018年3月）P.97

[2] 厚生労働省の事例集など、大企業を掲載対象に含むものも存在する。

[3] 東京都産業労働局商工部(2013)「平成24年度 中小企業の宣伝・広報活動に関する実態調査報告書」P.1

[4] 同上 P.15

[5] ここではパブリシティの意味だと想定される。

[6] もっとも、これは質問側にも問題があると考えられる。

[7] 当該APIの詳細は <https://app.swaggerhub.com/apis/MIRASAPOPLUS/jirei-api/1.0#/> に公開されている。

[8] 公開されている文章の任意の箇所に検索ワー

ドが含まれている事例を抽出する。そのため、関係のない事例が抽出される場合もあれば、両方のワードが使われているために重複して抽出される可能性がある。また、「パブリック・リレーションズ」では1件もヒットしなかった。

[9] 中小企業基本法は、業種ごとに資本金と従業員数に応じて、卸売業では1億円以下かつ100人以下、サービス業では5,000万円以下かつ100人以下、小売業では5,000万円以下かつ50人以下、そして製造業、建設業、運輸業、その他の業種では3億円以下かつ300人以下を中小企業であると定義している。

[10] 事例ナビが検索しやすいように設定しているテーマで、「販路開拓」、「IT化」、「人材」、「起業・創業」、「災害対応」、「設備投資」、「資金繰り」、「知的財産」、「事業承継」および「情報収集」の計10カテゴリーが設定されている。

## 参考文献

・井之上喬(2015)「パブリック・リレーションズ第2版 戦略広報を実現するリレーションシップマネジメント」日本評論社

・伊吹勇亮(2018)「地方中小企業における広報マネジメント・プロセスに沿った広報活動——「Project NIPAKO」の事例——」広報研究 = Corporate communication studies / 学会誌委員会 編 (22), 97-106, 2018-03

・鈴木孝男、佐藤千里(2015)「中小企業経営におけるコミュニケーションの意義」千葉商大論叢,03854558,市川：千葉商科大学国府台学会,2015-03,52,2,1-15

・田中敬幸、横田理宇(2017)「日本における中小企業のCSR活動 高崎近隣の中小企業10社における事例研究」日本経営倫理学会誌, 2017, 24 巻, p. 111-124

・帝国データバンク(2023)「企業におけるSNSのビジネス活用動向アンケート「社外に向けたSNS」、企業の4割で活用 個人消費向けでは74.6%に～SNS活用目的、「認知度向上」がトップ～」(<https://www.tdb-di.com/special-planning-survey/oq20230914.php>)

・東京都産業労働局商工部(2013)「平成24年度 中小企業の宣伝・広報活動に関する実態調査報告書」(<https://www.sangyo-rodo.metro.tokyo.lg.jp/toukei/pdf/monthly/sendin/24sendenkoho->

[houkokusho.pdf](#))

・富田晋司(2008)「わが国中小企業におけるコーポレート・コミュニケーションの課題」広報研究 = Corporate communication studies / 学会誌委員会編 (12), 42-51, 2008-03

・宮部潤一郎(2012)「中小中堅企業における経営意思決定行動と広報コミュニケーション行動 —北海道観光産業の東日本大震災への対応—」国際広報メディア・観光学ジャーナル, 15, 5-21

・山崎方義(2024)「中小企業における CSR コミュニケーションの現状と課題 —インタビュー調査からの考察—」広報研究 = Corporate communication studies / 学会誌委員会編 (28), 5-20, 2024-03