

大阪商業大学学術情報リポジトリ

池田潔著『現代中小企業の経営戦略と地域・社会との共生ー「知足型経営」を考えるー』

メタデータ	言語: ja 出版者: 大阪商業大学比較地域研究所 公開日: 2020-05-20 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 高田, 亮爾, TAKADA, Ryuji メールアドレス: 所属:
URL	https://ouc.repo.nii.ac.jp/records/909

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 International License.



〔書評〕

池田潔著
『現代中小企業の経営戦略と地域・社会との共生』
—「知足型経営」を考える—

高 田 亮 爾

I

本書は、池田潔教授による『地域中小企業論』（ミネルヴァ書房、2002年）、『現代中小企業の自律化と競争戦略』（ミネルヴァ書房、2012年）に続く、3冊目の単著である。

「はしがき」にて、著者自身は「自作自演の還暦記念出版」とされているが、研究者にとって研究書の単著出版は決して容易ではない状況下で、3冊目を出版されたことに、心から深い敬意を表したい。

これまで著者の問題意識は、およそ次のように展開し、論じられてきたと理解される。『地域中小企業論』（2002年）では、中小企業の行動は地域によって異なること、したがって求められる政策も地域性を反映したものであるべき等が論究された。

『現代中小企業の自律化と競争戦略』（2012年）では、経営学視点から個別企業に焦点を当て、中小企業が下請企業からの脱出には自社独自の製品をもち独立メーカーになるという選択肢のほかに、下請にあっても自立や自律の方向がありうること等が論じられた。

こうした問題意識の延長上で、本書では自律化した中小企業に期待することとして「地域・社会との共生」が主なテーマとされている。すなわち、現代中小企業の経営戦略として、あくなき私利追求、成長拡大等とは異なる「知足型経営」により、環境問題、資源問題も包摂した地域・社会との共生が主張されている。そこには、著者の中小企業に対する、さらには中小企業の地域・社会との関係性への熱く、深い思考が読み取れる。

近年、日本を代表するような鉄鋼、自動車、非鉄金属、繊維化学工業等、大企業の一部に検査データ改ざん等の不祥事が相次いでいる。その一因として、コスト、納期優先のあまり、品質への意識が希薄化し、収益優先に傾斜していたことがあげられている。それは当該企業にとって、長年培ってきた信頼・信用が揺らぐという、大きな代償を払う結果を招来することにもなっている。こうした収益偏重・優先への傾斜、さらに収益至上主義は、経済のグローバル化、IT（ICT）化の進展とともに、昨今の経済社会全体に蔓延しつつあるようにも窺える。

効率性・事業性の飽くなき追求がますます先鋭化することは、経済社会のさまざまな側面に「ひずみ」や「ゆがみ」をもたらし、効率性・事業性と社会性・公共性との二律背反的問題を惹起しているようである。

本書の問題意識、基本的考え方は、こうした現状にも一石を投じるものであり、論点は必ずしも「中小企業」にとどまるものではない。現代社会における経済的全体枠組みにも関わり、本書の問題提起は広く、深い重要な意義をもつものと考えられる。

Ⅱ

本書の構成は、次の目次のとおりである。

はしがき

序 章 現代中小企業の地域・社会との共生と「知足型経営」を考える

第Ⅰ部 現代中小企業の経営戦略と地域性

第1章 個別企業視点から見る中小企業研究と自律化下請企業

第2章 自律化下請企業の発展の軌跡と経営戦略—サワダ精密株式会社を例に

第3章 自社製品を有する企業に求められる経営戦略—MOT（マネジメント・オブ・トータル）を中心に

第4章 地域性を有する中小企業の企業行動

第Ⅱ部 地域・社会と共生を図る中小企業

第5章 地域・社会の課題解決を図るソーシャル・ビジネスとCSR

第6章 中小企業のCSR・CSVの取組実態

第7章 地域密着型小売業に見るCSR活動とCSV実現に向けて—消費者が求める本来的機能とその追求

第8章 買物弱者支援企業に見る中小企業のソーシャル・ビジネス

補 章 障害者雇用に取り組む中小企業

終 章 地域・社会との共生を目指して

以下、各章の内容を簡潔にレビューしたい。

第1章では、総体としての中小企業が発展するためにも、個としての中小企業の発展は欠かせないとし、下請企業の経営戦略に焦点を当てている。すなわち、下請企業の中には親企業と「対等でない取引」から脱却する「自立」の段階を経て、より成熟化した行動段階である「自律」した企業も見られるようになったとする。

中小企業は大きく独立型中小企業と受注生産型中小企業に分けられ、さらに受注生産型中小企業（広義の下請企業）は狭義の下請企業、自立型下請企業、自律型下請企業に分けられる。自立型下請企業では取引先との関係はいまだ「対等でない」取引関係だが、自律

型下請企業になれば「対等」な取引関係になるとする。そして、この3タイプの分類はA.O.ハーシュマン(Hirshman,A.O.)のExit-Voice(退出―発言)アプローチを使って説明できるとしている。

この結果、下請企業は自立型下請、自律型受注生産企業、さらには独立型中小企業への発展経路をみている。

第2章では、サワダ精密株式会社(姫路市)を事例として、下請企業から自立型下請企業を経て、自律型下請企業へと発展した軌跡を振り返るとともに、ビジネス・モデルやアクション・マトリクスを用いた分析を行っている。

第3章では、自社製品を有する企業の経営戦略について考察している。優れた新製品開発をしながらも、販売に至らなかった企業について、その原因を探っている。その結果、新製品開発の過程において、研究開発に注力するあまり、販売について視野に入れていなかったことが明らかとなる。このことから、革新的な自社製品を作り、市場で販売していくためには、研究開発から生産、販売に至るまで、それぞれ部署間で同時に情報共有するマネジメント・オブ・トータル(MOT)経営が重要であることを説いている。

第4章では、なぜ中小企業が地域・社会と関係が深いのかを検討する。中小企業は地元の経営資源活用や地元の消費者、ユーザーとの取引が多いことによる地域・社会との関係が深いという、一般論のみならず、同じ業種に属する中小企業でも、その企業行動に地域差があることに注目する。

具体的に、東京都大田区、東大阪市、尼崎市、北九州市の機械金属業種を取り上げ、その企業行動に地域差があることを見る。その要因に、当該地域の産業構造を形成した歴史的要因や産業構造上の中心的企業、熟練技能者の地域粘着性などによることを明らかにしている。

全国には、地域ごとに固有の産業構造があり、また地場産業が形成されているが、それら地域の中小企業にS—C—P(構造—行動—成果)モデル、新規設備投資、取引慣行の相違、熟練技能者の地域粘着性、地場産業における地域間間屋機能の相違、地域固有の産業発展歴史等の諸要因によって、各地域の中小企業行動を説明できるとする。

第Ⅱ部、第5章では、近年、地域や社会の課題解決の担い手として注目されている「社会的企業」や、既存企業におけるCSR等の類似概念を整理し、著者の考え方が提示されている。

ヨーロッパ諸国では「社会的企業」(ここではソーシャル・エンタープライズ)を社会政策の目標、目的に沿った活動をしている企業と位置づけられている。

アメリカでは、社会的課題の解決をミッションとした事業体を「社会的企業(ソーシャル・エンタープライズ)、その事業を興す人物を社会的企業家(ソーシャル・アントレプレナー)と位置づけられている。

バングラディッシュのムハマド・ユヌスはソーシャル・ビジネスを「社会問題を解決するために利他的なビジネス」、「損失なし、配当なし」の企業とする。

日本では、社会的問題解決と組織存続の両立を可能にする収益構造をもつ革新的な事業のことを「ソーシャル・ビジネス(Social Business)」と呼び、このような事業を本来業

務として営む事業体を「社会的企業 (Social Enterprise)」、その創業者を「社会企業家 (Social Entrepreneur)」とされている。

日本における CSR (企業の社会的責任) は、社会の公器として法令遵守はもちろん、人権に配慮した適正な雇用や労働条件の確保、消費者への適切な対応、環境問題への配慮、地域社会への貢献など、企業が市民として果たすべき責任と捉えられている。

M.E.ポーターにより提唱された「CSV (Creating Shared Value)」とは、企業は経済的価値を創造しながら社会的ニーズに対応することで、社会的価値も創造するとされる。CSV は“ 共通価値の創造 ”と訳されることが多いが、著者は“ 共有価値の創造 ”と捉える。

M.E.ポーターは CSV を社会的価値を創出することで経済的価値を生み出すとしたが、その経済的価値 (= 本業での売上増) を発生させ、持続させるには、企業の社会課題解決に向けた取り組み (= 社会的価値) をユーザーないし消費者が理解し、高く評価すること、当該企業の製品やサービスを継続して購入し、企業の生み出す社会的価値をユーザーや消費者も企業と共に“ 共有 ”することが大切で、こうしたことによって CSV が成立するとされる。

さらに、著者は

仮説 1. 自律型下請企業や自立型下請企業の方が下請企業に比べて、より積極的に CSR や CSV に取り組んでいる。

仮説 2. 自律型中小企業の CSV とユーザーや消費者の関係は Voice 概念で説明できる。

という、2つの仮説を立てる。

第 6 章では、前章の具体例として、地域・社会の課題解決を自社の企業活動のなかに取り込む等について、実態調査をまとめている。東大阪市内の中小製造業、卸・小売業など 2,500社を対象にアンケート調査を行い、うち240社から有効回答を得た調査結果とヒヤリング調査から分析が進められている。

調査の結果、「仮説 1. CSR や CSV に取り組む下請企業は“ 自律型下請企業 ”である」に関して、自律型下請企業であるから積極的に実施しているといえるものが「従業員満足、働きやすい職場作り」や「障害者雇用の実施」等であり、いわゆる「社会性」に関する項目があがっていたものの、それ以外の項目では顕著な差は見られず、十分な検証結果が得られなかったという。ただし、仮説として取り上げていなかった、CSR 活動と売上高増減や経常利益増減とは高い相関関係があり、従業員満足 (ES) への取り組みは売上や経常利益の増加に結びつく可能性を示唆している。

また、「仮説 2. 自律型中小企業の CSV とユーザーや消費者の関係は Voice 概念で説明できる」についても、CSV として取り組もうとしている企業は、この実態調査からは回答数が少なかったこともあり、統計的に有意な違いとして検出できず、十分には検証されなかったという。

残された課題として、今後、全国的な大規模調査を実施し、CSR、CSV に取り組む中小企業の実態をさらに解明すること、今回の調査からは CSV に取り組む企業が抽出しき

れていないことがあるが、大規模調査やさらなるヒヤリング調査、消費者との関係を見るため、小売業に絞った調査、さらに「CSR 認証」制度の可能性を探ること等があげられている。

第7章では、これまでの小売業の存立理由に関する議論、流通政策等を振り返るとともに、小売業における CSR 的な取り組みとして、自ら宅配事業を始めた食品スーパーや、CSV 的取り組みとして地元中学校に寄付を行っている食品スーパーを取り上げ、地域や社会との共生を図ろうとする企業の現状や課題を検討している。

これまで、我が国では中心市街地に立地する地域密着型小売業が低迷していることから、小売業が地域コミュニティの担い手であるとし、小売業の社会的側面にレーゾン・デートルを求めてきた。しかし、小売業に求められる機能は、小売業が有する本来的機能である経済的側面であり、この点が満足されない限り、いくら社会的側面に注力しても、消費者の満足度を高めることはない。社会的側面はあくまで副次的機能であり、レーゾン・デートルとなることはない。社会的側面の中には CSV として位置付けられるものもあるが、顧客にとって本来的機能である経済的側面が充実していることが前提であるとしている。

第8章では、中小企業がソーシャル・ビジネスとして事業を行っているケースが検討されている。一つは個人事業主の形態で、経営者は作業療法士の資格を有する。もう一つは、酒屋出身の経営者が株式会社組織で事業をはじめたケースで、出自の違いにより、同じソーシャル・ビジネスで活動しているものの、社会性と事業性に違いがみられる。

また、ソーシャル・ビジネスを分析する際に、ビジネス・モデル分析の手法が用いられることが多かったが、ここでは新しい試みとして事業者と利用者との間の「レント」の視点から分析される。その結果、「課題解決レント」が新規顧客獲得やリピーターにつながるとする。

補章では、障害者雇用促進法において従業員数が一定数以上の規模事業主は、従業員数に占める身体障害者・知的障害者の割合を「法定雇用率」以上、雇用する義務を課している。民間企業の場合、法定雇用率は2.0%で、従業員を50人以上雇用している企業は、身体障害者または知的障害者を1人以上雇用する必要がある。こうした中、障害者雇用に積極的に取り組んでいる2社のケースが紹介されている。

終章では、全体を手短かにまとめている。第Ⅰ部では、現代中小企業の経営戦略と地域性について論じ、なかでも下請企業が生き残っていくための経営戦略として、「自律化」の道があること、イノベーションを実施する際にマネジメント・オブ・トータルとしての MOT の視点が重要であること、さらに下請企業を含めて中小企業を地域のステーク・ホルダーとの関係性のなかで捉え直し、双方向の Voice（発言）が形成されることが地域との共生を図る中小企業に期待されること等を指摘している。

第Ⅱ部では、中小企業にとって地域や社会が抱える課題解決にビジネスとして応えながら、地域・社会と共生を図る方途を指摘する。他方、現実には多くの中小企業が法令遵守をしつつも、CSR 項目については実施率が低く、ビジネスの手法を用いながら課題解決を図っていくことに、現状では乖離もあるという。

こうした状況下、先進的な企業では積極的に課題と向き合い、自らの経営の根幹に CSR を取り入れ、地域との共生を図ろうとしている事例をみている。また、中小企業で CSV の取り組みが少ないが、こうした活動を広げていくためには企業側の PR、地域全体からの応援、さらには CSV を実施しやすい社会の成熟化が求められているとする。企業の CSR や CSV を後押しするため、行政の支援も重要と指摘されている。

それは、「知足型経営」にも通じると捉え、「経営者が少しでも知足型経営を行うことで資源の浪費や環境問題も軽減されるほか、知足型経営の過程で CSR や CSV の活動をすれば、今よりも随分住みよい地域や社会が形成されるように思われる。同時に、社会もそうした企業経営者や企業を評価し、積極的に支援していく社会全体の成熟化も求められている」としている。

著者は、第Ⅰ部と第Ⅱ部の論述について、矛盾は生じないとする。すなわち、中小企業にとって規模拡大は経営者の強い願望であるが、「どのあたりで定常状態にするかが一つのポイント」とする。「ベンチャー企業以外の中小企業経営者は自分の会社という思いが強く、そもそも他人資本を入れて上場しようとはまでは考えていないことが多い」という。

また、中小企業家同友会の会員企業（全国で約4万社）においても「良い会社をつくらう」、「良い経営者になろう」、「良い経営環境をつくらう」との目標を掲げ、上場志向の企業は少ないという。その理由として、中小企業ならではの存在価値を示せる市場があり、節度ある経営をしながら、キラリと光る小さな企業を目指しているとする。この“節度ある経営”と「知足型経営」は同義的とし、経営者が知足型経営を行い、またコミュニティ発展欲求についても慮ることで、地域・社会との共生が進むと結んでいる。

Ⅲ

以上のように、本書では第Ⅰ部で中小企業の経営戦略として、自律型下請企業、MOT（マネジメント・オブ・トータル）の重要性が論じられ、さらに中小企業の企業行動には地域性を有することが指摘されている。第Ⅱ部では、中小企業のソーシャル・ビジネス、CSR 活動、CSV 実現への取り組みの重要性が論じられ、地域・社会が抱える課題解決にビジネスとして応えながら、地域・社会と共生を図る道が論究されている。

それは「知足型経営」、「節度ある経営」として、環境・資源問題とも融和的に地域・社会と共生することに通じるとされる。すなわち、第Ⅰ部と第Ⅱ部を結びつける概念として、「知足型経営」が提起されていると理解される。

こうした「知足型経営」、「節度ある経営」は、大企業も含めた現代企業社会にとって、大きな課題であり、その問題意識を共有する向きも多いと思われる、同時に、議論も少なくないところでもあろう。

以下では、議論になると思われる諸点について、評者の視点からコメントしたい。第1に議論となると思われるのは、「知足型経営」、「節度ある経営」を現代経済社会において、如何にして広く調和させ、普遍性を持たすことが出来るかという点である。グローバ

ル経済化、IT（ICT）化が一段と進展しつつある現代経済社会において、地域中小企業もまた自己完結的に企業活動を遂行することは難しく、大きな潮流の下で現代経済社会と遊離しては存立し難い。

換言すれば、より先鋭化しつつある現代資本経済論理のもとで、「知足型経営」、「節度ある経営」は総論として首肯されつつ、各論としては難しい側面も否定しえないように見られる。

こうした点は、小売業において消費者が求めているのは経済的側面が主体的（主）であり、社会的側面は副次的（従）であるという、著者の指摘点と類似しているように思われる。それは、企業にとっても経済性（事業性）と社会性（公共性）の同時並立が必ずしも容易ではないことを示唆している。

調査の範囲では一部の先進的企業を別として、中小企業のCSR、CSVへの取り組みは「広がり」を見せているとは言い難い結果となっている。先進企業の事例が、今後、時間の経過とともに「広がり」を見せうるのか、あるいは何らかの条件整備の上で可能性を展望できるのか等、知りたいところでもある。

第2に、以上と関連して、本書の重要なKey Wordsである「知足型経営」、「節度ある経営」について、より詳しく知りたいと思われる。著者は、中小企業の規模拡大志向について、「どのあたりで定常状態にするかが一つのポイント」とし、「ベンチャー企業以外の中小企業経営者は自分の会社という思いが強く、そもそも他人資本を入れて上場しようとはまでは考えていないことが多い」としている。ここからは、「知足型経営」、「節度ある経営」の判断基準として「株式上場か、未上場か」が重要視されているようである。逆に言えば、「株式未上場」企業は「知足型経営」、「節度ある経営」の一定条件を満たしていることになる。「地域中小企業」に規模拡大志向がないのか、あるいは市場規模等から規模拡大が難しく、少なくとも当面株式上場までは考えていないのか等、中小企業の規模範囲も広いだけに議論もありえよう。

これに関連して、「地域」をどのような範囲で捉えるかという問題もある。本書では事例として、東京都大田区、東大阪市、尼崎市、北九州市等があげられている。

また、各都道府県に設立されている「中小企業家同友会」では、「良い会社をつくろう」、「良い経営者になろう」、「良い経営環境をつくろう」というスローガンのもと、多くの会員企業が「中小企業ならではの存在価値を示せる市場があり、節度ある経営をしながらキラリと光る小さな企業を目指している」という。ここでも「中小企業」の範囲が広いことから、どのあたりの「中小規模企業」を想定するかで視点が異なってくることも考えられる。

第3に、こうした問題の延長上に、中小企業（あるいは企業）を「個」として見るのみでなく、「群」として見る必要性を改めて想起させ、政策的視点への重要性が示唆される。「知足型経営」、「節度ある経営」は他方で現代経済社会において、ますます企業間格差の拡大へとつながる側面も推測させるが、それは経済社会における、さまざまな「ひずみ」、「摩擦」の拡大となり、社会面においても多くの課題を孕むことにもなろう。

本書でも指摘されているように、近江商人の「三方よし（売り手よし、買い手よし、世

間よし)」精神は「企業」にとって原点とも言うべき視点であり、現代社会ではとかく忘れられがちな重要な視点でもある。それは「知足型経営」、「節度ある経営」に通じるものであり、現代経済社会への重要な警鐘と受け取るべきであろう。しかし、そのためには現代経済社会において、「個としての企業」にその責の全てを求めることには限界がありはしないか。そこでは、中小企業政策のみならず、地域政策、産業政策、さらには広く経済政策の枠組み自体が問われるべきという視点も重要と考えられる。

トマ・ピケティ (Thomas Piketty) 『21世紀の資本』は、世界的に進行する格差拡大に対して、資本主義経済原理を基本としつつ国際的な資本課税政策の必要性を主張する。その処方箋の現実的可能性はともかく、こうした政策的手段も現代の先鋭化した経済社会では必要不可欠という考え方は重要な問題提起・視点と思われる。

著者は「社会の成熟化」の必要性を指摘する。激しい競争と格差社会のもとで、現代経済社会を構成する経済人の精神性が理想郷 (ユートピア) へ誘導する動因となりうるのか、あるいは、その不十分さを補完するために何らかの政策的対応・枠組みが必要と考えるか、そもそも議論の出発点になるかも知れない。

以上、いくつかのコメントをしたが、論題がきわめて大きな課題であり、評者としてはいずれも過大な要望、期待を述べることとなった。それだけに、これらをもって本書の意義・評価がいささかも減じられるものではない。これらの課題は、むしろわれわれ自身に課せられた課題でもあり、現代経済社会における刺激的・重要な論点として受け止め、考える必要がある。

本書における論考は中小企業研究、とりわけ「中小企業経営と地域・社会との共生」という論題に壮大かつ重要な問題提起がなされており、この分野における貴重な文献として多大な評価を得るものと思われる。

(ミネルヴァ書房、2018年1月20日刊)