

池田 潔(大阪商業大学総合経営学部教授)

**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

ミネルヴァ書房 2018.1. 9,273p.

著者(池田)は、従来の中小企業研究では地域の視点が抜けおちていたとし、そのことの理由にはかつて主流を占めていたマルクス経済学の問題意識にあるとする。地域の中小企業を個別企業としての観点から研究をすすめる、現代中小企業がこれまでよりも地域・社会と「どのように関わり、共生しようとしているのか」が本書のテーマに据えられている。現代の資本主義のもとにあって、社会的な格差や歪が無限定に拡大し深刻化していることは誰も否定できない。そこで地域や社会の課題解決にCSR(Corporate Social Responsibility: 企業の社会的責任)やCSV(Creating shared Value: 共有価値の創造)に大きな期待がかかっていると述べ、社会が変化していくためには中小企業がCSRやCSVに積極的に取り組む必要があると強調されている(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」)。

さて、本書は序章に続き、第I部「現代中小企業の経営戦略と地域性」と第II部「地域・社会と共生を図る中小企業」とから構成される。第I部には4つの章がある。

第1章の「個別企業視点から見る中小企業研究と自律型下請企業」はマルクス経済学におい

ての中小企業問題把握が常に大企業との二項対立であったとし、そこに限界があったという。著者は、中小企業を一塊と見るのではなく個別の企業それぞれの発展を重視する立場が大事だと論じている。そのうえで、新たな中小企業分類—狭義の下請, 自立型下請, 自律型下請—の必要性を指摘するとともに、この分類がExit-Voiceアプローチで説明可能だという前著『現代中小企業の自律化と競争戦略』(2012年)での主張を再確認している。

第2章「自律型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」は、自律型下請についての企業事例(姫路市)である。

第3章は「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」を論じている。ここでは、優れた新製品開発を行い、販路を確保するためには、研究開発から生産・販売に至るまでのプロセスで、各部署間で同時に情報共用するマネジメント・オブ・トータルの経営が重要であると述べられる。

第4章「地域性を有する中小企業の企業行動」は、本書第II部への橋渡しとしての位置づけである。すなわち、中小企業と地域・社会との関わりについて、大田区、東大阪市、尼崎市、北九州市の機械金属関連業種の分析を通じて中小企業の企業行動に地域性のあることが確認されている。

第II部には4つの章が含まれる。それぞれ地域や社会が抱える問題解決に中小企業がビジネスとして応えつつ、地域・社会と共生を図る道があると述べている。

第5章の「地域・社会の課題解決を図るソーシャル・ビジネスとCSR」では、まずソーシャル・ビジネス、CSR、CSVなどいくつかの「類似概念」が生まれてきた背景や概要についての先行研究が整理される。そして、①自律型下請企業や自立型下請企業の方が下請企業（狭義の－評者）と比べてCSRにCSVにより積極的に取り組んでいる、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の仮説が提起されている（146ページ）。ここにおいて、著者は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“共有”することが大切とのメッセージを込めている。

第6章「中小企業のCSR・CSVの取組実態」は、東大阪市中小企業へのアンケート調査結果とヒアリング調査とから分析を進めている。

第7章の「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の機能とその追求」では、小売業の存立理由についての議論を振り返りつつ、CSR活動を行う食品スーパー2社の事例を検討している。

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」では中小企業がソーシャル・ビジネスとしてビジネス展開を行っている事例を検討する。そのことにより、CSRに取り組んでいることの意味を課題解決レントの視点から論述している。

第Ⅱ部のあとには、補章と終章も付けられている。

補章の「障害者雇用に取り組む中小企業」では障害者雇用に積極的に取り組む2社のケースが紹介されている。

そして終章「地域・社会との共生を目指して」においては、これまでの議論してきた問題意識があらためて整理される。そのうえで、現代資

本主義にあつて下請企業が生き残っていくには自律化の道が必要であること、そして地域や社会が抱える課題解決にビジネスとして応えていくことが重要であることが強調されている。

本書は豊富な事例をもとに、前著で強調された自律型中小企業の存在を前提として議論を進めているようだ。自律型がビジネスとして課題解決に挑む中小企業であるという問題意識（本書第5章での仮説①）が議論の根底にあることが鮮明に窺える。そこでは、新自由主義が横行する今日の資本主義にあつて、ビジネスを通じた格差是正への道筋が明らかにされている。私はこの点を高く評価したい。もちろん、この仮説①の実証がまだまだ十分明らかにされたとはいえないが、著者が入念なアンケート調査やヒアリング調査を通じて上記を実態的に議論していることはあらためて述べるまでもない。

通読して評者が感じたことをいくつかコメントしておこう。

第一に、第Ⅰ部と第Ⅱ部との間で論述に関してのズレが多少感じられることだ。著者もこの点は十分に承知し、終章で説明を補強されている。それでもなお、第Ⅰ部で強調された個としての中小企業把握の重要性和第Ⅱ部での群れとしてのCSR実施の中小企業（さらには「知足型」経営企業）への期待感とは論理・論述のうえでの整合性がややすっきりとしてない印象を受ける。

第二は、自律型中小企業がその定義において「親企業からの介入を自発的に受け入れることや、特定親企業からの「退出能力」を高めながらも（あえて－評者）退出しないなど」とすることによる問題である。つまり、「相手のことも慮って行動する」企業活動（74ページ）である。この論理を敷衍するならば、自律化への

道は結局のところ経営者個人の意思によることとなる。CSRを「経営者の想い」や個性から論じることとなり、これの強調は“意識の高い優れた経営者”論になってしまうのではないだろうか。

第三は、第Ⅰ部での議論が製造業の分析を通じておこなっているのに対し、第Ⅱ部では小売業での論述が主体になっていることである。第Ⅰ部で自律型中小企業を抽出するために製造業を検討対象としたのであれば、第Ⅱ部にあっても製造業をケースとする方が論理がよりいっそう明確なものになったのではないか。

評者（前田）はサッチャリズム、レーガノミクスを契機として現代資本主義のありようが大きく変化したと考えている。この頃から、極端な市場自由化論や規制緩和等をスローガンとした強欲な新自由主義の時代が本格化する。その意味からすると、今日強調されるようになったCSRとそれ以前での企業の社会的責任論とは区別しなければならない。新自由主義経済下において強調される“自己責任”論の延長上にCSRが登場してくる。つまり、強者が最大利潤をむしり取った後に残り散らかされる各種の社会問題（典型的には、現在の社会的格差の拡大や階級問題の新たな固定化など）を、ステーク・ホルダーのなかでも弱い立場にあるものが相互扶助のかたちで解決を進めるといいうわば形を変えた“自己責任”の実施を意味するものとなる。そこには強者が負担すべき体制維持コストが弱者に転嫁される意図が隠されている。評者からすれば、CSR、なかんずく大企業のそれ、は強者の資本の論理による矛盾を慈善的色彩で覆い隠すものとしての意味が見え隠れする。その意味では、経営戦略を強調するアメリカ的CSRよりも社会問題の解決を意図する

ヨーロッパ型CSR、さらには新自由主義とは一線を画するかもしれない「知足型経営」に立脚するアジア型CSRの抽出とそれの普及こそがこの時代に望まれる気がしてならない。現代資本主義へのオルタナティブを提起する（かもしれない）アジア型CSRについての研究が大いに期待される。研究者のみならず経営者、消費者など多くのステーク・ホルダーにも本書の一読を薦める所以である。

（大阪商業大学経済学部教授 前田啓一）