

共生性から見た中小企業本質論

池 田 潔¹⁾

〈抄 録〉

中小企業本質論はこれまで、問題性や発展性の視点、両者を統合した複眼的中小企業論から展開されてきた。これら本質論は、中小企業オリエンテッドな視点で展開されている。本稿では、中小企業を地域・社会と共生性を有する存在として本質論を展開する。共生性の視点から展開することで、これまで“べき論”として捉えられてきたCSR活動も理屈として捉えることができる。中小企業は地域・社会と共生性を有する存在だが、そのことを当該企業自身が忘れてはならない。

1. はじめに

「中小企業とは何か」、瀧澤（1992）によれば、この設問に答えることは中小企業研究の入口であると同時に、その到達目標としたが、まさに中小企業の本質を探る問いかけである。この中小企業本質論を巡っては、第二次世界大戦後に多くの論考が出されたが、近年はあまり見かけなくなっている。事実、これまで3次にわたり、『日本の中小企業研究』が中小企業研究者たちの手によって刊行されたが²⁾、三井（2013）の最新のものを見ると、その間の本質論的研究が少なかったこともあり、これまでの2章分を「理論・本質論的研究」の1章にまとめている。

本質論には量的規定を巡る本質論や、特質の有無による本質論もあるが³⁾、本稿では主に山中（1948）以降の研究を取り上げる。すなわち、中小企業は規模の小さなことに起因する様々な問題を抱えており、自らの本質を問題性の視点

から捉えようと問題性を切り口とした「問題型中小企業論」（問題性論）、一方で、中小企業はすべて問題を抱えた存在だったわけではなく、発展性を有する企業が存在することから、中小企業は発展性を有する存在として捉えた「積極型中小企業論」（発展性論）、さらには、中小企業を問題性と発展性の統一物として捉えた「複眼的中小企業論」がある。

ところで、これら中小企業本質論は、当前だが、中小企業そのものに焦点が当てられている。あるいは、大企業との取引などを通じて引き起こされる関係性の中で、問題を有した中小企業についての考察が行われている。しかし、中小企業とは何かを考えると、当事者の中だけで見ていたのでは、見えなくなってしまうものがある。地域・社会との関係性がまさにそうである。中小企業のみならず、大企業も含めた企業の本質は地域・社会の中で考察する必要がある。

1) 池田 潔（いけだ きよし）、大阪商業大学総合経営学部教授

2) 1次は瀧澤（1992）、2次は有田（2003）、3次は三井（2013）がまとめている。

3) 瀧澤（1992）。

る。

本稿では、中小企業の本質を考えるとときの視点として、地域・社会との「共生性」を取り上げる。共生性の視点から見ることで、近年の重要なテーマである中小企業がSDGsやCSRを取組む理由についても説明が可能となる。

以下では、まず、これまでの中小企業存立論の問題性、発展性、さらには両者を統一した複眼的中小企業論について見るが、紙幅の関係でそれらは概観するにとどめ、その後、本稿の中心テーマである共生性について論じることとする。

2. 問題性、発展性に関する議論と複眼的中小企業論の誕生

(1) 問題性に関する議論展開

中小企業本質論とは、中小企業とは何かを考えることだとされるが、この問題が大きくクローズアップされたのは、第二次世界大戦以降、「問題性型中小企業本質論」が本格的に展開されだしたころとされる⁴⁾。この嚆矢とされるのが山中篤太郎で、山中(1948)では、「問題」としての中小工業を以下のように記している。すなわち、中小工業が学問的に位置づけられた理由として、近代的な資本制大規模工場は自身の経営利益を確保するために、同じ産業部門内の中小工業を競争のうへ淘汰したが、大規模工場のこうした経営利益を求める活動によってはじめて、中小工業の存在が意識される。大規模工場が経営利益を求めて活動する以前から中小工場は存在するが、その場合の中小工業は中小工

業としては意識されない。したがって、中小工業論とは問題性における(を有する)中小工業論でなければならず、それ故に中小工業論とは中小工業「問題」論にほかならない。さらにそれ故に「中小工業とは何か」とは、「問題としての中小工業とは何か」にほかならない⁵⁾とする。

山中の問題性論⁶⁾は、その後、当時の経済学の主流だったマルクス経済学者によって議論が深められ、中小企業が有する問題性を基に、中小企業の本質を解明しようとした。当時はマルクス経済学が隆盛だったが、中小企業の本質として、中小企業は問題性を有する存在とする考え方が、マルクス経済学の立場と相性が良く、発展性の本質論が登場するまで、問題性論が中小企業本質論の主流であった。この議論の詳細は、川上(2004, 2005)や黒瀬(2018)などに詳しく、また紙幅の関係でこれ以上紹介することはできないが、1つ、本稿を進める上で伏線ともなる別の視点を示したい。

日本で最初に中小企業について論考したのは、当時、農商務省大書記官だった前田正名編纂による『興行意見』(1884)や、同書が国として出版したものであるのに対し、前田自身のこれまでの思想や行動をまとめた1892年刊行の『所見』というのが、現在のところ大方の定説となっている。ところで、この『興業意見』も『所見』も、中小企業だけを取り扱ったのではないが、明治期の日本は欧米先進国と比べて様々な面で遅れており、殖産興業による近代化を進めることが喫緊の課題であった。ここで前田を取り上げた理由は、在来産業を捉える際の視野の

4) 瀧澤(1992) p.5。

5) 山中(1948) pp.43-45。原本は旧字体、旧仮名遣いのため、意識している。

6) 山中篤太郎氏(1901-1981)は日本中小企業学会の初代会長(1980-81)や、日本中小企業学会の親学会である日本経済政策学会の代表理事を務めたこともあり、学会への影響力は大であった。

広さである。欧米列強に追いつくためには、欧米からの移植大産業育成に偏るのではなく、まずもって在来産業の近代化、すなわち、当時の輸出産業部門であった在来産業の保護育成を図りながら、生産流通過程を近代化していくことの必要性を説いたのである⁷⁾。在来産業とは手工業や家内工業を指すが、まさに範疇としての中小工業である。前田の在来産業に対する危機意識がどれほどだったかは定かではないが、彼の頭の中には国力をいかに高めるかが最大の問題意識としてあり、そのためには移植産業に頼るのではなく、まず、在来産業を近代化する必要を説いたのである。在来産業の問題性を扱ったわけではないので、本質論とは言えないが、大きな視野から在来産業を見ていたことが、本稿を進める上での伏線となる。

(2) 発展性に関する議論展開

発展性議論の嚆矢に関しては複数の見解がある。一つは、末松玄六を嚆矢とする見解である⁸⁾。末松(1953)は、中小企業の問題性の議論が、中小企業が置かれている外部環境にのみ注目していることに対し、「戦後、中小企業の危機を克服するには、金融をはじめとする中小企業を取り巻く環境を良くすることが根本ではあるが、環境論を振り回すだけでは中小企業を救い出すことはできない。率直に自己の経営の中に巢食

う欠陥を認め、改善すべきは改善し、遅れたところを近代化して競争に勝ち抜くだけの態勢を整えることも大事である」⁹⁾。さらに末松(1954)では、「もし人が問題としての中小企業のみを分析し、問題解決の方向性を探ろうとするならば、それは研究方法上の大きな欠陥をはらむものといわねばならぬ。問題としての中小企業は、いわば、原因が内的であれ外的であれ、つねに欠陥を抱くところの中小企業である。従って、この欠陥を除去し、あるいは少なくとも軽減するには、『問題でない』中小企業、あるいは大企業に比較して経済的合理性を有する中小企業の本質を分析し、それが何に基づくのかを明らかにする必要がある」¹⁰⁾とする。

もう一つの見解は、問題性に関する議論が活発だったころの1964年、中村秀一郎が『中堅企業論』¹¹⁾を出版したときを嚆矢とするものである¹²⁾。これを機に、経営資源が少なく、問題性を有する中小企業の中から、経営資源を蓄え中堅企業に発展する企業が出現し、発展性を有する中小企業に関する論考が出された¹³⁾。

(3) 複眼的中小企業論の概要

「複眼的中小企業論」は、黒瀬直宏によるネーミング¹⁴⁾だが、「問題型中小企業論も積極型中小企業論も部分理論であり、2つを統合することが重要である」¹⁵⁾とする。「中小企業は固有

7) 祖田(1987) p.99, p.158。

8) 川上(2005a)。

9) 末松(1953) pp.1-2。

10) 末松(1954) pp.307-308。

11) 中村(1964)。

12) 黒瀬(2018) p.8。

13) 差し当たり、清成(1970)。

14) なお、黒瀬は複眼的中小企業論には研究史上先行者がいるとし、佐藤芳雄(佐藤編(1981))を挙げている。

15) 黒瀬(2012) i。

の発展性を内在させている点で積極型中小企業論と言えるが、問題性も中小企業の本質規定に組み込む点で、従来の積極型中小企業論とは異なる。複眼的中小企業論は積極型中小企業に足場を置き、積極型中小企業論と問題型中小企業論を統合するもの¹⁶⁾と捉えている。中小企業の本質を考えるには、「市場競争の本質に遡らなくてはならないとし、市場競争の根幹は情報発見競争である。ここで、商品は売れなければ商品ではないが、売れるとは限らない。そこで、情報発見活動こそが「販売の不確実性」を低下させ、商品生産者が商品生産者であり続けることを可能にする」¹⁷⁾としている。

3. 共生性から中小企業の本質を考える

(1) 共生性とは何か

広辞苑（第6版）によると、共生とは「ともに所を同じくして生活すること。異種の生物が行動的・生理的な結びつきをもち、一所に生活している状態。共利共生（相互に利益がある）と片利共生（一方しか利益をうけない）とに分けられる」¹⁸⁾とある。本稿で考察する中小企業と地域・社会との関係は、少し奇妙な表現となるが、中小企業側から見ると、短期的には片利共生に近く、長期的には共利共生が期待されるものとする。これは、後で見るように、中小企業は地域・社会に貢献する（利益を与える）¹⁹⁾CSR活動をしても、その対価として地域・社会から中小企業が即時的に利益を得ることはまれ

で、遅れて何らかの利益を享受することがある。したがって、長期時間軸の中で必然ではないが、共利共生が実現されると考えれば、両者は「持ちつ持たれつ」の関係となる。

日本の中小企業も、資本主義社会の中で活動する営利企業として、売上や利益を上げるための活動をしているが、その活動は広く一般に「世間」と称される地域・社会（広義の共生性）や、狭義の共生性として、様々なステークホルダーとの関係の中で成り立っている。ここでのステークホルダーには、従業員や取引先企業、金融機関など当該企業の生産、販売、サービス提供などの活動に直接関わるものだけでなく、地域住民や、NPO、各種団体、学校、病院、自治体などが含まれ、反社会的勢力を除くおよそ地域・社会を構成するもの全てが含まれる。また、それらステークホルダーは、単体のヒトや企業などの組織だけではなく、産業集積や産業クラスターなど、一定の地理的空間に集積する複数の組織、地域コミュニティを形成する人々なども含まれる。本稿では紙幅の関係で、主に「世間」と称される広義の共生性を取り上げる。

(2) なぜ共生性の視点が必要なのか

本稿では、中小企業の本質として、問題性や発展性を有していること、しかも複眼的に見る必要があることを見た²⁰⁾。この中小企業を複眼的視点で捉えることについては、筆者も同意す

16) 黒瀬（2018）p.16。

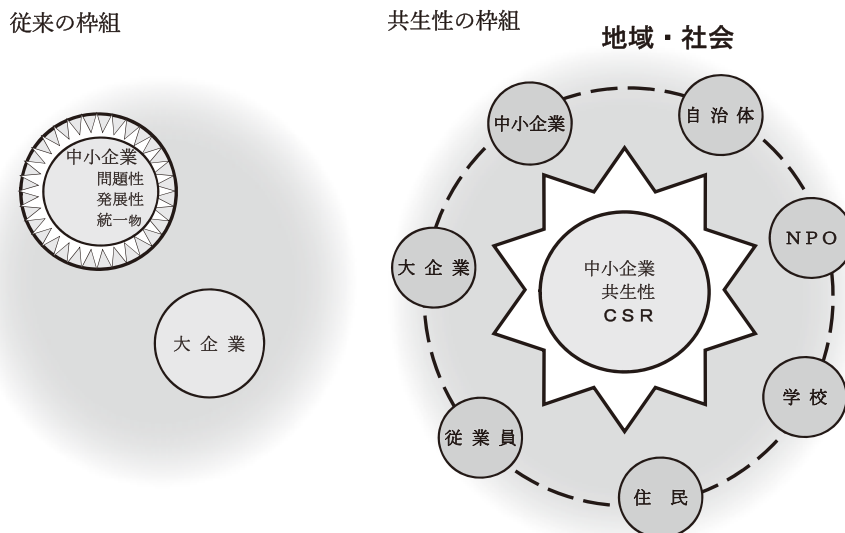
17) 同上 pp.22-23。

18) 新村編（2008）。

19) ここでは、「貢献する」と「利益を与える」を同義としている。

20) 黒瀬（2018）の分類によれば、大企業体制下においても中小企業の発展性を体現している「企業家的中小企業」、企業家としての活動の成果が一部にとどまっておき、発展性と問題性を抱えた「半企業家的中小企業」、企業家活動を展開できず、中小企業の問題性を体現している「停滞的中小企業」がある。

図1 中小企業の問題性、発展性と共生性



資料：筆者作成。

るところである。しかし、この複眼的中小企業論に登場するのは、問題性、発展性を議論するときに対象となる当該中小企業（群）と、問題性を引き起こす原因となる大企業であり、しかも業種的には製造業だけが取り上げられ議論されている。

中小企業の本質を考えるときに、中小企業を中心に据えて考察することは当然である。また、製造業を中心に、中小企業の多くは大企業から支配、従属を受けており、大企業との関係の中で本質論を考えることも理解できる。しかし、ここで欠落しているのは、中小企業は大企業との関係性の中だけでなく、地域・社会の中で活動しており、その中での中小企業の本質について考えられていない点である。すなわち、中小企業の本質は、中小企業に内在する問題性、大企業との関係で発生する問題性、中小企業自身

の努力による発展性など、中小企業オリエンテッドな視点だけで捉えるのではなく、中小企業が活動する地域・社会の中で本質を考えることが重要である。このことから、中小企業の本質は地域・社会との共生性を有する存在として捉える視点が欠かせない（図1）。

それではなぜ、地域・社会と共生することが中小企業の本質になるかを考えてみよう。中小企業は経営資源が少ないことは自明の理である。このため、これまで中小企業ではこの経営資源の少なさを補完するため連携したり、相乗効果や規模の経済性を働かすため、組合を作って協同化や協業化を行ってきた。一方、地域・社会と共生していることが中小企業の本質であるのは、以下の2つの理由からである²¹⁾。

一つは、先と同様、中小企業の経営資源の少なさがその理由の根底にあり、これを補うため

21) 唯我独尊タイプの経営者が率いる企業など、共生を考えない中小企業も存在する。

に、長期的には持ちつ持たれつの共利共生を期待してCSR活動をしていると考えられる。これは足らざるを補う補完関係ではなく、別次元のギブ・アンド・テイク²²⁾である。これを将来に向けた投資と捉えることもできるが、実際には、投資と考えてCSR活動をしている企業は極めて少ない。また、短期的には、地域・社会に見返りを求めずにCSR活動を行っていることから片利共生となるが、企業が社会的公器として社会的責任を果たしていると考えられる。

二つ目は、中小企業経営者が「コミュニティ発展欲求」を持っていることがある。このコミュニティ発展欲求とは、A. マズローによるもので、マズローは人間の欲求はピラミッドのように構成され、一番底辺の「生理欲求」から、頂点には「自己実現欲求」があるとする「欲求5段階説」を提示した。しかし、マズロー自身は自己実現欲求のさらに上の「コミュニティ発展欲求」、あるいは「自己超越欲求」があると唱えていた²³⁾。自己実現欲求までの欲求は自利だが、自己超越欲求は他利の世界となり、このコミュニティ発展欲求が地域・社会との共生をする上での原点になっていると考えられる。

中小企業本質論の中で、問題性や発展性、複眼的中小企業論では、製造業が中心の立論となっていたが、中小企業の本質にかかわる問題はすべての業種に関わることから、地域・社会との共生性という視点で捉えると、製造業はもとより、流通業、運輸業、サービス業をはじめ、

地域・社会で事業を営むすべての中小企業が対象となる。また、地域・社会との共生性の視点から見ることで、近年、取り組むことが求められているSDGsやCSRについても、理屈として取り扱うことができる。この「理屈として」の意味は、これまでSDGsやCSRは、どちらかといえば、中小企業も取り組む必要があるという、一種の“べき論”で捉えられることが多かったことがある。中小企業の存立を地域・社会との共生性という視点で見ること、SDGsやCSRの問題を地域・社会と中小企業の共生性というフレームの中で捉えることができる。なお、SDGsとCSRの関係は、両者を別ものとして捉えるのではなく、CSRで取り組んでいる項目を縦軸に、SDGsの項目を横軸に、マトリックスとしてみるとCSRの項目はSDGsに含まれるとしてみる事ができる²⁴⁾。

(3) 本稿で取り上げる共生性の論理と実態

中小企業の共生性には、いろいろな相手（ステークホルダー）との共生性がある。本稿では主に広義の共生性を対象としたが、若干、狭義の共生性についても触れておこう。狭義の共生相手には様々なステークホルダーがあるが、下請取引で見られる親企業（ステークホルダー）との間にも共生性が形成されているものがある。筆者がかつて考察した「自律型下請企業」と親企業との関係もその一つである²⁵⁾。自律型下請企業とは、親企業との間で自律的な関

22) ここで、別次元と表しているのは、たとえば、後述のレッキス工業は障がい者雇用をはじめ、様々なCSR活動を行っている。同社は、駅から少し離れた住宅地に立地しわかりにくい場所にあるが、地域・社会からは住民が道案内をしてくれることがある。これが中小企業がCSR活動を実施したことに対して、遅れて利益を受受することの一例である。

23) アブラハム・H・マズロー著（上田吉一訳）（1998）『完全なる人間－魂のめざすもの』誠信書房。

24) 池田（2019）。

25) 自律型下請企業については池田（2018）を参照。

係を有するもので、下請企業が脱下請を²⁶⁾する際の一形態である。下請企業は親企業からQCDに関する様々な指示を受けるが、長期継続取引のもとでは契約書なしの取引も多く、しばしば当初の口約束による内容とは異なる要求が親企業から突きつけられる。下請企業の中には、こうした無理難題を突き付ける親企業との取引を嫌い、新たに親企業を見つけようとする企業が現れる。これが脱下請の最初の形態である「自立型下請企業」であるが、このレベルでは共利共生とはいえない。

次に、下請企業の中には、親企業から要請されるQCDに対して、こういうやり方をする方でコストが下がるとか、納期が短くなるなど、親企業に逆提案する企業が現れる。これが自律型下請企業で、オンリーワン企業となるが、親企業からすると切っても切れない関係となる。こうして、自律型下請企業は、親企業と共利共生の関係となる。

また、筆者が取り上げた「自発的ネットワーク」も、メンバー内企業との間で共利共生関係が形成されている。自発的ネットワークは、目的意識を持った民間企業が、課題解決のために自主的に立ち上げたネットワークである。自発的中小企業ネットワークが成立するには、メン

バー企業の協調と協働が重要で、機会主義的行動は排除する必要があるとした²⁷⁾。メンバー企業の協調と協働がベースにあることから、メンバー企業間には共利共生の関係が形成されている。

以上、中小企業（企業間）と狭義の共生性についてみたが、次に、広義の共生性である地域・社会との関係性について見よう。中小企業と広義の共生性は、短期的には片利共生に近く、長期的には共利共生が期待されたとしたが、中小企業が地域・社会に利益をもたらす活動（＝地域・社会に貢献する活動）とは、まさにCSR活動であり、地域・社会は当該企業のCSR活動によって利益を得ていると解釈できる²⁸⁾。一方、中小企業が地域・社会から受け取る利益には、直接的利益と間接的利益が考えられる。直接的利益には、消費者やユーザーが当該企業の製品をCSR企業の製品として認知・評価し、指名買いすることによって生じるが²⁹⁾、実際には価格やブランドなど、他の要因で購入が決定されることが多く、それほどの指名買いは期待できない³⁰⁾。

次に、間接的利益には、CSR活動のあと、評判や名声³¹⁾があがることや、それに伴う従業員の士気向上、売上向上などがある³²⁾。結局のと

26) 脱下請としているが、狭義の下請からの脱出を意味し、自立型・自律型下請企業は親企業からの受注生産を行っており、広義には下請企業である（池田2018）。

27) 池田（2020）。

28) 地域・社会は、たとえば、省エネ製品など環境に優しい製品づくり、廃棄物やCO2の削減、住みよいまちづくり（植樹による街並みの美化や、町内清掃など）等によって利益を得ていると考えられる。

29) ホテルの受付カウンターや美術館の棚など特注家具を作っている(株)ソーケンでは、様々なCSR活動に取組んでいるが、ユーザーからの指名買いも多い（池田2018）。

30) この点がCSVと異なる。CSVは、最初から直接的利益を得るための経営戦略の一環として社会貢献活動を捉え、設けるための仕組みとしてビジネスモデルの中に組み込んでいる。

31) 評判の例として、注22で見たレッキス工業では、地域住民が工場までの道案内をしてくれるほか、同社の評判が良いことから、従業員を地域住民等からの紹介で雇用することも多く、採用にお金をかけなくても人が集まる企業となっている。

ころ、中小企業がCSR活動を通して地域・社会から受け取る利益は、ほとんどの場合即時的、即物的ではなく、CSR活動を続けることで利益が発生するとすれば、遅れて得られる間接的利益である。

ところで、中小企業経営者は、後述の生活広場ウィズのケースで見ると、即時的に地域・社会から利益を得るためにCSR活動をしているわけではない。この点が、ポーターが唱えたCSVと異なる。ポーターはCSRに代わってCSVを推奨したが³²⁾、ここでは企業の社会貢献的活動を経営戦略の一つとして捉え、経済的価値を創造しながら社会的ニーズにも対応することで、社会的価値も創造することができるとした³⁴⁾。

しかし、我々の共生性のフレームの中には、企業のCSVは想定していない。その理由は以下である。CSRは、短期的には片利共生であるが、CSVは先にも触れたように、経営戦略の一環として、社会貢献的な活動も儲けるための手段としてビジネスモデルの中に組み込んでおり、共利共生を狙いとしている。また、地域・社会との関係では、CSVは地域・社会から利益を得ようとビジネスモデルを構築するが、その地域・

社会は当該企業が立地する場所とは無関係でどこでもよく、地域・社会との関係性は薄いことがある。グローバル展開している大企業の場合、そのことが特に顕著である。その点、中小企業は地域に根差して活動している企業が多い³⁵⁾。

以上より、我々が議論している共生性で登場する取組はCSRである。中小企業が立地している地域・社会で生活する人や活動する組織とは、持ちつ持たれつのある関係がある。地域・社会で活動する中小企業は、何かすぐの見返りを求めてCSR活動をしているのではない。このことを、製造業のレッキス工業、小売業の生活広場WIZを取り上げ、その実態を見よう。

<レッキス工業株式会社>³⁶⁾

レッキス工業株式会社（東大阪市（登記簿上の本社は大阪市だが、実質的には東大阪市の本社工場に社長が在籍しており、本社機能を有している）の創業は1925年で、現社長の宮川一彦氏は6代目に当たる。主な事業内容としてはパイプマシン（切削ねじ加工機）、各種切断機、融着機、銅管工具、ダイヤモンド機械工具、環境機器等の企画、設計、製造、販売などで、2020年10月時点での国内従業員は186人、中国、ア

32) 従業員も巻き込みながらCSR活動をする企業として、(株)ソーケンがある。同社は、勤務時間中でも自由にCSR活動ができるが、CSR活動をするために、従業員のほうで自主的に仕事の進め方を考え、効率的に仕事をして生産性をあげており、毎年過去最高の売上、利益を更新している。(池田2018)

33) ポーター/クラマー(2011)。

34) わかりやすい例として、キリンの氷結がある。キリンは東日本大震災でダメージを受けた福島県を応援しようと、梨果汁の入った氷結を販売したことがある。福島県は果物の産地だが、梨を買い付け、農家を支援したのである。同支援は「復興応援キリン絆プロジェクト」と銘打たれ、このプロジェクトに賛同した消費者が梨果汁入りの氷結を購入することで農家の収入も増える仕組みとなっている。また、同社のホームページ上には、「キリングループはこれからも事業を通じてお客様や社会と共有できる価値を創造するCSVに取り組んでいきます」と記されている。(https://www.kirin.co.jp/csv/kizuna/ 2020年11月19日採取)

35) 中小製造業は、同じ業種に属していても地域によって企業行動(1ロット当たりの生産個数、精度等)は異なっている。その理由として、当該地域中小企業の主な納入先に影響を受けていることがある。したがって、中小企業は中小企業一般として捉えるのではなく、「地域中小企業」として捉えることが重要である(池田2002)。

36) 2017年までの詳細は池田(2018)を参照。

アメリカの海外工場を含めると 300 人規模の企業である。

同社の創業社長である宮本作次郎氏は、社是の「三利の向上」を定めた。三利とは「お客様」「社員」「社会」の三者の利を言い、この三者がいかなる場合にもともに利があるように、全社一丸となって努力する。各人が互譲、信頼の精神をもってお互いの人格を尊重しあいここに社員の和を完成し、ついで共治・共栄・共福を達成して三利の向上を果たすとしている。この精神を受け継ぎ、現在の中期経営計画では「独自の技術とサービスで豊かな社会造りを実現する」「感動を与える製品・サービスを提供し信頼される会社を実現する」「社員一人ひとりが元氣と笑顔で、働きがいのある会社を実現する」をうたっている。

同社は障がい者雇用を積極的に進めている。東大阪市「工場を記録する会」³⁷⁾によると、「1934 年 9 月の室戸台風の被害を契機に、35 年に工場を創業の地（大阪市西区）から現在地の東大阪市菱屋東に移したが、この頃から日本は軍国化への道を進み、1937 年には日中戦争がはじまった。工場では一般工具の大部分が徴兵されて人手不足となり、作業の継続が難しい状態となった。そんな時、創業者が大阪市立聾啞学校（現・大阪市立聴覚特別支援学校）を訪れる機会があり、そこで耳は聞こえなくても黙々と仕事に打ち込む人たちの姿にすっかり心を打たれた。そして、この人たちに技術を教えて旋盤工に育ててみよう、と決意する。これは当時、日本ではまだあまり前例のない身体障がい者雇

用の先駆的な取組となった。

創業者は身体障がい者を一般社員と同じように接するとともに、職場の指導者には全員にテマネ（手話）を学ばせて意思疎通に不自由がないようにした。また作業面でも、働きやすい職場づくりを常に心がけた。その後、職場では中堅幹部として後輩の指導にあたる人も出てきたし、定年まで勤めるような永年勤続者も相当の人数に達した。さらに、70 年ごろから知的障がい者も入社するようになる。72 年には東京で行われた身体障害者職業技能大会でレッキス工業から参加した 2 人が旋盤の部と溶接の部で、それぞれ日本一に選ばれている。一つの仕事を一心にやる、その集中力は並外れたものがある。事業のうえで大きく貢献している者が多い」とある。他社では障がい者が就労するための受け皿として「特例子会社」を作り、工場内の清掃部門だけを担わせているところもあるが、同社では障がい者も健常者と同じ作業を行っており、賃金も同一労働同一賃金が支払われている。

こうした障がい者雇用が一つのきっかけとなって CSR 活動に積極的に取組むようになり、その内容は毎年の「CSR レポート」で報告されている。障がい者雇用以外では、近隣の支援学校生の工場見学や職場実習の受入、支援学校生が作った夏野菜を同社従業員や近隣の住民への即売会の実施、また、工場前の花壇に季節を彩る花を植えてもらったりしている。このほか、児童施設への定期的な寄付³⁸⁾をはじめ、児童施設の子供たちを東大阪市民ふれあい祭りや、工場でのバーベキュー大会への招待など、多彩な

37) 東大阪市「工場を記録する会」(http://factory-museum.main.jp/k06_REX.html 2020 年 12 月 10 日採取)。

38) 同社は就労継続支援 A 型事業所に該当し、国から助成金を受けているが、障がい者自身は健常者と同一労働同一賃金であるため、この助成金を寄付に当てている。

活動を行っている。本業面では、同社はパイプをつなぐ機器を製作しているが、阪神淡路大震災以降、特に主要顧客であるガスや水などのライフラインを守る事が大事であることを再認識し、社会貢献や環境に配慮した商品開発に取り組んでいる。

<生活広場ウィズ>³⁹⁾

兵庫県尼崎市大庄北にある生活広場ウィズは1997年12月に設立された地域密着型食品スーパーである。元々この付近にあった市場が阪神淡路大震災により半壊したため、市場内の店主7人によって設立されたものである。正式名称は「大島事業協同組合」と協同組合（代表：打樋弘氏）であるが、実態はセルフマーケット形式の食品スーパーである。この大庄地区は65歳以上の高齢者が35%を占めるなど、高齢化が進んでいるほか、生活保護世帯も多い地域である。

打樋氏は同地域で生まれ育ったこともあり、この地域への愛着が人一倍強い。しかし、同地域からの進学率が市内の他地域と比べて低いことや、地域に愛着や誇りを持っていない子どもたちが多くを見るにつけ、何かこの子どもたちに自信を持たせたい、誇りを持たせたいと思うようになった。そのことが、同地区にある大庄北中学校で何か全国に誇れるものを生み出したいという思いに膨らみ、同校の吹奏楽部へ

の寄付活動につながっていった。

吹奏楽部への寄付活動の取組は2008年からスタートしたが、具体的には以下のようなものである。同店の取組に賛同した保護者や顧客は、同店のレジ横と中学校に設置してある「レシート投函ボックス」に、購入した商品のレシートを投函し、投函されたレシートの合計金額の0.25%が、大庄北中学校に楽器の形で寄付される。これにより毎年30万円ほどが寄付されるが、大庄北中学校は「サンクス・コンサート」を開催し、寄付していただいた方など地域住民に込めている⁴⁰⁾。

その後、これまでのレシート投函制度を廃止し、2017年1月7日より「大庄北中学校応援商品」という形で同中学校の部活を応援する方式に移行している。これは、家計簿記載にレシートが必要な顧客がいることや、レシートの一部に個人情報に記載されていたことによるもので、新制度になってからはこれまでの吹奏楽部だけに対する支援だったものから部活動全体に広がっている。また、この取組に対し、大庄北中学校の先生からも理解と支持を得ることができ、結果、全保護者世帯に今回の取組に対する案内文を配布してもらっている。この新制度の概要は、週替わりで応援商品を決め、当該商品1点につきお客さんから3円、生活広場ウィズからは7円の計10円が寄付されるというもので、チ

39) 2017年までの詳細は、池田(2018)を参照。

40) 類似の寄付活動はイオンでも行われている。イオンは、「お客さまを原点に平和を追求し、人間を尊重し、地域社会に貢献する」という基本理念のもと、かねてより“企業市民”として地域のお客さまとともに様々な環境保全活動に取組んでいるが、2001年8月にジャスコ株式会社からイオン株式会社へと社名変更したことを機に、毎月11日を「イオン・デー」と制定している。2001年10月11日から実施する「イオン 幸せの黄色いレシートキャンペーン」は、お客さまがレジ精算時に受け取った黄色いレシートを、地域のボランティア団体名が書かれた店内備え付けのBOXへ投函していただき、レシートのお買い上げ金額合計の1%をそれぞれの団体に還元するというシステムである (https://www.aeonretail.jp/campaign/yellow_receipt/ 2020年11月18日採取)。

ラシには「地域活動へのご協力をお願いします」のキャッチコピーが記されている。

(4) CSR 活動による社内変化と両社のその後

① レッキス工業の CSR 活動による従業員や社内変化⁴¹⁾

レッキス工業の障がい者雇用の開始時期は、同社の社是制定時よりも前か後かは不明である。間違った解釈かもしれないが、創業者が始めた障がい者雇用は、おそらく社会的貢献という崇高な思いで始めたのではなく、あくまで人手不足を補うためだった可能性がある。すなわち、戦時下で人手不足が顕著となり、偶然、聾学校の生徒に来てもらったというのが実際のところではないか。しかし、その生徒たちの働きぶりは健常者と遜色なく、また、日中戦争、太平洋戦争と戦争が続き、人手不足の状況に変わりはなからず継続して障がい者雇用を行ったと考えられる。もし、日中戦争などの戦後に社是が制定されたのであれば、彼らの働きぶりを見て社是を作ったと考えられるし、社是の方が日中戦争よりも前に制定されていたとすると、社是を経営の中核に据えて経営していたことになる。実のところは不明だが、同社の素晴らしい点として、現在の社長は6代目で、間もなく創業100周年を迎えるが、その間ずっと障がい者雇用を行ってきたことがある。

同社に残っている資料によれば、1964（昭和39）年には障がい者を90人採用していたとあるほか、1997（昭和52）年には障がい者が51人在籍し、従業員に占める割合は44%、また、

1989（平成元）年では47人が在職し、構成比は24%となっている。近年では、2009（平成21）年が9人（9.1%）、同22年6人（7.3%）、2011（同23）年7人（8.0%）2012（同24）年11人（10.4%）、2014（同26）年12人（11.5%）となっており、かつてと比べ障がい者の構成比は少なくなっている。これには、雇用した障がい者は定年まで在職する割合が高く（障がい者の離職者は離職率は3~4%程度となっている）、高齢の障がい者が退職した後、新規雇用がうまくできなかったことを理由に挙げている。

2020年10月現在では従業員186人の内、障がい者は14人（7.5%）で、その内訳は聴覚障がい者11人、知的障がい者3人、職種別では製造部門12人（聴覚9人、知的3人）、事務部門2人（聴覚1人、身体1人）となっている。なお、今後、障がい者の割合は10%を維持したいというのが現社長の方針である。

同社のミドルマネージャーN氏によると、N氏が入社した当時は、障がい者が職場にいたことがすでに当たり前で、最初の仕事は彼らから教わったという。入社時には手話の研修があり⁴²⁾、日常の簡単なコミュニケーションができるようになる。また、新入の障がい者に対しては、生活相談や研修の仕組みが備わっているほか、災害等の緊急事態を告げるサイレンが鳴っても聞こえないため、赤色ランプが灯るような配慮も施されている。N氏が入社した時には、社是の三利の向上が従業員の中にも深く浸透していた。具体的には、障がい者に対してどうすれば一緒に楽しく定年まで働けるかという仲間意識が芽

41) 2020年10月27日の同社N氏へのヒアリングによる。

42) 同社では、入社時の新人研修で簡単な手話を学ぶほか、管理職になると、手話で意思疎通ができることが当たり前となっている。

生え、それを実行するために、一種の使命感にも似た気持ちが生まれるという。そうした気持ちは、社内だけでなく社外にも向けられ、結果、三利の向上の「社会」の利につながる行動が自然と起こっている。

CSR活動に取り組んだことにより、環境を意識した商品作りが行われているほか、社会貢献を評価する顧客が増加したり、社内でもそれらを誇りに思って仕事をする従業員が増えてきている。ちなみに、同社では毎年社員満足度を測定しているが、2010年に72.6%だったのが2016年には78.8%へと上昇している。

同社のCSR活動の取組は、会社経営の面でも変化が生じている。2008年から経営品質向上プロジェクトを展開しているが、そのメンバーの選び方にも変化が見られる。すなわち、2010年まではプロジェクトチームのメンバーは社長とプロジェクト・リーダーが人選していたが、その後はプロジェクト・リーダーがメンバーを人選するようになった。当初は何事もトップダウンで会社方針を決めていたが、従業員に任せることにしたのである。これには、多品種少量生産が主流となり現場で判断することが求められ、現場力を高める必要が高まったこともあるが、これまでのCSR活動によるさまざまな取組が企業文化としても浸透してきたこともあり、従業員に任せることにしたという。これにより、計画や方針が決まるまでには時間がかかるが、いったん決まると全部門の従業員が計画や方針を理解していることから、スムーズに物事が進むという⁴³⁾。

②生活広場ウィズのその後の変化

生活広場ウィズでは、地元中学校に同社のCSR活動に共感した保護者や顧客たちを巻き込み寄付を行っていた。すなわち、同社の地域課題は、「大庄北地区の子供たちに自信と誇りを持たせたい」であり、そのために地元中学校の吹奏楽部に、趣旨に賛同した保護者や顧客が投函したレシート金額の合計に応じて楽器を寄付する活動である。代表の打樋氏自身が個人的な思いでスタートさせた取組だが、社会貢献活動をしていることを前面に出したいとは考えておらず、売上増を期待しての取組ではなかった。したがってこの取組はCSR活動と言える。

ところで、筆者はこの取組はCSV活動にすることが可能で、そのためには活動内容をもっと広くPRをすればよいと提言したことがある。すなわち、この活動に賛同する消費者が増えると、他店で購入するよりもウィズで商品を購入しようとし、結果、売上が増加し寄付額も増えると考えたからである。しかし、事業をはじめた当初はチラシに寄付活動の内容が掲載されるわけでもなく、中学校側も保護者に対して、楽器の一部はウィズの寄付によっているといった案内もなく、また、地域の消費者に対してはサンクス・コンサートの案内程度で、すべてが控え目なままであった。打樋氏はCSV活動にすることに、あまり乗り気ではなかったのである。同氏によると、この活動は儲けるためにやっているのではなく、あくまで地元愛から実施しているとのことで、見返りを求めている活動ではない、とのことであった。

43) 同様のことは㈱ソーケンでも見られる。同社では従業員のCSR活動を就業期間中に行うことも認められているが、それによって売上が下がらないよう、従業員が自主的に計画を定め、生産性を上げている。また、その成果は、毎年売上高や利益を上げることに繋がっている（池田2018）。

現在の取組の様子を見ると⁴⁴⁾、チラシに大庄北中学校を応援する旨の案内が入ったほか、寄付の仕組が変更されている。すなわち、これまでの大庄北中学校応援商品1商品につき、購入者から3円、生活広場ウィズから7円の合計10円という仕組が見直され、10円すべてを生活広場ウィズが負担する形となり、消費者の負担はゼロとなっている。ウィズの寄付活動は、地元中学校を応援したいという打樋氏の思いで始まったが、ヒアリングした2016年当時の内閣府「社会意識に関する世論調査」の中で、社会貢献をしたいと考える人が年々増加し、2016年にはその割合が65.0%になったことや、ウィズに対して行ったアンケート調査結果からも、保護者の寄付マインドは高く、地元中学校を応援したいとする保護者が多いという調査結果が得られたことから、ウィズの取組が成功するように思われた⁴⁵⁾。しかし、実際には食料品など日常の買物は、少しでも安く買いたいとする消費者の思いが強く⁴⁶⁾、買物行動と寄付行為を一緒にした取組が難しかったことを示している。

その点、震災被害を受けた福島県を応援するために、梨果汁入りの氷結を販売したキリンの取組がCSVとして成立しているのは、この取組が全国の消費者を対象に行われていること、氷結の価格は店舗によって異なり、購入希望者は自由に店舗を選んで購入できることで、購入者は直接自分が何円か分を寄付（負担）している

という意識を感じさせないビジネスモデルとなっている。そういう意味では、現在のウィズの仕組は、地元中学校を応援したいという思いを掲げ、キリンの氷結と似たような仕組となっているが、キリンの氷結の商圏が全国であるのに対し、ウィズは一次商圏として半径300~500mの限られたエリアの消費者を対象としていること、しかもその消費者には生活保護世帯もかなり含まれており、価格に敏感な消費者が多いことから、結果的には価格だけで商品選択をしていることがある。こうして、生活広場ウィズのCSR活動は、寄付の仕方を巡って数度の見直しが行われ、現在では同社がすべて負担する形で行われている。

この仕組が変化した中で、興味深い話を伺った。この寄付活動を始めた頃は、レシート投函ボックスに入れられたレシートを、従業員が一枚一枚手集計していたこともあり、ウィズの取組を従業員も肌感覚で感じていた。しかし、現在はチラシに掲載された大庄北中学応援商品の売上は、POSレジを通して集計するだけなので、従業員の手間が無くなり、ウィズがCSR活動を実施しているという意識が、従業員の間で以前ほど感じられなくなったという。CSVが経営戦略の一つとして位置づけられ、経済的価値と社会的価値を同時に満足させながら利益を上げるよう構築されたビジネスモデル⁴⁷⁾として運用されているのとは異なり、CSRの社会的活動であ

44) 現在の様子については、2020年11月19日に打樋弘氏にヒアリングを行った。

45) 池田(2018) pp.206-216。

46) アンケートの回答者は保護者であり、その約半数はウィズで買い物をするが、ウィズの買い物客全体からするとその割合はそれほど多くはない。したがって、保護者以外の多くの一般買い物客からすると、大庄北中学校への寄付することへの誘因がそれほど強くは働かず、アンケート結果と実際の買物行動とのズレを引き起こしたと考えられる。

47) ここでの含意は、CSV活動は経済的活動をしながら社会貢献活動をすることから、社会貢献活動も金を儲けるための手段として位置づけられている、という意味である。

る社会貢献活動は、金目的で行っているわけではない。CSR を体現、実行する作業は極めてアナログ的で人間臭く、CSV のようにビジネスモデルの一環として、デジタル的に処理され無機質に履行されるのとは異なっていることがわかる。

(5) ケースからのインプリケーション

中小企業が地域・社会との関係で共生性が成立する背景として、まずもって経営者が地域と深い関わりがあり、地域・社会によって生かされていると考えていることがある。多くは、当該地域が出身地であったり、子供時代を過ごしたところ、あるいは自分の子供が世話になったところであったりなど、関わりの深い地域で創業・操業しており、その地域・社会に何らかの社会貢献をして恩返しをしたいとの思いがある。

ケースから導出された理論は以下である。

- ①多くの中小企業は、何らかの理由（縁）があり、当該地域で創業・操業（存在）している。
- ②当該地域で創業・操業する中で、中小企業は様々な恩恵を受けている。
- ③この恩に報いたいと考えることが、CSR 活動につながっている。

中小企業は地域・社会と共生しているが、「共生している」という表現は、中小企業側から見た表現となっている。しかし、地域・社会（俗にいう世間）からすると、共生しているのは中小企業の方である。このことを感じ取った経営者は地域・社会に対して恩返しをしようとし、

これが CSR となる。したがって、CSR の項目として掲げられる法令遵守は当然のこととして、それ以外の積極的な活動をしていると捉えられる。これにより、CSR を“べき論”ではなく、「地域・社会との共生」という理屈の中で捉えることが可能となった。

4. おわりに

本稿では、中小企業の本質として地域・社会との共生性を有することを見た。ところで、中小企業の中には経営者や従業員などのヒトがおり、この存在感が大企業と比べて大きいことがある⁴⁸⁾。しかし、問題性や発展性、さらには複眼的中小企業論の議論では、このヒトの部分が捨象された議論となっているが、共生性の議論の中心はヒトである。実際、企業を動かしているのはヒトであり、ヒトが共生性の原点である。ヒトが自己を超えたところの隣人や、隣人が所属する地域・社会に喜んでもらうことが CSR の出発点であり、企業の CSR 活動にもつながる。

ところで、これまでの本質論は問題性、発展性、それらを合わせた複眼的中小企業論が展開されてきたが、これを弁証法的に捉えてみよう。問題性、発展性を弁証法的に正・反と捉えると、複眼的中小企業論は折衷的な合として捉えることができる。一方、本稿で示した共生性を合として捉えると、中小企業は問題性を有している一方、発展性を有した存在でもある。しかし、地域・社会との共生性の視点で中小企業の本質を見ると、問題性や発展性の議論は昇華され⁴⁹⁾、

48) 大企業でももちろんヒトが存在するが、ヒトというよりは組織で企業を動かしていると言え、個々のヒトの存在感は中小企業より小さいといえる。

49) もちろん、企業である以上、売上、利益を上げる必要があり、また、従業員をはじめとするステークホルダーのことを考えると、持続的に活動していくことが求められている。

企業からの CSR を享受した地域・社会は、CSR を行った企業自身や経営者、従業員も豊かになるほか、地域・社会の幸福度が増すのである。

本稿の考察を通じ、中小企業は地域・社会との共生性を有する存在であることが確認できたが、当該企業自身がそのことを忘れてはならない。

参考文献

- アブラハム・H・マスロー著（上田吉一訳）
（1998）『完全なる人間－魂のめざすもの』誠信書房
- 有田辰男（2003）「本質論研究」（財）中小企業総合研究機構『日本の中小企業研究 第1巻 成果と課題』同友館
- 安藤良雄（1971）『興業意見 他前田正名関係資料』光生館
- 池田潔（2002）『地域中小企業論』ミネルヴァ書房
- 池田潔（2018）『現在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
- 池田潔（2019）「SDGs 時代の中小企業 CSR 活動の一考察」公益社団法人中小企業研究センター『年報』
- 池田潔（2020）「中小企業研究の分析視点に関する新たな考察－中小企業ネットワークを疑似企業体として捉える」大阪商業大学比較地域研究所紀要『地域と社会』
- 川上義明（2004）「日本における中小企業研究の新しい視点（Ⅰ）－二分法のジレンマ：戦前期」『商学論叢』第49巻 第2号
- 川上義明（2005a）「日本における中小企業研究の新しい視点（Ⅱ）－二分法のジレンマ：終戦期」『商学論叢』第49巻 第3・4号
- 川上義明（2005b）「日本における中小企業研究の新しい視点（Ⅲ）－複合的視点の提示」『商学論叢』第49巻 第3・4号
- 清成忠男（1970）『日本中小企業の構造変動』新評論
- 清成忠男（1993）『中小企業ルネッサンス』有斐閣
- 黒瀬直宏（2018）『改訂版 複眼的中小企業論－

中小企業は発展性と問題性の統一物』同友館
佐藤芳雄編（1981）『ワークブック中小企業論』
有斐閣
佐藤芳雄（1983）「日本中小企業問題の到達点と
研究課題」慶應義塾大学商学会編『三田商学
研究』第26巻第5号
末松玄六（1953）『改定増補 中小企業の合理的
経営－失敗原因とその克服』ダイヤモンド社
末松玄六（1954）「中小企業の経営的特質」藤
田敬三・伊藤岱吉編『中小工業の本質』有斐
閣
末松玄六（1956）『中小企業経営論』ダイアモン
ド社
瀬戸正則（1997）『戦略的経営理念論』中央経済
社
祖田修（1987）日本歴史学会編集『前田正名』
人物叢書新装版 吉川弘文館
瀧澤菊太郎（1992）「『本質論』的研究」中小企
業事業団・中小企業研究所編『日本の中小企
業研究 第1巻 成果と課題』同友館
長幸男・正田健一郎監修（1979）『明治中期産業
運動資料 第19巻 所見・全国周遊日記他』
日本経済評論社
中村秀一郎（1964）『中堅企業論』東洋経済新報
社
中村秀一郎（1990）『新中堅企業論』東洋経済新
報社
中村秀一郎（1992）『21世紀型中小企業』岩波書
店
新村出編（2008）『広辞苑 第6版』。岩波書店
マイケル・E・ポーター／マーク・R・クラマー
「経済的価値と社会的価値を同時実現する共
通価値の戦略」DAIAMOND ハーバード・
ビジネスレビュー 2011年6月号。
三井逸友（2013）「理論・本質論的研究」（財）中

小企業総合研究機構『日本の中小企業研究 第
1巻 成果と課題』同友館
山中篤太郎（1948）『中小工業の本質と展開－国
民経済構造矛盾の一研究』有斐閣