

地域社会に貢献する中小企業と企業家

—株式会社香西鉄工所のケース—

木 下 和 紗
(高 松 大 学)
経 営 学 部 講 師



< 要 旨 >

SDGs (Sustainable Development Goals：持続可能な開発目標) への注目が高まるなかで、CSR (Corporate Social Responsibility：企業の社会的責任) にいかに取り組んでいくか、CSRをいかに活用していくかは中小企業経営にかかわるトピックとしてよりいっそう重要となっている。しかしながら、保有する経営資源に制約を有する中小企業がCSRに取り組むことは容易ではない。とくに、社会貢献という任意性の高いCSRに取り組む場合はなおさらであろう。

けれども実際には、中小企業は本業を軸としながら、地域社会への貢献を中心としたCSRに内発的に取り組んでいることがあきらかとなっている。それでは、中小企業が地域社会への貢献に能動的に取り組む動機や理由とはいかなるものであり、またいかに取り組んでいるのか。本論文では香川県高松市に所在する株式会社香西鉄工所をケースに、中小企業の地域社会への貢献の実態について検討した。また、検討にあたっては中小企業の組織特性をふまえ、同社専務取締役の坂部幸太氏という企業家の態度に着目した。

本論文での検討により、中小企業家の一企業家としての側面と一個人としての側面は不可分であり、とくに地域社会への貢献という文脈においては、企業家が一企業家としてもつビジネス観が一個人としてもつ価値観にも決して小さくない影響をおよぼしていることがあきらかとなった。また中小企業家は、地域社会への貢献を自社のビジネスの文脈でとらえようとしていることもあきらかとなった。このことは一方では、中小企業がその地域で存続していくためには地域社会への貢献というビジネス以外の側面にも取り組むことが必要であるとの認識を、中小企業家が無意識的にはあってももっている可能性を示唆している。しかしながら他方では、中小企業の地域貢献は慈善的または道徳的な理由からだけでなく、自社のビジネスと融合的にとらえ、取り組まれている可能性を示唆するものでもある。

目次

1. はじめに
2. 中小企業と地域社会：本論文の分析視角
 - 2.1 地域貢献は慈善的？戦略的？
 - 2.2 ソーシャル・キャピタルの視点からみた中小企業と地域社会
 - 2.3 地域貢献の形態
3. 事例研究：株式会社香西鉄工所のケース
 - 3.1 香西鉄工所の概要（図表2）と特徴
 - 3.2 専務取締役・坂部氏のプロフィール（図表4）と入社経緯
 - 3.3 香西鉄工所の地域貢献
 - 3.3.1 企業としての地域貢献
 - 3.3.2 企業家としての地域貢献
 - 3.3.3 一個人としての地域貢献
4. 発見事実
 - 4.1 中小企業における地域貢献の形態と企業家の認識
 - 4.2 地域貢献の動機・理由の複合性
 - 4.3 社会ネットワークとビジネスネットワーク
5. おわりに

1. はじめに

昨今におけるSDGs（Sustainable Development Goals：持続可能な開発目標）への注目の高まりとあいまって、CSR（Corporate Social Responsibility：企業の社会的責任）にいかに取り組んでいくか、CSRをいかに活用していくかは中小企業経営にかかわるトピックとして重要性を増している。だが大企業と比較して経営資源に諸制約を有する中小企業の場合、CSRの実践においても、とくにヒトとカネという資源の不足により困難を抱えていることがあきらかとなっている（中小企業CSR実態調査研究会、2013；藤野、2012aなど）。

CSRとは、企業がはたすべき義務としての責任から任意としての責任までを含む複合的概念である（Carroll, 1991）が、社会をとりまく課題の多様化、深刻化が進展するなかで、これら諸課題への対応が企業にも期待されるようになっている。企業の経営資源を活用してこうした

社会の期待に応えることは社会貢献とよばれ、CSRのひとつの次元として位置づけられるがその実践は任意であり、強制ではない。すなわち、資源に制約のある中小企業の場合、こうした性格をもつCSRへの取組みはより困難を伴うものと推察される。

しかしながらこの推察とは裏腹に、中小企業は本業を軸にしながら、「商工会議所・商工会等、経済団体の活動への参加」や「地域活動、伝統行事、文化活動、スポーツへの協力」「従業員の雇用」「学校教育への協力」といった地域社会への貢献を中心とするCSRに内発的に取り組んでいることがあきらかとなっている（藤野、2012a；2012b）。それでは、中小企業が地域社会への貢献（以下、地域貢献とする）に能動的に取り組む動機や理由とはいかなるものであり、いかに地域貢献に取り組んでいるのか。中小企業では、企業家個人として地域貢献を実施しているケースが少なくないとされる。また、こうしたかたちでの地域貢献は中小企業にみら

れる独自の形態であることも指摘できる。

そこで本論文では企業家個人としての地域貢献という形態、およびこの形態の地域貢献が中小企業経営といかに関連しているのかという点もふまえつつ、中小企業の地域貢献の実態を検討したい。検討にさいしては内容と実施形態の両面において、多様なかたちで地域貢献に取り組んでいる株式会社香西鉄工所（以下、香西鉄工所とする）をケースとしてとりあげる。また、中小企業行動は企業家個人の人間的要素に規定される側面が大きいという特徴をもつ（木下, 2018a, 3-7頁）点をふまえ、中小企業家の態度に着目する。

叙述は以下のとおりである。第2章は、中小企業と地域社会との関係性にかんする先行研究を検討し、本論文の分析視角を明確にする。第3章は、香西鉄工所の概要と特徴について説明する。そのうえで、同社の地域貢献の実態を同社専務取締役の坂部幸太氏（以下、坂部氏とする）に着目し、検討する。第4章は、発見事実を整理する。第5章はまとめとする。

2. 中小企業と地域社会：本論文の分析視角

2.1 地域貢献は慈善的？戦略的？

中小企業が地域貢献に取り組む理由としては、主に以下のふたつが指摘されてきた（木下, 2018a, 13-14頁）。ひとつは、正しいことをおこなうというモラルや良心といった道徳的義務（責任）である。もうひとつは、その取り組みによるビジネス上の恩恵の獲得である。

日本政策金融公庫総合研究所が実施した「小企業の地域貢献に関する実態調査」（2008年）

によれば、最も力を入れている地域貢献活動をはじめた理由として、「地域の企業として当然のことだから」と回答した中小企業が51.1%で、突出して多い結果となっている（日本政策金融公庫総合研究所, 2008, 11頁）。すなわち、いわゆる道徳的義務（責任）を動機として地域貢献に取り組む中小企業が多いことがわかる。一方、設問の問い方をはじめ、用意された選択肢、複数回答可など上述の調査との相違点を考慮する必要はあるものの、藤野（2012a）によれば、地域社会への貢献の目的・理由として「自社の知名度・イメージの向上」と回答した中小企業が44.2%で最も高い比率をしめており、次いで「地域経済の活性化」（42.9%）、「良好なコミュニティの形成」（34.2%）、「地域への愛着心・誇りを高める」（24.0%）等が続く結果となっている（53-55頁）。

藤野（2012a, 2012b）は後者の調査結果を、中小企業の特徴である地域への密着を反映していると総評しているが、注目すべきは、ビジネス上の恩恵の獲得を目指して地域貢献に取り組む中小企業の比率が最も高いという点である。地域貢献に取り組みつつ、または取り組むことにより事業を成功させることは「ビジネスケース」とよばれる（藤野, 2012b, 30頁）が、中小企業とは異なる諸特性をもつ大企業を対象とした分析にもとづき展開されてきたため、中小企業にいかに適用できるかは懐疑的だとされてきた（Jenkins, 2004, p. 43）。こうした背景もあって、中小企業による地域貢献はもっぱら慈善的、または道徳的な理由によるものと考えられてきたとされる（横田・田中, 2019, 54頁）。

一方、田中・横田（2017）は、地域貢献に

取り組むことが当該中小企業の業績に間接的に貢献する可能性を指摘している。この点を横田・田中（2019）はソーシャル・キャピタルの視点から掘り下げて検討し、中小企業による地域貢献はソーシャル・キャピタルへの投資としての側面をもっており、その投資によるソーシャル・キャピタルの蓄積が本業に活用しうる経営者ネットワークの形成を通じて中小企業経営に貢献する可能性をあきらかにしている。しかしながらこれらの研究結果は、経営資源に制約があるなかで中小企業がなぜ、確証のないビジネス上の恩恵の獲得を目指して地域貢献に取り組むのかという点を十分に説明するものではない。この点を理解するためのひとつの有用な視点としてもあげられるのが、ソーシャル・キャピタルである。

2.2 ソーシャル・キャピタルの視点から見た中小企業と地域社会

ソーシャル・キャピタルとは、「社会ネットワークにおける信頼関係や返報性、情報交換、協調行動が個人や組織にとって資源として役立つという概念」（横田・田中，2019，54-55頁）とされる。中小企業と地域社会との関係性について本多（2013）は、中小企業は「地域への粘着性」、「職住の近接性」、「人間との一体性」が高いという3つの本質的性質を有するために、地域社会の一員として地域貢献に能動的に取り組む傾向が強いことを指摘している。すなわち、中小企業は自社が立地する地域社会に埋め込まれた存在なのであり、中小企業にとって地域社会との関係性がまさにソーシャル・キャピタルである。つまり、中小企業による地域貢献はソー

シャル・キャピタルへの投資としての意味をもつ。それでは、なぜ中小企業はソーシャル・キャピタルに投資しようとするのか。

中小企業は資源制約に起因する困難や課題を抱えているだけでなく、事業活動をおこなうにあたって不可欠な経営資源の多くを自社が立地する地域に依存しているケースが少ない（吉見，2012，24頁）。これらのことは、以下のふたつのことを示唆している。ひとつは、中小企業にとって、地域社会との良好な関係性を維持することは自社の存続にとっての生命線としての意味をもつことである。つまり、自社の存続に必要、または有用な資源の獲得といったビジネスの観点から、地域貢献というかたちでのソーシャル・キャピタルへの投資を通じて、地域社会との関係性を維持、強化（ソーシャル・キャピタルを蓄積）させようというモチベーションが中小企業（家）においては働きやすいことが指摘できる。

もうひとつは、中小企業による地域貢献は、地域社会にたいして「無償で（あるいは安価で）資金や労務を片務的に提供すること、一方的な持ち出しとなること意味しない」（吉見，2012，24頁）ことである。すなわち、事業活動に不可欠な経営資源を地域社会から調達できているからこそ、中小企業経営が成り立っている側面は決して小さくないということである。つまり、中小企業はソーシャル・キャピタルとしての地域社会との関係性から、自社の存立を可能たらしめる資源を享受しているとみることができる。したがっていわばその恩返しとして、地域貢献に取り組むことは当然との認識が中小企業（家）においては形成されやすいのであり、結

果として、この認識に基づいた地域貢献はソーシャル・キャピタルのさらなる蓄積につながる投資としての側面を有することも指摘できる。

一見すれば、道徳的義務（責任）として地域貢献に取り組むことと、ビジネス上の恩恵の獲得を目指して地域貢献に取り組むことは相容れない。しかしながら、上述したようにいずれのスタンスもソーシャル・キャピタルを構成する要素なのであり（Sen and Cowley, 2013, p. 423）、この点において両者はむしろ融合的な側面を有しているといえる。

2.3 地域貢献の形態

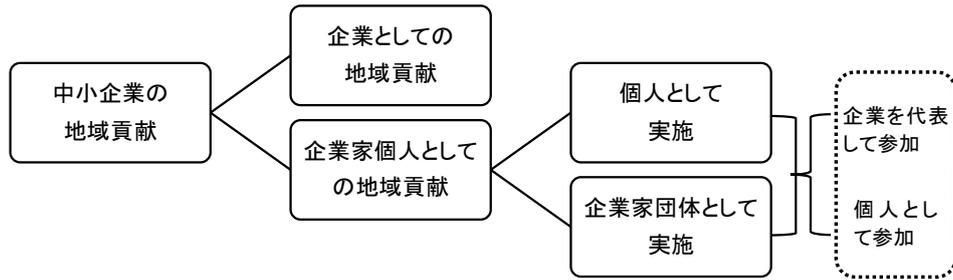
ところで中小企業の地域貢献という場合、そのあり方として、企業としての地域貢献と企業家個人としての地域貢献のふたつが想定されてきたが、前者よりも後者での実施が多いとの指摘が少なくない。しかしながら、両者の地域貢献の動機や理由については混同されてきたきらいがある。この背景のひとつとしては、第1章でもすでに指摘した、中小企業行動は企業家個人の人間的要素に規定される側面が大きいという特性を有することが指摘できるが、両者は区別して検討することの必要性が指摘されている。

木下（2018b）は、企業としての地域貢献の実施は制限している一方、中小企業家個人としての地域貢献は多面的に展開しているケースの存在をあきらかにしている。そこでは、地域貢献の実施によってどの程度の企業経営への負荷の発生が予測されるかという点が、企業として

の地域貢献と企業家個人としての地域貢献という両者の展開可能性を規定しているとされる。具体的には、企業としての地域貢献は企業経営との両立を考慮したうえでの実施が必要とされるが、企業家個人としての地域貢献はこの点を考慮する必要性が緩和されると指摘している。そのうえで後者では、中小企業家の地域の一住民としての個人的、または人間的なモチベーションがより前面にあらわれやすい可能性を示唆している。

上述のことをふまれば、企業家個人としての地域貢献では企業家はその取組みを自身の個人的関心をみたくともそうだが、慈善的または道徳的なものとして位置づける余地も大きくなるものと推察される。また田中・横田（2017）は企業家個人としての地域貢献について、以下の2点を指摘している（116頁、117頁）。そのひとつは、企業家が個人として実施しているケースと、企業家団体として実施しているケースとが存在することである。もうひとつは、個人としての参加との認識をもつ企業家と、企業を代表しての参加との認識をもつ企業家とに分かれることである。前者の認識では地域貢献を個人的関心の充足や慈善的または道徳的といった観点から、一方、後者の認識では地域貢献をビジネス上の恩恵の獲得というビジネスの観点からとらえる余地が大きくなることが推察される。中小企業の地域貢献の形態を整理したものが、**図表1**である。

図表1 中小企業の地域貢献の形態（概念図）



注) 点線の枠内は、中小企業家の地域貢献にたいする認識をあらわしている。
出所) 田中・横田 (2017) を参考に筆者作成。

そこで本論文は香西鉄工所をケースに、上述した地域貢献の形態やその諸形態における中小企業家の地域貢献にたいする認識や位置づけに着目しつつ、中小企業の地域社会への貢献の実態を検討したい。次章ではまず、香西鉄工所の概要と特徴について説明する。

3. 事例研究：株式会社香西鉄工所のケース¹

3.1 香西鉄工所の概要（図表2）と特徴

香西鉄工所は1927年に鍛冶屋として個人創

業したのち、1954年に各種産業機械等の製造会社として設立し、現在ではラフテレーンクレーンや工作機械などの建設機械部品、産業機械、エネルギー関係機器など、大型構造物や各種機械の溶接・加工といった鉄鋼加工を得意とする香川県高松市に所在する中小製造企業である。従業員数は120名で、近年の売上高は30億円内外である。株式会社タダノとそのグループ各社を筆頭に、四国電力株式会社、株式会社レクザムなど香川県を代表する企業にくわえ、株式会社神戸製鋼所、川崎重工株式

図表2 株式会社香西鉄工所の概要

創業設立	1927年：個人創業 1954年：有限会社香西鉄工所設立 1968年：株式会社香西鉄工所に改組				
資本金	2,400万円	売上高	35億円	従業員数	120名
事業内容	建設用機械の基幹部品製造、機械器具の部品製造、鋼構造物・機械器具の設計・製造、据付、建設業の許可登録、クレーン製造許可				
主な取引先	株式会社タダノおよびグループ各社、四国電力株式会社、四電エンジニアリング株式会社、東洋金属機械株式会社、四国化工機株式会社、株式会社神戸製鋼所、木村化工機株式会社、川崎重工株式会社、株式会社北川鉄工所、株式会社レクザム				

注) 売上高は2020年3月期の数値。
出所) 株式会社香西鉄工所ウェブサイト (2020年12月11日閲覧)、および同社専務取締役・坂部幸太氏へのインタビュー調査 (2020年7月31日実施) より筆者作成。

¹ 本章の記述は、主として株式会社香西鉄工所ウェブサイト (2020年12月11日閲覧)、および同社専務取締役・坂部幸太氏へのインタビュー調査 (2020年7月31日、2020年9月29日実施) による。

会社なども香西鉄工所の主な取引先である。

香西鉄工所の近年の動向をみると、2010年に株式会社神戸製鋼所、2011年に木村化工機株式会社、2012年には川崎重工株式会社といった企業との取引が新たにはじまっている。また2012年に精密機械工場が完成、2015年と2020年には新工場を増築したほか、2019年には五面加工機を増設するなど、積極的に設備投資もおこなっている。さらに2017年3月に中小企業庁の「はばたく中小企業・小規模事業者300社」の生産性向上分野に選定されたほか、同年12月には経済産業省の「地域未来牽引企業」にも選定されている。このように、香西鉄工所は対外的にも高い評価を獲得している。同社自身は自社の現在の立ち位置を「中小企業から中堅企業への転換期」にあると位置づけている。

香西鉄工所では経営理念とその理念を遂行するための行動指針も策定しているが、最も重視しているというのが、2016年に策定したKOZAIビジョンである（図表3）。KOZAIビジョンは部課長以上の管理職と現場の職長が合宿をして検討し、策定したものだという²。同社では月に1回、社員一同でKOZAIビジョン

の唱和をおこなっているほか、入社研修プロジェクトでもこれを取りあげ、新入社員にその重要性を伝えている。また同社では「人は財産、愛情を持って育てる」との考えのもと、全社行事の開催や社長による職場巡回などを通じて、従業員と経営陣とのコミュニケーションを積極的に図っている。さらにKOZAIビジョンのもと、社内改革プロジェクトの一環として毎月、事務局による従業員へのヒアリング調査を実施するなど、働きやすい環境づくりにも努めている。

だが経営課題もある。そのひとつが、取引先の開拓である。香西鉄工所は現在、取引先との協力関係の構築により業績は比較的安定しているという。けれども業績のさらなる安定を図り、中堅企業へと転換するためにも、既存の取引先との関係性を保ちながら新たな取引先を増やすことで、現状の依存度を低下させたいと考えている。人材、とくに若手人材の定着と育成も同社が抱える経営課題のひとつとしてあげられる。同社はリーマンショック時にはひとりも人をきることはなかったものの、そうした苦しい時期以外に離職者がでてしまっていた。坂部氏はこうした状況を課題だと考え、社長に改善を提案したという。

図表3 KOZAIビジョン

「ものづくりを通して喜びと感動を」 人とのつながりを大切に 情熱をもって 未来へ向かって挑戦し続けます
--

出所) 株式会社香西鉄工所ウェブサイト (2020年12月11日閲覧) より引用。

² KOZAIビジョン策定のきっかけは、公益財団法人日本生産性本部からの助言だという。

この点に関連していえば、香西鉄工所では溶接管理技術者1級・2級（日本溶接協会認証）の取得を推進しているが、これにあたり工場内に溶接研修場を設け、従業員が日々トレーニングできる環境を整備している。また「香川県溶接技術コンクール」に毎年従業員を参加させており、上位入賞者も輩出している。坂部氏個人としては、資格取得やコンクールでの上位入賞といった点も、今後は人事考課における評価基準のひとつとして盛り込んでいけたらとの思いももっている。

3.2 専務取締役・坂部氏のプロフィール

（図表4）と入社経緯

本論文では、香西鉄工所の人材育成の方針においてもその考えが大きく反映されている同社専務取締役の坂部氏に着目する。そこで、本節では坂部氏のプロフィールをみたい。

坂部氏は1975年生まれの、生まれも育ちも兵庫県の関西人である。坂部氏は1998年に兵庫県の大学を卒業し、その後はファイナンス会社の営業職を経て、2004年からは生命保険会社でライフプランナーとして働いてきた。その間もずっと兵庫県で生活をしてきたという。このように生粋の関西人である坂部氏がまったく異なる地域、業種、職種である香川県高松市の香西鉄工所に経営企画室室長として入社したのは、2012年のことである。

香西鉄工所に入社するまでずっと関西で過ごしてきた坂部氏だが、自身が現職に就くことや香川県を拠点とした生活を送るようになるとはまったく予想もしていなかったという。そうしたなか思いがけないご縁があり、香西鉄工所現社長の香西薫氏（以下、香西氏とする）から入社を検討してほしいとの打診があった。最初の打診は2007、2008年頃だったといい、その後も複数回にわたる打診があったものの断り続けていたという。しかしながら2011年の夏、一転して坂部氏はその打診を受諾した。このときも当初は打診を断わるつもりだったといい、実際にも断るために同社に出向いたのだという。だが最終的には香西氏の熱意に負け、そのとき、その場で同社への入社を決意し、その意志を伝えたという。

こうした経緯で坂部氏は2012年に香西鉄工所に入社したが、平日は香川県、週末は兵庫県で過ごすという生活を送っている。坂部氏の家族が現在も兵庫県に居住していることにくわえ、卒業大学ラグロス部のOB兼ゼネラルマネージャーとして、現役ラグロス部員の指導にもあたっている³ためである。こうしたことから兵庫県と香川県を行き来する忙しい生活を送る坂部氏だが、香西鉄工所においては入社以来、経営企画室室長を兼務しながら2016年には常務取締役、2019年には現在の役職である専務取締役に就任している。

3 現在はコロナ禍のため従来のように指導できない面もあるが、Web会議システムを活用したミーティングの実施などを通じて、現役員への指導にあたっているという。

図表4 坂部氏のプロフィール

年	ライフイベント	生活拠点
1975	・兵庫県にて誕生	兵庫県
1998	・大学卒業 ・ファイナンス会社に入社（～2004年）	
2004	・生命保険会社に転職（～2012年）	
2007、2008頃	・香西鉄工所から入社を打診される（～2011年）	
2011	・香西鉄工所からの入社を打診を受諾	
2012	・香西鉄工所に経営企画室室長として入社	平日：香川県 休日：兵庫県
2016	・同社常務取締役（兼経営企画室室長）に就任	
2019	・同社専務取締役（兼経営企画室室長）に就任	

出所) 株式会社香西鉄工所専務取締役・坂部幸太氏へのインタビュー調査（2020年9月29日実施）より筆者作成。

3.3 香西鉄工所の地域貢献

中小企業の地域貢献の形態については図表1で示したとおりだが、坂部氏の場合、どの形態であるかにかかわらず、「自分も楽しみながら、間違いなく人の役にも立つ」と自分の嗅覚で感じる地域貢献に取り組むとのポリシーをもっている。本節ではこの点に留意しつつ、坂部氏に着目して香西鉄工所の地域社会への貢献の実態を検討する。

3.3.1 企業としての地域貢献

まず、坂部氏を中心に取り組んでいる企業としての地域貢献としてあげられるのが、瀬戸内サーカスファクトリー（以下、瀬戸内サーカスとする）への技術協力である。

瀬戸内サーカスは、2017年6月にアジア初の「シルコストラダ」⁴の正規メンバーにも認定された、香川県を拠点として国内外で活動している日本初の「現代サーカス」専門プロデュース団体である。瀬戸内サーカスはエアリアル(空

中芸)を披露したいが、持ち運び可能で、かつ安全にエアリアルの器具を吊れる機構がないという問題に直面した。この問題を解決すべく、瀬戸内サーカスは組み立て式器具を製作できる会社を探してみたものの、その製作は各社から敬遠されたという。そうしたなかで、香西鉄工所社長の香西氏が瀬戸内サーカスの代表理事である田中未知子氏の講演を2回聞きに行ったというご縁から、香西氏が当該器具の製作にかかる技術支援を申し出た。こうして2018年1月、正式な製作依頼が瀬戸内サーカスから香西鉄工所になされた。この依頼の背景には、もっと自分たちの「現代サーカス」をお客様に観て楽しんでもらいたいという思いがあったという。

坂部氏はこの思いを受け、どうにか瀬戸内サーカスの力になりたいと思い、製作依頼を聞いた瞬間に協力を賛同した。香西鉄工所はこの依頼に応え、持ち運びができる空中トラスという組み立て式器具の製作に取り組み、2018年秋に完成させた。瀬戸内サーカスはこの空中トラ

4 2003年に設立された、ヨーロッパを拠点とした現代サーカス・ストリートアートの世界的ネットワークである。

スの導入により、場所に縛られずエアリアルを披露できるようになり、日本全国現代サーカスキャラバンは成功を収めたという。坂部氏はこうした技術協力により、瀬戸内サーカスのさらなる飛躍の一助となることができたのではないかと考えている。また空中トラスの実用性と安全性のいっそうの向上を図るため、香西鉄工所は瀬戸内サーカスと緊密にコミュニケーションをとりながら、引き続き当該器具の改良にも取り組んでいる。

なおこの協役にさいして坂部氏は、協賛は金銭ではなく『技術』や『心』で寄り添うという自身のポリシーのもと、あくまで技術での協役にこだわっている。空中トラスの製作・改良にあたってはまた、「ちょっとした工夫」と「かゆいところに手が届く仕掛け」をするよう従業員に伝えたという。この背景には、今後何かで瀬戸内サーカスがとりあげられたさいに、香西鉄工所を指名しての技術協力や機材協力の依頼がくる可能性を見据え、この点を企業として協力するうえでの落としどころにしようという考えがあるという。

3.3.2 企業家としての地域貢献

坂部氏による企業家個人としての地域貢献としてあげられるのが、社会人育成セミナー⁵である。同セミナーは香川県内の大学生らを対象に、①社会人になること、働くことについて意識してもらうこと、②地元で働くことに気づく

こと、③地元企業を知ってもらう（地元の経営者に接してもらう）ことを目的とし、百十四銀行とその取引企業で構成される異業種交流団体である114たまも会が、2014年から実施している地域貢献事業である⁶。

社会人育成セミナーはその開催に向け、114たまも会の一部門であるビジネス委員会と香川県内の各大学⁷の学生2名、オブザーバー参加の各大学の教職員から構成される運営委員会が組織され、企画・運営がおこなわれる。だが運営委員会を実施できる回数は少なく、かつインターバルも長い。そこで、メンバー間のコミュニケーション促進の観点から同委員会終了後は毎回懇親会が開催される。メンバー間のコミュニケーションづくりをはじめ、同セミナーの開催に向け中心となり動くのがビジネス委員会担当委員長だが、同委員長として第5回（2018年）と第6回（2019年）の同セミナーを率いたのが坂部氏である。

坂部氏は香西鉄工所に入社し114たまも会に参加するようになったが、当初はビジネス委員会ではなく別の委員会に所属していた。それゆえ、社会人育成セミナーへは、同セミナーの目玉企画のひとつでもある参加学生と114たまも会会員企業の経営者との意見交換会に、当日参加するというかたちでのかわり方であった。こうした状況にあって、坂部氏がビジネス委員会担当委員長として2018年から同セミナーに参画し、率いるようになった背景には、信

5 社会人育成セミナーにかんする記述は同セミナーの発案者であり、114たまも会ビジネス委員会担当副委員長として第1、2回（2014年、2015年）、同委員長として第3、4回（2016年、2017年）の同セミナーを率いた大同ガス産業株式会社代表取締役の楠本浩一氏からの提供資料（2020年10月27日入手）も参照。なお、114たまも会現会長は株式会社中野製菓代表取締役の中野清治氏だが、同氏も第1、2回は同委員長として、第3、4回は同副委員長として発案者である楠本氏とともに同セミナーを率いた。

6 2020年の社会人育成セミナーはコロナ禍で中止となった。

7 香川大学、四国学院大学、高松大学、徳島文理大学、穴吹カレッジの5校（2019年）。

頼する114たまも会メンバーからの打診があったこともそうだが、自分のなかで悶々としていたことがクリアになるのではないかという思いがあったからである。

具体的には、坂部氏は最近の大学生について「知的好奇心がなさすぎとちゃう？」という個人的な思いを抱いていた。そこで社会人育成セミナーにかかわることで、運営委員の学生だけでなく、当日参加する多くの学生を含めた若者の反応をみることができるという思いがあった。学生らには同セミナーへのかかわりや参加を通じて何か気づきを得てほしいという思いをもつと同時に、もっと知的好奇心をもってほしいと坂部氏は考えている。

また社会人育成セミナーへの参画により、大学生らと自社の同世代の社員とのギャップをみることができるとの思いも坂部氏にはあった。この参画を通じて得た知見は、今後の自社における若手社員の定着と育成に活かすことができると考えている。なお社会人育成セミナーについて坂部氏は、114たまも会の組織事業の一環として実施している地域貢献である以上、同セミナーへの参画はあくまで企業家個人としての取り組みだと考えている。

3.3.3 一個人としての地域貢献

坂部氏の場合、香西鉄工所や同社での肩書きとは関係なく、坂部幸太という一個人としても地域貢献に取り組んでいる。それが、野球王国かがわ復活Project (BKRP)⁸である。

BKRPは2014年、「野球王国かがわ復活」を

目指し、かつて甲子園を目指した元高校球児、野球経験はないが野球が大好き、地元香川県の野球を何とかしたいという思いをもつ有志が集まり、発足したプロジェクトである。「野球王国かがわ」といわれるほどに強くたくましい高校球児を輩出できれば競技人口の増加、地域の活性化が望めること、そのためにはいい指導者が必要との考えにいたったことが、このプロジェクトの発足の背景にある。BKRPは、指導者向けの野球教室と講演会という年2回のイベントを企画、実施することで実績を積み重ね、2017年からは学童軟式野球大会を企画、開催するにいたっている⁹。

上述したような心意気と志をもって取り組んでいるBKRP実行委員会メンバーに坂部氏は感銘を受け、自身に野球経験はないというが、発足の翌年である2015年から同委員会の一メンバーとしてBKRPに参画している。この参画の背景には、仕事以外で地域に貢献したいという高松での目標があったことも関係している。坂部氏は自身がこれまで関西という地域で多くの人たちにかわいがってもらってきたと実感しており、その感謝を現在関西で恩返しできない分、高松で返したいと考えている。

またBKRPへの参画にあたり坂部氏は、以下のような考えももっている。自分だけ、自分の子どもたちだけ、自分の仲間だけがうまくいけばいいというわけではない。かつこいい言い方をすれば、BKRPへの参画はステイクホルダーの概念にもとづいたものであり、ステイクホルダーへの対応だという。自分や自社もそうだが、

⁸ BKRPにかんする記述は、坂部 (2017) も参照。

⁹ 2020年のBKRPのイベントはコロナ禍で中止となった。

かかわる人たちにみんなにとってwin-winとなるのが理想だとの思いをもって参画している。このほか、以下のような思いももっている。学童軟式野球大会の開催時には球場に自社を含め、BKRПに協賛するおよそ90社にのぼる企業等を記載した横断幕が掲げられるという。BKRПのイベントに参加する子供たちにはこの横断幕を通じて、自分たちの保護者や監督、コーチだけでなく、それ以外の多くの人たちも自分たちを支えてくれていることを知ってほしいと考えている。

4. 発見事実

前章では、香西鉄工所の地域貢献の実施形態やそれぞれの形態における坂部氏の地域貢献にたいする認識や位置づけに着目しつつ、同社の地域社会への貢献の実態について検討してきた。この検討により得られた発見事実は3点である。

4.1 中小企業における地域貢献の形態と企業家の認識

1点目は、坂部氏が一個人としての地域貢献との認識を表明しているBKRПへの参画は、企業家個人（一企業家）としての地域貢献という側面も有しており、香西鉄工所の地域貢献の一形態として位置づけられることである。

坂部氏が、あるいは同氏を中心に取り組んでいる地域貢献は、瀬戸内サーカスへの技術協力、社会人育成セミナー、BKRПの3つであった。坂部氏によれば、それぞれ順に企業としての地域貢献、企業家個人（一企業家）としての地域貢献、一個人としての地域貢献として位置づ

けられている。これらのうち、社会人育成セミナーは114たまも会という企業家団体として実施している地域貢献であり、BKRПはBKRП実行委員会として実施している地域貢献である。前者では、坂部氏の114たまも会という企業家団体への参画が、結果として地域貢献にむすびついたという側面が小さくない。これにたいして後者では、当初からBKRПを通じての地域貢献の実施だとの明確な認識を坂部氏はもっていた。両者にはこうした相違点にくわえ、坂部氏の認識においては一企業家として、一個人としてという違いはある。しかしながら、どちらもネットワーク組織への参画を通じた取組みであるという点では、同様の形態とみることができよう。

一方、坂部氏の認識にもとづけば、香西鉄工所の地域貢献として指摘できるのは瀬戸内サーカスへの技術協力、社会人育成セミナーのふたつである。なぜなら坂部氏はBKRПには、あくまで一個人として参画しているとの認識を表明していたからである。しかしながらBKRПについて坂部氏は、かかわるすべての人たちにとってwin-winとなるのが理想だとのべるなかで、自社もそのステイクホルダーとして言及していたことからわかるように、BKRПへの参画は自社にとっての恩恵の享受が主たる目的ではないものの、その享受の可能性もこの参画に見出していた。つまり、坂部氏が表明している認識との齟齬は見受けられるものの、企業家としての同氏の顔が垣間見えるという点において、同氏によるBKRПへの参画は企業家個人（一企業家）としての地域貢献という側面を有しており、香西鉄工所の地域貢献の一形態として位置づけ

ることができる。

このことは、中小企業家が純粋に一個人としての実施だと認識している地域貢献の動機や理由は、当該企業家自身のなかでは明確に認識されていないとも、一企業家としてもビジネス観に規定されている側面が小さくないことを示唆している。坂部氏ももちろんのこと、中小企業家にも当然一人間、または一個人としてもつ考えや態度がある。しかしながらその考えや態度と一企業家としてもつそれらは融合しており、不可分であることが指摘できる。さらにこの不可分性については、坂部氏にみられた認識の齟齬の背景にある要因であるとともに、中小企業家が一個人として実施する地域貢献も、中小企業の地域貢献の一形態として分類することの根拠となりうることも指摘できよう。

また、BKRPについては香西鉄工所も協賛している点をふまえれば、坂部氏とは参画の仕方は異なるものの、同社の企業としての地域貢献である点も指摘しておきたい。

4.2 地域貢献の動機・理由の複合性

2点目は、坂部氏ほどの地域貢献の取組みにおいても、一個人としての意義と一企業家としての意義の双方を見出しており、このように複数の意義を見出していることは、結果として同氏による地域貢献の取組みの持続可能性をもたらしていることである。

まず瀬戸内サーカスへの技術協力、社会人育成セミナーへの参画、BKRPへの参画の背景には、「自分も楽しみながら、間違いなく人の役にも立つ」と坂部氏が嗅覚で感じたことが共通の契機として存在していた。このように中小

企業家の個人的価値観が、中小企業が地域貢献に取り組むにさいしての主要な初発の動機であることは、すでに多くの先行研究が指摘しているとおりでである（木下, 2018a, 13頁）。

なお、瀬戸内サーカスへの技術協力では、新たな技術協力、機材協力の依頼といったかたちで自社のビジネスチャンスにつながる可能性を明確に意識している一方、その協力は金銭ではなく『技術』や『心』で寄り添うという坂部氏のポリシーにもとづいたものでもあった。社会人育成セミナーへの参画では、坂部氏が最近の大学生に抱いている悶々とした思いをクリアにしたいという個人的関心の充足にくわえ、若手人材の定着、育成という自社の経営課題との関連からも意義を見出していた。BKRPへの参画では、同実行委員会メンバーの心意気と志に感銘を受けたことや自身が関西でかわいがってもらった分の恩返し、BKRP主催のイベントに参加する子どもたちにたいしての思いといった坂部氏の個人的動機が背景にあったが、漠然とではありながら自社にとっての恩恵も意識していた。

このようにその程度はそれぞれ異なるものの、坂部氏は3つの地域貢献すべてにたいして、一個人としても、一企業家としても取り組むことの意義を見出していた。この点にかんしては、中小企業家が一個人としての観点からの言及や意義について表明することが多ければ、第三者によってその地域貢献の取組みは慈善的、または道徳的な理由によるものとしてとらえられる可能性が高くなることが推察される。しかしながらあわせて注目すべきは、坂部氏がいずれの地域貢献の取組みに見出している意義もひと

つではなく、複数存在しているという点である。すなわち、坂部氏が地域貢献に取り組む理由や動機は複合的に形成されているということである。こうした複合性は、中小企業の地域貢献の動機や理由を特定することの困難性を高めている要因でもある。しかしながら個人的、または企業家としてのビジネス的な動機や理由のどちらかだけや、特定のひとつの動機や理由だけに依存していないという点でリスク分散としての意味をもっており、中小企業家が地域貢献に持続的に取り組むことを可能にする側面を有することも指摘できる（木下, 2020, 18頁）。

4.3 社会ネットワークとビジネスネットワーク

3点目は、坂部氏は地域貢献を通じて自身が保有する社会ネットワークをビジネスネットワークとしても活用しようとしており、この同氏の行動は資源制約という中小企業の困難性に起因する一方、中小企業だからこそなしうるソーシャル・キャピタルという無形資産の形成につながる可能性があるという点において、積極的側面も有することである。

その程度は異なるものの、坂部氏はどの地域貢献の取組みにも、自社のビジネスとの関連からも意義を見出していたことは前節でも記述したとおりである。とくに社会人育成セミナーとBKRPへの参画にこのような意義を見出していることは、一企業家、および一個人として保有している個人的要素の強い社会ネットワークを、自社のビジネスにも役立てたいという坂部氏の意向のあらわれととらえることができる。すなわち、一企業家としても、一個人としても坂部氏による地域貢献の取組みは、社会ネット

ワークをビジネスネットワークとしても活用するためのいわば投資としての側面ももっている。坂部氏がこうした投資行動をとる背景としては、以下の中小企業の特徴が関係していることが指摘できる。

その特性とは小規模性、すなわち、保有する経営資源に制約を有することである。この特性ゆえに困難や課題を抱えている場合が少なくない中小企業では、希少な経営資源を効率的、かつ有効的に活用しようというモチベーションが形成されやすいものと推察される。いいかえれば、中小企業家においては自身が個人的に保有しているものも含め、できうる限り手持ちのネットワークや機会を活用し、自社のビジネスに有用な経営資源を獲得しようという意図が形成されやすいということである。つまり、坂部氏が社会ネットワークをビジネスネットワークとしても活用しようとする背景には、経営資源の制約という困難性に起因する中小企業家としての節約志向が存在する可能性が指摘できる。ただし、こうした中小企業家行動は必ずしも消極的なものではない点にも留意する必要がある。

この点にかんしていえば、社会ネットワークとビジネスネットワークとの重複性が高いことは中小企業にみられる特徴のひとつであり、この高い重複性ゆえに中小企業は大企業とは異なり、ステイクホルダーと親密な関係性を構築していることが指摘されている（木下, 2018a, 7頁, 12頁）。すなわち、こうしたステイクホルダーとの関係性は中小企業にとってのソーシャル・キャピタルであり、通常は大企業が構築することは困難なものである。この点をふまえれば、地域貢献を通じた両ネットワークの重複性

の拡大という坂部氏にみられる企業家行動は、ソーシャル・キャピタルという関係性に内在する資源の獲得とそのビジネス活用を見込んだ中小企業ならではの投資行動でもある。つまり、中小企業であるがためにそのように行動せざるを得ないという状況が、結果として、大企業には形成し得ないソーシャル・キャピタルという無形資産を中小企業にもたらしうるという点において、積極的側面も含意した中小企業家行動であることが指摘できる。

5. おわりに

本論文では、中小企業家の一企業家としての側面と一個人としての側面は不可分にむすびついており、地域社会への貢献という文脈においては、企業家が一企業家としてもつビジネス観が一個人としてもつ価値観にも決して小さくない影響をおよぼしていることをあきらかにした。この点は本論文の香西鉄工所のケースでもそうであったように、中小企業家自身によって認識されていない場合も少なくないものと推察され、中小企業の地域社会への貢献やCSRを研究することの難しさの要因のひとつにもなっていると考えられる。

また中小企業家は、地域貢献を自社のビジネスの文脈でとらえようとしていることもうかがわれた。このことは、中小企業がその地域で存続していくためには地域社会への貢献というビジネス以外の側面にも取り組むことの必要性を、中小企業家が無意識にはあっても認識している可能性を示唆している。この背景には資源制約という中小企業が抱える困難性がある一

方、中小企業の地域貢献は慈善的または道徳的な理由からだけでなく、自社のビジネスと融合的にとらえ、取り組まれている可能性を示唆するものでもある。つまり、地域貢献に取り組むことは中小企業にとって一方的なコスト負担を強いるものではなく、いわゆるビジネス上の恩恵というリターンを見込んだ投資としての側面も有している。

ただし本論文で得られた発見事実は、地域貢献が中小企業経営に寄与する可能性を示唆してはいるものの、あくまで、中小企業がその可能性を目指して地域貢献に取り組むロジックを提示するにとどまっている。ビジネス上の恩恵が得られる確証がないなかで、資源制約のある中小企業が持続的に地域貢献に取り組むことははたしていかにして可能なのか。この持続可能性を規定する諸条件は、企業としての地域貢献であるか、企業家個人としての地域貢献であるかといったようにその実施形態により変わってくる（木下, 2017; 2020）。

なかでも、企業家個人としての地域貢献については企業家個人での実施と企業家団体などのネットワーク組織を通じた実施とがあり、後者が多いことが指摘されている（田中・横田, 2017, 117頁）ものの、先行研究は両者を区別して検討してこなかった。後者にかんしては中小企業家がネットワーク組織、あるいはこれを通じて地域貢献に持続的に参画する諸条件にくわえ、ネットワーク組織として実施する地域貢献そのものの持続可能性を規定する諸条件とはなにかという論点も導出しうる。これらの点については、別稿で論じる。

[謝辞] 本論文の執筆にあたり、調査にご協力いただいた株式会社香西鉄工所・専務取締役の坂部幸太さま、資料をご提供いただいた大同

ガス産業株式会社・代表取締役の楠本浩一さま、コメント、アドバイスをたまわった関係者の皆さまに心より感謝申し上げます。

【参考文献】

- 木下和紗 (2017) 「地域社会活動の実践にもとめられる中小企業経営者の役割」『工業経営研究』第31巻第1号, 36-47頁。
- 木下和紗 (2018a) 「中小企業のCSRにかんする研究動向」『大阪市大論集』第131号, 1-33頁。
- 木下和紗 (2018b) 「中小企業の地域社会活動とそのモチベーション要因: 株式会社大阪工作所のケース」『阪南論集 社会科学編』第53巻第2号, 199-214頁。
- 木下和紗 (2020) 「地域社会活動の持続可能性と中小企業経営者のモチベーション: 結果としての心理的報酬に着目して」『研究紀要』第74号, 1-30頁。
- 坂部幸太 (2017) 「テーマでつなぐ しりとりコラム (株) 香西鉄工所 常務取締役 坂部幸太氏」『インフォメーションたかまつ: 高松商工会議所』2017年11月号, 4-5頁。
- 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』第24号, 111-124頁。
- 中小企業CSR実態調査研究会 (2013) 「第1回中小企業CSR全国調査の分析」足立辰雄編著『サステナビリティと中小企業』同友館, 43-55頁。
- 日本政策金融公庫総合研究所 (2008) 『小企業の地域貢献に関する実態調査結果について』日本政策金融公庫総合研究所 (https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/sme_findings2.pdf 2016年4月13日閲覧)。
- 藤野洋 (2012a) 「中小企業の社会的責任 (CSR) に関する調査 (概要)」『商工金融』第62巻第8号, 22-64頁。
- 藤野洋 (2012b) 「『企業の社会的責任 (CSR)』に関する研究: 中小企業への適用についての考察 (抄録)」『商工金融』第62巻第9号, 20-85頁。
- 本多哲夫 (2013) 『大都市自治体と中小企業政策: 大阪市にみる政策の実態と構造』同友館。
- 横田理宇・田中敬幸 (2019) 「中小企業の地域社会に対するCSR活動が業績に貢献する過程: ソーシャル・キャピタルの視点に基づく事例研究」『組織科学』第53巻第1号, 53-64頁。
- 吉見隆一 (2012) 「中小企業と地域貢献」『商工金融』第62巻第2号, 23-64頁。
- Carroll, A. B. (1991) "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders," *Business Horizons*, 34 (4), pp. 39-48.
- Jenkins, H. (2004) "A Critique of Conventional CSR Theory: An SME Perspective," *Journal of General Management*, 29 (4), pp. 37-57.
- Sen, S. and Cowley, J. (2013) "The Relevance of Stakeholder Theory and Social Capital Theory in the Context of CSR in SMEs: An Australian Perspective," *Journal of Business Ethics*, 118 (2), pp. 413-427.

【参考ウェブサイト】

- 株式会社香西鉄工所ウェブサイト (<https://kozai-iron.co.jp/> 2020年12月11日閲覧)。