

商工金融

特集 中小企業のガバナンス(下)

巻頭言	新卒採用について考える／兼村智也1
特集論文	中小企業のコーポレート・ガバナンス、 その特性と資本主義変革への可能性／黒瀬直宏5
	中小企業のコーポレート・ガバナンスとアントレプレナーシップ／林 侑輝27
中小企業の目	いくつもの「幸運」を糧にして／浅野邦彦46
論文	条件不利地域での企業の環境適応行動：石州瓦企業の事例から／田中恭子48
論壇	ビジネスと人権／山田美和62
STREAM	温暖化抑制のためのフロンガス対策について／中谷京子64
統計資料	中小企業金融統計65



中小企業の、
いまを支える。
先をえがく。

社会が変わるそのとき、1社1社のすぐそばで。



人を思う。未来を思う。

商工中金

本店

〒104-0028 東京都中央区八重洲2丁目10番17号 <https://www.shokochukin.co.jp/>



新卒採用について考える

兼 村 智 也
(松本大学大学院
総合経営研究科教授)



23卒の就職活動たけなわである。大企業の採用が一段落するこれからが中小企業の「本番」ではないだろうか。コロナ禍の影響でここ2年落ち込んだ求人件数も今年は増えているようである。筆者の勤務地である長野県でも前年比で38%増となっている。選択肢が増える学生や就職指導・支援にあたる学校側にとって喜ばしい話である。

一方、その大半の受入先となる中小企業にとっても新卒者を採用する意義は大きい。筆者はこの春まで中小企業の「働きがい」に関するプロジェクトに係わり、多くの中小企業経営者から話を伺う機会を得た¹。これによると新卒者は「無地」の状態で入社してくるため、会社の経営理念や経営方針の吸収力や適応力に優れる。そのため彼らが増えれば、全社的な方向性を打ち出しやすく、また同世代のなかでの仲間意識や競争意識も生まれる。これが社内に活気をもたらし、同時に他者とよき関係をもちたいという「関係性」が芽生える。この「関係性」は「働きがい」につながり、企業の競争力を高める。その結果、処遇もよくなり、人の定着が進み、社内に経験知やノウハウが蓄積され、競争力のさらなる強化につながる。また社内の活気や明るさは顧客や地域社会からの評判も高め、それが次の新卒採用につながるという好循環を生む。加えて、新卒者が増えると外部環境の変化、例えば近年で言えばDXの適応にも優れる。もちろん中途採用に比べて育成にかかる時間やコストも必要になるが、それを差し引いても、これらの効果を指摘する経営者が少なくない。新卒者が増えること、すなわち従業員の「新卒比率」（新卒者／全従業員）は中小企業の成長のバロメータともいえそうである。雇用の流動化やスキルを持った人材の社外からの積極採用、新卒一括採用からの脱却などこれまでの採用慣行の見直しが叫ばれるが、中小企業はむしろその逆で、新卒採用こそ強化されるべきなのかもしれない。

さりながら、その採用はそう簡単ではない現実もある。学校や地域経済団体などが開催する合同企業説明会（以下、合説とする）に参加しても学生が集まらず、苦戦する姿をみかける。特に採用実績に乏しい中小企業はその傾向が強く、不慣れなブース担当者は学生が集まる他社を横目にいたたまれない気持ちに陥るだろう。そうした苦い経験を踏まえ、担当者を学生と年代の近い元気な女性従業員に置き換えたり、サークル勧誘のノリで彼らに接したり、「壁の花」

¹ 公益財団法人連合総合生活開発研究所「中小企業を『働きがい』のある職場に－中小企業の持続・発展の方策と労働のあり方調査研究委員会報告－」（<https://www.rengo-soken.or.jp/work/kenkyu/>）参照

になっている学生に積極的に声掛けして自社ブースに招き入れる中小企業もある。首尾よく興味をもってもらえたら、今度は会社に招き、彼らのフィーリングに合えば採用に至るケースもあるようである。

こうしたやり方はWEB開催が主となった今は難しいかもしれないが、逆にこの変化はチャンスでもある。事実、「対面」の合説では人気企業の「順番待ち」に時間がとられていたが、WEBの合説では1回の説明会で大勢の学生が参加できるのでこうした時間がなくなり、そのぶん学生は多くの企業を回ることができる。また知らない企業の説明会でも参加しやすくなるなど心理面での効果もあるという。

中小企業には是非こうした変化を「追い風」にしてほしいが、問題はいかに学生の目に留まるかである。WEBでの呼び込みにはシンプルでストレートなメッセージが有効になるが、それにはどんな学生層に何を訴えるか、どんな体制がいいかを考えることが重要である。まさに営業やマーケティングの世界である。

筆者が聞くと、地域内での就職を希望する学生は給料や会社の知名度にあまりこだわりのない。絞り込みは業種や職種が基本だが、「やりたいことがみつからない」とか「どこを受ければいいのかかわからない」という学生も少なくない。そうした学生には自社の説明から入るのではなく、同じような経験をした従業員が彼らの相談相手となり、「就活の先輩」としてアドバイスすることから始めるのもあるだろう。まず彼らに親しみを感じてもらい、これがきっかけで採用に至る可能性もある。

また近年みられる傾向として「人間関係（職場の雰囲気）がいい会社」で働きたいとか、「（女性が）働きやすい企業」、「有給休暇がとりやすい会社」などWLBを重視する学生も少なくない。この傾向は専門分野をもつ理系よりも文系学生に強いようだが、彼らが求めるのは仕事の内容よりも仕事をする環境や条件、つまり会社で「何をするか」よりも「どのように過ごせるか」なのである。しかし、学生への企業情報の提供は従来通りの業種や職種、企業概要などの「形式的情報」が中心となっており、このニーズを満たす企業を探す術を持たない。こうした「実質的情報」の整備や提供の必要性は感じるが、この点をアピールできる会社であれば、それを前面に打ち出していくこともある。実際、若手従業員に「会社での生活」をブログを使って発信してもらい、それが学生に受け入れられ、採用につながるケースを聞く。こうした「身近」で「等身大」の情報は組織が小さいほど正確に実態を伝えやすく、受け取る学生もイメージしやすい。中小企業のメリットをWEBで活かした取り組みといえよう。

新卒採用を始めたものの、なかなか成果が上がらず、途中で挫折する企業もある。その一方、この間の困難にもめげず、1人、2人と徐々にだが採用にこぎつけている企業もある。採用がうまく軌道に乗り始めると「新卒比率」が上昇し、前記した効果が社内に現れてくる。その効果をインターンシップやOB・OG訪問などを通じて学生が知るようになると、今度は学生の方から集まってくるという。

少子化のなかでも増え続けてきた新規大卒者も今春（22卒）から減少に転じている（2022年問題）。これにより新卒採用がますます困難になるなか、今がその最後のチャンスかもしれない。新卒採用を目指す中小企業には、学生が集まり出すまで試行錯誤しながら根気強く継続されることを期待したい。

目次

巻頭言 新卒採用について考える

松本大学大学院総合経営研究科教授 兼 村 智 也 ……1

特集テーマ

中小企業のガバナンス（下）

…4

特集論文Ⅲ

中小企業のコーポレート・ガバナンス、 その特性と資本主義変革への可能性

NPO法人アジア中小企業協力機構理事長 黒 瀬 直 宏 ……5

特集論文Ⅳ

中小企業のコーポレート・ガバナンスと アントレプレナーシップ —企業家的ガバナンス概論—

大阪公立大学大学院経営学研究科准教授 林 侑 輝 ……27

中小企業の目 いくつもの「幸運」を糧にして

浅野運輸倉庫株式会社代表取締役社長 浅 野 邦 彦 ……46

論 文 条件不利地域での企業の環境適応行動： 石州瓦企業の事例から

北星学園大学経済学部准教授 田 中 恭 子 ……48

論 壇 ビジネスと人権—中小企業の役割と責任

日本貿易振興機構アジア経済研究所
新領域研究センター法・制度研究グループ長 山 田 美 和 ……62

STREAM 温暖化抑制のためのフロンガス対策について

商工総合研究所主任研究員 中 谷 京 子 ……64

統計資料 中小企業金融統計

…65

中小企業のガバナンス(下)

先月号に続き今月号では、「中小企業のガバナンス」について特集します。

近年、ESG（Environment（環境）、Social（社会）、Governance（統治））という考え方が大企業を中心に広がりを見せています。企業経営が環境や社会に配慮することはもちろんですが、所有と経営が分化していない中小企業では、このガバナンスについてどのように対応すべきかを4人の研究者に執筆いただきました。

ガバナンスは「法令遵守」と訳されることも多いのですが、単に「法令を遵守していればよい」という受け身の概念ではなく、サプライチェーンの広がりなどビジネスがグローバル化した現在では、「社会的要請への適合」と捉える必要があります。日本政府も2020年10月に「ビジネスと人権」に関する行動計画を策定し、企業活動における人権への対応を求めています。SDGsの理念にも通じるコーポレート・ガバナンスですが、これをどう捉え、中小企業の「持続可能な経営」に生かしていくかを考えていきます。今回の特集論文の執筆者は次のとおりです。

4 月 号	中小企業のコーポレートガバナンス —拡大する『『守り』のガバナンス』への対応— 大阪市立大学大学院経営学研究科教授 吉村 典久
	SDGsを成功に導く、守りと攻めのサステナビリティ・ガバナンス 一般社団法人日本コンプライアンス & ガバナンス研究所代表理事／会長 駿河台大学名誉教授 水尾 順一
5 月 号	中小企業のコーポレート・ガバナンス、その特性と資本主義変革への可能性 NPO法人アジア中小企業協力機構理事長 黒瀬 直宏
	中小企業のコーポレート・ガバナンスとアントレプレナーシップ —企業家的ガバナンス概論— 大阪公立大学大学院経営学研究科准教授 林 侑輝

中小企業のコーポレート・ガバナンス、 その特性と資本主義変革への可能性

黒 瀬 直 宏
(NPO法人アジア中小企業)
協力機構理事長



< 要 旨 >

「株主資本主義論」から「ステークホルダー資本主義論」へのコーポレート・ガバナンスの転換が唱和されている。70年代にフリードマンによりのろしがあげられた「株主資本主義論」が、新自由主義と共に資本主義による経済格差、気候危機を深刻化させ、資本主義の存続危機として跳ね返ってきたからである。中小企業も資本主義がもたらした問題と無縁であるはずもなく、社会的責任を意識したコーポレート・ガバナンスが問われている。そこで、先進的な中小企業に着目し、中小企業の主なステークホルダーである従業員、顧客、地域への貢献活動の実態を見てみる。

中小企業経営者は最重要のステークホルダーである従業員に対し、利潤原理から離れた「公正の感覚」に基づき、その労働条件、「働きがい」の向上を図っている。推進の柱になるのは経営者・従業員間の情報共有とそれがもたらす精神的共同性であり、中小企業の小規模性による成員の近接性を土台にしている。顧客、地域への貢献についても、「公正の感覚」とステークホルダーとの近接性に基づく同様の貢献活動が行われている。経営者・従業員関係を基軸に「公正の感覚」を基盤に情報共有・精神的共同性により経営を規律づけるのが中小企業のコーポレート・ガバナンスである。

「公正の感覚」は人の本性に基づく「同感原理」(スミス)が発生させている。それに対し、大株式会社の経営者は利潤原理に拘束され、社会的貢献もそれが利潤機会にならないと実施できない。現に、大企業のステークホルダー経営の本気度が疑われる状況が見られる。中小企業経営者は規制の少ないオーナー経営者であるために、人ならば誰もが持つ「公正の感覚」による行動がしやすく、「同感原理」に基づく根強さもある。個々の中小企業は微力だが、合成された力は大きい。中小企業には、資本主義の変革・脱資本主義の推進に関し、大株式会社にはない可能性がある。

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 1. コーポレート・ガバナンス論の推移 2. なぜ、中小企業のコーポレート・ガバナンスか 3. 中小企業のコーポレート・ガバナンスを考える <ul style="list-style-type: none"> (1) 従業員への貢献 (2) 顧客への貢献 (3) 地域への貢献 | <ul style="list-style-type: none"> (4) 中小企業のコーポレート・ガバナンス・モデル、その背後にある「同感原理」 4. 大株式会社との比較、資本主義変革への中小企業の可能性 <ul style="list-style-type: none"> (1) 大株式会社の経営者と中小企業経営者 (2) 中小企業による資本主義の変革・脱資本主義の可能性 |
|--|---|

本稿の目的

資本主義の体制的な危機を背景にコーポレート・ガバナンスの転換が叫ばれている。コーポレート・ガバナンス論は元々大株式会社に関するものだが、今日、後述のような理由で中小企業もまたコーポレート・ガバナンス論から無縁ではありえなくなっている。

本稿は、中小企業をコーポレート・ガバナンス論のもう一つの対象と位置づけ、中小企業がステークホルダーの従業員、顧客、地域に関しどのような仕組みで、どのように貢献しているか、そこから見える中小企業のコーポレート・ガバナンスの特性はどのようなものかを検討する。そして、これに基づき、中小企業には資本主義の変革について、大株式会社にはない可能性があることを主張する。

(以下、本文右肩に付してある小数字1)、2)…は脚注、1、2…は本稿末にURLを記したウェブサイト上の資料によることを示す。)

1. コーポレート・ガバナンス論の推移

現在、コーポレート・ガバナンス論の主流で

あった、経営者は株主の代理人として利潤の最大化を目指すべきとする「株主資本主義論」から、経営者は多様なステークホルダーに貢献する社会的責任があるとする「ステークホルダー資本主義論」への転換が唱和されている。従来のコーポレート・ガバナンス論は、中小企業のコーポレート・ガバナンスを考える基礎になるので、その背景を含め推移を振り返る。

バーリとミーンズ

バーリ＝ミーンズは1932年に刊行した『近代株式会社と私有財産』で、アメリカでは大株式会社に資産が集中し、絶大な力を持つに至っていること、その大株式会社の多くで株主が多数の小株主に分散し、経営に関与する力を失う一方、経営は専門能力を持つ経営者層にゆだねられ、企業支配者は資本の所有者である株主から経営組織の中核にいる経営者に移っているとした。バーリ＝ミーンズはそこから、所有者が自分の資産を自分の利益のために運営するのは当然だが、所有者以外が資産の支配者になった場合、会社は「誰の利益のために運営されなければならないか」(バーリ＝ミーンズ [2014])

313頁)という問題が生じるとし、将来への期待として「巨大株式会社の『支配者』が、純粋に中立的な技術家主義(テクノクラシー)に発展を遂げ、コミュニティにかかわるさまざまな集団の主張にバランスをとり、私欲を基にするのではなく公共の政策に添って所得の流れを各集団に配分していく」(同書335頁)と述べた。この見解は、「ステークホルダー資本主義論」に他ならず、個人の所有権を重視する財産の伝統的な論理に基づき、「株式会社はその所有者たる株主の利益のために運営されなければならない、分配される利潤はすべて彼らに向けられなければならないとする」考え(同313頁)、つまり今でいう「株主資本主義論」に対置した。

フリードマン・ドクトリン、新自由主義

「ステークホルダー資本主義論」に対抗し、「株主資本主義論」を復活させたのが、自由主義者、ミルトン・フリードマンだった。フリードマンは1970年9月13日付ニューヨークタイムズにフリードマン[2008](原著初版1962年)の一部を基に「フリードマン・ドクトリン—企業の社会的責任とは利益を増やすこと」¹という見出しを付けられた一文を寄せ、「自由企業、私有財産制度では経営者は企業所有者の雇われ人である。彼は、雇用主に対する直接の責任を負っている。その責任とは法律と倫理的習慣として体现されている社会の基本ルールに沿いつつ、できるだけ多くの金銭を得ようという雇用主の一般的な願いに沿って企業を運営することである」とした。また、経営者が社会的責任なるものの実行として、株主以外のステークホルダー

のために何かを行うのは、原理的に考えて本来公務員の仕事を行うルール違反であり、行ったとしても専門外の仕事だからうまく行くわけではないとも主張した。

このエッセーは戦後の「株主資本主義論」の「のろし」ともいえる記念碑的一文となった(朝日新聞2022年1月28日付「強欲の代償 ボーイング危機を追う」⁴)。

70年代、「スタグフレーション」や日本の追い上げで停滞したアメリカ経済活性化策として、競争市場原理に立つ新自由主義が力を増し、「株主資本主義論」もその一環として広まった。「株主資本主義論」を一段と浸透させたのが、アメリカで90年代に普及したストックオプションなど、株価連動の経営者報酬制度の導入だった。大株式会社の経営者は株主価値の最大化を名目に堂々と蓄財できるため、「株主資本主義論」を歓迎した。

BRT声明(1997)

「株主資本主義論」の浸透を示すのが、米国有数企業のCEO200人ほどが参加する経営者団体、ビジネス・ラウンドテーブル(BRT、1972年設立)の「コーポレート・ガバナンスに関する声明」(1997年9月)²である。その序章で「経営陣と取締役会の最重要の義務は企業の株主に対するもので、他のステークホルダーへの義務の重要性は株主に対する義務から派生する」とした。後段は、株主の長期的利益を確保するには他のステークホルダーへの配慮も必要で、その限りで、他のステークホルダーへの義務が生まれるということである。

人と自然の収奪

優勢となった新自由主義・「株主資本主義論」は、資本制企業に内在する資本蓄積の無制限的拡大の本性を全面開放し、人と自然に対する収奪を拡大した。アメリカ大企業のCEOは株価を吊り上げるため、人員削減と世界の低賃金利用を推進、貧困層を創り出す一方、彼らの収入を労働者の29.7倍（1978年）から311.7倍（2017年）に上げるのに成功した（Mishel=Schieder [2018] table 1）。富は集中し、アメリカではすでに資産上位10%の家計が全資産の54.9%（1990年12月31日）を占めていたが、30年後には全資産の63.8%（2019年6月30日）へと増加した³。新自由主義の世界化は格差構造も世界化し、2019年、100万ドル以上の資産を持つ世界人口（成人）の0.9%が全資産の43.9%を占めた⁴。経済格差は新型コロナ禍で命への影響を強め、新型コロナ禍による死者数は所得格差が大きい地域ほど多くなった（『日本経済新聞』2021年8月3日、英エコノミスト誌2021年7月31日号記事の翻訳）。

人への収奪の点では日本の資本主義は人後に落ちない。労働者の月間給与総額（事業所規模5人以上）はピーク時の1997年371,630円から2020年318,405円へと14.3%も低下⁵、雇用が不安定な非正規労働者も大量に生み出され、2019年の相対的貧困率は15.7%で（厚生労働省「国民生活基礎調査」）、OECD加盟国ではアメリカ、韓国、メキシコに次ぐ4位となった。非正規労働者の中からは結婚する経済力がなく階級としての再生産ができない「階級以下の存在（アンダークラス）」が現れている（橋本 [2018] 77頁）。労働者はまた、過労死・自

死に至る過酷な長時間労働、過酷な労働管理下に置かれている。労働者の働く意欲の喪失も著しく、勤務先に対する満足度、自己研鑽意欲等がアジア太平洋地域14の国・地域においてすべてについて最低となった⁶。大企業体制下で不利な価格、市場の縮小、経営資源の不足を強いられている中小企業は、ピーク時1986年533万社から2016年358万社へ、30年で175万、毎年6万も減少（『中小企業白書』2000年版、2021年版付属統計資料）、これと共に中小企業と共生関係にある地域も衰退した。

一方、富裕層（HNWI、居住用不動産などを除く投資可能資産が100万ドルを超える個人）の数は2020年3,537千人で、アメリカ（6,575千人）に次ぐ2位、しかも、新型コロナ禍の中、2019年3,387千人から増加している⁷。日本の一人当たりGDP（購買力平価、USドル）の世界ランキングは1996年16位から2020年33位と凋落した⁸。「衰退途上国」日本は衰退の犠牲を国民大衆におし付け、貧困・格差拡大等を生み出している問題に満ちた資本主義国である。

人への収奪は自然への収奪と表裏の関係にある。資本蓄積の無制限的拡大の本性を全面開花させた資本主義は、ソ連の崩壊により全世界を征服、人類が使用した化石燃料の半分を1989年以降のものとするほど自然収奪を拡大し（斎藤 [2020] 39-41頁）、もはや回復不可能とさえ思われる気候危機を引き起こした。世界の累計死者数が600万人を突破した（2022年3月9日6,014,690人）⁹新型コロナウィルス禍もまた自然破壊の結果である。人と自然への収奪の表裏一体化は、世界の所得階層上位10%が二酸化炭素の49%を排出していることに象徴され

る（斎藤 [2020] 81頁）。

事ここにいたって、現代の資本家たちも「株主資本主義論」の転換を表明せざるを得なくなった。

ラリー・フィンクの手紙、BRT 声明（2019）

2018年1月、世界最大の資産運用会社で世界の主要上場企業の最大株主、ブラックロックのCEO、ラリー・フィンクは投資先企業のCEOに宛てた「目的意識 A Sense of Purpose」と題する手紙¹⁰の中で、世界金融危機以降、資本を持つ者は膨大な利益を手にし、他方、世界の多くの人々は低金利、賃金の停滞、不十分な年金制度といった問題を抱え、世界中に不満が蔓延している。しかし、多くの政府はこれに対応していないため、民間への期待が高まり、上場、非上場を問わず、企業に社会的な責務を果たすことが求められている。企業は優れた業績のみならず、株主、従業員、顧客、地域社会を含め、すべてのステークホルダーに恩恵をもたらす存在であることを示さなくてはならない——という主旨を述べた。

ヘンダーソン [2020] によると、この提案は宗教改革の口火となった、マルティン・ルターによるヴィッテンベルク城教会の門扉への95か条の論題の貼りだしのようなものだった（同書17頁）。

BRTも2019年8月、「企業目的に関する声明」¹¹（通称「パーパス文書」）で「ステークホルダー資本主義」への宗旨転換を表明した。

「私たちの企業はそれぞれの目的を果たす一方、どの企業もすべてのステークホルダーに対する基本的責任を持つものであり、次の約束を

する」とした（下線は原文）。「約束」は、「顧客への価値の提供」「従業員への投資」「サプライヤーとの公正な取引」「地元コミュニティの支援」「株主への長期的価値の創出」の順にあげられている。株主に関する項目が最後に置かれているのが意味深い。そして、「私たちのステークホルダーのそれぞれが大切である。彼らのすべてに私たちの企業、コミュニティ、国の将来の成功のために価値を提供することを約束する」と結んだ。

経団連「。新成長戦略」

日本の財界も同じ動きを見せている。日本経済団体連合会は2020年11月、今後の活動指針として公表した「。新成長戦略」¹²の中で次のように言っている。

「資本主義は、『大転換期』を迎えている」。「『新自由主義』の流れをくむ、わが国を含む主要国での資本主義は、行き詰まりを見せて」おり、成長のためにはサステナブルな資本主義を確立しなくてはならない。そのために、企業は世界の潮流と同じく、マルチステークホルダーの多様なニーズを充足しつつ事業を展開すべきであり、「生活者」「働き手」「地域社会」「国際社会」「自然環境の変化に対する意識」の変化に対応しなくてはならない。（なお、「。新成長戦略」というタイトルは、これまでの成長戦略の路線にいったん終止符「。」を打ち、「新」しい戦略を示す意気込みを表わすとしている。）

バーリ＝ミーンズの「ステークホルダー資本主義論」はソ連型の中央集権的計画経済への対抗理念だったが、現在のそれは資本主義そ

のものに対する危機感から生まれた。「ステークホルダー資本主義論」に対する反発はもちろんある。例えば、CLL（機関投資家評議会）はBRTの「パーパス文書」に対し、経営者は長期的な株主価値に焦点を当て続けるべきだ。すべてのステークホルダーに責任を持つとは誰にも責任を持たないことであり、株主価値と関係ないような社会的目的は政府の仕事だ——というフリードマン・ドクトリンによる反論¹³を即座に寄せた。しかし、大きな流れは「ステークホルダー資本主義論」に向かっている。ただし、本稿末尾で言うように、大株式会社によるステークホルダー経営が実際に進んでいるかについては疑問がある。

2. なぜ、中小企業のコーポレート・ガバナンスか

コーポレート・ガバナンス論は、「所有と支配の分離」が進んでいる大株式会社の経営目的を巡る議論から始まった。中小企業の大部分は株式会社形態をとっていても経営者が個人で資本を調達し、所有する。中小企業庁〔2018〕によると、中小企業の72.5%が株主と経営者が同一である「オーナー経営企業」であり、その内訳として外部株主（非同族の役員などオーナー経営者以外の第三者の株主）のいない企業が29.9%、外部株主のいる企業が42.6%である。外部株主の株式所有割合は分からないが、それが多い企業は少ないというのが大方の認識だろう。

したがって、中小企業の多くでは「所有と支配の分離」が起こすコーポレート・ガバナンス

問題は原理的に存在しえない。中小企業のオーナー経営者は企業を株式会社形態にしているも、会社資本の大部分の所有者だから、会社のもものとされている資産を誰に規制されることなく、利潤追求や贅沢などのために使える。これは私有財産制度に立つ資本主義社会の原理であり、オーナー経営者の自由を規制するのは資本主義の秩序に反する。しかし、オーナー経営者もコーポレート・ガバナンス論議と無縁でなくなりつつある。今問われているのは、新自由主義・「株主資本主義」が全開させた、資本蓄積の無制限的追及という資本制的企業の本性による人と自然への収奪の拡大だからである。バーリ＝ミーンズは、資本の個人的所有者が経営を個人的に支配する企業は、大株式会社にとって代わられたという。確かに、現代の資本主義では大株式会社が圧倒的な力を持っている。だが、日本で非一次産業における就業者の68.8%（2016年）、付加価値額の52.9%（2015年）を中小企業が占めているように、大企業と中小企業の分業で成り立つ現代資本主義では、中小企業は大企業から種々の圧力を受けながらも、資本主義のもう一つの柱であることも間違いない。

大株式会社に視点をおく「ステークホルダー資本主義論」では、中小企業はステークホルダーの一つとして配慮されるべきものだが、中小企業も自身の各種ステークホルダーとの関係を通じ、体制的問題に主体的に対応しなくてはならない。中小企業も、社会的責任遂行主体として、コーポレート・ガバナンスのあり方が問われている。

3. 中小企業のコーポレート・ガバナンスを考える

以下では、コーポレート・ガバナンスを「経営を規律づける企業における仕組み」とし、中小企業が社会的責任遂行のため、主要ステークホルダー——従業員、顧客、地域——に関し、どのように貢献しているかを検討する。そして、その諸特徴を基に中小企業のコーポレート・ガバナンスをモデル化する。ここで述べる中小企業の行動は、種々の試練を経てマネジメントを改革してきた中小企業で見られるもので、中小企業一般を代表するものではない。だが、先進的企業の行動を見ることにより、必要とされる中小企業のコーポレート・ガバナンスが可視化されると考える。

(1) 従業員への貢献

①低い労働条件への取組：「労働条件ファースト」

「企業は人なり」とは言い古された言葉だが、特に中小企業では経営資源として従業員一人ひとりの比重が高い。だが、中小企業での労働条件は良くない。

賃金引上げ

資本主義では労働者は労働力という商品の使用权を企業に時間決めで販売する。企業は利潤の最大化、競争力強化のために労働力の価格が低いにこしたことはない。企業と労働者の賃金交渉では企業が圧倒的に優位に立っており、特に労働組合が弱体化している日本では、賃金は本来支払われるべき労働力の価値以下

に切り下げられがちである。日本ではピークの1997年から2020年に月間給与総額は14.3%も低下したが（前述）、その中でも、不利な価格関係の強制など大企業の圧迫を受けている中小企業での賃金低下は大企業以上で、大企業と中小企業の賃金格差はさらに広がった。日本における所得格差拡大は正規・非正規労働者間の格差と共に大企業・中小企業労働者間の格差拡大が大きな要因である。

中小企業の賃金引上げには大企業との対等取引が不可欠であり、大企業が真に中小企業を重要なステークホルダーとして配慮するならば、大企業の中小企業に対する優越的な地位の濫用を直ちに是正すべきだが、その動きは鈍い。

このような状況下でも賃金上昇に取り組む中小企業経営者は少なくない。中小企業庁「下請取引価格の実態調査」(2016年3月)によると、取引単価の引き上げにより収益が改善すれば「従業員の賃金を引き上げる」とする中小企業が71.6%に達した。中小企業経営者は社員の賃金を上げたいと思っていることがわかる。同一労働なのに大企業より賃金が低いのは不公正と考えるからである。そこで、次のような努力が見られる。

賃金アップを経営の目標として掲げ、付加価値生産性引上げのため従業員の力を結集する。経営者は企業のことを何でも知っているわけではない。生産や販売の現場で日々発生する情報を持っているのは従業員であり、その情報を賃金改善につなげる。ポイントは付加価値生産性が上昇したからそのおこぼれとして賃金を引き上げるのではなく、賃金アップのため付加価値

生産性を引きあげることである。これにより従業員も力を発揮する。労働条件向上を経営革新の先導役とするから、「労働条件ファースト」のマネジメントと呼びたい。

A社（従業員29人、プラスチックなどのプレス加工、2019年取材）は給与を業界平均の120%にする目標を掲げた。年間人件費＝一人1時間当たり付加価値額（人時生産性）×年間労働時間×労働分配率、である。目標賃金達成のため、人時生産性を毎月公開し、労働者の革新への参加を引き出している。結果、人時生産性は2015年度3,470円、16年度3,520円、17年度3,824円、18年度4,285円と着実に上昇、19年度の目標を4,500円に置いていた。目標賃金を達成したら、次は労働時間短縮を目指すとしていた。

同社は業界水準の120%の給与を目標としたが、地元の行政機関職員の給与や関連業界の大企業の給与を目標にする中小企業も見られる。

時短

「労働条件ファースト」で長時間労働を是正した中小企業もある。半導体や光ファイバー用の超高純度の材料などの開発・製造を行っているB社（1989年従業員数31人）は、1980年代末の人手不足激化の時、人材獲得のため労働時間短縮を目指した。毎年15分の時短を経営

目標として掲げ、その達成のために生産性上昇を図ることにした。だめだったら元に戻すという合意で始めたが、4年間これを続け1時間の時短を達成、所定内労働時間を6時間40分にすることができた。労働条件優先はこれだけではない。従業員は、年間の有給休暇日数の半分を年初に年間の取得予定として会社に提出し、会社はこれを見てから事業計画を決めるため有給休暇消化率は90%。完全週休2日制、ゴールデンウィーク、夏季、年末年始休暇はそれぞれ連続9日間。このため、1980年代末の「バブル景気」期においても理工系学生を毎年数名、10倍近い応募者の中から採用した（経営者会報[1989]）。優秀な従業員の獲得で高収益企業に成長し、2018年1月東証一部に上場した（2019年1月の従業員数は148人に）。

「労働条件ファースト」の本質

連合総研[2022]では中小企業経営者に、このような「労働条件ファースト」についてどう思うかを尋ねたところ、「すでに行っている」「行いたい」をあわせると55.7%に達した（表）。アンケート対象の中小企業は発展性の高い企業が多く、この結果を一般化できないが、一部の中小企業では「労働条件ファースト」が広まっていることが伺える。

表 時短・賃金引上げを経営目的にし、従業員の努力を引き出すことについて

単位：％

すでに 行っ て	行 いた い	難 し い 行 う こ と は	な い 行 う べ き で	企 業 数
19.2	36.5	30.8	13.5	52

出所）連合総研[2022] 図表Ⅰ－3－4

経営者の中には賃金引上げを目標に立てるのは、「金で釣って働かせているようでいやだ」との意見も見られるが、労働者は金に釣られているのではない。経営者が中小企業の低賃金を是正しようとし、是正に必要な力を持つ者として自分たちを認めている——こういうことを公正と感じ、生産性上昇の活動に主体的に参加するのである。賃金上昇はその結果であり、従業員を動かしているのも公正という非経済的動機である。「労働条件ファースト」が一部の中小企業とはいえ、広まりが見られるのは、このような公正という感覚のためだろう。

②働きがいの追求

「労働の疎外」

C社の社長は、就任した年、入社2～3年の仕事ができるようになった社員6人に辞められてしまった。賞与もかなりの額を支給していたので、社員に不満はないと思っていた。だが、「人は選んで、管理して、厳しくしごく、できて当たり前。」という発想でいたため、社員は夢を持てずに辞めていったのだ。会社はただ仕事をして稼げばいいだけではないことに初めて気がついた。

このように、人は経済的報酬のみで労働するのではない。人の労働は動物の本能的な活動とは違い、自分で目的を設定し、目的実現のため労働力を合理的に支出し、成果物を事前に頭の中で描かれていたものの実現として確認、という合目的的活動である。この過程で人は自分が自分を統御し、自分が活動の主人公であるという感覚を味わい（「自律性への欲求の充足」）、

成果物の確認により自分が有能であることを確信できる（「有能感への欲求の充足」）。人の労働にはこのような一般には「働きがい」と言われる非経済的報酬がある¹⁾。

しかし、資本制的市場経済では労働力の使用権は企業に販売されており、労働力の支出である労働も企業のものである。労働の目的は企業が設定し、労働の仕方も企業が決め、成果物も企業のものである。目的や労働の仕方の設定を「構想」と呼ぶと、労働者の労働からは「構想」が引き離され、行うのは肉体活動としての「実行」だけである（ブレイヴァマン [1978] 54、55頁）。「構想」が分離した「実行」だけの労働は強制労働化し、自律性は破壊され、有能感を味わうこともできない。このため企業における労働は非人間化し、自分の労働が自分に敵対する「労働の疎外」が基本的な問題として存在する。

「構想と実行の分離」の修復

「労働の疎外」は労働者の働く意欲の低下、欠勤や離職などを引き起こす。先に、日本の労働者における労働意欲の喪失を指摘したが、底流には「労働の疎外」があるに違いない。労働意欲の喪失は経営の目的である利潤追求の妨げになる。だが、この問題に取り組む中小企業経営者には、人本来の価値観に立ち、人の自律性や有能感への欲求をそれ自体として尊重することが社会的な公正であるとし、問題の改善に努力している人も多い。

例えば、中小企業家同友会全国協議会が1975年に打ち出した「中小企業における労使

1) 労働には「自律性・有能感への欲求の充足」以外の「非経済的報酬」もある。詳しくは連合総研 [2022] 第1部（黒瀬直宏筆）を参照。

関係の見解」は、「高い志気のもとに、労働者の自発性が発揮される状態」が正しい労使関係とし、そのためには「労使は相互に独立した人格と権利を持った対等な関係」と考えなくてはならないとし、その実現への努力を誓っている。ここに見られるのは、労働者を活気づけて利潤を拡大するという姿勢ではなく、労働する者の自律性への欲求を尊重する姿勢である²⁾。

「労働の疎外」が労働力の商品化から発生する以上、その根本的解決は困難だが、従業員が部分的であるにせよ「構想」に参加し、労働における『構想と実行の分離』の修復を図る試みは評価されてよい。

経営計画、経営管理への参加

「構想」への参加の一つが経営計画作成への参加である。これについては中小企業が小規模で、成員が身体的にも精神的にも近接しうることが有利に働く。D社（従業員40人、機械製作、2017年取材）では、企業の最高方針決定の場に全社員が参加している。年2回、1泊2日の全従業員参加の「泊まり込み全体会議」を開き、重要事項は全部この場で話し合う。今期の総括と翌期の方針はもちろん、就業規則・退職金制度、給与・賞与の自己申告制度、週休2日制の決定など、同社の今日の姿はすべてこの会議を通して築き上げられた。これを始めた先代社長はその意義を次のように言っていた。「人は人を真に動かすことはできない。人は自分で動くのだ。そのために必要なのは情報の共有である。泊まり込み会議はそのためだけにあったといってもよい」。この会議の意味を従業員参加

による情報共有としているが、「構想」の共有と言い換えられる。同社はこの「全社員参加型経営」を経営理念として公表している。

中小企業でも規模が大きくなると、従業員全員が最上位の経営計画には参加することは難しい。だが、計画作成から排除されるのではなく、一般の従業員も上位計画を念頭におき個人レベルの計画を作成し、「構想」と「実行」を統合していることがよく見られる。企業によっては業務に関する計画だけでなく、個人の能力アップの計画も立て、会社公認のもとで企業の施設を使って自己研鑽するケースもある。個人レベルの計画を企業の計画として包含しうるのも、上司・部下の距離が接近している中小企業の特性に基づく。

一般従業員が計画作成には参加しないが、各種の委員会活動を通じ経営管理に参加しているケースもある。イベント企画・運営を行っているE社（従業員175人、2021年取材）では、全員が参加する23もの委員会を設置している。その一つが「新卒採用委員会」で、普通は人事部という管理部門が行う採用活動を一般社員が担い、社長は採用には関わらない。社長は内定式のときに初めて内定者と会う。その他、入社者への入社記念品の企画などを行う「デコレーションギフト委員会」も通常は人事部門の仕事であり、社内行事の模様やコロナ関連商品の顧客とのやり取りなどを数コマの漫画にまとめている「MANGA委員会」は総務部広報担当の仕事だろう。社員は委員会活動でマネジメントへの参加の感覚を持つことにより労働の全体性を回復し、同時に、経営管理を企業による統

2) 詳しくは、黒瀬 [2015] 第2章第2節を参照

制的な機能ではなく、仲間同士の協働によるものとしている。

労働範囲の拡大

「構想と実行の分離」の修復は、現場業務における労働範囲の拡大によっても行える。その最たるものが一貫担当システムである。一貫担当は労働の各工程に関する知識と技能、工程の全過程を見通した構想力が必要である。

局所排気装置の設計、施工を行っているF社（従業員24人、2021年取材）では、注文が入ると、社長が社員のスケジュールを見て担当を決める。その後は、担当者が全工程を一貫担当する。自分の企画に基づき設計、施工し、顧客の反応もダイレクトに感じとる。同社社員は「お客様からの依頼をもらって、現場確認→打合せ、採寸→見積作成→設計→製作→施工→測定→メンテナンスまでを一貫して行っています。内容によっては何度も打ち合わせ、何回も見積りを書いたり大変なこともあります。最初から最後まで一つの案件に関わることができるので、とても達成感があります。」と言い、自律性と有能感という「報酬」を受け取っていることが分かる。同社社長は、従業員は個人事業主的な感覚を持っていると言う。

中小企業の多くは多品種少量生産のため、一貫担当までいなくても複数工程の担当は普通であり、中小企業は労働の全体性回復に有利である。

経営計画作成や委員会活動への参加は労働の増加であり、一貫担当も分業で行うより労働時間を延ばすかもしれない。なぜ従業員が経営

者のこの方針を受け入れるかというと、「働きがい」を生む公正なものと感じるからである³⁾。

③中小企業のコーポレート・ガバナンスの特徴

以上の中小企業における従業員への貢献活動から見てくる中小企業のコーポレート・ガバナンスの特徴は次のとおりである。

「公正の感覚」

経営者が「労働条件ファースト」「構想と実行の分離の修復」により従業員の経済的・非経済的報酬を高めようとしているのは、企業の経済的利益のためではなく、それが公正と見なされるものだからである。ここでは、「公正」とは人（あるいは労働者、顧客、住民など）として、その「資格」にふさわしく処遇され、それにふさわしく行動することと定義する。前掲E社社長は父親から赤字企業を継承、赤字脱出のため、病院に救急車で何回か運ばれるほど必死で働き、会社の預金もたまり自分の給料も上げることができた。だが、社員は長時間労働で辞め、社内の雰囲気は最悪。「こんなのは全然幸せでないと思った。こんなことのために経営しているのではない。社員がこの会社で働いてよかったと、楽しそうで誇りを持ってくれる姿を見るのが経営者として一番幸せだ。その上で会社の業績も伸びるようなと思った」。そこで、長時間労働是正に取り組んだが、この「思い」は「公正の感覚」に基づく。生産性上昇のためにワーク・ライフ・バランスが必要とよく言われるが、実際には長時間労働是正を何かの手段とする中小企業経営者は少ない。

3) 「構想と実行の分離」の修復に関しては、詳しくは連合総研 [2022] 第1部（黒瀬直宏筆）を参照。

経営者は従業員の経済的・非経済的報酬の上昇は公正に即しており、従業員も同じ「公正の感覚」に基づきこれを受け入れる。中小企業も利潤追求の組織だが、そこに「公正の感覚」が侵入し、労使共通の解釈基盤として経営者と従業員を共に律するものとなっている。

情報共有、精神的共同性

従業員の経済的・非経済的報酬を高める前記の諸方策を概括すれば情報共有と言える。「労働条件ファースト」は労使双方の情報を結集する付加価値生産性向上の試みである。「構想と実行の分離の修復」は経営計画や経営管理に関する情報、労働現場における企画に関する情報など、通常では経営幹部の下にある情報を従業員が分け持つ情報共有である。情報共有は従業員の経済的・非経済的報酬を高めるのに有効である。同時に、「公正の感覚」を共通の解釈基盤としている労使の精神的共同性を高める。「公正の感覚」が精神的共同性の元となり、労使の情報共有活動がそれを醸成する。

情報共有は人員規模の小さい中小企業は大企業より容易である。中小企業では全成員が同時に同じ場所に存在し、身体的に近接しているから、情報共有に最も効果的なフェース・ツー・フェースという情報媒体を使える。また、事業が多部門化していないから相互理解が容易で、組織の垂直的・水平的分化の程度も低くコミュニケーションのための面倒な手続きもいらない。このため成員が精神的にも近接していることも情報共有を容易にしている。身体的・精神的近接性による情報共有の容易性は情報共有

に関する「中小規模の経済性」と言うべきもので、大企業にない中小企業固有の特徴である⁴⁾。

情報は権限の源泉の一つであり、従業員による情報共有はその地位を経営者に近づけるから、従業員を使用人と考えるような経営者には容認できない。情報共有には経営者が労使は人格的に対等という民主的な人間関係観を持つことが必要で、「公正の感覚」にはこのような人間関係観も含まれている。

以上のように、従業員への貢献活動から見えてくるのは、「公正の感覚」を基盤とし、情報共有と精神的共同性により推進されるコーポレート・ガバナンスである。

中小企業経営者がこのようなコーポレート・ガバナンスに向かうのは、前記C社経営者のように苦い経験が直接のきっかけとなることが多い。中小企業のオーナー経営者は「所有者の大権」をふるう専制的な経営者になりがちである。しかし、それでは従業員は定着せず、離職と採用を繰り返し、自分のやり方に間違いがあったことに気づく。労働組合の力が強い時代には労働争議に見舞われて誤りに気づくこともあった。そして、先輩経営者のアドバイスなどからこのような情報共有的経営が「従業員満足」を生むと認識し、コーポレート・ガバナンスの柱とする——というのが典型的なパターンである。

(2) 顧客への貢献

①取引の非人間化と中小企業の試み

取引の非人間化

人は役立ちあいながら生きており、お互いの

4) 詳しくは黒瀬 [2018] 第I部第2章を参照。

必要を満たしあうため生産物を交換する。しかし、自然発生的分業に基づく市場経済では人はバラバラに存在しているから、初めから自分の生産物が他人に役に立つか分からず、貨幣と交換されて初めて他人の必要を満たしたことが分かる。しかし、目にするのは貨幣であり、その背後に必要性を満たした人々の存在を想像するしかない。役立ちあうことによって生きている人間は、自分の労働の成果が人に役立ったことを実感した時、人間として確証された喜びを得る。生きるために貨幣は必要だが、人への役立ちを実感できない貨幣の獲得はその元になる労働もむなしくさせる。特に、大量生産化が進み不特定多数の人々が供給相手になると、人への役立ちの感覚は全く得られなくなる。代わりにより多くの金銭的価値の獲得が自己目的となり、人々の真の必要性を超えて生産を拡大させ、自然への収奪も強める。市場経済にはこのように取引の非人間化と言うべき根本問題がある。

G社の試み

子供のころから好きだったイチゴ栽培を事業としているG社の経営者もこのような問題に直面した。最初の3年は作り方を覚えるのに必死で、ようやく5年目に納得できるイチゴができるようになった。だが、農協の集荷場に“どさっ”と持ち込むだけで、客の反応は分からず、いつも、もやもやしていた。価格も決められない農業者同士で話すのは、収量が何トンということだけ。変化のきっかけは、経営者の勉強会で、顔の見えるお客の要望に応えることが商売の原点ということを学んだこと。1日のうちで一番

艶とハリのあるおいしい朝採りイチゴを昼からビニールハウスの横、地元の産直販売所、百貨店などで売るようにした。消費者に直に触れ、自分で適正と思った価格で売れるのが励みになった。次に、ケーキ屋、レストラン、和菓子屋、パン屋への販売も始めた。レストランにはシェフの好みの形、大きさのイチゴを選ぶなど、顧客ごとにふさわしいイチゴを提供した。さらにイチゴを使ったアイスクリーム、シャーベット、ジャムなどのスイーツを菓子店やアイスクリーム店と共同開発を始めた。商品開発のために消費者にサポーターとして試食会や農場見学に参加してもらった。以上に共通するのは、消費者や事業者と顔の見える関係をつくり上げ、イチゴの一粒ひと粒を大事に届けることである。顧客も自分に本当に必要なものを得ることができ、G社は顧客への役立ちを実感できる（2010年取材）。

H社の試み

下請け企業としてスリッパ、バレーシューズ、ルームシューズなどを製造していたH社は、自社ブランドメーカーへの脱皮を模索していたところ、老人ホームを運営する知人から「高齢者が転ばない靴を作ってほしい」と頼まれた。調べると履物が足にフィットしていないことが転ぶ原因の一つだった。筋肉の衰えや病気などが原因で左右の足のサイズが違う人も少なくなく、片足を引きづって歩くため、片方の靴だけ痛みが早かったりする。2年間で500人もの高齢者に会い、足に合った靴を履きたいというニーズの根強いことが分かり、ビジネスを超えた使命感が沸いてきた。開発したケアシューズは

足に合わせるため左右のサイズが違う靴や片方だけの靴がある。つまずきを防ぐためつま先に緩いカーブをつけたり、開口部を広げられるようにして履きやすくもしている。購入した人が宣伝塔になってくれ、次々に注文が入るようになった。販売が軌道に乗り始めたところ、利用者の要望はもっと多岐にわたっていることに気づいた。「左右の足の長さが違うので、左だけ靴底を低くしてほしい」「右足がむくんでいるので、右だけ横幅を広げてほしい」…。初めは個別に別料金で対応していたがシステム化した方が効率的と判断。靴の品種ごとにパーツを選べるようにし、靴底の高さなら5ミリ単位で、足のサイズなら1.2cm単位でサイズを変えることができるようにした。

顧客から返ってくるアンケートはがきには、感謝の言葉や意見がびっしり書き込まれたものが多く、同社の宝だという（以上、星和 [2012] による）。

②情報共有、精神的共同性

両社とも「顧客の喜びはわが社の喜び」という、顧客との間に一種の精神的共同性を形成している。規模が小さく、大量消費市場を対象とするのではない中小企業は、個々の顧客との近接性を特徴としており、顧客との密着による提案、需要把握などの情報共有が容易である。それにより顧客に真に必要なものを届けて顧客に喜ばれ、その喜びを自分の喜びとする。顧客に真にふさわしいものを届け、役立つという「公

正の感覚」が基盤となり、その取引は貨幣を媒介としつつも精神的共同性で包まれている。

顧客との精神的共同性は顧客と顔の見える関係を形成できない大企業では困難である。トヨタ自動車のホームページを覗くと「トヨタウェイ2020/トヨタ行動指針」¹⁴が掲載されている。いくつかある標語の最初に掲げられているのが「『だれか』のために」。説明はこうだ。「人は人のために努力する、工夫する、頑張れる。今日もお客様の視点に立ち、まっているだれかの視点に立ち、自分を越えた自分になる」。

人への役立ちを行動指針にするのはよくわかるが、トヨタでは顧客一人ひとりの顔が見えるわけではない。「『だれか』のために」としか言いようがないのだろう。だが、「だれか」としか言えない人に本当の役立ちはできるのだろうか。行動指針の前書きには「100年に一度と言われる変革期。自らを変えながらこの変革期をリードし、次の100年も変わらず幸せを量産するために。トヨタ社員は動きます。」とある。量産される幸せとはどういうものか、幸せをトヨタ車の量産と同じに扱ってよいのか、考えざるを得ない。

本当の意味での顧客への貢献は、顧客と顔の見える関係を形成し、個々の顧客ごとに真に必要な製品やサービスを提供できる中小企業でこそ可能である。これはまた、人々の真の必要性を超えた大量生産・大量消費による自然破壊を防ぐのも、中小企業だからこそ可能なことを意味する⁵⁾。

5) 「(2) 顧客への貢献」に関し、詳しくは黒瀬 [2015] 第2章第1節を参照

(3) 地域への貢献

①中小企業の地域への貢献

経済的共生に基づく貢献

90年代以降、日本では大企業が促進した「生産の東アジア化」により、地域で産業が空洞化し、中小企業の経営難、人口減少など地域の衰退が進んだ。大企業にとって、地域の事業所は数ある事業所のうちのひとつにすぎず、地域は利用の対象でしかない。それに対し、地域の事業所が本社である中小企業は、地域と経済的に密接な共生関係にある。

中小企業は地元の需要に依存しつつ、地元民固有のニーズに応える供給によって——標準的需要には大企業が応えるが——地域社会の生活の質を高めている。中小企業は、従業員の大部分が通勤時間30分圏内というように地元定住者に人的資源を依存する一方、地元民に貴重な就業先を提供し、それを責務として経営方針に掲げている企業もある。地域に形成されている産業集積や取引関係は中小企業の拠り所であると同時にそれを基に全国、世界向け生産を行い、地域経済の発展に貢献している。

中小企業は地域に依存し地域に貢献しているという、中小企業と地域との共生関係は大企業には見られない。大企業工場の生産した利潤が本社に吸い上げられるなど、大企業の付加価値の地域外への漏出率が高い。これは、大企業の企業城下町の市民一人当たり製造業付加価値額は他地域に比し格段に大量なのに、市民一人当たりの所得は決して高くないことに現れている。中小企業の付加価値額は大企業のように大量ではないが、地域外への漏出率は

低い⁶⁾。また、大企業のように全国的観点から数ある事業所の一つとして事業所を閉鎖することなく、地域の人々の所得を着実に生み出している。中小企業は地域との強い共生関係に基づき、地域の安定的経済基盤として貢献している。

非経済的貢献

中小企業と地域の関係は経済的共生関係だけでなく。中小企業の経営者、従業員にとって地域は生活の場でもあり、彼ら自身が地域の一部である。経済的共生関係に加え、これらによる中小企業と地域との一体性が、中小企業による地域の生活環境改善など、非経済的貢献を呼び起こす。例えば、ある塗料卸売り企業は、街を明るくするため、地元小学校の児童が描いた四季、夢、宇宙をテーマにした絵をもとに従業員が道の壁を塗装するボランティア活動を行っている。ある金属部品企業は他のメンバーと共に大災害時に備え、地域の企業・商店にキューブ型の粉ミルク、おしりふきなどの入った乳幼児向けのボックスを置く「まちもりプロジェクト」を始めた。

各県の中小企業家同友会では地域の人材教育に取り組んでいる。大学生に対するインターンシップで、働くことの意味を考えてもらい、中小企業の魅力も訴える。「就職ガイダンス」を開催し、大学生、高校生に学校では伝えきれない産業の仕組みを伝える。県・県教育委員会と連携し、研修として小中学校や高校の教員を会員企業で受け入れ、職場を体験してもらっている。県内の小・中学校の主幹教諭（教頭、校

6) 詳しくは黒瀬 [2006] 40 - 44 頁を参照。

長候補者)を対象にした企業研修に協力しているケースもある。小学生を対象に働くことの意義や地域・人とのつながりを考えるゲーム教材を小学校の教諭と共同開発した例も見られる⁷⁾。

以上のような多様な活動が各地で行われているに違いなく、その集積した成果をまとめることはできないが、決して小さくないと推測する。

②中小企業による地域社会建設の宣言

京都市「地域企業条例」

以上では中小企業による地域への経済的、非経済的貢献を述べたが、これを中小企業の付随的機能とするのではなく、地域貢献が中小企業の本来のあり方だとするのが京都市の中小企業経営者達である。

中小企業の課題を議論するため京都市が設けた「京都市中小企業未来力会議」(現「京都市地域企業未来力会議」)に集まった中小企業経営者の中から、2018年、自らのことを「規模の大小を基準とした中小企業ではなく、地域に根ざし、地域と共に飛躍する地域企業」と呼ぶことにしたいと決意が述べられた。これは「京都・地域企業宣言」として実り、続いて19年、「京都・地域企業条例(京都市地域企業の持続的発展の推進に関する条例)」が制定された。

「地域企業宣言」では企業には理念が必要とし、自分たちは「人と自然と地域を大切に、地域に根ざし、地域と繋がり、地域と共に継承・発展する『地域企業』である」とした。これを受けて「地域企業条例」は、「地域企業」の発

展は「豊かで活力に満ちた地域社会形成に寄与することを旨として」推進されるべきであり、これを「地域企業」の「責務」とした。「責務」は「役割」より強い表現であることに注目したい。「地域企業宣言・条例」は、地域への貢献を経営の付随的な機能とするのではなく、私的に経営されている中小企業の経営目的を地域への貢献とする——という重要な意味を持つ。

地域と中小企業の間を振り返る

「地域企業宣言・条例」の画期性は、地域と中小企業の間を振り返ることである。

1970年代に重化学工業化による高度成長の負の側面(画一化した生活、公害問題など)の認識から、地域の文化的・経済的・行政的な自立を求める地域主義の主張が高まり、80年代には中小企業政策で地域単位で中小企業を振興する、地域視点に立つ施策が開始された⁸⁾。これは、地域と中小企業の共生関係に基づく合理性のある施策と言えるが、中小企業経営者に地域の主体としての意識は醸成されておらず、中小企業は単なる政策対象にすぎず、この時期の「地域主義」はいわば主体無き「地域主義」だった。

90年代に入り政府—地方自治体間での分権化がある程度進んだが、肝心の住民自治拡充の動きは見られず、やはり地域の主体は形成されなかった。

変化が始まったのは2000年代に入ってからで、中小企業家同友会による中小企業憲章と同会を中心とする中小企業振興基本条例の制定

7) 中小企業家同友会の活動について、詳しくは連合総研「2022」第Ⅲ部第1章(横山朋美筆)を参照。

8) 詳しくは黒瀬「2006」175-178頁を参照。

運動が活発化した。これは中小企業経営者が、地域と中小企業の共生関係という客観的事実を自らの事柄として捉え、自らを地域社会発展の主役と認識したことを意味する。

京都市の「地域企業宣言・条例」はさらに一歩進み、地域貢献を中小企業の経営理念とすることにより、中小企業と地域との共生関係を中小企業と地域の一体的発展の戦略へと高めた意義を持つ。中小企業による地域社会建設の宣言と言ってよい。

コーポレート・ガバナンスの観点から見る

これはコーポレート・ガバナンスの観点から見れば、地域住民でもある中小企業の経営者、従業員が、自分たちの誇りである地域社会に貢献すべきという「公正の感覚」に基づき、経営の方向を律することである。経済的な貢献、例えば地域に優良な職場を提供するという場合も、それにより優れた人材を獲得できるという経済的利益を意識するのは当然だが、それが直接の動機になっているわけではない。生活環境や人材教育への貢献に経済的な見返りはなく、経済的貢献も基本的にこれらと同質の行動である。そして、前述の従業員、顧客への貢献と同じく、地域との近接性に基づく情報共有、精神的共同性が地域貢献を推進していることは言を待たない。

(4) 中小企業のコーポレート・ガバナンス・モデル、その背後にある「同感原理」

コーポレート・ガバナンス・モデル

中小企業の3種のステークホルダーへの貢献活動から見えてくるのは、「公正の感覚」を基

盤とした情報共有・精神的共同性により規律づけられる経営である。その中でも柱になるのは経営者・従業員関係であり、これが確立しているこそ、企業として顧客、地域への貢献活動ができる。「従業員満足」なくして「顧客満足」なしと言われるとおりである。

したがって、中小企業のコーポレート・ガバナンスは<経営者・従業員関係を基軸に、「公正の感覚」を基盤とする、情報共有・精神的共同性による経営規律化>とモデル化しうる。

「公正の感覚」をもたらす「同感原理」

だが、このモデルに関してはまだ肝心の説明が抜けている。中小企業のコーポレート・ガバナンスは「公正の感覚」に基づくとしたが、このような「公正の感覚」がなぜ生じるかを説明しなくてはならない。そうでないと、コーポレート・ガバナンスは「公正の感覚」に基づくべきという規範論になってしまう。「公正の感覚」が生じる有力な論拠として、アダム・スミスが『道徳感情論』で展開した「同感原理」をあげたい。

「同感」とは「観察者」が「当事者」の境遇を想像した時に「当事者」と類似の感情が生じることである。人間にとって「観察者」の「同感」を得られることは楽しく、逆はつらい。そのため、社会の中でしか生きられない人間は、自己利益で行動しても自ら「観察者」の立場に立ち、その「同感」を得られるように自己を律する。スミスは「観察者」の「同感」が得られるような行為や感情を「適宜性」と呼んだ。だが、人は自分にやさしい「観察者」を設定し、自分を騙すかもしれない。自然は自己欺瞞を防ぐ方

途を用意してくれた。人々は人々の行動を継続的に観察する中から、意識することなく適宜的な行動に関し皆が認める「一般的な諸規則」を生みだし、自分自身に対して設定する（スミス[2003] 328－329頁）。「一般的な諸規則」は自分に甘くも辛くもない公平（中立的）な「内なる裁判官」の役を果たす。

これは、人間が利己的であっても、権力によらない協和的な社会を成立させる原理として説かれたが、本稿の文脈では次の点が重要である。

資本制的企業の経営者は中小企業であろうが大株式会社であろうが、市場で生き残るには利潤の最大化を目指し、得られた利潤を資本に転化し、それをまた利潤の最大化に使う——こういう限らない資本蓄積の担い手でなくてはならない。経営者はそこでは価値増殖を本性とする資本の人格化されたものである。しかし、一方で、スミスの言うような、「同感」され「同感」する人々からなる社会の住人でもある。人は、目には見えないが相互的「同感」をつながりとする社会を形成し、「同感」しあえる欲求を満たしあっている。人は本来、こういう人の本性に基づく社会における存在である。このため経営者は「二重性」を持ち、資本の人格化であると同時に人の本性に基づく社会によって規制された存在でもある。中小企業経営者は後述の理由により大株式会社の経営者より人としての本性を貫きやすい。格差・貧困の拡大、危機的な自然破壊に対する人々の不安を「一般的諸規則」に合う「適宜性」のあるものとして「同感」し、それに対処することを人々から「適宜性」のある行動として「同感」される。この「一般的諸規則」に当たるのが本稿の文脈では「公正」

である。「公正」とは人（あるいは労働者、顧客、住民など）として、その「資格」にふさわしく処遇され、それにふさわしく行動することと定義した。公正を基準とする相互的「同感」を通じ、経営者はその行動に経済的利益はなくとも喜びや満足感を得る。このような人間社会に存する「同感原理」が背後にあって、「公正の感覚」に基づくコーポレート・ガバナンスが生まれるのである。

4. 大株式会社との比較、資本主義変革への中小企業の可能性

(1) 大株式会社の経営者と中小企業経営者 社会的責任遂行への経済的経路

中小企業のコーポレート・ガバナンスは「公正の感覚」を基盤とする。だが、多様なステークホルダーへの貢献は、このような非経済的経路によるものだけではない。本稿では多様なステークホルダーへの貢献を社会的責任の遂行と呼んでいる。社会的責任遂行への経済的経路の理論的根拠となるのが、ポータとクラマーの「共有価値の戦略」(Porter=Kramer [2011])である。この論文は、企業は社会問題に取り組み、社会的価値を生むことにより経済的価値も創出できると言う。社会的課題の解決は利潤の源泉でもあるという理論は、次のように経済的利益に導かれた社会的責任の遂行論を呼ぶ。

ヘンダーソン [2020] は「共有価値の創造」を「資本主義の再構築」の方法として推奨している。紅茶メーカーのユニ・リーバが、茶葉農家の化学肥料などによる茶葉生産の拡大をサステイナブルな生産に変えることで茶葉農家の所得を上げ、ユニ・リーバもブランド力を大幅に

強化し、売上も上げた（同書62－74頁）。同書によると、このプロジェクトを担当した紅茶リプトンのブランド開発マネージャーは、社内を説得するため自然の保全という「正しいことをする理由」を探した。それは、茶葉の供給を確保できる、ユニ・リーバのブランドを守れる、ユニ・リーバ製品の需要を増やせる、であった（同書64－68頁）。このような経済的利益があることを「正しいこと」をする理由とするのが社会的責任遂行への経済的経路である。

大株式会社の経営者、利潤動機

社会的責任を果たすため大株式会社の経営者が経済的経路に乗るのは、利潤動機に拘束されているからである。

株式会社では法形式上、現実資本の所有者は「会社それ自体」である。過半数株主のような大株主がいる場合、それは形式に留まっているが、大株式会社に見られるように、株式の分散化と共に、株主の現実資本への関与は株主総会を通じる間接的なものだけになり、「会社それ自体」による現実資本の所有・支配の実質化が進む（「所有と支配の分離」）。しかし、「会社それ自体」は法人格にすぎず、自然人が「会社それ自体」の代行者として現実資本を運営しなくてはならない。それが、経営管理中枢機構のトップに存在する経営者である。株主の現実資本への関与が間接化したといっても、株主は会社が最大利潤を追求し、配当や株価を上げることが期待し、出資する。それにより「会社それ自体」に利潤追求の魂を与え、その代行者たる経営者が利潤を追求しなければ株主総会で解任する潜在的な力を持っている。株式が分

散化しても他の株主をまとめ上げられる中核的株主がいるような場合は経営者に対する力は特に強い。大株式会社の経営者は「株主資本主義論」、「ステークホルダー資本主義論」とは関係なく、「会社それ自体」の利潤を最大化するという義務からは逃れられないのである（北原[1984] 115－117頁）。

また、見逃せないのは、大株式会社の経営者は大規模な中枢管理機構のトップに存在しつつもその一員でもあることである。バーリ＝ミーンズ[2014]は、巨大株式会社では軍隊と同じく個人の主体性は消え失せると言う。ただ、組織ヒエラルキーの頂点だけで「適度の自由な行動を許容される」が、「そこにおいてさえ、下に仕える者たちが上位者の意向を遂行するその意志と能力によって課せられた制約がある」とする（同書328頁）。そのとおりだろう。大規模組織運営に必要な官僚制では、職務はヒエラルキーに組み込まれ、仕事はトップから階層に沿って降りてくる命令により遂行され、職務担当者には、目的達成のため規則によって明確化された義務と権限が配分されている。こういう組織は大規模な機械設備と同じで、定形的な仕事は効率よく行えるが、目的や仕事の仕方を変化させるのは容易ではない。トップは強力な権限を持っているが、部品化している成員の価値観や能力は変えがたい。

したがって、仮に大株式会社の経営者が個人として「公正の感覚」を持ったとしても、大株式会社が社会的責任を果たすには、経営者の義務に沿い、部下にもなじむ、「経済的利益のあること」が必要となる。

中小企業経営者、経営合理性

一方、中小企業経営者も「二重性」を持つが、人の本性に基づく「同感原理」の社会の一員としての行動を貫きやすい。中小企業経営者は資本所有者であるがゆえに集中した権限を持ち、組織も小さいから、「公正の感覚」に基づくその意思を企業内に徹底しやすい。「同感原理」下の自省した資本所有者は、資本所有者であるために非資本家的に行動できる。

だが、中小企業も市場競争に生き残らなくてはならず、「公正の感覚」に基づく行動に経営的な合理性がなければ続けることはできない。幸いなことに、中小企業では情報共有・精神的共同性による活動が経営合理性と一体化している。中小企業では従業員の個々の経営資源としての比重が高く、精神的共同性がもたらす従業員の主体的行動は企業の競争力向上に直結する。顧客との顔の見える関係による精神的共同性の形成は、顧客の固定客化であり、大量市場を対象としない中小企業には市場の確保と同義である。地域との精神的共同性形成は地域に経営資源を依存する中小企業の経営基盤強化と一体化している。「公正の感覚」に基づく中小企業の社会的責任の遂行は、利益を目的とするのではないが、経営合理性に支えられている。

以上のように、利潤創出の機会とするために社会的責任に取り組むのが大株式会社、「公正の感覚」から社会的責任に取り組み、経営合理性がそれを支えるのが中小企業である。

(2) 中小企業による資本主義の変革・脱資本主義の可能性

このように見ると、社会的責任の遂行は大株

式会社ではなく中小企業でこそ可能と思える。

大株式会社の経営者は利潤機会が他にあれば、自分の高額報酬も確保され、社会的責任への関心は言葉だけになる。実際、そのようなことが起きている。朝日新聞2022年1月29日付「強欲の代償 ボーイング危機を追う:5)」は大株式会社経営者の社会的責任遂行の本気度に疑問を突き付けた。BRTの「パーパス文書」が出た2019年は、米大企業の株主還元が頭打ちになった時期と重なり、文書の起草にかかわった米財界関係者の解説を紹介する。「コストダウンで利益をひねり出して株主に還元し、株価も最高値を更新し続けてきた。しかしそれも限界に近い。会社そのものが壊れかねないのに、株主の要求はやまない。そこで出てきた考え方が、ステークホルダー重視だった」。

本気度はコロナ危機で試された。ペンシルベニア大准教授タイラー・ライが20年春、「パーパス文書」に署名した企業の行動を調べた所、署名しなかった同規模の企業よりも、署名企業は2割多く株主に還元していた。人員削減した割合は2割高かった。物資増産や緊急支援、商品の値下げも、署名企業はむしろ消極的だった。

この記事は、経済格差や気候危機など「株主資本主義」がもたらした弊害に、大企業経営者達が本気で取り組むつもりはないと言おうとしている。日本経済新聞2022年2月28日付「ステークホルダー経営の虚」(フィナンシャルタイムズのブルック・マスターズ筆)も、米国では8割のCEOが「ステークホルダー資本主義」への転換が社内で進んでいると言うが、大半の企業は依然、株主を優先している。それはほぼ全ての企業でCEOの報酬が株主利益と連動し

ているからだとしている。

これに対し、中小企業経営者の利潤動機と無関係な「公正の感覚」は、「内なる裁判官」として誰もが持ち、それに基づく行動は人々との相互的「同感」に支えられた根強さがある。個々の中小企業は微力であっても、合成された

力が資本主義を変えていく。そのみならず、地域社会のために企業を経営するという京都市での動きは、市場経済を社会に埋め込む脱資本主義をも展望させる。中小企業には、資本主義の変革・脱資本主義の推進に関し、大株主会社にはない可能性がある。

【参考文献】

- バリー, A.A.=ミーンズ, G.C. [2014]『現代株式会社と私有財産』森 晃訳 北海道大学出版会
- ブレイヴァマン, H. [1978]『労働と独占資本』富沢 賢治訳 岩波書店
- 中小企業庁編 [2018]『中小企業白書2018年版』
- フリードマン, M. [2008]『資本主義と自由』村井章子 訳 日経BP社
- 橋本健二 [2018]『新・日本の階級社会』講談社現代新書
- ヘンダーソン, R. [2020]『資本主義の再構築』高遠裕子訳、日本経済新聞社
- 経営者会報 [1989]『経営者会報』1989年12月号、日本実業出版社
- 北原勇 [1984]『現代資本主義における所有と決定』岩波書店
- 黒瀬直宏 [2004]『中小企業政策』日本経済評論社
- 黒瀬直宏 [2015]『独立中小企業を目指そう』同友館
- 黒瀬直宏 [2018]『複眼的中小企業論 改訂版』同友館
- Mishel, L. & Schieder, J. [2018] “*CEO compensation surged in 2017*”, Economic Policy Institute
- Porter, M.E. & Kramer, M. R. [2011] “*Creating Shared Value*” Harvard Business Review, January-February 2011
- 連合総研 [2022]『中小企業を「働きがい」のある職場に』連合総合生活開発研究所
- 斉藤幸三 [2020]『人新世の「資本論」』集英社新書
- スミス, A. [2003]『道徳感情論』水田洋訳、岩波文庫
- 星和ビジネスサポート発行 [2012]『経営情報』2012年5月号

【参考ウェブサイト】

1. 1970年9月13日付ニューヨークタイムズ：<https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine>
2. 「コーポレート・ガバナンスに関する声明」(1997年9月)：
<http://www.ralphgomory.com/wp-content/uploads/2018/05/Business-Roundtable-1997.pdf>
3. ブルームバーグ「米国民の上位1%、超富裕層の富が中流階級の合計資産上回る寸前」(2019年11月11日)：
<https://www.bloomberg.co.jp/news/articles>
4. クレディ・スイス「世界の資産総額は、米国と中国を中心に2.6%増加」(2019年10月25日)：
[https://www.credit-suisse.com/media/assets/corporate/..](https://www.credit-suisse.com/media/assets/corporate/)
5. 労働政策研究・労働研修機構（原データは厚生労働省「毎月勤労統計調査」）：
<https://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/timeseries/html/g0401.html>
6. パーソル総合研究所「APAC就業実態・成長意識調査（2019年）」：
<https://rc.persol-group.co.jp/news/201908270001.html>
7. キャップジェミニ「World Wealth Report2021」：
<https://worldwealthreport.com/resources/world-wealth-report-2021>

8. 世界経済のネタ帳（原データはIMF World Economic Outlook）：https://ecodb.net/ranking/imf_ngdpdpc.html
9. 新型コロナウイルス 世界の感染者数・感染者マップ | NHK 特設サイト：
<https://www3.nhk.or.jp/news/special/coronavirus/world-data/>
10. 「目的意識 A Sense of Purpose」と題する手紙：<https://corpgov.law.harvard.edu/2018/01/17/a-sense-of-purpose/>
11. 「企業目的に関する声明」：
<https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation>
12. 「。新成長戦略」：https://www.keidanren.or.jp/policy/2020/108_honbun.html
13. CIIの反論：https://www.cii.org/aug19_brt_response
14. 「トヨタウェイ2020/トヨタ行動指針」：
https://global.toyota/jp/company/vision-and-philosophy/toyotaway_code-of-conduct/

中小企業のコーポレート・ガバナンスと アントレプレナーシップ —企業家的ガバナンス概論—

林 侑 輝
(大阪公立大学大学院)
経営学研究科准教授



< 要 旨 >

本稿の目的は「コーポレート・ガバナンスとアントレプレナーシップ」論と呼ばれる考え方を中小企業のガバナンスに関連付けて紹介し、実践および理論に対する含意を述べることである。

冒頭の第1節では、本稿の目的と視座を述べる。中小企業が生存競争を生き延びるためには優れた戦略ポジションを創造・確保することが重要だが、そのために必要な経営資源は慢性的に不足しがちである。ゆえに資源制約の克服は中小企業における重要な経営課題である。そこで本稿は、コーポレート・ガバナンスの仕組みを活用して資源制約の克服を目指す、企業家的ガバナンスと呼ばれるアプローチに注目し、その理論的前提とメカニズムについて詳述していく。

前半の第2～4節では、企業家的ガバナンスの理論的基盤であるアントレプレナーシップ論の要点を概説するほか、3つの機能（監視・資源調達・戦略助言）があり、ライフサイクルの変化に応じて比重を変更すべきであることも述べる。なお、各機能の利用可能性と出力は統治構造を外部のステークホルダーに対して開放化することで高められる。言い換えれば、経営者による意思決定の独立性を部分的に手放すことにより、企業は資源制約を克服しやすくなるのである。

後半の第5～6節では、ここまでの議論に基づき、企業家的ガバナンスの特徴は(1) 資源制約の克服が重点課題であること、(2) 監視よりも資源調達と戦略助言の機能を重視する傾向が強いこと、これら2点に要約できることを示す。また、本稿は企業家的ガバナンスを「革新型」と「再生産型」の2タイプに分類するが、どちらもいわゆる「中小企業ガバナンス」とは同義ではないことを述べる。その後、本稿のむすびとして、中小企業における事業承継、あるいはその後の第二創業や経営革新にとって企業家的ガバナンスの実践が重要であることを指摘し、経営者が留意すべき点を示す。

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> 1. 目的と視座 2. コーポレート・ガバナンスとアントレプレナーシップ <ul style="list-style-type: none"> (1) 「コーポレート・ガバナンスとアントレプレナーシップ」論 (2) アントレプレナーシップ：資源制約を顧みない機会追及 (3) 資源制約の創造的克服 3. コーポレート・ガバナンスの多面性 <ul style="list-style-type: none"> (1) 2つの経路と2つの目的 (2) 3つの機能 4. コーポレート・ガバナンスの可変性 <ul style="list-style-type: none"> (1) ガバナンス・ライフサイクルの枠組み | <ul style="list-style-type: none"> (2) 理想的な機能ミックスの変化 5. 企業家的ガバナンスと中小企業ガバナンス <ul style="list-style-type: none"> (1) 企業家的ガバナンスの要点 (2) 革新型の企業家的ガバナンス (3) 再生産型の企業家的ガバナンス (4) 企業家的ガバナンスと中小企業ガバナンス 6. 含意 <ul style="list-style-type: none"> (1) 事業承継および第二創業と企業家的ガバナンスとの関係 (2) 不可視化されたコーポレート・ガバナンスのリスク |
|--|--|

1. 目的と視座

本稿の目的は、中小企業のコーポレート・ガバナンス（企業統治）を論じる際に有用な理論的視座を紹介し、実践に対する示唆と今後の研究課題について述べることである。論題にもある通り、その視座はガバナンスとアントレプレナーシップを組み合わせたものであり、そこから示唆されるアプローチが「企業家的ガバナンス」である。

『有斐閣 経済辞典』（金森・荒憲・森口 編，2013）によると、コーポレート・ガバナンスとは「企業の意思決定と監督の実質的な権限と責任を、企業の利害関係者＝ステークホルダー（株主、経営者、取締役会、従業員、顧客、供給者、債権者および地域社会等が含まれる）のうちのどのグループがもっているかという問題」のことである。ガバナンス論の教科書である吉村ほか（2017）によると、その主題は（1）経営者

がどのように企業目標の設定を行うか、（2）経営者による実際の経営が適正かつ適法に行われているか、という2点に集約される（p.29）。

ガバナンス研究としての本稿の特徴は以下の通りである。第1に、本稿は経営組織外部の人々（e.g., 投資家、債権者、アナリスト、政策立案者）ではなく、経営者（経営陣）の視点に立つことで、中小企業の経営課題とガバナンスとの関係に注目する。上述した定義や問題設定から示唆されるように、通常、コーポレート・ガバナンスは企業の経営者と各種ステークホルダーとの関係に注目する概念であるが、議論の焦点は必ずしも「株式を分散的に所有される上場大企業」や「株主による経営者の牽制」だけに限定されない。

第2に、本稿では株主から経営者に対する厳しい規律付けメカニズムの確立をもって「統治メカニズムの完成」とみなすのではなく、それとの優劣を単純比較することができない、非上

場の中小企業に適したモードのガバナンスがあると考え。経営者にとって、ガバナンスには「従うことを要求される規範」としての側面だけでなく、「積極的に活用できる道具」としての側面がある。後者の側面に意識を向ければ、ガバナンスは中小企業にとってより身近な概念になるだろう。

第3に、上述したオルタナティブなあり方を示すにあたり、本稿は実態の観察に基づいて特徴を記述するのではなく、理論に基づく議論から要点を明らかにする。というのは、規模によって区分された「中小企業」にはあまりにも異質多元的な存在が含まれており、概念としても過度に多義的であるため、理論を参照せずに「中小企業ガバナンス」というラベリングを用いることは、ミスリードや同床異夢を引き起こす原因になりかねないからである（林・山田，2018）。

日本における中小企業論の成り立ちを前提にすると違和感があるかもしれないが、国際的には、中小企業に関する研究はアントレプレナーシップ（企業家活動；企業家精神）論の観点から取り組まれることが一般的である。少々回り道になるが、次節からはアントレプレナーシップ論との関連に着目しつつ、中小企業におけるガバナンスの役割を論じるための理論的視座を紹介していく。

2. コーポレート・ガバナンスとアントレプレナーシップ

(1) 「コーポレート・ガバナンスとアントレプレナーシップ」論

中小企業のガバナンスに注目する研究は

「コーポレート・ガバナンスとアントレプレナーシップ（corporate governance and entrepreneurship。以下では「CG&E」と略記する）」論という括りの中で展開されている。

アントレプレナーシップという概念は様々な文脈で用いられるが、シュンペーターによる議論ではイノベーションを遂行するプロセスや、その原動力のことを指す（Schumpeter, 1926）。イノベーションという概念もまた多義的ではあるのだが、ひとまずアントレプレナーシップやイノベーションの本質を「ある時点において当たり前になっている状態を覆し、経済価値を生み出すこと」と捉えておくと、関連する議論を理解しやすくなるだろう。

CG&Eに関するハンドブック（基本文献集）の第1章にあたる Gabrielsson（2017）は、同分野の査読付き論文の傾向を要約している。この分野の実質的な興りは1980年代であり、当時から現在に至るまで、各種のガバナンス・メカニズムを企業にとっての潜在的な経営資源として捉える視座に立つ。実証分析における変数として扱いやすいこともあり、取締役や監査役の属性、とりわけ社外役員と独立役員に注目する場合が多い。

CG&E研究の対象について、Gabrielsson（2017）は「firms in entrepreneurial settings（企業家的な環境や文脈に身を置く企業）」という緩やかな基準を設けている。内訳を見てみると、スタートアップおよび若年企業、IPO企業、ベンチャー投資を受けた企業（広義のベンチャー企業）、コーポレート・アントレプレナーシップ（後述）、急成長・高成長企業、創業者経営の企業（第1世代の同族企業）のほか、境界企業

という見慣れない名称の分類も含まれている。

境界企業 (threshold firm/company) とは「成長の節目に差し掛かった企業」というニュアンスの概念である¹。ガバナンスの観点からは、企業成長に伴って創業者経営または企業家的経営から専門的経営への転換を遂げつつある企業を指す (Gabrielsson, 2017: p.10)。定義上、境界企業は「所有と経営 (支配) の分離」が起りつつある成長企業であるため、この概念は必然的に統治構造の転換を論点として含んでいる。境界企業に注目する研究の構成比は全体の5%と決して大きくないが、それでもベンチャー企業を対象とする研究に次ぐ位置を占めている。

とは言うものの、Gabrielsson (2017) が検討した文献の分類で最多の46%を占めるのは「中小企業」である。ここでの中小企業とは、上述したいずれの類型にも属さない「その他の中小企業」を指す場合が多く、その多くは創業家によるオーナー経営が行われる同族企業であると考えられる (後藤 編著, 2012: pp.4-7)。

では、急成長や高成長を遂げたわけでもなく、ベンチャー投資を受けたわけでもなく、専門的な経営人材を迎え入れて飛躍に備えているわけでもない——そのような中小企業であっても「entrepreneurial settings」に属しているとみなされうるのはなぜだろうか。この点を理解するためには、アントレプレナーシップのある一面に注目する必要がある。

(2) アントレプレナーシップ：資源制約を顧みない機会追及

しばしば誤解されている向きも見受けられるが、企業家が遂行するイノベーションは無から有を生み出す営みではなく、むしろ既存の生産要素 (土地、労働力、資本) を従来とは別の仕方方で組み合わせる「新結合」によって可能になる。そのため、イノベーションは旧来の組み合わせの解体、すなわち創造的破壊という予備動作を必要とする。

また、CG&E論の研究テーマ群の中にはコーポレート・アントレプレナーシップという概念が含まれていたが、これは既存企業のメンバーによる企業家活動を意味する (新藤 編, 2021: ch.1)。したがって、企業家活動は企業組織から独立した個人、あるいは創業したばかりのスタートアップやベンチャー企業の専売特許とはみなされていない。

イノベーションごとに程度の差は様々であるとしても、創造的破壊の過程で既得権益が損なわれることは明らかであり、企業家活動は多かれ少なかれ「旧結合」の当事者から抵抗を受けることになる。自動車の発明それ自体は破壊を必要としないが、馬車中心の社会から自動車中心の社会への転換が遂げられるまでには、土地や労働力の転用が伴わなければならなかった。コーポレート・アントレプレナーシップの場合、破壊の対象には「自社の既定路線」が含まれるため、社内にも組織的な抵抗が生じうる。

1 筆者が知る限り、今のところ定訳は存在しない。「節目企業」では日本語として据わりが悪いので、筆者による過去の研究 (林, 2017) に準拠し、本稿でも「境界企業」と訳すことにしている。なお、大前研一の翻訳による『ウイニング・パフォーマンス』(Clifford & Cavanagh, 1985) は、境界企業を主題として取り上げた、日本語で記述された唯一の書籍であると思われる。同書では threshold company を「準大手企業」や「大企業候補生」と意識している (邦訳 p.2, p.20)。

このような理由により、組織や個人が自由にハンドリングできる資源だけを用いてイノベーションを遂行することは難しい。それゆえ、企業家がイノベーションの担い手であるためには、「現時点で制御可能な資源を顧みることなく」成長や生存の機会を追求できる存在でなければならない (Stevenson & Jarillo, 1990)。要するに、イノベーションという結果に加えて資源制約を克服するプロセスにも注意を向けることで初めて、アントレプレナーシップの全体像を捉えることができる。

(3) 資源制約の創造的克服

シュンペーターが当初念頭に置いていた、経済発展をもたらすような狭義のイノベーションはごく稀にしか生じないが、多くの企業は自社の競争優位性を高めるために、広義のイノベーションの実現を目的とする諸活動に経営資源を投入している。既存企業が経営戦略の一環としてドメインまたはビジネスモデルを転換する活動は戦略的アントレプレナーシップ (strategic entrepreneurship) と呼ばれる (Hitt et al., 2014: 邦訳 p.594; 新藤 編, 2021: p.38)。すなわち、中小企業は大企業による実験的な新事業との生存競争にも晒されている。

Porter (1980) によって示された競争戦略の基本指針 (generic strategies) の中で、中小企業が採りうる選択肢は集中戦略 (focus) に限定される。しかしながら、この指針は「大手が手出ししづらいポジションに参入し、当該の市場規模を成長させすぎないようにコントロールしなさい」というメッセージこそ発するものの、具体的なニッチの在処は企業自身によって

発見・創造されなければならない。

しかも、全社的な資源配分のパターンを変化させることで十分な資金を確保できる場合もある大企業と異なり、中小企業がコーポレート・アントレプレナーシップや戦略的アントレプレナーシップに要する予算を内部金融によって捻出することは難しい。このことは、魅力的なポジションを嗅ぎ分け、事業を立ち上げる能力を持つような人材を育て上げるだけの余裕を確保することの難しさにも直結する。ここには戦略上の悪循環が認められる。

したがって、中小企業の経営者は「資源や知見の不足を解消しなければ、新しい挑戦はできない」といった発想から離れ、資源制約を創造的に克服しなければならない。もちろん、単に口八丁とはったりで経営資源を前借りせよ、というその場凌ぎを積極的に推奨するわけではない。著名な起業家の駆け出し時代にはそういった逸話に事欠かないことを措くとしても、ここでの鍵は、常識や前例主義に照らせば「何もない」ように見える状況の中に、必要資源の代替物になる何かを発見・活用しようとするものである。

先行研究では資源創出 (resource creation) やエフェクチュエーション (effectuation) といったアプローチが提唱されており (福島・権, 2009; Sarasvathy, 2011)、実務者からの関心も高い。ただし、これらには臨機応変な判断と直観が必要とされ、コツやテンプレートを見聞きするだけで容易に結果を出せるようになる類のものではない。いずれも行動科学的な裏付けを持ち、サイエンスの対象として提唱された概念ではあるものの、実践上はクラフトやアー

トとしての性質が強い。

だが、ここで議論を止めてしまえば、アントレプレナーシップ論は古典的な個人の特性論に終わってしまい、中小企業の戦略もそれ以上展開されることはない。そこで本稿では、これまでにアントレプレナーシップとの関連付けが不足していた論点に着目するために、コーポレート・ガバナンスの仕組みを活用して資源制約を克服するアプローチについて詳述する。

ここからは、上記のアプローチのことを企業家的ガバナンス (entrepreneurial governance) と呼ぶことにしよう²。ただし、その特徴を正確に述べるためにはいくつかの理論的な道具立てを整えなければならない。そのため、続く2つの節ではガバナンスの多面性と可変性について説明する。

3. コーポレート・ガバナンスの多面性

企業家的ガバナンスの1つ目の前提は、コーポレート・ガバナンスという概念の多面性である。仮に「株主による経営者の牽制」という観点だけからガバナンスを捉える視座に立つならば、オーナー経営の中小企業がガバナンスについて検討する意義は薄れてしまう。

(1) 2つの経路と2つの目的

第1に、ステークホルダーから経営者に対する働き掛けに注目してみると、その影響経路は2種類に大別できる (Keasey & Wright, 1993)。一方は、経営者がステークホルダーに対する責任を果たすように直接的な「規律付け」を行うメカニズムである。他方は、経営者が事業の能

率向上に取り組むように間接的な「動機付け」を行うメカニズムである。

第2に、ガバナンスには目的の二重性が認められる (Filatotchev, 2010)。一方の目的は、経営者からステークホルダーに対する説明責任を徹底させることでダウンサイド・リスクを小さくする「富の保護 (wealth-protecting)」である。他方では、経営者が事業機会を積極的に追及するよう促すことでアップサイド・リスクを大きくする「富の創造 (wealth-creating)」という目的もある。「守りのガバナンス」と「攻めのガバナンス」、あるいは「ブレーキ」と「アクセル」という表現に置き換えれば、上記のような発想が日本社会においても既に広く受け入れられていることがわかるだろう。

(2) 3つの機能

第3に、ガバナンスには監視 (monitoring)、資源調達 (resource)、戦略助言 (strategy) という3つの機能がある (Filatotchev, 2010)。3つのガバナンス機能はそれぞれ排他的な関係ではなく、むしろ必要に応じて組み合わせたり、優先順位や資源配分の比重を変えたりできる。

1つ目の監視とは、経営者の任免や報酬、あるいは組織的意思決定に関するルールを定めておくことにより、ステークホルダーの利益に沿うように経営者の意思決定を方向付ける機能のことである。「所有と経営の分離」が成立した企業の株主や取締役が経営者に対して行う規律付けはガバナンス論における最も古典的なテーマであり、この重要性を強調するのがエージェンシー理論である (Fama & Jensen, 1983)。

² 企業家的ガバナンスという表現は Audretsch et al. (2009) などにおいて使用された前例がある。

2つ目の資源調達とは、外部のステークホルダーに対して自社のコントロール権限を部分的に差し出すことと引き換えに、自社単独では入手が難しいような経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報・ネットワーク）へのアクセスを可能にする機能のことである。新制度派組織論から派生した資源依存理論では、こうした企業間関係を自律性と資源の取引として理解する（Pfeffer & Salancik, 1978）。

3つ目の戦略助言とは、長期的な戦略策定を内部者だけで行うことをやめ、専門知識や業界経験を有する人物を統治メカニズムへ迎え入れることにより、戦略策定に関する助言や学習機会を提供してもらう機能のことである。知識や経験は無形資源の一種とみなすこともできるため、上述の資源調達の役割と一部重複するが、こちらは取締役会や諮問委員会のメンバーが経営者に対して行う直接的な助言行為を特に指している。

理論的には、個人の利己心を強調するエージェンシー理論や、企業や個人の関係を損得勘定に基づく取引の観点から分析する資源依存理論とは異なり、経営者および社外取締役、あるいは外部のアドバイザーらが共通の目的に向けて協働するという現象を説明できるロジックが必要になる。そのため、戦略助言の有効性はスチュワードシップ理論において想定される責任感や利他心³、あるいは良心を持つ経営者の存在を前提としている（Johnson, 2017；田中，

2014）。また、トップマネジメント・チームのメンバー構成が企業の全体的な行動や業績を左右する仕組みは、認知科学の考え方を援用した上層部パースペクティブ（upper echelon perspective）によって説明される（Hambrick & Mason, 1984）。

以上が3つのガバナンス機能であるが、これら全てに共通する要素はガバナンスの本質に近いものとみなせるだろう。それは、いずれのガバナンス機能も経営者が意思決定の独立性を自ら制限し、反対に他のステークホルダーの影響力を強めることで活用できるようになる、という点である。

例えば株主総会における議決、取引の相手や内容、戦略策定プロセスなどに関する独立性を部分的に手放すことにより、経営者以外のステークホルダーが及ぼす影響力は大きくなるが、それと引き換えに監視、資源調達、戦略助言の各ガバナンス機能が強化される。言い換えれば、ガバナンス機能の総合的な出力を高めようとするほど、統治構造はよりオープンになってゆく。

なお、後掲の図1に示された企業タイプと、図2に示されたガバナンス機能の組み合わせを照らし合わせれば、各ライフステージで重点化されるべきガバナンス機能を知ることが可能である。結論だけを知りたい場合は、2つの図を確認してから第5節まで読み飛ばしても構わない。

3 スチュワードシップ理論は、エージェンシー理論に対するアンチテーゼ的な位置付けにある考え方である（Davis et al., 1997）。エージェンシー理論のような利己的な人間観は一面では正しいかもしれないが、広範なステークホルダーに対する強い責任感を持って利他的に振る舞う経営者が珍しくないことも我々は知っている。このように経営者がステークホルダーに対するスチュワードシップ（受託責任）を果たそうとするならば、両者の利害関係は一致しやすくなる。

4. コーポレート・ガバナンスの可変性

企業家的ガバナンスの2つ目の前提は、コーポレート・ガバナンスに関する実践内容の可変性である。企業組織は内部環境や外部環境の状況に応じてガバナンス機能のミックスを適切に変化させることにより、自社の存在意義をより確かなものにできる。

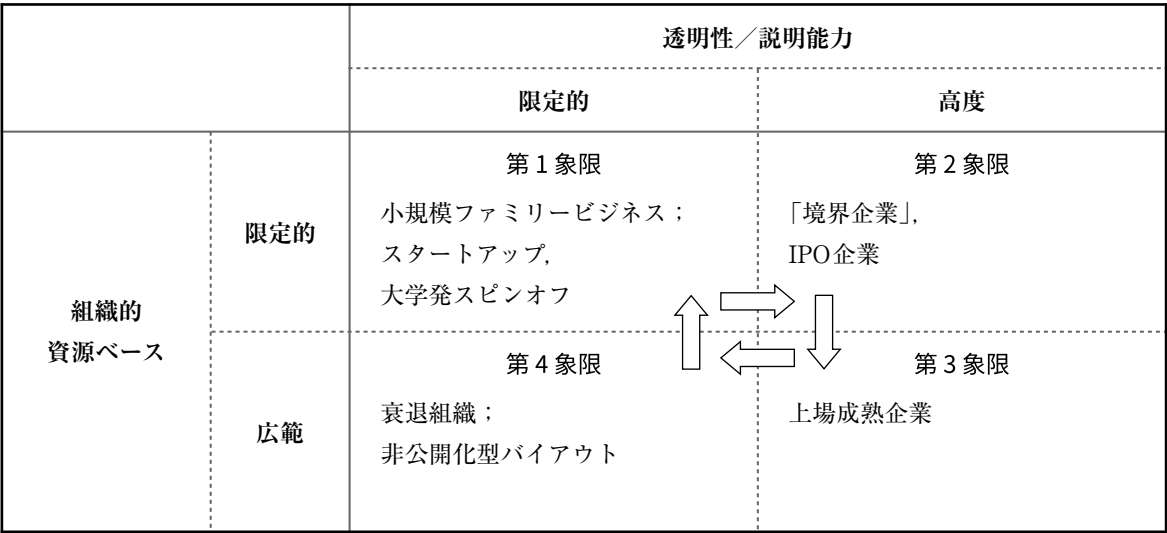
(1) ガバナンス・ライフサイクルの枠組み

上記の考え方をモデル化したものがガバナ

ンス・ライフサイクル (governance lifecycle) である⁴。ここでは、近年における実証研究の基礎となったFilatotchev et al. (2006) の枠組み (図1および図2) に基づき、ガバナンスの長期的変化について概観する。

図1では、企業のライフサイクルが2つの軸に基づいて4つの象限 (段階) に区分されており、各段階に当てはまる典型的な企業タイプが例示されている。後で見るように、それぞれの段階ではガバナンスに期待される機能ミックスが異なる。

図1 組織とコーポレート・ガバナンスのダイナミクス



出所：Filatotchev et al. (2006) のFigure1を筆者が訳出。

縦軸の「組織的資源ベース (organizational resource base)」は企業がアクセス可能な経営資源の範囲を意味しており、限定的／広範の2つに大別されている。横軸は、企業に期待される「透明性／説明能力」の水準を意味しており、限定的／高度の2つに大別されている。以下では、透明性と説明能力を「アカウンタビリティ」

と総称する。

図2は、4段階に区分されたライフサイクルを企業が直面している戦略課題とガバナンス課題との組み合わせとして捉え直すことで、各段階におけるガバナンス機能の理想的なミックスを導き出している。

4 主要な関連研究はFilatotchev (2010) において簡潔にレビューされており、それ以前にもハンドブックが出版されている (Filatotchev & Wright eds, 2005)。

図2 戦略の「節目」とコーポレート・ガバナンスの役割

		ガバナンス目的	
		富の創出	富の保護
戦略環境	“高速”	第1象限 創業からIPOへの節目 ガバナンス機能： ・監視：低度 ・資源調達：高度 ・戦略助言：高度	第2象限 IPOから成熟への節目 ガバナンス機能： ・監視：中程度 ・資源調達：中程度 ・戦略助言：高度
	“低速”	第4象限 「刷新」の節目 ガバナンス機能： ・監視：低度 ・資源調達：中程度 ・戦略助言：中程度	第3象限 成熟から衰退への節目 ガバナンス機能： ・監視：高度 ・資源調達：低度 ・戦略助言：低度

出所：Filatotchev et al. (2006) のFigure2を筆者が訳出。

縦軸の「戦略環境 (strategic environment)」の性質は、予測困難な変化が生じやすく、即応性や柔軟性が要求される高速環境と、変化の程度が緩やかで予測可能性が高い低速環境の2種類に分けられる。

これらのカテゴリは、前述した組織的資源ベースの範囲と対応している。創業間もないスタートアップのようにアクセス可能な資源が限られているほど、企業は問題解決に必要な外部資源を動員する手段をその都度探索しなければならない。反対に、多角化した大企業のように広範な資源へのアクセスが容易であるほど、企業は様々な経営課題に備えやすくなり、想定外の事態が生じた場合にも豊富な手札の中から適切な対応策を打ち出しやすい。このように、戦略環境の遅速とは主観的・相対的な基準であることに注意されたい。

横軸は重点的に取り組むべき「ガバナンス目

的 (governance objectives)」を「富の創出」と「富の保護」の2種類に大別しており、やはり前述したアカウンタビリティに関する外部からの希求水準と対応している。アカウンタビリティの希求水準は、企業に関わるステークホルダーへの依存度や複雑性が増すほどに高くなる。

例えば、経営者と投資家との間で情報の非対称性が大きく、まとまった額の資金調達のためにリスクマネーを必要とするベンチャー企業や、多種多様な投資家によって株式を所有される大企業では、事業や組織に関する情報開示を積極的に行わなければならない。

その反対が、個人事業主や生業的な中小企業の場合である。彼（女）らは限られた組織的資源ベースしか持たないため、環境変化に素早く適応するための術を模索しなければならない。だが、金融危機や感染症の流行といった外生的ショックが起こった際には、比較的緩や

かな条件で信用金庫や政府系金融機関から融資を受けられることからわかるように、高度なアカウンタビリティを要求されることは稀である。

(2) 理想的な機能ミックスの変化

上述の枠組みに基づくと、ガバナンス機能の適切なミックスは組織的資源ベースの充実度と、アカウンタビリティの希求水準によって変化し、そのプロセス全体がガバナンス・ライフサイクルを形作る。通常、図1および図2の左上象限を起点として、時計回りに次のセルへと進んでいくことが典型的なプロセスであると考えられている (Filatotchev et al., 2006)。

第1段階における監視、資源調達、戦略助言の重要性は、それぞれ低度、高度、高度である。製品や産業のライフサイクルとは異なり、ガバナンス・ライフサイクルはここから先へ進むことが少なく、先に組織ライフサイクルが衰退、死亡のステージを迎えやすい。それゆえ、この段階は極めて幅広い現象を内包している。図1においても、未上場かつ経営が専門化していない様々な企業（小規模ファミリービジネス、およびスタートアップや大学発スピンオフ）が例示されている。

資源調達や戦略助言の機能を巧く活用して創業直後の生存競争を生き延び、無事に安定性を獲得した企業の一部はさらなるスケールアップを目指し、大規模な資金調達あるいは専門経営者への社長交代を現実的な選択肢として検討するようになるだろう。これを実現するためには、公式的な統治メカニズムを整え、それまでよりも飛躍的に高いアカウンタビリティを

有する組織へと変化しなければならない。反対に、生業的なオーナー経営の継続が志向される大多数の中小企業では、平時にはガバナンスという概念が意識されること自体が稀かもしれない。ただし後述するように、戦略的アントレプレナーシップを通じた環境適合が必要になることもあり、その際には企業家的ガバナンスが問題解決の突破口になりうる。

第2段階における監視、資源調達、戦略助言の重要性は、それぞれ中程度、中程度、高度である。図1中では、新規株式公開（IPO）を果たした企業のほか、第2節で言及した境界企業が該当する。明記されていないが、ベンチャーキャピタルやプライベート・エクイティ・ファンドからの成長投資を受けた非上場企業（ユニコーンやその予備群）もここに属するだろう。

創業者の視点から見ると、IPO企業では所有権の、境界企業では経営権の外部移転が生じており、両方の変化が同時に起こる場合もある。いずれも創業者によるオーナー経営が終わりを迎えるという点が共通しているため、この段階へ進むためには外部者が企業の所有や経営に乗り出す動機を持ちうるだけのアカウンタビリティが必要になり、監視の重要性が高まる。

一方で、経営資源にある程度の余裕が生じてくることにより、資源調達の比重は低下する。戦略助言の重要性が高いままであるのは、依然として激しい競争を戦いつつ、事業の拡大や複雑化によって生じる組織的課題にも同時に対処しなければならないためである。創業者が経営者に留まる場合でも、大企業の役員経験者や各種専門人材をCXOとして役員に加えるなどして、統治構造をよりフォーマライズするとい

った工夫がなされる。

ところで、第2段階の企業が競争で一定の勝利を収めると、内部には余剰資源が蓄積されてくる反面、市場にある成長機会はやがて枯渇し始める。その結果、現在の主力事業の将来性を危ぶむ見方が社内外で支配的になり、多角化へのインセンティブが増大してゆく。これが成熟化である。

第3段階に該当する典型的タイプは上場成熟企業である。監視、資源調達、戦略助言の重要性は、それぞれ高度、低度、低度であり、古典的なガバナンス像に最も近い状況が観察されやすい。この段階では経営資源の蓄積が頑健になっているが、大規模化や多角化の進展によって複雑性が著しく上昇し、上場企業として求められるアカウンタビリティを維持するためには監視機能の強化が最大の課題となるためである。しかし歴史が証明するように、その有効性にも限界があり、いつしか衰退期と呼ぶべき段階へと移行する。

第4段階に属するのは衰退組織や再建中の企業である。監視、資源調達、戦略助言の重要性は、それぞれ低度、中程度、中程度である。再建に着手する段階では、競争戦略の質よりも、社内の反対を押し切って大胆なリストラチャリングを行えるかどうかが鍵となる。したがって、M&Aやレバレッジド・バイアウト（LBO）を通じた非公開化により、ステークホルダー関係を整理することが有効な打ち手となる。再建プロセスが実際に動き出した企業では、ビジネスモデルやドメインの転換が試みられることで

戦略環境が再び高速化し、2周目の第1段階に戻ってくる。

大多数の中小企業は第1段階に留まり続けるが、意図して第2段階へ進んだ企業が一定の成功を収めると、経営者やステークホルダーが望むと望まざるとに関わらず、第3段階、そして第4段階へと漸進的に移行してゆく。ライフサイクルの後半で描かれているのは、もはや「普通の」ガバナンスであり、企業家的ガバナンスとの関係は断絶していない。裏を返せば、ライフサイクルの第1段階から第2段階への移行が起こるためには、当事者による意図的な転換を必要とする⁵。

5. 企業家的ガバナンスと中小企業ガバナンス

(1) 企業家的ガバナンスの要点

ここまでの議論に基づくと、端的には、ガバナンス・ライフサイクルの前半、すなわち第1段階と第2段階が企業家的ガバナンスの範疇であると言える。第2節で述べたように、既存企業におけるアントレプレナーシップの本質を「資源制約を顧みない機会追及」と捉えれば、企業家的ガバナンス論の主題は高速環境で活動する企業に関係する概念であると考えられるからである。

したがって、「普通の」コーポレート・ガバナンスとの比較における企業家的ガバナンスの特徴は（1）資源制約の克服が重点課題であること、（2）監視よりも資源調達と戦略助言の機能を重視する傾向が強いこと、の2点である。

5 筆者は過去の研究において、コーポレート・ガバナンスのあり方を刷新することで戦略的なボトルネックを解消するアプローチを「ガバナンス・シフト」と呼称した（林・山田, 2018）。

さて、第3節で述べた通り、3つのガバナンス機能は統治構造をオープンにすることで強化されるが、ライフサイクルの第1段階に留まる限り、最終的な意思決定権限は経営者に帰属するのに対して、第2段階以降では「所有と経営の分離」が成立する場合がある。この転換を許容するかどうかによって開放性（≡ガバナンス機能の出力）の上限には大きな差が生じるため、この点に注目して企業家的ガバナンスを2つのタイプに分類しておくべきだろう⁶。

(2) 革新型の企業家的ガバナンス

一方のタイプは、自社のガバナンス・ライフサイクルが第1段階から第2段階への、あるいはそれより先への移行を受け入れて実践される企業家的ガバナンスである。イノベーションの実現へ向けて新しい成長段階へ進んだり戦略を刷新したりするために、統治構造の不可逆的な開放化を厭わない姿勢であることから、「革新型」と呼ぶことにする。ベンチャー・ファイナンスや、アントレプレナー・ファイナンスと呼ばれる分野で論じられているのがまさにこの点であり、企業家活動の入口から出口までを総合的にカバーする知識体系が確立されている。

高いリスクと引き換えに高成長や革新性を追及するベンチャー企業では、スタートアップからスケールアップの段階まで継続的な資金需要が発生する。これらの企業では、レイターステージにおいて創業チームのエグジット、あるいはIPOやM&Aによる所有構造の転換が起こることを資本政策に織り込みつつ、成長段階に応

じて異なる資金調達アプローチを使い分けなければならない（忽那ほか，2013: ch.11）。また、経営者に求められるスキルセットは成長段階ごとに変化するため、インキュベーター、アクセラレーター、ベンチャーキャピタルなどから非財務的支援を受けるために出資を受け入れたり、経営体制を刷新したりする必要に迫られることもある（Filatotchev et al., 2006）。

(3) 再生産型の企業家的ガバナンス

他方のタイプは、自社のガバナンス・ライフサイクルが第1段階に留まる範囲に限定して行われる企業家的ガバナンスである。統治構造の現状維持を優先し、組織の再生産（存続）に欠かせない範囲でのみガバナンス機能を活用する姿勢であることから、「再生産型」と呼ぶことにする。例えば、設立時に支援を受けた企業から「外部重役」を迎え入れたり、下請事業者として親事業者に操業上の自律性を委ねたりすることが挙げられる。企業間のパワーが均衡している場合でも、取引関係にある企業同士がそれぞれの出身者を非常勤役員として相互に就任させたり、株式の持合を行ったりすることがある（林，2017）。

こうした「自律性の取引・交換」を行っておくことのメリットには次のようなものが挙げられる。業界内で知名度の高い既存企業との資本関係や取引関係を対外的に示すことができれば、新規開業企業は第三者からのレジティマシー（正統性）やレピュテーション（評判）を高めることができる（Shepherd et al., 2000）。中

6 理論的には、企業家的志向性（entrepreneurial orientation）が強い企業では「革新型」が、スモールビジネス志向性（small business orientation）が強い企業では「再生産型」が志向されやすいことが予想できる（江島，2014: ch.6）。

小企業に突発的な資金需要が生じたときには、関係の深いステークホルダーほど企業間信用、少数株主債、第三者割当増資といった手段を率先して講じようとするだろう。戦略や組織学習に関わる事柄としては、技術指導や共同研究の機会が提供されたり、販路の共有を提案されたりすることなどが挙げられる。

ただし、再生産志向の中小企業は統治構造の複雑化を避けようとする傾向が強く、革新的なビジョンの追及を最上位の組織目的として掲げているわけでもないため、ある程度の安定性を獲得すると、企業家的ガバナンスが必要になる状況は稀にしか生じなくなる。創業当初に構築された統治構造が、「ガバナンスの問題」として認識されないまま定着することもあるだろう。

これらの点には次のような背景が関係する。まず、中小企業による資金調達は間接金融が中心であり、財務面の監視は銀行などの債権者が一手に引き受けることになる。銀行による規律付けは「状況依存型ガバナンス」と呼ばれ、融資先の財務状況が悪化するまでは積極的な影響力が行使されない（青木, 2008）。また、ステークホルダーによって資源調達と戦略助言の機能が果たされる場合にも、オーナー経営体制が敷かれている限り、現行の戦略をより良く実践するための改善への協力という形で行われるだろう。親事業者の方針転換によって下請事業者が重大な影響を受けるような場合は想定すべきだが、ステークホルダーの積極的な意向によって戦略の書き換えが行われることは稀であり、やはり最終判断の責任と権限は経営者に帰属したままである。

(4) 企業家的ガバナンスと中小企業ガバナンス

以上がCG&E論やガバナンス・ライフサイクルの枠組みから見た企業家的ガバナンスの概要であるが、Filatotchev et al. (2006) や同論文に連なる研究に依拠する場合、企業家的ガバナンスと「中小企業ガバナンス」が必ずしも一致しないことには注意を要する。4段階のライフサイクルを区分する2つの基準——解消すべき重点課題と、そのための機能ミックス——はいずれも相対的かつ曖昧であり、各国の法律や制度で定義された中小企業／大企業の分類基準と対応していないからである。今後の議論において混同されることを防ぐために、ここで3つの状況をやや詳しく例示しておく。

まず、ライフサイクルの第4段階から第1段階への移行を試みる企業では「再建型ガバナンス・シフト」と呼ぶべき変化が生じる（第4節を参照）。これにはコーポレート・アントレプレナーシップや戦略的アントレプレナーシップとしての側面が認められるが、その典型的な当事者はリストラクチャリングを図る大企業である。つまり、企業家的ガバナンスは大企業とも無縁ではない。

次に、企業家的ガバナンスにはあたらない中小企業ガバナンスもありうる。オリジナルの枠組みでは考慮されていなかったが、「中小規模の成熟企業」になることも不可能ではないからである。もちろん、1社の独力で低速環境を持続させることは困難であるため、成熟中小企業は特殊な事業システムや、企業ネットワークの一部を構成する「ノード」である可能性が高い。そのような企業では、微妙な均衡の上に成り立っている低速環境を破壊しないよう、監視機能

に力点を置いた「自己規律的ガバナンス」が行われるだろう。資源制約の克服ではなく、いわば「空気を読んで和を保つ」ことを目的としたものであるため、これを企業家的ガバナンスと呼ぶことはできないが、しかし中小企業によるガバナンス実践には違いない。

もちろん、オーナー経営の中小企業において「株主による経営者の牽制」を論じる意義は小さいため、監視を行うのは他のステークホルダー、あるいは企業や経営者それ自体である。既述の通り、財務面での規律付けは主に銀行を始めとする債権者が行う。非財務的な側面については、地域社会からの視線、取引関係や業界団体などのネットワークを介した相互監視、産業集積地や伝統産地における不文律といった、間接的な監視メカニズムが先行研究によって論じられてきた (e.g., 加護野・山田 編, 2016)。いずれも、統治対象の企業が契約や規範から逸脱するまでは明示的な影響力が行使されない状況依存型ガバナンスであるため、客観的に見ればこれらは自己規律のメカニズムとして機能している。

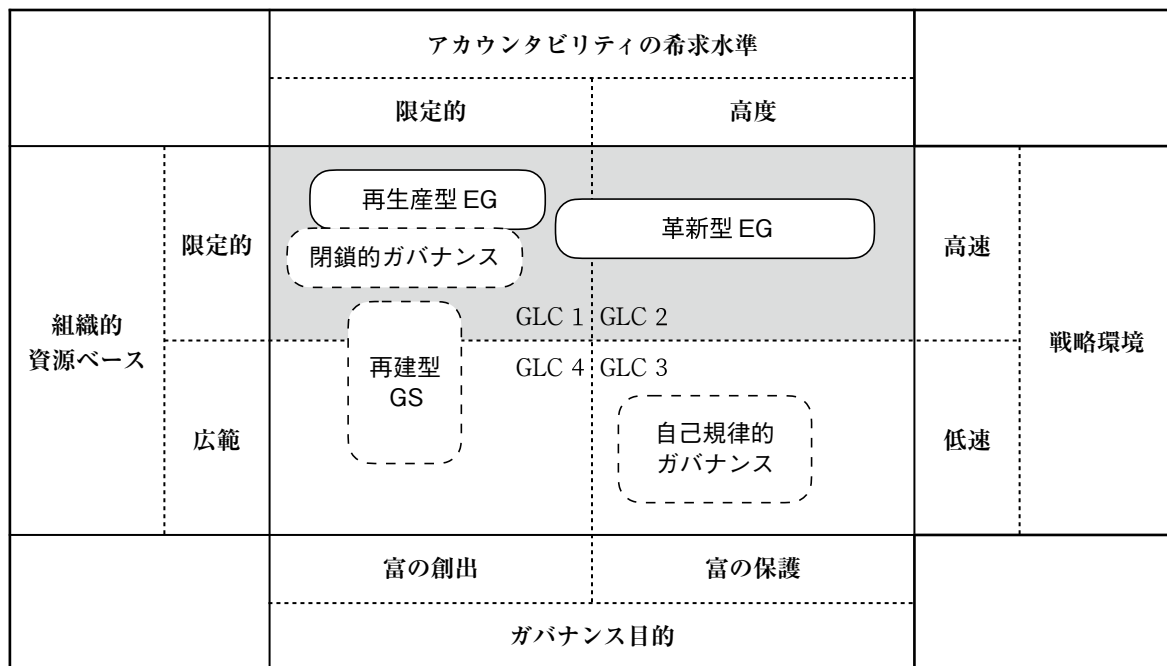
自己規律的ガバナンスが先鋭化した例は長寿企業に見出すことができる。伊藤 (2021) の分析によると、創業500年を超える長寿企業は高収益よりも世代を超えた存続を優先すること

により、小規模な同族経営のまま並外れた安定性を獲得してきた。また、衣・食・住および宗教に関する祖業に留まり続け、国内の安定顧客との関係を長期にわたって維持してきた。そのため、長寿企業は地元の名士として認知されている場合も多く、株主に対するものとは別種のアカウンタビリティが要求される。このような背景を反映し、長寿企業の行動は家訓や社訓に基づく「先祖によるガバナンス」によって自律的に制限されている。

最後に、いずれのガバナンス機能も活用していない中小企業の統治構造は純粋な「閉鎖的ガバナンス」と呼ぶべきものである。創業者個人や少数の親族によって集中所有される非公開会社で、社外役員がおらず、取締役会と社外とのインターフェース（諮問委員会など）も設置していない中小企業の統治構造は明らかに閉鎖的であると言えるが、現実にはこうした企業が多数派であるだろう。また、再生産型の企業家的ガバナンスは継続して実践されづらいため、一度は統治構造を開放化したことがあっても、脱下請の進展や増資を経て、いつの間にか開放性がほとんど失われているような状況も容易に想定できる。

図3はここまでの議論を視覚的に要約したものである。

図3 企業家的ガバナンスのタイプ、および中小企業ガバナンスとの関係



出所：Filatotchev et al. (2006) のFigure1, 2を参考にした議論に基づいて筆者作成。

注：「GLC」およびその後の数字は、ガバナンス・ライフサイクルの段階を表す。

「EG」は企業家的ガバナンス、「GS」はガバナンス・シフトを意味する。

6. 含意

第1節で述べた通り、本稿の目的は、中小企業のコーポレート・ガバナンスを論じる際に有用な理論的視座を紹介し、実践に対する示唆と今後の研究課題について述べることであった。この目的のために、本稿はまず第2節において「コーポレート・ガバナンスとアントレプレナーシップ (CG&E)」という研究分野を紹介し、その構成要素であるアントレプレナーシップ論の概要について述べ、続く第3～4節ではCG&E論の前提について確認した。さらに第5節において企業家的ガバナンスの特徴とタイプについて整理した上で、中小企業ガバナンスとの概念的な差異を明確にした。

この第6節では、前節までの議論から得られ

る含意や今後の研究課題について述べる。なお、たびたび参照してきたFilatotchev et al. (2006)を含む先行研究は、本稿の分類における革新型的企業家的ガバナンスに注目することが多いため、ここでは敢えて再生産型に焦点を絞って議論することにした。

(1) 事業承継および第二創業と企業家的ガバナンスとの関係

再生産型の企業家的ガバナンスが実践上で特に重要になる状況の1つは、中小企業が事業承継を検討する局面である。大多数の中小企業は不確実な成長よりも安定的な再生産を優先するとされるが、引退を控えた経営者が廃業ではなく事業承継を望むのであれば、一定の成長ポテンシャルを実現しておく必要がある（日本

政策金融公庫総合研究所 編, 2020: pp.35-36)。少子化が進み、新規開業の難易度も低下している現代において、成長の見込みが薄い事業を承継しようとする後継者候補はますます減少していくだろう。

上述したように、一部の中小企業は成長性や収益性と引き換えに並外れた長寿を実現しており、戦略を堅持するために自己規律の仕組みを導入している。しかし、この点を明らかにした伊藤（2021）は、規模も収益性も二の次にした戦略によって企業が生存できる状況はかなり限られることも指摘している。すなわち、安定性を最優先する戦略を長寿企業が数百年間も継続できているのは、遙か昔に恵まれた戦略ポジションを確保し、歴史的にそれを維持してきたという圧倒的な先行者優位が前提条件として作用しているからである。筆者の既存研究でも、業歴300年以上の突出して長い生存期間を誇る上場企業を分析したところ、中小・中堅規模の企業は大掛かりな事業転換を経験している場合が多いことがわかっている（林, 2021）。

つまり、ほとんどの戦略ポジションは永続不可能であり、長期存続のためには戦略的アントレプレナーシップ——しばしば第二創業や経営革新と呼ばれるものを含む——が必要になる（林・山田, 2017）。それゆえ事業承継の前後には、厳しい資源制約下でのアントレプレナーシップの実現性を高める、企業家的ガバナンスの重要性が高まるはずである。

(2) 不可視化されたコーポレート・ガバナンスのリスク

ただし、再生産志向が強い中小企業の統治

構造は当初から閉鎖的であるか、一度は開放化を試みた過去があったとしても、再度の開放化は一筋縄ではいかない可能性が高い。

第3節で述べたように、3つのガバナンス機能はいずれも経営者の意思決定を制約する何らかの取り決め（暗黙的なものを含む）を交わし、それを一定期間にわたって確約する（コミットメントを示す）ことで実現されるものである。ゆえに、ガバナンス・ライフサイクルの移行を前提とする革新型はもちろんのこと、再生産型の場合であっても企業家的ガバナンスを実践することは、統治構造を開放化することと表裏一体である。

このことは、職場のメンバーが疑似家族、あるいは拡大家族として一丸となって働いてきた、中小ファミリービジネスにとって抵抗感を覚える事実かもしれない。企業家的ガバナンスがある種のアントレプレナーシップの発露である以上、現在の組織のあり方を破壊されることに抵抗する、非同族の従業員が現れても不思議ではない。

既に指摘したように、再生産型の企業家的ガバナンスによって形成されたステークホルダー関係はその後も文字通りに再生産されやすく、やがて「ガバナンスの問題」として認識されなくなる可能性もある。そのような企業で、例えば後継者が前触れなく革新型の企業家的ガバナンスに取り組もうとすれば、社内外からどのような反応を生むと予想されるだろうか。あるいは、閉鎖的な統治構造が維持されている企業でも、相続が繰り返されて株式の実質的な分散化や複雑化が進行していれば、後継者の一存で統治構造の開放化に踏み切れない恐れもある。

だが、純粋な閉鎖的ガバナンスを貫くことは3つのガバナンス機能をほとんど活用しないことに等しく、通常は組織の生存にとって優れた統治構造であるとは言いがたい。承継を望む現職経営者は従業員に対する事前の説得を引退に先立って行ったり、承継計画に統治構造のソフトな開放化（e.g., 監査役や会計参与、あるいはアドバイザーの設置）を含めたりするなどして、後継者による企業家活動を妨げる要因を取り除いておくことが望ましい。

【参考文献】

- 青木昌彦（2008）『比較制度分析序説：経済システムの進化と多元性』講談社。
- Audretsch, D. B., Lehmann, E. E., & Plummer, L. A. (2009). Agency and Governance in Strategic Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33 (1), 149-166.
- Clifford, D. K., Jr., & Cavanagh, R. E. (1985). *The Winning Performance*. Bantam Books.（大前研一訳、『ウイニング・パフォーマンス：勝利企業の条件』プレジデント社、1986年）
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *Academy of Management Review*, 22 (1), 20-47.
- 江島由裕（2014）『創造的中小企業の存亡：生存要因の実証分析』白桃書房。
- Fama, E. F. & Jensen, M. C. (1983). Separation of Ownership and Control. *The Journal of Law and Economics*, 26 (2), 301-325.
- Filatotchev, I. & Wright, M. (eds.) (2005). *The Life Cycle of Corporate Governance*. Edward Elgar.
- , Toms, S., & Wright, M. (2006). The Firm's Strategic Dynamics and Corporate Governance Life-Cycle. *International Journal of Managerial Finance*, 2 (4), 256-279.
- (2010). *Corporate Governance and the Business Life Cycle*. Edward Elgar.
- 福嶋路，権奇哲（2009）「資源創出理論序説」『VENTURE REVIEW』14, 23-32.
- Gabrielsson, J. (2017). Corporate Governance and Entrepreneurship: Current States and Future Directions. In Gabrielsson, J. (ed.). *Handbook of Research on Corporate Governance and Entrepreneurship* (Chapter 1, pp.3-26). Edward Elgar.
- 後藤俊夫 編著（2012）『ファミリービジネス：知られざる実力と可能性』白桃書房。
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *Academy of Management Review*, 9 (2), 193-206.
- 林侑輝（2017）「企業成長プロセスにおけるガバナンス・メカニズムの戦略的役割に関する事例研究」『経営研究』68 (3), 107-123.
- , 山田仁一郎（2017）「中小ファミリー企業の第二創業：事業立地の戦略論パースペクティブからの理論化」『VENTURE REVIEW』30, 19-34.
- , 山田仁一郎（2018）「中小企業のガバナンス・シフト：可能性追求のための対話に向けて」『商工金融』68 (9), 44-63.
- （2021）「逆境期における長寿企業の生存戦略：倒産企業との比較分析に基づく類型化」『日本経営学会誌』47, 31-45.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2014). *Strategic Management: Competitiveness and*

近年、国内でも研究が加速しているファミリー・ガバナンスと呼ばれる分野では、上述したような論点が研究課題として検討されている（階戸・加藤 編著，2020）。しかし、戦略的アントレプレナーシップと企業家的ガバナンスとの関係を念頭に置くと、事業や組織の存続を図るには所有権および経営権の親族外承継まで選択肢を含めて検討すべきだろう。ここからは「脱同族に向かうためのファミリー・ガバナンス研究」の必要性が示唆される。

- Globalization* (11th ed.). Cengage Learning. (久原正治, 横山寛美 監訳. 『戦略経営論：競争力とグローバル化』 センゲージラーニング. 2014年)
- 伊藤清彦 (2021) 『千年企業の経営：経営時空モデルによる超老舗とグローバル企業の比較』 白桃書房.
 - Johnson, E. I. (2017). Advisory Boards in Entrepreneurial Companies. In Gabrielsson, J. (ed.), *Handbook of Research on Corporate Governance and Entrepreneurship* (Chapter 3, pp. 63–83). Edward Elgar.
 - 加護野忠男, 井上達彦 (2004) 『事業システム戦略：事業の仕組みと競争優位』 有斐閣.
 - , 山田幸三 編 (2016) 『日本のビジネスシステム：その原理と革新』 有斐閣.
 - 金森久雄, 荒憲治郎, 森口親司 編 (2013) 『有斐閣 経済事典 [第5版]』 有斐閣.
 - Keasey, K. & Wright, M. (1993). Issues in Corporate Accountability and Governance: An Editorial. *Accounting and Business Research*, 23, 291–303.
 - 忽那憲治, 長谷川博和, 高橋徳行, 五十嵐伸吾, 山田仁一郎 (2013) 『アントレプレナーシップ入門：ベンチャーの創造を学ぶ』 有斐閣.
 - 日本政策金融公庫総合研究所 編 (2020) 『経営者の引退、廃業、事業承継の研究：日本経済、地域社会、中小企業経営の視点から』 同友館.
 - Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper & Row.
 - Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press. (土岐坤, 中辻萬治, 服部照夫 訳. 『競争の戦略』 ダイヤモンド社. 1982年)
 - Sarasvathy, S. D. (2011). *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*. Edward Elgar. (高瀬進, 吉田満梨 訳. 『エフェクチュエーション：市場創造の実効理論』 碩学舎. 2015年)
 - Schumpeter, J. A. (1926). *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung: Eine Untersuchung ueber Unternehmervergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus* (2nd ed.). Duncker & Humblot. (塩野谷祐一, 中山伊知郎, 東畑精一 訳. 『経済発展の理論：企業者利潤・資本・信用・利子および景気の回転に関する一研究 [上・下]』 岩波書店. 1977年)
 - Shepherd, D. A., Douglas, E. J., & Shanley, M. (2000). New Venture Survival: Ignorance, External Shocks, and Risk Reduction Strategies. *Journal of Business Venturing*, 15 (5), 393–410.
 - 階戸照雄, 加藤孝治 編著 (2020) 『ファミリーガバナンス：スムーズな事業承継を実現するために』 中央経済社.
 - 新藤晴臣 編 (2021) 『コーポレート・アントレプレナーシップ：日本企業による新事業創造』 日本評論社.
 - Stevenson, H. H. & Jarillo, J. C. (1990). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, 11, 17–27.
 - 田中一弘 (2014) 『「良心」から企業統治を考える：日本的経営の倫理』 東洋経済新報社.
 - 吉村典久, 田中一弘, 伊藤博之, 稲葉祐之 (2017) 『企業統治』 中央経済社.

好評発売中！

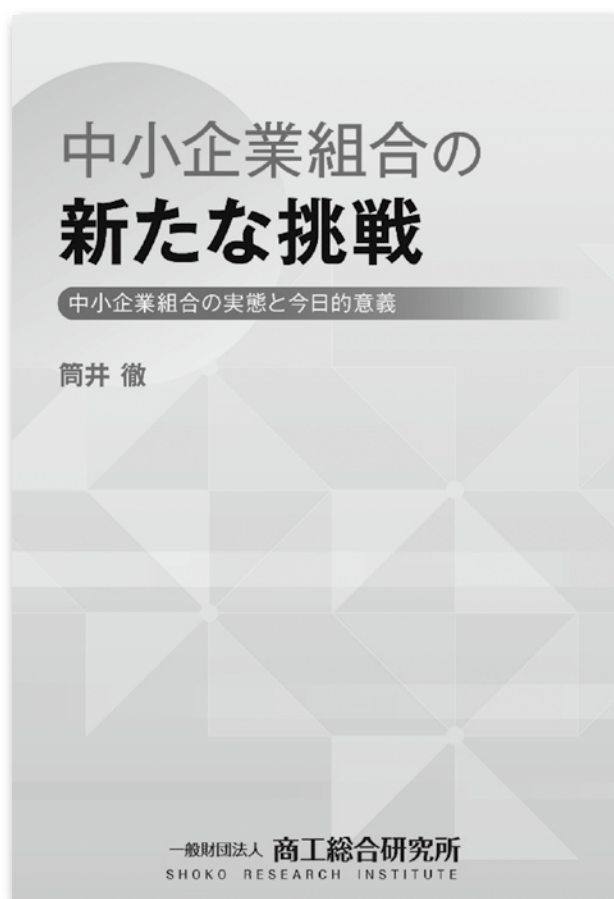
編集・発行 一般財団法人 商工総合研究所

中小企業組合の新たな挑戦

— 中小企業組合の実態と今日的意義 —

定価 1,650円(本体1,500円+税10%)

ISBN978-4-901731-39-3 C2034



【目次】

序 章 組織化の必要性和中小企業組合の事業

第1章 中小企業組合の事業・活動

第2章 中小企業組合の類型別・形態別動向

第3章 中小企業組合の新たな挑戦

【概要・特徴】

本書は序章で中小企業組合について考察するためのフレームワークを提示しています。第1章では中小企業組合という大きな「森」を、第2章では「森」を形成する主な「林」に踏み込み定量的な分析を試みています。そして第3章では事例を交えながら「木」に相当する個別組合の「新たな挑戦」について定性的な分析を試み、中小企業組合の今日的な意義について考察しております。

——— 全国の書店および当研究所ホームページよりご注文ください ———

一般財団法人 商工総合研究所

URL <https://www.shokosoken.or.jp>

TEL 03(6810)9361(代表) FAX 03(5644)1867

いくつもの「幸運」を糧にして

浅野 邦彦
(浅野運輸倉庫株式会社)
代表取締役社長



昨年、創業75年を迎えた4月に「第8号倉庫」が竣工して10ヶ月、お陰様で満杯になったことは幸せの限りです。遡れば、創業70年の節目に「第6号倉庫」のスクラップ&ビルドを終えて間もない頃でした。隣接する地続きの土地を買わないかと持ち掛けられ、「二度と手に入らない土地」との思いから購入した矢先に、新型コロナウイルスの猛威が世の中を襲いました。土地の造成では文化財が発掘され、縄文時代の住居跡に悠久の時を経て令和の建物が覆う巡りとなり、工期よりも完成度を優先させたことで3年にわたる歳月を要しましたが、前回を上回る融資条件の提示と金融政策の延長が財務体質の強化につながり、地域社会における存在感の高まりはもちろん、社員の高揚と一段の成長を実感することとなりました。また、エッセンシャル・サービスとして「社会の安定に寄与」する使命から、厳しい管理体制のもとで事業を継続し、増床の効果もあり安定した業績が収められたことも、報われた思いでいっぱいです。いまだ先の見えない状況ではありますが、世界規模で経済活動が再開され、国内製造業もコロナ前の業績を上回る状況になりつつあることは喜ばしいことです。

滋賀県は国土軸の真ん中に位置し、古くは東海道と中山道の分岐点として、また、「近江を制する者は天下を制す」とまで言われた交通の要衝であり、社会構造が変化する中でもその重要度は増すばかりです。弊社は琵琶湖の南部に位置する栗東市で、倉庫業・運送業・通関業を営んでいます。新倉庫が加わったことで敷地面積が6万平方メートル強に達し、普通倉庫面積も県内一の6万平方メートルを超える規模となり、「ようやく夢が叶った」と古参社員は言いました。滋賀県倉庫協会、滋賀県食糧保管協会、日本関税協会滋賀保税会の会長会社として、地域社会に総合物流機能を提供しております。ちなみに滋賀県倉庫協会は現在83社、所管面積100万平方メートルを超える地方協会とし拡大を続けており、滋賀県トラック協会とも連携しながら、「滋賀のモノづくりを支える地域拠点型共同配送スキーム」を立ち上げています。

さて、今年の手始めは「新拠点始動」としました。年初めに発表会を行っており、全社員が決意を表明する神聖な伝統行事です。新拠点とは、この地に一大倉庫群が完成、AEO（認

定事業者)制度の認定取得による国際物流機能の強化、DX(デジタルトランスフォーメーション)対応のための環境整備、平均年齢35歳の会社が見据える「働き方改革」の実践など、立地条件、収容能力、顧客創造、デジタル対応、労働力確保等、持続可能な「内陸国際デジタル物流拠点」が動き出すということです。

物流業界は深刻な人手不足に陥っていますが、コロナ禍による“人材の流動化”により変化が窺えます。毎年新卒採用を続けていても人員確保に苦勞し、求人募集もままならない状況でした。ましてや高度人材採用など他人事でしたが、「物流」が注目されるようになり、他産業から若手の応募が増えて、ようやく計画人員に達したところです。そして、思ってもみなかった縁からシステムエンジニアを獲得したことで、一気に層の厚みが増しました。サプライチェーンが物流なしでは語れない時代となり、DXの対応・推進が可能な物流事業者は貴重、かつ、重要な鍵を握る存在になることは必至であり、更なる人材の育成につなげていく所存です。

身体に例えると運送は血管、倉庫は心臓だといわれ、拠点機能を担う倉庫は親事業者として、また、縁の下の力持ち的存在からプラットフォームとして、取引先を含めた全体での付加価値向上に取り組まなければなりません。

虎は「決断と才知」の象徴、^{みずのえとら}「壬寅」は新しい成長の礎とされます。昨年60歳還暦を迎えました。新型コロナウイルスは「20年時代を早めた」と言われます。「六十にして耳順う」。実は、今期で社長を交代しようと思います。利害関係者からも異論が出ないことは、判断が間違っていない証左と喜んでいます。別にいなくなる訳ではなく、業界団体の仕事は当面こちらが担い、会社経営の最高責任を持つことを明確にするだけです。既に日常業務は全て任せているので、自分がそうだったように、社長にならなければ社長はできないし、社長にしてやらなければ、いつまでたっても社長ではありません。

事業継承は中小企業の最重要課題であり、先輩諸氏からは「早過ぎる」と揶揄されますが、幸いに後継者と支える周りも育ってきており、あと5年くらいはそれなりに社長を続けられますが、長男はもとより、彼らが送る時間は全く違うものになると確信します。単なる5年と、10年以上にも匹敵する貴重な実践は取り戻すことはできないし、会社の成長、貢献度を考えても、また、時代の転換期であり、デジタル社会(デジタルネイティブ世代)への対応ひとつにしても、足元にも及ばないのは歴然です。

思ってもみなかった原稿依頼のお蔭で、二つの倉庫の新設を手掛けられたこと、大きな節目を自らがつけられたこと、創業100年への軌跡を描けたこと、そして、なによりも“家業のありがたみ”をかみしめられた、この上もない機会をいただきました。創業者の祖父、中興の祖である父、「三代目は潰れる」のジンクスを嫌い二代目半と称する私、歴史的転換期に出立する息子たち、そして、未来に続く孫たちに感謝とエールを送ります。

条件不利地域での企業の環境適応行動： 石州瓦企業の事例から

田 中 恭 子
(北 星 学 園 大 学)
経 済 学 部 准 教 授



< 要 旨 >

地方都市における少子高齢化、過疎化、人口減少問題は喫緊の社会問題であり、解決や対策への関心も高まりつつある。本研究で注目するのは、地域課題解決型の企業行動ではなく、過疎化・人口減少が進行し常態的に条件不利な環境下での企業の適応行動とそれに影響を与える環境要因である。企業にとって逆境的な経営環境においても、自社の中核事業領域で競争地位を確保しつつ環境適応を試みてきた企業の存在がある。これらの企業では条件不利な環境下において、いかにその環境を捉え、対応してきたのだろうか。

経営学の既存研究は都市部の企業活動を対象としたものが主流である。本研究では地方都市に代表される常態的に条件不利な環境における企業適応行動へ作用する主要な環境要因との関係に研究の焦点を当てることで、逆境における企業の適応行動について明らかにすることを目的とする。調査方法として島根県の経営環境の特性を整理したうえで、外部環境要因が企業の適応行動にいかに関与するかを石州瓦企業の事例を通じて論じ、環境要因と適応行動の関係について検討する。

結論では、島根県内の企業経営に関する外部環境は、常態的な低収益環境および人材不足が長期化しており、また石州瓦産業の経営環境は、需要減少が生じているため、市場内の企業、競合他社、顧客、供給業者も減少している状況であった。石州瓦企業は県内の常態的な低収益環境に加え、市場規模の縮小する瓦産業の環境へも同時に対応するために、先導的企業が異業種連携によって外部から新規需要を搬入し、新製品と従来製品の2つの需要を獲得し、産地内での協調と棲み分けによる企業間協働体制で対応している。長期低収益環境という外部環境要因は、通常競争が行われる環境において競争行動よりも生存を重視した適応行動を企業に促し、競争を前提としない生存行動を重視した非競争適応の可能性が示唆された。

- | | |
|---------------------|------------------|
| 1. はじめに | (2) 企業行動 |
| 2. 既存研究と分析視角 | (3) 環境要因と企業行動の関係 |
| 3. 条件不利地域の企業環境 | 5. 結論 |
| (1) 条件不利地域の定義と対象の選定 | (1) 条件不利地域での適応行動 |
| (2) 島根県の経営環境 | (2) 生存行動の重視 |
| 4. 事例研究 | (3) 競争がもたらされない条件 |
| (1) 石州瓦産業の経営環境 | |

1. はじめに

コロナ禍で企業の経営環境も一変する状況が続いている。同様に地方都市における人口減少・高齢化問題は従前から喫緊の社会問題であり、世界的にも災害や格差の弊害が顕著になるにつれエクストリーム・エコノミー¹など窮地の経済活動は復興の糸口としても注目されている。本研究では社会問題の解決を主目的とする課題解決型の企業行動ではなく、人口減少、高齢化が進行し常態的に条件不利な環境下での企業行動とそれに影響を与える環境要因に注目し、窮地の経営環境における企業の適応行動を考察することを目的とする。分析対象とする条件不利地域は過疎先行地であるため、人口減少、高齢化した環境をより顕在化して捉えることができる対象であり、国内における同様の環境下での企業適応行動へも応用可能な含意が得られると予想される。

本研究で取り上げる事例は、島根県西部における一般的には好条件とはいえない経営環

境において、自らの資源を有効に活用する形で本業分野にて独自の事業展開をする企業である。これらの企業行動と、その原理を明らかにすることは、コロナ禍をはじめ災害等さまざまな窮地を経験している現在の企業情勢を鑑みても、その意義は決して少なくはないと考える。人口減少社会がもたらす問題に十数年前から対応してきた条件不利地域の企業の事例分析を通じ、逆境における企業行動の打開策に繋げたい。

2. 既存研究と分析視角

ここでは組織の環境適合の既存研究を再検討し、従来研究の問題を指摘したうえで本研究の分析視角を提示する。組織の環境適応研究はコンティンジェンシー理論にはじまる。組織の環境適応研究は多様に論じられてきた(Burns & Stalker, 1961; Woodward, 1965; Lawrence & Lorsch, 1967; Weick, 1979; 加護野, 1980; 野中, 1985; 大月, 2005, 等)。しかし、コンティンジェンシー理論の批判として環境決

¹ Davies, R. (2019) *Extreme Economies: Survival, Failure, Future - Lessons from the World's Limits* Transworld Digital (依田光江訳『エクストリーム・エコノミー 大変革の時代に生きる経済、死ぬ経済』ハーバーコリンズ・ジャパン, 2020年)

定的かつ受動的であることが指摘され、以降では組織や経営者の環境へ能動的に働きかけるための組織対応や行動に研究焦点が移行していった。

このような経緯はあるが、コンティンジェンシー理論の特性である、特定状況下での組織の有効性を明らかにするという視点を本研究では重視したい。組織のおかれた環境について論じられた研究（Dill, 1958；Emery & Trist, 1965；Thompson, 1967）が継続展開されていない理由として、環境変化の速度と複雑性が増大したことが挙げられる。代わりに競争環境に特化した競争戦略論や、組織内部の適応過程に研究の重きが置かれた。組織適応、組織変革といった一連の研究においては、組織が環境変化に対し、いかに行動・反応するのかに研究視点が偏重している。

人口減少、高齢化に直面する条件不利地域を対象とする場合、組織が置かれる特定状況を考慮しない、一般化した“環境”を前提とした企業の環境適応や変革の議論ではなく、常態的に条件不利な環境への適応の視点から、組織にとって環境の捉え方とその鍵となる要因について再検討する余地があるのではないだろうか。

環境適応の前提となる環境そのものがそもそも条件不利である場合の経営組織の適応行動については研究の蓄積が十分ではない。本研

究では環境要因を一元化しない個々の特定環境下での組織の有効性に再度射程を合わせ、地方都市における地場産業内での企業の適応行動と環境要因の関係について検討する。

3. 条件不利地域の企業環境

（1）条件不利地域の定義と対象の選定

本研究での研究対象は常態的に条件不利な環境下での企業の適応行動である。市町村全域が条件不利地域²として指定されている自治体は、秋田県、島根県、鹿児島県、沖縄県である。4県の「過疎地域の持続的発展の支援に関する特別措置法」に基づく全市町村における過疎地域の状況は、秋田県25市町村中24地区（96%）、島根県19市町村中19地区（100%）、鹿児島県43市町村中41地区（95%）、沖縄県41市町村中18地区（43%）である³。また、4県の高齢化率は約30年前の1986年と2019年で、秋田県13%から37.2%へ、島根県15.7%から34.3%へ、鹿児島県14.4%から32%へ、沖縄県10.5%から28.4%へ（全国10.5%から28.4%へ）と推移している⁴。

本研究が対象とする「条件不利な環境」とは、少子高齢化、過疎化、人口減少の諸問題に起因する経済、社会、技術等の多様な社会課題が企業活動に支障をきたしている状況である。以上の定義を踏まえ過疎化の進行が顕著である島根県を調査対象とした。

2 総務省では「条件不利地域」を以下①から⑦のいずれかに該当する市町村であると定義している。①過疎地域の持続的発展の支援に関する特別措置法、②山村振興法、③離島振興法、④半島振興法、⑤奄美群島振興開発特別措置法、⑥小笠原諸島振興開発特別措置法、⑦沖縄振興特別措置法の、全部または一部に該当する市町村が条件不利地域と区分されている。（総務省「地域おこし協力隊及び地域プロジェクトマネージャーの特別交付税措置に係る地域要件確認表」（令和3年4月1日）、「1. 定義（3）条件不利地域とは」を参照）（https://www.soumu.go.jp/main_content/000717676.pdf 2022/03/15）

3 各県「過疎地域持続的発展方針（令和3年度～7年度）」（最終閲覧2022/03/15）。

4 1986年：e-Stat「人口推計」長期時系列データ 我が国の推計人口（大正9年～平成12年）、都道府県、年齢（3区分）別人口（各年10月1日現在）－総人口（昭和45年～平成12年）より算出。

2019年：総務省統計局「人口推計」第3表 都道府県、年齢（3区分）、男女別人口－総人口、第11表 都道府県、年齢（3区分）、男女別人口－総人口、日本人人口より算出。

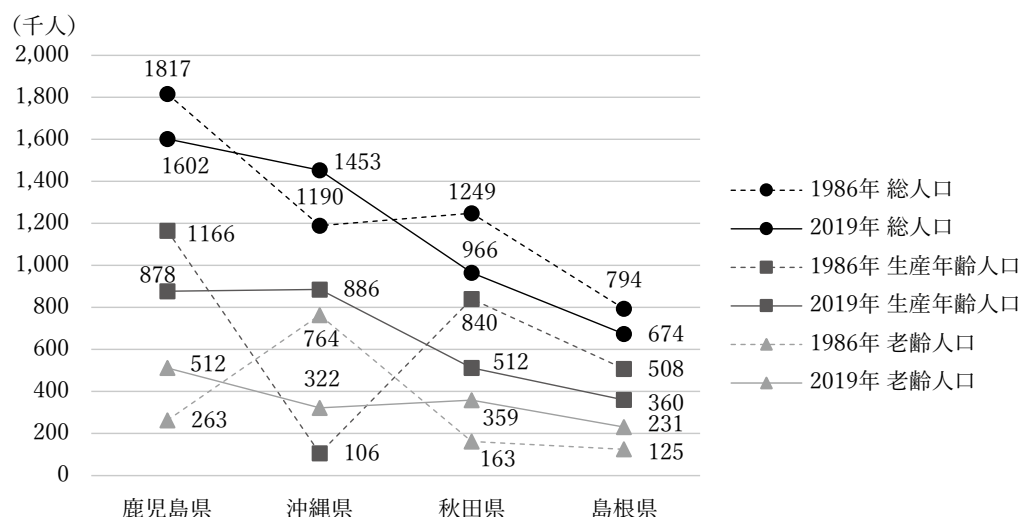
(2) 島根県の経営環境

続いて島根県内の企業がおかれた経営環境の特性を概観する。

島根県内企業の外部環境に関しては、人口

(図表1)、企業数(図表2)、従業者数(図表3)は、市町村全域が前述の条件不利地域4県との比較からみても少ないことがみてとれる。

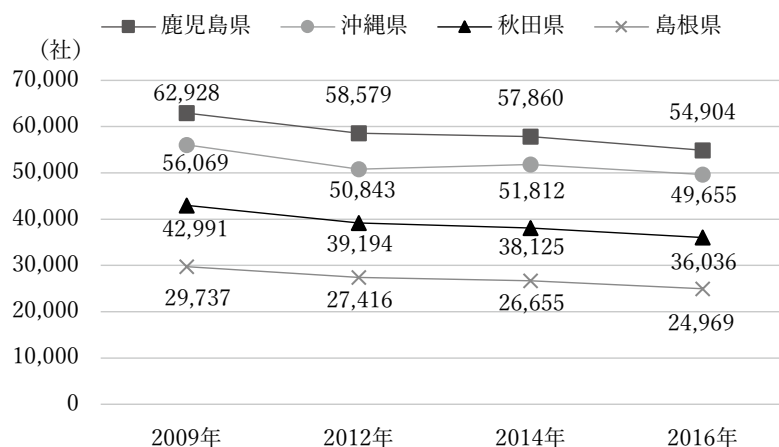
図表1 条件不利地域4県の人口動態



出所：1986年：政府統計の総合窓口e-Stat「人口推計」長期時系列データ、都道府県、年齢（3区分）別人口－総人口（昭和45年～平成12年）より作成。

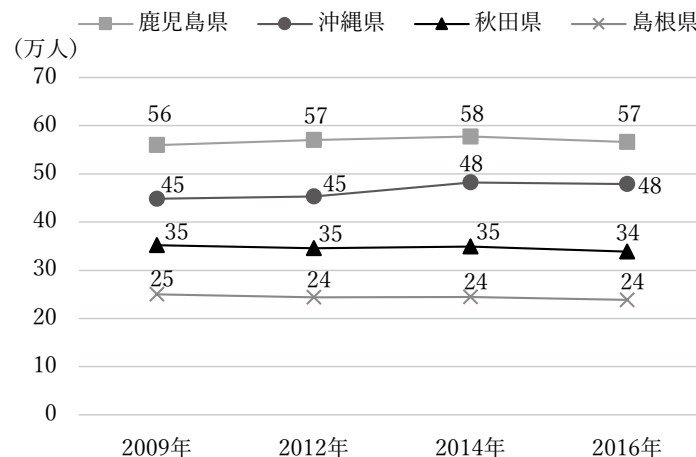
2019年：総務省統計局「人口推計」第2表 都道府県、男女別人口及び人口性比－総人口、日本人人口より作成。

図表2 条件不利地域4県の企業数変化（2009～2016年）



出所：RESAS（地域経済分析システム）、2009～2016年企業数（会社数と個人事業所の合算：企業単位）大分類＞全業種（総務省「経済センサス－基礎調査」再編加工、総務省・経済産業省「経済センサス－活動調査」再編加工）より作成。

図表3 条件不利地域4県の従業者数（企業単位）大分類（2009～2016年）

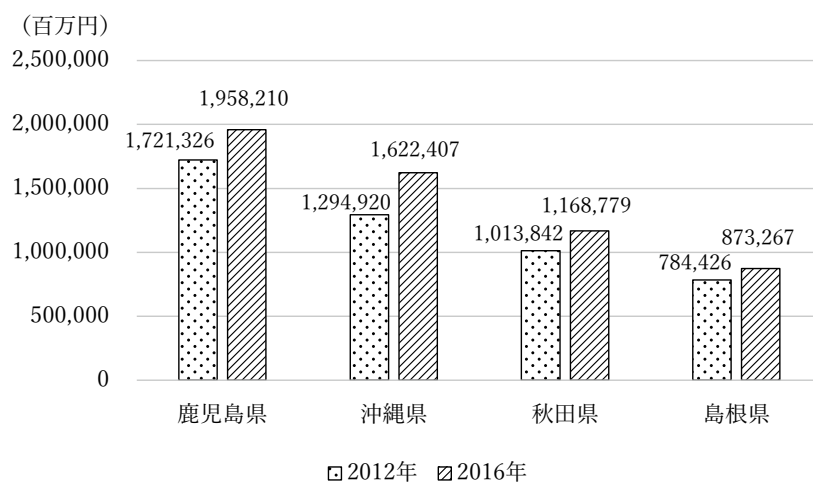


出所：RESAS（地域経済分析システム）、2009～2016年従業者数（会社と個人事業所の従業者総数：企業単位）大分類＞全業種（総務省「経済センサス基礎調査」再編加工、総務省・経済産業省「経済センサス活動調査」再編加工）より作成。

島根県の付加価値額（企業単位）（図表4）、労働生産性（図表5）はともに全国比較からは低い状況である。また、雇用情勢に関して島根県の有効求人倍率は、2017年9月1.42倍（全国1.38倍）、2018年9月1.53倍（全国1.48倍）、2019年9月1.53倍（全国1.45倍）であり、過去

10年は全国平均よりやや高い倍率を維持し、2019年の全国順位は16位である⁵。全国的にみても有効求人倍率が高めであることがわかる。人口動態との関係で、企業の求人数が求職者数より多い状況であり労働人口が不足している。

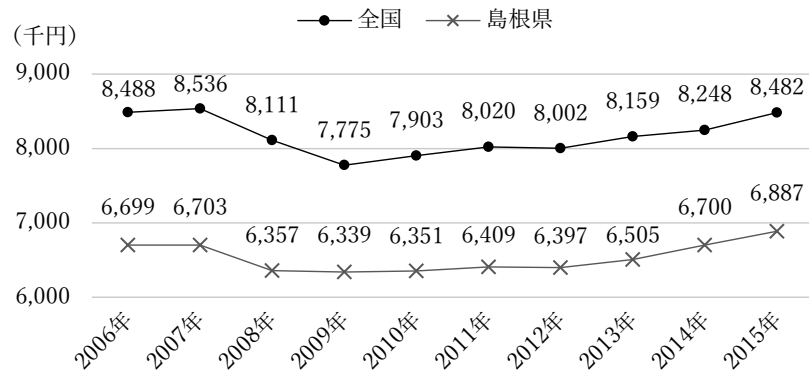
図表4 条件不利地域4県の付加価値額（企業単位）



出所：RESAS（地域経済分析システム）、2012年、2016年付加価値額（企業単位）大分類（総務省・経済産業省「経済センサス活動調査」再編加工）より作成。

5 RESAS（地域経済分析システム）、2011年～2019年有効求人倍率（島根県、全国）を参照。（厚生労働省「職業安定業務統計」）

図表5 島根県 労働生産性の推移（名目）



出所：（公財）日本生産性本部・生産性統計「都道府県別生産性データベース」を参照。
※県民総生産を県内就業者数で除して算出。

以上の外部環境の情報から、島根県の経営環境は次の2つの特徴を有すると考えられる。第一に低収益かつ人材不足の環境である。島根県の企業を取り巻く環境は小規模企業による低生産性の経営環境であるといえる。第二に長期低収益の常態化である。構造的な問題は企業単体の活動で改善できるものではないため、容易に解決できず長期化していると考えられる。それゆえに、低収益環境が長期化、常態化していることが第二の特徴である。常態的低収益かつ人材不足、地元既存企業の活路難である状況が島根県の経営環境の特徴として指摘できる。

4. 事例研究

条件不利地域の環境要因を踏まえたうえで、企業行動として島根県の地場産業である石州瓦産業の経営環境と企業行動について以下に

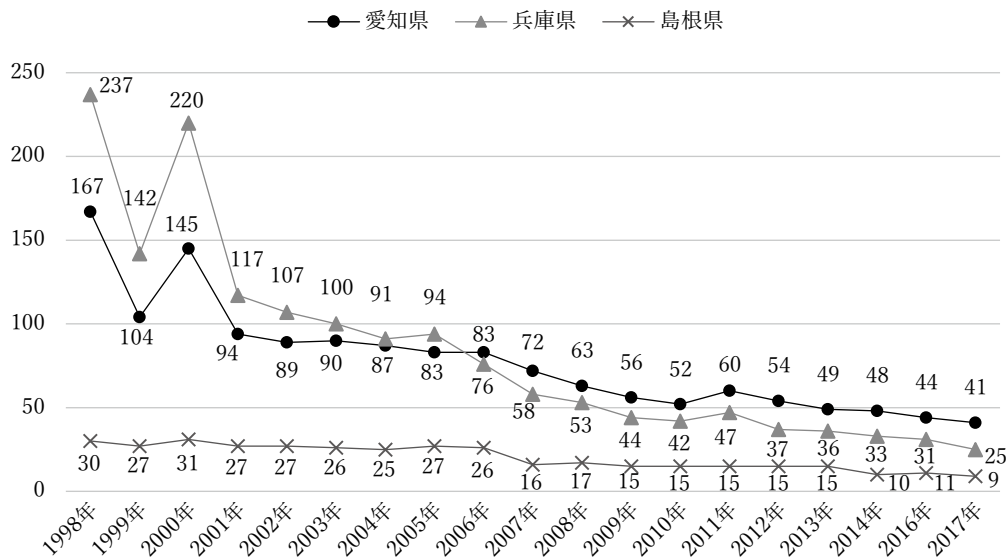
述べる。

（1）石州瓦産業の経営環境

島根県西部が生産地の石州瓦は日本三大瓦の一つとされる。全国の瓦の製造品出荷額等では、三州瓦（愛知県）78%、石州瓦（島根県）13%、淡路瓦（兵庫県）9%である（2017年）⁶。石州瓦は地場産業として400年前から事業が営まれてきたが、新築住宅着工戸数の減少、木造在来工法での受注減、住宅の洋風化などが原因で、他の産地同様に石州瓦も需要が減少している。また粘土かわら製造業3産地の事業所数も20年間で激減しており、石州瓦企業は統廃合、倒産等により1998年の30社から2017年には9社（2021年6社）へ減少している（図表6）。製造品出荷額等および付加価値額の推移においても減少傾向にある（図表7）。

6 経済産業省「2017年工業統計表」地域別統計表 2. 都道府県別産業別統計表（従業者4人以上の事業所に関する統計表）より算出。

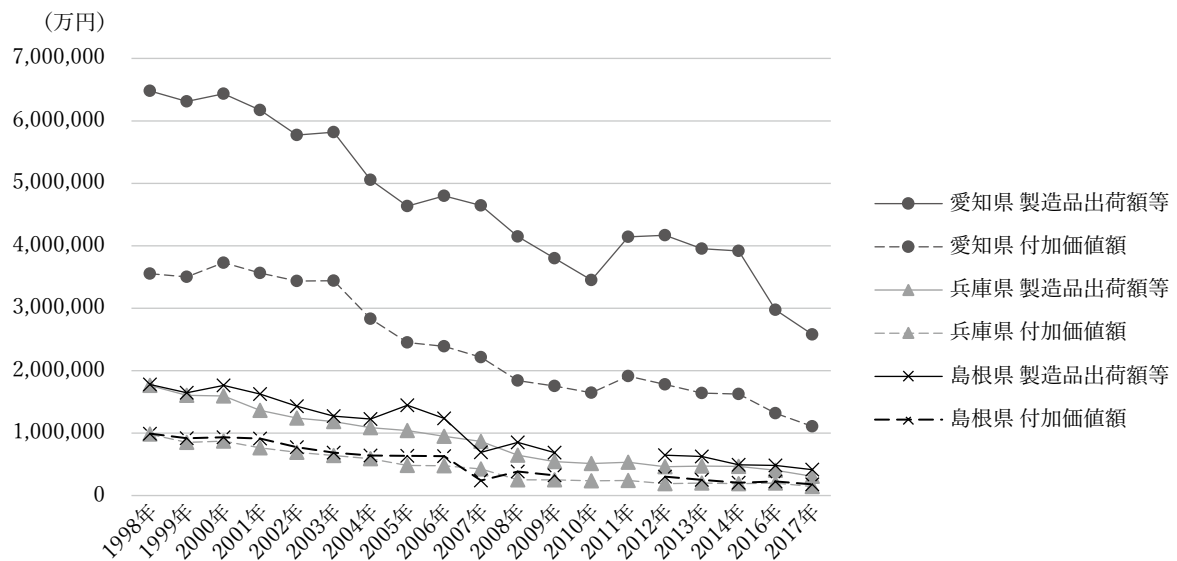
図表6 粘土かわら製造業3産地の事業所数の推移



※2015年は経済センサス調査のため細分類での該当データがない。

出所：経済産業省 工業統計表「産業細分類別統計表（従業者4人以上の事業所）」（1998年-2014年）、
「地域別統計表データ」（2016年、2017年）から作成。

図表7 粘土かわら製造業の出荷額、付加価値額の推移



※島根県2010年、2011年は工業統計表に格納されていない。2015年は経済センサス調査のため細分類での該当データがない。

出所：経済産業省 工業統計表「産業細分類別統計表（従業者4人以上の事業所）」（1998年-2014年）、「地域別統計表データ」（2016年、2017年）から作成。

石州瓦産業においては1961年に石州瓦工業組合が創設され（前身は1935年設立。6社全社が組合員）、平成以降の需要減少に際し、主

に海外輸出、展示会出展、製品性能試験実施、新素材・製品開発、ブランド戦略策定等、多岐にわたる積極的な経営支援をおこなっている。

また、事業者、出荷先の減少と同時に関連供給業者も減少している。建築、粘土、釉薬、機械、販売、燃料、電気、輸送、白地、梱包の関連事業者が、2001年当時で72社存在していたが、2011年においては45社へ減少している⁷。以上、石州瓦産業の経営環境は厳しい状況であることがわかる。

(2) 企業行動

石州瓦産業の亀谷窯業有限会社（創業1806年）は、需要減少で縮小する市場に直面しながらも、伝統製法を変えることなく新たな事業を開拓している。島根県浜田市にて9代目亀谷典生氏が革新的な事業展開を行っている。

亀谷窯業の瓦は1,350℃という高温焼成で製造されるため、きわめて高い耐久性を有する（3産地および石州瓦企業の中でも最高温）。耐久性に優れた瓦は、寒冷地、豪雪地帯、塩害のある沿岸部での使用、伝統的建造物の補修・復元にも使用されている⁸。この高耐久性の瓦の製造には、ガス窯焼成での熟練工による手作業という伝統を貫いている。オートメーション化の大量生産体制はとらず熟練工による手作業のため、小売価格は同業他社の1.5倍である。逆境的な経営環境に直面しつつ、9代目亀谷氏は新たな事業展開を開始した。

第一に亀谷氏は瓦の製品ライフサイクルに着目し、耐久財から視線をずらし、日常で石州瓦

を知ってもらえる新規用途、新規顧客の開拓に乗り出した。「目線をさげて器として石州瓦を知ってもらいたい」というコンセプトから、自社瓦の特性を活かした直火調理器具や瓦食器へと製品展開を行った。これらの製品展開の背景には亀谷窯業の熟練職人の技術力があった。瓦自体の需要が減少するなかでは鬼瓦⁹の需要は更に少なかった。鬼瓦職人は高い装飾技巧を有しているため、亀谷氏はその形成に職人の技術を活かせる瓦食器の製造を試みた¹⁰。

第二に亀谷氏は、中核である自社瓦についても新たな需要を呼び込み自社製品の価値向上を図っている。瓦食器や調理器具製品で顧客層および販路を方向転換したことで、亀谷窯業が守り抜いてきた200年以上の伝統製法が歴史的・文化的価値として高く評価され始めた。このことで飲食店からの食器類のみならず、レストランの屋根材や高級ホテルの内装壁材として、新たな瓦の価値と新規需要が生み出された。一例として亀谷窯業の瓦はザ・リッツ・カールトン東京の飲食店内装壁材として使用され、経済産業省「The Wonder 500 ～日本が誇るべき優れた地方産品を選定し世界に広く伝えていくプロジェクト～¹¹」にも選ばれ、日本の伝統工業品として高く評価されている。業界外や海外からも注目され、亀谷窯業のみならず石州瓦のブランド価値、知名度の向上に大いに貢献している。

7 石州瓦工業組合「40年のあゆみ」（2001）、「創立50周年記念式典・祝賀会」冊子（2012年）を参照。

8 亀谷窯業有限会社「PRODUCTS」を参照。（<http://www.kamedani.com/index.html> 2020/05/01）

9 屋根の端などに設置される瓦で屋根材の防水機能を有し、家の厄除けや安全、繁栄を祈念しておかれる装飾された瓦。

10 亀谷窯業有限会社亀谷典生代表取締役へのヒアリングより（2015/10/30、11/12）。

11 経済産業省 政策について>60秒解説>日本も知らないクールジャパン（<https://www.meti.go.jp/main/60sec/2015/20151102001.html> 2022/03/14）
石州瓦工業組合 屋根の学校「新着情報（2015年9月2日）」（<https://www.sekisyu-kawara.jp/info/150902/index.html> 2022/03/14）

図表8 ザ・リッツ・カールトン東京の石州瓦（左）、瓦食器（中央）、瓦調理器具（右）



出所：亀谷窯業有限会社「PRODUCTS」より。（<http://www.kamedani.com/products.html> 2022/03/15）

以上の亀谷氏の打開策では、伝統的な自社瓦製造は高品質・低収益性ではあったが、大量生産によって品質を下げる選択をとらず、瓦調理器具や瓦食器といった異分野製品から収益補填し、中核である自社の伝統製法を守り抜くことを可能としている。亀谷の瓦は老舗企業の伝統技術によって、今や多品種少量の高品質工業製品として販売され、同社は自社製品の高付加価値化を達成している。

石州瓦の地場産業内では同業他社と新規大口需要に対して共同生産にて、協働体制をとっている。一方で亀谷窯業では食器や調理器具分野へ乗り出したことで、異分野企業との企画製品の販売をはじめ、地元の特産品とのイベント営業、地酒と瓦酒器のセット販売など、瓦製品の展開に合わせた他業種との企画販売により、連携先を拡大している¹²。

なお亀谷窯業以外の同業者の展開は、大量生産体制を導入する大手事業者や、耐震機能やデザイン性を重視した事業者、亀谷窯業と同様に伝統製法をとる小規模な事業者に分かれ、産地内では棲み分けがなされている状況である。

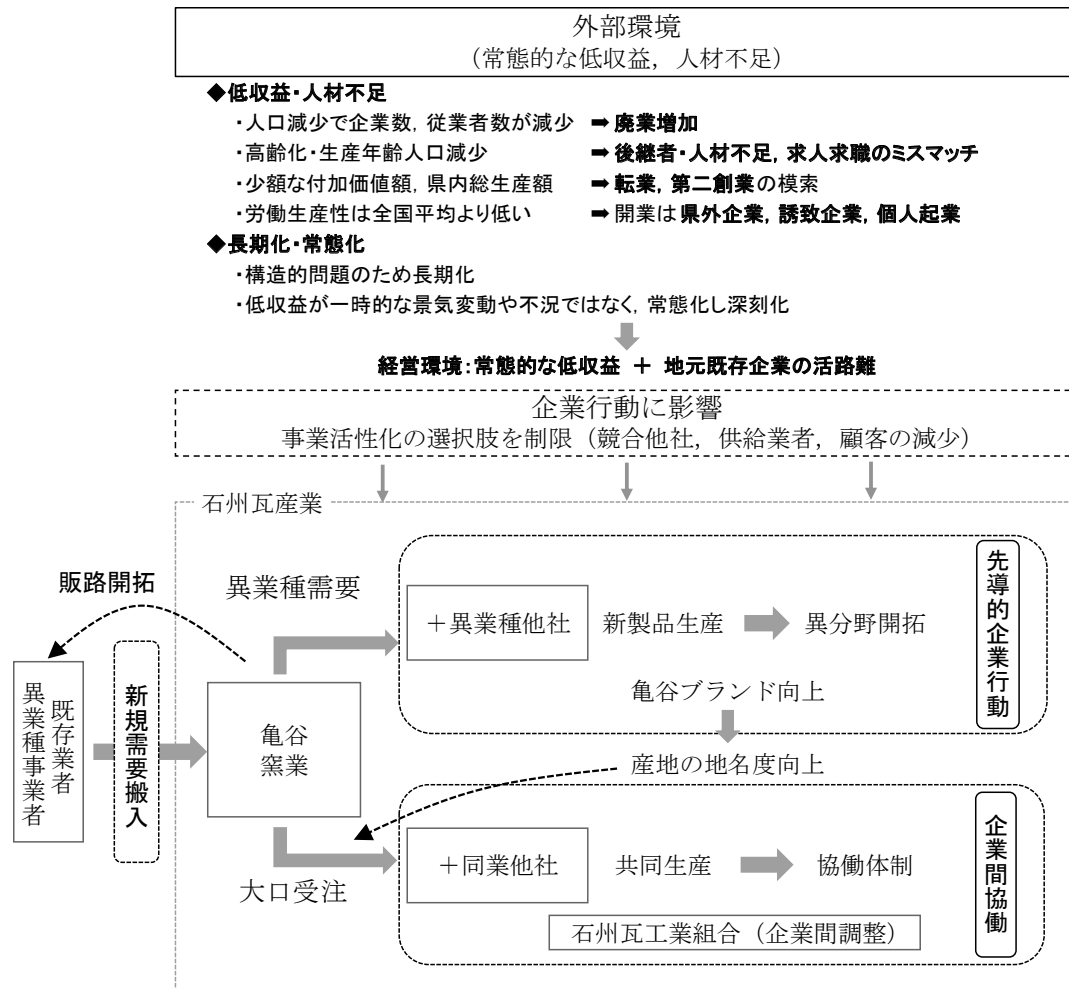
（3）環境要因と企業行動の関係

石州瓦産業の外部環境である島根県の経営環境は、常態的な低収益、人材不足であるため、企業行動の選択肢は制限を受けている。常態的な低収益かつ需要減少の環境下では既存需要による対応に限界があり、また人材が不足するのみならず、石州瓦産業に存在する他の関連供給業者、顧客、競合他社自体も減少傾向にある。常態化した低収益と人材不足の環境によって、既存事業の活性化への選択肢が制限され活路難の状況に陥っている。

このような外部環境、産業内の環境下において、亀谷窯業の企業行動は単体では、①異業種分野の開拓によって新事業展開に成功し、中核製品の収益補填と価値向上をも実現している。その結果、②自社ブランドが育成され産地知名度も高まり、異業種製品と住宅関連の既存製品の2種類の新規需要を創出するに至っている。そのうち③従来型瓦製品の新規大口受注に際しては、同業他社とともに共同受注を行っている。新分野の瓦商品の販売促進では、異業種企業との連携をとる先導的な企業行動をとることで、亀谷ブランドによる自社製品および連携先商品の販売促進を実現している。

12 亀谷窯業有限会社亀谷典生代表取締役へのヒアリングより（2015/10/30、11/12）。

図表9 石州瓦産業の外部環境要因と企業行動



5. 結論

本研究では、条件不利地域での環境要因と企業の適応行動の関係を明らかにすることを目的に、これまで石州瓦企業の経営環境と産業内での企業の適応行動をみてきた。以下では適応の前提となる環境が常態的な低収益環境、市場規模の縮小や需要減少といった外部環境の影響下での企業の適応行動の特徴について述べる。続いて条件不利地域での適応行動の特徴および生存のための非競争行動について考察していく。

(1) 条件不利地域での適応行動

石州瓦企業の事例からみた常態的な低収益環境での企業適応行動の特徴として、第一に協働領域の開発があげられる。少数企業であるため既存品の大口受注では製造工程を分けての共同生産を行うという協働体制で需要へ適応している。第二に組合など仲介組織の支援と少数企業間での調整行動である。石州瓦工業組合の新規大口受注に際しての対応支援、または共存理念的な姿勢が企業間の協働適応行動に影響を与えている。第三に棲み分けと協働適応行動の並存である。各社は独自の製品展開をも

って産地内で棲み分けをする一方で、大口受注へは協働適応行動をとっている。

このように企業が環境へ適応する際、先導的行動をとる企業の存在が新規需要開拓と異業種事業も開拓し、これを梃に産地へ量的・質的に新規の需要が搬入される¹³。各社の棲み分けとともに、新規需要へ対応するために産地全体では共同生産体制をもって適応するに至っている。

(2) 生存行動の重視

長期停滞が続く外部経営環境に加え市場縮小の産業内環境では、企業に競争要因よりも生き残りのための生存行動を重視させ、企業間協働システムの形成をもたらしていることがわかる。石州瓦企業の適応行動として、各社の独自性を明確にした棲み分けの状態を基盤としつつ、需要変動という環境変化への対応には亀谷窯業の先導的な企業行動がとられた。そのブランド価値向上が呼び水となって産地への新需要が発生し、協働体制で適応するという一連の産地全体の生存適応行動がみてとれる。企業数が減少し続ける極少数企業の状況下で、需要対応をはじめとする外部環境に適応するためには、競争ではなく共生的体制が優先されている。

また石州瓦企業の共存共栄の姿勢があることも生存行動の選択に影響していると考えられる。石州瓦産業に限らず、地方都市での常態的低収益の外部環境に加え、市場環境の停滞が続く経営環境下では、共存共栄を基盤とした企業行動が散見される。

(3) 競争がもたらされない条件

ここまで確認してきた条件不利地域の適応行動では、棲み分けを行いながらも同時に協働体制も維持されており、共存共栄的な姿勢が影響した競争回避の傾向が確認できる。

ではなぜ競争をしないのか。非競争の論点は、産業組織論、競争戦略論をはじめ地場産業研究などの従来研究でも論じられてきた（Porter、1980；加護野、2007；山田、2013；山田、2015、等）。競争をしないことで棲み分け、過剰な価格競争、競争激化による組織疲弊を回避できることや、協調戦略によって相互補完的な共生システムを構築し相乗効果の利益を得ることが明らかになっている。

以上の非競争の論点から本事例を考察する。外部環境変化に関しては、住宅着工数減少による需要縮小、代替品の普及による市場縮小を余儀なくされたため、企業数が減少したが、その過程で産地内での企業の棲み分けがなされたと考えられる。また県内および産地内での長期的な経営困難な環境からみても、競争回避よりも生存行動として産地全体での共生システム形成に至っている。これは先に述べた外部環境の長期的な圧力が引き起こす生存適応行動によるところが大きく、必ずしも産業内での過度な競争行動の回避が前提とされているとは限らないことが指摘できる。

逆境的な外部環境が引き金となり企業適応行動が変化する現象として、本事例のように長期間にわたり企業へ圧力がかかる外部環境では、各企業単体の適応行動に焦点化するだけでなく、企業間での長きにわたる競争または

13 山田（2013）では需要変動を契機に伝統産地が新たな協働体制へ移行し、環境変化へ対応する過程を企業家活動と協働システムの視点から考察している。

共生を試行錯誤した結果形成された適応パターンとその行動原理にも着目する必要がある。特定企業の適応行動について、外部環境に対する直接的な対応として捉えるのみならず、外部環境を引き金に他企業との相互作用の結果として環境に適応するといった、産地内での長期均衡の結果として捉え直していく必要があるのではないだろうか。

最後に本研究から提示できる理論的含意と今後の課題について述べる。環境要因が一般指標化されている問題に対しては、条件不利地域（島根県）の外部環境要因と地場産業（石州瓦）のタスク環境の特性を抽出できた。また環境要因の影響を十分に反映させた組織対応が論じられていない点に関しては、本研究から長期低収益、人材不足、少数企業の環境下での企業行動においては、事業活性化に関する選

択肢が制限されるために、先導的企業行動が発生しうる環境であることを明らかにした。同じく産地が少数企業で構成されていることが企業間調整と棲み分けを円滑にし、企業間の適応体制を促進させる可能性についても指摘できた。このような経営環境の悪化が競争よりも生存と共生での適応行動を引き出すことから、従来からの競争回避の非競争戦略に加え、生存重視の非競争行動について仮説的ではあるが提示できた。

本研究の課題と今後の展開として、企業環境のうち外部環境と企業行動に着目して論じてきたが、今後は外部環境の影響から産業内での企業間の行動を制御している要因を視野に入れ、それらの成立背景、機能についても明らかにしていきたい。

【参考文献】

- 伊丹敬之（1998）「産業集積の意義と論理」伊丹敬之・松島茂・橋川武郎編『産業集積の本質』有斐閣。
- 大月博司（2005）「組織の適応、進化、変革」『早稲田商學』第404号、1-25頁。
- 加護野忠男（1980）『経営組織の環境適応』白桃書房。
- 加護野忠男（2007）「取引の文化：地域産業の制度的叡智」『国民経済雑誌』第196号（1）、109-118頁。
- 石州瓦工業組合「40年のあゆみ」（2001）
- 石州瓦工業組合「創立50周年記念式典・祝賀会」冊子（2012年）
- 野中郁次郎（1985）『企業進化論』日本経済新聞社。
- 山田幸三（2013）『伝統産地の経営学 - 陶磁器産地の協働の仕組みと企業家活動 -』有斐閣。
- 山田英夫（2015）『競争しない競争戦略—消耗戦から脱する3つの選択』日本経済新聞出版。
- Burns, T. and G.M. Stalker（1961）*The Management of Innovation*, London: Tavistock Publications.
- Davies, R.（2019）*Extreme Economies: Survival, Failure, Future - Lessons from the World's Limits* Transworld Digital.（依田光江訳『エクストリーム・エコノミー 大変革の時代に生きる経済、死ぬ経済』ハーバーコリンズ・ジャパン、2020年）
- Dill, W.R.（1958）“Environment as an Influence on Managerial Autonomy”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 2, No.4, pp.409-443.
- Emery, F.E. and E.L. Trist（1965）“The Causal Texture of Organizational Environments”, *Human Relation*, Vol.18, pp.21-32.
- Lawrence, P.R. and J.W. Lorsch（1967）*Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Boston: Harvard Business School, Division of Research.（吉田博訳『組織の条件適応理論』産業能率短期大学出版部、1977年）
- Porter M.E.（1980）*Competitive Strategy*:

- Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press. (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1982年)
- Thompson, J.D. (1967) *Organization in Action*, McGraw-Hill. (大月博司・廣田俊郎訳『行為する組織』同文館出版, 2012年)
- Weick, K.E. (1979) *The Social Psychology of Organizing*, 2nd ed., Addison-Wesley. (遠田雄志訳『組織化の社会心理学 第2版』文眞堂, 1997年)
- Woodward, J. (1965) *Industrial Organization: Theory and Practice*, London: Oxford University Press. (矢島鈞次, 中村壽雄訳『新しい企業組織』日本能率協会, 1970年)

【参考URL】

- 秋田県過疎地域持続的発展方針及び計画について「秋田県過疎地域持続的発展方針（令和3年度～7年度）」
(<https://www.pref.akita.lg.jp/pages/archive/59225>)
- 「沖縄県過疎地域持続的発展方針（令和3年度～令和7年度）」
(<https://www.pref.okinawa.jp/site/kikaku/chiikirito/documents/kasohoushin3~7.pdf>)
- 「鹿児島県過疎地域持続的発展方針（令和3年度～令和7年度）」
(http://www.pref.kagoshima.jp/ac06/kurashi-kankyo/chiiki/kaso/documents/1672_20210817110104-1.pdf)
- 亀谷窯業有限会社「PRODUCTS」
(<http://www.kamedani.com/index.html>)
- 経済産業省「工業統計表」
(<https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kougyo/index.html>)
- 経済産業省 政策について>60秒解説>日本も知らないクールジャパン
(<https://www.meti.go.jp/main/60sec/2015/20151102001.html>)
- 「島根県過疎地域持続的発展方針 一令和3年度～令和7年度一」
(https://www.pref.shimane.lg.jp/admin/region/chiiki/tokutei_chiiki/kaso.data/202109_kasohoshin.pdf)
- しまね統計情報データベース「推計人口年報 令和元年（2019）」
(<https://pref.shimane-toukei.jp/index.php?view=21102>)
- しまね統計情報データベース「平成29年度 島根県県民経済計算」「平成29年度島根県県民経済計算の概要」
(<http://pref.shimane-toukei.jp/index.php?view=21337>)
- 政府統計の総合窓口e-Stat「人口推計」
(<https://www.e-stat.go.jp/>)
- 石州瓦工業組合 屋根の学校「新着情報（2015年9月2日）」
(<https://www.sekisyu-kawara.jp/info/150902/index.html>)
- 総務省「地域おこし協力隊及び地域プロジェクトマネージャーの特別交付税措置に係る地域要件確認表」(令和3年4月1日)
(https://www.soumu.go.jp/main_content/000717676.pdf)
- 総務省統計局「人口推計」
(<https://www.stat.go.jp/data/jinsui/index.html>)
- 日本生産性本部「都道府県別生産性データベース」
(https://jpc.jpc-net.jp/productivity_search/seisansei/dataview/search)
- RESAS - 地域経済分析システム
(<https://resas.go.jp/#/34/34100>)

第 47 回「中小企業研究奨励賞」募集

- 募集対象 次の2部門で、2021年8月1日から2022年7月31日までに刊行された、中小企業に関する日本語で書かれた図書または定期刊行物に発表された論文(学術的研究および実務に有用な研究)を対象とします。
- 経済部門 (経済理論、経済政策、国際経済、地域経済、産業論、産業集積、金融、経済史、その他)
- 経営部門 (経営戦略、マネジメント、会計、財務、マーケティング、経営史、その他)
- 応募資格 著者または出版社
- 審査委員 慶應義塾大学名誉教授 渡辺幸男氏ほか
- 表彰 本 賞：著者へ賞金40万円と記念品
出版社へ表彰額を贈呈します(4点以内)
- *特に優れた作品には特賞として賞金60万円と記念品を贈呈します(2点以内)
*本賞に準ずる作品には準賞として賞金20万円と記念品を贈呈します

第 36 回「中小企業懸賞論文」募集

- テーマ 次の4テーマの中から1テーマを選択してください。
- 産業部門 ①中小企業の生産性向上
(視点) IT活用・人材育成など中小企業は生産性向上にどのように取り組んでいるか。
②中小企業におけるダイバーシティ & インクルージョンの推進
(視点) 多様な人材(女性、高齢者、外国人、障がい者、性的少数者など)が活躍する機会の提供は中小企業の事業拡大につながるか。
- 金融部門 ①地域金融機関による地域活性化への多様な取り組み
(視点) 地域金融機関は地域活性化にどのように取り組んでいるか。
②中小企業の新たな資金調達手法
(視点) クラウドファンディング、ファクタリングなど新たな資金調達手法のメリットは何か。
*上記の(視点)は一例です。論文作成にあたってはこれに捉われず自由に論じていただいて差し支えありません。
- 応募資格 学生、中小企業関連の実務に携わっている方など、中小企業・中小企業金融問題に関心のある方。グループによる応募も可。但し、経済・経営・金融等の研究者(含む後期博士課程の大学院生)は応募できません。
- 審査委員 一橋大学名誉教授 清水啓典氏ほか
- 表彰 本 賞：賞金30万円を贈呈します(5点以内)
- *特に優れた作品には特賞として賞金50万円を贈呈します(2点以内)
*本賞に準ずる作品には準賞として賞金15万円を贈呈します

第 26 回「中小企業活性化懸賞レポート」募集

- テーマ 次の2部門の活動に関する内容であればテーマは自由です
(以下に例を記載しました。また当研究所ホームページに過去の本賞作品を掲載していますので参考にしてください。)
- 連携・組織 〇事業協同組合、商店街振興組合、企業組合などの組織活動
活動部門 〇農工商連携、産官学連携、企業間連携、異業種交流などの連携活動
- 支援 〇中小企業団体中央会、商工会議所、商工会、中小機構、産業振興機構などの支援機関の活動
活動部門 〇官公庁、地方公共団体、金融機関、信用保証協会による支援活動
〇税理士、公認会計士、中小企業診断士、NPO法人などによる支援活動
- 実体験を踏まえた「熱い思い」「やりがい」などが伝わってくるレポートの応募を期待しています。
- 応募資格 中小企業の活性化を目的とした連携・組織活動および支援活動に取り組む方であれば、どなたでも応募できます。グループ、団体でも応募できます。但し、本懸賞レポートで過去に本賞を受賞された方は受賞作品と同一テーマでの応募はできません。
- 審査委員 明治大学専任教授 森下 正氏ほか
- 表彰 本 賞：賞金20万円を贈呈します(10点以内)
- *特に優れた作品には特賞として賞金30万円を贈呈します(1点)
*本賞に準ずる作品には準賞として賞金10万円を贈呈します

各賞とも

- 応募開始: 2022年8月1日(月) ●応募締切: 2022年10月14日(金) 但し、「中小企業研究奨励賞」は2022年9月30日(金)(必着)
- 受賞者発表: 2023年2月に当研究所HPおよび日本経済新聞紙上に発表します。

※詳細は当研究所あて募集要項をご請求いただくか、ホームページでご確認下さい。尚ホームページで最新の本賞受賞作品がご覧になります。

一般 財団法人 商工総合研究所

〒103-0025 東京都中央区日本橋茅場町2-8-4 全国中小企業会館3F
☎ 03(6810)9364 FAX 03(5644)1867
URL <https://www.shokosoken.or.jp/>

商工総合研究所は、商工中金創立50周年記念事業の一環として設立され、中小企業に関する調査研究事業・助成事業・情報提供事業を行っています。

ビジネスと人権—中小企業の役割と責任

山 田 美 和

(日本貿易振興機構アジア経済研究所
新領域研究センター法・制度研究グループ長)



ビジネスと人権はどのように認識されているであろうか。自社の取引関係の先に人権リスクなるものが存在し、それにいかに触れないようにするか、さらには外交関係において人権問題が取り沙汰され、それが企業活動に与える影響にどう対応するかと捉えられているかもしれない。「ビジネスと人権に関する国連指導原則」に基づくビジネスと人権の考え方は、人権リスクは企業へのリスクではなく、人権へのリスクであり、自社の活動が人々の権利に負の影響を与えないようにいかに取り組むかである。人権デューディリジェンス（以下DD）は、企業が人権尊重の責任をはたすために、企業活動による人権へのリスクを防止する方法である。

2011年国連人権理事会で承認された「ビジネスと人権に関する指導原則」は、企業の人権尊重責任を国連文書として初めて明記した。第一の柱の人権を保護する国家の義務、第二の柱の人権を尊重する企業の責任、第三の柱の救済へのアクセスから構成され、全31の原則を規定している。今日に至るまで、同原則は各国の政策や企業の取組みに様々な形で採り入れられ活かされている。気候変動、コロナ危機、権威主義の横行など世界が困難に直面するなか、企業に労働者の権利、人権を尊重する責任を求める声は高まっている。

日本においてもビジネスと人権の取組みの重要性が増している。日本政府は2020年10月に「ビジネスと人権に関する行動計画（2020-2025）」を公表し、「その規模、業種等にかかわらず、日本企業が、国際的に認められた人権及びILO宣言に述べられている基本的権利に関する原則を尊重し、指導原則その他の関連する国際的なスタンダードを踏まえ、人権DDのプロセスを導入すること、また、サプライチェーンにおけるものを含むステークホルダーとの対話を行うことを期待する。さらに、日本企業が効果的な苦情処理の仕組みを通じて、問題解決を図ることを期待する」。2021年6月にはコーポレート・ガバナンス・コード（企業統治指針）が改定され、サステナビリティへの取り組み、人権尊重が明記された。英国で開催されたG7において、サプライチェーンにおける労働者の権利、とくに強制労働が議論され、10月のG7貿易大臣会合では強制労働に関する附属文書が合意された。経済産業省にはビジネス・人権政策調整室が新設された。12月下旬には、「ビジネスと人権に関する行動計画の実施に係る関係府省庁施策推進・連絡会議」が設置され、内閣総理大臣補佐官（国際人権問題担当）の主宰のもと、関

係府省庁の局長級の会合が開催されている。経済産業省が中心となり、企業に向けたサプライチェーンにおける人権尊重のためのガイドラインの検討も始まっている。

人権DDについては、欧州では企業の自発的取り組みを促す政策から義務化する政策へのシフトが見られる。2022年2月に欧州委員会から人権DDを企業の義務とする指令法案が発表された。対象企業は、従業員500人超かつ売上高が1.5億ユーロ超（1ユーロは約130円）、リスクセクターとされる繊維アパレル、農業、漁業、食品、採鉱産業等では従業員250人超かつ売上高が0.4億ユーロという大企業に限られている。中小企業は負担が大きいとの理由で、本規制の直接の対象とはされていない。法的義務がないのであれば中小企業は人権DDをしなくていいのか。実際には大手企業の人権DD義務は取引関係を通じて中小企業に影響してくる。

2021年度ジェトロ海外ビジネス調査日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査によると、人権尊重に関する方針を策定済みの企業の割合は、大企業では回答企業297社の6割である。一方、中小企業では1448社の3割が方針を策定しており、4割は方針の策定を予定または検討中である。方針を有する企業の6割強は、自社方針への準拠を国内外の調達先に求めている。国内外の顧客から方針への準拠を求められた企業は、全体の3割を超え、関連の問い合わせを受けた企業を含めると全体の約4割が人権対応において顧客から一定の関与を受けているという。

ここで喚起したいのは、人権DDとは、取引先における人権侵害の有無を、取引先へのチェックシートの送付や監査で一方的に調べるのではなく、自社との取引形態や関わり方によって相手先が労働者の権利や人権に負の影響を及ぼす可能性がないかを見直し、負の影響を助長しないようにすることである。ましてや人権DDの費用を取引先に押し付けることがあってはならない。人権DDは公正な取引と両輪であり、方針の準拠を求める側と求められる側がともに、人権尊重責任をはたすための人権DDである。

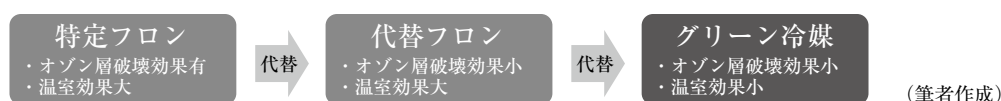
そして求められるだけでなく、中小企業こそが能動的に人権を尊重する事業活動を推進できる強みをもっている。経営者の力強いリーダーシップによって、人権方針を策定し、組織の機動力を活かし、自社の状況に適合した人権DDの優先度を見極めることができる。従業員との関係における近接性を活かし、対話によって課題を見つけ解決することができる。取引先との信頼関係によって、人権DDに関する制約にともに取り組みすることができる。地域社会との関係の深さを活かし、自社が与える影響についてより多くの情報を得られる。そして中小企業のこれらの取り組みを導く金融機関の役割も重要であることを指摘したい。

脱炭素やプラスチック削減などに取組む企業が自社の労働者の権利を侵害するようなことがあれば、それはSDGsへの貢献とはいえない。人権は二酸化炭素排出量のように相殺できない。自らの尊厳、権利が守られている時、人は自らの力を最大限発揮できる。ビジネスと人権への取組みはやらされるものではなく、能動的に取り組むことが企業自体の持続可能性を高めていく。

温暖化抑制のためのフロンガス対策について

1928年、「フロン」は冷蔵庫などの冷媒に理想的な気体として開発され、1960年代以降、大量生産されるようになった。ところが、「特定フロン」はオゾン層を破壊する（「オゾン層破壊係数¹（ODP）」が高い）ことが判明し、1980年代からODPが0の「代替フロン」への転換が進められた。その後、「代替フロン」はオゾン層を破壊しないものの、地球温暖化係数²（GWP）が二酸化炭素の100倍から1万倍であることが判明。温暖化により空調設備需要が増える中、「グリーン冷媒³」への転換（図表1）が地球温暖化対策上喫緊の課題となっているのは皮肉である。

（図表1）冷媒の転換



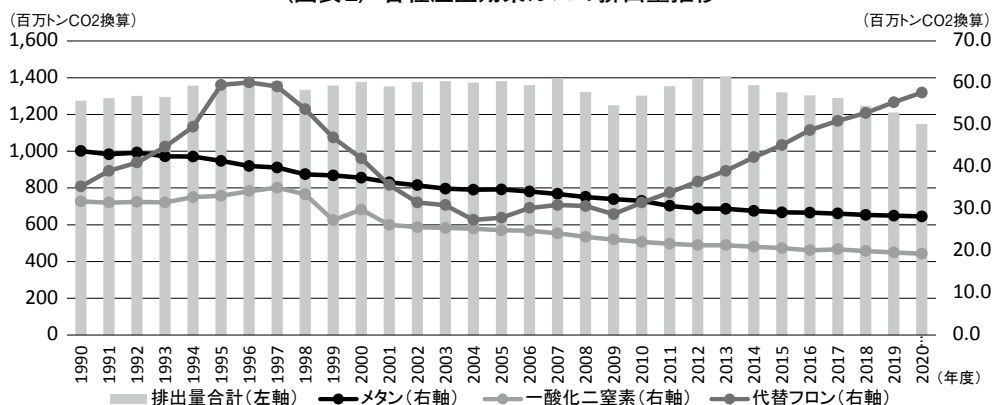
家庭用冷凍冷蔵庫・自動販売機・カーエアコンは「グリーン冷媒」への代替が進みつつある。超低温・大型業務用・中型業務用の冷凍冷蔵庫は「グリーン冷媒」はあるものの、コストの問題もあり普及までに時間がかかる。そして、小型業務用冷凍冷蔵庫・エアコン（業務用、家庭用）の「グリーン冷媒」は未だ研究中である⁴。

日本の温室効果ガス排出量合計は、エネルギー消費量の減少や電力の低炭素化等に伴い2014年度以降減少している一方で、「代替フロン」は2010年以降増加している（図表2）。

安全と効率、そして環境性を兼ね備えた「グリーン冷媒」の開発が急務である。と同時に、現在も利用が続いている代替フロンの回収・再利用体制の構築も必要である。

（商工総合研究所 主任研究員 中谷京子）

（図表2）各種温室効果ガスの排出量推移



（資料）日本の温室効果ガス排出量データ（1990～2020年度）速報値 国立環境研究所温室効果ガスインベントリオフィス（筆者作成）

（参考資料）

フロン対策の動向について 令和3年2月経済産業省製造産業局オゾン層保護等推進室

https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/seizo_sangyo/kagaku_busshitsu/pdf/008_04_00.pdf

国立環境研究所地球環境センターニュース2021年7月号 Vol. 32 No. 4（通巻368号）

わが国の2019年度（令和元年度）の温室効果ガス排出量について <https://cger.nies.go.jp/cgernews/202107/368003.html>

1 オゾン破壊係数（ODP（Ozone Depletion Potential）は、大気中に放出された単位重量の物質がCFC-11（トリクロロフルオロメタン、CCl₃F）を1.0とした場合に何倍のオゾン層に与える破壊効果があるかを表す係数。塩素を含まない「代替フロン」はオゾン破壊係数が0。

2 地球温暖化係数（GWP（Global Warming Potential）は、二酸化炭素の温室効果を1.0とした場合に何倍の温室効果があるかを表す係数。メタンガスは25。代替フロンは100倍から1万倍（温室効果ガスの寿命はそれぞれ異なるため一概には比較できず、一般的には、京都議定書でも用いられた評価期間「100年」の数値を参照して表している）。

3 グリーン冷媒とは、温室効果が小さいCO₂やアンモニアなどをいう。他にも開発中のものがあり、特定の定義は存在しない。

4 日本では、ダイキンやAGCが研究を進めている。

中小企業金融統計

(図表1) 中小企業向貸出残高

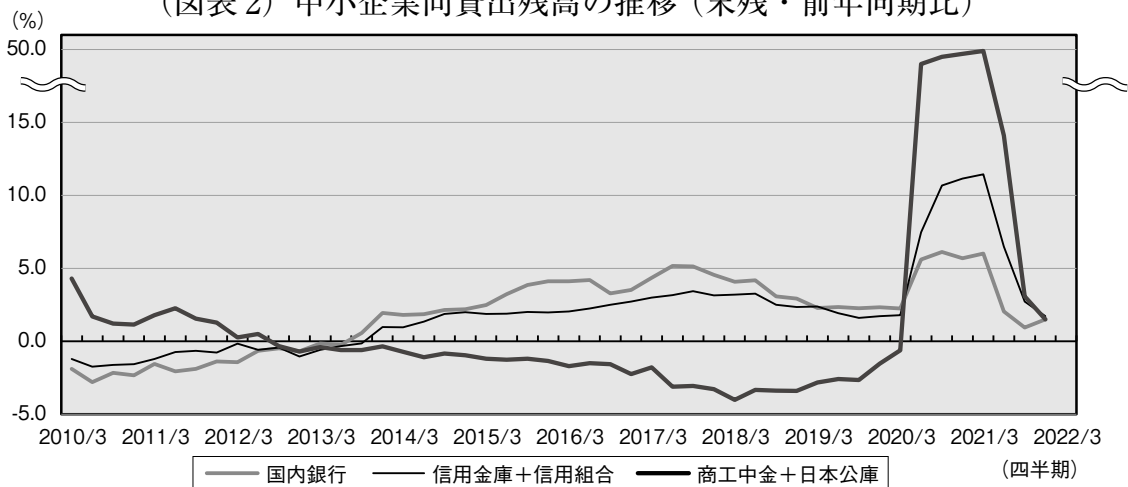
(2021年12月末)

(単位: 億円, %)

			総 貸 出	法人向 (含む金融) (A)	うち 中小企業向 (B)	個 人 向	地方 公共団体向	(B) _____ (A)	中小企業向 (B)構成比	
国 内 銀 行 合 計			5,479,176 (1.3)	3,561,151 (0.4)	2,273,649 (1.5)	1,491,466 (3.2)	299,808 (2.1)	63.8	70.4	
中小企業 専門金融 機関	民間 機関	信 用 金 庫	788,776 (0.9)	533,096 (1.4)	533,096 (1.4)	204,553 (0.5)	51,127 (▲3.1)	100.0	16.5	
		信 用 組 合	128,650 (3.0)	128,650 (3.0)	128,650 (3.0)	—	—	100.0	4.0	
		計	917,426 (1.2)	661,746 (1.7)	661,746 (1.7)	204,553 (0.5)	51,127 (▲3.1)	100.0	20.5	
	政府 系 機関	商 工 中 金	96,033 (0.5)	96,023 (0.5)	96,023 (0.5)	7 (▲12.5)	3 (50.0)	100.0	3.0	
		日本政策金融公庫	中小企業事業	84,654 (3.6)	84,654 (3.6)	84,654 (3.6)	—	—	100.0	2.6
			国民生活事業	114,711 (0.8)	114,711 (0.8)	114,711 (0.8)	—	—	100.0	3.6
			小 計	199,365 (2.0)	199,365 (2.0)	199,365 (2.0)	—	—	100.0	6.2
		計	295,398 (1.5)	295,388 (1.5)	295,388 (1.5)	7 (▲12.5)	3 (50.0)	100.0	9.1	
	合 計		1,212,824 (1.2)	957,134 (1.6)	957,134 (1.6)	204,560 (0.5)	51,130 (▲3.1)	100.0	29.6	
総 計			6,692,000 (1.3)	4,518,285 (0.6)	3,230,783 (1.5)	1,696,026 (2.9)	350,938 (1.3)	71.5	100.0	

- (注) 1. 公表された計数が速報の場合は訂正される可能性がある
2. () 内は前年同月比増加率
3. 特別国際金融勘定（オフショア勘定）にかかる貸出金および中央政府向け貸出金は含まない
4. 「個人」は事業用資金として分別できないものおよび住宅・消費者ローン
5. 国内銀行は銀行勘定、信託勘定、海外店勘定（国内店向け）の合計
6. 国内銀行の中小企業向貸出は資本金3億円以下または常用従業員300人以下（卸売業は資本金1億円または常用従業員100人以下、物品賃貸業等は資本金50百万円以下または常用従業員100人以下、小売業・飲食業は資本金50百万円または常用従業員50人以下）の企業に対するもの
7. 中小企業専門金融機関の法人向貸出は全額「中小企業向」とみなした
8. 日本政策金融公庫国民生活事業は普通貸付（直接接）、中小企業事業は公庫貸付（代理貸付を含む）および設備貸与機関貸付の合計
(資料) 日本銀行「貸付先別貸出金」（日銀HP3月30日閲覧）、全国信用組合中央協会「全国信用組合勘定」（同協会HP3月30日閲覧）、日本政策金融公庫「業務の概要」（公庫HP3月30日閲覧）、各種資料

(図表2) 中小企業向貸出残高の推移（末残・前年同期比）



(注) 図表1の(注)5～8に同じ

(資料) 図表1に同じ

次号 予告 [2022年 6月号]	巻頭言	自立と持続的成長に向けた転換 近畿大学経営学部教授 近畿大学経営イノベーション研究所所長 文能照之
	特集	中小企業の存在意義再考（上）
	特集論文	協同労働と地域プラットフォーム 駒澤大学経済学部教授 長山宗広
	調査研究論文	中小企業のデジタルトランスフォーメーション 商工総合研究所調査研究室長 江口政宏
	中小企業の目	これからの経営者 株式会社塚腰運送代表取締役社長 塚腰智之
	論壇	中小企業のリスキリングにはウエルビーイングの視点を 東京大学未来ビジョン研究センター特任准教授 伊藤 伸
	STREAM	法人数の推移からみる中小企業 商工総合研究所主任研究員 筒井 徹

編集後記

▶4月号に続き、5月号でも「中小企業のガバナンス」を特集しました。今回も2名の研究者に執筆いただきました。

▶まず『複眼的中小企業論』を提唱された黒瀬先生の論文です。「株主資本主義」から「ステークホルダー資本主義」への変革が進む中で、中小企業経営者は主なステークホルダーである、従業員、顧客、地域への貢献とともに、「公正の感覚」を基盤にした情報共有・精神的共同性を重視すべきであり、これは大会社に比べて近接性に勝る中小企業の大きな可能性であると論じています。

▶また林先生の論文では、アントレプレナーシップ論の観点から、コーポレート・ガバナンスを活用して、中小企業の資源制約の克服を目指す「企業家的ガバナンス」と呼ばれるア

プローチに着目しています。コーポレート・ガバナンスの多面性や可変性を前提としつつも、「企業家的ガバナンス」の重要性を説いています。

▶一方、総務省で定義する「条件不利地域」における企業の環境適応行動については、田中先生が石州瓦企業を事例に取り上げて論じています。逆境における企業の適応行動として、競争を前提としない適応可能性を示唆しています。

▶今年度の表彰事業につきましては、募集要項をホームページで公表しました。コロナ禍が続いておりますが、国内企業数の99.7%を占める中小企業の力強さやその魅力を、多様な観点から研究した作品の応募をお待ちしております。
(J小林)

商工金融 2022年5月号（第72巻第5号 通巻846号）

発行日 2022年5月10日

発行所 一般財団法人 商工総合研究所

〒103-0025

東京都中央区日本橋茅場町2-8-4 全国中小企業会館3階

TEL 03(6810)9361(代表)

FAX 03(5644)1867

URL <https://www.shokosoken.or.jp>



印刷所 金山印刷株式会社

(禁無断転載)

通信講座

脱炭素・SDGs・ESG時代に対応する サステナブルファイナンスがよくわかる講座

検定試験 実施決定！

■期 間：2ヵ月
■テキスト：2冊
■添 削：2回
■受講料：12,100円(税込)

受講対象者 本部・営業店職員全般

執筆 担当官庁、大手シンクタンク、政策金融機関、
研究機関、地域金融機関の専門家・担当者

いま・なぜ・金融機関職員が、サステナブルファイナンスを学ぶのか？

本講座では、SDGs・ESG投資を包摂するサステナブルファイナンスについて、わかりやすく解説し、金融機関における取組事例も紹介します。知識を得ることで、環境・社会課題解決の促進を金融面から誘導し、ひいては地域や社会、取引先顧客の発展に貢献できることを目指します。

分冊構成と主要内容

第1分冊 サステナブルファイナンスを理解するための基礎知識
序章
①サステナブルファイナンスとは
②サステナブルファイナンスを取りまく諸制度
③サステナビリティに関する主要課題
④金融機関における取組事例I

第2分冊 サステナブルファイナンスを実践するための応用知識
①サステナブルファイナンスにおいて金融機関に期待される役割
②サステナブルファイナンスの各種手法
③融資先のクレジット審査における適正評価など融資行動における反映手法の確立
④金融機関における取組事例II

通信講座

ポートフォリオ提案スキルアップ講座

金融業務2級
ポートフォリオ・
コンサルティングコース
対応！

■期 間：2ヵ月
■テキスト：2冊
■添 削：2回
■受講料：12,100円(税込)

受講対象者 個人顧客向けの金融資産運用の提案・販売・
コンサルティングに携わる金融機関の職員

個人向けアドバイスは提案力で差がつく！

顧客本位の業務運営の確立を目標に、個人投資家(顧客)に対してポートフォリオ運用を活用し、金融資産運用コンサルティングを実践するための能力養成を目指します。
コラムも数多く掲載しており、顧客の心をつかむアドバイスにも役立ちます。

執筆・校閲 〈執筆者〉 大庭 昭彦、根岸 康夫
〈校閲者〉 高橋 大志、福本 勇樹、横田 健一

分冊構成と主要内容

第1分冊 投資アドバイス／金融経済・金融商品
第1部 投資アドバイスの基本
第2部 金融経済の知識
第3部 金融商品の知識

第2分冊 現代ポートフォリオ理論／行動ファイナンス
第4部 現代ポートフォリオ理論
第5部 行動ファイナンス
付 録 顧客本位の業務運営に関する原則(金融庁資料)

お申込先



株式会社きんざい カスタマー・サービス・センター

〒160-8520 東京都新宿区南元町19
TEL:03-3358-2471(直通)

※個人受講をご希望の方は、弊社ウェブサイトから直接お申込みいただけます。 <https://store.kinzai.jp/public/top/edu/>



一般社団法人金融財政事情研究会 <https://www.kinzai.or.jp/>

検定試験

金融業務2級

ポートフォリオ・コンサルティングコース ポートフォリオ・コンサルタント認定試験

金融機関等のリテール営業担当者等が、顧客である個人投資家のニーズやライフプランに寄り添いながら顧客本位の業務運営を確立することを目標に、現代ポートフォリオ理論や行動ファイナンス理論に基づくリスク商品のポートフォリオ・コンサルティングを行う際の実践対応力を検証します。

■受 験 日：通年実施 ※受験者ご自身が予約した日時・テストセンターで受験していただきます。
■試験の対象者：金融機関等のリテール営業担当者、
資産運用相談担当者等
※受験資格は特にありません。
■試験の範囲：1 金融経済関連の知識
2 金融商品の知識
3 現代ポートフォリオ理論
4 総合問題

■試験 時間：120分 ※試験開始前に操作方法等の案内があります。
■出 題 形式：四択択一式30問、総合問題10題
■合 格 基準：100点満点で70点以上
■受験手数料：7,700円(税込)
■合格発表：試験終了後、その場で合否に係るスコアレポートが手交されます。合格者は、試験日の翌日以降、「ポートフォリオ・コンサルタント」の認定証をマイページからPDF形式で出力できます。

お問合せ先

▶試験のお申込み・受験について ※受験者(個人・団体個人)

株式会社シー・ビー・ティ・ソリューションズ受験サポートセンター TEL:03-5209-0553

▶試験内容や団体申込みについて ※団体(法人)のご担当者(とりまとめご担当者)

一般社団法人金融財政事情研究会 検定センター

TEL:03-3358-0771

商工総研