

## 中小企業における人的資本経営へのアプローチ



小寺 倫 明  
(兵庫県立大学大学院)  
社会科学研究科准教授

## ＜要 旨＞

日本において「人的資本経営」が注目されている。上場企業などを対象に2023年の3月期決算以降から有価証券報告書で「人的資本の情報開示」が義務付けられた。

これにより、日本の上場企業などが世界基準で、投資家から投資を獲得する機会が整った。

本来、人的資本経営の戦略は、人材を資本として捉え、企業価値向上につなげていくことが目的である。一方で、国の政策的な推進は、日本の競争力強化と世界の投資家から多くの資金を上場企業などが、いかに調達できるかが最優先されるのではとの懸念がある。

一見、中小企業には関係のないように思うが、本稿では、中小企業経営における人的資本経営へのアプローチについて、明らかにしていくものである。

「人的資本経営」が、注目されている経緯を「無形資産への強化」、「構造の変化」、「地球規模の社会的課題」の3つの視点から考察している。

第1に、無形資産の価値を生み出す「ヒトへの投資行動」が、企業価値の向上と業績アップにつながっていると認識が広がっている。第2に、産業構造等の変化から、無形の要素が持続的発展や成長を促進している。その原動力は、ヒトがその価値を生み出していることにある。第3に、持続可能な社会の実現に向けて、企業セクターの役割と期待が高まっている。ESG投資、SDGs経営の実践による社会への貢献が、持続可能な企業経営に結びつく。

企業目的の多様性では、「社会的企業の出現」、「資金調達と投資」の視点から考察している。たとえば、企業の目的や目的達成へのアプローチが、多様になっていることへの認識をもつことを指摘している。そして、企業における資金調達の手段やそのプロセスにおける多様性を理解しておくことが、これからの中小企業経営の重要な戦略となることを認識すべきであると指摘した。

中小企業における人的資本経営については、「中小企業の経営上の問題」、「人的資本経営へのスタンス」「哲学的要素と経営」の視点から、中小企業の稼ぐ力を構築するための5つのポイントを提案している。また、中小企業は、経営者が明確な「スタンス」を決めること（決められること）が強みであると述べている。さらに、ヒトが価値を生み出す経営の実践につながる6つの要素を提示した。

最後に、中小企業の人的資本経営のアプローチの実践として、身近な企業のケースを紹介している。そしてまとめとして、中小企業の「情報発信力強化」が不可欠であり、経営者が明確な「求める人材像の価値基準」を明らかにすることを提言する。

## 目次

- 1 .はじめに
- 2 .想定する中小企業
- 3 .注目される「人的資本経営」の経緯
  - (1) 無形資産への強化
  - (2) 構造の変化
  - (3) 地球規模の社会的課題
- 4 .企業目的の多様性
  - (1) 社会的企業の出現
  - (2) 資金調達と投資
- 5 .中小企業における人的資本経営
  - (1) 中小企業の経営上の問題
  - (2) 人的資本経営へのスタンス
  - (3) 哲学的要素と経営
  - (4) 人的資本経営へのアプローチ
- 6 .おわりに

## 1. はじめに

近年、日本における「人的資本経営」(Human Capital Management)<sup>1</sup>が注目されている。さまざまに注目する点はあるが、日本では、2023年の3月期決算以降から、上場企業などを対象に、有価証券報告書で「人的資本の情報開示」が義務付けられた。

これによって、日本の上場企業などが世界基準での「人的資本に関する開示」が可能となり、世界の投資家から幅広く投資を獲得する機会が整ったといえる。つまり、日本の上場企業などの資金調達戦略としてみると、「人的資本」(Human Capital)<sup>3</sup>を経営戦略の手段で捉え、世界の企業に負けないぐらいに、自社の非財務

情報のなかで、人的資本経営への取り組みを、いかに企業価値=株主価値を、最大化することができるかに焦点をあてることができる。

その上で、日本の上場企業などが、世界の金融市場や投資家からの共感を得て、多くの資金調達を実現させ、そしてスピーディーにより「資金」を増大させ、結果として「資本」の増大にもつながる可能性が高まることで、企業経営の成長性、持続性、安定性につなげるものにしようとすることに異論はない。しかし、単に上場企業などの資金調達のみが、目的化してしまわないかという懸念が生まれる。

政府は、政策的にこの経営戦略を推し進めることによって、日本の上場企業などが、これまで低迷していた日本の競争力を高め、グローバ

1 経済産業省HP ([https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki\\_shihon/index.html](https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/index.html))、「人的資本経営～人材の価値を最大限に引き出す～」では、人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方と示されている。いわゆる、企業の競争力を高めるために、従業員の能力開発、エンゲージメント、ダイバーシティの推進を含め、従業員を重要な資本とみなし、それを最大限に活用する経営手法といえるだろう。その他、政府の人的資本に関連するものとして、内閣府「人的資本可視化指針」、金融庁「人的資本に関する開示の実務ガイド」を参照のこと。さらに、経済産業省が中心となって設立された「人的資本経営コンソーシアム」(<https://hcm-consortium.go.jp/>)においては、企業がどのように人的資本を戦略的に活用すべきかについての議論を深め、人的資本経営が単なる人材管理ではなく、企業の競争力を高めるための重要な経営戦略であることを強調する内容が示されている。

2 上場企業をはじめ上場予定の企業、特定の金融商品を発行する企業、日本で上場している外国企業などが含まれる。開示義務の対象企業は、金融商品取引法第24条に基づく。

3 ゲーリー・ベッカーは、『Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education』(1964.Gary S. Becker)の中で、人間のスキルや知識を資本として捉える「人的資本理論」を提唱。経済学と経営学の領域において、人材が企業の競争力に直結する重要な要素であることを指摘している。いわゆる、人材の投資が、より企業業績へのリターンを生み出すもの、とみることができる。なお、人的資本に関しては、社会学、心理学、教育学など様々な分野で研究がおこなわれている。

ル市場での競争優位性を獲得し、世界における日本経済の持続的発展に結び付けていこうとすることは、理にかなっている。

本来、「人的資本経営」の実践によって、人材を「資本」として捉え、人材の価値向上と企業の持続的な成長をもって、企業価値向上につなげていくことが最大の目的なのだが、単に情報開示項目において、形式的な評価を得ようとするだけで、資金調達を最大限に達成するために、人的資本経営を利用するならば、本末転倒である。

そうであれば、企業におけるヒトへの投資を増やすことや、それによって得たいリターン、すなわち合理的に利益を生み出す仕組みは形骸化し、結局は、目先の資金調達のためにのみ、おこなう人的資本経営となる。これは何としても避けなくてははいけない。

それゆえ、拙速にこのような単純な見方をしてしまうと、中小企業にとって、もはや人的資本経営は、まったく関係のないことになってしまうだろう。

人的資本経営が近年、注目されている理由の一つとして、日本の上場企業などにおける、世界での競争力低下と世界の投資家からの資金調達難といった関係性は、否定できない。

しかし、その解決方法が、日本における人的資本経営の推進という単純なものではなく、さまざまな要因が、絡み合った複雑なものとして捉え、中小企業こそ、しっかりと人的資本経営を理解しておかなければならないと考える。

本稿では、中小企業における、人的資本経営へのアプローチについて、中小企業がどのように人的資本経営に向き合い、実践していくべきかに着目し、明らかにしていく。

## 2. 想定する中小企業

本稿で中小企業といった場合は、どのような中小企業かを、概ね想定しておきたい。なぜなら中小企業として、ひと括りにすることの困難性からである。いわゆる、中小企業の「異質多元的」<sup>4</sup>な性格の見方もあるが、日本において法律で規定されている中小企業の定義<sup>5</sup>は、中小企業基本法に定められている。その原則に基づいた定義は、まず、製造業その他、卸売業、小売業、サービス業といった4つの業種ごとに、量的基準である資本金等又は従業員数のいずれかの基準を満たすことで、中小企業の範囲が規定され、法的に中小企業となる。

たとえば、製造業の場合、資本金の額又は出資の総額が1千万円のA社と3億円のB社は、いずれも法的に中小企業の範囲となり、かつ、仮に常時使用する従業員数がA社は30人の個人で、B社が常時使用する従業員数が300人の法人であっても、原則どちらも中小企業製造業ということになる。ある程度の大きな規模の差があるにもかかわらず、定められた量的基準を満たすことで、A社とB社は、同じ中小企業製造業として扱うことができる。

しかし、明らかに、規模感が異なる両社では、やはり経営資源の管理や資源の用役の違い、資

4 山中篤太郎(1948)による。

5 中小企業基本法第2条 中小企業 製造業・その他の業種：300人以下又は資本金3億円以下、卸売業：100人以下又は資本金1億円以下、小売業：50人以下又は資本金5,000万円以下、サービス業：100人以下又は資本金5,000万円以下。(小規模企業者：製造業・その他の業種：20人以下、商業(※)・サービス業：5人以下。※商業とは、卸売、小売業(飲食店含む)を指す。)

金調達方法の違い、投資の規模や範囲の違い、マーケティング戦略や顧客アプローチの違い、組織構造や人材の育成方法の違いなどが、ある程度想定され、当然これらの実践と課題や問題の質的要素も絡んでくるため、中小企業の姿としては非常に不明確になることが考えられる。

従って、もう少し丁寧に、ある程度どのような規模感を想定して捉え、かつ、どのような質的基準を考慮するかが必要であろう。

そこで、黒瀬（2018）<sup>6</sup>の企業の質的分類をみる。企業規模の変化に伴う資本の調達様式、生産・管理の様式、経営目的などの変化に着目して、「規模に沿った企業の質的分類」を提唱している。そのなかで、中小企業の範疇における分類では、3つの分類で整理している。

引用すると、中小企業の規模が小さい順に、第1に「a.生業的経営」であり、「一家の生計維持を目的に行われる家族労働者中心の経営。利潤概念は成立しておらず、家計と経営は未分離。」と述べている。いわゆる生業（なりわい）の域を脱しない中小企業で、利益志向や成長志向が弱い企業といえる。第2に「b.企業的家族経営」であり、「家族労働中心の経営だが、利潤と賃金は分離され（家族労働の有償化）、形式的に資本・賃労働関係が成立している。利潤の最大化を目的とするが利潤を経営の拡大再生産に向けた場合と個人資産蓄積に向けた場合がある。」と述べている。いわゆる、同族経営、同族企業の色合いが濃く、ファミリービジネスとも称されるが、経営者トップの資質や志、経営哲学、経営理念、さらには、ビジョンの方向性などによって、変化に富む企業といえる。

そして、第3に「C.企業的経営」であり、「雇用労働者中心の経営で、資本・賃労働関係が成立し、利潤の最大化と経営の拡大再生産を目的とする。ただし、個人資産蓄積を目的とすることもある。」と述べている。いわゆる法人格をもち、しっかりと利潤最大化と成長志向が強い企業である。そのうち、規模の拡大を前提に中堅企業や大企業、さらに上場企業を目指す企業であれば、より「所有と経営の分離」への抵抗は、少ない企業形態になるだろう。他方の中小企業では、経営方針の一貫性を担保するための経営スタンスから、オーナー企業が占める割合が高くなることや、あくまでも中小企業の範疇で、内需拡大型、あるいは地域密着型で存立し、強固な基盤を形成しながら利潤最大化や持続的成長を目指すことに存立意義をもつ企業形態になり、それぞれの経営スタンスの違いが表れるであろう。

以上のことから、本稿において想定している中小企業は、中小企業基本法に定められている量的基準を満たした中小企業のうち、概ね従業員規模が20人から100人程度の規模で、かつ、黒瀬（2018）による「規模に沿った企業の質的分類」によって定義づけされている「b.企業的家族経営」と「C.企業的経営」で、いずれも、利潤を経営の拡大再生産に向けた企業を、本稿で想定する中小企業として位置づける。なお、「C.企業的経営」のうち、明確に規模の拡大を念頭に上場企業を目指す中小企業であれば、すでに大企業と同じ目線で、人的資本投資への対応と強化が行われていて、経営戦略としての人的資本開示にも精通していると想定する。従っ

6 黒瀬直宏（2018）による。黒瀬直宏（2018）pp.3-5による引用。

て、「C.企業の経営」においては、主にオーナー企業であり、かつ、明確に大企業への規模的な成長、また、上場を目的としていない企業を想定する。

### 3. 注目される「人的資本経営」の経緯

#### (1) 無形資産への強化

上場企業などで、有価証券報告書において、人的資本に関する情報開示が義務化された。そもそも有価証券報告書は、投資家に対して、投資判断に有用な情報を開示することをひとつの目的とする。これまでは、一般的な財務情報にもとづく、企業業績、設備投資力、事業開発実績などから、企業の将来性に向けた状況を認識してもらうため、投資判断の評価基準として、おもに有形資産の情報を開示してきたが、近年は、企業価値の評価基準に無形資産の重要性が高まっている。

知的財産権や知的資産をはじめとした無形資産も、投資判断の評価基準として重要視されている。<sup>7</sup>そして、今回の「ヒトへの投資の開示」は、資本市場における評価が有形資産以上に、より無形資産への重要性がさらに増していることを物語っている。

無形資産の価値に大きな影響を与える「ヒト」への強化こそが、株式市場における、企業価値評価の分かれ目となっているのである。この

流れは、すでに欧米での人的資本に関する情報開示が一般的になっていることから想像できる。その上で、世界の市場で日本企業の競争力を高めるためには、国際的な基準<sup>8</sup>に対応する必要性が不可欠となっているのである。

また、世界の流れで株主利益の最大化に偏った資本主義を見直す動きからも、投資家は、ESG投資への重要性に鑑みて、企業の長期的な価値創造のために、人的資本の管理が重要であるとの認識をもちはじめた。従って、人的資本に関する透明性と情報開示の要求が、さらに高まっているのである。

つまり、それに対応すべく、国の政策的な推進<sup>10</sup>が急速に進んでいるのである。

#### (2) 構造の変化

これまでの資本主義における経済発展に伴って、産業構造の高度化が進んだ。一般的に途上国では第一次産業の比重が高いが、先進国においては、第三次産業の比重が高くなる。

いわゆる、一国の経済、社会の発展に伴って、第一次産業から第二次産業、そして第三次産業へと産業の比重が移行していく現象である。この現象は、戦後の日本の経済、社会の変化からもみることができる。たとえば、厚生労働省の「平成23年版労働経済の分析」から消費構造の推移をみると、1955年の消費支出に占め

7 「知的財産権」とは、特許権、実用新案権、育成者権、意匠権、著作権、商標権、その他の知的財産に関して法令により定められた権利又は法律上保護される利益に係る権利である。知的財産権は、知的資産の一部として捉えることができる。知的資産には、ブランド力、知恵・技術、組織力、企業文化、人脈（ネットワーク）、経営理念、人材などの無形資産で、企業経営における競争力の源泉となるもの。

8 人的資本経営に関する国際的な基準としては、①ISO30414、②SASB（Sustainability Accounting Standards Board）基準、③GRI（Global Reporting Initiative）基準がある。

9 ESG投資は、投資家中長期的な投資の意志決定プロセスや投資方針の決定に、環境（Environment）、社会（Social）、企業統治（Governance）の3つの要素の取組みを考慮し、投資行動をとる。参考として、2006年に国連で提唱されたPRI（国連責任投資原則）で、ESGの視点を取り入れて投資家の投資原則とすることが宣言されている。

10 詳しくは、「人材版伊藤レポート2.0」（2022年 経済産業省）を参照。人的資本の見える化を推進するため、このレポートのガイドラインを実施することを推奨している。また、企業における人的資本の戦略的な活用と開示を促進するためのガイドラインを提供し、具体的な指針も示されている。

る割合は食料を中心に、被服や生活必需品に多くの支出が割かれていた。その後、高度経済成長期を通じて所得水準が向上すると、モノの豊かさを増し、人々の暮らしが豊かになると、消費支出における生活必需品の割合は低下し、交通・通信、教養娯楽への消費が増加した。

2000年代には、食料の割合が若干増えるが保険医療、教育の消費支出が上昇して、国民のライフスタイルの変化がみてとれる。

ライフスタイルの変化は、就業構造の変化にもつながっている。同様に厚生労働省の「平成25年版労働経済の分析」から、産業別就業者構成割合の推移をみると、1950年は農林漁業が48.5%を占め、製造業は15.8%、卸売・小売業は11.1%、サービス業は9.2%であった。その後、高度経済成長を通じて、農林漁業はその割合を大きく低下させ、1970年には、製造業で26.1%、卸売・小売業で19.3%、サービス業で14.6%まで上昇した。

製造業はその割合を低下させていくが、サービス業は拡大を続け、1990年代に卸売・小売業の割合を超えて、最も構成比の高い産業となっている。このように、日本の産業別就業者構成をみると、農林漁業中心の構造から、製造業の拡大を経て、サービス業の拡大へと続いており、産業構造の変化に応じて就業者構成が変化していることがわかる。

いわゆる、一国の経済発展に伴い、産業構造の高度化と連動して労働力の比重も移行して

いく。<sup>12</sup>

つまり、産業の高度化がどんどん進んでいくことによって、ものづくり（有形）だけではなく、ますます知識や情報などのサービス（無形）の需要と供給が重視されるようになってきた。これは、第三次産業たるサービス産業のみならず、第一次産業、第二次産業においても販売や流通の側面、情報技術の導入など、サービス（無形）を付けた付加価値化が進んだことを示している。いわゆる、経済のサービス化とソフト化が進んだことでもあり、モノとしての製商品（有形）の価値もさることながら、サービスやソフト的な無形の要素こそが経済の持続的発展や成長を促進するものとなっている。

また、近年の情報技術は、第4次産業革命により、これまで「何時でも、何処でも、誰とでも」といったアクセス可能な情報が行きかうユビキタス情報社会から、コンピューター側から、人々を取り巻く情報環境に、常時ネットワークされていて、人々の状況をセンシングし、AIやIoT技術を駆使した機械側から、自律的に必要な情報を必要な時に提供したりすることを可能とする「アンビエント情報社会」への進展が予測されている。<sup>13</sup>

さらに、2045年問題として取り上げられた、シンギュラリティ（技術的特異点）<sup>14</sup>の影響である。AI（人工知能）が発達し、人間の知性を超え、人間の生活に大きな変化が起こるシンギュラリティが、さらなる社会構造の大きな変化

11 高度経済成長期の間、耐久消費財の急速な普及がみられる。1953年いわゆる三種の神器（電気掃除機（後に白黒テレビ）、洗濯機、冷蔵庫）は、1970年代はじめ頃までに90%前後の普及率となった。この三種の神器の後、1960年代から普及が始まり、いわゆる3C（自動車、ルームエアコン、カラーテレビ）が、カラーテレビを中心に急速に普及していった。その後、電子レンジやVTRなどの普及率が上昇。1990年代にはパソコンが普及するなど、勤労者生活はより利便性の高いものになっていった。

12 ベティ＝クラークの法則による。

13 岸野文郎（2007）による。

14 レイ・カーツワイル（2007）による。

と私たちの生活スタイルへの変化が予測される。いわゆる、アンビエント情報社会を見据えた、新たな仕組みやビジネスモデルの構築が重要であり、ヒトが新たな価値を生むには、これまで以上に、ヒトの高度なコミュニケーション能力が不可欠となるだろう。

これらの流れから、これからの企業経営における企業価値の評価基準に、無形資産の重要性やヒトへの投資が取り上げられることはもつともであろう。ましてや、未来社会に向けた持続可能な開発の目標を達成する原動力は、まさしく、ヒトである。

### (3) 地球規模の社会的課題

行き過ぎた資本主義が原因なのか。いわゆる利益至上主義に基づく経済発展を最優先に、短期的利益の追求と社会的なモラルを無視した効率化である。これによって、地球規模の環境危機と世界規模での格差による社会問題が、噴出しているのである。この巨大な問題の解決には、世界に存在するあらゆるシステムを見直して、私たちの思考や習慣や制度や体系などをよい意味で変化させていかなければ、この負のスパイラルは止まらない。あらたな行動原理を興すのは、他ならないヒトが関わることであり、ヒトがあらたな価値を創出することである。

SDGs（持続可能な開発目標：Sustainable

Development Goals)<sup>15</sup>は、持続可能な社会を世界レベルで実現するために、2015年9月に国連で合意された世界共通の目標である。

「SDGsに取り組まない企業は社会的に評価が下がる可能性がある。」とは、どういうことか。逆に企業がSDGsに取り組むということが、企業の価値向上と持続的成長の実現につながるものであり、企業というセクターがSDGsの実現にとって相当な役割と期待が世の中から寄せられているという裏返しなのである。もちろん、国家レベルにおける公共政策やコミュニティレベルにおける社会活動の役割も不可欠であるが、市場レベルにおけるビジネス活動を通して、いかに多様な社会的課題の解決に貢献できるかであり、世の中をはじめ、ステークホルダーからの評価と信頼を得て、そして企業価値につながるかが大事なのである。

たとえば、SDGsの目標達成につながる製商品・サービスを生み出すことによって、新市場の開拓や事業機会の創出につながることになる。つまり、企業は本業を通じて、SDGsの達成に貢献するような社会課題解決型の製商品・サービス・技術などを、積極的に開発・提供することへの期待が、社会全体で広まりつつある。

従って、SDGsに取り組む企業は得意分野の市場が拡大したり、資金調達がしやすくなった  
り、税制面や公的な支援制度といったメリット

15 2015年に国連が採択した17の目標と169のターゲットから成り立ち、2030年までに達成することを目指すもの。

また、SDGsに至る経緯としては、1972年ローマクラブにおいて、「成長の限界」として、世界的な人口増加や地球環境の問題に警鐘を鳴らし、「地球環境への危機」と「貧困問題の解決」に向けた議論が発端となったと考えられる。

1997年には、温暖化を食い止めるためのルールづくりとして京都議定書にて、先進国のみならずトップダウンで定められた排出削減目標（法的義務）が課せられたが、最大の排出国である米国も批准せず、議定書の実効性に疑問符がついた。2000年9月にニューヨークで開催された国連ミレニアム・サミットで採択されたMDGS（ミレニアム開発目標）は、途上国の開発問題が中心のものであった。

その後、2015年のパリ協定では、196の国と地域がルールをつくり、途上国を含む全ての参加国に、排出削減の努力を求める枠組みを設定、また、各国に自主的な取り組みを促すボトムアップのアプローチを採用するなどして、経済と環境の両立しながら低排出型社会を目指した。そして、2015年を年限として、開発途上国の貧困と飢餓の撲滅など、MDGsの後継として2030年までに達成すべき持続可能な開発目標（SDGs）が誕生した。

SDGsでは開発側面だけでなく経済・社会・環境の3側面を統合し、また、SDGsは「誰ひとり取り残さない（No one will be left behind）」という理念からも持続可能な開発を進める上で、最大限「ヒト」に配慮し、基本的な人権であり、人間としての価値や尊重されるべき存在としてすべての人々が尊厳をもって生活できる社会をつくるのが不可欠だとしている。

を享受しやすくなることが予想される。

一方、うちの会社はSDGsへの関心が無く、経営と無関係であるといった認識から、折角の自社の事業活動やサステナビリティな取り組みにも関わらず、SDGsと関連づけずに情報発信を怠ることは、自社にとってのステークホルダーからの信頼や理解を得る機会を失っているということが、起こってくるのである。たとえ、企業経営を通して、SDGsの17すべての目標達成に、直接的な貢献はできなくとも、SDGsへの取り組み意識が、企業として評価されることであり、社会からの評価が高まり、社会にとってなくてはならない企業として存立できる可能性が高まるのである。

SDGsは、こうしろあしろという特別なルールはない、だから企業が強制されるものではないけれども、どのような目標があるのかは、SDGs169のターゲットで具体的な内容を知ることができる。そこで、自社の強みと機会を生かしていけば、社会の持続可能性に配慮した経営をおこなうことができるのである。

たとえば、持続可能な企業づくりにとって、企業統治（Governance）としての企業の社会的責任を果たすことが、成長戦略の一環となっている。ワーク・ライフ・バランスにおける「仕事と生活のバランス」、ダイバーシティ・マネジメントにみられる「多様性の経営（女性の活躍・アクティブシニアの活躍等）」、などによる働き方改革への対応も重要である。

加えて、環境（Environment）、社会（Social）の要素もどのように事業活動に組み込むべきかが問われている。すなわち、社会的課題を考慮した経営戦略の構築である。そのヒントになるのが、「持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals）」であり、企業経営のひとつの軸となっている。また、SDGsへの取り組みが、新たな市場を創る機会になり、さらに多様なステークホルダーから、企業活動を評価する指標として用いられることになっている。

## 4. 企業目的の多様性

### （1）社会的企業（Social Enterprise）<sup>16</sup>の出現

ところで、企業の目的とは何であろうか。一般的に企業は営利を目的としているのである。

すなわち、利益を追求することが第一義であり、利潤を最大になるよう、事業運営をしっかりとこなうことが、企業の存続につながるわけで、まずはしっかりと儲けなければならないのである。従って、一般的な企業のミッションは、利潤極大化といえるだろう。この利潤極大化という目的を達成するためには、自社の製商品・サービスを認めてもらうために、顧客のニーズや期待に応えることで、顧客満足度（CS：Customer Satisfaction）を獲得しなければならない。また、顧客満足を生み出すイノベーションの創造、すなわち新しい技術やアイデアによって市場や業界での競争力を維持向上させる。その源泉は、まさしくヒトであり従業員である。

16 谷本（2006）は、ソーシャル・エンタープライズの要件として、①社会性：社会的ミッション、②事業性：社会的事業体、③革新性：ソーシャル・イノベーションの3つの要件をあげている。

つまり、社会的課題に取り組むことを事業活動のミッションとし、社会的価値を生み出すことを第一義とする。そして、ビジネスの手法を用いて新しい社会的価値を創出し、事業を継続するための経済的価値を獲得する。経済的成果と社会的成果の両立を目指す。目的を達成するための革新性として、新しい社会的価値を創出・普及させる新しい製商品やサービスの開発。既存の商品やサービスの高付加価値化やそれを提供するための仕組みの開発。このように企業の活動が社会に広がることで、社会的課題の解決が促進され、社会的な効用が高まることに貢献する事業体である。

従業員の満足度（ES：Employee Satisfaction）の獲得には、従業員の成長や幸福をサポートする体制であり、働きやすい環境づくりの延長線上に、その会社に帰属することへの誇り、モチベーションにつながる働き甲斐が、さらに顧客価値を高める製商品・サービスの創出につながっていくという好循環を生むのである。

従業員の誇りや働き甲斐の源泉は、顧客に喜んでもらうのに加えて、自社の儲け方であり、理念に基づく経営行動にある。いわゆる、企業の社会的責任（CSR：Corporate Social Responsibility）<sup>17</sup>を果たしているかどうかが大変であり、利益追求のなかで、胸をはって社会に対して貢献する事業活動を行い、地域社会や環境に対しても責任を果たそうとしていると言えることにある。企業は利益を上げつつ、社会的な責任を果たし、持続可能な発展を目指すことが求められている。

一方、社会的企業（Social Enterprise）の台頭である。社会的課題の解決をミッションとし、事業活動を通じて、社会的課題の解決を図る取り組みをする事業体である。一般的な企業が、利益を追求することが第一義であったのに対して、社会的企業は、利益を追求する以上に、社会的課題の解決が第一義なのである。背景には、社会的な課題の解決には、これまで国の政策・制度、NPOや市民活動（ボランティア等）のセクターがおもに担ってきたが、もはや限界に達している。

その上で、社会的な課題解決に向けては、ビジネスの手法を用いて経済的な自立をすることで、持続的により高度な問題解決の到達点を獲得できるよう、企業セクターの役割が注目されている。単に利益を追求するのではなく、社会に良い影響を与えるビジネスモデルを展開するものである。

つまり、利益の獲得は、あくまでもミッション（社会的課題の解決等）を達成するためのひとつの手段となっている。

一般的な企業も社会的企業も同じ企業である。そしていずれも基本的にはビジネスである。しかし、企業としての目的や手段のアプローチが異なっている。

一般的な企業がまず達成すべき目的は、経済的価値（利潤最大化）で、それを達成するための手段として、社会的価値（ES、CS、CSR等）を融合させていく。一方、社会的企業がまず達成すべき目的は、社会的価値（社会的課題の解決等）で、それを持続的により高度に達成するための手段として、経済的価値（利益の追求等）を融合させていく。このように、社会的企業の存在によって、「営利」と「非営利」の境界線がなんとなく曖昧になってきていると考えられる。ある意味、これからの企業経営においては、経済的価値と社会的価値の両方（融合）の同時実現が不可欠なのであろう。

マイケル・ポーターは、経営戦略に組み込むことによる、CSV（共通価値の創造）<sup>18</sup>による経

17 企業の社会的責任（corporate social responsibility）を実践するためのフレームワークのひとつとして、ジョン・エルキントン（John Elkington 1994）によって提唱されたトリプルボトムラインがある。①経済的側面：利益確保のための本業基盤の強化など（profit）、②環境的側面：環境負荷を低減する環境活動など（planet）、③社会的側面：社会・地域貢献など（people）の3つのボトムラインへの取り組みに配慮する必要性とその実践行動が、企業の持続可能性の確保の実現性を最大化すると説いている。

18 マイケル・ポーターが提唱するCSV（Creating Shared Value）では、共通価値の概念について「企業が事業を営む地域社会や経済環境を改善しながら、自らの競争力を高める方針とその実行」としている。つまり、企業がイノベーションを創発する経営戦略として、「社会のニーズや問題に取組むことで社会的価値を創造し、その結果、経済的価値が創造されるべき」ことを示している。

営戦略を提唱している。これが企業経営のアプローチに大きく変化の影響を与えたといえる。しかし、あくまでも、一般的な企業のスタンスにおける経営戦略と考えると、まず、利益を生み出している本業としての経営戦略に、シナジー効果のあるものとして、社会的価値をうまく組み込むことができれば、経済的リターンをより高める手段とみることができる。一方で経済的価値を生まない、もしくは、リターンが限られている社会的価値への活動はコストとなり、そのような経済的リターンに貢献しない社会的価値の取り組みを、意図して排除するようなことが起っていれば、これは企業が社会に貢献しなければならないという、本質的な社会的責任を阻害し、本来、社会から与えられる利益を享受せず、やはり経済的価値を優先するために利用するものとなる懸念がある。

つまり、人的資本を経営戦略のなかに組み込むことで、本当に、「ヒトをコストではなくて資本」とすることができ、企業の持続的成長につなげることができるのだろうか。

## (2) 資金調達と投資

社会的企業などがおこなうソーシャル・ビジネスは、ビジネスの手法を用いて社会的課題の解決を図るための事業活動である。そもそも社会的課題の解決は、これまで経済合理性が働きにくい分野とされてきた。すなわち、非効率的な運営になりやすく、投資と利益のモデルになりにくい性質を持っている。たとえば、ホームレスの自立支援という社会課題の解決に対して、関連する製商品・サービスを提供する場合、受

益者となるホームレスから直接的に対価を取ることが難しいのである。つまり、受益者から直接に対価を得にくいことや、一般的な企業経営における場合と異なり、公的な補助や契約の対象になりにくいこと、規制や制度的な圧力を受けやすい、という性質などをもち合わせている。

では、ソーシャル・ビジネスの事業者は、どのように収益構造をつくれればいいのか、どこから資金を調達していけば、ビジネスとして持続的な経営ができるのだろうか。

一般的に考えられるソーシャル・ビジネスの資金調達には、①市場からの資金（財・サービスの対価）、いわゆる製商品の販売・サービスの提供から得られる事業収入（受益者が弱者の場合は、対価の一部をいただく等）である。②政府・行政からの資金（補助金・助成金・委託事業収入・その他、優遇税制等）、いわゆる公的な補助金や助成金等の行政からの収入（永遠にあるものではない）である。③市民・コミュニティからの資金その他の財源として、いわゆる、寄付や会費、増資等が考えられる。これらを上手く組み合わせるか、組み合わせができるための受け皿としての組織体制づくり（たとえば、株式会社以外の財団法人、特定非営利法人などとの連携体制）が必要と考える。

さて、SDGsの一番目の目標に「貧困をなくそう」となっているのは、さまざまな格差の問題が、複雑につながっている根本の課題ともいえる。経済成長が一部の層に偏らず、貧困層も含めて支え合う包摂的社会になるような、国内的・国際的な枠組みの重要性が説かれている。

トマ・ピケティの著書『21世紀の資本』<sup>19</sup>には、

19 参考文献：トマ・ピケティ著書『21世紀の資本』山形浩生、守岡桜、森本正史 訳 2014 みすず書房による。

「資本の収益率が経済の成長率を上回る時、資本主義は自動的に格差を生み出す」とも指摘している。世界的に深刻な格差社会問題に触れ、格差=貧困の解消には、所得再分配について、再考しなければならない時期にきていると警鐘をならした。

世の中の流れは、格差の拡大、不平等の拡大に対する反発から、社会全体における持続可能な成長や公平な社会への関心が高まることになった。

近年、投資機関や投資家の間でも社会的インパクト投資<sup>20</sup>への広がりがある。社会的インパクト投資は、金銭的なリターンだけではなく、社会的課題解決へのインパクトを意図したもので、社会的事業をおこなう企業、組織、ファンドへ投資することによって、社会的成果と財務的リターンの両立を目指すものである。日本でも、「社会的インパクト投資」の市場規模が2018年度には、3,440億円（前年比の5倍）に達した<sup>21</sup>という実績もある。

このように投資の世界が、財務リターン一辺倒の投資家集団から、社会的インパクト投資やESG投資など、新しい資本主義を見据えた視点での投資アプローチが広がりつつある。

これは、持続可能な社会の実現に向けた重要な動きである。

企業に対する投資の変化は、これまで企業の財務情報にもとづく収益性や成長性のみを基準に投資先として選定し、短期的な利益を追求してきたが、投資行動の流れは、従来のリターン

オンリーの投資から、「社会的インパクト投資」や「ESG投資（環境・社会・ガバナンス）」などの取り組みから、企業がどのように社会的な価値を創出しているかを中長期的な視点で、企業の成長性や持続可能性につながる経営のあり方が、ますます重要視されているのである。

以上のことから、上場企業などは、株式発行により、多くの投資家から資金の調達ができるので、資本の増大につなげやすい性格である。（社債発行や銀行借入等からの調達もある。）

一方、中小企業の資金調達は、概ね、銀行借入（一般的に上場企業よりも条件が厳しい）が一般的であって、上場企業などと比べると資本としての調達の柔軟性は脆弱であり、また、運転資金や設備投資資金の調達も日々あるため、資本増大に向けての利益の再投資や外部資本の導入も、経営上の課題と向き合い対応するような、慎重なスタンスになると考える。

しかし、投資行動の流れは、企業がどのように社会的な価値を創出しているかが企業価値の指標になっている。たとえば、大企業や上場企業がESG評価を高めるためには、取引先や提携先である中小企業が、どのような社会的価値を提供しているかも重視することになるだろう。

また、中小企業において、社会的価値である、「社会的インパクト投資」、「ESG投資」、「SDGs経営」に関連する取り組みを実践しているということであれば、自社を取り巻くステークホルダーからは、信頼できるパートナーと見なされることになるだろう。

20 社会的責任投資（SRI：Socially Responsible Investing）は、投資判断の際に、ESG要素等も考慮した視点で、長期的な社会の持続可能性を目指す投資戦略である。その他、ソーシャルインパクト・ボンド（SIB：Social Impact Bond）は、社会的成果を向上させる活動に対し、資金調達の拡大をねらいに設計された官民連携スキームがある。

21 社会変革推進財団発行「日本におけるインパクト投資の現状2019」（2020年3月31日、修正版：2020年12月24日）Global Steering Group for Impact Investment（GSG）国内諮問委員会による。

多くの投資家から中小企業に直接的な投資としてのメリットは限られるが、中長期的な視点で、企業の成長性や持続可能性につながる経営のあり方となるものであり、しっかりと見出すべきだろう。

## 5. 中小企業における人的資本経営

### (1) 中小企業の経営上の問題

最近の中小企業における現状をみる。経営上の問題点を兵庫県中小企業家同友会のNTレポート<sup>22</sup>から概観する。

会員全企業に対する、「現在の経営上の問題点」について尋ねたところ、3期にわたり第1位は、「仕入単価の上昇・高止まり」、第2位「従業員の不足」、第3位「人件費の増加」となっている。以下、「管理者(マネージャー)の不足」、「経営者層(右腕・左腕)人材の不足」があげられる。概ね物価上昇と人材関連の問題が主要な経営問題となっている。

これらの問題に対して、現在と今後の経営上の力点と対応策についての回答は、3期連続で、第1位は「付加価値の増大」、第2位「新規受注の確保」、第3位「社員教育」の順となっている。以下、「人材確保」、「情報力強化」、「新規事業の展開」があげられる。

たとえば、中小企業の経常利益率が低くなる要因のひとつとして、燃料高騰、資材・原材料の高騰および人手不足などの要因がある。製商品・サービスへの価格転嫁への対応や賃金引上げへの対応などである。また、新たな資金需

要として、物価高の影響による、さらなる対応(価格転嫁の追加実施等)、賃金上昇による人件費の維持などの必要な資金確保が、より膨らんでいると考えられる。

中小企業経営の場合、採算水準が高まると、本業で儲けが出ている状態にあるということが一般的であり、本来、信用度や企業価値を向上させる。しかし、黒字倒産は、黒字の状態でありながら、キャッシュフローがうまくいかず資金ショートがおこって、倒産してしまうケースがある。従って、中小企業経営における資金繰りの管理と資金の調達は、極めて重要である。できれば黒字を継続するために、どれだけ経常利益につながる「稼ぐ力」<sup>23</sup>を構築するかである。

それには、会員企業のコメントから分析することができ、①「自社独自の価値や強みを認識して活かす」、②「目先にとらわれず、中長期的視点をもって、自社の本来価値を高める」、③「学びの姿勢と情報収集をもって、ネットワークを活かす」、④「保有する経営資源や力量から身の丈にあった戦略を実践する」、⑤「競争優位性や競争力確保のための強みを活かしたターゲットを探る」といった戦略的思考をもった行動が求められる。<sup>24</sup>

### (2) 人的資本経営へのスタンス

中小企業の人的資本経営に向けた情報は、まだ限られていて少ない。たとえば「日本における人的資本経営の推進によって、ますます中小企業は、人材の確保が困難になる」、「雇用形態も、メンバーシップ型からジョブ型に転換を

22 兵庫県中小企業家同友会「第54号NTレポート」(2023年6月実施)、「第55号NTレポート」(2023年12月実施)、「第56号NTレポート」(2024年6月実施)による。

23 「2016年版中小企業白書」では、「中小企業の稼ぐ力」について、「生産性向上のためのIT活用」、「売上拡大のための海外展開」、「稼ぐ力を支えるリスクマネジメント」への対応が示されている。

24 兵庫県中小企業家同友会、「第55号NTレポート」(2023年12月実施)による。

しないと、人材を確保できない」、「人的資本情報の開示が進んでいくと、他社と比較され、人材採用に優位な情報発信をしないと、人が採れなくなる」、「人的資本経営が推進されると、中小企業では、どんどんと人材流出が進んで、組織も業務も成り立たなくなる」といった、危機感を煽る情報も散見される。

確かに、会社のホームページがなく情報の受発信ができていないとか、就業規則や賃金規定の設定をはじめ、各種の規定や社内制度が曖昧だとか、組織で共有する経営指針書や経営計画書、資金繰り表の作成にも取り組んでいないといった現状があるのであれば、経営者は危機感をもって、早急に取り組まないと本当に人が採れなくなるかも知れない。

一方、「中小企業の経営上の問題」でも触れたように、すでに中小企業におけるヒトの問題は、ある程度認識されている。その上で、多くの中小企業が、注目されている人的資本経営のスタンスに合わせることで、すべての経営上の問題を解決できるとは考えにくい。

ただし、「ヒトを重視する姿勢」や「従業員を資本として捉える」ことなどは、普遍的なものであろう。他方では、ヒトを重視する姿勢と言うが、非正規労働者と正規労働者とは別の扱い、といったことがあれば問題である。「雇用形態にかかわらず、多元的な働き方の普及・拡大を図っていくこと」<sup>25</sup>が重要である。

大事なものは、戦略という視点からはじめる人的資本よりも、もっと根元で、会社の方針をどう決めるかである。特に中小企業では、どのよ

うな人材を採用し、育成し、人財として定着してもらうのか、といったことを踏まえて、経営者は明確な「求める人材像の価値基準」<sup>26</sup>を示すことである。

そして、組織において、その仕組みを実践できる体制を確立することである。つまり、中小企業では、そのような経営者の覚悟と決断が重要なのである。

中小企業経営者がどのような姿勢や方針で経営を行うかを覚悟して決断し、「経営スタンスはこれで行く」といった、ブレない経営を泥臭くやっていく。ここに経営者哲学が確立されるのである。

根元がしっかり地に着くことで、次は具体的に、何のために事業をおこなって、それによって何を目指したいか、ということを問う。そして、経営理念と経営目標・ビジョンの明確化に落とし込むのである。これが明確になると、はじめて、戦略の方向づけのために、自社を取り巻く環境分析が必要になる。内部環境（人材力、インフラ・設備力、資金力、情報力、知恵・技術力、組織力等）と外部環境（政治、経済、社会、テクノロジー、市場と顧客、立地と商圈、業界と競合等）の分析から、市場の細分化をおこない、事業コンセプトを定め、戦略の立案をもって、経営実践へとつなげる。ここまでの一連の流れが、自社の極めて基本的な儲けるための戦略的なスキームを形づくる。

そして、自社の戦略的要素を考えた上で、マーケティング・ミックスなどを駆使して、戦略実践において実行し、PDCAのサイクルを回す

25 「日本再興戦略」（2013年6月14日閣議決定）にて、示されている。

26 中小企業の人材確保に関しては、小寺倫明（2017）を参照のこと。

ことになる。

つまり、人的資本経営も戦略実践のひとつにすぎないのであるが、戦略の実践に至るには、その源を辿れば、はじめに、経営者哲学があって、経営理念、経営目標・ビジョン、そして、事業コンセプトへの一本筋の通った流れになっているかが大切なのであり、その検証を踏まえて、はじめて「ヒトを資本」としてすれば、「ヒトが価値を生み出す戦略」になるのであろう。

従って、まず、経営者としての経営者哲学、企業としての経営理念、経営目標・ビジョンなどの順から再考した上で、「人的資本経営戦略」の実践とすべきことを望むものである。

「人的資本経営」は、企業価値を高める上で、やるべき必要な取り組みであることは確かであるが、単に戦略からとして、取り組んでも、成果は上がらないのではないだろうか。

中小企業経営にとってヒトは、どうしても事業を継続していくために必要な資源だけれど、ますます足りない資源となっている。

ならば、少なくなる人材に対して、ヒトを資本として捉え、従業員への投資を積極的に推進することが不可欠であろう。

すなわち、人的資本経営における、従業員の成長やスキルアップの促進、キャリアパスの明確化、自己啓発支援、働く環境やワーク・ライフ・バランスの推進、従業員のモチベーションや能力を高める組織風土づくりなどであるが、自社として何に取り組む、何を推し進めていくか、ある程度の選択と集中がないと、人的資本経営戦略のためには、あれもこれもしない

といけない、となる。やはり、経営者が明確な「スタンス」を決めること（決められること）が大切であると考えられる。それが中小企業の強みでもあるだろう。

### （3）哲学的要素と経営

こんにちの日本における企業経営において、少なからず影響を与えてきた経営哲学を振り返ると、近江商人の哲学に基づく「三方よし」の経営である。「売り手よし」「買い手よし」「世間よし」は、すべてのステークホルダーにとって利益となるべきとした考え方である。この三方よしの経営は、まさしくESG投資の3つの要素に当てはめることが可能である。

また、洪沢栄一<sup>27</sup>の「道徳経済合一説」では、利潤追求だけでなく、事業活動と道徳的な行いと同時実現が社会の利益を生み、企業の利益をもたらすことを論じている。つまり、企業経営における、経済的価値と社会的価値の同時実現と似ている。

松下幸之助<sup>28</sup>は「人間尊重の経営」で、まさしく人を大切にすることが企業の成長のカギであるとし、また、稲盛和夫<sup>29</sup>は「アメーバ経営」を通して、倫理・道徳に基づいた利益追求を前提に、従業員がオーナーシップをもって、全員が経営に参加し貢献する、という組織全体の一体感と連帯感が、経営にとって大事であることを説いている。両者の共通する点では、小集団（松下：事業部制、稲盛：アメーバー）に分けて、その集団をいずれも独立採算制で、従業員の経営管理能力向上と経営理念の共有と浸透による

27 洪沢栄一（2020）鹿島茂（編集・翻訳）による。

28 松下幸之助（2001）、（2014）による。

29 稲盛和夫（2017）による。

理解によって企業の成長を実現すべく、ある意味で従業員への責任と権限を委譲していったという経営システムの構築も見逃せない。

近年、人的資本経営が注目されているのは、利益至上主義、行き過ぎた資本主義によって、ヒトをコストとしてきたという現実であり、日本が大事にしてきた経営哲学がないがしろになっているということである。

そもそも人間尊重、人本主義は古くから日本に根付いていた思想で、日本の企業文化を形成してきた重要な要素であったと考える。日本的経営もこれらの要素を持ち合わせつつ、戦後から高度経済成長期の時代の中小企業経営にマッチした経営手法であったと考える。

現代においては、これまでの「日本的経営の再定義」<sup>30</sup>をおこない、どう進化させるかが中小企業における人的資本経営の道筋に必要となるであろう。

従って、中小企業における人的資本経営へのアプローチは、直接的な資金調達に結び付けようとするスタンスではなくて、ヒトを大切に、ヒトを資本と捉えて、ヒトが価値を生み出す仕組みをさらに高めるために活用するものであり、ブラッシュアップさせるというスタンスで臨むべきではないだろうか。そして、その活動を「見える化」する仕組みとその「情報発信」することが重要である。

つまり、純粹にヒトが価値を生み出す経営の実践につなげるには、中小企業経営者の戦略的思考に、下記の6つの要素を組み込んだものとするのが、求められると考える。

- ① 中長期的な視点をもつ
- ② 継続的な改善や工夫をおこなう
- ③ 組織の一体感と連帯感によるコミュニケーションを重視する
- ④ 人間尊重=ヒトを大切に作る姿勢
- ⑤ 経営実践の情報を発信する力を養う
- ⑥ 三方よしの経営の実践

#### (4) 人的資本経営へのアプローチ

##### -株式会社稲美乳販<sup>31</sup>のケースから-

創業1933年、兵庫県に本社を置き、宝塚、広島でも事業を展開。3代目社長、従業員数約130名（パート・アルバイト含む）である。

事業内容は、乳製品の配達販売をはじめ、健康食品、一般食品、弁当等の宅配業を中心に、近年は、通販事業者との連携事業や「猫の手サービス」（家事代行サービス・庭そうじ・リフォーム関連）、「移動スーパー」といった地域課題に寄り添ったサービス事業を新規に展開している。

現状、全国的にも牛乳の戸配ビジネスは、需要が激変して斜陽産業となっている。消費者行動の変化からも、今では容易にスーパーやコンビニエンスストアで紙パック牛乳が購入できる。最近では、瓶入りの牛乳商品の製造・販売から大手乳製品企業も撤退するといった環境にある。

一方で、社長は、衰退していく市場であっても、外部環境の変化をチャンスと捉えて、強みである「物流システム」を活かした多角化事業の戦略を進めた。事業を成長させ、持続可能な収益構造を確立している。

30 日本の経営の再定義に関しては、小寺倫明（2019）を参照のこと。

31 2023年4月～2024年に船山英宣氏へ聞き取り。兵庫県立大学大学院社会科学部研究科講義（2024年7月27日）による。所在地：兵庫県加古郡稲美町野寺939-1、代表者：代表取締役 船山英宣、設立：1988年3月（創業1933年6月）

たとえば、本業である牛乳宅配の採算性の高さである。粗利益率は50%を超えているため、一定の客単価と顧客件数を確保できれば、採算がとれる。しかし、多くの同業他社の現状は、配達する従業員の人手不足、後継者不在の経営者の高齢化、そして、牛乳の仕入れ額の高騰による利益率低下などが経営を圧迫している。まず、従業員をコストとしてみせると、今以上に従業員を雇用すると赤字になってしまうのでできない。仕入れの高騰による牛乳の価格転嫁は、顧客の減少が大いに予測され、売上減少に直結するのでできない。やはりなんらかの工夫が必要なのである。

稲美乳販のストーリーは、持続可能な経営を達成するために、何に取り組んだのか、そして、どういう成果を上げているのか、次にどうしてこうとしているのかである。

まず、仕入れ高騰への対応策として、同業他社と連携してネットワークを構築し、共同仕入れ会社を設立した。牛乳1本当たりの仕入れ単価を低減させることと、連携企業とのWIN-WINの関係性ができた。具体的には、仕入れコスト低減で生まれた資金を自社の人材育成や営業職研修に有効活用している。また、参画企業への企業間連携の充実や経営サポートなどのコンサルティング業務の事業領域を広げている。

次に、従業員不足への対応策である。業界全体が苦勞している課題であり、社長も従業員に対する意識を変えるまでは、「社員はいつでも替えがきく」というコスト的な感覚での雇用意識があった。採用経費を増やして新卒採用もはじめたが、結局、それに見合った成果に結びつかず、採用した従業員は、定着しなかった。

経営不振も重なり危機的な状況であることを幹部社員にはじめて共有した。そこで人材採用のこと、営業のこと、組織のこと、事業損益のこと、事業計画の策定などを、全従業員が経営管理に関わり話し合うことで仕事を実践することになった。このターニングポイントによって、社長が変わり、経営方針が変わり、ヒトを資本と考える経営アプローチに転換された。

業界の常識として、牛乳の配達には朝から昼にかけておこなうことが多いが、稲美乳販は人材を確保するために、夜中から早朝までの時間帯に配達をする働き方を提案した。いわゆる、ダイバーシティ・マネジメントとワーク・ライフ・バランスへの挑戦である。

働いていただく人の視点を変えると、朝から昼間は働けないけど、夜なら働ける（働きたい）人が存在する。たとえば、介護者をもつ家族の人や子供をもつシングルマザーのように朝の通学の準備から昼間に働きづらい人、人が多いところや人との接触が苦手な人などである。多様なバックグラウンドをもつ人々を積極的に受け入れ、その違いを活かして組織全体のパフォーマンスを向上させることにある。そして、同時に仕事と個人の生活の調和の実現を可能とする持続可能な働き方と充実した生活の基盤を提供していくものである。これこそが、人的資本経営の姿であると考えている。当然、雇用形態は、深夜から早朝業務での「夜だけ正社員」として、非正規ではない人材採用と定着を実現させている。

働く環境の変化は、組織にイノベーションを創出する。従業員の定着と人材育成（リスキリング）を促進する取り組みでは、全体で進める

経営計画とチームとして機能と役割をもたせた運営をおこなっている。インセンティブを個人からチームに転換して、チームごとに活動できる組織体制を構築し、全従業員での決算情報等の共有からは、従業員からの改善提案にもつながっている。このように、社長の意識変革をきっかけに、環境の変化に対応できる組織づくりとチーム運営を通じて、幹部・従業員の成長とパフォーマンスの向上が、企業の業績向上とリンクしたケースといえる。

最後に、もうひとつ稲美乳販が自社の「物流システム」を活かした多角化事業と人材活躍を可能にしている強みは、DXの重要性を認識していることであり、顧客管理、配達ルートシステム、経営管理（経理を含む）などに対応できる高度なシステム開発への投資がおこなわれていることである。

## 6. おわりに

ヒトが価値を生み出す経営の実践は、自社の存在意義を明確にさせるとともに、中小企業における持続可能な経営を可能にすることができるだろう。

中小企業は、一般的に大企業のように誰もが知るブランド力や知ってもらうための情報発信力は、脆弱といえるだろう。しかし、これからは中小企業のDX戦略こそが必要で、情報発信力をもっと強化することが重要になってくる。それは、今後のアンビエント情報社会では、コンピューター側から自律的に、必要とする人々に、必要な情報を、必要な時に提供したりすることが可能な世の中になるからである。

たとえば、ビジネスパートナーとして、人的

資本経営を高度に実践している優秀な中小企業を探していた場合、コンピューター側から勝手に優秀な中小企業をピックアップして紹介してくれることになるだろう。

人的資本を意識した経営実践が、企業の評価指標としての有用性をもつのであれば、情報開示義務がない中小企業であっても、可能な限り、自社の取り組み内容を情報開示していくべきであろう。その際、取り組む目的とその達成に向けたプロセスストーリーを定量的にも定性的にも整理された情報を示すことが求められる。

最後に、人的資本経営の戦略において、求める人材像として、もし、その採用基準が画一的で、一定の条件下における能力主義であれば、優秀な同質的人材の集合知が生まれるだろう。それは、組織において同じ考え方や同じものの見方が結集された強い組織となり、迅速な意思決定や一貫性のある戦略を短期的に遂行できる可能性が高まるが、一方で、多様性と寛容性を阻害する危険性から、異なる考え方や違ったものの見方や意見が排除される可能性があるだろう。

従って、持続可能性が問われている社会の実現や企業経営においては、多様性の確保が必要ではないだろうか。

多様な人材が集まることで、組織はより豊かな集合知を形成し、変化に柔軟に対応できる組織文化を醸成することができる。

中小企業における人的資本経営のアプローチは、まず、経営者が明確な「求める人材像の価値基準」を明らかにすることである。

本稿では、人的資本が注目されている経緯や

中小企業の実態とケースを用いて、今後の中小企業経営における人的資本経営へのアプローチについて述べてきた。なお、経営戦略としての人的資本開示や運用の実務において、中小企業において有用な戦略評価がどのようにおこなわれるかについては、今後の研究課題にしたい。

## 【参考文献（引用文献含む）】

- 中小企業庁編（2020）『2020年版、中小企業白書・小規模企業白書』
- 中小企業庁編（2016）『2016年版中小企業白書』
- 株式会社大和総研編（2024）『資本市場に向けた人的資本開示』一般社団法人金融財政事情研究会
- ゲーリー・S・ベッカー（1976）佐野陽子（翻訳）『人的資本』東洋経済新報社
- 一般社団法人HRテクノロジーコンソーシアム『経営戦略としての人的資本開示』日本能率協会マネジメントセンター
- 稲盛和夫（2017）『稲盛和夫の実践アメイバ経営』日経BPマーケティング（日本経済新聞出版）
- 小寺倫明（2017）「中小企業の人材確保に関する一考察-多様性と持続的成長性の視点から-」『中小企業季報 2017 No.2』大阪経済大学 中小企業・経営研究所
- 小寺倫明（2019）「働き方改革の有用性と中小企業経営」『商工金融 2019年5月号』一般財団法人商工総合研究所
- 黒瀬直宏（2018）『複眼的中小企業論』同友館
- 岸野文郎（2007）「特別講演 ユビキタスからアンビエントへ」『画像電子学会誌』36巻（2007）6号 pp.852-855.画像電子学会
- モニターデロイト編（2019）『SDGsが問いかける経営の未来』日本経済新聞出版社
- 松木 喬（2019）『SDGs経営』日刊工業新聞社
- 松下幸之助（2001）『実践経営哲学』PHP研究所
- 松下幸之助（2014）『実践経営哲学/経営のコツこかなりと気づいた価値は百万両』PHP研究所
- マシュー・サイド（2021）（株）トランネット（翻訳協力）『多様性の科学』株式会社ディスカヴァー・トゥエンティワン
- 名和高司（2015）『CSV経営戦略』東洋経済新報社
- 株式会社リクルートHCソリューショングループ（2015）『実践ダイバーシティマネジメント』英治出版
- レイ・カーツワイル（2007）井上 健他ほか（訳）『ポスト・ヒューマン誕生 コンピュータが人類の知性を超えるとき』NHK出版
- 佐々木聡（2023）『日本の人的資本経営が危ない』日本経済新聞出版
- 佐竹隆幸（2014）『「人」財経営のすすめ』神戸新聞総合出版センター
- 佐竹隆幸編著（2017）『現代中小企業のソーシャル・イノベーション』同友館
- 渋沢栄一（2020）鹿島茂（編集・翻訳）『「青淵論叢」道徳経済合一説』講談社
- 谷本寛治（2006）『ソーシャル・エンタープライズ』中央経済社
- トマ・ピケティ（2014）山形浩生、守岡桜、森本正史（訳）『21世紀の資本』みずず書房
- 山口一男（2009）『ワークライフバランス』日本経済新聞出版社
- 山中篤太郎（1948）『中小工業の本質と展開—国民経済構造矛盾の一研究—』有斐閣
- <https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/shingikai/kihonmondai/seidsekkei/007.html>（閲覧日2024.7.18）  
「中小企業政策審議会制度設計ワーキンググループ」（中小企業庁）令和3年1月20日～27日の書面開催、配布資料による。
- <https://www.hyogo.doyu.jp/secretariat/report/>（閲覧日2024.7.25）  
兵庫県中小企業家同友会「第54号NTレポート」（2023年6月実施）、「第55号NTレポート」（2023年12月実施）、「第56号NTレポート」（2024年6月実施）による。
- [https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki\\_shihon/index.html](https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/index.html)（閲覧日2024.6.21）  
経済産業省の「人的資本経営のガイドライン」(2022)
- <https://www.meti.go.jp/press/2022/05/20220513001/20220513001.html>（閲覧日2024.6.21）  
「人材版伊藤レポート2.0」（2022年 経済産業省）
- <https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/11/>（閲覧日2024.7.3）  
平成23年版 労働経済の分析-世代ごとにみた働き方と雇用管理の動向- 厚生労働省