



# 「社会的」中小企業の経営実践：京都市内の中小企業をケースとして

|     |   |
|-----|---|
| 著者  | 関 智宏, 木下 和紗   |
| 雑誌名 | 同志社商学   |
| 巻   | 70  |
| 号   | 3   |
| ページ | 391-405   |
| 発行年 | 2018-11-30  |
| 権利  | 同志社大学商学会  |
| URL | <a href="http://doi.org/10.14988/pa.2018.0000000366">http://doi.org/10.14988/pa.2018.0000000366</a> |

# 「社会的」中小企業の経営実践

——京都市内の中小企業をケースとして——

関 智 宏\*  
木 下 和 紗\*\*

- I はじめに
- II レビュー
- III ケース
- IV ディスカッション
- V 結論

## I はじめに

中小企業の経済社会における役割があらためて注目されている。その典型は、2010年に制定された「中小企業憲章」であろう。そこでは次のような記述がある。

「中小企業は、経済を牽引する力であり、社会の主役である。常に時代の先駆けとして積極果敢に挑戦を続け、多くの難局に遭っても、これを乗り越えてきた。(中略)

中小企業は経済や暮らしを支え、牽引する。創意工夫を凝らし、技術を磨き、雇用の大部分を支え、暮らしに潤いを与える。意思決定の素早さや行動力、個性豊かな得意分野や多種多様な可能性を持つ。経営者は、企業家精神に溢れ、自らの才覚で事業を営みながら、家族のみならず従業員を守る責任を果たす。中小企業は、経営者と従業員が一体感を発揮し、一人ひとりの努力が目に見える形で成果に結びつき易い場である。

中小企業は、社会の主役として地域社会と住民生活に貢献し、伝統技能や文化の継承に重要な機能を果たす。小規模企業の多くは家族経営形態を採り、地域社会の安定をもたらす。(以下、略)」

中小企業の経済社会における役割は、このように憲章というかたちで示されている。

---

\*同志社大学教授

\*\*大阪市立大学特任講師・阪南大学非常勤講師

しかしながら、その一方で、その役割は市民から十分に評価されていないと言える。評価されていないからこそ憲章が制定されたと考えた方が妥当であろう。この憲章の文章表現のなかでとくに重要な点は、中小企業の経済的役割だけでなく、それに加えて社会的役割を謳っている点である。

企業はそもそも社会的公器としての役割を担っており、さらには法人組織であれば、ステークホルダーに配慮した経営が求められる。一般的に、このような企業の社会的役割については、CSR (Corporate Social Responsibility: 企業の社会的責任) や社会的企業、また最近では CSV (Creating Shared Value: 共通利益) などのアプローチから、学術的実践的にその関心が高まっているところである。しかしながら、誤解を恐れずに言えば、その研究対象の多くは大企業である。中小企業を研究対象としたものは圧倒的に少ないということである。けれども、中小企業の比重が高くあり続けているということは、ひとつには中小企業が経済的役割のみならず、社会的役割を担っているからこそ存立してきたことを示しているとも言えるであろう。

しかしながら、中小企業の社会的な役割については、これまで十分に焦点があてられることはなかったと言っても過言ではない。実際には中小企業のなかには社会的な活動を実践している企業（これを本稿では「社会的」中小企業と呼ぶ）も多く存在しているが、そのような活動については焦点がなかなか当てられていない現状がある。中小企業の社会的役割を見だし、その役割を広く社会に対して発信すると同時に、積極的に評価していくことが重要であろう。

本稿では、ここで「社会的」中小企業と呼ぶ、社会的な活動を実践している中小企業をとりあげ、その活動を具体的にみていく。これにより、「社会的」中小企業の経営実践上の特徴を明らかにしていくことにしたい。本稿の構成は以下のとおりである。第2節は、企業の社会的活動に関連したレビューを行い、本稿で示す「社会的」側面を示す。第3節は、「社会的」中小企業のケースであり、ここでは4社の中小企業をとりあげる。第4節は、ケースに基づき2つの点を導出する。第5節は、結論である。<sup>1</sup>

## II レビュー<sup>2</sup>

企業の社会的活動にかんする主要な研究領域としてあげられる CSR 研究は、経営学分野ではすでに1920年代から展開されてきている（森本，1994，pp.5-8）。なお、研究蓄積の観点からみれば、国内外を問わずその圧倒的大多数は大企業を対象としてきたこ

1 本稿の執筆分担は、第1節 関，第2節 木下，第3節 関，第4節 関・木下，第5節 関・木下である。

2 本節は、木下（2018 a, 2018 b）をベースに加筆修正したものである。

とが明らかとなっている（たとえば、梅津・段，2015；Vázquez-Carrasco and López-Pérez, 2013 など）。しかしながら小さいことはシンプルであることを意味するのではないし、また、中小企業は大企業のたんなる縮小版でもない（Curran and Blackburn, 2001, p.5）。すなわち、両者は量的にだけでなく質的にも異なるのであり、こうした質的相違は両者における社会的活動の実践のあり方としても反映されうる（Spence, 1999, p.164）。

中小企業と大企業における質的相違のうち、もっとも特徴的な相違のひとつとしてあげられるのが企業の所有構造であり、中小企業の特徴として指摘できるのが所有と経営の未分離、すなわちオーナー経営（owner-managed）である（藤野，2012；山縣，2013；Bolton, 1971；Jenkins, 2004；Spence, 1999）。中小企業ではこうした所有構造と保有する経営資源の諸制約とがあいまって、経営者個人の裁量に依拠したインフォーマルなマネジメントに特徴づけられる組織文化を有することが指摘できる。「中小企業ではオーナー経営者が価値観の原動力（driver）であると同時に、その価値観の実践者（implementer）である」（Jenkins, 2006, p.250）との指摘は、この点を端的にあらわしているといえよう。

こうした中小企業が有する組織文化の特徴が、事業活動だけでなく社会的活動にも反映されうることは先行研究においても実証的に明らかにされてきた。たとえば、アイルランドの企業13社（中小企業7社、大企業6社）に対してインタビュー調査を実施した Sweeney（2007）によれば、大企業では6社全てで社会的活動にかんする専門部署や専任人員が設置、あるいは配置されていたのに対し、中小企業ではそうした部署の設置や人員を配置している企業は1社もなく、7社全ての中小企業が社会的活動を実践していくにあたり、経営者の関心とコミットメントが重要であるという点に強く同意を示していたことが明らかとなっている。すなわち、中小企業においては、社会的活動の実践に果たす経営者の役割はきわめて大きいことがわかる。この点にかんしては日本の先行研究においても、社会的活動を活発に実践・展開している中小企業では、経営者がリーダーシップを発揮していることが明らかにされている（木下，2017；許，2015；古川，2008，2009）。このように中小企業では社会的活動の実践の成否を含め、そのあり方を規定するのは経営者行動であるといえるが、その行動の背景にあるモチベーション要因とはいかなるものだろうか。

たとえば、英国の貿易産業省から委託を受け、ビジネス・イン・ザ・コミュニティ<sup>3</sup>（Business in the Community）がおこなった英国中小企業の社会的活動の実践にかんする

3 Business in the Community とは、1982年にチャールズ皇太子が総裁となり、設立された英国の登録チャリティ団体であり、より公正で持続可能な社会をつくるために、企業と社会をつなぐ活動をおこなっている中間支援組織である。

表1 中小企業経営者が社会的活動に取り組むモチベーション要因の類型

| モチベーション要因       | 内容                                     |
|-----------------|--|
| 道徳的義務           | 公正な経営実践<br>地域社会への恩返し                   |
| ビジネス上の恩恵        | 社内（従業員）のモラルやモチベーションの向上<br>企業イメージや評判の向上 |
| ポジティブな個人的報酬への期待 | 個人的関心<br>個人的充足感                        |

出所：Besser (2012) および Southwell (2004) を参考に作成。

コンソーシアム調査研究の結果をもとに、Southwell (2004) は中小企業が社会的活動に取り組む背景にあるモチベーション要因として、以下の6点をあげている。すなわち、個人的関心、公正な経営実践、社内（従業員）のモラルやモチベーションの向上、地域社会への恩返し、企業イメージや評判の向上、個人的充足感である。以上からわかるように、中小企業が社会的活動に取り組むモチベーション要因は一様ではない。しかしながら Besser (2012) によれば、上述した6つのモチベーション要因は、「道徳的義務 (Moral obligation)」、「ビジネス上の恩恵 (Business benefit)」、「ポジティブな個人的報酬への期待 (The expectation of positive personal reward)」の3つに類型化できることが指摘されている (表1)。

なお、中小企業の場合、先述した組織文化ゆえ社会的活動に関連するスキームについても、企業の経営資源をいかに配分するかといった意思決定が経営者個人の裁量にゆだねられる程度が大きいことが指摘されている (Jenkins, 2006, p.242)。また、中小企業においては、経営者のビジネスにかんする意思決定と彼ら彼女らの社会的活動にかんするそれとは不可分だとの指摘もある (たとえば、Dawson et al., 2002; Quinn, 1997; Vyakarnam et al., 1997 など)。こうした点をふまえれば、中小企業では経営者が事業経営をおこなう背景にあるモチベーション要因が、彼ら彼女らが社会的活動に取り組む背景にあるそれにあたる影響は決して小さくないことが推察される。以下では、この点について言及、あるいは検討している研究として Wilson (1980) と Spence and Rutherford (2004) の2つをとりあげる。

中小企業経営者が社会に対する自身の責任をどのように捉えているのかを明らかにするため、180人の米国中小企業のオーナー、あるいは経営者に対して実施されたインタビュー調査結果を分析した Wilson (1980) は、中小企業経営者のタイプを「タイプP」と「タイプV」の2つに類型化している。まず、ここでいう「タイプP」とは、基本的には利益志向 (profit-oriented) の中小企業経営者である。より具体的には、社会的活動にはまったく関心がない、もしくは関心がある場合には、長期的にビジネスを成功させることを目的に当該活動に取り組んでいるような中小企業経営者が「タイプP」であ

る。次に、「タイプ V」とは、適正利益（a reasonable profit）を確保することにくわえ、一般に「社会的責任（social responsibility）」とよばれることに関連する価値観を追求する中小企業経営者である。より具体的には、利益の創出とは異なる価値観をもって社会的活動に取り組んでいる中小企業経営者や、社会的活動に取り組むことにより大きな満足感をひきだしているような中小企業経営者が「タイプ V」である。

なお、Wilson（1980）におけるインタビュー調査の分析では、（1）顧客に対する責任（顧客満足、価格など）、（2）従業員に対する責任（賃金、労働条件、雇用機会の創出など）、（3）倫理（正直さ、公正さ）、（4）地域社会に対する責任（寄付や地域活動への関与、環境への配慮など）、（5）利益（最大化、適正、企業存続）といったように、中小企業経営者が捉える社会に対する責任として5つの類型が抽出されている。すなわち、社会に対する責任とひと言ではいっても、それぞれの中小企業経営者がどういった内容を自身の社会的責任として捉えているのかはさまざまということである。しかしながら、インタビュー調査に回答した180人の中小企業経営者のうち、159人（88%）が「タイプ V」、残りの21人（12%）が「タイプ P」に分類されている。このことからわかるように、大多数の中小企業経営者が、自分たちがなんらかのかたちで社会に対して責任や役割を果たしていくことの必要性を認識していることが指摘できる。また、これと同時に、利益の創出と社会的責任や役割をむすびつけて捉える中小企業経営者は少数派であることも指摘できる。

中小企業の社会的活動に対する姿勢がいかに規定されているのかを経営者のモチベーションというよりミクロレベルの視点から明らかにするため、英国中小企業のオーナー経営者20人に対して実施したインタビュー調査結果を分析した Spence and Rutherford（2004）は、中小企業経営者が事業経営をおこなう背景にあるモチベーション要因として、以下の4点を抽出している。第1は、利益の最大化優先（profit-maximisation priority）である。第2は、生計優先（subsistence priority）である。第3は、啓発された自己利益（enlightened self-interest）である。第4は、社会優先（social priority）である。これら4つのモチベーション要因が、中小企業経営者の社会的活動へのコミットメントの活発性の程度におよぼす影響を描いたのが図1に示したフレームである。Spence and Rutherford（2004）はこのフレームにもとづき、中小企業経営者が事業経営をおこなう背景にある最大のモチベーション要因が、4つのうち、どのフレームに属するのかにより社会的活動に取り組む動機は異なってくることを、またそれゆえ、社会的活動へのコミットメントをうながすにあたってとるべき動機づけの方法もかわってくることを指摘している。

ただし、Spence と Rutherford（2004）によれば、以下の2点も明らかとなっている。ひとつは、4つのフレームのうち、同時に複数のフレームに属している中小企業経営者

図1 中小企業経営者をみるフレーム (利益創出 vs 社会的活動)  
 視点(事業経営における利益創出のプライオリティ)

|               |     | 利益最大化志向  | 利益満足化志向  |
|---------------|-----|--|--|
| 実践(社会的活動への関与) | 不活発 | <b>フレーム1</b><br>利益の最大化優先<br>(Profit-maximisation priority)<br>利益を最大化することが事業経営における最優先事項               | <b>フレーム2</b><br>生計優先<br>(Subsistence priority)<br>企業の長期的生存、経営者らの一定の生活水準の確保が重要事項        |
|               | 活発  | <b>フレーム3</b><br>啓発された自己利益<br>(Enlightened self-interest)<br>社会的活動への関与が、長期的には経営者らの利益やビジネスに寄与するだろうとの認識 | <b>フレーム4</b><br>社会優先<br>(Social priority)<br>社会的な価値観や活動が仕事に統合され、そうした価値観や活動が利益の最大化よりも優先 |

出所：木下 (2018 b) p.204, 図1 を一部修正

原典：Spence and Rutherford (2004) p.43, Figure 3 および Spence and Rutherford (2004) pp.44

-49

が多くみうけられたことである。たとえば、生計優先を事業経営におけるモチベーション要因として表明している中小企業経営者が、良い企業倫理を実践することがビジネスにとっても金銭的に良い結果をもたらすことを認めるといったように、啓発された自己利益も同時にモチベーション要因として表明しているケースが報告されている。このことは、中小企業経営者の事業経営における優先事項という場合、異なる見解が同時に存在しうることをわかりやすく実証している。もうひとつは、中小企業経営者が属する支配的フレーム(事業経営の背景にある最大のモチベーション)は時間の経過や状況に応じて変化しうることである。たとえば、最初は金銭的報酬の追求していた中小企業経営者が、兄(弟)が白血病にかかったことにより人生にはお金よりも重要なことがあると気づいた、また、金銭的報酬が当初の期待ほどの充足感をもたらさないと気づいたといったように、事業経営のモチベーション要因が利益の最大化優先から社会優先へと変化したケースが報告されている。すなわち、同じ1人の中小企業経営者であっても、彼ら彼女らの事象にたいする認識は多面的かつ可変的であることが指摘できる。

以上からわかるように、それぞれの中小企業経営者にとって、4つのうちのどのフレームが支配的であるのか(事業経営の背景にある最大のモチベーション要因はなにか)を特定することは決して容易ではない。また、Spence and Rutherford (2004) も指摘しているように、中小企業経営者が事業経営をおこなうのは全くの金銭的な動機からなのではなく、社会的にも動機づけられる。すなわち、事業経営をおこなうモチベーション要因と社会的活動に取り組むそれは相互に影響をあたえながら不可分かつ複合的に形成

され、また、随時変化しうるものであることが指摘できる。こうした中小企業における事業経営と社会的活動の背景にあるモチベーション要因の複合性と可変性をふまえると、社会的活動を実践している中小企業における社会的活動の実践と経営実践はいかに関係しているのかということが論点として導出できる。そこで次節以降において、「社会的」中小企業の経営実践上の特徴について検討していく。

### Ⅲ ケ ー ス

ある特定の地域に立地する中小企業に焦点をあて、当該中小企業の経営者に対してインタビュー調査を実施した。このインタビュー調査は、京都市内（とくに京都市南区）の中小企業の経営実態を明らかにすることを目的に、2017年9月30日に筆者らが中心となって実施したものであり、経営者団体からの紹介を得ながら、業種などを問わず、20社を選定した。インタビュー調査は1回あたり60～90分の時間を要して実施された。このインタビュー調査はそもそも事業の内容を把握することをおもな目的として行われたが、調査項目については事業紹介を除いてインフォーマル形式で行われた。

本稿でとりあげるのは、この20社のうち本稿の目的に沿う特徴がみられた4社である。これら4社は、京都市南区に立地する中小企業である。4社とも法人である。法人としたのは、個人企業よりもその企業がより社会的な性格を帯びると考えたためである<sup>4</sup>。京都市南区に焦点を絞ったのはいくつかの理由があげられる。その理由の1つは、中小企業の地域性／地域密着を考慮したためである。中小企業と大企業とが異なる要素の1つに、業種にもよるが、地域とのかかわりの活性化があげられる。大企業よりも中小企業のほうがより地域に根ざした経営を志向することが知られており（たとえば、筒井、2013；本多，2013など）、立地する地域と経済的かつ社会的なかわりをより強くもつことが想定される。理由のもう1つは、筆者らと調査協力元である京都中小企業家同友会南支部との関係性から、調査先を紹介していただいた過程があるためである。中小企業の経営者に対して時間の限りのあるなかで、質の高いインタビュー調査を実施するためには、インタビュアーとインタビューイとの関係、とくに質の高い情報を交換しうる信頼関係が必須となる。筆者らは、インタビュー対象となった経営者との間で共同イベントの企画・運営を行うなど、少なくとも数年の時間をかけた信頼構築に努めてきており、それゆえに質の高いインタビューが可能となっている。しかし本稿では要点のみをとりあげているために、その「厚み」は記述できていないことは否めない。

4 もちろん中小企業は法人組織であるとも言えども、その性格は個人企業に近い側面もある。たとえば法人企業であれば、有限責任を原則とするも、中小法人企業の場合には、代表が個人で法人たる会社の債務保証を担っており、実質的には無限責任である。このようなことから中小法人企業は「疑似株式会社」と呼ばれることがある。



表2 インタビュー調査先一覧

|     | 所在地   | 創業年    | 従業員数                   | 事業内容                                    |
|-----|-------|--------|------------------------|---|
| A 社 | 南区上鳥羽 | 1945 年 | 4 名                    | 工務店向けの家具, 建具, オーダーメイド小物の製作・販売           |
| B 社 | 南区上鳥羽 | 1930 年 | 約 700 名<br>(うち女性40名)   | タクシー事業                                  |
| C 社 | 南区吉祥院 | 1956 年 | 16 名                   | 出版印刷, 商業印刷, 包装印刷, POP などの販促ツール製作・販促支援など |
| D 社 | 南区上鳥羽 | 1989 年 | 4 名<br>(専属作業員が別に 10 名) | 内装工事・リフォームなど                            |

※B 社の従業員数は中小企業の範囲を超えているが、資本金額は 4300 万円であり、中小企業の範囲にある。<sup>5</sup>

A 社は、京都市南区上鳥羽に本社をおいている。創業年は 1945 年であり、従業員数は 4 名である。工務店向けの家具, 建具, オーダーメイド小物の製作・販売をおもな事業としている。同社は、7~8 年前から障がい者が不便さを解消し楽に日常生活を送ってもらいたいという思いから、バリアフリーの家具の製作に力を入れている。また、障がい者の雇用だけでなく、障がい者施設・孤児院から実習者の受入を積極的に行っている。さらに、地域の学校の工場見学の受入やごみ拾い活動にも積極的に参加しているほか、京都産の木材を使うことにより地産地消を促し、地域のために動くことで、結果として輸送費の削減につながり仕入価格を抑えることに成功している。同社は人の役に立つ家具をつくることで社会に必要とされる企業であり続けたいと考えている。

B 社は、京都市南区上鳥羽に本社をおいている。創業年は 1930 年であり、従業員数は約 700 名 (うち女性 40 名) である。一見大企業並みの従業員規模となっているが、資本金額は 4300 万であり、中小企業の範囲である。タクシー事業をおもな事業としている。同社は、次の 2 点にみられる特徴的な取組を行っている。1 つは、FF (Foreign Friendly) タクシー事業である。これは、外国人、障がい者、妊婦、大きな荷物を持っている方を対象とした「京都発」の取組である。この取組のためにワゴン車を導入して 3 年目を迎えており (インタビュー当時)、認定ドライバーも 58 名から 3 年目には 188 名と拡大した。もう 1 つは、託児所の設置である。これは社員の子どもの対象にした事業であり、男性が多い業界でギャップでの宣伝効果を期待して 2017 年 7 月に始めた。現行の収容可能人数は 6 名であるが、将来的に地域の子どもの受け入れることも考えている。採用のターゲットに女性や若年層 (ねらいは注目されること) を考えており、これはドライバーの人材不足が背景としてある。

C 社は、京都市南区吉祥院に本社をおいている。創業年は 1956 年であり、従業員数

5 現行の中小企業基本法 (1963 年制定, 1999 年および 2013 年改定) では、タクシー事業に該当するサービス業の中小企業の範囲は、従業員 (常用雇用者) 数 100 名以下、資本金額 5000 万円以下となっている。

は16名である。出版印刷、商業印刷、包装印刷、POPなどの販促ツール製作・販促支援などをおもな事業としている。同社が、人材確保にあたってこれまで実施してきたのは中途採用のみであった。しかしながら、新卒採用を目指すべく、デザインの考察などのインターンシップを大学生を対象に実施した。これは、まずは新卒採用とはどのようなものであるかということに社員に慣れてもらうためである。結果として、同社は2名の大卒の新入社員を採用することに成功した。

D社は、京都市南区上鳥羽に本社をおいている。創業年は1989年であり、従業員数は4名（専属作業員が別に10名）である。内装工事・リフォームなどをおもな事業としている。同社は、次の2点にみられる特徴的な取組を行っている。1つは、「てらこや」である。これは、全社員がともに育つための情報共有・交換の場であり、新たな知識・知恵を生み出し身につけることで、社員全員の人間力とスキル向上につなげようというものである。もう1つは、「ひとひとネット」である。これは、地域の人々がつながり、ともに助け合い、みんなが楽しく、喜び、幸せに暮らすことができるネットワークづくりや人から人、大人から子どもへと地域の資源を伝えることができることを目指すべく行っている活動である。①地域工場の見学・体験、②地域の資源を次世代へ継承する、③人生の記録や目標を話し合いながら記録するといった活動を行っている。

#### IV ディスカッション

「社会的」中小企業4社のケースから、導出されうる次の2点について検討を深めていくことにしたい。

1つは、4社に共通していることとして、4社がともに経営理念を重視した経営を行っているという点である。経営理念をめぐっては、いくつかの研究が知られている。松田（2003）によれば、経営理念とは「公表された信念・信条そのもの、もしくはそれが組織に根づいて、組織の基づく価値観として明文化されたもの」であるという。久保・広田・宮島（2005）によれば、経営理念の内容は次の2つに分類することができるという（久保・広田・宮島，2005）。1つは、企業の目的・使命に関するものであり、もう1つは経営のやり方、成員の行動の規範である。これら2つのなかに、多くが、従業員の利益・後世に関する内容や従業員のやる気ややりがい向上をさせるような内容を含むと

---

6 これら以外にも、経営理念が有する機能や企業業績との関連にかかる研究がある。経営理念には企業内部の統合機能と企業外部の適応機能があることが知られている。統合機能とは、危機に直面した際の経営者の意思決定と行動を方向づける組織の指針および組織構成員の動機づけと構成員の一体感を意味する。また、適応機能とは、活動における正当化機能および組織の適合・存続・活性化を期待する環境変化への適合機能を意味する。さらに経営理念は、企業の業績と深い関連があることもまた知られている（飛田，2010；関，2007；2013）。

いう。

4社の経営理念を示したものが、次の表3のとおりである。ここから言えることの1つは、各社の経営理念の内容に、自社にとってのキーとなる従業員、顧客、地域社会などのステークホルダーに対する社会貢献や社会的責任が包摂されているという点である。A社の経営理念は「木を通した幸せづくり」であるが、ここでの「幸せ」の対象は、「使ってもらう人の幸せ、お客様の幸せ、社員の幸せ、会社の幸せ、社会の幸せ」という5つの幸せを意味している。B社の経営理念のなかには、「お客様」や「働く乗務員」の内容が組み込まれている。C社の経営理念の4つめの項目のなかには、取引先や従業員だけでなく、家族を含めた関係するすべての幸せになることを目指すとある。最後にD社の経営理念のなかにも、「すべての人が心から喜び・幸せを感じられる」の記述がみられる。

表3 中小企業の経営理念

|    | 経営理念   | 備考   |
|----|--|--|
| A社 | 「木を通した幸せづくり」   | 「使ってもらう人の幸せ、お客様の幸せ、社員の幸せ、会社の幸せ、社会の幸せ」という5つの幸せを願う   |
| B社 | ①お客さまにとって質の高いタクシーをつくる<br>②働く乗務員にとって良いタクシー会社をつくる<br>③公共交通機関としての責務を果たす   |  |
| C社 | ①私たちは、素敵な人間になります<br><br>②私たちは素敵なサービスを提供します<br><br>③私たちは、素敵な社会貢献活動をします<br><br>④私たちは、素敵な人生を送ります                            | 世の中にはさまざまな意見や価値観を持っている人がいるため、その価値観などの差を受け入れることで幅広い分野の知識や意見を素直に取り入れることができる<br><br>相手の立場になって考えるという内容で、商売において相手によって求められるものは異なってくるため、それを相手の立場で考えることで顧客のニーズに柔軟に対応することができる<br><br>人にやってもらっていることに対し感謝して、「恩送り」をするという内容で、ごみ拾いなどのボランティア活動だけでなく、会社として人を雇用することやサービスを提供することも社会貢献活動の一部である。それに伴って、必ず何か自分たちにしてもらっていることがあるため、それに気づき、恩として他に送る<br><br>人や環境のせいにはせず、できることかやるという内容であり、①～③をとおしてそれを実践することで家族を含め関係するすべての人が幸せになることを目指す |
| D社 | 1, 私たちは、人との出会いと感謝の気持ちを大切にし素直な心で成長します<br>1, 私たちは、すべての人が心から喜び・幸せを感じられる、もの創り企業になります<br>1, 私たちは、高い技術を追求・提供し、安心・安全な生活空間を提供します |  |

日本企業はもとより「従業員重視型」の経営であるとも言われており（飛田，2010），さらに中小企業となると、「社長と社員の距離が近い」や「組織の一体感」など中小企業ならではの経営上の特性が考えられている（関，2013）。こうした諸点が中小企業4社の経営理念に表れていることがわかる。このことは，上でとりあげた中小企業4社が，いずれも経営者団体である中小企業家同友会の会員企業であるということも重要である。中小企業家同友会は，「労使見解」ならびにそれに基づく「経営指針成文化運動」を行っている（SEKI，2007）。ここでいう経営指針は，経営理念に3～5年の中期計画を含めた経営方針と1年ごとの経営計画の3つを包含したものである。従業員に配慮した経営を意識している。しかしここで強調すべきことは，経営理念の内容がたんに従業員に対してだけ留まるのではなく，顧客や地域社会などのステークホルダーに対する社会貢献や社会的責任を包摂しているという点なのである。この点にかんしてはまた，中小企業の場合，地域を事業基盤としていることが多い点をふまえると，従業員や顧客といったステークホルダーも比較的狭い範囲にとどまるケースも少なくないと考えられることから，それらのステークホルダーに配慮した経営実践は，広義には，地域への貢献としての側面を持っていることも指摘できるだろう。

さらに言えることのもう1つは，これら4社の中小企業が，こうした経営理念の内実に即して，経営実践に移しているという点である。理念の存在と実践のあり方は別とも言われるが（脇，2013），経営理念に基づき，自社を取り巻くステークホルダーによりかわった経営を実践している（あるいは実践しようとしている）ことが，これら4社に共通してみられる。このことから，経営実践と社会的活動の実践とは高い重複性を有しており，不可分であるということが出来る。たとえばA社は，障がい者の雇用ばかりでなく，障がい者施設・孤児院からの実習の受入を積極的に行っており，社会的弱者と言われる方々との接点を自ら持とうとしている。また，地域の学校の工場見学の受入やごみ拾いを行ったり，さらには使用する木材をできる限り地域の資源にしたりすることによって，自社が立地する地域ともかわらうとしている。C社は，社員に新卒採用ということに慣れてもらうため直接的に採用することができるかできないかには関係なく，将来自社の社員となる可能性を有する大学生に対してインターンシップを実施している。D社は，「てらこや」や「ひとひとネット」による地域との関係をつなぐ取組を行っている。B社が設置した託児所は現行としては社員の子どもを対象としているが，いずれは地域の子どもたちを受け入れたいとしており，B社には地域（あるいはコミュニティ）志向が強くみられる。

7 D社は，仕事の量をこなすことを追求するがあまり手を抜いてしまい，取引先などから信頼を失い，2009年から赤字が3年続いたことがあるという。このときにそれまで作成していた経営理念を見直した。もともと代表の両親がともに障がいをもっており，そのようななかで自分を育ててくれた両親，助けてくれた地域の方々<sup>7</sup>に恩返しをしたいと強く思いなおすようになり，利益重視の経営から転換さ

以上の4社のケースから、中小企業において経営理念が社会的活動の実践を生み出す主要な1要因として機能していることが示唆されるが、この点にかんしては中小企業が経済的役割のみならず、社会的役割を担っているからこそ存立している側面があることをふまえば、以下のことも指摘できるだろう。すなわち、中小企業における社会的活動の実践は、当該企業の存立基盤の維持・強化にむけた経営実践としての側面も強く有するということである。つまり、中小企業における経営理念に即した経営実践は、経済的にも社会的にも中小企業の存在意義を高めうるものであると言えるだろう。

## V 結 論

本稿では、「社会的」中小企業と呼ぶ、社会的な活動を実践している中小企業をとりあげ、その活動を具体的にみていくことにより、「社会的」中小企業の経営実践上の特徴を明らかにしていくことを目的としていた。それゆえに4社の「社会的」中小企業をとりあげ、それぞれのケースに基づき、検討を深めてきた。

本稿での検討から明らかになったことは、「社会的」中小企業は、経営理念を成文化しており、さらにその経営理念に即した経営を実践しているということである。つまり、言い換えるとすれば、「社会的」中小企業は、自社の経営理念をより重視した経営を実践しようとするほど、社会的な活動をより実践しようとするとも言える。これが本稿での考察から導出された仮説である。

それでは、なぜ中小企業は経営理念を重視した経営をすればするほど、その企業は利益重視ではなく、社会的な活動をより実践しようとするのであろうか。そこには、経営理念の追求がもたらすものを考えなければならないであろう。経営理念は、自社は何のために経営をしているかの究極的な考察を明文化したものであり、経営者によって自社の社会的な存在価値の徹底的な追求がなされたものである。その結果として、社会の公器としての企業観に到達し、自社の存在意義をあらためて再認識することになる。

経営理念を重視した経営を実践しようとするほど、「社会的」な活動をより実践しようとすることになる。このことは同時に、経営理念を重視しなくなると、「社会的」な活動をあまり重視せずに、むしろ利益を重視するようになるということを示している。「社会的」な活動を重視するのか、利益に体现される経済的な活動を重視するのか、その判断基準に経営理念の重視の度合いが深く関連しているということは、先行研究に対して新しい視座を与えるものと考えられる。これが本稿の理論的含意である。しかしながら、中小企業のなかには、自身が経営理念を成文化し、それを重視した経営実践を展開するなかで社会的活動を行っているものの、経営実践に組み込まれているがゆえに、  
せ、いまの経営理念を実践に移すことにしたという。

社会的活動を実践しているという明確な認識が伴っていないケースも少なからずあるものと考えられる。そうした無意識での社会的活動の実践は、中小企業の社会的活動にかかるひとつの特徴でもある<sup>8</sup>。このことは「社会的」中小企業を見いだすことの難しさと同時に、中小企業の社会的活動研究の難しさを生み出している要因でもある。

またこんにち、地域や社会を取り巻く諸問題が多様化、深刻化するなかで、地域経済社会に「社会的」中小企業をより多く輩出していこうとする動きが期待される。しかしながら、どのようにすればその輩出が可能となるのかについては、これまで必ずしも明確な要素は確定されていなかった。本稿での検討から、地域経済社会に「社会的」中小企業をより多く輩出していくためのひとつとして、中小企業の経営理念の明文化と、それを重視した経営実践が必要であることが示唆される。また、上述した中小企業の経営実践と社会的活動の実践との高い重複性をふまえると、経営理念を成文化し、その内容に即した経営を実践に移している中小企業をより多く見出し、その活動内容を広く社会に対して発信していくと同時に、そうした活動を積極的に評価していくことも必要であろう。しかしながら、経営理念の成文化を実現したとしても、それをどの程度重視した経営実践を行うのかについては、あくまで経営者の自己判断によるところが大きい。それゆえに、経営者のマインドを継続的にチェックしていくような仕組づくりが必要であろう。これが本稿の政策的含意である。

#### 参考文献（アルファベット順）

- Besser, T. L. (2012) "The Consequences of Social Responsibility for Small Business Owners in Small Towns," *Business Ethics : A European Review*, 21(2), pp.129-139.
- Bolton, J. E. (1971) *Small Firms : Report of the Commission of Inquiry on Small Firms*, London : Her Majesty's Stationary Office (商工組合中央金庫調査部訳 (1974) 『英国の中小企業－ボルトン委員会報告書－』 商工組合中央金庫調査部)
- Curran, J. and Blackburn, R. A. (2001) *Researching the Small Enterprise*, London : SAGE Publications
- Dawson, S., Breen, J. and Satyen, L. (2002) "The Ethical Outlook of Micro Business Operators," *Journal of Small Business Management*, 40(4), pp.302-313
- 藤野洋 (2012) 『『企業の社会的責任 (CSR)』に関する研究：中小企業への適用についての考察』『商工金融』第62巻第9号, pp.20-85
- 本多哲夫 (2013) 『大都市自治体と中小企業政策－大阪市にみる政策の実態と構造－』 同友館
- 古川浩一 (2008) 「企業の社会的責任と中小企業経営」『商工金融』第58巻第7号, 4-19頁
- 古川浩一 (2009) 「CSRと中小企業経営」『総合政策研究』第17号, pp.57-67
- 許伸江 (2015) 「中小企業のCSRの特徴と課題」日本中小企業学会編『多様化する社会と中小企業の果たす役割 (日本中小企業学会論集34)』 同友館, pp.79-91
- Jenkins, H. (2004) "A Critique of Conventional CSR Theory : An SME Perspective," *Journal of General*

8 たとえば、環境省中部地方環境事務所 (2006) は、中小企業30社に実施したインタビュー調査結果から、中小企業はCSR活動という特別な認識は持っておらず、企業理念や経営者の思いからスタートした活動がCSR活動に結実しているような、いわゆる「結果としてのCSR」の傾向が強いことを指摘している。

- Management*, 29(4), pp.37-57
- Jenkins, H. (2006) "Small Business Champions for Corporate Social Responsibility," *Journal of Business Ethics*, 67(3), pp.241-256
- 環境省中部地方環境事務所 (2006) 「CSR 先進中小企業ヒアリング調査 実施報告」『平成 18 年度 中部地域におけるパートナーシップに基づく CSR 活動調査報告書』環境省中部地方環境事務所, 19-51 頁 ([http://chubu.env.go.jp/earth/mat/data/m\\_2\\_1/rep\\_3.pdf](http://chubu.env.go.jp/earth/mat/data/m_2_1/rep_3.pdf) 2016 年 4 月 19 日閲覧)
- 木下和紗 (2017) 「地域社会活動の実践にもとめられる中小企業経営者の役割」『工業経営研究』第 31 巻第 1 号, pp.36-47
- 木下和紗 (2018 a) 「中小企業の CSR にかんする研究動向」『大阪市大論集』第 131 号, pp.1-33
- 木下和紗 (2018 b) 「中小企業の地域社会活動とそのモチベーション要因 - 株式会社大阪工作所のケース -」『阪南論集 社会科学編』第 53 巻第 2 号, pp.199-214
- 久保克行・広田真一・宮島英昭 (2005) 「日本企業のコントロールメカニズム - 経営理念の役割 -」早稲田大学 21 世紀 COE 《企業法制と法創造》総合研究所『季刊 企業と法創造』第 1 巻第 4 号, pp.113-124
- 松田良子 (2003) 「経営理念と経営戦略」加護野忠男編著『現代経営学講座 6 企業の戦略』八千代出版, pp.39-53
- 森本三男 (1994) 『企業社会責任の経営学的研究』白桃書房
- Quinn, J. J. (1997) "Personal Ethics and Business Ethics: The Ethical Attitudes of Owner/Managers of Small Business," *Journal of Business Ethics*, 16(2), pp.119-127
- 関智宏 (2007) 「ビジネスプランと中小企業経営 - 中小企業家同友会の経営指針成文化運動との関連を中心に -」中小企業家同友会全国協議会企業環境研究センター『企業環境研究年報』第 12 号, pp.81-94
- Seki, T. (2011) "Associations of Small Business Entrepreneurs as "Voluntary" Organizations for SME Managers and their Campaign for the Documentation of Management Principles," 阪南大学学会『阪南論集 (社会科学編)』第 46 巻第 2 号, pp.193-225
- 関智宏 (2013) 「従業員重視の中小企業経営」労務理論学会編『中小企業における経営労務の課題』晃洋書房, pp.53-68
- 関智宏・周雯 (2018) 「中小企業の労働環境 - 2012 年度に実施したアンケート調査に基づく経営者と従業員の認識ギャップ -」同志社商学会『同志社商学』第 70 巻第 2 号, pp.181-196
- Southwell, C. (2004) "Engaging SMEs in Community and Social Issues," in Spence, L. J., Habisch, A. and Schmidpeter, R. eds., *Responsibility and Social Capital: The World of Small and Medium Sized Enterprises*, Hampshire: Palgrave Macmillan, pp.96-111
- Spence, L. J. (1999) "Does Size Matter? The State of the Art in Small Business Ethics," *Business Ethics: A European Review*, 8(3), pp.163-174
- Spence, L. J. and Rutherford, R. (2004) "Social Responsibility, Profit-Maximisation and the Small Firm Owner-Manager," in Spence, L. J., Habisch, A. and Schmidpeter, R. eds., *Responsibility and Social Capital: The World of Small and Medium Sized Enterprises*, Hampshire: Palgrave Macmillan, pp.35-58
- Sweeney, L. (2007) "Corporate Social Responsibility in Ireland: Barriers and Opportunities Experienced by SMEs When Undertaking CSR," *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 7(4), pp.516-523
- 飛田努 (2010) 「日本企業の組織文化・経営理念と財務業績に関する実証分析 - 2000 年代における日本の経営を考察する手掛かりとして -」立命館大学経営学会『立命館経営学』第 48 巻第 5 号, pp.61-78
- 筒井徹 (2013) 「地域振興に貢献する中小企業」商工総合研究所編『これからの CSR と中小企業 - 社会的課題への挑戦 -』商工総合研究所, 164-201 頁
- 梅津光弘・段牧 (2015) 「経営倫理は中小企業を強くするか - CSR 活動を中心に -」『日本政策金融公庫

論集』第28号, pp.75-88

Vázquez-Carrasco, R. and López-Pérez, M. E. (2013) "Small & Medium-Sized Enterprises and Corporate Social Responsibility: A Systematic Review of the Literature," *Quality & Quantity*, 47(6), pp.3205-3218

Vyakarnam, S., Bailey, A., Myers, A. and Burnett, D. (1997) "Towards an Understanding of Ethical Behaviour in Small Firms," *Journal of Business Ethics*, 16(15), pp.1625-1636

脇夕希子 (2013) 「中小企業による経営理念の経営上の実践－アンケート設定過程と労使関係にかかる項目を中心に－」安井恒則編 (2013) 『個性ある中小企業の経営理念と労使関係に関する調査研究 (社労士総研研究プロジェクト報告書)』全国社会保険労務士会連合会社会保険労務士総合研究機構, pp.8-22

Wilson, E. (1980) "Social Responsibility of Business: What Are the Small Business Perspectives?," *Journal of Small Business Management*, 18(3), pp.17-24

山縣正幸 (2013) 「中小企業のコーポレート・ガバナンス－どのステイクホルダーが、どのように行うのか－」足立辰雄編著『サステナビリティと中小企業』同友館, pp.119-138

安井恒則編 (2013) 『個性ある中小企業の経営理念と労使関係に関する調査研究 (社労士総研研究プロジェクト報告書)』全国社会保険労務士会連合会社会保険労務士総合研究機構