

社会的価値共創をつうじた中小企業の持続可能な経営

関 智 宏

- I はじめに
- II 中小企業の存立について考える
- III 中小企業における社会的価値の創造
- IV 中小企業を中心とした社会的価値共創
- V おわりに

「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。戦後復興期には、生活必需品への旺盛な内需を捉えるとともに、輸出で新市場を開拓した。オイルショック時には、省エネを進め、国全体の石油依存度低下にも寄与した。急激な円高に翻弄されても、産地で連携して新分野に挑み、バブル崩壊後もインターネットの活用などで活路を見出した。

我が国は、現在、世界的な不況、環境・エネルギー制約、少子高齢化などによる停滞に直面している。中小企業がその力と才能を発揮することが、疲弊する地方経済を活気づけ、同時にアジアなどの新興国の成長をも取り込み日本の新しい未来を切り拓く上で不可欠である。政府が中核となり、国の総力を挙げて、中小企業の持つ個性や可能性を存分に伸ばし、自立する中小企業を励まし、困っている中小企業を支え、そして、どんな問題も中小企業の立場で考えていく。これにより、中小企業が光り輝き、もって、安定的で活力ある経済と豊かな国民生活が実現されるよう、ここに中小企業憲章を定める。」

(2010年6月閣議決定「中小企業憲章」前文)

I はじめに

上の文章は、2010年6月に閣議決定された「中小企業憲章」の前文である。この前文の冒頭に、中小企業は、「経済を牽引する力であり、社会の主役である。」と明記されている。日本において中小企業は、経済社会に重要な役割を果たしてきた(いる)し、今後も果たしていくであろう。しかしながら、日本における中小企業が真に主役であると国民から認識されているかと言えば、必ずしもそうとは言えないであろう。そう考える理由の1つは、日本の中小企業は、大企業と比べるとさまざまな諸点で「良い」とい

うイメージがもたれることがあるが、同時に「悪い」というイメージもまた広くもたれているためである (関, 2017)。

ここで重要なことは、中小企業に対して「悪い」というイメージがもたれる場合に、それが事実であるかどうかとは別であるということである。日本における中小企業は、その実態がどうであるかを正しく認識しないままに、その社会的地位が相対的に低くとどまってしまうのである。中小企業の社会的地位をより向上させていくためには、中小企業が経済社会に重要な役割を果たしてきた (いる) し、今後も果たしていくということが広く認識されることが必要である。しかしながら、中小企業については、ほとんど知られていないというのもまた事実であろう (関, 2017)。

経済社会のなかで中小企業が重要であるということはよく言われるが、中小企業に対するイメージも含めて、関連した議論が深掘りされていない (関, 2017; 2020)。そこで筆者は、日本における中小企業が、これまで日本の経済社会に永らく存在し続けてきたということに対する正当な評価が重要であるという観点から、その評価に寄与すると考える、中小企業の新しい経営をめぐる3つの視角を試論的に提示した (関, 2020; 関・同志社大学中小企業マネジメント研究センター編, 2020)。この3つの視角とは、1つに長寿企業に見られる100年経営であり、2つに、社会とのかかわりをもつ社会的経営であり、3つに、世界の維持のために貢献を目指すSDGs経営である。これら日本の中小企業の新しい経営にかかる3つの視角は、中小企業が存在し続けてきた (いる) という、その持続可能な経営の実践内容に焦点を当てることで、中小企業が持続して存在し続けてきたことを正当に評価することに寄与するアプローチの1つである。しかしながら、そうした視角に基づいて、この日本の経済社会に存在し続けてきた (いる) 中小企業が存在しているという事実を確認することができ、さらにそれらの経済社会に対する役割が担われていることが広く謳われながらも、国民はその重要性を真に認識するまでには至っていないのが実態である (関, 2020; 関・同志社大学中小企業マネジメント研究センター編, 2020)。中小企業憲章が「中小企業は社会の主役である」と明記したように、企業 (経営者・従業員)、市民、行政など社会を構成する利害関係者が、持続的な経営を実践する中小企業が重要であると認識するような社会になるためには、いったいどうすればよいのであろうか。

本稿では、このような問題意識に基づき、中小企業を中心としたさいに、企業 (経営者・従業員)、市民、行政など社会を構成する利害関係者が、中小企業が果たす経済社会に対する重要な役割を認識するための1つの方策として、中小企業を軸とした社会的価値共創を提唱することにした。本稿の構成は以下のとおりである。第2節では、これまでの日本の歴史的経緯を振り返りながら、中小企業の存立について検討する。第3節では、中小企業が経済社会に対して役割を果たすということを、社会的価値の創造と

いう観点から検討する。第4節では、中小企業が「社会の主役」になるために、中小企業にかかる利害関係者が、持続可能な経営を実践する中小企業を重要であると認識することにつながる社会的価値共創を提唱する。第5節では、本稿の意義と今後の検討課題を示す。

II 中小企業の存立について考える

日本における中小企業は、中小企業基本法による範囲規定に従えば、2016年の経済センサスのデータで、企業数のうち約99.7%を占め、さらにそのうち86.5%が小規模事業者となっている。また中小企業に従事する就業者数の比率は、従業者総数で約69.7%を占めている。この範囲規定は、限られた量的指標しかなく、中小企業を広く捉えすぎという見解もあるが（たとえば、関、2024¹）、日本の企業のなかで中小企業は圧倒的大多数であり、経済社会において重要な位置を占めている。このことは、必ずしも日本に限ったことでなく、世界に共通した認識となっている（OECD, 2023；関・同志社大学中小企業マネジメント研究センター編、2020）。

中小企業基本法は、日本の中小企業に対する政策の方向性を定めた法律である。したがって、中小企業基本法には、日本政府が政策の対象とするべき中小企業が規定されているが、1999年に中小企業基本法が改定されて以降、この基本法において中小企業は、新たな産業の創出、就業の機会の増大、市場における競争の促進、地域における経済の活性化、といった役割を担うといったことが明記されており、このことが、日本政府が中小企業のための政策を施行する根拠となっている。

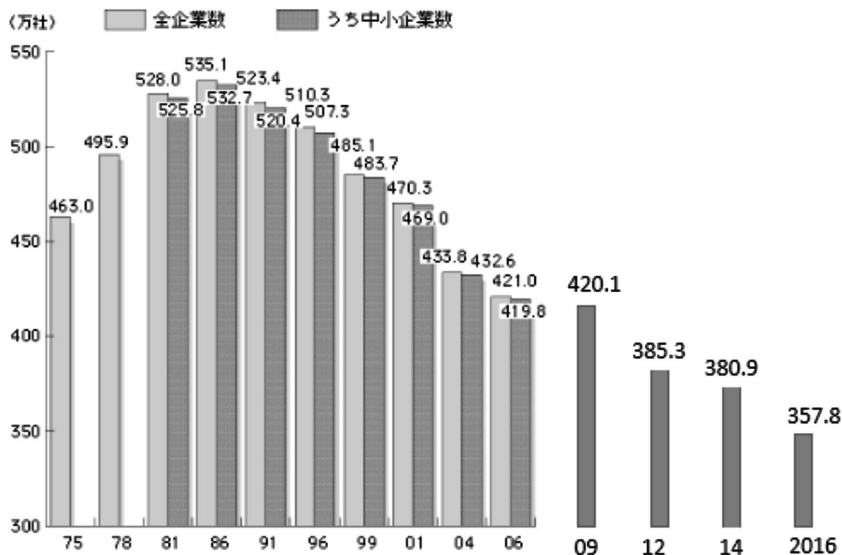
かつて日本の中小企業は、放っておけば滅びるはずのところが残りに残っているような非近代的部門、すなわち問題性を有する存在として認識されていた。このような問題性を有する存在として中小企業を認識し、この認識に基づいて1963年に中小企業基本法が制定された。具体的には、日本の経済成長を実現させていくために、中小企業の非近代性を象徴するものとして二重構造を解消させていく、すなわち中小企業の近代化が施行された（佐竹、2021）。現実的には二重構造は解消されなかったが、それにもかかわらず、日本の経済成長は実現した。その一方で、問題性を有するとされた中小企業は1980年代後半まではその数を増加させていった。このことから、中小企業が問題性を

-
- 1 日本における中小企業基本法の範囲規定では、量的指標として、資本金額が従業員数のどちらか一方の範囲を満たせば中小企業とされている。このような日本の中小企業の範囲規定は、たとえばアメリカ合衆国のように、量的指標に加えて質的指標があったり、あるいは量的指標としても資本金額や従業員数のほかに、たとえば売上高や資産額などを含めていたりする点と大きく異なっている。
 - 2 なぜそうした中小企業は存立し続けることができるのかという、中小企業の存立にかかる問いが中小企業存立論となり、日本の中小企業研究の重要な論点の1つとなった（佐竹、2018）。

有していることと、日本の経済成長が実現したこととはそれほどの関連がなかったのではないかという指摘もある(植田, 2014)。むしろ中小企業が数を増加させ、その役割を果たしてきたことが、日本の経済社会の繁栄に貢献したと考えることはできないだろうか。

すべての企業は小企業から立ち上がり、そしてその後、成長の過程をたどると言われることが多い。ここでいう成長は、事業の規模を拡大させていくという量的な成長である。しかしながら、すべての企業が事業の規模を拡大させ続けていくわけでない(関, 2020; 2024)。たとえば IPO (Initial Public Offering: 新規上場) を実現する企業は企業全体からみれば、ほんの一部にとどまっている³。中小企業の多くは、現実的に中小企業として存在し続けてきた(いる)。このような中小企業は、今後において大企業なみに事業の規模を拡大させていく企業もないわけではなかろうが、その数はほとんどないであろう。このように考えれば、中小企業が中小企業として存在し続けてきた(いる)ことを積極的に評価し、さらに、中小企業を中小企業として今後も存在させ続けていくことがむしろ重要ではないだろうか。1980年代後半以降、こんにちに至るまで、日本における中小企業数は減少し続けており、とくに近年は、その減少割合は大きくなっている。こんにち日本の経済社会が低迷を続けているが、その低迷を打開し、その繁栄を

図1 日本における企業数の推移



注：基本的にこの図の出所は、『中小企業白書』(2008年度版)第1-1-30 図②であるが、2009, 2012, 2014, 2016の各年の数値は経済センサスのデータによるものであり、それらを筆者が付け加えている。しかし、2006年までのデータは「事業所・企業統計」、2009年以降のデータは経済センサスによるものであり、これらは統計の手法が異なっており、統計的に連続したものではないことに留意されたい。

3 2023年12月末現在での上場会社数は3933社である。日本取引所グループのホームページによる。
<https://www.jpx.co.jp/listing/co/index.html>

促していくためには、経済社会に重要な役割を果たす中小企業の数を増やし、そしてそれらが存在し続けていくことが重要であると言える。しかし、中小企業の数が増え、存在し続けるだけではない。重要なことは、中小企業がどのように経済社会にその役割を果たすのか、という点である。

Ⅲ 中小企業における社会的価値の創造

企業には本質とも言うべき2つの性格がある。1つは、ゴーイング・コンサーン（going concern）としての企業である。言わば、継続することが前提ということである。たとえば、個人の自己実現のためにある事業を立ち上げたとすると、そこで生み出される商品やサービスは、それを欲する顧客とかかわりをもつことになる。さらに事業が拡大していけば、従業員を雇用したり、資金供給者から資金を獲得したりするなど、顧客に加えて、従業員や資金供給者などのかかわりをもつことになる。個人の自己実現のために事業を立ち上げたとしても、その事業を営む企業は、さまざまな利害関係者とのかかわりから、個人の都合で事業を止めることができず、継続させていかなければならない。もう1つは、社会の公器としての企業である。上の諸点とも関連するが、企業は、個人の自己実現のために立ち上がったとしても、さまざまな利害関係者とのかかわりをもつことになる。企業は、これら利害関係者のかかわりのなかで生かされているという、社会的な存在となる。

企業は、経済的利潤を追求する存在であり、顧客（市場）に商品ないしサービスを供給することで経済的価値を創出する。しかし近年、経営学でも重要な視角としてとりあげられるように、経済的価値のみならず、上述のような社会的な存在として創出していくべき価値、すなわち社会的価値も同時に創出する必要がある。このような考え方が、CSV（Creating Shared Value：共有価値の創造）である⁴。中小企業の経営という文脈においても、このCSVは、地域や社会と共生するための中小企業の経営に重視される視角の1つと言われている（池田，2022⁵）。また佐竹（2021）は、中小企業が持続可能な経営を実現していくためには、ビジネス・イノベーションとソーシャル・イノベーションの同時実現、すなわち既存の中小企業が「強い企業」および「良い企業」への転換が必要であると指摘している（佐竹，2021）。これらのうち、ソーシャル・イノベーショ

4 CSVの具体的な内容については、たとえばPorter and Kramer（2011）を参照のこと。

5 池田（2022）は、中小企業の本質をめぐる議論が、問題性ないし貢献性ないし発展性にとどまっていたとし、そうではなく「地域・社会と共生する」という中小企業の新しい本質を「帰納法」的に導出することを目指した。そして、中小企業が「地域・社会と共生する」現象と密接に関連すると考えられる、さまざまな視点、すなわち、CSRないしSDGs、ソーシャルビジネス、ダイバーシティ・マネジメント、ネットワークといったそれぞれの現象面から、地域・社会との中小企業の「共生性」という本質面を捉えていこうとしている。

ンないし「良い企業」は、社会的価値の創出と関連している。

近年、大企業を中心に、コーポレート・ガバナンス (Corporate Governance) や CSR (Corporate Social Responsibility: 企業の社会的責任) の必要性が謳われたり、さらには SDGs (Social Development Goals: 持続可能な開発目標)⁶ の運動が活性化したりしている。大企業の事業展開はますます大規模化かつ複雑化している。大企業が事業をグローバルな規模でおこなうようになったことから、大企業がおこなう事業が社会に与える影響はかなり大きくなっており、その影響のあり様を無視することができなくなっている。それゆえに、大企業は、自社を取り巻く利害関係者とのかかわりに配慮した経営がいつそう求められるようになってきている。大企業に、コーポレート・ガバナンスや CSR が必要とされ、さらに近年において SDGs の運動がますます活性化しているということは、ある意味で、大企業が利害関係者に配慮した経営ができなくなっており、企業としての本質的性格を見失いつつあると言っても過言ではないだろう。

大企業に比べると、中小企業がおこなう事業は、社会に与える影響は決して大きくない。しかしながら、企業の本質的性格は、企業規模の大小で変わるわけではなく、中小企業も、企業である以上、当然ながらその本質的性格を有している。しかし、中小企業では、大企業のように、敢えてコーポレート・ガバナンスや CSR、さらに SDGs が強調されないように見える。これはいったいなぜであろうか。その答えの1つは、中小企業は、大企業と比べて、経済社会に対してその役割をはたしてきたために、敢えてそれらの概念をもちいて自社の実践を説明する必要がないからであろう。

たとえば SDGs との関連では、ある中小企業の炭屋の事例がある (関, 2024)。この炭屋は、さまざまな商品を開発したり、新規事業も立ち上げ、さらに、近年では家族以外の従業員を数名ほど雇用したりするなど、経営成果を達成している。炭の原料となる木々は、山に定期的に入り、間伐材を伐採することで入手するが、間伐材の伐採により山の地面に日光が届けられ、それにより山の木々の根がしっかりと発育する。木々の根は、雨水をしっかりと吸収する。そのため、間伐材の伐採が、近年ゲリラ豪雨などで起こりやすくなっている土砂崩れによる被災を事前に防止することにつながる。SDGs の17のゴールとの関連で言えば、山の木々の根がしっかりと発育することは15「緑の豊かさを守ろう」に、さらに土砂崩れによる被災を事前に防止することは13「気候変動に

6 2015年9月25日に、第70回国連総会が開催され、そこで2030アジェンダが採択された。その文書のなかに示されたのが、2030年に向けた全世界共通の持続可能な成長戦略であり、その中心的なテーマがSDGsである。SDGsで掲げるのは17個の目標と169のターゲットである。この17個の目標のなかには、貧困、農業、福祉、生涯学習、ジェンダー平等、水と衛生、近代的エネルギー、人間らしい雇用(ディーセント・ワーク)、産業化・イノベーション、不平等の是正、都市・人間居住、生産消費形態、気候変動、海洋・海洋資源、陸域生態系・森林の経営・生物多様性、司法・制度、グローバル・パートナーシップ、といったキーワードが含まれている。具体的には、国連開発計画駐日代表事務所のウェブサイト

(<https://www.undp.org/ja/japan/sustainable-development-goals>)を参照のこと(2024年1月10日閲覧)。

具体的な対策を」に関連している。地域の中小企業による炭ビジネスの事業の展開が、地域の経済社会の持続性に大きく貢献し、社会的成果をも達成している。だからこそ中小企業はその地域のなかで中小企業とし存立し続けてきた（いる）し、その役割を果たし続けることで、今後も存立し続けていくことができるのである。この炭屋は自社の取組をSDGsと照らし合わせているわけではないが、このような中小企業の経営こそが、経済的価値と社会的価値の双方を創出するSDGs経営である（関，2020；関・同志社大学中小企業マネジメント研究センター編，2020）。このように、中小企業は敢えてSDGsと言わずとも、日々の事業の展開をつうじて経済社会に対して重要な役割を果たしてきたし、SDGsの運動と照合させることで、自社の取組が経済社会の持続性に貢献していることを強くアピールすることが可能となる。

IV 中小企業を中心とした社会的価値共創

中小企業が経済社会の持続性に大きく貢献するとしても、中小企業は「社会の主役」にはなりきれておらず、その社会的地位は低いままである。結論を先取りすれば、このような中小企業の社会的地位を向上させていくために必要となるのが、中小企業を取り巻く利害関係者とのかかわりをつうじた中小企業を中心とした社会的価値共創である。

前節でとりあげた社会的価値は、中小企業が顧客（市場）に商品ないしサービスを供給することで達成される購買段階での価値である。近年、マーケティング研究では、その財がほしいのではなく、その財を使って何をしたいのか、という使用段階での価値が重視されている。使用段階というのは、その財を購入した後に実際にその財を使用する段階のことである。この使用段階での価値は、顧客が何を欲しているのかを理解するための、顧客起点のマーケティングの考え方と関連している（村松，2010）。

しかし、本稿でいう社会的価値の価値は、購買段階でもなく、さらに使用段階でもない。敢えて言えば、根幹とも言うべき価値である。すなわち、その商品ないしサービスは、何のために顧客（市場）に供給し続けなければならないのか、その根幹的な目的と共鳴することで共創される価値である。このことを理解するために、ここでセンサーメーカーのオムロンの事例を説明する。オムロンは、自動車メーカーに対してセンサーを供給している。なかでもオムロンの子会社であるオムロンソーシアルソリューションズが2017年12月にリリースした「ドライバー見守り車載センサー」は、「オムロンのカメラによる顔画像センシング技術「OKAO[®]vision」と時系列ディープラーニング技術を組み合わせ、ドライバーが運転に集中できる状態かを判断するセンサー」であり、「ドライバーの居眠りや脇見など集中度が低下している場合は瞬時にドライバーに警告」したり、「車両の走行状態とドライバーの運転集中度をデータ化し、安全運転指標とし

て事業者に提供することで、ドライバーの安全意識を改善・向上させるための教育支援としても活用でき」たりする、という⁷。

図2 オムロンの「ドライバー見守り車載センサー」



出所： <https://optronics-media.com/news/20171226/49658/> (2024年1月10日閲覧)

企業側から見れば、企業は顧客（市場）に商品ないしサービスを供給するが、それら商品ないしサービスを顧客が使用することが、何につながるかということである。すなわち、その財を社会に供給する目的が達成されることが重要なのである。オムロンの事例で言えば、オムロンは、たんに「ドライバー見守り車載センサー」を自動車メーカーに供給しているだけではなく、そのセンサーが搭載された自動車に消費者が乗ることで、最終的に社会の交通事故を減らすことに貢献している。

前節でとりあげた炭屋の事例では、炭屋は炭ビジネスをつうじて、山の木々の根が十分に発育すること、また土砂崩れによる被災を事前に防止することに貢献している。この炭屋が炭ビジネスを推進する目的は、まさにこれらに見られるような社会的価値の創出にある。重要なことは、この炭屋の炭ないしそれに関連する財のすべてにかかわるさまざまな利害関係者が、その社会的価値の創出に寄与する炭屋と積極的にかかわりをもつことで、根幹とも言うべき価値を共創していくことにある。具体的に炭屋の商品を欲する顧客の視点から言い直せば、顧客自身はその炭屋の炭ないし関連する財を使用することが、根幹的には社会的価値の創出に貢献することを明確に認識していることで、社会的価値が共創されるのである。

中小企業が、なぜこの経済社会に存在し続けてきた（いる）かと言えば、当然ながら、当該中小企業が経済社会に対して貢献してきた（いる）からであり、同時に当該中小企業を取り巻く利害関係者、ひいては経済社会が、当該中小企業を必要としてきた（いる）からである。中小企業は経済社会の持続性に貢献してきた（いる）し、だからこそ中小企業は経済社会に生かされてきた（いる）のである。しかしながら、日本の中

7 <https://optronics-media.com/news/20171226/49658/> (2024年1月10日閲覧)

小企業を取り巻く状況は厳しさを増しており、企業数は年々大きく減少している。企業数の減少に歯止めがかからない要因はさまざまであろうが、そのなかでの大きな要因の1つが、繰り返し強調する中小企業の社会的地位の低さである。中小企業は経済社会に大きく貢献してきたにもかかわらず、そのことを利害関係者、ひいては経済社会が真に認識していないのである。だからこそ、本来的に経済社会に対して重要な役割を果たしてきた（いる）、存続すべき中小企業が、事業上の要因とは別の要因で存続していくことができないでいる。

経済社会において重要な役割を果たしてきた（いる）中小企業を、その利害関係者が真に認識していくためにはどうすればよいであろうか。以下では、中小企業にかかる利害関係者のなかでも、行政、メディア、そして大学など教育機関の3者を取りあげ、それぞれについて、中小企業を正しく認識するための方策を提案する。まず、行政である。1999年の中小企業基本法改定以降、中小企業に対する施策はさまざまに展開されており、2010年には閣議決定により中小企業憲章が制定された。中小企業の事業展開を円滑に促進させていくための、中小企業が直面する経営課題に対応した施策が展開された⁸。また小規模企業対策も展開されたり⁹、地方公共団体においても1999年の中小企業基本法改定以降、中小企業振興基本条例などを制定したりするなど、地域の中小企業や小規模企業のための政策が展開するようになってきている。しかしながら、このような政策が展開されているとしても、中小企業が直面する多くの経営課題の根本的な解決にはまだ至っておらず、経営課題の解決に直結する政策が望まれる¹⁰。また、一見すると中小企業対策とは縁遠いような、行政によるさまざまな政策が展開されている。しかしこれらの政策が、多様な領域に存在する中小企業にどのような影響を及ぼすのかをまず検討するといった、中小企業ファーストの姿勢が求められる¹¹。さらに行政は、たとえば、経済産業省による地域未来牽引企業の認定など、中小企業のさまざまな取組を制度的に認定してきてはいるが、こうして認定された中小企業を、広く社会に知らせていく

8 たとえば、2008年には中小企業経営承継円滑化法、2011年には中小企業海外展開支援大綱が、そして2016年には中小企業等経営強化法が制定された。

9 たとえば、2012年には「ちいさな企業」未来会議が発足し、さらに2013年の中小企業基本法の改定を受け、2014年には小規模企業振興基本法が制定された。

10 もとより行政による中小企業対策など経済対策は、福祉や環境、さらに教育などの対策と比べると予算ないし人員による制約がある。

11 たとえば、欧州連合の小企業法（Small Business Act）では、Think Small Firstという原則が定められている。

https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_08_1003（2024年1月10日閲覧）

12 経済産業省によれば、地域未来牽引企業とは、「地域内外の取引実態や雇用・売上高を勘案し、地域経済への影響力が大きく、成長性が見込まれるとともに、地域経済のバリューチェーンの中心的な担い手、および担い手候補である企業」である。選定にあたっては、民間の調査会社が保有するデータベースを基にしたデータ部門と、地方公共団体などの関係機関からの推薦による推薦部門の2つの方法がある。

https://www.meti.go.jp/policy/sme_chiiki/chiiki_kenin_kigyou/index.html（2024年1月10日閲覧）

ことが必要であろう。

次に、メディアである。これまで新聞やテレビ、映画などにおいて、中小企業と言えば、経済情勢の悪さを象徴する事例として紹介されてきた。たとえば、不況のさいには、苦境に直面する中小企業として、日本のものづくり集積地の1つである東大阪の町工場の経営者の発語が報道される。経済情勢が厳しいなかで、経営状況が厳しい局面に遭遇している中小企業はもちろん存在しているであろうし、そのような事実を社会に発信することは必要なことであろう。しかしながら、すべての中小企業が同じような厳しい局面に遭遇しているわけではない。中小企業、さらには中小企業にかかわる諸機関には、そのような苦境を乗り越えようとする経営者や従業員、また企業をサポートする支援機関や金融機関などが存在する¹³。そうした苦境を乗り越えていこうとしたり、あるいは直面している課題を解決させていこうとしたりすることで、経済社会の持続性に貢献しうる中小企業を、社会により発信していくことが必要であろう。直木賞を受賞した池井戸潤氏による『下町ロケット』（池井戸，2010）が2011年にテレビドラマ化されたが、そのなかで、バルブメーカーである佃製作所が、さまざまな難局に直面しながらも、従業員や関係者などと手を取り、諸課題を乗り越えていこうとした。そのような佃製作所の姿は、機械金属という業種に限定されてはいるものの、中小企業のたくましさや世に知らしめることにつながったと考える。メディアが社会に与える影響は決して小さくない。したがって、メディアは経済社会に重要な役割を果たす中小企業と積極的にかかわりをもつことで、中小企業が経済社会に果たしてきた役割にかかる真なる情報をさまざまな側面から正しく社会に発信していくことが必要であろう。

最後に、大学など教育機関である。中小企業の社会的地位の低さは、中小企業の実態がよくわからないということにも起因している。中小企業にかんする情報を入手できないがために、大企業と比べると相対的に「悪い」というようなイメージをもちうるのである（関，2017）。このような実態は知らずとも「悪い」イメージを払しょくさせるためには、持続可能な経営を実践する中小企業の実態を、できるだけ若年層に対してリアルに知らせていくことが必要であろう。これは中小企業教育と関連している。たとえば、教育内容のなかに、持続可能な経営を実践する、経済社会に重要な役割を果たしてきた（いる）中小企業のトピックを盛り込んだり、あるいは教育機関と中小企業とが連携することをつうじて、教育現場に中小企業の経営者を実際に登壇させることで真なる情報を伝えてもらったりするといったことなどの教育が必要であろう。これらのことを実現させていくためには、中小企業が経済社会に果たしてきた（いる）役割を、教育者

13 2020年3月くらいから、日本でも拡大をし、人々の生活にも深刻な影響を与えた新型コロナウイルス感染症の感染拡大という危機状況下においても、さまざまな人々や諸機関との連携をつうじて苦境を乗り越えようとする中小企業は存在した。この点についての詳細は、関・同志社大学中小企業マネジメント研究センター編（2022）を参照のこと。

自らが認識しなければならない。残念ながら、大学にかんして言えば、中小企業にかんする内容を教授できる教育者は、必ずしも多いとは言えない。これは日本の大学については、教育現場に登壇する中小企業研究者それ自体が少ないためである¹⁴。したがって、中小企業教育に携われる教育者ないし研究者を養成していくことも必要であろう¹⁵。またこれまで大企業に関心を強くもっていた既存の教育者ないし研究者について、中小企業についても同時に関心をもってもらうなどの働きかけをおこなっていくことも必要であろう。

V おわりに

本稿では、企業（経営者・従業員）、市民、行政など社会を構成する利害関係者が、持続的な経営を実践する中小企業が重要であると認識するような社会になるためには、どのようにすればよいかという問いに対して、そう認識するための1つの方策として、中小企業を軸とした社会的価値共創を提唱することを目的としていた。ここでいう社会的価値とは、マーケティング研究で言うところの使用段階の、さらに根幹とも言うべき、企業による商品やサービスが何のために顧客（市場）に供給され続けなければならない、さまざまな利害関係者とその根幹的な目的と共鳴することで生じる価値のことである。共創とは、まさにこの共鳴のことを意味する。中小企業を取り巻く利害関係者のなかでも、本稿では、行政、メディア、そして大学など教育機関の3者を取りあげ、中小企業とそれにかかる利害関係者との間での社会的価値共創の具体的方策を提示した。

中小企業は経済社会に対して重要な役割を担うとされながらも、中小企業に対するイメージも含めて、関連した議論が深掘りされているわけではなく（関，2017；2020）、さらに、社会を構成する利害関係者がそのことを真に認識しているわけではない。その意味で、本稿で社会的価値共創の観点、すなわち中小企業が顧客（市場）に商品ないしサービスを供給する、その根幹的な目的を利害関係者が共鳴することが必要であること

14 たとえば、大学では中小企業にかんする科目として中小企業論（さらには、中小企業経営論や中小企業政策論もある）が開設されている。日本全国の大学で中小企業論という科目がどのくらい開設されているかを調べたものとして、2007年当時の状況を調べた渡辺（2008）がある。中小企業論でどういうことを教授するのかについて、中小企業にかかる教育者ないし研究者の間でコンセンサスが必ずしもあるわけではない。筆者らは、日本全国の大学に所属する中小企業研究者など、筆者を含めて13名で教科書を執筆した（関編，2020）。この教科書は、これまでに刊行された中小企業論ないし中小企業に関連するテーマを扱っている、おもだった教科書を参照し、そこで記述された重要だと思われる多くのトピックをできる限り網羅し、整理のうえ体系的に構成した。

15 このような観点から、筆者が2008年4月に設立したのが、同志社大学中小企業マネジメント研究センターである。同研究センターは、中小企業の持続可能な経営をおもなテーマとした中小企業にかんする研究拠点である。とくに100年以上続く長寿企業に着目し、その存続と伸展を支える卓越した企業家のマネジメントを科学的に分析かつ考察することによって、日本はもとより世界の中小企業の発展に寄与し、持続可能な国際社会の実現に貢献することを目指している。

は、中小企業研究においても中小企業の重要性にかかる議論（池田，2022；関，2017；2020）をさらに深化させていくことに貢献すると考える。

また本稿で提示した社会的価値共創は、持続的な経営を実践する中小企業が重要であると認識するような社会になるための方策として、実践的かつ政策的な意義も大きいと考える。しかしながら、本稿では、社会的価値の創出に重きをおき議論を展開してきたためもあり、その両輪とすべき経済的価値の創出については議論が必ずしも十分ではない。近年、日本の中小企業が直面する経営課題は、ますます深刻化しており、社会的価値だけでなく、経済的価値をいかにすれば創出することができるかといった議論も必要であろう。中小企業にかかる利害関係者との間で社会的価値を共創させながら、中小企業が真に持続可能な経営をいかに実現させていくのであろうか。その検討課題が残されている。

付記

本稿は、同志社大学 All Doshisha Research Model 2025 の「諸君ヨ、人一人ハ大切ナリ」同志社大学 SDGs 研究」プロジェクト（2023 年度研究費）により助成を受けた研究成果の一部である。また本稿の内容の一部は、筆者がこれまでおこってきた講演内容に基づいている。本稿を上梓するために、さまざまな方々との交流が有益であった。それらの方々のすべてをここで記すことはできないが、なかでも日本監査役協会関西支部ならびに日本公認会計士協会東海会の皆様方に、感謝の意を表したい。

また今年度末で定年を迎える麻生潤先生には、筆者が同志社大学に2015年4月に着任した当初から親身に支えていただいた。この場をお借りし、感謝を申し上げたい。麻生先生の教育姿勢は、大学教育が何のためにあるのかという、本稿で言うところの社会的価値を創出させるものであった。本当にありがとうございました。そして長い間、本当にお疲れ様でした。

参考文献

- 池井戸潤（2010）『下町ロケット』小学館。
- 池田潔（2022）『地域・社会と共生する中小企業』ミネルヴァ書房。
- 村松潤一（2010）「マーケティングと顧客－志向論から起点論へ－」村松潤一編著『顧客起点のマーケティング・システム』同文館出版，pp.3-25。
- OECD（2019）*OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2023*, OECD Publishing
- Porter, M. E. and M. R. Kramer（2011）“Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth,” *Harvard Business Review*, Vol.89, No.1-2, pp.62-77（「共通価値の戦略－経済的価値と社会的価値を同時に実現する－」ハーバード・ビジネス・レビュー編集部編『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2011年6月号，ダイヤモンド社，pp.8-31）
- 佐竹隆幸（2008）『中小企業存立論－経営の課題と政策の行方－』ミネルヴァ書房。
- 佐竹隆幸（2021）『中小企業政策論－持続可能な経営と新しい公共－』関西学院大学出版会。
- 関智宏（2017）「中小企業をイメージする－2013年度における大学生を対象とした調査から－」同志社大学商学会『同志社商学』第69巻第1号，pp.85-148。
- 関智宏（2020）「中小企業の持続可能な経営としての100年経営，社会的経営，SDGs経営－新時代における中小企業経営の3つの視角－」同志社大学商学会『同志社商学』第71巻第6号，pp.261-274。
- 関智宏（2024）「中小企業とその経営を考える」許仲江編著『中小企業と経営』八千代出版，所収予定。
- 関智宏編著（2020）『よくわかる中小企業』ミネルヴァ書房。
- 関智宏・同志社大学中小企業マネジメント研究センター編（2020）『持続可能な経営と中小企業－100年

- 経営・社会的経営・SDGs 経営－』同友館。
- 関智宏・同志社大学中小企業マネジメント研究センター編（2022）『新型コロナウイルス感染症と中小企業』同友館。
- 植田浩史（2014）「日本経済と中小企業」植田浩史・桑原武志・本多哲夫・義永忠一・関智宏・田中幹大・林幸治『中小企業・ベンチャー企業論 [新版]－グローバルと地域のはざままで－』有斐閣, pp.21-42。
- 渡辺俊三（2008）「中小企業論研究の成果と課題」名城大学経済・経営学会『名城論叢』第8巻第4号, pp.121-141。