

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——

関 智 宏

- I はじめに
- II 「貢献する」中小企業への中小企業像の変化
- III 中小企業の成長や発展につながる経営を考える
- IV 中小企業が実践する持続可能な経営
- V おわりに

I はじめに

一国の経済社会において、企業はさまざまな諸形態をとって存在している。そうした企業をあえて大企業や中小企業と呼ぶように、規模の違いで企業を抽出するのであれば、その国においてどのような企業を大企業や中小企業とするかといったように、規模の違いによって、その企業がいかに異なった特徴をもつのかについての説明が必要になる。

本稿では、中小企業に焦点を当てて議論を進めていくが、どのような企業を「中小」とするのは、その国の発展状況によって変わってくる。しかしながら、世界のなかで共通して認識されていることは、さまざまな国において中小企業の比重が非常に高く、その国々の経済社会において雇用の創出や経済発展への貢献などさまざまな諸点において重要な役割を果たしているということである（OECD, 2019）。

中小企業はその規模が小さいがために、大企業が何らかの力を発揮するような経済社会においては、その存在は極めて不利になる場合がある。しかしながら、それにもかかわらず、中小企業は経済社会のなかで一定の比率をもって実際に存在してきた。本来、存在しにくいものが存在していることを「存立」という。中小企業がなぜ存立することができたかという中小企業の存立を検討していくことは、中小企業研究の中心的なテーマである（佐竹, 2008）。

日本における中小企業に焦点を当ててみると、日本の経済社会においても、中小企業は「異質多元的」と言われるように（山中, 1948）、さまざまなかたちで多く存在し続けてきたし（その数は減少してきてはいるが）、また中小企業は経済社会に重要

な役割を果たしてきたと言われてきたし、その役割を果たすためのさまざまな政策も展開されてきた。しかしながら、中小企業という言葉から抱かれるそのイメージは、ときに偏向的であり（後藤，2015 など）、さらにはときに悲哀的な問題のある側面が指摘されることがある¹。

日本における中小企業が、経済社会に多く存在し、重要な役割を果たしてきたと言われながらも、問題のある側面だけがイメージされることがあるなど、中小企業の実態と必ずしも一致しないことがある。この理由はいくつかあろうが、その1つは、中小企業が多様であるがために、どのような中小企業がどのように存在しているかが必ずしも正しく理解されているわけではないためであると考えられる。中小企業が重要であるとしても、どのような中小企業が重要であるのかという答えが必ずしも明確ではないということである。

そこで本稿では、日本における中小企業が中小企業として、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、この最近の新しい経営をめぐる3つの視角を試論的に提示することを目的とする。結論を先取りすれば、その3つとは、1つには、長寿企業に見られる100年経営であり、2つには、社会とのかかわりをもつ社会的経営であり、3つには、世界の維持のために貢献を目指すSDGs経営である。

本稿の構成は以下のとおりである。第2節では、日本における中小企業に対する認識が問題のある存在から貢献する存在へと変化してきたことを述べる。第3節では、中小企業の成長や発展につながる経営という観点から、その経営にさまざまなパターンが存在することを指摘する。第4節では、上で指摘した中小企業の持続可能な経営に貢献すると考えられる3つの視角を提案する。第5節は結論である。

II 「貢献する」中小企業への中小企業像の変化

日本における中小企業がいかなる企業ということを知解していくために、まず日本において中小企業の範囲をただ唯一規定している中小企業基本法の歴史の変遷を説明しなければならない。

中小企業基本法は、1963年に制定された中小企業に対する政策の基本路線を定めた法律である。1963年の中小企業基本法で規定された中小企業は、大企業と比べて賃金や労働生産性が低い格差の担い手たる問題を抱えた存在として描かれた。産業構造を高度化し、また国際競争力を強化していくことによって日本の経済成長を実現させるためには、中小企業が広範に、しかも多数存在するという過少過多を問題にした。大企業と

1 中小企業のイメージに関する一連の研究成果については、たとえば拙稿（2017）を参照のこと。

中小企業との間における賃金および労働生産性にみられる諸格差は二重構造と呼ばれ、二重構造の解消こそが経済成長の実現にとって必要であると言われた。中小企業は、賃金や生産性が低い問題を抱えた存在であるために、それが日本の経済発展にとって隘路になるとされた。そして中小企業には近代化と不利是正を施すことが、中小企業政策の柱として明確に位置づけられた。日本における中小企業の存立は、まさにこの問題性との関連で議論されてきた。²

しかしながら、日本が経済成長を実現していく過程のなかで、中小企業は、問題にされた二重構造たる大企業との諸格差が存在していながらも、その後も存立し続け、さらには少なくとも1980年代末まではその数を増やしていくことになった(植田, 2014, p.27)。大企業と中小企業との間に諸格差が存在していたとしても、日本が経済成長を実現したのであれば、その諸格差たる二重構造は経済成長の隘路ではなく、同時に中小企業の賃金や労働生産性の企業との相対的な低さは必ずしも問題ではないとみたほうが適切であるということになる。

実際に、1990年代に入って日本経済が低迷していくなかで、企業数は減少していくことになり、経済を再興していくうえでは企業数を増加させていくか、既存の中小企業を存立し続けさせていくことが必要となった。こうして1999年には、中小企業基本法は抜本的に改定され、中小企業は日本経済にとって貢献する存在として描かれることになった。ここで描かれた「貢献」というのは、1つは新規事業の創出、2つは就業機会の増大、3つは市場競争の促進、4つは地域経済の活性化、の4つである³。これらに対して中小企業がより貢献していくということが、中小企業が政策対象となる根拠とされ、具体的に、経営革新や創業・開業のための支援策に重点がおかれるようになった。⁴

こうした中小企業基本法の歴史的経緯からみると、中小企業は問題を抱えた存在から貢献していく存在としてその姿を大きく変えていくことになった。2010年には、EUの小企業憲章にならって中小企業憲章が制定され、「中小企業は、経済を牽引する力であり、社会の主役である」と明記された。また2013年には中小企業基本法が改定され、また2014年には小規模企業振興を目的とした小規模企業振興基本法が制定されるなど、中小企業・小規模企業が重要であるという認識に基づいた政策が整備されてきた。

このように中小企業基本法の変遷をみる限りにおいて、こんにちの日本における中小

-
- 2 中小企業は、中小企業基本法が制定される以前の1930年代から、すでに政策を施さなければならない問題を抱えた存在として研究の対象となってきた。
 - 3 1999年改定中小企業基本法における第3条の基本理念のなかでは、正しくは「新たな産業を創出し、就業機会を増大させ、市場における競争を促進し、地域における経済の活性化を促進する等」と記されている。
 - 4 2000年代に入ってからは、新たに経営革新・創業支援関連の法律が制定されるのではなく、むしろ従来の法律が整理・統合され(山田, 2013)、開業の伸びは依然低迷したままでいた。こうしたなかで事業承継が正面から論じられるようになり、廃業をいかに食い止めるかが政策上のテーマとなってきた(安田, 2019)

企業は、日本の経済社会において重要である存在であるとともに、さらに中小企業憲章にも掲げられたように社会の主役であるということになる。しかしながら、中小企業が真にそうした存在であると社会から認識されているかということ、必ずしもそうではなからう。それは、中小企業がどういう企業であるのかが知られていないからである。

規模が相対的に小さい企業が中小企業であるとしても、それがどのような企業であるのかについては、規模が小さいということだけでは説明することはできない。そもそも日本においては、中小企業基本法のなかでの中小企業の範囲規定は、量的指標のみであり、日本以外のいくつかの国々のような質的指標は採用されていない。中小企業といっても、大企業の子会社、関連会社といった非独立の中小企業や、節税対策として設立された経営実態のない中小企業も含まれている。中小企業基本法が定めているような、政策対象となる独立の中小企業が実際にどのくらい存在しているのかについては、統計上把握することは必ずしも容易ではない。

重要なことは、中小企業が重要であるとしても、どのような中小企業が経済社会にとって今後も真に重要であり続けるのか、という点である。それを説明するための1つが、中小企業はなぜ存立し続けていることができているのか、という点である。もちろん中小企業はただたんに存立し続けているということだけをもって高く評価されるわけではない。中小企業が長期にわたって存立し続けていくことができたその要諦は何であろうか。その1つとして考えられるのが、中小企業が存立し続けることを可能とする経営、すなわち中小企業の持続可能な経営であり、その実践こそが高く評価されるべきである。

III 中小企業の成長や発展につながる経営を考える

中小企業が、存立し続けているということを考えていくうえで、中小企業の成長や発展について触れておく必要がある。というのも、中小企業が成長や発展をしていけば、中小企業の範囲を超え、大企業になる可能性があるからである。中小企業が大企業に至った時点で、中小企業が存立し続けているということにはならない。

中小企業の成長を検討した齋藤によれば(齋藤, 2016)⁵, 中小企業のなかでその一部は大企業になるものの、小規模のまま推移している企業は圧倒的に多いと指摘する。そして、Churchill と Lewis の議論を踏まえ (Churchill and Lewis, 1983), 中小企業が成長していくには、顧客を獲得する可能性のある第1段階、利益創出ができる第2段階、利益創出を継続できる第3段階、という3つの段階があるという。中小企業は、これら

5 齋藤(2016)では、冒頭に中小企業とスモール・ビジネスが併記され、それ以降はおもにスモール・ビジネスという表現を使っているが、本稿では中小企業に統一する。

の諸段階を超えて成長していくことも難しく, また存立し続けていくことそれ自体も課題になるために, 中小企業には中小企業の経営者個人がもつ「経営力」が必要になるという⁶。そして中小企業が存続していくためには, 「経営力」と経営成果がともに高い「継続型」であることが肝要であり, 「経営力」の高い中小企業こそ成長可能性がある」と強調する。齋藤が指摘するように, 中小企業にとっては, 「経営力をつけることが, 存続および成長にきわめて大切になる」(齋藤, 2016, p.11)。しかしながら, 齋藤は同時に「経営力の低い場合は, 成長どころか, 存続もむずかしく, 多くは大きくならない」とも指摘する(齋藤, 2016, p.11)。これは真に事実であろうか。中小企業にとって, その規模を大きくさせていくことがはたして本当に重要なのであろうか。

中小企業は異質多元的であるがゆえに, その存在は多様である。たとえば「独立した」中小企業には, 生業的経営であるか企業的経営であるか, その経営目的の違いがある。生業的経営の場合には, 従業員はおもに家族で構成されており, 家族の生計のために経営が行われる。このため, なしえた事業成果の多くが代表を含む家族の賃金に向けられるため, 労働分配率が高くなる。また生業的経営は, 法人格をもたない個人企業形態がほとんどである。この場合, 事業には安定性が志向される。これに対して, 企業的経営の場合には, 家族労働も含まれるが, おもに従業員は第三者で構成されており, なしえた事業成果の一部は賃金に分配されるが, 部分的にとどまる。企業的経営の多くは法人格を有する。

さらに企業的経営は, 事業の志向が, 安定か拡大であるか, その成長志向性の違いがある。事業の安定を志向する場合には, 資本金構成はおもに家族で構成されているが, 資本金額はある一定額にとどまることが多い。これに対して, 事業の拡大を志向する場合には, 資本金構成はおもに家族で構成されているが, あるときに資本金額が外部からの出資などによって増資されることがある。またここでいう拡大には, 斬新的拡大と急進的拡大の2つがある。漸進的拡大は, 事業を拡大するも, その拡大が斬新的である。これに対して, 急進的拡大は, 事業を拡大するも, その拡大が急進的であるが, 多額の出資を受け入れることによる外部資金の拡大がその特徴の1つとなる。ベンチャー企業と呼ばれてきた企業群は, この急進的拡大のタイプに合致する。外部資金を得た場合に, それは「独立した」中小企業から基本的には外れることになる。

このような中小企業をめぐるさまざまな類型は, 中小企業の質的規定と関連している。質的規定に関連して, たとえば「ベンチャー」企業と「一般」中小企業との質的な

6 齋藤のいう「経営力」は経営姿勢と経営能力の2つが「複合(ミックス)したもの」であるという。ここでいう経営姿勢とは「経営者の経営に対する前向きな意欲, ほとぼる熱意, 旺盛なチャレンジ精神, エネルギッシュな活動力などを総合したもの」であり, また経営能力とは「経営者個人がもっている各種の経営能力や経営上の経験, 状況把握力, 判断力, 人間関係能力, 交渉力など, 多様な能力要素の複合したもの」であるという(齋藤, 2016, p.9)。

差異あるいはその要素の違いをめぐる議論が繰り広げられてきた(たとえば松田(2001)など)。急成長するタイプの企業をベンチャー企業と呼ぶとすると、一般中小企業というのは成長志向の乏しい存在ということになりかねない。しかしながら、中小企業には多様な存在のかたちがある。そもそも企業成長をどのようにとらえ、そのプロセスをどう描くのかについては多くの議論がある⁷。斎藤(2016)のように、規模を拡大していく経営が望ましいということは、中小企業の多様な存在を認めていく観点から異論を唱えざるをえない。たとえば企業的経営で事業の志向が安定的である場合に、事業規模を拡大しなくとも、生産性が相対的に高く、適切な収益の確保や適正な賃金の分配がなされているのであれば、それはそれでよいであろう。中小企業は、必ずしも規模の拡大たる量的な成長を志向するだけが経営ではなく、存立し続けていくことを可能とする質的な発展をとまなう経営こそが志向されるべきである。

IV 中小企業が実践する持続可能な経営

近年、企業の規模にかかわらず企業が存続し続けていくということが企業戦略において重要であるという認識が高まっている(たとえば, Sted and Sted (2014) など)。これは中小企業である場合には、中小企業のままで持続的に経営していくことが、企業戦略上重要であるということである。それでは、中小企業が持続的に経営するためには、どのようなことを経営上実践していくことが必要なのであるか。以下では、中小企業の持続可能な経営に寄与する経営実践として、3つの視角を提案していく。

IV-1. 100年以上存続する経営：100年経営

1つは、100年以上存続するための経営、すなわち100年経営である。

近年、日本における老舗企業を対象とした100年経営が脚光を浴びている。日本には、創業以来100年以上続く企業が5万2000社あると推計されており(後藤編, 2012)、200年以上となるとその数は約4000となる。その企業の特徴がファミリービジネス(同族経営)であるという。階戸によれば、日本ではファミリービジネスは遅れている企業形態と長く思われていたが、世界では重要な位置を占めていることが明らかとなってきており、むしろ誇らしいとさえ語られることがあるという(階戸, 2016, pp.2-3)。

100年以上存続する企業を対象として、長期にわたって持続することが可能であるのはなぜなのか、またそうした企業にはどのような特徴があるかなどについて、ファミリービジネスなどさまざまな角度から研究が取り組まれてきた(後藤編, 2012; 階戸,

7 企業成長をめぐる諸議論については、拙稿(2018)におけるレビューを参照のこと。

2016:長谷川, 2016; Miller and Miller, 2005: 帝国データバンク史料館・産業調査部編, 2009)。たとえば横澤編 (2012) は, 老舗企業が長期的に経営を維持できた要因として, 次の8つの項目があるという。すなわち, 1, 基本理念の承継と顧客ニーズの変化に対応した革新, 2, 顧客第一主義, 本業重視, 品質本位, 従業員重視, 3, 目に見えない価値観を組織内で承継, 4, 暗黙知としての価値観, 5, 形式知として家訓などの形で承継される場合もあるが時代に応じて変化している, 6, 顧客第一主義, カスタマーズ・アイによる革新の断行, 7, 伝統の承継と顧客ニーズの変化に合わせた革新, 8, 儲けは手段であり, もっと大きな価値観を基本理念としている, である。なかでも伝統(受け継がれたもの)と革新(時代の変化に対応したもの)のバランス感覚の重要性を指摘している(長谷川, 2016, p.46)

日本以外においても, ファミリービジネスに対する関心が高まっている(Craig and Moores, 2017; Miller and Miller, 2005)。たとえば, Miller と Miller は, 企業が成功を長期にわたって維持するための1つの要因としてファミリービジネスを指摘し, 成功するファミリービジネスには, 永続的かつ本質的なミッションを追求する継続性(Continuity), 強いコミットメントと動機づけをもつ人員によって結束といったわりの組織文化を育むコミュニティ(Community), 会社を長期的に支える「Win-Win」関係を外部関係者と結ぶコネクション(Connection), 状況に即して勇気ある決断を下す自由と俊敏な組織を保つための自由を維持するコマンド(Command), の4つのCから生み出される経営実践があるという(Miller and Miller, 2005)。

老舗企業を対象とした100年経営の一連の研究で重要視されてきたことは, 100年以上にわたって経営を持続させてきたという持続的な経営そのものであり, 老舗企業と呼ばれる企業群が存立し続けてきたという事実である。日本の老舗企業のほとんどが中小企業であり, ファミリービジネスによって持続的な経営を可能としている。これは, 日本における中小企業が, たとえば企業的経営で事業の志向が安定的である場合に, 規模が中小企業のままであったとしてもその持続的な経営こそが重要であるということになる。日本の中小企業のなかには, ファミリービジネスとして長期にわたって存立し続けてきた企業が多く存在しているということが, ただ社会的に広く知られていないという

8 後藤らは, 長期持続型経営を実現するためには, 次の6つの要素が必要であるという(後藤編, 2012)。1つは, ビジョン(Vision)であり, この戦略の最も重要な要素としている。2つは, 優越性(Dominance)であり, コアコンピタンスの重視と徹底強化である。3つは, 統治(Governance)である。これは意思決定メカニズムの明確化および情報共有などを意味するコーポレート・ガバナンスと創業家一族の合意形成を意味するファミリー・ガバナンスからなる。4つは, リスク・マネジメント(Risk Management)であり, 財務的安全性のみならず経営の独立性や発生後の復元力も重要視している。5つは, 長期的関係性(Relationship)であり, ステークホルダーとの長期的な視点に立った緊密な関係を重視する。6つは, 承継(Succession)であり, 経営と資産の所有から構成される。1~5は事業戦略に関する要因であり, 6つめの承継の要素が有機的に結合して, 初めて長期的な成長と長寿性が実現することになる。

ことだけなのである。

IV-2. 社会とのかかわりをもつ経営：社会的経営

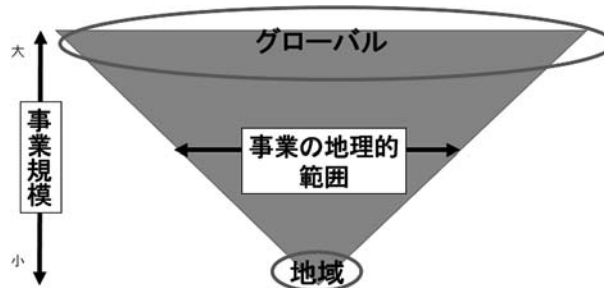
2つは、社会とのかかわりをもつ経営，すなわち社会的経営である。

企業がそもそも存立し続けていくためには、企業の経済活動にかかわる従業員や、販売先となる顧客，そして出資者（株主）など、多くの利害関係者に配慮して行動しなければならない。企業の経済活動は、こうした利害関係者によって支えられているために長期にわたって行われうる。言い換えれば、企業は社会のなかで生かされているのであり、社会に対して配慮した経営が求められる。それは企業が社会の公器と言われるゆえんでもある。

コーポレート・ガバナンス（Corporate Governance：企業の統治）や CSR（Corporate Social Responsibility：企業の社会的責任）といった観点から、企業が社会に配慮した経営がより重要であると言われた背景には、企業、とりわけグローバルに事業を展開させている企業の経済活動が社会に与える影響が大きいことがある。これに対して、中小企業からすると、事業規模が大企業よりも小さいために、社会とのかかわりといっても、自社とは無縁であると考えられるであろう。それゆえ、中小企業では、この社会の地理的レベルがより自社が立地する周辺地域となり、周辺地域に配慮した経営がより重要になる。このように、社会といっても、企業の事業規模によって社会の地理的レベルが異なることがある。しかしながら、中小企業のなかには、事業の内容によっては間接的にせよ社会に影響を及ぼすこともありうる。このことから、中小企業といえども社会に配慮した経営が重要ではないということには必ずしもならない。

このように企業は、その規模にかかわらず、社会に配慮した経営が重要となる。これは企業が経済活動に伴う経済的価値の創造だけでなく、広く社会のニーズに対応したかたちでの社会的価値の創造もはたさなければならないという考え方につながる。こうした考え方の1つが CSV（Creating Shared Value：共有価値の創造）である（Porter and

図 事業規模と「社会」との関係



出所：筆者作成

Kramer, 2006 ; 2011)。CSV が提唱されるまでは、どちらかといえば、CSR は社会に果たすべき責任というように、その取組をつうじて実現される社会的価値の創造のみに焦点があてられがちであった。しかしながら、CSV が提唱されてからというもの、CSV が「共有価値の創造」と日本語で表記されるように、社会的価値の創造だけでなく経済的価値の創造との共有が強調された¹⁰。

CSR や CSV は、いずれにしても、社会のニーズに対応したかたちでの社会的価値の創造をとまなう。すなわち社会的課題の解決を目指した取組となる。しかしながら、そもそも企業は社会的課題の解決だけでなく、社会的課題を生まないような社会をつくるために、社会に配慮するということよりも、むしろ社会とかかわる経営が重要となる(大室, 2016)。大室は、社会的課題の解決だけでなく、それ以前に社会的課題が生じないようにその課題を抑制し、また社会的課題が存在することに対して警鐘をならすような経営スタイルをもつ企業が社会にとってよい企業、すなわちサステイナブル・カンパニーと呼び、その実践事例を紹介している(大室, 2016)。

日本における中小企業は、その地域レベルは異なるにせよ、社会とのかかわりをもって存立し続けてきている。中小企業は社会的価値を創造し、社会の持続に貢献していく。そして社会が中小企業を生かし、企業を次の展開に導く。このような社会との相互作用が、中小企業の持続的な経営にとって重要となる。中小企業のなかには、社会とのかかわりを持ち、何のためにこの社会で存在しているのか、なぜ社会から生かされているのか、をつねに問いながら社会的経営を実践している企業が存在しているということが、社会的に広く知られていないというだけなのである。

IV-3. SDGs の達成に貢献する経営：SDGs 経営

3つは、SDGs の達成に貢献する経営、すなわち SDGs 経営である。

企業と社会とのかかわりをより具体的な内容で示した企業の新しい実践として着目されているのが SDGs である。SDGs とは、Sustainable Development Goals の略称であり、日本語では「持続可能な開発目標」と訳出される。2015年9月25日の第70回国連総会で採択された2030アジェンダの文書のなかを示された、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個の目標というのは、具体的には、1「あらゆる場所のあらゆる形態の貧困を終わらせる」、2「飢餓を

9 CSV は多くは「共通」価値の創造と訳されるが、本稿では経済的価値と社会的価値との両輪という意味合いから「共有」価値の創造とする。

10 池田によれば、日本の中小企業のなかには、その数は多くないが、CSR の取組のなかで、地域との共生を図ろうとする事例があることを指摘する反面、CSR の取組の多くが CSV になっていないという現状を指摘し、CSR を実施しやすい社会の成熟化を展望している(池田, 2018, pp.255-256)。

終わらせ、食糧安全保障及び栄養改善を実現し、持続可能な農業を促進する」、3「あらゆる年齢のすべての人々の健康的な生活を確保し、福祉を促進する」、4「すべての人々への、包摂的かつ公正な質の高い教育を提供し、生涯学習の機会を促進する」、5「ジェンダー平等を達成し、すべての女性及び女児の能力強化を行う」、6「すべての人々の水と衛生の利用可能性と持続可能な管理を確保する」、7「すべての人々の、安価かつ信頼できる持続可能な近代的エネルギーへのアクセスを確保する」、8「包摂的かつ持続可能な経済成長及びすべての人々の完全かつ生産的な雇用と働きがいのある人間らしい雇用(ディーセント・ワーク)を促進する」、9「強靱(レジリエント)なインフラ構築、包摂的かつ持続可能な産業化の促進及びイノベーションの推進を図る」、10「各国内および各国間の不平等を是正する」、11「包摂的で安全かつ強靱(レジリエント)で持続可能な都市及び人間居住を実現する」、12「持続可能な生産消費形態を確保する」、13「気候変動及びその影響を軽減するための緊急対策を講じる」、14「持続可能な開発のために海洋・海洋資源を保全し、持続可能な形で利用する」、15「陸域生態系の保護、回復、持続可能な利用の推進、持続可能な森林の経営、砂漠化への対処、ならびに土地の劣化の阻止・回復及び生物多様性の損失を阻止する」、16、「持続可能な開発のための平和で包摂的な社会を促進し、すべての人々に司法へのアクセスを提供し、あらゆるレベルにおいて効果的で説明責任のある包摂的な制度を構築する」、17「持続可能な開発のための実施手段を強化し、グローバル・パートナーシップを活性化する」、となっている。

途上国が成長していくためには、先進国が生み出してきた環境問題や健康問題などのさまざまな諸問題については新興国は無縁ということではなく、新興国なりの目標設定をするべきという認識をもとに、先進国と新興国の共通の目標として設定された。これ

図 SDGs が掲げる 17 の目標



出所：外務省ホームページ

https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/pdf/2001sdgs_gaiyou.pdf
(2020年1月31日閲覧)

が, SDGs がこれまでの国連の取組とは異なるといわれるゆえ¹¹である。さらに SDGs は, 企業の参画を促しているということに特徴がある。企業が社会に与える影響を考えると, 企業の参画なしに諸課題は解決されない。そこで日本では, 日本経済団体連合会が推進したり,¹² また外務省でも「ジャパン SDGs アワード」で企業などの取組を表彰したりするなど, 大企業を中心に, 経営実践をつうじてその諸課題を解決していこうという運動となっている。これは, コーポレート・ガバナンスや CSR などが, 全世界に影響を及ぼすほどの事業規模が大きい大企業が, 経営上問題を引き起こすことによって, それをどのようにすれば解決することができるかといった諸点から問題提起がなされたことと共通している。¹³

SDGs でもっとも重要なことは, その頭文字の S, すなわちサステナビリティ (持続可能性) である。平和, 貧困, 医療, 水, エネルギー, まちづくり, 環境, 災害対策など, 人類共通の課題に対して, 政府任せでなく, 企業が主体的にかつ政府と協働して取り組まなければ, 世界の維持・発展が望めない。それゆえ, SDGs で掲げられた目標を, 企業が主体的に達成すべく, 何らかのかたちで貢献したいという意欲をもつことが重要となる。

SDGs で掲げられた諸点は, その社会に与える影響の大きさから, 大企業に焦点があてられがちであるが, 中小企業の場合には, 地域社会とかかわり合うなかで, SDGs で掲げられた諸点を無意識的に実践してきている場合がある。一般社団法人商工総合研究所は中小企業の SDGs への取組についてふれており, そこでも一部とりあげられており, さらには外務省の「ジャパン SDGs アワード」の受賞企業のなかには中小企業も含まれている (一般社団法人商工総合研究所, 2020)。中小企業がこれまでに実践してきた経営と SDGs の目標とは大きく共通している。日本の中小企業のなかには, SDGs で掲げられた内容を無意識的にも実践している企業が存在しているということが, 社会的に広く知られていないというだけなのである。

-
- 11 国連における1992年の地球サミットでの「アジェンダ21」、2000年のミレニアム・サミットでのMDGs (Millennium Development Goals; ミレニアム開発目標) からSDGsに至る一連の経緯については, 村上・渡辺 (2019) が詳しい。
 - 12 日本経済団体連合会では, 2017年11月に企業行動憲章を改定したが, その改定のなかで「Society 5.0の実現を通じたSDGsの達成」という表現を加えている。なおここでいうSociety 5.0とは, 内閣府の「総合科学技術・イノベーション会議」のなかで「サイバー空間 (仮想空間) とフィジカル空間 (現実空間) を高度に融合させたシステムにより, 経済発展と社会的課題の解決を両立する, 人間中心の社会 (Society)」と定義されている。
 - 13 ワークライフバランスについても, 大企業における労使関係上生じるさまざまな諸問題を, むしろ制度設計だけではなく, 経営者の側から積極的に解決していこうという経営実践である。

V おわりに

本稿では、日本における中小企業が、これまで中小企業として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、この最近の新しい経営をめぐる3つの視角を試論的に提示することを目的としていた。その3つとは、1つには、長寿企業に見られる100年経営であり、2つには、社会とのかかわりをもつ社会的経営であり、3つには、世界の維持のために貢献していくことを目指すSDGs経営である。これらに共通しているのは、中小企業がただたんにその数が多く、企業数全体からみた割合が高いということからその重要性を指摘するのではなく、中小企業が存立し続けてきて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ているという点にある。

これら100年経営、社会的経営、SDGs経営の3つの視角は、新しい時代における中小企業の経営をめぐる重要な視角であり、今後もそうなり続けていくであろう。中小企業は、これまで日本および世界の経済社会を支えてきたし、今後も支えていく。しかしながら、中小企業の場合、その積極的役割が社会的に謳われながらも、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。持続可能な経営を実現する中小企業の存在がより積極的に社会から評価されていくべきである。中小企業憲章が「中小企業は社会の主役である」としたように、企業（経営者・従業員）、市民、行政、すべての社会の構成者が、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だけでなく、経営者、従業員が従事する企業が中小企業であることに誇りがもてるように、さらには国民が、中小企業が重要であることを正しく認識していこう、あるいはその役割を正しく知っていこうと行動していくことが重要であろう。

本稿で提示した3つの視角のうち、とくに最後のSDGsはより重要な視角となりうる。国民が中小企業の重要性を真に認識するまでには至っていない理由の1つは、大企業のなかでも上場企業が株価で市場から評価される点と異なり、社会的に評価される指標が相対的に多くないからである。その意味において、SDGsとして掲げられた諸点が広く国民に周知され、その経営実践が広く国民に積極的に評価されることは、SDGsに取り組む中小企業が積極的に評価されていくことにつながる。こうした持続可能な経営を実践する中小企業が、質的に評価されていくことによって、日本における中小企業が中小企業として、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にもつながっていくことに期待したい。

本稿は、試論的な考察にとどまっているがために、残された課題が山積している。1つに、本稿で紹介してきたこれら3つの視角は、個別にとりあげ、紹介をしてきたもの

の, それぞれにおいてその内容をめぐって個別に議論が展開されているように, 検討の余地が十分に残されている。2つに, 3つの視角がそれぞれに関連が深く, 不可分の関係にあるが, その関連については必ずしも明確ではない。3つに, とりあげた3つの視角がそれぞれにおいて重要であるが, 必ずしも体系的に整理されたものではない。4つに, 本稿の検討が, 日本のあるいは世界の中小企業の研究潮流にとってどのような位置づけとなりうるか, 必ずしも明らかではない。本稿はあくまで試論的な考察にとどまり, 不十分な部分が多くあろう。しかしながら, 本稿は同時に, 長期視点に立った近未来型の中小企業経営ならびに中小企業研究の提案でもある。本稿で示したような諸点と関連した諸研究が, 本稿の提示を契機にいつそう展開されていき, 中小企業が中小企業として存在し続けてきたということに対する正当な評価にいつそう寄与していくことを期待する。

付記

本稿は, JSPS 科研費 JP18K01820 の助成を受けた研究成果の一部である。本稿の内容の一部は, 筆者がこれまで行ってきた講演内容に基づいている。講演内容はその時々に変えてきたものの, 基本的な構成のいくつかは共通している。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, なかでもとりわけ広島県中小企業家同友会呉支部青年部会および同支部求人社員教育委員会, また同志社大学校友会北海道支部の皆様, この場をお借りし感謝の意を表したい。

参考文献

- Churchill, N. C. and V. L. Lewis (1983) "The Five Stages of Small Business Growth" *Harvard Business Review*, May-June, pp.30-50
- Craig, J. B. and K. Moores (2017) *Leading a Family Business: Best Practices for Long-Term Stewardship*, ABC-CLIO, LLC. (東方雅美訳 (2019) 『ビジネススクールで教えているファミリービジネス経営論』プレジデント社)
- 後藤康雄 (2015) 「日本経済における中小企業のプレゼンスと政策のあり方」独立行政法人経済産業研究所 (RIETI) BBL セミナープレゼンテーション資料 (http://www.rieti.go.jp/jp/events/bbl/15012301_goto.pdf) (2020年1月31日閲覧)
- 池田潔 (2018) 『現代中小企業の経営戦略と地域・社会との共生-「知足型経営」を考える-』ミネルヴァ書房
- 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
- 長谷川博和 (2016) 「永続ファミリービジネスの類型」ファミリービジネス学会編・奥村昭博・加護野忠男編著『日本のファミリービジネス その永続性を探る』中央経済社, pp.41-60
- 松田修一 (2001) 『ベンチャー企業 (2版)』日経文庫
- Miller, D. and I. I. Breton-Miller (2005) *Managing for the Run*, Harvard Business School Press (斉藤裕一文庫 (2005) 『同族経営はなぜ強いのか』ランダムハウス講談社).
- 村上芽・渡辺珠子 (2019) 『SDGs 入門』日経文庫
- 大室悦賀 (2016) 『サステイナブル・カンパニー入門-ビジネスと社会的課題をつなぐ企業・地域』学芸出版社
- OECD (2019) *OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2019*, OECD Publishing
- Porter, M. E. and M. R. Kramer (2006) "Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and

- Corporate Social Responsibility,” *Harvard Business Review*, Vol.84, No.12, pp.78-94 (「競争優位の CSR 戦略」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』2008年1月号, ダイアモンド社, pp.36-52)
- 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, ダイアモンド社, pp.8-31)
- 齋藤毅憲 (2016) 「スモール・ビジネスの成長をめぐる－存続モデルの提案－」横浜市立大学学術研究会編『横浜市立大学論叢社会科学系列』第67巻第3号, pp.1-14
- 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
- 関智宏 (2011) 『現代中小企業の発展プロセス－下請制・サプライヤー関係・企業連携－』ミネルヴァ書房
- 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 (2018) 「中小企業の国際化と成長発展プロセス－「ヒト」の国際化による企業組織の質的变化－」日本中小企業学会編『新時代の中小企業経営－Globalization と Localization のもとで－』同友館, pp.31-44
- 関智宏編著 (2020) 『よくわかる中小企業』ミネルヴァ書房
- 一般社団法人商工総合研究所 (2020) 『中小企業経営に生かす CSR・SDGs－持続可能な調達の潮流と CSR 経営－』一般社団法人商工総合研究所
- 階戸照雄 (2016) 「日本は世界一のファミリービジネス大国」ファミリービジネス学会編・奥村昭博・加護野忠男編著『日本のファミリービジネス その持続性を探る』中央経済社, pp.1-13
- Sted, J. G. and W. E. Sted (2014) *Sustainable Strategic Management*, M. E. Sharpe, Inc. (柏樹外次郎・小林綾子訳 (2014) 『サステナビリティ経営戦略－利益・環境・社会をつなぐ未来型マネジメント』マグローヒル・エデュケーション)
- 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で－』有斐閣, pp.21-42
- 帝国データバンク史料館・産業調査部編 (2009) 『百年続く企業の条件』朝日新書
- 山田宏 (2013) 「中小企業政策は何を目的とするのか－中小企業政策とその思想の変遷－」参議院調査室『経済のプリズム』第109号, pp.1-26
- 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
- 安田武彦 (2019) 「平成年代の中小企業政策に関する考察－企業の新陳代謝に係る政策を中心に－」東洋大学『経済論集』第44巻第2号, pp.195-209
- 横澤利昌編著 (2012) 『老舗企業の研究 (改訂新版)』生産性出版