

2017 年度 学士論文

中小企業による社会的事業の展開  
～ソーシャル・エンタープライズの  
担い手となる第二創業～

2018 年 1 月 30 日

早稲田大学商学部 4 年

1F140951-4 遊佐泉

## はしがき

ついに卒業論文を書き終えたものの、まだ完成したという実感がわからないというのが正直なところでした。3年生からゼミが始まり、心身ともにゼミ中心の生活をしてきました。私にとってこの論文は、1年間かけて書き上げた作品であるとともに、ゼミ活動2年間の集大成であり、大学生活4年間を終えるけじめのようなものであると感じています。

2年間のゼミ活動を振り返ると、はじめにみんなのしかめっ面が思い出されます。そういえば一緒にいた長い時間の半分くらいは、みんな難しい顔をしていたかもしれない…。親や仲の良い友人も知らない、勉強モードの自分の癖やしぐさも、谷本ゼミのみんなに指摘されて初めて気づかされました。今になって、あの時頑張っていてよかったなと思います。

私はもともとCSRについてくわしかったり、ボランティア経験などがあるわけではありませんでした。しかし3年生にあがる直前に、大学で何か一つ、これを勉強したという分野を持ちたいと考えるようになり、谷本ゼミで研究することを希望しました。自分の将来のビジョンが全く見えていなく、今よりももっと未熟だった私をゼミに入れてくださった谷本先生には感謝してもしきれません。CSRの知識だけでなく、勉強への姿勢、自己管理の仕方、大人としてのマナーなど、たくさんのことを教えていただきました。もちろんまだ半人前ではありますが、谷本先生に教えていただいたことはこの先も忘れません。

本論文を書くにあたって、海外から私たちを気にかけてくださった谷本先生、1年間お忙しい中私たちの論文を見てくださった土肥先生、インタビューをこころよく引き受けてくださった大川様、本論文に関わってくださった皆様に心より感謝申し上げます。2年間のゼミ活動の中で、いつも支えてくれた5期のみんな。みんながいなかったらくじけていたと思います。つらいときも楽しいときも一緒にいてくれてありがとう。2年間ご指導くださった谷本先生、いつも私たちのことを考えて、気にかけてくださいました。長い間、本当にありがとうございました。

2018年1月30日

遊佐 泉

## 目次

第1章 問題意識.....	1
第1節 問題提起.....	1
第2節 本論文の流れ.....	2
第2章 ソーシャル・エンタープライズ.....	3
第1節 ソーシャル・エンタープライズとは.....	3
第2節 ソーシャル・エンタープライズの扱う社会的事業.....	4
第3節 ソーシャル・エンタープライズの担い手.....	5
第4節 一般企業が行う社会的事業.....	6
(1) 企業が社会的課題を担うようになった背景.....	6
(2) 一般企業における動向.....	6
第5節 ソーシャル・エンタープライズにおける制約.....	7
第3章 中小企業について.....	9
第1節 中小企業とは.....	9
(1) 中小企業の定義.....	9
(2) 中小企業の役割.....	10
第2節 中小企業の特徴.....	11
第3節 地域企業としての役割.....	12
第4章 既存の中小企業によるイノベーション.....	15
第1節 中小企業の構造の変化.....	15
第2節 第二創業の可能性.....	16
(1) 経営形態.....	16
(2) 経営資源.....	17
(3) 経営戦略.....	17
第3節 イノベーションを期待される中小企業.....	17
第4節 中小企業のイノベーションの特徴.....	18
第5節 企業家と中小企業.....	20
第5章 事例研究.....	23
第1節 事例研究の目的.....	23
第2節 事例研究対象.....	24
第3節 株式会社大川印刷.....	24
(1) 会社概要.....	24
(2) インタビュー概要と分析視点.....	25
(3) インタビュー内容.....	25

第4節 IKEUCHI ORGANIC 株式会社.....	27
(1) 会社概要.....	27
(2) 事例分析方法と視点.....	28
(3) 事例分析.....	29
第5節 2つの事例からみえるもの.....	30
第6章 結論.....	34
第1節 本論文の総括.....	34
文献一覧.....	36
URL 一覧.....	36

## 第1章 問題意識

### 第1節 問題提起

近年、企業を取り巻く社会・環境は変化してきており、国内外には様々な社会的課題が顕在化してきている。世界では、地球社会の持続可能な発展を求める運動が、企業に対して環境・社会面において責任ある活動を求めてきており、CSR（企業の社会的責任）が問われてきている<sup>1</sup>。そのようなグローバルな潮流、プレッシャーを受け、日本においてもCSR元年と呼ばれる2003年頃よりCSRを求める声が高まってきてきた<sup>2</sup>。持続可能、社会的課題の解決が叫ばれる中、そういった課題の解決をビジネスとして取り組むソーシャル・エンタープライズが台頭してきている。環境問題、社会問題などに対し、事業でもって解決を図ろうとする主体であり、NPOが事業として行う形や、社会的な課題の解決を目的として新たに会社を起こす、つまり起業をするという主体が見られてきている。一般企業においても、CSRの一環としてソーシャル・ビジネスに取り組む動きが活発になってきており、多くの企業が様々な社会的課題の解決を目指した事業に取り組んでいる。前述したように世界の圧力からも、企業はそういった動きに参加しなければいけない状況になってきているが、グローバルな潮流の圧力を受けるのは、グローバルに活躍している企業がほとんどである。つまり、国内のみならず海外でも事業を行うような大企業に対して、かけられている圧力なのである。しかし、現在の状況を見ていると、起業という形ではなく、既に事業を持っている中小企業が、ソーシャル・エンタープライズの担い手となるといった例が見られている。既存の事業で長年、経営活動をしていたのにも関わらず、社会的事業への参入という形で、第二創業や、ベンチャー的な行動を起こす中小企業が出てきているのだ。従来までの自社の事業から、社会的事業を中心に据えることをおもしろいと感じる反面、大企業に比べ確実に資金が少ない中小企業が、既に確立されている自社の経営があるのにも関わらず、なぜ社会的事業に転換を図るのかという疑問を感じた。どうして第二創業として、社会的事業を選択したのであろうか。客観的に見ると、既に経営スタイルが確立されている、自由に使える資金も少ないという状況で、社会的事業や社会貢献といった行動は、一見相反しているように見えなくもない。ここが、本論文を執筆することになった出発点である。

したがって、本論文において核となる問題提起は、

「既存の事業を持つ中小企業は、どういう経緯やマインドで社会的事業を展開することになったのか」

ということである。この問いに答えていくことを、本論文の目的としたい。

## 第2節 本論文の流れ

本論文は全6章より構成されている。本章より先の概要は、以下の通りである。

第2章は、ソーシャル・エンタープライズとは何なのか、どのような事業形態があるのかなど、ソーシャル・エンタープライズの概要を見たうえで、中でも一般企業においてどういったムーブメントが起きているのかを見ていく。

第3章は、本論文の研究対象である中小企業の経営革新行動に焦点を当てていくうえで、中小企業の定義や政府での位置づけはもちろん、中小企業はどのような特徴を持ち、役割を持っているかを確認していく。第4章以降において、既存の中小企業のイノベーションを見ていく際の前提の知識として、重要なものになってくる。

第4章は、既存の中小企業がどういった背景でイノベーションを図るのか、中小企業が立たされている状況や、中小企業によるイノベーションの可能性、さらには中小企業のイノベーションにどのような特徴があるのかを見ていく。

第5章は、これまでの章を参考にし、中小企業が社会的事業を展開する様子を、事例を通じて確認していく。2つの事例を挙げ、本章1節で掲げた本論文の中心となる問いに加え、社会的事業への転換の様子を探る上での視点として、大きな問いに付随する問いを2つ挙げる。すべてで3つの問いを探っていくべく、2社を事例研究の対象として見ていきたい。

第6章は、本論文の総括である。各章を確認しなおし、整理した上で、事例研究から問いに答える形で、本論文の結びとする。

---

<sup>1</sup> 谷本（2006a）p.39。

<sup>2</sup> 谷本（2006a）p.40。

## 第2章 ソーシャル・エンタープライズ

### 第1節 ソーシャル・エンタープライズとは

本研究で既存の中小企業が担い手となるソーシャル・エンタープライズに焦点を当てていく上で、はじめにソーシャル・エンタープライズがどのようなものかということ本章では確認していく。

まず、ソーシャル・エンタープライズの定義を見ていきたい。谷本（2006b）において「社会的課題の解決に様々なスタイルで取り組む事業体」を、「ソーシャル・エンタープライズ（Social Enterprise）」と総称し、「社会的な課題とニーズをつかみ、新しいビジネススタイルを提案・実行する社会変革の担い手」を、「ソーシャル・アントレプレナー（Social Entrepreneur）」と呼ぶとしている<sup>1</sup>。

では、こういったソーシャル・エンタープライズはどのようなものなのか。続けて谷本は、ソーシャル・エンタープライズの基本的な特徴として、3つの要件を挙げている<sup>2</sup>。以下が、その引用である。

#### ①「社会性」社会的ミッション（Social mission）

ローカル／グローバル・コミュニティにおいて、今解決が求められる社会的課題に取り組むことを事業活動のミッションとすること。そのベースにはそれぞれの領域においてどのような社会を求めていくのかという価値やビジョンがある。社会的なミッションに地域社会、ステイクホルダーからの支持が集まることで、ソーシャル・エンタープライズの存在意義が認められ、事業は成功する。

#### ②「事業性」社会的事業体（Social business）

社会的ミッションをわかりやすいビジネスの形に表し、継続的に事業活動を進めていくこと。この社会的事業を形にする組織形態は様々にありうる。事業においてはマネジメント能力、とくにステイクホルダーとのコミュニケーション能力、商品・サービスの開発力、マーケティング力が求められる。さらに市場社会において活動する事業体であるから、ステイクホルダーにアカウンタビリティをもって経営活動を行っていく必要がある。

#### ③「革新性」ソーシャル・イノベーション（Social innovation）

新しい社会的商品・サービスやその提供する仕組みの開発、あるいは一般的な事業を活用して（提供する商品自体は従来のもので変わらないが）社会的課題に取り組む仕組みの開発。こういった社会的事業を通して、新しい社会的価値を実現し、これまでの社会経済システムを変革していく可能性を示していくこと。

以上の3点が、ソーシャル・エンタープライズとは何かという際、特徴といえるものであるという。また、経済産業省によるソーシャルビジネス研究会（座長：谷本寛

治)において、この3つの要件を満たす主体・活動のことを「ソーシャルビジネス」と捉えるとしている<sup>3</sup>。

また、これに加え谷本他(2013)によると、「社会的課題の解決に取り組むビジネスを通じて、新しい社会的価値を創出し、経済的・社会的成果をもたらす革新」を「ソーシャル・イノベーション」と定義している<sup>4</sup>。さらに同書は、イノベーションについて、「新技術の開発のみならず、新しいソーシャル・プロダクトから、新しい仕組み、ビジネスモデル、組織形態にかかわるもの」であると定義づけている<sup>5</sup>。伝統的なイノベーションの議論では、技術や製品、製造プロセスに関心が向けられてきたが、新しいサービス、組織形態、働き方にかかわるイノベーションも重要であるという認識が高まっているということであるようだ。さらに、このイノベーションは、個人1人が生み出すことは稀で、そこにかかわる様々な人との協力のもとに成し遂げられるということが重要であると述べられている。

## 第2節 ソーシャル・エンタープライズの扱う社会的事業

ソーシャル・エンタープライズの定義、要件を確認したが、ソーシャル・エンタープライズが扱う社会的事業とはどういったものを指すのだろうか。谷本(2006b)において、ソーシャル・エンタープライズがかかわる社会的事業の領域と、一般企業の事業の違いを示している<sup>6</sup>。以下がその引用である。

### ① 政府・行政の対応を超える領域

1) 福祉, 教育, 環境, 健康, 貧困, コミュニティ再開発, 途上国への支援など, 従来政府・行政がそのサービス提供を“独占的”に行ってきた領域。しかしそれも大きな政府の行き詰まりや価値の多様化などによって, 政府・行政による従来のやり方では対応しきれない状況に対して, ソーシャル・エンタープライズが求められるようになってきた。

2) 政府・行政のタテ割りの対応によってこぼれ落ちてきたような領域。タテ割りの隙間領域というだけでなく, 例えば障害者がコンピュータを学び就労の可能性を探るような, 複数の領域がクロスするような活動への対応は, これまで政府・行政が苦手とするところであったが, そこに柔軟に対応するソーシャル・エンタープライズが台頭し, 支持されるようになっている。

### ② 市場の対応を超える領域

①で見たようにこれまで政府が独占的に供給してきたサービスについて, 法的規制などでほかの可能性が制約されてきた, また規制がなくとも公的サービスが当たり前と受け止められ他の可能性をあまり考えてこなかった/求めてこなかった領域は多い。あるいはビジネスが扱うにはこれまで市場が小さく利



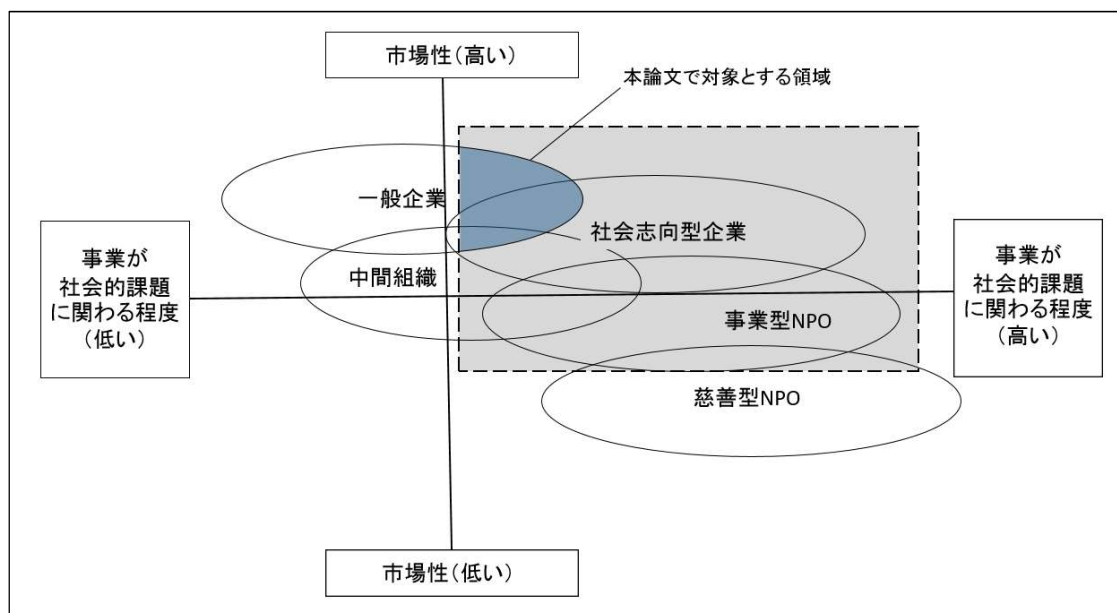
潤機会が少なかったような領域に対して、ソーシャル・エンタープライズが様々な事業スタイルと新しい事業戦略を持って対応している。

以上の2つの領域にかかわる活動を行うものを社会的事業と捉えている。さらに続けて谷本は、ここで扱う「社会的」という領域は固定的・確定的なものではなく、境界領域では一般企業の事業との間に必ずしも明確な線引きができるわけではないとしている。そもそも「今求められる社会的課題」の内容は、時代とともに変化し、国(地域)によってもその対象は異なるという。

### 第3節 ソーシャル・エンタープライズの担い手

一口にソーシャル・エンタープライズといっても、その担い手、事業形態は様々なあり方が存在する。谷本(2006b)によると、社会的課題への取り組み方や事業形態は、市場社会の構造や市民・政府の関係、その国や地域の歴史の違いによって異なってくるが、ソーシャル・エンタープライズとなりうる事業型NPO、社会志向型企业、一般企業、慈善型NPO、中間組織<sup>7</sup>をソーシャル・エンタープライズの組織形態として位置付けると、図表2-1のように表すことができるという<sup>8</sup>。

図表 2-1 各事業体の位置づけ



出所：谷本(2006b) p.15 より

事業形態としてNPOという形をとるものや、社会志向型企业、一般企業による社会的事業など、様々な形態があるが、図の網掛け部分がソーシャル・エンタープライズ

ズであると述べられている。今日では、一般企業が NPO 法人と協働をすることにより社会的事業を行うことや、一般企業が社会的事業を行うために NPO を設立するなど、事業形態も複雑化してきている。本論文においては、既存の中小企業が展開する社会的事業を見ていくため、図表 2-1 において示している領域、一般企業の領域で網掛けになっている部分を指すことになる。

#### 第 4 節 一般企業が行う社会的事業

社会的課題に関わる程度や市場性の高さ、低さの違いはあるものの、様々な事業形態がソーシャル・エンタープライズとして位置づけられることが分かった。その中でも、本研究において焦点を当てていく中小企業によるソーシャル・イノベーションに関連するものとして、一般企業によるソーシャル・エンタープライズの議論を見ていく。

##### (1) 企業が社会的課題を担うようになった背景

大室（2016）では、企業が社会的課題を担うようになったポイントとして、次の 2 つを挙げている<sup>9</sup>。第 1 に、CSR が台頭してきたことである。1990 年代以降の CSR ブームによって、大企業を中心に社会的事業に参加する企業が増加してきた。CSR が注目されるようになったことで、企業も社会的事業と関わりを持つようになったといえるだろう。第 2 に、社会的課題を担うことにより、イノベーションが創出されるチャンスがあるということである。ソーシャル・エンタープライズに社会性、事業性、革新性の 3 要件が存在したが、この社会性と事業性を結びつけるとき、革新性が必要になってくると同書は述べている。社会的課題の解決のみならず、経済的な価値を生むことになる、つまり、ソーシャル・ビジネスは新しい収益源になるチャンスを発見しやすくなるのだ。

##### (2) 一般企業における動向

さらに大室（2016）は、企業が社会とどう関わるかの変化について、一般企業における動向を大企業と中小企業に分けて述べている<sup>10</sup>。以下が、その 2 つである。

###### ①大企業

大企業は、CSR の要求が高まり、中小企業よりも社会との関係を深めているという。その特徴として、以下の 4 つが挙げられている。第 1 に、大企業の社内でソーシャル・アントレプレナーの育成を支援し始めることがある。ソフトバンクモバイル株式会社による、社内で行われていた「社会に貢献するビジネスアイデアコンテスト」を事業化するといった例がそれに当たるとしている。第 2 に、ソーシャル・ビジネスへの参入という方法である。例として、グラミンバンクとファーストリテイリングのグラミ

ン・ユニクロを挙げている。第3に、社会とイノベーションの関係を担当する部署を設置することである。例として、ソニー株式会社のCSR部イノベーション課や、ファーストリテイリングのソーシャル・イノベーション・チームを挙げている。第4に、CSVを導入することである。これは、キリンビールや伊藤園などを例として挙げている。

## ②中小企業

社会との関係性を意識した経営スタイルが中小企業でも台頭してきている。同書では、中小企業が社会とどう関係性を持ってきているか、その動向の特徴について以下の3つがあると述べている。第1に、中小企業がソーシャル・ビジネスの領域に部分的にかかわってきているもの。第2に、マルチステイクホルダー指向の経営スタイルに変化してきているということ。第3に、ソーシャル・ビジネスに参入し、さらにマルチステイクホルダー指向に変化してきているもの。つまり、事業の一部で社会的事業に関わるもの、多様なステイクホルダーのニーズに答えるという形で、社会的事業を始めたもの、事業の一部において社会的事業に参入した企業が、よりマルチステイクホルダーを意識し始めたものという3パターンがあると言及している。様々なステイクホルダーに配慮した経営スタイルを持つ企業が台頭してきており、中小企業の経営スタイルも変化してきているという。

以上が、一般企業がどう社会と関わってきているかについて、大企業と中小企業に分けてその特徴を言及したものである。大企業と中小企業では、その動向は全く違ってきている。事業規模の違いにより、社会から求められることや、企業自体が目指すものも違って来るだろう。企業が社会的課題を担うことになった背景も、CSRの台頭により社会との関わりを迫られるという形や、イノベーションの創出チャンスを狙い社会的事業に積極的に参入しようとする形もある。大企業と中小企業の動向の違いも、こういった事業規模の違いなどから生まれると考えられる。

## 第5節 ソーシャル・エンタープライズにおける制約

前節では、一般企業が社会と関わるようになってきており、様々な理由でソーシャル・エンタープライズの担い手として事業活動を行うものも出てきている中、その関わり方においても大企業、中小企業それぞれに異なった傾向があるということが確認できた。では、このような企業らが社会的事業を展開しようとする際、どういった壁が立ちはだかるのであろうか。本研究で、中小企業のソーシャル・イノベーションを扱う上で、次章以降にも大きく関わってくるソーシャル・エンタープライズにおける制約について本節では見ていく。

大室(2016)において、ソーシャル・ビジネスには2つの制約があるとしている<sup>11</sup>。

第1は、市場の制約である。そもそも認知度が低く、ニーズが顕在化していないこ

とから、ソーシャル・ビジネスの市場規模は小さい。また、商品やサービスを提供しても、それに見合う対価が得られない場合があるという。例えば、障害者や高齢者、貧困層、ホームレスの人たち向けのサービスなどの場合、直接それらの対象となる人々から対価が得られない際、他の収益源を探さなくてはならないことになる。この収益源をうまく見つけられなかった場合、その事業の対価が得られないということになってしまう。こういった市場における制約があると述べられていた。

第2に、経営の制約である。例えば、フェアトレードや環境に配慮したビジネスを展開する際、従来の経営よりもそれらに配慮するコストが増加する。また、社会的事業が、多くの人や機関に認知されていないために、資金や労働力などが得られず、リソースが不足しているということがあるようだ。

さらに、この2つの制約にまたがる1番の制約は、社会的課題の解決を目的とした、商品やサービスを理解してもらうことが困難であるということにあるという。これを解決する方法として、より多くのステイクホルダーにソーシャル・ビジネスに参加してもらうことにより、消費者など、多くの人に意識せず知らず知らずのうちに、ソーシャル・ビジネスの領域に参加してもらうということがあるとしている。したがって、ソーシャル・エンタープライズが展開する事業において一番大切なことは、より多くの人に理解してもらう、支持してもらう必要があるということである。

---

<sup>1</sup> 谷本（2006b） pp.2～3。

<sup>2</sup> 谷本（2006b） pp.4～5。

<sup>3</sup> 経済産業省ウェブサイト「ソーシャルビジネス研究会（第1回）」資料2「ソーシャルビジネスの定義について」。

<http://www.meti.go.jp/committee/materials/g70925aj.html>

<sup>4</sup> 谷本・大室・大平・土肥・古村（2013） p.8。

<sup>5</sup> 谷本・大室・大平・土肥・古村（2013） p.49。

<sup>6</sup> 谷本（2006b） pp.5～6。

<sup>7</sup> 谷本（2006b） pp.11～12。営利、非営利の空間の領域にある事業体をいう。ヨーロッパのソーシャル・エンタープライズにおいては多様な中間形態が社会的事業を展開しているという。

<sup>8</sup> 谷本（2006b） p.15。

<sup>9</sup> 大室（2016） p.72。

<sup>10</sup> 大室（2016） pp.90～92。

<sup>11</sup> 大室（2016） pp.74。

### 第3章 中小企業について

前章を踏まえた上で、本論文では中小企業によるソーシャル・イノベーションに焦点を当てていく。このテーマを次章以降で論じていく前に、本論文で焦点を当てる中小企業がどのようなものであるのかを見ていきたい。本章では、中小企業は何か、どのような特徴や役割を持っているのかを明らかにしていく。

#### 第1節 中小企業とは

##### (1) 中小企業の定義

図表 3-1 は、中小企業基本法における中小企業者の定義である<sup>1</sup>。

図表 3-1 中小企業基本法による中小企業者の定義

業種分類	中小企業基本法の定義
製造業その他	資本金の額又は出資の総額が3億円以下の会社又は常時使用する従業員の数が300人以下の会社及び個人
卸売業	資本金の額又は出資の総額が1億円以下の会社又は常時使用する従業員の数が100人以下の会社及び個人
小売業	資本金の総額又は出資の総額が5千万以下の会社又は常時使用する従業員の数が50人以下の会社及び個人
サービス業	資本金の額又は出資の総額が5千万円以下の会社又は常時使用する従業員の数が100人以下の会社及び個人

出所：中小企業庁ウェブサイトより

上表から業種ごとに、出資額、従業員数ともに中小企業とする定義も変わることが分かる。

さらに、中小企業の中でも特に規模の小さい小規模企業については、図表 3-2 のように定義している<sup>2</sup>。

図表 3-2 中小企業基本法による小規模企業者の定義

業種分類	中小企業基本法の定義
製造業その他	従業員20人以下
商業・サービス業	従業員5人以下

出所：中小企業庁ウェブサイトより

以上の範囲を、中小企業、小規模企業としているが、現在の日本では中小企業、小

規模企業はどのくらいあるのだろうか。以下は、中小企業庁による『2017年版中小企業白書』に掲載されている資料であり、日本の企業数、従業者数を表している<sup>3</sup>。企業数を見ると、大企業はわずか1.1万者であり、日本におけるほとんどの企業が中小企業や小規模企業であるということがわかる。

図表 3-3 企業数、従業員数

	企業数	従業者数
大企業	1.1万者	1,433万人
中小企業	380.9万者	3,361万人
うち小規模事業者	325.2万者	1,127万人

出所：中小企業庁ウェブサイト 2017年版「中小企業白書」概要より

## (2) 中小企業の役割

2010年6月18日に閣議決定がされている「中小企業憲章」<sup>4</sup>において、その基本理念に中小企業が日本経済にどういった役割を果たしているか言及されている。以下が、その引用である。

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。

以上から、中小企業は国家の財産であるとしている。さらに、日本にある企業のほとんどが中小企業で成り立っており、政府も中小企業の存在を、日本において欠かせない存在であると明記している。また、雇用の面からもみても、中小企業は日本経済

を支えており、中小企業が持つ行動力や個性を期待するような文章であることが見て取れる。中小企業は、その一企業の規模は小さいかもしれないが、経済における役割はなくてはならない、大きなものとなっているのである。

## 第2節 中小企業の特徴

前節で、中小企業の定義や規模、日本政府からどのような位置づけをされているのかを確認できた。本節では、そういった中小企業が、大企業と比較した際、どのような特性があるのか見ていく。清成他(1996)では、中小企業の特性について、以下の3つを言及している<sup>5</sup>。

第1に、大企業に比較して非組織的意思決定の役割が相対的に大きいことを挙げている。つまり、中小企業の意味決定は、大企業のように官僚化された、多くの段階を踏む階層組織によるのではなく、所有経営者など、組織されていない主体がより強いリーダーシップを発揮する可能性が高いという。中小企業においては、「所有と経営の分離」が大企業ほどは進展していない。そのため、所有経営者などは、リスク・テイク能力に長けており、裁量権を確保している。これが、経営者により強いリーダーシップを発揮させることになり、非組織的意思決定の役割が大きくなっていくことになる。その結果、中小企業の経営行動は、大企業に比較して、より迅速で、柔軟性に富むことになる。また、経営者と従業員との深い人間的接触の機会が大きくなるという。

第2に、市場シェアが低く、絶えまない市場競争に直面しているということを挙げている。中小企業は、激しい価格・非価格競争を経ることにより選ばれ、淘汰され、その経済社会のニーズに的確に応えることのできる企業のみが、存立基盤を確保することになるとしている。そうした意味では、中小企業は市場のメカニズムを具現化している存在ともいえるだろう。こうした厳しい中小企業の生存環境が、中小企業の強靱さの原動力になっている反面、中小企業が直面する問題の根底になっているものである。また、大企業、特に寡占的な巨大企業は、高い市場シェアを持ち、市場競争を制限する影響力を発揮することがある。これに対し、中小企業は、市場シェアは低く、絶えず激しい競争にさらされているが、このことは同時に、中小企業に市場競争の担い手として、重要な役割を与えていることになる。競争が制限されている大企業に対する拮抗力（経済社会のなかに存在する経済権力に対抗し、それを相殺する権力のこと）として、中小企業の競争機能が位置付けられているという。

第3に、中小企業が保有する経営資源は、大企業に比較し、その絶対量でもその範囲においても限定されているということがある。この中小企業の経営資源の希少さは、中小企業と大企業との関係を規定する上で、重要な要因となってくる。このような格差が中小企業に与える影響は、各国の経済状況によって異なるが、急速な発展過程を

経てきた日本産業において、中小企業が限られた資源で存立し、発展する方法として以下の2つを挙げている。1つは、大企業と直接競合しないような、中小企業の製品市場が残されている場合には、中小企業が持つその希少な資源を、大企業と競合がしないような市場への生産に限定し、投入するということである。中小企業がニッチ市場に特化することや、独自の技術で製品を高度に差別化することができれば、自立した経営が可能になってくる。このような共生関係は、中小企業と大企業とが互いに影響を与えない「棲分け型」と呼ばれる。2つとして、外部資源の活用を挙げている。最も一般的な外部資源を活用する形は、相対的に豊富な経営資源を保有する大企業との間で下請生産関係を結び、大企業の生産技術や製品販売力に依存する形態である。これを、「棲分け型」に対し、大企業と中小企業が相互に依存しあっているとして、「双利共生型」と呼んでいる。下請取引のメリットとして、親企業の多くは生産の柔軟性の確保や技術の補完、原価の低減があり、下請企業としても長期継続取引による安定した受注、リスク回避および技術指導を受けることができるとしている。日本の産業発展過程にみられるように、中小企業が大企業の保持する豊富な資源に依存して成長し、発展する場合は、中小企業は大企業により強く結びつけられる。しかし、同時に中小企業が大企業に従属するという問題も生じさせているという。

以上の3つが、大企業と比較した際の中小企業の特徴とされている。その特性をそれぞれ一概に中小企業の良い面、悪い面とするのではなく、客観的に見て取れる特性について、1つ1つの特性が中小企業にとって有利になる面もあれば、不利になる面もあるということを示している。中小企業は、経済における自分たちの役割や、取り巻く環境に対応し、自分たちの強みを生かし存立し、発展をしてきた。本論文で中小企業に焦点を当てていく上で、3つの特徴を理解することは重要になる。

### 第3節 地域企業としての役割

前節では中小企業の持つ特性を確認することができた。意思決定が迅速であり、市場の競争に欠かせない存在とはなっているが、やはりどうしても、大企業に比べるとその規模の大きさなどの量的な面ではかなわない。大企業に規模や資金力で対抗することができないとなると、中小企業は自らの存続できるフィールドで勝負することになる。中小企業には中小企業の役割が存在するのだ。本章1節でも確認したように、中小企業は日本の企業の大部分を占めている。つまり、日本全国にある企業のほとんどが中小企業であるということである。中小企業は、日本全国の地域に根差し、地域の中で存続するという経営スタイルをとっていくのである。本節では、地域社会と密接な関わりを持っている中小企業が、地域でどのような役割を果たしているのか、地域にとって中小企業がどんな存在であるのかを見ていく。

清成他（1996）において、地域の経済が拡大していくかどうかは、中小企業にかか



っているといっても過言ではないとまで述べている<sup>6</sup>。中小企業は地域において経済を担うのはもちろんだが、それだけでなく、地域の社会文化活動の担い手として、経営者や従業員が努力することや、村おこし、町おこし等の地域開発型のイベントなどに触れあうことが多くみられるという。中小企業は地域に深く根付いており、その地域にとって重要な役割を果たしているのだ。さらに、植田他（2014）においても、地域に根ざす中小企業の特徴として、以下の4つを挙げている<sup>7</sup>。

第1に、地域内にとどまりつづける傾向をもつことである。大企業の場合、グローバル最適立地戦略を取るなどが比較的多く、企業・事業所の立地地域を大きく変えるという行動が生じやすい。これに対し、資金や人的資源が限られ、地域内での取引関係を主体としている中小企業は、こうした行動を容易には取ることがない。そのため、中小企業は地域にとっての持続的な利益や雇用の源泉となるという。

第2に、地域内経済循環が生じやすいことを挙げている。中小企業の場合、大企業に比べて取引範囲が立地地域を中心とした狭いエリアに限定される傾向をもつ。それにより、地域内で仕入れや外注を行い、地域内の企業に販売し、地域内に住む人々を雇用し、地域内の人たちに給与を支払うことになる。企業あるいはその従業員における飲食、種々のサービス・用品等の購入も地域内を中心に行われることから、地域内で資金が循環しやすく、地域経済が全体として潤いやすい構造になるという。大企業の場合、取引範囲が全国や世界レベルにまで広がっているため、地域経済の循環に直接的に関わっているとはいえないケースも多い。また、大企業が地域に立地するものは本社ではなく、支社、支店、支所、チェーン店などといった場合も多く、そこで上がった利益が他地域にある本社に流れてしまうことになり、必ずしも地域内で循環しないという側面があるという。

第3に、地域産業の多様性が向上することを挙げている。特定の大企業に地域経済が依存をしている場合、その企業の動向に地域経済が大きく左右されることになる。企業城下町のような地域では、その依存する大企業の業績が好調なときはよいが、経済環境の変化やグローバル化の進展に伴い、大企業の業績がいったん悪化すると、大規模なリストラや工場閉鎖・事業所移転等によって地域経済が大きく低迷することがあるという。多様な中小企業が地域内にたくさん根づく地域の場合、特定企業の業績悪化が地域経済の低迷に直結するリスクは低く、全体で大きな落ち込みを防ぐことができるという。

第4に、地域経済活性化に積極的に取り組む主体となるということが挙げられている。中小企業は地域と共に生きる主体であり、自社の発展だけではなく、地域の発展に対して積極的にかかわろうとする傾向をもつという。地域おこしの取組みや地域イベントの開催等に主体的にかかわる地元中小企業者は多い。こうした行動は、商店街等の中小商業者のみならず、中小製造業者や中小建設業者等さまざまな業種の中小企

業においても見られるという。地域と密接な関係を有する中小企業は、単に地域に利益や雇用を生み出す「資本」であるだけではなく、地域のさまざまな主体と共同しながら地域経済をいかに盛り上げていくのかを考え、地域のために積極的な行動を起こしやすいといえるという。

以上のように、中小企業は地域に根差すことにより、その地域の経済や雇用、多様性を生む原動力となっている。中小企業も、なじんだ土地に留まることにより、自社の顧客や労働力を、地域に支えてもらうことになっている。つまり、日本企業のほとんどは、その地域内で事業活動を行い、地域との密接な関係を築くことにより、自社の存立を図っているといえる。そんな中小企業の存在は、地域にとっても経済発展の面でも、文化的な面でも欠かせないものとなっているのである。

---

<sup>1</sup> 中小企業庁ウェブサイト 「中小企業者の定義」

<http://www.chusho.meti.go.jp/soshiki/teigi.html>

<sup>2</sup> 中小企業庁ウェブサイト 「小規模企業者の定義」

<http://www.chusho.meti.go.jp/soshiki/teigi.html>

<sup>3</sup> 中小企業庁ウェブサイト 2017年版「中小企業白書」概要

<http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/index.html>

<sup>4</sup> 経済産業省ウェブサイト 「中小企業憲章について」

<http://www.meti.go.jp/committee/summary/0004655/kensho.html>

<sup>5</sup> 清成・田中・港（1996）pp.36～39。

<sup>6</sup> 清成・田中・港（1996）p.132。

<sup>7</sup> 植田・桑原・本多・義永・関・田中・林（2014）pp.63～65。

## 第4章 既存の中小企業によるイノベーション

前章において、中小企業の特徴との役割についても確認することができた。本研究に当たり、中小企業の強み、弱み、役割は今後も3章でみてきたものを前提とする。本論文において、中小企業によるソーシャル・イノベーションを見ていくに際し、なぜそもそも中小企業は既存の事業を持ちながらも、新事業を展開しようとするのであろうか。本章では事業を持つ中小企業が、どのような動機でイノベーションを図るのか、新事業に参入するのかということを探っていく。

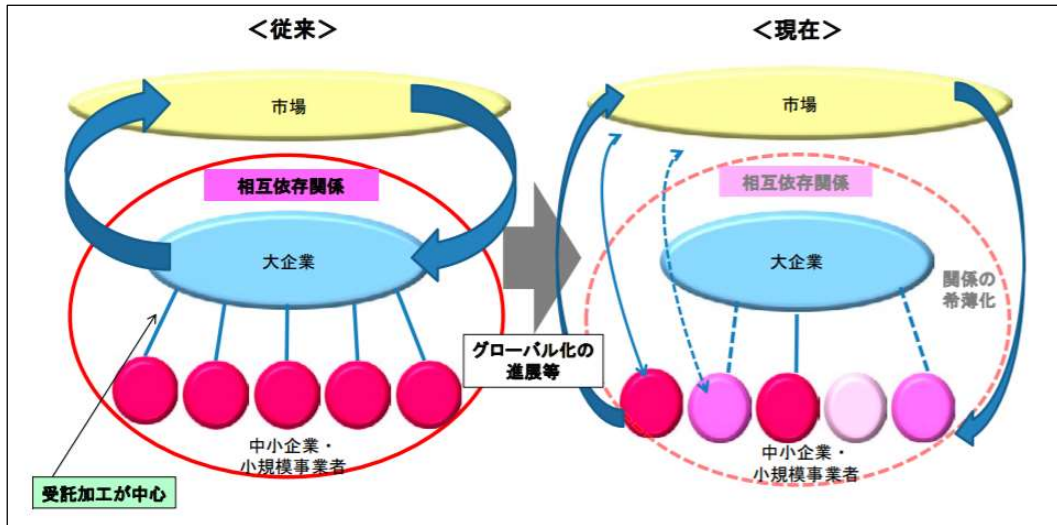
### 第1節 中小企業の構造の変化

第3章2節において中小企業の特徴を述べた際、中小企業が存続のため、その希少な資源を活用する方法には「棲分け型」と「双利共生型」があることに言及した。たしかに、中小企業の事業形態の特徴として、このようなものが挙げられるが、今日ではその形態も徐々に変化してきているという。

中小企業庁（2015）によると、中小企業・小規模事業者は市場に直接向き合う必要性が拡大しつつあると述べている<sup>1</sup>。従来から大企業と中小企業との間には、「双利共生型」のような「系列」構造に代表される下請取引構造が存在し、大企業の下請を行う中小企業・小規模事業者は、単工程の受託加工を中心とした生産活動を行っていた。中小企業は、発注スペックに従い納期とコストを遵守して加工するというビジネスモデルの中で、技術やノウハウを磨くことができ、独自の営業活動が不要で、広告宣伝等の販売促進活動に経営資源を注力しなくてもよかったという。しかし、グローバル化の進展、不況の長期化等を背景とした、大企業の海外生産移転の進展、業績悪化等により、大企業側から見ても強固な下請構造を維持していくメリットや体力がなくなり、「系列」構造としての取引関係が希薄化してきているのだ。今日では、企業間の取引関係は、少数の取引先に密接に依存したものから、多数の取引先との多面的な取引関係へと緩やかに変化してきていると述べられている。図表4-1はその様子を表したものになる。

従来のような大企業と中小企業の相互依存関係はなくなってきており、中小企業も大企業を通じてではなく、自社自身で市場に積極的に関わらなくなっている。もはや中小企業も、下請を引き受け、大企業に従属することで与えられる安定を手に入れることはできなくなってしまっているのだ。このように、大企業との「双利共生型」の関係を築かなくなっていることにより、選別淘汰が特に激しい中小企業においても、今まで以上に、厳しい競争の中で経営活動をしていかなければならない状況に立たされることになる。

図表 4-1 企業の取引構造の変容



出所：中小企業庁（2015）p.113 より

## 第2節 第二創業の可能性

今日の中小企業は、事業形態の構造変化により、厳しい状況に立たされている。今まで以上に安定して存立することが難しくなっているのだ。では、そんな状況に対し、存続のために中小企業は何をできるのだろうか。

佐竹（2002）において、市場や競争がグローバル化し、顧客ニーズも高度化・多様化している上、技術や情報化によるシステムの発展がある現代においては、中小企業にとって、顧客層を特定し、それに適合した製品・サービス、システムを新たに開発して、事業内容を再構築する必要であるとしている<sup>2</sup>。さらに、それは量的な変化の程度に留まらず、質的な変化にまで進むことが重要であり、これを成し遂げた中小企業ほど景況が良好であると述べている。つまり、環境が変化する中、時代にニーズをとらえ、ターゲットを絞り、質の高い製品・サービスを提供できるよう、事業を再構築する必要があるということだ。中小企業は自社の経営改善のために、主体的に存立の維持を志向するうえで、解決すべき問題を自覚し、不足した経営資源を補填する方法を模索しているのだという。この不足した資源を補填する方法として、経営革新行動が注目されてきている。このような行動はベンチャー的経営革新行動とみなされるとして、「第二創業」といえる企業行動と結びついていると言及している。同書は、経営革新行動がいかなるメカニズムにより行われるか、経営形態・経営資源・経営戦略の3つの視点から検討している。以下、各視点について見ていく<sup>3</sup>。

### (1) 経営形態

経営形態からみた経営革新行動としては、業種転換と業態転換の2つが挙げられる。市場規模が縮小し、販売先からの値下げ要請が激しくなり、企業間で製品の質・サー

ビスの内容・販売方法に差がないといった傾向が現れる中、経営資源が流動化し、個別企業の技術革新が重視され、経営戦略が差別化する時代において、新分野に進出し、異業種との交流を進め、融合化し、企業範囲を模索するなどの企業行動を繰り返していく必要がある。

### (2) 経営資源

企業が経営革新行動を進めるうえでは、「ヒト（人的資源）」「モノ（物的資源）」「カネ（財務的資源）」「情報（情動的資源）」の4大経営資源を有機的に結合し、機能させていくことが必要である。とくに、企業の成長の原動力になりうるのは、中小企業の場合、人的資源が重要であるとしている。物的資源・財務的資源・情動的資源は、それ自身が変化し発展していくことはないのに対し、人的資源は無限の変化と発展の可能性を秘めている。この人的資源を調整し、統合していくことによってコア・コンピタンスを確立させ、各中小企業の競争優位を成立させていくことになる。人的資源を企業内で有効的に機能させることが重要となってくるのだ。

### (3) 経営戦略

現代経済社会において、各中小企業は経営体質を根本的に改革することなしには企業間競争の激化により淘汰されてしまう。したがって、各企業が従来 of 事業の下での転換を志向するのではなく、まず企業の目標実現のためにどの事業領域に、どの経営資源を、いつ、どの程度配分するべきかという問題、資源配分を決定することが重要となってくる。ここでいう経営戦略は、経営資源を有機的に活用していくための方向性を示すものであり、合目的なビジネスモデルとなる自立型経営を模索しうる意思決定のための体系を示すものである。

このような経営形態、経営資源、経営戦略という3つの視点から、現代経済下において、中小企業であっても専門能力を有することが存立基盤安定の第一条件であり、新機軸（イノベーション）を展開し、「第二創業」を志向し、ベンチャー型中小企業へ転換することで、中小企業が能力本位で育成・発展していくことの可能性を提示している。

自ら市場にアプローチしなくてはいけない中小企業は、自社の事業内容や経営行動をもう一度見直す必要がある。つまり、厳しい状況に立たされた今、中小企業としては何か新たな行動をすることが求められているのである。そのような革新行動を起こすために、形態、資源、戦略に注目することが必要となってくるということであった。現代経済の下で、取引構造の変化に伴い、中小企業も第二創業といった行動が求められてくるのである。

## 第3節 イノベーションを期待される中小企業

今日、厳しい状況に立たされる中小企業が、経営革新行動を迫られつつあることを

述べたが、むしろ中小企業にこそイノベーションを期待するという声は少なくない。

植田他（2014）においても、近年、中小企業によるイノベーションを期待する声が高まってきているという<sup>4</sup>。このように、中小企業にこそイノベーションを期待するようになった背景として、以下の2つを挙げている。

第1に、日本経済発展の方向性が見出しにくい不確実な経済になったことで、これまでの大企業主導型の経済発展モデルが通用しなくなり、中小企業のイノベーションの貢献が注目されるようになったということを挙げている。日本経済が欧米先進国へのキャッチアップの過程を終えフロントランナーとなったことで、自らイノベーションを引き起こして経済成長を果たさなければならない立場に置かれるようになったこと、また、バブル崩壊後、日本経済が低迷し総需要が減少するなかで、新産業の創出が不可欠となったことが、現在の日本経済の不確実性を生み出したという。

第2に、日本社会が成熟化し、顧客ニーズが多様化したこと、また、高齢化社会のなかで医療、福祉サービスをはじめ、新たなニーズも高まり、それらのニーズに大企業のイノベーションだけではなかなか対応できないことがあるということを挙げている。社会が求める潜在的ニーズには大企業のイノベーションだけでは満たされない部分が多くあるため、中小企業のイノベーションに対する期待が高まっているということである。

さらに同書は、中小企業のグローバル化の可能性についても言及している<sup>5</sup>。日本の中小企業の多くが国内市場を相手に仕事をしているなか、市場の成熟化が進み、量的拡大は頭打ち、縮小してきている。そこで、拡大する新興国等の海外の市場に展開していくなど、既存のやり方の単純な延長線上にはない戦略的な対応が求められているという。グローバル化が進むなかで、あらためて地域に拠点をもち、地域の資源や資金、そして人材を活用して事業を展開する中小企業が、地域における経済循環、雇用、地域社会の維持発展などに対して重要な役割を果たしていることが注目されているのだ。日本経済の下での、今後の成長性を考慮した上で、海外展開するという方法でのイノベーションの方法も述べられていた。

このように、日本経済の不確実性、さらに市場のニーズが成熟したことから、日本全体の企業にイノベーションが求められ、大企業のみならず中小企業にも経営革新行動が求められるようになってきている。中小企業にこそイノベーションを、という声は高まってきているのだ。

#### 第4節 中小企業のイノベーションの特徴

中小企業は従来の経営に対し、革新的な行動を起こさなければならなくなってきたと同時に、中小企業にこそイノベーションを期待するという声があがってきていることが確認できた。では、企業の起こすイノベーションの中でも、今日の中小企業

が起こすようなイノベーションにはどういった特徴があるのか。植田他(2014)は、中小企業のイノベーションについて以下のような見解を述べている<sup>6</sup>。中小企業のイノベーションを分析するうえで、そもそもイノベーションを「漸進的、連続的イノベーション」と「画期的、非連続的イノベーション」に分類している。「漸進的、連続的イノベーション」とは、従来の技術の延長線上で、製品やサービスを高度化していくものであり、「画期的、非連続的イノベーション」は既存の技術とは抜本的に異なる技術に基づき、これまでに存在していない製品・サービスを登場させるものである。非連続的なイノベーションを実現しても、漸進的、連続的なイノベーションを実現できないことで市場を追われることもあれば、画期的な製品、サービスを社会に浸透させていくうえでも、漸進的、連続的なイノベーションは必要となってくるという。

図表 4-2 イノベーションの分類

プロセスイノベーション	プロダクトイノベーション
製品の製造方法の変更や生産設備、工程の改善によって、製品コストが低減されたり、製品の品質が改善されるイノベーション	新しい機能をもった製品の開発によって差別化を実現するイノベーション
漸進的、連続的イノベーション	画期的、非連続的イノベーション
従来の技術の延長線上で、製品やサービスを高度化していくイノベーション	既存の技術とは抜本的に異なる技術に基づき、これまでに存在していない製品・サービスを登場させるイノベーション

出所：植田・桑原・本多・義永・関・田中・林（2014）p.295 より

しかし、実際には、「漸進的、連続的」なものと「画期的、非連続的なもの」とを明確に分けることは難しく、一見、画期的、非連続的なイノベーションであっても、多くの既存の技術や知識と結びついて実現され、そのすべてが新規であるということはないという。特に、中小企業においては、日常の業務のなかで生まれたアイデアや創意工夫がきっかけとなってイノベーションが生じる場合が多いと言える。

さらに、中小企業庁（2009）に、中小企業のイノベーションの特徴が3つ述べられている<sup>7</sup>。第1に、経営者が、方針策定から現場での創意工夫まで、リーダーシップをとって取り組んでいることがある。同報告書の調査によると、イノベーションに向けて最も力点を置いているものとして、中小企業は「経営者による創意工夫」を挙げている。また、大企業に比べて「経営者のチャレンジ精神」や「経営者の素早い意思決

定」が上回っており、経営者の資質やリーダーシップを重視する内容となっている。一方、大企業に比べ「研究開発活動」や「マーケティング活動」では、中小企業は下回る結果が出ていた。第2に、日常生活でひらめいたアイデアの商品化や、現場での創意工夫による生産工程の改善など、継続的な研究開発活動以外の創意工夫等の役割が大きいことがある。前述したように、継続的な研究開発活動というよりも、現場での創意工夫による生産工程の改善や、経営資源のより有効な活用方法を生み出すこと等を通じて、自らの事業の進捗を実現させている場合が多いという結果が出ている。第3に、ニッチ市場におけるイノベーションの担い手になっていることが挙げられている。調査当時、過去10年間において、企業に自身が主力とする事業はニッチ産業かどうかというアンケートに対し、ニッチ産業にあてはまると回答した企業は中小企業の方が多くなっているという結果が出ている。

植田(2014)においても、中小企業庁(2009)においても、日常的なアイデアや創意工夫がイノベーションに果たす役割が大きいということは共通している。3章において、中小企業の労働力や資金力の弱さに触れたが、やはり自由に使える資金が少ないということからも、研究や開発に資金をかけることは難しい。さらに、非組織的意思決定の役割が多いということも、日々の業務でひらめいたアイデアを、大企業のような多段階的意思決定機関を通じなくても、事業につなげることができるのかもしれない。この特徴は両者とも、中小企業によるイノベーションの特徴として挙げているが、そのほか、経営者がリーダーシップをとって取り組んでいるということも、中小企業はそもそも経営者のリーダーシップが求められることから、イノベーションを起こす際も、所有経営者がどう行動するかが重要になってくることになる。さらに、ニッチ市場におけるイノベーションの担い手になっているということも、第3章において、中小企業の存立する方法として述べられていたことから、中小企業によるイノベーションを成功させる要因の1つとして考えられる。

## 第5節 企業家と中小企業

中小企業のイノベーションの特徴を見てきたが、日常でのアイデアの商品・サービス化、ニッチ市場の参入など、どんな商品を作るか、どういった顧客に特定し、市場に参入するかなど、全てにおいて所有経営者の裁量が、企業の経営を左右するということが分かった。企業の経営は、所有経営者にかかっていると言っても過言ではない。ここでは、中小企業の経営を左右する所有経営者の存在に焦点を当ててみていく。

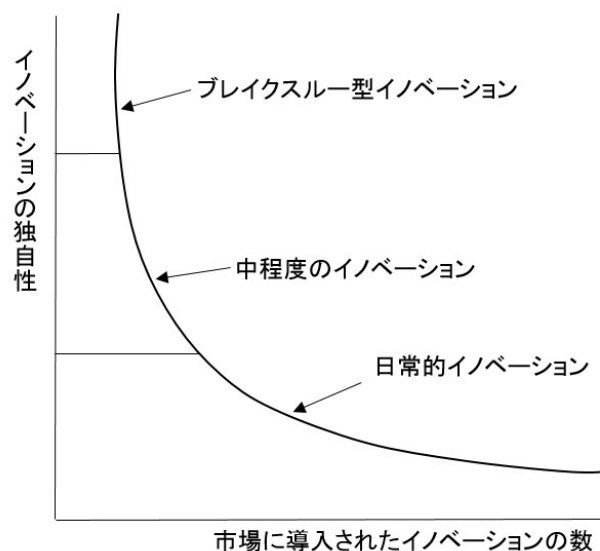
清成他(1996)は、中小企業の経営と企業家活動について言及している。市場機会に敏感に反応して意思決定を行う事業家、つまり、「潜在的に価値のある目的に対する機敏性と、今までに知られていない潜在的に有用で入手可能な資源に対する機敏性を強調した意思決定」を行う個人が企業家であると規定している<sup>8</sup>。企業家は、市場



経験から学び、機敏性をきたえ、競争の過程で生産物をライバルと差別化すべく、常に努力する意思決定主体である。そしてこの企業家の市場活動は、けっして誰によっても保護されない。この自己責任という特徴から、企業家はリスクを引き受けることになるため、市場機会に敏感に対応する。競争過程を通じて、企業家は多かれ少なかれイノベーションを展開することになるという。中小企業においては、こういった行動を起こそうとする意思決定主体は所有経営者であるので、中小企業による企業家活動において、企業家とは経営者を指すことになるだろう。

さらに清成他（1996）で扱われている、イノベーションは、シュンペーターの言うようなブレイクスルー型のイノベーターのみではないという<sup>9</sup>。イノベーションのタイプを図表 4-3 に示している。イノベーションの担い手である企業家のタイプも多様になっている。シュンペーター流のブレイクスルー型のイノベーターは極めて少ないが、小さなイノベーションを行う企業家はきわめて多いという。

図 4-3 企業家活動におけるイノベーションのタイプ



出所：清成・田中・港（1996） p.9 より

さらに同書は、企業家活動の担い手としての中小企業について言及している<sup>10</sup>。企業家活動は大量のルーティン・ワークを円滑に処理するために形成された大組織においては、その自由な展開を抑えてしまう。しかし、中小企業においては展開されやすく、創造的な企業家によってリードされるフレッシュな中小企業において、企業家活動が活発に展開されるという。さらに、中小企業の企業家活動において、基本的に個人的な活動が中心であるが、今日では専門的経営者を中心とする「組織の時代」になってきているという。企業家活動は、企業家によって組織的に展開されるようになっ

てきているのである。現代の産業社会においては、高度の経営資源を蓄積することが不可欠になっており、知的な専門的スタッフを組織せざるをえない。とくにマネジメント、マーケティング、財務などにおいて独自の専門的スタッフを蓄積しなければならない。この専門的なスタッフと組織的に企業家活動を展開することになるという。さらに、近年の企業家活動は、単独の企業家ではなく、しばしば企業家のチームが形成されているという。企業家活動に注目する際も、特定の1人の人物に焦点を当てるだけでなく、組織として形成されている企業家チームを見ていくことになるだろう。

---

<sup>1</sup> 中小企業庁（2015）『2015年版中小企業白書』 pp.112～115。

<sup>2</sup> 佐竹（2002） pp.155～156。

<sup>3</sup> 佐竹（2002） pp.156～170。

<sup>4</sup> 植田・桑原・本多・義永・関・田中・林（2014） p.297。

<sup>5</sup> 植田・桑原・本多・義永・関・田中・林（2014） p.313。

<sup>6</sup> 植田・桑原・本多・義永・関・田中・林（2014） p.295。

<sup>7</sup> 中小企業庁（2009）『2009年版中小企業白書』 p.46。

<sup>8</sup> 清成・田中・港（1996） p.8。

<sup>9</sup> 清成・田中・港（1996） p.9。

<sup>10</sup> 清成・田中・港（1996） pp.9～10。

## 第5章 事例研究

### 第1節 事例研究の目的

ここまでで、第2章では、近年ソーシャル・エンタープライズが台頭してきており、一般企業も社会的課題の解決を担うようになってきていること、第3章においては、中小企業の持つ特徴、役割、第4章では、既存の事業を持つ中小企業が、なぜイノベーションを起こそうとするのか、経営革新行動を図るのかについて、中小企業を取り巻く環境の変化から見て取れる動機、さらに中小企業の起こすイノベーションについての特徴や、経営者の役割についても確認できた。たしかに一般企業、さらに特に中小企業においても社会的事業に参入する例は見られてきているが、第2章5節において確認したように、ソーシャル・ビジネスには市場の制約と経営の制約がある。市場の制約においては、商品の対価が得られない場合があるということ、経営の制約においては、資金や労働力が得られないことがあるということが見られるという。特に中小企業においては、第3章で見てきたように大企業に比較し保有する経営資源が少ない。せつかく資金や労働力を投入し、商品やサービスを開発しても、対価が得られないのであれば、経営資源に余裕のない中小企業は存続できなくなっていってしまう。そもそも、ソーシャル・ビジネスでは資金や労働力が得にくいのであれば、ヒト、カネに余裕のない中小企業は社会的事業に参入することが困難なのではないかと考えられる。ここが、本論文の問題提起である。本論文の問いは、「既存の事業を持つ中小企業は、どういう経緯やマインドで社会的事業を展開することになったのか」である。経営資源の少ない中小企業が、どうしてソーシャル・エンタープライズの担い手になることになったのか。第二創業として社会的事業を展開した中小企業を対象とし、事例研究を通してこの問いを明らかにしていきたい。

核となる問いは前述したが、これに付随するものとして、以下の2つの問いも明らかにしていきたい。

第1は、「転換事業として社会的事業を選択した理由として、経営者自身の経験は関連しているのか」というものである。第4章4節において、中小企業のイノベーションの特徴に、日常でのアイデアや創意工夫が、イノベーションに果たす役割が多いということが挙げられていた。転換事業として社会的事業を選択した経営者も、日々の生活や業務の中でヒントを得ることや、アイデアが生み出されるということがあったのか。この視点からも事例を見ていきたい。

第2に、「社会的事業を展開しようとした時や、事業をするにあたり、中小企業であったことが有利に働いた面、不利に働いた面はあるのか」ということを問いたい。本節冒頭で示したような、ソーシャル・エンタープライズにおける中小企業であることの弱みなどに含め、第3章で見た中小企業の特徴、第4章で見た中小企業のイノベーションの特徴から、中小企業であったがゆえに、むしろ社会的事業の展開がスムー

ズにできたということがあるのだろうか。社会的事業の展開と中小企業の強み、弱みの関係を見ていきたいと考えている。

## 第2節 事例研究対象

事例研究の対象として、株式会社大川印刷と、IKEUCHI ORGANIC 株式会社の2社を見ていく。大川印刷は、ソーシャルプリティンングカンパニーという指針を展開し、本業を通じて社会課題を解決できる会社を目指している。様々なプロジェクトを通じ、社会的事業を展開する中小企業として先進的な例をして取り扱っていく。もう1社は愛媛県今治市にある IKEUCHI ORGANIC 株式会社だ。世間では、池内タオルと言われている会社である。グリーン電力を活用した自社ブランド「IKT」は、「風で織るタオル」と呼ばれ、国内外で高い評価を得ている。本業のタオル業において、環境配慮型製品の商品を展開し、社会的課題の解決を図っている先進的な例としてこれも取り上げていく。詳しい会社概要や事例研究の方法については、3節と4節で述べていく。

## 第3節 株式会社大川印刷

### (1) 会社概要

会社名	株式会社大川印刷 (Ohkawa Printing Co., Ltd.)
代表取締役社長	大川哲郎
本社・工場	242-0053 神奈川県横浜市西区高島 2-14-12 ヨコハマジャスト 2号館 3F
創業	1881年(明治14年)11月9日
資本金	20,000,000円
従業員	41名(平成29年10月現在)
ウェブサイト	<a href="http://www.ohkawa-inc.co.jp/">http://www.ohkawa-inc.co.jp/</a>

会社概要は以上の通りである。株式会社大川印刷は、用紙から印刷、製品、配送まで循環型社会の形成を目指すエコラインの実施や、CO2排出量の削減を目指す活動など、環境に配慮した事業を行っている。さらに、メディア・ユニバーサルデザインの考えに基づき、「文字の使い方」「色の使い方」など、どんな人にも扱えるようなデザインを目指すことを取り入れるなど、これら以外にも多くの地域に根差したプロジェクトを行っている。その数々のプロジェクトの中でも、数個以下で紹介したい。

#### ・「おくすり手帳普及プロジェクト」

多くの方々におくすり手帳の大切さを伝え、生活の安心・安全をサポートしたいという思いからスタートしたプロジェクト。おくすり手帳の大切さがあまり理解されてい

ないということや、持ち歩かれていないという現状を知り、手帳を使用している地域ケアプラザの高齢者や医療関係者におくすり手帳について感じることを、求めることをヒアリングし、使いやすいものを目指したものである。

・「オープントイレプロジェクト」

高齢者や車椅子を使用している人、オムツ離れをしていない子供がいる人、オストメイト(人工肛門保有者)などトイレに困っている人のため、トイレの貸出しが可能な店舗や施設にステッカーをはり、ウェブでその情報を共有するもの。

・「横浜ひとまち百景」

横浜の身近な風景のイラストをカレンダーや絵はがきなどのステーションナリーにしたり、展覧会などに活用したりすることで、地域の誇りや自慢を再発する「まちおこし」の活動である。

## (2) インタビュー概要と分析視点

調査対象：株式会社大川印刷 代表取締役社長 大川哲郎氏

調査日時：2017年10月12日 午前9時30分～午前10時30分

調査場所：株式会社大川印刷 横浜営業所（神奈川県横浜市西区高島2-14-12 ヨコハマジャスト2号館3F）

本論文の問いを、インタビュー調査の結果から明らかにしていく。本論文の問いに答えるべく、以下の3つの視点からインタビュー結果を分析していく。

①既存の事業があるのにも関わらず、どうして社会的事業を展開しようと考えたのか。

②自社の展開している社会的事業に関し、展開している事業は経営者自身の経験に関連しているのか。

③社会的事業を始める際や現在までにおいて、中小企業であったことが有利に働いた面、不利に働いた面はあるのか。

以上の3つの問いを、本節では明らかにしていく。以下、①から分析していく。

## (3) インタビュー内容

①既存の事業があるのにも関わらず、どうして社会的事業を展開しようと考えたのか。

大川氏は大学卒業後、3年間他の会社に勤め、その後、大川印刷に社長として入社した。しかし入社当時は、バブル崩壊後で世の中の景気が悪く、売り上げがどんどん下がっている状況であった。会社の存続の危機を感じ、その中で、本業の中で自社の特徴を出す、競争優位性を出すにはどうすればいいかと考えた末、他社との差別化を図るため環境問題に目を向けたという。CSRにシフトをきった、ソーシャル・ビジネスを始めたというのは、第二次創業のような意味であり、自社の状況を改善するため、苦しいからこそシフトをしたということが真実であったようだ。

はじめは、環境に良い再生紙の使用やインキを植物性のものに変えていく活動をした。そんな中、2002年に社会起業家の調査研究を担当し（横浜青年会議所での社会起業家の調査研究）、そこで大川氏は、社会的課題の解決を目的とした事業の存在を知ったという。特に、ユニバーサルデザインの女性服飾デザイナー（井崎孝映氏）の、「洋服を通じて世界を変えたい」という言葉に感銘を受けたという。売り上げが下がって行く中で、印刷をすること、もっと印刷をとってることが目的になってしまっていた。そうしないと、従業員やその家族を食べさせることができないという、行き詰っている状況であった。しかし、彼女に会い、目的は印刷の先にある課題解決であり、印刷はその手段に過ぎないと考えるようになったという。

さらに、滋賀県の油藤商事の青山氏と話をした際、「本業を通じた社会貢献こそが王道である」という話を聞いた。その話から、CSR＝社会貢献活動という考えでなく、本業を通じたものこそが CSR であるという考えに行きついたという。以上が、大川氏が社会的事業を展開することになった動機や背景である。

②自社の展開している社会的事業に関し、展開している事業は経営者自身の経験に関連しているのか。

大川氏が他社と差別化を図る際、環境問題に目を向けたのは、自分の興味関心があったからであるという。大川氏は幼少期、地元の小学校に通わなかったため、近所に遊ぶ友達がいなかった。そのため、幼少期の遊びといえば、自転車で近所を走り回りその時期ごとにどんな虫や花がいるかを探すような、常に四季を感じる環境で育ったという。昔から今でも自然が好きであるため、環境問題に興味関心があるようだ。

さらに、各プロジェクトにおいても、自身のバックグラウンドが関連している面があるという。例えばおくすり手帳プロジェクトでは、薬の飲み合わせの事故により命を落とす人がいるため、おくすり手帳を普及したいという思いが書かれていた。大川氏の父は、医療ミスで亡くなっているのだ。大川氏は、自分のライフスタイルでも、バックグラウンドでも、やはり興味や関心のあるものには情熱がかけられると話していた。環境に配慮しようとしたこと、さらに、プロジェクトにおいても、自身の経験や関心がある分野であったから始めたということはあるようだ。ただ、すべてのプロジェクトがそういった例ではなく、横浜ひとまち百景といったような、横浜市の町おこしプロジェクトにおいては、大川印刷が横浜にあることから、横浜市と共同で行ったという背景があり、大川印刷はメディア・ユニバーサルデザインを全面に売り出している。本業を通じて、印刷業者として何ができるかと模索した結果、事業として形になっているものも少なくない。

③社会的事業を始める際や事業をするにあたり、中小企業であったことが有利に働いた面、不利に働いた面はあるのか。

大川氏は、地域からの信頼が厚いところが自分たちのメリットだと考えているようだ。大企業にももちろんネームバリューという信頼性はあるけれど、本質的な信頼を得ているのは、中小企業であったからだと感じているという。地域に根差し、地域にクライアントがいるため、ローカルの小さな問題にも入り込むことができる。100年以上横浜にいるため、NPO や市民団体からも信頼を得ることができる、このことが自分たちの強みであると感じているようだ。さらに、特に印刷会社であると、あらゆる業界とネットワークをつなげることができる。すべての業種業界と関わる機会があるため、ネットワークがかなり広くあり、あらゆるアライアンスを組むことができるという。このことも自社の強みであると考えていた。

反対に、地域の問題に入り込めるといっても、大企業と違って都合が悪くなったら出ていくことができるが、中小企業はそんなことができないと述べられていたため、地域からでる余裕がないというのも、中小企業ならではの弱みであると考えられる。さらに、大川氏は、先立つものがないというところは、大企業にない面であると述べていた。多額な投資ができるわけでもなく、人材も確保できるわけでもないというのは、大企業にはない弱みであると考えているようであった。

本章1節で、労働力や資金力に余裕がない中小企業は、ソーシャル・エンタープライズにおいても制約が同様の壁となってくることを指摘した。大川印刷においても、社会的事業を展開する際、既に働いていた従業員や、他社からは受け入れられたのだろうか。大川氏によると、従業員に関しては、最初からすんなり理解してもらったわけではなかったという。しかし、自分の子世代だけでなく、孫世代までいい環境を残せるような活動をしようという話をしていたため、徐々に従業員から理解を得ることができるようになった。子世代だとイメージを得やすいが、その子がまた子を産んだ際どうなるか、ということを見ると行動が変わっていき、他人事にならない。しかし、他社からは、苦しい中 CSR を始めるということが矛盾であると感じる人もいるようで、そういった人からは仕事をもらえないということであった。

#### 第4節 IKEUCHI ORGANIC 株式会社

##### (1) 会社概要

会社名	IKEUCHI ORGANIC 株式会社
代表取締役社長	阿部哲也
本社	794-0084 愛媛県今治市延喜甲 762 番地

東京オフィス	107-0062 東京都港区南青山 6-2-13 2F
創業	1953年（昭和28年）2月11日
設立	1969年（昭和44年）2月12日
資本金	70,000,000円
事業内容	オーガニックテキスタイルの企画・製造・販売 （タオル、マフラー、ベッドリネン、インテリアファブリック、 アパレル素材など）
ウェブサイト	<a href="https://www.ikeuchi.org/">https://www.ikeuchi.org/</a>

以上が会社概要である。IKEUCHI ORGANIC 株式会社は、業界初で ISO14001 や ISO9001 の認定を受け、日本初の風力発電 100%の工場を稼働させるなどの歴史を持っている。また、世界最高水準の排水処理など環境対応にも積極的に取り組み、綿の生産地でのフェアトレードも推進している。「最大限の安全と最小限の環境負荷」を目指したタオルは、安全の世界基準・エコテックス規格を全製品がクリアしており、特に、自社ブランドである「IKT」は、「風で織るタオル」と呼ばれ、国内外でも高い評価を受けている。このような環境への配慮や、「IKT」を始めたのは、当時代表取締役社長であった池内計司氏である。現在の社長である阿部氏は、先代の池内氏から受け継いだ人物であるが、創業は初代社長である池内忠雄氏であり、池内計司氏は二代目であった。

## (2) 事例分析方法と視点

IKEUCHI ORGANIC 株式会社については、先代の代表取締役である池内計司氏が2008年に執筆した自伝<sup>1</sup>（『「つらぬく」経営—世界で評価される小さな会社・池内タオルの真髄』エクスマレッジ。）から分析していく。本書は社会的事業を展開するきっかけや、自社や商品への考え方などが綴られているものだ。本論文でソーシャル・エンタープライズとしての中小企業を見ていく上で、事例研究の対象とする企業の最新の情報というよりは、社会的事業を創業することになった動機や、当時の状況を見ていく必要がある。そのため、「IKT」ブランドを始めた池内氏の自伝を分析の対象としていく。視点は3節同様、以下の3つである。

- ①既存の事業があるのにも関わらず、どうして社会的事業を展開しようと考えたのか。
- ②自社の展開している社会的事業に関し、展開している事業は経営者自身の経験に関連しているのか。
- ③社会的事業を始める際や事業をするにあたり、中小企業であったことが有利に働いた面、不利に働いた面はあるのか。



### (3) 事例分析

①既存の事業があるのにも関わらず、どうして社会的事業を展開しようと考えたのか。

IKEUCHI ORGANIC 株式会社（当時池内タオル株式会社）の自社ブランドである「IKT」は風力発電による電力で作っており、通常の電力を用いるものと比べ、バスタオル1枚あたり約370グラムの二酸化炭素を削減しているという環境配慮型製品である。2003年当時、池内タオルはOEM生産（他社ブランドの委託を受け製造すること）が売り上げの大半を占めるタオルメーカーであったが、2002年にニューヨークで行われた「ニューヨーク・ホームテキスタイルショー・2002 スプリング」において、自社ブランドである「IKT」が最優秀賞に選ばれ、自社ブランドの知名度があがってきていた。同年9月からは日本でも本格的に全国販売し、そこから5年間でOEMを徐々に減らし、「IKT」を中心に据える計画であったが、同時期に当時の売り上げの7割を依存していた取引先が自己破産し、連鎖倒産の危機になった。OEMを続けることにより会社を存続する方法もあったが、池内氏は従来と同じ路線で経営を続けることに大きなリスクを感じたという。「OEMという形で下請け生産を続ける以上、同じ状況に再び陥る可能性はある、次に何かあったとき、もう打つ手がない」と考え、策を練った結果、OEMを捨て、自社ブランドである「IKT」を中心に、会社を再生することを決意した。その後、「IKT」を中心に、民事再生法の適用を申請したという。IKEUCHI ORGANIC についても、会社が倒産する危機に瀕し、従来のままの事業ではいけない、会社が続いていかないと考え、事業の中心を環境配慮型製品にシフトしたといえるだろう。しかし、ニューヨークで自社ブランドが評価され、国内外のメディアで取り上げられているなど、確固たる自信がないものの、すでに環境配慮型製品が軌道に乗りかけているというところは、特に本事例の特徴であると考えられる。

②自社の展開している社会的事業に関し、展開している事業は経営者自身の経験に関連しているのか。

池内氏が初めに環境配慮を取り入れたのは、1980年代末から90年代初めのことであるという。当時の池内タオルは、業界でいちばん最初にコンピュータ化をした、「コンピュータ使い」のメーカーであった。そこに何か新機軸を取り入れたく、池内氏は環境に注目した。池内氏は新しいもの好きで、何でもどこよりも早くやることに意義を感じる気質であるという。もちろん池内氏のこの性格も環境配慮の製品を作ることに関連しているが、池内氏は自身で、そもそもタオルは人の生涯にいつも身近にあり、肌に触れるものであるので、できる限り健康に配慮するのは当たり前だという考えが知らないうちに身につけていたと考えているようだ。池内氏の新しいもの好きという性格があったのはもちろんだが、実家がタオル屋であったことが、環境に配慮した商品を展開するきっかけになったと考えられる。

その後、コンセプトが固まらないまま動いてしまったことに嫌気がさしたという池内氏は、環境配慮製品から撤退していたが、1996年にオーガニック製品のブランドをもつデンマークのノボテックス社の社長が、池内タオルの廃水処理技術が高いという噂を聞きつけ、池内氏を訪ねた。そこでノボテックス社の社長が、施設の優秀さに感動するとともに、そんな技術を持つ経営者の池内氏が環境に関して無知であると池内氏に話し、環境の重要性や環境対策に取り組む意義を語ったという。そこで、真剣に環境対策に取り組まないといけないと実感した池内氏は、再び環境に目を向け、1999年に環境配慮製品を製造化した。現在、商品となっている池内タオルの環境配慮型製品は、ここが原点になっているといえよう。

③社会的事業を始める際や事業をするにあたり、中小企業であったことが有利に働いた面、不利に働いた面はあるのか。

IKEUCHI ORGANICにおいて、エンドユーザーとの距離が近かったことが中小企業であったからこそその良い面であると考えられる。池内氏も自身で、会社のクライアントに限らず、エンドユーザーである顧客に対しても、メールやホームページの書き込みまで、すべて池内氏が回答をし続けてきたことが支持されていると述べている。倒産の危機に陥った際も、池内氏はエンドユーザーのメールの言葉や、池内タオルを応援するサイトで勇気づけられ、顧客側も池内氏本人が返信をすることによって池内氏が「IKT マニア」と呼ぶような真摯なファンが増えたという。さらに、このように支持をする顧客のメールから、「IKT」が他社の石鹼と相性が良いことを知ることができたこともあったようだ。大企業では、社長本人がすべてのメールに対応することはできない。中小企業であったからこそ、顧客との距離がこれだけ近くなることのできたのではないかと考える。こういった利点がある反面、得意先の倒産など、明日いきなり自社が倒産する可能性があるということ、大企業と比較し安定していないという面ではやはり中小企業は不利となってしまっている。第4章で述べた「双利共生型」と呼ばれるような大企業との関係は、やはり大企業に従属しなければならないことで、親企業の景気が悪くなると、連鎖倒産の危機に陥るような問題が発生している。さらに、池内氏は池内タオルを継ぐ前、大学卒業後は松下電器（現：パナソニック）に勤めていたため、他社と取引の際には当たり前相手方は話を聞いてくれるものだと思っていたというが、池内タオルに入社すると、新しい取引をしようとしても相手方が話を聞いてくれないということがあったようだ。大企業に比べ、ネームバリューがないという点は、やはり中小企業の弱みであると考えられる。

## 第5節 2つの事例からみえるもの

以上の2つの事例を通じて、本論文の問いの答えを探っていく。まず、本論文の核

となる問いである「既存の事業を持つ中小企業は、どういう経緯やマインドで社会的事業を展開することになったのか」である。2つの事例を通して、どちらにも共通していることは、経営革新行動を図ろうとした当時、自社の経営に危機を感じていたということが挙げられるだろう。大川印刷においては、日本経済の経営不振により売り上げが下がっていたこと、IKEUCHI ORGANICにおいては、得意先の破産で連鎖倒産の危機に陥っていたことが挙げられる。NPOの新たな設立や、起業をするという形は、社会的課題を解決することのため、課題の解決を実現させたいがために、ビジネスを立ち上げるという例があるだろう。課題解決を第一の目的として、その目的達成のための事業ということだ。しかし、以上の2つの中小企業は、社会的事業を展開すると決断した目的の第一に、社会的課題の解決は挙げられないのではないか。明日の会社存立も不安定、従業員とその家族を守らなければいけないような、経営の苦しきから社会的事業にシフトしたと考えられる。このことが、本論文において一番明らかにしたかったことだ。第4章で中小企業が厳しい状況に立たされているということを述べたが、本事例における中小企業においても例外ではなかった。会社存立の危機になった際、大川印刷においてはどうかして他社と差別化したいと模索した結果であり、IKEUCHI ORGANICにおいては従来のOEMで経営を続けることの限界を感じたがゆえの転換であった。しかしその際、IKEUCHI ORGANICに関しては、既に自社ブランドである「IKT」が軌道に乗りかけているところだった。海外やメディアでも取り上げられ、世間でも話題になっており、IKTに転換を図った際、成功するような見込みがあったように思える。社会的事業を展開する際、既に自社の商品やサービスの形が見えてきており、成功するかもしれない見込みがあったという点は、大川印刷には見られなかった特徴である。事業を転換する以前に新事業が軌道に乗りかけていた点は、2つの事例でIKEUCHI ORGANICにのみ見られた部分であると考えられる。

本論文の大きな問いに付随する問いとして2つ挙げていた。まず1つは「転換事業として社会的事業を選択した理由として、経営者自身の経験は関連しているのか」ということである。どちらの例においてもやはり経営者が過ごしてきた環境や、バックグラウンドは関連していることが分かった。大川印刷においては、大川氏の幼少期の環境、自然への興味関心から環境問題にまつわる事業を始めており、IKEUCHI ORGANICにおいても、池内氏の自身の新しいもの好きという性格ももちろんであるが、実家のタオル製造業を見ながら育ち、タオルは人の健康にいいもので当たり前という考え方が知らない間に身につけていたということが挙げられていた。中小企業の経営革新行動においては、経営者自身のリーダーシップが重要になると前述したが、どういった商品・サービスを提供するかということを決めるのも、もちろん経営者である。大川印刷の例のように、プロジェクトの全てが経営者自身のバックグラウンドと関連しているわけではないが、転換事業として、環境に配慮する商品の開発

や、社会的事業を展開しようとするのは、経営者が育ってきた環境、経験が関連しているということが見て取れた。本章1節では、日々のアイデアや創意工夫が影響したのかということを確認していたが、日常で触れ合った人々や、本業以外での人との関わりでヒントを得たことはあると見て取れる。大川印刷においては、大川氏の参加していたコミュニティで女性起業家や他社の経営者に触れて、本業を通じた社会的課題の解決という存在を知り、自社で展開するきっかけとなることがあった。IKEUCHI ORGANICにおいても、ノボテックス社の社長のように、外からのアプローチで環境を考え直し、環境配慮型製品の展開において、現在のIKEUCHI ORGANICの経営のスタイルにまで洗練されたことがあるだろう。本業以外に自らコミュニティに参加することもあれば、偶然にもヒントを得ることができる事象が起こるということもある。日常で触れ合った人の影響で、何かに気づかされる、自社の経営スタイルを見つめなおすきっかけとなる。些細なことからヒントを得て、実際行動を起こそうと決めても、大企業のように多段階踏まなければいけないこともない。日常のアイデアをすぐに商品・サービス化できるということも2つの事例から見取ることができた。

また、もう1つ付随する問いとして、「社会的事業を展開しようとした時や、事業を展開している現在までにおいて、中小企業であったことが有利に働いた面、不利に働いた面はあるのか」ということがあった。まず不利な面として、2つの事例に共通していることは、資金力に余裕がなく大企業に比べ不安定であるということがある。大川氏もインタビューで大企業にない面は先立つものがないことであると回答しており、IKEUCHI ORGANICにおいても得意先がいきなり倒産し、自社の経営を回すこともままならなくなってしまうことがあった。資金力などが乏しく、経営が不安定であることはどちらも共通しているだろう。しかし、顧客や地域の人など、企業に身近なステークホルダーと距離が近いことは、2つの事例のどちらでも見られ、中小企業ならではの良い面であると考えられる。大川印刷においては、地域の人からの信頼を獲得しており、横浜のNPOや市民団体ともつながりが厚い。顧客や取引先も横浜やその周辺であることが多く、本質的な信頼を獲得できているという話が合った。IKEUCHI ORGANICにおいても、自社の経営が危機に陥った際、エンドユーザーからの励ましの声を受け取ることができ、メールの回答などもすべて池内氏が行い、返信をすることによって、池内氏も商品のヒントを得ることができ、また、苦しい時に支えられたという。池内氏本人からメールをもらう顧客も、池内タオルのファンになり、応援したいと考えるだろう。こういったことで双方に良い影響をあたえることができたのも、中小企業であったがゆえに、顧客とこれまで距離が近くなることができたと言えるだろう。池内氏の話の中に、新しい取引をしようとしても相手方が話を聞いてくれないということがあった。たしかに、大川氏のいうように、中小企業には大企業のようなネームバリューの信頼はないだろう。しかし、地域の様々なステークホルダ

一から、エンドユーザーから本当の信頼を得られることができるのは、中小企業であったからこそである。資金が安定しているから安心できる、という規模の大きさのみの信頼でなく、ステイクホルダーと近い距離で心を通わせることができるのだ。社会的事業を展開するうえで、周りから理解されづらいということもあっただろうが、地域や顧客から信頼され、応援されることによって、事業転換が実現できた面もあるのではないか。以上のことが2つの事例から見て取ることができた。

本章で、2つの事例を通し、本論文において明らかにしたかったものを見出すことができた。最後に、次章で本論文の流れを確認し、問いに対する答えを整理していく。

---

<sup>1</sup> エクスナレッジから2008年11月28日に出版されている『「つらぬく」経営一世界で評価される小さな会社・池内タオルの真髓』を指す。池内計司氏が執筆し、自社ブランド「IKT」を始める経緯や当時の様子、池内氏が会社を継ぐことになった背景や池内氏の仕事への姿勢などが記されている。

## 第6章 結論

### 第1節 本論文の総括

本論文の目的は、「既存の事業を持つ中小企業は、どういう経緯やマインドで社会的事業を展開することになったのか」という問いを明らかにすることであった。本論文の各章においてどういうことを述べ、どのような結論に至ったか、本節で確認していきたい。

第1章では、ソーシャル・エンタープライズが台頭してきている中で、資金に余裕のない中小企業が、なぜ社会的事業へ転換を図るのかという疑問から、1つの大きな問題提起を行った。以降これに答えることを目的とした。

第2章は、本論文で扱うソーシャル・エンタープライズに関する内容であった。ソーシャル・エンタープライズの定義、要件や、ソーシャル・エンタープライズが扱う社会的事業とはどういったものか、また、どういった事業形態があるかなどを見てきた。社会的課題の解決に様々なスタイルで取り組む事業体をソーシャル・エンタープライズであるとし、その中でも一般企業が担い手となるソーシャル・エンタープライズを見てきた。CSRの台頭やイノベーション創出の可能性を見出したことにより、大企業でも中小企業でも社会的事業に参入する例が見られているということであった。しかし、こういったソーシャル・エンタープライズにおいても市場の制約と経営の制約があり、社会的課題の解決を目的とした商品やサービスを理解してもらうことが課題であるということ述べた。

第3章では、中小企業の定義やどのような特徴、役割を持つかについて確認した。日本のほとんどが中小企業で成り立っており、雇用など経済面において日本経済になくてはならないものであると述べた。そんな中小企業の特性として、非組織的意思決定の役割が大きいこと、市場シェアが低く絶え間ない市場競争に直面していること、保有する経営資源が限定されていることを挙げ、中小企業の存立する方法として「棲分け型」と「双利共生型」があるということであった。また、地域に根差すことが多い中小企業は、その地域の経済を循環させ、雇用面で重要な役割を果たしているということ述べた。

第4章は、既存の事業を持つ中小企業のイノベーションについて、イノベーションが求められる背景、その特徴などを確認した。中小企業を取り巻く環境も変化してきたことによって、これまで以上に厳しい状況に立たされている中小企業に、第二創業という可能性があるということであった。日本経済の不確実性、市場のニーズの成熟から中小企業への経営革新行動を期待する声が高まってきており、そういった中小企業による経営革新行動の特徴として、日々のアイデアが事業につながることや、経営者がリーダーシップをとっていることなどを述べた。

第5章では、これまでの章からやはり中小企業が事業転換をするうえで、社会的事

業を選択することの困難さを指摘し、本論文の問いを明らかにするべく株式会社大川印刷と IKEUCHI ORGANIC 株式会社の 2 社の事例を通して答えを探っていた。

「既存の事業を持つ中小企業は、どういう経緯やマインドで社会的事業を展開することになったのか」という問題提起に対する結論として、「社会的事業への転換を決断した当時、自社の存立に危機を感じていた」ということがいえる。自社の経営状態が悪くなり、会社を存続すべく、他社と差別化しなければいけない、あるいは従来の経営のままでは会社が存続できないと自社の経営スタイルを見つめなおした結果、社会的事業を展開することになったということが、本論文の結論である。近年では「社会志向型企业」のように、社会的課題の解決を目的とした起業がよく見られていた。しかし本論文の 2 つのケースは、より現実的で、危機的な状況を回避するために、他社との差別化を図り「環境志向」や「社会志向」が考案されているということが明らかになった。また、転換事業として社会的事業を選択した背景として、経営者のバックグラウンドや経験が関わっているということも見て取れた。さらに、社会的事業を展開するとなった際、中小企業であったからこそ、会社と身近なステイクホルダーが近かったことが有利に働いた部分がある反面、資金に余裕がないため大企業のような安定さには欠けるということも明らかになった。

本論文、第 1 章において、リソースに余裕がないのに社会的事業を展開することは一見相反しているように見えると述べた。事例を通して、実際に経営者が他社などにそう言われてしまうことはあったようだ。しかし、彼らはそれでも何かしなくてはいけない、他の会社がやっていないようなことに先駆けて取り組まなければいけないと必死なのである。従来の他社もやっているような経営ではいけない、先がなくなってしまうと模索しているのである。一見相反しているように見えることもあるだろうが、多くの人にそう言われてしまうとしても、特定の層にはニーズがあるのだ。そういった細かいニーズに対応できる中小企業だったからこそ、自社の新たな可能性に挑戦できたのかもしれない。事例でみた 2 社も、支持を受けているからこそ、転換を図ったあと、現在まで存続できているのだ。社会的事業を展開しようとする中小企業は、様々な壁にぶつかるだろう。それでも模索しながら、日々自社の経営を見つめなおしている。そういった中小企業を心から応援するとともに、今後の活躍に一層期待していきたい。

## 文献一覧

1. 池内計司 (2008) 『「つらぬく」経営—世界で評価される小さな会社・池内タオルの真髄』 エクスナレッジ。
2. 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 (2014) 『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。
3. 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。
4. 清成忠男・田中利見・港徹雄 (1996) 『中小企業論—市場経済の活力と革新の担い手を考える』 有斐閣。
5. 佐竹隆幸 (2002) 『中小企業のベンチャー・イノベーション—理論・経営・政策からのアプローチ』 ミネルヴァ書房。
6. 谷本寛治・大室悦賀・大平修司・土肥将敦・古村公久 (2013) 『ソーシャル・イノベーションの創出と普及』 NTT 出版。
7. 谷本寛治 (2006a) 『CSR—企業と社会を考える』 NTT 出版。
8. 谷本寛治編著 (2006b) 『ソーシャル・エンタープライズ—社会的企業の台頭』 中央経済社。
9. 中小企業庁 (2009) 『2009 年版中小企業白書』
10. 中小企業庁 (2015) 『2015 年版中小企業白書』
11. 中小企業庁 (2017) 『2017 年版中小企業白書』

## URL 一覧

1. IKEUCHI ORGANIC 株式会社 <https://www.ikeuchi.org/>
2. 株式会社大川印刷 <http://www.ohkawa-inc.co.jp/>
3. 経済産業省 <http://www.meti.go.jp/>
4. 中小企業庁 <http://www.chusho.meti.go.jp/>