東アジア視察報告

――中小企業憲章の東アジア展開を展望して――

池内　秀樹
（愛知中小企業家同友会）

要　旨

大企業を中心とした東アジア大の分業構造の広がりにより，国内の中小企業経営は厳しさを増している。新興国へ新たに生産拠点を置くことのできるのは，中小企業のなかでも資金的，人的制約を克服できるごく一部にかぎられており，その他の圧倒的多数は，将来に展望を描くこともできず，この先どう生きて行けばよいのかを日々の悪戦苦闘のなかで考える毎日にある。

そうした状況にある中小企業家自身が悩み，考えるなかで，自ら展望を示そうという試みが，昨年愛知中小企業家同友会と愛知県中小企業研究財団によって行われた。それが，本稿で検討する「東アジア版中小企業憲章を目指す旅」である。この視察では，中小企業憲章の基本的考え方である“Think Small First”が，東アジア地域でも受け入れられる可能性を持ちうるかどうかを探ることに目的を置いていた。

本稿は，この視察の成果と課題を確認することを主軸に置きつつ，視察に到る経緯，近年進められている中小企業家同友会の経営環境改善運動の視角から，今回の視察が目指した「中小企業憲章の東アジア展開」の意味について，現時点における若干の検討を試みたものである。

今回の試みは，極めてささやかなものであり，かつその知見も限定的なものに留まっていることは否定できない。しかしながら，2015年に迫ったＡＥＣ（ASEAN Economic Community）の発足など，地域経済統合が急速に進んでいること，かつ今後の国際社会においても大きな潮流であり続けると考えられることから，今回の取り組みは客観的に見ても時宜に適したものであり，今後多方面からの検討を期待するところである。

キーワード

東アジア分業　Think Small First　中小企業憲章の東アジア展開
中小企業の見地から展望する日本経済ビジョン　愛知県中小企業研究財団

１．はじめに

本稿[1]は，愛知中小企業家同友会[2]の創立50周年記念事業の一環として，その外郭団体である愛知県中小企業研究財団（以下，研究財団）[3]が2012年９月２日～９日にかけて実施した「東アジア版中小企業憲章を目指す旅（以下，東アジア視察）」の成果と課題を検討したものである[4]。

視察の目的は，①グローバル化が進み世界が密接になるなかで，中小企業憲章を日本だけのものとせず，東アジア各国間の条約としていく可能性を探ること，②東アジア版の中小企業憲章を実現するために互いに連帯し合う仲間探しをすることにあった。いわば，中小企業憲章の基本的精神である“Think Small First”をアジア各国に広めることができるかどうか，その可能性を探る試みが今回の東アジア視察である。

経済団体，経営者団体が行う海外視察は，ビジネス目的のものが一般的であろう。しかし今回の視察は，2003年より中小企業家同友会が全国的に進めてきた中小企業憲章に係る運動の積極的拡大の試みであり，かつ，厳しい状況にある中小企業経営者自身が，主体的に経営環境を創造しようとする新たな取り組みであった点を，ここで予め強調しておきたい。

2．中小企業憲章の東アジア展開の目指すもの

まず，今回の視察の目的であった「中小企業憲章の東アジア展開」の目指すものを，中同協の「中小企業の見地から展望する日本経済ビジョン」を参照しつつ確認する。

2-1 もう一つの成長戦略を描く「中小企業の見地から展望する日本経済ビジョン」

現在，日本には“中小企業憲章”と名称付けられているものが二つある。すなわち「中小企業憲章草案」と「中小企業憲章」である。前者は，中小企業憲章の制定を発案した中同協の提起したものであり，後者は2010年６月18日に当時の菅内閣において閣議決定されたものである。

双方には，政府と国民という主体の違いはあるものの，概ね中小企業を“日本経済の根幹”，“地域社会，国民生活に貢献する”，“地域文化の担い手”として中小企業の役割を経済的，社会的面から高く評価している。また，閣議決定された中小企業憲章には，変革の担い手である中小企業が力を発揮することで日本の新しい将来像が描ける，という中小企業に対する新しく，かつ極めて積極的な見方を提示している点が注目される。

しかしながら，政府が中小企業憲章を閣議決定した同日，同じように閣議決定された新成長戦略には中小企業の位置づけはないに等しく，中小企業憲章が宣言した中小企業政策を充実し，内需を盛り上げる視点は非常に弱く，日本経済の長期低迷からの出口を「国際競争力の強化」に求めるに留まっている[5)]。

また，新成長戦略の産業政策として経済産業省は「産業構造ビジョン2010」を打ち出したが，「中小企業の海外展開」や「地域活性化」などに触れてはいるものの，その最重点は原発，インフラ輸出に置かれていた[6)]。

こうしたなか中同協は，中小企業の力が大いに発揮されるように位置づけを鮮明にすることを目指し，日本経済の課題解決と発展に中小企業がどのように貢献できるかを検討する「中小企業の見地から展望する日本経済ビジョン」を，同会の第43回定時総会（2011年７月５日・６日）で全会に向けた討議資料として発表している[7)]。

同ビジョンでは，「新しい仕事づくり」を起点に，同会の「中小企業憲章草案」を基にした日本経済の発展方向が展望されている。

2-2 中小企業憲章の東アジア展開の位置づけ

ここで疑問として挙げられるのが，「なぜ中小企業憲章草案の視点からなのか」ということであろう。恐らく，閣議決定された中小企業憲章の方が一般的に知られているところであるし，政府文書である中小企業憲章をもとにした方が，政策の実現可能性から見てもより有効であると考えられるからである。

中同協ではこの点を同ビジョンが提起された定時総会議案のなかで，①「中小企業憲章」では，この目標を実現する政府としての具体的取り組みを基本原則や行動指針で述べているが，内容は中小企業政策に絞り込まれていること，

②しかし，「安定的で活力ある経済と豊かな国民生活」を実現するには，中小企業政策に限らず，経済，産業政策や社会政策などもう少し広い分野から考える必要があること，③政府の立場だけでなく，中小企業，自治体，金融機関，大学，教育界などが，それぞれの立場で努力し，そして連携しながら「安定的で活力ある経済と豊かな国民生活」の実現を目指すことが求められていることを挙げ，日本経済の発展方向を探る上では，日本経済や国のあり方にも言及した「中小企業憲章草案」から検討することが有効であると結論付けている[8)]。

同ビジョンは現在のところ討議資料であり，今後も議論の余地が多分に残されているものであるが，それを貫く論理は明快である。この点を同ビジョンの策定にも携わる大林弘道は，そこに盛り込まれる「多様な産業の存在」「内需主導型経済」「地域内循環」「新しい仕事・新しい産業」「公正・共生」「中小企業発展モデル」をキーワードに挙げつつ，その内容を次のように整理している。

今日における国民経済を支え得る新たな産業構造を展望するにあたっては，その前提として資源的・環境的制約を克服し，さらには災害・軍事に伴うリスク制約をも回避するものでなければならない。その上，電機，自動車などに代表される20世紀型の諸産業の新興国立地の優位性は，今後も維持されるものと考えられるなかで，先進国経済の産業構造は上述のさまざまなリスクを回避できる多様な産業の存在を目指すことが最適な選択となる。さらにこうした「多様な産業の存在」を可能にするものは，多様な需要と多様な技術開発であり，そこでは中小企業やベンチャー企業が活躍することになる。加えて，「多様な産業の存在」は，既存の分業（仕事）に新たな仕事を追加し，さらに豊かな分業の広がりを生み出していくことと相互促進的関係を持つ[9)]。したがって，それは内発的に国内需要を豊かにし，「内需主導型経済」を進展させることになる。

「多様な産業の存在」の基づく「内需主導型経済」の構築は，当該地域の領域に，社会的分業や取引関係に留まらない，企業間連携を生み，経営資源の新たな循環を地域内に生み出すことで，「新しい仕事・新しい産業」を創出することにつながる。そのためには，中小企業の自発的・自立的経営が不可欠であり，中小企業は自ら「中小企業発展モデル」となることが必要とされる。そのためにも，「公正・共生」の政策的環境の構築が要請される（大林，2011，147-148頁）。

こうした一連の流れのなかで，筆者はとりわけ「公正・共生の政策的環境の構築」に着目する。グローバル化が進展し，周辺各国の政策的，経済的事象に国内の中小企業も大きな影響を受ける今日においては，一地域，あるいは一国のみの範囲で，こうした政策的環境を実現することは極めて困難であり，かつその実効も保証できないものである。したがって，今日の拡張した経済関係に適した政策の構築，さらにはそのための共通の政策理念の形成が，現在，さらには将来にわたる中小企業経営の自立性の保証において求められる課題と考えられる。

つまり，「中小企業憲章の東アジア展開」の目指すものとは，グローバル化するなかにあっても，中小企業の自助努力が実を結び，もって地域経済，日本経済，ひいては東アジア地域の平和的・安定的発展を実現していく上での前提づくりと考えられる。

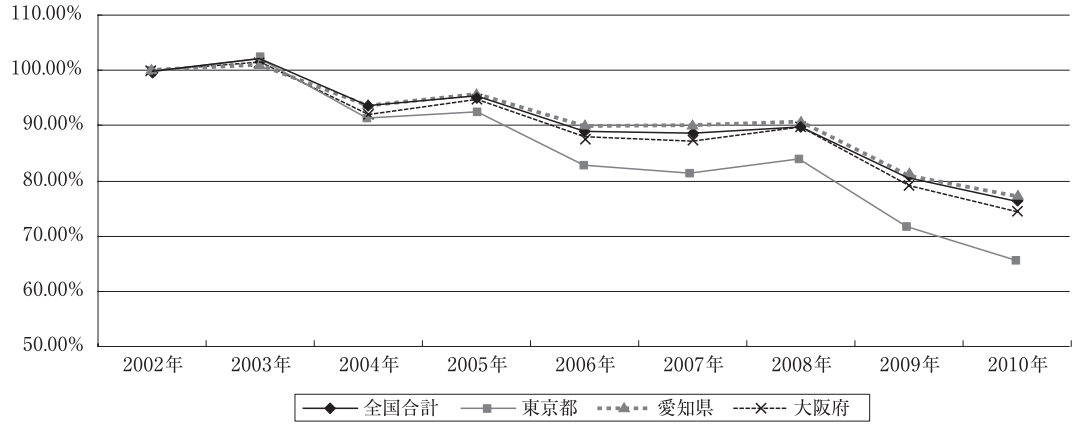
3．経緯

本項では，今回の視察に到るまでの背景を，①中小企業家同友会の中小企業憲章制定運動，②東アジア視察を実施した愛知同友会に所属する中小企業経営者の問題意識，③東アジア圏における地域共同体構想の面から確認する。

3-1 中小企業家同友会の中小企業憲章制定運動

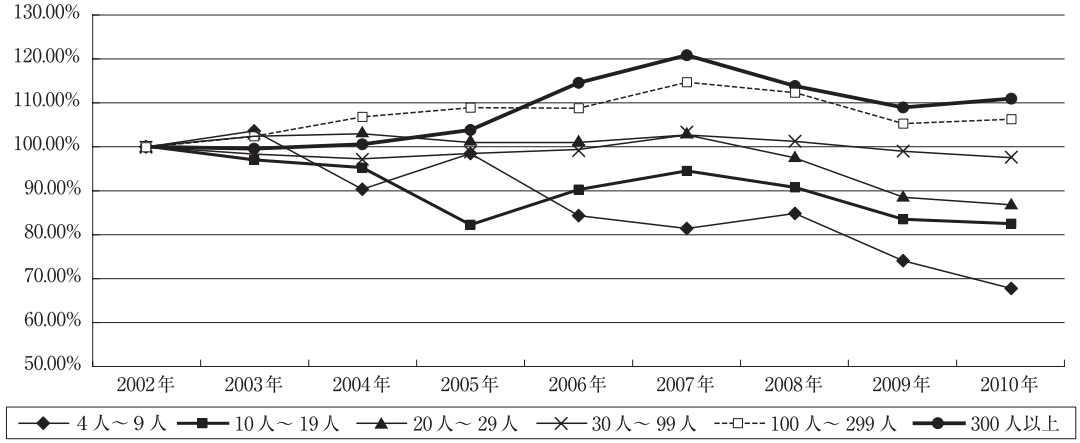
中小企業家同友会の中小企業憲章制定運動の

図１　東京都・愛知県・大阪府の事業所数の増減推移（2002 年＝100）



資料）経済産業省「工業統計調査」より筆者作成

図２　愛知県内従業者規模別事業所数の増減推移（2002 年＝100）



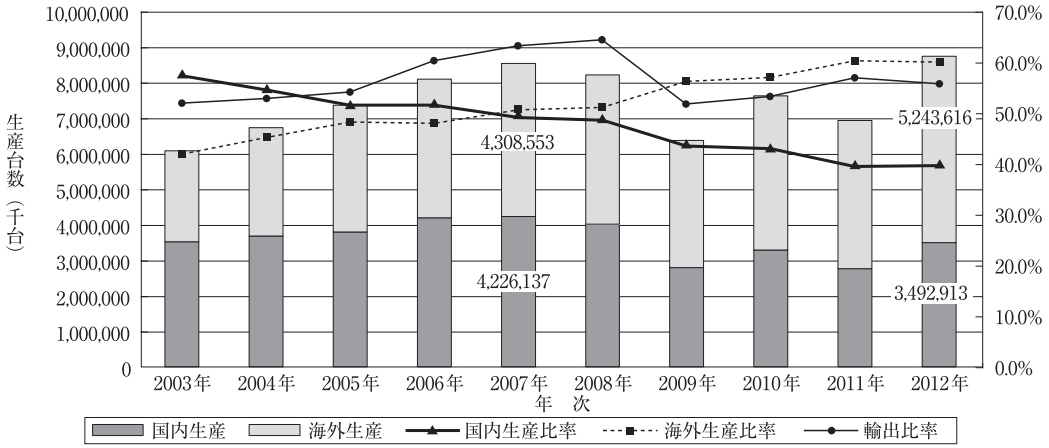
資料）図１に同じ

はじまりは，2002年に愛知同友会の創立40周年記念事業として実施された欧州中小企業政策視察にある。この視察において，ＥＵ小企業憲章の成立過程と，その運用を目の当たりにした視察団は，とりわけ同憲章が加盟各国の中小企業政策の足並みを揃えさせる機能を持っている点に着目している。その上で，グローバル化が進行している今日においては，多国籍企業の無秩序な海外展開に一定の歯止めをかける意味で，アジア地域でも共通した政策理念の必要性を指摘している[10)]。

そのため，中同協がはじめて中小企業憲章の制定を具体的方針として打ち出した2003年７月の第35回定時総会では，「中小企業憲章の国際的意義」が討議テーマに挙げられている。しかしながら，同総会では中小企業憲章に対する中小企業家同友会内での認識不足，その実現可能性の低さからテーマ変更を余儀なくされることとなった。以後，中同協では国内における中小企業憲章の制定，ならびにその精神を各地域（自治体）で具体化する中小企業振興基本条例の制定運動を運動方針として提起し，全国的に推進していくこととなる。

愛知同友会も例外ではなく，中小企業憲章制定運動では全国的にも注目される取り組みを進めてきた[11)]。そうしたなかにあって，国内にお

図３　トヨタ自動車株式会社の国内外自動車生産台数および輸出台数の推移



資料）トヨタ自動車株式会社「トヨタの概況 2013 データで見る世界の中のトヨタ」より筆者作成

ける中小企業憲章制定運動のきっかけをつくった研究財団では，より長期を見据えた運動として，国家の枠を超えた中小企業憲章の制定に向けた構想を描き続けてきたのである。しかしながら，この段階においては，愛知同友会の運動の表舞台にこの構想が登場することはなかった。

こうした状況を変えた契機が，2010年の中小企業憲章の閣議決定である。国内における中小企業憲章の制定が，実際の運用を保証する上で，周辺各国との「共通した政策への考え方」としての中小企業憲章の必要性を，より現実的課題として受け止めるきっかけとなったのである。

次にこの間の経緯を見てみたい。

3-2 愛知県の中小企業経営者の問題意識

中小企業運動の主体は中小企業者である。したがって，中小企業運動には中小企業が直面する課題や外部環境の状況が大きく作用する。ここでは，愛知の中小企業経営者を取り巻いてきた外部環境と経営課題の面から，今回の視察に到る経緯を確認する。

1985年以降，中小企業とりわけ小零細企業の事業所数は減少の一途をたどってきた。近年の愛知県においても，東京，大阪の都市圏と比較すると多少は緩やかながらも，確実に事業所数の減少が進んできた。とりわけ規模別にみると，30～99人の層を境に小規模ほど減少割合が大きくなっている（図１，２）。

こうした事業所数の顕著な減少の一つの原因が，低コストを媒介とした大企業を中心とする新興国展開にあるのは間違いないであろう。愛知県を代表する製造業であるトヨタ自動車の動きを見ても，国内生産台数はピークの2007年から2010年でおよそ28.4％減少，生産の持ち直した2011年との比較でもおよそ17.3％減少している。対して海外生産比率は，2009年に国内生産を上回って以降，一貫して上昇している。また，国内生産は300万台程度を維持してはいるものの，半数以上は輸出が占めていることから，これらの仕事は近い将来海外に移管される可能性は極めて高いものと思われる（図３，表１）。したがって，今後も国内生産の劇的な回復は見込めない状況にあると考えられる。

中小企業，なかでも小零細企業は労働集約的業務の割合が比較的高い。小規模層ほど事業所数の減少が顕著となっているのはそのためであろう。こうした状況のなかで，愛知県の中小企業者が直面してきた経営課題の動向を大まかに見るにあたっては，愛知同友会の経営研究集会「あいち経営フォーラム」の分科会テーマの変遷が参考になる（表１）[12]。さしあたり，2004年から2010年までの新興国（海外動向）への対

表１　愛知同友会「あいち経営フォーラム」の海外動向に関する分科会テーマとその区分

年次	海外動向に関するテーマ	コスト競争への対応	差別化・高付加価値化	地域内での需要の取り込み
2004	自社の特徴に徹底した磨きをかけよう！	○	○	
2005	中国に追い越される！そのとき日本の中小企業戦略は		○	○
2006	国際競争に勝ち抜く		○	○
2007	環境の変化をチャンスに転換	○	○	
2008	これからの経営戦略環境変化を読んで次のステップへ		○	○
2009	激動の経営環境を味方に	○	○	
2010	中小企業の海外対応	○	○	
2010	新たなマーケットとして世界を見よう		○	○

資料）愛知中小企業家同友会第６回（2004）～第12回（2010）あいち 経営フォーラム案内、会議資料報告集を参考に筆者作成

応を扱った分科会テーマの変遷を見ると，この間の課題は大きく①新興国とのコスト競争の追求，②差別化・高付加価値化の志向，③新興国との競争ではなく，地域内経済循環を高め，そこでの需要をいかに取り込むかの追求に区分することができる[13)]。

これらは，一見相反するように思われがちであるが，中小企業経営の実際から見れば，①新興国との苛烈な競争にいかに対応するかという課題，②海外展開の結果，産業の空洞化が一層進行し，それにより自社，ひいては国内の中小企業の存立は，今後さらに揺るがされるという，二つの大きな問題意識が通底していると考えられる。いわば，中小企業家が自社や業界を取り巻く経営環境を認識し，そのなかで個社の具体的課題の解決を目指す過程で，新興国各国との共存共栄を目指す方法の模索が，以前よりも身近な課題として意識されるようになってきたのである。

3-3 東アジア圏における地域共同体構想の動き

今回の東アジア視察の試みに到る背景には，周辺各国，とりわけＡＳＥＡＮ（Association of South East Asian Nations）の地域経済統合の動きも無視することはできない。

研究財団では，2002年の欧州中小企業政策視察以後，中小企業憲章の国際展開を視野に活動が進められてきたが，アジア地域の具体的動きに対する言及がされたのは，2005年３月18日の議論である。

このなかで研究財団は，2004年11月にラオスのビエンチャンで行われたＡＳＥＡＮ首脳会議の議論を紹介しつつ，その時勢を踏まえた今後の検討課題として，「①東アジアに於いて中小企業が果たし，また果たすべき経済的・社会的役割の正当な評価，②これを踏まえて，アジア連合及び加盟各国が行うべき中小企業支援政策の骨子，などの導入を実現することをめざし，それを推進するに足りる中小企業家の運動が東アジア規模で連帯できるよう，その具体的な行動方針をたてる上で必要な客観的状況や諸条件の実情を把握すること」を挙げている（研究財団，2005）。いわば，ここでの問題意識が具体的行動として，今回の東アジア視察へと結びついたのである。

3-4 視察に到る背景

ここまで，①中小企業家同友会の中小企業憲章制定運動，②愛知県の中小企業経営者の問題意識，③東アジア圏の地域共同体構想の面から，この間の経緯を追ってきた。これらを改めてまとめると，今回の東アジア視察の背景は，いわ

表２　東アジア視察訪問先一覧

	区　分	名　　称	和　　名
タイ	中小企業団体	Technology Promotion Association（Thailand-Japan）	泰日経済技術振興協会
	政府機関	Office of Small and Medium Enterprises Promotion	タイ王国中小企業振興庁
	現地中小企業	SIAM MOULD＆PART.CO.LTD	―
	現地中小企業	O・E・I Parts Co.,Ltd.	―
ベトナム	政府機関	Ministry of Industry and Trade, Institute for Industrial Policies and Strategies, Supporting Industry Enterprise Development Center	産業貿易省 裾野産業発展センター
	政府機関	Ministry of Science and Technology,National Agency for Science and Technology Information	科学技術省 科学技術情報局
	政府機関	Ministry of Planning and Investment,Agency for Enterprise Development	計画投資省企業開発庁
	中小企業団体（政府機関）	Vietnam Chamber of Commerce & Industry	ベトナム商工会議所
	中小企業団体（政府機関）	Vietnam Association of Small & Medium Enterprises	小中企業協会
	現地中小企業	Saomai Co.,Ltd.	―

ば東アジア大の分業構造の広がりと深まりが，実際の企業経営に今後どのような問題を引き起こすか，という中小企業経営者自らの懸念が根底にあったことが分かる。さらに，自らを取り巻く外部環境変化のなかで，それに適応するだけでなく，自らがその変化に積極的に関わることで，新たな経営環境を創造しようとする極めて積極的な姿勢が組み合わさることで具体化されたものが，今回の東アジア視察であったといえる。

４．視察から見えた現地の状況

今回の視察では，タイ，ベトナムの２ヵ国の政府機関，中小企業関連団体，民間中小企業を訪問し，それぞれでヒアリングおよび意見交換を行った（**表２**）。両国を通じて10ヵ所を訪問し，それぞれで有益なレクチャーを受けることができたが，とりわけ視察の主題である中小企業憲章の東アジア展開については，タイのローカル企業，ベトナムの政府機関，中小企業関連団体から極めて積極的な反応を得ることができた。以下では，それぞれの注目すべき反応から，両国の現状を確認する。

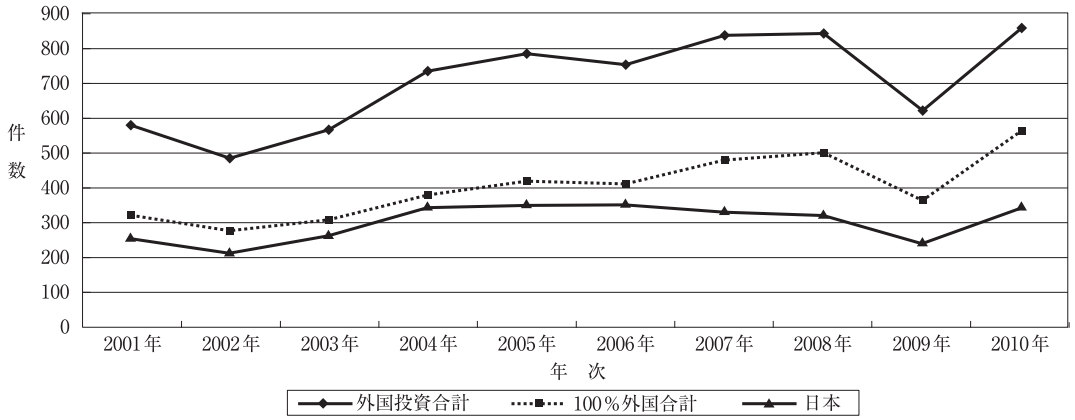
4-1 タイ

日系企業のタイへの進出は，自動車関連産業を中心に1980年代から増加傾向にある。こうした外資系企業による投資動向を確認するものとして，タイ投資委員会（The Board of Investment of Thailand，以下，ＢＯＩ）の認定件数がある[14]。

2001年から2010年までの10年間におけるＢＯＩ認定件数の推移をみたものが，図４である。これによると，１年当たりの認定件数は，外国投資合計で見ても，また100％外国投資合計でみても，両方ともに年々着実に上昇していることがわかる。これは日本も同様である。地域別に日本のＢＯＩ認定件数をみても，増加の傾向にあることが分かる（**図４，５**）[15]。

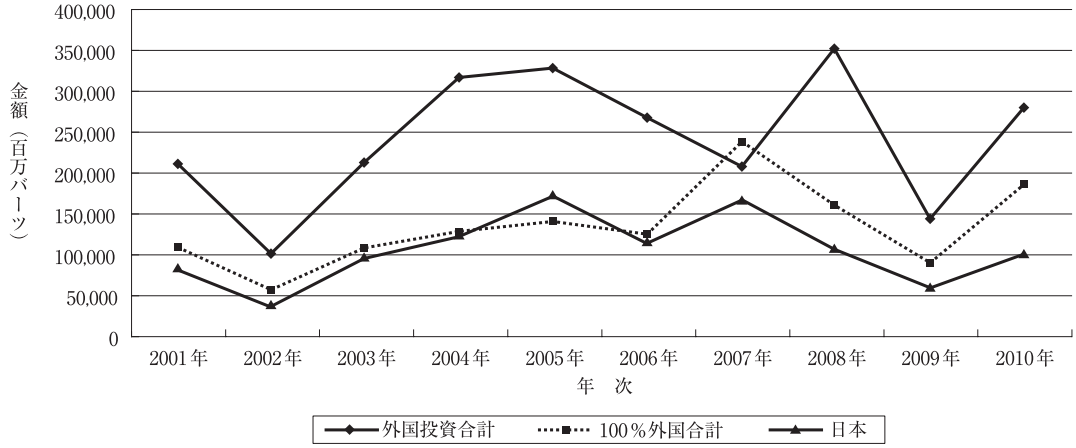
諸外国からの投資呼び込みに力を入れるタイ政府は，バンコク近郊の工業団地を第二のデトロイトと位置付けている。日系企業にあっても自動車関連産業の進出が目覚しく，日系大手自動車メーカーの中には，車種によってタイに生産拠点を全面的に移行し始め，従来にも増して部品・部材の現地調達比率を高めてきている。しかしながら，こうした状況のなかで現地の自動車関連中小製造業が置かれている状況は非常に厳しいものとなっていることが，今回のインタビューで明らかとなった。

図４　BOI 外国投資認可件数の推移



資料）タイ国投資委員会 BOI をもとに、元田時男氏（SME Multi Consultant Co., Ltd（在バンコク）最高顧問）が整理したデータより筆者作成。 http://home.att.ne.jp/yellow/tomotoda/boiapprovedlastedit.htm（2013 年 6 月 10 日閲覧）

図５　BOI 外国投資額の推移



資料）図４に同じ

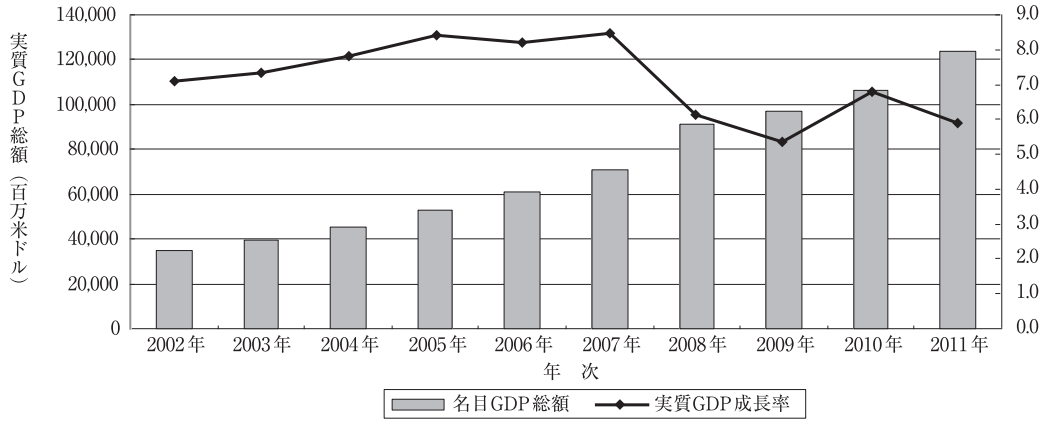
視察団からの「10年後の将来ビジョンはどういったものか」という質問に対する，ヒアリング先の中小企業経営者からの次ような発言は，現在同国の中小企業がおかれた立場を如実に示している。

「ローカルのタイ企業は日系企業の進出により競争が激化するので，売上が伸びず成長しない。また，成長は望みません。」

「また，タイ以外の途上国へ進出している顧客もあります。」

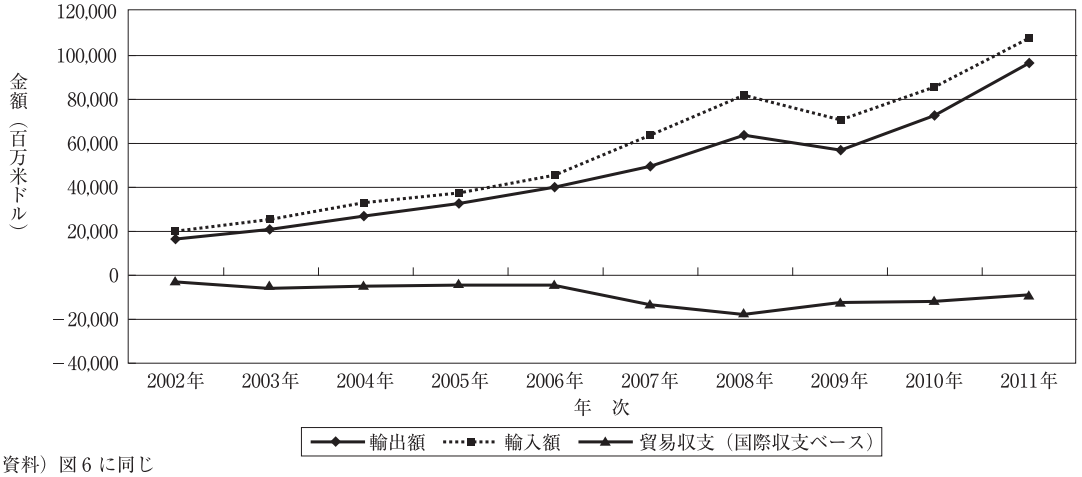
この企業は，1993年創業の自動車部品を中心とした精密切削加工品を製造している。社員数120名の中堅規模に位置する企業であり，ＱＣＤ（Quality, Cost, Delivery）や５Ｓ（整理，整頓，清掃，清潔，躾），ＩＳＯ（International Organization for Standardization）の認証にも積極的に取り組み，関係機関からも賞を受ける同国のモデル企業でもある。生産現場も，日本製の設備を備え，原価競争力，ならびに精密部品製造に必要な品質管理力があるなど，競争力の高さを窺わせるものであった。そうした企業であっても，日系企業の進出を脅威に感じていること，さらには，タイ以外のより後進の国へ海外展開を検討していることは新たな発見であった。いわば玉突き状況が東アジアの中小企業の現場に起こっているということである。

図６　ベトナム名目 GDP 総額と成長率の推移



資料）JETRO Web サイト基礎的経済指標（ベトナム）をもとに筆者作成。
http://www.jetro.go.jp/world/asia/vn/strat_01/（2013 年 6 月 10 日閲覧）

図７　ベトナムの輸出入額と貿易収支の推移



資料）図 6 に同じ

さらに，別の企業では，親会社からの毎年のコストダウン要請に対応するため，当初200名ほどいた従業員を，現在ではおよそ100名にまで削減して対応してきた。プラスチック射出成形，金型製作，プレス加工および組み立てを行う同社の主な取引先は，DENSO-Thailand（同社売上比率38％），日本電産株式会社（Nidec）（同社売上比率22％）であり，なかでもDENSO-Thailand からは毎年５％のコストダウン要求があるという。さらに支払いサイトの30日間から45日間への延長など，日本の中小企業が現在も直面している不公正な競争状態に，同国の中小企業も直面していることが分かった。

4-2 ベトナム

1980年代に入り，社会主義的経済運営の行き詰まりと旧ソ連をはじめとした友邦国からの援助の停滞から経済危機に陥ったベトナムは，1986年12月の第６回ベトナム共産党大会において，計画経済路線に代えて，市場経済に則った新たな経済改革路線である「ドイモイ政策」を採択し，以後急速な経済発展を図ってきた。

1990年代に入り，東アジアでも国境を越えた経済関係構築の気運が拡がり始めるなかで，東アジアの中心に位置するベトナムも，ＡＳＥＡＮなどの地域経済，ＷＴＯ（World Trade Organization）などの国際経済への統合を進め，

国際経済のダイナミズムに乗って経済発展を図る途を歩んでいる。

近年のベトナム経済は，貿易の拡大と直接投資流入を受けて，2000年以降７％超の安定した成長を維持してきた。特に，2007年は，１月にＷＴＯ加盟を実現し，輸出および投資に下支えられ，通年で8.5％の成長率を記録した（図６）。

今回の視察を通して，同国の政府関係各機関は総じて，中小企業，とりわけ裾野産業の育成に重点を置いていることが見て取れた。産業貿易省傘下の裾野産業発展センターは，それに直接関わる機関である。同センターは，下請企業を組織し情報提供を行うとともに，問題点を産業貿易省に報告する役割を担っている。同センターによれば，ベトナムの中小企業は，全国でおよそ30万社，そのうち同センターが所管する対象の裾野産業は約1,000社であり，内500社程度は自動二輪車産業が占めている状況であるという。また，ベトナムの中小企業は，非常に大きな役割を担っているという認識を持っているものの，依然その力は弱く，その能力向上に向けて，外資系企業の進出に期待を寄せている様子が窺われた。こうした背景には，同国の置かれている貿易構造の問題が大きい（図７）。

2002年以降，同国の輸出額は急拡大しているものの，それに伴い輸入額も飛躍的に上昇している。この間の貿易収支は依然赤字の状態であり，同国の厳しい状況が見て取れる。

同国の貿易構造は，輸出品目に電子部品等が一部あるが，付加価値の低い一次産品と軽工業原材料に依存し，輸入品は高付加価値の生産財や資本財が多い貿易構造になっている。そのため，輸出額が拡大するに伴い，貿易赤字も膨らんでくることが回避できなくなっている。

このことは，ベトナムでは高い経済成長が続いているものの，国内で機械部品，部品加工業等の裾野産業が未発達なため，経済発展に必要な資本財や中間財を輸入に頼らざるをえない構造になっていることから，恒常的な貿易赤字が続く大きな基因となっている。そのため，同国政府は，経済基盤の強化と自立的な経済発展を達成するためには，裾野産業の育成と振興が不可欠なことを認識し，その政策的注力を進めているのである。

こうした状況に関連して，同国の政府当局者からは以下のような興味深い事例を聞くことができた。

①大企業は取引をしている中小企業に不必要なものを購入させたり，賄賂を要求することがある。

②農民のつくる手工製品を機械化することで市場を奪ってしまう。

③中小製造業者が良い製品を開発しても，中小企業は測定機を持たないため，大企業へ品質測定を依頼する。その過程で大企業がその製品の類似品を製造し，市場を奪ってしまう。

インタビューからは，こうした大企業の非効率性や中小企業との不公正関係を，当局としても改善すべき点として認識していることを知ることができた。しかしながら，その具体的対策についての言及はされていない。こうした状況は，同国がいまだ発展過程にあること，現行の政治体制のなかで，今後目指すべき産業構造モデルを，当局としても依然模索の段階にあることを示していると考えられる。

こうしたなかで懸念されるのはベトナムの発展段階の問題である。ＡＦＴＡ（ASEAN Free Trade Area）やＡＣＦＴＡ（ASEAN China Free Trade Agreement）の加盟国として，ベトナムは工業品の輸入関税を削減・撤廃する義務を負っており，幼稚産業の保護が難しい状況にある。したがって，相手国からの輸入の増加によって，将来競争力を持つかもしれない当該産業が，競争力を十分につけることができず，工業発展自体が阻害される可能性がある。つまり，今日の自由貿易の潮流においては，現在の比較優位構造が固定化され，持続的な発展が著しく困難となることも十分に考え得る状況に，同国は立たされていると考えられるのである[16]。

5．視察の成果と課題

5-1 成果

今回の視察の範囲において，さしあたって考えられるのは，新自由主義のもと，先進資本主義国（日本）で繰り広げられている無秩序な競争が，東アジアの振興各国の秩序を大きく歪ませつつあるということである。

タイの事例で検討したように，企業内国際分業として進出した多国籍企業は，世界大での競争のなかで，現地中小企業に対しても，自国の下請けと同様のコスト要請を強め，労働条件の厳しさを生み，現地中小企業の経営の圧迫を引き起こしている。さらに，そうした現地の中小企業は，競争環境の激化を避け，さらに後発の周辺国への進出を進めつつある。

これと並行して，日本国内の産業は空洞化の形で収縮し，高度な技術を必要としているか，あるいは小ロット，多品種，もしくは量産であっても需要変動が激しいもの，さらには極めて短納期が求められる製品以外は，国内での生産維持は困難を極めてきた。中小企業のうち，海外へ新たな拠点を設けることのできるのは，資金的，人的な様々な制約を解決できる一握りの企業であり，中小企業のなかでも圧倒的多数を占める企業，特に小規模企業の置かれた状況は，今なお過酷さを増している。さらに，こうした流れのなかで，国内の雇用は喪失，あるいは弱体化の道をたどっていることは事実であろう[17]。

またベトナムのように，裾野産業の未発達さによって，低付加価値品の輸出と高付加価値品の輸入とのギャップにより，貿易赤字がかさむ構造，すなわち垂直貿易に陥っていることは，同国の今後の長期的発展を阻害するとともに，その経済の発展段階を固定化する危険性も含んだものと考えられる。

今回の視察における最大の成果は，こうした現地の実情を知ることができたことに尽きる。事実，事前に情報収集を行って現地を訪問した団員から，「はたから見ていると，タイなどは『これからいくぞ』という前途洋々に構えているのかと思っていましたが，現実はそんなに甘くない」（研究財団，2013，19頁）との印象が寄せられている。

しかしながら，今回の試み自体は極めてささやかなものであり，不十分さはぬぐえないものである。とりわけ，当初の中小企業憲章をアジア各国へ広める，という視察の目的から見れば，非常に多くの課題も残されている。次に諸課題について確認したい。

5-2 課題

第一の課題は中小企業の実態に関する認識の不足である。今回の視察においては，タイの政策当局者において顕著であった。同国では消費者が最初の１台目の自動車を購入した場合，物品税の減税措置が図られることで消費自体が好調であることや，日本のカーメーカーが生産移管を進めるなかで，自動車産業を中心に経済が好調であり，中小企業も統計上は成長していることも背景にあるのだろう。こうしたことは，成長過程にある他の新興国でも十分に考えられる点である。したがって，新興国の政府当局者に対する，中小企業のより深い理解，実態把握の促進が必要である。

第二の課題は，ベトナムにおける民間企業の弱さ，ならびにそれらを組織する自主的中小企業団体の欠如に表れた「自主」の問題である。この点に関して，国家間共通の政策理念の先進であるＥＵ小企業憲章（European Charter for Small Enterprises）の成立過程における自主的中小企業運動が果たした役割を，三井逸友は次のように指摘している。

「90年代前半におけるＥＵ政策の転換，そして『欧州小企業憲章』の制定とその実現実施への動きには，ＵＥＡＰＭＥなど，各国の中小企業者団体を結集する欧州規模組織のねばりづよい働きかけと運動があった。そうした声が欧州議会や経済社会審議会などの場を通して示され，

決議，意見書などの形をとったことが大きな流れをつくってきたのである。また，欧州委員会もこうした中小企業者たちの代表との対話を重視し，政策評価などの機会にも当事者たちからの反応や理解を積極的に生かし，さらには『中小企業の声を聞く』こと自体を重要な政策の課題とするに至っているのである」（三井，2005，48-49頁）。

こうした取り組みを担うには，その団体の独立性が不可欠である。すなわち，自主・自立の精神に基づく中小企業団体の存在である。したがって，この点でベトナムの現状には大きな課題があると言わざるを得ない。また他国についても，この点に関するさらなる調査，働きかけが求められる。

第三の課題は，冒頭に述べた中小企業政策の転換を促し，さらに今回の試みの中心でもある「中小企業憲章」の実質化である。すなわちこれは，日本において中小企業憲章が制定されたことで，中小企業政策がどう変化し，経済，社会にどう作用したのかを検証し提示することである。これには国・地方双方での，地道な運動の積み上げが不可欠であろう。

第四の課題は，現地労働者との連帯である。新興国の低賃金，低価格を梃子として広がってきた東アジア大の分業構造の構築は，新興国と先進国の労働者同士の直接競争を引き起こしてきた。さらに今後は，新興国の一定の賃金上昇が達成される一方で，より低賃金を求めた他国への移転も始まりつつある。こうした際限のない労賃引き下げ競争は，労働者にとっても望ましいものではないであろう。この点からみて，同会の試みは，労働者層にも大きな意味を持つものである。今後は，現地の労働者とも広く関わりつつ，運動を推進することが求められよう。また同時に，中小企業家同友会が掲げる「人間尊重の経営」を，広く国際社会に発信し，持続的発展を可能にする企業経営を，中小企業自らが提起していくことも取り組むべき課題と考えられる。

6．おわりに

本稿では，愛知同友会ならびに研究財団が実施した東アジア視察の成果と課題の検討を進めてきた。結果極めて限定的ではあるが，今回訪問した両国の中小企業も，また日本の中小企業も，新自由主義のもとで推し進められてきた無秩序な競争による負の影響を被っていると現状からはいえよう。さらにいえば，グローバル化のなかでの弱肉強食の不公正な競争にその原因はあると考えられる。

こうした状況においては，さしあたり経済的関係性の深い東アジア地域における広域的な政策のレベル合わせを行い，多国籍企業の行動に一定のルール付けを行うことが，公正な競争環境の実現を目指す上で有効であろう。

現在進行している際限のない労賃引き下げ競争を国際的に展開するのではなく，経済の安定と活性化のための国際的な市場ルールの確立を図ることによってこそ，平和で安定的な東アジア地域が構築されるのである。この意味において，中小企業憲章の東アジア展開の構想は，新興国，ならびに国内の中小企業が直面している諸問題を克服できる可能性があるものではなかろうか。

今回の取り組み自体はささやかなものであり，構想の実現に向けて解決すべき課題は極めて大きなものであるが，国際社会における地域経済統合の潮流のなかで，この構想は今後も検討するに足る意味を持つものであると考える。運動面，学術面など多方面からの議論を期待し結びとしたい。

1）本稿は，日本中小企業学会第33回全国大会（名城大学）での自由論題報告をもとに加筆，修正を行ったものである。

今回の視察に際しては，企画段階より渡辺俊三氏（名城大学教授）に多大なご協力をいただきました。また，タイならびにベトナムの訪問先アレ

ンジに際しては，山本創造氏（泰日経済技術振興協会アドバイザー），舟橋學氏（国際協力機構（ＪＩＣＡ）専門官）にご協力をいただくことができました。お二人のご協力なしには，今回の視察は成立しませんでした。さらに黒瀬直宏氏（嘉悦大学教授）には視察に同行いただき，貴重なコメントをいただくことができました。これらの方々にこの場を借りて深く感謝申し上げます。

さらに，日本中小企業学会第33回全国大会では，植田浩史氏（慶応義塾大学教授）より非常に有益なコメントを，また大林弘道氏（神奈川大学名誉教授）からは貴重な助言をいただくことができました。深く感謝申し上げます。

もちろん，記述内容に誤りがあるとすれば，すべて筆者の責任にあることは言うまでもない。

2）以下，中小企業家同友会を，中小企業家同友会全国協議会および各都道府県単位の中小企業家同友会の両者を合わせた総称として用いる。

中小企業家同友会全国協議会は「中同協」の略称を使用する。また本稿で主に登場する愛知中小企業家同友会については，「愛知同友会」の略称を使用する。

3）愛知県中小企業研究財団は，1993年３月18日に“中小企業家による中小企業家のための研究組織”を目指して愛知同友会会員有志によって立ち上げられた同会の外郭団体である。

特筆すべきは，2002年に欧州中小企業政策視察を実施し，2010年に閣議決定された中小企業憲章に係る運動の端緒を拓いたことである。

現在は，愛知同友会の中長期的戦略の立案に向け，①中小企業憲章の国際化，②アジア地域でのビジネス連携，③10年後の愛知県経済について，名城大学地域産業集積研究所の研究協力のもとで活動を行っている。

4）ここでいう「東アジア」とは，さしあたりＡＳＥＡＮ諸国の範囲を指す。

5）2010年６月18日閣議決定の「新成長戦略」を参照されたい。Ｗｅｂサイトでは以下のＵＲＬより閲覧できる（2013年12月30日確認）。
http://www.kantei.go.jp/jp/sinseichousenryaku/sinseichou01.pdf

6）産業構造審議会 産業競争力部会「産業構造ビジョン2010」（2010）を参照されたい。Ｗｅｂサイトでは以下のＵＲＬより閲覧できる（2013年12月30日確認）。
http://www.meti.go.jp/committee/summary/0004660/vision2010a.pdf

7）同ビジョンでは，「中小企業の見地から展望する日本経済」を創造するための「６つの方策」とそのような日本経済の実現過程における政策の「５つの考え方」によって構成されている。その骨子は以下の通りである。

【新しい仕事づくりに挑戦する中小企業が強靭な日本経済をつくる６つの方策】

①多様な産業の存在と中小企業が発展の源泉となる日本経済を築こう（産業構造の改革）

②「国民一人ひとりを大切にする豊かな国づくり」のための内需主導型経済をつくろう（需要の創出）

③成熟社会とグローバル化に対応する新しい仕事づくり・産業づくりをすすめよう（供給面の事業創造）

④生活の質の向上をめざす政策を展開し，公正・共生の社会にかえよう（社会的公正と国民生活向上）

⑤地域内循環を高め，地域資源を生かした地域経済の自立化をめざそう（地域連携と地域振興方針の共有）

⑥景気を自ら創る気概をもって中小企業発展のモデルとなろう（環境創造と企業家精神）

【ビジョン実現に必要な政策の考え方―財政と投資の流れを内需拡大型に】

①財政再建をどのように進めるのか－債務管理型財政改革と国民生活の基盤の安定

②社会基盤整備をどのように進めるのか－防災重視の地域密着型の社会資本整備へ

③産業の進化と多様化で新たな発展軌道へ－デフレと雇用不安の克服を

④中小企業憲章の理念をアジアに広げ，経済の安定と活性化のための国際市場ルールの確立を

⑤中小企業憲章を国民に広げ根づかせ，その内容を実現しよう

8）中同協第43回定時総会議案書（2011）40頁による。なお，ビジョン本文は，同議案書，33-38頁を参照されたい。

9）このような中小企業による社会的分業の拡大と需要の拡大について，都市経済の成長の観点から分析した研究者に，Jane Jacobs がいる。

彼女はブラジャー，あるいは磨砂などが生み出された過程をつぶさに観察するなかで，分業のなかに新たな仕事（分業）が生み出されるプロセスを Ｄ＋Ａ→ｎＤ として定式化している。ここでのＤは既存の仕事（分業）であり，Ａはそこに追加される新たな仕事，ｎＤは既存の仕事（分業）に新たな仕事が追加されることによって生じる不確定数である。この点について詳細は以下を参照されたい。

（１）Jane Jacobs（1969），*The Economy of Cities,* Random House,Inc,（中江利忠・加賀谷洋一訳（1971）『都市の原理』鹿島出版会）

（２）Jane Jacobs（1984），*Cities and Wealth of Nations,* Random House,Inc,（中村達也・谷口文子訳（1986）『都市の経済学 発展と衰退のダイナミクス』ＴＢＳブリタニカ）

10）この点について，欧州中小企業政策視察の事実上の実行主体であった愛知県中小企業研究財団の加藤洪太郎副理事長は，以下のように述べている。

「中小企業の創業と生き残り，そして再生を支援することが国家の責務ともなる。これを捨象して企業間弱肉強食を放任すれば，中小企業が大企業

に駆逐され，結局場多数の国民が路頭に迷い，国民経済の破綻につながらざるを得ない。だが，一国だけで大企業を規制すれば，その国の大企業は弱肉強食の『自由』を求めて規制のない他国に移転するであろう。であるから，域内各国が同時に実行する協定を必要とする。（中略）2000年，ＥＵは小企業憲章を制定。各国の中小企業支援政策の足並みを揃えて，加盟各国内の中小企業が果たす雇用確保の使命の維持，向上を計ろうとしているのである」（欧州中小企業政策視察・編集委員会，2003，2-3頁）。

「で，まねするか。だが，アジアで日本だけが高度の福祉国家になろうと真似だけしても，それには困難が伴うに違いない。そのために負担を課せられる大企業の多くがアジア各国に移転するに違いないからだ。それを止めるには，少なくともアジア一帯の各国が，その領域内の日本企業に対しても社会福祉や中小企業支援のために諸負担を日本同様に課するよう，国家間で協定しなければならない。協定が高度の福祉を基盤とした国民購買力が旺盛な社会をつくる上でも不可欠なのである（傍点箇所原文ママ）」（欧州中小企業政策視察・編集委員会，2003，３頁）。

11）愛知同友会の特徴的な取り組みとして，自社の外部阻害要因を経営者自らが分析する「自社分析」の活動がある。この試みは，愛知同友会以後，全国各地の同友会で取り組まれるようになった。この試みについて学術的に検討されたものは以下がある。

（１）大林弘道（2006）「中小企業憲章制定運動と「自社分析」[1]」「企業環境研究年報」（11）中小企業家同友会全国協議会企業環境研究センター，91-112頁

（２）大林弘道（2008）「中小企業の現状と中小企業憲章の制定～中小企業憲章制定運動と「自社分析」[2]」「企業環境研究年報」（13）中小企業家同友会全国協議会企業環境研究センター，51-61頁

また，愛知同友会の自社分析の取り組みを紹介したものに，以下がある。

（１）内輪博之（2006）「『中小企業憲章』の制定に向けて～愛知同友会での取り組み」「研究センターレポート」（17）中小企業家同友会全国協議会企業環境研究センター，82-95頁

12）同会では，1998年より毎年秋に開催される「あいち経営フォーラム」の分科会テーマを，その実行組織を支える会員経営者の経営課題の集約，さらに年度によっては全会員を対象とした経営課題アンケートの結果をもとに設定している。そのため，この分科会テーマを見ることで，愛知県の中小企業家が持つ経営課題を，大掴みではあるが窺い知ることができる。

13）それぞれの年度で海外情勢への対応をテーマにした分科会の設営状況を見てみると，2003年は０だったものが，2004年は，量産品の海外シフトが進行するなかで，小ロット特注品に特化した経営実践をテーマにした分科会が設営され，翌2005年は，アジア情勢を展望した経営戦略の策定を提起する分科会が持たれている。さらに，2006年にはコストダウンをどう乗り切るか，をテーマにした分科会を設営している。愛知県経済の好況のさなかにあった2007年，2008年は，幾分目線が市場動向への対応に向かったが，愛知県経済が大きく落ち込んだリーマンショック以後は，再びその傾向は顕著になり，具体的影響が出始めてから１年後の2010年にはアジア動向をテーマとした分科会が二つ設営されている。これは，概ね一つのテーマに一つの分科会設営を基本とする同会の流れの中にあって異例な点である。会員経営者の関心の置きどころがアジアの動向に向かってきたことを窺い知ることができる。

同時に，地域内経済循環の視点での地域活性化をテーマに設定した分科会も目立つようになった。2003年には，大阪府八尾市の取り組みを事例にした分科会が設営され，翌2004年は企業間・産業間連携で循環型経済を目指すテーマが設定されている。2005年は，地域内の需要を掘り起こし，地域内の産業との連携をテーマにした分科会が持たれている。この流れは2006年以後も同様に続いているが，とりわけ先述のグループ区分が明確となったのが，2009年である。この年は，海外市場をいかに取り込み，今後の企業経営の活路を見出すか，をテーマにした分科会と，地域資源を生かし，地域内の経済循環を高めることでいかに活路を見出すか，をテーマにした分科会とに大きく分かれている。

14）タイでは，外資系企業が進出する際に政府に届出をする必要があり，その窓口をＢＯＩが担っている。ＢＯＩに認定されると，外資系企業は，①法人税の減税，②設備投資のための機械等の輸入関税の減税，③法人名義による土地所有の許可，④容易な労働許可書の取得，などを受けることができる。外資系企業にとってBOIに認定されることはメリットも多く，それゆえ外資系企業の多くがＢＯＩの認定を受けている。そのためＢＯＩは，外資系企業の投資動向をみる一つの指標と言えるのである。

15）このような日系企業によるタイ進出の背景には，投資先としての同国の様々な利点があげられる。

政情の安定，仏教国であることにより文化習慣の相違による摩擦が少ないこと，対日感情が比較的良好であることなど，政治的・文化的背景のみならず，1980年以降順調に増加してきた日系企業による産業集積が確立されていることから，後発の日系企業にとって進出しやすい環境にあると言える。また，在留邦人数は３万人を超え，医療・教育・食事など，日本人の生活基盤が整っていることも要因の一つといえよう。

16）ベトナム経済研究の第一人者であるトラン・ヴァン・トゥは，こうした状況を「中所得国の罠」と

呼び指摘している。さしあたり，以下を参照されたい。

トラン・ヴァン・トゥ（2010）『ベトナム経済発展論　中所得国の罠と新たなドイモイ』勁草書房

17）この点について，特に輸送機械産業の集積地である名古屋経済圏を，企業の海外進出と雇用の劣化との相関の視角から分析したものに以下がある。

梅原浩次朗（2013）「企業の海外進出と地域雇用不安定化－雇用流失と雇用劣化の現実－」，塩見治人・梅原浩次朗編著（2013）『名古屋経済圏のグローバル化対応－産業と雇用における問題性－』晃洋書房，31-47頁。

参考文献

愛知中小企業家同友会50年史編集委員会編（2012）『道なきみちを－愛知中小企業家同友会50年史』中日新聞社

Jane Jacobs（1969），*The Economy of Cities*,Random House，Inc，（中江利忠・加賀谷洋一訳（1971）『都市の原理』鹿島出版会）

Jane Jacobs（1984），*Cities and Wealth of Nations*, Random House，Inc，（中村達也・谷口文子訳（1986）『都市の経済学 発展と衰退のダイナミクス』ＴＢＳブリタニカ）

三井逸友（2005）「欧州小企業憲章とＥＵ中小企業政策の今日的意義」「企業環境研究年報」（10）中小企業家同友会全国協議会企業環境研究センター，37-52頁

大林弘道（2006）「中小企業憲章制定運動と「自社分析」[1]」「企業環境研究年報」（11）中小企業家同友会全国協議会企業環境研究センター，91-112頁

大林弘道（2008）「中小企業の現状と中小企業憲章の制定～中小企業憲章制定運動と「自社分析」[2]」「企業環境研究年報」（13）中小企業家同友会全国協議会企業環境研究センター，51-61頁

大林弘道（2011）「現代資本主義経済と中小企業－『中小企業の見地から展望する日本経済ビジョン』の実現のために－」「企業環境研究年報」（16）中小企業家同友会全国協議会企業環境研究センター，137-154頁

トラン・ヴァン・トゥ（2010）『ベトナム経済発展論　中所得国の罠と新たなドイモイ』勁草書房

梅原浩次朗（2013）「企業の海外進出と地域雇用不安定化－雇用流失と雇用劣化の現実－」，塩見治人・梅原浩次朗編著（2013）『名古屋経済圏のグローバル化対応－産業と雇用における問題性－』晃洋書房，31-47頁。

資料

愛知県中小企業研究財団編（2013）『アジア共生時代を拓く中小企業家の連帯』愛知中小企業家同友会

愛知県中小企業研究財団（2005.03.18）会議資料

中小企業家同友会全国協議会（2010）「中小企業憲章草案」

中小企業家同友会全国協議会 中小企業憲章・条例推進本部（2011）「中小企業の見地から展望する日本経済ビジョン」，「中小企業家同友会全国協議会第43回定時総会議案」33-40頁

閣議決定（2010）「中小企業憲章」

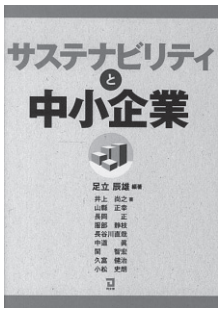
閣議決定（2010）「新成長戦略」

欧州中小企業政策視察・編集委員会編（2003）『グローバル化に挑戦する中小企業の連帯』愛知県中小企業研究財団

産業構造審議会産業競争力部会（2010）「産業構造ビジョン2010」

内輪博之（2006）「『中小企業憲章』の制定に向けて～愛知同友会での取り組み」「研究センターレポート」（17）中小企業家同友会全国協議会企業環境研究センター，82-95頁

［書評］



足立辰雄編著
『サステナビリティと中小企業』
（同文館，2013年３月刊）

吉田敬一（駒澤大学）

はじめに

関西の同友会運動にも寄与されている足立先生をリーダーに，持続可能な経済社会づくりの土台としての中小企業の21世紀的課題を明確にするために，企業の社会的責任（ＣＳＲ）を切り口として取り組まれた先駆的な実証的共同研究の成果が本書である。ＣＳＲは大企業の倫理的行動体系として一般的には理解されているが，著者たちはこれを俗説として排除している。逆に国民経済の中で占める生産規模と内容，雇用や所得の提供という側面では大企業よりも中小企業の方が大きな比重を占めているという現実から出発し，中小企業がＣＳＲに裏付けられた経営モデルを構築することこそが，グローバル化時代の構造転換を切り抜けるための中小企業の新たな経営モデルであり，こうしたタイプの中小企業の量的拡大が持続可能な日本経済社会を形づくる前提条件である，という認識に立った研究成果である。

本書の特徴となっている中小企業のＣＳＲ事態調査に関しては中同協の協力の下で同友会企業が主な調査対象になっている。３つの目的，労使見解，経営指針に基づく経営をスローガンにする同友会運動の到達点と今後の課題を考える上で，貴重な研究成果と考えられるので，以下，本書の概要と特質を整理・紹介することにする。

１．本書の概要

本書は，以下のような３部・15章から構成されている。

第１部　中小企業ＣＳＲ実態調査結果の分析
　第１章　中小企業におけるＣＳＲ研究の視角（足立辰雄）
　第２章　中小企業ＣＳＲ実態調査の目的と結果について（足立辰雄）
　第３章　第１回中小企業ＣＳＲ全国調査の分析（中小企業ＣＳＲ実態調査研究会）
　第４章　ＣＳＲ優良企業の分析（井上尚之・服部静枝・久富建治・足立辰雄）
　第５章　中小企業の成長とＣＳＲビジネスモデル（足立辰雄）
第２部　サステナビリティと中小企業
　第６章　ＩＳＯ26000と中小企業の経営理念（井上尚之）
　第７章　中小企業の持続可能な利益（足立辰雄）
　第８章　中小企業のコーポレート・ガバナンス（山縣正幸）
　第９章　中小企業と環境会計（長岡正）
　第10章　中小企業の持続的経営（服部静枝）
第３部　ステイクホルダーと中小企業
　第11章　中小企業とコミュニケーション（長谷川直哉）
　第12章　中小企業とＮＰＯ（中道眞）
　第13章　中小企業の連携による社会的価値の創出（関智宏）
　第14章　中小企業と金融機関（久富健治）
　第15章　中小企業ネットワークにおける相互学習・人材育成（小松史朗）

まず第１部では，中小企業ＣＳＲ研究の問題

意識と分析視角が明確にされたのち，共同研究の出発点である実態調査結果の分析結果およびＣＳＲ優良企業の個別具体的な分析が行なわれ，その成果を集約する形で中小企業の新たなビジネスモデルの提起がなされている。その骨格は企業の社会的責任の指標をＰＤＣＡサイクル（計画・実行・点検・修正）に組み込む形のＣＳＲ経営にある。

第２部では，ＣＳＲ実態調査結果を踏まえて，著者たちが提起するＣＳＲ経営の個別具体的な課題である経営理念，利益概念，コーポレート・ガバナンス，環境会計および企業経営の持続可能性と社会貢献を，それぞれの専門家が探究している。科学性・社会性・人間性を重視する同友会の会社づくり・地域づくりを深める意味合いで貴重な考察が含まれている。

第３部では，中小企業とステイクホルダーとのかかわりについて，鋭い分析がなされている。コミュニケーションの意義，コミュニティが疲弊化する中で地域づくりの不可欠な要因となりつつあるＮＰＯとの協働の内容吟味，ハンディキャップを持つ人々の就労支援を含めた意味での中小企業連携による社会的価値の創出の考察，地域内経済循環力強化の必須要件であるファイナンスの課題を地域金融機関の役割，さらに中小企業のネットワークを活用することによる相互学習・人材育成の到達点と課題を明らかにしている。

市場原理主義の立場に立つステイクホルダー概念は現実には株主に限定されており，顧客・従業員・地域社会などのステイクホルダーへの配慮はほとんど皆無である。なぜなら会社や従業員を消耗品としてとらえており，本書の第3部で考察されている個別テーマは研究の対象外となっている。第３部の課題が提起される背景には，著者たちの認識の共通点が企業の持続可能性を大前提と考えていることに由来しており，会社も商品として販売の対象と位置付ける市場原理主義的な経営概念とは対極的立場に立っていることが評価されねばならない。

２．本書の研究成果

前述したように本書は，実態調査と理論的整理およびＣＳＲ経営の具体的個別課題に関して専門的立場から考察されており，総体的な評価を述べる能力と資格を評者は持ち得ていない。従って個人的な問題意識という視角から本書の成果をみてみよう。

まず第１章では，2010年11月に発効した組織の社会的責任に関するＩＳＯ26000の意義を明確にしたのち，持続可能な資本の運動をＰ（収益:経済指標），Ｅ（環境指標），Ｓ（社会指標）の３つをキーワードに設定したうえで，ＰＤＣＡサイクルの修正・改善を提起している点は21世紀のグローバルな経済課題を視野に入れた適切な問題といえる。こうした観点から設問内容が吟味されたＣＳＲ実態調査の分析結果が第２章から５章においてなされている。

本調査は同友会会員企業を対象として中小企業家同友会の組織活動支援システム e.doyu を利用して実施されており，有効回収サンプル数は1,583件であった。このサンプル数は四半期ごとに中小企業家同友会全国協議会（中同協）が行っている同友会景況調査（ＤＯＲ）の回答企業数を上回っており，同友会企業のＣＳＲに対する対応実態を把握する上では必要にして十分な数値であろう。またＣＳＲ優良企業の選定に際しては黒字経営を前提として，ＣＳＲの文書化，情報公開，環境・品質ＩＳＯの取得など12項目を基準に，二段階の絞り込みが行われている点は，同友会の追求する科学性・社会性・人間性を重視する経営という観点からも重要な問題提起となっている。それゆえ第４章のＣＳＲ優良企業についての個別分析の事例は，自社の経営課題を点検・評価する上で貴重な基準点を与えるであろう。

調査結果の特徴点を見ると，用語としてのＣＳＲの認識度は半数近くに及び（「詳しく知っている」「大まかに知っている」の合計は43%），また自社にとってＣＳＲの意味づけをはっきり

と回答した企業は62％に達している。自社のＣＳＲ全般への取り組みの自己評価に関しては，十分ないし大体行えていると答えた企業の割合は36％となっている。本調査の結果数値の評価に関しては，同友会企業以外の中小企業を対象にした同種の調査結果がないため一般化できないが（第２部の個別の経営課題に関わる５つの章では中小企業白書等を手掛かりに一般的な動向も紹介されている），日本の中小企業全体の動向よりはＣＳＲ対応は高めに出て来ていると推測される。

ちなみに第５章では本研究の６つの仮説の有効性が検証されているが，これらの観点は同友会型の企業づくりを具体的に考える上で，有効に活用されるべきポイントであろう。とくにヒアリング調査が行われた同友会企業の中でも先進的と目される企業の実態紹介から学ぶべき点は数多くみられる。

６つの仮説

仮説１　ＣＳＲは社会的要請であり中小企業も取り組むべき課題である。

仮説２　ＣＳＲの実践はブランド力の強化につながり持続的な成長を保障する。

仮説３　地域や雇用での中小企業の役割の重要性を認識し人権への配慮や経営合理化への契機になる。

仮説４　中小企業は組織の規模は小さいが意思決定のスピードは速い。

仮説５　ＣＳＲへの優れた取り組みは助成金や金融上の優遇措置も受けやすい。

仮説６　従業員の意識改革がたかまり，経営シナジーが期待できる。

また本書の第２部と第３部の構成は，「国民や地域と共に歩む中小企業」を目指す同友会の全国総会や研究集会の分科会構成テーマと共通する部分が基本となっており，持続可能な会社づくり・地域づくり・国づくりという重層的な観点からも学ぶべき視点・成果が存在している。

むすびにかえて

有名なジャック・ウェルチの“選択と集中”戦略はドラッカーとの会話の中から生まれたものといわれているが，意外なことにドラッカーがウェルチに問いかけたのは「あなたの会社のやっている仕事は，すべてワクワクドキドキするものばかりか？」であり，「本気で取り組む仕事は，ワクワクしていてしかるべきであって，そうでないものには取り組むべきではない。…ワクワクしながら，意気込みを持ってやるような仕事でなければ，お客に対して失礼だ。そうでないものは思い切って止めてしまうか，その仕事を熱意を持ってやるところとコラボレーションしたほうがよい」とアドバイスしたそうである（上田惇生『100分 de 名著　ドラッカー　マネジメント』ＮＨＫ出版，2011年６月，参照）。本業を通じての社会貢献に企業の存在意義と持続可能性の根拠を求めたエピソードといえる。

本書の基底を貫く主題は，持続可能な先進国型の国民経済づくりの基本は「地域になくてはならない企業」「なくなったらユーザーが困る企業」の厚みと多様性を持った集積と言い換えることができる。そのための会社づくりの新しい基準としてＣＳＲを設定し，具体的な経営努力の課題と方向性を提起している。中小企業憲章・中小企業振興基本条例推進運動，経営指針実践運動など同友会運動に新たな光を当てる内容が豊富な本書が，多くの会員によって読まれ，実践に移されることが期待される。