

中小企業の可能性とマネジメント的想像力

—課題と展望—



寺 岡 寛
(中京大学経営学部教授)
(前日本中小企業学会会長)

「経済・政治・文化」という社会有機体の三つの部分が、正しい関係になくはなりません。

ルドルフ・シュタイナー (1861～1925)

遠くをはかる者は富み、近くをはかる者は貧す。

二宮尊徳 (1787～1856)

目 次

問題の提起
課題の整理
経営と環境

変化の方向
未来の予想
課題と展望

問題の提起

このテーマは、さまざまな立場の人たちによって、いままでどれほど多く論じられてきたことか。中小企業の可能性研究については、このテーマだけで浩瀚な研究史が書けるだろう。小論では、すこしでも違った見方からこのテーマに挑戦してみたい。

ただし、単に、中小企業の「可能性」だけを論じることは避けたい。中小企業の「可能性」を探ることは、当然ながら、中小企業の「不可能性」を論じることでもある。小論では、タイトルこそ「中小企業の可能性」となっているが、同時にその「不可能性」についても検討してみたい。

中小企業研究ではもっぱら経済学や経営学

のアプローチから、中小企業の可能性などが盛んに論じられてきた。経済学は、国民経済で、群としての中小企業がどのような経済的位置を占め、どのような役割を果たしているのかへ、焦点を絞ってきた。経営学は、群としての中小企業から個別の中小企業を選び出し、その優劣を論じることに焦点が絞られた。だが、経営学は必ずしも中小企業を対象に形成されてきたわけではない。経営学は、ややもすればもっぱら強者の学問として、その時期のリーディングカンパニーの経営実態をベンチマークすることに関心があった。くだけた物言いでは、中小企業経営者の意識においては、経済学とは良く言えば、「総論・全体論」、皮肉っぽくいえば、「総論あり各論なし」の「他人事学問」とされる。経営学は「強者論」であり、強者のやり方が「真似ができるようで真似ができない」弱者にとって、きわめて挑戦的な学問ということになる¹⁾

他方、社会全体を俯瞰する社会学は、強者ととも弱者からの視点も合わせもつ。一般に、社会学には、人びとや組織の行動パターンを考える際の方法論がある。「知覚（認識）→学習→行動」という過程への着目である。社会学は、この三つの過程から、人びとや組織の行動の背景やそのパターンを分析しようというのである。この過程論は、中小企業の行動パターンを分析する際にも有益なツールとなる。ここでいう「知覚」とは、自身と外部環境との関係への理解である。この分析視角を中小企業に引き寄せておく必要がある。これは、中小企業の可能性と不可能性を考える上で、きわめて重要な分

析視角である。中小企業経営者たちは、たとえば、自分たちを取り巻く経営環境をどのようにとらえているのか。彼らの「現状認識論」である。また、彼らは、経営環境がどのように変化すると知覚しているのか。彼らの「将来認識論」である。

重要なのは、中小企業経営者がどの空間範囲まで、どの時間範囲まで、あるいは、どの事業範囲までを意識するかにより、彼らの意識としての経営環境の範囲と内実は広くなったり、逆に狭くなったりする。世界市場を対象にしている大企業経営者の場合、それは世界経済ということになる。直接輸出は別として、中小企業経営者の意識の範囲は、地域経済というケースが多い。生産している部品が完成品に組み込まれて世界市場へと輸出されても、中小企業の取引関係は大企業の地域事業所である。中小企業経営者には、地域市場への感覚が強い。

要するに、多くの中小企業経営者にとって、知覚の対象はもっぱら地域経済である。日常取引感では、大企業の地域事業所や地域内の同じ中小企業の動向である。したがって、学習の対象もまた、地域の事業主体を中心とした地域経済である。必然、行動の前提もまた、地域の事業主体の動きを予想してのものとなる。むろん、あるべき論からすれば、地域経済の背後にある日本経済、さらにその背後にある世界経済の動きに敏感であるべきだ。むろん、「グローバル化」という言葉がこれだけ氾濫する今日において、多くの人たちは「時代はグローバルである」と学習している。だが、学習と実際の感

1) 強者と弱者という視点から中小企業を論じる意味については、つぎの拙著を参照のこと。寺岡寛『強者論と弱者論—中小企業学の試み—』信山社（2015年）。

覚—直観的認識—はまた別である。多くの人たちは、新聞記事や雑誌記事—いまではネット情報—で統計数字として、グローバル化を認識する。あるいは、本や新聞を読まなくなった現在では、さらに多くの人々はテレビなどマスメディアの映像を通じて認識する。大多数の人たちは、テレビドラマや映画の中の主人公のように、世界を股にかけるビジネスマンとして飛び回っているわけではない。

しかしながら、他方で、グローバリズムが生産と消費を分離させたことで、人びとの消費者意識においては、グローバル感覚は日々消失してきた。生産のグローバリズムは、わたしたち消費者の意識において、それを意識しないままに定着している。だが、生産のグローバリズムは、生産者である大企業をはじめ、中堅企業や中小企業の意識と行動に大きな影響を与え続けてきた。とりわけ、アジアを中心として世界各地に生産拠点を置くようになった発注者としての大企業とサプライヤーとしての中小企業との生産連携は、日本国内での自己完結性からより世界的な取引関係のなかで成立するようになってきている。逆にいえば、日本の中小企業も自分たちの成長モデルを戦略的に考えれば、世界的なサプライチェーンのなかで自らのアイデンティティーを考えざるを得ないだろう。他方、消費面では、多くの日本人は、食品などは別として、品質などで以前ほどは違いがなくなった生活用品の原産地表示を、購入時にいまはいちいち神経質に確認して購入はしない²⁾。それゆ

えに、生産者においては、ものづくりのイデオロギーが強調されている。日本製品が消費市場で圧倒的な割合を占めた時代、そのようなことは輸出振興において強調されても、国内市場振興において強調されたことはまことに少なかった。また、それゆえに、文化などにおいては、日本や京都、奈良、鎌倉などのローカル性が観光業において一層強調されるようになる。グローバリズムは、多くの財や一部のサービスなどにおいて、人びとの日常生活で意識されないままに浸透しても、観光などのイメージの消費においてまでは完全浸透はできない。グローバル化はローカル志向を同時に生み出すのである。

ここで「知覚→学習→行動」のパターン分析手順にもどっておく。中小企業の今後の可能性あるいは不可能性を考える場合、中小企業経営に関わる人たちの「知覚→学習」パターンをまずは明らかにしておく必要がある。中小企業研究、とりわけ、その経営論においては、最後の「行動」パターンだけに着目して、中小企業の経営特質論が展開されていることがまことに多い。繰り返すまでもなく、行動を支えるのは、その前提となる経営環境をどのようにして把握し、それがどのような意味をもつのかをどれほど学習するかによる。学習にとって最重要であるのは、経営環境に関わる情報を単に集めるだけではなく、そこから自身にとって最も重要な情報を取捨選択し、自らにとって最適の意思決定を下せることである。必要なのは「想像力」である。経営において、より正確には、それはマ

2) ものづくり=Made in Japan=ローカリズムを強調する中小企業経営者であっても、身の回りの消費財のグローバリズムには以前ほどは関心を持たなくなった。商品に関する限り、日本というイメージは大きく変容してきた。それは一般消費財にとどまらず、耐久消費財についてもそうである。他方、食品については、「安全・安心」がますます強調され、どこの国や地域でつくられたのかが注視されるようになってきている。それは食品が私たちの身体性に直接結びついているからである。財やサービスが、直接、私たちの身体性に実態的に繋がらない場合、人びとは消費においてたしかにグローバルになったのである。

マネジメント的想像力である。「知覚→学習」において、中小企業経営者がそのマネジメント的想像力を活かすことができるのかどうか。それができれば、中小企業の経営者にとって、「なにが可能」で、「なにが不可能か」が明らかになる。

いずれにせよ、中小企業研究のほとんどは、経営的な実践性を強く意識して行われてきた。いわば経営的なマイクロ研究、現在は、それがより大きなデータのマクロ経済的に、中小企業の群としてあり方が計量的に研究されている。小論では、中小企業の結果としての経営について論じるのではなく、その前提となる中小企業経営者の「知覚→学習」という過程に焦点を絞って、より大きなメゾレベルでの抽象論になることは容赦いただいて、今後の中小企業の可能性を不可能性ととも論じてみたい。

課題の整理

知覚の対象となる経営環境の課題を整理しておく必要がある。一つめの点は、自分たちの実物取引の現状—日常取引—に関する情報である。「直接情報」と呼んでおこう。二つめの点は、新聞、雑誌、テレビ・ラジオなどマスメディアを通して入ってくる情報である。「間接情報」と呼んでおこう。

直接情報とは、日々の業務をこなすことに汲々としている多くの経営者にとって、そうした日々の業務の中断によって知覚させられるものである。不思議なもので、経営者は日常業務の継続よりも、むしろ中断などによって、自社を取り巻く経営「環境」に何が起きているのかを知る。必然、そうした中断は他社との関係

性—働きかけ—のなかで起こる。下請型中小企業の場合、親企業からの発注停止、大幅な仕様変更などを通じ環境変化が意識される。独立型中小企業の場合、複数受注先のうち、いくつかの受注先からの取引が減少したり、逆に増加したりすることで環境変化が意識される。このように、経営に関わる直接情報とは、購買であろうと、販売であろうと、他社との取引関係≡関係性の変化によって得られるものである。

他方、間接情報とは、先にみた取引先の取引関係の変化から必ずしも直接、得られるものではない。換言すれば、間接情報とは、直接情報の背景などを位置づけ、それを意味づけるために意識的に得ようとする意味情報といってよい。なぜ、取引額が減少あるいは停止したのか。なぜ、製品が急に売れなくなったのか、等々。直接情報のほとんどは、そうした市場に関する即物的なものである。間接情報とは、この種の直接情報の背景＝「なぜ」を客観的にとらえるための情報である。それは自社だけなのか、あるいは、他社にとっても同様なのか、等々。つまり、地域経済に対して、日本経済や世界経済など、さらには社会構造の変動などへの意識である。直接情報は「マイクロ」である。これに対して、間接情報は「マクロ」あるいは「メタ」の範囲である。

間接情報は、直接情報で得られた現状が果して一時的なものか、あるいは、長期間継続するのかの判断規準となる。企業にとって重要なのは、自分たちの取引市場—「B to B」であろうと、「B to C」であろうと—が、どのように今後、変化するのかを知ることである。これにより、自社の今後の可能性や不可能性が大きく規

定される。間接情報でもっとも信頼性の高いのは、人口動態である。人口の増減、あるいは、その構成の変化により、経済ルールもまた変容を余儀なくされるし、人びとの社会ルールという意識も変わる。さらには、財政や公的サービスもまた変化を迫られる。中小企業経営者にとって、今後の可能性あるいは不可能性を考える上で重要なのは、日本社会や世界の人口動態による市場変化の方向性への知覚ではないだろうか。中小企業経営者が、今後、国内での生き残りを強く意識するならば、人口動態に関して留意すべき課題に積極的に取り組む必要がある。課題をつぎのように整理しておく。

- (1) 今後の人口数の変化の経済ルールへの影響—自分たちの取引市場（労働市場や金融市場も含め）がどのように直接的に影響をうけるのか
 - (2) 今後の人口構成の変化の経済・社会・政治への影響—自分たちの取引市場（労働市場や金融市場も含め）がどのように間接的に影響を受け、いつからそれが顕在化するのか
 - (3) (1) と (2) の変化のもつ人びとの意識への影響—自分たちの取引市場のなかで顧客—企業であろうと、家計であろうと—の消費スタイルがどのように変容し、それが (1) や (2) に再びどのようなかたちで回帰していくのか
- むろん、こうした人口動態のほかに注視すべ

き、中小企業の経営動向に大きな関わりをもつ要因はあるだろう。エネルギー価格に象徴される資源、国際情勢、為替変動、自然環境等々もまた検討すべき重要課題である。だが、こうした要因をきわめて正確にとらえることはむずかしい。他方、自然災害や戦争など突発的なケースをのぞき、予測性において大きな変動がなく、信頼すべきデータは人口統計を除いてはほかには少ない。人口データは、個々の経営者にとって、経営環境を数字でもって正確に理解することができ、それを意識することのできるものもある。とりわけ、(3) の帰結としての人びとの社会的価値観、社会的規範などの変化が経済にも大きな影響を及ぼすことになる。一見、遠回りのようであるが、人びとの意識変化—働き・生活し・生きることの総体—に対してマネジメント的想像力を逞しくしておくことが、企業経営、とりわけ、中小企業経営者にとっては、環境変化への対応力を高める近道ではあるまいか。

環境変化への対応力、すなわち、社会変化と企業経営との関係については、米国の社会学者タルコット・パーソンズ (1902 ~ 79) の社会システム論—構造機能分析—の“AGIL”モデルが参考になるのではないだろうか。パーソンズの考え方を反映したこのモデルは、組織が環境変化に対応するための多くのヒントを示唆している³⁾。たとえば、企業などの経営組織が環境変化に対応 (A: Adaptation) するには、環境変化に応じて、つねに新たな目標を設定し (G: Goal attainment)、その目標達成のために

3) タルコット・パーソンズの社会システム論とその経営組織への応用については、つぎの拙著を参照のこと。寺岡寛『指導者論—リーダーの条件—』税務経理協会 (2010年)、同『経営学講義—世界に通じるマネジメント—』税務経理協会 (2012年)。

経営資源を統合 (I: Integration of resources) することで、対応可能性の潜在的パターン (L: Latent pattern maintenance and tension management) が組織において形成される、とパーソンズはみた。(A) 対応 (= 適応) → (G) 目標設定 → (I) 経営資源の統合 → (L) 可能性パターン (= 経営戦略の方向性) のパーソンズ・モデルで重要なことは、最初の (A) である。さらに敷衍すれば、社会、経済、政治など環境変化への経営者などの感受性 (sensitivity) や想像力 (imagination) の高さである⁴⁾。

もし、経営環境がずっと変化がないと予想・想定されれば、固定された同一の目標の下で、従来と同様の経営資源の統合によって同じ経営方法がとられ続ける。経営環境が固定化された対応モデルの下では、目標達成のための効率性だけが最優先される傾向が強い。製造業であろうと、商業・サービス業であろうと、ほとんど同じような顧客を相手とする固定化された取引関係の下では、価格や品質面、サービス面での改善・改良だけが合理的かつ最良の経営方法となる。これは、場合により過剰適応となり、経営環境が大きく変化したときに、皮肉にも、もっとも脆弱な経営のやり方となる。いわゆる最良経営のパラドックスである。しかしながら、たとえば、顧客対象が国内市場から海外市場、顧客層が若者層から高齢者層へと変化した場

合や、技術革新や新たな規格の登場により、製品やサービスの仕様そのものの大きな変革を求められた場合、すぐには対応できないことになる。

このため、つねに新たな経営環境変化を想像し、それに対応するための目標を新たに設定し、そのための経営資源の投入のやり方を変えないことには、組織の環境への対応能力を引き出すことは困難となる。とりわけ、そのためには、人材のような経営資源は自社内で育成するには中・長期を要するし、また、外部労働市場から人材を導入するにしてもすぐには対応できないことも多い。必然、従来とは違うやり方からくる緊張や軋轢を緩和させること (tension management) は、短期間には困難となる。こうしてみると、経営者にとって大事なことは、日々のルーティン的な課題をこなすだけではなく、むしろ将来の経営環境—とりわけ、市場環境—の方向性を想像 (= 予想) しておくことである。とりわけ、予想しやすい人口動態によって規定される市場の動きに着目しておく必要がある。つぎに、日本社会における経営環境としての人口問題を振り返っておこう。

経営と環境

日本の総人口は、いくつかのいわゆるベビーブームの時期を挟んで一貫して増加してきた。

4) 米国の社会学者ライト・ミルズ (1916～62) は、社会変化に対する想像力—社会学的想像力—について、『社会学的想像力』(1959年刊) でつぎのように指摘する。「社会学的想像力を所有している者は巨大な歴史的状況が、多様な諸個人の内的生活や外面的生涯にとって、どんな意味をもっているかを理解することができる。社会学的想像力をもつことによって、いかにして諸個人がその混乱した日常生活のなかで、自分たちの社会的な位置をしばしば誤って意識するかに、考慮を払うことができるようになる。……この想像力をもつことによって得られる最初の収穫は—また想像力を生かそうとする社会科学が第一になすべきことは—みずからその時代の中に位置づけることによって自己の経験を理解し、自己自身の運命をおしはかることができ、また周囲にいるすべての人びとの生活様式に気付くようになる……」。ライト・ミルズ (鈴木広訳) 『社会学的想像力』紀伊国屋書店 (1965年)、6頁～7頁。ミルズは、中小企業経営者 (small-businessman) の社会意識のあり方から、米国中小企業の可能性あるいは不可能性に大きな関心を寄せた社会学者であった。彼が中小企業に興味をもったきっかけは、第二次大戦下の中小軍需工場公社 (SWPC, Smaller War Plants Corporation) での中小工場へのコンサルタント経験であろうと思われる。なお、ライト・ミルズの社会学については、つぎの拙著を参照のこと。寺岡寛『地域経済社会学—人びと・地域・想像力—』同文館出版 (2016年)。

現在はピークアウトして、日本の総人口はゆるやかに減少しつつ、その後は加速化して減少することが予想されている。過去において、人口を増加させた主因は高い出生率に加え、死亡率の低下である。現在では、出生率の低下に加え、平均寿命の伸びによる死亡率のさらなる低下が、日本社会を少子高齢化社会へと着実に進めてきている。今後については、国立社会保障・人口問題研究所などの推計結果によれば、総人口は今後も確実に減少しつつ、人口構成では少子高齢化の傾向がますます高まることになる。人口ピラミッド一年齢別人口構成一でいえば、たとえば、昭和5 [1930] 年あたりの人口ピラミッドは「富士山型」であるが、現在はこれを逆さまにしたような足元が小さな「ビア樽」のようなかたちとなってきている。年齢別人口構成のこうした変化は、産業構造に大きな変化を与えてきた。その典型的な一例は衣服製造業である。婦人・子供服のうち、子供服の市場縮小に伴い、ベビーブーム時代に高成長を遂げた子供服製造業は、その後、整理再編を迫られることになる。このように、人口総数に加え、年齢別人口構成の変化は、消費市場と労働市場に大きな影響を与えてきたし、また、今後も与え続ける。

消費市場についてみれば、15歳未満の年少層や、15歳～64歳までの生産年齢層人口のうち20歳代や30歳代の縮小が続く一方で、65歳以降の高齢者層市場の拡大が今後一層顕著になることは自明である。年齢別の消費性向の違いは、消費市場における製品やサービスの動向

に大きな違いをもたらす。消費性向は、それぞれの年代層の購買価値観の違いを反映したものである。購買価値観は、〈所得／欲望〉と表わすことができる。この恒等式（購買価値観＝所得／欲望）では、分母は財やサービスに対する欲望（項目別消費）から構成される。分子は可処分所得とする。欲望は、さらに必要な消費支出と選択的な消費支出から構成される。この家計消費の内容は、それぞれの年代のライフスタイルによって異なる。若い世代層と家庭をもつ中堅世代層とでは、総務省の「家計調査」をみても、消費支出の内実は異なっている。この違いを、「必要消費支出」と「選択的消費支出」という二分法でみれば、子供を抱える世代などにおいては、選択的支出に比べて必要支出の割合が高い消費性向がみられる。こうしたなかで、人びとは購買価値観を高めようとする消費行動をとる。そうした購買価値観は、ある意味では、人びとの幸福感を形成する⁵⁾。必然、欲望が同一であれば、所得が増加することにおいて、幸福感が増進される。

他方、欲望が個人のライフサイクル変化によって増大—子供の誕生や住宅の住み替えなど—しているにもかかわらず、所得がさほど増えていなければ、人びとの幸福感は低下することになる。こうした欲望の内容は同一世代よりもむしろ異なる世代で異なる。子育て世代においては、これに関連する財や教育などへのサービスなどのいわば必要支出が大きな割合を占める。これに対して、子育てや住宅取得などが一段落した高齢者世代においては、財などへの支

5) 人びとの幸福感は物質的な充足だけでなく、非物質的な充足にも依存している。また、幸福感は物質的な充足が必要な世代と、そうした耐久消費財などのストックがさほど必要でなくなった世代とは当然ながら異なる。しかしながら、同時に、購買価値観に左右される幸福感は、わたしたちの日常生活において地域、世代、時代において異なるものの、購買という行為において一定割合を占めていることに多くの人は異論はないであろう。

出は少なく、総じてレジャーなどサービスへの選択的支出の割合が高くなる傾向になる。したがって、世代間の幸福感は異なる。少子高齢化で象徴化される高齢者世代の増加は、消費市場を財からサービスへと一層シフトさせていく。日本を含め多くの諸国で、人間の欲望を無限大に拡大させることで、経済は拡張してきた。ただし、その拡大は無限大ではありえない。

必然、ある時点から消費という行為が再考されていく。近代社会は市場経済システムとその下での欲望の恒常的な拡大によって成立してきた。だが、ポスト近代社会のあり方が、今後、ますます問われ、試行されてくる。先にみた購買価値観=幸福感の〈所得/欲望〉という関係は〈経済/文化〉という関係に置き換えられてくる。なぜなら、社会全体をみた場合、欲望はその社会の文化のあり方によって大きく規定されるからである。文化とは、手短かにいえば、社会の構成員(≒国民)が広く共有している行動様式や消費性向などの生活様式である。こうした文化も決して経済的要因とは無関係に形成されてきたわけではなく、経済的要因との相互関係のなかで形成されてきた。

日本社会のかつての原風景をかたちづかった農村社会的な関係や家族関係も、現在は大きな変容を遂げてきた。たとえば、育児や介護という家庭内無償サービスなどは、二世帯あるいは三世帯の同居家族制度の下で可能であった。必然、子供や高齢世代の世話は家族内で行われていることで、所得の増加がなくとも対応が可能であった。しかし、現在のように核家族が主流となった家計の下で、かつての家庭内無償サービスに代わって、有償の外部サービスを利用

せざるを得ない。大都市圏では、このため、同居して親世代が家庭内無償サービスを提供するのではなく、親世帯からの所得移転—所得補てん—によって、子供世代の幸福感の低下が避けられるなどの動きが見られてきた。もちろん、これは恵まれた家計の場合であって、そのような行動様式が困難なケースも多くみられる。考えてみれば、家族的といわれる日本の文化特質も、決して固定化されたものではなく、わずか数世代後には大きく変容してきているのである。

従来、近隣で毎日買物に出掛け、地元の生活情報が会話を通じて入って来るような消費行動も大きく変わってきた。この結果は、人びとの生活様式も変わり、商店街の衰退がシャッター通りという現象で象徴化され、問題視されてきた。この傾向を促した要因として、商店街を取り巻く商圏人口の減少に加え、ショッピングモールなどの存在が大きな原因として指摘されてきた。むしろ、商圏人口の減少も大きな原因ではあるが、地域住民、とりわけ、共働き世代の増加は、週末だけの自動車を使用したまとめ買いの消費行動を促した。さらには、単に買物だけではなく、レジャーや飲食などもさまざまなサービスも同じ場所で享受できる便利さも選好されたことがショッピングモールを普及させた。そうした消費者意識の変化も商店街の衰退に拍車をかけてきたのである。必然、商店街振興を空き店舗対策だけに等値しても、実際にはうまくいく保証などはない。

自動車の利用にふれたが、これは公共交通サービスの低下が著しい地方では、自動車の利用は不可欠であるものの、大都市圏では自動車

そのものを所有することがきわめて高コスト的なものになってきている。自動車は、その稼働率からしてみれば、きわめて不効率な交通手段であり、動いているよりも止まっているほうの時間が大きく、その駐車場スペースの確保もまた高コストである。若い世代にとって、自動車保険料なども加味すれば、自動車は所有するよりも、公共交通を優先させ、むしろ必要に応じて借りるもの—レンタカーサービス—としてとらえる傾向がますます強くなってきている。ここにも生活様式の変化、モノの所有からサービスの利用への移行が見られている。わたしの周りの学生を中心とする世代をみても、より多くを所有したいという強い欲望をさほど持たない若者たちも増えてきた。それは、先に見た欲望の分子である所得の恒常的な上昇を生涯にわたって見通すことが容易ではないという意識の変化が底流にあるのかもしれない。さらにその底流には、労働市場の変化がある。考えてみれば、働き方もずいぶん多様化してきた。パート、派遣、期間付き雇用など非正規雇用者の割合が確実に上昇したことで、若者世代の生涯所得も親世代との比較ではきわめて不明瞭である。さらにこの背景には、日本経済における製造業

の衰退とサービス業の相対的拡大という産業構造上の変化がある。

モノからサービスの消費へと消費形態を変えた若者世代に加え、サービス消費へと消費形態をシフトさせてきた高齢者層の人口構成割合が増えることは、産業構造、さらには企業の存立分野に変化を与える。このように人口構造の変化⁶⁾は、大企業のみならず、中小企業においてもそれまでの経営方法の変革を強く促していくことになる。中小企業経営者はマネジメント的想像力を逞しく働かせる必要があろう。

変化の方向

ここでは、消費市場、労働市場、金融市場の変化の方向性を探っておこう。消費市場については、たとえば、地域経済に影響をもってきた住宅・不動産市場が人口構造の変化により、どのような方向性が見えてきているのか。建設・建築業者、不動産管理・仲介業者は地域市場に依拠する典型的な中小零細企業である⁷⁾。彼らにとって、経営環境とは住宅市場=消費市場の動向であり、単に住宅建設・建築に直接的に関連する分野にとどまらず、家具などの動向に加え、その後、新築住宅需要の減少による修理、

6) 人口構造の変化をきわめて早い段階で重視していた経営学者に、ピーター・ドラッカー (1909～2005) がいた。ドラッカーは『見えざる革命—来るべき高齢化社会の衝撃—』(1976年刊)で「人口構造の変化と社会の制度的変化という二つの変化は、今後数十年にわたってアメリカの社会に対し影響を与え、新たなニーズや機会を生み出し、新しい問題を投げかけることになる。……重大な変化が起こることは間違いない。しかしその変化がどう処理されるかということについて、確信をもっていえる人はいない」と指摘した。この著作の副題は、当時、アメリカ社会における高齢者層の増大と彼らの年金基金がアメリカ企業の株式投資に振り向けられ始めた傾向に着目して、「年金基金社会主義がアメリカにどのように浸透するのか」となっていた。この視点をそのまま日本社会に適用できないものの、ドラッカーのいうこれからの企業経営の方向性を探るうえで、「人口問題の変化をとらえることが問題の基本」であるという指摘は、現在でも重要性を失っていない。ピーター・ドラッカー (佐々木実智男・上田惇生訳)『見えざる革命—来るべき高齢化社会の衝撃—』ダイヤモンド社 (1976年) 134頁。

ドラッカーの指摘を俟つまでもなく、少子高齢化という人口構造の変化は、移民によってその進展のスピードが緩和されてきた米国とは異なる日本や欧州諸国、さらには一人っ子政策によって日本よりはさらに少子高齢化の進展が始まる中国においても、消費市場、金融証券市場、労働市場なども変容していくことになる。英国の経済ジャーナリストのポール・ウォーレスは、人口構造による社会変化を“earthquake”になぞらえ、“agequake”と名付け、社会変化の予想を行っている。Cf. Paul Wallace, *Agequake: Riding the Demographic Rollercoaster Shaking Business, Finance, and Our World*, Nicholas Brealey Publishing Ltd. London 1999. ポール・ウォーレス (高橋建次訳)『人口ピラミッドがひっくり返るとき—高齢化社会の経済新ルール—』草思社 (2001年)。

7) もちろん、大手の総合建設会社のような全国に支店を有する大企業もあるが、そのほとんどはいわゆる町の工務店、塗装業、電気工事業、内装・外装業であり、家族経営のところも多い。また、不動産管理や売買仲介業、賃貸斡旋業でも大手企業もあるが、その過半は地元の不動産の需要動向を知っている零細企業者である。

修繕、リフォーム、リノベーションなどの関連市場へのシフトが始まってきている。

また、新規住宅建設—集合住宅も含め—による流入人口の増加は、多くの地域の財やサービスの消費市場にプラスの影響を及ぼしてきた。流入人口に代わって流出人口の増加は、当然ながら、新規の住宅建設の停滞と空き家の利用・再利用問題を引き起こしてきている。だが、その影響は地域によって同一ではない。なぜなら、住宅建築世代の中心をしめる30歳代から40歳代の人口構成が、地域によって異なるからである。

人口動態のこうした変化の下で、住宅市場でも、建築から修理というように、財からサービスへの転換がさらに加速していく可能性がある。新しく住宅を建設するよりは、高齢化のなかで空き家—個人住宅だけではなく、商業用も含め—の増加によって、そうした中古住宅のメンテナンスや再利用、若者向けや子育て世代のためのリフォームやリノベーションに関わるさまざまなサービス—情報提供も含め—市場が他方で拡大していく可能性がきわめて高い。しかしながら、市場動向の変化にそって円滑に対応しうるのは、需要人口がそれなりに存在している地域である。需要人口そのものが減少して、住宅関連市場がすでに縮小傾向に入っている地域の中小零細企業にとって、現実的であるのは、「対応」よりも事業そのものの「転換」への模索である。だが、後述するように、それまでの事業展開のノウハウやネットワークなどを外延させて活用できるのは、実際のところ、それまでの関連事業分野に限られている。従来とはまったく異なる事業分野や業界への進出は、

かなり困難である。それだけに、中小企業の今後の可能性については、「転換のマネジメント力」が大きな鍵をにぎる。

つぎに、労働市場の変化の現状と方向性である。少子高齢化を反映した労働市場は、15歳～64歳までのいわゆる生産年齢層人口の比重の低下に象徴化される。ただし、大学進学率が高くなった現在では、23歳～64歳あたりまでが実質上の生産年齢層ということになる反面、18歳から22歳あたりまでの大学生や専門学校生の人口層が、商業・サービス業分野での非正規雇用層の中核となっている。いわゆる学生アルバイト層である。現在では、そうした学生アルバイト層の存在なしには、商業・サービス業は成り立たないといっても過言ではない。それゆえに、学業との両立を困難にさせる「ブラックバイト」などの問題が指摘されたりしている。

また、少子高齢化の労働市場では、「高齢者層」の再定義が必要となってきている。元来、人の能力や技能は、肉体年齢だけの規準で判断すること自体が誤りである。肉体的な衰え—これ自体も個人差があるが—によって、それまでの仕事の遂行が困難となる分野もあれば、また、そうであっても、自動機械の導入によってそれを補うことも可能であるし、あるいは、技能がなお一層洗練化していく分野や職種もある。それまでのさまざまな経験や技術・技能蓄積を、つぎの世代を教育するために生かすことのできる年齢層もある。このように、65歳を超えても、人の能力はまだ伸び得る分野も多く、少子化による若年層を補うことも可能になりつつある。そうした年齢層の活用がうまくいって

いないケースでは、人材マネジメントのあり方が問われる。とりわけ、従来から、若年層の採用で苦戦をしてきた中小企業においては、経験豊富なシニア層を大企業以上にいかによく活用するのが重要である。この点は強調して強調しすぎることはない。

また、現在、重視されるようになった女性活用についても、地域雇用に大きな役割を果たしてきた中小企業では、従来以上に、働く年代層のライフサイクルに応じて、よりフレキシブルな人材活用がますます必要となっている。日本型雇用における女性就業率のM字カーブのへこみは、女性の出産・子育てによるキャリアの中断と男性（＝夫）による育児を困難とさせる労働条件を反映させたものである。地域密着型の中小企業であれば、職住近接などのメリットを生かしつつ、地域の業種・業態を超えた新たな協力関係の構築によって、出産・育児期間の女性や男性のよりフレキシブルな労働環境を提供できる可能性も高い。他方、経済のグローバル化の文脈で語られるダイバーシティ・マネジメントとは、大企業において、さまざまな国籍をもつ人材の活用等に等値されて理解されることも多かった。だが、本来の人材マネジメントにおける「ダイバーシティ」とは、多様な人材の活用という意味と範囲で改めて理解される必要がある。この意味では、国籍、年齢や性別などにかかわらず、公正・公平な採用とその後の公正・公平な人事制度が適用されることがダイバーシティ・マネジメントの本質でもある。

さらに、少子高齢化は消費市場や労働市場に加え、金融市場の現状と今後の方向性に影響を及ぼしつつある。金融市場に資金を提供す

る側の金融資産の比重についてみれば、消費性向が高く貯蓄の余裕のない若者層などに比べて、退職後の生活に備えて蓄えてきた高齢者層の資産保有の比重—むろん、個人差はあるが—は、きわめて高い。こうした金融資産が実際には事業資金として活用されているのかどうかは、重要な課題である。日本のみならず、各国の中小企業の財務構造は、自己資本比率の低さと外部資金への依存度の高さで特徴づけられてきた。外部資金の調達面では、そのほとんどは地域金融機関からの借りに依存してきた。地域金融機関ということでは、地域の中小企業にとってもっとも重要な存在は、地銀もさることながら、信用金庫や信用組合であるといえる。全国銀行協会や全国信用金庫協会などの資料から気付かされることは、特に信用金庫の場合、ここ数年来の預貸率—貸出金（末残）÷預金積金（譲渡性積金を含む、末残）×100%—が50%を割り込んで来たことである。信用金庫といえば預金総額なども小さいイメージがあるが、実際には、大都市圏では1兆円をはるかに超えるところもある。そうしたなかで、もっとも気になるのは、預金積金の多さと預貸率の低さをもつ信用金庫の存在である。つまり、地域の金融機関として、かなりの金融資産を預金積金として保有するものの、それらを事業資金として地域に還流できていない信用金庫の存在は、一体、何を象徴化しているのだろうか。たとえば、なかでも預貸率が30%を割り込んでいる信用金庫の立地地域には、つぎのような項目のいくつかに該当するところが多い。

- ①営業地域に人口減少・流出の地区があることに加え、高齢化率が高いこと。

- ②地銀との競合関係がみられること。
- ③大企業の資本集約的な事業所（工場等）がみられるものの、中小企業の活動が必ずしも活発ではないこと。
- ④衰退産業が存在している一方で、新たな成長産業が生まれていないこと。
- ⑤資金が地元企業への事業資金として活用されず、株式や債券（国債を含む）など金融資産で運用していること。

すこし追加説明を加えておくと、②の地銀についても信用金庫の比較では、預貸率は高いものの、同様の地域問題と課題が存在していることには変わりなく、今後、新たな対応が必要となることは自明である。③については、機械・金属などの分野とは異なり、資本集約的な装置産業分野の大規模事業所が立地していても、地域の中小企業との生産連関性による取引関係の波及効果が限定的である。④については、繊維や雑貨など地場産業などの縮小がみられる一方で、地域経済を主導するような成長産業の萌芽がほとんどみられていない。⑤については、④を反映したかたちで表出している問題でもある。

以上、人口動態を主因とする経営環境について、中小企業の今後の経営に影響を与える消費市場、労働市場、金融市場についてみてきた。中小企業の今後の可能性と不可能性についてつぎにみておきたい。

未来の予想

今後の中小企業の可能性である。それは、業種・業態によって異なるが、その可能性を類型によってマトリックス的に整理しておこう。

縦軸には、つぎのように世代別の事業形態をとる。

- (1) 一世代型—事業展開が創業者のライフサイクルと同調したような事業体である。商業やサービス業など新規参入障壁が比較的低位な分野が多い。
- (2) 数世代型—(1)の中から、市場変化などにうまく対応しつつ、事業継承も順調に展開したものの、その後、経営環境変化への対応に苦慮している事業体。
- (3) 継承世代型—(2)のなかから事業分野でのシェアを保持し、中長期的な経営課題に取り組んできた事業体。

(1)型は創業者の引退とともに事業も終了する非継承型のビジネスである。(2)型は創業者の子供・孫世代へと継承されたあとに、後継者難から事業が終了する非継承型である。(2)型は(1)型より事業存続期間は当然ながら長期である。(3)型はまさに“going-concern”としての事業モデルである。

さらに、横軸として事業の継承あるいは非継承の理由や継承後の事業形態をとると、つぎのように整理できよう。

- (A) 非継承—倒産、廃業、売却による事業の非継承。
- (B) 継承—同一分野あるいは近接分野での事業の継承。
- (C) 継承—異なる分野での事業の継承。

(1) 型のような事業形態は自営業として創始されたが、既述のように、後継者がいないことで、創業者一代限りでそのライフサイクルを終える(A)型になる。後継者がいない理由の過半は、次世代での事業としての期待収益率が被雇用者の生涯賃金と比較しても大きな魅力を持たないことである。要するに、親の事業を継ぐよりは会社に勤める方が安定的であると判断されたことによる。自営業規模の事業であれば、事業そのものが売却されることはきわめて少ない。(2)型の二世代目あるいは三世代目の事業については、(1)型の同等の理由で、次世代への継承が困難であり、(2)・(A)型となるケースもある。たとえば、長期間継承されてきた伝統産業といえども、人びとの嗜好の変化による需要そのものの急減、原材料の入手難、あるいは職人不足などが理由である。

(2)・(B)型と(2)・(C)型のケースはどうであろうか。前者は、従来と同じ製品、あるいは、そのバリエーションによってほぼ同一分野あるいは近接分野で事業が引き続き可能と判断されるケースである。換言すれば、(2)・(B)型の場合、同一分野に固執するのであれば、製造業であればそれまでの技術蓄積や人材を活用して新製品、あるいは販路を開拓することで事業の継承がはかられる。商業であれば、同一商品の取り扱いの下で立地地域を変更することがはかられる。すくなくとも、そうした対応が資金的にも人材的にも可能と判断される限りにおいて、事業の継承が行われる。他方、(2)・(C)型の場合は、同一分野あるいは近接分野での対応が困難と判断されたことにより、異なる分

野での事業の継承がはかられるケースである。この場合、製造業であれば異なる製品への転換にはそれなりの資金と人材の新たな投入が前提であり、事業転換事例としてはさほど多くないのが実情である。これに対して、商業の場合には、立地上の有利性から扱い商品の変更やサービス業への転換が行われている。だが、総じてみれば、比較的多いのは事業用資産を活用して、立地上の優位性が確保できれば、製造業や商業から賃貸マンションや商業ビルの建設、貸し駐車場など不動産ビジネスへの転換がみられてきた。

(3)型については、(3)・(A)型のケースは、災害など突発的な環境変化がないかぎり想定できない。現実的には、(3)・(B)型や(3)・(C)型は、先にみたパーソンズ・モデルを経営面でつよく意識してきたところのケースである。具体的には、新たな受注先の確保、新たな製品開発、研究・開発への取り組み、立地環境の変化に応じた事業所の改廃などつねに環境変化をマネジメント的に想像して、そのために新たな事業目標を設定し、経営資源の多様化などをすすめることを意識している企業である。内部の経営資源に制約がある中小企業においては、縦の垂直的な取引関係ではなく、横につながる水平的なネットワークを形成しているところが、環境変化への適応性が高い。今後の中小企業の発展の可能性あるいは不可能性は、外部資源をどのように自分たちの存立基盤の強化につなげることが出来るか否かに依っている。この点も強調して強調しすぎることはない。

課題と展望

中小企業の可能性や不可能性を論じるのに、その経営面だけで論じることだけではその未来像がみえてこない。中小企業の経営の場である経済・社会やさらには、中小企業が行く末に大きな影響をもつ政治についてもみておく必要がある。一見、中小企業とは何の関係もなさそうだが、その可能性を探るうえで、ルドルフ・シュタイナー（1861～1951）の考え方は有力なツールとなりうる。シュタイナーは、人知学や教育学—いわゆるシュタイナー教育—で知られているが、経済学分野でも仕事を残している。シュタイナー経済学の体系は、彼の亡くなるすこし前に行った『経済学講座』に集約されているとあってよい。シュタイナーもまた『経済学講義—国民経済から世界経済へ—』で、現実の経済を経済学だけで論じることの非現実性を語っている。シュタイナーは、経済学とは近代の産物であり、近代社会を経済だけが突出しすぎた社会としてとらえた。シュタイナーは、社会の健全な発展にとって重要であるのは、社会を社会有機体として「三分節化」という視点からとらえることを重要視した。にもかかわらず、彼は『『国民経済学的な思考が必要とする時代』が来たのに、……計量可能な物質のことだけが計算され」、社会有機体を理解せずに、「アダム・スミス（1723～1790）以来の経済学者たちは、小さなマイクロ領域を社会有機体と見なしています。（中略）……わたしたち経済

学者は、社会有機体を〈全体〉として認識しなければなりません」⁸⁾と強調した。

ここでシュタイナーのいう社会有機体を構成する三つの要素—三分節—にふれておくと、一つめは、個人の自由な活動に基づく精神生活である「社会」、二つめは、博愛を基盤とする生産・流通・消費という「経済」、三つめは民主主義を基盤とする平等な「政治」とされた。冒頭に紹介したシュタイナーの言葉はこれを象徴化している。シュタイナーはつぎのように指摘していた。

『『経済・社会・文化』という社会有機体の三つの部分が、正しい関係になくはなりません。三つの部分が、正しい方法で、相互に作用しなくてはなりません。このことを、社会有機体三分節化は述べているのです。三つの部分に分裂させるものではありません。分裂は、本来常にあります。三つの部分をいかに結びつけるかが問題なのです。自然な人体のなかで、神経・感覚系、心臓・肺組織、新陳代謝系が機能するように、内的な理性をもって、その三つの部分を社会有機体のなかで活動させることが大切です。』⁹⁾

先に、人びとの消費生活における幸福感（購買価値観）の恒等式を紹介した。これはまさにシュタイナーの人類社会の発展史観に呼応している。消費生活における幸福感は、既述のように、その社会における欲望を構成する文化を反映する。また、幸福度はその国の政治のあり様によって増幅もされれば、きわめて歪なかたちでしか達成されないケースもある。この意味で

8) ルドルフ・シュタイナー（西川隆範訳）『シュタイナー経済学講座—国民経済から世界経済へ—』筑摩書房（2010年）、19頁～27頁。シュタイナーは英国経済やドイツ経済の発展過程を振り返り、「発展の可能性」とは、基本的には、「経済」、「法律・政治」、「精神・文化」の三分節間の対立に基づき、それらが相互に作用することによって形成されることを強調した。

9) 同上、191頁。

は、人びとの幸福度は経済政策や文化政策というその国の政治に深く関連する。つぎのように整理しておく。

- (1) 幸福度≡所得／欲望（いわゆる“wants”や“needs”）
- (2) 幸福度（経済）≡経済活動／社会的価値観（経済的要素+非経済的要素）
- (3) 幸福度（政治）≡企業・家計活動／文化（貨幣的価値+非貨幣的価値）

資本主義経済は、それまでの伝統的社会からの急速な離脱を促し近代社会を成立させ、その持続性をもっぱら人びとの欲望を刺激することで成立させてきた。これは米国を中心としたマーケティング史が示唆するところでもある。資源の有限性に改めて着目するまでもなく、人口動態からみた経済は、日本も含め、成熟化の時期に達してきている。経済規模の持続的拡大は、(1)式における所得と欲望のシーソーゲームによって成立してきた。すでに「経営と環境」でもふれたように、財からサービスへというように人びとの消費行動も変化してきており、今後は量的拡大だけを目指した経済成長はすでに困難となり、今後はますますその質的側面を重視するようなかたちで、わたしたちは自分たちの経済社会を形成せざるをえない。

逆説的であるが、経済的価値観に依存しすぎた社会は、やがて非経済的な価値観を見直さざるを得ない社会へと転換させる。だが、かつての農村的伝統的社会へと、わたしたちは復帰できるはずもない。そうしたなかで、大企業のみならず、中小企業の経営のあり方もまたそう

したわたしたちの経済社会の方向性への対応のうえに成立せざるをえない。中小企業の可能性はこうした社会の変化に対応しうることにおいて発揮され、他方、対応が困難な中小企業においては、存立分野の継続が困難（＝不可能性）となる。これは一見抽象的な結論で、具体性を欠くと思われがちである。だが、現実の具体的かつ個別の経営的な対応は、それこそ何十通りもあるわけであり、それぞれの現場での取り組みの延長上にしかありえない。

冒頭に、江戸末期に地元の経済復興に尽力し、小田原藩の家老にその手腕を認められ、小田原藩の村々だけではなく、その後、90か所近くの地域復興に貢献した篤農家であり農民思想実践家であった二宮尊徳（1787～1856）が座右の銘とした言葉を掲げた。二宮尊徳は、いまでいえば、「村おこし」や「町おこし」のエクスパートということになるだろう。当時は、現在とも大きく異なり、場所によって飢饉の危機もあり、「村おこし」は実に切実で危急の政策課題であった。尊徳が困窮する地域の活性化プランを探るうえで最重視したのは、自分たちの社会の変化の方向性とそれを見据えたうえでの長期的なビジョンであり対応策であった。尊徳の指摘を長く引用しておく。

「遠くをはかる者は富み、近くをはかる者は貧す。それ遠きをはかる者は、百年のために杉苗を植う。まして春まきて、秋実る物においてをや。故に富あり。近くをはかる者は、春植えて、秋実る物をも尚遠しとして植えず。唯眼前の利に迷うて、まかずして取り、植えずして刈り取ることのみ眼につく。故に貧窮す。」

これは、パーソンズ的环境変化への対応モデルにも通じる見方でもある。課題は、経済・社会・政治の相互作用のなかで何が中長期的に変化するのかということへのマネジメント的想像力の有無であり、これを踏まえつつ短期的にどのような対応策を練るかである。最後に抽象論のレベルから、中小企業経営者が自らの経営における「可能性」と「不可能性」を推しはかるうえで避けておれない検討要素¹⁰⁾のいくつかを列記して、小論を終えておきたい。

①少子高齢化に対応した事業のあり方への模索—単にこれはシニア層市場の開拓という面ではなく、高齢者の占める割合が高い社会がどのようなものになるのか、そして、そこでの社会的ニーズと自社との関係をどのように具体的に想像して、財やサービスの提供が可能であるのか、あるいは、不可能であるのか、この点は非常に重要である。しばしば、イノベーションが技術革新的な文脈で語られるが、実際には技術そのものの革新度以前に、新しい試みが潜在的な社会的ニーズを掘り起こした場合にこそ、イノベティブな産業が新たに起こってくるのである。高齢社会は決して悲観的な側面ばかりではなく、あらたなイノベティブな産業生起のインセンティブになりうるのである。

②使い捨てるの米国型消費文化の限界性と今

後の日本型リサイクル・リユース型消費社会との関係—1960年代以降、米国経済、とりわけ、修理サービス業の急速な衰退があった¹¹⁾。大量生産と大量消費の結合によって、修理サービス業は行き詰まっていた。今後は、資源の有限性が従来以上に意識されることと、若者のモノ離れ、高齢層のモノ離れにより再び修理・修繕サービス需要変化が予想される。ただし、この場合はかつての修理・修繕業ではない。モノの単なる修理などから、新たな付加価値を伴った修理サービス重視の時代がくるに違いない。

③ICT (Information and Communication Technology) 化の一層の進化—本論では、ふれることのなかった情報ネット社会が今後とも進行することで、ICT化の一層の進展によってもモノからサービス消費の比重は高まる。このことはすでに欧州社会ではさまざまな試みがなされているが、IoT (Internet of Things) により、直接、人を介さず情報機器を通じて機械が繋がり、一層の省力化が進むことにより、業種業態により雇用問題が深刻化することも十二分に予想される。地域の中小企業にとって、ICT化とともに、これと二律背反とはならない地域雇用への貢献こそがますます要請されることになる。中小企業こそ、ICT

10) よりメゾレベルの要素として検討すべきは、一般にグローバル化の及ぼす中小企業の経営への影響である。中小企業を取り巻く経済環境、とりわけ、経済システムの変容である。とりわけ、2008年9月の米国リーマン・ブラザーズの破綻に象徴されて、リーマンショックによって世界経済システムが不安定システムであることを示唆した。この方向性は、1980年代の米国のレーガノミックスの下で一層進展した米国経済の金融活動への傾斜は、サブプライム・ローンなどの「危うさ」によって維持しえなかったことに象徴される。現在の世界経済は金融資本によって大きな影響を受けているとともに、世界経済における多国籍企業の国境を越えた事業活動と、国家を超えて瞬時に金融・証券市場を移動する投機・投資資本の動きが世界貿易や為替市場に大きな影響を与えている。必然、日本経済を含め各国経済の生産・消費もまた変動しやすい構造となっている。いうまでもなく、日本の中小企業もこの影響の下にある。この問題については、小論に与えられた課題の範囲をはるかに超える。詳細はつぎの拙著を参照のこと。寺岡寛『恐慌型経済の時代—成熟経済体制への条件—』信山社 (2014年)。

11) この点の詳細についてはつぎの拙著を参照のこと。寺岡寛『アメリカの中小企業 (増補版)』信山社 (1997年)。

のより積極的な活用によって新たな製品やサービスを生み出すことで多くの地域雇用を生み出すことに積極的になるべきであり、そこに存立基盤の今後の在処がある。

④大企業と中小企業の新たな関係の構築—大企業と中小企業の下請・外注関係のような企業間関係とは異なる、これから生まれる中小企業の苗床としての大企業の役割が見直されてよい。ここ10年来、日本でも大企業の事業縮小や事業売却などにより大企業の従事者の雇用問題が深刻化した。米国ではそうした大企業から新たな中小企業—いわゆるハイテクベンチャーも含め—がとりわけ、現在でも西海岸地域で生まれているし、また、フィンランドの大手携帯機器グループからも事業縮小や事業売却によって新たなハイテク型の小さな企業が多く生まれてきた現状を考えると、日本の場合はどうであろうか。日本社会ではどちらかという、中小企業が新たな中小企業の苗床となっているが、大企業が新たな中小企業の苗床とは必ずしもなっていない¹²⁾。大企業からのスピノフ文化が日本社会では従来から低調であったが、今後は大企業におけるさまざまな働き方、たとえば、適切な総労働時間の下での第一種兼業社員（本業が主で副業が従）、第二種兼業社員（副業が主で本業が従）といった制度の導入、採用形態の多様化、たとえば、20歳代前半の新規学卒一括採用ではなく、他企業などでさまざまな経験を

積んだ30歳代、40歳代、50歳代の働き盛り層、60歳代のシニア層を対象にした定期採用制度なども実施すればよい。兼業社員制度は自ら独立するときの実践的なトレーニングになる。また、年齢別定期採用制度も大企業へ実質的なダイバーシティ文化をもたらすことで、社内だけではなく、社外で新たなビジネスを起こすことにつながるスピノフ文化を醸成させる可能性もある。

一つめの点と二つめの点は、すでに新しい萌芽が見えてきているのではあるまいか。地域の中小企業にとって、不可能以上に対応が可能な事業領域が多いはずである。三つめの点については、考えてみれば、人間にとって苛酷な作業を機械によって置き換えることの意義が大きかった時期から、いまでは、自動化による省力、情報機器による人の直接的判断に依拠しない作業の拡大、さらに人工知能の発達によって人の推論や思考に置き換わる作業もまた今後拡大することで、あらためて人間にとって労働とは何かが問われる時代に、わたしたちは生きようとしている。

中小企業もまた変化しつつある社会にどのように対応して、自らの存立分野を確保していくのか。また、政府は政策という政治において、地域経済の発展に貢献できるような中小企業を積極的に支援し、地域と企業とのバランスある発展をつねに意識しなければならない。政府は中小企業の不可能性を減じ、可能性を押し広げるための支援を一層力強く模索すべきだ。四つ

12) かつての重厚長大産業での大手企業の多角化がはかられた。その後、そうした多角化事業からの撤退を進めた企業も出てきたが、そこからスピノフして一定数の中小企業が生まれたとは言い難い。事業売却などを迫られた関西系家電メーカーが相次いだ、ここから新たなスピノフ型企業がどの程度生まれるのか注目されることである。

めの点は正規雇用と非正規雇用の二分法だけで、日本の就労形態が語られすぎている。働き方の多様性という点から大企業の雇用形態がより多様化され、そして、新たな中小企業の苗床としての機能と役割が模索されるべきではない

だろうか。この方向性は中小企業の新たな可能性の掘り起こしでもある。こうした諸点の検討を通じて¹³⁾、中小企業の「可能性」と「不可能性」の分水嶺も自ら明らかになろう。

13) 小論ではほかにも検討すべき必要な課題を積み残した。とりわけ、ここ10年来、地域経済の再生がまちおこしの文脈で抽象的に論じられるが、そこでの中小企業の具体的な役割—可能性—などは必ずしも十分に明らかにされているわけではない。別稿を期したい。なお、地域経済や地域社会への分析視角のあり方については、つぎの拙著を参照のこと。寺岡寛『地域経済社会学—人びと・地域・想像力—』同文館（2016年）。