

〈5〉宇都宮市における
中小企業振興策の新たな潮流
—企業と地域社会の共生—
市政研究センター 専門研究嘱託員 丹羽 孝仁

1 はじめに

(1) 調査研究の背景

宇都宮市では、事業所の98%、雇用の77%を中小企業が占めている。しかし、産業の空洞化や市場の縮小、後継者不足などを背景に中小企業の減少は止まらない。今後、中小企業の衰退に伴って経済活動の停滞や地域の活力の低迷など社会経済的に負の影響が懸念される。

中小企業の活性化の1つの道には、米国のように新規創業率を高め、企業の新陳代謝を促進することが考えられる。しかし、わが国の制度や文化の中でそれがどこまで機能するかは不透明なところである。

他方、中小企業の中には技術蓄積を進め、高度な技能を用いた世界有数の製品を作るものづくり企業も存在する。それはグローバルニッチトップ型企業として近年注目され始めている。加えて、平成26、27年度の中小企業白書に記載されたように、ビジネスとして社会的課題解決に取り組み利益を得る企業が昨今脚光を浴びている。平成24年経済産業省の「経済社会ビジョン」においても「課題解決型産業」として位置づけられており、今後成長が期待されている。

社会的課題解決は、中小企業の生き残る道の1つとして認知され始めている。このような経営戦略は、「CSV（Creating Shared Value、共通価値の創造）」である。CSVは、企業が自らの事業を行った結果として社会的利益が向上し、同時に企業の経済的利益を高める好循環を指す。

これはすなわち、大量生産や価格競争による経済基盤から価値の創造による経済基盤への変革が

期待され、国民一人ひとりが豊かさを実感できる成熟社会¹の到来にほかならない。それは同時に、地域経済が自律し、域内循環が構築されている状態でもある。

(2) 調査研究の目的

人口減少社会が到来し、企業活動の縮退も予想される中、経済的利益と同時に社会的利益の向上に寄与する複眼的な企業活動が求められている。本市においても、中小企業のCSVを後押しし、企業競争力を高める支援体制を構築することで、地域経済の循環を促進することが求められる。

そこで本研究では、市内のCSV実践企業の事業モデルを明らかにする。さらに、CSVの推進と地域経済循環の促進にあたり本市の振興施策のあり方を検討することを目的とする。

(3) 調査研究の視角

本研究ではまず本市の現状を確認し（第2章）、またCSVの概念を整理する（第3章）。その上で、国内外のCSV実践事例を収集し、取組企業の特徴を整理する（第4章）。また、本市のCSV実践企業の事例を紹介し、その優位性と課題の両面を明らかにする（第5章）。最後に、CSV事業と地域経済循環の促進に向け本市として取り組むべき施策を議論する（第6章）。

2 本市における現状と課題

(1) 本市の地域経済

議論に先立ち、本市の地域経済の構造を簡潔に整理しておく。平成27年度からサービスが開始されたRESAS²を用いて、本市の地域経済循環の構

¹ ガボールによる定義は、「人口および物質的消費の成長はあきらかめても、生活の質を成長させることはあきらめない世界であり、物質文明の高い水準にある平和な社会」である（ガボール1973）。

² 地域経済分析システムの略。詳しくは本号の「地域経済分析システム（RESAS）の活用と政策の形成」を参照されたい。

地域経済循環率
114.5%



図1 本市の地域経済循環図

出典:RESAS

造を示したのが図1である。

ここには、生産・分配・支出の3つの特徴から地域内外の資本の動きが示されている。生産では産業別の付加価値額が示されており、本市では第三次産業のウェイトが高いことがわかる。分配では所得の流出超過が確認される。これは市外からの通勤者によって所得が地域外へ流出していることを表しており、宇都宮都市圏が市外まで広がっていると理解できる。一方、民間消費支出は域外に若干の流出傾向があり、中心商店街や大型商業施設による商業の吸引力は十分ではないと考えられる。しかし、本市の地域経済循環率は100%を上回っており、地域内で循環する地域経済が構築されている。

ただし、それが健全かどうかは疑わしい。なぜならば、その他の支出に関わる部分で域外からの流入が大きいためである。これは公的支出と移輸出入収支からなるが、行政サービスが一般的に行政界内でほぼ完結することを考えると、移輸出入収支によるものと考えられる。これはおそらく製造業で産み出された財・サービスの移輸出入だと推察されることから、分工場体制下の本市において景気変動などのマクロ経済のリスクを内在化してしまっているとも解釈できる。

地域外の影響を弱め、地域経済の自律性を高めること、すなわち地域内での経済循環をより一層促す対策が求められる。企業が社会との接点を持つことがその一助となる可能性を本稿は議論する。

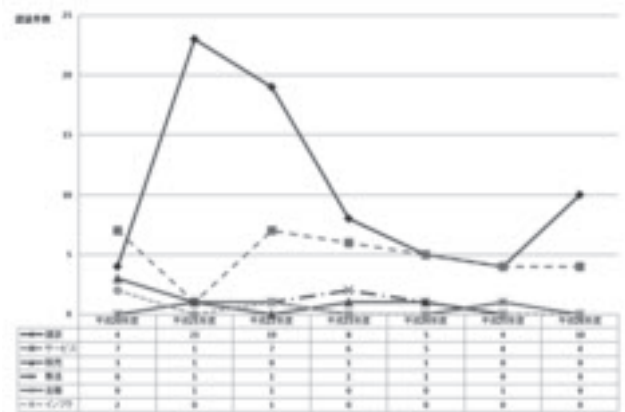


図2 業種別まちづくり貢献企業認証数の推移

宇都宮CSR推進協議会Webサイト³から作成

(2) 本市における社会貢献企業

まず、本市における企業による社会活動の現状を紹介する。宇都宮CSR⁴推進協議会が平成20年度より「宇都宮まちづくり貢献企業認証制度」を設けている。これはCSRの認証に「まちづくり」の視点を備えている先駆的取組だと評価できる。

一方、本制度の限界も指摘せざるを得ない。それは、本制度への参画企業数の伸び悩みと参画企業の業種の偏りである。図2には、業種別の企業認証数の推移を示した。平成20年度の開始から平成26年度までに124社が認証されている。そのうち、73社が建設業関連、34社がサービス業関連の企業であり、両者をあわせると全体の86%に及ぶ。認証数は平成21、22年度に56社と集中しており、以降は年平均13社で推移してきた。

このような特徴を示すのは、認証制度の恩典に市の「入札優遇制度」があるためと考えられる。認証制度には公共事業の受注を目指す企業が積極的に参加している。これは、「入札優遇制度」を活用

³ 宇都宮CSR推進協議会「宇都宮まちづくり貢献企業概況」、<https://www.csr-utsunomiya.net/instance/gaikyou.php>、2015年10月1日取得

⁴ CSR（Corporate Social Responsibility）は「企業の社会的責任」と日本語で訳され、法令順守に加え、企業が社会市民としてステークホルダーの利益を実現する責任である。

するためにCSRの認証を受けていると捉えられ、本来のCSR認証の目的と合致しない。

加えて、本市には「低利融資制度」の恩典が用意されており、CSRを通じて企業の経営をサポートする体制が整っている。しかし、認証制度開始以来、これまでこの低利融資制度を利用した企業は1社もない。認証制度に参加する企業の多くは中小企業であるものの、経営状態は良好であり、低利融資制度の支援を必要としていない。

3 CSVの概念整理

(1) CSVとは？

本章では、CSVの概念を整理する。CSVは平成23年にポーターとクレマーによって提唱され、「共通価値の概念は、企業が事業を営む地域社会の経済条件や社会状況を改善しながら、みずからの競争力を高める方針とその実行と定義できる」とされる（ポーター・クレマー 2011, 11）。

ただし、フィランソロピーやCSR、戦略的CSR、ソーシャルビジネスのように似たような概念で整理されるいくつかの社会活動⁵がある。たとえば、CSVの考え方は、攻めの姿勢を重視しCSR活動をビジネスチャンスとしようとする戦略的CSRと非常に近い概念である。しかし、ポーターらは、CSVはこれらのいずれにも該当せず、新たな経営戦略だと指摘する。これを理解するため、さまざまな社会活動を便宜的に類型化するならば、図3のようになる⁶。



図3 社会活動による事業の類型化

筆者作成



図4 経済的利益と社会的利益からみたCSVの位置づけと成熟社会への方向性

筆者作成

⁵ 本研究では、事業体を問わず社会的利益をもたらす活動を社会活動とする。図3に示される用語を紹介すると、フィランソロピーは企業の慈善活動、メセナは文化・芸術活動に対する企業の支援、CRM (Cause Related Marketing) は売上の一部を慈善事業などに寄付するマーケティング活動である。個々の特徴については、野村総合研究所 (2014) が細かく整理しているので、これを参照されたい。

⁶ あくまで、便宜的な類型化の判断基準であり、筆者自身もそれぞれの社会活動が重なり合う領域が存在し、概念体系が複雑化していることを承知している (図4)。

本稿では、CSVをより理解しやすくするため、「同時性」と「革新性」の条件を明示的に用いる。これまでの研究においてもこの2点は必要条件で

⁷ イノベーション、ソーシャル・イノベーション (社会的革新) を意図するキーワードとして用いる。

あるはずだが、明示されていない。そこで、改めてその条件づけを整理する。

まず同時性について、たとえば、企業が地域の清掃活動に参加することで顧客の認知度が向上し、結果として新しい顧客を確保できる。このように企業の経済的利益に寄与する効果が社会活動にはある。しかしこの場合、社会活動そのものが同時に経済的利益に直結しないため、CSVとは判断しない。戦略的CSRやCRMの一種と理解する。

次に革新性について、たとえば、企業は労働者を雇用し賃金を支払うことで社会貢献を行っている、との言説がある。労働市場が形成された初期の段階ならいざ知らず、雇用することのみで社会貢献や社会活動をしていると、今の世間は評価しない。このように、すでに社会一般の規範として当然のものと受け入れられている社会活動は、CSVにはあてはまらない。また、CSRやソーシャルビジネスとしても成り立たない。

以上のように、CSVを理解するためには同時性と革新性の条件を明確にする必要がある。また、この同時性と革新性はそれぞれ短期的視点、長期的視点という時間軸で整理することができる。なお、時間軸でCSVを捉えた場合、将来には現在行っているCSVがCSVとは認識されなくなる社会が到来するものと考えられる。そのような社会の状態は、企業による社会活動が活発に行われ、それによって豊かさを実感できる成熟社会といえる。そうであるならば、CSVはその黎明期にあたる社会活動の取組であると整理することができ、その活動の先には、成熟社会を支える成熟経済の姿を描くことができる（図4）。

(2) CSVの実践アプローチ

ポーター・クレマー（2011）は、CSVの実践において、3つの手法を提示する。①製品と市場を見直す、②バリューチェーンの生産性を再定義する、③企業が拠点を置く地域を支援する産業ク

ラスターをつくる、である。

さらに赤池・水上（2013）は、この3つの手法をより細かく解釈し、9つの実践アプローチを整理している（図5）。これらの実践アプローチのうち、地域経済の中で生き残ろうとする中小企業に求められる取組は、「需要条件の創造」や「ステークホルダーとの関係強化」となろう⁸。

(3) 企業と地域社会の共生

本研究は、CSVを1つの軸として、企業と地域の関わり方とそれがもたらす地域経済の循環について議論する。しかし、CSRに対する認知度や理解度が今なお一般社会へ十分に浸透していないことや社会的責任という日本語訳が企業にコストを強く意識させたことを考えると（佐藤ほか2013）、CSVの文言も同様の問題に直面し、CSVに対する市民の共感が得られにくいと想定される。そこで、CSV（共通価値の創造）を意識し、「企業と地域社会の共生」としたい⁹。

なお、CSRからCSVへの取組の転換が必要かといえば、そうではない。複雑な概念体系になりつつあるものの、社会的課題に取り組むことは共通した視点であるため（内本2015、影山2009）、相互補完的な役割として理解することが可能だからである。むしろCSRプラスCSVの選択肢を企業に提示できる¹⁰。中小企業を中心に、企業が社会的課題解決の視点を事業に取り入れるために、「地域社会との共生」の観点はその入り口として比較的易しく、事業リスクも小さい。

⁸ もちろん、企業は社会的革新をもたらす新商品や新サービスを生み出す可能性を秘めているため、ほかの取組を排除するものではない。

⁹ この地域というキーワードは、CSRやISO26000の中でも、ステークホルダーの1つとして位置づけられているが、地域経済循環を見据えたCSVの考え方も重要な位置づけとなる。

¹⁰ これらの考え方は平成26年3月に公表された「CSRとCSVの3原則」でも示されている。

CSRとCSVを考える会「CSRとCSVに関する原則」、<http://www.csonj.org/csr-csv/>、2016年1月31日取得

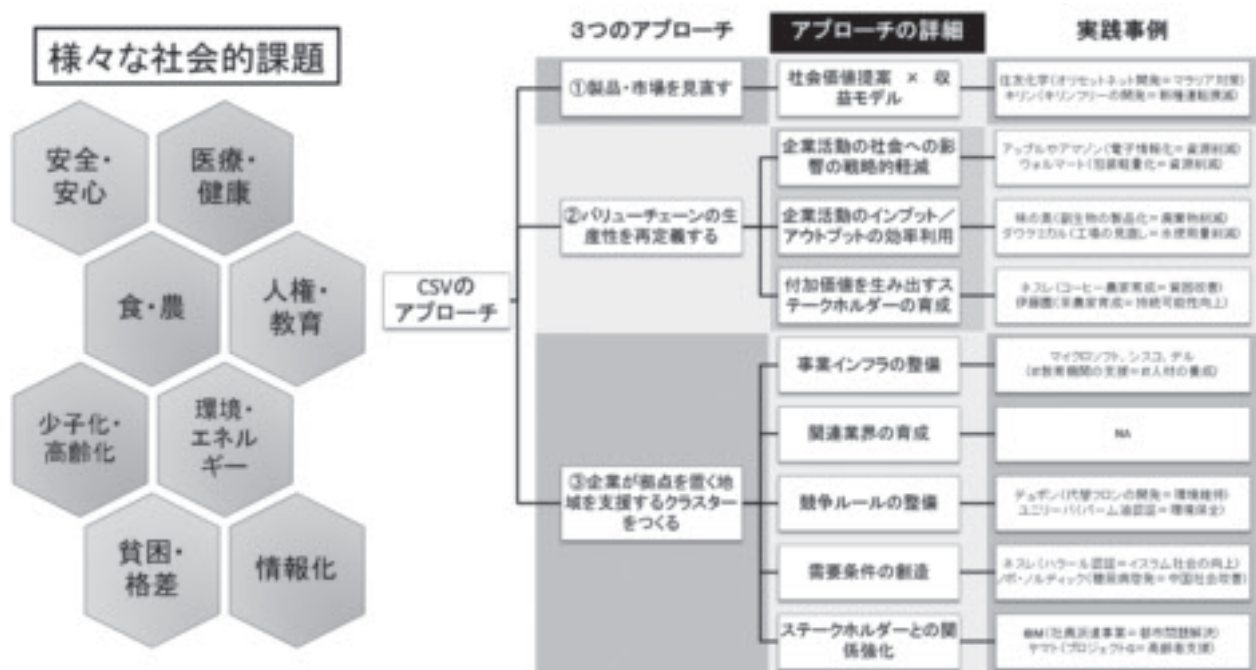


図5 CSVの実践アプローチと取組事例

赤池・水上(2013), 玉村ほか(2014), 野村総合研究所(2014), 藤井(2014)から作成

4 全国、海外の実践事例

前章では「企業と地域社会の共生」の概念とその事業手法を整理してきた。本章では、それを念頭に国内企業の実践事例を整理する。

(1) 国内大手企業の実践事例

まず、国内国外の実践事例を示す¹¹。たとえば、キリンの「キリンフリー」¹²やジェイアイエヌの「JINS SCREEN」¹³の開発は、国内に新たな需要を創出し、企業は経済的利益を確保している。同時に、飲酒運転の撲滅や視力低下の軽減など、時代

が求める社会的課題に取り組んでいる。他方で、住友化学の「オリセットネット」¹⁴のように発展途上国を市場とした社会的利益の大きな取組もある。

新たな市場の創出はしていないが、ヤマトの「プロジェクトG」¹⁵やネスレの「ハラール認証」¹⁶のようにステークホルダーとの関係性を強化することで、事業の持続可能性を高めようとする試みもみられる。

以上の事例は、事業の核心に近いところで社会

¹¹ 本稿では複数の研究成果を基に事例を紹介するが、これがCSVの実践事例の全てではないことに留意する必要がある。

¹² キリンは、平成25年に「CSV本部」を立ち上げた。「社会課題に対して、商品やサービス等を通じてアプローチしていくことが、結果として事業にもプラスの影響をもたらす」と考えている。キリンは、世界初のノンアルコールビールを開発することで、新市場を開拓すると同時に、飲酒運転による交通事故の減少という社会的利益を生み出している。

¹³ ジェイアイエヌは、平成13年にメガネ市場に参入し、ブルーライト対策メガネを一般的に浸透させた。PCやスマホなどの出現により現代社会のライフスタイルに対応したメガネを開発することで、新規の需要を喚起したと同時に、視力低下の低減という社会的利益を生み出している。

¹⁴ 住友化学は、殺虫成分を織り込んだ蚊帳を開発し、「オリセットネット」として販売している。これにより世界中のマラリア対策が一層進展すると同時に、住友化学も経済的利益を獲得している。

¹⁵ ヤマトは、日本各地で社会活動を行っている。そのうちの1つ、高知県大豊町では、人口の半数以上を占める高齢者の住民の買い物支援と見守りを行っている。集落の高齢者が必要な商品を地元商店に電話注文し、地元の商店がその商品のピックアップと配送をヤマト運輸に依頼するという仕組みを構築している。ヤマト運輸は、商品を自宅へ配送する際に、セールスドライバーがヒアリングシートを活用して高齢者の体調を把握することで高齢者の見守り支援を行っている。この事業を通じてヤマトは持続的な顧客という経済的利益を得られ、同時に高齢者への生活支援の充実という社会的利益が得られる。

¹⁶ ネスレは、マレーシアにおけるハラール認証を積極的に参画し、マレーシア製の全食品についてハラール認証を取得している。また、ハラール認証基準の世界統一化に向けた取組にも関与することで、イスラム市場における自社の優位性を固めると同時に、イスラム教徒の生活を守っている。

活動をし、企業の経済的利益と社会的利益を同時に向上させている。大企業の社会活動は、新規市場を生み出すほど大規模なものである。

(2) 国内中小企業の取組事例

このような活動は資本も人員も豊富な大企業だけができ、中小企業が「企業と地域社会の共生」の視点から社会活動と事業に取り組むことは不可能なのだろうか。そうではない。ここでいくつかの中小企業が雇用を通じて取り組む実践事例を紹介する。

1) 有限会社原田左官工業所¹⁷(東京都文京区)

原田左官工業所は昭和24年創業の総合左官企業である。建設業界にありながら女性雇用率が高く、従業員41人のうち女性が10人(うち8人が職人)である。

昭和63年に事務スタッフの女性から現場に出てみたいとの申し出があり、女性活躍の取組が始まっている。平成2年には社内に「ハラダサカンレディース」を設置し、色やデザインに対する女性の感性を活かした事業を提案し、市場開拓を進めている。女性活躍という社会的ニーズが満たされるとともに、原田左官工業所は新たな市場と雇用を創出している。

2) 平和産業株式会社¹⁸(千葉県船橋市)

平和産業は、昭和38年創業の航空宇宙機器用部品を手掛ける金属製品製造企業である。平成18年に定年制を撤廃し、「本人の意思によって年齢に関わらず働ける」職場を実現させてきた。

全従業員167人のうち65歳以上の従業員を9人雇用し続けている一方、平均年齢は38.7歳と若い。

技術と経験の継承に課題を感じていたが、生涯現役の環境を整備することで、ものづくりの競争力の源泉たる技術力を次世代へ受け継ぐことができている。

3) 有限会社真京精機¹⁹(栃木県真岡市)

真京精機は昭和48年創業の精密加工を専門とする製造企業で、現在、従業員を46人、うち20人ほどの障がい者を雇用している。事業の中における障がい者雇用の重要性は大きく、障がい者を健常者と同様に一労働者として認識している。採用の際は面接をせず、来る者拒まずの姿勢である。それでも経営が成り立つのは、障がい者でもできる「仕組み」を作っているからである。一人ひとりが職場に対応するのではなく、職場が一人ひとりに対応する。企業がちょっとした工夫をすることで障がい者は困難なく仕事ができるようになるのである。それは、人中心の経営を貫いている結果である。

(3) 先進事例にみる取組の特徴

これまでに紹介されてきた「地域社会との共生」実践企業の多くは大手企業であり、かれらは社会的課題への取組から新たな市場を創出し、かれら自身の経済的利益も向上させている。

また、ステークホルダーとの関係性を強化する視点は、中小企業でも取り入れることが可能である。実際に、いくつかの中小企業では、従業員の雇用を「付加価値を生み出すステークホルダーの育成」として位置づけ、経営戦略と関連づけている。雇用を通じて、人口減少時代の労働力不足という社会的課題に取り組む「労働統合型社会的企業」²⁰にも通ずる。

多様性ある雇用を企業の競争力の源泉に位置づ

¹⁷ 日本商工会議所「光る！リーダーシップ！『若者・女性の活躍推進』取組事例【2】有限会社原田左官工業所(東京都)」、<http://www.jcci.or.jp/%E3%88%B2%E5%8E%9F%E7%94%B0%E5%B7%A6%E5%AE%98%E5%B7%A5%E6%A5%AD%E6%89%80.pdf>、2016年1月30日取得

¹⁸ (独)高年齢・障害・求職者雇用支援機構「生涯現役いきいき企業100選(平成26年)」

¹⁹ インタビュー調査結果に基づく。

²⁰ これは、W I S E (Work Integration Social Enterprise) と呼ばれ、対人社会サービスの提供と社会的排除を受ける者への雇用創出がその活動領域である(山本2014)。

けることができれば、新たな社会的ニーズに気づくことができよう。つまり、中小企業においても事業そのものから経済的利益と社会的利益を生み出すことが可能となる。

5 「企業と地域社会の共生」の視点からみた本市企業の特徴とその課題

(1) 本市における実践企業

以上をふまえ、本市内で社会活動を事業の中で進めている企業の事例を報告し、これらの企業の特徴と課題を整理する。

1) 有限会社平山自動車修理工場

平山自動車は、昭和27年創業の自動車整備を営む会社である。従業員は6人、平均年齢は45歳と高い。

平山自動車は、およそ6年前に個人向け自動車リース事業を新規に展開している。沖縄県で始まった「スーパー乗るだけセット」²¹に関する報道記事を平山自動車の経営者が読み、その名前とノウハウを借りて栃木県初の事業を開始した。個人向け自動車リースは、新車の5年間リース契約で、車検や税金、メンテナンス費用がパッケージ化されている。

燃費向上技術や運転サポート技術などの最新技術が搭載された車を利用者は利用できるため、環境対策や交通事故防止などの社会的利益がある。他方、平山自動車はこれまで自動車購入に関心の薄い層であった若者や女性などを顧客として取り込むことができるとともに、メンテナンス等で顧客の囲い込みができています。この事例は、自動車保有台数が全国トップレベルの本市において交通安全に資する事業活動として特に意義あるものと評価できる。

しかし、社会貢献に対する意識を持ってこの事業に取り組み始めた訳ではないため、社会的利益を顧客へのPRに活かしてきれていないことが課題である。また現在、さまざまな企業が個人向け自動車リース事業に展開をし始め、社会全体の認知度が高まってきた段階にあると平山自動車は捉えており、今後の動向が注目される。

2) 第一測工株式会社

第一測工は、昭和27年創業の建設コンサルタントを営む会社である。従業員は35人、平均年齢は43歳である。

現在、環境活動やまちづくり支援活動、「うつのみやマップ」、「とちぎのふるさと田園風景百選マップ」などさまざまなCSR活動を行っている。本市のまちづくり貢献企業認証の第1回認証企業でもある。

地域との関わりが始まったのは、平成13年の中心市街地通行量調査からであった。「うつのみやマップ」、「空き店舗情報システム」など社会への貢献として、また技術面の勉強を兼ねて取り組んできた。これまでの取組も企業のノウハウが活きる分野で行ってきたため、企業のPRと顧客の将来的な獲得という戦略的CSRとしても位置づけられてきた。

平成25年に取り組んだ空き家実態調査業務で、タブレット端末と独自改良のソフトウェアを用いた調査手法を導入した。デジタル機器を用いることで、作業効率の向上と単純ミスの阻止というメリットが得られる。これは結果的に公共事業の信頼性を高め、なおかつ低コストに結びつくという社会的利益が得られる。同時に、第一測工では調査業務の受注増や調査システムの販売を通じて事業益を獲得している。

課題は、調査システムの販売や公共事業の受注に対する継続性をいかに確保するのかという点にある。第一測工は、実直な姿勢で足元を固めるとともに、新しい技術に対する素早い反応で対応し

²¹ 沖縄市の西自動車商会在全国初でスタートさせた。この名称は西自動車商会による商標登録である。

ている。

3) こいしや食品株式会社

こいしや食品は、大正10年創業の食料品製造企業で、主な商品は豆腐、納豆である。従業員は180人、平均年齢は40歳代後半と高い。

こいしや食品は元々、食育などを通じて社会活動に取り組んできた。平成25年に製品開発の視点からハラール認証取得を検討し始めた。折しも東京オリンピック開催が決定した年で、外国人インバウンド観光客の増加も期待されていた。イスラム教で禁忌とされるハラームに該当する原材料を見直し、平成26年10月に豆腐業界初となるハラール認証を取得した。

ムスリムの生活を支える意味において社会的利益が期待されると同時に、事業としては製品の差別化による需要条件の創造が期待される。世界中から観光客が訪れる日光を身近に持つ本市からハラール認証の取組が進み始めたことが評価できる。ただし、現時点ではハラール認証製品の需要は業務用市場に大きく偏っている。賞味期限の短い製品群において小売市場は本市周辺に限られ、潜在的な需要が極めて小さいため、今後の市場展開が課題となる。

4) 株式会社井上総合印刷

井上総合印刷は、昭和41年創業の印刷会社である。従業員は86人、平均年齢は約43歳である。

創業者の地域貢献の意志の下、自分史の出版や地域情報誌の出版を長年続けている。これらの事業はCSR活動として行っているが、広告塔として機能し、後々新規受注などに結びついており、戦略的CSRといえる。また、平成22年には本市のまちづくり貢献企業の認証を取得している。

平成28年2月2日から「TOCHIGI ebooks」²²と題した地域特化型電子書籍ポータルサイトをWe

b上に公開し、県内自治体の広報誌や観光情報誌などの刊行物を電子書籍として無料閲覧できるようにしている²³。地域内の広報活動や広告活動を地域の企業が支えることに「地域社会との共生」の視点を確認できる。

自治体の刊行物は原則無料で掲載しているため、CSRの意味合いが強い。一般企業の刊行物を掲載する場合は有料となり、ビジネスチャンスが生まれる。事業を開始したばかりでまだ経済的利益を獲得できていない点が課題だが、ビジネスプラットフォームが構築され、事業が継続的に進む可能性は高い。

5) 株式会社ファーマーズ・フォレスト

ファーマーズ・フォレストは、本市内の道の駅「うつのみやろまんちっく村」を運営する企業である。平成19年創業で、従業員は220人、平均年齢は約37歳と若い。

ファーマーズ・フォレストは、地域を総合プロデュースする「地域商社」として、耕作放棄地増加、買い物難民の増加などの地域課題に、食・農・観光の視点から取り組んでいる。たとえば、販売網の強化として「宮カフェ@miya」²⁴や「トチギフト」²⁵を運営している。

さらに、「えにしトラベル」を平成24年に立ち上げ、地域資源を活用した着地型観光にも取り組んでいる²⁶。観光事業自体からの収益はあまり大きくないが、それは「ろまんちっく村」を核とした地域連携による種々のビジネスと結びつけることを優先しているためである。その結果、地域連携

²³ この取組は、一般社団法人ジャパンイーブックス活用研究会が主導するもので、地域協働を謳っている。

²⁴ 「宮カフェ@miya」は、市内中心部で営業するアンテナショップである。

²⁵ 「トチギフト」は、各地の想いを詰めた選りすぐりの特産品ギフトカタログであるだけでなく、ヒト・モノ・コトを通じて有形無形の価値を伝える総合メディアである。

²⁶ 県内外の地域と連携し、地域を体験するツアーを専従者5人で企画する。すでに年間150件以上のツアープランを提供しており、本市内では、城山地区との連携による「OHYA Underground」や篠井地区との連携による「しのい散歩」などを提供している。

²² 井上総合印刷「TOCHIGI ebooks」, <http://www.tochigi-ebooks.jp/>, 2016年2月29日取得

による着地型観光は、地域に利益を還元することができ、地域活性化や地域経済の自律化に寄与している。

地域の課題を地域と連携して取り組む「地域商社」の経営戦略は、「地域社会との共生」として理解できる。

(2)「企業と地域社会の共生」実践企業からみえる課題

これまでの事例企業に共通する特徴をいくつか整理する。全ての企業において社会活動と事業活動が関連づけて認識されていない。すなわち、実態として社会活動と事業活動は関連づけられているものの、それを経営戦略として活かしきれていないと指摘できる。

しかし、これらの企業が「地域社会との共生」に取り組む背景には、自らの経営を改革もしくは改善する意識を持っていることがあげられる。新しいことに挑戦する視点が結果として社会活動と事業活動を結びつけているのである。

ただし、社会活動を中心として事業に結びつける場合、収益を確保することが難しい。

このような課題を克服し、「企業と地域社会の共生」を実現していくためには、①社会全体の意識改革を通じて社会活動と事業活動を結びつけること、②社会的課題に関する素材を企業へ提供すること、③社会活動の取組環境を整えることが必要となる。

6 企業の取組と行政施策の方向性

以上、企業の経営戦略において、「企業と地域社会の共生」の視点が重要な役割を果たすことを明らかにしてきた。最後に、本市において「企業と地域社会の共生」を企業が推進できるよう行政支援のあり方を検討する。

第1に、社会活動と事業活動の関連づけを進め

ていくために、社会一般の価値や規範の啓発を本市が行うことである。特に、中小企業においては、性別や障がい、人種などに関わらず全ての人が働きやすい環境を作ることが競争優位の基盤となり、企業の成長に結びつくというダイバーシティ経営に対する理解を促すことが重要である。正しい理解が進めば、女性の離職率低下や男性の育児休暇取得率向上などもおのずと達成可能となろう。

市民に対しては、多様性を認める価値意識を醸成するため、多様な働き方や生き方を相互に理解しあうノーマライゼーションの考え方を広め、音楽や芸術などに対する寛容性を高めていくことが求められる。これらは創造都市の発展に不可欠で、本市の場合、文星芸術大学や芸術系専門学校が数多く立地している地の利を活かし、文化創造人材の育成支援などに取り組むことが可能である。

第2に、事業活動に結びつける社会的課題を見出せない企業が「企業と地域社会の共生」の視点を取り込めるよう、本市が社会的課題の洗い出しを進めることである。京都市がすでに取り組んでいるように、企業に取り組んでもらいたい優先的な社会的課題を本市が整理し、提示することが肝要となる。

また、NPOやNGOなどの組織には、課題発見の手腕が期待される。つまり、本市は庁内に眠る社会的課題の整理を行うと同時に、社会一般から発見される社会的課題を整理するため、NPOやNGOと協働を進めることが必要である。

さらに、昨今話題となっている行政ビッグデータをオープンデータとして積極的に提供することで、大学が研究能力を地域連携で発揮することや企業が独自に地域課題を見出すことが期待される。

第3に、企業が「地域社会との共生」の視点を持てるよう、企業が取り組みやすい環境を本市が整えることである。社会的課題を企業に提示するだけでも効果は期待されるが、より一層の推進を図るためには、能動的な取組が必要である。

まず、企業が取り組む「地域社会との共生」事業の事例を蓄積することが必要である。それは企業家の意識啓発に結びつくだけでなく、企業が取組を検討する際の具体的な参考にもなる。

さらに、松江市の取組のような、企業と社会的課題とのマッチングを図る「協働の場」を提供することが求められる。たとえば、「企業と地域社会の共生」推進に向け、企業が有するシーズと社会的課題のニーズをマッチングするため、企業、一般市民、大学、NPO、NGO、行政などが一同に会する商談会を行うことがあげられる。

第4に、企業の支援制度を確立するため、本市の「まちづくり貢献企業認証制度」のあり方について見直しを進めることである。「地域社会との共生」をキーワードに事業の見直しを促すことで、認証制度が企業の取組をPRし、企業の社会認知度向上に結びつけられる。

また、企業の社会活動が企業の資金調達に深く関わる仕組みを構築することが求められる。日本政策投資銀行（2014）のように一部の企業ではすでに具体的な取組が進められており、本市でも地元金融機関による社会的責任投資の可能性に期待したい。たとえば、地元金融機関が社会的課題解決企業の社会的利益を融資の評価項目に導入することなどがあげられる。地元金融機関が社会的責任投資の一翼を担うことで、かれら自身が「企業と地域社会の共生」の実践者となることも重要なことである。

その際の支援として、市商工振興課の制度融資事業²⁵のように、本市が資金を預託し、地元金融機関が社会的利益を重視した融資を企業に実施することも実現可能であろう。

²⁵ 制度融資とは、市の資金を県信用保証協会を通じ、市内金融機関に預託し、場合によっては金融機関が自己資金を上乗せして、設定された資金枠の範囲で貸付を実施するものである。本市のまちづくり貢献企業に対する低利融資制度もこの制度で運用されている。

7 おわりに

以上のような取組を進めることで、企業が事業活動を持続可能な形で進められると同時に、社会的課題が少しでも解決される。その結果、本市はより良い社会と地域経済を構築していくことができる。

将来的には、全ての企業が経営戦略の中に社会活動を位置づけ、社会との接点を持ちながら事業に取り組むことが社会にとって理想的な姿となる。これが成熟社会を支える経済基盤となり得る。現状を鑑みれば、そこに到達するのにはまだ時間を要すると考えざるを得ない。しかし、人口減少社会における地域経済の循環を促進するためにもいち早く取り組み始めることが最善である。本市の「まちづくり貢献企業認証制度」の見直しがその変化の一助になることは間違いない。

参考文献

- 赤池学・水上武彦, 2013, 『CSV経営』NTT出版
 内本博行, 2015, 「中小企業にみる企業の社会的責任の実践—本業と一体化した社会価値の実現—」『日本政策金融公庫論集』26, 75-91
 影山摩子弥, 2009, 『地域CSRが日本を救う—地域を愛し地域に愛される企業をめざして—』敬文堂
 ガボール D. 著, 林雄二郎訳, 1973, 『成熟社会—新しい文明の選択—』講談社= Gábor, D. 1972, *The Mature Society: a view of the future*, Praeger Publisher
 佐藤憲正・中山健・百武仁志, 2013, 「日本企業の競争力とCSV」『経営学論集』43, 1-12
 玉村雅敏編著, 2014, 『ソーシャルインパクト—価値共創（CSV）が企業・ビジネス・働き方を変える—』産学社
 日本政策投資銀行, 2014, 「実践するCSV—日本の競争力強化に向けて—（特別対談）」『季刊DBJ』22, 3-6
 野村総合研究所, 2014, 『CSV事業の先進事例分析を通じた支援の枠組みに関する調査研究事業報告書』
 藤井剛, 2014, 『CSV時代のイノベーション戦略』ファーストプレス
 ポーター M., E.・クレマー M., R. 著, DIAMOND編集部訳, 2011, 「共通価値の戦略」『Diamondハーバード・ビジネス・レビュー』273, 8-31=Porter M., E. and Kramer M., R. 2011, "Creating Shared Value", *Harvard Business Review*, 89 (1/2), 62-77
 山本隆編著, 2014, 『社会的企業論—もうひとつの経済—』法律文化社