

地域企業という生き方

小林 哲
 (大阪公立大学大学院)
 経営学研究科教授



地域企業という名称を聞いたことがあるだろうか。CiNii(国立情報学ナビゲータ)の論文データベースによると、論文タイトルに地域企業が登場するのは、広島修道大学の『商業経済研究所報』に掲載された香川不苦三氏の「地域企業の広告活動の問題点」で、1968年のことである。

ただ、ここで言う地域企業は、限られた特定の地域を活動範囲とする企業で、日本全国あるいは世界を活動範囲とする大規模企業に対し、より狭い地域を活動範囲とする中小企業を意味するものとして使用されることが多かった。もちろん、中小企業の中にも、特定の地理的範囲を越えて全国あるいは世界で活動する企業が存在し、企業規模と活動範囲は必ずしも比例しない。

ところで、1990年代に入り、この地域企業の捉え方に変化が生じる。その一例が、1999年に東京商工会議所が行った政策提言「地域企業ができること」である(表1参照)。この提言は、子供に対して、学校教育や家庭教育に加え、公教育の重要性が高まっているという認識のもと、地域社会の一員である企業が公教育の支援を積極的に行う必要性を示したものである。東京商工会議所の提言は、それまでの地域企業概念を一步踏み出し、地域の一員として地域社会に積極的に関わるという、地域企業としての社会的責任の在り方を示している。

表1. 東京商工会議所の政策提言・要望(平成11年11月15日)

1. 従業員の子育てを支援する
2. 社会的責任を自覚した企業経営、仕事の大切さを伝えることのできる企業人を目指す
3. 企業の採用方針や人事考課制度の多様化・柔軟化を推進する
4. 地域の子どもたちの育成支援に参画する
 - (1) 「顔の見える関係」づくり
 - ① 地域における挨拶運動等の推進
 - ② 地域住民や親子を対象とした企業主催行事の開催や所有施設の貸し出し
 - ③ 地域の子育て支援事業への協力
 - ④ 学校等が主催する懇談会等への積極的な参加
 - (2) 子どもの「生き方」のアドバイス・職業観の醸成
 - ① 社会人講師・アドバイザーの派遣
 - ② 職場体験・職場訪問などの受け入れ
 - (3) 教育機関・保育機関に対する教材・備品の提供

(出所) <https://www.tokyo-cci.or.jp/page.jsp?id=13949>

そして、企業と地域社会とのかかわりを企業理念まで高めたのが、2018年の「京都・地域企業宣言」である（表2参照）。京都・地域企業宣言は、京都市が、中小企業の課題解決のため「京都市中小企業未来力会議」（現「京都市地域企業未来力会議」）を2016年に創設したことに端を発する（阪田, 2019）。京都市中小企業未来力会議は、意欲ある若手・中堅の中小企業経営者を中心に、経済団体や金融機関も参加して、企業間連携による新たなビジネスプランを創出し、その中の実効力のあるプランに対し京都市が支援するというものである。

表2. 京都・地域企業宣言（平成30年9月10日）

<p>企業には理念が必要である。悠久の歴史の中で、多くの企業が生まれ、発展してきた京都では、理念が社是、社訓として重んじられ、私たちの礎となっている。私たちは、規模を基準とする中小企業ではなく、人と自然と地域を大切に、地域に根ざし、地域と繋がり、地域と共に継承・発展する「地域企業」である。その自覚と誇りを胸に、京都から日本、世界、そして未来を見据え活動していくことをここに宣言する。</p> <p style="text-align: center;">（中略）</p> <p>今、人口減少社会の到来、地域コミュニティの弱体化、競争環境の激化といった、数々の困難や時代の転換点に直面している。</p> <p>今こそ次の千年に向けた出発点であり、共に社業の発展を通じて地域に貢献し、しなやかな強さで京都の未来を切り拓く力、すなわち「未来力」を発揮するときである。</p> <p>先人の理念である“先義後利”や“不易流行”をはじめ、京都に育まれてきた精神文化を大切に、あらゆる連携によって地域を支え、京都を拠点に日本の活力源となり、共生社会の担い手として、世界の人々の笑顔あふれる未来を創造していくことを誓う。</p> <p>わたしたち地域企業は、</p> <ul style="list-style-type: none"> 一、 自助努力や各企業の連携・融合により社業の持続的発展を追求する。 一、 生活文化の継承、安心安全、地域コミュニティの活性化に貢献する。 一、 働きがいや社会に貢献する喜びを大切にし、若者をはじめ多様な担い手の活躍を支援する。 一、 受け継いできた文化や知恵、技術を学び、新たな価値の創造に挑戦する。 一、 森や水の恵みを活かし、暮らしを支える豊かな自然環境の保全に寄与する。

（出所） <https://www.city.kyoto.lg.jp/sankan/page/0000241891.html>

この議論の中で生まれたのが、「京都市の中小企業は地域とともに発展する地域企業である」という認識である。ここで言う地域企業とは、「地域に根ざし、地域と繋がり、地域と共に継承・発展する企業」であり、地域を企業の活動範囲としてではなく、地域と共に継承・発展するという企業理念にまで地域とのかかわりを昇華している。

地域企業となるためには、地域企業宣言の冒頭にあるよう自らが地域社会の一員であることを自覚し、事業活動を通じて、製品やサービスといった経済的価値を提供するとともに、文化の継承や地域のウェルビーイングの向上といった社会的価値を生み出すという2つの価値を同時に満たす必要がある（阪田, 2019）。

これら2つの価値の達成は決して矛盾するものではない。と言うのも、①地元住民との関係性強化による顧客基盤の獲得や市場優位性の確保、②地域資源の活用によるコスト効率の向上や差別化、③他の地域企業との連携や行政の支援等による新規ビジネスの展開など、地域企業として社会的価値を生み出すことで、様々な経済的価値を享受することができるからである。

昨今、このような経済的価値と社会的価値の同時達成を目指す地域企業は、「ローカル・ゼブラ企業」として注目を集めている。ゼブラ企業とは、「自社の成長を第一とし、持続可能な範囲での成長を追求する企業」の総称であり、「ユニコーン（時価総額10億ドル以上の未上場企業）」を称賛する風潮に危機感を覚えたアメリカの4人の女性起業家が2017年に提唱した概念である（表3参照）。ゼブラ企業という名称は、時価総額を重視するユニコーンに対し、社会課題解決と経済成長の両立を目指す企業を、白黒模様や群れで行動するシマウマ（ゼブラ）に例えて命名したと言う（中小企業庁、2024）。

表3. ユニコーンとゼブラ企業の違い

		ユニコーン	ゼブラ企業
なぜ	目的	指数関数的な成長	持続的な繁栄
	ゴール	上場、売却、10倍成長	有益性、持続可能、2倍成長
	結果	独占	複数での共存
どのように	世界観	ゼロサム、勝者と敗者	ウィン-ウィン
	方法論	競争	協力
	自然に例えると	寄生	相利共生
	資源	隠し持つ	共有する
	スタイル	独断的	参加型
	求め方	常に不足、更に、もっと	十分だが、より良く
だれが	受益者	限られた個人、株主	公共、コミュニティ
	チーム編成	エンジニア偏重	コミュニティマネージャー、顧客サポート、エンジニアがバランスよく
	ユーザーへの対価	関心惹起に対して(不透明)	価値に対して(透明性がある)
何を	測り方	量的	質的
	優先順位	ユーザー獲得	ユーザーの成功

(注) Zebras Unite 資料をTokyo Zebras Uniteにて翻訳・整理
 (出所) <https://note.com/tokyozebrasunite/n/nc51fc137df55>

このゼブラ企業の考え方を地域企業に適用したのが、「ローカル・ゼブラ企業」である。ローカル・ゼブラ企業は、解決する社会課題を地域課題とし、①事業を通じて地域課題解決を図りながら、収益性を確保・継続するため、②新たな価値創造や最新技術の活用により革新的なビジネスを構築し、③それを企業目的として明確化することで、関係者のコミットメントを得ようとする。

企業を規模で識別する時代が終わり、理念で識別する時代が来つつある。そうした中、京都・地域企業宣言の「地域企業」や、中小企業庁の「ローカル・ゼブラ企業」など、地域の社会課題解決と事業の継続・発展を同時に達成することを企業理念や事業目標とする企業が、これからの中小企業の生き方として注目されている。

【参考文献】

- 阪田裕明 (2019) 「京都市地域企業の持続的発展の推進に関する条例」『自治体法務研究』 No.58, pp.70-74.
- 中小企業庁 (2024) 「地域課題解決事業推進に向けた基本方針」 (https://www.chushometi.go.jp/keiei/chiiki_kigyou_kyousei/2024/20240301_01.pdf)

1 ゼブラ企業に関しては、「世界で注目される「ゼブラ」とは ～アンチ・ユニコーンから生まれた経営スタイル～」 (<https://note.com/tokyozebrasunite/n/nc51fc137df55>) および「ゼブラ企業とは？」 (<https://www.zebrasand.co.jp/zebras>) 等を参照のこと。