

2018 年度 学士論文

中小企業のソーシャル・イノベーション

～岐阜県の地方創生において成果をあげるためには～

2019 年 1 月 25 日

早稲田大学商学部 4 年

1 F150084-7 井藤早紀

はしがき

卒業論文を書き終え、2年間のゼミ生活、4年間の大学生活を終えるのだという実感が湧いてきた。

大学2年生の夏、ゼミを決める際に、大学生活何かひとつ頑張ったと言えることをしたいということを大切に、ゼミ選びをしていた。そのとき偶然谷本ゼミの先輩に廊下で声をかけていただき、谷本ゼミの説明を聞かせていただいた。ゼミ選びをし始めたときは、この分野の勉強をしたい、というものは正直決まっておらず、谷本ゼミの先輩が、楽しそうに、こんな勉強やこんな経験ができる、ということを教えてくれ、その中に真剣さや真面目さが伝わり、こんな先輩、同期とゼミ生活を送りたいと思うようになった。さらに研究内容についてもお話を伺う中で、谷本ゼミは企業と環境・社会がテーマであるため、自分の好きなテーマを卒業論文にし、研究できるということに魅力を感じ、その時に強く興味を持ったものが、今回の卒業論文でもある地方創生であった。私は岐阜県出身であり、大学入学を機に上京したことで、一度地元を離れたからこそ、地元の良さや地元の問題に気づくことができ、谷本ゼミで卒業論文として研究したいと思った。

このようにして谷本ゼミに入りたい、という強い想いをもち、地元である岐阜県の地方創生について卒業論文で研究したい、とESや面接で言ったものの、面接では自信も手ごたえも無かった。しかし結果は合格。本当に嬉しかったと同時に、頑張ろうと改めて思った瞬間だった。

そして大学3年生から、いざゼミ活動が始まると想像以上に忙しい毎日だった。難しくなかなか読み進めることができない基礎文献、もともと英語が得意ではない私にとっては想像していたよりも何倍も読むことに時間がかかった英語文献、夏休みのワークショップ、プロジェクト研究、三大学ゼミ、ステイクホルダーミーティング。毎日の活動は同期のみんなについていくのに必死で、大学3年生の1年間は一瞬で過ぎていった。その中でも特に思い出深いことは、プロジェクト研究発表前の1週間、朝から夜まで、みんなで7号館の円卓に集まり準備をし、大学が閉門になってからも同期の仲間の家で活動をしたことだ。最後の最後まで手を抜かず、真剣に取り組む同期のみんなの姿勢が印象的で、心の底から尊敬できる仲間に出会ったと感じた。

また、初めてのゼミ活動の1年間は、スケジュール管理の仕方、マナー、社会人として身につけるべきこと、多くを谷本先生から教えていただきました。時には厳しく、ドイツからいつも気にかけてくださった谷本先生には本当に感謝しています。

ゼミ活動に関しては、ゼミに関する知識も経験も全くなかった私を、毎週ご指導してくださり、考える場やフィードバックを下さった土肥先生、本当にありがとうございました。

そして大学4年生の1年間は、自分が研究したいと思っていたことを卒業論文で追求できると同時に、自分との孤独な戦いでもあった。大学3年生のうちは毎日のように顔を合わせてきた同期はおらず、ただひたすらに自分の卒業論文に向き合うことに初めは不安でいっぱいだった。もともと本を読むことも、文章を書くことも得意ではない私にとって、5回の卒論報告は自分ひとりでレジュメも作らなければならず、試練の連続だった。

しかし、大学4年生になっても、それぞれ卒業論文のテーマは違うけれど、同期と一緒に7号館や図書館で卒業論文に取り組み、同期の真剣に卒論に打ち込む姿は、自分も頑張ろう、絶対に最後まで書ききろう、と何度も思わせてくれた。同期のみんなには感謝の気持ちでいっぱいだ。

自分が研究したいことを学ぶことができた2年間、社会人として大切なことをたくさん学ばせていただいた2年間、この2年間で得られたことは本当に多かったが、この2年間を通して、大切な同期であり、友達に出会えたことが私にとっての一番の財産である。大学生活の4年間、楽しい時間だけを一緒に過ごす仲の良い友達を作ることとはできる。しかし、大学生活において、同じ目標に向かって必死に頑張る、辛いことも一緒に乗り越える、嬉しいときには一緒に喜ぶ、といった多くの時間を共に過ごすことができる仲間に出会うことができるのは貴重である。私はそんな仲間とゼミを通して出会うことができた。きっと谷本ゼミに入っていなかったら出会うことができなかったと思うと、本当に谷本ゼミに入って良かったと思う。

このように、多くを得られたゼミ活動の2年間、正直挫折しそうになったこともあった。そんなときにはいつも「ゼミは辞めたいですと言えば辞めることもできるが、一度頑張ろうと決意して入った組織なのだから簡単に辞めず、最後まで頑張れ」という、谷本先生からのお言葉が頭をよぎった。

これからの人生も、挫折しそうになることもあるかもしれないが、谷本先生からいただいたお言葉と、ゼミを最後までやりきったという自信を胸に、最後まで頑張ることができる人でありたい。

最後に、本論文を書きあげるに当たり、かしも山歩倶楽部に参加させていただき、お話を聞かせてくださった株式会社中島工務店中島紀于様、ご多忙の中インタビューに協力していただき多くの貴重なお話を聞かせてくださった株式会社コミュニティタクシー岩村龍一様には、心より感謝申し上げます。

また、2年間、どんな時も私たちのことを気にかけてくださり、時に厳しく、手厚くご指導して下さった谷本先生には本当に感謝の気持ちでいっぱいです。そして2年間一緒に走り続けてきた同期のみんな、初めてのゼミ活動をいつも見守りながらご指導して下さった土肥先生、私たちのゼミを温かい目で見守りご支援くださった森塚さん、齋藤さん、笹森さん。この場書ききれない多くの皆さまに心から感謝の気持ち

を表し、本論文のはしがきとしたい。
本当にありがとうございました。

2019 年 1 月 25 日
井藤早紀

目次

第1章 地方創生への問題意識	1
第1節 問題意識	1
第2節 問題提起と本論文の構成	2
第2章 岐阜県の地方創生	4
第1節 地方創生の本質	4
(1) 地方創生とは	4
(2) 地方創生の潮流	5
第2節 岐阜県について	6
(1) 岐阜県の地方創生への取り組みと現状	7
(2) 地方創生の取り組みが成果をあげられない原因	10
第3章 地方創生に取り組む主体	13
第1節 主体となりうる組織の検討	13
(1) NPO が主体となって取り組むことの検討	13
(2) 経済団体が主体となって取り組むことの検討	15
(3) 地域金融機関が主体となって取り組むことの検討	16
(4) 民間企業が主体となって取り組むことの検討	17
第2節 地域に存立する中小企業	18
(1) 中小企業の役割	18
(2) 中小企業が地方創生の主体となる事のメリットと期待	19
第3節 企業の社会的課題への取り組み	19
(1) 企業が社会的課題に取り組むということ	19
(2) 中小企業に求められる社会的責任	21
(3) 多様なセクターと協働することの可能性	21
第4章 ソーシャル・イノベーション	23
第1節 ソーシャル・イノベーションとは	23
第2節 ソーシャル・イノベーションの創出と普及	24
(1) ソーシャル・イノベーションの創出	24
(2) ソーシャル・イノベーションの普及	26
第5章 岐阜県の中小企業から見るソーシャル・イノベーションの創出と普及	27
第1節 事例研究の目的と分析視点	27
第2節 株式会社中島工務店	29
(1) 企業概要	29
(2) 事業概要	29

(3) 事例分析.....	29
第 3 節 株式会社コミュニティタクシー.....	33
(1) 会社概要.....	33
(2) 事業概要.....	33
(3) 事例分析.....	35
第 4 節 事例考察.....	37
第 6 章 岐阜県の地方創生において成果をあげるためには.....	42
第 1 節 中小企業がソーシャル・イノベーションを創出・普及するために.....	42
第 2 節 本論文の課題.....	43
文献一覧.....	44
URL 一覧.....	45

第1章 地方創生への問題意識

第1節 問題意識

近年、人口減少、少子高齢化、労働力不足問題といった問題が進行している。2008年から総人口が減少しており、国立社会保障・人口問題研究所の将来推計¹⁾によると、2050年には日本の総人口は1億人を下回り、今世紀末の2100年には4959万人に減少し、現在の約40%にまでなると予想されている。人口が減少するだけでなく、人口構成も変化しており、1997年には65歳以上の高齢人口が14歳未満の若年人口の割合を上回るようになり、2040年には15歳から64歳の生産年齢人口は53.9%にまで減少すると推計されている。人口減少、少子高齢化が社会にもたらす影響は大きい。人口減少、少子高齢化が進行することによって、国内需要が減少し、その結果、経済規模の縮小、労働力不足、自治体の担い手の減少など様々な社会的・経済的な課題が深刻化することとなる。

特に地方では、若者を中心に人口が流出しており、人口減少、少子高齢化、労働力不足といった問題の他にも、地方衰退といった問題が深刻化している。筆者の地元である岐阜県もこれらの問題が深刻化しており、特に人口減少によって、経済規模の縮小が起これ、労働力人口の減少や消費市場の縮小、経済規模の縮小といった経済の「縮小スパイラル」に陥る危険性があるとされている。さらに岐阜県は、面積の86%が中山間地域であり、人口の25%が中山間地域で暮らしており、大室が「特に、農山村や中山間地域は、人口減少と高齢化から発生する深刻な地域問題を抱えている」と述べている(2011、114 ページ)ことから岐阜県が抱える問題は深刻な問題であると考えられる。

そして、これらの問題を抱える自治体は、「消滅可能性市区町村」として指摘され、実際に岐阜県でも県内17の自治体が消滅可能性市区町村として指摘されている。

こうした問題は社会的問題として多く取り上げられ、社会に認識されるようになり、第二次安倍政権によって、「地方創生」が政府の政策課題として掲げられ、人口減少・超高齢化という日本が直面する大きな課題に対し、政府一体となって取り組み、持続的な社会を創生することを目指すことが求められるようになった。地方創生の潮流については第2章で詳しく述べるが、地方創生の潮流を受けた結果、岐阜県でも地方創生に向けて取り組みが行われたが、実際には人口減少、少子高齢化、労働力不足、地方衰退といったこれらの問題に歯止めがかかっていない。

このことは、県や政府が主体となって行われる地方創生への取り組みは、実質的な成果を上げることができない、ということを示しているのではないか。この点に問題意識を持った。

では、誰が、どのように地方創生に取り組むことで成果をあげられるのだろうか。

そこで本論文では、誰が、どのように地方創生に取り組むことで成果をあげられるのだろうか、という問題に、これまでの地方創生への取り組みはなぜ実質的な成果を上げることができなかったのかを明らかにした上で考える。

第2節 問題提起と本論文の構成

第1節で述べた問題意識を踏まえて、本論文を書き進めるにあたって、以下の問いを立てる。

「地方創生の成果をあげるためには、誰が、どのように、取り組んでいけば良いだろうか。」

以上を本論文の問題提起とし、本論文はこの問いに答える形で展開するものとする。

本論文は6つの章によって構成されている。章ごとにその内容を概観していく。

本論文の「地方創生」への問題意識を展望する第1章に続き、第2章では地方創生とは何か、地方創生という言葉が本質的に何を意味するのかを明らかにし、地方創生がどのような流れを受けて取り組まれてきたのか、地方創生の潮流について述べる。後半では、筆者の地元である岐阜県では、実際にこれまで地方創生に向けてどのような取り組みが行われてきたのかを挙げ、その後、現状について述べる。そして現状の原因を明らかにする。

第3章では、第2章を踏まえて、地方創生において成果をあげるためには誰が主体となって取り組むべきかを検討する。地方創生に取り組む主体となりうるNPO、経済団体、地域金融機関、民間企業について検討する。

さらに第2節では企業の中でも特に地域に存立する中小企業に着目し、中小企業の役割や、中小企業が地方創生の主体となることのメリットや期待から、中小企業が主体となって取り組むことを検討する。

そして第3節では、企業が社会的課題に対して主体的に取り組むとはどういうことか、また企業が社会的課題に主体となって取り組むこととなった社会的な背景とCSRに関する人々の関心を明らかにし、ソーシャル・イノベーションの必要性和可能性について述べる。その後、協働することの可能性についても明らかにする。

第4章では、第3章までで明らかとなった、地方創生の手段としてのソーシャル・イノベーションを中小企業はどのように創出・普及していけば良いのかという点を明らかにするために、まずソーシャル・イノベーションとは何かを整理する。その後ソーシャル・イノベーションの創出・普及のプロセスを整理する。

第5章では、地方創生の手段として有効なソーシャル・イノベーションを企業はどのように創出・普及していけば良いのだろうか、という点を明らかにするために事例研究を行う。それにあたって、まず事例研究のためのリサーチクエスチョンと分析視点を示す。

リサーチクエスションは以下の通りである。

RQ1:地元の中小企業は、地元が抱える問題をどのように認知し、問題解決への想いを持ったのか。

RQ2:地元が抱える問題を解決するために事業の開発を行うが、既存の事業と比べ大きな事業変更はあったのか。事業の開発をする際に、中小企業であったことが有利に働いたのか。

RQ3:地元が抱える問題に取り組むために、どのような政策を提言し、どのように資源を動員していったのか。地方政府や NPO、経済団体といった組織との協働はあったのか。

RQ4:これらの取り組みは地方創生に対してどのように働いたのか。またこうした取り組みをどのように拡充していくべきか。

このリサーチクエスションをもとに分析視点を決め、分析視点をを用いて、岐阜県で存立する中小企業である株式会社中島工務店と株式会社コミュニティタクシーについて、インタビュー調査をもとに考察する。

最後に、第 6 章では、問題提起に答える形でこれまでの議論を整理し、結論とする。

¹ http://www.ipss.go.jp/pp-zenkoku/j/zenkoku2017/pp_zenkoku2017.asp

第2章 岐阜県の地方創生

「地方創生」というテーマを論ずるに当たって、まず「地方創生」という言葉は本質的に何を意味し、これまでのどのように取り組まれてきたのかを明らかにする。そして、その後の現状についても述べる。

第1節 地方創生の本質

地方創生とは何であるか。第1節では地方創生とは何であるかを明らかにし、その後、地方創生の潮流について述べる。

(1)地方創生とは

まず、地方創生とは何かについて定義を確認する。

地方創生とは、首相官邸 HP¹によると「人口急減・超高齢化という我が国が直面する大きな課題に対し、政府一体となって取り組み、各地域がそれぞれの特徴を活かした自立的で持続的な社会を創生することを目指すこと」とされている。また、中村(2016、35 ページ)は地方創生を「東京の一極化集中の是正、地域社会の問題解決、地域経済の発展が主な内容で、その結果として、日本経済全体の活性化や少子高齢化・人口減少問題への対応が図られるということ」と定義している。さらに中村(2016)は、地方創生は「地域活性化」「地域再生」「地域づくり」「地域おこし」の4つの要素から成ると述べている。そこで、地方創生を成り立たせる4つの要素について順に見ていく。中村(2016、26～28 ページ)を参考に4つの要素についてそれぞれとらえる。

はじめに、地域再生とは、経済社会の再編的な施策であり、地域経済社会の分析とその結果に基づく街づくり、大都市から地方への人材還流システムの構築、地方移住の推進、サテライトオフィスなどの企業の地方拠点強化、クラウドソーシングやテレワーク等による地方での雇用創出といった施策のことである。また内閣府地方創生推進事務局²は、地域再生を、地域経済の活性化、地域における雇用機会の創出、その他の地域の活力の再生を総合的かつ効果的に推進するため、地域が行う自主的かつ自立的な取り組みとしている。

次に「地域活性化」とは、経済的な施策であり、地域資源を生かした農林水産業や観光産業の活性化、地域初の新たな財やサービスの提供を行う新ビジネス創出、海外の市場や生産拠点と地方企業とのビジネスマッチングを通じた経済活動の拡大といった施策のことである。

「地域づくり」とは、生活者目線での自治体としての施策であり、地域連携による広域行政サービスの実現、スマートシティの形成、電子健康手帳の導入等による妊娠・出産・子育ての切れ目ない支援、コミュニティサイト等による子育て支援の充実といった施策である。

最後に「地域おこし」とは、シビックプライドの形成、地域情報の共有化・発信による地域の誇りや郷土愛の醸成といった施策である。

このように「地方創生」と一言で言い表すとしても、地方創生には、街づくりから経済的な政策、生活者目線での自治体としての施策、シビックプライドの形成といった様々な観点からの施策が含まれていることが明らかとなり、地方創生への取り組み方は様々であると考えられる。

また、地方創生は、観光、しごとづくり、まちづくり、地域コミュニティ、地域医療、ひとづくり、といった分野で分けることができ、様々な分野から地方創生に取り組まれていることがわかる。

こうした施策や分野ごとの取り組みによって、政府一体となって、地域ごとの特色を活かし、自立的で持続的な社会の創生を目指すことが地方創生であり、現代の日本に求められているのである。

では、この地方創生は、なぜ、どのように、取り組まれるようになったのか。第2節(2)では、地方創生の潮流について見ていく。

(2)地方創生の潮流

平成 27 年は「地方創生元年」と言われ、「地方創生」という言葉が社会に浸透し、取り組まれたが、この地方創生はどのような時代の潮流を受けて広がり、取り組まれることとなったのか。

安倍内閣が掲げた「地方創生」は、人口減少と地方衰退の問題に一体的に取り組もうとするものであるが、地方創生元年と言われる平成 27 年より前から地方創生について考えられ、様々な取り組みが行われてきた。

そこで、地方創生がどのように考えられ、どのような取り組みが行われてきたのかを時代の流れとともに中西(2015)をもとにみていく。

平成 25 年には「大胆な金融政策」「機動的な財政政策」「民間投資を喚起する成長戦略」の「三本の矢」による経済政策に取り組むことが決められた。この政策を行うことが決定された背景には、平成 25 年末から、日本創生会議・増田寛也氏らのレポート「消滅可能性市区町村」³や「地方消滅」という言葉が話題となったことが考えられている。この増田レポートの発表が、危機感を強め、経済政策に取り組ませるきっかけになったと考えられる。

平成 26 年には、経済財政諮問会議の専門調査会として、今後半世紀を見据え、持続的な成長・発展のための課題と対策の検討を進めるために「『選択する未来』委員会」⁴を設置した。この委員会では、日本の未来を変えるために、出産や子育てへの支援をすることで、50 年後に総人口 1 億人維持という安定した人口構造の保持を目指すという報告をまとめた。この報告では、もし日本の経済社会が現状のまま推移した

場合、困難な未来が待ち受けているが、制度、政策、人々の意識が速やかに変われば、「人口急減・超高齢化社会」への流れを変えることができ、若い世代や次の世代が豊かさを得て、結婚、出産、育児ができるようになるため、集中して改革・変革を進めるべきであるとした。そして「まち・ひと・しごと創生法」が公布され、この法律では地方創生に関して、地方創生とは、「まち・ひと・しごと創生」を言い表した言葉であり、まち（国民一人ひとりが夢や希望を持ち、潤いのある豊かな生活を安心して営める地域社会の形成）、ひと（地域社会を担う個性豊かで多様な人材の確保）、しごと（地域における魅力ある多様な就業の機会の創出）の3つを一体的に推進するものである、とした。さらに「まち・ひと・しごと創生法」の規定に基づき「まち・ひと・しごと創生本部」を立ち上げ、各省の縦割りを排除し、地方創生のための各省の企画立案機能を集中させるために、法定の本部に移行した。

その後第三次安倍内閣が発足し、本部会合において「まち・ひと・しごと創生長期ビジョン」と「まち・ひと・しごと創生総合戦略」が決定され、3.5兆円規模の「地方への好循環拡大に向けた緊急経済対策」が閣議決定された。

続いて平成27年には、平成27年度予算、地域再生法改正案、第5次分権一括法案などが地方創生関連法案として提出され、成立した。

政府においても、「経済財政運営の基本方針2015」、「『日本再興戦略』改訂2015」、「まち・ひと・しごと基本方針2015」が閣議決定された。そして、年度末までに地方自治体による「地方版総合戦略」の策定が行われることになり、平成28年度から本格的な実施段階に入っていくとされた。首相官邸HPでは「まち・ひと・しごと創生基本方針2015」において今後の取組方針を示し、次に、基本方針を取りまとめるに当たり、地方に出向くなど、地方の率直な意見を聞く機会を設け、地方主体の取り組みを更に推し進めるため、28年度からの「新型交付金」の検討を行い、基本方針に盛り込み、最後に、首都圏からの地方への移住を促進する実効性ある方策を更に検討するとされた。「知恵は現場にある。『しごと』が『ひと』を呼び、『ひと』が『しごと』を呼ぶ好循環を確立するには、地方こそが主役でなくてはならない。」と考えられた。

このように地方創生元年と言われる平成27年以前から、政府が「まち・ひと・しごと」の3つを中心として、持続的な社会を創生するために法律や委員会などをつくり、地方創生に取り組んできたことがわかる。

第2節 岐阜県について

第2節では、岐阜県の地方創生への取り組みと現状、この現状となった原因について見ていく。

(1)岐阜県の地方創生への取り組みと現状

岐阜県 HP によると、岐阜県でも地方創生に向けて多くの取り組みが行われていることが分かる。岐阜県公式 HP によると、岐阜県は 2009 年 3 月に「岐阜県長期構想～人口減少時代への挑戦～」を策定し、人口減少社会を見据えた政策の方向性を打ち出し、人口減少問題を念頭に置いた取り組みを展開した。2014 年には、日本創成会議によって、県内 17 の自治体が「消滅可能性市区町村」とされたことを踏まえ、岐阜県人口減少問題研究会を立ち上げ、県内の市町村の詳細な人口分析を行った。また、産学官をはじめ県内各界の代表者で構成する「ぎふ創生県民会議」を設置し、これまでの取り組みを踏まえながら、今後の施策のあり方を議論した。

そして 2014 年 11 月に「まち・ひと・しごと創生法」を成立し、12 月に「まち・ひと・しごと創生長期ビジョン」「まち・ひと・しごと創生総合戦略」が策定されたことを踏まえ、「清流の国ぎふ」創生総合戦略として、岐阜県のまち・ひと・しごと創生を図る施策群について策定した。この「清流の国ぎふ」創生総合戦略⁵では、2015 年度から 2019 年度を期間とし、5 つの基本目標を掲げ、重要業績評価指標（KPI）を設定した。5 つの基本目標と重要業績評価指標は以下の図表 2-1 である。

図表 2-1 岐阜県の 5 つの基本目標と重要業績評価指標

基本目標	重要業績評価指標（KPI）
①ひとを育む	・ 合計特殊出生率 2030 年：1.8(2014 年：1.42) ・ 岐阜県ワーク・ライフ・バランス推進企業登録制度に登録している企業 3300 企業(2014 年度：1477 企業) ・ 新規就農者数 400 人(2014 年度：328 人)
②しごとをつくる	・ 県内航空宇宙産業の製造品出荷額 2022 年：4000 億円(2012 年：2162 億円) ・ 観光消費額(年間) 3200 億円(2013 年：2659 億円)
③岐阜に呼び込む	・ 移住者数(5 年間累計) 6000 人(2010～2014 年度の累計：2274 人) ・ 新規企業立地件数(5 年間累計) 180 件(2010 年～2014 年の類型：154 件)
④安心をつくる	・ 人口 10 万人当たりの医療施設従事医師数 2023 年度：235.9 人(2012 年度：195 人) ・ 介護職員数(施設・在宅サービス従事職員数) 2025 年度：39696 人(2013 年度：27140 人) ・ 地域での見守りネットワーク活動実施率 100%(2014 年：70.7%)
⑤まちをつなぐ	市町村の総合戦略等の内容を踏まえて将来的に設定する

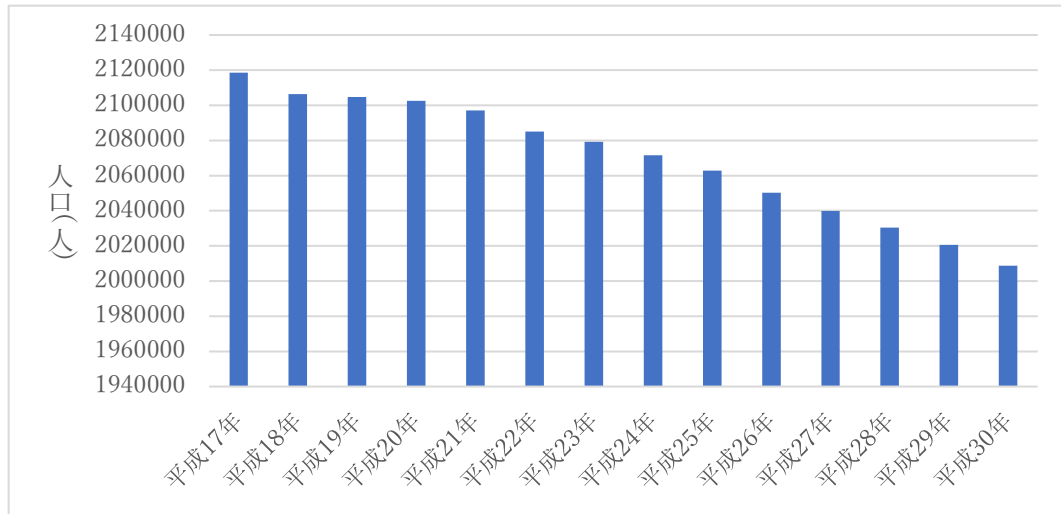
出所：「清流の国ぎふ」創生総合戦略(平成 30 年 7 月改訂版)より

以上のような具体的な施策と KPI を定めて、これまで岐阜県は地方創生に向けて取り組みを行ってきた。特に岐阜県では、人口減少と高齢化が進行することが地方衰退を進行させるとし、人口減少、高齢化を特に懸念し、取り組みを行ってきた。

では、こうした取り組みを行ってきた岐阜県の現状はどうであるか。

岐阜県の現状としては、地域衰退や経済の縮小スパイラルを引き起こす原因となる人口減少や高齢化に特に重点的に取り組みを行ってきたが、人口減少に関しては、岐阜県全体の人口は、2005 年頃から減少し続けている。以下、図表 2-2 は 2005 年からの岐阜県の人口推移を示したものである。

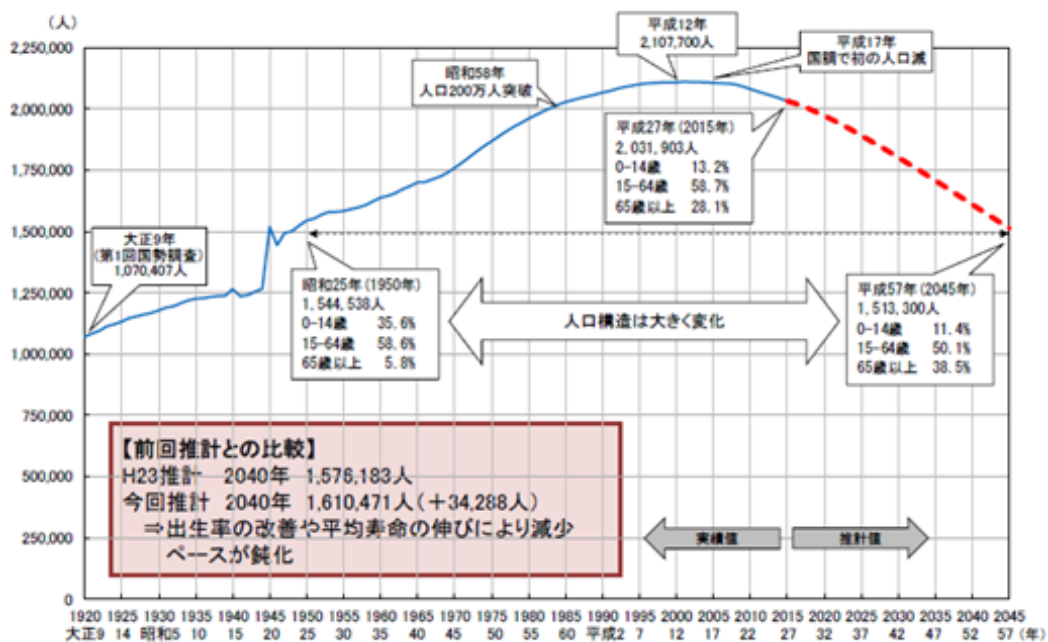
図表 2-2 岐阜県の人口推移



出所：岐阜県人口動態統計調査結果をもとに作成

また岐阜県人口ビジョン⁶によると、岐阜県長期構想中間見直しに当たって行われた分析によれば、岐阜県の人口は 2045 年に 1,513,300 人へ減少すると推計されており、年少人口(0～14 歳)が 11%に減る一方、老年人口(65 歳以上)の割合が 39%に上昇しており、「超少子高齢化」となるとされている。以下図表 2-3 は、岐阜県の人口推移と将来の見通しである。

図表 2-3 岐阜県の人口推移と将来の見通し



出所：岐阜県人口ビジョン(岐阜県版「まち・ひと・しごと創生長期ビジョン」)

この現状に対して理想は 2100 年を目途に 130 万人程度の人口を維持することであり、そのためには合計特殊出生率を 2030 年までに 1.8、2040 年までに 2.07 へ上昇させるとともに、岐阜県にひとを留め、呼び込むことが必要であるとされている。

しかし、この結果は、実際には人口減少には歯止めがかかっておらず、多くの岐阜県が行った取り組みは成果をあげられていない、ということを示しているのではないか。

では、なぜこれらの取り組みは成果を上げることが出来なかったのだろうか。第 2 節(2)では、その原因について見ていく。

(2)地方創生の取り組みが成果をあげられない原因

第 2 節(2)では、第 2 節(1)での現状を踏まえて、地方創生への取り組みが成果をあげられない原因について探る。

政府の取り組みが成果を上げることができないことの原因として、谷本(2006a、1 ページ)は「大きな政府が一元的に管理し、様々なサービスを一方的に提供していくシステムはすでに限界に達している」と述べており、地方創生についても政府が一元的に管理し、取り組むことは限界に達しているのではないかと考えられる。

また、地方創生に対する取り組みが成果を上げることができない理由に関して、金井(2015、22～23 ページ)は、地方創生と言いながら 2015 年前半に国が実際に行ったことは、自治体に交付金事業をばら撒く事であったと述べており、このことが原因であると考えられる。この点に関しては、木下(2016、5～6 ページ)も、地方創生の先行型予算で取り組まれた代表的な政策のひとつは「プレミアム商品券」であり、日本全国の 1741 市町村のうち、99.8%にのぼる 1739 の自治体がプレミアム商品券を発行し、1589 億円の予算が請求され、執行されたが「プレミアム商品券」は結果として「効果のないばらまき」となった、と述べている。

このことは、地方政策は、国と地方、行政と民間、政治と市民という関係の中で、議会で決議され、執行されているにも関わらず、地方創生への取り組み方が間違っており、成果をあげることができなかったということを示しているのではないか。

また、木下(2016)は地域での取り組みが失敗する原因を「取り組むネタの選び方」「モノの使い方」「ヒトの捉え方」「カネの流れの見方」の 5 点に着目している。以下は木下(2016)をまとめたものである。

1 つ目の原因は「取り組むネタの選び方」である。地域の一次産業を含めた波及効果が期待できず、地域全体の再生に繋がらないという原因である。多くの地域は「成功事例探し」から始まり、自分の地域でも同じような取り組みをしてみようと自分の地域にも効果があるように感じるが、「どこでもやっていることに取り組むこと」ではなく、本来は「他でやっていない、自分たちの地域だけでできることに取り組む」

ことが重要である。そのためには「自分たちの地域の課題は何か」を明確に認識し、自分たちができることをもとにして取り組むネタを選ぶ必要がある。例えば「プレミアム商品券」の時も政府が地方創生に関連する交付金を配る際、プレミアム商品券を提示した際に1739市区町村30都道府県からプレミアム商品券を実施する計画が出された。これでは、あえて自分の地域を選んでもらえず、効果は出なかった。

2つ目の原因は「モノの使い方」である。地方にはすでに多額の税金で様々なインフラが整備されているが、モノの使い方を間違えると、大きな悪影響を及ぼす原因となりかねない。例えば、道の駅は地域の為になっているように見えるが、その多くは初期投資を回収できず、運営にも税金が使われ赤字経営である。そのため、今後は新たな公共資産の活用方法に目を向ける必要がある。

3つ目の原因は「ヒトの捉え方」である。地方に人口さえ戻れば良いという考え方では、全ての問題が単に人口が多ければ良いという問題でまとめられる。しかし重要なことは、人数だけの問題ではなく、人口を増加させるということは、その人たちが生活を成り立たせることができる産業を作らなければならず、移住促進補助金などで一過性の人口を追い求めても意味がない。地域産業に問題があるからこそ、雇用にも問題が波及し、地元に残らず、結果として地域内需要までも縮小してしまうため、正しく「ヒト」を捉えなければならない。

4つ目の原因は「カネの流れの見方」である。地域政策は、再配分政策の一貫として政治的・行政的に行われてきたものが多く、経済的な視点、経営的な視点が軽視されてきたため、地方自治体が活性化事業をやればやるほど財政負担が増加してしまう。2014年末に「まち・ひと・しごと創生総合戦略」が閣議決定され、以後5年の目標や施策、基本的な方向性が国から提示され、各地方自治体でも「総合戦略」を発表し、この「戦略」には人口がこれからV字回復するという予想に沿って、計画が立てられていたが、この戦略はあまりに非現実的であったため、計画は失敗に終わった。

5つ目の原因は「組織の活かし方」である。組織行動に関する理論がほとんど採用されず、いまだに前時代的な「計画経済」のようなアプローチが採用されている。

以上5つが、地方創生を失敗させる原因であると述べられている。

さらに、「まち・ひと・しごと」に関して山下(2015、68ページ)は、3つの好循環をつくるとされてきたはずが、「まずは仕事だ」となっていたことも地方創生が成果を上げることができなかった原因であると述べている。

つまり、「まち・ひと・しごと」の好循環を作り地方創生に取り組む仕組みがこれまでに行われてきたが、それぞれの地域ごとの課題に適した取り組みでなかったこと、お金の流れや使い方が違っていたこと、人口や仕事を地域に増やせばよいという問題ではなかったこと、さらには政府が一元的に取り組むだけでは限界であることが原因で、地方創生の取り組みは成果を上げることができなかったと考えられる。

では、地方創生の成果をあげるためには、誰が、どのように、取り組んでいけば良いだろうか。第3章では「誰が」に着目し、どの組織が主体となるべきか、を検討する。

¹ https://www.kantei.go.jp/jp/headline/chihou_sousei/index.html

² <https://www.kantei.go.jp/jp/singi/tiiki/tiikisaisei/index.html>

³消滅可能性市区町村とは、少子化や人口移動に歯止めがかからず、将来に消滅する可能性がある自治体を指し、全国の市区町村の半分にあたる 896 自治体が該当した。

⁴『選択する未来』委員会は、内閣府の経済財政諮問会議の元に設置された専門調査会であり、50年後の日本を良くするために、様々な分野横断的な問題を発掘し、問題の打開に向けて方向性を提示するための委員会である。

⁵ <https://www.pref.gifu.lg.jp/kensei/keikaku-kaikaku/chiho-sosei/c11122/index.data/sougousennryaku0712.pdf>

⁶ https://www.pref.gifu.lg.jp/kensei/keikaku-kaikaku/chiho-sosei/c11122/index.data/zinnkoubizyonn29_7.pdf

第3章 地方創生に取り組む主体

第3章では、第2章までの「地方創生の成果をあげるためには、誰が、どのように、取り組んでいけば良いだろうか」という問題提起に対して、誰が主体となって地方創生に取り組むべきかを考える。

第1節 主体となりうる組織の検討

誰が主体となって取り組むべきかを、第1節では主体となりうる組織ごとに検討し、最も地方創生に取り組む主体となるべき組織を明らかにする。第1節では、様々な分野から地方創生に取り組むことができる NPO、経済の縮小スパイラルに対して取り組むことに期待することができる経済団体、第2章で明らかとなった「カネの流れの見方」に対して正しく取り組むことができる地域金融機関、近年地方創生に取り組むことに多くの期待がされ、地域の主体である民間企業、の4つの組織について検討する。

(1) NPO が主体となって取り組むことの検討

はじめに、NPO とは何であるかを明らかにする。NPO とは内閣府 NPO ホームページ¹によると「Non-Profit Organization」又は「Not-for-Profit Organization」の略称で、様々な社会貢献活動を行い、団体の構成員に対し、収益を分配することを目的としない団体の総称であり、NPO は法人格の有無を問わず、様々な分野(福祉、教育・文化、まちづくり、環境、国際協力など)で、社会の多様化したニーズに応える重要な役割を果たすことが期待されている団体のことである。

NPO の存在理由について、Salamon (1992、入山訳、1994、23～28 ページ)は、

- (1)市場の失敗を克服する
- (2)政府の失敗を克服する
- (3)社会的価値観、つまり自由と多元的価値観を具現する
- (4)連帯の感情を表現するための機構

をあげている。この NPO の存在理由から考えても、NPO は市場や政府の限界を克服し、地方創生に取り組み、新たな社会的価値観を創造することができると考えられる。

さらに NPO の役割の視点から、島(2014、25 ページ)は、経済成長率が次第に低下して政府収入が減少したり、経済社会の成熟化に伴って人々の財やサービスに対する要求も多様化したりすることで、地方政府は人々の多様な要求をきめ細かに満たすのは財源の面からも次第に難しくなっているため、NPO の活動が、社会の中で一定の補完的役割を果たす存在として注目されると述べている。

つまり NPO は政府や企業では取り組むことができない分野に取り組むことで社会の中で一定の補完的な役割を果たす団体であると考えられる。また NPO の定款²に記

載された活動分野によると、地方創生に関わることができる NPO の活動については、

- ・第 3 号：まちづくりの推進を図る活動
- ・第 4 号：観光の振興を図る活動
- ・第 5 号：農産漁村又は中山間地域の振興を図る活動
- ・第 12 号：男女共同参画社会の形成の促進を図る活動
- ・第 16 号：経済活動の活性化を図る活動
- ・第 17 号：職業能力の開発又は雇用機会の拡充を支援する活動

といった上記の活動は、岐阜県が掲げている「①ひとを育む②しごとをつくる③岐阜に呼び込む④安心をつくる⑤まちをつなぐ」の戦略に対して、補完的役割を果たすと考えることができ、NPO は地方創生に取り組むことができると考えられる。このことから NPO の活動は岐阜県の地方創生に対して補完的役割を果たし、取り組むことができると考えられる。

次に、NPO の役割だけではなく、NPO がどのように期待されているのか、NPO が主体となって地方創生に取り組むことへの期待について考える。羽生(2008、72 ページ)によると、NPO 法人は、多様化する社会のニーズや課題に対し、きめ細かく対応することができる主体として期待されており、福祉、教育・文化、まちづくりなどさまざまな分野において、活躍が期待されていると述べている。その理由は、政府・自治体などが、ある社会的サービスを提供しようとする場合、広く多くの人の了解が必要であり、企業の場合であれば営利を目的とするため、利益が上がる見込みのないサービスを提供することは考えにくい、NPO は政府や企業が取り組まない、あるいは取り組むことができない問題に対して取り組むことができるからだ。このことが、NPO が最も期待される理由であり、NPO が主体となって地方創生に取り組むことの期待であると考えられる。

しかし、NPO が主体となって取り組むことにはデメリットもある。NPO が主体となって取り組むことの問題として、羽生(2008、92～93 ページ)は、多くの NPO 活動は「効率的経営の問題」「リーダーシップ人材の不足」「評価の難しさ」といった問題があり、十分な資金支援や人材供給の流れを確立しておらず、経営のノウハウも蓄積されていない点を挙げている。

- また小島(2011、4 ページ)は、NPO のデメリットとして、以下の 4 つを挙げている。
- (1)NPO が保有する資源の限界ゆえ、公共的な必要性が存在する場合でも、その必要性を十分に満たすことができない。
 - (2)NPO の活動分野や活動地域は、政府と比較すると限定的にならざるを得ない。
 - (3)NPO の職員やボランティアは、自らの信念を推し進めようとし過ぎるあまり、時に独善的になりがちである。
 - (4)ボランティアによってその活動の多くが担われている NPO は、相対的に成員の専

門性が低くなってしまふ。

さらに「NPO の失敗」に関して清成(2010、71 ページ)も、資金がない、人手が足りない、専門家が不足している、などの事情があれば、問題を解決することに限界があり、「NPO の失敗」が生じた場合には、問題解決は、「私」及び「公」のセクターと NPO の協働に委ねられると述べている。

つまり、NPO は NPO の存在意義や役割の面から、政府や社会の限界を超えて社会の補完的役割として地方創生に取り組むことが期待されているが、実際は資金不足や人手不足といった NPO の失敗という問題を抱えている。そのため NPO は地方創生に主体となって取り組むことは難しく、企業など他の組織と協働したり、社会の中で補完的な役割を果たしたりすることで、地方創生に取り組むべきだと考える。

(2)経済団体が主体となって取り組むことの検討

経済団体として経済三団体の役割に着目し、地方創生に取り組む主体となりうるのかを検討する。

はじめに経済三団体のひとつである一般社団法人日本経済団体連合会について見る。一般社団法人日本経済団体連合会 HP³によると、経団連の使命は、総合経済団体として、企業と企業を支える個人や地域の活力を引き出し、日本経済の自律的な発展と国民生活の向上に寄与することであると述べられている。そのために、経済界が直面する内外の広範な重要課題について、経済界の意見を取りまとめ、着実かつ迅速な実現を働きかけ、同時に、政治、行政、労働組合、市民を含む幅広い関係者との対話を進める役割を持つ。

さらに経団連によると、日本全体で人口減少と高齢化が急速に進んでいるが、地域経済における人口減少・高齢化の進展は、需要面からみた経済活動の停滞という懸念をもたらしており、地域経済はそれぞれに多様な課題を抱えており、地域経済の主たる担い手である地元企業の役割に経団連は着目している。

つまり地方創生に取り組むためには地域経済を回す必要があり、地域経済を回すためには担い手である地元企業に着目し、地元企業が活力を引き出すことができるような支援をする必要があると考えられる。

次に日本商工会議所について見る。日本商工会議所 HP⁴によると、日本商工会議所の使命は、日本が直面する多くの課題に対して、全国の商工会議所との連携のもとに、企業活力の増進、魅力ある地域経済社会の創出に向けた事業活動を展開することである。さらに各県にも商工会議所があり、それぞれの県ごとの課題に対して取り組みを行っている

岐阜商工会議所⁵では、「産学官」に「金労言」を加えた地域全体で、地域資源を活かし、これらをつなぐコーディネータとして、相互支援を促し、イノベーションの創

出や新たな地域資源の発掘などに繋がるように仲介の役割を果たすことで地方創生に向けた取り組みを行う。さらに、地方創生は新たな段階に移行したため、地方創生の担い手である地域の中小企業・小規模事業者の経営基盤安定化と地域経済の活性化を図るため、経営支援を行うことで、地方創生に取り組む。

つまり、日本商工会議所、岐阜商工会議所は、地域資源を活かし、地域経済における様々な地方創生に取り組む主体をつなぐ役割を果たしたり、地域の中小企業・小規模事業者に期待をかけ、支援をしたりすることで地方創生に取り組むことができると考える。

最後に経済同友会⁶について見る。経済同友会の使命は、70年をかけて継承されてきた使命や理念を基盤とし、時代の環境変化に柔軟に対応しながら、新たな価値を創造することである。特に貢献すべき重点分野を「経営力」「社会変革力」「自己変革力」の3点としている。

「経営力」とは、経済人として、持続的に付加価値を創出する経営を実践し、経済成長に貢献することである。「社会変革力」とは、実業の経営に身を置くことで培った知識や経験をベースに、先見的な提言・行動・改善を続け、社会をよりよく変えていくことである。「自己変革力」とは、経済同友会がこれまで重視してきた価値観の重視とともに、新しい価値観を受け入れ、融合させ、新たな価値を創出することである。

そのために国内外の多様な主体と繋がり、課題解決に向けた叡知を出し合い、組織横断的に連携していく使命が経済同友会にはある。さらに、将来を担う若い世代を巻き込み、より良い社会を築くために自ら考え、行動するきっかけをつくる役割がある。

また、岐阜県経済同友会⁷では、「私たちは、企業経営者の考えを社会に伝えます。私たちは、企業経営者に学びの場を提供します」を掲げ、例えば岐阜県の活性化について行政機関などと意見を交換する「岐阜県サミット」を開催したり、各地区の経済活性化について役立つ情報を提供したりしている。

このように経済三団体は、それぞれの使命に基づき、地方創生に対して、民間企業(主に中小企業、小規模事業者)を支援したり、様々な主体を支援したりすることで地方創生に取り組んでいる。つまり、経済団体は民間企業や小規模事業者を支援するというかたちで地方創生に取り組むため、地方創生に取り組む主体とはならないと考える。

(3)地域金融機関が主体となって取り組むことの検討

地域金融機関が地方創生に取り組むことへの政府からの期待は大きい。政府は、各地方公共団体に対して地方版「長期ビジョン」と「総合戦略」の策定を求めており、その策定に関しては、地域金融機関の知見等を積極的に活用することを期待している。

また、「『日本再興戦略』改訂 2015」では、施策のひとつとして「金融機関における経営支援機能の強化等の一層の推進」が掲げられ、金融庁の「平成 27 事務年度金融行政方針」においても、具体的重要施策として「企業の価値向上、経済の持続的成長と地方創生に貢献する金融業の実現」が掲げられ、金融機関に対する期待は大きいということがわかる。

では、地域金融機関は地方創生に向けて、具体的にはどのような取り組みをすることが期待されており、実際に地域金融機関は地方創生に取り組む主体となりうるのかを検討する。

はじめに、地域金融機関の役割について述べる。地域金融機関の役割に関しては、小立(2015、52 ページ)は、地方創生が政策課題となるなかで、地方経済を支える地域金融機関にも政策上の役割が期待されており、第 3 の矢としての「日本再興戦略」⁸⁾は地域活性化と中堅・中小企業、小規模事業者の革新という課題が掲げられ、それと同時に、地域金融機関が目利き能力やコンサルティング機能を発揮し、専門的な人材を活用しつつ、中堅・中小企業や小規模事業者にきめ細かい支援を行うことが求められるようになったと述べている。他にも、自民党・日本経済再生本部が 2014 年 5 月に公表した「日本再生ビジョン」でも、地域金融強化を通じた地方活性化が掲げられ、地域金融機関だからこそその目利き能力やコンサルティング機能、知識に基づいて支援を行うという大きな役割が期待された。

さらに、家森(2018、121～122 ページ)は、地方創生には、地域経済の雇用を大半を占める中小企業の生産性の向上が不可欠であり、そのために地域金融機関は持てる力を存分に発揮し、中小企業をサポートする必要がある、と述べており、地域金融機関は特に中小企業を支援する必要があることが考えられる。

以上より、地域金融機関は、目利き能力やコンサルティング機能を発揮し、中堅・中小企業や小規模事業者にきめ細かい支援を行うことや、地元企業に対して融資を促進し、中小企業の再生と地域経済の活性化などに、支援を行うことで地方創生に取り組むことが求められていると考えられる。

しかし地方創生への取り組みを行うのは企業であり、地域金融機関は企業の支援を行う役割であるため、地方創生には関わっているが、実際に地方創生に取り組む主体とはならないと考える。

(4)民間企業が主体となって取り組むことの検討

政府だけでは解決することができなかった問題に取り組む主体として、地域経済主体のひとつである地域の民間企業に着目する。上述してきたが、地方政府が民間企業や NPO との協働を通して地方創生に取り組むことに期待をしていたり、NPO が民間企業と協働して地方創生に取り組むことに期待をしていたりと、民間企業への期待は

大きい。さらに経済団体や地域金融機関も、民間企業に期待をしており、中でも地方創生に関しては中小企業に期待をしていることが明らかとなった。

また谷本(2006a、1 ページ)も、これまでは社会的・公共的課題は主に政府が担ってきたが、社会的な課題は多岐にわたり、もはや政府だけの力で解決することができず、こうした社会的な課題を解決するためには、政府だけではなく企業や NPO など様々なセクターに期待がかけられることとなった、と述べており、企業への期待が大きいことが分かる。

そこで、本研究では地方創生に取り組む主体となるのは民間企業、さらには、地域で存立する中小企業であると考え。では、なぜ民間企業の中でも特に中小企業なのか、中小企業の役割や、周囲からの期待といった視点から第2節では中小企業が地方創生の主体に取り組む主体となることを検討する。

第2節 地域に存立する中小企業

民間企業の中でも、特に中小企業が地方創生に取り組むべき理由を、中小企業の役割や、中小企業が地方創生に取り組むことのメリット、期待に着目し、明らかにする。

(1)中小企業の役割

地域の中小企業への期待が大きい理由としては、中小企業の役割の視点からも考えることができる。高田他(2011)は中小企業に対して、地域経済に大きな位置を占める中小企業の役割と、中小企業の就業・雇用機会の提供という役割を挙げている。地域経済に大きな位置を占める中小企業の役割としては、関連作業の生成・発展、地方財政への寄与、地域所得水準の向上、就業・雇用機会の提供等を通じて、中小企業の持つ地域経済社会の自律的発展へ貢献することをあげている。さらに地方創生に取り組む上で重要な、就業・雇用の機会の提供では、地域の中小企業の役割は特筆されるべきであると述べている。この点に関して、岐阜県が直面する問題点に対する解決策として、若者の望む職場をつくること、女性や高齢者を含め、誰もが働きやすい環境を作ることといった、雇用の場を創出することがあげられていたことから、中小企業が、地方創生に対して果たす役割は大きいと考えられる。

さらに、佐竹(2017、16 ページ)は、地域の経済と雇用を支える役割としての中小企業は、経営行動を通して技術や技能より文化の継承や地域活力の源泉という面で重要である、と述べており中小企業が果たす役割は大きいと考えられる。

また、地域産業・中小企業の担う役割について、関(2017)は、地域産業・中小企業には「外から所得をもたらす機能」「人々に就労の場を提供する機能」「人びとの暮らしを支える機能」の3つが求められていると述べており、この3つの役割は、県の取り組みにおいても求められていることであるため、ここでも中小企業が果たす役割は大きいと考えられる。

以上より、中小企業が社会に果たすべき役割は地方創生にとって重要な役割であるため、中小企業は地方創生に主体となって取り組まなければならない存在であると考えられる。

(2)中小企業が地方創生の主体となる事のメリットと期待

(1)では中小企業の役割に着目し、中小企業が社会に果たすべき役割から、地方創生に主体となって取り組むことについて述べた。(2)では、中小企業が地方創生に取り組む主体となる事のメリットに着目する。また、中小企業が地方創生に取り組むことについて、社会からはどのような期待がされているのかについて述べる。

中小企業が地方創生の主体になることに関して、久富(2015、115 ページ)は、中小企業は、日常的に様々な業種、地域社会と接するなかで、自己の存在をかけがえのないものと自覚することができ、「地域粘着性」という性質があるため、地域にとってかけがえのない存在になろうと努力するという性質からも、地域の中小企業に期待している。

さらに近年は、民間企業の中でも特に地域で存立してきた中小企業が地方創生に取り組むを行うことの重要性に関して議論されるようになった。大貝(2016、30 ページ)は、地域経済社会の活性化に対して、重要な役割を果たすのは、地域に立脚した中小企業である、と述べており、高田(2011)は、中小企業は、経済・経営環境変化に弾力的に対応できる『小回りのよさ』、さらにはイノベーションや経済活性化の担い手として、地域経済の中核的牽引者として、積極的な役割が注目され、期待されていると述べている。

さらに経済産業省⁸も、中小企業は、地域において広い視野を形成し、地域の経済の雇用の大宗を支えており、多数の中小企業の活性化なくして、地域経済が活性化することはないと言っても過言ではない、と述べている。

つまり、中小企業は地域を支える存在として、中小企業が活性化することで、地域社会にも影響を与えるため、中小企業は自社の役割を自覚し、地方創生に取り組むことに期待されていると考えられる。

第3節 企業の社会的課題への取り組み

第1節(4)では民間企業が地方創生に取り組む主体となること、第2節では、中小企業が地方創生に取り組むことについて検討してきた。では企業が社会的課題に取り組むとはどういうことであるか。また中小企業が果たすべき社会的責任とは何であるか。

(1)企業が社会的課題に取り組むということ

企業が社会的課題に取り組む、つまり企業が地方創生に取り組むとはどういうこと

であるか。

企業が社会的課題に取り組むこととなった背景に関して、企業価値をはかるモノサシが変化したことがある。企業価値をはかるモノサシが変わった背景には、谷本(2006b、46～48 ページ)は、時代の変化に伴って、社会から企業に期待される役割、求められる企業像は変わり、企業価値をはかる新しいモノサシは、社会的に責任ある企業経営が求められるようになったことで発展していき、企業に社会的な責任を求める動きが強くなった、と述べている。

さらに、企業の社会的責任、つまり CSR にはどのようなものが含まれるのか、谷本(2006b、66～70 ページ)を用いて CSR の 3 つの次元から明らかにする。1 つ目の次元は、「経営活動のあり方」の次元であり、経営活動のプロセスに社会的公正性・倫理性、環境や人権などへの配慮を組み込むことで、法令遵守・リスク管理の取り組みと企業価値を創出する積極的な取り組みが求められる。2 つ目の「社会的事業」の次元では、社会的商品・サービス、社会的事業の開発が求められる次元である。この次元では、新しい社会的課題への取り組みが求められ、社会的価値を創出するためにソーシャル・イノベーションを創出することが求められる。3 つ目の「社会貢献活動」の次元では、企業の経営資源を活用したコミュニティへの支援活動が求められる。この次元では、戦略的なフィランソロピーへの取り組みが求められる。

以上 3 つの次元より、地方創生に関しては 2 つ目の次元の「社会的課題への取り組み」の次元が当てはまると考えられる。つまり、本研究においては企業が地方創生に取り組むことは社会から評価されることであると考えられる。そして、そのためにはソーシャル・イノベーションを創出する事が求められることが考えられる。

さらに CSR への関心に関して、関(2012、12～14 ページ)は、2003 年の CSR 元年から、日本の CSR における企業関心は推移していると述べている。もともと CSR と言えばコンプライアンスであったが、積極的に社会的価値を創造することを通じて企業の競争力をも高める「競争戦略としての CSR」という考え方へ企業関心は推移したのである。CSR への関心事は順番に切り替わっていったわけではなく、進化の過程で新たなアプローチが積み重なってきたものであるが、そのなかで戦略型 CSR への関心が日本企業の間で高まっている。この戦略型 CSR とは、関(2012)によると社会的価値を創造することを通じて自社の成長の機会とし、持続可能な発展をひとつの競争軸として考え、自社との関連が強い社会的課題を選択し、そこへ資源を集中して経営戦略としてその課題解決に取り組むことによって、自社と社会との関係を作り出そうとするものである。新たなビジネスモデルによる市場創造、バリューチェーン全体を通じた課題解決、ステイクホルダーへのエンゲージメントなど、新たな考え方や手法も取り入れてイノベーション創出をめざすものである。つまり、関心が高まっている「戦略型 CSR」では、地域が抱える問題に取り組む、イノベーションの創出を目指すこと

が求められているのである。

以上より、ソーシャル・イノベーションを創出し、地方創生に取り組むことは社会的にも求められていることが考えられる。

(2) 中小企業に求められる社会的責任

中小企業は中小企業だからこそその役割を果たすことが求められているが、中小企業だからこそ求められる社会的責任はあるのだろうか。(2)では、中小企業に求められている社会的責任について明らかにする。

前述したが、久富(2015、115 ページ)は、中小企業は、日常的に様々な企業や地域社会と接するなかで、自己の存在をかけがえのないものと自覚することができ、「地域粘着性」という性質があるだけに、かけがえのない存在になろうと努力するため、顧客、業界、社会、地域にとって「なくてはならない企業」として、地域社会に存立することをめざすこと、それ自体が中小企業の CSR の本質的規定である、と述べている。つまり、中小企業は、なくてはならない企業として、様々な企業や顧客と接するなかで、何が求められているのか、何が問題であるのかに気づき取り組むことで、地域に存立し続けることが社会的責任として求められると考えられる。

このように中小企業に求められる社会的責任の観点からも、中小企業は、人口減少や少子高齢化といった地域が抱える問題を認知し、地方創生に取り組むことが求められていることが考えられる。

(3) 多様なセクターと協働することの可能性

しかし、政府だけが地方創生に取り組むことは、様々な取り組みを行うことはできるが実質的な成果をあげることはできないといった限界があったように、中小企業だけが地方創生に取り組むことにも地方創生において実質的な成果をあげることに限界がある。

この問題に対して、協働に注目することができる。

では、協働とはどういうことか。協働とは、井上(2002、51 ページ)によると、「地域に関係のある各主体が手を携え、役割や責任を分担していく手法」である。

さらに小島(2011、5 ページ)は、NPO、政府、企業、それぞれ限界あるいは問題点を抱えており、NPO だけ、政府だけ、あるいは企業だけでは、深刻かつ複雑な社会の課題の解決が不可能であると述べており、同一セクター内での協働、異なる 2 セクター間の協働でも手に余る際には、異なる 3 つのセクターに属する NPO、政府、企業間の戦略的協働こそ、有効な解決策であると述べている。

以上より中小企業だけでは地方創生に取り組むことに限界や問題がある場合には、各主体が協働し、役割や責任を分担することで、地方創生の成果をあげられるのでは

ないかと考える。

¹ <https://www.npo-homepage.go.jp/about/npo-kisochishiki/npoi-roha>

² <https://www.npo-homepage.go.jp/about/toukei-info/ninshou-bunyabetsu>

³ <http://www.keidanren.or.jp/profile/pro001.html>

⁴ <https://www.jcci.or.jp/about/activities.html>

⁵ <http://www.gcci.or.jp/outline/common/files/2018.plan.pdf>

⁶ <https://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2016/pdf/161121b.pdf>

⁷ <http://gifu-doyukai.com/>

⁸ <http://www.meti.go.jp/committee/materials/downloadfiles/g60502e04-6j.pdf>

第4章 ソーシャル・イノベーション

第1節 ソーシャル・イノベーションとは

本節では、地方創生に取り組むことの手段としての、ソーシャル・イノベーションとは何かを理解することを目的とする。

企業が、地域が抱える課題を解決するために、つまり地方創生に取り組むためには、社会性と事業性を結びつけなければならない、そのためにソーシャル・イノベーションを創出・普及する必要がある。

ここでまずソーシャル・イノベーションとは何かをソーシャル・イノベーションの定義をもとに明らかにする。ソーシャル・イノベーションの定義を谷本他(2013、8 ページ)は「社会的課題の解決に取り組むビジネスを通して、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」と定義している。また佐竹(2017)はソーシャル・イノベーションを「社会的課題の解決のために必要とされる社会的商品やサービスの提供、あるいはその提供の仕組の開発」であり、地域経済に多大なる影響を及ぼし、地域経済の発展に繋がる可能性がある」と述べている。つまりソーシャル・イノベーションとは、社会的課題を解決するためにビジネスを通して新たな革新を起こすことであると考えられる。

さらに、ソーシャル・イノベーションのポイントとして谷本他(2013、8～9 ページ)では以下の4点を述べている。

- ①社会的課題の解決を目指したものであること
- ②解決に対してビジネスの手法を用いていること
- ③最終的な成果として社会的成果と経済的成果が求められること
- ④新しい社会的価値を創出すること

この4つのポイントを踏まえて、4つのポイントが含まれる定義として、本研究ではソーシャル・イノベーションの定義を、谷本他(2013、8 ページ)を用いて「社会的課題の解決に取り組むビジネスを通して、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」と定義する。

そして近年では、社会的課題を解決するためのソーシャル・イノベーションを創出することへの期待は高まっている。藤川(2017、151 ページ)は、問題を解決する主体として中小企業が行うソーシャル・イノベーションの特徴を捕捉することは、社会的課題を解決する糸口に寄与する、と述べており、さらに、佐竹(2017、4 ページ)は地域経済の持続的発展を模索していくためには地域中小企業の存立維持戦略が不可欠であり、基本的支柱が「ソーシャル・イノベーション」と述べている。このことは地方創生に取り組むためには、地域に存立する中小企業がソーシャル・イノベーションを創出する必要があるのではないかと考えられる。

以上と、第3章第3節より、ソーシャル・イノベーションを創出し、社会的課題に取り組むことは社会からも求められているため、中小企業がソーシャル・イノベーションを創出・普及し、地方創生に取り組んでいくことで、地方創生において成果をあげることができる考える。

よって地方創生に取り組むためには、中小企業がソーシャル・イノベーションを創出・普及する必要があると考える。

第2節 ソーシャル・イノベーションの創出と普及

(1) ソーシャル・イノベーションの創出

はじめに、ソーシャル・イノベーションはどのように創出・普及されるのかを、谷本他(2013)を用いてまとめる。

谷本他(2013)では、ソーシャル・イノベーションのプロセスを、創出のプロセスと普及のプロセスに区分する。創出プロセスとは、社会的課題を認知するプロセス、ソーシャル・ビジネスの開発をするプロセスであり、ソーシャル・イノベーションの創出のプロセスでは、誰が、どこで、どのように生み出しているのか、に着目する必要がある。このソーシャル・イノベーションの創出に関しては、創出することとなったきっかけを探る4つの問いに着目すると良い。以下は谷本他(2013)の4つの問いである。

① 動機・要因

- ・社会的課題の認知・なぜ、どのように

② 主体

- ・企業家チーム・ステイクホルダーの関与

③ イノベーションの場所・企業家のポジション

- ・場の形成・イノベーションのタイプ
- ・既存制度の中核か周縁か

④ 知識創出、資源動員

- ・知識創出のプロセス・正当性の獲得・ステイクホルダーの共感・支持。社会的ミッションの共有

社会的課題を認知し、その解決を、ビジネスを通して図ろうとする際、ステイクホルダーに積極的に働きかけ、様々なアイデア資金などの支援を獲得し、協働関係を構築し、ソーシャル・イノベーションを創出していく。

資源獲得のプロセスにおいては、企業家がステイクホルダーに支持を訴えそのイノベーションの正統性を獲得していくという方向のみならず、ステイクホルダー側から社会的ミッションに共感し、積極的に支持していく方向も重要なポイントである。

このソーシャル・イノベーションの創出プロセスにおける、社会的課題の認知をし、

想いを持つプロセスに関して、谷本(2007)では、ソーシャル・アントレプレナーが社会的課題に気づき、想いを持つプロセスについて次のように示している。

社会的課題に気づき、想いを持つプロセスに関しては2つのプロセスがあり、1つ目は社会的課題への気づきのプロセスであり、2つ目は踏み出すプロセスである。社会的企業家においては、まず社会的課題の克服というミッションがあり、その社会的事業にかかわるステイクホルダーを巻き込み新しい仕組みをつくっていくスピリットが求められている。

1つ目の社会的課題への気づきのプロセスでは、社会的企業の特徴は社会的課題の解決に取り組む「社会性」であり、まず社会的課題に気づくことから始まる。2つ目のプロセスは、踏み出すプロセスであり、社会的な事業に取り組もうという想いはそれぞれ企業家によって異なるが、出会いを通じて想いをもち、さらにいくつかの出会いによって想いを強め、それが臨界点を越えたとき起業に至るというプロセスは、それぞれ似ている。そしてこの「想い」の強まりが実際の起業へとソーシャル・アントレプレナーの背中を押すこととなる。

踏み出すプロセスに関して、谷本(2007)では、ソーシャル・アントレプレナーがミッションを掲げ、ステイクホルダーからの支持を得て資源を動員していったことに伴って2つのプロセスがあると述べている。1つ目は、社会的ミッションの確立であり、2つ目は、事業の仕組みづくりと事業計画である。そしてこの2つは、社会的企業において欠かすことのできない要素であり併行して取り組む必要がある。そのためには社会的ミッションを掲げ、多くのステイクホルダーから支持を得て事業システムをつくることが重要である。社会的ミッションの確立のプロセスでは、社会的課題を解決しようという想いを、個人的な「想い」にとどめるのではなく、誰しもがわかりやすい言葉でミッションというかたちに表す必要がある。それによって、その事業にかかわる従業員や顧客、資源の提供者などステイクホルダーが、その想いを共有することができる。明確なミッションは、それに共感する人を社会的企業の新たな支持者として引き込んでいく一方で、事業を継承していくうえで何か課題に遭遇したときに振り返る参照点として、組織基盤を強化・見直しする際に重要な役割を果たすこととなる。

また谷本他(2013)では、資源獲得のプロセスにおいて、企業家がステイクホルダーに支持を訴えそのイノベーションの正統性を獲得していくという方向のみならず、ステイクホルダー側から社会的ミッションに共感し、積極的に支持していく方向も重要なポイントであると述べられており、ステイクホルダー側から経営者への支持も重要であることが分かる。2つ目の、事業の仕組みづくりと事業計画のプロセスでは、事業性を確保するためには、事業遂行のための仕組みが必要であり、仕組みの構想ができたら、構想を具体的な事業計画に落とし込んでいく必要がある。そしてこのプロセスにおいて、社会性と同時に革新性が組み込まれる。

以上のプロセスによって、ソーシャル・イノベーションを創出していく。

(2) ソーシャル・イノベーションの普及

(1)では、ソーシャル・イノベーションの創出プロセスについて述べた。(3)では、ソーシャル・イノベーションの普及プロセスについて述べる。

普及プロセスとは、市場社会からの支持を得るプロセス、ソーシャル・イノベーションの普及をするプロセスであり、ソーシャル・イノベーションの場合は、どのように支持され広がり、どのように社会が変革されていくのか、というプロセスである。

ソーシャル・イノベーションの普及を谷本他(2013)は、「最終的に社会的価値が普及することで、人々の意識や行動が変化すること」と捉えており、ソーシャル・イノベーションの普及プロセスを捉えることに関して、ポイントとなるのは以下の3つの視点であると述べている。

①ユーザーの増加

②新しいビジネスモデルの普及

③ステイクホルダーの変化と新しい社会的価値の実現普及

谷本他(2013)によると、1つ目のユーザーの増加とは、ソーシャル・イノベーションによって生み出されたソーシャル・プロダクトを購入する、イノベーションを採用するユーザーが増加する、ということである。2つ目の、新しいビジネスモデルの普及とは、ソーシャル・イノベーションを生み出すビジネスモデル自体が普及することである。最後にステイクホルダーの変化と新しい社会的価値の実現普及とは、ソーシャル・イノベーションに伴いそこに関わったステイクホルダーが変化することで新しい社会的価値が実現・普及することである。

ひとことで、ソーシャル・イノベーションの普及といっても、周囲をどのように巻き込むのかということから、ビジネスモデルを普及すること、さらには社会的価値が変化することまで、段階は様々であり、それぞれにおいて普及のための取り組みが必要であることが分かる。

また谷本他(2013)は、ソーシャル・イノベーションは、特定の社会的課題の解決に取り組む新しい可能性を提示し、そこに人々が共感し、支持が集まっていけば、その社会的価値は共有され広まっていく。また、ソーシャル・イノベーションが他の地域にも広がっていくことにより、広く社会的成果が生み出されていくことになると述べているように、初めは小さい規模での普及であっても、ソーシャル・イノベーションは次第に大きな規模にまで普及し影響を及ぼすことができることが明らかとなった。

第5章 岐阜県の中小企業から見るソーシャル・イノベーションの創出と普及

第1節 事例研究の目的と分析視点

ここまで、第2章では近年地方創生が台頭してきており、岐阜県でも地方創生に取り組まれてきたこと、第3章では中小企業が醜態となって地方創生に取り組むことで成果をあげられるということ、第4章では地方創生の手段として中小企業のソーシャル・イノベーションについて、ソーシャル・イノベーションをどのように創出し普及させていくのかを見てきた。

そして本論文で大切となるのが、どのようにして中小企業がソーシャル・イノベーションを創出し普及させることで地方創生の成果をあげることができるのか、ということである。

これまでも地方創生は、政府や県が様々な取り組みを行ってきただが実質的な成果をあげることが難しかった政策である。さらに、地方創生の手段としてソーシャル・イノベーションを創出・普及し、地方創生に向けて取り組んでいくことは簡単なことではない。そんな地方創生の成果をあげるためには、誰が、どのように地方創生に取り組むことで成果をあげられるのだろうか、この問いが本論文の問題提起である。

この問題提起に答えるために、既存の岐阜県の中小企業がどのようにソーシャル・イノベーションを創出・普及させ、地方創生に取り組むことで成果をあげたのか、成功事例を見ながら、ソーシャル・イノベーションを創出・普及し、地方創生で成果をあげるためには何が重要となってくるのかということをも明らかにしていきたい。

まず、事例研究をするにあたって、研究の参考とする分析視点とリサーチクエスチョンを、先行研究をもとにまとめる。

問題提起を明らかにするために4つのリサーチクエスチョンを立て、リサーチクエスチョンを、分析視点をもとに明らかにすることで問題提起の答えを明らかにする。リサーチクエスチョンは以下の通りである。

RQ1:地元の中小企業は、地元が抱える問題をどのように認知し、問題解決への想いを持ったのか。

RQ2:地元が抱える問題を解決するために事業の開発を行うが、既存の事業と比べ大きな事業変更はあったのか。事業の開発をする際に、中小企業であったことが有利に働いたのか。

RQ3:地元が抱える問題に取り組むために、どのような政策を提言し、どのように資源を動員していったのか。地方政府やNPO、経済団体といった組織との協働はあったのか。

RQ4:これらの取り組みは地方創生に対してどのように働いたのか。またこうした取り組みをどのように拡充していくべきか。

リサーチクエスションに対し、先行研究をもとにした分析視点を提示する。

RQ1)地元の中小企業は、地元が抱える問題をどのように認知し、問題解決への想いを持ったのか。

第4章第2節(1)の先行研究より、地元の中小企業が、地元が抱える問題に気づき、想いを持つことがソーシャル・イノベーション創出の出発点である。事例対象企業のソーシャル・イノベーション創出の出発点は、以下の観点から見ていく。

- ・地元が抱える問題にどのように気づいたのか
- ・地元が抱える問題への関心をもつこととなったきっかけは何か
- ・地元が抱える問題を解決しようとする想いと、想いを強めることとなったきっかけは何か

RQ2)地元が抱える問題を解決するために事業の開発を行うが、既存の事業と比べ大きな事業変更はあったのか。事業の開発をする際に、中小企業であったことが有利に働いたのか。

- ・これまで地元で存立してきた地元の中小企業は、既存の事業と比べ大きな事業変更はあったのか
- ・地元の中小企業は、現状に柔軟に素早く対応することができるというメリットがあると考えてきたが、実際に地元の中小企業であったことが有利に働いたのか

RQ3)地元が抱える問題に取り組むために、どのような政策を提言し、どのように資源を動員していったのか。地方政府やNPO、経済団体といった組織との協働はあったのか。

第4章第2節(1)より、地元の中小企業は、ミッションを掲げ、ステイクホルダーからの支持を得るためにどのようなことを行ったのかを以下の観点から見ていく。

- ・地元が抱える問題を認知し、どのような地域にするのかという価値やビジョンを明確にすることでステイクホルダーからの支持を得ているか
- ・ミッションを掲げて事業展開することで、解決すべき問題として多くの人に認知されたか
- ・ステイクホルダー側から経営者への支持があるか
- ・ミッションをビジネスの形に分かりやすく表し、継続的に事業を続けているか

RQ4)これらの取り組みは地方創生に対してどのように働いたのか。またこうした取り組みをどのように拡充していくべきか。

地方創生はどのようにして取り組まれたのか調査する。そしてこれらの取り組みをどのように拡充していくべきかについて事例調査を通して考察する。

以上のリサーチクエスチョンを、分析視点を基に明らかにすることで、本論文の問題提起に対する答えを明らかにする。

第2節 株式会社中島工務店

(1)企業概要

商号：株式会社中島工務店

創業：昭和31年3月28日

本社所在地：岐阜県中津川市加子母1005

代表者：中島紀于

資本金：5,000万円

従業員：229名

事業内容：土木工事、公共建築工事、住宅建築、社寺建築を手掛ける工務店。「できることは全て自分達の手で、自分達の商売として」をモットーに、コンクリート製造、構造物・造作材加工、地域の特産品販売、農業など、過疎化が進む地域での雇用確保を目指し、工務店の枠を越え地域ぐるみで多角経営を行っている。

(2)事業概要

岐阜県中津川市は岐阜県美濃地方の東端に位置しており、恵那山、中央アルプスの雄大な自然を背景とする都市であり、山々に囲まれている。加子母村は鉄道もない奥深い寒村である。そんな加子母村の過疎化と、山を守ることに中島紀于社長は問題意識を持ち、地元の人の働く場所を作り出すこと、山を守る事を考えて、土木工事、公共建築工事、住宅建築、社寺建築を手掛ける工務店を始めた。「できることは全て自分達の手で、自分達の商売として」をモットーに、コンクリート製造、構造物・造作材加工、地域の特産品販売、農業など、過疎化が進む地域での雇用確保を目指し、工務店の枠を越え地域ぐるみで多角経営を行うことで、地元の人の働く場を生み出した。また都市からのUターン、Iターンを推進し、人口減少を防ぐ努力をしている。このような事業展開をし、取り組みを行うことを通して、地方創生に取り組んでいる。

(3)事例分析

RQ1)地元の中小企業は、地元が抱える問題をどのように認知し、問題解決への想いを持ったのか。

中島紀于社長は、過疎化が進む山村の働く場の少なさと、雄大な自然をつくっている山を守れなくなることに関心を持ち、加子母の問題として認知した。この問題意識から、もっと働く場をつくり出せないか、どのように山を守っていくのかを考え

るようになった。山を守ることに問題意識を持ち、考えるようになったきっかけは、「山が荒れれば土砂災害の危険が増し、山川の恵みが失われ、農業も立ち行かなくなってしまう。木材の安定供給は加子母にとっての命綱である」と考えたからである。

また昭和 50 年代に大手ハウスメーカーが戸建て住宅を非木材化、工業製品化して中小建築業者から仕事を奪うようになり、ひのき柱材の生産地である加子母への危機感を持ったこともきっかけである。

この危機感をきっかけに、中島紀于社長は、山を守ることに、さらには地元の人を持続的に働ける場を提供することだけを考え、事業展開を行うことを決めた。例えば、戦術したが住宅造りに関しては、家を建てる場所周辺ですべての工程を行った方がコストも時間もかからないが、あえて、加子母の山から木を切り出し、製材、加工して、大工や職人と共に全国に送り出すことで、加子母に住む人の持続的な働く場を提供した。このとき、林業も行うことで山も守った。

地元の人々の働く場をつくるとなれば、地元で大企業の工場を誘致することでも働く場を作る事はできる。しかし、大企業であれば、不況になればすぐ撤退してしまうため、それでは地元の人に持続的に働く場を提供することはできない。そのため、加子母の人が持続的に働ける場をいかに確保するか、を物差しにし¹、地元の人々の持続的な働く場を提供するために、住宅造りであれば、山から木を切り出し、製材、加工するまでを加子母で行うことで、地元の人々の持続的な雇用を創出することを決めた。

つまり地元が抱える問題を認知し、問題解決への想いを持つことは、大手ハウスメーカーの戸建て住宅非木材化、工業製品化といった地元だけに留まらない社会の変化の影響を受けていることが考えられる。また、地元の自然、地元の人々の問題を解決したいという郷土愛が、問題解決への想いを強めると考えられる。

RQ2) 地元が抱える問題を解決するために事業の開発を行うが、既存の事業と比べ大きな事業変更はあったのか。事業の開発をする際に、中小企業であったことが有利に働いたのか。

もともと中島工務店は土木工事を行う企業であったが、中島紀于社長が 23 歳の時、父が亡くなったことを機に、土木工事に必要な生コン工場やブロック工場が加子母にはないため、1968 年に生コン工場を、1979 年にブロック工場を建てた。工事を総合的に請け負って下請け会社に発注する「ゼネラル・コントラクター」ではなく、何でも自らつくりだす「ゼネラル・コンストラクション」企業となった²。

その他にも、生鮮食品などを販売する「ショッピングプラザトラ」、地域の物産の販売をする「かしも産直市」、野菜、花、果物の農園を経営する「ファンファーマーミング」なども始め、中島工務店は土木工事を行う企業から加子母最大の複合企業となり、もともとの事業を引き継ぎながらも事業を拡大していった。

中小企業であったことが有利に働いたかという点に関しては、中小企業であったからこそ柔軟に社会に対応し、これほどまでの事業展開を短期間で出来たことは中小企業であることが有利に働いたと考えられる。

つまり、事業拡大をし、今ではゼネラル・コンストラクション企業として多角経営を行っているが、既存の土木工事を行う事業をやめるのではなく、既存の事業を残すことで山を守るという問題意識に対しても取り組み、さらには土木工事を行っていたころの知識と経験を活かすことができたことが問題解決へと導いたのではないか。

RQ3:地元が抱える問題に取り組むために、どのような政策を提言し、どのように資源を動員していったのか。地方政府や NPO、経済団体といった組織との協働はあったのか。

山村で働く場をつくる、山を守る、という想いをもち、「できることは全て自分達の手で、自分達の商売として」というモットーを掲げ、地元の人に働く場を提供することで、地方創生に取り組む当事者として地元の人を巻き込むという形で資源を動員していった。

資源の動員に関しては、昭和 50 年代には大手ハウスメーカーが戸建て住宅を非木材化、工業製品化して中小建築業者から仕事を奪うようになり、ひのき柱材の生産地である加子母への危機感を持ったときにも、加子母の村ぐるみで宣伝広告活動を行ったことから、多くの加子母の人を動員したことが分かる。

また事業の継続性に関しては、RQ1 でも前述したが、大企業であれば不況になれば撤退であるかもしれないが、地元の人に持続的な働く場を提供するために大企業は誘致せず、地元の企業に依頼することで持続的な働く場を作り出しているという点から、継続的に事業を続ける仕組みとなっている。

さらに中島紀于社長は中島工務店を経営するだけではなく、「NPO 法人かしもむら」の代表者に就任し、NPO 法人かしもむらとしても「地域づくりは人づくり」をモットーに活動を行っている。そして、中島工務店は NPO 法人かしもむらとの協働関係がみられる。

以下は NPO 法人かしもむらの概要である。

- ・名称：特定非営利活動法人かしもむら
- ・住所：岐阜県中津川市加子母 3519 番地 2
- ・代表者：理事長 中島紀于
- ・設立：平成 27 年 1 月 20 日
- ・会員：正会員 500 名 賛助会員 8 名（平成 27 年 3 月 31 日時点）
- ・目的：本法人は、加子母の現状・将来に対して、地域の活性化に関する事業を行い、元気なまちづくりに寄与することを目的とする。

そして、NPO 法人かしもむらの事業内容は、以下である。

- ・施設活用・運用事業

明治創建の芝居小屋明治座などの活用と運営を行う。

- ・地域放送普及事業

地域のコミュニケーションを担う地域広報システム構築事業。

- ・域学連携事業

加子母と大学が連携して地域の活性化と学生の学びを行う。

- ・観光振興事業

加子母の観光資源を活用して地域外の皆さんと交流する。

- ・少子化対策事業

少子・高齢化に対応する加子母流の様々な制度やしくみを創る。

- ・自然エネルギー開発事業

加子母の自然と資源を活用したエネルギー開発。

- ・その他の事業

加子母の農林、商工業の進行事業やスポーツ、芸術・文化振興事業に取り組む。

例えば中島工務店が明治座の施工にあたり、中島工務店が施工した明治座を活用するための運営を NPO 法人かしもむらが行うなどして協働関係にある。

中島工務店と NPO 法人かしもむらの協働に関しては着目すべき点がある。この協働は企業と NPO の協働であるが、2 つとも代表者が中島紀于社長であるという点である。代表者が同じであるため、中島工務店と NPO 法人かしもむら共に、地元に対して同じ問題意識を持ち、同じ問題に対してミッションを掲げ、協働関係を築くことができたのではないか。また協働を決定する際にも、時間を要しなかったのではないか。

つまり、地元の人の働く場を提供することで、地元の問題、さらには地方創生に取り組むことへの想いを持っていなかった多くの人を、地方創生に取り組む当事者として巻き込み、資源を動員することができたのではないか。

RQ4)これらの取り組みは地方創生に対してどのように働いたのか。またこうした取り組みをどのように拡充していくべきか。

中島紀于社長は、加子母の山を守ることと加子母の人が持続的な働く場を提供することで、加子母の人口流出を防ぎ、地方創生に繋げた。また、人を加子母に呼ぶという面では、夏に家を建てた施主を招待して、加子母の山林に苗木を植えてお返しする「かしもひのきの家ふるさと祭り」をはじめ、都市と山村の交流を通じて、多くの人を加子母に呼び、加子母の産業と経済を活性化させ、地方創生に取り組んでいる。他

にも中島紀于社長は年 4 回、約 10 キロの木曽越林道を歩きながら加子母の新緑や紅葉を堪能し、山菜てんぷらなど地元の味を楽しむ「かしも山歩倶楽部」を開催し、このイベントには年間約 250 人が参加し、県内外から人を加子母に呼び込んでいる。さらに、夏に開催される「かしも木匠塾」では、夏休みの 2 週間関東・関西地方の大学生が加子母で木造建築を学び、国産の木でつくることが、日本の山を守ることにつながる大切さを伝えている。このときにも毎年 100 人を超える学生を加子母に呼び、さらには次世代にも繋げている。

このように、働く場所を提供することで人口流出を防いだり、様々なイベントを開催することで県内外から加子母に人を呼び、産業や経済を活性化させたりすることで、地方創生に取り組んでいると考える。

また中島紀于社長は、公共事業などで大きな仕事の獲得を目指す事に関しては、地域外の会社に獲得されるのだったら中島工務店が獲得して地元に戻元する、と考えており、多くの働く場を提供し、それを地元に戻元することで地方創生に取り組んでいる。

第 3 節 株式会社コミュニティタクシー

(1)会社概要

商号：株式会社コミュニティタクシー

創業：平成 15 年 1 月 20 日

本社所在地：岐阜県多治見市大原町 5-99-3

創業者：岩村龍一

資本金：2,500 万円

従業員：64 名(内パート 30 名)

事業内容：一般乗用旅客自動車運送事業、一般貸切、乗合、特定旅客自動車運送事業、便利屋事業

(2)事業概要

多治見市は市街地とそれを取り巻く丘陵地の住宅団地からなり、市街地には医療施設、JR 駅、行政機関などの生活に必要な機関が集中し、大型商施設(スーパーマーケット等)や飲食店は市内各地に点在している。市民の移動手段は、自家用車が多く、高齢化に伴い自ら運転できない住民が増加し、安全かつ気軽に外出できる交通手段の創出が課題となった。安全かつ、気軽に外出できる交通手段がないことは、さらなる人口減少、地方衰退を招く可能性も潜んでいる³。

そこで、平成 15 年 1 月「地域の課題をビジネスで解決する」ことを目指して株式

会社コミュニティタクシーを創立した。ビジネスコンセプトを「タクシーでみんなの足に、便利屋でみんなの手に」とし、旅客自動車運送事業と便利屋サービス事業を組合せ、利潤追求のみに傾倒しない「生活支援企業」を目指した。

タクシー事業では「安全、親切、丁寧、思いやり」を大切に、誰にでも優しいタクシーを目指した。

「すべてはおお客様のありがとうございますのために」利用するすべてのお客様から、「ありがとう」のひとことが聞きたい。

今までのタクシーは、単なる移動手段というイメージであったが、コミュニティタクシーは、頼れるみんなの足となり、暮らしやすい街、楽しい街を目指す。そのために、誰もが安心して心地よく利用できるよう、家族のように寄り添い優しく接し、お買い物代行やちょっとしたおつかいなども喜んで引き受けたり、お墓参りや買い物の同行や各種手続き代行など、幅広いサービスを提供したりする。

また、障害者割引やこども割引、高齢者割引など、様々な割引も用意しており、誰もが利用しやすいタクシーを目指している。

バス事業では、豊かな社会、新しい交通手段を求めて、地域に根付いた「みんなの足」として、新しい公共交通を生み出し「おでかけしやすい街づくり」に寄与することを目指している。自家用車に代わる市民の使いやすい「足」となることを目標とし、そのためにターゲット層を、盆地の丘の住宅地に住む自ら自家用車を運転できなくなった高齢者とした。そしてこれまでのように、運行を定時定路線で考えず、ドア to ドアで乗降可能なオンデマンド型の予約乗合式の小型バスを市街地へ走らせたり(市之倉トライアングルバス)、主要施設が並ぶ市街地では、施設間を終日循環するバスを運行したり(古虎溪よぶくるバス)、利用者同士のふれあいの場所、また各種相談窓口を備えたコミュニティスペースを設けて、持続可能な社会づくりを目指している。

また、企業の社員送迎、スクールバス、合宿・遠征、観光、冠婚葬祭の送迎などの幅広いサービス内容で地域の役に立っている。

便利屋事業では、日常の困り事をお手伝いする。「こんなことで呼んでもいいのかな？」と思うようなちょっとしたご依頼から専門的な工事まで、どんな事でも「困った時は、まずコミタクに相談」と思われるような存在を目指す。またこの便利屋事業を行う登録スタッフは、年齢性別を問わないため、地域の雇用も創出している。しかし現在登録スタッフは 60 名いるが、今後は便利屋事業を縮小していく方針である。その理由としては、同業他社とは価格競争となってしまうため、採算を合わせようとすると、企業からビラ配りなどの仕事を受けてこななければならない、どんなことでもお手伝いをする、みんなの手になる、という本来の便利屋事業の目的を見失いがちであったからである。これでは本来の、困った人の手になるという目的を見失ってしまっているのではないかと 15 年間苦しんだため、今後は便利屋事業を縮小していく。

以上、タクシー事業、バス事業、便利屋事業の3つの「生活支援事業」で地方創生に取り組んでいる。

(3)事例分析

RQ1)地元の中小企業は、地元が抱える問題をどのように認知し、問題解決への想いを持ったのか。

26歳の時トラック運送業をはじめ、当時はお金儲けだけを考えていた。実際年商は1億5千万円であった。しかし34歳の時、得意先(レンガをつくる企業)の経営不振により、売上は約4割減少した。借入は4千万円、リース残高は3千万円であった。当時、結婚をし、家族を養っていたが何もかもがどうでもよく、生きる希望を失ってしまった。

そのとき同業者の運送屋の友人に「最近どうや？」と聞かれ、その時は「どうもこうもない」と言って、ありったけの文句を言った。その際に友人に「人間生きるって志の問題だよ」と言われ、その言葉で、自分は何をやっているのかと気付かされた。志という言葉が深く心に響いた。自分のお金儲けをしたいという欲だけで働くのではなく、誰かの為に、何かの為に働こうと思わされた。しかし、その時は実際に何をすべきか分からず、友人から「勉強しろ」と言われ、勉強のために、同業者の視察として多摩ニュータウンで引越し事業を行っている社長のお話を聞きに行った。その社長は、すごく楽しそうに話をしてくれた。社長に「なぜ始めたのですか？」と聞くと、「むかし近所のマンションの4階に住んでいるおばあさんから、ゴミ袋2袋を4階から1階に下してほしい、という依頼を受けた。こんなに簡単なことで良いのかと思ったが、そのおばあさんにとっては、両手にゴミ袋を持って階段を下りることは命がけのことであったため、ゴミ袋を下しただけで、ありがとう、と何度も言ってもらえ、ありがとうと言ってもらえる、感謝される仕事があるのだということに気づいた」と返ってきた。また、社長に「儲かるのですか？」と聞くと、「儲かるわけがない」と大笑いしていた。儲かって大笑いすることはあるが、儲からずにこんなに大笑いして、儲からなくてもこんなにも楽しそうに仕事をする人がいるのだと驚いた。

この社長のお話によって、「ありがとう」と言ってお金をもらえることの素晴らしさと、働くことは、働くことによってお客さんと補い合うことが大切であること、商売とは飽きないであり持続的に続けていかなければならないこと、働くとは傍を楽にすることである、ということに気づいた。お金儲けした者が成功者であり、お金があれば幸せであるという考えは間違っているということに気づいた。

この経験が、高齢化に伴い気軽に外出できない住民が増加しているといった問題や、人口減少、多治見の今後の高齢化、これによる地方衰退といった問題を、ビジネスを通して解決しようという想いを強める機会となった。

この問題意識と、問題を解決するという想い、働くとは何かを考え直すきっかけが、地元が抱える問題に取り組むことを後押しした。

RQ2) 地元が抱える問題を解決するために事業の開発を行うが、既存の事業と比べ大きな事業変更はあったのか。事業の開発をする際に、中小企業であったことが有利に働いたのか。

もともとはトラック運送業であったため、何か(誰か)を運ぶという点においては、大きな事業変更ではなかった。コミュニティタクシーは、便利屋事業、タクシー事業、バス事業という順に事業を拡大していった。

現在、各事業の売上比率は、タクシー：バス：便利屋＝3:6:1 であり、タクシー事業、バス事業が売り上げのほとんどを占めているという点からも、大きな事業変更があったというわけではないと考えられる。

中小企業であったことが有利に働いたのか、という点に関しては、中小企業であったからこそ、郷土愛があり問題に取り組むという想いをもつことができた点、街の変遷を知っているからこそ地元の問題に気づくことができたという点で有利に働いた。その他にも、中小企業であるからこそ、中小企業のひとりというネットワークを利用しやすく、コミュニティタクシーを始めるにあたって、株主を集めることができたという点でも有利に働いた。

つまり、既存の事業と比べ大きな変更がなかったことは、既存の事業での知識や経験を活かすことができることに繋がり、事業の変更、拡大にも時間を要しなかった。さらには、中小企業のひとりというネットワークを利用し、RQ3 にも繋がるが、資源を動員することができた。

RQ3) 地元が抱える問題に取り組むために、どのような政策を提言し、どのように資源を動員していったのか。地方政府や NPO、経済団体といった組織との協働はあったのか。

事業を始めるに当たっては、「すべてはお客様の『ありがとう』のために」というミッションを掲げ、株主を集めるために、「世の中、間違っとる、いつも銭、銭言つて。そうやない会社を創り世直しをする。だから 5 万円出してほしい」と個人的に多岐にわたる人に訴えることで資源を動員していった。友人や知人、縁故関係、会社代表、商工会議所の役員、市議会議員、多くの人に訴えかけた。その結果、当時株主を 40 人集め、15 年たった今株主は 68 人となった。株主を集めるという方法から、資源を動員していった。

また・コミュニティタクシーは、「どんなに世の中が変わろうとも『商い』の原理原則はそう変わらないはずであるから、人様のために汗水たらして働く。そう働けば

ご飯が食べられないことはない。」という基本姿勢を大切に掲げており、この基本姿勢を従業員に浸透させることで資源を動員していった。

つまり、コミュニティタクシーは、働くとは何かという質問に対する答えを、周囲に訴え、周囲にも働くと言うことの意識を変えさせることで、資源を動員していった。

協働に関しては、NPO と協働することを望んでいたが、NPO から「とはいえお金儲けでしょ？」と言われ、協働することができなかった。NPO からはうさんくさく見られた。

つまり、中小企業のひとりというネットワークを用いて、多くの人に訴え、資源を動員することはできたが、NPO といった組織を動員することは難しかった。

RQ4)これらの取り組みは地方創生に対してどのように働いたのか。またこうした取り組みをどのように拡充していくべきか。

本業であるタクシー事業、バス事業を通して利益を上げながら取り組むことで、安全かつ気軽に外出できる交通手段を創出し、住みやすい街にすることで人口流出を防ぎ、外出を促すことで経済を回し、地方創生へつなげた。

また便利屋事業では、年齢性別を問わないため、活躍される高齢者の方もいらつしやり、雇用の場を生み出した。

こういった取り組みを拡充していくためには、中小企業が地域を担うという意識が必要である。また、自分がやると立ち上がるこれからの若い人材が必要である。そのためには、地域にはまだまだ問題点が多く存在するため、地域に目をむけ、困っている人を助けよう、という地元と、地元の人への想いが大切である。

また、これからの中小企業は、地域を相手に喜ばれ、頼りにされる存在となること、価格競争ではなく、信用・信頼・人格で勝負すること、地域の構成員として本業で社会貢献をすることで、地域で生き残り、こうした中小企業を増やしていくことで、地方創生に対する取り組みを拡充していく。

第4節 事例考察

本節では、2つの事例より、中小企業がソーシャル・イノベーションを創出・普及し、地方創生に取り組むうえで求められることを4つのリサーチクエストに答え、考察する。

RQ1)地元の中小企業は、地元が抱える問題をどのように認知し、問題解決への想いを持ったのか。

中島工務店の場合に最初から地方創生を掲げて取り組みを行うことを決めたのではなく、もともとは「山が荒れれば土砂災害の危険が増し、山川の恵みが失われ、農業も立ち行かなくなってしまう。木材の安定供給は加子母にとっての命綱である」と

山を守ることに問題意識を持ったこと、大手ハウスメーカーが戸建て住宅を非木材化、工業製品化することでひのき柱材の生産地である加子母への危機感を抱かせる社会の変化があったこと、過疎化の進む山村の働く場の少なさの3つの地元が抱える問題を認識し、危機感を抱いたことが、問題解決への想いをもち、これらの問題に取り組むことが後に地方創生に取り組むこととなった。

コミュニティタクシーの場合にも、最初から地方創生を掲げて取り組みを行うことを決めたのではなく、多治見の高齢化と、高齢化に伴う外出の困難さ、人口減少に問題意識をもち、危機感を抱いたことが、問題解決への想いをもち、後に地方創生に取り組むこととなった。また、「ありがとう」と言われる仕事をする事の素晴らしさや、困っている人を助けたいという想いが、働くとはどういうことなのか、を考え直す機会となり、問題解決への想いを強めるきっかけとなった。

つまり、地元だけに留まらず、社会、時代の変化によって危機感を抱いたこと、働くとは何かという心理的な変化が起こったことが、地元が抱える問題を解決する想いを持つきっかけとなる。

またこの2つの事例に共通していたことは、岐阜で生まれ、育ったからこそ、地元の変遷を知っており、郷土愛を持っており、だからこそ、この地元の問題の危機感に対して、問題を解決しようという強い想いを抱いたことである。この想いは、ソーシャル・イノベーション創出に踏み出すことを強く後押ししただろう。

そして2つの事例において共通していた、問題意識と問題解決への想いを持つ段階では、2つの事例とも最初は、地方創生への想いをもち、地方創生と大きく捉えるのではなく、中島工務店の場合は山を守る事、村での雇用の場が少ないこと、コミュニティタクシーの場合は高齢化、高齢化に伴う外出の困難さ、人口減少といった具体的な問題に問題意識と問題解決への想いをもちことから始まっていることがわかる。具体的な問題を捉えることが後の政策提言にも繋がるのではないかと考える。

RQ2) 地元が抱える問題を解決するために事業の開発を行うが、既存の事業と比べ大きな事業変更はあったのか。事業の開発をする際に、中小企業であったことが有利に働いたのか。

中島工務店の場合には、もともとは土木工事を行う企業であったため林業を行っており、山を守る点では事業の変更はなく、既存の事業と比べ事業変更を行ったのではなく事業を拡大し、地元が抱える問題に取り組んでいった。

コミュニティタクシーの場合には、もともとはトラック運送業であったため、モノ(ヒト)を運ぶと言う点では大きな事業変更を行っていない。

つまり2つの事例に共通していたことは、既存の事業と比べて大きな事業変更はなく、事業を継承・拡大していることが、地元が抱える問題を解決することを成功させ

たのではないかと考える。その理由としては、既存の事業と比べて大きな事業変更が無かったからこそ、既存の事業の知識や経験を活かすことができたのではないかと考えるからだ。

さらに、事業の開発を行う際に、中小企業であったことが有利に働いたのか、という点については、中小企業だからこそ柔軟に社会に対応することができ、事業の拡大を決定しやすく、中島工務店のようにこれほどまでの事業展開を短期間のうちに行うことができた。コミュニティタクシーにおいても、資源を動員する際に、中小企業だからこそ個人のネットワーク、人脈を活かすことができたという点で、有利に働いたと考えられる。また RQ1 でも述べたが、中小企業だからこそ、地元の変遷を知っており、地元が抱える問題に対して、地元になくってはならない存在として取り組む意識ができたのではないかと考える。

RQ3) 地元が抱える問題に取り組むために、どのような政策を提言し、どのように資源を動員していったのか。地方政府や NPO、経済団体といった組織との協働はあったのか。

中島工務店では、「できることは全て自分達の手で、自分達の商売として」を掲げ、働く場を提供し、多くの人を地元が抱える問題に取り組む当事者として巻き込むことで、多くの人から支持を受け資源を動員していった。

コミュニティタクシーの場合は、「すべてはお客様の『ありがとう』のために」を掲げ、多くの人に認知され、従業員の意識も変化させることで支持を集め、資源を動員していった。また株主を集めるためには、「世の中、間違っると、いつも銭、銭言っ。て。そうやない会社を創り世直しをする。だから 5 万円出してほしい」と個人的に多岐にわたる人に訴えかけ、支持を受け、資源を動員していった。

つまり中島工務店の場合は、周囲にも地元が抱える問題を解決することに取り組む役割を託すことで、地元が抱える問題に取り組む当事者を増やし、周囲を巻き込み資源を動員していった。コミュニティタクシーの場合には、政策を提言し、政策とコミュニティタクシーを支持してくれるよう訴えることで資源を動員していった。

2 つの事例からも分かるように、資源の動員の仕方は、当事者として巻き込む、支持してもらうというように異なり、資源の動員の仕方は様々であることがわかる。しかし 2 つの事例に共通していることは、周囲が理解しやすい政策を提言し、個人のネットワークや人徳も使いながら、資源を動員しているということである。地元に残存する中小企業だからこそ、個人のネットワークや人徳も、資源を動員する際に重要なのではないかと考える。

さらに資源の動員の際に 2 つの事例に共通していることは、当事者として巻き込む際にも、支持を受ける際にも、どちらも周囲の地元の問題への意識を変化させている

ことである。

また、協働については、中島工務店は NPO 法人かしもむらとの協働があったが、コミュニティタクシーの場合は、NPO から結局はお金儲けなのではないか、と疑われ、協働することができなかった。しかし、中島工務店と、NPO 法人かしもむらは代表者が中島紀于社長であるということが、同じような地元への問題意識とミッションを持つ組織同士が、うまく連携を取り、協働関係を築きやすくしたと考えられる。

つまり、中小企業、NPO など、それぞれだけで取り組むことよりも、協働した方が問題解決への可能性は高いことは第 3 章でも明らかとなったが、実際には中小企業と他の組織が協働することは、現実には難しいのではないかと考える。その理由としては、まだそれぞれの組織への信頼や、同じ問題解決の想いを持った組織が多くないことが考えられる。政府や大企業ほど知名度や信頼度が高くない組織同士が協働することは現代の社会においては難しく、この点が中小企業の協働の難しさであると考えられる。

RQ4)これらの取り組みは地方創生に対してどのように働いたのか。またこうした取り組みをどのように拡充していくべきか。

中島工務店の場合は、加子母の山を守ることと加子母の人が持続的な働く場を提供することで、加子母の人口流出を防いだり、「かしもひのきの家ふるさと祭り」や「かしも山歩倶楽部」を開催したりすることで県内外から加子母に人を呼び込むことで、加子母に人を集め、産業と経済を回し、地方創生に繋げている。また中島工務店は多角経営を行うことで、多くの仕事を引き受けることができ、地元還元することで地方創生に取り組んでいる。

コミュニティタクシーの場合は本業であるタクシー事業、バス事業を通して利益を上げながら取り組むことで、安全かつ気軽に外出できる交通手段を創出し、人口流出を防ぎ、外出機会を増やすことで産業や経済を回し、地方創生に繋げている。

また、便利屋事業で高齢者の雇用を創出することでも雇用の場を提供し、地方創生に繋げている。

以上より、最初は地方創生を掲げて取り組みを行わなかったとしても、地元の具体的な問題に取り組むことで結果的に地方創生に働いたと考えられる。また、このことから地方創生への取り組み方は、事業に合った様々な取り組み方が考えられる。

最後に、この取り組みをどのように拡充していくべきか、という点を考察する。中島工務店の場合、中島紀于社長は、地元の問題、地方創生に自分ひとりで取り組んでいるという意識はなく、地元の多くの人々が様々な方向から取り組み、加子母全体で取り組んでいるとおっしゃっており、地元の人を地方創生に取り組む当事者として巻き込むことで拡充していく方法が考えられる。コミュニティタクシーでは、働くうえで

の基本姿勢を大切にし、「すべてのお客様の『ありがとう』のために」を掲げ、お客様のために働くという意識を持ち、これを、次世代を担う若者に伝えることで拡充していく方法が考えられる。

また、中小企業が地域を担うという意識が強く感じられるため、地域に存立する中小企業の、地方衰退に対する問題意識と、地方創生への強い想い、自分たちが取り組むという意識を浸透させることが必要であると考えられる。さらに中小企業だからこそ、信用・信頼・人格というものを大切にし、本当に困っていること、困っている人は何かという問いに向き合い、事業を通して取り組む若い人材を育て拡充していくことが大切である。

¹ 日本経済新聞 2010 年 10 月 30 日

² 岐阜新聞 2014 年 4 月 17 日

³ <http://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/soukou/soukou-magazine/1205komyu.pdf>

第6章 岐阜県の地方創生において成果をあげるためには

第1節 中小企業がソーシャル・イノベーションを創出・普及するために

本論文は、「地方創生の成果をあげるためには、誰が、どのように、取り組んでいけば良いだろうか」という問題提起を明らかにするために、研究を進めてきた。

第二次安倍政権によって、「地方創生」が政府の政策課題として掲げられ、筆者の地元である岐阜県の地方創生において成果をあげるためには、地域に存立する中小企業が主体となって地方創生に取り組むことで成果をあげることができることを挙げた。

中小企業が地方創生に取り組むことに関して、社会からも社会的課題にソーシャル・イノベーションを創出・普及し、取り組むことはCSRの3つの次元の2つ目の「社会的事業」の次元において社会から求められ、評価されることを明らかにした。

この点を踏まえて、中小企業がソーシャル・イノベーションを創出・普及することは、地方創生に取り組む手段として有効であると考えられる。そこで、中小企業がソーシャル・イノベーションを創出・普及し、地方創生において成果をあげる方法を考察した。

中小企業がソーシャル・イノベーションを創出・普及するために重要なことは4つある。

1つ目は、中小企業は地域の変遷や社会の変化に目を向け、地域の問題に危機感を持ち、問題解決への想いを持つことである。今回の事例では、2社とも、経営者が岐阜県出身であったからこそ、郷土愛を持ち、地元の変遷や地元の問題に気づき、問題に取り組む強い想いを持つことができた。そこで、誰もが地元の変遷を知り、問題に気づき、問題解決への強い想いを持つようにするためには、誰もが郷土愛を持ち、素直に地元の問題に向き合うことができる環境を作ることが重要である。特に、人口流出の可能性が高い、これからの地元を担う若者が郷土愛を持ち、地元の問題を解決する想いを持つ環境を作ることが重要である。

2つ目は、中小企業であるからこそ、柔軟に事業の拡大・変更を行いやすいことを活かして、既存の事業の知識や経験を活かしつつも、地域の問題にあった事業を展開していくことである。大企業ではなく中小企業であるから、社会に適した事業の拡大や事業の変更に取り組むことに時間がかからないことを活かし、社会に柔軟に対応していくことが重要である。

3つ目は、誰もが理解できるようなミッションを掲げることで、周囲に地域が抱える問題に取り組むことを訴え、問題と一緒に取り組んだり、問題に取り組むことを支持したりする資源を動員していくことである。資源の動員方法は様々であるが、事業や地域の問題にあった方法でより多くの資源を動員していくことが重要である。その

際に更なる可能性を求めて協働相手を動員していくことも重要である。

4 つ目は、地域が抱える具体的な問題に取り組むことで、地方創生に繋げられるソーシャル・イノベーションを創出し、地方創生に取り組む当事者を動員することで普及したり、他の地域や次世代に伝えることで普及したりすることが重要である。ソーシャル・イノベーションを創出する段階で終わるのではなく、普及する段階にまで取り組むことが重要である。

以上がこれまでの先行研究と、事例研究を通して明らかになったことである。

そこで、以上を踏まえて、中小企業がソーシャル・イノベーションを創出・普及し、地方創生に取り組むことで、地方創生において成果をあげることができると結論付ける。

第2節 本論文の課題

本論文では、中小企業が、地域が抱える具体的な問題を認知し、問題解決への想いを持ち、ミッションを掲げ、資源を動員することでソーシャル・イノベーションを創出し、地方創生に取り組むことを見てきた。この際、中小企業のひとりであるからこそ、個人のネットワークを利用し、資源を動員することができたが、中小企業であるからこそ、他の組織と協働することの難しさがあることが明らかとなった。

中小企業がソーシャル・イノベーションを創出し、地方創生に取り組む際に、どのように他の組織と協働関係を築いていくか、ということまでは本論文では言及できていない。この点において課題が残る。

文献一覧

- 1.藤川健(2017)「第 6 章 社会的事業を営む中小企業に関する一考察」佐竹隆幸編著『現代中小企業のソーシャル・イノベーション』同友館、所収。
- 2.羽生正宗(2008)『社会起業 NPO 法人：社会的課題への取り組み 社会企業 NPO 法人—NPO 法人の活用とマネジメント・会計・税務の実務』大蔵財務協会。
- 3.久富健治(2015)『現代資本と中小企業の存立』同友館。
- 4.家森信善編著(2018)『地方創生のための地域金融機関の役割：金融仲介機能の質向上を目指して』中央経済社。
- 5.井上繁(2002)『共創のコミュニティ協働型地域づくりのすすめ』同友館。
- 6.木下斉(2016)『地方創生大全』東洋経済新報社。
- 7.岸真清・島和俊・浅野清彦・立原繁(2014)『ソーシャル・ビジネスのイノベーション』同文館出版。
- 8.小立敬(2015)「地方銀行の再編の背景と論点」岩崎俊博編『地方創生に挑む地域金融機関—「縮小」阻止へ 金融・資本市場からのアプローチ』金融財政事情研究会、所収。
- 9.小島廣光・平本健太編著(2011)『戦略的協働の本質 NPO、政府、企業の価値創造』有斐閣。
- 10.清成忠男(2010)『地方創生への挑戦』有斐閣。
- 11.中村稔(2016)『何が地方を起こすのか—IT、「橘街道プロジェクト」、戦略と戦術と方法論』国書刊行会。
- 12.中西渉(2015)「地方創生をめぐる経緯と取組の概要—『将来も活力ある日本社会』に向かって—」『立法と調査』(371 号[平成 27 年 12 月 1 日]掲載)
- 13.大貝健二(2016)「地域資源の活用による価値創造の取り組み」日本中小企業学会論集『地域社会に果たす中小企業の役割』同友館、所収。
- 14.大室悦賀、大阪 NPO センター編著(2011)『ソーシャル・ビジネス：地域の課題をビジネスで解決する』中央経済社。
- 15.Salamon,L.M.(1992), “*American’s Nonprofit Sector*”,(入山映訳『米国の「非営利セクター」入門』ダイヤモンド社、1994 年)
- 16.佐竹隆幸編著(2017)『現代中小企業のソーシャル・イノベーション』同友館。
- 17.関満博(2017)『日本の中小企業 少子高齢化時代の起業・経営・継承』中公新書。
- 18.高田亮爾・上野紘・村社隆・前田啓一編著(2011)『現代中小企業論』同友館。
- 19.谷本寛治編著(2006a)『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。
- 20.谷本寛治(2006b)『CSR—企業と社会を考える』NTT 出版。
- 21.谷本寛治編著(2007)『ソーシャル・アントレプレナーシップ—想いが社会を変える』NTT 出版。

- 22.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。
- 23.塚本一郎・関正雄(2012)『社会貢献によるビジネス・イノベーション：「CSR」を超えて』丸善出版。
- 24.山下祐介・金井利之(2015)『地方創生の正体：なぜ地域政策は失敗するのか』ちくま新書。

URL 一覧

- 1.岐阜県経済同友会 HP <http://gifu-doyukai.com/>
- 2.岐阜県公式 HP <https://www.pref.gifu.lg.jp/>
- 3.岐阜商工会議所 HP <https://www.gcci.or.jp/>
- 4.一般社団法人日本経済団体連合会 HP <http://www.keidanren.or.jp/>
- 5.株式会社コミュニティタクシーHP <http://www.comitaku.com/>
- 6.株式会社中島工務店 HP <http://www.npsg.co.jp/>
- 7.経済同友会 HP <https://www.doyukai.or.jp/>
- 8.経済産業省 HP <http://www.meti.go.jp/>
- 9.金融庁 HP <https://www.fsa.go.jp/>
- 10.国立社会保障・人口問題研究所 <http://www.ipss.go.jp/>
- 11.内閣府 NPO HP <https://www.npo-homepage.go.jp/>
- 12.内閣官房・内閣府総合サイト <https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/index.html>
- 13.日本商工会議所 HP <https://www.jcci.or.jp/>
- 14.NPO 法人かしもむら HP <http://www.kashimo.jp/>
- 15.首相官邸 HP <https://www.kantei.go.jp/>