

日本福祉大学 知多半島総合研究所  
CSV フォーラム

## 地域にある共通価値の再発見と創出

－企業と地域の共生－

日 時：2017年3月6日(月)13:30～16:00

会 場：東海市芸術劇場 多目的ホール

### プログラム

□開会挨拶 鈴木健司(日本福祉大学知多半島総合研究所地域・産業部 部長)

□第1部 基調講演  
「地域指向型 CSR とは－横浜型地域貢献企業認定制度について－」  
吉田正博(一般社団法人永続的成長企業ネットワーク 代表理事)

□第2部 パネルディスカッション  
「地域づくりに必要な企業とは」

<パネリスト>

吉田正博(一般社団法人永続的成長企業ネットワーク 代表理事)  
鍋嶋洋行(大橋運輸株式会社 代表取締役社長)  
三輪昭子(愛知学泉大学現代マネジメント学部 准教授)

<コーディネータ>

鈴木健司(日本福祉大学経済学部 准教授  
日本福祉大学知多半島総合研究所地域・産業部 部長)

□閉会挨拶 千頭 聡(日本福祉大学知多半島総合研究所 所長)

主催：日本福祉大学知多半島総合研究所

共催：日本福祉大学経済学部

後援：東海商工会議所、半田商工会議所

# 開会挨拶

日本福祉大学知多半島総合研究所地域・産業部 部長 鈴木 健司

日本福祉大学知多半島総合研究所地域・産業部の部長を務めております鈴木と申します。よろしくお願いたします。本日は、当研究所のフォーラムにご参加いただき、ありがとうございます。

開会のご挨拶に代えまして、なぜ、「CSV」や「CSR」についてのフォーラムを開いたのかということを中心に、少しお話しさせていただきます。

そもそも、CSV というものを取り上げた理由は「企業活動が地域社会の活性化に貢献し、それが福祉の向上につながる」ということを地域の皆様と共有したいと思ったからです。そして、そういう言葉を掲げてフォーラムを開けばいいのではないかと考えた次第です。そこで、このようなことを上手く説明できる概念として見つけたのが、「CSV」でした。

マイケル E. ポーター教授の論文において「CSV」の概念は広く周知されています。そして、2014 年度、2015 年度の 2 回にわたり地域と企業の間にある共有価値について、実際に実践している方をお招きしてフォーラムを開きました。今回は 3 回目となります。過去 2 回のフォーラムにつきましては、当研究所のホームページにその内容を公開しておりますので、ご覧いただければ幸いです。

今回も「CSV フォーラム」とは銘打っておりますが、特に CSV と意識しなくても、おそらく本日の基調講演やパネルディスカッションでご登壇いただく吉田正博様、鍋嶋洋行様、三輪昭子様のお話のなかで、CSV や CSR という考え方が見えてくるかと思えます。フォーラムでは、CSV と CSR を超えて、今後の地域社会を持続的な地域社会としていくためには、企業あるいは市民がどういうふうに取り組んでいけばいいのかというあたりを議論して、知見を深めていければと思っています。よろしくお願いたします。

## 地域指向型 CSR とは — 横浜型地域貢献企業認定制度について —

一般社団法人永続的成長企業ネットワーク 代表理事 吉田 正博

皆さん、こんにちは。ご紹介いただきました、吉田でございます。本日は、「地域指向型 CSR とは」というテーマで、お話し申し上げます。

まず、本日の内容ですが、自己紹介の後、「地域と企業の発展」ということをベースに、「地域が必要とする企業の成長発展段階」といったことをお示ししたいと思えます。これまで現場をずっと見てきたなかで、「企業には成長発展段階というのがある」ということに気づきました。そこから本日のテーマである「地域指向型 CSR」というのを横浜市で制度化した次第です。そのことについてご説明させていただきます。そして最後には、CSR、CSV の事例等もご紹介したいと思っています。

### 1. 自己紹介

はじめに自己紹介をさせていただきます。私は、1977年に横浜市役所に入庁いたしました。実は、全国の地方公務員でも私1人ではないかと思われるぐらい、経済行政一筋ということで、勤続35年のうち30年間、経済局での経済行政に携ってまいりました。普通、地方公務員というのは2年ぐらいで人事異動するものですが、私は結果的には経済局のなかで、職員から管理職までいろいろなセクションを渡り歩いたこととなります。

そして2012年、横浜市を定年退職いたしました。いわゆる天下りはしないということで、私はライフワークとしている企業のサポートをしていきたい、それも非営利でやりたいと考え、同年、非営利型の一般社団法人永続的成長企業ネットワークを設立しました。その前に、地域自立総合研究所というのを設立しています。これは、地方の議員に対する政策提言をするために設けたものです。県会議員や市会議員の皆さんはあまりにも忙しくて、政策、特に経済政策についてはなかなか勉強する機会がありません。そこで、私が基本的にそういう経済政策を議員さんに対して提案するというわけです。

また、ご紹介いただきましたように、現在は早稲田大学社会連携研究所の招聘研究員も務めています。こちらは、どちらかというと産学連携がテーマです。地方における産学連携活動を大学として支援することに取り組んでいます。また、法政大学大学院 CSR 研究所の特任研究員も務めています。こちらでは、本日のテーマにあるように、CSR というよりも、中小企業あるいは地域における CSV を含めた実践について取り組んでいます。

### 2. 地域と企業の発展に何が必要か

では、中身に入ります。まず、地域と企

業の発展に何が必要か、ということです。

これからの地域づくりに必要なものということですが、いま世の中の的にはNPOや志のある方々が非常に活躍されています。一方で、いわゆる中小企業の方々が地域のなかで経済的にすばらしい活動をされていても、どうやらそちらのほうはなかなか脚光を浴びません。そんな地域におけるギャップというものを、私は行政にいたときにずっと感じていました。それで、まずは「地域で仕事をし、所得を得、税金を払っている」という地域企業の人たちをメインに考えて、その後にNPOや社会活動をしている方々とのネットワークやリンケージを考えるべきではないか、という立場を強くとおりました。要するに、まずは地域に根ざした企業が成長発展することが大前提だ、という立場です。

そうすると、次には、「地域と企業のあり方」が問われることになります。企業というのは単独ではなかなか厳しい局面があります。特に「失われた20年」の間には、非常に悲劇的な状況が各地域で起きました。私は、「地域を良くするためには企業が倒産してはいけない、消えてはいけない」という大前提に立って考えます。企業は、ずっと生き残っていかねばならないのです。では、そのためにはどうするか、ということが次の問題になります。

それで、「持続可能な姿」ということが環境問題においてはよく言われますが、実は企業の成長発展、あるいは企業が活動する大前提でも「サステナビリティ(持続可能性)」という考え方を取り入れなければいけない、と私は思っています。それは、「地域と企業の共生」ということです。そこで私は、従来型の中小企業ではなくて、「地

域を愛し、地域に愛される企業」という情緒的な表現をしています。そういう企業を誕生させないと地域企業はこれから本当にだめになりますよ、ということをして10年前に申し上げた次第です。

実は、法政大学の総長をされていた清成忠男先生が、ご著書の『地域創生への挑戦』の「第14章 中小企業の地域貢献」のなかで、「横浜型地域貢献企業」のことを取り上げてくださいました。「これからの時代、これまでの国の政策で対応する中小企業ではなく、『地域に着目した、地域を指向した』新しい企業像がここに生まれた」というふうに表現してくださったのです。私が行政マンとしてこの政策をつくったとき、これは市役所内部ではほぼ受け入れてもらえないようなものだったのですが、私は卒業試験のつもりで、死ぬ思いでというオーバーですが、この制度をつくりました。それをいち早く認めてくださったのが清成先生だったわけです。客観的に、「国の政策に対して、地方からもこういう新しい政策が生まれた」ということを示してくださったわけです。

### 3. 地域が必要とする企業の成長発展段階

私は30年間、そして定年後も含めて約40年間ですが、地域と企業を見てきたなかで思うのは、「企業というのは成長発展している」ということです。それについて、私流のまとめをしてみました。これは「企業の成長」を基準にしています。

会社というのは、創業から20年ぐらいの間は、いわゆる「中小企業」と呼ばれてもおかしくないわけです。あるいは、小規模企業ならば「地域企業」という言い方も

あるかと思います。それが20～50年経つと、私が提示した「地域貢献企業」というような段階に進むかと思います。さらに50～100年経てば、「永続的成長企業」という、もう一段上の企業の段階に進むわけです。そして、100年以上続く長寿企業になった段階になると、「永続企業」という、そういう概念の企業になっていくのです。私はそのように考えています。このことについて、もう少しお話しします。

### (1) 中小企業とは

まず、中小企業とは何か。その根本にあるものは何かということです。

これはまさしく、国が定めた中小企業基本法に明確に規定されています。1963年に中小企業基本法は制定されました。そこで前提となった考え方は、産業の「二重構造論」です。中小企業というのは、大企業の下請けであり、つまり弱者です。だから、国の政策としては、大企業に対しての中小企業ということで、「中小企業は弱いものだから、共同して協力して運営しましょう」という政策がたくさん生まれました。

ところが、失われた20年の中で、1999年に中小企業基本法が大改正されました。すなわち、従来の福祉的な弱者論から、「やる気と能力のある中小企業」を国は支援していくということになりました。要するに、福祉的な部分が消えたわけです。そして、「伸びる企業を支援する」となったわけです。だから、このとき国は、イノベーションや技術開発など、そういった研究開発に対する補助やサポートを充実していきます。一方、弱者的な、福祉的な部分については、基本的に力を薄めていきました。それが、この大改正の意味なのです。

もう一つ、1999年の改正では、中小企業であることの基準となる「資本金額」が微妙に大きくなったわけです。1973年の改正以降は通常、「資本金1億円以下が中小企業だよ」と私どもはずっと言ってきたわけですが、1999年の改正では「資本金3億円以下」に変わったのです。前述の「やる気と能力のある中小企業」という考え方とはまったく関係なく、資本金を3億円以下としたわけです。実は、私は横浜市の金融課長だったときに、なぜこういうことになったのかを調べました。そうしたら、これには非常に深い理由があることがわかりました。

事の発端は、北海道拓殖銀行の破綻です。北海道において、北海道拓殖銀行は非常に大きな力を持っていました。中堅企業以上の力のある会社はほとんどが北海道拓殖銀行の取引先でした。ところが北海道拓殖銀行が破綻してしまい、あとを引き受ける銀行がなかったわけです。力の弱い北海道銀行と相互銀行があるだけでした。それで結局、国の政府系金融機関が介入することになったのです。当時は、中小企業金融公庫とか国民金融公庫がまだありました。民間の巨大な金融機関である銀行がつぶれると、金融の受け皿が必要です。そこで、中小企業金融という政府系金融機関をその受け皿として使うために、中小企業の枠を広げることになりました。それで、資本金額を大きくしたのです。実はこれが隠れた意味だったのです。それほど、一つの地域における巨大な銀行がなくなったときの影響力というのは大きいということです。

名古屋には東海銀行がありましたが、現在はなくなりましたね。その後どうなったかということですが、こちらの地域には信

用金庫や第二地銀など強力な金融機関が存在しているので、北海道のような状況にはならなかったわけです。しかし、企業の支援ということを考えるときには、金融機関との関係は非常に大事だということです。これも切っては切れない、重要な内容を含んでいます。

## (2) 中小企業と地域の関係性

次に、企業の成長発展段階の、一番の基本のところですが、「中小企業と地域の関係性」ということでの調査データをまとめましたので、ご紹介します。

2006年の調査においては、全国の事業所数は587万社ありました。その内訳として、小規模企業(製造業は従業員20人以下、商業サービス業は5人以下)が531万社で、それは全体の90.4%を占めています。そして、その小規模を除いた中小企業が55万社で、全体の9.4%です。そして、大企業は1万社で、全体の0.2%です。要するに、日本に存在する企業の99.8%が中小企業なのです。ほぼすべての企業が中小企業とっていいぐらいです。

私はこれまで、このデータを元にいろいろ説明してきたのですが、昨今では、「いま中小企業の数が減っている」とか「倒産というか消滅が多い」というような話があるわけです。そこで、つい最近、最新の状況を調べてみました。そうしたら、とんでもないことがわかりました。

2014年の「経済センサス」ですが、これによると、実は全体の事業所数587万社が、381万社に減っているのです。この10年間に200万社が消えているわけです。その内訳をよくよく見ると、大企業は1万社だったのが1.1万社になり、1,000社ほど

増えています。また中小企業も、小規模を除く中堅企業ですが、これが実は55万社だったのが55.7万社になっており、これもまた増えているわけです。では、200万社も減っているのはどこかということ、小規模企業なのです。小規模企業は531万社あったのに、なんと325万社に減っているのです。

ここで私が申し上げたいのは、この10年間で企業数が200万社近く減り、その大半が小規模企業だという事実です。私が本日、一番お話ししたいのはこういうことなのです。現実の問題として、「中小企業、特に小規模企業というのは、地域と共生関係にある」ということです。

それはどういう意味かということ、従業員、取引先、企業活動の多くは、その企業が立地している地域に依存しているということです。経営者も従業員もお客様も、みんな地域に住んでいる人たちなのです。だから、もともと共生関係にあるわけです。つまり、企業の地域貢献は、経営基盤を強化して、経営者・社員の生活の質の向上に寄与することにもなるのですが、まさしく小規模企業が頑張っている地域というのは、その共生関係により本当によくなっているわけです。ところが、200万社が消えたということは、共生関係をベースとした企業が消えたということです。これは、「地方が消滅する」という、その一つの表れなのでしょう。

私は10年前に、「地域をもっと大事にしよう。地域と共生する関係をつくりましよう」と言っていたのですが、現実はどういう姿になっていたということが、非常にショックでした。

### (3) 地域密着中小企業の成長発展—企業の姿—

私が考えている「企業の成長発展」について説明します。

#### ■中小企業／地域企業

「中小企業」というのは、まさしく中小企業基本法に定義された企業のことです。

また、「地域企業」という概念も、私はずっと言ってきたことですが、これは「地域に存在している企業」というわけです。

#### ■地域貢献企業

「地域を愛し、地域に愛される」企業のことを、私は「地域貢献企業」と名づけたのですが、まさしく地域をベースに、「地域とは愛する、愛される関係」です。

#### ■永続的成長企業

また、最低50年は超えた企業を、「永続的成長企業」と私は名づけています。「地域を愛し、地域に愛され、地域に必要とされる企業」です。これは逆に考えると、50年も長く続いている企業というのは、地域から必要とされているということです。必要とされていなければ、本来はつぶれています。地域から必要とされているから50年、70年、90年と続いているのです。ここが非常に大事なところ。愛し愛されるだけでなく、「必要とされている」ということです。それはまさしく、「I love you」から「I need you」になるということです。こうなることが、企業の成長発展といえます。

#### ■永続企業

そして最終形は、「永続企業」と名づけていますが、一般には長寿企業のことです。100年以上を過ぎた企業というのは、すべてが社歴どおりにというわけではありません。ただ、私が言いたいのは、「社歴は一つの必要条件です」ということです。それ

はなぜかという、50年続いた企業、100年続いた企業というのは、地域にとっては信頼性が生まれているからです。長く続くというのは、信頼の証なのです。ということで、100年企業というのは、「地域を愛し、地域に愛され、地域に必要とされ、なおかつ地域が最も誇りに思う企業」と私は言っています。これは私が勝手に言っているだけではないということ、一つの事例を挙げてお話ししたいと思います。

日本で一番の長寿企業というのは、大阪の「金剛組」という、神社仏閣の建築を専門としている会社です。1,400年続いています。1,000年以上続いている企業が、日本では7社か8社あるといわれます。それで、1,400年続いている金剛組をめぐっては、実はこんなことがありました。金剛組は、神社仏閣の建築の専門として、プロの仕事をやってきたわけです。ところが、バブルのときに普通の建設会社と同じことをやってしまい、バブル崩壊とともに会社は倒産の危機に陥りました。ところが、このときに起きたことを、私は見ました。大阪の高松建設という会社がこう言ったのです。「金剛組をつぶすことは、大阪の恥である。金剛組は大阪の誇りです。だから、われわれは金剛組を助ける」と。このセリフは、まさに私の理論と合致したわけです。

「企業が永続するというのは、地域の人たちがその企業を誇りに思っているということであり、そういうときには倒産しない」という事実を金剛組は証明したと、私はそういうふうに思っています。だから、企業が成長発展した最終形というのは、地域に必要とされて、地域住民が「その会社が地域にあることで誇りに思う」というかたちにならないと、会社の目標としてはいささ

か情けないのではないのでしょうか。要は、会社の最終形というのは、「地域の人たちに誇りに思っただけのような会社になることです」と私は言いたいのです。それで、地域のことを考えたとき、「では地域の繁栄とは何か」といったとき、この「永続企業を増やしていくことが地域の永続的な繁栄につながる」というのが私の仮説であり結論なのです。

#### (4) 各ステージの(社員採用から見た)企業像イメージ

「愛する」とか「誇りに思う」とか、情緒的な言い回しではよくわからない、という人も当然おられます。そこで、「社員採用の仕方」から見た各ステージの企業のイメージを説明したらどうなるか、ということを考えてみました。

##### ■中小企業

まず、創業してから20年以内の中小企業の場合です。なぜ創業から20年以内にしたかという、20年続いている企業、つまり企業の20年生存率は0.2%なのです。創業企業が1,000社あれば、20年間生き残っている企業は2社しかないわけです。だから、20年続いている企業というのは、非常に立派といえます。

では、その企業は20年の間に何をしてきたか。これは株式会社ニトリの社長の言葉ですが、「死ぬ思いです」ということです。血を吐くような苦勞をして創業から20年経っているわけです。この20年間は、「地域のことを思いなさい」ではなく、「経営の努力をなさい」ということしか言えないわけです。人間の成長と同じです。大学生までは、実は勉強するしかないのです。基本をしっかり学ばないと、後の成長はない

のです。それで企業は、創業から20年の間に、金融のことも苦しむ、社員のことも苦しむ、ビジネスモデルのことも苦しむ。こういった苦勞を克服して、そして初めて次の段階までいく企業になれるわけです。

だから、こういうレベルのときの中小企業には、社員はなかなか応募してきません。大企業と比較するからです。最近、社会貢献したいとか世の中のためになりたいという意識の高い学生さんもたくさんおられますが、親御さんは「大企業に行きなさい」、「安定したところに就職しなさい」というわけです。そういう基本的な考え方は変わっていません。だから、なかなか中小企業へ就職しようというふうにはならないわけです。会社の説明会にしても、まずは大企業のほうに目が行くという現実があります。だから、採用では非常に苦勞しています。

##### ■地域企業

次に、地域企業の場合です。どちらかという、小規模企業のイメージで、地域に密着しています。小規模企業なので、毎年採用するような企業ではありません。だから、地縁・血縁に頼った採用の仕方をしていません。普通の採用とはちょっと違うわけです。

##### ■地域貢献企業

そして、地域貢献企業の場合です。創業10年ほどの横浜の某企業がどういう採用の仕方をしているかという、「自分たちは中小企業ではない。地域企業をもう少し超えているので地域貢献企業だ」ということを全面的にアピールして採用に取り組んでいます。「われわれの会社は大企業とか中小企業ではなくて、横浜の地域貢献企業です」、「横浜市長が認めた横浜の地域貢献企業です」と、「地域にとってこんなにすば

らしい会社ですよ」というアピールの仕方  
で採用の努力をされています。

### ■永続的成長企業

そして次の段階の、永続的成長企業の場合です。50年経った企業ではよくあるパターンですが、社員のお子さんやお孫さんなんかを入りたい、と思うような会社のことです。あるいは、お父さんが勤めている姿を見た子どもが「お父さんの会社に就職したいな」と思う会社が、実は永続的成長企業のレベルだろう、と私は思っています。

### ■永続企業

さらに、100年を超えた永続企業の場合です。これも実際にあるわけですが、その地域に住んでいる住民が「あの会社に子どもを就職させたい」と思うような会社です。横浜の場合は開港150周年なので、まだまだ100年企業というのはそれほどありませんが、ここまで続いている企業も一つ、二つはあります。ただ、意外と社員の数は多くありません。パートさんの動きを見ていると、永続企業に位置する会社については、パートの主婦層が「あの会社にパートに行きたい」と言っているらしいです。やはり、こういうかたちで地域における信用・信頼というものが現れているわけです。

私のいう成長発展段階説というものは、  
こういったかたちで出てきています。

永続企業について、私は引き続き研究  
していますが、永続企業の条件について  
は、いろいろな研究者がいて、「家訓を守  
れ」、「新しいことをしなさい」、「イノ  
ベーションに取り組んでいるか」とか言  
いますが、ひとことで言うと、永続企  
業に共通していることは二つあると私  
は考えます。一つは、「謙虚」です。も  
う一つは、「感謝」で

す。永続企業の社長は、「私は、わが社  
は、地域によって育てていただきました  
」という言い方を必ずします。この言  
葉が出る会社は、信用していいと思  
います。もう一つは、「地域のおかげで  
、わが社があります」ということを言  
われます。地域に対してとても感謝し  
ているということです。だから、学生  
さんに申し上げたいのは、会社の面  
接にいったときに、こんなふうに地  
域に感謝の言葉を述べる会社ならお  
そらく大丈夫だということです。私の  
理論でいうと、その会社はつぶれま  
せん。22歳で就職したら、定年ま  
では絶対につぶれないと思います。  
それは、エビデンス的には弱いけれ  
ど、私が今まで付き合ってきた企業  
さんのなかで見た永続企業の姿とい  
うのはそういうふうなのです。私は  
横浜市に入庁して以来、40年間企  
業を見てきました。そのなかには倒  
産した会社、横ばいの会社、伸びて  
いる会社とありました。それで、伸  
びている会社はすべて、地域に対  
して謙虚です。会社経営について謙  
虚です。謙虚で、なおかつ感謝が  
素直に言える社長さんと社員さん  
のいる会社です。だから、謙虚と感  
謝、これは非常に大事なことだと思  
います。

## 4. 地域指向型 CSR が地域と企業にと って重要であると考えに至った 背景

私は、そういう企業の発展段階にお  
いて、特に「地域貢献企業」なるもの  
を、10年前に横浜市でつくったわけ  
です。

では、なぜ私が「地域指向型 CSR」  
が重要だと考えるに至ったかという  
と、当時の横浜市の地域経済の姿、  
また地域の現状からそう感じたわけ  
です。また、当時は CSR への認識  
の高まりが実はあったので

す。そういったいろいろな背景を加味して、私は制度化しました。そのことについて説明させていただきます。

### (1) 地域経済のあるべき姿—横浜市の挑戦—

当時は、「横浜市の挑戦」ということがありました。今から10年前というのは、「失われた20年」の後半で、地域経済はかなり疲弊していました。疲弊というのは、例えば今でいうなら「行き過ぎたグローバル化」ということがあります。世界状況や国の政策など、要するに地域の状況以外の要因が地域を弱くしていたわけです。そういったことから、「地域は自立しなければいけない」という考え方がベースにありました。それは今の横浜市も同じです。

そこで、地域経済を元気にしなければいけない。地域経済を元気にするには地域の企業が元気でなければならぬ、ということに当然行き着きます。そして、地域の企業を元気にするというのは、市民を幸せにすること、市民を豊かにすることが最大の眼目となるわけです。

そして、地域の主体性を発揮するためには、地域に存在する企業が親会社とか東京とかグローバルなほうばかりに目を向けるのではなくて、地域への目線を持って企業活動することが大事ではないか、と私は考えたのです。

### (2) 中小企業政策から地域貢献企業政策へ

それで、私は行政マンだったので、まずは政策から改めなければいけないと考えました。地域から見ると国の中小企業政策の限界はあっても、国の中小企業政策が間違っているわけではないのです。全国一律の政策というものも絶対に必要なわけです。た

だ、終戦後のように国も地域も一つの目標に向かって進んでいる時代はそれでもよかったです。すでに時代は明確に変わりました。となると、地域がそれぞれ自立しなければならないときに、全国一律の経済政策で本当にいいのだろうか。そう問うべき時代に到達したのではないかと思った次第です。

それで、地域として自立していくためには、国からの経済的自立が必要だということです。地域に苦しい企業があるとき、国の政策にはまっていれば助かるけれど、まっていなければ倒産するような政策では地域は困ります。前述のように、小規模企業が200万社も消えたということは、国の政策から漏れ落ちたということです。つまり、本来は地域がもっとサポートしなければいけないのに、サポートする政策がなかったわけです。私がいう「地域貢献企業」というのをもっと強く前面に打ち出せば、おそらく倒産もそんなに数多くなかったような気がします。

では、国から独立した経済政策とは何か。それは、中小企業ではなくて、新しい企業像についての政策立案が必要ではないか、ということを考えてわけです。

### (3) 横浜型地域貢献企業認定制度創設の経緯 (地域の現状から)

「失われた20年」というのは皆さんもご承知のとおりですが、実は私もまだ現場にいた1997年、1998年には、三洋証券、北海道拓殖銀行、日本債券信用銀行、長期信用銀行などが、ばたばたと破綻、倒産しました。本当に、当時は強烈な危機意識がありました。だから当然、従来の中小企業政策ではだめだ、ということ現場にいて感

じたわけです。

大事なのは、「雇用リストラによって勝ち組になろうとする企業のあり方が地域から問われている」ということです。実は横浜において、ある上場企業の株価がどんどん落ちて、倒産してもおかしくない株価になったときに、この大企業が何をしたかという、株価を上げるために7,000人いた従業員の二分の一をリストラしたのです。そのようにしてコストカットを図ったのです。それで、株がドンと跳ね上がりました。そうしたら、私がたまたま見ていたテレビの経済番組で、アメリカ型経営を標榜しているアナリストが「この会社はすばらしい」と言ったのです。従業員を半分リストラしているのに、「すばらしい」と言ったのです。確かに株価は上がりました。要するに、アメリカ型経営とはこういうことなのでしょう。しかし私は、行政の現場にいたので、「ではリストラされた3,500人はどこへ行くのですか」と言いたいわけです。それは、地域に来るのです。生活保護を受けるのか、再就職の訓練を受けるのか、余った時間を地区センターや図書館で過ごすのか。すべて行政が引き受けて、税金で引き受けるということです。セーフティネットとはすばらしい言葉ですが、大企業の尻拭いに税金を使うわけです、地域の人たちが背負うわけです。これで本当にいいのか、ということをお前はこのとき大きな怒りをもって問いたい気持ちでした。

もう一つ大事なのは、「クローズドシステムになっている大企業体制が問われている」ということです。横浜市は、愛知県とは違って、より悲劇的な都市といえます。実は、横浜市に本社がある大企業はほとんどありません。愛知県なら、例えばトヨタ

というすばらしい大企業があります。横浜市には日産があるじゃないかと思われるかもしれませんが、実は誘致した結果、日産は横浜市が本社になったのです。50億円も使って横浜市は日産をよんできました。誘致というのは、非常にばかげた政策です。では、「クローズドシステム」というのはどういうことかということ、大企業をピラミッドの頂点に置いて、一次下請け、二次下請けと全部の取り引き先を下に置いていくことで、一話完結のピラミッドが構成されることです。私は、横浜市の経済政策において、大企業を含めた横浜の企業に「こういう協力をお願いします」と東京の本社にお願いに行ったのですが、そのとき何と言われたかということ、「吉田さん、われわれはグローバル企業です。世界を相手に活動している企業です。一自治体の横浜市のごとは、まったく考えていません。だから協力しません」ということでした。地域を良くしようという政策において、大企業は東京に本社があるばかりに「協力しない」と言ったとき、私は「地域って何だろう」と思いました。これは、「地域目線の、地域を愛する企業を増やさないかぎり、実は地域は疲弊する」と本当に思いました。今、地方消滅ということは何を言われているのでしょうか。地方に大ショッピングモールや企業を誘致したけれど、実は20年経って儲からないから撤退します、ということが現実には地方では起きています。誘致した当初は調子がいい、あるいは感觸的に良かった企業も、10年とか20年の間の環境変化のなかで、「その地域で儲からなくなったら撤退する」というのが企業原理です。だから、横浜あるいは地域に根を張らない企業を相手にしては地域は繁栄しない、と

いうことを横浜のような恵まれた地域にいても感じたわけです。だから、20年後の現在、地方はもっと疲弊しているのではないのでしょうか。おそらく私が20年前に横浜で感じたこと、10年前に感じたことを、いま地方はもっともっと切実に感じていると思います。

そこで、大事なことは、「地域を愛する企業を永続的に成長させるシステムが必要だ」ということです。そういう意味合いで、「地域を愛し、地域に愛される企業」というのをつくろうと思った次第です。

#### (4) 制度創設「2007年度」の背景－CSRの視点(CSRの認識の高まり)－

では、10年前には、CSRの状況はどうだったのか。

世の中というのは、悪いときには悪いことが重なるものです。それが経済というものですが、このときは信頼性や社会的評価を失う事件が多発しました。北海道の「白い恋人」、三重県の「赤福」、そして雪印乳業などで、偽装やら消費期限の改ざんなどが発覚しました。要するに、企業の信頼を失うようなことを平気でやる企業が出てきたわけです。これは短期的利益を求めるアメリカ経営学の考え方の、最たるものです。実は、そういったことをバックボーンに、CSRというものが非常に意識され始めたのです。

ISOでいえば、今や制度化されていますが、当時は「ISO2600」という社会的責任の規格づくりに着手し始めました。こういったものを取り入れようという動きがあったわけです。

そして当時は、社会的なコンセンサスとして、「評価や信頼性を高めることが、経

営戦略上も大事になったね」と言われた時期です。

#### (5) 地域経済自立に向けた経済イメージ

そういったことを踏まえて、「根本的に地域経済とは何か」、「自立とはどういうことなのか」ということを私は考えました。鎖国なんかしたって、これは現実にはあり得ないですね。

それで横浜を考えたとき、経済はどうやら3層化しているな、と思ったわけです。一つは、「グローバル経済」で、中堅企業にはアジアや世界で戦うような企業がどんどん出てきたわけです。二つ目は、「国内経済」で、日本全国内をマーケットにするような企業があります。そして三つ目には、「地域経済」で、小規模企業に代表されるような、地域内だけで人、モノ、金、情報、そして実はエネルギーを循環させるという、そういう経済活動をしている人たちも出てきました。そこで、三分の一ぐらいの地域がこの循環する地域経済に取り組みれば、世界で何が起ころうが、アメリカの大統領がどうなるだろうが、そういう地域は大丈夫なのではないか。そう言えるような岩盤をつくることができるのではないかと考えたのです。

#### (6) 「経営から見る」、「地域と企業から見る」－企業の姿の違い－

実は今、経営学を学んでいる人たちもそうですが、企業を経営面から見たときに思うのは、実は「地域と共存」になっているということです。「ステークホルダーとWin-Winの関係になりましょう」というわけです。例えば、法政大学の坂本光司先生によれば、お客様や従業員などのステーク

ホルダーそれぞれを大切にしようということですが、経営学的にはそれは正しいと思います。それが Win-Win 関係です。

ただ、それはよく考えると、非常に怖いことです。なぜかという、お客様と Win-Win 関係をつくるために非常に安い価格の商品を提供しようとすると、どこかにしわ寄せがくるわけです。安い価格で提供するためには、社員の給料を下げるか、仕入先を泣かせるか。要するに、Win-Win の裏側には泣いている人がいるということです。グローバル CSR、つまり世界経済において CSR が問題になったのは、実はこういうことなのです。開発途上国の環境を破壊して、安い商品を先進国に届ける。あるいは、従業員を安いお金で雇用して、そして安いコストで先進国に製品を届ける。そういうことが実は問題になったわけです。CSR を標榜している有名企業が、そういうことを平気でやっているわけです。だから、Win-Win 関係の落とし穴というのは、実はブラック企業になる可能性があるということ、そのことを忘れてはいけません。このように、Win-Win は非常に危険なものです。

一方、私が望むのは、「地域と共生」です。All-Win の関係です。これは、実は地域社会を大前提として企業活動をしなす、ということです。中小企業の場合は、もともと地域との共生関係にあります。なぜなら、顧客、従業員、行政、金融機関、株主、取引先と、これらのステークホルダーは、すべて地域内にあるからです。お客様も従業員も取引先も全部、地域住民です。だから、例えば企業が従業員に給料を払うことで、従業員がお客様になる状況が成り立つわけです。そうして、売上が上がれば取引

先も喜ぶ。会社が好成績なら株主も喜ぶ。金融機関も安心してお金を貸せます。要は、All-Win の関係を築くことが、今後は地域として望まれる姿なのだと思います。

## 5. 横浜型地域貢献企業とは

横浜型地域貢献企業の制度について簡単に説明しますが、要は、「信頼とネットワークを目的として、本業とその他の活動を通じて地域貢献活動をすること」と私はこの制度を定義づけました。

### (1) 認定の仕組み

認定の仕組みについては専門的になります。

一般的に、CSR 活動をコンサルタントなどに任せると、いろいろな項目を挙げたチェックリストを作って、「おたくの CSR は、この項目に関することが足りませんね」と健康診断的なことをすることになります。

そうではなくて、横浜の場合は、認定の仕組みを「地域性の評価」と「システム評価」の二つに分けました。

#### ●地域性評価

まず、地域性評価の基準は何か。

一つは、「地域指向性」です。横浜の地域特性や文化等を重視した取り組みを行っていることです。

二つ目は、「地域限定性」です。横浜在住あるいは所在の企業を前提とした取り組みを行っていることです。

三つ目は、「地域性比率」です。取り組みの対象者の半分以上が、横浜市内の在住・在勤、所在であることです。

以上のような大前提をもって CSR の入

り口をつくったのです。

### 【地域性評価の必須・重要項目】

そして、「コンプライアンス」、「雇用」、「環境」、「品質」、「地元活用・指向(業務内)」、「地域社会貢献(業務外)」という必須・重要事項を設け、それぞれの項目に対して評価をします。要するに、それぞれの項目について地域性を十分に持っていないと認定できないということです。

### ●システム評価

もう一つは、システム評価です。前述のように、単純にチェックリストを作っ  
てCSR活動の健康診断をするのではなく、「PDCA サイクルでCSR活動を行う」ということです。「CSR方針の策定計画」→「組織体制の整備、CSR活動の実施」→「評価・分析」→「成果報告、改善」、ということを毎年やっていくわけです。こういうこともチェックすることが、横浜の地域指向CSRの最大の特徴です。

### 【システム評価の主な項目】

- ・まさしく、経営理念、ビジョン、組織体制、これは大切です。
- ・地域指向CSRの組織体制。
- ・社員の意識啓発。人材育成を本当にやっており、形だけのCSRではないということ。
- ・そして、手順書の作成、周知など。

これらのことに取り組んでください、というわけです。

### (2) 制度の特色

横浜型地域貢献企業認定制度の特色をまとめると、以下のようになります。

■地域指向CSRに取り組んでいます。

■公的機関(横浜市外郭団体：公益財団法

人)による認定で、横浜市を前面に出した評価制度にはしていません。なぜなら、市長が交替すると、政策は変わる可能性があるからです。そこで、横浜市を前面に出さず、事務局は公益財団に置きました。だから10年も続いています。市長は替わりましたが、いまだに続いています。

■産学官公民の5者が連携したコンソーシアムで運営しています。

■大企業と中小企業に分けず、認定しています。地域に対する愛情で決めています。

■認定の仕組みは、チェックリストではなく、経営システムの構築を採用しています。

■評価をするのは、外部評価員です。企業支援する人材の育成もこれで取り組むという意図で、外部評価員というのをつくりました。

### 【横浜型地域貢献企業認定制度の概要】

横浜市が制度設計の企画立案をして、横浜市立大学が制度規格をつくり、商工会議所が企業の紹介をし、NPOがスタートから協力する、というかたちになっています。このように、私はこの制度をつくりました。

### (3) 認定企業のメリット

現在、認定企業は400社近くになっています。実は当初、入り口論として、「企業というのは目先のメリットも必要だよ」という話があったので、仕方なく、最初に認定企業に対するメリットをいくつか設けました。例えば、認定マーク利用、企業PR、融資制度等において認定企業にはメリットを与えたわけです。これは、一般によくある行政の手法です。

## 6. 横浜型の認定制度で、地域がどう変わったか

では、横浜型の認定制度で地域がどう変わったかということ、簡単にお話いたします。

実は、制度化してから10年になります。400社近くが現在認定を受けています。変わってきたと感じるのは、ここ2~3年で「CSVへの取り組み」が増えてきたことです。それで、ほとんどの企業が、「われわれ中小企業」という言い方をやめて、「地域企業」とか「地域貢献企業」という言い方をし始めています。というのは、中小企業というと、地域においては大半が中小企業なので、どんな企業かということ必ず説明しなければなりません、「地域貢献企業」といえば、それだけで十分説明できているわけです。

また、地域課題に取り組み始めました。

そして、毎年交流会を開催し、横の連携に取り組んでいます。最初は研修だけ実施していたのですが、最近は横浜市役所などから行政課題を提示されたり、NPO等から地域課題を提示されたりするなどして、話し合いをする場にもなっています。

## 7. 認定により、企業にどんな効果が見られるか

では、地域貢献企業と認定されることにより、企業にはどんな効果があったのでしょうか。私は10年間見ていて、400社すべてがうまくいっているとは思っていません。ただ、ゼロからのスタートを考えると、ひょっとしたら10%もいっていないかもしれませんが、10社とか20社でも、実はさまざまな効果を得られた企業が生まれてきているという実感はあります。

一つには、「ブランド意識」が芽生えています。「わが社は横浜型地域貢献企業です。認定を受けています」というわけです。ある会社へ行ったとき、会社の入り口に大きな看板があり、「わが社は横浜型地域貢献企業です」と書いてありました。そして応接スペースには、横浜型地域貢献企業の認証マークが置いてありました。

また、「認定企業間の連携」が生まれています。まったく関係のなかった印刷業と建設業が協働するような取り組みも増えてきました。

また、「CSV活動」が出てきました。NPOとの連携が出てきたということが、私は非常に嬉しく、また驚きました。

そして、「地域交流」が生まれています。CSR報告会というのは、PDCAサイクルの最後に実施することですが、このCSR報告会に地域住民を呼んでいるのです。こういった姿が数年前から見られるようになりました。

また、「CSR活動」が実施されています。よくあるパターンですが、地元小学校へ行って出前授業をするなどです。造園屋さんには実際に作業を見せる、印刷屋さんにも印刷して見せる、建設屋さんにも大工仕事を見せる。あるいは、障がい者施設へ行っていろいろなサポートをしています。また、いま横浜で活発に行われているのがインターンシップです。大学生や、場合によっては高校生や海外からも受け入れをしている例があります。

### ●ある横浜型地域貢献企業のCSR・CSV事例

横浜型地域貢献企業のCSR・CSV事例を、一つご紹介します。この事例は、先般

私が CSR 報告会に行ったときに報告された内容です。

事例の企業は、社歴 135 年、従業員数 40 名の印刷会社で、主な活動は以下のとおりです。

#### 【横浜サンプラザプロジェクト活動】

横浜サンプラザプロジェクトというのは、12 月 25 日を境に実施される市民運動で、これにこの印刷会社は参加しています。まちを清掃する「清掃サンプラザ」と、もう一つ「訪問サンプラザ」というのがあります。

この印刷会社は、「訪問サンプラザ」として障がい者施設に行き、そこで名刺作りを実施しています。つまり、本業とはまったく関係ないことではなく、本業をおろそかにせず地域活動に取り組んでいるわけです。

#### 【横浜 3 世代タクシー活動】

横浜 3 世代タクシーというのは、子育て支援の NPO、タクシー協会、横浜市内の女子大学とのコラボで生まれた、「おじいちゃん・おばあちゃん、親、孫という 3 世代で楽しめる横浜を巡るツアー」です。そういうもの企画し、現実に提案し、まずは実験的に今やっています。印刷会社は、この活動においては PR パンフレットを作っています。これも家族の絆を深める活動ですが、このプロジェクトの企画は女子大生が出したようです。

#### 【お薬手帳多言語版活動】

横浜市には 8 万人の外国人がいます。人口 370 万人なので、比率的には少ないけれど、実数としては多いわけです。

それで、お薬手帳は使わない外国人は多く、ましてや日本語版しかありませんでした。そこで、これを多言語化しようということで、NPO とのプロジェクトで、4 か国語（英語、中国語、韓国語、日本語）版

のお薬手帳を作りました。印刷会社なので、当然印刷をします。

このような地域貢献活動をしています。特に NPO との連携活動もあるということで、かなり社会課題の解決に向けて取り組んでいると思いました。

## 8. おわりに

今や、「行き過ぎたグローバル化」ということが非常に問題になっており、一方で、地域の重要性というのはますます高まってきているな、ということを感じています。

また、行政としては、国の一方的な中小企業政策ではなくて、もっと地域を重視した政策に変えるべきだと思います。企業も、「われわれは中小企業ですから」という言い方はやめて、「われわれはこの地域のために頑張っている地域の企業です」という言い方に変えていただきたいわけです。そして、そういう会社は倒産しない会社であり、長寿で永続する会社になれるということで、「地域の繁栄をともに支えていく存在になろう」という声をあげていただきたいということです。そのところで、まさしく行政と企業の思いがマッチングするわけです。そういった政策がこれから必要だということです。

そして、地域において挑戦すべきは、前述のように、地域と企業がともに繁栄する姿になることです。これは、経営学を超えなければなりません。要するに、利益追求とか、短期的に考える経営ではなくて、長期的に見た経営、もっと言うと「地域の繁栄を第一に考えた経営」をすべきだということです。それが最後に申し上げたいことです。

このような制度づくりに、私は10年前に取り組みました。そして、地域貢献企業を取り扱っていただける本も何冊か出てきました。最後に、認定マークに込められた思いである、「地域を支え合おう」ということを申し上げて、私の話を終わります。ご清聴ありがとうございました。