

企業による地域活性化、その実際と手法

藤井建人（公益社団法人日本印刷技術協会）

Keyword： 企業、印刷会社、地域活性化、収入、手法、メリット、課題、採算性

1. 本研究の目的・背景

地方創生の取り組みが広がるなか、持続的な地域活性化の担い手が必要とされている。かつては行政・TMO など公的色の強い機関が担い、現在は様々な地域運営組織や NPO 法人、学校などの参画に加え、地域おこし協力隊と日本版 DMO の制度化、地域商社やまちづくり会社設立の進展、コネクターハブ企業の研究など、民の力の活用が進んでその顔ぶれは多彩さを増している。

担い手は今も増え続けているが、全国に 382 万者ある民間企業、その 99.7% を占める中小企業は地域活性化にどのように取り組んでいるのだろうか。利益を度外視できない企業にとって、企業活動と地域活性化は利益相反にならないのだろうか。取り組む企業はどのように両立させ、取り組んでいない企業は何を課題に感じているのだろうか。

個別企業の取り組み事例研究、ある地域に企業の産業集積を作る研究は多いが、全国に遍在する中小企業が各地でどのように地域活性化に取り組むかを総体的に示す研究はほとんどない。企業は一般的に産学官金といわれる地域活性化の枠組みの 1 プレーヤーとされるが、その取り組みや関与度の平均像は明らかではない。

本研究では印刷会社の調査を通じて企業による地域活性化について考察する。印刷会社は 25843 事業所あり、製造業 24 分類中 5 番目の多さ、全国に遍在する典型的な中小企業業種の一つである。印刷需要の構造不況的な減少に対し、紙への印刷だけでなくデジタルメディアの制作など事業領域の拡大で対応している。その企業活動プロセスではおのずと地域情報が集まり、生産工程を経て地域に出荷する、情報加工が業務の本質という業種特性を持っている。

名刺など印刷物を使わない企業は実質的になく、あらゆる産業と取引を持つ意味でマルチジョイント産業とも呼ばれ、地域経済の盛衰の影響を強く受ける業種でもある。全国の印刷会社の地域活性化への取り組み実態の分析は、多くの中小企業や地域密着型産業にとって、地域活性化とのあり方を考える多くの示唆を含むのではないだろうか。

2. 研究の方法

調査票は印刷会社の地域活性化への取り組み状況を探るべく、設問は定性側面と定量側面から構成、基本的に

選択式とし、部分的に記入式も併用した。具体的には地域活性化の取り組みの有無、開始時期、体制、役割、位置づけ、売上高と収入源、取り組み内容、スタンス、メリットと課題など、企業の地域活性化を経営面から多角的に採算性まで分析しようとの意図である。メリットと課題は地域活性化に取り組まない企業からも回答を得て、取り組む企業との認識の差から、取り組み以前と以後における態度変容を考察しようと試みた。

<調査の概要>

調査名：印刷会社の地方創生／地域活性アンケート

期間：2017 年 6 月 28 日～7 月 21 日

手法：FAX 式アンケート調査およびヒアリング調査

対象：中小・中堅の印刷会社 585 社

回答数：120（回収率 20.5%）、有効回答数 118

<地域活性化に取り組んでいる回答社の平均像>

地域の分布：30 都道府県

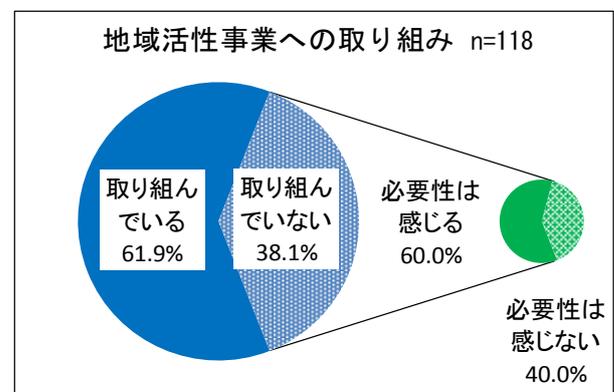
平均従業員数：87 名

平均設立年：1949 年

3. 研究の内容と結果

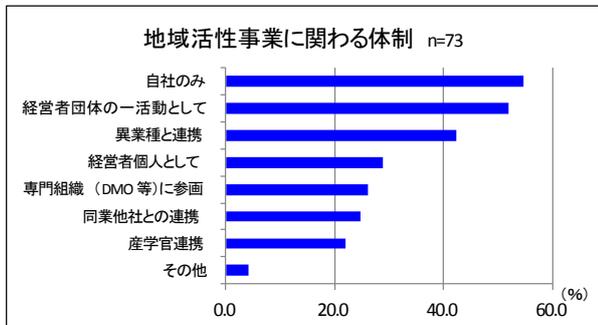
3-1. 地域活性化への取り組み有無と体制

地域活性事業に「取り組んでいる」企業は約 6 割であった。「取り組んでいない」企業のうちの 6 割も「取り組む必要性を感じる」とし、どちらかといえば積極的かつ肯定的な企業の多いことが明らかになった。

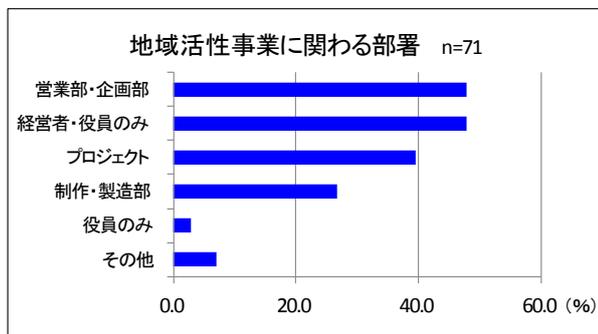


取り組み始めた時期は、「7 年以上前」が 6 割弱、「6 年前以前」が 4 割弱、「はっきりしない」が約 4% あった。近年始めた企業もあるが、長期に取り組んできた企業の多い様子がうかがわれる。

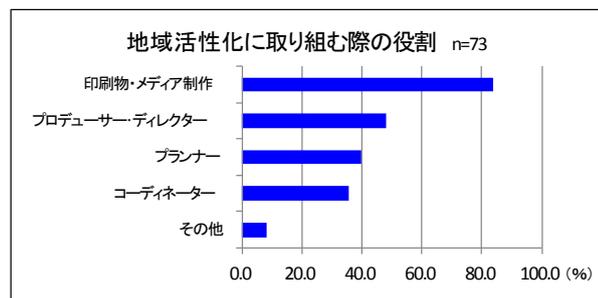
取り組みの体制は、過半数が①「自社単独型」と②「経営者団体への協力型」を挙げた。③「社外連携型」は「異業種連携」「同業他社連携」「産学官連携」を合わせて9割弱にのぼる。自社単独や経営者団体と掛け持ちつつ、ほとんどのケースで社外となんらかの連携を組むと推察される。組織としてではなく④「経営者個人型」として取り組むケースも3割弱、⑤「専門組織参画型」も約1/4。



社内の体制は、「営業部・企画部」「経営者・役員のみ」が同数でともに半数弱。社内の事業とは別の①「経営者単独型」、部門の役割として落とし込む②「事業型」、プロジェクトで取り組む③「部門横断型」の3タイプに大きく分けられる。経営者や営業部・企画部など社外との接点を持つ者が担当するケースが多い。



取り組む際の自社の役割は、1社平均2.2項目を選択した。本業である印刷物・メディア制作のほかにもう1つ以上の複数の役割を担うことが多い。「印刷物・メディア制作」という①「サプライヤー型」が8割超。「コーディネーター」「プランナー」としての③「黒子型」が約3/4。「プロデューサー・ディレクター」として事業全体のイニシアチブをとる②「主導型」は半数弱と最も少ない。



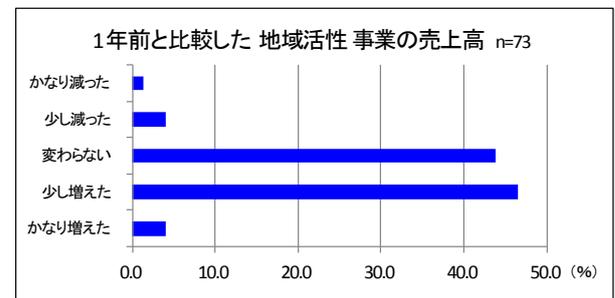
3-2. 地域活性化による売上高と収入

印刷会社の総売上高に占める地域活性事業の割合は平均4.1%。その分布は「3%以下」が約2/3。「5%以下」16.1%、「10%以下」8.1%と割合が高まるにしたがい少なくなる。9割以上の企業において10%以下と事業規模は必ずしも大きくない。

ヒアリングによると、地域活性事業の売上高は企業内で分野横断的に計上されるため捕捉が困難、地域活性化を縁として受注した印刷受注の計上先を迷うという会計上の事情もあり、それらを含めればもう少し増えるケースが多いようだ。しかし20%超も3.2%あり、地域活性化が主力事業の1つを形成している例も見受けられる。

将来的に目指す割合は平均11.9%と約3倍の事業成長が目指される。「10%超」を目指す企業が27.1%ある反面、従来どおり「3%以下」の企業も約3割、拡大意欲は旺盛だが急拡大は望まれていない。

1年前と比較した地域活性関連の売上高は、「増加」50.7%、「不変」43.8%、「減少」5.5%。増加が減少を大幅に上回ることから、企業における地域活性事業は確実に成長していると考えられる。地域活性事業は縮小する地域経済における新たな成長機会と位置付けられる。

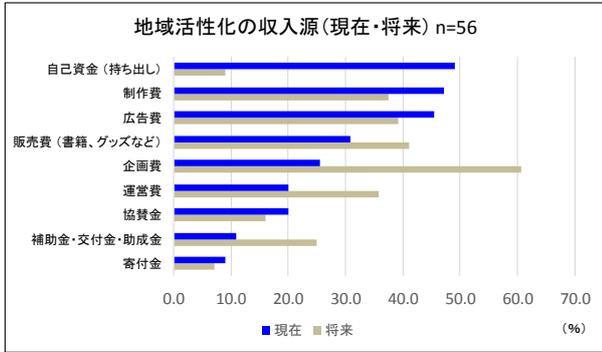


地域活性事業における主要な収入源の数は1社平均2.6。回答を3つまでに制約したため第4以降の収入源を挙げられなかったことを考えると、ほとんどの企業が多様な収入源を組み合わせて原資としながら地域活性事業を展開している。

収入源の最多は半数弱が挙げた「自己資金(持ち出し)」。そして「制作費」「広告費」「販売費」を3割以上の企業が挙げ、「企画費」「協賛金」2割台、「補助金等」「寄付金」1割前後から構成される。収入源の種類を問うた設問なので実際の収入構成と一致しないが、現実問題として地域活性事業の何割かは採算割れである様子がうかがわれる。ヒアリングの結果、地域活性事業単体としては赤字のケースもあるが、地域活性事業に取り組むことで得た新規顧客や新たな印刷受注など派生的に生まれた収入を含めて長期包括的に判断する必要があるのが現実で、地域活

性化の事業採算性評価は簡単ではない。

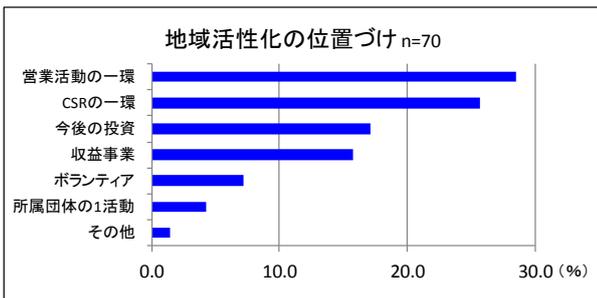
将来的な収入源は、6割が「企画費」を、3割強が「運営費」を挙げる反面、「自己資金」は1割弱に減少する。「制作費」「販売費」といった納品時に物体を伴うハード面の請求は容易だが、企画や運営といったボランティアに見られがちなソフト面のマネタイズが課題である。



3-3. 地域活性化の位置づけと取り組み内容

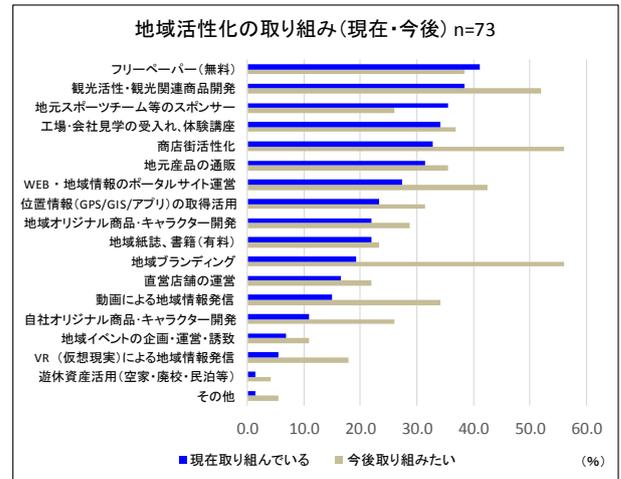
回答が分散したことは、地域活性化事業は多様な解釈が可能で位置づけが企業によって異なる状況を映し出している。本設問は択一としたが、現実的に地域活性化は従来の企業活動の様々な意味合いを複合的に併せ持つ多目的な事業と位置付けられるのではないかと。

「営業活動の一環」「CSRの一環」が3割弱、「今後の投資」「収益事業」が2割弱。「ボランティア」は1割弱に過ぎなかった。地域活性化を持続性ある取り組みにするには資金的な裏付けが不可欠である。前項と合わせ考えると、企業は短期的に地域活性化の資金の出し手になることを許容しながらも、長期的には地域と本業に好影響を及ぼすような位置づけを模索している。



地域活性化事業の具体的な取り組みとしては、「フリーペーパー」4割超、「観光活性・観光関連商品開発」「地元スポーツチーム等のスポンサー」4割弱、「工場・会社見学の受入れ・体験講座」「商店街活性化」「地元製品の通販」3割強。地域活性化事業を通じて事業領域が拡大、本来の製造業から少し離れた取り組みに発展している例が多い。単に印刷物を作って納品するだけではなく、地域の経済・文化に深く関与している様子が見られる。

続く「WEB・地域情報のポータルサイト運営」「位置情報 (GPS/GIS/アプリ) の取得活用」「地域オリジナル商品・キャラクター開発」「地域紙誌、書籍 (有料)」は、本業である情報の加工技術を生かした取り組みである。



今後の取り組みとして、回答者の半数以上が選んだのは「地域ブランディング」「商店街活性化」「観光活性・観光関連商品開発」の3つ。より深くまちづくりに関与したい意向が強まっている。印刷にとらわれることなくWEB・動画・位置情報も駆使して地域活性化に取り組む意向を見せている。

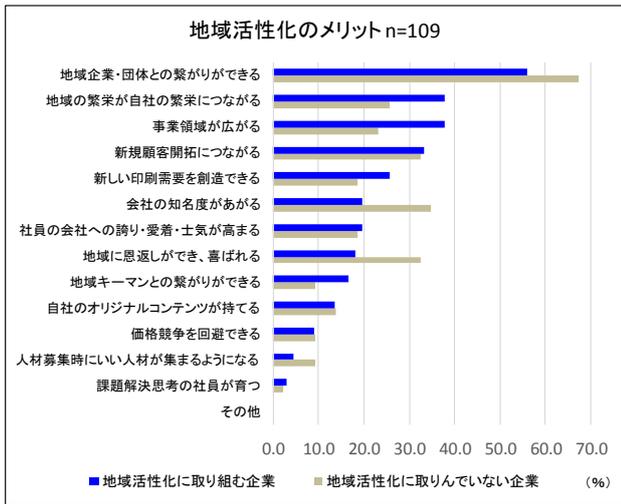
3-4. 地域活性化事業のメリットと課題

印刷会社が地域活性化事業に取り組む際のメリットと課題を、各15の選択肢から各3つまで選ぶ形で行った。

地域活性化事業に取り組む企業の30%以上が「メリット」に挙げた項目は「地域企業・団体との繋がりができる」「地域の繁栄が自社の繁栄につながる」「事業領域が広がる」「新規顧客開拓につながる」。本来は製造業である印刷会社が異分野の地域活性化事業に取り組むことで、地域での新たなつながりが生まれ、新たな事業領域と顧客を発見、地域と自社の繁栄につながるメリットを感じている。

取り組まない企業の30%以上が「メリット」に挙げた項目は「地域企業・団体との繋がりができる」「会社の知名度があがる」「新規顧客開拓につながる」「地域に恩返しができ、喜ばれる」。取り組む企業と比べ、新たなつながりと知名度向上、喜ばれるといった直接的・非金銭的な効果への理解を示すものの、事業領域の拡大、需要の創造といった本業に対するインパクトへの期待が低い。

地域活性化事業に取り組む企業30%以上が「課題」に挙げたのは「事業を企画、運営できる人材の不足」「十分な売上、利益を得られない」「結果が出るまで時間がかかる」「持ち出しになることもある」。特に企画力と採算性



が課題として認識されている。

取り組んでいない企業の30%弱以上が「課題」に挙げたのは「事業を企画、運営できる人材の不足」「十分な売上、利益を得られない」「自社オリジナルコンテンツがない」「関係者の利害調整が難しい」。取り組む企業と比べ、採算性より企画力・コンテンツ力、調整力など自社のリソースとノウハウ面を課題として捉える傾向にある。

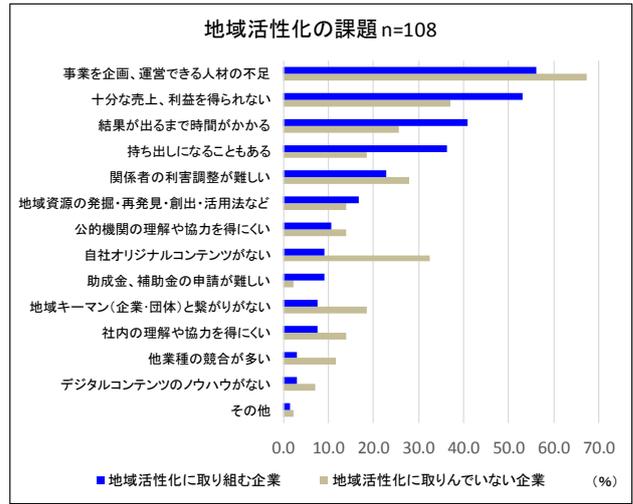
取り組まない企業では「関係者の利害調整が難しい」「地域キーマン（企業・団体）と繋がりがない」「公的機関の理解や協力を得にくい」「社内の理解や協力を得にくい」といったステークホルダーとの関係性を課題にする回答が合わせて74.5%あり、取り組む企業の42.5%と大きな開きがある。

4. 考察・今後の展開

本研究結果から、企業による地域活性化の取り組みは広がりを見せ、企業に成長機会をもたらしていることが容易に想像される。しかし地域活性事業の何割かは企業が費用を一定程度負担することで成り立っていることも明らかになった。その採算性は企業にとって好ましくないが、地域活性事業をボランティアと位置付ける企業は1割弱しかなかった。

一方、取り組んでいない企業は未知の地域活性事業におけるノウハウやリソース、ステークホルダーとの関係性に不安を感じていた。取り組む企業は採算性を課題に挙げる傾向が強かった。このことから地域活性事業への取り組みが事前の不安を解消していくにしたがい、課題が事業採算性に移っていくと考えられる。

取り組む企業では、従来の事業領域に留まっては創出しえなかった地域での新たなつながり形成など長期的に自社に還流される派生的な効果を複数認め、金銭的な収



支と非金銭的な収支を包括的に評価することで採算性の課題を解決しようと試みている。この暗黙知的な地域活性事業の採算性評価ノウハウは、取り組みの有無や成否を大きく分ける因子になっている可能性があるだろう。

企業による地域活性事業の採算性評価視点例

短期的	金銭的	直接的
持ち出しの発生	制作・広告・販売等による収入	地域に喜ばれる
長期的	非金銭的	派生的
地域経済が良くなることによる	つながりの構築 知名度の向上 事業領域の拡大	共感獲得による 新規顧客や 新規受注の獲得

本研究では、中小企業の代表的業種の一つである印刷会社の調査を通じて企業による地域活性化の取り組み状況を考察した。印刷会社においても規模による経営資源の違いがあるし、他業種においても業種特性の違いを考慮する必要はあるが、企業の稼ぐノウハウと保有する経営資源を地域活性化に使うことは持続性ある地域活性化を考えるうえで業種に関係なく考えるべきことである。

今後、企業による持続的な地域活性化のモデル化、民間企業と地域活性化の関係のあり方、地域活性化の取り組みが地域と経営に与えるインパクト、地域活性事業の採算性評価などについて研究を進めたいと考えている。

【参考文献】

中小企業庁編, 2014, 「2014年版 中小企業白書」
 経済産業省, 2014, 「工業統計表 産業編」
 兵庫県立大学地域活性研究会, 2014年, 「地域マネジメント戦略」, 同友館
 みずほ総合研究所, 2013年, 「地域活性化ビジネス」, 東洋経済