

## 第7回 社会関係資本： 地域社会との関係性強化



青嶋 稔

### CONTENTS

- I 企業と地域社会における関係性の変化
- II 先進事例
- III 地域社会との新たな関係性の構築に向けて

### 要約

- 1 日本の製造業はもともと工場プロフィット制度を導入していた企業も多く、工場そのものが一企業のような機能を持ち、地域に根を張っていた。しかしながら、昨今はグローバルを視野に入れ、地域とのつながりが弱くなったという一面もある。こうした中、企業にとって重要なステークホルダーである地域社会との関係性は、日本だけでなくグローバル視点で新たなフェーズに発展させる必要がある。
- 2 先進事例として、コマツ、サントリーホールディングス、リコーを取り上げる。いずれも自社の経営理念に基づいた活動を推進し、地域関係資本との強化を実現している。
- 3 地域社会との新たな関係性構築には、①自社理念に基づく活動の具現化、②カーボンニュートラル時代のエネルギー問題における地域経済との課題解決、③地域経済自立に向けた持続性のある活動への昇華、が必要である。

## I 企業と地域社会における関係性の変化

日本企業は、地域社会との関係性を大事にしながら事業を展開してきた。特に製造業では、工場と地域は一体であったともいえる。基幹工場は企業城下町を形成し、その企業は地域とともに栄えた。日立製作所の茨城県日立市や、以前、リコーがマザー工場を持っていた静岡県御殿場市もわが国を代表する企業城下町だったが、現在、企業城下町をめぐる状況は大きく変化している。

その要因の一つとして経営環境が大きく変化したことが挙げられる。以前は工場プロフィット制度などの仕組みにより、工場自体が一企業のような存在であった。ところが、グローバル化に伴い、グローバルを視野に入れた経営形態に変化した。

たとえば三菱重工業は、事業所制度（事業所＝工場）を2010年に廃止している。以前は事業そのものと事業所のマトリックスで経営をしていたが、迅速な意思決定が阻害されるという弱点があった。たとえば船舶部門の事業所は神戸と長崎、下関にあり、船舶をグローバルで勝てる事業にするという視点と、事業所ごとの事情が複雑に絡み合うことで、意思決定が迅速にできなかったのである。グローバルで強い原動機事業（当時）も同様で、高砂、長崎といった具合に事業所が分散しており、意思決定が迅速にはできなかった。そのため、事業本部制度に一本化したのである。これは、同社の事業環境が内需・官需から、成長市場を求めて海外に出て世界市場でGEやシーメンスと戦わなければならなくなったことによる。

こうした変革は地域視点を弱めるリスクが

あり、企業は、地域社会との関係性のあり方をあらためて模索しなければならなくなっている。現在、地域社会は、カーボンニュートラル、人口減少、少子化、老朽化するインフラの維持など、非常に難しい問題に直面している。首都圏は人口も多く、インフラ維持、再生可能エネルギーの導入などに際して、豊かな財源をもって対応できるが、地域社会ではこうした問題に対応するにはあまりにもリソースが乏しいのである。

事業を行う地域も、国内はもとより、欧米などの先進国だけでなく新興国などグローバルに広がっている。このように地球規模で事業を展開する中、それぞれの事情や社会課題に企業は地域ともに対応し、課題解決に貢献しなければならない。つまり、サステナビリティという観点からも地域社会と新たな関係性を構築していかなければいけない時代となっている。

日本においては、少子化、カーボンニュートラル実現に向けたエネルギー問題、水、森林などの自然環境の維持など、地域が直面する課題は山積している。また、海外に目を転じると、日本企業が事業を展開しているアジア諸国など新興国においても、急速な工業化に伴い自然資源が破壊され、CO<sub>2</sub>の排出が急増するなどの問題に直面している。特に新興国では諸問題に対応するための人材リソース不足が深刻な問題となっている。

企業がサステナブルな事業を展開していくには、地域社会と一体となることが欠かせない。グローバルに展開する際にも、当該地域と一体となって課題を解決し、持続可能性のある事業を展開することが非常に重要になっているのである。

このような地域社会との新たな関係性構築に率先して対応している企業として、コマツ、サントリーホールディングス、リコーが挙げられる。次章では、こうした先進企業の取り組みを見ていく。

## II 先進事例

### 1 | コマツ

#### (1) 企業概要

コマツは、建設機械、鉱山機械、ユーティリティ（小型機械）、林業機械、産業機械などの製造販売を行う。連結業績3兆5435億円、営業利益4907億円、従業員数6万4343人（いずれも2023年3月31日現在）のグローバルカンパニーである。

#### (2) 地域社会との共生

コマツは、地域社会との共生を持続的に強化している。その取り組みの中から、①石川県小松市への本社機能一部移転と地域貢献、②石川県との農業に関する提携、③粟津工場でのバイオマス発電、について述べる。

##### ①石川県小松市への本社機能一部移転と地域貢献

コマツは2011年、教育研修施設を創業の地である石川県小松市に移転した。小松市は子育て支援を推進しており、その効果の一つとして石川県で勤務する社員の出生率が向上している。

23年2月には岸田首相が石川県にあるコマツの事業所を視察している。同社の子育てに関する取り組みは、政府の考える少子化対策の参考になっているからである。たとえば、

子供が急に体調を崩した際に社員が業務から離れやすくする制度や、出産後に育休が取りやすくする制度などは、国の政策立案や制度設計の参考にされている。

同社発祥の地である小松工場は、リーマンショックによる拠点統廃合のおりを受けて閉鎖を余儀なくされた。しかしその後、JR小松駅前という立地を活かし、工場の跡地に「こまつの本社」を設立した。そこに設置した「わくわくコマツ未来館」では、小学生向けの理科・里山自然教室を開講し、子供たちが自動運転の仕組みを学び、二輪ロボットをつくり、プログラミングを学んでいる。また、木製油圧ショベルを実際に動かせるなど、学ぶ楽しさが体感できるようになっている。この教室からはさまざまな成果が生まれており、中には、不登校だった子供が科学の面白さに目覚め、米国の大学に進学したという例もある。

これらの活動は同社のOB、OGの活躍によるところが大きい。彼ら彼女らは、コマツの社員時代に蓄積した技能や知恵を社会の役に立てたいという思いが強く、その思いが持続性のある活動につながっている。

##### ②石川県との農業に関する提携

2013年には、石川県との間で「農業に関する包括提携契約」を結んでいる。しかしながら、ビジネス組織と行政との間には目的、考え方、言葉の違いなどもあり、当初は困難が多かったという。そこで、コマツ粟津工場内に県サイドとの窓口を担う担当者を設置、県にも同様の担当窓口を設置して意思疎通を図った。

こうした努力もあり、包括提携を通じて、苗づくりと田植えをやめ、稲の種子を直接圃場（ほじょう）に撒く乾田直播栽培に成功し

た。コマツが持つICTブルドーザーの情報化施工によって、田んぼの凹凸を15mm以内に均平化することを実現したのである。その結果、収穫が安定し、育苗の人手が省けるようになったため、少ない人数で広い面積を見ることができるようになった。またこれにより、稲作の総コストは最大4割低下した。その後は、石川県の農業試験場の支援も受け、県内各地でブルドーザーによる均平化と乾田直播栽培への転換が進んでいる。

稲作だけではなく、トマトの栽培においてもコマツは意欲のある営農家と連携して、地下水を使った空調システムを開発した。ここでは、農業ハウス内の温度と外気温のリアルタイム監視を実現し、エネルギーコストの削減と生産性向上に寄与した。生産性の面では、春から晩秋までの栽培を可能にしたことで収穫量が1.5倍になった。このように、製造業のノウハウを活用し、小松市の一次産業の生産性向上、コスト低減に寄与している。

### ③粟津工場でのバイオマス発電

2014年2月、コマツは、石川県、石川県森林組合連合会と「林業に関する包括連携協定」を締結している。15年より、粟津工場において、加賀地域の森林に残された未利用間伐材などから生成された木材チップを燃料とする地産地消型バイオマスボイラーの運用を開始し、省エネルギー・創エネルギーや環境負荷低減を推進している。

同社は、本事業のパートナーとして「かが森林組合」と連携し、間伐材から木材チップをつくっている。燃えやすい木材チップはもともと使い道がなかったので、この取り組みはそれらの有効活用にもなった。加賀地域の

森林から間伐材を搬出し、数カ月間、天日乾燥させ、破碎したチップが日々トレーラーで粟津工場に運ばれる。地産地消のエネルギー源の供給である。このように、無価値だった間伐材に価値が生まれるなど、さまざまな効果が出ている。林業事業者にとっての経済的効果はもちろんだが、地元の林業が活性化したことにより、新規雇用の創出にもつながった。また、CO<sub>2</sub>の削減など環境面でも効果を発揮した。

ここに至るまでには幾多の苦難があった。たとえば、木材を砕くチップ製造機は当初はドイツ製のものしかなく、大変高価であるうえ、保守や部品補給といった運用面を考えると現実的ではなかった。そこで大型機械を得意とするコマツの協力会社にはたらきかけ、廉価で性能がよいチップ製造機（チップパー）をつくってもらった。一方、かが森林組合は、投資に対する不安が懸念されていた。なぜならば、もし途中で頓挫することがあれば、投資は借金に終わってしまうからである。そこで石川県が仲介し、コマツが信頼できるパートナーであることを説明、説得したことで両者の取り組みは前進した。

日本の林業は、長い間、産業としての競争力を失っており、公共事業化している面があった。森林組合は、ビジネスを主体とするより補助金への依存が大きく、活動に無駄も多かった。こうした森林組合の活動に対して、コマツは自社で培ったコスト削減や生産性向上などのノウハウを伝承した。たとえば、コマツがチップ製造の作業工程を一つひとつ分析し、製造業のノウハウを注入することで生産性が改善され、チップ単価も低減した。利用されていなかった間伐材を地元地域の林業

者から購入することは、地元林業の活性化、地域創生のモデルケースとなっている。後述するリコーも、コマツの取り組みを参考にして静岡県御殿場市で間伐材を利用したバイオマスボイラーを設置した。

さらには、石川県農林総合研究センターと朝日アグリアと共同で、粟津工場で運用している木質バイオマスボイラーの木質燃料灰の肥料化に成功している。

このようにコマツは、官民連携の先進モデルとして農林業にわたる循環サイクルを構築し、産業廃棄物を削減するなど、カーボンニュートラル実現に向けた活動で農林業の自立的活性化に寄与している。

## 2 | サントリーホールディングス

### (1) 企業概要

サントリーホールディングスは、傘下に酒

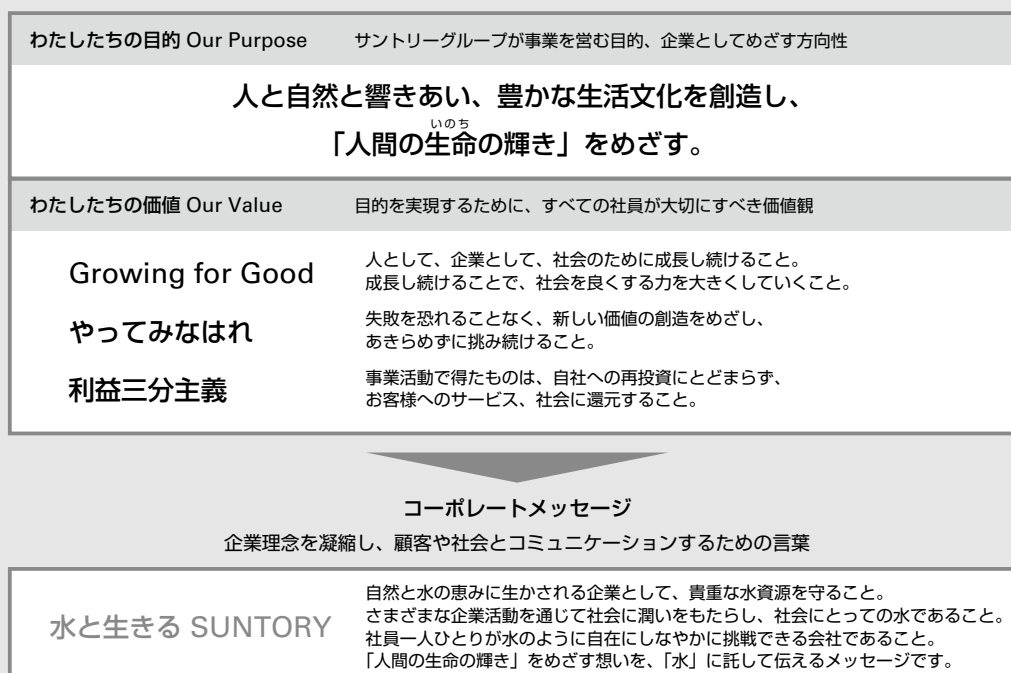
類、ソフトドリンク、健康食品などの製造販売を行う関連企業を持つグローバル企業である。1899年に創業され、グループ内に270社あり、2022年12月31日現在の従業員数は4万855人、連結売上収益は2兆6588億円の巨大企業である。

### (2) 企業理念と地域との共生

まず、サントリーホールディングスの企業理念について述べる。

同社は、「わたしたちの目的 Our Purpose」「わたしたちの価値 Our Value」といった企業理念を掲げている（図1）。コーポレートメッセージとしては、企業理念を凝縮し、顧客や社会とコミュニケーションするための言葉として、「水と生きるSUNTORY」と表現している。このメッセージは、「水とともに生きる」と表現されることも多い。これは、

図1 サントリーホールディングスの企業理念



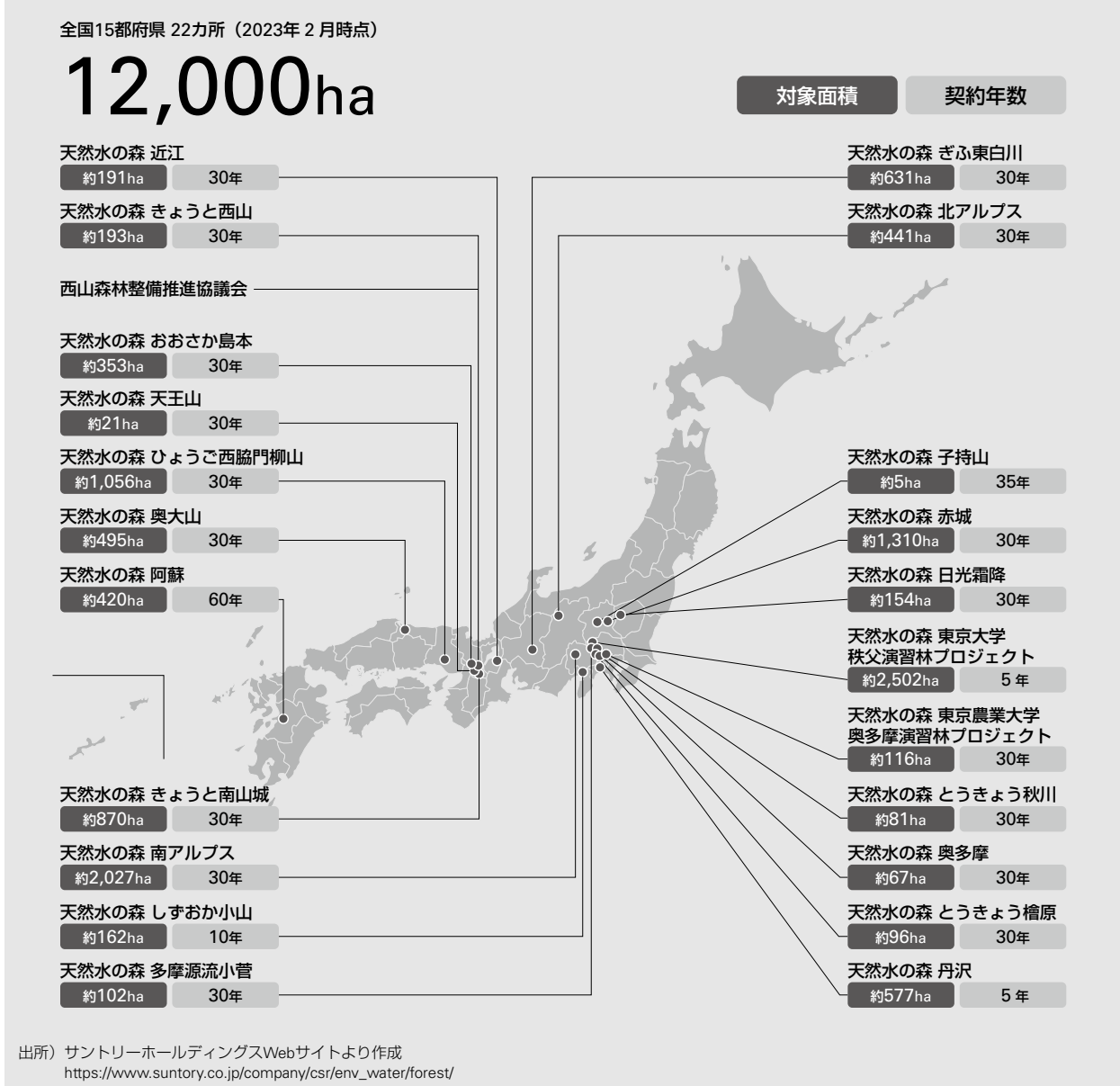
出所) サントリーホールディングスWebサイトより作成  
<https://www.suntory.co.jp/company/philosophy/>

水はあらゆる生命の源で同社にとってもかけがえのないものであり、しかも無限ではない重要な資源であること、そして水を守り、育むことが同社の事業の一環であり、水とともに生きることが同社の事業のありようだとする強いメッセージとなっている。

また同社は、地域に根差した環境活動として、「天然水の森」を活用した自然体験プログラムである次世代教育「水育（みずいく）」

を展開し、「森と水の学校」「出張授業」などを行っている。「天然水の森」は現在、全国22カ所、約1万2000haに及び、ここを核として、水のサステナビリティについての取り組みをしている（図2）。「水育」では、「2020年までに、工場でくみ上げる地下水量の2倍以上の水を涵養する」ことを14年時点の目標としていたが、19年6月に1年前倒しで達成した。「森と水の学校」では、「サントリー天然

図2 サントリーホールディングスにおける「天然水の森」整備目標



水」のふるさとで開かれる自然体験プログラムの一環で行われ、04年の開校から22年までにオンライン含めて3万1400人の親子が参加している。また、「出張授業」では小学校の教室で先生方と協力し、首都圏、京阪神などで実施している。オンライン含めて21年までに2364校、約18万1200人の児童が参加している。このような水への取り組みは、地域社会に大きな影響を与えている。

同社は、水のサステナビリティに関する認証を取得しており、鳥取県江府町にある「奥大山ブナの森工場」は、国内で初めて「Alliance for Water Stewardship (AWS)」認証を取得した。20年1月には九州熊本工場も同認証を取得している。この認証の重要な審査ポイントは「地域との共生」である。同社がこのポイントをクリアして外部機関からの認証を得たことは、方向性の正しさを確認できたことに加え、地域住民の安心感の醸成にもつながっている。

このような活動は海外にも広がっている。買収したジムビームがある米国ケンタッキー州では、ジムビームの主力工場であるクレアモント工場やメーカーズマーク蒸溜所など、ビームサントリーの4つの工場があり、森や湖、小川など、豊かな大自然と共生したもののづくりを行っている。たとえば、ウイスキーの冷却工程では、工場敷地内にある湖の水を循環利用している。従業員が地域の人々と連携しながら自然との共生が進められており、創業から200年以上にわたって森、水の涵養に努めている。

スコットランドでは、湿原はウイスキーづくりによい水を育むといわれている。また、湿原に堆積した泥炭はピートと呼ばれ、ウイ

スキーの原料である麦芽を乾燥させる大切な原料となっている。近年、こうした湿原が土地開発や過度な商業用採掘によって失われつつあるという状況を同社は問題視し、自然と共生し、持続可能な事業推進の一環として、泥炭地保全に取り組んでいる。こうした問題はスコットランドでスコッチを生産しているすべての人々の課題であったため、同社は、この課題解決に向けた持続的事業を地域社会とともに推進している。

また、UKやスコットランドでは、泥炭地および水源保全活動「Peatland Water Sanctuary」を21年11月から開始している。30年までに400万米ドル以上を投資し、1300haの泥炭地保全を目指すとともに水源保全活動にも取り組んでいる。さらに、40年までに同社が使用する泥炭の2倍の量を生み出すことができる面積の泥炭地保全を目指している。

前述した水育は、ベトナム、インドネシア、タイなどのアジア地域でも展開している。15年に活動を始めたベトナムでは、水の大切さや衛生管理、水源保全の重要性を学習するプログラムを実施しており、小学校のトイレや洗面所を改修し、衛生面での環境整備を推進してきた。こうした地道な活動の結果として、ベトナムでは水育が小学校の正式カリキュラムとなっている。

インドネシアでは、サントリーグループ、地元の財団およびNGOとともに19年に水育プログラムを開始している。現地の有識者とともに日本が持っている森林の涵養技術を現地に展開することで、インドネシアの地下水の涵養を行っている。タイでは、19年より、サントリー・ペプシコ・ビバレッジ・タイランドと地元のNGOが協力して水育を開始し

た。タイの水資源の中心地であるチェンマイ県では、地元の組織と協力して、小川に土が流出することを防ぐための植樹や地下水を浸透させるための小型堰の設置などを、教育プログラムの一環として展開している。

このような取り組みが広がると、生物多様性に積極的に取り組む地域が、サントリーホールディングスに対して協力を呼びかけるという循環が起きてくる。福岡県うきは市は、高木典雄市長のリーダーシップの下、その豊かな自然環境の下でさまざまな生き物が生育・生息する生物多様性を守るため、同社に呼びかけ、共同での活動を開始している。

同市は、福岡県内の市としては唯一、上水道を持たないが、このことはそれだけ地下水が豊富にあるということの意味している。また、さまざまなフルーツが栽培されているフルーツ王国でもある。こうした天然資源を守るために始めたのが、「うきはテロワール」という活動である。高木市長は同社に協力を呼びかけ、同社も市長を熊本工場に招待し、同社の地下水のスペシャリストと交流した。そうした地域社会との関係強化の成果として、自社のノウハウを活かした地域の地下水の環境保護活動などを推進している。

サントリーホールディングスの活動は、工場を保有する地域だけでなく、うきは市のように天然水をはじめ生物多様性の保護に対する問題意識が高い自治体などへ協力範囲を広げている。こうした取り組みは、次世代の人材育成を中心に地域社会をより豊かにする活動へとつながっている。

### 3 | リコー

#### (1) 企業概要

リコーは複合機などの事務機の開発、生産、販売を行う連結売上高2兆1341億円のグローバルカンパニーである。事業内容は、ドキュメント関連サービス、ソフトウェア、ソリューションの開発販売を行うデジタルサービス、複合機、プリンタなどのデジタルプロダクツなどで構成されており、連結従業員数は8万1107人（2023年3月31日現在）となっている。

#### (2) 環境経営

リコーは、1996年に社長に就任した桜井正光氏の強力なリーダーシップの下、「環境対応は経営コスト」といわれていた時代に、いち早く「環境と経営は同軸」と唱え、環境対応に積極的に取り組み、事業としての収益性を確保する環境経営を打ち出した。環境経営では、徹底して環境保全と経済的な価値の増大の両立を目指しており、その実現に向けては、経営トップによる強力なコミットメントとマネジメントツールの徹底活用によって実行力を増強し、現場のやる気を引き出すことが重要であるとしている。

こうした考え方は、現会長の山下良則氏、2023年4月より社長となった大山晃氏と、その後の経営者にも継承されている。山下氏は17年4月、社長に就任したタイミングでRE100（Renewable Energy 100%：事業活動に関する電力をすべて再生可能エネルギーで賄うことを目標とする国際協働イニシアチブ）加盟を発表している。これは同氏の決意表明のようなもので、同社が社会課題の解決に組み込み、成長するための目標を明示し、社員や環境関連事業、技術開発に勢いをつけ、社員を



活気づけようというものであった。

そして、「2050年にバリューチェーン全体の温暖化ガス排出をゼロにする」ことを目標として掲げ、その通過地点としてパリ協定で定められた基準である「2℃目標」を踏まえて、2030年までに2015年度比で30%減（自社排出：スコープ1、2）という目標を立てた。同社は、2020年4月にさらに高い目標を設定しており、現在は、2015年度比で63%減（自社排出：スコープ1、2）に設定し直すとともに、スコープ3（間接排出）のGHG排出についても、2030年に40%削減（2015年比）する目標を立て、対象カテゴリーへの取り組みを強化している。

現在のリコーは、デジタルサービスによる顧客の生産性向上、環境配慮型の製品・サービス開発など、事業を通じた社会課題解決による「ESGと事業成長の同軸化」を進めている。長年の歴史がある同社の環境経営は、事業活動で排出される環境負荷を低減する「省エネルギー・温暖化防止」「省資源・リサイクル」「汚染予防」と、地球の再生能力を高めるために必要な「生物多様性保全」の4本

の柱で推進している。また同社は、持続可能な社会を実現するには、「環境負荷を地球の再生能力の範囲内に抑える」必要があると考えている（図3）。

同社の環境経営を地域社会とともに展開する拠点が、リコー環境事業開発センターである。これは、国内最大の工場だった御殿場工場の跡地に16年4月に開所したものである。国内の生産機能再編に伴い、13年に生産終了した工場を環境関連の事業創出拠点として有効活用している。

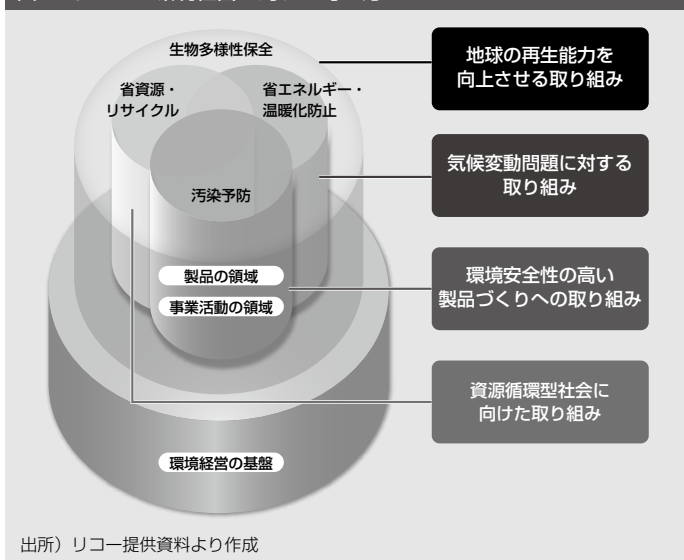
同社の環境関連事業のビジョンでは、温暖化や資源の分野で中長期の環境目標を設定し、商品開発、サービスの提供を進めることとしているが、環境事業開発センターはビジョン実現に向けて、脱炭素社会、循環型社会を実現するための課題解決に取り組んでいる。具体的には、産官学連携のオープンイノベーションによって新たに創出した環境事業や、環境に配慮した製品やサービスのプロトタイプを積極的に導入・試行し、新たな製品やサービスを開発・提供して、持続的な社会の実現に向けた取り組みを推進している。

それでは、リコーの環境事業開発センターの機能を詳細に見ていこう。

同センターは、年間約1.1万台の複合機を再生しているが、製品および部品の再利用だけでなく、品質の状態に応じて、廃プラスチックを製品の原料として再利用するマテリアルリサイクル、焼却の際に発生する熱エネルギーを回収するサーマルリサイクルを推進している。

このセンターでは、「コメットサークル™」をコンセプトに循環型社会の実現への貢献を目指している（図4）。コメットサークルと

図3 リコーの環境経営に対する考え方



は、1994年に制定された循環型社会実現のコンセプトで、製品メーカー・販売者としてのリコーグループだけでなく、上流や下流を含めた製品のサプライチェーンやライフサイクル全体で環境負荷を減らしていく考え方を表したものである。同社は、環境負荷に最も大きな影響を及ぼすのは、製品の基本設計を担っている製品メーカーであることを自覚し、このコミットサークルを主体的に運用している。

コミットサークルの行動指針は次の4点である。

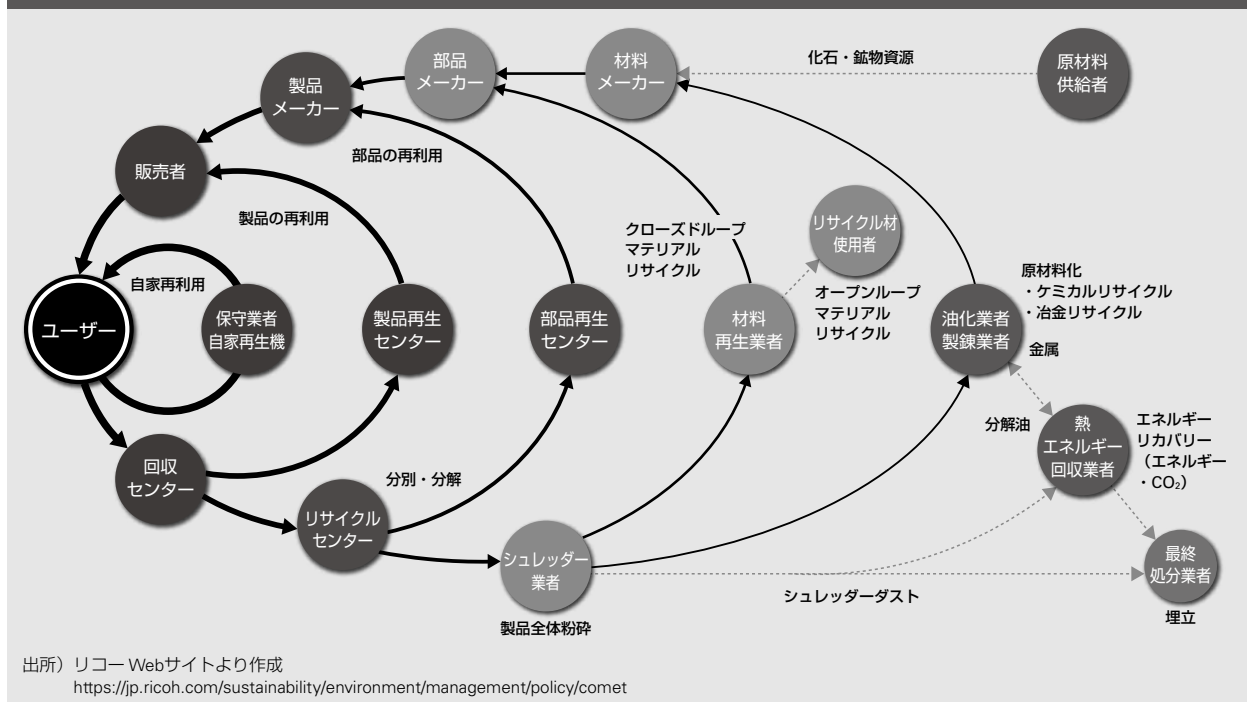
- ① ライフサイクル視点での環境負荷の把握と削減を行うこと
- ② より環境負荷の小さいリユース・リサイクルを実践すること
- ③ 循環型ビジネスモデルを確立すること
- ④ ステークホルダーとのパートナーシップを推進すること

たとえば②に関しては、図5に示すように、環境負荷の小さい長期使用を目指しつつ、製品、部品の再利用、マテリアルリサイクル、エネルギーリカバリーを実践している。

また同センターでは、前述したRE100の実現に向けて、センサーで取得した情報をクラウド上で管理し、照明や空調を自動コントロールする照明・空調の制御システムや、木質バイオマスの利活用により、森林伐採からエネルギー活用までを包含した地産地消モデルを実現している。後者の地産地消モデルは、同センターから約2 kmに位置する箱根山系の二子森林地区から林業業者が切り出した間伐材を、御殿場市の公共施設管理運営会社（御殿場総合サービス）が仕入れてチップ化したものをリコーが購入し、木質バイオマスボイラーで燃焼し、センター内の空調・給湯に利用するものである。

こうした活動は、森林整備や木質チップ製造を担う山主、御殿場市森林組合、林業家

図4 リコーの循環型社会実現のためのコンセプト「コミットサークル™」



と、流通にかかわる御殿場総合サービス、そしてリコーが一体となって運営することで成り立っている。間伐材は放置され、森林保全の阻害要因にもなっていることが多いが、こうした連携により、間伐材の伐採が進み、近隣森林が健全化し、保全が進んでいる。また、間伐材を活用すれば、伐採する林業やチップ化する事業が持続性の高いものとなり、林業家の仕事が増え、地域が活性化する。こうしてリコーは、従来の灯油ボイラーと比較して、CO<sub>2</sub>排出量を年間約160t、燃料コストは約300万円削減している。

この取り組みは、前述したコマツの取り組みをリコーが学び実践したものである。

木質バイオマスの利活用だけでなく、リコーはさまざまな形で環境負荷に考慮した製品、事業、サービスを開札し、提供している。HEV（ハイブリッド電気自動車）、EV（電気自動車）などの車載リチウムイオン電池の有効活用を行った「エッジデータセンター」向けのサーキュラー型蓄電システム開発はその一例である。エッジデータセンターとは、近距離にデータセンターを設けることでネットワークの遅延を防ぎ、低遅延の処理を可能とするものであるが、同センターの電源をいかに環境負荷の少ない形で確保するかが重要

課題となっている。リコーはその課題に対して、サーキュラー型蓄電システムによって解決しようと試みているのである。

このように、同社の環境事業開発センターでは独自のものを開発するだけでなく、環境負荷の低減を目指し、よいものは外部から積極的に取り入れることで環境経営の実現に寄与している。実際、多くの企業、大学、自治体が同センターを訪問しており、来訪者は年間4000人に上っている。同社にとって新規事業であるが、脱自前主義を推進することにより、スピード感を持って展開している。

また、リコーは自治体にこうした取り組みを公開することで、御殿場市だけでなく、日本全国の市町村のカーボンニュートラルに向けた支援を事業として推進している。

具体的には、現在、全国各地でエネルギーの自律分散型社会実現に向けて、①実現可能性調査（フィージビリティスタディ）・実行計画の策定視点、②公共施設での再生可能エネルギー設備導入・ZEB（ネット・ゼロ・エネルギー・ビル）化の支援、③域内民間企業の再エネ導入・ZEB化・地域への再エネ供給支援、という3つのステップで自治体向けの支援を推進している。たとえば21年には、長野県白馬村において「地域内再エネポテンシ

図5 リコーにおけるより環境負荷の小さいリユース・リサイクルの実践

環境負荷 ↑ 小 大	長期使用（自家再使用）	・メンテナンスや部品交換をしながら長期使用する
	製品の再使用	・再生製品として市場に投入する
	部品の再使用	・再生製品にできない機器から部品を取り出し再使用する
	マテリアルリサイクル	・プラスチック、金属などの同じ材料に戻すこと ・クローズド：リコー製品からリコー製品に材料として使用する ・オープン：リコー製品からリコー製品以外に材料として使用する
	ケミカルリサイクル	・廃プラスチックを高炉還元剤などの化学原料として利用、または化学的に分解し、ガス化、油化、モノマー化して利用
	エネルギーリカバリー	・リサイクルできないものは熱エネルギーとして利用

出所）リコー Web サイトより作成  
<https://jp.ricoh.com/sustainability/environment/management/policy/comet>

「ヤルおよび脱炭素計画策定支援業務」をコンサルティング会社と共同で受託した。また、群馬県中之条町では太陽光発電事業を行うなど、地域の事情を踏まえた再生可能エネルギーの導入をサポートしている。

このようにリコーは、主力工場を置いていた御殿場の工場跡地を環境事業開発センターとし、地域社会と一体となった環境事業開発を行うとともに、そこで蓄積したノウハウを日本各地の地方自治体に展開することで、地域関係資本との関係性強化を進めているのである。

### Ⅲ 地域経済との新たな関係性の構築に向けて

グローバルな視点で事業を推進する現在、日本企業はこれまでの工場プロフィット制度とは異なる形で地域に貢献し、地域社会との関係を強化することが求められている。それには、地域社会でどのようなことが課題になっているのかをグローバルな視点から考えたうえで、各地域に根差した活動を丁寧に実施しなければならない。また、それらの活動は、単なる地域貢献にとどまることなく、持続的な事業として推進すべきである。そのため、自社の理念との関係性を鑑み、自社ならではの取り組みとして推進することが望ましい。

以上のことから、地域経済との新たな関係性の構築に向けた要諦を整理すると、①自社理念に基づく活動の具体化、②カーボンニュートラル時代のエネルギー問題における地域経済との課題解決、③地域経済自立に向けた持続性のある活動への昇華、が3点が必要となる。

## 1 | 自社理念に基づく活動の具体化

サステナブルな事業を持続的に展開するには、自社の理念を基に取り組みを実践することが望ましく、企業にとってゆかりのある地域はそれを具体的に実行する場として適している。

サントリーホールディングスにとって、企業理念でも語られているように、水を守ることは事業そのものである。このように、企業理念を具体化した活動は、事業とは少し離れたところで行うことが多い地域貢献活動とは異なり、事業との一体性が強くなるはずである。地域に根差した活動を事業として実施することが地域との強いつながりを生み、その関係は持続的なものになっていく。こうした活動は、過去の工場プロフィット制度とは明らかに違う次元のものとなる。

本稿で取り上げた企業は、グローバルな観点から広範囲に活動できることから、当初は地域に根差していたとしても中期的にはグローバルで横断的なものになる可能性がある。サントリーホールディングスの水育は、日本だけでなく海外でも行われている。同社にとって「水と生きる」は日本に限定されたものではなく、グローバル展開をする際に、世界の水源を守ることが必要だと考えているからである。また、チームなど、買収・統合した企業とも理念を強く共有しているからこそ、それらの企業も同じ活動ができている。これは大変重要なことである。買収・統合した企業に対して自社の経営理念を広め、浸透させたうえで、地域が抱えている社会課題にも同じ考え方で向き合うことができはじめて、中長期的な取り組みとして展開できるからである。

このように、地域に根差した社会課題解決をグローバルワイドに積み重ねることによって、企業の理念がグローバル規模で地域社会に理解され、浸透していくのである。

## 2 | カーボンニュートラル時代の エネルギー問題における 地域経済との課題解決

日本の製造業にとってカーボンニュートラルは重大な問題である。炭素税が課税されてしまうと、日本でモノづくりを継続することは困難だろう。そのため、地域経済と一体となって電源のあり方を考えていくことが不可欠である。そこで必要なことは、電気の地産地消である。これまでは系統に依存した中央集権的な電源構成であったが、これからは地域由来、地域発の発電形態に変えていかねばならない。日本は、再生可能エネルギーに乏しいが、地域によって調達可能な再エネのポテンシャルは十分にある。特に着目されるのがバイオマス発電である。日本の林業は長らく低迷しており、森林はメンテナンスされていない。それ故、利用されていない間伐材を利用する木質バイオマス発電には高いポテンシャルがある。

電気の地産地消については、その電力構成を地域特性に応じて検討すべきだろう。太陽光はもとより、その地域が持つ水資源を使った小水力、間伐材を使ったバイオマス発電、地熱などのさまざまなエネルギー源を活用するとともに、熱を地域でどのように有効に活用するかという「地産地消のカーボンニュートラル」を具体化することも重要だ。

日本は送配電網が整っているため、地産地消にこだわりすぎると逆に割高になるケース

がある。それを勘案すると、電力だけでなく熱も併せて地域内で有効活用することが望ましい。最終エネルギー消費の中で熱が占める割合は高く、その多くは廃熱され、有効活用されていない。地熱など天然が持っている熱も日本には豊富にあるが、その多くは潜在的資源にとどまる。そうした状況においては、需要の推移に基づき、コジェネレーション（熱電供給）を利用し、電気と熱を地域内で有効活用し、循環する仕組みが必要となるだろう。

このような仕組みを構築するには、電気を蓄える仕組みに加えて、需要と供給をマッチングさせる仕組みが欠かせない。具体的には、再エネと電気を蓄える蓄電池、利用者とのネットワーク、データ分析の仕組みなど、デジタル技術が必要となる。加えて、ITや設備に関する高い知識、地域の各種事業者を束ねるプロジェクトマネジメント力なども必要となる。こうした地産地消のカーボンニュートラルを実現するには、企業のリーダーシップは欠かせない。なぜなら、地方自治体には専門的な知識を持つ人材が豊富にいるとはいえないので、企業との協力が不可欠なためである。

企業は最大の電源の需要家でもあり、人材の供給源でもある。そのため、企業はカーボンニュートラルの実現による社会課題解決というグローバルな視点を持ち、地域事情にあった仕組みの構築を先導していくことが求められる。そこでは、企業が持つプロジェクトマネジメント力や地域内で運用に耐え得る設備、ITなどの仕組み構築や、運用にかかるノウハウの提供が求められよう。リコーが実施しているように、各地方自治体に

対するコンサルティングなど、専門的知識を活かした事業を展開することも考えられる。

### 3 | 地域経済自立に向けた 持続性のある活動への昇華

企業が推進するCSR（Corporate Social Responsibility：企業の社会的責任）活動がCSV（Creating Shared Value：共通価値の創造）活動に変化していったように、もはや地域経済への貢献は、社会的責任のみで展開するものではなく、地域関係資本との関係性強化に結びつくものでなくてはならない。このことは、その企業の事業基盤を強くし、企業価値を高めることにつながる。そのため、補助金を頼りにしないことがポイントとなる。補助金頼りの活動は、補助金が切れると終わってしまうことが多い。補助金はブースターにはなるが、事業が立ち上がったときにどのように継続させていくかが大事なのである。

企業に求められているのは、コスト低減、品質改善などのノウハウを地域に還元し、地域の人材を育てることである。コマツが実施した森林組合との取り組みは、補助金に依存しない電源の継続的な調達を可能にした。そこには多くの困難があったことだろう。中でも人材を育てることは非常に大変だが、これをなくして地域の自立は成し得ない。ましてや、グローバルに事業を推進する製造業においては、各国各地域の事情に合わせた人材育成が必要になるだろう。

サントリーホールディングスが推進する水育は、今やグローバルに行われているが、こ

うした活動は、自然資本を守っていくことについて地方自治体の意識を高め、活動に共鳴する自治体を生み出すことにもつながる。筆者は、サントリーホールディングスの紹介で福岡県うきは市に取材を行ったが、高木市長の強いリーダーシップの下、地域が持つ希少な生物多様性を守るため、サントリーホールディングスとの共同活動を推進しているということに深い感銘を受けた。

前述したようにサントリーホールディングスは、うきは市が持つ貴重な天然資源を守る「うきはテロワール」活動を行っているが、人材育成の面では、地下水のスペシャリストの交流などに力を入れている。こうした人的交流は、地域の自発的活動を推進できる人材の厚みを増すことに加え、天然資源保護に関するノウハウの深耕や広範な伝播にも貢献している。このような自治体が日本だけでなくグローバルに広がることで、企業理念への共感が高まり、当該企業の地域における強いブランド価値の獲得へと昇華するだろう。

こうした地域社会との関係強化に資する地道な活動の継続が、企業価値の向上につながり、さらには地域社会の発展へと貢献していくことを願ってやまない。

#### 著者

青嶋 稔（あおしまみのる）

野村総合研究所（NRI）フェロー

米国公認会計士、中小企業診断士

専門は長期経営計画策定、企業ビジョン策定、PURPOSE&VALUES策定、自動車、精密、電機、重電などの製造業における中長期経営計画策定、組織再編、本社機能改革、M&A、PMIなど