

# SR調達と公民連携でつくる 地域のミライ

～選ばれる企業になるための実践ガイド～



## ご意見や感想をお寄せください

本書を手に取っていただき誠にありがとうございます。

ご一読のうえ、ぜひご意見や感想をお寄せください。

いただいたご意見や感想をもとに、内容の改善や充実に活かしてまいります。

今後も地域課題の解決と業界の発展を目指し、取り組みを進めてまいります。

アンケートフォームは  
こちら



# INDEX

04	はじめに
07	<b>第1章 地域課題に挑む力は、 すでに足元にある</b>
08	1.多くの印刷会社が持つ「地域との接点」と「課題解決力」
09	2.ローカル・ゼブラ志向の印刷会社
11	3.「伝わらなければ評価されない」——言語化・数値化の壁
12	4.「自分たちは選ばれる存在か?」という問い合わせから始めよう
13	<b>第2章 なぜ今、SR調達なのか?</b>
14	1.発注先、パートナーの選び方が、地域の未来を左右する
15	2.調達リスク(不祥事・説明責任・地域経済空洞化)
15	3.SR調達とは——社会的責任と統合思考に基づく新しい選定軸
16	4.自治体にとってのSR調達のメリットと“守り+攻め”的視点
17	<b>第3章 印刷業界のSR対応力と活用できる エビデンス</b>
18	1.CSR認定制度、MUD、環境配慮型印刷などの整備状況
19	2.地域貢献・共創の事例も「見える化」すれば資産になる
24	3.全印工連の取組みに対する外部評価
27	<b>第4章 新しい発注のあり方としての公民連携と その事例</b>
28	1.地域課題解決の手段として注目される公民連携
29	2.事例から見る「成功する公民連携の特徴」
33	3.印刷業界が活躍している事例
45	<b>おわりに</b>
48	<b>キーワード解説</b>
51	<b>参考資料</b>

はじめに



# なぜいま、「選ばれる企業」と「選ぶ力」が地域に必要なのか

## 地域が直面する深刻な問題

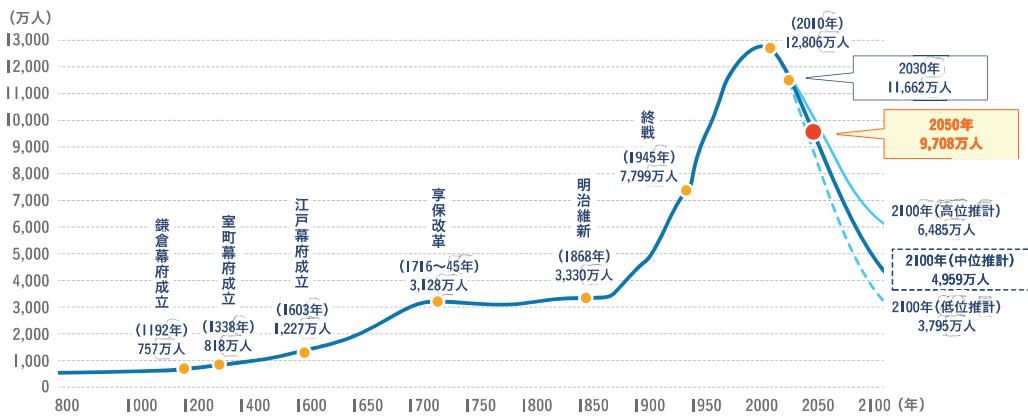
今、日本の地域社会は、持続可能性そのものが揺らぎかねない深刻な問題に直面しています。

人口減少や少子高齢化、地域経済の停滞、中心市街地の空洞化、公共インフラの老朽化といった課題が、全国各地で同時多発的に進行しています。

日本の人口は2008年の1億2808万人をピークに減少へ転じ、2024年には1億2334万人となりました。2030年には1億1662万人にまで減少すると見込まれており、特に地方では人口減少が顕著となっています。これにより、地域にはさまざまな影響が及んでいます。

まず、労働力不足が深刻化しています。生産年齢人口の減少により、地域の事業者がこれまでの規模で事業を継続できない事例も増えています。さらに、自治体の財政も圧迫されています。人口の減少とともに税収が落ち込み、一方で高齢化に伴う社会保障費は増加しており、財源の確保が難しくなっているのが現状です。

こうした中で、地方における公共サービスの維持が困難になってきています。道路や水道、公立病院、学校教育施設などのインフラ整備や維持管理に加え、地域の公共交通、行政サービス、さらには地域コミュニティの支援など、これまで地方自治体が担ってきた機能の多くが、人的にも財政的にも限界に近づいています。



資料)2010年以降は総務省「国勢調査」、同「平成22年国勢調査人口等基本集計」、国土庁「日本列島における人口分布の長期時系列分析」(1974年)、2015年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(2012年1月推計)」より国土交通省作成

このような状況において、もはや自治体だけですべての課題に対応することは難しくなっています。だからこそ、地域で活動する事業者や市民団体、住民とともに課題を共有し、力を合わせて解決に向かう「共創」の姿勢がこれまで以上に重要になっています。

課題の一つひとつは、暮らしのすぐそばにある身近な問題です。だからこそ、地域に根ざした存在が当事者意識をもって関わり合うことが、地域の未来を支える鍵になるのです。

## 調達は「発注」ではなく「未来への選択」

人口減少と少子高齢化が進む中で、地域をどう持続可能にしていくかが問われています。限られた財源と人的資源の中で、インフラをはじめとした公共サービスを維持していくためには、従来のやり方にとらわれず、新たな手法を模索する必要があります。

これまでの公共調達は、自治体が仕様を決めて、入札で最も条件の良い業者を選ぶやり方が基本でした。しかし、今後はその方法が通用しない場面も出てきます。財源が不足して発注できなかったり、入札に参加する地元企業が減少し、入札に応じる事業者が確保できない事態も考えられます。

こうした中で注目されているのが、「公民連携 (PPP: Public Private Partnership)」という手法です。これは、自治体と民間企業が協力し、それぞれの強みを活かして、地域の課題を一緒に解決していくという考え方です。単なる委託や発注ではなく、目的や課題を共有しながら共に取り組む点が特徴です。

調達に対する考え方も変わってきています。調達は単なる「発注」ではなく、「地域の未来をどうつくるか」「誰とつくるか」という選択です。どの会社と組むかが、そのまま地域のあり方に影響します。

この提言書では、こうした新しい調達の考え方と、全国の先進事例を紹介しながら、これから地域づくりにとってのヒントをまとめていきます。

## 本提言書の目的と読み手へのメッセージ

本提言書は、印刷業界が地域の担い手であるという認識を新たにし、地域の持続可能な発展に向けて、自治体と対等なパートナーシップを築いていくための提言を目的としています。単なる価格競争による調達から、社会的な価値や地域の未来を見据えた調達へと転換していくことが、地域全体の活力を支えると考えています。

また、自治体におかれましても、今後の地域経営において、公民連携をはじめとする新たなパートナーシップの可能性をご検討いただくなれば幸いです。

## 第1章

# 地域課題に挑む力は、 すでに足元にある

- 1.多くの印刷会社が持つ「地域との接点」と「課題解決力」
- 2.ローカル・ゼブラ志向の印刷会社
- 3.「伝わらなければ評価されない」——言語化・数値化の壁
- 4.「自分たちは選ばれる存在か?」という問い合わせ始めよう

01

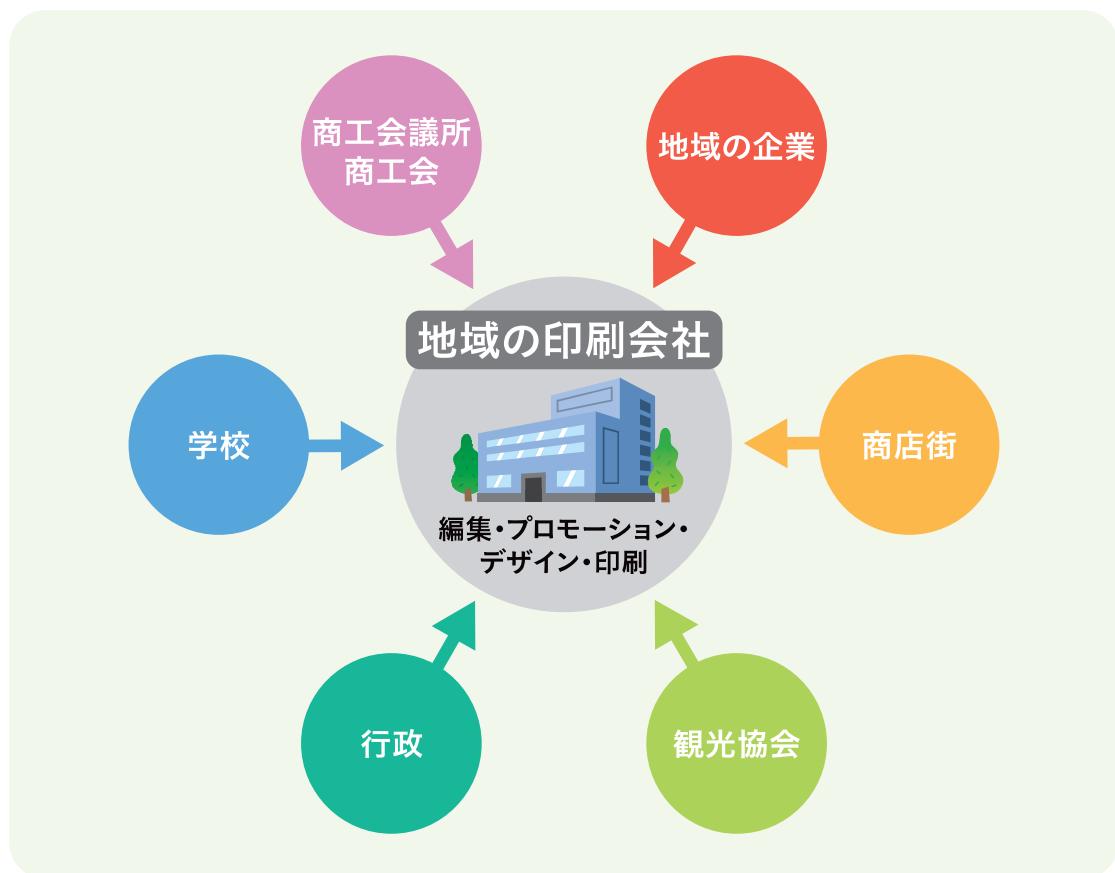
## 1.多くの印刷会社が持つ「地域との接点」と「課題解決力」

地域に根差して事業を営んできた印刷会社の多くは、長年の活動の中で地域との深い関わりを育んできました。関わる相手は、地域の産業に限らず、学校、自治会、商店街、観光協会、役所など、地域のあらゆるセクターに及びます。そこでは単なる印刷物の制作にとどまらず、情報加工や表現提案、場合によっては地域資源の発掘やPR施策にまで踏み込んだ支援を日常的に行っています。

たとえば、小売業であれば販促施策、観光協会であれば観光パンフレット、自治体であれば広報紙や市政要覧などが典型例です。これらは単にデザインと印刷の問題にとどまらず、「誰に」「どのような内容を」「どう伝えるか」といった、地域コミュニケーション全体の設

計に関わる本質的な課題解決を伴っています。

印刷会社の多くは、「モノをつくる力」に加えて、「情報を編集加工し、伝える力」を持ち合わせています。対象に応じた最適な表現を提案できるというスキルは、地域の商業や教育、観光などの多様なプレイヤーをつなぐハブの役割を果たすことにもつながります。ときには住民と行政、NPOと企業といった立場の異なるステークホルダー間の調整を担い、印刷物の制作という枠を越えて“つなぎ役”としての機能を果たしています。



## 2.ローカル・ゼブラ志向の印刷会社

近年、「ローカル・ゼブラ企業」という概念が注目され始めています。経済産業省では、地域の課題解決を目指すゼブラ企業を「ローカル・ゼブラ企業」として定義し、事業を通じて地域課題を解決し、社会に良い変化（社会的インパクト）をもたらしながら、収益も確保する企業として、その育成を目指しています。

前節でも触れたように、地域の多くの中小印刷会社は、この理念を自然に体現している場合が多く見受けられます。日々の業務の中で、地域の産業界に加え、学校や商工会議所、NPO、行政などと密接に連携し、相手の課題や制約に合わせた柔軟な対応を続けてきました。納期や予算に制約がある中でも、「困っているからなんとかしたい」「伝えることで少しでも力になりたい」

といった思いが行動の原動力になっているケースも少なくありません。

こうした地域密着型の姿勢は、単なる“親切心”や“善意”にとどまらず、長年にわたって築かれてきた地域商人としての倫理観や、「地域とともに生きる」という経営思想に根ざしたもので、特定の顧客に寄り添い続けるその姿勢は、地域社会からの信頼を育む基盤であり、短期的な利益では測れない価値を生み出しています。

### ローカル・ゼブラ企業とは

社会課題の解決と事業成長を同時にめざす企業像を示す概念が「ゼブラ企業」です。2017年、米国の社会起業家が、急成長・時価総額を重視するユニコーン企業に対置する考え方として提唱しました。利益と社会貢献という一見相反する価値を白黒の縞のように重ね合わせる発想で、①事業成長を通じてより良い社会をつくる、②多様な主体と協働する、③短期志向に流されない長期視点を持つ、④共有ビジョンと一貫した行動——という特徴を持っています。

経済産業省はこの考え方を地域版に展開し、事業を通じて地域課題を解決し、社会的インパクト（社会に生じる良い変化）と収益を両立する企業を「ローカル・ゼブラ企業」と定義し、育成を進めています。

#### 背景

少子高齢化と人口減少により、公共サービスの維持や良質な雇用の確保が難しくなっています。行政だけでは解けない課題に、事業の力と民間資金を呼び込む必要が高まり、政府方針のもとでインパクト投資や支援エコシステム整備が推進されています。こうした流れを受け、地域起点で課題解決に挑むローカル・ゼブラ企業の育成が位置づけられています。

#### ローカル・ゼブラが必要とされる領域

公助（行政）と自助（個人・企業）の間にある“共助”的な領域が拡大しています。財政や人的制約により行政単独では解決できない課題が増加していることがその要因です。非営利セクターが果たす役割も重要ではありますが、経済的な持続可能性の観点から共助の領域でローカル・ゼブラ企業の活躍が期待されています。

次ページに続く

例として

- ・生活支援（移動・買い物・見守り等）
- ・空き家・遊休不動産、公園・駅前広場の活用
- ・子ども・若者の学習支援、居場所・食の支援
- ・仕事づくりと人材循環（ワークレジデンス等）
- ・資源循環・脱炭素（地域での排出削減）
- ・行政DXやアクセシブルな広報の伴走
- ・観光・文化・地域ブランドづくり

などが挙げられます。社会実験や協定、スマートPPPと相性が良く、地域に根ざした事業者が主体になるほど持続しやすくなります。

#### ローカル・ゼブラ企業の特徴

ローカル・ゼブラが共助の領域で持続的な価値を生むためには、いくつかの共通する土台があります。中核となるのは次の四点です。

##### ●事業を通じた課題解決と収益の両立

社会的インパクトを目的に据えつつ、継続可能な収益モデルで自立します。

##### ●多様な関係者との連携

企業・NPO・金融機関・行政・住民と連携して事業を進めます。特に地域で信頼を積み上げてきた老舗・中核企業（兄・姉ゼブラ※）との連携は、地域資本の活用と合意形成を加速させます。

##### ●インパクト起点の経営

目指す変化を可視化（仮説→KPI→測定・開示→改善）し、共感を起点に人材・資金の流れを生みます。中長期視点で安定的な「地域課題解決ビジネス」に育てます。

##### ●エコシステムで育つ

事業を地域に根づかせる地域中間支援（ローカルゼブラと地域の関係者をつなぐ役割）と、専門的な立場から支える伴走支援の双方が不可欠です。

ローカル・ゼブラ企業群が、兄・姉ゼブラや共感する大企業と連携して人材・資金を呼び込み、次世代の挑戦者をエコシステムの中で育していく、その循環こそが、地域の持続的発展を支える土台になります。

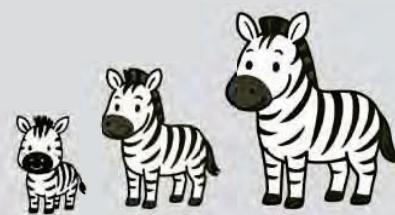
※兄・姉ゼブラとは

地域のための事業にも取り組む老舗・中核企業を指します。自社の本業を堅実に続けながら、地域課題の解決や社会貢献に注力し、ローカル・ゼブラ（新興の“子ゼブラ”）の成長を「価値を測る／広げる」両面で支援します。地域密着で信頼を重ねてきた印刷会社は、この兄・姉ゼブラとして力を発揮しうる存在です。

**子ゼブラ** 創業・成長期の比較的若いゼブラ企業

**兄・姉ゼブラ** 事業規模こそ大きくはないが、地域や産業のリーダー的存在として、子ゼブラの規範となり共創を促すゼブラ企業（地域の老舗企業など）

**親ゼブラ** ゼブラ的経営を実践しながら全国規模で事業を展開し、新規事業や投資活動により企業や事業を育てられるゼブラ企業（大企業など）



### 3.「伝わらなければ評価されない」——言語化・数値化の壁

いかに社会的意義のある取り組みであっても、それが伝わらなければ評価にはつながりません。多くの印刷会社は、地域経済や教育、まちづくりに関わる重要な役割を担ってきましたが、「良いことをしている」で終わってしまえば、外部評価には結びつきません。

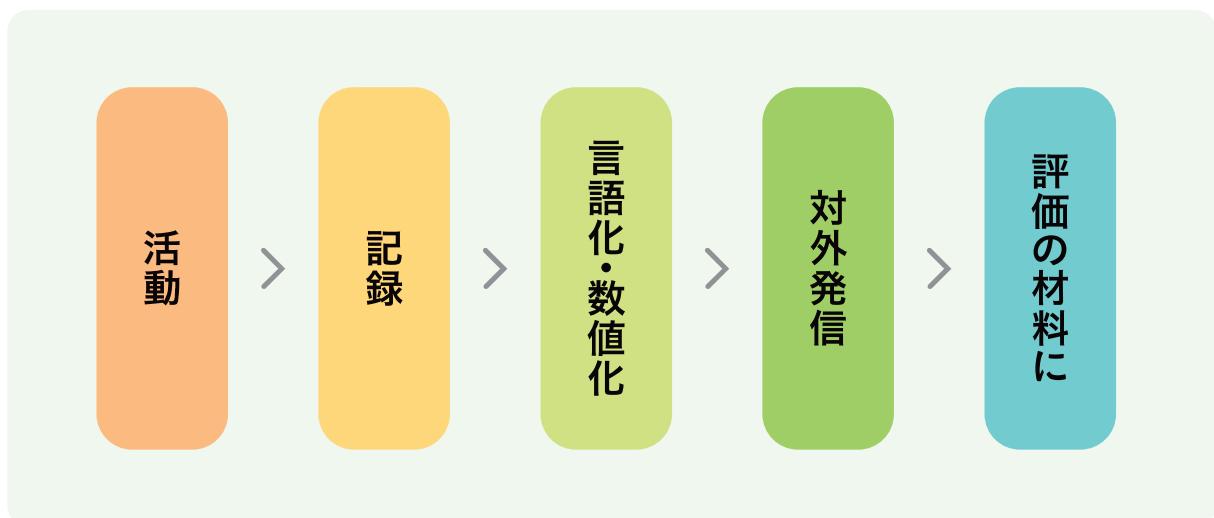
たとえば、「地域イベントに協力している」「清掃活動に参加している」といった実績があっても、「何件」「何年」「どのような成果があったか」といった具体性が伴わなければ、自治体の発注先選定の根拠にはなりにくいのが実情です。発注側にはなぜこの企業に依頼するのかを説明する責任があり、主観的な印象ではなく、客観的なデータに基づく判断が求められています。

にもかかわらず、こうした地域貢献の取り組みが社内で記録されていなかったり、社外に向けて発信されて

いなかつたりするケースは非常に多くあります。「本業ではない」「手間かかる」「どう評価されるかわからない」といった声が理由として挙げられますが、それこそが“選ばれない”最大の原因になっている可能性があります。

本書が目指すのは、こうした地域志向の経営を、自治体や地域社会から「選ばれる理由」として再定義することです。

印刷会社が「選ばれる存在」になるためには、まず自社の取り組みを丁寧に棚卸しし、文書や数値で可視化していくことが必要です。どのような事業にどれだけ関与し、どのような相手に何を提供し、どのような成果が生まれたのか——こうした情報の蓄積こそが、社会における自社の存在意義を示す根拠となります。



## 4.「自分たちは選ばれる存在か?」という問い合わせ始めよう

地域に根ざし、課題解決に寄り添ってきた印刷会社には、大きな可能性があります。

しかし、その可能性を「選ばれる力」に変えていくには、まず一つの問い合わせから始める必要があります。

### —自分たちは、選ばれる存在になっているだろうか?

価格や納期だけで比較される時代は、すでに限界を迎えていました。今、自治体の調達において重視されているのは、「この会社と組むことで、地域にどんな価値が生まれるのか」という視点です。つまり、社会的な意義や信頼性をもつ事業者かどうかが問われる時代になってしまったのです。

この問い合わせに向き合うには、まず自社の取り組みを振り返り、価値の所在を明らかにする必要があります。そのときに重要なのが「統合思考的な視点」です。短期的な利益や業務効率だけではなく、中長期的に自社が社会にもたらす影響や、地域との関係性を含めて、経営全体をとらえ直す視点です。

この視点で自社を見直すことで、地域との接点や課題対応の経験、信頼の蓄積といった“見えにくい資産”が可視化されていきます。売上や生産量のような指標には表れにくいものの、実はこうした無形資産こそが、企業の持続可能性を支える根幹なのです。

とはいえ、それらを社内で把握するだけでは不十分です。他者にも伝わるよう、言葉や数字で「見える化」し、外部に向けて説明できる状態にすることが必要です。そうして初めて、公共調達や地域連携の場において「選ばれる存在」となることができます。

まずは、「評価されないのは価値がないからではなく、伝えてこなかったからではないか」という視点から、自社を見つめ直すことが求められます。

### 「統合思考的な視点」とは

統合思考的な視点とは、企業の価値を「財務面だけでなく、社会・環境との関わりや将来への影響も含めて全体的にとらえる」考え方です。短期的な利益やコストだけではなく、地域や関係者との信頼、持続可能性、中長期的な価値創造のプロセスを重視し、経営の判断や情報発信を行う視点を指します。SR調達でも、企業のこうした広い視野と姿勢が評価の基準となります。

## 第2章

# なぜ今、SR調達なのか？

- 1.発注先、パートナーの選び方が、地域の未来を左右する
- 2.調達リスク(不祥事・説明責任・地域経済空洞化)
- 3.SR調達とは——社会的責任と統合思考に基づく新しい選定軸
- 4.自治体にとってのSR調達のメリットと“守り+攻め”の視点

02

## 1. 発注先、パートナーの選び方が、地域の未来を左右する

行政にとっての「調達」は、単なる契約手続きではなく、地域社会の未来を形づくるための選択行為です。どの企業に業務を委託し、どのような関係性を築いていくかは、どのような地域社会を目指すのかというビジョンの現れでもあります。

たとえば、地元の中小企業に発注することで、資金が地域内に循環し、雇用の維持や地元事業者との取引を通じて、地域経済を支える力になります。これは「地域経済循環率」といった観点からも非常に重要であり、持続可能な地域づくりに直結します。

反対に、コストや効率だけを重視して、域外の大手企業に発注すると、利益の多くが地域外に流出してしまい、地元には雇用や技術が残りません。こうした発注の積み重ねは、長期的に見れば地域の自立性や活力を奪うことになります。調達のもたらす経済波及効果に無関心でいることは、地域経済の空洞化を招く要因となります。

さらに重要なことは、調達が「単なる業務依頼」にとどまらず、「地域課題の解決手段」としても機能するという点です。たとえば、防災、福祉、教育、観光など、地域の持続性に深く関わる分野では、行政と連携しながら自発的に支援の取り組みを行っている地元企業が数多く存在しています。そうした企業を発注先として選ぶことは、行政の政策目標を推進する上でも合理的な判断となります。

つまり、発注先の選定とは「どの会社が安いか」ではなく、「どの会社と地域を共につくっていくか」という、価値に基づいた選択プロセスなのです。調達の透明性や効率性を確保しながらも、地域の未来像と整合する発注を意識することが、これからの中堅・中小企業に求められています。



### これからの調達

どの会社が  
安いか



誰と地域を  
共につくっていくか

## 2.調達リスク(不祥事・説明責任・地域経済空洞化)

調達は、地域の未来を形づくる「選択」であるとともに、大きなリスクも内包しています。発注者である自治体が、これらのリスクに無自覚なまま調達を繰り返してしまうと、自らの信用や持続性を損なうことにもつながりかねません。

最も起こりやすいのは、発注先での不祥事や不正行為です。たとえば、契約事業者による違法行為やハラスメント、杜撰な業務運営が明るみに出た場合、たとえ直接の責任がなくても、自治体には「なぜその会社を選んだのか」「選定基準は適切だったのか」といった説明責任が生じます。こうした事態は、住民や議会の批判を招き、行政への信頼を大きく損なう原因になります。

また、単価だけを優先する調達は、サービスの品質や継続性を損なう恐れもあります。とくに保育や防災、高齢者支援、観光案内といった地域に密着した公共サービスでは、「安かろう悪かろう」では済まされません。事業者の経営難による突然の撤退や、情報漏え

い、住民への不誠実な対応などが起これば、地域の生活や安全に深刻な影響を与えます。

さらに見落とされがちですが、最も深刻なのが「地域経済の空洞化」という構造的リスクです。域外の大手企業ばかりに発注が集中すると、地元の企業には仕事が回らず、経営の悪化や雇用縮小、さらには廃業に追い込まれる例も出てきます。その結果、将来的に地域内で選べる事業者が減り、地域全体の調達力が低下していくのです。

こうしたリスクを避けるためには、価格だけでなく、「信頼性」「地域との関係性」「業務の社会的意義」といった観点からも発注先を丁寧に評価することが欠かせません。この評価プロセスそのものが、自治体自身を守るリスクマネジメントであり、持続可能な地域を守る手段ともいえます。

## 3.SR調達とは——社会的責任と統合思考に基づく新しい選定軸

こうした背景を受けて注目されているのが、「SR調達（社会的責任に基づく調達）」という考え方です。SR調達とは、価格や納期といった従来の選定基準に加え、企業の社会的責任（Social Responsibility）に基づいた行動や、地域貢献、環境配慮といった要素を評価し、発注判断に組み込む調達手法のことです。

SR調達の要となるのが、「統合思考的な視点」です。統合思考とは、財務的な成果と非財務的な成果を統合

し、企業活動が社会や環境、関係者に与える影響を含めて総合的に評価する考え方です。近年ではIR・統合報告書やESG投資の分野でも重視されており、企業の中長期的な価値創造に不可欠な視点とされています。

このような視点から発注先を評価する場合、単なるスローガンやCSR的アピールだけでは不十分です。「地域に貢献している」という抽象的な表現ではなく、「年間○件の地域イベントに○人規模で協力し、○○という成果が得られた」といった、具体的かつ客観的な情

報を、定性的・定量的に示すことが求められます。

SR調達は、こうした社会的責任や価値創出の実績を評価基準に組み込むことで、地域とともに成長していくパートナーを選ぶ調達へと進化させるものです。こ

れは従来の調達慣行に風穴を開ける新たな発想であり、調達という行為そのものを、自治体の政策手段として再定義する動きでもあります。

## 4.自治体にとってのSR調達のメリットと“守り+攻め”的視点

SR調達は、自治体にとって単なる「発注基準の拡張」ではありません。それは、発注という行為を通じて地域社会にどのような影響をもたらすかを意識しながら、政策的に活用していく新たな地域経営の手段です。

まず、“守り”的視点から見ると、SR調達は自治体のリスクマネジメントに大きく貢献します。たとえば、発注先の社会的信頼性やガバナンス状況を事前に確認し、評価プロセスに組み込むことで、不祥事やトラブルの発生を未然に防ぐことが可能になります。さらに、「なぜこの事業者を選んだのか」といった理由を住民や議会に対して説明しやすくなるため、説明責任を果たす体制を整えるうえでも有効です。

一方で、“攻め”的視点としても、SR調達は非常に有効です。地域の子育て支援、脱炭素、障害者雇用促進、地域内経済循環の強化といった目標を掲げる企業に発注することで、自治体の政策ビジョンに沿った成果を生み出す公共事業が実現しやすくなります。つまり、調達を単なる事務処理から「政策を実装する仕組み」へと転換できるのです。

このように、“守り”と“攻め”的バランスを取りながら、SR調達は「失敗しない発注」から「未来を創る発注」へと進化します。そのためには、価格や納期といった従来の基準に加えて、社会的価値や中長期的な影響を評価するための新たな指標や仕組みづくりが求められます。

また、政策部門と調達部門が連携し、「発注＝政策実装」という認識を共有することも重要です。部門間の分断を乗り越えてこそ、SR調達の持つポテンシャルが最大限に発揮され、持続可能な地域づくりへつながっていきます。

### 調達は 共に未来を創るパートナー

#### 未来の地域社会



### 第3章

## 印刷業界のSR対応力と 活用できるエビデンス

- 1.CSR認定制度、MUD、環境配慮型印刷などの整備状況
- 2.地域貢献・共創の事例も「見える化」すれば資産になる
- 3.全印工連の取組みに対する外部評価

03

## 1.CSR認定制度、MUD、環境配慮型印刷などの整備状況

印刷業界では、社会的責任への対応を進めるために、制度の整備とその活用が進められてきました。中でも、全日本印刷工業組合連合会（全印工連）が独自に設計し、現在も運用している「全印工連 CSR認定制度」は、印刷会社の社会的責任への取り組みを可視化する代表的な仕組みです。この制度は、法令遵守や環境配慮、労働環境整備、地域貢献、ガバナンスなど8分野112項目を評価し、3段階（ワンスター/ツースター/スリースター）の認定を通じてCSR経営の成熟度を測るもので

この制度は2013年に始まり、2025年10月時点で146社が取得しています。認定取得により、自治体や大手企業からの加点評価に対応できるほか、社内の経営改善、従業員の意識改革、企業プランディングといった副次的效果も期待されています。CSR認定は単なる評価ではなく、SR調達における「選ばれる理由」となる、客観的な基準の一つです。

さらに、全印工連では、NPO法人メディア・ユニバーサル・デザイン協会が実施している「MUD教育検定」の受講や資格取得を、印刷会社に向けて積極的に推奨しています。この検定では、高齢者や色覚障がい者を含むすべての人にとって「見やすく、わかりやすい」情報を届けるための基礎知識や考え方を学ぶことができます。公共性の高い情報媒体において極めて有効であり、SR調達におけるアクセシビリティ要件を満たす技術的裏付けとなります。



もう一つの推奨制度が、一般社団法人日本印刷産業連合会（日印産連）が運営する「GP（グリーン・プリントィング）認定制度」です。これは、印刷会社の設備や業務運営の環境負荷を評価し、持続可能な印刷物の提供を認証する仕組みです。環境配慮型資材の使用、VOC削減、廃棄物管理、社員教育などが評価対象となっており、環境保全を企業



### CSR認定マークについて

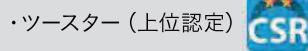
企業を取り巻く環境や社会からの要請が大きく変化する中、全日本印刷工業組合連合会（全印工連）は、横浜市立大学影山教授の監修（当時）により中小印刷業向けの「CSR取組項目チェックリスト」を策定し、達成度を客観評価する「全印工連CSR認定」を運用しています。

認定は経営の見直しを促し、上位認定になると、SR調達で“選ばれる理由”的裏づけとして活用できるものです。

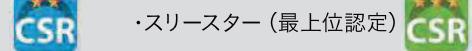
#### 認定ランク（3段階）



・ワンスター（標準認定）



・ツースター（上位認定）



・スリースター（最上位認定）

ツースターは、コンプライアンス、環境、情報セキュリティ、品質、雇用・労働安全、財務・業績、社会貢献・地域志向、情報開示・コミュニケーションの8項目すべてにおいて経営への実装を求められます。最上位認定のスリースターになると、各項目の成果を数値等で可視化して示すことが求められます。

認定企業は、名刺・会社案内・Webサイト等に「全印工連CSR認定マーク」を表示できます。自社の取り組みをわかりやすく示すことで、取引先や自治体に対する信頼醸成に役立ちます。

経営に組み込んでいるかを証明する制度です。

現在、GP認定工場は全国に439社あり、そのうち約6割が全印工連加盟企業で占められています。また、全印工連では、GP認定取得の前段階として、環境対応が一定レベルに達した工場を登録する「環境推進工場登録制度」を運営しています。現在、環境推進工場は全国に112社あり、GP認定制度と同様に環境省「環境レベル等データベース」に登録されています。GP制度、環

境推進工場登録制度はグリーン購入法やSDGsとも連動しており、環境分野のSR評価基準として強い説得力を持ります。



このように、印刷業界にはすでに社会的責任に関わる制度的整備が進められており、それらは単なる業界内基準にとどまらず、自治体や企業がSR調達を進めるうえで活用可能な「エビデンスの集合体」となっています。

## 2.地域貢献・共創の事例も「見える化」すれば資産になる

第1節で述べたように、印刷業界ではCSR認定やMUD認証、GP認定といった制度を通じて、社会的責任への対応を「見える化」する取り組みが進められてきました。これらはSR調達において、信頼に足る根拠として活用できる重要なエビデンスです。

一方で、印刷会社の多くが本業の枠を越えて、地域で必要とされる活動を支援してきた事例も少なくありません。地域貢献活動や共創の実践は、制度とは別に豊富に存在しています。

たとえば、地元のイベントでボランティアとして運営に協力したり、地域の清掃活動に参加したりする取り組みがあります。中学生や高校生が制作したポスターの印刷支援、障がい者施設での仕事づくり、小学生向けの事業所見学の受け入れ、幼稚園や保育園への用紙提供など、その関与の幅は非常に広いものとなっています。これらは、地域とともに価値をつくる「共創」の実践といえるでしょう。

しかしながら、こうした地域貢献の多くは、「良いことをしている」という実感だけで終わってしまっているのが実情です。「見える化」されていなければ、発注者から見て存在しないのと同じことになります。どれほど

価値のある取り組みであっても、他者に伝わらなければ、調達の場面で評価の対象とはなりません。

だからこそ、これまでの活動をあらためて棚卸しし、定性的・定量的な形で整理することが重要です。どのような目的で、誰と、どのような取り組みを行い、どのような成果や波及効果があったのか。それらを文章や写真、数値で記録として残していくことが求められます。このプロセス自体が、SR調達におけるエビデンスとなり得ます。

実際、CSRレポートのような形で地域との関わりを記録・発信している印刷会社も出てきています。こうした取り組みは、直接的な売上に結びつかないかもしれません、社会的信用や自治体からの信頼を得るうえで大きな力となります。また、“見える化”的取り組みが社内に広がれば、社員の意識向上や採用活動への良い影響も期待できます。

共創の事例は、決して特別なことではありません。多くの印刷会社が、すでに日常的に行っている行動の延長にあるのです。だからこそ、何気ない地域への貢献をひとつずつ拾い上げ、整理し、発信していくことで、地域とともに歩んできた軌跡が「選ばれる理由」へつながっていきます。

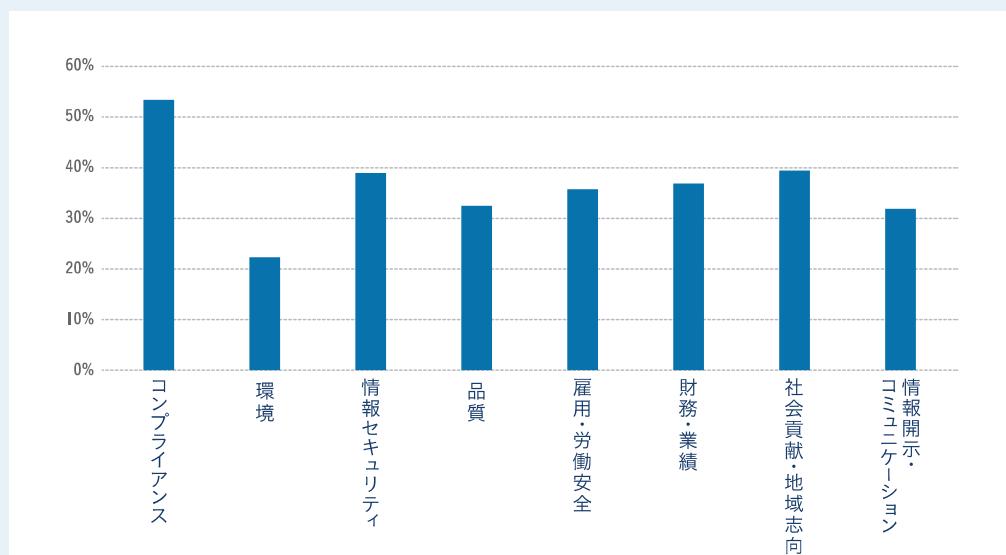
## COLUMN

## CSR認定ワンスター取得企業の取り組み状況

全印工連CSR認定ワンスター取得企業19社（2025年6月時点）の個別の取り組み状況を、審査時に提出されたチェックリストから集計し分析しました。

### ● カテゴリー別の取組率

8カテゴリーの12項目について取り組みがある企業の比率を調査しました。



コンプライアンスに関する項目の取組率が最も高くなっています。これは、評価対象の10項目のうち3項目が必須項目に設定されていることが要因の一つと考えられます。つまり、制度上、一定水準の対応が求められている分野であることが、取組率の高さに表れています。

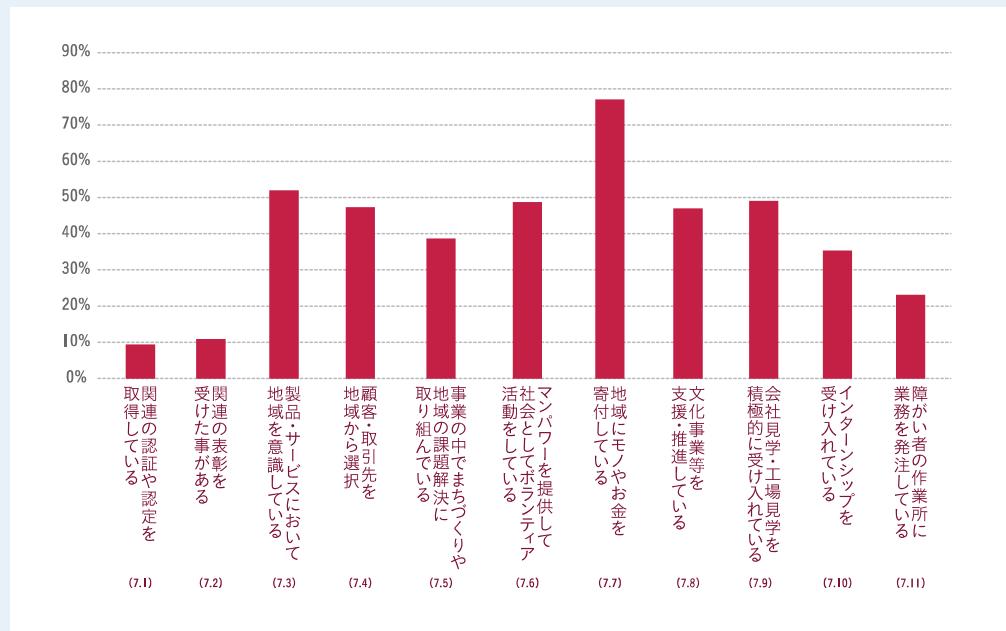
次いで取組率が高いのが、社会貢献・地域志向に関する項目であり、全体の40%が該当しています。これは、印刷会社が地域に根差した産業であることの証左であり、地域の課題や活動に対して自発的に関与できる業種であることを示しています。

三番目に高いのが、情報セキュリティに関する項目で、取組率は39%に達しています。特に、個人情報の取扱いや漏洩防止といった観点で、印刷会社が高い意識と実務的対応力を備えていることがうかがえます。

一方で、取組率が比較的低いのは、環境分野および情報開示・コミュニケーションに関する項目です。環境については、GP認定などの第三者認証取得に関する項目が多くいため、未取得企業が一定数存在することが数値に反映されている可能性があります。情報開示・コミュニケーションに関しては、印刷会社が自社の活動を外部に対して積極的に発信することをあまり得意としていない傾向がうかがえ、今後の課題として整理されるべき領域です。

### ● 社会貢献・地域志向の各項目の取組率

社会貢献・地域志向のカテゴリには11の項目があり、それぞれの取組率は以下のとおりです。



ワンスター取得企業のうち、76%が「7.7 地域にモノやお金を寄付している」に取り組んでおり、地域志向項目の中で最も高い取組率を示しています。次いで、「7.3 製品・サービスにおいて地域を意識している」には約5割の企業が取り組んでおり、さらに「7.4 顧客・取引先を地域から選択している」も46%と、全体的に地域性の高い経営を行っている企業が多いことが読み取れます。

一方で、「7.5 事業の中でもちづくりや地域の課題解決に取り組んでいる」企業は39%にとどまっており、比較的取組率が低い結果となっています。この項目は、単なる地域貢献にとどまらず、企業活動そのものが地域課題の解決と結びついているかどうかを問うものであり、今後の印刷業界にとって重要な成長領域です。ここを戦略的に強化することで、地域との新たな価値創造が実現され、印刷会社にとってのビジネスチャンスの拡大にもつながると言えます。



## COLUMN

## ツースター・スリースター認定の特徴と取り組み事例

### ツースター認定について

ツースター認定は、ワンスター認定で可視化されたCSRの取り組み時に想定したステークホルダーとそのメリット、自社経営への期待できる効果を明文化し、自社の経営戦略に沿った内容で、継続的に経営への効果測定が可能になっていることが求められます。

また、全印工連CSR認定制度の「全印工連CSRマネジメント・システム規格」に沿って、要求事項を満たしたマネジメント・システムが構築できていることが求められ、審査機関による現地審査では会社全体のCSRの取り組みの浸透度を確認します。

ツースター認定企業は、2025年10月時点で8社。地域の活性化、地域の雇用創出、地域社会への貢献などの主な取り組み例は以下のとおりです。

#### 〈取り組み例〉

##### ■地域の教育機関からのインターンシップの受け入れ、会社見学の実施

地域の教育機関からインターンシップや会社見学を受け入れています。教育機関の校外教育に協力し、学生は職場を体験することで未来へのキャリアを考え、職業適性の選択能力を身につけることができます。また、社員も業務内容をわかりやすく説明することで業務を再認知することができ、モチベーションアップにつながっています。

##### ■地域スポーツへの積極的な取り組み、地域イベントへの参加

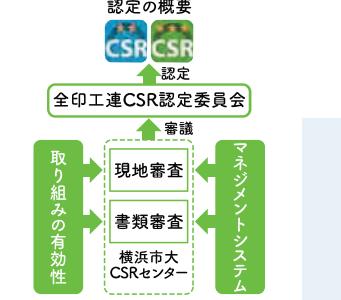
地域の野球チームやサッカークラブ、地域のスポーツ大会等へのスポンサー協力など、地域スポーツの支援に積極的に取り組んでいます。社員も地域貢献している企業に勤務しているという意識から会社への求心力が高まり人員も定着しました。また、地域のイベントで積極的に出展やワークショップなども行い、地域社会のニーズの把握も行っています。

##### ■ECサイトで地域の生産者を応援

地域が活性化するには積極的な働きかけが必要です。地域のいいモノ・いいコトを発信するECサイトを立ち上げ、運営しています。販売先のつてを多く持たない生産者にとってECサイトは販路拡大につながり、売上を確保することで地域が活性化し経済が回り、印刷需要の創出にもつながっています。

##### ■定期的な地域清掃

近隣の道路や公園等に空き缶、ペットボトルなどのゴミが多かったため、定期的（週1回、月1回等）に社員全員で地域清掃を実施しています。景観が改善されたことで、地域住民の方々に喜んでいただき、会社名も認知され、地域の会社からの仕事も増え、社員も自ら行った環境改善・保全の成果に誇りをもっています。



## スリースター認定について

スリースター認定は、ツースター認定で明確にしたCSRの取り組み時に想定したステークホルダーのメリットと自社の経営効果を測定し、測定結果を分析して効果があったことを証明することが求められます。また、CSRマネジメント・システムでは、ツースター認定と同様にCSRの取り組みが企業のマネジメント・システムとしてしっかりと根付いているか、PDCAの管理サイクルが機能しているかが評価されます。

スリースター認定企業は、2025年10月時点で18社。地域の社会課題解決につながるCSRの取り組みも多く、主な取り組み例は以下のとおりです。

### 〈取り組み例〉

#### ■自治体のアンテナショップの運営、地域の魅力を伝えるイベントの開催

地域の魅力を広く情報発信し、観光誘致を図るため、東京・首都圏のアンテナショップの運営を自治体から委託され、地域の魅力を伝えるイベントを開催して、地域の活性化に協力しています。イベントでは、参加者アンケートを実施して満足度や意見を収集、地域の魅力を再認識する声が多く寄せられています。また、特産品の売上データも分析、効果を評価し、特産品の売上も増加しています。

#### ■地域の障がい者雇用を促進

働く意欲があっても一般企業に就職できない、地域の障がいの方々を雇用するため、就労継続支援事業所を運営しています。これまで就労できる事業所のなかで、主力製品の業務を担っていただき、働くことで社会の一員として活躍できるように就労を支援しています。地域密着型のA型事業所のため、見学の受け入れや体験も行い、ご家族や地域の教育機関等にも喜ばれ、取引先から高い評価をいただいています。

#### ■地域の子育て支援・知育の協力

印刷工程で発生した余り紙の有効活用として、地域の保育園にお絵かき帳や折り紙の無償提供、子ども食堂への食材提供、寄付なども行っています。地域の保育園や子育て支援機関等からはお礼状や感謝状をいただき喜ばれています。自社の経営効果としても会社の認知度や信頼度が上がり、新規の印刷受注や新卒採用の増加にもつながっています。

#### ■地域の救急ネットワークに協力

事故や急病に備え、安全な地域社会を実現するため、自治体のAED登録企業に登録して、自治体のホームページで公開しています。全社員がAED講習会の受講を終了しており、救急時に誰でもAEDを使えるため、事故や火災が発生した時は、地域消防署と連携して早期解決を図ることができます。地域の方々と社員の安心につながり、BCPの一環として、地域社会に貢献しています。

### 3.全印工連の取組みに対する外部評価

#### ① 『SR調達と公民連携でつくる地域のミライ』発行に寄せて



経済産業省  
商務情報政策局  
商務・サービスグループ  
文化創造産業課  
クリエイティブ産業室長  
(※役職は令和7年9月時点のもの)

宮井彩

このたびは、標記冊子のご発刊、誠におめでとうございます。

先日、総人口に占める65歳以降の高齢者の割合が29.4%に達し、過去最高の水準になると報道されていたことは記憶に新しいかと存じます。少子高齢化が今まで以上に進む中で、より状況が深刻となる地方経済をどう活性化していくのか。これは、日本がまさに直面している大きな問題です。

その切り札の一つとして、政府は現在「ローカル・ゼブラ企業」の育成に取り組んでおります。今年6月13日に公表された『経済財政運営方針と改革の基本方針』、いわゆる骨太の方針にも、昨年に引き続き、その重要性が明記されているところです。

こうしたソーシャル・ビジネスを拡大していくといっても、そもそも誰がこうしたプレーヤーになるのか、という課題は避けて通れません。

地域に根差し、多様なステークホルダーとのネットワークを持ち、アイディアを可視化して現実に落とし込んでいくという印刷業の特性は、ローカル・ゼブラ企業との親和性が高く、全日本印刷工業組合連合会の皆様が、政府の取組よりずっと以前から社会課題解決企業としての印刷業が持つポテンシャルに注目なさっておられたのは、まさに慧眼ではないでしょうか。

政府としての取組も足下進めているところですが、残念ながら、未だ全国でエコシステムが形成されるような動きには至っておりません。本冊子は、官民共創による社会課題解決の必要性といった導入から始まり、印刷業の皆様がまずどうアクションすればよいか、CSR認定制度をはじめとするツールや良事例の紹介、各用語の定義等が掲載されています。「ソーシャル・ビジネスに興味はあるが、では、まず何をすればよいのか。」という疑問を持つ印刷業の皆様、或いは官公庁担当者にとって、非常に優良な参考書となるものと考えております。

末筆ではございますが、本冊子をとりまとめられた、全日本印刷工業組合連合会産業戦略デザイン室の皆様のご尽力に敬意を表したいと思います。

本冊子に掲載されているような、多様で魅力ある官民共創の取組を全国に広げ、地域が持続性を持ってなりわいを創出できるよう、経済産業省としても引き続き邁進してまいりますので、よろしくお願ひいたします。

## ② 公民連携とSR調達のススメ



PHP総研主席研究員  
立教大学大学院社会  
デザイン研究科特任教授  
全印工連CSR認定委員会  
委員長

**亀井善太郎**

公民連携とSR調達は、地域の持続性を高めると共に、地域に根付いた地元企業の持続性を高めることにつながります。これを実現するためには、本ガイドをしっかりと読んで、実践してみることが大切ですが、これを現実のものとするためには、三つのステップを進めていかねばなりません。

### I. 自社が我がまちの未来をつくるという自覚を持つ

スタートはこれです。自らのビジネスの土台である地元において、自らの強みを自覚し、これを磨いていかねばなりません。また、その強みは、日々の実践が反映されたものとなるはずですが、その地道な実践の積み重ね、その意義を他者にも伝えることができるよう、しっかり記録し、説明できるようになることが求められます。例えば、CSR認定制度が求められる項目は、自らの強みを再発見することにつながりますし、ワンスターからツースター、さらにはスリースターとなれば、それを他者に対してアピールできる材料を見出すこと、さらには、それらを企業経営の枠組みにおいて活用することにも直結します。とくに、公民連携とSR調達においては、地域とのつながり、さらには、環境や人材の活用といった点をうまく活かしていくことが求められることとなるでしょう。

### 2. 地域社会、とくに行政に、地元企業が活躍できる公民連携・SR調達を促す

もっともハードルが高いのがこのステップです。行政は、これまでの慣例から、もっとも安いものを選ぶ競争入札を選択しがちですが、これでは地域の持続可能性は確保されず、地元企業は疲弊するばかりです。社会の価値観が変わり、インフレが進み、人手不足が認識されてきた今こそ、発注・調達という行政の経済行為を通じて、地域社会を積極的にデザインし、地域経営を進める公民連携・SR調達を、新たな政策手段と認識できるよう、先行事例など、本ガイドを参考にしながら、アプローチしていかねばなりません。この際、自らの利益を越えた地域の未来を訴えていくことが肝要です。

### 3. 公民連携とSR調達を実際にすすめる

いよいよ、公民連携とSR調達の実践です。実践においては、あるべき社会をつくるため、さまざまな主体との協働が不可欠です。自らの強みを認識しつつ、地元企業や市民社会組織など、他者の強みを掛け合わせ、この地域ならではのチームをつくっていきましょう。

### ③ MUDとSR調達が拓く、地域共創の未来



NPO法人 メディア・ユニバーサル・デザイン協会  
理事長  
**浦久保康裕**

メディア・ユニバーサル・デザイン (MUD) は、約20年前にその活動をスタートいたしました。その背景として色覚に特性が有る色覚障がい者や高齢者、外国人など多様な人々が共生する社会において、情報がすべての人に「きちんと伝わる」ことが、単なる配慮ではなく、社会インフラとしての必須要件であるという認識が背景にあります。印刷物は、行政から住民への情報伝達、地域の観光振興、防災時の緊急情報など、多岐にわたる場面で重要な役割を担っています。しかし、色覚の多様性や高齢による視力低下、白内障など、個々人の特性によって情報を受け取りにくい方がいることも事実です。MUDは、そうした情報格差をなくし、誰もが理解しやすいデザインや表現を追求することで、情報の「公共性」を高めることを目的としています。

今日の地域社会は、人口減少、少子高齢化、地域経済の停滞といった複合的な課題に直面しており、行政だけでは解決が困難な状況です。そこで注目されるのが、民間事業者との「公民連携」であり、その選定基準として「SR調達」の考え方方が不可欠であると本書は提言されています。SR調達とは、価格や納期といった効率性だけでなく、企業の社会的責任や地域貢献といった多角的な視点から事業者を選定するものです。

このSR調達において、MUDは極めて高い有用性を持つと確信しています。なぜなら、MUDに取り組むことは、企業の「社会的責任」を具体的に示すエビデンスとなるからです。MUD製品認証の取得やMUD教育検定の受講は、地域住民の情報アクセシビリティ向上に貢献する姿勢を明確にし、自治体が掲げる「誰一人取り残さない社会」の実現に寄与することを意味します。これは、単なる「良いことをしている」という抽象的なアピールではなく、客観的な基準に基づいた具体的な地域貢献であり、信頼性の高い「選ばれる理由」となります。

MUDの推進は、印刷会社にとって新たなビジネスチャンスを創出するだけでなく、地域社会全体の情報インフラの質を高めることに直結します。多様な住民が正確な情報を得られることは、防災・減災、健康増進、地域活性化など、あらゆる公共サービスの向上に寄与します。

全印工連が、SR調達と公民連携を通じて地域の未来をデザインしようとされているこの取り組みは、印刷業界が持つ「伝える力」と「地域との接点」を最大限に活かし、持続可能な地域社会を共創する新たなモデルを提示するものです。MUD協会として、この活動を全面的に支持し、共に地域共創の未来を拓いていけることを願っております。

## 第4章

# 新しい発注のあり方としての 公民連携とその事例

1. 地域課題解決の手段として注目される公民連携
2. 事例から見る「成功する公民連携の特徴」
3. 印刷業界が活躍している事例

04

## 1. 地域課題解決の手段として注目される公民連携

少子高齢化や人口減少、地方財政の逼迫、人手不足といった課題が各地で深刻化する中、行政だけでは地域の持続可能性を確保することが難しくなっています。こうした状況において、注目されているのが「公民連携(Public Private Partnership／PPP)」です。

公民連携とは、行政と民間が対等な立場で協力し、地域課題の解決や公共サービスの提供に取り組む仕組みを指します。PFI(Private Finance Initiative)や指定管理者制度などの制度的枠組みだけでなく、最近では地域の資産や人材を活用した柔軟な連携のかたちも広がっています。たとえば、自治体が土地などの公有資産を現物出資、民間企業が資金を出資することにより官民協働の事業体を設立、その事業体を通じて複数のプロジェクトを進めていく「LABV(Local Asset Backed Vehicle)」のような手法も活用されています。

公民連携が求められる背景には、財政や人材の制約だけでなく、地域課題の複雑化があります。加えて、地域に根ざした企業やNPOが、行政任せではない主体的な役割を果たす場面も増えており、住民の側にも共に地域を支える意識が広がりつつあります。

このような時代において、公民連携は単なるコスト削減策ではなく、地域の多様な力を引き出す持続可能

な運営の手法として注目されています。そして、公民連携を進めるうえで重要なのが、「誰と連携するか」という視点です。連携先となる民間事業者が、地域や社会に対してどのような責任を果たしてきたかが問われるようになってきました。

この観点は、SR(Social Responsibility: 社会的責任)調達の考え方と重なります。価格だけでなく、社会的価値や信頼関係を重視する調達の視点を、公民連携に取り入れることで、より効果的かつ持続的な地域づくりが可能になります。

印刷業界にとっても、公民連携は決して遠い存在ではありません。長年にわたり行政と信頼関係を築いてきた印刷会社は、地域に根ざした情報発信や住民参加の仕掛けづくりなど、多様な形で貢献できるポテンシャルを持っています。既存の信頼を土台に、地域とともに価値を創り出すパートナーとしての役割が期待されます。

### 【参考資料】

内閣府 各種PFI情報

[https://www8.cao.go.jp/pfi/pfi\\_jouhou/pfi\\_jouhou\\_index.html](https://www8.cao.go.jp/pfi/pfi_jouhou/pfi_jouhou_index.html)



## 2.事例から見る「成功する公民連携の特徴」

第1節で確認したとおり、公民連携は“誰と、何のため”を共有できるかが成否を分けます。本節では取材及び文献から想定される成功事例に共通する要点を整理します。

### ●横浜市「共創フロント」

横浜市は、民間からの提案を受け付けるワンストップ窓口「共創フロント」を2008年に設置し、以降の連携実績を体系的に公開してきました。公開リストは2008年の設置後500件超に及び、件名と関与主体、概要が一覧化されています。蓄積の厚みだけでなく、案件の「見える化」まで含めて継続運用してきた点がまず特筆すべきところです。

連携実績だけでなく、公民連携に関するあらゆる制度や手法、メニューを一括して所管しており、民間事業者にとってわかりやすく情報が公開されているのが特徴です。

次に一例を挙げるように実装面の事例も分野横断で積み上がっています。

### 「商品寄贈による社会貢献活動」

株式会社セブン-イレブン・ジャパン × 横浜市社会福祉協議会  
× 横浜市

閉店・改装するコンビニ店舗の商品を活用した地域福祉の推進とSDGsに寄与

セブン-イレブン店舗の閉店や改装に伴う在庫商品を、横浜市社会福祉協議会に寄贈する取組について協定を締結。

横浜市社会福祉協議会は、寄贈された商品を高齢者、障害者、子ども、生活困窮者等の支援を行っている団体・施設に配分することで地域福祉の推進を図り、横浜市は本取組のPRや配分先に関する情報提供などを行う。

### 「時代・課題に合わせたターゲット型の取り組み」

株式会社ロフト × 横浜市社会福祉協議会 × 横浜市

株式会社ロフト 商品寄贈に関する協定

株式会社ロフト、横浜市社会福祉協議会、横浜市が協定を締結し、余剰在庫となった文房具、化粧雑貨、生活雑貨等を、子どもや生活困窮者等の支援を行っている団体・機関に寄贈する取組を開始。

### 「AIを活用したごみ分別案内サービスの共同開発」

株式会社NTTドコモ × 横浜市資源循環局

同社が持つAI(人工知能)技術と、横浜市が持つ約20,000語のごみ分別の検索データを使って、ごみの出し方を対話形式で案内するサービス「イーオのごみ分別案内」を共同開発し、サービス提供の実証実験を実施。

総務省による「ICT地域活性化大賞2017」において「奨励賞」を受賞

横浜市は自治体規模が大きく、政令市のスケール（案件数・資産規模・プレイヤー層）が前提になります。

そのため、効果やスキームのサイズは各自治体の現実に合わせる必要があります。

以下に自治体の規模にこだわらず移植しやすいポイントを挙げます。

#### I. 単一窓口の設置（受け皿の明確化）

民間側は「どこに持ち込めばよいか」でつまづきます。共創フロントのような一元窓口が、初動の摩擦を下げ、提案の質量を底上げします。

#### 2. 庁内ハブの明確化（横串連携）

所管横断の調整役を置き、案件に応じて関係部署を束ねる体制を常設します。指針が「役割の言語化」を担い、組織内の合意コストを下げます。

#### 3. 公開型対話の制度化（サウンディング等）

最初に仕様ありきではなく、課題や市場性を対話で磨くプロセスを公式化しています。これにより実現性やリスクを事前に見極め、募集不成立や提案のミスマッチを減らすことができます。

#### 4. 成果と過程の可視化（リスト化・事例集）

案件リストを継続更新し、民間の参入イメージを具体化することで、次の提案を呼び込みます。

#### 5. 目標を共有するためのルール

目的共有、リスク分担、モニタリングまでの運用規則を「共創推進の指針」として明文化し、恣意性への懸念を低減。公民連携のあるべき姿について、行政と民間が対話を重ねて整備しています。

横浜市の実践は、単一窓口・対話・可視化・指針化をセットで整えることが、公民連携を「例外」から「日常の仕組み」へと変える近道であり、規模を問わず再現可能な手法であることを示しています。



### ●三豊市「民間主導の公民連携モデル」

行政が一元窓口を設け、庁内調整や市場性の検証、協定・社会実験等を通じた案件形成を先導する“横浜モデル”に対して、三豊市は民間が主役となって「公助と自助の間＝共助」の仕組みを設計し、公民連携を事業として成立させています。

行政の役割は、多様なプレイヤーが使えるデータ連携基盤の整備や、まちの未来像・課題の可視化といった“舞台づくり”です。共助で切り出せる領域は民間に任せ、出資・運営・合意形成を民間主導で回します。こうした明確な役割分担が、三豊型の公民連携を支えています。

地域に根ざした事業展開を通じて、地域経済の活性化や地域課題の解決に取り組む「瀬戸内ワークス株式会社」がハブとなり、多様な連携事業が行われています。

### 「長期滞在型ワークレジデンス×地域ジョブマッチング」

瀬戸内ワークス × 地元事業者 × 移住・関係人口増

移住・起業の第1歩目を担う長期滞在拠点。空き家をリノベした瀬戸内ワークレジデンスGATEは、数週間～数か月の滞在を前提に、地域内の副業・アルバイト・プロジェクト参画を仲介し、家探し・仕事探し・人脈形成までを一体で伴走。滞在者は日中に地元店舗で実地経験を積み、その後の起業・就職・移住に接続。

運営は補助金に依存せず民間主導。住まい+仕事経験+コミュニティをパッケージ化することで、地域側の人手不足解消と、外から来る挑戦者のリスク低減を同時に実現。関係人口→移住→事業化の動線を共助の仕組みで運営する地域版インフラとなっている。

### 「パークPFIによる海浜公園×民間活用」

地元企業2社（イマガワ・瀬戸内うどんカンパニー）と地域外1社（東邦レオ）の3社によるコンソーシアム × 三豊市

三豊市の海水浴場「父母ヶ浜」（水面が鏡面のように見えることから日本のウユニ塩湖と呼ばれ観光地として注目される）をパークPFIという連携手法で民間企業が運営。域外の専門事業者と地元2社がコンソーシアムを組成し、市に賃料を支払いながら、民間の裁量で店舗誘致や芝生・ベンチ整備等を機動的に実施。運営ルールの明確化と意思決定の迅速化により滞在価値を高め、賑わいが周辺へ波及。結果として新規出店・宿泊・体験事業など地域内でのプロジェクト創出が加速した。

### 「民間22社出資で支える地域の教育」

瀬戸内暮らしの大学 × 地域企業 × 三豊市教育委員会

民間主導で構想から半年で立ち上げ。財務・プレゼン・ローカルファンス・創業実務に加え、健康や暮らし等の福利厚生プログラムまで横断提供。現場の経営者や専門家が講師を務め、講座企画は出資企業が持ち寄る「共助オペレーション」で運営する。高校生も受け入れ、オンライン開講で市外受講も拡大。地域企業の社員育成と福利厚生を民間連携で内製化するモデル。

まずは行政を介さず民間だけで始動し、その後は教育委員会主催の「みよ探究部」を伴走支援。公の学びとも連結し、人材育成の循環を地域内に実装している。

三豊市は小規模の自治体で行政リソースが限られる前提があります。そこで、民間が主役となる“共助オペレーション”に最適化しています。以下にポイントを列記します。

### I. 民間の事業体による共助オペレーション (地域出資×現場運営)

「民が主役」を仕組みで担保。地域企業が小口でも出資し合い、合意形成・運営までを自分たちで回すことで、行政予算に左右されにくい持続性が生まれます。地域で長く経営し信頼される企業による出資あるいは運営というのも大きなポイントになっています。

#### ポイント

地域のキーマンとの連携：  
地域で長く経営し信頼される企業との連携が重視され、地域内の経済循環がスムーズに回る仕組み。

### 2. 多様なプレイヤーが使える“信頼できる”データ連携基盤

地域データの連携と可視化により、社会的コストを抑えつつ課題を解決する仕組みを持つことが重要とされています。

例えば市内の宿泊施設の空室情報が共有され、地域の企業が福利厚生の一環として割引価格で利用できるように取り組みが始まっています。

#### ポイント

地域の資産を活用：  
地域の企業や行政が一体となって、地域に眠っている資産を可視化し活用する考え方。

### 3. スピード感

自治体と民間の情報共有が密に行われ、可視化された地域課題をもとに、具体的な取り組みへと展開されています。事業構想、出資者への展開等のスピードが速く、スマールスタートでどんどんプロジェクトが生まれています。

#### ポイント

地域課題の可視化：  
行政側の示す方針や地域の課題が高い解像度で可視化され、幅広く共有されている。

三豊市でのさまざまな実践は、「民間が先に小さく始め、共助で回し、行政は舞台を整える」という役割分担によって、補助金や大型投資に依存せず挑戦を循環させる公民連携が機能すること、そして限られたリソースの自治体でも再現可能であることを示しています。

### 3.印刷業界が活躍している事例

公民連携は、大規模PFIだけの話ではありません。国 後押しのもと (PPP/PFI推進アクションプラン等)、 小規模・地域密着型の官民連携が各地で広がっています。近年は、社会実験や暫定活用、パークPFIの一部機能委託など、短期・小規模で段階的に進める、いわゆる“スマールPPP”が増えています。

地域に根ざし、情報を編集して伝える機能を持つ印

刷会社は、この小型化の流れと相性がよく、合意形成を伴う「場づくり」や広報設計の領域から関与しやすく、確かな価値を発揮できます。

本節では、その先進的な実践として、仙台の株式会社ユーメディアの取り組みをはじめ、合計三つの事例を紹介します。

#### 事例①

#### 株式会社ユーメディア（宮城県仙台市）

##### 社会貢献を成長エンジンに事業を通じて地域課題を解決

少子化・高齢化や経済格差などを背景に、地域課題は従来よりも多様化し、複雑に絡み合い始めています。単一の施策で解決することが難しくなっており、複数の領域・分野を横断する戦略的な対応が求められます。その中で地域に根差し、かつ多方面と取引関係を持つ印刷会社の立ち位置は大きな意味を持ちます。地域課題に向き合い、解決に向けた活動の中心となる役割を果たせるポジションにいる一方、こうしたSR(社会的責任)を継続するためには、企業として利潤を上げていく必要があります。そのバランスを取りながら、どのように地域の活性化と自社の持続的な成長を両立させていくのか。全印工連が進める「CSR認定」の最上位であるスリースターを取得している株式会社ユーメディア代表取締役社長の今野均氏に、同社における“公民連携”と、企業体としての社会課題への向き合い方を伺いました。

##### 定禅寺エリアマネジメント

##### 地域・行政と連携し定禅寺エリア活性化へ

宮城県仙台市の株式会社ユーメディアは、企業グループとしてのパーカス(目的/存在意義)に“ひととちいきのミライをゆたかにする”を掲げ、事業を通じた社会課題の解決に取り組んでいます。その一つが、仙台市の「定禅寺通」界隈の活性化を目的に設立した「一般社団法人定禅寺通エリアマネジメント」の設立でした。

仙台駅から西に伸びる大通りは「青葉通」、



##### 定禅寺通エリアマネジメント JOZENJI STREET AREA MANAGEMENT

「広瀬通」、「定禅寺通」の3つがあり、いずれの通もアーケードが設けられた商店街が連なります。近年は駅前に東京資本の量販店が進出し、人流が大きく変化しました。とくに地下鉄から二駅とはいえ、駅から最も離れた「定禅寺通」のエリアは大きな影響を受けており、行政でも課題に挙げられていました。

仙台市では2018年10月に行政と地域の関係者

で構成する「定禅寺通活性化検討会」を立ち上げ、「定禅寺通エリアまちづくりビジョン2030」を策定して定禅寺エリアの活性化、ブランド力の向上を図りましたが、ビジョンを具現化するためのノウハウや人材など、実行面に障壁を抱えていました。

ユーメディアは2006年に始まった「仙台オクトーバーフェスト」の運営主体となっており、会期中12万人が来場するイベントに成長させてきました。会場の錦町公園が定禅寺通に面している



会期中12万人を集める仙台オクトーバーフェスト

ことから、今野社長と営業幹部社員の2人が8年ほど前に、活性化検討会にオブザーバーで出席したことがターニングポイントになりました。

「私たちが検討会にオブザーバーとして会議の端の方に参加させて頂いた時に、意見を求められたので、地域の課題として常日頃から感じていることを言ったら皆さんがあざわらう振り向いて関心を持たれた様子でした。また質問されたので当社のスタッフが、こうじゃないですかと答えた後、そのお二人、ちょっと前の方に来ませんか、と言われて、気が付けば会議のメンバーになり、議論の中心になっていました」

2022年4月、活性化検討会を引き継いだ「定禅寺通街づくり協議会」が発足し、行政や地域の合意形成する組織として位置付けられ、同時に実行部隊として「一般社団法人定禅寺通エリ

アマネジメント」が発足しました。異業種3社でスタートし、現在、4社で理事会を構成しています。代表理事が定禅寺通に物件を複数持っている不動産会社、理事がユーメディアと都市設計のコンサルティング会社、フリーランス等の人材プラットフォーム会社で、ストリートショップやナイトガーデンの社会実験や、各種イベントの企画・運営など様々な施策を展開しています。

行政と連携して地域課題の解決に向けて活動を展開していくためには、定禅寺エリアアマネジメントのように異業種との連携が必要とされる場面が増えてきます。ユーメディアでは今野氏と経営幹部がそうしたネットワーク構築の役割を担っています。

「印刷業は裏方、黒子になるケースが多いので、連携となった時に後に隠れがちだと思うのです。でも、会社のブランドを高めていくために表に出る必要があれば前に立つ座組が必要だと思います」



定禅寺通から広瀬通までのびる一番町四丁目商店街で官民が連携して開催する夜イベント「Bang BAR SENDAI (バンバ尔斯ナイ)」

定禅寺通の活性化はユーメディアの事業を通じた社会課題の解決の取り組みの一つです。こうした活動は経営戦略に組み込まれており、同社が定義している“ソーシャルアクション”として事業ドメインに位置づけられ、全社に共有されています。

## マネジメント

### 経営戦略にソーシャルアクション

#### KPIに組み込み行動指標に

株式会社ユーメディアは1960年に創業し、商業印刷事業を中心に成長してきました。現在の代表者である今野均氏が2002年に入社した当時、売上構成のほとんどが印刷事業でしたが、先代の今野敦之氏（故人）が全印工連の業界振興指針である“業態変革”を取り入れ、印刷事業をコアにしながら周辺に事業領域を広げる方針を打ち出しました。今野現社長はその方針の具現化に着手して、プロモーション全般のサービスを取り込み、とくにイベント運営に力を入れます。



代表取締役社長 今野均氏

地域の活性化に向けた公民連携、民民連携の土台となっているのが、長年に渡る印刷事業で得てきた顧客からの信頼です。もう一つが、1975年に創刊した仙台市のタウン情報誌『月刊せんだいタウン情報』（現・せんだいタウン情報S-style）。地域に根差した情報コミュニケーションサービスを提供し続け、かつ、多方面に広げてきた地域との関係性が目に見えない大きな支えになっています。このインフラといえるこの企業風土の上に、これまでの印刷事業や、広げてきた

イベント運営などの機能が動き、“ソーシャルアクション”につながっています。

経営戦略に“ソーシャルアクション”を取り入れるきっかけとなったのが2011年に発生した東日本大震災でした。

「イベント運営など事業領域を拡大し始めて数字もついてきたタイミングで震災に遭いました。震災直後は被災地の様子を見るについて、直接衣食住に関わる仕事ではない私たちがこの地域にとって本当に必要な存在なのかと自問自答を繰り返しました。それでも必要とする人に、必要な時に、バックボーンがきちんとした情報を届ける仕事はなくてはならないと見定めることができました。事業を通じて自分たちが地域を元気にしていくんだという想いが、実体験を通して強くなりました」

地域密着のDNAは社内に脈々と受け継がれていましたが、震災後は事業を通じて社会課題を解決していくという方向性が定まり、KPI（重要業績評価指標）に反映され、部署から個々の社員までの行動計画に落とし込まれていきました。つまり、ユーメディアにとってのソーシャルアクションは受け身ではなく、経営者の明確な意図のもとに展開されているということです。そうした方針はコロナ禍に企業パーカスとして明文化され、より強固なユーメディアのグループウェイとなっています。

“ソーシャルアクション”的トリガーは基本的に経営者である今野氏が引きます。トップダウンからスタートし、その後の水平展開は社員が担います。グループウェイとしての行動指針やKPIのもと部門や個人がミッションに基づいて動き、具体

的な事業となる段階でボトムアップされて経営者に返ります。

### 地域貢献と経営のバランス

#### 儲けなくして持続可能性なし 経営視点でシビアな判断

今野氏はそうしたソーシャルアクションについて、「目が¥マークになっていては長続きしないと思うんですね。当社が得意としているイベント事業は金儲けだけしようと思ったらできてしまします。しかし、地域をはじめステークホルダーの方々に寄り添わないと、どこかでひずみが出て長続きしません」と述べています。一方で、地域を元気づける活動は企業としての持続可能性が伴わなければ不可能です。収益が見込めることが前提であり、「事業を通じて私たちもご飯を食べながら、その先に地域の課題解決につながるというのが基本的なスタンス」との立場を取ります。



仙台市と共に催した大規模社会実験（2021年）の様子

ソーシャルアクションの事業化に際しては経営視点で厳しい意思決定を下します。また大きなりスクを取らない範囲で、アクションの先の影響力などを総合的に見た上で先行投資することもあります。事業として継続性が見込めるのか、地域

の関係者が共感できるものなのか、採算性があるのか、などの判断要素を複合的に考慮しながら、企業経営と地域貢献のバランスを整えています。

もちろんソーシャルアクションによって得られた他の業者と違うポジションは、行政や地域の企業・商店・飲食店、住民との結びつきやユーメディアの存在感を強くします。さらにはインサイダーになることで、行政でも把握することが難しい地域が抱える生の課題が見えてきます。

「色々な立場の人がいるわけですから話を聞くというのは大変ですが、打ち上げ花火で終わらせないためにはそれぞれの言い分を聞いて、回答を導き出す役割が必要です。お陰様でその役割を担う場面が多くなっています」

東日本大震災後、行政は地域住民の感情を配慮して仙台市のある公営海水浴場の再開に踏み切れない状況が続いていました。行政としては観光資源の有効活用や、地域の賑わいによる経済効果から再開したい意向がありました。ユーメディアでは地域の人たちとの意見交換の場を設け、色々な意見を聞き、海水浴場が再開して人が集まることで生じる効果を丁寧に説明しました。

「自分も子供の頃、海水浴場で遊んだ夏の思い出がたくさんあるわけです。それを子供たちに残してあげたいという気持ちがありました。震災というやりきれない思いを抱えている皆さんがどう思っているのか、寄り添って話を聞き、来なくて良いと言われた会合にも出席してひざ詰めで話をさせて頂いた結果、ユーメディアさんがそこまで頑張るなら応援するよという言葉を頂けるよ

うになりました」

結果的に海水浴場は再開し、地域に賑わいが戻りました。ユーメディアとしても海水浴場を広報するためのツールの受託をはじめとする事業の獲得などにもつながっています。何より活動を通じた地域の人たちや行政との関係強化が、次のソーシャルアクションを起こす際に良い影響を及ぼします。



仙台市主催の親水イベントの運営がきっかけで  
現在も同エリアで地域とともにビーチクリーン活動を継続している

ユーメディアに視察に来る同業者は少なくありません。アドバイスを求められた時、今野氏は「簡単ですよ。収支も合わせようとしたら難しくありません」と伝えるそうです。しかしながら「続けるのは結構しんどいです。関わる人が多くなればなるほど、何のためにやっているのかという“想い”的部分に共感してくれないと続かないんですね。全てのプロセスから一部だけを抜き取って、ここならできますというのは簡単ですが、そこはレッドオーシャンです。大変でも全部を引き受けろから儲けるツボが分かってくるし、人材も育つていきます。地域の皆さんをはじめステークホルダーと関係を構築し続けるには労力が必要です」とも付け加えています。

最後に全印工連CSR認定にチャレンジした理

由について「第三者の視点で、自己満足に陥りやすいソーシャルアクションを客観的に評価してもらえる機会になると判断したためでした」と、審査で示された点数が自社の改善のエビデンスとしています。また、顧客や就活生に対しても信頼の指標になる点を挙げました。



定禅寺通エリアまちづくり基本構想等手交式 (2022年)

## 事例②

## 株式会社アドヴォネクスト（山梨県中央市）

## 企業の力で農業を救うSDGs活動がブランド育む

株式会社アドヴォネクストは2011年に『農業法人たとみ農園』を設立し、稻作事業を開始しました。印刷事業との二足のわらじを履きながら試行錯誤を続け、現在では企業経営の柱に成長しています。2022年には長年にわたるSRの取り組みから山梨県中央市と「SDGsの推進に係る包括連携協定」を締結しました。代表取締役社長の井上雅博氏が企業活動を通しての社会貢献に関心を寄せたのが2000年代中頃で、それまでは「仕事に結びつくイメージがありませんでした」と述べています。今では地域創生やSDGsに熱心に取り組む印刷会社としてのブランドを確立し、公民連携にまで至っています。

## 農業を始めた経緯

**きっかけは“紙”づくり**

**見えてきた農業の問題**

アドヴォネクストの創業者は1908年、鍛冶屋から転身して印刷業を起こしました。明治維新以降の工業化の煽りを受けたのが事業転身の大きな要因で、井上現社長にも“業態変革”的DNAを受け継がれています。

主要業務は伝票印刷や商業印刷がメインです。1993年には山梨県で初めてイメージセッターを導入してDTPを取り入れました。インターネット

も1995年から始めて、ホームページを作ったのが日本で80番目以内と言います。そうしたデジタル技術を取り込んだことで、現在にも続いているIR（情報公開）関連の業務を受託するようになりました。

「当時はとにかく会社を変えようと。鍬や鋤がなくならなくても鍛冶屋がなくなったように、印刷物がなくならないけれども印刷業という業態がなくなると思っていましたから」

父である先代の井上雅雄氏はボランティアに参加して東南アジアの国でマングローブを植える活動をしていたのですが、当時、社会貢献が企業経営につながるイメージがなかったといいます。2000年代の中頃、山梨県印刷工業組合の青年部が開いた講演会で、「地域が元気になれば企業も元気になる。だから社会貢献が必要だ」という横浜市立大学教授の影山摩子弥氏のCSRの考え方を聞いたのがSRへの関心を高めるきっかけとなりました。

2009年4月には印刷事業で使用する“紙”的栽培を通して、地域貢献につなげる農業プロジェクトを開始。山梨県農政部に相談したとこ



代表取締役社長 井上雅博氏

ろ、農業法人と企業との連携を促進する制度が紹介され、その第一号の認定を受けました。農事組合法人に土地を借りて農作業の指導を受けながら、農作物を続けているうちに、日本の農業の高齢化という問題が見えてきました。

「2022年の時点で80%が60歳以上で平均年齢が68.4歳。山梨県は69.7歳です。果樹系はまだしも穀物系に携わろうとする若者が少ない。60代はまだ若造ですよ。70代が主力で80代でもまだやっている。当時、私は40代で超若手です」

山梨県の稻作農家は田んぼの大きさが平均4～5反の規模でほぼ100%が兼業。小規模で後継ぎがいるケースは少ないと実態があります。また、農業を通じて田んぼから出る温室効果ガスや、実質的に11%しかない食料自給率、ほぼゼロの化学肥料自給率などを把握するにつれて、こうした諸問題と向き合いながら、“命のもと”を作る価値があると判断し、農業法人設立に至りました。

### 中央市と包括連携協定

行政が認めた地域貢献活動

SDGs支援で連携協定結ぶ

山梨県中央市の行政とは農業を通じた社会貢献活動を通して関係性を深めていましたが、2021年、山梨県内の大学間相互の連携組織である大学コンソーシアムや中央市、地元企業とともに立ち上げた『やまなしSDGsカフェ』が一つの契機になっています。

『やまなしSDGsカフェ』は、山梨県域でSDGsに関心を持つ人や、すでに何らかの取り組みをしている人たちが集い、情報交換・学び合

い・発表・対話・実践促進をする交流会として運営されています。これにより山梨県が持続的に発展するための土壤づくりを目的に、県内の学校、市町村、地域力の強い企業らが、SDGsを介して協働する場を提供しています。

第1回目は2021年4月21日に実施。20枚のスライドを1枚あたり20秒で説明する『PechaKucha形式』を取り入れ、月に1回程度のペースで様々な情報や議論を交わしています。すでに50回以上を重ねており、参加者も広がっています。

「SDGsに取り組んできたおかげで、中央市の方から“地域のために色々と取り組んでくれてありがとうございます。井上さん、何かして欲しいことがありますか?”と言ってくれたのが包括連携協定締結のきっかけです」

包括連携協定とは、地域課題の解決や市民サービスの提供に向けて、行政と企業、NPO法人などが多岐にわたる分野で連携していくものです。アドヴォネクストでは、①SDGsの認知度向上・普及啓発に関する取り組み（やまなしSDGsカフェの継続）、②SDGsを推進する活動の情報発信に関する取り組み、③市の花「れんげ草」を活用した地域の活性化に関する取り組み、④市のシティプロモーションに関する取り組み（イラストを使った活性化など）を展開しています。

アドヴォネクストは印刷会社を中心に構成する『マーチング委員会』に参画しています。マーチング委員会は地域の美しい街並みをイラスト化し、様々な印刷物に活用して地域振興を図る全国的な取り組みです。アドヴォネクストでは『甲斐の国百景』というイラストを活用し、塗絵教室の開催や塗絵の寄付、アクリルキーホルダーの

カプセルトイ「ごとっしゃ」の販売を展開しています。

自治体が後援や協力する地域のサイクリングイベントやマラソン大会では記念品として『甲斐の国百景』のイラストが活用されています。包括連携協定ではシティプロモーションにこの『甲斐の国百景』のイラストを利用しています。

また、中央市のSDGs推進の一環『RENGE PROJECT(れんげプロジェクト)』に、たとみ農園が賛同しています。蓮華は中央市の花です。たとみ農園では休耕中の田んぼに、早春に開花する蓮華の種を蒔き、地域の景観保護に協力しています。さらに田に植えた蓮華を土に混ぜ込むことで肥料にする「レンゲ農法」により、化学肥料をできるだけ使わずに米を栽培しています。このプロジェクトでは山梨大学等とともに蓮華の稻への影響を調べる実証実験などの共同事業も始めています。アドヴォネクストとしても市町村合併でなくなった『れんげまつり』の復活も手伝いました。



甲府盆地最大の稻作農家に

「マーチング委員会では地域の思想と情景と言っています。そこを土台にして訴えているのですね。儲けたいとか、全国進出したいので足掛かりにしたいとか、そういうことが目的じゃないん

です。地元にある価値をもっと高めていこうというのが土台にあります。その上でどういうコミュニティを作って、どういう人とつながるかを自分たちで探していく。地域で多方面とお付き合いのある印刷会社は良い立ち位置にあります。地域課題の解決そのもので儲けるのではなく、課題に対して何ができるかが起点です。そこからローカルゼブラに発展していくという流れだと思います」

もちろん企業体だから儲けないと持続性がなくなります。そのバランス感覚が必要で、起点をどこにするかが分かれ道になります。アドヴォネクストではその起点に“プランディング”を据えて、儲ける手段として“マーケティング”を位置づけて明確に区分けしています。

### 今後の展望

**甲府盆地最大の稻作農家に  
農業への業態変革進める**

アドヴォネクストとたとみ農園は2022年12月に山梨県の『やまなしSDGs推進企業』に登録。2024年2月にはたとみ農園として同じく山梨県の『やまなし4パーミル・イニシアチブ農産物等認証制度』の認証を受けました。

4パーミル・イニシアチブとは、世界の土壤表層の炭素量を年間0.4% (4パーミル) 増加させ、経済活動によって排出される二酸化炭素量を実質ゼロにする考え方です。たとみ農園では、水田中のメタンを発生を防ぐ中干し期間延長や、稻わらすき込み、耕作放棄地の活用などの同イニシアチブに準じた農法を導入し、気候変動対応、炭素貯留、温室効果ガス低減という環境的価値

を地域に還元しています。

加えて、他の農家のスマート農業の支援として、ドローンによる肥料や農薬散布の請負も始めており、地域の農業コミュニティで存在感を高めています。まさに地域の稻作農家の衰退という行政課題に対し、企業の力で解決に向けて取り組んでいます。一方で農業を土台に企業としての収益を確保して地域貢献の持続可能性を高めており、行政、企業ともにメリットを受けているといえます。

農業に取り組み始めて20年近くになるアドヴォ

ションの積み重ねだと感じています。仲良くなるコミュニケーションではなく、ダイアログや合意形成ができるコミュニケーションです」

たとみ農園の作付面積は約70反で、甲府盆地で最大級の米農家となりました。売上も一つの大きな取引先と同程度まで上がり、収益は黒字で推移しています。今後も耕作放棄地等の農地を借り受けていく計画で、井上氏は直近3~5年の間に印刷事業と稻作事業の比率を逆転したいと考えています。



ドローンによる肥料・農薬散布を請け負う

ネクストの社員の意識は大きく変わったそうです。農業を始めた当初、「今度は農業ですか?」と懐疑的だった社員から不満の声は出ていません。井上氏が企業としての方向性を語り、合意形成ができるようなコミュニケーションを続けてきた結果です。

「何年か前に全員に農業やるよ、と言った時はすごい拒否反応がありました。今はいいらしいんですよ。皆が最初はどうなるか不安だったと思います。取り敢えず毎日2人ずつ田んぼを回っています。ある管理職がマニュアルを作り、水を見て回る。次の段階では管理職なじで回る。何がそうさせたのか分かりませんが、コミュニケ

## 事例③

## 秋田印刷製本株式会社（秋田県秋田市）

## 米の販売から地域のプロモーターに能代市のシティープロモーション開始

秋田印刷製本株式会社は2008年、農商工等連携関連法に基づく国の農商工連携補助金の認可を得て、秋田県産の米の販売を開始しました。以降、地域活性プロモーターのポジションを確立し、稲作農家の支援を中心に地域社会の課題解決に取り組み続けています。2024年には秋田県能代市と連携協定を結び、「能代市官民共創コンソーシアム」を立ち上げてシティープロモーションを開始しました。

## 地元稲作農家を支援

秋田県産の米をパッケージ

取り扱いは年間20トン超え

1950年に創業した秋田印刷製本は1969年、秋田県内で初めてビジネスフォーム印刷機を導入し、ビジネスフォームを主軸として成長してきました。以降、情報化、コンピュータ化の波に乗って事業を拡大。通知物関連を中心に地域の自治体との取引も広げていきます。しかしながら2006年に始まった“平成の大合併”で秋田県の市町村は69から25に激減します。当然、ビジネスフォームの受注にも大きく影響を及ぼしました。当時、代表取締役の大門一平氏は印刷業としての行く末を悩み抜いたといいます。

「仲間に相談していると、逆に自分も困っていると悩みを打ち明けられました。農家の人が当時は米が安くて仕方がないということでした」



契約農家の米をパッケージにした商品

請われる通りに田んぼのオーナーシップに参加し、収穫した米を提供してもらいましたが、「おいしくできた米を買うだけではつまらない」と感じ、2008年に始まった国の農商工連携の補助金制度を利用して米を真空パックにする機械を開発。関東や関西の米の小売会社に向けて、真空パック包装のお米の営業を始めました。

営業時に気付いたのは、どの小売会社も秋田県産の米を扱っていないことでした。「おいしい秋田県産の米をなぜ販売しないのだろう」という疑問から、様々なデザインが印刷できるよう考案した筒型のパッケージに、真空パックした秋田産の米を入れて販売を開始しました。最初の5年間は赤字でしたが、それでも続けたのは活路が見えてきたからです。

一般的に店頭に並ぶ米は、「〇〇産」とっても、その地域の複数の農家から収穫された米が混合されて販売されます。単一の水田で収穫された米だけで炊いたご飯は、米の水分量や成熟度が揃い、炊き上がりの食感が均一化されておいしくなります。そこに着目して契約農家ごとにパッケージ化し、生産者の顔を印刷して販売しました。しかも農薬や化学肥料の量を50%以下に減らして栽培された特別栽培米で、付加価値が

高い商品となりました。

  そうした“特別感”のある米を販売し続けた結果、毎年リピートで注文が入り、また、地元の弁当店に採用されるなど、今では販売量が20トンを超えるました。精米の販売が20トンを超えると必要になる農政局の認可も受けています。

  2015年には酒販免許を取得し、地域の酒蔵から仕入れた酒の販売も開始。2018年にはプライベートブランドの日本酒を取り扱うようになりました。「米プロジェクト」としてスタートした取り組みは現在、「販売事業部」となり、事業化されています。同時に地域を応援する企業として秋田印刷製本の存在感を大きくしていきました。

  大門氏は「いずれの取り組みも、組合が推進してきた業態変革、ソリューションプロバイダーをすごく参考にしてきました。振り返ると事業に地域課題を結びつけるローカルゼブラのようなことをしてきたのかと思います」と振り返ります。

### 能代市と連携協定

市の魅力をプロモーション

地域おこし協力隊の人材を育成

  税金の納付書などを納めてきた能代市とは2024年4月に「能代市官民共創コンソーシアム」の契約書を交わし、連携を開始しました。このコンソーシアムは、能代市が抱える課題の解決や地域の持続的な発展を目指し、市と民間事業者、市民が連携して新たな価値の創造を目指しています。



秋田印刷製本は創立50周年を迎えた2000年から医療機関等に車椅子を寄贈し続けるなど、社会貢献活動に積極的に取り組んでいます。コロナ禍には秋田市や能代市の教育委員会を通して、小学校に封筒用の製袋機を活用して制作したマスク入れを寄贈しました。

  「そうしたことの積み重ねで、秋田市が本社ですが、能代市さんは違和感なく受け入れてくれています。それこそ全印工連が推進しているCSRです」

  地域貢献の継続や堅実な仕事への姿勢は、ともに社会課題を解決するパートナーとして、自治体から認められるようになりました。大門氏は「自治体からの要望が“印刷して下さい”から変わっていきました」と、行政との関係の変化を感じています。

  能代市との連携協定を機に秋田印刷製本は、能代市を拠点としたWeb制作・システム開発を展開するジーアイトレース株式会社を立ち上げました。ジーアイトレースは動画制作会社と組んで「能代市官民共創コンソーシアム」を設立。地域の産業をはじめとした様々な魅力を発掘し、市内外へのプロモーションを開始しています。また、能代市はコンソーシアムに地域おこし協力隊活動業務を委託。業務を受託したコンソーシアムは自社の正規雇用として協力隊を募集・採用します。また、市の協力隊としての委嘱を受け、人材育成を行いながらITを活用した地域活性化業務に取り組んでいきます。

  地域活性化は行政の大きな課題になっています。民間のノウハウや技術を活用して地域課題の解決を目指す動きは様々な自治体で見られる

ようになりました。大門氏は行政が民間企業と連携する背景として「行政は異動があるので継続して事業を運営・管理する専任者を置けません。事業を継続してフォローしてくれる人が欲しいんです」という要因を挙げています。

### マネジメント

#### 自発的に地域貢献と事業を結ぶ

#### 丁寧なコミュニケーションが土台に

地域プロモーターとしての立ち位置は大門氏が社内の反対を押し切りながら作り上げてきました。ただし、米の販売を事業化するまで取り組んできた大門氏の強力なリーダーシップと姿勢、そして情熱は、やがて社員の意識や行動を変えていきました。



代表取締役 大門一平氏

2017年にオープンしたカフェ「R table」は「アンテナショップを作って情報を集めましょう」という社員の企画が発端でした。「R table」はInstagramのフォロワーが5,000人を超えており、秋田県産の米粉を使ったパンやスイーツを求め

る常連も多く、繁盛していましたが、店員不足により現在は休業しています。しかしながら、楽天市場から毎日注文が入る米粉パンやシフォンケーキの製造は続けています。ものづくり補助金でベーカリーと瞬間冷凍庫を揃えており、今後、米粉パンをベースに新たな事業を考えています。

また、2023年に始めた印刷商材の販売やワークショップのイベント「紙フェス秋田」は社員中心に企画し、運営されています。2025年の開催時には地元の文房具店や、Tシャツプリント会社から参加したいという声がかかりました。

このように秋田印刷製本では、社員が自発的に地域課題の解決と会社の事業を結び付ける行動を取るようになっています。その土台を作ってきたのが丁寧なコミュニケーションです。

「50人の社員と面接しています。そこから育ってきた社員が管理職になってきたので次のステップが踏めそうです。社員には話を聞いてくれて、何のために新しいことに取り組むのかを理解する機会が必要で、それがまさにコミュニケーションです。経営者と社員の意識の違い、世代間のギャップを埋めるのがコミュニケーションだと思います。大変で疲れるけれども、確実に変化が起ります」

社員同士が感謝を示すために社内で設けた“グッドジョブ賞”的制度は年々、推薦者が増えています。コミュニケーションを通じて、認め合う環境づくりを続けて結果が自発的な行動を生んでいるといえます。

おわりに



# おわりに

## 「選ばれる理由」をつくる努力が、地域を変える力になる

### 自治体にとって | 調達は「政策」の一つ

自治体にとっての調達は、単なる事務手続きではなく、地域の将来像を具体化する「政策手段」です。どの事業者と組み、どのような価値を住民に届けるのかという一つ一つの選択が、地域の持続可能性を左右します。価格や納期の適正さは不可欠ですが、同時に「その発注が地域にもたらす社会的価値は何か」という視点を組み込むことが重要です。

SR調達は、自治体のビジョンを調達で実装するための実践的なツールです。発注先の社会的信頼性、地域との関係性、環境・人権への配慮などを評価軸に加えることで、“守り”（不祥事・説明責任・品質劣化の回避）と“攻め”（政策目標の前進、域内循環の強化）を両立できます。

「なぜこの会社なのか」という問いに、「地域の未来に必要だからです」と説明できる状態を整えること。これこそが、調達を通じて自治体が示す意思であり、住民からの信頼につながります。

### 印刷会社にとって | 自社の取り組みは「経営戦略」にしてこそ価値になる

印刷会社は、日々の業務を通じて学校、商店街、観光、行政など地域の多様な主体と接点を持ち、「編集して伝える力」で課題解決を支えてきました。その価値を“選ばれる理由”へ変えるには、地域貢献や共創の実践を経営の中心に据え、言語化・数値化・可視化することが要になります。

統合思考の視点で「何を目指し、何を行い、どんな成果と波及効果が生まれているか」を整理し、社内の記録から外部の発信まで一貫させましょう。たとえば、CSR認定や環境・アクセシビリティ関連の第三者認証に取り組み、活動実績（件数・成果）と併せて提示すれば、自治体の選定基準に響く“客観的な根拠”になります。

大切なのは、「良いことをしている」だけで終わらせないことです。

地域に開かれた姿勢で自社の存在意義を発信し、同じ方向を向くパートナーを増やしていくことが、次の案件と人材を呼び込み、企業価値そのものを高めます。

## SR調達を通じて地域が自ら未来を選び取るために

これからの調達は、「誰が一番安いか」を競う行為から、「誰とならより良い未来をつくれるか」を問う行為へと確実にシフトします。印刷会社が蓄えてきた信頼、つなぐ力、伝える力は、公共サービスの共創に直結する資産です。

一方で、その価値は“伝わらなければ存在しない”的と同じです。活動を棚卸しし、基準で測り、根拠として示すこの地道なプロセスが「選ばれる理由」をつくり、地域の選択肢を増やします。自治体は調達を政策として運用し、事業者は社会的価値を経営に組み込んで可視化する。双方の歩み寄りが、地域の自立性とレジリエンスを底上げします。

私たち印刷業界は、すでにその輪の中にいます。いま一度、自社の存在意義を見直し、社会的価値を言語化・数値化して示しましょう。その一歩が、地域の未来をともに選び取る力になります。



# キーワード解説

## アクセシビリティ

年齢や障害の有無にかかわらず、誰もがサービス・施設・情報にアクセスできる状態を指す。ユニバーサルデザインやバリアフリーの考え方と重なり、社会の多様性を尊重し、平等な参加を可能にする基本的な理念である。

## ESG投資

投資判断の際に、環境(E)、社会(S)、ガバナンス(G)の要素を重視する手法。企業の持続可能性や長期的成長性を評価する観点で、従来の財務的利益だけでなく、社会的責任や地球環境保護への取り組みも重視する。世界的に拡大し、投資家や企業経営の重要な指標となっている。

## インパクト投資

金融的利益の獲得とともに、社会や環境に良い影響をもたらすことを目的とする投資。対象は教育、医療、再生可能エネルギーなど多岐にわたる。投資家は経済的リターンと社会的成果の両方を重視し、社会課題の解決と持続可能な社会の実現を資金の流れを通じて推進する点に特徴がある。

## エコシステム

生態系を意味する言葉から転じ、企業や人材、行政など多様な主体がつながり、共存・共栄しながら新しい価値を生み出す仕組みを指す。イノベーション創出や地域活性化の場面で用いられ、各主体が相互に影響を与え合うことで持続的に発展していく構造を表している。

## エビデンス

科学的根拠や客観的な事実を意味する。事業や政策の効果を示す証拠として活用され、信頼性を高める基盤となる。医学や行政分野で重視され、データに基づいた意思決定を支える。

## エリアマネジメント

地域の価値や魅力を高めるために、住民や企業、行政が協働してエリアを管理・運営する取り組み。安全や景観維持、イベント開催など多様な活動を通じ、地域経済の活性化や住みやすさ向上を実現する。都市開発や再開発でも用いられる概念である。

## SR思考

社会的責任(Social Responsibility)を意識し、企業や組織の意思決定や活動を倫理的かつ持続可能な観点から行う考え方。環境保護、人権尊重、地域貢献などを重要視し、単なる利益追求にとどまらない持続的な発展を重視する姿勢を指す。

## SR調達・社会的責任調達

企業が物やサービスを調達する際、価格や品質だけでなく、環境保護、人権、労働環境など社会的責任を重視する取り組み。調達活動を通じて持続可能な社会形成に貢献し、サプライチェーン全体で責任を果たす考え方を指す。

## ガバナンス

組織を適切に運営するための仕組みや体制を指す。経営の透明性、公正性、説明責任を確保し、リスクを管理することが目的。企業統治や団体運営において不可欠の要素である。

## 官民協働

行政と民間が対等に協力し、地域課題や公共サービスの提供を行う取り組み。双方の強みを活かし、効率性や柔軟性を高める。地域活性化や福祉など幅広い分野で用いられる。

## 行政リソース

行政が保有する人材、予算、制度、情報などの資源。政策立案や公共サービス提供の基盤となり、民間との連携や地域づくりに活用される。

## 公民連携 (PPP)

行政と民間が協力して公共サービスやインフラを整備・運営する仕組み。行政の財政負担を抑えつつ、民間の資金やノウハウを活用する。効率性と公共性を両立させ、社会課題解決や地域再生を促進する制度で、近年は学校や病院、公園など多分野で導入されている。一般的には官民連携と呼ばれることが多い。

## 子ゼブラ兄姉ゼブラ親ゼebra

ゼebra企業（利益と社会貢献を両立する企業）の成長段階を比喩的に表す言葉。規模や成熟度に応じて子・兄姉・親と分類し、持続的発展の姿を示す。

## コンプライアンス

法令や規則を遵守し、社会的規範や倫理に基づいて行動すること。企業や組織の信頼性を維持するために不可欠であり、不祥事防止や持続可能な経営の基盤となる。

## サウンディング

行政が事業化を検討する際、民間事業者との対話を通じてニーズや実現可能性を探る仕組み。民間の創意や提案を取り込み、公共事業を効率的かつ柔軟に進める方法として用いられる。

## 自助・共助・公助

災害対応や社会保障の考え方を示す。まず自ら備える「自助」、地域で支え合う「共助」、最後に行政が支援する「公助」の3段階で構成され、社会の安全と安心を確保する基本原則となる。

## 指定管理者制度

公共施設の管理運営を民間企業やNPOに委託できる制度。多様なノウハウを活かし、サービス向上や効率化を図る。2003年に導入され、図書館や体育館など多くの施設で活用されている。

## 社会的責任 (Social Responsibility)

企業や組織が利益追求に加え、環境、人権、地域社会などに配慮し責任を果たすべきという考え方。持続可能な社会形成に不可欠な理念である。

## スキーム

事業や制度を実現するための枠組みや計画を指す。資金調達、役割分担、運営手順などを含む。具体的な仕組みを整理する際に用いられる用語である。

## ステークホルダー

企業や組織の活動に利害関係を持つ人々。顧客、従業員、株主、地域住民などが含まれる。透明性のある説明責任や信頼関係の構築が求められる。

## スマールスタート

大規模に始めるのではなく、小規模で事業やプロジェクトを開始し、試行と改善を繰り返して段階的に拡大する手法。リスクを抑え、柔軟に進められる利点がある。

## スマールPPP

小規模な公共事業や施設運営に行政と民間が協力して取り組む形態。地域に密着した課題解決や効率的な施設管理に適しており、柔軟な連携を可能にする。

## 生産年齢人口

一般的に15歳から64歳までの働くことが可能な年齢層を指す。労働力の中心であり、経済活動を支える層。少子高齢化に伴い減少が大きな課題となっている。

## ゼebra企業

急成長よりも持続可能性を重視し、利益と社会貢献を両立する企業。ユニコーン企業と対比され、地域や社会に根ざした安定的な経営を特徴とする。

# キーワード解説

## データ連携基盤

複数の組織やシステムがデータを共有・活用できる仕組み。行政や企業の協力により情報の効率的活用を実現し、地域課題解決やサービス向上に役立つ。

## 統合思考

財務・非財務の要素を統合的に捉え、企業の長期的な価値創造につなげる経営の考え方。社会的責任や環境対応を含め、持続可能性を重視した経営判断を可能にする。

## 統合報告書

財務情報に加え、環境・社会的取り組みを含めた情報をまとめた報告書。企業の価値創造プロセスを示し、投資家や社会に対する説明責任を果たすために活用されている。

## パークPFI

公園の整備や運営を民間事業者の活力で行う仕組み。民間収益を活用しつつ公共性を確保し、魅力的な施設整備を可能にする制度。2017年に法改正により導入された。

## ハブ（Hub）

人や情報、物資が集中し、つながりを広げる中心的役割を果たす拠点。空港や物流拠点のほか、企業間連携や地域の中心機能を示す場合にも用いられる。

## ビジョン（Vision）

組織や個人が将来目指す理想像や方向性。長期的な指針として行動や意思決定を導き、組織の一体感や目的意識を高める役割を持つ。

## リスクマネジメント

事前にリスクを特定・評価し、発生時の影響を最小化するための管理手法。危機回避と被害軽減を目的とし、企業経営や行政運営に不可欠な仕組みである。

## ローカル・ゼブラ企業

地域に根ざし、持続可能性と社会貢献を重視するゼブラ企業。地域課題解決や地元活性化を目的とし、長期的に安定した経営を行う。

## ユニコーン企業

企業価値10億ドル以上、設立10年以内などの条件を満たす急成長中の未上場企業。革新性が高く、世界的に注目を集める存在。

## ワークレジデンス

住まいと働く場を一体化させた仕組み。リモートワークや多拠点生活の広がりを背景に注目され、働き方改革や地域移住を支える新しい形態である。

## IR (Investor Relations)

企業や自治体が投資家や市民に経営情報を発信する活動。透明性を高め、信頼獲得や資金調達を円滑に進めるために行われる。投資家向け広報とも呼ばれる。

## LABV (Local Asset Backed Vehicle)

地域の不動産やインフラなど資産を担保に資金を調達し、地域再生や公共事業を進める仕組み。地域資源を活用し、民間資金を呼び込みながら地域課題解決を図る新たな資金スキームである。

## NPO (Non-Profit Organization)

営利を目的とせず、社会貢献を目的とする非営利組織。地域活動や環境保護、福祉など多様な分野で活躍し、行政や企業と連携して社会課題の解決に取り組む。

# 参考資料

- 総務省統計局  
<https://www.stat.go.jp/data/jinsui/2024np/pdf/2024gaiyou.pdf>
- 内閣府「各種PFI情報」  
[https://www8.cao.go.jp/pfi/pfi\\_jouhou/pfi\\_jouhou\\_index.html](https://www8.cao.go.jp/pfi/pfi_jouhou/pfi_jouhou_index.html)
- 経済産業省「PPP/PFI推進アクションプラン」  
[https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/chiiki\\_keizai/kogyoyo\\_suido/pdf/018\\_b07\\_00.pdf](https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/chiiki_keizai/kogyoyo_suido/pdf/018_b07_00.pdf)
- 国土交通省「官民連携まちづくりポータルサイト」  
<https://www.mlit.go.jp/toshi/example/>
- 内閣府「地方創生2.0」  
<https://www.chisou.go.jp/sousei/index.html>
- 中小企業庁「地域課題解決事業(ゼブラ企業)」  
[https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/chiiki\\_kigyou\\_kyousei/index.html](https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/chiiki_kigyou_kyousei/index.html)
- 東洋大学PPP研究センター編著「公民連携白書2024～2025」 時事通信社,2025,167p

## 編集後記

【SR調達と公民連携でつくる地域のミライ～選ばれる企業になるための実践ガイド～(SR実践ガイド)】をみなさまのお手元に届けいたします。発行にあたりご支援ご協力を賜りました多くの方々に心より感謝申し上げます。

本誌は豊かで彩りにありふれたより良い地域社会を次の世代へ橋渡しするための提言書です。読み手のターゲットとして各工組印刷関連企業だけではなく行政関係者の方々にもお読みいただき、ともに理解を深めていただきたいとの思いからコラムやキーワード解説を盛り込んでわかりやすい構成を目指しました。巻頭のアンケートも、発行して終わりではなく本誌を活用し、今後につなげるための次の一手を想定して収録しました。感想をお寄せいただけましたら幸甚に存じます。

視察や取材で伺った先進事例はどれも一朝一夕に成るものではなく、それぞれに社会貢献の入り口から行政との関りを掴み、広げ、事業化に至ったものです。初めからゴールが見えていたわけではなく、パーカス・ビジョンに基づきアクションを起こし続けた先にたどり着いたものである、ということを、SR部会メンバー一同、編集を進めながら強く感じました。発行の目途がついたことに安堵しつつ、事例を通して自社は地域で何ができるだろうか、そのような衝動を覚え、行動を起こすことの大切さを実感しています。今後、さらに多くの事例を収集し継続して発信をしていきます。お近くで情報があればぜひお寄せください。

さて、今本誌を手に取り、編集後記までお読みいただいた皆様はどんな感想をお持ちになられたでしょうか。

我がまちの未来をつくる。スタートラインに立ちソーシャルインパクトを力強く放つ企業がわたしたち印刷業界を起点に数多く生まれることを切に願って。

＜全日本印刷工業組合連合会 産業戦略デザイン室/SR部会＞

委員長 江森克治(株式会社ココラボ)

副委員長 岩間奏子(北星印刷株式会社)

委員 竹倉幹雄(半田中央印刷株式会社)

東 淑恵(株式会社文昌堂)

宮崎 真(株式会社ニシキコネクト)

渡辺貞城(トキワ印刷株式会社)

特別委員 菅野孝市(ニュープリンティング株式会社)



## SR調達と公民連携でつくる地域のミライ

～選ばれる企業になるための実践ガイド～

発行日：2025年11月13日

編集・発行：全日本印刷工業組合連合会

〒104-0041 東京都中央区新富1-16-8 日本印刷会館4F

TEL: 03-3552-4571 FAX: 03-3552-7727

<https://www.aj-pia.or.jp/>

無断転載・複製はご遠慮ください

©2025 全日本印刷工業組合連合会

