

【研究ノート】

地域企業の CSV 活動に関する考察 —観光地における取り組みを中心に—

大野 富彦

経営学研究室

A Study about CSV of Local Company Implication from Activities in Tourist Destination

Tomihiko OHNO

Management Studies

Abstract

This paper discusses about CSV (Creating Shared Value) of local company. First, we examine some previous studies about CSV and consider “Enabling local cluster” showed in Porter and Kramer (2011). Second, from the two cases of local companies in tourist destination, we suggest practical implication for other local companies. In tourist destination, local companies which having a sense of crisis are committed to their own local area and acting in cooperation with various partners. It is not GAFA model but close to ecosystem.

キーワード：地域企業， CSV (Creating Shared Value)， 観光地， 宿泊業， クラスタ

1. はじめに

2020年版中小企業白書・小規模企業白書によると、ここ数年、中小企業数は減少傾向にあるものの、その割合は、日本の全企業数のうち99%以上を占め、そして、中小企業の約9割が非製造業で、それに対して製造業は約1割であるという（中小企業庁，2020，p.170）。つまり、現在の日本は、中小企業、そのなかでも非製造業の割合が極めて高いということである。富山（2014）は、Gの世界（グローバル経済圏）とLの世界（ローカル経済圏）の特徴や相違点などを整理して議論し、Lの世界に注目している¹。グローバル経済圏は製造業やIT産業が中心で、基本的には「モノ」を扱い「規模の経済性」が効く（富山，2014，p.46）。ローカル経済圏は非製造業が中心で、GDPと雇用の約7割を占めている。そして、基本的には「コト」の価値を顧客に提供し、どちらかという分散的な経済構造を持つ。公共交通、飲食・小売業、ホテル・旅館などの宿泊業、医療・介護、教育といった対面でのサ

ービス提供が基本になり、生産と消費の同時性という経済構造を持つ（富山，2014，p.49）。こうした G と L の世界を説明したうえで、「これからの中小企業に関わるメイン・イシューは、地域密着型の中小非製造，すなわちローカル経済圏でがんばる中小サービス業の問題なのである」と主張している（富山，2014，p.144）。

これらを参考にすると、今日の日本では、ローカルの非製造業に関する議論を深めていく必要があると思われる。もちろん、グローバル化、IT化が急速に進展するなかでは、グローバルレベルの議論は当然、必要である。本稿の基本的な問題意識は、グローバルとローカルの両方とも重要であるが、ローカルに光をあてた議論がいままで以上に求められているのではないか、というものである。

ローカルに関して、国は「地方創生」を進め、人口減少や東京への一極集中、地域経済の低迷などに対する様々な取り組みを行っている。しかし、その効果がどれほどかについては議論の余地がある。全国的に知られた地方都市であっても、駅前が寂しかったり、商店街は空き店舗が目立ったりしているというのが現場感覚である。経営学の世界も反省すべき点はある。大雑把に言えば、大企業・製造業を対象とした実証研究が多い。後に説明するが、本稿で依拠する CSV（Creating Shared Value：共通価値の創造）も、大企業を念頭に置いている。CSV とは、社会的な課題の発見・解決（社会的価値）と企業の利益などの向上（経済的価値）を両立させようとするアプローチであるが、本稿は、この CSV という概念を、地域に根ざした中小企業（以下、地域企業と呼ぶ²）にあてはめて検討していく。具体的には、観光地における取り組みをもとに、地域企業の CSV をどのように進めていくのかについて、その知見を提供することを目的とする。

現在、新型コロナウイルスの影響で、観光地とそこで事業を営む宿泊業などは、大変厳しい状況に直面している。帝国データバンクによると、今年1～6月の宿泊業の倒産は80件で、昨年度1年間の72件をすでに超えたという。80件のうち、新型コロナウイルスの影響を受けた企業は37件あり、全体の約半数を占める（週刊観光経済新聞，2020年8月8日）。政府は、観光需要を喚起させる策として「Go To トラベル」事業を展開しているが、効果は限定的だとの声が上がっている³。実際、どの程度の効果があるのか・あったのかを検証し、今後の政策に活かす必要がある。本稿では、旅館などの宿泊業の経営者が新たに組織を立ち上げ、地域のために活動する取り組みを紹介し考察していく。本稿の検討によって、日本の観光地、さらには日本全体の地域企業に参考になる知見を提供できればと考える。

2. CSV について

2.1. CSV とは

CSV（Creating Shared Value：共通価値の創造）は、Porter and Kramer（2011）において提唱された概念である。これは、「社会のニーズや問題に取り組むことで社会的価値を創造し、その結果、経済的価値が創造されるというアプローチ」（Porter and Kramer, 2011, 邦訳 p.10）とされる。Porter らの企業の社会問題に対処するアプローチは、ともすると CSR（Corporate Social Responsibility：企業の社会的責

任)を思い浮かべてしまうが、それは全くの誤解である。すなわち、共通価値という概念は、「企業が事業を営む地域社会の経済状況や社会状況を改善しながら、みずからの競争力を高める方針と実行」と定義され (Porter and Kramer, 2011, 邦訳 p.11), Porter の頭のなかには、あくまで企業の競争力向上である。CSR 活動は企業の評判を重視し、事業との関わりは限定的で継続するのは難しい。一方で、CSV は、ライバルとの競争関係や収益性と不可分だと Porter は言っている (Porter and Kramer, 2011, 邦訳 p.29,表 1 を参照)。

表 1. CSV と CSR の違い

CSR (Corporate Social Responsibility)	CSV (Creating Shared Value)
<ul style="list-style-type: none"> • 価値は「善行」 	<ul style="list-style-type: none"> • 価値はコストと比較した経済的便益と社会的便益
<ul style="list-style-type: none"> • シチズンシップ, フィランソロピー, 持続可能性 	<ul style="list-style-type: none"> • 企業と地域社会が共同で価値を創出
<ul style="list-style-type: none"> • 任意, あるいは外圧によって 	<ul style="list-style-type: none"> • 競争に不可欠
<ul style="list-style-type: none"> • 利益の最大化とは別物 	<ul style="list-style-type: none"> • 利益の最大化に不可欠
<ul style="list-style-type: none"> • テーマは外部の報告書や個人の嗜好によって決まる 	<ul style="list-style-type: none"> • テーマは企業ごとに異なり, 内発的である
<ul style="list-style-type: none"> • 企業の業績やCSR予算の制限を受ける 	<ul style="list-style-type: none"> • 企業の予算全体を再編成する
<ul style="list-style-type: none"> • たとえば, フェア・トレードで購入する 	<ul style="list-style-type: none"> • たとえば, 調達方法を変えることで品質と収量を向上させる

出典 : Porter and Kramer (2011, 邦訳 p.29)

2.2. 共通価値を創造する 3 つの方法

Porter and Kramer (2011) では、共通価値を創造する方法として、「製品と市場を見直す」「バリューチェーンの生産性を再定義する」「企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターをつくる」の 3 つが示されている。

「製品と市場を見直す」については、企業は自社製品によって解決できるような社会的ニーズを明らかにすべきとし、特に先進国では、健康、高齢化対策、環境負荷の軽減といった分野への需要が拡大しているという (Porter and Kramer, 2011, 邦訳 pp.15-16)。「バリューチェーンの生産性を再定義する」について、そもそもバリューチェーンとは、企業が利益を生み出すための活動の連なりである。企業の活動には、川上の研究・開発から部品などの調達、製造、そして川下の販売やサポートがあるが、そのどの活動が差別化につながり価値を生み出すかを分析するのがバリューチェーンの主な使い方である。差別化につながらない活動はアウトソーシングの検討対象になる。バリューチェーンでは、川上から川下にモノが流通するので、そこには経済コストが発生する。たとえば、製品を配送するには温室効果ガスが排出され、環境に負荷を与える。配送ルートの見直しによって共通価値の創造につな

げることができる (Porter and Kramer, 2011, 邦訳 p.16)。生産性を高めることとして、従業員に関わることが指摘されている。働く環境の整備, 健康, 教育なども「バリューチェーンの生産性を再定義する」における重要な要素である (Porter and Kramer, 2011, 邦訳 p.20)。最後に, 「企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターをつくる」についてである。成長している地域では, クラスターが形成されているという。クラスターとは, 特定分野の企業や関連企業, 供給業者, 業界団体, 教育機関が地理的に集積したもので, そこでは, 競争と協調が保たれている。Porter and Kramer (2011) では, シリコンバレーの IT やケニアの切り花などが紹介されている (Porter and Kramer, 2011, 邦訳 p.21)。企業がクラスターをつくり, そこで成長することによって, 新たな雇用が生み出されるなど, 地域経済にプラスに働くという (Porter and Kramer, 2011, 邦訳 p.22)。

3. 地域企業と CSV

さて, Porter and Kramer (2011) では, CSV の事例をいくつか取り上げているが, そのほとんどはグローバルに展開する大企業を中心である。たしかに, 大企業は自らクラスターを形成したり, バリューチェーンを見直したりして, 共通価値に資する活動を行いやすい。一方, 地域企業は, 経営資源が乏しく難しい (福沢, 2017, p.148)。それでは, 地域企業の CSV をどのように考えていけばよいのだろうか。本稿で対象とする地域企業は地域に根ざした宿泊業などが中心である。立地する場所から離れることはできず, 地域が廃れてしまえば, ビジネスは成り立たない。「地域活性化」という, ある意味使い勝手のよい文句のもとに, 名の知られたまちづくりの専門家などが, 旅館の再生や地域そのものの活性化をはかる取り組みがみられ, うまくいくとマスコミが飛びつく。たしかにその時は活性化するかもしれないが, その後, その地域や旅館がどうなったか, 語られることは少ない。活性化に至るプロセスが表に出ることも少ない。学術の分野においても, 成功事例を分析視点なしで紹介しておわるものがある。このように考えていくと, はたして, CSV というひとつのレンズを通して地域企業を分析することは難しいのか, あるいは, そもそも地域企業に CSV は関係ないことなのだろうか。本稿はこの立場に立たない。地域企業の CSV を扱う文献は多くないものの, 参考になる先行研究はいくつかある。以下, 説明していく。

名和 (2015) は, 次世代の経営モデルとして CSV に注目し, 日本の「三方良し」や「論語と算盤」と重なる部分があるとしている。そのうえで, 日本ならではの CSV モデルを発信していく必要性を指摘している (名和, 2015, p.xi)。特に, 地域企業は小回りが効きスピード感をもって取り組むことができ, また, 非上場や同族経営が多いので短期主義になりにくいことは, CSV を展開する上で有利だとしている (名和, 2015, p.224)。このように, 名和 (2015) では, 地域企業や日本の伝統的な経営思想にふれており, 大変参考になる。ただ, 全体的には海外の大企業, 新興企業などの議論が多く, 地域企業に特化しているわけではない。

地域企業を多く扱っているといえ, 中小企業白書がある。議論される企業のなかには, IT ベンチャーやグローバル展開する企業もあるが, そのほとんどは地域企業である。同白書の 2014 年版と 2015

年版で CSV が取り上げられている。2014 年版では、CSV の概要と 3 つの方法を説明した後、4 つの事例を通じて地域企業の CSV を検証している。そして、「中小企業・小規模事業者が、地域課題の解決に自らの事業として取り組み、持続的な事業活動を行うことは、『CSV』を真に実現していくという意味で『CRSV (Creating and Realizing Shared Value)』ということもできる」(中小企業庁, 2014, p.447), 「CRSV は、地域でこれからも事業者が持続的に生き抜いていくための『生きる道』といえる」(中小企業庁, 2014, p.448) と指摘している。2015 年版では、2014 年版の流れを受けて、まず CRSV 概念について、CSR や CSV と比較している⁴。また、CRSV に関するアンケート調査の結果を載せている。地域企業の取り組みを知る手掛かりになると思われ、アンケート結果の主なものを表 2 から表 5 に示す⁵。

表 2. 地域課題解決への取組を行う事業者の創業動機 (複数回答, 上位 3 つ)

地域社会の課題を解決したいから	55.7%
社会に貢献したいから	51.5%
アイデアを事業化するため	43.3%

表 3. 事業による地域課題の解決が地域に与える影響 (複数回答, 上位 3 つ)

新たな雇用を生み出している	59.2%
地域の人々が健康で生き生きと暮らせるようになっている	44.9%
企業や地域を担う人材が育っている	39.8%

表 4. 地域課題の解決と事業を両立する際に必要な要素 (複数回答, 上位 3 つ)

経営者の意識と強いリーダーシップ	53.1%
社会的課題を発掘・認識する力	51.0%
社会的課題の解決を目指す行政とのパートナーシップ	50.0%

表 5. 地域課題解決への取組を行う事業者の連携状況

連携している	87.1%
連携していない	12.9%

出典：中小企業庁 (2015, pp.421-424)

このアンケートでは、新たな雇用など社会的価値に関わることはわかるが、経済的価値の創造やそれぞれの価値の定量的な部分をつかめているわけではない。しかし、地域企業が持続的に生き抜いていくための「生きる道」として、CSV を意識して活動し、一定の成果が出ていることを示している。表 5 の連携は、共通価値を創造する 3 つの方法の「企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスター

をつくる」に関連するものである。この点について興味深い研究がある。

福沢（2017）は、地域企業の CSV 実現の可能性を論じている⁶。そこでは、「企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターをつくる」を取り上げ、「ネットワーク」概念を用いて議論している（福沢，2017，p.148）。この論文では2つの事例を通じて以下の示唆が得られたとしている。「中小企業がネットワークに参加し、そのネットワークを通して社会的課題の解決を志向するような行動を取れば、社会的貢献の実現可能性が高くなり、さらにそのネットワークを介して実現する社会的課題の解決や社会的価値の創造に関する活動に自社の本業を組み込むことができれば、その先に CSV の実現も視野に入って来るであろう」（福沢，2017，p.158）。

最後に、奥村（2014）は、事業活動の観点から図1のように整理し議論を展開している。この整理のしかたはとても参考になる。この枠組みを地域にあてはめて考えると、クラスターに存在する利用可能な資源（実際には、地域外からの資源も用いるが）を地域企業が取り入れ価値に変換しアウトプットする。ここでは、先にふれたように、連携が鍵となる。経営資源の乏しい地域企業が CSV を単独で行うことは容易ではない。したがって、地域企業の CSV では連携についての分析が求められる。以降では、「企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターをつくる」について、観光地での取り組みに限定して議論を進めていく。観光地には多様なステークホルダーが存在する。そうしたなかで、本稿では、宿泊業の経営者などが新たな組織（地域企業）をつくり、CSV ともいえる活動を行っている事例を紹介し、検討していく。

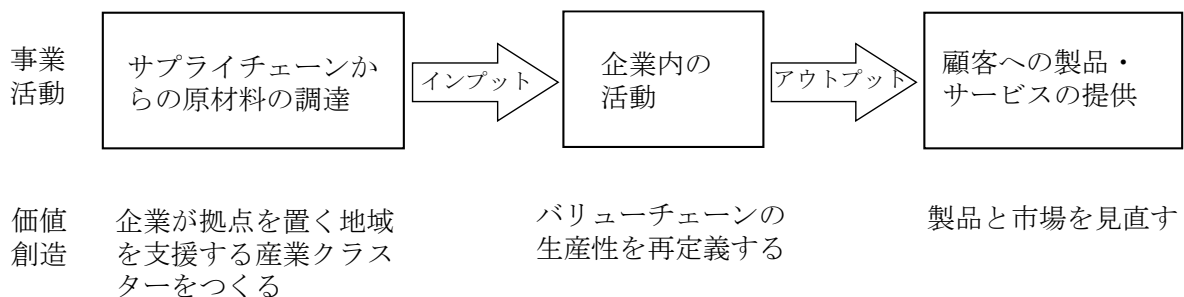


図1. 事業活動と3つの価値創造

出典：奥村（2014，p.86）

4. 観光地での CSV の可能性—宿泊業の経営者を中心とした取り組み—

観光地には旅館やホテルといった宿泊業のみならず、飲食店、交通事業者、行政、そして地域住民など、多様なステークホルダーが存在する。筆者が調査で訪問するなかでは、たとえば、熊本県の黒川温泉や新潟県の月岡温泉は、こじんまりとした、いかにも温泉地といったところであり、宿泊業がそれなりのポジションに立って活動している。一方で、たとえば、群馬県のみなかみでは、そのなかに温泉地がいくつかあり、また、温泉以外にも、アウトドア、観光農園、道の駅など、複数の観光コンテンツがあり、それに伴いステークホルダーの種類も多い。したがって、まず理解しなければいけ

ないことは、観光地といっても特性は様々であり、地域の活動は、そうした特性に影響されるということである。本稿では、後に、前者に該当する月岡温泉の合同会社と、後者に該当し南魚沼を中心に活動する DMO (Destination Management/Marketing Organization)⁷ を取り上げ、若干の考察を試みる。いずれも、宿泊業などの事業者がまとまり、新たな組織をつくり、活動する事例である。

その前に、観光地や宿泊業には何が求められているかについて、観光庁の観光産業革新検討会による報告書で把握したい。この報告書を取り上げる理由は、意図的かはわからないが、CSV 的に整理されているからである。

4.1. 観光産業革新検討会の最終報告書～観光産業が我が国の基幹産業となるために～(平成 29 年 11 月)

本報告書は、観光産業の裾野の広さや経済波及効果の期待を指摘する一方で、市場規模は大きくなっているものの、宿泊業の生産性の低さや活気のない観光地がみられるなどの課題があるとしている。そのうえで、観光地のなかで重要な役割を果たす宿泊業の改革を、第一に行うことが必要だとしている(観光庁, 2017, pp.1-2)。報告書の章立てが、「1. 宿泊業の競争力強化に向けて」「2. 地域の活性化に向けて」「3. 最後に」となっており、1 が経済的価値について、2 が社会的価値について、と整理できる。最後のまとめの部分には、以下のような指摘がある。すなわち、宿泊業においては、「生産性を向上させるためにオペレーションを改善し付加価値の向上とコスト削減に取り組むこと」、「ターゲットとなる顧客を絞り顧客の視点から価格やサービスを見直すこと」、「経営マインドを持って継続的な努力を行うこと」、そして、「宿泊施設同士の連携などにより柔軟性を持った経営により生産性の向上をはかること」、観光地については、「その地域の環境整備、観光資源の発掘・磨き上げと魅力的な観光コンテンツの作成」、そして、「ターゲット顧客に向けたプロモーション」が、それぞれ求められるのである(観光庁, 2017, p.9)。

観光地の宿泊業は、地域の特性がどのようなものであれ、その地域から逃れることはできない。宿泊業単体での競争力向上とともに、経営の持続性のためには、CSV を取り入れた取り組み、すなわち、観光地全体の生産性を高める取り組みを、他の宿泊業など(ステークホルダー)と連携して行うことが求められているのである。

4.2. 事例紹介

ここでは、合同会社ミライズ(以下、ミライズ)と一般社団法人雪国観光圏(以下、雪国観光圏)を説明する。いずれも新潟県にある組織であり、ミライズは月岡温泉という比較的狭いエリアで、雪国観光圏は越後湯沢・南魚沼を中心に広域で活動する組織である。活動範囲が異なる2つの組織から、「企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターをつくる」を考察していきたい。なお、両組織とも自ら CSV 活動を行っていると言っているわけではないが、これからみていくように、宿泊業といった地域企業が連携しクラスターを形成して地域の活動を行っており、両組織から学ぶ点は大きいと考

える。

4.2.1 ミライズ

月岡温泉は、新潟県新発田市の南端に位置する温泉地で、新潟市内から車で約30分と、地理的に恵まれたところにある。訪れる客の多くは県内からで、宿泊はもとより、日帰り客も多い。ミライズは、月岡温泉の若手経営者が中心になって2014年4月に設立され、温泉街の空き店舗の再生事業を行っている。設立以来、日本酒、発酵食品、海産物などの専門店を1年に1店舗のペースで展開し、今年にはチョコレートの専門店が7店舗目としてオープンした。ミライズの店舗展開によって、月岡温泉に来る客が伸びているという。そうした活動が評価され、第1回先進的まちづくり大賞を受賞している。

月岡温泉といえば、特に、新潟県の人には名の知れた温泉地である。しかし、有名だからといって、永遠に安泰ということはない。かつては、旅館が30軒以上あり⁸、年間100万人近い宿泊客が訪れる温泉地であった。バブルの崩壊や旅行ニーズの変化などにより旅館の閉鎖や空き店舗が増え、温泉街は寂しさを増していった（コンパクトなまちづくり推進協議会・一般財団法人都市みらい推進機構、2019）。状況を打開すべく、イベントを実施するなどするも、効果は一時的であった⁹。こうした状況のなか、2014年の開湯100年を迎えるにあたりイベントの開催などが考えられたが、その時の旅館組合青年部を中心にできた「未来委員会」での検討内容が、ミライズのもとになっている。「歩いて楽しめる温泉街」づくりをテーマに、月岡温泉街のこだわりを追求した魅力づくり、街の再生事業を行い、現在に至っている。当時、月岡温泉観光協会や月岡温泉旅館協同組合の世代交代がうまくいったことも、ミライズの活動を後押ししている。温泉街のメンバーはみな頭のなかでは、このままでは衰退のいっぽうだと認識はしていたが、有効な策を講じることは十分にできなかった、そこに危機感を持った若手を中心に活動（ミライズ）が展開されていったと理解できよう。なお、月岡温泉には、月岡温泉観光協会、月岡温泉旅館協同組合、ミライズがある。構成メンバーは部分的には重なっていて、各組織の会合は、知った仲間たちによる議論（雑談含む）である。メンバー・事業者は、けっして敵対関係ということではない。そもそも、子供のころからの知り合いが多く、月岡温泉での決め事、合意形成は難しいものではない。観光協会が街並みの環境整備といった公的な側面を担当するのに対して、ミライズは民間視点で街が稼げることを行う。このように役割分担ができていのである。月岡温泉のある新発田市には新発田市観光協会があり、DMOの候補補人になっている。新発田市観光協会からみると、ミライズなどはステークホルダーになり、今後、どのような関係で新発田全体の観光に取り組んでいくのか気になるが、ミライズの立場からすると、月岡温泉街に特化した取り組みを進めていくことに変わりはない。若手経営者のこだわりを追求すべき範囲で月岡を盛り上げていこうとする軸は明確になっている。

4.2.2 雪国観光圏¹⁰

雪国観光圏は、新潟県の湯沢町、南魚沼市、魚沼市、十日町市、津南町、群馬県みなかみ町、長野

県栄村の3県7市町村という広域を対象とする地域連携 DMO である。中心メンバーは宿泊業の経営者であり、「越後湯沢 HATAGO 井仙」(越後湯沢)と、その姉妹店「ryugon」(六日町)の井口智裕氏が代表を務める。

雪国観光圏は様々な事業を行っている。たとえば、宿泊施設の品質管理のための認証制度「SAKURA QUALITY (サクラクオリティ)」や食の認証「雪国 A 級グルメ」などは、地域の土台づくりに貢献している。また、「UNDISCOVERED JAPAN (アンディスカバードジャパン)」という海外向けのプロモーション、さらには、「雪国ガストロノミーツーリズム」というツアーを展開し、雪国ならではの食文化と美食を楽しむ旅を提供している。

さて、宿泊業の経営者が中心となって活動する雪国観光圏であるが、その活動の背景には、1990年代のスキーの盛り上がりからその後のスキー人口の減少、それと月岡温泉の状況と同様、バブルの崩壊、旅行ニーズの変化などによって寂しさが増していったことがある。今から10年以上前になるが、新潟県の旅館組合青年部を中心としたメンバー(越後湯沢の井口氏や十日町・松之山のメンバーなど)が、スペインで開かれた観光博覧会に参加する機会があった。そこで感じたのは「日本の観光は遅れている」という驚きと危機感だったという。“雪”ひとつとっても海外は戦略的・積極的にとらえ、観光インフラやコンテンツを整備し、地域が主体的になってプロモーションしている。しかし、日本は旅行代理店などが表に出ることが多く、地域が主張することは少ない。このまま何もしなければ地域が駄目になってしまい、経営する旅館・ホテルも危うくなってしまふ。その後、越後湯沢や十日町・松之山のメンバーが連携して、勉強会を実施したりして、つながりを強化していった。こうした活動の先に、いまの雪国観光圏がある。現在では、地域に根をおろして覚悟を持ち活動するコアメンバーが約8人おり、年に1回程度、自費で海外視察研修に行き、地域の課題などを共有している。本業があるなかで、毎年、自費で行くとはかなりのものである。地域を何とか活性化していこうとする互いの覚悟を確認する機会だといえる。

雪国観光圏は広域連携であり、そのなかの地域特性は異なる。中心メンバーがいくら宿泊業といえども、その視点からのみで事業を進めると、飲食や交通といったステークホルダーの支持を得られるかはわからない。また、たとえば、越後湯沢をゲートウェイとして訪問客を他の地域に紹介しようとしても、その通りにいくかもわからない。まさに多様なステークホルダーが存在し、何をやるにしても、メリットのある事業者もいれば、そうでない事業者も出てくる可能性があり、クラスターのようなひとつのかたまりになって事業展開したり、そのための合意を得たりすることは難しいと推察される。あくまで推測の域をでないが、その点が月岡温泉との違いになる。

雪国観光圏には、十日町・松之山温泉を拠点に活動する、松之山温泉合同会社まんま(以下、まんま)がある。まんまは、雪国観光圏のステークホルダーであり、雪国観光圏のビジョンを共有し、いくつかの事業にも関係している。気を付けなくてはならないのは、まんまのホームグラウンドはあくまで松之山温泉であり、その地域から逃れられず、松之山を盛り上げていくことが求められる、ということである。松之山地域内には、松之山温泉組合、松之山商工会、松之山支部観光協会などのステ

ークホルダーがおり、そこでのメンバーが松之山地域活性化のために活動している。具体的には、「冬の美人林スノーシュー」「里山の達人タクシー・プラン」などの着地型旅行商品を地元のガイドと連携して企画・販売している（日本政策投資銀行，2014，p.15）。雪国観光圏のメンバーであるが、軸足は松之山という自分たちの地域の魅力を伝えることを重視しているのである。

雪国観光圏は、有名な DMO であり、筆者のこれまでのフィールドワークにおいても、多くの方が、「雪国観光圏は何かすごいことをやっている、先進的である」と言う。しかし、冷静に考えてみると、雪国観光圏という広域連携のなかには、越後湯沢、十日町、六日町などの特性の異なる観光地、こだわりを追求すべき観光地がいくつもあり、基本は各事業者が位置する地域の活性化と個別事業者の成長である¹¹。さらにその個別事業者の成長が地域の活性化につながるといった好循環が生まれることが理想である。広域でつながる雪国観光圏は、この好循環をまわすためのひとつのツールとしてとらえることができると考えられる。

4.3. 考察

観光地の地域企業は、地域から逃れられず、事業者単体での競争力向上とともに CSV を取り入れた取り組みを、ステークホルターと連携して行っていくことが求められる。本稿で紹介した2つの事例では、それぞれにおける事業者単体での競争力向上にはふれなかったものの、CSV ともいえる取り組みをたしかに行っている。宿泊業などの事業者がまとめ、ミライズという合同会社（地域企業）をつくり空き店舗を活用する事業を進めている。一方の雪国観光圏は DMO をつくり広域エリアでの事業を行い、観光地の活性化（つまり、社会的価値の創造）につなげようとしている。雪国観光圏は地域企業の枠から出ているとも考えられるが、宿泊業の経営者がコアメンバーの組織であり、かたち上は DMO とはいえ、ミライズと同じ地域企業の延長で整理できる。

本稿は、共通価値を創造する3つの方法のなかで、「企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターをつくる」を中心にみることにした。この点を2つの事例から考察していきたい。

ミライズは月岡温泉という比較的狭いエリアに特化した活動をしている。雪国観光圏は広域で活動している。一見、共通点はないようにみえるが、以下にあげる点は同様だと思われる。まず、2つの事例とも、地域に対する危機感から活動を始めている点である。このままでは地域は駄目になってしまい、自分たちの事業も立ち行かなくなる。そうした危機感から新たに組織をつくり活動している。次に、こだわりを追求すべき範囲で活動している点である。ミライズについては説明を要しないであろう。雪国観光圏については、まんまの例で説明できる。まんまは、雪国観光圏のステークホルダーであり、雪国観光圏のビジョンを共有しているものの、ホームグラウンドはあくまで松之山温泉である。軸足は松之山であり、自分たちの地域の魅力を伝えることを重視している。したがって、広域でつながる雪国観光圏は、地域と事業の成長の好循環をまわすためのひとつのツールとしてとらえることができる。地域企業の場合は、その地（観光地）でのこだわりを追求すべき活動を強化し、その周辺の観光地とはゆるやかに連携して、それが、自分たちの地域や事業の価値創造につながることを期

待すると整理できよう。

「ゆるやかに連携して」は、福沢（2017）の指摘する「ネットワーク」概念と整合的である。「地域を支援する産業クラスターをつくる」というよりは、「自分たちのこだわりを追求すべき範囲を明確にしたうえで、仲間と組織をつくり、活動する。必要に応じて他の組織とつながる」という姿が地域における実際の姿だといえる。そもそも、観光産業革新検討会の最終報告書には、ステークホルターとの連携が強調されていた。2つの事例は、その証例ともいえる。CSVは、もともとグローバルに展開する大企業を念頭に置いているため、GAF Aのようなプラットフォームを思い浮かべると理解しやすいが¹²、地域の場合はそのようにはいかない可能性がある。この点に関わることとして、牧野（2017）の指摘がある。牧野は、活動目的を共有したコミュニティを「小さな社会」とし、地域にはそのような「小さな社会」が数多くあるとしている。そのうえで、上から網をかぶせるようにして指導しても、「まち」は動かない。「小さな社会」が増えていってそれがたまに重なったりして、そのなかから新しい価値が生まれていくと指摘している（牧野，2017，pp.195-196）。月岡温泉には、ミライズのほか、月岡温泉観光協会や月岡温泉旅館協同組合があり、メンバーが部分的に重なって活動している。雪国観光圏は、新潟県、群馬県、長野県の各組織が関わっており、そのなかのまんまが活動する松之山地域内には、松之山温泉組合、松之山商工会、松之山支部観光協会などがある。それぞれの組織が各目的にもとづいて単独で、時には連携して活動する。つまり、地域は重層的な構造をしており、特定の企業が常に中心にいて全体を取り仕切るといえるのは現実的ではない¹³。以上の考察を、奥村（2014）の整理に付け加えると図2になる。

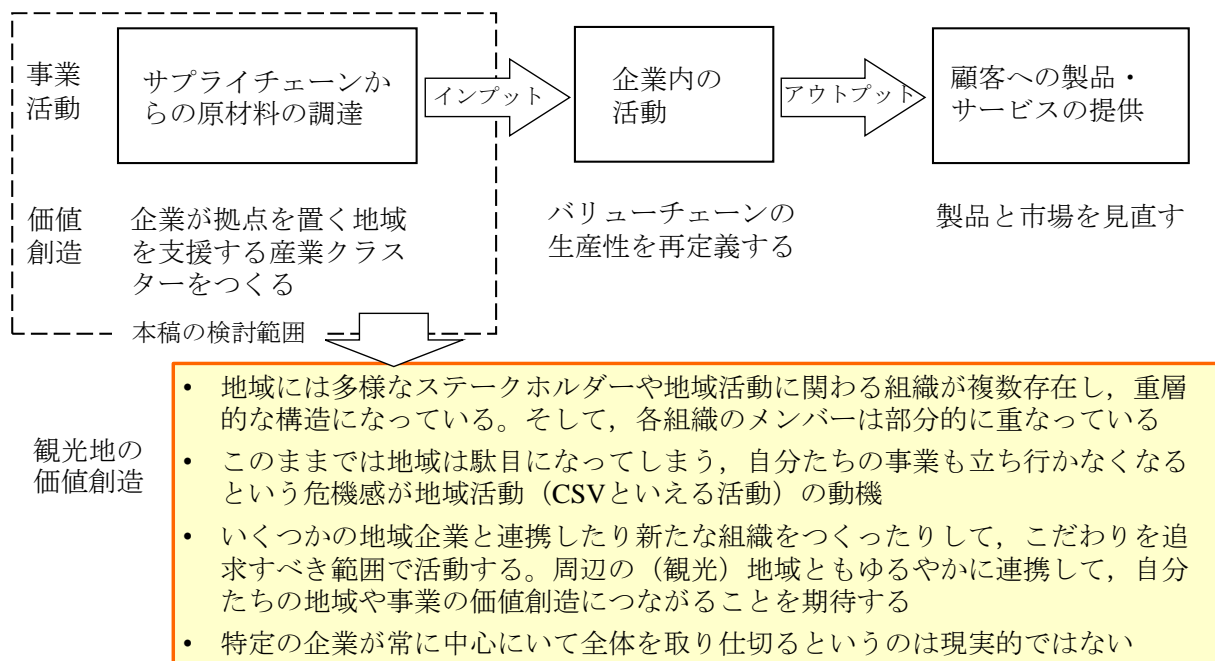


図2. 観光地の価値創造

出典：奥村（2014，p.86）に本稿の研究成果を加えて作成

5. おわりに

本稿は、観光地における取り組みをもとに、地域企業の CSV をどのように進めていくのかについて、その知見を提供することを目的とした。本稿では、特に、共通価値を創造する3つの方法のなかで、「企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターをつくる」を中心に検討した。

観光地での地域企業の姿は、Porter and Kramer (2011) が研究対象とするグローバル大企業の CSV とは異なることが示唆された。本稿の研究成果をあらためて示すと次のようになる。地域には多様なステークホルダーと地域活動を行う組織が複数あり、重層的な構造になっている。そうした組織のメンバーは、ある時は、観光協会のメンバーとして、ある時は旅館協同組合のメンバーであったりするなど、部分的に重なって活動している。地域においては、特定の企業が常に中心にいて全体を取り仕切るというのは現実的ではなく、地域に対して危機感を持った地域企業が、いくつかの地域企業と連携したり新たな組織をつくったりして、こだわりを追求すべき範囲で活動する。周辺の（観光）地域ともゆるやかに連携して、自分たちの地域や事業の価値創造につながることを期待するが、軸足はあくまで自分たちの企業の位置する地域と自社の活動である。

最後に課題を2つあげる。まず、本稿での考察をより深めていく必要がある。本稿では、地域企業が新しい組織をつくり活動している事例を紹介したが、新しい組織をつくらず、地域企業同士が純粋に連携し、CSV といえる活動を行う事例もあると思われる。事例数を増やして考察の精緻化をはかる必要がある。その際、本稿の検討範囲に含めなかった「製品と市場を見直す」と「バリューチェーンの生産性を再定義する」もあわせて検討することや、共通価値の定量的な把握も必要になる。もう一つ、地域で活躍する人材の育成についてである。本稿で取り上げた事例では、危機感を持った地域企業の経営者が動いたことが CSV の出発点であった。観光産業革新検討会の最終報告書には「経営マインドを持って継続的な努力を行うこと」とあるが、ミライズ、雪国観光圏とも、たしかに経営マインドを持ち、地域のためにリスクを負って活動する人たちが存在している。そうした者は、たとえば、大学・大学院などでの教育によって、ある程度養成することができるのか、それとも、危機感を持つ者が創発的に現れることを期待するしかないのか、そのあたりの検討を今後深めていく必要がある。

謝辞

合同会社ミライズの飯田武志氏（株式会社ホテル泉慶常務）には、大変忙しいなかインタビューをさせて頂きました。御礼申し上げます。なお、本研究は JSPS 科研費 JP18K11866 の助成を受けて作成したものである。

注

1. G の世界と L の世界の違いについては、富山 (2014, p.45) に整理されているので参照のこと。
2. 地域企業という言葉は、京都市の取り組みを参考にしている。詳しくは「京都市地域企業の持続的発展の推進に関する条例について」<https://www.city.kyoto.lg.jp/sankan/page/0000249106.html> を参

照のこと。

3. たとえば、日経ビジネス（2020年8月31日）では、参加する宿泊事業者は一部にとどまり効果は限定的で、特に、中小宿泊事業者（本稿の地域企業）には、手続きが煩雑であったり旅行会社に支払う手数料が負担になったりしていると指摘されている。
4. 残念なことに、CRSV という概念は、現在ではあまり聞かなくなっている。CSV との違いがわかりづらいなどが理由かもしれない。
5. アンケートの実施方法の詳細は、中小企業庁（2015, pp.420-421）の脚注 40 を参照のこと。
6. 福沢（2017）の論文タイトルは「中小企業における CSV 実現に向けた一考察」であり、中小企業となっているが、内容的には地域企業とほぼ同義である。
7. DMO とは、多様なステークホルダーを巻き込み科学的アプローチを取り入れた観光地経営の舵取り役である。
8. 現在、月岡温泉旅館協同組合に加盟する旅館・ホテルは 11 軒である。
9. ここからの内容は、主にミライズの飯田武志氏へのインタビューをもとに記述している。
10. 雪国観光圏については、大野（2019）に最近の動きを加えて作成している。
11. 本稿ではふれないが、雪国観光圏には、南魚沼市で旅館「里山十帖」を経営する岩佐十良氏も関わっており、彼も地域活動を積極的に行っている。詳しくは、岩佐（2015）を参照のこと。
12. GAFA とは、Google（グーグル）、Apple（アップル）、Facebook（フェイスブック）、Amazon（アマゾン）を指す。
13. そう考えると、現在、国が推進する DMO の位置づけをどのように整理するかを検討する必要がある。筆者は、CSV と DMO の研究を並行して進めており、当面はそれぞれの研究をわけて行っていくが、いずれは、両者の研究を統合的に整理し検討していく必要があると考えている。

参考文献

- [1] 中小企業庁（2014）『中小企業白書（2014年版）』,
https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H26/PDF/10Hakusyo_part3_chap5_web.pdf（2020年8月31日アクセス）
- [2] 中小企業庁（2015）『中小企業白書（2015年版）』,
http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H27/PDF/chusho/08Hakusyo_part3-1_web.pdf（2020年8月31日アクセス）
- [3] 中小企業庁（2020）『中小企業白書・小規模企業白書（2020年版）』,
https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2020/PDF/chusho/99Hakusyo_zentai.pdf（2020年8月31日アクセス）
- [4] 福沢康弘（2017）「中小企業における CSV 実現に向けた一考察：ネットワークを媒介としたアプローチに関する検討」『開発論集』第 100 号, pp.141-160
- [5] 岩佐十良（2015）『里山を創生する「デザインの思考」』KADOKAWA/メディアファクトリー
- [6] 観光庁（2017）「観光産業革新検討会の最終報告書～観光産業が我が国の基幹産業となるために」（平成 29 年 11 月）
- [7] コンパクトなまちづくり推進協議会・一般財団法人都市みらい推進機構（2019）「第 1 回先進

- 的まちづくり大賞資料」http://www.machikou-net.org/public/senshin_taisyou/file/file_05.pdf (2020年8月31日アクセス)
- [8] 京都市 (2019) 「京都市地域企業の持続的発展の推進に関する条例について」<https://www.city.kyoto.lg.jp/sankan/page/0000249106.html> (2020年8月31日アクセス)
- [9] 牧野篤 (2017) 『「つくる生活」がおもしろい—小さなことから始める地域おこし、まちづくり』 さくら舎
- [10] 名和高司 (2015) 『CSV 経営戦略—本業での高収益と、社会の課題を同時に解決する』 東洋経済新報社
- [11] 日本政策投資銀行 (2014) 『日本型 DMO の形成による観光地域づくりに向けて』 日本政策投資銀行
- [12] 日経 BP (2020) 「中小宿泊業の参加に高い壁」『日経ビジネス』 2020年8月31日
- [13] 奥村剛史 (2014) 「共通価値の創造」『季刊企業リスク』 2014年4月, pp.85-88
- [14] 大野富彦 (2019) 「観光地経営における DMO と地域ステークホルダーの関係構築プロセス—『場』の理論を基にした雪国観光圏の考察—」群馬大学社会情報学部研究論集, 第26巻, pp.15-34
- [15] Porter, M. and M. Kramer. (2011). Creating Shared Value: Redefining Capitalism and the Role of the Corporation in Society. *Harvard Business Review*. January and February 2011, pp.2-17. (マイケル E. ポーター, マーク R. クラマー「共通価値の戦略」『DIAMOND ハーバードビジネスレビュー』 2011年6月号, pp.8-31)
- [16] 週刊観光経済新聞 (2020) 「宿泊業の倒産急増」『週刊観光経済新聞』 2020年8月8日
- [17] 富山和彦 (2014) 『なぜローカル経済から日本は甦るのか G と L の経済成長戦略』 PHP 研究所