

【ワーキングペーパー】

地域企業の CSV の可能性
- 宿泊業の経営者を中心とした取り組み事例 -
Possibility of CSV in Local Company
- A Case Study of Ryokan Managers -

大野 富彦 (Tomihiko OHNO)*

【要約】

本研究は、観光地の取り組み事例をもとに地域企業が CSV (Creating Shared Value : 共通価値の創造) をどのように進めているのかについて、その知見を提供することを目的とする。まず、Porter and Kramer (2011) の CSV と地域企業に関する先行研究をいくつかレビューする。そして、「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事例をもとに検討していく。検討の結果、地域企業の CSV への取り組みについて以下が示唆された。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。こうした地域では、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新たな組織をつくる等して、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、ということである。

キーワード (Keywords) : 地域企業 (Local Company)
 CSV (Creating Shared Value)
 観光地 (Tourist Destination)

I. 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%以上を占めていること、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。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。本研究は、以上を背景に、地域に根ざした中小企業(以下、地域企業と呼ぶ)について CSV (Creating Shared Value : 共通価値の創造) の観点から検討していく。具体的には、観光地における宿泊業経営者を中心とした取り組みをもとに、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。

II. CSV と地域企業

CSV 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 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。本研究は「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」に着目する。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

* 群馬大学社会情報学部准教授 (Associate Professor, Faculty of Social and Information Studies, Gunma University)

者、業界団体、教育機関が地理的に集積したもので、ここでは、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 (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)。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。本研究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。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、そもそも地域企業に CSV は関係ないことなのだろうか。以下ではこの点に関する研究をいくつか紹介する。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 (名和, 2015, p.224) との指摘がある。中小企業白書では、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に、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 (中小企業庁, 2015, p.419)。最後に、奥村 (2014) は、事業活動の観点から CSV を整理している。事業活動では、サプライチェーンから原材料を調達 (インプット) して企業内の活動を行い、顧客への製品・サービスが提供 (アウトプット) される。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。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、何らかの形で連携が求められると考える。以降では、これを「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」に着目して、観光地での取り組みをみていく。

III. 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—

さて、CSV が地域企業の「生きる道」だとしても、具体的に CSV を実践しているのであろうか。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。本研究では、後に月岡温泉の合同会社ミライズを取り上げ、若干の考察を試みる。なお、この組織は自ら CSV 活動を行っているわけではないが、これからみていくように、地域企業が連携して地域の活動を行っており、学ぶ点は大きいと考える。

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、観光産業の裾野は広く、大きな経済波及効果が期待できるとの認識に立つ一方で、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指摘している。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。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」が求められる。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」が求められる（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（ステーキホルター）と連携して行っていくことが求められているのである。

2. 事例紹介：月岡温泉の合同会社ミライズ

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、海産物などのこだわりをもった専門店を1年に1店舗のペースで展開し、今年（2020年）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。

ここからは、主にミライズの飯田武志氏へのインタビューをもとに月岡温泉およびミライズについて述べていく。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、年間100万人近い宿泊客が訪れる温泉地であった

（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）。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。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（Destination Management/Marketing Organization）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キホルターになり、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。

IV. 若干の考察

観光地の地域企業は、地域から逃れられない。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、ステーキホルターと連携して行っていくことが求められると考えられる。ミライズの事例では、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。宿泊業などの各事業者がまとまり、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。本研究は、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おり、地域に対する危機感から活動を始めている。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。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、GAFA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、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にして、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。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するのは現実的ではない。以上から考えられることは、「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、ステークホルダーとの連携が強調されていた。ミライズの事例は、その証例ともいえる。

V. おわりに

本研究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する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新たな組織をつくらしたりして、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、本研究の課題を2つ挙げる。まず、本研究での考察をより深めていく必要がある。本研究では、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、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。本研究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」とあり、ミライズは、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いただきました。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。

【 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11月23日閲覧).
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11月23日閲覧).
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11月23日閲覧).
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. 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.
6. 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11月23日閲覧).
7. 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.
8. 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.
9. 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.
10. 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.)
11. 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.