

【研究ノート】

地域企業のつながりの影響モデル —CSVを参考にした持続可能な経営についての—考察—

大野 富彦

経営学研究室

Influence Model for Local Company A Study about Sustainable Management based on CSV

Tomihiko OHNO

Management Studies

Abstract

The purpose of this study is to present a practical model on sustainable management of local company. The model based on CSV (Creating Shared Value) proposed by Michael E. Porter. From a review of Porter and Kramer (2011), and some previous studies about CSV, first, we derive three focus points (prioritization, relationship of three approaches of CSV, and evaluation and measurement of social value). Second, using these points, we make a model named "Influence Model for Local Company". The model focuses on the connection between people and organizations of local companies, so that is originality of this study. But there are still issues (especially evaluation and measurement of social value) that we need to continue further research to improve the model.

キーワード：地域企業， CSV（Creating Shared Value）， 宿泊業， 持続可能な経営， つながり

1. はじめに

本稿は、地域企業の持続可能な経営について参考となるひとつのモデルを提案するものである。今日、この地域企業という言葉は様々な用いられ¹⁾、一般化された概念ではないが、本社を特定の地域に置き、その地域の多様な資源を活用したりして活動する中小企業を指すことが多い（大滝ほか、1997、p.242）。本稿もこの意味で地域企業を用いるが、なかでも、観光地・温泉地で事業を営む宿泊業を念頭に議論を進めていく。本稿で対象とする宿泊業は地域に根ざした企業であり、中小規模のところが多い。そうした地域企業の持続可能な経営を考察するわけである。

さて、ここ数年、持続可能をキーワードとする SDGs や本稿で参考とする CSV (Creating Shared Value:

共通価値の創造)を聞く機会が多くなっている。筆者が所属する経営学や観光学系の学会でもそれらを議論することがある²⁾。一研究者として、持続可能を学術の点から整理し新たな知見を提供することは重要であり、それがまさに研究者の役割だと言える。一方で、実務側である地域企業の思いはどうであろうか。総論として、持続可能な経営に関する以下のような指摘に異論はないと思われる。

目先の短期的な利益や利益の大小のみを追求するのではなく、社会情勢等をふまえて中長期的な観点から自社の経営課題を捉え、本業を通じた事業転換又は組織改革等の「経営変革」に積極的に取り組むことが求められる。その結果として、持続可能な経営が実現し、ひいては、将来の地域経済の活性化に資すると考える(三菱UFJリサーチ&コンサルティング, 2021, p.1)。

ただ、地域企業(の多く)が日々考えていることは、何とかして「生き残ること」であり、特に、コロナの影響で大変な状況が続いている中では、綺麗ごとだけではすまない、というのが本音ではないだろうか。つまり、今日、様々なところで言われている「持続可能な経営」は分かるが、それと「生き残ること」の間にやや距離があるというのが実感ではないだろうか。より実務の側に立つのであれば、上記の引用について、どのように取り組んでいけばよいかの具体性、あるいは、最低限のこととして、地域企業が行動に移したいと思えるような具体性が求められる、と思われる。本稿はこの点を検討していくが、手掛かりとしてCSVを参考にする。

地域企業をCSVから分析するものとして、2014年版中小企業白書が挙げられる。同白書では、CSVの概要やCSVの3つの方法を説明した後に、4つの事例を基にして地域企業の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。これらは、まさに地域企業の考える「持続可能」に通ずるものであり、図1に示した循環を生み出すことが、持続可能な経営の鍵となる(中小企業庁, 2014, p.448)。

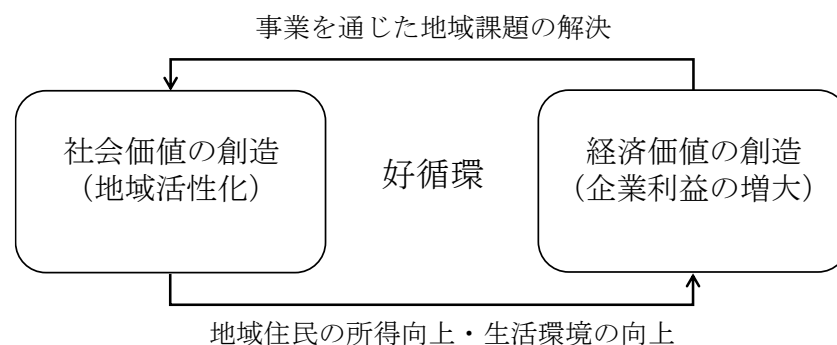


図1. 中小企業・小規模事業者の生きる道 (CRSV)

出典：観光庁 (2014, p. 448)

ただ、その後の中小企業白書では、地域企業のCSVは深く検討されておらず、問題提起にとどまっていると言わざるをえない。本稿は、以上を背景に、2014年版中小企業白書の議論を出発点とし、それを発展させるべく以下を目的とする。すなわち、本稿の目的は、地域企業の持続可能な経営に資する経営のあり方についてCSVを参考にして考察し、地域企業が、今日言われている「持続可能な経営」に前向きに取り組めるようなひとつのモデルを提案することである。

2. CSVについて

CSVは、Porter and Kramer (2011)以降、様々な議論がなされている。しかし、議論の中心はグローバルに展開する大企業であり、本稿で扱う地域企業を扱った議論は多いとは言えない³。この点为本稿のオリジナリティになると考える。ここではまずPorter and Kramer (2011)からCSVとは何かを簡潔に説明し、次章で持続可能な経営に向けた着眼点を示す。

CSVとは「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)である。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)、これを地域企業にあてはめると、地域社会の改善(地域活性化)が社会的価値の創造になり、企業の競争力向上(企業利益の増大)が経済的価値の創造となる(図1を参照)。Porterらはこれらの価値創造を本業で両立させることを主張するが、主眼はあくまで企業の競争力向上である。したがって、経済的価値の創造につながらない慈善事業などをPorterらは否定する(Porter and Kramer, 2011, 邦訳 p.10)。

Porter and Kramer (2011)では、共通価値を創造する方法として、以下の3つが示されている。1つ目が、「製品と市場を見直す(Reconceiving products and markets)」である。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、健康や高齢化への対応、環境問題等への需要が高まっている(Porter and Kramer, 2011, 邦訳 pp.15-16)と述べている。2つ目が「バリューチェーンの生産性を再定義する(Redefining productivity in the value chain)」である。バリューチェーンでは、研究開発、製造、販売と、川上から川下にモノが流れ、そこには様々なコストが発生する。たとえば、製品を配送する際には温室効果ガスが排出され、環境に負荷を与える。配送ルートや回数を見直すことにより共通価値を創造できる(Porter and Kramer, 2011, 邦訳 p.16)のである。バリューチェーンの生産性向上には、従業員の働きやすさや働きがいへの対応も大きな課題だと言える。職場環境の整備、健康管理、教育など、人への投資が重要になる(Porter and Kramer, 2011, 邦訳 p.20)。最後の3つ目が「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(Enabling local cluster development)」である。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。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(Porter and Kramer, 2011, 邦訳

pp.21-22) という。このクラスターについては、若干、理解するのが難しい。というのは、企業がクラスターをつくり、地域の活性化につながるようなことをして、その結果、新たな雇用が生まれたとしても、その企業の経済的価値に直結するとは限らないからである。地域のための先行投資的な活動が、中長期的には経済的価値の創造につながると考えるのが自然だと思われる。また、企業がクラスターをつくるということには、企業が中心に位置して活動する、というニュアンスを持つとも考えられる。そうした場合もあると思われるが、地域には多様なステークホルダーがおり、また、コミュニティとも呼べるような様々な組織が活動している。企業も複数の組織（観光協会や旅館組合など）に参加している⁴。したがって、クラスターというよりは生態系と呼ぶ方がより適切だと考えられる⁵。

3. 持続可能な経営に向けた着眼点

Porter and Kramer (2011) では、なぜこの3つの方法なのかの理由は述べられておらず(奥村, 2014, p.86)、他の方法により CSV を実践することは可能性としてはある。しかし、本稿は、そうした批判的な論考はせず、モデルの提案に手掛かりとなる着眼点を Porter and Kramer (2011) ほか CSV の文献から探りたい。

3.1. 着眼点1：トレードオフ解決のための優先順位づけ

共通価値の創造に向けて先の3つの方法を実践するには新しいスキルや知識が求められる (Porter and Kramer, 2011, 邦訳 p.11)。ここで悩ましいのは、経済的価値と社会的価値をともに創造するということである。企業にとって経済的価値という、いわば「カネ」を追求することは当然のことである。しかし、「カネ」の追求により、たとえば環境を破壊してしまつては企業の存続に影響するだろう。一方、社会的価値という、いわば「世のため人のため」の活動を進めることは尊重されるべきであるが、しかし、「カネ」の創造につながらない純粋なボランティアにとどまることは、企業という性格上、問題である。つまり、元来、この2つはトレードオフの関係にあり、これをどう解決するかが問われる。Porter and Kramer (2011) では、トレードオフを解決するための具体的な方策は示されていない(岡田, 2015, p.50) が、解決のひとつのヒントに Gulati (2022) がある。Gulati (2022) は、パーパス(企業の存在意義)の活用により、トレードオフが発生した場合に、企業の取るべき行動に優先順位をつけることを提唱する。短期的には経済的価値(あるいは、社会的価値)の創造を目指す必要があるとしても、長期的にはもう一方の価値を生むことができるという。優先順位づけのために、リーダーにはステークホルダーと対話を重ねることや、中長期的な視点に立ち将来的な恩恵が見込めるような解決策を検討すること等が求められるとされる (Gulati, 2022, 邦訳 p.43)。このような新しいスキルや知識もリーダーには求められる (Porter and Kramer, 2011, 邦訳 p.11) のである。とはいえ、地域企業の多くは中小企業である。パーパスの活用といっても、パーパスやそれに基づく戦略を策定して活動するところはどれだけあるだろうか。地域企業の CSV では優先順位づけにおいて、さらに検討すべきことがあるように思われる。ここでは優先順位づけという着眼点を示すにとどめ、地域企業への適用は次

章にて説明する。

3.2. 着眼点 2 : 3つの方法の関係

着眼点 2 は、3つの方法の関係についてである。共通価値を創造する3つの方法は互いに関係し、それぞれを強化する (Porter and Kramer, 2011, 邦訳 pp.26-27)。本稿で対象とする地域企業を念頭に置くと次のようになる。たとえば、クラスターを強化すれば、食材などの地産地消が増え、サプライチェーンの分散が減る可能性がある。マイクロツーリズムやワーケーション⁶といった新しい製品・サービスが社会的ニーズに応え、それによって新たなバリューチェーンを構築したりする必要が出てくる。新たなバリューチェーンでは従業員の働きやすさのために IT が積極的に活用され、そうした働く環境を支援する設備や技術への需要が生まれてくる (Porter and Kramer, 2011, 邦訳 p.27)。つまり、CSV の3つの方法はそれぞれつながっているということである。野村総合研究所 (2014) も、3つの方法を検討し、理想的にはそれらをセットで考え取り組むべきであるとしている (野村総合研究所, 2014, pp.16-17)。

3.3. 着眼点 3 : 社会的価値の評価, 測定

Porter and Kramer (2011) では、3つの方法に関する具体的な評価指標を設定し測定する必要がある (Porter and Kramer, 2011, 邦訳 p.27) とされている。ステークホルダーとの連携は、データ重視で、具体的な成果を評価指標により測定するのである (Porter and Kramer, 2011, 邦訳 p.29)。この CSV 活動の評価に関わることが着眼点 3 である。着眼点 1 での活動をどのように評価するか、着眼点 2 の各方法の関係・影響をどのように評価するかが求められるが、ここでも悩ましいことがある。社会的価値の測定についてである。社会的価値を測る方法や指標は、定量化しやすいものやそうでないものがあり、価値が社会で認識されるまでに時間がかかるものもある。また、社会的価値の影響範囲がどの程度か明確化しにくいという性質がある (企業活力研究所, 2020, p.3)。たしかに、社会的価値が何であるのか、どのように測るのかについて、もっと関心を持った方がよいのかもしれない。地域企業の活動が地域活性化につながり、それが社会的価値にあたるといっても、地域活性化をどのように評価・測定すればよいのだろうか。そもそも地域活性化という言葉あるいは現象については、ステークホルダーによってその捉え方は様々であると考えられる。

以上について、社会的価値の評価・測定を社会的インパクトの面から展開する動きがある。すなわち、社会的価値は、CSV 活動のアウトプット (結果) とアウトカム (中長期的な成果) の2つに分けられる (Meyer, 2018, p.12) というものである。本稿はこの考えを取り入れ、社会的価値を視覚的に示す方策が考えられるという立場に立つ。注意点として、CSV 活動の社会に与えるインパクトには、プラスのものだけでなく、環境破壊や人権侵害など、マイナスのインパクトも考えられ (塚本・関, 2020, p.186)、企業には、まさに中長期的な視点に立った CSV 活動が求められる、ということである。

4. 地域企業のつながりの影響モデル

本稿の目的は、地域企業が「持続可能な経営」に前向きに取り組めるようなひとつのモデルを提案することであった。さて、前章まででこの目的を達成させるための部品（着眼点）が揃ったと言える。本章では、地域企業が「前向きに取り組める」ために、着眼点1と着眼点2に関して、人と組織とのつながりに限定して論を進めることとする。これは、地域でのCSVを企業内外の「つながりのネットワーク」とする議論（玉村, 2016, p.28）を参考にしたものであり、また、つながりに着目するという、つまり、的を絞ることにより、より取り組むイメージを持てると考えるためである。

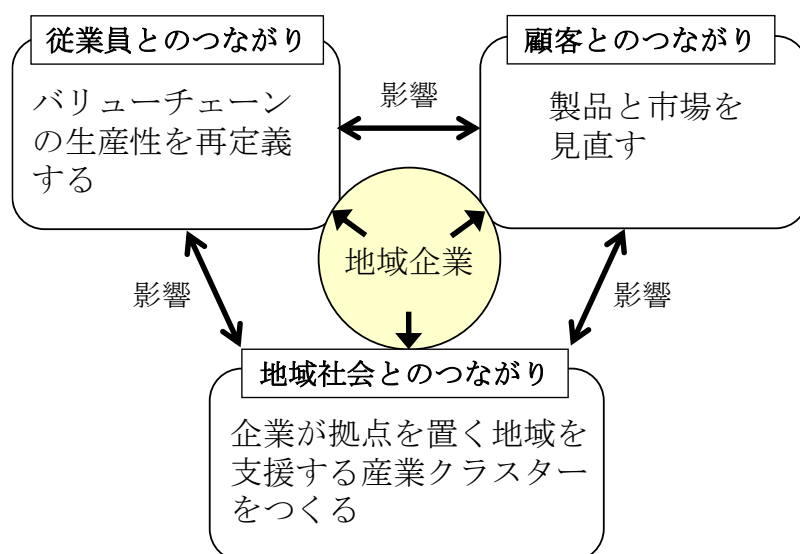


図2. 地域企業のつながりの影響モデル

出典：筆者作成

図2は、CSVの3つの方法に、以上の議論を加えて作成した「地域企業のつながりの影響モデル」である。着眼点3は、着眼点1、着眼点2の両方に関わりそれらを補強するもので、図2に明示はしていないが、地域企業のCSV活動を評価するものである。以下、着眼点1と2に対応させながらこのモデルを説明していく。最終的には、着眼点3も図2に取り入れCSV活動を数値等で可視化（見える化）することにより、地域企業は自分たちの活動の良し悪しを把握できるようになると考えられる。本稿では、着眼点3を含めた内容について、後に実証研究に向けた問いというかたちで提示し、その研究成果は別の機会に発表したい。

4.1. CSV活動の優先順位づけ（着眼点1に該当）

図2の地域企業から3つの方法に向けた矢印の部分が該当する。3つの方法をすべて行えることが理想であるが、地域企業は経営資源が潤沢とはいえず、限られた経営資源を有効活用していく必要がある。したがって、3つの方法のどれを優先するのか、さらに、優先した方法において、具体的にどのような活動をとるのかなどを検討し、行動に移すことが、地域企業にとっては自然だと考えられる。

本稿は図2において、人や組織とのつながりに的を絞った。具体的には、顧客・従業員・地域社会とのつながりになるが、次の2点により顧客や従業員とのつながり—そして、経済的価値の創造—が優先される可能性がある。1つ目は、地域企業の抱える課題についてである。たとえば、顧客とのつながりに関して、中小温泉旅館（地域企業）に関する日本政策金融公庫総合研究所のレポート（2020）では、はしがきにおいて次のような説明がされている。

一番に向き合うべき問題は、稼働率の低迷から明らかなように、集客力が乏しいことだと思われる。顧客が増えて初めて、設備を更新する余裕が出てくるし、人手不足対策やICTによる業務効率化は、そもそも顧客がいるからこそ発生する課題である（日本政策金融公庫総合研究所，2020，はしがきより）。

また、2022年版観光白書には、主に従業員とのつながりに関わることとして、次のような説明がされている。

雇用者における課題としては、人手不足、離職率の高さ、賃金水準の低さ等があげられる（観光庁，2022，p.76）。

全産業の賃金（年間賃金総支給額）は2012年（平成24年）の473万円から2021年（令和3年）の489万円と推移する一方、宿泊業では2012年（平成24年）の321万円から2021年（令和3年）の352万円となっており、100万円以上の差がある（観光庁，2022，p.77）。

宿泊業の労働生産性（従業員1人当たり付加価値額）は、全産業（除く金融保険業）平均と比較して大きく低い（観光庁，2022，p.79）。

以上のようなデータや情報を参考にし、それと自社の状況等を照らし合わせ、その上で具体的な方策を考え実践していくことができれば、それは持続可能な経営につながると考えられる。

2つ目は、地域社会とのつながりは大変重要であるが、先に述べたように、その活動は将来への先行投資であり、経済的価値をすぐに創出できるとは限らないからである。地域企業が「生き残ること」は、図1に示した循環を生み出す鍵でもあるので（つまり、社会的価値の創造につながる）、言葉を変えると、「生き残らなければ」循環は始まらないので、自社の競争力を高めることとして、顧客や従業員とのつながりを優先することは理にかなっていると言える。

ただし、本稿は、地域社会とのつながりを優先する、ということ否定するものではない。経営者の思いとして地域社会とのつながりが重視されることはあるだろうし、また、競争力があり財務に余裕があるなど、いくつかの条件が揃えば、地域社会とのつながりは優先され得る。

4.2. CSVの3つの方法の関係（着眼点2に該当）

図2の3つの方法それぞれを結ぶ影響と書かれた矢印が該当する。ここでは議論を分かりやすくするために、ワーケーション（顧客へのつながり）を例にして説明する。コロナ禍において日常生活や企業活動、さらには個々人の働き方は大きく変化してきている。なかには経済的にも精神的にも辛いものがあるが、こうした外的なショックは新たなビジネスを生む機会にもなる。そのひとつにワーケーションがあると考えられる。ワーケーションの効果等については様々な議論があると思われるが、それへの深入りはせず、ワーケーションがプラスの影響を与えるという仮定のともに論を進める。

ワーケーションは、普段の職場から離れた場所—たとえば観光地にある宿泊施設—に一定期間滞在し、仕事をしつつ、なおかつプライベートの時間も持つものである。それは地域企業の顧客への新たなサービス提供であり、価値創造でもある。さて、顧客がワーケーションに満足すると、サービスを提供した地域企業への評価が高まる（経済的価値の向上）。また、一定期間滞在する中で周辺を観光することもあるので、地域の評価も上がるかもしれない。場合によっては、何らかの形でその地域と関わりを持ちたいという者も出てくるだろう。今日、注目されている「関係人口」であり⁷、その増加が期待できるということである（社会的価値の向上）。さらに、地域を好きになった者（当初、顧客として地域を訪れた者）が移住して来たり（社会的価値の向上）、その者が地域企業で働くようになったりする可能性もある（社会的価値と経済的価値の向上）⁸。従業員が働きやすさや働きがいを感じるようになると、仕事に前向きになり（精神的にも健康になり）、それは顧客とのつながり（顧客対応など）にも影響する（社会的価値と経済的価値の向上）（図3を参照）。

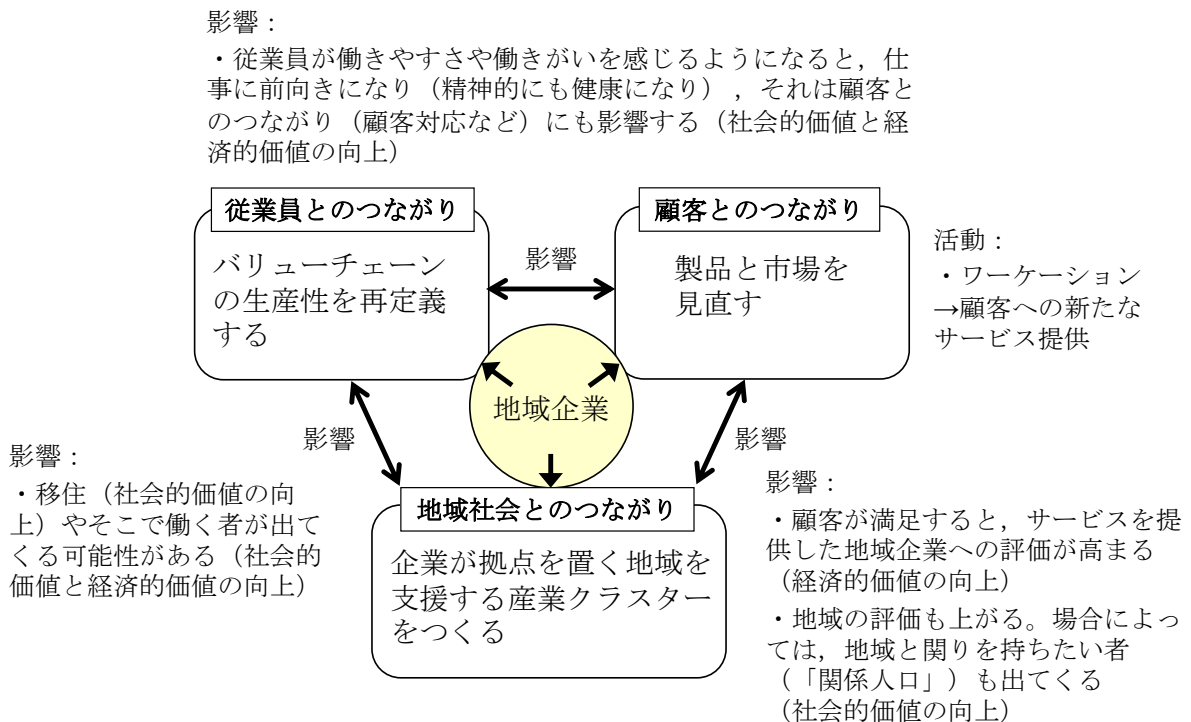


図3. 地域企業のつながりの影響モデル：ワーケーションを例にして

出典：筆者作成

以上は、顧客から地域社会、従業員、そして顧客の順へと流れるつながりを示したものになるが、逆方向の流れや双方向もあり得る。たとえば、満足した顧客が従業員に礼を言うと、従業員は自分の仕事が認められたと感じ、やる気が高まり、さらに前向きに仕事をするようになるなどである。いわゆるサティスファクション・ミラー効果である（Heskett, Sasser and Schlesinger, 1998, 邦訳 p.131）。いずれにしろ3つの方法はそれぞれ関係し影響しているのである。地域企業のリーダーは、この3つの関係を意識し、どのような活動が経済的価値や社会的価値につながるのかについて、新しいスキルや知識を基に活動することが求められる（Porter and Kramer, 2011, 邦訳 p.11）のである。

4.3. 実証研究に向けた問い：社会的価値の評価、測定（着眼点3に該当）

「地域企業のつながりの影響モデル」（図2、図3）は、CSV活動を人と組織のつながりに着目したもので、的を絞っていることと視覚的に示していることにより、取り組むイメージを持ちやすいと考える。しかし、企業経営を考えた場合、プラスとマイナスの影響がどの程度かを定量的に把握できれば、なお望ましい。先に述べたように社会的価値は定量化しづらいものもあるが、この点を深堀していかないと、地域企業の持続可能な経営に資する研究は完成とは言えない。研究戦略としてまず考えなければいけないのは、CSV活動を展開している地域企業を選ぶことである。つまり代表性のある地域企業を選ぶ作業が重要になるが、その選定基準が必要となる。参考になりそうなものとして、ここでは2つほど挙げる。1つ目は、「地域未来牽引企業」である。これは、国（経済産業大臣）により選定された地域経済の中心的な担い手となり得る者である。同企業を紹介する経済産業省のホームページにて、本稿で対象とする「宿泊業」をキーワードに検索すると90件ヒットする（2022年8月27日時点）⁹。さらに条件を追加するなどして代表性のある地域企業を選定することが考えられる。2つ目は、「地域再生企業」という概念を手掛かりにすることである。これは、松岡（2022）で提唱されている概念で、地域に大きな貢献を果たす企業を指し（松岡，2022，p.15）、具体的には、次の5つの特徴を持つ企業とされる。①雇用を守る企業、②地域に根ざした企業、③複数のビジネスを展開し地域経済の一翼を担う企業、④地域資源を持続的に活用できる企業、⑤災害や事故からの回復を支える企業（松岡，2022，p.19）。これらはあくまで特徴であるので、ある特定の企業を「地域再生企業」と確定的に捉えるのは難しいかもしれない。しかし、特徴はCSVと整合的であり、1つ目の「地域未来牽引企業」と組み合わせて用いられるのではないかと考える。

実証研究では、以下3つの問いに対する答えを求めていく必要があると考えている。

- ・地域企業が、顧客/従業員/地域社会とつながるための活動にはどのようなものがあるか？
- ・それをどのように行っているか？
- ・活動の影響はどのようなものか？

最後の問いが、本稿の着眼点3で説明した社会的価値の評価・測定に関わるものであり、これらの問いを明らかにすることが、実用性の高いモデルになるための必要な作業だと考える。

5. おわりに

本稿は、地域企業の持続可能な経営に資する経営のあり方について、CSVを参考にして考察し、「地域企業のつながりの影響モデル」を提案した。これまでのCSV研究では深く検討されているとはいえない地域企業を対象としたこと、そして、地域企業が前向きに取り組めるようなひとつの工夫として、人と組織のつながりに着目したことの2点に本稿のオリジナリティがあると考えられる。

しかし、前章の最後で述べたように、地域企業がこのモデルを使えるためには、まだ解決すべき課題が残されている。今後、本稿で提案したモデルの具体化のために、着眼点3（社会的価値の評価・測定）の内容を深く検討していく必要がある。

註

1. たとえば、京都市の「京都・地域企業宣言」では、地域企業を「規模を基準とする中小企業ではなく、人と自然と地域を大切に、地域に根ざし、地域と繋がり、地域と共に継承・発展する」企業としている。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。
2. 日本経営学会第96回大会（2022年9月1日（木）から4日（日））のテーマは「資本主義の再構築と企業経営」であり、サブテーマとして次の3つが設定されている。「サブテーマ1 脱炭素社会への挑戦」「サブテーマ2 社会的課題の解決とイノベーション」「サブテーマ3 コーポレート・ガバナンスの改革」。この中で、サブテーマ2はまさにCSVに関する内容である。
3. 地域企業のCSVについては、2014年版中小企業白書に加えて、たとえば、大野（2021）、福沢（2017）、名和（2015）を参照のこと。
4. この点については、大野（2022）を参照のこと。
5. 実際、CSVの文献にはクラスターを生態系として議論しているものがある。たとえば、名和（2015）を参照のこと。
6. マイクロツーリズムとは近隣地域内での観光であり、ワーケーションとは、テレワーク等を活用して普段の職場や自宅とは異なる場所で仕事をしつつ、自分の時間も過ごすことである（観光庁，2022，pp.50-54）。
7. 「関係人口」とは、移住した「定住人口」でもなく、観光に来た「交流人口」でもない、地域と多様に関わる人々を指す。詳しくは、総務省 関係人口ポータルサイト (<https://www.soumu.go.jp/kankeijinkou/about/index.html>)を参照のこと。
8. 実際、筆者の別の研究では、このようなことが見られることが分かっている。宿泊業いせん（新潟県湯沢町）、ryugon（新潟県南魚沼市）と地域連携 DMO（Destination Management/Marketing Organization：観光地域づくり法人）雪国観光圏の代表を務めている井口氏によると、ここ数年の傾向として、いせんやryugonの入社希望者には、雪国観光圏の取り組みから、越後湯沢、南魚沼、

十日町などの地域を知り、それらの地域とつながりたい、そこで働きたいという者がいるという。雪国観光圏の詳細は、たとえば、大野（2019）、大野（2022）を参照のこと。

9. 「地域未来牽引企業」については、経済産業省：地域未来牽引企業

(https://www.meti.go.jp/policy/sme_chiiki/chiiki_kenin_kigyou/index.html) を参照のこと。

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（2022年8月27日アクセス）
- [2] 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
- [3] Meyer, H. (2018). Creating Shared Value (CSV) Operationalising CSV Beyond The Firm,
<https://www.cbr.cam.ac.uk/wp-content/uploads/2020/08/specialreport-creatingsharedvalue.pdf>（2022年8月27日アクセス）
- [4] Heskett, J. M., W. E. Sasser, and L. A. Schlesinger, (1997). *The Service Profit Chain*, Free Press（島田陽介 訳『カスタマー・ロイヤルティの経営—企業利益を高める CS 戦略—』, 日本経済新聞社, 1998年）
- [5] 観光庁（2022）『「令和3年度観光の状況」及び「令和4年度観光施策」（観光白書）要旨』,
<https://www.mlit.go.jp/common/001485779.pdf>（2022年8月27日アクセス）
- [6] 経済産業省：地域未来牽引企業,
https://www.meti.go.jp/policy/sme_chiiki/chiiki_kenin_kigyou/index.html（2022年8月27日アクセス）
- [7] 企業活力研究所（2020）「「SDGs 達成へ向けた企業が創出する『社会の価値』への期待」に関する調査研究報告書」,
https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyoukaikei/rcsrkenkyukaihoukokusyo.pdf
（2022年8月27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>（2022年8月27日アクセス）
- [9] 松岡孝敬（2022）『地域再生企業-地域を輝かせる企業とそのあり方』大学教育出版
- [10] 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング（2021）「令和2年度地域企業が行う「持続可能な経営」において重要な要素に関する調査事業」,
https://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/kinyu_renkei/data/r2fy_jizokukanouchousa.pdf（2022年8月27日アクセス）
- [11] 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
- [12] 日本政策金融公庫総合研究所（2020）「変革が求められる中小温泉旅館～いかにして集客力を高めるか～」,
https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo_20_01_06a.pdf（2022年8月27日アクセス）
- [13] 野村総合研究所（2014）「CSV 事業の先進事例分析を通じた支援の枠組みに関する調査研究事業」,
https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/knowledge/report/cc/social_security/201404_csv1.pdf
（2022年8月27日アクセス）
- [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] 大野富彦 (2021) 「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—」『群馬大学社会情報学部研究論集』, 第 28 巻, pp.85-98
- [16] 大野富彦 (2022) 「地域連携 DMO の活動展開プロセス—DMO とステークホルダーの関係からの考察—」『観光マネジメント・レビュー』, Vol.2, pp.46-59
- [17] 大滝精一 (1997) 『経営戦略』有斐閣アルマ
- [18] 岡田正大 (2015) 「CSV は企業の競争優位につながるか」『DIAMOND ハーバードビジネスレビュー』2015 年 1 月号, pp.38-53
- [19] 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
- [20] 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)
- [21] Gulati, R. (2022) 「利益とパーパスの追求は両立できるか」『DIAMOND ハーバードビジネスレビュー』2022 年 6 月号, pp.40-52
- [22] 総務省 関係人口ポータルサイト, <https://www.soumu.go.jp/kankeijinkou/about/index.html> (2022 年 8 月 27 日アクセス)
- [23] 玉村雅敏 (2016) 『ソーシャルパワーの時代—「つながりのチカラ」が革新する企業と地域の価値共創(CSV)戦略』産学社
- [24] 塚本一郎・関正雄 (2020) 『インパクト評価と社会イノベーション—SDGs 時代における社会的事業の成果をどう可視化するか』第一法規