

DMOによる地域経営と地域イノベーションに関する実証的研究

2021

岡山理科大学大学院
総合情報研究科
数理・環境システム専攻
高橋 良平

目次

序章 考察内容と構成.....	1
第1節 研究背景と問題意識	1
第2節 研究目的	3
第3節 本研究の構成.....	3
第1章 地域経営・地域マーケティングの先行研究レビュー	6
第1節 地域経営の定義	6
第2節 自治体経営	7
第1項 NPMによる自治体経営	7
第2項 官民連携による自治体経営	8
第2節 地域経営の課題と特性	10
第3節 地域マーケティング・モデル	12
第4節 DMOの地域経営	14
第1項 地域の最重要課題と地方創生.....	14
第2項 地方創生策としてのDMOによる地域経営の経緯	14
第3項 DMO以前の観光地域経営	15
第4項 DMOによる観光地域経営	16
第5項 DMOの従来の自治体経営との比較	17
第6項 DMOの従来の地域経営マーケティング・ネットワークとの比較	18
第7項 地域経営研究の限界.....	19
第2章 ソーシャル・イノベーション研究の検討	20
第1節 ソーシャル・イノベーション研究の経緯	20
第1項 用語の整理.....	20
第2項 ソーシャル・イノベーションの歴史	21
第3項 欧州型のソーシャル・イノベーション論	22
第4項 米国におけるソーシャル・イノベーション論	26
第2節 ソーシャル・イノベーション研究の課題	34
第3章 住民視点の新たな分析枠組の構築	36

第1節 先行研究の整理	36
第2節 地域イノベーションの定義と先行研究における課題の克服	36
第3節 地域イノベーションへのマーケティングの援用	37
第1項 地域マーケティング	37
第2項 サービス・マーケティングの視点	39
第3項 マーケティング・トライアングル	41
第4項 価値創造プロセス	43
第4節 分析の枠組	45
第1項 フレームワークの設定	45
第2項 フレームワークの特性	48
第4章 実証研究に向けた予備考察	50
第1節 調査方法	50
第1項 分析方法	52
第2項 ソーシャル・ビジネスへの住民参加の状況	52
第3項 ソーシャル・ビジネスにおける住民視点での価値共創	56
第2節 ソーシャル・ビジネスの住民・社会的企業の共創モデル	60
第3節 発見事実と理論的考察	63
第5章 地域社会的企業とステークホルダー間の関係性の実証研究	65
第1節 社会的企業としての観光地域づくり法人DMO	65
第1項 観光地域づくり法人「麒麟のまち観光局」概要	65
第2項 観光地域づくり法人DMOのサービス・マーケティング	67
第3項 観光地域づくり法人の社会的企業としての検証	68
第4項 地域連携DMOと広域DMOのコンセプトの違い	72
第6章 地域ソーシャル・アントレプレナーのステークホルダー 関係 性実証研究	75
第1節 社会起業家と地域の関係性の分析	75
第2節 事例研究 若桜鉄道沿線におけるソーシャル・イノベーション	75
第1項 若桜鉄道の社会的課題	75
第2項 事例1 蒸気機関車運行の社会実験	77

第 3 項 事例 2 若桜鉄道沿線の社会起業家と地域住民の関係性	82
第 3 節 若桜鉄道沿線の観光効果の経済波及効果の算出	95
第 1 項 ソーシャル・イノベーションの効果	95
第 2 項 経済波及効果の構造.....	95
第 3 項 観光客利用増による消費額の試算	96
第 4 項 経済波及効果の算出.....	99
第 7 章 考察と結論	102
第 1 節 理論的フレームワークに基づく事例研究の整理	102
第 1 項 ソーシャル・イノベーションの価値共創の意義とフレームワーク	102
第 2 項 研究課題に対する結論	104
第 8 章 インプリケーションと今後の課題.....	106
第 1 節 本研究のまとめ	106
第 1 項 理論的インプリケーション	106
第 2 項 実務的インプリケーション	107
第 2 節 本研究の限界と今後の課題	107
引用・参考文献.....	109
参考資料	117
アンケート調査・調査項目一覧表	117
アンケート質問表	117

序章 考察内容と構成

第1節 研究背景と問題意識

現在、急激な少子高齢化により、日本の地方の経済・社会は、その持続可能性の危機に瀕している。この喫緊の事態の解決にあたり地方公共団体による公的政策は、予算・能力の面で十分ではない。それら能力の不足を補うため、企業・住民組織・NPOなどの民間組織と地方公共団体との協働による地域経営が求められている。

地域の持続的発展のため、生産性が高く収益性のある産業形成の必要性が、内閣府の「まち・ひと・しごと創生基本方針2017」では述べられ、具体例として、観光地域づくりを進め、観光を地域経営の主軸におく地域組織である観光地域づくり法人DMO (Destination Management/Marketing Organization) が紹介された。DMOは観光の視点で地域経営と地域マーケティングを引き受ける組織であり、観光産業の地域における担い手として期待されている。

このような地域経営主体に対して、地域の効果的な経営に企業経営の手法や考え方を取り込むことが期待されているが、地域における人的資源の活用方法、中長期的な視点で効果が発揮されることの必要性など、多くの部分で地域経営については実務・実践のための研究が不足している。

その中、注目されているのが、社会的課題の解決に向けての民間活動である、ソーシャル・イノベーションである。

欧米では1980年代の新自由主義における「小さな政府」を目指す経済政策によって、公営事業の民営化が促され、以降、その地域の持つ社会的課題の解決は、地域における社会的企業(ソーシャル・エンタープライズ)と社会起業家(ソーシャル・アントレプレナー)による社会改革(ソーシャル・イノベーション)に委ねられることになった。このビジネスによる社会課題の変革を図る取り組みが、ソーシャル・イノベーションである。

ソーシャル・イノベーション研究は、比較的新しく21世紀に政府に代わる社会課題の解決手段として注目され、米国・欧州でそれぞれが独自に発展し、現在も議論が続いている。

特にNPOの市場化が叫ばれ、民間企業の経営学的手法をNPO経営に応用することを研究する米国では、社会起業家個人の起業家としての新規性と強力なリーダーシップに注目する。そのリーダーシップがソーシャル・イノベーションを生み出すとして、個人の力

リスマを重視するソーシャル・イノベーション論が米国では研究されてきた。強いリーダーシップを持つ彼らは、資金調達のために、政府ではなくロックフェラー財団などの助成財団の力を借り、それらの資金によって市場の原理で社会的課題の解決を目指す。

それに対し、欧州では、福祉政策に手厚い福祉国家路線である「大きな政府」でも、新自由主義政策による「小さな政府」でもない、Giddens(1998)が提唱した「第三の道」を採択した。

以降、地域・宗教コミュニティベースでの相互扶助活動がNPO/NGOとして組織化され、それらの組織は、政府の委託事業として公的資金によって発展した。社会的企業・社会起業家を、社会的課題を市場経済に適応させるエージェントとして位置ける米国のそれではなく、欧州では、政府・市場・市民社会の三局の中心に彼らを位置させる。

社会的企業・社会起業家は、行政と市場とコミュニティの双方の間に立ち、双方の問題点を克服することによって社会問題を解決していく。つまり、社会的企業は三極の「媒介の空間」(Evers and Laville 2004 邦訳, p. 51)に存在するというのが欧州のソーシャル・イノベーション論である。社会起業家一人の強力な活動を重視する米国のソーシャル・イノベーション観と、社会的企業が進める政府・市場・市民社会の調整役を重視する欧州のソーシャル・イノベーション観、これら2つの視点は、米国・欧州それぞれで、理論の構築がなされ、理論的發展を遂げ、2派での論争を続けている。

DMOなどの地域づくり組織は、欧州のソーシャル・イノベーション論の文脈における社会的企業の役割に類似しており、地域課題の解決を進める、地域の事業者・NPO等には地域課題を地域住民とともに解決を進める米国の社会起業家の特徴が見受けられる。このように、地域経営における人的・社会的経営資源については、欧州・米国のソーシャル・イノベーション論の、社会的企業、社会起業家の議論を取り入れることによってその構造を明確にすることが可能と考えられる。

しかしながら、ソーシャル・イノベーション論においては、地域経営における“顧客”にあたる、市民・地域住民の議論が希薄である。地域経営においては地域住民にとって地域の価値を高めることが従来の目的であり、中心的課題となるべきものであるが、社会的企業の継続的維持、社会起業家の事業成功の分析が主要な論点となる。この課題に対し、地域経営における地域住民の把握においてはマーケティング、特に、利益や企業側の視点ではなく、生活者(=地域住民)の価値からマーケティング理論を展開する、サービス・マーケティングによる解釈が有効であると考えられる。ソーシャル・イノベーション論に

においても、価値創造、価値の共創といったキーワードが用いられるが、地域住民による価値創造の議論は希薄である。

本研究では、地域経営論の理論解釈においてソーシャル・イノベーション論における欧州型の社会的企業、米国型の社会起業家に注目する。更に、地域住民に生じる価値をサービス・マーケティングの理論的枠組みを援用し、地域住民にとっての価値を生む地域経営を、社会的企業・社会起業家・地域住民の3者の関係性としてフレームワーク化することを試みる。また、そのフレームワークに従い、社会にイノベーションを生じる地域経営の実態への適合を検証し、そこから生じた地域住民の価値の試算を試みる。

第2節 研究目的

現在、国内の最重点課題は、少子高齢化による地域社会の持続可能性の危機である。少子高齢化が迫る今、喫緊で解決すべき社会的課題が存在し、ソーシャル・イノベーションの主な舞台となるのは地域社会である。本研究では、地域社会における課題解決主体による地域経営について、実務面での実証を通して、地域経営の人的・社会的資源である、地方公共団体、NPO・企業などの民間組織、社会起業家等、また地域経営の顧客である地域住民を包括した、フレームワークの構築をおこなう。それらによって、全貌が明確となっていない地域経営の全体構造を明確にし、地域経営における地域住民によるサービス価値の創造の視点でフレームワークに組み込むことを目的とする。

本研究では、3つの研究課題を設定し、これら研究目的の達成を図ることとする。

課題1：先行研究をもとに地域経営論・ソーシャル・イノベーション論をレビューし、従来のソーシャル・イノベーション論において描ける地域経営論の限界について検討・考察する。

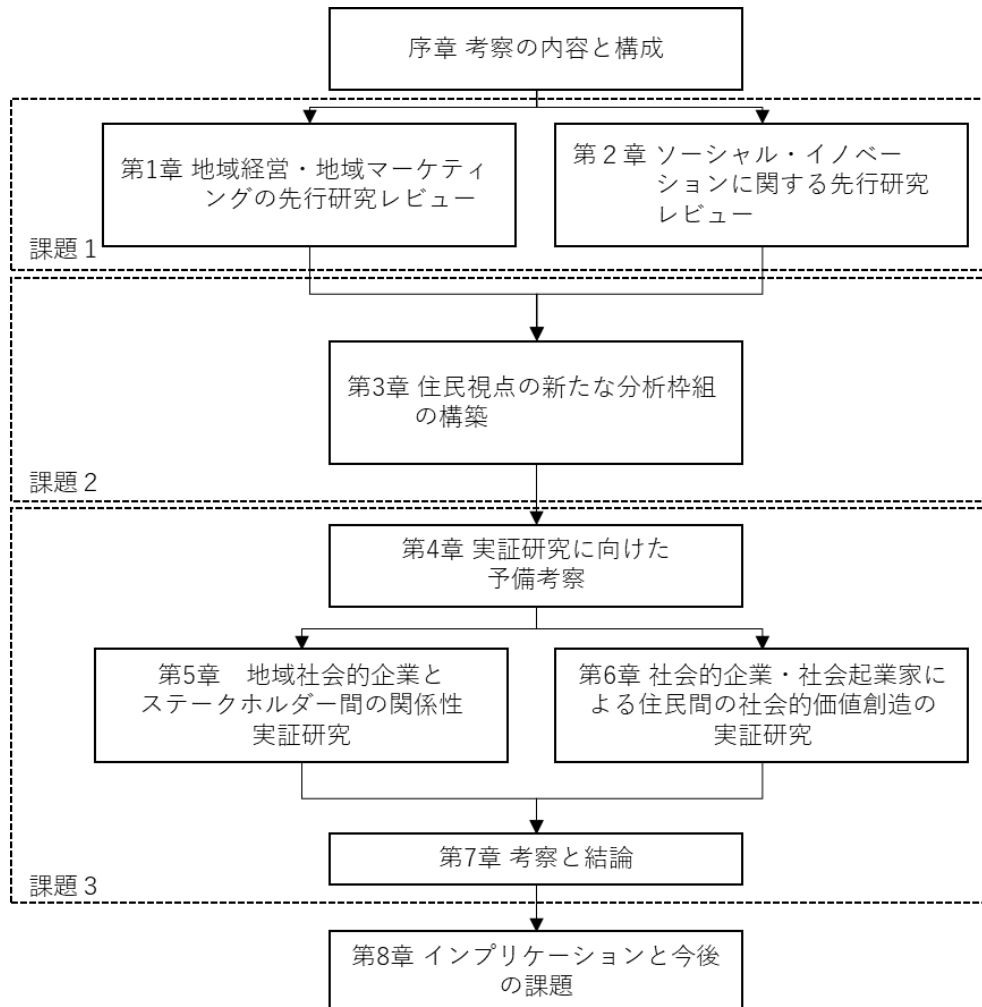
課題2：従来の地域経営論・ソーシャル・イノベーション論の課題を踏まえた、地域イノベーションのフレームワークを導出する。

課題3：実証研究を通して、新たに導出されたフレームワークに基づく地域住民と地域経営主体の関係性と、地域経営の有効性について評価をおこなう。

第3節 本研究の構成

本論文は、図序-1のように構成している。概要としては第1章、第2章では「先行研究をもとに地域経営論・ソーシャル・イノベーション論をレビューし、従来のソーシャ

ル・イノベーション論において描ける地域経営論の限界について検討・考察する。」を取り組む。この課題1で整理検討された内容に対して、第3章で課題2「従来の地域経営論・ソーシャル・イノベーション論の課題を踏まえた、地域経営のフレームワークを導出する。」へと取り組み、フレームワークを導出する。そして、4章から7章に向けて「実証研究を通して、新たに導出されたフレームワークに基づく地域住民と地域経営主体の関係性と、地域経営の有効性について評価をおこなう。」について実施する。



出所：筆者作成

図序-1 本論文の構成

各章の具体的な内容について触れておきたい。まず第1章では、主題となる地域経営の実情とその限界について先行研究に基づきレビューをおこなう。企業経営・企業マーケティングとの比較で議論される地域経営の課題を明確にする。また第2章では、地域の課

題解決の取り組みである，ソーシャル・イノベーションに関する先行研究に基づきレビューをおこなう。ソーシャル・イノベーション研究の2つの大きな潮流である，米国と欧州それぞれのソーシャル・イノベーション研究を比較しつつ，ソーシャル・イノベーション論の課題を提示する。

第3章では，第1章，第2章で提示した，地域経営・ソーシャル・イノベーション研究における限界点について整理し，地域経営のステークホルダーの関係性を明らかにする，フレームワークについて検討し，地域経営の実現における有効性について議論をおこなう。

第4章では，導出した研究課題を解決するためのモデルの妥当性について，予備的考察・分析をおこなう。予備的調査に伴い，実社会における地域住民視点での地域経営への関与を分析する。第3章で提示したフレームワークを数理モデルに落とし込み，実データからその有効性を明らかにする。

第5章では，観光による地域経営の中核を担う，観光まちづくり法人(DMO)の運営により主導する社会課題解決に向けての取り組みを第2章，第3章で明らかにしたフレームワークに適用し，DMOと地域イノベーター等ステークホルダーの関係性について，フレームワークに従い実証的に分析する。

第6章では，DMOが構築する地域イノベーションにおける，社会起業家と地域住民によるソーシャル・イノベーションの推進に注目し，地域における地域経営の実情について，インタビュー調査とそれに基づくテキストマイニングによる分析をおこなう。また，それらの支援者である，DMOの関与をフレームワークに基づいて観察し，地域住民によって生じた価値と，地域経営の効果の考察をおこなう。

第7章では，事例研究から得られた知見を理論的枠組みに基づき整理し，その評価とさらなる精緻化をおこなう。更に，地域におけるソーシャル・イノベーションの発揮と地域経営としての効果を考察し，限界を示しつつ，本研究の課題に対する結論を提示する。

最後に，終章では本研究によって明らかになった事項をまとめ，本研究の貢献を理論的側面と実務的側面から検討し，本研究の限界と，残された課題，今後の研究の方向性について言及する。

第1章 地域経営・地域マーケティングの先行研究レビュー

第1節 地域経営の定義

現在、地方の人口は減少し、地域経済の弱体化が深刻さを増し、地方財政は逼迫する危機的状況にある。それら課題が山積する中、2000年の地方分権一括法の施行以降、地方自治体は国から多くの行政権限が委譲され、自治体は地域施策を自らの意思で進める必要性が生じた。その中、総務省(2005)が”住民やNPO、民間企業など多様な主体と協働して自治体を運営していく”、協働推進を打ち出したことにより、全国の自治体において様々な民間等の主体との協働の取り組みが模索されはじめた。その中で、地域経営という概念に注目が集まり、その重要性は増している。

地域経営の議論の転換点はオイルショックによる税収の伸びの頭打ちであった(矢吹2010 pp.26)。地域経営には2つの潮流があり、1つは逼迫する財政悪化を背景に、自治体内部の合理化とリストラを進める流れであり、もう一つの潮流が、地域振興・経済の活性化の施策への経営概念の持ち込みである。

1つ目の自治体内部の合理化は、いわゆる“自治体経営”であり、自治体の事務管理、財務管理、人事管理、組織管理などに対して、民間の経営管理手法を応用するものである。この視点は、暗黙裡に地域経営の中核的主体を自治体と置いたうえで、自治体経営の延長線上で地域経営をとらえる研究である。

2つ目の潮流は、地方自治体の組織にとどまらず、住民・企業もふくめた地域全体の運営に対する経営的概念の導入(宮脇1999 p.1)であり、この複数の地域主体間で実施される経営が、本論で議論する地域経営である。この流れでは、自治体を地域の諸主体の1つと位置付けたうえで、主体間の連携やネットワークの概念を導入する研究が積極的になされている。矢吹(2010)はこの地域経営の定義を「ステークホルダー相互間やステークホルダーと地域資源との間の価値の交換を効果的・効率的に実現し、地域ブランドの構築を通して地域の価値を高めること」としている。

観光分野において、地域経営を推進し、観光地域づくりを進める組織がDMO「観光地域づくり法人」である。DMOは観光事業者・地方自治体・地域住民を含めた地域運営をおこなう民間法人である。本章では、地域経営の構造と、観光地域づくり法人・DMOの地域経営上の立ち位置、DMOによる地域経営の実践における地域経営研究の限界を検討する。

第2節 自治体経営

第1項 NPMによる自治体経営

自治体などの公共部門に積極的に経営の視点を取り入れる自治体経営は、“公共経営”とも呼ばれる(宮脇 2003 p.1)。この自治体経営において、1980年代以降、主要先進国では、新保守主義、市場原理主義を背景にNPM(New Public Management)に注目が注がれた。NPM理論は、イギリス、北欧、ニュージーランド、アメリカ等を中心に行政の現場において実践的に形成されたマネジメント理論で、「市場を通じた資源配分の優位性」と「非効率の非合法化」を軸に、「小さな政府」、「官から民へ」の政策を進展させる、公共部門の現代化を目指す流れである。

日本国内でも、1990年代以降の、財政危機の深刻化や、成長・拡大する市場や社会を前提とするインクリメンタリズムの終焉により、NPMに注目する流れが顕著なものとなり、2000年代の小泉内閣ではNPM理論が構造改革の重要な柱と位置づけられ、地方自治体の行政改革でも重要な位置を占めていた(宮脇 2003 p.46)。

この行政へのマネジメント・経営の導入であるNPMは、欧州等で実践の積み上げによって形成された理論である。事前に決められたルールや組織において整然と管理する行政スタイルである「ルール・ドライブ」から、発生する地域課題に、あるべき姿をめざして柔軟に変化する経営的な行政や地域を運営する「ミッション・ドライブ」への行政体質への変換を試みるために、NPMにおいて進められた4つの要素があることを宮脇(2003 pp.47-50)は述べている。

NPMの推進に向けての4つの要素の第1は「裁量権と責任の移譲・明確化」である。従来、公共サービスは「ルール・ドライブ」が表すように、規則や運営によって、その規模や提供方法が制約されていた。しかし、公共サービスがすべて行政を通して行われることで、戦後の経済成長期のインクリメンタリズムを背景に、無秩序に公共サービスが拡大する問題が発生した。そこでNPMでは、可能な限り裁量権や責任を住民に近い行政組織に移譲することが試みられたのである。また、公共サービスにおける、責任の所在と情報の共通化によって、民間部門が資金や人材などの資源投資ができる環境を構築した。

第2の要素は「市場原理や競争原理の可能な限りの活用」である。市場原理・競争原理を公共部門に導入することによって効率性の向上だけではなく、①資金、人間、情報など公共部門に投入される資源を多様化することが可能となった。また②市場原理、競争原理への公共部門への対応力を強化することで官民のパートナーシップの形成と、その充実を

図ることができた。

第3は、行政サービスの提供等における「統制基準の見直し」である。この要素は、行政の官僚行動を従来の「ルール・ドライブ」から「ミッション・ドライブ」へ変革させるための、財政・人事の制度、予算編成・執行制度の見直しである。

第4の要素が「組織改革」である。第1～第3の要素の具現化によって、結果としてもたらされる枠組みの変革である。ここで注意が必要なのが、目的と手段が取り違えられて、もし統制基準の見直しがなされずに、組織改革をおこなうのであれば、それは組織の組み換えで終わり、行政体質の変換とはならないということである。組織改革は、NPMの推進の結果ついてくるものである。

これらNPMの推進に向けての4つの要素による、行政体質の変換を通して、政策形成プロセス、政策評価、財政予算制度・公会計制度、独立行政法人制度や、民間資金を活用などの改革が進められていった。

第2項 官民連携による自治体経営

NPMの考え方を進め、21世紀の行政と地域づくりを進める重要な枠組みとして、「官民連携」「官民協働」などと呼ばれ、注目を集めたのが、PPP (Public Private Partnerships)である。NPMは、結果として公共部門のスリム化、財政再建への寄与、民間部門の領域拡大などの成果を得ることができた。しかし、NPMはリストラクチャリングとしては機能したものの、公共サービスの質的改善については期待したほど進まず、住民満足を伸ばす点でも不十分であった。そこでPPPでは公共サービスの再評価を行い、地域に対する役割と責任の再構築することによって、行政と民間のパートナーシップを創造することを目指した。その基本的な考え方としては、公共サービスの自治体などの官独占からの脱却、公共サービスの単純な民営化論への反対、行政のモニタリング機能の重視などが挙げられた。

根本(2011)の定義では、公共サービスの提供や地域経済の再生など何らかの政策目的を持つ事業が実施されるにあたって、官（地方自治体、国、公的機関等）と民（民間企業、NPO、市民等）が目的決定、施設建設・所有、事業運営、資金調達など何らかの役割を分担して行うこと。その際、①リスクとリターン設計、②契約によるガバナンスの2つの原則が用いられること、としている。

また、根本は、NPMなどPPP以前の官民連携とPPPの役割の違いについて、図

1-1のように表している。NPMで実施されたPPP以前は、国や自治体が公益として実施していたもののうち、私益化できるものについては「民ができることは民で」と営利企業の活動として分離し、残された公益事業を官主導でおこなうものであった。PPPはさらに踏み込み「民でも公益を実現できる状態」を目指し、その工夫をおこなう。PPPでは、官が特定の公共サービスの実行を委託する際に、サービスの質と量の水準を定義・決定し、民との間でその水準を履行することを条件に委託料・補助金を設定、契約を締結し、違背した場合には、民間事業者は契約解除・委託料の減額などのペナルティを負う。

		主体区分	
		官	民（営利企業）
目的区分	公益	官が公益を担っている状態 (正常)	民でも公益を実現できる状態 (PPPの役割)
	私益	官が私益を追求している状態 (政府の失敗)	民が私益を追求している状態 (正常)

出所：根本(2011)をもとに筆者一部加筆

図 1-1 官民公私の関係

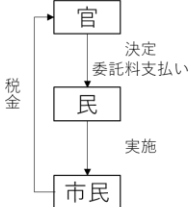
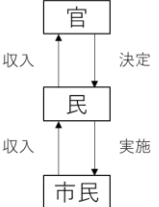
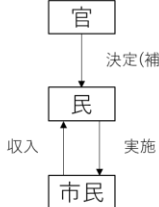
根本は政府の関与の大きさと、収入の流れから、PPPを3つに分類している(図1-2)。第1の類型は、公共サービス型PPPである。公共サービスの委託がこの類型であり、公有施設の管理を民間に任せるPFI、指定管理者などが公共サービス型PPPに含まれる。

第2の類型が公共資産活用型PPPであり、民間事業者が、公共の建物・施設を民間事業として活用するもので、公園等の設備の賃貸借の他、公的工業団地への域外企業誘致などがあげられる。

第3の類型が規制・誘導型PPPである。対象となる事業が民間サービスであり、民間の建物を使うが、その事業が公共的な効果を生じる場合、その効果を発揮するために、規制・規制緩和、補助金、税制・金融上の優遇措置などを講じるものである。

以上のように、自治体経営はNPMを経てPPPへと、公共事業の効率化や民間活力による公益実現に向けての制度を改善させていった。しかし、住民にとって、行政による公共サービスの効率的な運用は、必要条件であっても、十分条件ではない。求められる地

地域経営は、地域の住民・企業・団体など様々な参加者による、地域住民のニーズが反映され、地域住民にとっての価値を生む、“地域経営”である。

	公共サービス型	公共資産活用型	規制・誘導型
対象となる事業	公共サービス	民間サービス	民間サービス
事業が行われる空間	原則、公有地・公有建物	原則、公有地・公有建物	原則、民有地・民有建物
主な形態	PFI, 指定管理者, 市場化テスト, 民営化など	公有地活用, 公有建物活用	企業誘致, まちづくり, 商店街再生, 観光振興, 地場産業振興など
政府の関与	大	中	小
収入の流れ			

出所：根本(2011)をもとに筆者作成

図 1-2 PPPの分類と政府の活動と収入

第 2 節 地域経営の課題と特性

前節の“自治体経営”に対して、住民・NPO・民間企業等が主体となる“地域経営”は矢吹(2008)により「ステークホルダー相互間やステークホルダーと地域資源との間の価値の交換を効果的・効率的に実現し、地域ブランドの構築を通して地域の価値を高めること」と定義された。この“地域経営”は、“自治体経営”における規制・誘導型PPPなど、民による公益を目指す自治体経営の発展で、そこには住民・NPO・民間企業等、多くの主体が参加し、協働のなかでその成果を生むものである。しかし、地域経営はその構造から、企業経営とは大きく異なる性質を持つ。特に多くの主体がそれぞれの役割を持って地域経営に参加することにより、その構造を複雑にするのであるが、矢吹(2008)は、それら地域経営の課題を3つの視点で整理し、さらに、その複雑な地域経営の特性を10の特性としてまとめた(表 1-1)

地域経営の課題の1つ目の視点が、「対象の特性とマネジメント上の困難性」である。地域経営が取り扱う財やサービスの特性と、それから生じるマネジメント上で発生する問題がこの視点に含まれる。地域経営を論じるにあたり、地域住民・企業の地域の価値に関わ

るあらゆる課題が、この議論の対象となる。地域経営では、網羅的に公共の財やサービスを取り扱う必要が生じるため、対象とする財・サービスが多種多様になってしまう問題が発生する。また、地域のニーズも多様化し、地域にとっての価値を高める方策の把握は容易ではない。さらに、公園などの公共財が非競争性・排除不可能性などの特性を持つがその裏返しとして、財の供給をニーズに対して分割することができないという特性を持つ。すべての住民のニーズを満たすような財の提示方法がないことが、さらなる問題となる。

表 1-1 地域経営の課題と 10 の特性

<p>対象の特性とマネジメント上の困難性</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 扱うべき財・サービスの多種多様性 2. ニーズ把握の困難性 3. ニーズ別分割供給の困難性
<p>地域概念と経営概念(組織レベルの議論)</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. 主体の複数性 5. 地域概念の重層構造的性 6. 経営の重層構造的関係とマイクロ・レベルの経営指針提示の必要性 7. 成果指標設定・評価の困難性
<p>主体と客体の構造(個人レベルの議論)</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. 主体・客体の曖昧性 9. 主体の重複性 10. 主体化の重要性

出所：矢吹(2008)をもとに筆者作成

2つ目の視点は、地域経営を組織として考察した際の特性に焦点としたもので、「地域概念と経営概念」である。国家経営の主体は国という単一主体で議論ができるが、地域経営の主体は自治体単一ではなく、第3セクター・企業・大学・NPO、NPO支援組織・地縁型住民組織などが水平対等な主体として複数存在する。また、地域概念も重層的であり、町内・集落から、市や県、国、地球規模など様々な規模の階層が存在する。地域経営を論じるにあたり、地域のどのレベルに設定しての議論かを明確にする必要がある。さらに、地域全体を議論するマクロ・レベルのマネジメントの他、自治体・町内会・自治会・NPO・企業・商工会議所等、各種地域経営主体のマイクロ・レベルのマネジメントが重要な論点となる。このマイクロ・レベルでのマネジメントが、地域全体のマクロ・レベルの地

域経営にどう影響し、整合性を持つのが議論となる。加えて、地域経営の成果の設定と評価が難しい点も挙げられる。地域経営においては、事前に評価軸を共有しなければ、その経営の失敗が表面化しづらいことが課題となる。

3つ目の視点が、組織を構成する個人のレベルを焦点にした、「主体と客体の構造」の視点である。企業経営では、企業である“主体”と顧客・消費者である“客体”が明確に区別されるが、地域経営においては、主体と客体の境界は曖昧となる。サービスの受益者であり、かつ主体的に地域の活動に参加する住民も少なくない。また、主体も1個人として、町内会に所属しつつ、子供会の役員である、など複数に所属するなど地域社会で複数の役割をもつ可能性がある。さらに、サービスの受け手が、後に主体化することもあり得るため、それらを前提とした検討が必要となる。

以上のように、地域経営は一般的な企業経営と異なり、財・サービスのマネジメントの面、組織レベルでの面、個人レベルでの面でその違いが表れる。前節での“自治体経営”が自治体単一組織のマネジメントであるのに対して、地域のマネジメントは、それとは別の議論であることをここからも言うことができる。

また、地域経営では、地域全体をマネジメントする「マクロ・レベル」での議論と、個々の地域経営主体のマネジメントという「ミクロ・レベル」での議論の統合を要する。それらが地域経営モデル構築に求められるものとなる。

第3節 地域マーケティング・モデル

矢吹(2004)は、住民ニーズに立脚した地域経営の枠組みとして、自治体を中心に、個々の住民が主体化し構成される NPO・住民組織などが水平対等に連携して関係性を築く、地域住民の顧客満足の仕組みづくりのマーケティング・ネットワークを表した。

従来の公共サービスが、「パターナリズム(家父長型温情主義)」を基盤として、財やサービスを“上”から“下”に一方的に供給するモデルであったが、住民ニーズに立脚した地域経営のモデルは、行政がNPOや市民活動団体と同じ高さに降り、NPO・市民活動団体を支援する中間支援組織を介して、市民活動団体やNPOとのネットワークを構築するモデルであった(図 1-3)。ここでいうネットワークとは、情報共有・調整の上での連携、共創の上での協働の3つのレベルを包括する概念とされている。

このマーケティング・ネットワークのモデルにおける、行政とNPOの間に存在する中間支援組織とは自治体のパートナーである。主体化した住民・NPO・市民活動団体と

のネットワーク機能であり、行政と、住民・NPO・市民活動団体をつなぐ“結節組織”として機能している。

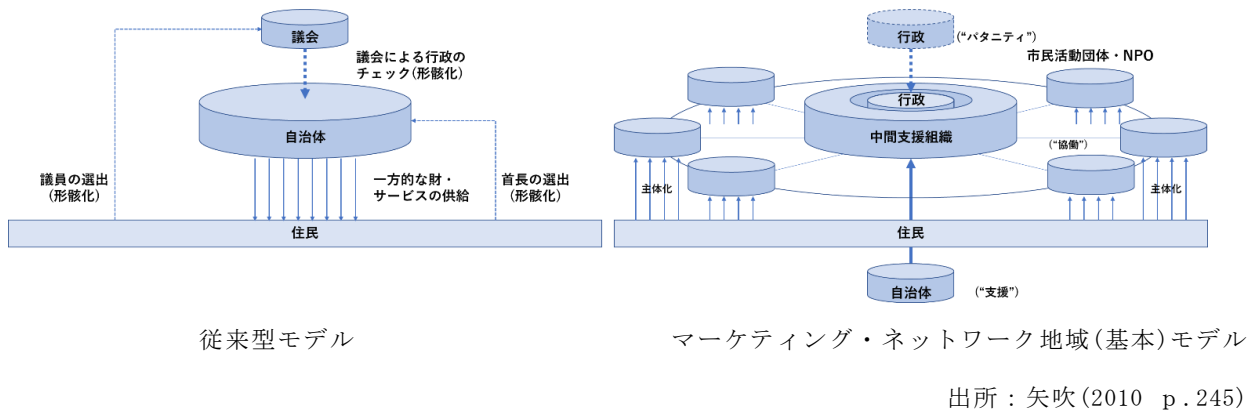


図 1-3 地域経営の従来型モデルとマーケティング・ネットワーク地域(基本)モデル

さらに矢吹は、マーケティング・ネットワーク地域(基本)モデルに、企業、各種中間支援団体、大学など地域の様々な組織のマーケティングを組み込むことによって、“マーケティング・ネットワーク」の地域(包括)モデル”が形成されるとしていた(図 1-4)。このモデルは、地域における様々な主体によるソーシャル・マーケティング、地域マーケティング、企業のマーケティングなどの各層でのマーケティングを1つに包含したマーケティングの集積・連携として表現し、各々の主体が、地域の生活者を、顧客として扱うことから、このモデルは、生活者である地域住民を含めた、地域における活動主体のすべてを包含しているモデルとなっている。

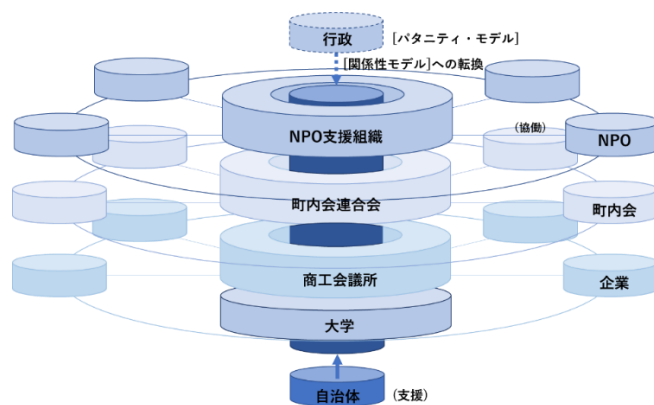


図 1-4：マーケティング・ネットワーク地域(包括)モデル

以上のように、矢吹のモデルは、地域経営に携わる各主体がそれぞれの成果に向けて行動しつつ、主体同志が情報共有・連携・協働することで、地域経営全体を網羅する構造を表現している。

第4節 DMOの地域経営

第1項 地域の最重要課題と地方創生

2014年、第2次安倍内閣は、東京一極集中の是正、人口減少の克服等を最大の政策課題と位置付け、政府による「地方創生」策を打ち出した¹。日本の人口は平成20年頃をピークに減少局面に入り、少子高齢化が進展しつつある。人口流動においては東京の一極集中の状況が続き、地域は人口減少・人口流出が続く状態となっている。それに伴い地域経済は疲弊し、厳しい状況が続くものとみられている。この地域における人口減少は、地域における最重要課題であった。この環境下において、地方創生策の国の基本方針「まち・ひと・しごと創生基本方針2015」では、地域経済にとって、生産性が高く収益性のある産業の形成を進める必要性が述べられ、その具体例として、地域観光を収益化し「観光地経営」の視点に立った観光地域づくりを進める組織である、DMO（Destination Management/Marketing Organization）の整備が謳われることになった。DMOは地域観光地の経営とマーケティングを引き受ける組織であり、成長が期待されている観光産業による地域イノベーションを担う組織として注目された。

第2項 地方創生策としてのDMOによる地域経営の経緯

地方創生は、停滞する地域経済復活への打開策として、政府が地方自治体を支援し、自治体の自立を促す施策である。その背景は、今後確実に進みつつある人口減少に対し、各地域の連携と交流を図らなければ、地方単独での社会基盤の維持が困難となるといった危機感から生じたものである。

当初、この施策は地域住民の要請・地域課題の意識に基づいて生まれた施策ではなかったが、この行政主導で組織されたDMOといった新しい組織は、公社・一般社団法人・株式会社などの法人格を持つ民間が主体となり、地域の産業育成など地域課題を解決に導く存在として期待され組織された。PPPの分類においては、民間の資産を用いた民間によるサービスであり、自治体はそれらを補助金等で支える仕組みとなっている。また、そ

¹ 2014年9月の内閣改造で地方創生担当大臣を創設、「まち・ひと・しごと創生本部」の設置を閣議決定し、まち・ひと・しごと創生法、改正地域再生法を成立させた。

のステークホルダーとしては、自治体の他、地域の観光関連事業者、商工会、住民団体など多くの組織・住民が関与をする組織となっている。

戦後日本は「均衡ある国土の発展」を目指した国土政策が敷かれ、各地域がその方針に従い、同じ方向に向かった取組を進める全国画一的な政策がおこなわれる時代が長く続いた。その反省を踏まえ、1998年の第5次全国総合開発計画では初めて、「地域の個性ある発展」「地域の自立と誇りの持てる地域の創造」といった地域による自主的な政策立案の必要性が盛り込まれることとなった。

しかしその後も、政府各省庁の施策は、目的を細かく指定した個別政策によって、結果的には地域特性や地域の主体性は考慮されないものとなったことが指摘されていた²。その後、全国総合開発計画に替わり1998年から始まった国土形成計画では、国と地方の協働によるビジョンづくりを標題として、より国と地方の関係性がフラットなものとなるよう促されるようになり、国から地方への権限の委譲、地域経営の強化への努力がなされるようになった。

更に、内閣府に設置されている地方創生を推進する組織である「まち・ひと・しごと創生本部」での議論では、この官主導による利害関係を排除し、民間の事業のノウハウをもとに、その知恵やIoTといった新しい要素を積極的に取り込んだ新たな取組を地域で伸ばしていかなければならない³、と民間による地域経営の必要性について述べられており、現状は、地方自治体と国の対等な関係性が担保、民間による地域経営へのシフトが強調されるなど、地域による地方創生は制度として整備されつつある。

第3項 DMO以前の観光地域経営

観光産業は、アジアの国際観光市場における需要の急激な伸びから、地方創生の切り札であり、国内の基幹産業へと成長可能な産業の一つとして注目を集めている⁴。また観光客がおこなう消費は、地域の外部から新たに獲得した「外貨」であり(市川2015)、地域の付加価値の増加に直結する。

従来、地域の観光振興については、多くが地方自治体と、観光協会と自治体の外郭団

² 「地域しごと創生会議中間とりまとめ」(2016年7月)pp.8と、「まち・ひと・しごと創生総合戦略」(2014年12月)「従来の政策の検証」を参照。

³ まち・ひと・しごと創生本部による「第6回 地域しごと創生会議」(2016年4月)、「地域しごと創生会議中間とりまとめ」(2016年7月)参照

⁴ 2017年6月閣議決定された「未来投資戦略2017」pp.86、2017年3月閣議決定された「観光立国推進基本計画」pp.1等を参照。

体等によって進められ、日本の観光地域振興の公的な取り組みの中心となっていた。行政は数多くの行政施策の1つとして観光振興策を進めるが、その施策実施については、観光部課局が直接業務執行するほかに、補助金を用いて観光協会に実施させるという手段を持つ。多くの観光協会は行政による補助金に依存するため、協会自体は民間団体ではあるものの、その施策実施において自由度が少なく、業務執行の他、組織内人事についても「行政の意向」による意思決定を委ねる割合が高かった(大社 2018 pp102-105)。観光行政にとって、観光協会との協働事業は、行政の関与度が高く、公共サービス型PPPがその体制としては近く、従来の行政の理論である、事前に決められたルールや組織で整然と行政を遂行する「ルール・ドライブ」型の地域経営そのものであり、柔軟で変化に強い経営的「ミッション・ドライブ」には程遠いものであった。

また「ルール・ドライブ」指向により、観光協会・自治体は、観光事業者のサービス価値の優劣・サービス品質を比較・選定し、より観光客に求められる事業に特化する、というような戦略が打つことができず、所属する観光事業者達の公平性を重視せざるを得ないという「公平性の呪縛」(高橋 2017 p. 22)によって、戦略に基づいた効果がある観光施策を生み出すことが難しいという課題も持っていた。

第4項 DMOによる観光地域経営

欧米では、そのようなしがらみに囚われず、自主財源や収益源で地域観光の運営をおこなえる地域観光組織、DMO (Destination Management/Marketing Organization)によって、観光地経営が実施され成功する事例が多く存在していた。この地域観光経営の取り組みに日本国内でも注目し、行政は地方創生策として、このDMOを取り込み、観光庁を中心に政策化・組織化が促された。⁵

観光庁による観光地域づくり法人DMOの定義は次のとおりである。

日本国内の地域の「稼ぐ力」を引き出すとともに地域への誇りと愛着を醸成する「観光地経営」の視点に立った観光地域の舵取り役として日本版DMOを組織し、関係者と協働しながら、明確なコンセプトに基づいた観光地域づくりを行う。

また、観光庁は、観光地域づくり法人DMOが実施する基礎的な役割・機能として、次の5つを定めており、団体として国土交通省観光庁への登録をおこなう際の要件としている。

⁵ 観光庁 HP(<http://www.mlit.go.jp/kankocho/>)「政策について>日本版DMO」に詳しい。

1. 観光地域づくりを行うことについての観光事業者・地方自治体・既存観光協会といった関係者の合意形成の実施
2. 各種データ等の継続的な収集・分析，データに基づく明確なコンセプトに基づいた戦略策定，K P I の設定・P D C A サイクルの確立
3. 関係者が実施する観光関連事業と戦略の整合性に関する調整・仕組みづくり，プロモーション
4. 観光地域づくり法人の組織（法人格を取得していること，意思決定の仕組みが構築されていること，専門人材が存在すること）
5. 安定的な運営資金の確保

これらの役割・機能を持つ事業者がDMOとして登録され，DMOは基本的な役割・機能の他に体験・ツアーなどの着地型旅行商品の製作・販売や，地域における観光事業のマーケティング・マネジメントを一手に引き受ける組織として観光地経営をおこなう。

令和2年10月16日現在，174件のDMOが全国で活動をおこなっている。その連携規模は様々で，複数の都道府県に跨る地域連携で実施する「広域連携DMO」10件，複数の地方自治体に跨る地域を連携する「地域連携DMO」83件，単独市町村で実施する「地域DMO」81件と分類されている。

第5項 DMOの従来の自治体経営との比較

高橋(2017 pp.72-86)は国外のDMOの事例研究から，DMOによる地域経営における，マネジメントの特性を以下の7つの論点でまとめた。

- ① 意思決定機関の存在感の発揮
- ② 行政との機能分担の有無
- ③ プロパー職員による運営・専門人材の存在
- ④ DMOによる人事評価
- ⑤ 多様で安定した財源の存在・一般財源以外の収入
- ⑥ 多様なステークホルダーとの緊張感のある関係
- ⑦ 確かな評価指標

従来の“行政と観光協会”で推進する観光行政とは異なり，その業務執行においてDMOは，自主財源と，事前の行政との機能分担をおこなうことにより，行政とは独立した意思決定が可能となる。マネジメントの責任は明確となり，人事評価と人材確保は行政で

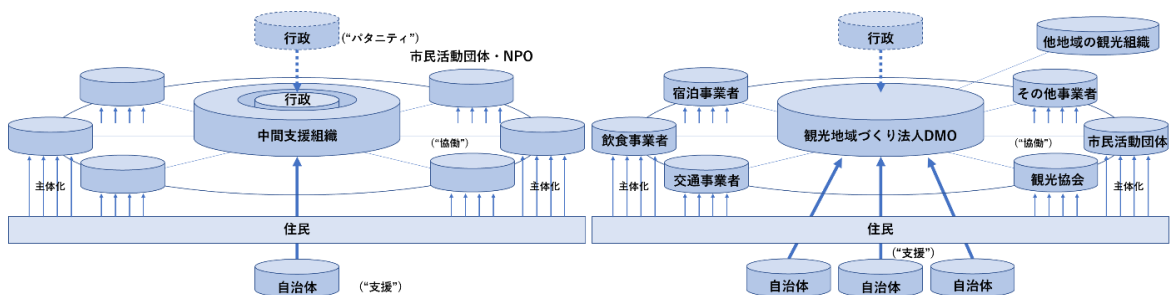
はなくDMOの責任範疇となる。また、DMOが持続的にその活動を継続させるためには、関連するステークホルダーに対し、定期的にDMOの事業の成果を提示する必要性が生じる。この成果はステークホルダーの承諾のもと数値で表せるマネジメント指標として提示する必要がある。

以上のように、DMOによる地域経営は権限と責任の明確化により、その観光地域経営を「官から民」に委譲し、ステークホルダーによる監視のもと、あるべき姿をめざして柔軟に変化する「ミッション・ドライブ」型の地域経営となる。これは、PPPにおける官民連携より先進的な、民による公益実現のモデルともいえる。

第6項 DMOの従来の地域経営マーケティング・ネットワークとの比較

多くのステークホルダーと協働で実現していくのがDMOの課せられた観光地域経営である。ここには、地域全体「マクロ・レベル」での観光地経営と、個々の観光事業者の「ミクロ・レベル」でのマネジメントの2つの課題を解決する必要がある。

また、観光地域経営の目的は地域における価値の向上である。特に、地域経営の“顧客”であり、地域経営の主体でもある地域住民に対するマーケティングが重要な視点となる。



マーケティング・ネットワーク地域(基本)モデル

DMOのマーケティング・ネットワークモデル

出所：矢吹(2010 p.245)をもとに筆者作成

図 1-5 地域経営のDMOマーケティング・ネットワークモデル

矢吹(2010)のマーケティング・ネットワークモデルに基づき、検討されるDMOのマーケティング・ネットワークモデルは図1-5の右図のようになると考えられる。DMOは地域経営において、行政からは機能分担をおこない独立しているが、地域の事業者・観光協会・市民団体等とは、情報共有・連携・共創をおこなうネットワークを構築している。またDMOは観光地経営を進める他地域の観光組織ともネットワークを広げ、さらに、広

域・地域連携DMOなどの市町村を跨ぐDMOでは、1つの自治体だけではなく、複数の自治体の支援を受けて地域経営・地域マーケティングを進めていく。このように、マーケティング・ネットワークのモデルを用いることによって、地域経営マーケティングのステークホルダーの範囲、連携の規模等が分析、他の官民連携等との構造比較が可能となる。

第7項 地域経営研究の限界

地域経営の研究では、民間経営の高い効率性に注目し、「小さな政府」「官から民へ」の自治体経営を目指すNPMや、より住民満足度を高める官民連携を目指すPPPなどの自治体経営の実践の中で改善されていった経営手法についてレビューをおこなった。また、地域経営をその顧客である住民満足の視点でのマーケティングとして捉え、地域経営の主体である企業や団体、客体である地域住民の関係性、マクロ・レベルの地域経営と、ミクロ・レベルでの各組織のマネジメントの混在など、複雑なステークホルダーの関係性をマーケティング・ネットワークモデルで分析する研究についてレビューをおこなった。また、マーケティング・ネットワークモデルを、観光地域経営の主体であるDMOに適用を検討した。

地域経営の研究は、企業における経営論を自治体や地域の官民連携に応用するものであるが、いくつかの点で研究の不足がみられる。1つ目は自治体経営を発端とするこの研究は、自治体主導の地域経営から脱しておらず、DMOのように地域観光経営の一端を、行政に代わり経営する、民間組織による公的事業への適用については十分な研究がなされていない点である。また2点目としては、今後も様々な主体によって地域経営が実施される中で、そのマーケティング・ネットワークを分析することに十分な意義があるものの、本研究のようにDMOの運用実務における実践において、現状の研究では示唆を得ることが難しい点である。

特に、研究での指摘があるように、地域経営には地域全体のマクロ・レベルでの経営、地域事業者などステークホルダーとのミクロ・レベルでのマネジメントが存在するが、それらの具体的な役割分担等の方法論、地域住民の”顧客満足”を生み出す仕組みについて、実践論的蓄積が不足しており、その回答が導き出せる現状にないといえる。

次章では、地域経営をおこなう主体による課題解決に向けての試みである、ソーシャル・イノベーション論についてレビューをおこない、地域経営研究で不足する地域課題に向けての実践と運営についての検討をおこなう。

第2章 ソーシャル・イノベーション研究の検討

第1節 ソーシャル・イノベーション研究の経緯

地域社会の持続可能な発展を目指し、その地域の持つ社会的課題の解決に向けて、ビジネスによる変革を図る取り組みがソーシャル・イノベーションである。ソーシャル・イノベーション研究は比較的新しく、21世紀に政府に代わる社会課題の解決手段として注目され、米国・欧州でそれぞれ独自の発展を遂げてきた。また現在も活発に議論が続く学術分野である。前章で検討した観光地域づくり法人DMOは、人口・経済・社会の縮小の危機にある地方における課題解決の一つであり、それらの実現は、ソーシャル・イノベーションの範疇にある。本章では、このソーシャル・イノベーション研究の経緯を明らかにし、現状のソーシャル・イノベーション研究の課題について明らかにしていきたい。

第1項 用語の整理

ソーシャル・イノベーションを取り巻く用語は数多くあり、一部ビジネス用語として普段から使われるものの、定義が曖昧なものが多い。ここでは、今後の議論の混乱を避けるため、用語の定義をおこなう。

まず、本研究では“社会的課題”と“事業収益活動”の双方を結び付けた事業を「ソーシャル・ビジネス」とよぶ(土肥 2004 p771)。前章では公共事業の民営化が議論されたが、“公益”を追求しつつ“私益”を上げる事業者は、公益が地域の課題解決であれば「ソーシャル・ビジネス」を実践していることになる。そして、ソーシャル・ビジネスに取り組む事業体を「社会的企業(ソーシャル・エンタープライズ)」, ソーシャル・ビジネスに取り組む担い手を「社会起業家⁶(ソーシャル・アントレプレナー)」とよぶ(谷本他 2013 p.6)。社会的企業は、組織体としてソーシャル・ビジネスに取り組み、社会起業家は、リーダーシップを発揮する人格としてソーシャル・ビジネスに取り組む主体として本研究では議論を進める。そして、ソーシャル・ビジネスによって創出された変革を「ソーシャル・イノベーション」とする。ソーシャル・イノベーションは“社会的課題の解決に取り組むビジネスを通じて、新しい社会的価値を創出し、経済的・社会的成果を

⁶ 「ソーシャル・アントレプレナー」を日本語訳する際、「社会起業家」と訳す場合も多い。業を起こすだけでなく、継続させる責務もあるとの認識である。しかし、本研究はソーシャル・アントレプレナーは、既存のものを引き継ぐのではなく、新たにイノベーションを起こす主体として、「社会起業家」を採用する。

もたらす革新(谷本他 2013 p.8)”，社会の目的と手段の両者におけるイノベーション(Mulgan 2019)”，などで表現がなされてきたが，社会的課題の解決に向けてのソーシャル・ビジネスを推進する，社会的企業もしくは社会起業家による革新をソーシャル・イノベーションとし，本稿の議論を進めたい。

また，社会的課題の解決に向けての活動で，ソーシャル・ビジネスと混同される用語についても整理をしておきたい。社会的企業によるソーシャル・ビジネスは，従来のCSR(Corporate Social Responsibility：企業の社会的責任)やフィランソロピー(社会貢献活動)といった概念とは若干異なる。それらは，一旦個人や企業が得た利益を社会還元する，事後的な配分活動(野中他 2014)であり，当初より，課題解決を志向するビジネスを構築する点で，それらはソーシャル・ビジネスとは異なる。また，CSV(Creating shared value：共有価値の創造)については，社会課題解決を志向したビジネスという意味では同様であるが，社会課題解決のための事業ではなく，事業存続のための社会課題解決であるとする批判(Anheier 2018)がみられる。本研究では，これらの用語については明確に異なるものとして，議論をおこないたい。

第2項 ソーシャル・イノベーションの歴史

歴史上，ソーシャル・イノベーションが活発であった最初の時代は19世紀から20世紀初頭のイギリスだといわれる(Mulgan 2019 pp.8-9)。19世紀のイギリスは工業化と都市化が進む中，都市を中心に様々な社会問題が生じることとなった。それら問題に対し，協同組合，労働組合といった組合や，地域コミュニティ，慈善団体など，様々な民間団体が社会的企業としての活動を推進し，社会課題の解決をリードした。それらを牽引した主体は，「近代慈善家の父」とも呼ばれ貧困労働者向けの住宅提供をおこなったG. P. ピーボディ，ロンドンのイーストエンドに孤児院の建設をしたT. J. バーナード，自身の事業の従業員のための図書館，医療介護，年金基金を用意するなど社会福祉を充実させたJ. ラウントリーなどの実業家であり，彼らがこの時代の社会起業家であった。この，古典的自由主義の時代，資本家の慈善活動が社会課題を解決できる主体だったのである。

しかし1930年代の大恐慌期以降は，ケインズ経済学に基づく財政・金融政策の中，社会課題の解決は国家による福祉政策が担う時代となる。政府による公共政策，社会保障制度によって社会課題が解決されることになる。しかし，政府による社会保障は万能ではなく，主に欧州では，すべての国民に福祉を提供する「社会的包摂」を理想とするものの，

福祉国家による政策から排除される個人または集団が一定量存在し、いわゆる「社会的排除」が注目されることとなった(岩田 2008 pp. 11-13)。この福祉政策の網目からこぼれた社会的排除に対し、行政の行動は遅く、ここに社会起業家を社会が必要とする要因を生じた。

この動きは1980年代以降の新自由主義が目指す「小さな政府」が進めた、公共事業の民営化といった政策によって顕著になった。特に米国では、NPOの活動原資であった補助金を大幅に削減し、政府に依存したNPOが生き残れない環境となる。そこで、NPOは生き残りをかけて、商業化・市場化を迫られ、その環境自身を適応させていった。また欧州の動きとしては、1997年に欧州委員会が、社会的排除の状態にある人々の労働市場への編入戦略をEUの経済的・社会的課題解決を促進する戦略として取り上げ(Evers & Laville 2004)、更に、1998年に経済協力開発機構(OECD)により、社会的企業の定義が定められた。

OECDの定めた社会的企業の定義は、「公益のために実施され、企業家的な戦略で組織された民間活動で、主な目的は利益の最大化ではなく、特定の経済的・社会的目標の達成であり、社会的排除と失業の問題に革新的な解決策をもたらす能力を持つもの」とされた(OECD 1998)。この1990年代後半以降、地域コミュニティでの相互扶助活動がNPO/NGOの活動として注目が集まり、社会的課題の解決を目的に組織されたNPO/NGOは、欧州では政府からの委託により公的資金によって発展した。

1980年代以降、欧州・米国それぞれで、社会的企業は異なった経緯を歩むことになる。そのため、ソーシャル・イノベーション研究も欧州・米国それぞれで議論され、ときに両学派のあいだでの論争となることになる。

第3項 欧州型のソーシャル・イノベーション論

西欧におけるソーシャル・イノベーション論には、2つの流れがあり、一つが「企業の社会的責任」という議論であり、企業活動の中で企業の持つ社会起業家精神を強調する考え方である(Nicholls 2005)。もう一つの流れは、市場競争により利益を生む「市場セクター」と、利益を税金として回収し国民への再分配をおこなう「公的セクター」、それらで解決不可能な社会的課題の解決を目指す、NPO・市民団体といったもう一つの主体である「サード・セクター⁷」に注目をするものである。西欧におけるソーシャル・イノベ

⁷ 国内における第三セクターと国際的なサード・セクターは意味合いが異なる。国内における第三セク

ーション研究は、後者のサード・セクターに属する社会的企業を分析する研究が主流となっている(Kerlin 2006)。

欧州では、社会的企業の認識は1970年代末から1990年代にかけて続いた経済成長率の低下と失業率の増加により、欧州の各国で取られていた福祉国家的政策が危機的状況に陥ったことにより注目されることになる。福祉国家の衰退により、地方公共団体・民間双方のサービスが縮小し、失業率が上昇した。

その中で、適切な対処が可能な公共政策のスキームが存在せず、社会的課題に対するニーズが大幅に増加することになった。1980年代、市民団体などサード・セクターを中心に設立された新しい社会的企業が、保育・高齢者サービス、都市の再生、失業者の雇用プログラムなど、様々な社会的課題によって生じたニーズに応えていった(Kerlin2006)。更に1990年代後半以降は、欧州でとられた福祉政策である、手厚い福祉国家路線の「大きな政府」でも、新自由主義政策による「小さな政府」でもない、Giddens(1999)が提唱した「第三の道」とする政策が、サード・セクターへの助成を進め、政策的に福祉の不足を埋めたのである。

欧州における、社会的企業は、非営利団体、協同組合、共済組合などの営利を目的とせず、利潤の私的な取得を制限する(Evers and Laville 2004)、サード・セクターによって主に組織された。それらの組織は米国とは異なり、事業体として法律で定義され、商業活動に関する制限が法律によって課せられている(Kerlin 2006)。

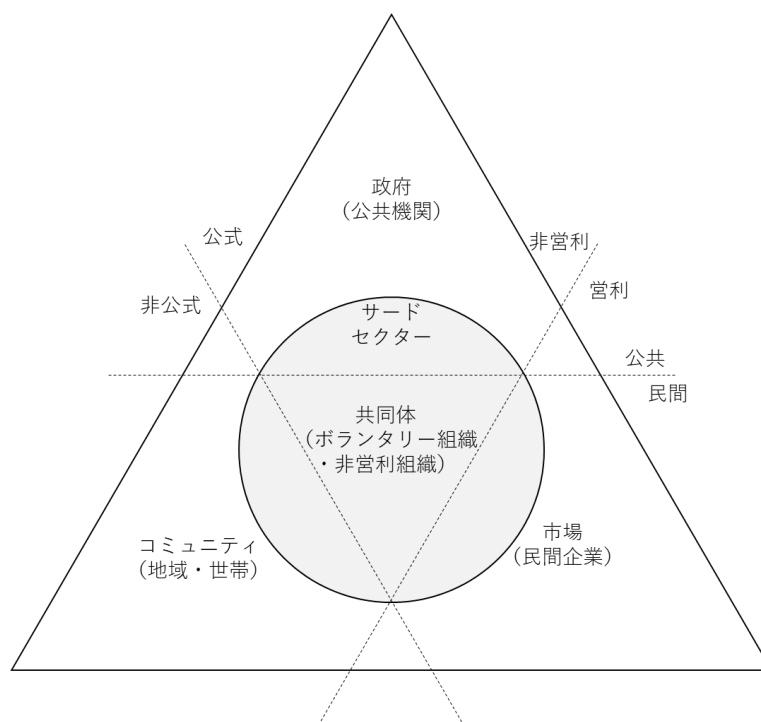
また、これら社会的企業を支援する制度は政府やEUによって戦略的に用意がなされ、社会的企業の第1波は、公的支援なしに誕生したものの、1990年代には法に基づく政府による支援プログラムによって、社会的企業が発展することになる。例えば、EUでは1996年から1999年にかけて、欧州委員会の研究担当委員による社会的企業の育成プロジェクトに資金が提供され、2001年から2004年には、PERSEと呼ばれる、労働統合分野における社会的企業のパフォーマンス(the Socio-Economic Performance of Social Enterprises in the Field of Work Integration)などに資金援助がおこなわれている(三輪 2013)。

社会的企業の研究においては、EU15カ国の研究者ネットワークであるEMES(L'Eergence Des Entreprises Sociales)を中心に調査研究が蓄積されている。それらは社会学分野の学部によって、営利部門とは別の社会経済の中で活動している団体に焦点を絞り

ターは半官半民で経営する企業とする場合が多いが、国際的なサード・セクターは、NPO・市民団体など民間が担う非営利団体を指す。

研究・教育が進められている。欧州では、この社会的企業研究でEMESを中心に、各国が協調した研究がなされている(Defourny 2001)。

EMESの進める研究では社会的企業を「政府」・「市場」・「市民社会」の媒介となる存在と捉える、「三極モデル」(図2-1)と呼ばれる枠組みを発展させている。



出所：Evers and Laville (2004) 和訳 p.23

図2-1：三極モデル

三極モデルは、政府・市場・コミュニティの中心に位置付けられているが、単に関係性の立ち位置を表している訳ではない。社会的企業が三極との相互作用をおこなわれることが組み込まれているモデルである。このモデルでは、政府の持つ再分配機能、市場における交換機能、コミュニティ間の互酬機能、それらの機能ハイブリッド(媒介・結節)機能を持ち、3つの極を組み合わせる存在が社会的企業であるとしている。社会的企業は、政府と市場とコミュニティの間のそれぞれをつなぎ、それぞれの問題点を克服しつつ社会的課題を解決する、仲立ちの場つまり「媒介の場」(Evers and Laville 2004)として機能し、それぞれの目標や経済的な立ち位置の複数のステークホルダー間を、仲立ちし連携させる機能をもつ組織として定義付けられる。

木村(2007)によると、欧州の社会的企業は、歴史的にみると地域や宗教に根差したコミュニティを基盤としており、社会的課題の解決をニーズや目的を共有する集団によって解決してきた文化的背景がある(Nyssens 2009)とする。そのため、欧州の社会的企業は、市場での利潤ではなく、コミュニティとして得られる相互扶助的なメリットである互酬性、すなわち社会資本(ソーシャル・キャピタル)を醸成することに重点を置いていた。

利潤を生み出すことよりもメンバーやコミュニティに貢献することを目的とするという点を、Defourny(2001)は社会的経済と呼び、剰余金の分配を個人に帰さず社会化されるべきであると強調した。このように欧州においては、社会的企業とは「市民連帯経済の担い手」として捉えられ、市場経済から一線を画している(Evers and Laville 2007)。

以上のように、欧州におけるソーシャル・イノベーション論は、社会的企業の活動を基盤としている。この社会的企業の定義についてはBorzaga & Defourny(2001)が、経済的な基準と社会的な指標を示している。

社会的企業を満たす経済的・起業家的基準では、「財・サービスの生産・供給の継続的な活動」、「高度の自立性」、「経済的リスクの高さ」、「最少量の有償労働」の4つを挙げている。「財・サービスの生産・供給の継続的な活動」とは、社会的企業が従来 of 非営利組織と異なり、財の生産やサービスの供給をおこなう主体として、持続可能性を必要とされるという議論である。「高度の自立性」とは、社会的企業が、公的補助金を受け取るとしても、行政や他の組織に直接管理されることなく、一定の人々によって、自発的に創設され、自身によって活動を止める権利を持つという特性である。

また、「経済的リスクの高さ」は、公的機関と異なり、活動自体に経済的なリスクを持つことである。メンバーの努力の如何によっては、経済的に維持が不可能となることも社会的企業は想定しなければならないとする。「最少量の有償労働」とは、社会的企業が、非貨幣的資源に頼った完全なボランティアでは活動ができず、貨幣資源と有償労働者を必要とすることを意味している。

このように、社会的企業は、持続面・自立面においても公的組織、民間企業、地域コミュニティと異なる経済的基準をもつことが分かる。

また、この組織の社会的側面については「コミュニティへの貢献という明確な目的」、「市民グループが設立する組織」、「資本所有に基づかない意思決定」、「活動によって影響を受ける人々による参加」、「利潤分配の制限」の5つが挙げられている。

社会的企業における「コミュニティへの貢献という明確な目的」とは、地域・コミュ

ニティが社会的責任感を共有し、個々人がみずから社会的企業の事業に参加する姿をいう。また、「市民グループが設立する組織」とは、社会的企業が、一定の目的とニーズを共有する人々が集まり、集団として共同の活力を生み出すものであるという指摘である。

次の「資本所有に基づかない意思決定」とは、いわゆる株式会社のような持株数の多寡ではなく、社会的企業は一人1票の原則であるべきであるとの考え方である。「活動によって影響を受ける人々による参加」は、社会的企業の目的の一つが経済活動を通じた地域レベルでの民主主義の促進であり、活動の主体者が社会的企業に参加すべきであるとの考えである。

最後の「利潤分配の制限」は、営利企業のような利潤極大化行動を抑制する仕組みとして、社会的企業が持つべき機能であると述べられている。ただし、利潤極大化行動を抑制できるのであれば、利潤分配を完全に制約するものではないとしている。社会的企業の社会的な側面は、明確に営利企業とは異なり、地域コミュニティによる自決と独立、民主的な運営を指向するものとなっている。

以上のように、欧州におけるソーシャル・イノベーション論は、高い社会性を持ち、ステークホルダーとの結節として、社会課題の解決を推進する組織である、社会的企業についての組織・連携研究が主なテーマとなっている。

第4項 米国におけるソーシャル・イノベーション論

続いて米国における社会的企業概念は、欧州におけるその定義よりも、より広義であり、事業収益を生むための事業という意識を強く持っている。米欧の比較を研究した Kerlin (2006)によれば、米国のソーシャル・イノベーション論では、営利企業がおこなう社会的に有益な活動（企業のボランティアなどのフィランソロピー事業や、企業のCSR (Corporate Social Responsibility: 社会的責任) から、利益目的と社会的目的を両立させた事業（ハイブリッド事業）、社会的課題を支援する商業活動をおこなう非営利組織まで、それら一連の組織を社会的企業と認識し、理解されている。

また、非営利団体についても、商業ベンチャー、営利・非営利の子会社、マーケティング活動を含む民間ビジネスとのパートナーシップなど、様々な組織形態をとる可能性を許容している。そして、米国における社会起業家研究、ソーシャル・イノベーション研究は、主にビジネススクールを中心として進み、社会起業家は社会的企業において、ソーシャル・ビジネスを展開するにあたり、民間企業の経営手法を応用し、実践することに焦点

が当てられ、事業の継続のために収益を生むことに焦点が当てられていた(木村 2017)。

歴史的には1930年代、当時の世界恐慌以降の経済的混乱に対して、米国では社会保障に重点を置くニューディール政策が実施された。具体的には、1935年には社会保障法が制定され、年金や母子家庭向け公的扶助プログラムが導入される。これの公的扶助プログラムらは40年近く継続されるが(西山 2009)、1970年代、福祉政策の行き詰まりが顕著となる中、米国では経済への政府の介入を縮小し規制緩和をおこない、社会政策は市場の原理に任せるべきである、といった新自由主義的な議論が強まることになる(木村 2017)。

それ以降、公共セクターの資金調達環境が行政依存では成り立たなくなったため、社会的企業は商業化が促され、事業の継続のために自らが資金調達をおこない、事業収入を増加させていく戦略を取ることができる社会的企業が求められることになった。また、この社会的企業の発展のための外部資金、財政支援、その他の支援、それらのほとんどは政府を介すものではなく、民間財団からの戦略的な支援であることが、米国のソーシャル・イノベーションの特徴でもあった(Kerlin 2006)。

Kerlinによると、米国の社会的企業の成長を支える民間財団の支援は、1980年代から1990年代にかけて組織化されその活動を開始したという。それら民間団体にも様々な種類があり、社会的企業に関する情報を収集し、ネットワーク構築の支援を得意とする財団(ケロッグ財団、カウフマン財団、スルドナ財団、ロックフェラー財団)、社会的企業のスタートアップを支援する財団(ロバーツ企業開発基金)、社会的企業の競争を促す財団(ゴールドマン・サックス財団、ピュー慈善信託)、また、教育プログラムや奨学金を通じて、社会起業家個人を育てる財団(ドレイパー・リチャーズ財団、スコール財団、エコリング・グリーン、アショカ、シュワブ財団)も存在した。これら財団による活動の中には、起業家を育てる取り組みがある。それらを実施する組織はソーシャル・エンタープライズ・アクセラレーター(Social Enterprise Accelerator: SEA)と呼ばれ、名前の通り社会的企業のスタートアップを加速させることを目的としている。

SEAは、起業家を支援する“インキュベーター”と機能は似ている。しかし、インキュベーターが事業を立ち上げたばかりの“アーリーステージ”のベンチャーを対象としているのが多いのに対し、ソーシャル・ビジネスのアクセラレーターは、社会的企業の“アーリーステージ”から継続を主眼とする“レイトステージ”まで、広く対象とし、持続的な成長戦略に焦点を当てていることが特徴といわれる(Pandey et. al 2017)。このSEAは、地域の社会起業家やそれを目指す者に対して、無償で団体設立を支援し、立ち上

げ後の財務が弱い非営利団体に対して、一対一でのコンサルティング、立ち上げ資金など小額の資金調達であるシードファンディング、ビジネスツールの提供、事業者・企業・公的機関・大学などのステークホルダーとの接点を提供するなどの支援をおこなう。

それら社会起業家や社会的企業を対象とする米国におけるソーシャル・イノベーション研究はビジネススクールで進められている。主な研究としては、ハーバード大学の経営大学院の研究機関ソーシャル・エンタープライズ・イニシアティブの James E. Austin による NPO と収益事業者のコラボレーション戦略などに関する研究、デューク大学の研究機関 The Center for Advancement of Social Entrepreneurship (CASE) を立ち上げた「社会的起業研究の父」J. G. Dees が著名であり、ビジネススクールでは、研究とともに社会起業家教育が積極的におこなわれている。

米国において研究される社会起業家概念は、社会起業家の“個人”の新規性と強力なリーダーシップがソーシャル・イノベーションを生み出すことを重視するといわれており、Dees(1998)による社会起業家の定義がそれを如実に表している(図 2-2)。

- 社会的セクターにおける変革者である
- 社会的価値を創造し持続させるミッションを選択する
- 社会的価値を生む新しい機会を認識し、たえず追求する
- 継続的なイノベーション、適応、学習のプロセスに参加する
- 今ある手持ちのリソースにとらわれず、大胆に行動する
- 支持者に対して、提供物や創出した成果に強い説明責任を持つ

出所：Dees(1998)をもとに筆者作成

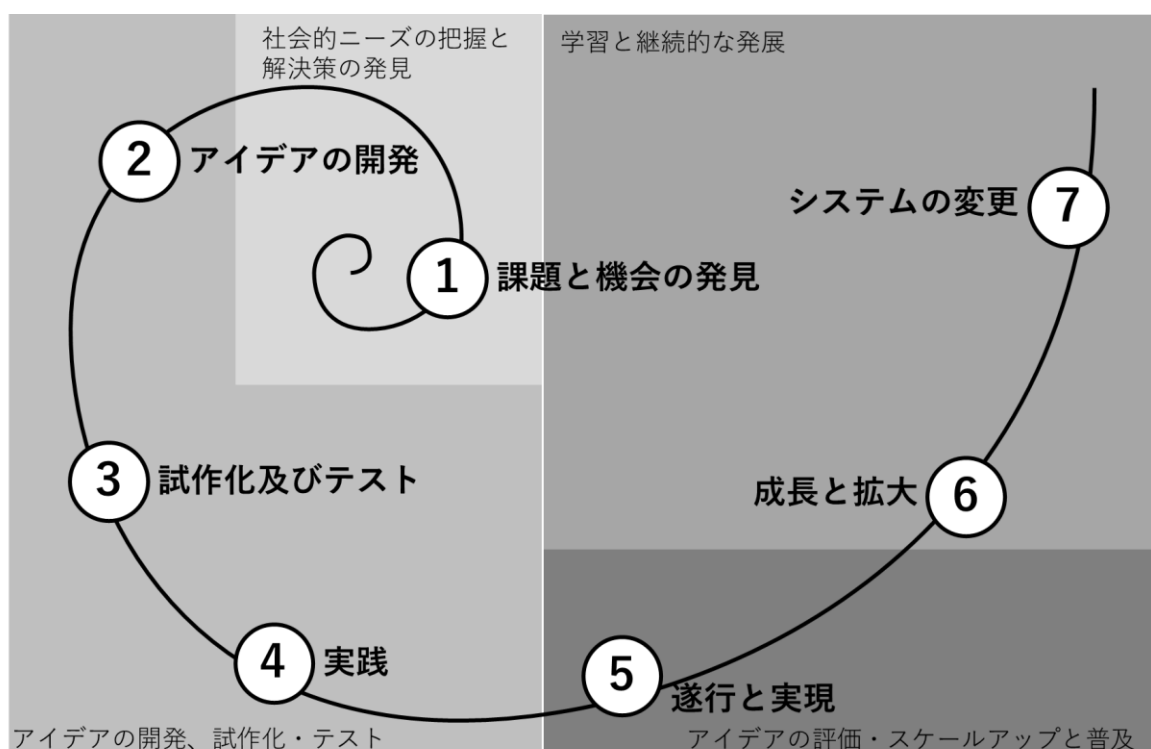
図 2-2 Dees による社会起業家の定義

米国のソーシャル・イノベーション論においては、社会的企業は社会起業家個人のアイデアやリーダーシップによって意図され、社会的目的の中身は、社会的目的として想定し得るものであれば何でも包含される(藤井・原田・大高, 2013 26 頁)。また、事業収入増加を中心とした経営戦略やリーダーシップ行動等の、テクニカルな側面が研究において強調される。この社会起業家“個人”が注目される点、ソーシャル・ビジネスにおいて事業収入を得る実務を研究するといった点が、米国のソーシャル・イノベーション論の特徴といえる。

木村(2017)は、欧州の研究者は、事業収入の増加を目指す社会起業家を、過剰な市場

適応として批判し、社会的企業が営利性を強めていくことで、貧困者の社会的排除を逆に促進される懸念のほか、社会起業家が目指す社会的使命が企業からの不公正競争などを生じ、社会的課題が新たに生まれる懸念や、それらが隠蔽されていくことを指摘している。更に、これらの指摘に対し、米国と欧州の文化の違いからそれらの指摘を焦点がずれたものと批判もしている。つまり、欧・米のソーシャル・イノベーション論の違いは宗教文化にあるとされ、米国は歴史的にプロテスタントの宗教文化であり、プロテスタントは金銭的成功者を社会的宗教的に称賛し、行政からの独立心が強い国民性、経済活動を通じて来た加えた富を社会に還元することを徳と考える富裕層の意識が、米国のソーシャル・イノベーション感を形づくっていると述べている。

米国型ソーシャル・イノベーション論の代表的な研究成果として、挙げられるのが、Mulgan(2019)のイノベーションのスパイラルモデルと、4つのプロセスである。この研究ではソーシャル・イノベーションを実施する各段階で社会起業家がとるべき行動を明らかにし、それらの行動が徐々に拡大し、成長していく様を表すために、らせん状の図で示されている(図 2-3)。



出所：Mulgan(2019) をもとに筆者作成

図 2-3 イノベーションのスパイラル

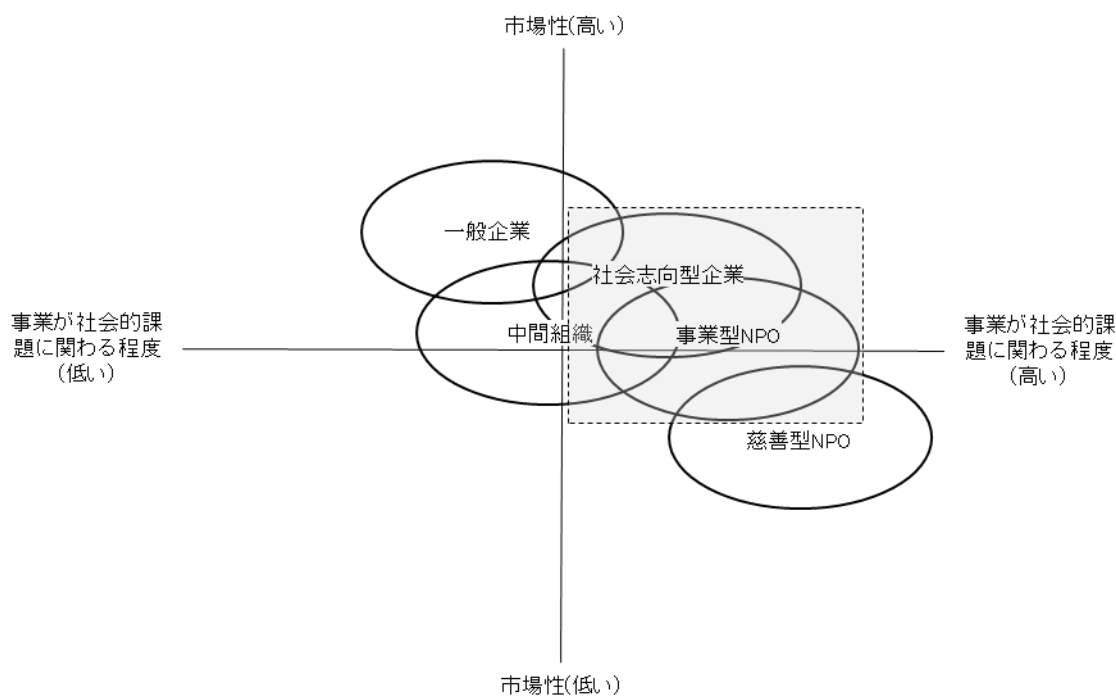
このモデルでは、イノベーションは7つのステップと4つの段階によりプロセスが形成されている。第1段階(スパイラル①)が、“社会的ニーズの把握と解決策の発見”である。社会に存在する、満たされていないニーズや、社会的課題を解決するためのアイデアの発見の段階である。社会課題は、貧困問題や疾病対策のようにニーズが明白な場合だけでなく、地域経済の状況など少しずつ悪化するため課題として捉えにくいものや、地域防災の設備不足など、その問題が単に認識されていないニーズもある。これらのニーズや問題を明らかにするのがこの段階である。

第2段階(スパイラル②③④)が“アイデアの開発、試作化・テスト”であり、第一段階で明らかにした有用なアイデアを実際に試す段階である。実際、たくさん生まれるアイデアの中で実現につながるものは多くはない。しかし、それらは試作化することで問題点を明らかにし改善が可能になる。社会的イノベーションは、調査や机上での検討も当然存在するが、アイデアを試作し形にした上で熱意を喚起することで、早期の改善・アイデアの実現が達成されるのである。

第3段階(スパイラル⑤)“アイデアの評価・スケールアップと普及”である。アイデアが第2段階で見えるものとなり、アイデアの評価、社会の実情にあわせた改善など、このステップでは、それらを成熟させることができる段階となる。この段階ではアイデアをスケールアップさせる段階であるが、そのためには具体的な戦略と首尾一貫したビジョンが必要となる。更に自身のリソースと周囲のサポートを集結する段階にあり、社会起業家や社会的企業のコミュニケーションが必要で、大規模な支援を受け入れるためには投資評価や影響評価が必要となる。

最後が、第4段階(スパイラル⑥⑦)“学習と継続的な発展”である。イノベーションとは、様々な実践の積み重ねであり学習である。発展的に拡大・成長していくため、ときに当初のイノベーションのアイデアから離れていく可能性もある、世の中のニーズに合わせてシステムを変化させていくのがこの段階である。

さらに、この米国におけるソーシャル・イノベーションの流れを汲む、日本国内でのソーシャル・イノベーション研究では、谷本(2002)によるソーシャルイノベーションプロセスモデルが、我が国のビジネスの世界や経済政策に多大な影響を与えている。谷本(2002)は、図2-4のように営利組織形態であれ非営利組織形態であれ、社会的課題をビジネスとして取り組んでいる事業体を社会的企業(ソーシャル・エンタープライズ)と捉えている。



出所：谷本(2013)をもとに筆者作成

図 2-4 社会的企業の範囲と位置付け

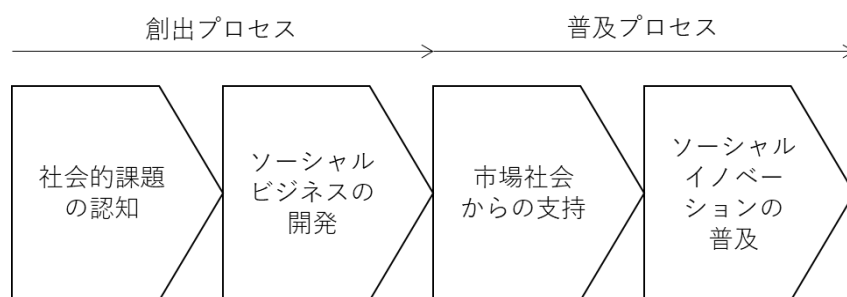
また、社会的企業（ソーシャル・エンタープライズ）の基本特徴について、1)「社会性」社会的ミッション(Social mission), 2)「事業性」社会的事業(Social business), 3)「革新性」ソーシャル・イノベーション(Social innovation)の、3つの項目を挙げている。

「社会性」とは、現在社会が持つ課題に取り組むことを事業活動のミッションとして置くことを意味する。対象となるものは、貧困や途上国支援などの広がりを持っている。

「事業性」は、社会的ミッションをビジネス・事業として捉えることを意味する。ただし、社会的企業においては目的を経済的な利益のみとはせず、事業活動を通じて新しい社会的価値を創出し、事業を継続することにある。このように、経済的成果とともに、社会的成果の両方を達成させることを意味する。

「革新性」では、社会性と事業性が容易には結び付かないことから、それらをつなぐイノベーションの必要性を述べている。社会的課題の解決につなげる商品やサービスであるソーシャル・プロダクトの開発や、それを提供するための仕組みを開発することが求められる。更にその活動が社会に広がることによって、新しい社会的価値を創出・普及させ

ることになるとしている。



出所：谷本(2013)をもとに筆者作成

図 2-5 ソーシャル・イノベーションプロセスモデル

そして、谷本の意図するソーシャル・イノベーションのプロセスモデルが図 2-5 である。谷本は、ソーシャル・イノベーションを、まず創出プロセスと普及のプロセスに区分して考えている。2つの区分をそれぞれ2つのフェーズに分け以下の四つのフェーズにおいて考えるモデルである。

フェーズ1：社会起業家における社会的課題の認知、フェーズ2：ソーシャル・ビジネスの開発、フェーズ3：市場社会からの支持、フェーズ4：ソーシャル・イノベーションの普及、これら4つである。

フェーズ1は、誰がどのような社会的課題やニーズをどのように認知するかという点が論点となる。起業家が特定の社会的課題に取りにどのように出会い取り組んでおこなったのかそれは起業家の最初のミッション形成につながり、ステークホルダーをどのように巻き込んでいくか、資源がない中どのようにステークホルダーから指示や協力を獲得していくのかということにつながる重要なプロセスといえる。

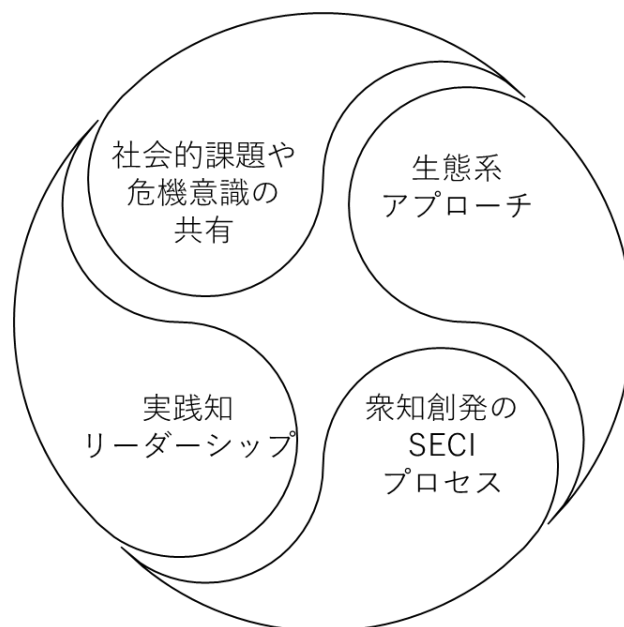
フェーズ2のソーシャル・ビジネスの開発は新しい仕組みやサービスまた新しいビジネスモデルを生み出していくプロセスであり、新しい知識を創造するプロセスである。そのためには社会起業家は様々な情報や資源をステークホルダーから獲得していく必要がある。企業側ステークホルダーの情報を聞き出しビジネスを通して多くの人々が理解し開業できるように翻訳し伝えていく必要がある。この一連のプロセスにおいて一人の起業家だけではなく起業家グループを形成し対応していくこともあるとされる。

フェーズ3では新しく創出されたソーシャル・イノベーションが市場社会においてど

のように受け入れられるかが注目されることになる。ここでいう市場社会からの支持というのは、新しい商品サービスを購入する主体からの支持という意味と、当該ソーシャルビジネスモデルが支持される、という二つが存在する。

フェーズ4においては、ビジネスモデルの普及とステークホルダーの変化という点を明らかにしていく。これまであまり明らかにされてこなかったソーシャル・イノベーションとその帰結としての社会変革に注目する。このフェーズでソーシャル・プロダクトを利用したユーザーがどのように社会的な影響を受け行動が変わったのか、新しい社会的価値がどのように広まったかということが分析のポイントとなる。

このソーシャル・イノベーションのプロセスは、フェーズ1から4へと、この流れで進むものの、フェーズを戻ることもありえるとされている。ソーシャル・イノベーションの普及プロセスで新しい課題が発生した場合、また再設計により前段階に戻り、ニーズの再確認やソーシャル・ビジネスの再開発がおこなわれる場合もある。また普及のプロセスにおいては、同じ社会的課題からスタートしたものであっても、実施主体や地域毎に、新たな工夫やイノベーションが必要とされ、それ毎に発展進化していく場合もある。このモデルはソーシャル・イノベーションのプロセスがフェーズを前後させながら、普及に向けて進んでいくことを示している。



出所：野中(2014)をもとに筆者作成

図 2-6：社会的価値共創の要件

また、野中(2014)は自身の研究する知識創造理論を社会課題解決へのイノベーションに応用する試みをおこなっており、暗黙知・形式知といった「知」をキーワードに、社会変革を観察し、その要件を述べている。ソーシャル・イノベーションの要件を①社会課題を発見する「社会的課題や危機意識の共有」、②仕組みを変え持続性を確保する「生態系アプローチ」、③知が埋め込まれた知や組織の生態系や文脈を把握する「衆知創発の知識創造プロセス」、④として①～③を総合し未来社会のデザインを構想する社会改革をおこなう「実践知リーダーシップ」がその要件となるとしており(図 2-6)、これを社会的価値の共創のフレームワークと呼んでいる。

この野中(2014)の4つ要件は、谷本(2013)による「社会性」「事業性」「革新性」の3つのソーシャル・ビジネスの要件を包括したものと述べられている。

このように、谷本は社会的企業を定義しつつも、ソーシャル・ビジネスにおけるイノベーションの手続きについては、米国のソーシャル・イノベーション論を前提に、社会起業家、もしくは社会起業家集団としての社会的企業による、ソーシャル・イノベーションを実現するための方法論を述べている。その研究手法については、欧州ソーシャル・イノベーション論を支持する国内研究者からの批判などがあるが、欧州・米国の研究を包含しつつ、国内での事例研究を元に活発な議論を進めている。

以上のように、日本国内の谷本の研究を含む、米国におけるソーシャル・イノベーション論は、社会起業家の資質・社会起業家率いる社会的企業の持続的な経営に関する研究が主なテーマとなっている。

第2節 ソーシャル・イノベーション研究の課題

前項までの議論により、ソーシャル・イノベーション研究の欧・米それぞれの先行研究を整理した。欧州型ソーシャル・イノベーションを推進するのは、3極(市場・行政・地域)の組織の中間に立つサード・セクターと呼ばれる社会的企業である。欧州型ソーシャル・イノベーション研究はその組織・政策研究が主であり、米国型は社会起業家による経営手法などケース・メソッドの研究が主であった。

本研究で検討を進めている地域の価値創造を推進する地域経営において、社会課題の解決を目指すソーシャル・イノベーション研究は、その方法論・組織論に踏み込んだ議論から有意義な示唆を得ることができる。しかし、ソーシャル・イノベーション研究が、欧州の社会的企業の組織研究、米国の社会起業家の経営研究に注目しながら、それらを一体

として考察されないがために、それらの組織・個人がどのような状況でソーシャル・イノベーションを発揮できるのか、各モデルが有効な条件の議論が不足していると考えられる。

また、欧州・米国のソーシャル・イノベーション研究の議論の中で、社会の主体であり、地域経営における“顧客”にあたる、市民・地域住民の視点が希薄である。サード・セクターが関与する地域主体の中に住民組織などは理論の中に存在するが、地域経営における客体としての地域住民の議論が不足している。地域におけるソーシャル・イノベーションにおいては、その市民・地域住民側の能動的な行動と、顧客価値といったマーケティング分野への言及が不足してと言わざるを得ない。

地域経営の分野におけるソーシャル・イノベーションは、地域住民が抱える社会的課題に対し、解決を目指す試みであり、住民視点はマーケティング研究の範囲となる。藤岡(2016)は、社会的問題解決を推進する組織について社会学・マーケティング視点からの概念化の可能性について言及しており、社会的企業や社会起業家の顧客である住民に対して提供されるサービスと捉えることの可能性を指摘する。つまり、ソーシャル・イノベーションをサービス・マーケティングとして捉える可能性を示している。

次章では、第1章および第2章で指摘した地域経営研究で不足する方法論、ソーシャル・イノベーション研究の実施主体である社会的企業と社会起業家の組織と経営手法に不足する地域住民の役割、それらを踏まえた地域経営におけるソーシャル・イノベーションの実践の枠組みについて検討する。

第3章 住民視点の新たな分析枠組の構築

第1節 先行研究の整理

1章では、地域経営の研究についてレビューし、地域経営が比較対象とする企業経営から、地域経営の主体とステークホルダー、ニーズ把握、組織構造の複雑性や、評価の困難性などが指摘されているなか、それらを地域住民の価値を提供する地域マーケティングの視点で主体のネットワークモデルとして表現されていることを確認した。しかし、地域経営における主体は重層的な構造を持ちマクロ・ミクロの各レベルでの地域経営が存在する。その複雑性の整理に至っておらず、その構造をネットワークとして捉え分析されているものの、実践論的蓄積が少ないことを指摘した。

また、2章では、ソーシャル・イノベーションの研究の現状を把握し、そのうえで研究での限界と問題点を2点明らかにした。1点目は、米国におけるイノベーション論を背景とした社会起業家による社会的課題の解決と、欧州におけるイノベーション論によって議論される、市場・行政・コミュニティをつなぐ結節としての社会的企業、この2者の違いは、歴史・文化的視点の違いではあるが、それらの研究の方向性が大きく異なることから、それらの議論を対立批判する対象として見る、もしくは一部の要素のみを取り込むことによる混乱などが発生している。

またソーシャル・イノベーション研究の課題のもう一点が、ソーシャル・イノベーションの受益者である、個々の住民についての議論の不足である。地域経営の議論においては、地域住民の住民満足・価値最大化など、マーケティング視点に立ち、地域住民に議論が言及されるものの、ソーシャル・イノベーション研究は組織運営などが焦点となり住民が社会起業家や社会的企業をどれほど認識し、どれほど支持しているか、どのように巻き込んでいくのか、といった議論が不十分であるとの点である。

第2節 地域イノベーションの定義と先行研究における課題の克服

地域イノベーションという言葉は、2000年代前半頃から、地方分権・地方の技術政策等において文科省の報告書等⁸で用いられている。この地域イノベーションの文脈は“地方における技術革新”を意味し、地方に特化したテクノロジーによる産業クラスターの構築を進める政策として用いられることが多い。しかし、本研究では地域イノベーションを

⁸ 文部科学省 科学技術政策研究所「地域イノベーションの成功要因及び促進政策に関する調査研究 - 「持続性」ある日本型クラスター形成」（2004年3月）など

“地域経営で発揮するソーシャル・イノベーション”と定義したい。“地域”は地域経営における、地域住民・自治体・民間組織等の主体が一体感を持って社会的課題を共有することができる地縁的範囲とし、矢吹(2010)の地域経営における、マーケティング・ネットワークの地域モデルの範囲を想定している。また地域イノベーションの“イノベーション”は、第2章で議論したソーシャル・イノベーション、社会課題の解決に向けての価値の創出である。

本章で検討するフレームワークでは、1章、2章であげた問題点の克服を目指す。地域経営のネットワークモデルでは、関連する主体同志との関係性・ネットワークに注目し、その複雑性が問題となっていた。本研究では関連主体の複雑な関係性は置き、組織としての機能・役割に注目したい。また、ソーシャル・イノベーションでは、欧州型の社会的企業、米国型の社会起業家の議論の対立が混乱を生じていることを述べた。ここでも同じく、機能・役割によって、地域経営に参画する主体分析し、欧州型・米国型この2つの組織の特性で主体を分類し、2者を両立して議論をおこないたい。

さらにソーシャル・イノベーション研究における住民の不在の議論が問題であったが、地域経営の“顧客”である地域住民への注目を明確にしたい。そこで地域住民による価値創造、価値創造のプロセスや地域経営との相互作用など、顧客と企業の関係性に注目する北欧型のサービス・マーケティング研究がフレームワークへの援用に有効ではないかと考える。

本章では、前節でまとめた、1章、2章で議論した地域経営研究とソーシャル・イノベーション研究の限界と課題を克服し、地域イノベーションを進める、地域の社会的企業、社会起業家の目的と地域イノベーションへの関与についてのフレームワークの構築を試み、そのために、サービス・マーケティングの議論の援用について検討する。それにより、実践的な分析枠組みを構築できるのではないかと考える。

第3節 地域イノベーションへのマーケティングの援用

第1項 地域マーケティング

矢吹(2001)は地域経営を、地域の価値を高め住民満足度を高める、地域マーケティングとして捉えた。地域経営の目的が、地域経営にとっての“顧客”である、地域住民の満足度向上であるからである。

マーケティングはその歴史の中で、時代とともにその定義自体を変えている(表3-1)。

マーケティングの対象は、当初は営利企業が操作可能要素である経営資源等による市場への影響力の行使というマクロ視点から始まったが、その後、市場から個人までマクロ的視点・ミクロ的視点を双方持ち合わせるようになる。更にマーケティングは顧客の価値によって評価されるようになり、主体は営利企業から、非営利・個人に広がるようになった。

現時点でのマーケティングの定義に照らし合わせれば、ソーシャル・イノベーションを生む、社会起業家や社会的企業の活動は、定義としてもマーケティングの範疇となっている。

表 3-1 AMA のマーケティング定義の変遷

1935年	マーケティングとは、生産から消費にいたる商品およびサービスの流れに含まれるものの経営活動である
	Marketing includes those business activities involved in the flow of goods and services from production to consumption.
1948年	マーケティングとは生産者から消費者ないし使用者への商品およびサービスの流れを方向づける経営諸活動の遂行である
	Marketing is the performance of business activities that direct the flow of goods and services from producer to consumer or user.
1985年	マーケティングとは、個人および組織の目標を満足させる交換を創造させるために、アイデア、商品およびサービスのコンセプト形成、価格設定、プロモーションおよび流通を計画し実行する過程である
	Marketing is the process of planning and executing the conception, pricing, promotion, and distribution of ideas, goods, and services to create exchanges that satisfy individual and organization objectives.
2004年	マーケティングとは顧客に向けて価値を創造・伝達・提供し、組織および組織を取り巻くステークホルダーの利益となるように、顧客との関係性をマネジメントする組織の機能および一連のプロセスである
	Marketing is an organizational function and a set of processes for creating, communicating, and delivering value to customers and for managing customer relationships in way that benefit the organization and its stakeholders.
2007年	マーケティングとは、顧客、依頼人、パートナー、社会全体にとって価値のある提供物を創造・伝達・流通・交換するための活動、一連の制度、過程である
	Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large.

出所：The American marketing Association の定義をもとに筆者作成

P. コトラーは、マーケティングの変遷を1.0～4.0の4段階で言い表している。そのうち、21世紀のマーケティングであるマーケティング3.0では、社会問題が深刻化する現代、事業者による社会貢献をマーケティングにおいて重視をする。過去のマーケティングは消費者に製品をどのように買わせるかを考察するものであったが、消費者とともに、社会課題の解決などの価値を共創していくマーケティングが、企業の利益・成功につながることを訴えている。このように社会課題の解決は、マーケティング研究においても積極的関心をもたれている分野となっている。

また、経営学的見地から、マーケティング3.0と同様の概念として挙げられているのがCSV(Creating Shared Value)の概念である。CSVはPorter(2011)によって提唱された、「経済的価値を創造しながら、社会的ニーズに対応することで社会的価値を創造する」アプローチであり、「共通価値の創造」等と訳される。共有価値の概念については「企業が事業を営む地域社会や経済環境を改善しながら、自らの競争力を高める方針とその実行」と定義しており、谷本(2006)による社会的企業によるソーシャル・イノベーションの取り組みと同様な概念である。

以上のように、経営学においても収益性で評価する組織運営から社会的課題の解決を対象とする組織の運営へと、その関心は拡大しつつあり、更に社会的課題の解決にむけてのアプローチとして、経営学やマーケティング視点両方での研究が進みつつある。

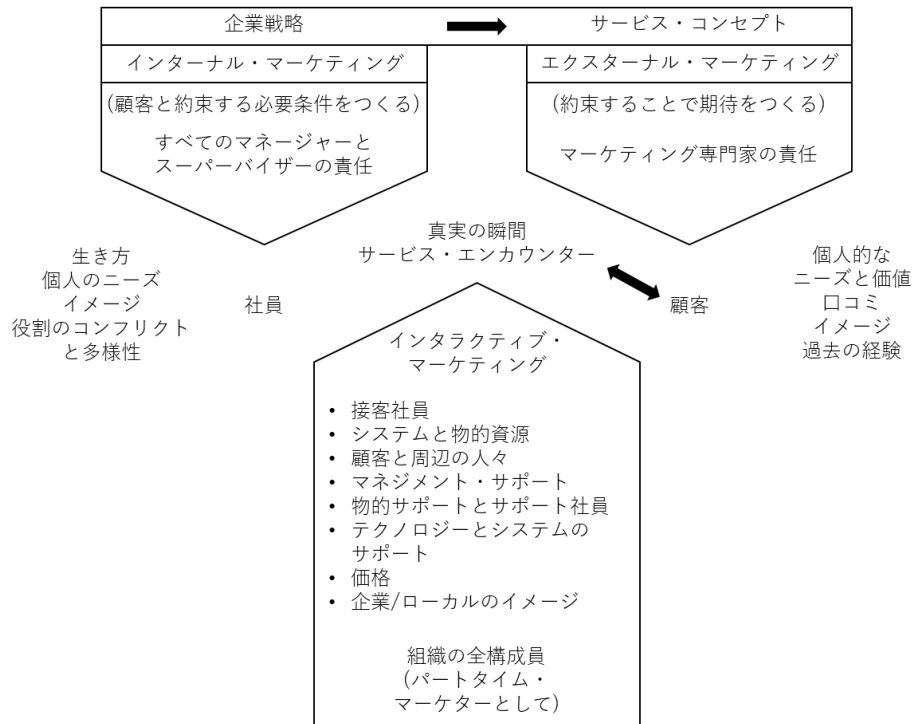
特に、地域課題の解決に向けてのソーシャル・イノベーションの現場では、地域住民の満足や納得がいく対応が求められる。それらが地域住民の価値であるが、それらの価値を創るためには、課題解決を進める主体と地域住民の関係性、そのプロセスの分析が重要となる。このように、主体間の関係性とその相互作用、プロセスに注目するマーケティングが、北欧学派のサービス・マーケティングである。

第2項 サービス・マーケティングの視点

北欧学派のサービス・マーケティングは、歴史的に、企業と顧客の長期的な信頼関係構築に注目し、利用・消費段階での価値を重視していた。Grönroos(2007)は、企業におけるサービス・マーケティングの概念図を図3-1のように提示している。

サービス・マーケティングの核をなす部分は、従業員と顧客が、電話サポートや対面などで出会い・相互作用をおこす「真実の瞬間」(Carlzon1983)である。この従業員と顧客はこの相互作用のなかで、顧客が知覚したサービスの品質が悪ければ、サービス提供者は

信頼関係を失い、長期的なビジネスを失う可能性がある。この相互作用の接点となるサービスの場をサービス・エンカウンターとよぶ。



出所：Grönroos(2007) をもとに筆者作成

図 3-1 サービス・マーケティングの概念図

また企業はその役割として、企業戦略を企業内部の従業員に伝え、そのサービス・コンセプトを顧客に伝える。自社のコンセプトを顧客に伝える、伝統的なマーケティングを、サービス・マーケティングでは、エクスターナル・マーケティングとよぶ。いわゆる、市場調査、個人販売、広告、販促、価格設定などのマーケティング活動で、それらを担うのは専任のマーケティング人材（フルタイム・マーケター）である。

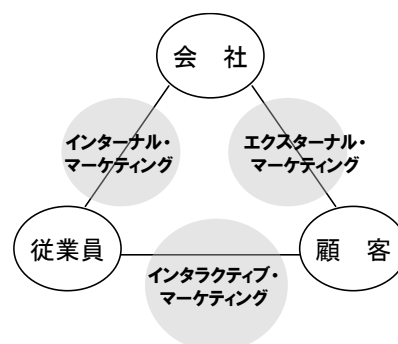
それに対し、企業が自社従業員におこなうマーケティングをインターナル・マーケティングとよぶ。社内のサービス文化を創造・維持し、新商品やサービス、システムやプロセスなどを積極的にマーケティングし、従業員のモチベーションと、サービス志向、顧客志向のパフォーマンスを向上させる。このインターナル・マーケティングは、トップ・マネジメントが責任者となるが、すべての従業員の上に立つ管理職や監督職の責任でもある。

そして、前述のとおりサービス・マーケティングが最も注目するのが、従業員と顧客の「真実の瞬間」でおこなわれるマーケティングである。これをインタラクティブ・マーケティングとよぶ。顧客と従業員が出会い・交流する、サービスの真実の瞬間に何がおこるかによって、顧客が持っていた期待にこたえられるかが決まる。体験が期待と同等かそれ以上であれば、知覚されたサービス品質が高く、それが長期的な顧客関係を築くための強力な基盤となる。このサービス・エンカウンターで行われるインタラクティブ・マーケティングは、いわゆる企業のマーケティング担当者ではなく、従業員個人に委ねられる。それらをフルタイム・マーケターとの比較で、サービス・マーケティングにおいては、パートタイム・マーケターと呼んでいる。

このように、北欧学派のサービス・マーケティングでは、マーケティング研究を企業から顧客へのマーケティング、いわゆる伝統的マーケティングの範囲に絞らず、組織におけるマーケティングを一体として考察をおこなっている(村松2009 P. 180)。

第3項 マーケティング・トライアングル

前項で提示した、サービス・マーケティングにおける、企業、従業員、顧客の3者と、エクスターナル・マーケティング、インターナル・マーケティング、インタラクティブ・マーケティングの3つのマーケティングの関係性を表したのがサービス・マーケティング・トライアングル(図3-2)である。



出所: Grönroos(1998)をもとに筆者作成

図 3-2 サービス・トライアングル

サービス・マーケティングにおける関係性マーケティングで重要な要素がプロミス(約束)による価値提案の概念である。企業と顧客の間でおこなわれるエクスターナル・マー

ケティングでは、企業によってプロミスが創られ、顧客のなかで期待が醸成される。企業によるプロミスは、顧客の過去の経験、口コミ、サービス提供者のイメージなどによって、強化されることや打ち消されることがある。

企業と従業員の間で行われるインターナル・マーケティングでは、顧客とのプロミスを実行するための必要条件が整備される。インターナル・マーケティングは、自社内を内的な市場として捉え、会社による社員へ実施されるマーケティングである。このインターナル・マーケティングが成功しないと、顧客へのマーケティングも成功しないとされる。

インターナル・マーケティングには、「態度のマネジメント」と「コミュニケーションのマネジメント」という2つのプロセスが存在する。

態度のマネジメントは、従業員の振る舞いや態度、顧客への意識やサービスマインドに対するモチベーションをマネジメントするもので、競争力のあるサービス戦略を進める組織にとって、重要な要素になる。次に、コミュニケーションのマネジメントでは、社員は行動するための情報を必要としており、管理者は顧客に対するプロミスを滞りなく実行するための情報を提供する必要がある。そのためにはコミュニケーションが必要となる。

Grönroos(2007)は、コミュニケーション・マネジメントのみが注目され、それすら一方向の情報伝達としか認識されていないことと、社員のモチベーションを高める、態度のマネジメントが重視されないことを指摘し、インターナル・マーケティングにおいて、この2つのプロセスの徹底の必要性を述べている。

また、Grönroosは、インターナル・マーケティングの中心概念として社員に対する「エンパワリング(Empowering)」と「イネーブリング(Enabling)」を挙げている。社員に対するエンパワメントは、接客社員に意思決定をさせ行動させる権限を付与することである。イネーブリングとは、エンパワリングが機能するための状況づくりを指す。したがって、エンパワリングしてもその目的を達成するためには、サポート体制や精神的な支えが不可欠となる。

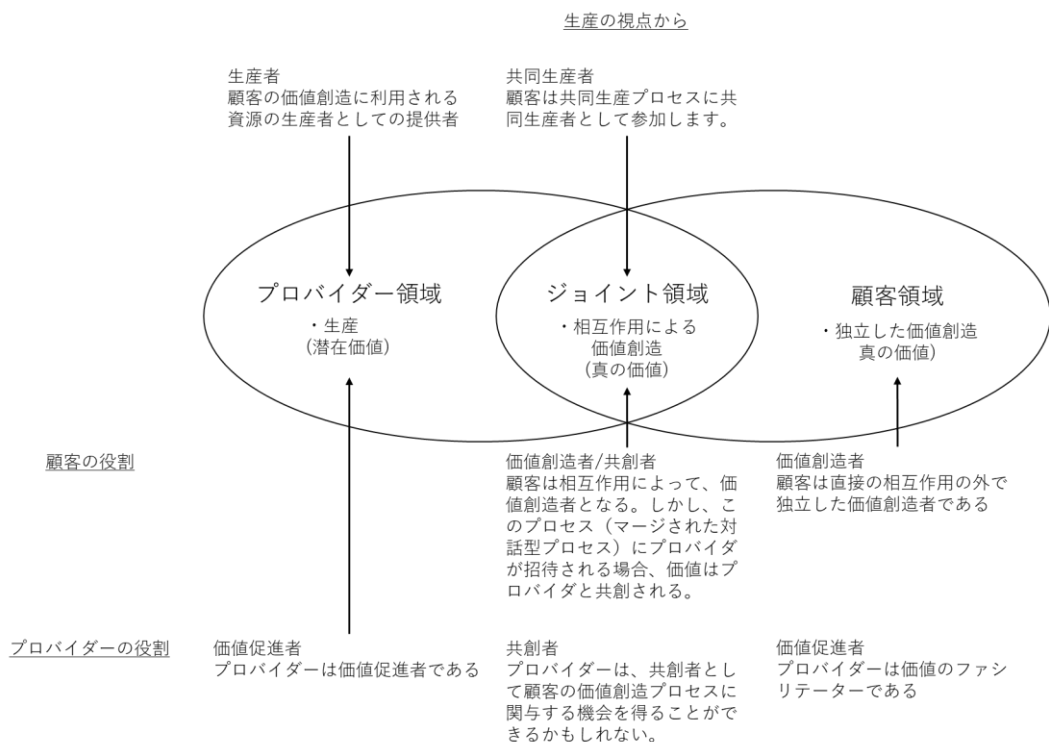
そして、企業の従業員と顧客の間でおこなわれるのがインタラクティブ・マーケティングである。ここで、プロミスが実行され、プロミスの継続が試みられる。サービス・エンカウンターにおいて、従業員と顧客の相互作用の中で、プロミスを実現することがサービス・マーケティングの重要な側面となる。

以上のことからインターナル・マーケティングとは、顧客が価値創造することに社員がインタラクティブ・マーケティングを通して促進を支援するためのマーケティングであ

る。マーケティング・トライアングルは北欧学派が相互作用に関心を示し、マーケティングの役割が、企業が顧客に対して用意したプロミスを実行して顧客が決める価値を実現することだと示している。

第4項 価値創造プロセス

顧客と従業員のサービス・エンカウンターを関心の中心におくサービス・マーケティングにおいて、Grönroos(2006)はサービス・ロジック(Sロジック)を提唱した。



出所：Grönroos and Voima (2013) をもとに筆者作成

図 3-3 価値創造領域

Sロジックでは、顧客を単独でも価値を創造する価値の創造者であると捉えている。これは企業との直接的な相互作用が発生していない状況においても、商品などの交換を通じて企業から獲得した資源を活用することで、間接的な相互作用が発生することを意味し、それにより、顧客は単独でも価値を創造することができるとする。このような顧客が単独で価値を創造する顧客独自の世界では、企業は顧客の価値創造を認識はしつつも、企業の役割としては価値の促進者としての役割となる。企業は顧客の世界に対して関与し、

顧客との直接的な相互作用を成立させることで、価値の促進者から共創者となることができる。それによって、顧客単独の価値創造が企業との価値共創として、共創部分を大きく広げ、より大きな価値を認識することになる可能性がある。

価値創造について、Grönroos and Voima (2013)が3つの領域として説明しているのが図3-3である。価値共創には、企業単独の活動領域であるプロバイダー領域、企業と顧客の双方の活動領域であるジョイント領域、そして顧客単独の活動領域である、顧客領域がある。企業が価値の促進者ではなく共創者として活動できる領域、即ち、顧客との直接的な相互作用が成立するジョイント領域を拡大することは、価値の創造を拡大させることにつながるといえる。Sロジックでは特に、企業が顧客領域への相互作用アプローチをおこなうことの重要性が強調されているが、同様に、プロバイダー領域に顧客を取り込むことで、価値創造のための資源の生産が価値共創可能となるジョイント領域に取り込まれる。

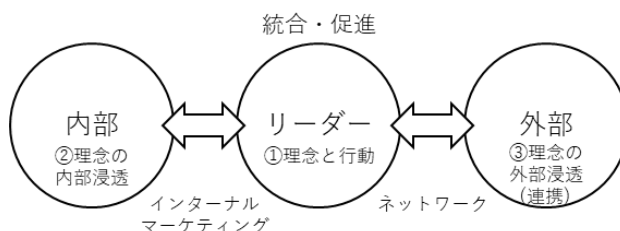
しかし、注意が必要となるのは、ジョイント領域がプロバイダー領域へと拡大することは、単なる顧客参加型の製品開発とは意味が異なることである。村松(2015)は、交換価値を狙いとした顧客参加型製品開発と、消費段階の価値を共創するための共同生産を混同してはならないと指摘する。つまり、プロバイダー領域に顧客を参加させるだけでは不十分であり、消費段階における価値共創が想定される共同生産であれば、それがジョイント領域となり価値共創がおこなわれるといえる。

北欧学派のサービス・マーケティング研究は、歴史的に企業と顧客との長期的な信頼関係を重視する。また、顧客との接点を持つことで消費プロセスへ介入することで、企業が顧客との価値共創をおこなう。

この企業と顧客の相互作用において、プロバイダーである企業が価値共創をおこなうために取り組むべき内容を村松(2015)は4Cアプローチとして提示している。価値共創のためには企業が顧客と接点を持ち(Contact)、直接的な相互作用、つまりコミュニケーション(Communication)が求められる。そして、相互作用の中で価値の共創(Co-creation)が発生し、ある文脈のもとで顧客が製品・サービスを使用した際の文脈価値(value-in-context)が生じる。この4Cアプローチのすべてに関わり、相互作用をマネジメントできる主体は、企業の中でも顧客と対峙するものとなる。

本研究で注目する、ソーシャル・イノベーションにおける“顧客”である“地域住民”と社会的企業の関係性については、企業と顧客の関係性と異なり、継続的な関与が当然存在する。社会起業家は事業を地域住民と共に立ち上げ、拡大していく。この相互作用

において、その仕組みの理解をより深めるためには、価値共創の舞台となる、ジョイント領域における、サービス・マーケティングにおける相互作用プロセスについての理解が重要となる。



出所：藤岡(2016)

図 3-4 S ロジックの価値共創概念による理念浸透

藤岡(2016)は、中小企業による地域におけるCSRである、CRSVによる地域課題解決に対して、Sロジックの価値共創マーケティングを図3-4のフレームワークを用いて考察をおこなっている。CRSVのように中小企業が地域課題の解決を事業として推進する際、企業の経営者等のリーダーによる強いリーダーシップがその成否を決め、それらの理念を、インターナル・マーケティングを通して組織内部に浸透させ、ネットワークを通して外部に連携を促すとしている。大企業ではCSRで志向する伝統的マーケティングが地域課題の解決に有効であるとするが、地域との連携推進を図る仕組みが必要となる中小企業によるCRSVでは、北欧学派のサービス・ロジックが有効であることが述べられている。

ソーシャル・イノベーション論において、地域イノベーションにおける顧客である地域住民の視点が希薄であることを指摘したが、地域住民の議論を中心とする北欧学派のサービス・マーケティング、サービス・ロジックによるフレームワーク設定はその不足を強力に補うことが考えられる。

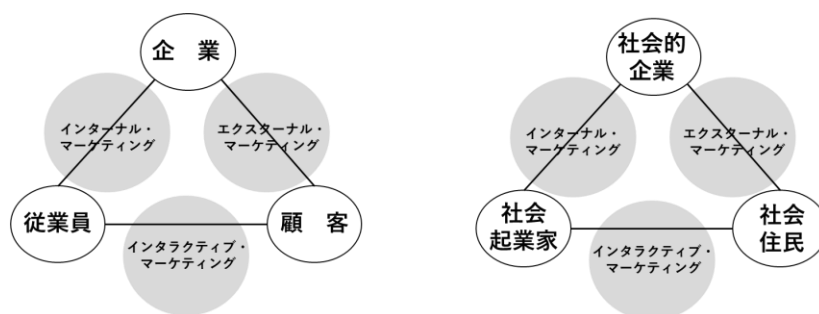
第4節 分析の枠組

第1項 フレームワークの設定

Grönroos(2007)は、インターナル・マーケティングの中心概念として、「エンパワリング(Empowering)」「イネーブリング(Enabling)」の2つを挙げている。エンパワリングは、企業が従業員に対して自身での意思決定をし、行動させる権限を付与することであ

り、イネープリングはエンパワリングが機能するための環境を整備することを意味する。また、インタラクティブ・マーケティングにおいては、サービスに対する顧客の期待に応えるプロミスの実行が、従業員により顧客に対しておこなわれ、従業員は、それを通して顧客の価値創造を支援する。

ソーシャル・イノベーションにおいて、顧客にあたるのは地域社会の住民である。従来のサービス・トライアングルの従業員に当たるのは、それら住民に対して、直接コミュニケーションを取り、プロミスを実行し地域住民の価値創造を支援する者、すなわち社会起業家である。この社会起業家の意思決定を担保し、活躍する環境を整備する存在が、サービス・トライアングルの企業に当たるが、本研究では社会的企業と置きたい。



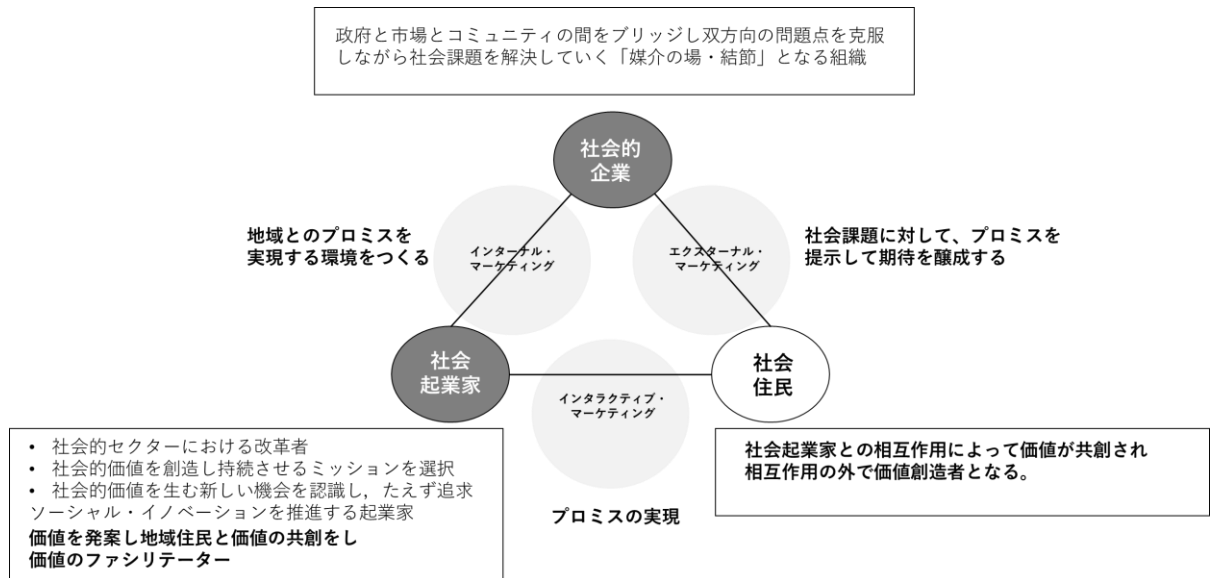
出所：左図 Grönroos(1998) をもとに筆者作成

図 3-5 企業内のサービス・トライアングルとソーシャル・イノベーション
におけるサービス・トライアングル

ここでいう社会的企業とは、住民組織・政府・事業者等と連携を取り、調整をおこなう主体であり、ソーシャル・イノベーション研究における欧州型の社会的企業を想定している。また、ここでいう社会起業家は、地域社会の住民と価値を作り上げていく主体であり、起業家個人を想定しているため、米国型の社会起業家を想定している(図 3-5)。

図 3-6 に示す通り、この社会的企業・社会起業家・地域住民による、ソーシャル・イノベーションにおけるサービス・トライアングルは、既存の、米国、欧州それぞれのソーシャル・イノベーション論における社会的企業・社会起業家を包括している。欧州におけるソーシャル・イノベーション論では、社会的企業を、市場・公共・地域住民との結節と表現している。このサービス・トライアングルにおける、社会的起業の役割は、社会起業家と地域住民の相互作用とそれによる価値共創をおこなうために、社会起業家が地域住民とのコミュニケーションがとれる環境を整備することにある。これは、まさに地域内で自

治体や関連する企業、地域のキーマンとの間で調整をおこない、社会起業家の活動が地域に受け入れられる環境を作る役割であり、欧州における社会的企業の役割と合致する。



出所：Dees(1998) Grönroos(2007/2013) Evers and Laville(2004) をもとに筆者作成

図 3-6 ソーシャル・イノベーションにおけるサービス・トライアングル

更に、このサービス・トライアングル上の社会起業家は、社会の中で地域住民と共に、地域課題の解決に果敢に挑戦する存在である。彼らは社会的価値を地域住民と持続的に共創し続ける。その姿は、社会起業家は「社会的セクターにおける改革者である」「社会的価値を創造し持続させるミッションを選択する」「社会的価値を生む新しい機会を認識し、たえず追求する」などの Dees(1998)による米国における社会企業家の定義に重なる。また、社会的課題を認知して、その解決の仕組みを開発、地域住民との共創によって、ソーシャル・イノベーションを実現する、谷本(2013)の日本国内で議論されるソーシャル・イノベーションのプロセスを実行するもの、この社会起業家である。

また地域において急激な変化を嫌う、保守的な志向を持つ住民が存在する。彼らにとって、社会起業家によるイノベーションは地域の環境を大きく変える可能性があり、それが反発を生むことが考えられる。しかし、地域に根ざした社会的企業が、住民に対し、その変化の恩恵をアピールし、地域行政や事業者、地域住民との接点となり調整し、社会起業家に対して、地域特性を踏まえたアドバイスをおこなうといった機能を持ち、地域社会の反発を小さくしつつ、社会起業家のパフォーマンスを最大化する。この主体は、欧州型の

社会的企業がそれにあたると考える。欧州型の社会的企業が環境を整備し、米国型の社会起業家が社会の住民との共創により地域に付加価値を生むのである。

このモデルでは、地域住民が価値を創造する役割を持つ。地域住民は、社会的企業によるマーケティング活動により、社会課題や地域の一体感・問題解決に向けての理念を共有し、社会起業家とともに地域にとっての価値を共創し、社会起業家の関与外でも価値を創造する。このように、ソーシャル・イノベーション論では十分な議論がなかった、この地域住民の位置付けがこのフレームワークの用いることによって明確に表すことができた。

本モデルは、地域イノベーションを進める主体を社会的企業、社会起業家、地域住民の3極に分け、それぞれの行動目的と役割を明確にすることができた。

第2項 フレームワークの特性

前項で構築したフレームワークの留意点について予め指摘しておく。本来のサービス・トライアングルの構造は、企業とそこに属する従業員間でおこなわれるインターナル・マーケティングにおいて有効となる。本フレームワークでは、その構造を地域の社会的課題の解決を進める社会的企業とその地域の社会起業家に援用する枠組みとしている。

企業におけるサービス・トライアングルについては企業と従業員間には、雇用契約という明示的な関係性が存在し、ある程度の強制力を持って従業員へのインターナル・マーケティングを実施することができる。

しかし、ソーシャル・イノベーションにおけるサービス・トライアングルでの、社会的企業と社会起業家の関係は、契約関係が存在せず、そこに強制力は無い。この関係性の前提として、地域の社会的企業と社会起業家それぞれが、地域への帰属意識・地域一員としての一体感を持つことを想定している。また社会的企業は地域経営のリーダーとして社会起業家にその地域経営における理念を浸透させることが前提となる。このように、地域への所属意識・地域の一員としての一体感、また社会的企業は地域経営のリーダーシップを発揮し、理念を浸透させる必要がある。この理念の共有という2者の関係性の維持が地域経営におけるサービス・トライアングルの安定的な効果発揮には必須となる。

しかし、これらの関係性は不安定なものではなく、社会的企業の社会課題解決に向けての理念を、社会起業家が受容し、社会的企業による地域住民へのプロミスの提示・社会起業家へのプロミスの環境づくりが続き、社会起業家と地域住民のプロミスの実現に寄与するものである限りは安定的に継続されると考えられる。逆に、社会起業家は地域住民との

相互作用をより強める支援者である社会的企業を、その理念に合致する社会的企業を選択し、関係性を結ぶなど社会起業家側にとって自由度が高いフレームワークといえる。

以上の通り、本章ではソーシャル・イノベーションにおけるサービス・トライアングルを明らかにした。しかし、このモデルは社会における住民が社会起業家とともに共創をおこなうことが前提となる。次章では、このフレームワークに基づき、地域住民に対するアンケート調査をおこない、住民のソーシャル・イノベーションに対する意識、社会的企業・社会起業家に対して、どのような意識を持つかについて調査し、分析から住民側の地域課題解決の取り組みや意思、社会起業家との価値共創の可能性などについて明らかにしていく。更に第5章以降は、本フレームワークに沿った社会的企業による実証研究について掘り下げていく。

第4章 実証研究に向けた予備考察

本章では、第5章以降で実施する実証研究の前提となる予備的考察として、地域住民の意識についてのアンケート調査をおこなう。本調査では、地域住民のソーシャル・イノベーションに対する意識を収集し、前章で述べた、地域住民と社会起業家との関係性と、2者間での価値共創の存在を明らかにすることを主旨とする。また地域住民が社会的企業や社会起業家をどのように捉え認識し、どのような意識を持つ地域住民が社会的企業との価値共創に至るのかを明らかにする。

第1節 調査方法

前章までにおいて、地域経営における“顧客”であり、ソーシャル・イノベーションの価値を生じる地域住民視点を欠くソーシャル・イノベーション論について指摘をした。本章では住民側の視点に基づくアンケート調査を実施し、それらのデータをもとに定量分析を実施する。それによって、住民側のソーシャル・ビジネスに対する関心・意識・参加の実情を明らかにし、地域住民からの視点による、社会的企業と社会起業家の関係性を明らかにする。本調査の主旨は、社会的企業による環境整備や、社会起業家の行動が、住民にどのような影響を及ぼすかについて検証し、ソーシャル・イノベーションに地域住民が関与することを裏付けることにある。

調査については、インターネットによるアンケート調査を採用した。対象者は、全国に居住する社会活動に参加可能な住民を対象とし、抽出条件としては、社会活動の主体となりうる年代として、高校生を除く18歳以上70歳未満とした。本調査は2020年9月9日から10日に実施し、取得する回答者数を900件とし、収集後900件のデータの取得をもって終了した。取得した対象者の属性は、それぞれ、表4-1~4-3の通りである。

表 4-1 性別

	度数	パーセント
女性	465	51.67%
男性	435	48.33%
総計	900	100.00%

出所：アンケート調査より筆者集計

取得できたサンプルの性別については、とくにバイアスなどはかけていないが、ほぼ男女比が半々であった。

表 4-2 年代

	度数	パーセント
18才～19才	9	1.00%
20才～24才	33	3.67%
25才～29才	57	6.33%
30才～34才	104	11.56%
35才～39才	96	10.67%
40才～44才	98	10.89%
45才～49才	148	16.44%
50才～54才	135	15.00%
55才～59才	88	9.78%
60才以上	132	14.67%
総計	900	100.00%

出所：アンケート調査より筆者集計

表 4-3 地域

	度数	パーセント
北海道	42	4.67%
東北地方	47	5.22%
関東地方	344	38.22%
中部地方	167	18.56%
近畿地方	158	17.56%
中国地方	52	5.78%
四国地方	17	1.89%
九州地方	73	8.11%
総計	900	100.00%

出所：アンケート調査より筆者集計

年代，地域についても違和感のない割合であり，サンプルとして分析に利用可能であると考えられる。

また，本アンケートの調査項目では，この検証において，ソーシャル・イノベーションを実施する主体である社会起業家や社会的企業に対する住民の認知，関心とともに，そ

れらへの関与について聞き、①ソーシャル・ビジネスの活動に対する信頼、②社会課題に対する関心、③社会課題解決への参加意思、④社会課題解決への実施している行動について質問した。アンケート調査の質問項目は、5段階尺度のリッカード尺度を用いて実施した。アンケート調査の項目②～④については、谷本他(2013 pp.335～340)を参考とした。谷本らは、地域イベントで実施されたリユース食器の利用、といった社会課題への取り組みに参加している顧客を対象に調査をおこなっている。本調査では母集団は、年齢以外に特に制限をおこなっていないため、社会的課題に無関心・無関与の層を含めた調査が可能であり、それを踏まえた分析を実施している。アンケート調査項目の②社会的課題に対する関心、については国際連合による持続可能な開発目標(SDGs)の17のゴール⁹から国内での関心が高い、貧困・健康・教育・人権/格差・エネルギー・雇用・治安・自然などの項目に関連付けている。

第1項 分析方法

分析によって明らかにすべき点は2点ある。1点目は、ソーシャル・ビジネスが活発化する現在において、どれくらいの住民がそれらに関心を持ち、それら活動に参加・関与しているかを調査することである。これらの調査については、記述統計とロジスティック回帰分析による住民参加の状況の解析によって明らかにする。また、2点目は3章で構築したフレームワークの検証である。構築したフレームワークに基づいた仮説について、R言語を用いてアンケートにより取得した調査項目に対し、探索的因子分析(主因子・プロマックス法)を用いて、観測変数を明らかにした。更に、R言語のパッケージ「lavaan」を用いて共分散構造分析を実施する。本アンケート調査の項目・質問票については、巻末に付記した。

第2項 ソーシャル・ビジネスへの住民参加の状況

本節では、ソーシャル・ビジネスへの住民参加の状況について分析をおこなう。アンケート調査では21項目の社会的課題を提示し、その社会的課題に対する関心を質問した。この質問はリッカード尺度5段階で質問しており、表4-4では「とても関心がある」

⁹ 持続可能な開発目標(SDGs)は、1.貧困、2.飢餓、3.健康な生活、4.教育、5.ジェンダー、6.水、7.エネルギー、8.雇用、9.インフラ、10.不平等の是正、11.安全な都市、12.持続可能な生産、13.気候変動、14.海洋、15.生態系・森林、16.法の支配、17.パートナーシップの17のゴールを設定し、社会課題の解決を目指す世界目標。2012年6月の国連持続可能な開発会議で合意された。

「関心がある」と答えた回答者の割合の一覧を表示している。

表 4-4 各社会的課題に対する関心を持つ住民の割合

	パーセント	社会的企業に関する 関心との相関係数
食品や商品の安全性について考えることがある	65.89%	0.38321 ***
地球温暖化について考えることがある	61.56%	0.36467 ***
少子高齢化について考えることがある	61.11%	0.40275 ***
個人情報の保護について考えることがある	60.67%	0.34195 ***
行政・政治の不祥事について考えることがある	56.33%	0.38488 ***
ごみの増大・リサイクル推進について考えることがある	55.00%	0.42100 ***
労働の不安定化について考えることがある	53.44%	0.36830 ***
省エネルギー・自然エネルギーなどエネルギー問題について考えることがある	53.11%	0.43911 ***
治安の悪化について考えることがある	51.44%	0.30907 ***
疾病対策について考えることがある	50.33%	0.36975 ***
人権問題について考えることがある	47.89%	0.43605 ***
企業・法人の不祥事について考えることがある	46.00%	0.38553 ***
学校教育の将来について考えることがある	45.67%	0.41313 ***
地域格差の拡大について考えることがある	45.00%	0.42085 ***
食料自給率の低下について考えることがある	44.33%	0.41452 ***
絶滅危惧の動物など動物保護について考えることがある	42.00%	0.38662 ***
文化や技術の若者への継承について考えることがある	40.33%	0.43711 ***
運動ができる機会や場所の減少について考えることがある	35.00%	0.32061 ***
遺伝子組み換えなどの遺伝子利用について考えることがある	33.00%	0.40687 ***
児童のクラブ活動などスポーツ環境について考えることがある	26.56%	0.35581 ***
発展途上国の支援につながるフェアトレード商品について考えることがある	26.33%	0.49924 ***

出所：アンケート調査より筆者集計

社会課題に対する住民の関心の割合については、その社会的課題ごとに異なるが、

調査対象者で最も関心が薄い「発展途上国の支援につながるフェアトレード商品について考えることがある」であっても 26.33%であり、最も関心の高かった「食品や商品の安全性について考えることがある」については 65.85%の住民が関心を持っていた。住民の社会的課題への関心は国内企業による SDGs の広報活動などもあり、高い水準にあることが分かる。

しかし、ソーシャル・ビジネスに対する関心については「とても関心がある・関心がある」と答えた割合は(図 4-5)22.56%と低調であり、ソーシャル・ビジネスを実施する企業・NPOへの信頼についても「とても信頼している・信頼している」と答えた回答者は 24.11%と低調であった。

表 4-5 ソーシャル・ビジネスへの関心

	度数	パーセント
関心がある	203	22.56%
どちらでもない	185	20.56%
関心がない	512	56.89%
総計	900	100.00%

出所：アンケート調査より筆者集計

表 4-6 ソーシャル・ビジネスを実施する主体への信頼度

	度数	パーセント
信頼している	217	24.11%
どちらでもない	346	38.44%
信頼していない	337	37.44%
総計	900	100.00%

出所：アンケート調査より筆者集計

この結果からも、社会的課題への関心の強さに比べ、その社会的課題の解決を目指すソーシャル・ビジネスへの関心、ソーシャル・ビジネスへの信頼は高くないことが分かる。リッカード尺位での各「社会的課題に関する関心」と、「社会的企業への関心」の相関については、全ての p 値が $p < 0.001$ となり無相関ではないものの、各相関係数は 0.5 を下回り相関が高いとはいえない。

では、「社会的企業への関心」はどのような場合に高くなるのか、各項目の関係性を探

るべく、ソーシャル・ビジネスへの関心の有無を目的変数とした、ロジスティック回帰分析を実施し、目的変数に影響を与える説明変数について分析した。説明変数としては、性別・年齢・職業・居住地・家族構成・世帯年収の各属性情報をダミー化し、“ソーシャル・ビジネスの認識度”、“社会的企業の信頼”、“社会的課題解決に向けての行動”、“社会的課題解決への参加意思”、“社会的課題解決への住民連携意思”を入力項目とした（投入項目の一覧は表 4-7 の通り）。

表 4-7 ロジスティック回帰 投入変数

説明変数	備考	説明変数	備考
男	性別ダミー変数	世帯400万～	世帯年収ダミー変数
年齢20才	年齢ダミー変数	世帯600万～	世帯年収ダミー変数
年齢25才	年齢ダミー変数	世帯800万～1000万	世帯年収ダミー変数
年齢30才	年齢ダミー変数	公務員	職業ダミー変数
年齢35才	年齢ダミー変数	経営者・役員	職業ダミー変数
年齢40才	年齢ダミー変数	会社員事務系	職業ダミー変数
年齢45才	年齢ダミー変数	会社員技術系	職業ダミー変数
年齢50才	年齢ダミー変数	会社員その他	職業ダミー変数
年齢55才	年齢ダミー変数	自営業	職業ダミー変数
年齢60才	年齢ダミー変数	自由業	職業ダミー変数
北海道	住所ダミー変数	専業主婦主夫	職業ダミー変数
東北地方	住所ダミー変数	パートアルバイト	職業ダミー変数
関東地方	住所ダミー変数	学生	職業ダミー変数
中部地方	住所ダミー変数	その他	職業ダミー変数
近畿地方	住所ダミー変数	社会的企業の活動の認知度	
中国地方	住所ダミー変数	社会的企業の信用度	
四国地方	住所ダミー変数	社会的課題への関心	全21種類の社会的課題への関心の平均値
未婚	未婚・既婚ダミー変数	社会課題解決への配慮意思	全3種類の社会的課題への配慮意思の平均値
子供なし	子供有無ダミー変数	社会課題の住民共有意思	全4種類の社会的課題の住民共有意思の平均値
世帯200万未満	世帯年収ダミー変数	社会課題の解決への行動意思	全11種類の社会的課題に対する行動の平均値
世帯200万～	世帯年収ダミー変数		

出所：筆者作成

表 4-8 ロジスティック回帰分析結果

目的変数：ソーシャル・ビジネスへの関心

	係数推定値	標準誤差	t値	P値
定数項	-0.17462	0.092595	-1.886	0.060
年齢：30歳代	-0.0602	0.036134	-1.666	0.096
年齢：50歳代	-0.065	0.032611	-1.994	0.046 *
年齢：60歳代	-0.06365	0.033305	-1.911	0.056
世帯年収800～1000万未満 世帯	-0.05454	0.035584	-1.533	0.126
職業：公務員	0.15115	0.057488	2.629	0.009 **
職業：(経営者,役員)	0.18827	0.07574	2.486	0.013 *
職業：会社員(事務系)	0.08151	0.031705	2.571	0.010 *
職業：会社員(その他)	0.04287	0.030533	1.404	0.161
職業：学生	0.34773	0.086375	4.026	0.000 ***
ソーシャル・ビジネスの活動を知っている	0.06196	0.009362	6.618	0.000 ***
社会的課題の解決を目指す企業・NPOを信頼している	-0.0715	0.01347	-5.308	0.000 ***
社会的課題への関心	0.05991	0.018331	3.269	0.001 **
社会的課題の解決に向けての住民連携意思	0.10157	0.017559	5.784	0.000 ***

***p< .001 **p< .01 *p< .1 .p< .5

出所：アンケート調査より筆者集計

目的変数であるソーシャル・ビジネスへの関心については、リッカード5段階の上位2段階「とても関心がある」「関心がある」を関心あり、それ以外を「関心なし」とするバイナリ型(0/1型)に変換した。この結果については、ステップワイズ法を用いて説明変数を絞ることにより、AICが最大化する13変数に絞られた(最終的な適合度AIC= 596.45)。このロジスティック回帰分析の結果は表4-8の通りとなった。

これらの分析より、社会的課題の解決に向けての住民参加については、社会的企業の活動を理解し、社会的課題の解決に向けての住民連携の意思を持つ一部住民を除いて、住民参加がなされているとはいえない現状が明らかになった。

また、 p 値、 t 値から伺えるソーシャル・ビジネスへの関心と関連が強いと考えられる変数として、“ソーシャル・ビジネスの認知”が挙げられる。続いて関連が強い項目が、“社会的課題の解決に向けての住民連携意思”である。

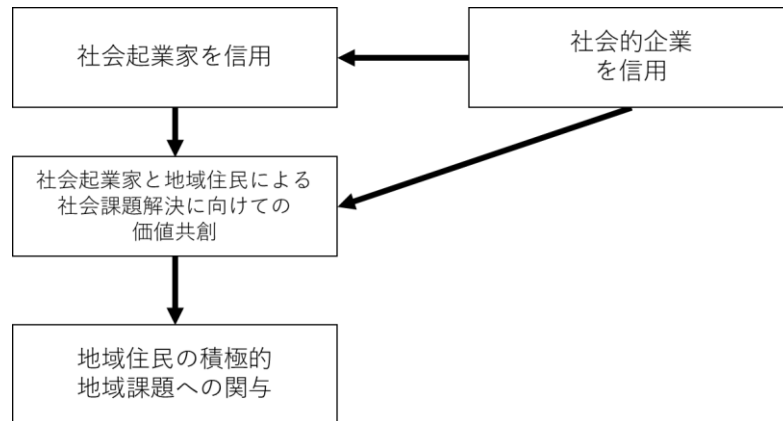
続いて関連が強い項目が“社会的企業への信頼”であったが、本モデル上では、信頼が高いほど、ソーシャル・ビジネスへの関心が低下する関係性にあることが分かった。これは、社会的企業が信頼できればできるほど、ソーシャル・ビジネスへの関心が小さくなることを意味する。社会的企業が信頼できればできるほど、社会的課題の解決に対し、その社会的企業に課題解決を依存してしまい、ソーシャル・ビジネスへの関心を低下させることが考察できる。続いて、住民の職業では“学生”、“公務員”、“経営者・役員”については、ソーシャル・ビジネスへの関心を高く持つことが観察された。特に学生については関心を高く持ち、50代以上住民については、関心が低い傾向が見られた。

以上より、地域住民は、社会的課題に対して強く関心を持つものの、ソーシャル・ビジネスへの関心や信頼は、社会的課題への関心に対して割合では低い傾向がみられた。また、ソーシャル・ビジネスへの関心を高める住民像としては、ソーシャル・ビジネスを認識しており、社会的課題の解決に向けて、住民連携をおこなう意思がある、学生、公務員であり、ソーシャル・ビジネスへの関心を弱める傾向としてソーシャル・ビジネスを実施する企業・NPOを信頼している者であることが分かった。

第3項 ソーシャル・ビジネスにおける住民視点での価値共創

続いては、第3章で検討したフレームワークについての検証をおこなう。第3章では、社会的企業と社会起業家の間にインターナル・マーケティングがおこなわれ、社会的企業が社会起業家に対して、地域住民との価値共創がおこなわれる環境を用意し、社会起

業家と地域住民間には、インタラクティブ・マーケティングがおこなわれ、それによる相互作用が地域住民に対する価値を生む、といったフレームワークを設定した。これらの事象について地域住民側の視点で構築したモデルは図 4-1 のようになる。



出所：筆者作成

図 4-1：仮説 ソーシャル・ビジネスにおける住民視点での価値共創

住民にとって、社会的企業が信用できた場合、社会的企業の信用が社会起業家への信用につながる。また、社会起業家の信用によって、社会起業家との積極的な価値共創に住民らが関わる事が可能になる。そして、地域住民が社会課題の解決に向けて、社会企業家とともに価値を共創することになる。この地域住民の価値共創は、結果として地域住民による地域課題への関与として表面化することになる、との論理展開と仮説が立てられる。

それらを共分散構造分析によるモデル化を試みるが、モデルに投入する観測変数については、調査項目より探索的因子分析によって抽出を試みる。今回、因子分析によって抽出する観測変数は、1つが社会起業家と社会的企業に対する信用を問う項目であり、2つ目が地域課題への関与の手法である。

1つ目の社会企業家や社会的企業に対する信用を問う項目としてはアンケート調査では、「1 リーダーシップのある代表者である」、「2 行政や、地域の組織との連携ができていいる」、「3 情報公開が進んでいる」、「4 非営利組織である」、「5 企業など営利組織である」、「6 球団などスポーツチームが主催している」、「7 継続的に資金が得られている事業である」、「8 自分が関心のある社会課題の解決を目指している」、「9 目的がはっきりして

いる」の9項目である。地域住民が信用出来る社会的企業像を抽出することを目的としているが、6の「球団などスポーツチームが主催している」については、具体的な社会的企業を示す内容となっているため、この項目を外し、本分析では6番を除く8項目に対し探索的因子分析をおこなった。今回の因子分析では、主因子法を用い、因子軸の回転方法についてはプロマックス法を用いる。因子分析の結果は表4-9の通りである。ここで得られた3つの因子による累積寄与率は69.0%となった。

表4-9 社会企業家や社会的企業に対する信用を問う因子分析

	因子1	因子2	因子3
企業など営利組織である	0.629	0.162	0.213
非営利組織である	0.219	0.712	0.273
リーダーシップのある代表者である	0.519	0.515	0.288
自分が関心のある社会課題の解決を目指している	0.562	0.507	0.37
情報公開が進んでいる	0.396	0.393	0.786
目的がはっきりしている	0.535	0.478	0.479
行政や、地域の組織との連携ができています	0.48	0.491	0.474
継続的に資金が得られている事業である	0.648	0.413	0.374
寄与度	2.12	1.85	1.55
累積寄与率(%)	69.0%		
	営利組織 の信用	社会起業家 の信用	社会的企業 の信用

出所：アンケート調査より筆者集計

この因子分析によって抽出された3つの因子は、1つ目の因子1は社会の課題解決において信用がおける社会起業家・社会的企業は“営利組織”として目的がはっきりしている組織であると述べている。この因子1を「営利組織の信用」と名付ける。因子2は非営利を指向しており、リーダーシップを持つ代表者が、住民が関心を持つ課題の解決を目指す姿に信用を置く。正に米国のソーシャル・イノベーション論における社会起業家を信用することがそれに当たる。因子2を「社会起業家の信用」と名付ける。因子3は情報公開がなされ、明確な目的の下、行政・地域組織との連携を取り、持続可能な事業を推進する組織が信用に値するというものである。これは、欧州におけるソーシャル・イノベーション論の社会的企業の姿に重なる。因子3を「社会的企業の信用」と名付ける。今回のモデルでは因子2「社会起業家の信用」、因子3「社会的企業の信用」の2つを投入変数として採用する。

続いて地域住民の社会課題への関与の方法についての投入変数を決定する。アンケート調査では地域住民の社会課題解決に向けての自発的な行動・参加の意思についての質問を、“社会課題解決の配慮意思”を聞く質問として、「社会問題に配慮した生活をしたと思う」、「日常生活で社会的ルールは守る方である」、「地域の運動会など地域スポーツ活動に好意的である」の3つを問うている。

また“社会課題の解決への行動意思”を聞く質問として、「社会問題を解決する活動に参加したいと思う」、「社会的ルールを守る活動に参加したいと思う」、「町内会など地域での活動に参加したいと思う」、「地域の運動会など地域スポーツ活動に参加したいと思う」の4つの質問をしている。

次に“社会課題の住民共有意思”を聞く質問として、「周囲の人に社会的ルールを守る大切さを伝えて、協力するように勧めている」、「周囲の人に町内会などの地域での活動の大切さを伝えて、協力を勧めている」、「周囲の人にも社会問題を解決する大切さを伝え、協力を勧めている」、「周囲の人に地域のスポーツ活動への参加を勧めている」という、4つの質問をおこなっている。

“社会課題解決への配慮意思”，“社会課題の解決への行動意思”，“社会課題の住民共有意思”これらの分類では，自身で配慮したいと考える，行動に移す，行動を周囲にも勧める，と徐々にその関与度を高めていく区分となっている。今回のモデルは，地域課題の解決に向けて社会起業家とともに価値共創をおこなう顧客のモデルであるため，実際に行動に移す段階である“社会課題の解決への行動意思”，“社会課題の住民共有意思”を投入変数として採用する。

最後に，アンケート調査では，社会的課題に対する行動について，11の質問をおこなっている。これらに対して探索的因子分析をおこなう。今回の因子分析においても，主因子法を用い，因子軸の回転についてはプロマックス法を用いた。因子分析の結果については表4-10のようになった。得られた4つの因子による累積寄与率は89.6%となった。

この因子分析によって抽出された4つの因子を個別に考察する。因子1は，仲間を集め議論をし，イベントに参加する，“社会課題の解決への行動意思”と名付ける。因子2は，地産地消の商品購入，不祥事・リスク管理ができた店での購入など，“社会課題を意識した購買行動意思”といえる。因子3は，地域の清掃や資源回収などの町内活動の参加，社会課題解決に積極的な企業の商品を買うなどの行動となっており，“生活の範囲での行動意思”と名付けたい。因子4は，社会課題解決に積極的な企業の商品を買う，社会

問題の解決に向けての情報収集，SNSなどで仲間を集め議論をするなど“Web情報の活用行動意思”と名付ける。

表 4-10 社会的課題に対する行動の因子分析

	因子1	因子2	因子3	因子4
社会問題の解決に向けて.Web.SNSなどを活用してネット上で協力する仲間を集めて議論したりする	0.858	0.084	0.054	0.152
社会問題の解決に向けて..ネット上ではなく.実際に会って協力する仲間を集めたり.議論したりする	0.802	0.074	0.217	0.056
地域のスポーツ活動の指導などに参加する	0.741	0.073	0.203	-0.217
社会問題の解決を意図するイベント等に参加する	0.663	0.185	0.444	-0.013
地産地消を優先して商品を買う	0.185	0.504	0.51	0.11
不祥事を起こした企業の商品は買わない	0.112	0.542	0.094	0.09
疾病予防対策がしっかりした店で商品を買う	0.098	0.733	0.175	-0.082
安心安全を考えて商品を買う	0.015	0.795	0.153	-0.032
地域の清掃や資源回収運動に参加する	0.384	0.245	0.546	-0.146
社会問題の解決に向けて情報収集などをを行う.Web.SNSなどの活用も含む.	0.486	0.338	0.342	0.18
社会問題の解決に積極的な企業の商品や.そのような店で商品を買う	0.388	0.452	0.476	0.195
寄与度	2.960	2.148	1.253	0.198
累積寄与率(%)	89.6%			

社会課題の解決への行動意思 社会課題を意識した購買行動意思 生活の範囲での行動意思 Web情報の活用行動意思

出所：アンケート調査より筆者集計

これら，4つの因子から価値共創によって創発される行動としては，因子1の“社会課題の解決への行動”がふさわしく，因子2～4については具体的行動としては弱いため，モデルへの投入については，因子1のみを採用する。

第2節 ソーシャル・ビジネスの住民・社会的企業の共創モデル

前節では，ソーシャル・ビジネスの住民・社会的企業の共創モデルの投入変数を検討した。住民とソーシャル・ビジネスの共創の前提となる，“社会的企業の信用”，“社会起

業家の信用”と、共創の成果としての“社会課題の解決への参加意思”，“社会課題の住民共有意思”，“社会課題の解決への行動”をモデルの投入を検討する。ここで，第1章と第2章の先行研究から得た仮説である，“社会的企業の信用”が“社会起業家の信用”を生じ，“社会起業家の信用”が“ソーシャル・ビジネスの共創”を生み，成果として社会課題の解決に向けての解決行動を生じるモデルを設計し共分散構造分析をおこなった。

モデルの構造と各パス係数については図4-2となった。本モデルでは，“社会企業家や社会的企業に対する信用を問う因子分析”によって抽出した因子「社会的企業の信用」「社会起業家の信用」の2因子の特に因子負荷量が大きかった変数を観測変数として，“社会的企業の信用”「社会起業家の信用」の2つの潜在変数を定義した。

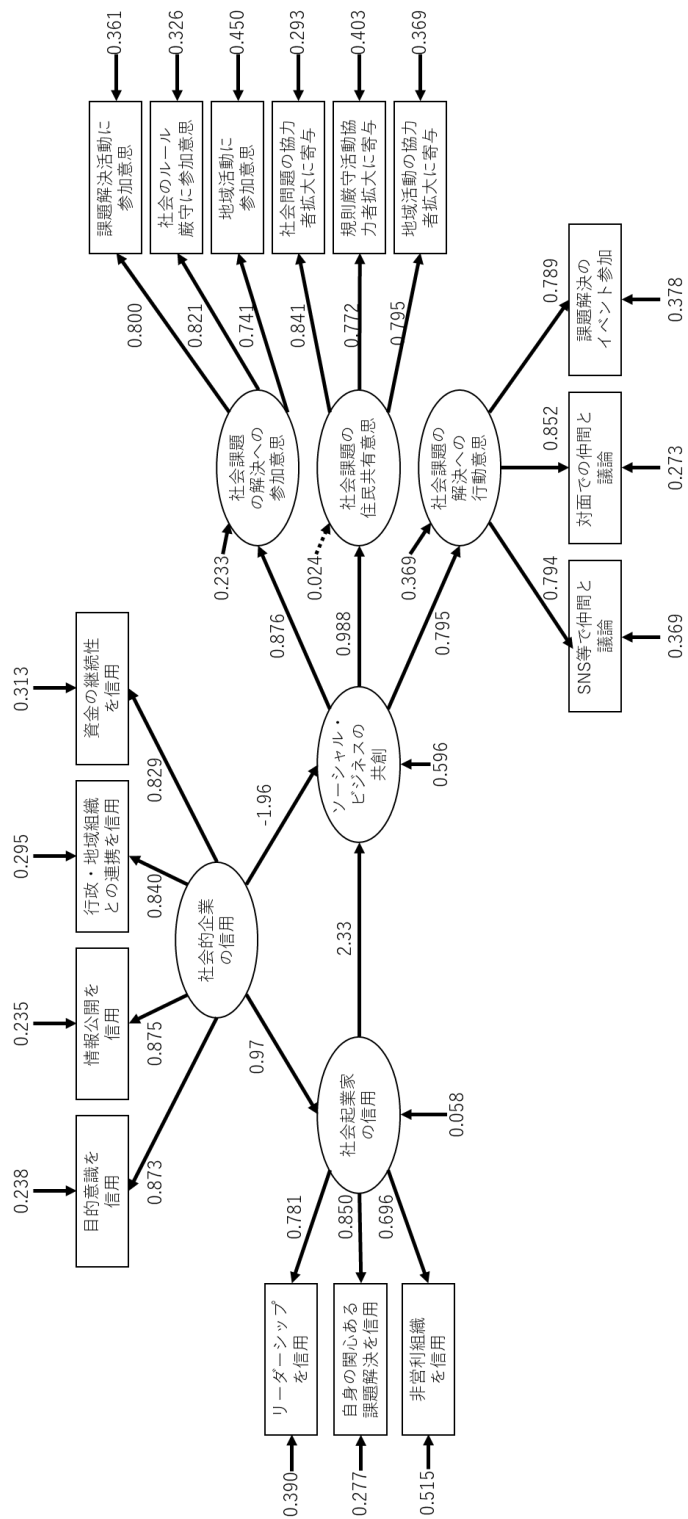
また，“社会的課題に対する行動の因子分析”で定義した，“社会課題の解決への行動意思”，地域住民の社会課題への関与の質問から「社会課題の解決への行動意思」，“社会課題の住民共有意思”を潜在変数とし，“社会課題の解決への行動意思”については因子の特に因子負荷量が大きかった変数を観測変数として置いた。

モデルの構造と各パス係数については図4-2となった。またモデルの適合度については表4-11の通りとなった。適合度は1に近いことで有効性を判定する指標 CFI=0.954, TLI=0.944, 0に近いほど適合度が高いと判定できる RMSEA=0.071となっており，いずれも適合がみられるモデルとなった。

表 4-11 共分散構造分析モデル適合度指標

カイ 2 乗値	542.755
自由度	98
<i>P</i> 値	0.000
CFI	0.954
TLI	0.944
RMSEA	0.071
SRMR	0.067
AIC	35025.271
BIC	35207.762

出所：アンケート調査より筆者集計



出所：アンケート調査より筆者集計

図 4-2 ソーシャル・ビジネスの住民・社会的企業の共創モデル

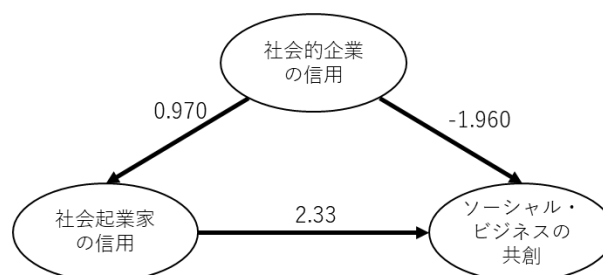
共分散構造分析の結果より、潜在変数として定義した「社会的企業の信用」「社会起業家の信用」「ソーシャル・ビジネスによる共創」の関係性は、「社会的企業の信用」が高まれば、「社会起業家の信用」が高まり、「社会起業家の信用」が高まれば、ソーシャル・ビジネスの共創が高まるという関係性が裏付けられた。しかし、社会的企業の信頼が直接、ソーシャル・ビジネスの共創を生むわけではなく、因子間関係では負の因果関係がみられた。

これらより可能な考察としては、地域住民との直接的な関与をおこない、“見える存在”である社会起業家と地域住民との、ソーシャル・ビジネスにおける価値共創は成立し、それにより地域住民は地域課題により深く接し活動の範囲を広げていく可能性を見取ることができる。そして、地域住民にとって、各主体との結節を担う社会的企業は共創を生む相手ではなく、相手を信用し任せる相手として存在する。

しかし、社会的企業の信用が、社会起業家の信用につながることもモデルで裏付けられた。本モデルで示唆されたのは、地域をつなぐ役割を持つ社会的企業が明確に存在し、頼ることができる場合は、地域住民にとっての共創を阻害する要因となる可能性がある。しかし、社会起業家にとっては、社会的企業の信用によって担保された社会起業家こそが、地域住民との共創をおこなうことが出来るため、社会的企業が重要な役割を持つことが示唆された。

第3節 発見事実と理論的考察

前節までの分析により、以下の発見と考察ができた。1つ目は、社会課題に対して住民の関心は高いものの、社会的企業・社会起業家によるソーシャル・ビジネスについて一部信用が得られていない状況にある。



出所：アンケート調査より筆者集計

図 4-3 ソーシャル・ビジネスの住民・社会的企業の共創モデル(一部抽出)

2つ目は、前章で述べたフレームワークによって、社会的起業家・社会的企業には役割があり、社会的起業家は、地域住民との相互作用の中で価値を創造する役割、社会的企業は、起業家と地域住民が、価値共創を実現できる環境を整備する、といった役割を持つということを述べた。この仮説に対して、地域住民側でそれを裏付ける結果を得ることができた。

具体的には、図 4-3 の通り、「社会起業家の信用」が高ければ地域住民のソーシャル・ビジネスの共創が高くなり、「社会的企業の信用」が、「社会起業家の信用」を高める関係にあるため、

- ・信用ある社会起業家との相互作用の中で、地域住民が価値共創に向かうこと
- ・価値共創の直接の相手となる社会起業家の信用は、社会的企業の信用によって高められる

の2点の結論が得られた。

3つ目は、ソーシャル・ビジネスの関心が、地域住民による社会課題の解決に向けての価値共創に直接つながる訳ではないという点である。共分散構造分析からは、「社会的企業の信用」が社会課題の解決に対して負の因果があるといった関係性がみられた。それらは地域住民にとって、価値共創が生じるために、社会起業家・社会的企業がおこなうべき必要な条件があることを示唆している。サービス・マーケティングにおいて、Grönroos (2007)は企業と従業員のそれぞれの役割について述べている。同様に社会起業家・社会的企業が、地域住民との相互作用に向けて実施すべき役割がある可能性がある。

第5章 地域社会的企業とステークホルダー間の関係性の実証研究

前章では、社会起業家・社会的企業と住民間の社会的価値共創が存在するという仮説の元、住民側のアンケート調査からモデルを構築し、その有意性を確認、仮説の検証をおこなった。本章では、前章以前で議論した、フレームワークに従い、地域の社会的企業における、地域の社会的価値創造が実際に機能しているかについて、実証的に検証をおこなう。そこで、本章では、観光による地域経済・地域社会の発展を目指す、観光地域づくり法人（DMO）に注目する。

筆者は、鳥取県東部と兵庫県北西部に跨る地域の観光づくりを進める麒麟のまち観光局のマーケティング専門人材職員として、2018年の創設時点から運営に参画している。

観光地域づくり法人は、観光における地域経営の地域のリーダーであり、その組織・機能は次節以降で詳しく述べるが、欧州で議論される社会的企業との共通点を有しており、多くのステークホルダーの媒介を機能としている。またその会員には地方自治体・地域の観光協会の他、宿泊・交通・飲食などの事業者が参加し、それら会員は、地域課題に果敢に挑戦する社会起業家が多く名を連ねている。こういった環境の中、第3章のフレームワークを想定し、地域課題を地域住民とともに解決する、観光地域のまちづくりのリーダーとして、地域のイノベーターと地域住民の価値共創がおこなえる環境づくりと、麒麟のまち観光局の理念の浸透の試みについて実証的に分析した。

第1節 社会的企業としての観光地域づくり法人DMO

第1項 観光地域づくり法人「麒麟のまち観光局」概要

2018年3月、47都道府県で最も人口が少ない鳥取県の県庁所在地である鳥取市を中心に、旧因幡国にあたる鳥取県東部地域と兵庫県北西部の新温泉町、香美町(図5-1)で組織する地域連携DMO「麒麟のまち観光局」が発足した。

地方創生策の一つに連携中枢都市圏構想というものがある。これは人口減少・少子高齢化による社会経済維持のため、地方の中核市を中心に近隣町村との連携を強め、周辺地域を一つの連携中枢都市圏として形成させるという構想である。このなか鳥取市は連携中枢都市圏の中核市として位置付けられ、周辺の町と連携し、鳥取都市圏域を構成する。この圏域内の地域観光経営の中心となることを期待され設立されたのが、地域連携DMOの麒麟のまち観光局である。

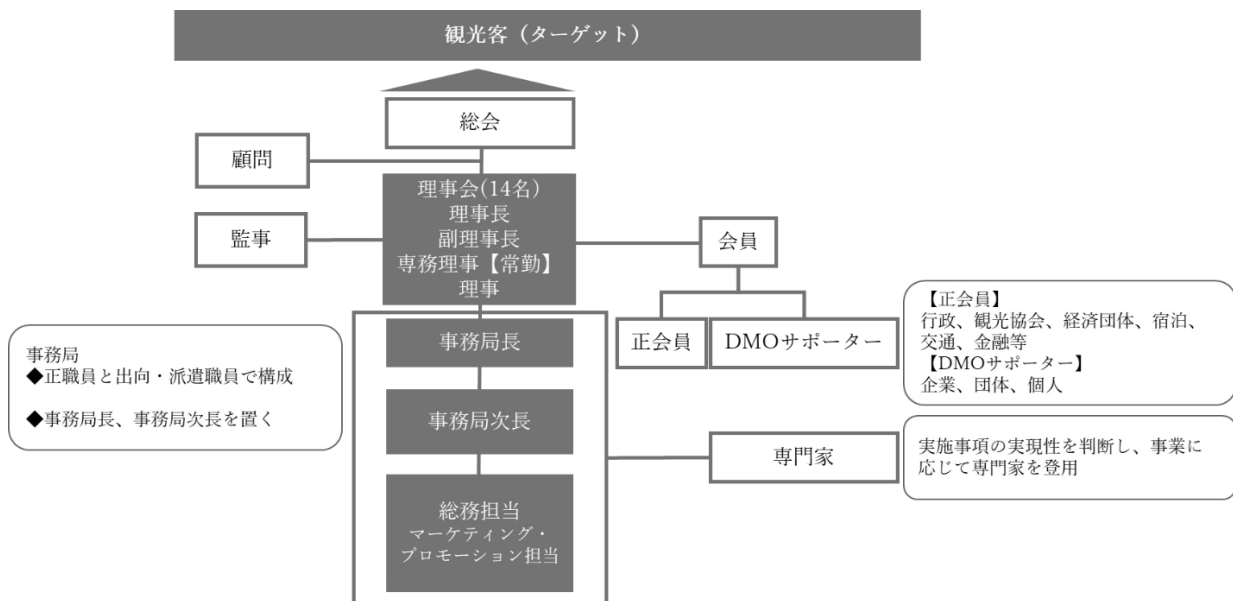
麒麟のまち観光局が担当する地域には、その地域で伝わる獅子舞の一種である“麒麟獅子舞”の伝統文化がある。それを文化的に共通する圏域のアイコンとして、地域住民の共有意識を持ってもらうために名称を“麒麟のまち”としているのである。

<鳥取因幡・北但西部エリア図>



出所・写真提供：麒麟のまち観光局

図 5-1 麒麟のまち観光局の担当エリアと圏域に伝わる麒麟獅子舞



出所：麒麟のまち観光局

図 5-2 麒麟のまち観光局 組織図

麒麟のまち観光局の組織図が上記の図 5-2 となる。この組織は公益事業と収益事業を実施する一般社団法人格を持ち、組織の最高意思決定機関である総会の下、業務執行の決

定機関である理事会，実業務をおこなう事務局が組織される。また，圏域の市町の首長が顧問となり，理事には地域金融機関・宿泊等観光事業者・交通・商工会・観光協会等の代表が所属している。また観光局に所属する会員として，地域の行政・観光協会・経済団体・宿泊・交通・金融等の組織・事業者の約 300 社が所属している。

第2項 観光地域づくり法人DMOのサービス・マーケティング

筆者は，データベース・マーケティングの専門人材の事務局職員として，観光局に組織設立当初より関与しており，その中で，当初より組織として，地域住民へのマーケティングの重要性を訴えてきた。観光局は，兵庫県と鳥取県と2つの県を跨いだ地域をその対象圏域としている。観光局が設立するまでは観光政策やキャンペーンなどは，県単位での政策予算となることから，これまでは観光施策を別々におこなっていた2つの県であるため，両県のそれぞれの県民には，一つの広域観光圏に属していることについて，その意識が十分には浸透していないというのが，当初の観光局の認識であった。



図 5-3 麒麟のまち観光局 ブランドブック 理事長挨拶

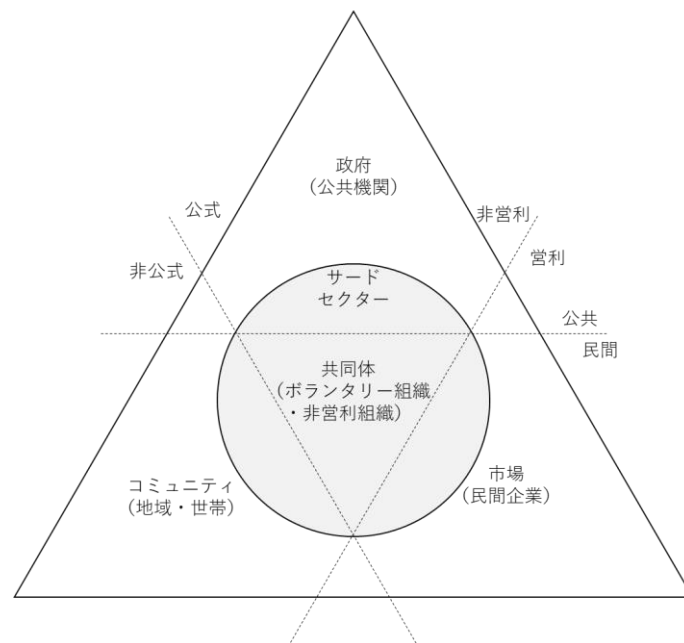
地域全体での統一行動のためには，内部における一体感の形成が必要であり，麒麟のまち観光局は，積極的なインターナル・マーケティングとインナー・ブランディングにより，圏域内の各企業・自治体・地域住民が観光客・顧客へのサービス意識を共有させたいと考えたのである。「地域内ブランディングと情報発信による認知度の向上」を観光局の

基本戦略とし、「地域に根差し、地域が稼ぐ仕組みづくり」をおこなう組織(図 5-3)を謳い、地域資源の価値を引き出す役割を打ち出し、この理念を賛助会員・地域住民に伝えることから始めた。

第3章で設定したフレームワークにおいて、観光地域づくり法人DMO 麒麟のまち観光局は、欧州におけるソーシャル・イノベーション論における社会的企業であり、サービス・マーケティングにおける、フルタイム・マーケターとして、地域の社会起業家に対してインターナル・マーケティングをおこなう位置付けとなる。本節では、麒麟のまち観光局を対象に、社会的企業としてサービス・マーケティングのインターナル・マーケティングを実施する主体として、フレームワークとの整合性について検証をおこなう。

第3項 観光地域づくり法人の社会的企業としての検証

欧州におけるソーシャル・イノベーション論において、社会的企業は、政府・市場・コミュニティの3つの極との相互作用を組み込むサードセクター(図 5-2)として位置付けられる。また、Borzaga & Defourny(2001)による欧州の社会的企業の定義(表 5-1)では、社会的指標5つ・経済的指標4つの指標・基準によって定義される。



出所：Evers and Laville (2004)をもとに筆者作成

図 5-2：3極モデル (再掲)

地域の観光課題を一手に引き受け、観光による地域のソーシャル・イノベーションを推進するのが観光地域づくり法人(DMO)である。DMOは登録要件として法人格を持つこととされており、社会的企業としての側面を強く持つ。社会的企業は、政府、市場、コミュニティ間の、媒介・結節として、それぞれの極を組み合わせ、それぞれの隔たりをブリッジし、各極間の問題を克服しながら社会問題を解決する「媒介の場」として機能する。

麒麟のまち観光局は、理事・会員に、地方自治体・商工会・観光協会をはじめ、その組織運営に3極すべてが関与している。また、DMOの登録要件として、「地域での合意形成の仕組みも活用し、地域の多様な関係者間で戦略の共有をおこなうとともに、その戦略に照らして、地域における取組の不足や重複等の調整を定期的におこなっていること。」としている。

麒麟のまち観光局では、圏域に跨る1市6町の3極をブリッジし、地域の観光問題の解決を期待される組織であるといえる。

表 5-1 社会的企業の定義

	指標・基準	概要
社会的指標	①コミュニティへの貢献	コミュニティ・地域レベルでの社会的責任を積極的に果たす。
	②市民による設立	コミュニティ・市民の共同の活力に依拠する。
	③資本所有に依存しない意思決定	資本所有者の重要性は否定しない。1人1票制によって意思決定をおこなう。
	④影響を受ける人々の参加	顧客代表・ステークホルダーの参加を促進。
	⑤利益分配の制限	利潤分配を制限し、利潤極大化行動を抑制する。
経済的基準	①財・サービスの継続性	財の生産・サービスの継続的な供給が社会的企業の第1の存在理由。
	②高度の自律性	行政からの補助金を活用するが、自律的で他の組織から管理されない。
	③経済的リスク	リスクを負うことを想定する。生存はメンバーの努力次第。
	④有償労働	貨幣的資源と非貨幣的資源の混合に依拠し、活動継続のために有償労働をおこなう。

出所：Borzaga & Defourny(2001) 邦訳 訳者(内山(2004))解題 pp. 513 一部筆者修正

次に、社会的企業の定義の面から検証をおこなう。社会的指標では、①地域レベルでの社会的責任を果たす、②地域住民の協力・活力を利用する、③1人1票制によって意思決定をおこなう、④ステークホルダーの参加推進、⑤利潤追求を重視しない、の5点が要件となっている。また、経済的基準については、①サービスの継続性、②高度の自立性、

③財務的なリスクを内包する，④活動による有償労働を持つ4点が要件とされている。

まず，社会的指標については，

① 地域レベルでの社会的責任を果たす

観光局は，1市6町の麒麟のまち圏域における観光による地域づくりの責任を持つ組織であり，地域に根差した活動を進めている。

② 地域住民の協力・活力を利用する

観光局は，地域に根差し，住民参加による地域全体の活性化を志向しており，地域の協力・活力を前提とした活動をおこなっている。

③ 1人1票制によって意思決定をおこなう

一般社団法人である麒麟のまち観光局は，総会において正会員による1人1票の意思決定により方針決定をおこなっている。

④ ステークホルダーの参加推進

地域の行政・観光協会・経済団体・宿泊・交通・金融等の組織・事業者が参画する観光局，ステークホルダーの参加を前提としている。

続いて，経済的指標については，

① サービスの継続性

観光庁の観光地域づくり法人の登録要件として「安定的な運営資金の確保」を挙げている。観光局は持続可能な運営を実施している。

② 高度の自立性

社会的指標の③でも述べた通り，観光局では総会による，行政・観光協会・経済団体・宿泊・交通・金融等の組織・事業者からなる正会員による1人1票の意思決定による自立的運営がおこなわれている。

③ 財務的なリスクを内包

総会による予算・決算承認による運営がおこなわれるが，観光局では事務局の運営次第で補助金獲得・収益増減等が左右する。

④ 活動による有償労働

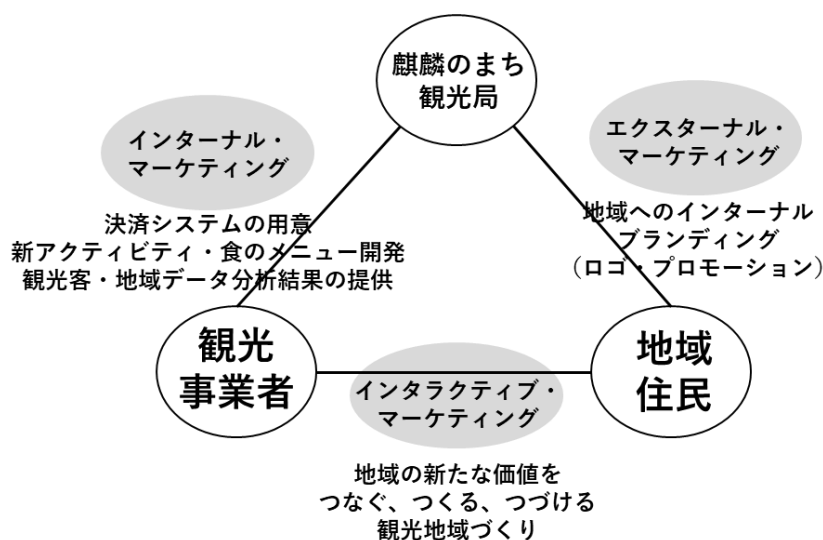
観光局の事務局職員の給与等，当然有償労働による運営がなされている。常勤以外の理事・幹事は無報酬での運営としている。

となっている。

以上，欧州の社会的企業の定義に対して，観光地域づくり法人である麒麟のまち観光局は，すべての項目を満たしており社会的企業であると考えてよいと言える。

このように，麒麟のまちは，社会的企業の定義をすべて満たしていたが，すべての観光地域づくり法人がこれらを満たす訳ではない。観光庁の登録観光地域づくり法人の中には，株式会社も存在する¹⁰。株式会社であった場合は，社会的指標の“③1人1票制によって意思決定をおこなう”を満たさないが，株式会社の観光地域づくり法人においても，地方自治体・地域の観光関連事業者などのステークホルダーが関連する組織運営をおこなっている。

また，観光地域づくり法人が，地域に対するエクスターナル・マーケティング，地域で地域住民とともに価値を生み出す社会起業家とのインターナル・マーケティングをおこなう存在であることについて検証したい。インターナル・マーケティングにおける中心概念に，「エンパワリング(Empowering)」と「イネーブリング(Enabling)」，そしてプロミスの実行が存在する(Grönroos 2007)。



出所：筆者作成

図 5-3 麒麟のまち観光局のサービス・トライアングル

麒麟のまち観光局が地域住民に対しておこなう，約束(プロミス)が基本方針である「地域に根差し，地域が稼ぐ仕組みづくり」を進めることであるといえる。また，インナ

¹⁰ 観光地域づくり法人は DMO(Destination Management/Marketing Organization)の他に，DMC(Destination Management/Marketing Company),つまり会社として観光地マネジメント・マーケティングを実施する組織を許容している。

ー・ブランディングとして、地方紙に記事を提供するなど、麒麟のまち観光局の活動を地域住民に向けてアピールするプロモーション活動、エクスターナル・マーケティングをおこなっている。

次に、地域の観光事業者など社会起業家に対して、地域で稼ぐ仕組みを実現するための必要条件を作るために、観光局は、集約したマーケティング情報や、決済用の技術や接客技術などの支援、Webによるアクティビティ予約などのシステム、ツアーなどを企画し観光客を誘致するなど、地域が稼ぐための環境整備をおこなうことを業務としている。これはエンパワリングであり、イネープリングにあたる。これらは、インターナル・マーケティングとして機能しているといえる。

第4項 地域連携DMOと広域DMOのコンセプトの違い

しかし、この地域住民を対象としたサービス・マーケティングの視点は、麒麟のまち観光局には存在するものの、すべての観光地域づくり法人に適用できるものではない。中国地方には、瀬戸内海に隣接する7県で構成される、せとうち観光推進機構(せとうちDMO)、鳥取県・島根県の全域をカバーする、山陰インバウンド機構といった、広域観光のマーケティング・マネジメントをおこなう、広域連携DMOが存在する。それらの観光地域づくり法人は、規模の大きさから、地域住民を対象としたサービス・マーケティングを実践しているとは言い難い。

麒麟のまち観光局の他では、岡山県に存在する地域連携DMOの1つ、真庭観光局に、麒麟のまち観光局と同様にサービス・マーケティングの視点を持つ可能性がある。

表5-2の通り、せとうちDMO、山陰インバウンド機構、いずれもそれぞれのコンセプトの対象者を観光客に置き、観光客に向けての価値提案をおこなっている。それらの組織についても、地域住民に価値を提供する地域づくりがおこなわれない訳ではない。しかし、広域連携DMOのマーケティングとしては、対観光客のプロモーションとして実施されていることを意味する。このような観光地域づくり法人は、観光客に向けて地域ブランディングをおこない、観光客の誘致に向けたプロモーションを実施する。

また地域事業者は観光地域づくり法人のプロモーション戦略のもと、観光客との価値交換をおこなう。広域連携DMOは観光による経済的な価値の獲得を目指し、間接的に地域住民はその観光整備による地域ブランドの上昇、経済波及効果などにより、恩恵を受ける。

表 5-2 地域連携DMOと広域DMOのコンセプトと価値提案先比較

規模	法人名	地域	コンセプト	価値提案先
地域連携DMO	麒麟のまち観光局	鳥取県東部・兵庫県北西部	生活圏・商圈・文化圏、新たな観光圏の連携が実現（地域の目指す姿） 訪れた人々が「美しさ・温かさ・うまさ」に感動する地域（観光客の皆さんに期待する姿） 住民が主体となり様々な交流を通じて創り上げる笑顔あふれる地域（地域住民の目指す姿）	地域住民・観光客
	真庭観光局	岡山県 真庭市・新庄村	自然とともに暮らし「循環する」「持続可能」なまちづくりの在り方を、地域独自の価値として確立し、情報の発信、滞在交流プログラムを通じ、現地での「至福の瞬間」を来訪者へ提供、この地域に魅了されるファンを獲得するとともに、住民自らが豊かに暮らせる地域づくりを目指す。	
広域連携DMO	山陰インバウンド機構	鳥取県・島根県	縁の道～山陰～ 新たな発見 新たな出会い もう一つの日本。日本人が大切にする「縁」にスポットをあて、日本の最も古い歴史を有する地域である山陰で、「神話」・「伝説」をテーマに山陰の「自然」「歴史」「文化」を体験する旅	観光客
	せとうちDMO（せとうち観光推進機構）	兵庫県、岡山県、広島県、山口県、徳島県、香川県、愛媛県	世界有数の内海（うちうみ）を共有し、独自で多様な資産から成る内海文化圏。その特有な文化に触れることで、日常から解放され、あるがままの（Authentic）日本を体験できる場所。	

出所：筆者作成

それに対し、麒麟のまち観光局や、同じ中国地方にある真庭観光局などの地域連携DMOについては、地域住民への価値提案をおこなうコンセプトとなっている。地域の産業育成など、地域課題に対して、地域の社会起業家、社会的企業が地域住民との価値共創をおこなう。

表 5-3 DMO組織の規模と地域住民の観光価値の源泉

組織規模	マーケティングの舞台	地域住民の主要観光価値
地域連携DMO	社会	社会起業家の地域課題解決に向けての共創される価値
広域連携DMO	市場	観光客の消費・地域づくりの投資による金銭的価値の還元

出所：筆者作成

ここに生じる差は、表 5-3 のように、マクロな経済圏における産業間のダイナミックな経済活動の下、地域の観光開発をおこなう広域連携DMOが、そのマーケティングの舞

台を市場においているのに対し、地域連携DMOはマーケティングの舞台を社会に設定し、地域のソーシャル・イノベーターが、地域住民との価値共創をおこない、地域の価値を高め、それを地域の観光価値に昇華していくところに違いがある。

これらの組織の規模の違いは、役割の違いであると考えられる。地域連携DMOは、地域住民の顔が見える規模の組織であるため、広域連携DMOにできない、地域社会に根差した、価値創造が可能なのである。

鳥取県東部と兵庫県北西部にまたがる、麒麟のまち圏域は、狭い地域とは言い難いが十分に地域住民の姿、地域の社会レベルでの地域課題を把握することが可能な規模である。麒麟のまち圏域で実施する観光施策については、社会的企業として社会起業家に地域住民との価値共創が可能な環境を主軸とする運営をおこなっている。

しかし、地域連携DMOは、その組織の維持のためには、地域への恩恵としての経済的効果を得る必要がある。地域課題の解決に向けた地域づくりを通して、社会起業家と地域住民が価値を生み出し、観光価値を高める。それらは観光消費の増加として経済効果を生み、最終的に地域経済に還元される。

本章では、筆者が属する麒麟のまち観光局の設立と運営の中で、組織を欧州におけるソーシャル・イノベーション論による社会的企業として位置付け、そのコンセプトを設計した。その中で、地域のイノベーターである社会起業家が地域住民との価値共創を生じる、その環境整備をおこなう組織として、サービス・マーケティングを志向した。それは、地域住民に対して「地域の稼ぐ仕組みの構築」というプロミスを伝え、期待を醸成するエクスターナル・マーケティング、イノベーターたちの活躍の場、プロミスを実行する環境を用意するインターナル・マーケティングの実践となったのである。それによって、ソーシャル・イノベーションのサービス・トライアングルにおける社会的企業の性格を持つ観光局となった。

第6章 地域ソーシャル・アントレプレナーのステークホルダー 関係性実証研究

第1節 社会起業家と地域の関係性の分析

前章では、第3章で設定した、ソーシャル・イノベーションのサービス・トライアングルの社会的企業として麒麟のまち観光局をおき、インターナル・マーケティング、エクスターナル・マーケティングを実践するなどの事例を実証した。本章では、麒麟のまち圏域の過疎地域である若桜町鳥取市内を結ぶローカル鉄道線である若桜鉄道の観光化を進めた、社会起業家の行動と、社会的企業としての麒麟のまち観光局の支援、また鉄道沿線の観光化を地域の活力に変えるために、活動する社会起業家と地域住民間の価値共創のサービス・トライアングルを分析する。

さらに、このサービス・トライアングルにおける、社会起業家と地域住民の相互作用による価値共創の結果、それらによって生じた経済的価値を、算出し、社会に根ざしたマーケティングが経済的価値を生み、持続可能であることを明らかにする。

第2節 事例研究 若桜鉄道沿線におけるソーシャル・イノベーション

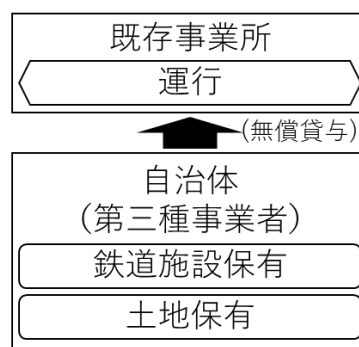
第1項 若桜鉄道の社会的課題

若桜鉄道は、鳥取県東部の八頭町と若桜町を結ぶ第3セクター方式の鉄道会社である。1930年に開通し、日本国有鉄道発足以降、国鉄若桜線として営業していた。開通当初は、沿線で伐採される杉の貨物輸送を中心に活用されていたが、林業の斜陽化にともない若桜線は赤字化、1981年には国鉄の第1次廃止対象特定地方交通線として廃止路線の対象となった。1986年に第3セクター方式鉄道への転換が決定され、1987年に若桜鉄道株式会社が設立。鉄道経営は民営化したJR西日本から若桜鉄道に引き継がれることとなった。

若桜鉄道は2009年に日本で初めて「公有民営化」方式の上下分離の事業構造(図6-1)¹¹を採用した。運営方式としては、若桜町と八頭町が鉄道施設と土地を保有し、若桜鉄

¹¹鉄道事業者には鉄道施設の保有・列車運行をおこなう第一種鉄道事業者の他に、路線を借用して運送事業をおこなう第二種鉄道事業者、鉄道を敷設し第二種鉄道事業者に使用させる第三種鉄道事業者が存在する。第三種鉄道事業者を地方公共団体などが担い、鉄道会社に運営させる方式を「公有民営化方式の上下分離の事業構造」と呼び、地域公共交通の活性化・再生を目的に2007年に施行された、「地域公共交通の活性化及び再生に関する法律」に基づき、地方公共団体と事業者が作成する鉄道事業再構築実施計画により移行がおこなわれる。

道が鉄道運営をおこなう上下分離方式である(横田 2012)。この決定は、経営状況の悪化が顕著となり、危機的財政により 2008 年度末には、開業時に積み立てて赤字補填等に充当してきた運営助成基金が枯渇するという中で判断であった¹²。この上下分離については、国土交通省の認定を受けた鉄道事業再構築実施計画に基づく、国の支援を受けての事業であったが、計画に基づき 2009 年度から 2019 年度までの 10 年間で運行の安定維持を図ることが求められていた。



出所：川口(2010) をもとに筆者作成

図 6-1 若桜鉄道の上下分離方式

若桜鉄道が本社を置く若桜町は人口 3,134 人(2020 年 1 月 住民基本台帳人口)、1980 年は 6,633 人(1980 年国勢調査人口)であったため 40 年前から人口は約半減していることになる。更に日本創生会議は若桜町を消滅可能性都市として、将来の更なる人口減を指摘している¹³。

このような状況の中、若桜鉄道は過去数度の廃線の危機に見舞われている。1974 年に(当時)国鉄若桜線の貨物営業が中止され、1981 年には、国鉄再建法に基づく第 1 次廃止対象特定地方交通線の指定をうける。

その後、廃止のうえのバス路線化の検討を含め協議をすすめる中で、住民側の存続を求める声に押される形で 1986 年に第 3 セクター方式を取る事となった。しかし、第 3 セクターの運営も厳しく、2005 年にも再度存廃論議が持ち上がる。だがそこでも住民会

¹² 国土交通省 報道発表資料「地域公共交通の活性化及び再生に関する法律に基づく鉄道事業再構築実施計画の認定(『公有民営化』第 1 号)について」に詳しい経緯が示されている。

¹³ 東日本震災後の復興を日本の復興の契機とすることを目的に発足した日本創成会議によって 2014 年に消滅可能性都市は発表された。2010 年から 2040 年の間に 20~39 歳の女性人口が半減以下となる地方自治体は、長期の人口の自然増が見込まれないことから、消滅可能性都市と定義される。

議の総意により鉄道存続となり、先述の地域公共交通活性化法に基づき上下分離が実施されることになる(山田 2016)。

このように、地域住民の強い意思によって存続が決まった若桜鉄道ではあるが、鉄道事業再構築実施計画では、経営の安定化が義務付けられた。それにより 2009 年から 2020 年 3 月までの 10 年の間に、旅客者数を増加し鉄道を存続させるといった、社会的課題の解決が当社に課せられることとなった。

第 2 項 事例 1 蒸気機関車運行の社会実験

1. 社会的企業 鳥取・因幡観光ネットワーク協議会(現・麒麟のまち観光局)の背景

2015 年頃、鳥取・因幡観光ネットワーク協議会は、鳥取県東部の 1 市 4 町(鳥取市、岩美町、八頭町、若桜町、智頭町)の観光戦略を担当していた。協議会では「鳥取砂丘の次に来るものを作ろう」というコンセプトで圏域内のコンテンツを再検討していた。特に大きな課題となっていたのが、若桜町・八頭町で、それらの町は観光資源に乏しく、実際は当時ほとんど観光客がなかった。

そこで協議会で注目したのが若桜鉄道であった。協議会は経営が厳しい若桜鉄道の打開策を含め、観光施策の協力を依頼するアプローチを仕掛けたが、当時は中学校がスクールバス導入により通学生が減少するなど、公共交通機関としての利用者減が深刻化し、赤字・廃線の危機にあった。この危機的状況下で若桜鉄道としては組織として、観光施策に関わる余裕がないと協力に乗り気ではなかった。

2. 若桜町を取り巻く地域と若桜鉄道側の意識

また地域住民も、若桜鉄道の存続を要望していたものの、その目的は地域住民の交通手段として、地域アイデンティティとしての鉄道の存続を求めるものであり、観光としての可能性については「何もない田舎に人が来る訳がない」といった懐疑論者が多かった(山田 2016)。

若桜鉄道の使用する施設は、経営が厳しい第 3 セクターだったこともあり、継続的な施設に対する設備投資が難しく、それが幸いし古い駅舎・橋梁など様々な昭和時代の建造物を修繕し利用している。このように残され、歴史的価値を有した登録有形文化財を若桜鉄道は 23 件も保有していた。特に終点である若桜駅には、蒸気機関車の運用に必要な機関車転車台など 8 つの施設が登録有形文化財に登録されている。若桜鉄道線自体が「鉄道

遺産」(山田 2016)としての文化的価値を有している。

レトロで文化的価値がある鉄道として、観光客を呼び込むための施策が検討されたこともあり、2007年に国鉄時代に若桜線を実際に走っていた蒸気機関車(SL)を兵庫県多可町から譲り受けた。若桜鉄道ではSLの現役時代の風景を再現すべく同機の整備を自らおこない、整備の難しい蒸気機関ではなく圧縮空気を利用することによってSLを走行させることに成功した。その後、このSLは若桜鉄道沿線住民から、若桜鉄道のシンボルとして親しまれ、蒸気機関の整備をおこない若桜線で走らせたいとする住民運動が活発化していた。

若桜鉄道は、鉄道の上下分離以降、構内によるSL運転など地元と連携したイベントを実施するなど3期連続で黒字経営を維持したものの、2012年度に再び赤字に転落、2014年度の赤字額は3,153万円まで膨らんだ。これらの問題の突破策として、若桜鉄道は外部人材によるイノベーションを期待し新社長の公募を実施、同年、IT業界出身の山田和昭氏が新社長として、経営再建に乗り出すことになった(堀内 2016)。

若桜鉄道は、数度の廃止の危機に際して、地域住民の強い要望によって存続が求められている。地域の要望としての鉄道の維持、そのための若桜鉄道のマネタイズという地域課題が提示された。2014年に就任した山田社長は社会起業家として、地域での新たな事業による、この課題解決を期待されることになる。

3. 社会起業家としての若桜鉄道(社長 山田氏)の背景

2014年に外部人材として社長に就任した山田氏は、社会的課題である若桜鉄道の存続に対して、単に鉄道を生き残らせるのではなく、地域住民にとって高い付加価値を生む「地域に貢献する鉄道」として存続させることを社会的ニーズと認識していた。また、解決策として「地域鉄道をコンテンツとした観光客誘致による「外貨」の獲得」、「公共交通としての利便性強化」の2点を挙げ、それらに基づいた具体策を検討していた。

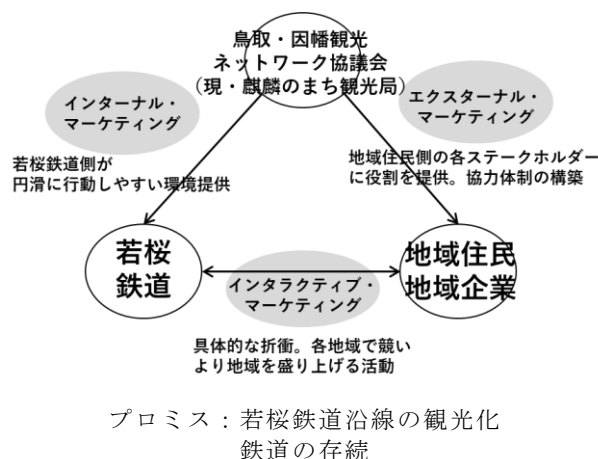
山田氏の社長就任の数週間後、鳥取・因幡観光ネットワーク協議会との意見交換の機会があり、その場で、若桜鉄道の観光活用が若桜鉄道と協議会の両者の方向性として初めて合致し、地域観光を担う社会的企業である鳥取因幡観光ネットワーク協議会が全面的に若桜鉄道の観光活用を支援することが決まった。

4. 蒸気機関車運行の社会実験の検討

当時、若桜鉄道沿線住民からは、若桜鉄道のシンボルとなったSLを、若桜線で走らせたいとする住民運動が活発化しており、観光列車としての活用が考えられた。それに対し、ローカル線に客が来るはずが無く、無駄な支出による経営不振を心配する住民がそれに反対するなど、観光化の方針は、まとまりに欠ける状況となっていた。

SLは構内走行が可能な状態ではあったが、圧縮空気を動力とする改造をおこなっており、営業運転が許可される車体ではなかった。しかし、もし、このSLを若桜鉄道の本線を走らせることで、若桜鉄道の観光機能の効果が検証できれば、観光化反対論派の住民にも理解が得られる。そこで検討された施策案は、営業運転を半日中止し、営業運転の許可が得られないSLを1日限りの走行社会実験として本線を走らせることであった。

この社会実験における、地域のソーシャル・イノベーションのサービス・トライアングルは図6-3の通りである。社会起業家として活動を始めた山田社長率いる若桜鉄道による発案の、SLの観光機能の検証は2015年4月の実施として決定した。検証事業は観光のポテンシャルを計測するため、若桜鉄道・地域観光に関連する鳥取県・鳥取市・八頭町・若桜町の各自治体、八頭町・若桜町の商工会、両町と鳥取市の観光協会、関連事業者など、社会実験に関連し調整を要する組織・団体は膨大なものとなった。これらの組織間調整として、本イベントのプロデュース事業を請け負ったのが、社会的企業である鳥取・因幡観光ネットワーク協議会であった。



出所：筆者作成

図 6-3 蒸気機関車運行の社会実験

5. 鳥取・因幡観光ネットワーク協議会と若桜鉄道のインターナル・マーケティング

山田氏の発案である、SL走行社会実験は具体的に動き出した。地域は、この山田氏の動きに大いに期待するが、地域の各組織はそのスピード感についていけないことが多々あり、この地域とのインタラクションが当初の問題となった。鳥取・因幡観光ネットワーク協議会は、山田氏の意図を地域に理解してもらうため、事業に関連するステークホルダーである地域の主要人物に山田氏を積極的に紹介し、山田氏には、協力者や押さえておく必要があるキーマンとなる人物をつなぐなど、山田氏とステークホルダーとの間に立つことにより、山田氏が円滑に行動しやすく、ステークホルダーが行動を理解しやすくなる体制を整えた。

また、この社会実験では営業線を休止し、若桜鉄道が持つ圧縮空気を動力とする改造を受けた営業運転が許可されないSLを走らせるため、顧客を列車に乗せる事ができなかった。つまり、この社会実験では乗車賃による収益が見込めない。若桜鉄道は弁当の販売や、撮影スポットを有料化するなどの収益化の工夫が必要となる。協議会は、それらでも弁当販売の関連事業者や、駐車場の確保や、交通整理のための警察への依頼、撮影スポットの専有のための河川管理・県道管理等の行政の許可など行政手続をおこない、若桜鉄道の収益確保の施策を支援した。

6. 地域へのエクスターナル・マーケティング

地域に対しても、鳥取・因幡観光ネットワーク協議会は、多くのステークホルダーを、このイベントに巻き込み、それら各業務の割り振りについては協議会が地縁を生かしておこなった。

地域住民に対しては、若桜鉄道が観光として活用が可能であるということを明確に提示することで、観光地としての若桜鉄道沿線を意識するよう、その意識改革を仕組んだ。

また、このイベントは社会実験として鳥取県が予算を支出している。そのため、社会実験の効果検証が必要とされ、その実験結果を経済波及効果として試算分析する必要があった。それに必要な情報である、イベントに参加した観光客数の計測、その観光客の消費を把握するためのアンケート調査を、数字に強く地域住民の信用がある地元の地方銀行2社と信用金庫に依頼し、その算出には地元の大学を巻き込んだ。また、若桜鉄道には9つの駅があるが、SLがそれぞれの駅に停車する際の各駅でのイベントの実施を地域住民の各駅の“守る会”に依頼した。守る会の企画は互いにその内容を競わせることによって、

クオリティを向上させた。その他では、更に、県予算が限られたものであったため、イベントの宣伝・告知を民間企業に協力依頼した。JA・バス会社・パチンコチェーン店など、あらゆるところで、若桜鉄道のSL運行実験のイベントの告知が地元企業の手でおこなわれ、地域住民もイベントへの期待を高めていった。



出所：麒麟のまち観光局

図 6-2 若桜鉄道社会実験 チラシ

7. 社会実験のインタラクティブ・マーケティングにより生じた価値

SL走行社会実験は2015年4月11日に実施された。SLは「鳥取県発地方創生号」と名付けられ、当日は当時地方創生担当大臣だった、地元選出の石破茂氏が来賓として参加するなど、大々的な出発式とともに開始された。人口3000人程度の若桜町において、来訪入込客数は13,468名。これら入込客による消費、沿線店舗の売上から、半日のイベントであったにも関わらず1805万円の経済波及効果が試算された。またテレビ各局が全国に報道したため、それらの広告効果換算では、4745万円の効果(山田2016)と算出された。

実験により、若桜鉄道の観光利用の可能性は鳥取県内で理解がなされ、地域住民はイベントを通して、若桜鉄道が観光としての価値があり、地域の誇りであるという意識改革につながった。また、イベントに協力した地域住民・地域企業は1度しか実施しない社会実験への参画という連帯感が生じた。このように、若桜鉄道当初の協議会の目的である、若桜鉄道沿線の観光活用に向けての住民理解については達成できたという認識である。

第3項 事例2 若桜鉄道沿線の社会起業家と地域住民の関係性

若桜鉄道の観光機能検証は成功裡に終わり、若桜鉄道を中心とした観光開発の可能性は地域住民・地域の事業者にも理解が深められた。地域からは、機能検証以降の観光施策として、蒸気機関車の運行のイベント定例化が強く要望されたが、コンプレッサーで動作する蒸気機関車の運行は、営業路線では不可能であり、社会実験のように営業運転を停止するイベント実施の定例化は、国交省をはじめ関係各所への連携が必要となる。そのため、定期的なこのイベントの実施は実質的に難しかった。

そこで、2018年から若桜鉄道は観光施策として新しい事業を実施した。鉄道が運用する車両は老朽化が進んでおり、3車両が電気配線等の取替のほか、修理・改装が必要とされた。そこで、この改装を期に、観光化を見越しての外装・内装についてのリニューアルを実施したのである。リニューアルでは、車両のコンセプト・デザインをJR九州のクルーズ列車「ななつ星」を手がけた工業デザイナーの水戸岡鋭治氏に依頼し、通常運転が可能な観光列車として若桜線を運行する計画が立てられた。それらの車両を、2018年、2019年、2020年と1年ずつリリースしていく。この3年間をかけて観光列車をデビューさせ、休日を中心に観光列車の営業運行を実施、同時に若桜鉄道と若桜沿線の観光の活性化を進めた。

麒麟のまち観光局にとって、若桜鉄道沿線は鳥取砂丘に次ぐ鳥取東部地域の観光の目玉として支援を進めているが、そのような環境の変化の中で、地域活性化に向けて精力的に地域で活動する、社会起業家を取り上げ、地域住民とのインタラクションの状況についての現地でのヒアリング調査をおこなった。それらの結果から、地域における価値創造について具体的に見ていく。

1. ヒアリング調査概要

若桜鉄道の観光化を進めて以降、観光施策を主導する社会起業家と地域住民との間では相互作用が継続的におこなわれ、価値共創が行われると考えられる。その検証として、若桜鉄道沿線でソーシャル・イノベーションを進める社会起業家である、若桜鉄道と若桜町観光協会の職員、地域住民側として若桜町を代表する史跡・不動院岩屋堂の観光部の地元ガイドに、ヒアリング調査をおこなった。

調査結果については、地域住民と社会起業家間の価値共創の為に取り組む、4Cアプローチ(村松 2015)にまとめ、価値共創と2者間での生じる相互作用の存在を明らかにす

る。また、ヒアリング内容の全文をテキストデータ化し、その段落毎に会話の対象となる主体が「地域住民」「麒麟のまち」「観光協会」「市町」「顧客(観光客)」の誰であるかを外部変数として付加し、“語-外部変数”の共起ネットワークを生成した。この処理についてはテキストマイニング・ソフトウェア「KH Coder」によって導出した。

2-1. ヒアリング調査 (若桜鉄道 総務部長 A氏)

若桜鉄道に長年務める A氏は、若桜鉄道の廃止議論など過去の苦難と地域住民との関係について深く知り、若桜鉄道がおこなう地域観光化に向けてのソーシャル・イノベーションの当事者でもある。特に近年の観光を通じた地域住民との価値共創について、また、麒麟のまち観光局や行政などの若桜鉄道を支援する組織の対応についてヒアリングをおこなった。

2-2. 地域住民とのコンタクト

若桜鉄道は、できたのが昭和五年なんですけど、あんまり変わってないですよ。風景とか建物ができた当時から。今はあんまりないんじゃないでしょうか。こんな昭和の面影が残っている町と、鉄道や駅。そういう所がいいんじゃないですかね。田舎はたくさんあるんですけどね、そこに、以前走らせたSLがあると。そうすると、ちょっと風景が違ったりするんです。そういうのもあるんじゃないですかね。若桜鉄道沿線の駅はやっぱり若桜鉄道を愛してくださってると思うんですけど、鉄道自体を。駅を守る会みたいなのが出来てきて、住民の方々の発想で年に何回かいろんなイベントをやられるんですけど、そういうところがすごいと思います。だからないがしろにはできないと思いますし。ありがたいことだと思います。

鉄道と地域住民との関係性は、地域として鉄道を守ろうという活動をベースとしている。各駅に、駅を守る会などがあるなど、地域住民との関係性は当初より強く、観光化による価値共創の土壌はすでに醸成されていた。また、鉄道の観光コンテンツとしては、昭和から変わらない景色とSLが売りであり、地域の誇りでもある。

2-3. 地域住民とのコミュニケーション

どこでお客さんがお降りになるか分かりませんが、若桜鉄道に1日フリーきっぷっ

ていうのがあるんです。それで1日ずっと乗れるので、観光客の方々は降りた所で地元の人と話したいっていう人もあるでしょうし、地元の言葉は、ローカルな言葉ですから、親しみを持って対応したり、そういう素朴な人と話をしたいって都会の人もあるでしょう。そういうので馴染んでおられる方もあると思います。こんな、住んでる人からするとなんでもないことから、別の新しいものが生まれるんじゃないかって話を地域の人と話したことがあります。

若桜鉄道の観光フリー切符は、1日沿線を自由に行き来ができるようになる。特に地域の方々が何をする訳ではないが、若桜鉄道に関心を持った旅行者にとっては、地域住民とのコミュニケーションが、旅行の満足につながる。また、地域住民としては特別ではない普段の生活が、コンテンツになるのではないかと、といった観光客への価値提案の方法について鉄道会社と地域住民で議論することがあることが語られている。

2-4. 地域住民との価値共創

去年でしたけど、ツアー会社がボランティア・ツアーっていうのをしたんですよ。地元の方とツアー客が、例えば駅の花壇の掃除とか、そういうボランティア付きのツアー。旅行会社としては地域貢献の1つとして企画したんだと思いますけどありましたね。地域の方も、このツアーには前向きで。ツアー参加者は、この地域を大事にしたいというのもあるでしょうし、昔、若桜鉄道に乗って通ってて、愛着もあるので参加したというのもあるし。人口が減ってるってことは出ていく人が多いってことですから、出てしまった方が何か忘れられないものがあるんじゃないですかね。この思いが、旅行者と地域の方とを鉄道がつなぐことになるんじゃないでしょうか。更に、観光局がこんなツアー商品などを持ってきて、現実までの段取りをして、このフィールドで実現させる。そんな繰り返しができるらいいです。

地域貢献策として、若桜鉄道に対しての、ボランティア・ツアーが旅行会社の企画で実施され、参加者と地域住民とが共同で若桜鉄道の駅周辺の清掃などを実施した。ツアー参加者は、以前沿線に住んでいたことがある人などがおり、旅行者と地域住民との旅行価値を生じる共創、地域住民と鉄道会社がそれらをつなぐと、いった共創がおこなわれたといえる。このような地域住民を巻き込んだ観光コンテンツを増やすことが麒麟のまち観光

局に期待されている。

2-5. 地域住民に生じる文脈価値

去年か今年かにオーストラリアの老夫婦が来られたんですけど、鉄道好きな人はインターネットとかで調べてくるんですよね。日本のローカル線を旅するとか、そういうのが好きだって人もあるかもですから。マニアはどこでもPRしなくても探してくるんですよね。

ですので、地域で、昔から伝統があってここではこういうのが有名だったので、だからこれを大切にしてみたい復活させようっていう動きがあったり、地域住民からも自分らしさをだせばそれが、マニア受けするかもしれないと、前向きなんです。この町ならこういうのが観光客に受けるとか、中の人間にはみえない視点には麒麟のまちのアドバイスを期待しています。

若桜鉄道の沿線は、王道の観光地ではないが、マニア受けするコンテンツが多いという自覚が地域にも浸透。その中で沿線の観光化に伴い、地域の伝統を復活させる動きなどが生まれつつある。地域の価値を高める際に、“マニア受けでもよい”という肩肘の張らない、地域のための地域施策を生みつつある。更に、麒麟のまちは、地域行事やイベントと観光との相性を見極める役を期待されている。

2-6. ヒアリング調査（若桜鉄道 総務部長A氏）のまとめ

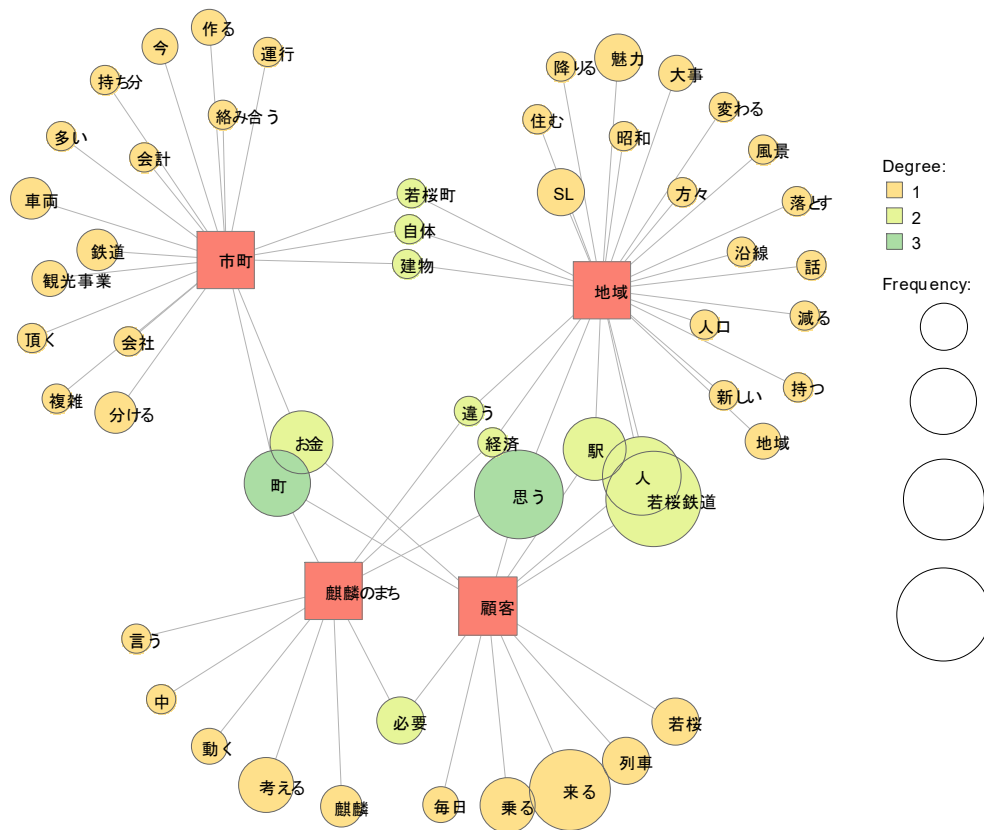
表 6-1 の通り、若桜鉄道沿線の観光化後の、地域住民と若桜鉄道の関係性は、鉄道を愛する地域住民との以前より続く関係性がそのままコンテンツとなり、その関係性にツアーを通して観光客が参加する商品が開発され、それらによって、地域にとっての観光収入・地域の絆の強化などの価値が生じることで、A氏により語られた。

また、地域住民自身が、当初は観光的には無価値だと考えていた、地域の伝統文化の価値を、マニアが集う若桜鉄道沿線という環境を背景に地域住民が再認識し、廃れた伝統文化の復活を目指す動きが生じるなど、文脈価値が地域住民に生まれたことが明らかになった。さらに、麒麟のまち観光局に対しては、鉄道・地域顧客と観光客をつなぐような、ツアーの提案や、地域行事・イベントと観光の相性を見極める役が期待されていることが語られた。

表 6-1 若桜鉄道と地域住民の 4Cアプローチ

4C	若桜鉄道と地域住民の相互作用	観光局の関与
地域住民との コンタクト	「駅を守る会」など若桜鉄道を愛する地域住民がきっかけとなる。	
地域住民との コミュニケーション	地域に観光客が流入。若桜鉄道と地域の普段の姿が、観光のコンテンツとなる。	
地域住民との 価値共創	ツアーを通して、地域と鉄道が、旅行者との交流を経て、鉄道と地域、観光客をつなぐ価値の共創の実施	ボランティア・ツアーのような、ツアー商品を提案し、鉄道・地域の価値共創を促進
地域住民との 文脈価値の創造	マニアのような旅行者であれば、地域の価値を認められる、といった自信が伝統文化を活性化させる	地域行事やイベントと観光の相性を見極める役

出所：筆者作成



出所：ヒアリングテキストデータより分析

図 6-4 若桜鉄道 総務部長A氏ヒアリング調査 共起ネットワーク(語-組織)

ヒアリング調査の全内容から、会話の文脈の中で対象となる主体と、その主体に関連する会話で使用される単語を共起ネットワーク図として出力したものが、図 6-4 となる。

ここから文章全体からも、麒麟のまち観光局などの支援組織については「考える、動く」などの実践を期待され、地域のSL活用、地域魅力を語る文脈が多く見ることができた。

以上より、若桜鉄道は、地域住民との相互作用の中で4Cアプローチが各段階で実行されていることが明らかになり、支援組織である麒麟のまち観光局は、価値共創・文脈価値を高めるため、支援体制をとることが望まれていることが明らかになった。

3-1. 若桜町観光協会B氏

若桜町観光協会は、若桜鉄道の終着駅である、若桜駅前に事務所を置く、若桜町市街の観光協会である。彼らは、町歩きの観光案内や、規模に応じたツアー手配、新規観光資源の開発・整備をおこなっている。若桜鉄道の観光列車の運行以降、週末を中心に若桜鉄道沿線の観光客が増加しつつあり、同氏は観光地として様々なものが未整備な若桜町において、限りある地域資源を最大限に活用しつつ、地域住民とともに、観光客を迎え入れる体制を構築しなければならないという課題を抱えつつ、地域観光のために奔走する社会起業家である。

B氏に対し、地域との関係性、麒麟のまち観光局をはじめとする支援組織の対応についてヒアリング調査をおこなった。その内容が次の通りである。

3-2. 直面している地域課題

(新しい観光地としての) 課題としては店舗が少ないこと。増えているとはいえ、いつもお客様が来るわけではないので、いらっしゃるお客様の年齢層にあった食事や、大人数を収容できるといった、ご希望に添える飲食施設がない所が問題です。根本的な問題は、後継者がいないところで、どこのお店にしても、課題かもしれません。

現在、若桜町の課題は人口減少によって、町内の店舗が少なく、急に増えつつある観光客のニーズを満たすことができないことが大きな課題である。また、高齢化によって、維持している店舗も後継者が不足している、という課題を抱えている。

3-3. 地域住民とのコンタクト

若桜町は城下町、宿場町だったところなので、古い町並みを残す駅前の仮屋通りが見どころになります。あと山で囲まれておりますので、登山からトレッキングあと冬になれば

ばスキーと、年中通して楽しんで頂けるところになっています。そういった田舎の良さという所の体感が若桜町観光なのですが、この街歩きガイド、(旧跡の)岩屋堂のガイド、氷ノ山の登山ガイドなどを地域の方をお願いしています。

若桜地域で、観光協会が押すコンテンツは“街歩き”、“旧跡”、“登山”。それらのガイドが観光を支える。しかし、従来観光地としての意識が薄かった地域のため、それらの専門人材がおらず、それらのガイドは、地域を詳しく知る地域住民に依頼している。

3-4. 地域住民とのコミュニケーション

高齢化が進んでいるので、(観光協会の中での人を増やして)、今は街歩きガイドも、氷ノ山の登山ガイドも観光協会の中に何人かおられます。岩屋堂さんは岩屋堂の観光部さんがなさっておられますが、観光部さんの岩屋堂のガイド研修の支援は観光協会側と岩屋堂の観光部と共同で続けていかないと、と思います。また、常々情報を共有しています。ツアー客がいらっしゃる時は道の駅の商店とかにも一斉に連絡しますので。協会が受けている分に関しては何月何日には何名が来てどういう行程で動きますっていうのは、(地域内で)共有させてもらっています。それは私たちの強みかもしれないです。

ガイドを地域住民に依頼しているものの、それらを担うのは一線を退いた老後世代。高齢化による体制の維持が課題であるが、主は地域住民側で実施するものの、観光協会側にプロのガイドを育てることで補完する体制を取る。また、研修など次世代の育成も共同でおこなっている。更に狭い地域であることをメリットとし、観光客の来訪情報は地域で共有している。

3-5. 地域住民との価値共創

若桜では昔からやっていた、しかし若桜でしかできない、おやき体験・抹茶体験を地域でメニュー化してもらっています。他にもウインナー作りとか、鹿革を使ってブレスレットやキーホルダーを作るとか、自分のためのものを作る体験や木工でコマを作るとかコースターを作るとか自分のための土産をつくることもできます。おやきだったり抹茶など地元で普通におこなわれていたことで初めは、コンテンツにすることを考えてもいなかったんですが、これも外国の方からしたら珍しいことでもありますし、そういったことは観

光局にアイデアをいただきました。(中略)

定期的な観光列車もありますけど、列車を使ってのイベントとか、車で来た方を対象にしたような、若桜鉄道のツアーとか社内で列車の中から繋げられる方法があると良いという意見もあります。

地域で昔から地元向けにおこなっていたレクリエーションなどが、外部からの意見を容れて観光コンテンツ化していく。それらを、観光協会と地域住民が共同で開発している。観光列車によって観光客が来るようになったが、来た観光客と鉄道を関連付けるなど、列車の活用を地域や観光協会が期待し、観光局に企画を期待する回答がなされた。

3-6. 地域住民との文脈価値

町民の方はみなさんがみなさん、観光化を歓迎っていうことではないかもしれないですが、色々協力はしてくださっているとは思っています。街歩きコースの蔵通りや仮屋通りは、玄関先の花を手入れしておられます。いつ見られてもいいようにって。コース周辺は昔より(住んでいる方の)数が減っていったりとかですが、蔵通りの石畳とか新しく変わったりして観光地としての魅力は高めていただいていると思います。観光に来ていただいている方は増えていますので、これだけ街歩きの方が増えたら、住んでいる方の意識は変わりましたね。写真写りがよい見どころが最近結構増えてありがたい。

現在、観光ガイド等とは違い直接観光に関係しない地域住民も、観光地となった地域の魅力を高める役割を担いつつある。また、それが更に地域観光をよりよいものに変えつつあることが述べられた。

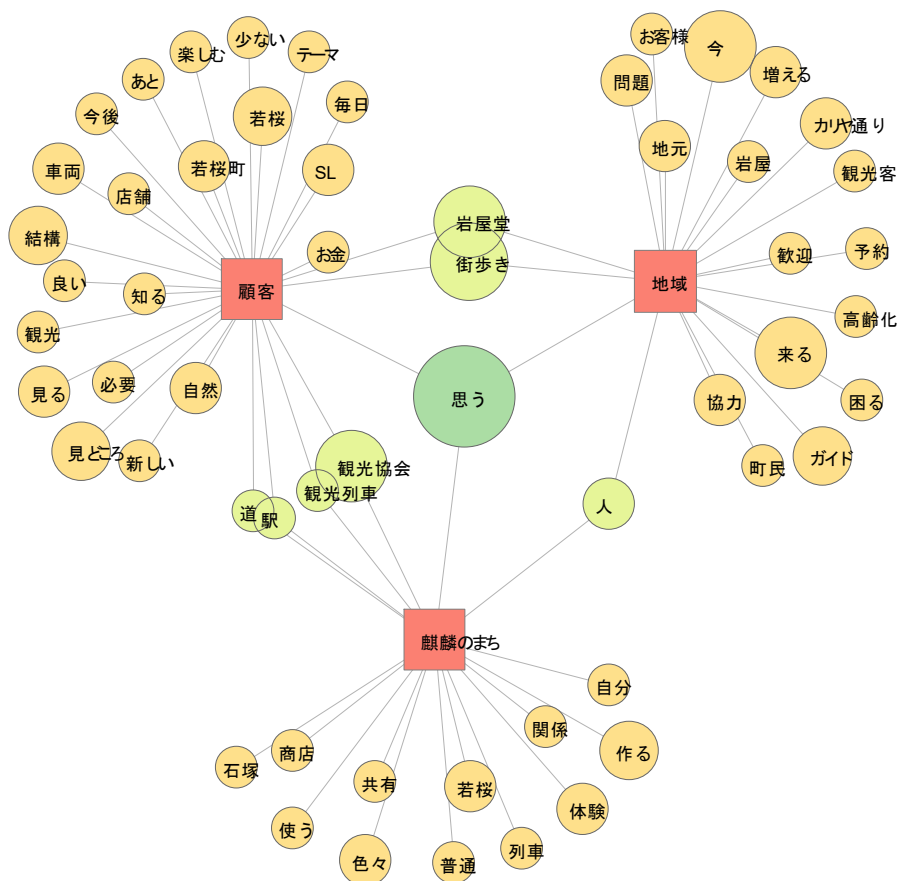
3-7. ヒアリング調査(若桜町観光協会B氏)まとめ

表6-2の通り、若桜鉄道沿線の観光化後の、地域住民と若桜町観光協会の関係性は、地域住民とともに、その相互作用の中でコンテンツ開発など、新たな観光の価値を共創していることがB氏により語られた。

表 6-2 若桜町観光協会と地域住民の 4C アプローチ

4C	若桜町観光協会と地域住民の相互作用	観光局の関与
地域住民との コンタクト	登山トレッキング・史跡ガイド・街歩きガイドなど、協力者となる地域住民をつくる	
地域住民との コミュニケーション	ガイド研修を組織化し、関心のある住民を巻き込む	
地域住民との 価値共創	地域住民のレクリエーション等で作っていた伝統食などを、観光商品化やサービス化	地域の伝統行事に対する、商品化可能性のアドバイス 鉄道と町のコラボによるツアー提案
地域住民との 文脈価値の創造	地域住民による玄関先の清掃など、観光地化によって町全体に変化が発生。よりよい町に	

出所：筆者作成



出所：ヒアリングテキストデータより分析

図 6-5 若桜町観光協会B氏ヒアリング調査 共起ネットワーク (語一組織)

また、街に住まう地域住民は、観光地に住むことを自覚し、旅行者向けに軒先をきれいにするなどの活動が盛んになり、それが更に地域の観光価値を高めている。

麒麟のまち観光局に対しては、地域の伝統行事など地域住民ではその価値を測れないものに対して、観光化の可能性があるかなどのアドバイスを期待されている、若桜鉄道と町内の観光資源をつないだツアーの提案等が期待されていることが語られた。

また、ヒアリング調査の全内容から、会話文脈の対象となる主体で使用される単語を共起ネットワーク図として出力したものが、図 6-5 である。ここから文章全体からも、麒麟のまち観光局などの支援組織については「列車、体験、共有」など観光資源を組み合わせたツアー等が期待され、地域に対しては「今、増える、来る」など、急速に観光地化し変化しつつある地域を語る文脈が多く見ることができた。

以上より、地域住民と若桜町観光協会には、4Cアプローチが各段階で実行されている価値共創があることが明らかになり、また、支援組織である麒麟のまち観光局は、価値共創・文脈価値を高めるため、提案等の支援体制が望まれていることが明らかになった。

4-1. 岩屋堂観光部ガイドC氏

不動院岩屋堂は、修験道寺院の旧跡で因幡地域唯一の中世期の建築物である。岩屋堂を見学に来る観光客が増えつつある中、地元集落の有志によって岩屋堂観光部が組織された。C氏は、この観光部のガイドの一人である。C氏は高齢ではあるが、地域の誇りでもある岩屋堂のガイドを積極的におこなっている地域ガイドの一人である。

4-2. 観光協会とのコンタクト

岩屋堂の方に観光協会から要請があつて、観光客を呼ぶにあたって若桜町の観光地の一つですんで、岩屋堂のガイドを要請されて それに応じて始めたということです。年間で50回ぐらいガイドをしているんですが、当初は、観光部長さんとか近隣の公民館長をされている方とかがガイドを始められ、その方を中心に、一般の仕事をしている方も参加して現在は6名でやっています。

当初、史跡の観光ガイドが組織化されたきっかけは、観光協会からの要請であった。観光部長・公民館長といった地域の文化・歴史に詳しい地元の顔となるような人物の有志により、ガイド業務が始まり、地域に住む一般の住民を巻き込み、ガイドをおこなう地域

住民は増えつつある。

4-3. 観光協会とのコンタクト

地元とはいえ、岩屋堂の話を詳しくは知らないので、観光協会と作ったガイドの説明マニュアルを配っていて、勉強会を開いて、最初はマニュアルをメインにして説明しています。岩屋堂の来歴については、ガイドの一部の方は当然知っておられたかと思いますが、今ガイドをされてる方でも、みんながみんな、ご存知なかたばかりではなかったと思います。しかし、地域だけでは限界もあり、いずれは人的な助けを協会や観光局にアイデアをだして貰えればと思います。お金の面では特にないんですが、やっぱり人的な問題ですね。なにせ限界集落ですので。

ガイドを増やすための支援は観光協会から受けており、史跡の歴史等の勉強会を通して、史跡の来歴などを知らない地元住民からも有志をつのり、ガイドを育成している。しかし、長期的に見ると、人的な問題がのしかかり、解決策を若桜町や観光局にもとめている。

4-4. 観光協会との価値創造

お土産の販売をしようと出店を出すようにしてもらいました。少人数のときはしませんが10人以上の団体客の時は、年間70~80回ぐらい出店してます。今日は2人だけですけど、販売をおこなう女性は4、5人おられて、対応されてます。

ガイド料だけでなく物販の可能性について観光協会と検討、岩屋堂近辺には店舗が無いため、団体観光客が訪れた際には、公民館でお土産販売をおこなう。より地元にお金が落ちる手段の検討の中で、この方法が採用された。この地域の地元産品や岩屋堂の資料などが販売されている。

4-5. 観光協会との文脈価値の創造

地域の協力体制としては、私も高齢で皆さん高齢なのでいつまで続くのか分からないのが実際のところ。若い方、といっても30歳ぐらいですけど仕事をもっとられるので、ガイド対応ができるのが土日ぐらいなら可能です。今はガイド6人の内2人が土日だ

けですが、それでも若い人が頑張ってやってくれるのはありがたいですね。あと、建物の来歴については、ガイドするために、もっと平易な日本語にしないと、と工夫しあっています。また、外国人の方もいらっしゃるとの話をいただいた際には英文の説明書も地元で作りました。やはり、岩屋堂は地域の誇りですから知ってもらって守っていこうという気持ちで集落がまとまってやっています。

住民ガイド自身が、次世代の育成を意識し、若い住民の参加を受け入れるなどの事業継続のための努力、様々な観光客の対応を独自に進めている。このような活動に関与することで、地域の誇りである岩屋堂を中心に、地域の一体感といった、価値の創造がなされつつある。

4-6. ヒアリング調査（岩屋堂観光部ガイドC氏）まとめ

表 6-3 の通り、若桜鉄道沿線の観光化後の、地域住民でもある、岩屋堂観光部ガイド C 氏と、若桜町観光協会との関係性は、観光協会からの要請により始まった活動が、地域の収入源として成長し、過疎化が進む集落の一体感の醸成へとつながっていることが明らかになった。

この地域の課題は人的資源の不足であり、それらの対策を支援組織の麒麟のまち観光局等に求めていることが語られた。

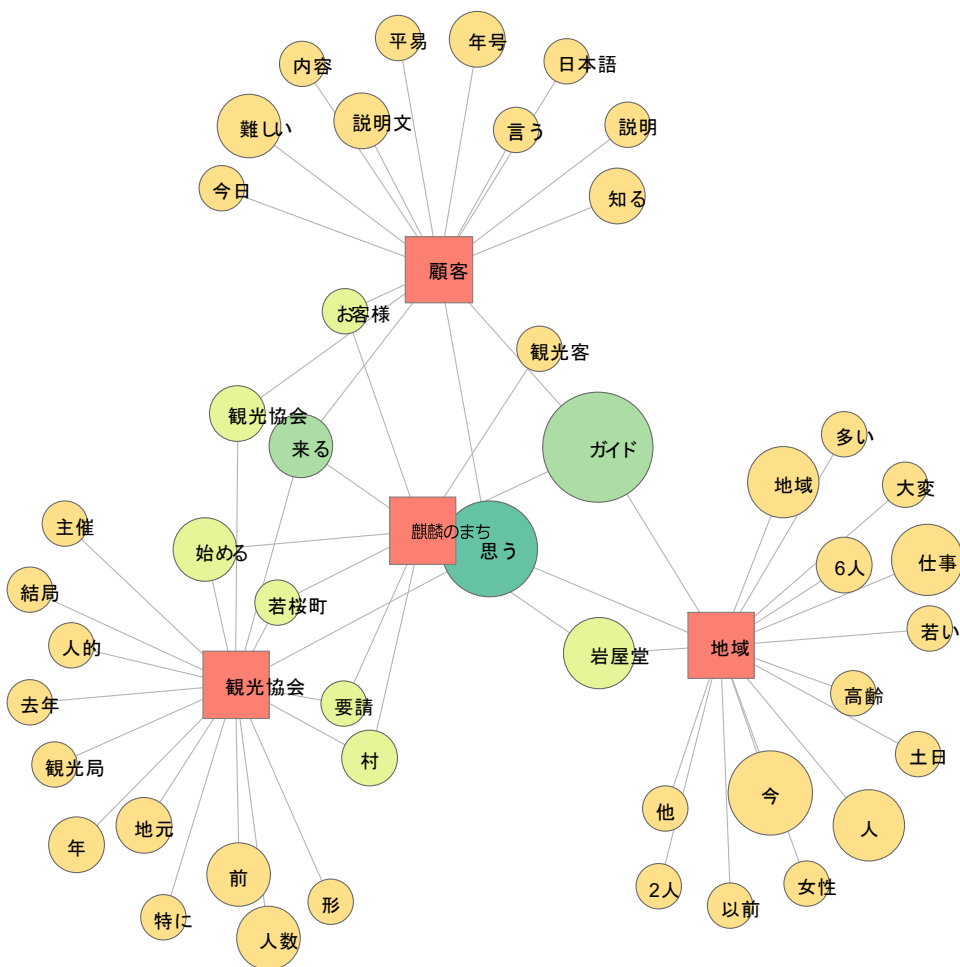
表 6-3 若桜町観光協会と地域住民の 4C アプローチ

4C	若桜町観光協会と地域住民の相互作用	観光局の関与
地域住民との コンタクト	観光協会の要請により、史跡の観光部が地域住民によって立ち上がる。	
地域住民との コミュニケーション	観光協会との共同で、地域住民によるガイドを育成。地域観光の価値を高める。	人的な継続問題に対して、対応策のアイデアを必要としている
地域住民との 価値共創	観光部の女性による土産販売など、地域と観光協会により新たな観光収入を構築	
地域住民との 文脈価値の創造	地域住民の若手の参加、観光を中心に地域住民の一体感が醸成。	

出所：筆者作成

また、ヒアリング調査の全内容から、共起ネットワーク図として出力したものが、図6-4となる。文章全体から、麒麟のまち観光局・観光協会などの支援組織に対して、「人的、人数」などの人的支援が必要とされ、地域を語る中でも現状の維持についての会話が多いことが分かる。

以上より、地域住民であるガイドのC氏と若桜町観光協会には、4Cアプローチが各段階で実行されており、支援組織である麒麟のまち観光局は、価値共創・文脈価値の継続維持のための支援体制をとることが望まれていることが明らかになった。



出所：ヒアリングテキストデータより分析

図 6-5 岩屋堂観光部ガイドC氏ヒアリング調査 共起ネットワーク(語-組織)

4-7. 若桜鉄道沿線の社会起業家と地域住民の関係性のまとめ

本項では、社会起業家と地域住民の間における相互作用・価値共創の存在について、実際のヒアリング調査から明らかにした。その中で、4Cアプローチに従い分析する中

で、地域の社会起業家と地域住民間での価値共創が生じており、コミュニケーション・価値創造段階での、観光局への支援の要請があることが明らかになった。観光局への支援内容は、アイデア出し、人的支援などであったが、いずれも地域住民と観光関連の社会起業家との相互作用を強くする環境整備としての支援を求められていることが明らかになった。

第3節 若桜鉄道沿線の観光効果の経済波及効果の算出

第1項 ソーシャル・イノベーションの効果

前節までの議論で、若桜鉄道沿線におけるソーシャル・イノベーションによる、社会起業家と地域との価値共創が生じていることを裏付けることができた。本節では最後にこの若桜鉄道沿線で社会起業家と地域住民の創造した価値について、数値による算出を試みる。今回実施する数値的価値算出については、産業連関表を用いた経済波及効果の試算である。この手法は、行政施策の地域住民に対する効果の評価など、住民の享受する「満足」などの効果の評価としても妥当とされており(松井 2005)、地域で増加した経済的付加価値として1つの評価指標たりうるものである。

今回注目する経済波及効果は若桜鉄道沿線で創出された効果として、観光客による県内消費増に注目する。2018年3月に若桜鉄道における観光列車の導入と運行がはじまり、若桜鉄道沿線における観光事業が推進された。その中で、若桜鉄道線は観光列車導入前後で利用が増加しており、その影響が形になっているといえる。

つまり、定期券を購入しての通勤・通学をおこなう定期利用者数は地域住民の減少により漸減が続く中、若桜鉄道の利用者数は増加傾向にある。それらは、観光としての乗客獲得の成功を意味する。今回は、若桜鉄道沿線で創出された、観光による経済波及効果を算出する。観光による若桜鉄道の利用については、休日を中心に運行される観光列車の利用者数と、普通乗車利用客の増加分を観光による利用増とし、地域の観光関連の努力の成果とみなす。

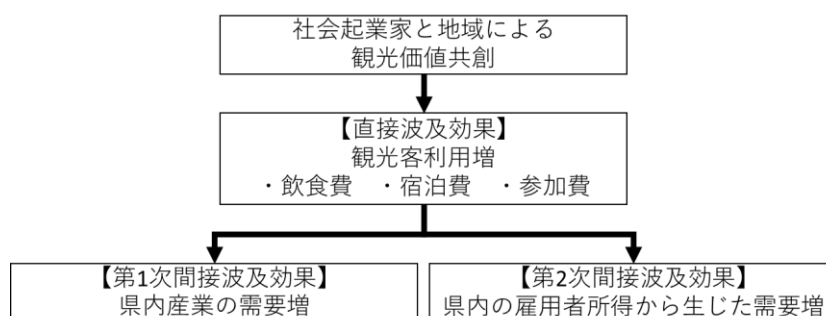
そこで、本節では、これら観光関連の地域と地域事業者との価値創造によって生じた鳥取県内での経済波及効果の算出を試みる。

第2項 経済波及効果の構造

経済波及効果は大きく分けると図 6-2 の通り、「直接波及効果」と「間接波及効果」に

分けることができる。例えば、若桜鉄道の観光客の県内での消費活動によってもたらされる経済効果が「直接波及効果」であり、直接波及効果によって生じた、県内各産業への需要によって生み出されるものが「間接波及効果」である。

更に、間接効果は県内各産業で誘発された生産額である「第1次間接波及効果」と、直接効果と第1次間接効果で生じた県内の雇用者所得により発生した、消費需要から誘発された生産額である「第2次間接波及効果」に分けられる。



出所：筆者作成

図 6-4 若桜鉄道沿線における経済波及効果

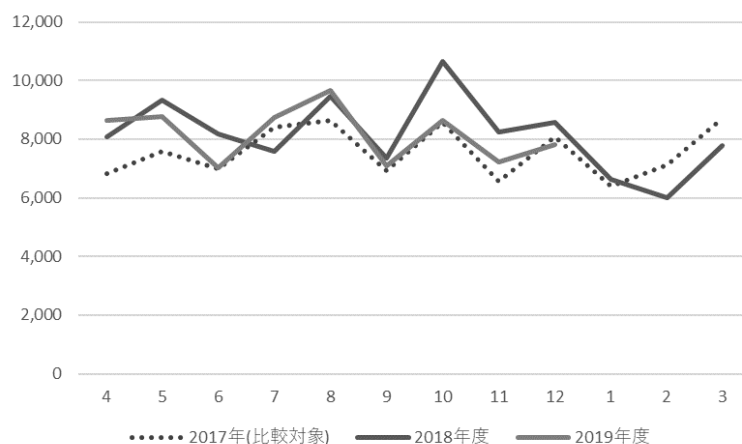
第3項 観光客利用増による消費額の試算

直接波及効果は、若桜鉄道における観光列車の定期運行以降に生じた観光客増分の観光客の消費によって生じた、鳥取県内の生産増とする。今回、若桜鉄道の利用観光客の定義は、2018年3月の観光列車運行開始以降の観光列車乗客と、観光列車を運行開始の前後での、通勤・通学などの定期券利用者を除く普通旅客の増加を観光客増とする¹⁴。

経済波及効果は観光列車の運行前の1年間である2017年度を基準とし、2018年度以降、つまり2018年4月～2019年12月間に発生した観光客増より分析をおこなう。若桜鉄道の普通旅客数は図6-4の通りであり、普通旅客増については、2017年X月に対して、2018年X月・2019年X月の普通旅客数が何人増減したか、といったように各月の普通旅客増減の合計から算出する。この普通旅客増分の人数、週末に運行される観光列車に

¹⁴ 若桜鉄道において、普通旅客は買い物・通院などを目的とした沿線住居者の利用と、観光客が主に想定される。しかし、鉄道会社では沿線住民と観光客の割合についての調査はおこなわれていない。現在、鉄道会社側での定義では、沿線の人口減少が進む中、沿線住居者の利用増が現実的ではないため、普通旅客の増加については観光客と推定し指標としている。

より算出した、若桜鉄道の利用観光客数は表 6-1 の通りとなる。



出所：若桜鉄道株式会社

図 6-4 年度別 若桜鉄道普通旅客数

表 6-1 若桜鉄道 2018 年 4 月～2019 年 12 月 観光客数

	普通旅客増 (対2017年年度比較)	観光列車乗客		
		県内・日帰り客	県外・日帰り客	県外・宿泊客
2018年度	10,175	294	1,153	172
2019年度	6,292	257	376	219
計	16,467	551	1,529	391

(単位：人)

出所：若桜鉄道株式会社・麒麟のまち観光局資料をもとに筆者作成

表 6-2 観光客消費単価

	県内・日帰り客	県外・日帰り客	県外・宿泊客	産業関連表部門
宿泊費支出			14,955	対個人サービス
交通費支出	384	762	1,618	運輸、郵便
飲食費支出	1,164	1,866	3,958	対個人サービス
土産代支出	4,457	5,828	7,985	(次表参照)
計	6,005	8,456	28,516	

(単位：円/人)

出所：鳥取県観光戦略課「鳥取県観光客入込動態調査」(2018)

表 6-1 の観光客のうち観光列車の乗客については、ツアー会社等から参加者が県内顧客か県外顧客か、日帰り客か宿泊客かの情報を取ることが可能なため、それぞれの件数を

計算する。また、普通旅客増分の観光客については、県内客・県外客、日帰り・宿泊の比率は不明であるが消費単価が最も低い「県内・日帰り客」とみなし算出する。

また、表 6-2 における、土産代については、食品・民芸品など土産によってその需要創出される産業部門が複数先に跨る。観光客による支出先の産業部門毎の割合については鳥取県観光消費による経済波及効果の推計で用いられている表 6-3 の割合とした。

表 6-3 土産代支出により分配される産業連関表部門割合

産業連関表部門	割合
農業	2.8%
漁業	3.8%
飲食料品	35.8%
化学製品	0.6%
繊維製品	4.3%
電気機械	0.6%
窯業・土石製品	1.3%
パルプ・紙・木製品	2.5%
その他の製造工業製品	12.9%
対個人サービス	35.4%
	100.0%

出所：観光庁「旅行・観光消費動向調査」鳥取県 観光消費波及効果推計をもとに筆者作成

観光の利用増数とその消費単価から、算出される産業部門別の県内観光消費額の合計については表 6-3 の通りとなる。県内消費額は観光列車運行開始以降合計、1.31 億円にのぼることが分かる。また県内消費額の中心は、県内・日帰り客であり総額の 81.1%を占めていることも分かる。

表 6-3 観光客利用増による県内消費額

産業連関表部門	県内・日帰り客	県外・日帰り客	県外・宿泊客	合計
農業	430	52	13	495
漁業	298	36	16	350
飲食料品	2,752	335	154	3,240
繊維製品	740	90	20	850
パルプ・紙・木製品	97	12	3	111
化学製品	37	4	3	44
窯業・土石製品	128	16	5	149
電気機械	12	1	1	14
その他の製造工業製品	585	71	25	682
運輸、郵便	754	120	65	939
対個人サービス	4,799	621	811	6,232
合計	10,631	1,360	1,116	13,107

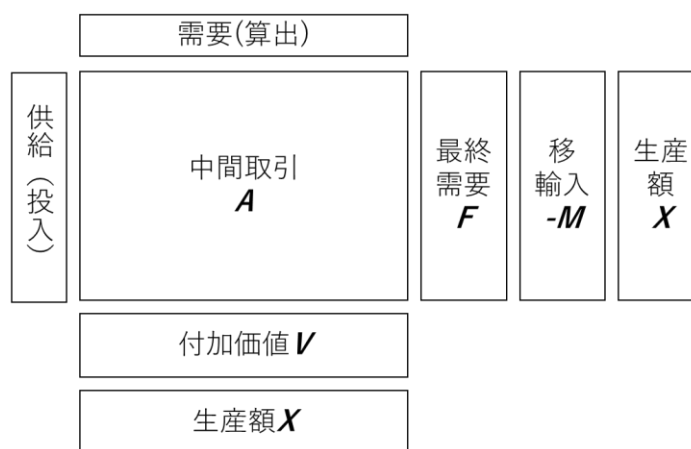
(単位：万円)

出所：筆者作成

第4項 経済波及効果の算出

続いては、算出した観光客利用増による県内消費額の増加によって、創出される経済波及効果を算出する。経済波及効果の算出には産業連関表を用いる。産業連関表は、財・サービスの生産と産業分野毎の取引関係をまとめた統計表であり、産業間の取引関係を金額で表示した取引基本表、取引基本表から求められる投入係数表、経済波及効果の算出に用いる逆行列係数表などから構成される。図6-4は取引基本表の簡略図である。

図6-4 産業連関表 取引基本表



出所：筆者作成

経済波及効果については、直接効果、第一次波及効果、第二次波及効果、最終的な経済波及効果それぞれが式(6-1)から式(6-4)で表される。今回の算出に当たっては、現時点の鳥取県下で集計されている最新の平成23年産業連関表(39部門表)を用い、観光客利用増による県内消費額 ΔF から県内生産誘発額の計算をおこなった。

$$\Delta X_0 = \Delta F \cdot s \quad (6-1)$$

$$\Delta X_1 = [I - (I - M)A]^{-1}(I - M)\Delta X_0 \quad (6-2)$$

$$\Delta X_2 = [I - (I - M)A]^{-1}(I - M)ckw\Delta X_1 \quad (6-3)$$

$$\Delta X = \Delta X_0 + \Delta X_1 + \Delta X_2 \quad (6-4)$$

ΔX : 県内生産誘発額

ΔX_0 : 県内生産誘発額 直接効果

ΔX_1 : 県内生産誘発額 第一次波及効果

ΔX_2 : 県内生産誘発額 第二次波及効果

ΔF : 県内需要増加額(観光客利用増による県内消費額)

A : 投入係数行列

M : 移輸入係数の対角行列

s : 自給率

k : 消費転換率

c : 民間消費支出構成比

w : 雇用者所得率

表 6-5 県内生産誘発額 試算結果(単位:円)

経済波及効果	県内生産誘発額
直接効果	85,740,386
第一次波及効果	29,164,645
第二次波及効果	16,830,635
総合効果	131,735,666

出所:筆者作成

表 6-5 が、観光客利用増による県内消費額の増加によって生じた、県内生産誘発額の計算結果である。この結果、観光列車の定期運転開始以降、1年8か月の間に、1億3千万円以上の経済波及効果が、若桜鉄道沿線にもたらされたことが分かった。

表 6-6 が、これらの県内生産誘発額の産業部門別の県内生産誘発額である。この表から、商業・運輸・対個人サービス産業を中心に、各産業に広く県内生産が誘発されていることが分かる。このように、若桜鉄道沿線における観光活性化が、観光客の増加という形で地域に広く付加価値を行き渡らせることを確認することができた。また、この観光客の増加による、若桜鉄道の乗客増が、当初の社会課題であった鉄道存続問題の解決の一助となっている。

表 6-6 産業部門別 県内生産誘発額 (単位：円)

部門名	県内生産誘発額
農業	4,716,666
林業	81,599
水産業	674,744
鉱業	86,817
飲食料品	9,051,482
繊維製品	192,082
パルプ・紙・木製品	968,718
化学製品	2,724
石油・石炭製品	123,543
プラスチック・ゴム	163,124
窯業・土石製品	349,677
鉄鋼	1,112
非鉄金属	-460
金属製品	81,222
はん用機械	1,445
生産用機械	2,541
業務用機械	4,133
電子部品	7,184
電気機械	90,685
情報・通信機器	54,019
輸送機械	32,911
その他の製造工業製品	1,389,501
建設	1,053,576
電力・ガス・熱供給	2,769,777
水道	1,062,610
廃棄物処理	950,796
商業	18,253,118
金融・保険	2,540,179
不動産	6,592,751
運輸・郵便	13,775,987
情報通信	2,169,922
公務	215,259
教育・研究	807,022
医療・福祉	904,647
その他の非営利団体サービス	747,963
対事業所サービス	4,156,545
対個人サービス	56,852,760
事務用品	208,998
分類不明	598,287
合計	131,735,666

出所：筆者作成

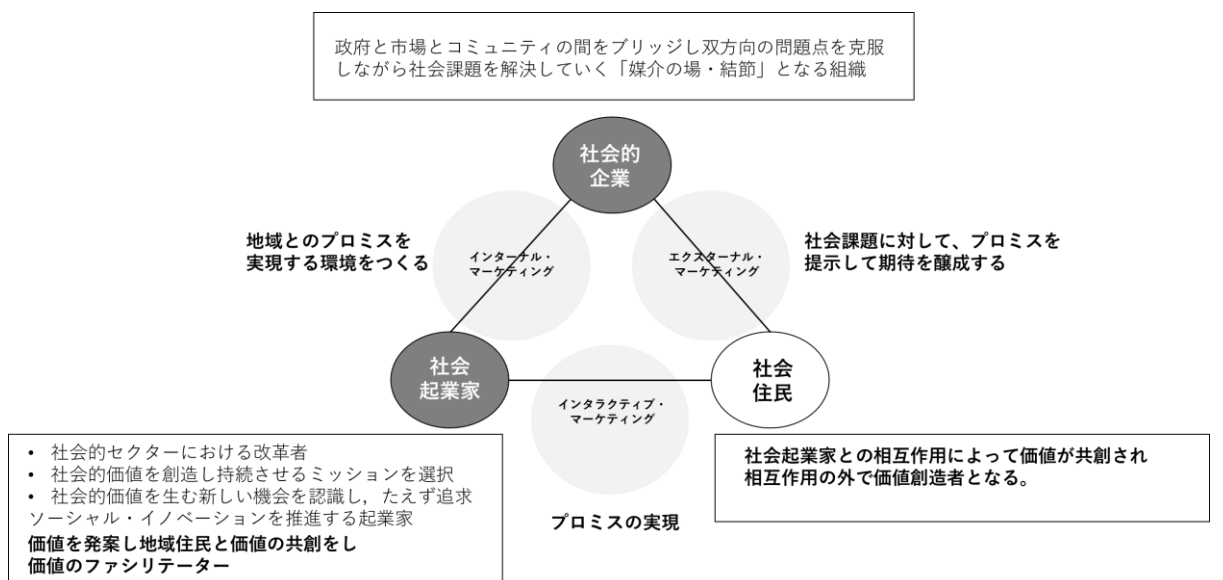
第7章 考察と結論

第1節 理論的フレームワークに基づく事例研究の整理

前章では、地域連携DMO 社団法人麒麟のまち観光局で実施を対象に、地域におけるソーシャル・イノベーションによる社会起業家と地域住民による価値共創の分析と経済的な効果検証をおこなった。本章では、それらを踏まえて、本研究のフレームワークに基づいて研究課題に対する結論を提示する。

第1項 ソーシャル・イノベーションの価値共創の意義とフレームワーク

本研究では、先行研究をもとに地域経営論・ソーシャル・イノベーション論をレビューし、従来のソーシャル・イノベーション論において描ける地域経営論の限界として、地域経営における主体の複雑性の整理に至っておらず実践的蓄積が少ないこと、地域経営におけるソーシャル・イノベーション論の議論に地域住民の視点が不足していることを指摘した。顧客と従業員との相互作用の中で価値を創造するサービス・マーケティングのフレームワークであるサービス・トライアングルを援用し、地域住民と社会起業家による相互作用から地域住民が価値を創造するソーシャル・イノベーションにおけるサービス・トライアングル(図7-1)を提示した。

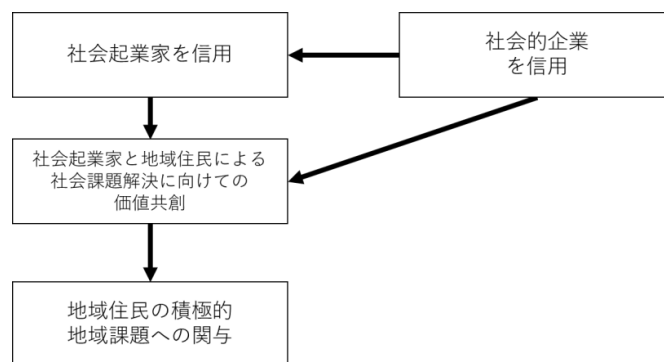


出所：筆者作成

図7-1 ソーシャル・イノベーションのサービス・トライアングル

このサービス・トライアングルは、欧州型ソーシャル・イノベーション論で議論される社会的企業研究，米国型ソーシャル・イノベーション論で議論される社会起業家研究を包括しつつサービス・マーケティングにおける価値共創研究を含めた議論が可能なフレームワークである。ただし，このフレームワークが有効となる前提として，社会的企業に地域経営に強いリーダーシップを発揮すること，強い理念を持ち，同じ地域でイノベーションをおこす社会起業家にその理念を浸透させることが必要との考察をおこなった。

本研究では，このフレームワークの実証のため，社会の住民に対するアンケート調査を実施し，地域住民の社会的企業の信用が，社会起業家の信用に繋がり，それが地域住民による地域課題解決への関与という価値を生み出したことを明らかにすることができた（図 7-2）。



出所：筆者作成

図 7-2 住民の社会的企業・起業家の信用と価値共創のモデル

筆者が運営に関わる地域連携DMOの麒麟のまち観光局をソーシャル・イノベーションのサービス・トライアングルにおける，社会的企業と位置付け，各極との関係性について，社会起業家である地域事業者に対するインターナル・マーケティング，地域住民に，プロミス醸成するインターナル・ブランディングをおこなうなどの実証研究をおこなった。麒麟のまち観光局は，観光を通じた地域づくりを進める法人であり，賛助会員には地域の観光飲食事業者，郵便局，マスコミ，交通事業者の他，地域観光協会やNPOなどが参画する。麒麟のまち観光局の影響範囲下では，賛助会員などのステークホルダーから様々なイノベーションが展開されつつある。それらイノベーションの主体である事業者やNPOを社会起業家としたとき，彼らは麒麟のまち観光局という社会的企業の理念を受け入れ，支援・環境整備を意識し，地域住民の価値共創の支援をおこなう姿について見て取

ることができた。

以上の結論より、価値共創のフレームワークにソーシャル・イノベーションを落とし込み、実証的にそれら構造を明らかにすることができた。さらに地域住民の価値共創により社会的価値を生じたが、その一端が地域の経済的価値として数値化可能なことを地域の経済波及効果の算出により明らかにすることができ、価値共創を伴うソーシャル・イノベーションをおこなう組織が、地域に社会的価値・経済的価値を生じるその有効性を明らかにできた。

第2項 研究課題に対する結論

本論文では、序章で本研究の目的を述べた。ここでは、研究目的を達成するために提示した課題について検討し、結論を述べる。課題1については、「先行研究をもとに地域経営論・ソーシャル・イノベーション論をレビューし、従来のソーシャル・イノベーション論において描ける地域経営論の限界について検討・考察する。」と提示した。本課題については、地域経営研究とソーシャル・イノベーション論についての先行研究をおこなない、地域経営の実践論的蓄積の不足とソーシャル・イノベーション研究の住民視点による議論の不足を指摘した。また、課題2については「従来の地域経営論・ソーシャル・イノベーション論の課題を踏まえた、地域イノベーションのフレームワークを導出する。」であったが、地域経営において米欧のソーシャル・イノベーション論における社会的企業と社会起業家を機能として組み込み、地域経営の“顧客”である地域住民による価値創造に焦点をあてた地域経営のサービス・マーケティングである、ソーシャル・イノベーションにおけるサービス・トライアングルを提示した。

また、課題3については「実証研究を通して、新たに導出されたフレームワークに基づく地域住民と地域経営主体の関係性と、地域経営の有効性について評価をおこなう。」であったが、本研究では、麒麟のまち観光局における、欧州型ソーシャル・イノベーション論の文脈による社会的企業に注目し、観光局が地域内に抱える、社会起業家といえる地域イノベーターへのヒアリング調査を実施し、その中で、社会の結節となる社会的企業と、その影響下で、より活発に活動が行える社会起業家と、関与する地域住民との関係とそこで生じる価値共創と地域社会への経済的恩恵を明らかにし、地域経営におけるソーシャル・イノベーションの有効性を評価することができた。

本研究では、これまでの地域経営に不足していた実践論とソーシャル・イノベーション研究において注目が低かった地域住民との共創による価値創造に注目し、地域経営におけるソーシャル・イノベーションについて探求した。その中で構築することができた本研究のフレームワークは、ソーシャル・イノベーションを実現する地域の社会的企業、社会起業家、地域住民との価値共創との関係を浮き彫りにし、その有効性を明らかにできたと考える。

第8章 インプリケーションと今後の課題

第1節 本研究のまとめ

現在に至るまで、地域イノベーションの実現のために地域で活躍する、社会的企業と社会起業家、そして地域社会の主役である住民との関連性についての確固としたフレームワークは存在しなかった、そこで本研究では、サービス・マーケティングの視点から地域経営のソーシャル・イノベーションの主体と地域住民によって創造される価値について議論をおこなった。

本研究では、第1章および第2章で地域経営研究とソーシャル・イノベーション論の先行研究のレビューをおこない、第3章では地域経営研究とソーシャル・イノベーション研究の限界に触れ、サービス・マーケティング理論的フレームワークを援用し地域経営におけるソーシャル・イノベーションのフレームワークを提示した。そして、麒麟のまち観光局の事例研究をおこなうことで、地域イノベーションにおける、インターナル・マーケティングと相互作用プロセスを、サービス・マーケティングの援用から明らかにし、得られた知見からフレームワークの精緻化をおこなった。それによって、本研究では地域ソーシャル・イノベーションにおける、社会起業家を支援する地域経営のリーダーである社会的企業の存在と、その意義を明らかにし、更に社会起業家と地域住民による価値共創の関係を明らかにした。本節では、研究のまとめとしてインプリケーションについて述べる。

第1項 理論的インプリケーション

本研究の理論的インプリケーションは以下の2点である。

第1は、地域イノベーションを、サービス・マーケティングのサービス・トライアングルを援用することにより、地域イノベーションの各主体の役割と関係性をシンプルなフレームワークで提示できたことである。時に議論の対立が発生する、欧州型・米国型のソーシャル・イノベーション論の組織についても、その役割によって両者を枠組みに組み込むことができた。また、この枠組みについては、住民調査による結果と、地域経営を推進する主体での実証研究によっても裏付けることができた。

第2は、地域イノベーションにおいて、地域住民と社会起業家との価値共創、地域住民の価値創造が、地域社会において実際の効果として観察ができたことである。地域住民にとって価値を高める施策が社会全体に良い影響を与えることの一部が明らかになった。

しかしながら、これらの議論については、一般的な理論まで昇華はできていない。今回援用したサービス・トライアングルは、地域の一体感・社会的企業の地域経営の理念が各主体に浸透していることが前提となる。また、地域住民の価値創造の成果を経済効果として算出したが、これは地域住民が創造した社会的価値の一部でしかない。

地域経営には様々な形態があり、各主体の関与の段階も多く存在する。それらを汎用的に説明するモデルの構築には至らなかった。しかし本研究は、地域イノベーションにおける社会的企業・社会起業家・地域住民の関係性の分析に一定の示唆は与えられたと考えられる。

第2項 実務的インプリケーション

本研究の実務的なインプリケーションは次のとおりである。

地域イノベーションを実現する、地域の社会的企業での実証となる研究となったことである。また圏域内で生じた、社会起業家の行動や、社会的企業の支援の状況を追うことで、地域経営の成否の考察の一助となるのではないだろうか。実際にイノベーションを遂行したい社会起業家にとって、環境を整えてくれる支援者としての社会的企業の重要性は計り知れない。

社会課題の解決に向けて、イノベーションが活性化しない、その芽が成長しない、などの問題がある地域については、社会起業家の資質を問うよりも、社会的企業のリーダーシップや支援体制を確認する必要性を議論するなど、その方法論の端緒となるのではないだろうか。以上が、実務上のインプリケーションである。

第2節 本研究の限界と今後の課題

本研究では、上述したようなインプリケーションがあり、ソーシャル・イノベーションにおける理論研究と実務的活動において、一定の意義を得られたと考える。しかし一方で、本研究において限界点といえる以下の点について述べておきたい。

まず1点目が、地域住民による価値創造の効果の測定を試みたが、今回算出できたのは社会に生じた価値の一部でしかないことである。それらの評価変数と算出方法については、今後も研究を要すると考えられる。

また、2点目は、本研究が、実際に筆者が運営に関わった事例をもとにしており、それをもとに理論構築をおこなったため、本来の地域経営におけるソーシャル・イノベーシ

ョンをどこまで本枠組みで議論できるかについては今後の研究となる。地域経営の対象となるソーシャル・イノベーションは規模も関連する社会課題も無限に存在するため、それらを踏まえた、ソーシャル・イノベーションにおける地域住民との価値共創は多くの事例をもってして一般化に至ることができると考えられる。

引用・参考文献

[外国語文献・論文]

- Anheier, H., Krlev, G., & Mildenerger, G. (2018). "Social Innovation: Comparative Perspectives," Routledge.
- Carlson, J. (1987) "The Moment of Truth", Cambridge, Mass: Ballinger.
(訳書, 堤猶二 訳 1990『真実の瞬間 SASのサービス戦略はなぜ成功したか』ダイヤモンド社)
- Borzaga, C., & Defourny, J. (2001). "The emergence of social enterprise," Routledge. (訳書, 内山哲朗・石塚秀雄・柳沢敏勝訳 2004『社会的企業—雇用・福祉のEUサードセクター—』日本経済評論社,)
- Defourny, J. (2009). "Concepts and realities of social enterprise: a European perspective," Collegium: News of College of Europe, (Spring), pp.73-98.
- Dees, J. G. (1998). "Enterprising nonprofits: What do you do when traditional sources of funding fall short," Harvard business review, 76(1), pp.55-67.
- Evers, A. and J. L. Laville (2004) "Social Service by Social Enterprise," Edward Elgar. (訳書, 内山哲朗・柳沢敏勝訳 2007)『欧州サードセクター歴史・理論・政策』日本経済評論社,)
- Giddens, A. (1999) "The Third Way", Polity Press , pp.25-26.
- Grönroos, C. (1998) "Marketing services: the case of a missing product." Journal of business & industrial marketing.
- Grönroos, C. (2000) "Service Management and Marketing: A Customer Relationship Approach", Wiley.
- Grönroos, C. (2006) "Adopting a Service Logic for Marketing," Marketing Theory, Vol.6, No.4, pp.317-333.
- Grönroos, C. (2007) "Service Management and Marketing, : Customer Management in Service Competition, 3ed.," John Wiley & Sons Ltd. (訳書, 近藤宏一監訳・蒲生智哉訳 (2013)『北欧型サービス志向のマネジメント: 競争を生き抜くマーケティングの新潮流』ミネルヴァ書房.)

- Grönroos, C. (2007) "In Search of a New Logic for Marketing Foundations of Contemporary Theory," John Wiley & Sons Ltd. (訳書, 蒲生智哉訳 (2015) 『サービス・ロジックによる現代マーケティング理論：消費プロセスにおける価値共創へのノルディック学派アプローチ』白桃書房)
- Grönroos, C. (2011) "Value Co-Creation in Service Logic: A Critical Analysis," *Marketing Theory*, Vol.11, No.3, pp.279-301.
- Grönroos, C., & Voima, P. (2013). "Critical service logic: making sense of value creation and co-creation." *Journal of the academy of marketing science*, 41(2), pp.133-150.
- Kerlin, J. A. (2006) "Social enterprise in the United States and Europe: Understanding and learning from the differences. *Voluntas*," *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 17(3), pp.247-263.
- Normann, R. (1991). "Service management: strategy and leadership in service business" . Wiley.
- Nyssens, M., & Kerlin, J. (2005) "Social enterprise in Europe," Unpublished paper.
- Mulgan, G. (2019) "Social Innovation: How societies find the power to change," Policy Press.
- OECD [Organization for Economic Cooperation and Development] (1998) "Social enterprises in OECD countries. Paris:," OECD.
- Pandey, S., Lall, S., Pandey, S. K., & Ahlawat, S. (2017) "The appeal of social accelerators: What do social entrepreneurs value?," *Journal of Social Entrepreneurship*, 8(1), pp.88-109.
- Porter, M.E., and M.R. Kramer (2011) "Creating shared value How to Re-invent capitalism - and unleash a wave of innovation and growth." *Harvard Business Review* 89(1): pp.62-77.
- Lush, R. F., and S. L. Vargo (2014) "Service-Dominant Logic: premises, Perspectives, Possibilities," Cambridge University Press.
- Vargo, S. L. and R. F. Lusch (2004) "Evolving to a New Dominant Logic for

- Marketing,” *Journal of Marketing*, Vol.68, No.1, pp.1-17.
- Vargo, S. L. and R. F. Lusch (2006) “Service-Dominant Logic: Reactions, Reflections and Refinements,” *Marketing Theory*, Vol.6, No.3, pp.281-288.
- Vargo, S. L. and R. F. Lusch (2008a) “Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.36, No.1, pp.1-10.
- Vargo, S. L. and R. F. Lusch (2008b) “From Goods to Service(s): Divergences and Convergences of Logic,” *Industrial Marketing Management*, Vol.37, No.3, pp.1-6.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2011) “It’s all B2B... and beyond: Towards a systems perspective of the market.” *Industrial Marketing Management*, Vol.40, No.2, pp.181-187.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016) “Institutions and Axioms: An Extension and Update of Service-Dominant Logic,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.44, No.1, pp.5-23.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2018) “The SAGE Handbook of Service-Dominant Logic” SAGE Publications Ltd.

[日本語文献・論文]

- 今村一真(2017)「主体間関係の分析視角に関する研究：連続するプロセスと成果」『消費経済研究』第6号，30-41頁。
- 岩田正美(2008)「社会的排除：参加の欠如・不確かな帰属」，有斐閣。
- 浦野充洋(2017)「社会的企業を捉えるアプローチに関する考察：批判的研究と規範的研究の可能性」 *商学論究* 65(2)，45-63頁。
- 沖大幹，小野田真二，黒田かをり，笹谷秀光，佐藤真久，& 吉田哲(2018)「SDGsの基礎」学校法人先端教育機構 事業構想大学院大学出版部。
- 大久保優子 & 石塚孔信(2009)「鹿児島市産業連関表の作成と地域経済分析」，*経済学論集*，73(1)，39頁。
- 大澤健(2018)「「観光まちづくり」の理論的課題」 *経済理論 = The Wakayama economic*

- review, (392), 81-107 頁。
- 大藪亮(2018)「サービス社会における消費者と価値創造」村松潤一・山口隆久編著『サービス社会のマネジメント』同文館出版, 18-29 頁。
- 菅野正洋・吉谷地裕・山田雄一(2018)「日本の「観光地経営」に関連する概念の変遷および海外における類似概念との比較」日本国際観光学会論文集, 25, 25-35 頁。
- 小淵高志(2006)「社会政策の歴史社会学: 明治期から 1980 年代に焦点を当てて(その 1)」保健福祉学研究, 4, 11-25 頁。
- 小淵高志(2007)「社会政策の歴史社会学: 明治期から 1980 年代に焦点を当てて(その 2)」保健福祉学研究, 5, 1-15 頁。
- 小淵高志(2008)「社会政策の歴史社会学: 明治期から 1980 年代に焦点を当てて(その 3)」保健福祉学研究, 6, 1-16 頁。
- 木村隆之(2017)「「厚生」概念に基づく日本型ソーシャル・イノベーション研究の再考」経営学論集, 28(2), 83-108 頁。
- 倉持裕彌(2013)「観光列車運行に関する事例研究: 若桜鉄道の SL 観光列車運行に向けて」鳥取環境大学紀要(11), 109-114 頁。
- 洪性旭(2017)「日本社会におけるソーシャルビジネス理念型の構築に向けて: 国際的な議論の現状と日本における含意」, 国際関係論叢, 6(2), 47-97 頁。
- 小長谷一之・前川知史(2012)「経済効果入門」日本評論社。
- 菅原浩信(2010)「第 3 セクター鉄道のマネジメントに関する事例研究」開発論集, 85, 213-329 頁。
- 杉田菜穂(2015)「日本における社会開発論の形成と展開」人口問題研究 71(3), 241-259 頁。
- 大社充(2018)「DMO 入門: 官民連携のイノベーション」先端教育機構事業構想大学院大学出版部。
- 高田実(2001)「「福祉国家」の歴史から「福祉の複合体」史へ: 個と共同性の関係史をめざして(「福祉国家」の射程)」社会政策学会誌 6, 23-41 頁。
- 高橋一夫(2017)「DMO 観光地経営のイノベーション」学芸出版社。
- 高橋勅徳・木村隆之・石黒督朗(2019)『ソーシャル・イノベーションを理論化する: 切り拓かれる社会企業家の新たな実践』文真堂。
- 高橋良平(2018)「サービス社会における地方創生 -DMO を事例として-」村松潤一・山口

- 隆久編著『サービス社会のマネジメント』同文館出版，216-229頁。
- 田口尚史(2010)「S-D ロジックの基礎概念」『サービス・ドミナント・ロジック：マーケティング研究への新たな視座』同文館出版，29-43頁。
- 田口尚史(2017)『サービス・ドミナント・ロジックの進展：価値共創プロセスと市場形成』同文館出版。
- 谷本寛治(2006)「ソーシャル・エンタープライズー 社会的企業の台頭ー」，中央経済社，4頁。
- 谷本寛治，大室悦賀，大平修司，土肥将敦，& 古村公久(2013)「ソーシャル・イノベーションの創出と普及」，NTT出版。
- 土肥将敦(2004)「「ソーシャル・ビジネス」概念の形成と課題：英国 Big Issue のストリート・ペーパー事業を中心に」，一橋論叢，132(5)，768-789頁。
- 中尾誠二(2018)「民泊女子交流会による農山村教育民泊の受入推進」農村生活研究 第61巻1号，40-43頁。
- 中島弘毅，成耆政，鈴木尚通，大窄貴史，葛西和廣，竹内信江，& 田中正敏(2010)「地域スポーツイベントにおける経済波及効果の計測と地域活性化戦略の構築：「第1回塩尻市ぶどうの郷ロードレース」の分析を中心に」地域総合研究，11(1)，97-133頁。
- 中西典子(2010)「英国における官民/公私関係の再構築とパートナーシップ政策の課題ーロンドン東部タワー・ハムレッツ区の事例をもとに」立命館産業社会論集 46(1)，19-46頁。
- 西山隆行(2009)「アメリカの対貧困者政策」甲南法学，50(1)，1-71頁。
- 日本政策投資銀行・株式会社価値総合研究所(2019)『地域経済循環分析の手法と実践』，ダイヤモンド社。
- 根本祐二(2011)「PPP 研究の枠組みについての考察(1)」，東洋大学 PPP 研究センター紀要，1号，19-28頁。
- 根本祐二(2011)「PPP 研究の枠組みについての考察(2)」，東洋大学 PPP 研究センター紀要，2号，4-20頁。
- 根本祐二(2012)「PPP 研究の枠組みについての考察(3)」，東洋大学 PPP 研究センター紀要，3号，17-43頁。
- 野中郁次郎，廣瀬文乃，& 平田透(2014)「実践ソーシャルイノベーション」，千倉書房，

- 47 頁。
- 則藤孝志(2019)「地域経営の理論と概念に関する基礎的検討」, 商学論集, 第 88 卷 1-2 号, 37-47 頁。
- 橋本理(2015)「社会的企業の経営探究 —企業形態としての独自性とその矛盾—」 経営学論集 第 85 集, 日本経営学会, 54-63 頁。
- 藤井敦史・原田晃樹・大高研道編(2013)「社会的企業概念はどのように捉えられてきたか」『闘う社会的企業——コミュニティ・エンパワーメントの担い手』勁草書房。
- 村松潤一(2015)「サービス・マーケティング—北米型と北欧学派—」村松潤一編著『価値共創とマーケティング論』同文館出版, 19-35 頁。
- 藤岡芳郎(2016)「ソーシャル・ビジネスの組織運営について理論的考察:価値共創の視点より」大阪産業大学経営論集, 17(3), 97-116 頁。
- 藤岡芳郎(2019)「価値共創マーケティングによる地域活性化の一考察:アクティブラーニングの事例から」大阪産業大学経営論集 21(1), 1-17 頁。
- 松岡俊二(2018)「持続可能な地域社会のつくりかた:地方創生と社会イノベーションを考える」アジア太平洋討究, 33, 1-18 頁。
- 三橋浩志, 松原宏, 興倉豊(2009)「日本における地域イノベーションシステムの現状と課題」文部科学省 科学技術政策研究所 Discussion Paper, NO.52, 1-161 頁。
- 宮脇淳(1999)「「公共経営」の創造」PHP 研究所。
- 宮脇淳(2003)「公共経営論」PHP 研究所。
- 三好純矢(2018)「サービス社会における日本企業の営業」村松潤一・山口隆久編著『サービス社会のマネジメント』同文館出版, 190-203 頁。
- 三好純矢(2019)「企業・顧客間の関係構築と価値創造プロセスにおける営業の役割」『消費経済研究』第 8 号, 68-76 頁。
- 三輪昭子(2013)「ヨーロッパにおける社会的企業:その基本的考え方」, 愛知大学国際問題研究所紀要, (142), 209-238 頁。
- 村松潤一(2010)「S-D ロジックと研究の方向性」井上崇通・村松潤一編著『サービス・ドミナント・ロジック:マーケティング研究への新たな視座』同文館出版, 229-248 頁。
- 村松潤一(2010)「マーケティングと顧客:志向論から起点論へ」村松潤一編著『顧客起

- 点のマーケティングシステム』同文館出版，3-25 頁。
- 村松潤一(2015)「価値共創の論理とマーケティング研究との接続」村松潤一編著『価値共創とマーケティング論』同文館出版，129-149 頁。
- 村松潤一(2017)「価値共創マーケティングの対象領域と理論的基盤：サービスを基軸とした新たなマーケティング」『マーケティングジャーナル』第 37 巻，第 2 号，6-24 頁。
- 村松潤一(2018)「サービス社会とは何か」村松潤一・山口隆久編著『サービス社会のマネジメント』同文館出版，2-17 頁。
- 矢吹雄平(2004)「NPO・中間支援組織の参画が拓く地域運営の今後」，ノンプロフィット・レビュー，Vol.4 No.1，25-38 頁。
- 矢吹雄平(2005)「地縁型住民組織と NPO の “媒介”」，ノンプロフィット・レビュー，Vol.5 No.2，115-126 頁。
- 矢吹雄平(2006)「「生活者」と地域運営：“マーケティング・ネットワーク”概念の可能性」，生活経済学研究，Vol.24，1-13 頁。
- 矢吹雄平(2010)「地域マーケティング論 — 地域経営の新地平 — 」，有斐閣。
- 山田和昭(2016)「希望のルール 若桜鉄道の「地域活性化装置」への挑戦」，祥伝社。
- 国土交通省鉄道局(2019)「鉄道要覧 令和元年度」，電気車研究会鉄道図書刊行会。
- 山口泉(2010)「地域鉄道の現状と活性化に向けた取り組み」，RRR Vol.67 No.12，公益財団法人鉄道総合技術研究所，6-10 頁。
- 山口隆久(2013)「サービス業における関係性重視の商品開発戦略：大手生保の事例から」『社会情報研究』第 13 号，15-26 頁。
- 山口隆久(2016)「サービスマネジメント研究：先行研究による概念・用語の定義」『社会情報研究』第 15 号，17-25 頁。
- 山口隆久(2018)「カネのマネジメント：資金調達と運用」村松潤一・山口隆久編著『サービス社会のマネジメント』同文館出版，71-84 頁。
- 堀内重人(2016)「観光列車が旅を変えた - 地域を拓く鉄道チャレンジの軌跡」，交通新聞社。
- 松井武(2005)「文化施設による経済波及効果の分析」．福岡県市町村研究所研究年報，(4)，107-125 頁。
- 横田茂(2012)「都市鉄道の整備手法の活用促進方策についての研究」，運輸政策研究，

15(3), 018-028 頁。

渡邊亮 & 藤井大輔(2014)「地方鉄道における施策別経営改善効果に関する研究～複数のシナリオによる比較～」 交通学研究 57, 49-56 頁。

参考資料

アンケート調査・調査項目一覧表

ソーシャル・ビジネスに対する住民意識アンケート調査 調査項目一覧

SEX		性別
AGE		年齢
AGEID		年代
PREFECTURE	属性情報	都道府県
AREA		地域
MARRIED		既婚未婚
CHILD		子供有無
HINCOME		世帯年収
PINCOME		個人年収
JOB		職業
Q1S1		関与状況
Q1S2	社会的課題の解決を目指すための、企業やNPOの事業活動に関心がある	
Q1S3	社会的課題の解決に向けて事業を運営・経営している(したことがある)	
Q1S4	社会的課題の解決を目指す事業に対し、寄付・資金援助・出資など資金提供をしたことがある	
Q1S5	社会的課題の解決を目指す事業の金銭を伴わない支援活動をおこなっている(おこなったことがある)	
Q2	社会的企業等の信用	あなたは、一般的な、SDGs(持続可能な開発目標)の達成などの社会的課題の解決を目指す企業・NPOを信頼していますか。最もあてはまるものをお選びください。
Q3S1		リーダーシップのある代表者である
Q3S2		行政や、地域の組織との連携ができている
Q3S3		情報公開が進んでいる
Q3S4		非営利組織である
Q3S5		企業など営利組織である
Q3S6		球団などスポーツチームが主催している
Q3S7		継続的に資金が得られている事業である
Q3S8		自分が関心のある社会課題の解決を目指している
Q3S9		目的がはっきりしている
Q4S1	関心を持つ社会課題	食品や商品の安全性について考えることがある
Q4S2		発展途上国の支援につながるフェアトレード商品について考えることがある
Q4S3		文化や技術の若者への継承について考えることがある
Q4S4		絶滅危惧の動物など動物保護について考えることがある
Q4S5		人権問題について考えることがある
Q4S6		疾病対策について考えることがある
Q4S7		個人情報保護について考えることがある
Q4S8		遺伝子組み換えなどの遺伝子利用について考えることがある
Q4S9		企業・法人の不祥事について考えることがある
Q4S10		行政・政治の不祥事について考えることがある
Q4S11		地球温暖化について考えることがある
Q4S12		ごみの増大・リサイクル推進について考えることがある
Q4S13		省エネルギー・自然エネルギーなどエネルギー問題について考えることがある
Q4S14		少子高齢化について考えることがある
Q4S15		学校教育の将来について考えることがある
Q4S16		児童のクラブ活動などスポーツ環境について考えることがある
Q4S17		治安の悪化について考えることがある
Q4S18		運動ができる機会や場所の減少について考えることがある
Q4S19		食料自給率の低下について考えることがある
Q4S20		労働の不安定化について考えることがある
Q4S21		地域格差の拡大について考えることがある
Q5S1	社会課題解決への配慮意思	社会問題に配慮した生活をしたいと思う
Q5S4		日常生活で社会的ルールは守る方である
Q5S9	社会課題の住民共有意思	地域の運動会など地域スポーツ活動に好意的である
Q5S2		社会問題を解決する活動に参加したいと思う
Q5S5		社会的ルールを守る活動に参加したいと思う
Q5S7		町内会など地域での活動に参加したいと思う
Q5S10	地域の運動会など地域スポーツ活動に参加したいと思う	
Q5S6	社会課題の解決への行動意思	周囲の人に社会的ルールを守る大切さを伝えて、協力するように勧めている
Q5S8		周囲の人に町内会などの地域での活動の大切さを伝えて、協力を勧めている
Q5S3		周囲の人にも社会問題を解決する大切さを伝え、協力を勧めている
Q5S11		周囲の人に地域のスポーツ活動への参加を勧めている
Q6S1		社
Q6S2	社会的課題に対する行動	社会問題の解決に積極的な企業の商品や、そのような店で商品を買う
Q6S3		安心安全を考慮して商品を買う
Q6S4		不祥事を起こした企業の商品は買わない
Q6S5		疾病予防対策がしっかりした店で商品を買う
Q6S6		地域の清掃や資源回収運動に参加する
Q6S7		地域のスポーツ活動の指導などに参加する
Q6S8		社会問題の解決を意図するイベント等に参加する
Q6S9		社会問題の解決に向けて情報収集などをを行う(Web、SNSなどの活用も含む)
Q6S10		社会問題の解決に向けて、Web・SNSなどを活用してネット上で協力する仲間を集めて議論したりする
Q6S11		社会問題の解決に向けて、(ネット上ではなく)実際に会って協力する仲間を集めたり、議論したりする

アンケート質問表

日常に関するアンケート

選択肢記号の説明

- 複数選択（チェックボックス）
- 単一選択（ラジオボタン）
- 単一選択（プルダウン）

MTS

Q1

あなたは、以下のそれぞれの項目についてどのくらいあてはまりますか。
最もあてはまるものをお選びください。

▲ 設問文を折りたたむ

項目リスト

Q1S1	1.	SDGs(持続可能な開発目標)の達成など、社会的課題を解決し持続可能な社会にするための事業・活動を聞いたことがある
Q1S2	2.	社会的課題の解決を目指すための、企業やNPOの事業活動に関心がある
Q1S3	3.	社会的課題の解決に向けて事業を運営・経営している（したことがある）
Q1S4	4.	社会的課題の解決を目指す事業に対し、寄付・資金援助・出資など資金提供をしたことがある
Q1S5	5.	社会的課題の解決を目指す事業の金銭を伴わない支援活動をおこなっている（おこなったことがある）

選択肢リスト

- 1. とても当てはまる
- 2. すこし当てはまる
- 3. どちらでもない
- 4. あまり当てはまらない
- 5. まったく当てはまらない

SAR

Q2

あなたは、一般的な、SDGs(持続可能な開発目標)の達成などの社会的課題の解決を目指す企業・NPOを信頼していますか。
最もあてはまるものをお選びください。

▲ 設問文を折りたたむ

- 1. とても当てはまる
- 2. すこし当てはまる
- 3. どちらでもない
- 4. あまり当てはまらない
- 5. まったく当てはまらない

MTS

Q3

あなたは、SDGs(持続可能な開発目標)の達成など社会的課題の解決を目指す企業・NPOのうち、どのような組織を信頼できますか。
それぞれの項目について、最もあてはまるものをお選びください。

▲ 設問文を折りたたむ

項目リスト

Q3S1	1.	リーダーシップのある代表者である
Q3S2	2.	行政や、地域の組織との連携ができている
Q3S3	3.	情報公開が進んでいる
Q3S4	4.	非営利組織である
Q3S5	5.	企業など営利組織である
Q3S6	6.	球団などスポーツチームが主催している
Q3S7	7.	継続的に資金が得られている事業である
Q3S8	8.	自分が関心のある社会課題の解決を目指している
Q3S9	9.	目的がはっきりしている

選択肢リスト

- 1. とても当てはまる
- 2. すこし当てはまる
- 3. どちらでもない
- 4. あまり当てはまらない
- 5. まったく当てはまらない

MTS

Q4

あなたは、以下のそれぞれの項目についてどのくらいあてはまりますか。
最もあてはまるものをお選びください。

▲ 設問文を折りたたむ

項目リスト

Q4S1	1. 食品や商品の安全性について考えることがある
Q4S2	2. 発展途上国の支援につながるフェアトレード商品について考えることがある
Q4S3	3. 文化や技術の若者への継承について考えることがある
Q4S4	4. 絶滅危惧の動物など動物保護について考えることがある
Q4S5	5. 人権問題について考えることがある
Q4S6	6. 疾病対策について考えることがある
Q4S7	7. 個人情報の保護について考えることがある
Q4S8	8. 遺伝子組み換えなどの遺伝子利用について考えることがある
Q4S9	9. 企業・法人の不祥事について考えることがある
Q4S10	10. 行政・政治の不祥事について考えることがある
Q4S11	11. 地球温暖化について考えることがある
Q4S12	12. ごみの増大・リサイクル推進について考えることがある
Q4S13	13. 省エネルギー・自然エネルギーなどエネルギー問題について考えることがある
Q4S14	14. 少子高齢化について考えることがある
Q4S15	15. 学校教育の将来について考えることがある
Q4S16	16. 児童のクラブ活動などスポーツ環境について考えることがある
Q4S17	17. 治安の悪化について考えることがある
Q4S18	18. 運動ができる機会や場所の減少について考えることがある
Q4S19	19. 食料自給率の低下について考えることがある
Q4S20	20. 労働の不安定化について考えることがある
Q4S21	21. 地域格差の拡大について考えることがある

選択肢リスト

- 1. とても当てはまる
- 2. 少し当てはまる
- 3. どちらでもない
- 4. あまり当てはまらない
- 5. まったく当てはまらない

MTS

Q5

あなたは、以下のそれぞれの項目についてどのくらいあてはまりますか。
最もあてはまるものをお選びください。

▲ 設問文を折りたたむ

項目リスト

Q5S1	1. 社会問題に配慮した生活をしたいと思う
Q5S2	2. 社会問題を解決する活動に参加したいと思う
Q5S3	3. 周囲の人にも社会問題を解決する大切さを伝え、協力を勧めている
Q5S4	4. 日常生活で社会的ルールは守る方である
Q5S5	5. 社会的ルールを守る活動に参加したいと思う
Q5S6	6. 周囲の人に社会的ルールを守る大切さを伝えて、協力するように勧めている
Q5S7	7. 町内会など地域での活動に参加したいと思う
Q5S8	8. 周囲の人に町内会などの地域での活動の大切さを伝えて、協力を勧めている
Q5S9	9. 地域の運動会など地域スポーツ活動に好意的である
Q5S10	10. 地域の運動会など地域スポーツ活動に参加したいと思う
Q5S11	11. 周囲の人に地域のスポーツ活動への参加を勧めている

選択肢リスト

- 1. とても当てはまる
- 2. 少し当てはまる
- 3. どちらでもない
- 4. あまり当てはまらない
- 5. まったく当てはまらない

あなたは、以下のそれぞれの項目についてどのくらいあてはまりますか。
最もあてはまるものをお選びください。

▲ 設問文を折りたたむ

項目リスト

Q6S1	1. 地産地消を優先して商品を買う
Q6S2	2. 社会問題の解決に積極的な企業の商品や、そのような店で商品を買う
Q6S3	3. 安心安全を考えて商品を買う
Q6S4	4. 不祥事を起こした企業の商品は買わない
Q6S5	5. 疾病予防対策がしっかりした店で商品を買う
Q6S6	6. 地域の清掃や資源回収運動に参加する
Q6S7	7. 地域のスポーツ活動の指導などに参加する
Q6S8	8. 社会問題の解決を意図するイベント等に参加する
Q6S9	9. 社会問題の解決に向けて情報収集などを行う（Web, SNSなどの活用も含む）
Q6S10	10. 社会問題の解決に向けて、Web・SNSなどを活用してネット上で協力する仲間を集めて議論したりする
Q6S11	11. 社会問題の解決に向けて、（ネット上ではなく）実際に会って協力する仲間を集めたり、議論したりする

選択肢リスト

1. とても当てはまる
 2. すこし当てはまる
 3. どちらでもない
 4. あまり当てはまらない
 5. まったく当てはまらない