

企業との協働による地域づくり推進事業 調査報告書

—CSRに関する調査報告—

渡 邊 明

目 次

- 1 CSRとは
 - 2 東京都商工会議所葛飾支部のメンバーのCSRに対する考え方
 - 3 三重県内の中小企業のCSRの考え方
 - 4 CSRを使って何ができるのか
- 総括 ～「新しい時代の『公』」という観点からの検討～

1 CSRとは

日本経団連は、2003年1月14日の『多国籍企業に求められる社会的責任に関する研究会報告書』でCSRに対する関心が高まってきた背景を以下のように述べている。

1. 企業を取り巻く環境の変化
 - (1) 企業活動のグローバル化に対する NGO や途上国の懸念
 - (2) 消費者行動の変化
 - (3) 投資家からの評価
 - (4) 従業員の意識変化
 - (5) 法制化に向けた動き
2. CSRに関する国際基準・規格の現状と問題点
 1. 急速に増加する国際基準・規格
 2. 国際統一基準・規格と文化・社会的背景の違い
3. 国際標準化機構 (ISO) による規格化の動向

ISOは、政府の規制によらず、民間が自主的に国際基準を作成し、これに基づいて各企業が社内体制を整備することの中心的な役割を担ってきた。ISOのマネジメント・システム規格としては、9000s(品質管理)、14000s(環境)が有名だが、現在、CSRに関する規格化の是非について検討が進められている。

東京商工会議所HPは、不信、不透明な時代だからこそCSRの重要性を以下のように述べている。

「企業というものは社会の一部であり、社会に役立つことによってのみ成り立つ存在だ。あ

あなたの会社の理念や綱領にもそう書かれている。

その根底には当然、社会と企業との信頼という絆を前提としているはずである。しかし、今やそこに大きなギャップがあるように感じる。全ての企業人は同時に社会における生活者であるが、企業人としての視点と生活者としての視点は同じレベルにあるだろうか。自分の勤めている会社を一人の生活者として信頼できない人も少なくないかもしれない。もはや売上高や従業員数などの企業規模が信頼の指標になり得ないことは誰もが知っている。企業不信の表現として「顔が見えない」という言葉も多く見かける。果たして企業はどうすれば信頼を得られるのか。

(社)経済同友会が2003年3月にまとめた『「市場の進化」と社会的責任経営』という企業白書では、わが国におけるCSRの典型的な考え方は、以下の通りであると分析している。

「● CSRとは、社会に経済的価値を提供することである。

(⇒専ら企業の持つ「経済的」責任を「主」と考えている。)

● CSRとは、利益を社会に還元し、社会に貢献することである。

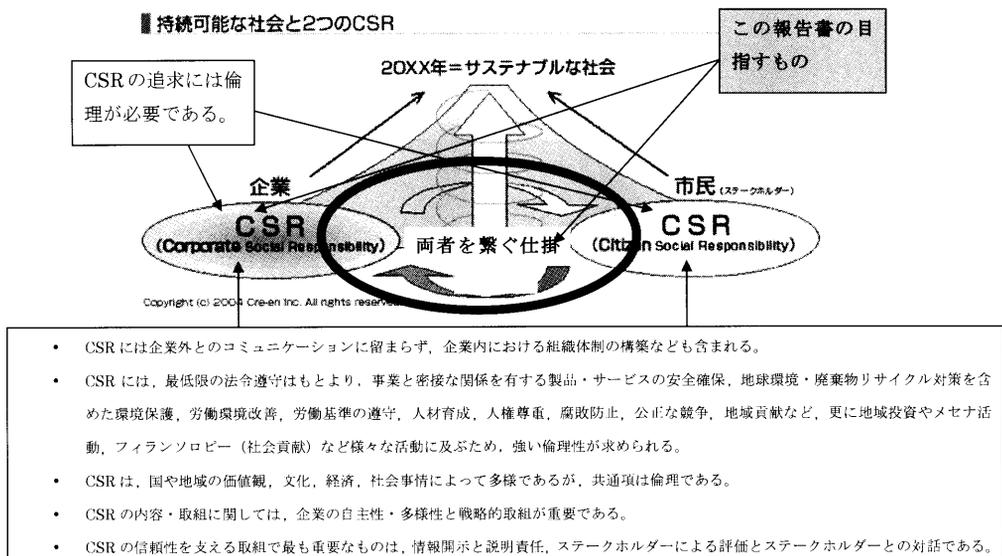
(⇒CSRを「コスト」「フィランソロピー」と考えている。)

● CSRとは、企業不祥事を防ぐための取り組みである。

(⇒CSRを「義務的取り組み」「法令遵守」と考えている。)

同白書は上記3点を「いずれもCSRの一部であるが、その本質を表していない」と断じている。その理由の第1は「企業の持つ経済的責任を主(社会的責任を従)」と考え、第2は「CSRをコスト、フィランソロピー」と考え、3は「CSRを義務的取り組み、法令遵守」と考えていると述べている。CSRは、社会の持続可能な発展とともに、企業の持続的な価値創造や競争力

図1-1 2つのCSRと倫理



向上にも結び付く。その意味で、企業活動の経済的側面と社会・人間的側面は「主」と「従」の関係ではなく、両者は一体のものとして考えられている。

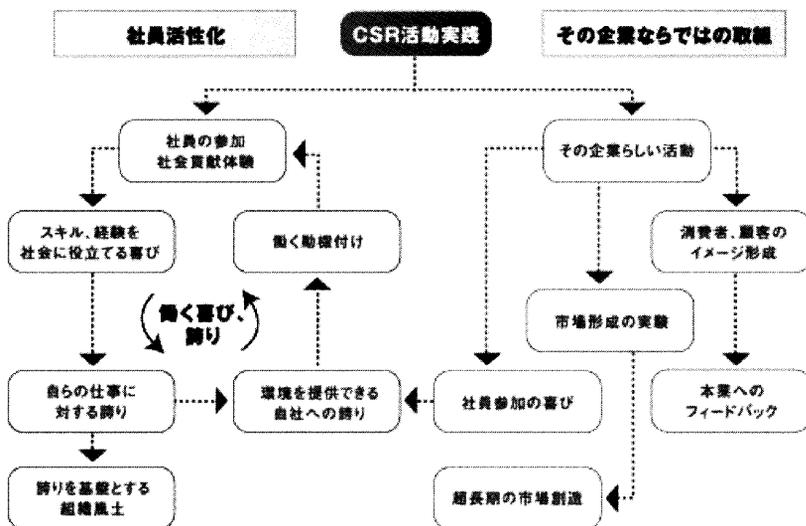
近年の社会構造の複雑化により、企業の事業活動により影響が及ぶ範囲が広まってきている。また、CSRの認識が社会的な広がりを見せる中で、人々の考え方、価値観等も多様化しつつある。そのため、今までステークホルダーとして考えていない相手までステークホルダーとして捉え、対応していくことが必要となる場合が出てきている。例えば競合企業などは、これまでであればあくまで事業上の競争相手であり、相手企業に配慮すること自体が事業上のマイナスと考えられることが多かったはずである。しかし、当該業界の市場における公正取引の観点から見れば、競合企業との関係にも考慮する必要がある、ステークホルダーとして一定の対応することが必要となっている。

今後の企業経営においては、時代の潮流を考えれば地域社会に配慮しない経営は社会的に認められなくなり、地域と共に発展するという考えを企業理念として考慮して行かざるを得なくなると考えられる。

現在ではCSRを実践することが世界的な潮流となり、コンプライアンス、地球環境等を中心にCSRを考慮しない企業活動は、ある意味では許されなくなりつつある。これまでは、こうしたCSRに対応した動きは大手企業を主として進められてきたが、近年では部品・資材の調達先などの、サプライ・チェーンに組み込まれている中小企業にも要請されるケースが目立っている。特に最近では、グローバルな事業展開を行っている大手企業から部品・資材調達先（サプライヤー）に対して人権、環境問題等を中心に、CSR調達（CSRを考慮した対応を行う企業か

図 1-2 CSR と文化創造

CSRを通じて“誇りの文化”を創出

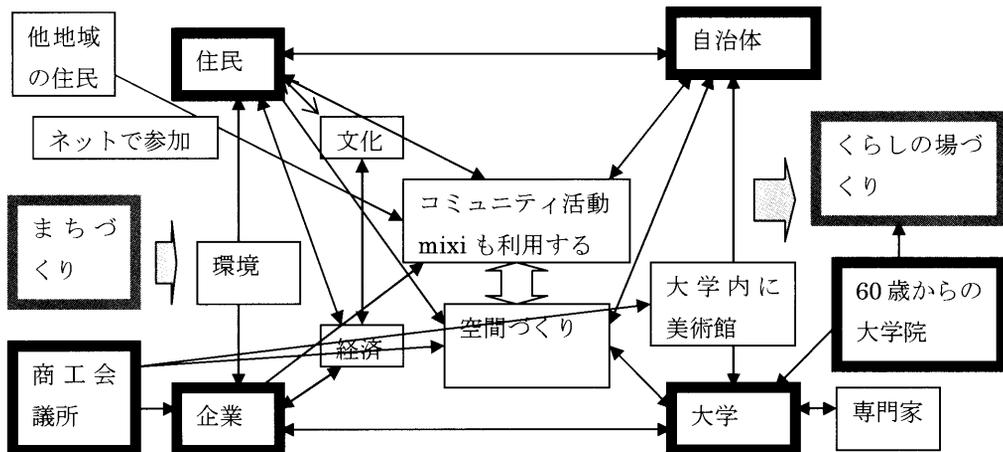


らの調達)への対応を要請される傾向が強くなっている。これに伴い、中小企業においてもCSRの実践を考慮した事業活動が事実上不可欠になってきている。

ヒアリング対象にした大垣市の(株)デリカサイトでは、CSR的発想で地域の企業をコラボレートさせながら地域の活性化をデザインしている。

大垣商工会議所を中心に動いているCSR的発想は、「まちづくり」から「くらしの場づくり」へと実践活動を展開している。デリカサイト(株)の堀社長は、商工会議所の活動を通じて、水都と言われる大垣の水を利用したお豆腐の開発⇒このお豆腐を使った「夕餉御膳」の開発⇒お豆腐に菓草の産地の伊吹山のヨモギを入れた「お豆腐」の開発⇒「ヨモギの入った油揚げ」の開発⇒「いなり寿司」の開発⇒大垣を「いなり寿司のまち」にするという活動を行ってきた。堀社長を中心とした活動は「まちづくり」を企業の社会的責任の観点から追及していこうとする発想にたったものである。商工会議所が地域の大学や自治体(大垣市)を巻き込みながら美術館を作り上げ、60歳からの大学院を設計してCSRを展開している。

図1-3 堀社長の考えるCSRの観点からの「まちづくり」から「くらしの場づくり」



注：この図は、デリカサイト(株)の堀社長とヒアリングしながら三重大学渡邊研究室が作ったものである。

2 東京都商工会議所葛飾支部のメンバーのCSRに対する考え方

1) ヒアリング

A) CSRについてのヒアリング：2007年8月26日 山重(株)会長 北 武洋氏(東京都漬物事業協同組合専務理事：東京商工会議所CSR委員)のお話

北会長のお話は「倫理法人会」に所属するということもあってCSRを企業戦略に組み込むという観点から非常に示唆に富むものであった。経営者のモラルが企業の理念形成に重要な意味を持つということを経営者に渡って長時間に渡って力説するものであった。

【このヒアリングのポイント】

企業は適者生存・不適者淘汰されるのでモラルが必要です。☞ 企業経営者のモラル
産地はタイです。現地で、徹底した有機栽培を指導しています。☞ 環境問題
農業は、土を深く掘らなくなっています。土作りは特に重要です。☞ 環境問題
東京都の CSR の提案のポイントは、コミュニケーションを上位にした。

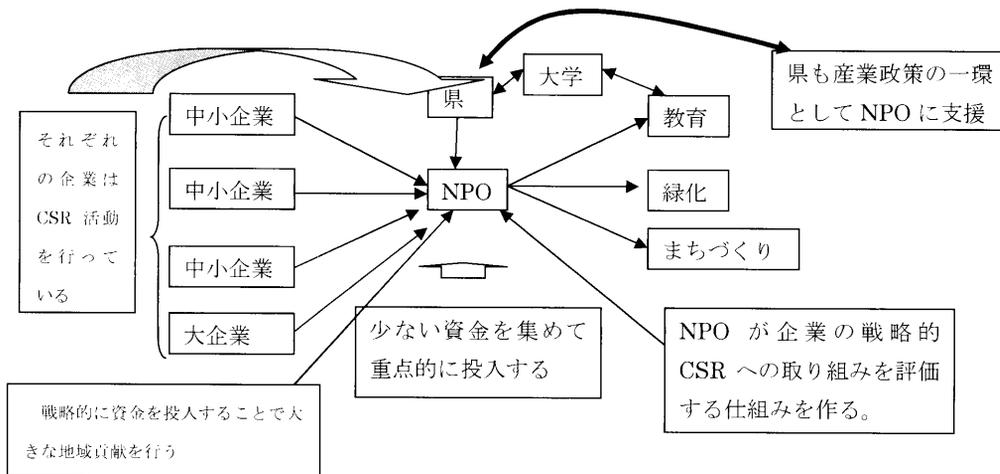


21C は、ネットワークの時代でファブレスを前提にするとコミュニケーションが重要

B) CSR についてのヒアリング：2007 年 9 月 7 日 アメリカから帰ってきたばかりのベンチャービジネスを立ち上げたばかりの社長のヒアリング

中小企業に CSR を行ってもらうためには、CSR を行う NPO を作るのはどうだろうか？
1 企業では資金が少なくても、何 10 社も集まればインパクトが強くなるという認識が必要である。NPO が、どのセクター（部門）にお金を出すのかを選択できるようにする。その仕組みを作る研究をやったらどうだろうか？

図 2-1 CSR を追求する NPO のデザイン



【このヒアリングのポイント】

企業が資金を出して NPO を作る。☞ それを戦略的に投資する ☞ 大きなうねりにしていく

C) CSR についてのヒアリング：CSR に関するキャムブレーン社長 太田 実氏（東京商工会議所葛飾支部評議員）のヒアリング

太田社長は、東京商工会議所葛飾支部の中では異色の存在である。かなり早くから CSR を戦略的に生かすと言う観点から BCP（Business Continuity Plan）・BCM（Business Continuity Management）の発想で事業経営をされている。そのため多くの関連企業と緩やかな連携を保ちながらリスク・マネジメントを行っている会社である。そのため民主的な観点からのガバナンスを実践している。（※キャムブレーンのホームページ参照）

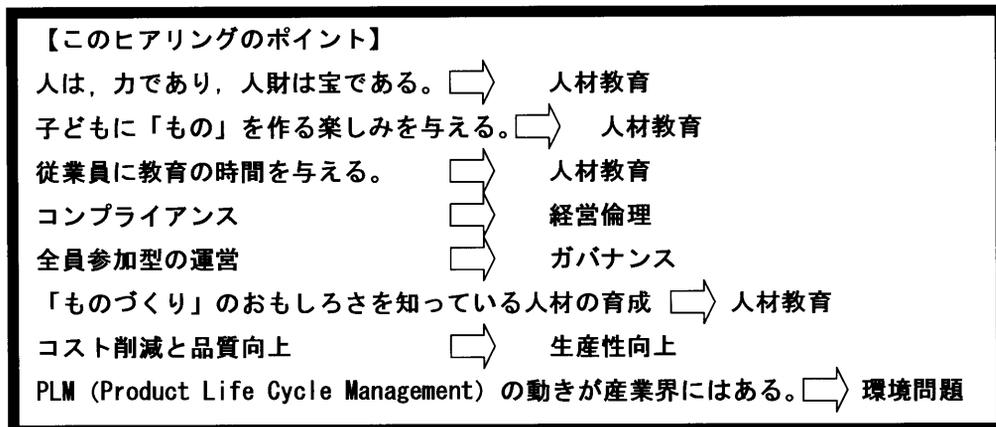
【このヒアリングのポイント】

社員のモチベーションをあげる。 → 生産性向上
 企業連携をコントロールする組織が重要。 → ガバナンス
 顧客満足度をあげる。 → 経営倫理
 Kid's サイト作成・提供も CSR である。 → 人材教育

D) CSR についてのヒアリング：葛飾商工会議所会員に「CSR 活動で中小企業に必要なもの」と言う問を發してヒアリングしたもの

集まっていた方々からの発言のポイントは、以下のようなものである。CSR を認識していない経営者の方々や認識していて実践にうつされている方々と色々である。異なる地域の研究会と三重県の研究会のジョイントも必要である。その役割を三重大学 MOT が担うことは可能である。両地域の比較研究から、企業の CSR の普及を考えていく必要性を提案したい。東京でのこの会議の後、CSR を企業戦略に位置づけようとする動きが中小企業の中で出てきた。三重県でも中小企業を巻き込んだ CSR 研究会の組織化が必要であろう。

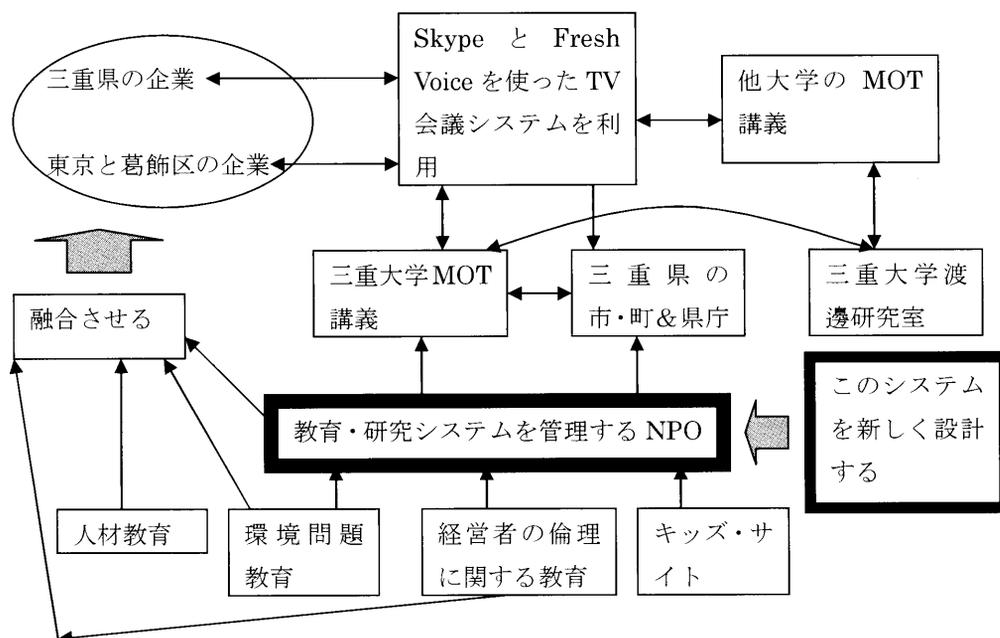
「PLM（Product Life Cycle Management）の動き」をお話になったデジタルシアターの五十嵐社長は、三重大学 MOT の非常勤講師として 2007 年度に招聘しており、この地域の経営者にその講義ビデオを配信している。



E) これらのヒアリングから見えてくるもの

東京商工会議所葛飾支部のメンバーとの会議では、中小企業は大企業ほど人的資源がないので、社員の教育システムが必要であること、生産管理も我流でやっている場合が多いのでMOTのようなものがあると、使えるのではないかという意見が多く見られた。実際、三重大学MOTの講義をSkypeとFresh Voiceを利用して企業に向け配信して、共同研究と従業員教育の効果とを調査している。

図2-2 MOTを使った実験の概念図



3 三重県内の中小企業の CSR の考え方

1) ヒアリング

A) CSR についてのヒアリング：2007 年 8 月 25 日 三重県中小企業家同友会 高橋事務局長

三重県中小企業家同友会の高橋事務局長は、県内企業の内実を知っておられるので、まず第 1 にヒアリングした。

【このヒアリングのポイント】

従業員の人生を預かっているから、満足度を上げなければならない ⇨ モラールアップ ⇨ 生産性向上

雇用責任とは、従業員を人間として扱っているか、意見が尊重されているか ⇨

産業観光を積極的に推進 ⇨ 地域活性化

中小企業の場合は、「地域との共存」という発想が重要 ⇨ 地域活性化

B) 2007 年 9 月 3 日：宮崎本店 宮崎社長 CSR に関するヒアリング

宮崎本店の宮崎社長は、CS（消費者満足）・ES（従業員満足）を追求しており、IT 百選企業に選定されている。CSR にも造詣が深いという理由からヒアリングさせていただいた。

【このヒアリングのポイント】

ES（従業員満足）=CS（消費者満足）である。⇨ 従業員満足度の重要性の認識

ラベルに「社会に貢献できる会社を目指す」という言葉を入れた ⇨ 社会的認知度のアップ

社員の意識が大きく変化 ⇨ 変化の主体は、ステークホルダーである

会社を変えようと 9001 をやった ⇨ 意識変化にはキッカケが必要

情報を共有化して社員に公開しますと分析力がないと非常に辛い ⇨ 分析力の重要性

CSR とは、リーダーシップでしかガバナンスができない ⇨ ガバナンスと言う発想

中小企業でも地域の住民が誇りに思う企業になりたい ⇨ 地域の宝としての企業

C) 2007 年 9 月 19 日：旭電気 CSR ヒアリング 前田社長 工場見学を含み 6 時間

旭電気の前田社長のところは、高密度のモーターの巻き線の加工している。リニアモーターやトルクの高いモーターの巻き線加工という点では、最先端を走っている企業である。

女性を工場長にしたり、アライアンスで理論武装をやりと主張し非常に興味のある経営をやっている。企業倫理もハッキリしており、従業員全員が「うそはいわぬ」と名刺に刷り込んでいる。

【このヒアリングのポイント】

潰れないようになるためには、最適生産をやることだ。□⇒ 経済的価値の提供
 先代の時代から、「うそはいわぬ」と言う言葉を名刺に刷り込んでいます。□⇒ 企業倫理
 巨大化するのがデメリットになる時代が来る。 □⇒ 経済価値の提供
 「ここはこうあるべき」と自己主張できること。 □⇒ コミュニケーション力
 女性が働きやすい場所は、男性も働きやすい。 □⇒ 社会貢献
 アライアンスを組んで理論武装していく。 □⇒ 経済的価値の提供

D) 東海テクノ(株) 市田社長 2007年9月20日

東海テクノ(株)の市田社長のところは、環境分析/測定、飲料水分析、作業環境測定を行っている会社である。35周年記念にゴアの「不都合な真実」を上映したり、「BCP構築と対応事例セミナー」を開催しておりCSRの取り組みには他社を寄せ付けられないものがある。

【このヒアリングのポイント】

Kid'sサイトの仕組みは必要である。□⇒ 子どももステークホルダー
 環境問題と生産性をあげるシステムを考えると発想は重要だ。□⇒ 持続的社会

E) これらのヒアリングから見えてくるもの

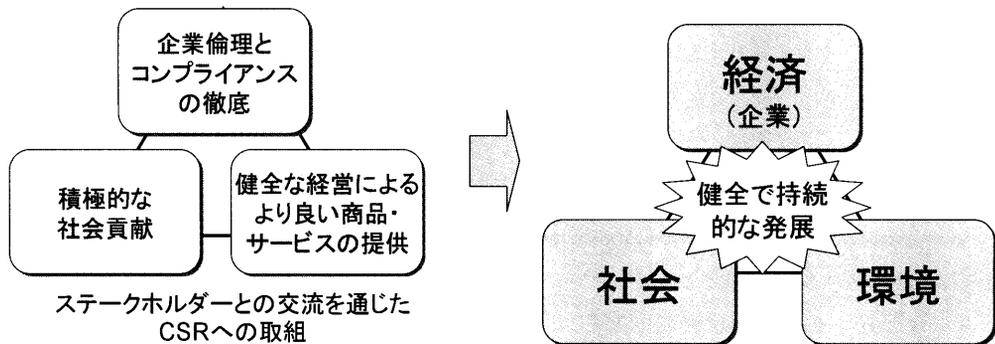
三重県の中小企業のヒアリングは、中小企業家同友会に企業選定をお願いした。旭電気と宮崎本店は、先進事例であるといえるが、このレベルまで三重県の中小企業を持ち上げる施策が必要になる。CSRが企業の経営戦略構築上非常に重要であり、21世紀に生き残るためには、この2社と三重県以外の先進事例の徹底した研究と大企業と異なるCSRの戦略論的性格の勉強会を組織化することが必要になる。新製品を開発したり、オンリーワンの製品を開発するためにはCSR的発想で企業経営を行わないと生き残れないことを産・官・学の研究会で行うことが求められる。その場合、三重大学MOTに集まるルーズフィットな研究グループをまとめながら強いリーダーシップを揮える「あすの三重の産業を考える会(仮)」のような組織が必要になる。

図 3-1 ステークホルダー

CSR(企業の社会的責任)について

CSRとは、企業を取り巻く様々なステークホルダー※との交流を通じて、良質な製品・サービスを提供するという本来の事業を基本に、社会規範としての法令遵守はもとより、環境保護や地域活動などに積極的に取り組むことで、企業自身のみならず環境、社会の健全で持続的な発展に寄与する企業行動である。

※ステークホルダー:消費者、投資家、従業員、地域住民、NPO、政府など



「平成 18 年度中部地域におけるパートナーシップに基づく CSR 活動調査」(社団法人地域問題研究所)におけるヒアリングのまとめにおいて地域問題研究所は以下のように企業の CSR 活動を総括している。

「わずか 30 例の調査結果をもとに、広範にわたる CSR 活動の分析をおこない、結果を定義することに大きな意義は見出せないが、簡単なまとめを以下に付記する。

(1) 各企業にほぼ共通していたのは、CSR 活動という特別な認識は持っておらず、企業理念や経営者の思いからスタートした活動が、CSR 活動に結実しているということであった。

『結果としての CSR』、あるいは『本業 = CSR』という傾向が強く、大企業の CSR との大きな違いが見られた。

(2) 環境分野におけるネットワークを中心とした選定であったため、取り組む分野としては環境保全活動が大多数であった。環境を核として、そこから従業員、地域を巻き込んでの CSR 活動へと発展している例が多かった。しかし、中には障害者雇用、労働環境整備、マイノリティの支援などに取り組む企業も散見された。

(3) 企業業績はおおむね好調と見受けられた。ただし、好調な業績を背景に CSR に取り組むということではなく、CSR への取り組み結果が目に見えない信頼や共感を生み、業績に結びついてきているようだ。また、活動の成果が業態変革や新規部門立ち上げのきっかけになっている例も多く見受けられ、注目に値する。

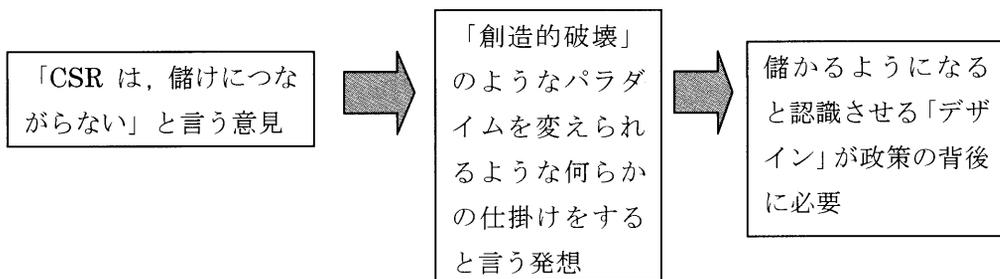
- (4) 活動の対象となるステークホルダーは顧客、従業員、地域社会がほとんどである。取引先からの要請やサプライ・チェーンの一環として取り組む『受身のCSR』は、ほぼ事例中には見受けられなかった。
- (5) 取り組みのきっかけとして、経営者が中小企業家同友会や青年会議所等の活動を通して影響を受けている例が多くあった。また、NPO、NGO、地域社会との連携も独自のルートですでに関係が持たれており、相当数の事例が見られた。
- (6) 経営者の意見としてはCSRに対する肯定派が圧倒的であり、活動成果の裏付けを感じるとともに、経営者の高い社会意識も感じられた。カタチではない、心の伴ったCSRの実践が見られ、その地に足の着いた取り組み姿勢には感動すら覚えるものであった。」

2) 三重県中小企業団体中央会の調査（平成17年）からのまとめ

『社会的要請事業調査研究事業報告書』（平成17年、三重県中小企業団体中央会）は、社会的要請事業については、「本来の業務（企業の収益性とつながらない）と直接関係のない取り組みであると認識している」ことを分析している（P.6, P.9）。しかし、取り組み理由から見ると、「社会的要請事業に取り組むことにより、自社の事業に何らかのよい影響がもたらされることを期待している」と言うことを分析している（P.8）。

社会的要請事業は、企業サイドから見ると、負担につながるだけでなく、メリットは少ないので、企業が行うことの意義・意味が見いだせないと考えていると分析している（P.21）。取り組み理由を見ると、ISO14000取得に力を入れているため、客先に求められた、地域住民とのコミュニケーションを深めるため、人間として当然の行いであるということあげている（P.35）。

図3-2 CSRは儲けに繋がらないか？

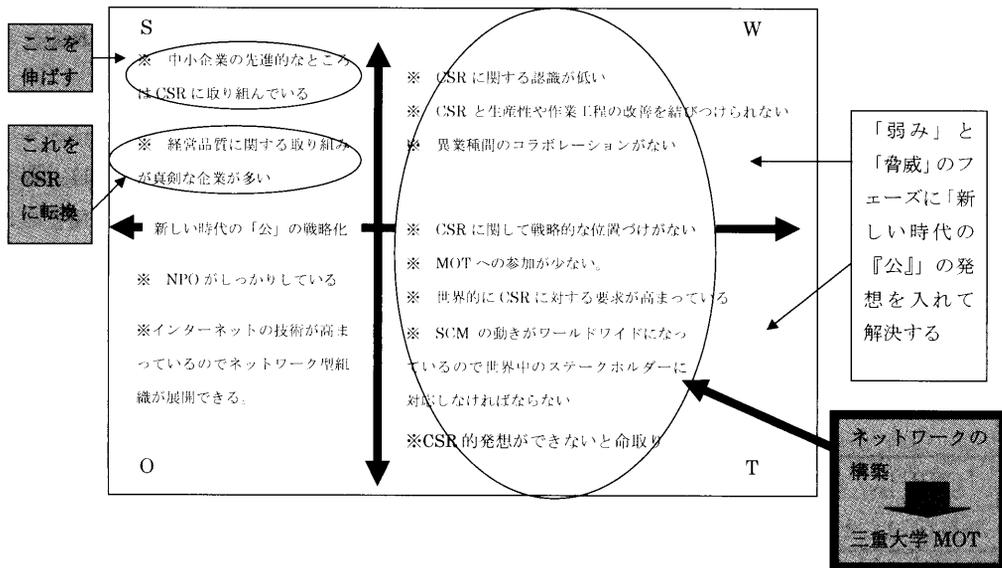


3) 三重県の中小企業の SWOT 分析

図 3-3 の SWOT 分析を行ってみると CSR に関する戦略的な取り組みが遅れていることがわかる。

SWOT 分析の弱点に関しては、他地域との連携を促進しながら三重県の中小企業の CSR に関する認識の低さを解消する政策が必要になる。中小企業の経営者や従業員に環境経営の重要さを認識してもらうために、後述するような三重大学の MOT を利用してもらうための方法論を考えることも課題になる。既に述べた葛飾商工会議所会員に CSR についてのヒアリングを行い同時に勉強会もやった例からも分かるように、CSR に目を向けていただく人的ネットワークと情報ネットワークの構築が必要となる。また、経営品質活動を CSR 活動に転換させる施策も研究課題になる。前にも書いたように、三重大学 MOT に集まるルーズフィットな研究グループをまとめながら強いリーダーシップを揮える「あすの三重の産業を考える会（仮）」のような組織が必要になる。

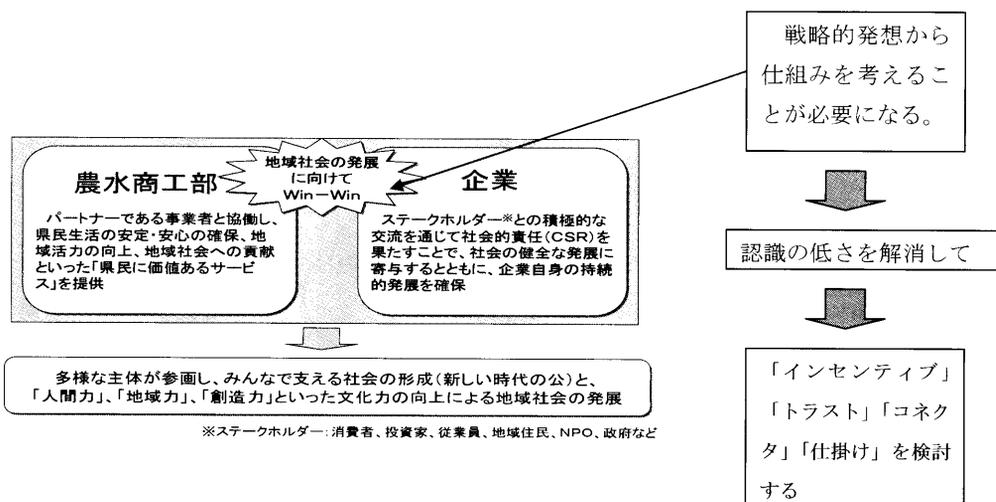
図 3-3 SWOT 分析



注：三重大学渡邊研究室 & 渡邊ゼミ作成

三重県農水商工部では、以下のように CSR を捉え、地域社会の発展に向けた戦略を考えている。その場合、後述するように「インセンティブ」「トラスト」「コネクタ」「仕掛け」が必要になる。

図 3-4 三重県農水商工部と CSR



三重大学渡邊研究室では、以下のようなスタンスで CSR の研究を行っている。以下は、「リーディング産業展みえ 2007」で提示したパワーポイントである。

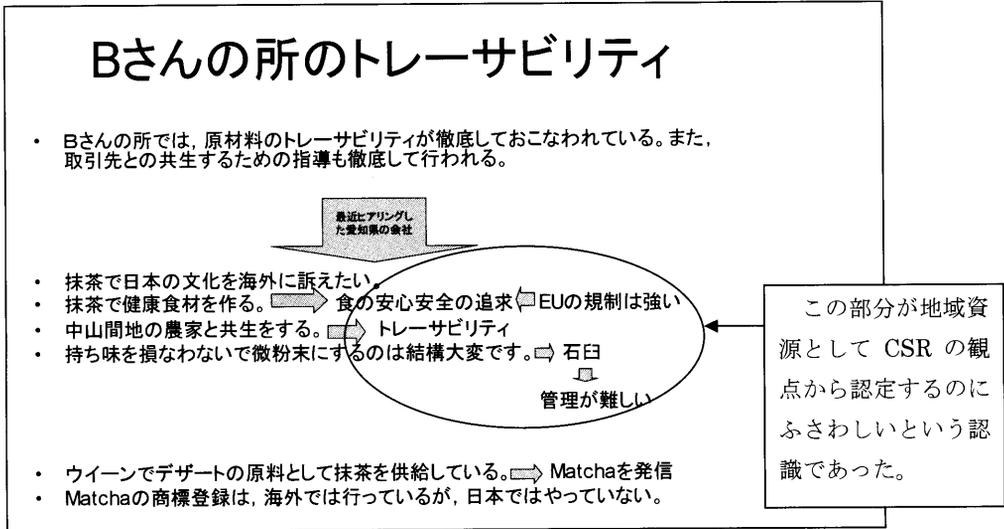
CSRは、企業をより強くするための武器になりうる

企業戦略の観点から CSR を考えたいという提案である。

- CSRという動きは今後、企業の存続に対してより厳しい要求を突きつけてくる可能性がある。「その重要性に気づく頃にはすでに勝敗は決まっている」ともいわれる。
- 環境問題対策そのものもCSRの一部と考えられている。CSRを良く知ること。その上で、これをどう捉えるか。
- CSRが「コスト」や「業務負担の増加」ではなく、実は企業をより強くするための武器になりうるという認識が重要。

注：作成は三重大学渡邊研究室

以下も、CSR を戦略的に取り組んだ事例として「リーディング産業展みえ 2007」で提示したパワーポイントである。

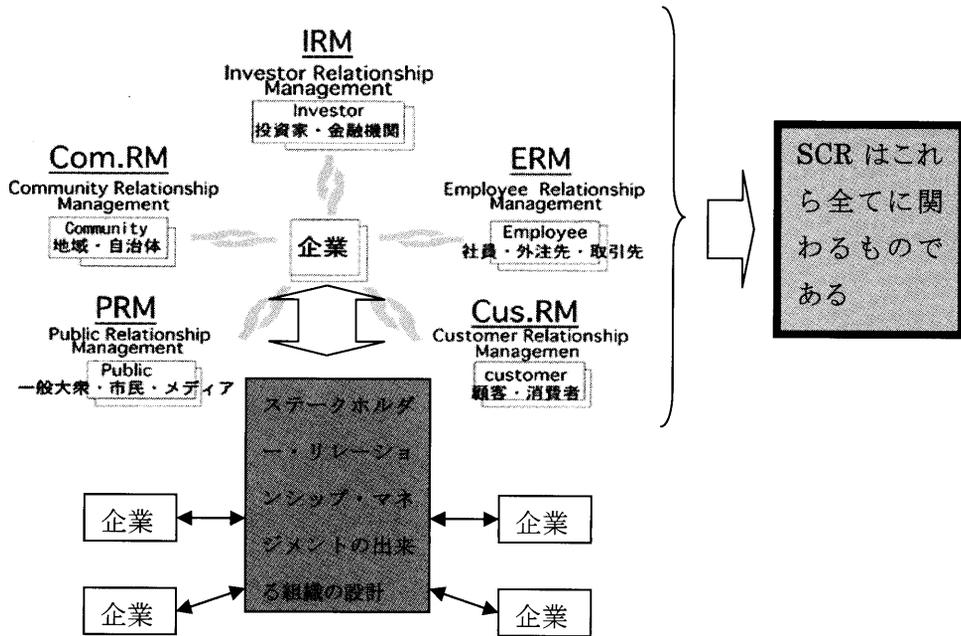


注：作成は三重大学渡邊研究室

4 CSR を使って何ができるのか～ CSR と新しい時代の「公」～

CSR という発想の中に、商品の売買から保守サービス、問い合わせやクレームへの対応など、個々の顧客とのすべてのやり取りを一貫して管理することにより実現する CRM (Customer Relationship Management) という発想を取り込んでいくことが必要になることがある。CRM は、顧客のニーズにきめ細かく対応することで、顧客の利便性と満足度を高め、顧客を常連客として囲い込んで収益率の極大化をはかることを目的としている。顧客個人やコミュニティとやり取りをしながら商品開発するなど、企業のバリューチェーンそのものに組み込んでしまうのが次世代の CRM であるといえる。その場合、ステークホルダー・リレーションシップ・マネジメントが要請されるようになる。ステークホルダーを企業の CSR システムの中に取り込むには、それなりのノウハウや経験が必要となってくる。

図4-1 ステークホルダー・リレーションシップ・マネジメント



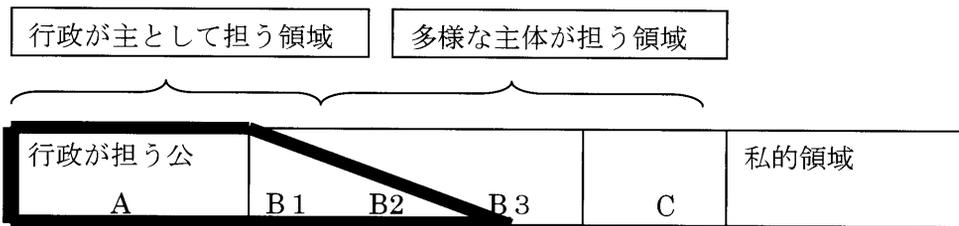
この報告書では、ステークホルダー・リレーションシップ・マネジメントを行っていく組織は、三重県が提唱する「新しい時代の『公』」の方針をより具体的な形で推し進め官・民・その他多くの主体を運営の中に取り込み、ガバナンスという発想から緩やかな連携を追求するものとして提案したい。

「新しい時代の公」と「地域に存在する誇れる企業の創出」

『「新しい時代の公」推進に向けた検討結果（最終案）：平成 17 年 2 月』の中で、県民と行政の関わりの有無についてと言う項目で次のように述べている。(29～30 ページ。)

「公（公共領域）を担い手としての行政と県民の関わりが有るか無いかと言う視点から A, B, C の 3 つの領域に分けます。

図4-2-A 新しい時代の「公」



A.B.Cの領域の区分は、固定的であるとは限らず、県民の活動や、状況等によって絶えず変化するものと考えする必要があります。B1は行政が主体となり、県民が参加参画協力する領域です。この領域は県民の参加、参画により事業の効率性が高まるように取り組みます。B2の領域は、県民と行政がそれぞれの役割を分担する領域です。この領域では県民と行政が目的、目標を共有して双方の役割分担・責任分担、成果の帰属等を明確にして取り組みます。B3は、県民が主となり行政が支援している領域です。この領域では、県民が活動の主体であるとともに実施主体として活動します。

行政が主として担う領域は、民間や多様な主体の力が強まれば図4-2Bのように減っていくし、それらの力が弱まれば、図4-2Cのように増大するものである。

図4-2B 行政が主として担う領域が減少する場合

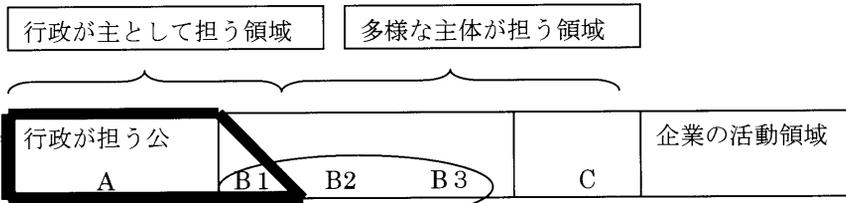
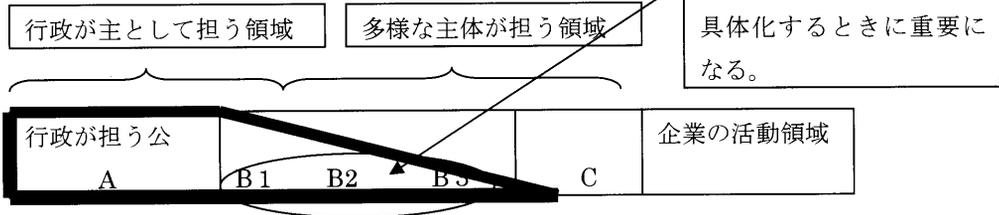


図4-2C 行政が主として担う領域が増大する場合



A.B.Cの領域の区分は、固定的であるとは限らず、県民の活動や、状況等によって絶えず変化するものと考え必要がある。「地域に存在する誇れる企業の創出」というスタンスをとる産業施策とは、B2, B3の領域をCSRの発想を利用しながら、うまく設計することである。この考えをCSR型産業施策システムにブレーク・ダウンしてみると以下のようなになる。

図 4-3 「新しい時代の公」型の CSR 型産業施策システムの概念図

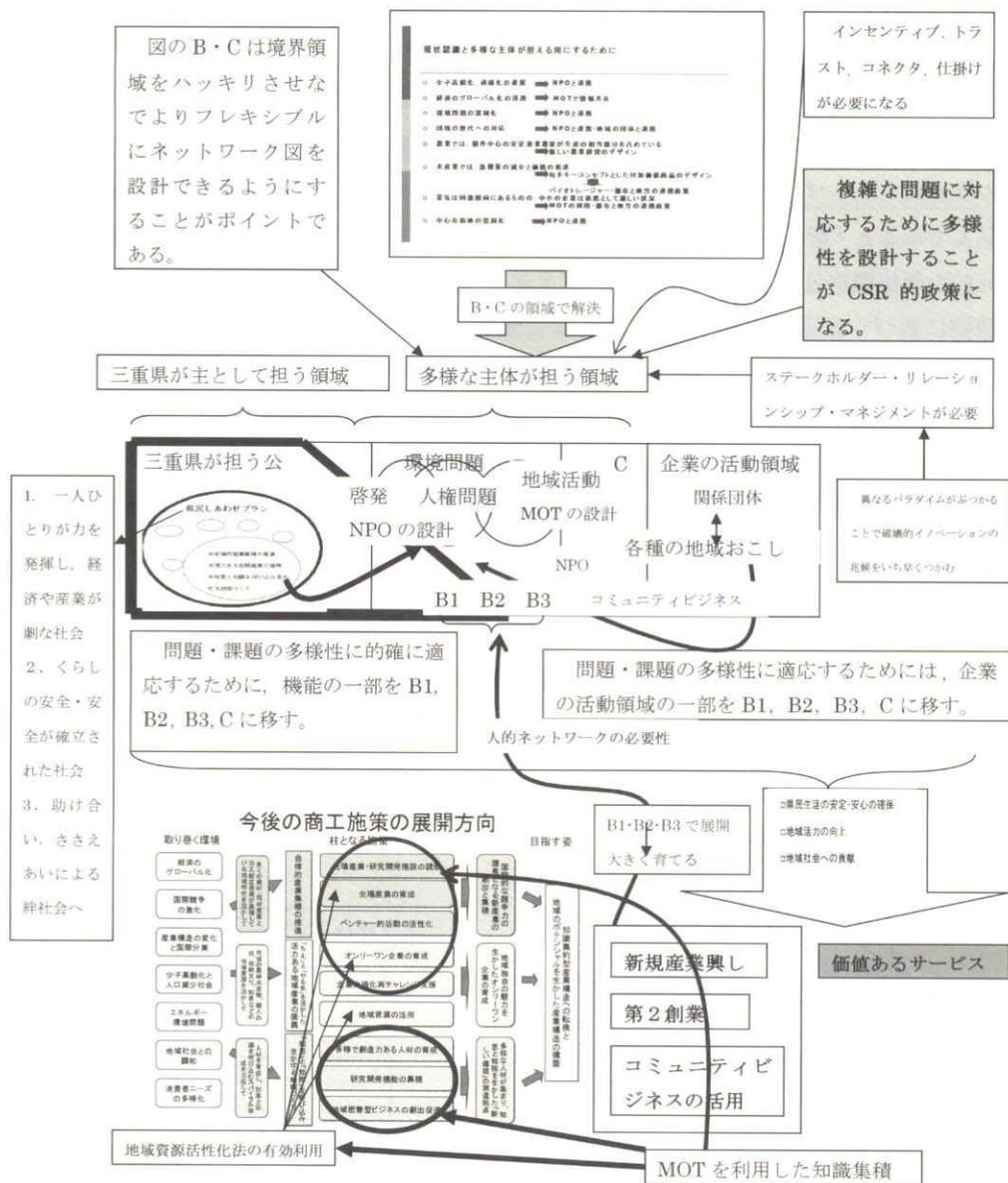


図 4-3 の「新しい時代の公」のフレームワークを示すカマボコ型の図では、一定の枠組みの中での活動となり限定的になってしまうので、この「新しい時代の公」型運営システムのもつ有効性（可能性とスケール）を政策的に表現するため、後述するネットワーク図が必要になる。社会的システムでは、Input は同じでも、システム内の機能を変えることによって Output を、大きく変えることは可能である。Closed System を Open System にすることで構造はあまり変化させなくても、機能を大きく変化させることは可能になる。ヒアリングで見た宮崎本店の

ような「地域に存在する誇れる企業創出」という産業施策は、クローズド化していた民間企業をオープン化した企業 System として再設計し、その中に地域 System の一部を取り込んでいくことでもある。

システム論の発展形態である図 4-4 と図 4-7 のようにネットワーク論的に見ると、組織は、構造が同じでも機能を変化させることができるので、境界領域がハッキリしないのでよりフレキシブルにネットワーク図を設計出来ることになる。そのネットワーク図に機能と構造を落とし込んでみると「新しい時代の『公』」の戦略が提案できるようになる。無限集合では必然的に多元的な価値観を包み込むマルチ・エージェント（多元主体）の世界になるから、統一された価値観に基づく最適化は不可能である。また無限集合であるから名前による個別管理はできず、ユニバーサルなルールに基づいて秩序を保つほかはない。オープン・ネットワーク的発想は、多元的な価値観を包み込みながら秩序と調和をめざすという意味で、21 世紀型の CSR モデルのための新しい運営方式に最も適しているものと言える。

21 世紀型のビジネス・モデルは、Web2.0 に代表されるように、無料部分（限界費用が限りなくゼロに近い）と有料部分を組み合わせるものと考えられる。CSR のモデルもこれから大きく離れることはできない。

図 4-4 システム論的発想とネットワーク論的発想

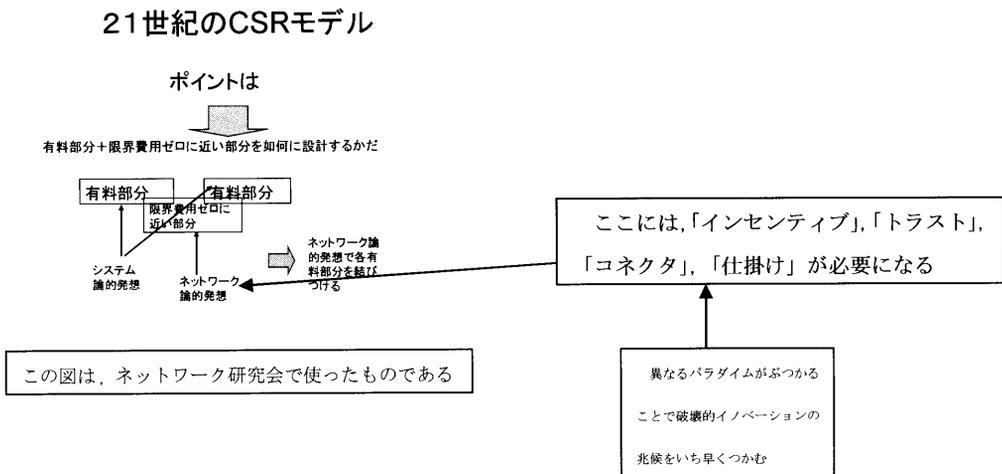


図 4-5 はインターネットの概念図の自律・分散・協調モデルである。これをコミュニケーションの結節点を重要視するネットワーク論に発展させたものが図 4-6 である。図 4-7 は、それを三重県の政策の「新しい時代の『公』」のスキームに落とし込んだものである。

図 4-5 自律・分散・協調システムの構造



図 4-6 自律・分散・協調ネットワークの機能

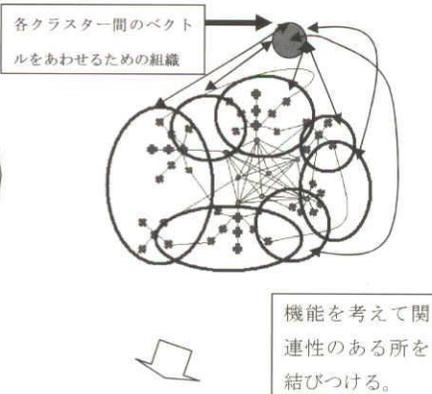
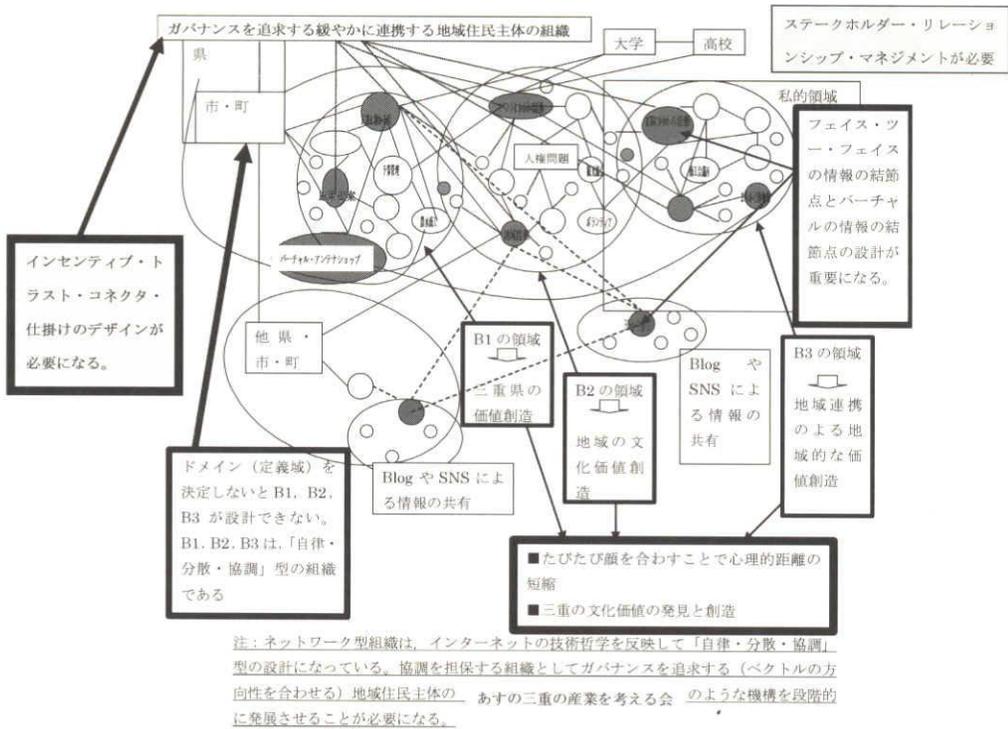


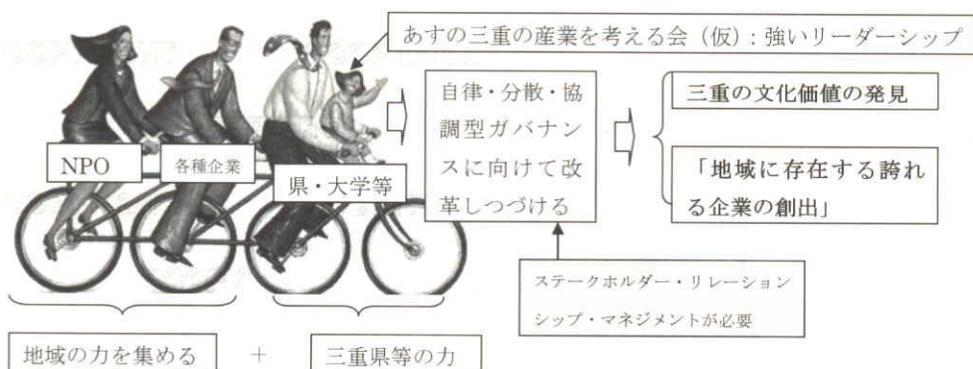
図 4-7 「新しい時代の公」型の「地域に存在する誇れる企業の創出」システムの概念図



「自律的産業政策の推進」, 「活力ある地域産業の振興」, 「知恵と知識を呼び込み生かせる地域づくり」という産業施策のためには、気心の知れた仲間が必要であることが色々な事例で紹介されている。関西には「京都試作工房」「神戸アドック」「ナニワ企業団地」「ロダン 21」「HIT」といったよく知られたビジネス・ネットワークがある。これらに共通するのは背景に何らかの組織があり、その中で信頼感をはぐくんできた仲間同士だということである。例えば「京都試

作工房」の12社の社長は、若い頃から京都機青連（機械金属中小企業青年連絡会）のメンバーとして活動し、気心を知り合った仲間である。そういった絆がないところにビジネス・ネットワークは容易に生まれないように見える。MOTの講義のためにヒアリングした京都試作ネットの代表である（株）最上インクスの鈴木社長は「京都機青連ではリーダーシップを発揮しながら個々の企業をまとめていたが、ネットワークが京都試作ネット、京都試作工房と発展するに従い、民主的なガバナンスからの意思決定機構に変化している」と述べている。三重県内のヒアリングで聞くことができた「CSRを活用して地域に存在する誇れる企業を創出」するためのコンセプトが図4-8に示すものである。

図4-8 強いリーダーシップとCSRコンセプトを持つ「新しい時代の公」型システム



注：この図は誰かが力を抜いたら転んでしまうことを示している。改革初期の段階では、強いリーダーシップの下に、自律・分散・協調型ガバナンスのコンセプトで動く「新しい時代の公」型のシステム構築に向けて努力が必要であることを示している。

注：「あすの三重の産業を考える会（仮）」は、「統治しない統治」のような新しいガバナンスの方法を研究しながらCSRを企業戦略の中に組み込むことを議論し、三重県内の中小企業を指導していく組織になることが期待される。それは「新しい時代の『公』」の理念を産業政策として具体化するものでもある。

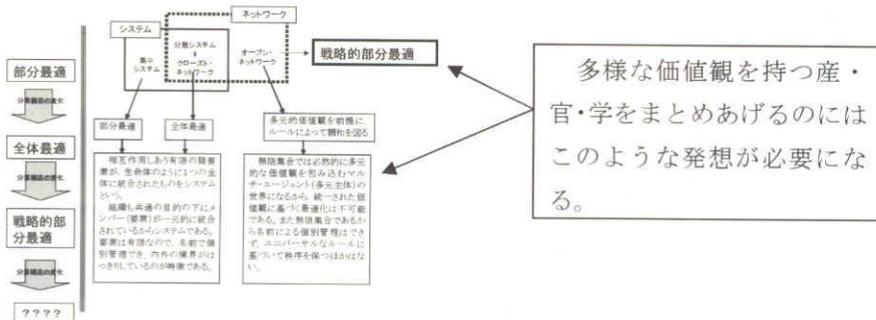
注：作成は三重大学渡邊研究室

CSRとCR及び県の施策の関係は、図4-9のように示すことができる。ここでは、県の行う産業政策とNOPやNGO等の行うことができる活動をステークホルダー・リレーションシップ・マネジメントの観点から分解できる能力の必要性を示している。と同時に、このネットワークの中に「破壊的イノベーター」を組み込むことでもあることも示している。

破壊的イノベーションとは、クレイトン・クリステンセンが提唱しているものである。クリステンセンは、多くの業界についての分析結果を示し、Digital Equipment Corporation (DEC)に代表されるかつての優良企業がトップの座から落ちるのは、競合他社が強くなったためでは

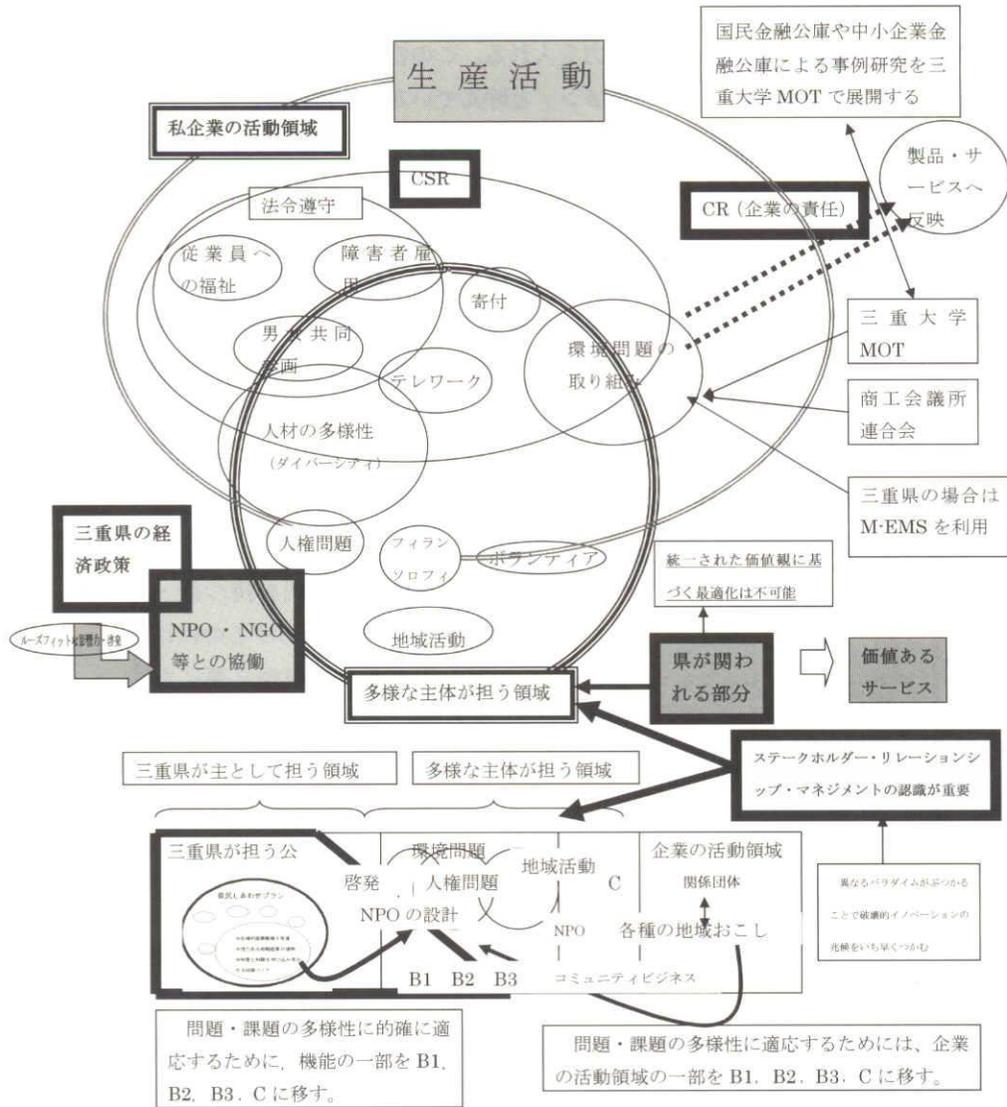
なく、むしろ一見取るに足らないような、あまり質の高くないソリューションを提供する新規参入企業が現れたためだと結論づける。大手企業は一般的に、要求度の高い顧客のニーズに応えるため、より高機能な商品の開発に力を入れる。この性能向上を求める絶え間ない努力を、クリステンセンは「持続的イノベーション」と呼んでいる。技術進歩のレベルが顧客の実際のニーズと活用能力をはるかに超えると、行き過ぎが裏目に出る。新興企業に、より安く単純で、高機能を必要としない顧客から見れば十分な性能を持つ商品を提供する機会を与えてしまうと、クリステンセンは分析し、これを「破壊的イノベーション」と名づけている。クリステンセンの考えによると、新規参入企業は低価格帯の市場に一度根をおろせば、その製品を改善してシェアを拡大することができる。場合によっては、市場トップの企業を追い落とすこともあり得るといふのだ。破壊的イノベーターとは、設計や発想の中に「創発」の発想を組み込むことでもある。

ネットワーク時代 と ユビキタス時代 (「リーディング産業展みえ 2007」で提示したパワーポイント)



創発という用語は、研究面から言えば、「あるものの探求」に終始してきた従来の狭い認識科学の枠を超えて、「ある“べき”ものの探求」を行う新しい設計科学を目指すべきという意図がある。設計と計画の最も大きな違いが、「創発」を受け入れるか否かである。創発とは、個別の「設計の実践」——例えば「施工」「実装」などの局所的な動きが寄り集まることで、単なる動きの総和とは異なる高度で複雑な全体秩序が立ち上がる現象である。そこからは、「計画」を超えた構造の変化や、予期していない創造が誘発される可能性が高いのである。しかし創発は、いつどんな形で起こるか分からない現象で、これを事前に把握することはできない。従って「計画」は創発を受け入れなかったのである。

図 4-9 CSR と CR の位置づけおよび県の施策



注：三重大学渡邊研究室作成

この発想を利用すると、NPOの活動を支援しながら、CSRの発想からコミュニティ・ビジネスを立ち上げて産業活性化を図ることも可能になる。三重県の産業政策への取り組みを通じて製品・サービスの向上を図るためには、「破壊的イノベーター」を組み込みながら以下のような課題を追求することになる。

- 産業界と教育界との連携
 - ・ 工業高校・高専のカリキュラム改善

- ・ インターンシップ制度など学校と地域企業との交流を拡大
- ・ 工程管理・生産管理のカイゼン活動を追求するための共同研究
- ・ M-EMS を工程管理へ生かすための方法の共同研究

● 地域企業における職場活力の改善努力

- ・ 職員の能力開発や処遇改善による活力ある職場づくり

図 4-10 中小企業群に「破壊的イノベーター」を組み込むスキーム

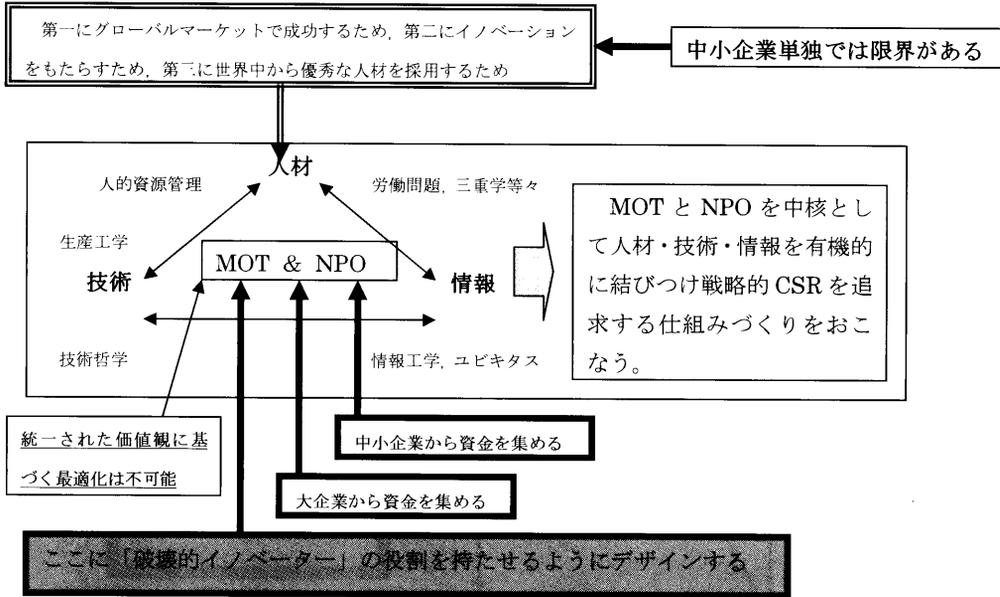


図 4-11 は、M-EMS 取得と CSR を関連づけたものである。その場合、「破壊的イノベーター」的モジュールを組み込むことを考えなければならない。21 世紀型の CSR モデルは限界費用がゼロに近いモジュールと有料のモジュールを組み合わせるものであることは既に述べた。図 4-11 は、再チャレンジ予算で大学の講義を無料にしながら、有料の共同研究を進めることで環境問題を解決しながら CSR の意識を高め同時に生産性向上に向けたコンサルを行うことを示している。

図 4-11 M-EMS 取得に関連づけた施策 ⇨ CSR を企業の戦略として使う。
基本は、生産性向上。

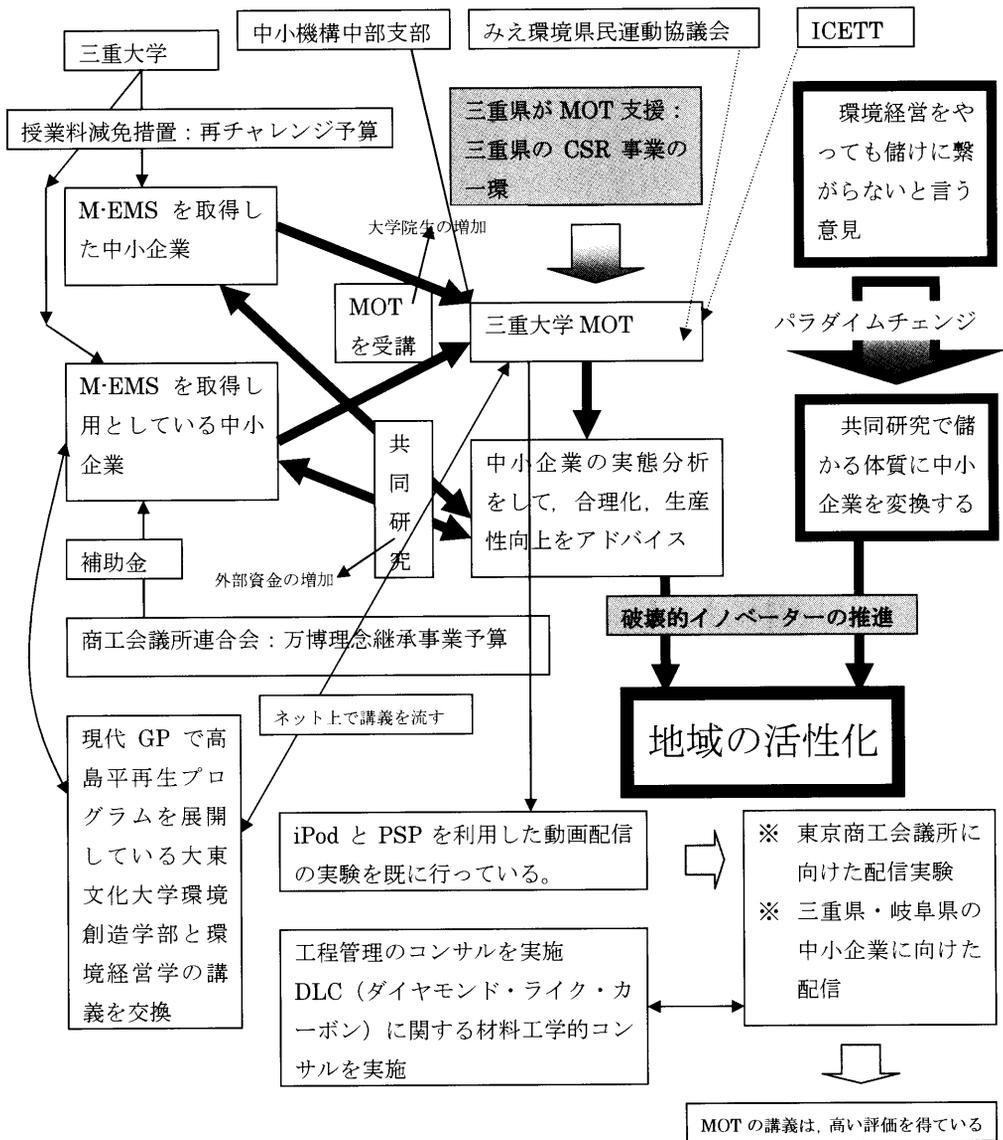
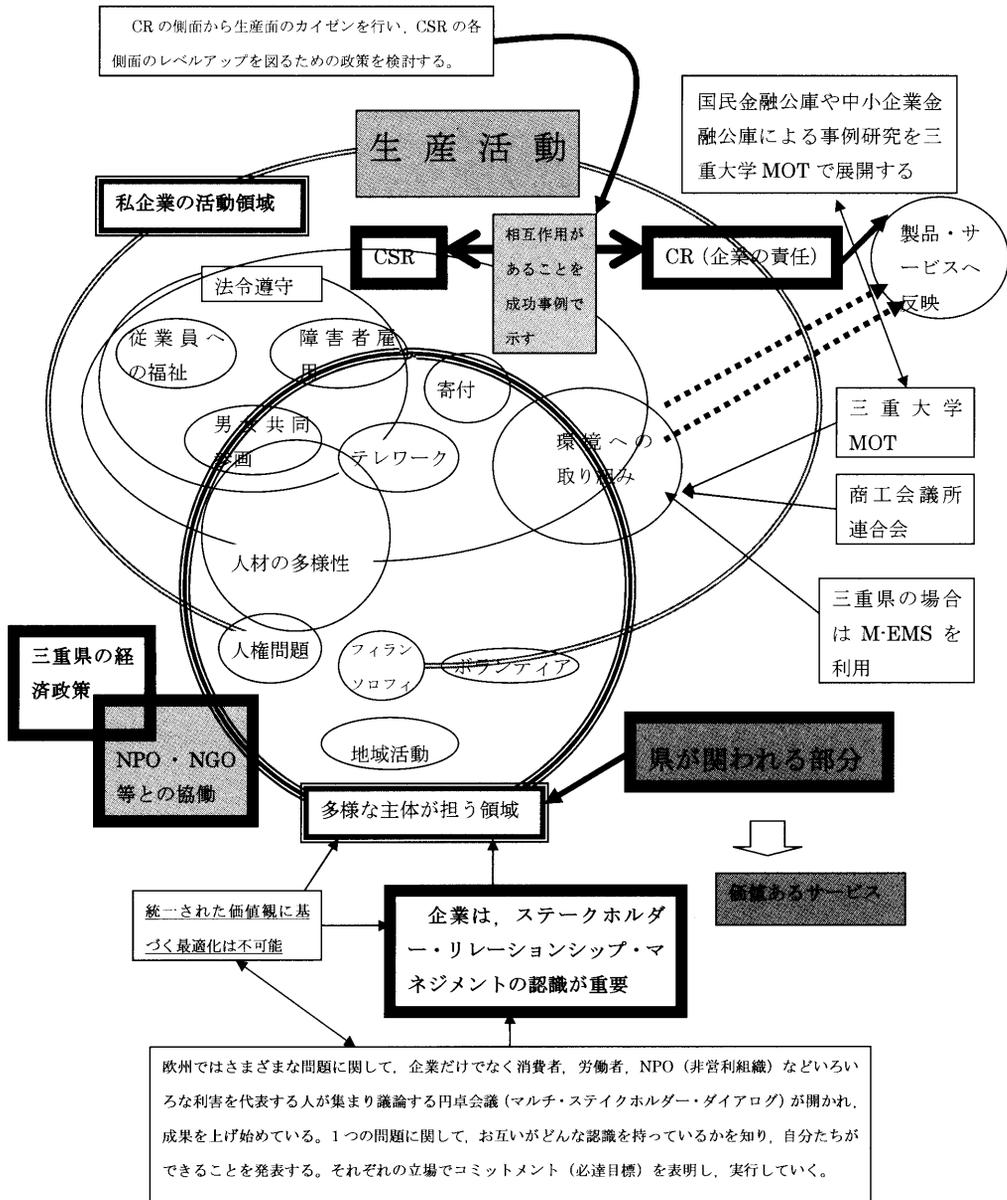


図 4-9 は CSR 活動が CR 活動に繋がることを示したものであるが、図 4-12 は、CR 活動が結果的に CSR 活動に繋がることを示したものである。CR の側面から生産面のカイゼンを行い、CSR の各側面のレベルアップを図るための政策を検討する。

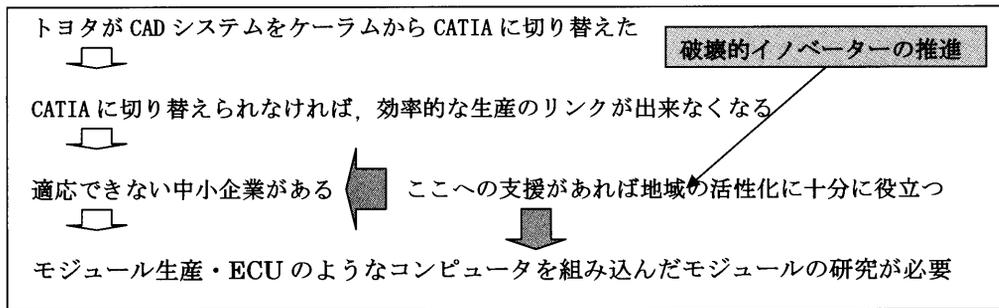
図4-12 CRとCSRのジョイント



CSRは、戦略的マネジメントそのものであると言う主張が各種の報告書でなされている。例えば、以下のような発言が多く見られる。

「・従来は取引関係や環境への対応が中心で、地域貢献といえば企業に被害を及ぼさない程度の対応にとどめていたが、最近では従業員の利益も考えていますかというような話もできて、最低限のレベルをどこに置かか、どこまでカバーするかということが課題となっている。

生産管理や工程管理の「カイゼンと関連づけた産業施策」が必要なのは、以下のようなヒアリングの事例からもハッキリする。



CSR と地域の活性化に関する問題提起

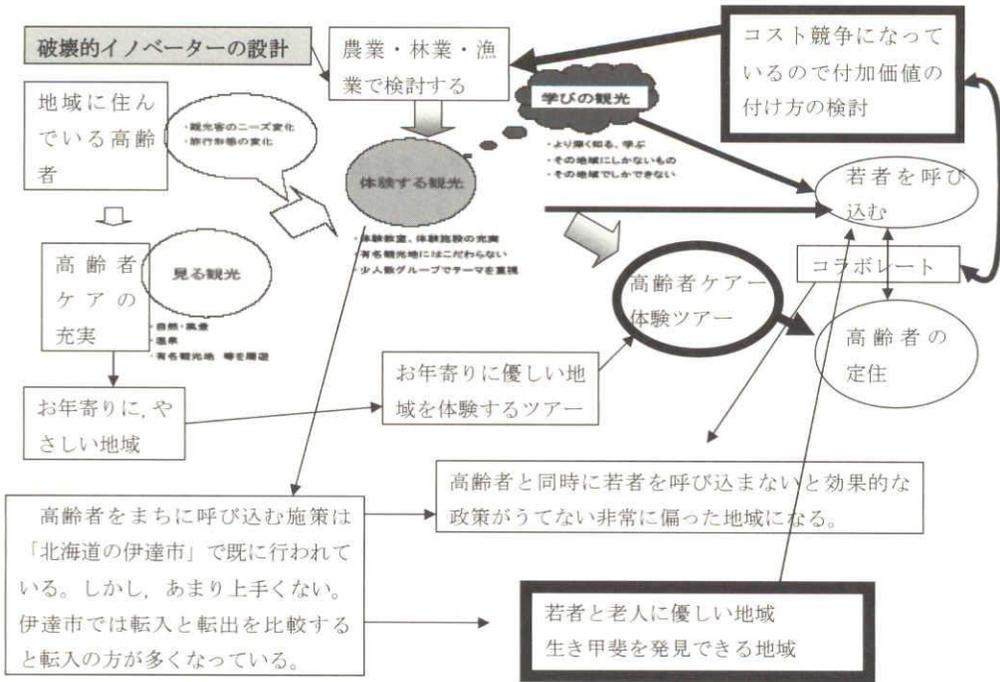
地域貢献は CSR の重要な分野のひとつであり、「新しい時代の『公』」の観点からも、地域課題の解決や地域の活性化に向けた新しい取り組みの創出が期待されている。現在、三重県においては中山間地域など条件不利地域における農山漁村地域の活性化が、重要な課題のひとつとして位置づけられており、中でも最近「限界集落」という言葉に象徴されるように、若者の流出により高齢者ばかりとなった集落に対する状況把握や営農・生活面での支援策について、早急な検討が必要になっている。

このような状況を打破し、地域を活性化するためには、CSR を利用して農業・林業・漁業をパラダイムチェンジを含む改革をおこなうためには、「破壊的イノベーター」的モジュールを組み込み、農産漁村地域にパラダイムチェンジを含む改革を起こすことが有効である。また、地域の活性化のためには、若者と高齢者に優しい地域の設計が必要になる。

例えば、南伊勢町で企画しているものに、「からすみ」体験ツアーがある。「『からすみ』を作る漁師さん+船宿+民宿+伊勢市の観光」をセットにしている。この地域は、ボラが大量に捕れるためこの素材を生かすことを考えていた。「からすみ」は完成までに1ヶ月かかる。「からすみ」を作る作業をした後、1ヶ月ほどのケアが必要である。「からすみ」だけでは季節限定的すぎるので、地元と協議したら、旬の魚を使った「くん製」を作るシナリオを提案してきた。以下のように NPO 等を中心に議論の流れを設計することができれば「破壊的イノベーター」的モジュールの組み込みは成功である。



図 4-14 地域の高齢者問題の解決と高齢者と若者を呼び込む施策



注：三重大学人文学部 渡邊研究室作成

図 4-15 産業観光としてのカラスミ体験ツアー

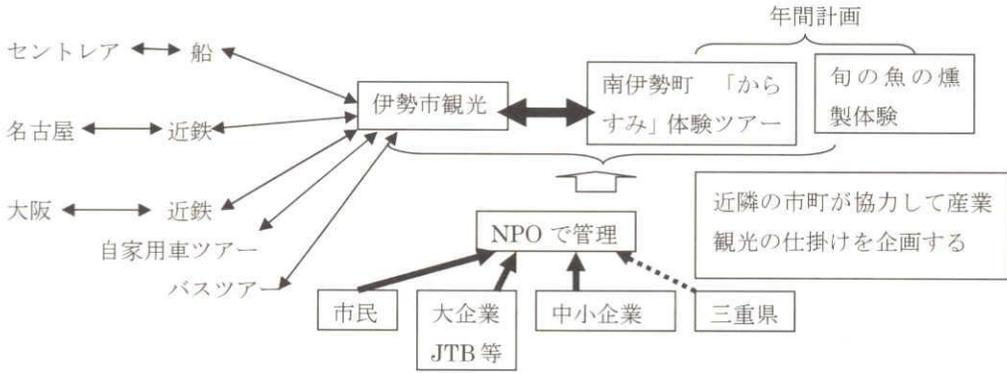
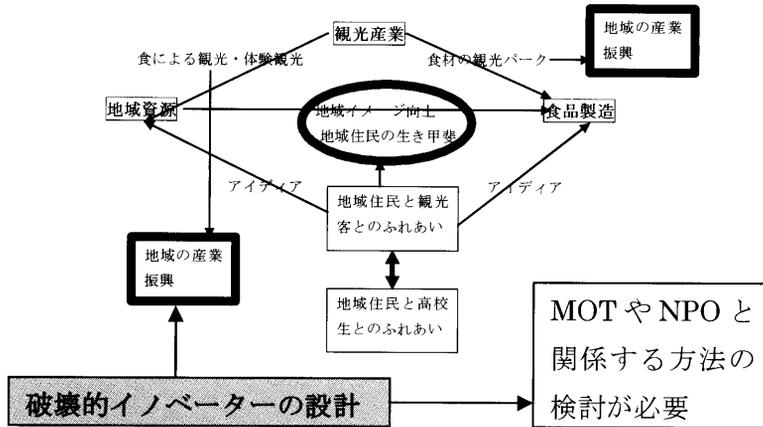


図 4-16 付加価値商品を目指すとは何か

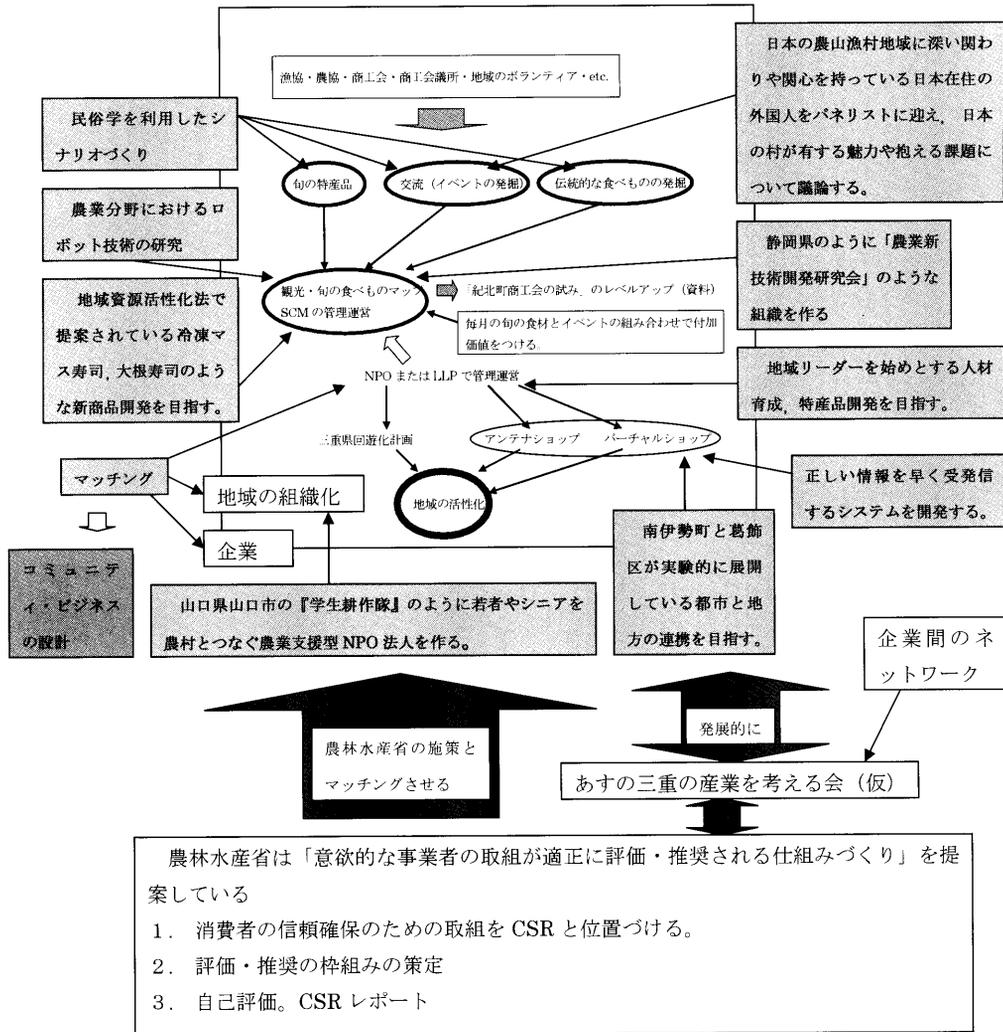
付加価値商品を目指して



南伊勢町が実験的に行っているブランド化戦略は、消費者が判断して「素晴らしい・美味しい」と言ってもらえなければ意味がない共通認識のもとで動いているのである。それは、どこにでもあるものでは、「伊勢というブランド」では、数週間しか持たないと東京のアンテナショップのお客さんから言われたのをキッカケに考え直したことにある。そのため、旬ごとに付加価値を付けるブランド・マネジメントが要求されると認識した。

図 4-16 と図 4-17 は、ブランド・マネジメントを適切に行うための NPO を設計し、集客交流産業を創り上げていくことになることを示している。また、この両図は、企業の資金を集めて運営されており、コミュニティ・ビジネスを立ち上げることで「地域づくり」に寄与できる仕組みを作ることができることを示している。

図 4-17 三重丸ごとブランド化計画



農業・林業・漁業の活性化においては、県は地域の組織化を行い、企業のニーズとマッチングさせると言う方向が全国的に模索されている。上記の図 4-17 は、農業・林業・漁業の改革のために「破壊的イノベーター」を構築するスケルトンを示すものである。そこでは、「地域特性を生かすために民俗学を利用したシナリオづくり」「農業分野におけるロボット技術」「新商品開発」「日本の村が有する魅力」「人材育成」「情報を早く受発信するシステム」「農業支援型 NPO 法人」「都市と地方の連携」「色々なセクターからの要求のマッチング」「コミュニティ・ビジネス」等を研究・設計することになる。全国での販売競争に勝てる強い特産品をつくるためには、全国の消費者ニーズや市場動向の情報が重要となる。特に消費者ニーズ情報を集中している大都市でのニーズ調査が重要である。そのためには、消費者ニーズ情報を収集し、その情報を随時事業者提供していくことが課題となる。情報収集により、事業者が的確で迅速に意

志決定ができ、常に新しいことに挑戦する事業者へとやる気を起し、自らの事業を主体的に持続的発展させていくような体制をつくることが課題となる。その場合、図4-7で示した「インセンティブ」「トラスト」「コネクタ」「仕掛け」のデザインを検討することが重要な課題となる。

特に、地域活性化法の動きを活用した事例の研究も必要になる。例えば、経済産業省のまとめた事例の一部には、以下のようなものがある。これらを徹底して研究し、三重県コミュニティファンドの活用等を行いながら、CSRの観点から農林漁業を基盤にした新しい地域課題解決型コミュニティ・ビジネス事業創出につなげ地域活性化に役立てていく施策を検討する必要がある。

表 4-1 地域活性化法の認定事例の一部

地域名	事業名	事業概要	地域資源 (3類型)
北海道 北見市	牛尿バイオ活性液を活用した環境浄化液の開発	牛尿バイオ活性液の特性を活かして、農地・牧場や飲食店等の厨房の消臭・抗菌を押さえ、持続効果の高い環境浄化液を開発・販売する。	牛尿バイオ活性液 (鉱工業品)
北海道 北見市	ホタテの煮汁を活用した地域ブランド商品化	ホタテガイによる燻油漬の製品化の過程で発生した煮汁を活用して、脱塩、精製(おりを取り除く)し新しい旨みと柔らかい味の特徴のある和・洋・中華に使える総合調味料として開発・販売する。	ホタテガイ (農林水産物)
北海道 釧路市	昆布(釧路長昆布)を活用した押し寿司用昆布、昆布締め用昆布の開発及び販路開拓	釧路長昆布の特性である柔らかく加工し易さを活かして、当社ではこの豊富な天然資源の有効活用に着目し道内生産では初めての押し寿司用昆布・昆布締め用昆布の開発と販路開拓を行う。	コンブ (農林水産物)
北海道 小樽市	小樽ガラスの技術を活用した着色・切子加工等を施した耐熱性硬質ガラス食器の開発	小樽ガラスの技術特性を活かし、これまでにない、多彩な色を組み合わせ、切子(きりこ)やサンドブラスト加工を施した、デザイン性に富んだ、新しい用途の耐熱性硬質ガラス食器を開発し販売する。	小樽ガラス (鉱工業品)
北海道 函館市	函館産「ガゴメコンブ」を発酵させた醸造コンブ酢の開発と販路開拓	函館市の地域資源であるガゴメ(昆布)の特性を活かして、自社独自の特許製法により醸造した、香りと旨味があり、ミネラルバランスに優れた「コンブ醸造酢」を商品化し販路を開拓する。	ガゴメ (農林水産物)

注：詳細な表は、別冊資料編に掲載している。

三重県 CSR 達成企業リストの作成

マルチ・ステークホルダーという発想からアメリカの KLD の作成している「100 Best Corporate Citizens 2007」のような調査研究の出来る機関（NPO or 大学の研究室）を作り、三重県版 CSR の基準を達成した企業を表彰する。これが設計できれば、CSR を戦略的に利用する政策に必要な「インセンティブ」「トラスト」「コネクタ」「仕掛け」を満足できることになる。評価する内容は、以下のようなものが考えられる。

①理念と実践の乖離を埋めるコミュニケーション、②社会性情報の開示、③グローバルな事業展開にマッチングした CSR 活動、④顧客満足度、⑤雇用、⑥社会貢献、⑦環境

特に環境問題ぬい関しては、最近産業界で PLM（Product Life Cycle Management）の動きが本格化していることを考えると、部品や製品の廃棄処理の問題に関する取り組みが射程の中に入ってくる。

浜松信金は、地域文化や産業紹介のための CSR マガジンの『はましん CSR マガジン ija!』を発行している。このようなマガジンの内容をレベルアップしたものを作り上げるのが目標になる。

図 4-18 100 Best Corporate Citizens 2007



KLD 研究解析株式会社は、企業をに登録するための機関投資家の社会的な研究である。88 年以降、機関投資家、管理職、理事、コンサルタント、アドバイザーに依存して品質や専門性を KLD として運営している。特色の 1 つは、最大の独立系企業の研究スタッフをもっていることである。KLD の HP は、次のように述べている。

「私たち KLD の使命は、3 つあります。

① 製品のインデックスを提供する世界的な研究との統合を容易にするための環境、社会

的な要因とガバナンスのプロセスに投資します。

- ② 企業責任の基準から製品やサービスを定義する。
- ③ 私たちのビジョンを達成するためには、より公平で持続可能な大企業の説明責任をもちます。」

このような仕組みを構築することで、企業のCSR活動への取組を促していくことができると考えられる。これは、各事業所がPLM（Product Life Cycle Management）を追求しながらCSR活動のレベルを毎年上げていくことの出来る仕組みを研究することでもある。CADやPDM（Product Data Management）だけでなく、ERP、CRM、SCMや既存レガシーシステムなどつなぐための知識や、製造業全般の業務ノウハウが必要になるので、その達成度合いを検証するためにもMOTが重要な役割を果たすことになる。

総括 ～「新しい時代の『公』」という観点からの検討～

米国企業のAMBプロパティ・コーポレーションの企業文化も、CSRを考える上で参考になる。AMBのホームページは、企業倫理の重要性を以下のように述べている。

「私たちの継続的な成功に欠かすことのできない要素です。私たちのブランドの価値を高め、投資家の皆様に最大限の利益をもたらせるよう努力しつづけることに喜びを感じながら、仕事に従事しています。また実務だけではなく、AMBはキャリアの向上と発展を支援し、活発な地域社会活動や慈善活動を策定し、社内指導教育を提供するとともに、協調的な職場環境の構築に取り組んでいます。

当社の事業は1983年来大きく発展してきましたが、中核となる価値は変わりません。この価値の中核には、以下に示す『I CREATE』という哲学があります。

Integrity（誠実さ）

事業の構造は、Integrity（誠実さ）の基盤の上に成り立たなければなりません。私たちの言葉は、私たちの絆です。

Customers（お客様）

Customers（お客様）のニーズに応えることこそが、成功への道なのです。

Results（結果）

私たちの行動のすべてが、確実なResults（結果）を生み出します。プロセス（過程）そのもののために、プロセスに従事するわけではありません。

Excellence（優位性）

今日の使命は、Excellence（優位性）を追求することです。明日の使命は、それをさらに高めることです。

Accountability（説明責任）

当社組織に属するひとりひとりがAccountableである（説明責任を負っている）必要があります

ます。当社組織に属する誰もが、互いに尊敬し、信頼しあっています。

Teamwork (チームワーク)

私たちは Team (チーム) です。オープンに対話し、お互いの考えや意見の多様性を尊重します。

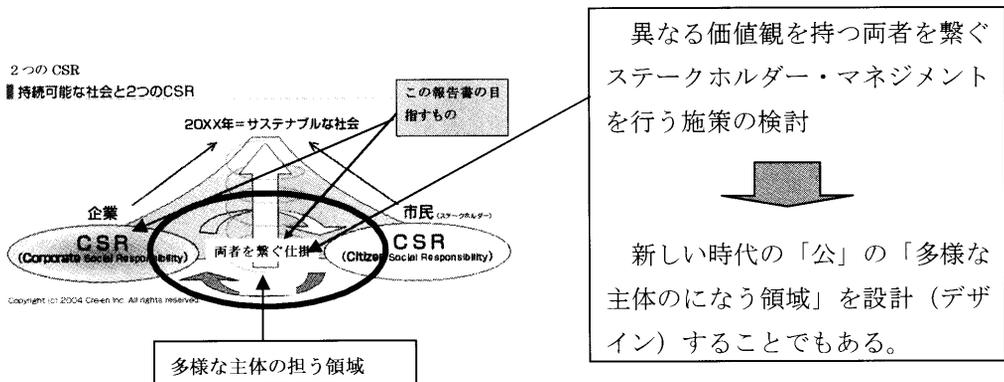
Entrepreneurship (起業家精神)

Entrepreneurial な (起業家としての) リスクを負うことで、価値を高めます。間違いを恐れず、誤りを認め、そこから学びます。」

三重県では CSR 活動を戦略として捉え「三重県型 CSR」を推進していくことを県民や産業界に提案していくことになる。その場合に、企業 (組織) 倫理の教育が必要になる事は AMB の例からも言うまでもないことである。

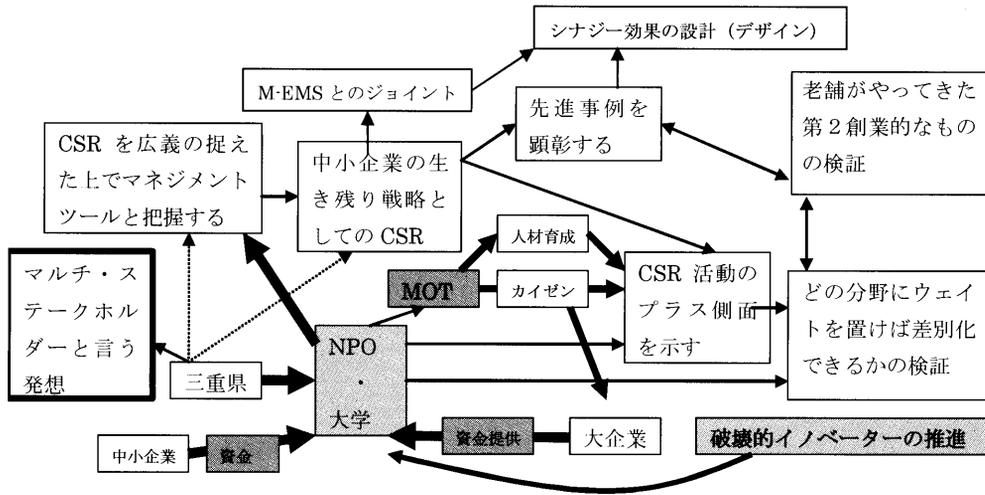
第1の CSR 戦略である倫理教育の部分は、CSR の根幹とも言える部分であり、現在、三重県経営品質協議会等による三重県企業の経営品質の向上に向けた取組などを進めていくほか、今後、MOT (Management of Technology) 教育からのアプローチなど、企業の主体的な取組を様々な角度から支援していくことが望まれる。

図 5-1 2つの CSR と多様な主体の担う領域



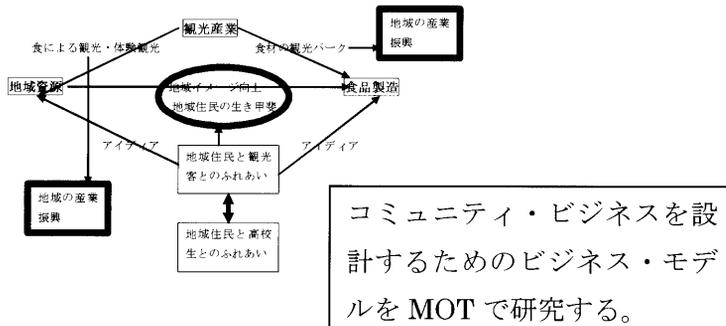
第2の CSR 戦略は、環境経営と MOT (Management of Technology) をジョイントすることである。三重県の推進している M-EMS を MOT とジョイントさせることで環境政策だけでなく、生産管理や工程管理のカイゼンと結びつけ、1 + 1 = 3 となるようなシナジー効果を発揮させる組織とは何かを検討することである。

図 5-2 戦略的に CSR を使った産業政策の流れ



第3のCSR戦略は、広義にとらえたCSRを利用して農林漁業の事業発展につなげる仕組みを作り上げることである。多様化する観光誘客において、地域（地元）でしか“出会えない”“体験できない”「食・風土」が満喫できる宿や店が多く点在している三重県内を「旬の食材」・「宿」・「飲食店」で“つなげる”ことで「観光旅情のまち」をつくること、「食」「遊」「憩」をテーマに掲げ、地場産業等を素材にして、体験観光などによる域内観光圏を形成するまちをデザインすること等が考えられる。また、その発展的目標のひとつとしては、地域活性化に関連するコミュニティ・ビジネスの創出が考えられる。新しい発想でビジネス・モデルを構築できるような破壊的イノベーターになりうる人材を各地域で確保・育成する仕組み作りや、企業と地域のマッチングを行う場の設定等について検討を進める必要がある。

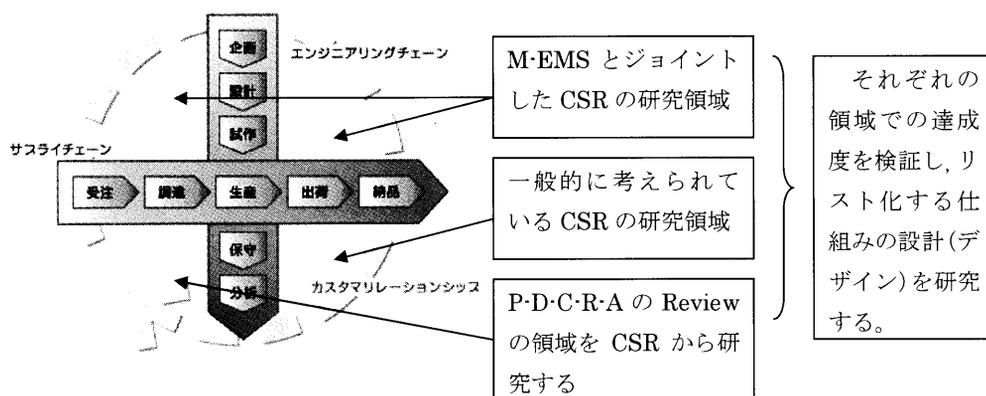
図 5-3 地域の産業振興



第4のCSR戦略は、CSRに取り組む企業が多様な主体が担う領域で活動するための枠組みを提示することである。多様な主体が担う領域で企業、地域、行政が協働できる分野は多岐にわたっている。これらの分野での協働を促すためには、活動メニューを作成し、提示することが重要となる。さらに、協働事例をホームページ等で広く紹介していくことでインセンティブを与えることも、多様な主体が担う領域での活動の活性化には必要である。さらに、CSRは企業がより強くなるための戦略的マネジメントであるとの観点から、将来的には、三重大学MOT (Management of Technology) が中立的な立場からCSR達成企業リストの作成と顕彰等を行うなど、企業の持続的発展に向けてインパクトのある仕組みの構築について研究していくことも重要であると考えられる。

また、これらを実現するためには、企業が中心となったCSR活動に関するネットワークの構築とこのネットワークを活用した企業の主体的なCSR活動の向上に向けた交流の活性化が重要となる。そして、この交流において、CSR達成企業リストの活用や優良事例の顕彰が企業の主体的な取組として実現されるなかで、三重大学MOTが中心的な役割を果たすことが理想型である。さらに、三重大学MOTが研究を進めるうえでは、県下の中小企業をいかなる方向に導いていくのかという県の産業政策とのすりあわせが必要であることは言うまでもない。

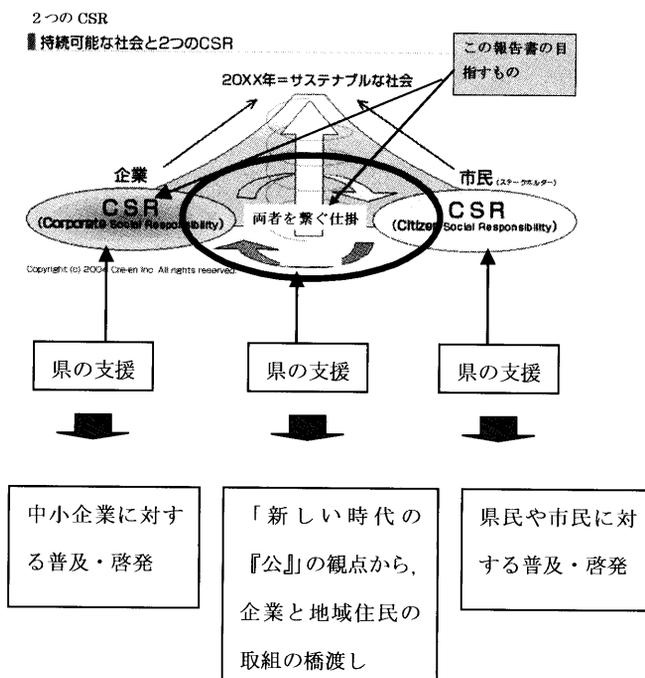
図5-4 CSRとP-D-C-R-Aサイクル



三重県の役割

三重県でCSR活動を推進していくにあたって、行政が果たす役割は3つあると考えられる。まず、CSRが、企業の存続に対する重要な要因として重みを増すなか、特に取り組みが遅れている中小企業に対して、普及・啓発を行っていく必要がある。そして、もう一つの役割は、この報告書のメインテーマでもある「新しい時代の公」の観点から、企業と地域住民の取組の橋渡しを担うことである。産業政策とは直接関係ないが、県民や市民に対して、普及・啓発を行っていく必要がある。県民・市民は、CSRを広義にとらえるとステークホルダーを構成するものであるから何らかの形で取り組みが必要なものである。

図 5-5 2つのCSRと県の役割



この報告書では三重県型 CSR を推進していくうえでの4つの戦略を提案した。これら4つの戦略は、住民、企業、大学、及び行政が連携して、新しい時代の公をより具体的に実現していくための有力なツールとなりうると考えているが、この戦略が効果を発揮するためには、行政が地域と企業、企業と大学といった連携をうまくコーディネートすることが、必須条件となる。

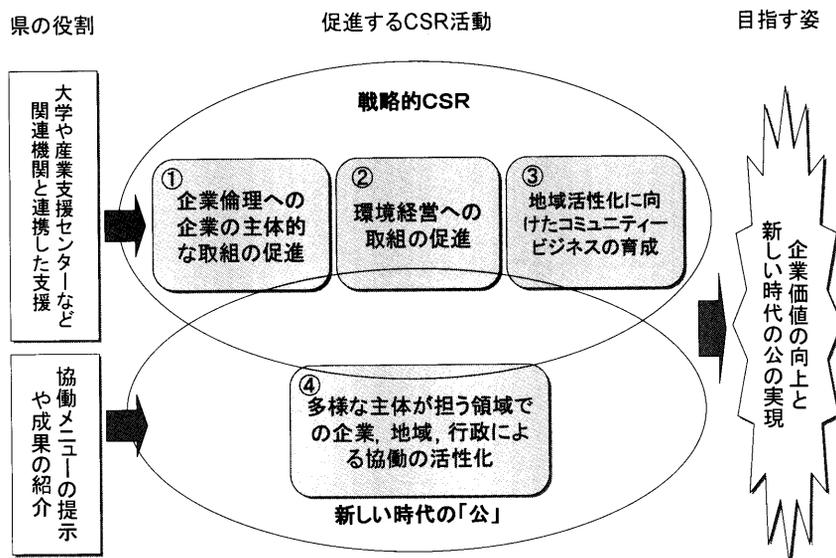
今後、この4つの戦略を具体化するための仕組みについて、検討を進めていくことになるが、特に地域の活性化を目指す第3の戦略においては、地域と企業をマッチングしていく場を県としてどのように設定していくかが、重要な鍵になると考えられる。

また、CSRは企業がより強くなるための戦略的マネジメントであるとの観点から、行政としてCSRのあり方を規定すべきではないが、新しい時代の公としての取り組みを促進する意味から、CSR活動に取り組もうとする企業に対して、行政が担う領域への協力や、多様な主体で担う領域での活動メニュー等を、行政側から提案していくことも必要であろう。

CSRは企業の存続に不可欠な要素であるだけでなく、環境保全や地域づくり、地域課題の解決等にも重要な役割を果たす活動になっていくと考えられるため、今後も展開方向等について研究を進めていく必要がある。

このような戦略を進めることにより、企業が戦略的にCSRに取り組むことで企業価値を高めていくとともに、多様な主体が担う領域での活動を活発にし、新しい時代の公の実現を目指すという好循環を生み出していけると考えられる。

図 5-6 三重県での CSR 活動の促進に向けた 4 つの戦略



この研究報告書は、平成 19 年度に三重県とおこなった CSR に関する調査研究の一部である。この研究報告書作成に当たっては、農水商工企画室の南勝人氏（注：現在は、政策部地域づくり支援室に在籍）から適切な助言いただいた。また、この報告書の作成に当たっては企画室の皆様には署内でさまざまな角度から議論をいただいた。企画室の皆様のご助言なくしては、この報告書のレベルは、高いものにはならなかった。記して感謝したい。

以下、今後の検討課題として議論した資料を添付しておきたい。

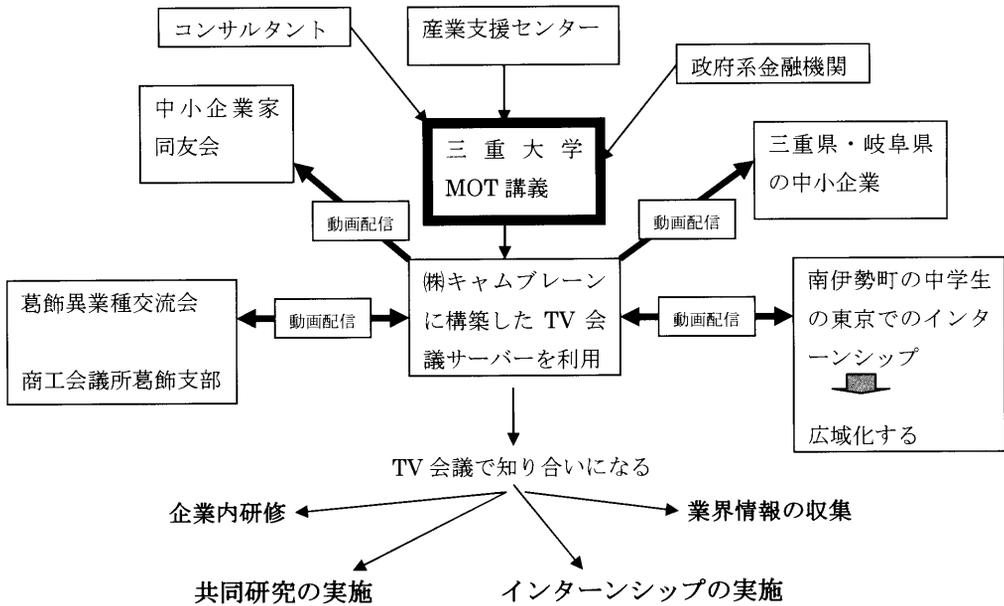
資料

参考資料 1；

農業と CSR

GAP 手法 (Good Agricultural Practice) とは、農業者自らが、(1)農作業の点検項目を決定し、(2)点検項目に従い農作業を行い、記録し、(3)記録を点検・評価し、改善点を見出し、(4)次回の作付けに活用するという一連の「農業生産工程の管理手法」(クロスチェック手法) のことである。GAP 手法 (農業生産工程管理手法) は、農産物の安全確保のみならず、環境保全、農産物の品質の向上、労働安全の確保等に有効な手法であり、このような生産工程の管理手法を我が国の多くの産地・農業者が取り入れ、自らの営農・生産条件や実力に応じて取り組むことが、安全な農産物の安定的な供給、環境保全、農業経営の改善・効率化の実現につながるものである。また、生産された農産物の安全性や品質の確保等について消費者・食品事業者等の信頼を確保する上でも有効な手法となる。

図 資料1 MOT 講義配信実験



紀北町商工会の作っている以下のような、各月ごとの地図は、農業観光観光・産業観光へのヒントを示すものである。

図 資料2 月ごとに作成した「旬の食材とイベント」MAP



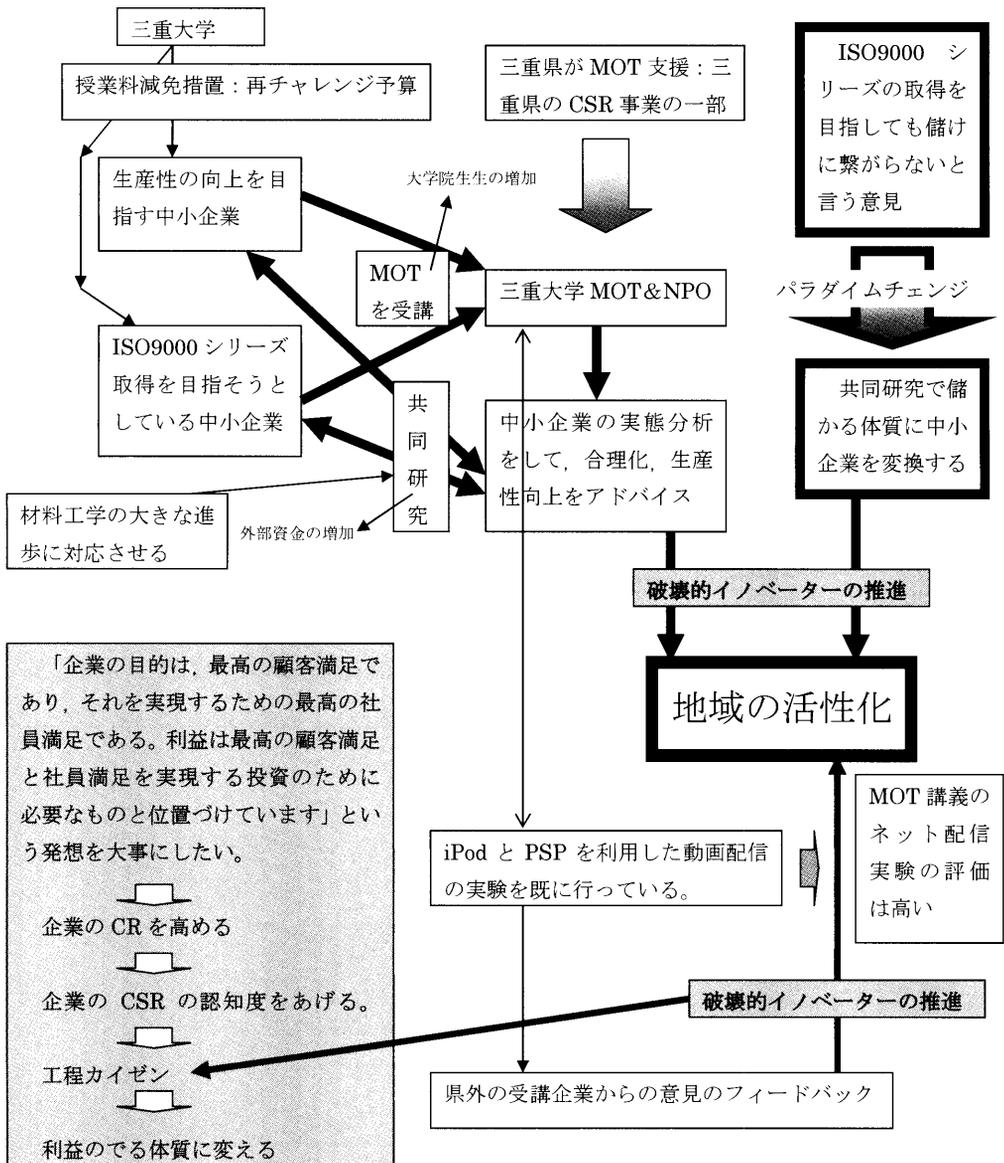
NPOで検討

回遊性を考慮して新しい産業観光マ
 ップを作り上げる。

地域資源活性化法や農工商連携関連法と結びつける

参考資料3

図 資料3 経営品質と関連づけた施策 ⇨ 基本は生産性向上



追記

本稿の校正を行っている8月29日に中部経済産業局管内でも「農工商連携の委員会が開催された。報告書の図4-4示したような、省庁を横断したネットワーク型の政策が動き始めた。ネットワークの外部性に依拠しながら地域社会を活性化していくこの政策提案を行うことが大学の使命になることは間違いなさそうである。