

# 地域酒類卸売業の価値共創戦略

— SD ロジックを援用した Creating Shared Value (共通価値の創造) の実現 —

株式会社泉屋 代表取締役社長

今西 栄策

同志社大学大学院 ビジネス研究科 教授

山下 貴子

## 要約

本稿では、全国規模にリソースを持たない地域酒類卸売業者の社会的役割を解明することを目的に、本業を通じて社会的問題解決と経済的利益を共に追求することで両者の間に相乗効果をもたらす Creating Shared Value (共通価値の創造) の定義である3つのレバーに基づき地域ブランディングのプロデュースや、生産者、小売業者、消費者との価値共創、地域酒類卸売業の機能を検証することでその実現可能性を検討した。

そのうえで「古都のお酒で乾杯しよう実行委員会」についてのケースを作成し、どのようにしてCSVを実現したのか実証、地域酒類卸売業者の課題と役割を再検討したうえで既存事業領域である消費地卸と新事業領域である産地卸に分けてのソリューションを示した。

## キーワード

卸売業, CSV, 日本酒, 地域ブランディング, サービス・ドミナント・ロジック

## 1. 問題意識

近年、卸売業者に対して「問屋不要論」や「卸売排除論」が唱えられてきており、実態としてこの20年の間に卸売業の数や販売額が減少してきている。しかし、そういう中であっても2014年の『商業統計表』の「流通経路別統計編」によれば約22万事業所の卸売業が稼働しており、減少傾向にあるとはいえ依然として多くの製品が卸売業者を経由して流通していることがわかる。卸売業者が現在も流通段階に介在している最も大きな理由は、取り扱う製品の品揃えを個々の小売業者にとって価値創造的なものとして提供する役割を果たしているからである。それらは「リテール・サポート機能」と呼ばれており、卸売業者が小売業者を支援することで小売業者の業績を向上させ、その結果として卸売業者自らの業績の向上を目指すものである。また、現代では多様化・複雑化する消費者ニーズへの対応も困難であることから、卸売業者は生産者と小売業者の間に介在する存在として、モノづくりを担う生産者へ消費者の望む製品の企画提案を行うなど、プロデュース機能も拡大してきている。すなわち、前述の「問屋不要論」や「卸売排除論」は、制度体組織としての卸売業者が流通段階から排除されるこ

とを指しているが、卸売機能（役割）は排除されない、ということになる。卸売機能に着目すると、今まで生産者や小売業者が担っていた役割の一部の機能代置を行うことで、ほかの卸売業者と差別的優位性を発揮できるだろう。製品のプロデュース機能であれ、品揃え機能であれ、競合の中で機能的な差別的優位性を持つことにより、流通経路上に新たな役割を形成することができると考えられる。

そこで本研究では、地域酒類卸売業者の社会的役割を解明し、地域活性化を実現するため Creating Shared Value (CSV: 共通価値の創造) のフレームを用い、CSVを実践するプレイヤーとして製品の「作り手」としての日本酒メーカー、「担い手」としての流通業者、「使い手」としての小売業の価値共創概念を言語データとして採取し、グラウンデッド・セオリー・アプローチを用いて構造的に把握した。また、地域酒類卸売業が中心となってプロデュースしたケースを題材に CSV 理論の適用可能性についてについて検証を行った。

## II. 先行研究レビュー

### I. Creating Shared Value (CSV)

ポーター&クラマー (2011) による「共通価値の創造 (CSV: Creating Shared Value)」とは、「企業は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、社会的価値も創造する」というものである。儲けた収益を社会に還元するという発想ではなく、社会が抱えている課題や問題を解決するために、自身の事業を通じていかに貢献するか、その結果、自社にとっても収益が上がるという論理であり、昔から日本で言われている「三方よし」の考え方に近いとも考えられる。奥村 (2014) によれば、「Creating」とは価値創造により市場のパイを増やす、「Shared」はそのパイが企業の経済的価値と社会的価値によって共有される、「Value」には単に便益だけでなく費用対効果を勘案したものである、と解釈されている。

さらに中小企業庁は、『2014年版中小企業白書』においてCRSV (Creating and Realizing Shared Value) といった新しい造語を提示している。これは、中小企業者や小規模事業者は日常の事業活動で構築した「顔の見える信頼関係」を積極的に活用しながら、地域課題解決に自らの事業として取り組み、持続的な事業活動をしていくことが重要であり、CSVを真に実現していくという意味で

Realizingというワードを入れている。

### 2. CSVを推進する3つのレバー

CSVを実現させるためには、ポーター&クラマー (ibid.) は①ポジショニング (製品と市場を見直す)、②バリューチェーン (バリューチェーンの生産性を再定義する)、③クラスター (地域生態系の構築) の3つのレバー (方法) があることを示している。本稿では、それらのことを現実の地域酒類卸売業者の機能に当てはめたくてCSVを実行するためには、さらに別の戦略的フレームが必要であると考えた。そこで、3つのレバーの実現可能性を、さらに理論的に検討したものを (表1) に示す。すなわち、「①ポジショニング」を実現するためには「地域ブランディング」の理論、「②バリューチェーン」を実現するためには「サービス・ドミナント・ロジック」が適用できよう。そして、これらをまとめ上げる「③クラスター」を作成するために地域酒類卸売業者がその機能を発揮して紐帯を作ることが必要であるとした。

(表1) CSVを実現する3つのレバー

3つのレバー	CSVにおける概念	本研究で検討する概念の適用可能性
①ポジショニング	●次世代の製品・サービスの創造 社会問題を事業創造の機会ととらえて、自社の強みや資産を生かしてそれを解決する	地域ブランディングに寄与する商品開発 地域のソリューションツールとしてのブランド開発 ⇒「地域ブランディング」プロデュース
②バリューチェーン	●バリューチェーン全体の生産性の改善 バリューチェーンの川上から川下までの全体の生産性を上げて、最適化・効率化をすることで、社会価値を生み出す	卸売業を中心とした生産者—小売業—消費者間との共創価値 ⇒「SDロジック」概念の援用
③クラスター	●地域生態系の構築 事業を行う地域で、人材やサプライヤーを育成したり、インフラを整備したり、自然資源や市場の透明性を強化する	地域における産学連携、地産地消などの活動 ⇒卸売が紐帯 (ちゅうたい) を作る

(出所：ポーター (2011) をもとに筆者作成)

(1) 「ポジショニング」と「地域ブランディング」

CSVの第1のレバー「ポジショニング」とは、社会問題を事業創造の機会ととらえ、次世代の製品・サービスの創造を行うことをさす。自社の強みや資産を生かしてそれを解決し、「我々の製品は顧客の役に立つのか」「顧客の顧客の役に立つのか」（小売業者の顧客の役に立つのか）ということを変更して考え、社会的ニーズを常に探し求めることで、既存市場において差別化のチャンスを見出し、これまで見逃していた新市場の可能性に気付くということである。日本酒は、古代より米作を手掛けてきた日本人の文化を体現する飲み物であり、日本全国それぞれの地方の気候や水質などの風土に生まれ特徴ある酒を作り出している。地方には必ず造り酒屋があり、蔵元を中心として米作農家・地域酒類卸売業者・酒屋・地元住民などから形成される日本酒を中心とした地域コミュニティが存在している。これは長年培われた地域の資産であり、差別化を訴求できる強みと捉えることができる。そこで、その顧客の住んでいる地域住民に対して地域酒類卸売業者がいかに関与し、地域コミュニティの育成を図り、経済効果としての社会的貢献を果たすという目的に対応する理論フレームとして「地域ブランディング」の適用を考えた。本稿では、CSVの「ポジショニング」を実現させるための「地域ブランディング」構築について、地域酒

類卸売業者の立場から、日本を代表する古都であり世界的にも観光地としての知名度が高い京都および奈良の日本酒のブランディングの活性化を検討した。「奈良」や「京都」を地域ブランドとしてみた場合、その地域性を示す特徴や問題点は（表2）のようになる。歴史的には先行していたはずの奈良であるが、なぜ今日両者にこれほどのブランド力の差がついているのか。宝酒造や月桂冠といった大企業を擁する京都企業のリソースの大きさと言う事情は大きいですが、筆者は明確な地域の食文化の違いの差に比例していると考えている。京都は「京料理」という食文化があり、日本酒同様京都市における伝統産品としても位置付けられている。京料理は全国的なブランドであり、全国や世界に京料理を出す飲食店が存在するが、そのコンテキストとして、京都の住民にも受け入れられてきたという側面を無視することができない。よって、薄味の京料理を邪魔しない日本酒の味わい、つまり「伏見の酒は個性がないのが個性」と言うのが筆者の私見である。それに対して、奈良には明確な（わかりやすい）食文化が存在しない。以前、奈良県内にある旅館経営者より「お客さんから奈良らしい料理を出して欲しいと言われると困る」と言う話を聞いたことがあるが、まさに奈良の食文化の脆弱性を示す分かりやすい事例である。

(表2) 奈良および京都の地域性の特徴と日本酒

	歴史的背景	地域政策	日本酒業界の特徴
奈良	<ul style="list-style-type: none"> <li>創業100年を超える蔵も多い。</li> <li>→清酒発祥の地と言われる（他にも説ある）</li> <li>大手日本酒メーカーへの未納税（桶売り）に頼っていた蔵が多かった。</li> <li>→地元で売る努力が少なかった？</li> <li>明確な食文化がない。（奈良漬・柿の葉寿司はソウルフードではない）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>産業政策としての位置づけ</li> <li>→奈良のお酒をいかに他県で売れるようにするか？</li> <li>ブランド化するか？</li> <li>→農政課・産業政策課</li> <li>奈良ブランド推進課</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>清酒発祥の地という価値が、認知されていない。</li> <li>→ブランド化に貢献していない</li> <li>地域を代表する味わいとしての特徴は見えない。</li> <li>業界の結束力も弱い</li> </ul>
京都	<ul style="list-style-type: none"> <li>歴史はあるが、他地域からの移転や業種変更の蔵が多い。（よそ者）</li> <li>伏見の営業努力</li> <li>城下町であったため、開発が抑制され、良質の水が確保できた</li> <li>川を使った輸送手段が早くからあった。</li> <li>京料理という明確な食文化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>伝統産業としての位置づけ</li> <li>→京都市にある74ある伝統産業のうちの一つ</li> <li>→いかに活性化をさせるか？</li> <li>→伝統産業課</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中硬水</li> <li>酸は少なめ、なめらか、きめこまかな淡麗→『女酒』</li> <li>個性がないのが特徴？</li> <li>→京料理を邪魔しない</li> </ul>

(出所：筆者作成)

## (2) 「バリューチェーン」と「サービス・ドミナント・ロジック」

第2のレバー「バリューチェーン」とは、バリューチェーンの川上から川下までの全体の生産性を見直し、最適化・効率化をすることで、社会的かつ経済的価値を生み出すことを指す。そこで、卸売業を中心とした生産者—小売業—消費者間で共創価値を作り上げる理論として「サービス・ドミナント・ロジック（以下、SDロジック）」の適用を考えた。バーク&ラッシュ（2004a,p2;2006,p43）は、製品とサービスを区別せず全てを「サービス」と捉え、どのように顧客に訴求するかについての考察をおこなった。彼らは、マーケティングを従来の有形財のグッズと、無形財のサービス（複数形）で論じることの限界から、全ての経済活動はグッズとサービスを含む単数形の「サービス」が交換の基盤であると定義した。そして、交換価値を最大化させる、有形財を中心としたマーケティングを「グッズ・ドミナント・ロジック」（以下GDロジック）とした。GDロジックは製品自体の中身のクオリティーがベースにあり、それを購買者に対してマーケティング戦略を駆使して交換を促進することが目的であることに対して、SDロジックでは製品自体のクオリティーが有する文脈価値を生産者や顧客などすべてのアクター（バリューチェーンの参加者）とともに共創するという考えである。このSDロジックでは顧客が交換によって手に入れたグッズやサービスを使用・経験した後も文脈価値が継続されるとしている。顧客は価値創造に参加する文脈によって価値を認識し企業は価値提案者として顧客とともに価値共創する。

ここで日本酒の提供方法をGDロジックからSDロジックに変換して考えると、顧客と商品を交換するだけではなく、日本酒を提供する文脈をどのように共創するかが重要となる。地域酒類卸売業者の機能で考えると、商品の提供方法や味わい方を見直し、提案することで、バリューチェーンの川上から川下までアクター全員で価値を共創することが可能となると考えた。日本酒を飲む楽しさや地域の酒を選びたくなるストーリー性を共に構築し、市場ニーズの変化を鑑み、消費者ニーズの変化に対応しながら、プロダクトアウトではなくマーケットインの発想での商品を生産・販売することが期待される。

## (3) 「クラスター」と酒類卸売業の機能

CSVの第3のレバーは「クラスター（地域生態系の構築）」である。ここでいうクラスターとは、特定分野の企業や関連企業、サプライヤー、サービス・プロバイダー、ロジスティクスなどが地理的に集積した地域を指す。伊藤他（2007）によると、日本酒の有名な産地では長年にわたってクラスターを形成してきたとしている。かつては地域の日本酒メーカーがその地域酒類卸売業者に資本参加していた例も多く、それらが地酒のブランド力向上に寄与してきた。そこで形成された人間関係が結果的にクラスター化につながったと評価することもできる。本稿では、こうしたクラスターと紐帯となる役割として地域酒類卸売業者の機能を考察することにする。

## III. 実証分析

本章では、奈良や京都の酒類業界におけるCSV実践を目指してバリューチェーンと地域クラスターのアクターを対象に社会的問題や価値共創の概念を抽出し、それらの課題解決や付加価値の増大について検討を行った。

### 1. 調査対象と実施方法

奈良と京都の日本酒クラスターのうち、「作り手」としての酒類製造業者（梅乃宿株式会社、佐々木酒造株式会社、キリンホールディングス株式会社）、「担い手」としての地域酒類卸売同業者（株式会社本坊商店）、「使い手」としての大手組織小売業バイヤー（イオンリテール株式会社リカーグループ担当SV）に対して、半構造化インタビューを実施した。その内容について文字起こしをし、言語データからCSVに対応する概念を抽出した。

### 2. 分析結果

（図1）はインタビューの分析結果より、CSV実践のための解決すべき課題をモデル化したものである。CSV実現のための3つのレバーについて、まず図の上段の「ポジショニング」においては価格から価値提案を行うべく、地域の一次産品を活用しながら、その価値の発信を行うことが考えられ



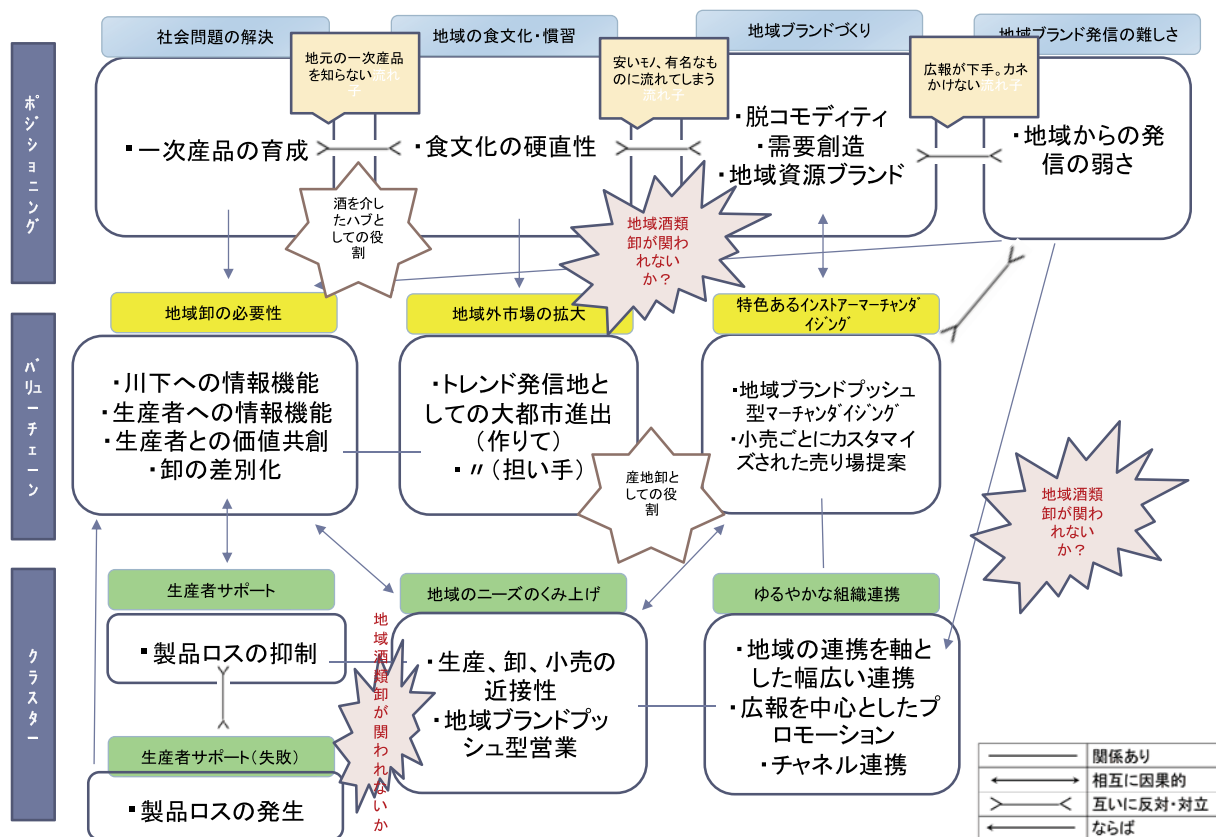
る。中段の「バリューチェーン」においては川上と川下への情報機能を果たしながら、小売業者への地域に即したきめ細かい提案および大市場への発信も行うなど全国商社系卸との差別化が期待される。下段の「クラスター」においては顔の見える強みを生かし、全体でのチャネル連携を行うことで、地域資源ブランドとしての育成発信を行うことが期待される。

### 3. 事例研究—「古都のお酒で乾杯しよう実行委員会」

本節で取り上げる事例は、生産者でも小売業者でもできず、全国商社系卸売業者がやらない、かつ事業ドメインである酒類卸売においてどのような取り組みができるのかを考えた結果、地域にフォーカスし、「地元の価値をお酒を介して提案する」を社会的使命とすることで、自社の社会的存在

価値を見出そうと考えたことが発端である。中でも、「奈良の夏冷酒」は「古都のお酒で乾杯しよう実行委員会」を発足するきっかけになったブランドである。2014年5月から発売し毎年8月頃までの限定販売、2019年度で6回目が終了し、通算で約35,000本の売り上げ実績を上げている。個別では春鹿・梅乃宿・篠峯・風の森などある程度有名なブランドがある奈良県であるが、個の戦いから、統一ブランドを新たに形成し、その総合力で奈良の消費者とのインタラクションを目指したものであり、春鹿・豊祝・升平・梅乃宿・狸々の5社が奈良の夏冷酒に参加させた。2018年からは京都市内の日本酒メーカーの後押しもあり、「京都の夏冷酒」「京都のふゆ酒」を京都市内5メーカー（玉乃光・英勲・富貴・招徳・聚楽第）との統一ブランドとして発売。それぞれ通算10,000本の売り上げ実績をあげた。

(図1) インタビューから抽出されたCSV実践のための課題モデル



(出所：筆者作成)

(図2)「奈良の夏冷酒」(「京都の夏冷酒」)と「奈良のふゆ酒」(「京都のふゆ酒」)商品写真



(出所：社内宣伝用画像)

発売は税抜980円で各社共通、日本酒メーカーでは珍しくスカイブルーの500mlスリム瓶を採用することで、夏らしさを前面に押し出した。通常の中容量は720ml瓶が主流であったが、酒質に純米酒以上を採用してことから720mlサイズだと売価が1000円を超えるため、3桁の売価に抑えるための苦肉の策であった。あと発売後に分かったことだが、スリム瓶を採用していることから冷蔵庫の牛乳パックなどをいれる横ポケットにもすんなりと入った。

2年間からは奈良県産の原料米にこだわることで、地産地消を推し進める方向性を指し示したが、日本酒メーカーのうちの1社から、その構想には対応できないとの申し出があり、この想いはいきなり躓くこととなった。お酒の選定は既存の商品の中からそれに合う酒を選んできたが、その枠組みでは対応できないということになる。そこで、同社より提案されたのは酒のタンクを一本購入するいわゆるPBへの取り組みであった。しかし「夏冷酒」および「ひや酒」のみだけでは販売しきれないほどの莫大な量であり、U社を外すか、それともPBをやるかの判断に迫られることとなったが、最終的に統一ブランド商品に加え、コスト集中戦略に基づき廉価版の純米吟醸酒1.8L瓶と300mlも発売をすることとなった。

3年目に入ると、地域の消費者への価値提案に加えて、地域に来られる消費者(観光客など)への価値提案も目指す戦略に移行した。「奈良の生酒シリーズ」など「奈良の夏冷酒」以外のブランドの取り組みも始まった。同ブラ

ンドに参画していない日本酒メーカーでも個別の取り組みに関して、相談すると話を聞いてもらえるようになり、取り組みの幅が広がった。これは同ブランドを通じて、地域酒類卸売業者I社が地元の酒に力を入れて取り組んでいる姿勢を奈良県内の日本酒メーカーが評価しだしてきたと考えられるからと推測できる。また、この年より統一ブランド商品に首掛けをつけ、消費者向けクロズドキャンペーンを実施した。この目的は、同ブランドのプル戦略としての意味合いのみならず、地域のブランド価値を提案することも目的にしている。

4年目に初めて秋発売の統一ブランド「奈良のひや酒」(当時)がNHK奈良及びNHKおはよう日本関西に取り上げられ、初めてテレビ媒体で紹介されるようになった。また、全国量販企業から「奈良の夏冷酒」のブランドの取り扱いオファーを受けたことで、販売チャネルが一挙に多様化した年でもあった。ブランドの知名度も上がり、奈良県農林部より香港フードエキスポへの出展の提案を受けるなど、海外戦略にも道を開くこととなり、また地域金融機関でもある南都銀行からは同行主催の会合や懇親会などで乾杯に指名をされることが多くなった。

5年目より、「奈良の夏冷酒」に加えて、京都市内の日本酒メーカー5社との統一ブランド商品である「京都の夏冷酒」を発売した。I社は元々、創業が京都府南部であったことから、京都市内の日本酒メーカーとも一定の取引があった。よって2016年頃より京都市内の日本酒メーカーからも同様な取り組みを期待されるようになった。しかし、京都市

内に地縁血縁がほとんどない筆者はまず京都にある地域金融機関K銀行の門戸をたたき、ブランド発信のためのサポートを要請した。その結果、京都市伝統産業課を紹介され、その後の取り組みにおいて連携を図っている。

ちなみに、行政における酒類産業の管轄において奈良市は農政課や産業政策課が所管しているが、京都市は伝統産業課である。つまり、奈良のお酒は産業政策として位置づけられているのに対し、京都市は伝統産業品の今後の発展やイノベーションを狙うと位置づけられていると考えられる。

「古都のお酒で乾杯しよう実行委員会」の取り組みは、地域酒類卸売業者が主導して、異なるメーカー間での新たな共通ブランドを構築することで、小売業者にとっても販売がしやすくなるなど、すべてのアクターに対してわかりやすい話題を提供している。また、地域のコメを原料にするなど地産地消に貢献することにより、地域への新たな経済効果が期待される。2019年で6年目を迎えたが、毎年取り組みのレベルアップを図ってきたことで、マンネリ化という課題を克服している。

#### IV. 考察—地域酒類卸売業者の 新たなビジネスモデル

以上の事例研究から、地域酒類卸売業者の考えるべき新たなビジネスモデルを既存事業領域である消費地卸と新事業領域である産地卸への取り組みとしての提言を試みたい。

まず、CSVのクラスターにおける地域の問題解決者としての役割について考察する。

地域内における究極の目標は、その業者と取引しなければ売場や消費の現場を構築できないという仕組みを築きあげることである。つまり地域酒類卸売業者が主導で商品やブランドの開発を行い、それらを地域内での圧倒的売れ筋にすることができれば、価格競争に巻き込まれることなく、安定した売り上げと利益を確保することができる。しかし単に商品を企画し、卸のPB商品を出すだけでその目的を達成

することはできない。その実現のためにはまず、地域酒類卸売業者は全国商社系卸と比較して、何を期待されているのかを再確認する必要がある。

次に、作ったモノの価値をアクターと共有することが課題となる。消費者はそのモノに価値を感じなければ購買行動につながらない。また流通業者はそのモノが売れると判断し、また収益を上げられると判断しなければ取り扱い自体がなされないで、購買接点自体を作ることができない。世の中にいい品質のお酒はたくさん存在している現状から「醸造技術」だけでは差別化が図れない。おいしい酒、品質の高い酒を製造販売することは重要なことであるが、それ以上に消費者のみならずバリューチェーン全体におけるインタラクションが重要となってくる。消費者にブランド価値を周知するとともに、彼らと一緒にその価値をいかに作り上げていくかが課題となる。日本酒は加工食品と位置付けられているが、伝統産業品でもある。特に地域の食との関係性は無視することができない。つまり、酒の伝統は地域の文化や伝統、地政学的事情によってかわるのである。よって、ブランド戦略を考えるうえでそれらの要素を十分考慮することが求められる。地域の一次産品で作られた原料を活用し、地域のメーカーが作った商品を、地域の小売業者が一定の収益性を確保することで、バリューチェーン全体の収益性向上に貢献することとなり、地域酒類卸売業者としても競争優位なブランドを獲得することができ、他の加工食品業者とのコラボを実現することで、そのブランド力を一段と向上させることも可能である。地域で一定のポジショニングを得た後は、それを大市場や海外に向けて売って出る戦略が期待される。全国（世界）から商材を調達できるリソースを持った全国商社系卸はその販売チャネル力を生かして、全国に納入することができるが、地域酒類卸売業の戦略は地域のものを全国（世界）に発信していくことであり、彼らとは全く逆の戦略をとることになる。地域酒類卸売業者は複数の生産者を束ねて提案できるということであり、そのブランド発信に対して、そのときの事情によってメーカーを選択すれば良いという強みを持っている。つまり、どのメーカーの製品が売れてもよいし、必要に応じてその提案の幅を広げることができる。

単独メーカーの訴求だけでは地域ブランドとしての訴求力が弱くても、幅広いメーカーを一括して提案することで、その役割を果たすことも期待される。

## V. 本稿の貢献と課題

本稿で取り上げたのは日本酒の「地域一番店卸」に関する事例である。実行委員会組織を発足することができたのも、地域一番店卸としてリソース及び販売チャネルを確保していたからであり、その地域における歴史や信用の上に成り立っていることを認識しなければならない。地域一番店卸において取り組む競争戦略は差別化及びコスト集中と捉えているため、地域コミュニティが軸に取り組んでいる差別化集中戦略のブランド開発に手を出すのはリソース上非効率であると考えた。しかし、「何のためにその地域において存在価値を認められているのか」と言うことを謙虚に受け止め、地域の食文化を盛り上げるための支援も必要とされる。今後もCSV理論に立脚し、日本酒市場の活性化につながるマーケティング戦略に取り組んでいきたい。

## 謝辞

「地域酒類卸売業者に未来はあるのか?」という強い問題意識が時には自身の研究を思いとどめてしまうこともありましたが、皆様からの応援に支えられ、提出の日を迎えられました。半構造化インタビューにおいて、キリンホールディングス株式会社の中澤様、佐々木酒造株式会社の佐々木社長、梅乃宿酒造株式会社の吉田社長、株式会社本坊商店の本坊社長、イオンリテール株式会社の高橋バイヤーの皆様にも貴重な時間を割いていただき、貴重なご意見を頂きました。改めて感謝申し上げます。最後に、自らの研究を優先させることを許してくれていた家内、子供たち、両親および当社のメンバーに感謝申し上げますと共に、この論文を7月に急逝した母に捧げる。

## 引用文献

- 赤池学・水上武彦 (2013). 『CSV 経営』NTT 出版。
- 池田潔 (2017). 「中小企業の CSR, CSV による地域社会との共生に関する試論的考察」, 『大阪商業大学論集』, 12 巻, 3 号, pp.39~62。
- 石原武政 (2019). 「小売業の外部性と地域貢献」マーケティングジャーナル, 38 巻, 3 号, pp.6~16。
- 伊藤英則・藤本昌代・河口充勇 (2007). 「京都伏見日本酒クラスターにおける伝統産業技術に関する研究」(地域の伝統技術が社会経済条件に対応してきた技術革新過程のモデル化) pp.20~73。
- 小林哲 (2016). 『地域ブランディングの論理』有斐閣。
- 中小企業庁 (2015). 『2014 年版中小企業白書』日経印刷。
- 名和高司 (2015). 『CSV 経営戦略』東洋経済。
- 名和高司 (2018). 『企業変革の教科書』東洋経済。
- 藤川佳則・阿久津聡・小野譲司 (2012). 「文脈視点による価値共創経営 (事後創発的ダイナミックプロセスモデルの構築に向けて)」『組織化学』46 巻, 2 号, pp.38~52。
- 藤野公孝・高橋一夫 (2014), 『CSV 観光ビジネス』学芸出版社。
- Michael E.Porter, Mark R.Kramer(2011). “Creating Shared Value” Harvard Business Review (マイケル・E・ポーター, マーク R. クラマー (2011) (邦訳「共通価値の戦略—いかに高業績を持続させるか」ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー。)
- Robert F.Lusch and Stephen L.Vargo(2014). “Service-dominant logic: premises, perspectives, possibilities”(井上崇通監訳, 庄司真人, 田口尚史訳 (2016), 邦訳『サービス・ロジックの発想と応用』同文館出版。