

地域共有財の保全活動における 民間企業と行政の連携 —熊本地域の地下水保全事業の事例から—

渡辺 亨

熊本市都市政策研究所 研究員

キーワード：地下水保全、ウォーターオフセット、経営戦略、CSR

1. はじめに

近年 CSR への関心が高まっている。しかし CSR の定義については、現在でも明確に確立されていない。P.F.ドラッカーは社会的責任の発生する領域について、(1) 自らの活動が社会に与えるインパクトから生ずる、(2) 自らの活動とは関わりなく社会自体の問題として生ずる、と指摘している¹。本稿では中小企業を射程に含めるために、「自らの活動が社会に与えるインパクトに対する責任を果たすこと」を CSR の内容として定義する²。

次に問題となるのは、「なぜ CSR を遂行しなければならないのか」という問いである。これについて、勝部 (2010) では制度論的企業観に立脚して、企業活動の結果として社会に及ぼす影響を CSR 遂行の根拠とする³。ただし、制度論的企業観による CSR 論は、制度化した企業、つまり大企業を対象とした議論である⁴。中小企業は社会に与えるインパクトも比較的小さく、また本業以外の活動を大規模に展開する体力も持たない。しかし、社会に何らかのインパクトを与える以上は、中小企業でも CSR を遂行可能であるモデルを考えなければならない⁵。

国際的な大企業が社会に与えるインパクトを考慮するならば、社会的責任の範囲は供給連鎖 (サプライチェーン) 全体に拡大される⁶。最終製品製造業者は原材料や中間製品の製造プロセス (川上) まで遡って責任を負うべきであり、これを消費者 (川下) まで拡大して、価値連鎖 (バリューチェーン) 全体を包括する概念とする。その中へ中小企業を主体的に位置づけることで、大企業ほどの体力がなくとも持続的な社会貢献が可能になる。

次に問題となるのは、サプライチェーンを構成する各主体が、それぞれに異なる利害関係を持っているという点である。その大部分は、原料生産者と加工業者という業態の違いに起因しており、このような利害関係の相違を調整する機能が必要不可欠となる。

CSR の実践には、特定の利害を超越した公共性による調整機能が必要であり、従来は行政組織がこれを担っていた。しかし、行政組織は特定のドメイン (事業領域) だけに特化することができないため、公共性を持ちつつ特定のドメインに特化した組織が必要になってくる。本研究では熊本

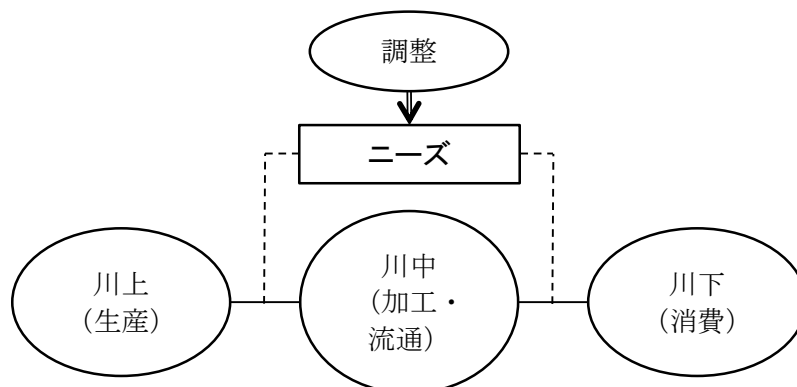


図1 サプライチェーンにおける調整モデル

地域の地下水保全を事例として取り上げるが、ここでは「白川中流域水田活用連絡協議会」「水循環型営農推進協議会」および「公益財団法人くまもと地下水財団」などの組織が調整機能を担っている。

これらを考慮しつつ、社会的課題の解決にサプライチェーン全体で取り組む場合のモデルを考えた場合、図1のようにまとめることができるだろう。本稿では、熊本地域において実際に行なわれている地域共有財保全活動の分析を通じて、図1のモデルの有効性について検証することにする。

2. 熊本地域の地下水保全について

熊本市は生活用水の100%を地下水に依存しており、同市の市役所には全国的にも珍しい「水保全課」という部署がある。2012年には「公益財団法人くまもと地下水財団（以下、地下水財団）」が設立され、行政との人員交流を含む連携の下で地下水の保全活動を展開している。熊本市を含む11市町村（以下、熊本地域）が連携して地下水保全活動に取り組んだ結果、2013年には「国連“命の水（Water for Life）”最優秀賞（水管理部門）」を受賞した。

熊本地域の地下水を取り巻く問題として地下水量の減少がある。熊本市水保全課のデータによれば、水前寺と戸島

の観測所では（近年では回復傾向にあるが）長年にわたって地下水量の減少傾向が観察されてきたという⁷。

熊本県では半導体企業などの誘致に力を入れてきたが、その際に豊富で良質な地下水が重要なPRポイントになり、実際に幾つかの半導体企業が現在でも工場を操業している。熊本地域の地下水保全に民間企業が取り組みだした嚆矢は、2001年に環境NGOと精密機械製造業企業が連携して行なった水田の湛水事業とウォーターオフセットであった。その後、2004年には熊本県と熊本市、大津町、菊陽町、水循環型営農推進協議会によって、「白川中流域における水田湛水推進に関する協定書」が締結され、2013年度まで菊陽と大津を中心とした白川中流域で水田湛水事業が行なわれることになった⁸。本稿で中心的に取り上げる地下水保全事業とは、この水田湛水事業とウォーターオフセット事業の両者を指す。

本稿では、民間企業をモデルに組み込んだ地域共有財の保全事業を検討することによって、地下水採取事業者が社会的責任を果たすための手段としての有効性を検討する。熊本地域における地下水保全モデルが、「共有財の保全」という社会貢献の枠組みとして有効であるかを検証し、今後の持続可能な発展にとっての意義を明らかにする。

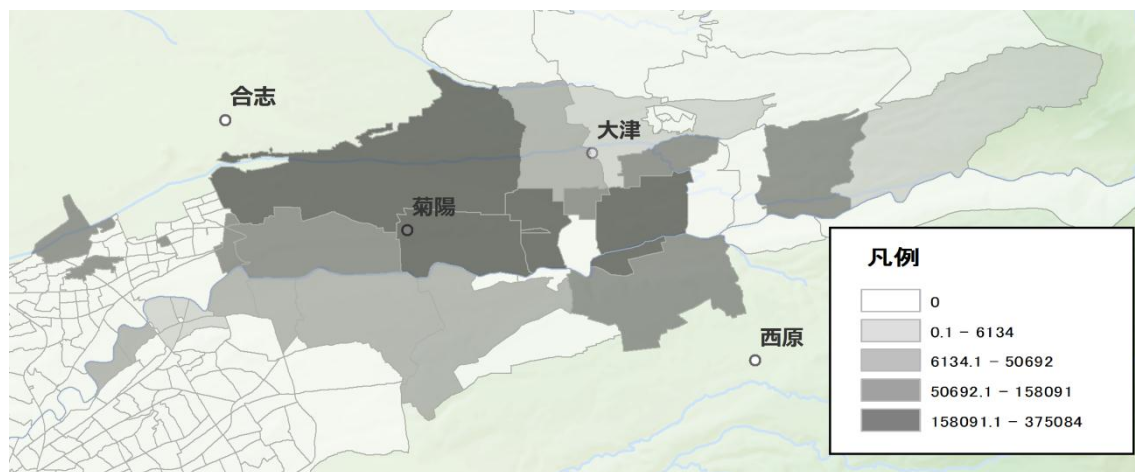


図2 地下水湛水田の分布（単位：㎡）
（出典）熊本市役所水保全課提供データより作成

3. 山内本店の商品戦略について⁹

山内本店における地下水保全事業への取り組みについて論じる前に、山内本店の経営について商品戦略を中心に概略を述べておく必要がある。なぜならば、地下水保全事業

への参加は、山内本店が約260年の歴史の中で培ってきた社風が深く関係しており、その中心には主直商品である「味噌」へのこだわりがあると考えられるためである。

表 1 株式会社山内本店の概要

株式会社 山内本店	
代表者	山内 卓（代表取締役社長）
創業年	1751年
設立年	1927年
資本金	2,300万円
従業員	57人
売上高	約8億円（平成24年度）
事業	味噌（2,250 t/年）、醤油（2,700kl/年） だしの素、たれ類の製造・販売

（出典）株式会社山内本店の web サイトなどより作成

これまで地方の中小醸造業は、局地的な市場を対象とした販売戦略を採る傾向が強いと指摘されてきた¹⁰。全国市場を対象とするのは、一部の業界大手企業のみであり、その他の中小醸造業企業は伝統的な地域の嗜好に合わせた経営を展開してきた。山内本店においても基本的な姿勢は「地元のみ味噌メーカー」であると自負しているが、一般的な傾向と異なり他地域への積極的な販売網拡大を実施している。その背景にあるのは、山内本店が保有する技術への自信である。専務取締役である田尻寿利氏は、山内本店の目指すものについて次のように話している。

やはり嗜好品なんですね。だから「これは美味しいやろ？」と言っても、特に味噌・醤油は子供のころからお婆ちゃんが作った味が一番美味しいという感覚がありますので、我々が作るものが即、全員に気に入ってもらえるというものではないとは思っています。（中略）その中で我々がどうやっていくかということ、品質を高めていこう、醸造として最高峰を上り詰めていこうという努力を昔からやってきました。

田尻氏の言う「最高峰」というキーワードは、ヒアリング調査中にも頻繁に出てきたことから、山内本店が自社の保有する技術の中核的な競争力の源泉としていることを示している。さらに、山内本店には「現代の名工」に認定された永田富浩氏が在籍しており、同社製品は11回にわたって農林水産大臣賞を受賞している。このことは山内本店のコンセプトにも通じており、山内氏は「食べていただく人に美味しいものを提供していく」ことが基本だと語っている。さらに重要なことは、日本一を自負する技術を基礎に、地場の中小企業でありながら首都圏を視野に入れた販売戦略を展開していることである。これについて、山内氏

は次のように語っている。

なかなか自分に合う美味しいお味噌がないというお客さんが、大多数でないとしても全国にはいらっしやるのではないかと考えていました。ウチは最高の味噌を作っているという自負がありますので、あと歴史と、作り手として永田もおりますし、そういうのをひっさげて全国に『まぼろしの味噌』という商品を販売していこうと決めて。それが2000年に入ってからですね。

山内本店における販売戦略の背景に、永田氏を始めとする自社の高水準技術への自負心があったことが伺える。大雑把に区別すると九州は白味噌、関東は赤味噌という嗜好の違いがあるが、山内本店が首都圏向けに売り出した『まぼろしの味噌』には、「白味噌の作り方をそのまま熟成期間を長くして赤味噌にした」（田尻氏）という特徴がある。関東まで販売網を拡大するためには新しいタイプの赤味噌を開発する必要があり、これを実現させたものが、山内本店の技術力であった。

山内本店の「技術」に対するこだわりを端的に表しているものが、田尻氏の語った永田氏のエピソードである。

永田も、もう高齢ですが、それでも「米をちゃんと蒸せた」と言っているのは三年前です。「田尻君、やっとなが米が蒸せたな」と。いや、米はちゃんと蒸せているんですよ、日本一なんです。でも、そんな話で、また次、10年後くらいに元気なら「やっとなが出来たね」と言います。そんな世界です。じゃあ何を狙っているのか、と云えば「最高峰」です。それ以外で説明できません。

このような場合に重要な経営課題として、技術の継承が問題となってくる。しかし、山内本店では永田氏の指導を受けた若手職人による『とっておき麦みそ』が、2007年に第50回全国味噌鑑評会で農林水産大臣賞を受賞しており、技術の継承は順調に進んでいる¹¹。このように長年にわたって蓄積されてきた技術が、商品の品質へのこだわりとなって結実し、必然的に熊本地域の地下水への関心を深めていくことになる。

4. 行政との連携について

本節では山内本店が参加する地下水保全事業について、前節で明らかとなった同社のコア・コンピタンスとの関連に注目しながら論じていく。

山内本店が地下水保全事業に参加することになった動機について、山内氏は次のように語っている。

味噌・醤油作りというのは、本当に水をたくさん使います。原料を洗うときとか、もちろん(味噌を)作る時にも使います。作った後の機械の洗浄とか、水を大量に使います。その当時で年間に12万キロリットルという、なかなか想像が出来ない量でした。地下水をくみ上げてやっていますので、お金を払わないとか、タダでやっているという意識がありまして。しかし、12万キロリットルを使っておいて、使いっぱなしというのは、当時の社長が「忍びない」「申し訳ない」と。何とか貢献したいという気持ちはあったのだけれど、その貢献の方法が良く分からない。

このような問題意識を抱えていたところ、第2節で述べた保全活動を知り、白川中流域の地下水涵養事業に参加を決めたのである。これについて山内氏は「大量に使った分は返していこうということで涵養事業をやり始めた」と語った。山内氏の話からも明らかのように、同社が地下水保全に取り組む動機は、生産過程で大量に地下水を使用することへの責任感によるものである。

山内本店では生産過程で使用した後の排水について、工場横に処理施設を設けている。排水処理にかかるコストは製造コスト全体の数%を占めており、コンプライアンスの問題だけを考えるならば、山内本店の果たすべき法的責任

は排水処理によって果たされている。しかし、それだけでは「申し訳ない」と考えた点によって、同社の行動はCSRだといえる。

白川中流域の地下水涵養事業とは、地下水採取者である民間企業が「地下水プール」(第2節の図2参照)で湛水を行なう農家に対して助成金を支払うというものである。涵養地域で生産された原材料を使用した商品を製造・販売することを、ウォーターオフセットと呼ぶ。地下水涵養を目的とした湛水事業と農産物を通じたウォーターオフセットが組み合わさることによって、初めて熊本地域の地下水保全事業の全体像が明らかになる。

次頁の図3のボトムラインは、農家-企業-消費者という一連の流れを示す典型的なサプライチェーンである。しかし、地下水保全事業モデルの特徴は、白川中流域水田活用連絡協議会と水循環営農推進協議会が組み込まれることによって社会性を持つことである。

モデルにおける地下水財団は、異なる利害関係を持つ主体間を仲介する機能を果たしている。農家、企業、消費者の各主体では、行政が関与する場合の政策分野が異なっている。この課題を克服するために、特化したドメインを持つ組織が行政の代わりに仲介機能を担うことになる。今回のケースでは地下水の保全をドメインとする二つの協議会が農家と企業の橋渡し機能を担っている。ただし、現状のモデルには課題も残されており、山内氏によれば行政、および二つの協議会は、農家と企業の間をコーディネート仕切れていない部分があるという。

どうしても農政とのかかわりとなってくると、我々の商業をやっているものとは認識が違う部分があるので、特にお米に関してはですね。(中略) その辺を崩していくのに努力が必要でした。県としても動けない部分もあるし、その辺をうまいこと、どっちもメリットがあるように橋渡しを行政がやってくれればいいのかと思います。どうしても我々はコストの問題とかありますから、それ(事業)を広げるにもコストを如何に抑えるかということで普及していくんですけども、それが農政ではなかなか出来なかったりだとか。そういうコーディネートを行政にはやってほしいですね。

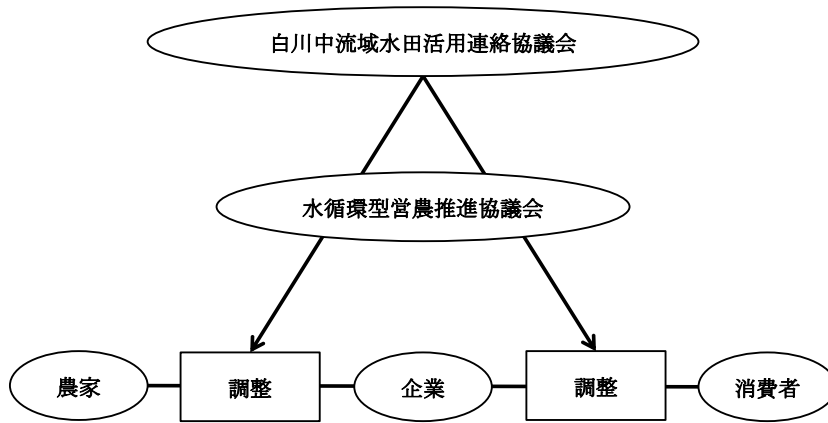


図3 熊本地域における地下水保全事業のモデル

さらにいえば、サプライチェーンは川中と川下の関係も同じく重要である。ウォーターオフセットが該当する部分であり、ここでも田尻氏が流通の問題として調整の必要性を指摘した。つまり、地下水涵養地域で作られた原材料を商品化しても、それを「地下水涵養事業」の文脈において販売する経路が確立されていない。山内本店の認識としては、ウォーターオフセットによる商品は、地元の消費者向けに販売してこそ意義があるという。

これは山内本店の販売戦略としての問題ではなく、あくまでも地下水保全事業の一環であるウォーターオフセットとしての販売チャネルを確立しなければならないという問題である。下の図4に示した現状のウォーターオフセットモデルには、行政—企業—農家の3主体が組み込まれているが、「企業」の部分には基本的に製造業者しか参加していない。流通業者の参加がなければ、地下水保全が消費者にまで拡大することは困難である。しかし、2000年代前半に熊本地域の流通構造は大きな変化を余儀なくされ、地場資本の流通大手は姿を消してしまった。現在の熊本地域で流通を掌握している県外資本の企業を、地下水という軸でモデルに組み込む方を模索しなければならない。このような問題を解決するに当たって、行政および地下水財団の果たすべき役割は大きいと考えられる。

我々としても「我々の商品を売ってくれ」と言っているのではなく、「地下水涵養に興味を持ってください」と言っています。そういうコーナーを作って、その下に地下水涵養米の商品を置くと。そうすると市民の方は、寄付金とかではなくて「食べる」ことでウォーターオフセットになる（ということを知ってもらいたい）。今回もウォーターオフセットで商品を作っても、市民の方は一個も買われていないんです。

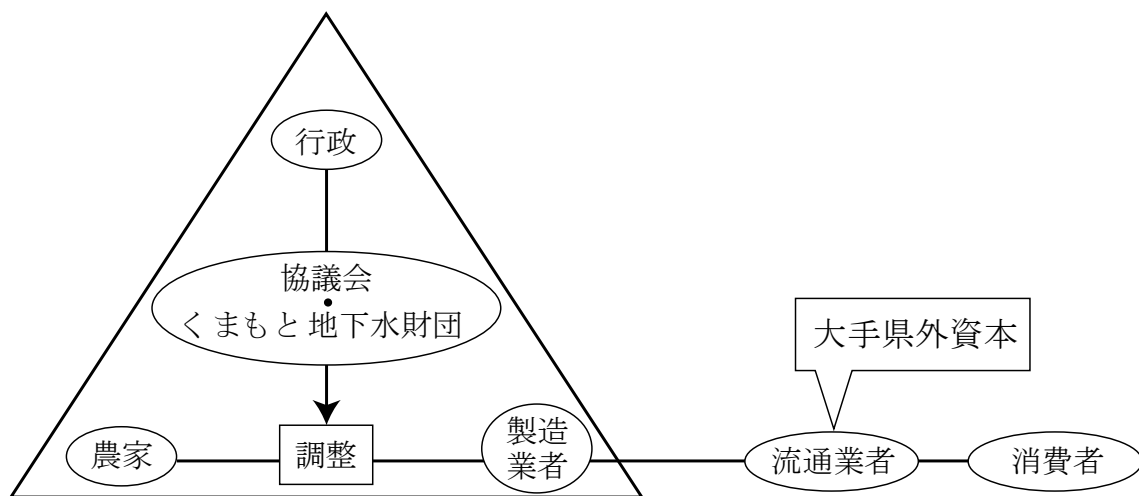


図4 現行の地下水保全事業モデル

ウォーターオフセット商品は様々な理由から高級品となるため、従来の販売戦略では首都圏向けの商品ということになる。これが山内本店単体の問題であるならば、既存の販売チャンネルを活用することで十分に対処可能だと考えられる。しかし山内本店としては、地元の消費者にウォーターオフセットへ参加してもらうことに意義を見出しており、熊本地域における地下水のブランド化を展望する。

ウォーターオフセットというのが一つのブランドになっていければいいのかなと思います。市民の方たちにウォーターオフセットというブランドを買ってもらい、そうすることで色々な企業が「じゃあ私もやってみよう」と参加するようになる。と言う風になっていけばと思います。

このためには、製造業者と流通業者の間でも「地下水保全事業」という軸で利害関係の調整が行なわれる必要が出てくる。そう考えるならば、田尻氏の「我々としても『我々の商品を売ってくれ』と言っているのではなく、『地下水涵養に興味を持ってください』と言っています」という指摘は非常に重要である。

5. おわりに

ここまでみてきた熊本地域における地下水保全事業について、山内本店という民間営利企業との関係に注目して整理してみる。

まず、熊本地域における特徴をまとめると、地下水という明確で分かり易いドメインが存在するという利点が指摘できる。行政と民間の連携モデルにおいて、調整機能を担う組織のドメインが、広範な地域において共通の問題意識を惹起しやすいという点が、地下水保全事業における成功の鍵になっている。このことは、地域社会に何らかの共有財が存在する場合、本稿で示したモデルが使用可能であることを意味している。

民間企業として事業に参加している山内本店については、同社における技術志向の経営姿勢が地下水保全への意識を高めていることが指摘できた。山内本店の歴史は技術向上の歴史といえるものであり、商品の品質や販路の選定についても保有技術への自負が背景に存在していた。ただし、

山内本店の基本コンセプトは、顧客に良質な商品を提供することであり、地下水の保全は社会貢献の手段として位置づけられている。本稿の事例が CSR としても優れている点は、山内本店のコンセプトと地下水保全事業のミッションが密接に関連付けられていることである。

結論として以下のことがいえる。地域社会にとっての共有財を保全することは、同じ地域で活動する民間企業にとって自社の事業と関連付けやすい問題であり、社会貢献の手段として適している。行政と民間が連携して共有財の保全を行なうことは、広範な利害関係者にとって win-win の関係を築く枠組みを提供することになる。

ただし、残された課題も大きい。行政と民間の連携モデルが持続的であるためには、モデル自体が一つの事業として運営されなければならない。そのためには採算性を考慮しながら各主体の利害関係を調整しなければならない。川上—川中の調整については一定の成果が認められるものの、川中—川下の調整には大きな課題が残されたままである。特にウォーターオフセットについては、現段階で持続的な事業モデルが構築されているとはいえず、流通チャンネルと消費者が組み込まれていないことが問題だと考えられる。

熊本地域の地下水保全事業における最大の特徴は、民間企業が営利活動の一環として参加できる可能性を有していることである。これは民間企業にとって CSR 実践の場が提供されていることを意味しているが、それが利益にも繋がるとなれば「志の高い地元企業」だけでなく、熊本地域へのコミットメントが希薄な県外大手資本が保全事業へ参入することも可能になる。そのためには、熊本地域の共有財である地下水を、地域「だけ」の財として限定的に把握するのではなく、広範なマーケットにおいて評価を高めることでブランド化する可能性についても議論されなければならない。その場合にも、具体的な実行主体としての民間企業に対して、研究開発や販路開拓などを支援するなど連携のあり方についても柔軟に検討していく必要があるだろう。

付記

本稿の執筆に当たって、株式会社山内本店の山内卓代表取締役社長と田尻寿利専務取締役から貴重なお話を聞かせていただいた。調査へのご協力を感謝する。なお本稿における誤りは、全て筆者の責任であることをお断りする。

参考文献

- P. F. Drucker, *The new society : the anatomy of the industrial order* (現代経営研究会訳 (1957) 『新しい社会と新しい経営』ダイヤモンド社)
- P. F. Drucker, *Management : tasks, responsibilities, practices* (上田惇生訳 (2008) 『マネジメント: 課題、責任、実践』ダイヤモンド社)
- 井奥成彦 (2006) 『19世紀日本の商品生産と流通: 農業・農業加工品の発展と地域市場』日本経済評論社
- 勝部伸夫 (2010) 「CSR と企業観」『経営行動研究年報』第 19 号、経営行動学会: 10-14
- 林玲子編 (1999) 『醤油醸造業史の研究』吉川弘文館
- 八木孝幸 (2008) 「日本の中小企業における CSR に関する一考察」『上武大学ビジネス情報学部紀要』第 7 巻第 1 号、上武大学: 43-56
- 労働政策研究・研修機構編 (2005) 『グローバリゼーションと企業の社会的責任—主に労働と人権の領域を中心として— (労働政策研究報告 No.45)』労働政策研究・研修機構
- 吉田国光、杉野弘明 (2011) 「近現代における小規模経営による味噌・醤油醸造業の地域的展開」『地理科学』No.66 (2) 地理科学学会: 61-79

参考資料

- 株式会社山内本店公式 web サイト (<http://www.e-umeya.com/>)
- 熊本市水保全課 (2013) 『熊本市水保全年報 平成 24 年度』熊本市環境局水保全課
- 『熊本日日新聞』2007 年 12 月 15 日付朝刊

¹ P. F. Drucker, *Management : tasks, responsibilities, practices* (上田惇生訳『マネジメント: 課題、責任、実践』ダイヤモンド社、2008 年、369 頁)

² ドラッカーの指摘する第二点の領域については、制度的企業 (= 大企業) に特有の領域と考えられるため。

³ 勝部伸夫 (2010) 「CSR と企業観」『経営行動研究年報』第 19 号、経営行動学会、13 頁。

⁴ 制度論的企業観については、P. F. Drucker, *The new society : the anatomy of the industrial order* (現代経営研究会訳『新しい社会と新しい経営』ダイヤモンド社、1957 年) などを参照。

⁵ 中小企業単体での CSR 遂行については、地域密着型の企業が高齢者や障害者を積極的に雇用するなどの事例がある。ただし、従来の経営学分野においては、基本的に「企業単体での CSR」が対象となってきた。例えば八木孝幸 (2008) 「日本の中小企業における CSR に関する一考察」『上武大学ビジネス情報学部紀要』第 7 巻

第 1 号) などを参照。

⁶ 鈴木均 (2005) 「CSR 経営におけるサプライ・チェーン・マネジメントの現状と今後」(労働政策研究・研修機構編『グローバリゼーションと企業の社会的責任—主に労働と人権の領域を中心として— (労働政策研究報告 No.45)』所収)。

⁷ 熊本市水保全課 (2013) 『熊本市水保全年報 平成 24 年度』熊本市水保全課、36 頁。

⁸ 2014 年時点での熊本地域における地下水保全事業は、熊本県、熊本市、大津町、菊陽町、土地改良区、JA などで構成される「白川中流域水田活用連絡協議会」、および河川連絡協議会を構成するアクトーのうち熊本県を除く 5 団体で構成される「水循環型営農推進協議会」に加えて民間企業 5 社と地元農家によって実施されている。

⁹ 本稿で山内本店について言及する場合、特にことわらなければ 2014 年 1 月 23 日に実施したヒアリング調査の結果に基づくものとする。調査に協力していただいたのは、山内本店の代表取締役社長である山内卓氏、同専務取締役の田尻寿利氏である。山内氏は同社の 10 代目で 2011 年から現職であり、田尻氏は生産部長などを歴任されている。

¹⁰ 林玲子編 (1999) 『醤油醸造業史の研究』吉川弘文館、井奥成彦 (2006) 『19 世紀日本の商品生産と流通: 農業・農業加工品の発展と地域市場』日本経済評論社、吉田国光、杉野弘明 (2011) 「近現代における小規模経営による味噌・醤油醸造業の地域的展開」『地理科学』No.66 (2) 地理科学学会などを参照。

¹¹ 「全国味噌鑑評会 山内本店が農水大臣賞 7 度目受賞」『熊本日日新聞』2007 年 12 月 15 日付朝刊。