

## 共通価値創造型成長企業と産業クラスターの形成 ～コメリと地域企業の取引関係戦略～

Creating Industry Clusters under the Creating Shared Value  
～ A Case of Japanese Home Improvement Retailers ～

山中理央  
指導教員 鯉淵 賢

中央大学 商学部 経営学科 鯉淵ゼミナール

社会的課題を競争優位の源泉とし、CSV(共通価値創造)理論と統合的な企業成長の事例として、農村地域中心の戦略を追求する株式会社コメリの実証分析を行う。また、地域中小企業との取引関係分析から共通価値創造型企業の特徴の1つである地域の産業クラスター形成とコメリの企業理念との関連性を検証した。

キーワード：CSV(共通価値創造)、企業理念、農村地域、地域中小企業

### 1. はじめに

近年、日本の農村地域では、農業従事者数の減少や高齢化が深刻な社会的課題である。一方で、社会的課題をビジネスチャンスとし「製品と市場の見直し」、「バリューチェーンの生産性の再定義」、「地域の産業クラスターの形成」を通じて、企業の経済的価値と社会的価値の両立を可能とする、M. ポーターとM. クラマーの提唱する「共通価値創造(CSV)」理論が注目されている。

社会的課題が深刻化する日本の農村地域において、CSVが主張するような農村地域を競争優位の源泉とする事例は存在しているのか。

### 2. 共通価値創造型成長企業の事例検証

本研究では、農村地域を競争優位の源泉とする企業事例を検証する。対象企業は、新潟県に本社を置くホームセンター業界の「株式会社コメリ」と同業界の競合企業であるDCMホールディングス株式会社及びコーナン商事株式会社であり、出店戦略、商品戦略、財務パフォーマンスの比較を行う。

出店戦略では、中部・東北・近畿地方の2府20県計756市町村において市町村別人口規模及び農業産出額の階層別に店舗を示すことで、競合2社が10万人以上の都市部中心であることとは対照的に、コメリは5万人以下の小規模町村かつ農業産

出額の多い農村地域への出店傾向が顕著である。

農村地域への出店戦略の一方で、財務パフォーマンスでは、コメリの売上高、営業利益率、時価総額は競合2社とほぼ同一であり、従業員の平均所得は、大都市中心の他社とほぼ同一の水準である。

そして、商品戦略では、農業・金物資材セグメントを核とするプライベートブランド(PB)商品の展開により、農村地域の顧客の需要に対応している。

### 3. 共通価値創造の源泉と地域中小企業との関係

農村地域を中心とするコメリの経営戦略の背景には、創業の地であり、本社の所在する新潟県三条市が伝統的産地である農業と金物工具の2つの領域で農村地域に貢献するという経営理念が存在する。同社の創業者が持つ農業と地域産業に根差した考えは、農村地域中心の出店、商品展開だけでなく、三条地域の企業との取引関係に繋がっている。

上述の3社における比較分析結果から、コメリは、社会的課題を抱える農村地域を市場としてCSVの3つの基本的特徴を満たす共通価値創造型企業の典型例であると見なすことができる。

CSVにおける「地域の産業クラスターの形成」の観点から、共通価値創造型企業としてのコメリが、地域の中堅・中小企業と長期継続的な取引関係を望むことは自然であり、三条地域における金物手

工具の伝統的なブランドやノウハウは、コメリにとっての有益な経営資源である可能性が高い。

一方で、多くは小規模である地域企業から見た大企業のコメリとの取引関係は、関係特殊的投資を伴い長期継続的であるほど、交渉力で不利となるホールドアップ問題への懸念から、特定の大企業との取引に依存しない戦略を取ると考えられる。

関係特殊的投資を伴う長期継続的な関係構築のためには、ホールドアップを行わないとするコミットメント（約束）が大企業側に存在し、それを小規模企業側も信頼することが必要条件になる。本研究では、コメリの創業地に根差した経営理念が、地域の中堅・中小企業と親密な取引関係を構築するに際しての信頼性のあるコミットメントとして機能し、安定的な取引関係を可能にしているという仮説から以下の2つの論点について検証する。

第1に、コメリの所在する三条地域において産業クラスターが形成されているかをコメリと取引を行う製造業企業の全国的な地理的分布とコメリの取引企業の地理的分布から比較分析する。その結果、コメリが三条地域や新潟県所在の中小企業と非対称に多くの取引を行っているかを検証する。

第2に、コメリの取引企業との関係は、他の競合2社と比較して、長期継続的な安定性を持つのか。さらに三条地域や新潟県所在の取引企業ほど長期継続的な安定性を持っているかを検証する。

#### 4. 地域中小企業から見た取引関係とパフォーマンスの検証

ホームセンター業界3社（コメリ、DCM、コーナン）を販売先とする取引関係の調査のため、東京商工リサーチ社のCD-EYES 50の2011年版に収録されている製造業企業を対象とし、全国的な企業の分布と各社取引企業の分布を比較し、取引企業が非対称に特定の地域に集中しているかを検証した。

この結果、3社に共通して全国的な企業分布は、東京都や大阪府などの大都市やその周辺地域に集中しており、DCM及びコーナンの取引関係企業分布においても同様の傾向が見られた。一方で、コメリの取引関係企業分布は、全国的には企業割合の低

い新潟県で計29社と取引関係を結び、顕著に取引企業の割合が高い傾向にあった。このうち12社は三条市に存在し、三条市の取引企業のうち8社は、販売先の上位3社までにコメリが記載されている。

以上の結果は、コメリが新潟県内の特に三条市の企業と密接な取引関係を結ぶ傾向を示している。

次に、CD-EYESの2011年版と2023年版から、2つの期間における取引関係の継続性を検証した。

コメリのすべての取引企業は2011年と2023年の期間で、80%近くの割合で継続が見られ、販売先に上位3位以上で記載されている企業はさらに取引の継続割合が大きい。特に新潟県内企業との取引の継続割合は高く、販売先上位3位以上の取引企業では、90%超の企業が取引を継続している。

他2社の取引の継続性は、概ね50%から60%のため、コメリとその取引企業の安定性は他の競合2社に対して傑出して高いことを示している。

#### 5. おわりに

本研究では、社会的課題を抱える農村地域における共通価値創造型企業の事例を株式会社コメリの検証から示した。また、地域の産業クラスター形成の観点から、3社の取引関係企業の分布、継続性を比較し、コメリの取引企業が、新潟県内で最多の傾向が見られた。2011年から2023年にかけての取引継続性は、他2社と比較し高い割合であり、特に新潟県内企業で高い継続性が見られた。以上の結果は、共通価値創造型企業とみなされるコメリの農業と金物工具の領域で農村地域に貢献するという経営理念が、地域の中堅・中小企業と親密な取引関係を構築するコミットメントとして機能しているという本研究の仮説と整合的な結果である。

#### 6. 参考文献

・Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. Harvard Business Review, 89 (1/2), 62-77

・株式会社コメリ, DCMホールディングス株式会社, コーナン商事株式会社. (1988年～2024年). 各社有価証券報告書