

公募研究シリーズ

⑤1

# 地域産業創造の 三点セットとその可能性 —震災復興の手がかりとして—

(研究代表者)

**齊藤 幹雄**

東北福祉大学  
教授

**北浦 正行**

日本生産性本部 参与  
武蔵大学 客員教授

**山口 政人**

東北福祉大学  
准教授

**全労済協会**

## 発刊にあたって

本報告は、全労済協会の公募委託調査研究テーマ「絆の広がる社会づくり～大転換期の日本社会の展望～」で採用となった「地域産業創造の三点セットとその可能性―震災復興の手がかりとして―」の研究成果です。

この公募委託調査研究テーマ「絆の広がる社会づくり」は、2011年の東日本大震災の後に、日本社会が大きな転換を余儀なくされた状況を背景として決められました。本研究は、サブタイトルに「震災復興の手がかりとして」と付したように、震災地の復興も視野に入れた地域社会の活性化、特に地域産業の課題と対策についての研究になっています。

本研究としては、震災被災地復興に関してはまずは雇用の場を創出すること、雇用創出には地域産業の再生・活性化を図ること、という道筋から研究が進められました。特に「地域産業創造の三点セット」と称した概念図式・分析視角に、本研究の独自性が見られます。「三点セット」とは、天然資源、技術力、流通（マーケティング力）の三点をさし、日本全国の各地域における三点分析を通して、地域独自の産業の可能性を探ろうとしています。震災被災地復興への手がかりも見出すことも含めて、全国的な地域産業の活性化を目指しています。

アプローチ方法としては、いくつかのビジネスモデルの構想に沿ってヒアリング調査がされ、また往復葉書による全国的なアンケート調査が実施されました。地域を支える企業とそれを支えている人々の生の声から、ビジネスモデルの検証がなされています。

各地域の「三点」には伝統・風土に育まれた資源や技術基盤があり、その整備の動きも確認されています。しかし「三点」の結合による地域間連携などには課題があるとされているものの、技術力やマーケティング力によって新たな地平が開かれる可能性が大きいとしています。

復興ならびに地域産業の再生・活性化に向けては、該当地域の外側からの企業誘致や時限的な公共事業などでは、根源的な解決にはなかなかありません。「三点セット」を軸にした各地域の内側からの成長力が必要だとする視点は、転換期に入った日本社会で、今後も継続して求められる視座となるでしょう。

本報告が、地域産業の衰退・地域社会の崩壊への対策が急がれる社会の中で、「絆の広がる社会づくり」について考えるきっかけとなれば幸いです。

「公募委託調査研究」は、勤労者の福祉・生活に関する調査研究活動の一環として、当協会が2005年度から実施している事業です。勤労者を取り巻く環境の変化に応じて毎年募集テーマを設定し、幅広い研究者による多様な視点から調査研究を公募・実施することを通じて、広く相互扶助思想の普及を図り、もって勤労者の福祉向上に寄与することを目的としています。

当協会では研究成果を「公募研究シリーズ」として順次公表しています。

(財) 全労済協会

<b>序章 本調査研究の課題と目的など</b>	(齊藤) ……	1
はじめに		1
第1節. 本テーマの課題設定		1
第2節. 本調査研究の目的、対象・方法および調査の実施		3
<b>第Ⅰ部. 地域産業創造のフレームワーク</b>		
<b>第1章. 自律の基盤としての地域産業</b>	(齊藤) ……	8
第1節. 産業と地域社会をめぐる諸類型		8
第2節. 地域開発の本義と地域産業の協働・有機的分業		11
<b>第2章. 「地域産業創造の三点セット」への要諦</b>		14
—— その概念図式 ——		
第1節. 「地域産業の三点セット」の概略	(齊藤) ……	14
第2節. 「地域産業の三点セット」に関する典型的例	(齊藤) ……	16
第3節. 「三点」の相対的比重・関係性	(齊藤) ……	19
第4節. 地域の特産物と技術	(山口) ……	22
第5節. 新しい技術と循環型環境ビジネス	(山口) ……	26
第6節. 分析視角としてのビジネスモデルの考案	(齊藤) ……	29
<b>第Ⅱ部. 新たなビジネスモデルとしての展開</b>		
<b>第3章. 調査対象事業所の動態</b>	(齊藤、山口) ……	36
第1節. 農業生産法人・水産加工業など		36
第2節. 酒造業・製菓業・健康食品業の特徴		38
第3節. 金属、繊維・眼鏡フレームなど伝統技術産業		42
第4節. 温泉観光業		44
<b>第4章. 当該地域の自然資源と循環型環境ビジネス</b>	(齊藤) ……	47
—— 農業・水産加工業、酒造業・製菓業・健康食品産業 ——		
第1節. 当該地域の気候・風土と循環型環境ビジネス		47
第2節. 自然環境・生活文化の体験・理解と顧客確保・消費拡大		49
<b>第5章. 技術力・技術革新の地平と地域産業</b>	(齊藤) ……	52
第1節. 新しいテクノロジーによる品質改良・商品開発と研究機関		52
第2節. 技術力・商品力・ブランド力とクライアントの囲い込み		62
第3節. 伝統の技術・技能を継承できる人材の積極的育成		69

<b>第6章. 流通確保・拡大のビジネスモデル</b>	(齊藤) ……	74
第1節. 業績・売上動向とそれを左右する大都市の一次取引先	……………	74
第2節. 他の地域産業との連携と経営多角化をめぐるスタンス	……………	79
第3節. 海外進出への取り組み、新たなライフスタイルの提案	……………	87
第4節. 一般市民やクライアントからの投資による事業展開	……………	92

<b>第7章. 温泉観光業のビジネスモデルと戦術</b>	(齊藤) ……	95
第1節. 業績動向にみる今後への示唆	……………	95
第2節. コスト・パフォーマンス、ホスピタリティ、劇場化	……………	96
——温泉観光業のビジネスモデル・経営方針 その1——		
第3節. 成熟化時代の価値創造と地域間連携など	……………	100
——温泉観光業のビジネスモデル・経営方針 その2——		
第4節. 滞在型ビジネスモデル	……………	104
第5節. 重視する戦術としての具体的諸方策	……………	105

### 第Ⅲ部. 総括と提案

<b>第8章. アンケート調査からの分析結果</b>	(齊藤) ……	110
第1節. 技術に裏づけられた新波動	……………	110
第2節. 流通の確保・需要拡大とそのビジネスモデル	……………	113
第3節. 温泉観光業のビジネスモデルと戦術的諸方策	……………	116

<b>第9章. 被災地域の産業・雇用の現状と課題</b>	(北浦) ……	119
第1節. 被災地3県の雇用情勢	……………	119
第2節. 被災5地域の産業集積と「三点セット」	……………	121

<b>第10章. 調査研究からの示唆</b>	……………	126
—— 結びにかえて ——		
第1節. 「三点セット」の今日的展開をめざして	(齊藤、北浦) ……	126
第2節. 「三点セット」に照らしたビジネスモデルからの提案	(齊藤) ……	129
第3節. 市場創造および地域ぐるみの協業・地域間連携の提案	(齊藤) ……	135

# 序章 本調査研究の課題および目的など

## はじめに

3.11東日本大震災から5年を経過した今日、被災された方々の懸命な努力、確かめ合う絆にもかかわらず復興の歩みは容易ではない。復興が高台移転とそれによる都市・生活空間の再設計に注力せざるを得ないとしても、いまなお更地がひろがる光景に立ちつくしてしまう。かかる土地造成など時間を要する対応の間にも離散が相次ぐ現況を目の当たりにするなかで、コミュニティの解体を危ぶむ事態さえ管見される。ともすれば風化が懸念されるような状況・足跡にあって、被災された人々へのまなざしを大切に、被災を踏まえた上で、地域再生・生活再建に向けてなすべき任務・社会的役割は何かを自らに問いかけていかねばなるまい。

その問いは本調査研究の基本的スタンス・命題となるが、ひるがえって考えてみると、少子・高齢社会と相まった過疎・地域格差の構造的問題は、多くの地方（地方都市）ですでに顕在化していた。原発問題や津波による壊滅的被害をもたらした3.11東日本大震災は、かかる構造的問題の矛盾やしわ寄せが一気に噴き出しといっても過言ではない。そうであれば生活基盤の再生・復興および地域開発への考察は、ひいては中央対地方、あるいは中心対周縁をめぐる構造的問題として、それに向き合う含意にほかならない。被災地復興への営みは同時に疲弊する地方が抱える構造的問題への対応とも符合する。本調査研究が、働く場をはじめ生活基盤としての経済・産業活動に着眼する所以もここにある。

なお調査時点（平成25年～26年）にみられた構造的な問題状況は、今日もなお現前として横たわっている。もとより、震災復興および地域活性化に向けた取り組みとその変化を示す直近の統計的データに留意しないわけではない。とはいえ、本調査における震災3年前後の動態とそのクロス集計などを通じて浮かび上がる実相は、課題と今後の方向を示唆する変数でもある。このような意味から、ここでは調査時点の数値をそのまま提示したことを了知されたい。

## 第1節. 本テーマの課題設定

### 1. 容易でない復興とコミュニティのあり方

コミュニティの再構築に向け、被災地への支援・励ましや祭りの復活を通じた絆づくりは、いまもなお盛んに行われてはいる。それらの大切さは多言を要しない。震災直後、被災地で催されてきた芸能人などを動員しての祭りやフェスティバルにみられる励まし・応援の表出では、絆・輪・和が喧伝されてもいた。喧伝などというお叱りを受けるかもしれない。だが、そこでは娯楽による緊張緩和の機能と、それを呼び水とした社会的統合の目論見（機能）が目立ち過ぎるように思う。そう感得するのは筆者だけだろうか。

なるほど、R. M. マッキーヴァーにしたがっていえば、ある程度の地域的包括性や自足性をもつ地域共同体と形容されるコミュニティは、社会的類似性、共同の慣習・伝統・社会観念・共属感情を抱き、共同の利益追求を特徴とする（注1）。



しかしながら、いわば“相互作用の及ぶ範囲”を前提にしたマッキーヴァー流のコミュニティ論は、情報交通網が高度に発達した今日、その概念の曖昧さを免れない。それは村社会や故郷など「生みこまれた」共同体にとどまらず、労働や消費といった生活の場、住民の合意や自主的な共同活動・自治を行う「つくられた社会」として位置づけられる、いわば自治としての都市・コミュニティへの視点（注2）を看過すべきではないのである。

自治としての都市・コミュニティに鑑みていえば、コミュニティをその成員が日常的な活動の基盤として地域を共通にわかつような集合体（collectivity）としてとらえたT. パーソンのコミュニティ論（注3）は、準拠するに値しよう。T. パーソンズは、(a)定住の地域、(b)職業と仕事の場所、(c)管轄権の及ぶ範囲、(d)コミュニケーションの複合といった4つをコミュニティの要件として掲げていた。そのうち「管轄権の及び範囲」の指摘は重要である。それは都市・コミュニティが“自治としての都市”の性格もってきたことを意味する。

それゆえ、ここでいう復興への歩みは、(a)自治ないし自律性を主眼に据えた姿であり、これを促す協働体系・有機的連帯とそれによる社会的統合をさす。社会的統合への歩みは、さまざまな領域のソーシャル・ネットワーク、広義の社会福祉を担うソーシャル・ワーカーとの協力・連携などで活発に展開されてきた。こうした観点でいえば、復旧・復興の過程にみられる相互扶助の絆とそれによるコミュニティは生きていたと誇ってよい。また(b)生活基盤としての産業活動および「働く場」の確保・創出が最重要課題となる。すなわち、情緒的な絆づくりにまつわる地域への共属意識、共有する利害（interest）を前提にしつつも、復興への道程は協働を包括した生活の場、その基盤である経済・産業の在り様や方向を問うていくことになる。本調査研究が追究する後者(b)の課題は、土木事業の整備拡充の後に本格化するべき産業復興、雇用・生活再生にほかならない。

## 2. 求められる地域産業の再生・働く場の確保

すでに触れたように、震災復興への歩みに絆づくりをはじめ文化的な緊張緩和と社会的統合の局面に偏重しすぎる嫌いを禁じ得ない。けれども、それ以上に優先され、重視されているのが、復興事業の基盤としての盛り土や土地造成、高台移転や防波堤建設であり、さらには再生可能エネルギーや情報装置を交えた「スマートシティ構想」などの台頭である。

復興事業がらみの多くは土建事業などのインフラストラクチャーや設備投資に充てられ、しかもその多くは補助金・交付金頼みだ、などになってしまうのは直言に過ぎようか。目下のところ、新たな再生への合意形成が容易に進捗せず、進め方も外生的というのが実相なのではあるまいか。その社会的インフラについては、公共交通機関の整備や住宅確保、地域福祉・医療の再建が緊要であり、同時に生活基盤としての働く場の確保、産業経済の活性化が不可欠なはずである。復興への具体的な設計・シナリオを描きこうとするとき、求められるのは“無から有をつくる”ごときの方策・仕様ではなく、当該地域ならではの生活文化の掘り起しなどを含めた、産地性を基底にした地域産業の活性化と、それらをテコにした生活再建への取り組みをどう実現すべきかであろう。

働く場の確保・創出を含めた地域産業の再生・活性化の在り方や方向、事業再建は震災被災地域に限った課題ではない。周知のごとく、一連の国土・地域開発計画は「国土の均衡ある発展」を大義に推進されてきた。しかし、公共事業と大企業誘致を両輪とする利益配分システムは、超少子・高齢社会と相まって、地域経済の疲弊や地域間格差を顕在化させている。そうであれば、地域主義（リージョナリズム）（注4）も念頭におきながら、産業と地域社会のゆくえ、地域開

発のあり方について、改めて考察なければなるまい。

3.11東日本大震災は、疲弊する地域の経済社会、少子・高齢社会の構造的矛盾をといった問題状況に追い打ちをかけるかたちで襲った事態であり、さらなる生活基盤の解体を現象・帰結したと認識すべきであろう。深刻な原発事故はエネルギー政策を根本から問い直しているのをはじめ、地震・津波による大災害は、これまでの地域開発の軌跡をそのまま延長しただけでは済まされない転換点にほかならない。否、パラドックスとして、かかる危機を踏まえた復興は、地域経済・地域開発の新たな蘇生への好機ととらえたい。とはいえ、それは希望的願望に過ぎず、淡いノスタルジーとの指摘がなされるかもしれない。そうであるにしても、地方主権の可能性を含む地域経済・社会のゆくえは、地域産業の活性化・再生とそれによる自律性にかかっていることを強調しないわけにはいかないのである。

(注)

- (1) R. M. マッキーヴァー『社会学講義』菊地綾子訳、現代教養文庫、社会思想研究会出版部、1949年、および「コミュニティ社会学研究：社会生活の性質と基本法則に関する一試論」中久郎・松本通晴訳、ミネルヴァ書房、1975年)
- (2) M. ウェーバー『都市の類型学』世良晃志郎訳、創文社 1964年、4頁
- (3) T. パーソンズ「コミュニティの基本構造」『都市化の社会学』鈴木広編、誠信書房、1978年
- (4) 内藤辰美『生命化社会の探究とコミュニティ——明日の福祉国家と地域福祉』恒星社厚生閣、2011年、178～186頁

## 第2節. 本調査研究の目的、対象・方法および調査の実施

### 1. 目的

上述の難題、つまり地域の自律性を念頭におき、地域産業の再生・活性化を実現するために本調査研究では、天然資源、技術力、流通（マーケティング力）といった3つの要件を掲げる。その上で震災被災地復興への有力な道筋・手がかりを、「地域産業創造の三点セット」の概念・分析手法を用いて提示する。「地域産業創造の三点セット」と称する図式をもとに、雇用の場の創出をはじめ地域活性化へのフロンティアを被災地復興のトリガーとして、地域産業の課題と方向を示唆するのである。

また、地域間および他地域の産業企業との有機的分業による協働やネットワーク（絆）を手がかりに、地域産業の自律を通じたコミュニティ再生への可能性を探る。すなわち、被災地以外の先行事例との比較研究を交えつつ、他の地域産業との連携を図り、今後の政策的対応に資する。同時にこうした分析視角およびそれによる論考は、ひいては他の地域産業および地域の経済社会の再生・活性化にも役立つものとする。

繰り返すようだが、復興をめぐるのは、目下のところ補助金・交付金頼みが目立ち、多くはインフラなど設備投資に充てられている。むしろ内生的な力ともいえる生活文化に根差した資源の掘り起しとそれらの創意工夫・品質向上が不可欠であり、技術力に裏打ちされた市場価値やブランド力でどう流通させるかが問われる。さらにいえば、「地域産業の三点セット」を推進・創造するには、組織主体とリーダー、人材育成も鍵となろう。

## 2. 調査研究の対象と方法

理念型ともいえる「地域産業の三点セット」の概念図式にもとづくアプローチ・考察では、分析用具としていくつかのビジネスモデルを構想・提示することになる。本調査研究における事例研究やアンケート調査の設問・選択肢では、「地域産業の三点セット」の組み合わせを交えて、ビジネスモデル（戦略的シナリオ）を導き出せる形で設計した。

本調査研究の対象は狭義の地場産業にととめず、高付加価値の製造業やサービス産業（例えば温泉地）などにも適用する。対象が他地域におよぶのは、地域産業創造に関する先駆的事例との比較研究とそれらから学ぶことが多いとの発露からである。

例えていえば、(a)神戸・灘の酒造メーカーによる発酵技術をもとにした新事業を参考に、酒どころでもある復興地域にも発酵技術を活用できるのではないか。(b)温泉観光地については「三点セット」をもとにコミュニティ再生を成し遂げた由布院における成功のノウハウ。(c)本研究ではとりあげないが、森林組合および製材所を核にユーザーへのニーズに対応した品質向上（加工）と販売を一貫しつつ、多様な人材の能力を有機的に機能させて森林産業および地域の復興を実現している兵庫県西粟倉村などがあげられよう。

また、新技術の開発・イノベーションとその活用に関するものの動向を把握は、復興へのトリガーとして役立たせるために必要と思料した。さらに伝統の技術・技能に裏づけられた、いわゆる“産地”を形成している地域産業、すなわち金属・機械、繊維、眼鏡フレーム、和紙等の伝統工芸の産業・企業を対象に加えた。

いずれにしても、こうした問題意識にもとづいて調査対象を選定したのであるが、本研究では、「三点セット」をからめた地域産業の今後の戦略的スタンスあるいはビジネスモデルに関する項目・質問を中心に、往復葉書でそのモデルを把握した。これは、いささか不遜な言い方だが、往復葉書の限られたスペースだけでも、知りたい情報・データは何かを特定しておけば貴重な情報が多く得られると自負したゆえである。

## 3. 調査の実施

上述の課題、対象選定を踏まえ、震災被災地以外の他の地域産業を含めながら、企業・業界団体を対象に往復葉書によるアンケート調査およびヒアリング調査を実施した。

### (1) 往復はがきによるアンケート調査

4種類の業種1,860所を対象として、断続的に郵送調査を行った。調査項目が異なる業種別の対象内訳数は、次のようである。また、2013年10月～2014年1月にかけて実施したアンケート有効回答は下記の（ ）内に示した通りである。

- (a) 温泉観光地のホテル・旅館・団体：500社・所（154社・所。 30.8%）
- (b) 農業生産法人および水産業：540社・所（115社・所。 23.0%）
- (c) 酒造業・薬品・健康食品業：550社（117社。 21.3%）
- (d) 繊維、金属・機械、眼鏡フレーム、和紙などの産地企業：270社（70社。 25.9%）

上記調査では、都合456社・所から有効回答が得られた。その回収率は24.5%であった。

なお、(d)の伝統の技術・技能に培われてきた有名な製造業の産地に関しては、本研究報告に盛り込んだものの、参考にとどめた。けれども「地域産業の三点セット」のモデルとして繊維、金属・機械産業などは重要と考え、調査を実施した。だが(a)サンプル数が少なかったこと、(b)そして東北の被災地では産地として形成されているとはいえない実態がある。したがって、震災被災地の産業に関する、これからの可能性を探るためにと考えた比較研究の対象、さらにはその手が



かりを、かかる伝統技術に裏打ちされた産業・企業から得るのは容易ではなかった。それが、参考までにとして取り扱った事由である。

(2) 企業等ヒアリング調査

事例研究を進めるに際しては、次の地域産業・企業についてヒアリング調査を実施した。

- (ア) 鹿児島県福山の黒酢
- (イ) 鹿児島県知覧町の茶業と観光産業
- (ウ) 酒造業の比較研究——灘、伏見、鹿児島市、震災被災地の酒造業
- (エ) 震災被災地・福島県川俣町のシルク産業
- (オ) 岩手県盛岡市の南部鉄器
- (カ) 宮城県東松島市のナノテクノロジーのヒアリング調査を実施した。

上記のヒアリングは、いわゆる事例研究としてというより、「地域産業の三点セット」にまつわるビジネスモデルとして、また課題や今後への提案を交えた例として、本文中のアンケート分析に盛り込んだ。そのほか、由布院、米子・出雲、和倉、今治、東大阪、山形県置賜郡、仙台などの企業についても触れている。それらには調査委託期間以前にヒアリングし、従前から知り得た企業であり多少とも分析や論証の対象として加えた。



## 第 I 部

# 地域産業創造のフレームワーク

# 第1章. 自律の基盤としての地域産業

かつて都市・地域社会には、さまざまに形容される個性豊かな「顔」があった。いわく城下町、門前町、宿場町、漁業の町、温泉町、陶芸の町、和紙の町、織物の町、金属・機械の町、家具の町、金物・刃物の町などなど。「顔」は経済活動とともに生活文化を育み、地域社会への帰属意識と一体であった。

だからといって、ノスタルジーに浸ったり、伝統的な地場産業に回帰せよなどと主張するつもりはない。しかしながらコミュニティの解体が言われて久しく、L. ワースWirthのアーバニズム（Urbanism都市的生活様式）論（注1）ではないが、個性を失い、乾いた砂のような殺伐とした第二次的接触の人間関係・社会関係（部分的・一時的・表面的・匿名的・打算的）、無関心、アノミー（Anomie）現象などの指摘を免れないのも事実である。

産業化と不可分の都市化や地域開発に伴って派生した諸問題に鑑みて、温かみのある絆や人間性回復の場としてコミュニティの再生が唱えられる。かつて「顔」のある都市・地域社会には共属感情を持ち、共通の目的・利害・規範などがあったわけだが、「自治としての都市」という認識は十全ではなかった。都市の自律性（Autonomy）をめぐるコミュニティの在り様や方向が問われているのである。それを問題意識に含めつつも、生活基盤である経済産業活動を軸に、日本の近未来を映し出す自画像として、産業と地域社会について探ってみよう。

そこでまずは、奥田道大（注2）による産業都市の類型とその変遷を手がかりに、産業と地域社会に関する構造と関係を概略し、産業の視点から改めて類型してみる。

## 第1節. 産業と地域社会をめぐる諸類型

### 1. 「地域密着（結合）型産業」

#### (1) 概略と代表的例

奥田による類型の第一は、歴史的伝統に培われ、特定の地域に同一業種の中小企業が集中し、当該地域の天然資源や技術を有力な立地条件として成立する「地域密着型（結合）産業都市」であった。ここでは産業論からとらえるので「地域密着型産業」と称した。

その典型は、産地性に基づく伝統的地場産業が代名詞となっている産業（都市）であるが、特産品的な消費財の生産活動ばかりではなく、温泉観光地、門前町、漁業や林業の町の産業も対象に含めてよい。

衰退した例も含めて代表的な手工業の町を例示すれば、かつて“鑄物の町”と称された川口。“陶磁器の町”瀬戸。“陶器の町”有田、笠間、土岐。“織物の町”桐生、足利、十日町、京都の西陣など。“金物の町”三条。“刃物の町”関。“食器の町”燕。“和紙の町”美濃等。“足袋の町”行田。“タオルの町”今治などがあげられる。

そのほか、近江商人発祥の町、薬品問屋が軒を連ねる大阪の道修町なども加え、さらには地域産業をからめて捉えると数限りない。

#### (2) 地域構造の特質

「地域密着型産業」都市の階層構造では、当該地域の有力企業の経営者が地元経済界のみなら

ず、政治・行政の領域にも大きな発言力をもち、企業間序列がそのまま地域内階層序列に反映する。また、地域への帰属意識も伝統産業における職人氣質と密接にかかわり、方言を介したコミュニケーション・気風が地域住民全体の意識の基調となる。ただし、共同体的要素が色濃いほど、内なる結束に対し排他的な側面もある。

## 2. 「地域支配型産業」(企業城下町の産業)

### (1) 構造および特徴——代表的例を交えて

奥田が掲げた第二のタイプは、巨大な資本・生産規模を擁して技術革新を推進する特定の大企業が地域社会と垂直的な関係をもつ「地域支配型産業都市」である。企業城下町(one company town)と呼ぶにふさわしい大企業名が地域社会のシンボルとなる。これには(ア)地元資本と天然資源に依拠し、大企業の威光が地域社会に投影されるタイプ——石炭、銅などの鉱山にみられる(宇部市の宇部興産、かつて大牟田市にあった三井三池鉱山や秋田県小坂町など)。そして(イ)必ずしも地元資本に拠らず、むしろ土地、原材料、労働力などの外部経済を立地条件とした在来型がある。現代では後者(イ)のタイプが多くを占める。以下では(イ)のタイプを中心に述べる。

「地域支配型産業」およびその都市には、北から室蘭(旧新日鉄およびJFEスチール・旧日本製鋼)、苫小牧(王子製紙)、日立(日立製作所)、矢板(シャープ)、太田(富士重工)、大泉(三洋電機)、野田(キッコーマン)、君津(旧新日鉄)、南足柄(富士フィルム)、黒部(YKK)、小松(小松製作所)、諏訪(セイコーエプソン)、磐田(ヤマハ発動機)、豊田(トヨタ自動車)、常滑(INAX)、美濃加茂(ソニー)、鈴鹿(本田技研工業)があげられる。そして関西から中国、四国、九州に目を転じると、池田(ダイハツ工業)、門真(パナソニック)、相生(IHI)、玉野(三井造船)、府中(マツダ)、小野田(太平洋セメント・旧小野田セメント)、岩国(三井化学等)、鳴門(大塚製薬等)、四国中央(大王製紙等)、新居浜(住友化学等)、大牟田(三井化学等)、久留米(ブリジストン)、荻田(日産自動車)、鳥栖(久光製薬)、佐世保(佐世保重工)、水俣(チッソ)、延岡(旭化成)など枚挙に暇がない。

なお、上記の他にかつて企業城下町であったが産業転換や合理化等で、その姿が希薄となった例(釜石の新日鉄、武蔵村山および座間の日産自動車、大町の昭和電工)もある。

### (2) 地域社会・住民との構造的関係——内在する潜在的緊張

企業城下町における特定大企業・産業との関係性や階層秩序では、当該企業経営幹部や労働組合幹部が議員となったり、審議会などのポストで行政的領域に関与したりする場合もあるが、大企業が地域の権力者を介しての間接支配の形をとる。地域住民が工員として雇用されるなど、系列・下請け等によって地域の経済社会を統合するものの、地域住民・地域社会と一定の距離がある。すなわち、経済的領域では機械系製造工業において下請け・再下請および関連産業(部品)の系列を通じて統合される。生活領域をみると、高学歴の職員層は一般地域住民とは隔絶した社宅に居住し、地域社会と隔たりを禁じ得ない。

また、企業の経営行動は国内市場・国際市場の動向に左右される。工場や事業所の統廃合・移転、生産量・出荷高、採用・配置転換などの意思決定は、地域社会の意向とかかわりなく巨大企業本社がこれを行う。それゆえ企業業績の変動・浮き沈みは、地域の生活経済全般に大きな影響を与える。技術革新や経営合理化・リストラクチャー(業種業態の再編成)海外移転に伴い、労働力調整・削減、下請け・再下請の外注取り消し、操業の一時停止、工場閉鎖、移転といった緊張を内在する。



## 第1章. 自律の基盤としての地域産業

なお、水俣をはじめ深刻な公害問題が、地域住民（とりわけチッソの工場労働者）が被害者であると同時に加害者を演じてしまった矛盾や疎外（人格の分裂といった役割葛藤role conflict）を目の当たりするにつけ、企業城下町が抱える本質的な緊張関係を露呈・顕在化したことを銘記しておかなければならない。

### 3. 「計画・誘導型産業」

#### (1) 概略と典型例

三番目に奥田があげたのは「地域戦略型産業都市」であったが、ここでは「計画・誘導型産業」と形容する。これは、国家の政策プロジェクトの一環に位置付けられた産業である。一連の国土開発計画で重化学工業コンビナートが林立する工場誘致の代表例にみられるこのタイプは、大企業の資本・経営の論理と国・地方自治体の行政機構の論理が相互に浸透・補完しあう体制に他ならない。

鹿島、君津、川崎、四日市、東播磨、水島などの臨海コンビナート地帯が典型例としてあげられるほか、原子力発電および核燃料再処理の地域、軍事基地も含まれる。

さらに、多かれ少なかれ下記に示す国家的開発プロジェクトの対象となった工業都市・地域（苫小牧、室蘭、八戸、秋田、酒田、郡山、新潟、君津・千葉、富山、堺、新居浜、大分、志布志など）における重工業にもこのタイプが一部みられる。

#### (2) 構造的緊張関係

①「計画誘導型産業」にかぎらず、全国的に繰り広げられた複数の大企業誘致による産業基盤（インフラストラクチャー）の整備・拡充、そして公共事業による地域の経済発展といった構図は、しかし環境・公害問題を顕在化させた。それは、地域住民の意向とかかわりなく推進された都市計画と土建産業など特定の利害集団に遍在する利益誘導、多額の地方財政赤字、土地の値上がり、車社会と相まった商店街のゴーストタウン化などコミュニティの解体现象ともなった。

②また国家戦略的な国土開発プロジェクトでは、大企業の中核管理部門と現業部門が分離される過程で、巨大都市に本社を構える大企業の意味決定に地方が左右される。地域住民の意向は軽視され、大企業本社との橋渡しを市・県・政府レベルでの行政体ないし特定の地域権力層（議会有力者を含む）を介した間接的支配が横行する。この構図の帰結は、巨大都市への地方都市の従属的参加であった。

③雇用創出を含む地域経済の活性化への目論見はしかし、誘致された大企業体では操業過程がオートメ化されているので、雇用吸収力が少なく、地元住民が雇用されたとしても組織の末端で定型的な業務に携わる作業者が多い。

④一方、転勤・配転などにより他地域から移住してきた基幹的な職員や工員は、当該地域社会とは隔絶された独自の生活圏（社宅・独身寮、購買施設、病院、スポーツ・レクリエーション施設などの企業福利）を形成する。彼ら転勤者は単身赴任である場合も少なくなく、当該地域社会への帰属意識は希薄であり、したがって自治意識は望むべくもない。

(注)

(1) 鈴木広訳編『都市化の社会学』誠信書房、1965年

(2) 奥田道大「産業と地域社会」萬成博・杉政孝編『産業社会学』有斐閣双書 1967年、174～188頁

## 第2節. 地域開発の本義と地域産業の協働・有機的分業

前述の問題状況を踏まえて、全国的規模で席卷された国土開発プロジェクト・土木・建設を中心とした公共事業の推移を、以下でつかんでおこう。

### 1. 経済開発と地域開発の矛盾

#### (1) 一連の国土開発計画

①古くは(a)「新産業都市計画」(昭和37年「全国総合開発計画」)、(b)交通通信体系の基本計画を柱とした昭和44年の「新全国総合開発計画」、(c)昭和47年の「日本列島改造計画」、そして(d)定住圏構想・産業再配置を旨とした「第三次全国総合開発計画」(昭和52年)が相次いで打ち出された。(e)加えて先の「新産業都市計画」を引き継ぐような「テクノポリス構想」が昭和58年に、機械・電機などの高度技術集積型産業を強化する方向で打ち出された。

②奥田が類型した「戦略型産業都市」は21世紀の今日、第二次産業を中心としたタイプであるが故に、もはや遠い景色と受けとる向きもあるかもしれない。しかしながら、総需要喚起および「国土の均衡ある発展」を大義とし、“民活”をテコに推進された国家戦略的プロジェクトの論理は、原子力発電、ダム建設、高速道路建設などバブル期の(f)「リゾート開発法」(第四次全国総合開発計画、昭和63年)、(g)「21世紀の国土のグランド デザイン」と銘打った第五次全国総合開発計画などにおいても貫かれていた。産業都市としてとらえるのは色あせているかもしれないが、産業と地域社会との緊張関係、そして私的営利を主眼としつつも公共性や地域の活性化を煙幕に動員する政策誘導は、産業それ自体および自治としての都市のあり方が問われよう。

#### (2) ハコモノ公共事業(生産関連社会資本)拡大の帰結

こうした土建国家を彷彿とするような対費用効果を考慮しない“ばらまき型の公共投資・公共事業”では、建設事業それ自体を自己目的化するものであると断じざるを得ない。高速道路網建設、ダム建設、港湾および空港整備拡張、加えて必要性を疑う各種文化施設などをめぐる無駄が問題視されているのは周知の通りである。

かかる一連の開発や都市・産業政策の帰結は、(a)“ハコモノ”公共事業の横行、(b)市民参画なきテクノ・ビューロクラシー(専門技術知識階層の官僚的支配)による“デスクワークの暴力”、(c)住民負担の増加と政府・自治体財政の悪化(借金漬け体質の蔓延・悪循環)、(d)財政難に伴う行政サービスの低下、(e)過疎・過密の深刻化と生活基盤改善の立ち遅れ(ex.生活道路の不備、買い物弱者の派生など)、(f)社会病理現象の増加、(g)地域産業の衰退と働く場の喪失、(h)自然環境の破壊、環境権の侵害などであった。

こうした開発事業による問題は、「政府の失敗」と形容される代表的な問題でもある。

#### (3) 社会開発・福祉開発としての地域開発

かつて地域を潤した公共投資と大企業誘致を両輪とする利益配分システムが破綻し、ひいてはコミュニティの解体や都市の自律・自治を損なわしめた。地域開発は資本の論理や経済合理性が貫徹する経済開発にすりかえられたといってもよい。まさに“誰のための、何のための”地域開発であったかを問わねばならないのである。

**本来、地域開発は福祉を内実(コア)とする社会開発が本義であることを再認識すべきなのである。**ここでいう社会開発・福祉開発とは、社会保障および保健・福祉の推進であり、住みよい生活環境づくりであり、そのための生活関連社会資本(住宅、病院、学校、公園、上下水道等ラ

イフライン、福祉施設、文化的公共施設・サービス)の拡充(メンテナンスを含む)であり、教育の機会均等であり、働く場の確保・創出などを包括した諸施策をさす。そして資源(社会的資源を含む)の公正な分配・再配分への対応に資する社会開発は、民主主義の根幹をなす地域主権の確立・自治を基盤にすることを認識しておかねばなるまい。

### 2. 協働・有機的分業と地域産業

地域開発をめぐる矛盾と地域の自律性を問題意識に据えながら、それを打開し、新たな地平を切り開く基盤は地域産業の成否にかかっているといても過言ではない。しかしながら、地域産業それ自体は決して自己完結的に成り立っていた訳ではない。他の地域産業との相互依存関係あるいは協業・連携なしには存続してこなかったし、地域産業は、他の産業・企業間ならびに各都市との社会的分業の発展と密接にからんでいた。かつまた協働体系としての社会的ネットワークあるいは互酬の交換が営まれていた。こうした動態を踏まえた視点は、いわゆる「流通」の重要性をはじめ、本研究で掲げた「地域産業の三点セット」の図式を織り込んだ分析とその必要性を発露としている。

#### (1) 経済学的機能からの分業と都市

周知のごとく、E. A. スミスは『諸国民の富』で、分業こそ生産力増大の源泉であるとした。社会的分業が発達すると、個人・企業・政府の間の財貨やサービスを交換する場所や機関が必要となり、市場を形成する。需要と供給の調整(メカニズム)を通じて組織する手段としての市場の発展は、分業の発展を促し、それが労働の生産性を増進させるという。こうした分業は都市についてもあてはまるものであり、都市が社会的・地域的分業を最高度に発展させたといってもよい。(注1)

都市の存立基盤は、農民が生活資料としての農産物をはじめ、都市における工業原材料・燃料資源、都市産業の労働力を供給する余剰生産力を有している。いいかえれば都市の発展は、農村からの余剰生産力に規定されてきたのである。かつて農民は、家族や小さな村落単位などで農業、牧畜、エネルギー製造、大工、織物など手工業、食品製造、さらには公務などもも兼務していた。農民が“百姓”といわれた所以は機能が未分化であつたが故に、なんでも・どんな仕事・業務でもするところから、そう呼称されるのであった。

それに対し産業化の進展において貫かれているのは分業である。分業はdivision of laborと英語表記されるように、労働ないし仕事の分割分担であるが、経済学が取り扱う分業には、個別的分業(企業内・工場内での分業)と社会的分業の2通りがある。前者は、個人が単独で行なっていた作業を複数の部分労働に分け、各分担者の作業を再び統合し全体として一つの作業を行なう共同作業をいう。後者の社会的分業は、社会で必要とする種々の生産物をそれぞれ異なる経済主体が生産していることを指す。すなわち、商品経済の社会では、生産・流通・消費・廃棄が各方面で分業化され、さらにその分業が内部的にも専門的に分化(専門特化)して、各々別々の独立した組織・企業を運営している。これは都市が「市場としての都市」を性格づけることに他ならない。また、生産力の増大・経済成長は農林水産業から工業へ、さらには商業・サービス業へと発展した。産業構造の変化・高度化は、これに対応して就業機会を増すこととなった。そして就業構造でも知的職業や専門的職業が増大した。

#### (2) 分業の社会的機能——有機的分業の意義

上記の経済的機能による分業は、生産力を増大させ経済効率を高め、物的豊かさをもたらした。しかしながら、いまひとつ社会的機能にもとづく分業があることをデュルケムEmile



Durkheim はコント August Comteから受け継ぎ、発展させた。デュルケームにとって分業の発達、個人意識が優位する近代社会にあって、個性ある個々人が相互の依存関係により社会的連帯の感情を強めるように作用するものであった。分業は、「機械的連帯」mechanical solidarityから「有機的連帯」organic solidarityへと進化するという図式を提示したのである。(注2)

デュルケームによれば分業が未発達の前近代社会では、相互に類似した同質的な成員が機械的に結合した社会の結合形態(諸環節の一体系)である「機械的連帯」が支配的であった。けれども分業が発達すると、独立した人格を有す異質の成員が能動的に自らの個性・特殊な役割にもとづく結合形態としての「有機的連帯」が重要となる。社会全体の幸福は個人の仕事に、個人の幸福は社会全体の総労働にそれぞれ依存することを自覚させ、異質・異質な諸個人の相互依存の体系が道徳的連帯を培う。「有機的連帯」が社会的統合・秩序を保持する機能をもつという。もとよりデュルケームは、すべての有機的連帯が社会的・道徳的な連帯を結実するのではなく、無規制的分業、拘束的分業などの異常形態が現れ、社会の依存関係が錯乱する事態も指摘していた。

分業にまつわる上記の機能・構造的な問題は、依然として横たわっているのは事実である。しかしながら、「有機的連帯」の意義は、今日も有益な示唆を提起している。すなわち、それぞれ異なった能力・特性を相互に活かし、尊重しあいながら、協働体系として組織をとらえる枠組みは、個性ある地域および地域産業の存立と自律にとっても不可欠と思料する。個別Aの地域産業が存続するためには、B、C、D、Eといった他の異質な地域産業を活かしあいながら、協働し相互依存関係を取りむすぶ必要がある。

### (3) 協働体系としての地域産業

有機的分業にかかわる協働体系としての視角でいえば、地域産業の存立とその基盤は、先にあげた「計画誘導型産業」のような、あるいは垂直的分業にみられる従属的参加ではなく、かつまた、ある種の脅迫を伴う一方的な交換であってはならない。すなわち、都市・コミュニティの自律にかかわる地域産業の盛衰は、互酬性を伴う交換(注3)を前提にした協働体系としての有機的分業が成り立っているかが重要となる。個性豊かなそれぞれの地域産業の存在意義と自律性には、有機的連帯の利点・順(正)機能にもとづく関係性・相互作用が求められるのである。

この枠組みないし課題への考察は、地域産業の在り様についてもあてはまる。当該地域の天然資源や風土などによって培われた伝統の技を基盤としつつも、地域産業は自己完結的に成り立っていたわけではなく、各種の原料や素材、部品や道具、加工技術、仕様の改良を含めた商品開発・企画、ネットワークを交えた販路の開拓・拡大など、関連する産業・企業および地域との連携や協働を不可欠とする。働く場の確保・拡充をはじめ地域産業都市の相対的自律とその可能性にとって、協働体系として位置づける視角は、重要なキー概念となることを認識しておきたい。

いいかえれば、地域の資源、技術力、流通といった「三点セット」による事業展開の基底および問題の所在は、互酬的交換あるいは有機的連関による地域産業の自律の道を探る命題に他ならない。そして、かかる相互依存は他の地域産業との絆を形成し、ひいてはそれが復興への有力な足掛かりになると自負する。

(注)

- (1) A. スミス『諸国民の富』大内兵衛・松川七郎訳、岩波文庫、全3巻、岩波書店、1959-1966年
- (2) E. デュルケーム『社会分業論』田原音和訳、現代社会学大系第2巻、青木書店、1971年
- (3) P. M. ブラウ『交換と権力——社会過程の弁証法社会学』新曜社、1971年

## 第2章. 「地域産業創造の三点セット」への要諦

### —— その概念図式 ——

#### 第1節. 「地域産業の三点セット」の概略

すでに述べた如く、地域産業の自律を探る、その要諦は(a)天然資源、(b)技能・技術力、(c)流通といった「地域産業の三点セット」(以下、「三点セット」と略称する場合がある)が有機的に連関し、切磋琢磨・交流し続けているか否かが重要と考える。しかしながら“三点セット”は、それを絶対条件とし、同列に論じうるものではないことにも留意されたい。それに関しては後述するが、ともあれ理念型としての「地域産業の三点セット」のタームについて、まずは概略しておこう。

#### 1. 天然資源

天然資源は、当該地域の気候・地質・地形などの自然環境からもたらされる資源・素材に恵まれ、かつその希少性ゆえに珍重される。これに歴史的・文化的風土が織り成し、産地が形成された。ここでいう天然資源は、農林水産業や製造業ばかりではない。温泉観光地における資源は、温泉であり、歴史に育まれた文化を含む観光資源も含まれる。

(a)但し、天然資源は、かつて当該地域から産出されたものの、今日では需要や生産量の増大に当該地域からの資源・素材の供給が著しく不足(あるいは一部産地での枯渇を含む)したため、他の地域からの供給や海外から輸入されるなかで営まれている場合がある。例えば、“讃岐うどん”の原料である小麦は、その大部分を主にオーストラリアからの輸入で賄われており、それを“讃岐うどん”の仕様(白いうどんとなるようにした)に合せて生産・加工している。このような例は少なくない。

(b)また、当該地域産業の生成・発展過程(製品化のプロセス)にあっては、従来から天然資源が自己完結的であった訳ではない。他の地域からの資源・素材の調達・活用、あるいは中間生産物との分業・連携が成されてきたことを認識しておきたい。

(c)とはいえ、天然資源が皆無ということはない。当該地域の天然資源が少ないというのは希少性があるという含意でもあり、それ故に珍重され、ブランド化される。これを裏打ちし、希少価値として流通させたのは、資源と流通を媒介してきた技術・技能であった。技術力は、時として時代の変化に適応する触媒の働きを担ってこきたし、かつて産出された天然資源をもとにつくりあげられた地域産業の遺伝子あるいは文化として、今日まで産地として命脈を保ってきた原動力となっている。

#### 2. 技術力

①技術力に関しては、素材はこれを加工する技術・技能が施され、製品化されることで産業が成り立つ。製品化は最終消費財として付加価値を高める技法・技能の伝承を不可欠とする。伝統の技がゴーイング・コンサーン(going concern)として生活文化を築いてもきたのである。だが、存続には一定の量産を可能にしなければならず、同時に多様化する消費者ニーズへの対応と



新たな需要創造が要請される。そのために技術革新を導入し、新たな生産技法を創り出し、職人技を育み促してもきた。

ともあれ、ものづくりから離れて地域産業は成り立たないと同時に、技術力それ自体が地域産業の代名詞となっている。関の刃物、三条や燕金属加工、盛岡の鉄器、今治のタオル、倉敷のデニム、鯖江の眼鏡フレームなどその事例は数多い。

②ところで、温泉観光地における技術とは、湯守などによる温泉の維持管理および観光資源の保存・リニューアル、くつろぎの場や利便性のある施設設備、地産地消による料理・レシピ、そしていわゆる“おもてなし”やホスピタリティー・ビジネスを指す。

なお、“おもてなし”や「ホスピタリティー・サービス」においては、人間関係調整力としての「社会的技能 (Social Skill)」が求められる。だが「社会的技能」は、狭義のテクニカルな戦術であるとともに、サービスを提供し終わった時点で「消失するサービス」に過ぎなくなることが少なくない。むしろ留意しておきたいのは、サービスにおける知識集約的な「システムティック・サービス」についてである。「システムティック・サービス」は、集客や顧客満足への科学的知見を基底としたビジネス戦略・戦術をさす。これと「ホスピタリティー・サービス」が相まった事業展開が必要となる。いいかえれば、「ホスピタリティー・サービス」は伝統に培われた作法、それと切り離せない顧客満足への社会的役割・パフォーマンスが文化的価値の表現であると同時に、それらを交えた物語性やテーマ性のプロデュース・演出が戦略として不可欠であることを了知しておきたい。

### 3. 流通

①いかに優れた技術・技能があっても、地域産業の存続・成長は最終消費財の購入・需要があつてこそである。三番目の要件としての**流通**とは、消費需要とその対応にまつわるマーケティングを指す。すなわち、市場を通じた社会的価値とその創造を図るマネジメント力がカギとなるとともに、資源の活用と生産者を中継するネットワークの機能を果たす点にも留意しておく必要がある。それは単なる販売促進にとどまらないのである。

②ここで注目しておきたいのは、(a)歴史的に流通の生成・発展過程にはパトロン（需要者・後援者）が存在していた事実である。パトロンによって地域産業が保護・育成されてきたのであり、中央（都）からの文化（生活様式）や技術の伝承・伝播がなされてきたことである。日本でのパトロンは江戸時代における藩主（大名）、北前船による大商人に代表される。さらに伝承・伝播に視点をおくと、古くは応仁の乱からの難を逃れて地方に文化を移植・転移させた公家であったりもする。四国・四万十市に今も伝わる公家文化や産業はその例でもある。

ともあれ、歴史的にはパトロンの存在と役割が、当該地域の資源を活用しつつ技術力（職人の育成）を高め、流通と密接に絡み・促進させてきた事実は重要である。パトロンからのお墨付きが、その品質・高い技術力とともに“信頼のブランド”としてオーソライズされて、各地に流通してきた。

(b)また、“塩の道”“鯖街道”“砂糖街道”“醤油の道”など、いわゆる「食の道」と称せられる流通経路には、さまざまなエピソードとともに、交易・伝播の受容過程で商品の仕様・改良などがなされ、生活様式の一環としての新たな食文化を派生させてきた。(注1)

(c)加えていえば、「近江商人」(注2)の商法も流通の考察に看過できない。「近江商人」は当初、天秤棒を担いで往復とも商品の販売と仕入れをする合理的な行商であったが、行商によって一定の販路と資本を蓄積・形成すると、各地に出店していった。そして各地の出店の分布が広が

ると、店相互で商品を回転させる「産物廻し」といった商業活動を行った。例えば、東北の生糸や紅花を集荷して、江戸や上方の消費・需要地域で販売するなど、商圈を拡大してきた。そうした商法はまた、技術力を高める契機ともなった。上方の清酒醸造の技術を東北・関東に伝え酒造業を始めたのは、その好例である。

こうした流通の歴史的経緯・営みは、今日でいうブランド、仕様・改良を通じた新たな生活様式、「範囲の経済性」としてのネットワークという視点に有効な示唆を与えてくれる。

荒削りではあるが上述したごとく、上記「三点」は相互依存の関係にあり、経済社会の変動とも密接に絡んでいる様相がみてとれよう。「三点セット」と称した所以もそこにある。「三点セット」も無から有が生まれないように、伝統に育まれながら社会構造や産業構造の変容のなかで成長（衰退を含む）・進化していることを認識しておきたい。ここで進化とは、産業構造の変化をはじめ産業・経営を取り巻く構造変動にあって、従前の生産が立ち至らなくなった地域産業が、逆境とその原因を逆手にとって環境適応し、それが新たな地平を切り開き、苦境を乗り越える創造力・革新的技術力を育み、むしろ強みや個性（能力）となって事業展開を推進する（してきた）姿態をいう。いわば成長は衰退のなかから生まれるのであり、いわば子亀が親亀を凌駕するかたちで成長するといつてよい。そうした進化を踏まえながら、次に、三点の相互作用・関係性およびその変化について、いま少し論及し、分析の手がかりをとらえておこう。

（注）

- (1) 向笠千恵子『食の街道を行く』平凡社新書、平凡社、2010年
- (2) 末永國紀『近江商人』中公新書、中央公論新社、2000年

## 第2節. 「地域産業の三点セット」に関する典型的例

「地域産業の三点セット」の事例は数多く、また「三点」が織り成す様々な盛衰があったことも見逃せない。その典型を若干あげておこう。

### （A）金沢とその周辺の産物・伝統工芸と温泉観光地

金沢およびその周辺の地域の伝統産業には、米、海産物、日本酒、加賀友禅、織物、九谷焼、和菓子、能登の塩、輪島塗（漆器）、その他伝統工芸品が数多くある。こうした伝統産業が確立された歴史的過程においては、産業を奨励し、職人・技能者を保護・育成してきたパトロンといつてよい庇護者・需要者が存在していたことを想起する。そのパトロンとは、江戸時代までが大名（加賀では前田）・領主であり、明治から昭和の初めまでが大商人にほかならない。北前船をはじめとする日本海航路の流通を一手に担ってきた大商人が、殿様に代わって伝統産業の需要者となってきた。

では、かかるパトロンがいなくなった現代にあっては、どのように需要を創出し（流通させ）、いかに熟練技能者を育成・活用して技術力を維持しているのだろうか。その答えのひとつに、隣接する温泉観光地およびその旅館・ホテル——和倉温泉、片山津温泉、山中温泉、山城温泉、栗原温泉——が多かれ少なかれ需要の担い手となっている点があげられる。能登半島および富山湾からの水産物、白山や立山からの豊かな水とともに、北陸のブランド米、漬物などの食

材、伝統産業・工芸品は、旅館・ホテルの業務用として——料理は単に新鮮な食材をならべるだけでなく創意工夫や付加価値を高めながら、且つ土産品は実用価値のあるものとして——供せられ、金沢を中心とした北陸の旅情を醸し出す。

地場の産物・工芸品などが“おもてなし”の演出・装置・小道具といった業務用として供せられるからには、一定の技術力・商品力が備わってなければならない。技術力・品質・商品の市場価値が高くなければ、大都市から供給されたもので代替したほうが良いとホテル・旅館が考えるだろうし、旅館・ホテル側にしても金沢・北陸に来てもらう価値や旅情を体感する演出ができない。自然に育まれた食材を生かし技術力・商品力を高めることと、ホスピタリティと相まった流通・需要者としての温泉旅館・ホテルが相互に競合しあう不可分の関係が存続の原動力であり、成長への契機となっている。

もとより、技術力と流通との協業・競合によって「三点セット」が成立するのは、温泉観光業だけではない。温泉観光業として様々な集客の仕掛けが必要であり、課題も横たわっている。さらに染め・織物・焼き物といった伝統工芸品の需要創造も容易ではないのも実相であろう。ただ、これらに関しても、差別化・個性化にまつわる地域産業の希少性を基底として、OEM、通信販売、大消費地への出張販売・出店などでも、顧客価値の創造と革新の推進に取り組んでいるように思われる。

### (B) 鹿児島県福山町の黒酢

今日では自然製法で造られた健康食品・飲料の代表格であり、ブランドともなっている鹿児島県始良郡福山町の黒酢は、「地域産業創造の三点セット」の典型例とあってよい。近年では、ネット販売などでもニンニクや各種の食材と組み合わせた健康食品・飲料のブランドとしても有名になっており、目下、7つほどの黒酢醸造メーカーが福山町の地域産業として全国展開している。ここでは、創業が1805年（文化2年）にさかのぼり、黒酢の中興の祖と形容してよい「坂元醸造株式会社」を中心に紹介する。

①錦江湾や桜島を一望できる福山町では、およそ200年前から壺で米酢を醸造してきた。鹿児島市から湾沿いに東に抜ける道がなかった幕藩時代、城下と大隅半島を結ぶ福山湾は米の積み出し港として栄えた。また、背後に迫るシラス台地からは名水が湧き出、夏は海風で涼しく、冬暖かい気候は平均気温18.7度と発酵に適していた。こうした地の利と相まって黒酢の製造が行われてきたのであるが、薩摩藩ではかの地を密貿易の基地としてきた。あたかもそれは“鎖国のなかの鎖国”として囲い込むなかで、黒酢造りを支えてきた（長野正信 専務取締役の言）。

②戦前には24ほどの黒酢醸造業者がいたが、戦中戦後、安価な合成酢が大量に生産・流通し、且つ原料の米不足にも見舞われ、大半が廃業を余儀なくされた。そうした苦境のなか、坂元海蔵氏がただ一人、伝統の壺酢による製造技術を守り続けた。息子で現・坂元醸造会長の坂元昭夫氏は父の海蔵氏から家業を継がないように言い渡され、九州大学医学部薬学科に進む。その後製薬会社を経て、1966年に国立鹿児島病院に隣接する地で薬局を開業し、黒酢を販売した。「ある時、2年近く五十肩で入院していた患者に医師の了解を得て、父の造る壺酢の飲用を勧めたところ、一週間後、劇的に症状が消えた。以降も慢性肝炎の患者の検査数値が3週間で改善、糖尿病患者の血糖値が半年で下がった・・・等々の例が相次いだ」。こうした体調改善の声が多く寄せられたのを機に、昭夫氏が大学の研究者らと醸造酢のメカニズムや効能の研究を本格的に始めるとともに、壺酢の量産体制を整えてゆく。そして、1975年に伝統製法による純米壺酢を「黒酢」と命名し全国発売する。



③1977年、組織を法人化するとともに営業拠点を鹿児島市内に移転する。1981年には福山工場がJAS認定工場となり、「鹿児島県1業種1企業1技術」のモデル工場への指定（1985年）を受け、さらに農林水産省提唱の「ふるさと認証食品マーク（Eマーク）制度」で黒酢が全国第一号として認証（1991年）された。気候風土に培われ、伝統の製法に裏づけられた高い技術力・品質向上を具現する形で、福山工場内に研究所を開設（1992年）した。その成果もあって1996年には農林水産省から「食品産業優良企業」として表彰され、消費者庁から特定保健用食品（トクホ）の許可（1999年）を受けた。

2003年以降、現社長の坂元昭宏氏（5代目当主）に事業が引き継がれてからも「有機JAS」製造の許可やISO9001の認証、さらには厚生労働大臣からの食品衛生優良施設の表彰などが相次いだ。また、黒酢の普及の一環として「黒酢情報館 壺畑」（2006年）をリニューアルオープンし、2010年には「くろずレストラン」を併設する。脳卒中・心筋梗塞の予防（血圧降下作用）コレステロールや中性脂肪の減少、消化吸収を助け便秘改善、冷え症や肩こりの解消、乳酸の分解による疲労回復、新陳代謝の活性化によるダイエット効果や美肌効果などが医学的に認められ、健康志向の価値を前面に押し出すなかで、流通・需要の創出・拡大を加速する。さらに健康ブームと相まった黒酢の生産・販売の増大は、国内市場のみならず欧米への輸出を視野に新たな事業展開を行っている。

④そうした量産体制には課題も宿されていることを経営陣は認識しているようだ。その辺りについて少し触れておこう。シェア7割を占める黒酢トップメーカーとしての坂元醸造の壺は、現在、52,000個を数えるほどに増えた。かつて壺は当地で造られていたが、現在は「信楽焼き」が大部分となっている。「信楽焼き」にたどり着くまでには試行錯誤し模索・苦慮——（増産に資するために韓国や台湾などから壺の生産を委託・輸入したが、黒酢はできなかった）——したとのことである。

ここで留意しておきたいのは、黒酢と命名した坂元醸造が一社でこれを囲い込まず、従前からの同業者とともに福山町の地域産業として、黒酢の普及に努めてきた点である。ブランドとなった黒酢の製造・流通販売をプロモートしてきたのは、協業して量産することができたからに他ならない。しかしながら、福山町の黒酢同業者を合せても製造には限りがある。なぜなら、黒酢は福山町の気候などに育まれた壺畑でしか造れないからであり、それ故に稀少性があるのである。そこで次に改めて、薬用効果を生みだせる黒酢の製造とはどのようなものであるのかを説明しておこう。

⑤「一般的な酢の量産製法ではアルコール発酵と酢酸発酵を分け、空気も送り込んで短時間で酢に変える」。これに対し、黒酢は陶器の壺の中で糖化、アルコール発酵、酢酸発酵の3つが順次進行し、「嫌気性と好気性という正反対の性格の菌が一つの壺の中で発酵する」。こうした現象をもとにした製造方法は世界でも例をみないとされる。また、「酒造りでは酸が出たらアルコール発酵が止まり腐ってしまう。だから杜氏は酸を忌み嫌う」。「壺の中はまさに複雑系の世界」なのである。

一見、単純そうに見える伝統製法は、米麴、蒸し米、地下水のみを原料とし、春と秋に仕込みが行われる。仕込みは、麴、蒸し米の順に高さ62センチ・容量52リットルの壺に入れ、地下水を7分目まで注ぐ。さらに水面を振り麴で薄く覆うと、微生物が活動を始める。仕込み直後から米麴が蒸し米のでんぷんを分解して、ブドウ糖に変える糖化を生む。ブドウ糖は酵母の働きでアルコールへと変化し、この発酵は糖化が並行して進む。この過程は仕込みから1～2か月を要する。「一方、水面では振り麴が蓋になり、空気との接触を遮断する。すると4～5日して、麴の

中にいた嫌気性の酵母が目覚め、アルコール発酵を始める」。やがて振り麴の蓋が底に沈み、表面が空気と触れるようになると、替わって好気性の酢酸菌が蓋から出てきて酢酸発酵を行う。アルコールが酢の主成分である酢酸へと変わるのである。ここまでが半年。さらに半年～3年弱かけ熟成が進むにつれて、琥珀色に色づき、黒酢独特の風味・香りが生まれてくる。

⑥上述の製造過程にあつては、毎日、職人が見回り作業を行っている。筆者が訪問した折（12月）、アルコール発酵が壺の中でゴゴゴと鳴り響いていたが、壺の中は常に様相が変化する。壺の中の色と匂いを確認して発酵の進み具合をみたり（顔をうかがうという）、熟成を促すために竹の枝で黒酢を攪拌したり、職人の経験的な五感で技術・技能を習得していく。「坂元醸造」では仕込みから収穫まで、黒酢の主役である微生物を見守り・ケアするプロセスを「子育て」と称する。「子育て」を一人で行い収穫の判断ができるようになって初めて黒酢職人（醸造技師）と呼ばれる。一人前の黒酢職人となるには5～6年を要するが、現在はその数12人ほどであり、その下に見習い・養成職人が5人いる。

⑦国内外からの需要増加に対応するには壺を増やす必要があるとともに、黒酢職人の養成も欠かせない。職人の五感にもとづく暗黙知としての伝統の製造方法を、どう継承していくかが重要になる。と同時に社内の研究室では、十分に解明されてない黒酢のメカニズムなどに関する数値の裏づけも怠らない。北海道大学薬学部や鹿児島大学農学部等の研究機関と協力・連携しながら、科学的知見・理論的知識を積み重ねているのである。肥満大国アメリカでの黒酢の効用の認知・普及には、かかる実証が避けられないのであるが、だからといって、それは経験と伝統の黒酢職人の暗黙知を後退させることにはならない。むしろ両輪として、機能し、進化する契機となっている。蔵元工場長によれば、壺の中に乳酸菌がいるのは知っていたが、その重要な役割が解明されれば、五感で判断していた「子育て」を改めて認識でき、それをもとに若い職人が今後さらに乳酸菌やアルコール発酵を促すような製法を考案する可能性があるという。

⑧近年、高齢社会と相まって自然の力による健康という価値の創造を全面に押し出し、大企業による宣伝広告やネット販売が盛んであり、黒酢の需要見通しも明るい。併せて、そうした商品価値の提案・販売は、他の地域産業の素材・食材およびその仕様の開発やレシピの提案につながり、付加価値化を促す契機ともなっている。かかる相互依存関係は、それぞれの地域産業を活性化させるシナジー効果をもたらしてもいる。けれども坂元醸造にあつては、健康ブームのビジネス・チャンスばかりに迎合せず、あくまでも医学的効果にもとづく黒酢造りに立脚する。伝統の製法にもとづく経営のスタンスは、薬局を通じた流通を軸とするのである。

（参考文献）

野中郁次郎「成功の本質——ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する」「第38回 坂元のくろず」、『Works Institute 88』リクルートワークス研究所、2008.6月

### 第3節. 「三点」の相対的比重・関係性

理念型としての「三点セット」は相互に依存・作用しながら成立・形成される。それは「地域産業の三点セット」が同列に揃わなければならないということの意味するわけではない。天然資源、技術力、流通は、その比重・役割の大小、経済社会の構造変動によってさまざまなパターンが発生・形成され、せめぎ合い・競合しながら盛衰し、経営環境の変化に適応するなかで進化が



繰り返されてきた。そこでいま、敢えてそれぞれの関係性にまつわるパターンを不等式で表してみよう。不等式は、およそ下記の1～3のようにとらえることができよう。

ただ、天然資源については、すでに触れたように、当該地域からの産出が乏しく、他の地域からの供給や海外から輸入をもとに営まれている場合がある。そうだとすると、当該地域からの天然資源が皆無であるということはない。生産加工過程における他の地域産業との分業や素材の活用など、なんらかの形で有機的に連携・相互依存しあっている。且つ、資源・原材料不足をカバーし、地域産業として生成してきたのは、伝統に培われた技術力にあることを認識されたい。したがって下記の不等式は、あくまでも簡便にパターン化したにすぎない。

### 1. 「天然資源>技術力、流通」—— 天然資源をめぐる

上記の不等式で表せるパターンの地域産業は、当該地域の気候風土などによって生まれ天然資源がベースになる。これは農林水産業における特産物に多い。周知のごとく、温帯モンスーンの恩恵をもとにした水田・稲作、青森のリンゴ、雨量が多くなくとも産出されるみかんや小麦・うどん、海流による豊富な水産資源とその加工、盆地に多い寒暖の差を利用した果実、後述する肥沃とはいえない土地を逆手にとったコンニャクやにんにく栽培やそば、古来より湧き出る温泉・秘湯など枚挙に暇がない。

①自己完結的な地産地消を主としてきたそれらの地域産業のパターンは、それ故に、今日では稀少性があり珍重されることもある。とはいえ、天然資源への依存または比重が高いモデル（パターン）でも、なんらかの加工が施され付加価値をつけていかなければ地域産業として成り立たない。技術力のフォロー・アップの必要性を認識しておきたい。

②かつてあった天然資源・原材料が、今日、当該地域・地場で産出されなくても、伝統産業の冠を擁する地域産業がある。素材・自然資源を他の地域から供給もしくは海外から輸入し、それを加工・製品化する技術力や匠の技で勝負しうるし、十分成り立つ。

例えば、(a)酒造り・酒蔵で有名な灘や伏見では、米は当該地域からの産出ではなく、他の地域から供給される。けれども良質な米とともに、地下水から湧き上がる水が酒造りに貴重な決め手となっている。

### 2. 「天然資源<技術力>流通」—— 技術力を軸として

第二は、技術力を主軸におくパターンであり、伝統技術に裏づけられた製造業をイメージされたい。製糸・織物、和紙、陶器、金属加工（刃物等）、漆器、木工家具など手工業・手工芸に代表される地域産業が概ね該当しよう。なお、先にパトロンが需要し流通を促したと指摘したが、戦国大名や幕藩体制下の大名が殖産興業を奨励し、職人を育て文化を形成してきた営みを重ねて惹起されたい。

近年では、バイオテクノロジーやハイテク技術などを駆使して、新素材を含めての新たな製品開発を行って需要・市場創造に努めている産業・企業があげられる。

一方で職人は、“腕あって工夫なし”と揶揄されることがある。伝統の技術・技能は、ともすれば職人的気質が優越しがちになる。それ故に伝統の技に固執し、衰退を辿るケースも少なくない。産業構造やライフスタイルの変化などで、もはや消費需要・流通が減少したにもかかわらず、従前どおりの製品づくりを続け、先細りを余儀なくされるのである。

しかしながら、苦境に見舞われるときこそ、逆境を打開するブレイク・スルーは技術力にあることを主張しておきたい。すなわち、新たな市場創造に対応した製法・仕様・用途などの開発

は、伝統の技術・技あってこそである。そうした事例は後述の福島県川俣町のシルク産業、盛岡市の南部鉄瓶、さらには宮大工から始まり現在も寺社建築を専門とし、世界一の長寿企業と称される大阪市の「金剛組」（創立578年）にみることができる。

### 3. 「天然資源<技術力、流通」—— 流通を中心として

①流通の成否が大きなウエイトを占めるこのパターンには、およそ次のようなタイプが想起できる。(a)地域産業の特産物などを需要・購入あるいはしプロモートするパトロンやクライアントが大きな役割を果たす。(b)他の地域産業との提携・分業や海外との取引を通じて商品流通を促す。(c)顧客価値の創造や新たな生活様式の提案で市場を創出する、といった地域産業としてとらえられる。

それらを小括した例を京都にみることができる。京都市の地のものは、蕪や葱などをはじめ“京野菜”が中心であり、いわゆる京都の名産品や料理などは他の地域からのものである。それを伝統の格式や文化に培われ洗練された技によって加工し、付加価値を高めながら、あるいはオーソライズされるなかでブランドとして、さらに“雅”や“はんなり”といった京のイメージを醸し出す形で流通させている。京都のそれは、文化を流通する「文化産業」と形容してよいであろうし、京都の歴史・文化を醸し出す物語性の演出である。

②近年の流通では、ICT・情報化への対応および海外市場などへの販路も視野に、その経営ないし事業展開に関する動向と課題を把握しておく必要がある。需要創出には、海外への発信、情報ネットワークによるロングテール（長い尾）（注1）などの手法（WEB2.0および「範囲の経済性 scope merit」）を活用して、確実に顧客を獲得してもよい。同時に競合品に対する優位性の確保、新たな生活様式を提案する文化産業として流通させるには、創意工夫、技術力や品質、デザイン、ブランド・イメージといったさまざまな市場的価値と不可分である。信頼のブランドは高い技術力に裏づけられて成り立つことを確認しておきたい。その意味でイタリア中小都市の皮革製品・靴製造とそのブランド化は、ネットワーク時代の成功例でもあろう。

③但し、留意しておかねばならないのは、流通（経営）重視にまつわる落とし穴である。出荷高を伸ばし、事業・生産の大規模化を可能にした地場産業経営者が、目先の売り上げや収益率を重視する経営マーケティング活動に傾斜するあまり“ものづくり”の原点や技術の切磋琢磨を忘れてしまった事例も少なくない。流通重視の経営姿勢は、その結果として自社のみならず地域産業の衰退をも招いてしまった。まさに技術力を離れて事業経営は存立・継続・成長はしないのである。そのことを改めて認識しておかなければならない。

上記の事柄を踏まえていえば、流通でのキー概念となるのは、「範囲の経済性」によるネットワークであり、商品・サービスの差別化を絡めたブランド力であり、クライアント（リピーター）の確保であり、体感を含めた物語性の演出とあってよいであろう。

（注）

（1）梅田望夫『ウェブ進化論』ちくま新書、筑摩書房、2006年、97～119頁

（参考文献）

小川孔輔『ブランド戦略の実際』日経文庫、日本経済新聞社、2011年

## 第4節. 地域の特産物と技術

南北3000キロメートルに及ぶ日本列島には様々な気候風土と地理条件がある。その土地に適した農産物を選択し、栽培技術を高めてきた。その結果、各産地に“この農産物であり”というブランド化を築いてきたことがわかる。そこでこの節では、伝統的な農産物の特産品を中心に、付加価値をもたらす技術を交えて地域産業の一端をとらえておく。

①「ニンニク」の産地は青森であることはよく知られている。生産量はシェア70%で日本一を誇る。ヤマセが吹き、コメ作りに適さないやせた土地を逆手にとって、にんにく栽培が行われてきた。その青森県南部地域では、畜産業者が堆肥作りにも力を注ぎ、堆肥をニンニク栽培に活用している。畜産業者は堆肥の品評会を開催し、農業者と堆肥利用ネットワークを構築しており、興味深い取り組みである。ニンニクは寒冷地に適しており、気候風土をマッチさせた一次産業間との連携が、全国一位の生産量を維持している。(注1)(注2)

②シェア92%を占める群馬県の「コンニャクイモ」は、湿度を嫌う性質があり、保水力の小さい火山灰土が多い北関東での栽培が盛んである。(注3)

③「梅干し」の産地が和歌山であることは有名である。ウメの栽培には温暖地域で雨量が確保される紀州地域が適しており排水が良い肥沃な土壌が必要とされる。和歌山はシェア64%で日本一である。和歌山南高校から開発された「南高梅」は、はちみつを加えることで「梅干し」の需要を拡大させブランドとして確固たる地位を築いてきた。(注4)

④「サツマイモ」はその名の通り鹿児島県の代名詞であり、シェア40%で日本一である。サツマイモが繁茂しはじめる頃は多雨であること、肥大期には十分な日照と乾燥する気候が望ましい。排水が良く火山灰台地や砂地であることなど、美味しいサツマイモを育む鹿児島県が産地である事が理解できる。(注5)

これらの農産物は、その土地の土壌の条件、地理的条件、気象条件などから産地と言われる理由がわかる。地域の農業研究機関、農業試験場による品種改良、育種技術の研究開発も大きく寄与していることはいうまでもない。ここに挙げた農産物はいわゆる素材だけで一つのブランドとして確立しているタイプである。

### 1. 日本酒にみる発酵技術

#### (1) 良酒に名水あり

発酵および醸造は、農産物のうち特に穀類を原料とし、微生物の力を利用して食品を製造して価値を高める方法であり、即ちバイオテクノロジーによる食品製造についても触れる必要がある。技術的、物質的な側面については第3節で触れることとして、ここでは先人の知恵と経験により培われた技術である清酒造りについて、地域の資源をベースとするものは何かを考えてみる必要がある。

清酒は酒税法において、「米、米麴及び水を原料として発酵させて、濾したもの」と定義づけられている。清酒製造は約2千年の歴史があり、現在の製造法の基礎は既に室町時代に作られ、江戸時代にはほぼ確立したと言われる。ところで古来“良いお酒があるところに名水あり”とも言われるが、灘の宮水、伏見の水などは有名である。清酒の約80%は水であり、醸造用水の水質は酒質に大きな影響を与える。(注6)

灘の宮水は日本でも珍しい硬水あるいは中硬度水と呼ばれるミネラルの多い水であることがわ



かっている。硬水とは硬度（カルシウムとマグネシウムの総量）が多い水の事で、軟水は硬度が低い水を表す。酒造りには硬水が適しているが、鉄分や銅、マンガンなどの金属が含まれていると酒造りには向かない。例えば、鉄の存在は、麹菌の産生するタンパク質と結合して赤色の色素を作り、褐色の酒が出来てしまう。これは清酒にはならない。灘の宮水は硬度が比較的高いにもかかわらず、同じ金属の鉄やマンガンの量が少なかったことが、酒蔵が出来る理由である。灘の地層には貝殻層が体積しているため、地下を流れる伏流水が通過する際にカリウム、リンなどのミネラルが適度に含まれ酒造好適な硬水になる。名醸地といわれる伏見や西条（広島）も中硬度水であり、鉄分の少ない水が得られたため酒蔵が集中している。（注7）

### (2) 軟水による醸造法の開発

ところで清酒製造には不適であった軟水が、明治以降に安芸津（広島）の杜氏により軟水醸造法が研究開発された。そのため軟水が湧き出る安芸津地域でも酒造りが可能となり、その方法論は地元に残ることをせず全国に普及させたおかげで、静岡、長野、関東地方などの軟水が出る地域でも清酒醸造が可能となった。最近、大吟醸酒がブームであるが、この吟醸酒には安芸津の軟水醸造法が大きく貢献している。大吟醸は酒米を50～35%まで精白し、低温で長期間に渡り、酵母によるアルコール発酵及び香気成分の生成を重視した製法である。硬水の場合、発酵が進み過ぎてエステル等の香気成分の含量が低く、淡麗で豊かな香気を発する酒になりにくい。

また、軟水は厚生労働省が定める美味しい水の条件となっているが、酒に良い水は飲んでも美味しいという“伝え”が全国的に普及したのは、軟水醸造が普及してからのことであり面白い現象である。そもそも硬水が酒造りに好適であったが、軟水でも可能にしたことから大吟醸ブームに繋がった。軟水醸造という技術改良と普及活動、地場の資源(軟水)を利用するという条件が合致した事例として興味深い。（注7）

### (3) 他の地域から供給される酒米と“地酒”の意義

主原料である酒米には、五百万石、山田錦、美山錦、八反錦、兵庫北錦等があるが、生産量の3分の1は兵庫県が占め、続いて新潟県、福井県、長野県と続いており、国内の生産地は数える程に過ぎない。全国に酒造会社は1000件を超える。乱暴ないい方ではあるが、平均して1県当たり25件の酒造会社がある。すなわち、酒米は必ずしも地元で生産しているわけではなく、他県に依存している所が多い。（注8）（注9）

創業大正元年の「男山」本店（気仙沼）は、“地米酒作り”（地元の酒米で作った酒造り）を成功させている。宮城は有数の米どころであるが、全て飯米であり、酒米においては他県に依存してきた。「男山」本店はこの現状を反省し、地酒とは何かを一から見つめ直した。地元宮城で生産した酒米、地元の水、地元の気候風土で醸造した酒を作ってこそ地酒といえと提唱し、今までは有りえなかった米農家と農業試験場と酒蔵との関係を構築し、宮城の酒造好適米「蔵の華」を開発することに成功した。「蔵の華」を使った「蒼天伝」という大吟醸を世に送っている。「蔵の華」は、一般住民ボランティアの力により、田植え、稲刈りが行なわれ、地元で作り育てる運動を立ち上げ、住民による支援体制で酒造りが成り立っている。地域ぐるみの地場産業の典型でもある。（注10）

清酒製造は、長い年月をかけて確立され定型化された醸造法である。その中でいかに個性・特徴を打ち出していくかが課題であり、たゆまぬ努力を必要とする。地域の資源をどう活かし、どこに焦点を当て技術開発を進めるかが鍵となるといえよう。（注8）（注9）



## 2. 青森県のニンニク栽培と製造技術の向上

青森県東部（一部旧南部地域および下北地域）の特産物であるニンニクの加工商品の開発は近年、目覚ましいものがある。ヤマセが吹き稲作が不向きで、かつ痩せた土地であるこの地域で、にんにく栽培が盛んに行われるようになったのは比較的新しい。

田子かわむらアグリサービス有限会社は、これまで廃棄していた長期間保存により発芽してしまったニンニクを、八戸工業大学との共同研究で低温熟成処理という技術により琥珀色に変化させ、ニンニク臭の低減化にも成功し、“琥珀にんにく”という商品名で販売している。低温熟成過程において栄養価が生ニンニクに比べて高くなることも発見しており、琥珀にんにくパウダーを詰めたカプセルや石けん、クリームの開発にもチャレンジし、ブランド化のための努力を重ねている。

また、十和田おいらせ農業協同組合は低臭ニンニクの開発に成功し、“プレミアムにんにく”として商品化している。食品の低臭化技術において製造特許をもつ企業と大学の三者で共同開発し、他商品にはない優位性を獲得している。

そのほか、スパンライフ株式会社の“黒にんにく”は、弘前大学との共同研究により商品化されたものである。独自の発酵過程を経た黒にんにくの成分を、がん細胞を移植したマウスに投与したところ約半数のマウスが完治し、4割のマウスにがん細胞の縮小が見出されたことから、黒ニンニクの商品化を検討することになったのが発端である。青森県中小企業団体中央会のバックアップもあり、黒にんにくのブランドを築いている。製造技術と黒にんにく成分添加食品において特許申請中である。(注1)(注2)

## 3. 群馬県昭和村のコンニャク産業

群馬県昭和村はこんにゃく生産で全国一位であり、同県の西毛地域と共に海外輸出に積極的である。昭和村にある株式会社北毛久呂保は“こんにゃくラーメン”を北米向けに輸出している。コンニャクは日本でのみ消費されており、海外では知られていない。国内消費量の低迷状態を打破するため、群馬県と日本こんにゃく協会などの関係団体が協力し、こんにゃく海外戦略研究会を2012年に設立し、輸出向け商品開発に乗り出した。ダイエット食品としてのイメージが強い日本食ブームを背景に、米国においてチェーン店でのテスト販売を始めたという。8か国に及ぶ在日外国人を試食会に招き、外国人が好む味、調理法を研究し、米国以外にも肥満児が増加している中国やロシアへの輸出も視野に入れている。群馬県には、コンニャクイモの生産だけでなく、コンニャクイモの製粉業社、粉を練って製品を作る製造業者が集中しており、関連産業全体での活性化に繋がることを期待する取り組みが展開されてもいる。(注11)(注12)

さらに、群馬のコンニャク産業の発展は、食品分野のみならず美容・健康分野にも努力が見られる。有限会社山本農場は、“こんにゃくスポンジ”を開発し、商品化した。通販やドラッグストアでは女性の洗顔時に使用されるスポンジ商品として今や有名となった。コンニャクを凍結して水分を飛ばしたものはスポンジ状となり、水に浸すと非常に柔らかく肌ざわりが優しいため、明治から昭和にかけて一部の地域で赤ちゃんの産湯の際に愛用されてきた。こんにゃくスポンジを製造には気象条件に依存するため産地が限定されることや、厳冬の一時期しか生産されないため、広く流通させることが困難な状態であった。山本農場は冷凍庫に独自の機能を付加する技術により、不可能とされた通年生産と安定供給を可能にした。上州の空っ風と気温、湿度の条件に如何に近づけるかが製造過程・方法で至難であったといわれる。(注3)(注11)

石油化学製品を原料とした製法が主流であるスポンジに対して、こんにゃくスポンジは植物性

である。健常人に加えて、赤ちゃんやアトピーの患者、敏感肌の人を対象としたスキンケアスポンジとして使用範囲が拡大した。当商品は自然素材を使用した安全で優しい美容健康商品として位置づけられる。群馬の地場の農産物、気候風土を活用し、時代の波を捉えた付加価値商品の開発、商品化に繋がった事例といえる。(注11)

#### 4. 和歌山県の南高梅

和歌山県海南市には、昭和36年創業の梅の総合食品メーカーである中野BC株式会社がある。紅南高梅という希少品種を使用した高級梅酒“紅高梅”の製造のほか、フルーツ果汁と混ぜ合わせた30種類にも及ぶカクテル梅酒の製造のほか、梅の成分を利用した健康食品の開発など売り上げを伸ばしている。

梅風味の清涼飲料水やガムなどに添加されている梅エキスにおいては、国内販売シェアで80%を占める。日本人女性は、清酒よりも色彩豊かでフルーティーな香りを持つワイン（果実酒）に憧れる風潮があるが、同社のカクテル梅酒シリーズにはワインの雰囲気や漂わせる色やデザイン性を持たせている。各酒販売店において梅酒バーというイベントを独自で企画し、女性を対象とした商品の普及活動に努力している。カクテル梅酒は柚子やミカン、レモンなどの柑橘類やブルーベリーやイチゴ果汁など混ぜあわせた梅酒飲料であるが、これら果樹が全て非加熱で添加されている点が風味豊かで特徴である。

柔らかく完熟した南高梅は収穫後の痛みが早いのが特徴である。完熟した南高梅を地元ですぐに梅酒製造に取り掛かることができる点が中野BCのウリであり、梅酒メーカー大手の宝酒造やチョーヤには真似のできない特徴といえる。先に述べた高級梅酒“紅高梅”は、南高梅の中でも2～3倍の価格である紅南高梅を使用している。2007年の梅酒コンテストにおいて、各社出品された100種の梅酒の中から、初代日本一に選出された。紀州梅酒が高付加価値商品として生まれ変わったといえる。2004年9月期の売上高は31億円であったが、2010年9月期で35億円であり収益を上げ、出荷量も増加している。清酒離れが続く中で、梅酒は健康志向、果実酒、おしゃれ感覚を持ち合わせている。産地の利点を活かして、製造、販売までを手掛け成功している地方企業として好事例といえる。(注13)

#### 5. 鹿児島県のサツマイモ

サツマイモの生産量の10%は焼酎の原料となっている。甘味の多い食用品種ではなく、デンプン価が高いコガネセンガンが主な原料である。薩摩といえば芋焼酎が有名であるが、この「薩摩」という名称は、平成17年にWTO（世界貿易機関）の知的所有権の貿易関連の側面に関する協定において、芋焼酎の地理的表示として認定を受けている。世界においては、ウイスキーのスコッチやバーボン、ブランデーのコニャック、アルマニャック、ワインのボルドー、シャンパーニュなどの産地が地理的表示の指定を受けている。(注14)

鹿児島県酒造組合連合会は、鹿児島県産芋焼酎の付加価値向上と他県産との差別化のために努力を重ねてきた。「薩摩」の表示は、鹿児島県産サツマイモと水を使用し、県内で製造、容器詰めされた本格焼酎のみと定義づけされている。(注14)

薩摩焼酎の最も特徴的といえるものは、主原料のサツマイモを鹿児島県産に限定している点であり、国内で製造される他商品のラベルにある単なる地理的表示とは異なる。鹿児島県酒造組合連合会の「薩摩焼酎宣言」には、焼酎メーカーは地元のサツマイモ生産農家との連携を深め、品質向上を目指し、鹿児島の自然環境保全にも取り組みながら、「薩摩焼酎」を取り巻く伝統と文

化の発展に努めること、地域社会の発展、文化と美味しさを世界の人々に紹介し、交流促進、健康的な飲み方の啓発にまで繋げると提唱している。(注14)

ところで、国内の焼酎において地理的表示の認可を得ているものは、薩摩のほかに「壱岐(長崎県)」、「球磨(熊本県)」、「琉球(沖縄県)」がある。清酒では「白山(山梨県)」、ワインでは「山梨(山梨県)」が知られるが、これらは生産者、加工業者、自治体、組合の総合力の結晶ともいえる取り組みであり、地域ブランドの確立だけに留まらず、日本の伝統食品産業として世界で認められる先駆的な役割を担っている事例ともいえる。(注7)

(注)

- (1) 平成26年度6次産業化ネットワーク活動全国推進事業『第2回6次産業化推進シンポジウム実施報告書』野村アグリプランニング&アドバイザー(株)主催、2014年、6頁
- (2) 青森県食の安全・安心推進課 安心推進グループ「健康な土づくりを基本とした環境にやさしい農業実践事例集」『日本一健康な土づくり運動』推進本部、2012年、51頁
- (3) 農林水産省大臣官房統計部『農林水産統計 平成25年産こんにゃくいもの栽培・収穫面積及び収穫量』2014年
- (4) 農林水産省大臣官房統計部『農林水産統計 平成26年産びわ、おうとう、うめの結果樹面積、収穫量及び出荷量』2014年
- (5) 農林水産省大臣官房統計部『農林水産統計 平成26年産かんしょの作付面積及び収穫量』2015年
- (6) 酒税法における「清酒」の定義 その他の用語の定義. 第三条. 国税庁、2015年
- (7) 吉澤淑著『醸造・発酵食品の事典』、朝倉書店、2002年
- (8) 窪添真史「酒米生産の現状と課題」FSニューズレター(22)、2003年、4-5頁
- (9) 兵庫県農林水産技術総合センター『特集ひょうごの酒米「山田錦」生誕70周年を記念して』ひょうごの農林水産技術145、2006年、1-12頁
- (10) 酒蔵環境研究会編『挑戦する酒蔵』2007年
- (11) 群馬県企画課・ぐんまイメージアップ推進室 「ぐんまが一番」および富岡市経済環境部工業課「産業ビジネス食品関連製造業、有限会社山本農場 紹介
- (12) 群馬県農政部農政課『平成26年度 群馬の農業』2014年、1-7、2015年
- (13) 八重垣英明『ウメの生産、流通、加工の現状と育種目標』果樹研報、2013年、1-12頁
- (14) 日本いもるい研究会『さつまいもミニ白書』2008年および村尾澤夫『くらしと微生物』培風館、2002年

## 第5節. 新しい技術と循環型環境ビジネス

前節では伝統的な農産物に着目して地域産業の一端を述べてきたが、この第5節では在来の天然資源を見直し、再生する視点を織り込んで、新たな技術の活用とその動向をとらえる。いわば環境問題への対応を射程に、今後の地域産業の可能性を探る一助とする。

### 1. バイオテクノロジーとその実用化

日本の気候風土を生かした固有の産業技術の最たるものにバイオテクノロジーがある。バイオ



テクノロジーとは生物の持つ能力や性質を利用し、人に役立たせる技術をいう。食品産業、農林水産業、医薬品産業のほか、環境浄化やエネルギー生産（バイオエタノールやメタンガス生成）の分野まで多岐に渡り、今日の産業発展に不可欠な技術となっている。

特に微生物の性質を巧みに利用した物質生産を発酵というが、バイオテクノロジーという言葉が生まれる前から人類は微生物がもつ能力を生活に応用してきた。古来より人類は酵母、麹菌（麹カビ）、乳酸菌、酢酸菌などの代謝能力を経験的に利用し、酒（日本酒、ワイン、ビールなど）、味噌、醤油、酢、パン、ヨーグルトなど製造してきた。地域の気候、風土に適した食品を製造し、伝統技術と文化を築いてきたのである。職人が継承してきた伝統技術の仕組みは、時代と共に科学的に解明され、現代の抗生物質、有機酸、核酸関連物質、アミノ酸、糖、酵素、ビタミン、ホルモンなどの生産に受け継がれている。（注1）

日本の発酵産業の売り上げの内8割を占めるのが医薬品製造業、化学品製造である。残り2割には発酵食品製造、環境浄化に関わる分野である。日本の気候は西洋に比べて湿度が高いことが特徴である。それ故にカビを上手に利用する技術が群を抜いて発達してきた。

図表2-1

清酒とその副産物に含まれる機能性物質と生理作用の一例		
物質	所在	生理作用
S-アデノシルメチオニン	酒粕、にごり酒	肝臓疾患予防、不眠・鬱予防
オリゴペプチド	清酒、酒粕	血圧上昇抑制、認知症予防
オクタコサノール	米糠	代謝向上
オリザシスタチン	米糠、酒粕	感染防御
グルタチオン	にごり酒、酒粕	肝機能改善、解毒、抗酸化
コウジ酸	麹菌	メラニン合成酵素の活性抑制（いわゆる美白効果）
チロシナーゼ	酒粕、麹菌	パーキンソン病予防
ビタミンE	米糠	抗酸化、肝障害予防
フェルラ酸	清酒、米糠	抗酸化
γ-リノレン酸	麹菌	必須脂肪酸、LDLコレステロール・中性脂肪の改善 皮膚炎・アレルギー疾患の改善
揮発性化合物	清酒	血栓溶解、脳血管疾患予防
多糖類	米糠	抗ガン、免疫細胞活性化
食物繊維	米糠、酒粕	成人病、大腸がん予防

特に、清酒製造工程における麹菌（麹カビ）、酵母が産生する生理活性物質に着目し、医療、美容、健康分野の商品開発が盛んである。図表2-1はその一例である。（注2）

これらは免疫系を含む生体防御の活性化、ホルモン系に作用して体調リズムを整える機能、老化の制御、病態の改善など様々な生理作用が発見されている。特に「月桂冠酒造」では、清酒製造工程で発見される様々な機能性物質の探索や研究用試薬の開発を酒造メーカーの中では最も力を入れている企業の1つである。例えば、がん細胞と健常細胞を識別する機能を持った糖鎖認識に関わるタンパク質（レクチン）を麹菌から発見し、更に大量生産の方法も確立し、研究用試薬として商品化に成功している。発端は清酒の品質価値を下げる着色物質を除去するための研究から偶然的に発見に繋がったというので興味深い。そのほか清酒の香気成分の定量分析の際、その煩わしさから、簡便で迅速に分析できるキットも開発した。また、酒粕中に発生する黒斑点(黒粕現象)の原因を探求する研究が発端となり、麹菌が産生するチロシナーゼを単離して、メラニン前駆体（黒色素の元となる物質）を大量生産する方法を開発した。これは花王株式会社との共同研究により白髪染めの原料として商品化させている。（注3）（注4）

また、「菊正宗酒造」が開発した“米のしずく”は、酒蔵に住む乳酸菌LK-117を用いて米粉を



原料に発酵させた乳酸菌飲料である。「日本盛株式会社」の自然派化粧品“米ぬか美人シリーズ”は有名であるが、米糠成分を利用した化粧水や洗顔フォームを商品化したものである。これらの事例から、発酵技術による有用物質の生産、医薬、生理活性物質、発酵菌の代謝産物を利用した食品や化粧品などは、今後ますます進化していく分野として期待される。(注5)

## 2. 物質循環と生物多様性

### (1) 土壌微生物と生態系

太古の昔から自然の生態系は平衡状態を維持し、全ての生き物がその土地、その気候に合わせた生き方を選び、環境との密接な関係を維持し生きてきた。生態系は、ある特定の生き物が極端に増減することはなく、動物も植物も微生物も一定の比率で、一定の世代時間の中で生きていることを意味する。

物質レベルの視点でいえば、炭素も窒素も硫黄もあらゆる元素が循環し、エネルギーの流れも順調に流れており、動的に平衡を保っている。生態系が機能するためには過不足なく食物と排泄物が供給されていることが必須で、この状態が維持できていれば自然環境は浄化という能力を保持できる。しかし、浄化し得る量を越えた老廃物が環境中に放出されたり、浄化し得ない物質が環境中に放出されたりする場合には、それらの物質は環境に長く留まり、即ち環境汚染と呼ばれる状態になる。物質循環はここで停止状態となる。

物質循環の一例として、炭素の循環と窒素の循環に着目したい。大気中には0.03%の二酸化炭素が含まれているが、植物や光合成微生物は太陽光エネルギーを利用して、大気中の二酸化炭素を炭水化物（デンプン）などの有機物に変換する。この有機物は多くの生物または草食動物のエネルギー源となり、草食動物を食べる肉食動物にも利用されていく。これらの生物の呼吸により有機物は分解され、炭素は二酸化炭酸として大気中に返される。昆虫や動物、植物の遺体や排泄物などは微生物によって低分子に分解され、無機化される。微生物分解が困難なリグニンやキチン質などは腐植土となる。一方、窒素の循環においては、生命の三大栄養素であるタンパク質や遺伝情報の源である核酸の構成成分ともなっている。また植物の栄養素である硝酸イオンの構成成分でもある。窒素は大気中に79%含まれている。動物はこれを直接利用する事は出来ないが、植物や多くの微生物は窒素を硝酸の形で同化し、これを体内で還元して利用している。動物や植物の遺体や排泄物は微生物によって分解され、分解物に含まれる窒素はアンモニアとなる。アンモニアは毒であるため植物は利用できないが、土壌中の亜硝酸菌と硝酸菌の作用によって硝酸にまで酸化され、植物の窒素源として根から吸収される。また脱窒菌によって硝酸は窒素ガスに還元され空気中に返される。このように土壌微生物は窒素固定反応と遊離反応を行ない、地球上の窒素の需要バランスを維持するのに役立っている。(注1)

以上より自然界での分解作業、いうなれば微生物による物質の化学変換という役割は、多様な生命を育む地球全体の物質循環において欠かすことが出来ない要素といえる。ところが、経済の発展のままに自然界には人工化学物質が数えきれないほどの種類と量が放出されている。厚生労働省の調べでは年間1000件の新規化学物質の届があると述べている。PCB、ダイオキシンなど難分解性物質、DDTや $\gamma$ -BHCなどの農薬・殺虫剤などが土壌に混入すると微生物への影響は避けられない。人類がまだ分析できないような生態系への影響が地中で生物の中で刻々と進んでいるかもしれない。我々は、生態系の物質処理能力には限界があることを知らなければならない。

### (2) 生物多様性の基底

国連環境開発会議において生物多様性条約が採択されたのは1992年であった。生物多様性条約

とは、「地球上の多様な生物をその生息環境とともに保全し、生物資源を持続可能であるように利用し、および遺伝資源の利用から生ずる利益を公正かつ衡平に配分することを目的とする」というものである。生物多様性とは、“生きものの豊かな個性とつながりのことをいい、地球上の生きものは40億年という長い歴史の中で、様々な環境に適応して進化し、3,000万種ともいわれる多様な生きものが生まれ、これらの生命は一つひとつに個性があり、全て直接に間接的に支えあって生きている”と説明されている。

古来、日本人の心の中には、おそらく自然に親しみ、自然から学び、自然の中で育み、自然と共存し、幸せを感じるという価値観がある。四季折々の景色に、美と喜びを感じ、自然の恵みに感謝する姿勢を、今こそ甦らせ、本来、自然界が有する物質循環の仕組みを謙虚に学ぶべきである。限られた資源量しかない日本は、生物多様性から如何に学び、産業の持続発展に繋げていくかが鍵といえる。

最近では農業法人、水産加工、醸造等もともと自然由来の原料を扱う産業分野において微生物の分解能力を利用した廃棄物の浄化、エネルギー生成、肥料化などのリサイクル化、リユース化、再資源化に向けて努力している事業者が増えてきている。自然サイクルを有効利用するためには、例えば農業分野では、農薬をできるだけ使用しない農業に転換していく努力、単一作物の大規模栽培を控え、小中規模で多品種栽培的な集約的農業への転換等が必要で、農業の生産構造や流通機構に手をつけていく必要性も出てくる。無論、その土地の気候風土に適した独自の作物が尊重され、栽培されることは言うまでもない。(注6)

(注)

- (1) 吉澤淑著『醸造・発酵食品の事典』、朝倉書店、2002年（前掲注7と同じ）
- (2) 西谷尚道「酒と調理」『日本調理科学会誌』30(2)、1997年、184-190頁
- (3) H.Ishid et al. “Molecular cloning and overexpression of flea gene encoding a fucose-specific lectin of *Aspergillus oryzae*” *Biosci. Biotechnol. Biochem.*, 66(5), 2002, p1002-1008
- (4) 中村幸宏 他「麹菌チロシナーゼで製造したメラニン前駆体による新規染毛料の開発」『生物工学会誌』第90(3)、2012年、115-121頁
- (5) Masuda, Y et al. “TLR ligands of *Lactobacillus sakei* LK-117 isolated from seed mash for brewing sake, are potent inducers of IL-12” *J. Biosci. Bioeng.*, 2011, 112 p363-368
- (6) 「生物多様性と農業(冊子)」、環境省自然環境局発行、2008年

## 第6節. 分析視角としてのビジネス モデルの考案

アンケートで問うたビジネス モデルの考案に当たっては、産業とビジネス営利企業との避けがたい矛盾を指摘したT. ヴェブレン (Veblen) (注1) の問題提議をわきまえた。ここでいうビジネスは、いわゆる私的営利に資するための経営活動や、流通は絶え間ない欲望の創出によるそれを指しているのではない。すなわち、語彙がフランス語のindustrieux (industrious 勤勉な) に由来する産業IndustryがビジネスBusiness enterpris・営利企業によって凌駕・支配されるといふ一方的な関係ではなく、ビジネスが「生氣」(animates) を吹き込むことで、産業とビジネスが相互 (mutualual) に作用・変換しあう点に着眼するのである。略儀ながらビジネスモデル

の設問は、こうした視点を前提に考案したものである。

また、先に流通はマーケティング力と置き替えてもよいとしたが、マーケティング活動は、絶え間ない欲望の創出による利潤極大化を意図するのではない。社会的貢献を織り込んでの経営活動・マーケティングを命題とするのである。この視点に関してフィリップ・コトラー（注2）のこトバを借りれば、開発途上国などの人々が購入したくてもできない状況にこそ、マーケティングの意義と役割があるといわなければならない。それはコトラーのいう「マーケティング1.0」（大量生産・大量販売）および「マーケティング2.0」（個性化・多様化への対応）から、相手への心遣いが信頼関係を築く社会的貢献のための「マーケティング3.0」へのシフトを命題とすることに他ならない。

ともあれ、アンケート調査に盛り込んだ「三点セット」をめぐる事業展開・ビジネスモデルに関する設問の意図は次のようである。

## 1. 農業・水産加工業、酒造業・製菓業・健康食品産業、伝統の地場製造業

### (1) 当該地域の自然資源と循環型環境ビジネス

—— 農業・水産加工業、酒造業・製菓業・健康食品産業 ——

「三点セット」のうち、自然資源とその活用がエコロジカルな対応となっているか否かは、大いに関心を寄せるところである。そこで用意したのは **(A)** 「当該地域の気候・風土を生かした（資源の再生や）と循環型環境ビジネスの展開」の実施状況についてである。また循環型ビジネスには、再生可能エネルギー産業にみられる協働システムを含め、多種多様な取り組みがなされており、具体的例を自由記述で求めた。

同じく自然の資源に軸足を置くモデルだが、農業をはじめ循環型環境ビジネスの普及・促進には、実際の体験学習を通じた自然環境への理解が前提と考えた。そこで考案したのが **(B)** 「遊び・学習などを通じた自然環境・農林水産物・生活文化への理解を図り、顧客の確保や消費の拡大につなげる」か否かである。

### (2) 新技術・技術革新への取り組み

イノベーションが産業に「生氣」をもたらした新たな時代を切り開く。ここでは新しい技術としてバイオテクノロジー、生物多様性、ITの活用をとりあげ、その知識・技術集約産業と大学・企業等の研究機関との連携・産業クラスターの推進などに着目する。具体的には、**(C)** 「バイオテクノロジーによる品質改良や新しい作物の生産（バイオテクノロジー・発酵技術による改良・新製品の生産）」{( ) 内は酒造・製菓・健康食品業でのワーディング}。**(D)** 「生物多様性をもつ化学成分や機能を生かした新素材および新しい商品の開発」。**(E)** 「ITを活用した効率的な生産システムの構築」。**(F)** 「大学・企業等の研究機関との連携・産業集積の推進」への取り組み如何をたずねた。

### (3) 技術力・商品力・ブランド力と事業展開の地平

伝統に裏打ちされた技術力とその稀少性をもとにした商品力・ブランド力は、長寿企業がその命脈を保ってきた所以でもある。同時に、長寿企業にあっては一部技術革新を取り入れながらも本業を軸に事業展開してきた事実も見逃せない。本業にもとづく革新性こそが伝統なのである。その辺りを確認すべく表現したのが **(G)** 「価格競争に迎合せず（伝統的な技術・技能をもとに）技術力・商品力・ブランド力を磨く」である。

技術力・商品力などに裏づけられた製品・商品の稀少価値による流通の好例には、中小企業が多いイタリアの皮革製品があげられる。そこでは需要の基盤を常連のクライアントを囲い込むな



かで、一定の流通・顧客を確保してきた。このしくみは、ロングテールなどネットワークによる「範囲の経済性」として置き換えてもよいのではあるまいか。そこで策定した質問が **(H)**「常連のクライアントやサポーターを重視しつつ、広範囲にわたるネットワーク化で、流通・販路を確保する」である。

さらに、かかる技術力、商品力を基盤に据える地域の産業・企業における **(I)**「伝統の技術・技能を継承できる人材の積極的育成」の重要性は多言を要しない。

#### (4) 流通の確保・拡大に資する経営多角化および他の地域との連携

素材や伝統の技を生かしながら、多角化とイノベーションを推進し、新たな需要を創出するビジネスモデルも注目に値しよう。日本酒の発酵技術の応用にみられる化粧品、地場の天然素材・伝統の生活文化を掘り起しつつ応用した健康食品産業の可能性などは、その好例であろう。多角化を交えた動態にあって課題となるのは、多角化にまつわる新たな製品・商品の開発、顧客のニーズや価値に応じた機能・仕様やデザインの創意工夫、原材料や部品の調達などであり、ものづくりを本業とする企業がどう販路を開拓するかである。いわば販路の開拓、受注生産にどう対応し、どう流通させるかが問われるといえよう。

前掲の商品開発および多角化、流通の確保・拡大に資する課題を織り込んで提起した設問は、次のとおりである。**(J)**「他の地域産業との技術提携・コラボレーション（経営多角化の積極的推進）」。**(K)**「本業のものづくりに特化し、販売はOEMやネット通販会社に委託」。**(L)**「当該地域の同業者との協業化・グループ化による共同受注、取引先・市場の開拓・拡大」。

どのように流通させるかの課題に関して、注目されているのは情報ネットワークにおけるビッグデータの活用（注4）である。ビッグデータの活用によるネットワークが復興への歩みで注目されている。そこでは膨大なデータが蓄積されるなかであって、「ハブ コネクター」と称される企業同士を結びつける役割を担う組織・企業が存在しており、それが流通の動向に少なからぬ影響を及ぼしているようだ（注3）。流通の如何は大消費地にある企業との一次取引数が鍵となるのが、震災でいち早く復興した石巻などの水産加工会社の例で実証された。そのような視点を援用して、**(M)**「大都市の一次取引先」がどのくらいあるかを、「ハブ コネクター」とそれによる業績・売上動向の代理変数として、フェースシートで訊ねた。

#### (5) 海外進出への取り組みとそれに伴う新たなライフスタイルの提案

成熟する国内市場にあって、海外進出・輸出は時代の趨勢とあって過言ではない。かかる動向を睨んで、流通・販路にまつわる事業展開を、下記のNとOの設問によってとらえた。**(N)**「顧客創造および海外進出・輸出に向けた仕様・製法・加工、デザインの改良や新しいライフスタイルの提案」。**(O)**「蓄積した技術力をもとに流通のノウハウをもつ海外現地企業に販売委託し、多様な顧客ニーズに柔軟に即応」、がそれである。

**(6)** 厳しい経営環境にあって、金融機関も自らの生き残りをかけて融資先企業を選別せざるをえなくなっている。そうした動向において、資金調達を地元の金融機関のみならず、ネットワーク社会の利点を活かし広く一般市民などから投資を仰ぎ、地域産業の活性化や復興に役立てようとする動きが散見される。かかる問題意識で提起した **(P)**「一般市民やクライアントからの拠出・投資による事業展開」への問いかけは、企業市民的なスタンスでの社会貢献を織り込んだ新機軸と新たな共助としての可能性を探ろうとするものである。

## 2. 温泉観光地におけるホテル・旅館等——その経営方針・戦略

豊かさの享受を具現・体感するものとして、かつまた経済成長の新たな源泉として余暇の開発



を待望しつつ拡大してきた温泉観光業はしかし、かつてのような“団体さん”を中心とした大量生産方式や時間に追われた“てんこ盛り”の見学やショッピングといった大衆レジャーのスタイルをそのまま延長しただけでは済まされなくなった。

また、温泉・観光資源に胡坐をかき、安閑と客を待ち、単に“新鮮な地のもの”を売り物にし、さほど加工・付加価値を付けずに提供する料理だけでは、超少子高齢時代の今日、その先の展望は望めない。新たな地平を切り開く需要創造が不可欠であり、新機軸としてのビジネスモデルが強く要請される。

「三点セット」を基底に、新たな需要創造による温泉観光地の活性化に向けた戦略としてのビジネスモデル、ないし事業展開のゆくえを探る方途として考案したのが、次の選択肢であった。投げかけた設問（提示したビジネスモデルないし経営方針）を手がかりに温泉観光業は、どのようなシナリオを描いていくのかを把握しておきたかったのである。

### (1) コストパフォーマンス、ホスピタリティ、劇場化

(A) 決して容易ではない温泉観光業にあって、その活路を切り開く契機として、まず想定できるのは固定的コストの削減をはじめ効率的・合理的に収益率を確保する経営・方針であろう。このモデルを浮き彫りにする形で設けたのは、「夕食バイキングなど低価格でのサービスによる合理化」への対応である。いささか誇張した嫌いがあるものの、低料金での集客を可能にする「規模の経済性」を前提したこのモデルを「コスト・パフォーマンス」と略称した。

(B) 次に想定したのは、上記の(A)とは対極をなすといってもよい「ホスピタリティ」重視のモデルである。個人客を主なターゲットにするそれには(ア)「価格が高くても“おもてなし”で稀少価値を保つ」か否か、(イ)そして「クライアント(リピーター)を重視し、特典などで囲い込む」施策を行っているか、として問うた。ホスピタリティー・サービスの追求は、そのきめ細かなサービスゆえに時間・労力・費用を要し、増収・増益に結びつくとは限らない面がある。とはいえ、常連のクライアントを高い確度で担保でき安定した経営につながる。

(C) 三つ目は、おもてなしのノウハウを従業員教育で徹底し、それを基本としつつも非日常を体感できる娯楽を加味したかたちで劇場化するモデルである。前掲(B)の弱点を「館内を朝市など街に見立てたり、アミューズメント性を高めたりする」ことで、集客増加による増収・増益を図るのである。但し、これは大規模経営で成り立つものであるのを前提にしておかなければなるまい。けれども、ここに至るには、その経営努力とともに評判が評判をよび「ネットワークの外部性」が功を奏したと考えられる。

### (2) 成熟化時代の価値創造と地域間連携など

(D) 市場が成熟化してきた段階では、個性化・差別化で活路を見出す例が少なくない。それを中小企業同士や地域ぐるみでアピール(流通)し、ひいては地域の再生・活性化につなげる事例がある。個性化・差別化のセールスポイントは、「地産地消(Eat Locality)」、つまり当該地域ならではの食材、特産物・工芸品であったり、テーマ性や物語性の演出であったり、いわば顧客価値の創造をさす。それらを縦糸とすれば、体感・実感・共感をキーワードとして横糸で編む戦略がくりひろげられる。この含意を質問紙で表現したのが、(ア)「地産地消をもとに地域ぐるみでレシピやグッズを開発」、(イ)「パワースポット、巡礼など物語性やテーマ性の演出」の実施度合である。

(E) 地域ぐるみの協業あるいは協働はさらに、「他の(温泉)観光地との連携」によって集客や顧客価値に対応することもできよう。すなわち、物語性やテーマ性は当該観光地だけでなく他の地域との連携・ネットワークがあって実現されるのではあるまいか。JR東日本のキャンペー

ン「松島—中尊寺—山寺」といった「芭蕉の奥の細道めぐり」はその好例といえよう。

(F) 国内の宿泊・観光客が頭打ちになる中で、今後さらに増加が期待され、「アジアからの観光宿泊客の積極的取り込み」への比重は避けがたいと考えるところも多い。中国や東南アジアからの観光宿泊客に多くみられるのは、名所やショップを限られた時間・スケジュールで活発に行動する場面である。それはゆったりと過ごすバカンスではなく、点と点を結ぶレジャーのスタイルといってよい。そうであれば、戦略的にも戦術的にも他の温泉観光地との連携は欠かせないであろう。

### (3) 滞在型ビジネスモデル

最後に考案するビジネスモデルは滞在型である。これには (G) 「滞在型リゾートとしての事業展開」、(H) そして湯治の伝統・温泉療養をもとに、「医療・健康産業との連携強化」を図るタイプがある。この2つが、どのくらいの温泉観光地のホテル・旅館から選択されるかは、知りたいところである。

「三点セット」をもとに設計した上記1および2の設問を通じたビジネスモデルの構想においては、生活文化に根ざした資源の掘り起しとそれらの創意工夫・品質向上が不可欠であり、技術力に裏打ちされた市場価値やブランド力をどう流通させるかが問われる。地域産業活性化への方途には、ネットワークによる「範囲の経済性」、拠出ファンド、組織主体とその人材育成が鍵となる。以上の分析視角で貫かれる課題は、組織力（リーダーを含む）や人材の定着・育成、さらには人的ネットワークであろうが、それは考察すべき今後の課題としたい。

(注)

- (1) T.B.Veblen., "The theory of the Business Enterprise", Charles Scribner's, and Sons, 1904, reprinted 1978 Transaction Publishers)
- (2) F. コトラー 『コトラーのマーケティング3.0——ソーシャル・メディア時代の新法則』 朝日新聞出版、2010年 19頁
- (3) 鈴木良介 『ビッグデータ・ビジネス』 日経文庫、日本経済新聞、2012年
- (4) <http://www.nhk.or.jp/special/2013/0908/index.html>



## 第Ⅱ部

### 新たなビジネスモデルとしての展開



## 第3章. 調査対象事業所の動態

### 第1節. 農業生産法人・水産加工業など

#### 1. 設立年、業態、所在地

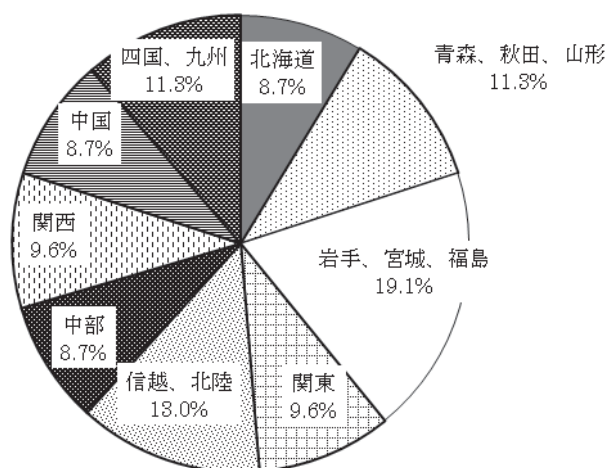
540社・所の農業生産法人および農業団体、そして水産加工企業および水産団体を対象に実施したアンケート調査には、115社・所から有効回答が寄せられた（回収率：21.3%）。その基本的属性は、以下の通りである。

①設立年は1980年～1999年が全体の1/3（33.9%）を占め、次いで1960年～1979年設立が25.2%であった。農業生産法人が多かったためか、2000年以降の設立も22.6%と見逃せない比率であった。なお、全体の平均設立年は1984年であった。

②また業種・業態については、回収調査票のうち農業法人が62.6%、水産団体・水産業加工業が27.8%、農業団体・協会が8.7%という構成であり、農業が多く、農業関係事業所と水産加工事業所との比率はおよそ3対1であった。

③対象事業所の地域ブロック別（所在地別）では、恣意的に東北地域の事業所を多く対象にしたこともあり（全体のおよそ2割）、東北地区からの回答が3割を占めている。殊に岩手、宮城、福島県の3県で19.1%の回答が寄せられたのは、本調査の目的にかなうものでもあった。東北以外では信越・北陸がやや多く13.0%であったが、他の地域ブロックは8%強から10%弱であった。（図表3-1）

図表3-1 対象事業所の所在地 (N=115)



#### 2. 従業員規模と業種・業態

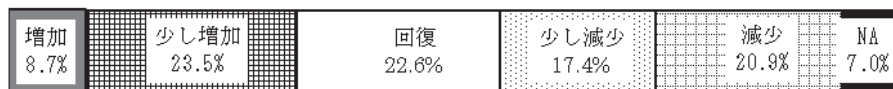
①従業員規模の分布状況に関して、全体では10人未満が34.8%、10～29人が30.4%、30～49人が12.2%、50人以上では20.9%といった構成で平均従業員数37.5人であった。農業団体、農業生産法人、水産加工業などを対象にしたことからすれば、この従業員規模は概ね妥当な構成といえよう。

②ちなみに業種・業態別とのクロスで平均人数をみると、農業団体が73.75人、農業生産法人は40人ほど、水産業では37.5人を数える。なお、従業員数50人以上の農業生産法人も22.2%あった点は注目してよい。

### 3. 農業生産法人および水産加工業の企業業績への所感

①東日本震災時と比べた現下（3年経過）の業績・売上高・収益の動向に関しては、「増加」が8.7%と少ないものの、「少し増加」（23.5%）や「回復」（22.6%）が顕著であり、景況感は改善に向っているのがわかる。とはいえ、「減少」（20.9%）や「少し減少」（17.4%）（都合38.3%）も見逃せず、なおも業績回復・復興が容易ではない事業所が少なくない実態を確認しておかねばなるまい。（図表3-2）

図表3-2 東日本大震災前と比べた業績・出荷高・収益の動向  
(N=115)



②図表には提示してないが、売上・出荷動向などを業種・業態別に把握しておこう。農業団体では「少し増加」と答えた比率が5割に達しており、「減少・少し減少」は皆無であった。ところが、農業法人では「増加」と「少し増加」を合わせて4割強をみる一方で、「少し減少」と「減少」は29.2%と3割に迫る。ただ「回復」が26.4%あり、農業生産法人に関しては出荷高が上向き傾向のように思われる。

他方、水産業では「増加」と応じた事業所は皆無であった。「少し増加」でも9.4%と少なく、「回復」も15.6%にとどまっている。それに対し「減少」が43.8%にもぼり、「少し減少」の25.0%を合すると7割弱を占める。いまなお低迷を脱しているとはいえない水産加工業の様相が浮かび上がる。

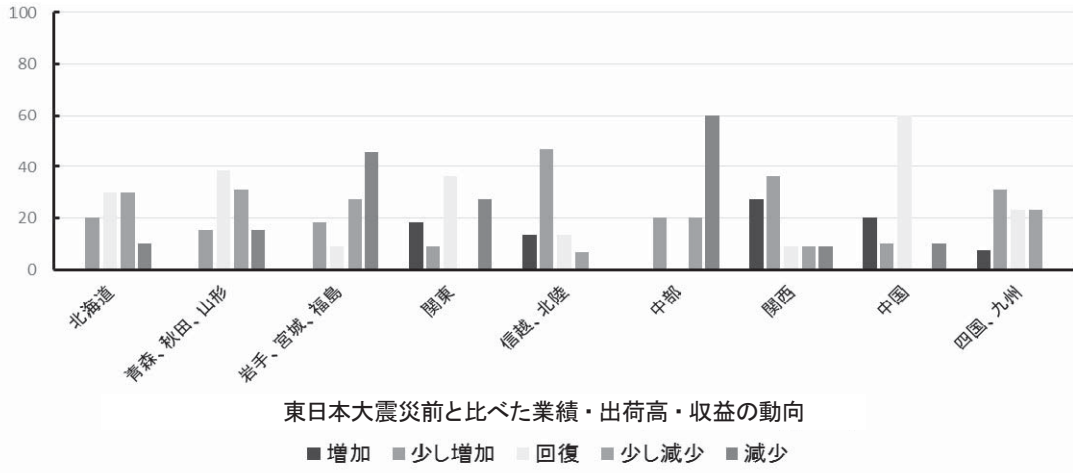
③地域ブロックの差異によって業績動向はどうなのだろう。図表3-3の棒グラフで表したように、震災地域をはじめ景況感にはまだ模様が見てとれる。関西、信越・北陸、関東で業績好転が顕著である。逆に「減少」が目立つのは中部および震災地域3県である。

中部における「減少」の事由に関しては、このデータだけではよくわからないが、問題は被災3県の水産加工業である。

水産業の復興には、瓦礫やごみの除去をはじめ環境・インフラストラクチャーの整備拡充、水揚げした漁港の復旧事業、養殖施設の再整備、船舶・同関連機器の改修問題、水産加工工場の再建、離散者の多さによる人手不足、従業員の帰還と受け皿としての雇用問題、再建資金の調達、風評被害などといった課題が依然として山積している。岩手・宮城・福島における震災前と比べた水産業の操業率は、2013年で4割程度にとどまっており、業績回復・復興への道のりの厳しさが改めて伝わってくる。

図表3-3 地域別にみた農業生産法人、水産加工業の業績・出荷・収益動向

(n=91) (%)



## 第2節. 酒造業・製薬業・健康食品産業の特徴

水、米、薬草など天然資源をもとに、技術・技能が歴史的に培われ伝統的生活文化として流通・需要され、長くその命脈が保たれ、かつ技術革新と高付加価値化と相まって新たな事業展開をみせる酒造業、薬品業、健康食品は、「三点セット」の典型的な産業であり、将来への可能性を描きあげるに足るモデルとあってよい。

こうした観点から酒造業、製薬業、健康食品業550社に対し、ビジネスモデルなどについて往復はがきでアンケート調査を実施した。その結果、117社（回収率21.3%）から有効回答が寄せられた。

### 1. 長寿企業の業態——伝統産業としての酒造業

#### (1) 業種別構成

まずは回答企業の業種別構成をとらえておこう。図表3-4に示したごとく、酒造業が全体の70.9%を占め、薬品は17.1%、健康食品が19.7%といった割合であった。酒造業は地域産業の一典型であること、また、東京をはじめ巨大都市に本社をおく薬品企業にではなく、地方を拠点とした中小規模の薬品業を多くサンプリングしたこともあって、調査票の発送が酒造業に比べてやや少なかった。

図表3-4 業種 (N=117)



なお、本アンケートでは残念ながら、薬品業および健康食品産業での宛先不明が少なくなつた。この2つの産業での芳しからぬ回収率は、こうした事情を映し出す構成割合となつてしまつた点を付記しておく。

## (2) 酒造業で目立つ長寿企業、戦後創業が多い薬品業および健康食品業

①日本は世界で最も長寿企業が多いとされる。それを裏づけるように、本調査でも図表3-5で示した通り、1800年以前の創業の企業からは16.2%もの回答が寄せられた。その多さに改めて驚きと畏敬の念を禁じ得ない。また、1801～1900年創業の企業は24.8%にもものぼる。この2つの年代を合わせた伝統ある企業、つまり1900年以前からある企業は、実に4割に達する。さらに、戦後1946年からの創業については、1946～1959年が21.4%、1960年以降の設立が15.4%で、合わせて36.8%を示す。

長寿企業の命脈を支えてきたのは、いかなる要因があるのだろうか。その視点も織り込みながら、「三点セット」にまつわるビジネスモデルの動態を以下で考察していきたい。

上記の創業年代の分布からいえば、昭和前半（1925～1945年）を挟んで、およそ江戸時代および明治時代からの創業と、戦後の設立との2つの山をみてとれる。前者の長寿企業には酒造業が、後者には薬品業や健康食品業が比較的多いよう見受けられる。その辺りを、図表3-11の設立年代と業種とのクロス集計で確かめておこう。

②やはり長い歴史のある企業には酒造業が多く顔を出していた。なんと1800年以前の設立が22.9%も名を連ね、1801年から1900年の創業にも33.7%の企業が登場し、1900年以前（江戸時代および明治時代）の創業が約50%を占めているのである。これは驚きであるとともに、改めて世界に誇る長寿企業が身近に存在しているのを再認識する。これは本研究のフレームワークである「三点セット」の典型を示したのもでもあろう。

図表3-5 業種と設立年

(社・所、%)

	合 計	～ 1800年	1801～ 1900年	1901～ 1925年	1926～ 1945年	1946～ 1960年	1961年 以降	無回答
全 体	117 100.0	19 16.2	29 24.8	16 13.7	7 6.0	27 23.1	16 13.7	3 2.6
酒 造	83 100.0	19 22.9	28 33.7	13 15.7	5 6.0	10 12.0	6 7.2	2 2.4
薬 品	20 100.0	0 0.0	0 0.0	3 15.0	1 5.0	11 55.0	4 20.0	1 5.0
健康食品	14 100.0	0 0.0	0 0.0	1 7.1	0 0.0	7 50.0	6 42.9	0 0.0
そ の 他	10 100.0	0 0.0	1 10.0	0 0.0	1 10.0	5 50.0	3 30.0	0 0.0

一方、薬品では1900年以降がほとんどであり、戦後の復興期から経済成長への「離陸期 take-off」（1946～1959年）に起業された企業が4割にのぼる。

健康食品もまた、「離陸期」（40.7%）の設立とともに、1961年以降が56.3%を占め新産業であることがわかる。（図表3-5）

## 2. 酒造、薬品、健康食品業の従業員規模

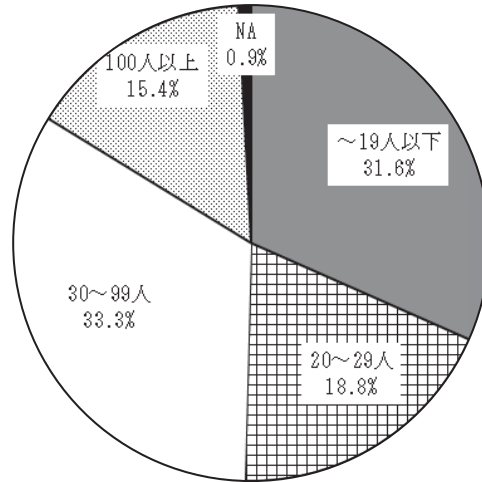
従業員の規模別構成を図表3-6でみると、パートタイマーや杜氏・蔵人などの季節従業員も含めて、従業員数19人以下が31.6%、20～430人で18.8%を示す。この2つのグループ、つまり30人以下が50.4%占めているのがわかる。さらに、30～99人規模では全体の1/3（33.3%）ほど、100人以上は15.4%見受けられるにすぎず、総じて中小企業が多い。これは、酒造業をはじめ長



### 第3章. 調査対象事業所の動態

くその命脈を保ってきた所以の一つとしてあげられる“身の丈に合った組織形態・経営”が、その家訓とともに貫かれていることを物語るようだ。

図表3-6 全従業員数 (N=117)  
平均 63.9人



#### 3. 卸・小売業の有無

酒造業、製薬業、健康食品業の全体で72.6%が卸・小売業を併せて営んでいる。この業種・業態は、最終消費財としての特徴を兼ね備え、常連のクライアントをはじめとして流通あって産業の性格を示すものといえよう。

なお、図示はしてないが、設立年（創業年次）1900年以前の企業で、卸・小売業にも携わっている割合が78.9%～79.3%もある。ただし、1901～1925年の創業の62.5%や1946～1960年のそれでは66.7%と、先の伝統ある1900年以前創業の企業に比べて、卸・小売業がやや少なかった点を付け加えておく。

#### 4. 酒造業・製薬業・健康食品業の景況感

酒造および醤油・味噌醸造の老舗企業においても、東日本大震災に見舞われ壊滅的被害をうけた。にもかかわらず、酒造業では陸前高田市の酔仙酒造、大槌町の赤武酒造、気仙沼の男山本店が、醤油・味噌では陸前高田市の八木澤商店およびヤマニ醤油、石巻市の藤勇醸造（一部製造所が転居したとしても）で、再生・復興を成し遂げつつある。また、石巻市の高橋徳治商店および白謙蒲鉾店などの老舗水産加工会社も目を見張る復活ぶりである。しかし極めて残念であるが、福島県浜通りの老舗酒造（双葉郡浪江町の鈴木酒造店および上田本家、双葉町の富沢酒造店）などは、津波で酒蔵が全壊したのみならず原発避難を余儀なくされている。かかる苦汁の実態を直視しないわけにはゆくまい。（注）

①ともあれ、東日本大震災前と比べた景況感をみておこう。業績・出荷高・収益が「増加」したのは9.4%で、「少し増加」の26.5%を含めても35.9%であった。ただ「回復」と応じた企業が22.2%見受けられた。一方、「少し減少」「減少」の企業は41.0%にのぼっている。加重平均値をとってみると、0.87と必ずしも高い値ではなかった。依然として厳しい現実を看過するわけにはいかないが、上向きの階は見受けられる。（図表3-7）

図表3-7 東日本大震災前と比べて業績・出荷高・収益の動向(N=117)

増加 9.4%	少し増加 26.5%	回復 22.2%	少し減少 23.9%	減少 17.1%	NA 0.9%
------------	---------------	-------------	---------------	-------------	------------

②酒造、薬品、健康食品のいずれも5割以上が「増加」あるいは「回復」しており、特に薬品の業績・収益「増加」25%が目立つ(図表3-8)。製菓業をはじめ健康食品業が業績を伸ばしつつあるのは、高齢社会を背景に健康への関心・価値が重視される動向と無縁ではないように思われる。また酒造業でも、かかる社会構造の変化や消費者ニーズへの対応に努力しているのがうかがえる。それについては後述することになる。

他方、「少し減少」「減少」とした企業では、いずれの業種でも35.0%～43.4%あり、3業種全体での平均値40.0%と相違は少なかった。3業種のなかで、とりわけ低迷している業種を特掲するまでには至らなかったのである。

図表3-8 酒造業・製菓業等における業績・出荷高・収益の動向 (社、%)

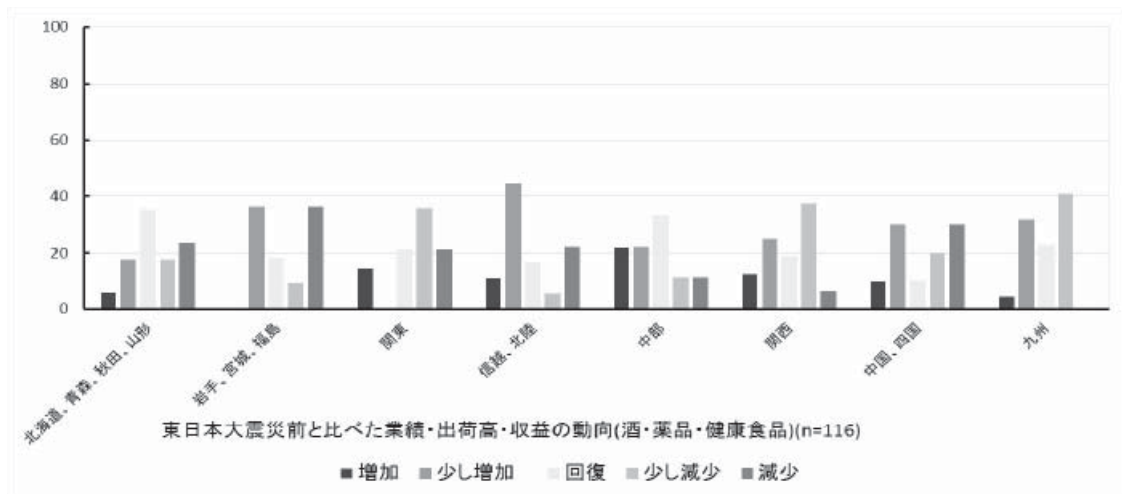
		合計	F 6 東日本大震災前と比べて業績・出荷高・収益の動向					無回答
			増加	少し増加	回復	少し減少	減少	
全体		117 100.0	11 9.4	31 26.5	26 22.2	28 23.9	20 17.1	1 0.9
F 3 業種	酒造	83 100.0	6 7.2	23 27.7	18 21.7	22 26.5	14 16.9	0 0.0
	薬品	20 100.0	5 25.0	2 10.0	5 25.0	4 20.0	3 15.0	1 5.0
	健康食品その他	23 100.0	1 4.3	6 26.1	6 26.1	6 26.1	3 13.0	1 4.3
	無回答	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0

③地域ブロック別にみた景況感についてはどうであろうか。図表3-9には、8つにブレイクダウンした地域ブロック別の企業業績・出荷高・収益に関する過去3年との比較が描かれている。なお、北海道からのサンプルが少なかったため、このグラフでは青森・秋田・山形と一緒に集計した。

地域別では、被災地三県のみで「増加」と回答した企業は無く、「減少」と回答する企業が目立つ(36.4%)。「減少」は中国・四国(30.0%)、信越・北陸(22.2%)、関東(21.4%)にも見いだせるが、「増加」や「回復」も少なくない。個々の企業による好況感と不況感が混在している。まだら模様は、被災3県においても「少し増加」が少なからずあった(36.4%)。「少し増加」の応答からは、復興への階を確かに感得できる。

図表3-9 酒造業・製薬業等における地域別の業績・出荷高・収益の動向

(n=116) (%)



(注) 横澤利昌編著『老舗企業の研究』(改訂新版)、生産性出版、2013年、22～26頁

### 第3節. 金属・機械、繊維、眼鏡フレームなど伝統技術産業

#### 1. 伝統技術産業の業種別内訳と創業年代

郵送調査した対象数がそもそも少なかったため、回答企業は70社と100社に満たなかった。これは多岐にわたる伝統技術・伝統工芸について、容易に調査項目が集約できなかったことや、先走った感のある質問事項が馴染むものでなかったことがある。それらの要因が産地を特定する契機となり、少なかった点として記しておこう。

①有効回答70社における業種別内訳は、金属・機械が51.4%、繊維が32.9%、眼鏡フレーム等が15.7%といった構成であった。(図表3-10)

図表3-10 伝統技術産業の内訳 (N=70)

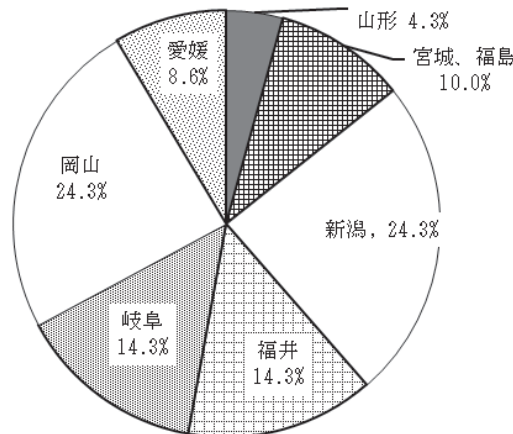


②創業年代の構成では、1960年～1979年の戦後高度経済成長期の設立が42.9%と最も高い比率を占めているが、戦前からの企業も18.6%あった。そして、1980年以降の比較的新しい企業は24.2%あった。(図表省略)

③所在地(産地)別の分布は図表3-11に表示した通りであるが、所在地と業種のクロス集計をまつまでもなく、伝統技術の産地を特定したことから概ね類推することができる。すなわち、24.3%と最も多い新潟県のそれは三条・燕の金物業である。次いで多い岡山県の24.3%は倉敷などのデニムなどの生産をさす。福井県の鯖江のメガネフレーム業と岐阜県関市の刃物生産業はともに14.3%であり、愛媛県の8.6%はタオルの産地・今治を示す。

なお、宮城県および福島県の10.0%は産地を形成しているわけではないが、機械・金属業を中心にサンプリングしたことが影響したように思われる。

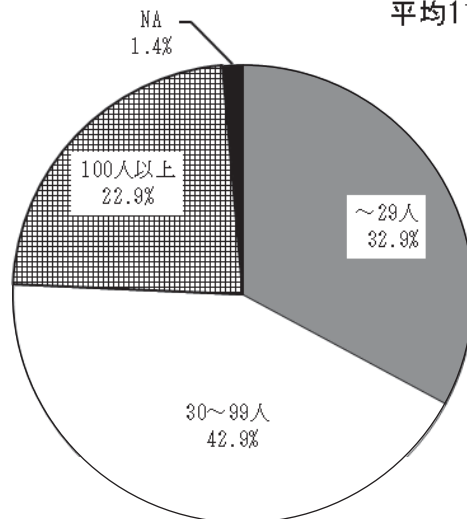
図表3-11 伝統技術産業の所在地 (N=70)



## 2. 従業員規模と卸・小売業との兼業

①回答70社における平均従業員数は114.7人であった。これは22.9%を表した100人以上の企業の内、300人以上の企業が僅かでもあったことが影響している。しかし29人以下の企業が3割あり、30～99人規模の企業が4割強であった。(図表3-12)

図表3-12 伝統技術産業の全従業員数 (N=70)  
平均114.7人



②図示は省くが、金属、繊維、眼鏡フレームなどの伝統技術をもった企業では、規模が大きくなるにつれ製造のみならず、販売も併せて行っている企業が少なくない。本アンケートでも、64.3%の企業が製造販売の業態であるという。この6割強の比率は、前出①にみたように30人以上規模の企業が65.8%にのぼることと概ね対応するものといってよい。

## 3. 伝統技術産業における業績・出荷高等の動向

東日本大震災と比べた目下の景況感は、先に触れた酒造・製薬・健康食品業の景況感とほぼ同じような構成割合をみせている。すなわち、「少し増加」を加えた「増加」の企業は35.7%であり、「回復」も2割あった。とはいえ、「少し減少」の28.6%を加算した「減少」は42.9%もあった。「減少」した企業では、東日本大震災の後遺症を引きずっているというより、価格競争にさ



### 第3章. 調査対象事業所の動態

らされての収益率鈍化や需要不足にまつわる要因が横たわっているのが読み取れる。(図表3-13)

図表3-13 東日本大震災前と比べた業績・出荷高・収益の動向  
(N=70)



## 第4節. 温泉観光業

温泉観光地のホテル・旅館及び当該観光協会・温泉組合等の団体を対象（但し、沖縄のリゾート地域も若干含めた）とした本調査では、154社から有効回答が得られた。その内訳はホテル・旅館が106社（68.8%）、観光協会・団体は48所（31.2%）であった。

### 1. 存続の基盤としての温泉・観光資源と所在地域など

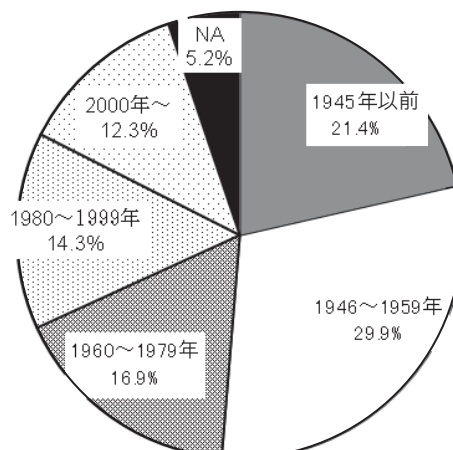
#### (1) 創業年と所在地など

①戦前からの設立・開業と答えた事業所が21.4%であり、戦後の復興・「離陸期」に当たる1946年～1959年からの創業が3割に迫っていた。これら2つの時期で創業・開業したホテル・旅館が5割を上回り、比較的長い歴史を歩み老舗旅館として存続してこれたのは、温泉という天然資源あつての経営であることを改めて認識させられる。

また、高度経済成長に伴う豊かさは余暇の活用や温泉・観光ブームと相まって、大衆消費社会が到来したが、この時期の1960年代～1973年に設立されたとするのも16.9%あった。加えて、成熟社会に向かおうとする1980年～1999年の開業が14.3%みることができる。この比率はバブル景気と無縁ではないように推察する。

こうした設立年にみる温泉ホテル・旅館が、今後どのような運営をしようとしているのかを明らかにしていきたい。恐らく温泉資源や地域の新鮮な食材を中心にした経営だけでは済まさない動向が浮かび上がるのではあるまいか。(図表3-14)

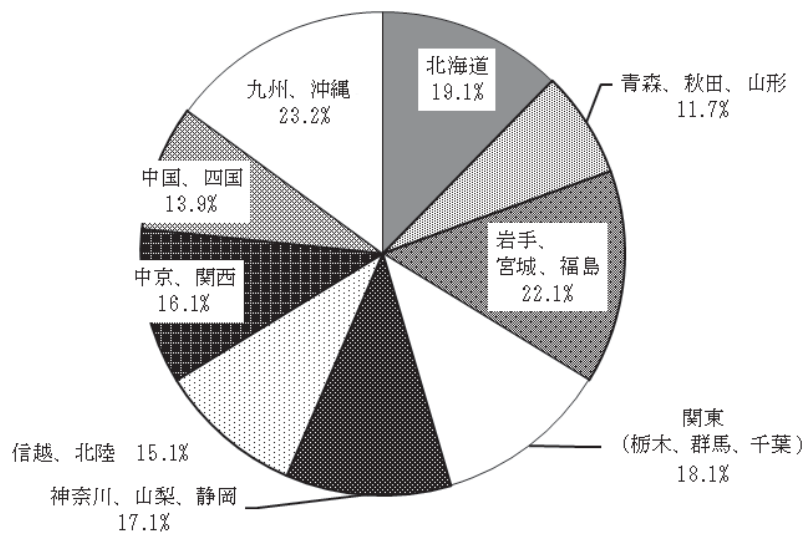
図表3-14 設立年 (N=154)



②次に、温泉ホテル・旅館等の所在地の分布を図表3-15でみてみよう。今回の調査では東北6県にあるホテル・旅館・団体を全体の2割を占める形で対象選定した。このため、東北6県では33.8%にもぼった。そこで、東北地方については比較的被災が少なかった青森・秋田・山形の3県と、岩手・宮城・福島とを分けてブレイクダウンした。前者は11.7%であり、後者の被災3県は22.1%を数えることができた。

上記のねらいを考慮した上で改めて所在地をみると、九州・沖縄が23.2%とやや多い。とはいえ、概ね各地域ブロックとも万遍なく回答が寄せられたといってよいだろう。

図表3-15 所在地 (N=154)



## 2. 業態および従業員構成

### (1) 業態

ところで先に触れたように、調査対象はホテル・旅館だけではなく、温泉観光地の協会・組合などの団体にも調査票を郵送した。これは実際に生じている温泉観光地の盛衰を知見としながら、それぞれの地域での観光資源をもとに地域活性化にどのように取り組み、今後どう展開しようとするのかを知るために調査対象としたのである。

図表3-16 温泉観光地における業態 (N=154)



結果は図表3-16にある通り、回答154事業所のうち、ホテル・旅館が68.8%、協会・組合など団体が31.2%といった構成であった。

### (2) 従業員規模とその内訳 (非正社員比率を含む)

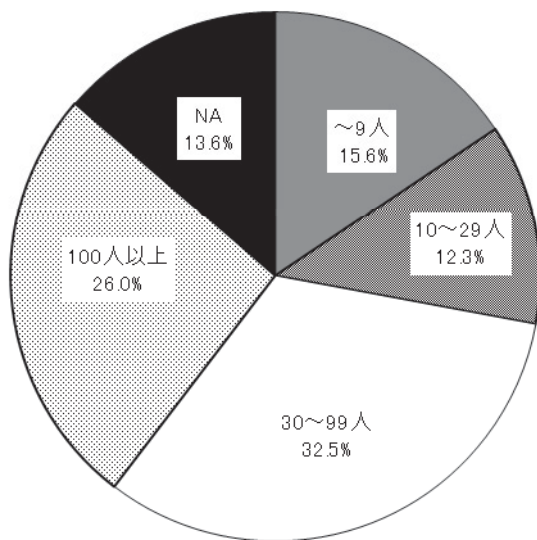
①図表3-17(1)に示した通り、回答事業所での平均従業員数は87.8人であった。この平均値は、客室収容人数が大きな比較的酒店・旅館を対象としたにもかかわらず、協会・組合が3割を占めていることにもよる。すなわち、従業員数が10人に満たない所が15.6%に達しているのがそれを裏づけるものといえよう。周知のように、ホテル・旅館は労働集約的であるが、収益率からす

### 第3章. 調査対象事業所の動態

れば従業員は多くない。したがって構成比で30～99人規模が32.5%と最も高いのは概ね妥当と思われる。また、100人以上のホテル・旅館が26.0%を示したのは収容人員数が多いところを意図的に選定した事由にもよる。

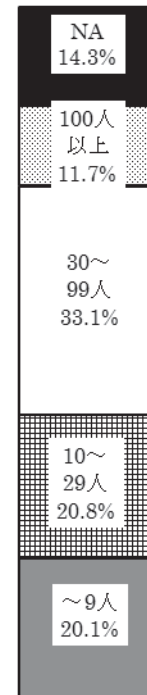
図表3-17-(1) 従業員数(N=154)

(平均87.8人)



図表3-17- (2)

その内、正社員の人  
(N=154)



②サービス業としてのホテル・旅館は、サービスの特性として常に新鮮なサービス・モノ・情報をリアルタイムで提供し（在庫が効かない）、需要の繁閑に対応して稼働率をあげなければならない。そのため就業（勤務）形態の弾力化と雇用形態の多様化がくりひろげられており、いわゆる「フロー型雇用」が少なくない。

平均従業員数87.8人における、正社員の平均人数は51.1人となって表れた。正社員数の構成割合に関しても30人～99人と回答したのが33.1%と最も高い比率であった。正社員数10人未満および10～29人のホテル・旅館がそれぞれ2割見受けられ、高いとはいえない正社員比率が浮き彫りとなっている。さらにいえば、正社員数が100人以上のホテル・旅館の正社員比率は11.7%と低下してしまう。（図表3-17-(2)）

けれども、図表には明示しなかったが、正社員比率が40%以下のホテル・旅館は14.9%にすぎず、正社員比率が61%～80%を示すホテル・旅館は25.3%に達している。なお、正社員比率の企業平均は61.68%であった。

## 第4章. 当該地域の自然資源と循環型環境ビジネス

—— 農業・水産加工業、酒造業・製菓業・健康食品産業 ——

### 第1節. 当該地域の気候・風土と循環型環境ビジネス

古来より日本では、自然に対峙しこれを克服するスタンスではなく、むしろ自然と融合し自然への畏敬の念を込めて、そこに宿る神をシンボリックに奉りながら共同体を形成し、地域（住民）を統合してきた。いわば自然の厳しさも優しさも受け入れつつ共生し、一体感や共属感情を育んできた。

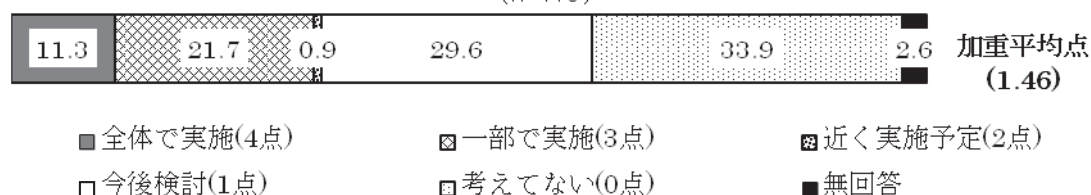
すなわち、まったく新規にあるいは経済効率や利益の最大化を主眼として建造する生産施設設備、生態系を崩すような大規模開発、そして化学肥料や遺伝子組み換えなどに依存する形での生産方式によってではなかったはずだ。今日、求められているのは在来の品種や自然に育まれた生活文化の掘り起し、当該地域の気候・風土を生かした農業の再生・蘇生なのではあるまいか。かかる取り組みはひいては、エコシステムや環境保全に結びつくであろうし、いうところの循環型環境ビジネスと称される農業のリニューアルへ地平を切り開く契機になると思料する。

こうした言い回しや楽観的な希望的観測は、農林水産業の現場を知らない、傍観者の一研究者のノスタルジックな絵空事に過ぎないのだろうか。気候風土や伝統の生活文化の良さを見直し、自然との共生への方向性を期待しての問いかけであったのだが、アンケートの結果は期待を裏切られたかのようだ。自然環境を生かした農業は、手間と時間がかかり、対費用効果を考慮しない悠長な思いつきのことなのだろうか。

#### 1. 農業生産法人および水産加工業における循環型環境ビジネスへの志向性

①ともあれ、農業生産法人および水産加工業にあっては、「当該地域の気候・風土を生かした資源の再生、循環型環境ビジネスの展開」にどう取り組んでいるのだろうか。調査結果を見てみよう。図表4-1によれば、「全体で実施」(11.3%)と「一部で実施」(21.7%)を合せて33.0%であった。一方、対極の「考えていない」も33.9%にのぼった。消極的姿勢とも受けとられかねない「今後検討」の29.6%を加算すると都合63.5%で、前者の「実施」比率のダブルスコアを示す結果であった。

図表4-1 農業生産法人・水産加工業にみる当該地域の気候・風土を生かした資源の再生および循環型環境ビジネスの展開 (N=115) (%)



いまだ1/3にとどまっている循環型環境ビジネスへの事業展開ではあるが、一昔前を回顧す



るとエコシステムへのコンシャスは確実に浸透しつつあるものと推察する。「今後検討」を消極的姿勢と見做したが、「今後検討」のなかから具体的に実施する事業所が増えてくるであろうことを確信してやまない。

②というのは、農業関係については4割ほどが「全体」・「一部で実施」しているからである(図表4-2)。減反政策や化学肥料による偏った微生物の土など、難題が横たわっているにもかかわらず、地域の自然環境とその蘇生に向けた着実な歩みを続けている姿が読み取れる。

事実、決して恵まれているとはいえない標高450mにある遠野市の「多田克彦農場」(1)では、土づくり(堆肥は植物の腐敗、堆きゅう肥は牛や馬の糞尿)や水(落葉を浸水してきた沢の水や牡蠣殻を敷きつめたミネラル配合と浄化した水)といった自然の力を生かしながら、ホウレンソウ、キュウリ、トマト、ナス、ピーマン、トウモロコシなどの野菜、そして各種の乳製品を生産している。こうした自然環境の循環・蘇生、腐敗から発酵にシフトした農業を営んでいる。また、同農場には直営の売店やレストランもあり、自然の恵みによる素晴らしさをアピールし続けている。

図表4-2. 当該地域の気候・風土を生かした資源再生や循環型環境ビジネス展開 (社・所、%)

	合計	当該地域の気候・風土を生かして資源の再生に取り組むなど、循環型環境ビジネスを展開					
		全体で実施	一部で実施	近く実施予定	今後検討	考えてない	無回答
全体	115 100.0	13 11.3	25 21.7	1 0.9	34 29.6	39 33.9	3 2.6
農業団体等	10 100.0	2 20.0	2 20.0	0 0.0	2 20.0	3 30.0	1 10.0
農業生産法人	72 100.0	10 13.9	18 25.0	1 1.4	20 27.8	22 30.6	1 1.4
水産加工企業等	32 100.0	1 3.1	5 15.6	0 0.0	12 37.5	13 40.6	1 3.1

③一方、かかる取り組みが農業に比べて低かった水産加工業にあっては、必ずしもなじむ設問ではなかった感は否めない。けれども、「育てる漁業」に不可欠な森林づくりは、漁業者だけで取り組むべき課題ではない。農林業—水産業—水産加工・販売業がトライアングルとなって推進する循環型環境システムが、重要かつ緊要であるのはいうまでもない。

④循環型環境ビジネスに結びつく具体的な事例として、下記の事柄があげられていた。

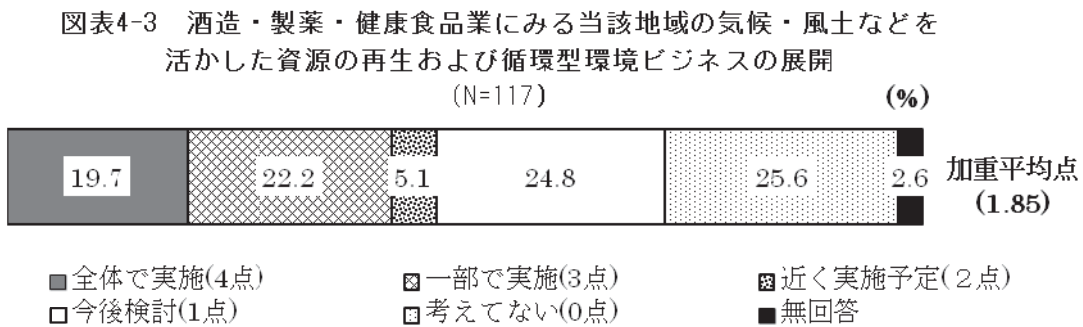
- ・天ぷら油の廃油を燃料としている [農業法人・企業 (北海道)]
- ・北海道の気候特性に合致した独自育種の地這いトマト生産 [農業法人・企業 (北海道)]
- ・ブロイラー生産の過程で出る糞を肥料化して事業展開 [農業法人・企業 (福島県)]
- ・加工野菜残渣の堆肥化 [農業法人・企業 (岐阜県)]
- ・ボイラーの燃料に鶏糞利用 [農業法人・企業 (岐阜県)]
- ・古くからの地場産野菜の学校給食化 [農業法人・企業 (香川県)]
- ・給食残渣を堆肥化し野菜生産 [農業団体・協会 (鹿児島県)]
- ・ホタテ貝殻の再利用 [水産団体 (北海道)]
- ・イカの残渣(内臓)を粉化し、エビの養殖飼料に利用 [水産団体 (青森県)]

2. 酒造・薬品・健康食品業における循環型環境ビジネスへの対応

米どころは、酒どころでもある。同時に米とともに酒造りの良し悪しを左右するのは水である。当該地域の地層とマッチして長い歳月をかけてしみ・湧き出る天然水の如何が決定的に重要となる。“伏見”や“灘”の酒どころ・酒蔵は、米の産地というだけではなく、酒造りに適した良質の水の産地にほかならない。そして近くに大きな大都市消費地があり、水運の活用と相まって流通を広範囲に促し得た。

製菓業の発露・伝統は、本草学の成果をはじめ自然の生薬から抽出された成分に育まれてきた。生薬によるその効用は周知の通りである。では、「当該地域の気候・風土を生かした資源の再生や循環型ビジネスの有無」についての酒造・薬品・健康食品業の対応はどうであろうか。

①循環型ビジネスに「全体で実施」(19.7%)と「一部で実施」(22.2%)で都合41.9%の企業をみる事ができた。ただ、「今後検討」と「考えていない」が合せて50.4%という結果になっており、二極化しているのがわかる。(図表4-3)



②具体的な取組み例としては、次のような事柄が記された。

- ・清酒製造工程での副産物、排水処理施設汚泥の処理 [酒造 (三重県)]
- ・酒造廃棄物による飼料化と有機肥料化 [酒造 (兵庫県)]
- ・米作りから始まり、酒造、酒粕焼酎造り、肥料作りまでを実施 [酒造 (福岡県)]
- ・芋焼酎粕処理によるメタンガスエネルギーの使用 [酒造 (鹿児島県)]
- ・長野県におけるクマ笹の有効利用とゼロエミッション [薬品・健康食品 (神奈川県)]
- ・生薬残渣を堆肥利用 [薬品 (大阪府)]
- ・棚田の保全・田植え体験 [その他 (京都府)]であった。

(注)

(1) <http://www.echna.ne.jp/~katuhiko/dairyProducts.html>

第2節. 自然環境・生活文化の体験・理解と顧客確保・消費拡大

近頃のマーケティング活動における有力なキーワードや アピール ポイントに“体感、共感”がある。実体験の学習や感動を通じて、自然からの恵みとそこに育まれた生活文化、農や食の営みなどを理解してもらい、併せて新たなレシピや食材の創意工夫をレストラン・売店などを展開する活動も目立ってきた。こうした営みは顧客の確保・拡大だけでなく、派生的に製品加

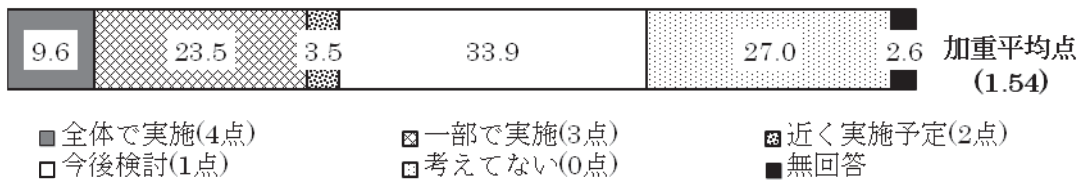
工、余暇の開発・活用にまつわる各種施設やサービスの提供に携わる人たちの働く場ともなっている。まさにそれは“職を生み出す食の場”につながる。

遊びや学習を採り入れながら顧客・消費のすそ野を広げる試みは、いまでも様々な方法で行われている。グリーン・ツーリズムもその一例であろう。前掲第1節の「自然の力を生かし・蘇生しての循環型環境ビジネス」は、技術力に比重をおいた取り組みであるのに対し、この2節の体感・感動を基底とする自然環境などへの対応は、顧客の確保・消費の拡大といった流通に比重をおく企画運営といえる。そこで、「遊び・学習など体験を通して自然環境・生活文化への理解を図り、顧客確保や消費拡大につなげているかどうか」を問うた。その結果を次の図表4-4および図表4-5でみてみよう。

### 1. 農業、水産加工業における自然環境への理解・体験学習・遊びと顧客創造

体験学習や遊びを通じて、農業や水産業の営みを理解してもらい、それが契機となって顧客獲得や消費拡大に裾野を広げることにつながる。こうした体験活動の場や機会の提供については、「全体で実施」と「一部で実施」が都合33.1%あった。間違いなく、かかる企画に賛意を表し活動の輪が広がっているのが読み取れる。それに対して、「今後検討」と「考えていない」が計60.9%を示した。さらに「考えてない」も27.0%と少なくなかった。とはいえ、むしろ「近く実施予定」や「今後検討」と応じてもらえた点に期待したい。

図表4-4 農業生産法人・水産加工業にみる遊び・学習などを通じた自然環境・農林水産物・生活文化への理解と顧客確保・消費拡大意向 (%) (N=115)



なお、図示を省略したが、業種別に「全体および一部で実施」しているのは、ここでも農業法人・団体のほうが水産業に比べて多く見受けられた。農業法人・団体82所中、「実施」および「近く予定」の事業所数は33所で、その割合は37.8%に達する。他方、水産加工業・団体32所でのそれは、事業所数8で割合が25%と1/4にとどまっていた。直接、漁業をしているわけではないとしても、水産加工業および同団体が地産地消の良さをアピールするのであれば、自ら遊び・学習、体感による顧客確保・消費拡大と、その活動を通じたサービスを含む付加価値産業の派生を射程に入れて進む必要がある。

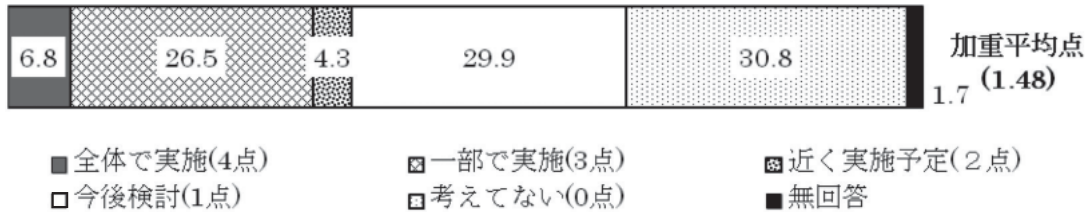
### 2. 酒造、製菓、健康食品業での体験学習・遊びと顧客確保・消費拡大

酒造業や健康食品産業の一部企業（企業規模が零細ではない）では、観光業者とタイアップして、酒、酢、自然の生薬からの醸造・発酵工程を見学できるようにしたり、飲食サービスやレストランを設けたりしている。こうした取り組みは、いわゆる1次+2次+3次（あるいは1次×2次×3次）といった6次産業化への一環でもあり、顧客・消費需要のすそ野を広げる契機ともなっている。

①さて、体験学習・遊びを通じた顧客確保・消費の拡大に関するアンケート結果はどうである

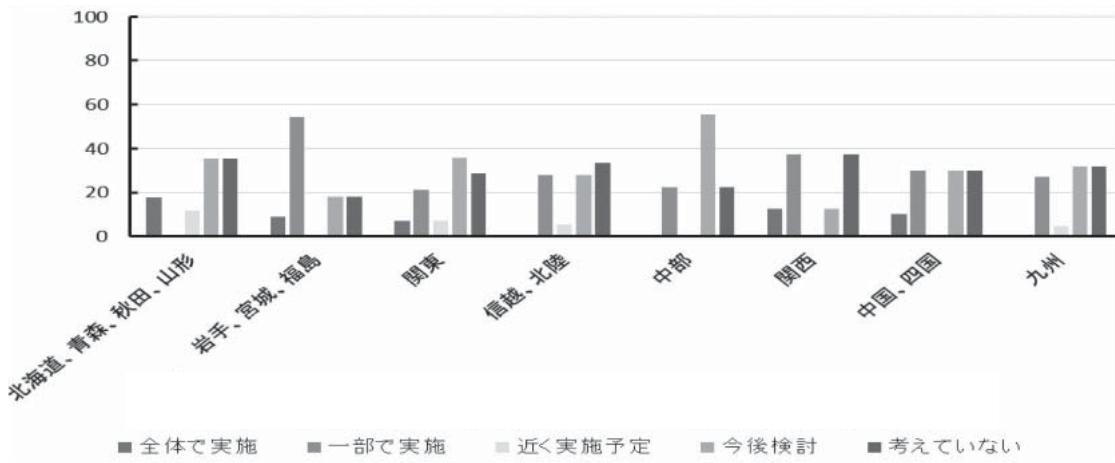
う。図表4-5には「全体で実施」が6.8%、「一部で実施」が26.5%という結果であった。「実施」の小計33.3%に対して、「考えていない」が3割ほどみられる。これは6次産業化への方向が、いまだ具体的に進んでいるとはいえない状態を示しているが、ここでも体験学習などを通じた自然環境や生活文化との対話や理解が、普及しつつあるといえよう。

図表4-5 酒造・製薬・健康食品産業における遊び・学習体験を通して自然環境などへの理解を図り、顧客の確保や消費の拡大につなげる (N=117)



②とはいえ、この設問を地域別にとらえてみると、被災地三県が他地域と比べて「一部実施」の回答が最も多く、「考えてない」の回答が最も少ないという結果が得られた。これを、東日本大震災以降の産業復興および消費拡大に向けた努力が窺えられる動きとして受け止めるのは、いささか期待をデフォルメしすぎたものいであらうか。(図表4-6)

図表4-6. 地域別の酒造、薬品、健康食品業の体験・遊び等を通じた顧客確保・拡大 (n=115) (%)





## 第5章. 技術力・技術革新の地平と地域産業

### 第1節. 新しいテクノロジーによる品質改良・商品開発と研究機関

「三点セット」にあって技術力に比重をおくビジネスモデルの典型は、技術開発ないしイノベーションを軸としたそれである。農業では、既存・在来の天然資源や作物をもとに、新たな品種改良や作物の増産を図る新しいテクノロジーの開発とその汎用的応用が脚光を浴びている。

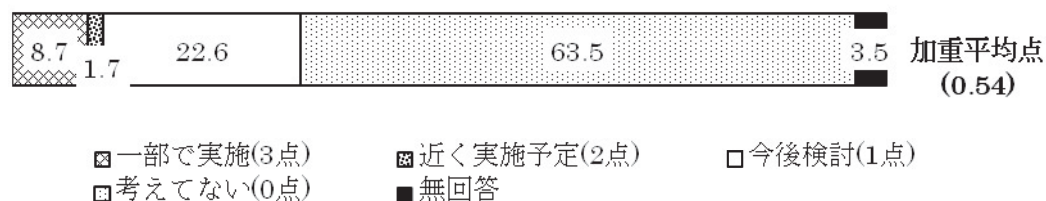
そこで、後述する「スマート・アグリ」と称せられるICTを駆使した知識集約型農業をはじめ、細菌や酵母など新しい微生物の発見によるバイオテクノロジー、そして生物多様性の応用に関する動向について、訊ねてみた。いささか先走った感はあるが将来への視野・可能性を探る一助として、かかる設問への対応を把握しておきたい。

#### 1. バイオテクノロジーによる品種改良や新しい作物の生産

##### (1) 農業生産法人・水産加工業におけるバイオテクノロジーの活用

バイオテクノロジーの活用・応用に関する設問は、水産加工業にあっては馴染まなかった嫌がある。また、農業生産法人においても現段階では、バイオテクノロジーを中心とした技術革新に込めた期待・可能性が一部の食品加工業・農業法人に限られている。そうした事情に鑑みつつも、図表5-1でバイオテクノロジーによる品種改良などについて、その対応や今後の方向性をつかんでおこう。

図表5-1 農業生産法人・水産加工業にみるバイオテクノロジーによる品質改良や新しい作物の生産 (N=115) (%)



①結果は、そもそも前のめりな問いだ、とのそしりを甘受しなければならないが、そうだとし、「全体で実施」とした企業等は皆無であり、「一部で実施」でも8.7%と極めて僅かしか見いだせなかった。したがって加重平均値も0.54とかなり低く、「考えていない」が63.5%にものぼった。ただ、「今後検討」が22.6%見いだせたのは、多少とも今後の方向性や問題意識として潜在化していることを窺わせる。このような解釈は我田引水にすぎようか。ともあれ、いまだこの種(バイオテクノロジー)の分野での技術革新・事業展開への取り組みは乏しく、今後の課題と位置づけておきたい。

ただ、図表には示してないが、農業生産法人に限ってみると、「一部で実施」が12.5%とやや多かった。これは今後への期待につながるものといえよう。

②では、バイオテクノロジーを駆使した方策として具体的にはどのような取り組み例があるの

だろう。例示は僅かだが、次のような自由記述が寄せられた。

- ・ハイブリッド米（収穫量の多い米）の生産 [農業法人・企業（滋賀県）]
- ・柑橘新品種の栽培「早和の香」の生産 [農業法人・企業（和歌山県）]

(2) 酒造・薬品・健康食品産業とバイオテクノロジー

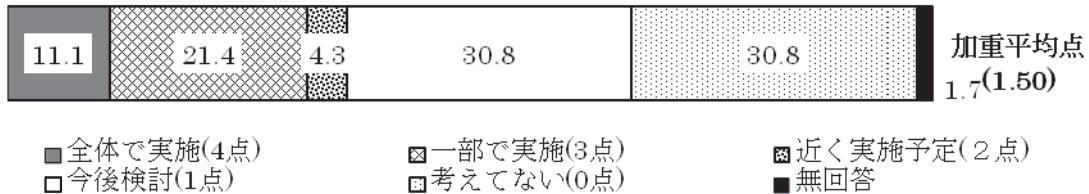
バイオテクノロジー・発酵技術による改良・新商品の生産・販売は、酒造・製薬・健康食品産業が得意とするところであろう。その例は枚挙に暇がない。それゆえに、かかる事業展開はさぞかし数多く出現するものと期待した。

①しかしながら、図表5-2に示したように、バイオテクノロジー・発酵技術の応用による新商品の開発・販売を進めている企業は、期待したほどには多くなかった。それでも「全体で実施」と「一部で実施」が合わせて32.5%見い出せた。一方「今後検討」と「考えていない」は61.6%と多く、「実施」企業の約2倍に達する。加重平均値では、前出の農業生産法人や水産加工会社における0.54より3倍ほど高い1.50を示してはいる。

こうした技術革新への対応には、少なからぬ開発コスト、そしてしかるべき専門技術人材を要する。30人に満たない従業員規模が半数を占めるこの産業の業態に鑑みていえば、この設問は先走って感があるのかもしれない。まして津波被害で移転を余儀なくされ、操業再開に腐心している被災地の酒造業にとっては、バイオテクノロジーどころではあるまい。

とはいえフリーアンサーを寄せた企業からは、いくつかの先進的取り組みが示された。伝統の技と天然資源をもとにした発酵技術のトリガー産業として、地域の産業経済をけん引していく可能性を感得する。

図表5-2 酒造・薬品・健康食品業におけるバイオテクノロジー・発酵技術による改良・新製品の生産 (N=117) (%)



②難しいとしても、地域ブロック別につかまえてみると北海道・青森・秋田・山形での加重平均値が2.06を示し、比率では「全体で実施」17.6%、「一部で実施」が35.3%もあった。過半数にのぼる実施比率は注目し値しよう。被災3県に着目すると、バイオテクノロジー・発酵技術による改良、新製品開発に取り組んでいる酒造や健康食品の企業が「全体で実施」(9.1%)と「一部で実施」(18.2%)を合わせて27.3%みられた。加重平均値でも被災3県では、1.36と全体平均の1.50をわずかに下回るものの、中部(0.44)や関東(0.93)の企業を凌ぐものとなっている(図表5-3)。

図表5-3. 酒造・製薬・健康食品業における地域ブロック別のバイオテクノロジー・発酵技術による改良と新製品の生産 (社・所、%)

	合計	バイオテクノロジー・発酵技術による改良・新製品の生産						
		全体で実施	一部で実施	近く実施予定	今後検討	考えてない	無回答	加重平均値
全体	117 100.0	13 11.1	25 21.4	5 4.3	36 30.8	36 30.8	2 1.7	1.50
北海道、青森、秋田、山形	17 100.0	3 17.6	6 35.3	1 5.9	3 17.6	4 23.5	0 0.0	2.06
岩手、宮城、福島	11 100.0	1 9.1	2 18.2	1 9.1	3 27.3	4 36.4	0 0.0	1.36
関東	14 100.0	1 7.1	0 0.0	2 14.3	5 35.7	6 42.9	0 0.0	0.93
信越、北陸	18 100.0	1 5.6	5 27.8	0 0.0	8 44.4	3 16.7	1 5.6	1.59
中部	9 100.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	4 44.4	5 55.6	0 0.0	0.44
関西	16 100.0	3 18.8	3 18.8	0 0.0	3 18.8	7 43.8	0 0.0	1.50
中国、四国	10 100.0	2 20.0	1 10.0	0 0.0	4 40.0	3 30.0	0 0.0	1.50
九州	22 100.0	2 9.1	8 36.4	1 4.5	6 27.3	4 18.2	1 4.5	1.90

(注) 無回答はなかったため、図表に記載しなかった。

実際に発酵技術をもとに商品開発している酒造会社や、下記に示したように存在しているのあり、こうした革新へのチャレンジや新機軸には期待せずにはいられない。同時にここで回答を寄せた企業が、伝統の技と天然資源をもとに発酵技術のトリガー産業として地域産業をけん引していく可能性を観測できる。

- ・蔵付き酵母による醸造の開発研究 [酒造 (秋田県)]
- ・モチ米を使用して低アルコール日本酒の開発 [酒造 (福島県)]
- ・天然の乳酸菌の働きを利用した自然発酵飲料米グルトの開発 [酒造 (福島県)]
- ・化粧品の開発 [酒造 (兵庫県)] 等があった。

## 2. 生物多様性をもつ化学成分や機能を生かした新素材及び新しい商品の開発

### (1) 農業生産法人、水産加工業と生物多様性の応用をめぐる視界

上記1のバイオテクノロジー・発酵技術の応用と同様に、この設問もまた、先走った感を禁じ得ないが、生態系における「生物の多様性をもつ化学成分や機能を生かした新素材、そして新しい商品の開発」に関する近い将来の可能性は大なるものがあると思料する。例えば、アオカビからペニシリンをつくったのはよく知られている。最近では、海鞘の一種から抗がん剤が発見されたり、毒トカゲから糖尿病の治療薬が開発されたり、アルツハイマー患者の記憶力を回復させる可能性があるとするオニトカゲから採れるアカンタステロサイドB3と呼ばれる成分などが注目されている。(注1)

こうした動向を念頭に、今後への期待を込めて、生物多様性の化学成分や機能応用技術への取り組みを図表5-4でみてみよう。

①外れてほしかった予想を裏切るかのように、「全体で実施」はここでも皆無であった。「考えていない」が58.3%と6割弱に達し、加重平均値も0.63と相当低かった。それでも「一部で実施」と答えた農業生産法人・水産団体が10.4%見い出せたとし、「今後検討」には26.1%の事業所が応答した。この結果については我田引水かもしれないが、生物多様性にまつわる新たな発見とその応用は緒に就いたところであり、潜在的な可能性から具体的な実用化に向けて、着実に一步を踏み出したと直言してもよいのではあるまいか。

図表 5-4. 生物多様性がもつ化学成分や機能を生かした新素材および新しい商品の開発に関する実施状況



■ 一部で実施(3点) ■ 近く実施予定(2点) □ 今後検討(1点) □ 考えてない(0点) ■ 無回答

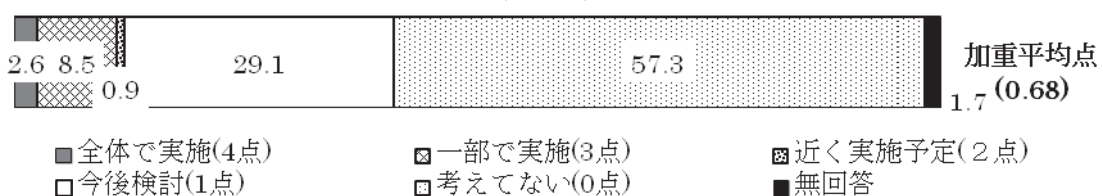
②生物多様性の応用を「一部で実施している」事例として、下記の作物が寄せられた。

- ・旭川のトマト、美瑛のアスパラ、富良野のニンジンを活用した色別・機能性別ストレート野菜ジュースの開発 [農業法人・企業 (北海道)]
- ・生分解性の誘因紐や消耗品の開発 [農業法人・企業 (和歌山県)]
- ・青ネギの粉末・液による加工商品の開発 [農業法人・企業 (香川県)]
- ・トマトのリコピン等の成分研究 [農業団体・協会 (愛媛県)]
- ・産学共創事業によるプロテオグリカンのビジネス化 [水産団体 (青森県)]

(2) 酒造業、製薬業、健康食品業における生物多様性への対応

農業および水産加工業と同様に、酒造・製薬・健康食品業でもいまだ生物多様性の応用に取り組んでいる企業は少ない。すなわち、「全体で実施」と「一部で実施」が合せて11.1%にすぎず、加重平均値0.68と低迷していた。したがって、「考えていない」は57.3%という高い比率結果であった。生物多様性それ自体がいまだ未知数であり、実用化は視野に入っていないとしても、29.1%の企業が「今後検討したい」と応じていた。技術革新の一環として注目しつつあるのは疑いを得ないのではあるまいか。(図表5-5)

図表5-5 酒造・製薬・健康食品にみる生物の多様性がもつ化学成分や機能を生かした新素材および新しい商品の開発 (N=117)



近い将来、生物多様性にまつわる成果・応用が、様々な領域で加速すると管見するが、その一端を次の企業から、具体的に新しい商品開発がなされていることが知らされた。

- ・日本酒から機能性食品の開発 [酒造 (岡山県)]



- ・醸造副産物を原料とした調味料の開発 [酒造 (福岡県)]
- ・産学連携でスーパーゼニゴケも用いる薬の生産技術開発 [薬品 (大阪府)]
- ・主要原料サンゴと沖縄産農産物とのコラボレーションによる商品開発 [健康食品 (沖縄県)]  
等があった。

### 3. ICTを活用した効率的な生産システムの構築

#### (1) 農業生産法人、水産加工企業におけるICTの活用

①オランダで成功している「スマート・アグリ」(注2)とよばれるICTを駆使した知識集約型農業が注目されている。オランダでは農業会社10社ほどが集まって結成された「アグリポートA7」という巨大なハウスが、トマト、パプリカ、キュウリなどをはじめ野菜を栽培し、高い生産性と収穫高を実現している。そのハウス栽培では温度・湿度・照度などをICTでコントロールし、天井を高くすること(6メートル)で収穫量を増やし、その量は日本でのハウス栽培の3倍にもなる。さらに土の代わりに人口繊維を用い、そこに養分を含んだ水を自動で与え、苗の下のビニール管からはCO<sub>2</sub>も自動で散布するなど、光合成が最も活発化するように濃度(外気の2倍以上)を設定する。こうしてICTを用いての品質管理や栽培環境の調整・管理を大規模に行っているのである。

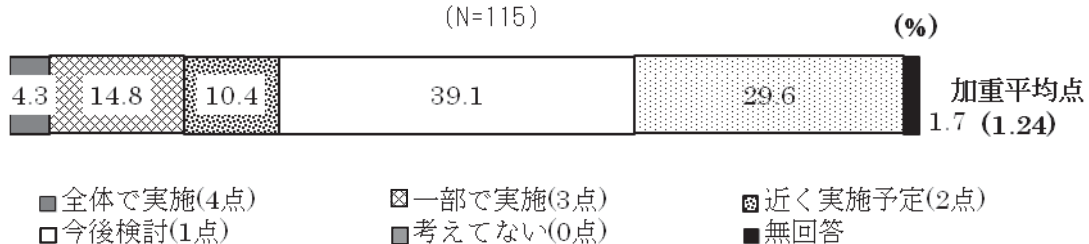
日本でもICTを活用した例が目立ち始めた。宮城県山元町のイチゴ農家では銀行から5億円の融資を受け、養分の濃度を自動的にコントロールした栽培に取り組んでいる。また熊本県玉名市のJAでは、コンピュータによる500ほどの管理項目をもとに、ICT活用を農家とともに実践指導している。熊本のトマトが高い生産量(シェア)を実現できたのも、こうしたICTの活用など栽培技術の向上によるところが大きい。

東北大学工学部の「スマート・アグリ研究会」は、飛び地が多くなった耕作地をカメラでウォッチしつつ、農作物の状態をスマートフォンや携帯に転送し、いつでもどこでも確認できるシステムを開発・実用化している。また、従来のノウハウをデータベース化することで、作業の効率化を促す契機ともなっている。

ところで、「スマート・アグリ」とは異なるが、流通にシフトした視点でとらえれば、ICTによる効率的な流通システムと顔範囲のネットワークで販路拡大を促している事例も含めてよい。ICTを活用して共同仲買を行っている石巻の「山徳平塚水産」におけるそれは好例であろう。

②さて、本調査の集計結果に目を転じてみよう。図表5-6によると、「ICTを活用した効率的な生産システムの構築」は、「全体で実施」が4.3%に少なく、「一部で実施」の14.8%を加えても19.1%にとどまっている。まだICTの導入は少ないのである。他方「今後検討」(39.1%)と「考えていない」(29.6%)で68.7%を占めている。一里塚ではあるが、着実にハイテク技術の活用が進むと思われる。

図表5-6 農業生産法人・水産加工業における  
ICTを活用した効率的な生産システムの構築  
(N=115)



③業種別には、水産加工業に比べて農業のほうがICTの活用による効率的な生産システム導入が多く、「全体および一部で実施」の農業生産法人は23.7%みられた。また農業団体でも「一部実施」が3割あった。さらに「近く実施予定」も13.9%顔を出す。他方、水産業でのICT活用への対応は、「一部実施」で3.1%と極めて少ない（図表5-7）。

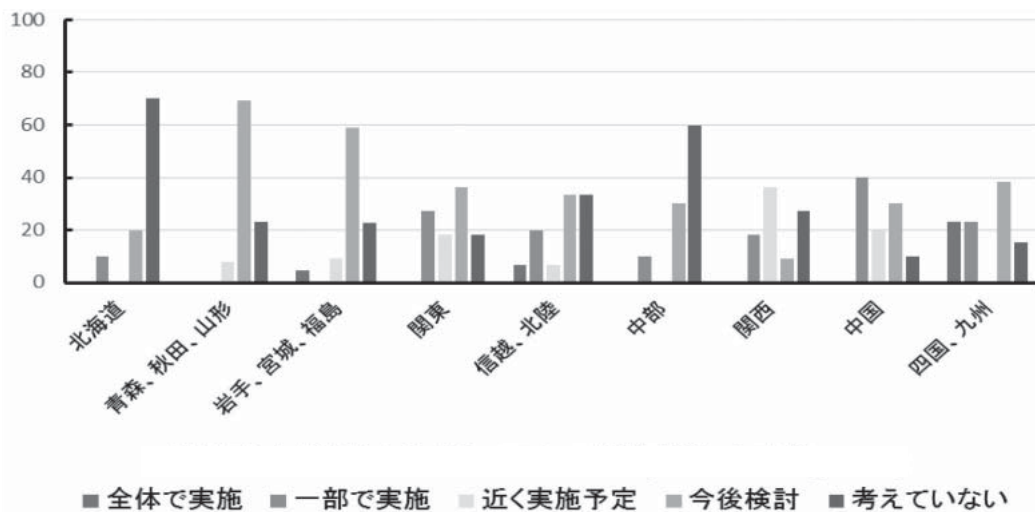
図表5-7. 農業・水産加工等のIT活用による効率的生産システムの構築（社・所、%）

		合計	問1⑧ITを活用した効率的な生産システムの構築					無回答
			全体で実施	一部で実施	近く実施予定	今後検討	考えてない	
全体		115	5	17	12	45	34	2
		100.0	4.3	14.8	10.4	39.1	29.6	1.7
F3業種・業態	農業団体、協会	10	1	3	0	2	4	0
		100.0	10.0	30.0	0.0	20.0	40.0	0.0
	農業法人	72	4	13	10	29	15	1
		100.0	5.6	18.1	13.9	40.3	20.8	1.4
水産団体、水産企業		32	0	1	2	14	14	1
		100.0	0.0	3.1	6.3	43.8	43.8	3.1

水産加工業の著しい立ち遅れをみるにつけ、ノルウェーが推し進めている水産加工食品の輸出仕様に学ぶ必要性を指摘しないわけにはいかない。ICTを駆使するノルウェーでは、輸出先の顧客ニーズに添って、鮭、鯖などの鮮度を表す色や形を情報収集・選別・管理している。これが輸出を伸ばす成果となっているのである。

④ちなみに地域別でICTの活用如何を図表5-8でみると、関東地区以西において、「一部で実施」・「近く実施予定」が多い傾向にある。それに対して東北6県では、「今後検討」が目立つ。もとより、実際にいくつかの農業生産事業者がITを駆使し、成果を上げているのも事実である。しかしながら、本アンケート結果を誇張していうわけではないが、東北地方や北海道でのICTの活用による生産管理の効率化、ネットワーク化による販路拡大と需要創造は、もっと加速・普及する必要があるのではあるまいか。

図表5-8. 農業・水産加工業における地域ブロック別のICTの活用による効率的生産システムの導入状況 (n=113) (%)



ICTの活用をテコとして、あるいは先に触れたオランダのスマート・アグリやノルウェーの水産物加工の成功例をトリガーとして、新たな事業展開を行うことが要請される。かかるICTの活用による生産効率や高付加価値化、第6次産業化への波及効果は、直面する高齢化や後継者不足の問題を打開する方途としても有効となろう。

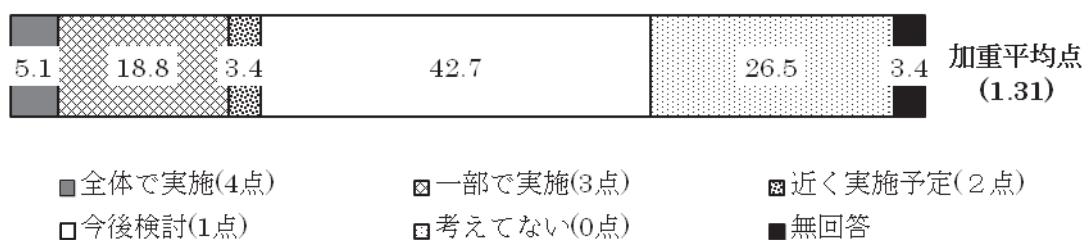
(2) 酒造業、製菓業、健康食品業にみるICTの活用

酒造業、製菓業、健康食品業でも、ICT利活用による品質管理や自動化を進めている企業があると考えた。但し、「全体で実施」は当初から少ないことを見込んでいた。関心は「一部実施」がどれほど登場するのかにあった。予想通り、「全体で実施」は5.1%とかなり少数であったが、注目の「一部で実施」は18.8%であった。この産業全体の1/4弱がITによる生産管理・省力化・品質管理などを進めていた。これは概ね想定範囲といえる。

予想した結果に近似していたとはいえ、「今後検討」と「考えていない」が都合69.2%という結果であったのは、酒造りにおける杜氏をはじめとした熟練の技と経験・勘がなくてはならないことを改めて認識した。(図表5-9)

なお、酒造業、製菓業、健康食品業では有意差を見出すことができなかったため、そのクロス集計は割愛する。

図表5-9 酒造・製菓・健康食品にみる ICTを活用した効率的な生産システムの構築 (N=117) (%)



また、地域ブロック別には、加重平均値における全体平均1.31と比べて、被災3県のそれが0.82と、この産業のなかで最も低い値を示していた。ただ、被災地その値が際立って低いとはいえないものの、ICTによる効率化・品質管理等が比較的立ち遅れているのは否めず、いまだICTを駆使した企業の台頭があってよいはずだ。

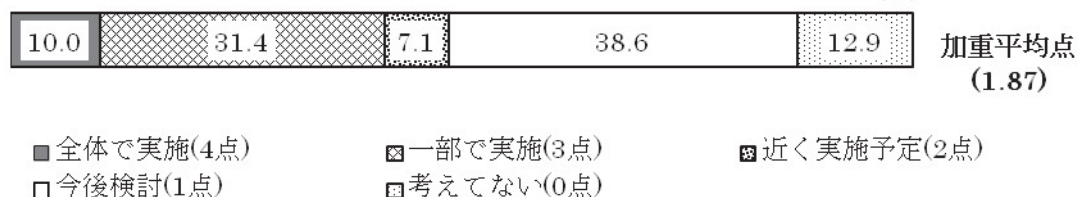
### (3) 伝統技術の製造業におけるICTの活用

当アンケート調査の対象とした金属・機械、繊維・衣料、メガネフレームなどの伝統技術産業の多くは、長年蓄積され受け継がれてきた経験と技術・技能が土台となっている。けれども、そうした伝統技術・技能の世界においてもICTの活用による生産システムの導入、つまり効率的で多品種少量生産への対が着実に進んでいるようだ。

すなわち、図表5-10におけるITの活用状況には、「全体で実施」が1割、「一部で実施」が3割という回答が示された。さらに「近く実施予定」の7.1%を加えると5割弱を数え、加重平均値も1.87と比較的高い値を表す。「今後検討」するという企業38.6%も、単なるポーズにとどまるのではなく、前向きにICTの導入を考えているとみてよいだろう。

予想される3Dプリンターの活用をはじめ、ICTによる生産システムと伝統技術・技能の融合は、金属・機械、タオル、デニム、眼鏡フレームの産業でも画期的・独創的なデザインや仕様、新素材による新たな用途の開発に有効なツールとなりつつある。

図表5-10 伝統技術の製造業におけるITを活用した効率的な生産システムの構築 (N=70) (%)



## 4. 大学・企業等の研究機関との連携・産業集積の推進

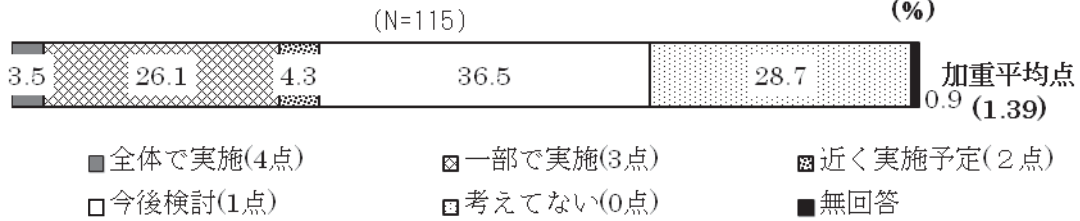
新しいテクノロジーやイノベーションによる知識集約的な改良・新素材の開発・新商品、効率的生産などは、大学や企業等の研究機関との連携そして産業クラスターの成果によるところが少なくない。先にあげた東北大学「スマート・アグリ研究会」、近畿大学でのマグロの養殖をはじめ、各地の理工系大学・大学ベンチャー企業など多くの研究機関からの指導・助言・立案と相まって、生産事業者との連携が繰り返されている。もとより、そうした連携や産業集積の推進・成功は一朝一夕に成るものではない。しかしながら、ネットワークを形成する取り組みは今後ますます重要となる。

### (1) 農業生産法人、水産加工企業における研究機関との連携等

そこで、まずは農業生産法人、水産加工企業等における大学・研究機関との連携・産業集積の推進に関しての回答を把握しておこう。連携などを「全体で実施」と「一部で実施」しているのが計29.6%。それに対して、「今後検討」と「考えていない」が65.2%であった。また加重平均値でも1.39とさほど高い値とはいえず、ここでもまさに緒に就いたところといえよう。(図表5-11)



図表5-11 農業生産法人・水産加工業における大学・企業等の研究機関との連携・産業集積の推進



この産業での「全体で実施」と「一部で実施」は、農業法人37.4%、農業団体40.0%であった。しかし、水産加工業では「全体で実施」が皆無であり、「一部で実施」も9.4%と低く表れた。大雑把に言えば、水産加工業に比べて農業法人は大学等の研究機関との連携が約4倍多いのがわかる。「育てる漁業」への転換に向けて水産事業者とのタッグが強くと望まれるところである。(図表5-12)

図表5-12 農業生産法人・水産加工業における大学・企業等の研究機関との連携・産業集積の推進の如何 (社・所、%)

	合計	問19⑨大学・企業等の研究機関との連携・産業集積の推進						
		全体で実施	一部で実施	近く実施予定	今後検討	考えてない	無回答	
全体	115	4	30	5	42	33	1	
	100.0	3.5	26.1	4.3	36.5	28.7	0.9	
F3業種・業態	農業団体、協会	10	1	3	0	3	3	0
		100.0	10.0	30.0	0.0	30.0	30.0	0.0
	農業法人	72	3	24	2	25	18	0
		100.0	4.2	33.3	2.8	34.7	25.0	0.0
	水産団体、水産企業	32	0	3	3	13	12	1
	100.0	0.0	9.4	9.4	40.6	37.5	3.1	

(2) 酒造業、製菓業、健康食品業と研究機関との連携

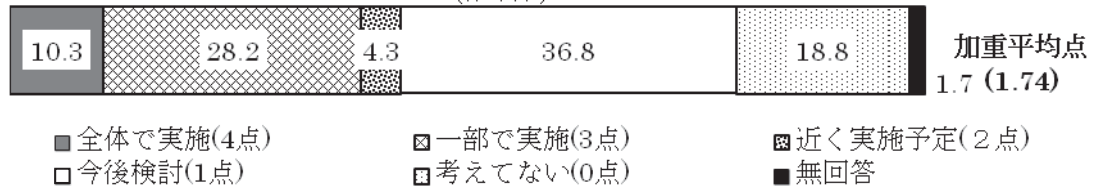
製菓業はいうまでもなく、酒造業、健康食品業でも大学・企業の研究機関などとの連携・相互協力による商品開発が頻繁になされているところは少なくない。また、実質的な商品開発だけでなく、大学の研究者からの検証・指導・支援・推薦は安全性や効能、品質などに科学的根拠を与え、権威づけされることで販売促進にも寄与しよう。

筆者がヒアリングした黒酢メーカーは鹿児島大学薬学部と連携を行っていたし、関西の酒造会社でも当該地域の大学との協力がなされていた。さらに、宮城県東松島市に拠点を置く泡のナノテクノロジーを用いた「(株)REO研究所」も、東京にある医科・歯科系大学の教授による臨床の成果が報告されていた。

ともあれ、調査結果をみておこう。図表5-13にあるように、大学・企業などの研究機関との連

携を「全体で実施」しているのは10.3%あった。加えて「一部で実施」では28.2%と3割弱が連携しており、都合38.5%にのぼる。とはいえ、「今後検討」と「考えていない」が計55.6%と過半数で、連携している企業の方がまだ少ない。二極化しているとも読めるが、技術集約的な方向性が強まるので、「一部実施」であれ、研究機関との連携・協力は今後さらに増えてこよう。

図表5-13 酒造・薬品・健康食品業における大学・企業等の研究機関との連携・産業集積の推進 (N=117) (%)



図示はしなかったが、地域別にかかる連携が多かったのは関西であり、「全体で実施」(12.5%)と「一部で実施」(50.0%)を合せて62.5%もあった。実にこの産業の平均比率の2倍をみることができる。ちなみに被災3県においても研究機関などと連携・協力している企業が36.4%顔を覗かせ、全国平均とかわらない比率であった。

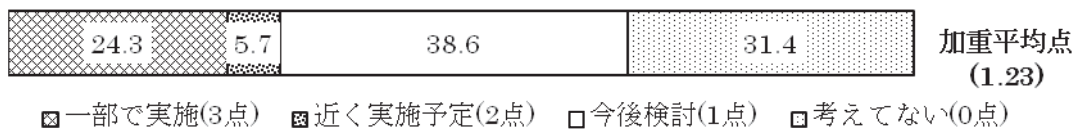
業種別では、やはり製薬業での連携が目立ち、「全体で実施」(15.0%)と「一部実施」(45.0%)の計が60%に達していた。

### (3) 伝統技術の製造業における大学・企業等の研究機関との連携・産業集積

伝統技術に裏打ちされた産業であっても、今以上に洗練された知識・技術集約型へのシフトが必要であるなら、研究機関との連携や産業集積による新たな素材・製品・用途の開発が市場創造に活路を切り開く契機となる。連携・協働は時代の趨勢といえよう。

伝統技術産業でのかかる連携の状況は図表5-14にあるように、加重平均値1.23で、先の酒造・薬品・健康食品業に比べてやや低い値であった。必ずしも積極的とはいえない連携は、「全社的に実施」が皆無である点からも窺えるが、「一部で実施」の企業が24.3%見いだせし、「近く実施」の5.7%と「今後検討」の38.6%が示す動向は、市場創造につながる知識集約的産業への方向を示唆しているように思われる。

図表5-14 大学・企業等の研究機関との連携・産業集積の推進 (N=70) (%)



(注)

- (1) 井田徹治『生物多様性とは何か』岩波新書、岩波書店、2013年
- (2) <http://www.nhk.or.jp/gendai/kiroku/datailo2-3349-all.hit>

第2節. 技術力・商品力・ブランド力とクライアントの囲い込み

1. 価格競争と技術力・商品力・ブランド力のはざま

(1) 農業生産法人および水産加工企業

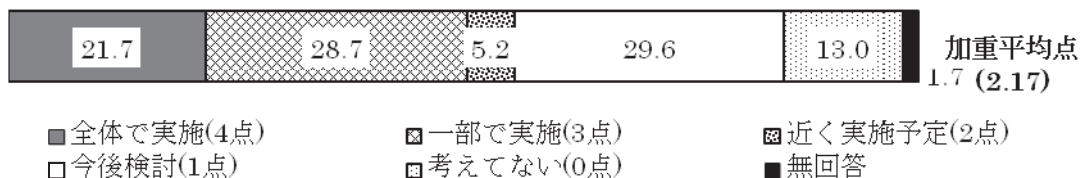
①繰り返し述べるようだが、出荷高増や販路の拡大を実現するためにも、技術力・商品力の裏づけがなくてはならない。農業の場合、有機農法による無農薬野菜をセールポイントとしてクライアントからの支持や信頼が継続して得られるという方法も技術力・商品力に包含してよいだろう。また、量産による「規模の経済性」にシフトして価格競争に打ち勝ち、シェアを高める経営行動ではなく、希少価値やブランド力を重視するスタンスは農業・水産加工業でも顕著であった。加重平均値は2.17を表し、「全体で実施」している事業所は21.7%を示しているのが、それを物語るのである。生産者としては、技術力・商品力に裏づけられたより良い商品・作物の提供が第一義であり、企業の姿勢・方針が事業展開の基底となっているのを、「一部で実施」の28.7%と合せて50.4%に達していることから確認できた。

②とはいえ、いかに高い技術・高付加価値商品・作物であっても、消費者あってのものであり、市場に流通（需要）されなければ、供給者・生産者の独善となってしまふ。その意味で、個別商品によっては価格競争から免れない。ましてや米や麦は主食であり、主食が主食である所以は安価で大量に生産・供給できるからなのである。したがって消費者を度外しての価格設定——一部の果物・野菜にみられる高価格——などありえない。加えて価格競争によるシェア争いや売り上げ増がなくては存続・発展しないのも現実であろう。

ともあれ、農業生産法人および水産加工企業では、技術力やブランド力をめぐってどのようなスタンスを示すのだろうか。調査結果によれば、技術力・ブランド力の重視について、「今後検討」が3割弱の29.6%もあった。また「考えていない」が13.0%あり、都合42.6%にも及んでいるのは、前述したような出荷高重視の証左であろう。

アンケートからは、一見、価格競争と商品力・技術力をめぐる対応には、二極化しているとも受けとれる結果がもたらされた。とはいえ、同時に「一部で実施」と応じた3割弱の数値（企業等）からうかがえるのは、流通（市場）における価格競争は不可避的な面があるとしても、個別商品・一部の作物に関しては、安易に価格競争に迎合せず、生産者の矜持として、高品質・良質な作物の提供を保持し、その価値がわかってくれるリピーターをこそ大切にしたいという本音が透けて見える。（図表5-15）

図表5-15 農業生産法人および水産加工企業における価格競争に迎合せず技術力・商品力・ブランド力を磨くことへの対応 (N=115) (%)



③このビジネスモデルをめぐって、農業と水産加工業とには差異はあるのだろうか。結果は図表5-16に示された通りである。すなわち、農業法人の「全体で実施」27.8%に対し、水産加工企業でのそれは9.4%と少ない。また「一部で実施」に関しても、農業法人が33.3%、水産加工会社

は21.9%にとどまっている。

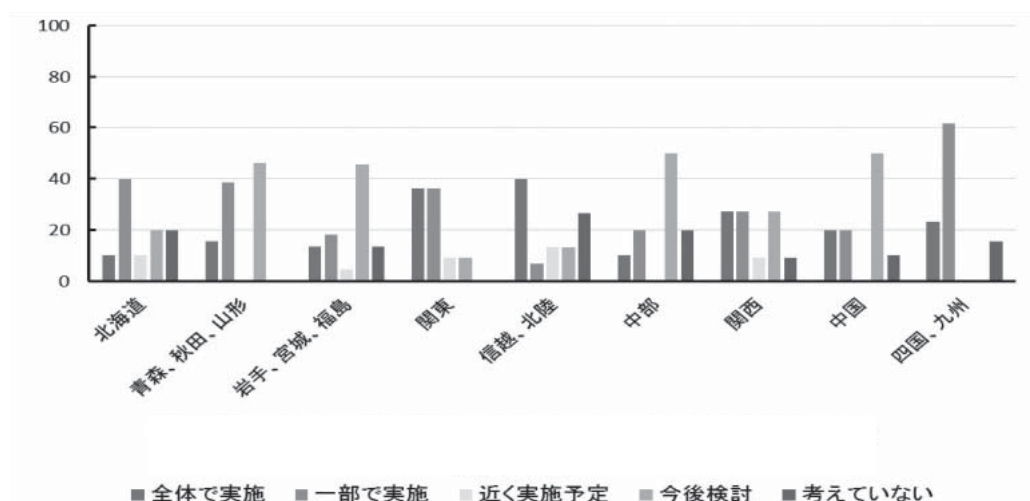
これを加重平均値で把握すると、農業法人が2.5点、水産加工企業は1.6点と少なからぬ有意差を表出している。こうした点から、農業法人のほうが、技術力・商品力アップによる高付加価値化への取り組みにシフトしている姿勢が明らかとなった。

図表5-16. 農業生産法人および水産加工業における価格競争と技術力・商品力・ブランド力に関する考え (社・所、%)

		合計	問1⑤価格競争に迎合せず技術力・商品力・ブランド力を磨く					無回答
			全体で実施	一部で実施	近く実施予定	今後検討	考えてない	
全体		115	25	33	6	34	15	2
		100.0	21.7	28.7	5.2	29.6	13.0	1.7
F3業種・業態	農業団体、協会	10	2	2	0	3	2	1
		100.0	20.0	20.0	0.0	30.0	20.0	10.0
	農業法人	72	20	24	4	17	7	0
		100.0	27.8	33.3	5.6	23.6	9.7	0.0
	水産団体、水産企業	32	3	7	1	14	6	1
		100.0	9.4	21.9	3.1	43.8	18.8	3.1

④技術力・商品力などに関する地域ブロック別の差異を図表5-16でみてみよう。それによると、関東地区および信越・北陸地区において、技術力・商品力アップに傾注する企業が4割付近(「全体で実施」)に達し、その志向性が顕著にみられる。一方、「今後検討」「考えてない」で目立つのは中部と被災3県を含めた東北6県であった。

図表5-17 地域別にみた「価格競争に迎合せず技術力・商品力・ブランド力を磨く」への対応 (n=113) (%)



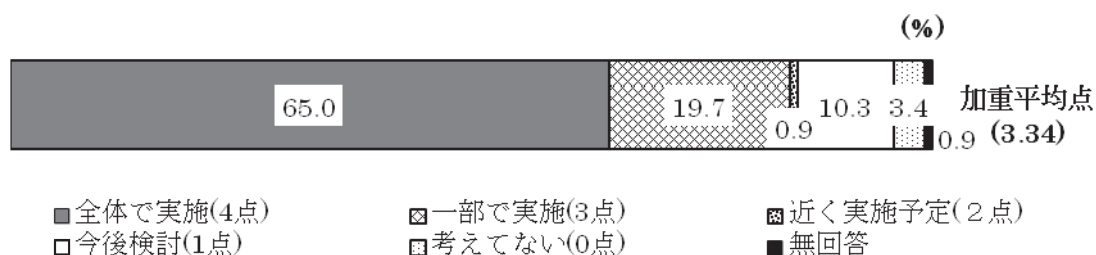


(2) 酒造・薬品・健康食品業にみる技術力・商品力・ブランド力への考え

酒造・製薬・健康食品業でも、生産者としての矜持としてか、安易な価格競争に煽られるのではなく、商品力・ブランド力を重視する姿が顕在化した。いいかえれば、ブランド力がないから価格競争に走ってしまい、コスト・パフォーマンスを繰り広げてしまう傾向なしとしない。それは大量生産・販売の企業とは明確に一線を画す姿勢の証左とってよいのかもしれない。

図表5-18では、かかる経営方針、ビジネスモデルを「全体で実施」が65.0%と、多くの企業が商品力・ブランド力の向上に、組織の存続・命脈をかけているのがわかる。さらに「一部で実施」の19.7を合計すると、実に84.7%を占めるまでとなってしまう。加重平均値でも商品力・ブランド力は3.34と極めて高い値となって表れた。

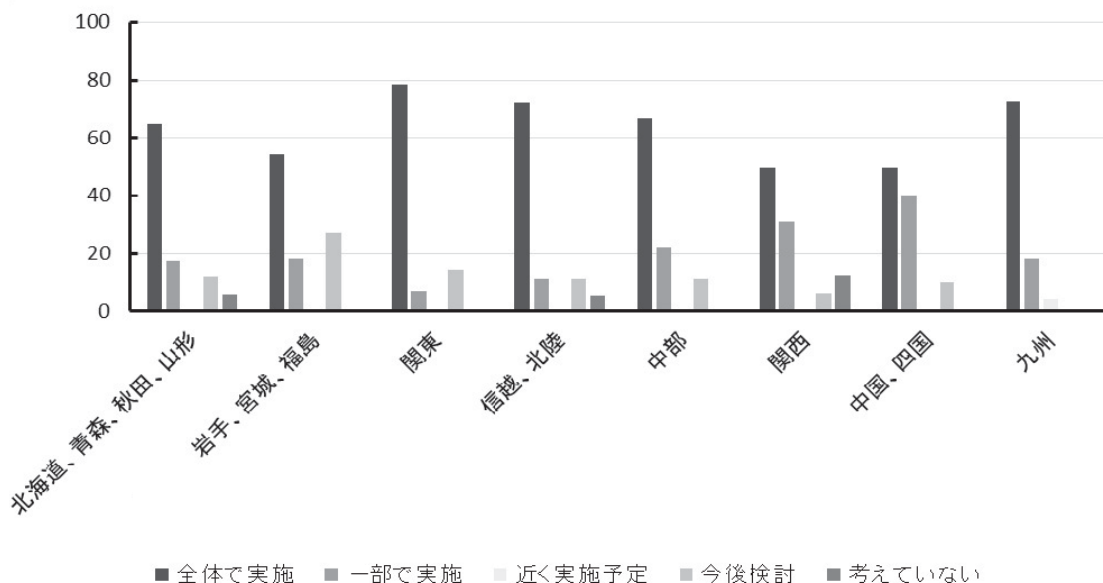
図表5-18 酒造・薬品・健康食品業における価格競争に迎合せず、  
伝統的な技術・技能をもとに、商品力・ブランド力を磨く (N=117)



ちなみに、地域別の設問回答状況では、地域間で目立った差異はなかった。ただ、被災3県での「全体で実施」が、関西、中国・四国とともに6割を下回っており、「一部で実施」も2割弱といささか気になる。(図表5-19)

図表5-19 地域別の酒造・薬品・健康食品業での商品力・ブランド力向上への姿勢

(n=116) (%)

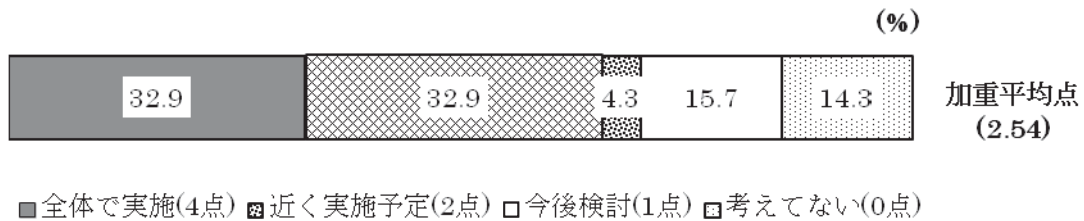


(3) 伝統技術の製造業における商品力・ブランド力の強化

加重平均値では前出の酒造・薬品・健康食品業ほどではないものの、2.54をみることができ

た。商品力・ブランド力を磨くことは自らに課した矜持でもあり、存続の命脈そのものであるとの考えを裏づける結果がえられた。すなわち、「全社で実施」が32.9%を表し、「一部で実施」も32.9%にのぼった（計65.8%）。（図表5-20）

図表5-20 伝統技術の製造業における価格競争に迎合せず、伝統的な技術・技能をもとに、商品力・ブランド力を磨く (N=70)



## 2. クライアント・サポーター重視とネットワーク化による流通・販路の確保

“信頼のブランド”は優れた技術力、高い品質に裏打ちされた賜物である。それ故に熱心な後援者が存在し、後援者・クライアント・リピーターがその商品・作物を需要し、生産者を育成する役割をも担ってきた。まさにクライアントとブランド商品や暖簾とは不可分の関係にあるとあってよい。その関係性は米、野菜、果物に限らず、関サバ・関アジ、広島や宮城の牡蠣といった水産物でも数多くみられるところである。

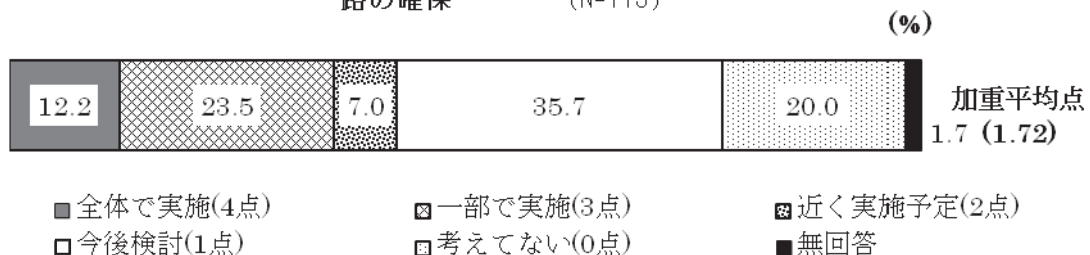
さらに、ブランド化された産物は、「規模の利益（スケール・メリット）」を追うというより、多品種少量生産をもとに「特定のクライアントやリピーターを広範囲に網羅・囲い込む形での「範囲の経済（スコープ・メリット）」を重視するスタンスといえよう。広範囲にわたるクライアントや流通・販路の確保・拡充は今日、いわゆる通信販売やSNSなどソーシャル・メディアを活用したネットワークによって推進されている。

こうした関係や動向に鑑みて問うたのが「常連のクライアントやサポーターを重視し、広範囲にわたるネットワーク化で、流通・販路を確保する」ことへの対応であった。

### (1) 農業生産法人および水産加工業にみるサポーター重視と顧客のネットワーク化

①このビジネスモデルへの設問に関する農業生産法人および水産加工企業の反応については、「全体で実施」と「一部で実施」を合わせて35.7%の事業所が賛意を表明していた。しかし、「今後検討」と「考えていない」は都合55.7%もあった。（図表5-21）

図表5-21 農業生産法人・水産加工業での常連のクライアントやサポーターを重視し、広範囲にわたるネットワーク化で、流通販路の確保 (N=115)



②次に、図表5-22で業種別の経営姿勢をみてみよう。それによれば、農業生産法人が「全体で実施」と「一部で実施」で43.1%にのぼる。一方、農業生産法人に比べると劣るものの、水産加

第5章. 技術力・技術革新の地平と地域産業

工業でも25%と1/4の事業所が常連のクライアントやサポーターを重視するとともに、通信販売などで販路の拡張を推進しているのがうかがえる。

図表5-22 農業生産法人、水産加工業における常連のクライアントやサポーターを重視した広範囲にわたるネットワーク化に関する実施状況・意向 (社・所、%)

		合計	問1⑦常連のクライアントやサポーターを重視し、広範囲にわたるネットワーク化					無回答
			全体で実施	一部で実施	近く実施予定	今後検討	考えてない	
全体		115	14	27	8	41	23	2
		100.0	12.2	23.5	7.0	35.7	20.0	1.7
F3業種・業態	農業団体、協会	10	0	2	1	4	2	1
		100.0	0.0	20.0	10.0	40.0	20.0	10.0
	農業法人	72	13	18	6	21	14	0
		100.0	18.1	25.0	8.3	29.2	19.4	0.0
	水産団体、水産企業	32	1	7	1	15	7	1
		100.0	3.1	21.9	3.1	46.9	21.9	3.1

なお、「一部で実施」に関しては、農業法人と水産加工業との有意差はみられなかったが、農業生産法人企業で「全体で実施」が18.1%みることができた。農業生産法人における「全体実施」と「一部で実施」を合計すると、43.1%にのぼり、常連のクライアントやサポーターを取り込みながら販路の拡大を志向している姿がみてとれるのである。

③ブランド力とクライアントやリピーターは不可分の関係であると述べたが、その辺りを図表5-23で確認してみよう。これを概観してわかるように、常連のクライアントやサポーターを重視し、ネットワークで「範囲の経済性」に比重をおく事業所ほど、ブランド力・商品力・技術力を強化している。この関係を加重平均値でとらえてみると、両方とも「全体で実施」の企業は3.64と高い数値を示し、「一部で実施」が2.78と続く。

図表5-23 農業生産法人・水産加工業にみるブランド力・商品力・技術力と常連のクライアント重視やネットワークによる流通・販路の拡大 (社・所、%)

		合計	価格競争に迎合せず技術力・商品力・ブランド力を磨く					無回答
			全体で実施	一部で実施	近く実施予定	今後検討	考えてない	
全体		115	25	33	6	34	15	2
		100.0	21.7	28.7	5.2	29.6	13.0	1.7
常連のクライアントやサポーターを重視し、広範囲にわたるネットワーク化で、流通・販路を確保する	全体で実施 (3.64)	14	11	2	0	1	0	0
		100.0	78.6	14.3	0.0	7.1	0.0	0.0
	一部で実施 (2.78)	27	9	10	1	7	0	0
		100.0	33.3	37.0	3.7	25.9	0.0	0.0
	近く実施予定 (2.57)	8	0	5	1	1	0	1
		100.0	0.0	62.5	12.5	12.5	0.0	12.5
今後検討 (1.85)	41	4	11	4	19	3	0	
	100.0	9.8	26.8	9.8	46.3	7.3	0.0	
考えてない (0.96)	23	1	4	0	6	12	0	
	100.0	4.3	17.4	0.0	26.1	52.2	0.0	

(注) ( ) 内の数値は加重平均値

反対に、常連のクライアントやサポーターの重視ないし囲い込みを「考えてない」企業ほど、ブランド志向や技術力アップに関心を示していないのが明示的となった。すなわち「今後実施」の加重平均値は1.85にとどまり、「考えてない」のそれは0.96にまで低下してしまうのである。

④さらに、ブランド力強化の強弱とクライアント重視の度合いとの関係は、業績・出荷高・収益の状況に影響を及ぼしているようだ。いまそれを、図表5-24の東日本大震災と比べた景況感を表側にとり、常連のクライアント重視や流通のネットワーク化を表頭にしたクロス集計で把握すると、業績・出荷高が伸びている企業ほど常連のクライアントを重視している。それに対し業績が減少し続けている企業ほど、常連のクライアントやサポーター重視について「今後検討」や「考えてない」とする回答が増える傾向がみてとれる。

上記のこうした関係性を加重平均値で表示すると、業績・出荷高・収益が増加した企業ではクライアント重視が2.90と高い値をみせ、「減少」した企業のそれは1.0に低下してしまう。

図表5-24 農業生産法人・水産加工業にみる業績・出荷高等と常連のクライアント重視や顧客のネットワーク化の関係 (社・所、%)

		合計	常連のクライアントやサポーターを重視し、広範囲にわたるネットワーク化で、流通・販路を確保する					
			全体で実施	一部で実施	近く実施予定	今後検討	考えてない	無回答
	全体	115 100.0	14 12.2	27 23.5	8 7.0	41 35.7	23 20.0	2 1.7
東日本大震災前と比べた業績・出荷高・収益の動向	増加 (2.90)	10 100.0	5 50.0	2 20.0	0 0.0	3 30.0	0 0.0	0 0.0
	少し増加 (1.96)	27 100.0	4 14.8	6 22.2	3 11.1	13 48.1	1 3.7	0 0.0
	回復 (1.69)	26 100.0	2 7.7	8 30.8	2 7.7	8 30.8	6 23.1	0 0.0
	少し減少 (1.90)	20 100.0	2 10.0	7 35.0	2 10.0	5 25.0	4 20.0	0 0.0
	減少 (1.0)	24 100.0	0 0.0	3 12.5	1 4.2	12 50.0	7 29.2	1 4.2

(注) ( ) 内の数値は加重平均値

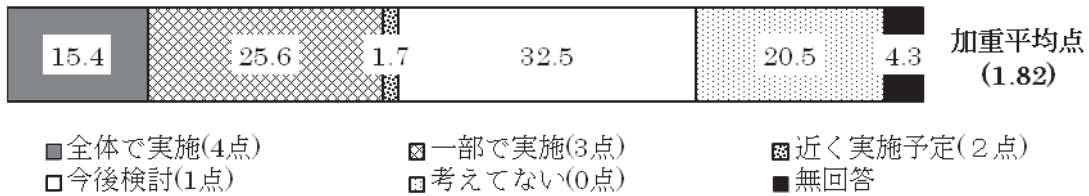
(2) 酒造業、製薬業、健康食品業でのクライアント重視及び顧客のネットワーク化

かつて“幻の三梅”とまで形容された「越の寒梅」「雪中梅」など新潟の酒は、戦中、厳しく統制された酒づくりを熱心な愛好家のためだけに秘かに供給し、戦後それがブランドとして一躍有名になった。地元のコメ、酵母、水、そして習熟した伝統の技能が良質の商品（酒）をつくりだし、それを常連のクライアントが需要し、酒蔵を支えるといった「三点セットの」構図がまさに展開するのである。

さて、アンケートの結果を図表5-25でみておこう。結果は農業・水産加工業と近似した傾向が酒造・薬品・健康食品業でもみてとれる。「全体で実施」(15.4%)と「一部で実施」(25.6%)が都合41.0%となって表われた。但し、加重平均値は1.82と必ずしも高い値とはいえない。それを裏づけるように、「今後検討」(32.5%)と「考えていない」(20.5%)で53.0%を示し、販売の土台を形成するであろう常連のクライアントやサポーターを重視する姿勢は、強く表明されなかった。ここでも経営のスタンスや顧客への対応に関して、二極化しているのであろうか。



図表5-25 酒造・製薬・健康食品におけるクライアントやサポーターの重視と広範囲にわたるネットワーク化による流通・販路の確保 (N=117) (%)



### (3) 伝統技術産業でのクライアント重視およびネットワーク化による販路の確保

海外からの安価な製品が大量に流入し、国内での需要が落ち込むなかで、伝統の技術・技能で昔ながらの製品を造り続けるのではなく、新素材の開発も交ながら品質向上を図り付加価値を高め、かつ新たな仕様や用途の提案で市場創造する姿は、刃物、金物、眼鏡フレーム、タオル、繊維・アパレル産業、伝統工芸品でも行われている。

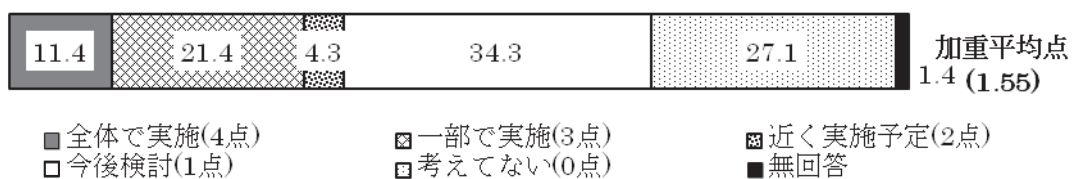
例えば、(a)ステーキを一度できれいに切る（ナイフで何度もこする肉ずれの弊害を解消）洋食ナイフの開発は、特定のクライアントのニーズに即応しての製品開発が功を奏し注文が相次いでいる。また、奈良市にある筆の老舗企業「アカシア」では、ポリエステルを素材に化粧筆を開発して生産量の1/3が海外輸出にまで伸ばしている。加えてグラデーションもできるカラー筆ペンの開発製造・販売で成功している。

特定のクライアントを対象にした製品であっても、いわゆるロングテールによる「範囲の経済性」はマーケティング2.0への対応といってもよい。さらに、信頼のブランドを裏づける品質・技術力が、ネットワーク社会での強みを発揮する局面でもあろう。

なお、情報ネットワークやネットワーク社会で有効な情報発信を行い、ユーザーにインフルエンスを及ぼすのが小集団におけるオピニオン・リーダーとしてのマーケティング・リーダーであり、ネット社会でのキュレーターの存在である。彼らをマーク（掌握）しながら、説得的コミュニケーションを成立させることが出来るか否かが、カスタマーからクライアントへシフトする契機となる。

とはいえ、確実にある特定の需要者のからの注文・ニーズに応えながら製品開発し、クライアントやサポーターをネットワーク化で囲い込む販路確保・消費拡大への取り組みは、まだ発展途上であるかもしれない。そうした実情を斟酌しつつ、ともあれ調査結果を図表5-26でみてみよう。おおよそ予想した通り「全体で実施」の企業は11.4%にとどまっているものの、「一部で実施」の21.4%を加えると1/3の企業が、ネットワークの活用によるクライアント重視の流通に活路を見出しているのである。

図表5-26 クライアントやサポーターを重視しつつ、ネットワーク化して流通・販路を確保する (N=70) (%)

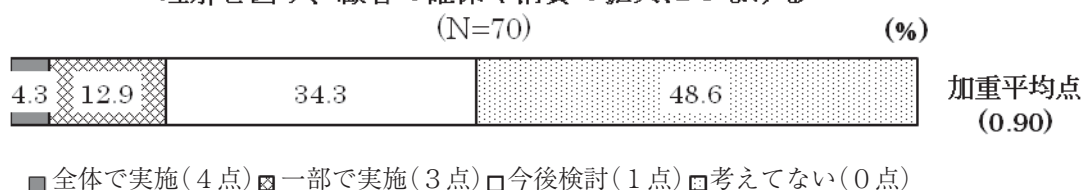


#### (4) 製造業における伝統技術の体験学習を通じた顧客確保・消費拡大

かつて第二次産業が産業構造・就業構造において大きな比重を成していた高度経済成長の時代では、よく学童・学生が工場をはじめモノづくりの現場を見学したものであった。しかしながら、F A (Factory Automation) の進展とともに、製造現場を知る機会が希薄となった。こうしたなかで、近頃は伝統の技術・技能、さらには素材の生成・加工を学びながら、併せて生活文化を理解する体験学習が、遊びを交えた観光・余暇の活用とセットで行われてもいる。伝統技術を基底にした“ものづくり”への体験を通じたそれは、流通・販路拡大への方途としても有効であり、地域活性化への営みの一環としても位置づけられよう。

体験や遊びを通じた理解を流通・消費拡大につなげようとする営みは、先に第4章2節でもとりあげた。けれども、それは自然環境・資源への理解に着目した枠組みであり、伝統の技術・技能の体験ではなかったため、別掲した。調査結果は、対象の製造業が比較的小規模の事業所であったためか、体験学習などを流通に結びつけようとする動きは、鈍いといわざるを得ない。すなわち「全体で実施」は僅か4.3%で、「一部実施」の企業も12.9%と少ない。反対に「考えてない」が5割弱にものぼってしまう。消費需要の裾野を広げる契機となることを射程におき、「今後検討」と応じた企業に少なからず期待を寄せたいところである。(図表5-27)

図表5-27 遊び・学習など体験を通して伝統の技や生活文化への理解を図り、顧客の確保や消費の拡大につなげる



### 第3節. 伝統の技術・技能を継承できる人材の積極的育成

#### 1. 農業生産法人、水産加工業における人材育成

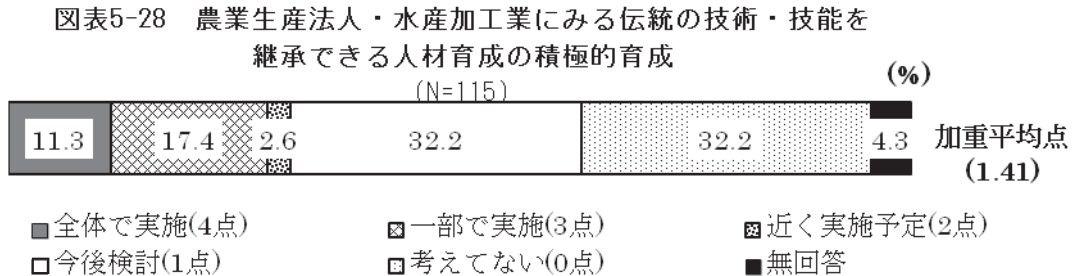
急速な少子・高齢社会の到来とともに、後継者難が指摘される。とりわけ農業、林業、水産業にあっては深刻な事態に見舞われている。高齢者ばかりとなった、いわゆる「限界集落」とどまらず、放棄された耕作農地の増加は農業・漁業の壊滅的な様相を顕在化させている。原因には、背景農家の低収入、都市的生活様式の進展と相まった転居・転職・離農による不在地主の多発、農地転用の困難さなどがあげられる。まさに農林水産業の再生は喫緊の問題といわなければならない。これを打開するためにも後継者不足への善処は不可欠である。

また活性化に向けて、これまで掲げてきた技術革新であるにせよ、循環型環境ビジネスであるにせよ、そのいずれもの戦略的・モデルには、これを推進するキーマンの存在があったことを看過すべきではない。先に触れた遠野の「多田農場」しかり、市民からの投資を仰いでの名取市の「さんいちファーム」しかり、「四万十市大宮地区」の事例しかりである。

もとより、人材・後継者の確保・育成、リーダーの養成は一朝一夕に成るものではない。長期にわたる経験にもとづく「幅広い専門的知識・技術・技能」が不可欠である。それゆえにこそ、積極的に推進しなければならない人材育成の課題について、どのように取り組んでいるかを問うたのが、図表5-28に記した結果である。

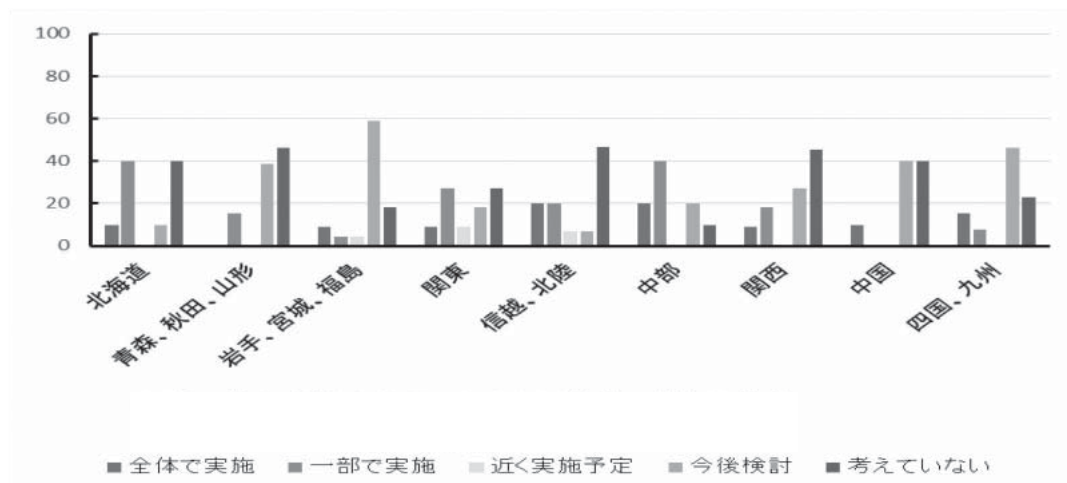
## 第5章. 技術力・技術革新の地平と地域産業

①それによると、伝統の技術・技能の継承に資する人材育成の積極的推進を「全体で実施」が11.3%、「一部で実施」が17.4%であった。両者の合計は28.7%にとどまっており、加重平均値でとらえても1.14と積極的な推進がなされているとはいえない結果であった。それに対し、「今後検討」と「考えていない」が都合64.4%にものぼっていたのは、残念といわなければならない。



②大震災で離散し、人口流出が顕在化している東北3県、とりわけ三陸地方における容易でない事業再開・復興と相まって、人材不足がその悪循環とさえなっている。そうした深刻な様相を呈している問題を打開し、復興を推進するためにも雇用の場の確保、人材育成は不可欠なのがあるが、アンケートでも歯がゆい思いを禁じ得ない結果となってしまった。図表5-29によれば、北陸、中部においては人材育成を「全体で実施」が20%と他地域よりも比較的多い。総じて関東以西において「全体で実施」・「一部で実施」が多い傾向がみてとれる。それに対し、人材こそ復興のカギとではあるはずの東北地区に関しては、それへの対応が少なく、「今後検討」および「考えてない」が目立つ。

図表5-29 地域ブロック別にみた農業生産法人、水産加工業での伝統の技術・技能を継承できる人材育成の積極的育成 (n=110) (%)



③人材育成の具体的な方途としてどのようなことを行っているのでしょうか。事例として次のような事柄・方策があげられていた。

- ・寒冷地適応の堆肥作り、土作りの研究、実践と人材育成 [農業法人・企業 (北海道)]
- ・機械化できない手作業技術の継承認定制度 [農業法人・企業 (福島県)]
- ・人材確保と人材育成の体制整備 [農業法人・企業 (千葉県)]

- ・伝統野菜の生産の人材育成 [農業法人・企業 (長野県)]
- ・人材育成プログラムの実施 [農業団体・協会 (愛媛県)] 等であった。

## 2. 酒造業、製菓業、健康食品業における人材育成

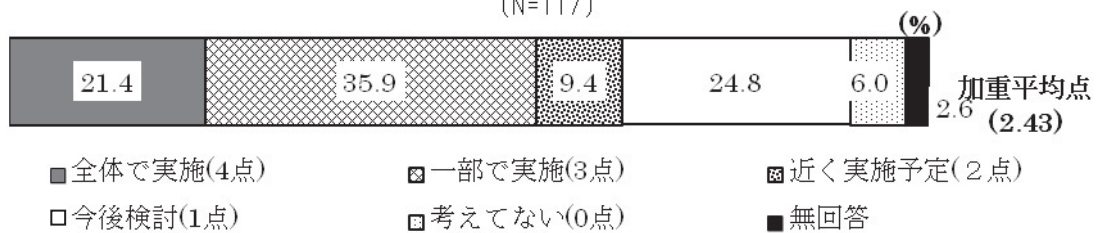
周知のごとく、酒造りに重要かつ不可欠なのは杜氏・蔵人である。同時に杜氏の技術・技能こそは、天然資源としての酒米が当該地域から産出されなくとも、天然資源それ自体をも体現する役割を担ってきたとって過言ではない。杜氏は酒蔵と密接に結びつき、特定の地域（主として農村）から縁故をもとに代々供給され、技能が受け継がれてきた。

しかしながら、日本酒の需要は年々低下し、酒蔵の存続も容易ではないのも実情であろう。その一方で大吟醸などに代表されるように、かつてないほど良質で旨い日本酒が製造されている。これは杜氏の熟練の技によるところが大きいといわなければならない。ところが、杜氏の供給源である農業従事者の減少、製造工程の自動化・自動制御が進むなかで、熟練技能の後継者が不足する事態を危惧する向きもある。したがって、今後は必ずしも今現在以上に旨い酒ができないのではないかとの声も聞こえてくる。

日本酒のみならず焼酎や生薬による健康飲料も顧客価値の創造として、低カロリー、糖分・塩分控えめの健康や美容をアピールする商品を出している。加えて、海外市場（中国、台湾、東南アジア、アメリカなど）に目を向けた戦略・戦術が一部企業で繰り広げられている。そうであるにしても、伝統の技術・技能あつての顧客確保・市場創造であることを認識しておかねばならない。

そこで改めて、酒造・製菓・健康食品業における伝統の技術・技能の継承・人材育成についてきいてみた。図表5-30によれば、かかる人材育成を「全体で実施」していると答えた企業は21.4%、「一部で実施」が35.9%であった。この2つと「近く実施予定」の9.4%を合計すると66.7%にも達し、加重平均値も2.43と高い値を示した。

図表5-30 伝統の技術・技能を継承できる人材育成の積極的推進 (N=117)



とはいえ、伝統の技術・技能の継承・人材育成は、前述した杜氏をはじめとする酒造業に負うところが少なくない。研究開発を中心とした製菓業では、経験や勘の熟練技術・技能にではなく、科学的知見による専門技術者が重要視される。人材育成をめぐる対応を業種別にとらえて確認しておこう。

図表5-31に示したように、やはり酒造業での後継者育成への積極的対応が目立ち、薬品および健康食品業におけるそれはやや低い対応となって表れた。すなわち、酒造業での「全体で実施」(26.5%)と「一部で実施」(39.8%)を合すると、66.3%にものほり、加重平均値も2.68と高くシフトする。一方、製菓業では「全体で実施」と「一部で実施」の小計が30.0%を示し、健康食品業のそれは39.1%をみる事ができた。ただ、健康食品業では薬品業 (1.79) に比べて、加重平



## 第5章. 技術力・技術革新の地平と地域産業

均値こそ1.81と僅かに高い数値を示したが、「全体で実施」が皆無であった。健康食品業では、プロセスオートメーションが進んでいるので、必ずしも伝統の技術・技能に依存しなくても済むのかもしれない。

図表 5-31 酒造・製薬・健康食品業にみる伝統技術・技能の継承・人材育成 (社・所、%)

	伝統の技術・技能を継承できる人材育成の積極的推進							加重平均値
	合計	全体で実施	一部で実施	近く実施予定	今後検討	考えてない	無回答	
全体	117 100.0	25 21.4	42 35.9	11 9.4	29 24.8	7 6.0	3 2.6	2.43
酒造	83 100.0	22 26.5	33 39.8	7 8.4	19 22.9	1 1.2	1 1.2	2.68
薬品	20 100.0	3 15.0	3 15.0	4 20.0	5 25.0	4 20.0	1 5.0	1.79
健康食品その他	23 100.0	0 0.0	9 39.1	2 8.7	7 30.4	3 13.0	2 8.7	1.81

(注) 業種での無回答はなかったため、割愛した。

なお、伝統技術・技能の後継者育成に関する具体的事例としては、次の事柄が自由回答から得られた。

- ・入社後に適性能力を判別し、部署替えしながら技術継承 [酒造 (岩手県)]
- ・県が主催する清酒アカデミーに参加 [酒造 (福島県)]
- ・社員杜氏の育成 [酒造 (福島県・鹿児島県)]
- ・新潟清酒学校に社員を入学させ教育 [酒造 (新潟県・石川県)]
- ・地元の間人が杜氏に就く仕組み [酒造 (埼玉県)]
- ・先輩技術者を付けて早い段階から体験させている [酒造 (福岡県)]
- ・若手社員の積極的採用 (毎年20人以上採用) [薬品 (東京都)] 等があった。

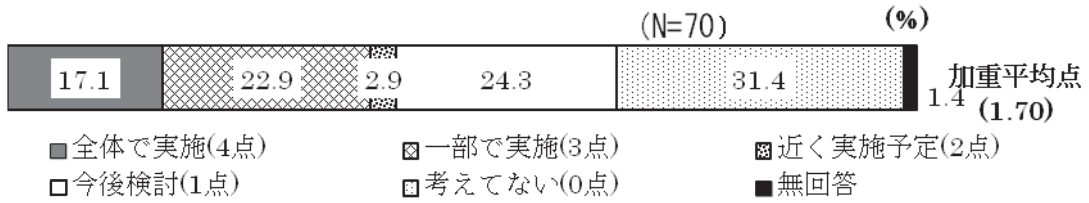
### 3. 金属加工、繊維、眼鏡フレーム等における人材育成

かつて金型工業などでMEやFAが急速に導入されたとき、習熟した技術や職人の生産手段としての腕は、プログラミング言語にとって代わられると喧伝された時もある。しかし、高度で特異な技術で世界の市場を席巻している部品メーカーほど、肌で実感する技術の重要さを認識し、高学歴の新入社員に対しても削りの技術を習得させる教育訓練を熱心に行い、いわば特殊訓練による技能の内部化が進み、良質な人材育成となった。

いかに技術進歩がなされようと、また新しい素材の開発・応用、仕様や用途の創意工夫、意匠・デザインの革新においても、ものづくりの土台は積み重ねられてきた伝統の技術・技能にある。同様に金属加工、繊維・衣料、眼鏡フレーム、伝統手工業においても後継者の確保・育成が不可欠と考えるのであるが、調査結果ではどうであろうか。図表5-32により、伝統技術の後継者づくりへの取り組み・推進状況をみてみよう。

まず「全体で実施」と応じた企業についてであるが、その比率は17.1%にとどまり、必ずしも比率ではなかった。次に「一部で実施」に関しては22.9%であった。一方、「今後検討」こそ24.3%見いだせたものの、「考えてない」が31.4%にのぼった。この結果は、いささか意外な感を禁じ得ない。

図表5-32 製造業における伝統の技術・技能を継承できる  
人材育成の積極的推進



繊維産業では機械化が進み、技術習得はさほど長い期間を要しないようであるし、金属加工においても人件費コストの上昇分を機械化・自動化で吸収することが一般化している。こうしたなかであって、もはや伝統技術を長期にわたって教育訓練を施す必要は後退したのであろうか。産業構造の転換とともに職種転換がなされ、伝統技術に裏打ちされた製造業のゴーイング・コンサーンが容易ならざる事態となっている一端を、人材育成への対応で垣間見る思いをしたのは残念である。だが、イノベーションによる市場創造に積極的な企業も間違いなく存続していることを見逃してはなるまい。

ちなみに、調査対象製造業のなかでは、眼鏡フレームの企業が伝統技術・技能の後継者づくりに積極的であった。「全体で実施」と「一部で実施」がそれぞれ27.3%（都合54.6%）あったことを付記しておく。

## 第6章. 流通確保・拡大のビジネスモデル

### 第1節. 業績・売上動向とそれを左右する大都市の一次取引先

#### 1. 大消費地との取引・流通——ビッグデータの活用

ビッグデータの時代がいわゆる。2013年版総務省『情報通信白書』によれば、ビッグデータとは「事業に役立つ知見を導出するためのデータ」であるとし、「ビッグデータを用いて社会・経済の問題解決や業務の付加価値向上を行う、あるいは支援する事業」とされる。今日、ビッグデータは社会的インフラにまで発展しているのである。

そのビッグデータを活用し復興に寄与した事例が、NHKスペシャル「震災ビッグデータ 復興の壁 未来への鍵」と題して去る2013年9月8日放送されていた。とりあげられていたのは、石巻（拠点仙台）の蒲鉾製造・販売企業「白謙」をはじめ、同じく石巻でICTによる共同仲買会社の「山徳平塚水産」や水産加工会社の「湊水産」であった。さらには宮古市の支援を受け、ライバルだった企業3社が協力して新商品開発に取り組んでいる「共和水産」（水産加工会社）も見逃せない。

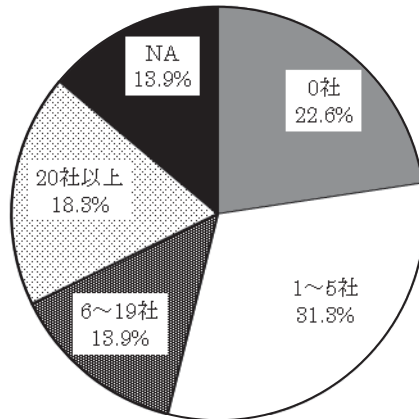
ビッグデータの活用によるネットワークには、「ハブ コネクター」と称される企業同士を結びつける役割を担う組織・企業の存在が鍵となっていた。そうした動向に鑑み、かつ本調査研究のキー概念でもある“流通”について、その今日的な着眼点としての流通ネットワークの量的・質的な動態が、復興への可能性を左右するものとなっているのではないかと思料した。量的および質的なビッグデータといっても、それに詳しく遡及し、複数の調査項目を設定して流通の課題に迫る余裕はない。そこで代理変数として用意した設問が「大都市にある一次取引企業の有無・企業数」である。

#### (1) 農業生産法人・水産加工業等における大都市の一次取引先企業数

ビッグデータの活用によるネットワークが復興の足掛かりとして機能しているとすれば、ビッグデータに関連し、ハブ コネクターの代理変数としての「大都市にある一次取引企業の有無・企業数」の多少による取引・流通は、復興に向けての需要創出につながるといっても過言ではない。当該地域および近隣の企業との商取引にとどまらず、大都市との結びつきによる膨大なネットワークは、需要の波及効果とそれを駆使した経営・マーケティング戦略を可能にするのである。先に触れた「白謙」や「湊水産」などはハブ コネクターの役割を担っていた。

こうした視点を踏まえて用意した、一次取引先に関する調査結果をみてみよう。図表6-1にあるように、大都市に一次取引先がある企業で最も多いのが1社～5社で、63.5%を占める。6～19社は13.9%であり、20社以上あるとした企業は18.3%みられた。農業・水産加工業での平均値は19.6社と、後述するほかの業種に比べて少ない。それは、大都市の一次取引が皆無とした企業が22.6%もあったことと無縁ではない。農業・水産加工業の特産品の流通拡大および復興への道筋として、大都市の企業との直接的な取引の増加ないし強化を要請したいところである。大都市の一次取引先企業の増加による受注の波及効果および流通促進は、ひいては地域産業の活性化に寄与するものと類推できる。故に、一次産品での流通・取引にとどまらず、加工を施した付加価値化への対応をさらに講じてよいのではあるまいか。

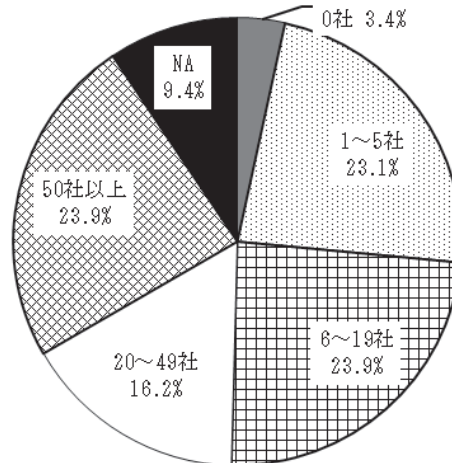
図表6-1 農業生産法人・水産加工業にみる一次取引先で、  
大都市にある企業数 (N=115)  
平均19.6社



(2) 酒造業・製菓業・健康食品業にみる大都市で一次取引先のある企業数

巨大な消費地である大都市との取引、とりわけビックデータ時代のネットワークや有機的な協働体系としての組織活動が業績を左右する要因となる。ここではハブ・コネクターの役割を担う一次取引先が重要な働きを担っている。このことはすでに指摘したところであるが、酒造業・製菓業・健康食品業でも、一次取引先が大都市にある企業数を訊ねた。その分布を図表6-2で把握しておこう。

図表6-2 酒造・製菓・健康食品業一次取引先で  
大都市にある企業数 (N=117)平均  
平均46.3社



平均46.3社を示した大都市の一次取引先企業について、その内訳をみると、1~5社と回答した企業は23.1%、6~19社が23.9%、20~49社16.2%、そして50社以上では23.9%あった。50社以上と応じた企業の一次取引先には、デパートやスーパーなどでの物産展や通信販売で大消費地と流通がなされ、その数が100社前後の企業も散見される。

②地域ブロック別に大都市の一次取引先をとらえてみたのが、図表6-3である。これによると、1~5社が最も多いのは被災地三県であり、72.7%と際立って多い。しかもこの被災3県においては、20社以上および50社以上は皆無であった。さらにいえば、まったく取引がないとする



## 第6章. 流通確保・拡大のビジネスモデル

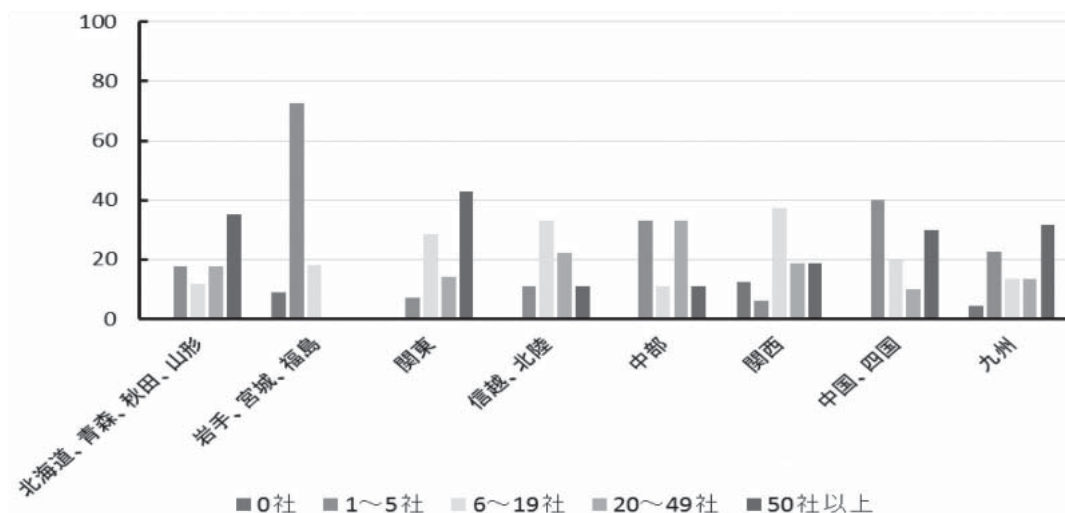
事業所が1割弱見受けられた。

他地域に目を転じると、50社以上と取引がある関東の42.9%は当然の結果であるとしても、北海道・青森・秋田・山形の35.3%をはじめ、九州や中国・四国でも30%ほどの企業が顔を出している。中部に関しては50社以上が11.1%と少ないものの、大都市の一次取引先が20～49社ある企業が33.3%と比較的多く見受けられた。

③図示はしていないが、これら一次取引先の平均値を地域別に算出すると、関東の124.0社は別格であるが、関西の54.9社、九州の51.1社が目立つ。以下、北海道・青森・秋田・山形の38.0社、中国・四国の31.5社、信越・北陸の23.9社と続く。

ところが被災3県での一次取引先の平均値は、上記の地域とは桁数が違う4.1社とかなり少なかった。この少なさが被災3県地域産業の活性化の立ち遅れと無縁でなければよいと管見する。しかし繰り返すようだが、反面であるいはパラドックス的にとらえれば、復興の鍵は、大都市にある一次取引先を増やす流通にこそあると考える。

図表6-3 地域ブロック別にみた一次取引先で大都市にある企業数 [酒・薬品・健康食品]  
(n=106) (%)

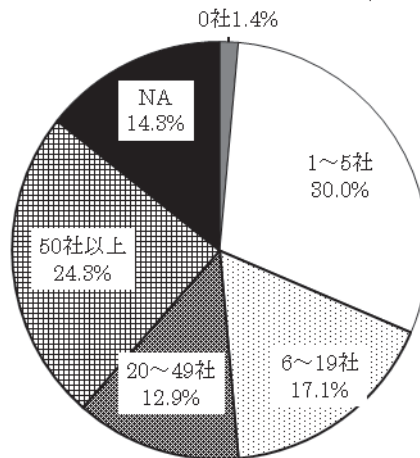


### (3) 伝統技術の製造業における大都市の一次取引先企業数

伝統技術の製造業にあっては、最終消費財が多い。それ故か大都市の一次取引先企業は平均57.4社を数え、3つの業種群のなかで最も数多く表れた。眼鏡フレームでの鯖江のシェアは他の地域を圧倒し、タオルでもデパートでの贈答品や大都市へのアンテナショップがみられるなど、その商品力をして大消費地との密接なつながりを保持している。

図表6-4でその辺りを確認してみよう。一次取引先企業が50社以上ある企業は24.3%、20～49社が12.9%であった。この比率構成は先の酒造・製薬などとさほど変わらない。しかしながら、大都市との取引が50社以上あるとした企業のなかには、100社を上回る企業があり、これが平均値を押し上げたものと思われる。

図表6-4 伝統技術の製造業にみる大都市の一次取引先企業数  
(N=70) 平均57.4社



## 2. 大都市の一次取引先数と企業業績・出荷高の関係

### (1) 農業生産法人・水産加工業にみる一次取引先と企業業績

先に触れたごとく、代理変数としての大都市にある一次取引先数の多少が業績・出荷高に影響を及ぼすと仮定したわけであるが、その事実関係は図表6-5に表示した通り、概ね確認することができた。すなわち「大都市に一次取引先をもっていない企業」では業績・出荷高の「減少」「少し減少」が42.3%にものぼり、反対に「増加」「少し増加」は26.9%にすぎない。一方、大都市にある一次取引先は20社以上ある企業では、「増加」「少し増加」が計42.8%もある。それに対し「減少」「少し減少」は32.3%にとどまっていた。

図表6-5 農業・水産加工業での大都市にある一次取引先と業績・出荷との関係 (社、%)

	合計	東日本大震災前と比べた業績・出荷高・収益の動向						
		増加	少し増加	回復	少し減少	減少	無回答	
合計	115 100.0	10 8.7	27 23.5	26 22.6	20 17.4	24 20.9	8 7.0	
一次取引先で、大都市にある企業数	0社 <0.19>	26 100.0	2 7.7	5 19.2	6 23.1	5 19.2	6 23.1	2 7.7
	1~5社 <0.36>	36 100.0	3 8.3	8 22.2	10 27.8	8 22.2	7 19.4	0 0.0
	6~19社 <0.31>	16 100.0	1 6.3	6 37.5	2 12.5	2 12.5	5 31.3	0 0.0
	20社以上 <0.76>	21 100.0	4 19.0	5 23.8	4 19.0	4 19.0	3 14.3	1 4.8

(注) < >内の数値は加重平均値

同じく図表6-5の中の< >で示した加重平均値で両者の関係をとらえてみると、一次取引がない企業（0社）では0.19と極めて業績・出荷高が低い。大都市の一時取引が1~5社の企業に関しては、加重平均値0.36を示し、6~19社のそれでは0.31であった。そして、大都市に立地している企業との間に20社以上一次取引があると回答した企業にあっては、業績・出荷高の増加が顕著であり、加重平均値0.76と最も高く表れた。

## 第6章. 流通確保・拡大のビジネスモデル

なお、ここでの加重平均値は、「増加」3点、「少し増加」2点、「回復」1点、「少し減少」-1点、「減少」-2点と配点し、それにブレイクダウンした各グループに一次取引企業数を掛けた数を、各グループでの回答企業数で割り、ポイントを算出した。

$$(ex) 20社以上の場合：(4社 \times 3点) + (5社 \times 2点) + (4社 \times 1点) + (4社 \times (-1点)) + (3社 \times (-2点)) \div 21社 = 0.76$$

大消費地である大都市の企業との取引の多さそれ自体が、ストレートに需要の増加や売り上げ増に結びつくとは限らないかもしれない。けれども、ビッグデータの業務上の活用に連なるネットワーク社会にあって、大都市にある企業との一次取引企業がハブ・コネクタ―の役割を担っており、それが有機的に関連し、2次・3次取引へと波及することで注文・業績・出荷高の増加につながる動向が裏づけられた。

### (2) 酒造業・製薬業・健康食品業にみる大消費地との取引・流通と業績動向

前出の農業生産法人・水産加工業では、大都市との一次取引先企業が多いほど業績・出荷高・収益が増加していたが、酒造業、製薬業、健康食品業においても同じようなことがいえるのだろうか。

図表6-6のクロス集計によれば、東日本大震災と比べて業績・出荷高・収益が「増加」した企業で一次取引先が50社以上ある企業は36.4%あり、「少し増加」した企業では29.0%、「回復」した企業は26.9%をみることができる。それに対し、「少し減少」した企業での50社以上取引は17.9%、「減少」したとする企業は15.0%をみるにとどまる。同様の傾向は、一次取引数20～49社においてもみてとれる。「増加」した企業が27.3%をみることができるのである。

反対に、一次取引先企業が1～5社しかない企業の「増加」は皆無であり、「減少」したとする企業の一次取引先1～5社は35.0%も見いだせた。

図表 6-6 酒造・製薬・健康食品業の景況感と大都市にある一次取引先企業との関係 (社、%)

		合計	一次取引先で、大都市にある企業数					無回答
			0社	1～5社	6～19社	20～49社	50社以上	
全体		117	4	27	28	19	28	11
		100.0	3.4	23.1	23.9	16.2	23.9	9.4
東日本大震災前と比べて業績・出荷高・収益の動向	増加	11	0	0	2	3	4	2
		100.0	0.0	0.0	18.2	27.3	36.4	18.2
	少し増加	31	3	6	8	4	9	1
		100.0	9.7	19.4	25.8	12.9	29.0	3.2
	回復	26	0	7	3	5	7	4
	100.0	0.0	26.9	11.5	19.2	26.9	15.4	
少し減少	28	0	7	9	6	5	1	
	100.0	0.0	25.0	32.1	21.4	17.9	3.6	
減少	20	1	7	5	1	3	3	
	100.0	5.0	35.0	25.0	5.0	15.0	15.0	

こうした結果から、前述の農業・水産加工業において指摘された事象と同様のことが示された。すなわち、ビッグデータの業務上の活用によるネットワークとその多さが、2次・3次取引へと波及するにつれ、取引先ないし流通販路の拡大へとつながり、それが酒造業・製薬業・健康食品業においても業績・出荷高の増加、ひいては収益率向上に結びついていたのである。そうであれば、重ねて復興への鍵、流通・販路の拡大は、大都市にある一次取引先の確保・増加にある

ことが指摘できる。

(3) 伝統技術の製造業における大都市の一次取引先と景況感

伝統技術産業においては、大都市の一次取引先企業数と業績動向がどう関係するのであろうか。この産業でも大都市の一次取引先が多い企業が概ね業績・売上を伸ばしている。すなわち、1社～5社および6社～19社との一次取引がある企業33社での「増加」「少し増加」「回復」の合計は48.5%である。それに対し、一次取引先が20社～49社および50社以上の企業グループ26社において、「増加」「一部増加」「回復」と答えた企業の割合は65.4%であった。(図表6-7)

図表6-7 伝統技術産業にみる大都市の一次取引先企業と景況感の関係 (社、%)

		合計	東日本大震災前と比べた業績・出荷高・収益の動向						
			増加	少し増加	回復	少し減少	減少	無回答	
全体		70 100.0	6 8.6	19 27.1	14 20.0	20 28.6	10 14.3	1 1.4	
一次取引先で、大都市にある企業数	0社	1 100.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 100.0	0 0.0	0 0.0	
	1～5社	21 100.0	0 0.0	6 28.6	4 19.0	9 42.9	1 4.8	1 4.8	
	6～19社	12 100.0	1 8.3	2 16.7	3 25.0	1 8.3	5 41.7	0 0.0	
	20～49社	9 100.0	1 11.1	4 44.4	1 11.1	2 22.2	1 11.1	0 0.0	
	50社以上	17 100.0	2 11.8	6 35.3	3 17.6	4 23.5	2 11.8	0 0.0	

無回答1社は省略した。

第2節. 他の地域産業との連携と経営多角化をめぐるスタンス

成長や進化を惹起する可能性を有し、「三点セット」による——殊に技術力と流通に関して——有機的連関で事業展開できる有力なビジネスモデルが、「他の産業や他の地域との技術提携・コラボレーション」といってよい。技術提携やコラボレーションによって新たな商品開発、販路および取引先の拡大、顧客価値の創造が派生する可能性がある。同時にネットワークや連携は、卸・小売店についてもいえる。そうした連携・融合はまた経営の多角化につながる面もあろう。もとより、安直に多角化を推奨すればよいというものではない。けれども、他の地域の個性ある産業・特産物を掘り出し、仕入れ、直に体感してもらうことを通じて集客と市場創造の契機になることがある。ともあれアンケート調査にもとづいて、その辺りの動向を把握しておこう。

1. 積極的とはいえない農業・水産加工業での他の地域産業との連携

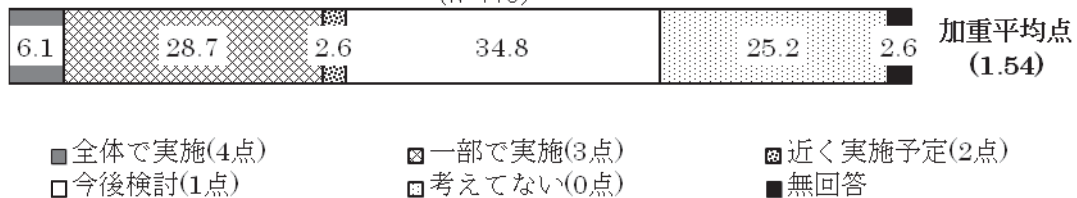
農業および水産加工業において、「他の産業や他の地域との技術提携・コラボレーション」を「全体で実施」とした企業は6.1%と少ない。だが「一部で実施」が28.7%を示し、両者を足すと34.8%にのぼる。それに対し「今後検討」(34.8%)と「考えていない」(25.2%)が多く表出され、提携・コラボレーションに積極的ではない企業の多さが浮かびあがった。必ずしも積極的でないこの2つを合わせると6割に達してしまうのである。(図表6-8)



## 第6章. 流通確保・拡大のビジネスモデル

これには企業秘密ともいふべきそれぞれのもつ技術力、流通の障壁などが横たわり、容易ではない事態を窺わせる。残念な結果といわなければならない。その意味でいえば、先にあげたハブコネクターなり、提携・コラボレーションを仲介する組織・流通システムの台頭を要請したいところである。

図表6-8 農業・水産加工業にみる他の産業や他の地域との技術提携・コラボレーション (%)  
(N=115)



### (1) 農業・水産加工業における地域別にみた連携

技術提携・コラボレーションの有無や度合は、地域ブロックの違いに関係するのであろうか。結果は図表6-9のようである。実数としては僅かだが、関東と信越・北陸では提携などを「全体で実施」が2割みられる。また「一部で実施」では、青森・秋田・山形で53.8%に達し、九州・四国および中国・四国でも4割以上を示しており、これらの地域では全体の平均値(28.7%)を上回っている。

図表6-9 地域ブロック別にみた農業・水産加工業での他の地域・他の産業との技術提携・コラボレーション (社・所、%)

	合計	他の産業や他の地域との技術提携・コラボレーション					
		全体で実施	一部で実施	近く実施予定	今後検討	考えてない	無回答
全体	115 100.0	7 6.1	33 28.7	3 2.6	40 34.8	29 25.2	3 2.6
北海道	10 100.0	0 0.0	3 30.0	0 0.0	4 40.0	3 30.0	0 0.0
青森、秋田、山形	13 100.0	0 0.0	7 53.8	0 0.0	3 23.1	3 23.1	0 0.0
岩手、宮城、福島	22 100.0	1 4.5	5 22.7	0 0.0	10 45.5	5 22.7	1 4.5
関東	11 100.0	3 27.3	0 0.0	1 9.1	5 45.5	2 18.2	0 0.0
信越、北陸	15 100.0	3 20.0	4 26.7	1 6.7	2 13.3	5 33.3	0 0.0
中部	10 100.0	0 0.0	1 10.0	0 0.0	5 50.0	3 30.0	1 10.0
関西	11 100.0	0 0.0	3 27.3	0 0.0	4 36.4	4 36.4	0 0.0
中国	10 100.0	0 0.0	4 40.0	0 0.0	5 50.0	1 10.0	0 0.0
四国、九州	13 100.0	0 0.0	6 46.2	1 7.7	2 15.4	3 23.1	1 7.7

(2) 農業生産法人・水産加工業における景況感と他の地域・産業との連携

企業業績・出荷高の動向と他の地域・産業との技術連携・コラボレーションの有無や度合との関係はどのようなのであろうか。図表6-10における比率でおおよその傾向はつかめるが、加重平均値を算出してみると、業績・出荷高が好調な事業所ほど他の地域・他の産業との連携が盛んに行われている、もしくは連携に前向きであるのがわかる。

図表6-10 農業法人・水産加工業での景況感と他の産業・地域との技術提携・コラボレーション  
(社・所、%)

	合計	他の産業や他の地域との技術提携・コラボレーション					
		全体で実施	一部で実施	近く実施予定	今後検討	考えてない	無回答
全体	115 100.0	7 6.1	33 28.7	3 2.6	40 34.8	29 25.2	3 2.6
東日本大震災前と比べた業績・出荷高・収益の動向							
加重平均値 (2.10)	10 100.0	2 20.0	3 30.0	1 10.0	2 20.0	2 20.0	0 0.0
(1.81)	27 100.0	2 7.4	10 37.0	1 3.7	9 33.3	5 18.5	0 0.0
(1.42)	26 100.0	1 3.8	8 30.8	1 3.8	7 26.9	9 34.6	0 0.0
(1.50)	20 100.0	0 0.0	8 40.0	0 0.0	6 30.0	4 20.0	2 10.0
(0.88)	24 100.0	0 0.0	2 8.3	0 0.0	15 62.5	6 25.0	1 4.2

※ここでの末尾に、どのような技術提携・コラボレーションがなされているのかについて、自由回答に示された具体例を掲げておこう。

- ・環境緑化会社との生ごみ堆肥化促進剤の開発 [農業法人・企業 (北海道)]
- ・カット野菜メーカーと合弁会社 [農業法人・企業 (埼玉県)]
- ・異業種連携による新技術による商品開発 [農業法人・企業 (長野県)]
- ・野菜生産設備の研究開発と実証試験 [農業法人・企業 (愛媛県)]
- ・6次産業化への参入 [農業法人・企業 (山形県・新潟県・岡山県・広島県・愛媛県)]

以上の結果から今後は、一次産業が流通・販売まで手掛ける、いわゆる6次産業化をはじめ、循環型環境ビジネスへの事業展開、新しい技術開発・商品開発が窺えられる。

2. 酒造業・製菓業・健康食品業にみる他の地域産業との連携

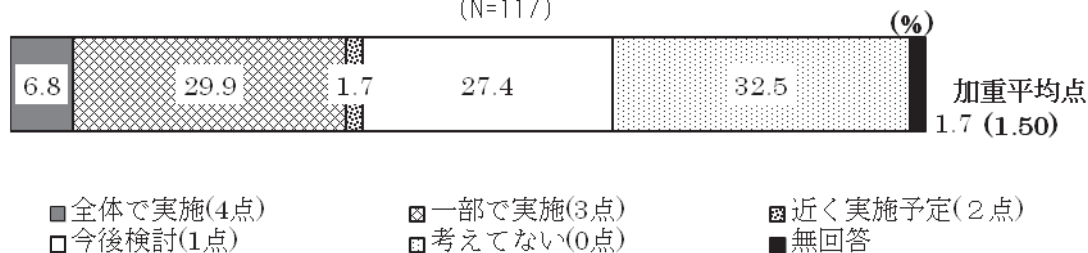
(1) 積極的連携と消極的連携の分化

①上記の業種全体としては、他の地域産業との連携に積極性がいまひとつ伝わってこない。それは先の農業・水産加工業と比べてさほど遜色はなく、加重平均値でも1.50（農業・水産加工業は1.54）とほぼ近似した値であった。比率でも「全体で実施」と「一部で実施」が36.7%にとどまっている。それに対して、「今後検討」と「考えていない」は59.9%と1.6倍多く、酒造業・製菓業・健康産業においても容易ではない連携の姿がうかがえる。(図表6-11)

第6章. 流通確保・拡大のビジネスモデル

②とはいえ、一部では積極的に技術提携・商品開発を行い業績・出荷高の増大に寄与している企業も少なからずある。鹿児島県の黒酢のメーカーと青森のにんにく生産業者が大手飲料企業のOEMで市場を拡大したり、神戸など（灘、西宮）や京都・伏見の酒造会社が発酵技術をもとに化粧品や健康飲料を発売したり、販路を開拓しているのは、その好例である。そうであれば、全体としての他の地域産業との連携の少なさととらわれず、個々には多角化を促す積極的な提携・コラボレーションを掴み取ることができるのであり、いわばこのビジネスモデルでは二手に分かれた事業展開がみてとれる。

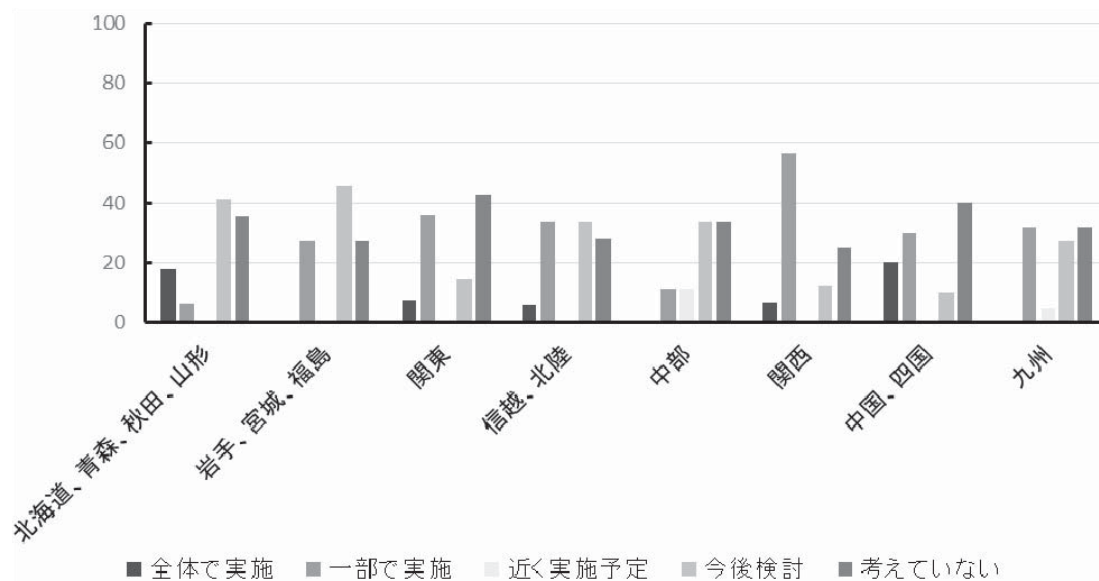
図表6-11 酒造・薬品・健康食品業にみる他の産業や他の地域との技術提携・コラボレーション (N=117)



③上述の動向を勘案すれば、他の地域産業との技術提携やコラボレーションが復興への足掛かりとして取り組まれているのかを知りたくなる。そこで被災地をはじめ、地域別に他の地域産業との連携がなされているかを把握しておこう。

図6-12によると、関西や中国・四国の酒造・製薬・健康食品業における5割に達する「実施」比率ほどではないものの、被災地3県でも「一部で実施」の回答が27.3%見られた。被災3県での「全体で実施」はなかったが、今後の課題として技術提携を積極的に志向してほしいところである。

図表6-12 地域ブロック別にみた他の地域・産業との技術提携・コラボレーション (n=115) (%)



(2) 酒造・製菓・健康食品における技術提携・コラボレーションとその課題

①前述したごとく、他の地域の産業との技術提携やコラボレーションは、新たな商品開発とそれによる市場の拡大につながると考えた。その仮説については、農業生産法人や水産加工会社で概ね確認することができた。そこで酒造・薬品・健康食品業でも相関がみられるのかを図表6-13で掌握しておこう。

この図表でみる限り、業績・出荷高等が増加している企業ほど、他の地域・他の産業との技術提携・コラボレーションに積極的であるのだが、「少し減少した」とする企業でも意欲的に提携・コラボレーションが行われている。すなわち、業績・出荷高・収益が「増加」した企業での加重平均値は1.82点と高いが、「少し減少」したという企業のそれは2.07点と、「少し増加」の1.82点をわずかながら上回っているのである。

図表6-13 酒造・薬品・健康食品業における景況感と他の地域産業との連携 (社、%)

	合計	他の産業や他の地域との技術提携・コラボレーション							加重平均値
		全体で実施	一部で実施	近く実施予定	今後検討	考えてない	無回答		
全体	117 100.0	8 6.8	35 29.9	2 1.7	32 27.4	38 32.5	2 1.7	1.50	
東日本大震災前と比べた業績・出荷高・収益の動向	増加	11 100.0	4 36.4	1 9.1	0 0.0	1 9.1	5 45.5	0 0.0	1.82
	少し増加	31 100.0	0 0.0	11 35.5	0 0.0	10 32.3	10 32.3	0 0.0	1.39
	回復	26 100.0	0 0.0	6 23.1	0 0.0	8 30.8	10 38.5	2 7.7	1.08
	少し減少	28 100.0	3 10.7	12 42.9	1 3.6	8 28.6	4 14.3	0 0.0	2.07
	減少	20 100.0	1 5.0	5 25.0	1 5.0	5 25.0	8 40.0	0 0.0	1.30
	無回答	1 100.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 100.0	0 0.0	0.00

②他の地域産業との有機的連帯ないし協働活動による成功には、天然素材やハードな技術力だけでなく、これらの産業における顧客価値の創造（例えば健康、美容など）、流通チャンネルとマーケティングコミュニケーション、デザインなどを含めた高付加価値の商品力とその差別化が見逃せない。同時に、今日のキーワードとしてとりあげた“体感・実感”を伴う商品・サービスの価値や物語性が求められる局面が派生するかもしれない。顧客（市場）創造や高付加価値化への対応をめぐる課題が横たわっていることが読み取れる。

※ちなみにコラボレーションの具体例としては、下記の事柄があげられていた。

- ・ 農業者との連携による果実の有効活用 [酒造 (岩手県)]
- ・ 他食品 (うどん、鍋、糠漬け等) とのセット販売 [酒造 (秋田県)]
- ・ 観光客誘致のため観光業者とコラボレーション [酒造 (栃木県)]
- ・ 酒造の副産物を使った菓子、他県産の果汁を使ったりキュールの開発 [酒造 (東京都)]
- ・ 地域の観光産業との連携 [酒造 (新潟県)]
- ・ 商品と地元の陶芸家、ガラス作家等とコラボレーション [酒造 (長野県)]



## 第6章. 流通確保・拡大のビジネスモデル

- ・京焼き物、パッケージ、容器の開発 [酒造 (京都府)]
- ・全農岡山と共同イベント開催 [酒造 (岡山県)]
- ・知覧茶を使った梅酒等製造 [酒造 (鹿児島県)] 等があった。

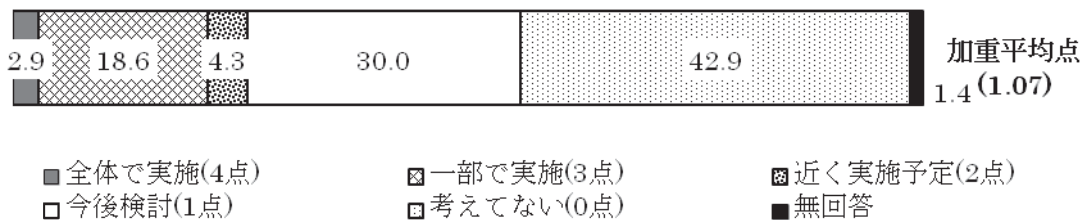
### (3) 伝統技術の製造業にみる他の産業・地域との技術提携・コラボレーション

伝統技術の製造業にあっては、他の地域産業との技術提携・コラボレーションを、どのように考えているのだろうか。図表6-14で把握しておこう。

結果は、加重平均値が1.07ポイントで、先の酒造・製薬・健康食品業よりも低く、独自の道を歩む姿勢が浮かび上がる。すなわち、他の産業および他の地域産業との技術提携を「考えてない」とした割合は4割を上回っているのが目立つ。また、「今後検討」にとどまっている企業は3割を示した。一方、前向きに提携・コラボレーションを行っているのは「一部で実施」を含めて21.5%を数えるのみであった。

伝統技術にもとづく製品および産業であるがゆえに、その価値を重視するのは理解できる。そうであるにしても、直言が許されるなら、新たな用途の開発などを通じた販路の拡大や消費者のニーズの高度化・多様化に対応して、他の地域産業との連携・協業化が今少し多く現われても良かったと思われる。

図表6-14 他の産業や他の地域との技術提携・コラボレーション  
(N=70) (%)



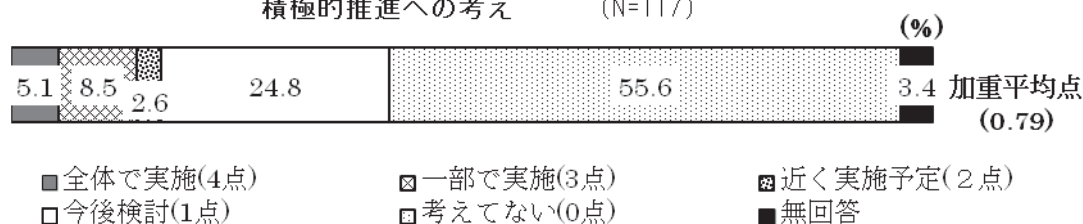
### 3. 経営多角化をめぐるスタンス —— 経営多角化より本業重視

本業の“ものづくり”にではなく、多角化や流通の拡大といった経営への傾斜には、留意すべき事案があるとしても、半面で成長を促す契機となる場合もある。農業・水産業では問うてなかった「経営多角化」への意向について、酒造業・製薬業・健康食品業および伝統技術の製造業を対象にしての回答を以下で明示的にしておこう。

#### (1) 酒造業・製薬業・健康食品業

①図表6-15によると、経営多角化への積極的推進を図っている企業は少ない。「全体で実施」がわずか5.1%であり、「一部実施」においても8.5%をみるにすぎない。これは前出の「他の地域産業との技術提携・コラボレーション」と比較してもかなり低い比率であり、加重平均値でも0.79と低い値を示す。したがって「今後検討」(24.8%)と「考えていない」(55.6%)との合計回答が80.4%を占める。

図表6-15 酒造・薬品・健康食品業における経営多角化の積極的推進への考え (N=117)



すでに触れた如く、中小企業が多い酒造業ではリスクをとるような経営多角化より、身の丈にあった本業を、あるいは蔵元として独自に稀少性のある酒づくりに注力することの意義を感得しているようにも思える。なお、デフレから脱しているとは言えない状況、なかんずく被災地の酒造業では経営多角化どころではない、というのが実相であろう。しかしながら、先に記した通り、他の地域産業との技術提携・コラボレーションへの積極性と企業業績との相関関係を斟酌するなら、少ないといえども果敢に経営多角化に挑んでいる企業があり、それが好業績につながっている事実もある。

②そこで次に、経営多角化と密接に絡む「他の地域産業との技術提携・コラボレーション」関係を把握してみよう。図表6-16をみると、少数とはいえ経営多角化を積極的に推進している（「全体で実施」）企業ほど、他の地域産業との技術提携などを行っているのがわかる。加重平均値で双方「実施」の割合をとらえても、「全体で実施」の企業が2.33と高いポイントを示している。反対に、経営多角化も他の地域産業との連携も「考えてない」という企業の加重平均値は、1.05と低い。この2つの関係に相関があるようだ。

とはいえ、現在実施していないが、「近く実施予定」や「今後検討」では、加重平均値がそれぞれ2.33と2.17であり、他の地域産業との技術提携・コラボレーションを契機に経営の多角化に前向きなスタンスがみてとれる。

図表6-16 酒造・薬品・健康食品業における経営多角化と他の産業・地域との技術提携等 (社、%)

	合計	他の産業や他の地域との技術提携・コラボレーション						加重平均値	
		全体で実施	一部で実施	近く実施予定	今後検討	考えてない	無回答		
全体	117 100.0	8 6.8	35 29.9	2 1.7	32 27.4	38 32.5	2 1.7	1.50	
経営多角化を積極的に推進	全体で実施	6 100.0	2 33.3	2 33.3	0 0.0	0 0.0	2 33.3	0 0.0	2.33
	一部で実施	10 100.0	0 0.0	6 60.0	0 0.0	0 0.0	4 40.0	0 0.0	1.80
	近く実施予定	3 100.0	1 33.3	1 33.3	0 0.0	0 0.0	1 33.3	0 0.0	2.33
	今後検討	29 100.0	4 13.8	11 37.9	2 6.9	10 34.5	2 6.9	0 0.0	2.17
	考えてない	65 100.0	1 1.5	14 21.5	0 0.0	21 32.3	28 43.1	1 1.5	1.05
	無回答	4 100.0	0 0.0	1 25.0	0 0.0	1 25.0	1 25.0	1 25.0	1.33

## 第6章. 流通確保・拡大のビジネスモデル

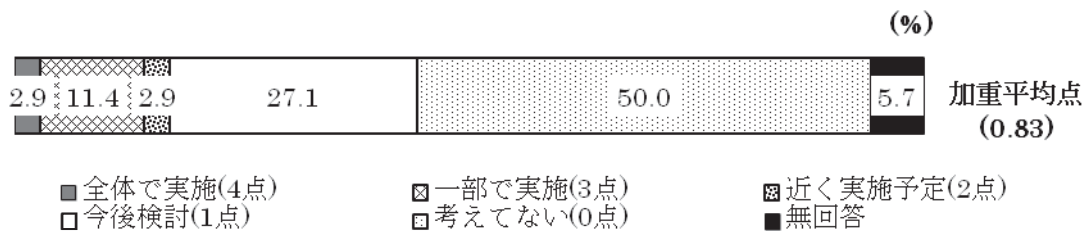
すでに述べた如く、多角化すればよいというものではなく、本業の“ものづくり”あつての経営である。しかしながら、その一方で、産業構造の高度化や技術革新が進展・加速し、培われてきた知識・技術・技能が「暗黙知」から「形式知」に移行する度合・領域が増えている。さらにネットワークの進展で「集合知」による成果が顕在化しているなかで、新たな技術の導入や他の地域産業との協業を看過しえないのではあるまいか。

### (2) 伝統技術の製造業

伝統技術の製造業においても、安易な経営多角化より本業に軸足をおく経営姿勢の企業が多くみられた。図表6-17にある通り、実に5割の企業が「考えてない」と答え、「全体で実施」はごくわずかで2.9%、「一部で実施」でも11.4%をみるにすぎなかった。

企業業績・売上が伸び、企業規模が大きくなると、経営者は経営（流通・市場拡大）に関心を注ぎ、ものづくりの現場から離れてしまうケースが少なくない。殊にそれは2代目や3代目に見受けられる傾向でもある。マーケティング活動や流通拡大に傾斜するあまり陥る失敗の轍を踏まないことを認識しているかのような経営者のスタンスが、経営多角化をめぐる考えにも投影されているような思いを抱かせる調査結果となった。

図表6-17 経営の多角化を積極的に推進するか否か (N=70)



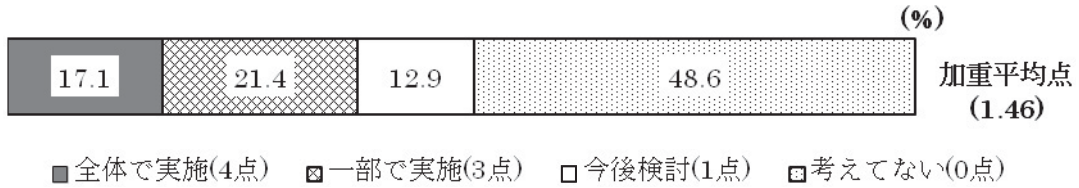
## 4. 伝統技術の製造業にみる流通・販路拡大への方途

### (1) OEM（納入先商標による受託製造）やネット通販会社への委託販売について

本業のものづくりに特化・専念するというスタンスは、流通や市場に対しても少なからず表れている。販路の確保に関する手法として、大手企業の名の元で販売してもらう、いわゆるOEM（納入先商標による受託製造）や昨今流行の通信販売会社への委託がある。それらをめぐる考えを図表6-18でみてみよう。

上記の販売方法については「考えてない」とした企業が5割弱にのぼった。反対に「全体で実施」は17.1%、「一部で実施」が21.4%と、都合38.5%みることができた。この結果からは、技術力に裏打ちされた自社の独自性を保ち、特定のクライアントからの需要を中心に製造販売を行うことへの矜持が滲む姿と、他方、自社の冠が消えても安定的な生産を可能にしつつ、市場・需要の拡大につながる方途を選好する二種類の企業の姿が読み取れる。いずれにせよ、本業のものづくりに軸足を置くスタンスは貫かれているといえよう。

図表6-18 本業の物づくりに特化し、販売はOEM  
やネット通販会社に委託 (N=70)

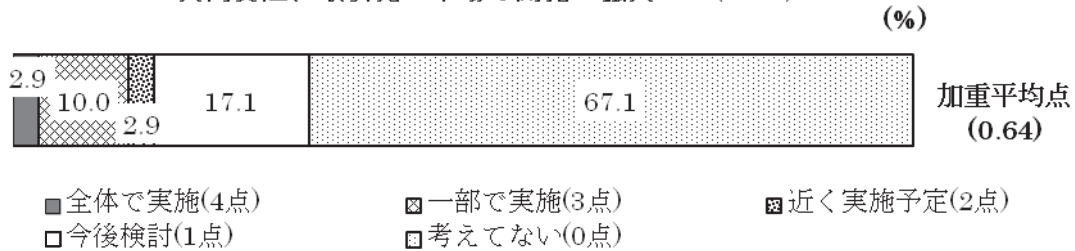


(2) 少ない当該地域の同業者との協同・グループ化による共同受注

中小企業が集まる東大阪市の金属・機械メーカーでは、同業者間の共同受注が従前より行われているが、これが取引先や市場の開拓・拡大につながった事例も少なくないようだ。

かかる事例に鑑みて、問うた結果が図表6-19である。しかし残念ながら、大部分の企業がこうした共同受注に賛意を示すものではなかった。加重平均値では0.64と僅かであり、実に全体の2/3、67.1%のも企業が「考えてない」と応じたのである。産地ならではの協業化への取り組みの意義は、従前より指摘されてきたのであるが、それが実施されているのは「一部で実施」を含めて12.9%をみるにすぎない。

図表6-19 当該地域の同業者との協同化・グループ化による  
共同受注、取引先・市場の開拓・拡大 (N=70)



第3節. 海外進出への取り組み、新たなライフスタイルの提案

1. 海外進出・輸出に向けた仕様・製法、デザインの改良、新しいライフスタイルの提案

(1) 農業・水産加工業

一見すると、海外進出に関する上記の設問ないしビジネスモデルは、農業、水産加工業ではなじまないように思われる。なるほどこの問は、高い技術力に支えられた金属機械、繊維・アパレル、眼鏡フレーム、酒造業、健康食品などのほうがなじみやすい。

とはいえ、これまでともすれば農業・水産業は脆弱な生産力を盾に、業界保護に目が向けられ、そのために補助金がらみの議論が多かったというのが率直なところであろう。そうした保護政策の手厚い処遇が、農林水産業の立ち遅れと無縁ではないというのは直言にすぎようか。

直言を踏まえていえば、先述した「スマート・アグリ」ではないが、高い生産性・高品質をもとに海外に輸出するなど、新たなライフスタイルを提案する形で食材の加工・販売に歩を進めるブレーク・スルーがあってよい。「三点セット」をキー・コンセプトとした本研究が、それにもとづく近未来への可能性を探ることを目途とした事由もここにある。実際、イチゴ、メロン、リンゴをはじめとして、いくつかの果物ならびに水産加工商品、さらに米や牛肉も交え、海外での



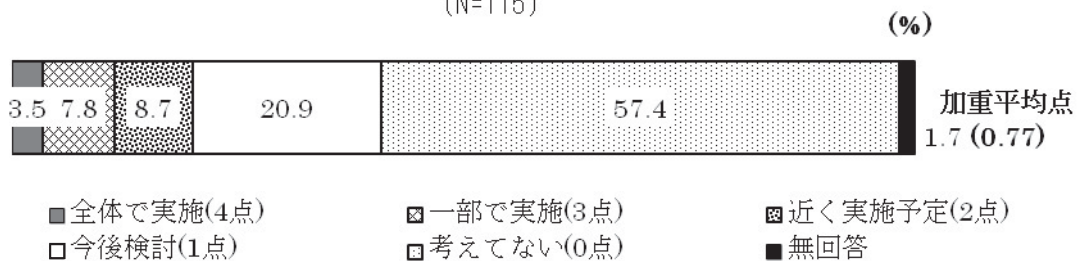
## 第6章. 流通確保・拡大のビジネスモデル

販路を拡大している企業が散見される。健康志向や日本人のライフスタイルとセットで輸出・海外進出が成されているのである。

こうした動向を交え、近未来への戦略的可能性を射程に入れて問うたのが「海外への進出・輸出に向けた仕様・製法、デザインの改良や新しいライフスタイル提案」の実施の有無である。結果は、案の定「今後検討」と「考えていない」が78.3%を占め、加重平均値も1を下回る0.77とかなり低かった。(図表6-20)

一方、海外輸出には、「全体で実施」と「一部で実施」を合わせても11.3%に過ぎない。1割ほどの実施率をとらえて、将来有望というのは、我田引水にすぎようか。

図表6-20 農業生産法人・水産加工業にみる海外への進出・輸出に向けた仕様・製法・加工、デザインの改良や新しいライフスタイルの提案 (N=115)



海外向けの仕様・製法、デザイン、ヘルシー商品の開発などの創意工夫、日本の良さをアピールして成功している事例は、マスメディアなどでも採りあげられている。おそらくそれは枚挙に暇がないほどであるが、本調査でも下記のように記されていた。ただ、回答スペースが狭かったせいで、今少し具体的な記述に乏しかったのは残念であった。

- ・その地域に合った牛肉の肉質等の改良・生産 [農業法人・企業 (栃木県)]
- ・輸出相手国のニーズに合わせた加工 [水産団体 (岩手県)]
- ・輸出先に合わせた商品開発 [水産団体 (静岡県)]

### (2) 酒造業、製菓業、健康食品業

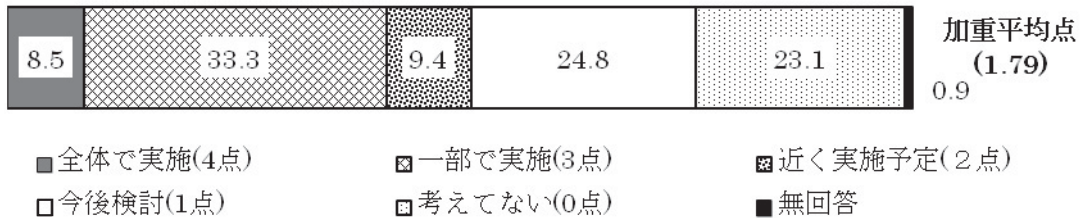
海外進出に向けての商品の仕様・製法・加工・デザインの改良、さらには新しいライフスタイルの提案による市場の創出につながる方途は、酒造業をはじめこれらの業種で前向きに取り組んでいるようだ。加重平均値でも1.79と比較的高い値数値が得られた。「考えてない」が23.1%あるものの、「全体で実施」の8.5%、「一部で実施」の33.3%、「近く実施を予定」の9.4%を合計すると、51.2%にも達するのである。(図表6-21)

有名な日本酒メーカーでは、中国、台湾、香港、アメリカなどへの輸出が好調で、高級品化のイメージと併せて、ボトルなどのデザインを一新したり、日本食とのタイアップや抱き合わせで需要・販路の拡大に努めている例が徐々に功を奏している。また、ワイン仕立てで欧米人の趣向にマッチさせたり、「スパークリング日本酒」として売り込む商品化も、海外のみならず国内でも注目され、需要を伸ばしつつある。流通には、食の新たなライフスタイルと相まった製法・仕様の改良がセットとなってプロモートする方策が要請されるが、それを物語る端緒をここでみる思いがした。

また図示はしていないが、ここでの3業種のなかでは酒造業が最も積極的に海外進出への対応が進んでおり、「全体で実施」と「一部実施」を合すると47.8%あった。健康食品についても「全体で実施」と「一部で実施」の小計が30.4%の企業が海外向けの製品づくりを営んでいる。伝統

の生薬を生かした海外展開への動きをさらに注目していきたい。

図表6-21 酒造・製薬・健康食品業にみる海外への進出・輸出に向けた仕様・製法・加工・デザインの改良や新しいライフスタイルの提案 (N=117) (%)



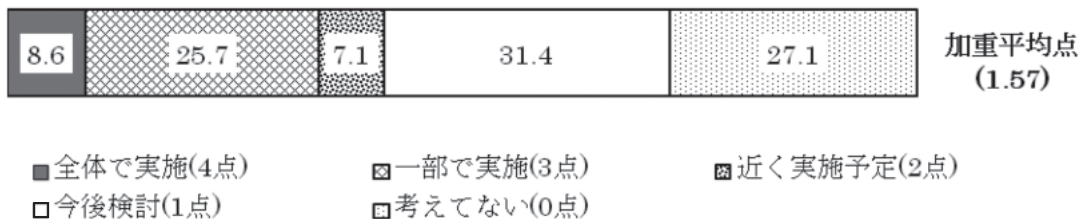
### (3) 伝統技術の製造業にみる海外進出や輸出に向けた改良による顧客創造

従前より、欧米向けに施されたデザイン・形状などで有名な名古屋の「ノリタケ」にみる陶磁器の輸出はよく知られているが、近年では繊維・衣料の分野や金属・金物でも、海外への販路・新たな顧客創出がよく見受けられるようになった。

例えば、山形県寒河江の「佐藤繊維」のニットの衣装・製品は、有名デザイナーによって採りあげられ、世界的なブランド品となった。ニットであるにもかかわらず、社交の場や公式的な場でも着用される仕様・加工が高い技術力をしてプロモートされたのは、その好例であろう。また、筆者がヒアリングした福島県川俣町の「齋栄織物」は極めて細い絹をスカーフに仕上げ、ある種の物語性を醸し出す商品価値の創造に不可欠なシルクを生みだした。さらには眼鏡フレームや洋食ナイフをはじめ、金属・金物についても高い独特の技術力とその革新・改良をもとに、広く海外でも受け入れられ、新たな顧客・市場創造を展開している。

さて、酒造業ほどではないものの、伝統技術の製造業においても新たな顧客・市場創造に向けた事業・製品の海外展開が行われている。加重平均値1.57を示す伝統技術の製造業では、図表6-22にあるように「今後検討」の31.4%を含めて、本格的な動きを示しているわけではないが、1/3 (34.3%) の企業が海外進出に向けた仕様・製法・加工・デザインの改良を実際に進めているのは注目に値しよう。

図表6-22 伝統技術の製造業にみる顧客創造及び海外進出・輸出への仕様・製法・加工・デザインの改良や新しいライフスタイルの提案 (N=70) (%)



ちなみに、調査対象とした伝統技術の製造業のなかでは、眼鏡フレームが最も意欲的に海外進出に向けた仕様・製法・加工・デザインに創意工夫を凝らしている。企業数は少ないが「全体で実施」と「一部で実施」を合せると45.5%にのぼるのである。また金属関係でも、かかる対応を「実施」している企業は38.9%と4割に迫る割合であった。(図表6-23)

図表6-23. 伝統技術の製造3業種にみる顧客創造および海外進出に向けた製品改良など新しい対応 (社、%)

	合計	顧客創造及び海外への進出・輸出に向けた仕様・製法・加工・デザインの改良や新しいライフスタイルの提案					
		全体で実施	一部で実施	近く実施予定	今後検討	考えてない	無回答
全体	70 100.0	6 8.6	18 25.7	5 7.1	22 31.4	19 27.1	0 0.0
繊維、衣料	23 100.0	0 0.0	5 21.7	2 8.7	8 34.8	8 34.8	0 0.0
金属、機械	36 100.0	3 8.3	11 30.6	1 2.8	11 30.6	10 27.8	0 0.0
眼鏡フレームその他	11 100.0	3 27.3	2 18.2	2 18.2	3 27.3	1 9.1	0 0.0

## 2. 蓄積した技術力をもとに流通のノウハウをもつ海外の現地企業への販売委託で多様な顧客ニーズに即応

高い技術力を有している一部の企業においては生産・開発拠点を国内におきながら、直接的には流通・販売に携わらず現地企業に販売委託するという販売戦略・戦術を展開している。しかしその例は、ある意味で特殊である。このような戦略あるいはビジネスモデルは機械金属などで散見されてはいるが、農業や水産加工業で見出すのは容易ではない。それを承知で上記の質問を設けたことそれ自体、独善的との指摘を受けかねない。しかしながら上記の設問は、批判を甘受しつつ、あえて近未来へのシナリオの一つとして台頭する可能性を排除できなかったのである。

また、「海外の現地企業への販売委託で多様な顧客ニーズに即応」が海外版OEMといささか異なるのは、垂直的分業ではない互酬的交換の機能を保持できる余地を有するという点である。いいかえれば高い技術力に裏打ちされた稀少性をもとに、生産者名を冠したままで販売を委託するというモデルでもある。多様かつ可変的な顧客のニーズに即応できるのは、その誇れる技術力ゆえに成せるノウハウであり、そこに互恵的戦略が成り立つと管見したのである。

### (1) 農業、水産加工業

先取りのつもりで設けた問ではあるが、予想通り、現地企業へ販売委託する戦略・戦術は極めて少ない結果がもたらされた。すなわち、こうした取り組みで「全体で実施」は皆無であり、「一部で実施」も3.5%にすぎなかった。ただ、「近く実施を予定」が5.2%と少ないながらも見出せ、希望的観測に終わる可能性を否定できないとはいえ、「今後検討」が25.2%あったのは、農業・水産加工業の今後の方向性を示唆する結果となった。(図表6-24)

図表6-24 農業・水産加工業での蓄積した技術力をもとに流通のノウハウをもつ海外現地企業に販売委託し、多様な顧客ニーズへの柔軟な即応 (N=115) (%)



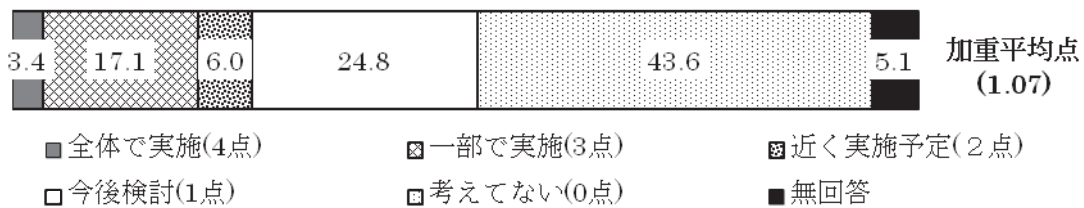
■ 一部で実施(3点) ■ 近く実施予定(2点) □ 今後検討(1点) ■ 考えてない(0点) ■ 無回答

(2) 酒造業、製菓業、健康食品業

「蓄積した技術力をもとに流通のノウハウをもつ海外の現地企業に販売を委託し、多様な顧客のニーズに柔軟に即応する」という方策については、酒造業、製菓業、健康食品業でも、これに賛意を示す企業は多くはなかった。とはいえ、加重平均値は1.07をみせ、「全体で実施」と「一部で実施」で2割あった。さらに「近く実施予定」と「今後検討」を加味すると3割ほど見出せ、多かれ少なかれ今後の対応に資するシナリオとして斟酌しようとする企業の姿勢も垣間見られた。(図表6-25)

前掲の図表6-21でも触れたように、製品の仕様や製法の改良で海外進出への対応を図る動きが活発になると、より身近に消費者と接し、かれらの趣向や価値にマッチングさせる形で、現地の販売会社との連携が必要となる。もとより、連携における現地消費者の多様なニーズへの迅速な即応には、確かな信頼の技術力・商品力の裏づけがあつてのシナリオ・戦略である。この点を重ねて確認しておきたい。

図表6-25 酒造・製菓・健康食品業での蓄積した技術力をもとに流通のノウハウをもつ海外現地企業に販売委託し、多様な顧客ニーズに柔軟に即応 (N=117) (%)



(3) 伝統技術の製造業

すでに触れたように、この設問を考案したのは新潟の金属（金物）メーカーの例を参考にしたことによる。残念ながら本アンケートには「全体で実施」とした企業は見い出せなかった。しかしながら、「一部で実施」が24.3%あったのは、質問があながち誤りではなかったといえる。そして加重平均値もかろうじて1.01を示した。(図表6-26)

こうした結果は、海外への市場への開拓・確保は途上にあることを物語る。そうだとしても、高い技術力に裏付けられた金物・刃物の金属、タオルやデニムの繊維・衣料製品は大量生産ではなく、需要・市場が特定される多品種・少量生産となろう。これを前提にすれば、流通・販路の継続的確保は、現地の流通事情を熟知している販売会社への業務委託ないし販路・販売チャンネルとの連携が活路となり、それを契機にシナジー効果が様々な形で（新用途や新仕様など）派生するのではあるまいか。

図表6-26 伝統技術の製造業にみる蓄積した技術力をもとに流通のノウハウをもつ海外の現地企業に販売を委託し、多様な顧客ニーズに柔軟に即応 (N=70) (%)





第4節. 一般市民やクライアントからの投資による事業展開

1. 一般市民からの投資による復興支援

「市民からの投資による事業展開（流通促進）」、そして会員制で固定客をつかむ顧客創出・プロモーションも、需要の安定的なクライアントのみならず、新たな顧客価値の創出に連なる流通方法であろう。「一般市民やクライアントから投資や拠出」を仰ぐ方策や対応の如何についてのそれは、一歩踏み込んだ形での設問である。こうした事業展開の例に関しては、東京に本社をおく「ミュージック・セキュリティズ」（注1）を仲介として一般市民から出資を仰ぎ、集まった資金をもとに、被災・流出した工場・設備などの再建および生産・操業の再開を果たしている。そこで、「ミュージック・セキュリティズ」社の仲介が功を奏して復興につながったいくつかの例をあげておこう。

< A. 農業、水産加工業 >

① (ア) 気仙沼：食品加工販売の「斉吉商店」。うどん等の「丸光食品（現在は一関で開業）」。フカヒレの「石渡商店」。

(イ) 南三陸町：「山内鮮魚店」。わかめの(有)タツミ食品。海鞘など魚介類の製造販売「山内鮮魚店」。蒲鉾の「南三陸マルセン食品」。昆布巻きの「歌津小太郎」。

(ウ) 石巻：さんま等水産加工の「津田鮮魚店」、および「三陸オーシャン」。

(エ) 山元町：「山元イチゴ農園」。岩沼市：花の苗の「ドラゴンフラワーズ」。

(オ) 名取市：水耕野菜の「(株)さんいちファーム」。

② (カ) 雄勝町（現在は石巻市）の「OHガッツ」でも、「育ての住人」として牡蠣などの養殖のオーナーとして一般市民からの出資を募っている。

③ 四万十市の大宮地区では、住民の約8割108人が平均6万円出資（1口1万円）して、資本金700万円の大宮産業(株)というガソリンや軽油、農業資材、日用品などを販売する会社を、発足させた。高齢化率が46%という大宮地区の住民は、集落の要ともいべきJR幡多の大宮出張所の廃止により、併設されていた給油所がなくなることで「買いもの過疎地」になってしまう。それを防ごうとして、高知県の補助事業も導入し、店舗と倉庫、給油所をJRから購入し、店舗として改装に着手。2006年5月に、大宮住民のための大宮住民による会社を設立した。

< B. 酒造業 >

① 陸前高田市：「酔仙酒造」

② 気仙沼市：「男山酒造」

③ 一関市：「世嬉の一酒造」（地ビール）

④ 宮古市：「菱屋酒造本店」

⑤ 福島県矢吹町：「大木代吉本店」（日本酒ブランド名「自然郷」の再生）

なお、生産・製造業とは別に、サービス産業やNPOなどでも企業市民的なスタンスでの社会貢献を織り込んだ投資・出資を仰ぐなど、ソーシャルビジネスを通じて社会貢献を行っている事例は注目してよい。例えば、石巻における移動支援ボランティア「レラReRe」は高齢者等の買物や通院に乗合自動車を運行している。

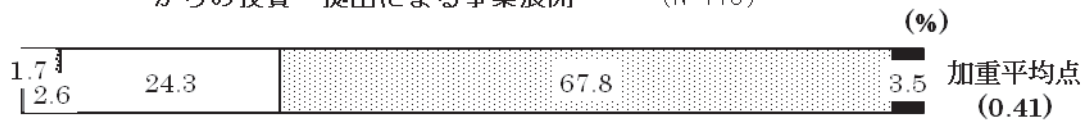
2. 稀有だが、今後への潜在的期待も滲む一般市民からの投資・拠出

「一般市民からの投資・拠出」に対するアンケートの結果を図表6-27でとらえておこう。ここでも予想通り、実施している事業所はわずかしき見い出せなかった。

(1) 農業生産法人および水産加工業

総じていえば、「考えてない」が67.8%を占めることとなり、加重平均値も0.41と極めて低い。ただ、「全体で実施」と「一部で実施」が4.3%と稀であるが、時代の先取りとあってよい一般市民からの投資・拠出を受けている企業が、このアンケートでも確実存在しているのである。さらに「今後検討」に24.3%が反応してくれたのは、本設問への意図が理解されての結果だとはいわないまでも、顧客価値への呼応を念頭におく取り組みの一環として潜在的に期待を寄せているかにも見受けられるのだが・・・。(図表6-27)

図表6-27 農業生産法人・水産加工業での一般市民やクライアントからの投資・拠出による事業展開 (N=115)



■全体で実施(4点) ■一部で実施(3点) □今後検討(1点) □考えてない(0点) ■無回答

(2) 酒造・薬品・健康食品業ならびに伝統技術の製造業

上記の産業でも、一般市民からの出資による起業・事業展開は稀有といわなければならない。

①まず、酒造業・製薬・健康食品業では「今後検討」と「考えていない」との回答が圧倒的で97.4%を占める。したがって、加重平均値は極めて小さな値の0.23ポイントであった。ちなみに「全体で実施」は皆無であり、また「一部で実施」と応じてくれた企業も極めてわずかに1.7%見い出せたにすぎない。(図表6-28)

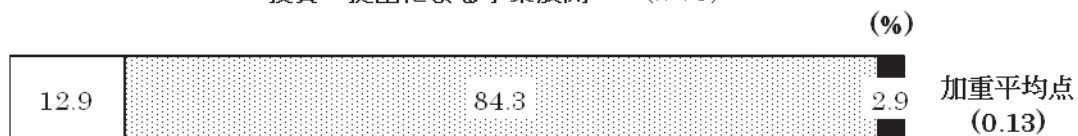
図表6-28 酒造・薬品・健康食品業における一般市民やクライアントからの投資・拠出による事業 (N=117)



■一部で実施(3点) □今後検討(1点) □考えてない(0点) ■無回答

②伝統技術の製造業にあつてのかかる投資・拠出は、加重平均値はさらに低く、0.13となっており、あたかも質問自体が無意味であるかのごとき結果であった(図表6-29)。

図表6-29 伝統技術の製造業に関する一般市民やクライアントからの投資・拠出による事業展開 (N=70)



□今後検討(1点) □考えてない(0点) ■無回答

(3) 資金支援に関する結語

「一般市民やクライアントからの拠出・投資による事業展開」の設問策定に関する問題意識

## 第6章. 流通確保・拡大のビジネスモデル

は、「ミュージック・セキュリティー社」の動向ですでに触れた通りであるが、もたらされた結果について、敢えて希望的観測を交えた直言を許してもらえらるなら、以下のように言い表せる。

すなわち、確かな技術力と職人のインスティンクト（製作本能）を支えに、地域産業・企業のリーダーの熱意と創意工夫によるイノベーションで、進化をし続ける事業展開が見いだせるなら、製品の需要者がかれらを支援する形での投資・拠出が広範囲に展開しよう。さらにいえば、いまや社会的インフラとなったSNSをはじめネットワーク社会における社会貢献事業としての「マーケット3.0」への志向を期待してやまないのである。

また、世界的な価格競争や産業転換をはじめ厳しい経営環境下にあつて、金融機関も自らの生き残りをかけて融資先企業を選別せざるをえなくなっている。スクリーニングが避けがたい状況にあつて、資金調達を地元の金融機関のみならず、ネットワーク社会の利点を活かし広く一般市民などから投資・拠出を仰ぎ、地域産業の活性化や復興に役立てようとする動きが注目される。そうした動向は、企業市民的なスタンスでの社会貢献を織り込んだ新機軸であるが、地域の産業再生や復興に向けた取り組みの一環として、また新たな共助の仕組みとしても、今後への潜在的な可能性を滲ませる。

ところで、倒産に追い込まれた「秩父ちぢみ」の織物会社の再建に向けて、秩父商工会議所が音頭をとって関係企業・元従業員から資金拠出をプロモートした。不況にあえぐ中小企業同士の連鎖倒産を防ぐ意味からも、こうした支援活動は功を奏し、秩父の伝統的地域産業の復活に役立てた。（注2）

加えて、「ふるさと納税」の有効活用なども共助を基底にした広義の支援であり、その輪の広がりが地域活性化に寄与することを期待したい。

（注）

(1) <http://www.musicsecurities.com/company/company.php>

(2) <http://www.nhk.or.jp/gendai/kiroku-3535-all.html>

および<http://www.chichibu-cci.or.jp>

# 第7章. 観光温泉業のビジネスモデルと戦術

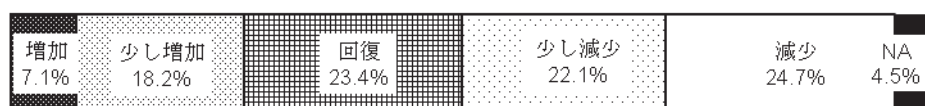
## 第1節. 業績動向にみる今後への示唆

### 1. 東日本大震災前と比べた業績・収益の動向

全国の温泉観光地を通じてみると、なお樂觀が許されない状況にあるといわなければならない。すなわち、図表7-1にあるように、収益を交えて売上高・業績が3年前より「増加（伸びた）」したとするホテル・旅館は7.1%と少なく、「少し増加」の18.2%を加えても全体の1/4の25.3%をみるにとどまっている。

反対に、依然として容易ならざる事態にあるとするホテル・旅館が目立つ。「減少」しているホテル・旅館は24.7%に達し、「少し減少」の22.1%と併せると46.8%半数に迫る割合であった。

図表 7-1 東日本大震災前と比べた業績・売上高・収益の動向  
(N=154)



### 2. 地域別の景況感

次にその景況感を地域別にとらえてみよう。図表7-2によると、比較的回復・増加がみられるのは神奈川・山梨・静岡といった首都圏近くの温泉観光地であった（「増加」「少し増加」を合わせると47.0%）。次いで中国・四国（「増加」「少し増加」共に15.4%、都合30.8%）や九州・沖縄（「増加13.0%」「少し増加21.7%」、都合32.0%）が好況感を滲ませていた。とはいえ「静岡県観光交流の動向」によれば、伊豆の年間観光客は1988年には7,000万人であったが、2012年には約3,800万人とピーク時の半分に激減しており、厳しい現実に向き合う必要を禁じ得ない。

一方、「減少」が突出しているのは、やはり被災地の岩手・宮城・福島であった。この3県での「減少」は5割を占め、なおも被災の影響を引きずっているのが確認された。また、信越・北陸でも売り上げ「減少」が46.7%にのぼっているほか、青森・秋田・山形でも「減少」と応じたホテル・旅館および団体が36.4%に達している。

こうした景況感は、被災地の深刻さを色濃く反映する事態となっているとはいえ、その原因は被災によることばかりではない。少子・高齢化問題を背景にした温泉観光地が抱える構造的問題も看過できない。海外旅行と比べて割高な宿泊料、従来通りの団体客中心の接待や豪華な食事など、多様かつ高度化した顧客のニーズに対応できずに集客が少なくなった実相などを交えて、新たなビジネスモデルによる事業展開が要請される。本調査研究の「三点セット」をテコとした課題設定および今後への対応・提案も、顕在化した構造的問題を射程において考察しなければならないことが示唆される。



図表7-2 地域ブロック別にみた景況観

(社・所、%)

	合計	東日本大震災前と比べた業績・出荷高・収益の動向					
		増加	少し増加	回復	少し減少	減少	無回答
全体	154 100.0	11 7.1	28 18.2	36 23.4	34 22.1	38 24.7	7 4.5
北海道	19 100.0	0 0.0	4 21.1	8 42.1	2 10.5	3 15.8	2 10.5
青森、秋田、山形	11 100.0	0 0.0	1 9.1	1 9.1	5 45.5	4 36.4	0 0.0
岩手、宮城、福島	22 100.0	1 4.5	5 22.7	3 13.6	1 4.5	11 50.0	1 4.5
関東(栃木、群馬、千葉)	18 100.0	0 0.0	3 16.7	6 33.3	3 16.7	3 16.7	3 16.7
神奈川、山梨、静岡	17 100.0	4 23.5	4 23.5	2 11.8	5 29.4	2 11.8	0 0.0
信越、北陸	15 100.0	0 0.0	2 13.3	3 20.0	3 20.0	7 46.7	0 0.0
中京、関西	16 100.0	1 6.3	2 12.5	4 25.0	6 37.5	3 18.8	0 0.0
中国、四国	13 100.0	2 15.4	2 15.4	3 23.1	4 30.8	1 7.7	1 7.7
九州、沖縄	23 100.0	3 13.0	5 21.7	6 26.1	5 21.7	4 17.4	0 0.0

## 第2節. コスト・パフォーマンス、ホスピタリティ、劇場化

—— 温泉観光業のビジネスモデル・経営方針 その1 ——

今日、温泉観光業も成熟期に入り、生き残りを賭けて様々な戦略・戦術が駆使されている。低迷の打開には、人件費をはじめ諸コストの削減、集客を増すために低価格料金の設定を可能にする合理化の推進が目につく。その一方で、個人客をターゲットにさまざまな差別化政策をくりひろげる例が多くみられる。後者の差別化では、ホスピタリティやおもてなし、さらには体感・実感をキーワードにアピールするケースがある。以下では、そうした動向を踏まえながらビジネスモデルとしての経営方針について把握する。

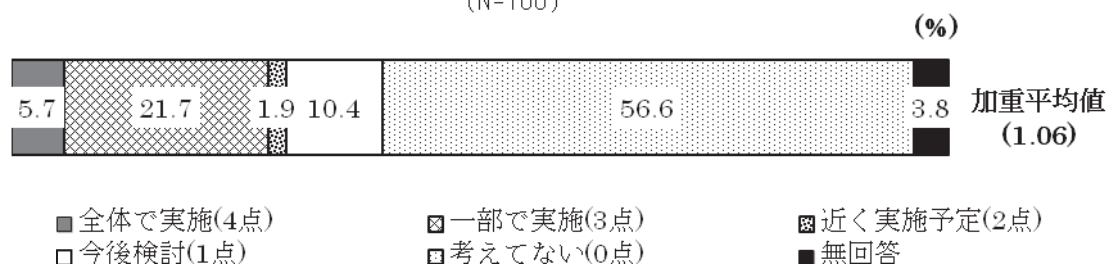
### 1. コスト・パフォーマンス

—— 夕食バイキングやセルフ化など低価格でのサービスによる合理化 ——

かつて高度経済時代やバブル景気の頃に大規模な客室数・豪華な施設を誇った温泉観光業で、廃業や事業縮小などが少なくない。事業縮小・再編の動態は中小のみならず、大規模なホテル・旅館でも目立つ。殊に、団体客中心の大量生産・大量販売といったスキームで、規格化し画一的な料理やサービスを行ってきた大規模な温泉ホテルほど、今日、集客が容易でなくなり、且つ施設・設備のメンテナンスに多額の費用を要し、負債を抱え込む事態に陥っている姿が散見される。集客力アップによる売り上げ増には、リニューアルが緊要となるが、そこではハードな施設面に傾注し、人件費の抑制とともにサービス内容を見直すリストラを断行するコスト・パフォーマンス経営も目立つ。

売上増加、省力化・合理化によるコストの削減を意図したビジネスモデルのそれは、夕食バイキングやセルフサービスの台頭などにおいて具体的にみられる。いわば集客増・売上増と同時に、コスト削減による収益率の確保・向上にシフトした経営スタンスといえよう。こうしたコスト・パフォーマンス・モデルへの支持は、建前上か「全体で実施」が5.7%とさすがに低く、「考えてない」が56.6%と過半数を占める。しかしながら、本アンケートには回答されなかった温泉ホテルには、合理化で収益率向上を推進しているビジネスモデルも間違いなく存在するのである。それを裏づけるように「一部で実施」が21.7%見受けられる。(図表7-3)

図表 7-3 夕食バイキングやセルフ化など低価格でのサービスに注力  
(N=106)



団体客中心のマスプロダクトによる低価格、コスト・パフォーマンス重視のそれでは、早晚行き詰ることが明らかであり、顧客の多様なニーズに対応し、ホスピタリティやおもてなしを重視するモデルとは対極といわなければならない。高コストにつながるホスピタリティをアピールする反面で、準固定的な人件費削減によって収益力アップを志向するといったトレード・オフにあって、その溝を埋めるのは、どのような方策なのだろう。

## 2. ホスピタリティの重視

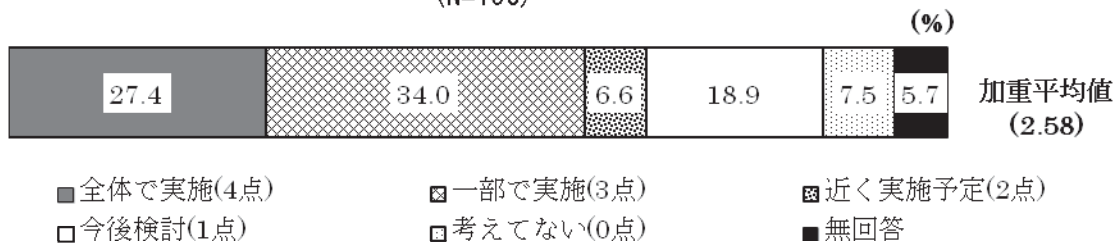
—— 価格が高くても“おもてなし”で希少価値を保つ ——

多くの集客による売り上げ増やコスト削減による収益率向上策にではなく、いわばブランド力ともいえる“おもてなし”で希少価値を保持しようとするビジネスモデルはどのくらいあるのだろうか。かかる経営方針を推し進めるホテル・旅館は、「全体で実施」の27.4%と「一部で実施」の34.0%を合計すると8割にのぼる。(図表7-4)

コスト・パフォーマンスから、ホスピタリティー・サービス重視へのシフトを裏づけるこうした趨勢は個性化・多様化に対応したスタイルであり、F.コトラーの言を借りれば、「マーケティング2.0」に該当するビジネスモデルといえないだろうか。(注1)

50年以上も続いているホテル・旅館が半数あった本調査では、本音ともいえる思いが滲んでいる。すなわち、価格競争に巻き込まれず“おもてなし”重視で一定の収益を確保するスタンスを大事にしたいと考えるのである。とはいえ、ホスピタリティーモデルを持続させるために必要な費用は売上を伸ばさずには成り立たない。各種の設備投資やメンテナンスが貧弱・老朽化すれば、顧客離れが顕著となろう。売上増加と収益性は平行に連動しないまでも、なお依然としてジレンマが横たわっている。

図表7-4 価格が高くても“おもてなし”で希少価値を保つ (N=106)



そこで取り入れられているのがサービス提供をめぐる顧客のスクリーニング・区分やサービスのランク付けである。34.0%にのぼる「一部で実施」がそれを物語る。スクリーニングを裏づける戦略を図表のクロス集計でみることができる。図表7-5では「価格が高くても“おもてなし”で希少価値を保つ」方針のところほど、「クライアント（リピーター）を重視し、特典などで囲い込む」とする割合が高いのが明示的になっている。両者を「全社的に実施」しているのが41.4%、両者ともに「一部で実施」が52.8%であった。

図表7-5 「おもてなし重視」と「クライアント重視」の相関 (社・所、%)

	合計	クライアント（リピーター）を重視し、特典などで囲い込む						
		全体で実施	一部で実施	近く実施予定	今後検討	考えてない	無回答	
全体	154 100.0	32 20.8	73 47.4	6 3.9	28 18.2	12 7.8	3 1.9	
価格が高くても“おもてなし”で希少価値を保つ	全体で実施	29 100.0	12 41.4	12 41.4	1 3.4	2 6.9	2 6.9	0 0.0
	一部で実施	36 100.0	9 25.0	19 52.8	1 2.8	6 16.7	0 0.0	1 2.8
	近く実施予定	7 100.0	0 0.0	6 85.7	1 14.3	0 0.0	0 0.0	0 0.0
	今後検討	20 100.0	3 15.0	6 30.0	1 5.0	7 35.0	3 15.0	0 0.0
	考えてない	8 100.0	1 12.5	4 50.0	0 0.0	1 12.5	2 25.0	0 0.0

### 3. 常連客の確保・重視

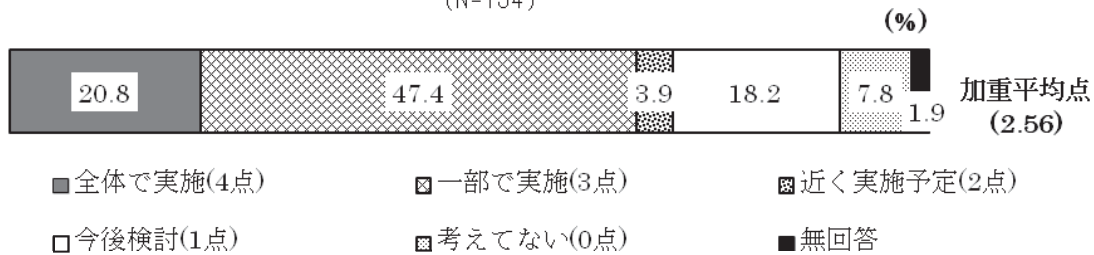
—— クライアント（リピーター）を重視し、特典などで囲い込む ——

顧客重視やカスタマー・サティスファクションがいわれる。しかしながら、その顧客はいわゆる“一回限り”としてのカスタマーにとどまるのではなく、“お得意さん”、“常連さん”、愛好者、リピーターとしてのクライアントをいかに多く確保するかが、ゴーイング・コンサーンの要諦にほかならない。

先の「価格が高くても“おもてなし”」の対象としての常連客・クライアントを重視し、特典などで囲い込む方策は、戦略というより戦術としても広範囲に様々な手法で行われている。これについてはさすがに、「全体で実施」(20.8%)、「一部で実施」(47.4%)と7割に迫る高い割合をみせていた(図表7-6)。

図表7-6 クライアント（リピーター）を重視し、特典などで囲い込む

(N=154)



ただ、奇をてらうような仕方で見先の売り上げ増に血道をあげる戦術を中心とした手法では、飽きられてしまう。絶え間なく欲望を刺激するような販売促進は、ひいては高コストと人材の使い捨てにつながってしまう。

クライアントからの信用を得るには、それにふさわしい技術力に裏打ちされた製品価値やサービスが不可欠である。温泉観光地のホテル・旅館におけるクライアント重視の方策・技術力は、先にあげたりゾートの演出とまでいかないまでも、くつろげる癒しの時間と空間、おもてなしのサービスとそのノウハウに裏づけられた対応が前提となろう。

#### 4. 劇場化 —— 館内を朝市など街に見立てるなど、アミューズメント性を高める ——

前掲2の「価格が高くてもおもてなし」で稀少価値を保つ」戦略は、癒しやくつろげる場の提供について個人のリピーター・常連客を対象にするばかりではない。非日常を体感する場面を演出・プロデュースする形で、「おもてなし」を具現させるケースもある。非日常の体感は、後述するリゾートのそれとは異なる娯楽やアミューズメント性をセールスポイントにし、ホテル・旅館それ自体を街に見立てるなど、劇場化するのである。

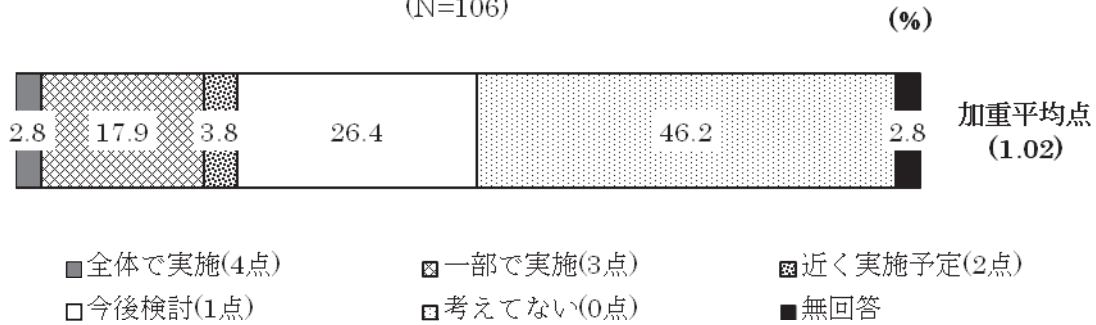
和倉温泉の「加賀屋」は、ホテルそれ自体を劇場化するビジネスモデルの典型でもある。同ホテル内では、個室仕立てで歌・踊り・寸劇などを観ながら夕食をとるといった趣向が繰り返される。また土産処は、一般的にみられる地元の物産・工芸品のみならず土産処や朝市が街角の市場を体現するかの如く装置化され、館内が街となっている。

定評ある従業員の気配りや洗練された「おもてなし」のスキル・ノウハウと相まって、それらは非日常を実感・体感できるように劇場化され、「シミュラークル」されるかのようである。「シミュラークル」とは、テレビやメディアなどから醸し出される夢の国の幸福や祝祭的な消費状況を表わす現実を代行・表象する「シミュレーション（模擬実験・模造品）」としてではなく、現実だと思わせるために空想されることをいう。（注2）「加賀屋」で繰り返される、劇場化や非日常のきめ細かなおもてなしが、日本で最も高い人気や支持を得ている所以となっているといつてよい。

しかしながら、「加賀屋」にみられる劇場化の演出、経営手法・ビジネスモデルには多額の費用を要する。それ故に調査結果では、さすがに少なくレアケースであるようだ。「全体で実施」はわずかに2.8%であり、「一部で実施」の17.9%を加えても2割ほどしか見いだせない。反対に「考えてない」が46.2%と多く表れた。（図表7-7）



図表 7-7 館内を朝市など街に見立てたり、  
アミューズメント性を高める  
(N=106)



ただし、館内を劇場化し、街に見立てると、そこが自己完結的になり、宿泊客は当該温泉観光地域の商店街（ショップや娯楽場など）にいかななくて済む。そうなると劇場化した特定の大きなホテル・旅館だけが繁盛し、地域の商店街が寂れる事態を招来してしまう恐れなきにしもあらずとなる。

(注)

- (1) (F.コトラー、H.カルタジャヤ、I.セティアワン著『コトラーのマーケティング3.0 ソーシャル・メディア時代の新法則』 恩蔵直人監訳・藤井清美訳、朝日新聞出版 2010年)
- (2) J.ボードリアル『シミュラクルとシミュレーション』 竹原あき子訳 法政大学出版局 1,995年 P.121)

### 第3節. 成熟化時代の価値創造と地域間連携など

—— ビジネスモデル・経営方針 その2 ——

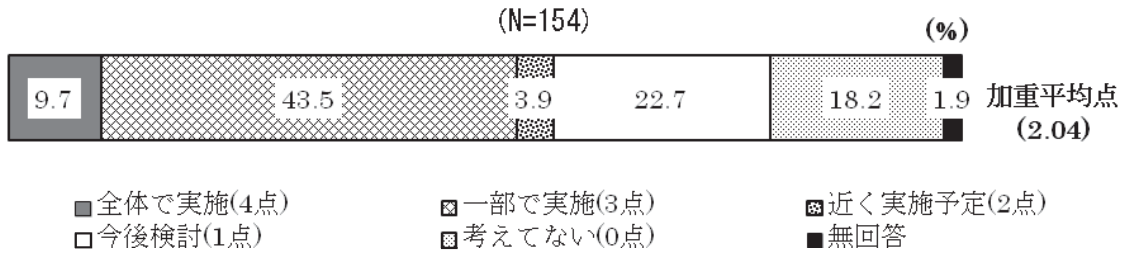
#### 1. 地産地消をもとに地域ぐるみでレシピやグッズの開発

当該地域ならではの“地のもの”を提供するというのは多くの旅館・ホテル、観光団体などで推進しているはずである。しかしながら、それは個々の旅館・ホテルがそれぞれ独自に開発・提供しているように見える。

大分県由布院の再生・活性化に貢献した主な旅館・組合は、個人客をターゲットにしたホスピタリティービジネスで有名であったが、併せて地産地消をもとに共同でレシピを開発し、レベルを高める努力をしている。グッズもまたしかりである。かかる地域共同体としての取り組みが、映画祭などのイベントを通じた町おこしにも繋がっており、それが由布院のゴーイング・コンサーンともなっている。

調査結果では地域ぐるみ・共同でレシピやグッズの開発を「全体で」行っているというのは9.7%にすぎない。とはいえ「一部で実施」は43.5%に高まる。前出の由布院ではないが、“地域ぐるみ”というスタンス取組みにこれからを期待したい。(図表7-8)

図表7-8 地産地消をもとに地域ぐるみでレシピやグッズを開発

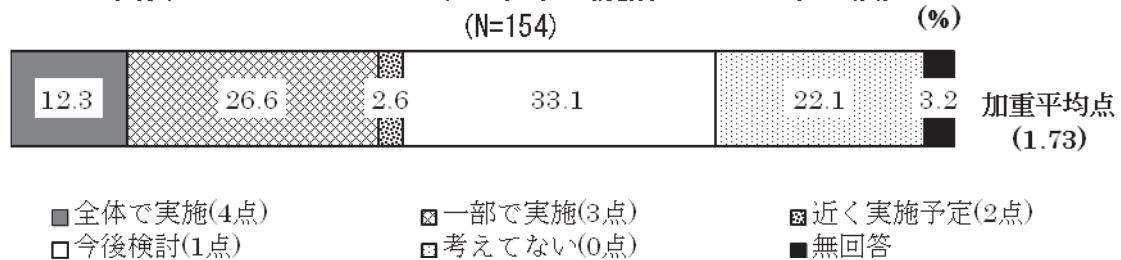


## 2. パワースポット、巡礼など物語性やテーマ性の演出

“体感・共感”を随伴する劇場化なり疑似的な「シミュラクル」の演出・プロデュースは、特定の大規模ホテルにおいてだけではなく、温泉観光地全体で繰り返されてもいる。また、かつて多く見られた団体客中心の経営から、個人客を積極的にとりこむ形で市場創造を図る一環として、旅行におけるテーマ性や物語性でアピールするマーケット戦略がある。

テーマ性や物語性の演出の有無を問うたアンケートの結果では、「全体で実施」12.3%、「一部で実施」26.6%で、必ずしも高い比率を示しているとはいえない。「今後検討」には33.1%みられるが、テーマ性や物語こそは地域ぐるみで取り組み、創造するテーマであろうし、温泉観光地の市場創造にかかわる重要な課題なのではあるまいか。(図表7-9)

図表7-9 パワースポット、巡礼など物語性やテーマ性の演出



テーマ性や物語性には、歴史的遺産と文化としての生活様式、旭山動物園で成功した動物の行動展示、有名な人物やヒット曲などにまつわるエピソードなどがあげられる。そしてそれらの演出には、物語性を醸し出す記号ないしシンボルとしての当該地域ならではのグッズ、食材や料理などが欠かせない。市場創造を派生させるグッズや食材の掘り起し・レシピの開発は、地産地消をもとに物語性やテーマ性をプロモートすることにつながる。そうであれば、こうした事業展開・演出は地域ぐるみで行うことが求められよう。

図表7-10は、「パワースポット、巡礼など物語性やテーマ性の演出」と「地産地消をもとに地域ぐるみでレシピやグッズを開発」との関係をとらえたものである。それによると「物語性やテーマ性の演出」を「実施」しているところほど、「地産地消をもとに地域ぐるみでレシピやグッズを開発」(「一部で実施：52.6%」)している度合いが高いのがわかる。双方「全体で実施」が36.8%、双方とも「一部で実施」61.0%であった。かかる事業展開がさらに広範囲に加速することが望まれる。

図表7-10 「物語性等の演出」の実施状況と「地産地消によるグッズなどの開発」 (社・所、%)

	合計	地産地消をもとに地域ぐるみでレシピやグッズを開発						
		全体で実施	一部で実施	近く実施予定	今後検討	考えてない	無回答	
全体	154 100.0	15 9.7	67 43.5	6 3.9	35 22.7	28 18.2	3 1.9	
パワースポット、巡礼など物語性やテーマ性の演出	全体で実施	19 100.0	7 36.8	10 52.6	1 5.3	0 0.0	1 5.3	0 0.0
	一部で実施	41 100.0	3 7.3	25 61.0	3 7.3	7 17.1	3 7.3	0 0.0
	近く実施予定	4 100.0	1 25.0	2 50.0	1 25.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0
	今後検討	51 100.0	3 5.9	20 39.2	0 0.0	20 39.2	8 15.7	0 0.0
	考えてない	34 100.0	0 0.0	9 26.5	1 2.9	6 17.6	16 47.1	2 5.9

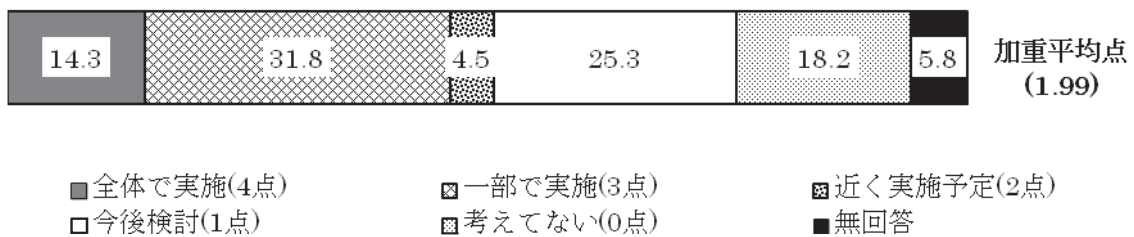
### 3. 他の観光地との連携

物語性やテーマ性の演出は、一か所の温泉観光だけで完結するのではなく、他の観光地とのネットワークや連携が必要となる。当該温泉観光地以外の他の観光地・観光施設との連携で、集客を図ろうとする動向は、モータリゼーションの進展と相まって加速するのであろうか。図表7-11の結果によれば、「全体で実施」が14.3%とさほど多くはないものの、「一部で実施」の31.8%を加えると46.1%（加重平均値1.99）を示すことができた。

図表 7-11 他の観光地との連携を図る

(N=154)

(%)



こうした例は、山陰の米子もしくは松江をベースに“境港・皆生温泉・三朝温泉・大山観光・足立美術館・出雲大社・玉造温泉さらには鳥取砂丘めぐり”などでみることができよう。東北でも芭蕉の奥の細道や平泉などの名所を組み合わせた企画ツアーがある。地域連携は隣接した地域にとどまらず、いわば“飛び地”を含めて、連携による可能性を模索・チャレンジしつつあるように思われる。けれどもこうした他地域との連携には、テーマ性のある企画力が重要であり、宣伝・広告やSNSなどによる流通促進が求められよう。

ちなみに、「他の観光地地域との連携」の実施度合と「物語性などの演出」の有無に関する相関を、図表7-12で概ね読み取ることができる。すなわち、「他の観光地との連携」を「全体で実施」しているところでは、「物語性やテーマ性の演出」にも「全体で実施」していると応じており、その比率は40.9%に達する。さらに「一部で実施」も36.4%ある。

図表7-12 「他の観光地との連携」の有無と「物語性の演出」の実施状況 (社・所、%)

	合計	パワースポット、巡礼など物語性やテーマ性の演出						
		全体で実施	一部で実施	近く実施予定	今後検討	考えてない	無回答	
全体	154 100.0	19 12.3	41 26.6	4 2.6	51 33.1	34 22.1	5 3.2	
他の観光地との連携を図る	全体で実施	22 100.0	9 40.9	8 36.4	1 4.5	2 9.1	2 9.1	0 0.0
	一部で実施	49 100.0	8 16.3	22 44.9	1 2.0	10 20.4	6 12.2	2 4.1
	近く実施予定	7 100.0	0 0.0	2 28.6	2 28.6	2 28.6	1 14.3	0 0.0
	今後検討	39 100.0	1 2.6	3 7.7	0 0.0	22 56.4	13 33.3	0 0.0
	考えてない	28 100.0	1 3.6	2 7.1	0 0.0	14 50.0	11 39.3	0 0.0

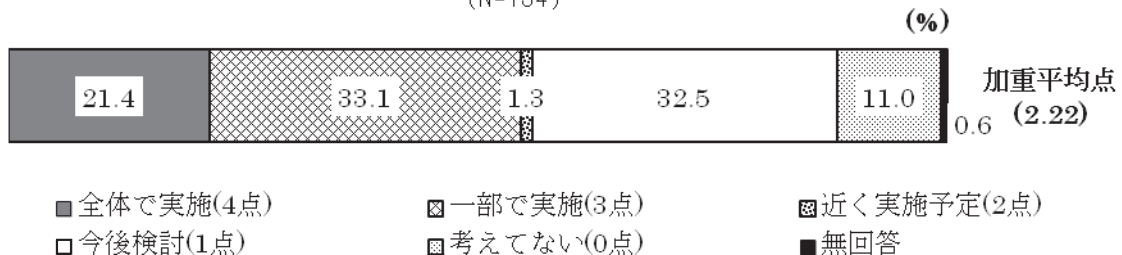
#### 4. アジアからの観光・宿泊客の積極的取り組み

国内の集客が頭打ちで限りがあるとすれば、海外からの観光客をより多くとり込む必要は不可避的であろう。近頃、クール・ジャパンのキャンペーンと銘打って政府も観光立国へのスタンスを強化しつつある。一時期、中国からの観光客で賑わっていたが、最近ではタイ、インドネシアなど東アジアからの観光・宿泊客を増やす作戦も顕著となってきた。欧米からの観光宿泊客をはるかに上回る人数が、今後アジアから来日するであろうと推察する。敢えて「アジアからの観光・宿泊客への積極的取り組み」とワーディングとしたのは、そうした需要増加が見込める動向への戦略的対応問うてみたかった事由による。

こうした動向を受けて投げかけたこの問には、「全体で実施」「一部で実施」を合わせると、半数を上回る54.5%ものホテル・旅館などがアジアからの集客に注力しはじめているのがわかる(図表7-13)。そして加重平均値でも2.22と比較的高い値を示した。

ただ、ここで留意しておきたいのは、かつてのような団体をターゲットとした大量生産・販売方式で収益をあげてきた経営と同様のやり方を、アジアからの顧客などにも踏襲する形で行われているのが散見される点である。こうした経営姿勢・方式は、いささか安上がりに仕上げってしまう傾向なきにしもあらずで、夕食バイキング方式はその証左かもしれない。流通・集客に比重をおき過ぎるかかる戦略・戦術は、いずれ壁に遭遇することになりかねないのである。

図表7-13 アジアからの観光・宿泊客の積極的取り組み (N=154)





## 第7章. 観光温泉業のビジネスモデルと戦術

レジャーではなくバカンスを過ごす欧米の中間層と異なり、アジアからの観光・宿泊客は限られた時間・費用（中には多額の買い物をする人もいる）で、最大限活動する。観光地や商業施設をバス等の移動手段で、慌ただしくレジャー観光地を見て回り、温泉や料理を満喫し、ショッピングを楽しむ。点と点を結ぶかのような活発な行動を可能にし、サポートするにはそれぞれの温泉観光地、ショッピング街、地域産業との連携が欠かせない。

図表7-14 「アジアからの観光・宿泊客のとりこみ」と「他の観光地との連携」（社・所、%）

	合計	他の観光地との連携を図る						
		全体で実施	一部で実施	近く実施予定	今後検討	考えてない	無回答	
全体	154 100.0	22 14.3	49 31.8	7 4.5	39 25.3	28 18.2	9 5.8	
アジアからの観光・宿泊客の積極的取り込み	全体で実施	33 100.0	12 36.4	10 30.3	1 3.0	5 15.2	3 9.1	2 6.1
	一部で実施	51 100.0	9 17.6	20 39.2	1 2.0	9 17.6	7 13.7	5 9.8
	近く実施予定	2 100.0	0 0.0	0 0.0	1 50.0	1 50.0	0 0.0	0 0.0
	今後検討	50 100.0	1 2.0	16 32.0	3 6.0	19 38.0	10 20.0	1 2.0
	考えてない	17 100.0	0 0.0	3 17.6	1 5.9	5 29.4	8 47.1	0 0.0

そこで、図表7-14によって両者の対応関係をとらえておこう。「アジアからの観光・宿泊客の取り込み」に「全体で実施」しているところほど、「他の観光地との連携」を強めており、その比率は「全体で実施」が36.4%、「一部で実施」で30.3%に達する。「他の観光地との連携」は、アジアからの観光・宿泊客を積極的に受け入れる際にも要請され、課題ともなっている点が確認できた。

### 第4節. 滞在型ビジネスモデル

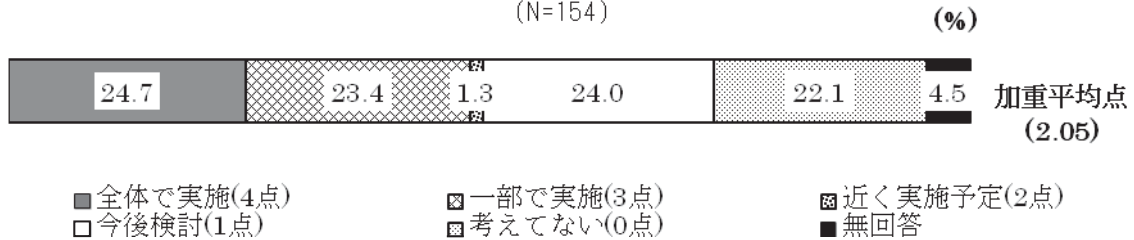
#### 1. 滞在型リゾートとしての事業展開

山々の緑と清流や湖水、光る海、温泉など、自然を巧みに生かして非日常を体感し、ゆっくりとくつろぐ時間と空間でおもてなしを演出する。そうした滞在型リゾートのコンセプトで事業展開を図るホテルは、図表7-15に示したように、今回の調査では「全体で実施」だけで24.7%と1/4に達し、「一部で実施」の23.4%を合計すると半数弱（58.1%）のものほる。これは比較的大きなホテル・旅館を調査対象とした所以からであるにせよ、温泉観光地のこれからの方向を具体的に示唆していよう。

温泉や緑豊かな自然という天然資源と、非日常を演出する設備装置やハードな技術をベースに、レシピー・料理やおもてなしといったソフトな技術力、それらをセールスポイントとしながら一種のステータス・シンボルを実感してもらうことで需要創造を図る戦略は、「三点セット」をもとにしたひとつモデルでもあろう。まさにこれは、いわゆる限られた時間や予算で目いっぱい

動き回り、遊び、買い物をする「レジャー」ではなく、「バカンス」を演出することにほかならない。

図表 7-15 非日常の滞在型リゾートとして事業展開 (N=154)

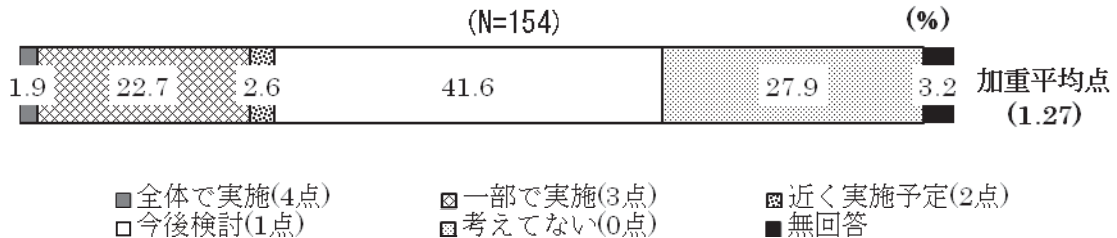


## 2. 医療・健康産業との連携強化

超高齢化社会の到来とともに、「健康寿命」に対する関心が高まりをみせている。昔から湯治という習慣はあったが、この伝統を生かしつつもスポーツ、医療、高齢者福祉などと組み合わせることで、社会的価値や貢献を伴った需要創造に結びつける方策・戦略があってもよいだろう。

しかし、医療・健康産業とのコラボレーションは、加重平均値で1.27、「全体で実施」は1.9%とかなり少ない。「一部で実施」も22.7%とさほど高いとはいえない。いささか消極的な「今後検討」が41.6%にのぼる。しかしながら医療・健康産業との連携こそ地域ぐるみの対応が要請されるのではあるまいか。(図表7-16)

図表7-16 医療・健康産業との連携強化 (N=154)



## 第5節. 重視する戦術としての具体的諸方策

それぞれのビジネスモデルを軸に事業展開するとしても、いわば戦術・ノウハウに関しては共通にみられる点が少なくない。集客・流通の戦術に視点をおきながら、その具体的施策を図表7-17で把握しておこう。回答は3つまでのマルチアンサーを採用した。

### 1. 重視する戦術におけるランキング上位の項目

①まず目につくのは、「インターネットによる宣伝・集客」への注力であり、44.2%にのぼる。その際、重要なキー・ポイントとなるのはイメージ戦略であり、他社との比較を通じた価格競争であろう。

昨今のICT・情報ネットワーク社会にあって、もはやインフラとなったSNSを交えて「インターネットによる(を通じた)宣伝・集客」は最も重視する施策と位置付けられる。このネットワーク・システムにおけるインパクトや印象・記憶に残るイメージ戦略がホテル・旅館の評判や

## ■ 第7章. 観光温泉業のビジネスモデルと戦術

集客を大きく左右するチャンネルないし契機となっているといえよう。その際、ネット上でのキュレーターの役割、つまり彼らからのコメント・刷り込みなどパーソナル・インフルエンスも看過できない。

②次いで重視しているのは、「料理の創意工夫など付加価値を高める」であった。31.2%の温泉観光地のホテル・旅館が、目に見える具体的なおもてなしの形としての料理などへの創意工夫の重視を集めた。

③三番目にランクインした戦術は「グレードアップやブランド力の強化」で、3割に迫る29.6%を示した。差別化政策の王道と考えてよいのが、ブランド力アップであることを改めて認知できた。

④そのほか、「施設設備の拡充」、「各種イベントの開催」には共に24.0%が、そして「産地性地域文化の掘り起しでアピール」にも23.4%が寄せられた。

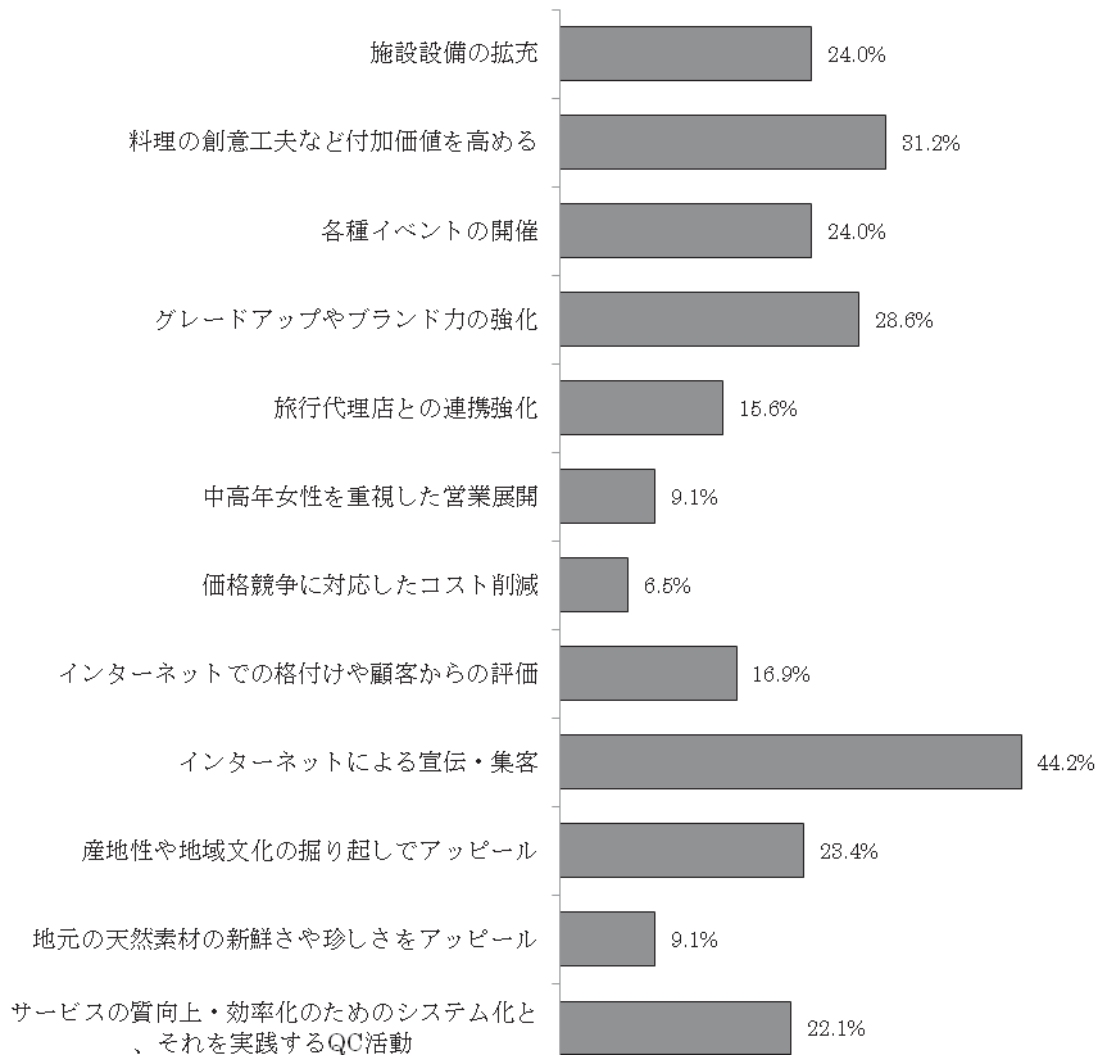
### 2. 必ずしも重視されない戦術項目

①上記の戦術とは反対に、重視度が低かったのは「価格競争に対応したコストの削減」であり、6.5%とかなり低い施策に位置付けられた。これは本章第2節1にあげた、コスト・パフォーマンスと形容されるような固定人件費の低減やサービス内容の合理化に比重をおくビジネスモデルに対する敬遠と符合する。いいかえれば、コスト・パフォーマンス・モデルは第2節の2や3でとらえたホスピタリティやブランド力重視への高い志向性とは真逆であり、そぐわない。それゆえに、安直に「価格競争に対応したコスト削減」のビジネスモデルに便乗せず、ホテル・旅館におけるサービスの本義をわきまえた、ぶれない軸を裏づける経営スタンスといった結果が得られた。

とはいえ、ホスピタリティとは裏腹な「サービスの質向上・効率化のためのシステム化と、それを実践するQC活動」にも注力していないわけではない点を付記しておく。

②「中高年女性を重視した営業展開」と「地元の天然資源の新鮮さや珍しさをアピール」も低位に甘んじ、共に9.1%にとどまっていた。「中高年女性」をターゲットとする施策や「地元の素材重視」については、いささか目論見がはずれたといわなければならない。

図表7-17 重視している施策(3MA) N=154



以上の戦術を小括していえば、次のようにいえよう。宣伝・集客には「インターネット」の活用を最も重視するが、それと抱合せでイメージ戦略をはじめ「地域文化の掘り起し」や「各種イベントの開催」を告知・アピールする。また「料理の創意工夫など付加価値を高める」などで「グレードアップやブランド力の強化」を図り、差別化・個性化を推進する。とはいえ「施設設備の拡充」にも注力し、「サービスの質向上・効率化のためのシステム化」な合理的経営を重視する戦術がみてとれる。





## 第Ⅲ部

# 総括と提案

## 第8章. アンケート調査からの分析結果

### 第1節. 技術に裏づけられた新波動

#### 1. 当該地域の自然資源と循環型環境ビジネス

##### (1) 期待される当該地域の気候・風土を生かした循環型環境ビジネスへの歩み

①農業生産法人および水産加工業では、「当該地域の気候・風土を生かした資源の再生、循環型環境ビジネスの展開」を1/3の事業所が取り組んでいた（「全体で実施」11.3%、「一部で実施」21.7%）。殊に、農業生産法人等での実施率は4割にのぼる（図表4-2）。減反政策や化学肥料による偏った微生物の土など、難題が横たわるなかで、地域の自然環境とその蘇生に向けた歩みを着実に続けている姿には、頭が下がる思いを禁じ得ない。ただ、一方で対極の「考えていない」も33.9%に達した（図表4-1）。

②酒造・製薬・健康食品にあっては、循環型環境ビジネスにつなげる事業展開を「全体で実施」と「一部で実施」とで都合41.9%の企業が行っていた。一方、「今後検討」と「考えていない」が50.4%という結果で、二極化している。（図表4-3）

##### (2) 自然環境・生活文化の体験学習による顧客確保・消費拡大

農業生産法人・水産加工業および酒造・製薬・健康食品業において、ともに3割の事業所が自然環境・生活文化の体験活動の場や機会の提供を実施（「全体で実施」と「一部で実施」を加算）していた。この結果からは、自然・生活文化への理解を促す企画に賛意を表し、体験を通してエコロジーへの理解と活動の輪が広がっているのが読み取れる。

#### 2. 新しいテクノロジーによる品質改良・商品開発と研究機関

##### (1) バイオテクノロジーによる品種改良や新しい作物生産への遠い道のり

①「バイオテクノロジーによる品種改良など」への問いかけは、前のめりとの誇りを甘受しなければならぬ。「全体で実施」が皆無で、「一部で実施」でも8.7%と極めて少なく（加重平均値も0.54と僅か）で、「考えていない」が63.5%にも達した。バイオテクノロジーへの技術革新・事業展開は乏しかった（図表5-1）のであるが、農業生産法人に限ってみると、「一部で実施」が12.5%見い出せた点は、今後の課題と位置づけておきたい。

##### ②酒造・薬品・健康食品産業とバイオテクノロジー

バイオテクノロジー・発酵技術による改良・新商品の生産・販売は、酒造・薬品・健康食品産業が得意であるはずだが、バイオテクノロジーへの対応や意欲は期待したほどはなかった。それでも「全体で実施」「一部で実施」が合せて32.5%あり、加重平均値は1.50を示した。技術革新による新製品開発への対応には少なからぬ開発コストやリスクが随伴し、しかるべき専門技術人材を要する。30人に満たない企業が半数を占めるこの産業で技術革新は高い障壁であろう。まして津波被害で移転を余儀なくされ、操業再開に腐心している被災地の酒造業にとっては、バイオテクノロジーどころではあるまい。

##### (2) 未知数多い生物多様性がもつ化学成分や機能を生かした新素材や新商品の開発

①この設問もまた、先走った感を禁じ得ないが、生態系における「生物の多様性がもつ化学成

分や機能を生かした新素材および新しい商品の開発」に関する近い将来への可能性は大いなるものがある。だが、農業生産法人および水産加工業での生物多様性の応用は「全体で実施」が皆無であり、「考えていない」が58.3%に達し、加重平均値も0.63と僅かであった。それでも「一部で実施」と答えた農業生産法人・水産団体が10.4%見い出せ、「今後検討」に26.1%の事業所が応答した。

②同様に酒造・製菓・健康食品業でも、生物多様性の応用に取り組んでいる企業は11.1%にすぎず、加重平均値も0.68と低迷していた。生物多様性にまつわる新たな発見とその応用は緒に就いたところである。まさに潜在的な可能性から具体的な実用化に向けて、一步を踏み出したと透視するのは直言にすぎようか（図表5-5）。

### (3) ICTを活用した効率的な生産システムの構築——前向きな農業生産法人

①農業生産法人および水産加工企業での「ICTの活用による効率的な生産システムの構築」は、「全体で実施」と「一部で実施」を加えても19.1%にとどまり、ICTの導入は少ない。ただ、「今後検討」(39.1%)が少なくない点を斟酌すればハイテク技術の活用が進むと予想される。なお、農業生産法人の方がICTの活用による効率的な生産システム導入が多い。「全体および一部で実施」で23.7%みられ、「近く実施予定」も13.9%顔を出す。それに比べ、水産業でのICT活用の効率的生産への対応は極めて乏しい（図表5-7）。

②酒造業、製菓業、健康食品業におけるICT活用への関心は、「一部実施」がどれほど登場するのかにあった。予想通り「全体で実施」は5.1%とかなり少数であったが、「一部で実施」は18.8%を示し、1/4弱がICTによる生産管理・省力化・品質管理等を進めていた。予想したとはいえ、「今後検討」「考えていない」が都合69.2%という結果だったのは、杜氏の熟練の技と経験・勘がなくてはならないことが改めて認識される。（図表5-9）

③金属・機械、繊維・衣料、メガネフレームなどの伝統技術産業の多くでは、長年蓄積され受け継がれてきた経験と技術・技能が重要であり、今日でもそれが土台となっているが、伝統技術・技能の世界でもICTの活用による効率的で、多品種少量生産に対応する生産システムの導入が着実に進んでいるようだ。

### (4) 大学・企業等の研究機関との連携・産業集積の推進

①研究機関との連携・産業集積への対応には、農業生産法人・水産加工業等で3割に迫る実施割合をみせた。他方「今後検討」「考えてない」が65.2%と「実施」事業所比率のダブルスコアであった。連携の「実施」を業種別にとらえると、農業法人の37.4%、農業団体の40.0%に対し、水産業での「全体で実施」は皆無で、「一部で実施」も9.4%と低い。「育てる漁業」への転換に向けて研究機関との連携は必要条件なのではあるまいか。（図表5-12）

②製菓業はいうまでもなく酒造業、健康食品業でも大学・企業の研究機関などとの連携・相互協力による商品開発が頻繁になされていた。また、実質的な商品開発だけでなく、大学の研究者からの検証・指導・支援・推薦は安全性や効能、品質などに科学的根拠が得られ、オーソライズされることで販売促進にも寄与しよう。

③伝統技術の製造業での技術提携の状況は、図表5-14にあるように加重平均値1.23で、先の酒造・薬品・健康食品業に比べてやや低い値であった。「全社的に実施」こそ皆無だったものの、「一部で実施」が24.3%見いだせるほか、「近く実施」の5.7%と「今後検討」の38.6%が示す動向は、知識集約的産業への経営転換を示唆しているように思われる。



### 3. 技術力・商品力・ブランド力とクライアントの囲い込み

#### (1) せめぎ合う価格競争と技術力・商品力・ブランド力——産地の稀少性のはざま

①出荷高増や販路拡大の実現には技術力・商品力の裏づけがなくてはならない。環境循環型へのシフトや有機農法による無農薬野菜をセールポイントとして、クライアントからの支持や信頼が継続して得られるという農業の例も技術力・商品力に包含してよいだろう。また、「規模の経済性」で価格競争に打ち勝ち、シェアを高める経営行動（ビジネスモデル）ではなく、希少価値やブランド力を重視する戦略は農業・水産加工業でも顕著であった。さらに「一部で実施」と応じた3割弱の数値（企業等）から伺えるのは、流通（市場）における価格競争は避けがたいとしても、個別商品・一部の作物に関しては安易に価格競争に迎合せず、高品質・良質な作物の提供を保持し、その価値がわかってくれるリピーターをこそ大切にしたいという生産者の矜持が伝わる（図表5-15）。なお、農業法人の「全体で実施」27.8%に対し、水産加工企業でのそれは9.4%と少なかった。

②酒造・製菓・健康食品業にあつては、かかる経営方針・ビジネスモデルを「全体で実施」が65.0%、さらに「一部で実施」の19.7を加えると84.7%を占め、加重平均値も3.34と極めて高い値が表れた。多くの企業が商品力・ブランド力の向上に、組織の存続・命脈をかけているのがわかる。価格競争に目を奪われず、良質な製品造りを真面目（しんめんぱく）に・勤勉に推進し、地域産業のトリガーを担う姿が確認された。

#### (2) クライアント・サポーター重視とネットワーク化による流通・販路の確保

①信頼のブランドではないが、前述①の事業展開を裏づけるのは常連のクライアント・サポート・需要があつてのことである。それに関する農業生産法人での実施率は43.1%、水産加工業でも25%と1/4の事業所が常連のクライアント等を重視し、通信販売などで販路の拡張に取り組んでいるのが伺える。常連を確保し、そのネットワークに比重をおく事業所ほどブランド力・商品力・技術力を強化している。この関係を加重平均値でみると、両方とも「全体で実施」の企業は3.64と高い数値を示し、「一部で実施」が2.78と続く（図表5-23）。反対に、常連の重視・囲い込みを「考えてない」企業ほど、ブランド志向や技術力アップへの関心は薄い（「今後実施」の加重平均値は1.85にとどまり、「考えてない」のそれは0.96と低い）。ブランド力とクライアント・リピーターへの比重は不可分の関係なのである。

さらに、ブランド力強化の強弱とクライアント重視の度合いとの関係は、業績・出荷高・収益に影響を及ぼしている。業績向上とクライアント重視の関係性を加重平均値でみても、2.90と高い値をみせ、業績が「減少」した企業のそれは1.0に低下してしまう（図表5-24）。

②販売・流通の土台を形成する常連のクライアントやサポーター重視の姿勢は、酒造・薬品・健康食品業でも農業・水産加工業と近似した傾向としてみてとれる。常連のクライアントとの繋がりを強く表明しなかつた酒造・薬品業における4割の企業のリピーターとり込みへのシフト・市場戦略は急務である。

③伝統技術の産業で「全体で実施」の企業は11.4%にとどまっているが、「一部で実施」の21.4%を加えると1/3の企業が、ネットワークの活用によるクライアント重視の流通に活路を見い出している。とはいえ伝統技術産業では、確実に特定の需要者のからの注文・ニーズに応えながら製品開発し、クライアントやサポーターをネットワーク化で囲い込むというシナリオは、まだ発展途上であるのかもしれない。（図表5-26）

#### 4. 緊要な伝統の技術・技能を継承できる人材の積極的育成

##### (1) 農林水産業

急速な少子・高齢社会の到来とともに、後継者難が指摘される。とりわけ農業、林業、水産業にあっては深刻な事態に見舞われている。そうしたなかで、伝統の技術・技能の継承に資する人材育成の積極的推進を「全体で実施」が11.3%、「一部で実施」が17.4%であった。両者の合計は28.7%にとどまっており、加重平均値でとらえても1.14と積極的な推進がなされているとはいえない。それに対し、「今後検討」と「考えていない」が都合64.4%にも達していたのは残念といわなければなるまい。大震災で離散し、人口流出が顕在化している東北3県、とりわけ三陸地方における容易でない事業再開・復興と相まって、人材不足がその悪循環とさえなっている。

##### (2) 酒造、製菓、健康食品業

日本酒の需要は年々低下し、酒蔵の存続も容易ではないのが実情であろう。その一方で大吟醸に代表されるように、かつてないほど良質で旨い日本酒が製造されている。これは杜氏の熟練の技によるところが大きいといわなければならない。ところが、杜氏の供給源である農業従事者の減少、製造工程の自動化・自動制御が進むなかでの熟練技能（後継者）の後退を危惧する向きもある。そこで問うた伝統の技術・技能の継承・人材育成は、酒造・製菓・健康食品業において「全体で実施」が21.4%、「一部で実施」35.9%であった。これと「近く実施予定」の9.4%を合計すると66.7%にのぼり、加重平均値も2.43と高い値を示し、後継者育成への積極的対応（66.3%、加重平均値：2.68）が目立った。

薬品（30.0%）および健康食品業（39.1%）における人材育成はやや低い対応となった。健康食品業では「全体で実施」が皆無であった。プロセスオートメーションが進んでいるなかでは、伝統の技術・技能への依存が多くないのかもしれない。（図表5-30）

##### (3) 金属加工、繊維・衣料、眼鏡フレーム、伝統手工業

上記業種での後継者の確保・育成は、「全体で実施」（17.1%）、「一部で実施」は22.9%であった。「今後検討」（24.3%）で「考えてない」が31.4%にのぼった。この結果は、いささか意外な感を禁じ得ない（図表5-32）。繊維産業でも機械化が進み、技術習得にさほど長い期間を要しないようだ。同様に金属加工においても人件費コストの上昇分を機械化・自動化で吸収している。長期にわたる教育訓練が後退し、伝統の技術・技能に裏打ちされたこの産業のゴーイング・コンサーンが容易ならざる事態となっている一端を、人材育成への対応で垣間見る思いをしたのは残念である。

## 第2節. 流通の確保・需要拡大とそのビジネスモデル

### 1. 業績・売上動向とそれを左右する大都市の一次取引先

#### (1) 大消費地との取引・流通

大消費地・大都市にある企業との取引・流通が、需要の創造・拡大を促し、それが引き金になって復興につながる。かかる動態ではビッグデータの活用によるネットワークと触媒の機能を担うハブ・コネクターの役割が重要となる。そこでハブ・コネクターにまつわる代理変数として用意した設問が、「大都市にある一次取引企業の有無・企業数」であった。

①農業生産法人・水産加工業等における大都市の一次取引先企業数は平均19.6社（1社～5社：63.5%。6～19社：13.9%。20社以上：18.3%）であった。だがこの平均値は、ほかの業種

## 第8章. アンケート調査からの分析結果

に比べて少ない。それは大都市の一次取引が皆無とした企業が22.6%もあったことと無縁ではない。農業・水産加工業の特産品の流通拡大および復興への道筋として、大都市の企業との直接的な取引の増加ないし強化を要請したいところである。

②酒造業・製薬業・健康食品業での大都市の一次取引先企業数は、平均46.3社に達していた。その内訳は1～5社が23.1%、6～19社が23.9%、20～49社が16.2%、そして50社以上では23.9%あった。50社以上と取引がある応じた企業のそれには、デパートやスーパーなどでの物産展や通信販売で大消費地と流通がなされ、その数が100社前後の企業も散見される。地域ブロック別で大都市の一次取引先をみると（図表6-3）、1～5社が最も多いのは被災地三県で72.7%と際立って多い。しかもこの被災3県では、20社以上および50社以上は皆無であり、さらにまったく取引がない事業所が1割弱見受けられた。

③伝統技術の製造業で、大都市の一次取引先企業は平均57.4社を数え、上記2つの業種群より多い。50社以上と取引がある企業のなかには一次取引先が100社を上回る例があり、これが平均値を押し上げた。地域産業の代表例としての眼鏡フレームでの鯖江のシェアは圧倒的であり、今治タオルもデパートでの贈答品や大都市へのアンテナショップの展開がみられるなど、その高い商品力をして大消費地との密接なつながりを保持している。

こうしてみると、大都市の企業との一次取引を盛んにするとともに、ハブ・コネクターの役割を担う地域産業のトリガーを担う企業を待望しないわけにはいかない。そして地元の公的機関あるいは金融機関が、積極的に事業の仲介やサポートが要請される。

### (2) 大都市の一次取引先と企業業績・出荷高との相関

①農業生産法人・水産加工業等で、「大都市に一次取引先をもっていない企業」での業績・出荷高が「減少」「少し減少」したのは42.3%にもものぼる。他方、大都市一次取引先が20社以上ある企業での業績・売上の「増加」「少し増加」は、計42.8%もあった。

②酒造業・製薬業・健康食品業にみる大消費地との取引・流通と業績動向に関しても、前述のそれと同様の事象が示された。すなわち、ビッグデータの業務上の活用によるネットワークとその多さが、取引先ないし流通販路の拡大へとつながり、それが業績・出荷高の増加、ひいては収益率向上に結びついていたのである。

大消費地である大都市の企業との取引の多さそれ自体が、ストレートに需要の増加や売り上げ増に直接結びつくとは限らないまでも、ビッグデータの業務活用による大都市の企業との一次取引企業がハブ・コネクターの役割を担い、それが有機的に関連し、2次・3次取引へと波及することで注文・業績・出荷高の増加となっているのが裏づけられた。

## 2. 他の地域産業との連携と経営多角化をめぐるスタンス

技術提携やコラボレーションで、新たな商品開発、販路・取引先の拡大、顧客価値の創造が派生する可能性がある。連携・融合は経営多角化にも繋がろう。もとより安直に多角化を推奨・推進すればよいわけではないし、ネットワークの外部化による失敗例もある。

### (1) 積極的とはいえない他の地域産業との連携

①農業および水産加工業で、「他の産業や他の地域との技術提携・コラボレーション」を「全体で実施」した企業は6.1%と少ないが、「一部で実施」が28.7%を示し、両者を合すと34.8%にのぼる。それに対し「今後検討」(34.8%)と「考えていない(25.2%)」は6割を占め、提携・コラボレーションに積極的ではない様相が浮かびあがった（図表6-8）。なお、業績・出荷高が好調な事業所ほど、他の地域・他の産業との連携が意欲的であった。



②酒造・製薬・健康食品業に関してはどうかだろう。この業種全体としては、先の農業・水産加工業と比べてさほど遜色はなく、加重平均値でも1.50（農業・水産加工業は1.54）とほぼ近似した値で、他の地域産業との連携に積極性だとはない。とはいえ、一部では積極的に技術提携・商品開発を行い業績・出荷高の増大に寄与している企業も少なからずあり、積極的連携と消極的連携の二極分化がみられる。

③伝統技術の製造業における他の産業・他の地域との技術提携・コラボレーションについては、加重平均値が1.07ポイントで、前掲の酒造・製薬・健康食品業よりも低い。提携等に前向きなのは「一部で実施」を含めて21.5%を数えるのみであった。その一方で「考えてない」は4割を上回り、また3割の企業が「今後検討」にとどまっていた。

## (2) 経営多角化をめぐるスタンス——多角化より本業重視

①酒造・製薬・健康食品業で、経営多角化への積極的推進を図っている企業は極めて少なく（「全体で実施」：5.1%、「一部実施」：8.5%と僅か）、加重平均値でも0.79とかなり低い値を示す。小企業で同族経営が多い酒造業では、リスクをとるような経営多角化より、身の丈にあった個性的な酒造りに注力するスタンスを保持しているようにみえる。

②伝統技術の製造業においても、安易な経営多角化より本業に軸足を置く経営姿勢の企業が多くみられた。実に5割の企業が「考えてない」と答え、「全体で実施」はごくわずかで2.9%、「一部で実施」も11.4%をみるにすぎなかった（図表6-17）。

企業業績・売上が伸び、企業規模が大きくなると、経営者は経営（流通・市場拡大）に関心を注ぎ、ものづくりの現場から離れてしまうケースが少なくない。殊にそれは二代目や三代目に見受けられる傾向でもある。経営多角化をめぐる方向性にも、マーケティングや流通にシフトしすぎた失敗の轍を踏まない方針が投影されている思いを抱かせる。

## (3) 伝統技術の製造業にみる流通・販路拡大への方途

①OEM（納入先商標による受託製造）やネット通販会社への委託販売については、技術力に裏打ちされた独自性を保ち、特定のクライアントからの受注を中心に品質重視の製造・販売を行う姿が滲む。その一方で、自社の冠が消えても安定的な生産を可能にし、市場・需要の拡大につながる方途（OEM）を選好する企業も読み取れる。

## 3. 海外進出への取り組み——新たな仕様・新たなライフスタイルの提案、販売委託

### (1) 海外進出・輸出への仕様・製法、デザインの改良、新ライフスタイルの提案

①一見すると、農業生産法人や水産加工業に対しての海外進出に関する上記の設問ないしビジネスモデルはなじまない。近未来への戦略的可能性を射程に入れて問うたとはいえ、結果は案の定「今後検討」と「考えていない」が78.3%を占め、加重平均値も0.77とかなり低かった（図表6-20）。また海外輸出に向けた対応でも「一部で実施」を加えて11.3%に過ぎなかった。世界に誇る高品質（旨い）の農産物は、米、リンゴ、いちごなどの果物をはじめ数多い。そうであれば、地産地消ならぬ“地産外商”に打って出てよいだろう。

②海外進出に向けての商品の仕様・製法・加工・デザインの改良、さらには新しいライフスタイルの提案による需要の創出の方途は、酒造業をはじめ製薬業や健康食品業で前向きに取り組んでいるのがわかる。加重平均値でも1.79と比較的高い値数値が得られた。流通には、食の新たなライフスタイルと相まった製法・仕様の改良がセットとなってプロモートすることが要請されるが、その実現に邁進する端緒をみる思いを抱かせた。

③伝統技術の製造業でも新たな顧客・市場創造に向けて事業・製品の海外展開が行われ、加重

## 第8章. アンケート調査からの分析結果

平均値1.57を示す。「今後検討」の31.4%を含めて、本格的な動きを示しているわけではないが、1/3 (34.3%)の企業が海外進出に向けた仕様・製法・加工・デザインの改良を実際に行っているのは注目に値しよう(図表6-22)。

### (2) 蓄積した技術力をもとに、流通のノウハウをもつ海外の現地企業への販売委託で多様な顧客ニーズに即応

金属機械の一部企業で上記の事柄が実際になされているのを踏まえ、先取りのつもりで設けた設問であるが、その特殊さ故に、実施率は低い。殊に農林水産加工業の加重平均値は0.49で、質問自体が馴染まないといわなければならない。ただ、酒造・製薬・健康食品業、そして伝統技術の製造業に関しては、低い実施率ながら加重平均値は、前者で1.07、後者の業種で1.01を見い出した。この結果は海外市場の開拓・確保が途上にあるのを物語る。しかしながら、販売を海外の現地企業に委託し、多様な顧客のニーズに即応しようとするシナリオ(戦略)を描く企業を多少とも垣間見える。

## 4. 一般市民やクライアントからの投資による事業展開・復興支援

予想通りというべきか、一般市民やクライアントからの投資による事業展開・復興支援への反応は、加重平均値で農業・水産加工業が0.41、酒造・製薬・健康食品業のそれはさらに小さな0.23ポイント、伝統技術の製造業では皆無に近い0.13であった。金融機関が自らの生き残りをかけて融資先を厳しく選別する傾向にあって、一般市民からの投資・拠出による資金調達・事業活動の支援は稀有である。だが、それは地域の産業再生や復興に向けた一環として、また新たな共助の仕組みとしても、今後への潜在的な可能性を滲ませる。なお、不況にあえぐ中小企業同士の連鎖倒産を防ぐ意味からも、地元商工会議所が音頭をとって関係企業・従業員から資金拠出をプロモートする例(秩父市)、そして「ふるさと納税」制度の有効活用も、共助や互酬的交換を基底にした広義の支援であり、その輪の広がりを期待したい。

## 第3節. 温泉観光業のビジネスモデルと戦術的諸方策

### 1. 業績にみる今後への示唆——地域別の景況感

全国の温泉観光地を通じてみると、なお楽観が許されない状況にあるといわざるをえない。すなわち、図表7-1にあるように、3年前と比べての収益を斟酌した売上高・業績が「増加(伸びた)」したとするホテル・旅館は7.1%と少なく、「少し増加」の18.2%を加えても全体の1/4の25.3%をみるにとどまっている。

次に景況感を地域別にとらえると(図表7-2)、神奈川・山梨・静岡といった首都圏近くの温泉観光地での比較的回復・増加(47.0%)が目立った。反対に「減少」が突出しているのは、やはり岩手・宮城・福島の前被災3県であり、この3県での「減少」は5割を占め、なおも被災の影響を引きずっているのが確認された。そのほか、信越・北陸も売り上げ「減少」が46.7%にのぼり、青森・秋田・山形でも「減少」が36.4%に達していた。

### 2. コストパフォーマンスからホスピタリティ、劇場化へ

#### (1) コストパフォーマンス

かつて高度経済時代やバブル景気の頃、大規模な客室数・豪華な施設を誇った温泉観光業では



廃業や事業縮小などが少なくない。そうした動向にあつて、集客力アップによる売り上げ増をハードな施設面に傾注し、人件費の抑制とともにサービス内容を見直すリストラを断行するコストパフォーマンス経営も目立つ。それは、「夕食バイキングやセルフ化など低価格でのサービスによる合理化」として具体的にみられる。コストパフォーマンスのモデルに対しては、「考えてない」が56.6%と過半数を占めるものの、「一部で実施」が21.7%見受けられる。おそらく顧客・サービス提供に区分・選別がなされているのであろう。(図表7-3)

#### (2) ホスピタリティの重視——価格が高くても“おもてなし”で希少価値を保つ

多くの集客による売り上げ増やコスト削減による収益率向上策にではなく、いわばブランド力ともいえる“おもてなし”で希少価値を保持しようとするビジネスモデルは、「全体で実施」の27.4%と「一部で実施」の34.0%を合計すると8割にのぼる。(図表7-4)

#### (3) 常連客の確保・重視

顧客重視がいわれる。しかし、その顧客はいわゆる“一回限り”としてのカスタマーにとどまるのではなく、“お得意さん”、“常連さん”、愛好者、リピーターとしてのクライアントをいかに多く確保するかが、ゴーイング・コンサーンの要諦にほかならない。

先の「価格が高くても“おもてなし”」の対象としての常連客・クライアントを重視し、特典などで囲い込む戦略は、同時に戦術的にも広範囲に様々な手法で行われている。これについてはさすがに「全体で実施」(20.8%)、「一部で実施」(47.4%)と7割に迫る高い割合を表す(図表7-6)。ホスピタリティ、多様な顧客の価値やサービスへの対応が欠かせないとすれば、おもてなしなどその内容を改めて吟味すべき時なのではあるまいか。

#### (4) 劇場化

非日常を体感・体験する場面を大々的に演出・プロデュースする形で、“おもてなし”を具現させるケースがある。非日常の体感は、後述するリゾートのそれとは異なる娯楽やアミューズメント性をセールスポイントにし、ホテル・旅館それ自体を街に見立てるなど、劇場化するのである。しかし、このようなビジネスモデルには多額の費用を要する。それ故に調査結果での「全体で実施」は僅か2.8%であり、「一部で実施」の17.9%を加えても2割ほどしか見いだせなかった(図表7-7)。

### 3. 成熟化時代の価値創造と地域間連携など

#### (1) 地産地消をもとに地域ぐるみでレシピやグッズの開発

当該地域ならではの“地のもの”を提供するというのは、多くの旅館・ホテル、観光団体などで推進しているはずである。地域ぐるみ・共同でレシピやグッズの開発を実現しているのは「一部で実施」(43.5%)も含めて53.2%ある。コミュニティの存立基盤・在り様にも密接にからむ、地産地消をもとにした“地域ぐるみ”の取組みに、これからを期待したい(図表7-8)。

#### (2) パワースポット、巡礼など物語性やテーマ性の演出

個人客を積極的に取り込んで市場創造を図る一環として、テーマ性や物語性でアピールするマーケット戦略がある。これについては「全体で実施」が12.3%、「一部で実施」が26.6%で、必ずしも高い比率を示しているとはいえない。「今後検討」こそ33.1%みられるが、「検討」は積極的・具体的なマーケティング戦略・戦術に至ってない証左でもあろう。テーマ性や物語性こそは、地域ぐるみの取組み・創造する価値があるはずで、温泉観光地の市場創造にかかわる重要な課題なのではあるまいか。(図表7-9)

(3) 他の観光地との連携

物語性やテーマ性の演出は、一ヶ所の温泉観光のみで完結するのではなく、他の観光地とのネットワークやコラボレーションが必要となる。当該温泉観光地以外の他の観光地・観光施設との連携で、集客を図ろうとする動向は、モータリゼーションの進展と相まって加速するのであるか。図表7-11の結果によれば、「全体で実施」が14.3%とさほど多くはないものの、「一部で実施」の31.8%を加えると46.1%（加重平均値1.99）を示すことができた。テーマ性や物語性をうたい文句に集客しようとするれば、観光地間の連携・協働は欠かせまい。

(4) アジアからの観光・宿泊客の積極的取り込み

国内の集客が頭打ちであるとするれば、海外からの観光客、とりわけ中国、韓国、台湾、アセアン諸国からの観光旅行者をより多くとり込む必要もあろう。こうした動向を睨んで投げかけた「アジアからの観光・宿泊客の積極的取り込み」についての問には、「全体で実施」「一部で実施」を合わせて、半数を上回る54.5%ものホテル・旅館などがアジアからの集客に注力している。また加重平均値でも2.22と比較的高い値を示した（図表7-13）。

(5) 滞在型ビジネスモデル

①滞在型リゾートとしての事業展開

山野の緑と清流や湖水、光る海、温泉など、自然を巧みに生かして非日常を体感し、一種のステータス・シンボルとして、ゆっくりとくつろぐ時間と空間を演出する。こうした滞在型リゾートのコンセプトで事業展開を図る温泉観光地のホテルは、図表7-15に示したように、「全体で実施」だけで24.7%と1/4に達し、「一部で実施」の23.4%を合計すると半数強（58.1%）にものぼった。

②医療・健康産業との連携強化

超高齢化社会の到来とともに、「健康寿命」に対する関心が高まりをみせている。昔から湯治という習慣はあったが、湯治の伝統を生かしつつもスポーツ、医療、高齢者福祉などと組み合わせることで、需要創造を促す方策・戦略といってよい。しかしながら、こうした医療・健康産業とのコラボレーションは、加重平均値で1.27、「全体で実施」（1.9%）と「一部で実施」（22.7%）を合せてもとさほど高くはない。いささか消極的な「今後検討」が41.6%（図表7-16）をまき込んで、地域ぐるみで医療・健康への市場価値の創造が求められる。

4. 重視する戦術としての具体的諸方策

集客・流通の戦術に視点を据え、その具体的施策をとらえた（図表7-17）。全体を小括すると、宣伝・集客には「インターネット」の活用が最も重視された。また、イメージ戦略をはじめ「地域文化の掘り起しでアピール」を交えた「各種イベントの開催」も目立った。さらに「料理の創意工夫など付加価値を高める」など「グレードアップやブランド力の強化」で差別化・個性化の推進が続く。とはいえ「施設設備の拡充」にも注力し、「サービスの質向上・効率化のためのシステムテック」な合理的経営重視の戦術もみてとれる。

# 第9章. 被災地域の産業・雇用の現状と課題

## 第1節. 被災3県の雇用情勢

### 1. 有効求人倍率の推移

被災3県の産業・雇用は、震災後5年目を迎えて着実に復興に向かっていく。雇用情勢をみると、有効求人倍率は3県ともに1倍以上となっており、雇用者数は震災前の水準まで回復している。有効求人倍率は、震災前には全国平均を下回っていたが、平成25年では、被災3県とも1倍を超え、しかも全国平均を上回る状況にある（図表9-1）。

図表9-1 有効求人倍率の推移（被災3県） (倍)

	全国	岩手県	宮城県	福島県
平成22年度	0.52	0.46	0.44	0.42
平成23年度	0.65	0.62	0.61	0.59
平成24年度	0.80	0.94	1.04	0.96
平成25年度	0.93	1.06	1.26	1.24
平成26年度	1.09	1.09	1.23	1.41
平成27年度	1.20	1.19	1.33	1.48

資料出所：「被災3県の雇用について～震災後5年を振り返って～」(平成28年3月29日 職業安定局)

岩手県を例にとれば、その有効求人倍率（季調値）は、震災前はリーマン不況から少しずつ持ち直す動きをみせていたところ、震災により悪化した。その後、災害復旧や自動車関連の求人増で建設業や製造業などの求人が大幅に増加し、2011年末には全国平均の倍率を上回った。さらに、2013年5月には1倍を超え、2015年の年平均有効求人倍率も1.19倍とバブル期の1991年（1.43倍）以来の高水準となっている。

こうした状況は、宮城県も福島県も同様である。宮城県についても、震災前に0.5倍前後であった有効求人倍率が、震災時の一時的な落込みから、復旧が急速に進んだことにより、大きく伸びて2013年以降は1.5倍程度まで上昇した。福島県についても、県内のすべての地域で、有効求人倍率が上昇しており、平成26年7月以降1倍を超える状況が続いている。特に深刻な状況にあった原発関連の地域では、避難解除が完全に行われていないことを考慮する必要があるが、有効求人倍率だけをみれば建設等の関係職種の求人が大幅に増加し、2倍を超える高水準で推移している。

こうした中で、これら被災地域の雇用状況としては、むしろ人手不足感が急速に高まってきており、産業別にみても、製造業、非製造業とも労働力確保が難しい状況となっている。特に医療・福祉関係のように、震災前から慢性的な人手不足となっている業種では、復旧・復興需要から受注が急増した建設業関係によって、一段と人材確保が難しくなっている様相がうかがわれる。

総じて各被災地域においては、労働需給がタイトな状況で推移しており、今後の景況にもよる

## 第9章. 被災地域の産業・雇用の現状と課題

が、なお同様な状況が続くもととみられている。問題は、前述したように、求人企業同士での競合関係が強まっていることであり、人材確保が事業の再建や更なる展開の足かせになることへの懸念である。本調査研究において、その発展可能性を期待される産業をいくつか示してきたが、その成否を握るのは優秀な人材の確保であることにほかならない。その意味では、人材供給面でのボトルネックが今後の地域産業発展のシナリオにどのような影響を与えるかについて慎重な検討を続けるとともに、地域横断的に、あるいは他地域との連携によって、人材確保を図る取り組みが求められよう。

同時に、職種別の労働需給をみると、ばらつきが大きいことにも留意すべきである。職業別有効求人倍率をみると、復興特需の効果 大きい建設等は極端な高水準で推移しているほか、医療関連や介護サービスにおける求人が多くなっている。これは、特に復興関連の公共工事が増加したことの影響が強く、職業別にみても保安、建設の職業の有効求人倍率が震災前の平成23年2月に比べて大幅に上昇している。また、地場産業である水産加工工の職業も増加しており、全体として労働力需給の逼迫感が高まっている。

しかし、その一方では、求職者の希望が多い事務的職業は低い状況で推移しており、職業別のミスマッチが依然として強い。ただし、被災3県の正社員有効求人倍率をみると、震災前の平成22年よりも上昇しており、一過性の求人需要ではないことは注目すべき点である。今後、産業の復旧が進み、復興特需の効果が剥落してきたときに、新たな雇用機会が創造され、雇用の吸収源となるようなシナリオが描けるかどうかは課題となろう。(図表9-2)

図表9-2. 有効求人倍率の推移（職業別） (倍)

### 水産加工工の職業

	全国	岩手県	宮城県	福島県
平成23年2月	1.18	0.52	0.54	1.37
平成28年2月	3.36	4.63	3.39	2.5

### 保安の職業

	全国	岩手県	宮城県	福島県
平成23年2月	2.81	3.41	3.59	3.29
平成28年2月	5.74	5.49	8.69	7.71

### 建設の職業

	全国	岩手県	宮城県	福島県
平成23年2月	1.08	0.50	0.71	0.62
平成28年2月	3.15	2.57	3.42	3.26

資料出所：「被災3県の雇用について～震災後5年を振り返って～」(平成28年3月29日 職業安定局)

特に震災の被害の大きかった沿岸部の雇用情勢を図表9-3でみると、震災前の平成23年2月に比べ、内陸部と同様に有効求人倍率が上昇している。復旧・復興関連の事業が集中したこともあって、沿岸部の有効求人倍率が大幅に上昇しているが、一方で、雇用者数の動向を「雇用保険被保険者数」によってみてみると、沿岸計はまだ回復過程であり、こうした求人の増加が地域の雇用増加に結びつくことが課題と言えよう。(図表9-3)



表9-3 有効求人倍率の推移（沿岸部・内陸部）

(倍)

	岩手県			宮城県			福島県		
	沿岸計	内陸計	県計	沿岸計	内陸計	県計	沿岸計	内陸計	県計
23年2月	0.44	0.53	0.51	0.57	0.47	0.55	0.63	0.48	0.52
24年2月	0.73	0.85	0.81	1.01	0.81	0.97	0.86	0.82	0.83
25年2月	1.16	0.95	1.00	1.74	0.88	1.32	1.60	1.14	1.24
26年2月	1.34	1.03	1.10	1.43	1.01	1.34	1.79	1.23	1.36
27年2月	1.17	1.15	1.15	1.55	1.01	1.43	1.85	1.43	1.52
28年2月	1.27	1.24	1.25	1.62	1.06	1.50	1.92	1.38	1.42

資料出所：「被災3県の雇用について～震災後5年を振り返って～」(平成28年3月29日 職業安定局)

震災時に比べると相当の改善を見てきているが、被災3県、とりわけ沿岸部を中心にした雇用情勢については、なお以下のような問題点があると指摘できる。

## 2. 雇用情勢にみる問題点

①復興需要等による有効求人数の増加は確実に表れているが、一方において震災後の人口が他地域への移転も含めて減少傾向にあることや、復職や他企業への就職決定等が進んで有効求職者が減少している。このため、求人超過の傾向が強くなっており、求人倍率は高いものの、雇用者数の増加につながっていない。特に沿岸部では、震災前の水準まで回復していない地域もみられるなど、雇用増加による地域復興の展望がまだ見えていない。

②新規求人数の伸びを産業別に見ると、卸売業・小売業、サービス業で好調であるが、製造業も含めた本格的な雇用の創出への動きはまだ強いとはいえない。また、復興事業の増加は、建設業等の新規求人を大幅に増加させているが、これを充足させるだけの求職者が現地で確保できないためミスマッチを生じている。このため、復興関連の建設業の人手不足感は高まっており、そのことが工事の進捗の遅れや事業者の入札参加の停滞などにつながり、全体としての雇用創出への大きなネックとなっている。同時に、このまま放置すれば、求人の競合関係が強まる中で、人材難が発展を期待される産業のボトルネックとなることも懸念される。

③被災3県の沿岸部は、もともと農林水産業と水産加工業のウエイトの高い地域であるが、震災前から雇用需要が大きいとはいえず、有効求人倍率も全国平均以下を下回るような状況にあった。しかも、これら産業の従事者は高齢化が進み、地域における雇用確保が将来的にも問題となることが予想されていたといえる。そうした中での、復興需要による求人増は、復旧・復興期における一過性のものと考えらるべきであり、地域における産業の将来ビジョンに基づいた本格的な雇用増加を表わすものとはいえない。

## 第2節. 被災5地域の産業集積と「三点セット」

### 1. 被災5地域の選定

被災3県の沿岸部の主要地域として、今後の産業・雇用の本格的な発展を考えるため、前掲の産業集積の地域特性に即して、ここでは以下の5地域を選定して考えたい。

岩手県 宮古市 水産業・同関連、観光業

## 第9章. 被災地域の産業・雇用の現状と課題

	釜石市	製鉄業、水産業
宮城県	気仙沼市	水産業・同関連
	石巻市	水産業・同関連、新産業都市
福島県	相双地域（相馬市・南相馬市、双葉郡）	農業・水産業、電源開発

これら地域に共通した特徴は、有数の漁場に近接する沿岸部にあることによって、水産業が古くから発達し、その加工産業など関連する産業分野への展開が見られることである。平野部には米作を中心とした農業の発達もみられるが、歴史的にも港湾機能の整備が進んだため、それらの輸送基地としての性格が強かったと考えられる。

現在の雇用情勢は、被災3県の概況とほぼ同様であるが、人口流出と高齢化の進展によって労働力の減少が進むなかで、既存産業の活性化と新しい雇用創出を図ることは、震災以前からの課題であったといえる。有効求人倍率をみても、震災前の23年2月と比べて大幅な改善となっているが、建設業の新規求人数が3年前に比べて約3倍近い伸びになっていることやこの関連求人が増加していることを割り引けば、自律的な発展をもたらすような本格的な雇用回復とまではいえない。

なお、製造業については、その中心が水産加工関係であるが、これら産業の事業所の多くが被災しており、震災前の従業員には被災によって減少したり、住居等の喪失によって他地域に流出したりしたものも多い。このため、求職者数が少なくなっていることによって、求人倍率を高めている要素もある点に留意しなければならない。

表9-4 有効求人倍率の推移（被災5地域）（倍）

	岩手県		宮城県		福島県
	釜石	宮古	気仙沼	石巻	相双
23年2月	0.41	0.51	0.57	0.48	0.54
24年2月	0.76	0.74	0.55	0.77	0.86
25年2月	1.16	1.08	1.46	1.70	2.08
26年2月	1.30	1.34	1.57	1.69	2.61
27年2月	1.03	1.22	1.68	1.87	2.27
28年2月	2.27	1.37	1.77	1.89	2.48

資料出所：「被災3県の雇用について～震災後5年を振り返って～」（平成28年3月29日 職業安定局）

以下、これら5地域の産業集積の特徴を整理すれば、次のとおりである。（各市町の公式ホームページを参照して作成）

### 【石巻市】

石巻市は、旧北上川の河口に位置し、伊達藩の統治下には、水運交通の拠点に位置する。かつては「奥州最大の米の集積港」として全国的に知られた。（北上川水運によって南部藩領からも米が下り、江戸期の長い期間において石巻港から江戸へ送られた米は、江戸市中で流通する米の半数を占めたといわれる。）

地形的には、西部は平地が多いため稲作を中心とした農業、東部は北上山地とリアス式海岸で平地が少ないため漁業が主力となる。とくに、黒潮と親潮がぶつかる世界三大漁場の1つである金華山沖（三陸沖）の漁場に近いため、明治以降は漁業中心に発展してきた。

その後、昭和39年に新産業都市の指定を受け、石巻港が開港して工業都市として発展した。平成元年には、三陸縦貫自動車道が石巻まで延伸し、ビジネスタウンの分譲など産業基盤も整備された。平成17年4月1日には石巻地域1市6町が合併し、新・石巻市となっている。このほか、人口集積を基盤とした県東部の商業拠点や、造船業、紙パルプ業なども立地してきている。

なお、流通拠点としての歴史も古い。江戸時代には仙台藩の経済の中心地として栄え、石巻港は、河川交通と海運との結節点、また千石船による江戸との交易の拠点となった。現在の流通基盤は陸運に置き換わっているため、これらの港湾機能は沿岸漁業から遠洋漁業まで対応する漁港という性格が強い。

### 【気仙沼市】

漁業を中心とした立地形成である。すなわち、三陸海岸での沿岸漁業、牡蠣やホタテの養殖、「三陸沖」での沖合漁業、さらに遠洋漁業の基地ともなっている。また、これに関連して、造船業の立地がみられるほか、水産加工団地も形成されている。さらに、海岸等の自然景勝をもとにした観光の拠点でもある。

なお、ひとつの特徴として、観光客のほか、魚群を追いかけてくる他地域の漁船の従事者、外国人の遠洋漁業乗組員、水産加工に従事する外国人技能実習生、更には外国人バイヤーなどが訪れ、国際色も強い人材の集積地となっていることがあげられる。

### 【宮古市】

県庁所在地（盛岡市）からは北上山地を隔てた遠隔地であり、経済環境として不利な条件に置かれている。しかし、「宮古」は、もともと貿易物としての「都物」が収められる場所（港）であるというのが地名の起りとも言われているように、古くから水運による流通の拠点として発達してきている。歴史的には、盛岡藩の外港として開かれ、江戸時代には東北と江戸を結ぶ海運が盛んになると、沿岸部で産出される俵物を集荷し江戸へ移出するための拠点となる。また、三陸の水産物を取り扱う豪商や、廻船問屋の活動が活発となり、その廻船の重要な寄港地として繁栄した。現在では、三陸沖の豊かな水産資源と、三陸復興国立公園・浄土ヶ浜や早池峰国定公園を代表とする自然環境を背景に、漁業と観光が主力である。

### 【釜石市】

釜石は「鉄と魚のまち」といわれるが、特に「鉄」については、官営製鉄所建設による我が国の近代製鉄業発祥の地である。これは、江戸時代に、盛岡藩士大島高任が洋式高炉を築き、鉄鉱石精練による出鉄に成功したことに端を発する。（反射炉による従来の製法（砂鉄銑を原料）では、性能の優れた西洋の大砲に対抗できないため、鉄鉱石による良質銑が必要となったことに由来するといわれる。）しかし、昭和60年代の構造不況時に、製鉄所の高炉が休止となり、企業城下町でもあったため人口が減少してきている。

また、三陸漁場を控えた水産業も発達しており、その基地でもある。さらに、釜石港は、東京・函館間の中継補給地点として重要な港であったことや製鉄の拠点であったことから重視された。

### 【双葉郡】

豊かな自然と相馬野馬追に代表される個性ある伝統文化を持つ地域である。沿岸部は、原子力

発電所、火力発電所が立地する全国有数の電力供給地帯であるとともに、電源地域関係の交付金等を財源とした地域振興策により発展してきた。発電所とは無関係な名産や話題（例：テレビ番組のDASH村。浪江町）で活性化を図るなど、独立性の高い地域振興策が実施されていたことも特徴である。

しかし、震災を契機とした原発事故とその後遺症によって、広域避難地域として産業基盤だけでなく居住環境も崩壊する中で、原発への依存度の高かった地域の再建が大きな課題となっている。ただ、交通基盤の整備が進んでおり、常磐自動車道の延伸や東北中央自動車道の整備、また常磐自動車道の整備進展により首都圏等との結びつきを強めてきている。

以上のように例示した被災5地域の産業集積について、概括的にその特徴を示せば次のように分類することが可能であろう。

**【地域密着型】** 5地域とも共通して沿岸部として「三陸沖」の漁場を資源として、沿岸漁業、沖合漁業が発達するとともに、その展開として、養殖漁業、水産加工業の立地も進んできたが、造船業の立地などの波及効果も見られる。ただし、関連産業の進展状況は、各地域によって差があることに注意する必要がある。また、海岸地域や山間部の景勝など豊富な自然、あるいは食材などを資源とした観光業も発達している。

**【企業支配型】** いわゆる企業城下町の類型であるが、製鉄所の立地が早くから進んだ釜石がその典型である。他の地域においても、工業団地形成などによって、企業進出・誘致が行われているが、地域の中核企業として産業構成に大きな比重を占めているものは少ない。原発立地によって振興を図った相双地域もこの類型のひとつとして考えることができよう。なお、この場合、企業立地の判断は地域外における意思決定であるとしても、その決定にあたっての判断要素には、何らかの資源の存在や流通上の有利性が大きく働いている。

**【計画誘導型】** 政府による新産業都市やリゾート地域の指定による産業開発が典型であり、石巻市が新産業都市による構想の経緯を持っている。現在では、各自治体による開発計画や産業振興ビジョンなどの策定が行われ、これに基づいた企業立地や事業化・起業支援などの取り組みが行われている。電源立地開発によって振興された相双地域においては、地域の抜本的な再建策が不可欠となっている。

## 2. 「三点セット」と企業立地

このように整理すれば、いずれの地域においても「3点セット」が企業立地あるいは産業発展の大きな要素となっていることが指摘できる。

①「資源」については、地域密着型はもとより、企業支配型においても中核企業の進出・誘致の判断要素として大きく働いていることは前述のとおりである。例えば、釜石における製鉄所設立には、釜石鉱山が産出した鉄鉱石の存在、釜石港を通じた原材料移入または輸入の至便性などが背景にあった。仮に、「資源」が直接その地域に存在することだけを条件とするものであれば、資源の枯渇や経済性の消滅によって立地の根拠を失ってしまう。したがって、後述の「流通」の基盤あるいは機能が発達することによって、外部からの調達という形で補完することが可能になると考えられる。また、「資源」には労働力という人的資源や自然環境、地域文化・風土といったものまで拡張して捉える必要がある。

②「技術」については、地域密着型の場合、その形成上重要な役割を持っていたと考えられるが、他の類型においても企業立地の判断に不可欠な要素となっている。農林水産業のように、採



取・栽培等が基本となる産業では、地域の自然的な環境条件に即した基本的技術の存在が不可欠である。とくに、「技術」は、機械設備やシステムだけでなく「知識・技能」として労働力に体化されるものであることから、優秀な労働者の確保という「資源」の獲得が前提となる。また、釜石の製鉄所のように、原型となる製鉄技術存在したことなど地域の資産となっているような場合も含んでいる。

③「流通」については、これら「3点セット」の中でも、最も重要な位置づけにあるものと考えられる。ハード面では、産業発展のための流通基盤が形成されていることであるが、港湾とそれを基にした水運業、道路、鉄道による陸運業の発達が発地形成に大きな要素となっている。ソフト面では、供給と需要をつなぐ媒介機能の存在である。具体的には、需要先の開拓、消費地との結合、需要動向に応じた商品開発などを実施する主体の存在である。被災県の沿海部では、歴史的に港湾や水運業を基盤とした「問屋」の役割が大きかったことが指摘されるが、今日的には、その役割を進出大企業、協同組合、自治体などが果たしてきたものといえる。

# 第10章. 調査研究からの示唆

## —— 結びにかえて ——

### 第1節. 「三点セット」の今日的展開をめざして

#### 1. 「三点セット」への着想と方向

##### (1) 復興・地域開発のアジェンダ

加速する人口の流出・減少と少子高齢社会の進展は、地域における共同体の基礎を大きく脅かしつつある。こうした状況の中で起きた「3.11東日本大震災」は、過疎、少子高齢社会の構造的なひずみを一気に露呈させたといっても過言ではない。もとより、生活基盤としての働く場の確保・創出を含めた地域産業の再生・活性化は、震災地域ならずとも切迫した問題である。しかしながら「3.11東日本大震災」の復旧・復興の過程において、被災地域の再生が、外生的な地域開発の手法を中心に行われていくとすれば、その効果に限界を生ずる事態も想定できる。第1章第1節3および第2節1で述べたごとく、地域開発が「計画誘導型」にみられる外生的——土建・公共事業やコンビナート建設などを中心としてきたことの矛盾を再確認しておかなければなるまい。但し、進出が当該地域以外からの外生的企業であっても、地域に根を張り、当該地域の天然資源・素材などを活用し、働く場を創出しているケースもある。外生的な企業が地域に溶け込み内生化する、コミュニティの一翼を担って存続している事例を看過すべきではない。ともあれ、ここでは住民不在で資本や行政の論理がまかりとおるような、内生化する地域開発・復興の在り様——何のための社会・福祉開発か——を問題視しているのである。

そうした観点から、復興へのまなざしと命題は、少子・高齢社会の現実を与件（与えられた条件）としてとらえつつ、若者の働く場をはじめ生活基盤の拡充に資する方途を探ることにほかならない。かかる地域開発や復興をめぐる上述の事態や変動を睨み、地域主権につながる新たな地平を切り開く手がかりとして提示したのが、「地域産業創造の三点セット」と称した図式であった。地平を開く分析視角は、まず当該地域の天然資源と伝統・文化に育まれた技術力にもとづく内生的な地域産業を基盤に据える。その上で、地域産業は先の2つを中心として自己完結的に成り立つのではなく、他の地域産業との有機的分業ないしネットワークによる協働として、市場をどうプロデュースし、どう流通させるかにある。いいかえれば、新たな需要の創出・市場創造を自律的（autonomy）な協働体系として流通させるためには、互酬的交換が働くシステムの生成が不可欠である。そして、かかる「三点セット」を基底とした地域産業創造の可能性は、生活基盤・働く場の創出がひいては地域の自律につながる。

##### (2) 「三点セット」の今日的要点

上述のアジェンダを念頭に、地域産業創造の可能性を探る図式、あるいはそのパラダイムとして「地域産業創造の三点セット」を提示し、これを基軸にアンケート調査、ヒアリング調査等を実施した。自律的な産業創造・雇用創出の方向とそこに横たわる課題を追究してきた本調査研究の要点は、以下のように整理できる。

A. 地域の資源を活かしつつも見直し、あるいは開発によって、付加価値の源泉をどう確保するか。この場合、次の「技術」との新結合を図ることが重要なポイントになる。

B. 地域に根づいた産業技術とそれに付随した知的財産を踏まえながら、どのように新たな事業分野・商品サービスの創造を図るか。この場合、ICTの活用などイノベーションも進める必要がある。

C. ブランド力の強化、ネットワークの形成等によって市場を創造し、そのための流通戦略をどのように立てていくか。この場合、「地産地消」にとどまらず全国市場を意識した、他の地域産業との協働・連携を含めて、発信力ある「地産外商」を志向する。

## 2. 産業創造・雇用創出の方向

上記の要点を踏まえて、今後の新しい産業創造ないし雇用創出の方向を示してみよう

### ①地域資源の新たな可能性を伸ばす

地域の自然資源、農林水産業の作物・産物はもちろん、伝統工芸産品なども含めて地域の財産たる「資源」の棚卸し作業を行う。その際、資源量の把握とともに、それぞれの資源の応用可能性を考え、そのために新技術との結合を図ることを視野に入れる必要がある。

また、ソフト面の資源の再認識も重要である。例えば、地域の行事や風習も重要な資源といえるだろうし、地域の歴史・文化そのものも地域産業の「付加価値」として結びつけることができる。これらは、デザイン性を重視した工業製品の製造、物語性・イベント性を織り込んだ観光業の例からも明らかである。

加えて、伝統工芸に典型的に見られるように熟練職人に体化されている知識・技術・技能も有用な資源である。そこでの要諦は、資源はその単純な利活用にとどまるのではなく、加工・応用してはじめて価値を増すという視点である。

### ②新技術との結合により事業分野を拓く

生産方法の効率化にとどまらず新事業の開拓を進めるには、在来の技術だけでなく新技術の積極的な導入等が不可欠な要件となる。とりわけ、地域の資源を見直していく過程で、その有用性を高めるといふ観点からも重要である。農産物や水産物におけるバイオテクノロジーによる商品開拓の例はその典型であるが、ICTの利活用により遠隔地との協業を可能し、ひいては製造分野を発展させる契機となる。

また観光などサービス業の分野においても、ICTの利活用は利便性の向上はもちろん、イベント演出や販路拡張の有力な手段として、競争力の強化に資することが考えられる。

### ③流通力を高めて市場を拡大する

地域における産業発展の前提として、閉鎖的・自己完結的な経済を想定するのではなく、流通力の強化はその基盤になる。交通や輸送など物流に関するインフラ整備が不可欠であるのはいうまでもない。だが緊要なのは、市場を創造するとともに、需要者のニーズの変化を生産者・提供者に確実につなげる仲介的機能の強化である。しかも中央の大企業を中心にしたネットワークに組み込まれていくだけでなく、地域のなかにおいて自らがその役割を担って自律的な展開をしていく志向性である。それによって新事業・新商品サービスの考案に結びつけるとともに、需要者への発信による積極的な販売促進活動を展開していく。この場合もICTの利活用はプロモートに大きく寄与すると考えられる。

### (4) 総合プロデュース力をもつ基幹人材を育てる

「資源」「技術」「流通」は相互に独立的に考えていくのではなく、これらを総合的に組み合わせながら、新産業・事業の創造に向かうことが基本な軸となる。要は、「市場」を開拓し、「付加価値」を生むための取組みが「三点セット」にはかならない。資源は新技術と結合し、流通は新技術に支えられ、流通によって資源の利用可能性を拡張しエコロジカルな循環構造を地域につく

り出すという視角・構想力が求められるのである。

その実現には、これらの「3点セット」を総合的にプロデュースする人材の輩出が不可欠であり、その育成が急務となる。同時に、その人材が活躍できる協働体系としての組織・拠点を整備充実することである。自治体はもちろん、地域の経済団体、学校、公私の支援団体・機関などがコンソーシアムを形成した「まちづくり公社」的な構想はそのひとつの例である。

### 3. 被災3地域の実情からの示唆

被災3地域の実情を踏まえれば、今後の産業・雇用開発のための課題として、次のような点を指摘することができる。

第一に、震災からの復旧・復興による雇用情勢の好転という表面的な事実にとどまることなく、本格的な産業開発あるいは雇用創出の方策の検討を急ぐ必要がある。その理由としては、公共事業を中心とした建設関連の需要は時限的なものであること、地域産業を基盤にした地域開発がなければ人口減少のトレンドは回復しないこと等であろう。このため、各地域における「3点セット」の各要素を再点検して、新たな産業ビジョンを描くことが求められよう。

第二に、「3点セット」で最も基本的な課題にすえるべきは、需要との結合を図る「流通」である。このため、需要の開拓やその動向の把握といったマーケティング機能が不可欠であり、その上で「資源」「技術」との結合を図る必要がある。その場合、3つの機能を担う主体が存在しているか否かが大きな課題となる。それには需要地にアンテナを張るなどそれぞれの企業自らの努力はもちろんであるが、各企業や関連団体が協同しての取り組み、あるいは自治体も交えたコンソーシアム組織の樹立などが考えられよう。歴史的にも、各地域振興が成功した背後には、「問屋」という民間の媒介者の存在、「藩」という財政支援者ないし技術指導者の存在が大きかったこと、そして何よりもその前提として「経営戦略」があったことを参考にすべきであろう。

第三に、「資源」や「技術」についても、既存の理解や解釈にこだわらず柔軟に捉えていく必要がある。例えば、農林水産業の製品についていえば、その利用可能性を広く考え、付加価値を高める。観光業においても、旅行者を能動的な顧客と捉えてその多様なニーズに沿ったサービス企画を行うことなどの取り組みが考えられよう。また、労働力の確保とあわせてその能力開発の拡充・推進は、付加価値の高い製品の開発、サービス提供の品質向上に大きく寄与することになる。特にこれら地域においては、人口減少と同時に従業員構成の高齢化が進展していることから、企業経営の活力維持と技術・技能の円滑な継承といった観点からも急務だといえよう。

最後に、これら地域産業の再興のための3点セットを有機的に結合するには、コーディネーター役の人材が不可欠となることを強調したい。「地域密着型」であれば、それは古くは藩経済の指導者であり、有力実業家が担ってきたが、現在では、同業者組合がその地位にあることが多いといえよう。また、「地域支配型」であれば、それは企業城下町の中核企業であり、「計画・誘導型」であれば、政府・自治体はその機能を果たしてきたといえよう。では、これからの担い手はどう考えるべきなのだろうか。

(a)ひとつには、自治体の役割と協業のしくみが大きい。それは、地域に関する様々の情報の所有者であり、その分析を通じて将来ビジョンを描けること、また財政力（国の支援措置も含めて）をもって事業の開発とその起業化を進められることなどを可能とするからである。かつての地場産業振興の議論が興隆したときに、「問屋」の機能の重要性が指摘された。それは、流通の基軸に立って、市場の動向・需要の変化、発展性を展望し、地場の事業者既存商品の改良や新商品の開発・考案を促すという作用を果たしたとされる。併せて金融的機能も持っていたことが



指摘される。今日必要なのは、まさにこの「問屋」的な機能の復権ではないだろうか。

(b)ただし、自治体がこうした機能を果たしていくに当たっては、それが「官製企業」にならないようにする必要がある。あくまでも民間産業としての自律的な発展を可能とするような方策が取られなければならない。このため、地域産業起こしを目的とした地域の関係者による協働組織の構築が提案されよう。例えば「地域産業創出機構」あるいは「地域産業再生協議会」のような組織を設け、自治体だけでなく、地元の産業団体、技術機関、学校、更には他地域の支援者が集合して、既存産業の活性化や新規事業開発の具体的プランの企画立案から実行までを担い、それが軌道に乗った際には自立させるインキュベーターの装置を構築することである。

(c)この場合、協働組織の中核人材は専従者である必要があるとともに、起業に関する専門知識・ノウハウを習得している必要があり、こうした人材の育成も考えることが重要である。その場合、これら人材が自ら積極的に地域の諸事情を掌握し、熱意を持って事業に取り組む姿勢が不可欠であることはもちろんである。その上で、地域産業の再興に必要なのは、地域からの内部者の視点と同時に、冷静に分析評価を行う外部者の視点を持っていることであろう。

## 第2節. 「三点セット」に照らしたビジネス モデルからの提案

前掲第1節の要点および示唆を受けて、ここでは「三点セット」に照らしたビジネスモデルについて、いま少しその具体的例を提示し、それによって復興への道筋に資する地域産業創造の可能性を探りたい。提示するモデルは、(a)循環型環境ビジネスの展開・促進であり、(b)地域トリガー産業・企業の技術革新とその波及効果への期待である。(c)加えて技術力に裏づけられた製品・サービス商品の付加価値を高め、それを流通にどうつなげるかである。(d)さらにはパトロンなき時代の流通のアジェンダとして集約できる。

### 1. 「循環型環境ビジネス」の展開・促進への志向性

周知のごとく豊かな海を育むには、森林やサンゴ礁などを保護し、環境循環型のエコシステムが不可欠である。それと同じように①当該地域の気候風土を生かし、自然環境の蘇生を交えた「循環型環境ビジネス」の積極的展開が実を結ばなければなるまい。そして資源エネルギーも「地産地消」が原則であることを認識しておきたい。②「循環型環境ビジネス」をプロデュースするには、生活文化に育まれたエコシステムの意義を刷り込み、体験学習などを通じて価値を共有することも大切である。そうした運動・対応が、ひいては消費拡大と活性化につながる。

オーガニックな農業を想起する上記の①では、時間・労力とそれに見合わない収益、販路の確保、そして減反政策や偏った微生物がもたらした土壌の改良など、難題が横たわっている。けれども、第4章1節-1で触れた遠野の「多田農園」での自然を生かした栽培・収穫とその商品販売をはじめ、かつて耕していた伝統的な品種・作物を掘り起し、再発見する営みは、新たな市場として成長する可能性を秘めているはずである。例えば、そばやうどんは現在流通しているもの以外に、元来は様々な味わい・風味・色合いがあった。これを個性的・希少な作物として産地性をアピールしてよいのではあるまいか。

②上記①の「循環型環境ビジネス」を事業展開するには、消費需要を促すための装置の一環としてのエコロジカルなライフスタイルの提案とその価値の共有、そして体験学習などを通じた刷り込み運動も必要となろう。

エコロジカルな自然との融合・働きかけ、生活文化を掘り起す、その姿や志向性は実直で勤勉な産業そのものといってよい。そうした自然への働きかけを前提にしたエコロジカルな営みと併せて、復興への道筋にはいまだ少し力強いダイナミズムがほしい。第1章第6節の1では、T.ヴェブレンの論考に倣って産業とビジネスのせめぎ合いに触れたが、勤勉（industry）によるものづくりの生産をもとに、生氣（animates）を吹き込む（喚起する）有機的な力（force）としてビジネスを位置づけた。そうであれば復興・地域開発の中軸としての地域産業には、ビジネスを惹起する技術革新と市場創造の流通が求められる。復興への力強いダイナミズムを期待し、「循環型環境ビジネスへの志向性」と称した所以もそこにある。

「循環型環境ビジネス」が新しい技術を取り入れ、復興の共創として地域産業の活性化を図る営みを石巻市に見ることができる。石巻市のそれは、新しい技術（バイオテクノロジーやICTによる産官学協働事業として展開しうる。それを次のスキームでとらえてみよう。

## 2. トリガー産業・企業の技術革新とその波及効果への期待

### (1) 「マリン バイオ タウン構想」

石巻市が構想し推進している復興協働プロジェクトには、(a)スマートコミュニティ、(b)循環型の新エネルギーシステムの構築、(c)ICT活用 của シェアド加工工場・共同冷凍冷蔵庫・植物工場を通じた水産業・農業の活性化、(d)防災・減災、医療・介護・福祉・育児の情報連携で安全・安心に暮らせる基盤整備がある。(a)~(d)を有機的につなぎ、復興のトリガーとして注目されるのは「マリン バイオマス タウン構想」である。(注1)

「マリン バイオマス タウン構想」の中核は、小さな海のプランクトンである微細藻類ナノクロロプシスのもつ機能成分を最大限活かすところにある。微細藻類から生成されるバイオ燃料は新しいエネルギーを産出し、草食性家畜や二枚貝のための燃料や環境浄化に応用され、医薬品・生理活性物質・機能性食材の開発につながる。いわばエネルギー、環境、医療、食糧の分野に貢献する科学産業を推進しようとするのである。(注2) この「マリン バイオマス タウン構想」と連携し、革新的に事業展開している企業が「スメーブジャパン(株)」である。また東北大学をはじめ企業の研究機関との共同開発・協力も見逃せない。産官学の連携による事業の成長が有望視される。

### (2) 先端技術の可能性

地域産業の新たな地平を切り開くビジネスモデルとして、アンケート調査がとりあげた(a)「バイオテクノロジーによる品種改良や新しい作物の生産」、(b)「生物多様性がもつ化学成分や機能を生かした新素材・新商品」、(c)「ICTを活用した効率的な生産システム」では、これらを「実施」している企業はわずかであった。とはいえ、酒造・健康食品産業をはじめ「大学・企業等の研究機関との連携・コラボレーション」に積極的な企業は少なくなかった。生物多様性などの先端技術が実用化され量産される日は確実に来つつある。例えば、蚕の潜在的可能性である。蚕が遺伝子組み換えなどで先端工場の一翼を担い、発光する絹糸や医薬品として応用されるなど、鶴岡市のレストランでレシピとして供されている。

また、産官学の連携とICTを駆使するオランダ型農業に倣ったアグリ クラスターが前進する動向も確認できた。限られた耕作地、少子高齢時代を踏まえていけば、かかる新技術をテコにしたトリガー産業・企業の存在とそれへの役割は、関連する産業および異業種への波及効果をもたらす。まさにイノベーションの可能性が広がるのである。但し、農業・畜産の工場生産には限界があるのを認識しておく必要がある。

### 3. 在来技術の進化と他の地域産業との連携・協働

地域のトリガー産業・企業は、最新のハイテクによる事業展開だけではない。伝統の技や高度な生産技術をベースに、新たな商品（製品）価値を生み出してきた企業の革新性がゴーイング・コンサーンを成し遂げている。成熟した市場、世界的な価格競争、産業構造の変化のなかで、これに対応した新たな製品（商品）の開発と市場創造に注目しておきたい。新たな地平を切り開く契機には、他の地域産業との協働・連携が欠かせないのである。

#### (1) 伝統の技術をベースに惹起するイノベーション

苦境に追い込まれた地域産業・企業がそれを逆手にとって、むしろ進化している事例を以下で提示しておく。進化の拠り所は蓄積された技術力であり、その革新に他ならない。

①福島県川俣町のシルク産業における「齊栄織物(株)」では、世界一薄い先染め絹織物の製造に成功し、震災・原発事故後には積極的に海外販路の開拓を進めている。従前から養蚕や絹織物製造が盛んな川俣町のシルク産業は、明治時代には外貨獲得源として世界に輸出し「東洋一のシルク」と称された。しかし戦後、生糸の価格が暴落し採算がとれなくなり、また化学繊維の発達・普及でシルクの需要も激減した。かかる逆境にあって、製糸を髪の毛の1/6にまで細くすることで新たなシルク製品を開発した。「妖精の羽 (fairy feather)」と形容されるまでには、極細による撚りや染色等の加工が困難であり、成功に4年を要した。高度な撚りの技術とともに、玉虫色の光沢を生み出す先染め織物の工法も特筆される。(注3)

こうしたシルク製品の開発と努力の成果はブライダルドレスに採用され、平成24年には「ものづくり日本大賞・総理大臣賞」を、そして製品にはなく素材として「2012年度グッドデザイン賞」を受賞した。その相乗効果もあって、スカーフをはじめ大手デパートで展示会・出品し、またニューヨーク、パリ、ミラノ、上海でも展示会を開き、海外の有名ブランド業者との取引を行っている。スカーフやウエディングドレスをはじめとする「フェアリー・フェザー」の繊細さ、風合い、見栄え、耐久性、軽い素材、ネーミングといった要素やデザインを施されたシルク製品が、海外への発信力を増し、物語を紡いでいくことを強く期待する。

②進化とまではいえないまでも、成熟した市場、世代の差異などによるライフスタイルや消費者の趣向の変化に向き合いながら、市場創造を展開する伝統産業にも注目しておきたい。その例を、発酵技術の応用や健康志向といった価値で新たな需要創出に活路を見だし、海外市場をも視野におく酒造業にみることができる。灘や伏見の酒造メーカーでは、「糖質ゼロ」の酒、発酵技術の応用で化粧品や医療分野などに進出する企業が目立ち始めている。そして、海外向けの仕様・デザインや女性の趣向とのマッチングで市場創造をプロモートしている。

#### (2) 他の地域産業との連携・協働

多くの地域産業は、いかに天然資源に恵まれていようと、いかに技術力があろうとも自己完結的に成り立つものではない。他の地域産業との協働・連携が不可欠になっている。先に筆者は、「三点セット」といっても、天然資源が当該地域で産出されなくとも他の地域から供給されてもよいとしたが、その事由も、かかる協働・連携の必要性にある。すなわち、原材料の調達ばかりではなく、製品が出来上がるまでには様々な専門的分業を要して付加価値を高めている。さらに多様で高度化する消費者ニーズに対応しつつ、市場や価値を創造するには仕様・用途の開発、デザイン力が求められる。

先述した「齊栄織物(株)」のシルクにしても、原料となる極細の絹を開発した鶴岡のメーカー、生糸に撚りを入れる撚糸会社、染色会社、加工・仕上げ会社、そしてデザイン会社との協働・協働がなくてはならない。また、健康食品における商品開発とその普及・販路拡大では、そ



それぞれの地域からの特産品を組み合わせた新商品やOEMが功を奏する場合がある。加えていえば黒酢ニンニクやニンニク卵黄などもその好例といえよう。さらに、越前福井と尾張名古屋の繊維会社が各々の特性を生かして新しい繊維をつくり、世界に発信している例も散見される。枚挙に暇がない地域産業の協働・連携の動向は、それぞれの個性・異能を活かして活躍の場やビジネス・チャンスを広げるとともに経営多角化の契機ともなり、「地産外商」を促す。なお、経営多角化については安易に目先の利益を追うのではなく、あくまでも本業に軸足をおき、モノづくりの現場を離れては存続できない経営姿勢を多くの企業で確認することができた。

#### 4. ブランディング・マーケットとネットワーク——パトロンなき時代の流通

すでに述べてきたように、地域産業の需要者として、かつまた庇護・育成してきたのは大名や大商人であった。かつてのパトロンがいなくなった今日、流通力を高める事業展開をどう進めるのかは重要な課題である。課題は技術力に裏づけられた流通をいかに図るかであろうが、その流通には、ブランド力・商品力、社会構造・生活構造の変化に対応した新しい生活様式の提案、ネットワークの活用による「地産外商」へのシフトがあげられる。

##### (1) ブランド力・商品力の強化

多くの企業等で技術に裏打ちされた商品力・ブランド力の向上・強化を重視していた。価格競争に迎合せざるをえないのはブランド力がないからであり、自らに課した矜持および企業の存続・命脈そのものとして技術力・商品力を磨く姿が印象づけられた。

周知のように、牛の刻印や陶器のマークから始まったとされるブランドは、自社商品を他社（メーカー）と区別するためのシンボル、マーク（商標）、デザイン、名前などを指す。だが、ブランドが単なる識別ではなく、競合する他社の商品に対して品質・技術などで優位性を保持し、長期にわたってその商品イメージを創造する活動、つまりブランディングが求められる。いわゆる“信頼のブランド”として、長くクライアント（常連客）から支持・購入されてきた所以もブランディングにある。（注4）

王室御用達などと称して権威づけられてきた時代に代わって、ブランドがその地位を築くのは、全国品評会などでの表彰であり、高い技術力・品質に裏づけられ高付加価値の商品の提供にある。それこそがブランディングの王道であり、創造的革新の源泉にはかなない。そして、有名デザイナーなどがとりあげることでオーソライズされ、デザイナーもまたその地位や価値を高める相互礼賛のからくりが機能する。

##### (2) ブランドとクライアント（リピーター）による需要

すでにかなり以前から、青森県のリンゴ農家では愛好家にリンゴの木の所有者になってもらったり、育て親としてレンタルしてもらったりして、収穫されたリンゴを低価格で購入できるしくみが出来ていた。消費者と生産者が手を携えるこのような取り組みも、需要の安定的なクライアントとして、一種の「市民からの投資による事業展開（流通促進）」の一環といえるのではなからうか。また、会員制で固定客をつかむ顧客創出・プロモーションも、緩やかで間接的な顧客価値を尊重した流通方法であり、直接的な投資・拠出ではなくとも、それに繋がる一里塚と思量する。

さらに、この視点は今一步踏み込んだ形での「一般市民やクライアントから投資や拠出」を仰ぐ方策についての対応ともなる。広く一般市民や愛好者を募り、その彼らが固定客として需要の基礎となり、流通を促す方途となるのである。同時にそうしたクライアントへのづくりは、商品の需要のみならず農業や水産業においても、いわゆる「育てる漁業」に一役買うことになるので



はあるまいか。

### (3) ネットワークによる流通——「範囲の経済性」と「ハブコネクター」

①広範囲にわたるクライアントや流通・販路の確保・拡充は今日、いわゆる通信販売やSNSなどのソーシャル・メディアを活用したネットワークによって推進されている。ネットワーク社会では、大量生産・販売による「規模の利益（スケール・メリット Scope Merit）」を追求するというより、多品種少量生産をもとに「特定のクライアントやリピーターを広範囲に網羅・囲い込む形での「範囲の経済（スコープ・メリット）」を重視するビジネスモデルが有効となる。アマゾンドットコム成功やイタリアの靴・皮革製品をはじめブランド化された商品の流通は、多様化する消費者ニーズにマッチングさせたロングテール（長い尾）による「常連のクライアントやサポーターを重視し、広範囲にわたるネットワーク化で、流通・販路を確保する」ことへの対応であった。

②第2章6節2-④の分析視角および第6章第1節でも触れたごとく、ビッグデータの活用によるネットワークが復興の足掛かりとして機能しているようだ。そこには、企業同士を結びつける役割を担う「ハブコネクター」と称される組織・企業の存在が鍵となっていた。大都市にある企業との取引・流通は、これと直接取引する企業だけでなく、ハブコネクターを介して、当該地域および近隣の企業との商取引を惹起し、需要の波及効果をももたらす。大消費地との結びつきを含め、膨大なデータ、情報ネットワークを駆使した経営・マーケティング戦略において注目される「ハブコネクター」は、ネット社会のキュレーターを含んでマーケティング・リーダーとしてあるいは触媒の機能と役割を担っていた。

### (4) 消費の価値志向、新しいライフスタイルの提案

J. ボードリアルにしたがって言えば、現代の成熟化した消費市場にあって商品・モノは、「機能、性能、品目といった物的価値とは無関係に、デザイン、形状、カラー、容器、パッケージなどに、そしてそこに付与されたブランド、ブランドネームによって表象され、感覚性やイメージによって消費される」（注5）。すなわち、自分らしさや個性はその内面から発せられるのではなく、商品や消費対象が醸し出すイメージ、表象するシンボルによって主張・表現され、コミュニケーションが交わされるという。「消費の記号化」として説明されるそれは、いわゆるブランドが個性化・差異化を表す一典型ともなる。

商品やレジャーの場に付与された意味・シンボル、差異化された記号の消費は、J.K.ガルブレイスのいう絶え間ない欲望の創出によって経済成長を図る「依存効果」と無縁ではないのだが、大量生産・大量販売による画一的・平均的・没个性的な消費から、自分らしさを表現する志向も事実であろう。多様で高度化する消費者ニーズをキャッチし、新しいライフスタイルに対応していかなければならない時代において、商品・サービスの提供やマーケティング戦略は、社会構造・生活構造の変化にマッチングして消費者がどんな価値を求めているかのシュミレーションが要請される。例えば、消費者価値の代表的なものに健康・安全・安心への志向があげられるであろうし、体感・実感・共感といったキー・コンセプトもあるだろう。いずれにせよ、「地産地消」から「地産外商」として発信・プロデュースするならば、消費者の価値志向を把握し、新しい生活様式の提案が商品開発・企画に欠かせない。

## 5. 温泉観光業におけるビジネスモデルの類型と今後の方向性

高度経済成長やバブル経済の時代にみられたのは、団体中心の大量生産・大量販売方式、そして限られた時間・予算で目いっぱい買い物をし、遊び、観光し、動き回る“大衆レジャー”の姿

だった。しかし少子・高齢社会、多様化する消費者ニーズ、低成長・収益低下と相まって、ホテル・旅館、観光地は難しい舵取り迫られている。そこで、転換期にある温泉観光地の事業展開に関する在り様や方向性を探るべく、提示したビジネスモデルのいくつかを概略し、これを踏まえてビジネスモデルの課題を把握してみた。

### (1) 集客への対応類型

集客にまつわるモデルとしては、「コスト・パフォーマンス」、「ホスピタリティ」、「劇場化」、「滞在型」と名打った4つを掲げた。

①「コスト・パフォーマンス」と称したモデルが主眼とするのは、集中と選択による収益率のアップである。もとより収益を考慮しない経営などはない。しかし、団体客を相手にした増収・増益が望めなくなった今日、人件費をはじめ準固定的な費用を削減し徹底した合理化を図って、収益率を確保するのである。低料金で多数の集客を実現するこのモデルでの顧客対応の具体例は、夕食バイキングやセルフサービスなどにみることができる。アンケート調査で1/4ほど見いだせるこのモデルは、大量生産方式の流れを汲む「規模の経済性」を追求するモデルでもあるのだが、コスト・パフォーマンスにおける売り（セールスポイント）は、比較的低価格の料金とハードな温泉・宿泊施設などへの傾注であろう。

②上記と対照的なのは、個人客を対象にきめ細かなサービスに努める「ホスピタリティ ビジネス」である。アンケート結果でも、ホスピタリティー重視が圧倒的に多かった（8割）。“おもてなし”に象徴されるこのモデルはしかし、顧客へのきめ細かなサービスやレシピをはじめ様々なコストがかかるため、経営は容易ではない。そこで導入されているのが、顧客自身の選択・裁量を誘導するスクリーニング、つまり部屋別の料金設定や各種サービスのランクづけによる市場価値の創出へのマーケティング戦略であり、ブランディングによる差別化であった。

③三つ目は、ホテル館内を街にみたと、「劇場化」してアミューズメント性を高め非日常を体感するモデルであった。「劇場化」は、巨大ホテルでなければできないというのが実際のところであろう。この具体例が和倉温泉の「加賀屋」であるが、ホスピタリティー・サービスに高い評価がなされている「加賀屋」は顧客に対してだけでなく、従業員が働きやすい職場・労働条件・福利施設の整備、そして人材育成も定評がある。また、当該地域の素材（海産物、穀物等）や伝統工芸品を供して、北陸・能登の旅物語を演出している。日本一の旅館・ホテルとされる所以がそこにあるとともに、「三点セット」の典型モデルでもある。

④四つ目にあげたのは、非日常の体験を、“レジャー”としてではなく、バカンスを過ごす形あるいはゆったりと大人の時間を演出・プロデュースする「滞在型・リゾート型」であった。個人・少人数を対象にしたホスピタリティー・ビジネスの有力かつ代表的なスタイルといえる。

### (2) 温泉観光業におけるビジネスモデルの課題

存続をかけた上述のビジネスモデルからは、それぞれの課題も浮かび上がってくる。

①まず、「コストパフォーマンス・モデル」は、近頃、中国をはじめアジアからの団体客で活況を呈している。けれども、画一的で規格化・標準化された料理やその場限りの「消失的サービス」を繰り返す手法は、部屋の稼働率をあげるべく、一回限りの大勢のカスタマーを対象に集客する。かかる集客方式ではリピーター（常連客）は少なく、したがって「ホスピタリティ サービス」とはかけ離れてしまう恐れを派生する。そこで、サービスを知識集約的な「システムティック・サービス」（アンケートの選択肢では「サービスの質向上・効率化のためのシステム化とそれを実践するQC活動」、図表7-17）にシフトする経営が前進している。ただ、システムティック・サービスでも経営の持続には、絶え間ない感覚的欲望の創出によって集客を図る手法

に腐心せざるをえないのではあるまいか。

②「ホスピタリティ サービス」重視は、ホテル・温泉観光業者の看板であり矜持であろう。だが、収益低下の前ではなんらかの形で経済合理性（効率化・費用極小・最適化・代替性などでの対費用効果）を追求しなければなるまい。ホスピタリティ サービスと収益性とのせめぎ合いのなかから採り入れたのがサービス提供および客層の区分・選別である。区分の手法は、レシピ、部屋の広狭・眺め・質、おもてなしサービスの差別化である。そのような対応はしかし、収益率重視の合理化が滲み、リピーターは従前とは異なるホテル・旅館および観光地全体の雰囲気敏感に反応するであろうし、違和感を禁じ得ないのではあるまいか。そうなるとクライアントの足が遠のいてしまう。残念だが、こうした例は少なくない。

③増収増益を実現している優等生であり、トリガー企業として地域活性化の一翼を担う「劇場型」はしかし、館内を街にみたてることによって観光・宿泊客は町に出ず、巨大な「劇場型」ホテルが独り勝ちとなる。独り勝ちはひいては当該地域の衰退をもたらしかねない。

④「滞在・リゾート型」もまた、非日常の体感に偏り過ぎれば、あたかも宇宙空間におけるカプセルのごとき様相となろう。当該地域と隔絶した「滞在・リゾート型」は、必ずしも地域の活性化に結びつくとは限らないのである。とはいえ、ご当地産の食材などを加工して供するなど、地域社会のイベントなどとの交流や生活体験で地域と溶け込み、互酬的交換の関係をもつことは可能だろう。

### 第3節. 市場創造および地域ぐるみの協業・地域間連携の提案

#### 1. 方向性への視点

前述2節の課題を踏まえて、今後の方向に資する提案をしてみよう。

①団体客より個人客が多くなる動向にあって、多様で高度化する顧客ニーズやホスピタリティ サービスはコスト増となりがちで収益率圧迫の要因となる。しかしながら、それらをコストとしてではなく、顧客ニーズへの対応、多品種・少量のサービス供給、食材などの開発・創意工夫が、高付加価値化・質的向上・需要喚起の契機となるものとして位置づける。高齢化時代におけるニーズの多様化・高度化への対応は、むしろ医療・健康産業との連携による社会的需要を派生し、新たな成長の源泉となる。新たな価値・市場創造をポジティブにとらえるその営みは、産業連関分析で裏付けられる相乗的な波及効果をもたらす付加価値産業としての方向性といえよう。

②いうまでもなく、温泉観光資源は当該地域そのものである。したがってアソシエーションとしての旅館・ホテルが地域とともにあることを確認し、カンパニー（company仲間）として地域全体の活性化の実現に寄与・貢献することが要請される。まさにそれは「共創」（注6）というにふさわしい。

#### 2. 方向性への手がかりとしての具体例

上記の①および②をいまいし具体的にいえば、次のようである。

(A) まずは**高付加価値化**である。温泉や観光資源、食材や工芸品は、基本的には「地産地消」であろうし、生の新鮮な海産物や野菜・くだものには稀少性があり、当地ならではの味わいもある。しかし採れたての新鮮素材の提供それ自体にとどまっているだけでなく、素材の加工、仕様や用途を開発することで、商品・サービスの付加価値を高めることが肝要だと思料す



る。そうした営みは、先に述べた農業・水産加工業や酒造などと同様に6次産業化と呼んでもよいのかもしれない。

例えば、(ア) 由布院温泉では近接する他地域の農産物を含め、乳製品（ヨーグルト、チーズ、アイスクリームなどのブランド化、豊後牛や鶏肉や関鯨・関鯖へのさまざまな調理の創意工夫で、功を奏している。特産物・グッズのブランド化などの高付加価値化への営みは、新たな需要の喚起とそれによる相乗効果を派生するであろうし、ひいては雇用の場の創出につながる。(イ) さらに高付加価値商品はブランドとして「地産外商」に発展しよう。

加えて、(ウ) 温泉療法の効用のアピールも高付加価値化への対応といえよう。昔から湯治はあったが、この伝統を生かしつつ医療、スポーツ、高齢者の健康維持などと組み合わせるなど、滞在型リゾートの一環に組み込むモデルへの志向があってよい。まさにそれは高齢社会における多様で高度化するニーズを社会的需要としてとらえる方策にほかならない。(エ) ちなみに余談だが、温泉観光地と医療・健康産業とのタイアップに、生命保険会社が加わった企画商品としてプロモートできないだろうか。生命保険会社が金融商品を売るだけでは能がないように思うのは、独善にすぎようか。

(B) 次に掲げる提案は、**物語性・テーマ性の演出**である。昨今のプロモーションにおけるキーワードとしての体感・共感、この節の3-(1)でも触れたようにテーマ性や物語性として具現化され、新たな市場創造および集客へのセールスポイントとなる。一通り定番の観光メニューを経験（観光）してきた人たちにとって、歴史上の人物や故事にまつわるエピソード、巡礼、パワースポット、近代化遺産、文学散歩などは、新たな視点からの新鮮な驚きや好奇心を惹起する。文物や故事来歴の発掘、見落とされてきた生活文化の再発見など価値の創出、物語性の提案が求められる。またテーマ性では、恋人たちの世界の演出、伝統文化・伝統工芸の体験などが行われている。“芭蕉の奥の細道” ツアーはその実例といえよう。物語性・テーマ性の企画提案は、ブランディングへの道筋になるとともに、消費者・観光宿泊客の参加・体験を通じた「共創」(注6)の営みにほかならない。

(C) **ICT活用による「システマティック・サービス」の展開**。これは、いまやインフラとなったSNSやビッグデータから、顧客・消費者の行動とその傾向を科学的に分析するものである。このツールを温泉観光地の集客にも用い、顧客の求めるニーズを把握しながら、確度の高いホスピタリティ サービスの提供につなげることができる。図表7-17の「重視する施策」でも44.2%と最も高い比率を示した「インターネットによる宣伝・集客」は、イメージづくりをはじめ差別化（料金、おもてなしのサービス等を含む）に欠かせなかったが、同時に個性的で体感・共感できるアイテムをアピールする方策も求められる。いずれにせよ、とかく人件費などコストがかかり、不確実で流動的な要素が少ないホスピタリティ サービスを、科学的裏づけと集合知を活用した「システマティック・サービス」との組み合わせが前進すれば効果的なサービスの提供が可能となろう。

(D) **ネットワークによる「範囲の経済性」と共創**。ビッグデータやSNSは不特定多数からの情報によるものである。それに対して標記のそれは、基礎的需要者として確度の高い常連客・リピーターを取り込み、それを商品・サービスの企画に活かす方策である。(ア) この節の4-(3)でとりあげたように、数は少ないがロングテールとして、確実に需要・購入してくれる常連客・リピーターを対象に運営する。(イ) そして彼らからの声・意見・要望・評価といった情報をもとに、多様なニーズに対応したサービスの提供・おもてなしをプロデュースする。これは温泉観光業に限らず他の産業の集客・商品企画についてもあてはまることだが、クライアントとと



もに「共創」する活動でもある。(ウ) 併せて、フェースブックやツイッターなどで常連客から発信されたおすすめ情報は、いわゆる定番の観光スポットにはない隠れた穴場を紹介し、その情報・集合知が観光・宿泊客への行動の目安となるなど、集客に一役買う傾向も見逃せない。

(E) 最後に、最も重視されてよい地域ぐるみの協働および他の地域間の連携、その前提としての定着を提案しておこう。この節の3のみならず本調査研究のいたるところでとりあげた「協働や他の地域産業との連携」は、前述の高付加価値化やテーマ性・物語性の演出においても欠かせない。すなわち、由布院温泉では地域ぐるみ(ホテル・旅館が協同して)でレシピの創意工夫やグッズの開発に取り組み、映画祭を企画運営していた。地域活性化はそれぞれ異なった個性を生かした異業種の協力あつてのことである。さらに、“奥の細道めぐり”といったテーマ性のツアーなどでも地域間の連携・交流がなされている。協働・連携が地域活性化を広範に推進する契機となろう。

ところで、協働・地域間連携にせよ、物語性やテーマ性の演出にせよ、その展開・取組みには、前提として地域への定着・生活基盤が不可欠であることを指摘しておく。

有名な観光地では近年、当該地域に生活・居住する人の流出・減少が著しい実態がある。イタリアのベニス、フランスのモンサンミッシェルなどでも、実際の住民では少なく通勤者が大多数となっている。また繰り広げられる祭り・フェスティバルが、大都市からの帰省者やアルバイトによって支えられている実情も珍しくない。それでも他地域からかけつけ盛り上げるうちは良い。しかし、本来は地域に定住・定着し、生活の実態が伴わなければ、観光地・観光産業は“博物館”となってしまう。あえて実名を記すのは控えるが、生活の息づかいを感じさせない“博物館”と化した観光地は、少子・高齢に伴う過疎化にあつて、さらに増えるのではあるまいか。歴史的遺産や街並の保存に固執するのではなく、定住・定着による生活基盤の再生・復興こそがプリミティブに必要なのである。

※補足——第2および第3節の結びに寄せて

①常連・リピーターからの需要は不可欠であるが、同時に地域産業(産物・高い技術の製品等)を支え、流通を促進する方途として市民ファンド(拠出)考慮されてよい。これには課題もあろうが、いわゆる「ふるさと納税」は、その本来の意義・役割を再認識するなかでリピーター(クライアント)の確保など、流通・プロモーションの好例として普及していくことを期待したい。

②世界で長寿・老舗企業が最も多いのは日本だとされる。なかでも長寿を誇る金剛組の創業は飛鳥時代538年にさかのぼる。金剛組をはじめ長寿企業の足跡にはさまざまなエピソードや物語性があった。ゴーイング・コンサーンを成し遂げてきたのは、伝統の技術・技能を基盤に、時代や社会構造(産業構造・技術進歩・生活様式等)の変化にさらされながらも、柔軟に適應する革新(仕様・用途・意匠などの創意工夫・裁量)があった。そしてなにより揺るぎなき継続のコンセプトとしての「先議後利」「不易流行」「三方良し」などといった経営倫理・理念が長寿の基盤となっていることを、改めて認識しておきたい。

(注)

- (1) <http://creative-city.jp/doc/City.Summt2012-ishimaki.pdf>
- (2) <http://www.smabe.co.jp/about.html>
- (3) <http://saiei-orimono.com/gaiyou.html>

- (4) 小川孔輔『ブランド戦略の実際』第2版、日経文庫、2011年、15頁
- (5) ボードリアールJ. Baudrillard 『消費社会の神話と構造』今村・篠原訳、紀伊国屋書店、197年、121頁
- (6) 「共創」については、ビジネスをサービスととらえ、顧客に体感を提供する価値の創造とイノベーションを創るChesbrough,H,"Open Service Innovation:Rethinking Your Business to Grow and Compete in a New Era, Jossey-Bass, 2011. 『オープン・サービス・イノベーション：生活者視点から、成長と競争力のあるビジネスを創造する』博報堂大学ヒューマンセンタード・オープンイノベーションラボ監訳、阪急コミュニケーションズ、2011年。また、メーカーとユーザーによる使用価値の向上や多様な知識共創の志向を述べる小川進『ユーザーイノベーション：消費者から始まるものづくりの未来』東洋経済新報社、2013年、参照。

## 〈執筆略歴〉

齊藤 幹雄（研究代表者）

東北福祉大学教授（総合マネジメント学部）

産業社会学、労働経済学

〈略歴〉

（財）雇用開発センター研究調査課長、東北福祉大学助教授を経て現職。

〈主な著書・論文〉

- ・「産業福祉学の新しいフロンティア」『東北福祉大学紀要』第36巻 2012年
- ・『社会理論と社会システム』（共著）「経済と社会システム」 弘文堂 2009年
- ・『企業社会の構図』（共著）「労使関係の地平」、「職業労働の新波動」 学文社 2000年
- ・「経済デモクラシーの展開——EC諸国における企業収益への従業員参加が示すもの」日本労務学会編『日本労務学会年報』1994年（日本労務学会研究奨励賞）

北浦 正行

（公財）日本生産性本部参与、武蔵大学客員教授

〈略歴〉

労働省（現.厚生労働省）勤務を経て、日本生産性本部事務局次長、同参事を経て現職。

人事管理・労使関係・労働政策

〈主な著書・論文〉

- ・『実践キャリア論30講』（編著）生産性労働情報センター 2011年
- ・『70歳雇用時代への展望と課題』（共著）生産性労働情報センター 2008年
- ・『企業の人事管理の変化——高齢化と多様化への対応』（共著）「人事経済学と成果主義」 日本評論社 2006年
- ・『日本型ワークシェアリングの実践』（共著）生産性出版 2003年

山口 政人

東北福祉大学准教授（健康科学部 医療経営管理学科）

〈略歴〉

東北福祉大学専任講師を経て現職。

農学、水産学、生物資源科学

〈主な著書・論文〉

- ・「Sensitive assay of sulfite in environmental samples by N-(9-acridiny) maleimide (NAM) fluorometry（蛍光試薬を用いた環境試料中亜硫酸の高感度蛍光分析法の開発）」、「Trace Elements and Electrolytes（微量元素と電解質）27, 2010年
- ・「労働衛生の視点からみた職場環境の基本の基本——思いやりの心をかたちに」日本義肢装具士協会北日本支部『義肢装具士の職場環境を考える——事例から学ぶ』2008年





---

地域産業創造の三点セットとその可能性  
—震災復興の手がかりとして—

2016年8月

発行 ■ 一般財団法人全国勤労者福祉・共済振興協会  
〒151-0053 東京都渋谷区代々木2-11-17  
ラウンドクロス新宿5階  
TEL: 03-5333-5126  
FAX: 03-5351-0421

印刷 ■ 太平印刷株式会社

---

# 全労済協会「公募研究シリーズ」既刊報告誌

(所属・役職は発行当時です。)

⑤⑩ 『社会保障の規範的基礎としての勤労に関する研究』 2016年5月

北海道大学公共政策大学院教授 西村 淳

○ 近年、経済の長期低迷の中での少子高齢化等により、増加する社会保障給付とそのため負担に支持を得られにくい状況になってきており、このような状況下、社会保障の負担を誰が何のためにするのかという観点から、社会保障の権利の基礎が改めて問われている。

本研究では、社会保障の規範的基礎とそれを実現していくための方法論について、「参加・貢献支援原則」「多様性原則」「公的責任原則」「納得原則」の4つの観点からまとめている。

④⑨ 『コミュニティ経済に関する調査研究』 2016年5月

京都大学こころの未来研究センター教授 広井 良典 (研究代表者)

○ 近年、地域経済活性化の議論が活発な一方、コミュニティの希薄化が問題となっている。本研究では、資本主義の流れの中で切り離されていったコミュニティと経済の関係を再び結びつける「コミュニティ経済」をコンセプトとして、自然エネルギー、伝統文化、農業、福祉・ケア、商店街、都市・農村、若者の各分野での実際の取り組みについて考察した。

④⑧ 『自立的就労支援策としての福祉と交通の政策リンケージ

ーアメリカ「福祉改革法」施行後15年の政策事例にもとづく日本への示唆ー』 2016年4月

大月市立大月短期大学准教授 埴 武郎 (研究代表者)

○ 本研究では、1998年にアメリカで開始された、貧困層を対象とした通勤支援プログラムの現状と課題についてシカゴの事例調査・分析を行い、我が国に比べて再分配政策が制約された社会であり、「自由」獲得のための「自立」を促進させるアメリカ的な福祉改革の下でも、福祉政策を通じた貧困対策に乗り出そうとする政府の積極的な姿勢が確認されることを明らかにしている。

④⑦ 『公的扶助の機能評価 ～東日本大震災被災地での調査研究～』 2016年4月

九州保健福祉大学社会福祉学部助教 日田 剛

○ 東日本大震災から5年が経過し、災害公営住宅等への入居が進んでいるとのニュースが取り上げられる一方、いまだ仮設住宅暮らしを余儀なくされる方々が多数存在する。本研究では、被災者を支援する各種制度に公的扶助の概念をあてはめ、仮設住宅入居者へのアンケート等を通じ、それらが被災地でどう機能したか、また制度が今後、どのようにあるべきかを考察している。

④⑥ 『協同社会運動の主体形成を促す史的視野の研究：新たな協同社会運動史教育を目指して』 2016年4月

早稲田大学社会科学総合学術院教授 篠田 徹

○ 本研究では、人類の歴史の根底には「絆の広がる社会づくり」の活動があり、現在の日本社会におけるその担い手として、労働組合、協同組合およびNPO等の「協同社会運動」に期待される役割は大きいとしている。これら「協同社会運動」に改めて注目して、過去の教訓を取りまとめたのが本報告書である。

④⑤ 『東日本大震災における緊急雇用創出事業の意義と効果の検証』 2016年3月

関西大学社会安全学部教授 永松 伸吾

○ 東日本大震災の発災後、政府は緊急雇用創出基金事業として、被災者を災害対応や復旧・復興のための事業に雇用するプログラムを用意した。本研究では労務データとインタビュー調査により、どのような人々が緊急雇用に従事したのかを明らかにして、同事業の評価を試みた。そして、今後の巨大災害に向けた雇用対策のあり方について考察した。

- ④④ 『異世代ホームシェア事業を基軸とした地域パートナーシップ構築に向けた実践的研究』 2016年2月  
福井大学大学院工学研究科准教授 菊地 吉信
- 本研究は、高齢化が進む日本社会における高齢少人数世帯の孤立問題について、高齢世帯が持つ空き部屋を有効活用する「異世代ホームシェア事業」に着目し、海外の事例を中心に調査し日本の特に地方都市での展開について検討した。また、日本で実際に異世代ホームシェア事業をパイロット事業として行い、システム構築に向けた課題を明らかにした。
- ④③ 『東日本大震災以降の子育てネットワークの形成過程 ～子育ての「現在」を問い直す～』 2015年12月  
熊本大学教育学部講師 増田 仁
- 本研究は、災害時の子育てに焦点を当て、東日本大震災以降の子育てネットワークの在り方を実証的に検討し、分析した。具体的には、関東から避難した人、しなかった人、福島県の仮設住宅で生活を営む人にインタビューを行い、災害時にそれぞれの立場で形成される、子どもを契機とした新たな子育てネットワークについて考察している。
- ④② 『若者のキャリア形成における社会関係の役割 ～女子大生の将来展望と重要な他者～』 2015年8月  
立命館大学教育開発推進機構講師 土岐 智賀子
- 本研究は、女子大学生を対象にインタビューを行い、彼女たちの大学生という職業キャリア探索期における社会関係の特徴と将来展望、キャリア形成に関する重要な他者との出会いの場について調査した。そして、若者に対する適切な自立支援と社会的な絆のあり方、ソーシャル・キャピタルの醸成機関としての教育機関の可能性を考察している。
- ④① 『職場の絆と企業人の意識転換による生活習慣改善とうつ病発症予防の試み』 2015年7月  
東京大学大学院教育学研究科教授（健康教育学分野） 佐々木 司（研究代表者）
- 本研究は、社会全体で問題となっているうつ病について、企業の「常識・文化」を転換することで、勤労者相互の理解と協力による生活習慣改善を進め、うつ病予防を促進することを目的としている。具体的には、日常生活での適切な運動、睡眠、休憩・休息などの習慣が抑うつ症状と有意に関連することを明らかにした上で、企業・勤労者への健康教育による生活習慣改善とうつ病予防効果を検証した。
- ④① 『ソーシャルビジネスによる震災復興モデルの創造 ～志の連鎖に基づく協同社会の提案～』 2015年6月  
宮城大学事業構想学部教授（副学部長） 風見 正三
- 本研究は、東日本大震災で顕在化した東北地方における社会課題（生活環境の整備、地域産業・雇用の創出）を解決するための「震災復興モデルの実証研究」である。  
行政主導の震災復興事業だけでは地域の持続的な発展は難しく、これまでの研究に裏付けられた、地域主体の「ソーシャルビジネス」・「コミュニティービジネス」の視点から、真の豊かさを実現するための地域経済循環モデルの具現化を提示するとともに提言している。
- ③⑨ 『絆の広がる社会づくり：地域連携型高齢者ケアを目指した多職種連携のための協議会活動を促進する要素と求められる施策』 2015年4月  
特定非営利活動法人日本医療政策機構研究員 窪田 和巳（研究代表者）
- 東日本大震災の被災地の保健医療システム復興に向け、「石巻医療圏健康・生活復興協議会」が構築した「多職種連携モデル」に注目し、関係者へのインタビュー調査から実態を把握し活動を促進する要素を明らかにした。その上で、多職種連携によって地域住民の生活を支えるための3つの施策を提言している。
- ③⑧ 『大震災後に長期集団避難生活を送る成人の社会的絆の再構築と精神的健康に関する研究』 2015年3月  
東京医療保健大学教授 廣島 麻揚（研究代表者）
- 東日本大震災により避難生活を余儀なくされている人々の精神的な健康状態について、保健学の観点からアンケートを用いた実態把握を行っている。その上で、避難生活者の精神健康度の向上に向けて、心身ともに健康的な生活が送れるよう住民向けのプログラム解決が必要であると提言している。

**全劳济协会**