

平成26年3月修了
博士(学術)学位論文

地域産品の商品開発事業戦略論

—高知県における事例分析から—

Study on the Strategy of Regional Products Business
Development

— a Case for Kochi Prefecture Japan —

平成25年12月13日

大学院 工学研究科 基盤工学専攻 起業家コース

学籍番号 1158012

隅田 和稔

Kazutoshi Sumida

論文概要

近年わが国では製造業を中心とした輸出産業重視の政策や流通勢力の肥大、また経済のグローバル化による外国産農産物の輸入増加や減反政策などによって国内の一次産業は疲弊し、その従事者は大幅な減少をみている。しかしながら、近い将来に見舞われると考えられる世界的な食糧危機への備えとして国内一次産業の振興による自給率の確保は我が国の重要な課題であることから、遅きに失した感はあるものの最近は様々な国家的な振興策が執られている。特に高知県の場合は少子高齢化の進行が著しく、一次産業従事者は歯止めのかからない減少を続けており、農業においては園芸連が主体となる系統出荷に関わる園芸農家以外の中山間零細農業は存続の危機すら迎えようとしている。漁業においてもその殆どが零細もしくは個人であるため経営的な改革に取り組む体力がなく資源の減少、輸入水産物の台頭や燃料の高騰などにより将来の展望の見えない状況である。そのため近年、このような状況の打開策として地域の一次産品の付加価値化を行い、地域に新たな産業を興そうとする活動が全国各地で活発に行われるようになってきている。

高知県も県の中核事業として取り組んでいる産業振興計画などへの注力により各地域の一次産品を利用した商品開発に対して様々な援助や補助を行なっているが、行政の施策において避けがたい矛盾を孕むことの多い平等性の担保義務や短期的な結果を求める近視眼的な取り組みなどにより、経営経験の乏しい地域の起業者においては本来の求める結果を得ずにして挫折を見ているケースが多く見られる。

それらの事例を成功に導くためには、本来の目的が地域の活性化であることを事業の当事者が認識をし、近視眼的に「ものづくり」の成果のみを目的としない長期的な視野に立った戦略性が求められる。

本研究は高知県における少子高齢化による人口減少と限界集落の増加などの状況の認識に基づき、その様な状況下においても一定の成功をみている事例をマーケティング及び経営戦略論的視点から分析することにより、成功の為の普遍的な要素を抽出し資源の乏しい地域における「地域活性化のための商品開発」のあるべき姿をその戦略を視点として提示することを目的としたものである。

本論文の構成は以下のとおりである。

第1章 高知県の現状

1-1 産業構造と問題点

高知県は全国に先駆けた著しい少子高齢化による人口の減少と、産業・経済の衰退がスパイラル化をして進行している。

人口調査、産業別指標など県勢の様々なデータを基に、現状の把握と問題点の抽出を

行う。

1-2 人口減少と限界集落の増加

高知県は長野大学教授の大野晃氏が高知大学教授時代に提唱した「限界集落」の研究フィールドとなった土地である。2030年には全自治体の30%以上が限界集落化すると言われている現状を統計データなどから確認する。

1-3 住民意識「高知県集落意識調査」「高知県民幸福度調査」から

様々な地域資源に恵まれない高知県において特に過疎化の進んだ限界集落の予備軍とも言える地域に全国的に注目される地域振興事業が複数存在する理由を、中山間地域の実情を調査しその対策を強化することを目的として県が平成23年度に行った「高知県集落意識調査」と、土佐経済同友会が行った「GKH(Kochi・Gross・happiness)高知県県民満足度調査」の調査から考察する。

1-4 高知県の一次産業動向

高知県の農業と漁業における現状と課題を調査し、商品開発の素材としての特性を考察する。

1-5 一次産業生産品の商品開発における視点

高知県内の一次産業動向から商品開発の方向性について考察する。

第2章. 先行研究調査

第一章で高知県の高齢化の進行と一次産業の将来展望の厳しさを確認したことにより産業構造の変化や国の施策などによって長期的な衰退を続けている地域、特に中山間地域の農業従事者や零細漁業従事者に現在求められているのは一次産業生産品の付加価値化による地域振興への取り組みであることの認識に至った。

しかしながら経営的なノウハウやマーケティングの概念などの知識不足などから事業に踏み出せないケースやものづくりに終始して事業としての成立が覚束ないケースが多く見受けられることが今後の地域振興事業全般の課題となっている。

本研究の命題はそれらの課題に対する一つの解としての地域振興を目的とした商品開発事業のあるべき姿の提示であり、その議論の普遍性を求めることを目的として、先ずマーケティング、経営戦略論などの基礎理論の調査を行い、その後に地域活性をテーマとした書籍及び論文の調査分析を行う。

2-1 事業戦略

地域における事業で最も大きな課題であると思われる近視眼的経営の問題については地域資源の限界に着目した田中の議論を始め、ポーター、三品、コトラー、ドラッカーによる議論の調査により地域の活性化事業とその事業戦略についての考察を行う。

2-2 地域活性化と商品開発事業の関係性

地域活性化事業としての商品開発ビジネスを地域と地域外との関係性、及びリーダーシップとメンバーシップなどの問題に対する視点からコトラー、海野、佐藤・相原、パットナムの議論による考察を行う。

2-2 製品の付加価値

一般にプロダクトアウト的視点によるものづくりが多く、マーケティングの見識の不在が障害となることの多い地域の事業において、商品開発と販売促進の推進に必要なと思われる概念をポーター、コトラーの議論の調査によって考察する。

また、人的資源や資本の不足により基礎的な開発力に乏しい地域のものづくりにおいて特に重要となる商品の付加価値とブランド化の理解をシュムペーター、関・及川、小森、恩蔵、ケラー、ピンク、アーカーの議論によって考察する。

2-3 地域活性化事業の在り方

地域活性化事業のあるべき姿について田中・川辺・黒瀧、橋本・大泉の論文における議論を調査し、彼らの議論から現状の問題点を考察する。

2-4 先行研究まとめ

各々のテーマについて明らかにされている問題と議論されていない問題を検討することによって自身の研究の命題を確認し、事例研究の視座となる仮説立てを行う。

第3章 事例研究

3-1 事例選定の根拠

地域資源の乏しい高知県の中においても特に地理的条件などによる不利を抱えた準限界集落またはその予備軍的な位置づけの地域で、地域内の資源や資産を有効に活用することで成功または、その途上にある事業体を選定。

また、運営の形態についてもその共通点と差異の比較検討を考慮したものとした。

3-2 事例研究対象事業体

事例としては以下の5事業体を選定した。

① 株式会社四万十ドラマ

限られた資源を活用し、安定的な成長に取り組む地域振興事業体の模範的事例として取り上げる。

②株式会社フードプラン

材料の供給を地域外から行い「水」を地域資産と捉えることで成功を収めている野菜の1,5次加工ビジネスモデルを検証する。

③馬路村農協

人口1200人の村で年商34億円以上のビジネスにまでの発展をみた事業であるが、その規模と資源の限界による課題と今後の展望について考察する。

④企画どく礼もん企業組合

地域の将来を案じた5人の商店主が企業組合を設立し、お互いのノウハウを持ち合うことで商品開発事業を推進している事例を検証する。

⑤有限会社高知アイス

わずかな資本で個人創業をし、地域農産物の付加価値への気づきにより地産外商ビジネスの成功例となった事例を検証する。

3-3 事例研究の視点

限られた資源を考え得る限りの様々な方法で活用し、およそ地域おこしの事業としての取り組みを網羅している感のある「四万十ドラマ」を事例分析における規範と捉えその他の事例の分析を行う。

各事例における分析の視点は以下による。

①創業の経緯

地域の状況や起業の背景を探る

②リーダーのプロフィール

リーダーシップの在り方などを個別に分析する

③事業概要

ビジネスモデル、開発商品、事業の目的などを分析

④商品開発

商品開発における考え方や手法を探る

⑤現状の課題

現状の問題点を明らかにし、その解決に向けた取り組みと今後の展望を検証する。

第4章 地域活性化を目的とした商品開発事業における戦略構築

地域の現状把握、事例研究及び先行研究から得られた情報を基に複数の視点からの分析を行い、地域活性化を目的とした商品開発事業を成功に導くための戦略構築フレームを提示する。

戦略構築フレーム作成に至る構成要素は以下のとおりである。

- ・ 地域活性化事業を構成する要素の階層
- ・ 流通の障壁に対する取り組み
- ・ 商品開発事業の手法
- ・ ブランディングへの取り組み
- ・ 地域貢献の考え方
- ・ 六次産業化
- ・ 地域連携
- ・ 事業継続性
- ・ 生産、加工、流通業者の関係性
- ・ 戦略構築フレームワーク

第5章 結論

本研究によって明らかとなった要素から結論を提示する。

Study on the Strategy of Regional Products business
- a Case for Kochi Prefecture -

Abstract

In recent years, Japan has seen an impoverishment of its primary industries along with a significant decrease in the number of workers engaging in them due to export industry-oriented policies focusing on the manufacturing industry, the empowerment of distribution systems, and, as a result of economic globalization, increased imports of foreign agricultural products and a national policy of reducing domestic cultivation acreage. Shoring up Japan's self-sufficiency rate through the promotion of domestic primary industries in preparation for a global food crisis thought to occur in the near future is an important issue the country. However, there is a sense that various measures taken recently to such end have come too late. Particularly in Kochi Prefecture, there is a remarkable decline in the birthrate and aging of the population, with no slowdown in the decreasing number of primary industry workers. In agriculture, a crisis of survival is looming for horticulturists engaged in subsistence farming in mountainous areas, other than those connected to the principle distribution system. The outlook is also bleak for the fishing industry, made up mostly of individual or small-scale enterprises that have little room to tackle management reform in the face of dwindling resources, increasing imports of marine products and rising fuel costs. Therefore, to improve this worsening situation, efforts have been made in recent years to start new industries in regional areas throughout Japan and add value to their primary products.

Kochi Prefecture is also providing various support and assistance to product development using regional primary industry goods, implementing industrial promotion plans as a core business of the prefecture. However, there are many cases of the desired results not being obtained due to lack of management experience by entrepreneurs in regional areas, short-sighted efforts to seek near-term results and inevitable disputes resulting from frequent conflicts of interest concerning administrative measures.

In order to achieve success, the business parties need to recognize their

original goal is regional revitalization, and develop long-term strategies not focused solely on short-sighted "manufacturing" results.

This study aims to present a strategic view of ideal cases of "product development for local revitalization" in resource poor areas and extract the universal factors for success by theoretically analyzing the marketing and management strategy of relatively successful cases, based on a recognition of such issues as population shrinkage due to the declining birthrate and aging population, and the increase in marginal settlements in Kochi Prefecture.

The table of contents for this thesis is as follows.

目次

第1章 高知県内における地域の現状と課題

1-1) 県内産業の現状	12頁
1-2) 人口減少と限界集落の増加	14頁
1-2-1 高知県内における状況	14頁
1-2-2 全国における状況	16頁
1-3) 住民の意識	17頁
1-3-1 高知県集落意識調査	18頁
1-3-2 Kochi・Gross・Happiness 調査	20頁
1-4) 高知県の一次産業動向	21頁
1-4-1 高知県の農業	22頁
1-4-2 高知県における農業の展望	25頁
1-4-3 高知県の農業特性	27頁
1-4-4 農産物の商品開発方向性	28頁
1-4-5 高知県の漁業	30頁
1-4-6 高知県の漁業の課題	31頁
1-4-7 水産物の商品開発方向性	34頁
1-5) 一次産品の流通コスト	34頁
1-6) 第一章まとめ	36頁

第2章 先行研究のレビュー

2-1) 事業戦略	37頁
2-2) 製品の付加価値	45頁
2-3) 製品の独自性	46頁
2-4) ブランド化	48頁
2-5) 地域活性化事業の在り方	51頁
2-6) 先行研究まとめ	58頁

第3章 事例研究

3-1) 事例研究における考え方	60頁
3-2) 事例研究対象事業と選定の根拠	60頁
3-3) 株式会社四万十ドラマ	61頁
3-3-1 創業の経緯	61頁
3-3-2 リーダーのプロフィール	61頁
3-3-3 事業概要	64頁

3-3-4	商品開発の手法	69
3-3-5	戦略性	75
3-3-6	課題と問題解決への取り組み	78
3-3-7	四万十ドラマまとめ	81
3-4)	株式会社フードプラン	84
3-4-1	創業の経緯	84
3-4-2	リーダーのプロフィール	84
3-4-3	事業概要	85
3-4-4	商品開発の手法	86
3-4-5	戦略性	86
3-4-6	課題問題解決への取り組み	87
3-5)	馬路村農協	88
3-5-1	創業の経緯	88
3-5-2	リーダーのプロフィール	88
3-5-3	事業概要	89
3-5-4	商品開発への手法	90
3-5-5	戦略性	91
3-5-6	課題と問題解決への取り組み	91
3-5-7	馬路村・フードプランのビジネスモデル比較	92
3-6)	有限会社高知アイス	93
3-6-1	創業の経緯	93
3-6-2	リーダーのプロフィール	94
3-6-3	事業概要	95
3-6-4	商品開発の手法	97
3-6-5	課題と問題解決への取り組み	98
3-6-6	補助金の活用	99
3-7)	企画・ど久礼もん企業組合	100
3-7-1	創業の経緯	100
3-7-2	リーダーのプロフィール	100
3-7-3	事業概要	101
3-7-4	商品開発の手法	101
3-7-5	戦略性	102
3-7-6	課題と問題解決への取り組み	102
3-8)	事例研究まとめ	103
第4章	地域活性化を目的とした商品開発事業における戦略構築	106

4-1)	地域活性化事業を構成する要素の階層	107	頁
4-2)	流通に対する取り組み	109	頁
4-3)	商品開発の手法	112	頁
4-4)	地域の商品開発におけるイノベーションの要素	113	頁
4-5)	ブランディングへの取り組み	113	頁
4-6)	地域貢献の考え方	115	頁
4-7)	六次産業化	116	頁
4-8)	事業の多角化	117	頁
4-9)	地域連携	118	頁
4-10)	事業継続性	120	頁
4-11)	地域の商品開発事業における加工・流通業者との関係性改善	122	頁
4-12)	第4章のまとめ		
	地域活性化を目的とした商品開発事業のフレームワーク(1)	125	頁
	地域活性化を目的とした商品開発事業のフレームワーク(2)	126	頁
第5章	結論	129	頁
資料目録		132	頁
謝辞		135	頁

第1章 高知県内における地域の現状と課題

1-1 県内産業の現状

高知県は全国に15年先行して人口の自然減が始まっており、2013年現在の65歳以上人口比率は30.8%である。図1-1にあるように生産年齢人口割合は58.9パーセント(2011年度)であり、全国で46位という厳しい状況の中、64歳以上人口の比率は年々増加を続けており少子高齢化に歯止めのかからない状況である。

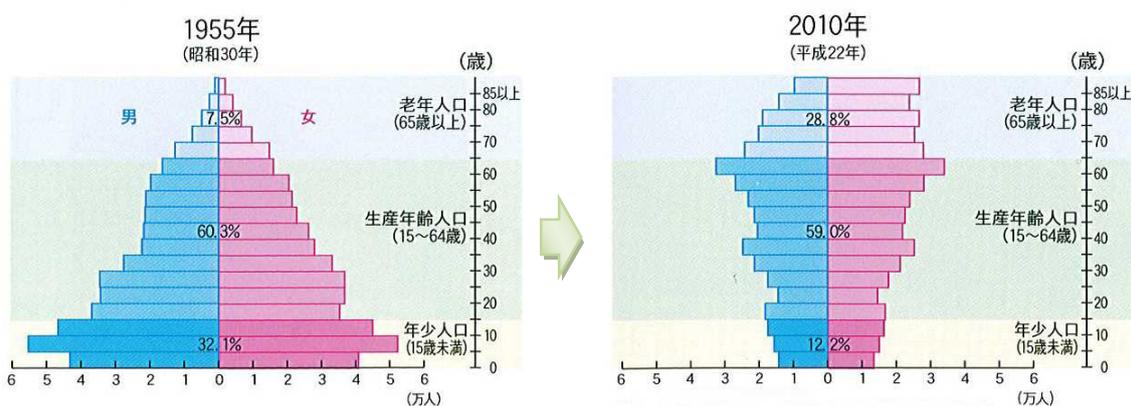


図1-1 高知県の人口ピラミッド 高知県統計局作成

産業においても一次産業の特定分野を除いては全国の最下位レベルで低迷している。特に製造業の分野では製造輸出額が4860億円と全国最下位であり、45位の鳥取県の8427億円と比べ製品輸出額で2倍近い差が存在している(2012年度)。そのため、一人あたりの県民所得も全国平均が279.1万円であるのに対し201.7万円とやはり最下位となっている。また、高度成長期における高速道路網のインフラ整備に乗り遅れたことなどから、製造業の基盤が脆弱であるうえに一次産業生産品においても輸送面の不利が顕著である。故に高知県経済は好況期の波に乗れないが不況の影響は大きく受ける傾向が強く、県内の産業別では平成10年から平成20年までの10年間に於いて第一次産業が489億円、第二次産業も2722億円の減少となっており、県の産業全体が弱体化に歯止めのかからない状況である。

県内の就職状況においても図1-2に示すとおり、平成20年度における有効求人倍率が全国、四国共に0.47であるのに対して高知県は0.39であり図1-2にあるように若者の県外流出が続いている。

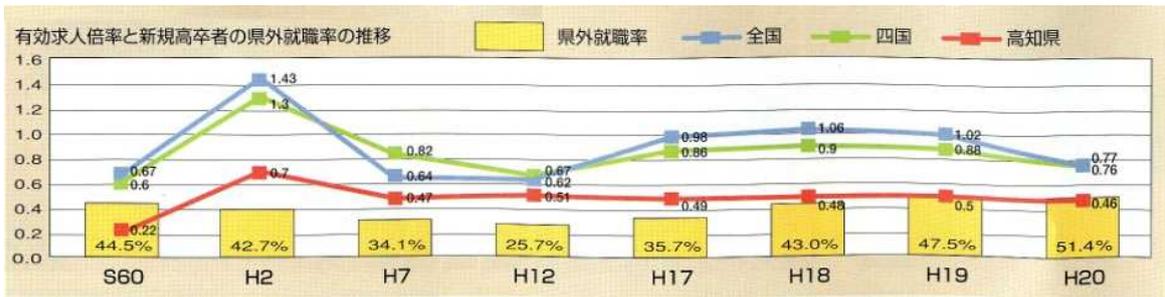
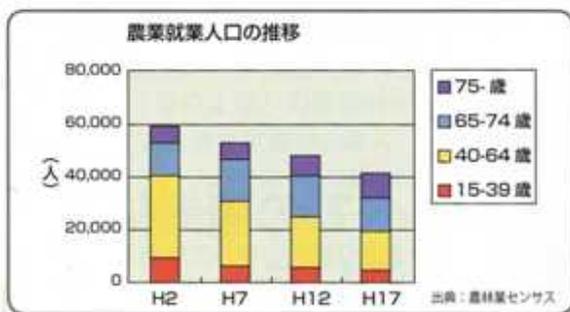


図1-2 有効求人倍率と新規高卒者の県外就職率の推移—[1]

出展：高知県労働局資料 ※有効求人倍率は年度平均

また、全国的な傾向ではあるものの図1-3に見られるように特に一次産業従事者においては社会構造の変化もさることながら、やはり高齢化を主な原因として農業、漁業、林業のすべての分野において減少が顕著であり産業としての将来性に不安を抱えている。しかしながら生産額でみると農業は958億円で全国32位、林業は61,4億円で24位、漁業は511億円で7位であり全体でみると一次産業においては全国中位に位置しており国家単位の課題である食料自給率の問題からも何らかの手立てが急務である。(各産出額は平成23年度県統計局データによる)



出展：農林業センサス



出展：県林業労働調査



出展：漁業センサス

図1-3 高知県1次産業就業人口の推移—高知県産業振興計画資料より

現在、行政が特に注目しているのが食料品出荷額と農業算出額のバランスが他県と比べて逆転現象となっている点である。高知県は一次製品の加工を行うための産業クラスターが脆弱なことで、先述のように交通網の未整備などにより比較的潤沢な農業生産品があるにもかかわらず食品加工の分野が立ち遅れているといわれている。

例えば図1-4に示すとおり広島県の場合、食料品製造品出荷額が農業産出額の4.36倍であり比較的県勢の似通った隣県徳島県でも農業産出額はほぼ同じであるものの比率は1.27倍と本県の0.71倍と比べると大きな差がある。また四国内を見ても一次産品の出荷額がトップクラスであるにもかかわらず食料品製造業との収支バランスでは唯一赤字となっている。しかしながらこの現象に関しては食品加工クラスターの問題だけではなく、高知県の農業の構造によるという解釈も成立するため、後の県内農業の状況の項で取り上げる。

食料品出荷額等と農業産出額(平成18年)

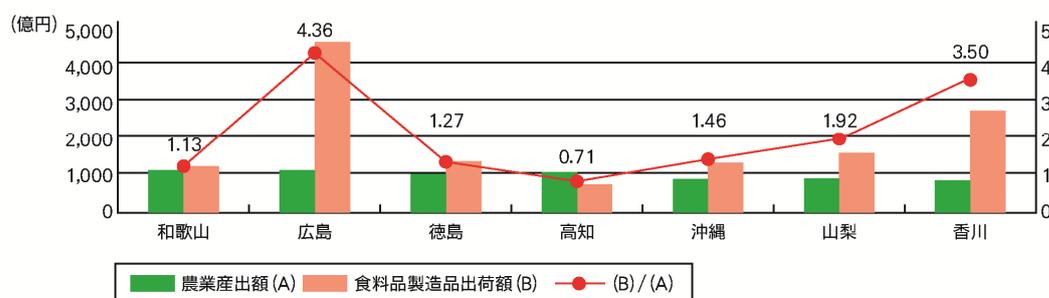


図1-4 食料品出荷額等と農業産出額(平成18年) 出展: 高知県ホームページ

1-2 人口減少と限界集落の増加

1-2-1 高知県内における状況

高知県は平成2年から全国に15年先行して人口の自然減が始まり、平成2年度の人口825,034人から平成23年度の764,456人まで21年間に60,578人の減少となっている。しかし65歳以上の老年人口比率の増加は顕著であるものの、図1-5にあるように傾向を表す曲線は全国のものと同様であることから今後は本県一県のみでの問題ではないといえる。

先述のように、平成23年度には高知県の高齢化率は30%を超えることとなったが、特に本県の場合の問題として平野率が16%しかない地形の特殊性が挙げられる。

中山間地域に暮らす高齢者は多く、高齢者比率が高まった地域コミュニティの増加は行政サービスの非効率化と直結しているため、補助金を主たる財源としている高知県には解決の困難な課題の増加が拡大している。

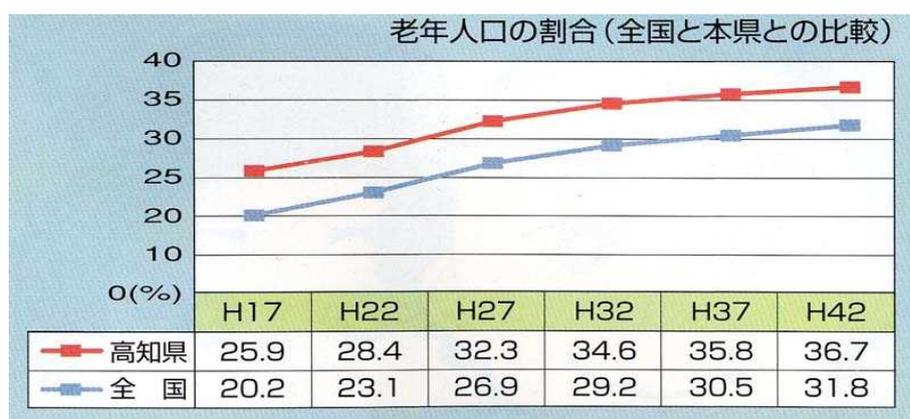


図 1—5 老年人口の割合 (全国と本県の比較)

出展:日本の都道府県別将来推計人口(H.19.5)、(国立社会保障・人口問題研究所)

大野[2008]は高知県をフィールドとした研究において、65歳以上の高齢人口が50%を超えた集落は高齢化が進み社会的共同生活の維持が困難な状態であり、消滅集落に向かう可能性が高まることから表 1—1 にあるように「限界集落」と定義した。

集落の状態区分とその定義

集落区分	量的規定	質的規定	世帯類型
存続集落	55歳未満人口比 50%以上	後継ぎが確保されており、社会的共同生活の維持を次世代に受け継いでいける状態	若夫婦世帯 就学児童世帯 後継ぎ確保世帯
準限界集落	55歳以上人口比 50%以上	現在は社会的共同生活を維持しているが、後継ぎの確保が難しく、限界集落の予備軍となっている状態	夫婦のみ世帯 準老人夫婦世帯
限界集落	65歳以上人口比 50%以上	高齢化が進み、社会的共同生活の維持が困難な状態	老人夫婦世帯 独居老人世帯
消滅集落	人口・戸数が ゼロ	かつて住民が存在したが、完全に無住の地となり、文字通り集落が消滅した状態	

注) 準老人は55歳～64歳までを指す

表 1—1 集落の状態区分とその定義

資料 大野晃著「限界集落と地域再生」2008年高知新聞社発行

また、高知県における2000年から2030年間の予測について人口3000人未満の自治体は12から27へ大幅に増加、県内自治体のおよそ半数を占める事態となると指摘している。2008年の時点で人口減少率が40%以上で人口規模が3000人未満の自治体17のうち16自治体で高齢化率が40%を突破、中でも大豊町、池川町などの6自治体

での高齢化率では、そのいくつかは 50 パーセントを超えており、この 17 自治体は限界自治体とその予備軍であることから 2030 年には限界自治体は自治体の 3 割を超えると予測していた。実際には事態は加速度的に進行し、表 1-2 に示すとおり 2008 年の大豊町のデータでは準限界集落、限界集落を加えると全集落数の 96.5% に上る事態となっており、2030 年の高知県人口の予測は現在よりおよそ一割減の 70 万数千人にまで減少するといわれる事態を迎えている。

さらに先述したように現在から 10 万人超の減少は県内の自治体において均等の現象ではなく、山間部を中心に過疎化の偏重的な拡大がおきることから、自治体の弱体化と行政サービスの必要性の高まりという負のスパイラル的進行となっている。

高知県における少子高齢化の進展現象は先に述べたように全国に先行しているだけであり、いずれ日本全体の大きな問題となる。中山間地域の集落消滅は山林の荒廃を招き、山の保水力を低下させることにより下流域での洪水被害の増加や、イノシシやシカなどの過繁殖による農業被害の拡大などの懸念があり、可能な限り早急な対策が必要である。

高知県大豊町の限界集落化の進行状況(1990～2008年)

年次	集落の状態			
	存続集落	準限界集落	限界集落	集落総数
1990年	41(48.2)	42(49.4)	2(2.4)	85(100.0)
1995年	19(22.4)	54(63.5)	12(14.1)	85(100.0)
2000年	10(11.8)	40(47.1)	35(41.2)	85(100.0)
2005年	4(4.7)	27(31.8)	54(63.5)	85(100.0)
2008年	3(3.5)	27(31.8)	55(64.7)	85(100.0)

注1) 数字は大豊町役場の住民基本台帳各年次(4月1日現在)により算出
 2) カッコ内は構成比(単位%)

表 1-2 高知県大豊町の限界集落化の進行状況(1990～2008年)

資料 大野晃著「限界集落と地域再生」2008年高知新聞社発行に加筆※2008年分は隅田調査

1-2-2 全国における状況

総務省の調査によると2006年の調査から4年間に2,213の集落が限界集落となり、総数は10,091集落となった。(表1-3)

住民の半数以上が65歳以上の集落数

	2010年4月	2006年4月
北海道	462	319
東北	1,027	736
首都圏	312	302
北陸	324	216
中部	875	613
近畿	561	417
中国	2,672	2,270
四国	1,750	1,357
九州	2,094	1,635
沖縄	14	13
合計	10,091	7,878

■集落の限界化による問題点
(市町村へのアンケート※複数回答)

働き口の減少	75%
耕作放棄地の増大	72%
空き家の増加	68%
獣害・病虫害の発生	62%
商店・スーパーなどの閉鎖	57%
森林の荒廃	53%

表1-3 住民の半数以上が65歳以上の集落 表1-9 集落の限界化による問題点
※総務省調査 高知新聞掲載分をリライト

表1-3の基となる調査地域の集落総数は64,954であり、4年間で限界集落の割合は12.7%から15.5%の上昇をみている。今回の調査では各市町村において「10年以内に消滅」「いずれ消滅」と懸念される集落は、集落総数の4.3%にあたる2,796に登る。その他の懸念として「平成の大合併」による住民サービスの低下が考えられる。限界集落のうち3,908が市町村役場から20km以上離れた場所にあり行政の目が届きにくい状況となっており、住民全員が65歳以上の集落は575、このうち205は住民全員が75歳以上である。集落の限界化の問題は、社会構造によるものだけに抜本的な対策の取り難い問題でもある。しかし、いたずらに経済発展ばかりに目を奪われ、放置をすると国家としての構成すら脅かしかねない問題であり、喫緊の施策とその実施が必要である。

1-3 住民の意識

高知県には過疎化や高齢化による地域の疲弊及び経済基盤の規模に照らし合わせても比較的地域おこしの活動における成功例が多く「馬路村農協」「四万十ドラマ」「砂浜美術館」など全国的な知名度のある事例がみられ、そのいずれも過疎の進んだ準限界地域であることが興味深い。その根拠の一端を説明し得ると考えられる二つのデータを提示する。

1-3-1 「高知県集落意識調査」

少子高齢化や過疎化が著しく進行する中山間地域の実態調査を行うことで、中山間地域の実情を知り、その対策を強化することを目的として県が平成23年度に行ったものである。調査の概要は以下のとおりである。

対象：中山間地域を中心に、およそ50世帯未満の1,359集落

①地区長などの代表者への面会による聞き取り調査

②各市町村から抽出した109集落の住民2607世帯へのアンケート調査

調査期間：平成23年8月～平成24年1月

集落の今後の展望に対する「今後(およそ10年後)この集落がどのようになっていると思いますか、何故そう思いますか」という質問に対して「衰退」「消滅」「一部が消滅」と答えた住民の割合は全体のおよそ75%に上っている。(図1-6)

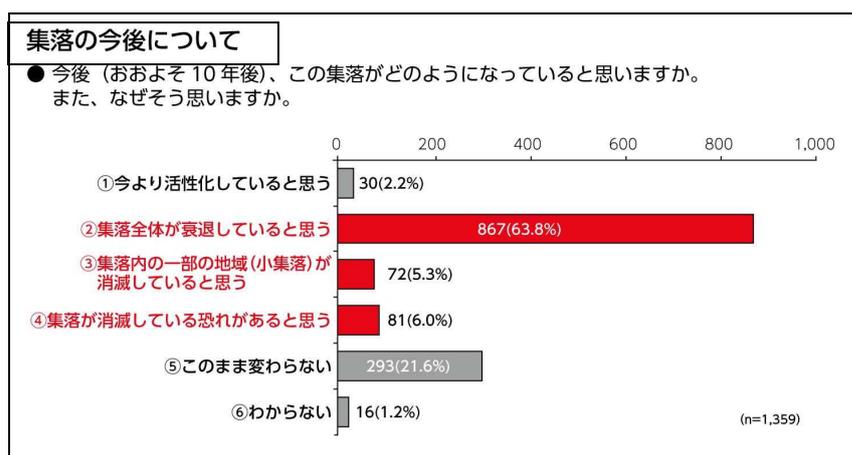


図1-6 H.23.8月～H.24.1月 高知県が県内1,400の集落の代表者に対して行った聞き取り調査

また、「現在、または今後、産業(生活の糧)の振興につながる資源(農水産物や観光)はありますか」という設問に対しては「思いつかない」と答えた住民の割合はおよそ72%を占め、大多数の住民が自身の地域には振興につながるシーズは見当たらないと思っていることが明らかである。(図1-7)

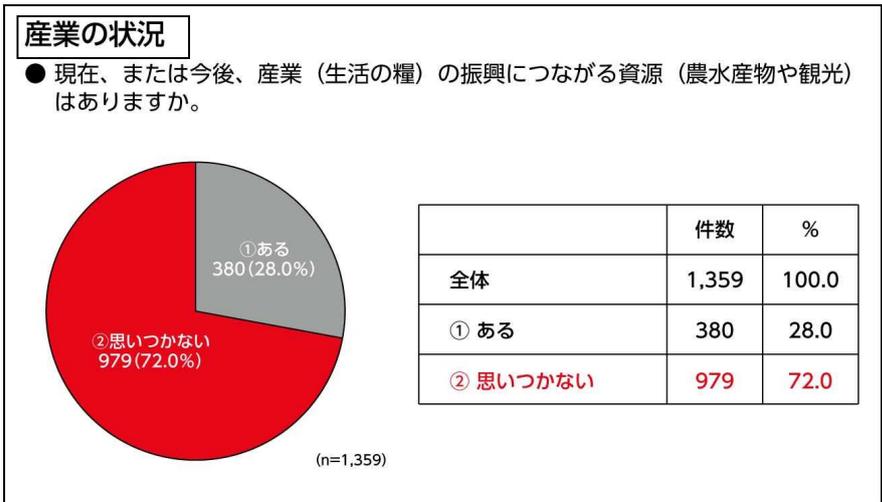


図1-7 H.23.8月～H.24.1月 高知県が県内1,400の集落の代表者に対して行った聞き取り調査

しかし、住民の意識を象徴するような設問「集落住民は、集落への[愛情]や[誇り]を感じていると思いますか。」に対しては「強く感じていると思う」「多少感じていると思う」を合わせた割合が93%に上る。(図1-8)

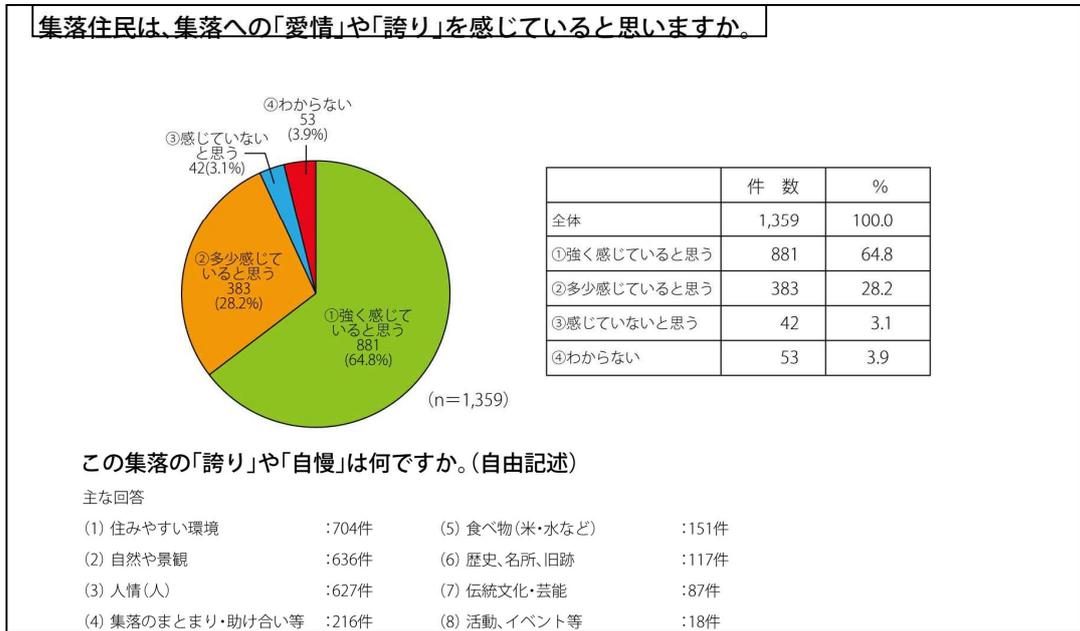


図1-8 H.23.8月～H.24.1月 高知県が県内1,400の集落の代表者に対して行った聞き取り調査

自由記述による付帯的質問「この集落の誇りや自慢は何ですか」という設問に対して意外なのは、一般的に買い物難民問題や医療環境の問題など地域の課題と思われるこ

とに反して「住みやすい環境」が多数となっている点である。

このことに対しては中山間地域出身への聞き取り調査の中で「一般の人たちは山の中に暮らすお年寄りに対して、生活の不便を我慢し医療受診のリスクを抱えながら行くところがないから仕方なしに暮らしているのかかわいそうだと考えるらしいが、大きな間違いである。自分たちも本当は生まれたあの地域で暮らしたかった。今、あの場所には私たちを養う力がない。残っているお年寄りは最後の幸せな人たちだ。」との答えがあり、この言葉は地域の生産力の不足による過疎という実態の一面を説明していると考えられる。地域おこしの活動が実際に地域の産業を興し、活性化につながるケースは稀有である。しかし、これらのデータが語るのは地域の住民がもつ自分たちの暮らす場所に対する「誇り」と「愛着」そして、それを形成する環境と風土こそが地域おこしの真の資産であることの認識であり、活動の目標は事業の数値的な成功だけを指針とするべきではないと考える。

1-3-2 「Kochi・Gross・Happiness 調査」※以下「GKH調査」

この調査は法政大学大学院静岡サテライトキャンパスの社会人学生による「47 都道府県の幸福度指標・ランキング」が発表された折に新聞の全国紙が取り上げ、その結果として高知県が46位に位置づけられていたことに対して、地域の誇りを取り戻すべく土佐経済同友会が独自の視点で県内の4,000人余りを対象に行った調査である。調査の目的が高知県の良さを地域住民の視点で再発見するというものであることや他地域で同様の指標による調査が行われていないことから客観性には疑問が残るものの、結果をみると高知県民の地域に対する「愛着」が色濃く見て取れ、「高知県において地域活性化活動が活発である理由」の一端の理解につながるものである。調査の概要は以下のとおりである。

対象： 高知県在住の満20歳以上の個人

回答者数： 4,099人

調査方法： 質問票によるアンケート調査

調査期間： 平成24年12月5日～12月31日

図1-9と図1-10がアンケートの結果を集計したものの概要であるが、同様の指標での他地域との比較が出来ないというものの、「高知の食材は、豊富で美味しいと思う」が93.4%、「高知が好きだ」が76.7%となっていることからやはり地域ナショナリズムの強さを感じる結果となっている。平成17年度から「荒川区民総幸福度調査」を実施している荒川区長の広川太一郎氏は「住民の幸福度は一定のレベルまでGDPの上昇と並行するが、あるレベルからは経済的な問題と乖離する」（平成25年9月22日高

知県でのシンポジウムにて)と述べている。GKH調査からも生活インフラに対する不安も垣間見えるが、「高知に住んでいて幸せだと感じる」という割合が70%を超えていることから高知県における住民の地域ロイヤルティについては他の地域に比べても度合いが高いと考えられるデータとなっている。

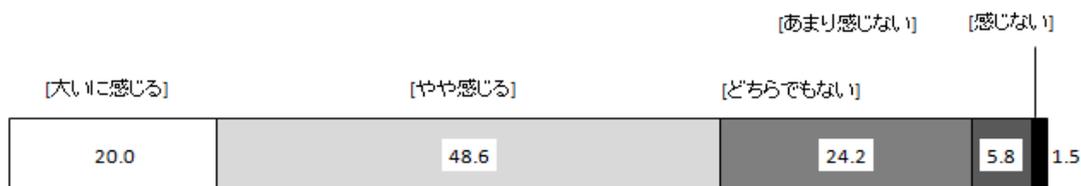


図1-9 GKH調査「高知に住んでいることに幸せを感じるか」 土佐経済同友会

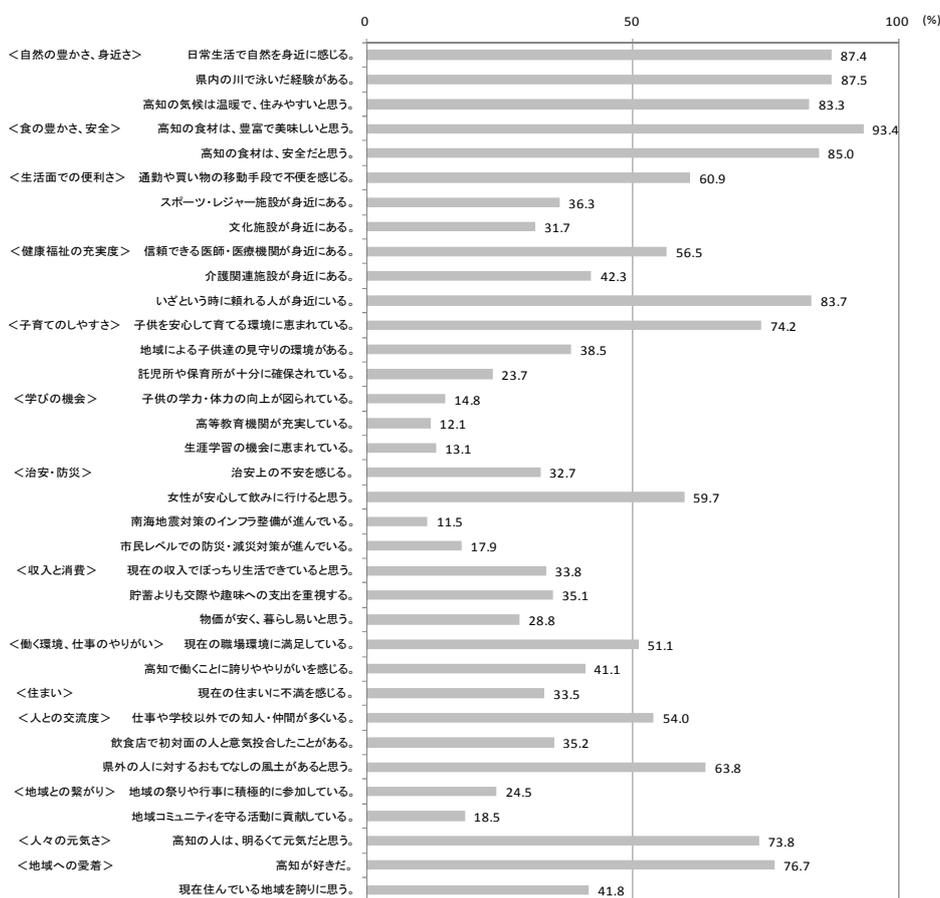


図1-10 GKH調査「高知のどんなところが好きか」 土佐経済同友会

1-4 高知県の一次産業動向

第一章で触れたとおり、高知県の一次産業はその従事者の高齢化と後継者の不足を主

な理由として長期的な衰退傾向にある。

特に農業と漁業に関しては流通チャンネルが肥大し価格決定力を持ったことや輸入品との価格競争、燃料費の高騰などによりその経営は厳しさを増している。

また、世界的な貿易の関税撤廃の動きも加速しており、国内の小規模農業、漁業従事者には未来の描き難い状況にある。林業に関しては、以前は高知県の基幹産業のひとつであったが輸入材木との価格差による長期的な競争に晒され、壊滅に近い影響を受けている。エネルギー対策事業としてバイオマス事業や県外資本による合板の大規模製造施設誘致などの動きはあるが、端緒についたばかりであり現在は従事者の不足による山林の荒廃が大きな問題となっている。素材産業であることから加工しての商品化が限定されており、商品開発事業としては一部に馬路村の間伐材加工事業などがみられるが加工自体が主流とはなっていないことから本論文では林業について取り上げていない。

1-4-1 高知県の農業

高知県の農業は総括すると農協、園芸連が主体となり規模の拡大を図ってきた「系統出荷」による園芸農家と中山間地域の零細農業の極分化があり、その他に安定はしているがブランド力に乏しい稲作となる。耕地面積で見ると米作農地が75%に対して野菜、果樹などの畑作農地が25%であるが、農業産出額では野菜の売り上げが930億円中540億円と58%を占めている。系統出荷とは大まかには青果物の生産農家が農協組織を通じて出荷するシステムを指すが、高知県の場合は園芸連が大正11年から園芸作物の系統出荷に取り組むことで大きな成果を上げており独自の組織として系統出荷全体を統括している。系統出荷は園芸連が主体であることから販売先の確保、出荷計画、などが農家の手を離れ安定的に生産と流通、供給が可能となるが、流通のシステムが固定化しているために例えば無農薬野菜や栽培方法にこだわった果物の個別の価値には対応できず、近年は系統出荷を利用しない動きも活発化していることからインターネットを活用し個人が構築した流通システムによる農業ビジネスの成功例なども見受けられる。また、農業算出額は全国で32位であり全国平均の115%となっているが農業生産品に占めるハウス園芸の出荷額が多いため1haあたりの算出額では6位であり全国平均の180%の数値となっている。(図1-11、図1-12)

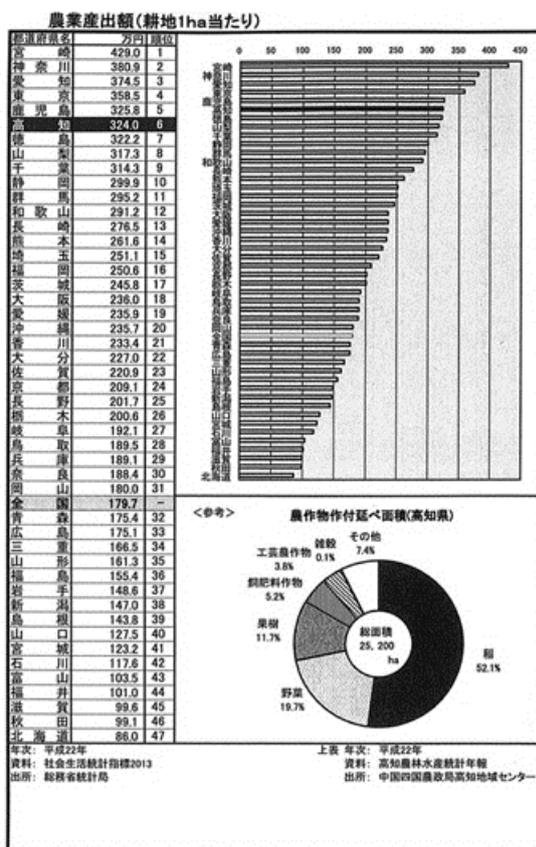
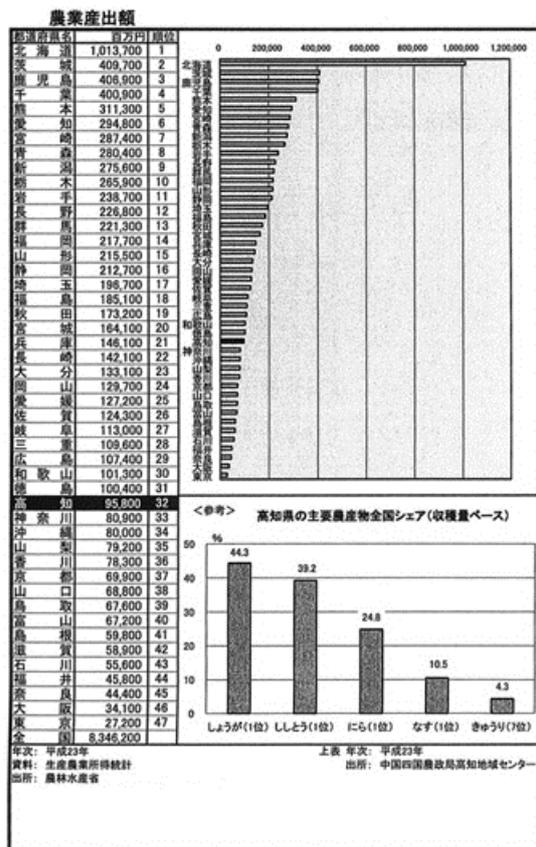


図 1-11 出典：県勢の主要指標平成 24 年度 高知県統計協会

図 1-12 出典：県勢の主要指標平成 24 年度高知県統計協会

これらの特殊ともいえる形態の発展をみた理由は、地理的な要因で農家一戸当たりの耕地面積が極端に少ないこと、大消費地の都市圏からの距離が遠く輸送費がかさむため市場での価格競争力がないなどの不利を克服するため、気候が温暖で日照時間が全国で2番目に長いことに着目をし、園芸連と地域の篤農家が協力をして園芸農法の開発を行ったことによる(表1-4、1-5)。高知県の園芸作物の歴史は古く、江戸時代に促成栽培による作物を大阪に出荷していたとの記録が載っている。また、先述のように大正時代には園芸組合を発足、統制出荷により大阪市場において大きな成果を挙げ、園芸王国土佐の名を知らしめた。高知県の園芸作物は太平洋戦争時の青果物配給統制規制によって一時壊滅的な打撃を受けたが、戦後はビニールハウスでの栽培に取り組みふたたび全国のトップに躍り出た。現在は高知県のビニールハウス栽培技術を学び発展させた宮崎や徳島などに量的な優位性を奪われたが、都市圏からの距離が遠いことの弱点を補うために軽量野菜に特化し、各作物の銘柄ごとのランキングでは全国トップクラスの実績を挙げている。(表1-6)

また、近年は新たな付加価値化に取り組んでおり、害虫を駆除するために天敵の昆虫を使って減農薬での栽培を行う「天敵農法」に注力している。この農法でも全国から

の視察が相次ぐほどのノウハウを構築しており、来るべき世界的な農産物の輸入自由化などに備えて「安全」をキーワードとした作物の付加価値化に対する取り組みとして注目を集めている。

高知県の農業の特色	
地理・環境	<ul style="list-style-type: none"> ・消費地（東京・大阪）から遠い ・県面積に占める森林率 84%、耕地面積はわずか 4.6% ・1 農家当たりの耕地面積狭い （高知県 0.8ha、全国平均 1.6ha。大規模法人化は困難） ・気候が温暖で日照時間が長い
農産物の特徴	<ul style="list-style-type: none"> ・軽量野菜が多い ・施設園芸が主体（冬・春野菜が主体） ・販売単価が高い（1 kg 当たり 550 円、全国平均 280 円） ・特定の品種に集中し、全国シェアが高い

表 1-4 高知県の農業の特色

※JA グループ高知・JA バンク高知信連作成「JA グループが目標とする 10 年後の高知県農業」を基に作成

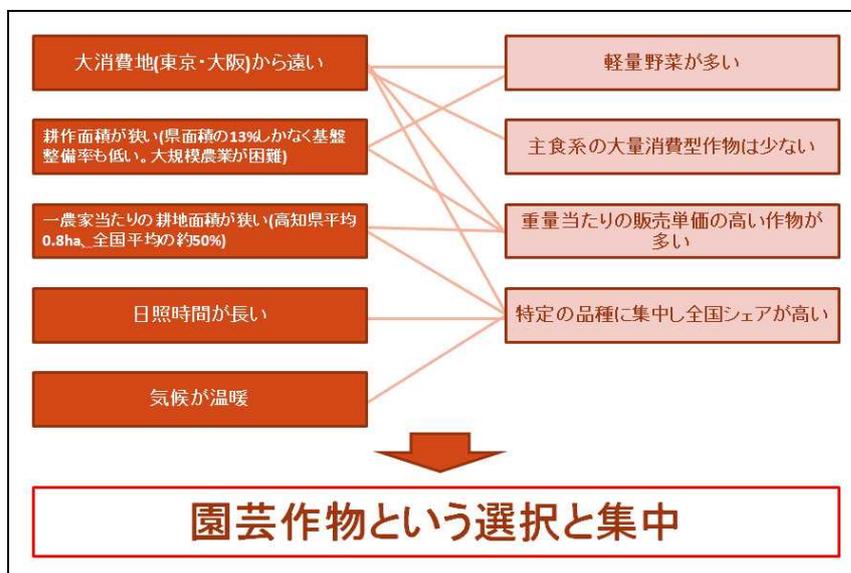


表 1-5 高知県の農業の特色② 隅田

作物	全国ランキング	収量	全国シェア
みょうが	1位	4,509 t	77.5%
なす	1位	37,600 t	13.6%
ししとう	1位	4,080 t	50.8%
しょうが	1位	10,900 t	40.8%
ニラ	1位	12,700 t	22.7%
ゆず	1位	6,566 t	45.8%
文旦	1位	8,037 t	87.5%
ピーマン	3位	9,920 t	8.5%
オクラ	2位	2,467 t	23.0%
ゆり	2位	1,970 万本	11.3%
シンビジウム	4位	21 万 6 千鉢	6.8%

表 1 - 6 高知県産作物ランキング
平成 22 年高知県園芸連への聞き取り調査を基に作成

1 - 4 - 2 高知県における農業の展望

高知県における農家戸数は 2012 年現在で 29,619 戸である。100 世帯当たりの農家戸数割合は 9.23 で全国平均 4.88 のおよそ倍近い割合となっており、農業への産業依存の高さがうかがえる。その農家戸数は 1960 年の 85,397 戸から約 3 分の一までの減少し、現在も高齢化率は 56.4% でありほとんど将来展望の描けない状態といっても過言ではない(図 1 - 13)。このような状況に危機感を抱いた JA グループ高知が 2005 年に作成した「JA グループが目標とする 10 年後の高知県農業」のデータを基に現状の確認を行う。尚、当該データと農業センサスのデータは上記の平成 22 年時の値をみる限りわずかであり、双方の誤差は本論の意図する分野における許容値と考える。高知県における農業の就業人口は 1995 年の就業者数 52,000 人から 2005 年に 40,000 人となり 12,000 人減少した。2010 年には 30000 人割れを予測していたが後述の新規就農者の予想外の増加などの理由により、減少傾向が鈍化している。(図 1 - 14)

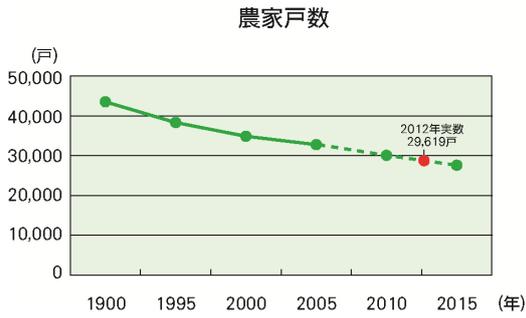


図1-13 農家戸数推移



図1-14 農業就業人口

出典 JA グループ高知・JA バンク高知

※JA グループ高知・JA バンク高知信連作成「JA グループが目標とする10年後の高知県農業」

新規就農者は減少していたが2003年頃から減少幅が小さくなり、2009年から増加に転じた。内訳をみると2012年の221名中Uターン就農者が109名その内31歳以上が77名、新規参入者89名中31歳以上が68名となっており、新規学卒就農者はほとんど増加していない。これは国内の景気低迷による就職環境の厳しさを主たる要因として、自給率の減少によって農業に対する注目が集まっていることや、行政の施策により農業への参入障壁が緩和されつつあることなどによると考えられる。(図1-15、1-16)

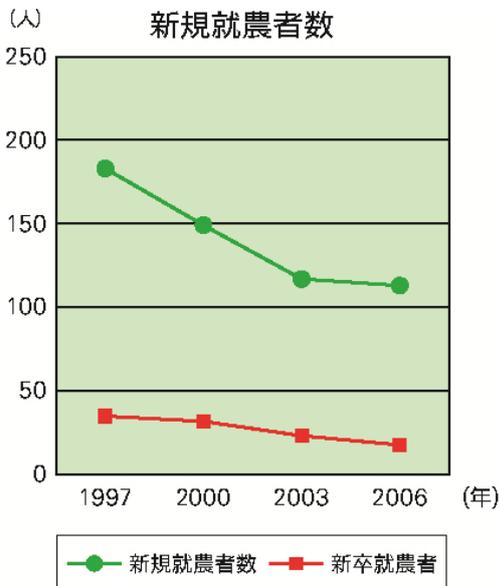


図1-15 新規就農者数

※JA グループ高知・JA バンク高知信連作成
「JA グループが目標とする10年後の高知県農業」

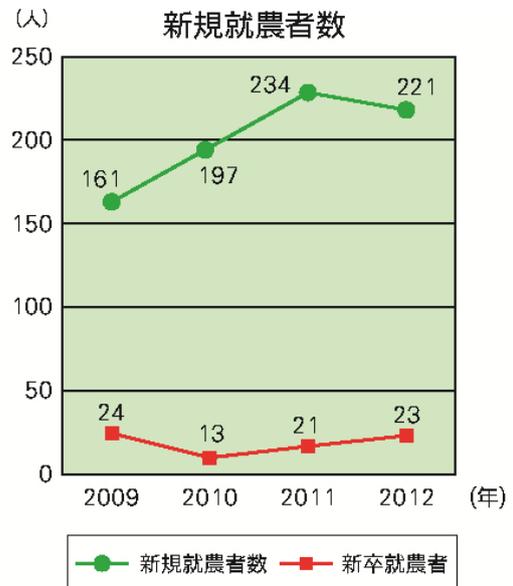


図1-16 新規就農者数

※出展 高知県統計局データを
基に隅田作成

農家の経営状況については1995年の経営体数は28,500戸であったものが2005年には30%減少し21,500戸、2015年の予測は16,500戸となり更に25%の減少となる見込みである。「販売なし」と「1,000万円以上」が増加しているが1,000万以上の微増と1,000万以下の減少には農業の集約化との関連が見て取れる。(図1-17)

尚、県信連からの聞き取りによると1,000万円超の農家のほとんどが園芸農家と果樹農家であり、米作と路地栽培農家は非常に稀有である。

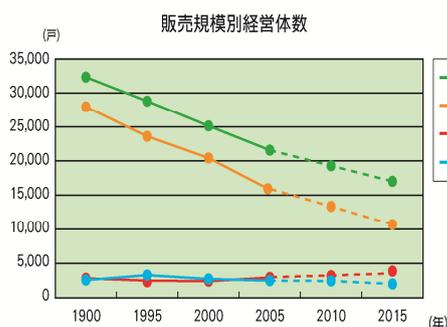


図1-17 販売規模別経営体数

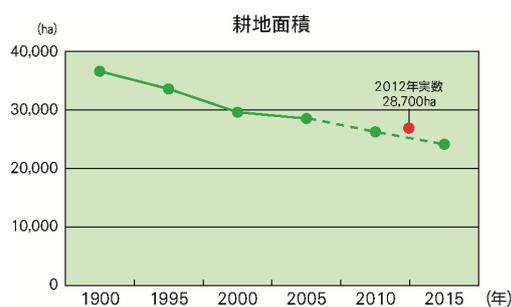


図1-18 耕地面積

※JAグループ高知・JAバンク高知信連作成「JAグループが目標とする10年後の高知県農業」

農地の状況は1995年に34,000haであったものが2005年には29,000ha、2015年の予測は24,500haであり、4,500haの減少が見込まれる。(図1-18) 高知県における問題として中山間地域の棚田形式のものが多いため、規模的な集約、拡大もままならず労働集約率の問題から耕作放棄となるケースが多くみられる。

農業算出額の状況としては1995年の農業算出額は1,311億円であったものが2005年には991億円と過去10年で320億円減少したが、2012年現在は予想以上の数値を維持している。内訳をみると、合計産出額958億円のうち野菜、果実、花きなどの園芸の割合は74.4%に上り、やはり園芸農家の健闘が目立つ。また農家所得については1995年が600万円(農業所得は210万円)であったものが2005年には470万円となり十年間で130万円の減少をみたが全国平均が500万円であるのでほぼ全国並みと言える。そのうち農業所得は135万円で、全国平均の125万円よりやや多い。しかしこの傾向で減少すると10年後には生計の維持が難しくなり儲けられない農家から離農が進むと考えられる。

1-4-3 高知県の農業特性

高知県の農業生産額は全国中位以下だが1haあたりでは全国でもトップクラスであり、これは高付加価値型園芸農業に特化していることによるものである。

その他先述の様々なデータから高知県の農業を支えているのが園芸農業と系統出荷による流通システムであることは明らかである。

実際に高知園芸連からの聞き取り調査によると東京市場で取引される野菜の平均価格がキロあたり270円に対して高知の園芸野菜の平均は550円の金額となっている。軽量野菜が多いため単純には比較はできないが、いずれも全国でのシェアを大きくつかんでいる。

これは遠隔地であることの不利を克服するために県と園芸連、そして園芸農家の長年のたゆまぬ努力によるものであり、栽培技術の高度化、また長期にわたる都市圏の市場開拓に依るところが大きい。ただし、平成25年現在のデータによると園芸作物の流通においても、主に飲食業や食品加工業の顧客が輸入野菜にシフトをしたことなどにより図1-20にあるように1992年から2005年まで大幅に減少しており、今後の展開においては品目ごとの量の安定的確保が新たな市場開拓の重要な要素となっている。

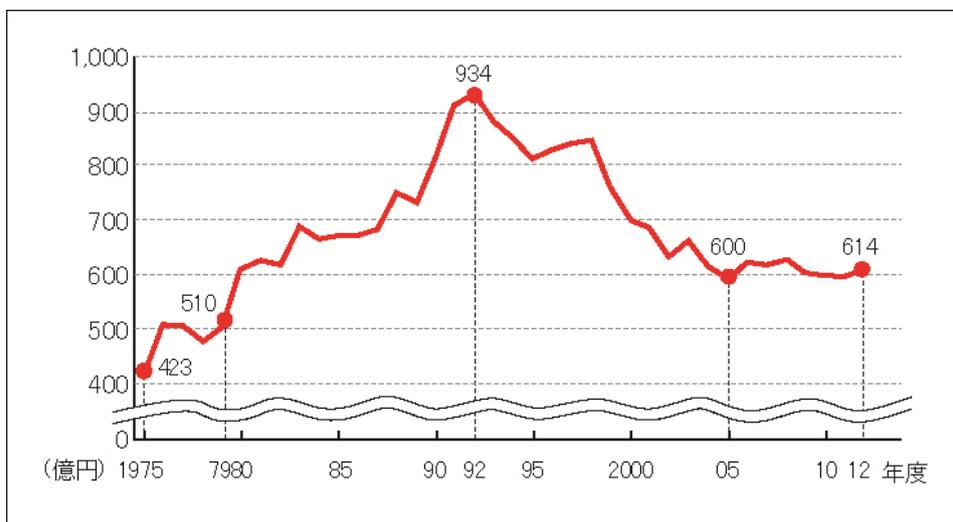


図1-20 「県園芸連の販売額の推移」

2013年8月30日高知新聞掲載分をリライト

また農家全般としては高齢化による零細農家の離農が進んでおり、一部大規模農家への集約や新規就農者の増加傾向も見られるものの、全体としては縮小傾向に歯止めのかからない状況である。

1-4-4 農産物の商品開発方向性

先の項で述べたように高知県は近年、行政主導で農家の収入アップを目指し産業振興計画として農業性産品の加工による地域振興に大きく注力している。

その理由として図1-21にあるように他県に比べて高知県のみが食料品製造品出荷額と農業産出額のバランスが逆転していることを挙げており、一次産業生産品の高知県における食品加工の産業クラスター構築を目的としたものとなっている。

しかしながら高知県内の農業産出額の70数%を占める高知県産園芸野菜は長年の系統出荷政策によって、品質的な水準や市場開拓力及び市場の評価において、もはや高付加価値型のブランド化がされていると言っても過言ではなく、あえて加工の必要性が感じられない。

故に高知県に農業生産品の加工品が乏しいのは産業クラスターの未整備が主たる原因ではないと考えられる。

県内の平野部の一定規模以上の農家が産出する野菜は系統出荷されているものが多く、商品開発による需要の拡大が望まれているのは中山間地域などの小規模農家が栽培する作物であるが、それらの零細農家の作物はアクセスの問題などから集荷の経費などの流通コストが販売店ででの取り扱いのネックとなっている。

また、平野部の農産物においては県外出荷を目的とした作物が主体であることから夏場には県内の野菜販売店での特に葉物野菜が品薄となり仕入れが困難となっているという状況も見られるが、系統出荷以外の農家では市場を意識した農業ではないため作柄や品質の質的なコントロールが希薄であるため、市場の要望に対応できているケースは稀である。

これらのことから商品化の方向性としては大量生産による加工産業化を志向せず、高知産野菜のブランドイメージを活かした手作り感をコンセプトとし、少量多品種の農産物を対象とした1,5次商品開発の方向性が適当と思われる。

これらの議論をまとめたものが図1-22である。

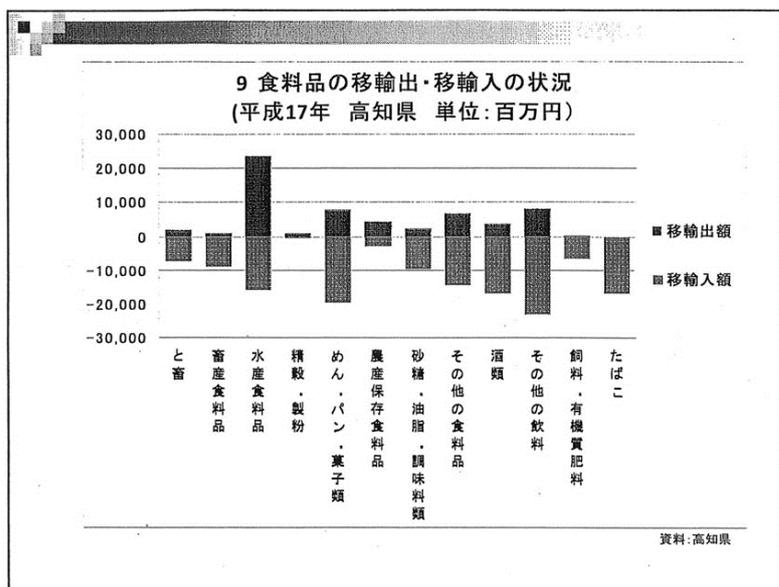


図1-21 食料品の移輸出・移輸入の状況
高知県水産振興部提供

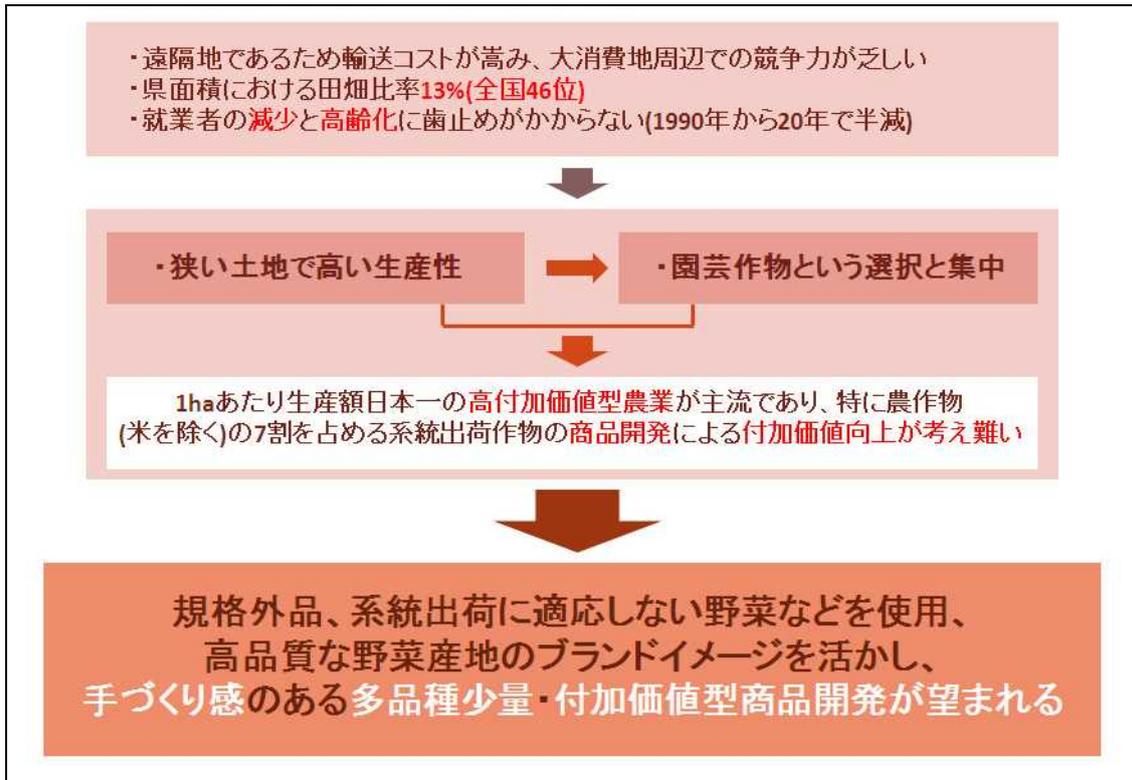


図1 - 2 2 農業生産品の加工における方向性 隅田

1 - 4 - 5 高知県の漁業

高知県の漁業は主な傾向として沿岸漁業を営む小規模零細の漁業者が多いことが挙げられる。

このことは農業の項でも課題であったが生産品目が多く、各品目の量が少ないと加工にしても販売にしても産業化することが難しいことの要因となっている。

沿岸漁業に従事する漁業者は全体の**95%**を超えており、二人以下が**80%**、特に一人が**70%**であり、価格の交渉力も持てず生活の向上と安定の阻害となっている。

また釣り漁業が主であり、マグロ類、カツオ、ソウダガツオ類(メジカ)などの回遊性魚類が全体の**60%**以上であることから、潮流の流路の変動による影響を受けやすく、元々漁業のもつ不安定な面に加え、更に安定感が乏しいことなどが後継者の問題に影響を落とす要素となっている。

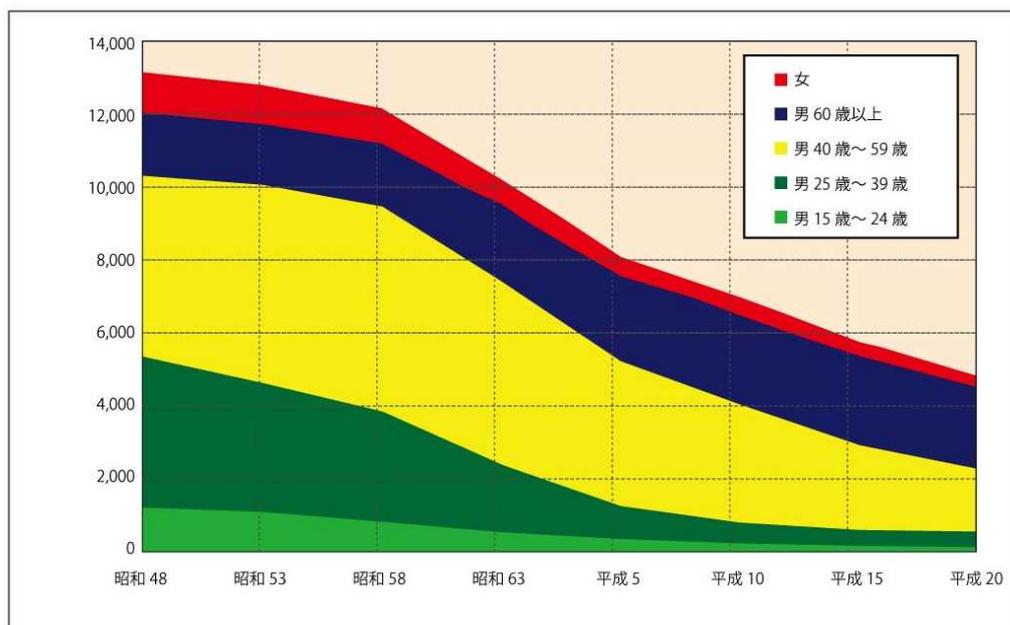
水産業の生産額は県内総生産額に対して**1%**に満たない程度であるが、部門別県際構造では**26**分類の中で耕種農業、電子部品、窯業・土石製品に次ぎ**4**位に位置しており黒字額は**170**億円以上(平成19年度)となっている。

また、県産食料品の移輸出・移輸入の状況においても数少ない黒字分野のひとつであることから、行政としてはその動向に大きな注意を払っている。(図1 - 2 1)

1-4-6 高知県の漁業の課題

一般に「黒潮の恵み」という言葉に代表されるように高知県沖を流れる黒潮は栄養分が豊富なイメージがあるが、実は黒潮自体の養分濃度はあまり高くなく海洋の生産力は内海が最も高く黒潮流域が最も低くなっている。故に黒潮の影響を受ける高知県の沿岸域は生産力があまり高くなく、潮流の離接岸により魚種によっては好漁、不漁の波が大きく産業としての安定度が低いといえる。

そのため他の一次産業に比べても従事者の減少が激しく、昭和48年から平成20年にかけて漁業従事者、漁船数ともに70数パーセントの大幅な減少傾向が見られる。特に中核的な存在である25歳から59歳の従事者が80パーセント以上減少している。(表1-7、表1-8) それに伴い比較的規模の大きいカツオ・マグロ漁船の数も激減しており漁船団の母港であった沿岸地域の過疎化につながっていることも大きな問題である。



資料：農林水産統計、漁業センサス

図1-22 男女・年齢別漁業就業者の推移 平成20年
高知県水産振興部提供のものをリライト

	遠洋まぐろ延縄	近海かつお一本釣り
昭和 58	96 隻	59 隻
63	77 隻	40 隻
平成 5	70 隻	35 隻
10	65 隻	26 隻
15	49 隻	24 隻
20	30 隻	21 隻

資料：県資料

表 1-7 遠洋かつお・まぐろ漁業の漁船数推移
高知県水産振興部提供

漁業従事者の減少の原因として挙げられることの多い問題が浜値の低迷である。浜値とは魚市場の前段階で漁師から専門の仲買人(買受人)が買い取る価格のことであり、言い換えれば漁業従事者の手元に渡る金額である。後述の流通コストの項で触れるが漁業の場合、その他の一次産業に比べ流通段階に中間業者が多い。このような漁業独特の複雑な流通も漁業従事者の収入の低迷と関連しているが、高知県の場合その買い受け人数も多く、仲介人の総取扱高 63 億円に対して 533 人を数え、さらなる流通問題の複雑化と収入の低迷に結びついている。(表 1-8)(表 1-9)

年間買入金額	買受人数	割合
～500 万円	293 人	69%
500～1 千万円	26 人	6%
1～5 千万円	74 人	17%
5 千万～1 億円	12 人	3%
1 億円～	19 人	4%

※支所ごとの買受人で整理(延べ人数)

表 1-8 高知県漁協開設市場における買受人の概要
高知県水産振興部提供

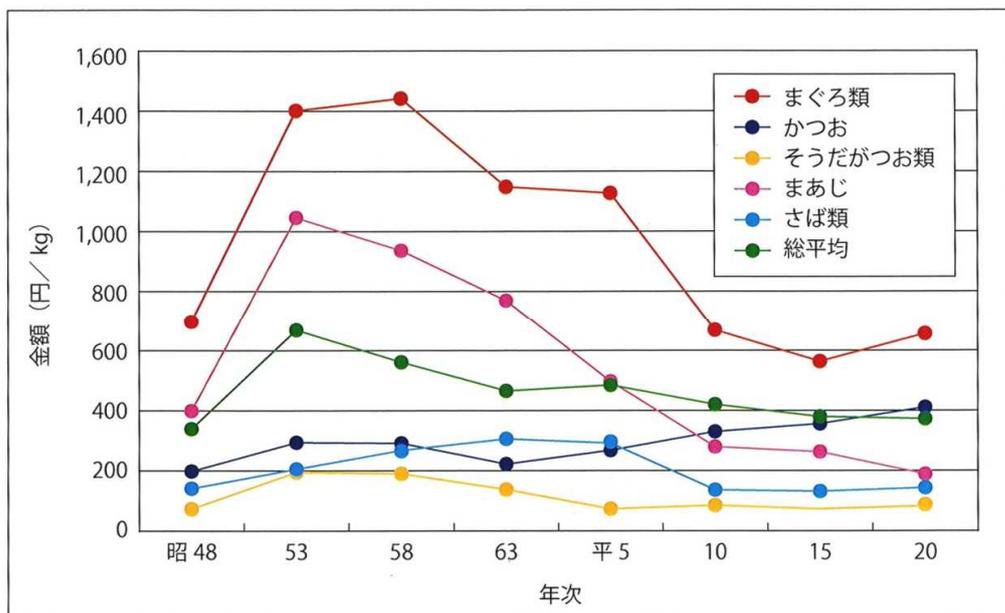
流通の問題では市場における消費者の購買チャンネルが量販店主体となり、価格決定

力を持った量販店のバイイングパワーが強いため川下主導で価格の決定が行われ、漁業者のコストに関わらず消費者の値頃感で価格決定が行われている現状がある。また、価格主導権の喪失については産地市場(漁業組合)の機能低下によることも原因と考えられる。高知県は零細な買い受け人の数が多く、排他性が強い上それぞれが独自の販売網を持っているため規模の縮小した現在の漁協では価格のコントロールが困難となっている。

その他にも輸入水産物の台頭により量販店や業務用の水産物は低価格で量や企画の揃う輸入水産物に依存する傾向が強まっており、国内漁業における燃料価格の高騰などのコスト上昇傾向に関わらず図 1-23 にあるように魚価が低下傾向にあることは、若年層を中心に魚を調理しない家庭が増加したことによる消費者の魚離れによる消費の低迷や、価格的にも肉と比較して割高感をもたれていることなどが原因と考えられる。また、農業と同じく後継者は不足しており、高齢化と漁村の世帯数現象が著しい。特に近年燃料価格の高騰が著しく漁業従事者の経営を圧迫している。

行政においてもエコタイプの漁船に変換するための補助金や、冷凍施設の整備、鮮魚を食品加工業者や飲食店に販売するための前処理加工施設の設立支援などを行っているが、農業に見られるような新規参入者に対する援助などが困難なためか、従事者が増加に転じる状況は見られない。

また、農業の分野に見られ始めた産直流通の個人事業化は歴史の長い仲買人制度の為、流通の抵抗が大きく漁業者の取り組みは積極的ではない。



資料：農林水産省

図 1-23 県内産地市場の平均単価推移
高知県水産振興部提供

1-4-7 水産物の商品開発方向性

水産物の商品開発を考える場合、最も大きい問題は素材の価値が鮮度だということである。一般に漁業の生産品は鮮度の良さが最も大きな付加価値であり、そのために流通のスピード化を主な方向として業界の構造が進化してきた。加工品についても、例えば高知県で代表的な干物やたたきにしてもその価値の源泉は素材の良さと鮮度であり、そのことが加工商品の開発における阻害要因となっている。また、日本全体が海に囲まれており、大多数が沿岸部に暮らしているため地域の名物を「美味しい魚」と標榜している地域に事欠かない。

以上の理由で一部の歴史的付加価値のある加工品を除いては、ほとんどの地域の加工品は決定的な差別化の要素を持つことが困難である。また、経済的に恵まれない地域では本格的な設備を必要とする2次加工商品の開発は覚束ないうえに模倣性の担保も困難であることから、地域の規模を一回り大きく捉えた農産品とのコラボレーションや、料理提供などを絡めた六次産業化などに目を向けるべきだと考える。

1-5 一次産品の流通コスト

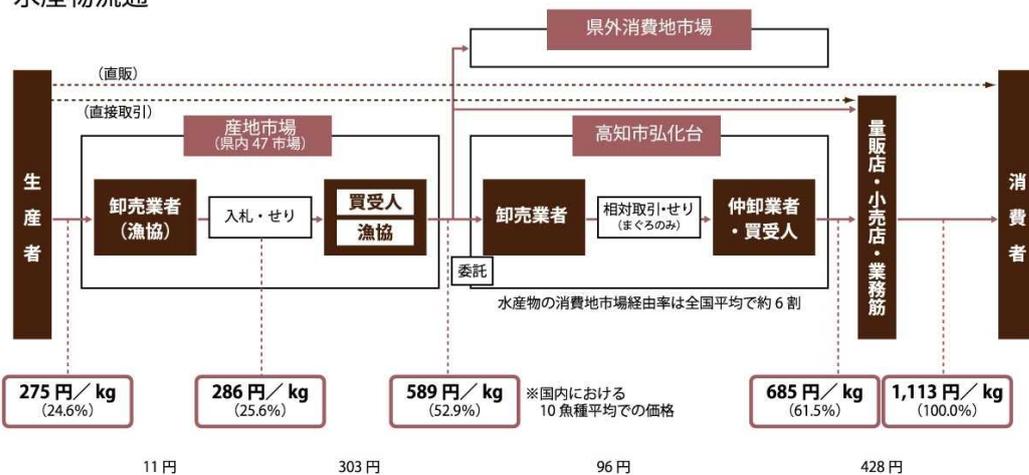
戦後著しい台頭を見た流通業者の川上化などにより生産者の出荷価格は低く抑えられており、地域の一次産業疲弊の一因となっている。

特に水産物は生産者の手にする金額が小売価格の24.6%であり、農業の生産者の平均46.3%に比べて厳しい数値となっている。このことは図1-23から見て取れるように漁協と小売店の間に卸業者や買受人が複数存在し、この部分のマージン比率が高いことと小売店の利益幅が大きいことが原因であるが、商品の価値が鮮度と直結していることによる流通の困難さや廃棄率の高さなどにもよると考えられる。

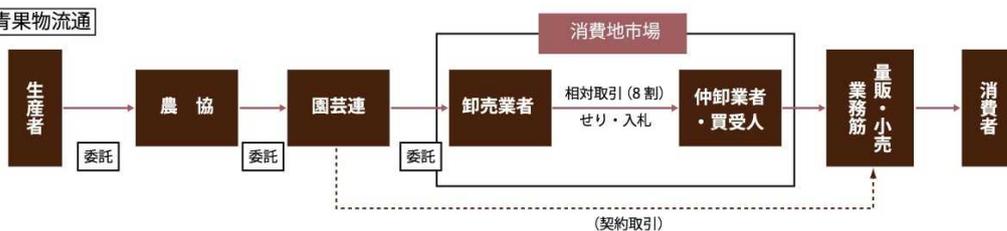
高知県内の流通についても複数の業者からの聞き取り調査によって確認した流通価格は比較的付加価値が高いとされる一本釣りの鰹によるものであったが、表1-9にあるようにおよそ全国のものに近い値であった。

農産物には近年直販形式での生産者ビジネスが増加しているが、以上の様な問題から漁業の分野では漁協従事者による直販ビジネスの難易度は高いと思われる。

水産物流通



青果物流通



相対取引：卸売業者が、買手側を競争させることなく、個別の相手方と直接協議の上、卸売価格、数量その他の条件を決定する販売方法のこと

図1-23 一次産業における流通の現状
※漁業・農業センサス2009年を基にリライト

● 飲食店〔居酒屋など〕

【流通段階】	【取引価格】	【対売価率】
漁師からの買取価格	約2000円 ~ 2200円	約23%
浜値	約2800円 ~ 3000円	約33%
市場	約3500円 ~ 3800円	約41%
仲卸	約4200円 ~ 4500円	約50%
店売価	約8500円 ~ 8800円	-----

(使用分約2キロ、10皿提供にて)

● 飲食店〔ホテル、料亭など〕※大量の契約を前提

漁師からの買取価格	約2000円 ~ 2200円	約17%
浜値	約2800円 ~ 3000円	約23%
市場	約3000円 ~ 3300円	約25%
仲卸	約3500円 ~ 3800円	約29%
店売価	約12000円 ~ 13000円	-----

(使用分約2キロ、10皿提供にて)

● 一般販売〔量販店、鮮魚店など〕

漁師からの買取価格	約2000円 ~ 2200円	約31%
浜値	約2800円 ~ 3000円	約43%
市場	約3000円 ~ 3300円	約46%
店売価	約6500円 ~ 6800円	-----

(約2キロ使用、13~15パック販売にて)

—隅田 聞き取り調査による—

表1-9 高知県におけるカツオの各流通段階での価格 隅田

1-6 第一章まとめ

高知県の現状から見た地域おこしのための商品開発の視点

地域活性化を目的とした事業の場合、生産者の利益をいかに確保するかが重要な課題であるが農業においても漁業においても流通業者は一定の役割を持っており、流通の排除は即生産者の収入の向上にはつながらないものではない。

また、商品開発による産業化も価格と流通の問題が解決できた商品は稀有であり、ある程度の成功を見ても素材や加工方法に模倣性の担保が存在しているケースは稀であることから、すぐに類似の商品が表れて事業の行き詰まりに至る事例が多い。

近年、行政が「6次産業化」に着目し、地域の事業形態として推奨していることも、様々な事例からこのような事情が明らかとなった為もあると考えられる。

その上、高知県においては地域の問題が主に少子高齢化や産業の疲弊による過疎化を根源とすることから、喫緊の問題解決を必要としている地域の大多数は地域シーズの乏しい限界集落もしくは準限界集落であり、やみくもに汎用的な事業化のセオリーを適用しての地域活性化事業は成功の確率が低い。また、県内の一次産業全般を俯瞰しても商品開発事業の素材となる一次産品は主に生産者の減少を理由として資源量の確保が困難な状況となりつつある。

以上の状況をから、高知県の一次産品の商品開発事業においては人的、および素材の供給限界と立地による輸送コストの問題などを認識したうえでの計画立案を行うべきである。

第2章 先行研究のレビュー

第一章では疲弊した高知県内の一次産業における実態を概観した。

高齢化により、消滅の危惧に晒されている地域のほとんどが中山間地域または沿岸部の漁村などであり、その消滅は国土の荒廃につながりかねない重大な問題である。

そして、産業構造の変化や国の施策などによって長期的な衰退を続けている彼らに追い打ちをかけるように発生した問題が関税自由化などによる輸入作物の国内流通増加の懸念であり、現在強く求められているのが一次産業生産品の高付加価値化による地域活性化への取り組みである。しかしながら取り組みの中心にいるのはほとんどが経営の経験のない生産者であり、そのサポートを行っているのは主に行政の人間である。故に経営的なノウハウやマーケティングの概念などの知識不足から起業に踏み出せないケースや、ものづくりにみに終始して事業としての成立が覚束ないケースが多く見受けられることが今後の地域活性化事業全般の課題である。

本章では地域産品の商品開発、事業推進の基盤となるマーケティング、経営戦略の基礎理論を概観したのち、地域活性化に関わる先行研究をレビューし本研究の課題を明確にする。

具体的には「事業戦略」「製品の価値創造」「地域活性化事業の特性」に分類、各項目別に調査を行い最後に全体の考察を行う。

「事業戦略」に関連するものとしてはコトラー、ドラッカー、ポーター、三品の議論を中心とした調査と評価を行う。

「製品の価値創造」におけるイノベーションの要素についてはシュムペーター、ドラッカー、ピンクの議論の調査を行い、商品の付加価値とブランドの理解についてはケラー、アーカーの議論の調査とする。

また「地域振興事業の特性」に関しては関、田中、佐藤・相原、川辺・黒瀧の議論についての調査を行った。

2-1 事業戦略

地域の商品開発事業は長期的な展望の不在による事業計画の稚拙さを主な原因として、比較的短命に終わるものが多く見られる。

特に、地域活性化を目的とした商品開発事業は補助金などの関連で行政の関与が多いことから短期間の目標設定となりやすく、モノづくりをゴールと捉えた近視眼的な事業計画に陥っている例が多く見られる。

コトラー [1996, pp. 18-20] は、これらの問題に関連した議論として「まち」の衰退問題の解決の為に「まず最初に住民やビジネスマン、そして行政当局で構成した計画策定グループを作る」その上で「関係者すべての参加が必要であり、問題を解決す

るための長期的ビジョンを描き」「長期的なアクションプランを作る」ことが必要だと述べている。またマーケティングの実行のためには「[まち]の内部のコンセンサスを得て、効果的な組織を作るべき」であり、そのマーケティングにおける必要な要素として「第一に住民や企業、ビジターを満足させるインフラの整備や基本的なサービスが供給されることを確実にする。」ことを挙げ、アクションを起こす前に内部の環境を整えることの重要性を説いている。これらの概念を要約したものが図2-1であり、ターゲットは自身の地域以外のほぼすべてが対象である。かたや、同じくコトラーが企業のマーケティング戦略に影響を与える要因として提示したものが図2-2である。その基本は「顧客志向」となっており、コトラーは「現代の戦略的マーケティングの核心はS T Pマーケティングである」と明確にマーケティングの要件を規定している。この二つの議論を比較することによって、一般的な企業のマーケティングはターゲット顧客の獲得活動に集約され、地域のマーケティングにおける対象と目的は広範でありターゲットは観光客、コンベンション、移住対象者、企業、投資家や地域の商品の購入者など多岐にわたることから、従来の一般的なS T Pマーケティングと地域のマーケティングとの関係にはその対象を主とした差異が存在することが見て取れる。

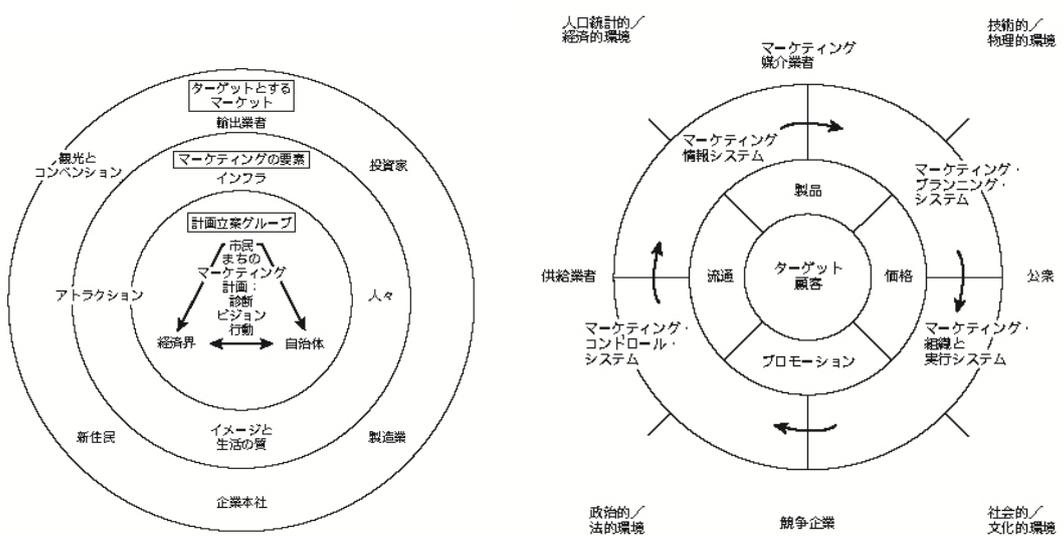


図2-1 「まち」のマーケティングレベル 図2-2 企業のマーケティングに影響を与える要因

コトラー「地域のマーケティング」19頁 コトラー「マーケティングマネジメント」70頁

しかし地域活性化を目的とした事業においても特に商品開発を事業分野とした場合にはS T Pマーケティングの理解は重要であり、事業の計画はマーケティングの概念に沿って行われるべきである。

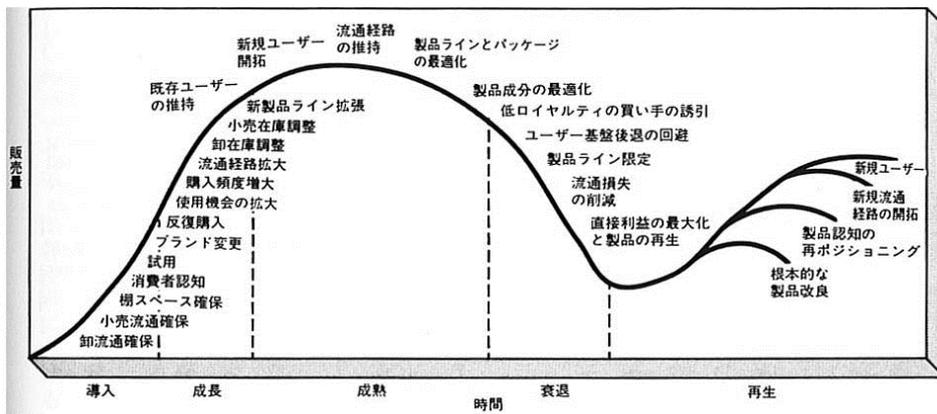
ドラッカー [2007] は事業における戦略計画について「リスクを伴う起業家的な意思決定を行い、その実行活動を体系的に組織し、それらの活動の成果を期待したものと比較測定するという連続したプロセスである」そして、「戦略計画に成功するということはより大きなリスクを負担できるようにすること」(ドラッカー, 2007, p. 13) と述べているが、地域のものづくり事業においては事業資本と構成員のコンテキストが一般的な企業運営と異なり、その規模も小さい場合が多いことからリスクの理解は特に重要でありデリケートな判断が求められる。

コトラー [1996] は「マーケティングの考察は、製品や製品クラスから始まるのではなく、ニーズから始められねばならない。製品はそのニーズを満たす多くの解決策の一つにすぎないからである」と述べ、「製品には寿命がある」「製品はライフサイクルの各段階ごとに異なったマーケティング、財務、製造、購買、人事戦略を必要とする」(コトラー, 1996, p. 310) と定義している。地域のものづくり事業は多くが単品、もしくは限られた製品数での事業展開となることから、この概念の理解は非常に重要である。

例えばコトラーが図2-3のように提示している「加工食品の為のPLCマーケティング」の分析図は食品製造を中心として考えることの多い地域の商品開発事業においては事業計画構築時に認識しておくことで事前に事業運営における必要な活動とリスクを予測することが出来る。

しかし、PLC理論についてはコトラー自身も「マーケティング戦略の予測ツールとしてはあまり有効ではない、それは販売の経緯は製品によって様々であり、各段階の持続期間は異なるためである」と述べている。また、PLC理論にはいくつかの批判があるとも述べており、曰く「ライフサイクルのパターンがあまりにも多様である」「各段階の持続期間が予測できない」という指摘である。そのうえで、「PLCのパターンは、販売が不可避免的にたどるコースというよりはマーケティング戦略の結果ではないかという批判がある」(コトラー, 1996, p. 310) という認識を示している。

PLCのパターンはマーケティングの実務において投下資本と運転資金の計画を構築するための重要な概念だが、地域のものづくり事業においては、いまだにこの理解の不足により事業の停滞や展望の不安にさらされているケースが多く見られる。



(図2-3) 「加工食品の為のPLCマーケティング」第7版 コトラー

また、PLCのパターンと関連する要素としてポーター [2001] の「五つの競争要因・三つの基本戦略」の概念の認識が重要である。

本論でテーマとしている地域における商品開発事業においては、食品加工製品がその多くを占めることから競合は幅広く存在し、その商品カテゴリーによっては大手食品製造企業から地域の食品製造業者までが想定される。

その様々な対象との競合において、事業戦略における競争の要因の理解は重要であり、ポーターの提示した「五つの競争要因・三つの基本戦略」の概念は事業における戦略構築に直接的に活用が可能な議論といえる。

ポーターは「業界構造の在り方は、会社が今後取りうる戦略に大きな影響を持つだけでなく、業界ゲームのルールを大きく左右させるのである」とし、その要因を「新規参入の脅威」「代替え製品の脅威」「顧客の交渉力」「供給業者の交渉力」「競争業者間の敵対関係」と定義し、「五つの競争要因が一体となって、業界の競争の激しさと収益力を決める」(ポーター, 2001, pp. 17-18) としている。

この関係性を示したものが図2-4である。

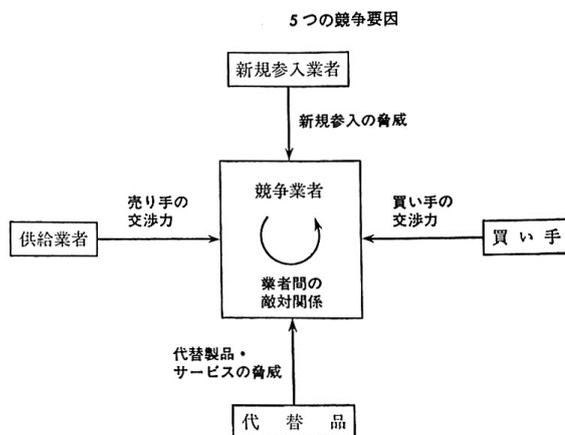


図2-4 五つの競争要因 「競争の戦略」 ポーター

地域の事業といえども、一定の規模に達すると厳しい競争にさらされることを事前に理解しておくべきである。

特に近年の傾向として、地域の生産者は流通の手段としてインターネット販売を選択するケースが増加しており、情報発信と流通チャンネルの確保が容易になった半面、情報のオープン化によって一定の成功をみた後に同じ原材料を使用した競合商品の早期参入や、顧客側の情報収集力の増大による代替え製品との価格競争にさらされることなどが課題となっている。

ポーター [2011] は、この五つの競争要因に対処するために「コストのリーダーシップ」「差別化」「集中」という三つの基本戦略を提示している。

「コストのリーダーシップ」は「コスト面で最優位に立つという基本目的に沿った一連の実務施策を実行することでコストのリーダーシップを取ろうというもの」であり、「差別化」は「自社の製品やサービスを差別化して業界の中でも特異だとみられる何かを創造しようとする戦略」、そして「集中」は、「特定の買い手グループとか、製品の種類とか、特定の地域市場とかへ、企業の資源を集中する戦略」であると述べている。またポーターはこの三つの戦略について「戦略の主目標が二つ以上になると、ぼやけてくる」「戦略とは、競争においてトレードオフをつくることなのである。戦略の本質とは『何をやらないか』を選択することである」(ポーター, 2011, p. 76) とも述べている。

地域の事業においては規模や投資コストなどの問題でこれらの定義との距離もみられるが、いずれも事業戦略の構築に取り組む場合は理解の必要な概念である。

いずれの議論からも資源が少なく再投資のチャンスに恵まれる機会の少ない地域の事業にこそ、マーケティングの理解により先行的にリスクを回避する長期的な戦略経営が求められることが理解できる。

三品 [2006] は事業の戦略について「企業や事業の目的は、長期の視点から最大限の収益を確保することにある。したがって、長期収益の最大化に資することが企業戦略、または固有機能ということになる」と定義しており、「1960年の以降の40年間で日本のGDPは名目ベースで7,15倍、実質ベースで1,59倍の拡大を遂げているが、日本の大企業が実現した成長はこれをはるかに上回る。問題はこうした大企業の成長が本当に利益の犠牲の上に成り立っているのかどうかである」と述べ、製造業における売上高と売上高営業利益率の図2-5に示す変化のグラフによって、日本の大企業が陥っている戦略不全の状況に言及している。

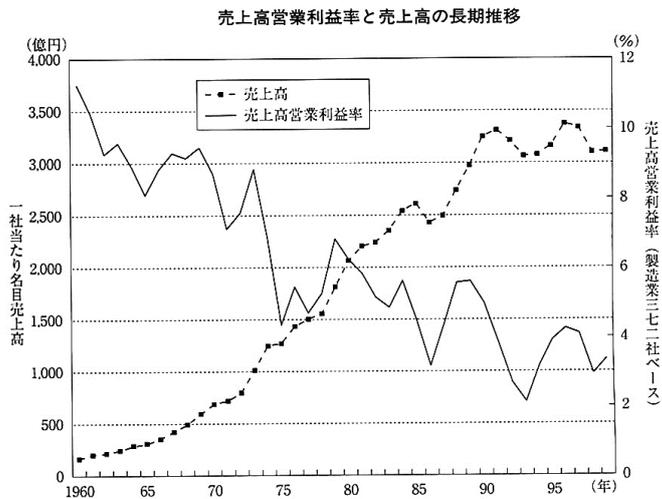


図 2-5 売上高営業利益率と売上高の推移 三品

特に地域における事業の場合、個人の能力や目的意識に温度差のあるメンバーによる組織での協働となることが多いため、その関係性が課題となることが多く見られるが、三品は「大企業の中では、指揮を受ける側も指揮を発動する側も、市場経済の原動力たる利己心を少なくとも一時的にサスペンド、または保留しているのである」と述べ、「人を動かすうえで何が利己心にとって代わるのか」という課題については「モチベーション」と「コーディネーション」が問題であるとしている。

また、この二つの問題が協業の問題を決定的に左右すると述べ、「協業の成果の大きさは合成ベクトルと同じことで、それを構成する要素ベクトルの大きさと、要素ベクトルの方向が一致する度合いで決まってくる。前者が起業構成員のモチベーション、後者が起業構成員の間のコーディネーションに相当する」と述べ「コーディネーションとモチベーションのうち、慢性戦略不全に関係するのは前者の方である」としている。

興味深いのは、野中 [1990] も組織的知識創造プロセスにおける議論において「組織的知識の真理性は、組織の指導者ならびに成員の志の高さに依存する」と述べており、組織のモチベーションが事業運営の鍵であることに言及している。

また、パットナム [2001] はこの組織のモチベーションに関連した議論として、イタリアの自治制度における地域格差をテーマとした研究において「社会資本」という概念を提示した。

「社会資本」とは、「調整された諸活動を活発にすることによって社会の効率性を改善できる、信頼、規範、ネットワークといった社会組織の特徴をいう」と定義し、地域の活力は「自発的な協力は、社会資本によって促進される」「地域社会その成員が自発的に協力し合うかどうかはその地域社会に社会資本が豊かに存在するか否かにかかっている」(パットナム, 2001, pp. 206-207) と述べている。

高知県においても行政の担当者から、地域間の地域活性化事業推進における取り組みの調整時における難易度の格差は耳にすることが多く、本論文のテーマにとって重要な示唆のある議論である。

企業の地域社会における社会的なつながりについての議論として、ポーター [2011] の「C S V (Creating Shared Value) 共通価値」の概念は消費者との協働や文化とスピリチュアルの融合を企業活動における継続経営の為に必要な戦略として捉えたものであり、地域社会と企業の双方が便益を分かち合う関係を提示している。

ポーターは共通価値の概念について「企業が事業を営む地域社会の経済条件や社会条件を改善しながら、自らの競争力を高める方針とその実行」と定義し、地域との相互依存関係として「企業には、健全な地域社会が必要である。なぜなら、製品への需要を生み出し、重要な公共資産や支援環境を提供してくれるからである。地域社会には健全な企業が必要である。地域住民に雇用と富を創造するチャンスを提供するからである。」と述べている。

この共通価値の概念は基本的に企業が自身の価値を高めるために実行するものとして「決してフィランソロピーではなく、社会的価値を創造することで経済的価値も創造するという利己的な行為である」(ポーター, 2011, p. 30) と定義されており、社会事業的な意義によって起業することの多い地域事業と立場の乖離はあるが、地域振興事業における事業戦略の在り方を考える場合に重要な議論であると考えられる。

これらの事業構築における戦略の在り方と共に近年重要な要素となったのが、デジタル革命以降のマーケティングパラダイムの進化の理解である。

これまでは地方の零細事業での活動やそれらによる地域のものづくりはマスコミに取り上げられない限り、全国への情報発信はおよそ不可能であった。

インターネットの急激な普及によって情報をめぐる環境は激変し、こと情報の伝達に関して地域の格差は消滅したに等しい。

そのことによる情報の氾濫は新たな競争を引き起こし、手軽に商品の比較が可能となったことで「買い手の交渉力」の増加につながった面も見られるが、利用の仕方によっては千載一遇のチャンスを手に入れることも不可能ではない。

インターネットやその他のSNSと呼ばれるネットワークを活用し、自らの存在や商品をアピールしてマーケティング活動を推進するためにもデジタル時代のマーケティングの理解は不可欠といえる。

コトラー [2002] はマーケティングパラダイムの変化について「ニューエコノミーはインターネット、テクノロジー、グローバル化が結びつくことによって創出された。オールドエコノミーは製造業をマネジメントするという発想を土台にしていたが、ニューエコノミーは情報と情報産業のマネジメントの上に成り立っている」と述べ、買い手の交渉力の変化については「インターネットの普及は企業(売り手)買い手にも新しい力をもたらした。かつては売り手が買い手を求めていたが、今日では両者

の立場が逆転している。買い手が売り手に製品やサービスの条件を示し、希望価格を伝え、受け取り方法を選ぶ。製品情報や広告を受け取るかどうかを決めるのも買い手である」と述べている。また、コトラーはこの概念を用いてマーケティング戦略と業務オペレーションを実行するための枠組みとして「ホリスティックマーケティング」というフレームワークを提示している。

この概念では「需要、経営資源、ネットワークのマネジメントを統合すること」の実践によって「①製品・サービス②マーケティング活動③事業アーキテクチャー④業務オペレーションの四つのプラットフォーム上でのマーケティングの展開が可能である」(コトラー, 2002, p. 12)と述べている。

コトラーはデジタルエコノミーにおいて高業績を求める方法として以下の九つの発想転換を挙げている。

- ・情報の非対称を解消して、すべての当事者に等しく情報を伝える。
- ・一部の顧客ではなく、すべての顧客の為に製品を用意する。
- ・「作って売る」という発想を捨て、「『ニーズを』感じ取って満たす」ように努める。
- ・地域経済でなくグローバル経済を事業のフィールドに据える。
- ・収穫逡減の法則を克服して、収穫逡増を目指す。
- ・資産を自ら所有するのではなく、社外の資産を活用する。
- ・企業統治「コーポレート・ガバナンス」から市場統治「マーケット・ガバナンス」へ重点を移す。
- ・大量市場「マス・マーケット」ではなく「顧客市場『マーケット・オブ・ワン』」を前提にする。
- ・ジャストインタイム「JIT」からリアルタイムへ移行する。

コトラーがこのパラダイムの変遷についてまとめたものが図2-6である。(コトラー, 2002, pp. 10-41)

マーケティングパラダイムの三段階の変遷

発想の起点	工場	多彩な顧客ニーズ	個客の要望
焦点	製品	適切な製品・サービスとマーケティング・ミックス	個客価値、コア・コンピテンシー、協働ネットワーク
手段	セールスとプロモーション	市場セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニング	データベース・マネジメントとバリューチェーンの統合(事業パートナーとの連携を含む)
目的	販売量をテコに利益を増やす	顧客満足度をテコに利益を増やす	個客シェア、顧客ロイヤルティ、顧客生涯価値を高めて、利益と成長をともに追求する

図2-6 マーケティングパラダイムの三段階の変遷 コトラー

また、コトラー [2010] は近年ホリスティックマーケティングの進化形として「マーケティング3,0」の概念を提示している。これは企業と顧客、事業パートナーが電子ネットワークを介して相互に作用しあい、ダイナミックで包括的なマーケティングを展開するというもので、コトラーは「マーケティング3,0は、マーケティングのやり方が消費者の行動変化や態度変容によって大きく変えられる段階だ。それは消費者がより協働的、文化的、精神的なマーケティング手法を求める、より洗練された消費者中心の段階である」とし、特に表現型ソーシャルメディアの躍進が大きな影響を与えていると述べている。それにより、ホリスティックマーケティングでは価値の探究・創造・提供が一体に進められ、ステークホルダー間で長期的な win-win 関係が築かれるが、マーケティング3,0の概念では参加と協働・文化・スピリチュアルの融合に進化すると述べている。

コトラーによるマーケティングの概念の変遷をまとめたものが図2-7である。(コトラー, 2010, pp. 19-44)

マーケティング1.0、2.0、3.0の比較

	マーケティング1.0	マーケティング2.0	マーケティング3.0
	製品中心のマーケティング	消費者志向のマーケティング	価値主導のマーケティング
目的	製品を販売すること	消費者を満足させ、つなぎとめること	世界をよりよい場所にする
可能にした力	産業革命	情報技術	ニューウェーブの技術
市場に対する企業の見方	物質的ニーズを持つマス購買者	マインドとハートを持つより洗練された消費者	マインドとハートと精神を持つ全人的存在
主なマーケティング・コンセプト	製品開発	差別化	価値
企業のマーケティング・ガイドライン	製品の説明	企業と製品のポジショニング	企業のミッション、ビジョン、価値
価値提案	機能的価値	機能的・感情的価値	機能的・感情的・精神的価値
消費者との交流	1対多数の取引	1対1の関係	多数対多数の協働

図2-7 マーケティング1,0・2,0・3,0の比較 コトラー

2-2 製品の付加価値

コトラーはホリスティックマーケティングの議論の中で『『作って売る』という発想を捨て、『(ニーズを)感じ取って満たす』ように努める』と述べている。

地域でのモノづくりに対するの評価でよく耳にするのが「プロダクツアウト」的な発想の商品という評価であり、実際にモノづくりの現場では「良いものだから少し位は高くても売れる」という取り組みが現在でも意外に多くみられ、その多くが早期に市場から姿を消すこととなっている。

地域のものづくりにおいては、本来その製造コストにおいて、一般の量産型製造業に比べると割高になる運命から脱却できる製品はよほど条件に恵まれない限り稀であるうえに、高知県の場合は大消費地である大都市からの距離が遠く輸送コストも割高に

なることから競合商品に対して価格面での不利を抱えている商品が多い。
そのため、モノづくりにおける付加価値の概念は特に重要であり、コストと流通の障壁をクリアするためにも「製品の独自性」と「ブランド化」は商品開発と販売戦略に欠かせない要素である。

2-3 製品の独自性

製品の付加価値の要素として最も重要な要素は製品自体の独自性であり、製品または販売方法の持つ特性によって競合製品に対して優位性を持つことである。

もちろん素材の独自性だけではなく加工及び販売の方法も含まれるが、この条件をクリアする商品開発のためには新結合とイノベーションの概念の理解が有効である。

コトラーの述べる「[作って売る]という発想を捨て、[(ニーズを)感じ取って満たす]ように努める」という商品開発の基本によって地域の生産物に市場に求められる製品の価値を付加するという活動に対して、シュムペーター [1977] は「もろもろのもの力の相互関係を変更すること、現在分離されている物及び力を結合させること、もの及び力を従来の関係から解放することである。第一の場合は[結合する]という新結合の概念が文句なく適合する。第二の場合については、われわれは分離されたものを我々の労働と結合するといつてよい。———技術的にも経済的にも、生産とは我々の領域内に存在するもの及び力を結合することに他ならない」と述べ、「確かに技術に対して技術的生産の目的を与えるものも経済に他ならず、技術は要求された財に対する生産方法を展開するものにすぎない」(シュムペーター1977, p. 50)と定義している。

この概念は現在においてもマーケティングの根幹をなすものと捉えられ、商品開発における独自性や技術革新は市場における価値の創造を伴うものでなければならないことを示している。シュムペーターの説く新結合の概念の理解は地域の商品開発とその流通事業のマネジメントに携わる者にとって大きな示唆を与えるものである。

また、シュムペーターの提示するイノベーションの概念は、人、モノ、金に恵まれな
い地域の事業において、新たな価値の発見、創造によって生産から流通、販売にお
ける競争力を獲得し、成功に導くために検討の必要な定義と捉えられ、その理解は重要
である。シュムペーターはイノベーションの創造について五つの定義を提示している。
(シュムペーター, 1977, pp. 182 - 183)

1、「新しい財貨」

すなわち消費者の間でまだ知られていない財貨、あるいは新しい品質の財貨の生産。

2、新しい生産方法

すなわち当該産業部門において實際上未知な生産方法の導入。

これは決して科学的な新しい発見に基づく必要はなく、また商品の商業的取り扱いに
関する新しい方法をも含んでいる。

3、新しい販路の開拓

すなわち当該国の当該産業部門が従来参加していなかった市場の開拓。

ただしこの市場が既存のものであるかどうかは問わない。

4、原料あるいは半製品の新しい供給源の獲得

この場合においても、この供給源が既存のものであるか——単に見過ごされていたのか、その獲得が不可能とみなされていたのかを問わず——あるいは初めてつくり出されねばならないかは問わない。

5、新しい組織の実現

すなわち独占的地位(例えばトラスト化による)の形成あるいは独占の打破 イノベーションという概念は一般的に地域におけるものづくりとの距離があるように考えられがちであるが、シュムペーターの定義はあらゆる分野において新たな事業の創出時に自身の事業の取り組みに重ね合わせることによってその有効性が実感できるものとなっている。

イノベーションの概念の理解によって商品開発の実際に取り掛かるうえで参考となる議論がピンク [2005] のモノづくりの視点についての概念である「ハイ・タッチ」と「ハイ・コンセプト」である。地域のものづくりにおいては、コモディティ市場に近い商品群の市場における価格競争や機能面での開発力でより大きな資本と競合することは克服の困難な問題であるが、その取り組みにおいて注目すべき議論として、ピンクはコモディティ市場を勝ち抜く付加価値を創出するものを「感性」と述べている。ピンクは過去150年におけるトレンドを「強靱な肉体と不屈の精神力が特徴である工業の時代」「大量生産に代わって情報や知識が先進諸国の経済を推進するようになる情報の時代」が収束し、現代は「クリエイターや他人と共感できる人など右脳主義思考の人が中心となるコンセプトの時代」(ピンク, 2005, p. 74)であると分析しており、現代を「左脳主導志向」により生活の豊かさが実現したが、コモディティにおける機能性の充足により、「右脳主導志向」による“美しさ”“精神性”“感情”といったものに大きな価値が見出される時代と定義している。

その上でピンクは「コンセプトの時代には、左脳主導の考え方を、六つの不可欠な右脳主導の資質を身につけることで補ってゆく必要がある」と述べ、その思考を「新しい時代に求められる全体志向を培うのに役立つ」(ピンク, 2005, p. 99)としている。ピンクは「ハイ・タッチでハイ・コンセプトな六つの感性」として以下の六つの概念を提示している。(ピンク, 2005, pp. 122-124)

・「機能だけでなく [デザイン]」

商品やサービス、あるいは、体験やライフスタイルにおいても、もはや機能的だけでは不十分だ。外観が美しく、感情に訴えかけてくるものを創ることは、今日、経済面において不可欠なことであり、個人のためにもなることである。

・「議論よりは [物語]」

情報とデータがあふれた今日の生活では、効果的な議論を戦わせるだけでは十分ではない。必ず、誰かがどこかであなたの議論の盲点を突き、反論してくるからだ。

説得やコミュニケーション、自己理解に必要なのは、[相手を納得させる話が出る能力]なのである。

・「個別よりも[全体のシンフォニー(調和)]」

「産業の時代」と「情報化の時代」の大半を通じて、何かに焦点を絞ったり、特化したりすることが重要視されてきた。だが、ホワイトカラーの仕事がアジアへ流出し、ソフトウェアにとって代わられるようになるにつれ、その対極にある資質に新たな価値が見出されるようになった。それはバラバラなものをひとまとめにする能力で、私が「調和」と呼んでいるものだ。今日、最も重視されるのは、分析力ではなく総括力、つまり全体像を描き、バラバラなものをつなぎ合わせて印象的で新しい全体感を築き上げる能力である。

・論理ではなく「共感」

論理能力は、人間に備わった能力の一つである。だが、情報があふれ、高度な分析ツールがある世の中では、論理だけでは立ち行かない。成功する人というのは、何が人々を動かしているのかを理解し、人間関係を築き、他人を思いやる能力のある人である。まじめだけではなく「遊び心」笑い、快活さ、娯楽、ユーモアが、健康面でも仕事面でも大きな恩恵をもたらすということは、数多くの例により証明されている。もちろん、まじめにならなければならない時もある。だが、あまり深刻になりすぎるのは、仕事にとっても、満足の行く人生を送るためにも、悪い影響を及ぼすことがある。「コンセプトの時代」では、仕事にも人生にも遊び心が必要なのだ。

・モノよりも「生きがい」

私たちは、驚くほど物質的に豊かな世界に住んでいる。それによって、何億もの人が日々の生活に苦しむことから解放され、より有意義な生きがい、すなわち目的、超越、精神の充足を追い求められるようになった。デザイン、物語、調和、共感、遊び、生きがい、この六つの感性はアンチ・マスプロダクトに位置するといっても過言ではない、地域のものづくりにおいてコモディティからの距離を持った製品を創る為のコンセプトとして有効であると考えられる。

ピンクの概念は思考方法について述べられたものであるが、ものづくりの発想としてまたイノベーションを創出するコンセプトとして活用できるものが多い。商品開発において、基礎研究からの高度な技術開発を望むべくもない地域のものづくりでは、流通の理解と販路の開拓または開発及び、開発段階における柔軟な発想が必要不可欠であることの理解から事業に取り組むべきと考える。

2-4 ブランド化

製品の独自性によって市場における価値を創るという概念と共に、地域の商品開発にとって重要な要素が製品のブランド化への取り組みであり、これまでに度々触れてきたコストの障壁を乗り越え、継続的な事業展開を図るためには最も重要な要素といってもよい。ブランドの定義として一般的に用いられるのはアメリカ・マーケティング協会による「ブランドとは、ある売り手あるいは売り手の集団の製品及びサービスを識別し、競合他社の製品及びサービスと差別化することを意図した名称、言葉、サイン、シンボル、デザイン、あるいはその組み合わせである」というものである。

アーカー[1994]はブランドの役割について「ブランドはある売り手あるいは売り手のグループからの財またはサービスを識別し、競争業者のそれから差別化しようとする特有の(ロゴ、トレードマーク、包装デザインのような)名前かつまたはシンボルである。このように、ブランドは製造元を顧客に伝え、同じように見えるような製品を提供しようとする業者から顧客や製造業者を守る」(アーカー, 1994, p. 9)と述べている。

また、ケラー [2000] はブランドと製品の対比の議論において「ブランドとは製品である。ただし、同一のニーズを充足するようにデザインされた他の製品と何らかの方法で差別するための次元を伴った製品である。こうしてなされる差別化は、製品パフォーマンスという点では合理的且つ具体的であり、ブランドによって表示されるものという点ではより象徴的、情緒的、抽象的である」(ケラー, 2000, p. 40)としている。ブランドの重要性についてケラーは「ブランドと消費者の関係は、ある種の契約や協定とみることが出来、消費者は次のような暗黙の了解のもとに、信頼とロイヤルティを提供する」(ケラー, 2000, p. 43)とし、ブランドはある一定の方法によって適切な価格設定と適切なプロモーション、適切な流通によって消費者に効用をもたらすと述べている。必要なものはそのほとんどが身の回りにあふれ、大半のモノがコモディティ化している現代においては、ブランドの重要性は日々拡大しているといえ、その重要度に応じ、その概念も様々な研究によって幅と深みを増している。

ブランドを構成する重要な要素として挙げられるものが、ブランドエクイティとその核となると考えられるブランドロイヤルティである。

アーカーは「ブランドエクイティとは、ブランド、その名前やシンボルと結びついた資産と負債の集合である」とし、資産と負債として「ブランドロイヤルティ」「名前の認知」「知覚品質」「知覚品質に加えてブランドの連想」「他の所有権のあるブランド資産——パテント、トレードマーク、チャンネル関係など」の五つのカテゴリーを挙げている (アーカー, 1994, pp. 20-22)。

これらの五つの資産のカテゴリーが基礎となり、顧客や企業の価値を創りだすと述べており、その概念を表したものが図2-8である。

同じくブランドエクイティの概念についてケラーは消費者の観点からブランドエクイティにアプローチし、顧客ベースのブランドエクイティという概念を提示している。ケラーは「顧客ベースのブランドエクイティとは、あるブランドのマーケティングの

対応に、ブランド知識が及ぼす効果の違いである。」と定義しており、「顧客ベースのブランドエクイティの定義には三つの重要な構成要素が含まれている。(1)「効果の違い」(2)「ブランド知識」(3)「マーケティングへの消費者反応」と述べている(ケラー, 2000, p. 681)。

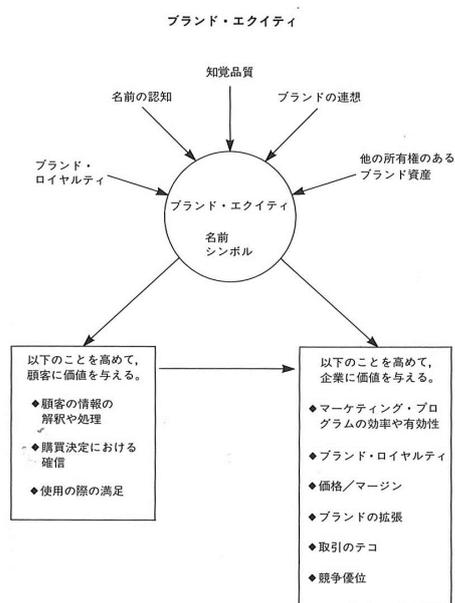


図 2-8 ブランドエクイティ
アーカー

また、ブランド知識を構成する「ブランドイメージとブランド連想」「ブランド認知」がブランドエクイティの源泉であり、それらの適切な獲得により、「強いロイヤルティ」「競争的マーケティング活動への強い抵抗力」「大きなマージン」「価格上昇に対する消費者の非弾力的な反応」「価格下落に対する消費者の弾力的な反応」「流通からの大きな協力と支援」「マーケティング・コミュニケーション効果の増大」「ライセンス供与機会の可能性」「ブランド拡張機会の増加」などのベネフィットが得られるとしている。ブランドエクイティの構築については「ブランドを作り上げるブランド要素を選択し支援的マーケティング・プログラムをデザイン、そしてブランドと実態を結び付け二次的連想の三つの戦略の活用を通じて達成される」と述べている。

その内容を要約したものが以下のガイドラインである。(ケラー, 2000, p. 684)

- ・ 目的に合わせてブランド要素を選択し、出来る限り相互に強化しあうようにブランド要素をデザインすることで、ブランド要素(ブランド・ネーム、ロゴ、シンボル、キャラクター、スローガン、ジングル、そしてパッケージ) ミックスしマッチさせる。
- ・ 有形及び無形の製品関連連想と製品比関連連想をブランドに結びつけることで、知覚品質のレベルを高め、豊かなブランドイメージを創造する。
- ・ 消費者による価値の知覚とプレミアム価格への支払い意欲を考慮した価格設定を行い、長期にわたり値引き政策を操作するため、価値ベースの価格戦略を採用する。
- ・ ダイレクトチャネルとインダイレクトチャネルの範囲を考慮し消費者に対するブランド構築のための「プル」戦略と、小売業者や他のチャネル・メンバーに対するブランド構築のための「プッシュ」戦略を調和させる。
- ・ ブランド認知にインパクトを与え、強く、好ましく、そしてユニークなブランド連想を創造し、維持し、あるいは高めるための各能力に基づく多様なコミュニケーション能力を選択することで、マーケティング・コミュニケーション手段をミックス

させる。一貫性を確保しつつ、コミュニケーション手段のいくつかを他のコミュニケーション手段によって直接補強することで、マーケティング・コミュニケーション手段をマッチさせる。

- ・ブランドイメージを強化する他の要素（会社、流通チャネル、他ブランド、キャラクター、スポークスマンや他のエンドーサー、あるいはイベントなど）に当該ブランドを結合させることにより二次的連想を活用し、マーケティング・プログラムの欠如している次元を補う。

もうひとつの重要な要素であるブランドロイヤルティについて、アーカーは「大きなエクイティを持つブランドの特徴の一つは、消費者が当該ブランドに強いロイヤルティを感じることであり」と述べているが、「ブランドロイヤルティはブランドエクイティと密接に結びついているが全く別の概念である」と述べ、「ブランドロイヤルティとは多くの優位性の一つであり、ポジティブなブランドイメージを形成し、ブランドエクイティを有していることの証明となる」としている。

また、アーカーはブランドロイヤルティを「マーケティングで長い間の中心概念であったブランドロイヤルティは、顧客がブランドに対して持つ執着心の測度である。それは、顧客が別のブランドにどの程度スイッチするかを表している」と定義している。また、ブランドロイヤルティには図2-9に示すようにいくつかの水準があると述べている。（アーカー，1994，p. 53）

これらの議論からブランドにおける資産効果やベネフィットを概観すると地域の商品開発にとってブランドの獲得は様々なリスクをクリアして市場での価値を獲得するために重要な要素であることが理解できる。

2-5 地域活性化事業の在り方

現在高知県においては地域の問題というより、県全体の経済が主に人口減少を理由として縮少の傾向にある。

県内中山間地域に至っては先述のように存続を命題とした活動が求められている状況にあり、地域の活性化を目的とした議論は喫緊の課題として重要な意味を持つこととなった。その中で田中〔2010〕の議論は地域の事業がその成長、発展過程において労働力、原材料農産品の不足を生じるという主張のものであり、地域の問題の核心をついたものである。田中は中山間地域の農産品加工ビジネスを対象に議論をしており、その事業形態を個人またはグループによる「ボトムアップ型」と、行政の関与による第三セクターもしくは農協の主導による「トップダウン型」に分類している。しかし、

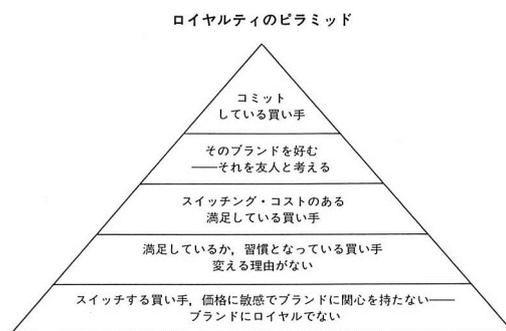


図2-9 ロイヤルティのピラミッド
アーカー

ボトムアップ型に関しては「人口減少、高齢化と耕作放棄が進む状況の中では、起業に取り組むエネルギーは枯渇しており、加工品化による農産物の高付加価値化は、地域農業者の共通利害の代弁者として、自治体や農協が提起し、推進しなければ実現しにくい状況にある」と述べている。また、事例の分析の前提として中山間地域の農産品加工ビジネスは「多くの場合、収益志向の事業であると同時に、地域住民の所得増加、雇用機会創出など、地域の厳しい経済課題に取り組もうとするソーシャルビジネスとしての性格を帯びてくる。」とし、その上で、「事業はなぜ成功したのか」「いかなるミッションを持ち、それをどう果たしたのか。ミッション志向は収益追求に埋没しなかったのか」「今後に向けての経営上の課題は何か」「今後に向けてのミッション遂行上の課題は何か」という視点で分析に取り組んでいる。分析の対象は①長野県の「榑小川の庄」②高知県の「馬路村農協」③徳島県の「榑いろどり」④島根県の「榑吉田ふるさと村」の4事業であり、各事業に共通の共通する特徴として「トップダウン型起業を実現する段階、及び開始した事業を生き延びさせる段階では、有能なリーダーが中心となってけん引しているが、事業を担う主体としては農協と第三セクターという器を活用しており、事業が地域農業者の共通利害の代弁者であるという形態をとっている」「起業活動は地域における困難を認識し、その解決策を探ることから始まっており、ミッションを意識したものである」「加工品の原材料として用いられた地域資源は、その地域に既に存在している農産品であり、新規に導入したものではない」を挙げている。田中はその成長過程での成功要因として以下の内容を提示している。(田中, 2002)

- ・マーケティング戦略の成功

産地そのもののブランド化によって製品の高感度を高め、インターネット販売の活用を行っている。

- ・商品開発の努力

取り組みは様々であり、地域外からの原材料導入による柔軟な発想によるものや、本格的な商品開発力の不足を既存商品の工夫改良で補ったものなどがあるが、他社がまねできないほどの画期的な新商品開発はなく、競合先の参入に対する備えはない。

- ・強力なリーダーシップと人材活用

優れたリーダーが販売活動、商品企画、顧客ネットワーク形成、生産現場の動機づけなど、あらゆる面で手腕を発揮した。

トップダウン型起業の成功には優れたリーダーの発掘と育成が不可欠である。

- ・情報システムの整備

特に馬路村農協と榑いろどりは情報システムに注力したことが成功の要因となっている。

- ・地域意識の醸成、地域の人間関係の利用

地域住民に自らに地域の価値を見直すきっかけを与え、事業を通じて地域の良さに

目覚めることが成功の要因となっている。

・地域課題への対応と事業活動の両立

高齢者をはじめとする高齢者の雇用、農産品全量の購入、買い入れ価格の優遇などのほか、吉田ふるさと村における農産加工品の利益を地域内の課題解決に拠出して
いる例や、事業環境整備のみを行い農業者の自己努力を促す様々な例が挙げられる。

田中は各事業体に共通する課題として「地域での経営資源の限界」を挙げており「地域の原材料や労働力に不足が生じるほどの成長やそれへの対策は、起業段階ではほとんど想定されていない。したがって事業が成功し、規模拡大が続くと、地域での経営資源供給はあっさり天井に突き当たる」と指摘している。

それに対する対処としてまず、「地域外への委託加工への依存」という選択肢があり、「現状維持経営の中で質的な差別化を図り生き残る対応としてはイノベーションと強化努力が必要になる」とのべており、具体的にはブランド化による主力商品の競争力強化、新製品の開発、資源投入の節約などを挙げている。

地域外への展開を志向した場合の課題と対応についてまとめたものが図2-10、地域内での現状維持経営についてまとめたものが図2-11である。

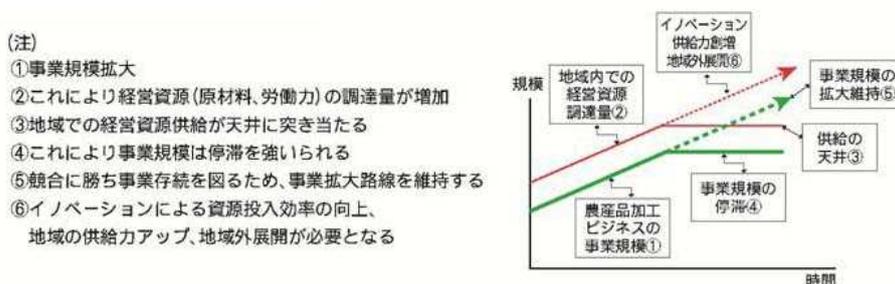


図2-10 「拡大志向継続」という対応 田中

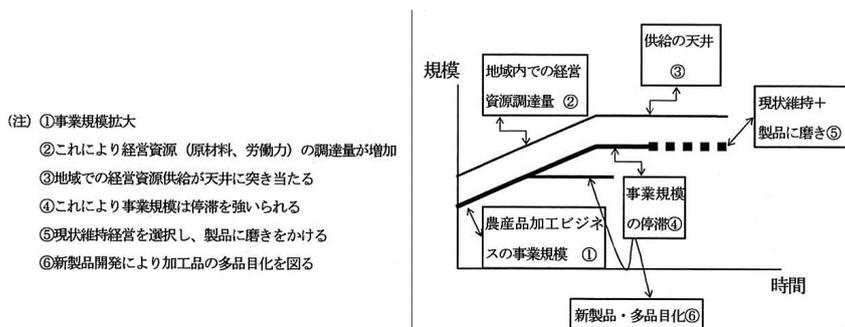
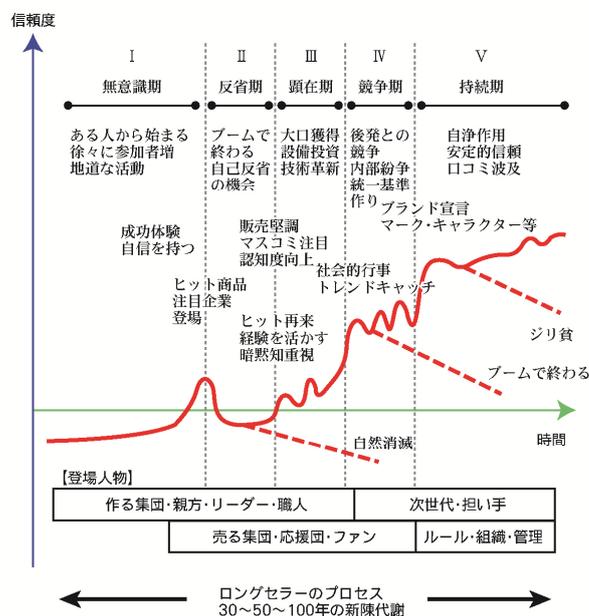


図2-11 「現状維持」という対応 田中

議論のまとめでのインプリケーションとして田中は「中山間地域において起業に必要な

な投資実行能力とリスク負担能力を有するのは、自治体、農協に限られる。これらが農産品加工ビジネスの創出を提起し、推進するトップダウン化企業が必要である」とし、「地域に既に存在する農産品を活用して起業することが重要である」としている。また、「操業期、拡大期の経営全般をけん引できる人材、ないしはそのような期待が出来る人材の配置が必要であり、地域運営の重要なステークホルダーとして地域住民を巻き込む力を備えることが必要である」と述べている。事業の継続性についての議論では関[2007]の「地域における商品開発事業のプロセス」が地域のものづくり事業における起承転結のパターンを俯瞰的にあらわしており、図2-11にあるように地域の開発商品が一時的な注目から商品のライフサイクルによる販売の下降を凌ぎ、地域ブランド化に至る一連の事象を関の豊富な事例観察からパターン化したものとなっている。また、関は地域の商品が長期的な命脈を保つためには「地域ブランドとして認知されることが不可欠」だと述べている。地域のものづくりにおける流通や製造コストの問題から、価格に付加価値を添加できる「ブランド化」は各事業者が是非にでも取り組むべき課題と言えるが、事業の継続性との関連についても「地域ブランド化とは、売れないものを売る手段ではなく、売れたものを永続的に売り続ける手段と言えるのではないだろうか。これが短命型適応戦略でなく、ロングセラー戦略の基本とも言えるだろう」と述べている。

地域ブランド化の発達プロセス



関2007地域振興と産業振興より

図2-11 地域ブランド化の発達プロセス 関

関は地域のブランドについて、「場に注目する観光地ブランド・モノに着目する特産品

ブランド・そこに住む人、生活に着目する暮らしブランドが有機的に結びつきシナジー効果を発揮する。また各要素には拡張関係が存在する」と述べ、「地域住民の存在との関与をマーケティングにおける活動のコアコンピタンスとし、住民の暮らしぶりの資産化と地域おこしへの参加意識の醸成こそが地域活性化における最も重要な要素である」と述べている（関，2007，pp. 232 - 234）。

次に、地域のものづくり事業における最大の障壁となることの多い生産コストと流通における障壁を克服するために現在、最も注目されている六次産業化について、川辺・黒瀧 [2013] により、その意義が議論されている。川辺は地域のいわゆる六次産業には概ね3つのフレームが混在するとし、「①は、総合化事業計画を中心施策とする、六次産業化法の枠組みである。農林漁業者等を主体とし、規模を相対的に [小] とする取り組み、②は農商工連携の枠組みによる取り組みである。③が成長産業化ファンドによる大規模な連携である」とし、図2-12の様にまとめている。

6次産業化の三層構造

	主体	規模	主たるビジネス・モデル	「付加価値」はどこに
①「総合化事業計画」を中心とする六次産業化法の枠組みによる	農林漁業者等	小	農林水産物の加工・販売	農山漁村等に
②農商工連携の枠組みにおける実質的な六次産業化	2次産業、3次産業者	中	2次産業者、3次産業者による原材料調達	農山漁村等とは限らない
③B to Bを中心とする大企業の新分野進出先としての六次産業	大企業もしくは農業生産法人との連携	大	大企業による生産・加工・販売	大企業と連携先地域に

図2-12 六次産業化の三層構造 川辺・黒瀧

川辺はその議論の中で、「成長産業化ファンドスキームによる六次産業化は、経済的な地域活性化への一つの契機になるかもしれないが地域活性化における非経済的要因を軽視する議論に繋がりがかねない」と述べており、農林漁業者が地域の資源を利活用して事業を行うことが重要だとの認識を示している。また、川辺はソーシャルキャピタルを地域の事業の重要な要素として捉えており、「六次産業化は原理的に社会関係資本の豊富化が必要不可欠な考え方である」と述べ「内発的地域アグリビジネスとしての六次産業化の成功とそれによる地域活性化は、豊富な社会関係資本の形成なくしてはあり得ない」としている。川辺は地域課題の解決の為の六次産業化は草の根的なビジネスの多様性が必要と述べており、以下の様なビジネスモデルを提示している。（川辺、2013、pp. 19-20）

「生産」耕作放棄地の解消などを目指して、地域資源の生産を行う。

「加工」既存の地域資源などの付加価値向上を目指して加工品を開発する。

「販売支援」生産した地域資源や加工品などをIT活動やブランド化によって支援する。

「ツーリズム開発」受け入れ拠点の整備やメニュー開発を行う。

「レストランカフェ」農産物・水産物を調理し、販売。

「販売」生産品、加工品などを消費者に間接的に販売。

「地域基盤整備」ふるさと回帰や二地域居住、都市農村交流などに必要な基盤整備の一翼を担う。

六次産業化における内発型発展における最終目標の形態として地域内循環型ビジネスモデルが挙げられる。循環型社会について、橋本・大泉〔2008〕はその基本理念と経済システムについての要素として①出来るだけ海外からの資源の輸入を削減し、地域にある資源を全面的に活用すること。②資源を地域の中で循環させ、そこから派生する所得を出来るだけ地域の中に取り込むことによって地域の経済的自立をはかること。③資源循環の中ででてくる廃棄物を出来るだけ資源として再利用し、ゼロ・エミッションすなわち廃棄物ゼロの社会を目指すこと。を挙げている。橋本は、六次産業化の発展型とも捉えられる地域における循環型事業の可能性を秘めたビジネスモデルとして、地域産業複合体という概念を提示している。これは「農業を基盤に、それが産出した農産物の加工業、その製品の販売にかかわる卸・小売業、さらには農業のもつ多面的な機能を生かした観光・サービス業、農業や農産物加工用諸資材の生産・販売業等が同一地域に立地し、経済関係をベースに相互に連携・結合する状態をいう」(橋本, 2008, p. 65)というもので、一次産業を基盤に、地域の活性化という共通の目的を持つ二次産業、三次産業が強いネットワークで結び付くことにより、シナジー効果を発揮し、地域に新たな価値を呼び込み住民に新たな雇用を生み出すというものであり、六次産業化において課題となる事業経営に不慣れな従事者が生産から製造、販売に至る事業範囲の広範さをカバーする必要によるビジネススキルの不安を補うことのできる概念である。また、橋本は農村における女性の役割の重要性に言及しており、改めて本県の状況を鑑みても非常に興味深い概念の提示である。

実際に地域の活動を見渡すと地域単位の比較的大規模な活動や社会活動組織の運営には男性のリーダーが多いようだが、実際の商品の開発や六次産業的な活動は女性、または女性のグループの方が現実性を帯びており、その数も多い。特に地域産品の商品開発では素材となることが多い「食」を中心とした地域おこしには女性の存在は不可欠であり、今後の地域活性化については中心的な役割を担うものと思われる。橋本は「食は、地域に対する目を開かせる。なぜならば、食とその文化ほどその地域の「遺伝子」を濃厚に伝承するものはない。食べ物は地域を生きてきた人たちの文化史・精神史であり、記憶の証しにほかならない。したがって、食を活かす地域づくりは、地域内をつなぎ直し、地域コミュニティ再構築につなげる可能性を有している。——食による地域づくりは、生活者の視点と感性をそなえた女性たちが、主体的な役割を担う」(橋本, 2008, p. 199)と述べている。実際に筆者の調査によっても全国の農山村で女性による起業が増え続けており、農林水産省の調査では、起業は2008年度で9641件あり、食品加工が全体の75%を占めている。図2-13と図2-14にあるように1997年からのわずか10年間に件数は倍増し、個人またはグループ単位での売上金額

も上昇している。

農村女性の起業活動数等の推移

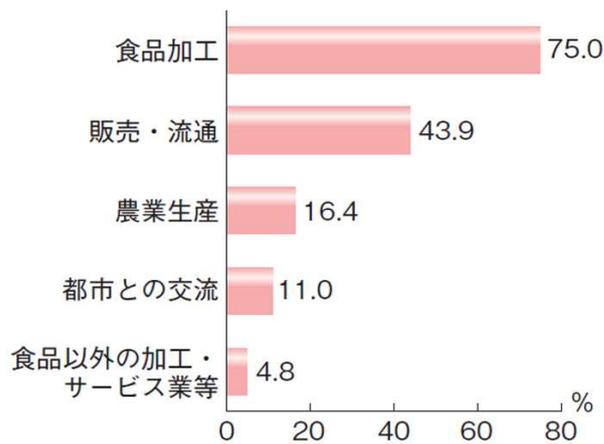


資料：農林水産省「農村女性による起業活動実態調査」
(2007年11月公表)

図2-13 農村女性による起業活動実態調査

出典 農水省 HP

農村女性の起業活動内容 (2006年 複数回答)



資料：農林水産省「農村女性による起業活動実態調査」
(2007年11月公表)

図2-14 農村女性による起業活動実態調査

出典 農水省 HP

地域活性化を目的とした事業におけるリーダーシップ論において、佐藤・相原 [2011] はブリッジングパーソンとボンディングパーソンという議論を展開している。

佐藤は「地域活性の源泉は人間力である」ことを前提として議論を行い、コミュニケーションネットワークの設立当初においては「特に重要なのは結束力を重視してボンディングである場合が多いが、それがいかなるタイミングでブリッジングに転移できるか否かが実は地域の大きな能力と考えられる」と述べ、地域の起業におけるリーダーの社会起業家としての必須条件は「業務遂行能力」「当事者意識の高さ」「感性の豊かさ」であると、以下のような能力が求められると述べている。

- ・気づく能力：洞察力 複眼視
- ・感性：共感 人が好き コミュニケーション 信頼 新規性 独自性
- ・コンピテンシー(遂行能力)：決断力 アクション(瞬発力) ポジティブ志向 調整力
- ・コミットメント(当事者意識)：着眼
- ・自己分析力：自立 自戒 自分の物差し他人力・分析(ロジック)
- ・バランス感覚：すり合わせ 忍耐力

また、その他に、川辺[2013]は地域リーダーの資質について、当事者としての共感に基づくコミュニケーションによる共創ネットワークの構築と運営が重要になるとのべている。

2-6 先行研究まとめ

調査、研究における基礎理論をテーマとした調査は地域の事業を分析するために不可欠であるが、マーケティング、事業戦略についての議論は基本的に大企業の経営を視点として議論されたものが多く、その普遍性は地域の事業にも重要な要素であるものの事業の規模やその目的によって地域における事業運営とは乖離している部分もみられる。実際にドラッカー [2007] は事業における戦略計画について「リスクを伴う起業家的な意思決定を行い、その実行活動を体系的に組織し、それらの活動の成果を期待したものと比較測定するという連続したプロセスである」そして、「戦略計画に成功するということはより大きなリスクを負担できるようにすること」(ドラッカー, 2007, p. 16)と述べており、当然ではあるが、ほとんどの戦略論やマーケティング概念はリスクテイクとリスクヘッジのバランスを取りながら事業の躍進と拡大を目標とすることを前提としている。その普遍性に異論をさしはさむ余地はないが、過疎もしくは準限界などの不安を抱えた地域おこし事業には人的、物質的資産に限界があるうえに少子高齢化により、現状では経営資源全体が縮小している状況がほとんどとなっている。事業のエキスパートが経営に携わっていないことから販路の開拓などによって需要が拡大しても生産の拡大が覚束ない、もしくは拡大のための投資が市場とのバランスによって維持できないなど、小さなリスクを乗り越えられないケースが多く

みられる。しかもそれらの多くは一度の躓きで事業の存続が危ういレベルの経営規模の事業体である。故に経営的には基本的に稼いだ資金を使いまわす「再循環」という概念が重要であり、地域資産に恵まれない状況下での事業では、拡大戦略や拡大を前提とした事業計画の考え方の理解も重要であるもの実際の運営において活用するためには現場のスケールに合わせた議論の再構築が必要であると考え。また、地域振興事業についての論文では、田中の議論における地域資源の限界という着目は地域の事業環境における決定的な問題点を集約した内容であり、自身の今後の研究の視座を得られるものであったが、全国的に有名な地域事業の比較的規模のある成功例を対象とし、俯瞰的に成功に至った道筋を眺めることでその普遍性を求めたものであるため、ひとつひとつの事業における戦略を方向付けたリーダーの考え方や地域の背景についての分析及び事業の内容と地域の現状の関連性などについての言及が少ないため、実際の地域の状況が読み取りにくいことに課題が残る。

本論文で対象としている高知県は現在筆者が居住している地域であり、個人的な人脈も職業上豊富であることから、取材を厚くすることで見えてくる地域での起業の困難さや、それを乗り越えるための解決方法と事業継続への戦略観などを出来るだけ詳細に取材し、その内容をさらにマーケティングと事業戦略論を視点として分析することによって「地域の存続を命題とし、生き残ることのできる地域産品商品開発事業のフレームワーク」を提示することを目的とした。

第3章 事例研究

3-1 事例研究における考え方

本研究では地域活性化を目的として起業した商品開発事業の各事業体におけるリーダーへの直接取材により活動内容についての調査を行い、成功の要因及び課題などについてマーケティングと戦略論を視点とした分析を行う。

四万十ドラマに関してはリーダーの畔地履正氏への時系列による分析が可能となる長期間の取材を行ったことにより、過去に述べられた同様のテーマの研究において触れていない詳細なデータの集積から事業の成功の要因を提示する。

また、一步抜きんでた実績と戦略性を持った四万十ドラマの活動を、他の高知県内で活動中の地域活性化を目的とした複数の商品開発事業体の分析における基本事例として、その他の事業の調査内容を分析することにより地域活性化を目的とした商品開発事業の課題とあるべき姿を考察する。

3-1-2 事例研究対象事業体と選定の根拠

事例の選定については 高知県内においても特に地域資源や人的資産に乏しいと思われる地域で地域内の資源や資産を活用し一応の成功を収めている、またはその途上にあり活発な活動を継続していると思われる事業体を選定した。また運営の形態については、商品開発と販売先の開拓及び提供するサービスのビジネスモデルを自身で開発した起業型事業であり、尚且つ創業時の資本形態などの違いによる事業戦略の差異が比較できるものとした。対象事業体は以下のとおりである。

「事例研究対象事業体」

1. ㈱四万十ドラマ
2. 株式会社 フードプラン
3. 馬路村農協
4. (有)高知アイス
5. 企画・ど久礼もん企業組合

起業時における状況の分析は地域の現状などから起業に至る背景など創業の経緯についての調査及び、リーダーのプロフィールと起業に至るモチベーションと事業の方向性との関連などを視点とした。また活動の内容と地域との関連性、商品開発における方向性や手法などから事業の展望と長期的戦略性を考察し、現在、または将来の事業展開における経営課題と問題解決の取り組みについての分析と考察を行った。

3-3 株式会社 四万十ドラマ

3-3-1 創業の経緯

四万十ドラマが事業を展開している四万十町十和地区は人口約3000人、面積165K㎡、林野率約91%の純山村である。日本最後の清流といわれている四万十川は総延長196km、その生息魚類数日本一といわれている河川であり、その中流域に位置する十和地区の住民は川の恵みによってその暮らしと文化を育んできた。住民の意識として高知県内における他の地域に比べても、格段に自分たちの暮らす環境と四万十川への愛着が強い地域である。地域内に19の小集落が存在するが各集落の平均年齢65歳以上が約42%となっており、いくつかの集落はすでに50%を超えている。四万十ドラマの活動している広瀬地区の高齢化率は約42%であり十和地区では平均的な年齢構成だが準限界集落となっており、何らかの手立てを講じなければ限界集落から消滅に向かう予備軍である。現在の十和地区である旧十和村の主産業は一次産業であり、特に椎茸は昭和50年代後半には年間売上8億5千万円を記録するまでになっていた。その他にも栗はピーク時にはおよそ100t、県内総産出量の約80パーセントを生産していたが、それらの地域の産品が安価な輸入品にとって変わられたことと生産者の高齢化などで衰退の一途をたどっている。そのため危機感を募らせた近隣の大正町と西土佐村を合わせた3町村合同で平成6年に地域振興を目的とした「第3セクター四万十ドラマ」を発足するに至った。

四万十ドラマは平成11年には黒字化により単独経営が可能な経営状況となったこともあり、平成17年に行政の対応の変化などを理由に地域住民などの出資を募り自治体の所有していた株を取得「住民株式会社四万十ドラマ」となった。

3-3-2 リーダーのプロフィール

第三セクター四万十ドラマは発足時に職員の採用において全国公募という形式をとった。その最初の職員である畦地履正氏（以下敬称略）は地元で高校がなかったため、高校時代から高知市に下宿し、県庁所在地である高知市内の企業に就職したが地元の農協に採用枠があったため帰郷、昭和62年から7年間務めることになる。帰郷する前は関西通信建設という電話工事会社に勤務し当時の給料は15～16万円であった。農協に就職すると手取り8万円ちょっとだったが賞与は6箇月あったため、実家に田畑のある彼が生活を維持するには不足はなかったとのことであったが、農協勤務時代に四万十ドラマの発足を知り、もともと地元の未来に不安を持っていた畦地は迷わず応募をした。畦地が農協を退職し、第三セクターである四万十ドラマの社員となって最初の指示は「四万十ドラマで何をしたらよいか自分で考えて欲しい」と言うものだった。

た。

第三セクター設立のために役場職員の作成した事業計画はあったが、役場の担当上司から「こんなものは絵に書いた餅だから一般的なことしか書いていない、地域に即した計画を新たに考え直して欲しい」と言われ、創業当初の運転資金は役場の予算でまかなえるため無理に営利の追求に取り組む必要がなかったこともあり、畦地が最初に取り組んだのは地域の住民の調査であった。まず地域のことを知らなければ地域おこしは出来ないと考えたからである。調査には6ヶ月かけ、畦地はその調査を自分なりに分析、自身の考えた計画を基に作成した企画書を持って、地域おこしを得意分野と同じ四万十町の「砂浜美術館」や「明神水産の薫焼きたたき」などを成功に導いたことで評価を得ていたデザイナーの梅原真を訪ねた。そこから二人で練り上げて16ページに及ぶ四万十ドラマの戦略プランが生まれた。ちなみにその当時の企画書には、その後の18年間の事業のコンセプトと事業のアウトラインが示されており、残念ながら閲覧だけでコピーの許可をもらえなかったが、驚くことに現在の四万十ドラマの数多い関係事業体の構想はその当時にほとんど完成形に近いものが存在をしていた。実際に四万十ドラマはゆっくりとしたペースであるが組み上げたその戦略プランにほぼ沿った内容で事業を運営してきている。

畦地の能力を語るときに特筆すべきは、語り口が素朴で人を説得しようとするような感じが全くないことである。

特に筆者が初めて出会った20代の頃の彼は語り口がもちろん今より更に朴訥であり、今にして思えばとてもあのような戦略プランを胸に秘めているようには見えなかった。天性のものかもしれないが、彼は自分の理想と自身のミッションをひたすら素朴な口調で語り、周囲を巻き込みながら現在までその事業を推進してきた。行政の補助金事業などにおいて、その事業に携わる人間とのコミュニケーションがうまく機能していないケースで行政担当者からよく耳にするのが「地域の人間の意識が低く、動かない」という言葉である。一般に地域活性化事業の蹉跌の原因を「地域における社会資本の未成熟」という概念に集約しがちだが、地域活性化の事業推進の成否にかかわる重要な要素である地域住民の参加意識に関しては、多くの場合リーダーもしくは事業推進責任者と地域住民の関係性にその要因があり、住民とのコンセンサスが醸成できていない場合には、そのひずみによって様々な障害を生じることとなる。実際に取材中にも畦地が地域の議会との調整に苦勞している場面に遭遇したが、畦地は不条理と思われる案件にもかかわらず真向から対立する手法は取らなかった。大所高所から理想を口にしても地域の住民は動かないことを地域の中で生まれ育ったことで、ごく自然に身に着けていたと思われる。

畦地のリーダーシップと人並み以上に強い地域へのロイヤルティを醸成した要素と思われるのは、畦地が子供時代に地域のガキ大将であり地元の子供たちを連れ、毎日暗くなるまで遊んでいたという経歴である。畦地はこの頃がどれだけ楽しかったかを本

当に楽しそうに語る。あるときは増水した四万十川の沈下橋を肝試しの様に子供たちと渡っていて、ひどく叱られたという話があった。畦地の話ではその時に叱られた母親たちが、現在四万十ドラマの中核事業である「おかみさん市」の運営や「栗きんとん」の製造を担ってくれていることから、あまり強い立場で発言もできないが、多少の失敗も「また履正（畦地）がやんちゃをした」といって大目に見てもらえるとのことである。

この地元の婦人たちとのエピソードに、彼が栗きんとんを前年度の倍近い量のおよそ一万個受注したおりに、地域の婦人たちの生産者グループに対して喜んでもらえる事を期待して「来年は一万個作ってください」と依頼したところ、栗製品の製造可能期間が約一ヶ月ちょっとしかないこともあり「そんなに仕事に追われるのは嫌だ」と猛烈な反発を受けたというものがあつた。普通ならせつかくの自分の努力を認めてもらえなかったことに腹を立てて反目してしまうところだが、彼は「それだったら一日あたりにいくつぐらいできる？」と相談し「どんなに頑張っても300から400個」という答えを得て結局はシーズン中の目標量を確保したというものがあつた。

中国の故事「朝三暮四」を思い起こすような話であるが、地域の活性化事業において、これは非常に示唆に富んだやりとりであると考えられる。

そもそも地域における事業全般に言えることであるが、一般企業のように一定の目的意識を持って集合した組織ではないことから、事業に携わっている人間とそのほかの地域住民の意識レベルには温度差が存在する機会が多い上に、製品の発注者と受注者にはほとんどの場合ヒエラルキーも存在しない。地域の事業の場合は双方がそこに居住し続けるという要素が、一般的な事業におけるリーダーと構成員の関係とは違った濃密でデリケートな関係性を内包している。実際に畦地が常に口にする事業におけるモチベーションの源泉は「この村が大好き」で「息子が帰ってきたときに村が寂れていてはいけない」というシンプルでありながら、時間軸でも空間的にもブレの無い地域との一体感を持ったものである。地域での事業においては、リーダーがミッションの共有というキーワードに頼って一方的なコミュニケーションによる組織の目的遂行を図ることには問題があると考えべきであり、リーダーシップの在り方も一般的な企業組織とはおのずから違っていると理解すべきである。

畦地のもうひとつの特徴はその行動力である。道の駅の指定管理者になる直前まで四万十ドラマの構成メンバーは二名のみであり、その二名で地域の農産品や自分たちで開発をした商品を販売することを主たる業務としていたが、その12年間はおよそ畦地一人が販売担当であり、平成17年頃の年商はおよそ一億円にまでなっていた。

実際に当時の畦地は事あるごとに、「今こんなものを開発している」「こんな試作品を創った」「こんな物の売り先はどこかにないだろうか？」とたたみかけてくる非常に熱心な営業マンであり、そのモチベーションが自分たちの地域の活性化であることはこちらが理解をしている上に、本人に何の利己心がないように見える人柄なので思わ

ず協力をしてしまうような雰囲気があった。このことはこの後の項でも触れることとなるが、この時期の地域おこしの活動者たちは、本人自らがひたすらデパートやマスコミ各社、行政などが主催する物産展での販売業務に携わっており、「モノを売る」という感覚を経験で身につけ、事業に生かしたケースが多く見られる。その販売の現場でも畦地はトップクラスの能力を発揮しており、地域のものづくり全般に不足していると言われるマーケティングセンス、特にモノを販売するという能力を高いレベルで有していたことは初期の四万十ドラマにとっての重要な資産であった。

現在（平成 25 年）も畦地は様々な活動で全国を飛び回っており、特に東京エリアへのプロモートに熱心である。一度の出張で 10 社以上の企業を回り、自社の製品の企業キャンペーンへの使用や企業協賛の依頼を行っており、四万十ドラマの最近の移動経費は補助金事業や助成金事業での公演活動の旅費を含めると年間およそ一千万円に近い額となっているとのことである。地域活性化事業のあるべきリーダー像を考えると、畦地はその事業推進能力において抜きん出ていることには異論がないと思われるが、民間企業においても重要な課題となる後継者の問題に目を向けた場合に、突出した能力を持つリーダーは事業継続性の不安要素となってしまう。その点を取材したところ、現在も彼と一緒に仕事をしているスタッフに有能な人間がおり、I ターンやU ターンの若者が増えていることもあって、その中に有望な人材がいそうだということである。その若者の中に畦地の息子がおり、澁刺と働いていることも明るい材料である。

3-3-3 事業概要

四万十ドラマは地域おこし事業の教科書的な取り組みを行なっている「地域おこしのカリスマ的組織」である。実際に平成 21 年には経済産業省の「地域新成長産業創出促進事業(ソーシャルビジネスノウハウ移転事業)」に採択され、畦地は事業終了後の現在もその事業で知り合った全国の地域おこしの団体を飛び回っている。

その事業内容は多岐にわたり、地域の産品を活用しての商品開発と販売をはじめ指定管理者として「道の駅四万十とおわ」の運営、四万十川の環境を守ることを標榜した地域保全活動、地域外の人々とのネットワーク構築による交流事業など、およそ地域おこしのために考えられるすべての事柄に関わっている。創業間もないころの四万十ドラマは、基本的に地域の農産物を地域外に販売することを主たる業務として運営されていた。畦地は地域の農家のお年寄りたちが庭先栽培で育てた無農薬の野菜の価値にいち早く気づき、田舎と都市圏の評価の違いによる内外価格差に着目して大都市への販路開拓を行っていたが、創業から 4 年目の平成 9 年には地域の産物を加工しその付加価値によって外貨を獲得することを模索した結果、地域の林業で余った四万十ひのきの廃材を小さな板に切り分け、檜オイルを浸みこませたものをアルミ製の袋で真空パックをし、焼印を押すという開発内容で「四万十のひのき風呂」として売り出し

た。現在はヒット商品となっているこの商品も最初から好調に販売できていたわけではない。当初畦地は企業の販促用ノベルティに需要があると考え、知人への紹介依頼や飛び込みの営業活動を繰り返したが既存の販路があるわけでもなく、その商品を見た人はみな面白がるだけで、なかなか具体的に商談へ進むことはなかった。しばらくして地元の銀行と電力会社に採用になったことなどから自信を持った畦地がマスコミへの情報リリースを積極的に行った結果、世間が地域活性化事業への注目をし始めたことや、折からの四万十川ブームも相まって「四万十のひのき風呂」は全国規模のヒット商品となった。開発商品の詳細はこの後の商品開発の項で述べるが、「四万十のひのき風呂」の成功で自らの発想と特に都市圏からの四万十地域への注目を自覚した畦地は、この後様々な「四万十ブランド」商品を開発し、四万十ドラマは商品開発のプロデュースを事業の核に据えることとなった。

この「四万十のひのき風呂」の成功の分析によって四万十ドラマの事業の特性の一端が理解できる。まず、一つはこの商品の成功によって大口の受注を獲得した段階で、もともと一緒に開発をした地元の木工業者の手に余る規模となり、そのピンチを救ったのが先述した創業から半年をかけて作成した畦地の地域リストに記されていた地域内の他の木工グループの存在であったことである。もうひとつが創業から二年目で活動を開始した会員組織「RIVER」である。これは四万十川ブームを活用して自分たちの地域おこしの支持者を全国に募るものであり、有料会員からは年会費を徴収し、現在も約300名の会員数で運営されている。畦地はこの当時この会員に対して、「四万十のひのき風呂」の試作品を送りつけており、製品についてのモニタリングを行っている。その中には「企業のノベルティに向いていそう」とか「結婚式の引き出物に使いたい」というものがあり、これらのことが畦地は当初単純に地域の特産品を開発し、地域内での販売のみを考えていた自身の事業の在り方についての意識を変えることとなった。四万十ドラマは商品開発に対する熱意と同等に、自分たちの商品の市場に対する情報の収集と発信に対する感度が高く、このことは他の事業体に比べても突出しており彼らの特性であるといえる。

また通常地域活性化事業であれば先ずモノ作りから入るところを、コンセプトの発信を目的とした物語性の確認からのものづくりとなったのはデザイナーの梅原の影響によるものである。後に地域在住のデザイナーである迫田に大半を任せる形にはなるが、この時期の四万十ドラマの活動には梅原の考え方が色濃く反映されている。

畦地の発想と行動力、そしてそれを明快なコンセプトと絶妙なタグラインにリードする梅原のデザインセンスがこの頃の四万十ドラマの開発商品のコンピタンスと捉える事が出来る。この頃の開発商品はネーミングに頼ったような傾向のものが多く見られ、平成9年はこの他にも「四万十植木の苗」「ゴリ押しつぼ押し棒」「四万十茶の湯」「道中達者飴」「四万十の茶の湯」「四万十川水だし煎茶」「炭っこ／押し入れ用・冷蔵庫用」「十和錦・かおり米」など、商品自体の加工度は高くないが商品名がユニークな商品

群の開発を行っている。また、この時期の四万十ドラマは、思いつきの様な商品を創っては市場の反応を確かめていたように思える。地域にあったものを商品化し、視点を変えることによって地域外に対して新たな付加価値として発信するというコンセプトは現在も受け継がれているが、事業の進展によってその開発度合いが高度になり、現在の商品開発の方向性はより製品の機能にこだわったものに変化している。また、四万十ドラマの着想による成功事例となったものとして挙げられるものに「農家のアロエ風呂ゆず入り」がある。この商品は当初群馬県の健康食品製造会社が製造販売しており、地域の農家が原料供給をしていたが、企業がその商品の販売から突然撤退したため地域内の農家が困窮していたものを四万十ドラマの商品開発によって解決したというものである。もとはアロエをナマの状態ですべて出荷していたが、その素材であるアロエをスライスし、乾燥した状態の商品とすることによりサイズと重量による輸送コストの問題を解消し、日持ちのする商品としたうえで「農家」という言葉と高知県が日本一の生産量を誇る「柚子」を商品のイメージとして付加し、風呂という言葉で当時市場に無かった新しい商品を創造したことによって地域の商品として地域外への流通を可能にした。平成11年に開発したこの商品は現在も年間一万個に近い売れ行きを保っているが、ブームが去り素材としての魅力を失った素材の低度の加工による商品開発で、長期的に一定量の販売を成し得たのは市場を熟知した畦地の着想と行動力によるものと考えられる。また地域の生産者と市場のコーディネート事業として「四万十良心市場」が平成10年からスタートしており、この事業は地域の契約生産者の生産した農産物を生産者本人たちが販売員として参加する形式で量販店に提供するもので、現在では珍しいものではないが当時は新規性の高いものであった。この「四万十良心市場」の事業は「四万十らしい生産者連合会」となり、現在も活動の幅を広げ継続している。地域の農産物販売においては県外の菓子メーカーへの販路開拓により、「栗」の半製品である栗ペーストを中心とする販売がピーク時には年間50tを超えるボリュームとなり、単独での経営が可能な状態となったこともあって平成17年には第三セクターから住民株式会社への移行を行ったが、この背景には第三セクターの持つ構造的な問題が関連していた。

一般的に第三セクターは事業の大きな方針決定において株主である行政の承認が必要であり、その行政は地域の議会の承認を必要とする。そのため、事業方針の決定には一定の時間を要することと、地域の議会の構成員の利害によって大局的に見て必然と思われる決定がなされないケースも存在する。また、基本的に組織のトップは行政の人間またはその退職者が務めることも多く、実際の職務スキルとの関連において疑問が残る場合もある。10年余り行政との良好な関係を保ち、畦地が実質は現場のトップとして事業推進を行ってきたが、よりスピーディな決断と実行によって更なる事業の進展を目指すために、関係者及び地域の住民から出資を募り畦地を名実ともに社長として住民出資による株式会社としての新生四万十ドラマの発足を見た。

そして平成18年には、いよいよ「道の駅四万十とおわ」の運営を開始する。国土交通省から指定管理者として運営を委託される形での四万十ドラマが実質的な経営主体でのスタートである。この事業によって四万十ドラマはWEBによる仮想店舗を除き、初めて自身の直接運営による販売チャンネルを持つこととなった。

「道の駅四万十とおわ」は地域産品と地域開発商品の販売と飲食を主体とした施設であり、その大きな特色はこの店舗における扱い商品のコンセプトとして、「ここにしかないもの」を標榜している点である。実際に一部を除いてほとんどの商品は四万十ドラマが開発、もしくは開発に携わった商品であり、このオープンに向け、前年度の一年間には地域住民との協働によって20品目のオリジナル商品を開発している。

現在も一定のペースで新商品の投入や季節ごとの積極的なイベント展開を実施しており、これらがリピーター対策として機能しているため、高知市内からでも二時間、大阪から陸路だと6～7時間という地域的なハンディを抱えながらも「道の駅四万十とおわ」はオープンから数年を経た現在も県内外から年間15万人以上の客が訪れる。

四万十ドラマが運営することにより「道の駅四万十とおわ」が「四万十」ブランドを内外に発信し続けたことによる地域貢献は計り知れない。四万十ドラマの事業全般について概観すると地域の産品をつかった商品開発と販売による経済的な貢献もさることながら、「四万十川」をキーワードとしてモノや情報を発信し続けることで、僻地に暮らす住民に自分たちの文化や生活が大きな価値を持つものであることの気づきを、地域の内外に啓蒙し続けていることに事業の功績があることに気づく。四万十ドラマの活動により四万十川のほとりに暮らす住民は自分たちの地域にプライドが持てるようになった。また、僻遠の地である四万十川のほとりで暮らすことが「豊か」であることを内外に知らしめたことにより、その考え方が全国の「地域おこし」の活動に対しても影響を与えたと言っても過言ではない。

現在の売上は年商約3億3千万(H.22年度決算書実績)、そのうち道の駅の売上は約半分の1億6千万円である。

従業員数は25名(うち正社員10名)、この中には都会からのIターンの若者が現在5名(平成24年度)おり、このIターンの従業員は四万十ドラマが行っている交流事業で採用したものである。表3-1は四万十ドラマの主な活動を時系列に沿って活動テーマごとに分類したものであるが、彼らの活動を各テーマごとに分類し整理することで四万十ドラマの目指している世界が単なるモノづくりや販売量の拡大ではないことがより理解できる。

年度	組織・連携・情報配信	商品開発	流通・販売
平成8	会員組織【RIVER】発足		
9		「四万十のひのき菓点」「四万十種木の音」「こり押しつぼ押し餅」 「四万十茶の葉」「道中産者協」「四万十の茶の葉」 「四万十川木出し煎茶」「炭っ子」「搾入れ用・冷蔵専用」「十指麹がおり栗」	
10			
11		「アロエアロゼリー」「農家のアロエ風呂ゆず入り」	「四万十良心市場」スタート
12	【RIVER】全国支部設立準備に着手 【流域生産者ネットワーク】設立	「かおり米・十和餅」	
13	【RIVER】連絡会設立 【おかみさん市】発足		
14	【雑貨】ラスト会員募集開始 【RIVER】会員紙全面リニューアル	「しまんと緑茶 ペットボトル」「しまんとひのきバス」 「四万十のひのきバス」 「RIVERの木のズリ事情」による木のズリストート	「四万十らしい生産者連絡会」店舗販売開始
15	【四万十ドラマ民営化決定】	「経路加工品の商品開発試験 ⇒ 「ひのき」の商品リニューアル 「しまんとほろ茶のペットボトル」「栗きんとん」	菓子メーカーに卸している栗が50tを超える
16		「栗ペースト」「剥き栗」「新聞バッグ」	「栗」ラスト会員募集 「四万十てんねん良心市」HP開設
17	【四万十ドラマ住民株式会社としてスタート】	「道の駅四万十とおわ」オリジナル商品20品目を 地域住民と一緒に開発	「おかみさん市」事務局開設 「道の駅四万十とおわ」指定管理者決定
18			「道の駅四万十とおわ」オープン
19	【四万十また旅プロジェクト創設】	「四万十紅茶」「四万十の栗渋皮煮」	
20			「道の駅四万十とおわ」 オープン15ヵ月で20万人突破

表3-1 四万十ドラマの事業年表 隅田

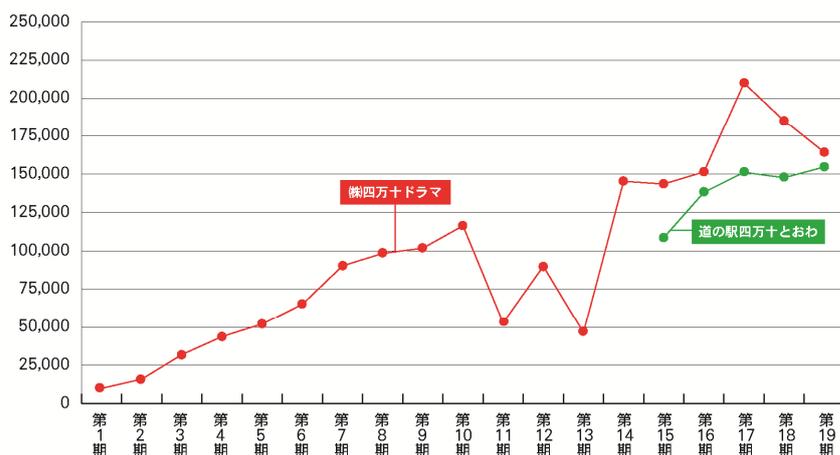
図3-1は四万十ドラマの創業から平成23年度までの売り上げ推移をグラフ化したものである。

第10期～13期までの落ち込みは決算時期の変更によるものであり、実際の売り上げは第10期の約1億2千万円から13期の約1億5千万円弱までも順調に推移したとのことである。15期からは道の駅の売り上げがプラスされ、16期には3億円を突破した。18期に見える道の駅の若干の落ち込みは、この年の天候不順によるものであり、特にかき入れ時のゴールデンウィークに豪雨による通行止めなどが祟ったものである。しかし問題は18期からの四万十ドラマ事業部門の落ち込みであり、この後の項でも触れるが、原因はせっかく販路を拡大した四万十栗の生産能力が畦地の予想を大きく超えて減退していたことにあった。四万十ドラマの開発した栗の商品群は評判を呼び、「栗の渋皮煮」や「四万十の栗きんとん」などのオリジナル商品のヒットと全国規模の大手菓子製造企業への栗ペーストの納入の拡大によって新たな地域ブランドの創生に成功したかに思え需要は劇的に増えていた。実際に16期から17期に至る急激な売り上げ上昇は栗の事業によるものであり、今後の期待も大きかったが、地域を振り返ると戦後間もなく植えていた栗の木が、この頃を境として一斉に寿命を迎えたことと地域の生産者の高齢化を主な原因として、この後すぐにピーク時の5分の1にまで激減してしまった。この事実は四万十ドラマにとって大きな打撃であり、茶のペットボトルの定番化の次の主力商品として四万十栗を中心に進めていた商品開発と販路開拓への注力が一時的であるがほとんど水泡に帰すこととなった。

この地域での栗の生産力減少に対して畦地は手をこまねいていたわけではなく、栗の

収量に減少傾向のあらわれたこの数年来には「くりプロジェクト」として毎年植樹をしてきていたが、栗の木の寿命と生産者の高齢化のスピードは畦地の予想を上回るものであった。畦地は「ずいぶん前からわかっていたことだった」と悔やむことしきりであるが、この状態からの回復には最低でも数年かかる見通しである

株式会社四万十ドラマ 売上推移 ※平成6年～平成23年



株式会社四万十ドラマ提供資料より

図3-1 四万十ドラマの売り上げ推移 隅田

3-3-4 商品開発の手法

四万十川中流域は、マラソンランナーに例えれば日本の高度成長期に完全に置き去りにされたが最後尾を自分のペースを変えずにゆっくり歩いていた走者のような地域である。日本の高度成長を担った先頭集団が失ったものに気づき、前だけを見て走っていた自分たちが目的を見失い不安を覚えたことによって、最後尾と思っていた彼らの生活環境に憧れに近い感情を抱かせることとなった。四万十ドラマの商品開発事業成功における最大の要素は彼らがこの地域に生まれ、そこで育ったにもかかわらず、客観的な視野を持ったことによって都市圏の住民からみた自分たちの地域の価値への気づきを得たことと、それを自分たちの事業と商品開発に落とし込む能力を持っていたことである。

四万十ドラマは都市圏に暮らす人々から見た地域の魅力を商品開発の視点に活かし、地域の風土を魅力あるメッセージに翻訳する能力が非常に高い。ひとつひとつの商品には彼らが地域に寄せる思いが、地域外出身で地域在住のデザイナーである迫田氏によって素朴でありながら洗練されたデザインで刻まれている。畦地の強烈な地域ナショナルリズムが事業の展開において「独りよがり」とならなかったことには、子供時代を父親の転勤によって県外で過ごしたデザイナーの梅原と東京出身の迫田の感性が影

響していると思われるが、その感性を見抜き外部スタッフとして協働の関係を構築している畦地の卓抜したプロデュース能力によるところが大きい。

自身を地デザイナー（じデザイナー）と称している迫田はカメラが趣味であり、そのことが高じて四万十に移住をした変わり種である。東京時代は大日本印刷の社内デザイナーであったが、移住をしたことにより地域のデザインでは定評のある梅原のおしかけ弟子の様なかたちで片道二時間半の道のりを通い詰め、新たな自身のデザインにおけるテイストを構築した。現在は四万十地域一円のデザイン業務を様々なかたちで任されることが多いが、彼の神髄は家族と一緒に地域に暮らし、農業を営みながらその地域の多彩な行事にきちんと参加していることであり、地域の住民から誰よりも地域の行事に貢献していると評価をされるまでになっていることである。地域の事業における成功法則として、地域外の視点を持つ「よそもの」、強い地域ナショナリズムを持ち事業にのめりこむ「バカもの」、現場を盛り上げ、次世代に繋ぐことのできる「わかもの」が揃うことが鍵になるというものがあるが、迫田はよそ者の視点を持ちながら残りの二つの要素も併せ持った存在であり、地域住民の心を理解して地域活性化事業の中核を担う貴重な存在といえる。

四万十ドラマの商品開発は加工の設備や技術がないことを逆手にとって「遊びゴコロ」を付加した商品も多いが、素材には「地域内のホンモノ」だけを使用するというルールを貫いており、長期的な視点でのブランド構築を理解したものとなっている。

ブランドのコンピタンスは「地域にあるもの」を「地域外の人々への魅力を持った商品」に変換するコンセプトワークの卓抜さである。先述の捨てられていた端材に焼き印を押し、ひのきオイルを染み込ませた「四万十ひのき風呂」は一枚 300 円の価格で 15 年間に 80 万枚を販売した。また、地元で産出する香りの強い品種である十和錦は、そのままでは臭いが強すぎる為、地元では好まれるが一般の流通がほとんどなかったものである。しかし、他のコメと混ぜて使用すると新米の様な香りが味わえるという特性を持つことから、この米に四万十ドラマは通常の一俵を入れる米袋のミニチュアパッケージという遊び心を付加することで内容量 80 グラムの商品を 200 円で販売しており、これもロングヒット商品となっている。この商品はもともと、ノベルティとしての販売を目的として作られたものであり、そのパッケージデザインの秀逸さから 2004 年のグッドデザイン賞を受賞している。販売チャンネルは主に道の駅と四万十ドラマの HP であり、土産物としての機能やデリバリーコストまで考慮されたそのサイズと重量も商品開発成功の重要な要素である。ちなみにこの米の価格はグラム当たりの単価ではほとんど日本の最高級ブランド米と同じであり、米という素材を視点の変換による商品開発によって単なる食材から違うカテゴリーへの市場変更を行い、新たな価値を創出した成功例と捉えられる。

また、四万十ドラマの理念の具現化によるヒット商品において最も明確な位置づけのものとして新聞バッグが挙げられる。この商品は、彼らが理念として標榜する環境問

題の視点からビニール包装に疑問を持ち、古新聞で包装することを目的として地域の婦人に製作を依頼し使用していたものから発展したものである。

ペットボトルを入れるために取手付きの新聞袋を作成したところ、大手ビールメーカーの高知支社から、それまで使用していた 6 本入りの紙ケースを過剰包装と批判されたことを理由にオリジナルの新聞バッグ 2000 枚の製作依頼が舞い込んだ。この依頼によって自分たちの考え方に自信を持ったことにより、本格的に古新聞を利用した手提げ袋の開発をスタートすることとなった。四万十ドラマの事業におけるコンピタンスはこの新聞バッグを商品としての販売ではなく、考え方を商品とする方法を選んだことにある。

現在四万十ドラマで販売している「四万十川新聞バッグ」は見本の新聞バッグと作り方のレシピとセットで 1,000 円であり、この商品を約 7 年間で 5 万セット販売している。ちなみにこの古新聞は考え方に共鳴した地元の新聞社である高知新聞社から提供されている。また、各地で新聞バッグの制作インストラクターを養成しており、海外にも教室を広げている。出来あがった手提げ袋は四万十川の環境を守るという考え方をコンセプトとした商品開発能力の秀逸さによって、一時はニューヨークのメトロポリタン美術館のミュージアムショップで販売された実績を持つこととなったが、その上に地域への集客を考えた彼らはこの新聞バッグ作りをイベント化し、現在年に一度行われる新聞バッグコンクールには全国から多数のファンが訪れる。

四万十ドラマの商品開発における考え方のもうひとつの特徴は比較的感度の高い層をターゲットしていることであり、その商品群はほとんどがコモディティから距離のあるものである。それによって、素材と商品の間に高い付加価値が存在しコストの制約や配送コストの不利を補うものとなっている。ちなみに、四万十ドラマが販売する新聞バッグは地元紙である高知新聞のみの使用と定められており、そのこともこの製品のこだわりの一つとなっている。特に四万十のひのき風呂と四万十の新聞バッグについては素材として価値の無かったものに商品開発を施すことによって新しい価値を付加し商品としての成功につなげたものといえ、この商品開発の手法は地域開発商品におけるイノベーションと捉えることができる。これらの商品開発によって自分たちの方向性に確信を持った彼らは平成 14 年には地域の主要な一次産品であり、現在の四万十ドラマの主力商品である茶の製品化に着手した。地域内の広井茶生産組合とのタイアップにより、それまで品質が良いことから静岡などへおよそ 95%が出荷され県外ブランドとして売られていた状態を覆し、自前の地域ブランドを確立することを目的として「まぜられる茶からまぜちやる茶へ」をコンセプトに取り組んだ商品開発であった。最初は茶葉の袋売りを試みたが高知県内の茶の消費量はさほど多くないことから銘茶としての茶葉の販売は思い通りにゆかなかった。そのためペットボトルでの開発を始めたが、この時点での開発コンセプトは大手のメーカーにできない徹底的な産地表示を前面に押し出すというものであり、「川が見える、顔が見える」を表現コンセプ

トに据え、生産者の顔写真をラベルに印刷したペットボトルを販売した。この「ペットボトル入りしまんと緑茶」は販売が好調であり、その後三年あまりで年間 20 万本の出荷をみるまでとなった。

次の製品として同じくペットボトル飲料の「四万十ほうじ茶」の発売をした後に四万十ドラマが平成 18 年から取り組んだのが紅茶の自前開発である。実はこの地域では昭和 40 年代の初頭まで地域で茶葉の生産から紅茶の製造をしており、文献らしいものはあまり残っていなかったものの畦地は子供のころにそれを飲んだことを鮮明に記憶していた。地域に元気があった頃の象徴としての意味合いもあり、四万十ドラマは地元製の紅茶の開発に全力で取り組んだ。最初の調査では紅茶の量産には莫大な投資が必要との情報により一時は半ばあきらめかけたが、この時もやはり R I V E R の県外会員からの新たな情報によって簡便な方法での量産方法を入手することによって販売を開始することが出来た。この「しまんと紅茶」は茶葉から自前の開発であることから思い入れがあり、市場での評判も良いことからペットボトルの「しまんとRED」をメイン商品として、茶葉の状態での「しまんと紅茶」「しまんと生姜紅茶」「しまんとゆず紅茶」「しまんと缶茶」などのシリーズ商品と「しまんと紅茶巻きロールケーキ」「しまんと紅茶ゼリー」など 7 種類に及ぶスイーツの製造も自社において手づくりで行っている。これらのペットボトル飲料は発売から数年を経た現在も好調に売れ続けているが、四万十ドラマはペットボトル飲料を製造していることに環境を保全するという自分たちの理念との二律背反を感じており、そのことを打開するために紙製の缶入り茶を開発した。このパッケージは生分解性が高い紙素材を使用し、環境への負荷が少ないものであるが紙製缶製造の独占特許を全国規模の大手印刷会社が持っており、通常の紙パックなどに比べても格段にコストのかかるものであった。

そのため 180m l 入りの製品の一般的な小売価格が 150 円となり、この金額は同製品の 500m l 入りのペットボトルと同額となってしまった。畦地はこの商品への思い入れが強く、必死になって販売に取り組んだが、残念ながらこの商品は販売面では成功しなかった。紙缶入りのしまんと緑茶は発売から 3 年余りたった現在、撤退の検討に入っている。

今までも四万十ドラマから「こんな商品が出来た」と情報をもらったものの中には結構消えてゆく商品が多かったが、これだけの投資をしたものでの失敗はあまり記憶にない。この商品の失敗からは多くのものが見えてくる。

「紙缶入りしまんと緑茶」は価格が高かったから売れなかったのでしょうか？

価格のみで考えると「しまんとの檜風呂」や「十和錦かおり米」「四万十川新聞バッグ」は割安な商品かというところ決してそうではない。これらの商品は基本的に道の駅とおわの店頭で売られており、そこにはこれらの商品と金額の多寡を比べる対象はなく、「買いたい」か「買いたくないか」また、価格が「買いやすい」か「買いづらい」かの選択のみである。「しまんとの檜風呂」や「十和錦かおり米」「四万十川新聞バッグ」は

全く独自のポジショニングがされているため、売り場において同じカテゴリーで競合関係に晒される関係がなく、チャン・キム [2006] の議論にあるブルーオーシャンの概念に基づいたものと考えられる。

また四万十ドラマの商品の中で唯一といってよいコモディティ商品群にあるペットボトルの「しまんと緑茶」は大手メーカー製品との競合の中に存在しているが、比較的高価格にもかかわらず好調な売れ行きを示している。この商品が一般の茶より 20 円～30 円程度高い価格差を克服できたのは、四万十川の自然やそのほとりでゆったりと生活しながら茶の栽培をしている生産者のじいちゃん、ばあちゃんの顔写真などを使ったイメージを付加したことによる価値と価格差のバランスを商品選択時に消費者は納得をしていたことによると考えられる。このように考えると「紙缶入りしまんと緑茶」が売れなかった要因は、缶入り飲料という製品カテゴリーにあることから比較的若い層がターゲットであり、価格もさることながら特にその量の不足が四万十ドラマの発信するブランド価値に見合わなかったことによることであると思われる。もうひとつは内容物の味が淡白で他のブランドとの差異が見えにくい「茶」であることも関連していると考えられ、例えばこの地域にしかない非常に珍しい果物のジュースであり、その味が濃厚であればこの内容量でも違った結果になったかもしれない。いずれにしてもこの商品の失敗は四万十ドラマの商品群に対して消費者はその理念と四万十川というブランドに共鳴をしていくらか割高と思われる商品を買っているが、商品カテゴリーとブランドの相関関係によって、特にコモディティの商品群においてはその理念も含めた商品の価値に対して、それまでの成功による経験で培われた四万十ドラマの想定を超える範囲が存在することを証明したと捉えられる。

また、先の項でも触れたが往年に県下最大級の産地であった栗栽培の復活を目的とした四万十栗の製品化においては、岐阜県の栗菓子の老舗で地域の栗の生産者の育成から取り組み成功を収めている恵那川上屋の「恵那超特選栗」の開発手法を参考として展開をしている。これは契約農家の栽培した一定以上の品質の栗を恵那川上屋が全量を高値で買い取るというもので、企業の経営者が栽培方法から一緒に模索し地域ブランド化を成し遂げた事例である。この地域で開発された栗の木の超低樹高栽培法は木が高く伸びないため高齢者でも作業が楽なうえ、枝が横に伸びることから葉によく日が当たり栗の実の品質も良くなるというものである。畦地は恵那から剪定の技術者を招き、この栽培法の導入を行うことで地域の高齢者の作業を軽減し、「四万十栗」の地域ブランド化を目論んでいた。その後の商品開発と販売促進活動への注力によって実際に栗の品質も上がり加工食品は「清流栗庵」のブランド名で作ればすべて売れる状態になっており、その他にも恵那川上屋をはじめ菓子製造業者にもペーストとして納入するなど事業は躍進の一途をたどっていたが、栗の収穫量の激減によって現在はひたすら栗の木の生育を待つ状態である。しかし、以前は生産者の栗を農協と配分しており、なかなか思い通りの量の確保がままならない状態もあったが現在の栗の幼木は

四万十ドラマが自社の事業として植栽したものが多くことから、数年後には四万十ドラマの新たな事業の核としての「四万十栗」ブランドが確立できるものと思われる。また、四万十ドラマはこの「四万十栗」を素材として生産から商品開発、製造、販売、飲食経営までを一手に行う「四万十新一次産業構想」に着手しており、将来は「四万十栗」の地域ブランド化による一大産地化と地域全体を巻き込んだ六次産業の確立を計画している。

現在、四万十ドラマのオリジナル商品はおおよそ 70 数品目を数え、組織の規模からいってもかなりのハイペースで企画制作が行われている。およその開発商品を素材別の分類で取り上げたものが表 3-2 である。この一覧を見てあらためて気づくのはほとんどすべての商品に「しまんと」の名が冠せられていることである。四万十ドラマの商品における付加価値の源泉は自らの地域の誇りである「四万十川」にこだわりその環境と自分たちの暮らしを守ることを明確な目的意識として認識していることであり、そのことが地域外に発信する大きな価値であることを確実に理解したうえで、商品や事業の価値に転嫁している。

それが長期的な視点でも「ブレのない」活動と周囲の支援を生み出し、さらにそのブランドに力を与え続けていると思われる。

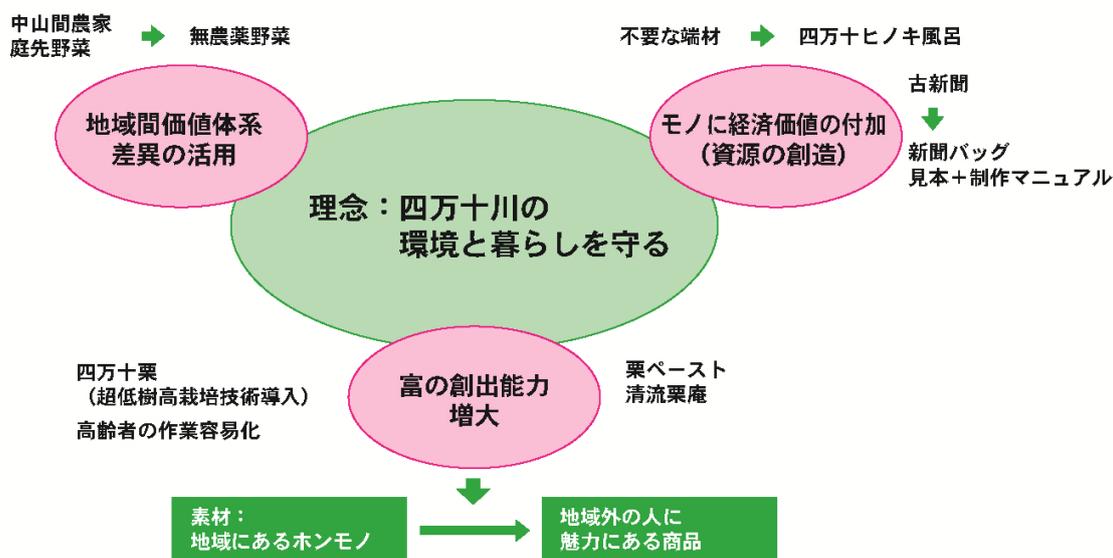


図 3-2 四万十ドラマにみられる商品開発の特徴

隅田

四万十ドラマの開発商品	
四万十のお茶シリーズ <ul style="list-style-type: none"> ・四万十のお茶 袋 ・しまんと荒茶 ・しまんと茎茶 ・しまんと玄米 ・しまんと刈番茶 ・しまんとほうじ茶(ペットボトル) ・しまんと缶茶(煎茶) ・四万十のお茶 缶入り ・しまんと焙茶 ・しまんと粉茶 ・しまんと水出し煎茶 ・しまんと緑茶(ペットボトル) ・四万十の茶風呂 ・しまんと缶茶(ほうじ茶) 	しまんと紅茶シリーズ <ul style="list-style-type: none"> ・しまんと紅茶 ・しまんとゆず紅茶 ・しまんとRED(ペットボトル) ・しまんと紅茶ゼリー ・しまんと地栗ミルクティー ・しまんと紅茶 ・しまんと生姜紅茶 ・しまんと缶茶(紅茶) ・しまんと紅茶巻きロールケーキ ・しまんと紅茶ジャム ・しまんと紅茶アイス ・しまんと紅茶 地栗ロワイヤル
しまんと地栗シリーズ <ul style="list-style-type: none"> ・しまんと地栗渋皮煮 一級・二級・業務用 ・しまんと地栗 渋皮煮ワレ ・しまんと地栗プリン ・しまんと地栗 くりわっさん ・しまんと地栗パウンドケーキ 練りタイプ ・しまんと地栗パウンドケーキ 粒入り ・しまんと地栗パウンドケーキ 渋皮煮 ・しまんと地栗 栗玉チョコ ・しまんと地栗 ジャム ・しまんと地栗巻きロールケーキ ・しまんと地栗パン ・しまんと地栗 	栗他の商品 <ul style="list-style-type: none"> ・四万十の栗きんとん 6個入り・8個入り・12個入り ・四万十の栗ようかん ・四万十のお茶ようかん ・四万十の大豆ようかん
アロエ <ul style="list-style-type: none"> ・四万十アロエエキス ・アロエロス ・アロエゼリー 柚子入り ・しまんとツーツーアロエ ・四万十のアロエ風呂 柚子入り ・四万十アロエ かんそう葉 	米 <ul style="list-style-type: none"> ・十和錦かおり米 ・山間米(山間米組合・迫田デザインとの共同開発) ・大宮米 ・四万十のお米 特別栽培米 にこまる
ひのき <ul style="list-style-type: none"> ・しまんとひのき風呂 ・しまんとほけっとひのき ・しまんとひのきふし ポプリ ・しまんとひのきスティック ・しまんとひのきつぼ押し ・しまんとの間伐ひのき風呂 ・しまんとひのきふし ・しまんとひのきカー ・しまんとひのきふみふみ ・しまんとひのき香り板 	しいたけ(五縁の会との共同開発) <ul style="list-style-type: none"> ・くびったけ・天日椎茸佃煮 ・くびったけ・オリーブオイル漬け ・くびったけ・鰹入り ・しいたけのたたき
	しまんと新聞ばっぐ <ul style="list-style-type: none"> ・しまんと新聞ばっぐ ・しまんと新聞ばっぐレシピ A・B・C・Dタイプ ・しまんと新聞ばっぐセット
	その他 <ul style="list-style-type: none"> ・豆腐の味噌漬け ・生姜風呂 ・おかみさん市味噌 ・ジンジャーシロップ ・小町味噌 ・四万十の天然鮎塩焼き

表3-2 四万十ドラマの開発商品

四万十ドラマ提供資料より隅田作成

3-3-5 戦略性

「僕らは一億の事業を10個積み上げて10億円の事業にする」とは畦地が馬路村農協の東谷組合長に述べた言葉である。実際にこれといった特産品のない十和地区での商品開発によるビジネスでは全村を挙げて柚子栽培に取り組んだ馬路村農協の様に全国に流通するメガヒット商品は望むべくもないが、限られた資源にしか恵まれない場合が多い過疎地の集落においては、かくあるべきという考え方である。また、畦地によるとこの考え方は地域の農業生産者のリーダーとして活躍した畦地の祖父が残した考え方であり、祖父は一つの作物に頼っているだけでは市場の変化や価格変動、天候不順などに対して安定性が乏しく、それらによって地域の経済状況が左右されることから多

品目での地域農業経営を提唱していたとのことである。

少し本題から外れるが、一般的な企業の経営においても事業の主要な取引先の比率が一定の線を越えると経営の安定度が低下することを理解し、コントロールすることは経営のセオリーといわれており、一部の大手企業のクラスターに組み込まれている下請け企業など以外は取引先の売り上げの多寡だけでなく構成の比率にも注意を払う。畦地は馬路村農協の成功を自身の地域に置き換えたことにより、地域の資源状況から同様の路線は取り難いと判断をしたと思われ、人も物も地域内にあるものだけを使った少量多品種でのビジネスモデルを選択した。図3-2は経済産業省の「地域新成長産業創出促進事業(ソーシャルビジネスノウハウ移転事業)」に採択されたときに彼らが作成した「コミュニティビジネス・ノウハウマニュアル」であり、自分たちの活動のテーマをマニュアル化したものの一部である。「四万十川に負担をかけないモノづくり」というコンセプトは、モノの無い地域でのモノづくりにおける考え方と事業の目的を非常に分かりやすく表現したものとなっており、その標榜によって地域内外の共感の醸成をも意識したものとなっている。

四万十ドラマの事業におけるコンセプトは地域資産の限界を理解しモノづくりだけに頼らず、他の地域とのネットワーク化なども含む複合的な活動により長期的な地域活性を目指すというものであり、この理念を形式知化したことにより彼らの活動のフィールドが拡大を続けても自分たちの理念との整合性の確認が可能となっている。

◎四万十ドラマのノウハウ

1

ローカル・ローテク・ローインパクト

◎考え方というノウハウ 地域を循環する3つの考え方

四万十ドラマは、四万十川の自然環境を保全しながら活用することをベースに、環境・産業・ネットワークを循環させながら、四万十川に負担をかけないものづくりをしています。その具体的なコンセプトは「ローカル・ローテク・ローインパクト」。これらが循環する新しいコミュニティビジネスを展開しています。考え方をしっかり持つことがノウハウ確立のベースです。

◎ローカルとは

四万十川を共有財産に足元の豊かさ・生き方を考えるネットワークの構築すること。
=会員制度・観光産業

◎ローテクとは

農林漁業に生きつく技術や知恵や第1次、1.5次産業にこだわること
=商品づくり・産業づくり

◎ローインパクトとは

四万十川に負担をかけない風景を保全しながら活用する仕組みをつくること
=環境ビジネス・風景保全

ローフード・ローライフ

この考え方の軸に「ローフード」「ローライフ」の提唱を加え、山と川の暮らしと天然素材に新しい価値観をつくり流域に住む人とともに生活文化、技術、知恵、風景を残しながら、四万十川流域の新たな産業をつくります。

四万十川に負担をかけないものづくり

四万十ドラマは四万十川がなければ存在しません。川が山が人が健全であってこそ経済活動が展開できます。四万十川に負担をかけない発想が根本にあります。

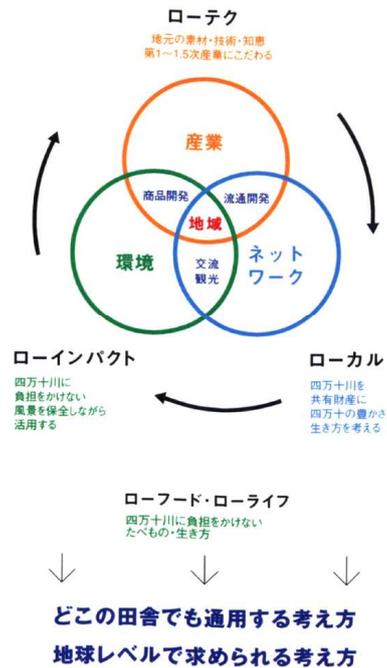


図 3-3 四万十ドラマのコミュニティビジネス・マニュアル

提供: 株式会社 四万十ドラマ

また、四万十ドラマの事業の大きな特徴として、自分たちのブランドの核を四万十川とその環境を守るという理念としており自分たちの活動理念をメッセージとして商品やもろもろの活動の付加価値としていることが挙げられる。

図 3-3 に示すように彼らは自分たちの活動の目的である「四万十川の環境と自分たちの暮らし・環境・風土・文化を守る」という理念をブランディング活動の核に据えることによって、地域内の共感を醸成し様々なかたちで地域住民との協働を実現しており、またその理念を商品開発や積極的な情報発信活動において巧みに表現することによって地域外の応援を得ることに成功している。

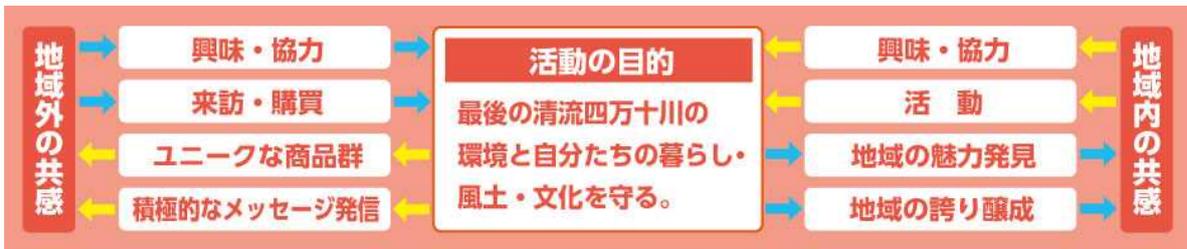


図 3-4 四万十ドラマにおける「理念」のブランド活用

隅田

3-3-6 課題と問題解決の取り組み

地域全体の問題としては人口減少への対策が挙げられ、現在四万十ドラマでは地域外の人々との交流の拡大による地域の活性化を目的として有料で年間およそ 1000 人の視察研修を受け入れている。この事業では地域への移住者を確保し一次産業拡充計画の要員とすることも目的としているが、モノがないなら考え方をビジネスにするという考え方によりこの研修事業を拡大して年間 3000 人を受け入れる準備をしており、この他にも内閣府の地域社会雇用創造事業に参加し地域インターン制度による移住者の獲得にも注力している。実際に平成 24 年度現在にはこの制度によって移住をした 5 名の若者が現在四万十ドラマで働いており、この中から次世代を担う人間が出てくることを期待している。

現在の最も大きな課題は先述の栗の収量が激減した問題であり、栗の需要がオリジナル商品の開発によって拡大したが地域での収量が激減したことである。昭和 40 年代のピーク時は 100 t だったものが平成 21 年に 60 t となり、22 年には 35 t、そして 23 年には 20 t にまで激減したが、実は平成 21 年頃に取材した折には畦地はそれほどの危機感を持っていなかった節があり、実際に畦地が語っていたのは「今年是不作で栗の収穫が少ない」というものであった。22 年度あたりから、不作の原因が栗の木の寿命と地域の生産者の高齢化が一度に始まったという構造的な問題によるものと気がつき、あわてることとなった。

これまでの畦地の先見性から鑑みるに、この失敗はしまんと緑茶や紅茶などここまでの商品開発がそれぞれにうまくゆき、販路が順調に拡大したことや道の駅の好調な売り上げなどによって、畦地自身が足元を見る余裕がなくなっていたことも要因だと思われる。これ以前も手を打っていなかったわけではなく従来も「栗再生プロジェクト」として年間 1,000 本を植樹していたが、この平成 22 年あたりからの減少のスピードが予想を超えたものであった。四万十ドラマの開発した栗製品の需要が拡大したことによって 21 年以降は植樹の本数を年間 2,000 本に増加、本年からは 5,000 本としたことと、新たな接ぎ木の方法によって多少収穫時期が早まるとみており、早ければ現在植樹している木からの収穫は平成 29 年頃になると予想している。これらの経験から「地域の一次産業がしっかりしていなければ 2 次も 3 次も成立しない」ということの気づきを得た畦地は、それを実現するために平成 24 年に長年計画を推進してきた農業法人四万十新一次産業の設立を行った。

四万十栗の地域ブランド化は次の時代を支える事業としての四万十ドラマの悲願である。現在の栗の不作の時期に関わらず事業を立ち上げた理由としては平成 24 年に連休の天候不順で来場者が一万人減少した道の駅の苦境による売り上げ減があり、茶のペットボトルの販売が充実期の入っていることへのモチベーション対策であると考えられる。

栗の加工品の売り上げ減で四万十ドラマの決算は昨年対比で利益が一千万円落ち込み、減少したとはいえ収益の見込めている道の駅の黒字で四万十ドラマ全体の赤字を補填していることなどに対する立て直しを急ぎたい気持ちによることも大きな要素であるが、このプラン全体は最近の栗の不作を受けて急遽練られたものではなく、四万十ドラマでは7年前から地域の栗農家の実態調査を行うと共に、先進地の恵那栗の剪定方法である「超低樹高栽培」の講師を招き繰り返し勉強会を行なってきた。

ちなみに畦地が着目したのはその栽培方法だけでなく、恵那栗の「超特選栗」を地域の生産者と一緒に栽培技術を開発し全量買い取り契約という手法でブランド化した恵那川上屋代表取締役の鎌田慎吾氏のビジネスモデルであり、四万十新一次産業の栽培計画の基本は「恵那超特選栗」を参考にしたものである。

またこの計画は、もうひとつの特産品である茶も含めて栽培地のそばの加工所・販売所・レストランの設置を計画に組み入れており、地域内循環型の六次産業ビジネスモデルとなっている。

この他にも、観光事業の問題解決に対する取り組みとして「道の駅とおわ」と道の駅「虹の森公園」の事業連携が挙げられる。一般的に高知県内の過疎地域の観光資源は移動距離の割にはスケール感に乏しく、かけた時間に見合う滞在が可能なものが少ない傾向がある。このことを放置したままで様々な集客活動を行っている例はモノづくりにおけるプロダクツアウトと同じ要因によるものであり、地域外からの客観性の欠如が原因である場合が多い。四万十ドラマはこのことへの気づきとその対応として24年3月に愛媛県松野町の「虹の森公園」と「県境がNICE(ないっす)!!プロジェクト」と銘打って事業提携を行なった。図3-4にあるようにそれぞれの距離は県境を挟んでいるが車での移動時間が約30分であるという条件を活用し、お互いが高知県と愛媛県の外れに位置し県庁所在地から二時間前後の移動時間であるという地理的ハンディをコラボレーションによるシナジー効果で克服しようとするものである。

道の駅四万十とおわの施設形態は観光施設型であり、川の幸、山の幸を使ったオリジナルメニューを売り物とした四万十川の見えるレストランと観光土産が品揃えの中心である売店が主体となっている。道の駅四万十とおわのある場所は開設前の計画時には交通量の不足による経営難が予想され、そのことが問題となり計画が中断しかけたという立地条件である。集客とリピーター対策として取り組まれているのは四万十ドラマが開発をしたオリジナル商品による「ここしかないもの」がコンセプトの品揃えと四季折々の地域特産品の魅力及び、それらの入れ替えの機敏性と頻繁なイベントの実施である。また、道の駅虹の森公園の施設の形態はアミューズメント型であり、家族連れが楽しめる体験型の施設として設計されており、比較的規模の大きい淡水魚水族館をはじめ観光トマト農園「もぎたてファーム」やガラス工芸体験のできる工房の他にも周辺地域では最大規模の産直市を備えている。中山間地域では珍しい淡水魚の展示を中心とした水族館「おさかな館」の入場者数は年間約5万人程度、虹の森公園

全体への総来場者数は先方がデータを取っていないということであったがおよそ 15 万人程度と見込まれる。この場所も県境近くの立地であり周囲に観光の場所もないため、わざわざここまで足を向けさせることがテーマとなっている。しかし施設の規模の割合に飲食施設には特徴らしきものがなく、ごく普通の食堂メニューのうえ、メインの土産物売り場にもごく普通のどこにでもあるような観光土産物が並んでおり、ガラス工房のインショップ以外にはオリジナル商品は見当たらない。

お互いの強みを持っている分野が大きく違っていることにより提携の大きなメリットが予想できたことから、四万十ドラマから提携を提案し平成 24 年に県境において調印式が行われた。その効果について平成 24 年 GW の状況を取材したところでは道の駅とおわは昨年対比 20% 以上は伸びているとのことであったが、GW 期間中 2 日間は荒天であり一本しかない国道ルートは丸一日土砂崩れで通行止めとなった。

もし天気の良いれば来場客は昨年対比で 50% 以上伸びたであろうということである。その他の要因として、その年に開設された四万十ホビー館効果が大きいと考えられ、虹の森公園との提携によるものと思われる愛媛ナンバーの車はデータを取る余裕もなかったが、はっきり実感できるほどには増加しているとのことであった。

道の駅虹の森公園については、24 年 3 月に松山自動車道が宇和島に延伸し、周辺の道の駅は 300% 近く売り上げを伸ばしたところもあったが、虹の森公園はドライブコースから外れているため、その影響はあまり見られず売り上げは微増であった。

高知ナンバーは少し増えたようだが、連携の効果はまだあまり実感できていないとのことであった。このシーズンには指定管理者が変更になったこともあり、広告出稿はほとんどしていないとのことであり、高速道路の延伸によって近隣の施設に客を奪われたかたちであったと推測できる。

四万十ドラマは GW 前に高知新聞（発行部数約 21 万部）と愛媛新聞（発行部数約 29,4 万部）に総予算 200 万円近くを捻出して道の駅虹の森公園と道の駅とおわの位置関係と施設特性を抱き合わせた広告を掲載した。今後はコラボ商品の開発などを計画していると発表されているが、不安材料としては二つの道の駅の地域の活性化にかける意気込みの違いが散見されることである。その他に、地域活性化事業において重要な課題となる後継者の問題は他の事例にも共通するものであるが不安を抱えている状況であり、先に述べたように I ターンなどによって若い人材は比較的豊富にいるのだが、現在の世代の次を担う層が不足をしているとのことである。

若いスタッフは皆のびのびと働いているのだが、畦地も中堅を担う層が不足していることを問題と捉えていて地域出身者のヘッドハンティングなども検討をしているが、地域の間人またはスタッフが認める人材でなければならずその人選は困難を極めるものである。実際に行政とのやりとりや各種メディアへの対応はもちろんのこと、県外の大手取引先との商談はほとんど畦地が対応しており、新規商品開発への取り組みなどは実質、畦地と外部スタッフであるデザイナーの梅原、迫田の 3 名だけで進めているよ

うにも見える。彼が20数年培ってきた暗黙知はおいそれとリレーし難いとしても、外部から見ても畦地の存在感が大き過ぎる感は否めない。

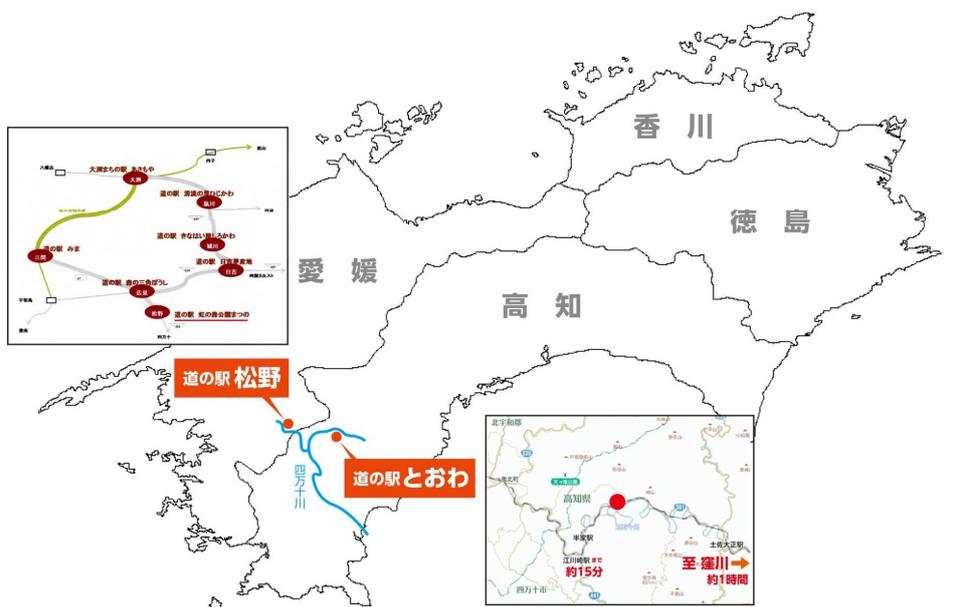


図 3-5 道の駅とおわと虹の森公園の位置関係 隅田

3-3-7 四万十ドラマまとめ

四万十ドラマの事業を俯瞰すると彼らの事業の構成が、地域の活力向上を目的とした活動と地域外からの経済的便益を得ることを目的とした活動のバランス感覚に優れたものであり、そのことが事業の優位性を担保していることが理解できる。彼らのブランド構築は自身の地域と事業のコンピタンスの客観的理解に基づいたものであり、そのことにより地域内外からの共感を獲得することのできるブランド価値を創出することを可能としている。その活動の目的である「四万十川の環境と自分たちの暮らし・環境・風土・文化を守る」という理念の具現化のために地域活性化に資する様々なジャンルの事業を多角的に展開しており、各事業間の連携によって得られるシナジーによりブランドの昇華に影響を与えている。

それらの事業は図3-5に示すように、概観することによってその目的が地域活性化を長期にわたり支えることのできる地域内産業クラスターの構築であることが理解できる。この事業集合体は広井茶生産組合を除き、畦地がこの18年間に立ち上げた地域活性化事業をサポートする関連事業体であり、現在はそのほとんどすべてが独立事業としてのスタートをみている。各事業の立ち上げ時は基本的に畦地が関与し、活動が軌道に乗った段階で自主組織となってゆくような仕組みとなっており、四万十ドラマとの経営上の資本関係があるものは直接的には「道の駅とおわ」のみである。

四万十ドラマによるこのビジネスモデルは地域活性化事業における機能面での多角化システムを構築しており、各事業体はそれぞれが必要な機能によって絡み合っている。また、それぞれの事業の機能が各事業の機能を補完または強化する構造となっており、各事業が各々にシナジー効果を発揮するように設計されている。

このシステムを構築した畦地はその動機として「事業開始時におけるもっとも強い思いは、地域の茶を何とか売りたいというものであった。」と述べている。

先述のように十和地区の茶は品質面では高い評価を受けていたが、ブランド認知がされていなかったためそのほとんどが静岡などのブランド茶に混ぜられるものであり、価格は低く抑えられていた。そのため畦地は茶の販売に着手した時に地域産品におけるブランド力の必要性を痛感し、自身の地域における特産品を継続的に地域外流通させるために必要な事業を構想した。

この事業体の集合は戦略的な視点に基づいた商品開発によって創出された地域ブランド商品を、地域全体の資源の相互活用により維持発展させることを目的としたビジネスモデルとなっている。

言い換えれば、四万十ドラマをめぐるこのビジネスモデルは、地域において特産品を作り、それを地域の希望する対価で継続的に流通させるためにはマーケティング全般の理解とそれに基づくシステムが必要になるということを体現したものであるとも考えられる。

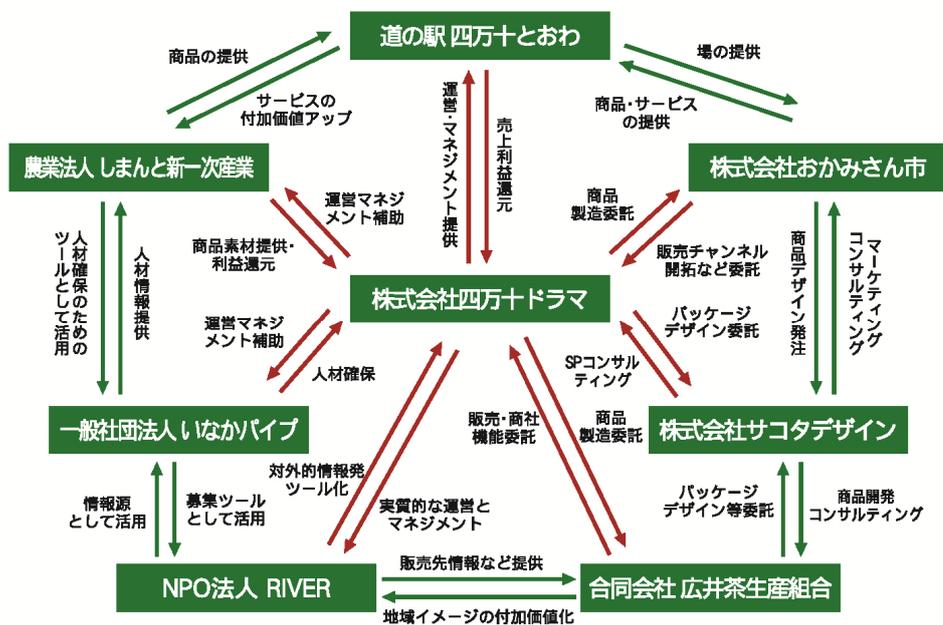


図 3-6 四万十ドラマの地域内シナジー誘発型ビジネスモデル 隅田

また、四万十ドラマの事業を時系列で捉えると各々の事業が着実にレベルアップをしていることが見て取れる。四万十ドラマは当初の商社的な機能によって地域の産物を

都市圏に販売する段階から機能開発を伴った商品開発事業に至り、道の駅という自前のチャンネルを手に入れることで飛躍的に成長した。現在は一次産業への参入によって川下産業から川上産業に遡上する形式での六次産業化に着手している。一般的に一次産業従事者の六次産業化はマーケティングの理解不足により頓挫することが多くみられるが、四万十ドラマは市場の理解とコントロールに長けておりその不安は少ないと思われる。

商品開発のレベルにおいては初期の商品名に四万十を冠しただけに近いものから自前での商品開発に進み、現在は素材である地域の農業生産品の生産段階からの管理に着手しており、商品開発事業における要諦の理解の促進による事業者としての能力の向上を見て取ることができる。

これらのことは起業時においてリーダーである畦地が地域の生産力と資源の限界を理解したうえで、明確な目的意識を基本とした長期的なビジョンの構築によって事業のスタートに及んだことに最大の要因があると思われる。

また栗の生産量の想定外の減少と、その対処については地域活性化を目的とした商品開発事業全般に対する重要な示唆を含んだものであり、畦地ほどのリーダーが十数年の順調な事業拡大ののちに遭遇したこの蹉跌は、地域資源の限界と事業の成長戦略についての問題に対するテキスト的な事例といえる。その克服のために四万十ドラマが一次産業をも事業の中に組み込み、更なる飛躍のために大規模な地域内再循環型産業の創造に踏み込んだことは、一定以上の規模による六次産業化の継続的な成功の為には一次産業における生産性が基幹となる必要があることを改めて証明したものである。四万十ドラマは、モノ・人・金・技術のほとんどすべての恵まれない状況での創業から、その考え方を資産として大きな躍進を得た。その事業創造プロセスをまとめたものが図 3-6 であるが、これによって理解できるのは地域と自身の能力を着実に向上させ、その時点の身の丈に合った事業の拡大を段階的に行ったことである。

この経営手法によると、仮にその時点で取り組んだ案件が失敗や挫折をした場合でも一つ手前の段階までの後退で事態の収束を見ることが可能であり、このことは資産に乏しい中山間地域における事業の継続性という課題に対して重要な示唆を持つものである。

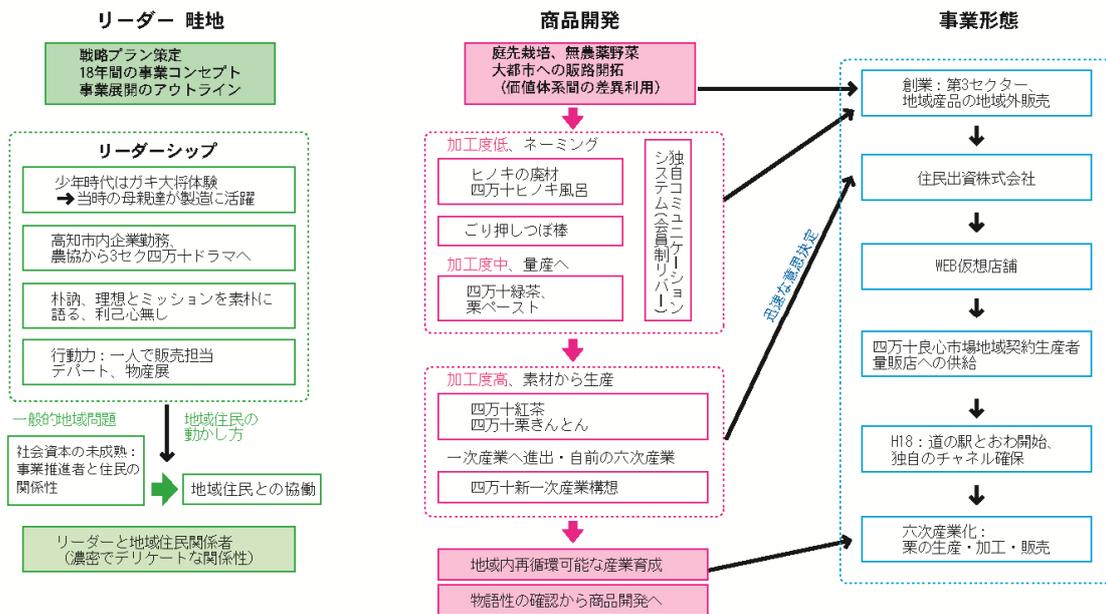


図 3-7 四万十ドラマの事業創造プロセス

隅田

3-4 株式会社フードプラン

3-4-1 創業の経緯

創業地である仁淀川町池川地区(旧池川町)大野 [2008] が限界集落論の取材対象とした地域であり、住民の高齢化率は現在 50%を超えている。

町内の林野率は約 89%であり、典型的な過疎の中山間地域である。

フードプランは平成 14 年、旧池川町建設業組合 6 社の出資にて資本金 300 万円の有限会社としてスタートしたが、翌年には自立経営不能となり第 3 セクターとして再スタートをした。その後度重なる増資により平成 20 年には資本金は 5070 万円になっている。様々な事情から、「つぶせない金食い虫の第 3 セクター企業」であった。

平成 20 年に現社長である森下由朗氏が請われて就任、その後約 1 年で黒字化、以後順調に業績の向上をみている。

3-4-2 リーダーのプロフィール

現在の社長森下由郎氏 (以下敬称略) は昭和 39 年高知市生まれる。父親は高知市内でスーパーマーケットを経営していた。大学卒業後、関西の量販店に就職し 20 代からバイヤーを任されていたが、以前から興味があった薬品の世界に転職した。

33 歳の時に父の事業失敗を受け帰郷、負債を返済するため昼間は会社勤めをし、朝 3 時から 8 時まで青果市場でのアルバイトをすることによって父親の負債を完済した。

本人の経歴と父親の代からの付き合いもあり、勤務先の青果市場では彼の存在によっ

て県内各量販店との契約を大幅に増やすことになり、青果問屋のアルバイトから取締役役に抜擢された。その青果問屋の取引先であったフードプランから手腕を見込まれ事業コンサルタントとして招聘され、その後に請われて社長を引き受けた。青果の流通を熟知していることや父親がスーパーマーケットを経営していたことなどもあり経歴の活かせる転職ではあったことと、睡眠時間を削って父親の負債を返した本人の勤勉さと責任感の強さなどがフードプランの事業躍進の原動力であると考えられる。

余談ではあるが、サーフィンを趣味としており年齢よりかなり若く見える風貌やファッションも若いスタッフとのコミュニケーションに役立っていて、組織が若々しく活気があることにつながっているように思われる。

3-4-3 事業概要

カット野菜の加工販売と地域産品の商品開発と販売を事業の核としており、特にカット野菜は四国内の量販店の約80%に供給している。

素材の野菜は全国各地からの取り寄せを主にしているが、カットした状態での契約価格となるため、時期によっては材料の野菜の高騰などによって売り渡し時に価格の逆転が発生し赤字となってしまうことがある。そのため、フードプランでは地域内の農家に契約栽培を委託しており、それにより多少集配コストがかかっても安定した価格で集荷できる住民の野菜供給が経営の安定に貢献できている。この地域では、まとまった農地の無い庭先栽培に近い小規模農家がほとんどであるうえ、農地のほとんどが山間地域にある為、集荷作業を行うとその手間によって業者に利益が見込めないことから、ほとんどが流通に乗ることがなく作物の換金が出来ていなかった。

現在は作付けの段階からフードプランのプロデュースによる生産者の組織化と作柄のオーダーによる計画栽培方式の運用によって契約農家の収入が飛躍的に向上しており、双方に継続的な利益を生む関係を構築できている。また、県内のスーパーマーケットにおける豊富な人脈を活用し、地域の農業生産者を組織化、「清流市」として地元の産物を県内量販店に斡旋販売し、そのプロデュースフィーを利益計上する事業も行っている。この事業のシステムは四万十ドラマが先鞭をつけたが、現在はフードプランの方が活発に運営している。全般的に地域住民の生活の向上を目標としながらも、ビジネスとしての損得勘定が揺るがないシステム構築が出来ている。

フードプランの活動は流通に精通した経営者の緻密なビジネスモデルとして効率的かつ安定的に利益の計上が可能なシステムを構築しているが、その資源供給に地域活性化がビルトインされていることが特徴である。また、森下は子供たちへの食育啓蒙活動に熱心であり、その興味と知識を活かして地域の学校への給食事業にも参入している。

フードプランは現在社員数54名(パート41名含む)。社員の平均年齢は20代であり、

ほとんどが地元の若者である。正社員の13名は全員が食育コンサルタントの資格を持ち、3名は野菜ソムリエと日本茶インストラクターの資格を持っている。

3-4-4 商品開発の手法

フードプランの扱い品目には地元産の豆腐や味噌、こんにゃく、茶、餅などが商品としてラインナップされているがこれらは地域の生産者から仕入れをし、取引先の量販店などに販売をしている商品であり、自社で商品開発を行った豆腐製品もあるものの、基幹商品は野菜を家庭での調理の手間が省けるように切った状態で販売するカット野菜と呼ばれる商品である。

カット野菜の材料は全国の野菜産地からの取り寄せであるが、商品の競争力は高くその商圏はおよそ四国全域となっている。フードプランの商品の高い競争力の要因は他社製品に比べ残留細菌が少なく、洗浄後に残った栄養価が高いことにあり、その理由はすぐそばを流れる清流日本一といわれる仁淀川の水をふんだんに使用できることによるものである。通常他社のカット野菜はその多くが塩素を含んだ洗浄水を使用するため製品中のビタミンなどが激減してしまうが、フードプランはすぐそばの仁淀川上流域の水にほとんど雑菌などが含まれないために塩素の使用などが抑えられ、水量も豊富であることから他社より少ない経費でより安全性が高く品質に優れたカット野菜の製造が可能となっている。もう一つの理由として野菜の洗浄用に水を変換して作るチラー水の製造タンクを3基保有していることが挙げられるが、これは規模において四国内の同業他社を圧倒している。後述する第三セクターによるリスクもあるものの、一基3千万円かかると言われるこのタンクをこれだけ保有することは第3セクター創業でなければ困難であったと思われる。

3-4-4 戦略性

地域の活性化事業においては地域資源の限界により、長期的な事業の拡大戦略が描けない事例が多いが、フードプランは材料の野菜のほとんどを全国の産地からの仕入れとすることで解決しており、必要とする地域資源はふんだんにある仁淀川の水と地域の労働力であることから当面は事業の進展に対する不安要素は見当たらない。また、図3-6にあるように自らの事業戦略も明示しており組織として共有できているため、構成メンバーにおけるモチベーションの安定性も高い。事業戦略図にあるようにフードプランは事業の核としては明確に「野菜」を位置づけており、食育をキーワードとした学校と老人施設への給食事業への参入など、加工の度合いを増すことにより事業と商品の付加価値を高めてゆく戦略をとっている。

戦略の柱にある野村シェフというのは愛媛県の有名シェフをスカウトしたものであり

今後の展望としては、食材の提供から料理の販売、そして飲食店の経営とその多角化をビジョンとして持っている。

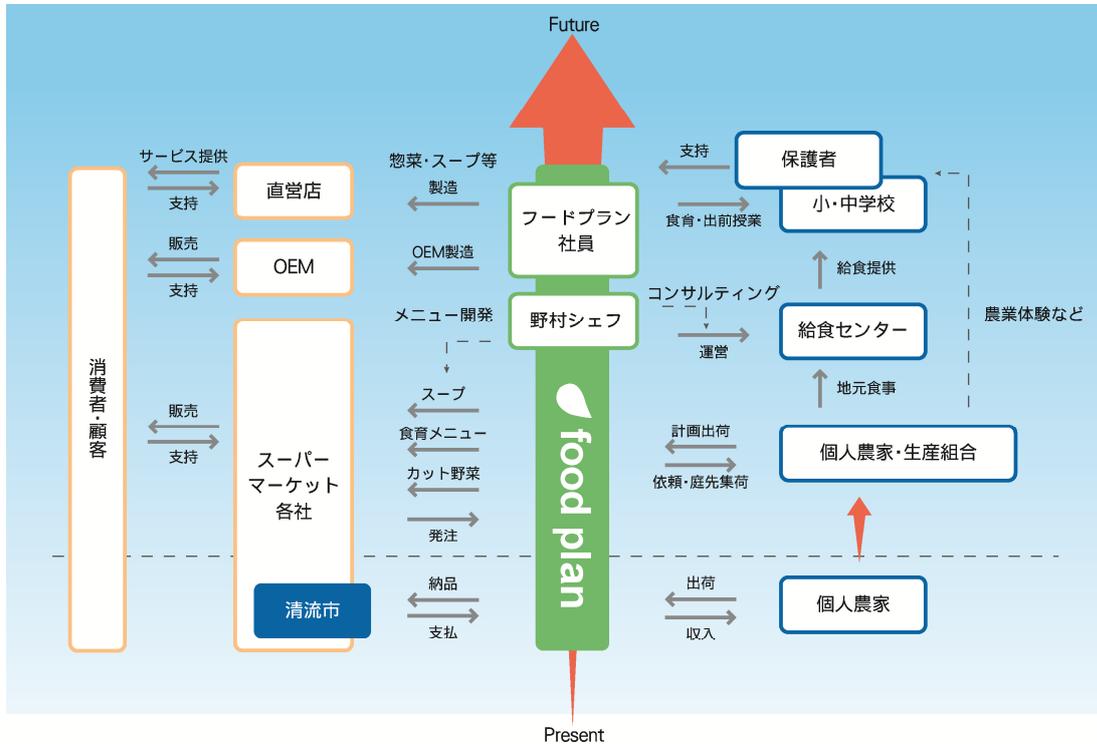


図3-8 フードプランの事業コンセプト図 フードプランよりの提供資料

3-4-6 課題と問題解決への取り組み

図3-7にあるように現在のフードプランは破竹の勢いで躍進しており、主要な資源である水質汚染の問題もクリアしていることから不安要素は見当たらないように思われるが、森下が唯一頭を悩ませているのことは事業形態が行政の出資による第3セクター企業形式であることによる議会との関係である。「四万十ドラマ」も同様の問題から、住民株式会社へと移行したが、「フードプラン」もこの問題で大きな壁に突き当たっている。

中山間地域の議会において目的が地域活性化であっても、その議会や行政の考えは一枚岩ではない。実際にある一定の額を超える投資や銀行からの借入れはすべて議会の承認を必要とするため県外大手企業からの大口のオファーに即答出来ないことが多く、森下によれば、事業が軌道に乗った前期から今期にかけての逸失売上は10億近いのではないかということである。しかし、先述のチラー水タンクを複数保有出来ていることや、取引先への信頼度などの第3セクターによることのメリットも十分理解しており、地域への恩義という面からも本社機能の移転は考えていないとのことである。

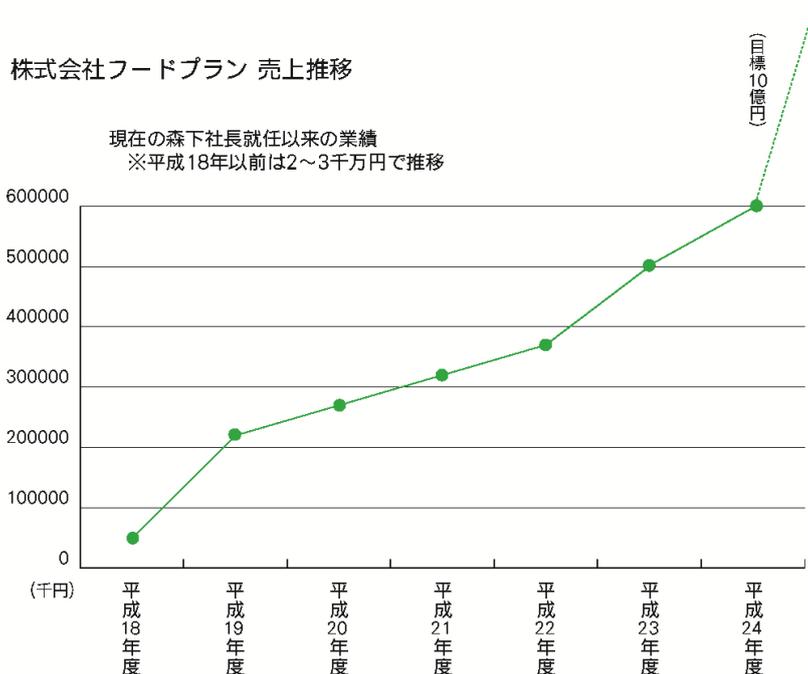


図3-9 森下就任以来の売り上げ推移 聞き取りにより隅田作成

3-5 馬路村農協

3-5-1 創業の経緯

馬路村は高知市内から車で約一時間半の場所に位置し人口 1200 人足らず、高齢化率は約 36%、村の面積の 96 パーセントが森林という典型的な過疎の村である。

その森林もほとんどが材木用の国有林であり木材業の長期的な不況を受け、村の将来に明るい展望が見えなかった。

昭和 30 年代にはその当時ブームの兆しがあった梅の栽培に着手するもうまく行かず、昭和 40 年に 10 人ほどの篤農家が柚子の栽培を始めたが高齢化の進行により手入れが行き届かないことから玉の状態での販売が不振であり、農協は恒常的な赤字に陥っていた。

現在の組合長である東谷望史氏（以下敬称略）が昭和 54 年頃から農協の一職員として柚子の製品化の下命を受け、加工商品化に着手し現在に至る。

3-5-2 リーダーのプロフィール

東谷は昭和 27 年馬路村に生まれる。48 年に馬路村農協に入社、柚子の加工品製造に

着手したが最初は小さな釜一つの手づくりであり、周囲の理解も得られず孤独な取り組みであったとのことである。宿泊費を節約するために農協のバンで夜通し都市圏の物産展に走り、一週間で数万円の売上に対して「人件費もでない」と揶揄されたことも一度や二度ではないと語っていたが、市場の理解に始まる商品開発の要諦はこの時期に身に付けたと思われる。この物産店巡りの時期には四万十ドラマの畦地やこの後の項に触れる高知アイスの浜町なども同じように活動をしていた。

当時の逸話として興味深いのは東谷が販売していた柚子のしぼり汁は一升瓶に入っていてデパートではあまり売れなかった為、畦地や浜町のアドバイスで家庭用のサイズでの商品開発を行い、それがその後のヒット商品となっていたというものである。ちなみに東谷だけではなく、現在高知県内で活躍をしている地域活性化事業の旗手たちのほとんどが、この物産店巡りで量販店の仕入れ担当者や一般の消費者から様々な示唆を受け、それを自身の事業に活用した経験を持っていることは明らかである。また東谷はごっくん馬路村などの商業コピーやイラストのディレクションなどに本人が直接携わっていて初期のコピーワークは原文を東谷が書いていたとのことであり、販売促進ツールにおけるディレクションセンスが秀逸であったことも事業の成功における要因として挙げられる。

3-5-3 事業概要

柚子の栽培と「ごっくん馬路村」や「ゆずの村」などの加工商品の製造・販売で全国の地域おこし事業の中でも最も成功した事業体と言えるが、当初は都市圏の物産展を中心にこつこつと対面販売を続け、昭和63年にポン酢醤油「ゆずの村」が「日本の101村展」で大賞を受賞し、翌年にはゆず製品の売上が1億円を突破する。

馬路村農協のビジネスにおける最大の特徴は地域商品開発活動において全く無名であった「馬路村」というブランドづくりから取り組んだことにある。

最初の気づきは催事会場でバイヤーから「東京には村がないから馬路村という響きに大きな魅力がある」と聞かされたときであり、その後は徹底的に田舎の素朴さを前面に押し出したイメージブランドをコンセプトから構築をし、現在まで展開している。

このことは四万十川ブームを当初から徹底的に活用した四万十ドラマのブランディングと対照的であり、同じ県内の二つの成功例において一方が地域のブランド価値の明確な認識とその活用によるものであり、もう一方が地域のブランド価値の必要性を認識することによりブランド価値の創出から取り組むという方向性の違うブランド構築に取り組んだことは非常に興味深いといえる。また、馬路村農協においては販売戦術の面においても事業の当初から地域製品の加工商品における流通の壁を見越し、流通業者を介さない直接販売にこだわっていたことも特筆すべきである。

事業開始から間もない平成元年には産直システムのIT化を行い、平成5年には約

2000 m²の柚子加工場を建設、売上は10億円を突破するまでとなった。

東谷の事業におけるもっとも大きな強みは販売の新たなノウハウを構築したことである。当時まだ、あまり一般的ではなかったインターネットのホームページ(HP)を活用してのビジネスモデルは現在一般的となった地域産品の産直販売システムの先駆けと呼べるものであった。その発想もさることながら、HPの完成度も高く「村の空気」をイメージさせる独特のイラストと方言を駆使したコピーを配置し、商品ブランドの核に「メイド・イン・馬路村」が据えられていた。

ブランドイメージとして「村に住む人々の暮らし・風土がもつ素朴さへのあこがれ」を迷いなく前面に押し出したHPのデザインは当時としては非常に先進的のものである。その上でITのシステムを整備し、WEB上でのインタラクティブな流通形式を確立させ顧客とは商品納入後も頻繁にDMやメールでやり取りを行っている。

純朴な村人が作ったイメージによる商品とITを活用した流通、そして一度獲得した顧客とのインタラクティブな関係構築、その手法は教科書的なダイレクト・マーケティングの成功パターンであるが、驚くことに東谷はそのほとんどを自分で考案し、失敗を重ねながら試行錯誤の末に現在のビジネスモデルを構築した。

馬路村の成功については「村」のイメージを付加価値としての気づきによるブランディングの妙もさることながら、そのブランドコンピタンスである田舎のイメージを最大限に活用することを発想し、実現させた東谷の販売促進における企画立案と表現構築の能力に着目すべきである。それらの取り組みにより、平成18年には撤退した営林署の跡地に約4500 m²の「ゆずの森加工場」を建設し化粧品をはじめ様々なゆず加工品の商品開発を行なっている。

現在は年間に300団体の視察、観光を受け入れ、基幹商品である「ごっくん馬路村」は750万本の販売量となっている。

平成22年度現在の売上は32億4千万円である。

3-5-4 商品開発の手法

馬路村農協の製品はそのすべてが柚子を素材としたものであり、現在の商品ラインナップはゆず調味料が16種類、サニタリー系商品が11種類、ドリンク類が8種類、佃煮、ジャム類が5種類、そのほかにゼリー、シャーベット、茶漬けなどがあり、新商品の化粧品は8種類である。主体となるのは柚子ポン酢「ゆずの村」と柚子ドリンク「ごっくん馬路村」である。「ゆずの村」は昭和61年に発売、二年後に「日本の101村展大賞」を受賞、同じく63年に発売した「ごっくん馬路村」は「日本の101村展農産大臣賞」を受賞した。両商品ともブランドの核は新鮮な柚子を使用する産地のイメージであり、馬路村農協の商品の優位性は卓越したイメージづくりで他の地域よりいち早く地域ブランド化を成し遂げたこととWebを活用した直販のシステムを構築したことによる。両商品とも20年以上売れ続けている寿命の長い商品であるが量

販店などへの出荷は直販価格と原価の差益が少ないため、あまり積極的ではない。その商品の付加価値は馬路村産のイメージと商品の品質の良さであり、模倣性の担保には不安が残るものである。

次期主力商品として現在注力しているのは、今まで産業廃棄物であった柚子の種子から抽出したオイルを使用した化粧品のシリーズであるが、立ち上がりで苦戦をしているとのことである。

3-5-5 戦略性

馬路村農協の現在までの躍進と、現在抱えている課題の双方の根幹をなしているのはその製造能力の規模であり、事業における長期的展望における課題でもある。

馬路村農協の柚子製品開発事業は農協の一事業が巨大化したことによって、いつの間にか村おこし事業の旗手というレッテルを張られてしまった感があるが当初は純粋に農協の赤字対策事業であった。もちろん東谷がごっくん馬路村を発売する段階で「馬路村公認飲料」というキャッチフレーズを発想し、村長を説き伏せたという話からも事業体と地域の一体感の強さがうかがえるが、馬路村農協においては本来、地域の活性化という目標は商品の販売活動の成功によって成し遂げられる二義的なものであり、事業としての目的は柚子の商品開発による農協の売り上げ向上とそれによる地域還元であった。事業成功後の地域活性化事業としての色合いの強さは東谷の強い地域ナショナルリズムが反映されたものであり、事業の成功により地域おこしの旗手としての位置づけとなった現在では周囲の期待と注目に応えることが馬路村農協のミッションとなった。次期主力商品として開発を行った柚子の種子から抽出されたオイルを材料とする化粧品のシリーズについては、それまで捨てていた柚子の種子オイルが化粧品の原材料として高値で販売されていたことに着目をして取り組んだものであるが、化粧品という商品ジャンルは一般的に原価と売価の差が大きいいためヒット商品となれば事業の一発逆転の可能な商品群であるものの、それだけに競争の激しい業界である。

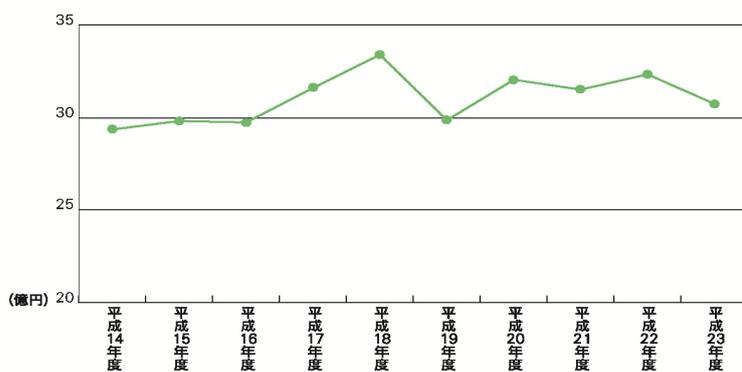
本来は馬路村のブランドが商品力に結びつき難いカテゴリーであるが、この化粧品の開発に関しても国の補助金事業として大規模な製造施設を建造しており、そのことが事業の撤退障壁となることから馬路村農協においても長期的な取り組みを行うものと思われる。

以前は利益が捻出できないという理由で控えていた主力商品の「ごっくん馬路村」は現在量販店への卸にも注力をしている状態であり、長期的な展望による今後の戦略の新たな構築が求められていると思われる。

3-5-6 課題と問題解決の取り組み

現組合長の東谷氏が作り上げた地域製品のブランド構築における直販システムによる6次産業型ビジネスモデルは、その後の地域産品ビジネスに大きな影響を与えるものであった。現在馬路村農協は年間750万本を出荷する「ごっくん馬路村」の製造と継続的な販売をするために大掛かりな施設を運営している。そのこと自体は地域おこし事業のシンデレラストoryであるが、地域振興事業の成功例として注目されたことによって、国や県などの行政からの補助金も積極的に投入されており、問題は一度膨れ上がった規模は地域活性化を目的とする事業の性格から維持を義務付けられていることである。主力商品である「ごっくん馬路村」と「柚子の村」についてはその品質は高く、熱心なリピーター層によって安定した売り上げを挙げてきたが、商品のコンピタンスは馬路村の産直イメージと販売促進活動にあり、その商品特性から新規参入の障壁は低いと考えられ、実際に馬路村農協の成功を受け高知県内では空前のゆず栽培ブームが起き現在も様々な競合商品が出現している。それらのことを理由として馬路村農協の売り上げ数字は図3-8にあるように平成18年度をピークに一進一退を繰り返す状態となっている。また、現状において「ごっくん馬路村」の販売は頭打ちとなっており、継投商品であった「ごっくんスポーツドリンク」は未だに軌道には乗っていないうえに、次の主力商品として注力している化粧品のシリーズもやっと販売にこぎつけたものの今はまだ軌道に乗っていない状態であることも不安要因と考えられ、一日も早く次の主力商品を開発し、商品として育て上げることが現在の馬路村の課題であると思われる。

馬路村農業協同組合売上推移 ※平成14年度～平成23年度



馬路村組合資料より

図3-10 馬路村農協売り上げ推移

J A高知提供資料より 隅田作成

3-5-7 馬路村・フードプランのビジネスモデル比較

ここまでの事例分析からフードプランと馬路村のビジネスモデルをまとめたものが図

3-11である。

この二つの事業体を比較することによって第三セクター創業であるフードプランがソーシャルビジネスとしての方向性に則り事業の進路を定めていることに対して、馬路村農協はあくまでモノづくりを核とした事業を構築し続けていることが理解できる。

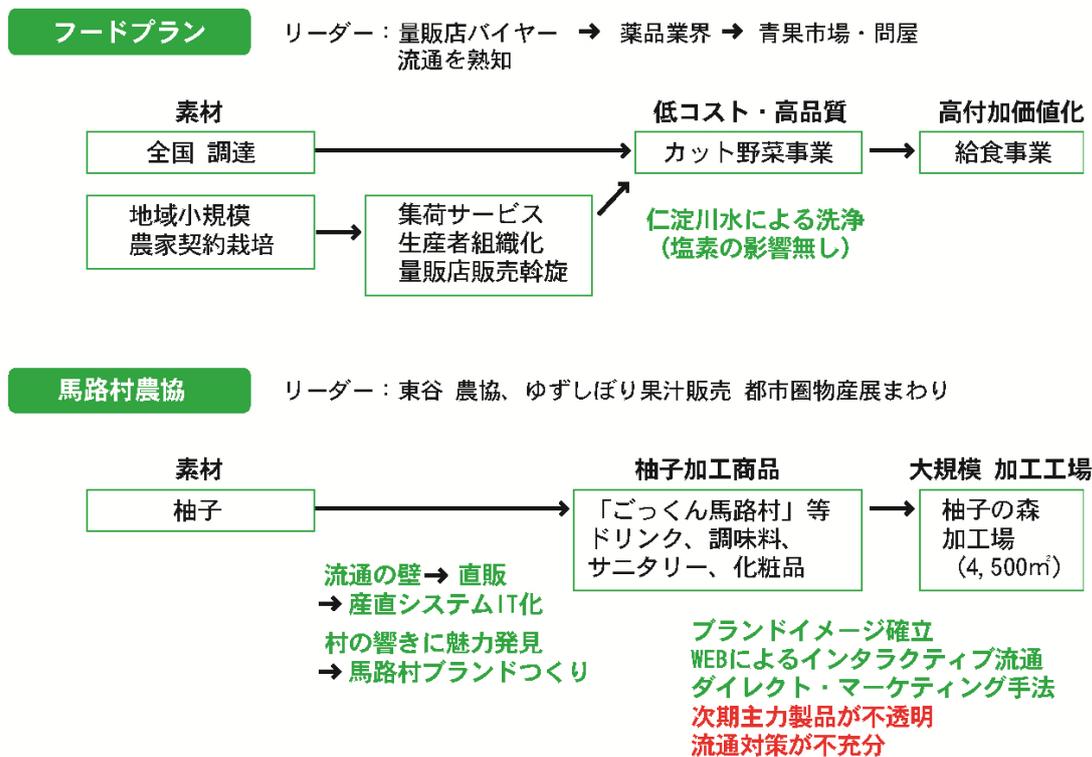


図 3-11 フードプラン、馬路村農協事例 隅田

3-6 有限会社高知アイス

3-6-1 創業の経緯

有限会社「高知アイス」社長の浜町文也氏(以下敬称略)は1959年高知県幡多郡佐賀町(現在の黒潮町佐賀)に生まれる。中学を卒業後かつお漁船に乗っていたが、結婚を機に高知市内のビデオ会社に就職、その会社の食品販売事業の担当として県外へのアイスクリンの販売に携わる。ちなみにアイスクリンは高知で広く愛されているアイスクリーム的一种でアイスクリームをはじめとするアイスクリーム乳製品に比べ乳固形分、乳脂肪分の割合が小さく全体的にシャリシャリとしたシャーベット状の食感の、あっさりとした味わいのものである。以前は全国で販売されていたが、現在は高知県や沖縄県の一部、横浜市の一部、倉敷市の美観地区などに見られるだけとなっている。転機は平成4年に勤務していた会社がアイスクリンの販売から撤退を決めたことによって訪れた。

浜町本人に商品に対する思い入れとなじみの客が多かったことを理由として 1988 年(昭和 63 年)に独立をした。独立当初は高知県内の製造業者から製品を仕入れして県外のデパートに販売するだけであり、独立時の年商は約 1200 万円、当時は物産展に出品するため自分で商品を積んだ保冷者の運転をし、時には車で寝泊まりしながら年間に 43 週が出張という過酷なスケジュールで事業を維持していた。それから 5 年間はひたすらデパートの物産展回りを続け、年商 6000 万円まで売り上げを伸ばすものの経費のかかる事業形態の上、季節性など不安定な要因が多いことから経営的には赤字ギリギリであった。

ちなみにこの時期、注目を浴びる前の馬路村の現組合長である東谷氏と各地の物産展で行動を共にしており、身をもって市場のニーズを知ることにより、お互いがこの後に自分たちの事業の成功につながるマーケティングの様々な要素を売り場で吸収していたと思われることは先にも述べたが興味深い事柄である。

1993 年にはアイスクリームの自社商品製造を決断し、高知市稲生に小さな工場を建設した。

浜町は仕入れ販売をしていた時期に、四万十川ブームを利用して四万十の水と高知の果物を使ったシャーベットの製造を思いつき、いくつかの製造会社に打診をしたがどこも取り合ってくれなかったことから断念したことがあり、このことが自身でのアイスクリーム製造の動機となっている。しかし、製造スタート時のアイテム数は「いちご」「抹茶」「プレーン」の 3 種のみであり、地場の素材にはこだわらず単にいちごと抹茶のフレーバーを添加したものであった。現在の地域産品を付加価値とした商品戦略を早い時期から構想はしていたが、浜町自身の行動につながるまではこの後およそ 7 年間の時間を要しており、ほとんど資本を持ち合わせていない浜町にとって、起業まもないこの時期は生き残りのために必死であり、新たな戦略に着手する余裕がなかったと思われる。

この稲生の工場では 2003 年までアイスクリンを中心とした製造を行なっているが商品のラインナップは変わらずフレーバー添加のアイスクリームとアイスクリンのみである。

この時期の浜町はその持ち味であるコミュニケーション能力や行動力を発揮し、販売のエキスパートとして各地の物産展を渡り歩いており、ひたすら「モノを売る力」を核とした事業を構築していた時期といえる。しかし、どれほど頑張っても商品に明確な独自性が乏しく、パッケージデザインなども凡庸で顧客に向けたインサイトが希薄であり、浜町個人の販売能力が事業のコンピタンスであることなどから売上は 3000～4000 万円止まりで推移、事業の先行きに閉塞感を感じ始めていた。

3-6-2 リーダーのプロフィール

浜町は幼少の頃に父親を亡くしたため家は貧しく親からこずかいを貰ったことがないとのことであるが、小学生の頃からシラスうなぎの漁などによっていつも十万円ほどの現金を持っていたとのことである。この「商い」の原体験は高知アイスが県内での地域産品商品開発事業において個人の経営による企業として唯一とも言える躍進を続けていることの理由の一つであると考えられる。

浜町氏の持ち味は、その人懐っこさと商売に対する哲学と実行力である。一年中デパートの物産展まわりをし、およそ 4000 万円近くを売り上げるまでほとんど一人で成し遂げているが、販売力のみで頼っていた自身のやり方に限界を感じると共に、このを受け、自社製品全体のポジショニングを構築することに着手した。

馬路村の東谷氏にも共通するが物産展まわりによって手に入れた肌感覚に近いマーケティングセンスは地域の事業における成功の要因となっているケースが多い。

この時期の逸話として、手持ちの乏しい資金を手物産展で知り合った縁だけを頼りに神頃同じ地域で幼なじみである明神水産の明神宏幸氏の鰹たたき製造事業の成功に刺激奈川県の有名ジェラート店におしかけ同然の弟子入りをしアイスクリーム製造の技術を覚えたことや、農家の納谷が空いているのを見つけ、そこに居た農家の主人に製造工場として使用する交渉をし、その場で破格の条件で承諾を得たことなどのエピソードがあり浜町の類い稀な行動力と交渉力を垣間見ることができる。

その後先述のデザイナー梅原真のもとを訪ね自身の事業のコンセプトを発見し、地域活性化事業としての色合いを強めてゆく。

3-6-3 事業概要

高知アイスは地域の一次産品を使用し県外の市場を主な取引先としている高知県内食品加工製造業者の中で順調に売上を伸ばしている数少ない事例のひとつである。

主な商品は地域の果物を使ったアイスクリームとドリンク類の製造である。

現在、従業員 24 名(正規社員 12 名・パート社員 12 名)その他繁忙期には地元のアルバイトを雇用しており、年商は現在約 3 億 8 千万円(2011 年決算)であり、その売り上げ比率の約 90%が県外である。(内訳は関東が約 35% 関西が約 35%)

「地産外商」が注目され、行政の重点的な注力によって地域産品を扱う事業者は県のアンテナショップでの取り扱いや、行政主体による県外流通バイヤーとの商談会などが頻繁にセットされていて以前に比べ格段に事業の環境は好転しているが、高知県内で製造されるほとんどの商品群はデパートなどが集客の目玉として短期の取引で終了する比率が高く、特に個人や民間企業では事業としての継続的な採算のとれているものに出会うことがほとんどないのが実情である。高知アイスの商品が都市圏の販売に成功した理由としては地域の果物の中でも、浜町が自分の目と舌で確認したものだけを材料に使用するというこだわりと、そのことをパッケージデザインや様々な販促ツ

ールで明確に表明するというプロモーション戦術が都市圏の消費者に受け入れられたことが挙げられる。

またアイスクリームという商材のもつ特性が成功の重要な要素であった。高知県と大消費地である都市との距離的なハンディに対して小さい、軽い、消費期限の表示が不要なことなどがプラスの要因となり、他の地域内食品製造業者が超えられなかった流通の障壁を克服出来た。

しかし高知アイスの製品は当初から順調に売れた訳ではなかった。浜町は仕入れ販売をしていた個人営業の時期に、四万十川ブームを利用して四万十の水と高知の果物を使ったシャーベットの製造を思いつき、いくつかの製造会社に打診をしたがどれも取り合ってくれなかったことから自社での製造を思い立ったが、この時点では頭の中に地域性が商品の付加価値という概念が確立していたわけではなく、丁寧に品質の高いモノづくりを行い、その上に自分の販売能力があれば自社製造による低コスト化で事業が成立すると考えていた。しかし、製造スタート時のアイテム数は「いちご」「抹茶」「プレーン」の3種のみであり、地場の素材にはこだわらず単にフレーバーを添加したものであったことから思い通りに販売が伸びず年商 6000 万円の壁を突破できないことに焦りを感じていた。

様々な地域への物産展への参加によって、浜町は自社の製品に欠けている要素に気づいていた。全国各地の商品の中で明確に認識される商品のコンピタンスとその表現として買い手の気持ちをつかむインサイト構築の必要性を嫌というほど思い知らされていたのである。

この頃に子供のころから親しかった明神水産の明神宏幸や同じ地域の四万十ドラマの畦地の地域産品商品開発事業での成功を間近に見聞きした事によって、その両方のデザインを手がけ注目を浴びていたデザイナーの梅原誠の門を叩くことを決意、かねてからの構想による新たな事業戦略に着手することになる。浜町は梅原の示唆を得て、「地元高知で生産者の顔の見える素材に徹底的にこだわった商品」を自社の製品の付加価値と定め「メイドイン土佐」をキャッチフレーズとした商品群を矢継ぎ早に開発した。

この新しいコンセプトの商品を持って臨んだ都市圏での商談会では今までになかったバイヤーからの手ごたえを感じ、実際に大手の流通関係者との契約にこぎつけることが出来た。

この年には水質日本一で有名になった仁淀川のほとりにある現在の工場に移転したが、この工場も以前から親しくしていた行政の担当者からの声かけによって撤退した工場の跡地に非常に好条件で建設している。しかし、高知アイスの商品はこれと思った優れた生産者に浜町が自分で出向き、直接の買い入れをしており、素材の安定的な確保のため生産者には好条件を提示しているため、その製造コストも一般的な流通業者よりもかなり割高となる。その上柚子などの一部の品目を除くと企画の揃った商品を大

量に仕入れることができないことから各商品が小ロットでの製造となり、必然的にコストから導かれる価格は割高なものとなってしまっている。故に高知アイスの商品は一般的にコンビニなどで販売している大手メーカーの定番商品群に比べても 1,5 倍から 2 倍近い価格となっており、消費人口が少ないうえに県民の平均所得が全国最下位の高知県では販売量を確保することが難しかった。実際に県外のバイヤーの評価に自信を持ち、満を持して臨んだ県内最大手の量販店との商談でも、アイスクリームに高知の素材を使っていることに県内では商品としての付加価値が認められないことや価格の高さなどが障害となり、その量販店が現状で取引をしている県内大手のアイスクリーム製造会社の扱いだけで充分と言われ、全く相手にされなかった。

以上のような経験から浜町は高知の一次産品を加工して県内で販売することの困難さを悟ることとなった。そのうえで高知の一次産品を使った商品の値打ちは都会でなければ正当な評価と対価を得ることができないと考え、人口が多く平均所得の高い関東を中心とした販売戦略を立てることに着手した。浜町は東京を中心におよそ高知の商圏面積に等しい半径 200 キロの円を描くと、そこに高知に比べれば無限大に等しい 4100 万人の人口が存在することや、高知県の産品が関東で苦戦している最大の理由が鮮度の維持とそれを担保するための輸送コストであり、自社の商品であるアイスクリームには消費期限の表示が必要でなく軽量であることに自身の事業の優位性があることに気づいた。

浜町は持ち前の行動力と交渉力をフルに発揮し、物産展周りをしてきたときの人脈による販売先の開拓を行なったが、以前商品の特性に乏しかった時期に比べると相手の反応に驚くほどの違いがあった。懸念していた販売価格の問題も都市圏においては高知県と商品の価値と価格の感覚が違っていたことによってほとんど阻害要因とならなかったことに自信を得て、そののちは主に大都市圏での販売拡大に邁進した。

この方向転換によって事業は飛躍的に拡大、地域内での評価を得ることにより行政からのアプローチも見られるようになり、補助金の活用についての助言などが得られるようになった。

3-6-4 商品開発の手法

浜町がメイド・イン土佐のキャッチフレーズを冠した商品として最初に手がけたのは「あっさりしているアイスクリン」と高知産の果物を使った「おいしいんだものシリーズ」の柚子、ポンカン、小夏、文旦の商品群であり、2003 年には全国スーパーマーケットショーに初めて参加、費用は当然自前であり当時の高知アイスには負担の大きいものであった。「あっさりしているアイスクリン」は従前のものであったが、それまではひたすら素朴さを売り物にしていた商品をシンプル且つインパクトを伴ったパッケージデザインに変更し、また地域の生産者の顔が見える商品群である「おいしいんだものシリーズ」は商品の特性を上品でありながら強いインパクトで表現したメッセ

ージ性の強いパッケージデザインとした。

梅原のデザインしたこの商品群は当日全国から来場していたバイヤーから注目を集め、その年に初めて年商が一億を超えることとなり自身の事業戦略に裏付けを得た。

この時期に開発を行い、高知アイスの躍進のきっかけとなった商品が柚子シャーベット「おいしいんだもの ゆず」である。この時期、馬路村の柚子製品の成功により全国規模の大手醤油メーカーや醸造酢メーカーが高知県の柚子に殺到し、高知県内の製造会社は柚子の入手が困難となっていたが、浜町が新工場を建設した周辺の間々には柚子がたわわに実っていた。その理由は地域の農業者が高齢化の為に世話も摘果もできなくなっているというものであり、浜町は公共工事の激減によって地域内の仕事がなくなった地元の建設業者に収穫と搾汁を依頼した。

この柚子製品の商品開発によって地域の生産者と地元建設会社とから大いに感謝され、国の推進する農工商連携 88 選に選定されたことが、高知アイスが地域活性化事業を自身のスタンスとするきっかけとなった。

この後の浜町は商品開発の方向として「高知の良質な一次産品にこだわり、素材の素性が商品の付加価値として明確に伝わる商品づくり」に徹底的にこだわっている。

浜町は「一人の能力で販売できるのは千人が限度だが、商品に強い独自性を持たせ、品質を高めることにより商品自体が販売力を持ち、対象顧客の数は無限大に広がりを持つ」と語っており、この時期から自社の商品開発の方向性は市場におけるポジショニングを明確に認識したものとなった。

現在高知アイスでは新規の継続的な供給先との交渉にはできる限り、販売先担当者の現地への訪問を条件としている。柚子アイスの場合だと、高知市内の中心部から約一時間の距離にある高知アイスの本社兼工場から更に一時間近く山道を登り、普通乗用車では到達が困難なような場所の柚子畑にバイヤーを連れてゆき、生産者と直接対面させることによって高知アイスと浜町の商品にかける思いと素材の特性の理解を求めている。ちなみに四万十ドラマの畦地も同じ手法をとっており、取材によって確認したところ双方とも申し合わせたものや、模倣したものではないことは興味深い事実であった。

3-6-5 課題と問題解決への取り組み

地域開発商品の市場参入における最大の障壁は流通コストを付加したうえでの価格競争力と取引先の開拓であり、浜町はこれを対象市場エリアの拡大とターゲットセグメントの絞り込みで克服した。しかし、先述の県内最大手アイスクリーム製造業者が、高知アイスの地域産品商品を模倣した商品群で追随、企業力にモノを言わせ取引先を侵食し始めており、今後の事業展開の驚異となっている。

そのことから浜町は活路を見出すため海外への販路開拓に着手し、富裕層の台頭が著

しいアジア地域の物産展に積極的に参加、現在はシンガポールを中心に年間 40 日程度赴き 2011 年度の海外地域での年商は約 2,000 万円となっている。

浜町の海外事業展開での障壁は自社に英語の堪能なスタッフがいないため言葉によるコミュニケーションが困難なことと、取引先に多い華僑との商談時のメンタリティーの違いであると述べている。実際に一般的にチャイナリスクと言われる商慣習の違いによるビジネスロスの洗礼も受けているとのことであり、今後の展開を楽観はしていない。

インターネットを活用しての販売活動にも積極的であり、楽天のチャンネルを利用した年商は平成 23 年度が約 1,000 万円となっている。

また 2012 年には日本経済新聞土曜版での「お取り寄せランキング」においてアイスクリーム部門の一位となり、その後の数日の間で約 4,000 件のギフトパッケージ商品を成約した。しかし浜町はこれらを一過性のものと捉え、特に Web への販売戦略シフトの重点化には懐疑的である。市場は自らの活動によって開拓してゆくものでありコントロール出来ないチャンネルや顔の見えない取引先によってつくられた売上数字には依拠しないと考えているとのことである。

新商品開発にも積極的に取り組んでおり、新商品として高知産の柑橘やトマトを使用したドリンク及び、カロリーと糖分を抑えた「カロリーゼロ」シリーズのアイスクリーム・ドリンク類などを開発、この商品群は糖尿病の患者のために京都のある病院からの委託によって開発したものであったが、ダイエットブームによって一般消費者にも好評とのことである。また、平成 25 年度には四国内の食品製造業では初めてとなる、イスラム信者向け食品の提供が可能な「ハラール認証」を取得し、新たなジャンルであるホテルなどへの卸などの業販部門の販売拡大に着手している。

3-6-6 補助金の活用 ※この項は高知アイスのみ

浜町は創業から約 16 年目の 2004 年に高知県県産品重点支援プロジェクトに選定されるまで補助金が使えらると思ってもいなかったと述べている。

その時期までは浜町自身も地域活性化事業としての方向性を確立する以前であったことから行政も高知アイスには着目せず、本人にも行政に事業の費用を負担してもらうという概念が存在していなかった。しかし、行政が地域振興の重点事業として地域産品の商品開発に注目をし始めたことと高知アイスの事業方向性の変更やその規模拡大により行政側からのアプローチがあり、補助金事業の採択をみることとなった。

この支援事業により 3 年間で 1500 万円の補助を受け、その殆どを主にパッケージ・パンフレットなどの販売促進アイテムの制作と県外の展示会・物産展などの参加費用に活用し新たな事業の躍進をみた。その後、更に国の支援事業である農商工 88 選に選定され、その予算を使い複数の新たな商品の開発を行なっている。

現在は再び県の地域アクションプランを活用し、HP の刷新やパンフレット類の刷新に取り組んでいる。

浜町は補助金というのは「水のようなものだ、本当に必要な時に与えられると事業は植物の様にのびてゆける」と述べている。行政の補助金事業の場合、特に注意が必要なのは計画提出時に各年度の目標設定と成果のチェックが求められることである。

そのため、事業の本来の目的より商品の開発や販売拡大が目的化して長期的展望との関係に齟齬を生じる恐れがある。浜町は補助金は基本的には額面どおり新規事業のイニシャルコストの補助、または事業の拡大時のコストと割り切り、事業自体の経営資金の調達は自主、自立で行うことが望ましいとも述べている。

3-7 企画・ど久礼もん企業組合

3-7-1 創業の経緯

「企画・ど久礼もん企業組合」のある高知県中土佐町久礼地区は県の中西部にあり、高知市から約一時間、漁業を基幹産業とする町である。高齢化と過疎化が顕著であり、昭和 30 年には 14000 人だった人口が平成 20 年には約 6 割にまで減少している。特に深刻な問題が基幹産業である漁業の衰退が著しいことであり、平成元年に 7 隻を数えた大型鰹船が現在は 3 隻に減少、水揚げ金額も三分の一程度となっている。

このような現状に危機感を持つ地域の商店の後継者を中心とした 4 人の有志が平成 19 年に県の補助金事業を利用し、一人 50 万円の出資による企業組合の形態で創業した。

3-7-2 リーダーのプロフィール

子供時分からの顔見知りであり、所謂「気心の知れた飲み仲間」でもあった 4 人であるが、全員が自身の商売が地域経済の衰退を主な理由として長期的な下降状況にあったことに危機意識を持っていた。

各々の職業は以下のとおりである。

- ・川島昭代司 かつお料理専門店とスナック経営
- ・田中隆博 鮮魚店経営
- ・岡村宜昭 蒲鉾店経営
- ・本井康介 ところてんを中心とした飲食店経営

仲間と酒を酌み交わしながら 10 年余り、「なんとかしなければ」という会話の繰り返しであり、地域の行政の担当者と各地の視察なども出向いたものの一向に行動には移さなかったが、平成 18 年に県が主催したセミナーに参加した川島昭代司氏（以下敬

称略)が、地域振興の担当者から行政の補助金を利用しての商品開発事業を勧められたことをきっかけに、メンバーに相談した上で事業化に取り組むことが決定した。商品開発についてはメンバー全員が鮮魚と海産物に関係していることもあり商品の完成度は高いが、まだ事業を開始して時間がたっていないことから製造及び流通の方法については模索中の段階である。

3-7-3 事業概要

久礼地域の活性化のためにはまず基幹産業である漁業の再生が重要だと考え、特に地域の主産品である鰹を利用した製品の商品化に取り組んでいる。

久礼は昔からカツオ漁が盛んであり平成5年から「鰹乃国の物語」を標榜してのまちおこし活動が始まり、観光宿泊施設「鰹乃国の御宿・黒潮本陣」の開設をはじめイチゴ農家の女性の自主運営による手づくりケーキ店「風工房」、漁師のおかみさんたちのトロ箱市を起源とし、昔ながらの風情を残す「大正市場」の再開発、そして今年で23回目の開催となり一万数千人の来場者を数える「かつお祭り」などの活動によって地域への注目が増し、高速道の開通効果も重なり町への入込客数は劇的に増加した。しかし主産品である鰹は食生活の変化や鮮度の問題などから生のままで購入して帰る客は限られており、思い通りの経済効果を生まないことに気付いたことや、流通が複雑で漁師の生活が圧迫されていることの問題解決を目指したことが商品開発事業の目的である。

3-7-4 商品開発の手法

魚類を素材とした地域商品開発の問題点はこの国の周囲がすべて海に囲まれており、ほとんどの沿岸地域の街や村が自分の地域の鮮魚や干物を自慢に思っており、極論を言えば商品開発の素材がほとんど同じといったことである。

もう一つの問題は魚類の場合その鮮度が大きな価値を持つため、大規模な設備を必要としない1,5次程度の加工を施すことでの付加価値の構築が困難なことが挙げられる。また、素材の仕入れ値の変動が余りにも大きいため事業の採算を取ることが非常に難しい。それらの問題を考慮しつつ事業化を行い、平成20年度には経済産業省の「地域資源∞全国展開プロジェクト事業」の認定を受け、以来積極的な商品開発を続けており現在の主な商品は以下のようなものである。

- ・「漁師のラー油セット」

地どれの鰹などを使った食べるラー油のシリーズ商品群

- ・ナブラセット・潮の香セット

鰹や地どれの魚をたたきや揚げ物にした組み合わせ商品を十数種類販売

- ・うつぼのすき焼きセット

地域で昔から愛されている料理材料セット

- ・さばのすき焼きセット

地域で昔から愛されている料理材料セット

その他にも「かつお飯の素」「鰹だし」地元の特産品である生姜を使った「楽でしょうが」「土佐塩麴」「ジンジャーティー」など多岐にわたる。

特に鰹を焼いたものと地元の農協婦人会の手作り味噌を使用したかつお辛焼き味噌「カラヤン」シリーズは 2009 年「グルメ&ダイニングスタイルショー」で準大賞を受賞した。

その商品開発能力と取り組みの積極性を買われ、ど久礼もんは全国で初めて先述の「地域資源∞全国展開プロジェクト事業」において次年度の採択も受けることとなった。

3-7-5 戦略性

その開発は主要メンバーが地域内の商店主ということもあり、地域の婦人会のメンバーと試食会を行いながらの商品開発を続けるなど非常に活発に行われている。

小さな町の限られた物的、人的資源に関わらず積極的な運営が可能となっていることの理由として主要メンバーが地域産品を商材とした商売をしていることが挙げられる。生産者が始める事業に比べ、先述の試作品の選抜の感性や事業推進のスピードに商業従事者の知識や経験が生かされている。

また気心のしれた地域の仲間が企業組合という形態をとり、資本金を負担したことによって決定のスピードが早く、運営がスムーズに行われていることの要素も大きいと思われる。しかし現状は手探りで地域産品の開発の方向性を探っている段階であり、先述のカラヤンなども、高い評価は得たものの素材の味噌が主婦の手作りであったため量の確保が思い通りにならずデパートなどからの受注に応えられない状態である。

3-7-6 課題と問題解決への取り組み

最も深刻な問題は素材を提供する漁業の後継者がおらず、今後の事業拡大に対する材料供給に不安があることである。そして当該事業の開始理由でもあるが、消費者の魚離れなどによって漁業を基幹産業とするこの地域の経済が予想以上の速度で衰退している状況である。また、各地の地域産品商品開発に共通した問題であるが、製造した商品がコスト面で流通に耐えられないことが挙げられ、このことに対する問題解決には現在も至っていない。

ど久礼もんの商品は各地の商談会や物産展での評価が高いのだが、取引の申し入れに対して価格的な問題を主な原因として商談の成立に至る例は少ない。通常量販店など

の粗利率は商品にもよるが 20～30%であり、加工品の場合は中間流通業者を介入させることを求められることが多く、製造者の出荷額はおよそ 50%前後となる。土産物を扱う販売業者の場合はやはり 40～50%の粗利益を求め、その上に中間業者が存在することも多い。また、道の駅などを除く一般の土産物店の商品には長期間の消費期限が求められ、少量で手づくりに近い状態でのど久礼もの加工品の損益分岐点金額は工場出荷価格で希望販売価格の約 65～70%であることなどから一般的な流通には耐えられない。

現在は町の観光市場と一部の道の駅などでの販売に頼っているが、高速道路の更なる延伸により入込客は減少しており新たな事業戦略の構築を模索している。

3-8 事例研究まとめ

高知県内の地域活性化を目的とした商品開発事業の各事例における事業特性と商品の特性を比較するためにまとめたものが表 3-3 である。

本事例研究を概観して理解できることは、高知県という一般的にはヒト、モノ、金、技術のすべての面において資源に恵まれないと思われている地域の事業においても様々な形でのイノベーションへの取り組みがみられることである。

モノがないなら考え方をビジネスにすることを標榜している四万十ドラマをはじめ、当時は一般的ではなかったインターネットによる産直システムを地域のブランド創出から取り組んだ馬路村農協、地域の河川の水を資産として 1.5 次加工で成功を見たフードプラン、流通の障壁を商圈を変えるという概念の変更によって克服した高知アイス、地域の入込客を対象として唯一の産出資源である鰹の商品化による経済価値の創出に取り組むど久礼ものなど、各々が事業開始までは存在していなかったと思われていた事業資産を発掘し、それぞれの手法によって事業を展開している。

各事例からのインプリケーションについてはこの後の第 4 章で詳しく述べるが、事例研究において特筆すべき事柄として四万十ドラマと馬路村農協の地域ブランド創出活動へのアプローチの対比が挙げられる。両地域におけるブランド創出は現在注目を集めている一般的な地域ブランド化とは一線を画したものである。一般的に地域ブランド化という場合、「関サバ」「関アジ」や「青森リンゴ」のように長い歴史や特性による認知が存在する産品を対象とするブランディング活動か、もしくは行政などが主体となって地域生産品を対象とした一連の活動を行うことによりブランド創出を目指す場合が多い。四万十ドラマと馬路村のブランディング活動は地域の産品そのものや開発商品に対する活動ではなく、その販売や地域活性化事業の継続と発展を目的として「地域」そのものを素材としてブランド創出を行ったものである。また図 3-9 に示すように四万十ドラマと馬路村農協のブランド創出に至る目的と経緯は同じ高知県内での著名な成功例でありながら全く異なるものである。馬路村農協が地域の柚子の加

工商品に付加価値を与えるため「馬路村」の存在の認知をテーマとしたブランディング活動から取り組んだことに対して、四万十ドラマは全国的な知名度のあった「四万十川」のブランド価値の探求により自身の活動全般を象徴するブランドに育て上げた。このことは起業時の形態にも由来すると考えられる。馬路村農協が農協の一事業とし

て取り組んだことに対して、四万十ドラマの起業は純粹に地域の活性化を目的としたものであった。この事実は地域活性化事業の形態において田中[2010]の地域活性化事業の起業形態は第3セクター起業が適しているという議論を裏付けるものとも捉えられる。

また、四万十ドラマの畦地、馬路村農協の東谷、高知アイスの浜町が事業の創成期に各地のデパートやイベント会場の物産展で顧客の要望などを肌で感じることでマーケティングセンスを身に着けたことは、地域産品の商品開発事業の成功と密接に関連を持つものであるが、取材によるとその中でも畦地と浜町は販売営業の能力にたけており、東谷はあまり得意ではなかったとのことである。その個性の違いは畦地と浜町がトップセールスによって事業の基盤を構築したことに対して東谷はITを活用したビジネスモデルへの着手から事業をスタートしたことに関連していると思われる。

フードプランの森下においては父親がスーパーを経営していたうえに自身の前身が量販店のバイヤーであったことが事業の急激な躍進の要因であったと考えられ、森下就任以前とカット野菜という商材は変わらなかったものが森下の販売力を核とした経営手腕によって急成長したものである。ど久礼もんについては主要メンバーがすべて地域内の商業者であるためメンバーの本業にも関係する入込客の増加に対する興味が強い傾向があり、商品の地域外流通拡大への取り組みは他の地域ほど熱心になっていない。

これらのことから地域産品の商品開発事業の成功例では、リーダーが自事業体の事業分野でのマーケティングに突出した能力を発揮している場合が多く、マーケティングの理解が商品開発力と等しく、またはそれ以上に事業成功における要因であることが理解できる。

事業体	事業特性	商品特性
四万十ドラマ	<ul style="list-style-type: none"> ・地域と事業のサステナビリティをスタート時から目的化 ・商品開発の視点が柔軟 ・商品開発のスピードが速く、多層的 ・「買いに來させる」というスタイルを確立 ・地域資源の分析から事業計画をスタート ・早期に長期ビジョンを策定 ・基本的に地域の人々による地域のモノづくりに限定 ・事業の多角化と多層化を志向 	<ul style="list-style-type: none"> ・地域の生産品に付加価値を付けるという開発コンセプトが明確 ・モノがなければ考え方を売るというソフト重視型商品の開発にも成功 ・原材料の質・量からコントロールしたクオリティ ・地域の客観的価値を優れたデザインで表現し、価格面のリスクを克服
フードプラン	<ul style="list-style-type: none"> ・競争力の主たる資産が地域の「仁淀川の水」であり、将来的にも不足の懸念が少なく、汚染の可能性も見られない ・流通を熟知している経営者により、生産・加工・流通の各々に Win・Win の関係が構築できている ・原料調達の大半は全国各地から行っており、地域生産者からの調達分を仕入れのリスク回避と位置付け、拡張性が高い ・「野菜」にテーマを絞った多角化戦略を構築している 	<ul style="list-style-type: none"> ・原材料の洗浄に清浄な川の水をふんだんに使用できるため、雑菌の残存率が少なく、カットした状態での栄養価が同業他社より優れている ・清流仁淀川の上流域の水で洗ったカット野菜というイメージがブランドの付加価値となっている
馬路村農協	<ul style="list-style-type: none"> ・自身の地域のブランド化から着手し、地域産品の価値を創出 ・流通を省き、IT によりダイレクトに顧客とコミュニケーションを行うビジネスモデルを創出 ・地域資源の限界を超えるまで到達したセールスプロモーション能力 	<ul style="list-style-type: none"> ・流通を意識せず原材料に比較的成本をかけている為品質は良く、リピーター比率は高い ・パッケージデザインはデビュー当時から、他とは一線を画しており秀逸なものである。商品全般のイメージの統一感も確立（化粧品を除く）
高知アイス	<ul style="list-style-type: none"> ・アイスクリームという商材を中心としていることで、「消費期限」「流通コスト」などの地域の持つリスクを回避している ・地域の生産者との直接取引により「顔の見える安心商品」を標榜し、流通業者へのアピールポイントとなっている ・経営者が販売のプロであり、市場を熟知している 	<ul style="list-style-type: none"> ・基本的には卸しをあまり通さず、販売業者との直接取引が多い。尚且つ売価も一般大手メーカーのものより高めの高級志向のため、原材料にこだわりを尽くしているため、味覚面での評価も高い
どす礼もん	<ul style="list-style-type: none"> ・企業組合の形式をとっているが、経営者たちが「幼なじみ」の「飲み友達」である上に、各々が自立し健全な経営状態である ・起業の動機が「地域と地域の漁業の継続」「次世代の若者を育成」であり、事業自体のリスクを大きくしていない 	<ul style="list-style-type: none"> ・地域を巻き込んだ商品開発を行い、商品の完成度は高い ・食品事業関連のメンバーが多く、商品のコンセプト、デザインに優れている ・賞味期限、デリバリーコストは比較的優位性がある

表 3-3 各事業体の特性比較

隅田



図 3-9 馬路村農協と四万十ドラマにおける地域のブランド化

隅田

第4章 地域活性化を目的とした商品開発事業における戦略構築

地域の現状把握、事例研究及び先行研究から得られた情報と知見をもとに、地域活性化を目的とした商品開発事業を成功に導くための戦略についての考察を行う。

考察の視点として以下のテーマを設定し、それぞれの議論から地域活性化を目的とした商品開発事業に求められる戦略構築の為のフレームワークの提示を行うものとする。

1. 地域活性化事業を構成する要素の階層

地域の事情や事業のレベルによつての差異を段階的にとらえることにより、近視眼的な目標設定に陥ることの回避や、目的との整合性の担保が可能になることについての議論を提示する。

2. 流通に対する取り組み

地域産品の商品開発によつて製造された商品の流通における問題点と求められる要素についての考察を行う。

3. 商品開発の手法

各事例における商品開発の手法についての分析から商品開発を成功に導くための普遍的要素を探る。

4. 地域の商品開発におけるイノベーションの要素

地域の商品開発の事例におけるイノベーションの存在の分析からその要諦についての議論を提示する。

5. ブランディングへの取り組み

地域産品の販売において避けて通れない課題であるブランド化について、各事例の取り組みを比較検討する。

6. 地域貢献の考えかた

各事例における事業内容と地域活性化との相関を分析し、その関係性についての考察を行う。

7. 六次産業化

地域産品の商品開発事業と六次産業化の関係性についての考察を行う。

8. 事業の多角化

地域活性化のための商品開発事業における事業規模拡大と多角化の関係について考察を行う。

9. 地域連携

商品開発事業とそれに関連する地域の観光における継続と発展の要素として、地域連携についての考察を行う。

10. 事業継続性

ソーシャルビジネスとしての要素を帯びることの多い地域の事業において重要な課題となる事業の継続性についての考察を行う。

11. 加工・流通業者との関係性改善

地域開発商品の流通拡大の要素として、加工業者及び流通業者との関係性についての考察を行う。

12. 「第4章まとめ」地域活性化を目的とした商品開発事業における戦略構築フレームワークを以下の要素の構成によって提示する。

- a, 事業リスクの理解
- b, 商品のブランド化
- c, 事業継続性の担保
- d, 戦略構築における考え方

4-1 地域活性化事業を構成する要素の階層

地域の活性化を目的とした起業において、長期的戦略の必要性についての理解が不可欠であることの理由として、地域活性化の事業においては多くの場合に商品開発事業という設定がなされているため目的設定がモノづくりに偏ることで近視眼的になり易く事業の方向性を見失いがちであることが挙げられる。

一般の企業でも同様のケースは多く見受けられるが、適正な戦略を持たない事業活動は単にモノづくりや売り上げのみを追求することによって本来の事業目的を喪失してしまう。

四万十ドラマの場合は地域で産出される農産物の商品開発が自身の事業において主たる目的ではないことを本人たちが認識をし、なおかつ目的に至るプロセスを形式知化していることから、ひとつひとつの商品開発事業に事業の命運をゆだねる規模を設定していない。栗の商品開発における地域内資源量の読み違いをも、将来的な地域内再循環システム構築のチャンスと捉えており、目的である地域内の産業の育成と地域の活性化に対するすべての活動において、その達成に至る目標の段階が明らかにされている。

フードプランの場合は経営の手法から事業の経営規模拡大が主たる目的のように見えるが、第三セクターという条件もあり給食事業への注力など地域の農産物の消費拡大や、地域内での雇用を中心とした地域の将来を考慮した視点による事業拡大を図っている。

また、馬路村農協は農協の事業であることから当初の目的は村内の柚子の商品化であり、その流通拡大による生産者と農協の収入向上であった。

そのため地域全体の活性化は農協の一従業員である東谷の思いであり、事業の成功を見るまで多角的な活動に移行できず、柚子の開発商品が爆発的に伸びている時には、ごっくん馬路村のシリーズ商品や他の柚子製品の開発に主力を注ぎ、他の地域活性化戦略に対して大きな注力を行っていない。

地域の規模や資源の多寡によって違いはあるが各事業を俯瞰すると、最終的な目的は地域の活性化であり、そのためには事業の成功による産業育成などの地域内経済の再循環システムの構築が必要となることが理解できる。商品開発事業はその中核事業として地域の特産品づくりを目的に存在するものであり、その事業の成功のみを目的とせず、地域活性化事業を段階的に把握することによって目的の喪失回避は可能となると考えられる。

高知県の行った調査資料にもあったように存続の危機が目前に迫っている様な地域においては、一見上位の段階への道筋は見えにくいものであるが、準限界地域において、たった一人で事業の開始から取り組んだ畦地の足跡は他の地域の規範となるものである。しかし、一つの例として畦地が関係をした国の事業によるノウハウ移転活動では、畦地のノウハウ説明は情報の移転対象の事業体の人々に対して期待した結果は得られなかった。

畦地の講演会に参加した筆者と畦地の共通の友人である六次産業事業体の推進者の個人意見であるが「自分たちの地域には四万十川がない、話としては面白かったが直接参考にできない」というものがあり、同様の意見は地域おこしの複数の従事者から耳にしていた。

この原因については当該地域の現状のみによるものではなく個人の暗黙知レベルとその普遍性の共通認識段階を踏まない情報移転の方法では、情報の移転が困難であることによるものではないかと考えられる。

本来は方法論ではなく、地域活性化という共通の目的に対する意識の相互理解と共有から実施すべきところをノウハウというキーワードでの取り組みとしたことに問題があると考えられ、このことを課題として地域活性化事業の長期的戦略の全体像を段階的に表したものが図4-1である。この図は下位に始まる事業から地域活性化事業の目的を頂点とした全体構成を表したものとなっている。

また本論文の対象としている比較的資源の乏しい地域を対象とした考え方であることから、底辺の広がりには各事業体全体における事業レベルの存在数比率を想定したものである。

まず、現在行政が注力しているのは限界、準限界集落における地域の高齢住民の生きがいがづくりや地域内の相互コミュニケーションを目的とした活動としてのコミュニティセンター設置事業である。

この活動は平成の大合併によって行政単位が大きくなったため、地域への目が届きにくくなったことを補てんする意味合いもあり、この状態からのスタートの場合は行政の援助やNPOの補助などの活用が必要であると思われる。

そして、この次の段階が地域内の意思統一活動及び外部からの注目を集めることを目的とした活動であり、イベントの実施などによる地域活性化事業への意欲の醸成と意志の確認の時期となる。

そして商品開発事業から六次産業化などに向かう産業育成活動の継続によって目的への階段を上がることとなる。

現在高知県における課題となっている限界、準限界地域はこの図の最下位に位置し、自助努力では活動の開始および継続が困難な状態の場合が多い。

地域活性化を目的とした事業においてそのノウハウなどを移転する場合はコンテンツの内容のみでなく、移転する側とされる側の相互の状況の認識と事業全体を構成する要素の俯瞰的理解が必要であり、そのためにもこの階層という概念の理解は有効であると考えられる。

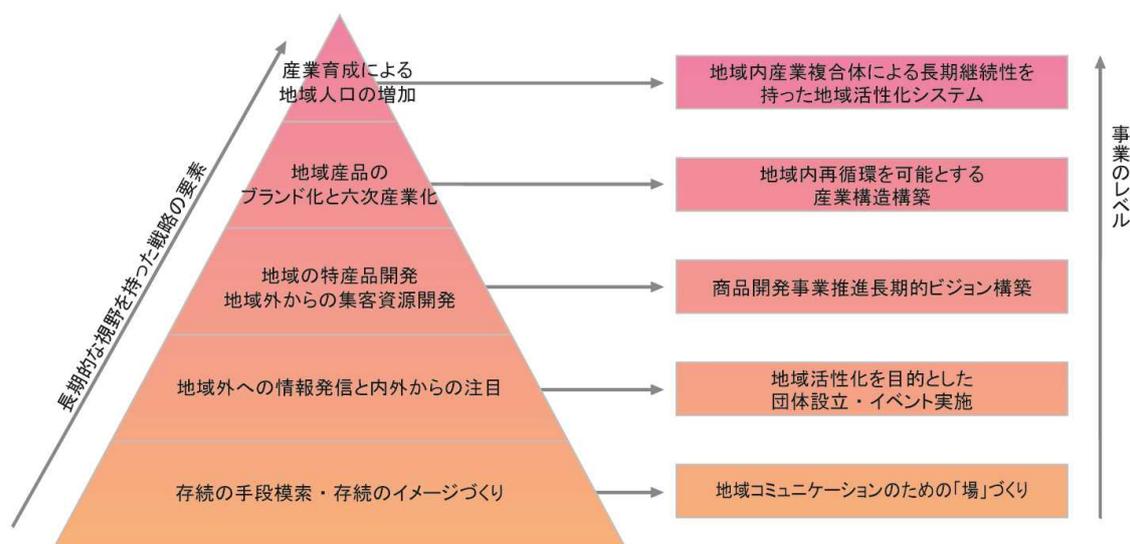


図 4-1 地域活性化事業の戦略を構成する要素段階 隅田

4-2 流通に対する取り組み

地域おこし事業における目的は地域の活性化であることから、地域の生産者が十分な対価を得ることが重要である。故に安易に販売の目標を追い求め、流通業者にゆだねるのではなく図 4-2 に示すように段階を追って商品を育て上げてゆく必要がある。地域に存在するものの付加価値を創造する、またはその再発見などにより開発された商品は、まず地域内での支持を獲得するため地域内における活動と流通の浸透を図ることが重要である。また、地域外への販売を視野に入れる段階において、特に当該商品がコモディティとの距離が近い場合は大手メーカーなどの競合商品との価格競争にさらされる場合が多く、地域の製品はその事業の目的と生産量の問題を主な理由に競争力を持たない場合が多い。地域産品の商品開発事業はスタート時には地域外流通よりも地域内流通、及び近隣地域での流通を目標におくべきであり当初はWEBやSNSなどを主なメディアとして地域への集客誘因の素材とする手法が有効である。全国的なブームとなったため競合の多い地産外商を目的とした取り組みは大都市圏と

の距離的リスクの高い高知県においてはコストの障壁が高く、その成功例は限られたものであることから、少なくとも開発商品が一定の認知を得るまでは地域への訪問による購買を意図した地産来商的な考え方の取り組みが望ましい。四万十ドラマは自分たちの商品における付加価値を創造するために地域にある素材だけを使い地域で作ったものだけを扱うというスタイルを貫いており、大規模な製造施設や大手の流通に頼らず少量多品種による商品開発の手法をとっている。実際に茶のペットボトルと栗製品及びノベルティ関連商品以外はほとんど流通を介しておらず、四万十ドラマの商品は四万十川と共にあり、四万十地域への訪問とセット販売というビジネススタイルである。その上、自社の商品の取り扱いを求める企業の担当者には四万十地域を訪問してもらい、生産者と触れ合ったうえでの地域と商品の理解による取引を基本としている。

また、「ごっくん馬路村」は発売と同時に高知県内でのTV-CMを実施した。

このことは東谷の地域内での支持がない商品は地域を代表する商品にはなり得ないという考え方に基づいたものでありCMは地域内のみの放送であったが、この時点で東谷は県内店舗での流通は視野に入れていなかった。東谷は最初から流通業者を介しては自分たちの望む品質のものを消費者の納得する価格ではつくり得ないことを理解しており、そのために多大な時間とコストを投入し、現在の販売システムの構築に至ったものである。

フードプランの扱い商品はコモディティ商品群に位置しているため本来輸送コストが市場の競争力に直結する商品カテゴリーであり、その上生鮮食料品である。

本来であれば県庁所在地から一時間余りという地理的な条件は克服の難しいものであるが、低コストで利用できる地域の自然を直接的に資源として活用する手段を開発し、そのことによって商品に高い付加価値を持たせることに成功した。その上にフードプランの事業の成功には第三セクターであったことによる競合に対する規模の優位性を持ったことも大きな要素であった。

高知アイスの場合はその成功の理由として三つの要素が絡み合っている。

まず、製品であるアイスクリームに消費期限がなく商品の重量が軽いということであり、それによる輸送コストの負担の少なさは高知県内の他の製造業ほとんどすべてが持っている流通の障壁という課題を当初から克服したものであった。その上に浜町のこだわりである「高知で顔の見える生産者のものしか使わない」というメッセージが優れたデザインによって消費者に付加価値として受け入れられたことにより、遠距離輸送の障壁を地域産品の強みに変えることが出来た。

もうひとつが流通関係の業者に対してのHPの活用による情報環境の整備である。

高知アイスのホームページは特別凝ったものではないが、企業の規模の割合には浜町のこだわりはしっかりと表現されており、このHPへの注力が消費者はもちろんであるが流通関係のバイヤーにアピールする手段として優位性を持ち、チャンスを広げる

こととなった。

ど久礼もんは商品の製造段階での材料の安定供給の問題などによる高コスト体質から脱却が出来ておらず、その品質の良さから固定的な消費者に支持をされているが地域外での流通は少量であり商品の流通の課題に対しては発展途上の段階である。

また、企業組合のメンバーのほとんどが地域内の小売業者であることの要素も大きく、商品の流通量増加よりも事業目的の優先順位の上位に入込客の増加を置いていることも流通への取り組みに影響していると考えられる。

以上の分析から地域の商品開発事業における流通の在り方を纏めたものが図4-2である。

商品開発の段階では自分たちの地域の資産に対する地域外からの客観的価値の発見が重要な要素であり、その価値を商品の付加価値に高め地域内で共有することが求められる。

流通に着手した段階では地域の身の丈に合った流通計画を実施し、最終的には地域外での大規模で継続的な流通を目標とするが、その段階では流通業者との協働を視野に入れるべきである。

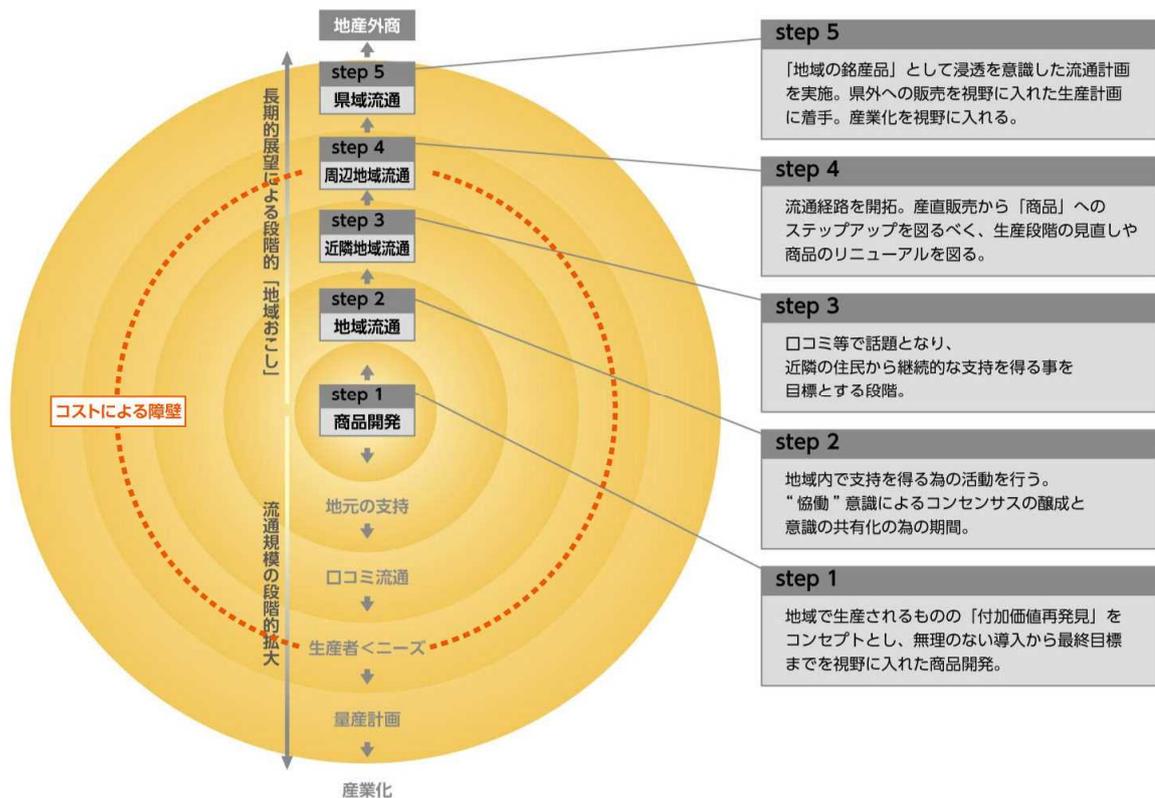


図4-2 地域商品の流通拡大における障壁 隅田

4-3 商品開発の手法

四万十ドラマの商品開発の手法はイノベーションの概念に沿ったものであり、今まで全く価値がないと思われていたものに対して新たな価値を創造している。彼らは事業のコンセプトに「ものがない田舎でのものづくり」を織り込んでおり、「ものがないから知恵を使う」ことを開発の要諦として認識している。四万十ドラマのものづくりにおける手法は「発想を変える」「視点を変えてみる」という考え方に基づいており、ピンク [2005] の提唱する「新しい視点による価値の創出」の概念に沿ったものと捉えられる。四万十ドラマの商品には「四万十らしさ」が特性として付託されており、その商品開発事業のコンピタンスは地域外の消費者のニーズを客観的に捉える能力の高さである。また、その発想から実行に至るまで「地域にあるもの」で「地域の活性化を実現する」という思想が貫かれており、商品開発の着想は大胆であるが、手法は非常に堅実である。

馬路村の場合は現在取り組んでいる化粧品シリーズ以前の商品開発の取り組み自体は商品の質を追求するという非常にオーソドックスなものであり、そのブランディングの手法と流通システムの構築が大規模な流通に寄与したと捉えられる。化粧品の商品開発については先述のように、本来時間をかけて吟味されるべきであった大がかりな製造設備の設置に至る前の段階でのマーケティングプランが吟味されつくされていない可能性がある。商品開発の目的はそれまで産業廃棄物として扱いに困っていた柚子の種子の再利用を画したものであり、発想としては地域資源の再開発であったが、商品のイメージが商品価値の中心を占める化粧品のジャンルにおいては、既存商品群では強みであった馬路村のブランドコンピタンスの活用領域ではなく、ブランド価値の客観的理解に課題を残すものであると思われる。

全般的に高知県においては2次加工以上の商品化については地域内に商品の製造に必要な産業クラスターが存在しないことから1.5次加工製品が多く、商品開発は基本的には少量多品種である。2次加工以上の開発に必要な大がかりな研究開発や大規模製造施設の建設はコスト面と流通、販売のリスクなどから第三セクターや行政などのコーデュネートにより産官学のネットワークを活用して比較的大がかりな取り組みとなることが多く、これらのケースでは製品の付加価値は高く設定できるものの、事業の成り立ちの状況からものづくりを目的とした近視眼的な取り組みとなる恐れがある。そのために大掛かりな農商工連携事業などで作られたものは話題性があり、マスコミなどに取り上げられるものの、そのいくつかは市場のニーズや商品の競争力及び商品のライフサイクルの理解不足などから本来のコストに見合わずに終了するものもみられる。

故に四万十ドラマの栗の商品開発や、高知アイスの柚子シャーベットの例にあるように、資源や予算の限られている地域産品の商品開発は出来る限り市場のニーズのポリ

ュームを読み「作ってから売る」よりも「売り先を用意してつくる」様なビジネス感覚が重要である。

4-4 地域の商品開発におけるイノベーションの要素

一般的に高度な研究開発の機会に恵まれないことの多い地域の事業においても商品開発とその流通における成功要因としてイノベーションの要素を確認することができる。先の項でも一部ふれたが、四万十ドラマの商品開発の手法は「四万十のひのき風呂」「四万十バッグ」のように簡便な加工を施すことでそれまで価値がないと思われていた間伐材の端切れや古新聞に価値を与えたものであり、「かおり米・十和錦」も商品のポジショニングの変更により、従来当該商品が流通されていなかった市場において新しい価値の創出を見たものである。

これらはドラッカー[2011]がイノベーションの定義として述べている、「人が利用の方法を見つけ経済的な価値を与えない限り、なにもものも資源とはなりえない」「イノベーションは富を想像する能力を資源に与える。それどころかイノベーションが資源を創造する」という議論に沿ったものであると認められる。

その他にも技術的には革新的なものではないが柚子ジュースや柚子ポン酢を生産地域からインターネットを活用し直接販売をするシステムの構築によって新しい販路を開拓した馬路村の例や、高齢化によって栽培と収穫をなされないまま放置されていた中山間の柚子畑を、公共事業の削減によって仕事の減少した地元の建設会社の力を借りて新しい供給源とした高知アイスの事例などもシュムペーター[1977]の定義する新結合の議論によって、新しい市場及びそれまでの存在していなかった供給源の創造によるイノベーションと認めることが可能である。

4-5 ブランディングへの取り組み

ブランド構築の考え方について四万十ドラマはその商品のほとんどすべてに「四万十」の名を冠しており、一見それがブランドの核の様に見えるが実は四万十川周辺には「四万十」の名の付いた商品は何百と存在し、そのほとんどが土産物レベルで他の商品との差別化が出来ていない。

「四万十川」には素晴らしい環境を象徴するブランドバリューがあるが、地域ブランドとしてその地域に産出する製品の品質を保証するものではなく、例えば松坂牛や九条ネギの様にその名を冠するだけでブランド品となるわけではない。四万十ドラマのブランド醸成におけるコンピタンスは彼らの考え方とそれを商品開発の段階から消費者の感性を理解して商品の付加価値としていることにある。どんなにメッセージに力があっても商品に魅力がなければ消費者の気持ちは動かないし、地域にある商品がど

れほど素晴らしくともそれらがすべてブランド化できるわけでもない。

四万十ドラマの場合は彼らの活動全体が発するメッセージを象徴するツールとしての商品とその他の地域活性化事業との集合が各々に力を持ち、地域外の人々の共感を得ることによって拡張性の高いブランド形成を可能にしている。

馬路村農協の場合はほとんど四万十ドラマと逆のパターンをたどっている。

まず、素材として柚子があり、それを製品化して販売するためにそれまで社会に存在していなかった「馬路村」というブランドを創造し、そのブランドが認知されたことによって製品の製造拡大と商品のシリーズ化を行なった。ブランドディングの手法も、四万十ドラマが当初から認知度の高かった地域の価値に気づき「日本最後の清流四万十川の環境を守ること」に対する共感の集積をブランド価値とし、そのブランドを付加価値とした商品開発を行ったのに対して、馬路村は当初認知のほとんど存在していなかった村の存在そのものを商品の付加価値とした商品開発を行い効果的な情報発信によって馬路村の魅力を訴求し、そのイメージの力によって商品のブランド化を図る手法であった。

このブランド創出に至る手法の違いは地域の存亡に対する危機感から立ち上げた第三セクターと、農協が一次製品の販売拡大を目的として始めた事業部という成り立ちに起因する事業目的の差異による要素が大きいと捉えられ、そのことが同じ高知県内において地域活性化を目的とした商品開発事業における成功例でありながら、まったく異質のブランディング活動となった要因であると考えられる。

また、ブランド価値を構築するためには一定量の流通ボリュームが必要であることなどから、既存市場の規模が大きい高知アイスの場合は未だブランド力を構築しているとは言い難い。高知アイスの商品はほとんどが少量多品種の製造であり商品のアイテム数が多いうえ、直接の販売チャンネルによる販売でないことなどから商品そのものの付加価値に競合商品との明確な差別化を構築でき難いことなども要因として考えられる。

フードプランのカット野菜はその品質と製造地域である清流仁淀川のイメージにより、取り引きの対象である量販店に定まった評価を受けており、それにより商談がスムーズに展開できていることから流通業界内でのブランドが構築されていると捉えられる。フードプランのブランディングは主力商品であるカット野菜の洗浄に使用する水が「水質日本一に選ばれた仁淀川の上流域」のものであることの価値の活用と徹底した品質管理によるものであり、既存市場における他社の参入障壁は非常に高い。

ど久礼もんに関しては事業本来の目的に地域への入込客の増加があることから、地域と商品のセットアップによる地域全体のブランド化を目ざしていると思われ、その商品開発と流通拡大への取り組みは活発であるが性急なものではない。

地域での商品開発事業の成功の為に商品と、またはそれを産出する地域のブランド化は特に流通の障壁を克服して地域外への流通を目指す場合には避けて通れない課題で

ある。地域の生産物の地域外流通に取り組む場合、独自性もしくはブランド性を求められ、そのどちらにも当てはまらない生産物は地域の生産者に対する利益を生じることが困難である。地域ブランドを醸成するということは単に有名な特産品を作ることではなく、それが売れ続ける要素を地域の生産者と事業者が理解をし、そのために必要となる地域内戦略を構築することが不可欠である。

また、第3章で提示した四万十ドラマの地域活性化事業を目的とした多角的事業展開のモデルにあるように、地域の商品をブランド化するためには基本的に当該地域に対する地域外からの好意的認知の醸成が必要であり、商品の販売促進活動のみへの注力によることは困難である。

4-6 地域貢献の考え方

今回の取材対象のすべてが地域活性化を標榜した事業体であるが、取材の過程で各々の事業体が地域活性化に対するアプローチが異なっていることが確認できた。

四万十ドラマはその創業の時点から四万十川を中心に据えた環境の保全と産業の育成による地域の活性化を事業の目的と定めており、すべての活動の方向が一点を向いている。

事業拡大の手法も直近の問題である栗の生産量減少までの軌跡においては地域資源の供給量に沿って事業規模を拡充しており、バランスの取れたものである。事業資産の増加分もそのほとんどを地域活性化事業拡大への投資に充てんしており、創業以来の目的である地域活性化への貢献が目に見える展開となっている。

フードプランは現状において業容の拡大がそのまま地域の雇用や税収に直結している。地域の生産品の集荷システムとその加工や直産市の量販店での売り場開拓など、地域に直接利益を生むビジネスモデルも構築している他、森下は食育活動への興味が強いことから地域内の学校に対する啓もう活動などを積極的に行っており、フードプランとしての地域への貢献はこれらの活動と事業拡大による地域への納税と地元雇用の増加に主眼を置いている。

高知アイスと馬路村に関しては民間事業と農協の差はあるが地域のイメージが商品の重要な資産であり、それを商品の直接的な付加価値としていることから地域貢献を標榜しているが、地域活性化が直接的な目標というより自身の商品の販売実績と地域の活力に密接な相関関係を有しているため事業の躍進が地域貢献につながるビジネスモデルと捉えるべきである。地域への貢献については雇用の拡大と税収および地域の生産者に対する経済的貢献が主なものであるが、馬路村農協の東谷は若いころから地域への思いが強く、事業への取り組みの意欲に地域活性化があったことが馬路村ブランド創出のモチベーションとなっており、現在も観光事業など農協の事業と直接関係していない分野にも関与が深い。

ど久礼もんについては商品開発事業体というより久礼地区の地域活性化活動の主体のひとつであり、主要メンバーの各々が地域の商業活動の中心域に位置していることから他の事業体に比べて地域への入込客の増加による地域活性への関心が強く、活動への取り組みにおけるモチベーションは地域産業、経済との運命共同体意識であると思われる。

今回の事例研究の対象事業体の活動を概観すると、第三セクターで起業した四万十ドラマとフードプランはその事業目的の核に地域貢献があり、ソーシャルビジネスの色合いが強いことが特徴である。また、それにより活動自体も多角的な方向性を志向することが見て取れ、目的を同じくしつつも異なった活動を行う事業体から派生したシナジーによって事業の厚みが生じている。

第三セクター創業の場合は民間に比べ事業創出時に事業運営コストによる制約が少ないことや、社会的な信用が高いことなどから長期的なミッションを核とした戦略構築が可能であり地域活性化を目的とした事業運営において有利であるが、一部の成功例以外ではコスト意識の希薄さや経営スキルの欠如などが指摘されている例も見受けられる。

4-7 六次産業化

野菜の1,5次程度の加工を主な業務としているフードプランは調理という2次加工に着手し、今後の展望として3次産業である飲食店経営を志向している。

馬路村農協は自社の製品を中心とした直売店の運営と、地域外からの施設への視察・研修の受け入れ活動や、直接ではないが温泉経営にも関与しており村への観光客の招致には非常に熱心である。双方とも2次産業からスタートし、3次産業への拡大方向に向かっている。

また、フードプランはカット野菜の供給安定化のために地域内農家への委託栽培を行っており、馬路村農協は柚子の地域内供給量不足によって隣接する北川村への委託栽培に着手した。いずれも手法としては委託によるものであり直接の事業ではない。

しかし四万十ドラマは栗の生産量激減を受けて、事業の方向性を一次産業へと大きくシフトした。四万十ドラマが立ち上げた「農業法人しまんと新一次産業」では自社の事業として栗の栽培を行い、直営工場にて加工をし、その商品による飲食店の経営も行う。

特に四万十ドラマの今後の事業における目玉と位置付けているのは栗農園と商品加工、そして地域への入込客の増加が見込める「お茶栗カフェ」である。

四万十ドラマは今迄の事業経験から地域内農業生産品の直接関与によるコントロールと流通の管理なくして本来の目的である長期的事業運営の安定と新しい産業創出が不可能なことを理解し、満を持して事業の六次産業化に着手をした。一般的な事例での

6次産業化では一次産業従事者が2次産業、3次産業に進み、自らの生産物を加工販売するケースが多いが、四万十ドラマはもともと2次産業と3次産業の分野で実績を積んでいることから、その経験と知識を活かし流通と消費の目途をつけての農業分野への参入であることが強みとなっている。

現在、食品加工業や飲食店の大手企業などが川上志向型による1次産業への参入を行っている例はあるが、農業経験の乏しい組織での参入はリスクが高く撤退をしているケースもみられる。四万十ドラマの場合は新規参入事業となる栗の木の栽培は地域全体でノウハウを共有しているためリスクが小さいと思われる事業拡張であり、三次産業従事者が直接一次産業に参入を試みたり、一次産業従事者が加工、販売に乗り出すより失敗の可能性は少ないと考えられる。また栗という素材に関しては時間をかけ、素材とその加工品のブランド化に成功し、販売量の目途を付けて後の素材生産事業参入であることも事業展望の安定性に大きく寄与していると思われる。

今回の事例から、六次産業化における事業成功に必要な要素が、一次産業生産品の量と質の管理と二次加工における独自性及び有効な販売チャネルの確保であることが理解できる。

4-8 事業の多角化

四万十ドラマの事業はその商品の多様さから一見関連性の薄い集成的な概念による少量多品種のものづくりにみえるが、地域内で生産されたものだけを使用するというこだわりを貫いており、たとえ市場において評価を得た商品が誕生しても過大な製造、販売目標を掲げて大きなリスクをとるビジネスは避けていた。今までに最も大きな事業リスクは道の駅の指定管理者業務の開始であったが、それについても自身の販売チャネルの運営による製造と販売量のコントロールが目的であり、販売する商品を事前に多数開発を行うなど入念な準備をしての取り組みであった。

平成24年度に開始をした「しまんと新一次産業」は栗の栽培から販売及び栗加工品の製造販売と飲食の提供という自前の地域内産業クラスター構築による六次産業化を目指したものであり、このビジネスモデルの実現によって地域内資源再循環の総量を拡大し、長期的展望を伴った事業の拡張と継続が可能となる。

「道の駅四万十とおわ」に隣接して開設する「お茶栗カフェ」の店舗運営形態については計画発表段階から当該ビジネスモデルでの関東エリアにおける展開についての打診を受けており、将来的には「道の駅とおわ」のアンテナショップ的な位置づけで複数展開することも視野に入れて推進している。また、先述のように四万十ドラマは地域の生産者の産直品販売事業や観光事業のほか移住促進事業などを自身の事業の周囲にサテライト的に配した展開をしており、地域内での活動を多層的にすることで地域内の活動に活力を持たせることに成功している。

フードプランはそのビジネスの進展の過程で現在の野菜の1,5次加工に軸足を置きながら調理の提供および調理製品による2次加工に注力しており、将来的なビジョンとして飲食業の多店舗展開による3次産業への参入を計画している。素材の野菜の大半を地域外からの購入によって賄い地域内資源の限界にとらわれないビジネスモデルであることから大がかりな事業拡大をも視野に入れており、カット野菜の販売量増大による利益をもって、ソーシャルビジネス的な色彩の強い地域内の食育をテーマとした給食事業などの事業分野の拡充を行っている。現在は調理済み食材の販売や飲食業へのコンサルタント業務なども手掛けており、多角化志向は強いが自身の事業コンピタンスに関連した範囲内での拡大であることから安定感のある展開となっている。

事業展開において規模の拡大は基本的な命題であり、現状維持という戦略は事業の存続を危ういものとするのは経営のセオリーであるが、高知県内での成功例であり明確な目的意識と戦略性を兼ね備えているこの二つの事業体が、本体事業の地域内での安定を基本とした上に多角化を志向し、その派生事業をもって地域外への拡張を模索していることは地域活性化を目的としたビジネスモデルの事業拡大の方向性についての示唆に富んだものであると思われる。

4-9 地域連携

地域内において生産された一次産品やその商品開発により一定の規模の事業化を目指した場合、生産量の拡大のためには基本的に流通の障壁を克服することが求められ、生産規模の拡大によるコストの低減または安定的供給体制のいずれかもしくはその両方が必要となる。事業開始時においても基本的認知獲得のために一定量の商品の流通規模は必要となるが、そのために通常広報による販売促進の予算を持たない地域のモノづくりにおいては、当初口コミなどによる周囲の認知を獲得することが重要な要素となり、地域観光とのセットアップによる地域への入込客の獲得は取り得る方策の中では有効な手段であると考えられる。故に地域観光事業と地域の特産品づくりは地域内経済活性化の両輪として取り組まれているケースが多くみられる。しかし、行政などの注力などによって仮にその事業が一時的な成功を見ても、ほとんどの地域観光資産は数次の再来訪に耐えるものとはなっていないのが現状である。本来その計画時に織り込むべき重要な課題がリピーター対策であるが、通常その対策として行われる施設の拡充などによるコストの増加と顧客の増大は、その本質を理解していない場合には長期的に比例した状態を維持している例が稀である。

事例において「道の駅とおわ」では、『ここしかないもの』というコンセプトによるモノづくりと積極的な情報発信によって誘引した顧客のリピーター化のために新商品開発の頻度を維持し、四季折々の食材をテーマとした様々なイベントを実施している。

しかし、彼らがこれだけの努力を行っているということは裏返せば事業スキルの高い四万十ドラマが顧客のリピーター化の困難さをよく理解しているということである。第3章でも取り上げたが、その解決のために四万十ドラマが取り組んでいるのが県境を挟んでいるため、わずか30分の距離にありながらほとんど交流のなかった愛媛県松野町の道の駅との連携事業である。お互いの弱みを補てんし、強みを重ねたシナジー効果によって双方の持つターゲットエリアを共有するとともにリピーター対策にも有効な施策となっている。

この事例の分析によって自事業の想定する商圈での既存客または来場見込み客の視点で数回の訪問に耐え得る魅力を持つためには、近隣の施設の集合などにより客観的な顧客満足の上昇を構築し得るエリアボリュームを設定し連携関係の構築によるサービスプランの提案を行うことが有効となることが理解できる。その事業の成功の為には各エリア間での緊密な調整によるイベントや商品開発のコンビネーションワークによって重複による無駄の排除と魅力の相乗効果増大を図り、お互いの持つ商圈に対して有効な情報発信を行うことが求められる。

そもそも事業連携の目的は各々の資産や資源の供給限界を克服するためであり、理想としてはシナジー効果を生む関係性である。道の駅や農産物直販店同士など商品やサービスが直接競合の場合は、ある程度エリアを広く設定することにより多数の集合によるシナジーが生じ、入込客のターゲットエリアの拡大を図ることが出来る。例としては「〇〇を売っている店」から「〇〇の里」というような発想の転換である。また、自身の地域に魅力的な産物がないと考えられる場合はお互いの産物を組み合わせることで今までになかったものを創り上げることが目標となる。その他にも生産品の多い地域のものを少ない地域が客観的な発想で補ったりすることで協働して商品開発を行うことなどや、格別売り出したい対象が見つからない二つの地域が知恵を出し合って開発を行う方法などが考えられる。格別の資産のない地域同士が協働する場合の利点はお互いが資産とっていないものの価値の発見が可能になることであり、市場に投入する場合も双方の地域住民の協力などが整えばオリジナリティの希薄さというリスクを補うシナジー効果が可能となる。

道の駅とおわと松野町の道の駅の事例のようにお互いの観光資源の強みと弱みを理解したうえで一つのエリアとして設定をしたことによる入込客のターゲットエリアの拡大は少なく見積もっても双方の既存の商圈を合わせた以上のスケールとなり、リピーター客の獲得にも確実に有効である。

この関係性をまとめたものが表4-1である。

固有の商圏 A + 固有の商圏 B ⇒ マーケット拡大
固有の産品 A + 固有の産品 B ⇒ 新しい地域産品開発
固有の産品 + 新規加工能力 ⇒ 新しい開発商品
固有のノウハウ + 固有のノウハウ ⇒ 新しいサービス開発
観光資産 A + 観光資産 B ⇒ 連携地域の魅力拡大

表 4-1 連携によって期待できるシナジー効果 隅田

4-10 事業継続性

地域活性化事業は「事業」である限り、継続と発展を目的とした戦略を持ったものであるべきである。近視眼的に単なるものづくりを目標とすることにより、その成功は一時的には地域への貢献を果たすかに見えるが、地域への貢献を長期的にとらえた場合には弊害も考え得る。図 4-3 は単一の商品が売れるに任せて闇雲な販売拡大を行なった場合、次の投入商品とのタイムラグに住民の感情が乖離を起す可能性を示したものである。曲線 A と B は売れ行きと利益を表す一般的な商品ライフサイクルラインであるが、地域活性化事業を想定した場合、商品が衰退期を迎えてしまうと下段に表す住民の感情が本来の目的である「活性化」と乖離する恐れがある。事業が急激な発展を遂げ、注目を浴びると地域の住民は地域の将来に希望を持つこととなり、逆にある程度の期間事業が下降線をたどることによって失望に近い感情を抱くことが考えられる。このことは商品の販売拡大によって盛り上がった住民感情は事業と商品の衰退期によって失望から地域全体の喪失感につながる可能性があることを示唆している。故に地域おこし事業は短期的な視野によらず、大きな成功よりも継続的な成功を当初から戦略として想定して進めるべきである。

求められる戦略としては図 4-4 に示すように小さな成功の積み重ねや複数の事業の実質的な稼働までの時間差を事前に読み込み、順序建てで擦り合わせる手法が適当であり、地域内に複数の要素が存在し得ないと判断した場合は生産、販売の量の拡大を目的とした目標設定よりも継続可能かどうかの議論が重要である。事例における四万十ドラマの項でも述べたが地域内の資産と資源を把握し、常に身の丈を考慮しつつ事業で得た資産を再投資する手法は、特に地域資産に恵まれない地域の事業経営には重要な概念といえる。一般的にはその手法によって一定の実績を得た場合には行政の補助金の対象になることが多く、それによって比較的リスクの少ない規模拡大を行うことが可能となる。ちなみに事業と補助金の関係については高知アイスの浜

町が植物と水の関係にたとえて「補助金は水のようなものだ。必要な時に与えられると伸びてゆくことができる」と述べている。

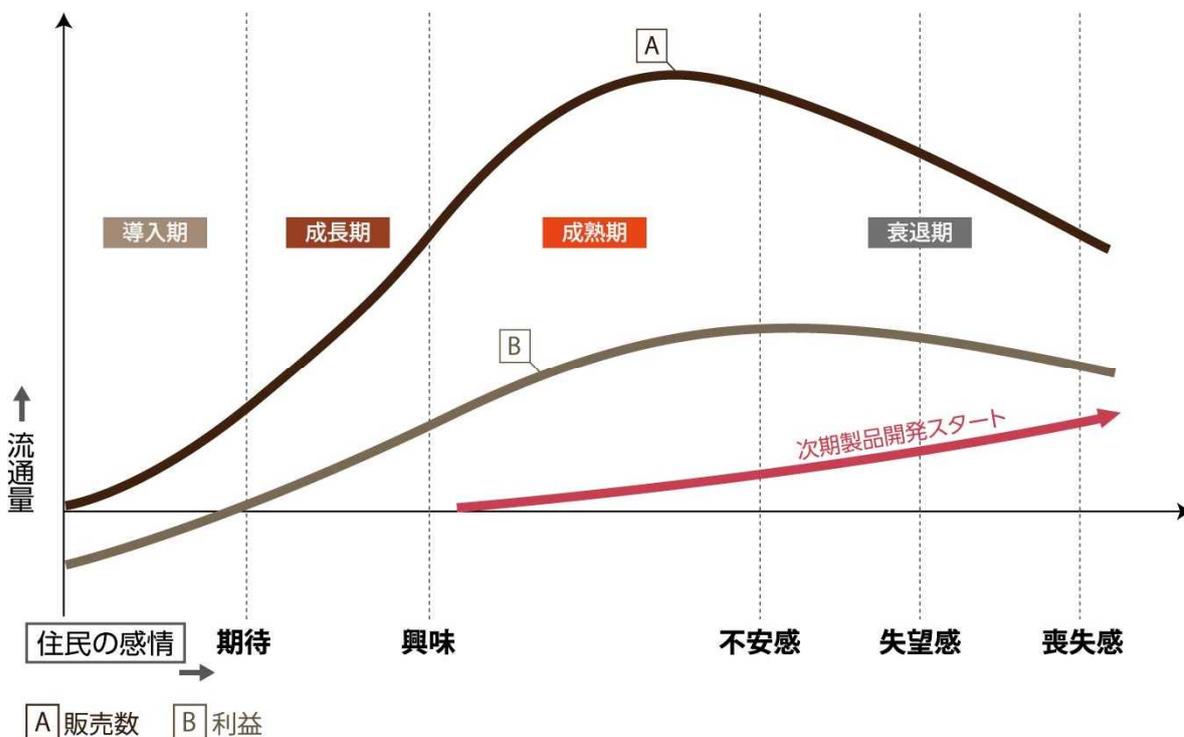


図4-3 地域開発商品の流通段階と住民感情 隅田

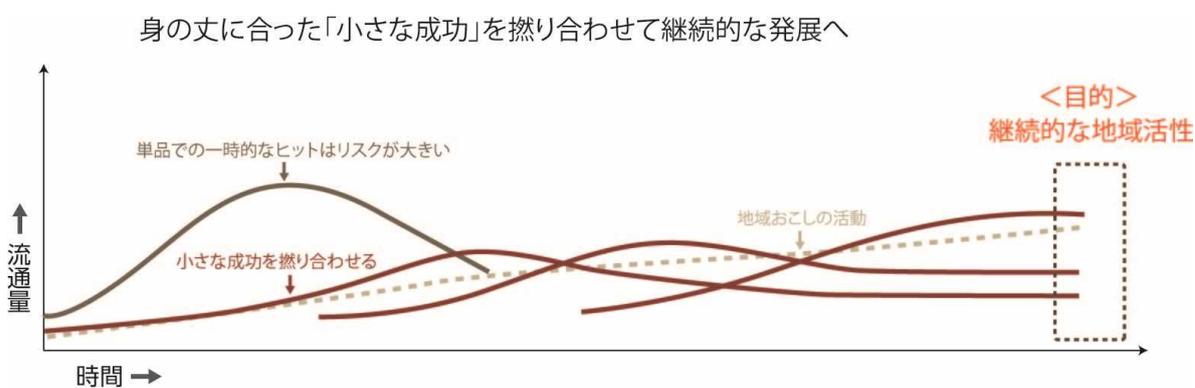


図4-4 地域の身の丈を意識した事業展望 隅田

また、事業継続の最も重要な要素として後継者の問題がある。事業における「ひとづくり」と「ものづくり」は車の両輪であることから事業継承時における主要メンバーへの教育と権限委譲は「育成期間」を考慮して早い段階で行うべきである。リーダーの理念や行動力、人脈などの継承は事業の長期ビジョンの要である。一般的に地域活性化事業のリーダーはカリスマ性のあるタイプの間が多く、このことは事業の継続性という観点からは大きなリスクと捉えることができる。

高知県内での事例においてもいずれの事業体もリーダーとメンバーの意識レベルの違いが気になる場所である。実際には地域内の高齢化や濃密な人的ネットワークとその関係性を背景とした事業展開には強烈な個性を伴ったリーダーシップが必要であり、およそ事例に取り上げた各事業体においても各々のリーダーの個性は際立っているが、少なくとも構成メンバーの中で幹部候補生を選任し、その本人に自覚を持たせることにできるだけ早い時期に取り組むべきである。

事例研究において述べたよう創業期には事業展開における守備範囲がほとんどリーダーにゆだねられており、事業に求められるノウハウは各自がその体験の中で積み上げられた暗黙知である。現状における問題は事業体の拡大により役割分担を伴う組織的構造となりつつあることであり、そのことにより意識的なリーダー育成を行わなければ俯瞰的な事業把握が困難となり権限移譲の難易度が増加することが危惧される。

また、ほとんどの事業体が個人レベルからの積み上げであり、事業運営の暗黙知を表面化し、形式知とするノウハウを持ち得ていないことも今後の事業継続における課題である。

4-1-1 地域の商品開発事業における加工・流通業者との関係性改善

地域の商品開発事業はソーシャルビジネスとしての色合いを帯びていることが多いことから、まず地域内の生産者が収入を得ることが重要な課題となり、加工製造も地域内で行う場合はやはりその従事者における労働の対価も確保すべきである。そのため一般的な事業に比べると生産者と加工業者及び流通業者の間には各々の利益確保に関して相反する条件を帯びることがある。高知県内の事例においてもそのほとんどが一般的な市場の流通の克服に対して有効な手段を持ちえず、それが事業の障壁となっているケースも多くみられる。

今回の事例研究における対象の事業体においてもその多くが加工と流通、またはその一部を持つ商社機能を担っており、都市圏の流通業者に対し地域へ出向いて生産の現場体験を伴った商談を依頼するなど商品の付加価値の認知を得るための方策をとっている。成功事例においては生産者と加工業者の地域内での関係性の密度が事業のコンピタンスと捉える事が出来、運命共同体としての意識の共有とそれに基づく協働が商品の価値につながっている場合が多い。これまでの述べてきたように地域での商品開発ではコモディティとしての競争力を持ち得ない商品が多く、生産者、加工業者、流通業者が商品としての付加価値を共有しなければ市場に流通させることが困難である。今回の取材の中で流通の専門家からの情報として、「馬路村農協のポン酢は都市圏の量販店では品薄状態であり、卸業者がもう少し事業努力をすることで大幅に流通量の増加が見込める」というものがあつた。馬路村農協は地域の農家の収入確保を事業目的の上位においているため自身での直販方式を選択し、当初は量販店などへの流通に積

極的ではなかったため、量販店サイドではその知名度と品質から仕入れのニーズがあったものの両者の関係性が構築できなかったことが原因と思われる。しかしながらこの件については今後の流通関係者の努力によっては商品のライフサイクルの延長につながる要素となりうる可能性を持っている。また、ど久礼もんでにおいては開発商品の「カラヤン」における原材料の一部の供給量の限界による商品の製造量の問題とその工場出荷価格が市場価格の 60 パーセントを超えることから、近隣の道の駅などを中心とした流通に留まっているが、商品の品質の良さを見込んだ都市圏のデパートからたつての依頼があり、ど久礼もんの希望出荷額での販売を行っている状況がある。

今回の事例における生産者、加工業者、流通業者の関係性をまとめたものが表 4-3 である。地域産品の商品開発事業においてはその事業体が商社機能を担った形態となる場合が多いが、共通の認識として特に都市圏における販売ルートの確保には困難を極めている。

特に問題として取りざたされることが多いのは、その素材が一次産品であることから宿命的な課題となる供給量の安定化の問題である。都市圏を中心として活動をする大手流通業者は扱い量の安定を求めため、安易な契約によってトラブルとなるケースも散見する。

地域の生産品が一定量以上の流通規模拡大を志向する場合、流通業者との良好な関係性は重要な要素であり、そのためにはお互いに対する理解が必要となる。これらの概念を表したものが図 4-5 である。この図に示すように生産者と加工業者は目的の共通認識による協働関係を醸成し、商品の付加価値の創造と安定的供給体制の構築を行い、生産者及び加工業者は流通業者と商品の付加価値認識の共有化とお互いの事業に対する相互理解を行うことによって商品の市場における最適化を図ることが可能となる。

生産者 **加工業者** **流通業者** との関係性

生産者 ↔ 加工業者	基本的に存在の距離が質的にも位置的にも近く、関係の密度が高いことが強みとなる。事業自体が生産者の生活向上を目的としたものが多い。
● 四万十ドラマ	地域の婦人コミュニティと商品企画から一緒に運営。運命協同体意識である。
● フードブラン	地域の生産者を組織化し、基本的に全量買い取りシステム化。生産者から感謝されている。
● 高知アイス	生産者と密接な付き合いをし、社長自らが買い付け。信頼関係が基本。
● どく乳もん	同じ地域内でほとんどが飲み仲間として密接なコミュニケーション。関係は密接。
● 馬路村	農協と組合員の関係。事業の目的が生産者の生活向上。生産者からの期待が大きい。
生産者 ↔ 流通業者	顔の見える安全・安心をコンピタンスとして中間流通の省略により、双方のメリットが発生することを強みとする。質と量の継続的確保のプロデュースが重要。
● 四万十ドラマ	「おがみさん市」の発足をプロデュース。自店の道の駅での直売と県内量販店での展開。(現在は生産者と量販店の直接取引が多くなっている)
● フードブラン	地域の生産者による「清流市」の組織化をプロデュース。流通業者として県内各量販店での販売管理を担当。
● 高知アイス	製造業者として、デパート等の新規取引の申し込みは、バイヤーを生産者に引き合わせようとしている。信頼関係がコンピタンス。
● どく乳もん	企業組合の構成員のうち複数が流通・販売業者であり、生産者の囲い込み関係に寄与している。
● 馬路村	自身がwebを利用したダイレクトセリングシステムを構築。流通を担っている。もちろん農協の通常機能有。
加工業者 ↔ 流通業者	商品力の開発と質・量の管理などの他、生産者のこだわりや地域のブランド性を双方が意識することが重要。
● 四万十ドラマ	商品開発による商品の付加価値化と流通での商社機能が事業の核となっている。基本的に新規取引の流通業者には、十和地区を訪問してもらっての商談としている。(※地域ブランドを商品のコンピタンスとして認識した方法として地域性のアピールのため)
● フードブラン	交通の利便性の低い地域が多いため、域内の農家と契約をして品目の調整と産先集荷を行っている。作物を商品に交換するノウハウを持った地域の商社機能を担っている。
● 高知アイス	新規取引先には、自社への訪問を促し生産者の現場に同行しての商談。(※生産者のこだわりや安全性のアピールを理由として)
● どく乳もん	基本的にホームページでの直売以外は自社での流通機能は有していない。流通先は自社直営店と地域内の「大正市場」及び地域産品専門の卸業者が主。デパートとの直接取引はあるが、大手卸業者とはマージンの折り合いがつかめなため行えない。
● 馬路村	自体の運営するホームページでの販売が主。一部デパート、量販店との取引はあるが、必要な利益が確保できないため積極的ではない。

表 4-3 地域の商品開発事業における関係性改善の要素 隅田

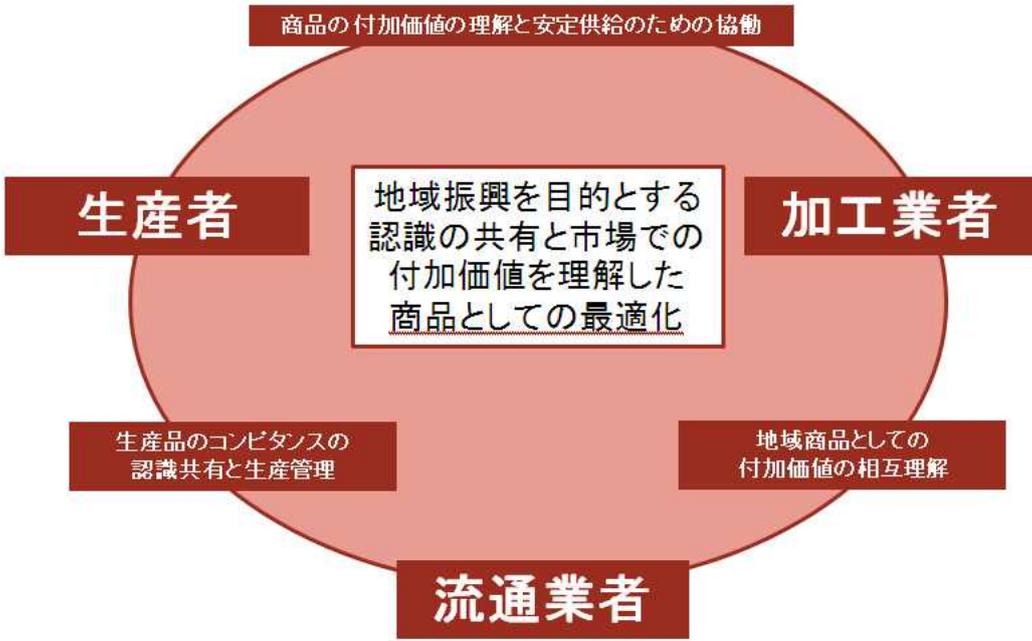


図 4-5 事業関連者の関係性改善による付加価値の最適化 隅田

4-12 地域活性化を目的とした商品開発事業における戦略構築フレームワーク(1)

これまで述べてきた事例研究の分析とインプリケーションを基に地域活性化を目的とした商品開発事業を継続的に運営するための戦略立案のフレームワークを提示する。戦略の構築にあたって最も重要な要素と考えられるのは事業自体の長期的目標の認識である。

第4章の冒頭で述べたが地域活性化事業には階層構造が存在し、その取り組みの地域の状況や事業の進展度合いによって事業目的に段階的差異が存在する。事例に取り上げた四万十ドラマや馬路村農協、フードプランなどは現在その事業の躍進によって地域活性化への道筋が見えていると捉えられる段階にあるが、いずれの事業体も準限界地域またはそれに類する地域での活動であり、事業開始時の目標は地域の存亡であった。

その局面から商品開発事業の成功によって地域外からの更なる注目を集めるための観光事業へ、または商品の流通規模の拡大と長期的な販売の為の地域ブランド創出活動へと進化しており、四万十ドラマにおいては地域内資源再循環を目的とした産業創成とそれを維持発展させるための地域内産業複合体の構築を目指した活動へと進化している。

ど久礼もんにおいては地域の基幹産業である漁業の衰退によって地域の活力が失われていることの危機感が事業開始の動機となっており、地域内に大正市場という集客力のある資産が存在することとイベントによる集客活動に一定の成果を見ていることなどから、入込客への販売を目的とした鰹の加工商品を作ることが事業当初の目的であり、事業は継続中であるが鰹の加工商品の完成によって所定の目的は達成した感がある。

現状において、ど久礼もんの活動は往時の活発さを失っているように見られるが、このことは事業目的が関連していると考えられる。

事業の戦略立案に関して特に注目するのは、本研究によって優れた長期的戦略性を有していると評価をした四万十ドラマとフードプランの事業において、将来的な展望を意識し地域活性化事業としての戦略性を明確にした時期が両事業体とも商品開発事業での一定の成功を見た時期となっていることである。このことは地域活性化を目的とした事業における商品開発事業の重要性を表していると捉えることができる。

地域の活性化には経済的な要素が不可欠であり、その地域がどれだけの人間を養うことができるかという指標は地域の存続の問題に直結したものである。

よって事業における戦略の核となる長期的な計画性の担保については、長期にわたる経済的裏付けとなり得る商品開発事が事業全体の中心的な要素であると考えられる。地域の生産品を使った商品開発事業においては事業の成功の為にマーケティングの概念の理解が不可欠であり、そのリーダーには客観的な視点による商品の付加価値と市

場の理解が求められる。

事例研究において取り上げたリーダーたちは個人の資質を資産としたうえに経験を積み上げることによってその暗黙知を醸成したが、今後当該事業に進出する場合には先行した事例を参考として事業開始時または早期における事業戦略立案の必要性を認識すべきである。

以上の議論を基に図 4-6 を地域活性化を目的とした商品開発事業の戦略構築フレームワーク(1)として提示する。

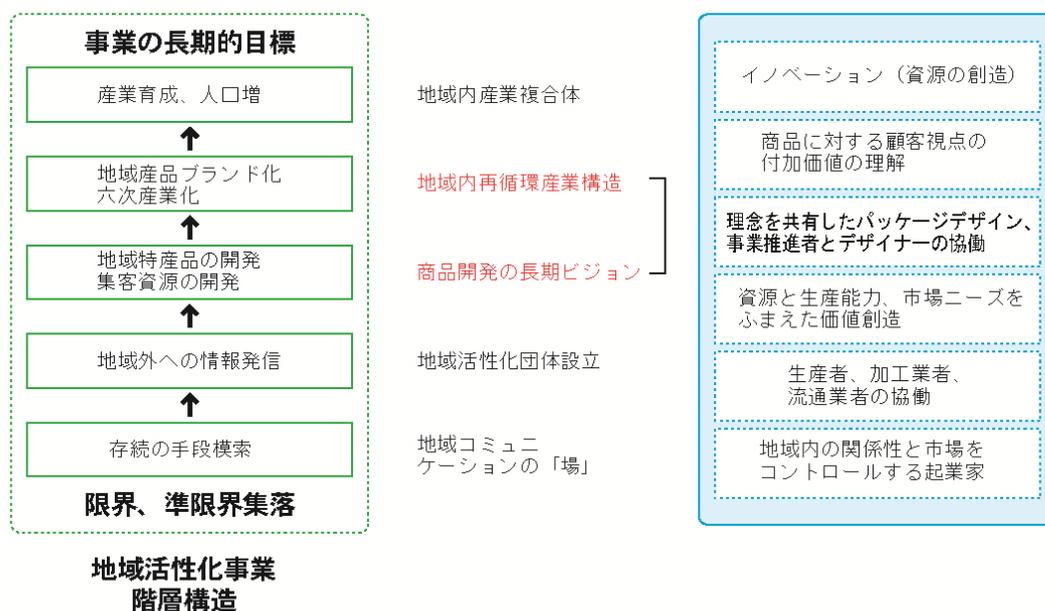


図 4-6 地域活性化を目的とした商品開発事業の戦略構築フレーム(1) 隅田

4-13 地域活性化を目的とした商品開発事業における戦略構築フレームワーク(2)

一般的に地域の商品開発事業は地域活性化を最終的な目的として取り組まれるため、一定の認知を得た段階でその事業はソーシャルビジネスとしての特性を帯びることとなり事業継続性が重要な要素となる。当初はさほどの関心を持たれなくとも事業の規模拡大によって地域の期待は事業の発展による地域活性化に向かうため、その事業は地域との運命共同体的な位置づけとなり、地域とともに存続する永続性が求められる。また、事業の発展には地域住民や行政の援助も必要となるためその起業家は地域内の共感を得ることが必要であり、地域内の人的、物的資産の理解と関係性をコントロールする能力が求められる。

それらの要素を無視し、地域を単に商品開発の事業における素材供給者とみなしての事業展開は一時的な成功を見ることがあっても継続的な事業拡大は困難である。

その失敗例として多く見られるのは目的の近視眼的設定による事業の喪失や漂流である。事業の目的を商品開発事業の成功においた場合、その戦略は流通量の増大のみを目標としたものとなり易く本来の目的である地域活性化と乖離したものとなる恐れがある。また、地域における商品開発事業では起業時に補助金を使用する例が多いが、その期間としておよそ3年程度を一区切りとした計画によるものが多く、期間内で一定の評価を求められる例が多い。故に補助金事業ではもの作りのみを目的とした取り組みとなりやすいため当該事業と本来の目的である地域活性化との整合性には特に留意が必要である。商品開発のみを事業の目的と定めた場合、補助金に対する依存度によっては補助金終了時に経営の継続が困難となることも考えられる。行政からの補助金は事業未経験者に想像しがたい様々な起業経費を補てんするものとして非常に有意義であるが、一般的な地域の補助金事業における計画では事業終了後のシュミレーションのほとんどが商品開発の成功を前提とした販売計画などであり、本来はその事業が成功には至らなかった時の事業継続案についても関係者で協議しておくべきである。また当初は1,5次程度の加工品となることが多い地域の商品開発においてはその技術的な能力の乏しさを主な理由として長期的な模倣性の担保を持つものは限られており、近隣地域などの後発類似商品に事業を脅かされることが考えられるため、単品もしくは少品目での事業拡大はリスクの増大とセットであることの理解が必要である。そのリスクへの対処として最も重要なのは長期的に有効な商品のコンピタンスの創出であり、機能のみによらない商品の付加価値の理解である。本論文の事例研究における成功事例においても基本的に技術依存型の商品は少なく、地域の特性をブランド化し商品の付加価値としたものがほとんどとなっている。地域の商品ブランド創出においては、その資産に地域の歴史や風土なども含まれることの理解と、それらが付加価値として機能するかを冷静に判断できる客観性が必要であり、そのためにはマーケティング及びブランディングの概念を一定レベルで理解することが有効である。また、開発された商品の販売量には一定の周期が存在することを表すプロダクトライフサイクルの理解は事業の継続性を左右する重要な概念であり、品目の少ない事業では商品の衰退期がそのまま事業の衰退期となる恐れがあることの理解が求められる。また事業拡大期における原材料調達計画の未整備によって事業停滞をみるケースも多くみられ、商品の販売量の上昇期と下降期における材料調達のシュミレーションは事業の要諦である。

その他に理解の必要なリスクとして市場開拓費用がある。商品の流通段階における市場開拓と販売促進の経費は事前の経営計画との乖離が大きくなり易い項目であり、特に事業の拡大局面においてターゲットとされることの多い関東圏などへの販路の開拓は交通費、宿泊費などの負担が大きく、事前の情報収集が乏しい場合には挫折の要因となり易い。そのため、市場開拓の分野は対象となる補助金事業を活用し、行政との協働が有効となる。

また四万十ドラマの事例にあるように開発と市場開拓は同時進行、または試作段階でのプロモーション活動を行うことが望ましく、販売方法のシュミレーションと販路の開拓は商品開発事業全体の方向性を決定する要素といっても過言ではない。

商品開発の成功によって事業が一定の発展を見た場合、その事業と商品の継続性の担保の為に重要な要素として機能すると考えられるのが六次産業化と多角化である。

六次産業化について、地域内資産の安定的確保のために一次産業をも事業に組み込んだ四万十ドラマの事例は地域内資産の必要供給量確保による事業の安定的成長を目的としたものであり、また中核事業の安定感の強いフードプランは地域内資産の活用量拡大を意図したものである。四万十ドラマにおける事業多角化は地域内での協働の拡大によって住民の共感を醸成し、その活動のシナジーによってブランド価値を高める機能を有しており、事業とブランドの継続性を担保するものとなっている。

これらの議論を基に地域での商品開発事業における事業自体のコンピタンスの創出とリスクの存在の理解を要素として長期的な戦略構築の為にフレームワークとして提示したものが図 4-7 である。

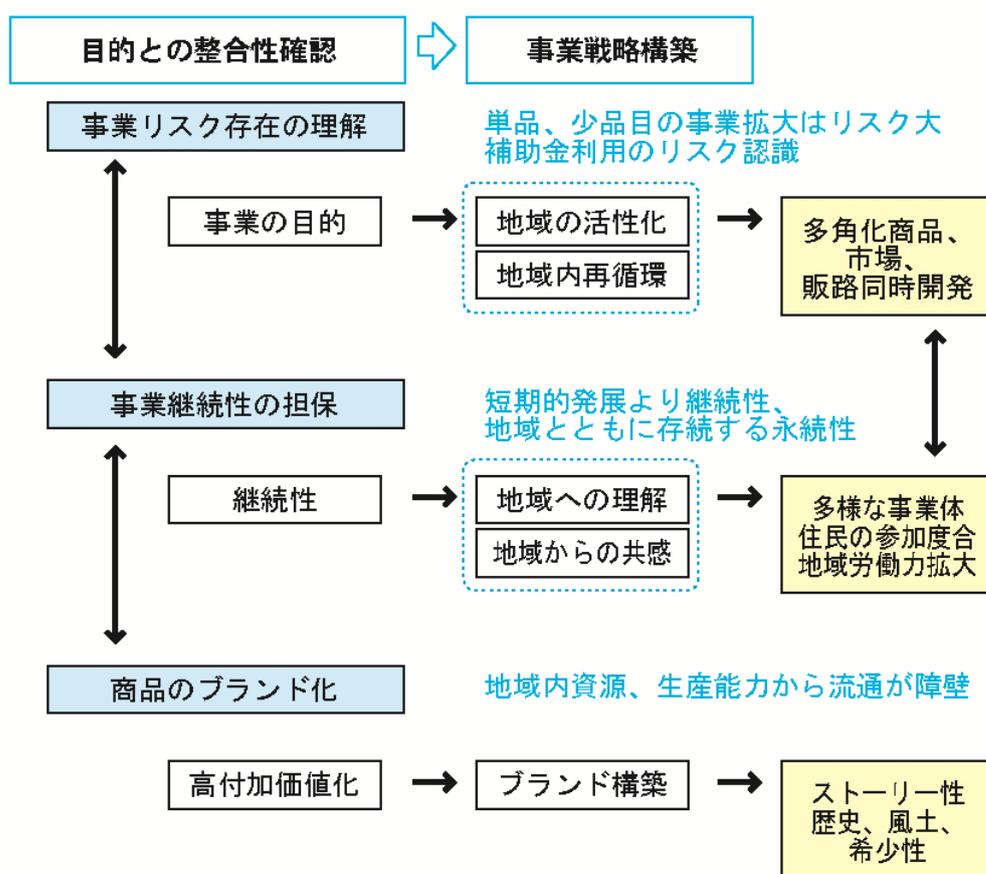


図 4-7 地域活性化を目的とした商品開発事業の戦略構築フレーム(2) 隅田

第5章 結論

地域の実情の調査及び、事例研究とその分析から明らかとなったことを以下に列挙する。

－地域の現状認識について－

本研究では高知県の産業の現状把握によって、高知県における一次産業の疲弊の要因が著しい加速をみている少子高齢化や産業構造の変化であり、特に中山間地域の多くの自治体は間近に迫った限界集落化など出口の見当たらない深刻な現状に喘いでいることを確認。また、一次産業従事者の加速度的減少によって加工のための素材も柚子などの一部を除いては量の継続的確保に不安がある現状も確認した。

県内の産業クラスターの存在も脆弱であることなど、地域の現状を理解したうえで一次産業の活性化をも組み入れた計画による新たな産業の創出が喫緊の課題であることを明らかにした。

－一次産品の商品開発における課題について－

農業においては高知県産野菜の約7割が園芸作物として農協、園芸連を通じて系統出荷されており都市圏で全国平均の2倍程度の高値で取引されていることから、農産物の商品開発は園芸野菜以外での少量多品種で考えざるを得ないことを確認した。

漁業においては高知県内の漁業者はその大多数が二人以下の零細な個人経営であり、その対象となる魚種は回遊魚が主体のため収入が不安定なことやその複雑な流通により生産者の出荷額が低く抑えられていることを確認した。特に水産物は商品開発の素材として我が国が周囲を海に囲まれているため地域の独自性を担保することが困難であり、時期や魚種によっては素材自体の付加価値が高いうえにその鮮度も大きな価値を持っていることなどから、その商品開発の難易度が高いことを明らかにした。

また、農、漁業ともに対象となる素材の生産量の少なさとともに大消費地である都市圏への輸送費が嵩むため開発商品における価格面での不利が克服しがたい障壁となっていることを明らかにした。

－地域活性化事業における目的の階層について－

事例研究から地域活性化を目的とした事業を俯瞰すると、入込客増加の為のイベント実施などによる賑わい重視のものや、地域の名産品づくりを目的とするものなど各事業体において目的の階層が存在することが確認でき、その近視眼的目標設定が本来の

地域活性化事業の目的達成の阻害要因となっているケースも見られる。

事業の持続的発展のためには早い段階で自身の事業における目的が地域の活性化であることを確認するために長期戦略の表出化を行い、形式知化することによって事業の関係者で共有することが重要な要素であることを明らかにした。

－商品開発の視点について－

地域の商品開発事業においてはその成功事例に、各地の物産展などの販売行為に従事したリーダーが多く、顧客の反応を肌感覚で体験したことが地域の事業における成功の要因となっているケースが多い。

事例研究から地域の商品開発における付加価値の顧客視点による客観的な理解は地域の商品開発事業における不可欠な要素であることを明らかにした。

－商品のデザインについて－

地域の商品開発事業の成否を分ける重要な要素として商品のパッケージデザインがあることを確認した。

そのデザインには地域や環境を守るという理念の共感を目的とした市場と消費者に対するインサイトが必要であり、地域の現状と事業の目的を理解した事業推進者とデザイナーの協働によって創造されることを明らかにした。

－商品開発におけるイノベーションについて－

価値が無いと思われていた素材を使用して、その付加価値の創出により商品開発の成功を見た四万十ドラマの事例と、インターネットに活用によりそれまでには存在していなかった市場を作りあげた馬路村の事例などから地域産品の商品開発事業におけるイノベーションの存在を明らかにした。

－商品のブランド化について－

地域の開発商品にはコストに起因する流通の障壁が存在するため、商品のブランド化が命題となる。高知県の事例における成功事例での四万十ドラマと馬路村農協は双方とも自身の地域自体をブランドの核としているが、四万十ドラマが当初から地域の活性化を事業の目的として一定の認知の存在していた地域名を商品に付加したことに對して、馬路村は無名であった地域の認知の創造と商品開発に同時に取り組み、商品の販売を当初の目的として地域性を核としたブランドを作り上げた。

同じ地域内の成功例においてもブランド創出の活動に対する手法に大きな差異があることを明らかにした。

－創業時の事業形態について－

四万十ドラマと馬路村農協における商品開発事業の手法から、起業時の事業形態については第三セクター形式によるものが地域活性化をミッションとして自覚したスタートとなるケースが多く、長期的な展望を持った戦略を構築しやすいことを確認した。農協や民間事業体においては事業の優先順位の上位にもものづくりと流通の拡大が存在しやすい傾向があり、当初において地域の活性化は副次的な結果または商品の付加価値の為の要素であるが事業の進捗によって地域との運命共同体としての位置づけに進展する。それらの理由から地域活性化を目的とした事業においては第三セクター創業が望ましい事業形態であることを明らかにした。

－リーダーの能力について－

地域活性化を目的とした事業の発展のためには、地域内における事業と住民の関係性を理解し事業の目的を地域内外に継続的に発信するリーダーシップが必要である。また創業時には商品の流通拡大に個人が直接的に関与するケースが多いことから、起業家には地域内の関係性と市場の双方をコントロールする二面的な能力が求められることを明らかにした。

－資源の限界とニーズの理解の必要性について－

地域の商品開発は地域の資源と生産能力の限界の認識と、市場のニーズの双方の理解から付加価値の創造に取り組むべきであり、特に商品の流通と販売が事業の要諦であることの認識が重要である。そのことにより「売れないものを作る、または売れるけれど作れない」というリスクの回避が可能であることを明らかにした。

－商品の付加価値の理解による業態間の課題解決につて－

高知県の商品開発事業における最も困難な課題は地域資源の限界と市場の流通の障壁であることから、その課題を克服するためには生産者、加工業者、流通業者間は協働の概念で取り組むべきであり、各構成メンバーの商品に対する付加価値の共通理解がその関係性の改善における重要な要素であることを明らかにした。

〈資料目録〉

D. A. アーカー (1994) 『ブランド・エクイティ戦略—競争優位をつくりだす名前, シンボル, スローガン—』 陶山計介・中田善啓・尾崎久仁博・小林哲訳, ダイヤモンド社, 9 頁, 21 頁, 53 頁, 84 頁。

K. L. ケラー (2000) 『戦略的ブランド・マネジメント』 恩蔵直人・亀井昭宏訳, 東急エージェンシー出版部, 37 頁, 40 頁, 43 頁, 77-79 頁, 88-89 頁, 117 頁, 163 頁, 229 頁, 565 頁, 681 頁。

P. コトラー (1996) 『地域のマーケティング』 井関利明・前田正子・千野博・井関俊幸訳,
東洋経済新報社 18 頁-21 頁

P. コトラー (1996) 『マーケティング・マネジメント (第 7 版)』 小坂恕・疋田聡・三村優美子訳, プレジデント社, 70 頁, 310 頁, 346 頁。

P. コトラー (2002) 『コトラー新・マーケティング原論』 有賀裕子訳, 翔泳社, 10 頁, 12 頁, 18 頁, 41 頁。

P. コトラー (2010) 『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』 藤井清美訳, 朝日新聞出版, 19 頁, 44 頁。

シュムペーター (1977) 『経済発展の理論 (上)』 塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳, 岩波書店, 17 頁。

W. チャン・キム (2006) 『ブルー・オーシャン戦略』 有賀裕子訳, ランダムハウス講談社

P. F. ドラッカー (2007) 『イノベーションと企業家精神』 上田惇生訳, ダイヤモンド社, 8-9 頁, 13 頁, 16 頁。

R. D. パットナム (2001) 『哲学する民主主義—伝統と改革の市民的構造』 河田潤一訳, NTT 出版, 206-207 頁, 230 頁。

D. ピンク (2005) 『ハイ・コンセプト「新しいこと」を考え出す人の時代』 大前研一

訳, 三笠書房, 74 頁, 99 頁, 122-124 頁。

M. E. ポーター (2001) 『新訂 競争の戦略』土岐坤他訳, ダイヤモンド社, 17-18 頁, 20 頁, 56 頁。

M. E. ポーター (2011) 『新訳・戦略の本質』Diamond Harvard Business Review 編集部訳, ダイヤモンド社, 76 頁。

M. E. ポーター・M. R. クラマー (2011) 『共通価値の戦略』Diamond Harvard Business Review 編集部訳, ダイヤモンド社, 11 頁, 13 頁, 30 頁。

大野晃 (2008) 『限界集落と地域再生』高知新聞社, 22 頁。

鎌田真悟 (2010) 『奇跡のビジネス戦略』総合法令出版, 鎌田真悟

川辺亮・黒瀧秀久 (2013) 「地域活性化における 6 次産業化の意義」地域活性学会 学会誌編集委員会 『地域活性研究 Vol.4』地域活性学会 19-20 頁。

高知県産業振興部 (2012) 『高知県産業振興計画 ver.3』, 1 頁, 4 頁。

高知県水産振興部提供提供資料 『高知県の漁業』

高知県庁 HP <http://www.pref.kochi.lg.jp/>

高知新聞社発行 『高知新聞』(2010)

佐藤和枝・相原憲一 (2011) 「地域活性化における共感・協創ネットワークを生むブリッジパーソン資質」地域活性学会 学会誌編集委員会 『地域活性研究 Vol.2』地域活性学会, 197-198 頁, 201 頁。

JA グループ高知・JA バンク高知信連作成資 (2005) 『JA グループが目標とする 10 年後の高知県農業』

関満博・及川孝信 (2007) 『地域ブランドと産業振興』新評論 232、234 頁

田中延弘 (2010) 「中山間地域農産品加工ビジネスの特徴と課題」地域活性学会 学会

誌編集委員会『地域活性研究 Vol.1』地域活性学会， 215 頁。

土佐経済同友会（2013）『コウチ・グロス・ハピネス調査』

野中郁次郎（1990）『知識創造の経営』日本経済新聞社， 91 頁。

橋本卓爾・大泉英次（2008）『地域再生への挑戦 地方都市と農山村の新しい展望』日本経済評論社， 24 頁， 65 頁， 199 頁。

農林水産省（2009）『漁業・水産業センサス 2009』

三品和広（2006）『経営戦略を問いなおす』筑摩書房。

三品和広（2004）『戦略不全の論理』東洋経済新報社， 11 頁， 23 頁， 25 頁， 35 頁。

「謝辞」

本研究は起業家コースの富澤治教授のご指導のもと、未熟な内容のものに様々なご示唆をいただきながら纏めることが出来ました。

また、主査として渡邊法美教授、副査として起業家コースの末包厚喜教授、坂本 泰祥先生、生島淳先生、平野真教授には数々の貴重なご意見とご示唆を賜り遂行いたしました。

その他にもゼミを通じて高知教室、大阪教室、東京教室の皆様には様々なご意見をいただきました。

特に長期にわたる取材にご対応いただいた各事業体の関係者の皆様には貴重なお時間を割いていただきました。

そして株式会社メディアエーシーの社員の皆さんには長期にわたる期間、活動を支えていただきました。

この場を借りて、皆様に心からお礼を申し上げます。