

中小事業者による産業間連携を通じた 地域特産品の商品開発プロセス

——神奈川県平塚市における事例研究——

亀 岡 京 子

Product Development Process for Local Specialty Foods through the SME's
Inter-Industrial Collaboration: Case Study of Hiratsuka City in Kanagawa

Kyoko KAMEOKA

Abstract

This paper explores what renders heterogeneous participants collaborate with each other to develop new local specialty foods from the perspective of organizational capability. The case study shows how the food “Shirasu Kaori Ramen (Chinese Noodle with Whitebait topping)” had been developed by allies in Hiratsuka city through inter-industrial collaboration. The Shirasu Kaori Ramen is a Chinese noodle dish topped with fresh whitebait and the soup is cooked with the drained water for boiling the whitebait. The noodle is exclusively served in ramen shops located in Hiratsuka city. It has been developed to revitalize the city by cashing in on the B class gourmet. To accomplish the Kaori Noodle project, various industry-based people had joined to cooperate with each other, creating the supply chain for the product.

When it comes to local specialty products, abundant prior literatures exist and some of them discuss the revitalization of the region and/or small businesses in the local area. Yet, they tend to focus on the economic effects toward the region or the involvement of the local government and residents. Thus, we try to elaborate the process for developing a new local specialty foods with the inter-industrial collaboration from management perspective. We interviewed peoples from commerce, agriculture and local government in not only Hiratsuka city in Kanagawa but also Neyagawa city in Osaka to compare the process of development to create local products.

The results suggest that the “Shirasu Kaori Ramen” project has been driven by the strong leaders’ networking capability to connect various private sectors, so that all the concerned parties are actually not interdependent but functional as a unified organization.

The result implies that a so-called “network broker” who has the above mentioned capability is critical to drive the inter-industrial collaboration and his/her existence is a key success factor of such a project to make independent actors link.

Key words : product development, network brokerage, inter-industrial collaboration, organizational capability

1. はじめに

本稿の目的は、地域活性化を目的とした6次産業化¹⁾(産業間連携)によって地域特産品の商品開発を効果的に進める上で、何が重要な要因になるのかを経営学の観点から明らかにすることである。ただし、ここでは6次産業化が中小規模事業者により形成された緩やかなネットワーク組織の下で推進されている状況について考察する。

近年、「B級グルメ」や「地域ブランド特産品」による町おこしが全国各地で盛んに行われている。その中には行政が支援することによって、単なる一過性のイベントで終わらせずに、B級グルメを契機に地域産業活性化を目指す地方自治体もある。このような地域活性化の活動に関しては、地域経済論の枠組みの下で詳細な記述を伴って実地調査の結果が報告されるタイプの研究の蓄積が進んでいる(例えば、関・小川, 2000; 関・松永, 2009など)。

だが一方で、地域ブランド創設にはB級グルメ等も有効な手段ではあるが、継続的な需要を望むことは消費者の情報処理能力不足等により困難であるという指摘もある(関川・山田・吉田, 2011)。つまり、地方自治体や国の支援事業ではその期限が到来してイベント性や話題性がなくなると、それら地域ブランド商品は定着しないまま立ち消えになる場合があるということだ。

では、長期に渡って存続できる地域特産品とそうではない商品が生じる原因は、上記から推測できるように、持続的な商品供給と需要喚起を行うしくみがないことに起因するのだろうか。だとすれば、誰がどのように商品開発を行えば、新しい魅力ある地域特産品を開発して持続的な商品として成立させることができるのだろうか。

本稿では以上のことを問題意識として、神奈川県平塚市料理飲食業組合連合会を中心とした農漁商工連携による「湘南ひらつかカオリ麺」の開発およびその麺を使ったメニューの一つである「しらすカオリらーめん」の商品開発プロセスを事例として取り上げて、考察する。この商品は現在平塚市内の店舗でのみ取り扱われているもので、全国展開されているわけではない。それにも関わらずこの事例を取り上げる理由は、町おこしイベント

用の商品開発ではなく、持続的な需要と供給をもたらす仕組みを構築していることによる。さらに行政の支援を受けつつも民間の事業者が主体となった取り組みにより6次産業化の成果が上がっていることが観察できたためである。この議論をより深めるため、従来の連携、つまり同業者間の連携による地域特産品の商品開発について大阪府寝屋川市の和菓子の事例を取り上げ、比較検討する。この事例を分析する鍵となる概念は、ネットワーク組織間をつなぐネットワーク仲介者の機能とバリューチェーン構築の在り方である。

本稿の流れは以下のとおりである。次節では本研究の背景と問題意識および既存研究の整理、第3節では2つの事例の詳細な説明を行い、第4節ではそれらの事例を比較して分析する。第5節ではまとめと残された課題について述べる。

2. 研究の背景と問題の所在

まず、町おこしや地域活性化のための地域特産品の商品開発に関する先行研究では、どのような知見が明らかにされているだろうか。山田（2012）は、九州における地域ブランディングについて、アクター内でのコミュニケーションと地域学習を行う仕組みが必要であると指摘している。また、隅田・富澤（2012）は高知県において地域産品の商品開発を行っている3つの事業体の成功事例を紹介しているが、地域ブランド化戦略は三者三様であり汎用的な戦略論の提示では地域における問題への真のソリューションとはなり得ないとしている。さらに、堀川・野中・菅原（2012）は岩手県盛岡市にある地域型商店街「材木町商店街」において、商店街への情報システムの提案とその導入事例、コミュニティビジネスの事業化への適用などが検討されている。また、地域資源の活用サイクルや知的創造サイクルについて概念的に考察された研究もある（陳・岡田、2006）。

既存研究では概ね、商品開発の経緯や誰が何をしたのかといった記述はなされているものの、アドホックな組織形態であるにも拘らず持続的な商品開発や安定的な商品開発を可能にするしくみやメカニズムを考察するといった組織に着目する視点はないように見受けられる。既存研究において地域特産品の商品開発が取り上げられる場合、主として地域経済論や地域ブランド論などに基づいたものが多い。

だが、本稿で取り上げるような産業間連携、しかも主なプレイヤーが中小企業となるとネットワークに関する議論は避けて通れない。ネットワークを構築して各自の持つ資源や能力をいかに有機的に結びつけたのか、あるいは誰かが行ったのかといった議論は経営学的な視点による検討はあまり行われてこなかったように思われる。それは、経営学が研究対象とする企業、とりわけ大企業からみると地域活性化とは、CSR（企業の社会的責任）に関連させた「地域貢献」といった取り組みの一環といった位置づけであるためである

う。さらに多角化した企業であれば、産業間連携はその企業の中で既に完結している議論であると捉えることもできる。このように考えると、大企業を中心に研究対象とする経営学の領域では、地域活性化や産業間連携について議論する枠組みが定まっていなかったといえる。

そこで、本稿では中小企業を対象に、経営学の枠組みの中で中小企業間の連携を通じて持続的な商品開発を行うには何が重要な要因になるのかを明らかにしていく。その背景には地域活性化があり、また産業をまたいだ6次産業化への取り組みを踏まえた上で商品開発プロセスを考察するという形を採る。

次に、本稿で取り上げる考察対象は以下のような構成になっている。それらは、第一次、第二次、第三次産業に分類される独立した中小規模の事業者および団体である。プロジェクトの発案者および推進者は、サプライチェーンの下流に相当する平塚市料理飲食業組合連合会のメンバーである。サプライチェーンの上流は、原材料の供給者であり「しらす漁」を行う漁業協同組合および麺の原料である小麦「ニシノカオリ」の栽培を行う農業法人で第一次産業に属する事業主体が担っている。また、第二次産業に属するのは「ニシノカオリ」を製麺する加工業者である。さらに、商品として成立させるために、味の開発を行い実際に販売しているのは料理飲食業組合連合会という第三次産業である。このように、商品開発を通じて農漁商工業が密接に連携して6次産業化しているという状況が存在している。

本稿の事例を分析するための鍵となる概念は、商品開発能力を構築するためのネットワーク組織における「ネットワーク仲介 (network brokerage)」である。ネットワーク仲介とは、Burt (2000) が整理しているように、余剰のないネットワーク構造の空隙 (structural hall) にポジションを取ってネットワーク同士を橋渡しする存在を意味する。ネットワーク組織論では、このポジションを取る行為者、すなわちネットワーク仲介者 (network broker) が社会資本 (social capital) を獲得するとしている。それはネットワーク仲介者がそれぞれのネットワークが持つ情報にいち早くアクセスでき、それらを管理して、競争優位的な情報を獲得できるというメカニズムによる。そこで本稿では分析枠組みとしてネットワーク分析の概念を用いて事例を分析することとする。

ネットワーク仲介者という概念が本研究で重要になるのは、産業間連携を深める際に、自分が属していないネットワーク同士をも橋渡しすることが求められるという機能なしには連携が生じ得ないためである。また、それぞれのネットワークの行為者が持つ意図を明らかにすることで、誰と組むことが必要なのかを意思決定し、そのためにしなければならないことを粛々と実行できる行為者とネットワーク仲介者は同一人物なのかといったことも考えなければならなくなる。聞き取り調査において、商品開発プロセスを遂行するにあ

たり、一番多種多様なネットワークとのつながりを持つ人物をネットワーク仲介者と特定することができた。その上でネットワークを橋渡しする意図を丹念に明らかにしていく。このことによって、地域活性化につながるような緩やかな連携をまとめ上げることができる要因を浮き彫りにできるのではないかと考える。

最後に結論を先取りすると、このような産業間連携が求められるプロジェクトを遂行させるには、各事業主体をつなぐネットワーク仲介者の力量や資質が不可欠だということである。ネットワークを仲介する人として商品開発プロセス全般において目配りができる人物の存在がなければ、企業のような「プロジェクト責任者」のいない緩やかな連携では、実際のところプロジェクトは機能しない。この知見はさまざまな地域における産業活性化や産業間連携による6次産業化への示唆になり得ると考えられる。

3. 事例研究

本節では、まず従来型の地域特産品の商品開発の事例を紹介する。それは大阪府寝屋川市の和菓子組合による地域特産品の和菓子「鉢かづきちゃん物語」および「大葉の里」の商品開発である。次に、近年注目を集めている6次産業化という意味合いをより明確にできる事例として、昨年商品開発に成功した神奈川県平塚市の「しらすカオリらーめん」の商品開発の事例を紹介する。そして地域特産品の開発の手法の変遷を整理してみる。

なお、大阪府寝屋川市の銘菓を事例として取り上げた理由は、地域活性化の観点から見ると寝屋川市と平塚市の人口規模が近いこと、さらに寝屋川市はかつて農業も一部の地域で盛んに行われていた時期があり、農商連携が行われていたことから、産業間連携の変遷を推測できると考えたためである。

3.1 従来型の地域特産品の商品開発プロセス

現在、大阪府寝屋川市の銘菓となっている「鉢かづきちゃん物語」(写真①右)は、1997年に大阪で開催された「なみはや国体」にちなんで企画されたものである。開催にあたり、寝屋川市には全国から来た人たちに買って帰ってもらえるような郷土の名産品がなかった。そこで、その前年に寝屋川生菓子組合に「何か商品を開発しないか」という話になったのが発端である。組合に加盟する32店のうち23店が集まり、地域特産の銘菓を作ろうということで、谷口一男を会長に郷土銘菓開発協議会を発足させた。

この協議会は参加メンバーの和菓子店が集まって和菓子の共同開発を行うことを設立の目的としていた。しかし、これは和菓子の世界に限って言えば、共同開発というのは極めて異例のことだった。だが、このときは国体の開催までに銘菓を作り、しかも協議会メン



写真① 左：大葉の里（青じそゼリー）、右：鉢かづきちゃん物語（饅頭）

バーの店であれば、顧客はどの店に行っても同じ和菓子を買うことができるようにしなければならないという至上命題があったため、通常であれば競合になる店同士が共同開発することになった。

協議会として共同開発で進めた内容は、和菓子の種類、形状、パッケージのデザイン等であった。饅頭を作ることになり、その形は寝屋川市が発祥だと言われている古い民話の「鉢かづき姫」の被っていた鉢をイメージしたものになった。菓子を焼くのはそれぞれの店に委ねられるが、同じ形に焼き上げるには木型は統一しておかねばならない。当初、当該プロジェクトに対して市から補助金が出されていたため、それを原資にして協議会で木型を作成して各店に配布した。さらに、試行錯誤を重ねて原材料の量を決め、味や焼き加減、食感などを決めていった。パッケージに描かれている「鉢かづきちゃん」は、今でいう「ゆるキャラ」の走りでもあった。なお、長期間の使用により木型は劣化する。買い替えにかかる費用は店側の出費である。

この協議会の活動を推進させたのは、会長であった谷口であった。和菓子店というのは単に菓子を販売するだけではなく、店主は和菓子職人でもあることが多い。そのような職人気質をもつ事業主たちを集めて、家族を含めた交流を重ね、結束を固めていった。

この「鉢かづきちゃん物語」は1997年に発売以来、現在も販売が続けられている。地域の名産品として、商品開発にあたっては寝屋川市による支援があったものの、その後は寝屋川市の加盟店における商品ラインナップの一品となっている。統一感は図られてきたが、工場での大量生産ではないため各店によって焼き色が多少異なる。また、饅頭の餡や皮の原材料供給にあたり、加盟店はすべて同じ供給業者を使っているが、加盟店同士は競合であるため供給業者は他店の仕入れ情報などを一切漏らさないという状況である。

なお、寝屋川市には農商連携を模索して、寝屋川市の特産品を生かした大葉を使ったゼリー「大葉の里」がある。パッケージは凝っていて籠を使っており、鮮やかな緑色のゼリーは涼感を誘う。当初、寝屋川市の名産品である大葉を使っていたが、大葉を作っていた農家が生産をやめてしまい、現在では九州のある地域から原材料を仕入れている。大葉は非常に管理が難しく栽培にはノウハウが必要であるため、他の農家が大葉を作ることはできなかった。「大阪の衛星都市」という立地も、耕作地を維持するのは難しい環境であったかもしれない。

では次に、神奈川県平塚市における地域特産品の開発プロセスを見てみよう。

3.2 神奈川県の「湘南ひらつかカオリ麺」の商品開発

湘南ひらつかカオリ麺は、もともと2006年5月に平塚市料理飲食業組合連合会において採択された3つの事業計画案の1つであった「B級グルメ商品開発」から生まれたものである。しかし地産地消というコンセプトを打ち出したものの、具体的なイメージになかなか結び付かなかったため実際に計画が実行されたのは2007年だった。

このB級グルメ商品の開発のきっかけとなったのは、ラジオ番組での県立農業技術センターの情報だった。同連合会の当時の副会長であった水嶋一耀が地元ラジオのディスクジョッキーを務めている番組の中で、同センターが「ニシノカオリ」という味の良い小麦の開発に成功したとのニュースを提供したのだ。水嶋はすぐにサンプルとしてこの小麦を入手したが、色が白くなかったため、麺類への使用を躊躇した。この小麦は、もともと他の地方ではパンに使われる種類の小麦だったのだ。そのため、「うどんは白い」という既成概念を覆すことを選び、「湘南育ちの小麦色」というキャッチコピーを作って、色は問題にならないような工夫を凝らした。

次に麺のコシと味、香りの開発については、第二次産業に属する、水嶋の知り合いの製麺業者との密接な連携を取り試行錯誤を重ねた。市内でのイベントで試食会を何度も実施し、消費者のフィードバックを得ては麺を作り直すということを繰り返し行って開発を進める。その結果、新しい麺は和洋中いずれの分野にも利用できるコシや味、香り、のどごしを持っていた。

さらなる問題は小麦の供給であった。2009年3月の「カオリ麺」の発売を目指し、2008年9月、準備に取り掛かろうとしたところ、ニシノカオリの生産がゼロだったことが分かった。しかし、「地産地消」というコンセプトを打ち出した以上、他の地域の小麦で代用するわけにはいかない。そこで水嶋はJAの協力を取り付け、さらに独自で奔走して合計で10反の畑を確保した。そして、2008年11月に両委員職業組合連合会の会員と地域作業所の作業員の手でその畑の一部に種まきを行った。その甲斐があって、2009年6月にニシノ

カオリの収穫を手にすることができた。ところが、作付面積の不足で収穫量も総量で3トン少々と、初年度は3万食程度しか供給できないという状況に終わってしまい、年内で品切れ状態になってしまった。

その翌年、連合会ではカオリ麵を使った統一的なメニューを考え始めた。さらに、麵自体も新しい種類を加え、中華麵を生み出した。中華麵を使った料理の開発を行うにあたり、もっと地産地消を進めてみようという声があがった。

3.3 「しらすカオリらーめん」の商品開発

こうして、中華麵を使った新メニュー開発が始まった。そこで、平塚名産のしらすを活用しようというアイデアがでた。しかし、単に中華麵のトッピングとしてしらすをのせるだけでは他の地域にもよくある「しらすラーメン」になってしまう。そこで、考えられたのが、平塚で獲れたてのしらすの茹で汁をスープに活用することだった。麵の上には、しらす以外にも平塚名産の豚肉のシャーシュー、湘南の長ネギ、平塚の名産のキュウリの千六本を混ぜ合わせて調味して、トッピングすることになった。これで完全に平塚の特産品を地産地消した商品「しらすカオリらーめん」が誕生した。

ところが、しらすの禁漁期間はどうかという問題に直面した。しらすの茹で汁を調達できないとスープを作ることができない。そこで、連合会ではラーメンスープの冷凍化に取り組んだ。味を調えるために、平塚市料理飲食組合連合会のメンバーと試行錯誤を繰り返した。さらに顧問として迎えた平塚在住の横浜中華街の大手中華料理店の元料理長のK氏の協力を得て、ようやくしらすカオリらーめんの味を安定させることができた。ラーメンスープの冷凍化が可能になったことで、スープを温めて麵をゆでれば市内のどの場所にある店舗でもその規模に関わらず、安定した味を簡単に顧客に提供できるようになった。

具についても、釜揚げしらすをメインにすることは一貫していた。それに付け加えて、各店独自のものを用意できれば、同じしらすらーめんでも町中でいろいろな味を楽しめるようになる。このようにして、新商品「しらすカオリらーめん」(写真②)は完成した。

次はどのようにこの新商品を顧客に対して認知してもらうかが問題になった。ちょうどその頃、2012年11月にはNHKのBSプレミアム「目指せ!グルメスター」という番組でしらすカオリらーめんが取り上げられた。この番組ではさまざまな地方のB級グルメの新商品開発の様子を取り上げていた。放送と同時に、OSC 湘南シティの中華料理店で発売される「しらすカオリらーめん」は人気商品となった。ただし、他のラーメン類とは異なり、しらすの禁漁期間には「しらすカオリらーめん」を提供することはできなかった。

さらに、連合会では販売促進のため「しらすカオリらーめん」のキャラクターや歌を作

った。平塚在住のクリエイター達の力を借りて、「しらすらーめんの歌」が誕生した。作曲家はNHK「みんなのうた」等にも楽曲が公開された平塚市出身の音楽家である。作詞は連合会の会員であり中華料理店の店主でもある金子が担当した。また、「しらすくんキャラクター」(写真③は2種類ある「しらすくん」キャラクターの1つ)が作られた。キャラクターの制作は平塚市のアニメ制作会社が行った。

このようにして、カオリ麵を使った料理が平塚市内のあちこちの飲食店で出されることになった。このラーメンのように地産地消を徹底させた商品が開発された理由として、平塚市が抱える第一次産業の問題が関係していた。



写真② しらすカオリらーめん



写真③ しらすくんキャラクター

3.4 サプライチェーンの確立と農業問題

平塚市の農業の現状は、耕作放棄地が増えつつあるという状況にある。その要因としてまず考えられるのは高齢化だが、収益性が低いということも大きな原因となっている。小麦畑にしても1反の収穫金額は低いため、農業を続けようというモチベーションが生まれてこない。そのため、連合会では、ニシノカオリを作付けするために、通常の小麦畑の収穫金額の2倍を提示して作付けを要請した。当然、原価は上がるが製粉と製麺の段階でコストを削減し、また販売方法を工夫することで原価の高い部分を吸収しようと考えた。

これは、サプライチェーン全体を視野に入れておかなければできない発想である。本事例では小麦(ニシノカオリ)の栽培は農業生産法人のフリーデン社が行っている。これは水嶋からの依頼がなければ実現しておらず、価格についても市場取引とは異なる独占的な契約関係が存在している。このような取引は、最終商品(カオリ麵を使った料理)を提供する商業者にとって原材料費の高騰を意味する。従って、通常であればこのような取引は



写真④ 一人で種まき作業を行う女性



写真⑤ 高齢者や女性、障がい者や外国人と
いった多様性がみられる職場

避けたいところであろうが、今回の事例では取えて商業者からこの取引を提案しているというのがユニークである。サプライチェーンの後工程でのコスト削減努力の成果を先取りしてまでも、前工程をまず動かそうという水嶋の強い意志が感じられる。

なお補足的になるが、水嶋ら商業者による農業の依頼は女性や障がい者、外国人といった人たちに就業の機会を与え、最終的に福祉の向上にもつながっている。つまり、こういうことだ。フリーデンにとって新たな耕作の機会となるが、フルタイムでの雇用を提供できるほどの注文量ではない。そうすると、むしろ長時間働くことは難しいが短時間であれば働きたいという人たちを迎え入れる方が良い。また、障がい者といっても身体的障害とは限らない。一方、精神的に治療を必要としている人たちにとって、就農機会は貴重な収入源になる。平塚市には大きな福祉施設があり、従来自動車部品の組み立て作業などを行ってきたが、メーカーの移転などによって雇用機会をかなり縮小してきている。このような需要と供給のマッチングが、農業と福祉におけるシナジー効果をもたらしている。

4. 考察

事例では、寝屋川市の特産品の和菓子の商品開発と平塚市の特産品であるカオリ麺およびしらすカオリラーメンの商品開発プロセスをみてきた。これらの商品開発のきっかけやコンセプトは大きく異なっている。

まず、寝屋川市の「鉢かづきちゃん物語」は1997年の「なみはや国体」の終了後も商品として存続し販売されている。これは、あくまでも「寝屋川市の土産物をつくる」というニーズが先にあって、そのニーズを実現させる商品は和菓子であり、開発するのは和菓子生菓子組合が音頭を取るといった枠組みがあったためだと考えられる。製品開発論の用語を使えば、「ニーズプル」であったといえる。生菓子の技術や技能的には卓越した技能を持つ開発協議会の会長の谷口が、メンバーの協力を得てレシピの開発にあたり、パッケー

ジ・デザインまで開発協議会で行っていたため、すべて整えられた条件のもとで加盟店は製造にあたり、販売すれば良いということになった。しかも、大々的な新商品の宣伝は各店舗が独自に行う必要はなく、寝屋川市の銘菓という「お墨付き」を与えられている。商品の普及に際して各店舗が困難な状況に陥ることはなかった。以上のように、寝屋川市の特産品の商品開発は一つの産業のなかで水平的な関係性を持つ組織の中で行われてきたといえる。

一方、平塚市の特産品の商品開発はさまざまな中小の事業主体が関与していて、いわばネットワーク組織を形成していた。その中でもサプライチェーンの前工程でも後工程にでも関与していた人物の存在があった。ここで、ネットワーク分析の考え方をを用いれば、平塚市飲食料理業組合連合会の水嶋会長はネットワークの中心に位置し、コンセプト作りから漁農工商業者たちおよび行政との折衝を行っていたことから、彼はネットワーク仲介者であるといえるだろう。

ただし、ネットワーク組織の構造として考えておくべきことは、この事例ではネットワーク仲介者自身が一部の組織の一員であるということだ。さらには彼個人の料理店の経営者であり、関係事業者と独立した存在ではない。また、ネットワーク全体に利害関係があるというわけではない。むしろ、損得抜きでネットワークをつないでいく役割を自らにこなしているようなところがあるということが特徴であろう。

もう1つの特徴は、このネットワーク組織はネットワーク仲介者だけではその機能を十分に果たし得なかったかもしれないということである。水嶋の属している組織（上記の連合会）にはプロジェクトの推進のために、計画の実行段階では実務上サポートする人材が存在している。ただし、その役割はネットワーク全体をカバーしてネットワーク仲介者をサポートするというよりも、その仲介者の属する組織において仲介者の不在部分を埋め合わせ、さらに「痒いところに手が届く」働きをしていたと考えられる。

以上、本稿の事例研究によって明らかになったことは、6次産業化を進めた産業間連携においてさまざまなタイプの中小事業者たちを結びつける役割を果たし、さらには行政にも顔が利くネットワーク仲介者の存在は不可欠だということである。しかも、そのネットワーク仲介者は最終製品の提供に近いところに存在する人物であるほうが有利であろう。それは、サプライチェーン全体を眺めて自らの裁量で調整する計画を策定し、計画遂行の実現に向けた動きを行いやすい立場にあるといえるためである。

5. 結論および残された課題

事例の分析から明らかになったことは、次の3点である。①ネットワーク間を橋渡しす

るネットワーク仲介者のポジションとその人の資質が商品開発の推進と成功に大きく影響する。②ネットワーク仲介者を支援するサポーターの存在が地域名産品の持続性を左右する。③産業間連携あるいは6次産業化を考える場合、農業に関しては行政との連携も視野に入れて耕作放棄地の活用による農業の事業化を図ると同時に「農福連携（障がい者への就農支援）」（例えば、近藤[2013]）を考えることが必要である。これら3つの要因の中で①や②は既存研究の範疇では取り扱う領域が一つでは収まらないが、ネットワーク分析において社会学だけでなく経営学においても、ネットワーク仲介者の行動の意図をもっと研究すべき時が来ているのではないかと考える。また、公にする彼ら・彼女らの意図として、ある特定の業界や事業主体の利益のみに固執せず、業界の垣根を越えてそれぞれのプロセスにおいて利益を出せる仕組みを作ることができるかどうか大きな課題である。もちろん、その場合は持続的に利益の出せる事業に落とし込まなければならないことは言うまでもない。

以上の要因は、近年の商品開発事例と17年前の商品開発事例を比較し、さらに経営学のさまざまな視点から事例の検討を行った。あくまでも事例研究であるため、そこから得られた知見を一般化することは難しい。しかしながら、アドホックな組織にもなっているかどうか分からないくらい緩やかな連携がプロジェクトを進めていくには、強力なネットワーク仲介者が必要になってくるのは当然である。ここでは一つの組織体ではないため、一般的な企業のように安易に「リーダーシップ」という言葉を使うことはできない。ネットワークとしてつながったいくつかの組織のそれぞれが、すべて共通した一つの強力な目標を共有しているわけではないためである。それにも関わらず、ネットワーク化した組織はそれぞれの事業者が自らのビジネスで利益を上げ、最終的に新商品開発も実現させているという事実は存在する。

しかしながら、本稿の限界は直近の商品開発に関していえば、魅力的な商品価値の提供が今後持続するかどうかは、特に第一次産業に関しては農業であれ漁業であれ、収穫量の予測が長期的には難しいということである。また、ネットワーク仲介者の資質に関しても、今回は成功した事例を取り上げて、その人の特性を明らかにしただけにすぎない。失敗事例でもネットワーク仲介者は同じような資質を持っていたのか否かという点については確認しておかなければならない。

いずれにしても、このような産業連携やいくつかの概念が複数の学問領域に及ぶような内容を検討する必要性はこれからますます増えていくであろう。一つの事象や現象を別の概念から捉えなおすとき、何を問題とすればよいのかということも新たに見つかる場合もあるかもしれない。本稿で考え始めた問題はさらにこれからも引き続き、事例を集めて考察を続ける必要がある。

註

本稿は本校の2012年度学部等研究教育補助金を受けて実施した研究成果の一部である。

- 1) 農業の6次産業化とは、東京大学名誉教授でJC総研の元所長でもある今村奈良臣が提唱した言葉である。1次産業+2次産業+3次産業=6次産業という考えに基づき、農業を単に農畜産物の生産という1次産業にとどめないで、2次産業（加工や食品製造など）や3次産業（流通・販売など）にまで踏み込むことで、新たな付加価値を創造し、地域に新たな雇用の場を創造する活動を推進しようと呼びかけた。その後、足し算では不十分だと考えるようになり、掛け算に改めた。すなわち、1次産業×2次産業×3次産業=6次産業である。掛け算にすることで農業がゼロになったら、いくら2次産業、3次産業を強化しても答えはゼロになるということを強調したかったからだという（今村、2009）

参考文献

- Burt, R.S. (2000) "The Network Structure of Social Capital" *Research in Organizational Behaviour*, pp. 345-423.
- 陳 愛華・岡田広司 (2006)「個店主導型の商店街活性化戦略—地域資源の「知」を知的創造サイクルに—」,『オイコノミカ』第43巻, 第1号, pp.75-92
- 堀川三好・野中大志郎・菅原光政 (2012)「地域型商店街における地域活動情報の活用について」,『日本経営工学会論文誌』第63巻, 第1号, pp.18-28
- 石倉三雄 (1999)『地場産業と地域振興—集中型社会から分散型社会への転換—』, ミネルヴァ書房
- 今村奈良臣 (2009)「地域に活力を呼ぶ農業の6次産業化—農村で今こそイノベーションの推進を—」,『Future SIGHT』44, フィデア総合研究所, pp.2-5
- 関東経済産業局 (2007)『コミュニティビジネス経営力向上マニュアル』
- 近藤龍良 (2013)『農福連携による障がい者就農』, 創森社
- 大分大学経済学部編, 松隈久昭・薄上二郎・仲本大輔・安部博文著 (2010)「地域ブランド戦略と雇用創出」, 白桃書房
- 斎藤 修 (2011)『農商工連携の戦略—連携の深化によるフードシステムの革新—』, 農山漁村文化協会
- 関 満博・小川正博編著 (2000)『21世紀の地域産業振興戦略』, 新評論
- 関 満博・松永桂子編著 (2009)『農商工連携の地域ブランド戦略』, 新評論
- 関川 靖・山田ゆかり・吉田 洋 (2011)「『食』の地域ブランドと地域振興」,『名古屋文理大学紀要』第11号, pp.119-127
- 隅田和稔・富澤 治 (2012)「地域産品の商品開発戦略論—高知県における事例研究から—」,『映像情報メディア学会技術報告 ITE Technical Report』, 第36巻第17号, pp.7-12
- 山田啓一 (2012)「九州における地域活性化と地域ブランド」,『日本情報経営学会誌』第32巻第3号, pp.37-49