

# 異業種・異分野人材が導く 地域産業のイノベーション

## ～革新におけるストレンジャーの役割～

- I. 異業種・異分野人材(ストレンジャー)を取り巻く環境
- II. 事例にみるストレンジャーが導く革新への取り組み
- III. ストレンジャーが導く革新プロセスにみられる特徴
- IV. ストレンジャーが導く革新に取り組む際の留意点

# 異業種・異分野人材が導く地域産業のイノベーション

## はじめに

地域産業の発展・再生に向けて、各地域の特性を活かした取り組みが求められている。なかでも、中小企業が担い手となって、地域の活力を維持しながら独自のイノベーションを実現し、魅力的かつ自立的な地域を形成していくことが重要な課題となっている。

こうした中、ともすれば固定的になりがちな旧来の発想から脱却するため、新たな視点を持つ異業種・異分野人材（本レポートでは「ストレンジャー」と称する）の発想や行動に触れ、イノベーションを実現しようとする試みが、いくつかの企業や地域、産業において行われている。

ただし、こうしたストレンジャーとの関わりにより、受け入れ側の企業や地域、産業において、どのようにイノベーションが実現していくのか、その過程や要素を深く分析した研究は少ない。ストレンジャーとの関わりを地域活性化に結びつけるためには、両者の関わりを詳細に分析し、革新プロセスにおける普遍的なポイントや、必要とされる環境整備を明らかにする必要がある。

こうした問題意識をもとに、本調査では、イノベーションを実現しようとする企業や地域、産業と、ストレンジャーとの関わりをケーススタディによって分析することで、両者の関わりの中から生み出されるイノベーションのメカニズムを明らかにし、今後の地域経済・産業の発展に資するポイントを導き出すことを目的としている。

本レポートは、以上の結果をとりまとめたものであり、その構成は次の通りである。

第1章では、ストレンジャーの果たす役割やイノベーションとの関係について概観している。

第2章では、ストレンジャーが導くイノベーションに取り組む10事例へのインタビュー調査結果を紹介している。

第3章では、第2章のインタビュー調査結果をもとに、ストレンジャーが導くイノベーションにみられる特徴について分析している。

第4章では、第3章の分析結果をもとに、様々な企業や地域、産業がストレンジャーとの関わりによるイノベーションに取り組むにあたってのポイントを整理している。

なお、本調査は2008年度に、日本政策金融公庫総合研究所と、日本政策金融公庫から委託を受けたみずほ情報総研株式会社が共同で実施したものである。また、本調査及び本レポート作成にあたり、鞍谷 雅敏氏（東洋学園大学大学院現代経営研究科教授）及び安田 武彦氏（東洋大学経済学部教授）のアドバイスを受けた。

（総合研究所 丹下 英明）

# 要 旨

## 第1章 異業種・異分野人材（ストレンジャー）を取り巻く環境

本章では、本調査で着目する異業種・異分野人材（ストレンジャー）の果たす役割や、イノベーションとの関係について概観する。

近年、異業種・異分野から人材を受け入れることで既成概念からの脱却を図り、製品開発上のブレークスルーなどの新たな変化を生み出す動きがみられる。こうした、ある企業や地域、産業などに新たな発想をもたらす人材または集団は「ストレンジャー」と称されている。

受け入れサイド（ストレンジャーを受け入れる企業や地域、産業）は、ストレンジャーと接触することで、これまでの既成概念にとらわれない新たな発想を得る。その結果、受け入れサイドでは多様性が増し、イノベーションが促される。従って、イノベーションを実現するためには、ストレンジャーによる新たな発想を取り入れることも効果的といえる。

近年、異業種交流の増加や政府による外部専門家紹介への積極的な取り組みによって、ストレンジャーとなりうるような人材や集団と接する機会が増えている。こうした点は、企業や地域、産業にとって、イノベーションの実現に向けた機会の増加につながっている。

## 第2章 事例にみるストレンジャーが導く革新への取り組み

本章では、ストレンジャーと関わることで革新を実現した企業や地域、産業の事例を取り上げている。そして、革新プロセスについて、インタビュー調査結果をもとに事例研究を行っている。

## 第3章 ストレンジャーが導く革新プロセスにみられる特徴

本章では、第2章で示した事例研究にもとづき、ストレンジャーとの関わりによって生じた受け入れサイドでの革新プロセスについて、その特徴を整理する。

### （1）ストレンジャーを必要とする受け入れサイドの背景

まず、受け入れサイドでストレンジャーを必要とした背景をみると、各事例に共通するのが、「現状に対する強い危機感」である。これをベースとし、さらに詳細を分析すると、（1）産業構造転換の必要性、（2）産業における新事業開発の必要性、（3）地域社会の停滞を打破する必要性、（4）地域の一層の飛躍の必要性、の4つのパターンをみることができる。

### （2）ストレンジャーが導く革新プロセスの特徴と成果

次に、ストレンジャーと受け入れサイドによる革新への取り組みについて、（イ）ストレンジャーとの接触経緯、（ロ）革新プロセス、（ハ）革新による成果、の3つに着目して、それぞれの特徴をとらえている。

#### （イ）ストレンジャーとの接触経緯

ストレンジャーと受け入れサイドとの接触経緯には、3つのパターンがみられる。すなわち、①招聘型（外部の専門家として受け入れサイドが積極的に呼び込んだパターン）、②自己実現型（自らの問題意識をもとにストレンジャーが受け入れサイドに積極的に飛び込んでいったパターン）、

③偶然型（接触当初は双方とも変革を意識していなかったが、結果的にイノベーションに結びついたパターン）である。この中では、偶然型に分類される事例が最も多いが、偶然出会った後の双方の動きをみると、自己実現型と同様に、ストレンジャー側が何らかの問題意識を見出し、積極的に受け入れサイドの変革に努めている事例が多い。

また、ストレンジャーと受け入れサイドとの地理的な関係に着目すると、もともと受け入れサイド内にいた内部人材が一旦外部に出て、新たな価値観を得て戻ることによって、ストレンジャーとして機能しているケースが多くみられた。こうした動きは、「内部人材のストレンジャー化」として注目される。

## （ロ）革新プロセスの特徴

### （i）ストレンジャーのタイプ別にみた特徴

「招聘型」ストレンジャーが導く革新プロセスの特徴として、①受け入れサイドとの軋轢が比較的少ないこと、②ストレンジャーの受け入れに向けて、受け入れサイドが積極的に体制を整備していること、の2点が挙げられる。

「自己実現型」の場合、最初のプロセスでは相互対立、軋轢から入っていくケースが多い。一方で、少数ながらもストレンジャーの考えに共感する者がおり、こうした人材がストレンジャーの思想を受け入れサイドに広める「メッセンジャー」となって、徐々に共感者を拡大している。

「偶然型」の場合、受け入れサイドとの接触後に、ストレンジャーは自らの視点とは異なる受け入れサイド独自の既成概念を目にし、様々な問題意識を持つ。そして、相手に対して自らが持つこれまでとは異なる価値観を認知させた瞬間に、両者はストレンジャーと受け入れサイドといった明確な関係を構築することとなる。これ以降は、様々な軋轢が生じるなど、自己実現型のストレンジャーと概ね同様のプロセスを経て、イノベーションが進展する。

### （ii）プロセス別にみた特徴

ストレンジャーが受け入れサイドに浸透していく過程では、ストレンジャー、受け入れサイド双方とも様々な努力を行うことで、障壁を克服している。

ストレンジャーによる取り組みとしては、①自らが率先して実績を示す、②軋轢防止に向けた未然の取り組み、③受け入れサイドとの粘り強い対話、がみられる。一方、受け入れサイドによる取り組みとしては、①ストレンジャーと継続的な関係を構築するための仕組みづくり、②ストレンジャーが活躍できる場の提供、③ストレンジャーへの権限付与と後ろ盾の役割、がみられる。また、ストレンジャー・受け入れサイド以外にも、ストレンジャーの価値観を受け入れサイドに広める「メッセンジャー」の存在が観察された。

次に、ストレンジャーがある程度受け入れサイドに浸透した後の動きをみると、①新たな変革への取り組み、②構造的・組織的な変革体制への変換、③若手の台頭による変革プロセスの進展、といった特徴がみられる。

## （ハ）ストレンジャーが導く革新の成果

単独企業レベルでみられる成果としては、①業務プロセスの改革による業績の改善、②企業風土の革新が挙げられる。地域産業レベルでは、①新製品・新事業の創出、②分業体制の変化、③販売・受注体制の変革、④産業構造の転換、といった成果がみられる。地域社会レベルでは、地

域イメージの向上が重要な成果となっている。

そして、受け入れサイドにおける意識改革の促進がすべての事例に共通してみられた。

## 第4章 ストレンジャーが導く革新に取り組む際の留意点

本章では、第3章の分析結果をもとに、ストレンジャーと関わることによって革新を図り、より実効的な成果を生み出していく上での留意点について検討を行う。

### (1) きっかけづくり

まず、受け入れサイドが積極的にストレンジャーを探索することが重要である。そのためには、①国などの支援制度をうまく活用すること、②ストレンジャーの特性を見極めるための情報収集、③柔軟な姿勢でストレンジャーを受け入れること、などを検討する必要がある。

また、「内部人材のストレンジャー化」もカギである。本調査の対象事例では、ストレンジャーがもともと内部人材である例が多くみられた。従って、地域外だけでなく、地域内に存在する「内なるストレンジャー」を発掘・育成することも重要といえる。

### (2) 成果を高めるための仕組みづくり

受け入れサイドは、ストレンジャーが活動できる場を確保することが重要である。それが困難な場合でも、ストレンジャーが自ら活動の場をつくり上げていくことができるよう、後方支援しなければならない。

また、受け入れサイド内の有力者が後ろ盾となって、ストレンジャーの役割を明確に意識し、役割に応じた一定の権限付与を行うことも重要といえる。

さらに、対等かつオープンな議論により、ストレンジャーの考えや感性を受け入れサイドで共有化できる仕組みを構築することも必要である。

最後に、革新による成果を受け入れサイドの一部にとどめるのではなく、受け入れサイド全体で共有し、次の成果へと結びつけていく、ポジティブなスパイラルを構築することが求められる。

### (3) 革新による効果を発展させるための取り組み

ストレンジャーが導く革新の効果をさらに発展させるためには、まず、受け入れサイドにそのための組織体制を構築することが必要である。受け入れサイドが行政や業界団体などの組織の場合は、複数の関係者が中核的な判断を担うなど、革新効果を発展させるための体制を構築することが重要といえる。受け入れサイドが、企業グループや住民グループなどの場合、ストレンジャーとの関わりによる活動目的を常に明確にし、目標と現実の活動内容との乖離を関係者全員が認知できる仕組みをつくる必要がある。

また、成果を生み出すには一定の期間が必要なため、ストレンジャーの「高齢化」が問題となってくる。従って、ストレンジャーの持っている新たな視点を理解し、さらに自らの感性で活動する「後継者」を育成していかなければならない。

# 目 次

第 1 章 異業種・異分野人材(ストレンジャー)を取り巻く環境	1
第 1 節 イノベーションを促すストレンジャー	1
第 2 節 ストレンジャーと接する機会の増加	2
第 2 章 事例にみるストレンジャーが導く革新への取り組み	4
第 1 節 事例抽出のポイント	4
第 2 節 具体的な取り組み事例	8
第 3 章 ストレンジャーが導く革新プロセスにみられる特徴	65
第 1 節 ストレンジャーを必要とする受け入れサイドの背景	65
第 2 節 ストレンジャーが導く革新プロセスの特徴と成果	68
第 4 章 ストレンジャーが導く革新に取り組む際の留意点	82
参考文献一覧	87



# 第1章 異業種・異分野人材(ストレンジャー)を取り巻く環境

---

本章では、本調査で着目する異業種・異分野人材（ストレンジャー）が果たす役割や、イノベーションとの関係について概観している。

まず、第1節でストレンジャーとイノベーションとの関係について概観し、第2節でストレンジャーと接する機会が増加している背景を整理する。

## 第1節 イノベーションを促すストレンジャー

---

近年、異業種・異分野から人材を受け入れることで、既成概念からの脱却を図り、製品開発上のブレークスルーや新市場開拓などの新たな変化を生み出す動きがみられる。例えば、若い人が農業から離れていく現状をみて、農業を立て直そうと銀行を退職し、地元農産物の新たな販路開拓に取り組んだ例<sup>1</sup>や、タオルづくりに関しては素人だった老舗タオルメーカーの社長夫人が、新会社の社長に就任して、タオル生地によるアパレル製品を主婦・消費者の目線から企画することで、社内や地域の人々の意識改革を促した例<sup>2</sup>などが挙げられる。

既成概念にとらわれずに新たな発想をもたらす人材に関しては、社会学の分野で興味深い考察がある。例えば、シュッツは、そうした人材を「ストレンジャー」と称して、その特性を述べている<sup>3</sup>。シュッツによると、ある集団内では固有の慣習や制度、価値判断基準などの思考パターンが共有されており、集団の構成員はそれを当然のものと認識している。一方、ストレンジャーは集団の外部で育ったがゆえに、その集団にはない独自の思考パターンを持っている。こうした異なるパターンを持つ双方が出会うとき、ストレンジャーは、自らの持つ思考パターンでその集団を解釈しようとするため、客観的にみることができるとしている。その結果、ストレンジャーは、慣習的な思考パターンに浸った集団構成員には気づくことのできない様々な状況に気づくことができるとしている。

このシュッツの考察を多少敷衍すると、企業や地域、産業といった集団がイノベーションを実現するためには、新しい技術の開発や市場ニーズへの対応だけでなく、ストレンジャーによる新たな発想を取り入れることも効果的といえる。この点について安田（2007）は、日本人とは異なる文化・発想を持つ外国人高度人材を受け入れるケースを挙げ、このことが企業での研究・開発業務での多様性を増し、イノベーションに正の効果を与える点を指摘している<sup>4</sup>。ストレンジャーと出会うことによって、集団内では多様性が増し、その結果、イノベーションを実現する可能性が高まるのである。

---

<sup>1</sup> 日本政策金融公庫総合研究所(2008)「1.5次産業における国内外市場への新たな展開」『日本公庫総研レポート』No.2008-4

<sup>2</sup> 日本政策金融公庫総合研究所(2008)「地域資源を活かした地域産業の形成」『政策公庫総研レポート』No.2008-1

<sup>3</sup> Alfred Schutz(1964),“*Collected Papers II, Studies in Social Theory*”, edited and introduced by Arvid Brodersen, Martinus Nijhoff, The Hague, (渡辺光・那須壽・西原和久訳(1991)「アルフレッド・シュッツ著作集 第3巻 社会学理論の研究」マルジュ社)。初出は Alfred Schutz, “The Stranger” in *The American Journal of Sociology*, Vol. XLIX, No. 6, May 1944, pp. 499-507

<sup>4</sup> 安田聡子(2007)「外国人高度人材のグローバル移動とイノベーション」中小企業金融公庫総合研究所(現 日本政策金融公庫総合研究所)『中小企業総合研究』第6号



以上より、本稿では、企業や地域、産業などに新たな発想をもたらし、イノベーションを促す人材または集団を、シュッツにならって「ストレンジャー」と称する。また、ストレンジャーと関わる集団（企業や地域、産業）を「受け入れサイド」と称し、受け入れサイドがストレンジャーから新たな発想を得て、イノベーションを実現するまでのメカニズムを明らかにする。

## 第2節 ストレンジャーと接する機会の増加

イノベーションの創出に有効な手段といえるストレンジャーの受け入れであるが、近年、異業種交流や政府による外部専門家紹介への積極的な取り組みによって、ストレンジャーとなりうるような人材や集団と接する機会が増えている。こうした点は、企業や地域、産業にとって、イノベーションの実現に向けた機会の増加につながっている。

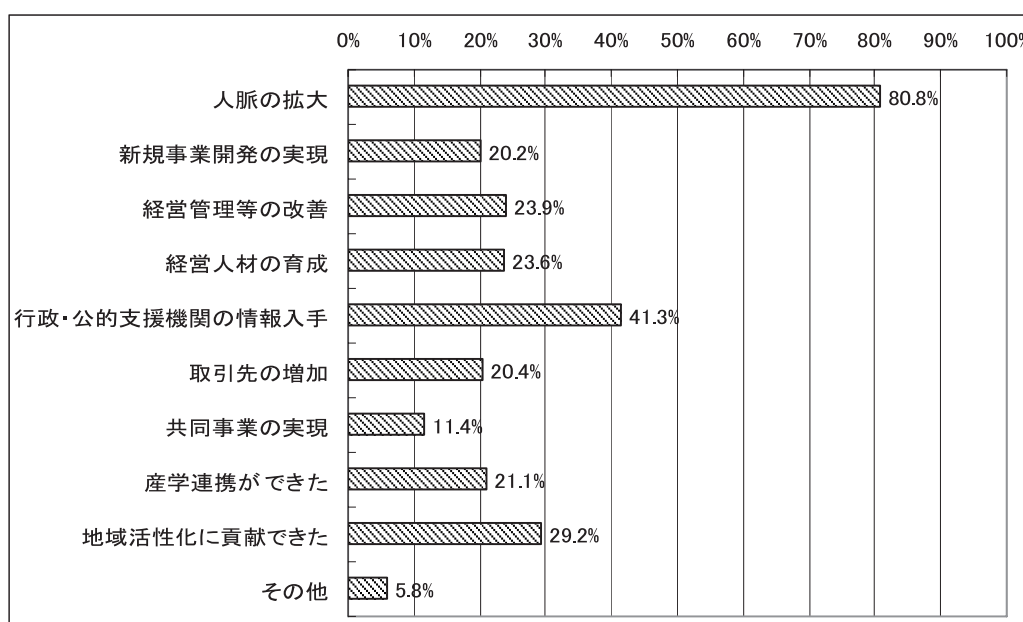
### (1) 異業種交流の増加

異業種交流については、昭和50年代から国による制度的な支援が開始され、現在も活発な活動が行われている。平成19年度に中小企業基盤整備機構が実施した「異業種交流グループ情報調査」によると、所在の判明したグループは、全国で2,599グループであり、グループ活動に参加している企業数は144,528社であった。参加企業数は、平成15年時点では13万社強であったことから、ここ数年で大きく増加しているといえる。

また、異業種交流による効果については、「人脈の拡大」がトップとなっているが、それ以外にも「新規事業開発の実現」や「経営管理等の改善」など、イノベーションにつながるような成果がみられる点は注目される（図表1-1）。

従って、異業種交流の活発化は、受け入れサイドがストレンジャーとなりうるような集団と出会う可能性を高めているといえる。

図表1-1 異業種交流による成果



出所：中小企業基盤整備機構「異業種交流グループ情報調査」

## (2)政府による外部専門家紹介への積極的な取り組み

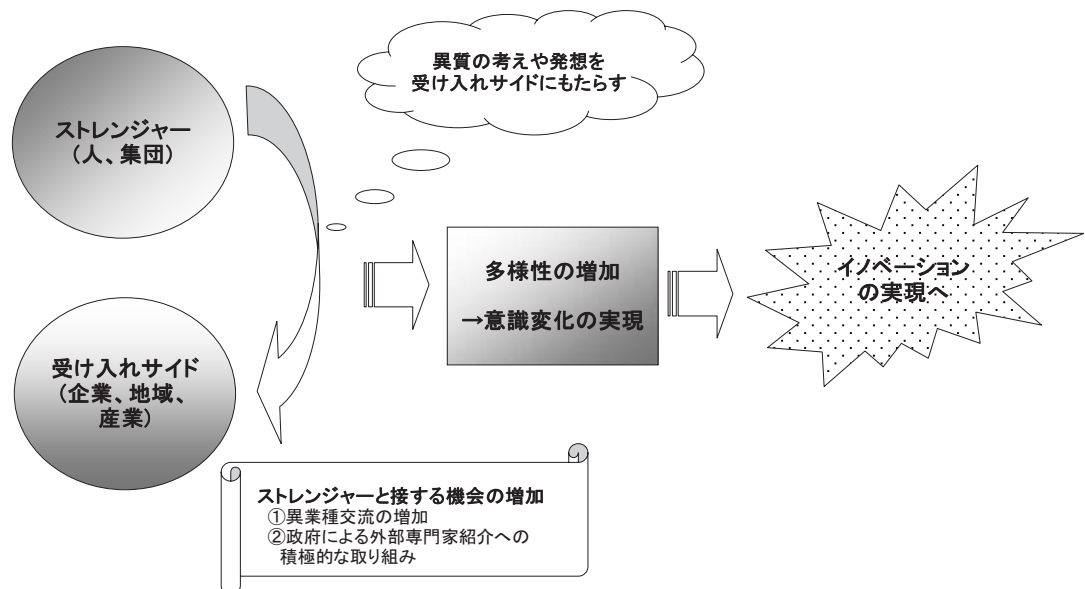
政府では、新連携・地域資源活用・農商工連携により新事業に取り組む中小企業を支援するために、「市場志向型ハンズオン支援事業」に取り組んでいる。全国10か所に「地域活性化支援事務局」を設置し、マーケティングなどに精通した専門家約200名が新商品・新サービスの開発・販売に取り組む中小企業の相談に応じ、市場調査や商品企画、販路開拓に係るアドバイスなどを行っている。

また、大企業を退職し、自らの持つ技術やノウハウを地域や中小企業に活かしていこうという高い志を持った人材を「新現役人材」として登録し、中小企業のニーズに合わせてアドバイザーとして紹介する「新現役チャレンジ支援事業」も行われている。

こうした政府による「市場志向型ハンズオン支援事業」や「新現役チャレンジ支援事業」などへの積極的な取り組みは、地域や中小企業などにとって、ストレンジャーとなりうるような外部専門家との出会いを増やすものといえる。

以上、本章の内容をまとめると図表1-2の通りである。

図表1-2 スtrenジャーとイノベーションとの関係



## 第2章 事例にみるストレンジャーが導く革新への取り組み

---

本章では、ヒアリング調査にもとづき、各事例におけるストレンジャーと受け入れサイドとの接触経緯から、イノベーション創出までのプロセスを記述している。

第1節では、事例抽出の際の留意点や調査対象事例の概要、事例整理の視点についてまとめている。第2節においては、各事例の状況について記述している。

なお、事例の記述については、基本的にストレンジャーへのインタビュー結果と客観的なデータなどをもとに整理しているが、受け入れサイドの考えや見方などについて、ストレンジャーの動きと対比できる形で、箱書きとして記述している。

### 第1節 事例抽出のポイント

---

#### (1)事例抽出に係る留意点

本調査では、企業や地域、産業の革新に貢献したストレンジャーの役割について、ストレンジャーサイド及び受け入れサイド双方からアプローチし、分析を行うため、以下の点に留意して事例の抽出を行った。

##### ①ストレンジャーサイド

- ・受け入れサイドに変革をもたらしたきっかけとなる人物(集団)が認められる事例
- ・企業などの集団がストレンジャーとなる場合は、その内部の特定人物など、ヒアリングの対象が特定できる事例

##### ②受け入れサイド

- ・ストレンジャーとの関わりによる革新効果が、単独の企業内にとどまらず、企業グループや産業、地域など、幅広く及んでいる事例
- ・新たな地域活動、新製品、新サービス、新事業展開など、何らかの外発的成果を生じ、対外的に評価される顕著な成果が認められる事例
- ・受け入れサイド内の特定人物や関連団体など、ヒアリング対象が明確にできる事例

#### (2)対象事例

(1)の視点にもとづき抽出した10事例を調査対象として、インタビュー調査を行った(図表2-1)。事例の詳細な内容については、次節にとりまとめている。

図表 2-1 調査対象事例

事例	地域	ストレンジャー	受け入れサイド
①旭川家具産業 ～デザイン重視による産地の構造 転換～	北海道 旭川市	(株)カンディハウス 代表取締役会長	旭川家具産業
②阿寒観光産業 ～銀行での経験を活かした阿寒湖 温泉のまちづくり～	北海道 釧路市	(株)阿寒グランドホテル 代表取締役社長	阿寒観光産業
③青森県深浦町 ～市場ニーズを踏まえた経営展開に より観光客増加と特産品創出を 実現～	青森県 深浦町	(株)ふかうら開発 代表取締役専務	深浦町
④長野県小布施町 ～外国人による企業変革と まちづくり～	長野県 小布施町	(株)榎一市村酒造場 代表取締役	小布施町
⑤豊岡鞆産業 ～デザイン導入による鞆産地の ブランド化～	兵庫県 豊岡市	県外デザイナー、 (株)吉田（鞆メーカー）	豊岡鞆産業
⑥匹見木工品産業 ～木製パズル製作・販売による地域の 活性化～	島根県 益田市	県外パズル作家	匹見木工品産業
⑦島根県海士町 ～地域資源活用による新産業の 創出～	島根県 海士町	島根県海士町 町長	海士町
⑧有田焼産業 ～有田焼産地での万華鏡・万年筆 開発～	佐賀県 有田町	(有)佐賀ダンボール商 会代表取締役副社長	有田焼産業
⑨リングフロム九州（自動車部品） ～中小企業の連携体による自動車 産業への展開～	熊本県 ほか	アイシン九州(株)社長	九州自動車部品産業
⑩八重山ミンサー ～伝統工芸産地における新事業 展開～	沖縄県 石垣市 ・竹富町	(株)あざみ屋	八重山ミンサー産業

### (3)事例整理の視点

ストレンジャーと受け入れサイドとの関わりをとらえるために、以下の視点を事例整理の切り口とする（図表 2-2）。

#### ①受け入れサイドとストレンジャーをめぐる背景

ストレンジャーと受け入れサイドとの関係形成においては、両者が出会うまでの経歴が大きく影響すると考えられる。従って、まずは双方の経歴、概要などについて把握する。

#### ②受け入れサイドとストレンジャーとの接触経緯

ストレンジャーが受け入れサイドに影響を及ぼすようになったきっかけを把握することは、地域や産業におけるイノベーション創出の原点を押さえる上で重要である。この際、ストレンジャーについては、地域や産業に変革を起こそうと考えた動機が重要であり、また、受け

入れサイドについては、これまでとは異なる考えを持つストレンジャーを受け入れるようになった経緯が重要と考える。

### ③ストレンジャーとの関わりによる革新プロセス

ストレンジャーと関わることで、受け入れサイドがどのようなプロセスを経て革新を実現していったかを把握することは、双方のダイナミックな関係をとらえていく上で重要である。この際、特に以下の2つの側面に留意する。

○ストレンジャーと関わる前の受け入れサイドの状況（既成概念、ルールなど）はどのようなものだったのか。

変革が起こる前の受け入れサイドの考え方や既存のルールなどについては、具体的な変革の内容や、その意味を明確にする上で注目すべきものがある。

○ストレンジャーと関わることで、受け入れサイドはどのように変化していったのか。

ストレンジャーと関わることで、受け入れサイドがどのように変化したのかを相互関係の中でとらえることは、変革のプロセスを明確にする上で重要である。特に、受け入れサイドで意識転換が発生したターニングポイントを把握するために、時系列的なアプローチにより事象をとらえていくことが必要である。

### ④当事例のポイント整理

①～③の切り口によって整理した事例をもとに、(イ)ストレンジャーとの関わりによる成果、(ロ)ストレンジャーとの関わりが成果を生み出すための諸条件、についてそれぞれ簡潔にまとめる。

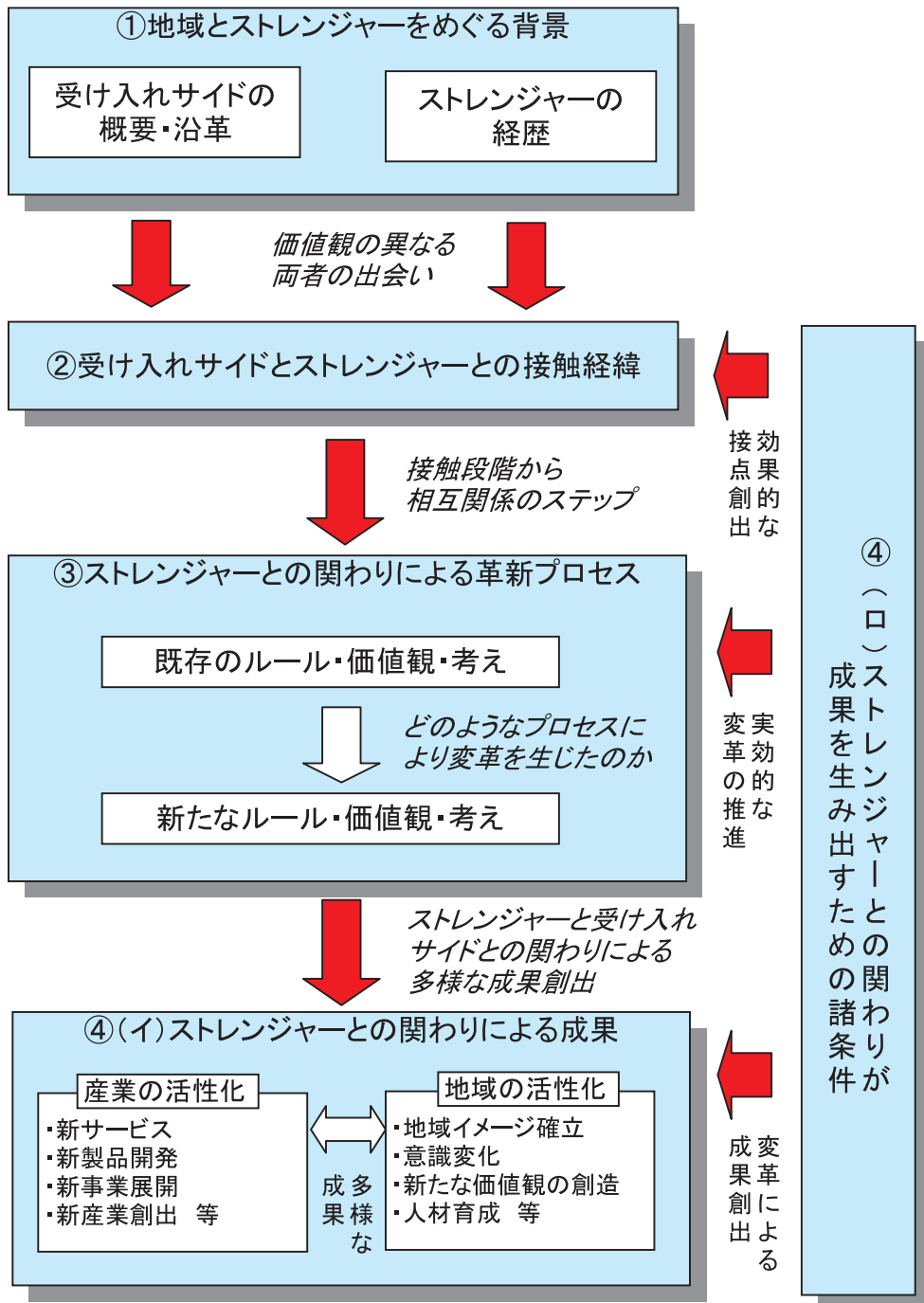
#### (イ)ストレンジャーとの関わりによる成果

ストレンジャーと関わることで、受け入れサイドは新たな発想を得る。そして、具体的に新たな価値観や財などなんらかの成果が発生するものと考えられる。これらは地域における革新プロセスを評価する上で重要である。産業分野であれば、新製品や新サービス、新事業などの創出が主たる成果として注目すべきものであり、地域活性化に関わる動きであれば、新たな産業の創出や地域活動の活性化、人材の育成、地域イメージの刷新など幅広い領域で成果をとらえることが必要である。

#### (ロ)ストレンジャーとの関わりが成果を生み出すための諸条件

ストレンジャーとどのように対応していくかは、受け入れサイドにとって重要であり、対応方法により創出成果の内容も大きく異なってくるものと考えられる。成果を最大限生み出すための受け入れサイドの条件については、今後、ストレンジャーとの関わりを通じた地域活性化、産業活性化を普遍的に図っていくための大きなヒントになるう。

図表 2-2 事例整理の視点



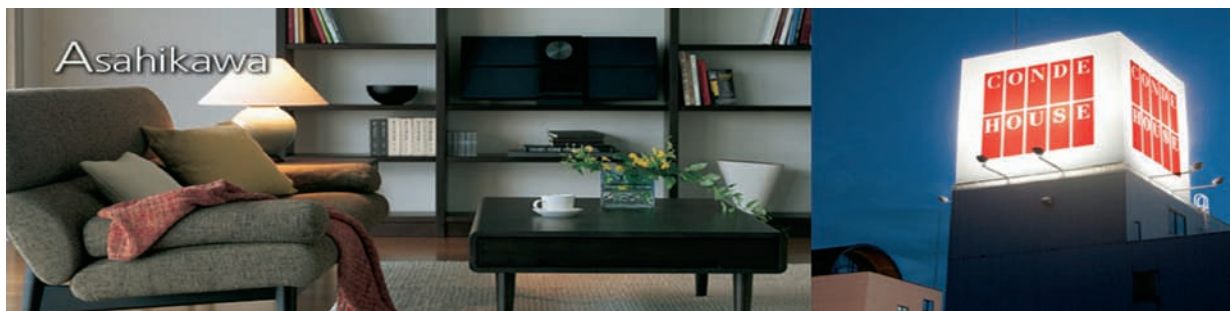
## 第2節 具体的な取り組み事例

旭川家具産業 ～デザイン重視による産地の構造転換～	
業界・地域 (受け入れサイド)	<p>&lt;旭川家具産業（北海道旭川市）&gt;</p> <p>①出荷額：94億円（※）、②事業所数：56事業所（※）、 ③従業者数：979人（※）、④業界団体：旭川家具工業協同組合 (所在地：北海道旭川市、設立：1957年、組合員数：33社)</p>
ストレンジャー	<p>株式会社カンディハウス 代表取締役会長</p> <p>(株式会社カンディハウスの概要：①所在地：北海道旭川市、 ②業種：家具製造、③設立：1968年、④資本金：160百万円、 ⑤従業員数：290名)</p>
<p><b>【事例の概要】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>旭川家具産業は、古くからの木材集積地である旭川市を特徴づける重要な産業となっている。旧来は、婚礼タンスを中心とした箱物家具の生産が盛んであり、産地問屋が企画・販売を行い、地元家具メーカーが生産を担当するという分業構造を有していた。</li> <li>そうした旭川において、(株)カンディハウスの現会長は、これまでの問屋依存の業界構造では旭川の家具産業を維持することが今後厳しくなるだろうと考え、ドイツ派遣から戻って以降、デザイン開発の重要性を中心に、産地のあり方を転換する必要性を地域に対して呼びかけた。</li> <li>バブルの崩壊とともに、旧来からの製品である箱物家具が売れなくなり、旭川家具産業は、危機に直面することとなった。このような動きの中で、会長の呼びかけに応じて業態を変えていったメーカーや、現会長に共感を覚える仲間が経営する会社からのスピンアウト組が、従来の箱物家具にこだわらない、デザインを重視した家具やクラフト製品の展開を行った。</li> <li>その結果、旭川家具産業は、クラフトも含めた総合的な木工芸産地へと構造転換を遂げている。</li> </ul>	

資料：インタビュー調査先のホームページ掲載資料などを引用・参照しつつ、インタビュー調査結果をもとに、日本政策金融公庫総合研究所及びみずほ情報総研㈱が作成。

注：(※)については、事例末尾の「(参考) 旭川家具産地の動向」を参照。

### (株)カンディハウスの家具と本社



資料：(株)カンディハウスホームページ

## ①地域とストレンジャーをめぐる背景

旭川市は人口 36 万人弱の、札幌市に次ぐ北海道第 2 の都市であり、道北地方の拠点として、行政、産業面で中核的な機能を果たしている。また、古くからの木材集積地であるため、関連産業の立地が進んでおり、中でも家具産業は、旭川を特徴づける重要な産業となっている。

旭川では、旧来、婚礼タンスに特化した製品づくりが行われていたが、社会環境の変化などもあるため、現在ではリビング・ダイニング用品を中心とした多品種少量生産へと変化している。

旭川家具産業の特色として、一貫生産が中心である点が挙げられる。こうした点は、大川や府中などの家具産地で分業制が採られているのと対照的である。また、資材メーカー・問屋が多いことから、家具づくりを目指す様々な人材を引きつけている。

㈱カンディハウス(以下「当社」)会長は、旭川市郊外で生まれ、中学卒業後、職業訓練学校で 1 年間家具職人としての基礎を学んだ後、1951 年に地元の家具メーカーに入社した。現会長はそこで、箱物や脚物などの家具製造に 3 年間従事し、家具製造に関する技術を身につけた。

当時、日本の社会は欧米化が進み、国民のライフスタイルも変わりつつあった。そうした中、旭川市木工芸指導所(旭川市によって設立。現在の旭川市工芸センター)の初代所長からデザインの重要性を説かれた当社会長は、デザインの勉強が重要であるとの認識を持ち、ヨーロッパに注目し始めた。

そして、旭川市の海外派遣技術研修生として自ら志願し、1963 年から 3 年半、西ドイツに派遣された。そこで現会長は、北海道の良質な木材がヨーロッパに輸出され、家具として加工された後、世界に輸出されている状況を目のあたりにする。北海道の良質な木材でつくられた家具は日本にも輸入され、高級品として販売されていた。そのような状況を見るたびに現会長は、北海道の木材を使って日本国内で良質な家具をつくる必要性を強く感じた。そのためには、旭川にヨーロッパの持つデザインとエンジニアリングを取り入れる必要があると考えていた。

帰国後、木工芸指導所での勤務を経て、1968 年に独立し、当社を設立した(当時の名称は㈱インテリアセンター)。その後、代表取締役としての職務を務めながら、旭川家具工業協同組合の理事長などを歴任の後、平成 9 年に現職である代表取締役会長に就任、現在に至っている。

## ②旭川家具産業と当社会長の接触経緯

現会長は、西ドイツ派遣からの帰国後、旭川の家具業界にデザイン意識を醸成することを目指し、木工芸指導所に職員として入所した。しかしながら、経験の少ない若手職員の意見は、当時の企業経営者にはなかなか受け入れられなかった。さらに、役所(木工芸指導所)の中では学歴重視の風潮があり、自らのポジションを確立する上ではネックとなった。このようなことから、木工芸指導所の職員として地域を動かしていくことに限界を感じ、独立して自らがデザイン志向の家具づくりを実践することを選択した。

このとき、周りには少ないながらも現会長に理解を示す人が何人かおり、会社設立に必要な資金の多くを拠出してくれた、これに、自身や身内から集めた資金を加えて、当社を設立した。

独立してまず始めたことは、ヨーロッパ風の家具をつくることであった。当時、円レートは 1 ドル 360 円のため、輸入家具はきわめて高価であったが、旭川でつくることによって、輸入品の半額程度で販売することができた。しかし、販路開拓を自社で行ったため、百貨店で扱ってもらえるまで数ヶ月かかり、売れ始めるまでには 1 年を要した。この間、当社は経営が危うい状況にまで追いつめられた。



設立3年目によく洋風家具販売が軌道に乗り始めたが、変動相場制への移行によって、輸入家具に対する価格の優位性は次第に低くなっていった。一方、円高によって、ヨーロッパへの木材輸出が減少したため、良質な木材の流出が減り、北海道でもそうした木材が手に入りやすくなった。加えて、まだ賃金は安かったことから、競争力は維持できていた。

また、当社は当時、従業員がまだ30～50人程度の会社であったことから、生産量も限られており、ニッチな市場に入り込むことで何とか経営を維持することができた。当時の旭川は生産額の7割がダンスであり、イスやテーブルなどをつくっていたのは当社くらいであった。

このような経過の中で、当社は着実に旭川の家具業界で基盤を確立していった。

#### <受け入れサイド(旭川家具工業協同組合担当者)のコメント>

現会長がドイツから帰国した直後は、「舶来かぶれ」という目で見られる者もおり、同業者の多くは現会長の意見をまともに聞かなかったようである。しかし、何人かは共感する者もおり、彼らが㈱カンディハウス設立の際の出資者にもなっている。

### ③ストレンジャーとの関わりによる革新プロセス

#### ○当時の旭川家具産業の状況

当時の旭川では、産地問屋が婚礼家具などの企画・デザインを行い、地元の家具メーカーに発注し、消費地に販売していた。このため、メーカー側は、産地問屋から支給される仕様にもとづいて生産するだけでよいため、企画開発力を有する必要がなかった。旭川の家具産業は、産地問屋と地元家具メーカーがこのような地域内の連携構造を築くことで、産地としての基盤を形成していた。

#### ○意識変革のきざし

当社が創業された頃、地元の家具メーカーは、上述のように産地問屋の仕様にもとづいて生産し、産地問屋を通じて販売していた。これに対し、当社では生産だけでなくデザインも手がけ、東京などの市場に問屋を経由せず直接出荷していた。このような経営方針は、地元では大きな転機を呼び起こした。

しかし、東京の消費者に受け入れられたことや、当時はまだイスやテーブルがニッチな商品であったため大手家具メーカーとあまり競合しなかったことなどから、会社を維持できていた。

当社設立後12～13年が経過した頃からは、地元の間屋の中にも当社商品を扱わせてほしいという業者が出てきた。また、地元メーカーの中にも当社のやり方を後追いする業者が出始めた。ちょうど80年代に入ってオイルショックが発生し、ダンスが売れなくなってしまったことから、産地としても変わらざるを得ない状況となっていたことが背景にある。

#### ○㈱カンディハウスの海外展開による旭川家具産業の意識変化

1978年頃、当社では、現会長を含む40代の若手7～8人がアメリカへ市場視察に出かけ、海外市場の開拓に取りかかっている。その一環として、サンフランシスコの見本市に3年間出展したが、これは失敗に終わった。その理由は、日系人からは共感を得られたものの、感性が異

なるアメリカ人には受け入れられなかったためである。アメリカで事業を軌道に載せるためには、日系人への販売だけでは市場規模が小さく、うまくいかないことは明らかであった。

このような状況の中、同業他社はアメリカへの進出をあきらめてしまったが、当社だけはあきらめなかった。そもそも、アメリカ市場に打って出ようとしたのは、団塊世代の結婚ブームが終息し、婚礼市場以外のマーケットを開拓する必要性が生じたため、大市場であるアメリカに目を付けたものであった。ヨーロッパも市場としては大きかったが、旭川の家具ではヨーロッパ製家具に技術面で対抗できないと考え、アメリカに狙いを定めたのである。

その後、当社は現会長の意向により、1980年にサンフランシスコ駐在事務所を開設し、現社長(当時の肩書きは部長)を単身で送り込んだ。そして3年の間に、英語で商売できるようになること、アメリカの市場調査を行うこと、建築家やデザイナーとのネットワークを築くこと、の3つを宿題として与えた。現社長は、これに応じて3年間の勤務を終え、一旦帰国した。そして今度は、1984年に現地法人を設立することとなり、マネージャーとして再度赴任した。

このような取り組みを通じて、デザイン面や感性を追求することにより、旭川家具も世界に打って出ることが可能であることが、次第に地域内で認知されるようになっていった。

#### ○地域での人材育成による新たな人材の流入

一方、1972年に旭川市に開設された東海大学工芸短期大学を母体として、北海道東海大学芸術工学部が1977年に設立されている。同大学の先生や学生には、当社会長と同じような考えを持つ者が多かった。そして、卒業生が旭川の家具メーカーに就職するなどして、次第に旧来の経営者とは異なった感性を持つ人材が、旭川の家具業界に入るようになっていった。

このように、80年代にはデザインの重要性が徐々にではあるが、地域の中に広がっていった。

#### ○市場環境の変化による旭川家具産業の危機

旭川の家具業界で、さらに大きな意識変化が起こったのは、90年代に入ってからである。バブル経済の崩壊に加え、新築住宅に造作家具が組み込まれるようになった結果、タンス市場が大きく縮小した。業界の中には、その後やってくる団塊ジュニアの結婚ラッシュに期待する者もみられたが、結果として不発に終わり、旭川に限らず全国のタンス産地が衰退することとなった。

このような状況の中、旭川では、新たな事業展開を考える際に独自性や変革の必要性を感じ、そのための手段としてデザインを位置づける企業が多く出始めた。

#### ○国際家具デザインフェア旭川の開催によるデザイン意識の浸透

旭川家具を取り巻く市場環境が変化する中、バブル絶頂期の1990年からI F D A(国際家具デザインフェア旭川)が開催されている。これは、当時、旭川家具工業協同組合の副理事長に就任していた当社会長の発案によるもので、デザインコンペを通じて、旭川の家具づくりにおけるデザイン面でのストックを高めていこうとする取り組みである。1990年の第1回以降、3年に1回開催され、2007年には7回目が開催された。

I F D Aは、タンス以外の品目を念頭に入れた産業構造の転換を旭川で引き起こすとともに、地域のデザイン力強化を志向するものであり、北海道東海大学や旭川市も協力するなど、地域一丸の動きとなった。

I F D A の成果として、I F D A で発表されたデザインを実際に商品化する業者が増えたこと、積極的に試作を行う業者が増えたことなどが挙げられる。このような業者は、モチベーションが高く、旭川家具産業の構造転換の牽引役となっている。

#### ＜受け入れサイド(旭川家具工業協同組合担当者)のコメント＞

##### ○人材育成に積極的な旭川家具産地

㈱カンディハウスは、旭川の家具業界がデザインを重視するようになる以前から、デザイン開発に取り組んでおり、旭川の家具業界に大きなインパクトを与えている。同社が設立された1968年以降、70年代まで、デザインを重視するメーカーはほとんどいなかった。

しかしながら、若い人の中にはデザインの重要性を認識している者もみられた。このような人が地道に家具づくりに取り組む中で、バブルの崩壊を迎えることとなる。バブルの崩壊により、旧来型の箱物家具メーカーが衰退し、結果的にデザインにこだわったものづくりを行ってきた者が表に出てくることとなった。

こうした背景として、1980年代から旭川市が積極的に人材育成を行ってきたことが挙げられる。当時の旭川市長の意向で、若い担い手を対象とした塾を木工芸センターの主催で開催し、積極的に他産地の状況を学ばせる機会を与えた。これが旭川での人的ストックの蓄積に結びついている。また、業界自体にも若い人を育てようとする意識が強く、技能五輪へも積極的に参加させている。

一方、旭川市には、東海大学や工業高専、木材試験場、旭川市工芸センター、北方建築総合研究所などの研究・教育機関が立地しており、産学官で産業振興に関わる動きをつくりやすかったことも指摘できる。

##### ○現会長の考えを支持し、次世代に引き継ぐ組合代表理事の存在

現会長は、後に続く指導者や、若い人材の育成に積極的に取り組んできた。特に、現在の組合代表理事は、現会長の考えを強く支持する1人であり、デザインを重視している。それと同時に、人材育成にも力を入れている。現代表理事の経営する㈱匠工芸では、新人を採用する際、将来独立する意志があるかどうかを重視している。そして実際、多くの社員がスピアウトし、旭川や内地などで事業を行っている。

近年は、消費者の本物志向が強くなっており、産地としてもそれに応える必要性が高まってきている。旭川では、工房的な事業所がこれに応える形となっており、近年では20事業所程度にまで増加している。このような旭川の特徴ともいえる工房的な事業所経営を行う若手の会として、「工房家具の会」があり、10社くらいのメンバーがいる。そして、このメンバーの8割程度が代表理事の経営する㈱匠工芸の出身者である。

こうした動きについて、㈱匠工芸では、人的ネットワークの構築や他地域の情報収集に結びつくなど、自らの経営にもフィードバックがあるものとポジティブに評価している。

組合代表理事は、現会長よりも10歳若く、現会長の考えをよく分かっており、後を追いかけてきた。そして、若手の中にも次世代を担う人材が育ってきている。このような人的なつながりが継続されている限り、旭川は家具産地としての魅力を持ち続けるものと考えられる。

## ○現会長の信念

結果的に、現会長は他の産地にはない信念を旭川に植え付けてくれた。具体的には、ものづくりに関わる信念であり、「金儲けではなく、生活に一番近い部分を創っている」という意識を持つことの重要性である。このような信念は、旭川産地が今後も生き残っていく上で、非常に重要であると考えている。

ただし、現在でも現会長の考えについていけない者もいるなど、業界内部に依然として温度差がみられる状況である。このような中、信念を持って仕事をするものの重要性を業界としても啓発しているが、業績が落ち込んでいる時期だけに、なかなか難しいのが現実である。

## 当事例のポイント整理

### ①ストレンジャーとの関わりによる成果

(株)カンディハウスや、比較的早い段階で現会長に共感を覚えていた組合の現代表理事が経営する会社からは、新しい感性を持った若者がスピンアウトし、工場的な事業所だけでなく、工房的な事業所も増えてきた。結果的に多様な業態が旭川の産業集積の中に存在することとなり、足腰の強い産業構造を構築することができている。

このような転換を通じて、産地問屋中心の取引構造から消費者への直販など、消費者により近い形へと変化している。これにより、ライフスタイルにマッチした家具を、タイムリーに市場に出すことが可能となっている。

また、生産品目でみると、旧来の箱物家具から、いす・テーブルなどの脚物、クラフトなど多様な分野を含む形に転換している。旭川市の家具産地は、現状、総合的な木工芸産地へと転換したということが出来る。

旭川家具の出荷額は縮小傾向であるが、これまでの取り組みを通じて、産地集積の維持が不可能になるまでの衰退を免れている。そして、意欲ある若手経営者、作家が育ってきている。従って、次の世代が、新たな産地のあり方を切り開くための基盤が形成されつつあり、これが将来的に旭川の強みとなっていくことが期待されている。

### ②ストレンジャーとの関わりが成果を生み出すための諸条件

#### ○次世代を担う人材育成に対する地域全体としての強力な推進

旭川市では、行政が中心となって、積極的な人材育成を行ってきた。市の支援機関である木工芸センターの塾を通じた人材育成や、1990年から開催されている国際家具デザインフェア旭川などの動きを通じて、若い担い手が着実に育ってきた。そして、彼らの中には、デザインに対する重要性だけでなく、生き残りのためには従来の経営から変革を遂げなくてはならないことが認識されていった。

また、家具製造に関わってきた旧来の経営者が、なかなか意識変革ができずに、環境変化の中で淘汰される中、現会長の考えと同じ方向性を持つ若い担い手が、プレーヤーとして前面に押し出され、産地を支えることができている。産地自体は、依然として厳しい状況であるが、常に新しい人材を育てる環境が地域の中で維持されている。

### ○新規参入を促す産業構造の維持

旭川では、家具産地としての古くからの集積により、家具に関わる部材を扱う商社も多く、地域の内部で完結して事業を行うことが可能である。また、一貫生産を行う業者が多いこともあって、旭川で新たに家具業界に参入する者は、分業生産における製造工程の一部に組み込まれずに、独自の製品をつくり出す独立した事業所としとなえて開業する傾向が強い。

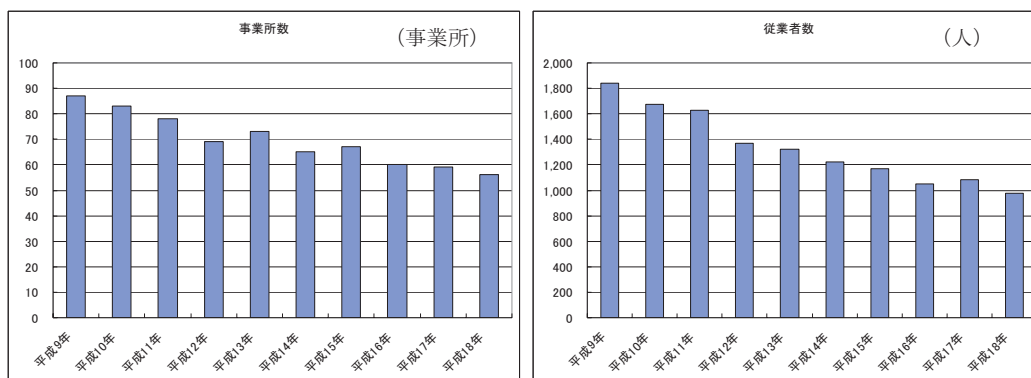
このように旭川では、工房的な小規模事業者が家具の一貫生産に参入するための環境が形成されている。その結果、多様な人材が新規参入し、新たな価値観が地域に形成されるとともに、同社長の唱える理念と同化する動きも起こっている。

旭川家具産業のこうした構造は、旧来の箱物家具中心の時代から、現在のように産業構造の転換が起こった後においても、継続的に維持されている。

### 【※（参考）旭川家具産地の動向】

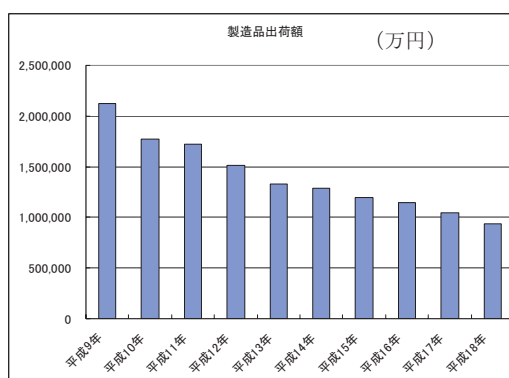
- 旭川家具産業の動向を統計でみると、事業所数、従業者数、出荷額とも減少傾向がみられる。このうち、出荷額では近年 100 億円を切っており、1990 年頃の最盛期における約 400 億円に比べ、4 分の 1 程度に減少している。

図表 2-3 旭川市における家具・装備品製造業の動向



資料：工業統計

※数値は、「家具・装備品製造業」のもの



阿寒観光産業 ～銀行での勤務経験を活かした阿寒湖温泉のまちづくり～

<p>業界・地域 (受け入れサイド)</p>	<p>&lt; 阿寒観光産業（北海道釧路市） &gt;                  ①観光客数：年間約 150 万人（※）、②業界団体：阿寒観光協会まちづくり推進機構（所在地：北海道釧路市、業種：観光業、設立：2005 年）</p>
<p>ストレンジャー</p>	<p>株式会社阿寒グランドホテル 代表取締役社長                  （株式会社阿寒グランドホテルの概要：①所在地：北海道釧路市、②業種：旅館業、③設立：1955 年、④資本金：50 百万円、⑤従業員数：308 名）</p>

【事例の概要】

- ・ 阿寒湖温泉は阿寒湖畔に立地する温泉地で、年間約 150 万人の観光客が訪れている。阿寒湖温泉地区は人口 1,600 名程度の小さな街であるが、その 9 割が観光業になんらかの形で関わっており、不況による観光産業の落ち込みの問題を抱えている。
- ・ 株阿寒グランドホテルの現社長は、信託銀行での勤務を経験後、阿寒町（現釧路市阿寒町）にUターンし、同社の経営に関与した。一時は J T B から送客停止寸前まで追い込まれた同社であったが、お客様サービスを強化することにより、J T B の「サービス優秀旅館ホテル」として 2000 年には「全国最優秀賞」を受賞するなど、10 年足らずで経営の立て直しに成功した。
- ・ 当社ホテルの経営に加え、現社長は阿寒観光協会まちづくり推進機構の理事長として、阿寒湖温泉地区や東北道の観光連携、まちづくり、そして地域づくりに取り組んでいる。2003 年には国土交通省より「観光カリスマ」に認定された。
- ・ 航空業界の規制緩和のあおりを受け、ローカル線の構成がくずれ、航空運賃が上がり、その結果、東北道全体の観光客が減っている。今後、地域づくりを見直し、戦略的に観光事業を進めていく必要に迫られている。

資料：インタビュー調査先のホームページ掲載資料などを引用・参照しつつ、インタビュー調査結果をもとに、日本政策金融公庫総合研究所及びみずほ情報総研㈱が作成。

注：（※）については、事例末尾の「(参考) 阿寒地区の動向」を参照。

「あかん遊久の里 鶴雅」



資料：株阿寒グランドホテルホームページ

## ①地域とストレンジャーをめぐる背景

2005年10月に旧阿寒町は市町村合併により釧路市と統合し、新釧路市となった。

阿寒湖温泉は阿寒湖畔に立地する温泉地で、年間約150万人の観光客が訪れている。阿寒湖温泉地区は人口1,600名程度の小さな街であるが、その9割が観光業になんらかの形で関わっており、不況による観光産業の落ち込みの問題を抱えている。

(株)阿寒グランドホテル（以下、当社）の現社長は、1955年釧路市生まれであるが、中学、高校時代は札幌市で過ごし、大学は東京に出て、その後東京で信託銀行に就職した。

## ②-1 (株)阿寒グランドホテルと現社長の接触経緯

現社長が信託銀行に就職して2年目のころ、ホテルを経営していた両親が同時に倒れた。当時、当社は規模が小さく、阿寒湖温泉地区で5番目の規模で苦しい経営状況であった。

就職時には銀行勤務を辞めることは想定していなかった現社長であったが、経営者不在ではホテル経営が立ち行かなくなると判断し、Uターンして家業である当社に入社した。

## ③-1 ストレンジャーとの関わりによる革新プロセス（(株)阿寒グランドホテルの革新）

### ○社内でのポジションを確立する

現社長は26歳で阿寒町阿寒湖畔に戻り、当社の一社員からスタートした。最初にした仕事は銀行への当社越冬資金の借入申込みであった。経営的には相当厳しい時期であり、借入金額は当時の年商の3分の1に匹敵する額であった。

その後、現社長は営業を担当し、積極的に顧客開拓を行った。それまでの営業は、1日に数件回って大型団体の有力者に取り持った営業で仕事を取る、といった昔ながらの方法であった。これを見直すべく、現社長は顧客拡大に向けて、銀行時代に行っていた管理営業の手法を取り入れた。企業の保養所として当ホテルを指定してもらう戦略を取り、顧客ターゲットを決めて商社などを訪問した。当時は営業の最前線におり、部下には1日に20件のローラー営業も指示した。全力で営業に取り組んだことで実績も上がり、3年でホテルの支配人になった。

現社長は何でも自分でしないと気がすまない性格で、支配人時代には幹部と衝突することもあった。自身がまだ若かったこともあったが、何にでも自分が乗り出していく迫力がないと想定できないようなトラブルに対処できないという考え方を持っていた。また、トップは苦手な分野をつくると部下に遠慮が出てしまうので、弱みをつくってはいけないという思いもあった。

### ○若くして社長に就任

その後、現社長は33歳で当社の社長に就いた。多くの旅館、ホテルでは新経営者と、先代のNo.2、いわゆる番頭さんたちとの間で、やり方の違いから摩擦が生じて、経営がうまくいかなくなるケースが多い。しかし、当社では、先代が社長を退任する際に、役員も一緒に世代交代してくれたため、その問題はなかった。そのため、新体制の役員は現社長が採用した。しかしながら、先代は、一線を退いたあとも経営に介入することが多く、毎日衝突した。

現社長は先代や周りの社員を安心させるには小さな実績を示すことが大事であると常日頃考えている。パソコンが得意な現社長は、若い頃は財務会計ソフトや給与計算ソフトなどを開発し、時間的に余裕のある冬の閑散期には、プログラミングによく没頭していた。電波新聞に自ら開発したシステムの紹介記事が載ったこともあり、大手の旅行会社からはフロント会計シス

テムを全国の旅館・ホテルに販売させてほしいという話も来た。当時パソコンを扱える人は社内にはおらず、“この人に頼まざるを得ない”という状況をつくり出したことで、現社長に対する周囲の目が変わり始めることとなった。

売上が10億円を越える頃まで、現社長は広告や銀行取引、料理メニュー、食器選びに至るまで何にでも口を出していた。しかし結局は、全部が中途半端であり、これでは駄目だということに気づいた。トップは我慢することも必要であると考え、部下に任せ、口を出すのを止めた。また、現社長自身、自分の好みが必ずしも客の好みではないとわかったのもこのころである。

現社長の次のジレンマは、多店舗展開を開始したころに発生した。1店であれば、自分の目の届く範囲なのである程度任せられるが、場所が離れると情報がないため、各店舗の支配人に任せるしかなかった。支配人には自分なりのホテルづくりを頼んでいる。

現在、当社では社内の対立や軋轢は基本的にない。中小企業はオーナーの力が強いので、方針に合わない社員は辞めていくだけである。ただし、それでは苦言を言う人がいなくなるので、現社長が求めていかななくてはならない。経営が軌道にのり、何かあると社員全員で向かう姿勢の「鶴雅イズム」が社風として出来上がってきた。そのスピード感が現在の成功要因である。

かつて1990年代には一時、JTBから送客停止寸前まで追い込まれたが、現社長が就任してからは、大規模旅館に顧客満足の視点を取り入れた経営に努めた。その結果、2000年にはJTBの「サービス優秀旅館ホテル」として全国最優秀賞を受賞し、10年足らずで経営の立て直しに成功した。その取り組みは、経済産業省より「ハイ・サービス日本300選」にも選定されている。

現在、当社では、旗艦ホテルである「あかん遊久の里鶴雅」、女性をターゲットとした洋風ホテル「阿寒の森ホテル花ゆう香」、最上級クラスの個人向け和風旅館「あかん鶴雅別荘 鄙の座」、網走のリゾート「北天の丘」、「サロマ湖鶴雅リゾート」の5つの宿を経営しており、平成21年5月には、「水と森の力に癒される」新しいスタイルのホテル「しこつ湖鶴雅リゾートスパ 水の謠（みずのうた）」をオープンさせた。

## ②-2 阿寒観光産業と現社長の接触経緯

一方、地元観光業界では、観光産業の活性化には地区全体での取り組みが必要であるとの思いから、ホテルや旅館、土産品関係の観光業者、コミュニティ組織である町内会によって、住民主体のまちづくり組織である「阿寒湖温泉活性化検討委員会」が2000年に発足した。同委員会では、温泉街の現状と国内の観光地の状況など、様々な問題や課題を整理した。

その過程において、全体のまちづくりを統括する組織の必要性が議論され、地域の有志により「阿寒湖温泉まちづくり協議会」が2001年に発足した。現社長は創設に向けて奔走したが、ゼロからスタートした取り組みなので、本来は反発がありそうなものであるが、地元関係者や住民の反発はなかった。そして、地域一体の取り組みとして、土産品店や旅館など阿寒湖温泉内の観光業者が、湯布院温泉や長浜温泉、カナダ国立公園（バンフ、ジャスパーなど）などに出かけ、先進地視察を行った。

その後、ワークショップを交えて議論を深め、2年間かけて、10年後のグランドデザインを描いた「阿寒湖温泉活性化基本計画 阿寒湖温泉再生プラン2010」を2003年に策定した。このプランでは、従来の通過型観光から脱却し、滞在型・体験型観光へのシフトを目標とし、恵まれた観光資源の有効活用を図るための様々なソフト事業を展開することとしている。



そして、2005年には、観光イベントの中心的組織となっていた「阿寒観光協会」とまちづくりの推進母体である「阿寒湖温泉まちづくり協議会」が合体し、NPO法人「阿寒観光協会まちづくり推進機構」（以下、推進機構）が設立された。

設立後、現社長は、観光部会の部会長を1期務め、第2期目から理事長を務めている。まちづくりの取り組みは1999年ころから始まっているが、現社長はここ5年くらい理事長としてまちづくりを積極的に推進している。

### ③-2 ストレンジャーとの関わりによる革新プロセス（阿寒観光産業の革新）

#### ○推進機構での活動

推進機構では、理事長である当社社長の方針により、経営会議を毎年50回程度実施している。その狙いは、主要メンバー間で顔を合わせる機会をできるだけつくることにある。各メンバーとも自社に戻るとどうしても手一杯で、まちづくりのことは後回しになってしまう傾向がある。そのため、メンバー同士が常に顔を合わせることは有効なのだ。

まちづくりは、ある程度は反対を押し切ってでも、誰かが引っ張って進めていかなければいけないときもある。現社長は、決定しないで先送りにすることが一番まずいと考えており、小さいことでも経営会議を通して必ず決定することになっている。一方で、現社長は、町内会の長や各業種の長など地域の長老たちへの説明は怠らないようにしている。

これからの地域活性化に必要なのは、「女性」「老人」「外国人」であり、それぞれのリーダーを育てることであると現社長は考えている。リーダーに光を当てることで、その地域に光が当たり、国や自治体の予算がつくことにより、まちづくりが加速する。

そのため推進機構では、阿寒在住の外国人などにより、外国人サポーター「阿寒湖温泉VJCS（ビジットジャパン・キャンペーン・サポーターズ）」を組織し、外国人へのホスピタリティ向上のため、外国語講座の開催や通訳・翻訳サービスなどを行っている。また、地域の女性による「まりも倶楽部」という活動組織も設立し、女性ならではの情報発信や郷土料理の取り組みも実施している。さらには、札幌国際大学と連携し、「阿寒アカデミー」を阿寒町で夏に開催している。観光人材の育成を目的に鶴雅グループの役員が講師となり、宿泊産業の実践講座を開いている。同大学の学生が年に2回阿寒湖畔で3週間、講義と実習を行うものであるが、一部「阿寒アカデミー」として一般の方々にも参加していただける公開講座を開催している。

#### ○地域を超えた広域活動

現社長は、阿寒町のまちづくりだけでなく、広域の東北道エリアの地域づくりにも取り組んでいる。事業者や料金が全く異なっていた東北道地域のバス交通について相互調整を行い、3空港8温泉地を結ぶ「ホワイト・エクスプレス」を立ち上げ、観光客の冬期交通を大きく改善させた。各地域の地域リーダーとコンセンサスを取り、特に対立もなく実現させた。

阿寒湖を舞台にした中国映画「非誠勿擾（フェイチェンウーラオ）」が2008年12月に公開され、中国国内で大ヒットしている。推定1億人が中国でこの映画を見ているといわれており、中国観光客の増加に期待している。映画の効果も1年とみており、推進機構を中心とした誘致活動の検討を始めている。

推進機構は、現在、理事長を中心に各本部が主体となって事業を推進する体制で実施している。立ち上げ時にはこの体制でよかったが、今後は各本部が中心となり、若者も交えて、スピード感を持った運営を強化していくことを考えている。

#### <受け入れサイド（推進機構担当者）のコメント>

現理事長の方針で経営会議は朝8時から開催し、その準備・運営は推進機構の事務局職員が行っている。事務局は5名のスタッフで推進しており、3名は阿寒町出身のUターン、2名は外部からのIターンである。

#### 当事例のポイント整理

##### ①ストレンジャーとの関わりによる成果

小規模で苦しい経営状況であった阿寒グランドホテルを、顧客満足の視点を取り入れた経営で、JTBの「サービス優秀旅館ホテル全国最優秀賞」を受賞するまでにした。

また、推進機構では経営会議の開催回数が大きく増加した。そして、外国人サポーター「阿寒湖温泉VJCS」や地域の女性による「まりも倶楽部」という活動組織の設立も果たした。

##### ②ストレンジャーとの関わりが成果を生み出すための諸条件

###### ○経営の評判が高いことにより、まちづくりへの賛同が得られる

現社長の取り組みによって、同社はJTBに表彰されるなど10年足らずで経営を立て直した。経営の評判が高いことにより、その手腕にまちづくりに対する賛同が得られた。

###### ○理事長の業務を陰で支える推進機構の存在

行動派の理事長であるが、推進機構の事務局がその活動を陰で支えており、車の両輪でまちづくりを推進している。理事長は霞ヶ関や北海道庁、外国などの要人とトップセールスを行い、事務レベルの調整を推進機構が行っている。

#### 【※（参考）阿寒地区の動向】

図表2-4 阿寒地区における観光客入込数（人）

	総数	道内	道外
平成14年度	1,844,978	852,024	992,954
平成15年度	1,693,387	781,782	911,605
平成16年度	1,555,477	732,437	823,040
平成17年度	1,503,835	652,074	851,761
平成18年度	1,456,625	650,204	806,421

資料：釧路市勢要覧2008

青森県深浦町 ～市場ニーズを踏まえた経営展開により観光客増加と特産品創出を実現～

業界・地域 (受け入れサイド)	<深浦町（青森県）> ①人口：約 10,400 人（※）、②観光入込数：約 200 万人（※）
ストレンジャー	株式会社ふかうら開発 代表取締役専務 (株式会社ふかうら開発の概要：①所在地：青森県深浦町、 ②業種：水産加工品製造販売・観光貸切バス・飲食店営業・宿泊施設 運営、③設立：1989 年、④資本金：130 百万円、⑤従業員数：75 名)

【事例の概要】

- 青森県深浦町は、人口 1 万人強で、農業や水産業、観光などが地域産業の中心となっている。農林水産資源は豊富でありながら、旧来は取り立てて目立つような特産品もなかったことから、町では、わかめを加工した「つるつるわかめ」、糖度の高い「ふかうら雪ニンジン」を加工した「つるつるキャロット」を始め、地域特産品の開発に力を入れてきた。この中心となってきたのが、第 3 セクターの株ふかうら開発である。
- 株ふかうら開発は、遊覧船・観光バスの運航を足がかりに、特産品開発、観光拠点施設運営(ウェスパ椿山)など、事業領域を広げてきた。このような動きを通じて、深浦町の観光資源、農林水産物といった地域資源を有効に活用し、地域のイメージを高めて、地域の活性化に結びつけている。
- 株ふかうら開発における一連の動きの中で、現専務は、民間企業での営業で培った経験をベースに町の職員として、新事業の展開、深浦町の多様なまちづくり活動の調整役として、重要な役割を果たしてきた。現専務の民間的感覚は、必ずしも当初から地域で理解されたわけではないが、成果が出るにつれて事業に対する評価が高まっていった。

資料：インタビュー調査先のホームページ掲載資料などを引用・参照しつつ、インタビュー調査結果をもとに、日本政策金融公庫総合研究所及びみずほ情報総研㈱が作成。

注：(※)については、事例末尾の「(参考) 深浦町の概要」を参照。



つるつるわかめ



ウェスパ椿山

### ①地域とストレンジャーをめぐる背景

青森県深浦町は、日本海に面し、古くから北前船交易が活発であり、地域の拠点として発展してきた。しかしながら、農林水産業以外の核となる産業がなかったことから、過疎化が進展し、地域経済の停滞が著しい状況であった。

現在の(株)ふかうら開発(以下、当社)現専務は、このような状況の中で深浦町にUターンし、地域振興の担い手として重要な役割を果たすこととなった。なお、当社は第3セクターであることから社長は深浦町長が務めているが、代表権を持つ専務が実務的には当社トップとなっている。

現専務は、小学校までを深浦町で過ごし、中学・高校と秋田市内の学校に通っている。卒業後、愛知県内で就職し、いくつかの職を経験し、Uターン直前は菓子用の機械メーカーに在籍していた。そこで現専務は、セールス、営業、経営に対する知識を徹底的に習得しており、そのときの経験が地域振興に関わる事業に活かされた。

その後、深浦町在住の兄が昭和41年に突然死去し、家を継ぐ者がいなくなったことから、機械メーカーを辞め、Uターンした。

### ②深浦町と現専務との接触経緯

現専務はUターン後、親類が経営する会社の手伝いを行っていたが、昭和43年4月に役場に臨時職員として採用されることとなり、建設課管理係に配属となった。その後、昭和45年4月に深浦町の正規職員となった。

正規職員として採用された後は、総務を中心に担当し、中でも財政には14年間携わった。そして、昭和63年から平成2年3月にかけての企画開発課長時代に、第3セクターである当社設立(平成元年)に関わり、定款を作成するなど中核的な役割を担った。

平成2年4月には観光課に異動し、平成7年4月には当時業績が思わしくなかった当社に営業部員として出向した。平成8年9月に総務課長として役場に戻るまでの間、当社業務に専従している。

#### <受け入れサイド(深浦町担当者)のコメント>

深浦町では、高校を卒業してすぐに役場に就職する人は少なく、一旦外に出てUターンするケースが多い。このため外部の人間に対して、特に閉鎖的なところはない地域である。例えば、岩手県から昨年Iターン移住した人は、現在、当町で民宿を経営するとともに、町の地域活性化に関わる事業において、重要なプレーヤーとなっている。

### ③ストレンジャーとの関わりによる革新プロセス

#### ○深浦町における当時の課題

当社による多様な事業展開が行われる以前、深浦町はこれといった産業もなく、人口減少により地域の衰退が著しい状況であった。地元の農水産資源を活用した加工品もつくられていたが、町内の土産品としての用途が中心であり、販売額も少なかった。また、温泉などの特徴的な資源はあったものの、観光面でのご入りの必要性を感じていた。

## ○(株)ふかうら開発による様々な事業展開

当社は昭和 62 年に策定した、「津軽岩木リゾート構想」の一環として、平成元年に立ち上げたものであり、地場産業の振興と観光開発を目的としている。当初は、遊覧船や観光バスの運行などを行っていたが、次第に業務範囲を広げ、特産品の開発や、温泉・コテージ・レストラン・物産館・ガラス工房・昆虫館などを有する観光施設「ウェスパ椿山」の運営など、多様な業務を行うようになっていく。

当社の中核的な運営施設であるウェスパ椿山は、もともと町営の温泉施設から始まり、年々少しずつ機能を充実させて、先に挙げた様々な機能を持つものとなった。当社では、平成 7 年から同施設の受託運営を開始したが、これはちょうど現専務が町の職員時代に当社へ出向したタイミングである。

## ○事業の展開と地域の意識変化

当社がウェスパ椿山の運営を始めたときには、温泉施設とコテージのみの施設であったが、必要性に留意しながら機能を選択、付加してきた。また、来訪者にとっても、常に新しい魅力があるといったイメージを与えるよう留意して事業の拡大を図っている。このような戦略は、現専務と、観光振興を積極的に進めていた当時の町長の考えによるものである。

当社のもう一つの重要事業である農林水産物の加工については、「つるつるわかめ」がヒットし、主力商品となっている。「つるつるわかめ」は、町の水産資源であるワカメをソバ程度の太さの麺状にしたものであり、小麦粉麺にワカメを練り込むのではなく、100%ワカメを原料としている点に特色がある。開発にあたっては、青森県の水産物加工研究所(現 ふるさと食品センター)の支援を得ている。

「つるつるわかめ」は、平成 6 年に「銭エ衛門カルメン」(深浦町のゆかりの人物名+カルシウムが豊富な麺という意味合い)の名称で販売した商品について、品質改善と名称変更を行ったものである。現専務が平成 7 年に営業部員として当社に出向したときには、すでに販売されていたが、売れ行きは芳しくなかった。そこで、地域資源利活用型事業の採択を受け、ネーミングからデザインまですべてを刷新することにした。

そこで、現専務は早速、東京の渋谷で消費者に対して市場調査を行った。この結果、色合いが暗い感じで良くないこと、商品名がわかりにくいことが問題点であることをつかんだ。色合いについては、色の淡いワカメの茎の部分も原料として使うことで、明るい感じのものとなった。名称については、専門のエージェントに検討を依頼したが、結局「〇〇麺」というネーミングから脱却することが出来なかったことから、現専務が自ら発案し、決定した。

発売後わずか 1 年強で、商品名やデザインを変えてしまうことについては、それまで開発に関わってきた人たちから疑問視される状況であった。しかし、現専務は、消費者から直接得た情報やこれまでの経営的な知見からみて、自らの方針に確信を持っていた。結果的に、商品が売れることによって、現専務の方向性が間違っていなかったものとして、次第に評価されていた。

#### <受け入れサイド(深浦町担当者)のコメント>

榑ふかうら開発は、2つの点で地域に大きなインパクトを与え、地域住民の自信に結びついている。ひとつは、設立当初に行った遊覧船の復活運行であり、もうひとつが「つるつるわかめ」のヒットである。

遊覧船については、以前運航されていたものが休止となったままで、観光の目玉として復活を望む声が多く、榑ふかうら開発が平成4年4月から就航させ、海の町深浦をアピールしてきたものの、平成14年10月でその使命を終えた。

「つるつるわかめ」がヒットした頃、同時にウェスパ椿山にヨーロッパ風のコテージを整備し、雇用が大幅に増加することとなった。このときに事業に対する住民の意識が大きく変わった。榑ふかうら開発の事業が軌道に乗ることにより、対外的にも町が注目を集めることとなり、町民の自信にも結びついている。

#### ○意識変化の背景にみられる試行錯誤

現専務の試みは、必ずしも成功ばかりではない。平成5～6年頃の企画開発課長時代に、地域ブランドとして「CAN DO(キャンドウ)」というブランド名を導入しようとしたことがあった。これは、深浦町の産品は品質の良いものが多いにも関わらず売れないことから、地域のイメージをアピールするものが必要との考えからである。なお、「CAN DO」については、「できる」という意味と「感動」という意味が込められている。

深浦町では、このブランドを商標登録し、木工センターの製品やつるつるわかめ、もずく、にんじんなど品質の良い町の特産品にのみ付けることとした。しかし、行政内部で積極的に育てて行こうとする動きに発展させることまではできず、商標登録の更新も行われなかった。

現専務の動きは、「CAN DO」ブランド導入や、つるつるわかめのプロモーションにみられるように、行政の中では常に行き先となっているため、行政内部における意見の対立も多かった。しかし、業務の拡大を図ってきた当社は、現在では町の重要な産業であり、若者の雇用の場となっており、地域の住民からも大きな評価を受けるものとなっている。

#### <受け入れサイド(深浦町担当者)のコメント>

現在、深浦町では農業、水産業、観光の連携を図る、いわゆる農商工連携の取り組みが進められている。最近の具体的な動きとして、冬場の雪に埋もれたエンジンを「ふかうら雪エンジン」としてブランド化を図り、1次加工品の町内供給を展開するとともに、榑ふかうら開発や観光事業者による特産品の開発が行われている。道の駅や物販施設で既にゼリーを販売している他、ドレッシングや、カレールーなどの開発も行っており、いずれ商品化を図りたい意向である。また、観光面では、冬の体験ツアーに係るメニューの掘り起こしに力を入れている。メニューの中には、雪エンジン掘りや冬場の魚食体験も含めて検討を行っている。

深浦町への観光入り込み数については、10年前の100万人弱から近年は200万人にまで伸びている。このような観光振興において、榑ふかうら開発が運営しているウェスパ椿山が果たした役割には、大きなものがある。

また、(株)ふかうら開発は、地域にとっての重要な雇用の場となっており、若者の定着にも結びついている。通年ベースで75人の雇用が発生しており、夏場の観光シーズンには100名程度の雇用を生み出している。

## 当事例のポイント整理

### ①ストレンジャーとの関わりによる成果

現在、(株)ふかうら開発の加工品出荷額は年間1億円程度である。そのうち8千万円が「つるつるわかめ」であり、同社にとって重要な商品となっている。名称変更前は年間200万円程度しか売上がなく、それと比べると大きく増加している。

「つるつるわかめ」の販売は、全国にわたっており、大手飲食チェーンにも納入している。最近、食の安全に対する注目が高まるとともに、天然素材を原料とする同社製品への引き合いが強まっている。

また、ウェスパ椿山は重要な観光拠点として機能しており、現在では年間32万人の入り込み客がある。温泉・宿泊・飲食・物販施設を併せ持ったものであり、観光消費の上でも重要な施設となっている。

同社事業が拡大するにつれて、深浦町の知名度が高まっていったことから、行政や住民サイドにおいても、自らの町に誇りを持てるようになってきている。そして、旧来は、交通の便が悪く、目立った産業もない自らの町をアピールするような積極性もみられなかったが、近年では「不便であることがかえって売りになる」といった発想の転換も生まれている。

### ②ストレンジャーとの関わりが成果を生み出すための諸条件

#### ○町のトップによるストレンジャーが活動する場の確保

現専務は、民間企業の営業職で培った経験を活かして、行政内部でも活発な動きをみせたが、それゆえに意見対立も多かった。この中で、現専務が役場に入った時点、(株)ふかうら開発に深く関わりを持つようになった時点のいずれにおいても当時の町長の理解があり、これが現専務の活動を円滑なものとしている。

#### ○異質な考えを受け入れやすい土壌

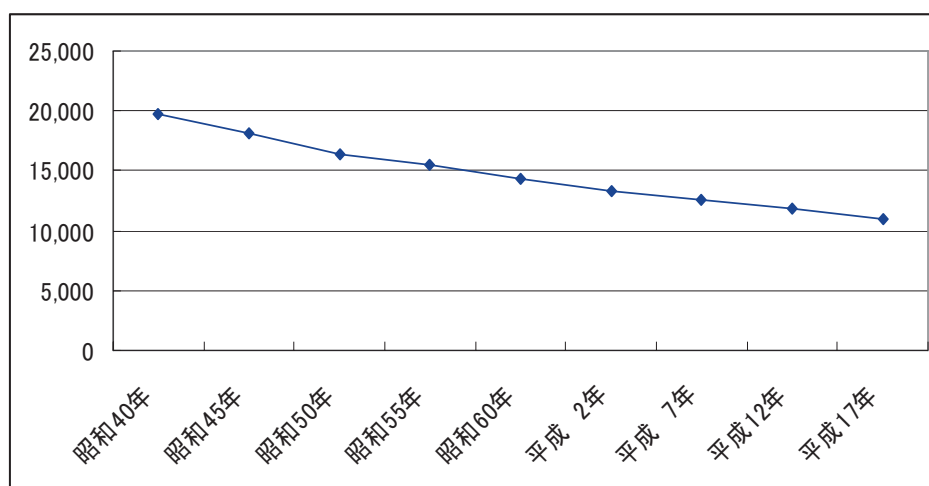
深浦町の職員には、一旦町外で別の職に就いてUターンした者も多く、異質な考えを受け入れやすい土壌があった。役場内には、様々な考えを持つ職員がおり、現専務の考えに対立する人も多かった反面、理解を示す人もみられたことから、現専務が完全に孤立する状況にはならなかった。

こうした状況があったことから、現専務が自分なりの考えで、行政内部で失敗を恐れずに試行錯誤することが可能となり、結果として同社事業の活性化にも結びついている。

【※（参考）深浦町の概要】

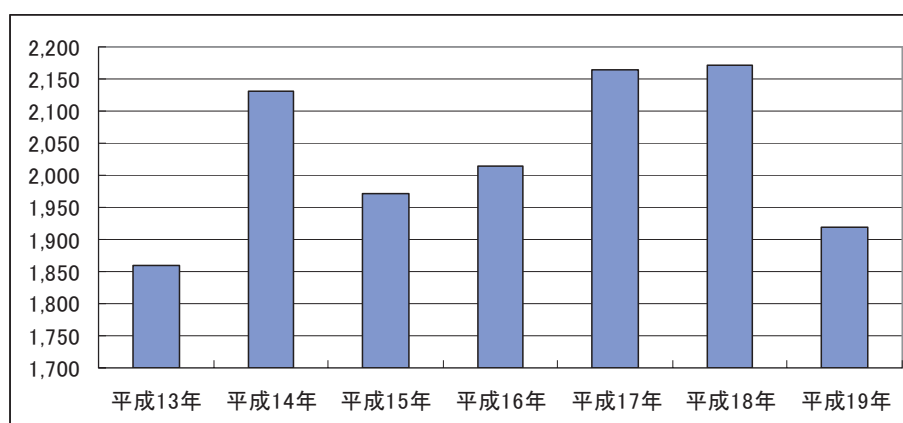
- 青森県深浦町は、平成 17 年 3 月 31 日に、旧深浦町と旧岩崎村とが合併し、新町として誕生している。人口は減少傾向が続いており、平成 17 年の国勢調査では、1 万人強にまで減少している。産業面では、旧 2 町村とも同様な構造であり、農業、水産業や観光が地域産業の中心となっている。
- 平成 5 年に白神山地が世界自然遺産に登録されて以降、観光地として注目を集めるようになり、近年は景況悪化の影響もあって落ち込んでいるものの、年間 200 万人程度の入り込みがみられる状況である。また、五能線を走る「リゾートしらかみ号」が人気となっており、運行開始の平成 9 年には 1 編成であったものが、観光客の増加とともに、現在では 3 編成になっている。

(人) 図表 2-5 深浦町の人口動態



資料：国勢調査

(千人) 図表 2-6 深浦町の観光入込数



資料：深浦町



## 長野県小布施町 ～外国人による企業変革とまちづくり～

業界・地域 (受け入れサイド)	< 小布施町（長野県） > ①人口：12,000 人(※)、②観光客数：年間 120 万人
ストレンジャー	株式会社榎一市村酒造場代表取締役（株式会社文化事業部代表取締役） （株式会社榎一市村酒造場の概要：①所在地：長野県小布施町、②業種：食料品、③設立：1755 年、④資本金：28 百万円、⑤従業員数：10 名）

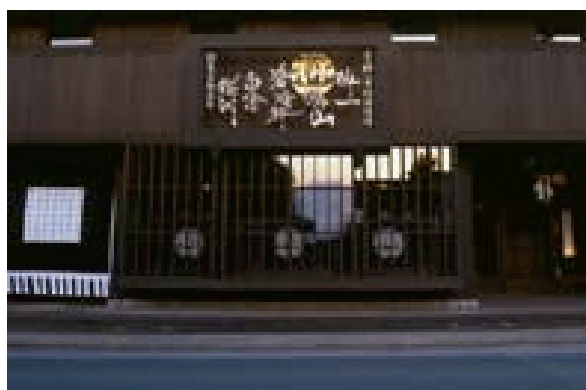
### 【事例の概要】

- ・ 小布施町は、人口 12,000 人、住民同士が互いに顔見知りの小さな町である。葛飾北斎の肉筆画を展示する北斎館を中心とした景観整備と、住民参加によるまちづくりにより、「北斎と栗の町」「歴史と文化の町」として全国から注目され、年間 120 万人の観光客が訪れる活気ある町として認知度も高くなっている。
- ・ 榎一市村酒造場の代表取締役は、アメリカペンシルベニア州生まれの外国人であり、長野冬季オリンピックのボランティアスタッフとして長野市に来日した。そして、小布施町の老舗酒造会社である同社などにおいて、様々な変革に取り組んだ。
- ・ その後も、小布施町の町おこし、まちづくりに関わる様々な企画を実現するなど、失われつつある日本文化の復活に精力的に取り組んでいる。

資料：インタビュー調査先のホームページ掲載資料や清野由美(2002)などを引用・参照しつつ、インタビュー調査結果をもとに、日本政策金融公庫総合研究所及びびみずほ情報総研㈱が作成。

注：(※)については、事例末尾の「(参考)小布施町の動向」を参照。

### 榎一市村酒造場



資料：榎一市村酒造場ホームページ

## ①地域とストレンジャーをめぐる背景

小布施町は、長野県北部の長野盆地に位置し、周囲を千曲川など3つの川と雁田山に囲まれた自然の豊かな平坦な果樹栽培が盛んな農村地帯である。江戸時代初期から「六斎市」という市が立ち、北信濃の物資の集散地として栄え、幕末には、葛飾北斎や小林一茶を始め多くの文人墨客が訪れた。

小布施町は、長野市から電車で30分、町役場を中心に半径2kmの円にほとんどの集落が入り、人口は12,000人、住民同士が互いに顔見知りの小さな町である。葛飾北斎の40点余の肉筆画を展示する北斎館を中心とした景観整備と、住民参加によるまちづくりにより、「北斎と栗の町」「歴史と文化の町」として全国から注目され、年間120万人の観光客が訪れる活気ある町として認知度も高くなっている。

そうした小布施町において、市村家が宝暦5（1755）年より250年営んできた造り酒屋が榊一市村酒造場（以下、当社）である。そして、当社を親会社とする小布施堂グループ（以下、当グループ）は、栗菓子販売の榊小布施堂（以下、小布施堂）を含む計4社からなっている。当グループは、1980年代から始まった小布施町の古い蔵や建物を修復し、再利用する町おこし運動において中心的な役割を担ってきた。

当社代表取締役は、1968年アメリカペンシルベニア州に生まれ、ペンシルベニア州立大学在学中の1991年に1年間、大阪の関西外国語大学に交換留学生として来日した。1992年にペンシルベニア州立大学国際ビジネス専攻を卒業、1993年には長野冬季五輪組織委員会のボランティアスタッフとして日本に再度来日した。

## ②-1 榊一市村酒造場と現代表取締役の接触経緯

現代表取締役は、1993年、長野オリンピックの組織委員会のボランティアスタッフとして、5年間の予定で長野にやってきた。長野市で1年間食品会社のシンクタンク部門で契約社員として働いていたが、契約期間終了が近づいていたこともあって、次の職を得る必要に迫られていた。その際、当社のグループ会社である小布施堂の社長を紹介された。社長と面談したその日のうちに採用となり、1年間の契約社員として働くことが決まった。

1994年6月には榊小布施堂に入社し、経営情報室を立ち上げた。その後、2006年5月に榊一市村酒造場の代表取締役に就任している。

## ③-1 ストレンジャーとの関わりによる革新プロセス（小布施堂グループの革新）

### ○まずは社内の事務改革から

地方では、外国語の教師以外の職で外国人を雇うことはまだまだ少なく、当グループでも外国人を雇った経験はなかった。しかしながら、社長は、老舗ならではの古い体質を持つ社内の変革が必要と考え、違った価値観から当グループの経営を変えてくれることを期待し、現代表取締役を受け入れた。現代表取締役も、引き続き日本で暮らせることや小布施の町が気に入ったことから、当社への入社を決めた。

小布施堂では経営情報室に配属され、文化事業の開拓とその推進というミッションが与えられた。上司や部下はおらず、社長からは「自分で考えなさい」と言われただけであった。

当時、グループ会社の中核であった当社は、大量生産の大手酒造メーカーの日本酒に押され、伝統的な造り方を守る経営は悪化し、廃業の危機に立たされていた。また、当グループは老舗であるがゆえに古い体質が残っており、組織管理がなかった。例えば社員が外部に物品購入の発注をするときも、組織的にそれをチェックする仕組みがなく、ノーチェックで発注出来た。

そのような状況に対し、現代表取締役は、会社を良くしたいという思いから改革を始めた。まず、過去2～3年分の領収書の伝票を打ち込み、分析することから始めた。そういう作業をすることで、社内に変化が起こった。人にチェックを受けるということ自体が社員に影響を与えたのか、外部向け発注が3割も減った。しかし、ここで軋轢があった。よそ者が経理をかき回すということで、“俺たちを信じてないのか”と言われた。“やめるぞ”と圧力をかけられたこともあった。しかし、今、会社を見直し、小さい工夫の積み重ねで将来につながるようにしなければいけないとの思いから、現代表取締役は伝票の分析を続けた。

### ○レストラン立ち上げ時の軋轢

その後も、現代表取締役は、外国人からみて変だと思ったことはどんどん提案していった。当初は会社でも浮いていて、企画を提案しては「ダメ」「無理」と言われ続けてきたが、それをひとつずつ着実に実現してきた。自らの貯金を崩して費用を捻出したこともあった。

1997年には、経営危機の当社を立て直すため、使用されていない酒蔵の一部をドライブイン形式のレストランに改装する計画が持ち上がった。しかし現代表取締役はその内容に異を唱え、社長に会う度に粘り強く変更を訴え続けた。そして、最後は社長も現代表取締役の意見を認め、酒蔵の改装プロジェクトを現代表取締役に一任した。レストランは、地元の人も楽しめる施設がほしいということで夜10時まで営業する和風レストラン「蔵部（くらぶ）」としてオープンさせた。投資額は、一時4億円にも膨らんだが、和風のおしゃれな店内、一流の酒、一流の料理が出される「蔵部」は、一躍小布施町の人気スペースとなり、年商が1億5,000万円を超えるまでに急成長した。壁にぶつかることも多々あったが、いろんな人に応援してもらった。現代表取締役はこのレストラン事業の成功を皮切りに、当グループの改革を一気に推し進めていった。

### ○木桶仕込みでの酒造り復活に成功

1998年には、木桶仕込みによる酒造り復活に取り組んだ。酒造りでは、漏れや蒸発の少ないステンレスやホーロー製の桶を用いることが既に当たり前となっていたが、現代表取締役は、手間がかかっても味に深みが出る木桶仕込みの方が特色が出ると考えた。社長からは、大変な苦勞を伴うと反対されたが、毎日業務終了後のボランティアとしての活動であればOKと了解をもらい、開始した。試行錯誤の末、1年後には木桶仕込みによる日本酒の復活に成功した。さらに、全国の蔵元の有志を募り、「桶仕込み保存会」を結成し、全国に木桶仕込みの日本酒を広める活動を始めた。

### ○インターンシップの開始

当社では大学生を対象に1ヶ月限定のインターンシップを始めた。「5分程度の採用面接で本人と会社の一生を決めるのは怖いので、相互の理解が深まるインターンシップが有効」との思いからである。これまで10人を受け入れ、その中から何人かが入社している。現在は海外の大

学からも6週間の期間でインターンシップを受け入れている。地方には若い人がいないと言われているが、呼び込む仕掛けをつくり、人材の育成を行えば若者は集まると考えている。社内では、当時高卒が中心であった当グループに大卒社員が入社することで、最初の数年は軋轢が生じた。高卒社員は経験があり仕事が速いが、大卒社員は慣れるまでには時間がかかる。

## ②-2 小布施町と現代表取締役の接触経緯

現代表取締役が当社に入社したころ、自宅のアパートでボヤが起きた。米国なら出火は電気配線業者を訴えるのが常だが、社長からは、この土地で暮らしていくならば、今後の関係も考慮して訴えないようにと勧められた。米国から持ってきた家財道具を全部失ったが、「元気と健康はなくなるものではない」と開き直るとともに、出火で迷惑をかけたこともあり、この町に対し尽くすことにした。

## ③-2 ストレンジャーとの関わりによる革新プロセス（小布施町の革新）

### ○国際北斎会議を実施

小布施町は、かつて江戸時代に活躍した浮世絵師葛飾北斎を迎え、アトリエ「碧漪軒（へきいけん）」を建て晩年をこの土地で逗留させた地である。現代表取締役は、葛飾北斎に関する500人規模の学術会議「国際北斎会議」が4年ごとにベニスで行われているのを知り、1998年の長野冬季オリンピックと同年に開催予定であった同会議を小布施で開きたいと考えた。そこで、面識はなかったものの、世界中の北斎研究者に直接連絡をとって、小布施開催の説得にあたった。その結果、ついに誘致に成功し、第三回国際北斎会議の小布施開催を実現させた。

なお、誘致決定後は、小布施町が主催者となって開催費の調達などにあたったが、同代表取締役は事務局の一員として、会議開催まで関連イベントの企画・運営に携わった。

### ○小布施セッション

次に、小さな町に刺激を与えたいとの思いで、2001年8月に「小布施セッション」(Obusession)という文化サロンをスタートさせた。3月3日のひな祭り、5月5日の端午の節句など、日本ではゾロ目の日に意味があることを知り、毎月ゾロ目の日に合わせて著名人を小布施に呼び、聴衆から参加費をもらって講演会を実施している。小布施町にはそれまで若者がいなかったが、小布施セッションを通して大学生などが集まるようになった。当時社長は、学生からも参加費をもらうべきだと主張したが、現代表取締役は学生を無料とした。学生には企画をつくり上げる喜びを感じてほしいため、準備のためのボランティアスタッフとして参加してもらうことにした。

2001年12月に日経ウーマン誌が選ぶ「ウーマン・オブ・ザ・イヤー2002」大賞を現代表取締役が受賞してから、小布施町は長野の一ローカル地域から一躍全国区になった。受賞後、「小布施方式の町づくり」などで講演依頼が増え、講演収入が入るようになった。現代表取締役は、社内に文化事業部を立ち上げ、講演収入の3割を会社に入れるようにした。現在は、講演収入を原資に独立した(株)文化事業部を設立し、地域づくりを推進している。株式会社であることで行政の補助金などの支援対象にならないのが残念である。現在、小布施セッションも広告収入が減ってきており、(株)文化事業部の社員が無償で様々な運営を担っている。

## ○小布施見にマラソン

2003年7月には、海のない小布施に、波をつくることを目指し「小布施見にマラソン」(Obuse mini Marathon)を企画・運営した。現在、ミニマラソンは、7,000名参加の規模になっている。当初、社長からはマラソンにまで手を広げることに反対されたが、段取りを整えOKをとった。実施は㈱文化事業部で行っている。ボランティアの参加で運営を行っているが、Tシャツや帽子、スタッフの弁当など経費がかかり、赤字で㈱文化事業部の持ち出しになっている。行政の支援は受けていないが、行政の人も個人のボランティアとして参加している。

## ○最近の取り組み

㈱文化事業部では、町内の道路を清掃するためのドイツ製の特殊車両を購入し、ゴミゼロの取り組みを行っている。しかし、道路を使用するための警察の許可がとれず、すぐには開始できなかった。警察署での手続きは非常に期間を要し、これが日本のお役所仕事かと現代表取締役は感じた。「許可なく走らせると逮捕するよ」と脅かされ、ひたすら許可が降りるのを待った。町のためになることをしているつもりであるが、誰も手伝ってはくれなかった。

何もしないと小布施がどこにでもある町になってしまうとの思いから、古い家、古い町並みを現代表取締役は大事にしている。古民家のリフォームにも熱心で、自身も古い家に住んでいる。また昔ながらの瓦を小布施で焼くプロジェクトを推進している。誰かがやらなくてはという思いから、失われつつある日本文化の復活に取り組んでいる。

小布施の高齢化は確実に進んでおり、栗畑を中心とした農業の担い手が育っていない。まちづくりの効果もあり土地の坪単価が上がっており、転売の危機がある。転売によって町並みも壊れ、小布施のよさが失われていくと感じている。これからの10年間は農業に取り組む予定で農家を楽にしたいと考えている。

### <受け入れサイド(小布施町担当者)のコメント>

小布施は、古くから葛飾北斎を受け入れたり、カナダ人の結核療養所建設を受け入れるなど、外部人材を受け入れる土壌があった。

一方、小布施町では、農家民泊における簡易な消防設備の容認と、新規就農者のため農地取得後の下限面積要件を弾力化するための構造改革特別区域計画「信州おぶせ緑のかけ橋特区」を2003年に申請するなど、町の活性化に取り組んでいる。また、まちづくり活動補助金という名目で、イベントなどの地域づくり活動を行う団体に助成を行っている。

さらに、平成元年からは国際交流の一環として、フランス視察のための研修資金を補助・貸付している。1人あたり20万円を町が補助し、別途20万円を貸付けしており、これまで100人弱が花によるおもてなしの心を掴みに行った。その他にも、英語教師を中学校に1名配置し、幼稚園・保育園・小学校を担当する英語指導助手1名も配置している。

現代表取締役の活動については、その拠点が㈱文化事業部であることから、町としてはあくまで一民間企業への支援と位置づけて対応している。現代表取締役が企画・運営する「小布施セッション」「小布施見にマラソン」などにより民間活動が活発になってきており、波及効果が出てきている。

なお、現代表取締役は、2008年度に「地域づくり総務大臣表彰」の個人表彰を受けている。

## 当事例のポイント整理

### ①ストレンジャーとの関わりによる成果

小布施堂グループは、老舗であるがゆえに古い体質が残っており、グループの中核企業である榎一市村酒造場への現代表取締役の入社によって、軋轢が生じながらも社内改革が進んだ。また、経理の見直しや外国人も含めたインターンシップの導入により企業風土が変化している。さらに、和風レストラン「蔵部（くらぶ）」のオープンや木桶仕込みの酒造りを復活させるなど、新事業に取り組み成功を収めた。「現代表取締役がいなければ、酒造りはやめていた。老舗（しにせ）はマンネリ化しがちなので、よそ者がかき回すのはいいこと」と同社社長は現代表取締役を評価しているようである。

小布施町でも、現代表取締役の発案によって多くの新たな取り組みが実現している。第三回国際北斎会議の開催や小布施セッション、小布施見にマラソンなどが実現した。また、伝統を守るため、古民家の保存や、昔ながらの瓦の復活といった活動が盛り上がりを見せている。

現代表取締役は「台風娘」の異名をとる行動力で周囲の人々を巻き込み、同グループの活性化にはじまり、小布施町の町おこし、まちづくりなど、失われつつある日本文化の復活に精力的に取り組んでいる。

### ②ストレンジャーとの関わりが成果を生み出すための諸条件

#### ○よそ者を受け入れる土壌の存在

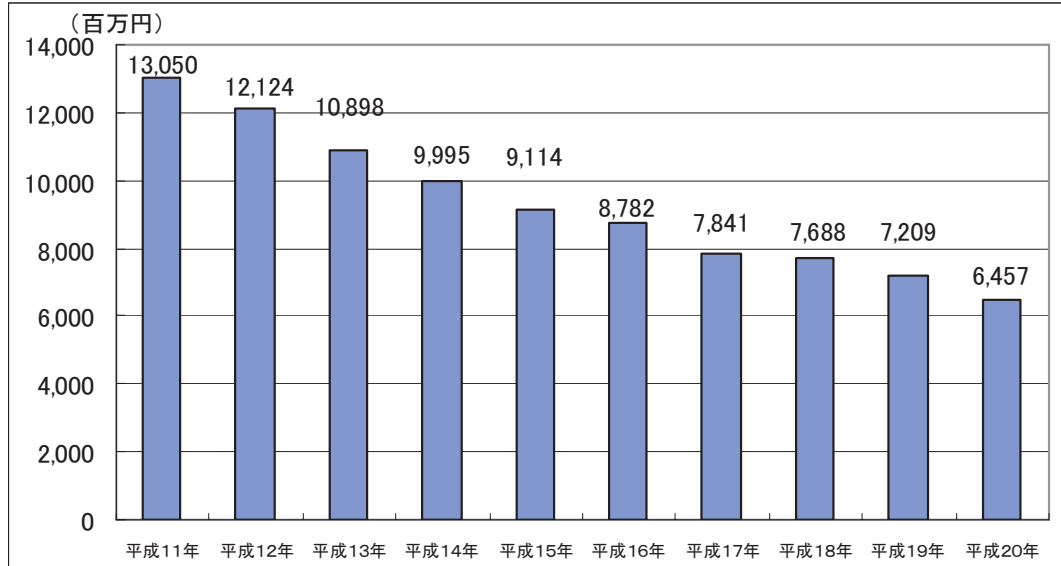
小布施町は幕末には、葛飾北斎など多くの文人を受け入れるなど、外部人材の受入については抵抗感がない土壌が既にあった。そのため、現代表取締役が「台風娘」の異名をとる行動力で周囲の人々を巻き込み、企業の活性化、信州小布施の町おこし、まちづくりなど、精力的に取り組んでいくことにもそれほど抵抗感がなかった。

#### ○後ろ盾の存在

社長は社内の変革が必要と考え、違った価値観から経営を変えてくれることを期待し、外国人である現代表取締役を迎えた。現代表取締役は社長からは自分で考えなさいと言われてただけであったが、直接的ではないにしろ社長が予算の手当てなどの後ろ盾となり、自由に活動させた。

【※（参考）小布施町の動向】

図表 2-7 小布施町における人口動態



資料：国勢調査

図表 2-8 施設の入館状況

各年中4月1日～翌年3月31日 単位：人

年度	北斎館	高井鴻山記念館	日本のあかり博物館	岩松院	おぶせミュージアム・中島千波館	フローラルガーデンおぶせ	千曲川ハイウェイミュージアム	合計	備考
平成 元	230,388	63,632	53,524	82,500				430,044	
2	247,948	80,680	58,312	108,978				495,918	
3	278,913	90,437	56,940	120,380				546,670	善光寺御開帳
4	267,546	62,056	54,584	102,563	23,249	42,342		552,340	諏訪御社祭
5	390,928	100,608	71,293	145,129	73,268	107,359		888,585	上信越道「須坂長野東」インター開通
6	342,062	93,927	63,212	138,399	71,590	96,167		805,357	
7	337,704	92,341	60,241	158,861	66,898	99,184		815,229	上信越道「信州中野」インター開通
8	340,255	95,931	56,176	166,798	87,268	78,392	24,109	848,929	
9	396,771	107,626	57,401	224,578	77,252	67,107	15,798	946,533	善光寺御開帳、長野行新幹線「あさま」開業
10	374,690	104,950	46,935	229,216	69,463	53,206	16,238	894,698	第三回国際北斎会議開催
11	361,597	99,194	38,094	219,947	72,811	59,224	20,245	871,112	
12	335,201	91,993	33,697	220,401	65,690	58,190	30,726	835,898	
13	337,260	93,737	32,265	226,358	67,678	54,907	17,275	829,480	世界の人と花フェスタin北信濃
14	326,774	83,769	30,807	207,332	70,418	50,059	16,527	785,686	
15	322,675	84,425	30,833	211,214	67,309	42,307	33,180	791,943	花仲間コンベンション《大集合》inおぶせ、善光寺御開帳
16	260,834	74,531	25,593	175,053	58,923	33,986	39,872	668,792	
17	240,720	69,377	24,934	162,438	62,453	30,130	37,415	627,467	小布施PAスマートIC社会実験開始
18	233,675	70,961	22,470	151,564	61,784	29,553	34,480	604,487	おぶせ六畜市2007開催、小布施PAスマートIC本格運用開始
19	213,423	55,767	18,198	137,705	50,158	21,203	17,321	513,775	
(累計)	5,839,364	1,615,942	835,509	3,189,414	1,046,212	923,316	303,186	13,752,943	

資料：平成 20 年度版 統計で見る小布施町

## 豊岡鞆産業 ～デザイン導入による鞆産地のブランド化～

業界・地域 (受け入れサイド)	<p>&lt;豊岡鞆産業（兵庫県豊岡市）&gt;</p> <p>①出荷額：86億円（※）、②事業所数：67事業所（※）、 ③従業者数：853人（※）、④業界団体：兵庫県鞆工業組合 (所在地：兵庫県豊岡市、組合員数：59社)</p>
ストレンジャー	県外デザイナー、鞆メーカー株式会社吉田（吉田カバン）

### 【事例の概要】

- 豊岡市の鞆産業は、国の伝統的工芸品に指定されている杞柳<sup>きりゅう</sup>産業がベースとなっており、生活様式の変化などにより杞柳製品が衰退する中、発展を遂げてきた。
- 豊岡市は、我が国における鞆生産の重要な拠点として機能していたものの、自社製品をつくるメーカーは少なく、OEM供給が中心であった。
- このような中、東京の鞆メーカー(株)吉田（以下、吉田カバン）や、東京在住のデザイナーとの結びつきができたことで、デザイン面を中心として、豊岡の鞆メーカーの姿勢が変わってきた。最近では、メーカー各社がデザイン開発を重視し、デザイナーを専従で雇用したり、自社ブランドを立ち上げたりしている。
- また、産地全体の動きとして、地域団体商標である「豊岡鞆」が登録された。それによって、自社ブランドを持たない中小メーカーも、「豊岡鞆」を表示できるような高品質の製品づくりを目指し、積極的な自社製品開発を行うようになった。

資料：インタビュー調査先のホームページ掲載資料などを引用・参照しつつ、インタビュー調査結果をもとに、日本政策金融公庫総合研究所及びみずほ情報総研(株)が作成。

注：(※)については、事例末尾の「(参考)鞆産業の動向」(平成18年工業統計調査)を参照。



地域団体商標



新ブランドの「MARIONETTE JOHNSON」商品



## ①地域とストレンジャーをめぐる背景

### ○豊岡鞆産業の概要

国内の鞆産地は、東京、名古屋、大阪、豊岡が旧来からの主要な産地であった。このうち、東京、大阪はカジュアルが、名古屋はランドセルが中心であったが、豊岡はメンズビジネスに特化していた点が特徴として挙げられる。現在、豊岡の鞆は国内生産の約8割のシェアを占めているが、豊岡を除く3地域での生産が次第に衰退し、結果的に豊岡が残ったというのが実態である。他の産地で生産されていた製品の生産が豊岡に集まったものの、生産拠点の海外移転が進む中、国内の鞆生産は全体的に衰退している。そのため、豊岡の鞆産業自体に大きな伸びはみられず、豊岡市独自の調査や工業統計をみても、漸減あるいは横ばい傾向である。

#### <受け入れサイド(豊岡市担当者)のコメント>

豊岡鞆産業の強みは、メーカーの技術力と、卸の販売ルートである。これが鞆産地としての経営基盤となっている。また、職人の技量も高く、1点ものでも対応可能なところも豊岡の特色である。

以前は、産地問屋が産地を牽引し、全国の市場に販売していたが、海外の格安製品が輸入されるようになると、豊岡の問屋も輸入品を扱うようになり、豊岡の鞆メーカーは自分で販路を求めて動かざるをえなくなった。

このような経緯の中、メーカーの中には販売力や企画力を高めた企業が2～3社出てきている。産地としては、このような企業がトリガーとなって、全体的なレベルアップにつながることを期待している。

### ○ストレンジャーの概要

豊岡の鞆産業に大きな影響を与えた県外デザイナーは、東京を拠点に実践的な活動を行う中で、大学や専門学校などで教鞭を執るなど、多様な形で活躍を行っている方々である。

また、東京都千代田区の鞆メーカーの吉田カバンは、わが国における鞆のトップメーカーであり、品質の高い鞆づくりを常に志向している。豊岡と特に関わりの深いブランドとして「PORTER」を挙げることができる。

## ②鞆産業とストレンジャーとの接触経緯

東京のデザイナーとの密接なつながりができたきっかけは、豊岡市が平成11年に実施した鞆に関する市場調査である。このときに2名の県外デザイナーの参画を求めたことから、東京のデザイナーと豊岡鞆産業とのつながりができた。

その翌年の平成12年頃には、市場調査に関わってもらった県外デザイナーの紹介により、鞆メーカーである吉田カバンと豊岡のメーカーとの取引関係ができた。そして、同社のメインブランドである「PORTER」製品の一部生産が、材料調達の段階から豊岡のメーカーに任せられるようになった。「PORTER」は同社商品の中でも人気が高く、売上も伸びたことから、豊岡のメーカーも同時に成長した。

### ③ストレンジャーとの関わりによる革新プロセス

#### ○当時の豊岡鞆産業の状況

豊岡で生産される鞆製品は、消費地問屋の仕様にもとづき製造を行い、消費地問屋が持つブランド名で市場に流れることから、豊岡の鞆メーカーは自ら商品開発を行う必要性がなかった。そのため、デザインに対する意識も高くなかった。そして、海外への鞆生産移転が進む前までは、このようなメーカーが豊岡では一般的であった。

#### ○県外デザイナーとの関わりと鞆産業の意識変化

その後、消費地問屋の調達が価格の安い海外物にシフトすることにより、生産拠点の海外移転が進んだ。そうした中で、豊岡が産地として生き残るためには、商品企画・開発機能を高めることが求められてきた。そして、平成 11 年度の市場調査を通じてつながりができた東京のデザイナーについて、制度事業(特定中小企業集積活性化事業)を活用し、引き続き招聘することにより、デザイン開発に係る理論と技術についてアドバイスを受けることができた。これによって、各社で差はあったものの、デザイン開発に対する考え方が大きく変化し始めた。

さらに、豊岡市では、平成 15 年からデザイン専門学校の講師を招聘して、デザイン塾を開催している。これは、同校のデザイナーと豊岡の鞆業界とがコラボレーションし、デザイン力、開発力を高めようとするものである。この事業の一環として、平成 15 年～17 年までの間、鞆業界の若手と同校の学生との交流も行うことができた。

また、平成 15 年度以降、豊岡では積極的に展示会に出展している。出展を続けるうちに、豊岡の知名度も向上し、業界関係者も自信を持てるようになっていった。

そして、平成 17 年には地域ブランド委員会が立ち上がり、県外デザイナーとの関係を継続しながら活動を展開している。そして平成 18 年度には、全国の第 1 次認定として「豊岡鞆」が地域団体商標として登録された。

#### ○業界の意識変化と新たな展開

地場業者における大きな意識転換を実感できたのは、「有名デザイナーによる一見変わったデザインでも商品として売れるのなら、自分たちが手がけたデザインでも売れる商品にできるのではないか」といったことを、業者自体が思えるようになったことである。このような意識が、県外デザイナーとの接触や地域ブランドへの取り組みを通じて徐々に醸成されていった。

それまで豊岡の鞆メーカーにとって、県外デザイナーは単純に「先生」であった。しかしながら様々なデザイン理論を勉強することで、豊岡のメーカーも自らの感性を高めることができた。その結果、県外デザイナーの提示する作品を冷静に評価し、受け止められるようになった。

平成 21 年に入り、地域ブランド委員会では、「マリオネット ジョンソン」ブランドの鞆の開発を行っており、4月から百貨店などを通じて販売を行っている。県外デザイナーに委託しておこしてもらった最初のデザイン画では、商品の市場性が見込みにくかったり、加工しにくいなど、商品化が難しいと感じたものもあった。しかし、製品につくり上げる段階で、各メーカーが工夫することによって困難を克服するとともに、商品イメージを高めることができた。

このように、旧来は消費地問屋の提示する仕様にもとづいて製品をつくるだけの産地であった豊岡市の鞆産業であるが、自らが考え、創造する産地へと意識が大きく変化している。

#### <受け入れサイド(豊岡市担当者)のコメント>

吉田カバンとの取引については、具体的な取引形態や取引先はオープンにされることはなかったが、市内で4～5社程度が関わっていた。当時、同社と取引のある企業は売上が大きく伸びた。そのため、同社と取引のない企業も技術力や開発力を高めることの重要性を認知するようになった。

このような意識が、地域ブランドである「豊岡鞆」を冠することができるレベルまで、自社の技術力を高めようとする原動力にもなっている。

地域ブランドに関わる一連の取り組みの中で、豊岡の技術を見せることと、豊岡の商品を売ることにより、半々の割合で取り組んできた。この中で、各メーカーは、以前はOEM供給でもよいと考えていたものが、最近では自分たちでデザインすることの必要性を強く感じるようになってきた。

現状、デザイン開発まで自社で対応している企業は、まだまだ少数である。「豊岡鞆」ブランドのメーカーでもデザインは委託しているのが通常である。将来的には、メーカーでデザイン開発を行うことができるように、市の方でも支援事業を進めていきたい意向である。

今後は産地全体の底上げを行い、材料の調達から製造販売に至るまで、世界の拠点として機能することが理想である。

#### <受け入れサイド(ブランド委員会)のコメント>

豊岡鞆のブランド化を推進するにあたり、苦労したのは、市内60社あまりの鞆メーカーにおける技術力の差が大きいことである。地域団体商標である「豊岡鞆」を核としたブランド形成は、産地の業界全体の取り組みであることから、ブランドイメージを大切にしながら、なるべく多くの企業に参加してもらうことが必要である。一方で、豊岡鞆ブランドを使用できる基準をあまり下げすぎると、ブランドイメージが低下することが問題である。

今後1～2年は地域ブランド委員会としての取り組みを継続していきたい意向である。そして、取り組みを通じて1社でも多く、地域ブランドに参加できるようになってほしいと考えている。

最終的には、地域ブランドである「豊岡鞆」が品質を保証するものとなり、これを足がかりに、各社が自社ブランドを展開できるようになることが目標である。現在、自社ブランドを展開する会社が1社出てきており、地域の大きな励みになっている。

### 当事例のポイント整理

#### ①ストレンジャーとの関わりによる成果

豊岡鞆産業における取り組みの大きな成果は、自分たちのつくる製品に対して自信を持つことができた点である。これは、デザインは汎用性が広く、様々な製品が市場で受け入れられる可能性があることを、商品開発や展示会への出展を通じて学ぶことができたためである。

靴のデザイン開発については、自社開発と委託とがあるが、意識が変わってきたとはいえ、自社開発を行っているのは、まだ1～2社にとどまっている。企業体力的にまだまだ専属デザイナーを入れるのは厳しい状況であるが、次第に自社開発できる企業が増えてくると期待される。

また、豊岡の靴メーカーについては、県外デザイナーの意見をそれぞれの企業が持つ感性によって受け止めることができるようになってきたことから、各社の特色が明確になってきた。そして、年々、豊岡靴という地域団体商標を使用できる企業が増えている。

「マリオネット ジョンソン」ブランドをしっかりと商品化に結びつけられた点は、産地としての力が付いてきた現れといえ、産地メーカーの自信にもつながっている。

さらに、年2回開催されるインターナショナルファッションフェアに、ここ5年間程度、毎回出展している。それによって、豊岡が変わってきていることを来場者にも理解してもらえるようになってきている。最初の頃は、豊岡市の場所すらわからない人が多かったが、最近では来場者の方から声をかけてくるようになった。このように、地域が知られること自体も、業者にとっての大きな励みとなっている。

## **②ストレンジャーとの関わりが成果を生み出すための諸条件**

### **○制度事業を有効に活用して外部人材とのネットワークを構築する**

豊岡の場合、東京のデザイナーなどとネットワークを構築できたきっかけは、制度事業(特定中小企業集積活性化事業)による招聘であった。多様な制度事業が存在する中で、地域サイドで積極的に事業の選別を図り、事業の成果を受け止め、波及効果を高めていくことが重要であるが、豊岡の事例では、この制度事業を活用する仕組みがうまく機能している。

そうした背景として、豊岡ではかなり以前から、行政の商工担当部署に靴産業に関わる担当スタッフを置き、常に産業界と連携して地域産業政策を進めてきたことが挙げられる。また、地場産業振興センターでも、靴産業を但馬地域の中核産業として位置づけ、振興を図ってきたことも一要因として挙げられる。

### **○産地内の中小事業者の結束を高めてボトムアップを図る**

豊岡の靴産業は、基本的には中小企業の集合体となっているが、中核的な企業から、小規模事業所まで多様な構造となっている。この中で、中核的な企業はある程度独自に製品企画・開発機能を保持することができ、中には自社ブランドを立ち上げているケースもみられる。しかし、多くの企業は自社単独でこれらの機能を持つことが難しいのが実態である。

このような中、兵庫県靴工業組合内に地域ブランド委員会を設置するなど、豊岡の靴メーカーが結束して、デザイン開発を始め、産地が生き残るための重要技術を高めていこうとする動きがある。こうした点が、豊岡の靴産業の存立基盤を強化する上で大きく寄与している。そして、地域団体商標である「豊岡靴」、および「マリオネット ジョンソン」の存在は、意欲ある中小事業者にとって、自らのスキルアップを図る上で大きな励みになっている。

【※（参考）豊岡鞆産業の動向】

- 豊岡市では、平成16年まで市独自の調査を鞆産業に対し実施してきたが、これをみると、事業所数、従業者数、出荷額とも近年漸減傾向が認められるが、大きな落ち込みはみられない状況である。
- 一方、工業統計調査によると、従業員及び出荷額は、平成17年を底に増加傾向にある。

図表2-9 豊岡市の鞆産業の動向(豊岡市調査)

事業所数

区分	平成12年	平成13年	平成14年	平成15年	平成16年
鞆製造	151	147	142	142	142
鞆産地問屋	42	41	41	42	41
鞆材料商	63	58	52	49	49
杞柳製造業	12	11	11	11	9
杞柳商業	7	6	6	6	5
計	275	263	252	250	246

従業者数

区分	平成12年	平成13年	平成14年	平成15年	平成16年
鞆製造	1,179	1,222	1,152	1,132	1,121
鞆産地問屋	477	464	446	445	446
鞆材料商	320	294	269	255	251
杞柳製造業	34	32	32	31	19
杞柳商業	50	38	36	34	22
計	2,060	2,050	1,935	1,897	1,859

出荷額(百万円)

区分	平成12年	平成13年	平成14年	平成15年	平成16年
鞆	25,587	23,306	21,610	21,056	20,936
杞柳・籐製品	469	422	396	351	264
計	26,056	23,728	22,006	21,407	21,200

資料：豊岡市調査

図表2-10 豊岡市の鞆産業の動向(工業統計調査)

年	事業所数(件)	従業員数(人)	出荷額(百万円)
平成15年	79	890	8,015
平成16年	69	830	7,462
平成17年	74	844	7,740
平成18年	67	853	8,552

資料：工業統計調査

## 匹見木工品産業 ～木製パズル製作・販売による地域の活性化～

業界・地域 (受け入れサイド)	<p>&lt;匹見木工品産業（島根県益田市）&gt;</p> <p>①業界団体：ウッドペッカー木工組合（所在地：島根県益田市匹見町、業種：オリジナル木製パズル、森の器、各種木工品製造販売）</p>
ストレンジャー	県外パズル作家（個人）

### 【事例の概要】

- ・ 益田市の旧匹見町地区では、木材産業の衰退に伴い、新たな産業創出、商品開発が必要との考えのもとに、20 数年前から豊富な広葉樹を利用した町おこしを行ってきた。
- ・ そうした中、木製パズルの可能性に着目し、町おこしの一環としてパズルコンベンションを開催した。その後、パズルコンベンションで出会った県外パズル作家との連携を図ることにより、質の高いパズルを生産し、産業として一時代を築いた。
- ・ 現在も、木製パズル事業は継続しているものの、後継者育成が課題となっている。

資料：インタビュー調査先のホームページ掲載資料などを引用・参照しつつ、インタビュー調査結果をもとに、日本政策金融公庫総合研究所及びみずほ情報総研㈱が作成。

### 県外パズル作家のデザインした定番商品「the T」



資料：ウッドペッカーホームページ

## ①地域とストレンジャーをめぐる背景

匹見町は、島根県の西南域、広島、山口に県境を接し、西中国山地の西の端に位置しており、JR益田駅からはバスで75分の距離にある。大阪市の1.5倍の面積を持ち、その97%は森林で広葉樹に囲まれた町である。亜寒帯の植物のブナから、照葉樹林帯のタブノキまで自生している貴重な森であり、その樹種は、150種以上とも言われている。林業が盛んであり、大正時代には木材や木炭の運搬用の30キロのロープウエーが益田まで延びていた。

2004年に旧益田市・美都町・匹見町が合併し、匹見町は益田市の一部となった。匹見町の人口は、1955年には7,550人を数えたが、石油燃料への移行と高度成長で林業は大打撃を受け、転出者が続出、現在では約800世帯、1,500人ほどにまで減少している。

匹見町は、人口減少率が高く、参議院の「第166回国会 少子高齢社会に関する調査会」（2007年4月25日）でも中山間地域における限界集落として注目されている。過疎対策が始まる1970年（昭和45年）には、同町が先頭に立って、過疎法制定を国会に要求した経緯がある。2005年の国勢調査では高齢化率53.5%に達している。1975年に入ると過疎化が顕著なものとなり、同町内には、「なんとかしなくてはならない」という危機感が生まれていた。

県外パズル作家は、1936年生まれ（2004年没）であり、東京工業大学卒後、高分子関係の技師を経て、私立高校教諭とパズルデザイナーの二足のわらじを履いていた。海外のパズル作家やコレクターと交流があり、国際パズルパーティー(International Puzzle Party)の幹事の1人であった。日本のパズル界の第一人者であり、Nobの愛称でパズル作家及びパズルコレクターとして世界的に知られている。

## ②匹見木材産業と県外パズル作家の接触経緯

1979年には、30数名の商工業者が毎月3,000円を会合費として、事業の積み立金として月1万円を集め、匹見産業開発組合という研究会組織を設立した。3年間積み立てて4年目から事業を開始する計画でスタートした。これまで、行政や農協などに町の活性化を期待していたが具体的な進展がなく、自分たちで本当の意味の活性化を考えていくことの重要性に気づいたからである。町の商工業者がこのような考えに至った理由は、多くの過疎地域が推進していた工場誘致については、交通が不便な匹見町では企業進出が期待できないためであった。また、仮に企業が進出したとしても、賃金をもらうだけの関係であり、それが匹見町の地域活性化になるのだろうかという思いがあった。

こうした中、匹見町では1983年にニュージーランド南島のワカナで迷路を観光の目玉にしている地域があるとの情報を得て視察に行った。そこで、木製の迷路や木製パズルがビジネスになる可能性を認識した。

1984年には、地元の商工業者30数名の積立金を元手に匹見産業開発(株)を設立し、木製パズル事業のための製作を開始した。しかし、会社設立のメンバーには木工の経験者がおらず、木製パズルの製作は困難を極めた。実際の開発にあたっては、町出身の指物<sup>5</sup>（さしもの）細工師がUターンして、その技術を応用すればある程度の製品開発の目処がつくであろうと思われていたが、指物の技術を直接パズルに応用することが難しく、満足のいくものがつくれなかった。そのため、1年程度は製品にならず、売上がなく赤字が続いた。

<sup>5</sup> 板を細かにさしあわせて作った器具。机・箆笥(たんす)・障子・箱などの類。(大辞林)

1984年に中小企業庁の村おこし事業の補助金に採択され、その事業の一環として「木のおもちゃパズルコンベンション」を開催した。本イベントは、パズルのPRを狙いとしたイベントで、その後、町が中心となり2年に1回開催し、海外からの出品者もあり6回ほど行った。本件のストレンジャーである県外パズル作家は、その第1回のグランプリ受賞者である。

### ③ストレンジャーとの関わりによる革新プロセス

「木のおもちゃパズルコンベンション」がきっかけとなって、木製パズルの企画開発を監修できる人材として、東京在住のパズル作家との協力関係が形成された。その結果、木製パズル自体の質的向上が図られ、1986年から本格的に木製パズルの生産を開始した。また、県外パズル作家は、ウッドペッカー木工組合の所長を兼務してくれることになった。

木製パズルの販売は広島業者が担当したが、観光ホテルなどで宿泊客の手遊び用に各部屋やロビーに木製パズルを配置する展開が当たり、ピーク時の1990年～1992年ころは、年間2億円の売り上げがあり、従業員も20名を超えた。

研究会設立当初は、事業化計画として、木のパズル製作と木の器製作の2つがあり、木のパズル製作は事業にならないのではとの意見があった。しかしながら、結果的に事業として成り立ったのは、木の器製作ではなく、木製パズル製作の方だった。

木製パズル事業は、売上・雇用とも相当の経済効果をもたらし、パズルに関連したイベント開催も相まって、同町に活況をもたらした。しかしその後、パズルブームに陰りがでたことや、急拡大した売上などを巡って内部の人的トラブルが発生したこともあって、匹見産業開発㈱は立ち行かなくなり、2000年8月に廃業した。

現在、当時の従業員の1人が自営の形で事業を引き継ぎ、木製パズル事業を続けている。事業規模こそ往時の大きさはないが、ウッドペッカーという工房で、独自仕様の木製パズル「HIKIMI PUZZLE」を製作している。すべてオリジナルであり、数名のパズル作家と契約して30種類以上のパズルを製作し、販売代理店を通じてパズル専門店、木工品店で販売されている。TV番組などでも紹介され、注文が一時急増するなど根強い需要はあるが、事業体としての後継のあてがないことから、今後、木製パズル事業が匹見町から消滅する可能性がある。

省みれば、急拡大した事業に対して、各人の意識転換を含め、持続可能な組織体制の整備が追いつかなかった面があるかもしれない。



## 当事例のポイント整理

### ①ストレンジャーとの関わりによる成果

県外パズル作家のアイデアを取り込んだ木製パズルが当たり、木製パズル事業は、ピーク時に売上2億円、従業員20名以上という経済効果をもたらした。

### ②ストレンジャーとの関わりが成果を生み出すための諸条件

#### ○外部人材受け入れに向けた共通認識

当時匹見町ではよそ者を連れてこないと何もできないという認識が町民の中にあり、外部人材を受け入れる土壌が出来ていた。そのため、県外パズル作家の受け入れにも特に反対はなかった。

#### ○コンテストでのグランプリ受賞者受け入れによる納得感

県外パズル作家は、「木のパズルコンベンション」の第1回のグランプリ受賞者であり、地元住民にとっても誰かの個人的な人脈ではなく、受け入れに納得感があった。

#### ○持続可能な組織体制の整備

木製パズル事業は、同町に活況をもたらした。しかしながら、急拡大した売上などを巡って内部の人的トラブルが発生したこともあって、匹見産業開発(株)は立ち行かなくなり、2000年8月に廃業した。これは、急拡大した同事業に対して、各人の意識転換を含め、持続可能な組織体制の整備が追いつかなかったことが一つの要因といえる。

## 島根県海士町 ～地域資源活用による新産業の創出～

業界・地域 (受け入れサイド)	<p>&lt;海士町（島根県）&gt;</p> <p>①人口：約 2,600 人（※）、②就業者人口：第1次産業 約 200 人、第2次産業 約 200 人、第3次産業 約 750 人（※）</p>
--------------------	---

ストレンジャー	島根県海士町 町長
---------	-----------

### 【事例の概要】

- ・ 海士町は、島根県隠岐地域の島前(どうぜん)に位置し、中ノ島や周辺の無人島を行政エリアとする離島の町である。以前に比べ減少率は縮小したものの、人口減少には依然として歯止めがかかっていない状況である。このような中、町の中で自律的な産業を育成していくことが以前から重要な課題となっていた。
- ・ 町長は、平成3年に松江市での会社勤めを辞め、海士町にUターンし、その直後から海中展望船やホテルを運営する第3セクター（㈱海士）の立ち上げに関わることとなった。民間企業で培った経営センスを活かし、第3セクターの運営を軌道に乗せ、地域の中に様々な動きをつくっていった。その後は、町会議員、町長に就任するなど、地域のリーダーとしての役割が高まっていった。
- ・ このような動きの過程においては、議会関係者などとの意見の対立もみられたが、成果を生み出すことにより、対外的な評価も高まり、地域全体に理解されるようになっていった。海士町では現在、町長、行政と地域住民が一体になる形で、地域づくりに対して積極的な展開を図っている。

資料：インタビュー調査先のホームページ掲載資料などを引用・参照しつつ、インタビュー調査結果をもとに、日本政策金融公庫総合研究所及びみずほ情報総研㈱が作成。

注：(※)については、事例末尾の「(参考) 海士町の概要」を参照。



㈱海士が運営する「マリナーポートホテル海士」



観光拠点の「きんにやもにやセンター」

## ①地域とストレンジャーをめぐる背景

### ○海士町の概要

海士町は、島根県隠岐地域の島前(どうぜん)に位置し、中ノ島や周辺の無人島を行政エリアとする離島の町である。昭和 25 年頃の人口は 7,000 人近かったが、平成 17 年には 2,581 人まで減少している。減少率は緩やかになったものの、依然として人口減少には歯止めがかかっていない状況である。

### ○町長の略歴

昭和 13 年に海士町で生まれた海士町の現町長は、町内の事業所に勤務していたが、昭和 58 年に松江市内の事業所へ異動となり、島を離れることとなった。その後、母親が寝たきりとなったことから、介護のため、平成 3 年に会社を辞めて、海士町に Uターンした。

海士町へ Uターンした後は、(株)海士の総支配人就職を経て、平成 7 年に海士町議に当選。平成 14 年に町長に初当選し、現在に至っている。

## ②海士町と現町長の接触経緯

現町長が海士町に Uターンしたときは、特に働くあてがあって Uターンしたわけではなかった。Uターンした後、たまたま知人の葬儀の場で当時の町長と会い、その際に第 3セクターの立ち上げに関わってくれるよう頼まれたことが、海士町のまちづくりに取り組むきっかけとなった。

第 3セクターは、海士町の観光を担うものとして、①海中展望船の運営、②町営の国民宿舎を拡充・リニューアルしたホテルの運営、の 2つを目的としていた。現町長は、新しい感性で今後の町づくりを行う必要があるとする当時の町長の考えに共感し、申し出を受け入れることとした。

第 3セクターにおいて、現町長は総支配人に就任し、民間企業での業務経験を活かして、就業規則の作成など組織の基盤整備にまずとりかかった。また、ホテル立ち上げの際には、職員を著名なホテルチェーンで研修させ、民間的な経営センスを積極的に導入していった。さらに、第 3セクターの職員には Uターン者をなるべく採用するなど、これまでとは異なった町外の視点を持つ者を積極的に取り込んでいった。

### <受け入れサイド(海士町担当者)のコメント>

第 3セクターに関わったスタッフは、全員素人であり、経営や運営に関わるノウハウは全くない状況であった。新しい仕事であるため、楽しい面もあったが、それ以上に苦勞することが多かった。このような中で、総支配人を務める現町長が常に先頭に立って新しいことに取り組んでいった。こうした動きによって、次第に第 3セクター内で意識改革が進展していった。

### ③ストレンジャーとの関わりによる革新プロセス

#### ○「経営」の視点を導入

人口が少なく、生活と産業が一体化している農山漁村地域では、経済合理性よりも、関係者の強い意向によって、様々な決定が左右されることが多い。海士町においても同様であり、旧来は、地縁・血縁が優先する「島の理論」を中心に動いていた。このような地域社会において、現町長は「経営」の視点を導入するとともに、地域資源を活用して事業を起こすことで、地域に大きなインパクトを与えている。Uターン後に関わった第3セクターの役割は、島外の人を呼び込む観光事業の運営であった。海士町への来訪者は、島の理論にもとづいて行動するわけではないことから、経営的な視点を持って事業を展開するのは当然のことであったが、当初は、このような考えを島社会に持ち込むことに対して抵抗も多かった。

また、現町長を第3セクターに登用した当時の町長は、元教師で、従来の地方行政の本流とは異なる立場にあったことから、議会との考えも異なっていた。このため、議会からの第3セクターに対する風当たりは強く、事業への投資に対しても円滑に決定することができないなど、第3セクター自体の今後の事業展開が懸念される状況となった。

#### ○町議会議員時代の取り組み

このような状況を打破するには、第3セクターの職員のままでは難しいと現町長は感じた。そのため、自らが議会に入り込むことが有効と考え、平成7年に議員選に出馬し、当選を果たした。議員になって二期目に議長となったが、これは町内の勢力間のせめぎ合いの中で、たまたま役割が回ってきた状況であり、議会の内部では、依然として自分の考えとは相容れない勢力が多く残っている状況であった。

一方、現町長は議員時代に、町の職員が発案した由布院への視察旅行に参加するなど、町職員との結びつきを積極的に持とうとした。この視察への議員の参加は、わずか2名であり、うち1名が現町長という状況であった。

また、現町長は、もともと青年団活動に携わっていたこともあって、地域住民との結びつきがある程度できていたが、議員当選後は、自らの議員活動に関わる広報を出すなど、住民との対話を積極的に行ってきた。また、地域の集会にはなるべく顔を出すようにもしていた。

このような活動を通じて、次第に行政担当者や地域住民との意識の共有が図られていった。

#### <受け入れサイド(海士町担当者)のコメント>

現町長の議員在職期間中に、職員が町内の民間事業者に呼びかけ、九州の大山町、小国町、湯布院町に自費で視察を行っている。この視察は、海士町のまちづくりを行う上で、大きなきっかけとなったものであり、成果も大きかった。現町長が同行することにより、視察に関わった関係者との意識の共有が効果的に図られた。

#### ○町長就任後の取り組み

現町長は、平成14年に町長選に出馬し、当選した。町長に当選した時点でも、議会との関係は一枚岩ではなかった。

このような中、現町長は、職員のやる気を引き出すなど、行政全体の雰囲気を変えていくことを心がけていった。人材登用は年功よりも適材適所を重視するよう改めた。また、毎週1回開催している定例の「経営会議」では行政上の懸案事項や対応事項に関し、現町長と職員とが直接協議するなど、職員が心の中に持っている「やりたい」と思う気持ちを引き出していった。

### ○現町長の基本的なスタンス

現町長の基本的なスタンスは、「地域への愛着は誰も同じ」ということであり、これが地域の人々との対話を通じて共有意識を高めることとなっている。

現町長が、自らと地域が一丸になったと感じたのは、平成17年に地域の高齢者が町の財政を慮って、バス代の補助を返上してきたときである。この伏線として、現町長自らが給与の減額を行い、それをみた職員も自主的に減額したことを町民もよく知っていたということがあった。

このように、現町長は単に理念を打ち上げるのではなく、自らが率先して動くことにより、地域全体との意識の共有化を図っている。現町長は自らのモットーとして「先憂後楽」を掲げており、現町長の行動はまさにこれにそったものとなっている。

このように、海士町でのまちづくりに関わる革新は、現町長が自ら規範を示すことにより、第3セクター、議員時代を通じて徐々に浸透してきたものであり、町長就任以降はそれが加速している状況である。

### ＜受け入れサイド(海士町担当者)のコメント＞

現町長が就任した当時は、合併問題が一気に表出し、地域の大きな問題になった。そのとき、現町長は、問題を自分一人で抱え込むのではなく、住民との課題共有化を図った。具体的には、今後の地域づくりについて、合併議論との絡みの中で住民と徹底的に話し合った。

結果的に、海士町は合併を行わないことを選択したが、こうした取り組みによって、地域全体が納得した上で決断を下すことができた。

現町長の良い点は、全国を回って常に現場の情報を収集しており、これを地域にフィードバックすることにより、住民をその気にさせることである。

また、現町長は、日常の活動を通じて、自らが実践者として先頭を切って動いてきた。このような動きが蓄積され、地域からの揺るぎない評価を築いている。

一方、九州への視察がきっかけとなり、取り組みが始まった事業として、「島じゃ常識！さざえカレー」の開発がある。これは、単なる特産品としてではなく、最初から島外の市場をターゲットとした商品として開発を行ったものである。

商品を開発するにあたり、ターゲットとなる大都市在住の住民を対象とした市場調査を行い、また味についても島民好みではなく市場に合わせるなど、これまでになかった取り組みを行った。結果として、ピーク時には年間5万食を出荷するヒット商品となった。このような商品が開発されることにより、以前はパート3名で運営していた加工場が、正職員1名、パート5名を擁するまでになっている。

このような取り組みができた背景として、議員時代に現町長が視察に同行したことが挙げられる。視察を通じて関係者との意識の共有化がはかられていたため、役場の職員も動きやすい環境がつけられていた。

## 当事例のポイント整理

### ①ストレンジャーとの関わりによる成果

現町長が立ち上げに係わった第3セクターの株式会社は、当初のスタッフ4名の体制から、事業の拡大とともに現在では20名を超える状況となっており、特に若者の雇用の場として重要な役割を果たしている。人口が3,000人を下回る海士町において、これだけの雇用の創出が図られたことは、地域経済に対して大きなインパクトになっている。また、特産品加工へ対応するための新たな事業母体が立ち上がっており、これらも含めると、地域経済への波及効果は一層大きなものとなる。

また、雇用、経済面だけではなく、これまでの取り組みを通じて職員の意識も大きく変わっている。国の事業についても、職員自らが手を挙げ、採択されるようなことが多くなった。国の省庁にも自ら出向き、国と直接交渉するようになった。このような動きを通じて、職員自体が人的ネットワークを築き、そのネットワークを活用して新しい動きをつくっていくことも可能となってきた。活発に動いたことが、次の新しい展開へと結びついている。

そして、住民にも大きな意識改革が発生している。高齢者がバス運賃に対する町からの補助金の返上を申し出たことなどは、その例である。

さらに、町外でも、海士町の取り組みに対する理解が徐々に広まっている。平成21年2月現在、83人から300万円のふるさと納税の申し出を受けている。このうち、30人弱は町とは全くゆかりのない人であり、テレビなどをみて海士町の取り組みに共感を覚え、申し出てきたものである。

### ②ストレンジャーとの関わりが成果を生み出すための諸条件

#### ○ストレンジャーに対する一定の権限付与

第3セクター立ち上げにおいて、現町長が民間企業で培った経営ノウハウを活かせるため、比較的短時間で目にみえる成果を生み出すことができた。この背景として、当時の町長が現町長を第3セクターの支配人という形で登用し、一定の権限を付与したことが挙げられる。このような対応は、第3セクターの運営方針に対する反対意見が町内にある中で、支配人としての経営方針の妥当性に説得力を与えることに結びついている。

#### ○受け入れサイドとの積極的な意思疎通

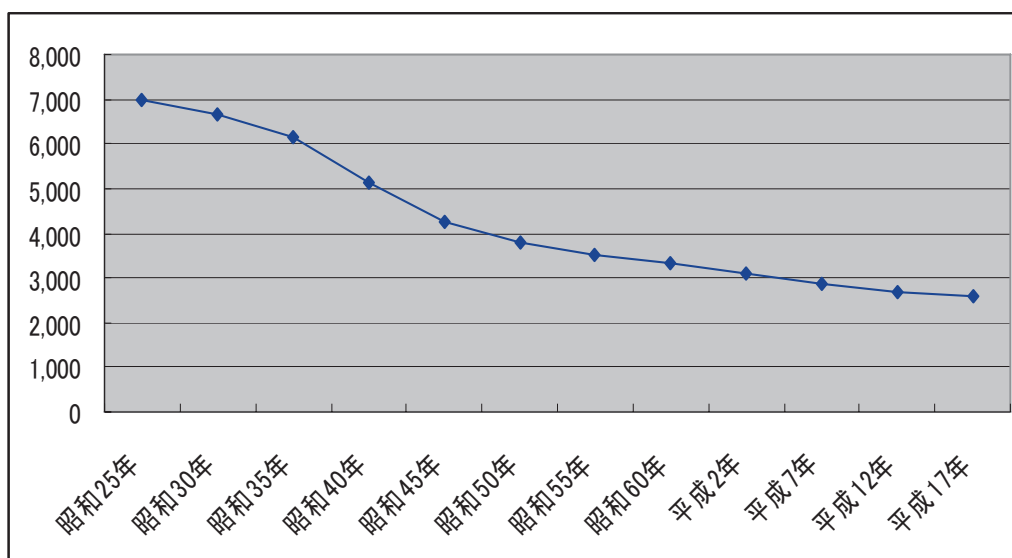
町の若手職員が企画した視察に議員時代の現町長が参加するなどによって、町づくりに関わる共通スタンスが、現町長と町の若手職員を中心に形成されている。このような意識面での基盤は、町長に就任以降、町づくりに関わる動きを加速することに結びついている。

また、町長就任以降は、とりわけ課長職については年齢にあまりこだわらず、適材適所の方針で人材登用を行っており、これにより職員のモチベーションも高まっている。

【※（参考）海士町の概要】

- 海士町の人口は、戦後一貫して減少傾向をたどっており、とりわけ昭和 30 年代後半から 40 年代にかけて、減少率が大きい。その後減少率は小さくなったものの、以前として緩やかな減少傾向が続いている。

図表 2-11 海士町における人口動態



資料：国勢調査

- 海士町の産業構造をみると、第3次産業の人口が多いものの、海士町を代表する産業は第1次産業である。中でも、漁業だけでなく、農業も盛んな点が特徴といえる。

図表 2-12 海士町における産業別人口の推移

年度	昭和55年	昭和60年	平成2年	平成7年	平成12年	平成17年
第1次産業	526	500	431	344	274	211
第2次産業	339	296	279	268	266	241
第3次産業	809	809	809	745	756	747
合計	1,674	1,605	1,519	1,357	1,296	1,199

資料：国勢調査

有田焼産業 ～有田焼産地での万華鏡・万年筆開発～

<p>業界・地域 (受け入れサイド)</p>	<p>&lt;有田焼産業（佐賀県有田町）&gt;                  ①市場規模：150 億円（※）、②事業所数：・・・280 事業所（※）、                  ③従業者数：1,100 人（※）、④業界団体：有田商工会議所                  （所在地：佐賀県有田町）</p>
<p>ストレンジャー</p>	<p>有限会社佐賀ダンボール商会 代表取締役副社長                  （有限会社佐賀ダンボール商会：①所在地：佐賀県有田町、                  ②業種：化粧箱・ダンボール製造、③設立：1958 年、                  ④資本金：10 百万円、⑤従業員数：22 名）</p>

【事例の概要】

- ・ 有田町は、安土桃山時代から 400 年近くの歴史を持ち、日本を代表する伝統工芸の 1 つである有田焼の産地である。
- ・ 有田焼産業の動向をみると、1990～91 年のピーク時には約 330 億円あった陶磁器関係の売上が、現在では 1/3 以下に落ち込んでいる。町の 8 割が有田焼に何かしら依存するため、有田焼産業の低迷は、地域の深刻な問題となっている。
- ・ 有限会社佐賀ダンボール商会の副社長は、松下電器産業、PHP 研究所で松下幸之助氏の経営哲学を学んだ後、妻の実家のある有田町に U ターンした。そして、地元有田焼の付加価値を高めた商品として万華鏡や万年筆に目を向け、プロの衆知を集め開発し、事業化した。
- ・ このような活動を通じ、これまで全くなかった分野での製品開発に成功するとともに、伝統工芸の枠を越えた新規市場を創造した。

資料：インタビュー調査先のホームページ掲載資料などを引用・参照しつつ、インタビュー調査結果をもとに、日本政策金融公庫総合研究所及びみずほ情報総研㈱が作成。

注：（※）については、事例末尾の「(参考) 有田焼産業の動向」を参照。

「有田焼万華鏡」



「有田焼万年筆」



資料：有限会社佐賀ダンボール商会



## ①地域とストレンジャーをめぐる背景

有田町は佐賀県の西部に位置する人口約 22,000 人の町で、2006 年 3 月に旧有田町と旧西有田町が合併して、新しい「有田町」が誕生した。有田町は、安土桃山時代から 400 年近くの歴史を持ち、日本を代表する伝統工芸の 1 つである有田焼の産地である。佐賀藩のもとで磁器生産が本格化し、谷あいには「有田千軒」と呼ばれる町並みが形成され、繁栄を極めた。

しかし、1990～91 年のピーク時には約 330 億円あった陶磁器関係の売上は、現在では 1/3 以下に落ち込んでいる。町の 8 割が有田焼に何かしら依存するため、有田焼市場の低迷は深刻な地域の問題となっている。

有限会社佐賀ダンボール商会（以下、当社）の副社長は、1947 年に佐賀県小城市に生まれた。鹿児島大卒業後、松下電器産業に入社。その後、PHP 研究所に出向、31 年間勤務し、松下幸之助氏の哲学「松下イズム」に触れた。

2000 年に松下電器産業を早期退職した副社長は、妻の実家のある有田町に Uターンし、家業である当社の副社長に就任した。当社は、1958 年の創業以来、主に有田焼を梱包するダンボール箱の製造・販売を業としている。

## ②有田焼産業と副社長の接触経緯

副社長が Uターンし、有田町に帰ってきたとき、すでに陶磁器関係の町全体の売上は年々縮小しており、みんなから「こんな厳しいときによく帰ってきたね」と、半分同情されるような歓迎を受けたという。

町の 8 割が依存する「有田焼」市場の低迷とともに、当社の売上も縮小傾向にあった。

こうした中、副社長は当社の事業拡大に取り組むのであるが、それに先立って、社長（創業者であり義母）から釘を刺された点がある。1 つは、事業を本業の梱包資材の販売に限り、得意先の開拓は有田の業界秩序を守るため他府県で実施することである。もう 1 点は、一国一城の主である経営者に対し、松下理念を全面に打ち出した発言を軽々しく口にしないということであった。副社長は前勤務先の PHP 研究所では「多くの人々の衆知を集め、より良い社会を築こう」との願いのもと松下理念や考え方の普及活動を展開していたため、日々の言動も自然とそれが出てくる。しかし新しくよそから来た者が現状を理解することなく発言すれば、地元経営者から必ず反発されるのではないかと社長は危惧していた。社長は、町の人たちとまず融和することを求め、地域にとけ込み、まず地元を知ることから始めることを望んだため、そこで松下理念の考え方や体験を話すことを封印したのである。

そうした社長のアドバイスに従って、副社長は当社の売上を伸ばすために、有田町近郊ではなく、他県の異業種企業に売り込みを行った。しかし、他府県への販売では、輸送費や時間がかかりうまくいかなかった。

また、副社長は地元にとけ込むため、地元経営者の集まりである六日会や法人会、ロータリーの理事や役員を引き受け、町内の役員や地元高校の評議委員長なども積極的に引き受けて人脈を広げていった。そこで出会った人たちから、経営者の悩みと厳しい不況を肌で感じ、有田焼の将来に強い危機意識を持った。

### ③ストレンジャーとの関わりによる革新プロセス

副社長は、「低迷した有田の町を何とか元気にしたい、また有田焼を通じて世界の人に喜んでもらいたい」との思いで、有田焼復興の活動を積極的に展開し始めた。

#### ○有田焼による万華鏡開発への取り組み

2003年、副社長は大病を患い入院した。そのとき、1本の木製の万華鏡が自身のみならず、寝たきりのおばあさんたちをも癒した。おばあさんたちはその映像に感動し、みるみる元気になられた。看護師さんも喜び、そして自らも癒された経験から、万華鏡の持つ不思議な癒しの力に気づいた。そこで有田町の再生をいつも考えていた副社長は、有田焼による万華鏡製作による新事業化を計画した。

日本を代表する万華鏡作家や窯元・ガラス・金属など12の異業種のプロを結集し「有田焼万華鏡研究会」を設立した。会の5つの願いの基本方針を明確に定め、2003年度佐賀県「たくましい佐賀企業づくり支援事業」に応募した。申請は12の異業種との連携提案で、審査委員会でのプレゼンテーションは、副社長が自ら行った。焼物の専門家は、「1本1本サイズの違う焼物と、精密な金具やガラスとを組み合わせるのは難しい」と指摘し、またマーケティングの専門家も、「万華鏡は日本ではおもちゃの世界であり、高価な有田焼万華鏡は売れない。採算が取れない」と難点を多数指摘した。しかし、副社長は、「不況こそ発展のチャンス。道は無限にある。衆知をあつめれば、不可能が可能となる。有田の町を元気にするため挑戦させてほしい」と訴えた。焼物を知らない審査員からそれは面白いと評価され認定された。

県の支援は、1/2の補助で、残りは当社が全額負担し、メンバーの材料費や開発費として活用した。最初、懐疑的だったメンバーも日本を代表する万華鏡作家の協力や公的助成支援に、その可能性を信じ始めるようになった。審査で専門家から指摘された数々の課題解決には苦労したが、一流の異業種を集めたお陰で、メンバーが共通の夢と志を共有し衆知を集め短期間（8カ月）で解決した。

また副社長は、焼物を知らない弱点を、近くの充実した図書館を活用し強みに変えた。年間1,000冊を借り、有田焼及び万華鏡の歴史や技術、さらにはマネジメント手法やプレゼンテーションの仕方などすべてのことを学んだ。

「有田焼万華鏡」のデビューは、2004年5月の有田陶器市で、幸先よく300万円を売り上げた。更に東京の大手百貨店では、海外からの帰国子女が担当者で、「これからは、このような商品が売れる」と商品に惚れ、部門長を説得し、通販や展示会を実現することができた。その結果、500本の注文を得て日本でも売れるとの確信を得た。有田焼万華鏡は、販売から1年目で1億2,000万円（3,000本）の新しい市場をつくった。

有田焼万華鏡は、海外でも高く評価された。ポーランドのクラクフ国立美術館での展示やアメリカでの世界万華鏡大会でも職人がつくった高額商品から売れ、次々と海外進出も果たしている。副社長が町に溶け込み、悩みを共有し、強い危機意識を持つことで有田焼万華鏡という新しい商品、新しい事業を創造することができた。

## ○万年筆の取り組み

第2弾として、有田焼万年筆の商品化に着手し開発した。これは、有田焼万華鏡の商品開発や海外への販売から学んだことを生かした。

アメリカで学んだことは3つ。1つは、世界は日本の伝統工芸を評価する畑がある。有田焼は、世界ブランドになりうるという確信を得た。2つ目は、もっと世界中の人たちに喜んでもらいたいという願いから、欧米で人気のある万年筆に着目した。3つ目は、世界に販売網を持つ文具業界の大手に着目しコラボを提案し、2年がかりで開発した。

有田の町を元気にしたいという願いに国や自治体、マスコミが協力してくれた。2008年7月のG8北海道洞爺湖サミットにおいては、有田焼万年筆が、内閣総理大臣から各国首脳への記念品として採用された。また、2009年7月、第三回「ものづくり日本大賞」優秀賞も受賞した。

更に電子レンジに対応した有田焼酒器セットやIH対応鍋の開発については、地元の若い後継者を大手メーカーの電子レンジやIHの事業部につれていき、そのアドバイスを心得て新商品を開発した。その商品は、経済産業省の感性価値商品にも取り上げられた。また海外の視察やマーケット調査にも呼びかけた。そのことにより、若手経営者の中には、異業種との商品開発や海外への輸出に積極的に挑戦する者まで出てきている。

有田焼業界内では、例え正論でもなかなか認められにくい。しかし有田焼万華鏡や万年筆など実績を積み重ね、その願いや今後の展望を示すことにより認められる。最近では、若い窯元や商社の後継者から、今後の商品や新しい市場開発などの相談が増えている。

有田焼再生のためには、①高い理想を掲げる、②基本方針を明確にする、③明確な目標を立てる、④具体的な施策を立てる、という4点を明確にすることが極めて重要である。現在は、世界中の人が喜ぶ、オンリーワン商品を開発しようと150の窯元に一窯一品運動を展開している。こうした活動により、社長は副社長が町内に十分とけ込んだとして松下幸之助氏の理念と考え方の普及活動を解禁した。

### <受け入れサイド(有田商工会議所担当者)のコメント>

これまで、商品開発は焼物メーカーが単独でやっていたが、最近はメーカーと販売商社が連携して共同企画するようになってきている。

商工会議所は、町内に同業者の数が多いため特定企業を支援することは出来ないが、やる気のあるグループに金融面で支援している。副社長の取り組みでは、県の補助金を受ける受け皿として商工会議所が機能した。

市場が縮小傾向にある中で、高い技術力のある異業種を組み合わせる万華鏡や万年筆をつくった副社長の実績は、地元で高く評価されている。特に、万年筆の開発・販売では、これまでの有田焼にない新規の市場や販売チャネルをつくったことが町内の各事業者に志や夢を与えている。副社長の成功に対するねたまなどはない。

副社長の成功は有田焼の新たな可能性を見出した。しかし、副社長に続く人材が出てきていないことが、業界としての課題でもある。

## 当事例のポイント整理

### ① ストレンジャーとの関わりによる成果

有田焼が低迷する中、(有)佐賀ダンボール商会の副社長は、有田の町を何とか元気にしたい、また有田焼を通じて世界の人に喜んでもらいたいとの思いで、有田焼再生の活動を積極的に展開した。有田焼による万華鏡製作による新事業化を計画し、全国でも一流の技術力を持つ12の異業種企業を取りまとめ、有田焼万華鏡というこれまでにない製品の開発を成功させた。また、販路開拓を行い、国内はもとより海外にも展開している。

第2弾の有田焼万年筆も製品化し事業に載せ、G8北海道洞爺湖サミットの各国首脳の記念品として使われた。有田焼万華鏡、有田焼万年筆の新事業は成功し、陶磁器業界全体に知れ渡った。こうした活動を通して、有田焼再生の展望を示したことが町内の各事業者に志と夢を与えている。

### ② ストレンジャーとの関わりが成果を生み出すための諸条件

#### ○有田町でも一流といわれる企業、有名な外部専門家が集結

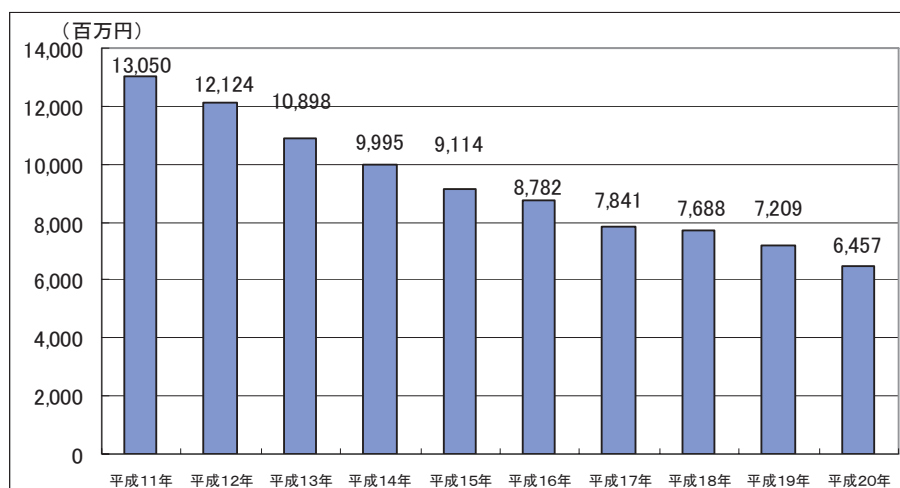
今回の12の異業種は日本を代表する一流技術力を持つ企業で構成し、また世界的に有名な万華鏡作家の協力を取り付けることにより、不可能と思われた開発を成功させた。

#### ○小さな実績の提示

万華鏡開発に成功を収め、また販売面で実績を地域に示せたことにより、同社副社長の仕事振りは有田の町にとどまらず、陶磁器業界全体に広く知れ渡るようになった。そのため、第2弾の万年筆開発においては、窯元や世界に販売網を持つ大手異業種との協力も得やすくなった。

## 【※（参考）有田焼産業の動向】

図表2-13 有田焼主要企業売上高



資料：福岡財務支局佐賀財務事務所

リングフロム九州（自動車部品） ～中小企業の連携体による自動車産業への展開～

<p>業界・地域 (受け入れサイド)</p>	<p>&lt;九州自動車部品産業（熊本県ほか）&gt; ①業界団体：リングフロム九州（所在地：熊本県下益城郡城南町、 設立：2000年、参加企業数：41社）</p>
<p>ストレンジャー</p>	<p>アイシン九州株式会社 社長 (アイシン九州株式会社の概要：①所在地：熊本県下益城郡城南町、 ②業種：自動車部品製造、③設立：1993年、④資本金：1,490百万円、 ⑤従業員数：915名、⑥売上高341億円(2007年度))</p>

【事例の概要】

- 九州自動車産業の状況をみると、1975年に日産の完成車組立工場が初めて進出し、1990年代初頭にはトヨタ、ダイハツが相次ぎ工場を建設するなど、中部地方に次ぐ第2の自動車生産拠点となりつつある。
- 一方、九州地場の自動車関連企業は、二次、三次部品メーカーが多い状況だった。そのため、完成車メーカーからの直接受注や、系列外のメーカーから受注する機会は少なかった。
- 2000年11月にアイシン九州(株)の社長が旗振り役となって、熊本県を中心とした九州・中国地方の中小企業が参加し、自動車産業向けの共同受注組織である「リングフロム九州」が設立された。
- リングフロム九州には、様々な系列の企業が参加し、商談会や見学会の実施によって、メンバー間の系列を超えた交流が進んだ。その結果、完成車メーカーから、系列の枠を超えた共同受注に成功するなど、九州地方の自動車関連産業の底上げに寄与している。

資料：インタビュー調査先のホームページ掲載資料などを引用・参照しつつ、インタビュー調査結果をもとに、日本政策金融公庫総合研究所及びみずほ情報総研(株)が作成。

「アイシン九州(株)」の主要設備



資料：アイシン九州(株)ホームページ

## ①地域とストレンジャーをめぐる背景

九州自動車産業の状況を見ると、1975年に日産の完成車組立工場が初めて進出し、1990年代初頭にはトヨタ、ダイハツが相次ぎ工場を建設するなど、九州は中部に次ぐ第2の自動車生産拠点になりつつある。

アイシン精機（愛知県）は、主にトヨタ向けの車体部品を納入している一次部品サプライヤーであるが、トヨタの九州進出に合わせて、1993年にアイシン九州㈱（以下、当社）を熊本県下益城郡城南町に設立し、操業を開始した。

当社社長は、1945年生まれで、愛知県高浜市出身である。関西の大学卒業後、1968年アイシン精機に入社。生産部門、工場長などを経て、1998年に当社社長に就任した。

## ②リングフロム九州参加企業と社長の接触経緯

当社は主にトヨタ向けの車体部品を納入する一次部品サプライヤーであるが、操業当初はアッセンブリに必要な部品を愛知県の企業から調達していた。愛知から九州まで運ぶ物流費が部品コストを押し上げており、最大の課題であった。当社では、物流費を抑えるため、地場企業から部品を現地調達する必要に迫られていた。

また、当社1社では対応できない車体部品があり、完成車メーカーから受注できないこともあった。そのため、多数の部品メーカーと協力していくことで完成車メーカーからの受注を増やせるのではないかと考えていた。

そこで、当社社長が旗売り役となって、2000年11月に「メイドイン九州」を目指し、自動車産業向けの生産連携・共同受注組織である「リングフロム九州」を企画し、民間主導の組織として設立した。

設立にあたっては、普段から当社と取引のある地場の中小企業や、当社に営業をかけていた中小企業に対し参加を呼びかけた。その結果、熊本県内の企業を中心に、福岡県、佐賀県、大分県、宮崎県、広島県、岡山県の企業が参加し、36社でスタートした。

リングフロム九州の特徴は、系列を超えた企業が参加し、連携している点である。トヨタ系だけでなく、日産系、マツダ系などの企業が参加しているため、同種の部品を生産し、競合する企業も複数参加している。

なお、リングフロム九州の会長には、当社社長が就任し、事務局も当社内に置いて当社が運営している。

### <受け入れサイド(参加企業Z社担当者)のコメント>

当社の場合、アイシン九州㈱へ3年ほど営業活動を続けていたところ、リングフロム九州の設立時に参加の声がかかった。各企業は、リングフロム九州に参加することにより、同社からの受注や、同社のネームバリューによる完成車メーカーからの受注を期待していた。また、何か面白いことが起こるのではないかと期待感もあって、リングフロム九州への参加を決めた。

### ③ストレンジャーとの関わりによる革新プロセス

#### ○リングフロム九州設立の狙い

九州の自動車関連の地場企業は、二次、三次部品メーカーが多く、完成車メーカーからの直接受注や、系列外のメーカーから受注する機会は少なかった。

リングフロム九州を立ち上げた狙いは、当社に不足する技術を補うとともに、連携体を組織することで、当社単独では対応不能な部品を連携して生産する体制を整え、完成車メーカーからの受注を増やすことであった。

当初から、当社が受注活動をするのではなく、受注活動はあくまで個々のメンバーが行うスキームとした。そのため、リングフロム九州に参加するだけでは受注は増えず、メンバーが個別に営業することが必要となる。

そのため、年4回の総会を行うとともに、4地域グループにメンバーを分けて地域別のグループ会議を運営している。グループ会議は熊本県北部、熊本県南部、北九州、広島・岡山の4地域で、2年交代の幹事を置いている。年会費などはなく、各会合でかかった経費を当日の参加メンバーで均等割り負担している。出席者は、社長や工場長、役員、営業職などが多い。新規参加を希望する企業については、当社が面談し、リングフロム九州の総会で承認を受けることになっている。

#### ○完成車メーカーからの共同受注に成功

リングフロム九州では、主に商談会や見学会を企画している。参加メンバーにとっては、共同生産に関するメンバー間の連携ができることにより、これまでは1社単独では受注提案ができなかった部品でも販売先に共同提案することが可能となってきている。また、これまでは実現できなかった系列外メーカーへの商談会や見学会ができることにより、これまで取引のなかった先からの受注チャンスが広がっている。ダイハツが九州に進出した際には、リングフロム九州にダイハツから連絡が入り、参加企業が共同で完成車メーカーに提案を行うなどの活動が生まれ、7社が系列の枠を超えて受注に漕ぎ着けた。

#### <受け入れサイド(参加企業Z社担当者)のコメント>

現実には、アイシン九州は商談会や見学会のコーディネートに徹するだけで仕事を取ってくれないということに、参加して2～3年後に気づいた。しかし、会費がかからず、金銭的な負担感がそれほどないことが、会に継続参加している理由の一つである。会への参加は、直接の受注増にはつながっていないが、営業面では、リングフロム九州での活動を通じてチャンネルが広がったことで、アポイントメントは取れるようになった。

#### ○メンバー間でも取引を開始

総会では、社長から業界動向を聞くことができ、トヨタ系以外のメーカーの状況もなんとなく知ることができる。他社の作成するプレゼン資料を見ることにより勉強にもなる。

企業間の連携は、会議以外の忘年会やゴルフなどで深めている。通常では接点のもてない会社と接点を持てることで、新たなビジネスチャンスの発掘につながり、そして何より、仲間意識が強くなったことで、リングフロム九州のメンバー間でも取引が開始している。

## ○近年の展開

現在、リングフロム九州への参加企業数は41社にまで増えている。九州内の拠点を閉鎖するなどの理由で脱退した企業はあるが、それ以外の企業は現在も参加している。

設立から9年が経過し、活動のマンネリズム化、事務局や幹事会社への依存割合の増加のため事務局では、当初の目的を達したと判断し、リングフロム九州を解散する案もあがったが、昨今の九州進出カーメーカーの現調化活動推進に対応すべく継続している。次期会長の選任や、活動のマンネリズム化が現在の課題として挙げられる。会長の求心力でリングフロム九州は成り立っている面もあり、今後一線を退いたときに、リングフロム九州としても活動に多大な影響が出るのが予測される。

### <受け入れサイド(参加企業Z社担当者)のコメント>

社長の講演や参加企業の情報から、トヨタ系以外のメーカーの話題が聞けるため、各社は情報収集のため、リングフロム九州に残っている。本音の情報はさすがに出ないが、それでも系列外の話が聞ける貴重な機会である。

アイシン協力会では、社長と直接話す機会は少ないが、リングフロム九州に参加することにより、忘年会やゴルフなどで社長と直接話をする機会が得られた。

なお、社長に対する参加企業の評価は、設立当初から高い。

リングフロム九州の活動を通してわかってきたことは、完成車メーカーに単なる提案を行うだけでは受注につながらないということである。研究開発段階から人を送り込んでいかないと、受注できない。そして、コスト的によい提案であっても、品質や信頼性が未知の取引先には発注は難しい。そこで、来年度は、リングフロム九州の参加企業で人材を完成車メーカーの設計部門に送り込むための人件費を負担する提案がある。

## 当事例のポイント整理

### ①ストレンジャーとの関わりによる成果

リングフロム九州によって、参加企業は、共同で商談会を開催したり、系列外のメーカーへの工場見学に出向くなどの機会が得られた。また、完成車メーカーからの共同受注や、参加企業間での生産連携が開始している。さらには、参加企業間での取引も開始している。

### ②ストレンジャーとの関わりが成果を生み出すための諸条件

#### ○参加企業がレベルアップ可能な機会の提供

リングフロム九州では、社長やメンバーから系列外メーカーの情報が得られるなど、参加企業がレベルアップを図る機会を提供している。

#### ○参加企業の主体的な取り組みを促す

リングフロム九州では、受注活動はアイシン九州㈱がするのではなく、あくまで個々の企業が行うスキームとした。そのため、リングフロム九州に参加するだけでは受注は増えない。この仕組みにより、参加企業は、自身が活動主体にならないといけないことに気付き、企画提案や生産連携などに積極的に臨まなければならなかった。



## 八重山ミンサー ～伝統工芸産地における新事業展開～

業界・地域 (受け入れサイド)	<p>&lt;八重山ミンサー産業（沖縄県石垣市・竹富町）&gt;</p> <p>①出荷額：6.7億円（※）、②事業所数：98事業所（※）、③従業者数：310人（※）、④業界団体：石垣市織物事業協同組合・竹富町織物事業協同組合（所在地：沖縄県石垣市・竹富町、組合員数：177事業所）</p>
ストレンジャー	<p>株式会社あざみ屋</p> <p>（株式会社あざみ屋の概要：①所在地：沖縄県石垣市、②業種：八重山みんさ一織の製造・加工・卸・販売、③設立：1975年、④資本金：40百万円、⑤従業員数：52名）</p>

### 【事例の概要】

- ・ 八重山ミンサーは竹富島が発祥の地と言われており、現在では石垣市を含めた地域の特色ある織物として受け継がれている。
- ・ 八重山ミンサーの主な製品は、5つと4つの四角の縞模様が交互に配された藍染めの細帯であり、もともとはミンサーといえば細帯のことを意味していた。こうした中、(株)あざみ屋の創業者は、ミンサーを素材として活用し、自らが持っていた洋裁技術と融合させて、袋物など、細帯以外の新たな商品の開発を行ってきた。
- ・ また、(株)あざみ屋は、これまで藍一色だった色使いについても、様々な色を取り入れた商品を開発したが、当初は伝統的な技法と異なるこのような取り組みに対して反発する動きもみられた。その後もさらなる新商品を開発するとともに、会社設立当初から織り子の育成にも積極的に取り組み続けた。
- ・ また、業界や行政としても、積極的に人材育成に取り組んだ結果、八重山ミンサー全体が産業として発展を遂げた。
- ・ 我が国の多くの織物産地が衰退している中で、このような取り組みが、産業としての活力を八重山ミンサーの中に生み出す大きな動きとなっている。

資料：インタビュー調査先のホームページ掲載資料などを引用・参照しつつ、インタビュー調査結果をもとに、日本政策金融公庫総合研究所及びみずほ情報総研(株)が作成。

注：(※)については、事例末尾の「(参考) 八重山ミンサーの動向」を参照。



みんさ一工芸館



みんさ一製品(バック、ネクタイ、シャツ)



## ①地域とストレンジャーをめぐる背景

### ○八重山ミンサーの概要

ミンサーは竹富町の竹富島が発祥といわれ、「竹富ミンサー」と呼ばれていた。その後、竹富島出身者が石垣島に移り住んで、石垣島でもミンサーを織り始めたため、地域の総称である「八重山」の地名を取り込み、名称を「八重山ミンサー」とした。平成元年に伝統的工芸品としての指定を受けた際に、正式な名称を「八重山ミンサー」として統一が図られている。

#### <受け入れサイドの状況>

地元の組合では後継者育成に力を入れており、毎年「後継者育成事業」を実施している。修了した人は、そのまま組合に入るが、高齢などの理由で辞める人もいるため、組合員数は、近年横ばいである。現状では、新規参入者と辞める人とが拮抗しており、ちょうど良いバランスとなっている。

現在、八重山ミンサーの出荷額のかなりの部分を(株)あざみ屋、(有)みね屋、よりあい織物工場の3つの事業所が占めている。これらの事業所における生産体制は、分業制を敷いており、大量生産にも対応が可能である。残りは1人工房的なところが多く、組合員はそうした小規模な事業所が圧倒的多数を占めている。手づくりなので、生産量は上がらないが、工房ごとの個性が明確に出る。

帯、着尺の販売先は昔からの取引先である那覇や京都の間屋であり、小物類の販売先は観光関係の間屋である。小物類は、島内消費が多く、これ以外では県内の土産物屋が中心である。

業況としては、平成17年くらいまでは良かったが、最近では横ばいかやや下降気味となっている。これは、観光客の減少が背景として指摘される。

### ○(株)あざみ屋の経歴

(株)あざみ屋(以下、当社)は、もともと細帯でしか利用されていなかった八重山ミンサーを活用して様々な商品を開発し、八重山ミンサーのイメージを高めてきた。現在では八重山ミンサーにおけるトップメーカーとなっている。

創業は昭和46年であるが、当社の創業者は昭和40年頃からミンサーを用いた様々な小物類の製作を始めていた。創業翌年の昭和47年は沖縄が復帰した年であり、これ以降、観光客が伸び、土産物の需要も増加していった。ミンサー製品は、観光客に対しても好評であり、沖縄への観光入込客の増加とともに、売上も伸びていった。このような時代背景のもとで当社が発展してきたこともあって、当社商品の9割程度が観光関連の需要となっている。以前に比べると地元の需要が高まってはいるものの、それでも1割程度にとどまっている。

昭和49年にはみんさー工芸館を整備し、昭和51年には石垣市織物事業協同組合が設立された。創業からこの間は、当社の売上が急激に伸びた時期である。

昭和59年にはミンサーウェアを発表し、ミンサーによる本格的な洋装に取り組み始めた。昭和62年には、工芸館に展示室を整備し、海邦国体の記念品として選手や関係者などに贈られたミンサーのネクタイを手がけるなど、着実に発展していった。

平成12年のサミットの頃に、それまで手づくりのため価格も高く、限定的な用途に限られていたミンサーのシャツについて、一部機械織りを導入して価格を下げ、本格的に販売を開始した。シャツは市場で受け入れられ、生産販売体制が確立したこともあり、平成15年頃までの3年間に、当社の売上は倍増している。

創業者の夫は、牛乳メーカーを経営していたが、当社の創業時から関わっており、主として経営面を支えてきた。同時に、組合設立以降、長らく理事長の職にあり、八重山ミンサーの発展に尽くしている。また、創業者の子息にあたる現社長は、ファッションへの展開に力を入れており、平成15年から3年連続でパリコレクションに出展している。

このように、当社は家族経営を基本としながら、新しいものを常に取り込み市場への情報発信を行うとともに、地域のミンサー関連産業に対しても大きなインパクトを与え続けている。

#### <受け入れサイドの状況>

平成元年に八重山ミンサーは、伝統的工芸品に指定された。その後、平成2年度から組合事業として、後継者育成事業が開始されている。これ以前は、行政サイドの事業として後継者育成を行っていたが、伝統工芸品指定後は、組織的に後継者育成が行われるようになった。

ミンサー製品が多様化し始めたのは、後継者育成が始まった時期と一致している。組合として後継者育成が始まった頃が、業界の存亡という点では一番厳しい時期であった。その後人材育成が軌道に乗るに従い、ミンサーが産業として復活していくこととなった。

## ②八重山ミンサーと当社との接触経緯

当社の創業者は、大正15年に竹富島で生まれ3～20歳までを台湾の基隆で暮らし、戦後の昭和21年に竹富島に引き上げてきた。結婚後、夫の職場の関係で昭和23年に石垣島に移り住み、手内職で子供服や帽子などをつくるようになった。昭和30年には、本格的に洋裁の勉強をすべく、当時小学校2年生と幼稚園児であった2人の子供を残し、東京高等技芸学院へ半年間行くこととした。そして同年末には、東京で学んだ洋裁技術をもとに、石垣市内で「あざみ洋裁店」を開いた。竹富島にはミンサーを織る義母がおり、しばしばミンサー帯を洋裁店に持ち込んで店頭で並べたりしたのが、創業者とミンサーとの出会いである。

しかし、ミンサー帯はたまに珍しがって買ってくれる人はいても、あまり売れることはなかった。これは、「帯」としての用途では既に市場に受け入れられなくなっていたからであった。そこで、ミンサーを別の用途で活かすことができないうか創業者は思い始め、そのことがミンサーを用いた新たな製品開発のきっかけとなった。

当社創業者が最初に手がけたミンサーを活用した製品は、手提げ袋であった。そして、昭和46年の(株)あざみ屋の創業により小物類の製作を開始し、本格的な事業展開を開始した。また、昭和47年には「みんサー織物研究所」を開設し、ミンサーを活かした製品開発に対して、積極的に取り組む体制も整備している。

ミンサーを活用した製品については、当時、従来の細帯よりもさらに細めの帯や、バンドナのような細帯と同様の製作工程で製造できるものが多少つくられている程度であった。本格的な縫製作業が伴うような製品をつくっていたのは、当時、当社以外にはなかった。

その後、沖縄観光の伸展とともに、土産品として、ミンサーを活用した小物類の需要が高まっていった。そうした動きに対して当社は、多様な製品を次々と開発した。その結果、現在の製品アイテム数は 1,500 程度となっている。これは、同じ製品分野でも色合いによって異なるアイテムとして扱っているためであり、織りや縫製に関わる技術とともに、色使いの多様性が高い点が当社の商品である「八重山みんさ一織<sup>6</sup>」の大きな特色となっている。色合いは時代により消費者の好み異なるため、当社は常に注意を払っている。

#### <受け入れサイドの状況>

八重山ミンサーは細帯が原点であるが、最初に帯以外の用途として産地内の事業所がつくり始めたものは、バンダナである。これは、帯を若干細くすればできたので、比較的つくりやすく、かつ観光客にも喜ばれたためである。

その後、多様な商品が開発され、現在では業界全体で 30~40 品目程度になっている。ただし、色使いやデザインは非常に多様であり、これらを別アイテムとしてカウントするとかなりの数となる。

### ③ストレンジャーとの関わりによる革新プロセス

#### ○八重山ミンサーの新用途開発

八重山ミンサーの特徴は、①5つと4つの四角の縞模様が交互に配されていること、②藍染めであることなどであり、旧来から琉装や和装用の細帯として利用されてきた。当社の創業者が八重山ミンサーとの関わりを持ち始めた頃、八重山ミンサーは旧来の技法を受け継ぎ細々と生産されていたが、洋装が中心となる中、将来的な展望は明るいものではなかった。

昭和46年の創業を契機に、当社は本格的にミンサー製品の開発に取り組み始めた。当社製品の特色は、これまで藍染めが中心であったものに、新しい様々な色使いを取り入れたことである。このため、昭和50年代初頭には、藍染めによる伝統的な技法を重んじる人からの反発もあったが、当社創業者は、自らの主張を新聞に投稿し、それぞれの主張を新聞紙上で戦わせることにより、次第に自らの方向性を認知させるよう対応を図っていった。

なお、ミンサーを帯以外の用途に活用することは、これまで誰も行ってこなかったことであり、かつ市場としても従来の和装・琉装の領域とも異なっていた。そのため、その点に関しては周りからの反発はなかった。

#### ○ミンサー製品の市場拡大

当社が開発したミンサーの小物製品が観光客に良く売れ、ミンサー市場が拡大したことは、当社が目指す方向が間違っていなかったことを業界に認知させた。また、ミンサーに様々な色を取り入れたことも、製品の多様性を増し、ミンサーが商品として一層魅力を高めることに結びついている。

<sup>6</sup> (株)あざみ屋の商品を意味する場合は「八重山みんさ一織」、一般名称としては「八重山ミンサー」または単に「ミンサー」と表記する。同社では創造性、優しさ、自社のオリジナリティを考慮し、ひらがな表記にこだわっている。

色使いを始めとして、創業者が行った取り組みについては、当初から全面的に支持されていたわけではないが、石垣島や沖縄本島には根強いファンがおり、自らが使うとともに周りに口コミでPRをしてくれた。このような動きも、評価を高める一助になっている。

### ○業界における世代交代と意識変化

八重山ミンサーにおいて、生産者の意識が変化してきた要因として、前述のようなミンサー製品の市場拡大による業界内での認知度拡大に加え、世代交代も挙げられる。当社の創業から現在に至るまで、30年以上もの長い時間が経過しているが、この間、旧来からの意識を変えることが出来なかった高齢の従事者に代わり、当社や組合で育成した若手の従事者が業界に入り込んでいる。それによって、徐々に生産者の意識が変わってきている。従って、八重山ミンサーにおける意識改革は、特定の時期に劇的に進展したのではなく、緩やかに推移したことが特色といえる。

### ○次世代へ引き次がれた改革の意識

創業者の長男である現在の当社社長は、これまでの両親の取り組みをベースに新たな展開を図っている。特に特徴的なのは、ファッションに対する取り組みの強化である。ミンサー製品は、バックなどの身の回り品、テーブルクロスなどの装飾品を中心に発展してきたが、社長がシャツなどの洋装品に力を入れることにより、ミンサー製品の幅が広がってきている。

八重山ミンサーにおける意識改革は、時系列的にみると緩やかなものであったが、その動きは現在でも脈々と受け継がれている。

#### <受け入れサイドの状況>

後継者育成事業の展開により、若い人が業界に多く入るようになってきたが、これらの人は応用力があり、ミンサーが持っている多様性を自然な形で受け入れている。しかし、高齢の従事者は変化することができず、時代とともに廃業を余儀なくされている。ミンサー製品の多様化は、保守的な考えの人が転換したのではなく、時の流れとともに世代交代によって、次第に変化してきたものである。

ミンサーにおける多様な取り組みは、多くの従事者にとっても、商品開発を行う上で良い刺激となっている。開発に際し、他の事業所の商品がある程度意識していることは、見て取ることができる。ただし、従事者はそれぞれの個性を持っているので、全く迎合することや、模倣商品をつくるようなことはない。

ミンサーを活用した多様な小物類への展開は、確実にミンサーの知名度向上に結びついている。そして、ただ商品を開発するだけでなく、実際に商品として売れることで、ミンサー従事者の裾野が広がった結果、地域の中でも重要で特色的な産業として位置づけられるようになってきた。

## 当事例のポイント整理

### ①ストレンジャーとの関わりによる成果

（株）あざみ屋の経営スタイルをモデルに、ファッション、洋装、小物類含めて、それを追いかける人も多くみられる。現在では、石垣市内で八重山ミンサーに関し、企業的な経営を行っているところが何社かみられる状況である。また、同社の織り子から作家、民芸店などへ転出した者もみられ、同社自体が多様な人材のインキュベーション機能も果たしている。

昭和40年代に同社が創業され、ミンサー製品の生産を拡大した意義として、女性の働き場を提供したという点も大きい。当時は女性が携われる仕事がほとんどない状況であり、現金収入を得られる場は貴重であった。

また、同社の特色として、創業当初からミンサーの織り子を独自に育成していることが挙げられる。現在でも毎年6～7名程度育成しているが、創業当時は現在以上に多かった。

八重山ミンサーの市場が拡大する中で、地元だけでなく、島外でも八重山ミンサーに対する認識が変わってきた。地元の人の間では八重山ミンサーを再評価する動きが発生し、それが同社や組合で実施している人材育成に若い人が入ってくる動きにつながっている。また、近年では、本島や本土から八重山ミンサーの技術の習得を目的に移住する人もみられる状況である。

同社としては今後も「八重山みんさ一織」を核として事業を展開していく意向である。これまで通り、単に売上が伸びればよいということではなく、人材育成を大切にすることが必要である。また、基本的にはどのような考えを持って仕事をしていくかが重要であり、そうしないと長続きもしないと考えている。そして、できれば現在30代くらいの若手から、今後の核となる人材が育ってきてほしいと考えている。

### ②ストレンジャーとの関わりが成果を生み出すための諸条件

#### ○石垣島が比較的外に開かれた社会構造を有し、産業も同様な方向感を有していた

八重山地方は、沖縄県内でも歴史が新しい地域であり、沖縄本島を始め、様々な地域からの入植により社会が形成されてきた。このため、県内の他地域以上に、地域の外からの様々なインパクトを積極的に受け止め、地域社会の中に同化する形となっている。

同社創業者がミンサーを活用した小物類をつくり始めたころ、色使いの点で反発が生じたが、衆目の元に議論を戦わせることにより、最終的には地域に受け入れられたのも、このような石垣島の気風が大きく影響している。

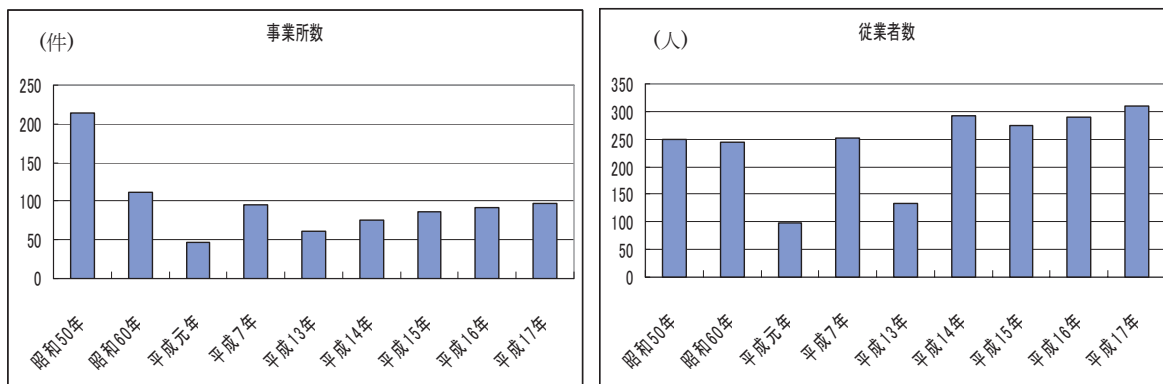
#### ○産業の基盤を支える若い担い手の育成が図られていた

古くから八重山ミンサーに従事していた人にとっては、新しい流れを受け入れることには難しい面が多かった。一方、同社及び組合では、若手後継者の育成に力を入れているが、このような若手後継者は、新しい動きに対して寛容であり、自ら積極的に新たな展開を図る者が多い。結果的に、古い考えと新しい考えとが混在する形となり、産業としての急激なイノベーションが図られることはなかったが、世代の入れ替えとともに徐々に意識転換が図られた。

【※（参考）八重山ミンサーの動向】

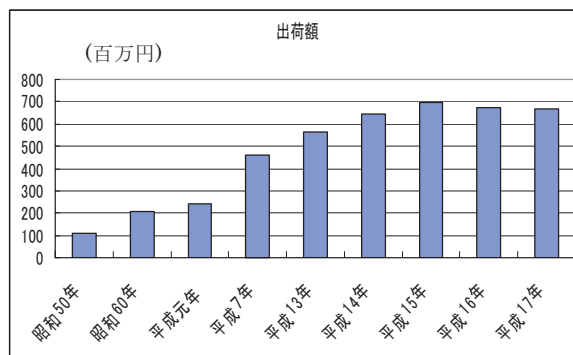
- ・ 八重山ミンサーに係る事業所数、従業者数、出荷額の推移をみると、昭和 50 年から平成 17 年にかけて事業所数は大幅に減少する一方、従業者数は横ばいを維持し、出荷額は大きく伸びている。業界全体としては、事業所規模が大きくなり、生産効率が高まり、それにより産業規模としても拡大しているものとみることができる。
- ・ また、ここ数年の推移をみると、横ばいあるいは微減で推移しており、産業としては比較的安定した状態になっている。

図表 2-14 八重山ミンサーの動向



資料：沖縄県

注) 数値には八重山上布を含む



## 第3章 ストレンジャーが導く革新プロセスにみられる特徴

---

第3章では、第2章で示した事例をもとに、ストレンジャーが導く革新プロセスの特徴を整理する。

第1節では、ストレンジャーを必要とする受け入れサイドの背景を分析している。第2節では、ストレンジャーと受け入れサイドが接触してから成果を創出するまでの、一連の革新プロセスにみられる特徴を整理している。

### 第1節 ストレンジャーを必要とする受け入れサイドの背景

---

#### (1)各事例に共通するのは「現状に対する強い危機感」

まず、受け入れサイドにおいてストレンジャーを必要とした背景をみると、各事例に共通するのが、地域や産業の現状に対して強い危機感を抱いていた点である。

典型的なのが匹見のケースだ。益田市の旧匹見町では昭和50年代に入り、主要産業であった木材産業の衰退や地域内の過疎化が顕著となった。そのため、町内には「なんとかしなくてはならない」という、現状に対する強い危機感が生まれていた。そして、「よそ者を連れてこないと何もできない」という認識が町民の間で芽生えていたという。

このような背景の中で、現状を打破し、革新を図っていくために、匹見ではストレンジャーとの関わりを重要な手段としてとらえていたといえる。

#### (2)ストレンジャーを必要とする4つのパターン

また、第2章でみた各事例の状況をより詳細にみると、地域や産業などの受け入れサイドがストレンジャーを必要とした背景として、以下の4つのパターンをみることができる。

##### ①産業構造転換の必要性(旭川、豊岡、八重山)

これらの地域では、中核的な地場産業が環境変化を受けて衰退する中で、産地としての生き残りを図るため、抜本的に産業構造を転換する必要に迫られていた。

例えば、旭川の家具産業では、産地問屋が商品開発を行っていたため、産地内の家具メーカーは、産地問屋から受け取る仕様にもとづいて生産していればよかった。そのため、デザイン開発に対する意識が低く、商品開発力を持たないメーカーが多く存在していた。その後、産地の主力製品であった婚礼タンスなどの箱物家具が消費者のライフスタイルの変化などにより一気に衰退した結果、産地としての存亡が危惧される状況となり、抜本的な産業構造の転換が求められていた。

また、豊岡の鞆産業も、旭川の家具産業と状況は似ている。ただし、製品が鞆という消費者に身近なものであるだけに、廉価品へのニーズが家具よりも強かった。そのため、円高の進展とともに生産拠点の海外移転が一気に進んだ。そして、豊岡の鞆産業は、独自のブランドを持たず、消費地問屋へのOEM供給が中心であったことから、国内で生き残るためには、自らが製品開発機能を高め、ブランド形成を図っていくことが不可欠な状況となっていた。



さらに、八重山ミンサーの場合、用途が和装や琉装の細帯に限られていたため、これらの市場が衰退する中で、細帯以外の用途開発を行わないと、産地としての機能を維持するのが困難になることが明白な状況であった。

## ②産業における新事業開発の必要性(有田、リングフロム九州)

これらの地域では一定の産業基盤を維持してはいたものの、新たな商品やシステムを構築することによって現状を打破し、より生産性を高める必要性があった。

有田では、有田焼市場が低迷する中で、「匠の蔵シリーズ」として至高の焼酎グラスやプレミアムビアグラス、極上のカレー皿などのこれまでにない新製品開発への挑戦や、有田焼のデザイン募集などの試みを自発的に実施していた。しかしながら、そうした取り組みは、従前の「食器」という用途を飛び出すことができず、なかなか成果に結びつかなかった。そのため、さらなる革新的視点が求められていたのである。

リングフロム九州のケースでは、九州の地元企業は既存の保有技術を活用して、大きな需要の見込める自動車関連分野で受注したいという思いがあった。しかしながら、単独会社での受注活動では限界があり、自動車メーカーや一次サプライヤーからの受注は少なく、ましてや系列外のメーカーから受注することなどは考えられない状況にあった。

## ③地域社会の停滞を打破する必要性(深浦、海士、匹見)

人口減少や高齢化が進む中で、地域全体の活性化を図るために、これらの地域では新たな産業や人材育成を行い、自立的な地域社会を形成することが求められていた。

深浦の場合、旧来からの基幹産業であった農林水産業の衰退により、地域経済の停滞が著しいものとなっていた。このような中、青森県内の他の市町村では、企業誘致に活路を見出すケースが多かったが、交通の便がきわめて悪い深浦においては、企業誘致ではなく、自ら産業を誘発して停滞を打破することが戦略として重要であった。

また、海士は、離島で経営資源が限られているため、町営国民宿舎によって観光客の誘致を図るなど行政が中心となって地域を引っ張ってきた。しかしながら、来訪者のニーズの変化に伴い、国民宿舎の人气が低下し、行政中心の観光事業のみでは立ちゆかない状況となっていた。

## ④地域の一層の飛躍の必要性(阿寒、小布施)

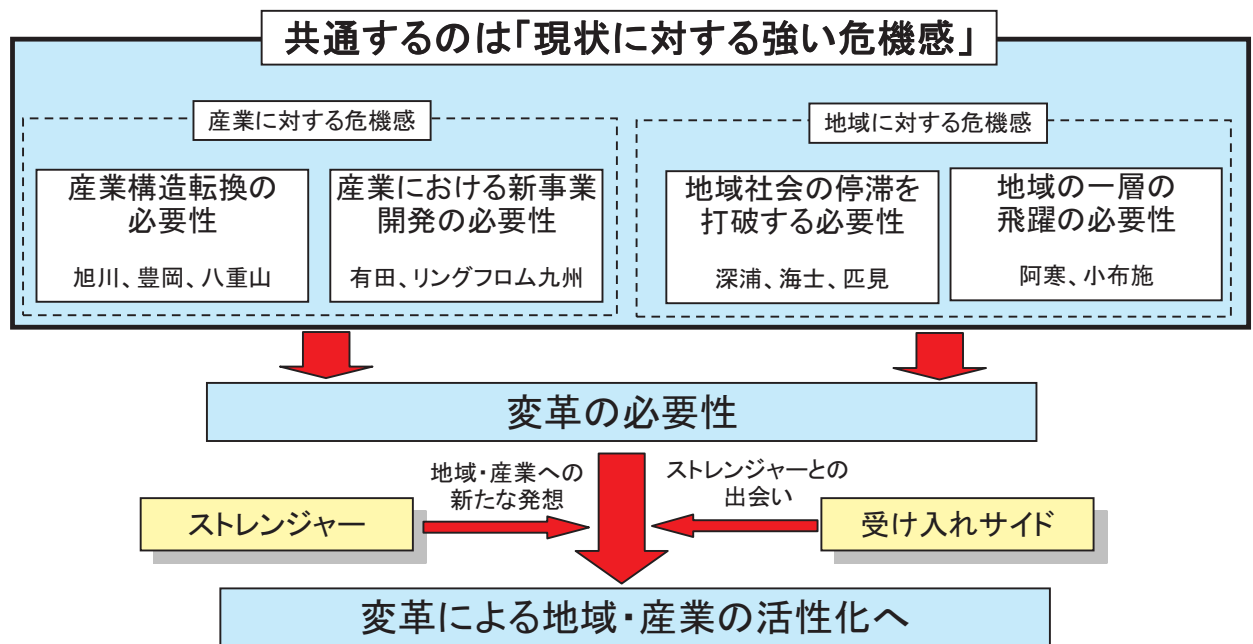
これらの地域では、既に観光地や地域づくりで一定の対外的な評価を得ているものの、新たなイメージづくりや新規サービスの提供などを通じて一層の飛躍を図る必要があった。

例えば、阿寒のケースでは、阿寒湖温泉は、道外から年間80万人もの観光客が訪れる地域であり、人口1,600人のうち約9割が観光業になんらかの形で関わっている。阿寒を含む道東地域では、航空業界の規制緩和によってローカル線の構成がくずれ、航空運賃が上がった結果、観光客が減少するなど、地域一丸となって観光客誘致に取り組む必要があった。

また、小布施のケースでは、1980年代から始まった古い建物を修復・再利用する町おこし運動で観光客も増加していたが、夜には人通りがなくなり、また町に若者が集まらないなど、地域活性化のために新たなイメージづくりや新規サービスの提供が求められていた。

このように、地域や産業がなんらかの変革を求める背景として、根底には現状に対する強い危機感がある。そして、産業構造の変化や地域間格差が拡大するなかで、産業及び地域の活性化を図る重要な手段として、受け入れサイドのストレンジャーに対するニーズが発生しているものといえる。

図表 3-1 スtrenジャーを必要とする受け入れサイドの背景



## 第2節 ストレンジャーが導く革新プロセスの特徴と成果

次に、ストレンジャーと受け入れサイドによる革新に向けた一連の取り組みについて、(1) ストレンジャーとの接触経緯、(2) 革新プロセス、(3) 革新による成果、の3つに着目して、それぞれの特徴をとらえることとする。

### (1) ストレンジャーとの接触経緯にみられる特徴

#### ① ストレンジャーとの接触経緯にみられる3つのパターン

地域や産業などがストレンジャーと関わることで、革新を図るためには、まずストレンジャーと接触することが必要である。そうしたストレンジャーと受け入れサイドとの接触経緯には、次の3つのパターンがみられる。

#### (イ) 招聘型: 外部の専門家として受け入れサイドが積極的に呼び込んだパターン(豊岡、匹見)

外部の専門家と接触する機会として、招聘は普遍的な手段である。国などの制度事業においても、外部専門家の招聘を依頼する「専門家派遣」に関わる事業が多くみられる。

豊岡の場合は、地域ブランドで鞆製品を売るためには、デザイン開発が重要と感じたことから、国の制度事業を活用してデザインの専門家を積極的に招聘し、やる気のある地域内の経営者や技術者と接点を持たせている。

また、匹見のケースでは、昭和59年に中小企業庁の「村おこし事業」に採択され、「木のおもちゃパズルコンベンション」を開催した。日本のパズル界の第一人者であるストレンジャーは、その第1回グランプリ受賞者であり、当時の匹見町はそこでストレンジャーとの接点を持つことができ、外部専門家として招聘した。

ただし、外部専門家の招聘に関しては、一過性の接触に終わってしまっている例も少なくないのが実態である。ストレンジャーと受け入れサイドとが関わり、革新を成し遂げるためには継続的な取り組みが必要である。そのためにもストレンジャーとの最初の接触をきっかけに、いかに継続的な動きに結びつけることができるかが重要といえよう。

#### (ロ) 自己実現型: 自らの問題意識をもとにストレンジャーが受け入れサイドに積極的に飛び込んだパターン(旭川、リングフロム九州、八重山)

このパターンの場合、「(イ) 招聘型」とは逆に、地域の現状と自らの考えとのギャップに問題意識を見い出したストレンジャーが、自ら積極的に受け入れサイドに飛び込んでいる。こうしたケースでは一般的に、地域や産業に対して異質な考えをストレートに注入する形となることから、接触段階から既に受け入れサイドとの軋轢が大きなものとなっている。一方で、接触段階において、少数ながらもある程度の理解者もみられ、そのことが受け入れサイドとの継続的な関係形成において重要な役割を果たしている。

例えば、旭川のケースをみると、ストレンジャーである(株)カンディハウス会長は、ドイツ留学からの帰国後、市の支援機関である木工芸指導所の職員として入所し、デザイン開発の重要性を旭川の家具業界に対して啓発しようと取り組んだ。しかしながら、周りからは「舶来かぶれ」という目でみられてしまうなど、経験の少ない若手職員の意見はなかなか受け入

れてもらえなかった。

このようなことから、会長は木工芸指導所の職員という立場に限界を感じ、独立して自らがデザイン志向の家具づくりを実践することを選択した。このとき、会長に理解を示す人が少数ながら存在し、出資もしてくれたことが、独立する後押しとなったのである。

八重山の場合は、それまで和装・琉装用の細帯に用途が限定されていた八重山ミンサーについて、ストレンジャーである(株)あざみ屋創業者が様々な活用アイデアを考えた。そして、それを実践するために、東京で学んだ洋裁の技術を活かして織物業界に参入している。創業者は、それまで藍染めが中心であった八重山ミンサーに様々な色を取り入れた商品を開発したため、伝統的な技法を重んじる人たちからの反発もあった。しかしながら一方で、創業者の取り組みに対しては、石垣島や沖縄本島に在住する根強いファンがいたという。そうした人たちが積極的に新商品を購入し、周りに口コミでPRしてくれたのである。こうした理解者の存在が、創業者の活動に対する評価が高まる一因となっている。

#### **(ハ)偶然型：接触当初は双方とも変革を意識していなかったが、結果的にイノベーションに結びついたパターン(阿寒、深浦、小布施、海士、有田)**

このタイプは、「(イ) 招聘型」のように受け入れサイドが積極的にストレンジャーを呼び込んだ訳ではなく、また、「(ロ) 自己実現型」のようにストレンジャー自身がストレンジャーとしての明確な意志を持って地域や産業との接点を持った訳でもない。ストレンジャーと受け入れサイドが偶然出会ったものといえるが、地域内での活動を通じて次第にストレンジャーとしての性格が明確なものとなっていく。こうした過程を通じて、次第に受け入れサイドとの軋轢が発生する半面、活動から生み出される成果の積み重ねによってストレンジャーに対する評価が確立されていくこととなる。

海士のケースでは、家庭の事情で特に仕事のあてもなくUターンしたストレンジャーが、たまたま当時の町長と出会い、第3セクターの立ち上げに関わるよう要請されたことがきっかけとなって、地域づくりに取り組むこととなった。もともと企業人であったストレンジャーは、行政とは異なる感覚を持っていたため、議会と対立しながら革新に取り組むこととなった。

有田の場合も偶然の出会いといえる。有田では、有田焼市場の低迷とともに、ストレンジャーの妻の実家が経営する会社の売上也縮小傾向にあった。そのため、ストレンジャーが事業を立て直すべく、勤務先を早期退職して有田町に移住した。つまり、有田焼との接点は、妻の実家がたまたま有田だったというだけである。

#### **②「偶然型」の事例が最も多い**

以上、ストレンジャーと受け入れサイドとの接触のきっかけを整理してきたが、特徴として、「(ハ) 偶然型」に分類される事例が10事例中5事例と最も多い点が挙げられる。このことから、ストレンジャー、受け入れサイドともに、それぞれの役割を意識せずに出会うケースが多いといえよう。

ただし、偶然出会った後の双方の動きをみると、「(ロ) 自己実現型」と同様に、ストレンジャーが何らかの問題意識を見出し、積極的に受け入れサイドの変革に努めている。従って、「(ハ) 偶然型」に分類されるケースでも、接触後は、前節で触れたような地域の課題対応にマッチするような人材が、結果的にストレンジャーとして機能する形となっている。

### ③内部人材のストレンジャー化

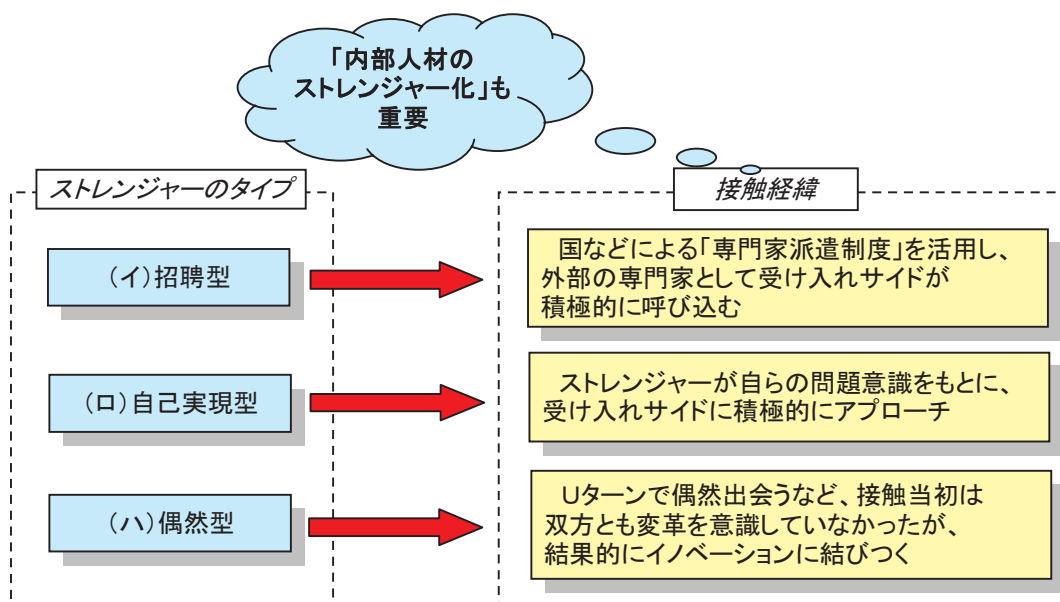
なお、ストレンジャーと受け入れサイドとの地理的な関係に着目すると、もともと受け入れサイド内にいた人材が一旦外部に出て、新たな価値観を得て戻ってくるケースが10事例中5事例と多くみられた。このような動きは、「内部人材のストレンジャー化」としてとらえることができる。ストレンジャーというと、どうしても外部人材というイメージがあるが、今回の事例をみる限りでは、そうしたイメージは先入観でしかないことがわかる。もともとは内部人材であっても、一旦外部に出て新たな視点を得ることで、ストレンジャーとなりうるのである。従って、ストレンジャーとの関わりによる革新を図るためには、外部人材だけでなく、内部人材にも着目する必要があるといえる。

また、「(ロ) 自己実現型」や「(ハ) 偶然型」では、ストレンジャーが受け入れサイド内にいたケースが多い。これらの事例では、自らも産業界や地域社会の一構成員として機能しながら、自分の持っている価値観を注入し、変革を図っている。そのため、地域の中に自らの存立基盤を築く意味合いが重要なものとなっている。

このように、ストレンジャーは、地域外から関与し、革新を促す「外部人材」だけでなく、「内部人材」であるケースも多くみられる。その意味ではストレンジャーとの関わりによる地域や産業のイノベーションのきっかけは、身近なところに存在することも多いといえる。

最後に、ストレンジャーとの接触に係る特徴について、図表3-1に示す。

図表3-1 ストレンジャーとの接触経緯にみられる特徴



## (2)革新プロセスの特徴

次に、各事例から、ストレンジャーが導く革新プロセスにみられる特徴を抽出する。革新プロセスについては、ストレンジャーのタイプによって大きく異なる可能性があることから、まずは(1)でみたストレンジャーの3つのパターンに分けて、革新プロセスの特徴を整理する。

### ①ストレンジャーのタイプ別にみた特徴

#### (イ)招聘型

招聘型の特徴として、受け入れサイドとの軋轢が比較的少ない点が挙げられる。例えば、豊岡や匹見では、当初からストレンジャーの持つ発想や知識を地域に導入することを目的として、ストレンジャーに接触している。そのためストレンジャーは、受け入れサイドから「専門家」としてある程度評価されており、ストレンジャーの持つ発想や感性は地域に存在していないものとして、好意的に受け入れられている。

また、ストレンジャーの持つ新たな発想を活かすために、受け入れサイドで積極的に体制整備を行っている点も、このタイプの特徴といえる。豊岡では業界と行政とが一体となって、勉強会を開催したり、展示会へ出展したりしている。それによって、ストレンジャーの持つデザイン力や商品開発力を積極的に吸収し、経営者、技術者がデザインなどの重要性を認識するよう促している。

匹見のケースでは、日本パズル界の第一人者であるストレンジャーとライセンス契約を結ぶことで関係を維持し、木製パズルの商品開発を継続的に進める体制を構築している。

ストレンジャーの新たな発想を取り入れ、変革を進めるためには、受け入れサイドにストレンジャーの考えを迅速かつ広範に浸透させる必要がある。そのために、受け入れサイドも積極的に体制整備を行っているものと考えられる。その結果、最終的には、受け入れサイドの多くがストレンジャーの意識を共有し、そこから革新という成果が生み出されている。

#### (ロ)自己実現型

自己実現型の場合、ストレンジャーと受け入れサイドとの考えは大きく異なっていることが多く、最初のプロセスでは相互対立、軋轢から入っていくケースが多い。しかし、最終的に成果が創出された事例をみると、最初からストレンジャーの考えが全否定されることはない。受け入れサイドには、マイノリティーではあるが、ストレンジャーの考えに共感する者がおり、こうした人たちが徐々に共感者を拡大する動きをつくっている。そうしたプロセスの過程で、一定の成果が創出され、それがストレンジャーの評価を高め、さらに次の成果に結びつくといった、ポジティブなスパイラルを描いていく。

例えば、旭川の家具産業では、ストレンジャーが主張するデザインの重要性に対して、業界内の経営者は当初、ほとんど理解を示さない状況であった。しかしながら、社会環境の変化とともに、産地問屋が企画する箱物家具の需要が落ち込むにつれ、次第に受け入れサイドの意識もデザイン重視へと変わっていった。

このように、自己実現型の場合、最終的には、受け入れサイドの中ではマイノリティーであったストレンジャーの考えが、マジョリティへと転換していくこととなる。

しかしながら、受け入れサイドの中には「抵抗勢力」も依然として存在している。旭川では、現在でも旧来の考えのままの経営者もおり、業界全体が必ずしも一枚岩になっているとはいえない。そうした抵抗勢力とのせめぎ合いの中で、引き続き活動が進展している状況といえよう。

### (ハ)偶然型

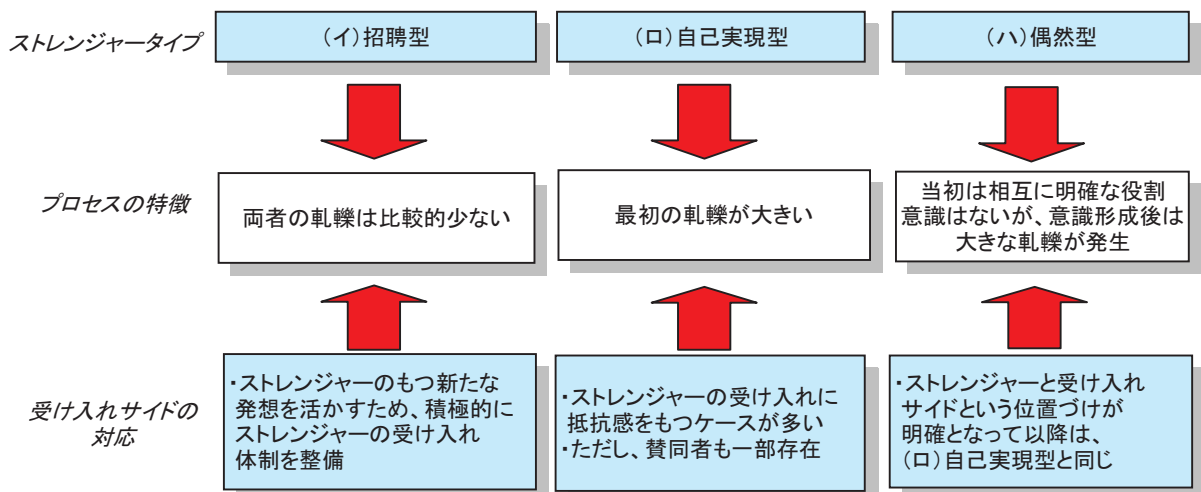
偶然型の場合、最初の接触の段階では、お互いにストレンジャーと受け入れサイドといった明確な意識は存在しない。そして、偶然の出会いから受け入れサイドと接触したストレンジャーであるが、やがて自らの視点と異なる、受け入れサイド独自の既成概念を目にすることで、ストレンジャーの中に様々な問題意識が発生する。その後、受け入れサイドとなる地域や産業などに対して、自らが持つ、これまでとは異なる価値観を発信する。そして、そうした新たな価値観を受け入れサイドに認知させた瞬間に、両者はストレンジャーと受け入れサイドといった明確な関係を構築することとなる。

ストレンジャーとしての位置づけが明確になった後は様々な軋轢が生じるなど、自己実現型のストレンジャーと概ね同様のプロセスを経て、革新が進展している。

例えば、小布施のケースでは、ストレンジャーである代表取締役はアメリカ人であり、たまたま訪問した小布施の未活用資源を活かすことに自らの役割を意識し、定住することとなる。価値観や考え方がアメリカと小布施ではまったく異なることから、代表取締役の新たな発想はすぐには理解されなかったが、代表取締役は次々と成果を出し、それが町のためになっているということで、受け入れサイドから理解されるようになった。

また、海士のケースでは、特別なあてもなくUターンしたストレンジャーが、たまたま第3セクターの立ち上げに関わることとなり、地域の活性化に対して問題意識を持つようになる。そして、地域活性化に関わることとなったストレンジャーが、自らが持つ民間的発想に対立する者に対して積極的に対話を行い、同時に、自らが率先して実践することで、受け入れサイドとの間で理解を深めている。

図表3-2 ストレンジャーのタイプ別にみた革新プロセスの特徴



## ②プロセス別にみた特徴

受け入れサイドの革新プロセスそのものに注目すると、(イ) ストレンジャーが持っている新たな考えやノウハウなどが受け入れサイドに浸透していく段階、(ロ) 受け入れサイドにそれらがある程度浸透した後の段階、の2段階に分類できる。このような段階を経て、受け入れサイドでイノベーションが起こることとなる。

そこで、本調査対象の事例をもとに、プロセス別にみた特徴を以下に整理する。

### (イ)受け入れサイドへの浸透過程にみられる特徴

受け入れサイドがストレンジャーを受け入れる過程では、様々な障壁がみられる。例えば、受け入れサイドが自らの持つ既成概念や既得権益に固執したり、協力者が少ないためにストレンジャーが孤立してしまう、といったことが挙げられる。

このような課題に対して、事例では以下のような取り組みがみられたが、これらは (a) ストレンジャーよる取り組み、(b) 受け入れサイドによる取り組み、(c) ストレンジャー・受け入れサイド以外による取り組み、という3つに分類することができる。

### (a)ストレンジャーによる取り組み

#### (i)自らが率先して実績を示す

まず、ストレンジャー自身が製品開発や新市場開拓などで何らかの実績を示すことが、ストレンジャーの評価を高める上で有効に機能している。

旭川のケースでは、ストレンジャー自身が模範となるべく、市の木工芸指導所を退職して会社を立ち上げた。そして、それまで旭川では生産されていなかったデザイン性に富んだ家具を生産して、東京などの大市場で展開し、販売実績を積み上げることによって、自らの考えが市場の支持を受けていることを産地に示している。

阿寒のケースでは、先代や周りの社員を安心させるために小さな実績を示した。ストレンジャーである社長はパソコンが得意であり、ホテルの閑散期にはソフトウェアのプログラミングによく没頭していた。その出来映えは、大手旅行会社から社長が開発したフロント会計システムを全国で販売させてほしいという話に来るほどであった。当時、プログラミングができる人は社内にはおらず、「この人に頼まざるを得ない」というものをつくったことによって、社長に対する周りの目線が変わり、その後、社長の考えを社内に浸透させることができた。

八重山の例では、それまで細帯としての用途しかなく、藍染めのみであった八重山ミンサーに様々な色使いを取り入れ、これまでにはない土産品としての市場開拓を行った。その結果、八重山ミンサーの販売が増加したことで、多様な製品開発の可能性を業界内に認知させることに成功している。

このように、ストレンジャーが率先して新たな取り組みを行い、それが市場などの第三者の評価を得ることで、ストレンジャーに対する受け入れサイドの評価は一気に高まることとなる。



## (ii) 軋轢防止に向けた未然の取り組み

一方、受け入れサイドとの軋轢が生じないように、ストレンジャーが未然に努力している事例もみられた。

有田のケースをみると、ストレンジャーである副社長の前職は、松下幸之助の経営哲学の伝道師であった。そのため、受け入れサイドに溶け込むにあたっては、そうした経営哲学を前面に押し出すことが障壁となる可能性もあった。そこで、当時社長であった義母のアドバイスに従い、松下理念を前面に出すことを封印したのである。また、町内会の役員を務めたり、町内の清掃活動に参加するなど、受け入れサイドに溶け込むよう努力した。そして、受け入れサイドに十分になじんだと判断できた段階で、ようやく松下理念の封印を解いたという。

このように、受け入れサイドに浸透する過程では、外部での常識や考え方を不必要に持ち込まないことや、溶け込むための努力をすることなど、未然に受け入れサイドとの軋轢防止に取り組むことも必要である。

## (iii) 受け入れサイドとの粘り強い対話

ストレンジャーが持つ価値観を共有するために、受け入れサイドと粘り強く対話することは、地道ではあるが着実な方法といえる。

海土のケースでは、ストレンジャー自らが、町役場の職員や住民との対話を積極的に行うことで、受け入れサイドとの価値観共有に努めている。

八重山の場合、ミンサーの色使いに関する伝統的な技法を変えることへの反発は大きかった。そこで、ストレンジャーである(株)あざみ屋創業者は、自らの主張を新聞に投稿し、反発者とそれぞれの主張を新聞紙上でオープンに意見交換することによって、自らの手法を受け入れてもらえるように図っていった。

このように、対話を通じて受け入れサイドにストレンジャーの考えを浸透させる場合は、短期間で一気に進展することではなく、粘り強く取り組むことが必要といえる。

## (b) 受け入れサイドによる取り組み

### (i) スtrenジャーと継続的な関係を構築するための仕組みづくり

受け入れサイドは、何らかのきっかけでストレンジャーと接触した後、その関係を継続的なものとするための仕組みを構築している。

匹見のケースでは、ストレンジャーである県外パズル作家に、地元の組合であるウッドペッカー木工組合の所長就任を依頼することで、益田市に度々訪れるための理由をつくった。また、パズルのデザインを依頼し、そのライセンス料を払うことにより、継続的な関係を構築したのである。

このように、単にストレンジャーと接触しただけでなく、その後の関係が続くような仕掛けをつくり、ストレンジャーのつなぎとめを図っている。

## (ii) ストレンジャーが活躍できる場の提供

ストレンジャーが持っている新たな価値観を受け入れサイドへ浸透させる上で、ストレンジャーが活躍できる場を積極的に設けることも重要である。特に、ストレンジャーを招聘する場合は、受け入れサイド内に居住しないケースが多く、両者の接する時間が限られるため、効率的な場の確保が必要である。

例えば、豊岡の例では、市と組合が連携して国の制度事業を活用し、ストレンジャーによる勉強会などを計画的に実施している。また、展示会への出展といった外部活動でも、展示会場でストレンジャーとの意見交換を行うなど、様々な機会を通じて場の確保を図っている。

このように、計画的かつ高い頻度でストレンジャーとの関わりの場を持つことが、変革を生み出すことにつながっている。

## (iii) ストレンジャーへの権限付与と後ろ盾の役割

受け入れサイドの有力者などが後ろ盾となって、ストレンジャーに一定の権限を付与し、ストレンジャーが新しいことに取り組みやすい状況をつくっている事例が多くみられる。

小布施のケースでは、老舗ならではの古い体質を持つ社内の変革を期待し、社長が責任を持って外国人であるストレンジャーを採用している。そして、ストレンジャーには、特定の業務を与えずに、「自分で仕事を考えなさい」と伝えて、ある程度自由に活動する権限を与えている。

また、深浦のケースでも 当時の町長がストレンジャーの後ろ盾となり、ストレンジャーの活動に一定の保証を与えている。

多くの場合、ストレンジャーの新たな活動は、受け入れサイドとの間で軋轢を生じることとなる。しかしながら、首長や社長など受け入れサイドの有力者がその活動にお墨付きを与えることによって、多少ながらも軋轢が緩和され、ストレンジャーが活動しやすい環境が整備されている。

## (c) ストレンジャー・受け入れサイド以外による取り組み

### (i) 「メッセンジャー」の存在

ストレンジャーの活動に共感する人が、その価値観を広める「メッセンジャー」となって、受け入れサイドに新たな発想を浸透させるケースがみられる。

旭川の例では、組合活動を通じてストレンジャーの価値観に賛同した現在の組合代表理事が、自らが代表を務める企業の経営にその価値観や理念を導入している。その結果、その企業に在籍する若手人材を中心に、ストレンジャーへの共感者を産地内で増加させることに寄与している。また、ストレンジャーが起業する際の出資者も、ストレンジャーが持つ新たな考えを受け入れサイドに浸透させるのに貢献している。

このように、ストレンジャーの活動に共感し、その価値観を広める「メッセンジャー」が加わることで、ストレンジャーだけの活動に比べて、より早くストレンジャーの新たな視点が浸透し、変革がより加速されることとなる。

## (ロ)受け入れサイドへの浸透後にみられる特徴

ストレンジャーとともに地域や産業にイノベーションを起こすには、ストレンジャーが持つ新たな考えを受け入れサイドにさらに浸透させていくことが必要だが、これについても様々な課題がみられる。具体的には、ストレンジャーによる変革を一過性のものとせず、その効果を発展させることなどが挙げられる。

そうした課題に対して、事例では以下のような取り組みがみられた。

### (a)新たな変革への取り組み

既成概念にとらわれないストレンジャーの発想がある程度浸透した後も、受け入れサイドは、ストレンジャーとともに新たな変革への取り組みを実施し、変革への手綱を緩めないことが重要である。

小布施の例では、ストレンジャーが属する小布施堂グループで様々な革新を実現した後も、「小布施セッション」という著名人を招いた文化サロンの開催や、「小布施見にマラソン」などの活動を行うことで、革新を一企業内にとどめず、小布施町全体に広げようとしている。また、その後も、ゴミゼロへの取り組みや古民家のリフォーム、昔ながらの瓦を小布施で焼くプロジェクトなど、更なる革新を推進している。

ストレンジャーには、周囲の人々を巻き込む行動力があり、その勢いを活用して、受け入れサイドは新たな変革に挑戦することも必要である。

### (b)構造的・組織的な変革体制への変換

ストレンジャー個人の思いで始めた取り組みを構造的・組織的なものに転換することによって、受け入れサイドで広汎な広がりを見せている事例がみられる。

阿寒のケースでは、観光協会は現在、理事長を中心に各本部が主体となって事業を推進する体制で実施している。協会の立ち上げ時にはこの体制でよかったが、今後は各本部が中心となり、若者も交えて、スピード感を持った運営を強化していくことを考えている。

八重山のケースでは、当初、創業者個人の活動がストレンジャーとしての機能を果たしていたが、その後、榎あざみ屋を立ち上げ、会社組織で活動を行うことにより、革新の動きを創業者個人の属人的なものから組織的なものへと変換していった。例えば、現在の社長は、八重山ミンサーのファッション分野への展開に力を入れており、平成15年から3年連続でパリコレクションに出展するなど、世代が交代しても革新への取り組みは継続している。また、協同組合の活動に榎あざみ屋自体が深く関わることにより、業界内における、より組織的な対応に結びついている。

このように、変革プロセスが属人的な動きから組織的な動きへと移っていく過程では、会社などの組織が有効に機能している。

### (c)若手の台頭による変革プロセスの進展

ストレンジャーの価値観を受容した若手人材が、受け入れサイド内に増えることによって、変革が広がっていくケースもみられる。

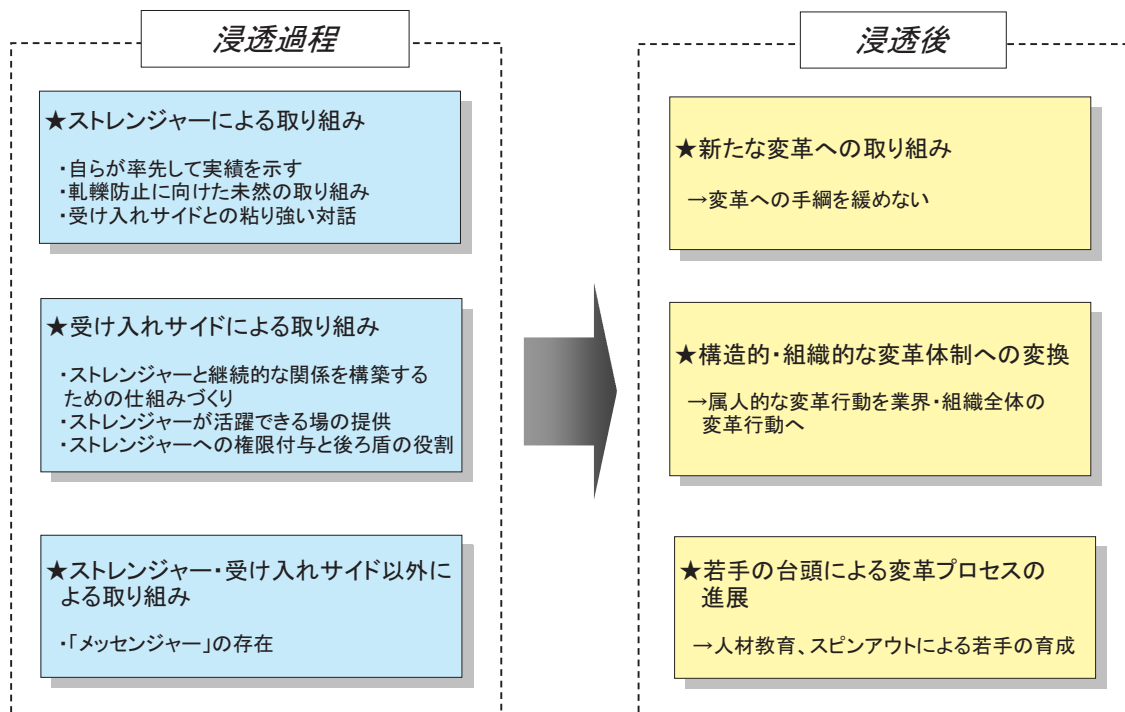
旭川のケースでは、業界の若手がストレンジャーの考えを受け入れ、彼らが活動領域を広げることにより、革新による効果が次第に広く浸透することとなった。具体的には、ス

トレンジャーやメッセンジャーが経営する企業が、自社からのスピアウトを若手に促進したり、地元教育機関からの卒業生が旭川の家具産業に流入することで、若手が次第に業界内で重要な役割を担うようになっていった。

八重山のケースでは、ストレンジャー自らが若い織り子の育成を図ることにより、産業の担い手に関わる裾野の拡大を図っている。また、育成された若者が、自ら事業を起こすなどして、多様な形での成果が生まれている。

若手の台頭により変革が生じる場合は、人材育成自体に時間がかかるため、比較的時間をかけて緩やかに革新が進展している。ストレンジャーの新たな価値観が「人」にストックされるため、次のイノベーションでは、これらの人材がきっかけとなる可能性も高いと考えられる。

図表 3-3 プロセス別にみた革新の特徴



### (3)ストレンジャーが導く革新の成果

これまでみてきたように、受け入れサイドは様々な課題を抱えており、それを打破するためにストレンジャーと連携し、革新を遂げている。

事例調査をもとに、ストレンジャーが導く革新の成果を概観すると、①単独企業レベルでみられる成果、②地域産業レベルでみられる成果、③地域社会レベルでみられる成果、④すべてのレベルで共通にみられる成果、の4つに大きく分類できる。

#### ①単独企業レベルでみられる成果

##### (イ)業務プロセスの改革による業績の改善

ストレンジャーが企業経営に関与し、新たな発想をもたらすことによって、業務プロセスの改善や顧客満足度の改善につながっている。

阿寒のケースでは、一時はJTBから送客停止寸前まで追い込まれたが、ストレンジャーを中心に業務の見直しとサービス向上を行うことで、「ハイ・サービス日本300選」（経済産業省）や「サービス優秀旅館ホテル」（JTB）として「全国最優秀賞」に選ばれている。

このように、ストレンジャーによって新たな視点がもたらされることで、劇的な経営革新につながっている。

##### (ロ)企業風土の革新

ストレンジャーが、新たな概念や手法を受け入れサイドに持ち込むことにより、受け入れサイドに企業風土の変化が現れている。

小布施のケースでは、それまでの受け入れサイドは、老舗であるがゆえに古い体質が残っており、組織的な社内管理が行われていなかった。そうした中、ストレンジャーがそこに切り込むことにより、適正な管理が行われるようになった。また、インターンシップを導入し、海外の大学からも受け入れるなど、受け入れサイドに多様な人材導入の道をつくった。

このように、ストレンジャーが、企業内で新たな試みを導入することにより、企業風土の革新が起きている。

#### ②地域産業レベルでみられる成果

##### (イ)新製品・新事業の創出

新事業や新製品の創出は、地域や産業に対して直接的に経済波及効果を及ぼすものであり、地域の活性化を図る上で重要な成果である。

旭川、豊岡、有田、八重山などの地場産業地域では、ストレンジャーによる新たな発想をきっかけとして、それまでの既成概念にとらわれていた開発が困難であったような新製品の開発に成功し、商品の高付加価値化、さらには産地としての生き残りに結びつけている。具体的には、旭川のデザイン家具や工房家具、豊岡の地域ブランドによる鞆製品、有田焼による万華鏡、八重山における多様なミンサー商品などである。

また、深浦、海士、小布施などのように地域づくり志向が強い動きのケースでは、観光、特産品開発などの新たな事業が生まれ、それが雇用創出や定住促進にも結びついている。

例えば、深浦においては、第3セクターの(株)ふかうら開発による「つるつるわかめ」の加工事業や、観光施設「ウェスパ椿山」の運営事業などが創出されており、海士においては第

3セクターの(株)海士によるホテル運営事業や、「島じゃ常識！さざえカレー」の加工事業などが創出されており、地域の雇用創出に大きく貢献している。また、小布施では、これまで評価が高かった町づくりの活動に加えて、小布施に新しい魅力を付加するものとして、レストラン運営などの新事業が創出されている。

このように、今回調査対象とした事例には、何らかの形で新事業や新製品の創出が図られているものが多くみられる。ストレンジャーとの関わりによる新たな視点の取り込みは、地域や産業の活力を生み出し、イノベーションにつながるものといえる。

## (ロ)分業体制の変化

地場産業では、ストレンジャーと関わることで分業体制が変化しており、それによって産地内メーカーの製品企画・開発能力が強化されている。

旭川の家具産地では、旧来は産地問屋が行っていた製品開発を家具メーカーが独自に行う体制に転換している。しかも、大量生産を前提とした定番品中心の開発から、ライフスタイルなどの消費者の感性を取り入れた、こだわりを持った商品の開発へと中身も変化している。

また、豊岡の鞆産地では、旧来は消費地問屋から支給される仕様をもとに生産するといった状態であり、各企業の企画・開発能力は極めて脆弱であった。しかしながら、近年では、独自のブランドを立ち上げた企業や、デザイン開発から製品化までを一貫して手がける企業が現れるなど、各企業の製品企画・開発能力が高まっている。

分業体制の変化は、地域産業における従来のルールを大きく変えるものであり、容易に実現することは難しい。しかしながら、事例にみるように、ストレンジャーとの関わりによって変革が起こり、地域産業の維持が可能となっている。従って、産業構造上、課題を有する地域産業にとっては、注視すべき成果といえる。

## (ハ)販売・受注体制の変革

ストレンジャーの発想力やネットワークによって、これまでにない新たな販路の確保や国際的な新展開といった成果が起きている。

有田のケースでは、有田焼による万華鏡開発の成功後、アメリカで行われた世界万華鏡大会での展示販売に成功している。また、ポーランドの国立美術館からも展示要請があるなど、次々と海外販路開拓につなげている。そして、第2弾である有田焼の万年筆開発では、大手文具メーカーなどと協業体制を構築することで、G8北海道洞爺湖サミットの各国首脳の名品として使われるなど、これまでの有田焼とは異なる流通ルートの開拓に結びついている。

また、ストレンジャーとの関わりによって、新たな連携体を組成し、受注体制を変革している事例もみられた。リングフロム九州では、会員企業間で共同生産を実現するための連携ができたことによって、これまで1社では受注提案できなかった部品も完成車メーカーや一次部品サプライヤーへ共同で提案することが可能となっている。また、リングフロム九州にはトヨタ系企業だけでなく、日産系やマツダ系の企業も参加しているため、これまでは実現困難であった系列外企業の商談会に参加できるなど、新規受注のチャンスが広がっている。

受け入れサイドでは、これまで実現し得なかった受注体制の変革をストレンジャーとの関わりにより、実現させているといえよう。

## (二)産業構造の転換

旭川や八重山では、産地自体の産業構造の転換という形で成果が波及しており、これが産地としての集積が維持されている重要な要因になっている。

旭川の家具産地では、旧来は産地問屋が域内のメーカーを統括し、少ない品目で大量の製品生産を行っていたが、現在では産地問屋の主導体制は崩壊し、メーカー独自の企画力を発揮して、少量多品種の生産体制に転換している。そして、旧来の箱物家具から、いすやテーブルなどの脚物家具、クラフトなどを含む総合的な木工芸産地へと発展している。

八重山ミンサーでは、旧来は家庭内の手工業的な生産体制であったが、近年では、ストレンジャーである(株)あざみ屋を中心に、分業による工場的な生産体制が中心となっている。また、販売先も和装・琉装問屋中心から、土産・ギフト店中心に転換している。

産業構造の転換は、地域産業に関わる企業全体に波及するものであり、これまでみてきた地域産業レベルにおける変革の中でも、大きな動きとなるものである。

また、上記事例ではいずれも、ストレンジャーの価値観を理解し伝道する「メッセンジャー」の存在がみられ、そうしたメッセンジャーがストレンジャーの有する新たな視点を地域の中で効果的に浸透させることで、大きな構造転換に結びついている。

## ③地域社会レベルでみられる成果

### (イ)地域イメージの向上

ストレンジャーは、地域外への情報発信力が高く、その活動を通じて地域の情報が広く発信されている。

とりわけ、深浦、小布施、海士など、観光が地域の重要な産業となっているケースでは、対外的な情報発信による誘客効果が大きい。例えば、深浦では、当初は温泉施設とコテージのみであった観光施設「ウェスパ椿山」について、ストレンジャーである(株)ふかうら開発専務の考えにもとづき、レストランや物産館、ガラス工房などの機能を拡充した。それに伴い、町全体の観光入込客数も 200 万人程度まで大きく伸びており、同施設に隣接してJRの新駅が設置されるなどの動きが発生している。

また、地域ブランドの確立を図っている地域では、当地で生産される製品の付加価値を高めることにも結びついており、これも結果として地域イメージの向上に結びついている。例えば、豊岡では、「豊岡鞆」として、地域団体商標が登録されており、これが消費者に対して産地のイメージを向上させるものとして期待されている。それと同時に、メーカーサイドとしても、「豊岡鞆」ブランドを冠することが品質向上の目標となるなど、産地全体のモチベーション向上に結びついている。

地域イメージについては、ストレンジャーと受け入れサイドとが一緒になって情報発信し、最終的には受け入れサイドに成果がもたらされているケースが多いなど、地域や産業が享受するメリットには大きなものがある。

#### ④すべてのレベルで共通にみられる成果

##### (イ)意識改革の促進

単独企業、地域産業、地域社会の各レベルで共通にみられる成果として、ストレンジャーと関わることで、それぞれの構成員に確実に意識の変化が現れている点が挙げられる。

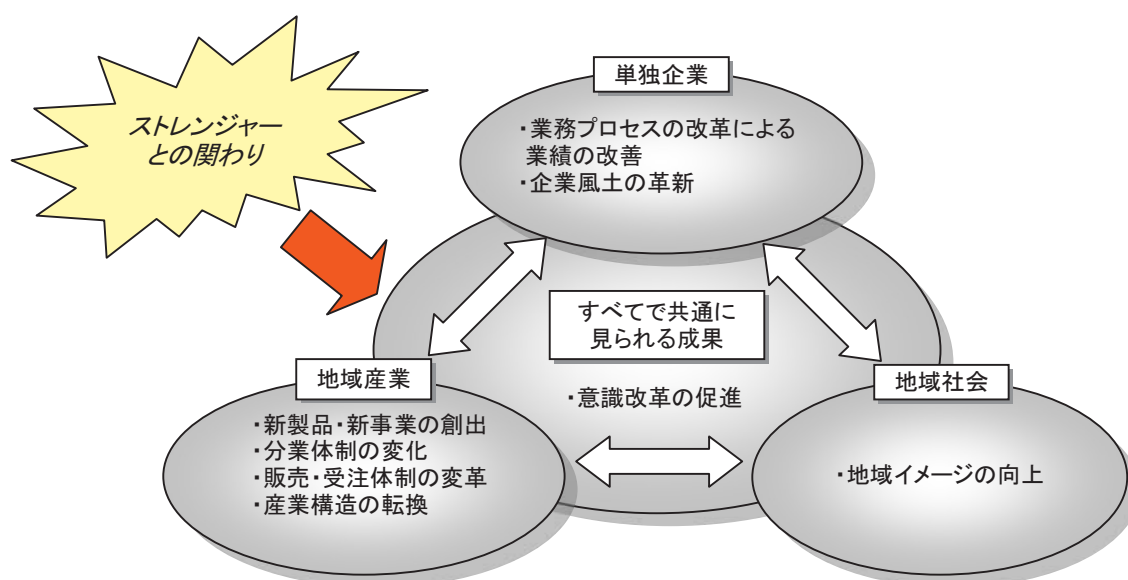
この中で、深浦や海土のように、取り組みが町づくりや地域活性化の場合には、意識改革の及ぶ範囲が行政から住民へと幅広いものとなっている。また、旭川や豊岡では、産業界の意識改革が地域住民の意識改革にも結びついている。

例えば、海土では、ストレンジャーである現町長自らが行動を起こすことで、町職員や町民の意識改革につながっている。具体的には、現町長が財政難から自らの報酬を減額したところ、町の職員が自主的に給与の減額を申し出、さらにそれを知った住民が町に配慮して、高齢者に支給されていたバス料金に対する補助金の返上を申し出ている。もちろん、この背景としてはストレンジャーである現町長が、職員や住民との対話を通じ、地域全体の意識改革を図ってきたことがある。

また、豊岡では、地域団体商標の登録などを通じて、デザインが鞆産業や地域の重要な財産であるという意識が高まった。旧来、豊岡は市の知名度自体が低く、鞆の産地であることも対外的には知られていなかった。しかしながら、デザイン開発をベースとしたブランド化や展示会への積極的な出展を通じ、次第に東京などの都市部でも認知度が高まり、それにつれて、住民も含めて鞆産業や地域に対する誇りが形成されている。

このように、意識変化の範囲は、受け入れサイドの性格により異なっているが、経済的な評価軸では計れない成果であり、かつイノベーション創出につながるものとして、いずれの事例においても重要なものとなっている。

図表3-4 ストレンジャーとの関わりによる様々な革新の成果





## 第4章 ストレンジャーが導く革新に取り組む際の留意点

本章では、これまでの分析をベースに、ストレンジャーが導く革新に取り組む際の留意点を考えてみる。特に、企業や地域、産業といった受け入れサイドに立って、ストレンジャーの新たな発想を契機としたイノベーションを有効に機能させるためのポイントを整理する。

事例分析の結果から、受け入れサイドが留意すべき点として、(1) きっかけづくり、(2) 成果を高めるための仕組みづくり、(3) 革新による成果を発展させるための取り組み、の3点が挙げられる。そこで、以下ではこれら3つの観点にしたがってポイントを整理している。

### (1) きっかけづくり

#### ① 受け入れサイドが積極的にストレンジャーを探索する

ストレンジャーと関わることで、革新を実現させるためには、まずストレンジャーと接触することが必要だ。ストレンジャーと受け入れサイドとの接触経緯をみると、第3章第2節でみたように、受け入れサイドが積極的に招聘するよりも、ストレンジャーが自ら受け入れサイドに飛び込んできたり、たまたま偶然出会ったりしたケースのほうが多くみられる。しかしながら、ストレンジャーが現れるのを待っているだけでは、革新につながるようなストレンジャーと接触することは実際には難しい。従って、受け入れサイドは、むしろ自らが積極的にストレンジャーを探索することが必要といえる。その際に重要な点は、次の3点である。

第一に、国などの支援制度をうまく活用することである。豊岡では、当時、集積活性化法の対象地域であったことから、専門家派遣などの支援制度を効果的に活用し、ストレンジャーとの接点をつくり出している。また、匹見では、行政と商工会とがうまく連携し、中小企業庁の村おこし事業を活用することで、パズルの専門家との接点をつくり出した。

第二に、ストレンジャーの特性を見極めるための情報収集である。豊岡の場合、平成11年に鞆に関するマーケティング調査を実施した際、協力してもらった候補者の情報を事前に収集し、その結果、バックや袋物のデザインを多く手がけている2名のデザイナーにアプローチしている。収集した情報をもとに、得意分野の異なるデザイナーを招聘することで、より高い効果を生み出すよう工夫したのである。

第三に、柔軟な姿勢でストレンジャーを受け入れることである。自己実現型、偶然型ストレンジャーの事例をみると、受け入れサイドとの間で軋轢が生じた事例が多くみられる。しかし、結果的にはストレンジャーがもたらした新たな発想を契機として、なんらかの革新を実現している。従って、受け入れサイドは、最初からストレンジャーを拒絶することは避け、柔軟に受け入れることが肝要である。

#### ② 内部人材のストレンジャー化

ストレンジャーを外部人材（招聘、Iターンなど）、内部人材（Uターンなど）といったとらえ方をした場合、本調査ではもともと内部人材である例が多くみられた。このことは、地域外にばかり目を向けるのではなく、むしろ地域内にいる「内なるストレンジャー」を発掘することが重要ということを示唆している。

例えば、深浦や海士の事例では、Uターンしてきたストレンジャーを当時の町長が役場職員や第3セクターの職員として登用し、地域活動に関わる場を与えたことが、その後の地域活性化に向けた動きの重要なきっかけとなっている。また、旭川や八重山の事例でも、ストレンジャーは、もともと地域内にいた人物である。

この中で、旭川の事例では、旭川市の支援によって海外留学した人物がストレンジャーとして機能している。このことは、行政が内部人材のストレンジャー化に貢献したものとみることができる。つまり、地域政策や業界の動きの中で、ストレンジャー的な人材を単に「発掘」するのではなく、行政などが積極的に「育成」することも重要といえよう。

もともと内部人材である「内なるストレンジャー」の大きな特徴は、外部人材とは異なり、自らが地域や産業を構成する一員となっている点にある。つまり、自らの新たな発想や行動が受け入れられるか否かに関わらず、自身が属する地域や産業内にとどまることとなる。従って、ストレンジャーとしての役割を果たす上では、不転の決意でのぞむことが、より強く求められる。このことは、完全な内部人材でなくても、特定の地域や産業と長期間にわたって密接な関係を有している人材についても、同様である。

ストレンジャーというと、どうしても外部の人材に目がいきがちであるが、内なるストレンジャーを発掘するだけでなく、行政などが育成する「内部人材のストレンジャー化」を図っていくことが重要といえる。

## (2)成果を高めるための仕組みづくり

### ①ストレンジャーが活動できる場の確保

ストレンジャーの新たな発想を取り入れ、革新を起こしていくためには、ストレンジャーが活動できる場を受け入れサイドが確保することが重要である。豊岡の例では、招聘デザイナーを講師とした研究会を開催することで、ストレンジャーの持つノウハウの吸収を図っている。

ただ、招聘型ストレンジャー以外のケースでは、受け入れサイドで必ずしも場の提供が行えないことも多い。その際は、ストレンジャーが自ら活動の場をつくり上げていこうとする動きを寛容な立場でとらえ、一定の支援を行うことが重要である。

例えば、旭川の事例では、ストレンジャーが自ら起業したことが、旭川家具業界におけるイノベーションのきっかけとなっているが、その際には、受け入れサイドの一部が出資している。リングフロム九州の事例でも、ストレンジャー自らの考えを実現するために、地域の中で異業種交流グループを組織しているが、これも受け入れサイドがポジティブに異業種交流グループをとらえたことで、リングフロム九州というストレンジャーが活動できる場を構築できたといえる。

### ②ストレンジャーに対する一定の権限付与と後ろ盾としての役割

受け入れサイド内の有力者が後ろ盾となって、ストレンジャーの役割を明確に意識し、役割に応じた一定の権限を付与することも有効である。そして、有力者がストレンジャーの活動を時には推進し、時には制御し、また抵抗勢力の動きに対して一定の歯止めをかけることが重要である。

小布施の例では、ストレンジャーを呼び込んだ会社の社長が自らに近いポストにストレンジャーを配置することにより、ストレンジャーの活動に対する一定の権限を与え、後ろ盾として睨みを利かせている。

また、有田の事例では、地域の辛酸をよく知るUターン先の社長（ストレンジャーの義母）が、ストレンジャーを自らの経営する会社の副社長に就任させることで、地域内での活動に向けて一定の権限を付与している。と同時に、町の関係者との調和を図るために、松下理念を前面に出すことをストレンジャーに対して禁止するなど、ストレンジャーの活動を制御している。

このように、受け入れサイドの有力者がストレンジャーに一定の権限を付与し、その活動の後ろ盾となることで、様々な軋轢に直面するであろうストレンジャーの負荷を軽減することが必要といえよう。

### ③対等かつオープンな議論により意識の共有化を図る

ストレンジャーと関わることで革新を図るためには、ストレンジャーの新たな考えに共感する人を受け入れサイド内に増やすことが重要である。そして、最終的には、ストレンジャーの考えを広めてくれる「メッセンジャー」を創出することがカギとなる。

このような仕組みを構築するためには、受け入れサイド内で、対等かつオープンな議論を促し、関係者相互の意思疎通を高めることが肝要である。八重山の事例では、ストレンジャーと業界関係者との間で、八重山ミンサーの従来にはなかった色使いに対する議論が新聞紙上で展開された。これに対して受け入れサイドは、どちらか一方にだけに加担することはなく、中立の立場で両者の推移を注視している。

また、旭川の事例では、組合という一つの場の中に、ストレンジャーとその共感者以外に、対立した考えを持つ経営者が共存していたが、組合の話し合いの場でオープンに意見を戦わせ、相互の意思疎通を図っている。

このようにストレンジャーと、反対勢力とが対等かつオープンな形で議論することで、受け入れサイド内での意識の共有化が図られる。そして、ストレンジャーに共感する仲間を拡大することにつながる。従って、受け入れサイドとしては、ストレンジャーの考え方を一方的に排除されないような体制や、客観的にストレンジャーの考えを多くの人が評価できるようにする体制をつくっていくことが肝要である。

### ④革新による成果の共有化

ストレンジャーとの関わりにより一定の成果が生み出された場合、それを評価し、さらに次の成果へと結びつけていく、といったポジティブなスパイラルを構築していくことが求められる。そのためには、革新による成果が受け入れサイドの一部にとどまるのではなく、受け入れサイド全体で共有されることが必要だ。

有田の事例では、「万華鏡」という商品そのものは特定企業に帰属する成果であるが、既成概念にとらわれては実現不可能であった商品が開発できたことや、美術工芸的にも優れた新商品ができたこと、万年筆などの他の商品開発に結びついたことなど、様々な成果が生み出された。その結果、有田焼のブランド性が高まるとともに、有田焼の新たな可能性が業界全体で共有されている。このような動きは、産地に大きな自信をもたらし、さらなるイノベーションに結びついていくものと期待される。

また、地域づくり的な活動の場合は、広く地域住民全体が成果を共有できるように留意することが重要であり、このためには成果と接する多くの機会を確保し、広く当事者意識を醸成していくことが求められるであろう。

深浦、海土の事例では、活動の中で行政が関わる部分が多いため、地域住民全体に対して、情報開示の仕組みが確保されたものとなっている。これに加え、海土ではストレンジャー自らが住民や行政担当者の中に入り込むことで、当事者意識を醸成するように努めている。

このように、受け入れサイドの対応だけではなく、ストレンジャーサイドの対応を含めて、成果の共有化を図る仕組みを考えていくことが重要である。

### (3)革新による効果を発展させるための取り組み

#### ①効果の発展に向けた組織体制の構築

革新を一過性のものに終わらせることなく、その効果を活かし、発展させるためには、そのための組織体制を受け入れサイドに構築することも必要である。

受け入れサイドが行政や業界団体などの組織の場合は、トップの交代により革新体制が崩壊してしまう危険性をはらんでいる。このようなケースでは、複数の関係者が中核的な判断を担うなど、革新効果を発展させるための体制を受け入れサイドで構築することが重要である。

例えば、阿寒の事例では、ストレンジャーが推進機構を引っ張ってきたが、より組織的な対応が可能のように、今後は各本部が中心となり、若者も交えて、スピード感を持った運営を強化していく方針である。

受け入れサイドが企業グループや住民グループなどのように明確な組織体系を持っていないケースでは、ストレンジャーとの関わりによる活動目的を常に明確にし、目標と現実の活動内容との乖離を関係者全員が認知できる仕組みをつくることが重要である。これにより、方向性が微修正されることも含め、セルフコントロール可能な形で活動の継続性を担保することが可能になると考えられる。

リングフロム九州の事例では、参加企業が掲げる「自動車関連の受注を増やす」という目標と「メンバー内に受注実績が少ない企業が存在している」という現実とのギャップが明確であることから、参加企業の間でそうした乖離を共有することが比較的容易である。そして、このギャップを埋めることが発展性を持った継続的な動きに結びついている。

また、匹見の事例は、革新成果の発展に向けて組織体制を構築する重要性を示唆するものである。急激な売上拡大を達成したものの、内部の人的トラブルなどによって、最終的に事業縮小を余儀なくされたという現実を踏まえると、革新を一過性のものとしなないためには、成長段階に応じて、内部管理を徹底するための仕組みを構築することや、マネジメントのプロを招聘するなどの取り組みも必要といえよう。

## ②ストレンジャーの後継者育成

ストレンジャーの新たな発想を契機として革新成果を生み出すためには、一定の期間が必要である。実際、10年以上かかった事例も多くみられる。

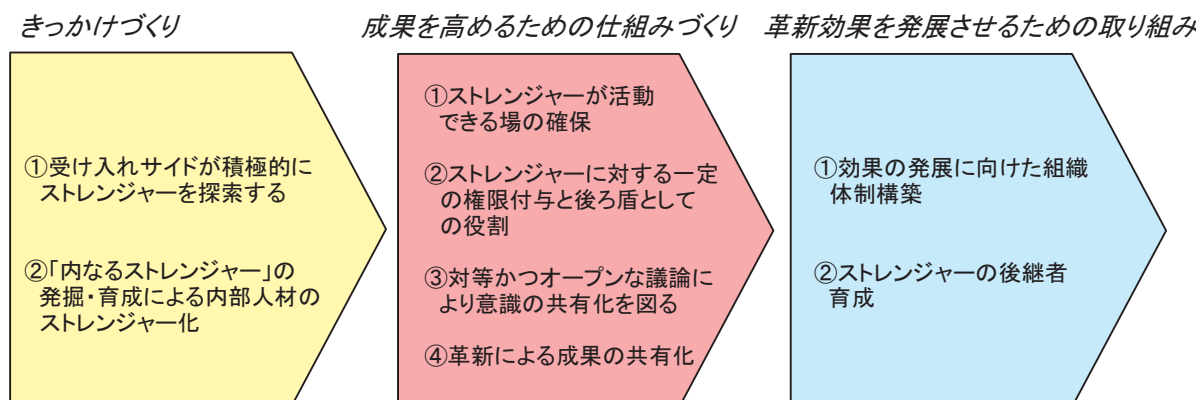
こうした過程では、ストレンジャーの「高齢化」が問題となる。従って、ストレンジャーとの関わりによる革新成果をさらに発展させていくためには、ストレンジャーの持つ新たな視点を理解した上で、さらに自らの感性で活動できる「後継者」を育成することが重要である。

旭川の家具産業や八重山のミンサーでは、業界内で若手の職人や技術者を積極的に育成しており、一定の成果が出ている。とくに、八重山においては、人材育成が業界の生産規模の維持に重要な役割を果たしている。

また、海士では、ストレンジャーが意図的に町役場の若手職員に重要な役割を与えることによって人材の育成を図っている。現在、海士町では「適材適所」を職員人事の原則としており、それによってストレンジャーの感性を積極的に受け止めることのできる、意欲ある職員を育成しようとしている。

このように、受け入れサイドは、ストレンジャーとの関わりによる革新をさらに発展させるために、ストレンジャーと連携を図りながら、次の発展プロセスを担う人材の育成を積極的に行うことが不可欠である。

図表 4-1 ストレンジャーが導く革新に取り組む際の留意点



## 参考文献一覧

- 清野由美(2002)『セーラが町にやってきた』株式会社プレジデント社
- 中小企業基盤整備機構(2008)『異業種交流グループ情報調査』
- 日本政策金融公庫総合研究所(2008)「1.5次産業における国内外市場への新たな展開」『日本公庫総研レポート』No.2008-4
- 日本政策金融公庫総合研究所(2008)「地域資源を活かした地域産業の形成」『政策公庫総研レポート』No.2008-1
- 安田聡子(2007)「外国人高度人材のグローバル移動とイノベーション」中小企業金融公庫総合研究所(現 日本政策金融公庫総合研究所)『中小企業総合研究』第6号
- Alfred Schutz(1964),“*Collected Papers II, Studies in Social Theory*”, edited and introduced by Arvid Brodersen, Martinus Nijhoff, The Hague,(渡辺光・那須壽・西原和久訳(1991)「アルフレッド・シュッツ著作集 第3巻 社会理論の研究」マルジュ社)

本調査は、日本政策金融公庫 総合研究所と、日本政策金融公庫から委託を受けたみずほ情報総研株式会社が、2008年度に共同で実施したものである。

## 日本公庫総研レポート No.2009-3

発行日 2010年3月24日

発行者 日本政策金融公庫 総合研究所 中小企業研究グループ  
〒100-0004

東京都千代田区大手町1-8-2

電話 (03) 3270-1269

(禁 無断転載)

