

地域産業再生のための 「新たなコミュニティ」の生成

- I. 「新たなコミュニティ」が生まれる背景とその特質
- II. 産地から生まれつつある地域ブランド再生の動き
- III. 機械産業集積地域から生まれつつある受注基盤再生の動き
- IV. まちおこし活動から生まれつつある観光産業再生の動き
- V. 「新たなコミュニティ」が地域産業の再生に結びつくための条件

はじめに

地域産業を取り巻く状況の変化が決して一過性のものではなく、それに対する本格的対応をとらなければ、地域産業の存続さえ危ぶまれるという危機感が地域の企業家や住民に共有されるにつれ、多くの地域で、地域産業再生に向けた取り組みが始まっている。そのなかで、最近の注目すべき特徴は、危機感を共有した企業家や住民が自律的につながり、その協力関係のなかから、地域産業再生に向けた有効な取り組みが生まれつつあるということである。この報告書は、そうした人々の自律的なつながりを「新たなコミュニティ」と呼び、ケース・スタディを通じて、次の3点を明らかにしようとする。

- ① 「新たなコミュニティ」はどのような特質を持つか
- ② 「新たなコミュニティ」は地域産業の再生に向けてどのような役割を果たすか
- ③ 「新たなコミュニティ」が地域産業の再生に結びつくための条件は何か

第1章は、「新たなコミュニティ」が生まれる背景と、その特質をスケッチしている。

第2章から第4章は、ケース・スタディの結果を記述している。

第2章は、産地から生まれつつある地域ブランド再構築の事例をみている。

第3章は、機械産業の集積地域から生まれつつある受注基盤再構築の事例をみている。

第4章は、別府の各地区（「別府八湯」とよばれる）で自然発生的におこった「まちおこし」の活動が、一定の事業性を獲得していく事例（「ハットウ・オンパク」）に加え、このモデルが移転された多くの地域のうち、特徴的なふたつの地域の事例をみている。

第5章は、第2章から第4章のいわば注釈であり、事例に言及しつつ、「新たなコミュニティ」が地域産業の再生に向けて果たす役割とその条件を整理している。

この報告書の中核部分は、ケース・スタディの結果を記述した第2章から第4章にある。ただし、この報告書でいう「新たなコミュニティ」の特質や地域産業の再生に結びつく条件に興味のある読者は、第1章と第5章をまず読んでいただいてもいい。そうした読み方をされる読者のために、第5章は、第2章から第4章との重複をいとわず、それだけを読んでも理解できるような具体性をもって事例も記述している。さらに、第5章で言及する事例の詳しい紹介が第2章から第4章のどの箇所にあるか、脚注で示した。

この報告書にまとめた調査は、2010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三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社が共同で実施した。調査の実施と報告書の作成に当たり、横浜国立大学大学院教授 三井逸友氏からアドバイスを受けている。

（総合研究所 柴山清彦）

【要旨】

第1章 「新たなコミュニティ」が生まれる背景とその特質

地域産業を取り巻く状況の変化が決して一過性のものではなく、それに本格的に対応しなければ、地域産業の存続自体が危ぶまれるという危機感が地域住民や企業家に共有されるなかで、地域産業再生に向けた「新たなコミュニティ」とでも呼ぶべき人と人とのつながりが多い産業地域で生まれている。

「新たなコミュニティ」の主要な構成メンバーは、地域産業の先行きに危機感を持った地域の企業家たちだが、その活動が共感を呼ぶにつれて、さまざまな人々がその活動に参加してくる。この多様な人々の集まりに秩序をもたらすのは、危機感の共有から生まれる強い共感である。この共感に基づく人と人との自律的な結びつきが、その組織上の特徴である。

地域の企業家は、コミュニティの活動と自らの企業の利害得失との間に一線を画している。つまり、公共的なマインドの持ち主である。コミュニティで活動する人は、また、その活動から直接の見返りを要求しないボランティアな精神の持ち主でもある。この「公共的なマインド」と「手弁当の精神」が「新たなコミュニティ」の活動を支えている。

「新たなコミュニティ」の活動は、特定の収益事業を前提とした企業間の戦略的連携とは、性格を異にする。それは、必ずしも、特定の収益事業と結びついたものではなく、地域産業の再生を目指すさまざまな取り組みがそこから生まれてくる「空間」あるいは「場所」とでも言うべき性格を持つものである。

多くの産業地域において「新たなコミュニティ」が生まれている背景とその一般的な特質は、以上のように要約できるが、その具体的な姿は、それぞれの地域の状況などに応じて多様である。

第2章 産地から生まれつつある地域ブランド再生の動き

陶磁器や家具といった伝統的な消費財を供給してきた産地の多くでは、消費者の生活様式や嗜好の変化への対応が一様に求められている。第2章では、産地で取り組まれている地域ブランド再生の動きを次の事例からみている。

1. 「匠の蔵」シリーズの誕生（有田焼）
2. OEMから脱して産地ブランドを確立する取り組み（鯖江眼鏡フレーム）
3. 地域産業再生に向けたふたつのアプローチ（大川家具）
4. 地域ブランド構築に向けた民と官の協力（燕三条）

第3章 機械産業集積地域から生まれつつある受注基盤再生の動き

機械産業の集積地域は、多くの場合、最終製品の生産を担ってきた大企業の海外生産移

転などに直面し、受注基盤を再構築する必要に迫られている。第 3 章では、製品分野への展開や新たな受注基盤開拓への取り組みを次の事例からみている。

1. 新たなマーケット開拓に向けた民と官の取り組み（長野県諏訪地域）
2. 受注基盤再生のための産学官連携（ひたちものづくり協議会）
3. 共同受注組織構築に向けたリーダーシップのあり方（磨き屋シンジケートとリングフロム九州）

第 4 章 まちおこし活動から生まれつつある観光産業再生の動き

多くの地域で起こっている「まちおこし」の活動は、地域住民が主体となって、それぞれの地域の個性的な魅力を高めようとするものであり、大規模画一的な観光から、地域の個性的魅力を求める着地型観光への流れと調和する性格をもっている。第 4 章では、別府市において「別府八湯」と呼ばれるそれぞれ個性的な温泉地から自然発生的におこったまちおこし運動が、組織化されることによって、一定の事業性を獲得していく事例をみている。加えて、この別府で誕生した手法が移転された地域のうち、それぞれ特徴的なふたつの事例をみている。

1. オンパクの誕生（別府：ハットウ・オンパク）
2. オンパクの波及 1（信州：ズーラ）
3. オンパクの波及 2（いわき：フラオンパク）

第 5 章 「新たなコミュニティ」が地域産業の再生に結びつくための条件

第 5 章では、第 2 章から第 4 章のケース・スタディに基づき、新たなコミュニティが地域産業の再生に結びつくための条件を整理している。それは、次のように要約される。

多様な人々の協力から生まれる創造力

地域産業の状況に対する危機感の共有から生まれる多様な人々の自律的なつながりのなかで、メンバーそれぞれの個性が最大限発揮され、多様で創造的なアイデアが生まれる。つまり、人々の意識のなかで地域産業再生という課題が共有されることで、これまで地域に蓄積されてきた多様な経営資源（技術、技能、ノウハウ等）が新たな文脈のもとに解放され、そこから地域産業再生の可能性が拓かれてくる。これが、地域産業再生に向けた「新たなコミュニティ」の基本的な役割である。

リーダーシップの発揮

構成メンバーの自律的なつながりが、「新たなコミュニティ」のもっとも鮮やかな特徴だが、それが一定の目的と計画性を備えた事業活動に進んでいくにつれて、特定の人

ダーとしての役割を果たす必要が生まれる。そのリーダーシップのあり方は、創造力の源泉である自律性と両立するものでなければならない。その基盤は、リーダーが自らの利害得失と、リーダーとしての立場に一線を画しているということ、つまり、公共的なマインドを持っているということに条件付けられている。公正中立な立場にある公共機関が、リーダーシップを発揮する場合もある。

自律的に生成・発展する組織

「新たなコミュニティ」の活動が人々の共感を生むにつれて、多様な人々がその活動に参加してくる。参加するメンバー一人ひとりの個性や創意から、役割分担や階層性といったある種の組織がいわば自生的、自律的に生まれてくる。「新たなコミュニティ」をひとつの組織として捉えた場合、それは「自律的組織」呼ぶのがふさわしい。リーダーとしての役割を果たす人ばかりではなく、「手弁当の精神」でコミュニティの実務を担う人、地域の外から斬新なアイデアをもたらす人（いわゆる「ストレンジャー」）。そういった多様な人たちのインタラクションのなかから、地域産業再生に結びつく道が開けてくる。その道は、あらかじめ計画されているようなものではなく、人との出会いといった偶然性を伴う試行錯誤のプロセスである。

活動の継続から生まれる意識・認識の深まりと企業家精神

多様な人々の参加を得て「新たなコミュニティ」が「自律的組織」として生成・発展していくプロセスは、その活動に参加する人々の意識・認識が深まっていくプロセスでもある。多様な人々とのインタラクションのなかから、真に地域に根を張った企業家が輩出してくる。

利害調整を図るためのルールの生成と新たな取引関係の形成

「新たなコミュニティ」が収益事業としての性格を帯びるにしたがって、メンバー間の利害を調整し、協力関係を維持するための枠組みが必要となる。協力関係は、リーダーシップや当事者の信頼関係によっても維持される面があるが、利害を調整するための明示的なルールが形成される場合が少なくない。同時に、状況に合わなくなった取引関係、取引慣行が捨て去られ、新たな取引関係、取引慣行が生まれてくる。それが、とりもなおさず、地域産業が再生していくプロセスにほかならない。

外部経済効果の維持と活動の継続の両立

「新たなコミュニティ」の活動は、外部経済効果をもたらす。それは、その活動から生まれる経済効果をすべては占有できないことを意味する。このため、多くの場合、補助金等の公的支援で支えられるが、活動を継続するには、独自の収入源も必要となる。しかし、収益事業としての性格を強めると、その創造力の源泉である自律性と抵触する。この隘路

を歩み続けていけるかどうかは、試行錯誤のなかで適切な解を見つけるリーダーの見識と指導力に負うところが大きい。

公的機関の役割

外部経済効果を生む活動を支援するうえで、公的機関は直接、間接に重要な機能を果たし得る。適切な政策立案と地域の実態に応じた事業の推進の枠組みを提供することで、公的機関は、「新たなコミュニティ」の活動を支援することができる。地域産業活性化に向けた公的機関の取り組みは、地域の企業や住民の主体的な活動と結びついたとき、とりわけ、大きな効果を発揮する。

目次

第1章 新たなコミュニティが生まれる背景とその特質	7
1. 地域産業を取り巻く状況の変化	7
2. この報告書の問題意識 ：状況打開のために立ち上がる人々から自生的に生まれる 「新たなコミュニティ」	8
3. 地域産業再生に向けたいくつかのパターン	15
第2章 産地から生まれつつある地域ブランド再生の動き	17
1. 「匠の蔵」シリーズの誕生（有田焼）	17
2. OEM から脱して産地ブランドを確立する模索（鯖江眼鏡フレーム）	23
3. 地域産業の再生に向けたふたつのアプローチ（大川家具）	31
4. 地域ブランド構築に向けた民と公の協力（燕三条）	41
第3章 機械産業集積地域から生まれつつある受注基盤再生の動き	47
1. 新たなマーケット開拓に向けた民と公の取組み（長野県諏訪地域）	47
2. 受注基盤再生のための産学官連携（ひたちものづくり協議会）	55
3. 共同受注組織構築に向けたリーダーシップのあり方 （磨き屋シンジケートとリングフロム九州）	71
第4章 まちおこし活動から生まれつつある観光産業再生の動き	80
1. オンパクの誕生（別府：ハットウ・オンパク）	81
2. オンパクの波及1（信州：ズーラ）	101
3. オンパクの波及2（いわき：フラオンパク）	106
第5章 新たなコミュニティが地域産業の再生に結びつくための条件	113
1. 新たなコミュニティの役割 ：多様な人々の協力から生まれる創造力と企業家精神	113
2. 「新たなコミュニティ」から産業再生への道のり	122
3. 「新たなコミュニティ」と公的機関の結びつき	128

第1章 新たなコミュニティが生まれる背景とその特質

1. 地域産業を取り巻く状況の変化

日本の各地域には、産地あるいは地場産業と呼ばれる特徴的な地域産業集積が形成されている。なかには、そのルーツを江戸時代（あるいはさらにそれ以前）にまでさかのぼるものも少なくない。状況の変化に対応するなかで、生産品目などを大きく転換してきた産地もある。長い期間にわたって集積を維持してきた産地の歴史は、転換と再生の歴史だといっても過言ではない。¹ 今日においても産地あるいは地場産業と呼ばれる地域産業集積は、日本の産業の大きな一角を形成しており、かつ、地域の雇用を支える産業としてきわめて重要な機能を果たしている。

しかし、地域産業は、近年、とくに激しい状況の変化に直面している。地域産業の多くは輸出産地として発展してきた。これらの産地は、ほぼ例外なく、為替レートの変動や新興工業国の台頭などに伴い、輸出競争力の低下という事態に直面している。輸出競争力の低下から需要規模が縮小するなかで、一定の需要規模を前提にして成立してきた産地内の分業構造の維持が困難になりつつある産地も少なくない。

産地には、長い期間を経て特有の分業構造が形成されている。単純化していうと、製品を企画し、マーケティングできる能力を持つ中核的なメーカー、あるいは、産地問屋が分業構造の要の位置にあり、そこを中心として多種多様な部品、部材、材料加工を行う多数の企業が集積するという構造である。産地に立地する企業が蓄積してきた技術、設備、技能といった経営資源は、そうした特有の分業構造と分かちがたく結びついている。これらの企業は、産地としての輸出競争力の低下のなかで、新たな対応を求められている。²

地域産業のうち、とくに、機械産業の集積地域として発展してきた地域は、多くの場合、中核となる大企業あるいは中堅企業の生産拠点の海外シフトという状況に直面している。受注先の海外生産シフトという状況のなかで、部品を供給してきた中小企業は、受注基盤を再構築する必要性に迫られている。³

機械産業の集積地域では、概していうと、大企業を中心とした分業構造が形成されてきたのに対し、伝統的な消費財を供給してきた産地では、立地する企業が中小企業だけで構

¹ 転換と再生を繰り返してきた産地としては、燕三条がよく知られている。燕三条は、江戸時代に和釘の産地として栄え、さらに、燕では、やすり、銅器、煙管などに、三条では、鎌、鋸などに生産品目が拡大した。和釘が洋釘に代替されたのをはじめ、代替品の登場によって、苦境に立つことになったが、戦後、燕は金属洋食器、金属ハウスウェアの輸出産地として、三条は作業工具の産地として繁栄する。その後、輸出競争力の低下などの状況に直面し、それに対する対応のなかから、今日では、特定の製品の産地というよりは、金属加工の技術を活かして多様な製品を開発する企業、あるいは、広範な産業分野の部品加工を行う企業の集積に変化している。この報告書でも、燕三条に関して、燕三条が一体となった地域ブランド構築への取組み、共同受注組織による受注基盤再構築への取組みのふたつの事例をみている。燕三条の歴史については、寺沢清二・中小企業金融公庫調査部[1994]「挑戦する中小企業」(pp.106~119) 中小企業金融公庫総合研究所[2007]「地域産業集積の変容：燕産地を事例として」(pp.2~5)を参照。

² この報告書でとりあげた事例のなかでは、燕三条、鯖江がその典型だといえる。

³ この報告書でとりあげた事例のなかでは、長野県諏訪地域の機械産業集積、日立市を中心とする茨城県北地域の機械産業集積がその典型だといえる。

成されているところも少なくない。陶磁器や家具などの産地がその典型といえる。⁴ こうした産地では、消費者の生活様式や嗜好の変化から、多くの場合、製品の新たなデザインや用途を開発する必要に迫られている。⁵ 主として高級品を供給してきた産地では、バブル経済の崩壊から需要の大幅な減少に直面したところもある。⁶

製造業の集積のみならず、観光産業も地域産業集積の重要な一角をなしている。この観光産業も、団体旅行の減少など旅行形態の変化から大きな影響を受けている。規模が大きく名の知れた観光地・温泉地は、概していうと、団体旅行客用の宴会場などを中心とする宿泊施設を備えたホテル・旅館が立ち並ぶ。こうした観光地・温泉地は、少人数の旅行が主流となった今日、それに対応することは容易なことではない。⁷

これらの状況変化は、長い期間にわたって継続的に生じてきた。しかし、バブル経済によるみせかけの繁栄が、これらの状況変化を直視することを妨げた面があった。バブル崩壊とともに、地域産業がそれぞれに深刻な状況変化に直面していることが誰の目にも明らかとなった。

2. この報告書の問題意識

状況打開のために立ち上がる人々から自生的に生まれる「新たなコミュニティ」

2.1. 状況変化に対する対応

地域産業の直面する状況変化が、決して一過性のものではないことが認識されるにつれて、それに対する対応が、多くの地域産業のなかで取り組まれつつある。

そのなかでひとつの大きな潮流となっているのが、長年の間に形成された地域資源（製品や技術、観光資源など）の新たな特性を発見し、その利用分野を開拓しようとするものである。こうした取り組みを政策的に支援する「中小企業地域資源活用促進法」（2007年6月施行）の認定件数は、962件に達している。⁸ 「1.5次産業」が広範に生まれていること、つまり、農業者と商工業者との新たな関係が形成されていることも、最近の地域産業の大きな潮流となっている。こうした取り組みを政策的に支援する「農商工等連携促進法」（2008年7月施行）の認定件数は、1,020件に達している。⁹

⁴ この報告書では、有田焼、大川家具をとりあげている。

⁵ 大川家具は、住宅様式の変化に伴う婚礼家具の需要減少という状況に直面している。

⁶ 有田焼は、バブル崩壊に伴い、高級料亭やホテルの宴会場などで使われる業務用食器の需要減少という状況に直面している。

⁷ この報告書でとりあげた別府が、この典型といえよう。かつて、別府の近隣にある湯布院や黒川は、別府の陰にかくれたマイナーな温泉地であったが、今日では、むしろ湯布院や黒川が脚光をあびるという皮肉な状況が生まれている。

⁸ 法律の正式な名称は「中小企業による地域資源を活用した事業活動の促進に関する法律」 認定件数は、2011年6月17日までの累積。中小企業基盤整備機構のホームページにある認定事業計画検索に基づく。

地域資源の活用による対応について詳細は、日本政策金融公庫総合研究所[2008]「地域資源を活かした新たな地域産業の形成」、古永義尚[2009]「地域資源を活かした新たな事業展開」を支える条件」を参照。

⁹ 法律の正式な名称は、「中小企業者と農林漁業者との連携による事業活動の促進に関する法律」 認定件数は、2011年6月17日までの累積。中小企業基盤整備機構のホームページにある認定事業計画検索に基づく。

農商工連携について詳細は、日本政策金融公庫総合研究所[2009]「1.5次産業における国内外市場への新たな展開」、丹下英明[2009]「最近の農商工連携にみる新たな動向」を参照。

2.2. この報告書が明らかにしようとするポイント

状況を打開しようとする取組みのなかで、企業と企業との間（あるいは人と人との間）に新たな関係が生成していることも、最近の地域産業における注目すべき動きだといえよう。¹⁰ 企業と企業が戦略的に新たな連携を形成し、新製品の開発や新市場の開拓を目指す動きは、地域産業に限らず、最近の日本の産業にみられる特徴的な動きだといえる。¹¹ この「新連携」の形態はきわめて多様だが、特定の製品の開発や新市場の開拓という具体的かつ明確な目標が設定され、その目標に向けて企業が戦略的に連携するという点では共通している。この目標を達成するために、役割やコストの分担、成果の配分などに関するルールが明確に形成される。「新連携」は、特定の具体的な収益事業を前提として形成される企業間関係である。

この報告書で注目する「企業と企業との新たな関係」あるいは「人と人との新たな関係」は、こうした特定の収益事業を前提とした戦略的な連携とは性格を異にするものである。¹²（その性格はすぐ後に述べるが）、それは、特定の収益事業と直接に結びついたものではない。¹³ なかには、そもそも「収益事業」というようなことが、当事者の念頭にはないものもある。それは、地域産業の再生を目指すさまざまな取組み（「戦略的連携」もそのなかのひとつ）が生まれてくるような、「空間」あるいは「場所」とでも言うべき性格を持つものである。そこでは、当事者間関係が、明確なルールで決まっているわけではない。むしろ、自由な個人の自律的な結びつきという性格を色濃く持っている。この報告書では、こうした性格を持った結びつきを「新たなコミュニティ」と呼ぶ。そして、この「新たなコミュニティ」に関し、次の3点を明らかにしようとする。

- ① 「新たなコミュニティ」はどのような特質を持つか
- ② 「新たなコミュニティ」は地域産業の再生に向けてどのような役割を果たすか
- ③ 「新たなコミュニティ」が地域産業の再生に結びつくための条件は何か

この章のすぐ後の箇所で、「新たなコミュニティ」の輪郭を簡単にスケッチする。第2章から第4章で、地域産業の再生に向けて生成している「新たなコミュニティ」の多様な姿を事例に即して見る。最後に、第5章では、事例の観察を踏まえて、「新たなコミュニティ」が地域産業再生に果たす役割とその条件を改めて整理する。

¹⁰ この点に関しては、柴山清彦[2011]「イノベーションの諸相：地域産業にみる最近の特徴」を参照。

¹¹ 中小企業の「新連携」を政策的に支援する「中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律」（2005年4月施行）の認定件数は、736件（2011年6月17日までの累計）に達している。（中小企業基盤整備機構のホームページにある認定事業計画検索に基づく。）「新連携」について詳細は、中小企業金融公庫総合研究所[2007]「企業間連携を成功に導くマネジメント」、柴山清彦[2007]「企業間連携：ルールの生成」を参照。

¹² 前掲論文（「イノベーションの諸相」）では、この違いを明確にするため、「連携」という言葉ではなく、「関係」という言葉を意識的に用いている。

¹³ 主として、人材の確保・育成という観点から地域コミュニティの活動を捉えたものとして、中小企業金融公庫総合研究所[2006]「地域活性化における中小企業・地域コミュニティの役割と課題」がある。

2.3. 「新たなコミュニティ」とは

地域産業再生に向けた人々の営みのなかで、ここが「新たなコミュニティ」だという看板がかかっているわけではないので、それを端的に定義付けることは難しい。新たなコミュニティの姿は、地域ごとの具体的状況（そこには、さまざまな偶然の事情が作用している）と分かちがたく結びついている。したがって、その姿は、（第2章から第4章で具体的に見るように）、地域の状況に応じて多種多様なかたちをとる。

多様な姿で現れる「新たなコミュニティ」の少し具体的なイメージを前もって得るために、あえて例示をするとすれば、いま、日本の各地でおこっている「まちづくり」あるいは「まちおこし」と呼ばれる活動を挙げるのがいいのではないかと思われる。そのなかには、同好会に近い性格のものから、商店街の再開発の事例のように産業の再活性化に比較的直接的に結びついているものまで広いスペクトラムがある。しかし、「まちづくり」と呼ばれる活動には、地域住民や企業家の自生的、主体的な結びつきがみられるという意味で、多かれ少なかれ、この報告書でいう「新たなコミュニティ」の特徴を備えているように思われる。¹⁴

製造業の場合、「新たなコミュニティ」は、「研究会」とか「協議会」といった名前の集まりとして現れることも多い。このなかにも、やはり、単なる情報交換会といった性格のものから、市場分野を特定した製品開発などを強く意識したものまで、広いスペクトラムがある。「共同受注組織」も、特定の受注に限定した企業の結びつきではなく、共同受注を円滑化するためのいわば「場所」を形成する結びつきだと捉えれば、「新たなコミュニティ」の性格を備えている。¹⁵

組織形態という側面からみても、「新たなコミュニティ」は多様である。¹⁶ インフォーマルな任意団体というかたちをとる場合もあるし、NPO 法人というような特定の組織形態をとる場合もある。企業間の関係として存在する場合もある。この関係の仕方も（ほとんど明示的なルールのないごく緩やかなものから、特定の収益事業を前提としてある程度明確なルールのもとに結びついてもものまで）多様である。活動内容の変化に応じて、組織形態が変化していく事例もある。概していうと、当初、任意団体というような緩やかなつながりから始まって、事業の目的・内容などが具体化するにしたがって、NPO 法人など特定の組織形態を持つ傾向がある。¹⁷

この報告書では、「新たなコミュニティ」を地域産業再生との関わりで捉えるわけだから、

¹⁴ この報告書では（第4章）、別府の各地（別府八湯）で自然発生的におこった「まちづくり」の活動が、「ハットウオンパク」という組織的な活動に発展し、かつ、その経験が各地に移転されている事例を見ている。なお、商店街の再活性化の事例は、この報告書では扱っていない。

¹⁵ この報告書では（第3章）、燕の「磨き屋シンジケート」と自動車部品の共同受注組織である「リングフロム九州」という、それぞれ性格の異なった共同受注組織を扱っている。

¹⁶ 地域産業の振興が多様な組織形態のもとで取り組まれていることも最近の特徴である。この点については、日本政策金融公庫総合研究所[2009]「地域産業振興に果たす多様な組織形態の役割」、古永義尚[2010]「地域産業振興に果たす多様な組織形態の役割」を参照。

¹⁷ この報告書で扱った事例のなかでは、大川未来塾の事例、別府のハットウ・オンパクの事例がその典型である。

当然、収益を伴う事業との関連がでてくる。しかし、それは収益事業そのものではなく、それを生み出す「場所」のような機能を果たす。「新連携」とよばれる企業間の戦略的な連携では、基本的には、そこから生まれる収益が、この「新連携」の内部で占有される、いわば、「閉じた構造」になっている。¹⁸ これに対して、「新たなコミュニティ」は、そこから（あるいはそこを起点として）生まれる収益（あるいは経済効果）のすべてを占有できない、いわば、「開いた構造」になっている。言葉を換えていえば、「外部経済効果」を持っている。だからこそ、「新たなコミュニティ」が、地域産業再生につながる可能性が広がるのである。

「新たなコミュニティ」の活動が外部経済効果を持つということは、その活動が持続し、地域産業の再生につながるためには、多くの場合、補助金のような公的支援によって補完される必要があることを意味する。「新たなコミュニティ」の典型は、地域住民や企業家の自生的、自律的な結びつきだが、その形成のプロセスで、地方公共団体や大学といった公的機関がリーダーシップを発揮する場合もある。¹⁹

このように、地域の具体的状況に加え、組織形態、収益事業との遠近、公的支援制度や公的機関との関わりといった要素の違いも絡んで、「新たなコミュニティ」は多様な姿をとる。多様な姿をとりながらも、この報告書でいう「新たなコミュニティ」が共通して持つ特徴は何かといえば、それは、やはり、人々の自律的な結びつきだということになる。「新たなコミュニティ」は二重の意味で柔軟でオープンな性格を備えている。ひとつは、構成メンバーのつながりが、たとえば、権限に基づく指揮・命令系統といった規律に基づくものではなく、自由で自律的なつながりだという点で。もうひとつは、単に特定の収益事業の担い手ではなく、状況に応じた収益事業の展開をサポートするような柔軟な「場所」としての機能を果たすという点において。²⁰ 構成メンバーの柔軟で自律的なつながりが、こうした機能を支えているともいえよう。そういう意味で、「新たなコミュニティ」を組織という観点からみれば、それを「自律的組織」と呼ぶことができる。（この点については第5章でさらに詳しく述べる。）

2.4. 「新たなコミュニティ」の構成メンバー

「新たなコミュニティ」の主要な構成メンバーは、地域産業の先行きに危機感を持った地元の企業家たちである。地元の企業家が、地域産業の先行きに関心を持つのは当然のことである。しかしながら、「新たなコミュニティ」に関わる企業家たちの活動をみていると、

¹⁸ 「閉じた構造」を確保していることと、企業間の協力関係を確保する明確なルールを備えていることが、「新連携」を成功させる条件だといえる。

¹⁹ この報告書でみる事例のなかでは、「大川ジャパン！」の事例、「ひたちものづくり協議会」の事例がそれに当たる。

²⁰ 古永義尚[2008]「産業集積がもたらす外部経済効果を支えるもの」は、伊丹敬弘[2005]「場の論理とマネジメント」などを参照しつつ、産業集積が外部経済効果を持つ条件として、柔軟性と「場」の存在を挙げている。当論文では、産業集積自体のなかにこの特徴を見ているのに対し、この報告書では、産業集積を転換させる可能性を持つ「新たなコミュニティ」にこの特徴を見ている。

ひとつのきわだった特徴がある。それは、自らの企業の利害得失と、「新たなコミュニティ」との活動との間には、一定の距離が置かれているということである。

なかには、自らの企業の事業内容とはまったく異なった分野で活動している企業家がいる。たとえば、精密部品加工を行う地元有力企業の経営者が、「まちづくり」の活動でリーダーシップをとるような例である。こうしたやや例外的なケースを除けば、ほとんどの場合、「新たなコミュニティ」での活動と、自ら経営する企業の展開とはなんらかのつながりがある。たとえば、自らの企業の新たな展開の方向に資するような製品開発をテーマとする研究会に入って活動する企業家のような例である。しかし、この場合でも、研究会の成果と自らの企業の新製品開発には、一線が画されている。

「新たなコミュニティ」の構成メンバーは、地元の企業家ばかりではない。活動が共感を呼ぶにつれて、さまざまな人々がその活動に参加してくる。地域の有力企業などで長年勤務し、いまはリタイアした人たちが重要な役割を果たすケースも少なくない。こうした人たちは、豊富な実務経験を活かして、「新たなコミュニティ」のいわば事務局の役割を果たす。しかも、その活動に報酬を求めない人が多い。

地域の外から新たな発想を持ち込む人、いわゆる「ストレンジャー」²¹が、「新たなコミュニティ」を活性化するケースもある。地元の企業家は、若い時期、地域の外で別の分野の仕事の経験をした人も多い。こうした経験を持つ地元の企業家が、「ストレンジャー」としての役割を果たすケースも少なくない。

公的機関で働く人たちも、多くの場合、「新たなコミュニティ」の重要なメンバーである。その関わり方はきわめて多様である。公的機関で働く人は、職務上の役割を通じて関わるわけだが、個人として、その活動に強い共感を持つ場合も少なくない。なかには、公的機関にあって企業家的なマインドを備えた人が、強いリーダーシップを発揮し、「新たなコミュニティ」を活性化するケースもある。

2.5. 「新たなコミュニティ」に秩序をもたらすもの

「新たなコミュニティ」は、企業のように権限と責任の配分に基づく規律を備えているわけではない。商取引のように市場メカニズムが規制しているわけでもない。「新連携」のようにコストの割当てや成果の配分に関するルールが明確に決まっているわけでもない。多様な人々によって構成される「新たなコミュニティ」に、なぜ秩序がもたらされるのか。

この問いに対する答えは、なぜ、最近になって、「新たなコミュニティ」という言葉で括ることのできる活動が、日本の各地域でいわば自生的におこってきたのかという問いに対する答えと同じところにある。それは、つまり、地域産業を取り巻く状況の変化が決して一過性のものではなく、それに本格的に対応しなければ、地域産業の存続自体が危ぶまれるという危機感が、地域住民や企業家に共有されるようになったからである。第2章から

²¹ 「ストレンジャー」の機能に関し詳しくは、日本政策金融公庫総合研究所[2009]「異業種・異分野人材が導く地域産業のイノベーション」、柴山清彦・丹下英明[2010]「イノベーションを促す「ストレンジャー」の視点」を参照。

第4章で紹介する事例は、ほぼ例外なく、この危機感の共有を出発点としている。²² この危機感の共有の土台となっているのは、長年、その地域で生活し仕事をしてきたという経験の共有である。言葉でいわく言い難い面があるが、それぞれの地域には、ある種の特有な「雰囲気」とでもいうべきものが確かにある。それは、日常的なものの考え方や価値観（エートス）が共有されているところから生まれる。

地域産業が再生するプロセスでは、むしろ、従来からの固定観念が打破されなければならないことも多い。「新たなコミュニティ」は、言葉を換えていえば、「人と人との新たな関係」だから、産地に形成されてきた分業構造や企業間の関係とは、概していうと別のところから出現している。「新たなコミュニティ」は、むしろ、従来から形成されてきた企業間の関係やそれに基づく人々の意識を変容させる可能性を持つ。

しかし、ここでいう日常的なものの考え方とか価値観の共有というのは、そういった状況に応じて変容する関係や意識とは、いわば次元の異なるものである。生まれ育った土地に対する愛着、地域の暮らしを支えてきた仕事に対する誇り。そういう土台のうえに、地域産業の存続に対する危機感が共有されたとき、そこに強い共感（sympathy）が生まれる。それが「新たなコミュニティ」に自律的な秩序をもたらしているのである。

2.6. 「新たなコミュニティ」を支える「公共的マインド」と「手弁当の精神」

地域産業の存続に対する危機感の共有から生まれる強い共感とともに、「新たなコミュニティ」の自律的秩序を支えているのは、「公共的マインド」と「手弁当の精神」である。

「新たなコミュニティ」の主要メンバーである地元の企業家は、自らの企業の利害得失と、コミュニティにおける活動との間に、一線を画している。それは、言い換えると、「新たなコミュニティ」で活動する企業家が、公共的なマインドの持ち主だということである。経営者だから、自らの企業の維持・発展に無関心であるはずはないが、短期的な利害得失からは少し距離を取って、地域産業の将来を構想する。「コミュニティ」の場で、その構想が話し合われる。地元の企業家は、相互に補完的な関係にもあろうが、場合によっては、競争関係にもある。短期的な利害得失が前面に出れば、とうてい率直な意見交換などは不可能となろう。公共的なマインドが、率直な意見交換を可能にし、「新たなコミュニティ」を活性化している。

やや極端に言いきってしまえば、地元の企業家は、自らの企業の維持・発展を目的として、「新たなコミュニティ」で活動しているわけではない。もう少し大人しくいえば、「新たなコミュニティ」で活動する企業家は、その活動と自らの企業の利害得失を少なくとも短期的な観点からは結びつけていない。

公共的なマインドとともに、「新たなコミュニティ」の活動を支えているのは、「手弁当の

²² 事例のうち、「リングフロム九州」は他の事例とはやや状況を異にするが、これとても、自動車部品の受注を促進するためには、共同受注組織に参加して、情報交換や互いの啓発が必要だとの認識が、メンバーに共有されていたからこそ、成立したものだと考えられる。

精神」だといえる。その多くは、インフォーマルな任意団体として始まり、立ち上がりの段階では、その継続的活動を支える収入の手段を持たない場合が多い。したがって、「手弁当の精神」、つまり、直接の見返りを求めないボランタリーなマインドが、その活動を継続するためには不可欠なのである。その活動の目的や内容が特定されてくるにしたがい、特定の収益事業の担い手となったり、補助金を獲得したりすることもあるが、継続的活動を維持するためのコストを賄うには、やはり、不足する場合がほとんどである。「手弁当の精神」は、構成メンバーが自主的、主体的に活動に参加していることの反映でもある。

2.7. 「新たなコミュニティ」の特質：なにが「新しい」のか²³

ここで、「新たなコミュニティ」の特質を要約しておこう。それは、次の5点にまとめられる。(特質④、⑤については、第5章で、地域産業再生に果たす役割、そのための条件という観点から詳しく触れる。)

- ① 地域の多様な人々が参加し、かつ、地域の住民以外にも開かれたオープンなコミュニティであること
- ② 危機感の共有から生まれる共感 (sympathy) によってメンバーが自律的につながるコミュニティであること
- ③ 公共的なマインドと手弁当の精神に支えられた自律的な秩序を備えたコミュニティであること
- ④ 自律的なつながりのもとで、メンバーの個性が最大限発揮されるコミュニティであること
- ⑤ 多様なメンバーのインタラクションのなかで進化していくコミュニティであること

「コミュニティ」という言葉からは、「(コミュニティ」という多義的な言葉でなにを意味するかにもよるが)、ややもすれば、メンバー以外には閉ざされている閉鎖性、同じ規範を共有する同質性、変化に対して閉ざされた保守性といったイメージが連想されるかもしれない。しかし、この報告書で注目している「新たなコミュニティ」は、こうしたイメージとは、ほぼ、正反対の特質を持っている。

「新たなコミュニティ」が上記のような特質を備えているのは、ひとつには、相互の立場、考え方、価値観などを極力尊重しようという、今日の日本では、(例外はあるにせよ)、大方の人が身につけている「作法」がその前提になっていると思われる。もうひとつは、(この報告書で注目している)「新たなコミュニティ」が(直接、間接に)地域産業が直面する

²³ この報告書の原稿に対し、横浜国立大学大学院教授、三井逸友氏から、「新たなコミュニティ」というからには、なにが「新しい」のか、また、「コミュニティ」という概念を用いることにどのような意味があるのか、ここでいう「コミュニティ」は「コミュニティ=共同体論」のなかでどのような位置付けにあるのか、といったコメントをいただいた。この項は、このコメントを受けて(きわめて不完全ながら、さしあたり、なにが「新しい」のかという問いに関連して)、追加したものである。コメントの後半に関しては、(この報告書は、あくまでケース・スタディの報告として編集しているため)、この調査プロジェクトに携わったメンバーの一人(柴山)が、このケース・スタディを素材とした論文を構想しており、そのなかで考察する予定としている。

課題を解決しようという思いから生まれているということが、この特質とおおいに関係しているといえる。つまり、今日の地域産業が直面している課題というのは、その解決策が誰の目にも明らかだというものではない。それは、多様な視点を持った人々が結集することによって、はじめて解決策を見いだせるというような性格を持った問題である。しかも、解は一つとは限らず、複数の解が存在するような問題だともいえる。こうした問題を解くには、多様な視点が互いにインタラクションしながら、試行錯誤していく必要がある。上記のような特質を持った「新たなコミュニティ」であるからこそ、地域産業再生に向けた可能性を秘めているのである。

地域産業の将来に対する危機感の共有から生まれる強い共感とともに「公共的マインド」と「手弁当の精神」が「新たなコミュニティ」に自律的秩序をもたらす。この自律的秩序に基づく多様な人々のインタラクションのなかから、地域産業再生に向けたよりよい解が生まれる。また、人々の認識が深まり、多様なふれあいに触発されて企業家精神を備えた人が輩出してくる。こうした「新たなコミュニティ」の役割とそれが地域産業再生に結びつく条件については、第5章で改めて述べよう。

3. 地域産業再生に向けたいくつかのパターン

第2章から第4章では、地域産業の再生に向けた人々の営みのなかから、「新たなコミュニティ」がどのように生まれ、また、どのような役割を果たしているかを具体的事例に即して紹介する。既に述べたように、地域産業再生に向けた取り組みのなかから生まれる「新たなコミュニティ」の姿は、地域の状況に応じて多種多様である。しかし、地域産業の直面する状況には、いくつかのパターンがあり、そこから地域産業再生に向けた取り組みにも、そうしたパターンに応じた特徴的な方向性が生まれてくる。

第2章では、産地から生まれつつある地域ブランド再生の動きをみる。陶磁器や家具といった伝統的な消費財を供給してきた産地の多くでは、消費者の生活様式や嗜好の変化への対応が一様に求められている。このため、従来とは異なったコンセプトを持つ製品の開発、あるいは、それを可能にするデザイン能力などの向上に向けた取り組みが生まれつつある。2005年度に創設された「JAPANブランド育成支援」²⁴による政策的支援もあって、地域ブランド再生への取り組みが多くの産地でみられる。ここでは、有田焼（多くの窯元や産地問屋が共同した製品開発）、鯖江眼鏡フレーム（OEMから脱して地域ブランドを構築する試みや眼鏡フレーム以外の製品開発）、大川家具（福祉家具への展開や大川ブランドの構築）、燕三条（燕と三条が一体となった地域ブランドの構築）の事例をみている。

第3章では、機械産業集積地域から生まれつつある受注基盤再生の動きをみる。機械産業の集積地域は、多くの場合、最終製品の生産を担ってきた大企業・中堅企業の海外生産移転に伴い、従来からの受注基盤を喪失する事態に直面している。このため、部品加工を

²⁴ 「JAPANブランド育成支援事業」の概略については、第5章末尾の参考資料を参照されたい。

担ってきた中小企業の間で、製品分野への展開や新たな受注基盤の開拓への取り組みが生まれつつある。ここでは、長野県諏訪地域の機械産業集積（試作品ビジネスへの展開やマイクマシンなどの製品分野への展開）、日立市を中心とした茨城県北部の機械産業集積（産学官連携による製品開発や受注基盤の再構築）、および、二つのそれぞれ特徴的な共同受注組織（「磨き屋シンジケート」と「リングフロム九州」）の事例をみている。

第4章では、まちおこし活動から生まれつつある観光産業再生の動きをみている。よく名が知られ、規模の大きな観光地の多くは、団体旅行から少人数の旅行へといった旅行形態の変化から大きな影響を受けている。一方、いま日本の多くの地域で、地域住民が自らのまちの価値を再認識し、昔からの景観や街並を保存したり、歴史的な資源を再発見するような「まちおこし」の活動が同時発生的におこっている。この活動は、地域住民が主体となって、それぞれの地域の個性的な魅力を高めようとするものであり、大規模画一的な観光から、地域の個性的魅力を求める着地型観光への流れと調和する性格をもっている。ここでは、別府市において「別府八湯」と呼ばれるそれぞれ個性的な温泉地から自然発生的なおこったまちおこし運動が、組織化されることによって、一定の事業性を獲得していく事例（別府八湯温泉博覧会：ハットウ・オンパク）をみている。さらに、この別府で誕生した手法が移転された地域のうち、それぞれ特徴的なふたつの事例（信州・諏訪温泉博覧会「ズーラ」といわきフラオンパク）をみている。

読者への道案内のため、以下に、それぞれの事例の掲載箇所を記す

産地から生まれつつある地域ブランド再生の動き

「匠の蔵」シリーズの誕生（有田焼）	pp.17～22
OEM から脱して産地ブランドを確立する模索（鯖江眼鏡フレーム）	pp.23～30
地域産業再生に向けたふたつのアプローチ（大川家具）	pp.31～40
地域ブランド構築に向けた民と公の協力（燕三条）	pp.41～46

機械産業集積地域から生まれつつある受注基盤再生の動き

新たなマーケット開拓に向けた民と公の取組み（長野県諏訪地域）	pp.47～54
受注基盤再生のための産学官連携（ひたちものづくり協議会）	pp.55～70
共同受注組織構築に向けたリーダーシップのあり方 （磨き屋シンジケートとリングフロム九州）	pp.71～79

まちおこし活動から生まれつつある観光産業再生の動き

オンパクの誕生（別府：ハットウ・オンパク）	pp.81～100
オンパクの波及1（信州：ズーラ）	pp.101～105
オンパクの波及2（いわき：フラオンパク）	pp.106～112

第2章 産地から生まれつつある地域ブランド再生の動き

1. 「匠の蔵」シリーズの誕生（有田焼）

1.1. 地域の課題

佐賀県有田町の陶磁器産業である「有田焼」は 400 年の歴史を誇り、これまで地域経済を支えてきた。17 世紀半ばから 18 世紀半ばには欧州に輸出されて好評を博し、戦後からバブル期にかけては高級料亭やホテルの宴会場などで使われる業務用食器の売上を伸ばしていた。しかし、バブル崩壊後は、旅館、ホテル、飲食店向けの業務用食器の需要低迷により徐々に売り上げが減少し始めた。また、「個食」「ファストフード」などライフスタイルの変化による家庭での食器需要の低下、さらに低価格輸入品との競争激化などの影響で、売上高は 13 年連続で減少し、最盛期である 1991 年の 249 億円から 2009 年は 54 億 7,900 万円と 2 割程度まで落ち込んでいる²⁵。

有田焼はこれまで業務用食器を主流とした生産体制を構築してきたが、現代のライフスタイルに合った一般家庭用食器の開発の取り組みがはじまっている。その象徴的な例が、「究極のラーメン鉢」や「匠の蔵」シリーズである。「究極のラーメン鉢」は、テレビ番組の企画をきっかけとして、佐賀県陶磁器工業協同組合青年部の有志が有田焼のプライドをかけて、一般家庭向けのラーメン鉢の新スタンダードを作るべく、これまでにない生産体制（チーム製作）で取り組み、ヒット商品を生み出した事例である。「匠の蔵」シリーズは、「究極のラーメン鉢」の経験をひとつの土台としながら、有田焼卸団地協同組合青年部の会長に就任した百田氏がリーダーシップを発揮し、同世代の窯元と協力してヒット商品を生む仕組みを作り出した事例である。

1.2. 概要・経緯

1.2.1. 「究極のラーメン鉢」開発

2003 年 10 月頃、都道府県の魅力を紹介する NHK のテレビ番組「おーい、ニッポン」で佐賀県が取り上げられることになり、「とことんプロジェクト」という企画で、有田ならではの商品開発をしてほしいという依頼が佐賀県陶磁器工業協同組合の青年部の陶交会（当時 100 軒程度、現在 70 軒程度）に舞い込んだ。製作にあたり、意欲ある 14 軒の窯元が手を上げた。

番組では 3 人の審査委員が「○×評価」をすることになっており、有田焼のイメージダウンに繋がる事態を避けるため、有田焼の窯元の意地にかけて窯元が一致団結した。

商材は一般家庭で使われることを想定して、「ラーメン鉢」に決定した。「ラーメン鉢」は値段が安くあまり売れないため、これまで作ったことがなかったが、従来の業務用食器中心の生産体制を見直し、窯元が一般家庭で使われる器をイメージしながら商品開発する

²⁵ 佐賀新聞 (2010/05/27)「有田焼売上高 15%減、54 億円 09 年」(<http://www.saga-s.co.jp/news/saga.0.1640142.article.html>)

きっかけづくりにしたいという意図もあった。これは、今後も継続的に取り組むべきテーマであった²⁶。そして、14軒の窯元は「せっかく作るのであれば、これまでにない『究極のラーメン鉢』を作ろう」、「ラーメン鉢の新しいスタンダードを有田焼から発信しよう」と意気込んだ。窯元には、業務用食器中心の体制を打破しなければならないという問題意識とともに、「有田焼の窯元として恥ずかしいものは出せない」というプライドが共有されていた。「究極のラーメン鉢」の製作に結集した14軒の窯元にとって、それを販売するという目的は当初あまり念頭にはなかった。

各窯元が思い描く「究極のラーメン鉢」の試作品を持ち寄り検討する過程で、「『究極のラーメン鉢』なのだから型は1つの方が良いだろう」ということになり、2つまで絞られたところで、インスタントラーメン・メーカーや横浜のラーメン博物館などに試作品を持ち込み、意見をきいた。そこでは、取り組み自体は評価され、後押しされたものの、窯元の思い描くイメージやこだわりが一般家庭で使うラーメン鉢のイメージと合致せず、大きさ、持ちやすさ、淵の口当たり、洗いやすさ、収納のしやすさなどの点で多くの指摘を受けた。このような過程を通じて、窯元の意識が次第に変わり始め、これまで追求してきた型をいったん白紙に戻して、より使い手の視点を意識した商品開発に取り組むこととなった。そして、2004年3月の放送の直前に1つのラーメン鉢の型をつくりあげ、同じ型を用いてそれぞれの窯元が絵付けをすることになった。

通常の製作過程では1つの製品に対して複数の窯元が関わることはないが、番組をきっかけとして1つの型に窯元がそれぞれ絵付けを行うという初めてのスタイルを経験し、チーム製作のノウハウを蓄積することができた。窯元の一人は「各窯元が技術やノウハウを持ち寄ることで、1つの窯元だけではできない大きなことができるという発見があった」という。このように、徐々にチームで製作する気運が形成された²⁷。

この時に製作した「究極のラーメン鉢」の開発費用は全て窯元の負担であったが、放送から2ヶ月後の5月に開催された陶器市で数千個を売るヒット商品となった。現在では数万個が売れている。また、従来、安価でしか売れなかったラーメン鉢が、実用性を確保するとともに有田焼の高級感を併せ持つ商品を開発することで、2,310～21,000円といった高価で売れたため、窯元の自信にもつながった。

「究極のラーメン鉢」は販売方法にも工夫を凝らしている。これまで有田焼は陶器市などの伝統から、値切れれば負けてくれるという価格への不信感があったが、「究極のラーメン鉢」は定価販売を徹底した。これは、購入先が現地、百貨店、ネットなどでも全て同じである。また、放送後に多くの問い合わせがあったが、混乱を避けるために、販売や問い合わせ窓口を株式会社まるぶん1社に依頼し、一貫したブランドイメージの提供に配慮した。

現在、「究極のラーメン鉢」を開発した14軒の窯元から派生したいくつかのグループが「使い手の視点を意識した商品開発」や「1つの型に各窯元がそれぞれ得意とする絵付けを

²⁶ インターネット陶芸祭「うまか陶」(<http://www.umakato.jp/journal/vol03.html>)

²⁷ 陶交会のメンバーは互いに顔見知りで、年に1回は全員で集まる機会があるが、技術などの話はしてこなかった。

施すという手法」などを別の形で展開している。また、「究極のラーメン鉢」開発の経験が、次にみる「匠の蔵」シリーズ開発のひとつの土台になっている。

1.2.2. 「匠の蔵」シリーズ開発の経緯

バブル崩壊後、高級料亭やホテルなどの低迷を受け、産地は、それまで主力としていた業務食器の需要が急速に減退するという状況に直面した。株式会社百田陶園の百田憲由社長（以下、百田氏）はこれまでの業務用食器を主流とした生産体制だけでは立ちゆかなくなると考え、若手を中心として、現代に合った生産体制を築く必要があると考えていた。当時の状況を多くの人が「景気がよくなれば元に戻る」と考えていたが、百田氏は「そのような不確実な状況に期待を寄せるよりも、限られた経費の中で次の一手は何をするべきかを模索していた」という。その答えが、「匠の蔵」シリーズである。ちなみに、百田陶園では業務用食器の売り上げは、現在、10%程度だという。

有田焼卸団地協同組合「有田陶磁の里プラザ」は、24 店舗が軒を連ねる世界有数のショッピングモールであり、リピーターも多い。しかし、毎年 5 月に開催している「陶器市」と秋に開催している「ちゃわん祭り」のうち、「陶器市」には人が集まるものの、「ちゃわん祭り」は数百万円の予算を投じて売り上げが伸び悩んでいた。そのようななか、2005 年に青年部の会長に就任した百田氏は、「ちゃわん祭り」を何とかしたいと考えた。

そこで、これまで取引関係があり、よき理解者でもある窯元の田中氏に声を掛け、窯元のリーダーとして、窯元 6 軒を集めてもらい²⁸、「匠の蔵」シリーズ開発の体制を整えた。商社と窯元が協力して商品を開発することは初めての経験だったが、百田氏のものづくりへの情熱は窯元に通じるものがあつた。さらに、経営者として、後述する「ヒット商品」開発の明確なイメージを持っていた。このようにして、百田氏のバイタリティ溢れる人柄や、年齢の近いメンバーを集めたこともあり、勉強会を通じてメンバー全員が真剣に取り組むようになった。

1.3. 活動内容

1.3.1. 「至高の焼酎グラス」の開発

業務用食器の低迷を受け、家庭用食器への転換を図るなかで、百貨店などで家庭用食器が売れない時期を 3 年間程経験し、業務用食器との用途や価格帯の違いに気がついた百田氏は、美術品のような多品種少量生産の有田焼の高コスト体質を改善し、大量生産が可能な「ヒット商品」を生み出したいと考えた。そこで、10,000 個売れる商品を考案するために、その当時ブームとなっていた焼酎に注目し、焼酎グラスの開発に取り掛かることとした。

従来の有田焼は各窯元がそれぞれのこだわりを持って作るので、窯元ごとに個性があり、

²⁸ 「究極のラーメン鉢」は 14 軒の窯元で取り組んだが、1 軒あたりの取り分が少なくなるため、「匠の蔵」では当初 6 軒程度に限定していた。その後、多くの受注残を抱えるようになったため、12 軒程度に増やした。

それが有田焼の魅力のひとつであったが、焼酎グラスについては、考え方（企画）や売り方（流通）は百田氏が全責任を負い、窯元は制作技術にベストを尽くすという、明確な役割分担がなされた。

焼酎グラスの開発に際して、まずは焼酎の勉強から始めるために、知人の酒屋から紹介して貰った杜氏（とうじ）に依頼して、2〜3ヶ月近く焼酎についての勉強会を行った。

そして、試行錯誤の末、内部の口径を75度に傾斜させたり、竹の節のようにグラス底部に突起を作ったりするなど、本当にいい焼酎を楽しむためのこだわりが詰まった焼酎グラス開発の企画案を百田氏が完成させ、その製作を窯元に依頼した。

当初、窯元からは「側面の竹の節は1つ1つロクロで削る必要があり、量産は難しい」と言われたが、百田氏は「とにかくいろいろな方法で作ってみてくれ」と突き返した。また、百田氏は「1つ1つ手作業で削りを入れることが、陶器を大量生産するような産地にはできない有田らしさになる」と窯元を説得し、コストを抑える方法を検討するよう窯元に依頼した。窯元が1軒であれば、この難しい注文に応える前に挫折してしまったかもしれないが、6軒で知恵を出し合うことで、1つの形状を完成させた。

このようにして焼酎グラスの形状が決まり、それぞれの窯元が絵付けを行う段階になった。20代から80代まで幅広い世代に使ってもらうために、6つの窯元の得意分野や特徴を活かし、5つの絵柄を6軒それぞれで作し、全部で30アイテムを作ることにした。販売する際にはネーミングが重要になると考え、30アイテム全てにそれぞれ短くて分かりやすいネーミングを付けた。例えば、金色のグラスは「ジパング」、イカの絵はイカで有名な佐賀の地名を取って「呼子」とした。値段の幅も1,400円から1万円を超えるものまであり、使い手が選べるようにした。

開発した30アイテムの焼酎グラスは「至高の焼酎グラス」と名付けた。カタログもこれまでとは異なり、デザイナーに制作を依頼し、試行錯誤した形状について断面図による説明書きを入れるなど、直接口頭で説明しなくても、全国の小売店や百貨店のバイヤーに伝わるように配慮した。

また、商社と窯元の共同作業が結実したシリーズを400年の歴史を誇る有田焼の技術と現代のライフスタイルが融合した器という意味を込めて「匠の蔵」とした。ネーミングの“匠”は窯元、“蔵”は商社を指している。

「至高の焼酎グラス」は組合で育てていくべき製品ブランドのため、企画展の費用や至高の焼酎グラス開発に係る型代等の費用は、有田焼卸団地協同組合の代表理事を説得して、組合費から出してもらっている²⁹。上型は1,000個程度作ると消耗するため、再度型を作りなおす必要があるが、その上型代も組合から出してもらっている。これにより、窯元は開発コストを気にすることなく、技術に専念できる。こうした予算確保や、生産基盤を整備して窯元の仕事をつくることは商社の役割だとして、百田氏が行っている。また、こうした姿勢が窯元と卸団地協同組合（商社）の信頼構築につながると考えている。

²⁹ 当初1万個の販売を目指していたが、この時、理事長からは5万個を販売するよう、命ぜられた。

ただし、量産時にかかる型代や生地代等は窯元が負担している。負担額は最大数売れた際のコストで計算しているため、売れなければ窯元が在庫を持つことになる。

従来、上代の決定プロセスに窯元は関わらなかったが、「匠の蔵」シリーズでは、商社は窯元と相談して決定している。これは、「匠の蔵」シリーズが、製品のコンセプト開発から窯元がかかわると共に、型代や生地代等を窯元が負担するなど、窯元と商社の協同開発によるものだからである。また、値崩れを防ぐため、有田焼卸団地協同組合では、値段交渉はせず、商社への出値や上代はいったん定価を決めたら原則変えないという暗黙のルールも設けている。

商品ができあがると、百田氏は“本番”である「秋のちやわん祭り」で、例年の10倍を売るという実績を残した。その後、有田焼卸団地協同組合の会員である24社に声を掛け、販売を支援するよう依頼した。秋のちやわん祭りで販売したところ大反響となり、その後毎月生産できる上限である15,000個が売れていき、受注残を抱えるほどになった。「匠の蔵」シリーズは2010年8月時点で30万個売れた「大ヒット商品」になった。生地は当初、コストダウンのために1社に絞って依頼していたが、生産が間に合わず、途中から1社追加することになった。

1.3.2. 「匠の蔵」のシリーズ化

「至高の焼酎グラス」のヒット後、第2弾として、前述の酒屋とのネットワークを活かして、日本酒に着目し、家庭の電子レンジで手軽に理想の爛づけができる徳利と、より美味しく味わうための器を開発することになった。第1弾が上手く行き、受注残が増えすぎたため、窯元の数を2倍にして取り組んだ。電子レンジの仕組みを学ぶため、Panasonicの電子レンジ工場を視察するなどした。

第3弾のビアグラスは、14の窯元が参加し、この製作に当たってはサッポロビールの協力を得て勉強会を行った。その結果、20万個近く売れた。

第4弾のカレー皿から参加する窯元の入替えを行った。参加する窯元は前回の売り上げ上位半分がそのまま残り、下位半分が入替わる仕組みとした³⁰。ただし、多くの窯元に関わってほしいという意図もあり、売り上げが上位であっても3年続いたらメーカーは入替えている。窯元の選定は、基本的には企画内容に合わせて商社が選定している。

下位半分の窯元にも、「匠の蔵」の開発に関わったことで、その経験やネットワークを生かして、関わる前に比べて取引が増やせるというメリットがある。従来、窯元は1軒でさまざまな技術を抱えていたが、売上規模の縮小傾向が進む中で技術を絞らなくてはならなくなり³¹、それぞれの窯元が得意分野を持っている状況である。入替制によって、これまで

³⁰ 開発段階で特に貢献した窯元の商品が売れなかった場合には、次のシリーズで何とか売ってほしいという思いもあり、売り上げが下位半分になったからといって自動的に入れ替えるというルールではない。そのバランスは百田氏が取っている。

³¹ 有田焼では、型を作る型屋、生地を作り成形する生地屋、上絵付けをする赤絵屋等があり、窯元によって異なるが、未だに多くの職人を抱えて分業体制を維持している窯元もある。

取引のなかった窯元との関係も生まれ、さまざまな窯元の特徴や性格を知るきっかけとなっている³²。

1.4. 展望

焼酎グラスやビールグラス等の嗜好品は、父の日や誕生日等のプレゼントとして現在でも継続的に売れている。一方で、カレー皿やシチュー皿等の生活食器は、ちゃわん祭りなどのイベント以外では一定レベルにとどまっており、プロモーションを工夫する必要がある。ただし、通常食器はネットショップでは売れにくい、「匠の蔵」シリーズは開発ストーリーなど訴えるものがあるため、ネットショップでの売り上げも伸びている³³。

「匠の蔵」シリーズは、マーケティングやプロモーションの部分まで練られた企画であり、その点が窯元からの信頼を集め、協力を得られる重要な鍵となっている。

第6弾はお茶漬け茶碗を考えており、現在永谷園と協賛できないか打診している。これまでのメーカーとの協力関係はものづくりのための仕組みを学ぶというスタンスだったが、永谷園との協賛はプロモーションの一環として考えており、両者のメリットをアピールしている。このような地道な活動の結果、製品完成後に「ちゃわん祭り」で初めて新作を発表する際、永谷園に商品提供してもらい、来場者が実際にお茶漬け碗を使って試食できるようにして、商品の良さをアピールしている³⁴。

百田氏は、何が成功して何が失敗したのかを窯元と共有して、これまでの経験を各窯元でも役立てるように伝えている。また、売り上げ増などの目に見える部分だけではなく、各窯元がこうした商社のノウハウを経営に役立てて欲しいと思っている。「匠の蔵」の経験が刺激となって、他の問屋にも新しい企画を打ち出す気運が出てきているという。

³² 組合では毎年1回程度の集まりがあるため、互いに顔見知りだが、ものづくりに関しては一緒に仕事をしたことがなく、窯元の特徴や性格などは把握していなかった。

³³ 経草広場 百田社長へのインタビュー動画 (<http://saga.keikakuhiroba.net/challenge01momota.aspx>)

³⁴ 旬感佐賀「有田「匠の蔵」第6弾が新発売「口福なお茶漬け碗」」
(http://www.saga-brand.com/blog/archives/2010/11/6_1.html)

2. OEM から脱して産地ブランドを確立する模索（鯖江眼鏡フレーム）

2.1. 産地統一ブランド「THE291」

2.1.1. 眼鏡産地の転換を目指して

鯖江の眼鏡は OEM 生産が多く、OEM 生産の場合には、鯖江で企画し、鯖江の名前を付けて販売することはない。1980 年代～1990 年代にハウスブランドを立ち上げる企業³⁵もあったが、多くの企業は OEM 生産を続けていた。OEM 生産が中国に移っていった当初、鯖江の眼鏡業者は中国のクオリティではマーケットに通用しないだろうと考えていた。しかし、OEM 生産にはクレームがつきものであり、クレームに対応するため、工夫を重ねるうちに技術が進歩していく。そのため、次第に中国も技術力を上げ、一定の品質を維持するようになると、安価な中国製が売れていくようになった。

2000 年前後、これまで産地を支えてきた OEM の受注が減少するなか、鯖江では独自ブランドの立ち上げに向けた機運が盛り上がる。地元で眼鏡製造業を営む株式会社長井³⁶ 代表取締役 長井氏（以下、長井氏）を中心に、福井県眼鏡協会ではブランド立ち上げの施策について検討を始めた。長井氏は、「OEM で供給しているメーカーの顔は、消費者には見えない。鯖江が眼鏡産地としてのブランドを確立することによって、日本製眼鏡の品質の高さや性能の良さを鯖江のメーカーが支えているのだということを、ぜひ知ってほしい」と考えていた。

同じ頃、自治省（総務省）から福井県に出向していた石川氏から、ブランドを立ち上げ、東京に出店してはどうか、という提案があった。長井氏は今までの流通の仕組みを変えるような思い切った石川氏の提案に驚いたが、その一方でやる気を喚起された。過去にハウスブランドに乗り出したが、知名度の向上や販路開拓に苦勞し、結局ハウスブランドを諦める企業もあった。一企業だけでブランドを立ち上げて、知名度を上げ、販売につなげることは難しく、鯖江の知名度向上に結びつけることは難しい。そこで、産地をあげて鯖江の眼鏡づくりを広く認知させるため、福井県眼鏡協会と鯖江商工会議所が主体となり、2003 年 3 月に協会のブランドとして「THE291」（産地福井を数字で表現）を立ち上げた。THE291 の会長には長井氏が就任した。

鯖江市のホームページ³⁷には、『消費者に対して「安心・安全・感動・満足」を与えることをコンセプトに、これまで産地が培ってきた技術とデザイン力を結集して作り上げた眼鏡に「THE291」の称号を与えることで、高品質を売りとするブランドの構築を図る。これにより、福井県産であることを消費者に対してアピールすると共に、製品開発から宣伝、販

³⁵ 例えば、金子眼鏡株式会社は 1987 年に同社初のハウスブランドとなる「BLAZE」を立ち上げて以来、現在では国内のみならず海外にも直営店を有する。ポストクラブは 1996 年に同社初のハウスブランドとなる「JAPONISM」を立ち上げ、現在では東京に 2 店舗の直営店を有する。

³⁶ 昭和 39 年鯖江市吉江町にて創業、昭和 56 年法人設立、従業員数 50 名、テンプル製造、レーザー加工事業を中心に、自社ブランド眼鏡の製造・販売も行う。

³⁷ 鯖江市ホームページ「さばえ自慢」眼鏡の歴史・現状を元に記載した。

売にいたるまで、一貫して産地企業が行うことで、国内市場に大量に流出している海外製品に対抗することを狙っている。』とあり、この取り組みを通じて、従来の OEM 生産主体の産地から脱却を図り、「作るだけの産地」から「作って売る産地」への転換を目指している。

2.1.2. 取組の概要

1) THE291 の認定制度

統一ブランド THE291 は、認定委員会、検査機関、審査委員会によって管理されている。県内メーカーが試作した製品は、「福井県内で企画・製造したものであること」、「特徴ある新素材や加工技術を盛り込むこと」、「洗練されたデザインと機能があること」、など品質・機能面での条件がチェックされ、審査をクリアしたものだけが THE291 に認定される仕組みである。審査委員会は審査委員長を務める美術大学の教授のほか、県のデザイン協会と検査協会から各 1 名、業界内部から 2 名の計 5 名で運営される。認定されると、統一のロゴマークとブランドを説明するしおりなどを使うことができる。企業は認定された眼鏡を何枚製造するか申請し、1 枚につき 250 円の登録料を支払う。この登録料はブランディングのための広告費等に使用される。

立ち上げ当初は希望企業を募り、30 社程が参加した。その中から認定され、商品化に至ったのは 15 社程であった。審査によって外れた企業もあったが、売れるかわからない商品の在庫リスクを懸念し製造を辞退するメーカーもあった。THE291 の参加資格を持つのは、協会の会員企業と鯖江商工会議所の眼鏡部会の会員企業である。協会は工業組合が 230 社程、卸売組合が 30 社程で計 260 社程度である。眼鏡部会は 450 社程だが、重複する企業もあるため、おおよそ 500 社程度が参加資格を持つこととなる。これまで、OEM メーカーがハウスブランドを立ち上げることは、受注先との関係もあって難しいとされてきた。受注が減っている状況とはいえ、今でも OEM 生産を続けているメーカーにとって、ハウスブランドの決断は厳しいものがある。こうした背景もあり、長井氏が想像していたよりも、参加した企業は少なかった。

2) THE291 の販路

既存のハウスブランドと THE291 の一番の違いは販路である。通常のハウスブランドでは、何県のどの店でしか売らない、というように販売店が限られていることが多い。THE291 では、いつでもどこでも買える眼鏡を目指した。そこで、「TEAM291」という販路開拓のための拠点を作り、THE291 商品を一括して取り扱うこととした。各都道府県 1 店舗のアンテナショップ開設を目指したが、これまで販売経験のない眼鏡協会会員企業には販路開拓のネットワークがなく、全国の卸商組合に推奨してもらうようお願いし、20 店舗ほどが提携することとなった。アンテナショップとは、既存の小売店に THE291 商品を並べてもらう店舗のことである。各地域で何が売れるかを調べる目的で THE291 の全商品を置いてもらうこと

にしている。商品は TEAM291 のマーケティング部門が管理しており、メーカーが卸値を決め、TEAM291 に納められた商品を店舗に配送している。小売店で販売された分の売上を店舗から回収し、その中から本部が 15% のマージンを取り、残りを各メーカーに支払うため、小売店舗には在庫のリスクはない。マージンの 15% は本部の運営費に充てられる。THE291 本部の運営費としては、それ以外にも鯖江市から年間 200~300 万円のブランディング活動に対する補助金が出されている。また、県からもブランディング立上げの為に補助金が 1 社につき年間 600 万円程が補助されている。

販路としては、アンテナショップのほか、産地問屋等の既存の流通網による販売も行うなどさまざまな販路を活用するため、小売店に入るときの値段を統一するルールとした。通常のハウスブランドでは、取り扱う小売店を限定して販売することが多いが、THE291 は全国誰でもどこからでも同じ値段で購入できることを目指している。ハウスブランドを新たに立ち上げた際に、まったく販路がなくても、このようにある程度は販路が拓けていることが、THE291 に参加するメリットでもある。

3) THE291 のメンバー

THE291 立ち上げには、長井氏を中心に取り組みに賛同する協会メンバーが関わっている。その一人が協会の副会長でもある竹内工学工業株式会社³⁸ 代表取締役社長の竹内良造氏である。同社は 70 年以上の歴史があり、ハウスブランドも立ち上げているメーカーであり、現在も THE291 に力を入れている。立ち上げ時に手をあげた 30 社のうち残った 15 社程の企業のほか、2009 年~2010 年に掛けて、新たに 5 社が参加している。

また、ここ 10 年長井氏が行動を共にするのは、協会の専務理事である坂野喜一³⁹氏である。坂野氏は、長く銀行を勤めたのち同協会に移籍して来た人材であり、THE291 の立ち上げにも深く関わっている。同氏は、産地企業が共通の意識をもって互いの協力関係が確立され、そのもとで事業を進めていくことが重要であり、そうした協力関係の確立に貢献したい⁴⁰と考えている。

また、鯖江商工会議所会頭の野村一榮氏の理解もあり、良い連携関係が保てている。鯖江市では鯖江市役所ものづくり課が窓口だが、眼鏡産業は鯖江市にとって重要な産業の 1 つでもあり、鯖江市長の牧野百男氏からも理解を得、市をあげて地域ブランド化に取り組む。

4) その他の取組み

これまで OEM メーカーであった企業がハウスブランドを持つうえでは、販路や商品の企

³⁸ 創業昭和 7 年、社員数 80 名の企業。眼鏡フレームの企画・デザイン・製造・販売を行い、ハウスブランドを持つほか、OEM 生産にも対応する。

³⁹ 坂野氏は「眼鏡協会専務のブログ」<http://www.megane.gr.jp/blog/>にて、日々の活動を掲載している。

⁴⁰ 鯖江メガネファクトリーのインタビューでは、「やはり僕が一番の問題としていることは、この産地でいかに意識統一を図って、そのもとで事業を進めていくか。これは今でも問題です。調子よく競争しているときは、勝者とか敗者とかではなく競争、共存してきた。しかし、連帯意識が薄れてきてしまった。」と語っている。

画・デザインが新たな作業として加わることになる。メーカーによっては自社でデザイナーを抱えているところもあるが、多くの企業ではデザイン部分は外注に頼っており、デザイナーへの外注費がかかる。2004年には経済産業省のジャパンプランド育成支援事業（3ヵ年）に採択され、初年度は3,000万円が補助された。試作の製作にかかる人件費等のコストは各社が負担することになるが、こうしたデザイナー等への外注費のほか、カタログ等の広報・宣伝費、展示会費などは補助金で負担することができた。同育成事業は、2年目からは1/3の額を負担しなくてはならず、組合が各年度1,000万円を負担した。

また、デザイン面では、福井県眼鏡協会が大学との連携も進め、美大生によるメガネデザインコンペを開催してきた。2005年に福井県眼鏡協会と金沢美術工芸大学が共同で開催したメガネデザインコンペでは、現役の金沢美大生が手掛けたコンペの受賞作品の製品化が決まり、鯖江市のメガネフレームメーカーが1年間がかりで製品化し、THE291の新品として発売された。

2005年にはJETRO海外販路開拓事業（2ヵ年）にも採択され、3,000万円（うち、1/3の1,000万円負担）の予算が付き、海外3都市（ラスベガス、パリ、香港）の展示会にも参加している。

2.1.3. 今後の展開

産地統一ブランドを立ち上げて以来、課題となっているブランディングと販路開拓を進めている。2009年11月には東京の南青山に東京ショールーム「GLASS GALLERY 291」がオープンした。2010年3月には眼鏡産地鯖江のシンボルである「めがね会館」のリニューアルを行い、産地鯖江で製造された眼鏡等の販売を行うショップのほか、産業観光を見据え、メガネミュージアムやメガネ工房などを併設した。同年9月には、福井県内に291ブランドの製品だけを集めたショールームがオープンした。291ブランドだけのショールームは初めての試みである。今後は、全国のアンテナショップも同様に、291ブランドだけを扱う店舗を増やしたい考えである。メーカーが小売店に対して直接企画提案し、売れる眼鏡を作るというシステムも検討している。

また、長井氏は鯖江全体のショールーム化も計画中であり、行政も巻き込んで眼鏡産地鯖江のブランディングに取り組んでいる。長井氏が審査委員を務めた「鯖江市地域活性化プランコンテスト」⁴¹において、眼鏡を地域活性化に役立てるプランが提案された。長井氏はこれを採用し、「めがねロード」を作る企画書を協会とCCIに提出した。これは、駅を中心に道路沿いにショーケースを設け、ケースに眼鏡を入れ、販売する場所を案内するというものである。また、2010年は実証実験として、めがねまつりを開催した。

「TEAM291はあくまで自社ブランドのサポートを目的とした組織であり、販路開拓の一

⁴¹ 地元の活性化を目指す若手有志を中心に鯖江市地域活性化プロジェクト実行委員会を立ち上げ、福井県鯖江市、鯖江商工会議所、福井信用金庫などの協力を得て開催されるコンテスト。「あなたが鯖江市長になったら地域活性化のために何をするか」全国の学生から多数の応募がある。2010年9月に第3回が開催された。

部を担うものである。各社が営業しやすい環境を THE291 が提供し、その上で各社がそれぞれに売るための努力をすることが重要ではないか。」と、長井氏は考えている。

2.2. 福井県眼鏡工業組合青年部「ギフト組」

2.2.1. 若手経営者のつながり

株式会社乾レンズ統括部長の諸井氏は静岡（浜松）の出身で、大阪の大学を出てスズキ株式会社に就職、大阪に出向し営業マンとして活躍していた。結婚を機に、妻の父親が経営する株式会社乾レンズで働くこととなり、支店のある福井県鯖江市に転勤するが、親戚縁者も知人もいない土地で眼鏡業界に一刻も早く馴染むために、福井県眼鏡工業組合青年部に所属することとした。青年部活動の根本は経営者間の親睦を深めることが中心であり、毎回顔を合わせていたが、お互いの仕事内容を詳しくは知らなかった。諸井氏は昨今の急激な市場の縮小に対し危機感を持ちながら、具体案を持たず現状維持に務めようとするこの集まりに疑問を感じ始め、これまで熱心に参加していた集まりに参加する意義を失いかけていた。それに気をかけたその時の青年部会長 三輪英樹氏（株式会社三工光学 代表取締役社長）が声をかけ、諸井氏は青年部経営指導力委員会の委員長をつとめることになった。

眼鏡が完成するまでには約 200 工程があると言われ、分業制を取る鯖江では企業によって得意分野が異なる。委員会では、諸井氏の提案により何の名人なのかを書いた名札を首から下げることにした。例えば、金属芯材をプラスチックに打ち込む企業は「打ち込み名人」、材料屋であれば「プラスチック名人」と書いた札を下げる。こうすることによって、今では青年部のメンバーが何屋なのか、何が得意なのか把握できるようになり、仕事について互いに相談を持ちかけ、仕事を発注し合う関係が構築された。とくに、新会員にとってアピールする場であり先輩との交流の場になった。福井県の眼鏡産業は、日本では 95% に近い集積地域であり、まとまりさえすれば類をみない強い産業に育つ可能性があり、一般の人にとっても“鯖江の眼鏡”は、地場産業として知名度が高い。したがって、福井県眼鏡工業組合も、いわば、その聖地の総本山であると認識しているが、地元の関係者は、あまりに眼鏡産業に慣れ親しみすぎて仕事としての眼鏡作りに徹しすぎたきらいがあった。

青年部経営指導力委員会は、以前は経営力の向上に向けた講師例会（勉強会）を開催するのが活動の中心であったが、2009 年に鯖江商工会議所の創立 50 周年記念「鯖江ブランド創造発信事業」において東京インターナショナル・ギフト・ショー⁴²に出展する話があり、ギフト・ショーに向けて出展する商品を作るようになった。「今ある眼鏡の仕事は、来年なくなっているかもしれない。まだ本業の仕事があるうちに、持っている高い技術を生かし、新たな分野に挑戦すべきではないか。」と考えた諸井氏は、眼鏡以外の商品の企画・開発に取り組むこととなり、新たに「ギフト組」と命名して活動を始めることとなった。

⁴² 1976 年に第 1 回のギフト・ショーを開催して以来、2010 年で 71 回目を迎える業界関係者のためのトレードショー。毎回 20 万人の来場者が動員される。

2.2.2. 取組の概要

1) 商品開発に向けて

これまでの OEM 生産と違い、商品を作る場合には企画から考えなくてはならない。そこで、4月からマーケティングなどの勉強会を開き、メンバー各社が商品を企画・開発することとなった。勉強会では、中小企業基盤整備機構の販路開拓コーディネーターやふくい産業支援センターのデザインアカデミー講師などをつとめる杉田祥市郎氏（大阪市）が講師をつとめた。杉田氏は、東急ハンズ⁴³のバイヤー経験のある方でもあり、モノを売るための幅広い知識・ノウハウを持っており、メンバーからも信頼されている。基本的にはそれぞれの企業が持つ眼鏡技術の特徴を活かし、どんな商品を作るかを考えた。試作品ができあがった1月頃には、バイヤーとしての目線で福井県眼鏡協会黒田一郎協会長や一般女性にも見てもらい、それらの意見を商品開発に反映していった。モノづくりをしているうちに、互いにライバル意識がめばえ、それがむしろ製品開発を促進する大変良い雰囲気を生むことになった。

2) ギフト組のメンバー

ギフト組立ち上げ時は11社が参加した。メンバーのほとんどが地元企業の後継者であり、年齢は30～40代前半である。組長を名乗る諸井氏は現在44歳、青年部は45歳までと決められているため、あと1年で卒業となる。2009年に参加した11社のうち、成果が出なかったり本業が忙しくなったりで2010年度出展を辞めた企業や新たに加わる企業など入れ替えはあったが、2010年も16社・25点が出展している。青年部のメンバーのうち、ギフト組に参加していない企業も多い。これまで、自社ブランドや眼鏡以外のものに取り組もうと考えたこともなく、敷居が高いという企業もあれば、ギフト組に入らずとも、独自に眼鏡以外の商品を開発している企業もある。地元企業には10年以上前からOEM生産から脱却したいという思いがあり、ハウスブランドを立ち上げる機運が高まった時期もあったが、結局は本業であるOEM生産の片手間になってしまい、OEMから抜け出せなかったという過去がある。その思いを共有しているメンバーは、「もともと眼鏡以外のものを作りたいという思いはあったが、一步踏み出せずにいた。諸井さんがきっかけを与えてくれたお陰でメンバーがやってみようという気持ちになれた。」という。ハウスブランドを手掛けてみたいという思いはあっても、ハウスブランドを始めるとOEMの仕事が減ってしまうのではないかという不安が残る。昔ながらの分業制が成り立っているため、他の領域に入られてこられることを嫌がる文化がいまだに残っている。眼鏡以外のものを作ろうという「ギフト組」は、そういったしがらみを感じることなく取り組むことができた。

⁴³ 株式会社東急ハンズ（設立1976年8月）：東京都渋谷区に本社を置く住まいと住生活・手づくり関連の製品・道具・工具・素材・部品の総合専門小売業。東急ハンズ21店舗（FC2店舗含む）、ハンズ ビー8店舗、専門店3業態4店舗（2011年3月22日現在）を展開する。

3) ギフト組の成果

株式会社乾レンズは、メガネのテンプレート（つる）と同じアセテート素材で作る「テンプレートボールペン」を販売する。テンプレートに金属芯材を真っ直ぐに打ち込む眼鏡製造の技術を活かし、芯材の代わりにボールペンの芯を真っ直ぐ差し込んだもの。製造は同じギフト組のプラスジャック株式会社が請け負う。同社は、こうしたテンプレートへの芯材打ち込み作業のほか、その他の眼鏡部品の加工を行う企業であり、その強みを生かした商品を株式会社乾レンズが企画した。そのほか、株式会社乾レンズではレンズ屋のノウハウを活かし、蝶がとまっているかのような形をしたガラスレンズ「バタフライルーペ⁴⁴」を開発・販売する。

「バタフライルーペ」は、新宿の京王百貨店や丸ノ内の三菱ビル内にあるニコンメガネでも販売されている。株式会社乾レンズの既存の協力店に個人的にお願いしている状況であり、今後はギフト組としてギフト組の商品を置いてもらえるようにしていくことも考えている。大手百貨店から催事場としてギフト組を扱いたいという話なども受けており、徐々に販路を拡大している状況である。

ギフト組で最も販売実績が多いのは、株式会社キッソオが展開するアクセサリーブランド「Dirocca⁴⁵」である。天然素材アセテートで作ったリングやバンダ、ネックレスの3種のアクセサリーを展開し、2010年4月からの5ヶ月間で250万円ほどの売上となり、大原美術館のミュージアムショップへの販売実績もできた。基本的には、同社で取引のあった眼鏡の小売店に販売している。眼鏡屋の小売店では、品揃えを増やすため、眼鏡以外のものを販売してリピーターになってもらいたいという思いがあり、アクセサリーは、そうしたニーズにマッチしたようだ。

販路の面では、株式会社乾レンズなどのように日ごろ販売店や百貨店と付き合いのある企業は既存のネットワークに頼ることもできるが、全く販路を持たない企業もあり、ギフト組としてメガネミュージアムに商品を置かせて貰えたことが大きかった。2010年1月に黒田協会長がギフト組の開発した商品を見に来た際、各社のバラエティに富んだ商品を目の当たりにして「これは面白そうだ。化けるかもしれない。」と、ギフト組の取組みを評価してくれたこともあり、3月のミュージアムオープン時にギフト組の商品を置かせて貰えることになった。メガネミュージアムはギャラリーを備え、その場で販売も行っており、ギフト・ショーに出品する商品は、ギャラリーでの売れ筋を見ながら決めることができた。先述の長井氏も、青年部のこうした活動を評価し、期待している。

4) 公的支援の活用状況

ギフト・ショーの出展にあたり、2009年度は鯖江商工会議所に100万円を負担してもらった。2010年度は全体で230万円程度かかるが、うち180万円を補助金で賄う。ブース設

⁴⁴ さまざまな色のアセテート廃材をルーペとして蘇らせた。レンズ部分はガラスレンズにこだわり、周辺部も歪みなく見える。レンズ屋の技術力を生かした商品。蝶が羽を揃えてとまっているかのようなデザインが特徴。

⁴⁵ プラスチックフレーム加工技術、材料の貼り合わせ・切削加工・職人による研磨加工技術を生かし、MAZZUCHELLI社製のアセテート生地を使ったアクセサリー。

営費、ギフト組専用カタログ代、講師例会の講師代（交通費等）は補助金から、サンプル品作成費（材料代・人件費）や各社独自のカタログ代は各社が持ち出しで対応する。

また、勉強会講師の杉田氏が県の補助金等の情報に詳しいこともあり、メンバー企業各社は積極的に補助金などを活用するようになった。株式会社キッソオでは、アクセサリーリングが11月頃に出来上がり、周囲からの評判が良かったこともあって、さっそく県の補助金に申請を出した。アセテート素材で作ったアクセサリーは今までなく、プラスチック素材の新しい生地を作りたいと考えていたところ、事業費総額700万円のうち半分の350万円が補助されることとなった。株式会社キッソオ専務取締役吉川精一氏は、リングを含めたアクセサリーで新しい市場を作りたいと考えている。「キッソオがアクセサリー開発で補助金に採択されたと聞けば、他の企業もやってみようと思うかもしれない。もっと皆でこうした補助金を活用して色々なことに挑戦すべき。」と、新たな取り組みに挑戦する地元企業が増えることを期待している。

2.2.3. 今後の展望

ギフト組の商品は、各社の事業の1つとして考えられるほどの売上げには至っていないのが現状である。売上を伸ばすための努力をどうしていくのかは課題のひとつであるが、今回の取り組みで試行錯誤するなか、いくつかギフト商品を開発したものの、最終的には自分たちが作りたい眼鏡を自分たちで作ろうとハウスブランド眼鏡の開発に踏み切った企業もあり、売上だけでは効果をはかることはできない。

また、経営者として社員の育成にも目を向ける企業もある。プラスジャック株式会社代表取締役社長 津田功順氏は、「ギフト商品はまだまだこれからの事業であり、基本的に自分一人で商品を開発することが多いが、なるべく社内の若いメンバーと意見交換しながら進めるようになった。社員は新しいことを自ら考えたり、企画したりする活動をこれまでやったことがなく、こうした取り組みを経験することによって、自ら考え行動する力を養ってほしい。」という。市場環境が厳しいなかで、企業が変わろうとしていることを社員にも感じてもらうきっかけとしても良い機会であり、自らが動くことで社員の意識を変えたいと考える経営者も多い。

若い後継者たちの取り組みは始まったばかりであり、乗り越えるべき課題も多いが、眼鏡の産地を未来に残したいという思いは共通している。何よりも、父親世代では薄れがちであった同業者間の連帯意識を若い後継者間で強められたことは、産地にとっての大きな成果であろう。

3. 地域産業の再生に向けたふたつのアプローチ（大川家具）

3.1. 地域の課題

福岡県大川市は市の西側を流れる筑後川の恩恵を受けて、昔から内水面の水運が盛んで物資の集積地となり、さまざまな産業が栄えた。

現在も地域経済を支えている家具産業は、1960年代～1970年代には大量生産による価格競争力を強みとして日本一の生産量を誇った。分業体制が確立しており、比較的規模の小さい企業でも専門性を生かして家具づくりの一部を担うことができた。また、大川は材木、硝子、塗料など関連企業が集積しており、全国的にも家具産業の主要な物流拠点として発展してきた。そのため、産地問屋を経由した販売ルートが確立されており、コストダウンにも繋がっていた。

このようにして、1980年代頃までは婚礼家具などのいわゆる箱物家具を中心として栄えていたが、近年、需要面と供給面から課題を抱えている。需要面としては、住宅様式の変化による据え付け家具の増加（婚礼家具などの需要低下）、少子化による学習機の需要低下、住宅着工数の減少などが挙げられる。供給面としては、中国・東南アジアを中心とする安価な輸入家具の増加などが挙げられる。これらを要因として、長期に渡って売上高の低迷が続いている。1960年代には650社程度あった組合員が売上高の最盛期だった1991年には社数としては既に300社を切るまで減少し、現在では145社程度になっている。

このような地域課題に対して、官民双方から地域産業再生の取り組みが進められている。

以下では、「大川ジャパン！SAJICAブランドの取り組み」と「大川未来塾」について紹介する。前者は福岡県が従来から実施してきた家具の販路開拓事業や人材育成事業、経済産業省のJAPANブランド育成支援事業など複数の公的支援事業から構成される「大川インテリア産業リバイバルプラン」という公的支援の枠組みを福岡県が策定し、事業間の情報共有や相乗効果の創出を図りながら、国や地方公共団体の補助金等を使って、地域産業のブランド化と海外展開を行っている事例である。一方、後者は地域の商社や家具メーカーなどがいわば草の根的に立ち上がって、地域産業が抱える課題に対して地域資源を活かした新たな産業を開拓するべく、「福祉家具」を中心としたマーケットインのものづくりを展開している事例である。

3.2. 大川ジャパン！SAJICAブランドの取り組み

3.2.1. 概要・経緯

福岡県では従来から地域産業である家具の販路開拓事業として、展示会や見本市への出展などに取り組んできた。このような動きのなかで、2004年に人材育成事業として「大川インテリア塾」が立ち上がった。また、同時期に経済産業省のJAPANブランド育成支援事業に採択され⁴⁶、「SAJICA（サジカ）ブランド」による国内外での販路開拓を開始した。

⁴⁶ 経済産業省「平成16年度JAPANブランド育成支援事業」(http://www.chusho.meti.go.jp/keici/shokibo/download/H16japan_houkoku.pdf)

これらの比較的大きな取り組みが重なって始まったことを受け、県はそれぞれの事業を計画的に推進するために、福岡県、大川市、大川商工会議所、大川家具工業会、大川総合インテリア産業振興センター、九州大学、有識者等、産学官民で構成される「大川ブランド確立事業推進委員会」を設置し、地域産業のブランド化推進方策を「大川インテリア産業リバイバルプラン」⁴⁷（以下、リバイバルプラン）として策定した。リバイバルプランは、「販路開拓事業（国内外の主要家具見本市への出展）」、「新ブランド開発事業（SAJICA ブランド）」、「人材育成事業（大川インテリア塾）」の3本柱として取りまとめられ、産学官民の連携による地域産業のブランド化推進に取り組んでいる。リバイバルプランは当初2004年度から2006年度までの3カ年計画だったが、2009年度まで延長された。

以下では、SAJICAブランドの取り組みを中心に取り上げる。

SAJICAブランドは、国際的に通用するブランドの確立を通じて、大川家具のデザイン力や技術力をさらに向上させ、市場競争力を強化することを目的としている。そのため、“新しい価値の提供”を重視したコンセプト開発、デザイナーとのコラボレーションによるハイクオリティなデザイン、商品の品質に一定の基準（ISO）を設けて既存製品とは一線を画す商品群の開発などに取り組んでいる。

このような戦略の下、都心の单身者を対象として、都会的なスマートさと和の趣を融合したデザインを特長とした、テーブル、椅子、ソファ、ベッドなどの開発を進めている。大川では、これまで消費者の生活スタイルに配慮した小さめの家具を開発したことがなかった。こうしたブランドイメージは、後述する「Team Okawa」のメンバーである九州大学芸術工学研究院の森田昌嗣教授がアドバイスした。ブランド名は和の趣を取り入れて、「さじ加減」から「SAJICA」に決定した。また、国際家具見本市への出品にあたり、森田教授を介して都心在住の著名なプロデューサーやデザイナーを選定した。

SAJICAブランドの確立にあたり、産学官民のメンバーで構成される「Team Okawa」を組織した。メンバーには、事務局を担う（財）大川総合インテリア産業振興センター（以下、産業振興センター）、製作を担う市内の家具メーカー7社を始めとして、著名デザイナーや九州大学大学院等が参画した。参画する家具メーカーは公募により決定している。2004年度は13社、2005年度は9社、2006年度は8社、2007年度以降は7社が参加している。

参加社数が減少した理由の一つは、1つのデザイン案に対して複数の企業が製作に関わる際に役割分担が困難だったためである。また、家具メーカー側から、「参加するからには、素材やサイズのバリエーションを増やして商品展開を図りたい」という要望があったが、SAJICAブランドを確立する上で商品構成を厳選し、公募の家具メーカーの中から、それぞれの得意・不得意を考慮して選定した。

試行錯誤の末、2005年度以降は毎年10程度のデザイン案を基に製作する形が定着している。

⁴⁷ 大川ジャパン！「インテリア産業リバイバルプラン」(<http://www.okawajapan.jp/revivalplan/index.html>)

家具メーカー7社で役割分担し、比較的規模の大きい株式会社園田産業がリーダー役となって取りまとめを行っている。産業振興センターは運営事務局として補助的な役割を果たしているが、県や市の補助事業として既に6～7年経っていることもあり、今後はSAJICAが自律的に活動することを期待している。

3.2.2. 活動内容

1) 新ブランド開発事業 (SAJICA ブランド)

JAPAN ブランド育成支援事業の補助金などを利用して商品開発を行い、2005年度に東京都三鷹市にショールームを設けて販売を開始した。また、2006年度から国際展示会への出展を行っている。2006年度はパリの国際家具見本市「メゾン・エ・オブジェ」のサテライト会場である「プラネット・ムーブル・パリ」に出展したが、来場者が多くないことが分かり、2007年度以降は1千数百社が出展し、十万人規模の来場客数があるドイツの「ケルン国際家具見本市」に出展している⁴⁸。

国際家具見本市への出品にあたり、都心在住の著名デザイナーにデザインを依頼したが、ベッドの脚をもう少し短くしてほしいといったエンドユーザーからの要望に対して、著名であるがゆえにデザイン変更が容易に認められなかったり、デザイナーの承諾を得るのに時間が掛かったりするなどの課題があった。国際家具見本市への出展には入念な準備が必要なため、早めに仕上げなければならず、次第に家具メーカーとデザイナーとの折り合いがつかなくなったため、2008年度以降は他のデザイナーに協力を依頼している。

国際家具見本市での売上は、2006年度は66万円、2007年度は35万円、2008年度は50万円、2009年度は350万円と、徐々にではあるが増えている。2009年度に伸び率が大きかったのは、2008年度にヨーロッパで販売するためには、セールスレップと呼ばれる販売代理店を通す必要があることを知り、その翌年から見本市開催前にセールスレップと交渉を進め、ドイツとスイスの3社との販売契約を結んだためである。また、国際家具見本市に出展し続けたことから認知度が向上しつつある。

次第に注文が入るようになり、2010年度も引き続き国際家具見本市への出展計画があったが、2006年度には1ユーロ150円程度であった為替相場がリーマンショック以降は1ユーロ110円を切るなど円高傾向が進んだため、出展を見送り、代わりに、他の展示会等への出展を計画している。

2) 人材育成事業 (大川インテリア塾)

大川インテリア塾では、2004年度から2009年度までの6年間に渡り、主に20～30代の若手を対象として、大川ブランドを向上させる基盤づくりとしての人材育成に取り組んだ。

コースは、デザイナー養成コース、技術者養成コース、経営者コースの3コースである。

⁴⁸ 出展した企業によると、米国の展示会に欧州のバイヤーが赴くことは少ないが、欧州の展示会には米国やアジアのバイヤーも赴くなど、家具産業においては欧州で認められることが重要だという。

6年間の受講者数は延べ370人である。中には、6年間継続して受講した人もいる。受講者は、技術コースは建具関係者が中心、経営者コースは家具メーカー関係者が中心である。

取り組み成果としては、受講者間で情報交換できるようになったことや、経営者コースでインターネット販売のノウハウを学び、販路を拡大させて売り上げを伸ばした例がある。また、塾生OBが地域の高校で講師を務めたことから、高校生が興味を持ち、講師が勤めるメーカーに就職した例もある。2010年度は塾生OBが親子ものづくり教室を開催している。

家具メーカーは機械化が進んでいるが、建具メーカーは現在でも技術者育成の需要があるため、現在でも建具の熟練工コースは実施している。費用負担については、全国中小企業団体連合会から補助金を得ている。

このように、ものづくりは人づくりが基となっているため、人材育成事業は継続していく考えである。

3.2.3. 展望

取り組みの当初はデザインとSAJICAブランドの確立に注力していたため、これまでおろそかにしがちであった販路開拓が今後の課題である。現在は、これまでのコンセプトに加えて、家具に組子やい草を取り入れる等、大川家具らしさを打ち出している。ただし、以前開設していた都心のショールームはコスト高のため閉鎖しており、発表の場を増やすことが必要となっている。

価格設定については、デザイナー交代によりデザイン料が下がり、交代前と比べて3割程度価格を下げることに成功している。販売側としては大きな家具の方が値段を高く設定しやすいという理由から、当初はなかなか店頭に並べてもらえなかったため、都心の生活者を対象としたコンパクトな家具というコンセプトを明確に打ち出すようにしている。

大川は世界中の材木が揃うと言われるほど家具産業の物流システムが整備されており、このようなインフラを積極的に活用して、SAJICAブランドの名前を広げていきながら、多様な製品を製作・販売したいと考えている。

3.3. 大川未来塾

3.3.1. 概要・経緯

NPO 法人大川未来塾（以下、大川未来塾）は、阿津坂理事長⁴⁹を始めとする（社）大川青年会議所（以下、JC）の卒業生らによる地域課題への問題意識が発端になっている。阿津坂理事長のリーダーシップの下、次第にJC以外からも同じ問題意識を持った有志が集まり、行政と連携した都市計画や区画整理を通じたまちづくり、後述する「国際家具デザインコンペ」などさまざまな活動に取り組んできた。

当初は法人格を持たない有志の集まりであったが、継続的なまちづくり活動を推進する

⁴⁹ 阿津坂理事長は市内で塗料などの家具資材を取り扱う（有）阿津坂商事を営んでおり、地域の家具メーカーとは広いつきあいがあった。

にあたり、組織基盤や財政的基盤を確立し、行政や企業などとの連携を図るために、2004年に「NPO 法人大川未来塾」として法人化した。

大川未来塾は、従来の業種ごとの組合ではない市民運動として、地域の基幹産業であるインテリア産業の再生を通じたまちづくりを推進している。具体的には、地域の歴史や風土を活かすための基礎的な調査とそれに基づく産業振興の取り組み、これらの取り組みを推進する人材の育成などである。さらに、生活者の視点から環境や福祉分野の課題にも注目し、インテリア産業を通じた解決策を模索している。

現在、大川未来塾は後述する「環境（自立）介護家具コンシェルジェ養成プロジェクト」等に取り組む「事業推進委員会」と、ボランティアとして地域資源の有効活用や市内清掃等に取り組む「ボランティア委員会」の2つの委員会で活動している。福祉家具産業の開拓だけでは地域再建に時間がかかるため、筑後川の観光振興等を組み合わせている⁵⁰。

メンバーには、市議員や会社員（IT関係等）等が30名程度在籍しており、年齢も30代から60代までさまざまである。特に30代の若手の発想力と阿津坂理事長を始めとする50～60代の人脈や経験を活かしている。運営費は基本的にメンバーの会費（月1,000円）だけである。そのため、補助金獲得などの外部資金の開拓や、後述するLLP立ち上げなどの販路開拓に積極的に取り組んでいる⁵¹。

3.3.2. 活動内容

次に、主な活動を時系列的かつテーマ毎にみていくこととする。

1) 国際家具デザインコンペの取り組み

NPO法人化前の最初の大きな活動として、2001年に「国際家具デザインコンペ IN 大川」（以下、コンペ）を開催した。これは、基幹産業である家具産業を活気づけて、市全体を活性化するという目標の下、大川家具が世界市場を目指すために、魅力的なデザインによる付加価値の向上を目指した。

予算を確保するために、最初の1年間は県や市、商工会議所などに企画書を提出し、資金集めに奔走した⁵²。県の若い職員は趣旨に賛同してくれたが、法人化前だったため、補助金の交付は適わなかった。市からは開催準備のために毎年100万円の補助金の交付を受けた。また、当時日本商工会議所がデザイン事業に対して1件あたり一千数百万円程度を補助するという公募があり、応募したところ、予算額に相当する額（1,000万円程度）の補助金が得られた。

コンペの優勝賞金は当時、国内でも最高額の300万円である。そのため、デザイン案は

⁵⁰ 活動の一部は福祉家具との接点もある。例えば、柳川に遊覧を目的とするどんこ舟という舟があり、障がい者や高齢者の方から乗ってみたいという要望があるが、乗船が困難なため、福祉家具のノウハウを活用してバリアフリーに配慮した舟を作り、2010年秋に寄贈する予定である。

⁵¹ 例えば、地元の金融機関から約100万円程度の資金を獲得している年もある。

⁵² 市内の家具メーカーで構成される（協）大川家具工業会は、「コンペは椅子のデザイン案が多く、箱物を得意とする大川家具には不向き」との理由から、当初はコンペに反対だった。

国内を始め、イギリス、オーストラリア、中国、香港、台湾などから 400 点程度が集まった。集まったデザイン案は、県内の設計事務所などを通じて国内の大学教授などを審査員として招聘し、公開審査を実施した。優勝したのは、世界的にも有名な設計事務所のイギリス人デザイナーであった。優勝者のデザイン案は製品化には至らなかったが、コンペによって世界中のデザイナーとのつながりができた。

2) 福祉家具開発の取り組み（ものづくり）

i) 事業立ち上げまでの経緯（～2009年3月）

大川未来塾と齊場三十四教授（以下、齊場教授）の出会いは、1995年に佐賀県諸富町で発足された家具メーカー・医療・福祉施設関係者などで構成される異業種交流の「バリアフリー研究会」において、大川家具メーカーが参加したことがきっかけであった。

齊場教授は、お年寄りや体に障がいを持つ人が自立的に生活することを助ける「環境（自立）介護家具」を提唱しており、家具メーカーに対して、「エンドユーザーのオーダーに合わせるだけでなく、エンドユーザーの特性を知り、メーカー側から提案する必要がある」と説いている。

前述のとおり、従来の大川家具は、大量生産による価格競争力を強みとして日本一の生産量を誇っていたが、住宅様式の変化や安価な輸入家具の増加などにより苦戦を強いられている。しかし、齊場教授が提唱する「環境（自立）介護家具」は、今後の需要の伸びが予想されるとともに、これまで培われてきた大川家具の専門性やネットワークなどの強みが生かされると期待された。また、新たな産業の創造を目指すことで、地場産業の活性化に繋がりたいと考えた。

そこで、2009年4月に大川市にキャンパスを持つ、国際医療福祉大学 福岡リハビリテーション学部で齊場教授が就任したのを機に、2009年9月に（協）大川家具工業会、大川市、国際医療福祉大学など7団体で構成される「大川福祉家具研究開発協議会」⁵³（以下、協議会）を発足した。

協議会の設立趣旨は、「高齢者や障害者の自立（自立生活力向上）支援に役立つ家具を含めた生活・住環境整備・用具を研究開発し、全国に発信することで、地場産業の振興と地域全体の発展、雇用の創出なども含め環境（自立）介護産業の創造を目指す」である。

齊場教授就任の前年から福祉家具開発の準備を進め、2009年2月に大川家具工業会、大川市、国際医療福祉大学の主催で第1回セミナーを開催し、関係者間で福祉家具開発への意識を啓蒙した。その後、事業立ち上げのために各種公募補助事業に補助金の申請をしたが採択されなかった。「ものづくり」（福祉家具の試作費）にかかる費用は大川市から500万円、後述する「ひとづくり」（環境（自立）介護家具コンシェルジェ養成プロジェクト）にかかる費用は経済産業省から900万円の補助金を得た。このような経緯を経て、2009年9月に協議会を発足し、具体的な活動を開始した。

⁵³ 「大川福祉家具研究開発協議会」(<http://www.fukushikagu.jp/index.html>)

補助金の申請などの手続きは、事業推進委員・理事の本間雄治氏がボランティアで担当している。非営利組織である大川未来塾では専属スタッフを置けない状況のなか、このような補助金申請などの事務業務に長けた人物の存在は貴重であり、本間氏が実務面で果たす役割はきわめて大きい。

ii) 大川福祉家具研究開発協議会の活動（2009年4月以降）

2009年には、齊場教授が提唱する「環境（自立）介護家具」の開発を開始した。試作に掛かる費用は市からの補助金500万円で賄っている。「伝い歩き、掴まり歩き」「安全」「視認性をよくする」という基本コンセプトに沿って3シリーズ開発し、2010年2月と4月に発表会を行った。

3シリーズの開発に携わったメーカーは14社、シリーズ以外の各メーカーオリジナル商品に携わったのは10社程度である。各メーカーには得意・不得意があるため、シリーズを製作するメーカーは協議会で選定し、得意分野ごとにチームを作って製作している。

3シリーズのデザインは、大川市近辺で活躍している3人のデザイナー「大川・川縁（せんえん）隊」に依頼し、齊場教授らと協議して製作している。関光卓氏は家具にLEDを組み入れて夜間の視認性を向上させ、好評を得た。松本豊氏は「明るい」イメージで、お年寄りが楽しくなるような家具を提案した。下田隆氏はオーソドックスな家具をベースに、軽度の身体障がいを持った人が立ち上がりやすいう工夫を施した。

3シリーズ以外開発は、不定期で開催している勉強会を通じて、大川家具メーカー40社程度が「環境（自立）介護家具」の考え方を学んでいる。そのため、シリーズを製作する14社以外のメーカーも同じコンセプトでオリジナル商品を開発し、3シリーズとともにパンフレットに掲載している。これらは、齊場教授が要望したものだけではなく、各メーカーが独自に工夫を凝らした小物や、既存の製品でも少し工夫することによって高齢者や障害者が使いやすくなるよう、改良されたものなどである。このように、同じコンセプトを基に多様な製品を展開することで、大川家具メーカー側からエンドユーザーに対して「環境（自立）介護家具」としての大川家具を提案している。

このように、2009年は、複数のメーカーが協力してシリーズの家具を製作するタイプと、各メーカーの創意工夫によって多様な製品を開発するタイプの二本柱で活動した。取り組みを積み重ねることにより、地元の木工祭りに出展した際に好評を得たり、他県の研究者が製作した福祉家具の認証・評価を依頼されたりするなど、認知されてきている。

2010年からは、先の二本柱ではなく、同じコンセプトの下で、各メーカーが試行錯誤しながら開発している。また、NPO法人日本アビリティーズ協会の伊藤弘泰会長⁵⁴からアドバイスを受けながら、2009年と同じデザイナーとともに注文に応じて商品開発を進めている。このように外部から依頼があった場合は協議会がバックアップしている。最終的には、各

⁵⁴ 伊藤会長は福祉用具の老舗であるアビリティーズ・ケアネット株式会社の代表取締役会長兼社長であり、H.C.R（国際福祉機器展）の仕掛け人でもある。

メーカーが販路開拓を行い、協議会がそれを支援したり、認証を与えていくことが目標である。

3) 家具コンシェルジュ養成（ひとづくり）

ものづくりは「大川福祉家具研究開発協議会」を中心に取り組みが進められてきたが、ひとづくりの活動は未整備であった。そのため、2009 年度に採択された経済産業省九州経済産業局の「地方の元気再生事業」において、「環境（自立）介護家具コンシェルジュ養成プロジェクト」（以下、家具コンシェルジュ養成プロジェクト）を実施した。

このプロジェクトは、家具産業が低迷するなか、大川市において、今後需要が見込まれる環境（自立）介護家具の利活用のアドバイス等を行うコンシェルジュを養成し、環境（自立）介護家具の普及、新規家具産業の創出、福祉介護サービス向上、地元商店街振興をはかり、地域の元気再生を目指すものである⁵⁵。

2009 年度の主な取り組みは次のとおりである。

- ・ 地元商店街の空き家、空き室を利用し、現実住空間での福祉介護家具の展示会を実施。
- ・ 環境（自立）介護家具のモニター調査の実施。
- ・ 国際医療福祉大学と連携し、コンシェルジュ養成課程を確立するために実験的夜間大学を実施。

地方の元気再生事業は当初3カ年計画だったが、1年目を終えた時点で事業仕分けの対象となった。当初の計画では、2年目は福祉家具のプロ人材（福祉家具についての知識が十分にあり、福祉施設などに営業できるとともに、各施設からの要望を聞き、開発に反映させることができる人材）を3～5名程度養成すると共に、セールスシステムの構築を目指していた。そのため、2009年度は勉強会（月2回程度）、講座（月1回程度）、シンポジウム（年2回）を開催した。受講者は家具メーカーなどの専門家から一般人まで延べ200名くらいである。セールスシステムについては、現在開発を模索している。

事業は2009年度で終了したが、産地の中に大学があるメリットを活かして、大学が夜間に場所と講師を提供し、大川未来塾がコーディネートする形で事業を継続できないか、現在予算確保や大学との調整を踏まえ、本格的に検討している。具体的には、国際医療福祉大学において、PT/OT（理学療法士／作業療法士）を目指す学生に対して、家具メーカーや福祉家具開発に携わったデザイナーによる福祉家具の理解を深めるための「福祉用具コーディネーター養成（仮称）」課程の設置を計画している。これは、患者が退院した後も自宅で福祉家具を使って伝い歩きができるよう、平行棒の訓練等と同様に家具の伝い歩きを指導するために、福祉家具の知識が求められているためである。このような課程は全国でも初の試みである。

また、2009年度に実施した勉強会等は全て公開形式だったが、受講者に意識差があるた

⁵⁵ (<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/tiiki/siryoku/pdf/090630kyuoki.pdf>)

め、夜間大学での講義は、齊場教授が提唱するコンセプトを一般向けに広く伝えるコースと、家具メーカーなど専門家向けのコースに分ける必要があると考えている。これは、月2回程度の開講となる見込みである。

4) 「all 大川」としての取り組み（2010年以降）

現在、大川未来塾では、これまでの単一業種の協同組合に留まらない新しい組織として、産学官民の共同体（有限責任事業組合：LLP）を2011年に設置しようとしている。本来、LLPの設置は地方の元気再生事業の2年目の柱であったが、2011年以降にLLPを受け皿とした本格的な販路拡大を図る予定である。

LLP設置の背景として、大川家具は従来から各家具メーカーの専門性を活かした分業体制が確立され、コストダウンを一つの強みとして他の産地との優位性を保ってきたが、海外の安価な家具が台頭してきたため、価格以外の付加価値をつけて販路を開拓する必要があった。そのため、LLPのメンバーには、家具メーカーだけでなく、商社、市、商工会議所、大学等を含め、「all 大川」として一体となった取り組みを展開する計画である。

LLPの主な役割は、「(a) 販路開拓のための受け皿づくり」と「(b) 福祉家具を始めとした大川家具の認証・評価」である。

i) 販路開拓のための受け皿づくり

大川市の家具メーカーは従来に分業体制の名残から小規模メーカーが少なくなく、1社だけでは商社や建築会社からの発注に直接応えられないため、大手メーカーの孫請けや曾孫請けが多い。これには、負荷が大きい割に賃金が安く、エンドユーザーには大川家具の名前が届かないという問題がある。しかし、各家具メーカーに蓄積された技術は優れているため、従来の組織構造を見直し、LLPを介して商社等からの大規模発注に応える仕組みを構築することで、現状の打開を図っている。LLPの構想は、福祉家具に限らず、大川家具のブランドを高める「all 大川」としての思想である。

また、LLPの設立により、これまで大川未来塾の活動を継続させるために補助金獲得などに取り組んできたが、それに加えて、福祉家具の新たな販売ルートの土台を作ることによって、より持続的な活動が可能になることが期待されている。

ii) 福祉家具を始めとした大川家具の認証・評価

大川家具のブランドを高めるために、福祉家具を始めとする造作としての特注家具は従来の量産品とはチャンネルを分ける必要がある。福祉家具は福祉用具と同様に専門的な製品のため、LLPが工業試験場の機能検査のような認証・評価を与える体制を構築しようとしている。

3.3.3. 展望

事業推進委員会によるひとつづくりと、協議会によるものづくりの両チームの連携による取り組みを進めるなかで、2010年度以降はこれらの受け皿となるセールスシステムの拠点が必要だと考えている。

これまではものづくりである福祉家具の開発に取り組んできたが、販路開拓は今後の課題である。従来の家具の販路と福祉用具の販路はまったく異なるため、地方の元気再生事業の時の推進委員会を中心として、従来の販路を活用しつつ、互いの接点を開拓する努力をしている。たとえば、福祉施設において福祉用具は介護保険でレンタルするのが一般的だが、従来の家具を購入するように大川の福祉家具を購入してもらえるような販路を模索している。

その取り組みの一つとして、2011年春にNPO法人日本アビリティーズ協会の協力を得て、福祉施設の方へ向けに大川の福祉家具を見ていただく機会をつくろうとしている。また、全国の福祉施設から従来の椅子などへの不満が寄せられているが、個人の寸法に合わせたオーダーメイド家具（別注・コントラクト家具）などの要望にも応えていく予定である。

現在でも販路の一番大きな柱は既存店の家具販売ルートである。2009年度に開発した3シリーズは福祉施設向けに限定したのではなく、一般住宅の中で利用でき、なおかつバリアフリーやデザイン性にも配慮しており、今後も従来の家具販売店で販売する予定である。家具販売店側も海外からの安価な家具に押されて販売に苦慮しているため、大川家具の新しい取り組みに興味を持っており、問い合わせも多い。

ただし、価格設定や商品PRの仕方などは今後の課題である。価格設定については、現在高価格帯のラインしかなく、作り手の論理で価格を決定しているが、一般家庭にもアピールするためには、消費者の目線も必要だと感じている。商品PRについては、福祉家具の開発の取り組みが日経新聞に取り上げられているが、LLP組織後、協議会でも販促のための印刷物を作ったり、協議会のウェブサイト等でPRしていく予定である。また、(協)大川家具工業会主体で行っている全国のバイヤーを対象とした家具展示会への出品や、バリアフリーに配慮した住宅メーカーへの働きかけを行っており、現在コンセプトに共感した住宅メーカーからショールームへの設置を依頼されている。

家具コンシェルジュ養成プロジェクトについては、コンシェルジュの専門性の向上、環境（自立）介護産業の研究サポート及び産業界への提案、従来の家具産業から環境（自立）介護産業への転換サポートなどに取り組む考えである。

また、これまでの取り組みに加えて、たとえば、エコロジーの視点を取り入れて間伐材を使った特注家具を開発できないか、家具メーカーに打診している。間伐材を加工するのは難しいが、福祉家具の手すりとして利用する等の案を話し合っている。

さらに、現在NPO法人日本アビリティーズ協会から受注している椅子の座面に、福岡県の伝統工芸の久留米緋を取り入れて、国際的な販路開拓を図っている。

4. 地域ブランド構築に向けた民と公の協力（燕三条）

4.1. 地域の課題

燕市と三条市は江戸時代の和釘の生産という共通のルーツを持ち、現在まで事業転換を図りながら、燕市は金属洋食器、金属ハウスウェア、三条市は作業工具、利器・工匠具等の金属加工技術で共に発展してきた。2008年の工業統計調査結果における製造品出荷額は、燕市が約4,300億円、三条市が約3,200億円であり、両市を合わせると県内で新潟市に次ぐ規模を誇る工業地域である。

しかし、プラザ合意後の円高の進展や、アジアを始めとした新興国からの安価な製品の流入により、国内外で市場が激化し、90年代以降は産業の規模が縮小している。また、工業だけでなく、地域の農業、商業（卸売・小売業）、中心市街地・商店街、観光業等も他の地域と同様に低迷が続いている。

このような地域課題に対して、地域の有志を始めとして、燕市、三条市、両市の商工会議所、地場産センターが合同で地域ブランドの確立を目指し、産業間の緩やかな連携の取り組みを展開している。

以下では、地域ブランドの確立に向けた「燕三条プライドプロジェクト」の取り組みを紹介する。

「燕三条プライドプロジェクト」は燕市と三条市のそれぞれに元々あった、デザイナー等をメンバーとするデザイン研究会の交流が発端となり、市民活動から両市の市長等を巻き込んだJAPANブランド事業に発展した例である。運営事務局である「燕三条ブランド推進室」の設置や運営費などはJAPANブランドの補助金と両市の出資により賄っているが、事業は、プロジェクトメンバーが中心となって進めている。彼らは機動力を高めるために、プロジェクトごとに組織化し、グループリーダーやサブリーダーを置いて主体的に活動している。公的支援の枠組みが、地域産業の振興という公的な志を持った地元企業の活動をさらに活性化させている事例だといえる。

4.2. 概要・経緯

4.2.1. 「燕三条プライドプロジェクト」に至る経緯

燕市と三条市それぞれに「つばめデザイン研究会」と「三条デザイン研究会」があり、以前から年に2～3回合同例会を開催して交流を続けてきた。デザイン研究会には両市のメンバーが相互に在籍しており、メンバーの一部が両市の商工会議所がそれぞれ取り組んでいたJAPANブランド事業に関わっていた。ある時、当時の両市の市長とデザイン研究会の若手6～7人が率直に話す機会があり、デザイン研究会のメンバーが「両市が一体となってJAPANブランド事業に取り組むこと」を市長に提案した。

また、2007年に三条地域振興局が首都圏在住者を対象に行ったアンケート調査では、「燕」や「三条」よりも「燕三条」の認知度が圧倒的に高いことがわかり、この結果が「燕三条」

一体によるブランド化の推進に一役買った。

このような経緯を経て、「燕三条」が一体となって地域のブランド化に取り組むため、2008年8月に「第1回燕三条ブランド検討委員会」（以下、検討委員会）を開催した。委員は、両市の市長、商工会議所、商工会、農協、JR、県と市の職員など合計25名である。検討委員会では、勉強会を開催して、地域ブランドとは何か、全国でどのような取り組みが行われているかを学び、委員の意識合わせを行った。

そして、2009年4月、燕市・三条市の出資団体である燕三条地場産業振興センターに、「燕三条ブランド推進室」（以下、ブランド推進室）を設置した。2009年7月の検討委員会で、後述する「燕三条プライドプロジェクト」立ち上げの合意形成ができ、その後に具体的な取り組みを開始した。

この活動のメンバーを集めるにあたり、三条デザイン研究会会長の山井氏⁵⁶と副会長の玉川氏がコーディネーターとして招聘され、両市の職員や、周辺地域の商工会議所の職員、デザイン研究会のメンバーに公平に声を掛けて人を集めた。これらのメンバーで、1年半掛けて勉強会を行い、意識合わせを行った。

山井氏はこれまでプロダクトデザインを通じてモノのブランド化に取り組んできた経験から、プライドプロジェクトの構想を漠然と持っていた。そして、1年半の勉強会を通じて、地域の農産物、気候風土、文化、歴史について学び、これらのコンテンツを生かすために、他の地域に真似ができないような構想（例えば、農作物から食器まで100%地産地消のレストランを開業するなど）を検討した。また、燕三条の市民が地域の魅力に気づいていないと感じていたため、海外も含めた他の地域の人にも誇れる地域ブランドづくりという思いを込めて、「プライドプロジェクト」と名づけた。

4.2.2. デザイン研究会について

「三条デザイン研究会」は、25年程前にプロダクトデザインコンペをきっかけとして立ち上がった⁵⁷。当時から30名程度のメンバーが在籍し、商品開発だけでなく、情報交換や他の伝統工芸産地の視察等を行っていた。

現在は、「プロダクトデザイン」だけでなく、「R&D」、「ビジュアルデザイン」、「地域ブランド」、「景観デザイン」、「クリエイティブディレクション」、「デザイン振興戦略」の7つのグループを構成している。各グループは、デザインコンペへの応募だけでなく、地域のあらゆるデザインに関わることを目的として、三条市のラッピングバスのデザイン審査や、景観事業の受託等の公的活動にも積極的に関わっている。

メンバーは、地域のメーカーや印刷会社の経営者、デザイナー等で構成されている。総数は60名程度であり、デザイン集団としてはかなり大きな規模である。デザイン研究会のメンバーになるための条件は、燕三条地域に拠点を持つ企業である。

⁵⁶ 山井氏の会社はキャンプ用品等を製造しており、同氏自らプロダクトデザインやブランディングに関わっている。

⁵⁷ 「つばめデザイン研究会」も30年程の歴史があり、初代会長を玉川氏の父が務めた。

グループ分けは、当初、各グループの規模を考慮しながらメンバーの調整を行っていたが、現在は基本的にはメンバーの希望次第でどのグループにも参加でき、グループの掛け持ちもできる。

メンバーは発想豊かな人が多く、活動的で海外志向も高い。また、多くはデザイン研究会での活動と本業との関わりは薄いですが、デザイン研究会での活動が本業に対していい影響を与えているという。定期的な会合への参加率も高く、本業が多忙なときでも活動自体に興味を持って参加するメンバーが多い。以前はメンバー全員が参加するキックオフミーティングを開催し、地域の食材を食べながら各グループの活動報告をするなどしていたが、現在は事務局が各グループの活動を把握して、それを全員で共有している。

4.3. 活動内容

4.3.1. 「燕三条プライドプロジェクト」の概要

2009年7月の検討委員会において、山井、玉川両氏が実行委員会を通じて提案した「燕三条プライドプロジェクト」が承認され、官民一体で取り組むことになった。

当初は、「HUBプロジェクト」、「ツーリズムプロジェクト」、「プロモーションプロジェクト」の大きな3本柱があり、それぞれのプロジェクトはさらに細分化されて全16のプロジェクトで活動を行っていた。

2010年度初めに山井氏が組織構造を再編した。具体的には、機動性を重視して連携しやすいプロジェクトごとにグループ化した。現在は、「プロダクトグループ」、「レストラングループ」、「ツーリズムグループ」、「プロモーショングループ」の4グループで取り組んでいる。活動は、各グループのメンバーが主体となって会議等を開催して実施している。

各グループの「グループリーダー」は、ブランド事業全体のコーディネーターとしての役割を担っており、「サブリーダー」と呼ばれるプロジェクトのリーダーがプロジェクトの責任を負っている。各プロジェクトは相互に緩やかな繋がりがある。プロジェクトのメンバーは燕三条地域に拠点があるメーカーの2代目、3代目が多く、30～40代が中心である。

各グループの活動内容は次のとおりである。

グループ名	活動内容
プロダクト	<ul style="list-style-type: none"> 2010年度に採択された JAPAN ブランド事業による商品開発 開発する商品は燕三条の資源を生かした「洋食器」、「铸铁テーブルウェア」、「男のキッチンツール」、「農機具・ガーデニング」 現在、20社程度のメーカーが参加。商品ごとにプロジェクトを実施 新たな取り組みとして、三条市出身で現在はパリで鉄板焼き店を営んでいるシェフと共に、鉄板焼きのキッチンツールを開発
レストラン	<ul style="list-style-type: none"> 相互に連携して、「シェフリクルート」、「地名山野菜」、「立地・町屋発掘」のプロジェクトを実施。

	<ul style="list-style-type: none"> ・ 国の登録有形文化財にも指定されている株式会社玉川堂の店舗や渡辺果樹園を借りて、食材から食器まで全て地域産にこだわったレストランやカフェのケータリングサービスを開催 ・ ワインを含むコース料理は1人1万円程度。10名以上から予約可能 ・ 今後継続的な収益が見込めるかといった検証を行いながら、地域ブランドの構築を目指す ・ プロモーションとしてシャインマスカットとルレクチェを料理雑誌へ投稿⁵⁸
ツーリズム	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「まちあるき」のプロジェクトを実施 ・ 2010年12月にリニューアルオープンする燕三条駅観光物産センターにおいて、情報システムやソフトの整備を行い、「観光」と「産業」を結びつけた情報発信を行う予定 ・ 三条商工会議所青年部内にある「三条まちあるき連絡協議会」や各団体との共催で、まち歩きルート開発を実施
プロモーション	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「ネーミング」、「プロモーション」のプロジェクトを実施 ・ 2010年度はプロダクトグループと共に JAPAN ブランド事業に取り組み、開発した製品を国内外の展示会へ出展 ・ 2010年12月にはビッグサイトで開催されるギフトショーに出展し、2011年2月にはフランクフルトで開催される国際消費財専門見本市「AMBIENTE」⁵⁹に出展予定

鉄板焼きのキッチンツール開発のプロジェクトに携わっているサブリーダーは、本業には関わりはないが、パリにまで足を運ぶなど、非常に熱意を持って取り組んでいる。

プロモーショングループのメンバーの中には消費財メーカーの代表者が多く、海外の見本市への出展経験が豊富なため、これまでの人的ネットワークやノウハウを活かしたり、共同出展によるコスト減や集客力強化を図ったりしている。

4.3.2. 運営費等

運営費は基本的には両市の負担金で賄っている。燕三条地場産業振興センター（以下、センター）によると、2010年度の「燕三条ブランド化の推進」事業の費用は、合計1億824万円である。最も規模が大きいのは、JAPANブランド事業の2,700万円である。このうち3分の2（1,800万円）程度が経済産業省からの補助金である。補助金の対象は試作に係る費用、デザイナーへのデザイン委託費、展示会出展料である。プロダクト事業の金型代、レ

⁵⁸ 雑誌『料理王国』の「2011 料理王国 100 選」にシャインマスカットとルレクチェのレストランで使用しているサービングウェア（盆）2品を投稿し、2品共選定された。

⁵⁹ 「AMBIENTE」はパリの「MAISON&OBJET」に並ぶ欧州の二大高級消費財見本市である。

レストラン事業の食材や場所代等は補助を受けていない。そのため、これらは利益に対する制約がない。試作品製作の依頼はセンターからメーカーに対して行うため、試作品はセンターのものだが、製品化された場合は製作メーカーが権利を有する。その他のコストは、各メーカーの判断にゆだねている。たとえば、現在キッチンツールの開発に取り組んでいる企業は海外に販路を持っていないが、金型の費用として1,000万円投資して海外の見本市に出展することで、販路開拓への布石になり、長い目で見れば本業への効果が期待できると考えている。

デザイナーの選定は、検討委員会の委員長の意見を踏まえつつ、4人のコーディネーター（グループリーダー）が推薦する。2名のデザイナー（プロダクトデザイナー、グラフィックデザイナー）は外部の人材だが、燕三条との関わりも深く、過去の燕三条の技術を使った製品を開発したこともあり、地域の産業をよく理解している。

グループ内の協力関係の担保は、コーディネーター（グループリーダー）の仕事である。なお、グループリーダーに対してはセンターから謝礼が支払われている。サブリーダーに対してはセンターへの交通費や会議出席の際の日当が支払われている。

4.4. 展望

燕三条ブランドの進展度合いは、まだ始まったばかりということもあり、これまでの取り組みは目標の5～10%程度の段階だと考えている。例えば、レストラングループの活動は、現在はできることから取り組もうという方針でケータリングを実施しているが、行政主体だと今後自律的に発展していくためには、建物の管理や財政面等で支障が出てくるなど、超えるべきハードルがある。

ただし、現状の方針を維持したまま、水平展開する構想もある。たとえば、燕三条地域には厨房やキャンピングカーを製造している会社があるため、キッチンカーを作り、毎週末にいろいろな場所で仮設のレストランを開催して取り組みをアピールすることが考えられる。このような仕組みができると、市民レベルで多くの人が活動に注目するようになる。また、これらのノウハウや仮設の道具自体を国内外に販売することもできる。現在、都市住民参加型の市場「マルシェジャポン」⁶⁰を通して他の地域と交流があるが、キッチンカーができれば使いたいという声もある。

このようなつながりは、プライドプロジェクトのような対外的に分かりやすいフレームワークをつくったことで促進されている。また、互いに地域のためにボランティア精神で取り組んでいるため、通じるところがある。山井氏と玉川氏は、金沢の中小機構が開催している北陸4県のものづくり企業による広域連携組織「越の国倶楽部」⁶¹にも参加しており、他の産地とのつながりを広げている。

⁶⁰ 「マルシェジャポン」 (<http://www.marche-japon.org/>)

⁶¹ 47News (2010/02/24)「県越え連携、技と技で活路 北陸4県「越の国倶楽部」」
(http://www.47news.jp/topics/newproduct/2010/02/post_5360.php)

小規模の体験交流型イベントを通じて地域活性化の取り組みを全国で展開するジャパン・オンパクとのつながりも開拓している。ツーリズムグループでは、オンパクの研修会に参加して、オンパク手法と呼ばれるノウハウを勉強している。最近では、ボランティアでまち歩きのコーディネートをしたいという人が出てきたり、これまで取り組みが浸透していなかった地域にまち歩きのノウハウが移植されたりしている。現在、燕市と三条市の観光ウェブサイトはオンパクのシステムを利用しており、管理はそれぞれの市の商工会議所青年部など若手が中心となって行っている。これらの取り組みが全て一つの入り口から管理できるようになっている。

さらに、今後は地域の他の取り組みとの連携が期待される。燕商工会議所職員の一人が「磨き屋シンジケート」の仕掛け人でもあり、山井氏の会社とコラボレーションするという話も出ている。

燕市と三条市が地域ブランドの構築という共通の目的の下で結集し、地域のために農業・工業の枠を超えて、たくさんの人々が一つのプロジェクトに関わっている。このように、まちおこしの機運が高まっており、今後はそのような動きを加速させる施策を検討している。

第3章 機械産業集積地域から生まれつつある受注基盤再生の動き

1. 新たなマーケット開拓に向けた民と公の取組み（長野県諏訪地域）

1.1. 地域の課題

諏訪地域は、地理的には岡谷市、諏訪市、茅野市、下諏訪町、富士見町、原村の6市町村を指す事が多い。標高759mにある諏訪湖は、県内最大の湖である。この諏訪湖を中心に、八ヶ岳、蓼科高原、霧ヶ峰高原など変化に富んだ自然環境を備えた諏訪地方は、東京圏からも近く、観光地として有名な地域でもある。

また、諏訪地域は精密・微細加工技術を基盤とする工業地域としても知られている。明治期には岡谷を中心に製糸業が発達、1920年代の大恐慌を堺に製糸業が衰退すると、製糸業に代わる企業誘致が進められた。第二次大戦中には第二精工舎（諏訪精工舎を経て現セイコーエプソン）、高千穂製作所（現オリンパス）、田中ピストンリング（現帝国ピストンリング）など、大都市圏から多数の疎開工場が立地し、戦後はこうした企業によって時計・カメラ等の精密機械工業が発展した。諏訪地域の豊富な水と澄んだ空気は精密機械に適しており、「東洋のスイス」として名を馳せたが、1970年代以降には時計、カメラの電子化に伴う部品数の減少という状況に直面した。また、1985年のプラザ合意に伴う円高によって、セイコーエプソンやオリンパスといった大手メーカーの生産拠点の海外シフトが加速した。これまでの安定した受注基盤を失ったことで、諏訪地区の多くの中小企業は新たな取引先の開拓に向けた取組みを求められることになった。新たな取引先の開拓に向けては、域外のマーケットを視野に入れた活動を行う必要があるが、まずは域外での競争力を維持するために技術力の向上を図る必要がある。

技術力の向上については、加工作業の効率化によるコストダウンを図るかといった、広い意味での技術力の向上を目指し、公的機関による支援やエプソンなどのメーカー企業による技術指導が行われたほか、精密工業試験場（現在の長野県工業技術総合センター）を誘致し、最先端装置を導入するなど学習の場を提供してきたという。

域外マーケットとの関係構築という面では、公的機関による受注会などの活動のほか、80年代後半から、企業の中には実験的に東京や大阪や名古屋に事務所を置くなどの動きが見られた。こうした対応が難しい企業に対しては、公的機関による営業面での支援がなされたり、大都市に営業所や支店を持つ県や諏訪地域の金融機関が、マーケティング活動を代替して行うという試みもなされていくこととなったという。そのため、早くから域外マーケットとの接点を持つとする意識や仕組みが形成されつつあったと考えられる⁶²。

以下では、諏訪地域のこうした素地のもとで生まれたふたつの異なる取り組みを取りあげる。ひとつは、地元で蓄積された技術集積を活かし、新たな産業の基盤を構築しようと

⁶² 諏訪地域の特徴に関しては、中小企業基盤整備機構「技術とマーケットの相互作用が生み出す産業集積持続のダイナミズム～諏訪地域では、なぜ競争力維持が可能だったのか」（2010.3）第5章 p.48～72 を参照した。

する地元若手経営者たちの試行錯誤によって生まれた「諏訪産業集積研究センター（SIARC）」である。もうひとつは、行政が主体となった産学官連携等による高度技術開発支援の枠組みの中で、地元企業が新たな高度技術を共同開発することにより、自社の新たな製品開発につなげようと立ち上げられた「DTF 研究会（テクノ財団）」である。

1.2. 地域で繋がる若手経営者～諏訪産業集積研究センター（SIARC）

1.2.1. 概要・経緯

1985年プラザ合意以降の急激な円高により、諏訪地域も大型工場の海外移転などにより、地域の中小企業は厳しい経営環境に陥った。諏訪で機械工具商社の二代目を引き継いだ大橋社長は、こうした地域産業の状況を目の当たりにし、その打開策を考えるようになった。後に SIARC につながる取り組みは、この頃から始まる。

1990年代に入り、地球環境問題への意識が高まるにつれ、諏訪や長野県の得意分野である産業用小型モーターの技術を電気自動車に活かせないかと考えた大橋社長は、1994年に若手経営者20人で「諏訪湖電走会」を発足し、電気自動車づくりに取り組んだ⁶³。1995年になり、インターネットが登場すると情報技術に興味を持ち、諏訪湖電走会のメンバーで「インダストリーウェブ研究会」を立ちあげ、インターネットについての勉強を重ね、製造業用の産業機械や工具などの電子カタログ集をネット上に作成し、企業の情報をネット上に掲載して世界中から受注する「バーチャル工業団地」の構想などが検討された。

翌年の暮れには、先のバーチャル工業団地の構想をまとめ、「諏訪バーチャル工業団地」を諏訪地域12社の元請け企業で立ちあげる。1996～97年秋までバーチャル工業団地による受注活動を行っていたが、なかなか成果があがってこなかった。その原因を議論するうち、「それまで大手企業と垂直的なつながりを持ち、安定的に仕事を与えられる経営環境に甘えてきたお陰で、自社の技術や製品についての表現力やコミュニケーション能力の不足、外にアピールすべき企業や地域の強みに対する自分たちの理解不足があるのではないか」と足元を見直し、自分たちで勉強会などを始めるようになる。

1997年には、中央大学の出口弘教授（現 東京工業大学教授）が諏訪バーチャル工業団地に興味を持ち、ヒアリングにやって来た。先生から「中小企業は自らの事業領域だけに視野を限定するのではなく、ネットワークの中で技術進化し、技術に磨きをかけることで競争力を維持することが大事だ。」とアドバイスを受けた。そこで、まずは諏訪バーチャル工業団地メーリングリストを立ち上げ、危機感の共有や文脈・ビジョンの共有をするようになる。40代、50代前半、50代後半以降といったそれぞれの年代で15社ずつが集まり、50社程度が参加した。

こうして、インターネット等の活用により、外部のネットワークやマーケットとつながり、地域産業を何とかしようとする新たな取り組みに挑戦する若手経営者グループの素地

⁶³ 諏訪湖電走会のホームページ <http://www.industryweb.ne.jp/sdk/>には、諏訪湖電走会らが製作した電気自動車が掲載されている。

が固まり、その後のインダストリーネットワーク株式会社や SIARC の発足へとつながっていくことになる。

SIARC 発足までの一連の流れを示すと、以下の通りである。

1994年	「諏訪湖電走会」設立 電気自動車づくりに取り組んだ若手経営者による任意グループ
1995年	「インダストリーウェブ研究会」設立 諏訪湖電走会のメンバーによって設立されたインターネット研究会 諏訪バーチャル工業団地の構想が練られた
1996年	「諏訪バーチャル工業団地」設立
1997年	出口弘教授との出会い、メーリングリストの立ちあげ
2000年	「インダストリーネットワーク株式会社」設立
2001年	計測自動制御学会の工学部会の誘致に成功
2005年	愛知万博出展
2007年	「SIARC」発足

1) インダストリーネットワーク株式会社設立

大橋氏は、これまでの活動の経験から、「短期的な視野でプロジェクトを考えるのではなく、時間はかかっても次の産業に育て上げるまで持続的に連携できる場を整備することが重要であり、そうした産業創出のプラットフォームが必要である」と考えるようになった。そこで、2000年4月に大橋氏のほかインダストリーウェブ研究会の有志が出資して「インダストリーネットワーク株式会社」を立ちあげた。主な事業としては、地元企業のホームページ制作、コンピュータシステムやソフトウェアの開発など地域企業のIT化支援や、複数の中小企業による共同プロジェクトの推進、地元企業と大学との連携をコーディネートすることである。共同プロジェクトや大学との連携では、東京工業大学との連携による「歩行介助ロボットウォークメイト」の開発や京都大学との連携による「17c mPC」の試作開発などを行っている。

同社がこうした機能を果たすことにより、将来の産業を育てるためのネットワークやプラットフォームの構築を目指している。プラットフォームの構築に当たっては、「顔でつながったものであること」と「情報技術を活用すること」を基本方針とした。こうしたプラットフォームは「行政に任せるのではなく、民間でやることに意味があり、プラットフォーム自体がビジネスになるようであればならない」と考えている。

2) 学会の誘致と試作ビジネス

2001年から計測自動制御学会のシステム工学部会を岡谷に誘致することに成功する。学

会活動といっても堅苦しいものではなく、夜の飲み会などを通して大学の先生達との交流を深め、ネットワークを作ることができた。岡谷で開催した「モノづくりフェア」の中で地元の岡谷高校が製作した相撲ロボットのデモを見て、大学の先生達は諏訪地域のレベルの高さに驚き、「試作機なんかは諏訪で作って貰った方がよっぽどいいものができるかもしれない。」と評価された。学会の部会で岡谷に来ていたある先生の研究を元に（独）新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）⁶⁴における2005年の愛知万博出展に向けたプロトタイプロボット開発の審査に通り、諏訪・岡谷のメンバーも加わり、出展用の試作品製作を行った。万博での経験を通し、「試作」を中心とするビジネスやってみてはと考えるようになる。大橋社長は、インダストリーネットワーク内に試作を専門に行う部隊として試作企業グループ「試作ビズ」を設置した。東京工業大学の出口教授とはヒアリングを受けて以来、交流が続いていた。試作ビジネスは、出口教授と大橋社長が今後の諏訪産業の方向性を議論した際に出た結論でもあった。「量産ものは中国に持っていかれることは10年以上前から言われてきたこと。今更量産ものが戻って来ると信じる者もいなくなった。諏訪・岡谷には、単品ものをやらざるをえなかった歴史があり、その結果として単品少量をこなすことにおいては非常に高度なノウハウを持っている。単品ものでも、情報技術のネットワークと繋がれば、全世界から受注することができ、超多様性生産という可能性が開けるのではないか。」と大橋社長は考える。

試作品が発生しやすい分野としては、例えば、医療器具や大学の研究機関、航空宇宙、大手が量産した生産終了品のリプレースメントなどが考えられる。その中では大学の研究機関の試作に力を入れようということになった。ロボット学会、機械学会、航空宇宙学会、計測自動制御学会などの企業展示（学会開催時に学会が企業から出展料を取って行う展示）に積極的に出展し、大学の研究者へのアプローチを行っている。最初から海外のようにクラスターを形成するというよりは、まずは試作センターになろうと考えている。

3) SIARC の誕生

2007年にはこれまで個々に進めてきた産学連携での試作品開発を組織的に推進するため、同地域と大学などの研究者との連携を強化するための地域産業と全国の多様な研究者のネットワークとして「諏訪産業集積研究センター（SIARC）」を発足した。全国国立大学などの研究者と地元企業の代表者など約60人で構成され、所長には京都大学学術情報メディアセンターの喜多一教授が就任した。大学側の要請を受けて行っていた従来の連携ではなく、地元企業側からニーズを発掘する形態に移行させたい狙いもある。

1.2.2. 活動内容

SIARC の活動としては、研究者を招いての地域での講演会の開催、学会や研究室のゼミ

⁶⁴ 愛知万博では、NEDO のパビリオンが設けられたほか、新エネルギー実証プラント、次世代ロボット、障害者用 ITS、光触媒利用住宅部材、省エネ排水処理プラントの各事業が出展された。

合宿の誘致、学会等での展示ブースの出展などを行っている。こうした活動を通して大学などの研究者に対して諏訪・岡谷地域の試作・ものづくりの能力を発信したい考えだ。具体的な試作案件については、試作設計などのエンジニアリング能力を持つインダストリーネットワーク社が仲介役となり、試作企業グループ「試作ビズ」で受注し、SIARCに参加する研究者なども試作経験や個々の知見に基づきアドバイスを提供する形でプロジェクトを推進している。

1.2.3. 試作ビジネスの展開に向けて

SIARC は民間企業による会費制の非営利の任意団体である。基本的には国や県からの補助などは受けず、会員企業からの会費により運営している。そのため、活動コストは大方メンバーの手弁当によるものであり、勉強会などで大学の先生に来て貰う際にも、先生方に無償で協力して貰うこともある。ここまで活動を広げ、新たな産業の芽を育ててこられたのは、大橋社長含め、メンバー企業の個人的な人の繋がりによるところが大きい。

次なる産業の芽として期待される試作ビジネスであるが、現時点では、試作品を受注しても、難しい単品モノをやりたがらないメンバー企業も多いのが現状である。SIARC のネットワークを駆使してもっと多くの受注を取ってくるようになることが今後の課題である。

1.3. DTF 研究会（長野県テクノ財団諏訪テクノレイクサイド地域センター）

1.3.1. 概要・経緯

1984 年、長野県はハイテクノロジーを基盤とする産業が集積した高度技術都市圏「テクノハイランド構想」を提唱し、国のテクノポリス法を基に 1985 年には経済産業省指定の（財）浅間テクノポリス開発機構が設立され、翌年には（財）長野県テクノハイランド開発機構が設立された。財団は 2001 年 3 月に解散し、この 2 つの財団を母体に、研究開発事業を核として産学官交流や人材育成等の支援事業を一貫して行う機関として、2001 年 4 月に財団法人長野県テクノ財団が設立された。テクノ財団は県の外郭団体であり、長野県を 5 つの（長野市、松本市、上田市、諏訪市、伊那市）地域に分割し、それぞれに地域センターを設置し、各地域の特色を活かした活動を行う。諏訪テクノレイクサイド地域センターはその中の諏訪地域を担当している。

地域センターの主な業務はコーディネート活動である。地域センターでは、事務局長のほか、常勤のテクノコーディネータ 1 名、非常勤のコーディネーター 2～3 名の体制を取り、コーディネート業務にあたる。諏訪の現事務局長である今井氏はセイコーエプソン株式会社に長年勤務し、同社退社後は子会社で社長をつとめた経歴から、経営に関する豊富な知識を有する。コーディネーターの主な業務としては、個別に企業訪問したり、大学訪問したりしながら、それぞれのニーズを聞き出し、企業と大学の間で立って橋渡しをすることである。大学で開発された技術を企業に技術移転するといったこともある。

今井氏が最も力を入れる活動の 1 つが研究会である。「商売につながることをやった方が

いい」と、研究会活動に熱心に取り組む。その中で最も大きな研究会が DTF (DESK TOP FACTORY)⁶⁵である。1980 年代よりマイクロマシン、マイクロファクトリ⁶⁶という小さなものは小さな機械や工場で合理的に生産しよう、という概念が注目され、日本でも卓上型マイクロファクトリや精密部品を生産・組み立てるための生産システム(デスクトップファクトリー)の研究開発が行われるようになった⁶⁷。こうした概念を知り、微細な加工において優れた工業集積地となっている諏訪地域にとって小さな工場化の流れはビジネスの可能性が非常に高いのではと考えた地元企業が集まり、実用的なデスクトップファクトリーの開発に向けて取り組む組織として、DTF 研究会が発足した。

通常の研究会は2~3年で勉強会などを開いて終わってしまう類のものが多いが、DTF 研究会は企業の共同研究が中心の活動であり、個別の企業ではリスクが高くて研究できないものを会員企業が協力して取り組み、出てきた成果を個々の企業が活用することを目的とする活動であり、創立から10年を迎えた。

1.3.2. 活動内容

1) 第I期(2000~04年) DTF 研究会の立ち上げ期⁶⁸

DTF 研究会は2000年11月に諏訪を中心とした8社で設立され、10年が経過する現在は23社が参加する。今井氏は、「研究活動においては、会長のリーダーシップが重要であった。」という。DTF 研究会の現会長は株式会社平出精密の平出氏である。平出氏は立ち上げ時から幹事長として積極的に取り組んできた。設立から2~3年は、会則の整備など組織化に向けたルール固めに時間を費やされた。この研究会は、単なる「勉強会」ではなく、事業化を目指した共同研究というコンセプトであったから、共同研究にあたっての秘密保持契約なども結ばれた。DTF 研究会創立10周年記念誌に寄せられた(財)長野県テクノ財団諏訪テクノレイクサイド地域センターアドバイザー小林俊次氏の祝辞には、「単なる勉強会ではなく、研究を実践する研究会を目指すには、①目的をDTF 研究会趣意書で明確化、②会員構成を地域中小企業(地域貢献の奉仕精神を有するリーダー的企業)を主軸にリーダー的大手企業、…公募ではなく一本釣り、③指導を産総研、山梨大学、工技センターへの依頼、④研究費を助成金と自己負担等々、熟考を要した」とあり、当時の状況が伝わってくる。

転機となったのは、2003年の諏訪圏工業メッセへの出展である。出展に向けメンバー企業が共同研究を行い、3ヶ月という短期間で試作機を完成させたのを機に、メンバー間に連帯感が芽生えていった。「幹事会のメンバー10名はとくに意識も高い。技術者が多いので機

⁶⁵ 研究会名称 DTF は、日本電産サンキョー株式会社の登録商標である。

⁶⁶ 「マイクロファクトリ」とは(財)マイクロマシンセンターで提唱するデスクトップサイズの工場を意味する。

⁶⁷ DTF 研究会のホームページには、「オリンパス光学工業(株)でも卓上型マイクロファクトリを開発したり、(株)三協精機製作所でも精密部品を生産・組み立てるための生産システム:デスクトップファクトリーを開発し、実際の仕事に利用を初めています」とある。

⁶⁸ DTF 研究会創立10周年記念誌の中で、第I期(2000~4) DTF 研究会の立ち上げ期は、「研究会の基礎となる会則、組織化、秘密保持契約、DTF 意匠登録など運営面について参加者のコンセンサスを得る一方、マイクロマシンに関する研修を重点に推進し、共同研究開発への基礎固めをする。」とある。

械を目の前にすると目の色が変わり、皆の力が発揮される」のだという。

共同研究のテーマは、幹事会で議論のうえ決定される。共同研究に際しては機密保持契約を結ぶ。研究会のルールとして、開発された装置は研究会の所有となるが、その要素技術や知識・ノウハウを活用して各企業が新たに装置を開発する場合には、その企業の製品として販売することができる。これまでの研究成果として「多機能ターニングセンター」、「超小型高温ホットエンボス成形機」、「卓上ニッケルめっき装置」、「無線給電・通信システム」を開発したが、共同研究では実用化段階の開発までは行わない。開発した成果を各社が持ち帰り、製品装置の一部として活用するなど製品化して販売することができる。「共同研究の成果によって各社が開発した装置は既に 200 台以上、10 億円程度の売り上げに繋がっている。」という。

2) 第Ⅱ期（2005～09 年）DTF 研究会の成長期⁶⁹

立ち上げ期を経て共同研究開発の基盤が固まり、共同研究開発の継続とともに、展示会等で研究成果を外部に発信していく段階になった。活発化する研究会活動を支えたのは、本業のある研究会メンバーの事務的な負担を軽減し、必要となる費用の調達に奔走してくれる今井氏の存在である。「こうした活動で最も重要なのは、やりたいという思いと、やりたいと思ったそのタイミングにその費用を用意してやれるか。DTF 研究会でこれまで開発してきた生産システムをライン化する際、補助金の申請書をメンバー皆で書き出したら誰一人として帰ろうとせず、結局、朝の 4 時まで作業をしていた。お金を持ってくるのが私の仕事、やりたいという一生懸命さが伝わってくると何とかしてやりたい、という気になる。」という今井氏の言葉通り、今井氏が事務局長に就任して以来、数々の補助金を活用してきた。

DTF 研究会の運営にあたっては、会員企業から年会費 5 万円の会費を集めているが、共同研究や試作機の開発に係る費用を賄うには足りないため、テクノ財団の補助金を利用してきた。同財団には、公募制の技術シーズ育成費用という制度があり、2,000 万円程度の資金が用意されており、1 件当たり 200 万円程度の補助が出る。この補助金を活用して、これまでの共同研究 4 件を実施してきた。

また、この時期は活動を海外に広めるために国際交流事業を積極的に行っている。2005 年には「愛知万博」に出展したいと考え、中部経済産業局を通じて名古屋商工会議所に話を通してもらったところ、万博で五感を使ってものづくりの楽しさを子供たちに教えるというテーマの展示枠に入り、出展することができた。同年、(独)産業技術総合研究所が IWMF（マイクロファクトリの国際ワークショップ）を開催するというのを聞き、時期を合わせて諏訪で DTF 国際フォーラムを開催し、IWMF に参加する人々を諏訪に招いた。そうした

⁶⁹ DTF 研究会創立 10 周年記念誌の中で、第Ⅱ期（2005～09）DTF 研究会の成長期は、「先端技術の調査・研究、共同研究開発を継続推進すると共に、活動成果を発表する場として各種展示会への出展、更には諏訪から世界へ向けて情報発信するため、国際交流事業にも積極的に取組み、具体的なビジネス成果を目指す。」とある。

活動を耳にした日刊工業新聞社から声がかかり、国際ロボット展（東京ビックサイト、年2回）への出展を行った。2007年には、日本貿易振興機構（JETRO）の地域間交流支援事業（RIT）という3年間事業に採択され、スイスとの交流が始まった。

3) 第Ⅲ期（2010～）DTF研究会の自律的発展期⁷⁰

海外との交流を図るなかで、医療機器分野での可能性も見え始めている。日本では医療機器の開発は薬事法の関係で認可を取るのに時間とコストがかかるが、スイスでは日本ほど時間がかからないという話もある。日本ではなかなか医療機器のニーズは出てこないが、製造技術は持っているため、海外市場の可能性もある。経済産業省の補助事業を活用し、スイス、フランス、ドイツや北米（ボストン、ミネアポリス）に視察に行き、海外への販路を見出そうとしている。海外の展示会にも出展し、商談も続いている状況にあって、アフターサービス等の事を考えると、海外に拠点を作って活動できるようにしなくてはならない。少しずつではあるが、海外の企業の方から拠点をやらせてくれないか、という話も出てくるようになった。

一方、発足から10年が経過し、2010年からはDTF研究会も自立化が求められ、公的資金に頼らずとも運営していける組織にならなくてはならない。会社組織、組合組織、NPO法人など、組織をどう進化させていくのか検討しなくてはならないが、会社組織にしてしまうと採算ベースに乗らないような取組はできなくなり、日銭を稼がなくてはならない。自分たちのやりたい事ができるようになるまでには数年かかってしまう。例えば、技術開発組合のような組織として動かし、組合を通して開発された装置が売れた際には、組合にロイヤリティが入る、といったことも検討している。

1.3.3. 新産業の創造に向けて

DTF研究会では、海外市場に早くから目を向け、国際ロボット展への出展や、欧米、北米等との国際交流事業などでも高い評価が得られており、徐々に海外におけるネットワークを構築するとともに、販売実績を伸ばしてきた。

また、今後も超高齢化社会の進展に従って、在宅介護が増えていくことが予想され、その中で医療器具にも小型化・軽量化・微細化が求められるようになっていくと考えている。諏訪地区はもともと小型化が得意な地域であり、こうした組織の活動を通し、今後の諏訪産業の方向性を見出そうとしている。

⁷⁰ DTF研究会創立10周年記念誌の中で、第Ⅲ期（2010～）DTF研究会の自律的発展期は、「DTF研究会の新たな展開と自律的な発展を目指す。」とある。

2. 受注基盤再生のための産学官連携（ひたちものづくり協議会）

2.1. 地域の課題

茨城県北部に位置する県北地域⁷¹は、古くから日立市を中核とした大手電機メーカー及び下請関連企業間による経済的な結びつきが強く、雇用・教育・消費活動においても交流が盛んな地域である。

都市基盤の観点から言えば、臨海部においては常磐自動車及び国道6号、245号が南北に縦断し、物流の大動脈となっているほか、ひたちなか市には、北関東自動車道が整備されている。日立港は、常磐自動車道を始めとする道路網の整備により、石油製品、鋳製品、自動車物流拠点として、常陸那珂港は、国際海上コンテナターミナルを有する中核国際港湾として発展している。

県北地域の産業集積の状況について、工業統計調査を確認すると、製品出荷額は2兆5,714億円（26.3%）、付加価値額は8,639億円（31.6%）と共に県内最多、従業員4人以上の事業所数は1,402事業所（22.7%）、従業員数は72,194人（27.2%）と共に県内第2位であり、一大工業地域を形成していることがわかる⁷²。

茨城県北部に位置する日立市は、大手電機メーカーである日立グループを中心に発展してきた工業都市である。戦後、日立製作所が世界的な電機メーカーへと躍進する過程で、日立市およびその近郊には、日立グループへ部品を供給する中小規模の部品メーカーが集積した。

しかし、1980年以降の円高や90年代の長期不況、グローバル経済の進展やアジアを中心とした企業進出などの経済情勢の変化は、日立地域においても例外ではなく、日立地域の中小企業には、特に技術力の革新や向上による取引先の多角化は喫緊の課題となり、日立製作所に限らない、受注基盤の再構築が求められるようになった。

このようななか、地域産業の活性化や産業集積、知的財産の活用、新技術の開発を目指して、地域自治体、関連支援機関、および茨城大学の産学官のメンバーにより設立されたのが「ひたちものづくり協議会」である。

2.2. 概要・経緯

2.2.1. ひたちものづくり協議会とは

ひたちものづくり協議会は、2003年5月、地域の産業活性化を目指して地域企業、自治体、茨城大学等の産官学のメンバーにより発足した。

協議会の目的は、「大学・商工会議所・支援機関・大企業・行政の特長を生かした情報交換、連携・協力により、各機関の自主性を尊重しつつ地元企業支援事業の調整などを行うと共に、地域にとって重要となる新たな活動の提案及び仕組み作り、及び運営への協力を

⁷¹ 日立市、常陸太田市、高萩市、北茨城市、ひたちなか市、常陸大宮市、那珂市、那珂郡（東海村）、久慈郡（大子町）

⁷² 茨城の工業（2009年工業統計調査結果報告書）

行い、地域ものづくり産業の発展」である。

活動に際して必要な運営資金は、各機関からの持ち寄りによって担われているが、機関ごとの資金拠出額については明確な規定がなく、個々の組織の自主性を尊重した運営とされている。

同協議会の会長は茨城大学産学官連携イノベーション創成機構の機構長で、副会長は日立商工会議所副会頭が担当している。

2.2.2. 主な構成メンバー

ひたちものづくり協議会の構成メンバーは以下のとおりである。

図表 1 ひたちものづくり協議会 構成メンバー

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">・ 茨城大学 産学官連携イノベーション創成機構・ 日立商工会議所・ (株) 日立製作所電力システム社 日立事業所・ 日立市・ (財) 日立地区産業支援センター・ 茨城県 |
|---|

次に、主な構成メンバーについての活動概要を紹介する。

1) 茨城大学 産学官連携イノベーション創成機構

同機構は、「地域に支えられ、地域から頼りにされる大学」を目標に、教育及び研究資産を地域の経済産業界に還元する連携活動を展開している。

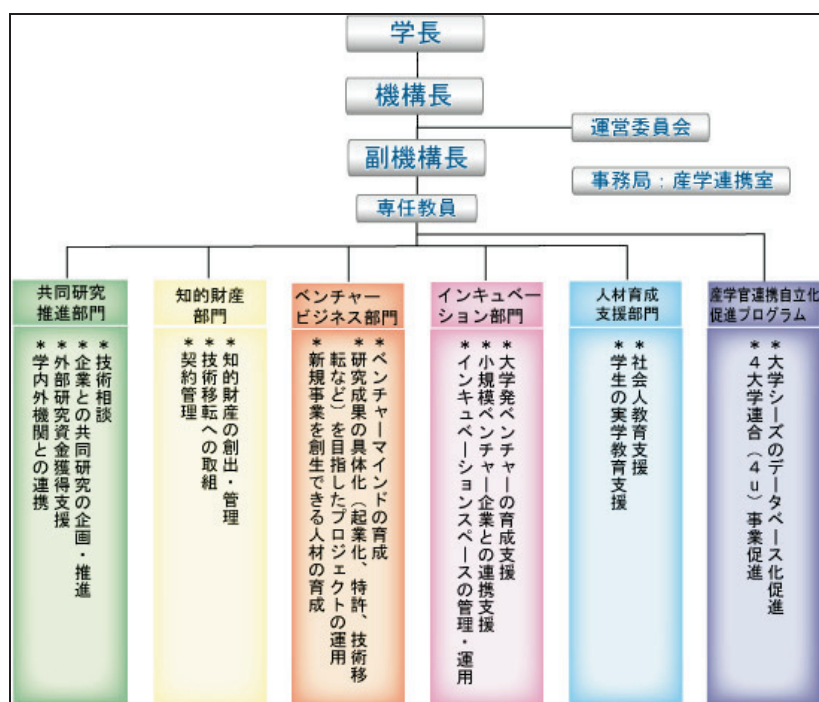
同機構の発足経緯は1989年に遡る。茨城大学では1989年に、地域企業との産学連携を目指し、「共同研究開発センター」を設置した。共同研究開発センターは、当時の地域社会からの要請として、大学が地域の一員として地域社会に参画し、地域社会とともにさまざまな課題に取り組むことを目的に、設置された学内組織である。さらに1996年には、茨城大学大学院理工学研究科サテライト・ベンチャー・ビジネス・ラボラトリーが発足、この二つが統合改組して、2009年5月に産学官連携イノベーション創成機構が設立された。

組織としては、①共同研究等の技術移転をより総合的に行う「共同研究推進部門」、②研究の成果に基づき、知的財産の権利化及び技術移転を積極的に進め、知的財産の創出・取得・管理・活用を戦略的に行う「知的財産部門」、③共同研究等の支援を強化するとともに、ベンチャーの萌芽研究や起業の支援を通じた新産業の創設、雇用の拡大への寄与を図る「ベンチャービジネス部門」、④大学発ベンチャーの育成支援、小規模ベンチャー企業との連携支援、インキュベーションスペースの管理運用などを行う「インキュベーション部門」、⑤社会人教育支援や学生の実学教育支援を行う「人材育成支援部門」、および文部科学省支援

プログラムと事務部門からなり、創成機構全体が、省庁や産業界、地方自治体、大学、研究機関、金融機関等と連携し、地域産業や文化の知的拠点となるべく活動を行っている。

同機構は、総合大学である茨城大学の利点を活かして、地域企業等との多様な共同研究や研究交流を実施し、技術開発や技術教育、ベンチャービジネスの萌芽となる独創的な研究開発を推進することや、専門的職業能力を持った人材開発を行うこと、ひいては地域の産業集積の強化を目指している。

図表 2 産学官連携イノベーション創成機構 組織図 (2009年5月1日～)



出所：産学官連携イノベーション創成機構ウェブサイトから

なお、茨城大学は 3 つのキャンパスを有することから、工学部が所在する日立地区、人文・教育・理学部が所在する水戸地区、農学部が所属する阿見地区それぞれに運営委員を置いている⁷³。

2) (財) 日立地区産業支援センター

財団法人 日立地区産業支援センターは、国の特定産業集積活性化法の指定をうけて整備された、県北地域の産業高度化を支援する中核的支援機関である。

同センターは、地域産業の高度化を支援することを目的としており、産業支援センターの施設は、管理運営を財団法人日立地区産業支援センターが日立市から委託されている。市レベルで産業集積に向けて、積極的な取り組みを行っていることがわかる。具体的な事業

⁷³ 国立大学法人茨城大学は、人文学部、教育学部、理学部、工学部、農学部の 5 学部の総合大学

は、以下の通りである。

図表 3 日立地区産業支援センター 事業における 4つの柱

<p>① 新産業創造事業</p> <p>成熟産業から新産業集積地域への転換を図るため、波及効果の期待できる大型の研究開発プロジェクトを、キーとなるテクノロジー獲得に向けて地域企業とともに推進すること</p> <p>② 新製品・新技術開発支援事業</p> <p>大手企業への依存体質脱却を図り、自立化を進める手段として、差別化技術の開発と、地域中小企業が取り組む研究開発を、コーディネーターと導入機器の効果的な活用により支援すること。また従来のシーズ志向型の製品開発から、ニーズ志向型の製品開発を提案し、売れる製品づくりを支援すること</p> <p>③ 技術者などの育成事業</p> <p>地域外からの技術者、技能者、経営者誘致を進め、地域内の活性化を図ること。また 地域産業の高度化に資する各種研修事業を実施すること</p> <p>④ 経営・販売支援事業</p> <p>開発した自社製品の販路開拓や、新規受注先開拓のために必要な情報の収集と、それら情報の提供を進めること。また地域外に発注されている品目の地域内受注を目指して、要素技術の獲得と受注のためのネットワーク作りを進めること</p>

3) 日立商工会議所

日立商工会議所は、1950年に設立され、現在の会員数は3,400事業者で、会員の80%以上が小規模企業や個人事業主である。会議所では、常設の7部会（商業・工業・建設業・金融財務業・観光環衛業・交通運輸業・文化産業）がそれぞれ活動を行っている。また商工会議所青年部には18歳～45歳まで合計41名の部員が、商工会議所女性会には78名の部員が活動している。ものづくりサロンをはじめとするものづくり協議会の活動については、特に工業部会に所属する630の会員企業に対して情報発信を心がけており、地域の産業側のニーズの把握と参加促進に努めているとのことであった。

このように、ひたちものづくり協議会は、産業界・大学・事務局としての行政機関のそれぞれが、それぞれの役割を持ちながら連携し、それぞれの組織の枠を超えて横断的に産業再生に取り組むプラットフォームだといえる。

2.2.3. 協議会の活動内容

ひたちものづくり協議会の活動は、次の7つにより構成されている。

図表 4 協議会の活動内容

①定例会議	⑤産学官連携先進地視察
②研究室見学会	⑥総合報告会
③企業見学会	⑦人材育成
④HMS リーダー会議	

①は、年に2回程度開催されている定例会議である。ここでは主に年度ごとの活動成果の報告と共有を行っている。

②研究室見学会は、茨城大学の研究室を企業関係者が見学する機会となっている。

一方、③企業見学会は、茨城大学の教員が中小企業の現場を訪問し、企業についてよく知ることを目的としている。これについては日立地区産業支援センターが中心となりコーディネートを行っている。2008年度は、高萩市内の2つの中小企業の訪問が行われた。

④HMS リーダー会議とは、ひたちものづくりサロンで活動する13の研究会のリーダーが一堂に会して進捗共有や情報交換を行う会議である。2008年度には2回開催され、ほとんどのグループリーダーが出席した。

⑤産学官連携先進地視察は、産学官連携推進をしている全国の先進地域を積極的に訪問している。本件は日立商工会議所が中心となり訪問先のアレンジを行っている。2010年はつい先日山形大学を訪問した。

⑥総合報告会は、一年間の活動を、学外の人を含めて報告会を行っているものである。2009年には「産学官連携フォーラム in ひたち 2010」を開催した。参加者は117名で、文部科学省、経済産業省等からも来賓があり、基調講演は(独)新エネルギー・産業技術総合開発機構から招聘した。

⑦人材育成は、ひたちものづくりサロンの活動もそのひとつだと言えるが、それ以外に大学の講義の一環として連携に関連した事案を組み込んでいる。

たとえば、地域企業の現場を訪問する「実学的産業特論」は、茨城大学の学生を対象として、座学だけではなく、就職する前から企業を訪問し、社長等トップ層と対話する機会を得る講座である。また「実体験型ものづくり特論」は、ものづくりを部分的な見方でなく全体感を持って理解できるように試みているものである。また「中核人材育成講座」は、経済産業省からの3年間の委託事業で実施したものである。これらは、社会人を対象に学びなおしを目的とした人材育成を行うことを目的としている。

2.2.4. ひたちものづくりサロンについて

ひたちものづくりサロンは、大学の持つ知的資源を活用して、大学と地域企業との研究交流を具体的に推進する取組みとして、2004年7月に誕生した。サロンは、茨城大学に集積された研究シーズと、地域企業のニーズとを融合させ、ものづくり技術の高度化や新製品開発を進めることを目的としている。

ひたちものづくりサロンは、地域企業と茨城大学教職員が気軽に交流できる「場」づくりや人的ネットワークの構築を目指し、分野別に研究グループを置いている。発足当初は12の研究グループがあったが、グループの数は常に増減を繰り返しており、一昨年は15グループ、現在は13のグループが活動を行っている。

現在活動している研究グループは以下の通りである。

図表 5 ひたちものづくりサロン (HMS) 研究グループ一覧

名称	領域	キーワード
機械金属 グループ	機械工学領域 物質工学領域 超塑性工学研究センター 応用粒子線科学専攻	機械加工、金属材料（マグネシウム、アルミなど）、材料・物性
音響・振動制御 グループ	機械工学領域 システム工学領域	騒音の消音対策、 音響利用機器、振動制御
回転電機 グループ	電気電子工学領域 システム工学領域	電動機、発電機
新エネルギー グループ	機械工学領域 物質工学領域	DME 活用技術、 燃料電池バイオセル
ライフサポート グループ	機械工学領域 システム工学領域	バイオ機器、 ライフサポート産業向けロボット開発 福祉機器介護ロボット
プラズマ・イオン利 用技術研究グルー プ	応用 粒子線科学専攻 機械工学領域 電気電子工学領域	カーボンナノチューブ、フラーレン スパッタリング・真空装置
コンクリート懇話 会	都市システム工学領域	コンクリート製品の材料全般 インテリジェントコンクリート
情報関係研究会	情報工学領域	暗号、セキュリティ、遠隔操作、 3次元画像処理、仮想環境、 ウェブシステム、自然言語処理、 e-ラーニング
光グループ	電気電子工学領域 システム工学領域 メディア通信工学領域 応用粒子線科学専攻 物質工学領域	レーザー、光通信、光計測、テラヘルツ光、 光ファイバーデバイス、光応用
アクアグループ	都市システム工学領域	水質浄化、磁化水、加工液の処理

	物質工学領域	
ロボティクス グループ	システム工学領域 機械工学領域 情報工学領域	ロボット（介護、産業）、メカトロニクス、 センシング
人材育成グループ	機械工学領域	実学的産業特論 実体験型ものづくり特論（PET）
AWS（地域力向上ワ ークショップ）	工学部・農学部・理学部ほか	

出所：ひたちものづくり協議会ウェブサイトから

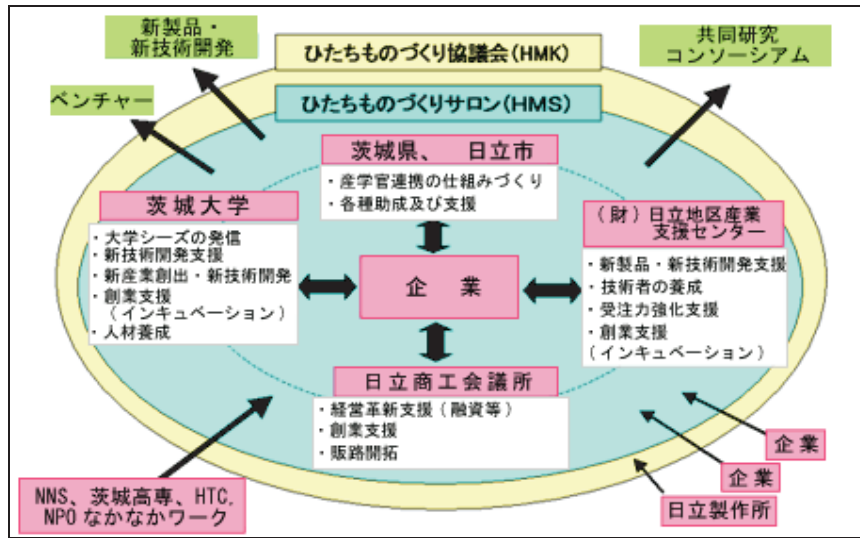
この他、終了した研究会として、プラスチックグループ、ソフトウェアグループ、電波環境適応信号処理研究グループなどがある。

サロン立ち上げ段階では、大学教員側からテーマを設定し、地域の企業が手を挙げる形で参加したいサロンを決め、活動を行っていた。

初期の目的を達成した研究グループや、ベンチャーを立ちあげたグループなどは研究グループを発展的に解消している。また教員の転属等により、責任者が変更したグループもある。

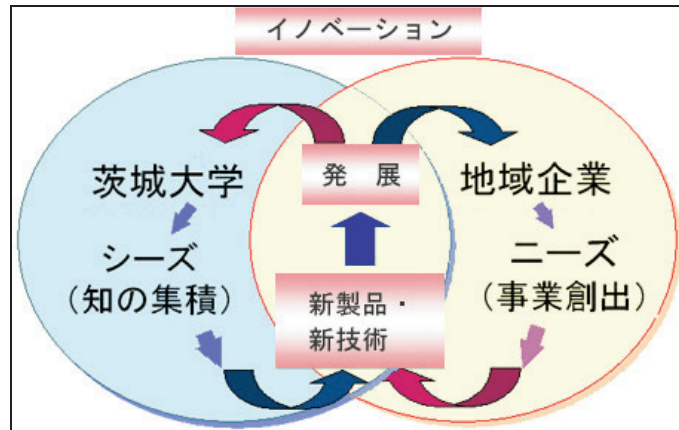
グループにはそれぞれ、茨城県の工業技術センターの関係者、日立地区産業支援センター、ひたちなかテクノセンターのコーディネーターが会員として参加している。運営については、グループを統括するリーダーを教職員の中から 1 名選抜し、リーダーを補佐する幹事を地域の企業やその他の教職員の中から数名選任している。

図表 6 ひたちものづくり協議会・ものづくりサロンイメージ図



出所：ひたちものづくり協議会ウェブサイトから

図表 7 ひたちものづくり協議会とサロンの狙い



出所：ひたちものづくり協議会ウェブサイトから

2.2.5. 活動の実績と意義

1) 活動実績

i) 参加人数の推移

ひたちものづくりサロンは、設立以来参加者数が徐々に増加している。発足当初の 2004 年には、参加延べ人数が 223 名だったのに対し、2008 年度は 507 名、2009 年度は 536 名と増加を見せており、多くの産学官関係者が参画し活動している様子がうかがえる。

ひたちものづくりサロンの 2008・2009 年度の参加延べ人数は、以下の通りである。

図表 8 2008・2009 年度の属性別参加者割合

属性	2008 年度	2009 年度
企業関係者	245 名	263 名
支援機関関係者	49 名	49 名
茨城大学教員	69 名	68 名
客員ほか	144 名	156 名
合計	507 名	536 名

出所：産学官連携イノベーション創成機構（2010）「平成 21 年度茨城大学産学官連携イノベーション創成機構年報」、及び茨城大学共同研究開発センター（2009）「茨城大学共同研究開発センター年報 第 19 号」

図表 9 2009 年度グループ別参加者割合

名称	企業一般	支援機関	茨城大学	客員ほか	名称	企業一般	支援機関	茨城大学	客員ほか
機械金属グループ	19	3	10	12	情報関係研究会	34	5	9	12
音響・振動制御グループ	15	2	2	12	光グループ	7	4	6	12
回転電機グループ	9	2	2	12	アクアグループ	24	3	11	12
新エネルギーグループ	14	4	4	12	ロボティクスグループ	26	3	3	12
ライフサポートグループ	19	5	9	12	人材育成グループ	14	3	3	12
プラズマ・イオン利用技術研究グループ	15	3	4	12	AWS（地域力向上ワークショップ）	16	7	1	12
コンクリート懇話会	51	5	4	12	合計	263	49	68	156

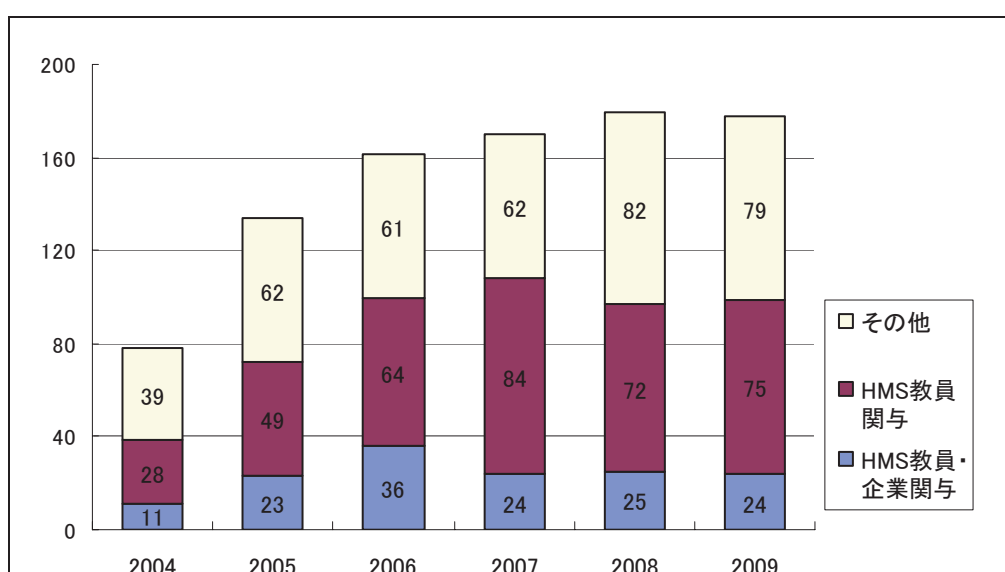
出所：産学官連携イノベーション創成機構（2010）「平成 21 年度茨城大学産学官連携イノベーション創成機構年報」

ii) 共同研究数の増加とひたちものづくりサロン 教員・企業の関与

茨城大学では、A.分担型と B.研究員派遣型の 2 つのタイプにより、共同研究を行っている。(A.は民間企業等の研究員と大学教員とが共通の課題についてそれぞれの場所で研究を分担して行う形式。B.は民間企業から研究員を受け入れ教員と共同で研究を行うもの)。

こうした共同研究のうち、ひたちものづくりサロンに關係する活動も多く、茨城大学全体の共同研究実施件数は右肩上がり増加しているが、このうちひたちものづくり協議会に關連した活動が半数以上を占めている。このことから、産学官連携の推進にひたちものづくりサロンの活動が、貢獻していることがわかる。

図表 10 共同研究へのひたちものづくりサロン教員・企業の関与



出所：ヒアリング時の提供資料から三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

iii) ベンチャー企業の立ち上げ

ひたちものづくり協議会からは、5社のベンチャー企業が設立に至った。そのため、プラスチックグループ（物質工学領域）、ソフトウェアグループ（システム工学領域、情報工学領域）の2つは、ベンチャー企業の立ち上げにより、研究グループを解散した。

また電波環境適応信号処理研究グループも、eラーニングを活用したベンチャーを設立し、ほかにも、福祉機器の開発を行うライフサポート研究グループからは、ベンチャー企業が立ち上がった。エネルギー分野では、燃料電池関連のベンチャーが立ち上げられた。

さらに現在は、外断熱方式の外壁開発を行うグループが、現在企業と連携し商品開発の最終段階にある。

2) 協議会構成メンバー別にみたものづくり協議会の意義

ものづくり協議会やものづくりサロンの活動の意義・役割は、協議会の構成メンバーご

と多少異なる。主要メンバーごとに述べることにする。

i) 日立地区産業支援センター

日立地区産業支援センターからは、ものづくり協議会が置かれていることで、大学教員との接点を持ちやすくなったとの声が聞かれた。

日立地区産業支援センターには、フルタイムで5~6名、パートタイムを合わせると8名のコーディネーターが在籍している。通常の業務においても、地元の企業との日常的な繋がりを強化することを心がけているが、特にもものづくり協議会を通じて教員との人間的な関係が構築しやすくなり、専門的な観点からのアドバイスを必要とする企業からの急ぎの相談にも対応できるようになったとの意見が聞かれた。専門家であるコーディネーターが常駐している地域の産業支援組織にとっても、人間関係を構築するためのプラットフォームとして、有効に機能しているということがわかる。

また、地区産業支援センターでは、ものづくりサロンを通じた交流以外にも、大学との懇談機会を設定するなど、繋がりの構築を重視しており、ものづくり協議会を超えた関係構築に向け、取り組みが深められている。

ii) 日立商工会議所

日立商工会議所においては、ひたちものづくりサロンについて、当初から地域企業からは肯定的な意見が多い。したがって数年間の活動の中では、地域を盛り上げるために一緒に頑張りたいという意見が多くを占める。ただ一方で、地域企業側の営業環境も厳しいこと、後継者問題など心配の種も多いことから、ものづくり協議会の参加の呼びかけに対してなかなか積極的に応える余裕がないという面も残念ながらあるとのことであった。

こうした現状を踏まえ、商工会議所としては、分野ごとの部会や、青年部、その他の若手グループや運営委員会なども通じて情報発信を行っている。特に現在約 630 の会員企業がいる工業部会には、積極的な働きかけを行っている。部会員に対しては、サロンの活動について、適宜情報発信を行っているとのことであった。

さらに、社長などの経営者層が参加する日立経営者研究会や、後継者などが参加する日立青年経営者研究会などを通じた働きかけや、工業部会の運営委員（85 社）に対してもサロンへの参加を呼びかけるなどし、やる気のある企業の発掘に努めている。

またひたちものづくり協議会、サロンともに日立商工会議所内のウェブサイトでも紹介されている。このように一層の働きかけに向けて取り組みの最中にある。

iii) 茨城県

ものづくり協議会は、会長に茨城大学産学官連携イノベーション創生機構の機構長を、副会長に日立商工会議所副会頭をおいている。協議会設立の際は、県北地域の再生に向け、基本的に大学と商工会議所が主体となった活動を行い、県は側面的なサポートを行うとい

う位置づけとされた。

茨城県としては、地域産業の活性化に向けて、多様な取り組みを行っており、特に第2次産業の再生・創出に向けては大学の活用等にも前向きである。実際、ものづくり協議会発足の際には県側がある程度主導した部分もあるとのことであり、連携の促進や先端技術の普及により、県北地域のものづくり産業を再生・集積させるという意図は、サロンや協議会の設立により、ある程度、形になったと言える。

2.3. 今後に向けて

日立ものづくり協議会、ものづくりサロンは数年間の取り組みを経て、以上のような実績が積み重ねられてきたわけだが、今回のヒアリングでは、今後のさらなる発展を実現するための課題として、次のような意見が得られた。

2.3.1. ニーズ志向へのシフト

最も重要な点として、地域の中小企業の持つニーズを、今後どのように発掘するかという点が挙げられた。

上述した通り、サロン立ち上げ段階では、大学教員側からテーマを設定し、地域の企業が手を挙げる形で研究グループが形成された。茨城県の担当者からは、「協議会を立ち上げる際には、県が先導した部分があったのだろうと思っている。県側が他の地域に負けないエリアになるよう、茨城大学に協力を求めた面がある。前任者からは、地域経済の衰退が著しくなってきた時代において、やはり技術力が大切だろうという議論があり協議会がスタートしたと聞いている。これは、茨城大学内の研究を地域の企業に紹介することで、連携を促進させノウハウを移転しよう、という考え方に基づいたものだった。このためサロン立ち上げの際には、茨城大学の技術を地元の事業者に見せることで、連携を促進しようとしていた。」との意見がきかれた。しかし今後については「逆に、地域の事業者側のニーズをもう少しよく見て、地元のニーズを大学関係者に繋げる努力が必要だと思っている。この活動は是非続けて行きたいし、活性化させたいと思っている。」という意見が得られた。

この点について、日立地区産業支援センターからは、「ニーズ志向にシフトしなければならないという点は賛成。当然だと思う。我々は中小企業の中に入り込んで、現場の問題を解決すべく努力している。ビジョンと戦略がきちんとあって、参加企業や参加団体の役割分担があって、しっかりと皆で前を向いて進んでいくことが必要だと思っている。日立地区産業支援センターは、地域密着をモットーとしている。地域の企業との窓口になるのが私たちの役割。ひたちものづくりサロンからの提案や役割付けがあると良い。」との意見が得られた。

このように、地元の中小企業のニーズをすくい上げ、共同研究に繋げることの必要性は、関係者間で強い認識を得るに至っている。しかし、例えば商工会議所からは「先日の山形大学への視察についても、商工会議所がコーディネートを行った。こうした機会を通じて

経営者や中小企業、若手などが意欲を持てばと思っているところ。商工会議所としても、協議会の活動や連携推進のメリットなどはなかなかダイレクトに参加企業に伝わらない部分があり、もどかしい面もある。」との意見も得られた。地元の商工業者をコーディネートする立場からすれば中小企業の意見を吸い上げるという試みは、息長く続ける必要があるとの認識だといえる。

産学官連携イノベーション推進機構の機構改革に際しては、同組織の位置づけについて、「産学官連携手法がこれまでの共同研究開発主導から、人材育成を含む地域企業のニーズや市場の動向に迅速に対応できるような、ワンストップサービスに舵を切った」と表明された。また「機構の活動主体はそもそも地域の産業を活発にして地域を豊かにしたいと願う学外の皆様と、わたしたち全学の教職員」であると表明されていることなどは、こうした取組みを推進しようとする関係者の思いの表れであるといえる。

2.3.2. コーディネーターの育成

上記の文脈と重なるところではあるが、地域ニーズの発掘や、産業側からの地域連携の働きかけを引き出すために、コーディネーターの育成について、その重要性が指摘された。たとえば、産学官連携イノベーション創成機構機からは、産学連携の成功のポイントとして「資金と人材」という2点が示された。そのうえで、「良いコーディネーターとは何かは、立場によって考え方が違う。ものづくり協議会の例で言えば、企業にとっては課題解決に結びつき、先生にとっては研究の対象となる連携をプロデュースできるコーディネーター、企業の中は何をやっている、大学側が何をやっているのかよく知っていて、お互いのニーズを認識しているのが良いコーディネーター。またコーディネーターをコーディネートする『スーパーコーディネーター』も必要だろう。」との意見が得られた。

これに関連して、山形大学で実践されている次のような取り組みに注目しているという。山形大学では、企業や金融機関関係者に対して、2日程度の講習会を開催し、試験を経て認定されたコーディネーターが活躍している。現在までに86名のコーディネーターが育成されており、情報の媒介役を担っている。また山形大学では「米沢街中サテライト ものづくり・ひとづくりキャンパス」を開設している。設置の目的は、大学院理工学研究科ものづくり技術経営学（MOT）専攻グローバル戦略コースの講義・実験等スペース、また、産・学・官・金の集う地域産業支援の拠点を中心市街地に設け、地域企業のイノベーションの創出と街中の活性化を図ることである。街中サテライトは、中心市街地のビルの1-2階にオフィスが構えられており、前面ガラス張りのオフィスとすることで、外からも開放感のある建物とし、情報が入りやすい環境を作り出している。

また山形大学では産官学連携に金融機関を加えた「産官学金連携」を目指した取り組みを行っている。金融機関が企業の財務状況を聞く中で得た技術的な課題を、大学と連携することで解決することを意識しており、コーディネーターには金融機関関係者も在籍している。

茨城大学においても、原子科学フロンティアセンターにおいては、既に地元金融機関 OB が産学官連携を支援しており、金融機関との連携を今後も意識していきたいとの意見が得られた。

2.3.3. 事業化フェーズでの課題や知的所有権の取り扱いについて

サロンは、大学や企業などが敷居や垣根を超えて情報交換する場として位置づけられている。このため、研究グループを取りまとめる大学教員やそのサポートを行う幹事などは選任されているものの、詳細な規約などはない。活動も研究グループの自主性・創造性に任せられ闊達な意見交換が行われている。

情報交換を超えて、商品開発や事業化に向けた実践を行う局面になると、サロンに参加する複数の企業や教員同士の意見交換というフェーズから、1対1の関係へと変化する。サロンから抜けて個別の研究開発やコンソーシアムの立ち上げにいたるケースがそれに当たる。こうした活動へと発展することは、ものづくり産業の集積・再生を志すものづくり協議会や創成機構の趣旨からすれば歓迎されるべきことであるが、この段階になると活動がある程度クローズドにならざるを得ない。

ただし、すべてのケースにおいて、商品開発や事業化段階でサロン活動から切り離されているわけではなく、ベンチャー企業立ち上げの後も、サロン活動との良い関係を構築しているケースも見られる。例えばライフサポート研究グループでは、茨城キリスト教大学や産業総合技術研究所などが継続的に協力を行っており、企業・学術機関との良好な関係が続いている。

同様に、大学の研究者が企業と共同研究を行った場合の知的所有権の問題についても、注意深い対応が求められている。大学の研究者が、職務による研究活動・開発を行った場合、学内の発明審査機関である「発明委員会」により、発明審査が行われ、個人帰属か大学承継かが問われる。企業との共同研究による発明の場合においても、知的財産の帰属は常に問題となる。ヒアリングによれば、企業側に知的所有権を移転するケースが多いとのことであった。

茨城大学の場合、こうした調整は学内の知的財産マネージャーや知的財産アドバイザーが業務を行っている。茨城大学では、2005年度に共同研究開発センター内に知的財産部門が設置され、非常勤スタッフにより週2回（各4時間）の極めて限られた活動を行っていた。2008年度には、知的財産マネージャーが非常勤で配置されたが、経験のあるベテラン事務職員の退職や審査請求の増加により、知的財産部門の人材不足が続いていた。そこで、2009年のイノベーション創成機構の発足に伴い、「知的財産部門」が独立部門になり、平行して年度半ばから知的財産スタッフの質的増強が可能となったとのことである。

このように、協議会を通じて生まれた知的所有権の取り扱いについては、イノベーション創成機構の活動を通じて、その対応が強化されているところである。

2.3.4. 他大学との連携の促進

中小企業のニーズを吸い上げ、地域の基盤の強化や競争力強化に取り組む産学官連携事業であるが、一方で地域内の知見のみでは対応しきれない専門分野も存在すること、より多様なニーズに対応する必要性を感じているところから、他大学との連携事業についても積極的に進められている。

たとえば、群馬大学、茨城大学、宇都宮大学、埼玉大学の首都圏北部地域の国立大学法人の4大学による連携活動である。これは、研究・教育分野での連携実績や、技術説明会などの技術移転に関して連携実績を積んできた4大学が、2008年から5年間のプログラムとして、文部科学省の産学官連携戦略展開事業・戦略展開プログラム「特色ある産学官連携活動の推進」に採択されたものである。

首都圏北部4大学連合は通称「4u」と呼ばれ、スケールメリットを生かした活動、県境を越えた技術移転・産学官連携活動の促進、地域企業への支援強化を図るべく活動を行っている。

具体的には、以下の4つの分科会を立ちあげ、各担当大学を中心に活動を行っている。

- ・地域ブランド創出（主担当：茨城大学）
- ・知財人材の教育・啓発（主担当：宇都宮大学）
- ・技術移転（主担当：群馬大学）
- ・研究シーズ創出（主担当：埼玉大学）

①地域ブランド創出事業では、本年度、4大学が所有する24件の連携事業について、調査を行い、17の事例を取りまとめたハンドブックを作成するなどした。また、バイオ燃料プロジェクトの残渣の有効活用、常陸太田市特産のぶどうを有効利用した機能性飲料の開発、ヤーコンの新需要創造プロジェクトなど、まずは茨城県内の特産品を使った活動を行い、他の3大学への展開を検討している。

こうした他大学との連携については、新産業の創出を考える上で、地域の事業者からの支援ニーズが見られるものの、それぞれの地域の大学に専門家がないケースが考えられること、その場合に、連携4大学内で適切な専門家を見つけ、窓口を通じて他大学につながることで、課題解決にすばやく対応できること、などが利点として想定されている。またこれらの4大学連携に加えて、各県の大学や高等専門学校との連携も見られる。

今後もこうした連携を深めることで、地域に事業者のニーズに応えたいとの意見が聞かれ、連携促進に対する積極的な姿勢が示された。

2.3.5. 相談への対応

企業側からの相談について、対価なく大学教員が対応するケースも存在する。こうした支援については正確な件数が把握できなかったが、地域からのニーズは高いとのことであった。現在は大学教員が手弁当で対応しているとのことであったが、今後はシステムティ

ックな対応や対話の方法の改善を行っていききたいとのことであった。

2.3.6. 県内他地域への水平展開

茨城県内には、県北地域のみならず、さまざまな地域連携による産業再生の取り組みが見られる。たとえば、新成長産業推進協議会は、県内の大学や研究機関、産業支援機関等がネットワークを形成し、成長産業の振興を図っている。今後は、ひたちものづくり協議会で得られた知見やネットワークを活用して、こうした全県的な動きにも関与出来ればよい、との意見も得られた。

以上のように、本事例の特徴は、それぞれ公的な機能を持つ組織が、各組織の本来の役割を認識したうえで、地域産業再生に向けて連携している点にある。イノベーション創成機構の新設など、新たな動きが生まれるなか、地域の中小企業の課題をより深く理解し、解決に向けた取組みが今後加速することが期待されている。

3. 共同受注組織構築に向けたリーダーシップのあり方(磨き屋シンジケートとリングフロム九州)

機械産業集積地域から生まれつつある受注基盤再生の動きとして、共同受注組織の構築を最後に取りあげたい。

受注組織の事例としては「磨き屋シンジケート」と「リングフロム九州」の事例がよく知られている。「磨き屋シンジケート」は、新潟県の燕商工会議所を中心に金属研磨業者が協力して立ちあげた共同受注組織であり、「リングフロム九州」は、アイシン九州の呼びかけに応じて自動車部品メーカーが立ち上げた生産連携組織である。

共同受注組織は、メンバーの受注機会を拡大するうえで、たいへん有効な機能を果たす。他方、メンバー間の利害の調整をはじめ難しい問題もある。したがって、共同受注組織が円滑に運営されるためには、地域の実情に応じた運営方法が工夫されねばならないし、適切なリーダーシップを発揮する主体の存在が不可欠である。「磨き屋シンジケート」と「リングフロム九州」は、共同受注組織が円滑に機能をするための条件を考える恰好の事例を提供している。

3.1. 磨き屋シンジケート

新潟県燕市は、台所用器物、調理用具等の金属ハウスウエアの産地としてよく知られた地域である。しかし、新興国の台頭のなかで国際競争力が低下し、地元有力メーカーも生産拠点を海外に移転するという動きのなかで、特定のメーカーからの受注に依存していた金属研磨業者は、新たな受注基盤の再構築という課題に直面していた。

こうした状況を受け、燕産地における研磨のレベルアップやイメージアップによる生き残り策を模索し、2001年に新潟県主導による「燕産地地場産業振興アクションプラン」に参画、燕商工会議所の担当となった高野雅哉課長補佐が中心となり、研磨業者による共同受注のビジネスモデルを模索する。2003年1月には、技術の優れた磨き職人の個々の生産余力をひとつにまとめて大きくし、共同受注の体制を整えることにより地域外からの受注を確保することを目的に、燕商工会議所と燕市内及び三条市などの県央地域の金属研磨業者、非金属研磨業者30社によりバフ研磨を中心とした共同受注グループとして「磨き屋シンジケート」が結成された。同時に、想定される課題に向けて何度も話し合いを行い、これらを文章化した「共同受注マニュアル」をまとめた。設立の経緯は以下のとおりである(図表11)。

図表 11 磨き屋シンジケート設立経緯

平成 2 年	燕研磨工業会設立
平成 12 年	会員意識調査・燕会議所アクションプラン策定
平成 13 年	燕産地地場産業振興アクションプランに参画
平成 13 年 12 月	「共同受注マニュアル」の作成にあたるメンバー募集
平成 14 年 7 月	中小企業創業事業団より専門家派遣を受ける
平成 14 年 12 月	日刊工業新聞 1 面に「磨き屋シンジケート」が紹介される
平成 15 年 1 月	「磨き屋シンジケート」キックオフ
平成 15 年 1 月	「ベンチャーフェアジャパン 2003」出展

出所：森岡孝文[2006]「燕「磨き屋シンジケート」－活性化のための企業間連携－」新潟経営大学地域活性化研究所「地域活性化ジャーナル」第 12 号

森岡孝文[2006]「燕「磨き屋シンジケート」－活性化のための企業間連携－」⁷⁴によれば、「磨き屋シンジケートは、法人格を持たない団体であるため、契約を誰がするのか、不良品が生じた時の賠償責任、売り上げ債権のリスクなどについて、募集した参加者が 30 回以上にわたりワークショップを開き、協議を重ね『共同受注マニュアル』を作成し想定される問題についての対策を講じるとともに、ミッションの認識やオペレーションにおける一般化を図った。」とある。その結果、「マニュアル作成時の参加企業は 40 社、マニュアル完成時の参加企業は 22 社」であったという。こうした作業を通して、参加企業と商工会議所の信頼関係が構築されていったと思われる。

磨き屋シンジケートの組織運営は、事務局業務を担当する燕商工会議所と幹事企業によって行われる。幹事企業は組織発足に携わった企業から立候補により決定された。幹事企業のうち 1 社がチェアマンに就き、シンジケートを統括している。現在のチェアマンは、内面研磨を得意とする有限会社平特殊研磨工業の平氏である。現在の会員数は、39 社である⁷⁵。

組織は会費制によって運営され、年会費は受注幹事企業が 35,000 円、共同受注部会員が 15,000 円、メッキ業などによる賛助会員が 30,000 円である。新たに参加する企業もあれば、会費が払えないなどの理由により辞めていく企業や、1~2 名の企業が多いため、高齢化により廃業していくところもある。

組織の定例会議などは行っていないが、シンジケート内で問題が発生した場合には幹事企業を中心に運営委員会を開催し、皆で解決する。

⁷⁴ 新潟経営大学地域活性化研究所「地域活性化ジャーナル」第 12 号に掲載。引用箇所は p.4

⁷⁵ 受注幹事 10 社、共同受注部会員 15 社、賛助会員 14 社、平成 22 年 5 月 10 日現在のもの

3.1.1. 立ち上げ期の取り組み

金属研磨にはさまざまな種類があり、企業によって得意とする表面処理方法が異なる。燕の研磨業の中心であるバフ研磨のほか、電解研磨、小さな部品などの内面の研磨を得意とする企業もあれば、マグネシウム合金、ステンレスなどの素材によっても磨きに必要となる道具が異なり、ノウハウが必要となる。同業者間では、互いに競い合う関係にあることからこうした情報が共有されることは難しく、隣の工場が何を得意としているかお互いに知ることはなかった。

立ち上げに当たって、議論が一番集中したのは「品質標準化のための磨き方の統一」であった。磨き方を統一する上では、研磨業者間で磨き方を教え合う必要があるが、これまで研磨業者間では情報を共有することがなかったため、そこが問題となった。しかし、大口の受注を取るためには、品質標準化は取り組まなくてはならない課題であり、最終的には互いに教え合うことになった⁷⁶。また、メンバーは顧客への説明などの営業経験が皆無だったため、シンジケートにおいて名刺交換から始まる研修も実施した。

燕商工会議所が事務局を担当するに当たり、高野氏は金属研磨に関する基礎知識を習得するためにオリジナルのテキストを作成して勉強を重ねた。また、各企業の作業場に足を運び、業界内の知識、ノウハウの吸収に努めた。こうして、同業者同士でも知らなかった各社の強みや得意分野を事務局が把握することができた。チェアマンの平氏は、「同業者には絶対に見せないが、商工会議所の職員であれば職人も警戒することなく、作業場に足を踏み入れさせる。」という。商工会議所は公的機関の中立性を活かし、個々の研磨業者を繋ぐ役割を果たしているのである。

受注については、商工会議所が窓口としてお客様からの引き合いを受ける。事務局は幹事企業に受注内容を FAX で渡し、受注する幹事企業を決定する。幹事企業によって磨きの得意分野が異なることから、事務局が磨きの内容などに応じて対応可能な幹事企業を選定し、幹事企業に打診をかけることもある。その後、複数の企業が手をあげた場合には、サンプル品を磨き、磨きの程度と見積額によって競争し、お客様が受注先を決めることとなる。受注した幹事企業は、必要に応じ協力工場を募り、契約する。この場合の利益配分は幹事企業と協力工場の間で決定される。大口の受注が入った場合には、事務局が幹事企業を集めて運営委員会を開き、皆で協議したうえで分担を割り振る。

3.1.2. ブランド確立期～オリジナル商品の販売～

2004年12月、NHKの番組で磨き屋シンジケートが取り上げられ、iPodの鏡面仕上げを手掛けた燕の研磨職人が注目を集めるようになる。2006年には燕の研磨職人の技術の高さ

⁷⁶ 公益社団法人経済同友会（2008.5.21）「ニッポン再生の原動力としての地域経済活性化」第二部地域経済活性化ケーススタディによれば、「議論が一番集中した点は、”品質標準化のための磨き方の統一”であり、研磨業者間で磨き方を教え合う必要があるということであった。研磨技術の開示は、時間とお金をかけてきたノウハウをただで教えるということで大きな抵抗があったが、同じ技術の研磨屋が何十社もなければ大きな受注はできないため、共同受注するためには教え合うことになった。」とある。

をもっとアピールする方法はないかと考え、iPod に施した鏡面仕上げや半導体製造装置に使う内面研磨技術を使用したオリジナルのビアマグの販売を計画する。オリジナル製品の販売ルートとして通信販売でのルートを模索したものの、職人の作るビアマグはどうしても高価になってしまい、価格で折り合いが付かず、販売先が見つからなかった。結局、インターネットを使ってシンジケートで販売することになった。こうした経緯がテレビ東京のワールドビジネスサテライトに取りあげられ、iPod を磨いた職人達が手掛けるビアマグに受注が殺到し、16,800 円という価格にもかかわらず、販売からすぐに 2 年待ちの状況となった。

2008 年には、大手メーカーの（株）リーガルコーポレーションとのダブルネームでステンレス製の靴べらを製造した。商品開発は燕市から燕商工会議所に委託された「新分野創出事業」の一環として行われ、試作を繰り返した結果オリジナルの量産用金型を燕市内の洋食器メーカーが製造し、全国のリーガルショップで販売された。初年度は 3,000 個の納入を目指した。磨き屋シンジケートにとっては初のダブルネーム商品となった。

同年 11 月には、アサヒスーパードライの「うまい！をかたちに！プロジェクト」の一環としてプレゼント用の鏡面磨きビアタンブラーの商談が入る。2009 年 3 月に実際に製造が始まり、7 月に最終納品となった。プレゼント用の受注は 1 万個の予定だったが、有料でも買いたいという声が多く、最終的には 4 万 5 千個程度の受注となった。こうした大口の受注の際には、幹事企業が集まって会議を開いた。

また、紙コップの代わりに使えるビアカップとして、ステンレス製の「ECO カップ」の販売も始めた。地元メーカー企業の有限会社渋谷プレス工業所に製作してもらい、シンジケートとのダブルネームで販売した。2008 年 12 月に東京ビックサイトで行われた「ECO プロダクト 2008」に出展したところ、テレビ朝日の報道ステーションに取り上げられ、5 万 5 千個を販売するヒット商品となった。

磨き屋シンジケートの認知度が上がり、ブランド力が付いたこともあり、メンバー企業が研磨加工を行った製品については「磨き屋シンジケートマーク」の使用を許可し、マーク使用料を徴収できるまでになった。「磨き屋シンジケートマーク」事業は共同受注事業に続く第二の事業として期待されており、磨き屋マーク使用料で資金を貯め、新たなオリジナル製品の開発費用にあてたい考えだ⁷⁷。現在事務局を担当する燕商工会議所の大口一英氏は、「磨くものがなければ自分たちで磨くものを作れば良い。」と考え、マーケティングや企画に積極的に取り組む。

磨き屋シンジケートの強みは、職人の技術力の高さと、それを補完する商工会議所のマーケティングや企画力であり、大口氏のリーダーシップとそれに積極的に協力し、「工場の中に一日中いるよりも、こうして外に出て人と話していた方が楽しいじゃない。」と、こまめに商工会議所に足を運んでくれるチェアマン平氏の存在も大きい。

⁷⁷ オリジナル製品の開発には、試作品の製作コストや量産用の金型の製作コストなどがかかる。

3.1.3. 後継者育成事業

研磨業者は後継者がいない事業所がほとんどである。仕事の少ない現状にあって、子供の世代に同じ仕事をさせたいと思えないこともあり、結果として廃業するしかない。2007年には、燕市に働きかけて若手育成施設として「燕市磨き屋一番館」⁷⁸の開設を実現した。金属研磨業の後継者育成や新規開業の促進、体験学習による金属研磨技術の普及に取り組んでいる。市が一般広報を行い、応募者を面接によって適性を判断する。3ヶ月間の試験採用を経て3年の研修期間を設けている。今では、テレビなどで紹介された職人技を見て燕の磨き職人に憧れた若者などが志願して県外からやってくるケースも出ている。

また、シンジケートの取り組みとして、年1回の技能協議会を開催している。最年少19歳から70代の職人が同じ土俵で技を競い合い、若手が優勝することもあるれば70代が優勝することもあり、技の伝承や研磨業者間での刺激にもなっている。

厚生労働省の技能士検定試験を実施していたが、シンジケートができてからはシンジケート内に技能士部会として活動し、研磨技能士検定事業として予備講習なども行ってきた。受講生が少ないといった理由から、事業仕分けの対象となってしまったため、大口氏は東京まで足を運んで懸命に頼み込み、23年度の1回は開催できることになった。

3.1.4. 展望

2003年には2,000万円だったシンジケートの受注額は増加を続け、2008年には8,000万円まで増加した⁷⁹。しかし、2009年は5,000万円と減少し、2010年も減少傾向となっている。発足当初は大量受注が入っていたが、最近では大口でも100~200個単位、個人客の単品の磨き注文などもあり、幹事企業1社でも受けられる仕事量のため、配下にある協力企業まで仕事が回らないケースも多くなっている。共同受注事業については、新たな顧客を求めて、中国への進出に向けた取り組みを進めており、上海や成都での展示会に「Made in Tsubame」として出展している。

また、オリジナル製品についても、新たな展開を模索し始めている。大口氏は「例えば、磨きによる美しさを工芸品とすることも考えられる。ただ、単なる工芸品として1つの産地で完結するのではなく、漆器など他地域とのコラボレーションにより、新しいものが開発できる可能性もある。」として、現在は世界的工業デザイナーとのコラボレーションの方法について検討している。

その他にも、産業観光の可能性も模索しているという。地元の食材を使った食事を提供

⁷⁸ 2007年5月1日にオープンした。燕市特有の基盤技術である金属研磨業の後継者育成や新規開業の促進、体験学習による金属研磨技術の普及などを目的とした施設。施設内には、研修生が実際に作業を行いながら研修や指導を受ける「技能訓練室」や新規開業を目指す人たちを対象とする「開業支援室」、チタンやマグネシウムなどの新素材に対する研磨技術を研究する「研究開発室」などがあり、磨き屋を目指す研修生が県内外から集まる。技術指導の中心となるのは県から認定された卓越した技術を有する「にいがた県中央マイスター」。研修生は3年間の研修期間後、金属研磨仕上げ単一等級の取得と新規開業を目指す。

⁷⁹ 磨き屋シンジケートの受注額の経緯：2004年／2,500万円、2005年／3,000万円、2006年／4,000万円、2007年／7,000万円

し、iPod を磨いた燕の研磨職人に磨いて欲しいものを旅行者に持参して貰う。旅行会社と企画を進め、テスト的に開始している。

3.2. リングフロム九州

九州地域には、カーメーカーと 1 次部品メーカーの生産拠点が展開されるにつれて、しだいに自動車生産のための集積が形成されてきた。しかし、自動車生産拠点としての歴史は浅く、東海地域のような層の厚い集積ではなかった。自動車の生産台数が増加傾向にあるなか、九州に生産拠点を置く 1 次部品メーカーにとって、効率的な部品調達の仕組み作りがひとつの課題となっていた。

トヨタ系の 1 次部品メーカーであるアイシン精機⁸⁰は、トヨタ自動車九州に進出したのを機に九州に進出し、93 年にアイシン九州株式会社⁸¹が設立された。アイシン九州の加藤社長は、トヨタ自動車の 1 次部品メーカーである同社が九州に進出し、当時、愛知ほど技術集積が進んでいなかった九州で部品調達を行うためには、地場企業の生産連携が不可欠だと考えていた。また、地場企業の部品メーカーは比較的規模が小さく、県外への営業力や自社技術の活用などの面で課題があった。そこで、加藤社長を中心に、①中小企業の販売チャネルの強みを活かしたビジネスチャンスの拡大、②余剰生産設備の活用と地場企業の連携により不足する技術や設備を相互に補完し合うこと、③各社の交流により切磋琢磨し技術力を向上させることを目的として、リングフロム九州の構想を練り上げ、自社取引先に限らず日頃取引のない企業でも商談会などで顔を合わせた事がある他のメーカー系企業を含めて約 60 社に声をかけた。自動車の生産工程では基本となる工法ごとにプレス、射出成形、鍛造等々に分類でき、この基本となる工法を選定軸としてメンバーを選定した。

アイシン九州の呼びかけに応じ、系列の異なるメーカー系企業を含め 36 社の参加企業が集まり 2000 年 12 月に企業連合組織「リングフロム九州」が誕生した。自動車業界において、系列を超えた連合組織は当時画期的なことであったが、先にも述べたとおり、自動車産業集積を形成しつつある九州において、1 次部品メーカーの部品調達が課題となっていたこと、地場の部品メーカーにとっては、系列を超えて新規受注先を獲得でき、互いのメリットが合致していた。設立当初から事務局を務めるアイシン九州の自動車商品事業部 営業調達部部長の小田氏は、「当時はまだカーメーカー毎に垂直統合されており、他の系列に発注することは難しい状況であったが、特定のカーメーカーの系列で自動車部品の加工を全て網羅するほどの集積はなく、連合を通して系列を超えた取引が可能となる。逆に 2 次、3 次部品メーカーからすれば、連合に入って他系列の企業から受注を受ければ、間接的に系列ではないカーメーカーから受注が取れることになる。また、1 次部品メーカーにとっては、

⁸⁰ アイシン精機株式会社は 1943 年に航空発動機を制作する企業として設立された東海飛行機株式会社が始まりである。その後 1945 年 9 月にミシン・自動車部品生産に事業を転換、49 年に愛知工業株式会社を設立、65 年に新川工業株式会社との合併により誕生し、愛知県に本社を置く。

⁸¹ 資本金 14 億 9 千万円、売上高 234 億円（2010 年 3 月見込）、従業員数 625 名（2010 年 4 月時点）、代表取締役社長加藤肇

生産の海外シフトの中で、新たに自社で設備を買うよりも、他社の余剰設備を活用できるのではないかという狙いもあった。」と言う。こうした各社の思惑もあって、企業連合組織が形成されていった。

3.2.1. 立ち上げ期の取り組み

リングフロム九州は、九州を4つの地域（福岡、北部九州（熊本～佐賀）、南九州、中国（広島でマツダ系7社～岡山・伊勢）に分け、年に1回の幹事会を実施し、各地域間の交流を図る。設立当初は系列の異なるメンバー企業36社がお互いを知り合うことに力をそそいだ。各社が何を得意としている企業なのかが分かるよう、展示会を行ったり、パンフレットを作成して、各社何をやっているか紹介するものを作ったり、互いの企業を知ることによって時間を費やした。展示会や勉強会の企画から実施に至るまで、事務局の小田氏を中心に行われている。メンバー間の情報共有方法については、受注情報などを「リングニュース」として事務局経由で流していたが、こうした交流の結果それぞれの企業が何をしているか把握できるようになった現在では、事務局経由で情報を流す事もなくなり、会員企業間で直接取引を行うようになった。リングフロム九州内でどれ程の取引が発生しているか、どこまでがリングフロム九州の範囲なのか境界線が難しいため、正確には把握することはできないが、メンバー企業からはリングフロム九州に入ってから取引が増えたという声が多い。

幹事会等の会合では、設立当初は意見も出なかったが、幹事会等の後に設けられる飲み会の席などを通して、交流を図るうちに、系列のしがらみもなく、信頼関係が構築され、情報をオープンにし合える雰囲気が生まれた。地元部品メーカーでメンバー企業でもある株式会社島田製作所⁸²の村上部長は、組織が継続する要因として加藤氏の存在をあげ、「加藤会長（アイシン九州加藤社長）は自動車業界に精通していて各カーメーカーのさまざまな情報を持ってくる。飲み会の席でも各社の社長が会長を囲み、熱心に会長の話に耳を傾ける。加藤会長の求心力で皆が集まっている。」という。組織の継続を支えてきたのは、加藤会長の情報力とリーダーシップによるところも大きい。

3.2.2. 組織の確立と成果

リングフロム九州の分かりやすい成果の1つに、ダイハツ車体（現ダイハツ九州）から新規受注を獲得したことがあげられる。2004年に、ダイハツ車体は群馬県前橋市から大分県中津市に生産拠点を移転した。このとき、部品メーカー1社では相手にされないかもしれないが、メンバー企業24社の連合であれば、話を聞いてもらうことができた。リングフロム九州はダイハツからの受注を目指し、メンバー企業で勉強会を開催した。ダイハツの中古軽乗用車を解体して解体部品の中から各社自社で製造できそうな部品をそれぞれ持ち帰り、

⁸² 大正3年に鉄工業を創業し、昭和31年に有限会社島田製作所を設立、昭和41年に工場を新設し、井関農機の部品製作を行う。1995年からアイシン九州と取引を開始、2004年にはダイハツ車体（現ダイハツ九州）と取引を開始している。

高品質で低コストの部品製造を目指した。その結果、メンバー企業のうち 7 社が従来の系列の枠を超えて受注することができた。

リングフロム九州の役割は機会やチャンスを与えることであり、各カーメーカー系列の企業がメンバーに参加しているため、各カーメーカーの情報が入ってくる。こうした情報量が多くなることによってビジネスチャンスが増える。また、リングフロム九州として商談会や展示会を開催したり、外部の展示会に出展したりもする。メンバー企業には、規模が小さく、1社で個別に展示会などに出展することは体力的に難しいが、リングフロム九州として参加することによって、出展にかかる負荷を分担することができる。

3.2.3. 組織運営のルール

会員になるにあたって入会金、年会費等は設立当初から取っていない。展示会や商談会、企業視察等の経費はその都度参加企業間で全て「割り勘」で負担するのがルールである。リングフロム九州は自由競争の考えに基づいた共同受注組織であって、受注に際して事務局が介入することはない。リングフロム九州内でのグループ同士が 1 つの受注を狙ってバッティングすることもしょっちゅうあるが、もちろん自由競争によって受注先は決まる。年度の初めにリングフロム九州として実施計画を発表する機会を設けており、その際、リングフロム九州の商談会を通して獲得した商談の場合には、その結果をメンバーに報告することになっている。

また、カーメーカーが求めているのは、部品の完成品であり、モジュール単位で納品することが求められる。モジュール単位の完成品として納品できるようアッセンブリを行う「コーディネート企業」を設置することを考え、6社を決定した。しかし、実際にはアッセンブリとして（モジュール単位で）受注を受けられる企業は6社のうち2社ほどしかなかったため、ほとんど機能していないが、今でもこのルールは残っている。

新たにメンバーが入りたい場合には、小田氏が面談を行い、何を目的に入るかという意識の確認を行う。単純に、リングフロム九州に入れば仕事が貰えるだろうという考えの企業はメンバーに加わることはできない。その企業が入る事によってメンバー企業間で相互にメリットが出るのであれば、幹事企業に話を通し、総会でメンバー全員の了承を得て決定する。しかし、現在40社を超え、事務局の負荷が高まっていることもあり、積極的に増やすことは考えていないという。

3.2.4. 組織の継続と今後の展開

リングフロム九州という組織を通じ、地域の同業者ネットワークが構築され、当初の目的であった系列の異なるカーメーカーからの受注にも成功した。リングフロム九州を立ち上げた当時は、商談会などを行政が主体的に開催してくれることはなかったため、連合組織となって企業が自ら開催する必要があった。九州地域で自動車産業が発展した現在では、行政が中心となってそうした活動に取り組んでくれることもあり、リングフロム九州とし

て商談会や展示会を行う必要がなくなってきた感もある。今後はもう少し緩やかな組織として、情報交換会を中心とした集まりにしよう、という意見も出始めている。

一方、家庭用の風力発電機を開発したメンバー企業があり、リングフロム九州の展示会で出展したいと言われ、出展を認めたところ、展示会を機に 20 基近く受注した企業が出た。「自動車をやってきた企業が突然風力発電に手を出す事もできない。新規分野の勉強会などを続けて行けたら。」と、小田氏はリングフロム九州の新たな方向性を探っている。

第4章 まちおこし活動から生まれつつある観光産業再生の動き

本章では、まちおこしに向けたさまざまな活動が、観光産業の再生へとつながった事例を取りあげる。古くからの観光地が、従来の画一的・遊興行楽的なあり方から、歴史や生活文化、住民による多様な活動など地域資源を生かした産業へと転換を図ろうと試みた例として、大分県別府市、長野県諏訪地域、福島県いわき市の取り組みを取り上げる。

3つの地域に共通するのは、地域資源の掘り起こしを、通称“オンパク”と呼ばれる期間限定のイベントを通じて行っている点である。

「オンパク」とは「温泉泊覧会」の略語で、観光客の減少により活気を失いつつあった地域の再生を目的とする取り組みの総称である。毎年、一定期間を「泊覧会期間」と位置づけ、期間中は、別府市の地元企業や温泉宿泊施設、地元住民らが「プログラム」と呼ばれる多彩なツアーや講座、体験などを観光客や住民に対して提供している。期間は約1ヶ月程度で、プログラムを提供する地元住民は「パートナー」と呼ばれ、自らプログラムを提案し、実施している。

オンパクのユニークな点は、オンパクの期間中の一過性としての活動だけではなく、期間外にも持続的な効果をもたらす点である。まず、「オンパク」というキーワードをきっかけに地域資源を集約して効果的かつ発信力ある形で提示し、地元住民のコミットメントを引き出す。この期間内に、住民同士は交流を深めて新たな繋がりを構築する。こうした活動は、オンパクの期間外（通称として“オフ（Off）オンパク”と呼ばれる）の観光にも波及効果を及ぼすとともに、地域産業の新たな担い手の発掘にも通じる。その成果が、また次のオンパクの充実につながる、といった流れを作っている。

いま、日本の各地で、地元住民の能動的・自発的な創意によるまちおこしの活動が自然発生的に興っている。「オンパク」は、こうした活動に一定のフレームを与えることによって事業体としての収益力を付けて活動の継続性を確保するとともに、参加者が経験を共有しながらインタラクションすることを通じて活動のレベル向上と人材の開発を同時に達成し、地域のポテンシャルを持続的に向上させようとする試みだといえよう。別府で誕生したこの「オンパク」というフレームが各地に移転されることによって、地域を超えた情報の交換と経験の共有を可能としているという点でも興味深い。

以下では、別府八湯温泉博覧会（ハットウオンパク）誕生の経緯、その活動内容、運営方法を詳述したうえで、信州諏訪温泉博覧会・ズーラ、いわきフラオンパクの事例を紹介する。

1. オンパクの誕生（別府：ハットウ・オンパク）

1.1. 地域の課題

別府市は、九州の北東部、瀬戸内海に面した大分県の東海岸のほぼ中央に位置する。県内では2番目の都市で、人口は12万人を数える。

温泉地としての別府の歴史は、明治4年の別府港の開港とともに瀬戸内海の物流拠点となったことに始まる。別府には2,900もの源泉があり、その温泉湧出量は一昼夜で13万キロリットルを超え日本一を誇る。その中でも、代表的な温泉地は、総称して「別府八湯」と呼ばれる。市内8つの代表的温泉地の総称である。もともと独立した温泉場として栄え、古いものは8世紀初めに遡る歴史を持つ。

明治時代以降、交通の便が確保され温泉場の開発が進行した。大正時代には現在の8つの温泉地に「由布院」、「塚原」を加えた「別府十湯」と呼ばれていたが、その後の町村合併等で大正13年に市制施行されるまでに現在の「別府八湯」の名称が定着した。

別府市の観光客数は高度成長期に飛躍的な増加を見せ、1976年には1,300万人とそのピークを迎えた。その後はオイルショックの影響もあり、徐々に落ち込み、バブル崩壊後の1993年には過去最低の1,000万人に留まった。その後現在は1,100万人程度で推移している。地域別の入込み客数は、九州からが約60%、福岡からが約300万人程度となっている。

別府市の観光の特徴は、団体旅行の多さにあった。しかし、1990年代初頭のバブル経済崩壊後は、旅行形態が大きく変化し、湯布院・黒川といった個人客向けの温泉地に注目が集まったことと対照的に、別府は苦境にたたされていた。そうしたなかで始まったのが、地元の資源に着目した着地型観光による地域再生手法「別府八湯温泉泊覧会（ハットウ・オンパク）」である。

1.2. 背景・経緯

1.2.1. 別府市内におけるまちづくり活動の歴史

別府市内には、かねてからさまざまなまちづくり団体が存在した。たとえば、別府観光産業経営研究会、青年会議所、指月会、国際都市別府を考える会などがその一例である。観光地として栄えてきた別府は、長い低迷期を迎えていたが、そうしたなかで、地域住民が自らのまちづくりを考え直す転機として生まれたのが、「別府八湯勝手に独立宣言」である（図表12）。

「勝手に独立宣言」とは、「別府」として総称されることで、地域が画一化され、自立心をなくしてしまったことに憂慮を覚えた住民により、平成8年8月8日、8時8分に市内の八幡朝見神社本殿で行われた。独立宣言では、浜脇、竹瓦、不老泉、別府、観海寺温泉、亀川、柴石、鉄輪、堀田、明礬の各温泉の個性を見直し、地域を磨くことが謳われた。また「地域が画一化するメリットよりも、INDEPENDENCE（独立）の旗印を掲げて、誰にも頼らず、自らのちからで頑張る勇気を、その地域住民が持ったとき、別府は再び黄金の日々

が約束されると信じる」と宣言され、自らの力で地域再生を志すことが宣言された。

この、「別府八湯勝手に独立宣言」では、旅館組合の副会長だったホテルニューツルタの鶴田 浩一郎氏や、建設会社の経営者であり、若い頃から青年会議所で長くまちづくり活動などを行ってきた菅 健一氏なども中心的な役割を果たした。鶴田氏は、東京で貿易振興に関わる仕事に携わった後、実家であるホテルを継ぎ、旅館組合では観光振興に関わるプロモーション活動をおこなっていた。また菅氏は、後に別府市内のまちづくりに重要な役割を果たす「別府電子会議室」(BBS)を開設したり、すぐ後に紹介する別府八湯メーリングリストを始めるなど、意欲的な活動を行っており、現在、NPO 法人別府八湯トラストの理事長でもある⁸³。

菅氏は、「独立宣言」当時の雰囲気振り返って次のように語る。「われわれの先輩達が、別府八湯をなんとかしようと 30 年近くやってきたが、なかなかまとまらないわけです。別府は、それぞれ个性的で、また、規模としてもひとつの温泉地を形成できるような地区の集合なので、もともと別府として一括りにすること自体に無理がある。いまでも亀川の人とか鉄輪の人は「別府に行く」というような言い方をするわけです。それならば、それぞれの地区の住民が主体的に創意・工夫して、独自の魅力・個性を打ち出していけばいいんじゃないかと考えたわけです。」

図表 12 別府八湯独立宣言 「独立宣言文」

世界に冠たる私たちの愛する泉都別府は、実は八つの温泉の集合体からなっており、その昔は「別府八湯」と呼ばれ親しまれていました。

下町情緒豊かな浜脇温泉、竹瓦、不老泉、駅前高等温泉に代表される別府温泉、杉乃井、白雲などの旅館・ホテルを中心とした観海寺温泉、昔ながらの亀川温泉、溪流滝湯と蒸し湯の柴石温泉、地獄地帯と湯治客の行き交う鉄輪温泉、地域の人々が利用する堀田温泉、そして湯の花香る明礬温泉と、いずれもが強烈な個性を持った温泉の中の温泉、史上最強の温泉群なのであります。

その個性が、いつの間にか「別府温泉」という総称で呼ばれることにより、人々の意識の中に沈殿してしまった現実があります。そしてその意識の希薄化とともに別府はなぜか元気をなくしてしまいました。地域が画一化されることによるメリットよりも、「INDEPENDENCE (独立)」の旗印を掲げて、だれにも頼らず、自らの力でがんばる勇気を、その地域住民が持ったとき、別府はふたたび「黄金の日々」が約束されると信じます。別府八湯の八、油屋熊八の八、そして別府総鎮守別府朝見八幡宮の八百年祭のこのよき日に、平成八年八月八日午前八時八分八秒のこの時を期して、別府八湯独立をここに声高らかに勝手に宣言いたします。

平成 8 年 8 月 8 日

別府八湯勝手に独立宣言するフォーラム

出所：ヒアリング時の提供資料

⁸³ 財団法人 中小企業総合研究機構 (2009)「我が国の社会起業家に係る事例研究 ～地域活性化に果たす役割～」

1998年には、住民が主体となって竹瓦温泉保存運動の推進組織「別府八湯 竹瓦倶楽部」が発足した。竹瓦温泉とは、別府温泉の中心に位置する共同浴場で、普通泉と砂湯を持つ公営の施設である。1938年に建設された「竹瓦温泉館」は、砂湯を屋内に持ち、勇壮な唐破風の屋根を持つ大規模建築でもある。1998年9月に、別府観光産業経営研究会主催で「よみがえれ竹瓦温泉」と題する「竹瓦フォーラム」が開催された。このフォーラムの中で「住民主体のまちづくりを！」という提言があり、それを受け手誕生したのが、竹瓦温泉界隈の地元住民を中心にしたまちづくり組織「別府八湯 竹瓦倶楽部」であった。

竹瓦倶楽部の活動目的は、「別府八湯竹瓦倶楽部は、別府温泉のシンボル『竹瓦温泉』とその界隈のまちを愛する者により構成され、竹瓦温泉の保存を行うと同時に、倶楽部会員・地域住民および観光客らの交流を図り、竹瓦温泉界隈を『温かな人情味溢れる魅力的で暮らしやすい町』とする事を目的とする。」とされている。実際、保存と共に、竹瓦地区周辺を賑わいのあるまちにすべく、多様な活動が行われた。

竹瓦倶楽部が結成された際、その中心的な役割を担ったのが、後にNPO法人ハットウオンパクの理事（運営室長）となる野上 泰生氏である。野上氏は、現在は竹瓦温泉にほど近い老舗旅館である野上本館の社長であるが、以前は東京で商社に勤務しており、竹瓦温泉の保存運動が盛り上がりを見せていた時期は、地元別府にUターンして間もない頃だった。それまで、まちづくり活動には関与していなかったが、保存運動の高まりや竹瓦倶楽部の設立をきっかけとして、積極的な活動を行うようになった。この竹瓦倶楽部での経験が、その後のオンパクの運営など自らの一連の活動の原点になっていると野上氏はいう。

同時期、別府のまちづくりの若手リーダーたちは、欧州の温泉地リゾートへの視察を重ね、滞在リゾート地の実態を体感していた。こうした視察を通じて「文化」や「伝統」を生かした地域再生や「地域資源を利用した新たな産業づくり」が重要だという認識を共有するようになった。同視察団のメンバーは、帰国後に滞在型の温泉観光地のありかたを地域住民に報告することで体験を地域にフィードバックしていった。

竹瓦温泉の保存運動の盛り上がりにつれ、1999年から始まったのが、「竹瓦かいわい路地裏散歩」である。これは「まちづくりの第1歩は自分たちのまちを知ることから」、をコンセプトとしたまち歩きウォークで、現在は毎週月・水・金・土・日曜日に開催されている。

菅氏によれば、この「路地裏散歩」に刺激されて、各地区でまち歩き活動が立ち上がってきた。「竹瓦の路地裏散歩は、最初からたいへん評価が高かった。そうすると、ほかの八湯の連中も、うちにもそれぐらいのものはあるわというわけで、1年とか2年の間に、山の手レトロ散歩、鉄輪温泉湯けむり散歩、亀川湯遊（ゆうゆう）散歩、浜脇温泉セピア色散歩といったように、次々と活動が生まれてきた。」

このように各地区で生まれてきた活動をつなぐツールとして立ち上げられてのが、別府八湯メーリングリストである。「みんな、それぞれの地区の活動に関心持って見ているわけですよ。まちあるきを立ち上げるに当たって、いろいろ相談も寄せられた。そこで、別府八湯のことを語るネットワークとして、別府八湯メーリングリストというのを作ろうとい

うことになった。メーリングリストには、キーマンをどんどん入れていった。年輩の人のなかには、キーボードをたたいて情報を発信するまではいかない人もいますが、ただ、来るメールを見ているだけでもいい。情報を共有することで、どっかにつながってくるという効果が出てきます。」

2000年には、竹瓦界限において、界限をまるごと「まちなか温泉博物館」として見直すことを目的に、「路地裏文化祭」が開催された。さらに2001年には「別府八湯温泉道88箇所巡り」が別府観光産業経営研究所30周年事業としてスタートした。この温泉道に参加した全ての浴場施設を掲載した「温泉本」は、ベストセラーになって、現在も作成されている。

1.2.2. オンパクの誕生

別府・竹瓦の路地裏で生まれ、別府八湯の他の地区に短期間で波及していったまちあるき活動は、住民の自発的な取り組みと創意・工夫に裏打ちされたものであった。鶴田氏、野上氏は、この活動を次のように特徴付ける。「一つひとつは小さな動きでも、自分がまちのためにやりたいことを一所懸命行うことが多い。そのこだわり、おもしろさ、丁寧さはマーケット相手の既存観光産業とは対極のところにあった。」⁸⁴

この住民主体のいわば自然発生的な活動をベースとしながら、「自立・持続可能なレベルまで事業性を高めるための中間支援的な取り組み」⁸⁵として、「別府八湯温泉泊覧会（ハットウ・オンパク）」が誕生した。

第1回目のオンパクは、2001年に開催された。同年7月に実行委員会が立ち上げられ、3か月後の10月に開催された。第2回のオンパクは翌年6月に開催、暫くは1年に2回のペースでオンパクが開催された。

当初の3年間は、大分県と別府市の補助があり、事業に必要な予算はこの補助金から執行された。開始当初のオンパクは実行委員会形式が採られており、メンバーは大分県、別府市、別府市観光協会、別府市旅館組合連合会、別府商工会議所、別府飲料協同組合、ロングステイ別府研究会、温泉地療法研究会等40団体程度である。

さらに、2004年には「NPO法人ハットウ・オンパク」を設立し、「温泉を核としたウェルネス産業を興すこと」を目的とした活動を開始している。

図表13に、オンパク誕生の経緯と現在までの歩みを要約する。

⁸⁴ 鶴田浩一郎、野上泰夫「地域の輝きを育てる「オンパク」モデル：オンパク型イベント手法を通じた地域資源の活用と人材育成」p6

⁸⁵ 前掲論文 p7

図表 13 オンパク誕生の経緯と現在までの歩み

年	月	取り組み内容
1996年	8月	別府八湯勝手に独立宣言
1997年	5月	実名発言を基本とした別府八湯メーリングリストをスタート
1998年	9月	竹瓦フォーラム（別府観光産業経営研究会主催）開催
	11月	竹瓦倶楽部設立
1999年	7月	竹瓦倶楽部路地裏散歩を開催
2000年		ゆかた de ピンポン、路地裏文化祭などを開催
2001年	7月	オンパク実行委員会設立
	10月	最初の「オンパク」がスタート
2002年	6月	第2回別府オンパク開催
2004年	9月	NPO 法人ハットウ・オンパク設立
	10月	経済産業省 サービス産業創出支援モデル事業（健康サービス）採択
2005年	12月	経済産業省サービス産業創出支援モデル事業（集客交流サービス）に採択
2006年		大分県ヘルスツーリズム研究会受託事業「ウインターオンパク」を実施
2007年	10月	オンパク（地域の輝き見本市）人づくり研修会 in 別府（1期生）
		経済産業省 「平成19年度～21年度経済産業省中間支援機能強化事業」に採択（他地域への水平展開に関し取り組みが加速）
2008年	10月	別府“じねたび”事業が開始される

出所：ヒアリング時提供資料等を参照し、三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

1.3. オンパクの事業内容と運営方法

1.3.1. 事業概要

「オンパク」とは「温泉泊覧会」の略称であり、毎年一定期間を「泊覧会期間」と位置づけ、期間中は、「プログラム」と呼ばれる多彩なツアーや講座、体験などを観光客や住民に対して提供している。オンパクの活動は、5名～30名程度の極めて小規模かつ多様な体験交流型プログラムの集積により構成されている。

一例として、図表 14 に、2006 年のハットウ・オンパクの概要を掲げる。

図表 14 ハットウ・オンパクの概要

プログラム	毎回 100 程度のプログラムを紹介する。
期間	20 日～30 日程度
場所	別府市及びその近郊 旅館・ホテル・歴史的建造物・町並み・温泉等を活用し実施
顧客	オンパクファン倶楽部を中心とした地域住民や観光客など プログラム参加者は延べ 2,000 人～3,000 人程度
プログラム提供者	NPO 法人ハットウ・オンパクおよびオンパクパートナー
集客方法	毎回作成される「オンパクガイドブック」約 20,000 部 (ファン倶楽部会員には郵送) ホームページ、新聞広告等

出所：鶴田浩一郎 野上泰生（2009）「地域の輝きを育てる『オンパク』モデル オンパク型イベント手法を通じた地域資源の活用と人材育成」

プログラムの内容は多彩だが、地元ならではの魅力を実地に体験するというのが共通したコンセプトといえよう。代表的な例を挙げれば、次のようなものがある。

- ① 竹瓦で生まれたまちあるき活動の系譜を引く市内各所の散策やガイドウォーク。多くの地区で行われている。後に紹介する「鉄輪温泉湯けむり散歩」、「朝見ウォーク」など。通常、地元住民がガイドをする。
- ② 地元ならではの日常の「食」の掘り起こし。地元住民からすれば、ごく日常の「食」だが、観光客などにとっては、魅力ある食文化を発信しようとするもの。後に紹介する「地獄蒸し」（温泉の噴気だけで野菜、魚介類などの食材を蒸す、鉄輪の湯治宿に残る伝統的な調理法）がその典型である。
- ③ 天然温泉の体験プログラム。温泉資源が多様で豊富な別府の魅力を体験する機会を提供することを目指している。NPO 法人ハットウ・オンパクが発行する「別府八湯温泉本」は年間 50,000 部が販売されるベストセラーとなった。また、88 か所の温泉巡り企画「温泉道」は、そのすべてを体験すると得られる「名人位」を目指して、県外からも多くの客を呼ぶヒット企画となった。
- ④ 温泉と健康のプログラム。エステ、スポーツ療法などのインストラクターを募集してプログラムを実施している。イタリアの温泉地との交流から生まれた別府独自の温泉泥エステなどがある。
- ⑤ 自然の体験プログラムと広域プログラム。中心部から離れた中山間地域の資源の掘り起こしを目指している。国東半島や阿蘇など別府以外の地域でも、住民と協力して展開しているプログラムがある。

1.3.2. 運営方法の変化

一定の期間を区切って、「プログラム」と呼ばれる多彩なツアーや講座、体験などを観光客や住民に対して提供するというオンパクの枠組み自体には変化はないが、運営に当たっての考え方や運営方法は、実は、試行錯誤のなかで変化してきている。

「オンパク」に事業としての継続性を持たせるため、それを運営する組織として NPO 法人ハットウ・オンパクを立ち上げた。この NPO 法人の合意形成は、それまでのボランティア色彩の強い竹瓦倶楽部での合意形成とは異なるあり方になったと野上氏はいう。事業としての継続性を確保するためには、ある程度の効率性を追求せざるをえず、そのため、全員参加、全員合意というような意思決定から、多少なりとも階層的な要素のある意思決定に運営サイドとしては移行せざるをえなかったということである。竹瓦倶楽部の頃から活動をやってきたメンバーのなかには、そうした意思決定のあり方に違和感を持つ人もあったと野上氏はいう。

「竹瓦倶楽部のときと NPO 法人ハットウ・オンパクでは、意思決定が異なってきた。事業ということになれば、事業計画があつて、執行しなくてはいけない予算もあつて、スケジュールもあつて、成果も達成しなければならないわけだから、みんなにキャスティング・ボードを渡して、さあどうですか、どうしますかというわけにはいかない。運営はそのへんがわかる人に絞ってやっていかなくてはいけない。半分悲しいなという部分がありつつ、そこはある程度割り切って分けていかないと難しいと思った。」

ただし、これは運営サイド、事務局サイドの意思決定のあり方に関する話である。オンパクの運営に関する考え方、運営方法に関しては、当初の比較的事務局主導のあり方から、むしろ、地域住民の主体性と創意工夫を尊重するあり方に変わってきた。

オンパクが始まった当初は、プログラム内容を事務局が決め、講師も事務局から依頼し、講座を設計する方法を用いていた。しかし、この方法ではなかなかまちづくりとしての広がりが見られないこと、特に自発的なまちづくりの担い手の発掘には繋がりにくいことなどから、主に地域住民から「パートナー」を募り、パートナーが自由に、かつ責任を持って講座内容を検討してもらう方法に変更した。

この間の考え方の変化を野上氏は、次のように説明する。

「最初の頃は、体験プログラム、教室、講座の先生方は、事務局が選定して依頼していた。先生というぐらいだから、概して著名な人に来てもらっていたわけです。運営方法としては、事務局の直営で、売上げはわれわれがいったん回収して、先生方には、固定料金をお支払いしていた。最初は、ぼくらはわからなかったわけですよ。しかし、徐々にこれではまちづくりの効果はないなと思い始めた。すでに先生として確立している人をいくらクローズアップしても発展とはいえないわけです。そうしたなかで、地域の人で、まだ無名の人の中からは、私にもやらしてくれという人が出てきた。そういう人には、謝金なしで、オンパクという場だけを提供しました。その人たちをみていると非常に伸びている。だから、「先生」を呼ぶよりも、その人たちを先生に育てていく方が事業としての筋がいい。

それで、ある時期、「先生」ではなく、「パートナー」と呼ぼうと。それで、パートナーから、プログラムへの掲載料のような形で参加料をいただき、プログラムの運営は、パートナーの自己責任でやってもらう方式に移行していった。こうした運営方法の変化は、最初から想定していたわけではなく、試行錯誤のなかで期せずして生まれてきたというのが正直なところだ。」

パートナーが自己責任で、プログラムを運営する方式、つまり、パートナーの主体性と創意・工夫を尊重する方式への移行によって、今日の「オンパク」が確立したといっている。竹瓦の路地裏で生まれたまちあるきの精神が、「オンパク」というフレームのなかで再現されているともいえよう。竹瓦の「路地裏散歩」は、自然発生的に各地区に広がっていった。「オンパク」というフレームは、そうした地域住民の主体的なインタラクションをさらに促進する仕組みだともいえよう。

上記のことからもわかるように、オンパクは決して固定した事業ではなく、むしろ、さまざまな試行錯誤を可能にするフレームであり、実験の場だといえる。それは二重の意味で、実験の場である。ひとつには、運営方法と事業の重点が時期によって変化しているという意味においてである。当初は、事業としてのオンパクの確立の時期であったが、パートナーを主体とする運営方式に移行し、その後、後述するように、他地域へのオンパク・モデルの移転という事業も加わっている。もうひとつは、パートナーによるさまざま実験的な試みを可能とするという意味においてである。この実験的な試みは、パートナー自身の成長につながる。つまり、オンパクの効果は、オンパクの期間だけのことではなく、地域のポテンシャルの向上というところにつながってくる。野上氏は、「オンパクを評価するポイントは、むしろ、オフオンパクのときにみながどれだけ活気付いているかどうかだ」という。オンパクの最大の特徴は、この外部経済効果の存在にあるといえよう。このオンパクの特徴は、その収支にも現れている。

1.3.3. オンパクの収支

オンパクにおける資金とサービスの流れは図表 15 の通りである。オンパクの収支はスポンサーからの協賛金やオンパク・パートナーからのガイドブック・広告掲載料・プログラム参加者からの参加費などによって、収益が賄われている。

一例として、2006 年度のオンパクの事業収支実績を図表 16 に記した。2006 年度は、春・秋の 2 回オンパクが開催されている。イベントの収支を見てみると、パートナー参加費が 114 万円程度、広告費が 90 万円程度、協賛企業広告費が 30 万円程度となっている。またこれに主催プログラムの売り上げ 230 万円、エコバス事業 210 万円、民間協賛金などを含めると収入は 1,400 万円を超える。

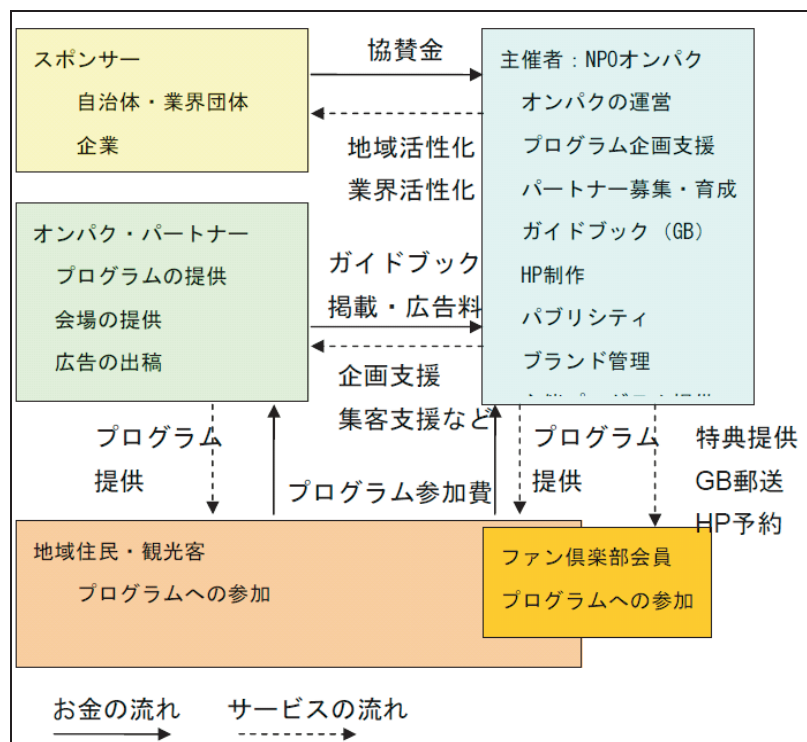
これに対して支出はガイドブック等制作費、広告宣伝費、会議費、郵送代、主催プログラム経費、その他事務経費、サーバー維持費など各種経費にオンパク事務局の人的費が毎回 200 万円程度計上され、合計で 1,700 万円を超える。

オンパクは、外部経済効果を持つ活動だから、その事業単独で収支を償うことは難しい。このため、公的補助金によって支えられる形で事業が運営されている。最初の3年間は、大分県と別府市から補助金が出ていた。次の3年間は、経済産業省サービス産業創出支援モデル事業に採択された。そして、その次の3年間は、オンパク・モデルの他地域への移転に対して、経済産業省中間支援機能強化事業に採択された。オンパクは実験的事業という側面があり、時期ごとの事業の重点に応じて、それに適合した公的支援を受けているわけである。

野上氏によれば、オンパクをそれ自体で完結した事業として捉える人は、二つのポイントだけでオンパクを評価しがちだという。ひとつは、事業としての収支である。もちろん、活動の継続性を確保するためには、収支は重要な要素だが、「ある時期から、なにがなんでも黒字にするという考えではなくなってきた」と、野上氏はいう。それは、「オンパクは、ある種の開発投資のような側面があるので、単独で無理に黒字化しようとする、既存のものをこなすだけで新しい試みがしぼんでしまい、本来の機能を果たせなくなる」ためである。

もうひとつは、地元以外からどれだけの集客ができているかという観点である。実は、オンパクに参加する人は、別府市の住民が4割程度、大分市の住民が3割程度であり、大分県外の住民の参加は2割に満たない。これについて野上氏は、「旅館の経営者の言うことではないが」と前置きして、次のようにいう。「われわれは、基本的にオンパクで観光をやるという気はない。観光客が何人くるかということは、もちろん、重要だが、オンパクが本来目指しているのは、まちの魅力を高めること。そういう観点からいうと、住民や地域に移住してきた人たちが参加者の主体になるのがむしろ本来の姿といえる。オンパクの効果を計る尺度は、長期的に、地域の魅力が増すことで地域の人口が増えるかどうかだと考えている。」この言葉にもオンパクという事業の性格がよく現れている。

図表 15 資金・サービスの流れから見たオンパク事業



出所：鶴田浩一郎 野上泰生 [2009]「地域の輝きを育てる『オンパク』モデル オンパク型イベント手法を通じた地域資源の活用と人材育成」

図表 16 2006 年度のオンパク・イベント事業収支実績

(単位：円)

項目	金額		合計
	春	秋	
<収入の部>			
パートナー参加費	587,370	556,500	1,143,870
パートナー広告費	448,350	452,550	900,900
協賛企業広告費	157,500	157,500	315,000
主催プログラム売上げ	480,899	1,807,370	2,288,269
民間協賛金※1	3,650,000	3,650,000	7,300,000
受託事業①エコバス事業	500,000	1,600,000	2,100,000
オーダーメイド収益	53,000	243,120	296,120
小計	5,877,119	8,467,040	14,344,159
<支出の部>			
ガイドブック等制作費	3,091,965	3,290,498	6,382,463
広告宣伝費	367,500	367,500	735,000
会議費	171,352	219,441	390,793
郵送代	251,200	282,523	533,723
主催プログラム経費	1,658,769	3,400,898	5,059,667
その他事務経費	72,184	132,904	205,088
サーバー維持費※2	300,000	300,000	600,000
人件費	2,000,000	2,000,000	4,000,000
小計	7,912,970	9,993,764	17,906,734
オンパク事業収支	-2,035,851	-1,526,724	-3,562,575

注 1) JTB からの健康保養温泉地づくり助成金 5,000,000 円を含む

注 2) 総額 1,217,160 円の約半分 ※3 関係スタッフの人月計算で算出

出所：鶴田浩一郎 野上泰生 [2009] 「地域の輝きを育てる『オンパク』モデル オンパクイベント手法を通じた地域資源の活用と人材育成」

1.3.4. パートナーの主体性を引き出す運営上の工夫

オンパクは、パートナーや地元企業、個人からの積極的な参加や金銭的な意味も含めた支えを得ながら、活動が維持されている。オンパク期間中に講座を提供するパートナーは、基本的にパンフレットの掲載料を支払っている。パンフレットは見開き A3 サイズのカラー刷りで、掲載料は A4 サイズ片面で 6 万円、最も小さな枠で 1 万円に設定されている。ただし、掲載料を取らない活動も中には存在しており、その判断は事務局に任されている。基本的には地域散策など、地域のための活動の場合には掲載料は無料とし、個人の商業ベースでの活動の場合には有料である。また事務局スタッフについても、旅館組合からの協力を得ながら人材を獲得し、オンパク期間中の事務作業をこなしている。このように多様な資源を獲得しつつ、地元の協力を得ながら事業が維持されていることは、オンパクのひとつの特徴である。

オンパクでは、必ず毎年ごとに「パンフレット」を作成している。このパンフレットには、オンパク期間中にプログラムとして提供される講座は、全て記載されている。また現在ではパンフレットの掲載内容はウェブサイトでも公開されており、分野や日程等から検索することも可能である。「オンパク」という枠組みを通じて掘り起こされた新たな活動は、パンフレットやウェブサイトを通じて、プログラム参加者のみならず他のパートナーや地域内で共有されている。その結果として、コラボレーションの機会が生まれたり、オンパク期間外の活動へと波及していく効果を生んでいる。

また、他のパートナーと顔を合わせる機会としては、オンパク開催前にパートナー向けに開かれる説明会と、オンパク終了後の反省会の 2 回があり、毎回 40 名程度は参加がある。反省会ではプログラムごとの参加者の状況（人数や利益）を事務局が纏めた資料が配布され、アンケート結果なども示される。反省会では、活発な話し合いが行われ、他のパートナーの抱える悩みに共感したり、自らの企画に関するアイデアや問題解決のヒントが得られるなど、パートナー全体で、経験を共有する場となっている。また場所を提供するなどの協力やパートナー相互のコラボレーション企画が発生する例などもみられる。

野上氏によれば、この反省会の参加者は女性が多いという。「観光振興のための会合というところ、たいてい男性ばかりが目立ちますが、オンパクの場合は圧倒的に女性が多い。こうした反省会の場などで、それぞれが教えあっていく、学びあっていくという環境ができていて、自然に、みなさんのレベルが上がっていくというのがいちばんいいと思っている。」

女性の参加が多いことは、地域住民の主体的な参加をベースにしているというオンパクの性格を象徴的に示すといえるかもしれない。また、参加者が、自然に、いわば自律的に、成長していくというところが、オンパクの最大の特徴だともえよう。

1.4. オンパクの活動から生まれる企業家精神

1.4.1. パートナーについて

(1) パートナーの位置づけ

オンパクのプログラムは、まちづくり団体・旅館・観光施設といった観光事業者や、レストラン、個人事業者、ボランティア団体、住民自治組織など、多様な組織・個人により提供されている。

図表 17 プログラムのパートナー及び協力者

事業者種別	関与形態	参加数
個人事業者	プログラム提供	114
	会場提供	60
	広告出稿	34
法人事業者	プログラム提供	24
	会場提供	65
	広告出稿	76
団体・NPO・その他	プログラム提供	102
	会場提供	4
	広告出稿	0
合計	プログラム提供	240
	会場提供	129
	広告出稿	110
	総数	479

出所：NPO 法人ハットウ・オンパク提供資料から

この活動から生まれる最大の成果は、地域住民のなかから企業家精神が生まれることだといっても過言ではない。それをここでは、ふたつのケースに即してみよう。

地域の旅館がテーマ性を持った活動を展開している例－鉄輪地区 湯治宿大黒屋の場合

1) 大黒屋及び鉄輪地区について

鉄輪（かんなわ）地区は、数多くの源泉を有する別府においても、最も多くの源泉が集まる温泉地であり、古くから湯治の街として栄えた。別府湾より山側に位置する明礬温泉へ至る途中に位置し、別府地獄めぐりの中心にあつて、地区のいたるところから湯煙が上がり、温泉街らしい風情を楽しむことができる。

大黒屋は、鉄輪地区で古くから営業している旅館であり、湯治のための長期滞在客にも多く利用された。大黒屋主人の安波氏は鉄輪出身で、ハットウオンパクの主要メンバーとは、竹瓦温泉の保存運動や鉄輪湯けむり倶楽部などを通じて面識があった。

鉄輪地区では、約 30 年前から「愛酎会」という組織が活動を続けてきた。同会は飲み会を中心とした愛好会・同好会的組織で、現在の会員数は 100 名程度である。愛好会的組織ではあるが、特注したラベルを貼付した焼酎の販売収益の一部を鉄輪地区の地域づくり活動の一部に寄付するなどの活動も行ってきた。さらに、この会から派生して誕生したのが、「鉄輪湯けむり倶楽部」である。同会には鉄輪地区で、地域づくりにかかわりたいと感じる個人が自発的に参加している。会員数は 180 名程度で、主な会員層は鉄輪温泉の経営者、県内外の客・ボランティアや地区住民などである。同会は 2000 年に NPO 法人化された。

湯けむり倶楽部では、1999 年、竹瓦地区の地区散策に刺激された住民が、鉄輪地区においても地域の魅力発見に取り組もうと自発的な地区散策イベントを開始した。この活動は、「鉄輪温泉湯けむり散歩」と呼ばれている。その後、「鉄輪温泉ゆうぐれ散歩」も始まった。湯けむり散歩、ゆうぐれ散歩は竹瓦界限路地裏散歩と同様、地域の歴史を掘り起こし、紹介することが主眼となっており、案内人は原則ボランティアである。活動は原則第 3 日曜日で、現在 10 数名のボランティアが活動している。旅館業や小売業などを本業とするメンバーが多い。

2) オンパクとの関わり

大黒屋主人の安波氏は、オンパクと出会い、鉄輪地区で古くから行われている「地獄蒸し」を商品化するに至った。

「地獄蒸し」とは、鉄輪地区の至るところで吹き上げている源泉の蒸気を使った伝統的な調理法で、温泉の蒸気を野菜や海鮮等の食材に直接 15 分～30 分程度吹きつけ、蒸すものである。古くからある調理法であったが、昔からあるが故に商品化されておらず、観光資源として十分な活用が行われていなかった。

安波氏は、オンパクからのアドバイスを得て、地元ならではの日常の「食」の掘り起こしの一環として、野外に「地獄蒸し屋台」を設置、観光客への提供を始めた。利用客は、大黒屋の宿泊客や立ち寄り客、鉄輪湯けむり散歩の参加者などである。地獄蒸しはオンパク期間中にはプログラムとして提供されており、参加者も多い。地獄蒸し屋台は、設置当初は大黒屋の安波夫妻の手作りの設備であった。好評を博したため、数年後に改修を行い、現在も多くの利用客がある。

安波氏は、「鉄輪湯けむり倶楽部」の活動やオンパクとの関わりを通じて、さまざまな人と出会うなかで、ヒントが生まれるという。「とくに若い人達や異業種の人達とのふれあいがすごく勉強になります。こちらが思いもかけない発想のヒントをくれるからです。たとえば、地獄蒸しなどは、地元の人間にとっては、あまりに日常的なものなので、それを商品にするといったような発想はかえって出てきません。そうした日常性から異なったところから意見をいってくれる人がいて、はじめてそれを商品にするような発想が生まれてきます。」

そうしたヒントは、フォーマルな会合などではなく、日常の接触のなかから生まれてく

るといふ。「オンパクの関係などで声がかかれば、先入観なく、できるだけ参加するようにしています。地獄蒸しはこちらが専門ですが、いろいろな会話のなかで、もちろん、得るところの方が大きい。オンパクの関連のつきあいのいいところは、参加するのが任意であり、堅苦しくなく気楽に話ができることです。オンパクに参加しても、前年の何%売上げを伸ばすというような目標はまったくありませんし。」

安波氏によれば、次のような変化がみられた。まず、オンパクへの参加を通じて、大黒屋の客層にはっきりとした変化がうまれた。特に若い女性の増加は顕著で、オンパクの主なターゲットである女性客がプログラムを通じて大黒屋を知り、リピーターになるケースがその典型となった。「若い人はフットワークがいいですね。最近では、利用してくれた若い人が友達にネットで情報を伝える、そういうネットを通じた口コミが高い宣伝効果を発揮しています。若いお客さんが増えると、そこからまた新しい発想をもらうということもあります。だから、やりがいがありますよね。最近では、この鉄輪地区でも、新しい客層が増えたことで、投資のしがいもあるということで、積極的に改装するところなどもばちばち出てきています。」

他のオンパク・パートナーとの協力した活動も行われている。具体的には、数年前から、エステを行う民間事業の美容業関係者に旅館の場を貸与して、プログラムを実践する場として活用してもらうといった取り組みを継続している。

地元ギャラリーがまちづくりの拠点として機能している例ー花工房たかさき

1) 花工房たかさき

“花工房たかさき”は別府市内朝見地区に位置する個人経営のギャラリーである。経営者である高崎 富士夫氏は、定年後の2003年6月、趣味の陶芸を活かし、ギャラリーを兼ねた喫茶店を開いた。オープン当初は、市内にある他のギャラリー関係者と協力し、“BAG(別府アートギャラリー)の会”を立ち上げ協力してアートイベントなどを行っていたが、2003年秋にオンパク事務局と出会い、パートナーとなった。「野上さんと知り合ったおかげで、オンパク、温泉道、別府八湯トラストなどとも関わりができ、世界が大きく広がりました。」

現在の主な客層は温泉客や朝見ウォーク(朝見地区で開催されているまち歩きウォーク。詳細は後述)参加者などで、リピーターも多い。その割合は全体の4分の3程度を占め、県外からの利用者も見られる。ネット等での口コミを見て来店するケースも多く、日帰り温泉や共同浴場利用者の憩いの場となっている。

また、ギャラリー横のスペースには共同浴場が設置されており、一般に開放されている。高崎氏によれば、この共同施設が温泉道指定になってから、全国から客が集まるようになったという。「東京、大阪、遠いところでは、青森や鹿児島などからマイ桶をリュックに入れた温泉マニアが集まって、このテーブルでいわば勝手にコミュニケーションが始まるわけですね。最初は、いったいなにがおもしろいんだろうと思っていましたが、お客さんが口を揃えて別府はすばらしいというので、私も一度は全部まわって名人位を取らないと来て

いただいたお客さんに失礼だと思って、まわり始めたところ、温泉道に、はまってしまった一人です。」

2) オンパクとの関わり

オンパクに参加した当初提供していたプログラムは、ガーデニング教室、染物教室、ミニ屏風作成教室、邦楽の夕べ、などであった。最初の3年間は、高崎氏自身が自己流でプログラムを開発していた。しかし当時の集客は芳しくなく、プログラムパンフレットへの掲載料（1万円～2万円程度）と収益とがほぼ同等か若干赤字となる程度であった。

4年目に入り、プログラムの改善に関して、オンパク事務局からサポートを受けるようになった。主な改善点は、オンパクのメインターゲットである女性が喜んで参加するプログラムとすること、ランチやお茶など食が付くプログラムに変更すること、プログラムのタイトル（ネーミング）を女性の感性に訴えるものに変更すること、参加者同士の交流の時間を設けること、などであった。

「私がネーミングすると、「茶房高崎での草木染教室」となるところが、「やさしさに包まれて：草木染に染められたガーゼをまとう」とこうなるわけですよ。女性がぱっと読んだときに胸がおどるようなタイトルにしないとだめなんですね、タイトルのネーミングの大切さをしみじみ感じた。それから「ローズ・ガーデンでの3時のおやつ」、私がやっていたときは、パンづくり教室が終わったら、はいさようなら、それが教室終わって講師の先生を囲んで、あつあつのパンを食べてお茶を飲みながら会話を楽しむということになって、お客様の満足度が飛躍的に高まりました。」

プログラムのネーミングや内容が改善された結果、プログラム参加者の数は大幅に増え、リピーターも増加し、現在は講座によっては定員を超過するものも生まれている。現在までに、約10パターン程度のプログラムを行った経験を持ち、現在は人気があるパン教室と草木染めに力を入れている。花工房たかさきのプログラムに関しても、大分県内・別府市内からの参加者が8割を占めている。また1回の講座あたり40人～50人程度が参加し、そのほとんどが女性である。

他のオンパク・パートナーとのコラボレーションも始まっている。具体的には、高崎氏が提供するプログラムに、お客として参加していたエステシャンにギャラリーを貸与し、石鹸づくりと化粧水づくりの体験講座を行ったものである。この例に典型的にみられるプログラム参加者からプログラム提供者が生まれるというのも、企業家が育つ重要なルートになっている。

なお、オンパクの運営方式変更、つまり、パートナーは参加料を払い、プログラムの運営は、パートナーの自己責任で行うという変更に関して、高崎氏は次のような感想を述べる。

「私が参加したとき1回目は無料で、2回目に参加したときに、参加料をくださいというお話が事務局からあった。そのとき、私はたいへんいいことだと思った。参加料といっても、通常、雑誌などに広告を出すよりはるかに安いし、なによりも、自らの責任で運営す

ることで、野上さんがいつもいう「自主・自立」ということが実現されると考えたからです。なかには、参加料を払ったにもかかわらず、お客が集まらなかったと文句をいう人もいました。そういう人は、自分でリスクを負担してビジネスをやるという感覚を持たない人だと思います。自然と、経営者的な感覚がある人だけが残っていった。参加料を払う方式になって、7年目ぐらいになるとと思いますが、数字で示すのは難しいけど、パートナーのレベルは10倍ぐらい上がっていると思います。」

3) 地域での活動－朝見ウォークについて

前述の通り、別府市内では地域資源の発掘や魅力発信のための手段のひとつとして、まち歩きウォークが開催されているが、朝見地区でも2009年から毎月第三日曜日を定期開催とした「朝見ウォーク」がスタートした。

「朝見ウォーク」誕生のきっかけは、中心市街地活性化法の対象地域に指定されなかったことに始まる。高崎氏によれば、これは、別府市内の中心市街地活性化について、協議が始まった際、朝見地区が対象外となったことを同氏が偶然知り、地元地域振興会に対して、これではまずいと、何らかの取組みの必要性を訴えたという。

「私の職場は大分市にあったため、定年退職した後、この地域には友人も知人もいないわけです。そこで、朝見地区にある4つの自治会長さんを訪ねて、3名ずつメンバーを推薦してほしいと頼みました。それで、みんなの前で私の想いを話した。朝見は別府の発祥の地にもかかわらず、誰もその価値を認識していないと。これをうまく活用しない手はないじゃないですかと訴えてスタートしたわけです。」

4か月ほどかけて、勉強会、下見をしてコースを決め、2009年2月に、地元の人を無料で招待してテストをした。その結果、これならいけるという自信を得て、3月から有料で朝見ウォークをスタートした。

現在、この取り組みは、朝見地域振興会が主催しており、2009年度、2010年度には別府市が行う市民活動支援を目的とする補助事業、泉都別府ツーリズム支援事業にも採択されている（補助額は2009年度：30万円、2010年度：19.8万円）。年間の参加者は約300名程度である。

「1年目は300人ほどの参加があったので、2年目の事業をどうしようかということをもみんなで相談して、2つの方針を決めました。ひとつは、次世代に引き継ぐためにも子供さんと若いお母さんがたに参加していただくということで、子供さん向けのチラシをつくりました。もうひとつは、地域の人に朝見の歴史を知って誇りを持ってもらいたいという想いから、朝見の歴史に詳しい人に講演をしてもらおうという企画です。」

高崎氏は、新しいオンパク・プログラムの開発にも余念がない。

「最近、講演会で820年の歴史を誇る朝見神社の38代目宮司さんから話をきいたら、このあたりが別府の聖地だということがわかった。そこで、聖地めぐり、パワースポットめぐりというコンセプトでオンパクに参加しようと、さっそく企画づくりをスタートさせて

います。」

高崎氏の念頭には、10年先の構想もある。それは、いまではコンクリートで埋まってしまっている朝見川をかつてのように子供が遊べる川にしようというものである。

「これは最終目標で、このためには、5年先はなにをしなければいけないか、そのためには、毎年の目標はどのようにするかということで、次々とやるが出てきます。」

改めて確認するが、高崎氏は定年退職する前は職場が大分市にあったため、朝見地区にはとくに親しい知人などは持たない人だった。

1.5. オンパクで得られた経験・ノウハウの他地域への移転

以上のような特徴を持った「オンパク」は、その後、ひとつのパッケージとして全国各地に波及していった。

他地域への移転を行うことを考えた動機は二つあると、野上氏はいう。ひとつは、オンパクのモデルが確立するうえで、経済産業省「サービス産業創出支援モデル事業」の支援があったこと。「国のおカネを使ってひとつのモデルが出来たのだから、得られた知見を他の地域に還元しなければならない」との思いがあったという。もうひとつは、「まちづくりにおいて、水平展開が可能なモデルを作ったり他地域のノウハウを上手く活用している事例があまり見られず、どの地域も苦勞していることから、フランチャイズに近い感覚でノウハウ移転が出来れば新しい可能性が生まれるだろう」と考えた。

当初はASP型システムを活用し、システムを利用した地域からの課金を行うことを検討した。(ASPとは、Application Service Providerの略称で、一般的にはインターネットを介してソフトウェアを貸与し、使った時間や回数に応じて課金される方式を指す。)しかし、このシステムを採用した場合、ノウハウ移転を行った地域ではなく、移転元であるオンパクのみが潤う結果になりがちであること、公益的な活動にもかかわらず、課金システムをとることは、やはり難しいのではないかという意見があり、結果としてオープンソースとして活用することになった。この点に関し、野上氏は次のようにいう。「地域のモデルを特許のようなもので囲い込んでおカネを吸い上げたとたん、もう共感が得られないし、いっしょに苦勞していくという感じではなくなってしまふ。それならば、公共財にしてしまった方が圧倒的にすっきりするし、広がるだろうと考えた。」

2007年度から経済産業省の「地域新事業活性化中間支援機能強化補助事業」により、全国8地域で「オンパク（地域の輝き見本市）人づくり事業」が開始されたことで、「ジャパン・オンパク」として全国的に展開されることとなった。この事業では、補助を受けたNPO法人ハットウ・オンパクが、オンパクの手法を用いて地域再生に取り組む地域を全国で募集、各地のイベントや運営を支援している。

この事業により、3年間で、8つの地域に対して「オンパク手法」を活用した地域再生の取組みに対して、NPO法人ハットウ・オンパクからノウハウが移転された。ノウハウ移転の要は組織（事務局）を育てる点にあると言う。支援先にはいわゆる観光地ではない場所

もあり、人口や都市規模、経済環境も異なる。またプロモーションの手法を学ぶ点に重点を入れる地域や、コミュニティ・ビジネスを地域内で起こすことに重点のある地域など、受けたい支援の内容も場所によって異なる。

移転先の活動主体も多様であり、実行委員会形式を採っている地域もあれば、NPO 法人や株式会社など、単一の主体が担うケースもある。いずれの場合においても、移転先でやる気のある人材を数人集め、それを核としてだんだんと活動を広げている。

このように、オンパクを導入する動機も、運営する組織形態も地域によって多様だが、野上氏は、どのケースにおいても、地域づくりの中核となる人材を育成するという視点が重要だという。

「フルタイムで地域づくりに関わられるような人をどれだけ抱えられるかということが、これからの地域の力になってくると思います。地域づくりを職業としてやっていくような人、そういう人あるいは組織を地域のなかでどう機能させるか、それが必ずしもオンパクの組織である必要はないが、オンパクをやってみてこの組織ならいいということであれば、活用してほしいという想いでやっています。」

2010年4月には一般社団法人ジャパン・オンパクを設立、経済産業省からの補助事業の対象地域以外にも、オンパク手法の普及に向けた取り組みを進めており、2011年1月時点では、30の地域がオンパク手法により地域づくりを行っている（図表 18）。

図表 18 ノウハウ移転先の例

エリア	名称	実施主体
北海道函館市	はこだて湯の川オンパク	はこだて湯の川オンパク実行委員会
福島県いわき市	いわきフラオンパク	いわきフラオンパク実行委員会
石川県能登エリア	能登旨味オンパク「うまみん」	能登旨味オンパク うまみん実行委員会
静岡県熱海市	熱海温泉玉手箱「オンたま」	NPO 法人 atamista／熱海温泉玉手箱実行委員会
長野県諏訪地域	信州諏訪温泉泊覧会・ズーラ	信州諏訪温泉泊覧会「ズーラ」実行印会
岡山県総社市	みちくさ小道	NPO 法人吉備野工房ちみち
宮崎県都城市	都城盆地泊覧会「ボンパク」	都城まちづくり株式会社／都城盆地泊覧会実行委員会
福岡県久留米市	久留米まち旅博覧会	久留米まち旅博覧会実行委員会
山口県宇部市	うべ探検博覧会	NPO 法人うべネットワークうべ探検倶楽部

出所：ジャパンオンパクウェブサイトより三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

以下、このうち、長野県諏訪地域の信州温泉博覧会・ズーラと福島県いわき市のいわきフラオンパクの活動を紹介します。

2. オンパクの波及 1（信州：ズーラ）

2.1. 地域の課題

長野県南信地方に位置する諏訪地域は、岡谷市、下諏訪町、諏訪市、茅野市、原村、富士見町の6市町村で構成される。諏訪湖を中心に、全国的に名を知られている諏訪大社や、上諏訪・下諏訪などの温泉地、八ヶ岳中信高原国定公園中部にあたる霧が峰高原、蓼科湖、白樺湖などの多数の観光地・観光資源が点在する。東京圏からも近く、観光地として有名な地域である。

また、諏訪地域は信州屈指の工業地域でもある。明治期には岡谷を中心に製糸業が発達、戦後はこれに代わって精密機械工業が発展した。豊富な水と澄んだ空気は精密機械に適し、現在も岡谷市、諏訪市、茅野市など全域に電気機械、一般機械などの先端技術による産業が集積している。

諏訪地域では、夏場に観光客が集中し、秋～冬にかけては宿泊需要が落ちる傾向にあった。そこで、関連団体が広域的に連携し、観光産業を活性化させる目的で、着地型観光に取り組むことになった。そこではじまったのが、「信州・諏訪 温泉泊覧会」（以下：諏訪オンパク・ズーラと略記）である。

2.2. 背景・経緯

諏訪の場合、観光地の再生と観光客、特に宿泊客の増加を狙い、長期滞在型の観光地に向けた手法のひとつとしてオンパクに注目した経緯を持つ。

特に、周辺市町村が協力して観光振興に取り組むことや、市役所と観光協会など、同じ自治体の中でも市役所と観光協会など、別の組織に所属するもの同士が協力して観光振興に取り組むことで、より効果的な観光振興を目指している。

2008年7月、「諏訪市観光産業活性化会議」（諏訪市、諏訪市観光協会、諏訪湖温泉旅館組合、諏訪商工会議所で構成）、および、その下部組織として、「諏訪観光産業活性化会議実行委員会」設立実行委員会が発足した。

第1回信州諏訪温泉泊覧会「ズーラ」は、2008年11月、諏訪観光産業活性化会議実行委員会により実施された。その後周辺市町村を含み組織が拡大、2009年の6月に、ズーラ事業のみを行う『信州諏訪温泉泊覧会「ズーラ」実行委員会』が設立された。現在の構成団体は、以下の通りである（図表 19）。

図表 19 信州諏訪温泉泊覧会「ズーラ」実行委員会構成団体

諏訪市	富士見町観光協会	下諏訪商工会議所
諏訪市観光協会	原村観光協会	富士見町商工会
岡谷市観光協会	諏訪商工会議所	原村商工会
茅野市観光連盟	岡谷商工会議所	諏訪湖温泉旅館組合
下諏訪観光協会	茅野商工会議所	

出所：信州ズーラ パンフレットより

2.3. ズーラの概要

2.3.1. プログラムについて

初めての開催となる 2008 年度は、試験的に 11/1～9 の 9 日間のみで開催とした。開催の結果手ごたえを感じ、2 年目以降は 3 週間～1 ヶ月程度と開催日程を大幅に延長した。

また、当初の開催エリアは諏訪湖周辺の「諏訪市・下諏訪町・岡谷市」のみであったが、事業開始から 2 年目には、八ヶ岳山麓の「茅野市・富士見町・原村」が加わり、6 市町村での広域な取り組みへと発展した（図表 20）。

図表 20 プログラムの変遷

期間	概要
第 1 回諏訪オンパク (2008/11/1～2008/11/9)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 1 週間、16 のプログラムを実施する試験的な開催とした ・ 対象エリアは諏訪湖周辺の「諏訪市・下諏訪町・岡谷市」のみ ・ 利用率（定員に対する利用者の割合）が 50%を超え、のべ 306 人が参加。次年度以降の本格開催に弾みがつく
第 2 回諏訪オンパク (2009/10/24～2010/11/5)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 開催期間が約 3 週間と大幅に延長する。 ・ 八ヶ岳山麓の「茅野市・富士見町・原村」が加わり、6 市町村での広域な取り組みへと発展 ・ 75 のプログラム、1156 人の参加者を得た。
第 3 回諏訪オンパク (2010/10/16～2010/11/14)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 約 1 ヶ月にわたり 77 のプログラムを開催。 ・ JR 各社が 10 月から行う「信州デスティネーション（目的地）キャンペーン」と連動した企画も登場。 ・ 別府のエステ体験プログラムやいわき市のフラダンス体験など、他のオンパクとのコラボレーション企画も導入。

出所：ズーラウェブサイトから三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

諏訪オンパク・ズーラでは、「食べる・呑む」、「ビューティ&リラックス」、「あるく」、「芸術・音楽・クラフト」、「歴史・文化」、「スポーツ&レジャー」、「ときめき」などの多様な

プログラムが提供されている。

参加者は、30代～60代が多く、中でも50～60代の参加が最多である。参加者の多くは諏訪地方の住民で、例えば2009年度の実績を見てみると、7割が諏訪地方、2割が県外、1割が県外からの参加者となっている。

第3回諏訪オンパクでは、より長く諏訪地域に滞在してもらうことを狙い、諏訪大社にお参りする宿泊型のプログラムなども用意された。宿泊客の増加に向け、旅行会社と協力し、QRコード付きのパンフレットを作成、Webや携帯電話からも簡単に予約ができるように工夫した。

またJR各社が10月から実施した「信州デスティネーションキャンペーン」との連動企画など、着地型観光を推進している。

2.3.2. パートナーについて

諏訪オンパク・ゾーラのパートナーは、主に地元住民が担っている。パートナーには様々な業種の人材が関与しており、観光業関係者とは限らない。

初年度の企画では、16のプログラムを実施。300人余りが参加した。初年度のパートナー数は20人程度だった。

パートナーの発掘のため、2年目には、2つの役場でプログラム募集の告知を行った。プログラムの数も75種類に増え、パートナーの数も76名に上った。3年目となる2010年度については、プログラムを公募した結果80～90ほどの応募があり、検討の結果77のプログラムが提供された。

77のプログラムのパートナー全てと密接に関わることは出来ないが、例えば2010年度には、他地域で地域づくりの活動を行っている実践者を呼び、3回程度講演会を実施するなど、人づくりに向けた投資も実践されている。

2.3.3. 事務局体制について

ゾーラ内部には旅行代理店経験者や新聞等マスコミ経験者があり、プロモーション上の工夫はこうした人材が協力している。

実行委員長の松阪氏は、市内の温泉旅館「浜の湯」副社長であり、諏訪湖温泉旅館組合の副理事長も務め、大手旅行代理店での勤務経験もある。実行委員会事務局長の北沢氏は、下諏訪観光協会の職員であり、市町村を含めた多様な主体との調整役を果たしている。また、岡谷市内のデザイン会社で働く宮本氏は、女性ならではの視点やまちづくりのためのPRという側面から事務局に関わっている。その他、諏訪湖周辺の市町村の観光協会職員をはじめ、多様な人材が事務局にかかわり、活動を支えている。

オンパクのパンフレットに掲載する広告枠などを含め、広告収入は80万円程度である。諏訪オンパク・ゾーラの事業費は約1,000万円程度であるが、そのほとんどを国や地方自治体からの補助金、観光関係の協会などスポンサーからの補助で賄っている。

2.4. まちづくり団体の存在

以上のように広がりのある活動を行っている諏訪オンパク・ズーラだが、オンパクの展開以前から、諏訪には多様な地域づくりのグループが存在している。各グループには地域ごとに特色があり、その個性を尊重する形で運営している。その一つの事例として、「匠の町 しもすわあきないプロジェクト」（以下、あきないプロジェクトと略記）を取り上げる。

あきないプロジェクトとは、下諏訪町にある「御田町（みたまち）」商店街を中心に活動している NPO 法人である。地方都市の小規模商店街でありながら、2008 年には 20 代から 40 代の若い開業者が商店街に加わった。これは、自主的なまちづくり活動の結果だという。

取り組みの中心人物は、同地域に住む原 雅廣氏である。原氏は、東京のマスコミ関係などで働いた後は市内で家業の会社の経営に携わっており、まちづくりには縁がなかった。ところが、偶然開催された元下諏訪町長のよびかけによる「下諏訪はってん 100 人委員会」に参加したことで、まちづくりの活動に踏み出すことになる。「下諏訪はってん 100 人委員会」は、住民主体のまちづくりにむけて、教育や環境、福祉、あるいは合併問題などについても話し合う場となった。原氏はこの委員会において、偶然「商店街活性化」分科会に入り活動をはじめた。分科会のメンバーの殆どは商業者であったため、メンバーからは「商業者にはない視点」、つまり「よその者」としての視点を求められた。分科会での議論の結果、「他に誇れるものづくりや、それを支えてきた智恵や人材、能力をいかしたまちづくりを行いたい」という方向性が固まる。そこで生まれたのが「匠の町 しもすわあきないプロジェクト」であった。

あきないプロジェクトは、かつて「東洋のスイス」と呼ばれるまでに盛んだった精密機械工業が、東南アジアや中国などへ流出してしまったことに危機感を持ち、大量生産・大量消費市場ではなく、自然環境や地域文化、歴史を基盤とする創意工夫や技術の継承、集積から、ものづくりを再生させ、「匠＝マイスター」が集う工房街を作り出すことを目指している。ヨーロッパ型の高付加価値商品、オンリーワン技術を持つ商品の開発により、地域のブランド価値を高めることが、その目的である。

あきないプロジェクトには、陶磁器、レザークラフト、切絵、絹製品、陶芸、手作りろうそく、ハンドメイドアクセサリーなど様々な「匠」が集っている。プロジェクトでは、こうした匠の商品について、ホームページでの出品紹介を行っている。またアイスキャンドルや「ぷらっと SHOPS」などのイベント、フォーラムなども実施している。ぷらっと SHOPS は、県内外のクラフト作家を集め、開催されているイベントで、下諏訪市街地各所でイベントを同時開催し、二日間で約 1 万人程度の人出があるという。

さらに、諏訪地域 6 市町村の各団体と連携して「スワいち」という同時開催イベントを開催した。あきないプロジェクトだけではなく、岡谷で活動する NPO 法人維新塾や、上諏訪地域で活動するまちづくりグループ 諏訪サブリや諏訪市菓子組合、茅野エリアの商店街や富士見エリアの住民グループ 諏訪アライアンスプロジェクトさいか、など多様な主体が協力して取り組んだ。

また、諏訪オンパクのパートナーとして、クラフトや工芸関連のプログラムを提供している。

2.5. 展望

諏訪オンパク・ゾーラの特徴は、広域の 6 市町村が協力して泊覧会を展開している点にある。また、前述したハットウオンパクや、次に記すフラオンパクに比べ、比較的自治体等の公的機関の関与が強いという特徴を持っている。

自治体の関わりについても、当初は諏訪湖周辺の 3 市町村が中心であったが、後に八ヶ岳山ろくの茅野市、富士見町、原村を含む諏訪全体の取り組みへと広がっている。また、岡谷市に隣接する辰野町の役場から、オンパクに関する問い合わせがあるなど、今後の広がりを予感させる動きも現れている。

こうした公的機関の積極的な関与に支えられながらも、オンパクは、パートナーを代表とする地元住民の自発的な活動なしには成立しえないものである。あきないプロジェクトのような地元住民の自発的な活動の存在が、オンパクの基本的なベースといえよう。諏訪では地域ごとの特徴が強く、その個別の特徴を尊重した活動の展開が展開されていることも、地域住民の自発的活動がベースになっていることの現れともいえよう。

一方、オンパクは、地元の自治体など公共的な機関の組織的支援、財政的支援によって支えられている。そのため、集客数など従来型のわかりやすい指標による評価・効果の提示が求められる。しかし、オンパクは、地域コミュニティの再活性化といった外部経済効果を伴うものであり、そのトータルな効果を端的に示すことは難しい。間接的な効果を含めたオンパクの機能を行政サイドなどにわかりやすく示すことも、ひとつの課題だといえよう。

実行委員会事務局では、諏訪の持つ可能性を発信する上で、広域的な取り組みは欠かせないものと考えられており、6 市町村での観光振興に積極的な意見が多くを占めている。今後も若手の職員を含む多くの人材育成に取り組むことで、より広がりのある活動を展開すべく、地道な活動が続けられている。

3. オンパクの波及 2（いわき：フラオンパク）

3.1. 地域の課題

いわき市は、福島県の東南端、茨城県と境を接する浜通り南部に位置する。中核市に指定されており、人口は34万人と福島県内で最大である。

いわき地方は本州最大の「常磐炭田」の中心地として活況を呈してきた。最盛期の1951年には、炭鉱数83鉱、炭鉱就業者数22,605人を擁し、“石炭城下町”として栄えた。しかし、昭和30年代に入り、エネルギーの主体が石炭から石油へ転換し、中小炭鉱から閉山・合理化が進んだ。1971年には常磐炭砒磐城砒業所が、1976年には常磐炭砒西部砒業所が閉山し、常磐炭田の歴史は終止符が打たれる。これに先立つ1964年に「新産業都市建設促進法」に基づく『常磐・郡山地区新産業都市』の指定を受け、その有効かつ適切な遂行を図るため、年、14市町村の対等合併により誕生したのが現在の「いわき市」である⁸⁶。

合併したいわき市は、高速交通網や工業団地などの生産基盤の整備と工場誘致を積極的に推進した。その結果、石炭産業から電気、化学等に製造業の中心がシフトし、現在では、製造品等出荷額が年間1兆円を超える東北第1位の工業都市に成長した。現在は製造業の就業者数が市の就業者人口の約4分の1を占めるに至っている⁸⁷。

主な観光資源は湯本地区の温泉や海水浴・サーフィンなどを中心としたマリレジャーなどが挙げられる。また市内には大規模観光施設「スパリゾートハワイアンズ」が立地。同施設は明治16年に創立された磐城炭礦株式会社が、炭鉱閉山などの変遷を経て、基幹産業をレジャー部門へとシフトした結果誕生した施設で、1966年に「常磐ハワイアンセンター」として設立された。現在は常磐興産株式会社により運営されている⁸⁸。

いわき市では、2004年から、いわき観光まちづくりビューロー・いわき商工会議所・いわき湯本温泉旅館協同組合と共に「いわき観光共同キャンペーン」を展開し、首都圏からの観光客誘致に向け、様々な事業を積極的に展開してきた。こうした中で、別府のハットウオンパクの他地域展開として、「いわきフラオンパク」（以下フラオンパクと略記）があった。

フラオンパク開催に至る共通の問題意識としては、地元の魅力発見と交流人口の拡大が挙げられる。また合併市町村であることから、各地域に観光施設や地域資源が点在、全市的な取り組みに発展しにくいという悩みもあった。さらには、映画「フラガール」の成功により、スパリゾートハワイアンズの入込み客数が史上最高を記録する一方、その他の観光施設には周遊が生まれえないなど、拠点施設の存在が地元の観光振興に繋がらない点なども問題点として挙げられていた。

⁸⁶ いわき市ウェブサイト及びいわき未来づくりセンター刊行「いわき市内地域別データファイル」より作成

<http://www.city.iwaki.fukushima.jp/gaiyo/003105.html>

⁸⁷ いわき市ホームページより <http://www.city.iwaki.fukushima.jp/>

⁸⁸ 常磐興産ウェブサイトより <http://www.joban-kosan.com/>

3.2. 背景・経緯

いわきフラオンパクは、いわき市、いわき観光まちづくりビューロー、いわき商工会議所、常磐興産株式会社、いわき湯本温泉旅館協同組合、いわき湯本温泉観光協会の6者による実行委員会形式で開催されている。2008年1月から現在までに3回のオンパクを開催、体験・交流・保養の3つを柱にいわき市内の地域資源を磨き、参加・体験することを目標としている。

フラオンパク実行委員長の里見氏は、地元で315年続く旅館「古滝屋」の16代目である。もともと東京のハウスメーカーに勤めていたが、15年ほど前に先代の病気をきっかけにUターンした。個人客の開拓や接客の改善を目指し、自身の旅館の改革に取り組んだ。

その後、湯本地区やいわき市全体の観光の底上げを目指し、まちづくり活動を始めた。当初は湯本地区の地域振興や観光再生について、特段の活動をおこなっていなかったが、2001年にドイツの温泉保養地ヴァーデンヴァイラーの視察をきっかけに、着地型観光への取り組みを開始した。ヴァーデンヴァイラーでは、年間約1,000種類の体験プログラムが用意されており、個人客が地域に滞在する。滞在者に対しては地元住民により森林体験やアクアビクスなど、個性的なプログラムを提供されていた。地元と観光客とのふれあいを通じて観光資源が発掘され、維持されていた。

同じ年に、別府で開催されたハットウオンパクを偶然視察し、いわき市でも開催したいと開催地として名乗りを上げた。

3.3. フラオンパクの概要

3.3.1 運営について

フラオンパクは、全国にノウハウ移転された「泊覧会」事業としては、大分県別府市・北海道函館市に続き3番目の開催地となった。

現在、フラオンパクはいわき観光共同キャンペーンの一環として実施されている。

事務局は実行委員長である里見氏を中心に、市内のまちづくりに関心のある多くの個人のボランティア参加により担われている。

ハットウ・オンパクと同様、パートナーによってオンパク期間中に数多くの体験講座等が開催される。体験講座は全てガイドブックに掲載される。プログラムが掲載されたこの冊子は、毎年2万部前後発行され、観光関連や店舗など関係各所を通じて配布されている。ただし、ハットウオンパクと異なり、フラオンパクの場合はパートナーからの掲載料は徴収していない。広告収入も得ていないとのことであった。これは、パートナーから掲載料を取れるほど、まだ機が熟していないとの判断が働いていること、協賛企業からは協賛金を取っていること、の2点からの判断とのことであった。

現在の運営は、構成団体の負担金拠出により運営されているいわき観光共同キャンペーン実行委員会が、事業費を負担しているが、自主的な財源確保についても取り組みが必要との認識が生まれ始めている。

3.3.2. プログラムについて

初年度は約 60 のプログラムを湯本温泉中心に展開したが、次第にいわき市全体へと広げ、湯本温泉地区だけの観光客向けの取り組みから、全市的な取り組みへと発展していった。現在は「いわき観光共同キャンペーン」の一環として取り組まれており、プログラムの範囲は2年目から内郷、小名浜、遠野、3年目は平、好間、植田、勿来地区へと広がった。

第2回フラオンパクからは、うつくしま浜街道キャンペーンとのタイアップ企画も登場。2010年には、1月のオンパクのオープニングにあわせて、「お座敷いわきフラオンパク号」が登場した（図表 21）。

図表 21 プログラムの変遷

期間	概要
第1回フラオンパク (2008/1/6～3/2日)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 約 60 のプログラムを開催 ・ 湯本温泉中心のプログラム構成。一部小名浜にも展開。 ・ 近代遺産の炭鉱施設跡の散策や国の登録有形文化財に指定されている旧映画館「三函座」などを散策する「ゆもと街なか散策」（期間中毎日）や同組合のおかみでつくる同温泉湯の華会の案内で和菓子を試食するツアー（期間中火曜日）等 ・ 約 3,000 人の観光客が参加した
特別企画 サマー・キッズ・オンパク	<ul style="list-style-type: none"> ・ 夏休みの特別企画「サマー・キッズ・オンパク 5 Days」開催 ・ いわき湯本温泉の 5 つの旅館で工作体験プログラムなどを開催
第2回フラオンパク (2008/12/6～2009/3/1)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 開催期間を約 1 ヶ月延長し、77 種類のプログラムを開催。 ・ プログラムは 3 分の 2 を新しく刷新。 ・ また湯本地区のみならず、歴史的建造物が残る小名浜の街中を散歩するプログラムなど、あまり知られていない地域の宝に光を当てる企画を増やした ・ JR 東日本とフラオンパクとのタイアップツアーには 1,103 人が参加 ・ 湯本温泉の観光交流人口は前年比 4%（22,500 人増）となる
第3回フラオンパク (2010/1/11～2010/3/14)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 約 2 ヶ月間で 112 のプログラムを実施。プログラムは歴史・文化、ファミリー企画、音楽など 8 分野 ・ 中山間地や市南部にも対象地域が拡大。ほぼいわき市全域が対象となる。 ・ 食に関連するプログラムとして、好間町のジャンボメニューが登場

出所：フラオンパクウェブサイト等から三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

第3回のフラオンパクでは、①グルメ、②歴史・文化、③散策・探検、④バスツアー、⑤ファミリー、⑥ミュージック、⑦リフレッシュ、⑧クラフトなど8つのカテゴリにわけ112のプログラムが提供されている。申し込みは電話・FAX・メール、ネットの4種類で行っている。

3.3.3. プログラムの展開例～好間町でのジャンボメニュー開発

好間町は、いわき市のほぼ中央、JRいわき駅から約4キロ、常磐自動車道と東西に走る国道49号線が交差するエリアに位置する工業地域である。石炭産業全盛期の昭和20年代には、人口2万2千人を数えていたが、石炭産業の衰退と共に人口が急速に減少、村は著しく衰退した。現在は好間中核工業団体の整備に伴い、産業基地あるいはいわき市ベットタウンとして、人口1万4千人程度を維持している⁸⁹。

この好間町では、商工会が中心となり、「ジャンボメニュー」を生かしたまちづくりに取り組んでいる。

好間町では、約20年前から市内の菓子店「白土屋菓子店」がジャンボシュークリームを販売し、全国的にも人気を集めていた。また下坂食肉店も重さ1キロのジャンボメンチカツを販売していた。このジャンボメニューを目玉とし、まちおこしにつなげようと実行委員会が組織され、2009年頃から、飲食店6店舗が協力して店舗ごとに「ジャンボメニュー」の開発が行われた。

第3回フラオンパクでは、「ジャンボ関根と巡るデカ盛りツアー」と「よしま食の通行手形」の2つのプログラムを提供した。デカ盛りツアーには、県内外から21人の参加があった。「よしま食の通行手形」は期間中毎日開催され、6店舗を制覇した場合はいわき湯本温泉入浴券をプレゼントするなどの特典があった。

好間町商工会の担当者からは、フラオンパクについて、以前は湯本地区の温泉街の振興策だと考えていたが、実際にプログラムに関わるようになり、温泉街に限らないいわき市全域の着地型観光の取り組みであることが理解できた、との意見が聞かれた。また、いわき市の場合は「観光」といえば湯本と小名浜の2つの地区が中心となるが、地域の素材を活用することで、オンパクという機会を積極的に活用できるのではないかと、との意見が聞かれた。

好間町では、今後はフラオンパクに限らず多様な機会を通じて「ジャンボメニュー」を展開していきたいとの考えを持っている。実際に、いわき地方観光物産交流展で好間町のジャンボメニューが販売されている。また店主からもジャンボメニュー提供各店舗が協力しての商品開発の動きがあるなど、今後の展開も芽生え始めている。

3.3.4. パートナーについて

フラオンパクのパートナーは、主に地元住民が担っている。

⁸⁹ 好間町まちづくり構想 http://www.yoshima.jp/modules/yoshima/index.php?content_id=2 第2章より

現在パートナーは公募形式を採っておらず、これとは思う人材を積極的に開拓、声かけをしているとのことであった。現在のパートナーは約 100 名である。

(1) 地元の民芸品制作者による体験プログラムの提供例

体験プログラムとして、例えば「いわき民芸体験」は、普段から伝統的な民芸品を制作している市内在住者がパートナーとして活躍している。同プログラムは「民芸振興会」が提供しているが、同会はクラフト夢現、呉服処根本、フラワースタジオ・ミヨコ、工房光、革の店もこといった市内の工芸店 7 店舗が参加している。普段クラフトを行っている工房が、観光客向けに一日かけて体験プログラムを提供しており、7つの工房のうちの4つが、フラオンパクに合わせて体験プログラムの内容を再構成し、提供しているとのことであった。

このパートナーの場合、第 2 回フラオンパクの歴史プログラムに参加者として加わっていた。湯本駅を 2 時間程度かけて散策するプログラムであったが、住民でありながら、楽しめる内容であったことから、自らもパートナーとして体験を提供する側に回ったとのことであった。

(2) 歴史プログラムの提供例

同じく市内在住者により提供されている例で、例えば「写真と映像で見るいわきの伝統芸能じゃんがら」などが一例として挙げられる。集客面での懸念があったとのことであるが、実際にプログラムを実施してみると、思いのほか多くの参加者が見られたとことで、2年目、3年目と継続したプログラムへと発展している。住民に地元への愛着と誇りを持ってもらうことを最大の目標としているが、歴史プログラムを作るうち、例えばいわきがエイサー発祥の地であるなど多彩な歴史文化が存在していることが理解できるようになった、とのことである。

パートナーの育成について、ヒアリングではパートナー自身から「人材育成が大切だと思う。オンパクのパートナーの中にも、最初から講座の提供をプロデュースすることが出来る人もいれば、バスの手配など事務的なことも含めてなかなかそれが出来ない人もいる。集客などで苦労されている人もいる。全体を調整し実現に導けるプロデューサー型の人材が地元で増える必要がある。」という意見が聞かれた。こうした意見に対し、フラオンパク事務局からは、「初めて地域振興に関わる方も、オンパクのようにある程度手法が確立していて、ルールがある仕組みが存在することで、パートナーとして流れに乗ってゆける。企業と違い、何をいつまでに、という縛りを地元の方々にかけることは出来ない。しかし異業種でチームになることで、知見を補い合うことが出来る。失敗しながら経験することで、向上していくことが出来る。ひとりで起業すると、できないことがありすぐに失敗してしまうが、オンパクの手法を活用することで、チームで担い補い合ってゆける。フォー

マルな形で経験を共有する場として、発表会や報告会がある。こうした機会を活用してパートナーの力量形成をサポートしていきたい。」という意見がきかれた。

3.3.5. 参加者について

フラオンパクの場合、参加者の 8 割程度は地元住民であるが、県内外からの集客も見られる。来場者は 50 代、60 代の女性が多い。第 2 回のフラオンパクでは、参加者が 11,000 人を超えた。

3.4. 展望

フラオンパクの課題は、パートナーの発掘と事務局体制の構築の 2 点とのことであった。

パートナーの発掘について、湯本地区では、数年前から有志数人が温泉街散策の案内を通年で担当するなどの取組みが見られる。フラオンパク期間外の取り組みのひとつであり、着地型観光の通年化に向けた第 1 歩と言える。

いわき観光まちづくりビューローは、案内役となる観光コンシェルジュの養成講座を設けている。活動開始から 3 年目となるいわきヘリテージ・ツーリズム協議会は、炭鉱を始めとする産業遺産のボランティアガイドの育成に取り組んでいる。

フラオンパクでも歴史文化遺産のプログラムが提供されており、オンパク事務局からは地元住民も理解していない炭鉱の歴史を今後も発掘したいとの声が聞かれた。

事務局について、現在は約 30 名のボランティアの実行委員が参加している。観光産業以外にも、サラリーマン層や自営業者、UI ターン層も参加しているのが特徴で、多様な人材が関わっている。ヒアリングでは事務局体制について複数の意見が得られた。例えばフラオンパクの事務局ボランティアからは、「現在は専任の事務局がない。プログラムが拡大し、事務局の重要性を感じている。いろいろな情報が一箇所に集まり、報告や判断を仰げる場がないことが成長の妨げになっている面は否めない。」という反応が得られた。

また、同じく事務局を担うスタッフからは「予算が付き、きちんと事務局経費が取れるようになると良い。3 回のオンパクを経て、地元の人材は成長しつつある。そのためには年間 200 万～300 万円程度あれば十分選任事務スタッフを雇用することが出来るだろうし、そのための資金確保を考えていきたい。」との意見がきかれた。

こうした意見に対して、いわき市からは、「ボランティアや個人を中心とした体制だけでは、個人への負荷が大きく、事務局体制は構築の途上にあると思っている。また、オンパクを起爆剤として、市内のまちづくり活動に広く良い影響を与えられればと思っている。そのためにも、是非、次のステージとして、しっかりとした事務局体制の構築が重要であると考えている。そのための方策を一緒に模索していきたい。」という意見が得られた。

事務局ボランティアやパートナーからは、必ずしも観光客を誘致し、客数を増やすだけでなく、着地型観光として市内をゆっくり満喫したり、あるいは地元住民が地域資源を

見直す機会としたい、との意見がきかれた。人材育成面での取組みが急務といえる。

また、着地型観光として、事業採算性や入込み客数の増加など、直接的な経済効果や採算性を求められる点についても、悩ましいとの意見が聞かれた。フラオンパクもハットウオンパクと同様、即時的な経済効果に結びつかない点が多く含まれている。一方で、主体的に地域で活動する住民が増えることで、緩やかではあるが地域再生にはつながっているという認識が表明されている。

第5章 新たなコミュニティが地域産業の再生に結びつくための条件

1. 新たなコミュニティの役割

多様な人々の協力から生まれる創造力と企業家精神

1.1. 地域産業再生の可能性を拓く多様性の発揮

地域産業を取り巻く状況変化が、決して一過性のものではなく、それに本格的に対応しなければ、地域産業の存続が危ぶまれるという危機感が共有されるにつれて、地域の人々の間に強い共感が生まれる。この共感から自律的なつながりが生まれる。このつながりは、構成メンバーを画一化するのではない。それとはまったく逆に、相互の自律的なつながりのなかで、構成メンバーそれぞれの個性が最大限発揮され、多様で創造的なアイデアが生まれる。つまり、人々の意識のなかで地域産業再生という課題が共有されることで、これまで地域に蓄積されてきた多様な経営資源（技術、技能、ノウハウ等）が新たな文脈のもとに解放され、そこから地域産業再生の可能性が拓かれてくる。これが、地域産業再生に向けた「新たなコミュニティ」の基本的な役割である。以下の事例は、それぞれ特徴的な側面から、このことを典型的に示している。

(1) 新たなつながりから生まれる創造力

人々の新たなつながりから、これまでとは異なるコンセプトを持つ製品が生み出される典型的な事例は、有田の「究極のラーメン鉢」、「匠の蔵」シリーズの開発に見出すことができる⁹⁰。

陶磁器産地として有名な有田は、高級な業務用食器を中心に売上げを伸ばしてきたが、バブル崩壊とともに需要の急激な減少に直面していた。こうしたなか、テレビ番組の企画をきっかけとして、佐賀県陶磁器工業協同組合青年部の有志の窯元14軒が立ち上がり、一般家庭で使われるというコンセプトの「究極のラーメン鉢」を開発した。これまで、通常、ひとつの製品の製作に複数の窯元が関わるようなことはなかった。この協力関係を生み出したのは、業務用食器中心の体制を打破しなければならないという問題意識と、「有田焼の窯元として恥ずかしいものは出せない」⁹¹というプライドの共有であった。

一般家庭で使うラーメン鉢といったこれまで手掛けたことのないコンセプトの製品だけに、製作のプロセスではさまざまな試行錯誤があった。窯元の一人は「各窯元が技術やノウハウを持ち寄ることで、1つの窯元だけではできない大きなことができるという発見があった」という。まさに、長年蓄積された多様な経営資源が、新たな文脈のもとに解放されたことを端的に示す言葉といえよう。

製作に参加した窯元たちの念头には、それを販売するということはなかったが、実用性

⁹⁰ 第2章 pp. 17～22

⁹¹ この番組は、NHKの「おーい、ニッポン」で、番組のなかで3人の審査員が「〇×評価」をする。

と有田焼の高級感を併せ持つことが評価されて、意外なヒット商品となった。こうした経験をひとつの土台として、産地問屋の若手経営者であり、有田焼卸団地協同組合青年部の会長に就任した百田氏のリーダーシップのもとに誕生したのが、焼酎グラスやビアグラスといった家庭用食器をシリーズで開発する「匠の蔵」シリーズである。この開発のプロセスでも多様な人々の意見が採用され、また、複雑な形状の食器を量産するといった難しい課題は、複数の窯元の協力のもとに解決された。

(2) 蓄積された経営資源の新たな可能性

長年蓄積された技術やノウハウが、新たな製品分野に応用される事例もある。眼鏡フレームの産地として有名な鯖江では、安価な中国製などにおされて OEM の受注が減少するなか、産地統一ブランドの構築とともに、眼鏡フレームの製造技術を活かした別の分野の製品開発が取り組まれている。福井県眼鏡工業組合青年部による「ギフト組」の活動である⁹²。

ここでの論点との関連で、興味深いのは、青年部経営力委員会において、委員長であり、「ギフト組」の発案者でもある諸井氏のあるユニークな提案が実行されていることである。その提案とは、各自、自分が眼鏡フレームの生産工程で何の名人なのかを書いた名札を首から下げるといふものである。たとえば、金属芯材をプラスチックに打ち込む企業は「打ち込み名人」、材料屋であれば「プラスチック名人」と書いた札を下げる。これによって、約 200 工程あるといわれる眼鏡フレームの生産工程のなかで、何が得意なのか把握できるようになり、仕事について互いに相談をもちかけ、仕事を発注しあう関係が構築されたという。

「ギフト組」の活動からは、眼鏡のテンプル（つる）に金属芯材をまっすぐに打ち込む技術を活かした「テンプルボールペン」、天然素材アセテートで作った各種アクセサリーの開発などの成果が生まれている。商品企画の段階では、マーケティングの勉強会を開き、試作品ができると、バイヤーとしての目線を持った人など、さまざまな人の意見を聞き、製品開発に反映している。こうした活動のなかから、メンバー相互が切磋琢磨する雰囲気がめばえ、それが製品開発を促進しているという。

(3) 集積する加工技術の新たな可能性

産地には、多種多様な加工技術が集積している。金属洋食器や金属ハウスウエアで有名な燕産地には、多様な金属研磨技術が集積している。一口に金属研磨といっても、バフ研磨や電解研磨といった種類の違いがあり、同じ種類の研磨であっても、マグネシウム合金やステンレスといった素材に応じて、必要となる道具やノウハウが異なってくる。小さな部品の内面の研磨といった特殊な分野を得意とする企業もある。

こうした多様な研磨技術の集積が、金属洋食器や金属ハウスウエアの品質を支えてきた。しかし、輸出市場における価格競争力の低下や地元有力企業による生産拠点に伴い、これ

⁹² 第 2 章 pp. 27~30

まで燕産地を支えてきた金属研磨業者たちは、受注基盤を再構築する必要に迫られた。2001年に新潟県が主導する「燕産地地場産業振興アクションプラン」に参画、当時、燕商工会議所の課長補佐であった高野氏のリーダーシップのもと、地域外からの受注を獲得できる共同受注グループとして「磨き屋シンジケート」が結成された⁹³。磨き屋シンジケートは、法人格をもたない団体であるため、そもそも契約は誰がするのかといった問題から、不良品が生じたときの賠償責任や売り上げ債権のリスクという問題まで、さまざま点に関し協議が重ねられ、参加企業の認識が深まっていった。高野氏は、金属研磨の基礎知識を習得し、各企業の工場に足を運び、同業者同志でも知らなかった各社の強みや得意分野を把握できるまでになった。

こうしたプロセスを経て、共同受注に向けた協力体制が構築されていった。磨きやシンジケートは、その後、iPodを磨いた職人たちが磨いたビアマグがヒットしたことを契機に、研磨加工技術を活かした製品開発の分野にも展開していった。現在、事務局を担当する燕商工会議所の大口氏のリーダーシップのもと、「磨き屋シンジケートマーク」というブランドを確立し、さまざまな製品開発に取り組んでいる。この事例は、多様な経営資源が新たな文脈のもとに解放されることによって、地域産業の新たな展開が可能となった格好の事例である。

(4) 多様性から生まれる創造力

多様性が創造力を生むという点に関しては、「別府八湯勝手に独立宣言」がまことに象徴的といえよう。これは、本来、それぞれ個性的な八つの温泉地の集合体であるにもかかわらず、「別府」と総称されることによって、地域が画一化され、自立心をなくしてしまったことに憂慮を覚えた住民によって行われたもので、それぞれの地区の住民が主体的に創意・工夫して、独自の魅力・個性を打ち出していこうという趣旨の宣言である⁹⁴。

この「独立宣言」をひとつの契機として、それぞれの地区から、個性的なまち歩き、まちづくりの活動が次々と生まれてきた。これらは、それぞれの地区の住民の独自の工夫のもとに生まれてきたものだが、情報を共有して相互に刺激し合ったからこそ活性化したという面もある⁹⁵。この別府の事例に限らず、まちづくり活動には、各地区の個性と創意を尊重するという共通した特徴があるようである。この報告書でとりあげた事例のなかでは、諏訪地域で展開されているまちづくり活動にも、この地区ごとの個性を尊重するという特徴が色濃く現れている⁹⁶。

別府の各地区から自然発生的に生まれてきたまちづくりの活動は、やがて、鶴田氏や野上氏のリーダーシップのもと、「ハットウ・オンパク」という形に組織化されて、ある程度の事業性を獲得していくことになるが、その段階でも、地域住民の主体的な創意を尊重す

⁹³ 第3章 pp. 71～76

⁹⁴ 第4章 pp. 81～84

⁹⁵ 第4章 pp. 83～84

⁹⁶ 第4章 pp. 104～105

る精神は引き継がれている。つまり、ハットウ・オンパクの主役は、その期間に、多彩なプログラムを提供する地域住民である。プログラムは、多くの場合、その地区の個性と結びついたツアーや講座、体験などである。プログラムを提供する地域住民は、「パートナー」と呼ばれ、その自主性、主体性が最大限尊重される。地域住民がそれぞれ個性的なアイデアを生み出しつつ、経験を共有して相互に刺激するという特徴も、オンパク終了後の反省会などの形で、いわばより組織的になって引き継がれている。こうした住民相互のインタラクションのなかから、さらに発展したアイデアや企業家精神を持った人材が生まれてくるわけだが、「新たなコミュニティ」のこの役割については、後述する。

1.2. 多様な人たちの参加と自生的に形成される役割

1.2.1. リーダーシップの必要性

構成メンバーの自律的なつながり、それが「新たなコミュニティ」のもっとも鮮やかな特徴である。しかし、前項の記述においても、特定の事業にそれが結びつく段階になると、何人かの特定の個人の名がいわば否応なく出てくることに示されるように、「新たなコミュニティ」が一定の目的と計画性を備えた事業活動に進んでいくにつれて、特定の人がリーダーとしての役割を果たす必要が生まれる。

「新たなコミュニティ」がまだ収益を生む事業との関わりを持たない段階では、必ずしも特定の人リーダーシップをとる必要はない。構成メンバーの共感が、自律的な秩序をもたらすためである。そこでは、メンバーの全員参加で意思決定が行われる。このレポートでとりあげた事例でいえば、諏訪地域のまちづくり活動、ハットウ・オンパクという形に組織化される前の別府の各地区で自然発生的に生まれてきたまちづくり活動、有田の窯元14軒が一致協力して製作した「究極のラーメン鉢」の事例が、この新たなコミュニティのいわば「理念型」に近い姿を示している。しかし、新たなコミュニティが収益を生む事業の担い手になるにしたがい、特定の人リーダーとしての役割を担う必要が高まる。有田焼の事例でいえば、「匠の蔵」シリーズという一連の商品開発の段階では、考え方（企画）や売り方（流通）は商社の経営者である百田氏が全責任を負い、窯元は制作技術にベストを尽くすという明確な役割分担が取り決められている⁹⁷。

別府の自然発生的なまちづくり活動が「ハットウ・オンパク」という形に組織化されるプロセスにおいても、全員参加、全員合意というような意思決定から、多少なりとも階層的な要素のある意思決定への変化があった。運営組織として立ち上げられたNPO法人ハットウ・オンパクの理事（運営室長）である野上氏（地元旅館の経営者）が言うように、「事業ということになれば、事業計画があつて、執行しなくてはいけない予算もあつて、スケジュールもあつて、成果も達成しなければならないわけだから、みんなにキャスティング・ボードを渡して、さあどうですか、どうしますかというわけにはいかない」からである⁹⁸。

⁹⁷ 「匠の蔵」シリーズについては、第2章 pp. 19～22

⁹⁸ 第4章 p. 87

1.2.2. リーダーシップのあり方：公共的マインドに基づくリーダーシップ

「新たなコミュニティ」が特定の事業を担うような段階になると、特定の人々がリーダーシップをとることによって、ある程度の階層性、役割分担が生まれてくる。しかし、新たなコミュニティの特質は人々の自発的なつながりにあるわけだから、そこにおけるリーダーシップのあり方も、職務上の権限に裏打ちされた階層組織（ヒエラルヒー）におけるそれとは自ずから異なる。実際、ハットウ・オンパクのケースをみても、その運営の要にある事務局サイドでは、ある程度の階層性が現れてくるとしても、その運営方針に関しては住民（パートナー）の個性と創意を最大限尊重するという姿勢が貫かれている⁹⁹。

「新たなコミュニティ」の主要なメンバーは地元の若手経営者であり、リーダーの役割を果たすのも、多くの場合、地元の若手経営者である。そのリーダーシップの基盤は、リーダーが自ら経営する企業の利害得失と、リーダーとしての立場とに一線を画していること、つまり、公共的なマインドを持っているということである。リーダーがその立場を利用して、自らの企業に利益誘導しようとした瞬間、「新たなコミュニティ」は崩壊する。公共的マインドこそが、自律性とリーダーシップを両立させる条件である。

ごくおおまかな傾向としていえば、収益事業に接近するにしたがって、より強力なリーダーシップ、役割の固定化と専門性の発揮ということが必要となってくる。収益事業ということになれば、それは取りも直さず、市場、場合によっては世界市場における熾烈な競争にさらされるということである。もちろん、多くの場合、収益事業の主体となるのは「新たなコミュニティ」自体ではなく、その活動から生まれた製品やサービスを担う企業、あるいは連携した複数の企業である。だが、「新たなコミュニティ」自体も活動を継続していくためには、コストを賄う収益源を持たねばならない。メンバー相互の利害を調整しなければならない場合も出てくる。こうしたなかで、メンバー相互の協力を生む自律性をいかに維持していくか。これが、以下の行論で順次述べるように、「新たなコミュニティ」が地域産業再生に結びつくうえでの最重要な条件であり、リーダーシップの難しさもこの点にある。

リーダーシップのあり方の多様性を示すふたつの事例

メンバー間の利害調整という点についていえば、場合によっては、公正中立な立場にある公的機関がリーダーシップを発揮しやすいポジションにある。既にみた「磨き屋シンジケート」がその好例である。その立ち上げのとき、燕商工会議所の高野氏は企業の工場に足を運び、各社の特色と得意分野を把握した。この点に関し、チェアマンの平氏は、「同業者には絶対に見せないが、商工会議所の職員であれば、職人も警戒することなく、作業場に足を踏み入れさせる」という¹⁰⁰。商工会議所の公正中立な立場が、それを可能としている。共同受注組織の運営には、実際に受注する企業をどう決めるのかというやっかいな問題が

⁹⁹ 第4章 pp. 87～88

¹⁰⁰ 第3章 p. 73

つきまとう。磨き屋シンジケートの場合、商工会議所が窓口となって、幹事企業に受注内容を FAX で流し、複数の企業が手をあげた場合、サンプルの提出と見積もりによって発注企業を選定するという市場のスクリーニングを通じて決まる方式だが、事務局である商工会議所が磨きの内容に応じて対応可能な幹事企業をあらかじめ選定する場合もある。商工会議所が参加企業の得意分野を熟知しているとともに、公正中立なその立場がこうした機動的な運営を可能にしているともいえよう。

同じく共同受注を目的とした組織でも、「リングフロム九州」の場合は、これとはやり方が大きく異なる。リングフロム九州は、2000 年に、アイシン九州の加藤社長のリーダーシップのもと、立ち上げられた¹⁰¹。当時、九州においては自動車部品メーカーの集積はさほど高いレベルに達しておらず、1 次部品メーカーにとっては地域の部品メーカーからの調達に制約があるとともに、地域の部品メーカーは系列を超えて受注基盤を広げることが課題であった。リングフロム九州は、部品メーカー相互の情報交流を円滑化することによって、地域の部品メーカーの受注基盤の拡大、ひいては、地域産業の発展を目指すものである。自動車部品の取引では、当時まだ系列色が強かったことを思うと、系列を超えた取引を目指すこの試みは画期的だったといえる。この活動から、たとえば、ダイハツ車体（現ダイハツ九州）が、2004 年、生産拠点を群馬県前橋市から大分県中津市に移転した際、リングフロム九州に参加する地元部品メーカーが受注を獲得するという成果が生まれている。リングフロム九州が受注獲得のプロセスに直接関与することはまったくなく、部品メーカーの競争を通じて受注は決まる。その役割は、部品メーカー相互の情報交流の円滑化を通じて信頼関係を確立することである。この信頼関係は、系列のしがらみのないオープンな雰囲気から生まれる。リングフロム九州に参加する自動車部品メーカーの村上部長は、「加藤会長（アイシン九州の加藤社長）の求心力で皆が集まっている」という。このケースも、「新たなコミュニティ」を活性化する多様なリーダーシップのあり方のひとつを示している。同時に、地域産業の発展に貢献するという公共的マインドがリーダーシップの原点になっているという共通性をこのケースもまた備えている。

1.2.3. 自律的に形成される組織

「新たなコミュニティ」の活動が地域の人々の共感を生むにつれて、多様な人々がその活動に参加してくる。参加するメンバー一人ひとりの個性や創意から、役割分担や階層性といったある種の組織がいわば自生的に生まれてくる。こうした意味で、「新たなコミュニティ」をひとつの組織として捉えた場合、それは「自律的組織」と呼ぶのがふさわしい。

その典型的な事例は、家具産地の大川において、阿津坂氏をはじめとする青年会議所の卒業生らによる地域課題への問題意識を原点として発展してきた活動に見出すことができる¹⁰²。

¹⁰¹ リングフロム九州については、第 3 章 pp. 76～79

¹⁰² 第 2 章 pp. 34～40

この活動は、当初、有志の集まりによって担われ、行政と連携した都市計画や区画整理を通じたまちづくりなどの取り組みが行われた。この段階での大きなイベントとして、「国際家具デザインコンペ IN 大川」の開催（2001年）がある。阿津坂氏は、大川市内で塗料などの家具資材を扱う企業を経営する関係上、地域の家具メーカーとは広いつきあいがあり、家具産業を活気づけて、市全体を活性化しようという目標のもと、このコンペが企画された。予算確保のため、県や市、商工会議所などに企画書を提出し、資金集めに奔走したが、法人格を持たない有志の集まりだったこともあり、補助金の交付は適わなかった¹⁰³。このとき、日本商工会議所がデザイン事業に対して1件あたり一千数百万円程度を補助するという公募があり、応募したところ、予算額に相当する額（1,000万円程度）の補助金が得られた。コンペは、大川家具が世界市場を目指すために、魅力的なデザインによる付加価値の向上を目指すというコンセプトのもとで開催された。優勝したのは、世界的にも有名な設計事務所のイギリス人デザイナーであった。このコンペを通じて、世界中のデザイナーとの繋がりができた。

こうした経験のなかから、継続的なまちづくり活動を推進するにあたり、組織基盤や財政的基盤を確立し、行政や企業などとの連携を図る必要があるとの認識が生まれ、2004年に「NPO 法人大川未来塾」が立ち上げられた。大川未来塾は、現在、大きく分けて、筑後川の観光振興など地域資源の有効活用への取り組み、すぐ後に述べる福祉家具の開発やそれに関連した人材育成といったふたつの領域で活動している。メンバーには、市議員や会社員（IT関係等）等が30名程度在籍している。年齢層は30代から60代まで広がっており、30代の若手の発想力と阿津坂理事長をはじめとする50～60代の人脈や経験を活かしている。補助金の申請など実務面は、事業推進委員・理事の本間氏の手腕に負うところが大きい。本間氏はボランティアで、この活動に参加している。「新たなコミュニティ」を支える「手弁当の精神」の好例である。

この活動が、福祉家具の開発に展開していったのは、斎場教授との出会いからである。最初の出会いは、1995年、佐賀県諸富町で発足された「バリフリー研究会」であった。斎場教授は、お年寄りや体に障がいを持つ人が自立的に生活することを助ける「環境（自立）介護家具」を提唱しており、家具メーカーに対して、「エンドユーザーのオーダーに応えるだけでなく、エンドユーザーの特性を知り、メーカー側から提案する必要がある」と説いている。交流のなかから、斎場教授の提唱する「環境（自立）介護家具」を大川家具の専門性やネットワークのなかで実現していくことで、新たな産業を創造して地域産業を活性化する可能性を拓くのではないかという想いが関係者のなかで共有されるようになった。2009年、大川市にキャンパスを持つ国際医療福祉大学 福岡リハビリテーション学部に斎場教授が就任したのを機に、（協）大川家具工業会、大川市、国際医療福祉大学など7団体で構成される「大川福祉家具研究開発協議会」を発足した。「協議会」は、さっそく斎場教授の

¹⁰³ 開催準備のためには、大川市から毎年100万円の補助金を受けた。

提唱する「環境（自立）介護家具」の開発を開始¹⁰⁴、「伝い歩き、摺り歩き」「安全」「視認性をよくする」という基本コンセプトに沿って3シリーズ開発し、2010年2月と4月に発表会を行った。斎場教授は、新たな視点を持ち込むことで地域産業を活性化する「ストレンジャー」の好例である¹⁰⁵。

阿津坂氏をはじめとする青年会議所卒業生の有志から始まった活動は、こうして多様な人々の参加を得て発展してきたわけだが、大川未来塾では、さらに新たな組織として産学官民の共同体（有限責任事業組合：LLP）の設立が構想されている。この新たな組織には、特注家具としての福祉家具の販売チャネルの担い手、福祉家具をはじめとした大川家具の認証・評価というふたつの機能が期待されている。福祉家具の販売を軌道にのせることで、より継続的な活動の土台をつくりたいという関係者の思いが、この構想につながっている。

1.3. 活動のなかで生まれる意識・認識の深まりと企業家精神

1.3.1. 活動の継続に伴う意識・認識の深まり

多様な人々の参加を得て「新たなコミュニティ」が「自律的組織」として生成・発展していくプロセスは、同時に、その活動に参加する人々の意識・認識が深まっていくプロセスでもある。精密機械産業の集積地として知られる長野県諏訪地域地における若手経営者たちの活動の発展プロセスは、このことを知る典型的事例を提供してくれる¹⁰⁶。

機械工具商社の二代目を引き継いだ大橋氏は、大型工場の海外移転などにより、地域の中小企業が厳しい経営環境に直面する状況を目の当たりにして、その打開策を考えるようになった。地域産業の得意分野である産業用小型モーターの技術を電気自動車に活かさないかと考えた大橋氏は、1994年、若手経営者20人で「諏訪湖電送会」を発足し、電気自動車づくりに取り組んだ。インターネットが登場すると、諏訪湖電送会のメンバーで「インダストリーウェブ研究会」を立ち上げ、この活動のなかから、産業機械や工具などの電子カタログ集をネット上に掲載して世界中から受注する「バーチャル工業団地」の構想が生まれる。1996年、諏訪地域の元請け企業12社で「諏訪バーチャル工業団地」が立ち上げられた。しかし、これらの活動からは、必ずしも目にみえる成果が上がらなかった。この経験から、地域の製品や技術をアピールすることの難しさを痛感し、勉強会などを始めると共に、中央大学の出口弘教授（当時）のアドバイスを受け、諏訪バーチャル工業団地のメンバーリストを立ち上げて、危機感の共有や文脈・ビジョンの共有を図るようになる。

大橋氏は、これまでの活動の経験から、「短期的な視野でプロジェクトを考えるのではなく、時間がかかっても次の産業に育て上げるまでに持続的に連携できる場を整備することが重要であり、そうした産業創出のプラットフォームが必要である」と考えるようになった。この考えを具体化するものとして、大橋氏のほかインダストリーウェブ研究会の有志

¹⁰⁴ 試作に掛かる費用は大川市からの補助金500万円で賄っている。

¹⁰⁵ 「ストレンジャー」のこうした機能に関しては、柴山清彦・丹下英明 [2010] 「イノベーションを促す「ストレンジャー」の視点」を参照。

¹⁰⁶ 第2章 pp. 47～51

が出資して、2000年に、「インダストリーネットワーク株式会社」が設立された。こうしたなか、計測自動制御学会のシステム工学部会を通じた大学の先生達との交流、愛知万博出展に向けた試作品製作の経験、出口教授との意見交換などから、試作を中心としたビジネスが有望ではないかとのアイデアが生まれ、大橋氏は、同社内に試作を専門に行う試作企業グループ「試作ビズ」を設置する。

2007年、試作品開発を組織的に推進するため、地域産業と全国の多様な研究者のネットワーク（会員企業の会費により運営される非営利の任意団体）として、「諏訪産業集積研究センター（SIARC）が発足する。研究者を招いての講演会の開催、学会やゼミ合宿の誘致、学会等での展示ブースの出展などの活動を通じて、諏訪地域の試作・ものづくり能力を発信していく。具体的な試作案件については、試作設計などのエンジニアリング能力を持つインダストリーネットワーク社が仲介役となり、試作企業グループ「試作ビズ」で受注し、SIARCに参加する研究者なども試作経験や個々の知見に基づきアドバイスを提供する形でプロジェクトを推進している。

1.3.2. 地域に根差した企業家の輩出

「新たなコミュニティ」の活動のなかから、地域に根差した企業家が生まれる。この鮮やかな例は、なんとといっても、「ハットウ・オンパク」の活動に啓発された地域住民が、地域の個性に根差した新たな価値を持つ商品・サービスを世の中に送り出している活動であろう。

別府市鉄輪（かんなわ）の旅館大黒屋の主人である安波氏は、オンパクと出会い、地元で古くから行われている「地獄蒸し」を商品化した¹⁰⁷。鉄輪地区は、数多くの源泉を有する別府のなかでも、もっとも多く源泉が集まり、いたるところから湯けむりのあがるいかにも温泉地らしい風情がある。「地獄蒸し」とは、源泉の蒸気を使って野菜や海鮮などの食材を蒸す伝統的調理法だが、地元の人にとっては、あまりに日常的なものなので、それを商品化するという発想はなかった。安波氏は、オンパクからのアドバイスを得て、地元ならではの日常の「食」の掘り起こしの一環として、屋外に「地獄蒸し屋台」を設置、観光客への提供を始めた。安波氏は、オンパクとの関わりを通じて、さまざまな人と出会うなかで、新たな発想が生まれるという。オンパクへの参加を通じて、大黒屋の客層にも、若い女性客が増えるなど、はっきりとした変化が生まれている。

別府市朝見に、定年後、趣味の陶芸を活かし、ギャラリーを兼ねた喫茶店花工房たかさきを開いた高崎氏は、オンパクとの関わりのなかで、お客に魅力的な「プログラム」の企画を積極的に行って、参加者を増やしている¹⁰⁸。別府市内の中心市街地活性化について協議が始まった際、朝見地区が対象外になったことを偶然知った高崎氏は、別府発祥の地である朝見地区の価値を地域住民に熱心に説いて、「朝見ウォーク」を始めた。820年の歴史を

¹⁰⁷ 第4章 pp. 93～95

¹⁰⁸ 第4章 pp. 95～98

誇る朝見神社を擁する朝見は、「別府の聖地」だということで、パワースポットめぐりというコンセプトの企画もスタートさせている。高崎氏の念頭にある10年後の構想は、いまではコンクリートで埋まってしまっている朝見川をかつてのように子供が遊べる川にしようというものである。「これは、最終目標で、このためには、5年先はなにをしなくてはいいかわからないか、そのためには、毎年の目標はどのようにするかということで、次々にやるが出てきます。」

こうした地域にしっかり根を張った企業家を輩出すること、このことがハットウ・オンパクという活動から地域産業の再生に向けて生まれる最大の成果だといっても過言ではない。

2. 「新たなコミュニティ」から産業再生への道のり

2.1. 「新たなコミュニティ」が収益事業に結びつく経路

「新たなコミュニティ」の活動は、必ずしも、収益の獲得を目指しているわけではない。たとえば、同好会的な色彩を持つようなタイプのまちづくり活動などにおいては、コミュニティはコミュニティのなかでいわば「自足」している。しかし、地域産業再生の観点からすれば、「新たなコミュニティ」がどのような経路を通じて産業再生に結びつくのかが最大の注目点となる。これに加え、その活動の継続性を維持するための財政的な基盤づくりという観点からも収益との関連が注目点となる。「新たなコミュニティ」の活動は、多くの場合、メンバーの会費や「手弁当の精神」に支えられているが、活動の継続性を維持する財政的基盤づくりの一環として、安定した収入の確保が必要となるケースも少なくない。

「新たなコミュニティ」が収益事業に結びつく経路はきわめて多様である。以下、第2章から第4章の事例をこの観点から整理してみよう。

(1) 偶然性を伴いながら収益事業に結びついていくケース

収益を獲得するといったことが、当事者の念頭にはまったくなかったにも関わらず、偶然、それに結びつくというケースもある。14軒の窯元が結集した「究極のラーメン鉢」は、NHKのテレビ番組に「有田の窯元として恥ずかしいものは出せない」という想いから製作されたものである¹⁰⁹。製作に要する費用は、窯元の「手弁当」であった。ところが、放送から2ヶ月後に開催された陶器市で数千個を売るヒット商品となった。その後も消費者に支持され、「究極のラーメン鉢」は、これまでに数万個が売れているという。

このケースのほかにも、偶然が作用して収益事業に結びついていった事例が少なくない。家具産地の大川で、まちづくり活動をする有志の集まりからNPO法人大川未来塾に組織化されていった活動が、そのひとつの柱として「環境（自立）介護家具」の開発に進んでいったのも、このコンセプトを提唱する斎場教授との出会いがあったからである¹¹⁰。長野県諏

¹⁰⁹ 第2章 pp. 17~19

¹¹⁰ 活動の原動力となっているのは、大川家具の新たな領域をつくりたいという当事者の熱意であることはいままでもない。第2章 pp. 35~37

訪地域で、地域産業の再生を目指す若手経営者の活動が、試行錯誤の末、試作ビジネスをターゲットとして活動を組織化していったのも、計測自動制御学会のシステム工学部会を通じた大学の先生達との交流などさまざま人たちとの出会いがあったからである¹¹¹。これらの事例が示すように、「新たなコミュニティ」が収益事業に結びつく経路は、多くの場合、あらかじめ計画されていたといよりは、メンバーの試行錯誤のなかから、いわば自生的に形成されてくる。

(2) 当初から収益事業を目的として立ち上げられたケース

一方、当初から収益事業を目的として立ち上げられた活動もある。「匠の蔵」シリーズ¹¹²は、有田焼ならではの高品質を維持しながら一般消費者の手に届く商品の開発を目指して、産地商社を経営する百田氏が発案し、当初から販売目標を決めて開始している¹¹³。百田氏はデパートでの家庭用食器の販売不振に悩んだ経験を通して、有田焼再生のためには高コスト体質からの脱却が必要だと悟り、ヒット商品を生み出すことでコストを抑制しようと考えた。そして、当時ブームになっていた焼酎に注目し、焼酎グラスの開発に取り組んだ。開発にあたり、これまで取引関係があり、よき理解者でもある窯元の田中氏に声を掛け、窯元 6 軒を集めてもらい、体制を整えた。商社と窯元が協力して商品を開発するのは初めての経験だったが、百田氏の情熱は窯元に通じるものがあったし、ヒット商品を開発するための明確なイメージも持っていた。百田氏は、また、有田焼卸団地協同組合からの支援を取り付けて窯元の負担を軽くすると共に、量産時には窯元がコスト負担と責任を分担することにした¹¹⁴。このような工夫もあって、「至高の焼酎グラス」は予想を上回る大ヒット商品となり、翌年以降も「匠の蔵」シリーズとして、商社と複数の窯元が共同して新商品を開発・販売する仕組みを構築した。

「DTF 研究会」は、微細な加工において優れた工業集積地となっている諏訪地域において、地域企業が共同で収益事業に繋がる可能性が高いと考えられるデスクトップファクトリー（DTF）の研究開発に取り組むことを目的として発足した¹¹⁵。2000 年に諏訪を中心とする 8 社で設立され、10 年が経過する現在 23 社が参加する。設立から 2～3 年は、会則の整備など組織化に向けたルール固めに時間が費やされた。この研究会は、単なる「勉強会」ではなく、事業化を目指した共同研究というコンセプトであったから、共同研究にあたっての秘密保持契約なども結ばれた。個別の企業ではリスクが高くて研究できないものを会

¹¹¹ 第 3 章 pp. 48～50

¹¹² 第 2 章 pp. 19～22

¹¹³ ここでの分類は、あくまで相対的なものである。「匠の蔵」シリーズのアイデアも突然閃いたわけではない。その前史として、家庭用食器のマーケットを切り拓こうとした百田氏の試行錯誤がある。窯元の方には、「究極のラーメン鉢」の経験があった。

こうした文脈からとらえれば、「匠の蔵」シリーズも試行錯誤の産物だともいえる。次に触れる「DTF 研究会」も含め、「新たなコミュニティ」が地域産業再生に結びつくルートは決して一本道ではない。

¹¹⁴ 具体的には後述 (p. 125) する。

¹¹⁵ 第 3 章 pp. 51～54

員企業が協力して取り組み、出てきた成果を個々の企業が活用することを目的とする活動であり、それを円滑化するルールも決められている¹¹⁶。これまでの活動を通して海外とのネットワーク構築や販売実績を積み上げてきている。また、補助金なども得てきたが、発足から10年が経過して自立化を進めるために、たとえば、組織を技術開発組合のような形に進化させ、組合を通して開発された装置が売れたときには組合にロイヤリティが入るといった仕組みも検討されている。

(3) 公的機関が主導するケース

「新たなコミュニティ」の活動には、多くの場合、直接、間接に公的機関が関係している。このうち、公的機関がリーダーシップをとるような活動では、当然のことながら、地域産業の活性化といった公共的な目的が当初から前面に出される。こうしたタイプの活動については、本章の最後（第3節）で、公的機関の役割という観点からまとめてみることにしたい。

2.2. メンバー間の利害調整を図るためのルールと新たな取引関係の形成

「新たなコミュニティ」が、収益事業としての性格を帯びるにしたがって、メンバー間の利害を調整し、協力関係を維持するための枠組みが必要となる。協力関係は、リーダーシップや当事者の信頼関係によっても維持される面があるが、利害を調整するための明示的なルールが形成される場合が少なくない。

それぞれ特徴的なリーダーシップによって協力関係が維持されている事例としては、前節でみた磨き屋シンジケートとリングフロム九州の事例がある。ただ、これとても、最終的に利害関係を調整しているのは特定のルールである。両者とも、一定の品質を前提に、もっとも低いコストを提示した企業が受注をとるという市場競争のルール、つまり、ごく一般的な、かつ、もっとも強力なルールが貫徹している。磨き屋シンジケートには、大口受注が入った場合に幹事企業が集まって協議する運営委員会という仕組み、リングフロム九州には、ざっくばらんな意見交換を可能とする「飲み会」という仕組みもある。

(1) 利害調整のためのルールの形成

「新たなコミュニティ」の活動のなかから、メンバー間の利害を調整して協力関係を維持しつつ、メンバーの個性を発揮させるルールが自生的に生まれているケースとしては、「匠の蔵」シリーズが恰好の事例を提供している¹¹⁷。従来の有田焼は各窯元がそれぞれのこだわりを持って作るので、窯元ごとに個性があり、それが有田焼の魅力の一つであったが、「匠の蔵」シリーズ（シリーズの最初は「至高の焼酎グラス」）の基本的なコンセプトは、量産効果によってコストダウンを図り、家庭用食器のマーケットを開拓しようとするもの

¹¹⁶ 具体的には後述（p. 125）する。

¹¹⁷ 第2章 pp. 19～22

であったから、型は参加した6軒の窯元が知恵を出し合って、ひとつの形状を完成させた。一方、絵付けに関しては、6軒の窯元の得意分野や特徴を活かし、それぞれが5つの絵柄を考案し、全部で30アイテムが作られた。開発にかかるときの型代等の費用は有田焼卸団地協同組合からの支援を取り付けて窯元の負担を軽くする（いいかえれば産地が共同で負担する）一方、量産時にかかる型代や生地代等は各窯元が負担する。つまり、協力して作り上げたひとつの型をいわば共有の資産として、そのうえで、個別アイテムの売れ行きに関しては、それぞれが責任を持つという仕組みである。取引慣行も変化した。従来、上代（小売価格）の決定プロセスに窯元は関わらなかったが、「匠の蔵」シリーズでは、商社は窯元と相談して決定している。これは製品のコンセプト開発から窯元が関わるとともに、個別アイテムの売れ行きに応じたリスクを窯元が負担するといったように、商社と窯元の取引関係が変化していることを反映している。商社への出値や上代はいったん決めたら原則変えないというルールもこのことと関連している。

「DTF 研究会」においても、これと類似のルールが形成されている。共同研究のテーマは幹事会で議論の上で決定される。共同研究に際しては機密保持契約を結び、開発した装置は研究会の所有となる。ただし、共同研究では実用化段階の開発までは行わない。開発した成果を各社が持ち帰り、その要素技術や知識・ノウハウを活用して製品装置の一部に組み込むなどして製品化し、販売することができるというルールが出来あがっている¹¹⁸。

(2) フランチャイズ・システムに似た仕組みの形成

「ハットウオンパク」の場合、事務局と「パートナー」との間には、フランチャイズ・システムにおける本部とフランチャイジーと類似の関係が出来あがっている。

「ハットウ・オンパク」は、別府の各地区（別府八湯）で自然発生的におこってきたまちづくり活動に、鶴田氏や野上氏のリーダーシップのもと、事業体としての基本的枠組みと事業を継続するための財政的基盤を与えたものといえよう¹¹⁹。事業体として組織化された後も、その運営には試行錯誤に基づく変遷があった。つまり、当初、「プログラム」の企画は事務局主導で行われていたが、それでは自発的なまちづくりの担い手の発掘にはつながらないとの反省から、地域住民から「パートナー」を募り、この「パートナー」が「プログラム」の企画・運営を自己責任のもとに行うという方式に変更された。事務局は「パートナー」から「プログラム」のパンフレットへの掲載料を徴収し、「プログラム」の運営から得られる収入は「パートナー」が得る。「パートナー」は参加者を多く集め、高い収入を得るべく努力し、事務局はそれを支援する。試行錯誤のなかから、フランチャイズ・システムにおける本部とフランチャイジーと類似の関係が形成されているわけである。

¹¹⁸ 第3章 pp. 52～53

¹¹⁹ 第4章 pp. 84～91

(3) ブランドの品質を確保するための仕組みの形成

地域ブランドの構築の場合、一般のブランドの場合と同様、いかにそのブランドの品質を確立し、また、それを維持していくかが大きな課題となる。この関連では、眼鏡フレーム産地として有名な鯖江の取り組みが恰好の事例を提供している¹²⁰。これまで産地を支えてきた OEM 生産がコストの安い中国などへ移っていく状況に対処するため、鯖江では地元で眼鏡製造業を営む企業を経営する長井氏を中心に独自ブランド構築の取り組みが進んでいる。鯖江では、過去に自社ブランド（ハウスブランド）の構築に乗り出したが、知名度の向上や販路開拓に苦勞し、結局ハウスブランドを諦める企業もあった。一企業だけの力では、ブランドを立ち上げることは必ずしも容易なことではない。そこで、産地をあげて鯖江の眼鏡づくりを広く認知させるため、福井県眼鏡協会と鯖江商工会議所が主体となり、「THE291」（産地福井を数字で表現）を立ち上げた。THE291 の会長には長井氏が就任した。THE291 は、認定委員会、検査機関、審査委員会によって管理され、県内メーカーが試作した製品は、「福井県内で企画・製造したものであること」、「特徴ある新素材や加工技術を盛り込むこと」、「洗練されたデザインと機能があること」など品質と機能面の審査を受け、そこで合格したものだけが認定される。認定されると、登録料を払い、統一のロゴマークとブランドを説明するしおりなどが使用できる。この登録料はブランディングのための広告費等に使用されている。また、独自の販路として、「TEAM291」という拠点を設け、TEAM291 内のマーケティング部門が、全国のアンテナショップで販売する商品を一括管理している。この事例も、また、「THE291」という共有資産のうえで、参加企業が新たなマーケットを自らリスクを負担して開拓していく仕組みだといえよう。

2.3. 「新たなコミュニティ」の活動から生まれる外部経済効果

これまでの記述から明らかなように、地域産業再生に向けた「新たなコミュニティ」の役割は、地域に蓄積された多様な経営資源を新たな文脈のもとに解放する、そうした場を提供することである。言葉を換えていえば、「新たなコミュニティ」は外部経済効果を生む。それは逆にいえば、その活動から生まれる便益をすべて占有できないという性質を持つということである。したがって、多くの場合、補助金等の公的な支援を利用しているが、活動を継続していくためには、ある程度安定した収入源も必要となる。しかし、その活動が収益事業に近づくにつれて、メンバー相互の利害調整という問題が顕在化してくる。公共的なマインドに基づくリーダーシップや利害調整のために形成されてくるルールが、協力関係を維持する役割を果たすわけだが、「新たなコミュニティ」の活動は、いずれも多かれ少なかれ、事業継続のための収入源の確保と自律性の維持のあいだの隘路を歩んでいるともいえる。

これまでもたびたび例に出してきた「ハットウ・オンパク」が、この点に関しても興味

¹²⁰ 第2章 pp. 23~27

深い事例を提供する¹²¹。第 1 回目のオンパクは、2001 年に開催された。その運営方法と事業の重点は時期によって変化している。それは、この間、その運営を支えてきた公的補助金にも現れている。つまり、最初の 3 年間は、大分県と別府市から補助金が出ていた。次の 3 年間は、経済産業省サービス産業創出支援事業に採択された。その次の 3 年間は、オンパク・モデルの他地域への移転に対して、経済産業省中間支援機能強化事業に採択された。

開始当初のオンパクは実行委員会形式が採られており、メンバーは大分県、別府市、別府市観光協会など 40 団体程度あった。2004 年にはオンパクに事業としての継続性を持たせるためそれを運営する組織として「NPO 法人ハットウ・オンパク」が設立された。すでに述べたように、運営方法は、当初の事務局主導のあり方から、主に地域住民から「パートナー」を募り、パートナーが自由に、責任を持って「プログラム」を企画・運営方式に変化した。パートナーの主体性と創意・工夫を尊重する方式への移行によって、今日の「オンパク」が確立したとあっていい。そこから真に地域に根を張った企業家が輩出してくる。

「オンパクを評価するポイントは、むしろ、オフオンパクのときにみながどれだけ活気付いているかどうかだ」という野上氏の言葉は、オンパクの最大の特徴が外部経済効果の存在にあることを明確に示している。オンパクの収支に関し野上氏は「ある時期から、なにがなんでも黒字にするという考えではなくなってきた」という。それは「オンパクは、ある種の開発投資のような側面があるので、単独で無理に黒字化しようとする、既存のものをこなすだけで新しい試みがしぼんでしまい、本来の機能を果たせなくなる」ためである¹²²。

オンパク・モデルの他地域への移転に際しても試行錯誤があった¹²³。当初は ASP 型システム¹²⁴を活用し、システムを利用した地域からの課金を行うことを検討した。しかし、この方式を採用した場合、ノウハウ移転を行った地域ではなく、移転元であるオンパクのみが潤う結果になりがちであること、公益的な活動であるにもかかわらず、課金システムをとることは、やはり難しいのではないかという意見があり、結果としてオープンソースとして活用することになった。「地域のモデルの特許のようなもので囲い込んでおカネを吸い上げたとたん、もう共感が得られないし、いっしょに苦勞していくという感じではなくなってしまう。それならば、公共財にしてしまった方が圧倒的にすっきりするし、広がるだろうと考えた。」という野上氏の証言は、まことに示唆的である。別府で生まれ育った「オンパク・モデル」を「公共財」として位置付けることによって、現在（2011 年 1 月時点）までに、30 の地域がオンパク手法により地域づくりを行っている。オンパクを導入する動機も、運営する組織形態も地域によって多様だが、どのケースにおいても、地域づくりの中

¹²¹ 第 4 章 pp. 85~100

¹²² 第 4 章 pp. 88~91

¹²³ 第 4 章 pp. 98~100

¹²⁴ ASP とは、Application Service Provider の略称で、一般的にはインターネットを介してソフトウェアを貸与し、使った時間や回数に応じて課金される方式を指す。

核となる人材を育成するという視点が重視されている¹²⁵。

「新たなコミュニティ」の活動は、外部経済効果を生む。したがって、その活動を有効なものとするうえで、公的機関は直接、間接に重要な役割を果たし得る。実際、「新たなコミュニティ」が地域産業再生に結びつく経路において公的機関はきわめて重要な役割を果たしている。

3. 「新たなコミュニティ」と公的機関の結びつき

3.1. 政策立案と地域の実態に合わせた事業の推進

陶磁器や家具など伝統的な消費財を供給してきた産地においては、生活様式や嗜好の変化などに対応すべく、地域ブランドを再構築しようとする動きがみられる。こうした潮流のなか、公的機関が主導して地域ブランドを再構築し、国内外で販路を開拓しようとする試みとして、「大川ジャパン！SAJICA（サジカ）ブランド」の取り組みがある¹²⁶。福岡県では、地域産業である家具の販路開拓事業や人材育成事業などが取り組まれてきたが、経済産業省のJAPANブランド育成支援事業に採択されたのを機に、福岡県、大川市、大川商工会議所、大川家具工業会などから構成される「大川ブランド確立事業推進委員会」が設置され、地域産業のブランド化推進方策（大川ジャパン！「インテリア産業リバイバルプラン」）が策定された。このリバイバルプランは、「販路開拓事業（国内外の主要家具見本市への出展）」、「新ブランド開発事業（SAJICAブランド）」、「人材育成事業（大川インテリア塾）」の3本柱として取りまとめられた。リバイバルプランは当初2004年度から2006年度までの3カ年計画だったが、2009年度まで延長された。

SAJICAブランドを推進する主体として「Team Okawa」が組織された。製作を担うのは大川市内の家具メーカーで、公募で決定される。参画するメーカーの数は変遷があるが、2007年度以降は7社が参加している。比較的規模の大きい株式会社園田産業がリーダー役となって取りまとめを行っている。事務局は財団法人大川総合インテリア産業振興センターが担い、著名デザイナーや九州大学大学院などが参画している。都会的なスマートさと和の趣を特長とした、テーブル、椅子、ソファ、ベッドなどの開発を進めている。2005年度に東京都三鷹市にショールームを設けて販売を開始し、2006年度から2009年度まで海外の見本市に出展している。必ずしも大きな販売実績があがっているわけではないが、これまでとは異なったコンセプトのもとに家具を製作したり、海外見本市に出展したりした経験は、家具メーカーにとってきわめて貴重なものだといえよう。

¹²⁵ 詳細は、長野県諏訪地域の信州温泉博覧会・ゾーンと福島県いわき市のいわきフラオンパクの事例を参照されたい。第4章 pp. 101～112

¹²⁶ 第2章 pp. 31～34 なお、「サジカ」というネーミングは、ブランド構築を推進する主体として組織された「Team Okawa」のメンバーである九州大学芸術工学研究院の森田教授のアドバイスで、ブランドイメージとして和の趣を取り入れた「さじ加減」に由来する。

3.2. 産学官の連携

機械産業集積地域における受注基盤再生のための産学官連携としては、「ひたちものづくり協議会」が典型的事例を提供する¹²⁷。茨城県日立市周辺の県北地域は、日立グループを中核とした機械産業の集積地域だが、生産拠点的のグローバルな再編成などの状況はこの地域でも例外ではなく、地域の部品メーカーは受注基盤の再構築を求められている。こうしたなか、地域産業の活性化を目指して、2003年、地方自治体、関連支援機関、地域の中核的企業、および、茨城大学などの産学官のメンバーにより設立されたのがひたちものづくり協議会である¹²⁸。

協議会の活動のうち、とくに地域企業が直接に関わる活動として、「ひたちものづくりサロン」がある。ひたちものづくりサロンは、茨城大学に集積された研究シーズと、地域企業のニーズとを融合させ、ものづくり技術の高度化や新製品開発を進めることを目的として、2004年に誕生した。地域企業と茨城県大学教職員が気軽に交流できる「場」づくりや人的ネットワークの構築を目指し、分野別に研究グループを置いている。サロン立ち上げ段階では、大学教員側からテーマを設定し、地域の企業が手を挙げる形で参加したいサロンを決めて活動が開始された¹²⁹。サロンに参加する複数の企業や教員相互の意見交換というフェーズから、具体的な商品開発や事業化に向けた局面になると、活動はある程度クローズなものとなる。活動のなかから、これまで5社のベンチャー企業が設立に至った。ベンチャー企業を立ち上げた後、発展的に解消する研究グループもあるが、大学や研究所との関係を継続するケースもある。

ひたちものづくりサロンは、設立以来参加者が増加しており実績が積み重ねられているが¹³⁰、さらなる発展を実現する課題として、当事者の間には、ニーズ志向へのシフトということが意識されている。既に述べたように、ひたちものづくりサロンは、当初、大学教員側からテーマを設定した。企業と大学のつながりをつけるには、大学の技術を地元企業に知ってもらふ必要があるからである。活動が定着した現在では、「地域の事業者側のニーズをもう少しよく見て、地元のニーズを大学関係者に繋げる努力が必要」との認識が関係者の中で強くなっている。これに関連して、大学側が何をやっているかをよく知っていて、企業のニーズもよく知っているコーディネーターの必要性が意識されている。

3.3. 地域から生まれた自生的な活動と公的機関の取り組み

地域産業活性化に向けた公的機関の取り組みは、地域の企業や住民の主体的な活動と結びついたとき、大きな効果を発揮する。燕三条が一体となって地域のブランド化に取り組

¹²⁷ 第3章 pp. 55～70

¹²⁸ 現在のメンバーは次のとおり。茨城大学産学官連携イノベーション創成機構、日立商工会議所、株式会社日立製作所電力システム社日立事業所、日立市、財団日立地区産業支援センター、茨城県。

¹²⁹ 発足当時は12の研究グループがあり、その後、新たに生まれたグループがある一方、ベンチャーの立ち上げなどにより発展的に解消するグループもあって、グループの数は増減している。

¹³⁰ 発足当時の2004年には、参加述べ人数が238名だったのに対し、2008年度は507名、2009年度536名であった。ひたちものづくりサロンの活動実績と意義について詳しくは、第3章 pp. 59～66

む「燕三条プライドプロジェクト」¹³¹は、燕市と三条市それぞれにあった地元企業の経営者やデザイナーをメンバーとするデザイン研究会の交流が発端となって生まれた。

燕市と三条市には、それぞれ「つばめデザイン研究会」、「三条デザイン研究会」があり、以前から年に2～3回合同例会を開催して交流を続けてきた。このデザイン研究会のメンバーが当時の両市の市長と話し合いを持ったとき、両市が一体となってJAPANブランド事業に取り組む提案が出されたことをきっかけとして検討が開始された。2009年に、燕市、三条市の出資団体である「燕三条ブランド推進室」が設置され、三条デザイン研究会会長の山井氏と副会長の玉川氏（両氏とも地元企業の経営者）をコーディネーターとして、両市の職員、商工会議所の職員、デザイン研究会のメンバーに声を掛け、勉強会を開いて意識合わせを行った。

現在、「プロダクトグループ」、「レストラングループ」、「ツーリズムグループ」、「プロモーショングループ」の4グループで取り組んでいる¹³²。メンバーは燕三条地域に拠点があるメーカーの2代目、3代目経営者が多く、年齢層としては30～40代が中心である。活動が始まってまだ日が浅いが、すでにさまざまな繋がりが生まれつつある。たとえば、厨房やキャンピングカーを製造している会社があるため、キッチンカーを作って仮設のレストランを開催することで、市民レベルで活動が注目されたり、他地域との交流の可能性が生まれる。ツーリズムグループでは、オンパクの研究会に参加し、まち歩きのノウハウが移植されたりしている。「磨き屋シンジケート」とコラボレーションするという話も出ている。このような繋がりは、プライドプロジェクトのような対外的にわかりやすいフレームワークをつくったことで促進されている。

3.4. 補助金等の活用

「新たなコミュニティ」の財政を基本的に支えているのは「手弁当の精神」である。しかし、その活動が事業性を帯びるにしたがって、継続性を維持するためにはある程度の資金的裏付けが必要となる。このため、地域産業再生に結びつくプロセスに至るまでの活動を支え、それが実現するには補助金等の公的資金が大きな役割を果たすことが多い。ところが、補助金を得るということは、それほど簡単なことではないし、また、それ自体コストがかかる活動である。そもそも、どのような補助金制度があるかをよく知らねばならないし、その活動が補助金に値することを説得的に示さねばならない。

この補助金の獲得に関しても、リーダー的役割を果たす経営者が活躍するケースが少ない。リーダー的役割を果たす経営者は、誰よりもその活動の公共的な意義を理解しており、したがって説得力もあるからである。「匠の蔵」シリーズの第1弾となった「至高の焼酎グラス」の開発に当たっては、地元商社の経営者であり、その発案者である百田氏が

¹³¹ 第4章 pp. 41～46 「プライドプロジェクト」というネーミングには、海外も含めた他の地域の人に誇れる地域ブランドづくりという想いが込められている。

¹³² 各グループの具体的な活動内容は、第4章 pp. 43～44

有田焼卸団地協同組合の代表理事を説得して、開発に係る型代等の費用を組合費から出してもらっている。「ハットウ・オンパク」の場合は、それが軌道に乗り、ひとつのモデルとして確立するうえで、大分県と別府市の補助金、および、経済産業省サービス産業創出モデル事業に採択されたことによる資金的裏付けが重要な役割を果たしている。その後、「オンパク・モデル」が「公共財」として30もの地域に波及していったのも、その資金的裏付けは経済産業省中間支援事業に採択されたことによる。これらの事業に採択されたのは、地元旅館の経営者である野上氏が、オンパクの運営主体であるNPO法人ハットウ・オンパクの理事（運営室長）として手腕を発揮したことによるところが大きい。

このように、補助金の獲得にも、リーダー的役割を果たす経営者が活躍するケースが少なくないが、経営者は「新たなコミュニティ」の活動に「フルタイム」で携わるといわけにはいかない。このため、補助金の獲得などに関する実務的な処理をしてくれる適任者の存在は、「新たなコミュニティ」が財政的裏付けを得るうえで、きわめて大きな意義がある。「NPO 法人大川未来塾」の場合、補助金の申請などの手続きは、事業推進委員・理事の本間氏がボランティアで担当している。非営利組織である大川未来塾では専属スタッフを置けない状況のなか、このような補助金申請などの事務業務に長けた人物の存在は貴重であり、本間氏が実務面で果たす役割はきわめて大きい。

公的機関のなかで、「新たなコミュニティ」の活動に強い共感をもって補助金の獲得などに奔走する人もいる。「DTF 研究会」では、運営費として会員企業から年会費5万円の会費を集めているが、共同研究や試作機の開発に係る費用を賄うには足りないため、財団法人長野県テクノ財団の諏訪テクノレイクサイド地域センターの事務局長である今井氏が、公的補助金の獲得に奔走するなどして研究会の活動を資金面から支えている。今井氏のこうした活動は、もちろん、公的機関の職員としての仕事だが、「DTF 研究会」に集うメンバーの活動に対する強い共感に裏打ちされたものでもある。それは、今井氏の次のような言葉に明瞭に現れている。

「こうした活動で最も重要なのは、やりたいという思いと、やりたいと思ったそのタイミングにその費用を用意してやれるか。DTF 研究会でこれまで開発してきた生産システムをライン化する際、補助金の申請書をメンバー皆で書き出したら誰一人として帰ろうとせず、結局、朝の4時まで作業していた。お金を持ってくるのが私の仕事、やりたいという一生懸命さが伝わってくると何とかしてやりたい、という気になる。」¹³³

3.5. 企業家的マインドと公共的マインドの相互浸透

長野県テクノ財団は、研究開発事業を核として産学官交流や人材育成等の支援事業を一貫して行う機関として、2001年に設立され、5つの地域センターを持つ。諏訪テクノレイクサイド地域センター事務局長の今井氏は、セイコーエプソン株式会社に長年勤務し、同社退社後は子会社で社長をつとめた経歴から、経営に関する豊富な知識を有する。企業と

¹³³ 第3章 p. 53

大学との間に立って橋渡しをするコーディネート活動を行うとともに、研究活動の支援にも力を入れる。「商売に繋がることをやった方がいい」と、前に述べたように資金的裏付けの確保などに熱意を持って取り組んでいる。

磨き屋シンジケートが立ち上がったときは、既に述べたように、当時、燕商工会議所で事務局を担当した高野氏が強いリーダーシップを発揮した。現在、事務局を担当する燕商工会議所の大口氏は、「磨くものがなければ自分たちで磨くものを作ればいい」と、オリジナル商品の企画・開発やマーケティングに熱心に取り組んでいる。このケースの場合、商工会議所という公共的な性格を持った機関が、商品の企画やマーケティングに強いリーダーシップを発揮しているわけで、いうならば、「産地問屋」としての機能を発揮しているといってもいい。

「新たなコミュニティ」から生まれる事業が、地域産業として育っていくには、市場の洗礼を受けなくてはならない。それ以前に、そのプロセスに横たわるさまざまな困難を克服していくためにも、実践的、戦略的思考が必要とされる。そういう意味で、そのプロセスを支援する公的機関のサイドにも、ある種の企業家的マインドが要求されるといえよう。

一方、「新たなコミュニティ」の主要メンバーである地域の企業家は、自らの事業とコミュニティの活動との間に一線を画している。つまり、公共的マインドの持ち主である。

企業家的マインドと公共的マインドの相互浸透、「新たなコミュニティ」が地域産業の再生に結びつく条件はそこに集約されよう。

<参考>本レポートで紹介されている主な公的支援制度の概要

制度名	「JAPAN ブランド育成支援事業」	「サービス産業創出支援事業」
実施機関	経済産業省／中小企業庁	経済産業省
概要	<p>地域の優れた製品や技術等を活かし、世界に通用する地域製品のブランド力（「JAPAN ブランド」）確立を目指し、地域の中小企業等が一丸となって行う取組みに対して、ブランドの創成から発展に向けた段階的支援を行う。</p> <p>○戦略策定支援 地域の強み・弱み等を徹底的に分析し、明確なブランドコンセプトと基本戦略を固めるため、専門家の招へい、マーケットリサーチ、セミナーの開催などの取組みに対して、500万円を上限として支援。</p> <p>○ブランド確立支援 中長期的な視野に立ったブランド確立への取組みを支援するため、最大3年にわたり、デザイナー・アドバイザー招へい、新商品開発・デザイン開発、国内外の展示会出展などの取組みに対して、3分の2（上限2,000万円）を支援。</p>	<p>次のようなタイプの事業の提案を募る提案公募型の委託事業。</p> <p>○世界最高レベルの品質で、かつ、予防や健康増進も含めたシームレスなサービス提供がなされる健康サービス産業の創出に資する事業（特に「ヘルスケアマネジメント」型のサービス、「エージェント」型のサービス等）。</p> <p>○集客交流サービス 地域の交流人口を増加させ、かつ、滞在価値を増幅するユニークなサービス提供がなされる、集客交流サービス産業の創出に資する事業（既存事業モデルの革新・再生や融合型の新規ビジネスの創出、集客交流ビジネスのプラットフォーム機能の提供等）。</p>
認定の要件等	<p>提案公募型</p> <p>支援対象は商工会、商工会議所、組合、NPO法人等。</p>	<p>提案公募型</p> <ul style="list-style-type: none"> ・大規模な事業基盤整備を必要とするコンソーシアム基盤整備事業：1億円規模 ・一定の基盤を持ち一部の機能を強化する場合：3,000万円規模 ・事業化基本計画策定事業：500万円規模
実績：件数、金額など	<p>◆累計実績：205件（平成23年4月時点）</p> <p>◆平成23年度実績 （申請数：185件、採択数：82件）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・戦略策定支援事業：30件 ・ブランド確立支援事業（1年目）34件 ・ブランド確立支援事業（2年目）12件 	<p>◆平成18年度実績 （申請数：303件、採択数：82件）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事業化支援プロジェクト：43件 ・事業化基本計画策定事業：39件 <p>◆平成17年度予算案</p> <ul style="list-style-type: none"> ・一般会計22.5億円

	<ul style="list-style-type: none"> ・ブランド確立支援事業（3年目）6件 ◆予算 ・平成23年度：5.8億円 ・平成22年度：6.5億円 	<ul style="list-style-type: none"> ・電源地域活性化先導モデル事業 13億円
--	---	--

出所：経済産業省、中小企業庁のウェブサイトより、三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

参照文献リスト

- 伊丹敬之[2005] 『場の論理とマネジメント』東洋経済新報社
- 経済同友会[2008] 「ニッポン再生の原動力としての地域経済活性化」
- 柴山清彦[2007] 「企業間連携：ルールの生成」中小企業総合研究 第7号
- [2011] 「イノベーションの諸相：地域産業にみる最近の特徴」日本政策金融公庫論集 第10号
- 柴山清彦、丹下英明[2010] 「イノベーションを促す「ストレンジャー」の視点」日本政策金融公庫論集 第8号
- 丹下英明[2009] 「最近の農業工連携にみる新たな動向」日本政策金融公庫論集 第5号
- 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）[2006] 「地域活性化における中小企業・地域コミュニティの役割と課題」中小公庫レポートNo. 2006-10
- [2007a] 「企業間連携を成功に導くマネジメント」中小公庫レポートNo. 2007-2
- [2007b] 「地域産業集積の変容：燕産地を事例として」中小公庫レポートNo. 2007-5
- 中小企業基盤整備機構[2010] 「技術とマーケットの相互作用が生み出す産業集積持続のダイナミズム：諏訪地域では、なぜ競争力維持が可能だったのか」
- 中小企業総合研究機構[2010] 「我が国の社会起業家に係る事例研究：地域活性化に果たす役割」
- 鶴田浩一郎、野上泰夫[2009] 「地域の輝きを育てる「オンパク」モデル：オンパク型イベント手法を通じた地域資源の活用と人材育成」
- 寺沢清二・中小企業金融公庫調査部[1994] 『挑戦する中小企業』中央経済社
- 日本政策金融公庫総合研究所[2008] 「地域資源を活かした新たな地域産業の形成」政策公庫総研レポートNo. 2008-1
- [2009a] 「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
- [2009b] 「地域産業振興に果たす多様な組織形態の役割」日本公庫総研レポートNo. 2009-1
- 古永義尚[2008] 「産業集積がもたらす外部経済効果を支えるもの」中小企業総合研究 第9号
- [2009] 「「地域資源を活かした新たな事業展開」を支える条件」日本政策金融公庫論集 第4号
- [2010] 「地域産業振興に果たす多様な組織形態の役割」日本政策金融公庫論集 第7号
- 森岡孝文[2006] 「燕「磨き屋シンジケート」－活性化のための企業間連携」新潟経営大学地域活性化研究所「地域活性化ジャーナル」第12号

注) 事例の記述に当たって、インターネットを通じて参照したホームページ等情報源は、脚注に記した。

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三菱UFJ
リサーチ&コンサルティング株式会社が、2010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.2011-4

発行日 2011年10月24日

発行者 日本政策金融公庫 総合研究所

〒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)