

博士論文

論文題目 縁辺地域における食品加工事業の展開と
産業振興政策

氏 名 上村 博昭

目次

I	序論	1
1.	本研究の対象	1
(1)	はじめに	1
(2)	地域区分としての縁辺地域	1
(3)	本研究における縁辺地域の定義	2
2.	縁辺地域の産業振興をめぐる議論	3
(1)	縁辺地域の地域特性	3
(2)	産業振興をめぐる議論	4
(3)	地域資源を活用する産業振興	5
3.	研究目的と構成	7
II	産業振興としての食品加工事業を捉える枠組み	9
1.	本章の目的	9
2.	食品加工事業をめぐる議論の展開	9
(1)	食品産業をめぐる議論	9
(2)	食品加工事業に関する研究	12
3.	本研究における研究対象の捉え方	15
(1)	3つの主体—事業者、自治体、顧客—	15
(2)	3つの主体の論理	17
(3)	事業者と自治体の関係—地域産業政策—	18
(4)	事業者と顧客の関係—マーケティング活動と流通体制の整備—	19
(5)	自治体と顧客の関係—地域ブランド化・製品の販路拡大—	21
4.	縁辺地域の食品加工事業の現況	23
(1)	食品加工業の地域的分布	23
(2)	食品加工事業の事例—農商工連携の取り組み—	28
5.	本研究の枠組みと検討事例	32
(1)	本研究での検討事項	32
(2)	検討事例の位置付け	34
(3)	事例研究での分析手順	35
III	事業者育成方式による食品加工事業—大分県竹田市雇用創造事業の事例—	36
1.	本章の目的	36
2.	竹田市における雇用創造事業の展開	36
(1)	竹田市の概要	36
(2)	竹田市における食品関連産業の状況	38
(3)	地域雇用創造事業の概要	39

(4) 竹田市における雇用創造事業の実施	40
3. 食品加工事業者の現況と課題.....	43
(1) 調査対象者の概要.....	43
(2) 各会員の加工食品の製造・販売状況	46
(3) 各会員の製造・販売面にみられる課題.....	47
4. 事業者育成方式の意義と課題.....	49
(1) 事業者の現状維持志向と拡大志向への分化	49
(2) 雇用創造事業の地域的意義と課題.....	52
IV 第三セクター方式による食品加工事業—島根県海士町 CAS 事業の事例—.....	56
1. 本章の目的.....	56
2. 地域産業政策における食品加工事業の位置付け	56
(1) 海士町の概要.....	56
(2) 海士町の地域産業政策	58
(3) 海士町における CAS 導入の経緯.....	59
3. 海士町 CAS 事業の現況	62
(1) CAS 事業の運営状況.....	62
(2) 加工原料の調達	63
(3) 販売先とその地域分布	66
4. 取引関係の構築に向けた顧客需要への対応.....	67
(1) 飲食事業者 3 社の事例	67
(2) CAS 製品の物流	69
(3) 販売先との取引関係.....	70
5. 第三セクター方式の意義と課題.....	72
(1) CAS 事業の地域的効果.....	72
(2) 第三セクター方式の食品加工事業の評価.....	73
V 流通チャネル構築による食品加工事業への支援—自治体アンテナショップ事業の事例—.....	77
1. 本章の目的.....	77
2. 自治体アンテナショップの立地展開.....	77
(1) 自治体アンテナショップの定義.....	77
(2) 各都道府県のアンテナショップ設置状況	79
(3) 都区部における立地動向.....	80
(4) 立地の特徴とその要因	85
3. 都道府県アンテナショップの現況	86
(1) 都道府県アンテナショップの運営体制.....	86
(2) 都道府県アンテナショップの多様性	88

(3) 都道府県アンテナショップの事例分析.....	91
(4) 都道府県アンテナショップの特性.....	93
4. 市町村アンテナショップの現況.....	95
(1) 都道府県と市町村でのアンテナショップ特性の差異.....	95
(2) 市町村アンテナショップの事例分析.....	97
5. 自治体アンテナショップの可能性と限界.....	100
(1) 自治体アンテナショップの役割とその評価.....	100
(2) 縁辺地域の食品加工事業の観点での評価.....	102
VI 縁辺地域における食品加工事業の展開と産業振興政策.....	103
1. 本章の目的.....	103
2. 事例分析の知見.....	103
(1) 3つの主体の論理・役割.....	103
(2) 地域産業政策における主体間関係—事業者と自治体—.....	104
(3) 加工食品の取引関係—事業者と顧客—.....	106
(4) 地域のPRとしての主体間関係—自治体と顧客—.....	107
3. 「地域のマーケティング」による食品加工事業の解釈.....	108
(1) 食品加工事業の位置付けの相違.....	108
(2) 「地域のマーケティング」概念に係る議論の整理.....	110
(3) 「地域のマーケティング」に基づく解釈.....	113
4. 縁辺地域における食品加工事業を通じた産業振興の評価.....	115
(1) 主体間関係の段階論.....	115
(2) 縁辺地域の産業振興としての食品加工事業の評価.....	118
(3) 縁辺地域における内発型の産業振興の意義と課題.....	121
VII 結論.....	124
1. 本研究の知見.....	124
2. おわりに.....	126
参考文献.....	127
謝辞.....	137

I 序論

1. 本研究の対象

(1) はじめに

本研究では、日本の縁辺地域の中で、産業振興の一環として政策的支援を受けながら展開される食品加工事業に焦点を当てる。縁辺地域は、これまでに指摘されるように、人口や産業の面で地域的課題を抱え、地域の存続に向けて様々な振興策、取組みが展開されている。ただし、地域産業の振興に向けた取組みは多岐にわたる。また、各産業分野における事業活動は、基本的に、民間事業者の取引関係や経営の論理に基づいて事業活動が営まれている。これらをふまえて、本研究では、縁辺地域で行われる食品加工事業の分析にあたって、産業振興策、営利事業としての2つの側面に焦点を当てる。そのうえで、それらの食品加工事業の特性を把握し、個々の事業活動、産業振興に向けた取組みの意義や課題を、とくに事業活動の継続性という観点から考察する。以下、本章では、本研究の対象地域である縁辺地域の定義、地域的概況や課題等を整理した上で、本研究の構成を示す。

(2) 地域区分としての縁辺地域

第二次世界大戦後の日本は、大都市を中心として急激な経済成長を達成したことによって、世界でも有数の経済大国となった。戦後日本における経済成長の過程で、日本国内の大都市圏以外にあたる地域、いわゆる「地方」の各地域は、大都市圏とは異なる役割を果たしてきた。1960年代の高度経済成長期には、農村部で生じた余剰人口を背景として、雇用機会の豊富な大都市へと、安価で豊富な労働力を供給する役割を担った。これは「地方」の各地域から大都市圏への若年層を中心とする人口移動であり、「地方」では人口の過疎化や高齢化が生じた。こうした人口の過疎化や高齢化は、農村部における余剰人口の減少にとどまらず、転出した人口が大都市圏に定住して、「地方」への還流が生じなかったため、「地方」のより一層の過疎化、高齢化を生み出す結果となった。それに伴って、「地方」では地域コミュニティの維持・存続に、負の影響も出ている。たとえば、縁辺地域の一つである農村部において、「限界集落」問題(大野 2008)や「むらおさめ」の問題(作野 2006)、耕作放棄地問題等が生じている。とくに1970年代以降には、「地方」の産業振興に向けた取組みが活発に行われてきたものの(たとえば安東 1986)、未だ、縁辺地域を多く含んだ「地方」では地域的課題の解決に至らず、深刻化の様相を見せている。

ただし、一概に「地方」といっても、そこには多様な地域特性を持つ地域を含んでいる。たとえば、「地方」は、東京、大阪、名古屋の三大都市圏を除く地域であると定義すれば、ここには地方中枢都市、各道県庁の所在都市、その他の中小都市、低次中心地(作野 1995, 1996)、農山漁村地域、そして離島地域までを含むことになる。このように、「地方」という地域区分は、多様な地域を包含する地域区分であり、地域特性を把握する際には不十分であると言わざるを得ない。よって、他の適当な地域区分を用いて論じる必要がある。

本研究に係る地域区分としては、行政による過疎地域、離島振興法の指定地域等、政策

的支援の対象とする条件不利地域の地域区分や、農業地域類型に伴う中山間地域等の地域区分がある。とくに地理学では、地域区分に関しては、これまでも多くの議論があるが、そのなかで、本研究では、次項で述べる理由から、縁辺地域の概念を用いる。

(3) 本研究における縁辺地域の定義

既存研究のなかで、これまでに縁辺地域を扱った主な論考には、梶田 (1999, 2005, 2011) や堤 (1997), 西原 (1998), 筒井 (2002) がある。これらの論考では、縁辺地域という地域区分を用いることが明示されており、それぞれ、自治体の財政問題 (梶田 1999), 土木・建設業の動向 (梶田 2005, 2011), 産炭地域の衰退過程と地域振興に向けた取組み (西原 1998), 教育に関する問題 (筒井 2002) の観点から議論されている。ただし、これらの論考では、それぞれに縁辺地域を定義しており、既存研究の中で、統一された定義はみられない。たとえば、縁辺地域を扱った既存研究のなかで、その地域特性を総合的に検討した堤 (1997) は、縁辺地域を「自然環境や天然資源に依存する生業・産業が卓越し、かつ、変動の著しい地域」(堤 1997: 82) と定義している。この定義では、岡橋が論じている周辺地域(たとえば岡橋 1997)よりも「マージナルなニュアンスを含ませ」たとされる(堤 1997: 94)¹⁾。これに対して、梶田 (1999: 346) は、縁辺地域を英語の **Remote Rural Area** の訳語として用いており、奥地山村、離島等の「厳しい産業立地条件の下におかれている」地域と説明している。また、西原 (1998: 109) は、縁辺地域を「中心—周辺構造をなすわが国の地域システムにおいて、周辺地域の中でも、特に中心地域から遠く離れ、しかも近隣都市の通勤圏外に位置するような周辺性の際立った地域」であると説明した。このように、既存研究における縁辺地域の定義は、論者によって一致していない。また、管見の限り、縁辺地域の地域区分にあたって、数量的な基準を示した論考はみられない。そのため、縁辺地域の概念は、数量的基準に裏付けられた厳密な地域区分というよりも、過疎化、高齢化や経済活動の低迷等の地域特性を持つ地域を、概念的に区分したものといえよう。

上記の研究における縁辺地域の定義に共通するのは、大都市と対照的な性質を有する地域である点、厳しい経済環境にある点、そして地理的に近隣都市の通勤圏外にある点である。その共通点として、縁辺地域には、地方中小都市や農山漁村、離島等の、人口の過疎化、高齢化が進み、経済活動が相対的に低迷していることを挙げられる。本研究では、縁辺地域を、大都市圏等の中心的地域から遠距離に位置するというだけでなく、大都市の経済圏から離れており、とくに人口構造(過疎化や高齢化)、産業の低迷が地域的課題となっている地域として考える。なお、縁辺地域の英訳は、梶田 (1999) の **Remote Rural Area** のほかに、堤 (1997) が示した **Peripheral Regions** 等が考えられる。これに対して、本研究では、縁辺地域の定義のなかに産業の低迷を要件として含めていることをふまえて、**Less Favored Area** の英訳を充てる。

1) 縁辺地域に類似する地域区分として、周辺地域の概念がある(岡橋 1990, 1997, 1998)。岡橋によれば、周辺地域は、経済活動の中心—周辺関係として捉える概念で、経済活動の中心地域に対して、周辺地域は従属的立場にあるとの認識に立っている。

2. 縁辺地域の産業振興をめぐる議論

(1) 縁辺地域の地域特性

続いて、縁辺地域の地域特性を、既存研究のレビューを通じて把握する。ただし、縁辺地域を扱うことを明示した文献は、主には先述した既存研究に限られる。そこで、本研究の縁辺地域の定義に含まれる地方中小都市や低次中心地、農山漁村地域、離島地域等を扱った既存研究を参照しながら、縁辺地域の地域特性について整理する。

日本の縁辺地域は、戦後には引揚げ者の流入等によって人口増加がみられたものの、経済成長に伴って若年層を中心として人口が流出したために、人口の過疎化・高齢化が顕著にみられるようになった。その過程は、主に人口地理学や、農村地理学で議論されてきた。山村における人口構成の変化を扱った西野（1998）では、山村のなかで四国・九州における西南日本外帯の地域、中国山地等において、高齢化が著しく進んだことを指摘している。若年層は、高度経済成長期には低廉で豊富な労働力として、雇用機会の豊富な大都市圏へと流出した。大都市圏以外での雇用機会が拡大したことに伴って、当時と比べれば勢いが低下しているものの、就職、就学を機会とする縁辺地域から大都市圏への人口が移動する現象は、未だに続いている。

他方、縁辺地域の地域特性を大都市圏と比べて、否定的に捉えることに疑問を呈する論考もある。こうした論考では、縁辺地域の自然環境の豊かさや、地域内に残る伝統的な技能の継承等を評価している。たとえば、過疎地域の問題とその地域活性化の在り方を論じた宮口（2002, 2007）や、経済活動で求められる合理性以外の価値観の重要性を指摘した藻谷（2013）では、縁辺地域の地域特性の価値を再評価している。実際に、縁辺地域では、自然環境を活用したツーリズムの振興や、伝統文化の保存、特産品開発・製造を含めた地域活性化に向けた取組みが盛んに行われている。しかし、縁辺地域における人口構成の変化は、地域コミュニティの維持にとって大きな課題となっている。また、縁辺地域では、その条件不利性は十分に改善されておらず、高齢化の進展に伴って、地域的課題も深刻化する状況にある。上記の議論にみられる地域的価値をふまえて、限られた資源を活用しながら、地域産業の振興を図っていくことが求められている²⁾。

とくに、経済活動の側面としては、これまでも論じられてきたように、縁辺地域と大都市との間には、一定の経済的な格差があることを否めない。縁辺地域では、第一次産業や非基盤産業等の就業機会は存在するが、大都市圏と比べると、一般に十分な所得を得られる機会は少ない。縁辺地域では、第二次世界大戦の直後には、薪炭材や用材の供給、食料

2) 縁辺地域の地域社会を検討するうえで、地域コミュニティの再生、集落の活性化等の、いわゆる地域活性化への関心が高い。これは、厳密には地域産業の振興とは異なる概念であり、経済活動以外の社会的な動き、たとえば伝統行事の保存、地域間交流の促進などを含む概念である。本研究は、雇用創出等に向けた地域産業の振興へ焦点を合わせるので、ここでは、地域活性化への言及を差し控える。なお、地域活性化に関しては、たとえば宮口（2007）、小田切（2009）、香坂（2012）等を参照されたい。

の増産、鉱物資源の採掘等で経済的に潤う地域もみられた。しかし、日本の重化学工業化によって、エネルギー源は石炭・石油中心へとシフトしたことで、薪炭材が使われなくなって、とくに山村部では経済規模が縮小した（保母 1996）。加えて、米価を支えた食料管理制度が 1994 年に廃止されたことに伴い、稲作農家の所得安定機能が失われている。このような食品流通をめぐる変化は、縁辺地域にとって、負の作用をもたらしたとされる（五十嵐 1988）。これと並行して、人口の過疎化、高齢化も進んでおり、今日的には、縁辺地域の地域的課題は、すでに地域の存続と関わる問題となっている³⁾。そこで、縁辺地域の地域産業の今日的状況と、産業振興に向けた取組みについて、次項で整理する。

（2）産業振興をめぐる議論

縁辺地域の産業構造において、地域住民を対象とするサービス業、小売業、あるいは公務などの割合は高いものの、卓越する基幹産業は、基本的に第一次産業である。しかし、戦後の経済成長を通じて、農林漁業から得られる所得と、第二次・第三次産業から得られる所得水準の格差は拡大し、縁辺地域においても、兼業農家の増加に代表されるように、後者が重視されている。縁辺地域の産業振興に向けて、このほかに、行政は公共事業を実施することを通じて、土木・建設業による雇用機会を生み出している（梶田 2000, 2005, 2008）公共事業の実施は、縁辺地域内での雇用機会を拡大し、地域住民の所得向上ないしは安定化へ寄与してきたと理解できる。しかし、国の政策的な転換、自治体の財政悪化を受けて、公共事業は削減されてきた（たとえば梶田 2011）。それに伴い、縁辺地域において、土木・建設事業者が農林漁業へ進出する例も散見される。今日においても、第一次産業や土木・建設業は、縁辺地域における重要な雇用・就業機会であることに変わりはない。しかし、上記をふまえると、地域産業振興の中心的産業分野として、十分な伸びを期待するのは現実的ではない。

第一次産業、土木・建設業のほかに、縁辺地域において雇用機会を提供してきたのは、地方分散によって縁辺地域に立地した製造業である。従来から議論されるように、一般に縁辺地域の産業振興は、産業振興の手法によって外来型と内発型へと区分される（たとえば清成 1986）。生産拠点の地方分散を軸とする地域産業振興の手法は、既存研究において、外発型ないしは外来型と呼ばれている。清成（1986）によれば、昭和 40 年代（1965～74 年）頃の高度成長期には、外発型の産業振興方策は「現実的」な選択肢であり、自治体の税収増加への効果も大きかった。当時、全国的には大都市圏における過密化の問題が指摘されるとともに、豊富な低賃金労働力を求める労働集約型産業（主に電気機械工業、繊維工業）が生産拠点の移転を模索しており、縁辺地域への移転が進んだ。縁辺地域では、これらの生産拠点が雇用機会を提供した。地域経済に対して正の影響はあったものの、低賃金労働を中心とした雇用に留まった点等が、実証的に明らかにされてきた（友澤 1989a, 1989b; 松橋 1988; 末吉 1991, 1995）。その後、交通条件に恵まれた地点には、労働集約

3) 本稿を執筆している 2014 年には、社会的にも縁辺地域における人口減少に注目が集まっており、今日的な問題であることが裏付けられる（増田 2014）。

型の生産拠点に留まらず、IC産業も立地するようになった。ただし、鈴木（1991）によれば、縁辺地域へのIC産業の立地分散は生産拠点の立地が主であり、自治体等に期待された地場産業への技術移転は、あまり進んでいない。

こうした外発型の産業振興は、縁辺地域の雇用機会の拡大に貢献した点で肯定的に評価できる。しかし、清成（1986）によれば、石油危機を経た昭和50年代（1975～84年）から、こうした外発型の産業振興の効果は低下している。これは、縁辺地域の主体による働きかけは続いている一方で、大都市圏からの移転が十分に進んでいないことが一因である。すなわち、労働集約型産業は低賃金労働力を指向するので、経済活動のグローバル化が生じると、日本の縁辺地域から、相対的に生産コストの低い発展途上国、とくにASEANや中国へと生産拠点を移してきた。その結果として、縁辺地域の自治体が行う生産拠点の誘致は、以前と比べれば、低調に推移しており、外来型の産業振興が円滑に進んでいるといえない状況にある。

こうしたことから、縁辺地域の産業振興においては、地場産業の振興や新たな事業活動の創造が模索され、内発型による産業振興に注目が集まっている。従来は、この点に関して、経済開発を推進する立場と、地域内の環境保全、ローカル性等を重視する立場での論争が生じて、内発的発展論等が提起されてきた（鶴見・川田 1989; 保母 1996; 筒井 1999）。しかし、縁辺地域の今日的な実情をふまえると、地域産業振興を行う観点からは、外来型、内発型の是非を問うというよりも、外来型が容易に進まないために、内発型の手法へ頼らざるを得ない状況にあると理解するのが妥当であろう。よって、少なくとも今日の縁辺地域の産業振興の手法として、地域内の事業活動を創造する、あるいは既存の事業活動を支援・育成するという、内発型の手法が重視されていると考えられる⁴⁾。

（3）地域資源を活用する産業振興

縁辺地域における内発型の産業振興は、複数の点で、外来型とは異なっている。まず、外来型の産業振興では、地域内に生産拠点や事業所を誘致することが重視されているが、その事業活動は、進出する事業者の経営判断で行われる。自治体は、地域外から政策的に事業所、生産拠点を誘致しようとする際に、進出する事業者のために、道路、電気、水道や工業用地の確保等のインフラ整備を行うほか、地方税の減免措置等を用意して進出を促している。他方、内発型の産業振興では、こうした対応よりも、産業振興の対象とする事業者そのものへの支援・育成が重視される。とくに、縁辺地域は交通条件、各種のインフラ、取引先との近接性等の、経済活動における様々な条件不利性が存在することに加えて、大都市よりも事業者数、人口数は少ないことから、事業活動の機会、業種の幅も限定されている。その条件下において、新規に事業者を生み出す、あるいは、既存の事業者の育成

4) 本研究では、地域産業を振興する手法として、外来型と内発型へ大別している。ただし、本研究における内発型の産業振興とは、産業振興の方法として、地域内の事業活動を支援・育成することを指すに過ぎず、内発的発展論の理論的内容を指すものではない。よって、以下の議論において、内発的発展論の理論的枠組みと合致しない点がある。

を試みるのが、縁辺地域における内発型の産業振興であると理解できる。

内発型の地域産業振興で注目されるのは、地域資源である。これは、産炭地域の形成要因となった鉱物燃料のような天然資源（たとえば西原 1998）だけでなく、農林水産物や加工食品等の特産品、各種の施設や名所・旧跡等の観光資源、あるいは地域内の人材、社会関係を含むこともある等、幅広い指示内容を持つ概念である。縁辺地域における内発型の産業振興にあたっては、これら地域資源をいかに活用して、競争力のある産業活動につなげるかという点が課題となる。その点で、縁辺地域内の視点だけでなく、地域外から地域資源を評価する視点が必要である⁵⁾。これは、地域活性化、ないしは地域振興の議論・現場で、「よそ者、若者、馬鹿者」の存在が重視されることと共通する。地域外の出身者は、しばしば、地域住民が当然とみなしている事象を、地域外での経験に基づいて、地域資源として評価し、その活用を図る推進力となり得る。

縁辺地域において、地域資源を活用する産業分野として、観光業、食品加工業等を挙げられる。たしかに、縁辺地域では、高齢化の進展に伴って、介護・福祉分野の重要性は高まっているが、地域産業振興においては、域内の需要に依拠する産業分野よりも、地域外の需要に依拠する基盤産業が重視されるため、観光関連産業、食品加工業も注目される⁶⁾。とくに、2つの産業分野は、縁辺地域の基幹産業といえる第一次産業との関連が深く、その振興による地域内への経済的効果も期待される。

たとえば、観光関連産業として、縁辺地域では従来型のマストツーリズムよりも、農林漁業との関連を活かして、農家民泊、グリーンツーリズム（山川 1997, 大橋 2002, 筒井・澤端 2010 など）等が中心的に展開されている。また、食品加工業においても、小規模な農産加工事業において、地場産品の活用、伝統的な食文化の保存も目指されている（小金澤 2007）。また、地域産業振興に直結する取組みとして、宿泊や加工食品づくりを組み合わせた体験型観光の取組みも行われており、複合的な展開も見られている。

そのような取組みは、かつてのむらおこし事業、大分県の一村一品運動を行っていた1970・80年代と比べて、全国的に行われるようになってきている。縁辺地域で行われる内発型の産業振興は、公共事業、外来型の産業振興、基幹産業である農林漁業、域内需要を対象とした商業・サービス業と比べれば、事業規模は小規模に留まる傾向にあるが、縁辺地域の今日的状況をふまえると、内発型の産業振興による雇用機会の拡大、地場産品の活用等、地域内での経済的効果の確保を目指すことには、一定の意義があると考えられる。地域産業振興の観点からは、こうした効果を高めることが志向されており、事業活動の成長、あるいは新たな事業活動の創造を図ることが求められる。その際には、縁辺地域内の主体の身に着目するのではなく、地域外の主体、とくに顧客との関係についても、分析・考察し

5) この点は、宮口（2007）ほか指摘する地域間交流の重要性とも通底する。

6) 地理学では、亀山（2000）が日本国内の4都市を事例として、統計的に基盤産業に関する分析を行っている。亀山（2000: 112）は Leasage & Reed（1989）を援用しながら、基盤産業を「外部からの需要に応じて移出品（財・サービス）を生産し外貨を稼ぐ産業」とであると定義している。

ていく必要がある。

3. 研究目的と構成

本研究では、縁辺地域の内発型の産業振興について議論をするが、それに際して食品加工事業に着目する。食品加工事業は、縁辺地域の基幹産業である農林漁業とは、原料供給等の密接な関係を有する産業分野である。また、縁辺地域では、伝統的に加工食品の製造（農産・水産加工事業）を行っており、縁辺地域の内発型の地域産業振興において、対象となり易い産業分野として、これまでも注目されてきた。その点で、本研究の問題意識に照らして、食品加工事業を分析することは妥当であろう⁷⁾。

縁辺地域の食品加工事業は、単体としての事業展開をするだけに留まらない。先述のように、食品加工事業は体験型観光の一部として行われる場合もあるほか、近在の農産物直売所での販売を行う等、地域内の他の事業活動との関係が深く、複合的な事業活動としての様相を示す（岡橋 2008; 山本 2008）。ただし、観光関連産業と食品加工業では、事業活動の経営、財・サービスの流通・販売等の在り方が大きく異なるため、その事業構造を検討する際には、個別に分析することが適切である。そのことによって、産業振興の一環として、事業規模の拡大、新規事業創造をどのように、どの程度まで行うことができるのか、そして、事業活動の持続性を確保し得るのかという点を、明示的に議論できよう。

本研究では、縁辺地域で行われる食品加工事業を対象として、縁辺地域の内発型の産業振興の今日的状況を明らかにし、その意義、課題を考察する。議論にあたって、まずは本研究で対象とする食品加工事業の特性を、主に既存研究の整理を通じて明らかにする。縁辺地域の産業振興の一環である食品加工事業は、主に、地域産業振興、食品加工事業の2つの側面を持つ。前者では、地域内に経済的な効果をもたらすこと、事業規模を発展させること、継続的に事業活動を行うことが求められる一方で、後者では、製造・販売体制を構築するとともに、顧客の需要へ対応しながら、安定的に経営することが望まれる⁸⁾。これらは、1つの事業活動の枠組みとして調整される必要がある。そこで本研究では、上記の議論にあたって、地域産業の振興と営利事業という2つの側面を、分析の枠組みに入れる

7) 中條（2005）が論じたように、縁辺地域では、地域住民の社会的関係、ないしは地域コミュニティの活性化に結び付く形で、食品加工事業が行われる面があり、必ずしも営利事業としての側面が色濃いわけではない。しかし、地域産業振興の観点では、雇用機会の創造、地域産品の活用等の地域経済への効果をもたらすことが望まれる。そのためには、産業振興の一環としての食品加工事業の事業規模を拡大することが求められる。

8) 食品加工事業の分析にあたっては、その既存研究に加えて、マーケティング論の枠組みを援用する。Ⅱ章で述べるように、マーケティング論は顧客需要への対応による事業活動の展開を行うことで、事業活動を維持・発展し得るとの立場である。本研究は、マーケティング研究の位置付けにはないが、その諸概念を援用することは、本研究の分析において有用であると考えられる。たとえば、岡橋（1997：28）は「むらおこし」の課題は販売面にあり、「地域農業論、組織論的アプローチだけでなく、マーケティング論的アプローチが必要との見方」が存在すると指摘した。実際に、地理学の論者ではないが、マーケティング論に依拠して、縁辺地域の産業振興を論じた研究が存在する（山本 2008）。

必要がある。本研究では、2つの側面を持つ縁辺地域の食品加工事業として、地域産業（産業振興）政策によって、支援・育成される事業活動を研究対象とする。

本研究は、以下の構成としている。まず、Ⅱ章では、縁辺地域における食品加工事業の位置付けを検討する。具体的には、食品産業の全体像を概観したうえで食品加工事業に関する既存研究を整理するとともに、統計データや既存の事例研究をもとに、縁辺地域における産業振興としての食品加工事業の事業構造を検討し、その結果から、事例分析の観点としての仮説的な概念枠組みを示す。続くⅢ章・Ⅳ章・Ⅴ章は、事例分析である。Ⅲ章では、大分県竹田市における雇用創造事業を取り上げて、人材育成方式による食品加工事業者の育成・支援の実態を明らかにして、産業振興政策の意義・課題を論じる。Ⅳ章では、島根県海士町のCAS事業を取り上げて、第三セクター方式による食品加工事業の意義・課題を分析する。Ⅴ章では、自治体が、地域産業政策の枠組みで事業者の販路拡大支援を行う自治体アンテナショップ事業を採り上げて、縁辺地域の食品加工事業の課題である販路拡大をめぐる自治体、事業者の関係を明らかにし、その課題を指摘する。そして、Ⅵ章では、前章までの事例分析をふまえて、Ⅱ章で示す仮説的な概念枠組みを再検討し、縁辺地域の産業振興としての食品加工事業の課題を指摘し、内発型の産業振興の意義を考察する。最後に、Ⅶ章では本研究のまとめを行う。

II 産業振興としての食品加工事業を捉える枠組み

1. 本章の目的

本章では、縁辺地域の小規模事業体を捉える概念枠組みを仮説的に検討する。それに先立って、経済地理学や農村地理学、経営学等の議論を整理して、縁辺地域の産業振興としての食品加工事業の特性を検討する。

まず、第2節では食品加工業をめぐる関連分野の既存研究の整理として、農業・農村地理学、商業・流通地理学、農業経済学等の既存研究を中心に整理し、食品産業、食品加工業をめぐる議論の動向を整理する。続いて、第3節では縁辺地域の産業振興としての食品加工業の特性を検討する。ここでは、食品加工事業者、縁辺地域の自治体、そして当該事業者の製品を購入する顧客の3つの主体に着目し、各主体の役割や思惑、主体間の相互作用について検討する。第4節では、縁辺地域における食品加工業の位置づけを統計的に整理・確認するとともに、農商工連携を例に、縁辺地域の産業振興としての食品加工事業の実例を検討し、その事業特性について論じる。最後に、第5節では、本研究の事例分析に用いる概念枠組みを示し、次章以降での検討手順を明らかにする。

2. 食品加工事業をめぐる議論の展開

(1) 食品産業をめぐる議論

まず、本研究の対象である食品加工事業の研究動向と、その論点を明らかにするために、食品産業を扱った既存研究に関して整理する¹⁾。ここでは、主に地理学と、近接諸科学のうち、商学（流通論）、農業経済学の研究を中心に整理する。食品産業は、生産—製造—流通—販売の、各産業分野によって構成される。ここでは、流通の川上から川下方向へ分けて、食品産業に含まれる各産業分野の研究動向を概観し、食品加工事業の議論につなげる。

流通段階に沿って食品産業を概観すると、川上（生産側）では、農林水産物を生産する生産者、もしくは生産者団体、農業・漁業協同組合等が存在する。生産者や協同組合は、農林水産物を生産するとともに、共販体制の構築等、食品市場に対して大きな役割を果たしている。食品流通の観点では、その取引関係は、川下方向での産地商人、問屋等の卸売業者との取引が主体である。これらの卸売業者を介して、さらに川下方向に位置するスーパーマーケットなどの大規模小売店、コンビニエンスストア、肉屋、八百屋等を含めた食

1) 本研究では、食品の生産・製造・流通に関与する各産業分野を総合して、食品産業と表現する。また、食品加工業は、食品加工を行う製造業の一分野を指すほか、そこに含まれる個別の事業活動は、食品加工事業として表現している。ここでいう食品産業には、農林漁業者、食品加工事業者、卸売・小売等の食品流通事業者、飲食事業者等を含んでいる。農業経済学では、アグリビジネスの概念で、これらの主体と農業、その資材関連産業を捉えている（稲本ほか 2006）。しかし、本研究は第一次産業を直接の対象としていないことや、川下に位置する食品流通事業者、飲食事業者との取引関係を分析の射程に入れることから、アグリビジネス概念を援用せずに、食品産業と表現した。

料品専門店、飲食店などを通じて、消費者に食品が供給されている。このうち、本研究が対象とする食品加工事業は、生産者の川下側に位置しており、主に農林水産物を加工原料として仕入れ、その形質を変化させる加工処理を行う製造業の一つである。

こうした原則的な議論は、食品産業の概況を説明するのにとどまらず、食品産業をめぐる研究動向を整理するのに役立つ。すなわち、既存研究のうち、農業地理学や農業経済学では生産者や協同組合等による農林漁業の生産活動と、それに付帯する農林水産物の集出荷行動について説明をしている。とくに地理学では、産地間の出荷状況や地理的な集中度合が議論の焦点となっている（たとえば中川 2012）。これらの議論は、食品産業というよりも農林漁業の研究といえる。これを食品産業として位置づけると、資材産業を除いて、最も川上に位置している。

続いて、流通の川中として、各種の産地市場や消費地市場などの市場流通に関する研究と、それに関連する流通主体である卸・仲卸業者や産地商人の研究がある。これらの研究も、農林漁業と密接なかかわりがあることから、主に農業地理学や農業経済学からの研究蓄積が多い（佐藤 2001 など）。ただし、一部は経営学あるいはマーケティング論を導入して、組織間関係や取引行動の分析を行った研究もみられる。たとえば、藤島ほか（1995）は野菜の出荷・販売先を7類型へ区分したうえで、その取引関係や流通に関して、マーケティング論の観点で分析している。櫻井（2003）は、「産地マーケティング」を主題として、主に生鮮農産物の流通・販売におけるマーケティング論の導入状況と、関係性マーケティング概念の援用を試みた。これらの研究は、卸売業に留まらず、生産者とその顧客との取引関係を論じている。少なくとも、農業経済学においては、マーケティング論を援用して、取引関係に着目しながら食品産業を分析する研究が行われている。

食品産業の川下方向に関する研究としては、小売事業者や飲食事業者、あるいは農産物等の直売所を扱った既存研究が存在する。これらの研究は、地理学では流通地理学、農業地理学において、近接諸科学では農業経済学や経営学において、扱われる傾向にある（たとえば梅沢 1999）。前者は、流通システムの分析、とくに物流の配送業務や生鮮品の仕入行動を中心として、食品を扱う小売・飲食事業者に関して論じている。たとえば、荒井（1989）ではコンビニエンスストアの物流システムを論じ、加工食品（弁当等の日配品）の温度帯別輸送によって、その立地が規定され、システム化されていることを明らかにしている。また、食料品を含めたスーパーマーケットの物流、受発注の方式を論じた研究も存在する（箸本 1998; 土屋 1998; 安倉 2003, 2004）。とくに大規模な小売事業者は、情報化を含めて受発注や物流において流通体制を整備し、それによる合理化を進めてきた（宮下・箸本 2002; 渡辺ほか 2008）。そのため、縁辺地域の食品加工事業者が、小売事業者を販売先とする場合に、需要に沿った製品を開発するだけでなく、流通システムに対応していくことも重要となる²⁾。

2) 地理学において、様々な流通システムの実情、その変容を扱った研究として、荒井・箸本（2004, 2007）がある。また、流通論の基礎的文献である渡辺ほか（2008）では、小

食品を扱う大規模小売事業者に関する研究は、流通システムの在り方を論じた研究に加えて、食品の調達を扱った研究もある(荒木 2000, 2006; 池田 2005)。これらの研究では、流通システムを通じて形成される産地と小売事業者との取引関係が論じられる。荒木(2000)は松山市を事例として、スーパーマーケットの食品調達戦略において、地方卸売市場、契約生産や大都市圏の仲卸業者との取引関係が調整されていることを明らかとした。また、荒木(2006)では、食の安全性の観点から、鳥インフルエンザの発生時におけるスーパーマーケットの調達先の変更行動を論じている。こうした小売事業者の行動は、消費者の需要を反映したものであり、池田(2005)が示した「流通の個別化」も、スーパーマーケットの経営戦略の一環として、現出してきたといえる。なお、このような経営の一環としての調達戦略は、小売事業者だけでなく、飲食事業者においてもみられる(池田 2010; 大橋・永田 2006, 2009)。

これらの各研究は、農業協同組合の系統出荷や卸売業者の介在による需給の調整、ならびに大規模小売事業者の大量仕入れ等、いわゆる大規模流通システムを扱った研究が多い。これに対して、食品産業内の流通においては、生産から販売までに介在する主体が少ない流通システムに関する議論もある。日本では、その実態分析として、顧客への直売活動を対象とする研究が行われてきた。こうした取組みは、直売所の役割に関する研究に留まらず(たとえば藤原ほか 2004)、山形県のサクランボの顧客への直売事業(村田 1995)、「鮮魚ボックス」と呼ばれる水産物の直売事業(深瀬 2007)等、顧客への製品の直送に関する実態分析も行われている。こうした取組みは、既存の食品流通システムのなかでニッチ(隙間)市場に当たる。その点で、生産量が少ない、あるいは消費地との地理的距離の離れた地域の生産者にとっての代替的な販売経路となっている。そのため、こうした直売によって、地域産業振興につなげる事例も出ているが、その際にはインターネット通販の活用を含めて、マーケティング活動を行いながら高付加価値品として顧客へ販売していくことが求められる(箸本 2009; 林 2007)。

このほか、食品産業の各流通段階ではなく、その全体像の整理・解明を試みた議論がある。その代表例は、地理学や農業経済学で論じられてきたフードシステム論である。日本のフードシステム論では、上述のような個別の流通段階ではなく、その総体として食品産業を捉えることが摸索され、体系的な整理、事例研究が行われてきたが、その中心は生産段階から加工段階にある(たとえば荒木 2002; 高柳 2006; 高橋 2002; 則藤 2011, 2012)。フードシステム論は、主にマクロな食品流通の動向を扱っている点で、国際的な食品の流動を論じた既存研究と親和的である(Barrett et al. 1999; Phyne & Mansilla 2003 など)。ただし、本研究の論点からは、食品産業を主体間関係の観点から検討し、その実態分析を行っている点が特徴的であると評価できる。同様に、流通システム全体を調整し、主体間連携を含めて流通の合理化を目指す見方としての、SCM (Supply Chain Management) の立場からも、食品産業への言及がみられる(たとえば渡辺ほか 2008, 上原 2013)。

売業、卸売業における流通システムの概略が整理されている。

こうした議論では、食品産業の実態を明らかにすることに留まらず、食品産業と地域振興とを結びつける傾向も存在する。たとえば、農業経済学では、斎藤（2007）が食料産業クラスター概念を提起し、主体間関係を分析している。欧米においても、地理学や農村研究の分野において、食品産業、とくにローカルレベルで行われる食品産業と、縁辺地域や第一次産業の振興とを結び付けて議論する論考がみられる。その傾向は、主に Alternative Food Network (Renting et al. 2003) や Food Supply Chain (Marsden et al. 2000), Local Food System 等の概念を用いている議論で顕著である (Goodman 2003, Hinrichs 2000)。このような議論では、ローカルであることが重視されるほか (Feagan 2007; Winter 2003), 食品の特徴的な品質への着目 (Gill & Battershill 1998; de Roest & Menghi 2000, Ilbery & Kneafsey 2000; Mansfield 2009), 事業活動や地域社会等の持続可能性の検討 (Ilbery et al. 2005) 等が行われている。しかし、こうした議論は、一般に抽象度の高い議論が多く、個々の事業活動や産業分野の実態分析も求められている。すなわち、Ilbery & Brian (2005) が指摘するように、実際には、これら諸条件に合致する事業体は限られている。また、事業活動を成り立たせるには、大規模小売事業者との取引関係もみられるなど、必ずしも理論と現実が対応していないともいわれる。こうした研究は、縁辺地域における産業振興としての食品加工事業の分析に有用であるが、実態分析においては、需要対応等の事業者の論理を考慮する必要があるだろう。

以上、食品産業をめぐる研究動向を概括してきた。上記の各研究では、明示的に食品産業を意識した議論がなされるとは限らないが、生産者から卸売業者、小売業者、飲食業者、食品加工業等、本研究の食品産業の定義に含まれている。食品産業は、このように多くの流通主体が介在するため、その全体像や流通経路は必ずしも明らかでないが、その分析においては、個々の主体に着目し、その事業（産業）活動の特性、取引関係や流通システムを論じる傾向がみられる。本研究が対象とする食品加工事業の分析においても、この点をふまえて論じる必要がある³⁾。

（２）食品加工事業に関する研究

続いて、本研究の分析対象である食品加工事業を扱った既存研究を整理する。基本的に、食品加工事業は、加工用設備を用意したうえで加工原料である農林水産物を仕入れて加工し、それを卸売・小売する事業活動である（たとえば新山・清原 2006）。製造する加工食品は、漬物や乾物（たとえば高橋 2001）、レトルトや冷凍食品等の調理済み食品、味噌や醤油などの調味料、ビールや清酒といった酒類（箸本 1996; 伊賀 2008）等、多岐にわたっている。それに伴い、食品加工事業の事業体、事業規模、立地特性も一様ではない。

食品加工事業のなかで、とくに製造業としての性格が色濃いのは、大手企業による食品

3) なお、食を対象とする地理学の研究には、上記のほかにフードデザート問題の研究があるが、本研究の論点とは関心が異なるため、ここでは研究動向の整理を割愛する。なお、地理学における食に関する研究の動向は、荒木ほか（2007）で概括的に整理されている。

加工事業である⁴⁾。大規模な食品加工事業者は、立地展開に関する地域的制約は少なく、大量生産方式の製造体制を採っている。こうした大規模な食品加工事業者に関して、地理学ではカゴメ（株）のトマト加工品製造を分析した山川（1974, 1975）や後藤（2002）の研究がある。これらの研究では、食品加工事業自体というよりも、生産者との提携、加工原料の調達先地域の変化が論じられている。すなわち、（株）カゴメでは、従来は国産トマトを加工原料としていたが、段階的な輸入自由化措置に伴って、徐々に海外産の加工原料を使用するように変化した。こうした海外産の加工原料へのシフトは、（株）カゴメのような大規模事業者に限られず、小規模事業者にもみられる。その背景には、国産原料と海外産原料での内外価格差が存在する。こうした変化を受けて、食品加工業の分析においては、国際的な食品流動もふまえた分析枠組みも設定されている（後藤 2002; 高橋ほか 2001）。

しかし、すべての食品加工事業において、海外産加工原料へのシフトが進んでいるわけではない。その一事例として、原料産地に立地しながら食品加工を行う農業・漁業協同組合や、地元資本による中小規模の食品加工事業を挙げることができる。その事業規模は多様ではあるが、特定の産地に立地して、当該産地の産品を活用する食品加工事業である点が特徴的である（大矢 2001 など）。地理学では、沖縄県の石垣島を事例に、地域内に立地する食品加工事業の操業動向が、第一次産業へ影響することを指摘している新井・永田（2006）がある。また、農業経済学では、アセロラ生産における六次産業化を扱った杉原（2002）の研究等を挙げることができる。これらの食品加工事業は、一般には農産加工や水産加工と称されることが多く、第一次産業と密接な関係にある点に特徴がある⁵⁾。

なお、こうした事業活動の一部では、経営・生計、事業活動の維持に支障のない範囲で事業活動を行い、過度な利益の追求を行わない事業活動がある。その事例として、地域コミュニティの共同作業、生産者の副業的な位置付けで行われる食品加工事業がある。これは、上述の食品加工事業の特性を持っていながらも、農山漁村地域において生業的に行われる事業活動で、農・漁業者やその家族構成員（主婦など）が集まって加工食品を製造するものや（たとえば斎藤 1997）、地域コミュニティの維持・形成、あるいはメンバー間の交流を目的とする食品加工事業がある（中條 2005 など）。概して、この類型の食品加工事業は小規模で、地域内の直売所での販売を中心とする傾向にある。

これと類似するものの、食品加工事業としての事業安定化、事業発展を目指しつつも、食品加工事業自体の収益拡大を志向しない事例もある。まず、地理学では伊賀（2008）が、「地場企業」が経営する清酒醸造業における酒米生産者との提携関係を論じている。伊賀は、SFSC（Short Food Supply Chain）の枠組みを援用しながら、生産者との提携関係は、生産者のこだわりと酒造業者の高付加価値製品開発の要請とが連動して実現したこと、その一方で、供給元の産地を限定したことで、酒造業者は新たにリスクを負った点を指摘し

4) （株）カゴメ、日清食品ホールディングス（株）、東洋水産（株）等が代表的である。

5) このほかに、農山村における高齢者による食品加工事業を扱った論考として、植村（2011, 2013）の研究を挙げられる。

ている⁶⁾。事業者による産業振興の観点での食品加工事業は、地場産品の活用を志向するものの、それは特定の市町村域に限られたものでない。これに対して、自治体の産業振興として行われる食品加工事業は、特定の市町村域ないしは産地レベルで展開される。こうした事業活動は、単なる食品加工事業ではなく、地域産業の一環として、意義を持つことが求められる。その事例として代表的なのは、大分県の一村一品運動、北海道池田町のワイン醸造であろう（五十嵐 1988; 山本 2008）。

大分県の一村一品運動は、1980年に当時の平松守彦大分県知事の提唱で始まった運動であって、市町村ごとに特産品を設定し、その育成を通じて地域振興を図ろうとする運動である。この特産品には一次産品を含むので、必ずしも加工食品には限定されないものの、大分県内各市町村で生産・製造された品目の特産品化を図っており、これらの事業活動に属すると評価できる。他方、北海道池田町では、丸谷金保町長（当時）が町内に自生する山ブドウへ着目し、1963（昭和38）年に果実酒類の製造免許を取得して、自治体が経営する形で、ワインの醸造を行ってきた（五十嵐 1988）。この「十勝ワイン」は、現在でも醸造されており、百貨店の物産展等での販売活動が行われている⁷⁾。こうした代表的な事例のほか、地理学の既存研究では、和歌山県北山村における地域振興の一環としての、ジャバラ加工品の生産・販売（北川 2007; 箸本 2009）、北海道帯広市における小麦を用いた農工商連携による地域産業振興（大貝 2012）の事例研究がある。また、自治体主導の事例ではないが、地場産品を用いて地域産業振興を目指した事例として、福島県の阿武隈地方における桑加工品製造の事例研究がある（宮地 2011）⁸⁾。本研究の対象は、これら市町村レベルでの産業振興を目指し、事業展開されている食品加工事業である。

縁辺地域の産業振興の一環としての食品加工事業は、地域的意義が求められるために、複数の点で、他の食品加工事業と異なっている。第1に、加工原料の仕入元である。一般に食品加工事業は、一次産品への加工による付加価値を生み出し、それによって収益を得る事業活動である。その拡大のためには、加工原料の仕入れを含めて、費用の削減を行う。農業・漁業協同組合による食品加工事業、特定の産地との連携を重視する食品加工事業を除いて、食品加工業の一般では、国内産の農水産物にこだわらず、海外産の加工原料を輸入する傾向がある⁹⁾。しかし、縁辺地域の産業振興を目的とする場合、基幹産業である第一次産業の振興を兼ねるので、加工原料の仕入元は、市町村内、産地内に限定されている。また、地域産業振興の観点から、加工原料の仕入値は比較的高めに保つことで、第一次産

-
- 6) 伊賀（2008：175）によれば、「地場企業」とは「経営主体が地元資本で、地域独自の製品を生産し、その販路を広く国内外の市場に求めている企業」である。この定義は、本研究が対象としている縁辺地域の産業振興としての食品加工事業の事業者像と類似する。
- 7) 十勝ワインの web ページによる（<http://www.tokachi-wine.com/>、最終閲覧日：2014年11月3日）。
- 8) 地域スケールは異なるものの、欧米の既存研究では、途上国の加工食品の輸出と地域振興との関係を分析した Athukorala & Sen（1998）がある。
- 9) 実際に、野菜の加工品製造業者が、中国から農産物を仕入れている状況が報告されている（高橋ほか 2001）。

業従事者の所得安定を図ることが試みられる。ただし、第一次産業は自然を対象とする産業活動であるため、収穫量・漁獲量は安定しない。通常は、卸売市場の利用、産地の変更等によって、加工原料の入荷量の増減を調整する。しかし、加工原料の調達元を特定の産地・地域へ限定すると、加工原料の供給は不安定になる。さらに、仕入値を下げないために、加工原料の調達費用も高くなると考えられる。

第2に、縁辺地域の産業振興としての食品加工事業は、生産拠点の立地を産業振興が行われる地域内に限定する点が、他の食品加工事業との相違点である。一般に、経済地理学で指摘されるように、製造業は原料、製品等の特質によって、最適な立地を選択する（たとえば松原 2006）。しかし、地域産業振興の観点では、地域内で継続的に立地することが求められる。そのために、本研究の対象とする食品加工事業は、縁辺地域で成立可能な事業枠組みとする必要がある、そもそも縁辺地域は、本質的に経済活動の条件不利性を持つ地域であって、技術、資本、人材等が、大都市圏と比べて不足している¹⁰。さらに、こうした条件下において、縁辺地域で継続的に食品加工事業を行いながら、地域内で雇用を創出すること、地場産品を利用すること等、地域への経済的効果をもたらすことが期待される。

これら2つの特徴は、縁辺地域の産業振興としての食品加工事業が、大きな課題に直面しながら事業継続をしていることを裏付ける。一般に、縁辺地域に立地する食品加工事業は小規模で、加工事業によるコミュニティの活性化等を意図する集落単位の食品加工事業、あるいは農業・漁業協同組合、地元資本の事業者による食品加工事業が多い。その一方で、地域産業振興の観点では、上記の2点の特徴を持ちながら、経済的な効果をもたらすために、事業規模を拡大していくことが求められる。そのためには、事業活動の条件不利性を補うこと、顧客需要への対応を通じた販売促進等が必要であろう。

3. 本研究における研究対象の捉え方

(1) 3つの主体—事業者、自治体、顧客—

本研究で対象とする縁辺地域の食品加工事業は、食品加工事業としての一般的な特徴を有しつつも、産業振興の一環として展開されるために、上記のような特殊性も併せ持つ。これを踏まえて、本節では、3つの主体とその関係に着目しながら、縁辺地域の産業振興政策の一環としての食品加工事業の特性を分析する枠組みを、仮説的に検討する。

3つの主体のうち、第1の主体は食品加工事業を行う事業者である。食品加工事業に限らず、事業活動と事業者は、しばしば一体のものとみなされるが、厳密には事業活動と事業者は別の存在である。事業者は食品加工事業の経営主体で、事業活動の在り方を方向付ける。たとえば、縁辺地域で行われる食品加工事業において、その事業者が、中小の民間事業者、第三セクター、農業・漁業共同組合等の場合によって、それぞれに経営方針、経

10) 西原（1998）は、縁辺地域である長崎県の三菱高島炭鉱の事例研究を通じて、炭坑の閉山後に食品加工事業を含む産業振興が試みられたものの、その経営は不調に終わったことを示した。これは、縁辺地域における経済活動の条件不利性を裏付ける。

営資源の利用状況に差が生じる。とくに、本研究で対象とする食品加工事業は、事業者だけでなく、地域産業政策における主要な主体である自治体の影響を強く受ける。この点も踏まえて、本研究では、食品加工事業、その経営主体である事業者を区別して捉える。

第2の主体は、食品加工事業の顧客である。そもそも、食品加工事業は加工原料を仕入れて製造し、それを販売する事業活動であるから、顧客の存在は不可欠である。食品加工事業の取引関係は、川上方面では生産者や協同組合、川下方向では卸売業者、小売事業者や飲食事業者、個人客等との取引が存在する。このうちの後者が、本研究でいう顧客である。顧客の存在は、地域産業振興の一環としての食品加工事業も、安定的な事業発展にとって不可欠である。取引関係を円滑に構築するには、顧客との近接性、接触頻度等も重要ではあるが、顧客の購買を促すような需要の高い製品の開発、取引条件に合致するための流通・販売体制の整備が、とくに重要であると考えられる。

第3の主体は、食品加工事業が行われる縁辺地域の自治体である。これは、産業振興という点と関わる。縁辺地域の食品加工事業は、一般には地域産業政策との関わりが少ないと考えられるが、地域産業振興の一環である場合には、地域的意義が求められるために、自治体も関与する。ただし、民間にあたる食品加工事業者は、本質的には自己収益の最大化を目指すと考えられるため、地域的意義のある食品加工事業を行うとは限らない。その一方で、産業振興の一環として、食品加工事業における地域住民の雇用、加工原料の地域内調達等、経済的な効果を求められる。これは、食品加工事業にとって、一種の制約として理解できる。そこで、地域内の産業振興を図る自治体は、政策的支援として食品加工事業に関与すると理解できる。以上のように、本研究では、縁辺地域の産業振興としての食品加工事業を考えるにあたって、食品加工事業と事業者を分ける。そのうえで、食品加工事業者、顧客、自治体の3つの主体を重視し、各主体の論理、主体間の相互関係を重視しながら、以下の事例分析や議論を進める（図表Ⅱ-1）。



図表Ⅱ-1 縁辺地域の産業振興としての食品加工事業の3つの主体
資料：筆者作成。

(2) 3つの主体の論理

事業者、自治体、顧客という3つの主体は、同一の食品加工事業に関与しているが、その関与の目的、在り方はそれぞれに異なる。この点について、各主体の食品加工事業の論理を整理しながら、食品加工事業との関係を検討する。

まず、事業者は食品加工事業を経営する主体であり、食品加工を自らの事業活動ないしは生計戦略の一部として行う。その行動原理を想定する理念の一つが、経営学でいう企業家精神である。すなわち、事業者は食品加工事業から得られる収益の最大化を目指し、そのために戦略的に行動すると理解できる。しかし、縁辺地域での食品加工事業の実情として、事業規模は中小規模であることが多いほか、十分に需要対応をするための経営資源を持ちあわせないことも想定される。また、二番目・三番目の事業分野、あるいは副業的に食品加工事業を行う場合、事業規模の拡大ではなく、その維持が志向されることも想定できる。それらの点は、事業活動によって異なると考えられるが、一般には事業者は食品加工事業の収益、費用等の経営管理を行って、リスクを負う存在として位置づけられる。

次に、顧客の論理である。ここでいう顧客は、業務用に購買する飲食・小売事業者等のほか、直売所や通信販売等の販売対象である個人客を含む。顧客は、食品加工事業を取引対象の一つと捉えており、加工食品への需要に基づいて食品加工事業へ関与する。一般に、需要は取引関係を通じて購買して、消費されることによって満たされる。その点は、経済学では需要の充足による効用の獲得、経営学では使用価値の提供による満足の獲得として捉えられている。顧客は、このような自己（の事業活動）にとっての価値を基準として、食品加工事業との取引関係を構築・評価する。その基準は、製品特性、需要との合致度のほか、（卸売・小売の）価格、流通サービス等も考慮される。顧客は、こうした価値基準に基づいて、事業者との取引関係の構築・維持の意思決定を行う。このように、顧客は自己の事業活動ないしは消費にとって必要な需要の充足を希望し、需要充足を期待できる場合に限って、食品加工事業との取引関係を構築する。その点で、縁辺地域における地域産業振興を理由として、食品加工事業との取引関係を構築するとは考えづらい（三沢 1997）。

これに対して、自治体の論理は対照的である。縁辺地域の自治体は産業振興の一方策として食品加工事業を捉える。縁辺地域の自治体は、人口減少や高齢化による地域経済の低迷、地方交付税の削減などによる財政収入の減少を受けて、地域内での産業振興がもたらす財政面での効果、地域内での雇用創出による定住人口の維持・拡大に期待している。外来型の産業振興が低調ななかにあっては、内発型による産業振興に期待をしており、その一方策として食品加工事業を支援・育成すると理解できる。縁辺地域の産業振興としての食品加工事業が、多くの経営課題を抱えるなかで、条件不利性や事業活動に対する制約の緩和を目指して、加工所の整備や公的資金の投入等、地域産業政策による支援を行う。

このように、3主体は、それぞれ別の論理によって食品加工事業に関与しているが、その相互作用として、縁辺地域の産業振興としての食品加工事業が形成されていくと考えられる。以下では、3つの主体の論理が異なるなかで、主体間関係がどのように構成される

のか、その相互作用が食品加工事業をどのように規定しているかという点を検討する。

(3) 事業者と自治体の関係—地域産業政策—

3つの主体間の関係は、その組み合わせによって、事業者と顧客、事業者と自治体、自治体と顧客の3つの関係がある。これらは、各主体の論理に対応して、主体ペアの相互作用によって、関係が性格づけられる。そこで、以下の3項では、これら3つの主体間関係について、それぞれに検討する。

まず、食品加工事業の事業者と、縁辺地域の自治体との関係を検討する。両者は、縁辺地域内の地域内事業者と自治体という関係にあり、産業振興としての食品加工事業においては、地域産業政策の枠組みにおける政策の実施主体、政策的支援・育成の対象となる主体の関係といえる。ここでいう地域産業政策は、特定の地域における産業活動に対する影響を行使するような政策を指している¹¹⁾。その点で、地域産業政策は国の産業政策とも関係があるが、後者は全国的な視野に基づいて実施される一方で、前者は対象を特定の地域に限定される。なお、地域産業政策は、定義上、産業振興を行うものには限られないが、清成(1986)や関・柏木(1990)では、産業の振興を主目的とする政策であると考えられている。その実施主体は、基本的に自治体であり、様々な政策枠組みを活用しながら、地域内の産業振興が図られている。

地域産業政策は、国の産業政策とも共通する性質を持つ。国の産業政策については、複数の研究で検討されているが、産業政策の実態を詳細に示した研究に、小野(1999)がある。小野(1999:25-26)は、通商産業省での勤務経験をもとに日本の産業政策を論じる中で、産業政策は「産業活動に関連した行政府による調整行為」と受け止められていることを指摘した。また、その実施分野は、産業内部、産業とその外部、国際間での3スケールがあり、それぞれに、規制(法令・指導)、支援(財政・金融・税制)、誘導(基盤・指針・技術)の措置を採る政策が存在していると論じた。その一方で、産業政策は一概に定義するのが容易ではなく、これらの政策を含む概念として理解すべきと述べている。

地域産業政策においても、国の産業政策と同様に、規制や支援等の措置を取っている。とくに、産業振興を行う場合には、金融支援や設備投資に係る税制の優遇措置、インフラ整備等を行う。このような政策対応には、戦後の地方工業化に代表される外来型の産業振興の考え方が反映されていると考えられる。とくに1980年代には、それまでの労働集約型産業だけでなく、IC産業等の生産拠点の誘致が盛んに行われてきた。たとえば関・柏木(1990)は、当時の経済状況を反映して、先端技術産業等の「未来型産業展開」を行うことが重要と指摘している。その後、経済のグローバル化とともに内発型へと志向が移行す

11) 政策自体については、政治学や行政学において、定義が示されている。たとえば、加茂ほか(2001:151)は「個人ないしは集団が特定の価値を獲得・維持し、増大させるために意図する行動の案・方策」としており、政治学で扱う政策は公共政策と呼ぶものと説明している。また、阿部(1998)は、「政策とは一定の目的を実現するための行為や活動の指針を体系的に組み合わせたもの」として、目的と手段が相互に関係のあるように有機的に結合するものとしている。

ると、産学官などの主体間連携による地域産業の振興が目指されているが、縁辺地域の場合、人口の過疎化、高齢化や地域経済の低迷を課題としているほか、外来型の産業振興を実現するのは、現実的でない状況になりつつある。その点で、地域内に既存の事業者の支援・育成を図り、それによる産業振興を行う方向へと移行しつつある。

さて、地域産業政策は、原則として自治体が政策の担い手となり、各地域で事業が実施されるが、自治体だけでなく、国の政策枠組みも用いられる。たとえば、伊東ほか（2011）の分析で言及された文部科学省の「知的産業クラスター創成事業」、経済産業省と農林水産省の「農商工連携事業」を始めとして、縁辺地域の地域産業振興では、中央官庁の政策枠組みによって、地域産業振興が展開される場合がある。他方、国と自治体がそれぞれに地域産業政策を展開するだけでなく、自治体が国の政策枠組みを活用して、地域産業振興を図ることも一般にみられる。そのため、本研究で事業者と自治体との関係を議論する際には、自治体が独自に行う地域産業政策だけでなく、国の地域産業政策と自治体の関与にも着目する必要がある。

事業者と自治体の関係は、地域産業政策の実施主体と、支援対象である食品加工事業の経営者という関係である。自治体は、財政収入の安定、定住促進に向けた雇用機会の拡大に繋がることを期待して地域産業振興を図っており、その一環として、食品加工事業を支援・育成する¹²⁾。他方、食品加工事業の事業者は、地域産業政策の支援を受けることに様々な利点がある一方で、縁辺地域内での立地を継続すること、地域内に経済的な効果をもたらすこと等、一定の制約も課せられる。そのため、必ずしも食品加工事業における効率性・合理性の追求にとって、地域産業政策が正の影響をもたらすとは言い切れず、事業者が積極的に地域産業政策へ参加するとは限らない。

なお、縁辺地域の地域産業振興として、食品加工事業を行う場合には、事業者は縁辺地域内の住民、事業者であることが多いと予想される。彼らは、食品加工事業による収益の拡大を優先するとは限らない。むしろ、縁辺地域のなかで、持続可能な規模、様式での食品加工事業の実施を望む可能性がある。よって、本研究において地域産業政策の展開を分析する際には、事業者と自治体との思惑、方針の調整についても、検討することが求められよう。

（４）事業者と顧客の関係—マーケティング活動と流通体制の整備—

事業者と自治体間の関係は、地域産業政策の枠組みとして捉えることができた。これに対して、食品加工事業者と顧客の関係は、民間事業者同士の取引関係として捉えることができる。すなわち、本研究で扱う食品加工事業は産業振興の一環として行われるものの、

12) 既存研究では、自治体の税収減を受けて、自治体の持続可能性に関する議論が必要になっていると主張する研究もある（矢吹 2010：47）。その妥当性は検討する必要があるが、こうした危機意識は、縁辺地域の自治体が地域産業政策の展開に積極的であることの一因であると考えられよう。

顧客は産業振興政策への貢献として購買するというよりも、仕入れ活動、消費行動の一つとして購買すると考えられる。顧客は、一見すれば地域産業振興とは無関係であると思われるが、食品加工事業は縁辺地域で製造するだけでは事業として成立せず、それを流通・販売することによって経営が維持されて、初めて地域産業振興としての意義を持つ。よって、食品加工事業において製造される加工食品が、縁辺地域内外で適切に流通・販売することが重要であり、顧客は本研究の分析においても、不可欠な存在である。その両者の関係は、顧客需要への対応を軸とする民間事業者間での取引関係として理解できる。

食品加工事業のなかで、事業者と顧客の取引関係を分析する際には、顧客の分布等の取引関係の概況、需要対応の状況、そして流通・販売体制の整備を中心に論じる。たしかに、取引関係の分析では、主体間での接触頻度、近接性等も重要であるが、縁辺地域の産業振興としての食品加工事業は、大都市圏の大規模な事業活動と比べて、顧客との取引関係の構築までの過程、その維持が重要な課題となる。

取引関係の構築、需要対応は、地理学では特定地域内での取引関係の分析を通じて論じられているが、経営学やマーケティング論の領域では、その概念が体系化されている。とくにマーケティング論では、顧客需要に対応した販売活動が重要視されている。そのため、そのことによる競争優位の獲得、それに向けた方策や概念枠組みが、多く提示されている。マーケティングの定義は、多くの論者が試みているが、実務的にも使われる用語であるために包括的な定義が大半を占める¹³⁾。マーケティング論者のコトラーが述べているように、マーケティングとは「ニーズを発見し、それを満たす過程で「売り手と買い手の双方にとって意義のある価値を生み出す」ことを目指す活動である。それは、製品の存在を前提として売り込みを行う「販売促進」とは異なって、販売者が「消費者の立場」に立ってニーズをふまえている点を特徴とする (Drucker 1990, 訳書 1991: 94-95)¹⁴⁾。

筆者が概括すると、マーケティング論では、販売者の強みや弱み (内部要因)、機会や脅威 (環境要因) をふまえて立ち位置 (Positioning) を定め、販売対象とする顧客を細分化して選択することを前提とする (Segmentation と Targeting)。そのうえで、McCarthy (1975, 訳書 1978) が説明するように、需要を踏まえて製品 (Product)、価格 (Price)、流通 (Place)、広告宣伝 (Promotion) の4Pを戦略的に行い、Marketing Mix と呼ばれる

13) たとえば、米国マーケティング協会 (American Marketing Association) は、“Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large (2013年7月改訂版) と、包括的な概念として定義している (<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>, 2014年5月26日アクセス)。

14) ここでは、マーケティング概念を援用することを趣旨としているので、詳述は控える。マーケティング論については、Kotler & Armstrong (2014), Kotler (2001, 訳書 2001) 嶋口・石井 (1987) などを参照。地理学では、マーケティング論が参照されることはないが、商業地理学、流通地理学を含めた議論として、Davis (1976), Beaujeu-Garnier et al. (1979), 佐藤 (1998) 等がある。

戦略的対応を採ることが想定される。もともと、マーケティング論は供給過多（成熟化）した市場において、寡占企業が販売していくための概念枠組みで、上記の体系的・戦略的な実施についての議論が展開された。本研究の対象である縁辺地域の食品加工事業は、中小規模で体制も充実していない場合も多く、マーケティング論の枠組みはそのまま適用できないため、既存研究でも修正モデルが提示されている（山本 2008）。本研究は、マーケティング概念の検討が目的ではなく、縁辺地域の産業振興としての食品加工事業が研究対象である。そこで、理論的にはマーケティング概念で説明される諸事象が、事業者と顧客の間で、どの程度、実践されているのかという点を、取引関係の構築・維持をめぐる縁辺地域の事業者、その地域内外の顧客との取引関係という枠組みのなかで検討する。

取引関係と同時に、食品加工事業者が継続的に事業活動を行うためには、製品を安定して供給する流通体制を構築する必要がある。流通体制は、大規模な場合には卸売業を介することもあるが、縁辺地域の食品加工事業者は中小規模で、小売・飲食事業者、個人客等との直接取引によって、加工食品を販売する傾向にあると想定される。とくに、産業振興として近年に起業された事業活動では、独自に販路開拓を行い、流通チャンネルを整備する例が多い。縁辺地域の事業者は、多品種・少量生産であると仮定すると、品質の安定化への要求が強く、欠品・納品遅れへの対応が厳しい大規模小売業者との継続取引に不向きで、ローカルな商圈での販売になると想定できる。具体的には、農産物直売所等、縁辺地域内での販売が一般的であると考えられるが、産業振興として雇用や税収への効果をもたらすには、食品加工事業の成長が不可欠で、商圈を拡大していくことが目指されるという背反的な命題がある。とくに、縁辺地域から大都市へと販路を拡大すると、その間の物流体制の安定化、定時・定量納品の順守、流通費用の節減が重要な課題となる。

（5）自治体と顧客の関係—地域ブランド化・製品の販路拡大—

以上のように、程度の強弱はあるものの、縁辺地域の食品加工事業では、事業者が顧客に対してマーケティング活動を行う点と、地域産業振興として経済的効果をもたらすには、食品加工事業の販路拡大とともに、取引関係を構築するなかで、流通体制を整備していくことが必須である点を確認した。しかし、縁辺地域は、本質的に経済活動の条件不利性を持つ地域であり、食品加工事業者は中小規模であることも多く、資金・人材面、組織体制は十分であるとは限らない。その点で、必ずしも円滑に流通・販売活動が行われるとはいえない。とくに、地域産業政策では、加工所の整備、生産者と加工事業者との調整を行い、食品加工事業は成立しやすいと考えられるが、顧客需要に対応しながら、円滑に経営していくことは、容易でないと考えられる。そこで、第3の関係として、縁辺地域の自治体と顧客の関係を検討することが求められる。

一般には、本研究で対象とする食品加工事業の顧客は、加工食品を求めて事業者へアプローチして購買する。その過程では、産業振興の一環であっても、縁辺地域の自治体との接点は、わずかであると思われる¹⁵⁾。実際に、顧客は小売業者、飲食業者、個人客などによ

15) 百貨店の物産展等、特定の地域単位に限定して商品を集めて販売するイベントを企画す

って需要は異なるものの、製品や各種の付帯サービスの提供を食品加工事業者に求めるので、縁辺地域の自治体にはアプローチをしないことが多い。しかし、逆の関係、すなわち自治体から顧客へのアプローチは、徐々に顕在化している。縁辺地域の自治体は、産業振興を図ることを目的として、食品加工事業を支援・育成している。そのため、製造段階だけでなく、流通・販売段階を含めた支援枠組みを用意して、観光振興などと並行する形で、各地域の産品を売り込むことが想定される。こうした活動は、地理学では未だ十分に取り上げられていないが、すでに百貨店の物産展（筒井・佐藤 2002）、自治体アンテナショップの取組み（上村 2012）等の活動として顕在化してきた。物産展や自治体アンテナショップは、特定の地域の産品を集めて販売する活動である。とくに、縁辺地域の事業者は、一般に大企業のような知名度はなく、製品（加工食品）の独自性、付加価値等の差別化が十分にできない場合も多いほか、経営体の組織体制からも、十分に販売活動を行うのは容易でない。そこで、地域単位でブランド化を図り、当該地域の産品をまとめて知名度向上を図る取組みが進められている。これは、一般に地域ブランド化と呼ばれる現象である。

ブランドは、他の製品や事業者との差異を顧客が識別するもので、主に記号や名称によって連想されるイメージ、価値を指す概念である¹⁶⁾。この議論はブランドの地理性に着目したものであるのに対し、地域ブランドは、ある地域単位のブランド化を指す概念である。地域ブランドは、主に観光分野での認知度向上を狙ったものと、特定の地域で生産・製造された産品の認知度向上や競争優位の獲得を狙ったものへと大別できる。地域ブランドについて、地理学では前者の構築の試みを佐藤（2000）が論じ、その課題を示した一方で、後者については高柳（2007）が論じた。とくに後者は、牛肉のブランド化を対象に、品質面での差異が少ないことを明らかにしたうえで、安易な地域ブランド化の拡散状況を批判的に論じた¹⁷⁾。本研究の論点との関係としては、縁辺地域の事業者のブランド認知を高める手段として、地域ブランドの構築が行われている点に着目できる。自治体は、産業振興を目指して、地域内の産品や観光資源のブランド化を図り、それを地域ブランドとして認知度を向上させようとする。その過程で、顧客にアクセスし、自地域とその産品を売り込んでいると説明できる。ただし、企業ブランドとは異なり、地域ブランドは複数の主体（事

る際は、小売業者等が製造業者の紹介を自治体に依頼することがある。これは、顧客が仕入活動のために自治体と接点を持つという例外的な事象である。

- 16) ブランドは、商業学や経営学、もしくは実務的な概念であるが、マーケティングの定義と同様に、幅広い指示内容を持つ概念である。たとえば、ブランド論の権威であるアーカーは、「ある売り手あるいは売り手のグループからの財またはサービスを識別し、競争業者のそれから差別化しようとする特有の（ロゴ、トレードマーク、包装デザインのような）名前かつまたはシンボル」とブランドを定義した（Aaker 1991, 訳書 1994: 9）。地理学では、ブランドが持つ地理性に関する議論もあるが（Pike 2009）、マーケティング概念と同様に、十分に浸透しているとは言い難い。
- 17) 地域ブランドを直接に扱った議論ではないが、地理学では地域イメージの認知や形成に関する研究が行われており、地域ブランドの認知との関係として興味深い研究がある（尾藤 1996; 内田 1989; 成瀬 1993）。

業者と自治体等) が関与するために、「人々の利害, 方向性」を一致させることも課題となる(株式会社博報堂 地ブランドプロジェクト 2006).

4. 縁辺地域の食品加工事業の現況

(1) 食品加工業の地域的分布

以上, 縁辺地域の産業振興としての食品加工事業について, 事業者, 自治体, 顧客の3者に着目して, それぞれの主体間関係を捉える諸概念を整理した. 本研究で対象とする食品加工事業は, 営利事業と産業振興政策の一環としての, 2つの側面を併せ持つ. 後段では, 概念の整理で得られた知見を確認し, 本研究における実証分析を行うが, その分析に先立って, まず日本の縁辺地域における食品加工業の立地状況, ならびにこれまでに行われた産業振興としての食品加工事業の事例を取り上げ, その現況と課題を確認する.

まず, 縁辺地域における食品加工業の立地動向を整理する. ここでは, 縁辺地域の特性として小規模な人口, 高齢化率の高さを代替的指標としながら, 食品加工業の立地動向である事業所・従業者数の分布を明らかとする. 地域単位として, 「平成の大合併」が始まる前の2000年時点の市町村をとす. また, 人口・高齢化率は2000(平成12)年国勢調査, 産業別事業所・従業者数は2001(平成13)年事業所・企業統計調査のデータを用いる.

ただし, 2つの調査が行われた1年間(2000年10月~翌年10月)に, 4件の市町村合併と2町の市制施行があり, 2時点のデータは, これらの市町村に限って整合性がない¹⁸⁾. そこで, 以下では全国と都道府県単位のデータを用いる際には全市区町村, 市町村単位のデータを用いる際には, これらの市町村と, 噴火に伴う全島避難をしていた東京都三宅村, 東京特別区を除いて, 2000年時点に存在した3,218市町村を対象とする. また, 事業所・企業統計調査が用いている日本標準産業分類には, 食品加工業という業種分類は存在しない. そこで, 産業中分類において, 製造業の「食料品製造業」, 「飲料・たばこ・飼料製造業」の2分類を合算した値を, 食品加工業の事業所数, 従業者数と見做す.

2001年10月時点での事業所数, 従業者数をみると, 47都道府県の合計値で, 製造業の事業所数, 従業者数はそれぞれ約65万事業所, 約1,100万人であるのに対し, 食品加工業は66,621事業所, 約149万人であった. 製造業全体に占める食品加工業の事業所数・従業者数の割合は, それぞれ10.2%, 13.4%で, 約1割にあたる. しかし, 各都道府県を単位としてみると, 食品加工業の事業所数・従業者数, そして製造業に占める食品加工業の割

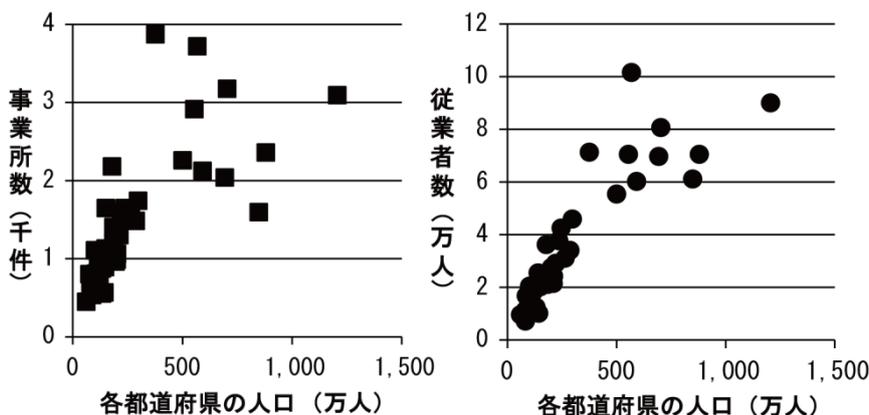
18) 市町村合併は, 新潟県新潟市による黒埼町の吸収合併(2001年1月), 東京都田無市・保谷市の合併による西東京市の成立(同), 茨城県潮来町・牛堀町の合併による潮来市の成立(2001年4月), そして埼玉県浦和市・大宮市・与野市の合併によるさいたま市の成立(2001年5月)の4件である. また, 千葉県白井町は2001年4月, 滋賀県栗東町は同年10月に, それぞれ市制を施行した. ここでは, 2000年国勢調査では田無市, 保谷市, 潮来市, 浦和市, 大宮市, 与野市, 黒埼町, 牛堀町, 白井町, 栗東町の6市4町を, 2001年事業所・企業統計調査では西東京市, 潮来市, さいたま市, 白井市, 栗東市の5市を除く.

合には、後述するように、地域的分布に関する偏りがある。

まず、食品加工業の事業所数と従業者数は、大都市部に位置する都府県と第一次産業が盛んな道県で多い傾向がある。食品加工業の事業所数は、静岡県(3,869)、北海道(3,716)、愛知県(3,172)、東京都(3,093)、兵庫県(2,914)の順で多い。また、従業者数は、北海道(101,522)、東京都(89,939)、愛知県(80,552)、静岡県(71,291)の順に多い。ただし、これら上位の5都道府県以外では、食品加工業の事業所数、従業者数は、人口と概ね対応している(図表IV-2)。とくに、人口が400万人以下の都道府県では、食品加工業の事業所数・従業者数と人口には、正の相関関係がはっきりと確認できる。

その一方で、各都道府県の規模の違いによる影響を除くと、上記とは異なる特徴がみられる。図表IV-3では、各都道府県を地域単位として、製造業全体に占める食品加工業の事業所数、従業者数の割合を示している。上位3つの都道府県をみると、食品加工業の事業所数の割合が高いのは、鹿児島県(35.8%)、長崎県(35.0%)、北海道(27.7%)、従業者数の割合が高いのは、沖縄県(41.0%)、北海道(40.8%)、鹿児島県(36.1%)である。これらの道県は、いずれも農林漁業が相対的に盛んな道県で、食品加工業の事業所数・従業者数の上位に位置した都道府県と同じ特徴を持つ。しかし、事業所数・従業者数では上位にみられた大都市の都府県は、製造業に占める食品加工業の割合において、比較的低位に位置している。このことは、食品加工業の事業所数・従業者数が都市規模と連動して増加する一方で、製造業における食品加工業の比重は、第一次産業が盛んな道県、もしくは都市規模の小さな道県で、高くなることを示している。

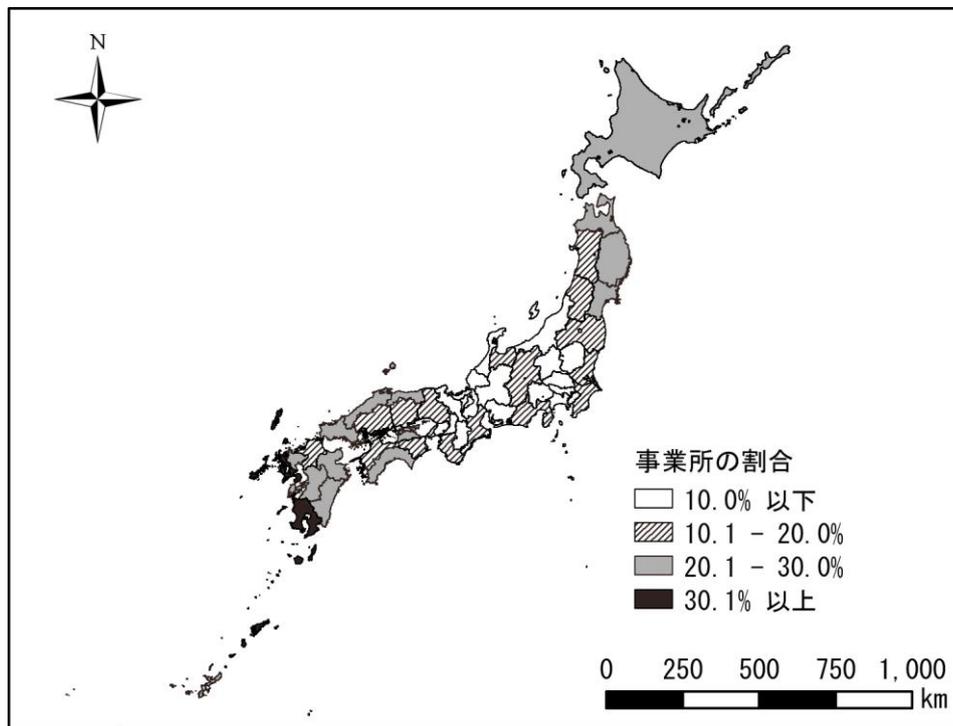
実際に、製造業に占める食品加工業の事業所割合を、都道府県単位で概観すると、全国の中なかでは、北海道、東北地方の青森県と太平洋側、山陰地方、四国地方の高知県、そして福岡県を除く九州地方の諸県で割合が高い(図表IV-4)。他方、東京、大阪、名古屋の三大都市圏、北陸地方では、その割合が小さい。このように、縁辺地域的な性格の強い都道府県で、製造業に占める食品加工業の比重が高い傾向が存在する。



図表IV-2 各都道府県における食品加工業の事業所数・従業者数と人口

注：事業所数・従業者数は2001年10月、人口は2000年10月時点。

資料：2001年事業所・企業統計調査、2000年国勢調査より作成。



図表Ⅳ-4 各都道府県の製造業に占める食品加工業の事業所数の割合

注：図表の数値は、食品加工業の事業所数を製造業の事業所数で除した値。

資料：2001年事業所・企業統計調査により作成。

次に、都道府県を単位として確認された諸点を、先述した市町村別データによって検討する。この集計に際しては、都道府県よりも標本数が多いこと、市町村ごとに人口規模、食品加工業の事業者数、従業者数等に大きな差があることを考慮し、指標ごとに階級区分を行ってデータを集計する。次頁の図表Ⅱ-5は、市町村別の食品加工業の事業所数（a）、従業者数（b）、食品加工業1事業所あたりの平均従業者数（c）、製造業の事業所数に占める食品加工業の事業所数の割合（d）と、市町村の人口規模との関係を示している¹⁹⁾。

まず、食品加工業は、人口10,000以下の市町村のうち、97市町村には食品加工業が立地しておらず、3,121市町村に立地している。しかし、食品加工業の事業所数と従業者数をみると、都道府県を単位とする集計で確認したのと同様に、小規模な市町村ほど、市町村内で合計した場合の食品加工業の事業所数、従業者数が少ない傾向を読み取れる。実際に、人口規模と各市町村の食品加工業の1事業所あたり平均従業者数との関係を見ると、人口規模が小さいほど、平均従業者数が少ない市町村が増加している。

19) 各表に示した階級区分は、指標ごとの平均値、標準偏差、四分位値を参考にして、筆者が指標ごとに区分したものである。各表では、表側は市町村人口で共通の区分とし、表頭を各指標で表している。また、表中の値は、各階級に区分される市町村数である。

図表Ⅱ-3 各都道府県における食品加工業の事業所数・従業者数（2001年時点）

都道府県名	事業所数（件，％）			従業者数（人，％）			総人口（人）
	製造業（A）	食品加工業（B）	(B)/(A)	製造業（A'）	食品加工業（B'）	(B')/(A')	
鹿児島県	6,090	2,180	35.8	100,303	36,216	36.1	1,786,194
長崎県	4,715	1,648	35.0	77,518	20,213	26.1	1,516,523
北海道	13,423	3,716	27.7	249,095	101,522	40.8	5,683,062
沖縄県	3,162	874	27.6	30,314	12,421	41.0	1,318,220
宮崎県	3,515	938	26.7	68,885	17,945	26.1	1,170,007
島根県	3,280	801	24.4	55,660	9,147	16.4	761,503
青森県	3,674	890	24.2	77,788	22,899	29.4	1,475,728
熊本県	4,974	1,192	24.0	112,343	21,110	18.8	1,859,344
山口県	4,514	1,050	23.3	121,462	21,230	17.5	1,527,964
高知県	2,886	667	23.1	36,047	8,413	23.3	813,949
宮城県	7,202	1,646	22.9	156,820	37,716	24.1	2,365,320
岩手県	4,898	1,098	22.4	118,652	25,392	21.4	1,416,180
大分県	3,609	800	22.2	77,516	11,368	14.7	1,221,140
佐賀県	3,478	749	21.5	68,419	16,715	24.4	876,654
鳥取県	2,174	448	20.6	49,438	9,597	19.4	613,289
香川県	5,530	1,107	20.0	88,286	20,429	23.1	1,022,890
徳島県	3,663	731	20.0	63,214	11,070	17.5	824,108
愛媛県	6,391	1,128	17.6	116,771	21,894	18.7	1,493,092
秋田県	4,874	857	17.6	93,379	11,358	12.2	1,189,279
和歌山県	5,297	808	15.3	71,073	12,121	17.1	1,069,912
福岡県	14,839	2,258	15.2	285,535	55,419	19.4	5,015,699
千葉県	14,356	2,125	14.8	305,935	60,170	19.7	5,926,285
静岡県	27,151	3,869	14.2	537,107	71,291	13.3	3,767,393
三重県	9,910	1,407	14.2	219,175	25,465	11.6	1,857,339
山形県	6,873	963	14.0	131,752	18,933	14.4	1,244,147
福島県	10,067	1,302	12.9	216,812	24,134	11.1	2,126,935
茨城県	14,074	1,739	12.4	319,559	45,859	14.4	2,985,676
富山県	6,639	794	12.0	146,387	12,623	8.6	1,120,851
兵庫県	25,107	2,914	11.6	475,279	70,483	14.8	5,550,574
広島県	13,296	1,485	11.2	257,403	33,955	13.2	2,878,915
長野県	14,728	1,587	10.8	259,192	29,069	11.2	2,215,168
岡山県	9,151	961	10.5	186,514	21,739	11.7	1,950,828
新潟県	16,494	1,584	9.6	251,357	42,504	16.9	2,475,733
奈良県	6,862	569	8.3	94,834	10,101	10.7	1,442,795
山梨県	6,576	535	8.1	93,908	11,599	12.4	888,172
福井県	7,783	615	7.9	99,958	7,120	7.1	828,944
滋賀県	7,091	554	7.8	174,256	10,534	6.0	1,342,832
石川県	10,355	801	7.7	117,557	12,517	10.6	1,180,977
栃木県	13,084	990	7.6	250,510	24,830	9.9	2,004,817
京都府	21,118	1,577	7.5	232,502	31,031	13.3	2,644,391
群馬県	15,392	1,061	6.9	271,155	27,491	10.1	2,024,852
岐阜県	20,951	1,346	6.4	253,715	21,461	8.5	2,107,700
神奈川県	24,821	1,594	6.4	592,025	61,095	10.3	8,489,974
愛知県	52,975	3,172	6.0	949,487	80,552	8.5	7,043,300
埼玉県	37,595	2,038	5.4	576,731	69,670	12.1	6,938,006
東京都	79,374	3,093	3.9	1,097,984	89,939	8.2	12,064,101
大阪府	67,100	2,360	3.5	904,114	70,429	7.8	8,805,081
総計	651,111	66,621	10.2	11,133,726	1,488,789	13.4	126,925,843

注1：食品加工業は、産業中分類（2000年時点）の「食料品製造業」、「飲料・たばこ・飼料製造業」の合計値。各県の人口は、2000年時点。

注2：製造業に占める食品加工業の事業所割合（(B)/(A)）で、降順に整理した。

資料：2001年事業所・企業統計調査，2000年国勢調査より作成。

また、製造業に占める食品加工業の事業所割合も、都道府県単位での分析と同様の結果が得られている。表Ⅱ-5のdをみると、人口100,000以上の市町村のうち、製造業に占める食品加工業の事業所割合が20%を超えるのは、12.4%(28市)に過ぎないが、人口5,000未満では56.2%(406町村)に達している²⁰⁾。このように、食品加工業の事業所数と従業者数が人口規模の増加に応じて増える一方で、製造業における食品加工業への依存度は、人口規模とは正の相関を持たないという特徴がある。概していえば、小規模な人口の市町村が多い縁辺地域では、食品加工業が立地していることが多く、大都市と比べて、製造業における食品加工業への依存度が高いという特徴がある。

図表Ⅱ-5 人口規模別にみた各市町村の食品加工業関連指標 (単位：%)

a. 事業所数

市町村人口 (人)	食品加工業の事業所数 (件)						該当 市町村数	構成比 (%)
	0	1-5	5-10	10-50	50-100	100以上		
100,000以上	—	—	2.2	33.3	30.2	34.2	225	7.0
50,000-100,000	—	0.5	4.5	72.3	17.7	5.0	220	6.8
20,000-50,000	—	5.4	13.9	72.8	6.4	1.5	518	16.1
10,000-20,000	—	14.1	36.1	47.3	1.7	0.7	700	21.8
5,000-9,999	2.2	37.0	38.2	22.2	0.1	0.4	833	25.9
5,000未満	10.9	59.4	24.0	5.5	0.1	—	722	22.4
該当市町村数	97	865	831	1,167	154	104	3,218	100.0
構成比 (%)	3.0	26.9	25.8	36.3	4.8	3.2	100.0	—

b. 従業者数

市町村人口 (人)	食品加工業の従業者数 (人)						該当 市町村数	構成比 (%)
	0	1-10	10-50	50-100	100-500	500以上		
100,000以上	—	—	—	1.8	6.7	91.6	225	7.0
50,000-100,000	—	—	0.5	3.2	31.8	64.5	220	6.8
20,000-50,000	—	0.2	4.4	7.9	54.6	32.8	518	16.1
10,000-20,000	—	2.6	14.7	18.9	51.3	12.6	700	21.8
5,000-9,999	2.2	8.9	32.3	25.1	28.3	3.2	833	25.9
5,000未満	10.9	23.1	42.5	14.0	8.9	0.6	722	22.4
該当市町村数	97	260	703	494	1,027	637	3,218	100.0
構成比 (%)	3.0	8.1	21.8	15.4	31.9	19.8	100.0	—

20) ただし、町村部では製造業、食品加工業の事業所数が少なく、その構成比が高い値となる点には、留意する必要がある。実際、北海道、高知県、鹿児島県、沖縄県の計7町村では、食品加工業以外の製造業事業所が存在せず、その構成比は100.0%である。

c. 平均従業者数

市町村人口 (人)	食品加工業の平均従業者数 (人/件)						該当 市町村数	構成比 (%)
	0	1-5	5-10	10-20	20-50	50-		
100,000以上	—	—	1.8	26.7	58.7	12.9	225	7.0
50,000-100,000	—	0.5	10.9	35.0	40.5	13.2	220	6.8
20,000-50,000	—	1.2	19.7	38.2	32.4	8.5	518	16.1
10,000-20,000	—	9.4	24.1	33.9	25.0	7.6	700	21.8
5,000-9,999	2.2	19.1	33.1	25.5	15.5	4.7	833	25.9
5,000未満	11.1	29.5	32.8	16.1	8.0	2.5	722	22.4
該当市町村数	98	445	812	900	751	212	3,218	100.0
構成比 (%)	3.0	13.8	25.2	28.0	23.3	6.6	100.0	—

d. 製造業に占める食品加工業の事業所割合

市町村人口 (人)	製造業に占める食品加工業の事業所割合 (%)						該当 市町村数	構成比 (%)
	0	1-10	10-20	20-30	30-50	50以上		
100,000以上	—	52.4	35.1	9.3	3.1	—	225	7.0
50,000-100,000	—	48.6	30.9	13.6	6.4	0.5	220	6.8
20,000-50,000	—	37.6	31.3	17.6	10.4	3.1	518	16.1
10,000-20,000	—	31.6	32.6	19.3	11.7	4.9	700	21.8
5,000-9,999	2.2	26.1	28.1	17.4	16.2	10.1	833	25.9
5,000未満	10.9	13.3	19.5	17.7	22.2	16.3	722	22.4
該当市町村数	97	954	912	550	452	253	3,218	100.0
構成比 (%)	3.0	29.6	28.3	17.1	14.0	7.9	100.0	—

注1：各階級区分では、下限値以上、上限値未満として集計。

注2：表中の値は、行毎の相対度数（人口規模別の市町村数に占める当該市町村数の割合）。

資料：2001年事業所・企業統計調査，2000年国勢調査より作成。

(2) 食品加工事業の事例—農商工連携の取組み—

ここまで、産業分野としての食品加工業の立地分布を整理し、縁辺地域では食品加工業の重要度が高い点を確認した。しかし、本研究の目的に照らすと、個別の事業に着目する必要があり、事例研究が不可欠である。ただし、対象とする食品加工事業には、上記で検討した事項とは別に、具体的な次元での共通点が存在すると想定される。そこで、事例分析に先立って、縁辺地域でこれまでに行われてきた食品加工事業の事例を取り上げて、その特性を整理する。ここでは、産業振興方策として注目され、食品加工事業としても注目されてきた農商工連携の事例を取り上げる。

農商工連携とは、地域内の産業振興や活性化を目指し、農業と商工業の事業者が連携して事業活動を行う考え方である。経済産業省の資料によると、この考え方が着目された背景として、農林水産業の従事者については所得の減少となっており、担い手の高齢化等が課題となる一方で、商工業従事者も生産性の向上等が課題となっており、両者の連携による相乗効果の創出を図ることが有効であると考えられたことがある²¹⁾。その連携は、食品加

21) 経済産業省地域経済産業グループの資料「農商工連携の推進」(2010年4月)による
(http://www.meti.go.jp/policy/local_economy/nipponsaikoh/22noushoukou.gaiyou1.p)

工業に限るものではなく、食品産業の全般に及んでいる。具体的には、農業生産法人の事業拡大への支援、流通・販売面での新規連携、産品や技術を活かした新たな加工食品の開発・製造、海外への事業展開、植物工場の設置・運営などがある。この農商工連携の概念は、類似の概念である 1.5 次産業（たとえば板倉 1984）や六次産業化（杉原 2002 など）に比べると、農林漁業者と商工業者の連携（異業種間での連携）に力点を置きながら、新たな事業活動の創出を目指す点、とくに商工業者が持つ競争力の源泉である技術、販路、製品開発力と、農林漁業者の生産活動によって良質な産品とを結合させ、それによる競争優位を目指す点が異なる。大企業との連携事例もあるが、とくに中小企業は、事業者間連携による競争力の確保が重要となるため、農商工連携の対象となりやすい。この考え方は、すでに縁辺地域に広がり、一部の食品加工事業は農商工連携の考え方で実施されている。

農商工連携は、異業種連携による事業活動の一形態というだけでなく、明示的な国の政策としても推進されている。柳井（2011）によれば、政策として農商工連携の用語が登場したのは、2007 年に農林水産省と経済産業省が連名で発行した政策文書であった。農商工連携は、第一次産業の振興を図る農林水産省と、第二次・第三次産業の振興を図る経済産業省が、合同する形で事業活動の展開を支援する政策枠組みで、そのために上記のような事業活動の推進が目指されてきた。この政策枠組みは、六次産業化や地域資源の活用に向けた政策と並行して実施されている。2008 年 7 月には、「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」（農商工連携等促進法）が施行され、農商工連携の推進が制度化された。

農商工連携は、農林漁業従事者と商工業の従事者（中小企業）との連携を謳っているが、その考え方は以前からみられた。加工食品をはじめとして、これまでも製品開発などを行う産業振興の取組みは、縁辺地域でも行われており、農商工連携は画期的な政策・事業展開の枠組みであるとはいえない。しかし、既存の産業振興に向けた取組みでは、製品開発や加工施設の整備は十分に行われる一方で、販売面での課題が生じ、事業展開につまづく事例も散見された。そこで、宮地（2011：2）が指摘するように「産業（経済主体）間の連携を構築しながら、新商品の開発や販路の開拓（拡大）を実現し、雇用効果や各主体の経営力の向上を目指す動き」が見られ始めた。農商工連携の政策展開における特徴は、第一次産業従事者の所得向上や、それに向けた資本面での整備、技術の提供にとどまらず、流通・販売事業者との連携を図り、販売面における支援を打ち出した点にある。

先述の経済産業省資料によれば、政策的支援の内容は、中小企業と農林漁業従事者が、連携しながら新たな財・サービスを生み出す取組みである。そのなかで、農商工連携の政策的支援の対象へと認定されると、事業資金の貸付や債務保証、税制面での優遇といった金融面での支援のほか、製品開発に伴う技術的支援、販路開拓や輸出に向けたマーケティング活動の支援等を受けられる²²⁾。しかし、同資料によれば、農商工連携による事業展開で

df, 最終閲覧日：2014 年 11 月 22 日）。

22) 農商工連携と関連政策については、柳井（2011：122）の整理がある。

は、製品への需要の探索、連携に伴う関係者間での意見調整、設備導入の資金獲得、卸売・小売事業者との取引関係の構築・維持、販路の拡大が課題であると指摘され、流通論の立場からも、この点は議論されている（上原 2013）。そのため、経済産業省は農商工連携に対して、技術面、流通・販売面での政策的支援として、「地域製品の販売促進・新商品の開発支援」、「企業立地の促進」、「地域製品の輸出促進」、「地域人材の育成・交流の強化」、「地域における知的財産の保護強化」、「植物工場の国内外への普及・拡大」の6分野を用意し、2010年度には137.4億円の予算を以て、農商工連携を支援してきた。同時に、都道府県が独自に農商工連携を促進する制度的・政策的に対応をしてきた（柳井 2011）。

このように、農商工連携に係る政策展開は、第一次産業のみならず、第二次・第三次産業を含めた形での産業振興政策で、とくに流通・販売面を重視した政策枠組みである。その点で、本研究が縁辺地域における産業振興としての食品加工事業を扱う際の、事業展開に着目する、という分析視角と類似する。そこで、農商工連携の事例を概観することにより、本研究で対象とする縁辺地域の産業振興としての食品加工事業の特性を検討できると考える。以下、農商工連携の事例として、農林水産省、経済産業省が、農商工連携に関する政策を実施する際に、農商工連携として「優良」と評価した「農商工連携 88 選」と、農商工連携の政策的支援の対象である青森県の1事例を取り上げる²³⁾。

「農商工連携 88 選」は、農商工連携を試みる事業者にとっての参考資料で、事業のアイデア集ともいえる（柳井 2011：130）。そのため、対象は農林水産物一般と幅広く、新製品開発、生産・飼養方法の技術革新、販路開拓に向けた連携など、事例ごとの特性も異なる。さらに、事例数が限られることから、「農商工連携 88 選」は統計分析には適さない。ここでは、「農商工連携 88 選」に関して調査・分析を行った堀田（2010）、柳井（2011）の調査結果を参照し、本研究の対象に関する一般的な傾向について検討する。

堀田（2010）は、新たな技術、製品が生み出されている場として農商工連携を理解し、開発のプロセスを解明する必要性を指摘した。その手法として、経営学におけるナレッジマネジメント概念や、経営学者の M. E. ポーターの競争戦略論のモデル（Porter 1998, 邦訳 1999）を援用して、各事例のアンケート調査（88 件のうち 67 件が回答）を行ない、各モデル適用の妥当性を検討した。その分析のなかで、堀田（2010）は、各事例の今後の展開可能性に関する回答者の判断を被説明変数とし、ポーターの産業クラスターモデル、経営学のナレッジマネジメントモデルの競争優位の条件が、農商工連携の「優良」事例、とくに展開可能性の高い事例にみられること、そのために連携を形式知（マニュアル化）す

23) 縁辺地域の産業振興として行われる食品加工事業は、農商工連携を軸とした事業に限られないものの、47 都道府県の事例が含まれる点、事業概要から販売面までを評価の対象とした点、産業振興策の「先進」事例として国が選定している点で、本研究に適した事例集と判断した。政府資料によれば、農商工連携 88 選は、2008 年 2 月に公募された事例から、販売額、雇用者数などの定量的基準、参画主体の範囲、創意工夫などの定性的基準をもとに審査委員会を選定したものである。基準の詳細は明らかでないが、産業振興政策として推奨される事例の特性をつかむのには適した事例集と思われる。

ること、連携組織がそれぞれに恩恵を受けること（win-win の関係）が、連携の継続要因であると指摘した。堀田（2010）のアンケート調査によると、「農商工連携 88 選」各事例の多くは、政策や他企業からの依頼ではなく、中核企業が主導している。その連携は、新製品開発が具体化しないこと、販売が順調に進まないこと等、連携前に利害関係のアクターに経営上の課題があることが、農商工連携を始める動因であった。このように、当初は製品開発、販売における課題を持ち、その解決策として事業者間連携を進めた点、とくに担い手が自らの課題を自覚的に意識しながら、連携によるメリットが生まれる形で、形式知化しながら事業展開を進めていることが、連携事業の拡大に繋がる要因であるとしている。

他方、柳井（2011）は、「農商工連携 88 選」の各事例の分類、個別事業の詳細なヒアリング調査を行っている。「農商工連携 88 選」は、柳井（2011）によれば①一次産品や軽加工を行う事例（19 件）、②加工段階に重点を置いた事例（30 件）、③販売に重点を置いた事例（10 件）、④生産—流通—販売の一体性が意識された事例（26 件）、⑤技術開発・導入が重視された事例（3 件）の 5 類型に分類できる²⁴⁾。その類型別にみると、①では減反田での飼料用米の栽培、休耕田における魚の養殖、廃棄物や規格外品となった一次産品の利活用、農産物の海外輸出など、第一次産業を軸とする事例が該当する。②では、製麺、野菜入りウインナー、深海魚を使った栄養補助食品の開発・製造など、食品加工業が中心であるが、③は体験・交流型のイベントなどによる集客（体験学習や観光農園など）、地産地消等の観光に関連する事例が多い。また、④は①・②とは異なって、販売先を意識した事業展開が特徴的で、市場調査によるニーズ探索を行った事例、大規模な流通業者との取引を行った事例等が該当する。そして⑤は、植物工場の生産システムや、省力化システムの技術を第一次産業へ適用した事例が挙げられている。本研究の観点からは、①から④のうち、縁辺地域で行われる食品加工事業が該当する。しかし、事業の特徴は把握できる一方で、「農商工連携 88 選」では個々の事業展開の詳細を把握できない。

これについて、柳井（2011：145-162）は「農商工連携 88 選」には入っていない農商工連携の事例を調査している²⁵⁾。その事例は、青森県八戸市で展開されたディメール社の冷凍押し寿司事業である。ディメール社は、冷凍押し寿司、燻製、常温の加工食品などを製造する企業で、2009 年度の年商は 3 億 3000 万円、従業員数 45 名である。ディメール社の親会社は、もともと水産関連の事業を展開していたが、大手流通業者とのパワーバランスの差による収益減少、海外からの安価な水産加工品の流入により、事業が縮小傾向にあった。そのなかで、大手の水産加工事業者が八戸市内に持っていた加工工場の買収構想が持ち上がり、工場を買収したうえで水産加工品の製造を開始した。その際、新たな人材として大手食肉加工メーカーの退職者を雇用し、製品開発を行うとともに、4,000 万円の設備を導入している。その後、青森県の産業技術センターからの提案を受けて、青森県産米を使った

24) 記述の都合から、ここでは類型の順序を入れ替えて記した。分類事例の一覧は、柳井（2011：131-132）の表 4-3 を参照されたい。

25) 以下、ディメール社の事例に関する記述は、柳井（2011）による。

「棒寿し」を開発し、販売を始めた。その製造に際して、ディメール社はJA十和田おいらせ農協から仕入れているが、地元の第一次産業振興に配慮して、相対的に高い卸売価格で仕入れている。また、事業展開の過程では、対面接触など、取引先との信頼関係の構築に向けた継続的な取り組みが行われている。この「棒寿し」は農商工連携の第一次認定となっている。年商は3億円を超えているが、大手水産加工事業者との取引時と比べて半分強で、販売面での拡がりに欠ける点を課題としている。

この事例調査の結果から、本研究の研究対象とも通じる知見を得ることができる。この事例では、事業開始の契機は大手事業者の撤退にある。この地域的課題に対し、地域内で水産加工業を行う事業者が、地域産業の振興への意欲を持って、周囲の反発を受けながらもリーダーシップを発揮して事業を進めた。産業振興の一環であるため、一般には仕入値の引下げを要求する場面で、生産者の所得向上を目的として、地元産の農産物を市場価格よりも高値で仕入れている。その分、販売価格を上げる必要が生じることから、ブランド化に向けた品質の向上に努めている。具体的には、製品開発力や製造に係る技術力を上げるため、技術を持つ人材の雇用、公的研究機関の活用、冷凍設備の導入を行った。そうした結果、加工品は政策的支援（農商工連携政策）の対象と認定されて、支援を受けながら資金面の不足を補った。しかし、販売面の課題は未だに残存しており、さらに販路を開拓していくことが、事業活動の課題となっている。

5. 本研究の枠組みと検討事例

(1) 本研究での検討事項

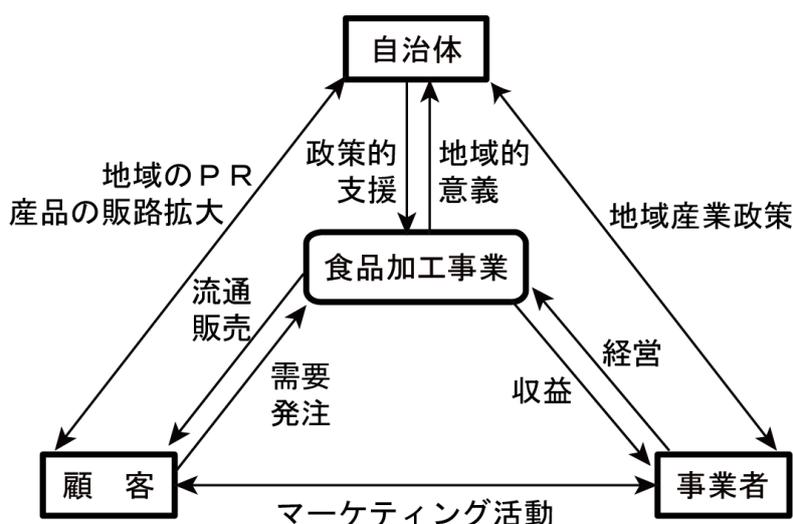
以上、食品産業、食品加工事業に関する既存研究の整理、本研究の対象である縁辺地域の産業振興としての食品加工業を考察する概念枠組みの仮説的な提示、縁辺地域における食品加工業の位置付け、実際の事業例の特性を、それぞれ整理・検討した。本節では、これらの検討結果を整理するとともに、次章以降の事例分析での検討事項、分析手法を示す。

本研究において、直接の研究対象は、食品加工事業である。こうした観点から、上記では食品加工業のマクロ的分析を行った。公的統計の整理によると、食品加工業は自治体の規模に係らず立地する傾向にあるが、その事業所・従業者の絶対数、ならびに1事業所あたりの平均従業者数は、人口規模と正の相関関係にある。その点で、縁辺地域においては、食品加工業の事業所・従業者数、平均従業者数は少ないが、製造業における食品加工業の比重は縁辺地域ほど高く、食品加工業は縁辺地域にとって重要な産業分野の一つといえる。食品加工業は、縁辺地域で基幹産業といえる第一次産業と密接なつながりを持ち、その基盤産業となりうる点で重要である。実際に、農商工連携においても、中核事業者にはそれぞれ違いはあるものの、食品加工事業の事例が散見されている。その点で、縁辺地域の産業振興の方策として、食品加工事業に着目することには、一定の意義があろう。

食品加工事業は、生産者から加工原料を仕入れて加工食品を製造し、その販売による収益によって事業活動を成り立たせる製造業の一業種である。ただし、本研究では縁辺地域

の産業振興の一方策として捉える。その点で、本研究が対象とする食品加工事業の立地は、縁辺地域内に限定されるほか、経営資源である資本、技術、人材や加工原料は、地域内調達を指向するものと想定できる。しかし、一般に、食品加工業は加工原料の仕入値の引下げ等、費用削減を図ることによって、その事業収益を拡大している。対照的に、本研究で対象とする食品加工事業は、経済活動の条件不利性がある縁辺地域内で、上記の制約を受けながら行うので、競争劣位にあると理解できる。そのため、縁辺地域の地域産業政策として、自治体などが政策的に支援する状況にあるが、そのなかで事業規模を拡大する、ないしは事業体数を増やしていくことが求められる。その際には、ディメール社の事例における調査結果から指摘したように、産業振興として事業展開をする事業者の技術・資金面での支援をすることに加えて、事業者が継続的に販売活動を行っていくことが課題となる。

ただし、こうした事業活動の実態は複雑で、未だ明確でない部分が残る。そこで、本研究では、研究対象を捉える概念枠組みとして、図表Ⅱ-6に示すモデルを仮定する。ここでは、食品加工事業と関係主体を分けて、それぞれに意図や戦略、相互の関係が異なることを指摘したい。すなわち、事業者は食品加工事業の経営主体で、その収益を得ることを目指す一方で、自治体は産業振興の一環として食品加工事業を位置づけるし、顧客は仕入先の一つとみなしている。また、食品加工事業は3つの主体による利害調整が、それぞれの関係で行われた結果であると仮定し、事業者と自治体は縁辺地域内の地域産業振興、事業者と顧客はマーケティング活動ないしは流通・販売活動、自治体と顧客は地域ブランドや地域製品の売り込みの関係として捉えることができる。このモデルには、食品加工事業の事業化段階と、事業化後の取引関係の双方を示している。次章からは、この仮説的モデルに従って実証分析を行うが、その際には、下図に示した主体間関係、縁辺地域の産業振興としての制約と、流通・販売面の課題の詳細、その対応策に着目する。



図表Ⅱ-6 縁辺地域の産業振興としての食品加工事業の概念枠組み

資料：筆者作成。

(2) 検討事例の位置付け

次章以降、上記で仮説的に示した概念枠組みに基づいて事例分析を行い、その実施過程と食品加工事業をめぐる主体間関係について検討し、縁辺地域の産業振興としての食品加工事業の現況、課題をめぐる考察の議論へと繋げる。本研究では、以下の3つの事例を取り上げるが、それぞれに本研究の対象である縁辺地域の産業振興としての食品加工事業に関わっている。各事例では、概念枠組みの3つの主体間関係（事業者—自治体、事業者—顧客、自治体—顧客）がいずれもみられるが、それぞれの事例分析では、特定の主体間関係ぬにとくに注目する。

まず、事業者と自治体との関係に重点を置く事例分析として、大分県竹田市を取り上げる。事業者と自治体は、縁辺地域の産業振興政策の枠組みで捉えることができるが、この点を検討するには、自治体と事業者が密接に関与しながら食品加工事業を展開した事例が望ましい。竹田市では、2007年から2011年にかけて、厚生労働省の地域雇用創造推進事業ならびに地域雇用創造実現事業（以下、地域雇用創造事業）を実施し、事業期間中に約30の食品加工事業を創設・支援した。雇用創造事業は、もともとは人材育成を軸とした産業振興政策であるものの、竹田市では労働者の技術向上ということで、地域内の住民や既存事業者を集めて食品加工事業の研究会を開催し、事業化へ結びつけた。ただし、当初の計画は明確であったのに対して、事業者と自治体間では目標設定での違いがみられている。

事業者と顧客との関係に重点を置く事例分析では、島根県海士町を取り上げる。事業者と顧客は、取引関係を構築するだけでなく、事業者が顧客のニーズを探索し、流通・販売体制を構築するという関係にあると理解できる。もちろん、竹田市の事例においても、こうした側面は存在し、事業展開にとって重要なのであるが、海士町はマーケティング活動、流通・販売体制を円滑に実施・構築した点で卓越している。海士町では、2005年から町内の産業振興政策として、CAS（Cell Alive Systemの略称）と呼ばれる食品冷凍技術を導入し、水産加工品を製造・販売している。海士町は隠岐諸島に位置する離島であるために、経営資源だけでなく、マーケティング活動や流通・販売にも課題が残るが、事業規模を急速に拡大し、「農商工連携88選」にも選ばれた。第三セクター方式のため、自治体—事業者の調整は容易に進んだが、顧客との関係の構築・維持には、様々な工夫がみられる。

自治体と顧客の関係に重点を置く事例分析では、自治体によるアンテナショップ事業を取り上げる。自治体と顧客は、直接には食品加工事業を介した関係を持たないが、加工食品の販路拡大など、自地域の産業振興に向けた取組みのなかで、主に人口が多く、市場規模が大きいと判断される大都市に向けて、自治体がPR活動を行うとともに、地域内の事業者の販路拡大を支援している。その政策展開の一例が、自治体アンテナショップ事業である。アンテナショップは店舗の一つで、市場調査やブランドイメージの形成を試みる拠点であるが、地理学では、その概念・実態は十分に検討されていない。そこで、自治体アンテナショップの概要を整理したうえで、縁辺地域の食品加工事業における自治体—顧客の関係という視点から、自治体アンテナショップ事業の評価を試みる。

(3) 事例研究での分析手順

本研究で取り上げる3つの事例は、いずれも縁辺地域の産業振興として食品加工事業を展開している点で共通するので、上記の概念枠組みで説明が可能である。他方で、分析にあたって重点を置く点は、事例によって異なっている。このように、事例分析では、各事例に共通する点と、各事例に固有の分析を必要とする点の2つがある。

まず、共通部分にあたる分析項目を説明する。本研究で対象とする食品加工事業は、縁辺地域の産業振興の一環として行われる。この背景には、事例地域における地域的課題がある。したがって、まず、事例地域の地域特性（地理的位置、人口、産業の状況等）を明示することが必要である。これとともに、各事例で食品加工事業が注目されて、取組みが開始された経緯を明確にすることが求められる。その分析では、産業振興の観点から、産業振興政策の影響、自治体の関与を明らかにする（事業者—自治体の関係）。続いて、各事例事業の調査時点での状況、具体的には運営の枠組み、製造・販売状況、取引関係を整理する（食品加工事業の概要）。こうしたシステム面と同時に、縁辺地域の事業者と自治体が、どのような流通・販売体制を構築し、マーケティング活動を展開・支援しているのかという点を、併せて検討する（事業者—顧客、自治体—顧客の関係）。最後に、事例を総括し、事例事業の成果、課題を示す（食品加工事業の意義）。

これとは別に、各事例の重点に沿った分析も行う。竹田市の事例では、前段で述べた共通点のうち、食品加工事業の事業化までの、地域産業振興の側面を重視する。具体的には、雇用創造事業を主導した自治体と、参加して事業化を果たした事業者間の主体間関係に着目して、両者が目指す食品加工事業の相違を示し、その調整方法を検討する。海士町の実例では、マーケティング活動と流通・販売体制の構築へ注目する。海士町のCAS事業は、事業開始から急速に事業規模を拡大した。その過程では、取引関係の見直し、需要探索と戦略的な管理、流通・販売体制の工夫がみられており、その点を検討する。また、自治体アンテナショップ事業では、前の2つと性質が異なるものの、地域的背景、事業の経緯と概要、運営枠組みなどの共通点を示したうえで、自治体による地域ブランド構築等を背景とする地域のPR活動、製品の販路拡大支援の現況・課題を検討し、顧客と自治体の間での齟齬、政策展開の意義と限界を論じる。

各事例の調査は、関係主体へのヒアリング（半構造化インタビュー方式）、既刊（公開済み）資料の分析、公的統計による地域特性の把握が中心であるが、自治体アンテナショップについては、アンケート調査も実施している。各事例における調査の詳細については、各章冒頭で示す。以下のⅢ章、Ⅳ章、Ⅴ章では、上記の諸点に着目し、事例分析を行う。

Ⅲ 事業者育成方式による食品加工事業—大分県竹田市雇用創造事業の事例—

1. 本章の目的

本章では、縁辺地域における産業振興としての食品加工事業のうち、地域産業政策を行うなかで、既存の事業者の支援と新規事業者の育成を行った事例として、大分県竹田市の雇用創造事業を取り上げる。以下では、政策展開過程を整理した上で、事業者育成方式による縁辺地域の産業振興としての食品加工事業の課題を検討する。

本章の調査として、2010年9月から2011年9月にかけて、竹田市役所や雇用創造事業の実施主体であった竹田市経済活性化促進協議会（以下、活性化協議会）の担当者、食品加工事業者に対するヒアリングを行った。また、ヒアリングを補足し、事実関係を把握するために、活性化協議会の報告書、食品加工事業者のブログ等を参照している。以下、第2節では、竹田市と雇用創造事業の概略を示す。第3節では、雇用創造事業の支援対象であった食品加工事業者の製造・販売状況を検討して実態を把握する。第4節では、食品加工事業者と活性化協議会との関係を分析し、事業者が抱える課題、雇用創造事業の意義を考察する。

2. 竹田市における雇用創造事業の展開

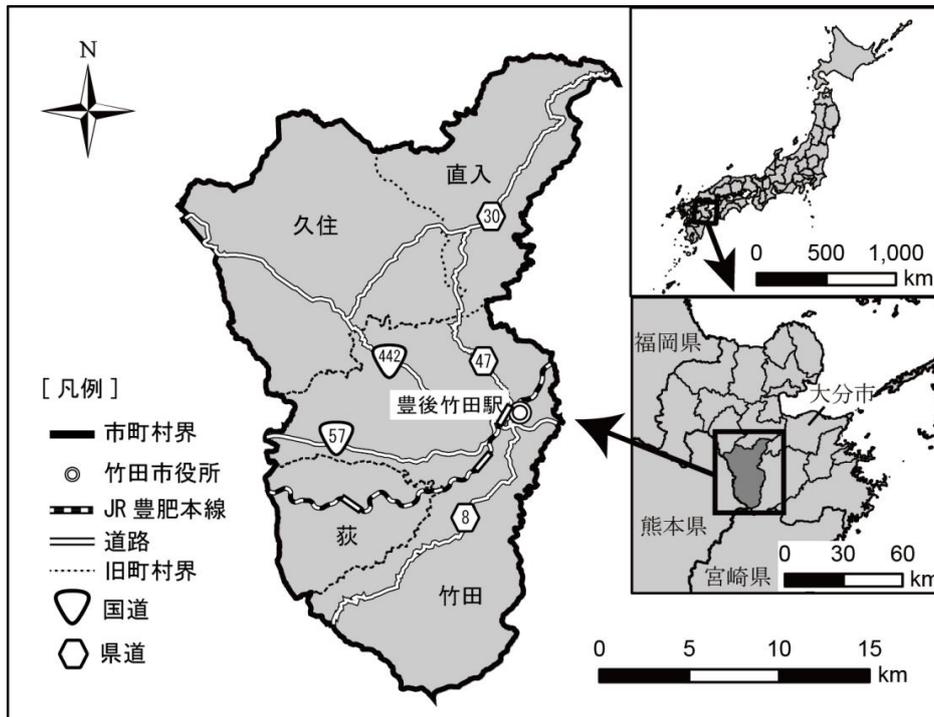
(1) 竹田市の概要

研究対象地域である竹田市は、大分県南西部、阿蘇山の東側に位置する市である（図表Ⅲ-1）。市域は477.5km²で、2005年に旧竹田市、直入郡直入町、直入郡荻町、直入郡久住町の1市3町が合併して、現在の市域となった。交通条件では、竹田市は大分市から熊本市に至る交通の拠点に位置付けられる。鉄道ではJR豊肥本線、国道では57号線が横断している。歴史的には、近世に岡藩が所在していた経緯があり、市内東部の豊後竹田駅周辺には、現在でも城下町の街並みが残るといふ地方中小都市である。

2010年国勢調査によれば、竹田市の人口は24,423である。これは、戦後の1955年から一貫して減少傾向にある（図表Ⅲ-2）。他の縁辺地域と同じく、竹田市では人口の過疎化が顕著にみられる。実際に、1955年から2005年までの50年間の人口増減をみると、55.8%の減少である。このために竹田市は、法制上、全域が過疎地域へと指定されている¹⁾。こうした過疎化と並行して、竹田市では高齢化も進んだ。国勢調査で、65歳以上人口の割合（高齢化率）をみると、1970年の11.1%から2010年の40.8%へと、40年間で約30%の上昇を示した²⁾。図表に示したように、大分県全体と比べても、竹田市の高齢化率は10%ほど高く、縁辺地域の特性の一つである人口の過疎化・高齢化が顕著にみられる地域といえよう。

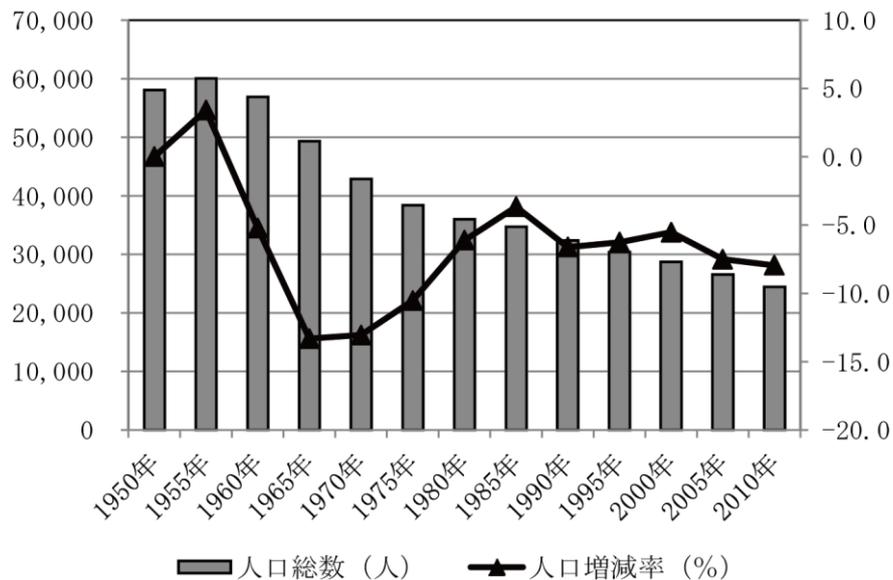
1) 総務省「過疎地域市町村等一覧」では、2014年4月1日時点で、竹田市は「過疎地域自立促進特別措置法」に基づいて、過疎地域に指定されている（2条1項）。

2) ここでは、竹田市における市町村合併を考慮し、組替後の人口を示している。



図表Ⅲ-1 竹田市の概況

注：市内の地図で示した地名は、2005年に合併した旧市町の名称。
資料：国土交通省「国土数値情報」より作成。



図表Ⅲ-2 竹田市の人口数とその増減率（1950～2010年）

注1：左軸が人口数，右軸が人口増減率。

注2：図中の人口数は，組替人口。

資料：各年の国勢調査，竹田市役所の資料より作成。

図表Ⅲ－3 竹田市の人口と就業者数（2010年）

	人口(人, %)				産業別就業者数(人, %)			
	人口 総数	14歳以下	15-64歳	65歳以上	就業者 総数	第一次 産業	第二次 産業	第三次 産業
竹田市	24,423 100.0	2,289 9.4	12,135 49.7	9,954 40.8	12,420 100.0	4,179 33.6	1,558 12.5	6,615 53.3
大分県	1,196,529 100.0	155,634 13.0	717,319 59.9	316,750 26.5	550,451 100.0	39,813 7.2	129,443 23.5	363,194 66.0
大分県 ※	722,435 100.0	87,637 12.1	411,040 56.9	220,907 30.6	330,130 100.0	35,742 10.8	79,984 24.2	207,890 63.0

注1：表中の数値のうち，上段は人口数（人），下段は構成比（％）。

注2：※は，大分市を除く県内市町村の総計・構成比。

資料：2010年国勢調査より作成。

他方，国勢調査によって，2010年時点の竹田市の就業者数を整理すると，就業者総数24,423のうち，33.6%が第一次産業，12.5%が第二次産業，53.3%が第三次産業に就業している。このように，就業者数の構成比では，第三次産業の構成比が高い。ただし，大分県全体の値と比べると，竹田市の相対的な特徴として，第一次産業の就業者の構成比が高く，第二次産業の就業者数が少ない点が挙げられる。竹田市は，内陸部の市であるため，第一次産業では農業が盛んであるが，その一方で，大規模な鉱工業の生産・製造拠点は立地せず，経済活動は総じて低調である（図表Ⅲ－3）。このように，竹田市では，人口の過疎化，高齢化が生じ，とくに第二次産業が低調であり，縁辺地域の特徴がみられている。

（2）竹田市における食品関連産業の状況

続いて，竹田市の食品関連産業について整理する。竹田市農政課の資料によれば，2005年時点における市内の農産物生産額は，180.1億円であった。これを品目別にみると，米が35.5億円と最多であるが，ほかにも肉用牛（34.2億円），トマト（11.9億円），キャベツ（3.6億円），スイートコーン（2.5億円）のように，稲作に加えて野菜の生産，畜産が行われている。これらの農産物の多くは，他の地域と同様に，農業協同組合（JA大分みどり）を通じて市場へ系統出荷され，直売に比べて，その比重は大きい。他方，竹田市では食品加工が伝統的に行われている。具体的には，椎茸の乾物，麦味噌やまんじゅう，市内産のトマトを使ったケチャップ製造がみられている。食品加工事業は，主に中小事業者と加工組合によって行われており，農産物の出荷とは対照的に，乾物を除き，消費者への直売が多い。

竹田市には，市内に複数の直売所があり，ここでの販売が直売活動の中心となっている。市内にある直売施設の多くは，竹田市役所とJA大分みどりが出資した一般社団法人農村商社わかば（以下，（社）わかば）が，施設の経営，物流を担っている³⁾。この（社）わかば

3) 梶（2006）によれば，1995年に（社）竹田市わかば農業公社が，竹田市役所，JA大分

は、竹田市役所と農協のほか、市内の農業者など、およそ 700 の会員（生産者や食品加工業者）の出資で成立している。（社）わかばの会員は、（社）わかばの運営委員会で承認を受けた農産物や加工食品を、直売施設で販売することができる。その際は、他の直売所と同様に、出品者が自ら価格を設定し、商品の所有権が出品者に残る方式である委託販売によって、直売所で販売する。2011 年 9 月時点では、販売金額の 20%が販売手数料で、残る 80%が出品者である会員の収入となる。

（社）わかばは、竹田市内の直売所だけでなく、竹田市外の直売施設も保有している。これは、大分市に本社を置く小売業者の T 社と提携していることによるもので、（社）わかばの会員は、竹田市内の集荷場へ納品することで、市外への輸送、販売業務を委託できる仕組みとなっている。こうしたこともあって、（社）わかばでの販売金額は、2010 年度に 7 億 5,000 万円程度に達しており、竹田市における主要な直売チャネルとなっている。そのため、地域産業政策のなかで食品加工事業が注目されると、（社）わかばが主要な販路となる可能性が高いといえよう。

（3）地域雇用創造事業の概要

竹田市では、2007 年から開始された厚生労働省の雇用創造事業において、地域産業政策の観点から、食品加工事業に注目が集まった。従来から、竹田市では地域内の加工食品、食文化に関する講習会などを開いていたが、その成果を事業化したのが、雇用創造事業であった。雇用創造事業は、厚生労働省の施策を竹田市が委託されて実施するという位置付けにあり、地域雇用創造推進事業（以下、推進事業）、地域雇用創造実現事業（以下、実現事業）の 2 段階による政策枠組みである。

厚生労働省の資料によれば、推進事業と実現事業は、雇用機会が相対的に不足する地域において、雇用創造の効果が高いと判断される事業を採択し、市町村や都道府県、地域内の経済団体（商工会議所や商工会）等で構成される「地域雇用創造協議会」に実施委託をする地域雇用創造に向けた政策枠組みである⁴⁾。事業委託の形を採るため、雇用創造事業に掛かる費用は、全額を国庫で負担する。このうち、推進事業では、各地域内の事業者による事業拡大や新規事業展開による雇用創出（雇用拡大メニュー）、研修を通じた各地域内求職者の研修・技能習得を通じた雇用創出（人材育成メニュー）、そして、求職者と採用予定事業者を対象とするマッチング機会の提供による雇用創出（就職促進メニュー）の 3 つが

みどりの共同出資によって設立された。この農業公社の事業の一環として、直売所（アンテナショップ）が運営されていた（梶 2006: 59）。その後、2010 年に直売所事業を分離・独立して、（社）わかばが設立された。

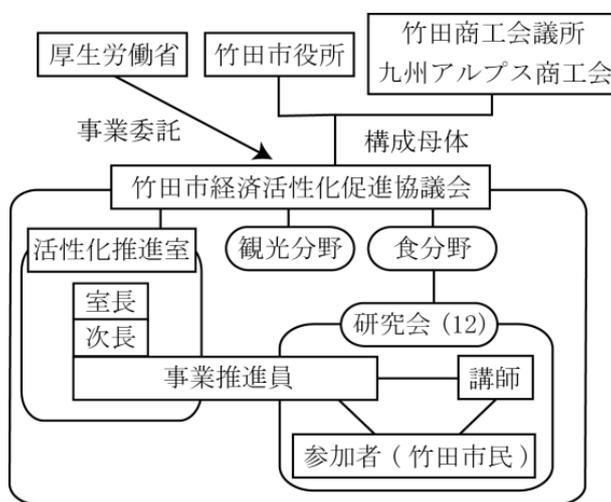
- 4) 厚生労働省の資料によれば、実施対象の市町村は 1 または複数で、最近 3 年間および 1 年間の有効求人倍率が、全国平均（これが 1 以上の場合は 1, 0.67 未満の場合は 0.67 以下）の地域が対象とする。事業採択後、推進事業の事業期間は 3 年間で、1 地域あたり上限 2 億円が交付されるという政策枠組みである。

主な内容である。ただし、その実施方法は地域毎に異なり、「地域の創意工夫」による雇用対策事業であるとされる。他方、雇用創造事業における実現事業は、推進事業で「雇用機会を増大させる効果が見込まれた」地域に限って、後継事業として追加的に実施される。

この推進事業と実現事業は、いずれも「地域再生制度」に基づく政策枠組みである。これは、小泉政権の規制改革の一環として整備され、地方自治体の「自主的・自律的な取組」である「地域再生計画」を支援するものとして位置付けられる。そのため、内閣総理大臣による「地域再生計画」の認定が、推進事業・実現事業の実施要件とされる⁵⁾。これに伴い、竹田市では商工観光課が主導して「竹田市地域再生計画」を策定し、2007年に認定を受けた。「竹田市地域再生計画」では、先述のような竹田市での第二次産業の衰退⁶⁾、人口構成の高齢化等が地域的課題とされ、その対応策として、観光や市街地の活性化、「食」の研修を通じた雇用創出を図ることが明記された。

(4) 竹田市における雇用創造事業の実施

竹田市の場合、雇用創造事業の実施における委託先は、竹田市役所、竹田商工会議所、旧町村の商工会（九州アルプス商工会）で構成する活性化協議会であった。ただし、これは制度上の形式的な側面が強く、実際の事業運営では、活性化協議会内に活性化推進室を設置し、市議会の元議長を室長、市役所の出向者を副長としている。このほかに、一般から推進事業・実現事業の企画・調整を行う事業推進員7名を雇用して、竹田市の地域雇用創造事業の実務を担っていた（図表Ⅲ-4）。



図表Ⅲ-4 竹田市の雇用創造事業の運営体制

資料：活性化協議会資料，ならびに活性化協議会へのヒアリングより作成。

5) 厚生労働省の資料，ならびに内閣官房の地域活性化総合事務局資料による。

6) たとえば、竹田市内には、竹田東芝エレクトロニクスの生産拠点が存在したが、他の企業への売却後に、工場が閉鎖されている。

図表Ⅲ－５ 竹田市の雇用創造事業における推進事業・研究会の一覧

研究会名	目的	開催回数 (回)	参加者数 (のべ, 人)	平均値 (人, B/A)
1 薬膳惣菜料理	薬膳料理の知識・技術習得	18	156	8.7
2 名水料理	川魚料理の改善	7	42	6.0
3 郷土料理	新たな郷土料理の開発	15	108	7.2
4 ジュース加工	地場産品のジュースの開発	19	147	7.7
5 ジャム・ソース	地場産品のジャムの製造	20	124	6.2
6 アレルギー対策用品製造	健康志向の食品の開発	21	260	12.4
7 発酵商店街	発酵食品の食文化を醸成	4	28	7.0
8 どぶろく	特区指定による「どぶろく」製造	11	89	8.1
9 ワイン・リキュール	地場のぶどうを使うワインの製造	N.D.	N.D.	N.D.
10 野菜加工	地場野菜のカット加工品の開発	34	363	10.7
11 山菜加工	山菜の生産・加工・販路を拡大	7	55	7.9
12 農産加工	竹田独自の農産加工品の開発	17	110	6.5
総計	-	173	1,482	8.6

注：表中の N.D. はデータなし。

資料：活性化協議会資料，ヒアリングより作成。

竹田市では、雇用創造事業において、推進事業と実現事業の双方を実施した。このうち、2007年10月から2010年3月までに推進事業を、2009年2月から2011年3月までに実現事業を行っている。その事業費は、前者が約7,300万円、後者が約6,400万円、合計で約1億3,700万円であって、全額を国庫負担で賄っている⁷⁾。

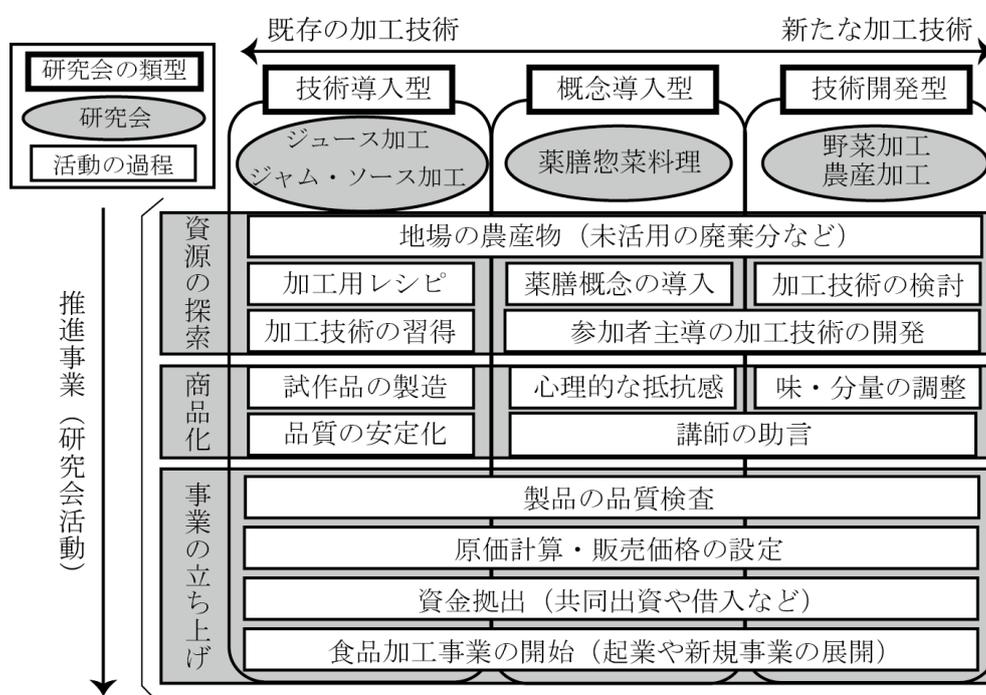
竹田市の雇用創造事業では、主に「観光」と「食」の2分野で事業を行っている⁸⁾。推進事業においては、事業者に対する支援である雇用拡大メニューや、合同面接会等の就職促進メニューも行われているが、その中心は、あくまでも研究会の活動を通じた人材育成メニューにあった。とくに、「食」分野においては、人材育成メニューとして12研究会が組織されて、合計173回の会合が開かれた。会合には、延べ1,482名の竹田市民が参加して、研修を施している(図表Ⅲ－5)。各研究会には、その参加者である住民と、技術や事業化の可能性を指導する講師、そして、事務を担う事業推進員の3者が参加した。この研究会は、旧久住町を除き、竹田市内の各地に設置されている。「食」分野の研究会では、参加者の興味・関心、事業化の希望を考慮して、講師によるアドバイスや指導、参加者間での議

7) 推進事業の経費は実額、実現事業の経費は推定額である。活性化協議会資料による。

8) 観光分野では、宿泊施設の従業員に向けた接客研修、旧城下町地区の商家を改装した民泊開設等が行われたが、食分野と比べると、起業や新規事業展開が盛んではなかった。本稿の趣旨をふまえて、以下では「食」分野に絞って議論をする。

論や試作を繰り返し、製品開発、起業に向けた検討がなされた（後藤 2010）。

図表Ⅲ-6は、その展開過程を類型別に示している。各研究会では、食品加工事業の資源となる地場の農産物、たとえば、農協向けの系統出荷で規格外となったトマトや、加工処理の過程で廃棄されていた椎茸の軸などに着目し、加工食品としての活用方法を検討した点が共通している。これに続いて、研究会において議論されたアイデアに基づいて製品を試作し、その味や調理方法の改善を図った。食品加工事業として製造・販売する商品の原型を作った段階であり、大分県産業科学技術センターなどの品質検査や、原価計算、販売価格の設定を行って、最終的には商品化に至った。その次に、研究会参加者が資金を拠出して、起業や事業の多角化として、新たに食品加工事業を展開した。ただし、一部の事業者は、製品開発を行って、既存の事業活動において販売している。



図表Ⅲ-6 竹田市の「食」分野における研究会活動の進展過程

注：研究会名は、各型に該当する代表的な研究会の名称。

資料：活性化協議会の資料，事業推進員，研究会参加者へのヒアリングより作成。

こうした共通点がある一方で、研究会活動の進展過程では、研究会ごとに加工技術の導入・開発のやり方に違いがあった。たとえば、ジュースやジャム・ソースの加工品製造をテーマとする研究会では、事前に講師が加工用のレシピを提供し、それに基づいて参加者が食品加工を体験し、技術を習得することが重視された（技術導入型）。これに対して、野菜や他の農産物を使った加工食品の製造を試みた研究会では、加工原料を用意し、生産者が主導して、加工原料に合った技術を開発し、それを講師が補佐・修正した（技術開発型）。

また、薬膳料理の研究会では、講師が薬膳概念を紹介することで、参加者がこれまでにやってきた食品加工の位置付けを見直して、加工食品を開発するという段階を経た（概念導入型）。このように、加工技術の導入・導入をめぐるには、参加者と講師の関係において、3つの類型がみられた。ただし、いずれも地域資源（加工原料）の探索、技術開発と習得、そして製品開発という過程を経た点で共通している。

竹田市の雇用創造事業における研究会活動は、参加者がローカルレベルで学び合い（後藤 2010）、食育を促進するような意義を持ったと言われている（大和田 2008）。ただし、一義的には、地域産業政策のなかで、その軸となる事業活動を創造し、育成するための初期段階であると位置付けられる。実際に、推進事業の研究会活動によって、74の加工食品が改良・開発されるとともに、15の新規事業者が誕生している。このように整理すると、竹田市の雇用創造事業は、雇用創造を目的とする地域産業政策というよりも、雇用創造事業の枠組みを活用して、新規の食品加工事業者の育成、既存の食品加工事業者の支援を行ったと理解できる。実現事業では、推進事業に参加した事業者を中心として、26事業者を対象とした販売先の紹介や商談会の開催、販売促進用品（パンフレット、ポスターなど）の無償提供、そして、情報発信の強化に向けたブログの講習会の開催等が行われた⁹⁾。

以上、竹田市における雇用創造事業の概略を整理した。ここまでの検討で、活性化協議会が雇用創造事業の政策枠組みを活用し、地域産業の振興に向けて食品加工事業者の支援・育成を図ったことを確認した。その過程は、研究会活動と実現事業を通じたもので、計画的に段階別の事業展開が進んだように思えるのだが、実際には、事業者と活性化協議会の間では、複数の食い違いもみられた。以下では、支援対象となった食品加工事業者の概況を検討した後に、この点を考察する。

3. 食品加工事業者の現況と課題

(1) 調査対象者の概要

竹田市の雇用創造事業へ参加し、新規事業展開、起業、製品開発等を行った食品加工事業者の多くは、活性化協議会が立ち上げた任意組織の「たけた食ネットワーク」（以下、食ネット）に加盟している¹⁰⁾。本章の調査では、雇用創造事業の参加者であって、その終了後

9) 雇用創造事業は、政策枠組みの1つであるため、支援・育成の対象であっても、民間事業者の製品を販売することはできない。そのため、実現事業では、販売先の紹介、販促品の提供が支援活動の中心であった。販促品の作成では、デザイナー紹介のほか、20万円までの作製費用を補助した。

10) 食ネットは、雇用創造事業に参加した食品加工事業者で構成する任意団体で、2010年11月に活性化協議会が立ち上げた組織である。2011年1月に会員規約を策定し、雇用創造事業が終了した2011年4月から、本格的に活動を開始した。会員数は30で、月に1度の役員会が開催されているが、事務局の機能、あるいは販売主体としての機能は持

も食品加工事業を継続している食ネットの 18 会員に対して、雇用創造事業への参加状況、各会員の雇用創造事業の関与の程度、会員の現況や課題についてヒアリングを行った¹¹⁾。

図表Ⅲ-7は、分析対象である 18 会員の概要を示している。これら 18 会員は、食ネット設立の経緯もあって、全会員が雇用創造事業の推進事業、もしくは実現事業へ参加した経験を持つ。ただし、会員といっても一様でなく、事業体の在り方、本業等の点での多様性がみられる。とくに、食品加工事業に対する方針は、規模拡大による事業発展を目指す事業者と、現状維持を目指す事業者へと大別できることが、ヒアリングで明らかとなった。そこで表中では、この 2 つの志向に基づいて、食ネット会員を区分している¹²⁾。

図表Ⅲ-7 たけた食ネットワーク 18 会員の概要

	志向	事業体の区分	参加者数(人)	本業	参加の動機	雇用創造事業の成果	食品加工事業を続ける理由
1	拡大	個人	1	喫茶店	起業	新規事業化	重要な収入源
2		個人	1	農家民泊	起業		重要な収入源
3		有志	5~10	農業	起業		地域の活性化
4		有志	4	農業, 飲食店	交流		生き甲斐
5		有志	3~6	飲食店	勧誘		農産物の有効活用
6		有志	5	宿泊施設勤務	交流		地域の活性化
7		企業	N.D.	畜産業	交流	新製品開発	本業の一環
8		有志	10~42	農業	勧誘		本業の一環
9	現状維持	家族	2	農業	新製品	新規事業化	農産物の有効活用
10		個人	1	農業	新製品		生き甲斐
11		家族	2~4	農業	新製品	新製品開発	農産物の有効活用
12		個人	1	菓子店	新製品		本業の一環
13		個人	1	飲食店	勧誘		本業の一環
14		集落	2~4	(集落で運営)	勧誘		本業の一環
15		家族	2	民宿	交流	製品改良	本業の一環
16		家族	1~4	農業	新製品		本業の一環
17		個人	2	農業	交流		本業の一環
18		集落	5~10	(農産加工所)	勧誘		本業の一環

注：参加者数が変動する会員は、その変動幅を示した。

資料：各会員へのヒアリング調査より作成。

ここで取り上げた事業者は、まず食品加工を行う事業形態の観点では、個人経営（以下、

たず、会員の一部から存在意義を疑問視する意見も出ている。

11) 2010 年から 2011 年にかけて、竹田市内で 24 会員へのヒアリングを行った。ただし、6 会員からは十分な回答を得られなかったため、ここでは 18 会員に絞って議論する。

12) 本章では、これら 2 つの方針を、拡大志向、現状維持志向と称する。その詳細は、本章内で後述する。

個人)、家族経営(以下、家族)、有志の集まり(以下、有志)、株式会社・有限会社(以下、企業)、そして集落内の加工所、交流施設のメンバーの集まり(以下、集落)の5つへと区分できる¹³⁾。

こうした会員の多様性は、雇用創造事業における支援対象の募集・設定方法が影響している。雇用創造事業は、支援・育成の対象事業者、つまり、推進事業における研究会への参加希望者を市の広報で募集した。しかし、予想された人数よりも応募が少なかったために、活性化協議会や竹田市役所職員の人的ネットワークを通じて、雇用創造事業へ勧誘するように変更した。その結果、市報をみて研究会へ参加した市民と、知り合いからの勧誘によって参加した市民が混在することとなった。さらに、研究会の設置数を増やし、支援・育成対象を増加させる目的から、市内に既存の組織体(生産者組織、勉強会、集落の集まり等)が、研究会としてそのまま指定される例もあった。

こうした経緯から、雇用創造事業の参加者(食ネット会員)には、以下の特徴が生じた。まず、参加者は竹田市民であるから、多くは定年退職者か、農家や自営業者として生計維持の手段を持つ市民であった。よって、研究会へ参加して支援・育成された食品加工事業は、概して副業、あるいは趣味として位置づけられている。実際に、本章の調査対象である18会員のうち、雇用創造事業で支援・育成された食品加工事業が主たる収入源だと回答したのは、No.1とNo.2の2例にすぎない。つまり、雇用創造事業では地域産業振興の一環として事業者の支援・育成を図ったものの、事業者は副業・趣味として食品加工事業を位置づける例が多いために、積極的な事業展開を図る動機が相対的に弱いのである。

とくに、その傾向は、雇用創造事業への勧誘を受けたという受動的な理由で参加した会員で顕著にみられる。これらの会員は、食品加工の新規事業化に消極的で、雇用創造事業によって自らの負担が少なくしたうえで、製品開発や改良を模索した。また、ヒアリングによれば、雇用創造事業の研究会は、ジャム製造等、調理体験をする場であると認識した参加者もいて、彼らは研究会活動を料理教室のように考えて、研究会へ参加した。活性化協議会は、このような趣味の延長として事業体の立上げを促し、製品の製造・販売を継続するように説得した例がある(No.4)。このような事業者と、No.1等の起業における機会と捉えた事業者が混在するのが、雇用創造事業の支援・育成対象者の実情である。

ただし、回答した18会員は、いずれも雇用創造事業を肯定的に評価する傾向がある。雇用創造事業に対して、起業や新規事業化といった新たな事業の立ち上げができたこと、新製品開発に至ったこと等、食品加工事業が成立した点、本業へ効果があった点を評価している。当初、趣味的、受動的な参加をした食ネット会員も、結果的に食品加工事業での新製品開発や事業体の立ち上げに成功し、それが一定の収入源や農産物の活用、本業の一環となっているため、こうした評価になったと考えられる。概していえば、雇用創造事業の参加者は、自己の雇用創造事業への認識に基づいて、必要な範囲内での支援・育成を受けていた。

13) なお、各会員の構成員数は、時期によって変動する例があるため、変動幅で示した。

(2) 各会員の加工食品の製造・販売状況

続いて、本章の調査対象である 18 会員の、食品加工事業の製造・販売状況を整理する（図表Ⅲ-8）。会員が製造する加工食品をみると、ドレッシング、味噌などの調味料、菓子類等が多い。これらの原料は、地域産業の振興を重視した竹田市の雇用創造事業の影響により、竹田産であるのが基本である。実際に、18 会員のうち、10 会員は自家・自社で生産した農畜産物を、6 会員は自家・自社以外の竹田産品を加工原料としていて、地域外の産品を加工原料とするのは 2 会員のみである。

図表Ⅲ-8 調査対象 18 会員の加工食品の製造・販売状況

	志向	食品加工事業 の製品	製造		販売					通信 販売
			主要原料	販売額 (万円)	販路					
					市内 わかば	市内 地商	市内 他	大分 県内	大分 県外	
1	拡大	ドレッシング	大根	240	○	—	○	○	○	○
2		味噌	大豆	130	○	○	○	○	—	—
3		コーンスープ	スイートコーン	200	○	○	○	○	—	○
4		ジャム	野菜・果実	110	○	○	○	○	—	○
5		乾物(椎茸)	椎茸	370	○	○	○	○	○	—
6		ドレッシング	ミカン	N.D.	○	—	○	○	—	○
7		鶏肉の炭火焼	鶏肉	40	○	—	N.D.	○	○	—
8		乾物(きくらげ)	きくらげ	N.D.	N.D.	○	N.D.	N.D.	○	—
9	維持	菓子(かりんとう)	野菜	240	○	○	—	○	—	○
10		トマトカレー	トマト	80	○	—	○	—	—	—
11		トマトジュース	トマト	190	○	—	○	○	—	○
12		菓子(洋菓子)	エゴマ	N.D.	○	—	○	—	—	—
13		ポン酢	カボス	30	○	—	○	—	—	—
14		山野草の茶	野草	20	○	—	○	○	—	○
15		酒(どぶろく)	米	370	○	—	○	—	—	○
16		ハーブソルト	トマト	N.D.	○	○	○	○	—	○
17		味噌	大豆	130	○	○	○	○	—	○
18		菓子(饅頭)	麴	N.D.	○	—	○	○	—	—
総計				2,150	17	8	15	13	4	10

注 1 : 会員番号・分類は、図表Ⅲ-7 に同じ。

注 2 : N.D. は非開示、もしくは不明。

注 3 : 販売額は 2010 年度の概算額で、総計には非開示の会員の金額を含まない。

注 4 : 販路について、「市内わかば」は(社)わかば、「市内地商」は地域商社、「市内他」はその他の販路を表す。

資料 : 各会員へのヒアリングより作成。

また、地域産業政策の一環であることから、調査対象である 18 会員の食品加工事業所は、竹田市内に立地しているほか、加工施設も、大分市の醤油製造業へ委託している No. 6 を除いて、17 会員は竹田市内に立地させている。加工食品の製造設備は、事業規模が小規模であるため、自宅を改装した加工所（8 会員）、農産加工所（6 会員）、あるいは本業で使

う店舗（2会員）が多い。ヒアリングによれば、出資者のなかには数百万円程度の設備を導入した事例や、竹田市が整備した農産加工所を利用する事例があるものの、小規模な食品加工事業として、家族やパートタイマーの労働力を使用し、手工業的に製造している。

続いて、18会員の販売金額をみると、その小規模性が顕著にみられる。2010年度の各事業者の販売金額の概算値は、約20～370万円程度であった。18会員のなかには、年間販売額が50万円以下であるのが3会員、300万円以下が11会員と、製造原価等の費用の控除前の販売金額は小さい。これに伴って、年間販売金額から諸経費を差し引くと、大半の事業者は収支が赤字となることが、ヒアリングで指摘された。本調査では、各事業者の収益の金額は明らかでないが、年間販売額よりも少額であるから、生計維持に十分な金額ではない。前節で述べたように、会員の多くは食品加工事業以外の収入源で生計を維持する傾向にある。当初の目的に加えて、事業開始後の収益も小さいため、本業の一環、趣味、定年退職後の生き甲斐として、食品加工事業を位置づける傾向にあるものと解釈できよう¹⁴⁾。

これに伴って、18会員の加工食品の販売圏は狭く、竹田市内が中心である。すべての会員が竹田市内で販売する一方で、東京都や大阪府内で販売している会員は4会員にすぎない。食ネットの18会員は、先述した（社）わかばの直売所を主要な販路として、竹田市内での販売を継続している。ただし、会員のなかには、販売金額には大きな違いはみられないものの、大分県内の大分市や別府市の小売業者との取引に成功して、それを継続している例がある。また、会員No.1は東京の高級スーパーM社との取引に至り、継続的に納品をしている。このように、少数ながらローカルレベルからナショナルレベルへと販路拡大に至った会員も存在している（前掲 図表Ⅲ－8）

（3）各会員の製造・販売面にみられる課題

以上のような製造・販売状況ではあるものの、雇用創造事業が終了した後に、少なくとも短期的には、各会員の食品加工事業は継続されていた。ただし、これは食品加工事業が副業を含めた収益事業、生き甲斐や趣味などの理由のみによるものでなく、事業者の資金面での問題が背景にある。

調査対象である食ネットの18会員は、事業規模の大小を問わず、起業や新規事業の展開に伴って、参加者が食品加工事業へ出資する形で、資本の整備、法人としての登記をしている。しかし、雇用創造事業が人材育成を主眼とする政策展開であることを理由に、活性化協議会や竹田市役所は、事業者への資金的な援助をしていない¹⁵⁾。それに伴い、一部の食

14) 各会員へのヒアリングでは、副業や趣味であるために、図表で示した食品加工事業の規模が適正であること、これは本業として生計を維持できる水準にないことが、複数の事業者から指摘された。また、活性化協議会へのヒアリングにおいても、各会員は、副業や趣味的であるため、食品加工事業を継続できるとの発言があった。

15) ただし、竹田市役所は雇用創造事業の対象者を中心とする事業者向けに農産加工所を建設し、一部の食ネット会員を指定管理者としたほか、農林水産省の補助金を獲得し、No.3とNo.8を追加的に支援している。

ネット会員の事業体では、参加者が一人あたり数十万円から百万円程度を拠出している。ヒアリングによれば、その資金は、金融機関からの借入、貯蓄の切り崩しによって調達したとされる。借入であれ、貯蓄からの出資であれ、いずれも食品加工事業の資本金として扱われている。その結果、借入金の返済、貯蓄の取崩分の補てんのために、製造・販売を続ける必要があつて、食品加工事業を継続する会員が存在する。ただし、先述のように、各会員の食品加工事業における年間販売額は、数十万円から370万円程度と限られるほか、製造・流通に係る費用の削減を進めていないことも相俟つて、経営状況は良好とは言えず、赤字が出る環境で事業継続をするという点で、持続性に課題がある。

他方、製造面では、労働強度が問題となっている。会員は小規模な事業体なので、費用削減に向けた合理化や機械導入が十分に進まず、生産体制は十分に確立されたとは言えない。当然ながら、その状況下であっても、販売時には納期までに受注量を製造し、遅滞なく納品することが求められる。No. 9やNo. 18は、数日間にわたって深夜まで作業を継続する等の負担が大きく、労働強度の低減が課題となっている。とくに個人や家族経営の食ネット会員は、家族以外の従業員の雇用には消極的であるが、これが事業規模の拡大における制約となっている側面がある。このほか、No. 5は製造体制の不備が原因で、乾物の製造工程で異物を混入させたことにより、福岡市の百貨店との取引を打ち切られた。このように、製造体制の安定化や合理化、適切な管理が大きな課題だといえよう。

また、販売面では、販売面での対応の不十分さも課題となっている。食ネット会員は、高コスト構造下での少量生産を行っているので、製品の卸売・小売価格は割高である。そのため、販売においては量販店での販売に適さず、高価格設定を受容し、製品に価値を見出す顧客を捜して販売する必要がある。その手段として、活性化協議会は、参加者の製品のブランド化（高付加価値品としての位置付け）を図ってきた。それは、パッケージデザインを改良し、近隣都市の百貨店や専門店を取引相手として想定したもので、販売価格の安易な引下げを戒めるものであった。これは、製品ブランドの確立による価格競争の回避と解釈でき、それ自体はマーケティング論の考え方に基づいた方策である。

しかし、このような活性化協議会の方針は、雇用創造事業で支援・育成対象であった事業者には、綿密な費用計算をしなくとも、(製造業者の観点で)高品質な製品を作っていれば、高値販売をして、それによる事業継続ができるとの認識を与えた。たしかに、ブランド論の議論で指摘されるように、顧客に価値が認められる製品であれば、顧客の継続的な購買を期待できる(たとえばアーカー 1994)。しかし、顧客の需要を十分に探索せず、それと乖離した製品を高価格で販売すれば、取引関係の形成に困難をきたす結果となる。竹田市の事業者は、十分に需要探索を行わずに製品開発をしたことによって、その後の販売段階で商談による取引関係の成立が低調で推移した。

また、加工原料を竹田市内に求めたことと生産・製造体制が充実していないことのために、製品の在庫やその見通しが立たない状況にある。これは、販売面からみれば、個人の顧客にはその希少性が評価される場合もあるものの、業務用の顧客(小売店等)は欠品や

製造体制の不備と見做すため、取引関係が成立しにくく、直売が多い要因の一つとなった。

ただし、全ての食ネット会員が、販売面での課題を抱えているわけではない。たとえば、No. 1は東京の小売業者との取引関係の構築に成功している。これは、活性化協議会の紹介をもとに、No. 1が小売業者の幹部との人的ネットワークを積極的に構築し、その後の試験販売で実績を出したことに基づいている¹⁶⁾。また、No. 9は郵便局へ勤務した経験をもとに、パッケージデザインを工夫して、別府市の温泉宿内の販売施設における加工食品（菓子）の販売を継続しており、小規模ながら独自の販路を持ち、事業拡大や安定化に向けた工夫を試みる事業者も存在する。

こうした販売面での違いは、事業者自身が持つ過去の就業経験に加えて、製造・販売面にかけることのできる時間量にも左右される。実際に、拡大志向と現状維持志向では、前者にI・Uターン者が多く、食品加工事業の販売で独自の販路を持つ傾向にある。これに対し、現状維持志向は、市外での就業経験のない農家女性等が多い。後者の場合、これまでに販売活動に携わった経験が少ないだけでなく、並行して農業生産を行う等、I・Uターン者と比べて時間的制約が大きい。そのため、技能面での差に加えて、製造・販売体制の見直しやマーケティング活動に十分に取組む時間が少ない点が、課題の背景にある。

この対応策として、活性化協議会は地域商社と呼ばれる卸売業の組織体を設立し、各会員の製品の一括販売を試みた。しかし、当初に想定した人材が地域商社への参画を拒否したほか、別の竹田市民が立ち上げた2社の地域商社が、取引の実績がないために会員の信頼を十分に得られなかった。そのため、販路として十分には活用されていない(図表Ⅲ-8)。このように、食ネット18会員には、事業継続における資金面、製造・販売面での課題があり、技能面の不足だけでなく、小規模かつ副業的位置付けであることが、資金面、製造・販売面での課題がみられる背景にあるといえよう。

4. 事業者育成方式の意義と課題

(1) 事業者の現状維持志向と拡大志向への分化

ただし、これまで整理したように、調査対象である食ネットの18会員は、今後の事業方針について2つの志向に分化している。そのことは、地域産業政策として事業者を育成した場合、事業者の分化が生じることを意味する。内発型の産業振興を図る地域産業政策では、事業規模の拡大を図るか、現状維持志向の事業者数を増加させ、一つの集積を形成することが望まれる。よって、こうした事業者の分化は、食品加工事業を軸とする地域産業

16) 事業者の就業経験として、このNo. 1は、以前に東京都内で広告会社に勤務して、マーケティング活動に関する業務に携わった経験を持つ。その後、竹田市内へIターンをして食品加工事業を開始した。こうした経験を持つことに加えて、No.1は30代の独身男性による個人経営体であり、生計維持のために、喫茶店経営と並行して食品加工事業を行う必要がある。これらの理由から、事業規模の拡大に積極的である。

政策の意義，課題に直結するものと考えられる．そこで，両者の特徴とその帰結について考察をする．

前掲の図表Ⅲ—7に示した18会員の回答傾向を踏まえると，雇用創造事業の研究会を母体として，有志が集まって食品加工事業を開始した場合には拡大志向となるが，家族で食品加工事業を副業的あるいは趣味的に行う場合には，現状維持志向になりやすいことが伺える．また，雇用創造事業への参加動機をみると，拡大志向では「起業のため」が目立つが，現状維持志向では「新製品の開発」が目立っている．起業は，新規事業展開を意味する一方で，新製品開発は既存の事業活動における販売製品の増加を意味するから，こうした志向の違いと直結している．つまり，経営体の違いに加えて，雇用創造事業への参加時点での目的意識が，その後の事業活動における志向の違いと関係する．

こうした志向の違いは，販売活動への姿勢にも反映されていた．図表Ⅲ—8に示したように，18会員の販路は竹田市内が中心で，製造した農産加工品を直売所で売ることが基本であり，とくに（社）わかばの直売所の活用が顕著である．その一方で，拡大志向と現状維持志向では，調査時点では成立間もなかった地域商社の活用や，竹田市を除く大分県内と，県外での販売に対して，前者が積極的，後者が消極的という温度差がみられる．

こうした志向の違いは，上述の目的意識や経営体の特性のみでなく，食品加工事業の在り方にも規定されている．ヒアリングによれば，とくに現状維持志向の会員は，パートタイマーの雇用に対して否定的であるために，事業規模の拡大には，一定の制約が生じている¹⁷⁾．また，家族の労働力によって農業生産や宿泊施設の経営をする例も多く，労働強度の問題からも，現状維持が選択されている．これとは別に，集落内に位置する農産加工所では，加工を通じた「いきがい」（中條 2005）が重視されており，収益の拡大を目的とした営利活動の側面は顕著でないために，現状維持志向となっている．

事業拡大への制約や事業特性に伴う現状維持志向に加えて，当初は拡大志向であったものの，後に現状維持へと転換した会員も存在する．たとえば，No. 10は活性化協議会の勧めによって，趣味であった調理活動を活かし，加工食品を開発して事業化した．その一環として，販路拡大のなかで大分市の飲食店主との商談を実施した．しかし，その商談において加工食品の「良さを知ってもらおうと」（No.10）詳細な製法を伝えたところ，商談相手であった飲食店主は，No.10との商談後，同様の食品を飲食店のメニューに追加する帰結となった．こうした失敗を受けて，No. 10は販売先を竹田市内に限定する方針へ変化し，「分かる人」のみに販売したいとの意向を持った．このほかに，No. 17は，本業である農業生産と並行して，従来から味噌作りなどの食品加工事業を実施してきた．No. 17は，事業規

17) ヒアリングによれば，パートタイマーを雇用しない理由として，「家族でできる範囲でやりたい」（No.9）との回答が目立った．これは，家族以外を経営体に加えると，意思決定の柔軟さが損なわれること，あるいは，雇用者の生活に対して責任を持つこととなって，副業や趣味の範囲を超えることへの懸念が背景にあると考えられる．

模の拡大を試みた際に、集落内の住民から「自分だけ儲けようとしている」との批判を受けた。No. 17にとって、食品加工事業は副業的な位置付けであることと、味噌作りによる都市住民との交流を重視したことから、その規模を拡大せず、集落内での批判を受け容れて現状維持志向へと転換するとともに、集落内の住民を1名雇用して、批判の低減を図った。このように、現状維持志向の事業者は、規模拡大の制約や事業特性だけでなく、販売面での技能不足、地域コミュニティとの調整の観点から、現状維持を志向することもある。

これに対して、拡大志向の会員は、どのような背景から、食品加工事業に対して積極的な姿勢を示したのであるだろうか。たとえば、先述のNo. 1は、広告代理店に勤務した経験からマーケティング活動への理解があり、市内の農家での就農体験によって作物（大根）への理解を深めるとともに、主婦を対象とした試食会を重ねて、食味等の製品改良をした。こうした背景には、食品加工事業が生計維持の手段となっていて、その収益拡大が必須であることが挙げられる。このほか、No. 3は生産者組織による有志が経営しているが、大分市中心部にある商店街の店舗に納品し、その際に試供品提供による試験販売を行うほか、製造拠点のある竹田市西部の菅生地区付近で独自のイベントを開催し、販路拡大や地域活性化を模索している。No. 3の代表は、定年退職をしたスイートコーン生産者で、食品加工事業の発展は、スイートコーンの利用と販路の拡大に結び付くために、地域活性化を掲げながら拡大志向で事業継続をしている。いずれも、竹田市へのI・Uターン者で、現在では本業を持たないか、主要な収入源となっているために、食品加工事業の販路拡大による規模拡大に対して積極的である。

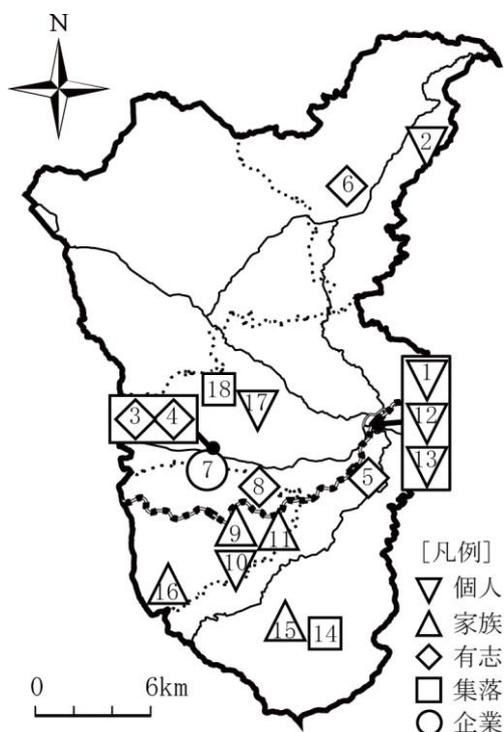
これとは別に、製品の希少性が評価されて、地域外の主体との連携に至った事例がある。No. 8は、原木栽培のきくらげの乾物を製造・販売しているが、これに着目をしたのが、大分県が出資する（株）おおいブランドクリエイトであった。同社は、東京都中央区銀座の県アンテナショップ「坐来大分」を運営する企業で、大分県産品のブランド化による販路拡大、県内での地域産業振興を図っている。同社担当者へのヒアリングによれば、No. 8の製品は全国的にも珍しく、県産品としてのブランド化の対象とされている。そのため、No. 8の生産者組織の有志自身ではなく、（株）おおいブランドクリエイトの積極的な関与の下で、製品の開発・改良や販路拡大が進んでおり、拡大志向となった事業者もいる。

以上をまとめると、食ネット会員は、食品加工事業に対する志向によって2分されており、年間商品販売額の平均値では、拡大志向は181.6万円、現状維持志向は151.4万円と、30万円ほどの差がある。現状維持志向は、事業の制約、事業特性、販売技能不足や地域コミュニティへの配慮等によって選択されたが、それが成り立つのは、これら食品加工事業が副業的な位置付けで、各会員の生計維持戦略にとって食品加工事業は必須でないことがあると考えられる。対照的に、拡大志向の会員は、食品加工事業が主要な収入源であるか、定年退職後で本業を持たず、収益の拡大、地域活性化などを目指して、販路拡大に取り組んでいる。また、地域外の主体によって加工食品の希少性が注目され、外部主体が主導して販路拡大が進んでいる事例もみられる。このように、2つの志向は、雇用創造事業の進

展過程そのものでなく、事業者の特性、食品加工事業の位置付けによって分化していると考えられる。

(2) 雇用創造事業の地域的意義と課題

その一方で、先述のように、竹田市の雇用創造事業は人材育成を通じて食品加工事業を支援・育成する地域産業政策であった。活性化協議会は、その観点から、竹田市内の各地に研究会を設置して活動させ、食品加工事業者の技術習得、事業体の設立や製品開発、販路拡大を支援したといえよう(図表Ⅲ-9)。しかし、その過程では、製造・販売面での課題や、拡大志向と現状維持志向への食品加工事業者の分化が生じた。それ自体は、一義的には食品加工事業者の問題であるが、地域産業政策の観点からも大きな課題だといえる。



図表Ⅲ-9 竹田市内における調査対象18会員の分布

注：図中の番号・類型は、図表Ⅲ-7・8に同じ。

資料：活性化協議会資料、各会員へのヒアリングより作成。

地域産業政策の観点では、竹田市の雇用創造事業は、食品加工事業者の支援・育成によって地域内に雇用を生み出すとともに、市内で生産される農林水産物の活用を図り、食品加工事業とその関連産業に対する経済的な効果をもたらすことが期待された。人口の過疎化や高齢化、製造業の低迷が深刻化するなかにあつて、顕著な経済的効果は見込めなくとも、支援・育成対象となる食品加工事業の規模拡大や、小規模な食品加工事業者の集積を市内で形成することは、少なくとも、一定の経済的効果をもたらすと期待された。実際、

推進事業、実現事業を行ったことで、約 30 の小規模な食品加工事業者が支援・育成されており、わずかであっても経済的な効果はもたらされている。しかし、これらの事業者が志向の点で分化し、しかも事業展開における製造・販売面での課題を持ち、その持続可能性が十分に確保されていないことは、地域産業政策の趣旨と反している。

実際に、活性化協議会は、食品加工事業者の支援・育成をするなかで、これらの点に気付いて、政策的支援の在り方を改めている¹⁸⁾。まず、第一段階にあたる推進事業では、趣味的、副業的な参加者も募った上で、地場製品の加工原料を探索し、加工品開発を行いながら事業化を目指した。その過程では、参加者間での意見対立もあったが、講師や事業推進員の調整や指導によって、製品開発や事業化を進めてきた。その際に、製品開発や事業化の見込みがない研究会には積極的に関与せず、参加者の趣味的な活動に留めている。また、第二段階の実現事業では、研究会活動で設立した事業者にも方針に差があることを踏まえて、全ての事業者を対象とせず、希望する事業者に限って支援をする方針を採った。このように、一見すれば事業者の自主性を尊重しているが、別の観点で見れば、事業化や規模拡大を目指す事業者に絞った支援を行っていた様子が伺える。

雇用創造事業終了後の対応をみると、この点が顕著となる。雇用創造事業の終了とともに、活性化協議会による事業者への支援は終了したのだが、竹田市役所は規模拡大志向の事業者に対して、市が建設した農産加工所の指定管理者に指定し、その利活用を認めている。また、ヒアリングによれば、活性化協議会と竹田市役所は、追加的な支援を減らすことで、民間事業者間の論理における競争関係が生じ、事業者の淘汰が進むと考えた。その過程を経て事業活動を継続することのできた事業者が、地域産業政策の支援・育成を通じて生まれた事業者で、それに対して、選択的・集中的に支援することが有効であると判断していた。このように、事業者の分化に対して、活性化協議会や竹田市役所は、地域産業政策の観点から、事業規模の拡大を目指す事業者に限って選択的に支援しており、総じて公的支援を減らすことによって、事業者の淘汰と競争力向上を図った。

ただし、いずれの事業者にも、先述した製造・販売面での課題は共通している。この点について、活性化協議会は、製品開発、事業化、製品のブランド化、そして販路拡大というように、食品加工事業の展開とその支援枠組みを段階的に計画して、それを実現していた。活性化協議会の資料では、実際に、推進事業を通じて段階的に目標の達成を図ることが明記されており、その後の実現事業における販路拡大支援で、事業者の支援・育成を完了する予定であった。しかし、雇用創造事業を経て、各事業者には製造・販売での課題が残った。その要因は、端的にいえば、販売活動における不振であるが、これはマーケティング活動が十分に意識されなかった結果であると考えられる。マーケティング論では、「プロダクト・アウト型」(浅羽・牛島 2010) という、需要を十分にふまえないなかでの製品開発は問題視されるが、竹田市の製品開発はこれに該当している。つまり、製品開発の

18) 活性化協議会の活性化推進室長へのヒアリングによる。

段階から、市場調査を通じたニーズの探索等、販売に向けた活動は優先的事項とみなされず、地域内の資源活用、事業体を立ち上げることに主眼が置かれていた。その結果、製品開発や食品加工事業者の支援・育成で成果はあったものの、販路が安定的に拡大せず、事業規模もあまり拡大しなかった。同時に、製品の安定的な供給が不可欠との認識は広まらなかったほか、コスト管理、製造体制の不備も生じていた。

これらの課題は、直接には各事業者の経営合理化、販売ノウハウの獲得によって改善される。しかし、こうした点を放置すれば、竹田市の地域産業政策といえる雇用創造事業の失敗に繋がる恐れもあった。そこで、活性化協議会と竹田市役所は、製造と販売の分離を図り、各食品加工事業者の製品を一括して取扱う地域商社を立ち上げるとともに、高コスト構造下でも安定的に販売できるように、別府市など観光地の土産店や、大分市や福岡市の百貨店、飲食店への卸売を促している。これらの販路は、比較的高価格で小売をしているため、取引関係が成立し易かった。ただし、製造・販売体制の未整備によって、これらの取引は安定的には維持されにくい。食品加工事業者は、こうした点や先述の製造・販売面での課題を受けて、地域内の直売所を主な販路として利用した。その現状をふまえて、活性化協議会は直売所を管理する（社）わかばに地域商社の役割を担うことを期待したが、（社）わかばは委託販売を行う直売施設であるとの立場を崩さず、各事業者の加工食品の卸売機能を担う地域商社となることに消極的であったために、販売面での課題は残存した¹⁹⁾。このように、活性化協議会と竹田市役所は、事業者の課題改善に向けた対応策を採ったものの、課題の解決には至っていない。

このようにみると、竹田市の雇用創造事業から、その意義と課題の両面を読み取ることができる。まず、ここで支援・育成の対象であった事業者は、小規模で赤字体質、かつ製造・販売面での課題を抱えているものの、地域内で一部の住民を雇用し、地場製品の活用を進める等の地域的意義を持っている。こうした事業者は、農業経済学の分野では小田切（2009）が「小さな経済」、欧米の地理学では中小企業（Small-Medium Enterprises）によるローカルな食品加工事業として注目される（たとえば Ilbery & Brian 2005）。こうした小規模事業者が集積することによって、地域産業振興に対する活動の一つとなった点、国の政策枠組みを活用して費用を低減し、地域産業政策としながら事業者の支援・育成を

19) ヒアリングでは、その理由は明示されなかった。ただし、（社）わかば担当者へのヒアリングでは、食ネット会員の需要対応への不満が聞かれた。食ネット会員へのヒアリングでは「良い製品なのだから売れる。それを理解しない顧客に、わざわざ売ろうと思わない」との回答もある。背景には、製品開発や事業化に消極的な参加者を肯定的に評価し、雇用創造事業の円滑な進行を図った活性化協議会の方針が影響している。このような製品への強い愛着が、需要対応としての製品改良への心理的障壁となって、事業者が取引先等のアドバイスを受け容れない姿勢を生み出している。（社）わかばの消極的姿勢には、このような事業者の姿勢が関係すると考えられる。

図った竹田市役所と活性化協議会の手法は、肯定的に評価できよう。

ただし、地域産業振興の一方策としてみると、竹田市の雇用創造事業には複数の課題が示唆される。まず、縁辺地域内で事業者育成方式の地域産業振興を図ろうとすると、その対象となるのは、地域内に既存の事業者か、地域内で事業活動を行う意思のある新規事業者である。人口の過疎化・高齢化、経済活動の低迷がみられるために、地域外から人材を獲得することは容易でなく、本業を持つ地域住民か、定年退職者、移住者（I・Uターン者）が対象となる。そのため、事業者は副業的、あるいは趣味的に事業活動を行う例が目立ち、主な収入源として位置づけられるとは限らない。主な収入源に位置付ける場合は、過去の販売活動に携わった経験や販路拡大努力によって、事業規模の拡大を目指す。しかし、販売活動への技能不足、地域コミュニティへの配慮、従業員の雇用への躊躇、製品へのこだわり、あるいは事業活動の性質によって、事業規模の拡大を諦めるか、最初から小規模を望むことも多い。要するに、製造・販売面での課題は、経営合理化やマーケティング技能の習得によって改善可能ではあるが、それが進まない背景として、事業者が持つ事業活動の副業的位置付け、時間的・社会的な制約等が関係し、この点への対応が不可欠である。

地域産業政策の過程で、事業者と自治体の方針が一致するとは限らない。とくに、事業活動の展開様式をめぐって、両者の方針をめぐる食い違いが顕在化している。製造・販売面での課題改善を含めて、事業者育成方式による内発型の産業振興を図る場合に、この点への対応が課題だといえよう。

IV 第三セクター方式による食品加工事業—島根県海士町 CAS 事業の事例—

1. 本章の目的

前章では、大分県竹田市における雇用創造事業を事例として、事業者育成方式で行われる縁辺地域の産業振興としての食品加工事業を分析した。その結果として、事業者と自治体間での食品加工事業をめぐる方針の不一致が問題であることが明らかとなった。これは、雇用創造事業の過程というよりも、基本的に、政策推進主体と食品加工事業者との利害や、食品加工事業の位置付けをめぐる不一致であるといえる。それでは、事業者と自治体間で意思決定をめぐる方針が一致すれば、本研究で対象とする食品加工事業は、持続可能な形で事業活動を行うのだろうか。そこで、本章では自治体との意思疎通が図られると想定される事業者として第三セクターを取り上げて、第三セクター方式による縁辺地域の産業振興としての食品加工事業の展開可能性、その課題を検討する。

本章で取り上げるのは、島根県海士町で行われる CAS 事業である。後述のように、海士町では、2000 年頃から産業振興に向けた地域産業政策を展開し、その実績は各種の地域活性化策とともに、高い評価を得ている¹⁾。CAS 事業は、海士町の地域産業政策の柱の一つで、移出産業として位置づけられている。本章の調査は、2013 年 6 月と 9 月に、海士町役場、CAS 事業の運営会社である（株）ふるさと海士、原料供給主体である海士町漁業協同組合（以下、海士町漁協）、漁業者や養殖業者へのヒアリング、ならびに、CAS 製品の主な顧客である飲食業者 3 社に対するヒアリングを行った²⁾。また、（株）ふるさと海士の株主総会資料、海士町役場の行政資料等、事実関係の把握のために資料分析を行った。

以下、第 2 節では海士町の概要と CAS 事業の導入経緯を整理する。第 3 節では、海士町における CAS 事業の運営体制と経営状況を確認し、第 4 節では CAS 製品の販売状況、取引先による CAS 事業の評価を述べる。第 5 節では、第三セクター方式による地域産業政策の観点で考察する。

2. 地域産業政策における食品加工事業の位置付け

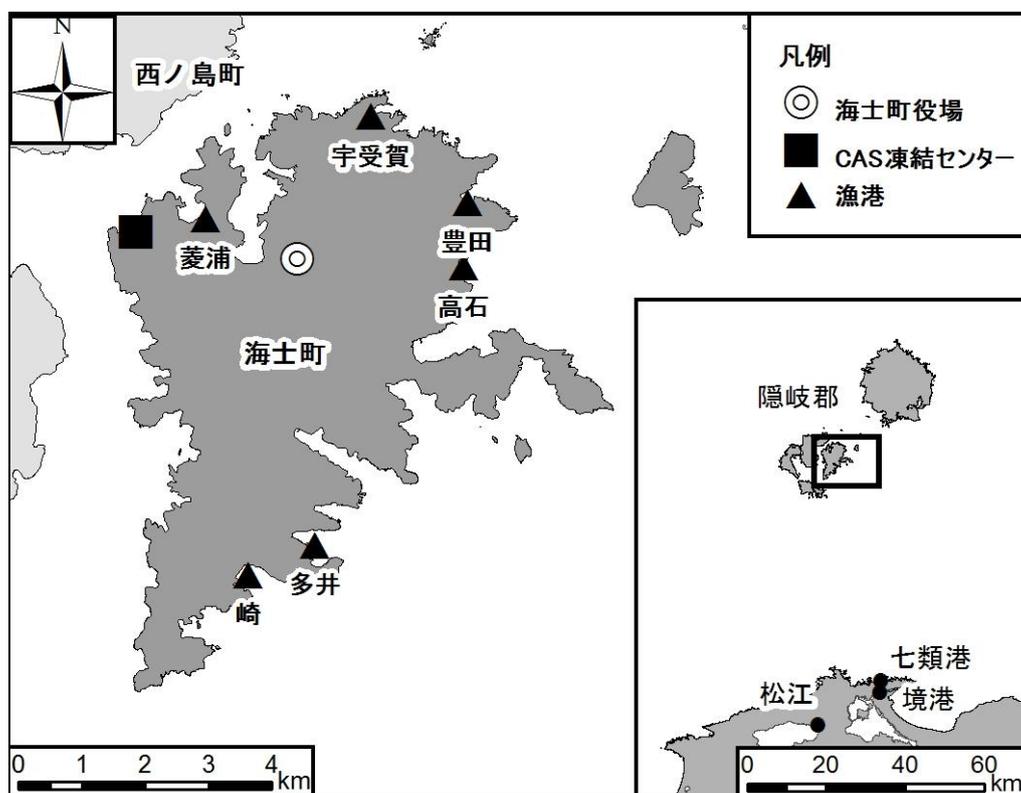
(1) 海士町の概要

本章の対象地域である島根県海士町は、松江市の北方約 60km にある隠岐諸島に位置する。町域は、「島前」とよばれる地域に位置する中の島、33.5 平方 km である（図表 IV-1）。交通条件として、海士町内には空港がなく、本土とは、島根県松江市の七類港、鳥取県境

1) 海士町役場の資料によれば、海士町への視察目的の来島者数・団体数は、2010 年は 159 団体 990 名、2011 年は 131 団体 996 名であった。海士町は、2007 年に総務大臣表彰、2008 年に「につけい子育て支援大賞」を受賞している。このほかにも、2008 年には CAS 事業が先述の「農商工連携 88 選」に選定される等、海士町の地域活性化・地域産業振興に向けた取組みは、全国的にも注目されている。ただし、その事例紹介は多いものの、実態分析は十分に行われているわけではない。

2) ヒアリング対象の飲食業者 3 社の概況は、第 4 節で整理する。

港と海士町の菱浦港を結ぶ船舶で往来している。2013年9月時点で、約2,400トンのフェリー3隻のほか、高速船1隻が就航している。時間距離は、高速船で約90分であるものの、CAS製品を含む物資の輸送に使われるフェリーは、最短でも片道約3時間を要する。



図表IV-1 海士町の地理的位置

資料：国土交通省「国土数値情報」より作成。

図表IV-2 海士町の人口数の推移（1980～2010年）

	人口総数	年齢別人口数			産業別就業者数			
		うち 15歳未満	うち 15～64歳	うち 65歳以上	就業者数 総計	第一次 産業	第二次 産業	第三次 産業
1980年	3,537	656	2,143	738	1,674	526	339	809
1985年	3,339	594	1,988	757	1,605	500	296	809
1990年	3,119	516	1,772	831	1,519	431	279	809
1995年	2,857	418	1,544	895	1,357	344	268	745
2000年	2,672	332	1,375	965	1,296	274	266	756
2005年	2,581	271	1,371	939	1,199	211	241	747
2010年	2,374	249	1,201	924	1,094	190	172	729

注：単位は人。

資料：各年の国勢調査より作成。

国勢調査によれば、2010年時点での海士町の人口は2,374で、高齢化率は38.9%である。海士町の人口数は、隠岐の島町、西ノ島町、海士町、知夫村の、隠岐郡に属する3町1村のうち、第3の規模（隠岐の島町15,521、西ノ島町3,136）である。海士町の人口は、1980年の3,537と比べて、2010年までの30年間に1,163（32.9%）の減少であって、過疎化が進んでいる。また、2010年の海士町の高齢化率は、隠岐郡の平均値（39.7%）と比べれば低いものの、縁辺地域としての性格が色濃い島根県の平均値（28.9%）よりも高い値である。このように、海士町は人口の過疎化、高齢化が進んだ地域だといえる。

続いて、海士町の就業人口について概観する。国勢調査で2010年の就業状況をみると、就業者の総数（1,094）に占める第一次産業の割合は17.4%（190）、第二次産業は15.7%（172）、第三次産業は66.6%（729）で、第三次産業の割合が高い（図表IV-2）。時系列的に、1980年から2010年までの30年間の就業者数の変化をみると、総数は3,537から2,374へと34.6%、第一次産業は526から190へと63.9%、第二次産業は339から172へと49.3%、そして、第三次産業は809から729へと9.9%の減少で、とくに第一次産業、第二次産業の就業者数の減少が目立つ。同期間の生産年齢人口は44.0%の減少で、就業者総数の減少速度は相対的に緩いが、農林漁業と製造業での衰退は顕著であるといえよう。

（2）海士町の地域産業政策

こうした人口の過疎化・高齢化、地域産業の低迷のほか、海士町では町の一般会計基金残高の減少等の地域的課題が生じていた。2000年代初頭には、「平成の大合併」の時期でもあり、海士町でも隣接する西ノ島町、知夫村との合併が検討された。しかし、海士町資料によれば、「島嶼間の合併は、そのメリットが活かされない」と判断されたほか、住民投票においても合併への反対が多数を占めたことから、2003年12月に任意合併協議会を解散した。これを受けて、海士町は、合併をせずに地域的課題への対応を行うこととなり、財政の再建、地域産業振興に向けた政策展開がなされた（山内2007）³⁾。

ここで行われた政策展開は、主に、地域産業政策とその他の地域活性化政策に区分できる。地域産業政策としては、第一次産業を軸として、畜産業における「隠岐牛」の肥育とそのブランド化、水産業においては岩ガキやナマコの養殖、凍結品製造を行うCAS事業が行われた。また、製塩事業、島内における直売所、飲食施設の整備が行われている。他方、地域活性化に向けた政策展開として、「地域ICT利活用モデル構築事業」によって、海士町の産品を扱う東京都内の飲食店で、海士町の紹介映像を流す取組み、海士町内における情報通信インフラ整備のほか、一般家庭への補助金配布による少子化対策、I・Uターン者等

3) 海士町役場の資料によれば、離島振興法等に基づく公共事業の大量実施に伴って、海士町の地方債発行残高は、2001年度に101.5億円となった。島根県市町村課の資料によれば、2005年度の海士町の歳入は40.9億円、歳出は40.5億円なので、その約2.5倍にあたる。これを受けて、海士町では財政再建策として、町長や職員の給与削減、支出の見直し等を行った。本章は、海士町CAS事業の分析に主眼を置くため、この点に関する詳述は控える。海士町の地域活性化に向けた政策展開は河藤（2009）を参照されたい。

を対象とする定住促進政策が行われてきた（山内 2007；河藤 2009）⁴⁾。

海士町の地域産業政策では、第三セクターを含めた民間事業者が行う事業活動に対し、自治体が施設整備等の支援を行う「公設民営方式」が採られている。たとえば、「隠岐牛」の事業では、自治体が肉用牛の肥育で使用する堆肥舎や肥育牛舎の整備をしているほか、岩ガキの養殖事業においても、作業保管の施設や種苗の生産施設に補助金が支出されている。これと同様に、本章で論じる CAS 事業では、第三セクターが事業者となっているものの、加工施設を整備し、その整備費用を負担したのは行政であった。この点を含めて、以下では海士町で CAS 事業が開始された経緯を整理する。

（3）海士町における CAS 導入の経緯

運営会社の（株）ふるさと海士へのヒアリングによれば、海士町 CAS 事業の経営目的は、海士町内での雇用創出・維持、水産業の振興、そして海士町の PR の 3 点にある。これらの目的は、いずれも、海士町の地域産業政策の目標・手法と親和的である。海士町では、農畜産業も行われているが、離島であるので、漁業生産が盛んである。海士町における水産物の水揚げ量を海面漁業統計調査によって検討すると、2013 年時点での漁獲量は 463 トン、養殖による収穫量は 77 トンであって、合計では約 540 トンの水揚げ量である。これを魚種別にみると、漁獲量ではイカ類 152 トン（32.8%）、アジ類 64 トン（13.8%）が多く、2 種で海士町の漁獲量の 46.6%を構成する。他方、海士町内の養殖では、カキ類 75 トン（97.4%）が水揚げ量の大半を占める。

これらの水産物は、海士町内で水揚げされているが、町内に産地市場は存在しないことから、本土へ輸送して、境港や岡山等の卸売市場に出荷されている（前掲図表Ⅳ—1）⁵⁾。ただし、海士町は離島であるため、フェリーに積載するトラックで輸送し、翌日の卸売市場の競りに出荷される。そのため、本土で水揚げされ、当日の競りに出荷される水産物と比べて鮮度が低下し、それを理由とした魚価の低迷が、漁業における課題となっている。その対応策として、海士町の漁業者が本土に水揚げして卸売市場へ出荷することも行われているが、海士町と本土との往復の燃油代と、当日に出荷することで得られる収益の増加分を比べれば、その利点が少ないとされ、海士町内での水揚げが中心となっている。こうした課題も一因となって、海士町では漁業者の高齢化、漁業就業者数の減少が進んでいる。そこで、水産物を安定的に出荷し、漁業者の収入を増やすことが目指されてきた。

こうした漁業振興と、前述の地域産業政策の観点から、海士町では CAS 事業が展開されている。海士町では、卸売市場や顧客の元へ到達するまでに、水産物の鮮度を高水準に保

-
- 4) 海士町役場の資料によると、定住促進政策では、2004～2011 年度にかけて、218 世帯 330 名が移住している。これらの移住者は、定住時に島内で就業するが、その受け皿として、地域産業政策を通じて生み出された事業活動が機能している。実際に、移住者のうち、185 名（56.1%）が、地域産業政策で支援・育成された事業体に就職をしている。
- 5) ただし、養殖のカキ類は、海士町漁協が介在する卸売市場の流通ルートを通さず、購買者へ直接的に販売されている。そのため、この記述は、イカ類やアジ類など、海士町内の漁業者による水揚げ分を指している。

つことが、流通圏や販路拡大に繋がると考えられていた。そこで、地域産業政策の一環として、海士町内で水揚げされた水産物の凍結処理を行うことが摸索され、CAS (Cell Alive System) と呼ばれる食品凍結技術が着目された。

CAS は、海士町内ではなく、千葉県に立地する企業が開発した技術である⁶⁾。CAS は、解凍後にも生食が可能な、高水準の食品凍結技術である。一般には、食品の冷凍時に、食品中に含まれる水分子が集まって氷晶を形成し、それによって素材が膨張し、農水産物の細胞が破壊されて旨みや香りを損なうと言われている。これに対して、CAS は、振動を与えながら急速凍結を行うことで、細胞の破壊を防止する。その結果、CAS 凍結品は他の冷凍品と比べて、解凍後にも食味が良いとされている⁷⁾。

海士町内の主体のうち、CAS を最初に知ったのは、海士町内で岩ガキの養殖を行う事業者 (AI 社) であった⁸⁾。AI 社へのヒアリングによれば、2001～2002 年頃に、AI 社の担当者が東京で営業活動をしていた際に、築地市場の関係者から CAS の存在を聞いたことが、CAS を知った契機で、自社の岩ガキをブランド化する際に活用できると考え、CAS に関心を持った。これと同時期に、海士町内では、鮮度を保持するような水産加工品の製造に向けて、漁業関係者、町役場の職員、町議会議員等が参加する勉強会を開いていた。当時、CAS の導入費用の高さを課題と考えていた AI 社は、CAS の導入が自社製品の販路拡大、ならびに海士町の地域産業の振興へ繋がると考えて、この勉強会で CAS に関して報告したことによって、CAS に対する関心が海士町内で高まった。

しかし、地域産業振興の一環として、政策的に導入する形であっても、約 2 億円を要する CAS の導入には、慎重な意見が目立った。その背景には、CAS の競争優位性への不信感、CAS の高額な導入費用が課題となっていた⁹⁾。そのため、CAS の技術的優位性と、地域産業振興に対しての有用性を示すことが求められた。これを受けて、AI 社は、海士町産の養殖の岩ガキを千葉県の CAS 開発企業へ送り、凍結実験をしている。これに加えて、町長・町職員が海士町産のケンサキイカを同社へ運び、凍結の実験に立ち会っている (尾野 2007)。これとは別に、海士町議会の議員の一部が、CAS を導入していた愛媛県遊子漁協を視察して、ハマチの CAS 凍結品を試食した。このように、海士町の各主体が CAS 凍結品の試作

6) CAS については、技術の開発主体である (株) アビーの web ページを参照されたい。また、以下で示す CAS の技術特性に関する記述は、(株) アビー web ページによる (<http://www.abi-net.co.jp/>, 最終閲覧日: 2014 年 4 月 28 日)。

7) こうした凍結品の品質は、主観的な側面があるため、一概には評価できない。ただし、本章の調査では、海士町の漁業者、町役場関係者、そして海士町 CAS 製品の顧客が、他の凍結技術よりも水準が高いと評価していた。とくに、顧客である飲食店の一部は、海士町 CAS 製品を刺身として提供する店舗があり、技術水準の高さを裏付けている。

8) AI 社は、海士町で養殖された約 30 万個 (2013 年度) の岩ガキのうち、約 20 万個を出荷する、海士町内で最大手の岩ガキ養殖事業者である。

9) 海士町漁協へのヒアリングによれば、当時、海士町の漁業者は「冷凍は冷凍に過ぎない」と、CAS の導入に否定的であった。しかし、鮮度の低下に伴う海士町の水産物の卸売価格の低迷への対応を採ることが必要と認識されたことや、CAS 製品の試食によって技術水準を確認したことで、海士町への CAS 導入に賛同する漁業者も増加した。

に関わることで、CASの技術水準を肯定的に評価するようになった。

他方、CASの導入費用は高額であることや、地域産業振興としてCASを活用するという意図から、行政の費用負担によるCASの導入が検討された。しかし、CASが高水準の技術であっても、海士町産の一次産品を凍結処理する事業が競争優位を持つとは限らないため、行政負担でのCAS導入の効果を疑問視する意見があった。最終的に、国の補助金を活用するほか、CAS事業の運営者が施設使用料として費用負担することで、海士町の費用負担が軽減される点を確認している。これによって、海士町内でCAS導入への合意形成が進んだ。

CAS事業を開始するまでに、加工施設の整備費用、CAS凍結装置の導入費用1億8,800万円を含めて、海士町では約5億円を支出している¹⁰⁾。このうち、4億1,500万円については、農林水産省の補助金を利用して、初期費用の半額ずつを国庫と町費で負担した(図表IV-3)。海士町の負担分である約2億7,000万円に関しては、辺地債の活用によって、実質的な負担額を約4,000万円へと減らしている¹¹⁾。さらに、費用負担の軽減を図る目的から、CAS事業の加工所である「CAS凍結センター」は、以前に海士町内のフェリーターミナルの待合所として使われた既存建物を改装して用いる等、費用負担の軽減を図っている。

このように、海士町では漁業を含めた地域産業振興の観点から水産加工業、とくに水産物の凍結処理の事業化が注目されて、CASを導入することとなった。技術水準を確認するとともに、費用負担の軽減に向けて、自治体が国の補助事業を活用している。なお、「CAS凍結センター」は、CAS事業の開始後も海士町役場が所有権を持っており、(株)ふるさと海士は指定管理者として施設を利用している。そのため、CAS関連の装置を新たに導入する際の費用や、「CAS凍結センター」の改修に掛かる費用は、行政が負担している。

図表IV-3 海士町CAS事業に係る初期費用

支出の内訳	支出額 (千円)	構成比 (%)	原資の内訳	原資金額 (千円)	構成比 (%)
本体工事費	216,242	52.2	国庫補助金	207,275	50.0
冷凍設備工事費	188,050	45.4	町費	207,276	50.0
設計管理費	5,040	1.2			
工事雑費	5,219	1.3			
総計	414,551	100.0	総計	414,551	100.0

注：表中の支出額のほか、追加的支出があつて、最終的な費用は約5億円であつた。

10) 海士町役場の資料では、CAS事業の初期費用が約4億1,500万円とされている、しかし、海士町役場へのヒアリングによれば、その後、追加的な出費があつたため、CAS事業の最終的な初期費用は、約5億円となった。

11) 海士町の公費負担額である約4,000万円は、CAS事業の運営者である(株)ふるさと海士から年間に400万円ずつ、10年間「使用料」として回収する予定であり、最終的には町費負担を0円とする合意がなされていた。しかし、2013年9月時点では、(株)ふるさと海士の業績が安定していないとの理由で、海士町役場への「使用料」の納付は猶予されている。「使用料」は、(株)ふるさと海士の収益増加時に納付予定とされた。

資料：海士町役場の資料より作成。

3. 海士町 CAS 事業の現況

(1) CAS 事業の運営状況

こうした経緯を経て、2005年に海士町でCAS事業が開始された。ヒアリングによれば、事業開始前には、CAS事業の運営を民間事業者へ委託する予定であったが、海士町内で行うCAS事業の採算性が見通しが立たないとの理由で、民間事業者はCAS事業の運営に対して消極的であった。そこで、海士町役場が94.1%を出資する形で、2005年に資本金2億5,500万円の第三セクター（株）ふるさと海士を設立し、CAS事業を経営することとなった。同社は第三セクターであるため、社長は海士町長が務めているほか、海士町役場から2名の職員が出向している。この2名は、主に（株）ふるさと海士の経営管理と営業活動を担当し、同社の製造・販売に関する意思決定に深く関与している。また、出向者のほかに、正規雇用者として町内への移住者等を11名、非正規雇用者として主婦などを22名、合計で33名を雇用している（2012年度）。

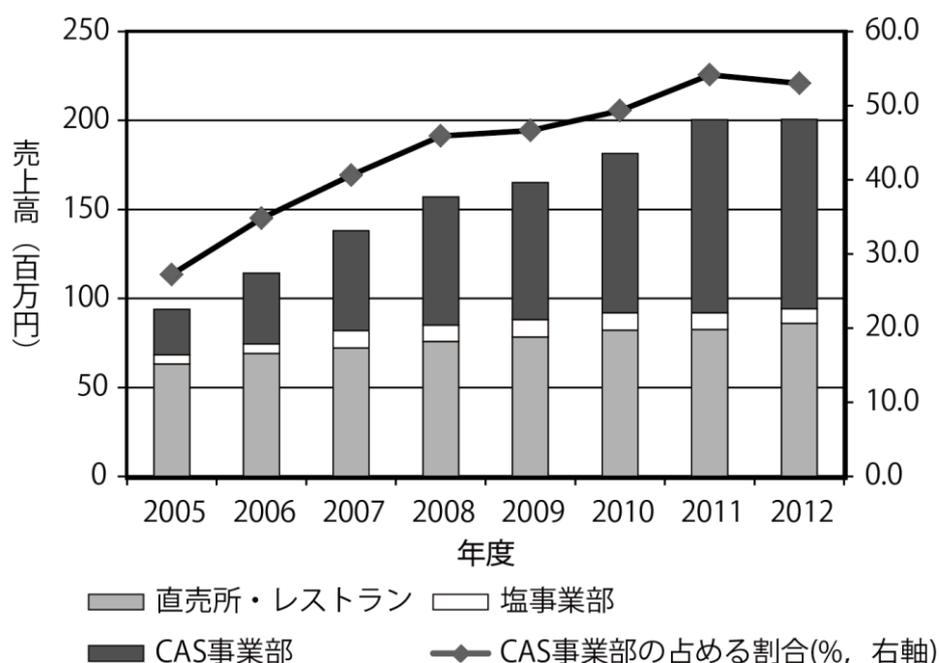
ただし、（株）ふるさと海士の事業は、CAS事業に限られない。同社は、CAS事業のほかに、海士町内のフェリーターミナルに併設された直売所やレストランの運営（直売所・レストラン事業部）、海士町内での製塩（塩事業部）も行っており、CAS事業を含めて3つの事業部を抱えている。いずれも、海士町の地域産業政策の一環として実施された経緯があるために、CAS事業では海士町産の水産物を加工原料とするほか、直売所やレストランでは、海士町産の一次産品を販売している¹²⁾。このほか、事業部間の連携として、CAS事業部や塩事業部の製品を直売所・レストランで提供・販売している。

（株）ふるさと海士は、これら3つの事業部を通じて、2005年度の創業以来、事業規模を拡大している。（図表IV-4）。3事業部を合計した年間商品販売額をみると、2005年度には9,395万円であったが、翌2006年度には1億円を超えている。その後、2012年度には、年間商品販売額が2億円を超えており、事業規模は創業から7年間で2倍へと拡大した。これに伴って、（株）ふるさと海士の事業収支も好転している。実際に、収支の実額を検討すると、2005年度には約4,000万円の赤字であったが、2009年度に黒字転換を果たし、2012年度には約600万円の黒字を計上するに至った¹³⁾。

12) CASの技術特性として、水産物に限らず、農畜産物を凍結することも可能である。海士町の場合、水産業の関係者がCASの導入・活用に大きな役割を果たした点や、水産業の振興に向けてCASを導入した点から、水産物の凍結が主となっている。

13) 島根県市町村課、ならびに（株）ふるさと海士の資料による。ただし、この黒字額には、海士町役場が（株）ふるさと海士に交付した補助金を含む。これらの資料によれば、2006年度に300万円、2009年度に500万円、2012年度に600万円程度が交付されている。なお、同社は地域産業政策の一環として経営される第三セクターなので、高収益を挙げることは事業の目的ではなく、黒字額の多少はあまり重要視されない。むしろ、地域産業政策の一環として、補助金を得ながらも、黒字経営を達成している点を評価すべきであろう。

これを事業部の別にみると、3つの事業部のなかで、CAS事業の占める割合が上昇していることが明らかである（前掲図表IV-4）。CAS事業部の売上高は、2005年度の2,557万円から、2012年度には1億623万円へと増加し、7年間で約4.3倍へと急速に拡大した。他の事業部と比べても、その増加率は高い。（株）ふるさと海士全体の年間商品販売額に占めるCAS事業部の割合をみると、2005年度は27.2%であったが、2012年度には53.0%へと過半に至っている。このように、CAS事業の成長が際立っており、海士町の地域産業振興のなかで主要な役割を果たす（株）ふるさと海士の事業規模拡大の主因となっている。



図表IV-4 (株)ふるさと海士の事業部別売上高 (2005～2012年度)

注：図中の売上高（年間商品販売額）は、事業部間での取引分を除いた金額。

資料：（株）ふるさと海士の資料より作成。

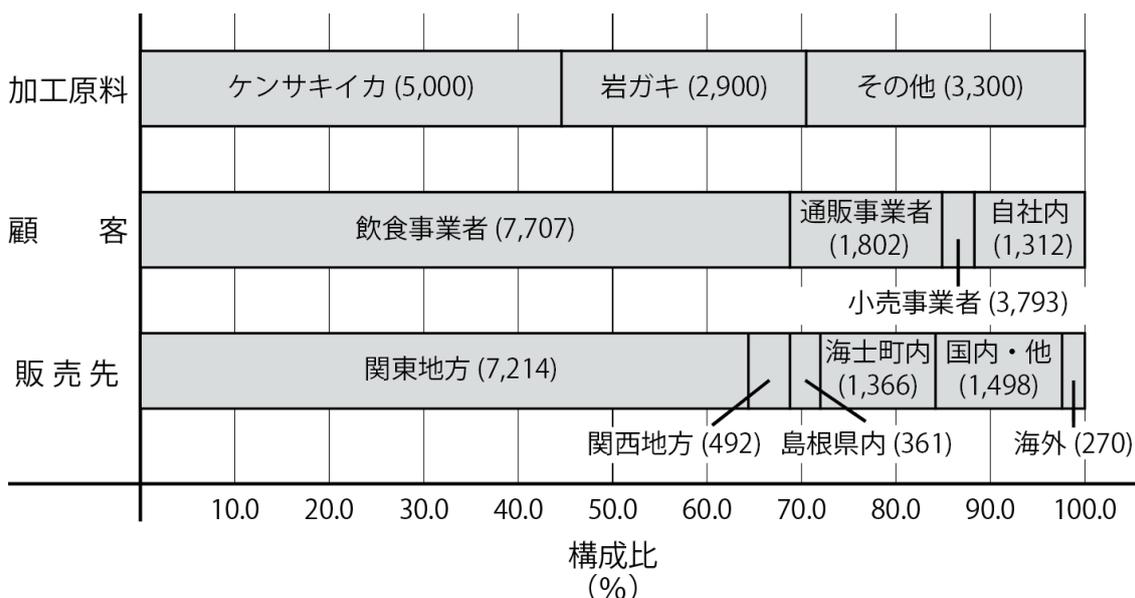
(2) 加工原料の調達

CAS事業の年間商品販売額は、2012年度に1億623万円であったが、これは（株）ふるさと海士内の事業部間での取引を除いた金額である。CAS事業という観点では、この金額のほかに、CAS事業部から同社の直売所・レストラン事業部への卸売金額（約600万円）を含める必要がある。その金額を合計すると、2012年度のCAS製品の販売金額は、総額でおよそ1億1,200万円であった¹⁴⁾。これについて、同社提供の資料に基づいて、加工原料、顧客、販売先の3点から、製品特性、取引関係の特徴を整理する（図表IV-5）。

まず、加工原料の構成比をみると、ケンサキイカが5,000万円、岩ガキが2,900万円と

14) (株)ふるさと海士の提供資料、ならびに同社でのヒアリングによる。

多く、アジやスルメイカ、タイなどを原料とする CAS 製品の販売金額を大きく上回る。ヒアリングによれば、このうち、岩ガキの CAS 製品は、凍結品でない岩ガキとマガキの端境期となる秋にも出荷することができる¹⁵⁾。これに、冷凍品としての保存性、養殖岩ガキの希少性が相俟って、業務用の顧客から岩ガキの CAS 製品は高く評価されている。これに伴い、海士町に水揚げされる水産物のなかで、岩ガキへの顧客の需要がとくに高いとされる。



図表IV-5 海士町 CAS 製品の年間商品販売額に占める構成比

注1：単位は万円。

注2：2012年度の年間商品販売額（1億1,200万円）の構成比。

注3：「自社内」は、町内のレストラン・直売所への卸売と、自社での直売の合計金額。

資料：(株)ふるさと海士の資料より作成。

これに対して、海士町ではイカ類の漁獲量が多い。地場製品の販路拡大の観点では、イカ類の CAS 凍結品を販売することが求められるが、実際には、顧客の需要が岩ガキへと集中した。そこで、(株)ふるさと海士は、岩ガキとケンサキイカの CAS 凍結品をセット販売し、顧客に対して同時に購買するように求めている。そのため、後述する事例3社のうち、2社の取引実績では、岩ガキとケンサキイカの2品目の割合が高い。

ただし、海士町内で水揚げされる水産物は、これらに限定されず、イカ類のスルメイカや、アジ、タイの水揚げも多い。(株)ふるさと海士は、これらの CAS 製品開発を試みたものの、いずれも、大都市圏では凍結処理をしていない通常商品の流通量が多く、CAS 凍結に伴う費用を上乗せする販売価格では、十分な需要を確保できなかった。そのため、ス

15) (株)ふるさと海士、後述の飲食事業者3社へのヒアリングによる。なお、一般に岩ガキは夏季に旬を迎えるが、海士町で養殖される岩ガキは、例外的に春に旬を迎える。

ルメイカは醤油漬け、アジはフライに加工して販売している。とくに、後者は「CAS 凍結センター」へ入荷後に CAS 凍結をして、解凍後に調理をして再び CAS 凍結をした 2 次加工品で、スーパーマーケットの惣菜部門への納品が多い。このほか、需要の集まる岩ガキも同様の凍結手順を経て、2 次加工品のグラタンとして販売している。図中の「その他」は、これら 2 次加工品が大半を占める。

2 次加工品は、縁辺地域の産業振興として行われる海士町の CAS 事業にとって、重要な製品となっている。海士町 CAS 事業の加工原料は、基本的に町内で調達しているため、水揚げ高の変動の影響を受ける。主要な加工原料についてみると、ケンサキイカは 8 月下旬から 12 月初旬に、養殖の岩ガキは 3 月から 6 月中旬に水揚げが集中している。これに伴い、CAS 事業では、それぞれの旬に CAS 凍結をして製品化する一方で、他の時期に業務量が減少するというように、繁閑の差は大きい。一般の民間事業者は、閑散期に雇用関係を解消し、繁忙期に雇入れをする傾向にあるが、CAS 事業は地域産業政策の一環であり、雇用の維持が重要視される。そこで、閑散期に 2 次加工品を製造し、雇用を維持するように工夫をしている。ただし、これは、2 次加工品に対する顧客の需要が存在し、CAS 製品が継続的に販売できる必要がある。そこで、(株)ふるさと海士は、大手の通信販売事業者と連携し、岩ガキのグラタンを共同開発して卸売をしているほか、東京を中心として店舗展開をする飲食事業者 P 社とパエリアの製法を共同開発し、その一部を受託製造している¹⁶⁾。このような需要対応によって、(株)ふるさと海士は海士町内での雇用を維持するとともに、販路の維持・拡大を図っている。

ここまでの検討によると、海士町 CAS 製品は、製品の希少性、高水準な冷凍技術、そして顧客との連携によって、事業規模を拡大したと理解できる。海士町 CAS 事業が伸長した要因として、このほかに、地域内における生産者との連携が存在する。海士町のケンサキイカ漁は、17～19 時頃に隠岐郡の近海へ漁業者が 1 名程度で出漁し、翌朝 7 時頃に海士町内の各漁港へ戻る形で行われる。「CAS 凍結センター」への出荷分は、海士町漁協を通じた卸売市場への出荷分と分けられている。前者は、特殊な防水シートへ、定められた等級ごとに、色落ちをしないよう重ねずにイカを置く。他方、海士町漁協への出荷分には、このような厳密な入荷基準は存在せず、漁業者にとって、「CAS 凍結センター」への出荷は相対的に負担が大きい。しかし、(株)ふるさと海士では、ケンサキイカの仕入価格を漁業者と相談して決定し、固定価格で買取っている。これにより、魚価の変動を低減できるほか、魚価低迷に直面する漁業者の収入を安定させる効果もあるため、漁業者は入荷基準の厳しい CAS 凍結センターにも出荷する¹⁷⁾。町内の各漁港へ水揚げして検量を行った後、(株)

16) (株)ふるさと海士でのヒアリングによる。なお、P 社は (株)ふるさと海士との共同開発後、製造費用の削減に向けて、他の食品加工事業者へ製造委託を試みたが、海士町産品を使用し、CAS で凍結処理をする製法のため、十分に移転できなかった。そのため、(株)ふるさと海士との提携を維持している。これが、海士町 CAS 事業の年間商品販売額が安定的に増加する一因となっている。

17) ただし、2005 年の創業当初は、CAS 製品の販売金額は伸びなかったため、漁業者が (株)

ふるさと海士が委託する島内の運送業者が町内を巡り、各漁港でイカを集荷して「CAS 凍結センター」へ入荷する。

CAS 凍結センターでは、検品、下処理、加工、CAS 凍結の手順で処理を進める。CAS 凍結機は、凍結処理に 100kg で 1 時間、200kg で 1 時間半を要する。入荷量が多いと、1 日に 1,000kg 以上のケンサキイカを入荷し、CAS 凍結処理が行われている。そのため、ケンサキイカの場合、旬の時期には、入荷量に上限を設定している。岩ガキの場合も、ほぼ同様の入荷・処理手順を経る。しかし、養殖業者 AI 社や（株）ふるさと海士へのヒアリングによれば、岩ガキは顧客の需要が高くて供給不足であるために、ケンサキイカの入荷時とは対照的に、入荷量の上限を設定していない。むしろ、（株）ふるさと海士が AI 社に対して岩ガキの出荷依頼をする状況にある。2013 年に海士町内で生産された養殖岩ガキは約 30 万個で、AI 社の生産分は約 20 万個であるが、（株）ふるさと海士では約 12 万個を仕入れている。しかし、同年に、（株）ふるさと海士は AI 社へ 16 万個の出荷を依頼しており、依然として供給不足（需要過多）の状況にある。

（3）販売先とその地域分布

加工原料別の構成比に続いて、年間商品販売額に占める販売先と、その地域分布を検討する。まず、販売先をみると、年間商品販売額の構成比では、居酒屋、レストランや寿司店などの飲食事業者への卸売が 7,707 万円（68.8%）、通信販売を行う事業者を通じた販売が 1,801 万円（16.1%）、高級スーパーなど小売事業者への卸売が 379 万円（3.4%）である。このうち、卸売であるのは飲食事業者、小売事業者への販売であり、通信販売事業者への販売は、取引先を通じた個人客向けの販売といえるのが、それでも、個人客への小売と比べて業務用の卸売が大きな割合を占めている。

このほか、自社のレストラン・直売所の事業部への部門間移転として、2012 年度には 1,311 万円（11.7%）を計上している。このうち、約半数は、海士町内に立地するレストランでの食材、あるいは直売所や「CAS 凍結センター」で保管する在庫であるが、残る半数は、直売所や自社の web サイトでの個人客向けの小売である。このように、海士町 CAS 製品の販売先は、小売よりも卸売が多く、後者が 2012 年度の年間商品販売額の約 4 分の 3 を占めている。よって、海士町 CAS 事業は、主に業務用需要に向けた食品加工を行う事業者であると理解できる。

他方、CAS 製品の販売先の地域分布をみると、海士町外への販売が大半を占めることが判る。CAS 製品の販売のうち、97.6%は国内向けに販売されている。ただし、その割合は少ないものの、縁辺地域の事業者である（株）ふるさと海士が、CAS 製品をドバイ等の海外にも販売していることは特筆に対する¹⁸⁾。

ふるさと海士へ出荷することによる経済的メリットは小さかった。しかし、漁業振興を兼ねて行われているので、漁業者も協力する必要があるとの認識から、漁業者の一部が継続的に出荷していた。その後、2012 年度になると、CAS 事業の販売金額も伸びたため、漁業者の収入増に寄与するようになった。漁業者へのヒアリングによる。

18) 2012 年度は 267 万円の販売額であった。（株）ふるさと海士へのヒアリング調査によれ

国内での地域分布をみると、東京を中心とする関東地方が7,214万円で、64.4%を構成して際立っている。これに対して、(株)ふるさと海士の他の事業部を含めて、海士町内の取引先への販売は1,366万円、海士町を除く島根県の各市町村も361万円で、島根県内での販売金額は、年間商品販売額の1割程度に過ぎない。海士町CAS製品の主な販売先地域は、国内の大都市圏、とくに東京への販売が多くを占める。その点で、ローカルレベルにとどまらず、ナショナルレベルで販売していることが明らかである。このように、海士町CAS事業は、加工原料でみればケンサキイカと岩ガキが、販売先でみれば卸売が、そして、販売先の地域分布では東京への販売が多く、大都市指向の販売方針であると解釈できる。

4. 取引関係の構築に向けた顧客需要への対応

(1) 飲食事業者3社の事例

縁辺地域に立地し、第三セクター方式で運営される(株)ふるさと海士が、大都市の顧客と取引関係を形成し、それを維持・発展させてきたという点は、縁辺地域における内発型の産業振興を論じるうえで、着目すべき点である。実績として年間商品販売額を伸ばし、構成比において大都市圏への卸売が多いことが特徴的である。そこで、本節では、(株)ふるさと海士の年間商品販売額に占める割合の高い大都市圏の飲食事業者を取り上げて、取引関係の維持・発展要因を分析する。

この点の検討に当たり、本研究では飲食事業者3社の事例分析を行った¹⁹⁾。その手法は、各社の調達担当者や店舗責任者への半構造化インタビューで、CAS事業を知った契機、取引状況、CAS製品への評価をヒアリングした。調査時点は、2013年8月である。

図表IV-6 飲食事業者3社の概要とCAS製品への評価

	A社	B社	C社
企業概要			
本社所在地	東京都中央区	東京都世田谷区	東京都新宿区
設立年	1982年	1976年	1951年
資本金	9,699万円	2,900万円	3,630万円
年間販売額	235億円	26億円	不明
従業員数	696名	430名	400名
店舗数	160店舗	28店舗	17店舗
CAS製品			
利用する業態	居酒屋	オイスターバー	寿司店
取引品目	ケンサキイカ、岩ガキ	岩ガキのみ	ケンサキイカ、岩ガキ等
取引金額	1,200万円	367万円	342万円
CAS製品の長所	品質、保存性、卸売価格	品質、安全性、保存性	品質、安全性、保存性
CAS製品の課題	供給量、製品のブランド性	商品数	解凍方法、供給量、商品数

注：各事業者の店舗数は2013年9月時点、その他は2012年度。

資料：各社のwebページ、調達担当者へのヒアリングより作成。

ば、2012年度は、日中間の外交関係の悪化に伴って中国へのCAS凍結品の輸出が行われておらず、例年と比べて、輸出分の年間商品販売額が少ない。

19) 事例3社は、(株)ふるさと海士から主要取引先として紹介された。2012年度の事例3社、(株)ふるさと海士間での取引金額は、年間商品販売額の約15%に当たる。

まず、事例3社の概要として、いずれも東京都区部に本社を置き、複数の飲食店の業態を展開しているという共通点がある（図表IV-6）。各事業者の資本金は2,900万円から約1億円の中小事業者であって、17~160店舗の飲食店を展開している。各社における海士町CAS製品の使用状況をみると、A社は和風の居酒屋で、B社ではオイスターバーで、C社は寿司店での使用である。具体的には、各社の業態に応じて、A社はケンサキイカと岩ガキを刺身等生食用として、B社は岩ガキのみを生食用として、C社はケンサキイカと岩ガキを生食用として入荷するほか、スルメイカの二次加工品（醤油漬け）を仕入れて提供している。2012年度のCAS製品の仕入金額は、A社約1,200万円、B社367万円、C社342万円で、事例3社を合計すると約1,900万円であった。

そもそも、事例3社は海士町との直接的な接点はなかった。各社が海士町のCAS製品を知ったのは、海士町CAS事業の営業活動ではなく、マスメディアでの特集番組の視聴（B社、C社）、もしくは知人からの紹介（A社）であった。各社は、海士町CAS事業に関心を示して、仕入担当者や役員が海士町を訪問し、現地でCAS事業の説明を受けることや、CAS製品を試食したことによって、取引が始まっている。当時、各社の担当者は、海士町のCAS事業が産業振興政策の一環であることを認識していたが、あくまでも需給・取引条件の一致を条件として、取引を開始している。その後、食中毒事故や取引条件の大幅な変更がなく、各飲食事業者での販売も順調に推移したことから、取引が維持されてきた。

こうしたことから、各事業者は概ね、海士町CAS事業を肯定的に評価している。なかでも、CAS製品の品質に関する評価が高い。上述のように、事例3社の店舗では、いずれもCAS製品を解凍し、刺身等の生食用として提供している。それは、食中毒事故が発生していないという消極的な理由だけでなく、加工原料であるケンサキイカ、岩ガキは、希少性、ブランド性が各社の来店客に知られていることが理由である。ケンサキイカは、佐賀県呼子等の水揚げが多いものの、呼子産のケンサイイカは高級食材として知られている。呼子でも、CAS凍結品を販売しているが、その卸売価格は海士町よりも高価格である。海士町は地域産業政策の一環であって、販売することがその前提となっているため、販売価格を呼子よりも低めに設定することが可能である。そのため、中小の飲食事業者は、自社の飲食店で仕入れることができる卸売価格の、海士町CAS製品を選択的に使用している。

CAS製品の解凍後の品質は、他の冷凍品よりも良好と評価され、刺身として提供されている。事例3社の店舗のなかには、製品のブランド性と相俟って、宴会用のコース料理における中核的位置付けとして、ケンサキイカの刺身を提供する場合がある。他方、解凍後の品質だけでなく、凍結品としての保存性への評価もある。実際、海士町のCAS製品は店舗で保管される業務用では3か月、大型冷凍倉庫保管では1年間の賞味期限があり、その間の品質劣化は少ない。よって、飲食店への来店客の増減に合わせて提供可能であり、飲食事業者のフレキシブルな需要対応に貢献していることが、高く評価されている。

ただし、こうした肯定的な評価の一方で、海士町CAS製品に対する課題も指摘される。

まず、海士町では岩ガキの生産量が少なく、2013年時点では需要過多に陥っている。そのため、飲食事業者の需要が集まる岩ガキの供給が滞る傾向にあり、不満を述べる意見も聞かれた。また、CAS製品は解凍方法も定められており、流水解凍に時間がかかることや、飲食店の需要に沿うようなCAS製品の商品数が少ない点が、海士町CAS事業の課題として指摘されている。

(2) CAS製品の物流

事例3社のヒアリングによれば、主にCAS製品の製品特性に関する評価が高く、それゆえに取引関係が維持・継続されると考えられる。ただし、顧客からこのような評価を得るだけでは、安定した取引関係を構築することはできない。すなわち、縁辺地域の産業振興としての食品加工事業であっても、卸売の場合には顧客が欠品防止、受注体制の整備を求めるので、商品の安定供給に向けた流通・販売体制の構築が不可欠である(苦瀬2012)。とくに、海士町は離島であるため、フェリー欠航が物流におけるリスクとなるほか、離島から本土までの追加的な物流経費の削減も課題となる。

物流の安定化と費用削減に向けて、(株)ふるさと海士では、本土での物流拠点の確保、出荷業務の外部化、そしてトラック輸送における混載を行っている。(株)ふるさと海士は、海士町内の「CAS凍結センター」に33㎡、13㎡、10㎡の3つの倉庫を持ち、CAS製品を保管している(合計56㎡)。しかし、これらの倉庫は小規模で、ケンサキイカの豊漁期には、10日ほどで満杯となる。こうした保管可能な在庫量の観点と物流の安定化に向けて、(株)ふるさと海士は、本土の鳥取県境港市の冷凍倉庫を借用している。

この倉庫は、境港市の水産関連企業が保有するもので、(株)ふるさと海士は年間に500～600万円ほどを支払って、在庫保管用のスペースを確保している。(株)ふるさと海士へのヒアリングによると、保管している在庫量は、金額ベースで海士町内の倉庫が約7,000万円分、境港市の倉庫が約6,000万円分とされる。金額ベースでは後者が少ないものの、境港市の倉庫には業務用に卸売をするケンサキイカ、岩ガキを保管している。このように、(株)ふるさと海士は、フェリーの欠航リスクを回避するために、2種類の倉庫を使い分けている。これが可能であるのは、境港市の倉庫を保管する水産関連会社が、海士町CAS製品の出荷業務を代行していることに関係する。すなわち、(株)ふるさと海士が海士町からの出荷指示に応じて、境港市の業者が出荷することとなっている。

しかし、本土に物流拠点を持つことは、物流費用が増加することを意味し、(株)ふるさと海士の収益を低下させる。そこで、物流経費の削減が図られてきた。海士町CAS製品の物流経路は、海士町内、境港市から出荷される場合に大別できる。海士町内には、主に個人客向けの製品が保管されているので、本土での送り先は特定の地域に限定されない。そこで、海士町から発送する際には、大手宅配便業者のY社を利用している。Y社は、離島料金なしで、クール便のサービスを提供しているため、海士町からの送料は本土と同一である。そのため、個人向けの販売では、本土並みの物流費用で納品できるのである。

他方、境港市の倉庫に関しては、海士町から倉庫、倉庫から顧客への納品という2種類

の物流が発生する。いずれも、(株)ふるさと海士は、他の物流に使われるトラックに海士町 CAS 製品を載せて輸送する混載を活用している。前者では、海士町から境港市に向かう海士町漁協が委託したトラックの余剰スペースを活用し、後者では、東京へ運ぶ CAS 製品については、境港市から築地市場へ向かう大型トラックへ混載している。燃費の多少はあるものの、トラック輸送では積載量を増やして輸送効率を高めることによって、製品 1 単位あたりの物流費は低下する。しかも、これらのトラック輸送は定期便なので、独自に行う場合と比べて、物流経費は安価である。

このように、(株)ふるさと海士は、倉庫を借りる追加的費用を掛けながらも、本土と海士町内の 2 つの倉庫を持つことや、トラック輸送における混載を利用することで、物流の安定化による欠品の防止、物流費用の削減を図っている。その結果、海士町 CAS 製品の販売では、原料の供給が不足している岩ガキ除けば、欠品はほとんど発生していない。

(3) 販売先との取引関係

こうした需要対応や流通・販売体制の整備が、(株)ふるさと海士の事業規模の拡大の主因であったと考えられる。ただし、(株)ふるさと海士は、2005 年度の事業開始時から、販売先との安定的な取引関係を築いてきたとはいえない。むしろ、その見直しを通じて、上述した取引関係の在り方を構築している。

(株)ふるさと海士へのヒアリングによれば、2005 年に CAS 事業を始めた当初は、コンビニエンスストアやスーパーマーケットを全国展開する大手小売事業者 I 社との取引関係を重視した。I 社とは、2005～06 年に、ギフト品、弁当の惣菜向けの納品を開始している。しかし、大手小売事業者は、流通のパワーバランスの不均衡を背景として、納入業者へ仕入価格の値下げ、指定の規格に沿った大量生産、安定供給による欠品の防止を求める。これに対して、海士町内で加工原料を調達する(株)ふるさと海士は、加工原料が十分に調達できず、島外から追加的に一次産品を購入し、赤字を出して納品をする状況であった。その結果として、I 社との取引関係を維持することは困難であった²⁰⁾。

こうした経緯から、(株)ふるさと海士は、中小規模から準大手規模の企業で、仕入値の値下げを強く求めない販売先を志向している。とくに、大規模事業者は流通のパワーバランス等の点で、(株)ふるさと海士に不利性があるために、多数の中小事業者と同時並行的に取引関係を形成し、その総体として一定規模の販売とする方針へ転換し、「中堅店がパートナーとして適している」と考えられている。こうした中小事業者群に対して、きめ細やかな需要対応を行いながら CAS 製品を販売していることが、(株)ふるさと海士の取引関係の安定化の一要因といえる。

これらの中小事業者は、いずれも安値志向ではない点が共通する一方で、業種構成は多様である。海士町 CAS 事業は、地域産業振興の一環として行われるから、加工原料の仕入

20) 大手小売業の I 社のほか、大手の飲食店チェーンの S 社との取引では、納品期限までに、指定量のイカの加工原料を確保できず、(株)ふるさと海士が追加購入して対処した例がある。この際の取引では損失を出している。

量を増やし、仕入価格を安定させることが求められるほか、雇用維持に向けて、2次加工品の製造にも積極的に取り組んできた。このように、海士町CAS事業は多品種少量生産で、高付加価値製品としての販売を模索している。そのため、中小規模の安値志向ではない販売先を対象とし、様々な業種の飲食事業者やスーパーマーケット、通信販売事業者との取引関係を築いてきた。マーケティング論的に解釈すれば、(株)ふるさと海士が自らの事業体の特性を考慮して(Positioning)、販売先とする顧客を絞り(Targeting)、適切な価格において、需要対応した製品の流通・販売を行うことで、年間商品販売額を拡大してきたと考えられる。

その一方で、多くの中小事業者との取引関係を持つことは、流通関連業務の煩雑化をもたらす。実際、(株)ふるさと海士と事例3社の取引では、各社ごとに発注や納品の方式が異なっている。A社の場合、埼玉県に本社を置く物流事業者(S社)に在庫管理を委託している。それに伴い、CAS製品の在庫は、S社の電子受発注システム(EOS)で管理されている。A社は、S社のEOSを通じてS社へ出荷を依頼し、それをS社がA社の各店舗へ配送する仕組みとなっている。そのため、(株)ふるさと海士はCAS製品の在庫管理として、S社のEOSにアクセスし、千葉県松戸市にあるS社の倉庫内におけるCAS製品の在庫状況を確認する。CAS製品の在庫が不足する場合には、(株)ふるさと海士の判断でCAS製品の補充を意思決定し、境港の倉庫から松戸に向けて発送している。B社の場合も、EOSでCAS製品の受発注をしている。しかし、A社とは異なって、B社の場合は、飲食店舗がそれぞれ直接に、単一のEOSで(株)ふるさと海士へ発注している。これを受けて、(株)ふるさと海士では、宅配便でB社の各店舗にCAS製品を納品する。また、C社では、社内で各飲食店舗からの発注データを集計し、C社の本部が(株)ふるさと海士に電話発注をしている。(株)ふるさと海士は、受注後に築地市場内のC社取引先の倉庫へとCAS製品を発送し、それをC社の自社のトラックが各飲食店舗へ配送している。

このように、事例3社に限っても、各社で発注・納品の方式は異なる。こうした各社の流通方式は、海士町CAS製品に限ったものではなく、各社の食材流通のシステムとして運用されている。そのため、(株)ふるさと海士が各社との取引関係を締結・維持するには、それぞれの流通方式へ対応する必要がある。流通関連業務が煩雑化する。(株)ふるさと海士は、海士町内と境港の2つの倉庫を持ち、継続的な取引関係にある顧客の製品を、主に境港で保管しているが、この事業者へ出荷業務を委託し、負担の軽減をしている。受注後には、上記の水産関連会社へ出荷指示を出して、境港の保管分を効率的に出荷している。(株)ふるさと海士は、受注先を一元化する一方で、複数の物流ルートを設定して、一部の出荷業務を外注化することにより、煩雑な流通関連業務の負担軽減を図り、複雑な顧客の要望へ対応している。

5. 第三セクター方式の意義と課題

(1) CAS 事業の地域的効果

以上を踏まえて、地域産業政策の観点から、CAS 事業の地域的意義を考察するとともに、第三セクター方式による食品加工事業の意義・課題を検討する。CAS 事業は、地域産業政策の一環で行われているので、海士町内での製造活動を前提とし、加工原料も地場産品を用いることが原則とされる。その仕入価格は、主力製品の一つであるケンサキイカに関しては、約 20 名の町内漁業者との協議を通じて、固定的な価格へ設定されている（季刊しま編集部 2006）。他方、岩ガキについては、他の販路への卸売価格と同じ水準の仕入価格を設定し、(株)ふるさと海士が輸送費も負担している。このほか、同社は、海士町内での雇用維持・拡大に向けて、CAS 事業において 2 次加工品を製造し、通年雇用を実現していた。

こうした立地、加工原料、雇用に関する制約の代償としながら、海士町 CAS 事業は地域的効果をもたらしている。CAS 事業は、人口規模が約 2,000 の縁辺地域の離島において、年間に 1 億 2,000 万円程度の販売を行いながら、水産物の販路拡大に寄与することで漁業の振興を図るとともに、企業全体で約 30 名の移住者・地域住民を雇用している。

こうした実績は、地域産業政策への理解が十分に進んだ結果というよりも、各主体に対する経済的な利害を調整して、有効に作用した結果だといえる。第 1 に、海士町内の漁業者や養殖業者は、一次産品の販売を安定的に行うことを重視する。そこで、漁業振興を兼ねる CAS 事業は、仕入価格の固定という経済的インセンティブを漁業者に設定し、魚価が低い場合にも、上限量の枠内で加工原料を仕入れている。これは、漁業者にとっては収入の安定化という効果を持つと同時に、この仕組みには CAS 事業が魚価の下がる豊漁期に、漁業者から高品質の加工原料を、大量に仕入れることができるという長所がある。

他方、岩ガキの仕入れは、ケンサキイカと異なる方法としている。海士町の各組織へのヒアリングによれば、CAS 製品でなくとも、海士町産の岩ガキに対する顧客の需要は高く、1 シーズンの終わりには在庫が不足する。そのため、海士町内の岩ガキ養殖事業者である AI 社は(株)ふるさと海士へ出荷しなくとも、年間商品販売額を維持することができる。対照的に、(株)ふるさと海士の CAS 事業は、岩ガキへの高い需要を軸として、ケンサキイカのセット販売を行っている。そのため、(株)ふるさと海士が AI 社へ岩ガキの出荷依頼をする状況である。(株)ふるさと海士は、AI 社に対して他の販路と同等の価格で入荷するほか、出荷業務を代行することで、出荷作業の負担軽減というインセンティブを提供しながら、岩ガキを確保している。(株)ふるさと海士としては、出荷業務を代行する際に、AI 社の指定範囲内で出荷する岩ガキを選定できる利点がある。

第 2 に、(株)ふるさと海士における地域住民の雇用に関して、雇用者・被雇用者の双方の利害を調整している。過疎化・高齢化の進む海士町では、移住者、とくに若年層の定住人口の増加が、地域活性化に向けた政策課題の一つとされる。ただし、若年層の移住者は町内での生計維持に向けて就業する必要がある、雇用機会の確保が求められる。それに関

して、地域産業政策の支援を受ける各種の事業活動は、雇用機会の確保に貢献している²¹⁾。実際に、(株)ふるさと海士の正規雇用者には、海士町への移住者が含まれている。海士町への移住者は、都市部での生活経験がある、若年層が多い移住者が多いとされる。それを活かして、海士町では地域資源の「発掘」を行う「商品開発研修生」という制度を設けている²²⁾。このような製品開発や営業活動に加えて、若年層であるために労働強度の高い業務に従事できるため、(株)ふるさと海士にもメリットがある。他方、地域住民の雇用は、雇用機会は豊富とは言えない海士町において、雇用機会を提供し、地域住民の所得向上への意義を持つ。非正規雇用を中心に、地元の主婦層の雇用もしているものの、正規雇用として移住者を受け入れている点が特徴的といえる。

ただし、こうした工夫を行っても、円滑に販売活動が行われなければ、地域産業政策としての効果は持続しない。そこで、(株)ふるさと海士は、需要対応による製品開発、流通・販売体制の構築を模索してきた。先述のように、海士町の水産物のなかで、顧客の需要が集中するのは岩ガキである。しかし、岩ガキは養殖業者が生産し、すでに十分な販路を持っているため、他の水産物を販売することが求められた。そこで、セット販売を行ったものの、ケンサキイカ以外の水産物は、凍結処理に伴う費用を上乗せした販売価格で、十分な販売を見込めなかった。そこで、岩ガキとケンサキイカの販売に加えて、惣菜や飲食店メニューの半製品である2次加工品を製造し、地場製品の販路拡大を図ってきた。その際、顧客との共同開発を行って、顧客や最終消費者の需要をふまえた製品としている。加工原料の調達元を限定すると、原料の安定確保が難しくなり、加工食品の供給リスクが増すが(大矢 2001, 池田 2005)、(株)ふるさと海士は当初の失敗を踏まえて、製品開発を進めることで、原料供給の不安定性に対処している。また、流通・販売体制は、前節で述べた工夫によって、製品の安定供給と物流費用の削減を図った。顧客が要求する発注システムに対応し、EOS(電子受発注システム)、FAX、電話等、各発注方式へ同時対応をすることで、顧客向けの販売を維持・拡大してきた。

(2) 第三セクター方式の食品加工事業の評価

以上のように、海士町CAS事業は、立地や加工原料、地域住民の雇用等の事業的制約があるなかで、地域産業政策を活かしながら、事業活動を展開している。とくに、顧客への需要対応に注力して、着実に年間商品販売額を高めてきた点を評価できる。実際に、海士町の地域産業政策において大きな役割を果たす(株)ふるさと海士の、企業の成長をけん

21) 海士町役場の資料によれば、町の移住政策等によって、2004年から2011年までに、218世帯330人が移住し、約7割が町内に定着している。このうち、185人が海士町内での就業に至っている。なお、

22) 「商品開発研修生」は、1998年に開始した「外部からやる気のある若者を募集し、地元にはない新鮮な発想で特産品作りに取り組んでもらう」制度である(尾野 2007: 354)。具体的には、単年度～2・3年度の間、海士町役場が若年層の移住者を雇用し、正規雇用並の給与を支給しながら、各々の職務内容を制約せず、海士町の活性化へ貢献することを求めている。これにより、海士町では複数の加工食品の開発が進んだほか、町内で結婚し、定住に至る研修生も存在する(尾野 2007, 山内 2007)。

引するのは CAS 事業であり、地域的意義を持つといえよう。

海士町の CAS 事業は、養殖岩ガキというブランド性のある産品、解凍後も生食が可能な CAS という高度な食品加工技術の存在が、製品の競争力を高めているとの見方をできる。前章で検討した飲食事業者 3 社は、CAS 製品を評価する点として、これらの諸点を挙げている。ただし、CAS 事業を行うためには、高額な技術である CAS の導入に掛かる費用の負担、加工原料の確保、需要の高い製品の開発、取引関係の構築、そして安定的な流通・販売体制の構築が不可欠であり、これらが整うことによって初めて、海士町 CAS 事業が成立、維持・発展されると考えるべきであろう。

まず、CAS の導入費用は、加工施設の整備費を含めて、約 5 億円であった。海士町 CAS 事業は、事業規模を拡大しているといっても、年間商品販売額は 1 億 2000 万円程度である。ヒアリングで指摘されたように、CAS の導入費用は高額で、縁辺地域の民間事業者では、事業収益で導入費用を賄うことは難しい。海士町 CAS 事業では、町が国の補助金を活用しながら、所有権を残しながら（株）ふるさと海士に施設の管理を委託することによって、CAS の導入を実現した。ここにおいて、「CAS 凍結センター」は（株）ふるさと海士の財務諸表からはオフ・バランスされている。これに伴い、同社の負担は軽減されている。

ただし、こうした対応は、地域産業政策の支援を受ける食品加工事業において、稀有な事例だとはいえない。むしろ、海士町 CAS 事業が第三セクター方式であることの利点は、自治体と事業者間で綿密な意思疎通を行っている点にある。海士町の CAS 事業は、民間事業者の食品加工事業というよりも、地域産業政策の一環として位置づけられる。そのため、当初から地場産品の活用等、地域内への経済的な効果をもたらすことは前提であって、その効果を高めるために、CAS 事業の規模拡大を図る必要があった。この点について、自治体と事業者での食い違いは生じていない。その理由は、（株）ふるさと海士が第三セクター方式であるため、自治体の職員が出向し、経営管理や営業活動を担当していることにある。

しかし、第三セクター方式で食品加工事業を行う例は海士町に限られない。また、自治体は営利事業を行う組織体でないから、必ずしも自治体職員が食品加工事業の経営管理に秀でているとは限らない。その点で、第三セクター方式では自治体と事業者間での意思疎通は円滑に進むものの、両者が思い描く事業発展の軌跡を実現することは、上記のみでは保証されない。よって、両者の意思疎通、地域産業政策の支援をふまえて、海士町の CAS 事業が拡大した要因を考察する必要がある。上記の検討をふまえると、それは、主体間での利害関係を十分に調整している事業枠組みを構築した点にあると考えられる。

主体間の利害は、流通フローで見れば、川上である加工原料の生産者、川下である顧客との調整の 2 つへ大別できる。まず、前者については、魚価の低迷を問題視する漁業者に対し、協議を通じて設定した固定的価格での仕入れを提示している。漁業者は、出荷に伴う負担が増えるものの、固定的価格で出荷できる点を評価する一方で、加工事業者は魚価の低迷する豊漁期に鮮度の高い水産物を仕入れることができる。養殖業者は、漁業者の場合と異なるものの、出荷負担の軽減というインセンティブを提供する代わりに、顧客の需

要を集めやすい一次産品を獲得できたことで、生産者と食品加工事業者の利害を調整した。他方、川下の顧客との関係では、食品加工事業者によるマーケティング論で説明できるような、需要へのきめ細やかな対応が目立っている。すなわち、需要の集まる一次産品を軸としたセット販売を行いながら、顧客と二次加工品を共同開発する等、販路の拡大を図っている。とくに、流通のパワーバランスを考慮して、大規模事業者ではなく、複数の中小事業者と同時に取引関係を構築したことで、年間商品販売額の規模拡大、取引関係の安定化を達成している。その販売先は、市場規模が限られるローカルレベルに限定されず、首都圏等のナショナルレベルへと拡大した点が特徴的である。その際、海士町では品質を重視される卸売を軸としているため、本土に倉庫を確保したほか、混載や宅配便の活用によって、物流の安定化、費用低減を図っている。また、一部の発送業務を外注化することで、流通関連業務の複雑化に対処し、顧客の需要に柔軟に対応している。

このように、(株)ふるさと海士のCAS事業は、地域産業政策の一環、あるいは第三セクター方式であることを前提として、主体間の利害調整を進めた事業枠組みを構築したことで、事業規模を拡大したと理解できる。その点で、事業活動が維持・発展しないことの原因を、縁辺地域の地域特性、地域産業振興の一環であることの制約に求めることは、適切でない。また、顧客への需要対応を軸とするマーケティング活動の対応を円滑に進めた実例として、海士町CAS事業を肯定的に評価できる。とくに、厳密には効果を推定できないものの、地場産品の活用、地域住民の雇用を実現したことは、縁辺地域の産業振興としての食品加工事業として、その意義を見出すことができよう。

ただし、海士町のCAS事業を検討すると、こうした事業活動にも複数の課題があることが明らかとなった。第一に、海士町のCAS事業は、上述した意義を持ちながらも、その地域的効果が限定される点である。海士町CAS事業は、地域住民の雇用機会の拡大や、地場産品の販路拡大、漁業振興等を事業目的としている。ただし、CAS事業は民間事業者と同様の食品加工事業であるために、顧客の需要はCAS製品の一部へ偏っている。そのため、活用される一次産品も、ケンサキイカ、岩ガキやアジ等に限定されていて、必ずしも十分には一次産品の活用が進んでいない。

第二に、海士町CAS事業の事業継続性の問題がある。海士町では、人口減少は続いており、CAS事業を含めた地域産業政策を通じて、地域的な課題が改善されたとは言い難い。むしろ、漁業者の減少に伴う加工原料供給の不安定化、人口の過疎化・高齢化に伴う従業者の減少等は続いており、その対応が求められている。その点で、海士町CAS事業は、縁辺地域の地域的課題への対応策と位置付けられているが、実際には、地域的課題の制約を受けるなかで、成立・維持されている事業活動として理解するのが妥当である。また、海士町CAS事業は、顧客からみれば、他の民間事業者と同様に評価する食品加工事業の一つに過ぎない。そのために、使用する食品加工技術の陳腐化、食中毒事故の発生等による顧客需要の減少が生じれば、海士町CAS事業の持続可能性が脅かされる。加えて、海士町CAS事業は、地域産業政策の支援を前提として成り立っているために、町財政の逼迫によ

る支援の途絶が起こると、海士町 CAS 事業は廃止される可能性もある。

これらの課題は、縁辺地域の地域的課題の制約下にあるなかで、地域産業政策の一環として行われる食品加工事業であっても、他の民間事業者と同様に、顧客需要への対応、競争優位の確立・維持が不可欠であることを示唆する。海士町の CAS 事業は、縁辺域において、第三セクター方式として行われることで、地域内での自治体、事業者間の意思疎通といった課題は克服している。また、主体間での利害調整を進めることで、事業発展を図ることができる点を実証した事例として、意義を持つ。その一方で、縁辺域の地域的課題が深刻化するなかで、如何にして競争優位を維持し、事業活動を継続することが、地域産業振興としての食品加工事業に求められている。

V 流通チャネル構築による食品加工事業への支援—自治体アンテナショップ事業の事例—

1. 本章の目的

Ⅲ章では、事業者育成方式において、販路拡大における課題が顕在化する一方で、Ⅳ章で検討した第三セクター方式では、販路拡大が進んだものの、地場製品の活用等の地域経済への効果が限定される点が課題である。このことから、縁辺地域における食品加工事業の育成・支援では、地域産業政策における資金面や技術面での支援のみならず、マーケティング活動や流通・販売面までを支援することが求められる。

これを受けて、自治体は地域製品の販路拡大や、各種イベントの実施等を通じたPR活動に取り組んでいる。こうした政策展開は、Ⅲ章・Ⅳ章の事例のように、食品加工事業者への直接的な支援・育成ではないが、縁辺地域の食品加工事業との関連は深く、産品が販路拡大の対象となっている。そこで、本章ではこれらの政策のうち、自治体アンテナショップ事業に着目して、流通・販売面での政策的支援、縁辺地域の産業振興としての食品加工事業の関係を分析し、その意義や課題について考察する。ただし、自治体アンテナショップ事業は、地理学のみならず、学術的にはあまり注目されてこなかったため、知られていない点が多い。そこで、第2節で自治体アンテナショップの立地動向を整理して、設置目的等の特性を明らかにする。第3節と第4節では、自治体アンテナショップを都道府県、市町村の施設へと分け、それぞれの実情を整理する。その上で、第5節では自治体アンテナショップの役割を評価し、縁辺地域の食品事業にとっての意義・課題を考察する。

本章の調査のうち、市町村アンテナショップの調査は、2009年9月から2011年11月にかけて行った。そこでは、東京都板橋区のハッピーロード大山商店街に立地する「とれたて村」の運営主体と参加12市町への半構造化インタビュー、「とれたて村」周辺での観察を行っている。また、都道府県アンテナショップの調査は、2012年8月に47都道府県を対象としたアンケート調査を行い、42道府県の回答を得た（回収率89.4%）。これに加えて、2012年8月から12月にかけて、東京都区部へ立地する31道県の担当者に、半構造化インタビューを行っている。

2. 自治体アンテナショップの立地展開

(1) 自治体アンテナショップの定義

まず、自治体アンテナショップの定義を論じる。一般に、アンテナショップはマーケティング用語の一つである（和田・日本マーケティング協会編 2005 など）。具体的には、主として民間事業者が、市場における需要の調査、企業・製品のブランドイメージの改善・変更を目的として設置・運営する店舗であるとされる（宮澤 1999 など）。その呼称から明らかなように、アンテナショップは商業施設の一つであるが、経営戦略のなかで、マーケ

ティング活動のための拠点的施設と位置付けられるのが特徴的である¹⁾。この点を強調した用語であるため、アンテナショップの様態は飲食店、小売店等というように明確ではない。

宮澤（1999）が述べたように、アンテナショップの設置主体は、一般には製造業者、卸売業者が多い。これらの業種は、卸売業や小売業等の流通主体を通じて自社製品を販売することが多く、顧客との直接的な接点（コンタクト・ポイント）が少ない。そのため、マーケティング活動で重要視されている顧客需要の探索、自社製品のブランドイメージの形成には、取引関係にある卸売業や小売業の協力が必須である。しかし、流通論で指摘されるように、他の流通主体は、自社のブランドイメージの形成に積極的に協力するとは限らない、さらに、販売実績データの価値は高く、PB等の共同開発を除けば、他の流通主体から入手するのは容易ではない。そこで、その代替案として、アンテナショップという顧客との接点を独自に設けて、需要探索やブランドイメージの浸透を図っている²⁾。

こうした民間事業者の施設に加えて、1990年代以降には、自治体が主に大都市圏に設置する拠点的施設を、アンテナショップと呼ぶようになった（たとえば吉田 1996）。(財)地域活性化センターの調査によると、こうした自治体アンテナショップは、首都圏で1990年代初頭から増加する傾向がある（畠田 2010）。その実態について、経営学の立場から自治体アンテナショップを議論した薄上・松隈・仲本（2009）は、自治体アンテナショップを「地域特産品の宣伝・販売、観光・イベント情報の提供、地元産業の紹介などの活動」を行うことで、「地域ブランドの認知度を向上させ購買・消費を促進するための、地方自治体が直接・間接に運営する店舗または出先機関」として定義している。自治体アンテナショップは、民間事業者のアンテナショップや直売所をアンテナショップと称する場合と比べて、市場調査よりも、各地域の観光情報の提供、店舗での地域産品の販売等が中心である（平木 2006 など）。また、一部の施設では、その立地先の住民と出店元地域との交流（Thompson2004）がみられている。

こうした自治体アンテナショップを扱った議論として、これまでには経営学のなかで、ブランド論からのアプローチがみられる（薄上・松隈・仲本 2009；薄上 2010）。これを除くと、自治体アンテナショップに関する事例分析や、紹介記事が多い（渡久地 2003 など）。自治体アンテナショップは、その設置主体によって、市町村と都道府県のアンテナショップへと大別できるが、前者は牧本（2003）や上村（2012）、後者は平木（2006）や浅山（2009）

-
- 1) アンテナショップは、情報収集、発信を行う店舗という位置付けであることからの名称である。ここにおいて、情報発信や情報収集とは、文中で述べたマーケティング活動におけるブランドイメージの形成や、需要動向の把握を指している。
 - 2) 東京駅の八重洲口の地下街には、大手の菓子製造事業者のアンテナショップが集積しているとの報告がある（嘉屋 2012）。こうした企業アンテナショップのほか、佐伯・北村（2004）の報告にあるように、地方都市や農山村では、一次産品を販売する直売所をアンテナショップと呼ぶ動きもある。

が事例分析をしている。これらの研究で対象となったのは、いずれも東京都区部とその周辺地域に所在する自治体アンテナショップで、設置目的、運営の枠組み、費用負担の対応等を論じている。しかし、これらの研究は、自治体アンテナショップの事業枠組み、立地展開や店舗規模、地域産業政策との関連等を、明示的に論じたとは言い難い。そこで、以下では、この点に留意しながら、自治体アンテナショップ事業の概要を明らかにする。

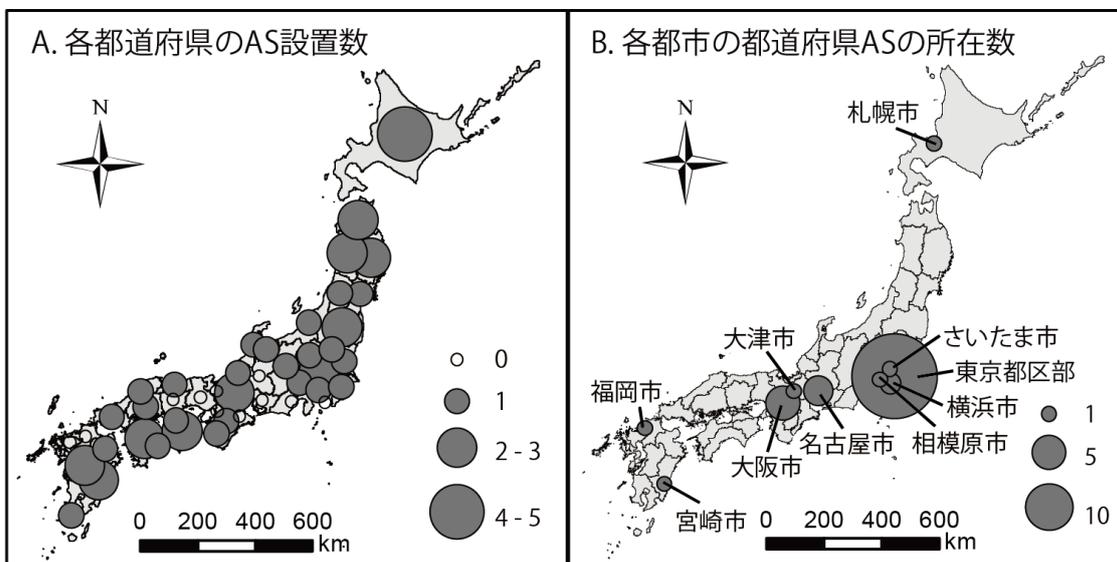
(2) 各都道府県のアンテナショップ設置状況

まず、自治体アンテナショップが設置される背景と、立地する地域について整理する。ここでは、施設面積や販売規模が相対的に大きく、設置数も多い都道府県アンテナショップに限って検討する。2012年8月に行ったアンケート調査は、47都道府県を対象としているが、電話回答を含めて、45都道府県から回答を得ている。このうち、同月時点でアンテナショップを設置しているのは、34道県(72.3%)であった。設置目的を回答した33道県のなかで、31県は「地元のPR」、29県は「観光誘客の促進」、25道県は「域内経済の振興」、21道県は「(設置場所での)情報収集」を、都道府県アンテナショップの設置・運営目的として挙げている。こうした回答から、設置主体である自治体は、主に地域のPR、観光誘客を含めた経済振興を模索しており、地域産業政策の一環として、自治体アンテナショップを展開しているといえよう。

地域産業政策として展開されているという事実は、自治体アンテナショップに対する各都道府県の姿勢、自治体アンテナショップの立地と強く関係している。図表V-1のAは、各都道府県のアンテナショップ設置状況を、4・5カ所、2・3カ所、1カ所、設置なしあるいは不明の、4つへと区分して、その地域分布を示した図である。これによれば、東京、大阪、名古屋の三大都市圏に位置する都道府県、福岡の周辺部の各県は、アンテナショップの設置に消極的である。それとは対照的に、これらの大都市圏に属さない北海道、東北、四国や九州南部等の各道県は、都道府県アンテナショップの設置数が多く、その運営に積極的であることが伺える。他方、図表V-1のBに示した各都市の都道府県アンテナショップの立地数をみると、都道府県アンテナショップの大半は東京都区部に立地することと、そのほかの地域では、三大都市圏、福岡近郊、そして一部の地方都市での立地がみられる程度であると判る。このうち、札幌市、大津市、宮崎市は、地元の道県のアンテナショップが立地していることによるもので、他の都道府県による出店ではない。以上のように、都道府県アンテナショップは、相対的に縁辺性の強い道県が、その設置に対して積極的である一方で、中心性の高い大都市圏が立地先として指向される傾向がみられる。

この設置主体と立地先の地域的分布から、都道府県アンテナショップは、相対的に経済的水準が低い道県が、人口や都市機能が高度に集中する大都市、とくに東京都区部に、各道県のアンテナショップを設置する状況にあると確認できる。こうした道県は、地域内の産業振興に向けて、大都市の高い情報発信力や購買力を活かそうとする。そのような各道県の意識・政策展開の帰結として、自治体アンテナショップが設置・運営されると考えられる。実際に、各道県のなかでアンテナショップを担当する部局をみると、商工観光関係、

農林水産関係、および広報や地域振興等の、地域産業振興に係る部署が多い（図表V-2）。



図表 V-1 各都道府県のアンテナショップの設置状況と都市別の所在数

注1：2012年8月時点。

注2：沖縄県は都道府県アンテナショップを設置しておらず、県内での立地もない。

資料：各都道府県へのアンケートより作成。

（3）都区部における立地動向

続いて、都道府県アンテナショップが最も多く立地している都区部に絞って、その立地の特徴、立地動向について検討する。本稿の調査時点である2012年8月には、東京都区部に32の施設が立地している（図表V-3）。各区の立地件数をみると、千代田区が7、中央区が13、港区が6で、都心3区に26か所（81.3%）が立地する。そのほか、渋谷区が2か所、新宿区、豊島区、墨田区、江戸川区が1か所であるが、合計しても6か所に過ぎない。このように、都道府県アンテナショップは、東京のなかで都心部へ立地している。

立地動向をみると、近年に、都心部への集中傾向がとくに強まっていることが判る。畠田（2010）によれば、都区部において、自治体アンテナショップは1990年代から増加している。本稿の調査結果も、これを裏付けており、2000年以降に急増したことが明らかである（図表V-4）。以下では、1990年から2012年までの自治体アンテナショップの立地動向を整理し、集積形成の過程を整理する。

図表V-2 都区部にアンテナショップを持つ各道県の担当部局と運営委託先

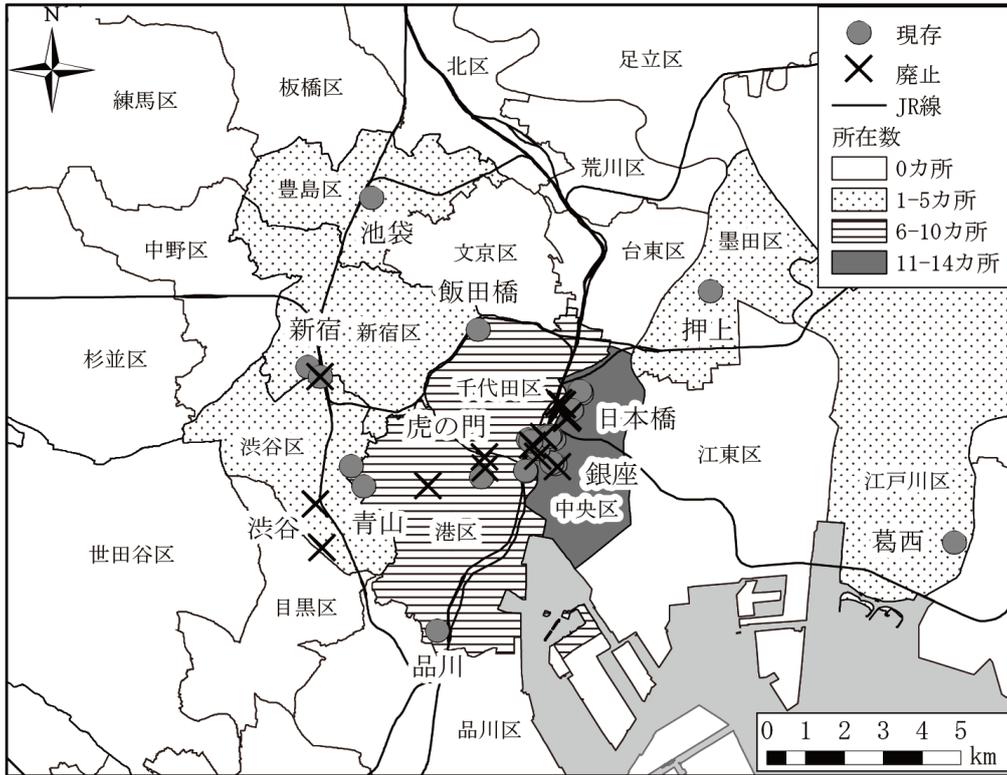
	担当部局	運営委託先 (営利部門)			運営委託先 (非営利部門)			
		株・有	社・財	その他	株・有	社・財	その他	
1	北海道	経済部	○	—	—	—	—	
2	青森県	農林水産部	○	—	—	○	—	
3	岩手県	商工労働観光部	○	—	—	—	—	
4	宮城県	農林水産部	—	○	—	○	—	
5	秋田県	観光文化スポーツ部	○	—	—	○	—	
6	山形県	商工労働観光部	—	—	○	—	—	
7	福島県	観光交流局	—	○	—	—	—	
8	茨城県	広報広聴課	○	—	—	—	—	
9	栃木県	産業労働観光部	○	—	—	—	—	
10	群馬県	企画部	—	○	—	—	○	
11	埼玉県	産業労働部	—	○	—	—	—	
12	新潟県	産業労働観光部	○	—	—	—	○	
13	富山県	観光・地域振興局	○	—	—	○	—	
14	石川県	商工労働部	○	—	—	—	—	
15	福井県	産業労働部	○	—	—	○	—	
16	山梨県	観光部	○	—	—	○	—	
17	滋賀県	観光交流局	—	○	—	—	—	
18	奈良県	地域振興部	○	—	—	—	—	
19	和歌山県	農林水産部	—	—	○	—	—	
20	鳥取県	商工労働部兼農林水産部	○	—	—	—	—	
21	島根県	商工労働部・農林水産部	—	○	—	—	—	
22	広島県	商工労働局	○	—	—	○	—	
23	山口県	観光交流局	—	○	—	—	—	
24	徳島県	商工労働部	—	○	—	—	—	
25	香川県	政策部	○	—	—	—	○	
26	愛媛県	経済労働部	○	—	—	—	○	
27	高知県	産業振興推進部	—	○	—	—	—	
28	熊本県	東京事務所	—	○	—	—	—	
29	大分県	商工労働部	○	—	—	○	—	
30	宮崎県	商工観光労働部	—	○	—	—	—	
31	鹿児島県	東京事務所	—	○	—	—	—	
	総計	—	16	12	2	4	15	2

注1：2012年8月時点。

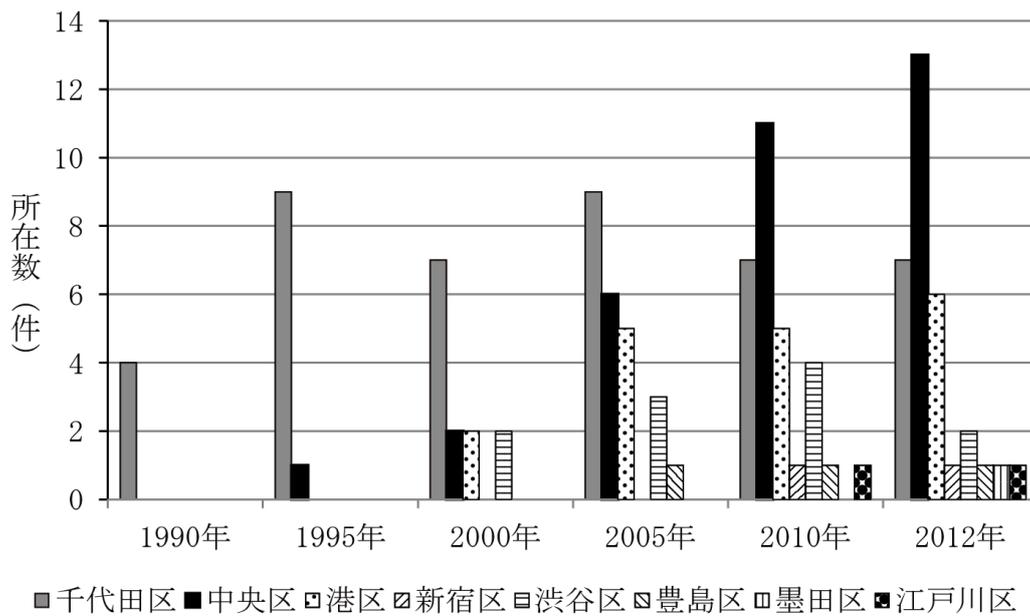
注2：「○」は該当、「—」は該当しないことを表す。

注3：「株・有」は株式会社と有限会社、「社・財」は社団法人や財団法人への委託。

資料：各道県へのアンケート、各道県の資料により作成。



図表V-3 都区部における都道府県アンテナショップの立地分布（2012年8月時点）
資料：各都道府県へのアンケートより作成。

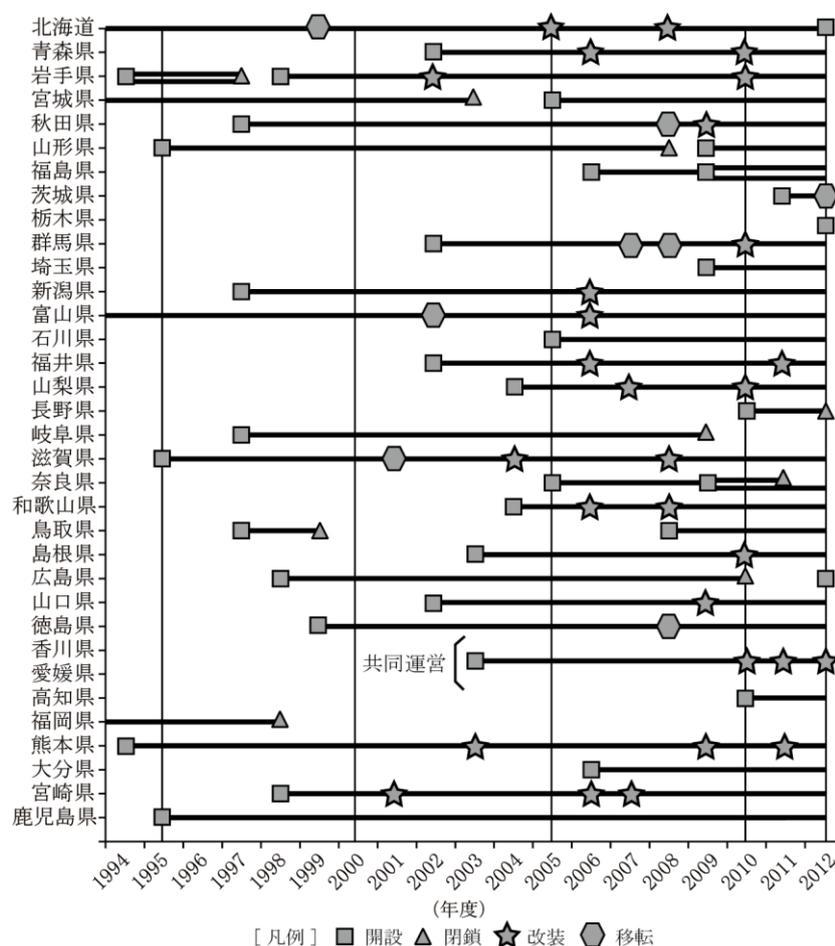


図表V-4 各区における都道府県アンテナショップ立地数の推移

資料：各都道府県へのアンケートより作成。

本稿のアンケート調査に対する各都道府県の回答によれば、1990年時点で、都区部には4カ所の都道府県アンテナショップが存在し、いずれも千代田区の東京駅八重洲口付近に立地していた。当時、東京駅の八重洲口の再開発が行われる前で、鉄道会館や国際観光交流会館へ、各道県の物産観光センターが入居していた。都道府県アンテナショップは、物産観光センターで特産品の販売を始めたことが端緒である（平木、2006）。これを初期の都道府県アンテナショップとみなされて、回答されたと考えられる。

1995年には、千代田区に9カ所、中央区に1カ所の都道府県アンテナショップが立地していた。これは、千代田区において、滋賀県や熊本県、鹿児島県などが、新たに都道府県アンテナショップを展開したことによる（図表V-5）。この時点では、千代田区への集中が続いており、都心部からの地理的な拡散はみられない。



図表V-5 都区部の都道府県アンテナショップの改廃・改修状況（1990-2012年度）

注1：アンテナショップの改修状況が未回答の県を含む。

注2：新潟県アンテナショップは、2007年に地域産品の販売を始めた。

資料：各都道府県へのアンケートより作成。

しかし、2000年になると、千代田区に多く立地する傾向は続くものの、新たに港区、渋谷区に都道府県アンテナショップが設置されている。この時期には、港区では岐阜県が六本木、徳島県が虎の門、広島県・宮崎県が渋谷区の代々木にアンテナショップを新たに展開し、その分布域は、都心3区や副都心へと拡大した。このように、当初は千代田区のみで立地した都道府県アンテナショップは、徐々に、中央区、港区、渋谷区へと、都心3区から副都心方面へと、その立地を拡大している。

2005年時点では、2000年頃の傾向が続き、豊島区において、宮城県が新たにアンテナショップを設置している。また、2000年から2005年までに、都区部全体での都道府県アンテナショップの立地数が、13件から24件へと大幅に増加した。千代田区では7件から9件に増えて、都区部のなかで最も立地件数が多い。しかし、千代田区の新規立地件数は、中央区（2件から6件）、港区（2件から5件）と比べれば、相対的に少なくなっている。

2010年になると、都心3区への集中傾向が、依然として続いている。ただし、そのなかでは千代田区への集中傾向（7件）は緩和され、中央区（11件）が千代田区を上回る立地件数となっている。その一方で、新たに副都心の新宿区や、都心周辺区である江戸川区への出店があり、都心・副都心以外の区に、初めて都道府県アンテナショップが立地した³⁾。この傾向は2012年時点でも続いており、中央区、都心周辺区への都道府県アンテナショップの新規出店が続いている。ただし、都心周辺区では墨田区に栃木県アンテナショップが新規開店しただけである一方で、都心3区には、新たに4件の立地がある。このことは、自治体アンテナショップの立地が、都心部への集中傾向が強まった結果と考えられる⁴⁾。

以上のように、都道府県アンテナショップは、1995年時点では千代田区に集積していたが、2010年頃までに副都心や周辺区への新規出店も相次いだ。しかし、副都心の渋谷区では2010年の4件から2012年に2件へ減少したほか、新宿区、豊島区とも1件の立地と少なくなっている。さらに、周辺各区にも2件の立地にすぎない。これとは対照的に、中央

3) 江戸川区葛西では、福島県が大手小売業のY社の店舗内に、地場製品の販売を中心とするアンテナショップを新設している。福島県は、観光案内を行うアンテナショップを中央区八重洲に持っているため、別途、地場製品のマーケティング拠点として、アンテナショップを江戸川区に設置した。他方、墨田区では、栃木県アンテナショップが東京スカイツリーの商業施設内に立地している。これは東武線を通じた栃木県への観光誘客を図るためである。このように、一部の県は、独自の戦略的意図に基づいて、都心周辺の区へアンテナショップを展開している。

4) 本稿の調査時期である2012年8月以降、中央区の日本橋周辺には、茨城県、三重県、福井県のアンテナショップが出店した。ヒアリングによれば、福井県は、港区南青山に県有地へ立地するアンテナショップを持つものの、それが目立たない点が課題と認識され、地場製品の販売に特化したアンテナショップを、別途、日本橋付近へ展開した。

区での立地件数が大幅に伸びたことを鑑みると、都道府県アンテナショップは、副都心や周辺区よりも、都心部が最適な立地点となっていることが伺える。

(4) 立地の特徴とその要因

こうした都道府県アンテナショップの立地分布の動向は、初期の立地分布、各道県の立地方針、顧客の分布、提携相手の有無に規定されている。都道府県アンテナショップは、1990年時点には東京駅の八重洲口付近に集積していた。これは、先述のように、同地に存在した各道県の物産観光センターが、一部の道県によって、都道府県アンテナショップと位置づけられたことによる。その後、これらのアンテナショップは、再開発事業で入居物件の建替えが決まったことから、名称や機能を変化させながら、近隣の千代田区の有楽町付近へと移転した。それとともに、周辺部には、他の県がアンテナショップを新設する動きがみられた。とくに、有楽町駅前の東京交通会館では、1997年に秋田県、1999年に北海道、2001年に滋賀県、2002年に富山県と、都道府県アンテナショップの出店が相次ぎ、2012年時点でも、継続的な入居がみられる。このように、初期の都道府県アンテナショップの立地分布が、1990年代の都道府県アンテナショップの立地を規定している。

他方で、都道府県はアンテナショップの新設に際して、都心3区と副都心を候補と考える傾向にある。たとえば、2012年度に中央区銀座へ再出店した広島県の資料によれば、立地の選定にあたり、都心3区を対象としている。担当者へのヒアリングによれば、これは、各道県が高額な費用を掛けて、大都市圏内に1～2か所を設置するアンテナショップの立地先を、都心3区が望ましいとする判断があることによる。また、都心部にはアンテナショップの集積がすでに存在しており、各都道府県が立地選択の失敗に陥るリスクが少ないという判断も相俟って、都心部への立地が指向されている。

しかし、こうした初期の立地分布の背景には、都道府県アンテナショップの特性が関係している。都区部における都道府県アンテナショップの改廃状況を見ると、2012年までに19件の都道府県アンテナショップが廃止されている。このうちの多くは、図表V-3に示したように、都心部、渋谷・新宿等の副都心となっている。ただし、ヒアリングによれば、前者は入居する物件の再開発による取壊し、あるいは都道府県アンテナショップの移転による廃止が多い一方で、後者は、経営状況の悪化を理由とする廃止が目立つ。

都心部での業績が良好な一方で、副都心での廃止が目立つという立地特性は、都道府県アンテナショップの顧客の特性によって説明できる。本稿のアンケート調査によれば、都区部の都道府県アンテナショップの顧客は、いずれも40代以上の女性客が中心である。各道県の担当者へのヒアリングによると、こうした女性客は副都心よりも都心部、とくに中央区の銀座や千代田区の有楽町付近、あるいは港区の青山周辺部に多い。こうした顧客特性のほか、都心部では都道府県アンテナショップの集積が形成されているので、そこで回遊（アンテナショップ巡り）をする顧客も存在している。

ただし、都道府県アンテナショップを新設する際に、すべての道県が自由な立地選択を行っているわけではない。これは、提携相手、保有物件の有無や立地と関係している。一

般に、各道県はアンテナショップの展開にあたって、立地場所を選定し、店舗のコンセプトを定める。その際、営利部門については運営を委託し、道県が管理・監督を行う例が多い。このなかには、特産品の販路拡大を狙った福島県による大手小売業 Y 社との提携や、運営費の削減と販売の外部化を目的に、大手コンビニエンスストア L 社と提携した徳島県・埼玉県等の事例が含まれる。これらの提携関係があると、提携先の店舗内で、自治体アンテナショップはテナントとして入居、あるいはスペースを借りる形で、販売活動を行う。提携先の小売業者からみれば、特産品の販売は店舗の経営戦略の一環といえるため、販売店舗は、提携先の小売業者が決めている。そのため、江戸川区の福島県アンテナショップ、新宿区西新宿の埼玉県アンテナショップ、港区虎ノ門の徳島県アンテナショップに関して、各県自身は立地の選択をしておらず、提携事業者が立地を定めている。

他方で、銀座に立地する熊本県、港区青山に立地する福井県は、同地に県有地が存在したことが、立地選択の要因であった。これは、地価が高く、家賃負担の大きな東京都心部における費用削減の意図がある。このように、一般には都道府県アンテナショップの立地選択は、他の道県の立地動向、顧客分布、各道県の立地方針によって、決められている。その一方で、提携先の事業者がある場合や、物件を都心部に保有する場合には、自治体が戦略的に立地選択をすることは限らない。このようにして、アンテナショップが本来的に集積する都心 3 区への集中傾向がみられるとともに、都心周辺区への分散が同時にみられる立地分布が形成されてきたのである。

3. 都道府県アンテナショップの現況

(1) 都道府県アンテナショップの運営体制

続いて、都区部に立地する自治体アンテナショップのうち、都道府県の施設に関して、その特徴や課題について分析する。本章の調査で実施したアンケートによると、2012 年 8 月時点では、31 道県が都区部にアンテナショップを設置している(図表 V-2)。このうち、北海道と福島県は都区部に 2 か所ずつ、香川県と愛媛県は、1 か所のアンテナショップを共同運営している。そのため、調査時点での都区部の都道府県アンテナショップの所在施設数は 32 か所である。以下、本節では、各道県から 1 か所ずつのアンテナショップを抽出し、合計 30 か所について分析をする。

前述のように、都道府県アンテナショップの設置目的は、各道県の PR、域内経済の振興にある。よって、所管する部局は、各道県庁の経済部、産業労働観光部など、域内の地域産業振興を担う部局であることを指摘した。ただし、一部の県では、東京に立地する出先機関の東京事務所が、自治体アンテナショップを所管している(前掲図表 V-2)。ただし、いずれであっても、予算の確保、道県内事業者との調整を各道県庁の部局が、都区部におけるアンテナショップの監督、イベントの企画・実施などを東京事務所が担当し、両者が連携しながら、都道府県アンテナショップが運営されている。

ただし、各道県は都道府県アンテナショップの全業務を直接に運営しているわけではなく、

一部を運営委託している。都道府県アンテナショップの機能は、各道県の物産の販売（物販機能）、レストランや喫茶での飲食物の提供（飲食機能）、観光案内員の配置、パンフレットの配布等による観光情報の提供（観光機能）、および、窓口における移住希望者への情報提供、域内事業者向けの商談会の開催、イベントスペースの貸し出し等（その他の機能）の、4つの機能を有している（図表V-6）。

図表V-6 都道府県アンテナショップの部門と機能

部門	機能	特徴	利用者
営利	物販	販売商品の6～10割は食品。ほぼ全て、域内で生産・加工された商品であり、販売価格は、各道県内と同一水準に設定する例が多い。	<ul style="list-style-type: none"> • 一般の来館者 • 流通主体の仕入担当者
	飲食	域内で生産・加工された食品を使った飲食物を提供する。各道県の郷土料理だけでなく、県産品を用いたイタリア料理などの提供もある。	<ul style="list-style-type: none"> • 一般の来館者 • 流通主体の仕入担当者 • 都道府県関係者
非営利	観光	観光情報を提供し、観光誘客を図る。パンフレット配布やポスター掲示が中心だが、相談員を置く例がある。利用者は、高齢層が多い。	<ul style="list-style-type: none"> • 一般の来館者 • 各道県への旅行予定者
	その他	移住希望者向けの相談コーナー（定住促進）の設置、道県内事業者に対する施設の貸出し、商談会の設定・開催などがある。	<ul style="list-style-type: none"> • 移住希望者 • 各道県内の事業者 • 各道県内の公的団体など

資料：各都道府県へのアンケート、ヒアリングより作成。

この4つの機能のうち、物販機能・飲食機能は、地場産品の販売や飲食物の提供に伴って、収益が発生する営利部門である。その運営に当たっては、小売・サービス業の経営ノウハウが必要であるほか、地域内の事業者との調整が必要となるために、各道県は、収益部門を外部の主体へ委託する傾向にある⁵⁾。運営受託者は、図表V-2に示したように、営利部門では株式会社や有限会社が16道県、社団法人や財団法人が12県と多い。この株式会社や有限会社は、第三セクター、各道県内の事業者である例が多いものの、一部には東京都区部の大手広告代理店（山梨県）、地元の手百貨店（北海道）に運営を委託して、販売・マーケティング活動のノウハウの利用を試みる例がある。他方、非営利部門では、観光協会をはじめとする社団法人・財団法人への委託が目立つが、道県庁の直営とするアンテナショップもある。各道県と運営受託者は、委託契約を結んでいて、多くの場合、運営

5) これは、民間事業体のノウハウを活用した経営合理化だけでなく、過度の政治的圧力がかからないための工夫でもある。ヒアリングによれば、複数の道県担当者が、アンテナショップの品揃え、市場調査の対象とする商品の選定に、議員、圧力団体の影響が存在すると述べている。こうして、顧客の需要に沿わない商品が増えると、自治体アンテナショップの魅力低下に伴う集客の減少によって、自治体アンテナショップの意義が薄れるおそれがある。そこで、商品選定を含めて、収益部門を外部へ委託する例が多い。

実績、道県庁との関係を考慮して、約3～5年で契約更改を行っている。各運営受託者は、道県の監督の下で、運営委託契約に基づいて、各部門・機能を運営する。

このような運営委託が存在するため、都道府県アンテナショップの費用—収益構造は複雑である。両者の役割分担として、各道県は、家賃や店舗新設・改装費、運営委託費などを負担する一方で、運営受託者から負担金等を収入として受け取る。各道県は、地域産業政策の一環として、アンテナショップ事業を運営しているため、公益性が担保されており、大幅な赤字を計上しない限りは、多少の赤字経営であっても、問題視されることは少ない。

他方で、運営受託者は、それぞれの事業活動の一環として、都道府県アンテナショップの運営を受託する。とくに収益部門の受託者は、物販や飲食サービスの提供を収益事業の一環と捉えており、受託部門の赤字が発生しないように工夫する傾向にある。運営受託者は、道県からの運営委託費や、アンテナショップに納品する道県内事業者から得る販売手数料（15～40%）を収入とする一方で、受託部門に係る人件費、販売促進費、道県への負担金などを支出している。受託部門に限っては、その期間中の経営は、運営受託者の裁量に任されている。よって、運営受託者は、道県の委託契約、指導・監督の範囲内において、商品構成、販売促進に向けたマーケティング活動を工夫し、収益最大化、費用の削減を積極的に進めると考えられる。

その結果として、都道府県アンテナショップには、道県の観点、運営受託者の観点という二つの収益構造が存在する。このうち、運営受託者の経営状況は、民間事業者の経営情報であるという理由から、とくに秘匿される例が多い。そのため、都道府県アンテナショップの全部門を含めた経営状況は、十分には明らかとなっていない。

（2）都道府県アンテナショップの多様性

以上で、都道府県アンテナショップの基本的特徴を整理した。都道府県アンテナショップには、このように設置目的や運営方式に共通性がみられる。ただし、都区部の事例分析を通じて、都道府県アンテナショップには施設面積、年間販売額や来館者数、公費投入額などの施設や運営実績等の指標において、道県間で大きな差があることも明らかとなった（図表V-7）。

まず、都道府県アンテナショップの施設面積をみると、総面積が最大であるのは、新潟県アンテナショップの1,658㎡で、福井県アンテナショップの1,000㎡が次いで大きい。一方、施設面積が最小であるのは、徳島県アンテナショップの33.1㎡である。施設面積が大きい都道府県アンテナショップは、物販機能以外にも、飲食機能、観光機能など、複数の機能を併せ持っている。とくに、新潟県アンテナショップや福井県アンテナショップでは、県内事業者が商談会や事務所として利用可能なスペースを用意しているために、施設の総面積が大きい。他方、徳島県アンテナショップや埼玉県アンテナショップは、大手コンビニエンスストア（L社）の店舗内に商品棚を借り、そこで特産品を販売することでアンテナショップとしている。そのため、物販機能のみの構成である。一般に、都道府県アンテナショップは、規模が大きくなるに連れて、並置される機能が多くなる傾向がある。

図表V-7 都道府県アンテナショップの指標に関する基本統計量

	総面積・機能別の面積構成比(m ² , %)					年間実績値(百万円, 千人)			販売 手数料 (%)	商品数
	施設 総面積	物販	飲食	観光	その他	販売額	来館者数	公費 投入額		
最大値	1,658.0	100.0	66.3	47.3	70.7	880.0	2,264.0	203.7	40.0	3,500.0
第3四分位	403.7	65.6	34.9	15.6	38.8	437.3	522.8	88.1	27.9	1,200.0
第2四分位	261.3	49.7	17.8	7.8	26.4	231.2	364.0	41.3	25.0	1,000.0
第1四分位	158.3	33.6	9.5	3.4	21.4	104.4	144.3	18.1	22.1	600.0
最小値	33.1	8.1	0.0	1.5	11.5	32.9	48.0	3.0	15.0	90.0
平均	354.6	52.3	23.1	13.5	32.6	288.8	447.8	65.7	25.4	973.5
標準偏差	349.0	25.0	19.1	15.0	17.5	214.3	475.3	61.0	5.9	676.0
回答AS数	27	27	27	27	27	24	22	20	14	25
対象AS数	30	30	30	30	30	27	27	27	27	27
回答率(%)	90.0	90.0	90.0	90.0	90.0	88.9	81.5	74.1	51.9	92.6

注1：施設面積は2012年8月時点。その他は2010年度の値。

注2：指標ごとに基本統計量を算出している。

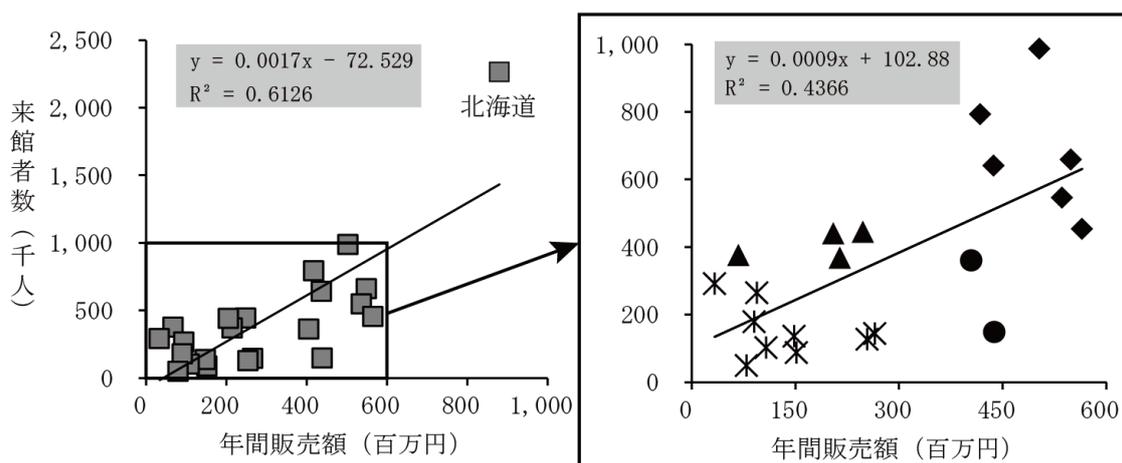
資料：各道県へのアンケートより作成。

この点は、図表V-7に示したアンテナショップの機能別面積の割合で確認できる。これをみると、アンテナショップのなかで面積割合が高いのは、その他を除けば、物販機能であり、物販機能に次いで、面積の割合が高いのは、レストランや軽喫茶などの飲食機能である。これは、本研究において、物販機能を持つ施設として都道府県アンテナショップを定義したことも影響していると考えられるが、一般に、都道府県アンテナショップでは、物販機能が最も重要視され、飲食機能、観光機能の順で重点が置かれていることが伺える。ただし、一部の県では、物販機能よりも観光機能を重視している。奈良県アンテナショップや和歌山県アンテナショップ、滋賀県アンテナショップでは、観光機能の面積の割合が高い。これに対して、物販機能を重視する北海道アンテナショップでは観光機能を置かないなど、自治体の設置・運営方針によって、総面積に占める機能別の割合に差がある。

こうした各道県の運営方針の違いは、営利部門と非営利部門のいずれを重視するかという点で、年間商品販売額に影響を与える。データが開示された都道府県アンテナショップ24か所のうち、年間商品販売額が最多であるのは、小売機能に特化した北海道アンテナショップの約8億8,000万円である。これに対して、最少であるのは、群馬県アンテナショップの3,293万円である。観光機能を重視する奈良県や和歌山県のアンテナショップも、相対的に販売額は高くない。このように、非営利部門の観光機能を重視する方針が、運営実績値に影響を与えていると考えられる。

その他の指標のうち、販売手数料は先述のように、15~40%の水準である。また、商品数は、物販機能の比重に応じて値の大小が変化しているが、食品と工芸品、とくに食品を

中心とする商品構成であることが、特徴的である。都道府県アンテナショップにおいて、販売額に占める食品・工芸品の構成比が高いのは、来館者の需要に対応した結果とされる。都区部に都道府県アンテナショップを置く道県へのヒアリングによれば、当初は、商品構成において工芸品の割合が高かった。しかし、来館者は持ち帰りやすい点等を評価しており、食品の販売が伸びていった。都道府県アンテナショップは、道県産品の販売金額の増加に加えて、各地域のPRに向けて、来館者数の増加を目指しているので、顧客の需要に合わせることに積極的である。その結果、各道県の商品構成は、食品を中心とするように変化した。たとえば岩手県アンテナショップでは、工芸品である南部鉄器を販売しているものの、都道府県アンテナショップは通信販売用の展示スペースと位置づけて、食品の構成割合を高めている。ただし、福井県アンテナショップのように、地域文化の発信という観点で、工芸品の販売を重視して、工芸品の販売を継続する例もあるが、これはむしろ例外的である。



図表V-8 都道府県アンテナショップの年間販売額と来館者数

注1：年間販売額，来館者数を回答した22施設（北海道を含む）を示した。

注2：右図において、◆は年間販売額，来館者数ともに平均値以上（6県），●は，年間販売額は平均値以上，来館者数が平均値未満（2県），▲は，年間販売額が平均値未満，来館者数が平均値以上（4県），*は年間販売額，来館者数ともに平均値未満（9県）。

資料：各道県へのアンケートより作成。

以上、端的にいえば、都道府県アンテナショップに対して大都市の消費者が求めるのは、物販機能である。とくに、工芸品よりも食品を購入することを志向し、それを求めて来館する傾向にある。たとえば、図表V-8に示したように、本稿のアンケート調査で、年間販売額と来館者数（ともに2010年度）を得られた22件の都道府県アンテナショップについて

て、両指標の相関関係をみてみる。直線の線形回帰による R^2 乗値は、突出した値を示す北海道を入れて 0.61、北海道を抜くと 0.44 であり、弱いながらも両指標に相関がみられる。また、右図では、2つの指標の平均値によって、北海道を除く 21 県の施設を 4 群へ分けている。これをみると、年間販売額、来館者数が平均値以上は 6 施設、ともに平均値以下が 9 施設である。その点で、2つの指標には一定の相関を認められるが、値のばらつきも大きいことは否めない。このような背景には、営利部門（物販機能、飲食機能）、非営利部門（観光機能など）のいずれを重視するのかという各道府県の方針や、各道府県のアンテナショップに対する予算配分額によって、施設規模や年間来館者数、年間販売額などの指標が大きく異なるという、先述の都道府県アンテナショップの多様性がある。

（3）都道府県アンテナショップの事例分析

続いて、都道府県アンテナショップの現況を詳しく検討するために、一つの施設に着目した事例分析を行う。ここでは、資料の公開状況、アンテナショップにおける機能の設置状況を踏まえて、X 県アンテナショップを取り上げる⁶⁾。

X 県のアンテナショップは、知事の選挙活動におけるマニフェストを根拠として、2008 年度に港区内に開設された。その設置目的は、都区部での消費者ニーズの探索による商品開発、地場製品の販路拡大、首都圏の小売事業者への販路拡大、TV や雑誌への露出による広報の強化にある。これらを通じて、県内の第一次産業や食品製造業、観光関連産業の振興を図ることが、都道府県アンテナショップ展開の政策目的とされている。X 県アンテナショップでは、アンテナショップの営利部門を運営受託者へ委託している。そのために、物販機能、飲食機能において、商品の選定、費用管理を行うのは、受託業者である。この受託業者は、X 県内でホテルや土産品店を経営する A 社である⁷⁾。A 社は、都道府県アンテナショップの受託において、物販機能では年間販売額の 3% 程度の売上納付金を納めるほか、飲食部門では、物件の賃貸料相当額（2011 年度：約 1,290 万円）を負担している。そのほかの事業収入は、都道府県アンテナショップの受託部門に掛かる費用（人件費、仕入費等）

6) X 県アンテナショップは、先述した都道府県アンテナショップの 4 機能を備えているほか、政策評価の資料等が公開されており、都道府県アンテナショップの経営状況を詳細に検討できる。なお、X 県アンテナショップの年間販売額、来館者数は、いずれも平均値以下であるが、マスメディアへの露出、実演販売等のイベント、地場製品の販路拡大に向けたマーケティング活動等、複数の取組みを行っていることから、ここでの事例として妥当と判断した。以下、本項の記載は、X 県の資料による。

7) 都道府県アンテナショップの経営分析における収支計算には、各道府県の収支、受託事業者の店舗経営における収支の 2 種類がある。このうち、前者は一般に公開されることが多いものの、後者は民間への委託分なので、事業者の私的な経営データにあたるとの理由で、一般には公開されない。そのため、都道府県アンテナショップのなかで、行政負担分の収支は計算可能だが、委託分を含めた全体像は、把握できていない。

を除いて、A社の収入となる。

X県アンテナショップの機能は、物販機能としてA社に委託している県産品の販売のほか、X県の物産協会に委託している県内事業者向けの「商品改良アドバイス会」の開催、アンテナショップでの実演販売等がある。飲食機能としては、レストランにおける飲食物の提供のほか、試食会の開催による県産品の販路開拓、知名度の向上を図っている。このほか、観光機能として、非常勤職員1名の配置をしているほか、マスメディアを通じた情報発信を実施している。このように、X県アンテナショップの活動は多面的である。

ただし、これらの活動は、それぞれの成果に差が生じている。図表V-9は、2009・2010年度のX県アンテナショップの運営実績を示している。まず、公費投入額は2年間平均で5,989万円である。これに対して、年間商品販売額は、物販機能が9,203万円、飲食機能が6,801万円で、合計では1億6,004万円である。このように、販売額・来館者数とも、物販店の値が大きく、しかも、公費投入額を上回る年間商品販売額となっている。なお、客単価は、物販機能が1,288円、飲食機能が3,357円であり、後者の方が高い。

図表V-9 X県アンテナショップの運営実績

活動指標名	単位	2009年度	2010年度	平均値
公費投入額	千円	61,968	57,815	59,892
販売額	物販店	千円	92,904	91,164
	飲食店	千円	75,727	60,283
来館者数	物販店	人	73,887	69,006
	飲食店	人	21,972	18,545
マスメディア露出	回	164	113	139
実演販売	業者	60	65	63
テスト販売	商品	170	136	153
フィードバック	件	250	84	167
商品開発・改良	商品	50	6	28
商品の紹介	商品	120	234	177
商品取扱決定	商品	70	83	77

注：「商品の紹介」、「商品取扱決定」は、それぞれ、X県のアンテナショップを通じて卸・小売業者に紹介した商品数、取引関係に至った商品数である。

資料：X県提供の資料より作成。

その他の指標のうち、数値が比較的大きいのは、マスメディアへの露出である。X県アンテナショップは、2009年度に164件、2010年度に113件の取材を受け、TVや新聞、雑誌記事に掲載された。この傾向は、他の都道府県アンテナショップも同様であるが、その背

景には、広告宣伝費を減らすために、各同県が出稿料のかからないマスメディアの取材誘致を目的に、プレスリリースを高頻度に発行していることと、都区部に立地する都道府県アンテナショップは、低コストで取材できるというマスメディア側の理由がある。

他方で、都道府県アンテナショップを通じた県産品のマーケティング活動は、十分ではない。こうした活動は、アンテナショップ内での販売による商品開発・改良とアンテナショップでの商談会などによる首都圏の事業者への販路拡大の2つがある。このうち、前者はテスト販売が150件程度、フィードバックもほぼ同様であるものの、商品開発や改良に結びついた例は少ない。後者では、200程度のX県の産品が紹介されたが、年間に80ほどの商品しか販路開拓に至っていない。X県アンテナショップの商品数が1,160であることをふまえると、その数は少ないと判断できる。このように、都道府県アンテナショップは、店舗での物販機能や飲食機能、マスメディアへの広報活動において、一定の成果を出している。その一方で、商品開発・改良、販路の拡大等、マーケティング活動の面では、その成果は十分とは言えず、課題が残っている。

(4) 都道府県アンテナショップの特性

このように、都道府県アンテナショップは、道県産品の販売、飲食物の提供を行う商業機能を備えた施設であるから、一面では他の商業施設と同様に、来館者の需要をふまえた商品構成を整え、来店客を増やししながら収益を追求する。実際に、受託事業者へ委託して、民間の経営手法を活用した店舗経営を行うことによって、道県産品の販路拡大、来館者の増加等の効果を得ている。

このような、商業活動の原則に基づいた収益の追求は、都道府県アンテナショップに複数のメリットをもたらしている。第1に、東京都心部に立地することに伴う高額な費用(家賃)に対して、収益追求による収入の増加によって、費用の負担を軽減できる。第2に、道県産品の販売額が伸びることによって、各道県内の納品業者の販売額を高めることができ、経済的効果をもたらす。第3に、来館者数が増加することによって、各道県の産品や情報に触れる大都市圏の住民が増加して、アンテナショップを設置する道県の知名度向上、観光誘客の拡大につながる可能性がある。そのために、各道県は、収益追求を肯定的に評価しており、それが地域産業振興に結び付くと考えていることが分かる(図表V-10)。

その一方で、都道府県アンテナショップは自治体が政策的に設置・運営する施設であるため、過度に収益を追求することに伴って、課題も生じる。たとえば、小売機能では来館者への需要に沿った商品構成へと変化する。そのことは、収益の拡大にとっては望ましいが、各地域の地場産品のなかで、顧客の需要が集まる商品は多くない。都道府県アンテナショップは、一般に、各道県内で生産・製造された商品を販売するが、顧客の需要が集中するのは、概して、土産品として知られる菓子類、知名度のある加工食品が多い。それと対照的に、小規模市町村の食品加工事業者が製造する加工食品等、都道府県アンテナショップにおいて、販路を開拓しようとしている道県産品には、十分な需要が集まるとは限ら

ない⁸⁾。これに伴って、顧客需要の高い土産品等の品揃えが増えるために、地域産業政策の支援対象である加工食品等を、都道府県アンテナショップで十分に販売できなくなるおそれがある。

図表V-10 各道県のアンテナショップへの評価

	区分	回答数 (道県)	回答割合 (%)
効果	各道県のPR	21	67.7
	産品の販路拡大	14	45.2
	観光誘客	4	12.9
	市場調査	3	9.7
	無回答	6	19.4
	対象道県数	31	100.0
課題	機能の不足	13	41.9
	顧客管理が不十分	5	16.1
	立地・施設の問題	5	16.1
	機能間の連携不足	1	3.2
	運営コストの高さ	1	3.2
	評価方法の未確立	1	3.2
	無回答	8	25.8
	対象道県数	31	100.0

注：各道県のアンケート調査での自由記載への回答を再集計した。

資料：各道県へのアンケート調査より作成。

こうした商品構成での偏りのほか、飲食機能のレストランでは、道県産品の販路拡大を重視するため、各道県の伝統料理を提供する例よりも、イタリア風、フランス風などの創作料理を提供する例が多い。各道県の伝統料理は、地域内であってもわずかに違いがあるために、一つの調理法へと統一することに対して地域内で批判が出ている。また、都道府県アンテナショップは、地場産品の販路拡大を目指しているため、道県産品の食材としての評価を高めるために、調理法にはこだわらないことも一因である。各道県への経済的な効果という観点では、道県産品のなかで需要の集まる商品の品揃えを充実させることや、創作料理を提供することが、肯定的に評価される。その一方で、都道府県アンテナショップの公益性、すなわち、各道県の事業者に幅広い機会を用意する、あるいは各地域の特性を活かすという観点では、これらの点は課題であると指摘できる。

先述のように、都道府県アンテナショップの設置目的では、「地域のPR」という回答が

8) たとえば、北海道庁へのヒアリング調査では、アンテナショップで生キャラメルやチョコレートなどの菓子類へ人気が集まり、委託事業者がその品揃えを充実させることを希望していると指摘があった。他方、道庁は、町村部の農水産加工品を含めた販売を望んでおり、両方で調整が行われていた。

多くみられた。ただし、以上の分析をふまえると、これは単なる PR 活動ではなく、地域産業に資する形での PR を模索しているものと理解できる。このことは、図表V-10 中にある「顧客管理が不十分」という商業機能を重視する回答にも表れている。すなわち、各道県が挙げた「地域の PR」は、知名度向上を通じた地場製品の顧客の増加、観光誘客の促進等を狙ったマーケティング活動、とくに、広告・宣伝活動であると考えられる。その一環として、都区部を中心として施設を設置し、地場製品の販売、地場製品を使った料理の提供、観光情報の提供等を行っているものと理解できる。

これと同時に、都道府県アンテナショップでは、製品の販路拡大に向けた商談会の開催、地域内の事業者による実演販売等も行われている。その努力は肯定的に評価されるべきであろうが、実際には、都道府県アンテナショップ経営のなかで、これらの機能は付帯的な位置づけにある。すなわち、都道府県アンテナショップは、あくまでも小売・サービスを行う商業施設であって、その拠点を通じた各地域の知名度向上が目指されるのである。そのため、X 県の事例分析でみたように、現状では十分な成果が出ていない販路拡大への取組みについて、図表V-10 で道県が挙げた課題には含まれない。むしろ、都道府県アンテナショップの成立経緯にあるように、集客に向けて需要の集まる食品等の小売を行ってきた背景があるので、地場製品の販路拡大は付帯的な機能であると見なせる。

4. 市町村アンテナショップの現況

(1) 都道府県と市町村でのアンテナショップ特性の差異

以上、都道府県アンテナショップの立地特性と、都区部に立地する施設の概況、および事例の分析を行った。他方、これとは別に、市町村が独自に地域産業政策の一環としてアンテナショップを展開し、事業者の支援を行っている例がある。市町村アンテナショップは、都道府県と比べて、どのような特性を持つのであろうか。本節では、都道府県アンテナショップと市町村アンテナショップの関係を整理した後に、東京都区部に立地する市町村アンテナショップの事例分析を行い、その特性を検討する。

各市町村は、自地域の産業振興を政策課題として、地域製品の販路拡大、観光誘客の促進、そのための自地域の知名度向上を模索している。つまり、市町村の多くは、都道府県と同様に、地域産業振興に向けた政策展開を行っている。そのなかには、自治体アンテナショップを展開する市町村も存在する状況にある。これは、属する都府県がアンテナショップを展開していない市町村に限られず、アンテナショップを展開している都道府県内の市町村が、独自に市町村アンテナショップを設置する状況もみられる。

これは、都道府県アンテナショップに対して、一部の市町村が満足をしていない証左である。都道府県アンテナショップは、店舗経営の観点から顧客への需要対応を重視するために、同県内の市町村が希望するように製品の納品・販売を行うとは限らない。この受け皿として、都道府県アンテナショップではイベントを開催しており、これを機会として、大都市圏の顧客と接する機会を得ることはできる。しかし、市町村からみれば、イベント

では継続的な販売ができない点や、地域の PR に向けた戦略的展開をいづらい点が不満となる⁹⁾。実際に、都道府県アンテナショップでは、各市町村の商品を扱い、一括して販路拡大、地域の PR を実施するために、各市町村の特性がアンテナショップ内で「埋没」(浅山 2011 : 39) することが懸念された。そこで、都道府県アンテナショップとは別に、市町村がアンテナショップを設置するようになったと言われる(浅山 2011)。

ただし、市町村は都道府県と比べると、一般には財政規模が小さい。そのため、市町村アンテナショップは、高い家賃負担が必要である大都市圏の中心部における立地件数は少ない。実際に、既存研究で扱われた市町村アンテナショップを見ると、東京都の板橋区(上村 2012)、武蔵野市(牧本 2003)、福生市(浅山 2011)、神奈川県の川崎市(Thompson 2004)等、東京都区部の外縁部、あるいは郊外への立地が目立つ。

このような、都道府県と市町村でのアンテナショップの立地の違いは、大都市圏における各自治体の PR 戦略にも影響している。都道府県アンテナショップは、大都市圏のなかで中心性が高い都心部に立地することは、すでに指摘した。都心部は、大都市圏内の広範囲から顧客が集まって、その集客力や購買力も高い。そこで、都道府県アンテナショップは、各道県の産品を集めた専門店の様相を見せながら、来館者に対しての物販、飲食サービスの提供、イベント、観光情報の提供等を行っている。また、都道府県アンテナショップは相互に競争するよりは、都心部にある他の商業施設との競合関係に晒されている。そのため、こうした需要対応や、複数の都道府県アンテナショップが合同でイベントを開催する等、相互の連携を図ることで、都道府県アンテナショップという業態の存続を模索している¹⁰⁾。これに加えて、都心部へ集積することで、マスメディアの取材、大都市圏の小売業者等のバイヤーが来店しやすくして、地域の PR を図っている。

これに対して、市町村アンテナショップは、大都市圏内では中心性の高くない地区へ立地していることから、PR 戦略も異なっている。市町村アンテナショップの立地は、主に鉄道駅周辺の近隣商店街、住宅街内の商業施設であるから、その商圏は都道府県アンテナショップと比べると相対的に狭い。市町村の財政規模が小さいことも相俟って、市町村アンテナショップは、立地先の自治体や商店街と連携する形で、主に近隣住民を対象とする集客、販売活動を行う。そのため、市町村アンテナショップでは、商品構成において、野菜等の農産物、漬物、冷凍食品をはじめ、最寄品中心の品揃えが多い。

各市町村が、こうした地区で地域の PR を図る場合、その商圏と対応して、地域の PR が

9) たとえば、2010 年に実施した後述の「とれたて村」参加市町村へのヒアリングでは、市町村担当者の一部から、都道府県アンテナショップの利用が容易でなく、自地域の産品販売、観光 PR を十分に行えないことへの不満が指摘された。

10) 複数の都道府県アンテナショップ担当者へのヒアリングによる。具体例として、表参道の新潟県アンテナショップ、南青山の福井県アンテナショップでは、1年に1度、各都道府県アンテナショップが産品を持ち寄る「アンテナショップフェスティバル」が開催されている。また、各道県の担当者が参加する会議も開かれている。

伝わる範囲も限定される。そのため、市町村アンテナショップでは、都道府県アンテナショップと対照的に、立地先の地区での知名度向上を図って、自地域のイメージ浸透を目指す。実際に、後述する「とれたて村」（上村 2012）や川崎市の市町村アンテナショップ（Thompson, 2004）では、立地先の自治体との交流事業に取り組んでいる¹¹⁾。実際に、板橋区の「とれたて村」では、出店する市町村が、商店街内のイベントとして物販やPRの活動を行うほか、板橋区の小中学校との交流、出店市町村への訪問イベントを実施して、出店市町村が、立地先の板橋区において地域イメージの浸透を図っている。

また、都道府県と市町村での財政規模の違いは、こうした立地とPR戦略だけでなく、運営方式の違いにも影響している。都道府県アンテナショップにおいて、1つの道県による「自主運営型」の施設運営が多いのに対して、市町村アンテナショップでは、複数の市町村が共同でアンテナショップを設置する、もしくは、複数の市町村が大都市圏内の自治体、商店街が管理・運営する施設へ参加する事例、つまり「共同参加型アンテナショップ」が目立つ。これは、市町村によるアンテナショップの管理・運営費用や負担の軽減といえるが、ほかにも市町村は都道府県と比べて管轄地域の面積が小さく、事業所数や地域産品の種類も限られるため、一つの市町村ではアソートメント（需要に対応した商品構成）が限られることも挙げられる¹²⁾。もちろん、市町村アンテナショップは、相対的に面積や販売金額は小さいが、これに伴って経費負担も小さく、低コスト・低リターンであるといえよう。

このように、市町村アンテナショップは、複数の点で都道府県アンテナショップと異なっている。ただし、各市町村が持つアンテナショップの設置目的や、アンテナショップに求めている機能は、実際には都道府県との大差はなく、立地先の地区の特性に応じて、手法面での工夫がみられる。以下では、この点に関して、市町村アンテナショップである「とれたて村」を取り上げて、事例分析を行う（上村 2012）。

（2）市町村アンテナショップの事例分析

「とれたて村」は、東京都板橋区のハッピーロード大山商店街（以下、大山商店街）が設置・運営するアンテナショップで、2010年8月時点では12市町村が参加していた¹³⁾。「とれたて村」は、大山商店街の空き店舗対策の一環として、板橋区の補助事業を活用して2005

11) これとは逆に、姉妹都市等の関係をもとに、市町村が立地先を決めている事例がある。

牧本（2003）が報告した武蔵野市吉祥寺の「麦わら帽子」では、武蔵野市の姉妹・友好都市7市町村が出店している。いずれにしても、浅山（2011）が指摘するように、市町村アンテナショップは、立地先の自治体や商店街と連携する例が多い。

12) 上村（2012）の板橋区大山の「とれたて村」では、施設運営者である商店街が、農産物の出荷時期、農産物と水産物の品揃え、特産品の種類等を考慮して、「とれたて村」へ納品する市町村や、納品される商品を選定していることが、商店街、店員へのヒアリングで示された。

13) なお、2014年12月時点では、15市町村に増加した。大山商店街 web ページによる（<http://haro.or.jp/project/mallproject/toretatemura>、最終閲覧日 2014年12月9日）。

年10月に開業した店舗である。その施設面積は50.4m²であって、大山商店街では平均的な店舗面積である。大山商店街は、近隣の豊島区池袋で開催された百貨店の物産展に触発され、商店街のイベントとして、各地域の物産展を行うことを企画・実施した。その集客力を踏まえて、空き店舗を改装してアンテナショップを常設するとともに、市町村が商店街内でイベントを開催することによる集客効果を得ている。

図表V-11 市町村アンテナショップ「とれたて村」の概要

項目	内容
店舗規模	2005年10月15日に開店。店舗面積50.4m ² 、商品数約1,100アイテム。
契約内容	契約対象:自治体(市町村)の観光物産協会など、公的機関に限定。 大山商店街:販売の代行、販売状況の報告、店舗の運営管理。 全商品買取制、商店街が輸送費負担、在庫管理。 参加自治体:固定的な参加費用(年額50.4万円)を負担。発注窓口の一本化。
販売体勢	商品陳列:温度帯・カテゴリー別に陳列。陳列棚は全参加自治体で共用。 情報提供:参加自治体、生産者の情報を、店内の掲示、POPで紹介。 販売の特色:販売時に、顧客に対して商品の活用法(食べ方)を例示。 店員:店員はパート6名(雇用主は大山商店街)。
商品	商品の概要:野菜、米、惣菜、漬物、乾物、菓子など9割が食品。生花も販売。 売れ筋商品:小分けされた商品、薄味の商品、見栄えの良い商品。 死に筋商品:内容量の多い商品、過剰包装の商品、生産者情報の少ない商品。 商品選定:生産者のこだわり、店舗の品揃えを考慮して選定。 発注体制:各店員が、担当する参加自治体に発注。1名あたり2・3自治体を担当。
顧客	顧客の特徴:食の「安心・安全」を重視する顧客、参加自治体に愛着を持つ顧客。 主な顧客層:高齢者の主婦が中心。若年者は相対的に少数。 顧客の単価:約700～800円。
収支の状況 (振興組合)	年間売上高:約5,110万円(2010年、同年8月時点の推定値)。 事業収入:売上高の約3割(販売手数料)と、自治体の参加費など。 事業費用:店舗の家賃、商品の輸送費用、光熱費、人件費など。 行政支援:2005年から2007年度までの3年間、板橋区からの年額240万円の補助。
イベント事業	実施主体:「とれたて村」の参加自治体、および他地域の自治体、関連団体。 実施場所:大山商店街のイベントスペース。1地域ずつ、数日間。 支援体制:商店街が、開催場所と資材の提供、事前の宣伝、在庫の保管。 費用負担:「とれたて村」店舗への参加自治体は、商品の輸送費の負担。 イベントのみの自治体は、参加費(10,500円+売上高の10%)を負担。
その他の事業	交流事業:参加自治体の修学旅行生による販売体験、交流会。 参加自治体への「産地訪問ツアー」。生産者との交流、祭りへの参加。 学校給食:板橋区の学校給食へ、年6回の食材納入を実施(食育目的)。

注:2010年8月時点。

資料:上村(2012)第2表を引用(原表は、ヒアリング調査、大山商店街資料より作成)。

市町村は、「とれたて村」の出店に当たり、まずは商店街内でのイベントを行う。大山商店街は、約1.5kmの商圈で、商圈内人口は12万人程度、歩行者通行量は1日に2万人程度とされる¹⁴⁾。こうした顧客に対して、各市町村は商店街内のイベントスペースで、加工食品を中心とする販売を行い、地域のPRをする。それを経て、「とれたて村」の店舗運営状況を考慮して、出店市町村が決まる。出店市町村は、年額50.4万円を負担するほか、諸運河

14) 大山商店街でのヒアリング、ならびに大山商店街の歩行者通行量調査による。

以内でイベントを行うと、1万円と販売額の10%の販売手数料を負担するが、先述の都道府県アンテナショップに比べて、自治体の負担は軽微である。ただし、「とれたて村」では大山商店街は店舗運営、自治体との契約に専念し、自治体が各出展地域の生産者、食品加工事業者との調整を担っている。そのため、大山商店街は、各自治体の窓口を一本化するように求めており、自治体は自らの担当部局、もしくは物産協会を大山商店街との交渉窓口としている。

図表V-12 「とれたて村」へ参加する12市町村の概要・評価

回答内容		総計	稚内市	小樽市	岩見沢市	青森市	尾花沢市	最上町	鴨川市	八丈町	妙高市	南魚沼市	飯山市	大野市
参加の契機	板橋区からの紹介	5	-	-	-	-	○	○	○	○	○	-	-	-
	視察や問い合わせ	3	-	○	-	-	-	-	-	-	-	-	○	○
	業者等の紹介	2	○	-	-	-	-	-	-	-	-	○	-	-
	イベントで好印象	2	-	-	○	○	-	-	-	-	-	-	-	-
参加の目的	販路拡大	7	-	-	○	○	○	○	○	-	-	○	-	○
	観光誘客	7	-	-	-	-	○	○	○	○	○	-	○	○
	地名のPR	7	○	○	○	-	-	○	○	○	-	○	-	-
	ファン作り	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	○	-
参加して得た効果	都内の拠点	6	○	-	○	-	-	○	○	-	-	-	○	○
	商品を改良	4	○	-	-	-	-	-	-	-	○	○	-	○
	有効な販路	3	-	-	-	○	-	-	○	-	-	-	-	○
	生産者の意識変化	3	-	-	-	-	○	○	-	-	-	-	○	-
	人的な交流機会	3	-	-	-	-	-	○	-	-	○	-	○	-
	PRによる知名度向上	2	-	○	-	-	○	-	-	-	-	-	-	-
	観光客の増加	1	-	-	-	-	-	-	-	○	-	-	-	-
	未知数	1	-	-	○	-	-	-	-	-	-	-	-	-
店舗の課題	収益拡大傾向を懸念	4	○	-	-	-	○	-	-	-	○	-	○	-
	PRの効果が不明	3	-	-	-	-	-	○	-	-	-	-	○	○
	費用・手間がかかる	3	-	○	-	○	-	-	○	-	-	-	-	-
	意思疎通が不十分	3	○	-	-	-	-	-	-	-	○	-	○	-
	市町村数が多い	3	○	-	-	-	○	-	-	-	○	-	-	-
	情報還元が不足	1	-	○	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	特になし	3	-	-	○	-	-	-	-	○	-	○	-	-
市町村の課題	態勢が未整備	5	○	-	○	-	-	-	-	○	○	○	-	-
	知名度が低い	3	○	-	○	-	-	-	-	-	-	-	-	○
	情報取得が不足	3	○	○	-	-	-	-	-	-	-	-	○	-
	新規参入者の対応	2	-	○	-	-	-	-	○	-	-	-	-	-
	関係者の意思統一	2	-	-	-	-	-	-	○	-	-	-	○	-
	民間との役割分担	1	-	-	-	-	-	-	○	-	-	-	-	-
	利益の不均衡配分	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	○	-	-
	特になし	3	-	-	-	○	○	○	-	-	-	-	-	-
継続の意思	継続する	3	-	-	○	-	-	-	○	○	-	-	-	-
	継続したい	4	-	○	-	-	○	○	-	-	-	○	-	-
	上層部次第	4	○	-	-	-	-	-	-	-	○	-	○	○
	撤退予定	1	-	-	-	○	-	-	-	-	-	-	-	-
推定年間売上高 (納品時)	単位:(万円/年)	3,535	250	230	-	240	250	660	970	40	110	350	315	120

注:「○」が該当,「-」は該当せず。2010年8月時点。推定年間売上高は2009年度。

資料:上村(2012)第5表を引用(原表は自治体へのヒアリング,議会議事録より作成)。

大山商店街は、その商圏が1.5km程度と狭いほか、東京の副都心である池袋から約2.5kmの距離であって、大規模な商業集積からの地理的距離が近いために、最寄品を中心とする

商品構成としている。これに伴い、「とれたて村」でも、日常生活で活用できる冷凍食品、調理済み加工食品、野菜や米穀類等の食品を中心とする商品構成である（図表V-11）。ただし、「とれたて村」は、近隣のスーパーマーケットと比べても販売価格が高く、特定の供給元地域の食品を扱っている専門店としての様相を見せている。大山商店街でのヒアリングによれば、その顧客には高齢の女性が多く、各出展元地域の地域産業振興への理解や協力に基づくよりも、販売される商品の品質、ないしは出店市町村の生産者との交流を評価して、「とれたて村」で食品を購入する傾向にある。

「とれたて村」は、2010年時点の販売額が約5千万円である。これは、先述の都道府県アンテナショップと比べると少ないが、「とれたて村」事業の収支自体は黒字であった。ただし、これは12市町村の合計金額であって、1市町村あたりの販売金額は少ない。これらの諸点は、先述の市町村アンテナショップの特性を裏付けている。

図表V-12に示したのは、2010年8月時点で「とれたて村」に参加していた12市町へのヒアリング結果である。これをみると、「とれたて村」への参加目的は、地域製品の販路拡大、観光誘客の促進、各地域のPRが多く、都道府県アンテナショップと同様の目的で、市町村がアンテナショップを設置していることが伺える。また、12市町は「とれたて村」に対して、都内の拠点であることを評価し、顧客（主に近隣住民）の需要を知る機会として評価している。その一方で、12市町は大山商店街の過度な利益追求の姿勢を不安視し、市町と商店街との意思疎通が十分でないこと、参加市町数が多いこと、地域のPRが十分でないことに不満を抱いている。概していえば、12市町のなかでは、「とれたて村」への評価が分かれ、地域製品の販路拡大、地域間交流による観光PRを目指す市町の評価は高く、地域ブランド重視の各市の評価は低かった（上村2012）。

5. 自治体アンテナショップの可能性と限界

（1）自治体アンテナショップの役割とその評価

このように、都道府県アンテナショップと市町村アンテナショップは、主に財政規模の差によって、立地や運営方式に差がある。しかし、このような違いがある一方で、都道府県、市町村アンテナショップのいずれにも、共通する地域的課題への認識、それに対する政策対応が存在している。

先述のように、都道府県アンテナショップは三大都市圏から地理的に離れた道県が積極的に展開し、その立地場所は、主に東京都区部などの大都市圏が指向されている。他方、市町村アンテナショップについては、設置している市町村、アンテナショップの立地分布は必ずしも明らかでない。しかし、浅山（2011）、牧本（2003）、上村（2012）、Thompson（2004）等を総合すると、市町村アンテナショップの場合にも、都道府県アンテナショップと同様に、三大都市圏以外の市町村が積極的に展開し、大都市圏への立地が多いものとみられる。

都道府県アンテナショップへの調査と、上述の既存研究等によれば、縁辺地域に立地す

るか、その割合が高い自治体では、経済活動のグローバル化に伴う企業誘致の低迷、財政緊縮化に伴う公共事業の削減等もあって、内発型の地域産業振興が図られている。その一環として、自治体アンテナショップ事業も政策的に展開されている。内発型の地域産業振興では、清成（1986：124）が指摘するように、地域資源の活用、「諸産業の有機的連関」等を図りながら、消費者のニーズを踏まえることが重要となる。その点で、マーケティング活動を行うことが求められている。

こうしたマーケティング活動は、本来的には各地域の民間事業者が行うのであるが、中小事業者が多い点や、自治体は産業振興の観点から、地域内の事業者の規模拡大を促して、販路拡大を支援する。その一つとして、自治体アンテナショップでは、地域内の事業者のマーケティング活動を代行する状況がみられた。実際、高知県では、第三セクターの物産公社を設立し、自治体アンテナショップを拠点とした販路拡大に取り組んでいるほか、自治体アンテナショップにおける商談会の開催、製品改良に向けた顧客需要のフィードバックを行う例が見られる。本稿の調査によれば、アンテナショップを設置する自治体は、産品販売の市場規模、都市機能の集中に伴うPRの波及効果の大きさを考慮して、首都圏を一つの重要な展開先とみなしている。そのため、行政面での政策調整を担う東京事務所とは別に、商業機能を伴った自治体アンテナショップを設置し、地域内の事業者を支援しているのである。このように、自治体アンテナショップは、地域産業政策の一環として、都市部と各地域をつなぐ媒体として機能しながら、マーケティング活動を代行する形で、地域内の産業振興を図る役割を果たしている。

その一方で、自治体アンテナショップ展開には、複数の課題がみられる。第一に、自治体は民間事業者の論理よりも、産業振興という政策目標を優先するために、事業規模に見合った製造・販売量を望む事業者と、温度差がみられる点である。そもそも、自治体が支援の対象として想定するような、大都市圏への販路拡大を目指す事業者は、自治体が支援する以前に、独自に販路の拡大を果たしている例も多い。自治体が支援する販路拡大は、現状よりも販路を拡大することを意味するので、政策的支援の対象は、これまでローカルレベルで販売してきた事業者が中心となる。彼らは、自治体の意向とは相反して、販路拡大の意向を持つとは限らず、ローカルな市場を主な販売先とするために、両者の間で温度差が生じるのである。

こうした営利事業と政策の論理との食い違いに加えて、自治体アンテナショップには、その機能上の課題がある。自治体アンテナショップは、大都市住民に各地域を紹介し、産品を販売する場として一定の成果を挙げてきたが、各地域の産品を扱う専門店や飲食店、仲介拠点であるために、効果には一定の限界がある。とくに、アンテナショップで得た都市の消費者・事業者のニーズを産業振興に活かす方策が必要となる。その点で、公費投入額を抑制しながら、物販、PR、販路開拓支援などの取組を有機的に統合して、自治体アンテナショップを軸とした支援活動を充実させるとともに、ローカルレベルでの事業展開を志向する事業者との調整が課題となっている。

(2) 縁辺地域の食品加工事業の観点での評価

以上の実態分析を踏まえて、縁辺地域の産業振興としての食品加工事業の観点から、自治体アンテナショップ事業を評価する。本研究が対象とする食品加工事業にとって、自治体アンテナショップ事業は、販路拡大や需要探索に向けた支援の一つと位置付けることができる。実際に、都道府県、市町村のいずれのアンテナショップでも、商品構成に占める食品の割合が高く、販路の一つとなっている。また、とくに都道府県アンテナショップでは、地域内の事業者に対して、製品（加工食品等）への顧客（都市住民）の評価や、商談会の開催を通じた販路拡大支援を図っており、縁辺地域の食品加工事業者が、大都市圏へ事業拡大をする際に活用できる拠点的店舗として位置づけられる。ヒアリングによれば、食品加工事業者が大都市圏の小売業者等との取引関係に至った事例や、内容量や食味の改善など、製品改良によって販売金額を伸ばした事例が見られた。

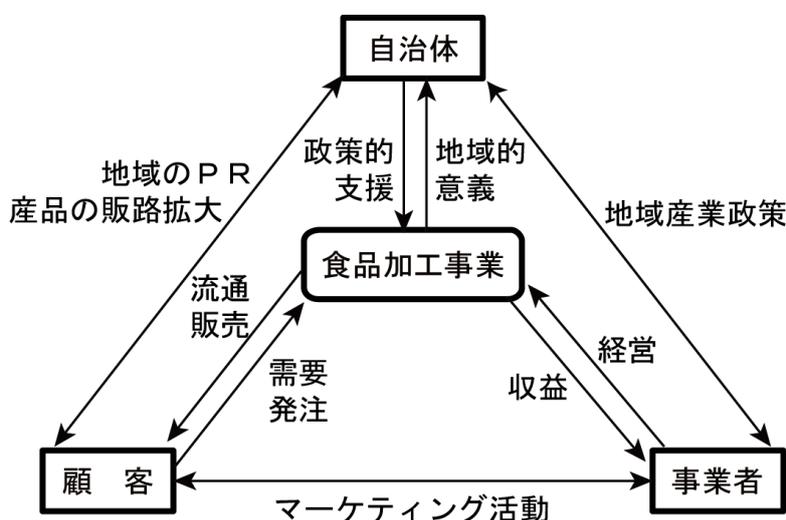
ただし、都道府県と市町村のアンテナショップでは、縁辺地域の食品加工事業者の活用可能性が異なる。先述のように、都道府県アンテナショップは、中心性の高い立地であるために、顧客の需要対応を重視する。しかし、縁辺地域の事業者は、一般的にはマーケティング活動には消極的で、十分に需要の集まるような競争力のある製品を販売するとは限らない。とくに、都道府県単位で集荷する都道府県アンテナショップでは、道県庁所在都市等の事業者数も多く、納品に至ることは容易でない。そのため、市町村や商工会とともに、アンテナショップでのイベントを開催する程度に関わりにとどまる。これに対して、市町村アンテナショップでは、納品までに競合する事業者数も少なく、イベントも実施しやすいことから、その活用可能性が高いといえよう。

そうはいつても、縁辺地域の食品加工事業者が、自治体アンテナショップ事業を十分に活用しているとは言い難い。自治体アンテナショップ事業は、当該地域の産品を販売し、地域のPRを行う事業なので、加工食品の流通圏拡大、需要探索の機会となっている。しかし、都道府県、市町村のいずれのヒアリングにおいても、事業者は必ずしも大都市圏での販売、需要探索に積極的ではない。都道府県や市町村は、事業者によるイベント実施、納品による需要探索を説得的に促し、その意義を強調している状況にある。その主因は、縁辺地域の産業振興としての食品加工事業の事業者像にある。これらの事業者は、一般に中小規模であって、もともとローカルな流通圏での製造・販売を行ってきた。大都市圏へ進出する事業者は、すでに自らで販路開拓をしているか、縁辺地域外へと立地を移した事例もあって、本研究の対象とはなりにくい。そのために、大都市圏での販路開拓、需要探索に対する事業者の重要度は低いといえる。このことから、縁辺地域の産業振興としての食品加工事業にとって、自治体アンテナショップ事業は地域産業政策による販路開拓支援として有意義であると評価できる一方で、事業者の特性によって、あくまでも販売先の一つとして、あるいは需要探索の機会を提供するものと位置付けられており、自治体アンテナショップが十分に活用されていないことが課題といえる。

VI 縁辺地域における食品加工事業の展開と産業振興政策

1. 本章の目的

本章では、前章までの事例分析から得られた知見を整理し、縁辺地域の産業振興としての食品加工事業の特性、展開過程を再検討して、こうした食品加工事業の課題を考察する。第2節では、Ⅱ章で示した3つの主体の枠組みに基づいて、Ⅲ章からⅤ章までの事例の知見を整理する。第3節では、事例研究の知見を踏まえて、事業者と自治体間での方針の違いが顕在化している点を確認し、「地域のマーケティング」概念を援用しながら、両者の相違について解釈する。第4節では、第3節までの考察を踏まえて、3つの主体の枠組みを段階別に再構成する。その上で、本研究での議論に基づいて、縁辺地域の移出産業を軸とした内発型の産業振興にみられる課題を論じる。



図表VI-1 縁辺地域の産業振興としての食品加工事業の概念図（再掲）

注：図表Ⅱ-6を再掲。

資料：筆者作成。

2. 事例分析の知見

(1) 3つの主体の論理・役割

まず本節では、Ⅱ章で示した3つの主体の枠組みに沿って、前章までの知見を整理する（図表VI-1）。最初に、本項において、事業者・自治体・顧客の意図や思惑を整理する。

縁辺地域の産業振興としての食品加工事業において、第1の主体である事業者は、経営の一環として食品加工を行い、その収益を生計・事業収益の一部とする一方で、損失・費用の負担等、食品加工事業に伴うリスクを負担している。そのため、他の主体と比べると、食品加工事業の展開に対して慎重であると、Ⅱ章で想定した。竹田市の事例では、雇用創造事業の参加者が事業者であった。雇用創造事業の経緯から、主に退職後の年金生活者、

中小規模の商工業者、主婦等が担い手であった。事業者のなかには、趣味、地域内の人的関係の延長として食品加工事業を始めた例もあり、多くの場合、副業的、趣味的位置付けであった。そのため、食品加工事業に時間を割く定年退職者、Iターン者は拡大志向である一方で、その他は現状維持を志向する傾向がある。事業者は、事業収益の拡大を優先するとは限らず、生き甲斐、地域活性化への貢献等を目的とする事業者がいる。また、自治体アンテナショップの事例で、事業者は大都市への展開を試みるものの、竹田市の事例と同様に、規模拡大には消極的な傾向もみられる。これとは対照的に、海士町の事例では、第三セクター方式を採るために、自治体の政策方針を受けて、規模拡大には積極的である。

自治体は、地域産業振興の一つの対象として、食品加工事業へ着目している。竹田市の事例では、自治体が厚生労働省の雇用創造事業の受託者となって、研究会で市民を集めて、食品加工における製品開発や改良、事業の立上げ、製品開発を促進して、その後に販路開拓の支援までを行っている。ただし、食品加工事業に出資しておらず、意思決定には関与しない。海士町の事例では、事業者の育成ではなく、第三セクターを設立し、集中的に資金投入することによって、食品加工事業を運営している。自治体は、農林水産省の補助金と辺地債を活用して加工施設を整備し、所有権を残したまま、指定管理者制度で事業者へ管理を委ねている。以上の2つの事例は、自治体が国の補助金を活用することで、自主財源での財政負担を軽減している。また、主に資金面、設備面、技術面での指導や支援が中心であるといえる。これに対して、自治体アンテナショップ事業は、自治体の自主財源で実施されていて、自治体がアンテナショップ経営のリスクを負担している。ただし、それは食品加工事業の支援が中心的な目的ではなく、地域産業の総合的な振興を目指して、大都市圏の拠点において、小売・サービスを提供し、地域のPRに主眼を置いている。

第3の主体である顧客は、縁辺地域の産業振興に直接的には関与しない。II章では、顧客は自らの事業への効果、消費による効用等を判断し、食品加工事業へ関わると想定した。竹田市の事例において、食品加工事業者は竹田市内、近隣市町村の直売施設、小売店、インターネット通販等で販売するので、顧客は個人客（とくに観光客）を中心としている。これに対して、海士町CAS事業は、個人客への販売は少なく、小売事業者、飲食事業者向けの業務用販売が中心であった。自治体アンテナショップでは、首都圏の個人客が中心的な顧客である。竹田市と自治体アンテナショップの調査では、顧客へ直接的な調査を行っていないが、直売所やアンテナショップ店員へのヒアリングによれば、個人客は製品の珍しさを重視する点で、品質を重視する業務用の顧客とは異なるものの、概していえば、地域産業振興へ理解を示すものの、それを動機とする購買は少ない。つまり、地域産業振興として行われる食品加工事業の加工食品であっても、顧客は、他の加工食品と同じ基準で評価することが裏付けられている。このように、各主体の思惑や意図は、II章で仮説的に示したものと大差はなく、主体間で論理が大きく異なると再確認できる。

(2) 地域産業政策における主体間関係—事業者と自治体—

続いて、各事例の知見を、3つの主体間の関係の観点で整理する。本項では、地域産業

政策における主体間関係と捉えられる事業者と自治体間の関係を検討する。

竹田市の事例では、地域産業政策の枠組みとして、厚生労働省の雇用創造事業が活用されている。政策資金は全額が国庫負担で、市は雇用創造事業に支出していない。その一方で、竹田市は受託機関の構成メンバーとして、製品開発、事業化、販路開拓の支援を行い、地域産業振興に資するように雇用創造事業を活用している。活性化協議会は、支援対象の食品加工事業へ出資をしていないが、それは雇用創造事業の制度上の制約だけでなく、事業者の規模の分化、淘汰が進むことで、地域産業振興の担い手となる事業者を、段階的に選抜し、その事業者を集中的に支援する意図があったと推察できる。実際に、事業者育成方式の産業振興の手法では、自治体と事業者の方向性に食い違いがみられる。そのため、事業規模の拡大に向けた販路開拓や、新製品開発等を行う積極的な事業者に支援対象を絞っているが、その過程では顧客の需要、事業者の意思決定に基づく淘汰を容認している。

海士町の事例では、自治体の産業振興政策の一環として、CAS 事業が実施されている。自治体は、第三セクターを設立し、食品加工事業の経営を任せている。その際、資本金として2億円程度のほか、年間に約600万円の補助金を出している。初期費用の施設整備費は、農林水産省の補助金と辺地債を用いて、町の費用負担を約5,000万円に抑えたほか、将来的に第三セクターから施設使用料として回収する予定である。背景として、海士町では食品加工事業の新たな担い手が見つからず、竹田市のような事業者育成方式ではなく、第三セクターを設立して、一つの事業体へ集中的に資金を投下せざるを得なかった。こうした第三セクター方式では、事業者と自治体間での大きな意見対立は見られない。むしろ、加工施設の修繕、経営基盤の強化において、事業者が自治体の財政資金を活用する等、政策的関与を積極的に活用している。その点で、事業者の意思決定が自治体の方針に沿っていると、事業規模の拡大を行いやすいことが明らかである。

これら2つの事業では、国の政策枠組みが使われたが、自治体アンテナショップ事業は、独自に自治体が展開する地域産業政策である点で異なる。自治体アンテナショップは、自治体の首長の選挙公約、業界団体の意向等を背景として、地域産業振興の一環で、大都市圏に設置される商業施設である。そこでは、各地域のPRと製品の販売を行っているほか、大都市圏において、事業者の販路拡大、市場調査の代行もしている。自治体アンテナショップは、商品構成に占める食品の割合が高く、縁辺地域の食品加工事業にとって、大都市圏における販路の一つであるほか、需要動向の探索を行う機会となっている。しかし、自治体アンテナショップは、地域のPR、製品の販売以外には、十分な効果を発揮していない。

自治体アンテナショップは、大都市圏の中心部に立地する例が多く、経営の合理化、販売ノウハウの活用が必要であると考えられている。そのために、主に営利部門において、業務は委託され、受託事業者を中心に、アンテナショップでは顧客の需要に沿った商品構成を工夫し、来館者数を増やす努力が行われている。受託事業者は、顧客の需要が集まる製品・商品を揃えようとするが、販売できる製品・商品数には限りがある。そのために、縁辺地域の食品加工事業者にとって、納品までのハードルは高い。これに加えて、支援対

象である食品加工事業者は、これまでに大都市に独自の販路を持たない事業者が中心である。こうした事業者は、地域内や近隣地域での販売が主であるので、自治体アンテナショップの活用には、そもそも積極的でない。そのため、自治体アンテナショップ事業では、自治体が事業者を説得し、イベント（実演販売）への参加、テスト販売を促している。

（３）加工食品の取引関係—事業者と顧客—

続いて、事業者と顧客間の関係について、事例分析の知見を整理する。Ⅱ章では、両者の関係を民間事業者間の取引関係と捉えることができる点、事業者が顧客の需要を探索して、その対応に向けたマーケティング、流通・販売体制の整備を行う点を論じた。

竹田市の事例では、複数の食品加工事業者が、竹田市内と近隣市町村を中心とする商圈で、加工食品を販売している。その流通チャネルは、直売所や小売店での販売、インターネットの通信販売が中心で、顧客には個人客が多い。竹田市内や大分市内の直売所にはわかばの流通体制を活用するほか、別府市等の小売事業者には、食品加工事業者が配送する、あるいは、宅配便を活用した納品が行われている。また、マーケティング活動として、食品加工事業者のなかには、小売店への挨拶回りや、主婦を対象とした市場調査を行う例も存在するが、多くは、マーケティング活動に消極的で、需要に基づく製品改良に取り組んではない。これは、活性化協議会が販売価格の安易な値下げを戒めたことや、事業者が開発した製品に誇りを持ち、主な販売対象は、製品を高く評価するような顧客であったことが背景にある。竹田市の事業者は、副業的、趣味的である例が目立ち、収入減としての重要度が高くないため、このような姿勢が生じたと理解できる。

対照的に、海士町の事例では、顧客への需要対応に積極的である。海士町 CAS 事業は、年間販売額の 7 割を業務用として販売し、飲食・小売事業者への卸売が目立つ。顧客は、産業振興へ理解を示したほか、事業者との対面接触を重視したが、海士町 CAS 製品の購買可能な卸売価格、生食用として通用する品質、保存性の高さ等を評価し、取引をしている。海士町 CAS 事業では、希少性の高い岩ガキへ需要が集まっていたが、産業振興の観点から、海士町ではケンサキイカの販売を重視し、セットでの購買を条件として、取引関係を結んでいる。創業の当初は、事業規模の拡大を目指して大規模事業者と取引をしたものの、流通のパワーバランスにおける劣位、受注に対する加工原料の不足で損失が生じた。これを受けて、複数の中小事業者と取引関係を結び、取引先の多様化を図ることで、流通のパワーバランスの平準化を図っている。中小事業者との取引関係においても、定時・定量納品は要求されるため、欠品を出すことは容認されないので、本土の倉庫を確保し、出荷業務の委託したほか、トラックへの混載によって物流安定化、経費削減を図っている。

上述の 2 事例に対して、自治体アンテナショップは商業施設の一つであり、縁辺地域の食品加工事業者と顧客を媒介する役割を果たしている。自治体アンテナショップは規模が小さいため、とくに納品用の流通体制を構築せずに、宅配便サービスを利用している。自治体アンテナショップは、大都市の小売事業者等の購買担当者（バイヤー）が訪れるショールームの役割もあるが、主な顧客は個人客である。事業者は、イベントや自治体による

需要調査等の支援を活用しているが、十分には活用されていない。これは、縁辺地域の食品加工事業者の主な顧客がローカルレベルの個人客で、自治体アンテナショップが対象とする大都市圏の住民ではないことが影響している。このように、対象とする顧客が違うために、自治体アンテナショップで探索した需要を地元の土産品店で販売へ活かす、あるいは大都市圏の事業者との取引に向けた参考としている事業者が存在するが、事業者にとって機会の一つにすぎないと考えられる。

(4) 地域の PR としての主体間関係—自治体と顧客—

これらの検討を踏まえると、縁辺地域の自治体は、事業者と顧客の取引関係の形成を支援することに積極的であることが伺える。II章では、自治体と顧客には明示的な関係がないものの、地域産業の振興に向けて、自治体が地域ブランドの構築・浸透、製品の販路拡大への支援、自地域の PR を目的として、顧客へアプローチする可能性があることを論じた。

竹田市の事例では、自治体は、雇用創造事業を通じた食品加工事業者の新設・支援に重点を置いている。その進展過程において、自治体は顧客に対し、雇用創造事業で開催する商談会への参加を呼び掛けている。このほかに、雇用創造事業で支援対象とした事業者が高コストな生産構造にある点を考慮し、「竹田ブランド」の構築・浸透を目指し、販売価格の高値維持、公費負担による製品パッケージのデザイン開発等の支援を行っている。また、自治体は(社)わかばに、雇用創造事業で支援した事業者の製品を集荷し、卸売機能を担うように働きかけているが、委託販売に留まっている¹⁾。このように、竹田市の事例では、自治体は事業者と顧客の取引関係の成立を目指して、顧客へのアプローチを試みている。

これに対して、海士町の事例では、自治体が顧客に対して、地域ブランドの確立、地域産品の販路拡大に向けて、積極的にアプローチをしている。海士町の CAS 事業は、地域産業政策の一環であるが、その政策体系にはIV章で分析した CAS 事業だけでなく、「隠岐牛」の肥育・販売も含まれている。これは販路拡大に留まらず、首都圏で地場産品の評価を高めることを目指した試みである(山内 2007)。海士町が行っている地域ブランド化に向けた取組みでは、水産関連産業、食肉業界、小売・飲食事業者だけでなく、主に首都圏の個人客への浸透を図っている。これと並行して、観光協会では、東京都台東区の浅草では「離島キッチン」という飲食店を設置して、CAS 製品を使った飲食物を提供しているほか、移動販売車で販売も行っている。海士町の事例では、自治体が製品の販路拡大と地域ブランド化の双方を目指している。さらに、自治体の積極的な地域活性化によって、マスメディアが海士町を取り上げる機会が増えて、CAS 事業の販路拡大に寄与する状況もみられている。このように、海士町の事例では、自治体は顧客への関与に積極的である。

自治体アンテナショップ事業では、自治体と顧客との関係が、最も明瞭である。経営学の既存研究では、自治体アンテナショップは地域ブランドを浸透させるための拠点と言わ

1) このほかに、竹田市は、東京都品川区の中延商店街にアンテナショップを開設し、雇用創造事業の支援対象者の加工食品を展示・販売していた。しかし、ヒアリングによると、東京の連携先だった NPO 法人の倒産に伴い、竹田市のアンテナショップは廃止された。

れてきた（薄上ほか 2009）．本研究の事例分析を踏まえると、少なくとも自治体アンテナショップを通じて、地域の PR、商品の流通・販売体制が支援されている．このほかに、アンテナショップ事業と連動して、地域商品の販路拡大に向けて、自治体が大都市において営業活動の機能代行をする例もみられる²⁾．自治体アンテナショップ事業は、都市住民等の顧客を対象に、自治体が主体的に小売・サービス店舗を運営し、地場商品の需要探索や、販路の拡大を試みている．これに加えて、マスメディアへの露出による地域の PR、首都圏の事業者に向けた営業活動の代行も行っている．このように、自治体アンテナショップ事業では、自治体と顧客との関係が明瞭であり、顧客に対して自治体が積極的に関与する様相を示している．

3. 「地域のマーケティング」による食品加工事業の解釈

(1) 食品加工事業の位置付けの相違

前節までに行った、3主体の枠組みに基づく整理によって、II章で示した各主体の思惑や意図、相互の関係は、概ね妥当であると確認される．ただし、III章からV章の事例分析を行うなかで、事業者と自治体間での事業展開をめぐる食い違いが顕在化していることが、明らかとなった．以下に示すように、この両者の食い違いが、縁辺地域の産業振興としての食品加工事業の本質的な課題となっている．

そもそも、縁辺地域における産業振興としての食品加工事業は、人口減少、高齢化への対応策として、定住促進に向けた雇用機会の確保、経済活動水準の維持・向上、自治体の税収確保等を目指して行われている．とくに、本研究で取り上げた食品加工事業は、内発型の産業振興の一環として、地域産業政策の支援を受けている．その対象は地域内の全ての食品加工事業者ではない．あくまでも、縁辺地域内に継続的に立地し、地域住民を雇用しながら、地場産品を加工原料として使うような、地域的な波及効果をもたらす事業者が対象となり、こうした事業者を選別的、集中的に支援・育成している．自治体は、こうした政策的支援を行うことで、食品加工事業の規模拡大、ないしは、地域内での中小の食品加工事業による集積形成を図り、それによる地域内での経済的な効果の発現を期待している．事業規模の拡大、集積の形成のためには、縁辺地域内に加えて、人口数、事業所数が多く、市場規模の大きい大都市圏への展開が必要となり、そのための政策的支援も行っている．

これに対して、縁辺地域の食品加工事業者は、自治体が求める食品加工事業の諸条件を満たすとは限らない．そもそも、縁辺地域内に立地する食品加工事業者は、II章で示した既存統計の整理で明らかなように、小規模な事業者が多い傾向がある．その点で、地場産

2) ヒアリングによれば、福井県や高知県では、自治体アンテナショップや第三セクターの職員が、商品の販路拡大に向けて、首都圏の小売業者、卸売業者を訪れて、地場産品の紹介をしている．また、市町村アンテナショップでは、「とれたて村」の事例において、北海道岩見沢市が板橋区内における商品の販路拡大を目指して、地場産品の紹介を行っている．このように、自治体は首都圏の事業者を訪問して、地場産品を紹介する動きがみられている．

品を加工原料として、地域住民を雇用しながら事業活動を行っているとしても、それは地域産業振興とは別の、一般的な取引の帰結であると考えられる。つまり、自治体が事業者の意思決定に深く関与する第三セクター方式、Ⅱ章で示したディメール社のような例外を除けば、事業者は、地域産業振興への貢献よりも、事業収益の拡大、あるいは安定的な事業経営を望んでいることが明らかである。産業振興の一環として、支援・育成された竹田市の事業者も、自己の事業活動の規模を合理的に判断し、必ずしも自治体の方針と一致していない。

このように、地域産業政策を実施する以前に、自治体と事業者の食品加工事業の位置付けは異なっている。少なくとも、事例分析を見る限り、自治体が想定している事業者像は、実際に縁辺地域で食品加工事業を行う事業者像と乖離している。そのため、地域産業政策の展開当初に、自治体が政策的支援の対象とする食品加工事業者を発見できず、新たに事業者を育成する状況が生じる。竹田市の事例では、市の広報、人的ネットワークを通じて参加者を募集して、趣味や付き合いとしての参加を容認しつつ、研究会を通じて製品開発、事業の立上げを支援してきた。海士町では、食品加工事業の設立時に、民間事業者の担い手は見つからず、第三セクター方式へと変更した経緯がある。

自治体と事業者間の食い違いは、地域産業政策の当初だけでなく、進展過程でも顕在化している。自治体が主導する地域産業政策では、食品加工事業者を創出・育成し、技術、金融、施設、販売などを支援する。これは、事業者が現状よりも販路を拡大し、事業規模を大きくすること、ないしは、複数の中小食品加工事業者が新たに誕生することを目指すためである。食品加工事業を継続的に経営するには、事業者が主体的に顧客との関係を構築して、マーケティング、流通・販売体制を確立することが不可欠である。ただし、その円滑な実施には、事業者がこうした努力の必要性を感じ、それを主体的に行うことが必要である。事例分析では、第三セクター方式の海士町では事業者が積極的であるのに対して、竹田市や自治体アンテナショップのように、事業者の意思決定に自治体が十分に関与しない場合、両者間での方針の食い違いが顕在化し、自治体の支援が十分に機能していない。

表面的にみると、自治体は地域産業政策を用意しているにも関わらず、事業者は、経営意欲が不足し、マーケティング活動や流通・販売体制の構築に対する技能が不十分であるように見える。実際、これらの点を工夫することで、縁辺地域の食品加工事業者が事業活動を成長させ得ることは、海士町の事例が実証しているほか、竹田市の事例分析では、潜在的な顧客への交渉での失敗や、製造体制の不備に伴う取引停止が生じている。従って、このような見方は、部分的に妥当している。

しかし、これは縁辺地域の事業者への一面的な評価に過ぎない。むしろ、事業者と自治体は双方とも合理的に行動しているものの、その結果として、両者間での食い違いが顕在化し、そのために事業者が消極的な姿勢を見せていると解釈するのが妥当であろう。竹田市の事例では、事業者が規模拡大に消極的であるのは、副業的、趣味的であることに伴い、競争関係の激化を嫌っているほか、製造体制の限界があって、適正規模の維持を志向して

いることが主因で、必ずしも技能の不足だけに依るものでない。自治体アンテナショップの事例でも、ローカルレベルの流通・販売を基本とする事業者が多く、大都市圏への展開の必要性を感じる事業者は少ないと考えられる。事業者は、地域産業振興の意図・目的を理解していても、事業活動の経営資源、競争環境、経営・生計戦略などを踏まえて、大都市圏への展開は望んでいない。端的に言えば、事業者と自治体の間では、適正とする食品加工事業の規模が異なり、対象とする市場の地域スケール、顧客も相違している。

(2) 「地域のマーケティング」概念に係る議論の整理

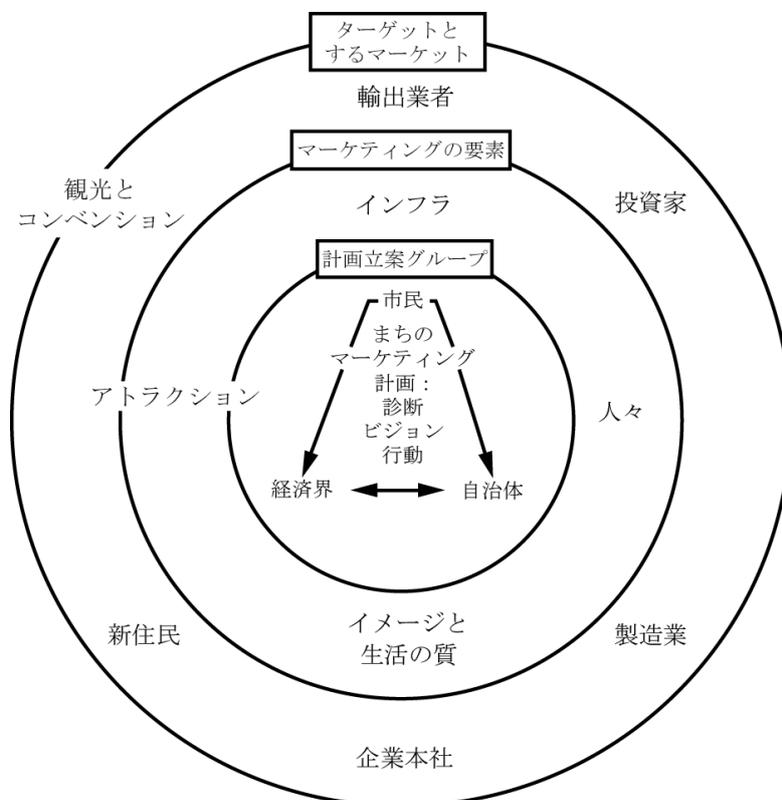
以上の議論から、事業者と自治体の姿勢を比べると、自治体が食品加工事業の規模拡大、販路拡大に積極的である一方で、事業者は慎重であるといえる。しかし、一般的には、事業者よりも自治体が、営利活動である食品加工事業の発展へ積極的であるというのは、地域産業政策の枠組みであるといっても、理論的に理解し難い部分がある。この点を解釈するために、ここでは、近接諸科学のマーケティング論で提起された「地域のマーケティング」概念を援用する。まず「地域のマーケティング」概念に関する議論を整理した上で、次項で「地域のマーケティング」概念に基づき、上述のような自治体の姿勢を考察する。

「地域のマーケティング (Marketing Places)」は、マーケティング論者の P. コトラーが提示した概念である。この議論では、特定の地域単位(「まち」Place)を想定して、マーケティング活動に基づく地域産業振興の必要性を提起している³⁾。その点で、この概念は、各地域の特性に応じたマーケティング活動について検討するエリアマーケティング、マーケティング活動の地理的側面を扱った Geography of Marketing とは別の概念である。

「地域のマーケティング」の最も基本的な文献である Kotler et al. (1993, 訳書 1996)によれば、「地域のマーケティング」では、一般的に「まち」は、基幹産業の衰退、事業所の撤退、経済不振、失業率の上昇、インフラの老朽化、自治体財政の赤字拡大等の、「まち」の魅力の低下を課題としていると想定する。その対応策は、「まち」の魅力を取り戻す、あるいは高めることであるのだが、その具体策として、「まち」の様々な「顧客」に対して、「まち」の主体がマーケティング活動を行って、その需要に応えることが必要だと論じている。ここでいう「顧客」は、潜在的な観光客、移住希望者、立地企業、地域外の市場(顧客)等である。これらの「顧客」には、特定の同一のアプローチではなく、各々、個別のマーケティング活動を行う必要があって、その総体が「地域のマーケティング」であるとされる(図VI-2)。この議論は、矢吹(2010)が論じたような、地域住民の満足の向上に向けて、自治体がマーケティング活動を行う等の、地域内の在り方を論じた議論ではない。むしろ、「まち」の競争優位の獲得に向けて、地域内の主体(自治体、国の出先機関、地域内の事業者等)が、地域外の「顧客」の需要に対応するという、マーケティング活動

3) 地域産業振興に関する既存研究は多いが、そのなかで「地域のマーケティング」概念を援用したのは、販路拡大や地域 PR の観点から自治体と顧客との関係を捉えており、本研究の考察の論点と類似するためである。なお、マーケティング論の概念拡張をめぐる議論でも、妥当性をめぐる論争があった。たとえば Kotler & Levy (1969) を参照されたい。

への協力を求める立場を採る。具体例なマーケティング活動としては、「まち」内における施設の充実、ホスピタリティの向上、地域イメージの浸透や改善等がある。



図表VI-2 「地域のマーケティング」の概念図

注：訳本の図に、筆者が加筆・修正。

資料：Kotler et al. (1993, 訳書 1996: 19) の図 1 - 3 を引用。

このような Kotler et al. (1993, 訳書 1996) の議論のなかで、本研究の論点と関わるのは、製品の地域外への移出（輸出）を論じた部分である。Kotler et al. (1993, 訳書 1996: 276) は、国家単位の輸出について論じるなかで、シンガポール、北欧諸国、ベルギー、オランダ等の小規模国家に言及している。これらの小規模国家は、GNP に占める輸出額の割合が大きいとされるが、これを引き合いに出して、国家にとって輸出が重要であることを指摘している。輸出促進には、経済学で論じられるような比較優位を、産業分野レベルで論じるだけでなく、中小企業等の個々の事業者単位で論じて、各地域の輸出の促進を図る必要があると指摘している⁴⁾。この議論において、輸出に適した事業者は、綿密なマ

4) 比較優位については、経済学のテキストでも扱われている（たとえば Mankiw 1998, 訳書 2000: 74-80）。なお、国際競争における国の競争優位の解釈と実証分析を行った Porter (1990, 訳書 1992) は、産業活動の生産性に注目すべきとして、比較優位論を批判的に検討している。

マーケティング計画を持ち、進出先の地域における制度・文化、商習慣に適合することが可能であって、カントリーリスクを理解している事業者だとされる。

輸出の促進に当たって、「地域のマーケティング」では、それに対する政策的支援が有効とされる。進出先に関する情報提供、販売代理店の活用、輸出促進に向けた研修やアドバイスの提供、資金支援のほか、広告宣伝、施設整備が考えられるとしており、商工団体や大学の支援、商談会の開催、地域間連携を活用した輸出の促進、地元での理解の浸透などの方策の必要性を論じている。これに伴って、“Made in Japan”を例示しながら、地域イメージの向上（地域ブランドの浸透）を図ることを提唱している（Kotler & Gertner 2002）。

この「地域のマーケティング」概念は、コトラーだけでなく、一部のマーケティング論者によっても議論されてきた（Zenker & Martin 2011; Rainisto 2003 など）。日本でも、特定の地場産品の販路拡大、あるいは観光振興に向けたマーケティング活動を、類似の概念で捉えた研究がある（上野 1999; 神山 2008; 山本 2008）。ただし、マーケティング論は実務的な性格が強い議論であり、Kotler et al. (1993, 訳書 1996) を含めて、純粋に学術的な議論というよりも、コンサルティング業務などの実務的背景を踏まえて論じられてきた。その点は、先述の地域ブランド論にも共通しており、両者の区別も、必ずしも明確でない（たとえば中嶋 2005）。地域ブランド論と同様に、「地域のマーケティング」概念においても、観光と製品のマーケティングは、同時並行的に論じられている。ここで両者を区分すると、地域ブランド論は顧客が抱く地域イメージの形成を重視し、製品を含む場合には品質基準の設定・順守を重視して、地域イメージの浸透に向けた取組みを行う必要性を論じているのに対して、「地域のマーケティング」概念では、地域イメージの改善・浸透は一手法に過ぎず、むしろ、マーケティング活動の対象を設定し、地域内の主体を含めた「顧客」のニーズへの対応が重要であると論じているように、2つの議論での力点が異なっている。

以上、Kotler et al. (1993, 訳書 1996) が中心的に議論した「地域のマーケティング」概念を、概括的に紹介した。ただし、この議論の援用には、いくつかの検討が必要である。まず、コトラーほか (1996) は、「まち」の地理的特性や差異、地域スケールを等閑視しているほか、地域的課題の存在を自明視し、対応策としてマーケティングが有効であるとの前提を置いている。地域的課題といっても、縁辺地域を対象とする場合、I章で述べた共通性はあるものの、個々の地域によって、課題や対応策も様々であり、地域特性を踏まえた分析・議論が必要である。また、地域スケールも、グローバルな輸出促進をめぐる議論と、ローカルな小規模自治体の振興を同列で論じることには無理があるといえよう。このように、複数の点での検討は必要であるが、本研究の論点にとって、Kotler et al. (1993, 訳書 1996) の議論は有効だと考えられる。そこで、以下では、「地域のマーケティング」に基づいて考察をする。

(3) 「地域のマーケティング」に基づく解釈

まず、概念を援用する前に、本研究の対象である縁辺地域の産業振興としての食品加工事業と、「地域のマーケティング」との関係を整理する。「地域のマーケティング」は、一つの地域単位として「まち Place」を仮定したのに対して、本研究では縁辺地域（市町村レベル）を対象としている。その地域的課題は、先述のように、人口減少や高齢化、地域内における産業活動の低迷等で、その対応策として産業振興政策が展開されてきた。この点は、地域経営論を踏まえて、マーケティング手法を通じた地域振興を論じている「地域のマーケティング」と通底した。

本研究で対象とする食品加工事業は、産業振興政策の一環で行われているから、「地域のマーケティング」の一方策として位置付けられる。その場合、他の分野と並行して、食品加工事業のマーケティング活動を円滑に行うことが、縁辺地域の地域的課題への有効な対応策であると理解できる。「地域のマーケティング」の議論では、「まち」内での実施主体は明示されていないが、前掲図VI-2を踏まえると、地域政治の枠組みの中で推進されると考えられる。地域政治では、とくに自治体が果たす役割が大きいことから、自治体主導で「地域のマーケティング」が推進されると考えられる。その点では、食品加工事業のマーケティング活動を行う事業者に対し、地域産業政策を主導する自治体は「地域のマーケティング」を行っている」と解釈できる。ここにおいて、両者は、円滑な事業展開という利害を共有するために、協力関係を構築して食品加工事業を展開すると予想される。

しかし、実際には事業者と自治体では、流通・販売活動あるいはマーケティング活動の目標や内容が異なっている。自治体は、食品加工事業を移出産業と位置づけ、地域産業の振興に向けて、とくに大都市圏へのマーケティング活動を試みる。実際に、本研究の事例分析では、竹田市の事例では自治体が関与する活性化協議会が、大分市、別府市だけでなく、福岡市や東京の小売業者（百貨店や高級スーパー）との取引関係の構築を奨励していた。また、海士町の事例では、CAS製品の販売先を海士町内や島根県内に限らずに、東京へ向けて積極的に販売している⁵⁾。これは、海士町の産業振興政策において、「隠岐牛」の販売先を東京に絞り、業界内での評価を確立して「海士ブランド」を醸成し、競争力の獲得を狙った動きと同様に、大都市圏へ販売する移出産業を育成しているものと理解できる。さらに、自治体アンテナショップの事例では、アンテナショップを設置する都道府県の多くが東京を立地先に選んでいて、都区部への集中がみられる。自治体アンテナショップの担当者は、東京の市場規模の大きさ、情報発信力の高さを評価し、立地選定をしていることがヒアリングで明らかとなっている。このことから、いずれの事例においても、自治体は中心性の高い大都市圏を「地域のマーケティング」の対象としているといえよう。

5) 鳥取県の自治体アンテナショップ担当者へのヒアリングによれば、山陰地方の事業者は、一般に山陽の大都市、関西大都市圏を主要な販売先と捉える。しかし、(株)ふるさと海士は東京への進出を図り、年間商品販売額に占める地域別の割合も関東地方が高い。

これに対して、縁辺地域の食品加工事業者は、必ずしも大都市圏への進出を目指すとは限らない。竹田市の事例では、事業者が規模の拡大志向、現状維持志向へと二分できるが、拡大志向の事業者も、大分市での試食販売、別府市の温泉宿の売店への販路拡大など、ローカル、リージョナルレベルの事業展開が中心で、大都市圏の顧客との取引関係を構築した事業者は1事例に過ぎない。また、自治体アンテナショップ事業においても、大都市圏への進出を躊躇する事業者像が明確である。この2事例と対照的なのは、海士町の事例である。海士町のCAS事業では、首都圏への販路拡大を目指して、当初から大規模小売事業者との連携を摸索する等、規模拡大の志向が顕著である。

このようにみると、顧客と自治体は、食品加工事業の適正規模、対象とする顧客だけでなく、想定する商圈の地域スケールが、自治体ではナショナルレベル、事業者はローカルレベルと異なる。これは、端的に言えば、両者間での食品加工事業に対する利害や関心が違っているからである。自治体アンテナショップでみられたように、自治体は製品の販路拡大に加えて、観光誘客の促進、自地域の知名度向上を目指し、大都市での販売活動、マスメディアへの露出によるPR活動を行う。これは、自治体が食品加工事業に限定せず、「地域のマーケティング」概念で論じられたように、地域産業の総体として振興を図っているため、食品加工事業はその一要素に過ぎない。これに対して、事業者は地域産業振興の重要性への理解を示すものの、自らの食品加工事業の利害を第一に考える。そのため、大都市で評価されることや、無条件に規模拡大を試みるよりは、持続可能な形で受注・製造を行って、日々の生活や生産活動への支障がないような、適正規模での事業展開を望む。事業者は、ローカルレベルでの販売に対しては積極的な姿勢を示し、一部には、ローカル、リージョナルレベルでの顧客需要への対応を積極的に試みる事業者も存在する。

事業者は、自治体の地域産業政策の枠組みから見ると、各事業者の事業展開が不十分と映るが、実際には、食品加工事業の利害に基づいて、自治体の政策枠組みを機会主義的に活用する様子がみられる。竹田市の事例では、研究会活動には趣味、食品加工の技術習得、新製品開発、起業など、それぞれの目的で参加して、公費負担による技術伝達、製品開発、事業化支援を行う研究会を活用した。実現事業の販路拡大に向けた支援では、事業者の負担なしで提供された包装の改善、チラシ製造のプログラム、ブログ講習会などの支援を、事業者が選択的に活用している。雇用創造事業で支援・育成された食品加工事業の位置づけも、事業者によって、本業の店舗で販売する商品数の増加、副次的収入源、生甲斐等であって、生計の手段とする例は少ない。そのなかで、各々の目的と対応する範囲内に限って、地域産業政策を活用しながら、食品加工事業を行っている。自治体アンテナショップの事業者は、ヒアリングによれば、アンテナショップへの納品、イベントを通じた人的交流、自治体ないしは運営受託者が提供する製品の需要探索の機会を活かし、ローカルレベルでの販売金額を伸ばした例があり、自治体の政策枠組みを活用している。

事業者にとって、大都市圏等へと商圈を拡大することは、類似製品との競合関係が激化するほか、物流等の経費が増加するため、利益が増えるとは限らない。海士町の事例のよ

うに、大都市のニッチ（隙間）市場を対象とする販売は可能であるが、流通・販売体制の構築、顧客や流通主体とのコンタクトが不可欠である。そのため、小さな地域スケールで同程度の収益が得られるか、事業者が適正と判断する事業規模を上回る場合、縁辺地域の食品加工事業者は、ナショナルレベルへの事業規模の拡大を行わない、と考えられる。

このように、事業者と自治体は、対象とする商圈と顧客、事業の規模が異なっている。これは、「地域のマーケティング」概念で解釈したように、事業者は食品加工事業の利害を、自治体は地域産業政策の利害を重視していることが主因であると考えられる。

4. 縁辺地域における食品加工事業を通じた産業振興の評価

(1) 主体間関係の段階論

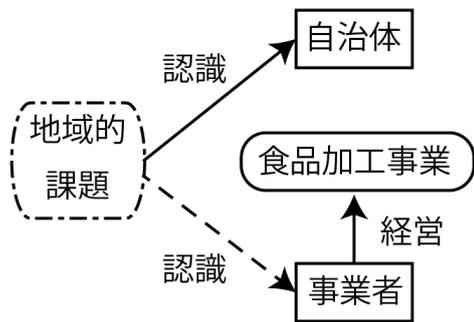
以上の解釈を基に、3主体の枠組みの再検討する。これまでの事例分析、考察によって明らかのように、本研究で対象とする食品加工事業は、その関与主体である事業者、自治体、顧客、ならびにその相互関係によって捉えることができる。ただし、事例分析をふまえると、これら食品加工事業には事業展開の段階が存在し、各段階によって主体間関係が変化していると考えられる。ここでは、本章の第1節で再掲した3主体の枠組みを基礎として、段階別に再検討する（図表VI-3）⁶⁾。

第1段階は、縁辺地域において地域的課題が認識され、その対応策が検討される段階（支援開始の契機）である。この段階では、3つの主体のうち、食品加工事業者と自治体が連携せず、個々に活動している。地域区分の定義で明らかのように、縁辺地域内は過疎化や高齢化、経済活動の低迷等が生じている。これら諸現象が地域的課題として認識されると、産業振興あるいは地域活性化に向けた政策展開、取組みが検討されると考えられる。自治体は、地域的課題の認識によって政策対応を試みるが、その際、内発型の産業振興が摸索されると、地域内に既存の事業活動の活性化や、新規事業化の可能性に注目が集まる。これに対し、事業者はまだ存在しないか、地域内で産業振興政策と関連がない状況で事業活動を行っている。ただし、事業者のなかには、すでに縁辺地域内に立地して、地元産の加工原料を比較的高値で購入し、加工食品を製造している例もあって、その一部は地域活性化を意図している場合もあろう。このように、第1段階は、とくに自治体が地域的課題を認識し、地域内の事業活動に注目し始める段階で、政策展開は、縁辺地域内で完結する。

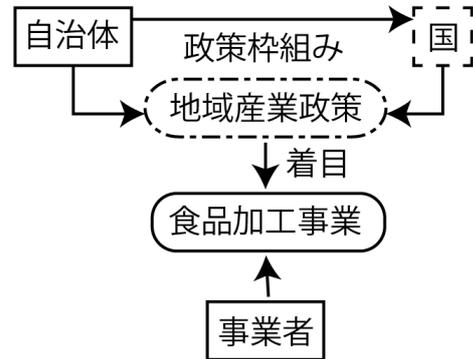
第2段階は、食品加工事業を通じた産業振興政策の枠組みが決まる段階（政策枠組みの決定）である。この段階で、事業者と自治体は縁辺地域内で相互に関与する。自治体は、第1段階で認識した地域的課題への対応として、産業振興政策の展開を試みる。内発型的手法において食品加工事業が注目されると、縁辺地域において産業振興としての食品加工事業が現れる契機となる。政策枠組みは、自治体独自の枠組みに限定されず、国の政策枠

6) ここでは、縁辺地域の産業振興としての食品加工事業の展開過程を、本研究の事例分析に基づいて整理している。地域特性、主体間のパワーバランスによって、ここに示した記述の例外が生じる可能性は否めない点には、留意されたい。

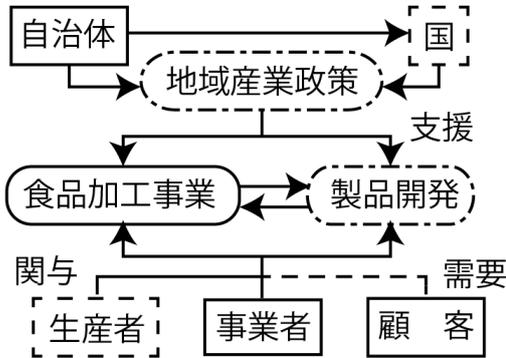
第1段階：支援開始の契機



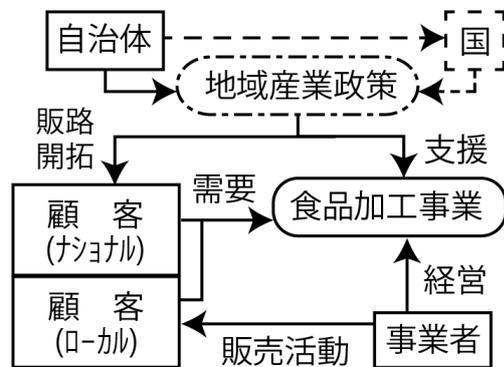
第2段階：政策枠組みの決定



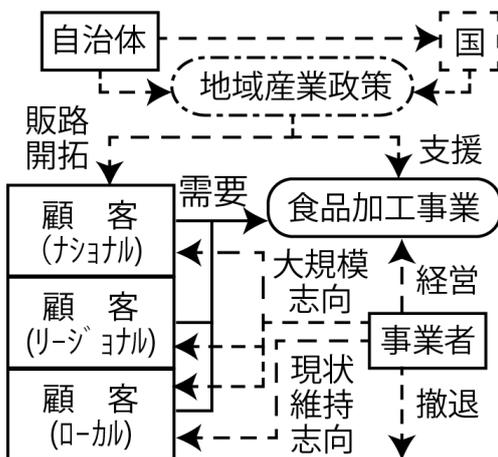
第3段階：製品開発・事業立上げ



第4段階：販路開拓・維持



第5段階：自律的事業展開



<凡例>

- 3つの主体
- 関係する主体
- 食品加工事業
- その他の要素
- 明示的作用
- 部分的な作用

図表VI-3 縁辺地域の産業振興としての食品加工事業の進展過程

注1：各段階は、文中に示した5段階と対応している。

注2：「明示的作用」は一般的な作用、「部分的な作用」は一部でみられる作用。

資料：筆者作成。

組みが活用される事例もある。その点で、この段階は縁辺地域内にとどまらず、全国一律で用意された政策枠組みを、自地域に適合するよう調整して用いる状況が生じる。自治体は、食品加工事業の支援によって、事業者数の増加、規模の拡大を図り、雇用の創造、地域産品の活用、税収等の地域効果を目指す。これに対し、事業者が自治体の意図する食品加工事業を行うとは限らない。そこで、自治体は産業振興政策の支援対象である食品加工事業を、既存の事業者だけでなく、新規起業として支援することがある。しかし、いずれにおいても、事業者は産業振興の重要性を理解しつつ、起業、製品開発、生甲斐や趣味の一環等、自己に必要な範囲で地域産業政策との関わりを持つ。ただし、既存・新規事業者の支援対象が見つからない場合、第三セクター方式で食品加工事業が起業され、自治体が経営へ深く関与するため、例外的にその方針に沿った事業展開がなされる。

第3段階は、縁辺地域の産業振興政策を通じて、食品加工事業の立上げ、新製品開発を進める段階である（製品開発・事業立上げ）。この段階では、事業者と自治体が最も密接に関わる。本研究の事例分析では、自治体が地域産業政策を展開する際には、資金の確保に向けて国の政策枠組みを活用する。その場合でも、地域産業政策を主体的に進めるのは自治体であって、既存事業者の支援や新規事業者の育成、製品開発等を支援している。その方式は、竹田市と海士町の事例では対照的である。竹田市では、新規事業者を中心とするものの、既存事業体による製品開発を容認している。ただし、これらの食品加工事業者の意思決定に自治体は参画せず、加工原料の探索、加工技術の習得、製品開発等の各過程で、自治体が事業者を説得し、地域産業政策の進展を図る様子がみられる。これに対し、海士町の事例では、民間主体は食品加工事業の担い手とならず、自治体が第三セクターを立ち上げた経緯がある。そのため、食品加工事業の意思決定に自治体が深く関与している。ここでは、自治体レベルでの意思決定に基づいてCAS事業を始めており、国の政策枠組みを活用して高額な技術を導入し、町が施設整備をする形で、食品加工事業を開始した。竹田市の事例とは異なり、海士町の事例は、自治体が事業者を支援・育成するというよりも、自治体が第三セクター方式によって食品加工事業を経営していると理解すべきであろう。

こうした事業者と自治体との関係の違いから、第三段階における顧客需要への対応も生じている。一般に、マーケティング論では、顧客の需要に沿って製品開発や事業活動の在り方を定めるべきだと論じている。その観点では、製品開発の段階から、事業者が保有する技術や原材料等の経営資源のほか、顧客の需要を探索し、それに基づく製品開発を行うことが重要とされる。自治体の事業規模拡大の方針を反映している海士町の第三セクター方式では、当初から顧客との連携を重視し、創業後に大規模小売事業者と製品の共同開発を行ったほか、次々と製品開発を行ない、地場産品を使うCAS製品への需要を探ってきた。一方、竹田市では、自治体が事業者を説得する必要があったほか、事業者が趣味や副業として食品加工事業を行う場合もあるために、製品開発の時点では販売するという意識は希薄で、顧客の需要を踏まえた製品開発が行われたとは言い難い。その点で、とくに事業者育成型では、マーケティング論で重視されるような製品開発、事業化が進んでいない

場合もある。また、事業者育成型の場合には、趣味的、受動的な参加者が、地域産業政策の進展に伴って、事業化へ躊躇する、あるいは政策枠組みから脱する状況もみられる。

第4段階は、縁辺地域の産業振興政策を通じて、食品加工事業の販路開拓、マーケティング活動を支援し、事業継続に向けた取引関係の構築・維持が摸索される段階（販路開拓・維持）である。事業者は、第3段階において新製品の開発を目指したが、第4段階では、製品を販売し、それを維持することが目標となる。そのためには、事業者が顧客と取引関係を構築・維持することが不可欠である。自治体は、産業振興政策を通じて、事業者が顧客へアプローチして取引関係が構築・維持されるよう支援する。その手法は、竹田市では商談会の開催、販路開拓に向けた情報発信、流通・販売面での地域商社の設立であったが、事業者のマーケティング技能の不足は否めなかった。海士町の事例では、第三セクターの事業を含めて、自治体が東京でのPR活動などを行うとともに、事業者は独自に販路開拓を行っていた。自治体アンテナショップでは、それ自身が一つの販路となっており、自治体によるマーケティング活動、小売・サービス、販路開拓などの代行が、地域産業政策として行われている。本来的に、この段階で摸索されるのは民間事業者間での取引関係なので、第3段階と比べると、産業振興政策の関与は低くなる。また、前節で述べたように、事業者と自治体では流通・販売、マーケティング活動の対象とする地域スケール・顧客が異なるため、両者の事業展開をめぐる相違が明らかになる。

最終的に、第5段階へ至ると、産業振興政策の支援が減って、事業者が食品加工事業を自律的に経営するようになる（自律的事業展開）。この段階では、自治体の産業振興政策が終了ないしは縮小し、事業者は自律的に食品加工事業を運営する。基本的には、事業者と顧客が取引関係を続けることで、食品加工事業は自律的に運営される。しかし、縁辺地域の経済活動における条件不利性や、地域的意義を求める観点は、民間事業者にとって一つの制約条件だといえる。そのため、直接的には産業振興政策が終了しても、竹田市のように農産加工所の整備や国庫事業への新規採択、海士町のように施設の改修費用の負担、事業経営費への補助、自治体アンテナショップにおけるイベント機会の提供など、政策枠組みを変えながら、一定程度の支援が継続される。ただし、概していえば、産業振興政策の関与は減っているので、事業者の経営判断、顧客の需要に基づく選別等を通じて、事業者の分化や淘汰が進む。縁辺地域の産業振興としての食品加工事業は、以上の5段階を経て、地域産業政策を通じて支援・育成されると捉えることができる。

（2）縁辺地域の産業振興としての食品加工事業の評価

この各段階では、食品加工事業の性質が変化するが、それに伴って、事業者と自治体との方針の食い違いも顕在化する。以下では、この点を段階別に論じる。

まず、縁辺地域内で自治体と事業者の一部が地域的課題を認識し、その対応策が検討される。この段階では、縁辺地域内で行われる食品加工事業は、産業振興としての性質はほとんどない。たしかに、事業者が地域産品の活用による産業振興を模索する例はあるが、多くの事業者は、産業振興とは無関係に、生計の手段、あるいは事業活動の一環として食

品加工事業を展開している。縁辺地域の食品加工事業は、産業活動における条件不利性に伴い、一般に地域外の資本が経営する生産拠点が立地することは少なく、地元資本の中小零細な事業者、もしくは集落、協同組合による食品加工事業が大半を占めると考えられる。

第2の、自治体が地域産業政策の政策枠組みを検討し始める段階では、自治体は縁辺地域における内発型の産業振興を目指し、「地域のマーケティング」概念で説明されるような、移出産業を軸とした産業振興を図る。それに伴い、地域内の食品加工事業が着目される可能性が高くなる。ただし、この段階では第1段階と同様で、地域内の食品加工事業者は、産業振興政策との直接の接点は持たない。そのため、縁辺地域における中小零細規模の食品加工事業一般と、本研究が対象とする食品加工事業の特性は共通している。

しかし、第3段階になると、自治体の地域産業政策との関係が生じ、食品加工事業の性格は変化する。第3段階では、自治体もしくは国の政策枠組みによって地域産業政策が実施される。その際、新規事業者を育成する場合には食品加工事業の立上げ支援と製品開発が、既存事業者の場合には製品開発等が行われる。先述のように、地域産業政策で支援対象となるのは、縁辺地域内へ立地し、地元産の加工原料を用いて、地域住民を雇用する等、地域的効果をもたらす食品加工事業で、そのほかの事業者は支援・育成の対象から外れる。

縁辺地域の性格上、たしかに外発型の食品加工事業は少ないと考えられるから、縁辺地域内へ立地し続けるのは、当然のように思える。しかし、地域産業政策では、その支援を通じて中小事業者の集積を形成するか、大規模化を図ることを目指すので、支援を受ける食品加工事業者のなかには、交通条件の改善、取引先との近接性の確保、合理的な流通・販売体制の構築などを目指し、立地移転する可能性もある。逆に言えば、立地を縁辺地域内へ固定することは、食品加工事業に対する制約ともなりうる。また、地元産の加工原料を使うことも、食品加工事業にとって必ずしも望ましいとは限らない。Ⅱ章で検討したように、食品加工業では海外産の安価な原料を使う事例が増えているほか、コスト面だけでなく、原料の均質化、安定供給は、食品加工業が事業を安定化する上で不可欠である。しかし、地域産業政策で支援される食品加工事業では、生産者の所得向上のために加工原料の値下げ、地域外からの加工原料の仕入れは抑制される。従って、本研究で対象とする食品加工事業者は、これに伴うコストの上昇や供給の不安定性、さらには、供給される一次産品の種類にも制約を受けることとなる。これらの制約を受けるなかで、自治体は縁辺地域の産業振興としての食品加工事業が事業拡大を図ることを期待する。その点で、顧客の需要へ対応し、継続的に購買されるような加工食品を開発・製造・販売することが求められるほか、事業経営の安定化に向けた政策的支援が必要となり、地域産業政策が展開され、技術導入や需要探索等による競争力のある製品の開発が目指される。

ただし、縁辺地域において卓越するのは、中小規模の食品加工事業者である。彼らは、もともとローカルレベルでの販売を指向する既存事業者であるか、移住者、定年退職者、主婦等の地域住民が立ち上げる新規事業者である。彼らはすでに本業を持っているか、縁辺地域内で生計を立てているため、自身の経営・生計戦略の範囲内で、食品加工事業を展

開しようとする。そのため、地域産業政策によって支援・育成する場合に、事業者の副業的、趣味的な位置づけが課題となる。その対応策として、自治体が事業者の意思決定に関与することが考えられて、第三セクター方式とする事例がみられると考えられる。

第4段階になると、販路の維持・拡大が、地域産業政策の焦点となる。しかし、「地域のマーケティング」で検討したように、自治体は食品加工事業の大都市進出を目指し、大都市の顧客にアプローチするのに対し、事業者はローカルレベルでの事業展開を志向し、地域内あるいは周辺市町村の顧客へアプローチをする。例外的に、第三セクター方式では、食品加工事業の経営に自治体が深く関与して、大都市への事業展開を図っている。実際に、縁辺地域内で新規に創業した食品加工事業が大都市へ展開することで、数年間で年間販売額が1億円規模へ拡大し得ることが、実証されている。しかし、本研究で対象とする食品加工事業の事業者の多くは、現状維持志向である。食品加工事業に限らず、地域外への事業展開は、広域となった商圈で同業他社と競合し、顧客への販路拡大を図り、流通・販売体制の構築・維持が不可欠である。地域産業政策の支援・育成対象である事業者は、マーケティング活動を十分に行っていないが、これは、彼らの技能不足、地域産業政策の不備によるものというよりは、自治体と事業者間での食い違いによるものである。この時点で、両者の食い違いは顕在化し始める。

この状況下で第5段階に至ると、事業者の分化、淘汰が進むほか、自治体が地域産業政策で目指した食品加工事業の理想像と現実の姿が一致しない状況が明示的になる。第5段階では、自治体の地域産業政策は縮小ないしは終了し、支援対象の食品加工事業は、政策的支援を前提とせず、自律的に事業活動をする段階である。事業者は、地域産業政策を通じて獲得した販路、製品を用いて、食品加工事業を自律的に経営する。この段階では、政策的支援が減少・終了しているので、基本的に事業者と顧客間での取引関係に終始する。顧客は、縁辺地域の産業振興に理解を示しつつも、取引関係に関する意思決定に、こうした理解は反映されない傾向にある。実際、顧客は自己の需要に沿って加工食品を購買し、業務用での調達の場合、流通・販売体制の構築・調整を求めている。そのため、顧客の需要対応が不十分で、業務用取引で流通・販売体制を構築できない食品加工事業者は、経営悪化に伴って、自治体が想定していない現状維持志向の事業者の一部は、淘汰される可能性が高い。

自治体は、5つの段階を通じて食品加工事業者を支援・育成している。しかし、自治体はすべての事業者を対象とはせず、政策目標に基づいて対象の食品加工事業者を絞り、支援対象の事業者を選択して集中的に支援する。しかも、それは各段階で行われる。最終的には、一つの事業者の成長を促し、自治体が経営に関与する第三セクター方式を除けば、事業者の淘汰が進むことで、地域産業政策の担い手が育成されると考える例もある。他方で、事業者は地域産業政策に対して受け身でなく、戦略的に活用している様子もみられる。事業者は、地域産業政策によって、費用負担をせずに加工技術の習得・導入する、あるいは製品開発や販路拡大などの支援を受けることを肯定的に評価する。そのため、自治体の

意図とは無関係に、事業者が地域産業政策に、機会主義的に関わる様相も見られる。その結果として、地域産業政策において、必ずしも事業者の育成が進まない状況も生じると考えられる。

このように、自治体と事業者は、食品加工事業を支援・育成の対象とする地域産業政策を介して、互いに結び付いている。しかし、両者の意図や事業への方針は、必ずしも一致するとは限らない。そのことは、内発型の地域産業振興を図る際の、政策展開における課題となっており、自治体と事業者間での食い違いを減らすための対応が求められる。

(3) 縁辺地域における内発型の産業振興の意義と課題

本章の最後に、以上の分析・議論で明らかとなった点をもとに、内発型の産業振興の意義と課題を考察する。本研究では、縁辺地域の地域的課題への対応として産業振興が試みられ、地域産業政策が展開されるとの理解に基づいて、手法を外発型・内発型へと大別した。一般に、縁辺地域は交通条件、人材、都市機能との近接性等、産業活動における条件不利性を持つほか、今日の経済活動のグローバル化に伴い、日本では産業の空洞化が生じているために、内発型による産業振興へ注目が集まっている。

このうち、内発型の産業振興では、地域内の人材、地域資源等を用いて事業活動を行うことを基本とし、その結果として、地域内に経済的効果をもたらすことを目指す。その具体的な事業内容・産業分野は、本研究で取り上げた食品加工事業等の移出産業、あるいは観光関連産業を始めとして、特定の分野には限られない⁷⁾。本研究で扱った移出産業に関しては、内発型の産業振興として成果を得るため、既存事業者への支援、新規事業者を立上げ、顧客のニーズに沿った製品開発、販路拡大までを、地域産業政策の射程としている。

本研究で取り上げた地域産業政策は、短期間であっても、複数の事業者を支援・育成するか、単一の事業者を急速に成長させることが可能であると実証している。こうした内発型の産業振興には、一定の意義があると評価できる。事例分析によれば、内発型の産業振興を図ることで、その総数はわずかでも、地域住民やI・Uターン者の雇用機会の創出、地場製品の活用、新設された食品加工事業の成立と維持、地域外での知名度向上や製品の販路拡大等がみられており、複数の地域的意義を認められる。内発型の産業振興を実施する前と比べれば、地域的課題を背景とする厳しい地域条件下で、一定の成果を上げていると評価できる。

その一方で、縁辺地域における内発型の産業振興には、複数の課題が存在することも明らかである。第1に、縁辺地域における内発型の産業振興は、地域的課題の緩和・抑制には十分な成果を出していない。少なくとも、本研究で扱った事例分析では、内発型の産業振興を行うことで、地域住民の増加、産業活動全体の規模拡大等、地域的課題を縮小させるような効果は顕在化していない。こうした実情をふまえると、縁辺地域の内発型の地域

7) ここでは、地域外への移出を主として事業経営を成り立たせる事業活動を、移出産業として考える。これには、「地域のマーケティング」で指摘された輸出のほか、国内向けの流通・販売を含めて考えている。

産業振興として、地域的課題を前提としながら、地域的効果を拡大するための方策を検討・実施することが求められる。そのためには、製品開発や事業化を円滑に進めることに加えて、事業活動が継続するための流通・販売体制の構築や、マーケティング活動の積極的な実施を考える必要がある。

第2に、この点をふまえると、顧客への需要対応を行って事業経営を維持・発展させる一方で、縁辺地域の産業振興として意義を持つという、2点を満たす事業活動を成立・存続させる工夫が課題といえる。縁辺地域は、経済活動における中心性の高い大都市圏と比べて、交通条件や顧客との近接性の点で、条件不利性が存在するほか、中小規模の事業者の割合も高い。また、地域産業振興の観点では、地域内の主体からの仕入れや、縁辺地域内での継続的な立地等を求める。これらは、事業者にとって、事業活動における制約となり得る。そのため、各事業者に対しては、地域産業政策の枠組みによって製品開発、事業化等、技術、資本、設備面での支援が行われる。また、これら事業化の段階だけでなく、販売面においても、需要対応に向けた支援が展開されている。顧客は、縁辺地域の地域産業振興への理解を示し、それに協力する意思を持つ事例はあるものの、基本的には、民間事業者間での取引関係であるとの前提に立って、品質・価格等、需要に沿った製品、サービスの提供を求めている。この点は、個人客だけでなく、業務用調達を行う顧客においても同様である。とくに後者は、継続的な取引において、欠品のない安定的な流通・販売体制の構築を求める傾向にあり、それに対応することは、取引関係構築のための条件とされる。これに伴い、事業者は多様な要求を持つ顧客の需要をふまえて、流通チャネルや顧客を選択的に決定しながら、持続可能な製造・販売体制を築くことが求められているが、その実現には相応の工夫が不可欠である。

第3に、こうした事業者の課題に対し、自治体が地域産業政策の枠組みで支援・育成する過程で、事業者と自治体間に食い違いが生じている点が課題である。自治体は、自地域の存続を重視し、地域産業振興に向けて事業者を支援・育成すると理解できる。そのために、事業者に規模拡大、あるいは継続的な事業展開を求めるほか、立地等の制約を課している。これとは対照的に、例外的である第三セクター方式を除いて、事業者は自己の事業活動の利害を優先する。ただし、それは販売金額の増加、商圏の拡大といった利潤の追求を第一とする考え方とは限らない。縁辺地域の事業者は、もともと、ローカルな販売を中心とする中小事業者が多く、地域産業政策で支援・育成されたとしても、事業規模を維持する傾向がみられる。事業者の販路拡大が進まないのは、地域産業政策における支援や、事業者の販売技能が不足するだけでなく、事業者が、自己の経営・生計戦略のなかで、事業活動をどのように位置付けるのかという点と密接に関わっている。つまり、内発型の産業振興では、自治体が想定する事業者像と、地域産業政策の対象である事業者の姿は一致していない。それが、両者が適正とする事業規模、対象とする顧客や販売対象地域に違いが生じる要因である。結果的に、縁辺地域における内発型の地域産業振興では、潜在的に

は事業規模の拡大に向けた需要対応が可能であるにもかかわらず、その対象となる事業活動の展開が十分に進まない状況となっている。

これらの課題は、既存研究のなかでは、十分に指摘されてきたとは言い難い。これまで、縁辺地域における内発型の産業振興については、地域産業の実態分析、産業振興をめぐる議論、政策の評価、内発的発展論、そして縁辺地域に関する地域研究のなかで、部分的に言及されてきた。その一方で、こうした産業振興の手法は、縁辺地域の地域特性、対象となる事業活動、自治体の地域産業政策等が重なる領域において、事業が展開されている。その点で、3つの領域に該当する研究分野の知見を踏まえたうえで、内発型の地域産業振興の実態を捉えることが求められる。本研究は、縁辺地域、地域産業振興、事業活動の展開をめぐる議論を踏まえて、領域横断的に実態を検討し、課題を指摘する立場に立つ。

縁辺地域、地域産業振興、事業活動の展開という3つの側面は、いずれも縁辺地域の内発型の産業振興を議論する上で、密接不可分な関係にある。本研究で扱った食品加工事業は、それ自体は事業活動の一つであるが、その在り方は、縁辺地域の地域特性、地域産業振興の要請によって規定されている。同様に、地域産業振興といっても、縁辺地域で成立可能であって、顧客需要が存在する事業活動を行うことが必要である。縁辺地域の内発型の地域産業振興を持続的に展開するには、3つの側面を併せ持つ事業枠組みを設定して、自治体、事業者の食い違いを低減し、継続的な事業活動を行うことが不可欠である。

この点は、既存研究において、部分的に議論されてきた。とくに、欧米における **Local Food** をめぐる議論では、とくに食品加工事業、地域産業振興、縁辺地域との3点を絡めた議論が展開されている⁸⁾。そこでは、持続可能 (**Sustainable**) な形での事業展開・地域振興を肯定的に評価しているほか、ローカルであること、大規模流通システムと異なる代替的な流通チャネルの活用、伝統的な製法等の品質面等を、高く評価する傾向がみられる。たしかに、欧米では実証研究も多く、これらの議論でも実証的検討が行われているが、**Ilbery & Maye (2005)** が指摘したように、やや理想主義的な議論となっており、実際の縁辺地域の産業振興として行われる事業活動の特質を、冷静に捉え直すことが求められる。

本研究で検討した事業活動は、縁辺地域の地域産業振興の一環と位置付けられる。そのため、地域産業政策の支援を受けているが、同時に、縁辺地域内で事業活動として成立し、それを維持・発展させていく必要がある。縁辺地域は、人口の過疎化、高齢化や経済活動の低迷が地域的課題となっており、事業活動の維持・発展は容易でないと考えられる。そのなかで、縁辺地域内の地域資源を用いて、継続的に事業活動を展開するには、民間事業者の論理にあるように、顧客需要への対応が不可欠である。その点で、マーケティング論で示される点を実証的に分析することに意義がある。本研究の検討を通じて、こうした事業活動では、地域産業政策の枠組みにおいて、マーケティングをめぐる自治体、事業者の食い違いがあることを示した。環境や地域社会との調和に加えて、事業活動として持続可能という観点から、縁辺地域の産業振興としての事業活動を論じていくことが求められる。

8) II章で検討した **Local Food Chain**, **Alternative Food System** 等の議論を指している。

VII 結論

1. 本研究の知見

最後に、本研究の全体を総括する。本研究では、人口の過疎化・高齢化や経済活動の低迷等の地域的課題が生じている地方中小都市、農山漁村地域、離島等を縁辺地域として捉えた。縁辺地域では、従来からこれらに課題に対して、産業振興が摸索されてきた。とくに、基幹産業といえる農林漁業の衰退、財政悪化に伴う公共事業の削減、経済活動のグローバル化による生産拠点の域外流出は、縁辺地域の地域的課題を深刻化させた。産業振興の手法として外発型の産業振興が低調となるのに伴い、縁辺地域では、特産品等の地域資源を活かした内発型の産業振興が展開されている。内発型の産業振興は従来から行われてきたが、地域的課題の深刻化を受けて、近年ではその重要度が高まっていると指摘した。本研究では、このうち、地域産業政策によって支援・育成される食品加工事業に注目し、その現況を明らかにすること、ならびにその意義と課題を考察することを研究目的とした。

一般に、食品加工事業は事業規模や立地に基づいて複数の種類へと大別できる。そのなかで、本研究では、縁辺地域内に立地し、主に中小規模である食品加工事業を対象とした。食品加工事業は、原料を加工して製品を販売する事業活動なので、海外産加工原料の活用等による仕入費用の削減、加工食品の販売単価の向上、ならびに立地の変更、流通合理化による費用削減等を行うことで収益を高める。しかし、本研究で扱う食品加工事業は産業振興の一環で、立地の固定性、適正価格での地場産品の仕入れ、地域住民の雇用等が求められる点で、一般的な食品加工事業と異なる。そのために、対象とする食品加工事業を捉える際は、事業者、顧客、自治体の3主体、ならびに相互関係の観点で捉える必要があって、それが食品加工事業の特性を規定していることを指摘した。

個々の事例分析を行うにあたり、食品加工業の立地動向と産業振興としての食品加工事業の特性を概括的に検討した。まず、前者については、都道府県・市町村を単位として、統計的に分析した。いずれの場合も、食品加工業の事業所数、従業者数、1事業所あたりの平均従業者数は、人口規模に応じて増加する傾向がある一方で、製造業の総事業所数に占める食品加工業の事業所数の割合は、都道府県単位の整理では非大都市圏で高い傾向がみられ、自治体単位（2000年時点）では、小規模町村でその割合にばらつきがある。このことから、小規模町村ほど、食品加工業の重要度は上がると理解できる。

こうした食品加工業の定量的整理に続いて、産業振興としての食品加工事業の特性を、主に既存研究の整理によって検討した。ここで取り上げた農商工連携は、近年に国が政策枠組みを設定して支援しているもので、生産—製造—流通・販売を担う事業者間の連携によって、一つの事業活動を創造する仕組みである。既存研究の整理によれば、経営課題の認識と連携による解決の試みがなされるほか、事業者が主体的に地域産業の振興に向けた取組みを展開する例があると確認できた。先述の3つの主体による概念枠組みが成り立つことは推定されるが、その内容や妥当性の検討には事例分析を行う必要があった。

本研究では、3つの事例分析を行った。Ⅲ章では、地方中小都市である大分県竹田市の雇用創造事業を取り上げた。雇用創造事業は厚生労働省の政策枠組みで、自治体が参画する受託組織が、各地域の実情に合わせて雇用創造を図ることを想定している。竹田市の場合、雇用創造事業において研究会を設置し、加工原料（地域資源）の探索、加工技術の伝達と習得、製品開発、食品加工事業化等を支援し、竹田市内の雇用創造に結びつけた。その結果、4年間に約30の中小食品加工事業者が支援・育成された。雇用創造事業では、販路紹介等、流通・販売面においても支援をしたが、事業者の多くは中小規模にとどまるほか、拡大志向と現状維持志向へと分化した。この事例は、事業者育成型と位置付けられる。

Ⅳ章では、離島である島根県海士町のCAS事業を取り上げた。海士町では、2000年代に市町村合併をせず、財政問題を含めた地域的課題への対応策として、第一次産業を軸とした内発型の産業振興が図られた。その一環として、海士町では第三セクターが経営する水産物凍結（CAS）事業が展開されている。このCAS事業は、海士町産の水産物のみを加工原料として、グラタンなどの二次加工品を製造しながら、2005年の創業以来、事業を継続している。しかも、東京を中心とする大都市圏での販売が多く、事業規模は一貫して拡大している。その要因としては、第三セクター方式であるために、事業者と自治体の方針が一致しやすい点を指摘し、離島の中小食品加工事業者が、需要対応と流通・販売体制の整備によって、大都市圏を中心とする取引関係を構築可能な点を実証する事例と評価した。

Ⅴ章では、自治体アンテナショップ事業を扱った。自治体アンテナショップ事業は、自治体が大都市内に拠点的店舗を設置するもので、地域産品の販売、飲食物や観光情報の提供、地域産品の販路拡大、マスメディアへの露出などのPR活動などを行っている。それ自体は食品加工事業との直接的な関係はみられないが、商品構成に占める食品の割合が高く、縁辺地域の食品加工事業にとって販路の一つで、需要調査の機会として位置付けられる。自治体アンテナショップは、大都市圏での販路、自治体のPR拠点としての効果が見られた一方で、経営維持のために納入商品の絞り込みを図るほか、販路拡大に対する効果は顕著にはみられない。縁辺地域の食品加工事業にとっては、自治体が提供する販路の一つで、大都市圏への事業拡大の拠点、ないしは需要を知る機会として位置づけられた。

これらの事例分析をふまえて、Ⅵ章では考察をした。Ⅱ章で想定した3つの主体間のモデルは、縁辺地域の産業振興を説明し得る概念枠組みだったが、それは十分と言えなかった。事例分析をふまえると、5段階（支援開始の契機、政策枠組みの決定、製品開発・事業立上げ、販路開拓・維持、自律的事業展開）で構成される段階論として捉えることができる点、ならびに、各段階における主体間の関係・役割を、段階別に検討することが必要であると指摘し、それが産業振興としての食品加工事業の特性を規定することを論じた。

本研究で得た知見は、以下のように整理できる。まず、縁辺地域における内発型の産業振興を分析する際は、事業者や顧客が立地する地域スケールを考慮するとともに、マーケティング概念の援用が必要であることを示唆した。また、縁辺地域における内発型の産業振興のうち、少なくとも移出産業については、3つの概念枠組みとその段階別の概念枠組

みによって、事業の進展過程と事業活動を説明できることを示した。さらに、縁辺地域における移出産業を軸とした内発型の産業振興の課題は、事業者と自治体で方針の不一致にあり、販売対象（顧客）や地域スケールが異なることを指摘した。とくに、縁辺地域、地域産業振興、事業活動の3側面を考慮し、販売面に着目する必要性を論じた。

2. おわりに

本研究の終わりに、上述の知見を踏まえて、縁辺地域の内発型による産業振興に向けた政策提言を試みる。これらの展開過程で地域産業政策が用いられる場合、事業の設立や製品開発では加工施設の整備、資金面の支援、加工技術や品質向上に向けた技術開発・伝達等が行われた。また、流通・販売では販路の紹介や商談会の開催、カタログやパッケージデザインなどの無償提供、小売・サービス拠点の設置、市場調査等の支援があった。これらは、縁辺地域内で事業体を設立する際には有効であると確認される。その一方で、自治体は産業振興の観点から、規模の拡大や販路開拓へ積極的な事業者を中心に支援する一方で、事業者は事業活動での必要に応じて、機会主義的に政策に関与する点は課題といえる。

事業者と自治体は、いずれも内発型の産業振興の対象である事業活動に利害を持ち、事業活動の維持・発展を目指している。そのため、第1に、事業者と自治体の双方がマーケティングに対する理解を深め、共有する機会が必要であろう。マーケティング活動は、販売面の技術的側面よりも、販売対象を設定し、実現可能な範囲内で需要をふまえた製品開発（顧客の参画、試売等）を行うという考え方が重要と考えられる。加えて、事業者と自治体の事業発展の理想像を議論して、認識を確認することで、両者間の相違を低減できる。

第2に、流通・販売体制の整備である。すでに、地産地消の推進、直売所の活用、アンテナショップの設置等が行われているが、それとは別に、自治体ごとに第三セクター方式の卸売企業を設立するか、農業・漁業協同組合等へ事業を委託し、産品や製品を集約して地域外へ販売することが有効であろう。縁辺地域の中小事業者は、大規模事業者との取引関係には不向きであるから、流通ルートを集約して取引先との交渉力を高める、あるいは多数の中小企業と取引関係を結ぶ際は、一元的な受発注管理を行うことができる。

第3に、製品の流通・販売圏を意識して、地域毎に製品の種類を分けることである。一般に National レベルは事業者間競争が厳しいため、地場産品の品質、使用技術の水準を高めて競争力を獲得し、販売単価の低下を防ぐ。しかし、販売圏が拡大することは、その管理の難しさが高まるほか、ニッチ市場を対象とするため、規模拡大に上限がある。そこで、直売所などの相対的に競合関係の弱いローカル市場にも注目し、中小規模の地域スケールの販売活動を支援することも、内発型を採る地域産業政策にとって有効であろう。

本研究では、縁辺地域における内発型の産業振興を論じた。ただし、対象は地域産業政策の一環として、食品加工事業を支援・育成する事例に限られる。本研究の分析で、今日的状況、課題は明らかとなったが、概念枠組みの妥当性、指摘した課題等を検討するには、一層の事例分析、理論的検討や整理が不可欠である。この点は今後の研究課題としたい。

参考文献

- 浅羽 茂・牛島辰男 2010. 『経営戦略をつかむ』有斐閣.
- 浅山 章 2009. 特集自治体アンテナショップの実像——重い経費負担・費用対効果の検証不可欠. 日経グローバル 128: 8-21.
- 浅山 章 2011. 市町村のアンテナ店が相次ぎ開業——20以上の自治体が都内で販路摸索, 商店街やミニFMが活性化へ誘致も. 日経グローバル 164: 38-41.
- 阿部孝夫 1998. 『政策形成と地域経営』学陽書房.
- 新井祥穂・永田淳嗣 2006. 沖縄・石垣島におけるパインアップル生産の危機と再生. 東京大学人文地理学研究 17: 35-49.
- 荒井良雄 1989. コンビニエンス・チェーンの物流システム. 信州大学経済学論集 27: 19-43.
- 荒井良雄・箸本健二編 2004. 『日本の流通と都市空間』古今書院.
- 荒井良雄・箸本健二編 2007. 『流通空間の再構築』古今書院.
- 荒木一視 2000. わが国の青果物流動体系からみた地方中堅スーパーA社の青果物調達戦略——松山都市圏の事例を中心に. 地理科学 55: 27-46.
- 荒木一視 2002. 『フードシステムの地理学的研究』大明堂.
- 荒木一視 2006. 2004年山口県阿東町で発生した鳥インフルエンザと鶏肉・鶏卵供給体系——フードシステムにおける食料の安全性とイメージ. 経済地理学年報 52: 138-157.
- 荒木一視・高橋 誠・後藤拓也・池田真志・岩間信之・伊賀聖屋・立見淳哉・池口明子 2007. 食料の地理学における新しい理論的潮流——日本に関する展望. E-journal GEO 2: 43-59.
- 安東誠一 1986. 『地方の経済学——「発展なき成長」を超えて』日本経済新聞社.
- 伊賀聖屋 2008. 清酒供給体系における酒造業者と酒米生産者の提携関係. 地理学評論 81: 150-178.
- 五十嵐富英 1988. 『地域活性化の発想——自立・挑戦・交流(第3版)』学陽書房.
- 池田真志 2005. 青果物流通の変容と「個別化」の進展——スーパーによる青果物調達を事例に. 経済地理学年報 51: 17-33.
- 池田真志 2010. 外食チェーンによる契約栽培・農業参入の成立メカニズム. 拓殖大学経営経理研究 87: 125-147.
- 板倉勝高 1984. 農村複合化の可能性について. 東北地理 36: 54-61.
- 稲本志良・桂 瑛一・河合明宣 2006. 『アグリビジネスと農業・農村——多様な生活への貢献』放送大学教育振興会.
- 伊東維年・田中利彦・出家健治・下平尾勲・柳井雅也 2011. 『現代の地域産業振興策——地域産業活性化への類型分析』ミネルヴァ書房.

- 上野祐子 1999. 『地域マーケティングへの挑戦——「まち」活性化ノウハウ』 日刊工業新聞社.
- 上原征彦 2013. 農商工連携についてのいま 1つの効能——食料自給力強化とサプライチェーン・マネジメント. 流通情報 502: 6-8.
- 植村円香 2011. 東京都利島村におけるツバキ実生産による高齢者の生計維持. 地理学評論 84: 242-257.
- 植村円香 2013. 高齢期離職就農者による柑橘農業の実態とその意義——愛媛県岩城島を事例として. 経済地理学年報 59: 136-153.
- 薄上二郎・松隈久昭・仲本大輔 2009. 地域ブランドの推進と地方自治体によるアンテナショップの課題. 大分大学経済論集 61(3) : 31-53.
- 薄上二郎 2010. 地域ブランド推進と地方自治体によるアンテナショップの課題——ケラーのブランドマネジメントモデルの視点から. 大分大学経済学部編 『地域ブランド戦略と雇用創出』 : 157-176. 白桃書房.
- 内田順文 1989. 軽井沢における「高級避暑地・別荘地」のイメージの定着について. 地理学評論 62A: 495-512.
- 梅沢昌太郎 1999. 『アグロ・フード・マーケティング——食と農のマーケティング統合』 白桃書房.
- 大貝健二 2012. 地域内経済循環の構築と地域産業振興——北海道・十勝地域を事例として. 経済地理学年報 58: 309-324.
- 大野 晃 2008. 『限界集落と地域再生』 静岡新聞社.
- 大橋めぐみ 2002. 日本の条件不利地域におけるルーラルツーリズムの可能性と限界——長野県栄村秋山郷を事例として. 地理学評論 75: 139-153.
- 大橋めぐみ・永田淳嗣 2006. 小売・飲食店における日本短角種牛肉利用の実態とニーズの分析. 東京大学人文地理学研究 17: 1-34.
- 大橋めぐみ・永田淳嗣 2009. 岩手県産短角牛肉ショートフードサプライチェーンの動態の分析. 地理学評論 82A: 91-117.
- 大矢祐治 2001. ユーザー主導の地元産食材加工の試みとその展開——盛岡食材加工センターを事例として. 高橋正郎編著 『野菜のフードシステム——加工品需要の増加に伴う構造変動』 : 150-172. 農林統計協会.
- 大和田順子 2008. 持続可能な社会の創造に向けてむら, まち, 都市をむすぶ食と農と女性たち——大分県竹田市から学ぶ. 自治総研 34: 18-31.
- 岡橋秀典 1990. 「周辺地域」論と経済地理学. 経済地理学年報 36: 23-39.
- 岡橋秀典 1997. 『周辺地域の存立構造』 大明堂.
- 岡橋秀典 1998. 「周辺地域」論の地平——現代日本の農村研究のために. 森川 洋編著 『都市と地域構造』 : 444-464. 大明堂.

- 岡橋秀典 2008. 知識経済化時代における中山間地域の新展開——東広島市福富町竹仁地区の事例を中心として. 地理科学 63: 194-204.
- 小田切徳美 2009. 『農山村再生—「限界集落」問題を越えて—』岩波ブックレット No. 768.
- 小野五郎 1999. 『現代日本の産業政策——段階別政策決定のメカニズム』日本経済新聞社.
- 尾野寛明 2007. 離島の産業と政策. 関 満博編『地方圏の産業振興と中山間地域——希望の島根モデル・総合研究』: 341-378. 新評論.
- 梶田 真 1999. 地域間所得再配分と縁辺地域——地方交付税の配分構造と政策過程. 経済地理学年報 45: 333-349.
- 梶田 真 2000. 公共土木事業における入札の実態と土木業者の立地構造——島根県を事例として. 地理学評論 73A: 669-693.
- 梶田 真 2005. 戦後の縁辺地域における土木業者の発展過程と労使関係の性格——奥地山村を事例として. 地理科学 60: 237-259.
- 梶田 真 2008. 官公需確保法と地方圏における土木業者の成長過程——島根県を事例として. 経済地理学年報 54: 1-18.
- 梶田 真 2011. 縁辺地域における公共事業縮小・入札制度改革に伴う地域土木業の再編——奥地山村を事例として. 地理科学 66: 41-60.
- 株式会社博報堂 地ブランドプロジェクト 2006. 『地ブランド——日本を救う地域ブランド論』 弘文堂.
- 神山卓也 2008. 地域のマーケティングにおける IT と経営革新——SEM による訪問型営業プロモーションモデル. 日本情報経営学会誌 29: 22-29.
- 亀山嘉大 2000. 基盤産業と都市の成長・衰退——時系列分析による地方 4 都市の事例から. 経済地理学年報 46: 176-191.
- 加茂利男・大西 仁・石田 徹・伊藤恭彦 1998. 『現代政治学』有斐閣.
- 河藤佳彦 2009. 離島振興における産業政策の役割に関する考察——島根県隠岐郡海士町を事例として. 産業研究 (高崎経済大学) 45: 13-29.
- 上村博昭 2012. 東京都区部の商店街における「共同参加型」アンテナショップの維持メカニズム——ハッピーロード大山商店街を事例に. 経済地理学年報 58: 17-33.
- 季刊しま編集部 2006. CAS を武器とした流通革命を——新凍結システム導入と活用による産業再生の試み. しま 207: 16-29.
- 北川卓史 2007. ネット通販事業の特質と空間性——楽天市場出店者を例に. 荒井良雄・箸本健二編 『流通空間の再構築』: 143-158. 古今書院.
- 清成忠男 1986. 『地域産業政策』 東京大学出版会.
- 苦瀬博仁 2012. ロジスティクスからみた離島の物流政策. しま 230: 23-33.
- 倪 鏡 2006. 中山間地域における市町村農業公社が直面する課題. 地域政策研究 (高崎経済大学) 9: 51-69.

- 香坂 玲 2013. 『地域再生——逆境から生まれる新たな試み』岩波ブックレット No. 851.
- 小金澤孝昭 2007. 地域農業振興と食文化・食育. 経済地理学年報 53: 98-118.
- 後藤誠一 2010. 住民の学びを通じた地域の雇用創造——竹田市経済活性化促進協議会に着目して. 名古屋大学大学院教育発達科学研究科紀要 (教育科学) 57: 111-120.
- 後藤拓也 2002. トマト加工企業による原料調達国際化——カゴメ株式会社を事例に. 地理学評論 75: 457-478.
- 斎藤 修 1997. 地域内発型アグリビジネスの展開. 日本フードシステム学会編『地域食品とフードシステム』: 19-59. 農林統計協会.
- 斎藤 修 2007. 『食料産業クラスターと地域ブランド——食農連携と新しいフードビジネス』 農山漁村文化協会.
- 作野広和 1995. 農山村地域における低次中心地の衰退過程——島根県川本町を例として. 経済地理学年報 41: 154-170.
- 作野広和 1996. 過疎的農山村における低次中心地の存立構造——岡山県真庭地方を例として一. 人文地理 48: 527-549.
- 作野広和 2006. 中山間地域における地域問題と集落の対応. 経済地理学年報 52: 264-282.
- 櫻井清一 2003. 産地マーケティング論の新展開——関係性の視点から. 千葉大学園芸学部学術報告 57: 107-119.
- 佐藤和憲 2001. 卸売市場流通と野菜のフードシステム. 高橋正郎編著『野菜のフードシステム——加工品需要の増加に伴う構造変動』 227-250. 農林統計協会.
- 佐藤志乃 2000. 地域振興策としての湘南ブランド商品開発事業——その評価をめぐる行政と参加企業の見解の相違. 経済地理学年報 46: 135-156.
- 佐藤俊雄 1998. 『マーケティング地理学』 同文館.
- 嶋口充輝・石井淳蔵 1987. 『現代マーケティング (新版)』 有斐閣.
- 末吉健治 1991. 最上地域における衣服工業の展開と農家の就業形態. 経済地理学年報 37: 61-83.
- 末吉健治 1995. 企業内地域間分業——研究動向と分析枠組——. 季刊地理学 47(1): 34-45.
- 杉原たまえ 2002. アセロラ生産の6次産業化による地域振興——沖縄県国頭郡本部町の事例から. 農村生活研究 46(2): 31-38.
- 鈴木 茂 1991. ハイテク産業立地と地域振興. 経済地理学年報 37: 10-23.
- 関 満博 1990. 『地域産業の振興戦略』 新評論.
- 高橋正郎編著 2001. 『野菜のフードシステム——加工品需要の増加に伴う構造変動』 農林統計協会.
- 高橋正郎・王 海平・横溝太郎 2001. 加工野菜供給の国際化と国内産地の対応——野菜加工をめぐる東アジア・フードシステム圏の確立. 高橋正郎編著『野菜のフードシステム——加工品需要の増加に伴う構造変動』 173-201. 農林統計協会.

- 高橋正郎 2002. 『フードシステム学全集——第1巻 フードシステム学の理論と体系』農林統計協会.
- 高柳長直 2006. 『フードシステムの空間構造論』筑波書房.
- 高柳長直 2007. 食品のローカル性と産地振興——虚構としての牛肉の地域ブランド. 経済地理学年報 53: 61-77.
- 土屋 純 1998. 中京圏の大手チェーンストアにおける物流集約化とその空間的形態. 地理学評論 71A: 1-20.
- 筒井一伸 1999. 中国地方の過疎山村における一地域振興の実態分析——内発的発展論におけるチェックポイントを用いて. 人文地理 51: 87-103.
- 筒井一伸 2002. 縁辺地域における義務教育財政の特徴——島根県市町村中学校費を事例として. 経済地理学年報 48: 1-22.
- 筒井一伸・佐藤里美 2002. 地域間交流促進の観点からみた地方物産展の実態と意義——大阪市における山形県物産展を事例として. 地理科学 57: 90-104.
- 筒井一伸・澤端智良 2010. 外国人観光客を対象としたグリーン・ツーリズムの可能性と課題——マーケティング分析の視点から. E-Journal GEO 5: 35-49.
- 堤 研二 1997. 縁辺地域に関する一考察——縁辺地域の基本的性格と地域変動. 島根大学法文学部地域社会教室論集 6: 81-98.
- 鶴見和子・川田 侃 1989. 『内発的発展論』東京大学出版会.
- 渡久地政和 2003. 沖縄県産品展「わしたショップ」の全国展開. 地域開発 468: 46-50.
- 友澤和夫 1989a. 周辺地域における工業進出とその労働力構造——中・南九州を事例として. 地理学評論 62A: 289-310.
- 友澤和夫 1989b. わが国周辺地域における「非自立的産業」の展開と地域労働市場の構造——熊本県天草地方を事例として. 経済地理学年報 35: 201-220.
- 中川恵理子 2012. 独占的大規模産地による広域流通システムの下における生鮮野菜価格の空間分布とその規定要因——長野県産夏ハクサイを事例として. 地理学評論 85: 397-409.
- 中嶋聞多 2005. 地域ブランド学序説. 地域ブランド研究 1: 33-49.
- 中條曉仁 2005. 過疎山村における女性高齢者の農産物加工とその性格——高知県吾北地域を事例として. 人文地理 57: 648-663.
- 成瀬 厚 1993. 商品としての街, 代官山. 人文地理 45: 618-633.
- 新山陽子・清原昭子 2006. 食品製造業の発展と食品の多様化. 稲本志良・桂 瑛一・河合 明宣編『アグリビジネスと農業・農村——多様な生活への貢献』放送大学教育振興会.
- 西野寿章 1998. 『山村地域開発論』大明堂.
- 西原 純 1998. わが国の縁辺地域における炭鉱の閉山と単一企業地域の崩壊——長崎県三菱高島炭鉱の事例. 人文地理 50: 105-127.
- 則藤孝志 2011. 梅干しのフードシステムの空間構造分析. フードシステム研究 18: 18-28.

- 則藤孝志 2012. アジアにおける梅干し開発輸入の展開とそのメカニズム. 経済地理学年報 58: 100-117.
- 箸本健二 1996. 情報ネットワーク化とビール工業における生産・物流体制の変化——キリンビールを事例として. 経済地理学年報 42: 1-19.
- 箸本健二 1998. 量販チェーンにおける情報化と物流システムの変容——信州ジャスコを事例として. 経済地理学年報 44: 187-207.
- 箸本健二 2009. インターネットを用いた山村活性化の試みとその評価——和歌山県北山村の事例. 早稲田大学教育学部学術研究 (地理学・歴史学・社会科学編) 58: 43-59.
- 畠田千鶴 2010. 自治体アンテナショップ花盛り! 都内店舗急増中! ——自治体アンテナショップ実態調査から. 観光とまちづくり 500: 34-36.
- 林紀代美 2007. 地域水産業振興を考える——地域水産物と消費者との接点に注目して. 経済地理学年報 53: 78-97.
- 尾藤章雄 1996. 『都市の地域イメージ——地理空間と認知空間のテクスチャ』 大明堂.
- 平木協夫 2006. 特集 自治体アンテナショップ新潮流「食」など発信機能を強化——多彩に第2次出店ブーム. 日経グローバル 45: 8-19.
- 深瀬圭司 2007. 天然鮮魚の小規模流通ビジネス——ある地方漁協の「鮮魚ボックス」事業. 荒井良雄・箸本健二編 『流通空間の再構築』: 71-86. 古今書院.
- 藤島廣二・辻 和良・櫻井清一・村上昌弘 1995. 農業経営の個別マーケティングの意義と限界——野菜の個別マーケティングを対象に. 農業経営研究 33: 25-34.
- 藤原亮介・大西敏夫・藤田武弘・内藤重之 2004. 都市地域における常設型農産物直売所の存立意義. 農林業問題研究 154: 204-207.
- 堀田和彦 2010. 産業クラスター・ナレッジマネジメントの視点からの農商工連携の整理. 農村研究 110: 1-12.
- 保母武彦 1996. 『内発的発展論と日本の農山村』 岩波書店.
- 牧本達朗 2003. 都市の日常生活に地方の豊かさを提供する——アンテナショップ「麦わら帽子」(武蔵野市). 地域開発 468: 14-18.
- 増田寛也 2014. 『地方消滅——東京一極集中が招く人口急減』 中央公論新社.
- 松橋公治 1988. 円高下における成長産業の再編成と地方工業——成長産業をめぐる地域経済の動向. 経済地理学年報 34: 210-228.
- 松原 宏 2006. 『経済地理学——立地・地域・都市の理論』 東京大学出版会.
- 三沢ひろこ 1997. 消費者視点からの「地域食品」. 日本フードシステム学会編『地域食品とフードシステム』: 1-9. 農林統計協会.
- 宮口侗迪 2002. 『地域づくり——創造への歩み (増補版)』 古今書院.
- 宮口侗迪 2007. 『新・地域を活かす——地理学者の地域づくり論』 原書房.
- 宮澤永光 1999. 『基本流通用語辞典』 白桃書房.

- 宮下 淳・箸本健二 2002. 『流通ビジネスモデル——経営革新と情報システム』中央経済社.
- 宮地忠幸 2011. 中山間地域における特産品開発の地域的意義に関する一考察——阿武隈高地における桑の特産品開発を事例として. 国土館大学地理学報告 19: 1-14.
- 村田啓介 1995. 通信販売方式による産地直送事業の展開過程——山形県の「サクランボ小包」を事例として. 地理学評論 68A: 367-386.
- 藻谷浩介 2013. 『里山資本主義——日本経済は「安心の原理」で動く』角川書店.
- 柳井雅也 2011. 農商工連携と地域産業振興. 伊東維年・田中俊彦・出家健治・下平尾勲・柳井雅也. 『現代の地域産業振興策—地域産業活性化への類型分析』: 111-165. ミネルヴァ書房.
- 安倉良二 2003. 食料品スーパーにおける物流システムの再構築——京阪神圏の2社を事例に. 地理科学 58: 92-111.
- 安倉良二 2004. 食料品スーパーの成長と再編成. 荒井良雄・箸本健二編 『日本の流通と都市空間』: 133-154. 古今書院.
- 矢吹雄平 2010. 『地域マーケティング論——地域経営の新地平』 有斐閣.
- 山内道雄 2007. 『離島発 生き残るための10の戦略』日本放送出版協会.
- 山川充夫 1974. 「自由化対応期」の加工トマト生産について——カゴメ K.K.による生産地域の独占化. 経済地理学年報 19(2): 19-39.
- 山川充夫 1975. トマト加工工場の立地動向とカゴメ KK の独占的性格. 経済地理学年報 21(2): 74-86.
- 山川充夫 1997. 中山間地域における農業経営多角化と田園生活空間づくり—福島県三春町でのグリーンツーリズムの取り組み—. 福島大学地域研究 9(2): 3-49.
- 山本久義 2008. 『ルーラル・マーケティング戦略論——複合的農山漁村型地域産業のマーケティング戦略 (新版)』 同文館.
- 吉田 肇 1996. 都市と農山漁村の交流促進に関する実証的研究——大都市に設置されたアンテナショップ事例からの考察. 都市計画論文集 31: 325-330.
- 嘉屋千春 2012. 生き残りをかけ自社製品の魅力を自らアピール——増える企業アンテナショップ. 月刊不動産フォーラム 21: 23-26.
- 和田充夫・日本マーケティング協会 2005. 『マーケティング用語辞典』日本経済新聞社.
- 渡辺達朗・原 頼利・遠藤明子・田村晃二 2008. 『流通論をつかむ』 有斐閣.
- Aaker, D. A. 1991. *Managing Brand Equity*. New York: Macmillan. アーカー, D. A. 著, 陶山計介・中田善啓・尾崎久仁博・小林 哲訳 1994. 『ブランド・エクイティ戦略——競争優位をつくりだす名前, シンボル, スローガン』ダイヤモンド.
- Athukorala, P., and Sen, K. 1998. Processed Food Exports from Developing Countries: Patterns and Determinants. *Food Policy* 23: 41-54.

- Barrett, H.R., Ilbery, B., Brown, A.W., and Binns, T. 1999. Globalization and the Changing Networks of Food Supply: The Importation of Fresh Horticultural Produce from Kenya into the UK. *Transactions of the British Geographers* 24: 159–174.
- Beaujeu-Garnier, J., Delobez, A., and Beaver, S.H. 1979. *Geography of Marketing*. New York: Longman.
- Davis, R. L. 1976. *Marketing Geography: With Special Reference to Retailing*. London: Methen.
- De Roest, K., and Menghi, A. 2000. Reconsidering “Traditional” Food: The Case of Parmigiano Reggiano Cheese. *Sociologia Ruralis* 40: 439–451.
- Drucker, P. F. 1990. *Managing the Nonprofit Organization*. New York: Harper Collins.
 ドラッカー, P. F. 著, 上田惇生・田代正美訳 1991. 『非営利組織の経営——原理と実践』ダイヤモンド.
- Feagan, R. 2007. The Place of Food: Mapping out the “Local” in Local Food Systems. *Progress in human geography* 31: 23–42.
- Gilg, A.W., and Battershill, M. 1998. Quality Farm Food in Europe: A Possible Alternative to the Industrialised Food Market and to Current Agri-Environmental Policies: Lessons from France. *Food Policy* 23: 25–40.
- Goodman, D. 2003. The Quality “Turn” and Alternative Food Practices: Reflections and Agenda. *Journal of Rural Studies* 19: 1–7.
- Hinrichs, C. C. 2000. Embeddedness and Local Food Systems: Notes on Two Types of Direct Agricultural Market. *Journal of Rural Studies* 16: 295–303.
- Ilbery, B., and Kneafsey, M. 2000. Producer Constructions of Quality in Regional Speciality Food Production: A Case Study from South West England. *Journal of Rural Studies* 16: 217–230.
- Ilbery, B., Morris, C., Buller, H., Maye, D., and Kneafsey, M. 2005. Product, Process and Place: An Examination of Food Marketing and Labelling Schemes in Europe and North America. *European Urban and Regional Studies* 12: 116–132.
- Ilbery, B., and Maye, D. 2005. Food Supply Chains and Sustainability: Evidence from Specialist Food Producers in the Scottish/English Borders. *Land Use Policy* 22: 331–344.
- Kotler, P., and Levy, S. 1969. Broadening the Concept of Marketing. *Journal of Marketing* 33: 10–15.
- Kotler, P., Haider, D., and Rein, R. 1993. *Marketing Places*. New York: Macmillan. コトラー, P., ハイダー, D. H., レイン, I. 著, 井関利明・前田正子・千野 博・井関俊幸訳 1996. 『地域のマーケティング』 東洋経済新報社.
- Kotler, P. 2001. *Marketing Management 10th ed*. New Jersey: Prentice-Hall. コトラー,

- P. 著, 恩蔵直人・月谷真紀訳 2001. 『コトラーのマーケティング・マネジメント ミレニアム版』ピアソン・エデュケーション.
- Kotler, P., and Gertner, D. 2002. Country as Brand, Product, and beyond: A Place Marketing and Brand Management Perspective. *The Journal of Brand Management* 9(4-5): 249–261.
- Kotler, P., and Armstrong, G. 2014. *Principles of Marketing 15th ed.* Harlow: Pearson Education.
- Lesage, J.P., and Reed, J.D. 1989. The Dynamic Relationship between Export, Local, and Total Area Employment. *Regional Science and Urban Economics* 19: 615–636.
- Mankiw, N. G. 1998. *Principles of Economics*. Fort Worth: Dryden Press. マンキュー, N. G. 著, 足立英之・石川城太・小川英治・地主敏樹・中馬宏之・柳川 隆訳 2000. 『マンキュー経済学 I ミクロ編』東洋経済新報社.
- Mansfield, B. 2009. Spatializing Globalization: A “Geography of Quality” in the Seafood Industry. *Economic Geography* 79: 1–16.
- Marsden, T., Banks, J., and Bristow, G. 2000. Food Supply Chain Approaches: Exploring Their Role in Rural Development. *Sociologia Ruralis* 40: 424–438.
- McCarthy, E. J. 1975. *Basic Marketing: A Managerial Approach 5th ed.* Homewood: Richard D. Irwin. マッカーシー, E. J. 著, 栗屋義純監訳 1978. 『E. J. マッカーシー ベーシックマーケティング』東京教学社.
- Phyne, J., and Mansilla, J. 2003. Forging Linkages in the Commodity Chain: The Case of the Chilean Salmon Farming Industry, 1987–2001. *Sociologia Ruralis* 43: 108–127.
- Pike, A. 2009. Geographies of Brands and Branding. *Progress in Human Geography* 33(5): 619–645.
- Porter, M. E. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Macmillan. ポーター, M. E. 著, 土岐 坤・中辻萬治・小野寺武夫・戸成富美子訳 1992. 『国の競争優位 上・下』ダイヤモンド.
- Porter, M. E. 1998. *On Competition*. Boston: Harvard Business School Press. ポーター, M. E. 著, 竹内弘高訳. 1999. 『競争戦略論 I・II』ダイヤモンド.
- Rainisto, S. 2003. Success Factors of Place Marketing: A Study of Place Marketing Practices in Northern Europe and the United States. *Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business, Doctoral Dissertations*.
- Renting, H., Marsden, T.K., and Banks, J. 2003. Understanding Alternative Food Networks: Exploring the Role of Short Food Supply Chains in Rural Development. *Environment and Planning A* 35: 393–411.
- Thompson, C. S. 2004. Host Produced Rural Tourism: Towa’s Tokyo Antenna Shop. *Annals of Tourism Research* 31(3): 580–600.

Winter, M. 2003. Embeddedness, the New Food Economy and Defensive Localism.

Journal of Rural Studies 19: 23–32.

Zenker, S., and Martin, N. 2011. Measuring Success in Place Marketing and Branding.

Place Branding and Public Diplomacy 7: 32–41.

謝辞

本研究に際して、多くの方々にお世話になりました。荒井良雄先生をはじめ、松原 宏先生、永田淳嗣先生、梶田 真先生、與倉 豊先生の東京大学人文地理学教室の先生方には、博士課程入学後に、厳しくも熱心なご指導を賜りました。とくに、指導教官である荒井良雄先生には、私が在学中に研究活動に係る困難に直面するなかで、幾度にもわたる叱咤激励を賜り、研究活動の目標をご教示頂き、遅れがちな研究活動を支えて頂きました。また、大学院生・PDの諸氏には、貴重なご意見・ご指摘をいただいたほか、切磋琢磨する環境のなかで、自分と向き合う機会を頂きました。記してここに、御礼申し上げます。

また、早稲田大学教育・総合科学学術院の箸本健二先生には、早稲田大学教育学部の2年次から修士2年次まで、5年間にわたるご指導を頂きました。企業への就職、他の学問分野への転向を考えた時期には、地理学を学び、研究することの意義と奥深さを御教示くださり、地理学分野での研究機会を提供して下さいました。東京大学大学院への進学後には、共同研究の形で、離島の調査をさせて頂き、実地での調査・研究のご指導を賜り、大変お世話になりました。早稲田大学の宮口侗廸先生、池 俊介先生、久保純子先生には、研究活動のほか、講義・ゼミにおいてご指導を賜り、過疎地域の諸問題など地理学の各分野を学び、研究の視野を広げる機会を賜りました。記してここに、御礼申し上げます。

本稿の調査にあたっては、多くの調査対象の関係者の方々にお世話になりました。自治体アンテナショップの調査では、各都道府県、各市町村の担当者の皆さまと、東京都板橋区のハッピーロード大山商店街の水野隆司事務局長にお世話になりました。大分県竹田市雇用創造事業に関する調査では、首藤勝次・竹田市長、野田良輔・竹田市副市長、竹田市経済活性化促進協議会・児玉誠三室長、竹田食ネットワーク・山岡正近会長をはじめ、行政、農家や直売所の方々にお世話になりました。島根県海士町のCAS事業に関する調査では、山内道雄・海士町長、(株)ふるさと海士の奥田和司・社長補佐役、(株)ラムラの河野正孝・購買グループ担当マネージャーをはじめ、行政、漁協関係者の方々に、大変お世話になりました。多大なるご理解・ご支援を賜ったことに、重ねて御礼申し上げます。

最後になりましたが、大学院への進学と大学院生としての5年間の生活を容認して頂き、私生活において常にサポートをして頂いた両親と、これまでに御世話になった諸先生・先輩方、後輩諸氏、そして議論を通じて励まし合った各大学の同期に心から感謝いたします。

2014年12月10日

上村 博昭