

農商工連携による地域活性化活動の成果に関する実証研究

～地域ブランド浸透度および活性化の計測指標の探索～

北海商科大学商学部准教授 堤 悦子

I 章 農商工連携施策の背景

1. 問題の所在

日本の政策は、地方の中小企業の活性化による地域経済への波及効果や地産の資源利用による新しい事業の生成および地場の農林漁業者と地域の商業者や工業者との連携で地域が自立的に活性化することに期待している。現在進行中の農商工連携支援政策は、農林水産省と経済産業省の共同による施策であり、異なる産業に属する人達の連携を支援することによって地域の活性化に期待をかけている。もっともイメージがつかみにくいため、先進的な例 88 選として公募が行われ参考例が示されている。本稿では、この 88 選の 1 つに選定された北海道江別市の地元産小麦をめぐる農商工業者の活動を取り上げることとした。同地の活発な動きは、政策サイドですでに何度か表彰を受け、研究者らからも注目されているところである¹。そこで同地の活動はいかなる観点で優れているのかさらなる調査を行った。農商工連携 88 選は、平成 20 年の 2 月に公募され、締め切りから 2 ヶ月足らずで選定を終えて公表されている。果たしてこのような短い期間に 240 件もの応募事例の中から、農商工連携の優れた事例であることをどのように検証したうえで選定したのだろうか。そこで、まず事例を丹念に追うことにした²。

この江別の 88 選では、「江別麦の会」を中核的な主体として「地場産小麦から高品質な麺を開発した」ということが評価されている。その連携については、農業者－製粉業者－製麺会社－大学－公設試験場という図式が示され、まず小麦生産農家が栽培の難しい「ハルユタカ」の「初冬まき」手法を導入したこと。次に製粉業者が少ロット対応の製粉システムを構築、製麺業者が手作り工房を構築し高品質な麺を開発したこと。大学や公設試験場が栽培技術や品質確保と成分分析で協力したこと。そしてこれは、江別市経済部が設けた「江別経済ネットワーク」の活動の一環であったこと。さらに地域ブランドの「江別小麦めん」が、年間 260 万食販売され、平成 18 年度は約 3 億円売り上げたということが成果として示されている。

¹ たとえば、関満博 (2008)『地域産業に学ぶ』日本評論社、高原一隆 (2008)『ネットワークの地域経済学』法律文化社、濱田康行 (2007)「ハルユタカ」『農林経済』p. 1 時事通信社、三井逸友 (2006)「中小企業の産学連携とその課題」調査報告 No. 119、社団法人中小企業研究センターpp. 67-70 などでは、江別の事例が具体的にとりあげられている。

² 選定の審査委員会は、アナウンサーや大学教授らによって構成され、定量的な評価基準としては売上高の推移、雇用者数の推移等、定性的な評価としては連携における参画主体の範囲、創意工夫等を考慮したとしている。実際の申請した書類をみせてもらったところ、きわめて簡潔なものだった。

「江別小麦めん」については、地元の製麺業の株式会社菊水の常務が「江別経済ネットワーク」で江別ブランドラーメンの提案をしたことが契機となって、地域ブランド化をめぐる活発な活動が始まった。しかし江別市に隣接している札幌では「江別小麦」や「ハルユタカ」もそれほど周知されていないように感じられた。そこで、地域ブランド化ということの成果をどのようにとらえるかも含めて「江別小麦」や「ハルユタカ」の認知度について調査した。

試みに江別市在住の数人に対して、「江別小麦」および「ハルユタカ」について質問したところ、全員が江別市は小麦を地元の特産品としようといった動きが盛んであると返答し、ハルユタカは江別の特産である小麦の品種だということが知られていた。江別小麦と聞いただけでハルユタカと即答した人もいた。そこでさらにJR札幌駅で126名や札幌市内の企業に働く40数名に協力を呼びかけた。その結果、江別市在住の市民には「江別小麦」および「ハルユタカ」はきわめて高い確率で知られているということが判明した。

従って、「江別小麦めん」の地域ブランド化の活動によって域内では知られていることで、商標で要求する識別性が認められ、域内ではブランド化に成功しているといえる。ブランドについてはⅢ章で検討するが、域内限定販売で創出されたブランド麺が、イベントの屋台やスーパーで即時に売り切れるという現象は、人気ブランドとして消費されるという地産地消の好循環が生まれているとみることができる。食料の地域内消費は食料の移動コストおよび環境（フードマイレージ）の観点からも好ましい結果だといえる。

地域ブランド化とは、経済産業省産業構造審議会知的財産政策部会では「地域の事業者が協力して、事業者間で統一したブランドを用いて、当該地域と何らかの（自然的、歴史的、風土的、文化的、社会的等）関連性を有する特定の商品の生産又は役務の提供を行う取組み」³と定義され、平成17年の商標法改正によって、地域団体商標登録の基準が緩和されてから、地域でその登録を目指す動きが盛んになり一気に活気づいた。

しかし「江別小麦めん」の場合は、地域団体商標登録という目標は設定されなかった。もっともブランド総合研究所の田中章雄氏（知財功労経済産業大臣表彰）によれば、ブランドは認知度ではないとされている⁴が、かといって地域の名を付したブランド名がその地域に知られていないのでは、ブランド概念がマーケティングに用いられている根本的な所以である差別化（他と画する）という特質に反し、商標における識別性の見地からもブランド化されているとはいえないと思われる。地域団体が商標登録できるのも、管理の対象とすることができる点に意味がある。つまり地域団体商標登録をしないと、同じ名前をもった製品やイメージが別に出現することもあるかもしれない。例えば中国で「青森りんご」が登録されようとしたこともあり、これが輸入されて日本で「青森りんご」として、日本の八百屋の店先に並ぶということが問題になった。つまり商標登録はブランド管理において重要な役割を果たす。では地域団体商標登録を目指さないブランド化の活動とは、どのようなものなのだろうか。

結論として、江別という地域のブランド麺を地域だけに提供すると宣伝し、域内限定のハルユタカ麺が販売されたり、飲食店が「江別小麦めん」といった幟を立てることで、地

³ 平成17年『地域ブランドの商標法における保護の在り方について』

⁴ 田中章雄(2008)『事例で学ぶ！地域ブランドの成功法則33』光文社。

域住民は「ハルユタカ」や「江別小麦めん」を認識したのであり、ブランド化という活動で域内は活性化したといえる。もともと地域振興のために地域団体商標登録の基準が緩和されたのであり、返却されたアンケートを見る限り、市民も「ハルユタカ」や「江別小麦」を通して活気づいている事情が伝わってきた。つまり農商工連携の結果、地域特産のハルユタカを原料としたブランド化の活動が地域振興をもたらした、最適例だと結論付けた。

ここに 88 選で選定された江別の事例では、連携の中核的主体は「江別麦の会」であるが、実は行政が主体になって結成された「江別経済ネットワーク」も大きな役割を果たしている。江別市は平成 16 年に市制 50 周年を迎えるにあたり、何か記念になることをしようということで江別経済ネットワークを企画した。それまでの異業種交流会や商工会議所は一般市民や農業者などにとって敷居が高かったという経験をふまえて、肩書き不要の個人レベルでの入会を原則とした会となった。さらに学識経験者やシンクタンクの研究者および域内で活発な動きをみせている事業者を 1 本釣りして入会を勧めることで、農家を含む中小企業及び市民が研究者らと気軽に情報交換ができる「場」を意図的に提供した。「場」の理論は通常企業や組織体を念頭に、場における相互の情報交換や活動によってコミュニケーション能力が高まり、それぞれの領域でポジションを与えられた人が、責任を果たすために能力が高まる。しかも地域には限られた天然資源しかなかったとしても、人が場において知識や情報を交換してゆくことで江別経済ネットワークが、新たな研究部会を形成するといった現象は、地域ブランド化の成果として期待されている地域の活性化につながる現象である。つまり農商工連携における「地域資源」とは、地域の天然資源はもとより人的資源も含まれるのである。

さらにいえば、限られた条件の中で「かすかに存在する何か」からブランドを創り出すことができる能力は、通常の人には見出せない機会をビジネスチャンスだと捉えることができるアントレプレナーのマインドセットに近似している。では江別は、アントレプレナーが多いのだろうか。そうした仮説もふまえて、この農商工連携に登場する、主要な人達にインタビューを行ったが、一様な傾向は認められなかった。しかし菊水の場合、同社の先代からの経営をみてゆくと、リスクを取りながら果敢に新しいことに挑戦しており、江別経済ネットワークでの人と人との関わりによって、アントレプレナリアルな性向が刺激されたのではないかと考えられる。このネットワークは、個人レベルで誰でも出入りできるオープンでフラットなネットワークだが、「人の顔がみえる」ネットワークであるため、自身が与えられた役割を遂行するための工夫や研鑽を重ねる。もっとも参集したメンバーにしてみれば、自身または自社の生き残りのためには皆で知恵を出し合うことはむしろ当然の行動だった。それが行政の手によって、「～高品質小麦「ハルユタカ」復活の江別小麦ものがたり」（88 選申請における取り組み名の副題）につくりあげられたのである。

江別市の農家を含む企業人は、規模的な条件で「人の顔がみえる」ちょうどよい大きさだった。ベッドタウンの波にのまれそうになっている地元の農業者や中小企業が懸命になって連携し、行政がしかけた「場」を生かして、江別経済ネットワークにあるインテリジェンスを借用して活動したことが、農商工連携だった。もっともこのフラットなネットワークには、特定の人や会社が一人勝ちしない、全員が勝者となることで、均衡が保たれていたという点も指摘できる。

2. 地方が自立して経済を活性化させることの必要性

経済的に円熟期を迎えた日本社会において、都市と地方の経済格差が顕著になりはじめている。もともと日本は戦後の経済復興から成長を続ける一方、福祉は均一なサービスを提供することを目指してきた。ところがアメリカ型の競争政策を取り入れた結果、国民ひとりあたりの経済的な格差が一気に国内に広がった。さらに世界同時不況によって、外需獲得をすすめてきた日本の大手メーカーは苦境に立たされ、生産規模を縮小するために工場を閉鎖したり、価格競争力を維持するために生産拠点を土地代の安い海外に移しはじめている⁵。

その影響で国内の失業者は増加し賃金水準は低下した。国の支援に頼れない時代がそこまできていくという危機感から、施策は地域資源の利用で地方が自立することを期待している。本稿は平成20年の農商工連携に先立つ88選に掲げられた事例であるが、農林水産省の政策は平成16年から、自立した活動で地域を元気にしている人達を表彰する「立ち上がる農山漁村」がある。これに通商産業政策が商標法の改正という形でバックアップした。地域団体商標登録の基準を緩和したのである。地域団体による商標登録を推し進めることで、農山漁村に潜在していた資源を顕在化させ、さらにこれを他の地域のものと差別化して競争力をつけるという趣旨である⁶。

3. 中小企業支援政策と農商工連携支援との関係

平成18年に中小企業庁から公表された「地域資源活用企業化プログラム」は、地域の中小企業が有望な地域資源を活用して行う新たな事業展開を強力に支援する施策であり、地域と中小企業の自立的発展を総合的に応援するという方向にある。日本の企業の大半を占める中小企業を活性化させることは日本の経済活性化につながるのである。

戦後から高度成長期においても、好調な大企業とは異なる弱者とみて中小企業は救済されてきたが、平成11年の中小企業基本法の改正により、自立的な企業の革新を支援してゆくことになった。

しかし長引く経済の低迷の中で、中小企業は「①市場調査、商品企画、商品開発、販路開拓等に必要ノウハウや人的ネットワーク、資金、人材を確保することが容易でなく、域外市場を狙った新商品等の開発・事業化が実現されにくい。②域外市場に関する情報や人的ネットワークが不足していることから、地域資源の価値を認識して新しい取組につなげる動きが起りにくい。また、地域ブランドの確立など、地域全体で地域資源の価値を高めていくことは容易ではない。」とされ、「域外市場を狙った新商品等の開発・事業化に

⁵ 平成21年9月1日（朝日新聞）シャープ株式会社が亀山工場（三重県亀山市）の液晶パネル生産設備の一部を中国・南京の電機メーカーCECパングに売却し、パネルの生産技術も供与すると発表した。設備を運び出した後の亀山第1工場の活用方法については「未定」とされているが衝撃的なニュースだった。

⁶ もともとブランド化するという行為は、消費者ニーズに応えるものだったが、地域ブランド化には効果を期待する2つの主体、すなわち取り組む方と消費者が存在する。ブランド化の取り組み主体側は①生産者のマーケティング力と収益の向上②地域の農林水産業の発展③地域経済の活性化④地域コミュニティの再生等をねらい、消費者サイドは①消費者の選択の幅の増加や、もしブランド化が食品であった場合②日本の食文化の発展に寄与する③地域への関心の高まり等といった成果がでることが期待されている。

対する支援」や「地域資源を活用した新たな取組の掘り起こしや地域資源の価値向上（ブランド化等）に対する支援」を行う施策がうちだされた。具体的には、各地域の「強み」となり得る地域資源（産地の技術、地域の農林水産品、観光資源）を活用した中小企業による新商品・新サービスの開発・市場化を、関係省とも連携して総合的に支援することで、『地域産業発展の核となる新事業を5年間で1000創出する』ことが目標とされている。

農商工連携支援政策は、こうしたプログラムの一つで、平成19年「地方経済再生のための緊急プログラム」及び「農林水産業・商業・工業等の産業間での連携（『農商工連携』）促進等による地域経済活性化のための取組について」というタイトルで「地域の基幹産業である農業と商工業が有機的に連携し、新たなビジネスを生み出すことで地域経済の活性化につながる。」という考え方が公表され、平成20年に、国会で農商工等連携関連法案が可決され施行された。

予算規模は経済産業省、農林水産省が各100億円である。そして農商工連携サミットや農商工連携フォーラムが開催され、経産省・農水省連名で「農商工連携研究会」と「農商工連携研究会植物工場ワーキンググループ」が形成されている。支援は中小企業診断士等の支援者による徹底的なハンズオンであり、農商工連携に該当すれば、補助金、融資、信用保証および減税等の措置が受けられる。平成21年3月までに190件が認定され、平成21年度は330億円という大型予算が組まれた。その背後には「地域において個人が単独で存在するのではなく適切にコミュニケーションを行うことによって個々人の能力を組み合わせ、創造的な成果を生み出すことが出来る」という考えがあり、連携から新しいものが生まれることが期待されている。

4. 江別市の小麦生産の歴史的背景と気象条件

北海道の開拓が本格的にはじまったのは明治になってからで、歴史は浅い。先住のアイヌ民族は狩猟民族であり、本州からの移住者によって短期間のうちに農業開発が国家事業としてすすめられた。しかし土壌や気象条件が本州と異なるため、本州で蓄積された農法がそのままでは使えず、試行錯誤が繰り返された。

石狩平野の中央にある江別市の開拓は、厳しい条件のもとで何度か失敗した後によく屯田兵が定住するに至り、民間では新潟県の北越植民社が入植して稲作を成功させている。地理的にはちょうど石狩川水運と鉄道輸送の結節点にあり、明治15年に官営幌内鉄道が開業して江別駅が設けられて市街が形成されていった。

石狩平野は泥炭地で決して条件のいい土壌とはいえないが、小麦は寒冷で乾燥している土を好み、気象条件は適している。減反政策の影響もあり稲作は減っているが、後述するような農業者や製粉業者の努力もあってブランド力のある小麦の作付けは、補助金を害しない枠で漸増した。江別市は都市化の影響で農家自体の数は減少しているが、現在でも500あまりの農家がある。もともと小麦は、大農法による低廉な外国産麦を政府が輸入してきた。そしてその多くがうどんや中華麺・パスタの原料であり、加工されて口に入るのので、コメに比べて品種はあまり意識されてこなかった。しかし日本の食文化が向上し、手打ち麺や自家製パンづくりが広まるにつれて、国内産の良質な小麦の需要が高まってきた。魚沼産のコシヒカリのように一般人も小麦や大豆の産地や品種を徐々に意識するようになった。ハルユタカのブランド化は、こうしたことを背景に誕生した。

Ⅱ章 江別の地域ブランドに関わったファシリテーター達

1. 江別麦の会の主役：ハルユタカと初冬蒔き技術を開発した農業者

先に述べたように、地元産の麦の普及、特にハルユタカについては様々な試行錯誤が行われてきた。昭和47年に北見の農業試験場で春まき小麦ハルヒカリの改良品種として交配に成功し、北系407号として春まきの新種が誕生した。誕生後も品種改良が続けられ、原種の1.5倍の収穫量という好成績をあげたため推奨品にされ、昭和60年に春まきで豊かな実りをとという願いを込めて「ハルユタカ」と命名された。

日本に数少ない強力粉系の春まき小麦で、焼いたときの香りがよく、特にパンづくりに適している。しかし農家にとっては赤カビが発生しやすく、収穫期に長雨が降ると収穫できなくなる。北海道では8月に長雨が降ることがある。それゆえ春まいて、晩夏に収穫するハルユタカには、病気や天候不順によって収穫できなくなるリスクがあり、実際に不作になった年を境にハルユタカを栽培する農家が激減した。そのため幻の小麦といわれる状態まで生産は落ち込んだ。市内唯一の江別製粉株式会社は、自社の製品政策の面からも、地元の農家のハルユタカ栽培を望み、平成2年からペーパーポットで移植栽培を行う技術等を提案した。協力農家による実験では大きな穂をつけたハルユタカを収穫したが、ペーパーポットはコストがかかりすぎ、採算にあわなかった。

この実験に参加していた農業者が片岡弘正氏である。同氏は親の代からの農家であり、実験当時は市の農協畑作振興会の会長だった。春まき小麦は、輪作にも適っているため、丈夫なハルユタカをリスクなく栽培する方法は、是非とも開発したかったという。ペーパーポットで実証済みのハルユタカの栽培をコストが高いという理由であきらめながら、秋まき小麦を収穫していた時、かたわらに背が高く長いヒゲの麦をみつけた。ハルユタカだった。おそらく前年の収穫作業で畑にこぼれた種がひと冬越して育ったのだろうと推測できた。そこでハルユタカの蒔種時期について、当時農業普及員だった岩谷氏に照会し、岩谷氏が調べたところ、深川市で11月に試験的にまいて収穫したケースがあることが分かった。そこで岩谷氏は初冬まきの資料を整え、片岡会長がいる農協畑作振興会に初冬まきを提言した。片岡氏はタイミングを誤ると根雪でやられ失敗するかもしれないと思ったが、だめだったらまた春にまき直せばいいと思ったという。

結局6人が初冬まきに挑戦し、片岡氏ともう1軒だけが成功した。片岡氏の場合は、翌日には雪が降り危うく手遅れになるところで蒔いたという。(もう1軒の成功者もやはり同じ日に蒔いたということは後でわかったようである。)翌年4月、雪が解けた畑をのぞくと、ハルユタカの種がもやしのような細い芽を出していた。最初にその芽を見たときには、失敗だと感じたが、耕そうにも融雪でぬかるみ、畑に入れなかったのだという。ところがもやしのようなハルユタカの芽は、数日経つとしっかりとした緑色の苗となり生育を始めた。そして同年は通常の春まきの3倍となる640キロを収穫した。

こうして翌年、翌々年とハルユタカの初冬まきに成功した。幻の小麦だったハルユタカを安定的に生産する技術が江別市の農家から誕生したのである。春まきであるが春ではなく、他の作物の収穫を終えた初冬にまくことは、農家にとって日程的にも都合が好い。片岡氏と江別製粉の作間氏は、小麦サミットといった会を開催したりしながら、近隣農家に

惜しみなく技術を教え広め、そのかいあって江別の多くの小麦農家がハルユタカの生産をはじめた。それゆえ「ハルユタカ」は江別の特産といえる地位を回復することができたのである。片岡氏はさらに、江別市に限らず招聘されればどこにでもその初冬まき技術の普及に駆け回っている。

こうした活動が認められて、平成12年に北海道麦作共励会奨励賞、平成15年度ホクレン夢大賞等を受賞、平成20年には、JA中央会主催の第38回日本農業賞の大賞を個別経営の部で受賞し平成21年には財団法人日本農林漁業振興会の第48回農林水産祭において内閣総理大臣賞を受賞した。

ハルユタカの初冬まき技術は、多くの試行錯誤の蓄積があったが故に誕生した。すなわち片岡がペーパーポット栽培の実験に参加したからこそ、畑でみつけた麦穂がハルユタカだと判断できた。さらに初冬まきについて農業改良普及センターの岩谷氏に照会したことで、農業普及センターも必死になって実験例を検索し、初冬まきにつながった。そして何よりも重要な役割を果たしたのは江別製粉である。同社によってペーパーポット栽培が提案されなければ、こうした連鎖は起こらなかった。もっとも同社の活動は、消費者需要を満たすためのトレーサビリティのはっきりした良質小麦を求めた企業活動の一環だった。大企業との差別化を図るためにも、地域特産の強力粉で香りがよくて甘みのあるハルユタカを自社のラインに揃えたかった。このような農家と江別製粉との相互のインタラクティブとそれぞれのトライアルアンドエラーの繰り返しが連携の実態であるといえる。

2. 麦の研究会を主導してきた地場の製粉会社

江別製粉株式会社は、戦後食料が極度に不足していた時期に地域に食物を何とか提供したいという使命感を持った先代によって昭和23年に設立された。現在資本金は7600万円、従業員53名、年商31億円で江別市内唯一の製粉会社であり、北海道で唯一の独立系の製粉会社である。

先に述べたように国内で消費する小麦は約90%を輸入に依存し、その半分にあたるおよそ300万トンは、パンやラーメンの原料となる強力粉である。強力粉系の小麦「ハルユタカ」が幻となっていたことを残念に思っていた安孫子建雄代表取締役社長（当時常務）と佐久間良博常務取締役（当時営業部長）は、ハルユタカの栽培技術の確立のために、平成2年からペーパーポット実験を支援してきた。結果として片岡氏によって初冬まきの栽培がはじまり技術が確立されると、佐久間良博氏は平成10年に道産小麦の用途を菓子分野に広げる取り組みとして「全国焼き菓子コンペ in 江別（実行委員長は安孫子社長）」の開催を提案し実現した。企画の1つとして道産小麦を使ったオリジナルの焼き菓子を全国の菓子職人に募集したところ186点の応募があった。応募者に北海道産小麦とホクレン提供のてんさい糖を送ったところ、道産小麦でおいしいお菓子が焼けるという評判が広まった。

このフェスタに参集した農家と江別製粉、酪農大学、江別市役所といった農・産・学・官で構成された実行委員会は、お互いに知恵を出し合って活動すれば江別産小麦の具体的な活用策が見出せることを実感した。そこで江別農協の専務理事だった上出政嘉氏が会長の「江別麦の会」を結成し、連携の絆を持続性のあるものにしたのである。会の活動は主に①良質小麦の安定生産・供給のため技術普及と②産業間連携による付加価値の高い商品開発③小麦に関わる人々の交流等の推進だった。道産小麦をブランド化する活動は、生産

者の自信、生産意欲の向上につながった。さらに同社の作久間氏らが中心となって麦の会の成果を各地に広めていった。そうした江別製粉の活動は、平成 19 年農林水産省主管の「立ち上がる農山漁村～新たな力」において農家の協力会社として表彰された。ハルユタカは収量が少ないため、同社は 1 トン単位の小規模製粉を可能にする F - SHIP という小型プラントも導入した。これは全国に先駆けた例であり、地域に貢献したと評価され、同平成 19 年に経済産業省の「第 2 回ものづくり日本大賞地域貢献賞」も受賞している。

さらに平成 20 年に『F's フェスタ 2008 in えべつ』を江別市と共催し、江別市セラミックアートセンターで環境・食・ブランドをテーマとしたイベントを開催、地域ブランド化を先導した。米の転作作物に過ぎなかった江別産小麦に対する価値観を変化させた同社の役割は大きい。

3. ブランド麺による地域おこしのアイデアを出した菊水

江別製粉から粉を仕入れている株式会社菊水の杉野邦彦常務は「ハルユタカ」をめぐる江別小麦のブランド化の提案者である。同社は市内唯一の麺製造業で、平成 20 年 3 月期決算で前年度比 2 億円増の 79 億 2600 万円を売り上げ、厳しい企業環境の中で業績を伸張させている。創業は昭和 24 年 12 月、先代の杉野森一が北海道上川郡下川町ではじめた。

当初は委託製麺加工業として製粉から製麺まで一貫した麺づくりに取り組んでいた。昭和 38 年にブランド名「菊水」を社名にして資本金 100 万円で法人化、昭和 42 年に札幌市白石区に進出した。昭和 48 年に札幌近郊の江別市の工業団地に環境重視の大規模なラグーン式の排水浄化システムを備えた工場を当時の金で 2 億円をつぎ込んで建設し転入した。生麺は日持ちがしないため流通拡大がのぞめなかったところ、高級ブランドの手延素麺「揖保の糸」の乾燥手法にヒントを得て、低温熟成の寒風乾燥麺（寒干ラーメン）の開発に乗り出した。昭和 58 年の兵庫県揖保郡の視察から 3 年で成功させ、一方 NASA の真空技術を持つ装置などの設置について試行錯誤した結果、新しい包装技術も開発した。寒干ラーメンの爆発的な人気を背景に、平成 2 年に 24 時間操業でコンビニエンスストアに商品供給ができる調理麺と冷凍麺の工程を構築し、旭川ラーメンを製造する旭川工場と合わせ、4 工場年間 1 億 300 万食を製造するに至った。しかし横浜に建設した工場は水が悪くて撤退を余儀なくされたという手痛い経験もしている。

伊藤ハム株式会社とのつきあいは昭和 58 年その流通拠点の冷蔵設備に菊水商品をおいでもらうことではじまった。出荷してから伊藤ハムの冷蔵庫で熟成をさせる技法を採用することで常に在庫が商圈に接しているというスムーズな流通システムで、こだわりのある麺を提供してきた。その後伊藤ハムは、菊水の本州むけ総代理店となった。関東工場の失敗で平成 7 年に伊藤ハムから資本参加を受け入れてグループ企業となった。現在の資本金は 1 億 8 千万円で、代表取締役社長は株式の 70%以上を保有する伊藤ハム株式会社から小川信夫氏が就任している。従業員は臨時職員も含めて 570 人、取り扱い品目は中華麺の他そばうどんなどもあり、100 種類以上の品目を提供している。同社のマネジメントについて概観すると、リスクをおそれずに、新しい技術や製品を常に追い求めている姿勢が窺われる。これには創業者の次男である杉野邦彦常務取締役の活躍が大きい。杉野氏は、富良野、羅臼、余市といった小麦農家と連携し、地域資源を活用した小麦麺の開発を手がけようとしていた。そして最も香りが高く人気がある小麦が「ハルユタカ」であることを知っ

た。折しも江別経済ネットワークへの入会を勧められ、第一回目の例会（平成 14 年 11 月）で「江別 4 大学ラーメン+1」構想を発表した。翌月全国ネットのラーメングランプリで、菊水が提供したハルユタカ麵を使ったラーメン店（純連）がグランプリに選ばれ、「ハルユタカ」が全国ネットで報道された。それに乗じて「ハルユタカ」を販売促進しようという機運が一気に高まった。実は仕掛けたのは当の杉野氏だったようだ⁷。「ハルユタカ」の知名度をアップし自社での製品化に結びつけようとしていた。もっとも菊水は年間に 2 万トン以上の小麦から麵を製造していて、6000 トン弱の江別産だけで賄いきれるものではない。

そこでこうした量に限りのある地元産の良質な小麦の不利な条件を逆手にとって、域内限定ブランド麵という手法で、製品のブランド価値を高めて販売した。ブランド麵のこだわりとしては、手打ち風味を出すために讃岐の手打ちうどん道場で修行し、麵工房を 1 億円かけて設置した。平成 15 年 3 月には江別経済ネットワークの第 2 回例会で江別産・道産小麦・輸入小麦でつくった食品の比較試食会を開き、試食会などを重ねて江別経済ネットワークの第 2 号プロジェクトとして「ラーメン部会」が成立、アンケートをもとにした試行錯誤を経て平成 16 年 4 月について江別小麦を使った製品が完成した。食感や風味を最大限に生かすためには、つけめんやサラダ風めんとして食べる方がいいという結論に達し、「江別小麦めん」とされた。

また、食育として地域の小学校を巻き込み、小麦農家→江別製粉→株式会社菊水という社会見学コースを提供している。また校給食や大学の食堂で江別小麦めんが提供されることになった。さらに市内限定のハルユタカ 100%の麵には、パッケージに地元の小学生から募集した絵をあしらった。この紙袋風パッケージは、手作り感のあるユニークな形状で、小学生の素朴なイラストと袋の折り返し部分に赤や緑のストライプが施された訴求力のある製品である。そこで平成 20 年に日本最大の包装展であるジャパンパッケージングコンペティション（JPC）第 47 回大会にエントリーしたところ、3 位である経済産業省商務情報政策局長を受賞した。これは大手のサントリー、資生堂と並ぶ快挙で、小麦の江別の PR にもつながった。

4. ユニークな発想のファシリテーター：江別市経済部

江別経済ネットワークの構想は、平成 14 年、市の経済部が市制 50 周年行事に合わせて何かを企画したいという機運を背景に形成された。今までみてきたように、この経済ネットワークでブランド麵を提案し工房までつくった株式会社菊水やとハルユタカ等小ロットの製粉工程 F-ship を建築した江別製粉の果敢な企業活動は「立ち上がる農産漁村」の協力会社として表彰もされている。ではこうした地域の様々な活動は経済産業省や農林水産省

⁷ 全国を代表する有名ラーメン店 10 店が東京に集結し、「ラーメングランプリ 2002」という全国ネットの創作ラーメン対決番組が開催された。杉野は北海道を代表して参加する「純連（じゅんれん）」の中村教愛社長に、江別産小麦「ハルユタカ」で作った特製麵を提供した。スープは江別石狩川で捕れた川蟹（藻屑蟹）で出汁をとり、噴火湾の帆立をスープで炒めた帆立チャーシューと襟裳の布海苔をトッピングし、それぞれの味わいをオホーツクの塩で纏めあげたスープを創り出し、この江別小麦ラーメンに「北の出会い」と命名した。「北の出会い」は、2000 人を超す来場者と審査員の絶大な評価を得て、最優秀のグランプリに輝いた。

が見いだしてくれたのだろうか。実は、江別市役所の発信によるところが大きい。平成12年に開催された「ものづくりフェスタ」で、北海道電力の総合研究所が地域の人達と交流したいと申し出た。イベントは、研究施設を親子に解放し、ものづくりのおもしろさを知ってもらおうとするもので、大学からの協力を募ろうとした際に、経済ネットワークの構想を提案して良い感触を得た。

江部経済ネットワークを企画した大川直久氏は、新聞記者出身であり、江別市の民間登用枠で採用された。同氏は今井賢一の『ネットワーク組織論』を読んで、イギリスでは私的な集まりの「場」が市民の情報拠点となっていたことに開眼した。これが情報革命だといえ、産業革命につながったのである。人と情報が出会う場が必要だということで思いついた。そこで「志のある人」を一本釣りしながら参加を呼びかけ、商工会議所の会員にはなれない農業者までも巻き込んで広く情報交換ができる場を提供したのである。

さらに同氏は、「従来、行政は偏りなく公平な事業を行うものだという意識がありましたが、江別市は、地域の特色を生かして一点突破で全面展開している。」と記している。マネジメントはまさにこうあるべきだが、行政は公平であるという建前は崩さない。ところが顎髭の経済部の職員がこうしたことを公言しているのである⁸。農商工連携は、国の施策より前にすでに江別市役所の経済部によって企画されていたのである。

Ⅲ章 考察と結論

1. 他の地域との比較考察

江別市は、人口190万人で全国5位の札幌市に隣接したベットタウンである。ここに人口第6位の神戸市に隣接したS市を比較の対象として、農商工連携の動きの有無について調査を行った。S市は、人口114万人で、122万人の江別市よりも少ないが、もともと稲作と畜産で発展してきた都市であり、神戸市のベットタウンとなっている。江別市が187.57km²であるのに対してS市は210.22km²、林地が大半を占め、農家は500戸あまりであり、数値的には江別市に似ているところが随所にある。

同地は稲作中心の地元名を付したS米があり、食肉は但馬牛を種牛とした良質のS牛がある。同市では商標法改正時に食肉振興協会が地域団体商標登録のために立ち上がり、牛育成の水準等をあげ研鑽を重ねた。その結果平成19年には、市の名前を付したS牛の商標がみとめられてブランド銘柄牛となった。

米の方は、品質を向上させてから地域団体商標登録をするということになっているという。ところがS牛については、地域団体賞登録がみとめられたところで一段落しまった。

近隣に神戸牛という強力な対抗ブランド牛があり、商標登録された後もあまり売り上げには結びつかなかった。ここに地域団体商標登録制度の落とし穴があったと思われる。ようやく最近になって落とし穴に気づき、域内にある肉流通振興協議会がその商圏拡大にむけて検討を始めているという。

さて、こうした事実を淡々と語る同市の農業振興課の職員は、公平でそつのない対応をしている。同市も決して意識が低いわけではなく、農業振興の予算は全体の10%にすぎない

⁸ 「産業立地」VOL. 48No. 3、2009年5月号（財団法人日本立地センター）

が、市長も市の3つの柱事業の1つに農業振興を位置づけているという。しかし、さしたる企画はなく、市がリードする必要がないという意識が、同地の豊かさを背景に見え隠れしていた。もし農業や畜産に農業者が行き詰まりを感じた場合には、関西圏に職をもとめることができると市の農業振興の担当者は言っていた。それは江別市でも札幌に働きに行くことができるという意味では同じである。農商工連携についても、認識している程度で、積極姿勢はみとめられなかった。江別市にこうした状況をフィードバックしたところ、おそらくS市は江別市ほど困っていないのではないかという見解が聞かれた。確かに、江別の農商工の連携事例を追って行くと、ハルユタカの収量は潤沢ではなく、条件が厳しい中でブランド化が試みようとしていた。農業者は不作時には資金的な支援がなければ苦しく、ペーパーポットによれば大きく育つハルユタカも、コストがかかり断念しなければならぬと決めていた。そうした窮状だからこそ初冬まきに挑戦したのである。

2. 江別における連携における江別小麦のブランド化の成果と評価

農商工連携は、農林水産省と経済産業省が手を組んだ施策である。本稿でとりあげた江別小麦について考察する前提として、まず農林水産省の食糧需給統計(2007年)で小麦を参照すると、2006年の小麦の国内消費仕向量(国内収穫量+輸入量-輸出量±在庫の増減量)は622万8千トンで、国内収穫量は83万7千トンで総量の13%にすぎない。

海外産の小麦については政府が一括して輸入し、売り渡し価格を決定している。その価格は近年急上昇し、2007年10月には10%、2008年4月には30%も値上げされ社会問題として取り沙汰された。そもそも大規模営農に適している小麦は、安価に輸入できることから、貿易黒字不均衡を和らげるためにも輸入されてきたが、現在はバイオ燃料の資源生産にシフトされ小麦の世界の生産量が変化しつつある。

食の安全に不安が生じている昨今、原産地がはっきりしている小麦を安定供給するためにも、そして何百万トンもの小麦を輸入することで移動について排出されるCO₂を国産にして削減するためにも、国内の生産を増やすことは急務である。そして先に述べたように、気象条件は寒冷で乾燥した土地を好む小麦栽培には北海道が適していて、現在国内小麦の半分以上を生産している⁹。

江別は中でも、ハルユタカをはじめとする良質小麦の作付けの割合が増加している。これは江別製粉の作間氏や生産農家の片岡氏のハルユタカの普及活動の成果だろう(表1参照)。江別麦の会の活動は、日本の食料事情を農家に伝え農家を啓蒙したのであり、農商工連携のベストプラクティスといえる。もっとも初冬まきで克服できたかには見えなかったが、平成21年は長雨の影響で2,522,760kgの粗麦量のうち歩留りが6.3%しかなく、初冬まき技術確立以後で最悪となった。ここに地域の天然資源を利用することはリスクもあることが指摘しうる。

⁹ 平成22年3月18日に発表された農林水産統計では、北海道は冷害や長雨で穂発芽が発生し、収量が落ち込んだが、それでも全国67.4万トンのうちの40万トン59%が北海道で収穫されている。

表1 江別産小麦 品種別作付け面積の推移 (単位 ha)

品種	15年産	16年産	17年産	18年産	19年産	20年産	21年産
ホクシン	191	211	300	356	334	326	314
ホロシリ	953	975	674	513	484	561	577
ハルユタカ	398	421	548	554	581	589	627
春よ恋	113	206	228	331	357	292	276
キタノカオリ	1	3	24	42	33		
他	12	14					
合計	1,668	1,830	1,774	1,796	1,789	1,768	1,794

出所)「麦類・豆類及び雑穀の生産実績等の調査」JA回答より(合計は農政事務所統計と一致しない)

ハルユタカが地域でもっと生産されるようにということを切に望んでいたのは、消費者需要を把握していた江別製粉に他ならない。同社では、もともと大手製粉会社の札幌工場に対抗するための製品差別化戦略を模索してきた。常に消費者サイドに立って要望をきき、需要の掘り起こしも続け、現在は三代目も常務として全国を飛び回っている状況である。常務の我孫子俊之氏によれば、江別と言っただけで「ハルユタカですよ」と岩手で言われたという。それは統計には入れることもできないかもしれないが、ブランド化活動の成果といえよう。一般消費者向きにも江別市内のスーパーおよび農協には、江別製粉製の「麦の里えべつ」というコピーが印刷されたパッケージの小麦が汎用品と並んでおかれている。地域で取り扱われ続けているすなわち市民の支持があるのであり、ブランド力は市内では強いといえる(統計結果については後述する)。

ハルユタカの質については、客観的にも実証済みで、例えば新潟県農業総合研究所総合研究センターの「国内産小麦・大豆を利用した高品質パンの製造技術の開発」の基礎データ分析でも、ハルユタカは、ホロシリやホクシンに比べて水分量にとみ、タンパク質量も多いことが示され風味の濃厚さを表す灰分も優れている(表2参照)。パン用に適した強力系の小麦粉ハルユタカは、東京農業大学の分析でも甘味成分が示されたという。実際に焼くと香りもよい。丈夫な品種に改良された後継の「春よ恋」の登場で消滅の危機にあったハルユタカだが、消費者の需要の高さを把握していたがゆえに、江別製粉は栽培を後押ししてきた。

そして初冬まきの確立以来、営業の作間良博氏は、招聘されれば全国にハルユタカの技術を普及させに飛び回っている。そのため「小麦伝道師」という異名をとっているという¹⁰。

21年産のハルユタカは不作で一般用販売は停止しているが、そういった希少性とナイーブな品種であることは、さらに一般消費者にとっては魅力となっている側面もあり、決してマイナスばかりではないと考えられる。

¹⁰ 平成15年3月29日付毎日新聞夕刊では、「「春よ恋」登場で消滅の危機、ハルユタカ復活へ」と題して、平成14年に網走管内女満別のホクレンの採取圃が、ハルユタカの採取を打ち切ったが、初冬蒔きで安定収量を確保できたことから、江別市野幌に設けられた採取圃を拡大したとの記事が掲載されている。

表2 国内産小麦・大豆を利用した高品質パンの製造技術の開発 (%)

	市販強力粉	ハルユタカ	ホロシリ	ホクシン	農林 61 号
水分	13.89	14.49	13.84	13.23	13.36
蛋白質	15.73	15.01	13.66	12.75	12.35
灰分	0.42	0.46	0.45	0.43	0.39
脂肪	0.53	0.74	0.55	0.73	0.62
湿麩量	2.69	2.86	2.84	2.57	2.10
乾麩量	0.93	0.99	0.92	0.90	0.78

出所) 新潟県農業総合研究所総合研究センター (灰分が小麦風味の濃厚さを表している。)

次に、製粉から先の製麺について検討する。北海道は他府県に比べて食品加工業の割合が大きく食品工業の従業員数は8万7千人にのぼる。これは全製造業18万9千人の半数近くを占め、食品加工業は地元の雇用を支える重要な産業である。製麺工場によって製造される麺類は、米飯に次ぐ主食（および中間食）であり、嗜好品とは異なり、米やスパゲッティなどと主食のパイを分け合っている。農林水産省の2007年の米麦加工食品生産動態統計によると、麺類の総生産量は131万9000トンで前年比0.3%減であり4年連続して減っている。

日本食糧新聞社の2008年版の報告によれば、食品のトレンドは即席麺および食の西洋化によるパスタであり、これらの生産が微増となっている。つまり生麺・ゆで麺の製造業は厳しい経営環境下にあるといえる。しかし株式会社菊水は、前年比2億円増の79億円を売り上げ、北海道の食文化を支える中華麺製造業として重要な役割を担っている。もともと麺は日持ちが悪く、距離的に近い零細製麺業が麺作りを担当していたため、弱小製麺企業が集積している。その中で、大量生産方式をいち早く取り入れた菊水は、創業以来進取の気性に富んでいる社風があったと考えられる。

ハルユタカを主材料としたブランド麺の提案は、そうした製麺業菊水の二代目である杉野邦彦氏の、江別経済ネットワークにおける報告発表から始まった。同社の製品は100種類以上あり、杉野氏によると「江別小麦めん」は、同社のフラッグシップ商品という位置づけにある。つまり、秀逸した素材で作られた北の逸杯シリーズや名店の味を再現する名店シリーズなどのプレミアム商品と同じ、アッパークラスの商品として、同社製品を代表している¹¹。江別小麦ラーメンが完成して、イベントの屋台に出したとき、実は提供でき

¹¹同社の製品のラインはピラミッドの三層型である。まず汎用品として大量に出回るベーシックな製品(コモディティ商品)。「麺という食品を通じ生活を支える食材の提供です。菊水の麺は道民の家庭内食の3分の一を担っています。そこで必要なことは、買いやすさ、おいしさ、安心感です。」中間層に、ミドルレンジ商品として、嗜好で選別される商品を提供している。すなわち「セグメント化されたニーズに応えたり、食スタイルを提案したり、食ライフスタイルを通じての個人満足商品です。」(杉野) さらにピラミッドの一番上に位置する『アッパー商品』は、『フラッグシップであり、プレミアム商品です。菊水の旗印の役割を担い、高い技術力や、厳選した素材や、高品質を通じて、菊水のアイデンティティを示すものだということである。

たのは 408 食だったが即時に完売した。1000 食提供しても 2 日で売り切ったであろうと、杉野氏が大川氏に嬉しい悲鳴のメールを送っている（大川ブログより。）さらに、地域の量販店であるポスフルでも 800 食が直ちに完売した。こうした人気は、実は麺自体の実力のなせる技でもある。香り研究所のデータでは、菊水のブランド麺が旨みに優れていることが科学的に示されている。すなわちブランド化の提言と並行して、同社はブランド麺の開発をすすめたのである。

農商工連携が最終的に中小企業の支援を目指しているとすれば、菊水が「江別小麦めん」のブランド化と称して、「質のよい小麦ハルユタカでできた麺」「希少価値のブランド麺」というメッセージを発信した結果、麺の売り上げが伸びたということは成果があったと評価できる。なお農商工連携の申請書によれば、江別小麦めんの実業開始年度である平成 16 年度には 104 万食、平成 18 年度には 260 万食を売り上げ、経済波及効果の試算は 3 年間で 28 億円（設備投資を含む）とされている。

3. 地域ブランドとは何か

この農商工連携の先進的取り組みは、地域ブランド麺創出の物語として記述されている。そこで地域ブランドを考察する前提として、ブランドとは何かということについて考察する。石井淳蔵教授は「簡潔に言えば「製品・サービスの特徴づけるために付与される名前やマークなどの総称」であると定義づけている。「企業は競合他社の財やサービスと区別したブランドをコントロールすることで売り上げの増加をはかり、また長期的な企業価値の向上のためにブランディングを行う¹²⁾」のである。アメリカ・マーケティング協会の 1960 年の定義も「個別の売り手もしくは売り手集団の財やサービスと区別するための、言葉、記号、シンボル、デザイン、あるいはそれを組み合わせたもの」となっている¹³⁾。

そしてブランドないしブランドの一部であって、口頭で発音可能なものがブランドネームであり、ブランドないしはブランドの一部であって法的に専用使用権がみとめられたものがトレードマーク（商標）である。こうしたブランド概念は、マーケティング概念から生まれたものであるため、企業のマネジメントが念頭にある。企業は優れたブランドを構築することにより価格プレミアム効果やロイヤルティー効果を楽しむことができ、それが収益性や成長性の拡大につながっている。一橋大学の伊藤邦雄教授は、90 年代後半の日本の企業の失敗は、コーポレートブランド経営の失敗であったという見地で、競争優位から転落した日本企業について、ブランドの見地から大企業のマネジメントに考察を加えている¹⁴⁾。ブランドは企業が長い時間をかけて作りあげてきた無形の価値である場合も多いが、新しい企業が創造してゆく場合もある。その企業の価値を高める手法にならって、地域についても地域の価値を高めるために地域ブランド化をすすめることは、有用であり、地域振興にも資する。もっとも多くの研究者は、ブランド創造ばかりでなく、むしろ維持管理や価値の向上に着眼して考察している。

こうしたブランド価値の向上や維持管理のために有効な手法の一つが商標登録である。

¹²⁾ 石井（2001） pp. 423。

¹³⁾ Marketing Definitions A Glossary of Marketing Terms, compiled by the committee on Definitions of the American Marketing Association. コトラー pp. 498。

¹⁴⁾ 伊藤（2000） 全て。

地域団体商標登録を念頭においた地域ブランドの定義について永野弁護士は「①ある特定の地域で生産あるいは提供される商品等であって、②他の地域で生産あるいは提供される商品等と明確に差別化し、肯定的評価を受ける個性を確立している商品等」であるとしている¹⁵。

身近にある地域ブランド化の例として、夕張メロンがある。これは、夕張市農業協同組合を通じて出荷される温室栽培用のメロンで、2種の交配によって得られた赤肉果肉のマスクメロンである。メロンといえば青皮・青肉が一般的であり、当初はあまり受け入れられなかったが、カロチンが豊富な赤肉果肉の香りと味に対する消費者の支持、宣伝広告をはじめとする普及の努力、出荷基準に合格したメロンの出荷や迅速なクレーム処理等の品質維持の努力、物流システムの進化による本州に出荷できるようになり、全国的に認知されることになった。そして製品を厳しくコントロールしたため、夕張メロンは商標法の改正を待たずに、地域と商品名をつけた地域ブランド名の登録が認められていた。

従って、商標登録をめざさないとしても、交配や新技術で新しい品種や技術を創出しそれが価値付けされることが重要である。この点について、杉野らは、ハルユタカが不作であるときは、他の品種で代替させないという私的な取り決めをしているという。

(1) ハルユタカおよび江別小麦の認知度に関する質問調査

まずプレテストとして、江別市在住の2名におよび札幌市在住の3名に対して個別に、江別小麦に話の中で「江別小麦」および「ハルユタカ」がどのくらい周知されているかを聞き出してみた。すると江別市在住の2名は、全員が江別市は小麦を地元の特産品としようといった動きが盛んであると返答し、ハルユタカは江別の特産である小麦の品種だと返答した。さらに札幌市在住の主婦は、ハルユタカという名前はメディアで聞いている、パンの材料にいいらしい、ピザ店でハルユタカ麦を使って焼いていると品種についてよく知っていたが、江別の特産品であると答えたのは3人のうち1人だった。こうして色々な機会に認知度についてある程度感触を得た上で、下記のようなアンケート調査票をつくり、葉書返送の方式で126枚を配布した。質問は、以下のとおりである。

まずこれは地域ブランドの調査であることを強調している。そのために1として夕張メロンについてきいてみた。さらに2としてハルユタカの認知度を調査した。夕張メロンの次に来る問いであるから、地域ブランド品であろうと推論できるように工夫した。次に、江別との関連でハルユタカ認識しているかを調べるために、項目3でハルユタカとは何だかと思うかという質問をした。4項では、江別小麦の認知度を問い、5項で、江別小麦とは何だかと思うかと聞いた。ハルユタカと江別小麦がイコールになっている人にとっては、多少混乱する質問となった。もっともほとんどの人が真摯な回答を返送してきた。

¹⁵ 永野 (2006) p. 13。

＜資料 1＞ アンケート調査票

地域ブランドに関しておたずねします。該当する箇所に○をつけ、問いには空欄に書き込みをお願いします。

1「夕張メロン」という言葉を聞いたことがありますか？

①はい ②いいえ

2「ハルユタカ」という言葉を聞いたことがありますか？

①はい ②いいえ

3上記2で「はい」と答えた方に質問します。

ハルユタカとは何だと思えますか？

4「江別小麦」という言葉をきいたことがありますか？

① はい ②いいえ

5「江別小麦（えべつこむぎ）」とは、何だと思えますか？

6上記についてお答えいただいたあなたは？

① 男 ②女 (歳代)

7どこに住んでいますか？ _____市・町

8職業を差し支えない範囲で教えてください。

主婦・勤め・学生 他 _____

アンケートのご協力ありがとうございました。3月6日
までにご投函下さい。

＜資料 2＞ 説明用紙（文面のみ）

アンケート調査

ご協力お願い

私は、地域ブランドについて研究
をしている北海商科大学の堤と申
します。

この度北海道開発協会からの研
究助成をうけて、地域ブランドにつ
いて、皆様がどのようにとらえてい
るのか調査を行っています。

なにとぞ、同封のアンケート調査に
ご協力下さいますよう、よろしくお
願い申し上げます。

葉書を同封しましたので、記入の
上、3月6日までにご投函いただけ
れば幸いです。

何かご不明の点があれば、
tsutsumi@hokkai.ac.jpまでおたず
ね下さい。

北海商科大学

商学部

准教授 堤悦子

（2）質問調査の結果

用紙による質問は、＜資料 1＞の質問票を 126 枚を江別市行きのホームで配布した。そのとき＜資料 2＞の説明用紙を同時にそえて一人一人に説明した。なるべくデータが偏らないように、年齢にばらつきがでるように配布した。そのうち 56 人から返送はがきを得た。さらに他に仕事や知り合いを通して同様の質問を行い合計 105 人から結果を得た。質問をした母集団については、江別市在住 41 名、札幌市在住 55 名、岩見沢 5 名、北広島 2 名、住所が不明 2 名で男女比は、男 41 名、女 64 名だった。年齢構成は、男性は中高年者が多かったが女性は 20 歳から 50 歳までと広い分散がみとめられた。

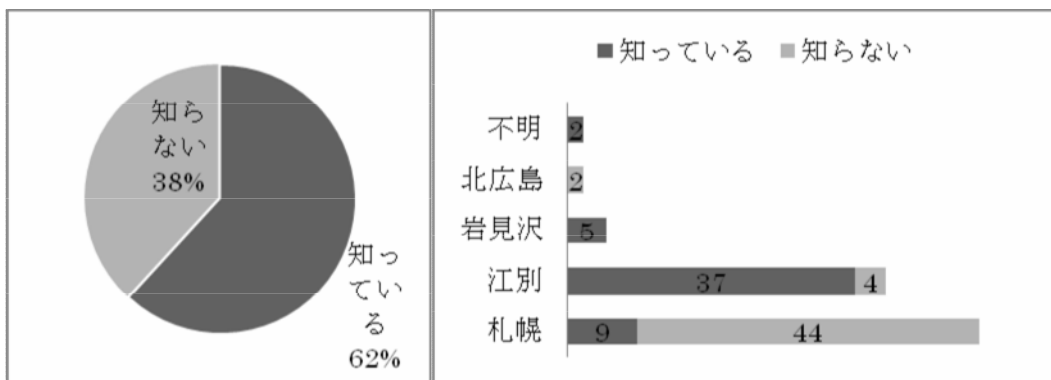


図1 ハルタカの認知度

図2 ハルユタカの認知度（地域別）

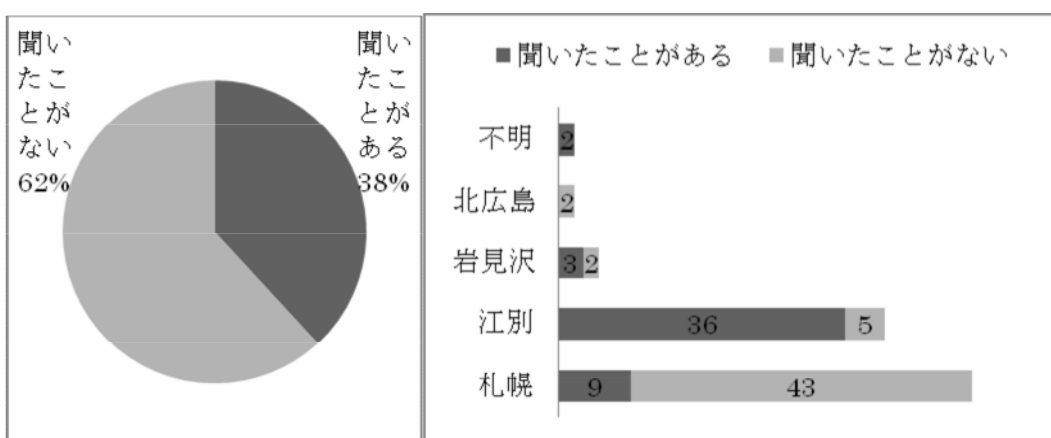


図3 江別小麦の周知状況

図4 江別小麦の周知状況（地域別）

①まず夕張メロンについては全員が知っていた。

②そこで、ハルユタカについて知っているか尋ねたところ、65(全体の62%)人が知っていて、40(全体の38%)人が知らないと回答した。その65人のうちの37人が江別市在住であり、江別市在住でハルユタカを知らない人は4人(10%)だった。つまり江別市内では9割の人がハルユタカを知っているということになる。

③次に江別小麦という言葉を書いたことがあるかという質問に対しては、37人が聞いたことがあると答え、いいえ、と答えた人も次の江別小麦とは何だと思いませんか？という問いに、「ハルユタカのことだと思っていました。」と答えているため、こうした人は、慎重な回答をしていると判定した。そこでこれを聞いたことがあるという回答にプラスすると、江別小麦について聞いたことがある人は40人(全体の38%)でハルユタカと相関をなしていた。江別市在住者の41人のうち、江別小麦について聞いたことがないと答えた人は5人(江別市の12%)であり、江別市では36人(88%)が江別小麦という言葉を見たことがあるということなる。返送葉書の最終行に2行程度の空白があり、ここに「最近、ハルユタカを使って、パンを作っています。風味がありとてもおいしいです。」と書き込んでくる(江別市在住の女性)回答者もいた。江別小麦の周知の欄には札幌在住の1名が回答していない。

以上調査は、母集団が小さいという点などに多くの課題を残すものの、概ねハルユタカ

および江別小麦について、大商圏である札幌までを視野に入れたブランド化については道半ばであるが、域内ではすでに多くに認知されているということが判明した。

さらに驚いたことに、ハルユタカと江別小麦が結びついている人が数人いた点である。はがきを返送してきたほとんどが、ブランドの調査がんばってください等と、書かれていて、ハルユタカは春まき小麦だったが、確か冬の初めにまく、、、などと、認知度は高かった。ハルユタカをめぐる江別市の活動は、地域住民も関心をよせている状況が窺われた。

すなわち江別の農商工連携によるブランド麵の創出は、地域住民を巻き込んで活性化に寄与しているのではないかと思えた。

IV章 おわりに

斎藤によれば、食物クラスターの地域ブランドについては、すでにバブル期に農業サイドから必要性や課題が提示されたが、消費者までをつないだブランド管理には至らなかったという¹⁶。その点では、江別麦の会は消費者まで到達したといえる。斎藤はまた地域ブランドを創出する場合、経済主体がステークホルダーとしての側面も有することからコーディネーターによる利害調整が必要だと指摘している。施策では地域における中小企業診断士にそうした役割を期待しているようである。もっとも北海道の中小企業診断士によれば優れた企業家はほとんど入る余地がなく後追い状況であるが、ノルマがあり大変だという。

江別市には、酪農学園大学の森永文彦教授が中小企業診断士の資格者としているが、照会したところ江別麦の会や農商工連携に立ち会ったことはないとのことだった。小麦の会や江別経済ネットワークのメンバーが自律的に活動している状況が窺われた。従って、徹底的なハンズオンという施策は、最終的に地域の自立を期待するのであれば不要ではないかと考えられる。もっとも「人の顔がみえる」江別の場合は、先に述べた市経済部の大川氏をはじめ職員が地域の経済活動を積極的に支援しそれが功を奏している。行政がサービスとして関与するという手法は参考になると思われる。

平成21年11月19日に日本政策金融公庫が開催したシンポジウムは「地域貢献活動と小企業経営」「地域資源を生かした新たな地域産業の形成」および「農商工連携にみられる新たな産業の創出とその条件」の三部から構成され、会場のサンケイホールを埋め尽くす盛況ぶりだった。同月新潟で開催された日本ベンチャー学会全国大会も、統一論題は、「農商工連携と地域発ベンチャーの可能性」だった。今や農商工連携は研究者の最大の関心課題ともいえる。平成22年3月6日と7日には、同氏が社長をつとめる株式会社ブランド総合研究所と北海道・食の発掘実行委員会が新千歳空港のターミナルビル、センタープラザにて、「農商工連携逸品会、農商工連携の“宝さがし” in 北海道」としてブースをコーディネートして北海道の特産品の展示をし、イベントを開催していた。

しかしこの施策は、最終的に地域活性化によって地域が自立することを期待しているのであり、江別の例からは農業者や中小企業者の生き残りをかけた企業活動を窺うことがで

¹⁶ 斎藤(2008)pp. 30

きた。そしてそうした地域の事情を周知している行政の見事な場づくりだった。従って、人の顔の見える規模であることと、フラットでオープンなネットワークづくりは重要な要件となるといえる。

翻って必要条件ではないのは、地域の豊富な資源である。むしろ気持ちが明確に伝わりネットワークが目的意識をもって試行錯誤することで、困難に取り組む主体が一致団結すると考えられる。土肥の『地域資源活用マニュアル』では、地域資源が、事業の個性化、高付加価値化の鍵となり、地域の独自性や事業に取り込むことの必然性を強化することが指摘されている。そして取り組みの失敗の原因は、①客観的・専門的評価の不足、②単独資源のみで展開③販路や情報伝達媒体との接点や活用ノウハウの不足、④活用法の誤り⑤地域資源やこれを基軸にした地域活性化・まちづくりにかかわる戦略的プログラムとしている。本稿ではそのうちの①を補完するものとして実証を行ってみた。

実は江別経済ネットワークでは、初回の菊水の杉野氏の提言に即反応し、ブランドとは何か、地域に埋もれている資源とは何かという点を追究し、全戸調査を実施している。その結果が「江別ブランド辞典」だった(ウェブサイトにはアップロードされている。)そして、ブランド麺の活動が2号プロジェクトとして始まった。従ってブランド認知度は、地域でフィードバックする意義があったと思われる。成果の調査に消極的だったのは、結果が芳しくない場合が慮られていたようである。結果として、今のところ域外ブランド浸透度はまだ低かった。しかし、ハルユタカがそれほど収穫できる見込みがない以上、地域限定は巧みな手法である。もっとも販売網を全国に広げようとしている菊水と江別製粉にとっては、プレミアム商品として位置づける前提として、全国に発信することが今後の課題である。なお、こうした連携は地域の中小企業にとっては、生き残りのための必然の企業活動であり、それが最終目的ではない。収益をあげるこそ重要である。実は北海道の中小企業は出荷額よりも付加価値率が29%と全国を約5%も下回る低い水準であり、この3年をみても減少傾向が続いている。素材で勝負ができてブランドという付加価値をつけることは可能である。商品の価値がわからなければ、結局価格競争になり、小規模な中小企業は敗北する。そのためにも、価値を付加したブランドの創出は重要な役割を果たしているといえる。

参考文献

Aaker, D. A, “Managing Brand Equity; Capitalizing on the Value of a Brand Name”, Free Press, 1991.

石井淳蔵・栗本契・嶋口光輝・余田拓郎(2004)『ゼミナールマーケティング入門』日本経済新聞社

伊藤邦雄(2000)『コーポレートブランド経営』日本経済新聞出版社

片木淳・藤井浩司・森治郎編(2008)『地域づくり新戦略』一藝社 pp. 33-58

Keller, L, (1998) Strategic Brand Management : Building, Measuring, and Managing Brand Equity, PrinceHall Inc.

小池直・山本康貴・出村克彦(2006)「ブランド力の構成要素を考慮した畜産物における地域ブランド力の計量分析」『農経論叢』Vol. 62, p. 129-139。

コトラー, フィリップ著、恩蔵直人監修、月谷真紀訳(2001年)『コトラーのマーケティング
 マネジメント』ピアソンエデュケーション
 財団法人中小企業研究センター(2006)「中小企業の産学連携とその課題」調査研究報告
 No. 119 平成18年3月、p. 68-70
 斎藤修(2007)『食料産業クラスターと地域ブランド』農山漁村文化協会 p. 18-40
 斎藤修編(2008)『地域ブランドの戦略と管理』
 佐々木純一郎・石原慎士・野崎道哉(2008)『地域ブランドと地域経済』同友館
 関満博・及川信孝編(2006)『地域ブランドと産業振興』新評論
 関満博・遠山浩(2007)『食の地域ブランド戦略』新評論
 関満博・足利亮太郎(2007)『村が地域ブランドになる時代』新評論
 関満博・日本都市センター編(2007)『新「地域」ブランド戦略—合併後の市町村の取
 り組み』日本経済新聞社
 関満博(2002)『現場主義の知的生産法』筑摩書房
 関満博(2006)『変革期の地域産業』有斐閣
 関満博(2008)『地域産業に学べ』日本評論社
 田中章雄(2008)『事例で学ぶ! 地域ブランドの成功法則 33』光文社
 高原一隆(2008)『ネットワークの地域経済学』法律文化社
 陶山計介・梅本春夫(2008)『日本型ブランド優位戦略』ダイヤモンド社
 土肥健夫(2008)『地域資源活用マニュアル』同友館
 永野周志(2006)『よくわかる地域ブランド』ぎょうせい
 日本食糧新聞社(2008)「食品トレンド'08-'09 総合編」日本食糧新聞社
 日本食糧新聞社(2008)「食品トレンド'08-'09 産業編」日本食糧新聞社
 日本経済新聞日 2007年3月21日づけ、朝刊「人が輝く共生のまち江別市」(全国広告)
 農林水産省生産動態統計
 濱田康行(2007)“ハルユタカ”「農林経済」p. 1 時事通信社
 北海道経済産業局「平成16年版北海道経済白書」p. 76。
 牧瀬稔・板谷和也『地域の魅力を高める「地域ブランド」戦略』東京法令出版 p. 1
 Monthly Hokkaido Magazine ISM(2007.5)「地産地消で真のブランドを築く」
 三井逸友(2006年)「中小企業の産学連携とその課題」調査報告 No. 119、社団法人中小企
 業研究センター pp. 67-70。
 麺業新聞社(2007年)「'06 麺業年鑑」p. 107-115。
 「麺の世界」(2006年初夏号)「地域ブランドづくり、江別小麦めんの取り組み」
 山田浩之・徳岡一幸(2007)『地域経済学入門』有斐閣