

ディスカッション・ペーパー・シリーズ

No. II-84

地域産業資源活用企業とネットワークに関する考察

氏名 西田陽介

2020年2月

要約

本稿の目的は、地域イノベーションにおける組織間のネットワークを地域企業の視点から考察を行う。地域産業資源を活用した事業への取り組みは多いが、多くの地域産業資源が地域間で重複している。独自のストーリーの構築による差別化、地域ブランド化を図ることが競争優位の獲得には必要となる。これは、従来のサプライチェーンを超えた枠組みの組織ネットワークにより独自のストーリーを構築している。ネットワークの中核となる企業にとって、地域産業資源やその資源を活用した商品・サービスの市場での成功を目標にしているが、相乗効果により企業ブランドへの正の影響も期待される。

地域企業の視点からは、地域企業成長型、すなわち地域産業資源を活用して地域外へ製品やサービスを提供していく企業、もしくは地産地消型の企業が地域企業成長型へ転換していくことが地域経済への波及効果が大きい。地域経済への波及効果が大きいほど、多様な組織がネットワークに参加することができる。このようなエコシステムを構築していくことが地域イノベーションの創出には不可欠である。

本稿が取り上げる事例では、地域老舗企業が地域企業成長型、県際活動型の更なる展開を図る上で、地域産業資源を活用した商品を開発、地域ブランド化を図る上でのネットワークに着目する。「ひら」という魚は他地域との重複がなく地域ブランド化しやすい面を有するが、他方、流通量が少ない、というデメリットもある。年々減少する水産物の消費量に対して危機感を持つ水産庁や全国漁業組合連合会の取り組みを活用、また、地域金融機関ならびにそのネットワークを活用して、イノベーションの創出に取り組んでいる。

これまでの新連携の事例では、応用製品開発における事例が多くみられるが、本事例ではネットワークを構築し地域ブランド化を図ることで、地域産業資源そのものだけではなく、開発した商品の付加価値向上に取り組んでいる。同時に、地域ブランド化が企業ブランド向上に貢献することも期待される。

このようなネットワーク構築は企業の無形資源の分類からは関係資産とされる。本事例でも担当者が積極的にサプライチェーンを超えたネットワーク構築に取り組んでいる。SNS(ソーシャルネットワークサービス)の活用にも熱心であり、強固な関係資産の構築を図っている。ただし、関係資産が担当者の属人的な面を有することも否定できず、組織としての資産として企業価値向上に結びつけていくことが期待される。

1. はじめに

平成 26 年に「まち・ひと・しごと創生法」が公布され、地方創生への取り組みが進められている。地域活性化は長年の課題であり、経済産業省の「産業クラスター政策」(2001 年から)など様々な取り組みが行われてきた。岡山県の人口は 1,891,914 人(令和元年 9 月 1 日現在、岡山県統計局)

であるが、平成 17 年の 1,957,264 人をピークに減少傾向が続いている。人口減少と東京一極集中、格差の拡大といった課題に対して、独自性・優位性を持つ資源を有効に活用しながら、地域が抱える課題を解決し、顧客やステークホルダーに対して経済的・社会的価値を付与するイノベーションの創出が必要となる。

岡山県は桃、ぶどうといった農産物が有名であるが、平成 29 年度の農林水産省の作物統計によると、岡山県の生産量は全国 124,900t のうちのわずか 6,940t (5.6%) であり、都道府県別では第 6 位である。第 1 位である山梨県は 31.4%と圧倒的なシェアを誇っている。このようななか、登録商標でもある「岡山白桃」に代表される製品開発をはじめとして、自治体から農家や企業まで様々な組織が長い期間、岡山県の桃のブランドづくりに取り組んできた。国内のみならず海外市場への販売も活発化している。

これまでの企業誘致といった取り組みのみならず、このような地域産業資源を活用したイノベーションの創出による企業の競争優位獲得は地域活性化の重要な戦略といえる。本稿ではこの競争優位獲得までのプロセスについて事例調査を行う。競争優位獲得のためには、製品やサービスを提供する企業のみならず、サプライチェーンを超えて、自治体をはじめとする他組織との連携が必要とされる。特に、企業が外部組織とのネットワーク、及びネットワークを構築する企業の無形の経営資源に着目して考察を行う。

2. 地域イノベーションと地域産業資源の活用

(1) 地域イノベーション

杉山(2019)は「地域イノベーションは地理学界において大きく 2 つのアプローチが存在する。」とし、「産業クラスター論や EU の政策に端を発する地域イノベーションシステム論と互酬性ベースの地域イノベーション論の双方が、ほぼ同時に、異なる文脈のもと論じられてきたことにある。」としている。前者では、経済産業省の「産業クラスター政策」をはじめ、文部科学省「地域科学技術振興施策」といった地域イノベーション政策が取り組まれている。産業クラスター政策は地域の中堅中小企業・ベンチャー企業が大学、研究機関等のシーズを活用して、産業クラスター(新事業が次々と生み出されるような事業環境を整備することにより、競争優位を持つ産業が核となって広域的な産業集積が進む状態)を形成し、国の競争力向上を図ることを目的としている。

後者として加藤(2002)が提唱した地域イノベーション論を挙げている。加藤(2002)では、都市のガバナンスを支えるパートナーシップの役割に着目、その社会経済的インパクトを整理・検証し、① シナジーによる経済イノベーション、② 改革による組織イノベーション、③ 融合による機能イノベーションの 3 つを全体として地域イノベーションとしている。具体事例として、NPO、政府、企業のパートナーシップによるコミュニティ・ビジネスによる雇用・就業の拡大の可能性について論じている。前掲杉山(2019)では、この地域イノベーションの 2 つのアプローチについて、「一方ではグローバルスケールも視野に入れた経済成長のための競争優位性が含意され、他方ではコミュニティへの眼差しを注ぐ互酬性が含意されるという矛盾が生成されている。」

と指摘している。しかし、製品やサービスが競争優位を獲得するには地域・文化・産業を反映した独自のストーリーが不可欠と言え、地域イノベーションを実践する上では非営利と営利双方の視点から多様な組織の協働、新結合を論じる必要がある。本稿では、地域産業資源を活用、独自のストーリーの構築を行う上での、多様な組織の結びつきについて事例研究を通じて考察を行う。

岩井(2019)は地域イノベーションを「地域におけるさまざまなリソース(資源)をもとに、新たな製品・サービスや仕組み、システムなどが生み出され、それが人々の生活を変えるほどのインパクトをもつようになること。」としている。企業、自治体、NPO など多様な組織で構成されるエコシステムが地域資源を中核にしたストーリーを構築し、地域イノベーションにつながる。ここでは、多様な組織による地域イノベーション・エコシステムの構築、及び内発的に発生するイノベーション・プロセスを理解することが課題となる。

(2) 地域産業資源

平成 19 年に公布された「中小企業による地域産業資源を活用した事業活動の促進に関する法律」(以下「中小企業地域資源活用促進法」という)では、中小企業による地域産業資源を活用した事業活動を支援することにより、地域における中小企業の事業活動の促進、地域経済の活性化を目指している。かつては企業誘致に取り組む自治体が多かったが、新しい法制度を活用、地元企業支援を通じた地域活性化への取り組みも積極的に行われている。

「中小企業地域資源活用促進法」第 2 条では地域産業資源を

- ① 自然的経済的社会的条件からみて一体である地域(以下単に「地域」という。)の特産物として相当程度認識されている農林水産物又は鉱工業品。
- ② 前号に掲げる鉱工業品の生産に係る技術。
- ③ 文化財、自然の風景地、温泉その他の地域の観光資源として相当程度認識されているもの。

としている。

中小企業庁(2013)「自治体の中小企業支援の実態に関する調査」によると、「地域活性化の切り札」となる地域資源が「特にない」と回答した都道府県はなく、市区町村でも 1 割未満であるなど、ほとんどの自治体では、「地域活性化の切り札」となりうる地域資源はあると認識している。

岡山県は 226(令和元年 9 月 30 日現在)の地域産業資源を指定、これを利用して新商品や新サービスを開発する中小企業者に対して各種支援策を展開、地域における中小企業の事業活動の促進に取り組んでいる。指定された地域産業資源は農林水産物から文化財等の観光資源まで範囲は幅広く、備前焼や後樂園など地域独自の資源も指定されているが、米をはじめとする農水産物や自動車部品などの鉱工業品など他地域と重複している資源も多い。この背景として、幅広い地域産業資源を指定することにより多くの企業の支援ができるような政策と結びついていることがあろう。換言すると、地域産業資源だけでは差別化は困難であり、地域産業資源を中核とした独自のストーリーを構築、地域ブランド化、競争優位に結びつけることが不可欠である。そのためには多

様な組織によるエコシステムの構築も必要となろう。前掲岩井(2019)の「地域におけるさまざまなリソース(資源)」は「技術革新だけではなく、自然的生態系、歴史文化的資源、人的資源なども含まれる。」としている。地域産業資源と多様な組織、地域の文化、歴史によりストーリーを構築、競争優位を獲得できる製品やサービスを提供していくことが必要とされる。

(3) 地域資源活用企業

中西、坂田、鈴木、細谷(2013)ではサプライチェーン上の原材料調達先及び製品出荷先を地域内か地域外で以下の4類型に分類している。

- ① 原材料調達先が地域内、製品販売先も地域内(地産地消型)
- ② 原材料調達先が地域内、製品販売先は地域外(地域企業成長型)
- ③ 原材料調達先が地域外、製品販売先は地域内(消費地立地型)
- ④ 原材料調達先が地域外、製品販売先も地域外(県際活動型)

地域経済への波及効果という観点からは、地域企業成長型、すなわち地域資源を活用して地域外へ製品やサービスを提供していく企業、もしくは地産地消型の企業が地域企業成長型へ転換していくことにより地域経済への波及効果が大きくなる。

他方、企業誘致は主に県際活動型の企業が多く、地域を超えた事業展開による地域外からの収入、地域での雇用といったメリットがある一方、原材料を他地域から調達することも多く、地域経済への影響は地域企業成長型に比べて限定的という側面を有する。

3. 地域産業資源活用の事例

本稿では岡山県企業の取り組みを地域イノベーションの事例として考察を行う。対象とする企業は岡山県で水産ねり製品事業を展開している。この企業の商圏は主に地元である岡山県が中心であるが、地域産業資源を活かして地産地消型から地域企業成長型への展開促進を図っている。

(1) 水産ねり製品業界の現状

水産ねり製品は魚肉の加工食品の一種であり、かまぼこ、ちくわ、はんぺんが代表的な製品である。農林水産省水産加工統計調査によると、昭和50年に1,034,262トンで生産量がピークとなり、その後は減少、平成30年には455,387トンとピーク時の半分以下の生産量となっている。県別にかまぼこの消費額を見ると岡山県は一世帯あたりの年間817円と全国40位、1位の宮城県の3,387円の約1/4となっている。(総務省 全国家計調査)このように水産ねり製品の市場は急激に縮小している。

水産ねり製品は主にスーパーマーケットなどを中心に全国的な販売を展開する企業と老舗としてのブランド価値を活用して直販店、百貨店などで販売を展開する企業に大別される。前者はかにかま⁽¹⁾に代表される風味かまぼこやおでんを主力商品群としている企業が多い。かにかまは「蟹」の風味、食感、色、形など蟹を使わずに実現している商品であるが、近年は技術の発達に

伴い、より「蟹」に近い特徴の実現、及び原料の白身魚のたんぱく質の効能が注目されることにより、高付加価値へのシフトが進んでいる。

中小企業基盤整備機構(2012)では水産ねり製品業の経営課題について以下のように指摘している。市場全体として、「日本における水産練製品市場は、食の洋食化による嗜好の変化をはじめ、人口の高齢化・減少化傾向などにより衰退の歯止めはかからない状況である。特に大手メーカーに比べて資金力の弱い零細中小メーカーは、価格競争と品質維持という課題に悩まされているものの、海外の原料調達先を構築することや、巨額資金が必要な国際標準化された HACCP⁽²⁾などの認証を導入することは大変厳しい。」としている。また、「練製品メーカーは積極的に情報発信を行っているとは言い難い。もちろん、零細練製品メーカーの最終消費者が量販スーパーの小売業者や卸売業者など個人ではないこともあり、これまではその必要性が無かったのかも知れない。」と述べ、各企業の新たな取り組みの必要性も指摘している。

(2) 地域老舗企業

株式会社長谷井商店は岡山県で昭和4年に創業したかまぼこ、さつま揚げの製造、販売を行う企業である。創業以来一貫して、職人の手づくりにこだわっていることが特徴である。瀬戸内・岡山の素材にこだわった「桃太郎ねぎ天」、「瀬戸内レモンかまぼこ」などの商品を展開している。地元百貨店やオンラインショップでの販売を中心としており、東京においても百貨店や高級スーパーでの期間限定催事での出店を行っている。ポジショニングとしては老舗高級路線である。

中小企業基盤整備機構(2012)で事例として取り上げられた同じく老舗高級路線である神奈川県小田原市の鈴廣かまぼこ株式会社を例にすると、創業は1865年、商品戦略として天然素材にこだわった伝統の高級板かまぼこをはじめとして干物や魚肉ペプチドの健康食品まで多様な展開を行っている。また、「販路として首都圏の百貨店に積極的に出店することでブランド認知を高めることに成功した。」としている。毎年1月2日、3日に開催される箱根駅伝⁽³⁾の小田原中継所ともなっている鈴廣本店は年間180万人の集客があり、「買う・食べる・遊ぶ」をテーマにして「体験」を提供していることも特徴となっている。コトづくりが製造業の競争力強化の課題として取り上げられて久しい。産業競争力懇談会(2013)では「顧客価値による各種の欲求の達成あるいはそれによる行動様式の変化を「コト」と定義し、それをどうやっておこすかを「コトづくり」と置く。」としている。このような議論が出てきた背景として、「端的に言えば、それは、多くの分野においてモノがコモディティ(汎用品)化し、モノを売るだけでは利益を上げることが困難になっているからである。」すなわち、これまで商品のラインアップを増やすと同時にコトづくりへの積極的な取り組みによりブランド価値を向上させた事例である。

岡山県の老舗企業にとって、日本全体での市場縮小も課題であるが、主要市場である地元が全国で40位の消費量ということも厳しい経営環境といえる。地域企業成長型、もしくは県際活動型への更なる展開を検討することは戦略上必然となる。結果として、地域老舗企業にとって、前述した鈴廣かまぼこ株式会社のような他地域の老舗企業と競合することとなる。

(3) 地域ブランドの構築と活用

このような事業環境下で、地域企業成長型、県際成長型を目指す企業にとって地域ブランドは他地域の競合企業との差別化になりうる。田原、後藤、佐久間(2008)では「近年、地域における事業者や行政などが一体となって、当該地域の自然、歴史、風土、文化などに起因した特色を有する商品の生産や役務の提供を行う取り組み(地域ブランド化)が活発化しており、こうした取り組みを支援する地方公共団体などの動きも活発化するなど、地域ブランド化に向けた取り組みは、商品(役務)の付加価値向上を通じて、地域産業の競争力強化につながるだけでなく、地域イメージのブランド化を通じてさらに地域ブランドの価値を上げるという好循環を生み出し、地域外の資金や人材を呼び込むことにもなり、地域の持続的な活性化に綱がある可能性があると考えられる。」としている。前述の岡山県における「桃」や「ぶどう」という農産物の取り組みが具体例として挙げられよう。地域ブランド化は事業者のみならず行政、関連団体やNPO法人など従来のサプライチェーンを超えた連携により取り組まれることが多い。

水産物製品に限らず我が国の水産物の消費は縮小しており、水産庁は消費の拡大を目指しファストフィッシュの拡大に取り組んでいる。ファストフィッシュは手軽・気軽においしく、水産物を食べることで及びそれを可能にする商品や食べ方のことで、今後普及の可能性を有し、水産物の消費拡大を目指している。2012年以降これまで定期的に21回の公募がされ、2019年9月までに3,316品目が選ばれている。ファストフィッシュに選定されると、水産庁のWebサイトで公表され、ロゴマークの活用(商品への貼り付け)が可能となる。

このような水産物の普及活動と並んで、全国漁業協同組合連合会が都道府県ごとに漁師が今一番食べてほしい魚として選んだものがプライドフィッシュである。

岡山県でも12種のプライドフィッシュが選定されている。

春	夏	秋	冬
朝干(あさび)のさわら	夏バネ(スズキ)	わたりがに(がざみ)	げた(舌平目)
ひら	流瀬のかつお(まながつお)	分限者のエビ・よしえび(おおぞうえび)	岡山かき
下津井のとらふぐ(おおぶく)白子持ち	岡山のアナゴ	ままかり(さっぱ)	岡山海苔

表1 岡山県のプライドフィッシュ(プライドフィッシュホームページより作成)

他地域で重複して選ばれている魚も多いが、春の魚として選ばれているのが「ひら」である。



図1 ひら(プライドフィッシュホームページより)

「ひら」は岡山県以外ではなかなか食べられない魚である。岡山の方言で「ひら」であるが、標準和名でも「ひら」である。岡山県以外で食べるのが少ないのは小骨が多い、ということが理由とされている。(全国漁業協同組合連合会プライドフィッシュホームページ)

株式会社長谷井商店ではこれをさつま揚げに加工して販売している。小骨の多さからさつま揚げへの製品化は様々なハードルがあったと伺ったが、地域資源を活用した製品による差別化の取り組みとなっている。



図2 「ひら」のさつま揚げ((株)長谷井商店資料)

製品を展開する上で更に工夫しているのが名称で、図3にも示される通り魚に岡山と書いて「ひら」と読むロゴマークを作成しており、商標登録にも出願している。岡山という地域を強調することにより製品の独自性・競争力の獲得を目指している。このような取り組みは企業と地域を結びつける効果が期待され、企業ブランド構築にも資する取り組みである。ただし、このような取り組みを発展させるためには「ひら」が地域ブランドとして認知されることが必要条件となる。

田原、後藤、佐久間(2008)では、地域ブランドの特徴を企業ブランドとの違いから、「地域ブランドは単に主体となる組織や団体の経済的な利益を追求すれば良いというものではない点にある。地域名は誰のものでもなく地域住民全体のものである。従って、地域名を付したブランドである地域ブランドには、地域イメージの形成や地域の活性化などの公共的な問題が関係し、地域住民

の関与が不可欠である。」と指摘する。

「ひら」についても知名度を向上させ、地域住民に根付かせる取り組みが行われている。「ひら」を活用した多様な商品展開がその一つである。さつま揚げのみならず、ひらかつという「ひら」をすり身にして揚げたものを商品化している。ひらかつは前述のファストフィッシュにも選定されている。このひらかつをバーガーにしてイベントで提供するなど普及活動にも取り組んでいる。⁽⁴⁾このようなコトづくりにも取り組み付加価値の向上に取り組んでいる。

(4) 地域企業成長型・県際活動型へのプロセス

本事例は「ひら」という地域資源を活用して地域ブランド化し、地域ブランドを企業の個性に結びつけ、地域外の市場においても競争優位の獲得を目指すものである。田原、後藤、佐久間(2008)では、「地域ブランド化に向けた取り組みは、商品(役務)の付加価値向上を通じて、地域産業の競争力強化につながるだけでなく、地域イメージのブランド化を通じてさらに地域ブランドの価値を上げるという好循環を生み出し、地域外の資金や人材を呼び込むことにもなり、地域の持続的な活性化につながる可能性があると考えられる。」としている。本事例では、「ひら」製品を地域外で販売することにより地域外の資金や人材を呼び込むことになる。「ひら」製品の販売が増加していくことは目標であるものの、企業戦略の視点からは、その他の製品・サービスも「ひら」製品の相乗効果により販売が増加していくことも目標となる。つまり、「ひら」の地域ブランド化により企業ブランドが強化され、競争優位の獲得へと繋がっていく。

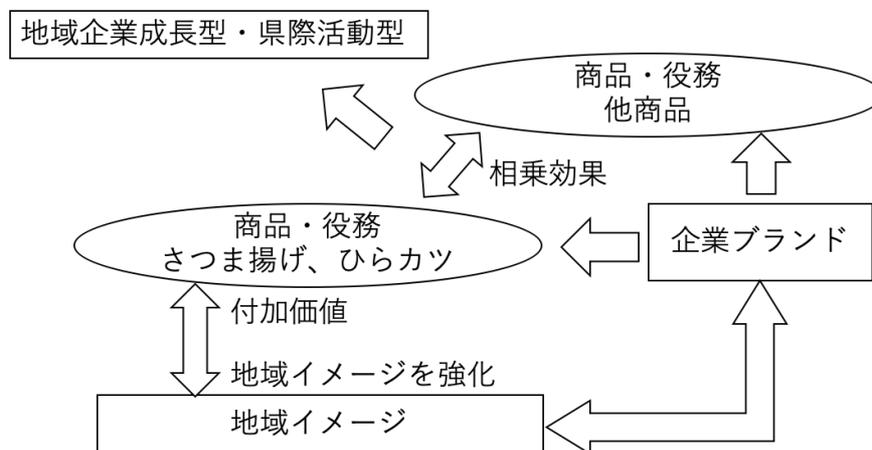


図3 地域企業成長型・県際活動型へのプロセス(著者作成)

図3に示す通り、「ひら」製品やロゴの開発による地域ブランド化を通じた地域イメージの向上、これに伴う企業ブランドの向上、並びに「ひら」製品と他製品の相乗効果の循環に伴い企業の地域外市場における競争優位獲得、結果として地域企業成長型・県際活動型への展開が可能となる。このような正の循環を続けていくことが重要となろう。

4. 企業の無形資源とネットワーク

(1) 地域産業資源活用企業のネットワーク

地域産業資源活用企業が地域企業成長型・県際活動型へ展開するためにはサプライチェーンを超えたネットワークの構築が不可欠である。地域ブランドを構築するにあたり、多様な組織との連携が必要となる。本事例の「ひら」のさつま揚げは国産水産物流通促進センターによる国産水産物流通促進事業に採択されている。前掲した「ひら」のプライドフィッシュへの選定、「ひらかツ」のファストフィッシュへの選定も含め、水産物の流通拡大という共通の目的を持つ企業や団体がネットワークを構築し、地域ブランド化を進めると言った取り組みとなっている。

また、平成26年の「まち・ひと・しごと創生法」が公布されてから、様々な組織が地方創生への取り組みを行っている。本事例の「ひら」のさつま揚げは「ちゅうぎん瀬戸内産品販路開拓事業」に採択されている。これは岡山県の地域金融機関である中国銀行が地方創生の一環として進めている。地域経済の発展は地域金融機関の事業には不可欠であり、近年は各地域の金融機関が地域創生専門の部門を立ち上げるなど様々な取り組みが見られる。中国銀行を中心として立ち上げた「岡山イノベーションスクール 2017」の一期生として株式会社長谷井商店の取締役が立案したプランをベースとして「製品のブランディング」、「パッケージデザインの検討」、「流通を含めた販路開拓」等を外部専門機関と連携し取り組んだものである。(中国銀行プレスリリースより)これまで経営のサポート、特に中堅中小企業については、国や自治体の取り組みが中心であったが、近年は地域貢献への取り組みを重視する企業や NPO 団体等が取り組む事例が増えている。岡山県では STARTUP KINGDOM という有志による起業家の活動や岡山県総社市、笠岡市、備前市、真庭市、赤磐市に大学や自治体、NPO 団体等が連携し、地域活動の拠点とする地域創生コモンズなど多様な取り組みが発生している。多様な組織によるコミュニティが形成され、地域創生、イノベーション創出に向けた取り組みが行われている。SNS(ソーシャルネットワークサービス)の発展により参加するハードルも低くなったということもいえる。

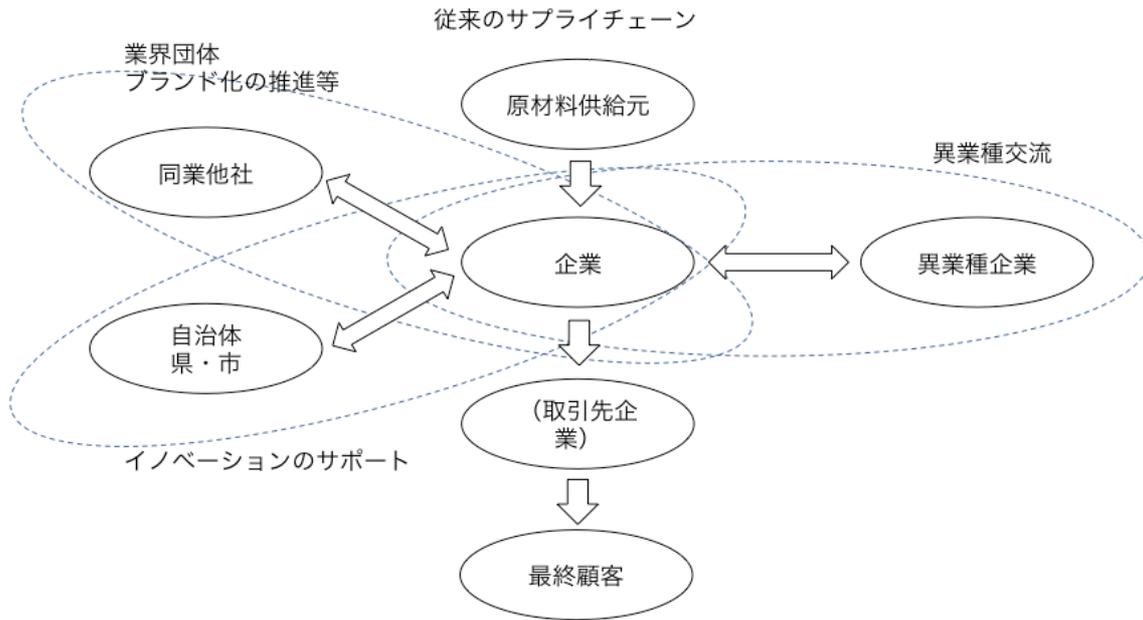


図4 企業のサプライチェーンとネットワーク(筆者作成)

日本企業の強みとして「品質:Quality」「コスト:Cost」「納期:Delivery」(以下:QCD)が挙げられる。製造業の現場ではQCサークル等のQCD向上のための取組が常に行われており、このような現場レベルでの取組がこれまでの国際競争力に結びついてきた、ということがいえる。だが、単純にQCDをだけを強化しても競争力が向上しない。藤川(2012)は、「サービス事業を、製品販売後に仕方なく行うコストセンター的な事務処理業務(アフターサービス)としてとらえるのではなく、製品販売後に顧客価値の増大を実現し、持続的な競争優位な獲得を目指すための戦略的活動と位置づけ、積極展開する例が目立つようになりつつある。」と述べる。このような考え方の背景の一つとして、サービス・ドミナント・ロジックが挙げられる。Vargo and Lusch (2004)は、"Marketing has shifted much of its dominant logic away from the exchange of tangible goods (manufactured things) and toward the exchange of intangibles, specialized skills and knowledge, and processes (doing things for and with)."とし、従来の有形のモノを中心としたマーケティングから、無形であるスキル(能力)、知識、プロセスへのシフトを述べている。例えば、顧客がドリルを買うのはドリルがほしいのではなく、穴をあけたいからである、といった考え方である。顧客が買う・投資するのは顧客が投資に見合う価値を感じるからであり、「価値をなにに感じるか」、といった視点が重要となっている。このような価値を顧客、ステークホルダーに提供していくために、従来のサプライチェーンの枠組みを超えたコミュニティへの参加やネットワークの構築が有益である。

このようなネットワークを活用してどのように自社事業に展開していくか、ということは企業にとって重要な課題である。

(2) 企業の無形の経営資源とネットワーク

このようなネットワークを構築するために企業はどのような内部資源を構築していくべきなのか。伊

丹(2003)では「経営資源とはなにか、と問われた時、まずふつうの考えは、ヒト・モノ・カネであろう。」とした上で、「企業活動の本当の成否は、こうした目に見える資源が決めているのではない。技術開発力、熟練やノウハウ、特許、ブランド、顧客の信頼、顧客情報の蓄積、組織風土、そうした目に見えない資源がじつはきわめて大切である。」としている。

企業の目に見えない資源は、Andriessen(2004)では‘Most authors use the term intellectual capital.’というように‘intellectual capital’という呼称が多いとしている。Stewart(1997)ではintellectual capitalを‘packaged useful knowledge’とし、Roos et al.(1997)は‘the sum of the knowledge of its members and the practical translation of this knowledge into brands, trademarks and processes’また、Edvinsson and Malone(1997)では、‘the possession of the knowledge, applied experience, organizational technology, customer relationships and professional skills that provide a company with a competitive edge in the market’といった定義をしている。共通しているのは企業の持続的な競争優位に寄与する経営資源、ということである。

このような見えざる経営資源に関して様々な分類がなされている。Stewart(1997)では無形の経営資源を「知的資本」とし、①人的資本(才能、頭脳等社員の能力)②構造的資本(知的所有権、ソフト、文書、システム)③顧客資本(ブランド、名声、顧客等との関係)に分類している。知的資本を活用する企業は物的資本保有コストを軽減し、物的資産からの収益を最大化する、とし、知的資本が最も強力な富の源泉であると考えている。企業はこれらのうちの一つ、あるいは他の二つ以上を活用し、付加価値を生み出していく、としている。Edvinsson and Malone(1997)の分類では、企業の市場価値は財務資本(バランスシート上の資産)と知的資本(有利子負債額+株式時価総額-バランスシート上の資産によって求められる残差が知的資本の価値であるとしている)からなり、知的資本を人的資本と構造的資本に分類している。人的資本は、個人の能力、知識、技術、あるいは企業の従業員や経営陣の経験は全て人的資本に含まれる。一方で構造的資本は「人的資本を具体化したもの、権限を与えたもの、人的資本を支援するインフラ」であり、組織としての能力である、としている。

経済産業省・中小企業基盤整備機構(2009)では知的資産を以下のように分類している。

人的資産	従業員が退職時に一緒に持ち出す資産
例)	イノベーション能力、想像力、ノウハウ、経験、学習能力、モチベーション etc
組織資産	従業員が退職時に残留する資産
例)	組織の柔軟性、データベース、文化、システム、手続き、文書サービス etc
関係資産	企業の対外的関係に付随した全ての資産
例)	顧客ロイヤリティ、顧客満足度、供給業者との関係、金融機関への交渉力 etc

表 2 知的資産の 3 分類

伊丹(2004)は、「見えざる資産は、そして見えざる資産のみが、競争上の優位性の真の源泉である。」とした上でその特徴につき、

- ① カネを出しても容易には買えず、自分で作るしかない。
- ② 作るのには時間がかかる。
- ③ いったん作ると、同時多重利用が可能になる。

としている。この背景にあるのは見えざる資産の本質が情報であり、情報の特徴として ① 受け手の頭脳による理解と共有が必要 ② 排除性がない ③ 排他性がないといった点を挙げている。

企業が地域イノベーション創出に必要となる外部組織・資源とのネットワークを創出していくためには無形資産の構築が不可欠である。

5. 企業の価値創造プロセスと無形の経営資源

長谷井商店はサプライチェーンの枠組みを超えたネットワークを構築し、このネットワークを活用して地域ブランド化、持続的な競争優位の獲得に取り組んでいる。

サプライチェーンの枠組みを超えたネットワークを企業価値創出に結びつぐためには、

- ① ネットワークに参加する企業、組織の目的、目指すべき方向性が一致すること。
- ② 費用負担、利益分配が企業、組織間で明確化していること。

の2点が挙げられよう。

平成17年に施行された「中小企業等経営強化法」では「新連携」(2社以上の異業種の中小企業の事業活動の支援)が一つの柱となっている。中堅中小企業は大企業と比較して資源が少ないため、経営資源を偏在させていることが多く、その偏在化が企業の個性、すなわち競争力となっている。異業種、他企業との連携は不足する経営資源を補完することとなるが、企業間で連携して新しい事業に取り組む場合、連携の期間が長くなるほど、事業リスクも高くなる。費用や業務の分担、成功した場合の収益分配も難しくなり、補助金の終了とともに連携が続かなくなることは課題として指摘できる。

本事例のネットワークやコミュニティではこのような課題に直面していない。水産庁のファストフィッシュ、全国漁業協同組合連合会のプライドフィッシュの取り組みでは、魚の消費量を増やしたい組織とその事業化を企図する企業との方向性が一致している。また、地域活性化、地域企業の価値創出が自社事業にとって不可欠である地域金融機関と、そのネットワークを利用してイノベーションに結びつけたい企業との方向性も一致している。地域ブランド化、イノベーションの創出、という目標を共有した上で、ネットワークを構成する企業や組織が相互補完できるという関係が維持できている。全国漁業共同組合連合会はプライドフィッシュの流通が増えることにより市場が拡大すること、地域金融機関は地域企業がイノベーションを起こし地域経済が活性化することが目的である。

地域ブランド化を図る企業にとっては「ひら」関連商品が収益に結びつくことが望ましいが、その話題性に伴い企業ブランドが強化されれば、他商品の収益増加が見込まれる。結果として、企業価値の向上に結びつくという相乗効果が期待できる。すなわち、地域ブランド化を企業ブランドに結びつけることが全国市場で競争優位を獲得する上での課題となる。

経済産業省・(独)中小企業基盤整備機構(2009)(表2)の分類では、企業が外部とのネットワークを構築する資産(資源)は関係資産に分類される。無形資産は技術やデザインなどのように模倣

できるものと、組織構造と不可分であれば模倣しにくい、という特徴を有している。関係資産は後者に属しており、企業が構築したネットワークは模倣しにくいという点からも企業の強みとなりうる。ただし、中堅中小企業においてはこのような関係資産の構築は属人的になる場合が多く、社長、役員との交代に伴い維持できなくなることも多い。関係資産を組織資産と結びつけ、企業の競争力の源泉としていくことが今後も必要となってくる。

6. おわりに

本稿では、地域産業資源を地域ブランド化、このプロセスを通じて競争優位獲得を企図する企業のネットワーク、並びにネットワーク構築における企業の無形資産に関して事例を通じて考察を行った。

地域ブランド化は地域産業資源を活用する企業が地産地消型から地域企業成長型もしくは県際活動型に展開していく上で不可欠と言える。現状の地域産業資源そのものは他の地域と重複していることが多く、それだけでは競争優位に繋がらない。本事例を通じて、競争優位を獲得するための地域ブランド化における企業・組織の役割、並びにネットワークを構築する企業の無形資産である関係資産について考察を行った。

人口減少が進み地域創生に取り組む自治体、企業、組織が増えている。これまでも 6 次産業化における生産者、各種団体並びに自治体の取り組みは見られたものの、商品に付加価値を与えるサービスやブランド化の取り組みが成功している事例は多いとは言えない。今後も地域イノベーションを起こす枠組み、エコシステムについて調査・研究を行なっていきたい。また、地域ブランド化を企業ブランド化し、企業価値向上を実現していくことも地域イノベーションにおいては不可欠なプロセスといえる。このようなプロセスについても検討していきたい。

謝辞

本研究にあたり、株式会社長谷井商店の中島取締役には有益なご助言、示唆を頂きました。また一般社団法人岡山経済同友会からも本研究に対する支援を頂きました。ここに記して深く感謝申し上げます。

註

- (1)かにかまは企業により「カニカマ」、「カニかま」とも表記される。
- (2) HACCP(Hazard Analysis and Critical Control Point): 危害分析重要管理点。食品を製造する際に工程上の危害を起こす要因(ハザード;Hazard)を分析しそれを最も効率よく管理できる部分(CCP;必須 管理点)を連続的に管理して安全を確保する管理手法。(中小企業基盤整備機構経営支援情報センター(2012))
- (3)正式名称は東京箱根間往復大学駅伝競争。
- (4) 2019 年 6 月 1、2 日福岡市で開催された「居酒屋大サーカス」のグルメ部門でグランプリの受賞、2019 年 6 月 23 日岡山市で開催される「こどもホコテン！」のイベントに参加等。

参考文献

- 伊丹敬之 (2003) 『経営戦略の論理(第3版)』日本経済新聞社
- 伊丹敬之 (2004) 『見えざる資産の戦略と論理』日本経済新聞社
- 岩井洋 (2019) 「地域イノベーション論のメタ理論」地域デザイン学会誌『地域デザイン』第14号、45-60頁
- 加藤恵正 (2002) 「都市ガバナンスとコミュニティ・ビジネス」神戸都市問題研究所『都市政策』第108号、12-27頁
- 経済産業省・(独)中小企業基盤整備機構 (2009) 『知的資産経営評価融資の秘訣』
- 産業競争力懇談会 (2012) 『コトづくりからのものづくりへ』、
<http://www.cocn.jp/report/thema49-L.pdf> (2019年8月31日アクセス)
- 杉山武志 (2019) 『『地域イノベーション』概念の両義性をめぐる覚書』兵庫県立大学『兵庫県立大学環境人間学部 研究報告』第21号、61-72頁
- 全国漁業協同組合連合会プライドフィッシュホームページ、
<http://www.pride-fish.jp/about/index.html> (2019年8月3日アクセス)
- 田原潤一、後藤春彦、佐久間康富 (2008) 「特産物の地域ブランド化の現状と地域への影響に関する研究 -商標登録済みの水産物を対象として-」日本建築学会『日本建築学会計画系論文集』第73巻第625号、565-572頁
- 中国銀行プレスリリース「地域応援活動の取り組みについて」平成30年2月5日、
http://www.chugin.co.jp/up_load_files/news_release/1802_pdf_1.pdf (2019年9月3日アクセス)
- 中小企業基盤整備機構経営支援情報センター (2012) 「水産加工業の復興に向けた課題と展望に関する調査研究」中小企業基盤整備機構『中小機構調査研究報告書』第4巻第4号、
https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/h23suisanneriseihin1.pdf (2019年8月1日アクセス)
- 中西穂高、坂田淳一、鈴木勝博、細矢淳 (2013) 「地域資源活用企業による地域活性化に関する政策的考察」経済産業研究所『RIETI Discussion Paper Series』13-J-017
- 藤川義則 (2012) 「製造業のサービス化: 「サービス・ドミナント・ロジック」による考察」『パナソニックテクニカルジャーナル』第58巻第3号、4-9頁
- Andriessen, D. (2004) *Making Sense of Intellectual Capital*, Elsevier, Inc.
- Edvinson, L. and M. Malone (1997) *Intellectual Capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*, Harper Business
- Roos, J. et al. (1997) *Intellectual capital: navigating in the new business landscape*, New York University Press
- Stewart, T. (1997) *Intellectual capital: the new wealth of organizations*, Doubleday/Currency
- Vargo, L., & R. Lusch (2004) "Evolving to a new dominant logic for marketing." *Journal of Marketing*, vol. 68, pp. 1-17.