

愛媛県愛南町における地場産業の経営革新と産官学民 による地域再生事業および地域ブランド戦略

The local reproduction enterprise and the local branding strategy by management innovation
and industrial, administrative and academic sectors people
of the specific local industry in Ehime Ainan-cho

中 西 泰 造, 和 田 寿 博
Taizou NAKANISHI, Toshihiro WADA

キーワード 地場産業 経営革新 地域再生事業 地域ブランド戦略 愛媛県愛南町

要 約

本稿の課題は愛媛県愛南町（あいなんちょう）を対象として、産業振興や地域活性化をめざした地場産業、地域の中小企業の経営革新および経済団体、行政、大学、住民などが連携して進めている地域再生事業と地域ブランド戦略を検討することにある。経済のグローバル化、行財政構造改革、平成10年以降の日本経済が抱える諸問題の顕在化、加えて、旧内海村の主力産業である真珠養殖の衰退、旧一本松町に立地していた電気機械メーカーの工場撤退、第1次産業の成熟化や価格低迷などを背景に愛南町の景気は急激に落ち込み、比較優位が揺らいだ。

こうしたことは地場産業、地域の中小企業の経営者に経営管理の合理化、経営革新を促す契機となり、また自治体合併を機に多方面の人々においても危機感だけではなく生活改善活動、産業振興、地域活性化の事業など新たな取組みが生まれるようになった。さらに愛媛県内の愛南町をはじめとする自治体は、平成17年度からの地域再生法を活用した地域再生計画に着手したが、愛南町はいち早く「第1次産業における『愛なんブランド』創出によるまちづくり計画」を策定して産業振興と雇用対策を進めようとしており、厚生労働省の地域提案型雇用創造促進事業（パッケージ事業）の認定を得るなど支援策が設定された。そして、大学など研究・教育機関の関係者もまた従来までの第1次産業の技術革新に加えて、食材の再発見と調理法やレシピの提案、水産物のブランド化や販売、経営相談、食に関する教育、さらには雇用対策事業における学識者としての発言など、地場産業の経営革新と産官学民による地域ブランド戦略において重要な役割を持つようになっている。

本稿の方法は次のとおりである。地場産業、地域の中小企業の経営革新を主動因とし、産官学民の連携によって産業振興、地域活性化、あるいは地域再生をめざすことは、おおむね自立的経済圏の形成、地域経済の内発型発展をめざそうとするものである。私達は地域経済の内発型発展の不可欠な主動因を地場産業、地域の中小企業の経営革新にもとめ、その上で経済団体と行政、大学などの研究・教育機関、住民などとの連携を考察するが、その際、地場産業、地域の中小企業を分析する方法として、「地域の特性・魅力を活用した経営革新（経営理念、経営方針、経営計画等の確立と実践）」を進めること、およびそのことによって企業の所有者、経営者、従業員、顧客、住民などのステイクホルダーおよび支援を行う経済団体、行政、大学などの研究・教育機関、住民などとの間に共有する経済的取引とそこから派生する「企業による文化創造」＝「企業文化」、より包括的には「地域企業文化」に注目する。

第1章では愛媛県愛南町の概況と地域産業振興の課題について、第2章では愛媛県愛南町における地場産業の経営革新について、第3章では愛媛県愛南町における産官学民による地域再生事業と地域ブランド戦略について述べ、おわりに以上の分析を踏まえ、地域再生事業や地域ブランド戦略の成功にむけての課題を挙げた。

目 次

はじめに

第1章 愛媛県愛南町の概況と地域産業振興の課題

- 1 愛媛県愛南町の概況
- 2 愛南町の地域産業のかかえる問題

第2章 愛媛県愛南町における地場産業の経営革新

- 1 水産業
- 2 農 業
- 3 小売業

第3章 愛媛県愛南町における産官学民による地域再生事業と地域ブランド戦略

- 1 地域再生事業について
- 2 地域ブランド戦略について
- 3 愛南町における産官学民による地域ブランド戦略
- 4 愛南町の産業振興, 地域活性化, 地域再生事業と地域ブランドづくりの成果

おわりに

はじめに

本稿の課題は愛媛県愛南町^{あいなんちょう}を対象として、産業振興や地域活性化をめざした地場産業、地域の中小企業の経営革新ならびに産業、行政、大学、住民などが連携して進めている地域再生事業および地域ブランド戦略を検討することにある。

愛媛県愛南町における地場産業の経営革新と産官学民による地域再生事業および地域ブランド戦略を対象とするのは次の理由による。今次、日本経済は一部の輸送機械メーカーやIT産業、不動産業が牽引し、大都市圏での景気回復のきざしが見られるが、地方に位置する愛媛県、愛南町ではその実感は弱い。日本経済は平成以降、長引く景気低迷にあったが、愛南町、旧5町村では、マダイ、ハマチ、真珠母貝などの養殖漁業や漁船漁業、河内晩柑などの柑橘類からなる第1次産業および電気機械メーカーの事業所の立地という独自の産業構造により、景気低迷は顕著ではなかった。ところが、経済のグローバル化、行財政構造改革、平成10年以降の日本経済が抱える諸問題の顕在化、加えて、旧内海村の主力産業である真珠養殖の衰退、旧一本松町に立地していた電気機械メーカ

一の工場撤退、第1次産業の成熟化や価格低迷などを背景に、地域の地場産業、中小企業や事業体の比較優位が揺らぎ、愛南町の景気は急激に落ち込んだ。こうしたことは地場産業、地域の中小企業の経営者に経営管理の合理化を促す契機となり、経営革新が進められ、また自治体合併を機に各方面の人々は危機感だけではなく生活改善活動、地域振興、地域活性化の事業など新たに取り組むようになった。さらに愛媛県、愛南町をはじめとする行政各方面も平成17年度からの地域再生法を活用し、愛媛県の町では最初に地域再生計画「第1次産業における『愛なんブランド』創出によるまちづくり計画」を策定し、愛南町は商品ブランドに加えて地域ブランド、「愛なんブランド」を確立することで産業振興を進めようとしており、厚生労働省の地域提案型雇用創造促進事業（パッケージ事業）の認定を得るなど支援策が設定された¹⁾。そして、大学など研究・教育機関の関係者もまた従来までの水産業の種苗や餌の技術革新に加えて、食材の再発見と調理法やレシピの提

1) 愛南町の地域ブランドを示す名称には「あいなん」「愛南」「愛なん」がある。それらは名称を用いる者によって違いがある。本稿では主に地域再生計画に認定された「愛なん」を使用するが、統一はしない。

案、水産物のブランド化や販売、経営相談、食に関する教育、さらには雇用対策事業における学識者としての発言など、地場産業の経営革新と産官学民による地域ブランド戦略において重要な役割を持つようになっている。産業振興や地域活性化をめざす上で、愛南町の産官学民の取り組みには学ぶことがあると考える。

本稿の方法は次のとおりである。地場産業、地域の中小企業の経営革新を主動因としつつ産官学民の連携によって産業振興、地域活性化、あるいは地域再生をめざすだけでは、従来までの真珠養殖業や製造業によって生み出された愛南町の経済規模を再現することは容易ではないが、それはおおむね自立的経済圏の形成、地域経済の内発型発展を目指している²⁾。筆者は地域経済の内発型発展の不可欠な主動因を地場産業、地域の中小企業の経営革新にもとめ、その上で地場産業と行政、大学などの研究・教育機

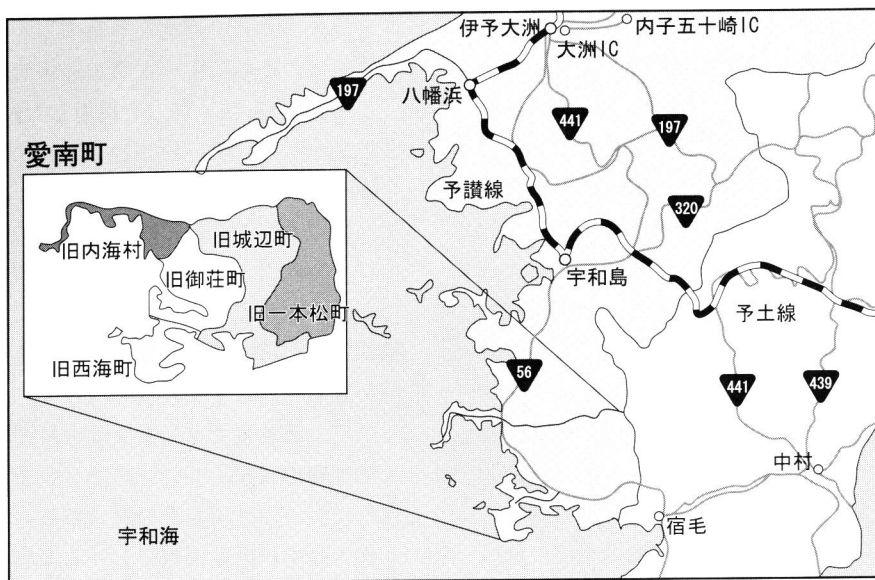
関、住民などとの連携を考察するが、その際、地場産業、地域の中小企業を分析する方法として、「地域の特性・魅力を活用した経営革新(経営理念、経営方針、経営計画等の確立と実践)」を進めること、およびそのことによって所有者、経営者、従業員、顧客、地域の人々、支援を行う行政や大学などの研究・教育機関をはじめとするステイクホルダーとの間に共有する経済的取引と「企業文化」、より包括的には「地域文化」に注目する³⁾。

以下、第1章では愛媛県愛南町の概況と地域産業振興の課題について、第2章では愛媛県愛南町における地場産業の経営革新について、第3章では愛媛県愛南町における産官学民による地域再生事業と地域ブランド戦略について述べ、おわりに当該事業・戦略における課題を析出して、まとめとする。

2) 周知のとおり、地域経済の内発型発展は鶴見和子氏や宮本憲一氏の研究にはじまるが、①鈴木茂氏はそれを踏まえた上で、愛媛県内の主要な地方工業都市を分析し、地方工業都市の内発型発展の可能性とそれを促進するための地域産業政策のあり方を考察し、②阿部誠氏は市場と販路を交えて中山間地域の地域産業の確立を提示した地域づくり論を考察し、③小淵港氏は全国総合開発計画やリゾート開発に代表される外来型開発政策の限界と内発型発展を考察し、④湯浅良雄氏は地域情報化による魅力ある地域の形成について考察している。このうち鈴木茂氏が用いた分析手法は、地域経済の主動因である産業に着目したものであり、池上惇氏が指摘する新産業を創出する上で重要な要素としての「地域固有のノーハウ」についての指摘を踏まえたものである。すなわち第1に分析単位を地方工業都市すなわち市町村とする、第2に対象をミクロな個別企業とする、第3に地域固有のノーハウすなわち池上惇氏が指摘する販売チャネル(=情報ネットワーク)を通じて収集された情報と事業活動の試行錯誤によって蓄積されてきた「地域固有のノーハウ」、つまり鈴木茂氏の指摘する「産業文化」にあった。池上惇氏、鈴木茂氏の研究についての詳細な検討は別稿の課題とするが、私達は鈴木氏らの「産業文化」に大いに学びつつも、そこに地場産業、地域の中小企業の経営革新(経営理念、経営方針、経営計画等の確立と実践)を明確に位置づけることで地域経済の内発型発展に関する理論的・実践的知見を深化させようとしている。地域経済の内発型発展については、鶴見和子・川田侃編『内発的発展論』(東京大学出版会、1989

年)、宮本憲一『現代の都市と農村』(日本放送出版協会、1982年)、池上惇『文化経済学のすすめ』(丸善ライブラリー、1991年)、池上惇・小暮宣雄・大和滋編『現代のまちづくりー地域固有の創造的環境を』(丸善ライブラリー、2000年)、鈴木茂『産業文化都市の創造』(大明堂、1998年)、安部誠『今日の中山間地域問題と地域づくりの課題』中嶋信・橋本了一編『転換期の地域づくり』(ナカニシヤ出版、1999年)、小淵港『地域開発政策の展開と内発的発展』湯浅良雄・坂本世津夫・崔英晴編著『地域情報化の課題ー地域に根ざした情報化の可能性』(晃洋書房、2004年)第6章、湯浅良雄『「e-Japan 戦略」と地域情報化』(同前)第2章、湯浅良雄『地域情報化と魅力ある地域の形成ージェイコブズの都市論とフロリダの創造的資本論を手がかりにー』(同前)第8章、を参照されたい。なお、内発型発展を踏まえて愛媛県内の地域を検討したものとして、小淵港『地域振興政策と地方財政ー愛媛県久万町の事例ー』『愛媛大学法文学部論集 経済学科編』第29号(1995年2月)、鈴木茂『愛媛の地域づくりー産業おこしー愛媛県喜多郡内子町の場合ー』『松山大学論集』第12巻第5号(2000年12月)、同『条件不利地域における地域づくりとグリーン・ツーリズム(1)(2)ー東宇和郡城川町の場合ー』『松山大学論集』第13巻第4号(2001年10月)、第5号(2001年12月)、がある。

3) 私達は地場産業、地域の中小企業の経営革新(経営理念、経営方針、経営計画等の確立と実践)によって、企業の所有者、経営者、従業員、顧客、住民などのステイクホルダーおよび支援を行う経済団体、行政、大学などの研究・教育機関、住民などとの間に共有する経済的取引とそこから派生する「企業に



第1章 愛媛県愛南町の概況と地域産業振興の課題

1 愛媛県愛南町の概況

愛媛県の南端に位置している愛南町は、南宇和郡の旧5町村（旧内海村、旧御荘町、旧城辺町、旧一本松町、旧西海町）が平成16年10月1日に合併して誕生した。平成16年度の人口は2万8,293人、世帯数1万1,166人であった。財政は歳入が198億5,251万3,000円、歳出190億148万8,000円、単年度収支8億1,270万4,000円である。

愛南町は東西28.7km、南北18.3km、面積239.53km²である。北は宇和島市（旧北宇和郡津島町）に、東は高知県宿毛市に接し、南は黒潮躍る太平洋を望み、西は豊後水道に面している自然環境に恵まれた地域である。北部には

よる文化創造」＝「企業文化」、より包括的には「地域企業文化」を共有することが可能になり、産業振興、地域活性化につながると考えている。本稿での地場産業、地域の中小企業の経営革新に着目する方法は、前述した地域経済の内発型発展論とその系譜、および地域が産業競争力強化の重要な拠点となりうることを示した産業集積論、クラスター論、中小企業ネットワーク論に対しても優位性がある。例えば、橘川武郎氏は近著において産業集積論に依拠しつつ地域の視点と雇用の視点から日本経済再生論を検討して

いるが、そこにもまた地場産業、地域の中小企業の経営革新（経営理念、経営方針、経営計画等の確立と実践）が明確に位置づけられていない。産業集積論と地域・雇用の視点については橘川武郎・連合総合生活開発研究所編『地域からの経済再生－産業集積・イノベーション・雇用創出』（有斐閣、2005年）、クラスター論については山崎朗『クラスター戦略』（有斐閣、2002年）、中小企業論については西敏俊宏『中小企業ネットワーク』（有斐閣、2003年）、を参照されたい。

四国山脈から分岐した一本松地域の篠山支脈があり、ここを発した僧都川の流域に平野部が開け、この平野部に御荘地域、城辺地域の市街地が形成されている。また内海地域、御荘地域、城辺地域及び西海地域の海岸部では、黒潮躍る太平洋や豊後水道に位置する「足摺宇和海国立公園」に面し、自然豊かな恵みを受け水産業や観光事業に恩恵を受けている。気候は、四季を通じて温暖で、梅雨期には雨が多く南海型気候の特色をもっている。

町の人口は平成17年4月1日で、旧内海村が2,301人、旧御荘町が9,344人、旧城辺町が9,305人、旧一本松町が4,254人、旧西海町が3,089人、合計2万8,293人である。自治体合併の際には3万人未満のため市制を敷くにいたらなかった。昭和60年度には3万3,768人であったが平成2年度に3万2,295人、平成7年度に3万1,101人、平成12年度国勢調査では2万9,331人と減少を続けている。高齢化は日本の各地方社会同様に進んでおり、高齢化率は平成12年度に旧5町村平均で21.1%であった。世帯数は旧5町村合計で1万592世帯である。

町内の交通基盤の整備については国道56号が旧内海村、旧御荘町、旧城辺町及び旧一本松町を連絡している。しかし、旧西海町や他町村の市街地への連絡網である県道は整備が遅れ、住民に不便をきたしている。広域行政の取り組みでは、南宇和消防事務組合を始め、し尿ゴミ処理等の衛生分野、上水道および介護保険等は早くから郡内の共同事業として広域的に取り組まれ、一体的なサービスを行っている。旧5町村の協力・連携関係の積み重ねがあり、県内でも最速で合併に至った。

市町村内総生産⁴⁾は、旧5町村で、平成以降、平成8年度の1,214億8,600万円がピークであり、平成14年度は757億8,100万円と減少を続けている。特に第1次産業、第2次産業の減

少は激しい。

第1次産業の農業のピークは平成2年度に26億9,100万円であったが、平成14年度は16億1,300万円であった。旧一本松町で米作り、旧御荘町で柑橘類栽培が盛んで、年間生産量1万tの甘夏みかん（愛媛県は生産量全国1位、南予地方は約9割を占める）、同じく3,500tの河内晩柑（愛南町の誕生により生産量全国1位。商品名＝美生柑・宇和ゴールド・御荘ゴールド・あいなん柑がある）が有名である。林業のピークは平成6年度に6億8,000万円であったが、平成14年度は1億7,300万円であった。

水産業は愛南町の主力産業であり、ピークは平成4年度に340億1,900万円であったが、平成14年度は232億3,600万円であった。旧内海村周辺の真珠養殖が有名だが、真珠養殖に必要な母貝のアコヤ貝の養殖が全国1位である。ただし、近年、これらの事業が不調なことから、ヒオウギ貝⁵⁾（約200万個、約140t）、アワビ⁶⁾（約3万個、2.4t）などの事業が取り組まれている。御荘湾周辺ではマガキ⁷⁾（商品名＝御荘カキなど、剥き身32t、殻付27t）も養殖されている。旧御荘町、旧西海町、旧城辺町ではマダイ・ハマチ・フグ・ヒラメの養殖が盛んで、黒潮が流れ込む太平洋に面した魚場は潮の出入りも大きく、養殖に適した環境になっている。

5) 黄、赤、紫、オレンジの貝殻が特徴のホタテ貝より一回り小さな二枚貝。貝柱は甘みがあり、磯の香りが感じられるおいしさ。貝殻をお皿に利用したり、飾りに使ったり用途が豊富なのも特徴。貝殻のアクセサリーやランプシェードとして販売され人気が出ている。

6) 天然アワビでは密漁サイズとなる8cm～8.5cmサイズを中心に高級品種である蝦夷鮑を養殖する。餌にもこだわり、人工飼料を一切使わず、海藻を与えることにより、安定的な肉厚感と程よい硬さを実現。現在、産直販売をしており品切れ状態となるほどの人気を得ている。

7) 毎年、初秋に広島県から優良なマガキ稚貝を愛南町の僧都川河口海域に移設した。豊富な栄養をたっぷり吸収して、良質なふっくらとしたマガキが出荷される。自然豊かな山と海で育つ愛南町のマガキは泥臭さもなく海の香りたっぷりの「御荘カキ」として出荷されている。

4) 愛媛県統計課『平成14年度愛媛県市町村民所得統計』（平成17年3月23日）。以下、市町村内総生産については特に断りのない場合は同じ。

愛媛県の養殖業はハマチの生産に始まるが、1970年代以降、マダイ養殖などによる差別化が行われた。平成10年にはマダイ養殖はハマチ養殖の生産量を上回り、現在、愛媛県はマダイ養殖の生産量で全国1位になっている。旧城辺町の内海湾から宿毛湾にかけての漁場ではこのマダイが養殖されている。養殖業は1970年代以降、種苗改良や餌の改良により品質が向上し人気が高まってきたが、近年、食生活の変化や市場の成熟化と価格低迷により事業は低迷している。深浦港はカツオの愛媛県最多の年間取扱量を誇り愛媛県唯一の水揚げ港である。中でも初夏の初カツオ（上りカツオ）は美味で、取扱量は最多となっている。近海に黒潮牧場（浮き漁礁群）が設置されており、鮮度抜群の「日帰りカツオ」も水揚げされる。地場産業の経営革新と地域企業文化についてであるが、水産業においては、地域の特性・魅力を宇和海の真珠養殖業、魚貝養殖業という形で実業化しているものの、その情報を活用した経営革新（経営理念、経営方針、経営計画等の確立と実践）を実施した企業は未詳である。ただ、後述のマダイ養殖業者が大規模化に伴ってそのような取り組みを始めている。

第2次産業は工業に適した土地が少なく大消費地からも離れているためその割合は少ない。旧一本松町に電気機械メーカーの松下寿電子工業（現パナソニック四国エレクトロニクス）の一本松事業所が立地し、HDD関連製品の製造を行っていた。宇和島地域の製造業の出荷額は、愛媛県内の6地域のうち下から2番目（最下位は八幡浜地域）であるが、そのうち電気機械関係が実に約80%を占めていた。製造業のピークは平成8年度に494億3,000万円であったが、このうち旧一本松では461億7,900万円、平成14年度は123億400万円であった。しかし、松下寿電子工業の立地自体は、地域経済の外発型発展（外来産業誘致型）の事例であり、後述するように企業戦略の変更によって地域経済の空洞化と雇用問題が発生することに

なった。

第3次産業では、宇和海沿岸が足摺宇和海国立公園に指定され、風光明媚な景色を生かした観光業が盛んである。旧西海町では鹿島を中心とした海域で海中公園のほか「日本の美しい村農林水産大臣賞」を受賞した石垣の里も有名である。また磯釣り、ダイビングのポイントも多い。旧御荘町、旧城辺町、旧内海村では南予レクリエーション都市（南レク）の指定を受け、大規模な公園の建設が進んだ。御荘公園は南レクの中心でレジャープール、ロープウェイ、展望タワー、ホテル、城辺公園は運動施設が充実している。サッカー場は南レク杯高校サッカー大会が開かれる。内海の須ノ川公園は須ノ川海水浴場とオートキャンプ場、ゆらり内海がある。

保養施設として特筆すべきは、旧一本松町が第3セクター形態で開設した一本松温泉「あけぼの荘」である。川湯冷泉を源泉としアルカリ性で神経痛や筋肉痛に効果があるとされる一本松温泉あけぼの荘は、昭和54年に建設されて以来、高知県宿毛をはじめとした地域内外からの入浴客や、宿泊客で賑わっている。その利用客は平成17年度大浴場入場者で8万6,729人、宿泊は4,384人、売上げは7,700万円である。あけぼの荘を拠点にした物産品販売所「フレッシュ一本松」は地域の小売業として特筆すべきである。地域の新鮮な野菜やくだもの、その他多くの物産品や特産品を販売しており、その利用客は平成17年度で16万7,200人、1億4,200万円の売上げに結びついている。

旧城辺町緑地区では「緑新鮮市」が賑わっている。この市はJAえひめ南農協から土地を借り、生産者や住民、農協職員などが始めたもので行政の支援は直接ではない。売上げは13年度が約1,000万円、14年度が約6,800万円、15年度が約1億6,700万円、16年度が1億9,700万円と着実に増加している。これは、平成14年度から地元で獲れる新鮮で安価な魚介類等の販売を始めたことや、地元の新鮮な農産物等が安価で売られていることなどが、口コミ

で広がったことが大きい。

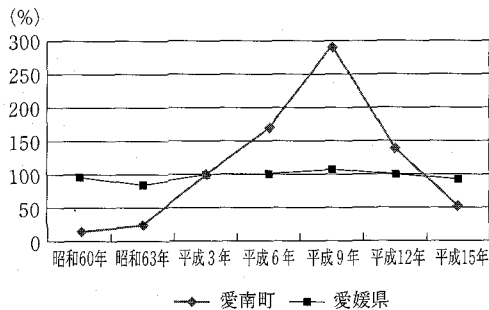
2 愛南町の地域産業のかかえる問題

(1) 経済指標に見る愛南町の地域産業のかかえる問題

地場産業、地域の中小企業、事業体のかかえる問題を経済指標から把握する。

第1に製造品出荷額の推移だが、昭和60年の松下寿電子工業の開設以来、その額は増加したが、平成8年度をピークとして減少し、現在はその効果は喪失している。そこには外発型(外来産業誘致型)の産業構造のもつ成否が現れている。

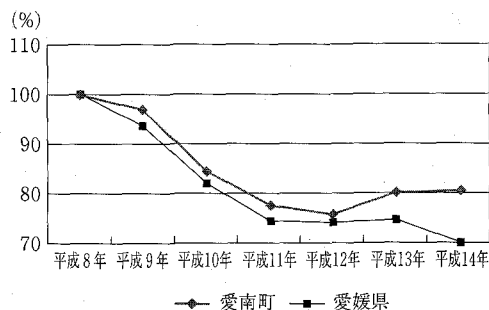
図1 愛媛県と愛南町の製造品出荷額の推移



出典：『愛媛県工業統計調査』より作成。
平成3年を100とした場合の数値である。

第2に漁業生産額の推移だが平成8年ごろから急激に減少し、現在はその当時の8割ほどの水準になっている。

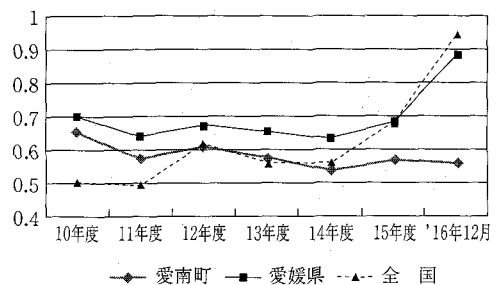
図2 愛媛県と愛南町の漁業生産高推移



出典：『愛媛県農林水統計年報 水産編』より作成。
平成8年を100とした場合の数値である。

第3に有効求人倍率の推移だが、平成15年から平成16年の1年では、月平均有効求人数は236人、月平均有効求職者数は453人、有効求人倍率は0.52倍であり、全国の0.83倍や県の0.75倍に比べて低い水準にあった。

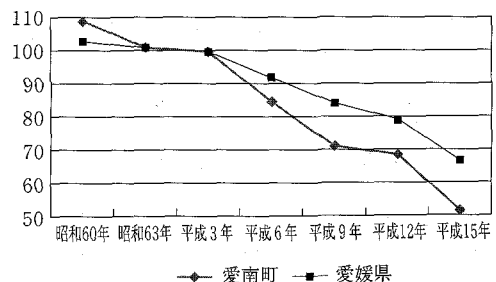
図3 愛媛県と愛南町の有効求人倍率の推移



出典：『愛媛労働局』より作成。

第4に製造事業所(従業員4人以上)の推移だが、愛南町内の事業所は平成15年度が57事業所で、これは平成3年の111事業所から半減している。このため、第1・2次産業での大量離職者を受け入れることができる事業所は存在しない。

図4 愛媛県と愛南町の製造事業所(従業員4人以上)の推移



出典：『愛媛県工業統計調査』より作成。
平成3年を100とした場合の数値である。

(2) 諸事業に見る愛南町の地場産業のかかえる問題

次に諸事業の事例に即して愛南町の地場産業のかかえる問題を把握する。

① 旧内海村の主力産業である真珠母貝養殖の衰退

旧内海村は海の恵みを受けた水産業が主体であり、真珠母貝養殖はなやかなりし頃は、特に母貝であるアコヤ貝生産地として所得が高く、四国で最も豊かな村と言われた。しかし、平成6年、アコヤ貝が大量斃死したことを機に真珠母貝養殖が不振になり、平成8年ごろから経営が悪化した。その背景には地球温暖化による海水の温度上昇によってウイルスが繁殖したことが指摘されている。事業者はアコヤ貝養殖を主とするものが平成4年度の289経営体から平成14年度には172経営体へ、真珠の養殖を主とするものが平成4年度の11経営体から平成14年度には7経営体へ減った。旧内海村の総生産のうち真珠母貝養殖業は平成4年度に58億3,400万円であったが、平成6年度を境に平成9年度には5億6,000万円に落ち込み、平成14年度には2億500万円と、最盛期の30分の1程度の売上げに落ち込んだ。現在、海水に適した強い母貝作りが成功しつつあるが、中国をはじめアジアから母貝や品質の良い真珠が輸入されており楽観はできない。

② 旧御荘町のマダイ養殖をはじめとした水産業のかかえる問題

旧御荘町はハマチ、マダイの養殖に成功し、愛媛県の漁獲高を日本一に押し上げてきた。平成10年にマダイ養殖がハマチ養殖の生産量を上回ったところから、マダイ、ハマチともに天然、養殖を問わず生産者価格は低迷している。この時期から国内経済の規制緩和・構造改革が進み、小売業の競争が激化したが、マダイは小売業の特売の目玉商品として扱われるようになった。平成13・14年まで、マダイ、ハマチの生産者価格は1kg 900円前後であったが、現在は同600円前後まで低落している。マダイ、ハマ

チは西日本各地で生産されており、愛媛県の調整だけでは需給均衡を実現できないことが難問である。旧御荘町の総生産のうち水産業は平成3年度に63億8,100万円であったが、平成14年度には35億8,500万円になった。

③ 旧御荘町の河内晩柑などの農業のかかえる問題

旧御荘町は昭和38年度から甘夏柑は構造改善事業の導入によって、順調な伸びをみせ、柑橘ブームの中で甘夏柑の主産地となった。昭和45年には河内晩柑が導入され、黄色系中晩生柑橘類の産地として個性的な柑橘の生産に取り組んでいる。旧御荘町では河内晩柑の栽培が盛んで、愛南町の誕生により産地として生産量全国1位になった。愛南町の1戸当たりの耕作面積は広く、樹園地の傾斜が比較的緩やかなことから、柑橘園では県下ではじめてスピードスプレヤーが導入され、現在19台が稼働し傾斜地労働の軽減を図っている。

近年、甘夏柑の価格低迷や、消費者ニーズの多様化に対応した競争力のあるブランドを築けなかった等により売上げが落ち込んでいる。次代品種としてポンカン、不知火の改植が進んでおり、新たな柑橘産地として変貌が著しい。また平成15年、平成16年と続いた台風被害は大きな爪あとをもたらしため、転作も見られる。農業は平成2年度に11億8,700万円であったが、平成14年度には7億2,100万円になった。

④ 松下寿電子工業一本松事業所の撤退問題

平成16年12月17日、松下寿電子工業株式会社は「松下寿電子工業株式会社の事業構造改革について」を発表し、経済状況の変化やグローバル競争の激化に対応した「選択と集中」の事業構造改革の一環として、平成16年9月末での3.5インチハードディスクドライブ(HDD)事業の委託生産契約の完了に伴い、平成17年3月31日をもって、日本国内の3.5インチHDDの生産拠点(HDD工場、愛媛県南宇和郡愛南町、旧一本松町)を閉鎖すること

とした⁸⁾ HDD 工場は昭和 60 年 1 月、当地に開設され、出荷のほとんどが米メーカー向けであった。旧一本松町の町内総生産のほとんどは同社関連であったとみられ、ピークの平成 8 年度に 461 億 7,900 万円、平成 14 年度は 123 億 400 万円であった。HDD 工場閉鎖に伴い町内総生産のほとんどが失われ、従業員 462 人、関連産業を含めて約 700 名の雇用喪失が見込まれ、当地では他に雇用吸収力のある産業はみられないことから雇用問題が懸念された。

⑤ 道の駅「みしょう MIC」の抱える問題

平成 9 年 11 月 9 日にオープンした道の駅「みしょう MIC (ミック)」は国道を利用する人が、いつでも自由に利用できる駐車場・公共トイレを持った「休憩機能」、人と地域の交流により文化や歴史、名所や特産物など地域の持つ魅力について情報提供するための「情報交流機能」、また道の駅を通じて町と町が連携して活力ある地域づくりを目指す地域の「連携機能」の 3 つの機能を柱としている。しかし、町営によって開設した MIC は長年の赤字経営に苛まれてきた。このことは、第 3 セクター方式で経営され業績を伸ばしている旧一本松町の「フレッシュ一本松」や業者や住民が運営している旧城辺町の「緑新鮮市」の賑わいと対照的である。

第 2 章 愛媛県愛南町における地場産業の経営革新

愛媛県最南端の愛南町でも景気回復の実感はあるが、地場産業、地域の中小企業の経営革新が経営者や住民グループによって進められている。第 2 章では愛南町における地場産業の経営革新を把握する。

8) <http://panasonic.co.jp/company/>などによる。なお、2005 年松下電器産業株式会社は、子会社である松下寿電子工業株式会社の社名を、4 月 1 日より「パナソニック四国エレクトロニクス株式会社」に変更すると発表した。変更の理由は“グローバルマーケティング力とブランド価値の向上を目指した「パナソニック」へのグローバルブランド統一による”としている。

1 水産業

養殖マダイ市場の成熟化、買い手優位による価格低迷、競争激化が進む中で、各社のマダイ商品の品質向上、生産・流通の効率化はもちろんだが、商品ブランド、地域ブランドを確立することが重要になっている。愛南町のマダイ養殖業者は 20 名～30 名の従業員で年間 100 万尾水準を生産する大規模経営を特徴としている。その中でも市場評価が高い 2 社を検討する。

検討に先立って、愛南町の飼育環境を決定づける漁場条件と生簀の特性の代表例を確認しておく。愛南町の漁場は足摺宇和海国立公園を臨んでおり、気候・地形も水深 50～60 m、水温は冬季 17℃、夏季 28℃とマダイの肉質に適度な刺激が与えられる好環境である。漁場は潮の入れ代わりが良い外洋に面しており、酸素の含有率も一定して高く、赤潮の被害が無い。黒潮と豊かな自然に囲まれた環境のおかげで、非常に透明度の高い最高の水質に恵まれている。次に生簀の特性だが、台風や時化といった厳しい気候条件から生簀を守れるように、海上に金属フレームがない沈下式の小割が使用されている。魚に適度な運動をさせるためには広い空間が必要になるが、魚がストレスを感じないように育つために、大型の小割で密度を抑える必要がある。そこで 20 m×20 m×15 m の沈下式の大形小割が使用されている。

(1) (有)宇佐水産

(有)宇佐水産は昭和 39 年ハマチ養殖業に着手し、昭和 49 年よりマダイ養殖専業になり、平成 14 年度の年間出荷数は 80 万尾、年商 9 億円、経営理念に「消費者と共に作る有機養殖」を掲げ、「まじめ鯛の郷にぜひ一度お越しください」を合言葉としている。(有)宇佐水産の漁場は宿毛湾の中玉地区にあり、ポーラサークルという全国でも珍しい円形の養殖生簀を使用することで、マダイは通常よりもずっと大きくのびのびとした環境で育てられる。和田、中西のヒアリング時に、(有)宇佐水産の宇佐徳夫代表取締役ならびに宇佐光夫取締役専務は、「まじめ

鯛」にこだわり、従業員一人ひとりに生簀を割り当て、稚魚から養魚までの2年間、一貫した「有機漁法」とも言える方法で育てていることを語った。同社の経営理念の発展を沿革に即して確認しておく。

昭和59年、同社は鯛の肉質改善と生餌による環境汚染を考慮し、愛媛県内でいち早くモイストペレット餌を取り入れて自社生産の上使用し始めた。翌年、「モイスト鯛」として浜焼きに挑戦し、天然鯛と同様に浜焼きができるという評価を得た。当時、養殖鯛の肉質では浜焼きは造れず瀬戸内鯛、鳴門鯛が不足して窮地に陥っていた小売業者に朗報となった。こうしたことから平成3年12月、イトーヨーカドー編『生産者探訪』で「まじめ鯛」として紹介された。

平成5年、「消費者と生産者の共通点」(安全・安心)から消費者と共に作る有機養殖に着手し、日本で初めてペプチドの餌を自家配合飼料工場で生産し使用した。ペプチド餌は人が食べてもおいしく感じられ、水分を調整したことで鯛の食がすすみ、また消化しやすい上、生菌剤・消化酵素使用により環境負荷を削減するといった長所をもっていた。翌年、自社ガイドラインを定め、「人と鯛と海のトリプル健康法」による鯛づくりのプロを実践することにこだわっている。平成6年には「浜の味をそのまま消費者の皆さんに味わって頂きたい」との一念から産直での販売を始めた。

以降、同年5月、日本テレビ「頑張る!!TV 天然VS養殖」での「まじめ鯛」の放映、フジテレビ「料理の鉄人」出演者の程一彦氏の沖合業現地視察と「程さんのスモーク鯛」考案など、マスコミでの「まじめ鯛」放映が続くようになり認知を得た。なお、平成15年3月、程一彦先生によるインターネット「まじめ鯛」の販売が始まった。

平成8年、関西外食産業(株)はやは泳がせ輸送試験を始め、翌年には有機鯛「まじめ鯛」を商品化した。また同社は中央築地市場に「おいしい鯛」の活メ出荷を始め、翌年、関東の活メ出

荷が伸長し年間40万尾に至り、外食産業との間に委託生産方式が始まった。活メ出荷は関東、東北、信越、中央漁類などに定着している。

平成11年、コープこうべに試験出荷を始め、平成13年4月から「まじめ鯛」はコープこうべ独自のオリジナル商品「Coop's」⁹⁾に認定されている。現在、当社の取引の約3割がコープこうべとの契約である。「Coop's」商品の中でも愛南町のマダイは、フードプラン宇和清海育ち活メ鯛(養殖)として、「ぷりっとした食感のおいしい鯛です。漁場の環境条件や養殖方法、餌の点検、投薬などについて独自のガイドラインを定め、生産者とコープこうべが双方で安全性を確認しています」と宣伝されている。この商品はコープの環境配慮商品として水産用医薬品、飼料添加物の使用量を削減し、養殖密度をできるだけ薄飼いにし、海水を汚さないためにペレットタイプの飼料を使用するなど、養殖海域の環境負荷に配慮している。

当社は今後の経営管理の課題として次の4点を挙げている。

① トレーサビリティ¹⁰⁾と流通後継者による提案を着実に推進する

ITでの対応 : 養魚場にあったソフトの開発(産学連携)

9) 2001年4月、コープこうべが開発したコープ商品(オリジナル商品)、ブランド名Coop'sを導入した。Coop'sは日本生活協同組合であつた商品とは異なるコープこうべだけのオリジナル商品で次のような特徴をもつ。①おいしさと健康=おいしさはそのままに、気になる塩分、脂肪分を可能な限り減らしました。②おいしさと栄養バランス=不足しがちな大切な栄養を気軽に、おいしく摂れるよう考えました。③経済的な価格でとびっきりのおいしさ=磨きあげたワンランク上のおいしさを、お求めやすい価格で開発しました。④使わずにすむことの安心=おいしさを維持しながら、気になる添加物や飼育段階での病気予防のための薬を可能な限り減らしてつくりました。⑤暮らしと環境のいい関係=普段の暮らしの中で少しでも環境に配慮できることはあるはず。環境と経済性、使い勝手の良さを考えました。⑥暮らしのなかの使いやすさ=ひと工夫して、普段使っているものをさらに快適に、使いやすくしてみました。

HACCPを考慮：一貫生産を自動記録（稚魚から成魚の出荷まで）

- ② 環境負荷に配慮し母なる海を守る
植物蛋白質代替を推進する TN, TP 改善
- ③ 流通 CAS システム
関西の顧客の好む食感、歯ごたえにあった肉質脂質、筋肉コラーゲンの改善、肉質改善に挑戦（平成 15 年 4 月より試験開始）
- ④ ペプチド餌の改善目標（増肉係数 1.5 kg 目標）

種苗生産による成長格差を統一する品種
原料素材吟味、蟹等の使用（15 年 4 月より）

当社の取り組みは経営者の経営理念を実現したいという「こだわり」によるものであり起業家精神の発揮による。宇佐徳夫代表取締役ならびに宇佐光夫取締役専務は、マダイ養殖に自信をもったうえで、「営業促進、販売戦略の強化のために研究を深めていく」ことを語り、各種の支援を求めた。同社は養殖業者として餌の改善をはじめとした技術革新を進めてきた。今後は従来、流通業者に頼ってきた営業を独自に取り組むことが課題となる。地域ブランド戦略とのかかわりでは、コープこうべ「Coop's」で宇和海育ちのマダイが取り上げられているものの、愛なんブランドのマダイを宣伝することには前向きだが、具体的な方策は検討中である。今後の取り組みを期待したい。

10) 「トレーサビリティ (traceability)」は、「トレース (trace: 追跡)」と「アビリティ (ability: 可能)」の二つの用語を合わせた言葉で、直訳すると「追跡できる可能性、能力」という意味。食品トレーサビリティは、生産、処理・加工、流通・販売等の各段階で、食品の仕入れ先、販売先、生産・製造方法などの記録をとり、保管し、食品とその情報を追跡できるようにすること。トレーサビリティ導入の背景は O-157 等による食中毒事故、残留農薬問題、食品表示偽装の顕在化等により、食に対する消費者の信頼が大きく損なわれることがある。このような状況を改善していくためには、それぞれの食品がどのような経路を通過して消費者の手元に到達しているかを辿ることにより、食品事故が起きた際に、原因究明とそれに基づく対応や、問題食品の迅速な撤去・回収ができる仕組み（トレーサビリティシステム）が必要である。

(2) 安高水産(有)

安高水産(有)は昭和 25 年に鮮魚商として事業を始め、昭和 43 年よりハマチ養殖、昭和 48 年にはマダイ養殖に着手した。昭和 51 年 9 月に安高水産(有)を創業、昭和 57 年にマダイ養殖専業になり、近年の年間出荷数は 100 万尾、年商 10 億円である。明示された経営理念はないが「人づくり」を重視している。和田、中西のヒアリング時に安岡高身取締役は「5 年ほど前までは 10 人足らずだった養殖部は、今では 20 人を超えています。それゆえ人材育成が大切です。当社はよい人間に恵まれており、世代交代のなかで今よりさらに高いレベルの団体を目指しています」と語った。同社の経営理念の発展を魚餌と設備投資についての沿革と確認しておく。

昭和 58 年、同社は穀類、ビタミンなどと生餌を 1:1 で配合したモイストペレット工場が完成し、平成 6 年、モイストペレットの安定化を目指してモイスト機の全自動化により低価格化に成功した。その後、平成 12 年、安全・安心を追求してモイストペレットを廃止し、ハーブ配合の加熱殺菌処理された EP ペレット¹¹⁾に移行した。当社は従来の生餌を使用したモイストペレットがもつ弱点を解消するために、加熱殺菌された雑菌の少ないハーブ配合の独自 EP ペレット飼料の開発や、魚の密度を抑えた大型生簀でより自然に近い環境で飼育するなど、良質で安全な魚を安定供給するために様々な角度から挑戦している。そして全国の消費者、流通業者に安心して頂ける様な質の高い食生活作り

11) EP ペレットは製造時に高温・高圧処理を原材料に加え、その際、原材料に含まれる雑菌類を高温、高圧にすることで殺菌し、これによって餌の水分含有率が低くなり、餌の保存管理時にも雑菌の繁殖を抑えることができる。餌の衛生管理を厳格化することにより、魚を病気から守り、投薬せずに飼育することが可能になる。魚が安心できる餌を与えることで消費者の安心・安全に役立っている。さらに限りある餌資源を有効に利用し、必要以上にたくさんの飼料を与えるという資源の浪費を抑制している。同社資料より。

に貢献できるよう「人と環境にやさしい企業」を目指し取り組んでいる。

昭和62年には加工部門を創設し、鮮魚商を主として養殖、加工の3部門で経営の多角化を進めた。同年には全国初の試みとなる鮮魚郵便「ふかうら干し」を考案した。以降、設備投資を進め大規模化した。

平成2年 事務所増築、冷凍・冷蔵庫完(400t)、
活魚水槽設置、魚乾燥機設置、第八十八
高身丸進水

平成3年 大型小割(沈下式)6台設置、鮮魚選別
機導入

(※このころから養殖部門を主な事業として重点
をおく。次第に沿岸漁業の衰退が見えてくる。)

平成7年 氷打機導入、選別機導入

平成8年 事務所、作業場建設、魚供給機導入

平成9年 殺菌冷却海水製造装置設置、自動計量
集計機導入

平成10年 第五十八高身丸進水

平成14年 鮮魚部門を廃止、養殖事業部へ一本化。
自動メ機導入鮮魚加工場完成

同社は今後の経営管理の課題として次の諸点を挙げている。

① 独自飼料

肉質の向上とともにお客様に安心して頂けるように日々餌の改良に取り組み、またよりよい環境を後世に残すために環境保全に配慮するため、鍵を握るのが独自飼料である。同社の独自飼料はハーブ配合独自EP飼料、肉質向上、高温加熱殺菌、自然環境にやさしいといった特性をもつ。大学の研究機関、大手飼料メーカー(日本水産(株)、マルハ(株)、日本配合飼料(株)など)と研究を重ね、オリジナル栄養剤(安高ハーブオイル)入りEPペレット(オキアミを主とした天然色素入りEPペレット)を製造、稚魚から成魚まで使用し、高品質のマダイに育てている。餌をきめ細かく管理し、適切な分量の飼料を与え、ゆっくり時間をかけて、自然と同じような環境で旨みのぎっしり凝縮した高品質なマダイに育てている。なお、餌のトレーサビリティ

にも着手し、稚魚から一貫してオリジナルEPペレットを給餌している。生産地・生産者等の飼料に関する給餌履歴をすべての養殖マダイで記録し、餌の履歴を明確にしている。

当社は給餌方法にも工夫している。沈下式大型小割を飼育に使用しているが、生産効率を高めるため2張りの小割の開口部をクレーンで同時に持ち上げて広げている。給餌の際にはマダイが餌を求め海面付近に密集するが、魚同士の体のぶつかり合いなどから来るストレスを抑え、また餌を食べない魚が出ないように、ブローワの風で広く全ての魚に餌が行き渡るように改良を重ねている。こうしてマダイは餌を食べたがる瞬間を逃すことがない。

② 出荷作業

当社では魚の鮮度を最善に保つために出荷作業にも細心の注意を払っている。作業の一部機械化によって作業時間を短縮し鮮度を保ちつつ、熟練スタッフの繊細な作業で出荷に臨んでいる。作業は活魚出荷・メ出荷の2つの出荷方法で鮮度を保ちながらも、顧客の幅広い要望に対応できる体制で出荷している。メ方ひとつで鯛の鮮度が大きく変わるため、素早く正確に鯛をメなければ暴れる鯛の身から発生する熱で鯛自身の身が弱りやすくなる。「素早く」、「正確に」鯛をメるために安高水産では全国で初めて鯛専用の自動メ機を考案、導入した。瞬時に鯛を暴れさせることなくメるため、鯛から発生される熱による身焼けを防ぎ、食卓に上るまでの長時間の間でも安定して鮮度を保てるよう、鮮度にこだわり抜いた作業プロセスを構築している。

当社は機械化と大規模生産販売を進め、効率的に量産することで消費不況に対応している。安岡取締役は「地元の人が働ける場所、雇用の場として考えると、機械化によって空いた人手を何かに使いたい。それが飼料など業者に委託しているものを自社でするのか、加工品の製造をするのか、雇用を増やす手段はいろいろあると思います」と語った。大規模化を進めている

同社ならではのビジョンである。同時に、同社のような大規模業者の場合、スーパーやインターネットでの取引では売りさばくことに難点があり、専門の荷受業者との取引が必要になり、優位を保っているわけではない。市場全体としては、多様な生産者が存在するために、市場への納入や価格を制御できていない。安岡取締役は「当面は今の需要と供給のバランスの崩れた状況を乗り切ることが一番です」とも語った。鮮魚商からはじまり、消費者のニーズに配慮した経営を行ってきた当社の、生産から流通にわたる過程を視野に入れた経営判断に期待したい。地域ブランド戦略とのかかわりでは、愛なんブランドのマダイを宣伝することには前向きであり、地域ブランド面での今後の取り組みを期待したい。

(3) (株)オプティマ・フーズ

(株)オプティマ・フーズ社は平成16年4月13日、代表取締役CEOをアメリカ人 Daniel Gruenberg として愛南町に設立され、主に淡水で養殖される有機フグ、有機えびの生産を目指している。Daniel Gruenberg 氏は昭和39年、アメリカ・ミネソタ州に生まれ、大学在学中に微生物学・免疫学を学び、その後、NGO 国際養殖産業会開発部長などを歴任され、平成16年に愛南町在住の社員らと同社を設立した。

同社は閉鎖循環式陸上養殖による有機トラフグの生産を行い、通常2年かかる生産過程を1年に短縮する予定である。高品質で安全・安心な『有機トラフグ』の生産を目指し、病原菌類の侵入を防ぐ防菌設計、高断熱構造などを取り入れた完全な閉鎖生育環境の創出、独自開発した飼育水の活性化技術により、高い歩留まり、高密度養殖、早い成長を実現し、さらに高品質化・大型化が可能である上に、無投薬による安全性・信頼性の確保という優位性もっている。同社はノルウェー製完全閉鎖式陸上養殖システムを設置し、平成18年3月期末現在の出荷はまだないが、30万尾を超える生産能力を保持し、従業員約100名の雇用が見込まれている。

同社の特長は従来にない陸上養殖にある。陸上養殖には次のような長所と短所がある。まず長所としては、台風などの天候に影響されない、労働負担が少なく未熟練者も就業可能、海洋汚染を招かない、ホルマリン無投薬により高品質の養殖が可能、雇用実現・地域活性化、食料自給率向上などがある。短所としては、大型設備投資、長期の資金回収、多様な学際的研究が必要などである。Daniel Gruenberg 氏は開発に成功し日本での事業を模索していたが、愛南町の抱える課題をふまえ、水産業に慣れ親しんだ土地柄であること、産業空洞化によって地元の高齢者や優秀な若者を雇用できること、地元出身のビジネス・パートナーの存在、そして天然地下水などから創業を決断した。

生産システムは完全閉鎖式陸上養殖システムによるが、これは場所を選ばず、消費地での生産も可能にするものである。実際には先の条件を考慮し、天然地下水をろ過、塩分調整を行い、独自技術で活性化することで飼育水を生産し養殖に使用している。餌は独自開発し、うまみ・肉質・日持ちを改善している。また国内初の世界厳格水産物安全基準のトレースフィッシュを採用している。排出物は肥料などとして処理している。

生産物は原価と市場価格に配慮して有機トラフグおよび有機えびを目指している。トラフグの場合、天然物は年間でも1kg1万5,000円～3万円の間に相場が変動するが、養殖物は1kg3,000円前後であり、同社はこれをクリアしようとしている。実際には、トラフグの調理は職人的で流通も熟練によって担われており、戦略の精密化は今後の課題である¹²⁾

同社の取り組みをビジネスモデルとしてみると、次のような特徴をもつ。産業技術としては第1次産業とハイテク技術が融合しているこ

12) <http://www.optima-foods.com/>より。愛媛経済同友会経営問題委員会「天然に匹敵する最高品質のおいしいふぐの養殖に挑戦」『愛媛経済同友会会報』平成17年度第2号、愛媛経済同友会。

と、資本金・技術力を当社が準備していること、直営とFC生産者によって普及を目指すこと、「美匠ふぐ」というブランドを目指すことである。地域ブランド戦略とのかかわりでは、当社の経営自体がその戦略と一体のものである。愛南町の住民になじみがある養殖業をハイテクを駆使して、海ではなく山中で活かし、山でフグを育てる試みの今後に期待したい。

(4) 愛南漁業協同組合

愛媛県は漁業協同組合について次の5つの課題を掲げている。第1は「漁船漁業の振興」、第2に「消費動向に対応した養殖生産体制の構築」、第3に「価格形成力のある産地づくり」、第4に「地域を支える人・組織づくり」、第5に「漁港漁村の多面的機能の強化」である。他方、愛媛県下の漁協は自立に向けて合併し次の6点をめざしている。第1に市場を統合して、販売力を強化できる。購買・信用・共済などの事業も強化される。第2に資源管理や漁場の造成に取り組める。豊かな浜が取り戻せる。第3にスリム化・コスト削減により組合員の負担を軽減し、財務を健全化できる。第4に後継者の確保と育成にも力がそそげる。若者が集まってくる。第5に環境保全、海の利用を通じて地域住民や広く国民に、漁業・漁村の魅力をアピールできる。第6に行政とも協力して、地域の活性化に貢献できる。

愛南漁業協同組合は、平成13年度から本格化した漁協の合併促進に伴い、認定漁協（出資金1億円以上、事業規模20億円以上、自治体を基準とする）となるべく愛南町の8漁協のうち7漁協が合併して発足した。同時期、愛媛県には6組合が誕生した。愛南漁協には約1,600人の組合員が加入し、そのうち約800人が何らかの漁業に従事している。その事業は水揚げ、養殖、真珠関連などから構成され、平成11年実績で約50億円の事業規模になった。

愛南漁協は愛媛県で最も多くの鰹が年間2,000t～4,000t水揚げされる深浦漁港がある。1kg400円とすると約10億円である。4

月からの走り鰹を狙った日戻り漁は日本一美味しい鰹を用意するが、従来は翌日に築地に出荷されてきた。これからは松山方面にも出荷して高価格販売とブランド化をめざす。旧内海村などでは真珠をはじめとする貝類の養殖が盛んであったが、今後、アワビ、イワガキなどの貝類やこんぶ、わかめ、ほんだわらなど海藻類に取り組む。アワビは8cmサイズでやわらかい食感、価格550円を標準として、食卓にサザエなどに代わって並ぶことを目指している。

従来までの愛南町の地域には8漁協があり、それぞれの漁協は真珠関連業、養殖業など個性的な事業を行っていた。しかし、水産業低迷に対応した愛南漁協の発足によって多様な事業を行い、採算のとれる事業と赤字事業が補足することで漁協の経営安定をめざす。また従来の漁協経営では、主として養殖業や水揚げされた水産物の市場での取引に従事していたが、今後は漁協自らが販路開拓や宣伝、各種事業を行い営業を強化する。さらに、魚フィーレなど水産物加工を愛南町で行うことで雇用拡大を検討している。水産物加工は消費地近隣で行うことが消費者からも支持を得ているが、流通合理化が必要になる。

地域ブランド戦略とのかかわりでは、愛南漁協の産物を宇和海産、愛南産として打ち出していく予定であり、今後の取り組みに期待したい。

2 農 業

愛南町の農家総数は1,309戸、就業者は1,428人、専業農家は245戸、旧5町村ごとの専業は旧御荘町で102戸、238人、旧城辺町で74戸、208人、旧一本松町で56戸、305人である¹³⁾。専業農家をはじめとして農協などを通さず独自の販売ルートを開拓している自営農家が多く、生産量の半数を超えるといわれている。農業粗生産額は耕種では米が5億7,000万円、

13)『住民基本台帳』平成13年3月31日現在および2000年農業センサスより。

野菜が3億7,000万円、果実が7億7,000万円、畜産では豚が2億6,000万円、鶏が3億円となっている¹⁴⁾。柑橘類での事業の経営革新が取り組まれ、ブロッコリー、ねぎ、トマト、地鶏、炭などに力を入れている。ここでは柑橘類に従事する専業農家とグループ、愛媛県宇和島地方局農政普及課愛南農業指導班や愛南町役場農業支援センターの取り組みを検討する。

(1) 旬の果樹を生産販売する僧伽季節園

専業農家の小野山さんご夫婦は旬の果実を生産販売する「僧伽季節園」を経営している。河内晩柑、甘夏みかん、デコポン、ポンカンなどを年間約60t栽培し、独自のルートを構築して販売している。経営管理の優れた特徴は次のとおりである。

果実の生産上の工夫では、僧伽季節園は果実の早取りをせず、旬の果実を出荷している。品種改良は農政普及課や農業試験場の指導、農業支援センターの販売についての支援、取引先からの要望を踏まえて工夫している。肥料は減農薬を心がけ、高知県の経節生産で排出される身滓を肥料として投じている。こうして果実は蟻酸が少なく、甘みがあり、柔らかくて食感がよいものになっている。

販売上の工夫では、僧伽季節園は商品セットに「四季の果樹園」「限定四季の果樹園」などの登録商標をつけ消費者への浸透を図っている。果実の半数は独自に開拓した関東、東北、北陸などの卸売業者に販売し、残りの半数は観在寺に隣接する直営店で主にお遍路参りの顧客へ販売し、顧客との取引を大切にして、DM郵送などを通じて再販を促している。

また美生柑ジュースは他の業者同様に県内ジュース工場で生産しているが、100%皮を剥くことで、皮に含まれている脂分を取り除くことが可能になり、飲み心地の良いものになっている。販売は顧客との個人取引で営業をしてい

る。僧伽季節園は再販が多いのが強みになっているが、それは販売を業者のルートに任せるのではなく、産地や生産者の顔が見えるように工夫し、消費者と直接に接することでその魅力を伝える営業をすることによっている。

(2) ホームページで販売拡大を伸ばす武田農園

武田農園は平成8年、有限会社タケダとして設立（農業及び学習塾を経営）、平成16年、農業生産法人・有限会社武田農園に社名変更した。晩柑8ha、デコポン3ha、サンフルーツ1ha、ハッサク0.5ha、ポンカン4ha、はれひめ2ha、清見1ha、土佐文旦1ha、温州みかん6haなどを栽培する柑橘類専業農場である。野菜ではオランダ絹サヤエンドウを栽培している。売上高は平成14年度が3,031万円、平成15年度が6,305万円、平成16年度が7,211万円、平成17年度が1億2,494万円であった。

ここでは武田農園のホームページ活用を対象とする。同社は30年前から柑橘類栽培に取り組む、主に卸売業者に出荷を行っていた。所得向上を図るために消費者等の個人販売への転換を模索した結果、平成14年5月に同園のホームページを立ち上げ、消費者に向けたPRやインターネット販売を開始した。同農園のホームページでは、画像、価格、商品説明を掲載してインターネット販売に取り組むとともに、生産者の画像、画像付きでの同農園の紹介、商品の旬の時期、農薬の散布情報、たい肥にこだわった栽培方法などの掲載、購入者の感想が書き込める掲示板の設置、メールやファックスを用いた商品への問い合わせへの対応などにより、積極的に消費者に対して情報の受発信に努めている。また、取り組み当初には、インターネット販売のメリットを活かし、送料の値下げや商品の懸賞（晩柑類詰め合わせ）等を企画したところ、現在の顧客は7,000人を超える規模へと拡大している。現在、同地区の特産品である「河内晩柑」を主力に、ポンカン、デコポン、はれひめ等の中晩柑を中心に約15haの園地で栽培し、1年中販売できるように努め、消費者のニ

14)『愛媛農林水産統計年報』平成11年度および平成12年度。

ーズに込えている。発送は運送会社と契約し、注文があり次第(日・祝除く)行っている。

本項の冒頭で述べたように同園の年間総販売額は、平成15・16年と徐々に増加したが、これにはインターネット販売の導入による顧客拡大の資するところが大きかった。特に懸賞企画は、河内晩柑の出荷時期(6~7月)には、2週間に1回行い、1回の懸賞での応募数は3,000件にもなるなど、消費者の関心を引くことができ、同農園のPRに結びついている。規格外品もダイレクトメールにより特価設定で即座に情報発信でき、販売をスムーズに行えるようになった。

今後は消費者に対して更なる情報発信を行っていくため、ホームページの内容の充実が必要である。また、消費者が注文フォームに記入すると、発送票や請求書が自動的にできあがるので、事務処理の簡素化に繋がったが、規模拡大に伴い、商品の選別、梱包等労力面での負担が増加していることが課題である。また他のホームページ等を閲覧して、良いものを取り入れ、同園のホームページの内容の充実を図ること、作業内容の効率化を図りながら、従業員の指導を徹底してさらなる規模拡大を図ることなどが課題である。

(3) 農産加工・販売を25年間続けて来た女性グループ「清水会」

旧城辺町の女性グループ「清水会」は、昭和56年度から地域の農産物を有効利用して、女性グループが農産加工・販売を行うことにより、地域の活性化及び地域の特産品の確立を目指している。旧城辺町山出地区は、総面積の約80%が山林で平地が少なく、農業従事者の減少や高齢化が進み、地域の活力は低下している。このため、昭和56年に同地区の農家女性23名が中心となり、地域の活性化を目指して清水会を設立した。平成5年には普及センターと同町の協力を得て、同地区内に農産物加工施設「かんころ館」を建設し、本格的に農産加工品の製造・販売を始めた。現在は、メンバーの減少・

高齢化が進み、構成員は4名(平均年齢65歳)である。

農産加工では、同会員が生産した農産物を使って四季折々に、同地区の郷土料理である「まきはんべ(蒸しパンのような菓子)」をはじめ、味噌、らっきょうの漬物、ひがしやま(干しいもの一種)、もち等8品目の加工に取り組んでいる。これらの加工品の着色や保存等には添加物を一切使わず、安全・安心な産品として販売している。販売は、「地元の産品をあなたに」という趣旨で、ゆうパックふるさと小包(年3回発送)に取り組んでいるほか、地元の産直施設「緑新鮮市」や温泉施設、地域の各種イベントでの販売活動を行っている。「まきはんべ」は、郷土料理の伝承という目的で製造してきたが、中に入る餡も自家製の「こやまめ」で作ったもので、「素朴さ」が売りの人気商品として確立されてきた。また、各種イベントには、構成員自ら販売に出向くため、実際販売するに当たってのノウハウの蓄積や消費者との交流が図られている。余剰の野菜等、今までは捨てていたものが加工に有効利用でき、少量でも販売できるようになった。

今後の課題としては会員の後継者不足がある。年々同地区の過疎化が進むなか、若い人の確保が難しい。後継者不足については根本的な解決は難しいが、年末の繁忙期には5~6名を雇用して対応している。加工の原料になる麦・大豆等の仕入価格が高いときでも、産品の価格は変更していない。今後、価格についても市販品との比較を含めて検討する。毎年、南宇和郡生活研究協議会主催のイベント「ふるさと愛南・味フェスタ」で、各グループの交流や勉強、試食会等を行っているが、そのイベントに幅広い分野の人々に参加してもらい、(例えばレストラン関係者等に参加してもらい)魅力あるものを提供して、地の物を使った「愛なんブランド」として確立できる農産加工品を考えることが課題である。

3 小売業

(1) 地域ブランド戦略の先駆としての「南宇和ふるさと小包グループ」

愛南町では、昭和60年から旧5町村で「南宇和ふるさと小包グループ」が発足し、特産品を活かした農村活性化に取り組み、「愛なんブランドを都市に向けてアピール」してきた経験がある。愛南町内の7つの生活改善グループは、昭和60年から郵便局とタイアップして南宇和ふるさと小包を始め、近年では年3回（7月便・12月便・2月便）、約1,000個の小包を全国に向けて発送している。南宇和生活改善協議会は、昭和60年から「5億円の自給運動」をスローガンに、農家ならではの暮らし方を運動として掲げ、農産物の付加価値作りや郷土料理、農村生活文化の伝承、ふるさと市、都市に向けたふるさと小包の発送等、農村の生活環境改善活動に取り組んでいる。その一環としてふるさと小包を始めた。平成17年7月の「ふるさと小包」は、各生活改善グループが持ち寄った手づくり加工品や地元特産品の河内晩柑、梅干し、らっきょう漬け、ウコン茶、美生柑かりんとう、晩柑ジュース、いりこ（かえり）、おまかせ野菜等の品目となっている。小包の中には出品者のメッセージ「ふるさと小包だより」を添え、グループ員の温かい生の声も一緒に発送している。

苦労した点、工夫した点として、「手づくりにこだわっているのが、年末の12月便等数量が多く出るときは会員の労働力が不足する。出品者が添えるメッセージに南宇和の農林水産物や加工品の良さ、手づくりの温かさが購入者に伝わるように内容を考えている」とのことだ。取り組みの効果としては、小包発送後、購入者から直接「懐かしい味がした」、「南宇和を思い出した」等の声が葉書や電話等で届き、グループ員の励み・やる気、活性化につながっている。メッセージを添えることで、個々のグループと消費者との間に交流ができ、地域の人のやり甲斐、生き甲斐にもつながっている。今後の課題

としては、近年、年間発送数が1,000箱で横ばい状態で推移しており、発送数の拡大を図りたいが、手づくりの加工品にこだわっているのが苦慮している。あわせて会員の高齢化も進んでおり、今後同会の存続に危機感が募っている。

今後の取り組みは次のようである。発送数の拡大を図るための内容の充実を勉強会を開くなどして検討する。そして、今よりさらに地域のものやふるさとのものにこだわっていききたい。具体的には、今ある加工品を見直し、労力的にも負担が軽く、かつ南宇和ブランドとして期待できるものと考えていきたい。また、同会の存続については、今後同地域の農業後継者や婦人会等に新たに加わってもらえるよう働きかけて行きたい。

このグループは地域外の消費者を対象とし、愛なんブランドに先行する地域ブランドの取り組みである。町を挙げての愛なんブランド戦略とも関連した成果が期待される。

(2) 農産物直売所運営による地産地消と売上げ拡大をめざす「緑新鮮市」

愛南町には農産物直売所運営による地産地消と売上げ拡大をめざす、緑新鮮市がある。緑新鮮市は農産物直売所を通じて消費者に農産物を提供することにより生産者と消費者の交流を通じた地区の活性化、女性や高齢者のいきがい作り、農家の所得向上を目指してきた。

旧城辺町緑地区では、近年の農家の高齢化や市場での取引価格の低迷等による農家所得の低迷が続いていた。平成12年に地元議員から直売所開設の提案があり、平成13年2月の農業祭において、旧城辺町が直売所開設アンケート調査を実施した。この結果、農家・消費者ともに関心強いことがわかり、平成13年7月に緑集落農業協議会で直売所開設を決めた。直売所は、同町がJAえひめ南農協から50m²の土地を借り受けて簡易の施設を建設し、平成13年12月に直売所「緑新鮮市」を開設した。そこでは同地区の農家を中心に会員103名で活動

を始め、平成14年に独自にPOSシステムを導入し商品（価格は農家個々に設定し、生産者名等が記載されたバーコード表を添付）を開店前に陳列し、閉店後に農家が売れ残り商品を回収するシステム（販売手数料は15%）となっている。販売している商品は、米、トマト、なす、柑橘類、加工品等20品目を超え、平成14年8月からは、地元漁家等にも呼びかけ、新鮮な魚介類の販売も行っている。農産物の栽培方法は、会員を対象として野菜の栽培講習会（県農政普及課指導、月2回開催）、米の講習会（年1回）、食品衛生の講習会（年1回）、他の産直市等への視察研修等（年2回）を開催し、できるだけ農薬の使用を抑えた栽培に取り組み、「安全・安心」の消費者ニーズに対応できるようにしている。営業は毎日（年末・年始、毎週木曜日を除く）9時から18時までで、レジ等に7名のパートを雇用し対応している。また、消費者との交流・サービスとして、創業感謝祭、新米祭り、晩柑祭り等のイベントを行っている。イベント開催日に同新鮮市の商品を1,000円以上買うと、200円の同新鮮市お買い物券を進呈、創業祭開催日は通常価格の30%引きで販売している。新米祭りでは、新米を使ったおにぎりを無償提供するなど、生産者と消費者の交流を図っている。

売上は、平成13年度が約1,000万円、平成14年度が約6,800万円、平成15年度が約1億6,700万円、平成16年度が1億9,700万円と着実に増加している。これは、平成14年度から地元で獲れる新鮮で安価な魚介類等の販売を始めたことや、地元の新鮮な農産物等が安価で売られているなどが、口コミで広がったことが大きい。各種イベント等も毎年盛況で、訪れる消費者（16年度は年間約19万人）も増えて交流が図れた。会員農家は同新鮮市の開設により、所得の向上が図られるとともに、新しい品種の栽培にも取り組むなど生産意欲の向上につながっている。また、会員も平成15年度末には217名と着実に増加している。

今後の取り組みは次のようである。施設が狭く、陳列場所が少ないため、花・苗、工芸品等は設置場所が少なく、販売が伸び悩んでいる。また、新たな会員の増加も図れない。簡易な施設のため、毎年台風等の襲来により施設の屋根が壊れ、復旧のため臨時休業を余儀なくされた。また会員の高齢化が進み、少量多品目生産が難しい。借地のため、基礎を用いた施設の新設は難しいが、陳列場所の広さも含め、一回り大きい施設の建設を検討して、会員増加を図っていききたい。

会員の高齢化には、講習会等を充実して、やる気・生き甲斐につなげていき、消費者の要求の多様化に対応していききたい。また、現在はみなし法人としているが、法人化研修会等により企業協同組合等、今後の組織運営の方向を探っていききたい。

このグループは緑地区を拠点とした地産地消の担い手であり、地域ブランドの先行事例と言える。町を挙げての地域ブランドとの関連づけが今後の課題である。

(3) 河内晩柑の販売を促進する「オレンジバンク愛南」

愛南町では、平成16年度から旧5町村で愛媛県のみかん産地再編緊急対策事業を活用して「オレンジバンク愛南」が発足し、特産物を活かした取り組みで農業経営の安定・発展を目指し、河内晩柑の新たな販路を拡大している。愛南町内の有志の農家16戸（旧城辺町緑地区14戸、旧御荘町平山地区1戸、旧御荘町長月地区1戸、平均年齢約45歳）で構成する「オレンジバンク愛南」は、平成16年から県の補助事業を活用し、農道の整備、中晩柑の共同改植や栽培方法の統一（農薬等の規制）、共同出荷等を行い「河内晩柑」の高品質化・均一化を図り、新たな販路拡大に取り組んでいる。以前から柑橘類価格が低迷する中で、経営の安定、発展を図る方策はないかと模索していた。団体を対象にした県単独の補助事業・みかん産地再編緊急対策事業（16～18年度）が実施されることに

なり、同町の特産物である「河内晩柑」の販売促進により農業経営の安定、発展を目指し、生産組織「オレンジバンク愛南」を結成した。同組織は同事業を活用して、平成16年度から園地農道の不便なところから整備を行い、従来に比べて効率的な収穫、出荷作業が可能になった。また、新たな販路拡大を目的に、16年度に同町内の学校給食の食材として、約1tの販売を行うことができた。平成17年度もさらに効率化を目指して不便なところから道路の改修等を行うこととし、今後パワショベル、チップ（粉碎機）等の機械の購入を検討している。

販売はこれまで会員個々で行ってきたが、共同出荷を考えた場合、統一した商品の基準を設けなければならないという制約があるため、品質の統一化や収穫時期等の違いに苦慮している。新たな販路拡大では、平成17年1月から月1回のペースで愛南町農業支援センターが主催する勉強会に参加するなど、同会として積極的に意識の向上に取り組んでいる。また、勉強会を通じて人の繋がりが出来たことにより、1月からテレビ大阪のCMで、「愛南町の河内晩柑」のPRが予定されている。

取り組みの効果としては、平成16年度に同町内の学校給食用食材に出荷したものは、学校側も初めてのこともあり市場価格より高値で販売できた。また、同事業で会員の農道整備補助が受けられたこと（平成16年度300万円補助）で、従来よりも短期間に一定量の収穫もでき、同時に効率的な出荷ができるようになった。

今後の取り組みは次のようである。今後の学校給食用食材として活用されるよう、同町に働きかけをしていく。携帯サイトで販売をPRし、販路の拡大を図っていききたいが、品質の均一化が高い精度で求められる。地元の学校給食の食材として、安定した活用をしてもらうために、これまで以上にさらなる栽培方法や共同出荷統一の徹底、基準の設定をしていなければならない。また、17年度の出荷に向けて、品質の良いものをより多くの消費者に提供できるよ

うに勉強会等を開催し、生産技術の向上や販路について検討していききたい。これにより、会員個々の収入増につながるようにしていきたい。

このグループは愛南町の生産者が担っているが、行政の支援をえた緊急対策の意味合いが強い。地域ブランドの一翼を担うためには、事業のとらえ直しが必要であろう。

第3章 愛媛県愛南町における産官学民による地域再生事業と地域ブランド戦略

平成18年2月23日～3月8日、関東圏で数10店舗を展開している外食産業「チムニーグループ」は、22周年創業祭「愛媛のごちそう1本釣り」と題するキャンペーンを行った。この事業には谷口長治・愛南町長が「わたしたちの愛がつまったとびっきりの旬の食材をお届けします!」というメッセージをよせ、宣伝チラシにも登場している。食材丸ごとが愛南町の産物というように、個々の商品だけではなく愛南町という地域の存在自体をブランドにするという愛南町を挙げての戦略である。以下、愛媛県愛南町における産官学民による地域再生事業および地域ブランド戦略とその進行を検討する。

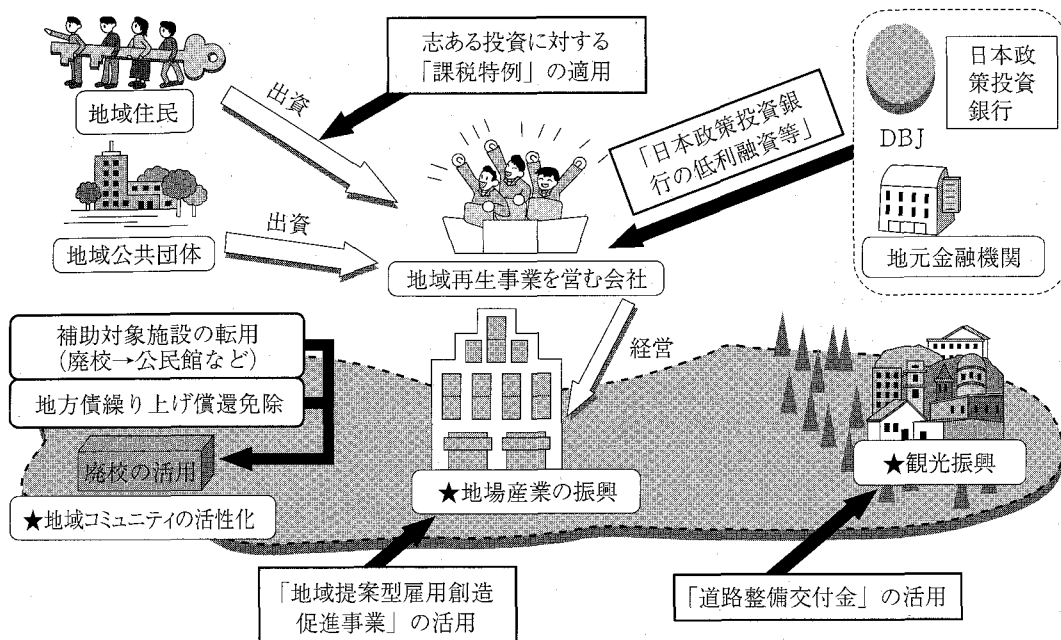
1 地域再生事業について

政府は地域経済の活性化と地域雇用の創造を、地域の視点から積極的かつ総合的に推進するため、平成15年10月24日に、内閣に「地域再生本部」を設置し、つづく地域再生法の成立（平成17年4月1日）に伴い、同法第15条に基づく「地域再生本部」に移行した。

地域再生本部『地域再生推進のための基本指針』（平成15年12月19日）の基本的な考え方は次のとおりである。

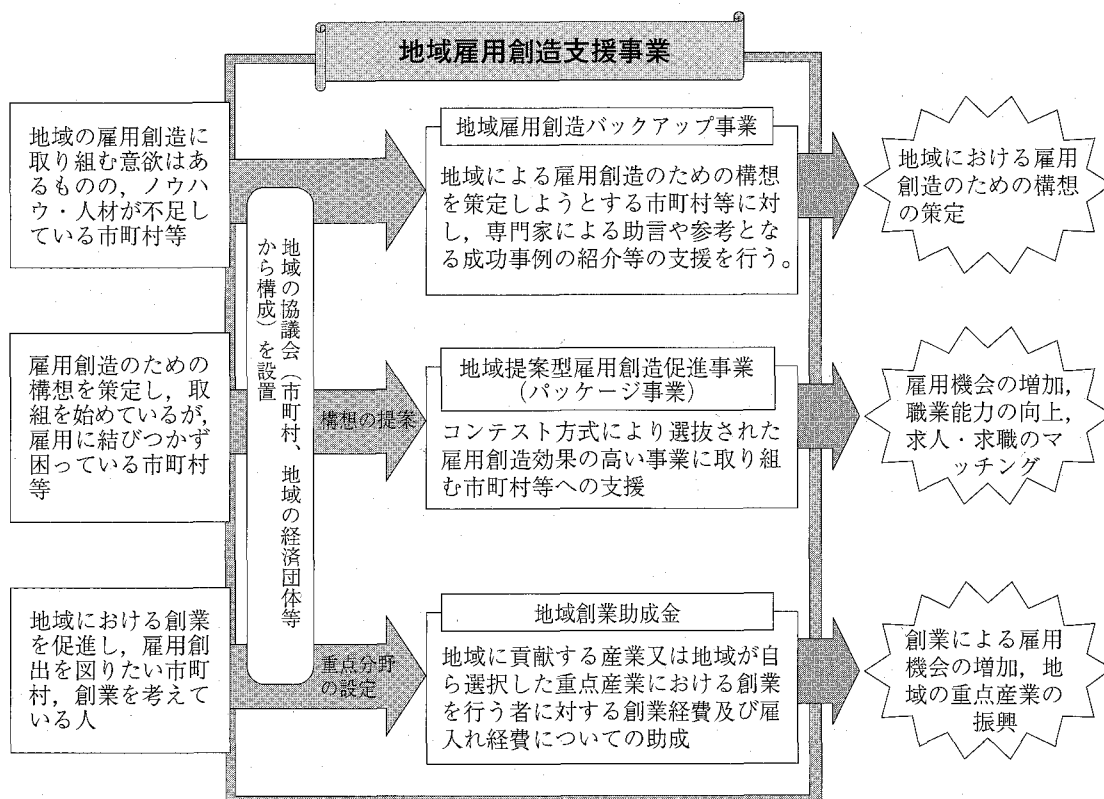
「景気刺激を財政出動に頼る手法では地域の持続可能な経済発展を実現することは困難である。国としては、『国から地方へ』、『官から民へ』という構造改革の流れをより強化し、『持

図5 地域再生メニューの活用イメージ



出典：特区・地域再生 HP より。http://www.wagamachigenki.jp/saisei/index.html

図6 地域雇用創造支援事業の概要



出典：同前。

『持続可能な地域再生』を実現することが重要である。

また、地域が上記の状況の中で地域を再生していくためには、地域を取り巻く環境の変化や地域の置かれている条件が様々であることを踏まえつつ、『自助と自立の精神』の下、それぞれの地域の特性や住民のニーズなどを踏まえながら、自ら『知恵と工夫の競争による活性化』を図ることにより、地域経済の活性化と地域雇用の創造を実現することが重要である。

地域再生の意義・目的については次のとおりである。「地域再生とは、地域の産業、技術、人材、観光資源、自然環境、文化、歴史など地域が有する様々な資源や強みを知恵と工夫により有効活用しながら、文化的・社会的なつながりによる地域のコミュニティの活性化を図ったり、地域内外のニーズを掘り起こし、それに応じて民間事業者がビジネスを健全な形で展開することを通じて、これを成し遂げるための十分な雇用を創出できるようにすることにより、個性ある豊かな地域づくりを達成するものであり、これらを通じて『地域経済の活性化』と『地域雇用の創造』を実現することである。また、地域の『自助と自立の精神』を活かすため、従来型の財政措置を講じないことを基本とする。

地域再生を実現するためには、できるだけ現場に近い意欲のある地方公共団体が、地域の特性を踏まえつつ、主体的かつ計画的な取組を住民や民間事業者など地域の構成員と一体となっていくことが必要であり、国としても政府が一丸となってこのような創意工夫ある取組を全面的に支援する必要がある。

すなわち、地域再生は、経済的に困難な状況に直面している地域を国が一方的に支援することではなく、あくまで1)『自助と自立の精神』『知恵と工夫の競争による活性化』の尊重を念頭に置きつつ、意欲のある地域自らが、現場である地域の視点から自発的に立案し、自立的に取り組む、2) 国は、その地域の取組を全面的に支援する、3) それにより、意

欲のある地域が自発的に地域再生を進める、すなわち、『地域が自ら考え、行動する、国は、これを支援する』ことを基本とするものである」。

以上のような地域再生法に基づいて、図5に見られるように政府は地域再生基盤強化交付金の交付、課税、補助対象施設の転用承認手続きからなる3つの特例および地域再生計画と連携した支援措置を設けている。例えば、図6に見られるように厚生労働省が窓口になるのが地域雇用創造支援事業である。地域の人々の働く場を創り出すことを目指して、自発的に、創意工夫を凝らして頑張る市町村や地元経済界を応援するため、平成17年度より厚生労働省は、市町村などによる雇用対策をコンテスト方式により選抜して財政支援する事業をはじめ、地域の雇用創造に自発的に取り組む市町村等の取り組みを促進・支援する「地域雇用創造支援事業」を実施している。また日本政策投資銀行は当該事業に低利融資を行う。同行は地域再生プロジェクトの形成・事業化に対するアドバイスを行うとともに、認定された地域再生計画に合致し償還確実性が見込まれる事業については、民間金融機関とも協調しつつ低利融資などにより対応する。

後述するように、愛南町は厚生労働省愛媛労働局や愛媛県経済労働部の働きかけなどを受け、地域提案型雇用創造促進事業（パッケージ事業、1年間で上限2億円、3年間。）に取り組むことになる。

2 地域ブランド戦略について

「地域ブランド」または「地域ブランド戦略」という言葉は従来からも使われてきたが、近年、経済産業省や独立行政法人中小企業基盤整備機構が地域再生の戦略として多用したことで見聞することが多くなった。ブランド総合研究所代表取締役社長・田中章雄氏は平成17年度、中小企業基盤整備機構が全国で開催してきた「地域ブランド・フォーラム」等において精

力的に地域ブランド戦略を提唱してきた。「ブランド戦略なくして、地域活性化は語れない」——いま、地域ブランド戦略に取り組む地域が急増している。しかし多くのケースでは、単に地域名を付けて商品を売っているものだったり、単なる「一部地域のヒット商品」であったりすることが多く、本当の「地域ブランド」と呼べるものではない。

地域ブランドとは、ある地域の商品やサービスなどが、地域外の消費者からの評価を高めて、地域全体のイメージ向上と地域活性化に結び付けるものである。たとえ地域発のヒット商品であったとしても、それが地域のイメージ向上や地域活性化に結び付かないようでは、それは「地域ブランド」とは言えない。また、地域や商品が一時的に人気を博したとしても、悪いイメージが広がれば一瞬にしてブランドの魅力は地に落ちてしまう。このようなことがないように、ブランドの管理を行うことは非常に重要である。そこで、これから地域ブランドを構築する（作る）にはどうすればいいのか、そしてブランドを利益に結び付ける（活かす）にはどうすればいいのか、ブランドの価値を低下させないように管理する（守る）にはどうすればいいのかが課題となる。ここでは田中章雄氏が執筆を担当し、平成17年6月に独立行政法人中小企業基盤整備機構が作成した『地域ブランドマニュアル』をもとに、地域ブランド戦略の要点を確認する。

(1) 地域ブランドとは何か—その定義

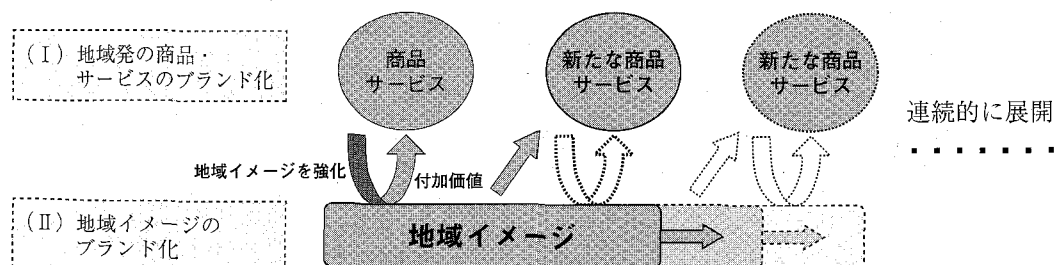
図7は経済産業省による地域ブランドの概念図である。これによれば、「地域ブランド化とは、(Ⅰ) 地域発の商品・サービスのブランド化と、(Ⅱ) 地域イメージのブランド化を結び付け、好循環を生み出し、地域外の資金・人材を呼び込むという持続的な地域経済の活性化を図ること」とある。したがって、単に地域名を冠した商品だけが売れていてもダメであるし、その地域のイメージがよいだけでもいけない。この両方がうまく影響し合い、商品と地域の両方の評価が高くなっていく必要がある。地域ブランドが高まれば、その地域名を付けた商品の売れ行きに結び付く。そしてその地域の雇用を促進し、地域イメージがよくなり、観光などへの相乗効果が生まれ、地域を豊かにする。こうした好循環を生み出すことになる。

つまり地域ブランドとは、地域の特長を活かした“商品ブランド”(PB=Products Brand)と、その地域イメージを構成する地域そのもののブランド(RB=Regional Brand)とがある。これらのどちらか一方でも地域ブランドとはならないし、両方が存在してもそれぞれがバラバラであったのでは「地域ブランド」とは呼べない。地域の魅力と、地域の商品とが互いに好影響をもたらしながら、よいイメージ、評判を形成している場合を「地域ブランド」と呼ぶことができる。

(2) なぜ地域ブランドが必要なのか—その理由

地域ブランドが重視されている理由は図8に

図7 地域ブランドの概念図（経済産業省）



出典：中小企業基盤整備機構『地域ブランドマニュアル』（平成17年6月）より。

見られるように次の3点である。

第1に消費者からの視点で地域や商品の評価を高めるというものである。地域や地域産の商品がブランドになるには、品質や評判を高めて、消費者からの信頼を高めることが重要である。第2に商品の視点である。競争が激化している市場で生き残るには他の商品にはない付加価値を高めるしかない。その切り札が「地域ブランド」である。第3に地域や住民の視点である。地域ブランドによって地域経済が活性化し、住民の地域愛着が高まることが期待されている。

- ① 消費者からの信頼がなければ、市場には残れない（消費者の視点）

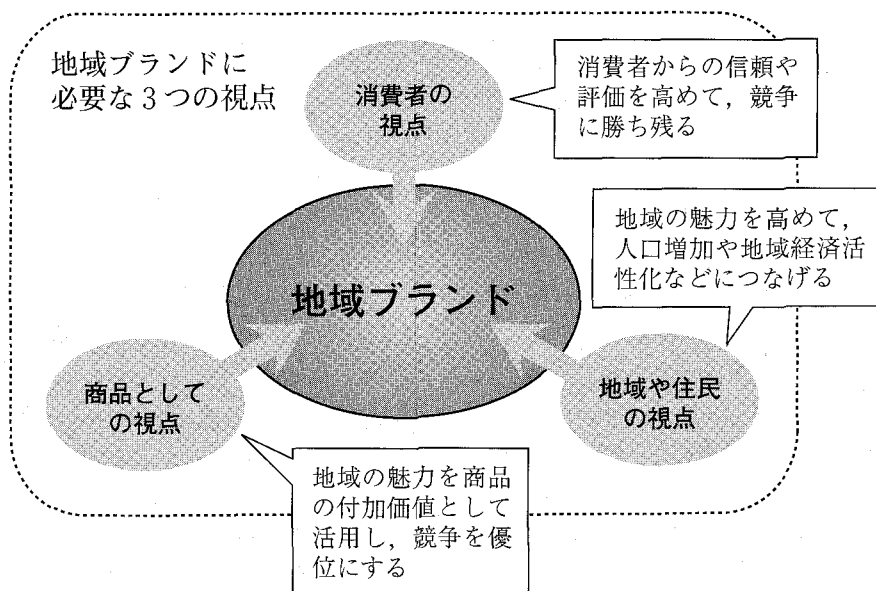
「消費者を裏切って信頼を失わないようにする」ことの重要性を痛切に感じさせたのはBSE（牛海綿状脳症）事件である。食肉卸やスーパーが牛肉の産地を偽って販売していた事実が相次いで明らかになった。さらに鶏インフルエンザやO-157、表示内容の詐称など消費者の信頼を裏切るような事件も発生し消費者の安全を脅かしている。そこで農林水産省は牛肉に関しては事業者が食品の生産情報（生産者、品種、出

荷日など）を消費者に正確に伝えることを定めた。さらに他の食品への拡大も進めている（生産情報公表JAS規格）。

このような事件が発生した場合は、関連する地域も壊滅的なダメージを受けかねない。それだけに生産者側の安全管理、品質管理を徹底する体制を整え、それを消費者に保証するための「地域ブランド」の構築が必要とされている。もちろん、これは農作物や加工品などの食品に限ったことではない。消費者からの信頼を裏切るような事件に加えて、企業体制や社員、役員の無責任な行動などが相まって、「名門」と言われていた強いブランドが一夜にして失墜してしまった事件が後を絶たない。

地域においても、温泉表示の詐称、集団食中毒、環境問題などによって地域のイメージが悪くなり、観光や地域経済に大きなダメージを与えたケースが少なくない。これらの事件や不祥事によって、もはや「売るために何をしてよい」「勝てば官軍」という論理は成り立たないことを痛感しただろう。観光、工業、企業誘致、伝統工芸などすべての分野で、消費者からの信頼を得ることができなければ、どんなによい商

図8 地域ブランドに必要な視点（経済産業省）



出典：同前。

品であったとしても、市場から「退場」せざるを得なくなっている。いま改めて地域や企業の「姿勢」が問われているのはこういう理由による。

② 付加価値を高めなければ、勝ち残れない
(商品の視点)

中国をはじめとするアジア諸国からの安い商品に市場を奪われないように、商品の付加価値を高めていく必要がある。いま日本市場では安い商品があふれている。デフレ経済の主要原因の一つが、この安価な商品によるものである。これまで「安くて高品質」を“武器”にしてきた「メイド イン ジャパン」が、その地位を奪われてしまった。こうした中で、日本はいま何をしなくてはいけないのか？ その答えの一つが付加価値を高めることである。つまり品質や、工夫、デザイン、製造・生産技術などの知的財産によって、安い商品にはない「差別的優位性」を高めることである。もちろん、売れ行きを向上させることも必要である。日本産、日本製の商品が国内外で売れるためには、アジア諸国などの海外からの輸入品より高いブランド価値があることが条件である。

これまでの地方経済の中心部分は、安い労働力や土地というメリットを活かして首都圏などより安い商品を生産するという「労働集約型」のビジネスによって成り立ってきた。それを「地域の魅力を活かして、付加価値の高い商品を作る」という「付加価値生産型」のビジネスへの転換を図る、つまり発想を180度変える必要がある。

消費者が接触した商品にある地域(生産地)名が表示されていたとしたとき、その地域名からよいイメージが連想できれば、その地域名は「付加価値」「優位性」となり、売れ行きや価格に反映されることになる。逆に、その地域名から何もイメージが連想できないのであれば、その地域名は何の付加価値も与えていないことになり、競争優位には結び付かない。つまりその商品によって購買意欲が高められていないこと

になり、市場では勝ち残ることは容易ではない。

地域名が商品になんらかの付加価値を与えることができれば、それは「地域ブランド」として価値があることになるが、競争を優位にするような付加価値が与えられないのであれば、それは単なる地域名でしかなく、「地域ブランド」とは言えないことになる。

③ 地域を活性化するために、地域の魅力を高める
(地域や住民の視点)

地域ブランドのもう一つの目的は地域の活性化である。日本の将来は地域の活性化なしでは考えられない。つまり、地域ブランド化を進めることで、地域経済を活性化させようという狙いである。近年の「平成の大合併」の目的は行政のスリム化ばかりではなく、地域の活性化が重要であり、市町村合併によって自治体の体力を高め、地域経済を発展させようという狙いがある。しかし、合併したからといってそれだけで自治体の体力が向上するわけではない。新しく誕生した市町村を活性化するためには、その地域の魅力度や産業力を高める地域ブランド抜きでは語れない。合併で注目が集まり住民の関心も高まっている。こうした地域の意識が高まっているときに、地域ブランド戦略に取り組むことでその成功への確率は非常に高くなる。

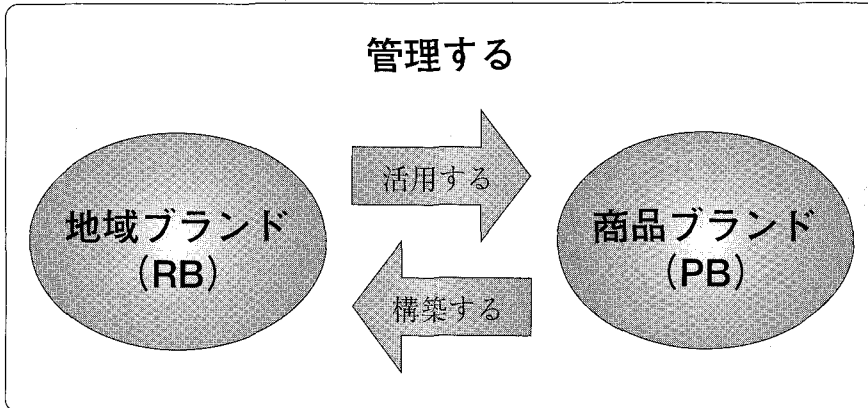
(3) 地域ブランドの3つの戦略—その方法

地域ブランドを進める上で図9に見られるように3つの方法が必要である。

第1に地域ブランドを作る(構築)は、まだブランドとして確立していない地域が、新しい商品などによって地域の認知度やイメージを高め、それをブランドとして構築していこうという取り組みである。各地域における地域ブランドへの取り組みは、今はこの段階にあるというケースが最も多い。つまり、地域活性化のために新たに地域ブランドを構築しようというものである。

第2に地域名を使って商品化する(活用)は、すでにその地域の認知度やイメージが確立しているため、そのイメージにあった商品開発を進

図9 地域ブランドの3つの戦略（経済産業省）



出典：同前。

めていこうという取り組みである。例えば四万十川、飛騨高山などのように、日本中に自然資源や歴史的建造物などの観光資源、地域の名産品、伝統工芸品などが豊富に存在している。その高い知名度とイメージを活用した商品作りなどはこのケースだ。名前が全国的によく知られている地域の場合の取り組みがこれにあたる。

第3に地域ブランドを守る（管理）は、粗悪品や偽ブランド品などによってブランド価値が低下しないような仕組みを作り、商標などの権利で守ることだ。商標法の改正で地域ブランドの商標が登録しやすくなることで、こうした管理手法も大きく変わってきている。

地域ブランド戦略に取り組むにあたり、自らの地域のブランドへの取り組みは、上記の3つの段階において、それぞれどのような状況であるかを把握することが先決である。もちろん、どれひとつかけても強い地域ブランドにはならない。それだけに、この3つの視点からブランド戦略がうまく実行されているかを確認することが重要である。

3 愛南町における産官学民による地域ブランド戦略

平成16年10月1日、愛南町が発足したこの年は、2年連続となる大型台風によって柑橘類が被害を受け、またすでにうわさがあつた松下

寿電子産業一本松事業所の工場閉鎖が12月に決まるなど、地域経済の衰退、打撃は大きく、愛南町行政、担当課である商工観光課の役割は重要になった。おりしも日本政府は地域再生事業に取り組み、自治体による地域再生計画の提案を提起しており、厚生労働省愛媛労働局職業対策課や愛媛県経済労働部では、オレンジバンク愛南に結びついたみかん産地再編緊急対策事業に続く施策として、愛南町が地域再生事業に取り組むことを強く後押しした。当時、地域再生事業に取り組むことは、宇和島地区全体として検討されていたが、諸般の事情と従来までの愛南町の取り組みを生かして、愛南町単独で事業に取り組むこととし、平成17年2月に地域再生事業とパッケージ事業について申請し、認定されることになった。

第1回目の地域再生計画（地域再生基盤強化交付金を含まない計画・都道府県別）に認定された愛南町の地域再生計画は、名称は「第1次産業における『愛なんブランド』創出によるまちづくり計画」であり、特に地域ブランドに取り組むことが他の事例に比べて目立っている。

その概要は次のとおりである。「愛南町では、地域の資源を活かした新事業の創出または事業拡大、企業誘致を推進するほか、特産品の新規開発を行い雇用創出につなげる。特産品についてはブランド化を進め、将来的には飲食業や漁

家民宿等の観光産業の発展につなげるなど、第1次産業から第3次産業までの総合的な産業振興等を展開することとしており、これらの取り組みと相まって、地域提案型雇用創造事業を活用した雇用の創出支援や能力開発など人材育成、情報提供・相談を一体的に実施することにより、雇用機会を増大し、もって地域経済の活性化に努め、地域の再生を図る。この事業に適用される支援措置としては、厚生労働省の地域提案型雇用創造事業（パッケージ事業）および財務省の日本政策投資銀行を通じた低利融資である。

そして、目標を達成するために行う事業の概要は次のとおりである。

(1) 水産加工業の振興

原材料として出荷されているハマチ、タイ、カツオ、トラフグなどのシーフードについて、先進加工技術の導入により第二次産品として付

加価値を高め、他産地との差別化による「愛なんブランド」の確立を図り、販路・消費拡大に努め、生産から加工、販売まで一貫した体制の構築を支援する。

また、地域の資源や新技術などを生かした水産加工業等の創業や近代化、新規立地を促進する。

さらに、「愛なんブランド」の特産品による旅行商品素材を開発し、観光産業の振興を図る。

① 産学官連携による新たな特産品の開発

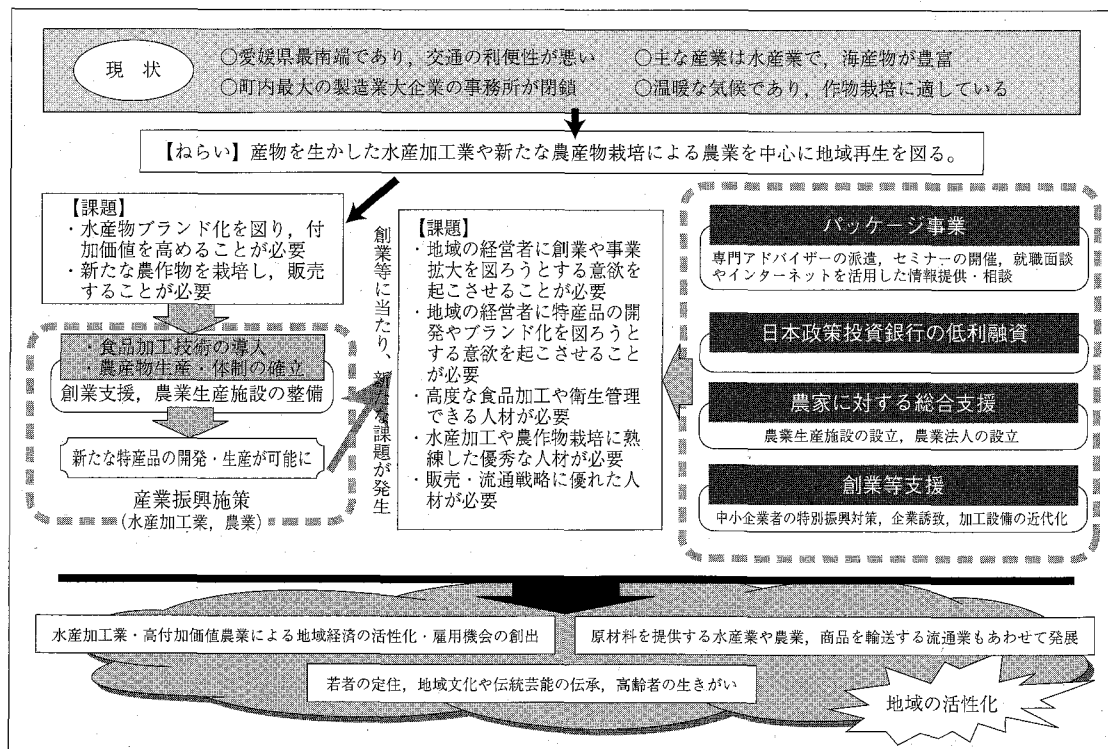
大学や県水産試験場、専門学校、生産者等との意見交換会を開催し、高付加価値商品の開発を進める。

② 販路及び商品の拡大

○「愛なんブランドの確立」

道の駅や町営温泉施設に併設されている特産品販売所を活用し、地元での商品拡大に努める。また、都市住民を対象とした産業フェ

図10 第1次産業における「愛なんブランド」創出によるまちづくり概要（愛媛県愛南町）



出所：『愛南町地域再生計画』。

ア（東京都、松山市）や観光客を対象とした地域イベント（かつお祭り、立て干し網ふるさと市）などの産業フェアへの出展促進、商工会のバーチャルモールなど通じ、販路拡大に取り組むとともに、特産品のブランド化を図る。

○えひめの味の販路拡大

県産農林水産の販売拡大を図るため、愛媛県や農林水産団体、経済団体、消費者団体等で構成する推進機構を設立し、新たな愛媛ブランドを構築するとともに、国内市場及び海外市場での販路拡大に取り組む。

③ シーフードを活用した観光産業の振興

住民グループの育成を図り、そのアイデアを活用しながら、当町で水揚げされた生鮮漁獲物を活かした海鮮キッチンやヒオウギ貝のかき揚げ丼、さらにはレトルト化された水産加工品等の新しいお土産など、食グルメを唸らせる旅行商品素材の開発に努め、観光ルート化の定着を図るほか、観光キャンペーンや観光パンフレットを作成・配布し、観光産業の振興に取り組む。

④ 創業における融資支援

地域の資源を活かした、新たな水産加工品の開発・販売過程で雇用機会を増大させていく本計画の趣旨に添った事業を行う事業者の円滑な事業遂行、健全な発展を図るため、日本政策投資銀行の低利融資制度の活用を推進する。

(2) 高付加価値農業の振興

新たに農業支援センターを設置し、営農指導や担い手育成など農家に対する総合支援を行うとともに、町主導により設置する農業生産法人が町整備の農業施設を活用して、新たな特産品を開発・生産するほか、高付加価値型農業の創業や新規立地を促進する。

さらに、農作物を活用した旅行商品素材を開発し、観光産業の振興を図る。

① 販路及び商品の拡大（前述と同じ）

② 創業支援など

農業に関する、町外からの企業進出や町内の

新規事業創出に対し、助成や融資等の支援を行う。

③ 農産物を活用した観光産業の振興

当町での収穫された美生柑を活用したシャーベットや由良地鶏を活用した料理などの農産物を活用した旅行商品素材の開発にも努め、水産加工品による旅行商品素材の開発と合わせ観光産業の振興を図る。

④ 創業における融資

地域の資源を活かした、付加価値農業の開発・販売過程で雇用機会を増大させていく本計画の趣旨に添った事業を行う事業者の遂行、健全な発展を図るため、日本政策投資銀行の低利融資制度の活用を推進する。

以上のような事業を具体的に進めるために次の事業が支援措置として活用されている。

(1) 地域提案型雇用創造促進事業

① 実施主体：愛媛県雇用促進協議会（構成メンバー 愛南町、愛媛県、商工会、漁協、農協、各生産団体）

② 実施期間：平成 17 年度から平成 19 年度まで

③ 事業内容

○創業等コンサルティング支援事業

企業に専門アドバイザーを派遣し、経営者等を対象に創業や事業拡大に必要な人事戦略・労務管理を助言する。

○特産品ブランド化セミナー開催事業

特産品のブランド化に造詣の深い講師を招聘して経営者等を対象に研修会を開催し、特産品のブランド化に関するノウハウ等を習得させる。

○特産品開発派遣研修事業

特産品を開発するため、経営者等を愛媛県立農業大学校や愛媛県立水産試験場、先進地等へ派遣、研修する。

○加工技術講習会開催事業

特産品の最新加工技術を習得するため、先進地への国内留学や講習会を開催し、専門的知識を有し食品加工が行える人材を育成す

る。

○衛生管理セミナー開催事業

特産品の衛生面での質を確保するため、衛生管理に関する研修会を開催し、食品の安全・安心を管理する人材を育成する。

○販売・流通戦略能力向上セミナー開催事業

消費者ニーズ等を的確に把握し、売れる商品づくりを促進するため、販売・流通戦略や市場調査に係る研修会を開催するとともに、現地視察を実施し、販売・流通戦略に優れた人材を育成する。

○インターネット活用セミナー開催事業

企業のイメージアップや特産品等の販売促進を図るため、インターネットに係る研修を実施し、ホームページやバーチャルモール等が開設できる人材を育成する。

○U・Iターン相談事業

都市部での産業フェア開催に併せて、U・Iターンのための相談コーナーを設置し、水産加工業や農業に関し優秀な人材の確保を図る。

○就業相談事業

U・Iターン及び地域での職業相談や求人開拓等に対応するため、協議会事務局に非常勤の相談役を配置する。

○情報提供のためのホームページ運営事業

協議会のホームページを開設し、求人情報の提供やセミナー、研修会の開催等を周知する。

(2) 日本政策投資銀行の低利融資

…省 略…

さらに、支援措置によらない愛南町独自の取り組みとして次のような事業がある。

(1) 創業者支援

水産加工業及び農業に関する、町外からの企業進出や町内の新規事業創出に対し、助成や融資等の支援を行う。

① 中小企業者の特別振興対策

② 企業誘致

③ 加工設備の近代化

(2) 農家に対する総合支援

年度内に設立する農業支援センターにおいて、農業に関する企画立案、担い手育成、市場開発及び営農指導等を実施する。

① 農業生産施設の整備

② 農業生産法人の設立

4 愛南町の産業振興、地域活性化、地域再生事業と地域ブランドづくりの成果

愛南町の産業振興、地域活性化、地域再生事業と地域ブランドづくりは次のような成果を生み出している。

(1) 銀行の(株)オプティマ・フーズに対する融資

愛南町の地域再生計画、地域提案型雇用創造促進事業に関連して、日本政策投資銀行は(株)オプティマ・フーズの閉鎖循環式陸上ふぐ養殖の事業に低利融資を行っている。もともと、同行は地域提案型雇用創造促進事業以前から愛媛銀行などが設立する投資事業有限責任組合「ベンチャーファンド」の投資案件として3,000万円を融資することを模索していた。二つの銀行は、平成16年2月10日に業務協力協定を締結し、ベンチャー企業に関する情報交換等を行っており、今回の融資は、この業務協力協定締結後、初の本格的な協調融資案件となっている。また本事業は、経済環境の厳しい愛媛県南予地域において新たな産業・雇用の創出に資するものであり、地域経済活性化の効果も期待できるという点でも政策的意義は高い。

愛媛銀行は平成15年3月28日、「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」(計画期間平成15年4月から平成17年3月)に基づき、中小企業の再生と地域経済の活性化を図るため各種の取り組みを進め、不良債権問題の解決と収益性、健全性の向上及び経営基盤の強化について積極的に取り組んできた。愛媛銀行は、投資事業有限責任組合「えひめベンチャーファンド2004」を通じて、(株)オプティマ・フーズへ第1号の投資を行った。

日本政策投資銀行は、(株)オプティマ・フーズが行う閉鎖循環式陸上ふぐ養殖技術の企業化事業を対象に、新株予約権付の新技术開発融資を実施し、四国において同行が新株予約権付融資を実施する最初の事例となっている¹⁵⁾。

このように新規投資案件が少ない中で、地域ブランド戦略の後押しを受けた事業が進展している。

(2) 地域ブランド戦略と(有)愛南総研の創業

(有)愛南総研は、平成 17 年 10 月、愛南町内で酒販売業、精肉業などを営んでいる若手経営者たち 4 名が設立したもので、愛南町の農水産物産を見直し、原料のみの出荷にとどまらず、加工品として付加価値をつけ、愛なんブランドを具体化し、雇用と所得を確保して地域再生、地域活性化を目指している。この取り組みは、地域提案型雇用創造促進事業を受けて、町づくりが話題になる中で始まっていった。

同社は愛南町内に加工工場を建設し、約 30 名の雇用を創出する。主な商品としては宇和海の新鮮な鰯、鯖を生簀にストックし、鮮度を保ちながら、遊休真珠筏を再利用し、海上の真珠筏のうえで天日干しを生産する。海上での筏干しは類例がなく、薄塩仕上げで、虫や埃がつかないといった衛生的な利点がある。

同社はまた商品に「愛なんブランド」を象徴した「愛なん SUN にも愛がある」というシールを添付し、大都市圏などへの販売を手がける。その狙いは、ブランド化により商品価値を上げること、他方で低価格で一般市場への販売を開拓することにある。ブランド化はカタログ販売やテレビショッピング戦略を通じて、また一般市場への販売は大手食品会社との取引を通じて目指していく。また関東方面に 10 万枚の DM を送付している。

さらに同社は、平成 17 年度末をもって、道の駅「みしょう MIC」が町営から指定管理者

による運営に移行するに当たり、MIC の指定管理者として運営を担うことになった。町営の場合、運営に関する意思決定を短期間で行うことができない、採算を踏まえた運営にならない、といった問題があった。同社が経営を担うことでこれらの問題を克服することが期待されている。同社は MIC の経営を通じて顧客に直接接することでニーズを把握していく予定だ。

同社の取締役で、MIC の「駅長」である永元義秋氏は同社設立について次のように述べた。「ここ数年、愛南総研のメンバーは厳しい経済情勢の中で本業を営んできた。真珠業の衰退や松下寿の撤退が決まるところから、地域全体を活気づける必要があると誰彼となく言い始めた。それ以前は、商工会青年部の活用や地域の世話役活動をしてきたが、地域ブランドに取り組んだり新しい会社を作ることは考えたことがなかった。これからは農水産物を販売するだけでなく、町内で加工し販売してゆきたい。この豊かな海、自然を知ってもらえれば十分やっていける」。

同社は農産物の加工品も準備し、第 2 工場の用地も確保できており、平成 18 年 4 月に本格操業が始まる。

(3) 愛南町の外食産業に対する愛なんブランドの売り込み

昭和 59 年 2 月、チムニー株式会社が設立され、主に関東圏で数百店舗を展開している外食産業「チムニーグループ」は居酒屋チェーン店である。平成 16 年末の従業員数約 300 名、売上高 250 億円で、6 年連続で売上高は 2 桁成長を続けている。チムニーグループは平成 18 年 2 月 23 日～3 月 8 日に、22 周年創業祭「愛媛のごちそう 1 本釣り」「いなか王国 えひめ愛南町」と題するキャンペーンを行った。この事業には谷口長治・愛南町長が「わたしたちの愛が詰まったとびっきりの旬の食材をお届けします!」というメッセージをよせ、宣伝チラシにも登場している。初鰹、マダイ、美生柑、じゃこ天などの新鮮食材を使った初鰹のタタキ、マ

15) 日本政策投資銀行「News Release」平成 17 年 3 月 31 日。

ダイ刺身, 美生柑チューハイなどのレシピ, 加工品ではきびなど唐揚げ, 鰯の味酢干し, いわし丸干しなどが並んでいる。

この事業は愛南町が取り組んでいる地域ブランド戦略の現れである。食材丸ごとが愛南町の産物——個々の商品だけではなく愛南町という地域の存在自体をブランドにするという戦略である。チムニーグループはキャンペーンを準備していたが, 従来から取引のあったマダイなどに加えて, 愛南町の物産を丸ごと商品とするために, 愛南町当局が営業に苦心した。

チムニーグループの宣伝物, 口コミなどによって, 愛南町の物産が関東圏で知られるようになり, 愛南町の物産をブランドとして高める取り組み。その効果には計り知れないものがある。

(4) 愛南町に対する大学など研究・教育機関の関わり

愛媛大学農学部海域社会科学研究室の若林良和教授をはじめとする大学教員, 大学院生, 愛媛県内の小学校教員は, 農林水産省平成17年度「食育推進・実証活動支援事業」の一環として, 愛媛県下3地区(東予地区:今治市, 中予地区:松山市, 南予地区:愛南町)における小・中学校の児童・生徒とその保護者を対象に, 「『ぎょしょく教育』プログラム開発に関する研究—地域特性に根ざしたプログラムの検討: 愛媛県を事例として—」に取り組んだ。この研究では, 地域に根ざした水産業部門における食育のあり方が検討され, 地域特性を生かして, 「ぎょしょく教育」という新たな視点を提示し, その実態把握を進めながら, 具体的な実践的課題を洗い出して新規の教育プログラムを構築することがめざされた。期待しうる効果として, 学術的な効果はもちろん, 次のような教育的・社会的な効果が期待された。「漁と食」の乖離を解消でき, 「漁業者の高齢化」と「魚食の高齢化」が進行するなかで, 若年層に対して魚への興味・関心を惹起させる契機となる。さらに, 地域で水揚げされた水産物の利用によ

り, 地域水産業の活性化に一定, 寄与し, 地域資源の活用につながると考えられる。このような研究が愛南町で行われたことは食育をつうじた街づくりに新たな視点を付け加えた。

(5) 産官学民連携による産業振興および雇用対策事業と町づくり

愛南町の産業振興, 地域活性化, 地域再生事業と地域ブランドづくりは, 平成16年の夏季以降, 産官学民連携によってすすめられてきた。当初は, 愛南町の産業界, 商工会, 農協, 漁協, 森林などの組合, 行政などが, 地域再生計画, 地域提案型雇用創造促進事業に関連して, 厚生労働省愛媛労働局職業対策課や愛媛県経済労働部雇用対策室からの事業説明を受けることから始まり, この計画に向けたワーキンググループの会合が回を重ねるたびに, 愛南町としての産業振興・雇用対策が深められていった。

現在, 愛南町雇用促進協議会の会長として, 産官学民の協議に加わっている愛媛大学法文学部の水口和壽教授は, 「産学連携の取り組みは, 愛南町の実情に詳しい産学代表が実質的に, 初めて意見交換をする機会となり, 町づくりを進める原点となった。事業として具体化が進むという結論だけにとどまらず, 採用されなかったアイデアを含めて, 様々な意見交換がなされ, 産業振興, 地域活性化の気持ちが高まっていったことが最大の成果であった」と述べている。

(6) 愛南町雇用促進協議会の取り組み

愛南町の産業振興の柱については, 平成17年度末までの地域提案型雇用創造促進事業の実施状況は表1のとおりである。

平成18年3月23日の第3回愛南町雇用促進協議会総会に提出された資料「地域提案型雇用創造促進事業の実施状況」をもとに, 特に雇用創出効果達成状況を確認しておく。アウトプット指標とは, 地域提案型雇用創造促進事業として実際に実施された事業とそれを通じてそれだけの実績があったかである。当初の計画では, 求職者数195名, 企業数30社としていたが,

表1 平成17年度における地域提案型雇用創造促進事業の中間評価（平成17年12月末現在）

事業名	実施期間	事業の概要
特産品ブランド化セミナー開催事業	12月、2月	別府大学の教授による地元の産物を使った特産品の開発についての講習会を実施（12月2日）。引き続き別府大学の教授に2回目の講習を依頼。現在講師の都合等で講習を2月21日に実施する予定。
特産開発派遣研修事業	9月、2月	特産品の開発に当たり、現在5名の派遣研修を実施（9月27日実施）。水産物加工についての、技術指導等を愛媛県工業技術センターに依頼し実施した。現在、農業関係者における、特産品の技術指導のための研修について、関係機関と調整中、実施は未定。
加工技術講習会開催事業	9月～3月	主にふぐ取扱者における、免許取得のための学科研修及び実技研修をそれぞれ3回実施した（9月30日、10月19日、11月16日同日に実施）。現在最終の講習会（学科及び実地研修）として、実際の試験時期に合わせ、3月3日に実習を行う。 又、加工技術セミナーとして12月5日にハサップについての講習会を衛生学と建築設計の関係者によるセミナーを実施した。 加工技術視察派遣研修については、今年度は関係機関を通じて要望の依頼をだしたところ、人数が集まらなかったため、未実施。今後の実施は未定。
衛生管理セミナー開催事業	1月、2月	食の安全・安心について、1月12日に実際の現場で取組みを行っている施設の代表者に体験を交えたセミナーを実施。現在2月13日に食品衛生学の観点からみた、食の安全・安心について調理製菓専門学校の講師によるセミナーを実施する予定。
販売・流通戦略向上セミナー開催事業	11月、2月	愛媛県内で活躍している、中小企業診断士に現在の販売・流通についての仕組みや、販路拡大のためのセミナーを11月28日に実施した。引き続き、同じ中小企業診断士による、販売・流通についてのセミナーを、2月10日に実施予定。
U・Iターン相談事業	11月、1月	11月9日から10日まで、東京のふるさとプラザにてU・Iターンの相談窓口を開設した。今後愛媛県大阪事務所にて、1月30日から31日まで、U・Iターン相談事業を実施する予定。
就職相談事業	8月～3月	毎週月、木曜日に就職・起業についての相談日として実施中。
ホームページ運営事業	12月～3月	現在、愛南町雇用促進協議会のホームページを一部開設している。今後は、セミナー情報、求人情報や求職に関する情報の開示や、雇用に関する各種問い合わせなど対応を続ける。

出所：愛南町雇用促進協議会事務局『第3回愛南町雇用促進協議会総会資料』。

実施後はそれぞれ402名、63社であり、当初計画を大きく上回ることができた。問題はアウトカム指標であるが、これは事業を通じて実際にどれだけの雇い入れ数（企業側の採用）、求職件数（求職者の就職）があったかであるが、当初の計画では、雇い入れ数3名、求職件数19であったが、実施後はそれぞれ13名、20社であり、これも当初計画を上回ることができた。事業の中では就職相談の効果が大きいこと

がわかる。また特筆すべきは、(有)愛南総研が加工事業のために11名、(株)オプティマ・フーズが1名の新規採用を行ったことである。ここには産業振興と雇用対策を狙いとした地域提案型雇用創造促進事業の効果が現れている。

なお、愛南町雇用促進協議会においては、平成18年3月末現在、平成18年度愛南町地域提案型雇用創造促進事業概要案が作成されている。

表2 雇用創出効果達成状況

①アウトプット指標に係るもの

事業 平成17年度事業費	対象者数	利用者数	求職者数	企業数
特産品ブランドセミナー 開催事業 35万5,000円	(名) 40	(名) 49	(名) 15	14
特産開発派遣研修事業 17万2,000円	20	17	10	1
加工技術講習会開催事業 140万9,000円	130	84	80	0
衛生管理セミナー開催事業 31万円	40	29	10	8
販売・流通戦略向上セミナー 開催事業 31万円	40	27	7	12
U・Iターン相談事業 51万6,000円	0	1	0	0
就職相談事業 135万7,000円	0	280	280	28
ホームページ運営事業 315万円				
計 722万4,000円	270	487	402	63

②アウトカム指標に係るもの

事業	雇入れ数	就職件数
特産品ブランド セミナー開催事業	(名) 0	1
特産開発派遣研修事業	3	
加工技術講習会開催事業	5	1
衛生管理セミナー開催事業	0	
販売・流通戦略向上セミナー 開催事業		1
U・Iターン相談事業	0	
就職相談事業	5	17
ホームページ運営事業		
計	13	20

出所：愛南町雇用促進協議会事務局『第3回愛南町雇用促進協議会総会資料』。

おわりに

近年、愛南町の景気は急激に落ち込んだ。このことは地場産業、地域の中小企業の経営者に経営管理の合理化を促す契機となり、経営革新が進められ、また自治体合併を機に各方面の人々においても危機感だけではなく生活改善活

動、地域振興、地域活性化の事業など新たな取り組みが生まれている。愛媛県、愛南町をはじめとする行政各方面も平成17年度からの地域再生法を活用し、愛媛県の町では最初に地域再生計画「第1次産業における『愛なんブランド』創出によるまちづくり計画」を策定した。愛南町は商品ブランドに加えて地域ブランド、「愛なんブランド」を確立することで産業振興を進めようとしており、厚生労働省の地域提案型雇用創造促進事業（パッケージ事業）の認定を得るなど支援策が設定された。そして、大学関係者もまた従来までの水産業の種苗や餌の技術革新にとどまらず、食材の再発見と調理法やレシピの提案、水産物のブランド化や販売、経営相談、食に関する教育など、地場産業の経営革新と産官学民による地域ブランド戦略において重要な役割をもつようになっていることがわかった。

筆者は地場産業、地域の中小企業が「地域の特性・魅力やその情報を活用した経営革新（経営理念、経営方針、経営計画等の確立と実践）」によって地域産業振興をすすめる、所有者、経営者、従業員、顧客、住民、支援を行う行政や大学などの研究・教育機関などをはじめとするステイクホルダーとの間に構築する経済的取引関係および企業文化ひいては地域文化に注目し、愛媛県愛南町における地場産業、地域の中小企業の経営革新と産官学民による地域ブランド戦略について次の諸点を確認し、課題を把握しておく。

第1に地場産業、地域の中小企業の経営革新は、経営者や従業員によって地域の特性・魅力が発見・再評価され、生産物・商品に関連付けられ、また経営に生かされる形で進められていた。愛南町においては、海や田畑、山林などの自然を活かした生産物・商品がその担い手によって安心・安全の方法を介して開発・生産・販売され、「消費者と共につくるまじめ鯛」「四季の果樹園」「南宇和ふるさと小包」「緑新鮮市」「オレンジバンク愛南」「愛媛のごちそう1

本釣り」「いなか王国 えひめ愛南町」「愛南 SUN にも愛がある」といった地域ブランドを帯びた商品情報として内外で共有・利用・発信されている。マダイの養殖を手がける中小企業は、宇和海の特性・魅力を発見・再評価し、養殖技術の改良を重ねることでマダイの価値を高めており、企業の側では経営理念・経営方針・経営計画等の確立と実践を試みていた。従来までの真珠養殖業や製造業によって生み出された経済規模を再現することは容易ではないが、自立的な経済圏形成、地域経済の内発型発展の主動因が生まれつつある。この試みは今後、経営革新（経営理念、経営方針、経営計画等の確立と実践）が進化すればいっそう力強いものになるだろう。課題をあげるならば、経営革新は経営者や一部の幹部社員のみの発想で進むものではなく、経営理念、経営方針、経営計画等の確立と実践に従業員が納得し取り組むことで可能となる。持続的な経営革新の努力が求められる。

第2にこのような地場産業、地域の中小企業の経営革新は、地域の特性・魅力を発見・再評価することから始まったものだが、それは単に経営者や従業員だけのものではなく、所有者、経営者、従業員、顧客、住民、支援を行う行政や大学など研究・教育機関などをはじめとするステークホルダーのそれぞれと関連していた。これは愛南町に暮らす農家の人が、河内晩柑を生産することで職業と報酬を獲得し、地域の特性や魅力を享受していることや、地域ブランド戦略に貢献することで地域に暮らす人々の職（経済）・住（生活）・遊（文化）の営みを増幅していることに現れている。愛南町で働く人（職・経済）、住む人（住・生活）、親しむ人（遊・文化）それぞれが企業文化、地域文化を共有・利用・発信している。地産地消という言葉があるように、地域の住民が自らの手で生み育てた産物を消費すること、その過程全体を我がものとする、そのことに魅力や固有の価値を見出すこと、それがここでの企業文化、地域文化である。課題をあげるならば、愛南町での職（経

済）・住（生活）・遊（文化）の営みを深める考察が求められる。

第3に地場産業、地域の中小企業の経営革新は、地域活性化を目指す地域再生事業、ブランド戦略と連携することで効力を強めていた。個々の企業が優れた商品の開発・生産・販売に成功することはあっても、それだけではステークホルダー全体、地域の人々が潤うわけではない。愛南町の経営者によって創業された愛南総研のビジネスモデルは、愛南町の生産物・商品の地域ブランドを構築しながら取り扱うものだった。現在、日本社会においては、いわゆる格差が広がっているといわれているが、個人または個々の企業の成功と地域全体の潤いを同時に追求するのが地域ブランド戦略であり、その試みが始まっている。課題をあげるならば、地域再生事業、ブランド戦略が効力を発揮するには一定期間が必要だが、その予算は短期間しか確保されていない。期間内に限定的であれ、一定の成果をあげ、次の課題に取り組むことが必要である。

第4に地場産業、地域の中小企業の経営革新と産官学民による地域ブランド戦略を実行するためにはその関係者の能力・資質を高めること、人材育成が必要である。愛南町の生産物・商品の開発・生産・販売やブランド化や生産物・商品を活かした食材の再発見と調理法やレシピの提案、食を通じた教育などが進むように各種の教育、研修が進められている。それだけにとどまらず愛南町での職（経済）・住（生活）・遊（文化）の営みと向き合うことで「生活の質」の再考も始まっている。地域再生事業、ブランド戦略を活用した取り組みはその後押しをしている。ここでも人材育成には一定期間が必要であり、将来的な対策が必要である。

第5に地場産業、地域の中小企業の経営革新と産官学民による地域ブランド戦略を実行するためには情報化戦略が必要になる。愛南町では役場に広報広聴室をおき、地域情報を集約し、いち早く伝える試みを進めている。また IT 活

用の取り組みも進んでいる。課題としては、かつて愛媛県双海町はマスコミを通じて全国各地に町の魅力を伝えることに成功してきた。また松山市では地域の中小企業の経営者と総理大臣の対談を実現させる、地元に着したタレントをCMに起用するといった独自の広告宣伝が行われている。IT技術や広告宣伝は地域情報を媒介する方法だが、口コミや対面でのPRをはじめとして多様な方法で地域情報を発信する情報化戦略に取り組むことが必要である。

今日の日本経済が国際経済や世界情勢に影響されていることは周知の事実であるが、日本経済の持続的な発展をめざすためには、その生産と消費の拠点を日本におき、日本経済の内需を拡大していくことが大切になる。それは日本における農業、水産業、林業などの第1次産業が支える地方経済と都市経済との調整、統合を目指すことでもある。愛南町の試みは自立的な経済圏形成、地域経済の内発型発展をめざすものとして実験的ではあるが先駆的な事例になっており、今後に期待したい。

【参考文献】

- 宮本憲一『現代の都市と農村』（日本放送出版協会, 1982年）
鶴見和子・川田侃編『内発的発展論』（東京大学出版会, 1989年）
池上惇『文化経済学のすすめ』（丸善ライブラリー, 1991年）
池上惇, 小暮宜雄, 大和滋編『現代のまちづくり—地域固有の創造的環境を』（丸善ライブラリー, 2000年）
鈴木茂『産業文化都市の創造』（大明堂, 1998年）
神野直彦『地域再生の経済学—豊かさを問い直す』（中公新書, 2002年）
日本政策投資銀行地域企画チーム編『実践! 地域再生の経営戦略—全国62のケースに学ぶ“地域経営”』（金融財政事情研究会, 2004年）
日本政策投資銀行地域企画チーム編『PPPではじめる実践“地域再生”—地域経営の新しいパートナーシップ』（ぎょうせい, 2004年）

橋川武郎（編集）・連合総合生活開発研究所（編集）, 連合総研＝（編集）『地域からの経済再生—産業集積・イノベーション・雇用創出』（有斐閣, 2005年）

山崎朗『クラスター戦略』（有斐閣, 2002年）

西敏俊宏『中小企業ネットワーク』（有斐閣, 2003年）

波積真理『一次産品におけるブランド理論の本質—成立条件の理論的検討と実証的考察—』（白桃書房, 2002年）

湯浅良雄・坂本世津夫・崔英晴編著『地域情報化の課題—地域に根ざした情報化の可能性』（晃洋書房, 2004年）

【参考論文】

- 小淵港「地域振興政策と地方財政—愛媛県久万町の事例—」『愛媛大学法文学部論集 経済学科編』第29号（1995年2月）
小淵港「地域開発政策の展開と内発的発展」湯浅良雄・坂本世津夫・崔英晴編著『地域情報化の課題—地域に根ざした情報化の可能性』（晃洋書房, 2004年）第6章
安部誠「今日の中山間地域問題と地域づくりの課題」中嶋信・橋本了一編『転換期の地域づくり』（ナカニシヤ出版, 1999年）
鈴木茂「愛媛の地域づくり・産業おこし—愛媛県喜多郡内子町の場合—」『松山大学論集』第12巻第5号（2000年12月）
鈴木茂「条件不利地域における地域づくりとグリーン・ツーリズム(1)(2)—東宇和郡城川町の場合—」『松山大学論集』第13巻第4号（2001年10月）, 第5号（2001年12月）
湯浅良雄「『e-Japan 戦略』と地域情報化」湯浅良雄・坂本世津夫・崔英晴編著『地域情報化の課題—地域に根ざした情報化の可能性』（晃洋書房, 2004年）第2章
湯浅良雄「地域情報化と魅力ある地域の形成—ジェイコブズの都市論とフロリダの創造的資本論を手がかりに—」湯浅良雄・坂本世津夫・崔英晴編著『地域情報化の課題—地域に根ざした情報化の可能性』（晃洋書房, 2004年）第8章

【参考資料】

愛媛県愛南町各種資料
『愛南町地域再生計画』

愛媛経済同友会経営問題委員会「天然に匹敵する
最高品質のおいしいふぐの養殖に挑戦」『愛媛経
済同友会会報』平成17年度第2号、愛媛経済同
友会

愛媛経済同友会南予振興委員会「愛媛県漁業の現
状と課題について」『愛媛経済同友会会報』平成
17年度第3号、愛媛経済同友会

謝 辞

本稿執筆に当たっての調査では多くの皆様のご
協力を得た。ここに記して感謝の意を表させてい
ただきます。

(有)宇佐水産代表取締役 宇佐徳夫様
(有)宇佐水産取締役専務 宇佐光夫様
安岡水産(有)取締役 安岡高身様
僧伽季節園 小野山浩司様 小野山かおり様
(有)武田農園代表取締役社長 武田敦年様
オレンジバンク愛南会長 原田達也様
(有)愛南総研取締役 永元義秋様
愛南漁業協同組合参事 畑中俊三様
愛南町収入役 坂本選様
愛南町総務課広報広聴室室長 木原莊二様
愛南町企画財政課政策推進室室長 児島秀之様
愛南町商工観光課課長 橋岡政文様
愛南町商工観光課課長補佐 藤村雄二様
愛南町商工観光課係長 浜田雅浩様
愛南町水産振興室室長 中村維伯様
愛南町農業支援センター所長 坂尾英治様
愛南町 MIC 宇和海ふれあいセンター所長
岡田庄吉様
愛媛県経済労働部雇用対策室長 岡本靖様
愛媛県経済労働部雇用対策室長
雇用企画係長 高石淳様
厚生労働省愛媛労働局職業安定部職業対策課
雇用対策係長 貝崎敬三様
中国四国農政局 宇和島統計・情報センター
和家秀格様
四国経済産業局地域経済部産業技術課
中小企業技術係長 三宅和彦様

への影響に関する研究」をもとにした調査・研
究を活用したものである。

*本稿は中西泰造と和田寿博の共著であるが、主
に次の章を分担執筆とした。

はじめに ……………中西 泰造・和田 寿博

第1章 愛媛県愛南町の概況と

地域産業振興の課題 ……和田 寿博

第2章 愛媛県愛南町における

地場産業の経営革新 ……和田 寿博

第3章 愛媛県愛南町における産官学民に
よる地域再生事業と

地域ブランド戦略 ……中西 泰造

おわりに ……………中西 泰造・和田 寿博

*本稿は平成17、18年度、愛媛大学法文学部長裁
量経費「愛媛県における市町村合併とその地域