

## 地域企業家の事業創出と産地革新

松原 日出人

千葉商科大学専任講師

### I はじめに

本研究は、地域企業家による産地革新を議論するものである。特に、既存研究で注目されてきたような、産地の内なる企業家によって成される産地革新ではなく、産地の外なる企業家たる、異業種の地域企業家による産地革新の実現を議論することを目的とする。

我が国では地域活性化が重要な課題であるが、その特徴の1つは、特定産業だけではなく異業種との連携を通じ、地域の変革を模索している点にある。例えば、これを促進する以下のような代表的な法案が立て続けに整備され、その推進が社会的に要請されている。異業種との連携の内容を確認することを目的に、まずは関連法案を概観しておきたい。

2007年に施行されたのは「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」(中小企業地域資源活用促進法)である。「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を図り、もって地域経済の活性化を通じて国民経済の健全な発展に寄与することを目的」(第1条抜粋)とするものである。地域産業資源とは、具体的には、「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」「鉱工業品の生産に係る技術」「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」(第2条第2項抜粋)が念頭に置かれている。続いて、2008年に施行されたのが「中小企業者と農林漁業者との連携による事業活動の促進に関する法律」(農商工等連携促進法)である。同法によれば農商工連携とは、「中小企業の経営の向上及び農林漁業経営の改善を図るため、中小企業者と農林漁業者とが有機的に連携して実施する事業であって、当該中小企業者及び当該農林漁業者のそれぞれの経営資源を有効に活用して、新商品の開発、生産若しくは需要の開拓又は新役務の開発、提供若しくは需要の開拓を行うもの」(第2条第4項抜粋)である。農商工連携に関連して6次産業化という視点も存在するが、6次産業化については農林漁業関係者が1次産業に留まらず、

2次産業、3次産業を手掛けて付加価値の増大を図るものである（今村、1997）。従って、農商工連携は、異業種間の連携を焦点とする点に特徴がある。

各法のもとで認定された事業やモデル事業については事例集という形で公表されているが、当該地域の農林水産物を同地域内の業者が加工し、新たな製品を開発し販売するといったものが典型的な事例であり、利用される農林水産物については規格外品を活用し、加工・販売することで付加価値を創出しようとする試みもしばしば見られる。このように産地の活性化との関係において、地域の中小企業はその役割を期待されていることが窺える。ただし、詳細は後述するように、異業種と産地との間には、各事業をめぐって互いに異なる論理が形成され、論理の衝突が予想される。異業種の中小企業が、特定産業の同業者集団である産地を革新させるという現象は、如何なる道筋によって実現されるのであろうか。そもそも、潜在的にはそうした論理の衝突が生じ得る中で、中小企業側は地域内で如何に地域資源を活用した事業を創出し得るのか。本稿は、このような異業種の中小企業と産地との間に発生する隔たりを念頭に置いて、中小企業による事業創出及び産地革新に焦点を当て、具体的な革新事例の詳細からその実現の道筋を検討することを試みるものである。

## II 先行研究の検討と本研究の課題

本研究が着目する主体は、地域に根ざした中小企業である。「地域に根ざす」ことは、当該企業やその事業に如何なる視点をもたらすのか。近年、CSR（Corporate Social Responsibility）やCSV（Creating Shared Value）に係る議論を踏まえ、中小企業に事業を通じた地域課題の解決を期待するCRSV（Creating and Realizing Shared Value）なる概念も提示されている（中小企業庁編、2014、448頁）。こうした地域社会に根ざす企業だからこそ意識される企業戦略については、金井（1995）が先駆的に議論している。

金井（1995）によれば、企業活動に対する地域社会の正当性付与を鑑みると、地域企業は地域社会の様々な問題を解決していく中核的な主体となることが期待されているという。金井は、地域社会に単に経済的に関わるだけではその正当性を獲得することが難しいがために、地域企業にとっては、新たな事業コンセプトの形成と事業化を通じて地域の問題を解決し、社会価値の実現へ向けて資源を展開できるか否かが重要であること、更にこのプロセスで必要となるのがイノベーションであることを指摘した。そして、地域企業による経済的戦略と社会的戦略の統合を指す、戦略的社会性という概念を提起したのである。なお、地域企業による戦略的社会性の実現においては、地域社会のうちに如何なる問題が存在するのかを認識することが必要である。この点に関しては、地域企業は地域社会と多様な関係を持つが故に、問題認識で有利な立場にあることも指摘された（同上、33頁）。

本研究では、地域企業が地域社会との関わりにおいて、戦略的社会性という事業活動の正当性獲得に係る命題を抱えているという上記の議論を念頭に置き、「地域に根ざした中小企業」の取り組みを企業家活動の視点から検討する。企業家（活動）に関する代表的な論者として、Schumpeter

(1961)は、生産要素の新結合たる革新の遂行者を企業家と位置付け、企業家を既存の秩序及び慣行に対する逸脱者として捉えた。また、Kirzner (1973:1997)は、それまで潜在的な有用さを認識されてこなかった資源から機敏に機会を見出す革新者を企業家として位置付け議論した。関連して、企業を資源の集合体と見做したPenrose (1959)は、革新を、自社の既存資源をより効率的に用いようとする欲求を誘引とする、企業内部での資源の新結合だと捉えた。これら企業家(活動)に係る議論は、地域を舞台とする研究にも取り込まれ、特に「地域企業家」として議論する際には、「地域にコミットメントすることから、企業家活動の駆動力・指針・資源を引き出す存在」として捉えるのが一般的な共通理解となっている(伊藤, 2014, 280頁)。

地域企業家への注目に際し、企業家という主体への注目に留まらず、「点→面」を意識した議論、具体的には、地域の変容との関連で地域企業家の役割を議論する研究も蓄積されてきた。「点→面」への転換に係る基本的構図は金井(2012)の議論から窺い知ることが出来る。金井はSchumpeter (1961)とKirzner (1973)の議論を統合して「マイクロ→メゾ(地域/産業)→マクロ」という着眼点を提示したが、「マイクロ→メゾ」という「面」的現象への切り替わりについては、新たな企業家活動という「点」に端を発する「企業家(活動)の群生」の発生を以て説明した。この理念的構図の提起の一方では、事例に着目した研究も積み重ねられ、同様の構図が指摘されている。具体的には、環境変化等の危機下に遂行された産地革新を企業家活動の視点から検討した既存研究(山田, 2013a; 山田, 2013b; 山田・伊藤, 2013; 松原, 2014a)は、産地内のある事業者の企業家活動の成功が、周囲の模倣・追随を引き出し、地域の変革に繋がっていくという視点を共有している。

上述の通り、産地革新に係る研究が行われてきたが、産地そのものは同業者組合の存在にも示される通り、基本的には同一業種の集団を中心に据えた概念である。しかし、改めて地域という広がりから見た時、地域内には、当該産地とは事業を異にする異業種も無論存在する。そして本稿冒頭で確認したように、近年は地域の変容との関係において異業種の役割が1つの焦点となる実態がある。具体的には、産地が築いてきた成果物、例えば農林水産物を異業種が活用し、産地を含む地域の在り方を変容させ、活性化させるという構図である。このような異業種の主体に端を発する産地革新という現象は、産地内の同業者間の模倣・追随に着目して産地革新を説明してきた既存研究の視点が必ずしも直接当てはまるわけではないであろう。本研究の課題は、この点を探索することにある。

異業種の地域企業家による産地革新とは如何なる現象として理解できるのか。また、産地革新の道筋は如何に進展するのか。産地の活動と異業種との関係を検討する足掛かりとして、ホゼリッツ(Bert F. Hoselitz)のマージナル・マン仮説に注目したい。コール(Arthur H. Cole)と同様に企業家の社会的背景に着目したホゼリッツは、逸脱の理論(the theory of deviance)及び、パーク(Robert E. Park)が提起したマージナル・マン(marginal man)の概念という2つの視点を企業家に係る議論に導入し、次のように議論した。即ち、逸脱者(deviant)は、既存の秩序に違反する行動や既存の社会的価値に係るヒエラルキーに反するか少なくとも積極的には重視しない行動に従事する者である。そして、革新的行為も既存の社会規範や承認された行動形態に反する点において、企業家は

逸脱者に位置付けられる。その上で、逸脱者となる人々としてホゼリッツが着目したのがマージナル・マンであった。マージナル・マンとは、文化ないし民族、言語、社会構造といった見地において曖昧なポジションに位置する人々である。そして、社会におけるそのポジション故に、彼らは変化する状況へ創造的適応を成し、そのプロセスでは社会的行動における革新を成すことに特に適している。つまり、イノベーションの担い手として、既存の社会の中心に位置しない人々、換言すれば、既存の秩序・社会的価値を共有しない人々の意義にホゼリッツは光を当てたのである(Hoselitz, 1960, pp. 53-84; 1963)。

産地にもホゼリッツの言う「既存の秩序」「既存の社会的価値」に相当するものが存在することが知られている。例えば、森本(2009)や山田(2013a)、山田・伊藤(2013)によれば、地域に長きに亘り根ざし発展を遂げた地場産業や伝統産業の内部には、「不文律」や「叡智」とも評される暗黙の了解が存在し、その発展を支える鍵となってきた。このように産地の生産者・関係者らが「秩序」「社会的価値」を産地の中で共有する点を踏まえれば、生産者でもなく関係者でもない異業種の地域企業家はマージナル・マンに位置付け得る。また、「産地の構成主体たる同業者」と「異業種の地域企業家」の関係は、産地という地域社会の「中央」と「周縁」、あるいは「当事者」と「部外者」と整理することも可能であろう。

以上を踏まえると、「異業種の産業に従事する地域企業家に端を発して産地が変容する」という現象を考察するにあたり、以下が意識されるべき点として浮かび上がる。1つ目に、地域の変容に係る点として論理の対抗という問題が生じるであろう。産地という1つの社会との関係において、異業種の企業家はあくまでマージナル・マンである。周縁(部外者)が産地の成果物(農林水産物など)を中央(当事者)の暗黙の了解に沿うことなく利用しようとするれば、中央(当事者)による反発が生じると予想される。このような地域内の論理の対抗、即ち、周縁(部外者)側の論理と中央(当事者)側の論理の相剋関係が地域企業家の1つ目の壁になると思われる。2つ目に、戦略的社会性を備えた事業の実現そのものである。地域に根ざす企業としてこれを実現することが望ましいが、事業化自体は言うまでもなく容易ではない。この点が地域企業家のもう1つの壁になり得る。

上記の検討から、異業種の地域企業家が戦略的社会性を備えた事業を創出し、産地の変容を引き起こすことは容易ならざる現象であると言える。しかし、「周縁」の取り組みが「中央」の変容を引き起こした例外的な事例も存在する。具体的には、静岡県浜松市北区三ヶ日町を舞台に生じた事例である<sup>1)</sup>。議論を先取りすると、温州ミカン(以下、ミカン)産地である三ヶ日町では、規格外品等の廃棄ミカンが発生していたが、外部主体である株式会社フードランドの中村健二氏(社長)が廃棄ミカンに資源としての可能性を見出し、廃棄ミカンを活用した新たなビジネスを創出することに成功した<sup>2)</sup>。更に、その後、産地の変容をも引き起こしたのである。①如何にして異業種の地域企業家である中村氏が廃棄ミカンの活用ビジネスという戦略的社会性を備えた事業を創出したのか、そして、②既存研究の検討から確認される困難性にも拘らず、中村氏の事業創出がなぜ「周縁」に留まらず、「中央」の産地当事者に係る変容にまで至ったのか。本研究は、これを問いとして、以下の第Ⅲ節では事例分析を行い、そこで明らかにした実態を踏まえ、第Ⅳ節で考察をする。

### Ⅲ 事例研究

#### 1 廃棄ミカン発生の経緯

まず、廃棄ミカン発生の背景に目を向けておこう<sup>3)</sup>。三ヶ日町は我が国のミカン産地の中でも屈指のブランド産地である。そして以下でその詳細を確認するとおり、その成功と廃棄ミカンの発生が結び付いているが故に、ミカン関係者が暗黙の了解としてこの問題を半ば肯定してきた事実も、この問題の解消を一層難しくしてきた。なぜミカンの廃棄が当事者によって行われるのか。ミカン生産者が自らミカンを廃棄する背景には以下の3点がある。

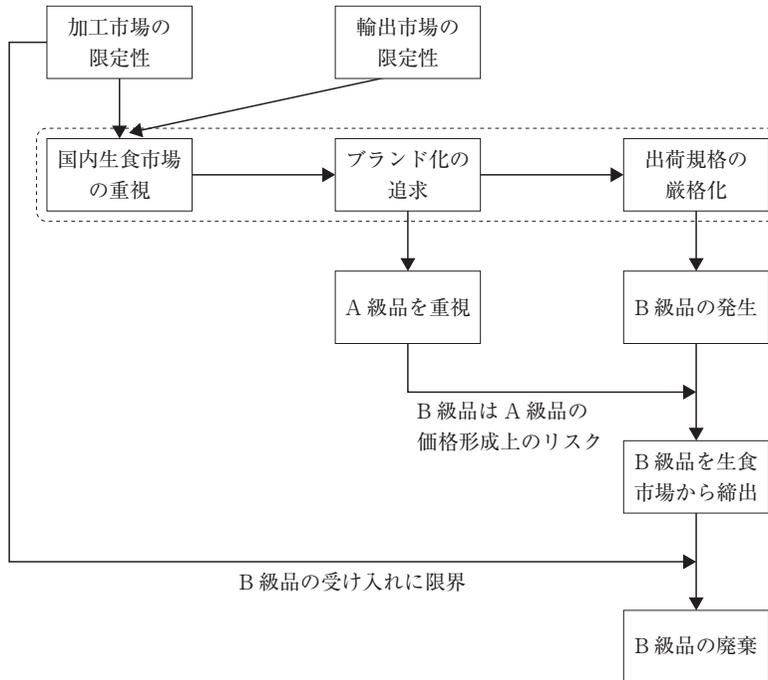
- (1) 樹木を保護する生産技術の一環として生育途中の果実を間引く。
- (2) 市場への流入量を抑制し、結果として行き場を失ったミカンを廃棄する。
- (3) 産地ブランドの形成・維持のために規格外品を排除する。

以上のうち、(2)は供給過剰だった1970年代～1980年代の慣行であり、過剰感が緩和した1990年代以降は軽減した。そして、(1)については生産技術上、行う必要性が認められる。しかし、(3)には議論の余地がある。なぜなら、産地の出荷規格を満たさなかった規格外品についても販売する選択肢は存在し得るからである。例えば、「訳あり品(傷もの)」や「見た目は悪いが味はいい」といった触れ込みでの販売は可能である。実際にそれを実施する産地もあり、こうしたB級品ビジネスはミカンに限らず広く観察されている。

それでも三ヶ日町のようなブランド産地が(3)を続けるのはなぜなのか。その背景にはB級品の市場流通が必ずしも生産者の所得向上に繋がるとは限らないという事情がある。ミカン市場は国内生食用・加工用・輸出用の3用途に大別され、加工・輸出については1970年代～1980年代に過剰供給を背景に精力的に市場開拓が試みられたが、その規模は限定的であった。我が国で生産されたミカンの大部分が構造的に国内生食市場に依存してきたのである。そして、国内生食市場において、ミカンは流通拠点である卸売市場に出荷され、セリを通じ販売価格が決定される。その際の特徴として、過剰供給に陥った1970年代以降は品質差に起因する価格差が大きく、B級品の販売価格が生産コストや労力に見合わない程の低水準に落ち込むこともあった。更に、B級品が低価格に留まるのみならず、同一産地から2種類の品質の出荷物が存在するが故に産地の交渉力を下げ、高価格が期待されるA級品の価格形成に悪影響を及ぼすこともある<sup>4)</sup>。産地として国内生食市場での販売総額を高位に保つ戦略を総合的に考慮することで、当該産地の出荷物からB級品を排除・廃棄して優れた品質のミカン(A級品)のみを市場流通させ、当該産地の価格形成に有利な状況を実現するという対応が生まれたのである。過剰供給を背景に生存競争が最も過酷だった時期に銘柄産地として名を上げた三ヶ日町は、ブランド化のためにB級品の排除を徹底した産地でもあった。結果として、三ヶ日町は年間の市場出荷量が4万トン弱の産地であるが、その廃棄ミカンの発生量は年間2万トンとも、市場出荷量と同程度あるとも、言われている。

無論、生産者たちにとっても、廃棄は「もったいない」と感じる行為であった。産地内部でも廃

図 1 三ヶ日町における廃棄ミカン発生の構図



(出所) 筆者作成。

棄ミカンの活用がこれまで全く議論の俎上に載せられなかったわけではない。中村氏がこの問題に関わり始めた頃の農協における加工事業の状況に目を向けると、農協ではワインやジュースを商品化していた。ただし、出荷業務を担う三ヶ日町柑橘出荷組合が2003年に原料として生産者から荷受けしたのは、2831トンであり、当該年度の総出荷量の7.9%に留まる。また、生産者への支払単価は、生食用市場向けの主力である青島品種の単価が1kg当たり190円であったのに対し加工原料の単価は8円に留まった<sup>5)</sup>。量が限定的であることに加え、支払単価も生食用と比較して極めて低位にあったのである。加えて、商品の製造に関しては外部に委託するか設備を借りるかであり、販路に関しては農協が手掛けるAコープ三ヶ日店及び町内の特産センターでの販売に留まった<sup>6)</sup>。必ずしも対外的に本格的な販売が行われたわけではなかったのである。このように産地当事者の加工事業は限定的な取り組みであり、事業拡大に限界があった。廃棄ミカン活用が全く等閑視されたわけではないが、ブランド産地にとっては二の次であって大きな注力対象には成り得ず、国内生食市場での市場地位向上を至上命題とする中でミカン廃棄が継続したのが実態であった<sup>7)</sup>。

以上の通り、廃棄ミカンの存在は三ヶ日町がブランド産地として名を馳せたことと表裏一体であった。それ故に、生食市場における価格形成を第一とするミカン関係者にとって廃棄ミカンは受け入れざるを得ない必要悪であった。廃棄ミカンはミカン関係者にとって、そして、ミカン関係者故に解消し難い問題として存在し続けてきたのである。そうであるが故に、状況打開の鍵となったのはミカン関係者の上述の論理を共有しない「部外者」であり、中村氏がその人であった。中村氏は如何にしてこの課題に関わるようになり、その途上に生じる諸課題に対処を重ねたのか。以下では、

その一連のプロセスを追っていく<sup>8)</sup>。

## 2 ミカンペースト事業の創出

### (1) 前史——「肉屋」として

中村氏は当人の言葉を借りれば三ヶ日町内の「肉屋のオヤジ」であり、具体的には、1931年に町内で創業した中村精肉店（1990年に株式会社フードランドへ。以下、フードランド）の3代目である。大学卒業と留学を経て家業を継ぐことを決意した中村氏は、ニッポン・ミート・アカデミーに入学し関連技術を習得した。同校を修了後、父親が経営するフードランドに入社し、浜松市内のホテルやレストラン等に食肉の卸売の営業を行っていった。

営業開始から間も無く、中村氏は業務用向け米国牛の販売を急速に伸ばした。その成功を支えたのが、上記アカデミーで学んだ、食肉軟化材であるパパイイン酵素を活用した酵素分解である。酵素分解技術を駆使し、硬い外国産牛肉であっても、柔らかい牛肉に加工し取引先に納入することが可能であった。当時、浜松市周辺では食肉卸業者としてこの技術を持つのは中村氏に限られたため、それが強力な競争力となって一挙に取引先が拡大した。酵素分解を活用した牛肉販売により、アカデミー卒業から3年程で、中村氏は周辺地域で屈指の業者と成るほどまでに肉屋としての成功を収めたのである。

このように肉屋に生まれ育ち、肉屋としての成功を収めた中村氏には、染み付いた価値観がある。肉屋を営む家庭に育ち、子供時代には「動物を殺して生きている」との中傷を受けることもあったという。その中で肉屋として出来ることは、可能な限り牛のどの部分も粗末にしないことであった。肉屋に生まれ育ったが故に、自らが手掛ける商品は可能な限り活用しきるという職業上の価値観が中村氏には強く存在し続けてきたという。この価値観が、既述のミカン生産者によるミカン廃棄の論理と衝突することになるのである。

### (2) 廃棄ミカンという地域課題への気づき

肉屋である中村氏が町内の廃棄ミカンを意識するようになった原風景がある。中村氏は5人きょうだいの長男であり、妹が三ヶ日町内でも有数のミカン大農家へ嫁いだ。そして、妹は正月になるとミカン生産者である夫を連れて中村家に顔を出しては、ミカン生産者の家で日頃抱いていた疑問を口にした。その1つが、「食べられるミカンを捨てている」というものであった。そして、奇異な行いだと同調する中村家に対し、ミカン生産者の立場から夫が「やりたくてやっているわけではない」と反論するのが、妹が1980年代半ば頃に嫁いで以降の毎正月の恒例行事であった。毎年繰り返される、肉屋とミカン生産者の双方の論理の衝突が、中村氏に町内の廃棄ミカンに係る関心を醸成させる下地になった。

とはいえ、ミカンに直接関わる具体的な行動には別のキッカケを要した。そのキッカケは2003年秋に本業との関係で訪れた。浜名湖国際園芸博覧会（2004年4月～10月）の開催を控え、取引先の宿泊業者から三ヶ日ミカンジュースの調達を打診されたのである。園芸博覧会開催で海外からの宿泊客が予想され、宿泊施設としては屈指のミカン産地が近隣にあるのだから、外国産オレンジジュース

スではなく三ヶ日ミカンジュースを提供したいと考えた。そこで、予てより取引をしていた三ヶ日町の中村氏に調達を打診したのである。

この打診を受け入れた中村氏がまず試みたのは、出来合いの三ヶ日ミカンジュースの調達である。既に三ヶ日町農協（JA みっかび）がミカンジュースを製造していたため、調達を掛け合った。しかし、商品化されていたのは缶ジュースであり、業務用途に適したガロンボトルのジュースは無かった。そこで、半年後の2004年春に予定する搾汁時にガロンボトルに詰める案を農協と相談し、そのタイミングを待って出向いたが、今度は搾汁工場側がイレギュラーな要求に難色を示した。この時点で園芸博の開催が目前に迫っていたが、業務用途に適する出来合いのジュースを調達するという見込みが狂うこととなった。

出来合いの三ヶ日ミカンジュースの調達が見込めない以上、設備やノウハウが無くとも、打診に応えるには自社製造に乗り出すしか無かったが、問題は山積みであった。第1にジュース用原料の調達である。農協からは原料用となるB級品の提供を断られ、小売店頭でA級品を購入せざるを得なかった。更に、ミカンの出荷時期も最終盤に差し掛かり、流通量が限られていた。購入費がかさむだけでなく、そもそも入手できるミカンの量が限られたのである。第2に、搾りカスの発生とその処理費用の問題である。三ヶ日町で生産されていた青島という品種は果皮が厚いという特徴があり、搾汁しても果汁の量が少なかったことから、搾汁で得られる果汁の歩留率は50%程度に過ぎなかった（「廃棄ミカンを原料加工」『農経新聞』2009年4月27日）。ジュースと同重量の産業廃棄物（＝搾りカス）が発生するため、ジュース代を相殺しうる程に廃棄物の処理費用がかさむことは目に見えていた。これらの問題により、搾汁によるジュースの自社製造は、業務用に十分な量を用意するのも採算をとるのも困難であった。試行錯誤を続けたが、自社製造での供給が実現する前に園芸博は幕を閉じ、業務用三ヶ日ミカンジュース納入の責任を果たせなかった。

### （3）発想の転換と企業間連携によるアイデアの実用化

園芸博には間に合わなかったが、中村氏はミカン加工の試行錯誤を継続した。ミカンジュース製造に際し、原料調達の問題もあったが、もう1つの問題が深刻であった。即ち、搾汁により得た果汁と同量の搾りカスが発生し、処理費用がかさむという問題である。それ故に「残渣を発生させない」ことが焦点となった。試行錯誤のプロセスでは、搾汁という発想を転換してミカンを丸ごとジュースにするという発想に至り、ミキサーやおろし器にかけることもあった。しかし、ジュースにするにはザラつきが酷く、解決には至らなかった。

この問題の突破口になったのは本業の技術たる酵素分解であった。酵素分解の鍵は、牛肉を目的の柔らかさにするために温度や加工時間を入念に管理することにある。中村氏は本技術を背景に取引先開拓に成功したが、失敗品が生じることもあった。取引先増加に伴い接待が増え、夜間の酵素分解プロセスの管理が疎かになった結果、牛肉が柔らかくなるどころか液状化してしまった経験があった。管理不徹底が生み出した液状化は、牛肉加工としては失敗品に過ぎなかったが、ミカン加工という文脈では解になり得た。「牛肉が液状化するならば、ミカンも液状化するのではないか」という発想の転換が中村氏に生まれたのである。酵素分解のミカンへの応用を着想した中村氏は、

従来のような「搾る」「すりおろす」という加工方法ではなく、「丸ごと溶かす」という加工方法へと関心を切り替えた。

しかし、そのアイデアの実用化には外部との連携が必要であった。なぜなら、中村氏が食肉加工に使用していたパイン酵素では、ミカンを目論見通りに溶解させられなかったからである。パイン酵素を使用しても溶けないことを酵素の仕入先に相談したところ、パイン酵素では動物性タンパク質しか溶かすことができず、そのままミカンに応用出来ないことが判明した。そしてミカンへの酵素分解技術の応用を図る中村氏が紹介されたのが、酵素に係る開発を手掛ける食品開発会社の星野科学株式会社（京都府）であり、中村氏は星野科学の協力を得て共同研究を開始した。アイデア自体はありながらも実用化できなかったミカンの酵素分解技術の開発を企業間連携へと展開し、2007年、中村氏と星野科学はミカンに適用可能な酵素分解技術の開発に成功した。

完成したミカンペーストは、従来型の発想で搾汁されたジュースには無い利点を有した。第1に歩留率である。圧搾した際の歩留率は重量換算で50%程度であったのに対し、酵素を使ってペースト化した場合には果皮やじょうのうも溶解するため、歩留率は約95%に達した（「静岡県内の食品会社、三ヶ日みかん無駄なく、ペーストに加工し活用」『日本経済新聞』2009年4月17日）。搾汁のような従来型の処理で壁となった残渣の克服に成功したのである。第2に栄養価や風味に優れていた。酵素分解の活用により熱処理をすることなくペースト化するため、ミカンの栄養素が破壊されずに残った。更に、果皮も含めて丸ごと溶解したことは、濃厚で風味に優れるという、果汁には生み出せない味覚面の利点も生み出した。「残渣を発生させない」という観点から実現されたペースト化は、その副産物として従来のミカン加工には無かった付加価値をも創出したのである。

#### （4） ペースト活用商品の低迷とビジネスモデルの再考

中村氏は早速ミカンペーストを活用した商品を開発し販売に乗り出した。まず商品化したのはミカンシャーベットであり、フードランドが保有する飲食店で販売を開始した。中村氏はペーストの利点が活かされたシャーベットの味に自信があったが、期待に反して売れず、大量の在庫となった。ペースト化の実現には成功したが、一般消費者向けにペーストを活用した商品を如何に販売するかという点で躓き、再び暗礁に乗り上げたのである。

その時点の中村氏にとっての関心は、ペーストを活用した自社製品の販売を拡大させることにあった。しかし、上記のようにその販売に苦戦する中で、ペーストに係るビジネスモデルの再考に辿り着くことになる。そのキッカケをもたらしたのが、中小企業支援に携わっていた小出宗昭氏（富士市産業支援センター長）との面談であった。メインバンクである静岡銀行からシャーベットの在庫問題を指摘された中村氏が販売に係る助言を求めると、一案として静岡銀行OBでもあった小出氏との面談を提案された。そして実現した小出氏との面談の場において、中村氏が焦点としたのは無論シャーベットの販売方法であったが、対する小出氏は「本当に面白いのはシャーベットではなくペースト自体だ」と指摘し、ペースト自体の将来性を唱えた<sup>9)</sup>。当時の中村氏はペーストを活用した商品の企画や販売を事業上の焦点とし、目下、シャーベットの販売を最大の関心事項としていたが、小出氏はそれに共感を示さなかったため、中村氏は反発し帰路についた。しかし、小出氏

の指摘を繰り返し振り返る中で、次第にペーストを軸に据えた事業を展開する意義に共感を覚えた。具体的には、ペースト自体を販売すれば、例えばケーキ屋やパン屋等にも使用してもらえるため、シャーベットのように自社製品を販売するよりもペーストを販売した方が事業は拡大すると考え始めた。この経験を通じ、自社開発のペーストを活用した自社製品を自ら販売する「閉じられたビジネスモデル」を見直した。そして、自社はペーストそのものの販売を事業の軸に据え、一般消費者向け製品の企画や販売については外部にも開放する「開かれたビジネスモデル」へ軌道修正が成されたのである。

### 3 ペースト事業と産地当事者との関係

#### (1) 事業認定と原料調達に見る農協との関係変化

新しい事業へ本格的に進出するとなれば事業資金や支援が必要になると考えた中村氏は、当時応募を受け付けていた、中小企業地域資源活用促進法に基づく地域産業資源活用事業計画への申請を決めた。そして、静岡銀行や商工会のサポートを受け書類を用意し申請した「三ヶ日のブランド化による廃棄みかんを利用したみかんペーストの商品化」事業は、2008年3月付けで認定を受けた。認定された事業概要は以下のように記されている。

静岡県の地域産業資源である静岡みかんの中でも、商品とならずに廃棄されるみかんを利用し、みかん成分のまるごと入った業務用みかんペーストを商品化する。また、みかんペーストを利用したさまざまな派生商品の開発にもつなげる。さらに、「三ヶ日」地域のブランド化を図ることにより、当商品の付加価値を高め、市場開拓を進める<sup>10)</sup>。

同事業に認定され補助金を受けて本格的に事業を開始することが可能になったが、認定の事実、事業資金獲得に留まらず、中村氏の事業をめぐる町内の位置付けにも変化を生み出した。ミカン産業の部外者であった中村氏と、三ヶ日ミカンというブランドを築き上げてきた当事者である農協・農協系生産者との関係が変容し始めたのである。その一端は、ミカンペースト用原料の調達に係る変化に見てとれる。先述の通り、2007年に中村氏はペースト化技術の開発に成功しシャーベットの製造・販売に乗り出したが、その原料用ミカンはどこから調達していたのか。中村氏はB級品の活用を望んだが、農協や農協系の生産者は「ブランド化のために排除・廃棄するはずのミカンを部外者に提供し流通させる」という考えを受け入れなかった。ペースト化技術の開発には成功したが、ミカン産地の中心である農協やその加入生産者の協力が得がたいことになり変わりなかったのである。ただし、町内のミカン生産者の全てが農協に加入しているわけではなく、非農協系の生産者も一定数存在する。農協・農協系生産者からB級品を入手出来ずとも、農協の出荷基準から自由な立場にあった非農協系生産者から調達する途があり得たのであり、学生時代の友人など非農協系生産者との取引を開始した。このようにミカンペースト製造の初期段階においては、その原料となる廃棄ミカンの供給は、非農協系生産者に支えられたのであった。しかし、事業認定を経て農協・農

協系生産者の協力を得られやすくなり、廃棄ミカンの調達に変化が生じた。鍵となったのは同事業の認定主体であった。具体的には、同事業の認定者には関東経済産業局のみならず関東農政局も名を連ねていたのである。農協の上位組織も認定する事業であり、三ヶ日町農協も協力的な姿勢を持つことが望まれた。その結果、農協系生産者からも調達する途が拓け、それ以降、非農協系・農協系生産者の双方から廃棄ミカンを調達するに至っている。この点は農協・農協系生産者にとっても、廃棄ミカンの処理というだけではなく、新たな収入源が加わった点で意義があった<sup>11)</sup>。

ただし、農協や農協系生産者との関係においてより本質的な変化は、「三ヶ日ミカン」ブランドの扱いに係る変化の基礎的状況が生まれたことであろう<sup>12)</sup>。ペースト用の原料を調達すること自体は必ずしも農協ルートでの協力を得られずとも、この事業が頓挫するほどの障害を意味したとは限らない。取引に応じた生産者が「好きだけ持っていったいい」というほどに各生産者が生み出す廃棄ミカンの量が多かったため、原料となる廃棄ミカンを調達することについてはそれほど深刻な問題とはならなかったからである。その点、事業認定の影響がより強く及んだのは、「三ヶ日ミカン」ブランドへの関与である。農協・農協系生産者は歴史的に「三ヶ日ミカン」ブランドの構築・維持を重視し、従って、外部主体である中村氏による「三ヶ日ミカン」ブランドへの関与が懸念対象となったのも当然のことであった。中村氏へのB級品供給に当初後ろ向きだった事実は、その現れであったと考えられる。しかし、上記引用の通り、認定事業の概要は三ヶ日地域のブランド化を図るものであった。本事業認定は、事実上、「三ヶ日ミカン」ブランドを中村氏が活用し打ち出すことを公的に支持する意味合いを帯びていた。ブランド活用が外部の上位組織からオーソライズされ後押しされたことは、以下で見るように、農協との関係に係る様々な変化を可能にし、農協を巻き込んだ変化への基礎的状況を生み出した。

## (2) ペースト活用商品の拡大

ミカンペースト販売を軌道に乗せるには販売先を獲得・拡大することが必要であった。その取り組みの一環として、中村氏は事業認定直後から、町内及び近隣地域の菓子製造業者や飲食店と連携しミカンペーストを活用した商品の試食会開催や商品化を進め、2010年1月時点までに、同社のミカンペーストの取引先は60社以上に及んだ（「作る売る広がる 農商工連携で活路(8)ミカン」『日本農業新聞』2010年1月14日）。また、地元業者だけではなく全国的に知名度のある業者との取引も実現した。その一番手は洋菓子のヒロタであった。ヒロタは当時、日本各地の名産品を様々なスイーツに商品化する「ディスカバー・ジャパン」を展開していた。その取り組みの中で中村氏のミカンペーストに注目し、2011年にはミカンペーストを活用した「三ヶ日ミカンシュークリーム」を全国発売した<sup>13)</sup>。

ミカンペースト販売を促進した要因はいくつか指摘できる。無論、ペーストに重要な付加価値を与えていたのは「三ヶ日ミカン」ブランドの存在である。「三ヶ日ミカン」だからこそ取引が促進されたことは想像に難くない。その意味では、このミカンペースト事業は既存の「三ヶ日ミカン」ブランドの活用を支えられた側面を持つ。しかし、ペースト自体に係る要因も指摘し得る。例えば、価格設定である。ミカンペーストの末端仕入価格は1kg当たり1200円程度であった（B級ミカン、

収入源に」『静岡新聞』2008年3月31日)。この価格はフランスから輸入されていたオレンジピューレの半値以下であり、それまでフランス産オレンジピューレを使用していた洋菓子店による三ヶ日ミカンペーストへの切り替えを促した<sup>14)</sup>。また、仕入れる側としては、原料用ミカンそのものではなく、加工品の製造時にそのまま活用できる半加工品が納入されるため利便性が高かった(「廃棄ミカンを原料加工」『農経新聞』2009年4月27日)。そして、先述したようにミカンペーストは通常の搾汁や熱処理といった手法では生み出せない、栄養価の高さや風味という付加価値を有していた。「三ヶ日ミカン」ブランドの存在と、ペーストに関わる付加価値、価格競争力等を通じて、ミカンペースト販売の拡大が進展したのである。

ペースト販売の中でも、特に触れておくべきはサントリーとの取引である<sup>15)</sup>。サントリーとの取引開始は2011年のことである。その背景にはサントリー側のハイボール戦略がある。1983年をピークに市場縮小を続けたウイスキーの消費拡大策として、サントリーは2008年秋頃から需要開拓を目指しハイボールに着目した大々的なキャンペーンを展開し、居酒屋等でのハイボールの提供・消費を促した<sup>16)</sup>。その一環として各地域のハイボール需要を一層喚起すべく手掛けられたのが「ご当地ハイボール」戦略であり、その先行実験の場として選択された地域の1つが静岡県である。そして担当者をご当地ハイボール開発のために情報収集を進める中で、中村氏のミカンペーストに行き着いたのであった<sup>17)</sup>。担当者から、ご当地ハイボールの企画として三ヶ日ミカンハイボール案の打診が中村氏に行われ、中村氏のミカンペーストを活用したご当地ハイボールが誕生した。ハイボールの割材としてフードランドがミカンペーストをサントリーに販売する関係が始まったのである。

そして、ハイボール消費の拡大を試みるサントリーは、静岡県内の居酒屋や飲食店などの業務用需要の掘り起こしに係る取り組みを展開していった。大手広告代理店などを活用しつつ大々的にPR活動が展開され、静岡県内における三ヶ日ミカンハイボールの認知が一挙に広がった。サントリーを中心とする積極的なPRも功を奏して、静岡県内の三ヶ日ミカンハイボール取扱店舗は2014年9月末には1400店にも及ぶなど、普及が進んだ(「三ヶ日町農業協同組合長後藤善一さん」『日本経済新聞』2015年2月28日)。

### (3) 農協による加工事業への積極化

三ヶ日ミカンハイボールには2つのルートがある。1つ目は、先述の静岡県内における業務用ルートであり、居酒屋等の店頭供給がそれである。このルートについては、「三ヶ日ミカン」というブランド名を冠して大々的にPRを展開する点から農協の了承及び協力を得たが、上記の経緯の通りフードランドとサントリーとの間で開始されたものである。従って、農協の関わりは限定的であった。その一方で2つ目のルートとして存在するのが、一般消費者向けの缶飲料(三ヶ日ミカンハイボール缶)の全国販売である。これについては、先行したフードランド・サントリー間の業務用の成功を踏まえ、農協・サントリー間で開始されたものである。缶飲料についても、その原料として使用されているのはフードランドのペーストであり、フードランドがミカンをペースト化してサントリーに引き渡している。いずれのルートもミカンペーストが同様に活用されている点で一見し

た所大きな違いは無いように見えるが、第2のルートが出現したことは農協側の加工事業に係る対応への変化の一端を示す点で注目に値する。そもそも、中村氏がミカンペースト事業を積極的に展開していた2011年時点で、農協内部では以下のように考えられるようになっていた。

JA みっかびは、生食の三ヶ日みかんが主力で加工品はまだまだ認知度が低いのが実態だと思います。(中略) 生食ミカンのオフシーズンにも青果売り場に三ヶ日みかんの加工品が並ぶくらいの加工品を是非、提供・販売できるよう、魅力ある商品の開発、流通ルートの確立及び、販路の開拓を行い、㊤三ヶ日みかんの加工品の更なる販売拡大に務めてまいりたいと思います<sup>18)</sup>。

この引用からは、農協側もまた加工事業への関心を高め、今後の注力を方針として掲げていることを見て取れる。そのような状況の中で先述の第2のルートが手掛けられたのであり、その思惑を更に見ておきたい。以下の引用のうち、1つ目は三ヶ日町農協の役員が第2のルートに関心を寄せた当時の背景に言及したものであり、2つ目は当時の組合長がミカンペーストを踏まえた加工事業に言及したものである。

飲食店向けの協力を始めて間もなく(中略) サントリー側に対し、三ヶ日ミカンのブランドを付けた缶入りハイボールの開発を打診した。「飲食店に行く人だけでなく、一段と幅広い顧客に三ヶ日ミカンのブランドを浸透させたかった」と狙いを語る。(「三ヶ日町農業協同組合長後藤善一さん」『日本経済新聞』2015年2月28日)

ミカンをまるごと使ったペーストが開発され、いろいろな加工品につながっている。全国的にはいろいろな加工品があるので、「三ヶ日みかん」のイメージがあってこそ初めて意味がある(中略)。メジャーな企業が扱ってくれば、ミカンや加工品が売れるのに加え、宣伝にもなる。(中略) 今までとは違う購買層にも知ってもらえる(中略)。まずは食べてもらう仕掛けが必要だと感じている。(「本音インタビュー 三ヶ日町農業協同組合 森田繁男氏」『静岡新聞』2011年7月8日)

引用に示されるように、三ヶ日ミカンハイボール缶の販売を打診したのは三ヶ日町農協側であり、中村氏がサントリーと先行的に行った三ヶ日ミカンハイボールの成功を踏まえたものであった。そして、この打診はハイボールという生食用途とは異なるルートを通じた「三ヶ日ミカン」ブランド浸透を期してのことであった。結果として、この打診をキッカケに2012年4月、サントリーから「トリスハイボール三ヶ日みかん缶」が全国発売され、ご当地ハイボール缶の先駆的な存在となった<sup>19)</sup>。更に、三ヶ日町農協は他の飲料メーカーや果汁メーカーへも積極的な営業を開始し、その成果の1つとして2014年12月には宝酒造から三ヶ日ミカンを活用した缶チューハイが発売・全国販売された<sup>20)</sup>。

農協が自ら商品化・販売する加工品の品揃えも多岐にわたり始め、その事実からも加工事業への

積極化は明らかである。それに加え、農協の従来の加工事業はその販路が限られていたが、中村氏がそのビジネスモデルを外部に開放したように、農協でも宣伝力・販売力に優れる大手企業との連携を模索し、宣伝・販売力を補完しようとする試みが進められた。この点は農協側の姿勢に生じた変化として指摘できるが、これらの加工事業にはミカンペーストが活用されるなど、中村氏の取り組みが前提になっている。その点において、農協の加工事業をめぐる一連の変化は、「三ヶ日ミカン」ブランドに中村氏のミカンペーストが果たす役割とその意義を物語るものである。

#### 4 更なる変容に向けて——ブランドとの関わりの変化

##### (1) ブランド管理への参画

以上の通り、中村氏の事業は、ビジネスモデルを開放し、ペーストを活用した自社商品の販売から、ミカンペースト自体の販売という B to B に移行し軌道に乗った。しかし、それは「三ヶ日ミカン」ブランドを活用する主体が外部に生まれることも意味した。ペーストを活用し「三ヶ日ミカン」ブランドを冠した商品が全国各地で続々と現れるに連れて、加工品に係る「三ヶ日ミカン」ブランドの管理という問題が意識され始めた。

中村氏は三ヶ日町農協との関係においてブランドの使用者であったが、上述の問題意識のもとで更に一步踏み込み、ブランド管理に係る連携を進めた。即ち、中村氏が発起人となって農協内に「三ヶ日みかん協議会」を設置し、流通経路確認書を通じた取引先の流通経路の把握を開始した。その目的は加工品による「三ヶ日ミカン」ブランド利用の管理であって、加工業者は契約書を交わし規定を遵守しなければブランドを利用出来なくなった。万が一、この確認書を提出していない企業が「三ヶ日ミカン」ブランドを使用した場合には、すぐに無許可のブランド使用をとり止めさせるように働きかけることとしている。

##### (2) ブランド国際化の推進者として

中村氏のミカンペーストを梃子に加工品が全国に広がり、これが「三ヶ日ミカン」ブランドを国内市場に一層普及させる役割を果たしたが、更に、ブランド国際化が進められた点も注目に値する。それに関わるのが中村氏を中心に組織された「三ヶ日ブランド国際化推進協議会」であり、会長を中村氏が務め、地元の食品業者や農業関係者、地域活性化団体のメンバー等で構成される。同協議会が目指すのは、三ヶ日ミカンやミカンペーストを活用した加工品の海外への売り込み、ひいては三ヶ日ブランドの国際化である（「三ヶ日ブランド 世界に売り込み」『静岡新聞』2011年8月17日）。同協議会のプロジェクト（＝農業産業化・地域活性化を実現する「Mikkabi」ブランド海外展開プロジェクト）は中小企業庁の JAPAN ブランド育成支援事業の採択も受け、行政や地域活性化の専門家も参画して推進された（「風紋 三ヶ日ブランド海外展開」『静岡新聞』2011年8月20日）。

本プロジェクトによるブランド国際化には如何なる意義があるのか。まず、生食用途のミカンについては海外展開が困難であり、それ故に、生食用途を軸とする農協や生産者にはブランド国際化が歴史的に鬼門であったことを理解する必要がある。ミカン生産が過剰化した1970年代～1980年代に市場開拓が要請されたが、海外市場の開拓は進まなかった。なぜなら第1に、病害虫・農薬等

において各国で異なる基準が導入され、果実輸出が容易でなかったためであり、第2に、我が国の生産コストと海外市場の販売価格とが釣り合わず、更に輸送コストや輸送中の傷み・腐敗等を考慮すると採算をとることが困難であったからである。1990年代以降も状況は大きくは変わらず、海外輸出によるブランドの国際化については意義が認識されながらも、実態としては輸出自体がほとんど行えずにいた。

しかし、加工品の場合は上記の問題がそれほど影響せず、海外展開の途が相対的に拓かれていた。例えば、中村氏のミカンペーストに関心を寄せたある商社の輸出担当者がペーストをヨーロッパに持ち込み、パリの品評会にペーストが出品されると、参加したシェフたちから好評を集めた。その結果、パリのパティシエ組合からミカンペースト10トンの受注に成功した。実際の輸出自体は、東日本大震災に伴う原発事故を先方が懸念し寸前で頓挫したが、この経験は中村氏に海外展開への手応えをもたらしていた。こうした経緯を背景にブランド国際化に向けた上記協議会の取り組みが本格化すると、アジア圏・欧米圏における市場開拓・商談が進められ、その成果として、例えば台湾における加工品販売が実現するに至っている。生食用途を基軸とする農協・農協系生産者が単独ではアクセスしにくかった海外市場に加工品を切り口に進出し、中村氏がブランド国際化の途を切り拓いたことは、三ヶ日町というミカン産地の方向性に重要な変化をもたらす一手であったと評価できる。

### (3) 中村氏と「三ヶ日ミカン」ブランドの関係の変容

以上のように中村氏は「三ヶ日ミカン」ブランドとの関わりを深化させた<sup>21)</sup>。ブランドとの関わりという観点では、中村氏の役割はブランド利用者→ブランドの国内普及の協力者→ブランド管理者及びブランド国際化の推進者へと移行してきたと言える。

中村氏の取り組みが開始された時点から当初の商品化に至るまでの段階を中心に、農協・ミカン生産者が構築した「三ヶ日ミカン」ブランドの存在は、中村氏のミカンペースト事業を支える役割を果たした。自らを取り巻く三ヶ日町に既に存在していたブランドを、中村氏は部外者ながら活用して事業を開始したとも言える。農協側はB級品を中村氏に提供することに躊躇したが、その背景として、①当事者がB級品の廃棄という犠牲を払い構築したブランドを部外者ながら利用しようとしたことや、②特にB級品廃棄というブランド維持の本丸に手を掛けようとしたこと等が、当事者たちには脅威であったと推察される。廃棄ミカンの活用に意義があろうとも、少なくともブランドとの関係において、中村氏の位置付けはこの段階ではブランド利用者に過ぎず、農協・生産者らからは、産地が築き上げてきた成果を損ないかねないフリーライダーと見做されたのが実態であろう。

しかし、事業認定の後押しを受けつつ中村氏がミカンペーストの販売先を拡大させたことは、ブランドの更なる普及をもたらした。農協や生産者らでは到達し得なかった領域でのブランド普及に中村氏が成功し、当初は協力的に消極的であった農協・生産者に恩恵をもたらした。その成果は産地当事者らによるペースト事業への見方に影響を及ぼしたであろう。中村氏の取り組みに続き、農協側も加工品の意義に目を向け、三ヶ日ミカンハイボール缶をはじめとして加工事業への展開を強化

した。中村氏は農協・生産者にとって部外者としてブランドを利用する立場から、当事者と共にブランドを管理し、ブランドを普及させるパートナーとしての立場に移行したのである。この点に、中村氏のペースト事業を通じた産地側の変容や、中村氏と農協との関係性の変容を読み取ることができる。

以上、ペースト事業に係る一連の取り組みを見てきた。中村氏は、農協や生産者ら当事者が半ば肯定する廃棄ミカン問題に対し、異業種の視点から疑問を抱き、本業の技術を応用し事業化した。また、ペーストそのものの販売へビジネスモデルを仕切り直したことは、外部の有力企業等との連携や海外進出を可能にし、従来とは異なる市場と「三ヶ日ミカン」ブランドとを一挙に結び付けることを可能にした。廃棄ミカンの流通がブランド性を損ねるところかブランドの普及・浸透に寄与したことで、中村氏と産地との間に相互補完的な関係が構築され、産地側の変容が引き起こされたのであった。

#### (4) もう1つの挑戦——廃棄ミカンの活用を超えたプラットフォームの構築

戦略的社会性に係る更なる活動に中村氏は関わっている。この点を最後に簡単に付記しておきたい。廃棄ミカンは三ヶ日町の数ある地域課題の1つに過ぎず、他にも地域課題は多様に存在する。そこで、中村氏は廃棄ミカン問題への対処に留まらず、地域内に存在する多様な課題を克服するための組織化についても事業認定直後から進めたのであった。

中村氏はミカンペーストに係る事業認定を受けたが、資源活用や地域貢献のためには更により広く地域活性化についても並行して取り組む必要があると考え、三ヶ日町内の商工会の場に同席していた若者に声をかけた。その若者のついで町内の若者を一度集めてもらい、主にその若者の同級生である約45名が集まった。その場で、彼らにまちづくりを始めたいので協力して欲しい旨を訴え、そのほぼ全員が共感を示したことで、2008年8月に彼らを第一世代とする組織的な取り組みが始まった。この組織は後に「SM@Pe（ステキみっかび発信プロジェクト）」と称するようになるが、以上の経緯に示されるように中村氏は同組織の発起人であり、その後事務局長として若者達の地域活性化活動を支えることになる。取り組みの例としては、特産のミカンを使用した料理の開発を競う「三ヶ日 G-1 グランプリ」を小中高生と連携して開催し実際に商品化したり、地元PRのためにミニ映画やCMの製作をしたり、町ぐるみで製作した映画「とんねるらんでぶー」を沖縄国際映画祭に出品したり、浜名湖の湖底にあると言い伝えられる旧日本軍の幻の戦車（チト）の調査プロジェクトをクラウドファンディングで資金調達し展開したりする等の多様な活動を行っている。

この地域活性化団体は、職業、世代、性別を超えて横断的に繋がり、その上で、地域課題の解決に関し行政に依存せず町おこしを行う、自走的なプラットフォームとしての役割を果たしている。廃棄ミカンに留まらない、地域課題の克服に係るプラットフォーム創出も、中村氏が産地社会を超えて三ヶ日町で引き起こしたもう1つの地域革新である。

## IV 結論と含意

### 1 事例の考察

本研究では、中村氏を中心に据え事例を検討した。廃棄ミカンに資源としての有用さを Kirzner (1973; 1997) 的に見出し、またその事業実現のプロセスで酵素分解の応用によってミカン加工に係る手法の革新を成した点は Schumpeter (1961) 的な新結合もあったと言って良いであろう。こうした一連の企業家活動に際し、中村氏は地域との関わりを通じてその駆動力・指針・資源を引き出したのであり、まさに地域企業家たる存在であった<sup>22)</sup>。

まず、中村氏の事業を戦略的社会性という観点から整理したい。戦略的社会性は地域に根ざす企業の鍵であり、また地域課題解決が容易ではないからこそ、そのプロセスではイノベーションをししばしば伴う(金井, 1995)。中村氏は、三ヶ日町という地域内での血縁・地縁、そして異業種で育まれた価値観を背景に、町内の廃棄ミカンという課題を認識し、その事業化に動いた。しかし、一筋縄に事業化できたわけでは無く、発想の転換と試行錯誤を繰り返し、ペースト化という1つのイノベーションに到達した。この一連のプロセスは、戦略的社会性を満たす事業創出として評価できるであろう。

なお、前節末に言及した地域プラットフォームに係る取り組みが三ヶ日町という地域社会全体に係るものであったのと比較し、廃棄ミカンが特に密に係るのは、産地という、より限定された社会であった。ミカン産地当事者では手に余った廃棄ミカンの有効活用という、一見すると産地側に受け入れられやすそうな戦略的社会性を持つ事業であったが、産地側は当初拒絶した。確かに、本事例では、戦略的社会性は地域内外の評価に結びつき外堀を埋める役割を果たした<sup>23)</sup>。しかし、肝心のミカン産地当事者の協力や彼らの既存の在り方の変容に即座に結び付いたわけではなかった。中村氏の事業に係る戦略的社会性やそれに起因する事業の正当性よりも、産地当事者側には「ブランドのためにB級品は流通から締め出す」という信念の方が根強く、その姿勢は崩れなかった。従って、戦略的社会性を備えた事業であったが、創出それ自体で産地当事者を巻き込む変容が生じたわけではなかったのである。

中村氏の取り組みが、産地側の変容を引き起こすには更に2つの局面を要した。第1に事業認定である。当事者とは異なる視点を持つ部外者は、対抗論理を有するが故に課題を解消し得る。しかし、論理の対抗が続けば、互いの連携は進展しない。本事例では、事業認定で外部から事業の正当性が確認され、この膠着に変化の兆しがもたらされた。ただし、これだけでは産地当事者側を巻き込む変化が起きたとまでは言えなかった。産地の変化をより一層引き出したのは第2点目である。即ち、中村氏と産地とは互いに異業種であるが、中村氏の事業に産地側が参画する条件が整えられ、産地側が中村氏の事業に追随した点である。この点を、(a) ビジネスモデルの転換が生み出した、産地側との役割分担の捻れと、(b) 追随を呼ぶ成果認識とに分けて検討したい。まず、(a) に関し、当初は中村氏がペーストを活用した一般消費者向け製品を企画・販売する「閉じられたビジネスモ

デル」であった。しかし、ビジネスモデルの再考により、ペースト化という中核的な工程は中村氏が引き受けつつも、加工品の企画・製造・販売等の川下部分については外部に開放する「開かれたビジネスモデル」に軌道修正した。修正前後で産地が原料供給の役割を果たす点は共通するが、ビジネスモデルの修正は、産地当事者が事業の川下に参画し得る間隙を出現させた。原料供給者としてしか関与できなければ、産地当事者にとって中村氏の事業は周縁で行われる「他人事」に留まったであろう。しかし、むしろ産地当事者側が中村氏のペーストを原料として利用し加工事業を展開することが可能になり、加工事業への参画、即ち変容の機会が生じた<sup>24)</sup>。ただし、実際にペーストを活用し加工事業に参画するか否かは、事業追従に係る成果認識に左右されるであろう。その点で中村氏が自ら地域内外の企業と連携し、サントリーのような市場影響力を持つ大企業との連携も実現したことは、その意義を産地当事者に如実に示す実例として機能し、産地当事者もペーストを活用した加工事業で中村氏に追従を始めた。こうして(a)と(b)が連動して産地当事者の変容を始動させ、加工事業の拡大に伴いブランドに係る中村氏との関係も転換を遂げた。この推進力を得て、産地との関係においては異業種である中村氏の戦略的社会性を持った事業は、産地変容にまで到達した。以上が本事例における革新の道筋である。

## 2 含意と残された課題

本研究は、既存研究で取り上げられてきた「産地の内なる企業家によって成される産地革新」とは異なる、「産地の外なる企業家たる異業種の地域企業家による産地革新」の実現を議論することを目的とするものであった。既存研究とは異なるタイプの地域革新を検討し、産地側の暗黙の了解や相剋関係等の論点を提示し、その解を例示した点にまずは本稿の貢献があると考えられる。その上で、本研究の含意及び残された課題を整理したい。

まず、戦略的社会性の前提となる地域課題そのものへの着目が必要である。課題発生がある主体の活動に起因しているわけではないケース（例：気象環境）もあれば、本研究事例のように特定主体の活動に起因することが明確なケースもある。後者については、当事者にとって合理的な論理に基づき課題が発生しているならば、課題解決事業で正当性を掲げようとも、当事者の論理を退けて事業を推進できるとは限らず、却って反発を招き相剋関係に陥るかもしれない。それ故に、当事者を巻き込むメカニズムが、戦略的社会性を備えた事業の展開には重要となる。地域課題の発生が何に起因するのかという点も、戦略的社会性に係る事業の実現及び発展の仕方を左右する論点になるであろう。

続いて、これまで地域企業家については、地域との関係において駆動力・指針・資源を引き出す企業家として議論されてきたが（伊藤，2014，280頁）、地域企業家が活用を試みる資源にはその生産や管理を担う当事者が存在する例も少なくない。そして、異業種の地域企業家に着目した本研究では、地域資源を当事者ではない部外者が自身の論理に終始して活用を試みても、別個の論理に根ざす当事者の反発を誘発する実態を観察した。無論、必ずしも産地を構成する中心的な主体（農協や農協系生産者）から協力が得られずとも、産地内のアウトサイダー（例えば非農協系生産者）とネ

ネットワークを結び彼らが手掛ける地域資源を活用するという、いわば抜け道が存在し得るため、異業種の地域企業家が事業を創出すること自体は可能であろう。しかし、その場合は、産地の中核的な主体との連携には達せず、社会的に要請される地域活性化のような広がりを持ち得ない。個別の「点」としての取り組みではなく、産地という「面」を巻き込む現象を誘発するには、企業家は地域資源をただ活用するに留まらず、地域との相互作用に目を向け、如何に関係者や地域社会に正の影響を還元する相互補完的なビジネスモデルを構築し得るかという論点に取り組むことが求められる。この点を踏まえれば、地域を事業との関係において活用することそれ自体に主眼を置く既存の地域企業家像と、地域社会の変革にまで着手するような企業家像とでは論点が必ずしも一致するわけではない。後者は、取引関係（原料調達等）という限定的な関わりに留まらず、その背後に存在する当事者側の暗黙の了解等の産地の在り方にまで影響を及ぼし、自社の事業の行方如何を超えて「面」の変革を成し遂げる企業家である。既存の地域企業家の概念から踏み出た論点及び像を持つこの種の企業家については、「地域変革型企業家」とでも評し区別して議論することが有益であろう<sup>25)</sup>。

最後に残された課題にも言及しておきたい。産地の主流産業と密接に繋がるようなビジネスモデルを創造することで、異業種の地域企業家であっても産地との相剋関係を乗り越え、産地革新を実現し得ることを議論したが、本研究はあくまで1事例の検討に留まる。異業種の地域企業家による地域革新の道筋については、本研究事例とは異なる実現のされ方も存在するはずである。そこでは、論理の対立の濃淡も様々であろうし、対立の克服の仕方も多様に存在するであろう<sup>26)</sup>。更に、地域課題の発生・形成の論理が違えば、その対処にあたって留意すべき点も異なるであろう<sup>27)</sup>。この点については今後観察事例を増やす中で検証し、産地革新の理解を一層深める必要がある。この点が筆者に残された課題である。

謝辞 本稿の審査過程では、担当編集委員の島本実先生と2名の匿名レフェリーの先生方から大変貴重なコメントを賜りました。また、株式会社フードランド社長の中村健二氏、三ヶ日町農協及び清水理氏に調査へ御協力頂きました。ここに記して感謝申し上げます。

注

- 1) 同町は「三ヶ日」と表記されることもあるが、引用部分を除いて、本稿では「三ヶ日」に表記を統一して記述を行う。
- 2) 地域の如何なる領域の活動かという点に着目すれば、①動脈産業における企業家活動、②静脈産業における企業家活動、③地域全体のイノベーションを促進する仕組みを創造する企業家活動、に分類できる。①と②についてはサーキュラーエコノミーという着眼点から注目され、本事例は②に該当する。③については、金井（2012）を参照されたい。
- 3) 以下、本項の内容は、清水（1994）、三ヶ日町農協三十年史編集委員編（1992）、三ヶ日町柑橘出荷組合編（2009）、松原（2014a；2014b；2015；2016）に基づく。
- 4) 例えば、A級品でなくてもB級品で十分であると判断されればA級品の価格形成は軟化し、そ

の一方で A 級品に対して低品質品であることを理由に B 級品についても必要以上に買い叩かれるという例が、実際にミカン産業では観察されている。

- 5) 三ヶ日町柑橘出荷組合編 (2009) 所収のデータに基づく。
- 6) 「減少する全国のみカン産地 3 万トン台維持する三ヶ日」『くみあいだより』2005 年 1 月, 第 415 号, 6 頁; 「News Monthly」『くみあいだより』2005 年 4 月, 第 418 号, 9 頁; 「News Monthly」『くみあいだより』2004 年 11 月, 第 413 号, 9 頁; 清水理氏への筆者インタビュー (2016 年 9 月 9 日実施)。
- 7) 「家庭選果の徹底で高い市場評価の維持」『くみあいだより』2005 年 1 月, 第 415 号, 8 頁。
- 8) 以下の記述に活用するデータに言及すると, 筆者が実施した中村氏への 2 回のインタビュー内容 (2011 年 8 月 30 日; 2016 年 9 月 7 日) や新聞記事等に加え, 三ヶ日町農協の機関紙である『くみあいだより』及び農協 OB である清水理氏へのインタビュー内容を活用している。特に断りのない箇所については中村氏へのインタビューに基づくが, その他のデータソースを活用した箇所や, 筆者の考察に基づき記述する箇所についてはその点を明確にするために該当箇所にその旨を注記する。
- 9) 中村氏は当時知らなかったが, 小出氏は地域産業資源活用事業計画をはじめとする中小企業支援の評議員の一員でもあった (中村氏への筆者インタビュー, 2016 年 9 月 7 日実施)。従って, それまでに小出氏が目にしてきた事例との比較を通じて, ペーストそのものに新鮮味を覚えたのであろうと推測される。
- 10) 「三ヶ日のブランド化による廃棄みかんを利用したみかんペーストの商品化」 (<http://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/chikishigen/data/3-19-053.pdf>, 2017 年 3 月 13 日検索)。当該 pdf は既に削除されているが, ほぼ同様の記述は次の資料の 18 頁に記載された内容からも確認可能である。「地域産業資源活用事業」 (<https://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/chikishigen/data/chiiki.pdf>, 2019 年 9 月 21 日検索)。
- 11) 取引価格に言及すると, 「JA みっかびが同社 [フードランド] に供給する原料の価格は, 同じく加工用として県内のジュース工場に供給して得る 1 kg 当たり 5~10 円の数倍」 (「生かす人×物×知恵 農商工連携で活路 (5)」『日本農業新聞』2010 年 1 月 12 日) であり, 農協・生産者たちにとって従来には無かった収入源となっている。
- 12) 本段落のブランドをめぐる記述については筆者がこれまで行ってきた三ヶ日産地研究を踏まえた考察である。誤解を避けることを目的に, 中村氏がインタビュー時に述べた内容では無いことをここに明記しておく。
- 13) 中村氏提供資料に基づく。
- 14) 中村氏提供資料に基づく。
- 15) 中村氏によれば, サントリーがミカンペーストの最大の販売先となっている。
- 16) 以上については「サントリーのハイボール復活戦略」『日経流通新聞』2009 年 8 月 21 日; 「ウイスキー一独走サントリー祝杯, 市場復活『ハイボール』がけん引」『日経流通新聞』2010 年 4 月 30 日, 等に基づく。
- 17) 担当者がヒアリングに赴いた伊東市の観光協会会長からミカンペーストについての情報を入手したのが経緯だという。ただし中村氏は伊東市の観光協会会長とは直接的な面識は無かったことから, 事業認定後に静岡県内で新聞等に度々取り上げられていたことで, 中村氏のミカンペーストが話題に上ったのではないかと推測される。

- 18) 「三ヶ日みかん加工品の販売拡大に向けて」『くみあいだより』2011年9月, 第495号, 7頁。
- 19) 以上については, 『「三ヶ日みかん」ハイボール缶 12月から全国販売』『静岡新聞』2012年10月3日; 「三ヶ日町農業協同組合長後藤善一さん」『日本経済新聞』2015年2月28日, 等に基づく。
- 20) 以上については, 「三ヶ日ミカンでお酒, 宝酒造とサントリー, 相次ぎ発売」『日本経済新聞』2014年12月6日; 「三ヶ日町農業協同組合長後藤善一さん」『日本経済新聞』2015年2月28日, 等に基づく。
- 21) 本項目のブランドをめぐる記述については筆者がこれまで行ってきた三ヶ日産地研究と本事例の展開を踏まえた考察である。誤解を避けることを目的に, 中村氏がインタビュー時に述べた内容では無いことをここに明記しておく。
- 22) 産地側についても, そのキッカケは中村氏であったが, 廃棄ミカンに係る加工事業への注力と関連する再編を成し, カーズナー的な企業家活動及びベンローズ的な意味での産地革新を遂げたといつて良いであろう。
- 23) 例えば, 中村氏の事業は新聞等で報道され社会的な関心を呼んだ。これが新たな連携先を引き寄せ, ベースト事業に戦略的社会性が重要な役割を果たしたと言える。
- 24) 第Ⅱ節で確認したように模倣・追随は「個→面」を引き起こす1つのメカニズムであり, 中村氏のビジネスモデル再考は異業種間でこれを可能にし, 「面」的現象を引き起こすメカニズムを埋め込む意義があったと考えられる。
- 25) 中村氏も事業初期は既存の地域企業家像であったが, 「面」としての地域との関わりを深化させ地域変革型企業家に転じたのであり, 両者は断絶するものではないと思われる。
- 26) 産地にとって誰が部外者なのかという論点から既存研究の成果を整理することも必要である。誰が部外者なのかという線引の問題に加え, 如何なる点で部外者なのかという点は産地内での役割の違いにも影響し得る。この点の本格的な検討は今後の課題としたい。
- 27) こうした点に関し, 橘川(2008)は応用経営史という見地から, ①「立派な理念」「正しい理論」を, ②「当該産業・企業の歴史的な文脈(コンテクスト)」を加味せず問題に当てはめることの限界を指摘し, 多くの場合潜在化している②を濃密に観察し析出しなければ, ①を加味した問題解決の道筋を措定し得ないことを問題提起している。

#### 参考文献

- 伊藤博之(2014)「地域と企業家」宮本又郎・加護野忠男・企業家研究フォーラム編『企業家学のすすめ』有斐閣, 280-291頁, 所収。
- 今村奈良臣(1997)「農業の第6次産業化のすすめ」『かんば資金』第234号, 10-15頁。
- 金井一頼(1995)「地域の産業政策と地域企業の戦略」『組織科学』第29巻第2号, 25-35頁。
- 金井一頼(2012)「企業家活動と地域イノベーション—企業家プラットフォームの意義—」『VENTURE REVIEW』第20号, 3-13頁。
- 橘川武郎(2008)「地域経済活性化への経営史学の貢献」『経営史学』第42巻第4号, 58-67頁。
- 清水理(1994)『雨のち晴—みかん王国づくりへの挑戦—』三ヶ日町農業協同組合。
- 中小企業庁編(2014)『中小企業白書2014年版』日経印刷。
- 松原日出人(2014a)「地域革新と集散的企業家活動—困難期のミカン産業と三ヶ日地域の革新を事例として—」『組織科学』第47巻第3号, 52-63頁。

- 松原日出人 (2014b) 「ミカン消費の縮小と三ヶ日ブランドの成長」『経営史学』第 49 卷第 3 号, 3-27 頁。
- 松原日出人 (2015) 「ミカン消費減退下の品種戦略と産地の展開—静岡県三ヶ日地域と愛媛県宇和地域に見る品種の集約と多様化—」『社会経済史学』第 81 卷第 2 号, 191-213 頁。
- 松原日出人 (2016) 「危機下の産地再編と市場における浮沈—温泉青果農協の伊予柑産地化とその帰結—」『歴史と経済』第 58 卷第 4 号, 16-29 頁。
- 三ヶ日町柑橘出荷組合編 (2009) 『三ヶ日町柑橘出荷組合 50 周年記念史』三ヶ日町柑橘出荷組合。
- 三ヶ日町農協三十年史編集委員編 (1992) 『三ヶ日町農協史—協同活動三十年の軌跡—』三ヶ日町農業協同組合。
- 森元伸枝 (2009) 『洋菓子の経営学—「神戸スイーツ」に学ぶ地場産業育成の戦略—』プレジデント社。
- 山田幸三 (2013a) 『伝統産地の経営学—陶磁器産地の協働の仕組みと企業家活動—』有斐閣。
- 山田幸三 (2013b) 「伝統産地の変貌と企業家活動—有田焼と信楽焼の陶磁器産地の事例を中心として—」『上智経済論集 経済学部百周年記念号』第 58 卷第 1・2 号合併号, 219-235 頁。
- 山田幸三・伊藤博之 (2013) 「陶磁器産地の分業構造の変化と企業家活動—信楽焼産地の事例を中心として—」『組織科学』第 46 卷第 3 号, 4-15 頁。
- Hoselitz, B. F. (1960) *Sociological aspects of economic growth*, New York and Glencoe, Ill.: Free Press.
- Hoselitz, B. F. (1963) "Main concepts in the analysis of the social implications of technical change," in B. F. Hoselitz and W. E. Moore (eds.) *Industrialization and society*, Paris: Unesco and Mouton, pp. 11-31.
- Kirzner, I. M. (1973) *Competition and entrepreneurship*, Chicago: The University of Chicago Press. (田島義博監訳, 江田三喜男・小林逸太・佐々木實雄・野口智雄訳『競争と企業家精神—ベンチャーの経済理論—』千倉書房, 1985 年。)
- Kirzner, I. M. (1997) *How markets work: disequilibrium, entrepreneurship and discovery*, London: The Institute of Economic Affairs. (西岡幹雄・谷村智輝訳『企業家と市場とはなにか』日本経済評論社, 2001 年。)
- Penrose, E. T. (1959) *The theory of the growth of the firm*, New York, NY: Oxford University Press. (日高千景訳『企業成長の理論』ダイヤモンド社, 2010 年。)
- Schumpeter, J. A. (1961) *The theory of economic development*, New York, NY: Oxford University Press. (塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論』上下, 岩波文庫, 1977 年。)

投 稿 日 : 2019 年 9 月 26 日

掲載決定日 : 2020 年 3 月 9 日

## How Local Entrepreneurs Create Businesses and Innovate Production Areas

Hideto Matsubara

This study investigates how local entrepreneurs innovate in production areas. In particular, this study considers the implementation of the changes in production areas by local entrepreneurs from other industries, instead of by inside entrepreneurs, a topic of interest in existing research.

Today, society emphasizes regional activation, especially innovation in the region through cooperation between different industries. Prior studies point out that the realization of strategic sociality is a key to gaining legitimacy in the region for small and medium enterprises with roots in the region, and existing work discusses the realization of regional innovation from the view of entrepreneurial activities. However, previous research mainly addresses innovation arising from groups in the same industry, and does not sufficiently examine the innovation of production areas originating in different industries. This study explores this kind of innovation through a case analysis. Specifically, this study analyzes the utilization business of waste mandarin oranges by a butcher in Mikkabi Town, Kita Ward, Hamamatsu City, Shizuoka Prefecture, and clarifies the route of the business creation and changes in production areas.

The case analysis indicates two findings. First, it was not easy to obtain cooperation from producers, even if the venture created a business satisfying strategic sociality. Secondly, the key to transforming the production area was that the local entrepreneur modified his business model and encouraged producers to participate in his business. This case analysis suggests the significance of the entrepreneur who changes the region itself, which is different from the image of the local entrepreneur as the entity using local resources, as presented in prior research.

---

