

2011.03.15

学位請求論文

**「つながり」がもたらす地域のアドバンテージ**

—佐賀県鳥栖市および沖縄県糸満市の比較研究—

**Regional Advantages Yielded by Actors' Linkages**

～ A Comparative Study of Tosu City and Itoman City ～

横浜国立大学 国際社会科学部

博士課程後期

07LC010 五十嵐 恒夫

Tsuneo Igarashi

— 目次 —

<b>第1章 序論</b> . . . . .	<b>1</b>
<b>第1節 はじめに</b> . . . . .	<b>2</b>
(1). 地域とはなにか . . . . .	2
①. 地域の概念 . . . . .	2
②. 地域に関する研究領域 . . . . .	3
(2). 地域のパフォーマンス . . . . .	4
①. 地域の静態的評価 . . . . .	4
②. 地域の動態的評価 . . . . .	5
<b>第2節 変動する地域</b> . . . . .	<b>7</b>
(1). 日産自動車座間工場の閉鎖 . . . . .	7
①. 日産自動車の立地戦略 . . . . .	7
②. 国内事業の再編 . . . . .	8
③. 工場閉鎖の波紋 . . . . .	9
④. 回復の軌跡 . . . . .	10
⑤. 日産自動車の地域戦略 . . . . .	11
(2). ふたつの問題提起 . . . . .	12
①. Tiebout の「足による投票モデル」 . . . . .	12
②. Krugman の立地モデル . . . . .	14
③. 2つのモデルからの示唆 . . . . .	16
<b>第3節 わが国の地域政策</b> . . . . .	<b>18</b>
(1). わが国の国土開発戦略 . . . . .	18
①. 「全総」の系譜と地域の再編成 . . . . .	18
②. 平成の大合併 . . . . .	20
(2). 地方分権と地域間競争 . . . . .	21
①. 地域の主張 . . . . .	21
②. アクターの地域選択 . . . . .	22

③. 企業誘致政策	24
<b>第4節 問題の所在</b>	<b>27</b>
(1). 出発点としての問題提起	27
①. アクターの移動とアクター間の関係	27
②. 地域の「良さ」とその源泉	28
(2). 問題のまとめ	29
<b>第5節 研究方法と本論文の構成</b>	<b>31</b>
(1). 研究方法	31
①. 計測の尺度	32
②. 計測の領域単位	32
③. 研究アプローチ	33
(2). 本論文の構成	33
<b>第2章 地域をとらえる視座</b>	<b>36</b>
<b>第1節 さまざまな地域のとらえ方</b>	<b>37</b>
(1). 地域の多様性	37
①. 産業基盤を持つ地域	37
②. 産業集積の変化	38
③. 新しい産業集積	39
(2). 中小企業のつながり	42
①. 中小企業の経営課題	42
②. 中小企業の組織	43
<b>第2節 地域のステークホルダー</b>	<b>44</b>
(1). ステークホルダーの概念	44
①. さまざまなステークホルダー	44
(2). 地域のステークホルダーとその特徴	46
①. 地域に関わるステークホルダー	46

②. 地域のステークホルダーのもつ意味	47
③. 地域に埋め込まれたステークホルダー	49
<b>第3節 地域のダイナミクス</b>	<b>50</b>
(1). 地域の変動パターン	50
①. 繁栄と衰退	51
②. 住み分け	52
③. 企業の流出と流入	52
④. ひとの流出と流入	53
(2). 地域の変動をとらえる枠組み	56
<b>第4節 わが国の地域のマクロ構造</b>	<b>57</b>
(1). 日本の地域の概況	57
①. 都道府県別概況	57
②. 全国の人口と工業事業所の変動	61
(2). 十分位による分析	64
①. 人口の十分位構造	64
②. 工業事業所数の十分位構造	66
(3). 産地と集積地の特徴	69
①. わが国の伝統的産地の現状	69
②. 集積A指定地域の現状	71
③. 集積B指定地域の現状	72
④. 産地・集積A・集積B指定地域の比較	74
<b>第3章 既存研究のサーベイと分析のためのフレームワーク</b>	<b>77</b>
<b>第1節 経営資源論</b>	<b>79</b>
(1). Penroseの資源観	79
(2). 資源ベース論	80
(3). ダイナミック・ケイパビリティ	81
(4). 見えざる資源	82



<b>第2節 産業集積論</b>	<b>86</b>
(1). 古典的集積論	86
(2). 新しい集積論の展開	87
①. 第三のイタリア・モデル	88
②. シリコンバレー・モデル	88
③. 産業クラスター	88
④. その他の集積に関わる研究	89
(3). 集積の実証的研究	90
<b>第3節 ミクロレベルの地域構造</b>	<b>93</b>
(1). アクター間の連携活動と連携資源	93
(2). 地域レベルの経営資源	93
①. 地域の資源	93
②. 組織間の資源	95
(3). 「つながり」の状態変化とダイナミック・ケイパビリティ	97
①. 資源の階層構造	97
<b>第4節 マクロレベルの地域構造</b>	<b>101</b>
(1). 集積の変化要因	101
(2). 集積のアドバンテージ構造	102
①. 地域のアドバンテージ構造	102
②. アドバンテージ構造の変化	103
(3). 地域のミクローマクロ構造	104
<b>第4章 鳥栖市および糸満市における「つながり」の実証調査</b>	<b>105</b>
<b>第1節 調査の概要</b>	<b>106</b>
(1). 対象地域の抽出	106
①. 使用するデータ	106
②. 対象地域の抽出	107

(2).	調査設計	111
①.	調査の概要	111
②.	質問項目	111
(3).	調査の実施	114
<b>第2節</b>	<b>佐賀県鳥栖市のケース</b>	<b>119</b>
(1).	九州の経済と産業	119
①.	産業の歴史	119
②.	九州経済の特徴	120
(2).	鳥栖市の概要	121
(3).	鳥栖市の産業の特徴	123
(4).	鳥栖市の産業組織	126
①.	産業誘致政策	126
②.	鳥栖市商工会議所	127
③.	鳥栖商工団地組合	127
<b>第3節</b>	<b>沖縄県糸満市のケース</b>	<b>129</b>
(1).	沖縄県の経済と産業	129
(2).	糸満市の概要	130
(3).	糸満市の産業の特徴	132
(4).	糸満市の産業組織	134
①.	糸満市における地域開発	134
②.	糸満工業団地	135
③.	その他の産業組織	137
<b>第4節</b>	<b>調査データの基礎分析</b>	<b>139</b>
(1).	鳥栖市と糸満市の比較	139
①.	鳥栖市と糸満市の市勢	139
②.	調査実施企業	140
(2).	基礎項目の分析	144
①.	【A-2】事業所立地年数	144
②.	【A-4】事業所移転の理由	145

③. 【A-5】 居住年数の分布	145
④. 【A-7】 住居移転の理由	146
(3). 「つながり」の状態についての分析	147
①. 【B-1】 加入団体数	147
②. 【B-3】 団体活動における地域外との接触の機会	149
③. 【B-6】 団体加入年数	150
④. 【B-7】 つながりの重要さ	151
⑤. 【B-8】 団体活動の頻度	152
⑥. 【B-9,10】 団体活動の影響度	152
⑦. 【B-11】 団体活動の成果	153
(4). 「つながり」の発生と解消についての分析	154
①. 【C-1】 団体加入のきっかけ	154
②. 【C-4】 つながりへの働きかけ	156
③. 【C-6】 つながりの解消	156
④. 【C-7】 新たなつながり	157
(5). 「つながり」の変化についての分析	158
①. 【D-1】 つながりの増減	158
②. 【D-2】 つながりの変化	158
③. 【D-3】 変化の理由	159
④. 【D-4】 つながりのコスト	160
⑤. 【D-5,6】 つながりを変化させる要因	160
⑥. 【D-7】 活動内容	161
⑦. 【D-8】 団体活動への関わり	162
(6). 地域についての認識分析	162
①. 【E-1】 地域の「良さ」	162
②. 【E-3】 地域に求める施設	163

## 第5章 鳥栖市および糸満市における「つながり」の状態とその変化 165

### 第1節 地域における「つながり」の変化 166

(1). 実証調査データのまとめ	166
------------------	-----

(2).	「つながり」の変化：鳥栖市のケース	169
(3).	「つながり」の変化：糸満市のケース	173
(4).	「つながり」の変化のプロセス	177
①.	つながりの状態変化の構造	177
②.	つながりの状態変化のパターン	179
<b>第2節</b>	<b>地域レベルの経営資源</b>	<b>184</b>
(1).	「つながり」の変化が生み出す経営資源	184
①.	鳥栖市および糸満市におけるつながりの傾向	184
②.	つながりの状態変化と経営成果	186
(2).	アクターの連携活動と成果：鳥栖市のケース	190
①.	つながりの変化と成果（鳥栖市のケース）	190
②.	地域レベルの経営資源（鳥栖市のケース）	193
(3).	アクターの連携活動と成果：糸満市のケース	195
①.	つながりの変化と成果（糸満市のケース）	195
②.	地域レベルの経営資源（糸満市のケース）	198
(4).	地域におけるダイナミック・ケイパビリティ	198
①.	状態の変化とダイナミック・ケイパビリティ	198
②.	ダイナミック・ケイパビリティの地域への適用	203
<b>第3節</b>	<b>集積地としての地域のアドバンテージ構造</b>	<b>206</b>
(1).	鳥栖市のアドバンテージ構造	207
(2).	糸満市のアドバンテージ構造	212
<b>第6章</b>	<b>結論とインプリケーション</b>	<b>213</b>
<b>第1節</b>	<b>実証調査の全体総括</b>	<b>214</b>
(1).	実証調査で明らかになったこと	214
①.	鳥栖市のケース	214
②.	糸満市のケース	215
(2).	地域における「つながり」の活動	216

①. 鳥栖市における「つながり」の活性度	216
②. 糸満市における「つながり」の活性度	217
③. つながりの活動の多様性	218
<b>第2節 本論分の結論</b>	<b>220</b>
(1). 「つながり」の状態変化に関する結論	220
(2). 地域のマクロ構造に関する結論	225
<b>第3節 インプリケーション</b>	<b>226</b>
<b>第4節 課題とこれからの展望</b>	<b>227</b>
(1). ミクロとマクロの接点	227
(2). 地域変動のダイナミクス	227
(3). アドバンテージ構造の適用拡大	228
<b>【参考文献】</b>	<b>240</b>

## 【添付資料】

<b>I. 我が国の産地と集積地</b> . . . . .	<b>資料-1</b>
(1). 産地一覧 . . . . .	資料-1
(2). A 集積地域 . . . . .	資料-5
(3). B 集積地域 . . . . .	資料-7
<b>II. 質問票</b> . . . . .	<b>資料-10</b>
A. 基礎的な項目について . . . . .	資料-10
B. 現在の「つながり」の状態について . . . . .	資料-12
C. 「つながり」の発生と解消について . . . . .	資料-14
D. 「つながり」の変化について . . . . .	資料-16
E. その他（地域について） . . . . .	資料-18
<b>III. 調査実施企業</b> . . . . .	<b>資料-21</b>
(1). 鳥栖市の調査企業 . . . . .	資料-21
(2). 糸満市の調査企業 . . . . .	資料-23
<b>IV. 調査実施日程</b> . . . . .	<b>資料-25</b>
(1). 鳥栖市日程 . . . . .	資料-25
(2). 糸満市日程 . . . . .	資料-26
<b>V. インタビュー集計結果</b> . . . . .	<b>資料-27</b>
(1). 鳥栖市の集計データ . . . . .	資料-27
(2). 糸満市の集計データ . . . . .	資料-29
<b>VI. 「つながり」についての調査結果データ</b> . . . . .	<b>資料-31</b>

(1).	鳥栖市インタビューデータ抜粋	資料-31
(2).	糸満市インタビューデータ抜粋	資料-39
(3).	特記事項のまとめ（対比データ）	資料-53
①.	同業種団体	資料-53
②.	異業種団体・団地組合	資料-55
③.	団体活動全般	資料-57
④.	非公式な「つながり」	資料-58
⑤.	産学連携	資料-59
⑥.	公共との「つながり」	資料-60
⑦.	共同事業・共同研究イノベーション	資料-61
⑧.	地域について	資料-63
⑨.	その他	資料-64

## **VII. データ分析：「つながり」の状態遷移** 資料-65

(1).	鳥栖市のケース	資料-65
(2).	糸満市のケース	資料-72

# 第1章 序論

本論文は、地域に焦点をあて、企業や住民などアクターの活動を、地域の視点から論ずるものである。したがって、本論文が対象とする地域とは、企業が立地し産業活動を行っている、一定規模の地理的な空間を指す。地域のなかでは、住民、企業、行政府、その他の団体や組織など、多様なアクターが活動している。またアクターは、何らかの理由で、地域から流出したり、あるいは地域に流入する。こうした地域のなかのアクターの活動や流動は、地域に表出されるマクロ的な特徴をつくり出す要因となっている。

第1章では、序論としてまず地域の概念を整理し、地域に関する研究領域を概観する。次いで、地域の問題に具体的なイメージを付与するために、中核的なアクター企業の流出に直面した地域の事例を考察する。また、事例と対比させる形で、アクターの流動を説明する代表的なモデルを検討する。モデルは、ひとが好みの地域を選択して移住する原理や、企業が有利な地点を選んで工場を立地させる原理を主張している。

さらに、わが国における国土政策の変遷と近年の特徴的な動きを概略的に把握する。わが国の国土利用の指針である「全総」は、地域の格差を是正しようとする均一化の発想から、地域の個性を活かそうとする不均一容認の発想に大きく転換した。それに呼応するように、地方分権の主張が叫ばれるようになった。

これら一連の議論の展開をもとに、筆者が漠然と抱いていた地域に関する疑問点を浮き彫りにし、問題意識として再構成する。それは、地域が本来もっているはずの「良さ」に関する疑問である。地域の「良さ」は、さまざまな側面をもっており、一律に定義して評価できるものではない。筆者の問題意識は、この地域の「多様な良さ」と、地域のなかのアクターの「つながり」や活動が、どのように結びついているのか、という疑問に帰着する。



## 第1節 はじめに

### (1). 地域とはなにか

#### ①. 地域概念

「地域」の概念は、各研究分野によっても異なるし、研究者によっても多様な解釈が存在する。わが国の京浜工業地帯や米国のマニファクチャリング・ベルトなどのように広域なとらえ方もあれば、商店街などの狭い領域を表わす場合もある。「地域」という言葉は、ある有限の地理的な領域を指しているが、これをどのようにとらえるかによって理解は千差万別である。

このように、「地域」のとらえ方はまちまちであり、定義もさまざまである。本論文では、地域を「固有の文化・風土を共有する地理的な領域で、ある程度の経済的な基盤をもち、住民による相互扶助や連帯感、自治の考え方が存在する領域」としておく。地域は企業にとって、経営活動を行う拠点であり、財やサービスの消費が行われる市場であり、そして企業に働く従業員や経営者にとっては、住む場所としての意味をもつ空間的な広がりである。

表 1-1 さまざまな地域の分類

分類概念	分類例
領域の広さ	広域（京浜工業地帯）／狭域（商店街）
産業構造	工業地域／農林漁業地域／都市
都市計画・土地利用	商業地／住宅地／工業地／市街化調整区域
地理的な概念	河川や山脈で区切られた地域／島
行政的な概念	都道府県／市区町村
同質地域	農業地域／工業地域／都市／過疎地
結節地域	都市圏／商圈／通勤圏

(出典)：山田浩之編『地域経済学入門』をもとに筆者作成

山田浩之(2007)は、地域を分類するいくつかの概念を提示している<sup>1-1)</sup>(表 1-1)。表に示すとおり、どのような切り口で地域の問題を考えるかによって、着目する分類概念が異なる。

<sup>1-1)</sup> 山田浩之・徳岡一幸編『地域経済学入門』有斐閣，2007年，pp.5-6.

る。しかし、これらの分類概念には、2つの観点が含まれていることに注意しなければならない。それは、操作不可能な分類概念と、操作可能な分類概念である。操作不可能な概念とは、地理的な概念のように客観的に定められるものである。一方、操作可能な概念とは、産業構造や都市計画など、人為的な努力によって変えることのできる概念である。地域は、どのようになっているかという分類の対象としてではなく、どのようにすればよいのかという操作的な見方でとらえることが重要である。

これまで、経済学や経営学においては、企業は戦略的に最も適した場所を選択して立地することが論じられており、地域は企業から一方的に選択される対象であった<sup>1)2)</sup>。これに対して地域の内部では、住民が生活し、企業が活動を営み、自治体政府がこれを支援している。そこには、社会的な「つながり」がさまざまな形で存在している。企業から見た地域が、多数の立地候補のひとつであるのに対して、地域は多数の企業や生活者に活動の場を提供する物理的な広がりとして存在する。

## ②. 地域に関する研究領域

もともと、古典的な経済学の体系では、固有の空間的な要素は考慮されていない。したがって、地域構造の違いによる経済現象（たとえば地域間の経済格差など）を説明することができない。その矛盾を解消するために、地域に着目した研究が近年数多くみられるようになった。

地域経済学は、従来の古典派ミクロ経済学に空間的な要素を取り入れて発展したものである。しかし、地域経済学の研究者が想定した経済空間は、抽象的な均質空間であり、輸送費など距離によって変化する変数をモデルの中に組み込んだものである。ここでは、地域の特性という要素は問題にされず、生産や消費などのイベント間の距離によって引き起こされる経済現象の様子を記述している。

一方で、現実の地域特性の差異を対象とする研究領域には、経済地理学がある。経済地理学は、地理的な特性の違いを分析し、そのうえでの経済活動や産業分布を検討するものである。さらに、都市という機能に限定すれば、それらは都市経済学の領域で議論される。

---

<sup>1)2)</sup> たとえば Vernon,R.(1966)のプロダクトサイクル論や、Dunning,J.H.(1979)の OLI パラダイムは、グローバルな観点で企業が最適な立地点を選択して異動する根拠を与える理論である。一方で、わが国では高度成長以来、公害問題などの理由で地域の側から立地を拒否するような、「地域が企業の立地を選ぶ」例も多数ある（富樫幸一「産業のダイナミズムと地域的分業の展望」『岐阜大学地域科学部研究報告第1号』、1997年、p.74）。

都市経済学のなかでは、地域経済学的な議論も経済地理学的な議論も、そして社会学的な議論も行われている<sup>1-3)</sup>。また産業立地論や産業集積論は、経済活動の立地分布の要因を究明しようとするものである。その他政策的なアプローチでは、地域開発論や産業政策論がある。

経営学の分野においても、地域に着目した研究が近年数多くみられるようになった。とくに企業のグローバルな動きが急速に進展している今日では、世界各地に点在する「地域」が、企業活動の拠点として比較検討されている。拠点の立地については経営戦略論の観点から議論されているし、各拠点の関係は経営組織論の観点から議論されている。また産業構造という立場からは集積がテーマとなり、グローバルレベルでの空間分業が議論の対象となっている。

## (2). 地域のパフォーマンス

### ①. 地域の静態的評価

企業の活動の結果は、売上や利益という数字で表わされ、その数字によって企業のパフォーマンスを測ることができる。投資家や金融機関は、経営活動のこれらの数字をもとに企業の良し悪しを判断し、投資や融資を決定する。これに対して、地域の活動の結果はどのように測ることができるのであろうか。経済活動だけに限定してみれば、地域全体の活動の結果は、そこに立地する企業の経済活動の結果を集計したものに近似する。国民経済計算の地域版に相当する「市町村民経済計算」は、地域のパフォーマンスを表す代表的な尺度のひとつである。

上記の市町村民経済計算は、マクロな経済指標である。一般に経済学では、マクロな産業活動が議論される。これに対して、経営学では企業のミクロな経営活動が議論される。さらに社会学的な視点からは、アクターの社会移動や、ひとびとの暮らしに関わる住みよさ、安心、安全などのテーマが議論される。

近年では、地域を評価するために、経済活動以外の要素も含めたさまざまな指標が提案されている。佐貫利雄(1983)は、都市の経済力を評価するために、集積性、拠点性、商業

---

<sup>1-3)</sup> Jacobs, J.は、都市問題の経済学を論じているが、社会学的な観点からの指摘が随所になされている。Jacobs, J. "Cities and the wealth of nations : principles of economic life" Vintage Books, 1985 (邦訳『都市の経済学：発展と衰退のダイナミクス』TBSブリタニカ, 1986年)。

性、情報性、医療性、成長性という6つの指標を提案している<sup>1-4)</sup>。その他、いくつかの調査機関が独自の指標を用いて、都市の評価を試みている<sup>1-5)</sup>。これらの評価は、特定の指標を用いて地域の特性を数値化し、意味づけした軸にポジショニングするものである。このような地域どうしの相対比較は、得られたスコア（地域の成績）によってその地域の特性の断面を知ることができるが、どのような要因によってその特性が作りあげられたのかという点については、知ることはできない。

## ②. 地域の動態的評価

上述した「地域調査」の手法が静態的な分析であるとするならば、地域のパフォーマンスに影響を与える要因を仮定し、その変化との間の因果関係を考察した動態的な研究もある。Putnam, R.D. (1993)は、社会的な連帯や市民性のような要因が、地域の経済パフォーマンスの違いに影響していることを、イタリアの諸都市に関する調査で明らかにした<sup>1-6)</sup>。また松島茂(2005)は、産業構造の多様性を地域の「頑健さ(robustness)」と定義して、逆境を乗り越えて長期に雇用を維持している様子を、群馬県大泉町の事例で説明している<sup>1-7)</sup>。さらに西口敏宏・辻田素子(2002)は、地域に存在するある種の「ネットワーク」に着目して、中国の温州や英国ケンブリッジの経済発展を説明している<sup>1-8)</sup>。また Florida, R. (2005)は、3つのT（技術=Technology, 才能=Talent, 寛容=Tolerance）という概念を用いて、繁栄する都市のダイナミクスを説明している<sup>1-9)</sup>。Floridaは、クリエイティブなひとびとが自由に住みたい都市を選択して流れ込み、そこにクリエイティブな産業が発展する、と論じている。

これらの研究に共通している点は、地域のある瞬間の特性を記述するのではなく、特定の指標に基づいて、地域の変化（特に経済パフォーマンスとの関係）を動態的に説明して

---

1-4) 佐貫利雄『成長する都市 衰退する都市』時事通信社、1983年。

1-5) たとえば、東洋経済新報社の「都市データパック」、ダイヤモンド社「全国805都市ランキング 安心して住める街」、日本経済新聞社「全国都市の実力を探る 経済力&財政力ランキング」、など。

1-6) Putnam, R. D. "MAKING DEMOCRACY WORK" Princeton University Press, 1993

(邦訳：河田潤一訳『哲学する民主主義－伝統と改革の市民的構造－』NTT出版、2001年)。

1-7) 松島茂稿「産業構造の多様性と地域経済の『頑健さ』－群馬県桐生市、太田市および大泉町のケース－」(橋川武郎・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、第10章)。

1-8) 西口敏宏・辻田素子稿「中小企業ネットワーク－英国「ケンブリッジ現象」を追う－」(『一橋ビジネスレビュー』、2002年SUM.)。

1-9) たとえば、Florida, R. L. "The flight of the creative class" HarperCollins Publishers, Inc., 2005 (邦訳：井口典夫訳『クリエイティブ・クラスの世紀：新時代の国、都市、人材の条件』ダイヤモンド社、2007年)。

いることである。これらの研究が用いている指標は、地域の時間的な変化を説明するとともに、結果として地域間に生じている格差の要因を分析するうえでも有効である。

しかしこれらの動態的な指標は、地域のダイナミクスをわかりやすく説明はしているが、同時に「マクロ指標」としての限界をもっていることも指摘しておかねばならない。すなわち、地域の経済パフォーマンスの変化をうまく説明しているこれらの指標は、あくまでもマクロ的な成功を構成する要因の一部である。先行研究のなかでとりあげられている高パフォーマンスの各種要因、すなわち市民性をもつこと、産業構造に多様性を与えること、寛容さを身につけることなどは、それ自体はマクロな地域現象であるが、アクターの有効な活動に結びついてはじめて、地域のパフォーマンスを高めることができる。市民性や寛容さの高さは、地域に埋め込まれた規範という形で、アクターのミクロな活動に影響を与えるであろう。また、産業構造の多様性は、地域の行政府による産業政策という形で、アクターのミクロな活動に影響を与えることができる。しかしこれらのマクロ指標は、個々のアクターのミクロ行動を厳密に規定するものではなく、まして成功を保証するものではない。

アクターのミクロな成功が積みあげられて地域のマクロな成功を形づくることはできるが、マクロな成功がはじめにあつて、それが地域のアクターに配分されるということではない。地域におけるミクローマクロ関係は、ミクロからマクロをつくることはできるが、マクロからミクロをつくることはできないという、不可逆な関係である。

## 第2節 変動する地域

前節でみたように、地域は多様なアクターによって構成されている。そのなかでも、住民や企業、自治体などの公共団体、そのほかの多くの組織は、地域のなかで主体的な意思を持って活動するアクターである。これらのアクターの活動の総体として、地域のパフォーマンスが生み出され、また固有性が現れる。地域の主要なアクターであるひとと企業は、地域のなかに留まってさまざまな活動にコミットすると同時に、あるときには地域間を移動することがある。

ひとはあるとき生まれ育った地域を離れ、他の地域に移り住むことがある。また企業も、優位な活動の場を求めて立地点を変えることがある。地域はこのようにアクターの活動によって変動し、またアクターの流動によっても変動する。したがって、地域がもつ固有性もまた、変動する宿命にある。

### (1). 日産自動車座間工場の閉鎖

#### ①. 日産自動車の立地戦略<sup>1-10)</sup>

日産自動車の創業は、1933年にまでさかのぼる。創業の翌年から、横浜工場で「ダットサン」の生産が開始された。その後、第二次世界大戦で生産が中断されたが、戦後の財閥解体を経て、再び生産が開始された。1950年には朝鮮戦争による特需で業績を伸ばしたが、戦争が終結するとその反動から日本経済は不況にみまわれ、大規模な労働争議が頻発するようになった。

経済の成長がみえはじめた1950年代の後半に、通産省が「国民車構想」を発表し、トヨタ、日産など自動車各社は、本格的な自家用車生産を開始した。1959年に日産が「ブルーバード」を、そして翌1960年にはトヨタが「コロナ」を発売した。

1960年代に入ると持続する好景気に支えられて消費ブームが拡大し、自家用車の市場も大きく成長した。1965年には、日産座間工場が完成し、主力の「サニー」を量産する体制が整った。また、1966年にはプリンス自動車を救済合併し、村山工場が日産に編入された。

---

<sup>1-10)</sup> 自動車産業および日産自動車の歴史については、下川浩一(1997)『日米自動車産業攻防の行方』時事通信社、下川浩一(2004)『グローバル自動車産業経営史』有斐閣、高岸春嘉(2003)『日産の光と影：座間工場よ永遠なれ』アルファポリス、日本経済新聞社(2000)『起死回生：ドキュメント日産改革』日本経済新聞社、日産自動車ホームページ：<http://www.nissan.co.jp/>を参照した。

しかし、1970年代に入って、日本の自動車販売数が一段と増加していくなかで、日産のシェアは次第に低下していった。

トヨタが、地元の豊田地区で長い時間をかけて経営の基盤をつくりあげていったのに対して、日産は早い時期から国内、海外の生産拠点づくりに着手している。国内生産拠点では、トヨタがはじめて愛知県を出て九州に組立工場を稼働させたのが1992年であったのに対して、日産はすでに1971年に栃木工場を、そして1975年に九州工場を稼働させている。海外拠点では、トヨタが1984年にはじめて米国GMとの合弁会社（NUMMI）を設立したのに対して、日産は1959年にすでに台湾でノックダウン生産を開始している。“DATSUN”というヒット商品を有する日産は、1960年代には米国、メキシコ、オーストラリアの各地に販売拠点を展開した後、1976年にオーストラリアに生産工場を設立した。日産が米国に生産工場を設立したのは、トヨタよりも早く、1980年であった。

トヨタは、地元で強いこだわりをもつ経営で知られている。広域に生産設備を展開するよりも、地元でしっかりと協力会社の育成をして、地域とのつながりとともに、強力な系列グループをつくりあげていったことがトヨタの特徴である<sup>1-11)</sup>。これに対して、日産の特色は、系列グループに閉じることなく、早くから柔軟な取引関係をつくりあげていたことである。

日産では、もともとの経営方針のなかにグローバル展開の考え方が早くから組み込まれており、常に世界戦略を指向してきた企業であるといえる。日産はすでに1977年に、世界戦略である「グローバル10」を策定している。これは、世界市場の10%獲得を目指す戦略であった。グローバル市場のなかでのシェアを重視する日産は、1980年代の初頭から、わが国の他の自動車メーカーに先がけて積極的な海外進出を試みる。1990年代に入ると、円高の圧力もあって、海外生産はさらに加速した。1990年代は、広範な海外展開と、国内工場の閉鎖（座間工場1995年、村山工場1999年）とが重なる時期であった。日産は、国内の苦戦が続くなかで、海外市場の開拓に力を入れていた。

---

1-11) トヨタ自動車の歴史については、遠藤宏一(1996)「グローバル化のもとでの企業と地域」『大阪市立大学経営研究』47,1, 遠藤宏一(1997)「グローバル化のもとでの企業と地域2—トヨタ企業体のグローバル展開を事例に—」『大阪市立大学経営研究』47,4, 遠藤宏一(1997-2)「グローバル化のもとでの企業と地域3 (完)—トヨタ企業体のグローバル展開を事例に—」『大阪市立大学経営研究』48,2, トヨタ自動車ホームページ：<http://www.toyota.co.jp/index.html?ptopid=hea>を参照した。

## ②. 国内事業の再編

1980年代は、日本からの自動車輸出が急増し、「日米貿易摩擦」が大きくとりあげられるようになった。しかし国内では販売が低迷し、日産は1986年に初の赤字に転落した。バブル景気が膨張していた1980年代の後半に、日産は国内でもシェア奪回のために次々と大型投資を行い、売上、利益ともに大きな伸びを示した。その延長で、1992年には最新技術を結集した九州工場が稼動を開始し、続いて1994年にはいわき市にエンジン工場が設立された。しかし、生産拡大のための大型投資の直後にバブル経済の崩壊に直面し、業績は再び悪化していった。1993年には290億円の赤字予測という事態に陥った日産は、1995年までに1200億円の黒字化を目指す改革プランを発表した。改革の柱のひとつとして、30年の間生産を続けてきた主力の座間工場が閉鎖されることになったのである。

1993年2月に発表された合理化計画には、5000人の人員削減と、30年間にわたって地域産業の中核を担ってきた座間工場の生産ライン廃止が含まれていた。老朽化した座間工場の主力業務は、村山工場と、最新鋭の九州工場へ移管されることになった。日産は、これを「戦略的スクラップ・アンド・ビルド」と発表した。

日産座間工場は、85万㎡の敷地で、「サニー」などの主力車種を生産していた車両組立工場である。1964年に創業を開始し、1990年には、累計生産台数1000万台を達成した。その座間工場閉鎖が、地域に与えた影響は甚大であった。閉鎖直前の座間工場の従業員は4600人で、そのうち生産中止となる車両工場の従事者は2500人であった。労働者の多くは地元出身者であり、家、家族、地縁の問題から九州工場への転勤は容易ではなく、多くの労働者が苦渋の決断を迫られた。結果としては大半が九州工場と栃木工場への転勤を受け入れたが、100人余の従業員は地域に残ることを希望し、日産車体など近隣の系列メーカーに転籍することを選択した<sup>1-12)</sup>。

## ③. 工場閉鎖の波紋

座間工場に部品や資材を納入する主な一次下請け企業は、「日翔会」の191社である。また、日用雑貨品を納入する企業は、「日産座間会」の約100社である。このほかに、直接取引がある企業を合わせると460社にのぼる。二次以下の下請け企業は、1200社程度と推定される。また、一次下請け企業の一部はある程度の事前説明を受けていたが、二

---

<sup>1-12)</sup> 日本経済新聞社編『日産はよみがえるか』1995年、P.170。



次以下の下請け企業にとっては、全く事情を知らされないままの突然の通告であった<sup>1-13)</sup>。中小下請企業の中には、親会社の要請で高価な工作機械を導入しながら、多額の借入金をかかえたまま、ある日突然注文がストップするなどの事態に追い込まれたのである。

1991年の座間市の自動車関連産業は、出荷額で78.1%を占めていた。近隣の商店街や座間市の財政に与えた影響も大きく、県の試算によれば、座間工場の閉鎖によって年間530億円、全体で1394億円のマイナスになると推定された。生産がピークであった1980年の、日産の法人市民税は14億3400万円で、これは法人市民税収入の約7割に相当していたが、工場閉鎖後の納税額は300万円に落ち込んだ<sup>1-14)</sup>。

#### ④. 回復の軌跡

1995年に座間工場が閉鎖された後、コストダウンなどの構造改革効果も現われて、日産の業績は一次上向いた。しかし、バブル経済以降の影響をカバーできずに業績は下降し、1999年には村山工場の閉鎖を含めた「新再建計画」を発表せざるを得なくなった。もともと日産の国内工場は、ライバルのトヨタと異なり、分散立地を指向してきた。座間工場、村山工場、京都工場などいくつかの統廃合を経て、現在では九州、横浜、追浜、いわき、栃木に集約されている。日産の九州工場は、1977年に設立された第1工場の敷地に隣接して、1992年に完成したものである。年間60万台、自動化率20%（座間工場は5%であった）を誇る最新鋭の設備であったが、時期的にはバブル期の大型投資と重なったために、その償却費がバブル経済崩壊後に、業績を悪化させる大きな要因となった。減価償却には、短い耐用年数による定率法が採用できるという優遇措置を受けていたために、赤字要因はさらに膨らんだのである。

その後、ルノーとの提携、ゴーン社長による改革の推進で業績が目覚しく回復したことはすでに周知のとおりである。しかし、座間工場の閉鎖が、日産が抱える問題に対する本質的な解決になったかどうかについては、後にいくつかの疑問が提示されている<sup>1-15)</sup>。座間工場の撤退により、余剰設備や人員のリストラというオペレーショナルな対策は進められたが、戦略構築能力や素早いマネジメント推進力など、経営トップレベルの対策が遅れ、

---

<sup>1-13)</sup> 神田茂「不況・工場閉鎖に揺れる自動車関連産業」(『労働運動』新日本出版社 No.347, 1994, p.106)

<sup>1-14)</sup> 座間市統計要覧より。

<sup>1-15)</sup> 例えば、日本経済新聞社(1995年)前掲書, P.174

日産全体の企業文化の改革までには至らなかった<sup>1-16)</sup>。ちなみに、座間工場の撤退後は、土地の一部が売却され、残された土地には試作センターおよび新業態の大規模販売店「カレスト座間」が立ち上がった。

その後 1999 年に日産は、さらなるリストラを推進するために、「リバイバルプラン」を発表している。同プランには、村山工場、京都の宇治工場など全国で 5 つの工場閉鎖や、関連・取引企業の削減、直営ディーラーと営業所削減、従業員 21,000 人削減によって、約一兆円のコストをカットする内容が盛り込まれていた。村山工場閉鎖も、地域社会に大きな波紋を投げかけた問題であったが、ここでは省略する。

### ⑤. 日産自動車の地域戦略

これまで見てきたように、日産は国内でも早い時期から分散立地を進めてきた。また、グローバルな視点で世界の主要地域に事業展開している。日産にとって、事業所の立地や統廃合は、まさに経営戦略の最大のテーマとしてとらえられてきたことがわかる。しかし、これは日産が、立地した地域について全く考えないということでは決してない。海外に進出した事業所でも、現地化の努力を怠っていない。たとえば、北米に進出した日産のスマーナ工場では、サプライヤーと一緒に技術力を高めてコストを長期的に引き下げていくために、当初の入札方式をやめて、ターゲット・プライシング方式を採用した。信頼のおける厳選したサプライヤーと長期的な信頼関係を築くというシングル・ソースを取引の基本方針としたのである<sup>1-17)</sup>。

日産が実施している CSR 活動は、上場企業の他社と比べても決して遜色はない。日産の「サステナビリティレポート」では、環境、コーポレートガバナンス、企業市民活動を 3 つの重点分野として<sup>1-18)</sup>、積極的な社会貢献を推進している。2004 年度からは、日産の主力工場がある福岡、神奈川、栃木の各県において、地域社会とのパートナーシップを深めていくことを目的とする「地域プロジェクト」に着手した。1998 年に開始した「日産 NPO ラーニング奨学金制度」は、NPO での活動経験を希望する学生に対して、活動の実績に応じた奨学金を支給するというインターンシップ・プログラムである<sup>1-19)</sup>。

---

<sup>1-16)</sup> 下川浩一『グローバル自動車産業経営史』有斐閣、2004 年、274 ページ

<sup>1-17)</sup> 下川浩一、前掲書、p.131

<sup>1-18)</sup> 日産自動車『サステナビリティレポート 2004』より。

<sup>1-19)</sup> 日産自動車『サステナビリティレポート 2005』より。日産 NPO ラーニング奨学金制度は、2004 年に「朝日企業市民賞」を受賞している。

## (2). ふたつの問題提起

日産自動車座間工場の撤退は、座間市にとっても地元住民にとっても、全くの予想外のできごとであった。この事例が意味することは、地域に定着するいかなるアクターも、より大きな要因によって地域を離れることがあるという事実である。ここでは、理論的な側面から、この問題を考えてみたい。

### ①. Tiebout の「足による投票モデル」

米国の公共経済学者である Tiebout, C., M.は、1956 年に”A Pure Theory of Local Expenditures”という論文を発表した<sup>1-20)</sup>。この論文の主張は、各地方政府が、それぞれの公共サービスと税制によって競争するならば、人々は最も好ましい地域に移り住み、結果として公共財の最適配分が可能になる、というものである(図 1-1)。これは、「足による投票モデル」として知られている。Tiebout は、公共財の多くは「地方公共財」<sup>1-21)</sup>という特徴をもっているため、各自治体は固有の税制と公共財を提供することによって、ひとびとは自分の好みに合った地域に移り住むであろう、という仮説を提示した。すなわち、公共財の消費者である住民は、足によって好みの地域に投票するのである。

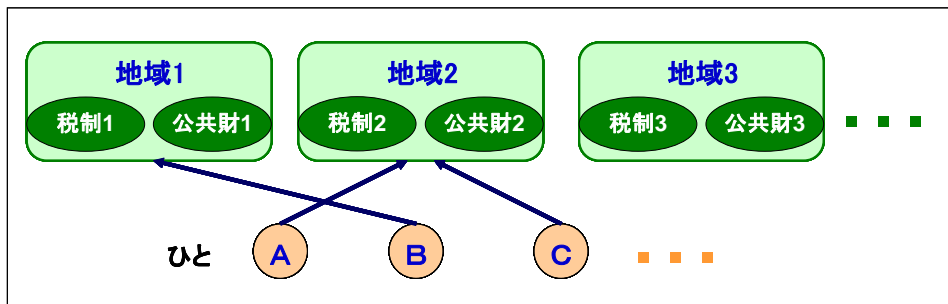
Tiebout は、この論文でモデルの概念的な仮説を提示しただけで、厳密な定式化による分析を行っていない。またこのモデルの前提となる諸条件<sup>1-22)</sup>は現実性に乏しいという批判もなされたが、この論文はその後の公共経済学に多大な影響を与えた。

---

<sup>1-20)</sup> Tiebout, C.M. “A Pure Theory of Local Expenditures”, *Journal of Political Economy* 64, October, 1956, pp.416-424. この論文は、Samuelson, P.(1954)の論文に対する反論として書かれたものである。Samuelson の主張は、公共財は「ただ乗り」が可能であり、税負担を軽くしたい住民は、公共財に対する需要を過小申告する傾向にある。そのため、公共財の最適配分は困難である、というものである。これに対して、Tiebout は、公共財の多くは地方公共財であり、地域間で競争が起きれば、最適配分が可能になる、と反論している。ちなみに、Samuelson の論文名は”The Pure Theory of Public Expenditures”である。

<sup>1-21)</sup> 一般に公共財とは、利用者が増えても追加的な費用が伴わない財として、また、利用に対価を支払わない者を排除できないような財として定義される。しかし、外交や国防などの特殊なものを除いて、多くの公共財はその受益範囲が地域に限定されている。Tiebout は、このような空間的に限定されている公共財を「地方公共財」と定義した。

<sup>1-22)</sup> Tiebout の「足による投票モデル」では、選択の対象となる地域は十分に多数存在し、消費者は各地域が提供する公共サービスや税制について完全な情報を持っていると仮定している。また、消費者は勤務地などの都合で地域選択が制限されず、移動にかかるコストは微小であることが前提条件となっている。



(出典)：Tiebout 論文をもとに筆者作成

図 1-1 足による投票モデル」

Tiebout は、公共財に対する好みが類似しているひとびとが特定の地域に自然と集まるような、分離居住が起きるであろうと予測した。また、消費者からみれば、税制と公共サービスのセットは地域固有の「商品」として映るので、地域間での競争が促進され公共財の最適配分が可能になる、と述べている。その後多くの研究者が、Tiebout のモデルについて定式化を試みた。しかし、それらの試みのいずれも、Tiebout の予測をある程度支持するものの、同一の嗜好をもつ住民による「住み分け」が起こるといふ明快な結果は得られなかった。

Tiebout の本来の主張は、地域どうしの競争や足による投票によって、公共財の最適配分が可能であるという点であった。しかし、Tiebout の論文が示唆する重要なインプリケーションは、居住地の選択という経済行動の合理性を示したことである。行政サービスと税制のセットを選択して移住するというモデル化は、「住みやすさ」を求めて移住するというふうに解釈することができる。もちろん、ひとびとが「住みやすさ」を求めるときに、選挙権を行使して行政者を選択し、自分の住む地域で提供される公共サービスを変えていくという政治選択も可能である。しかし、この方法を選択した場合、短時間で自分が望む「住みやすさ」を得ることは困難である。Tiebout は、行政者に投票する代わりに、足による投票によって、住みやすさ（住みやすい地域）という商品を購入することの合理性を提案している。さらに解釈を拡大させるなら、本来、「住むこと」や「生活すること」は、定住性をもった行為である。にもかかわらず、ある状況においては、人々は移動する、すなわち定住性が破られるということ、Tiebout の論文は暗示している。

## ②. Krugman の立地モデル

米国北東部のボストンから、五大湖の南側を西に向かって、鉄鋼の街ピッツバーグ、自動車の街デトロイト、そして大都市シカゴにいたる横長の一带は、「マニファクチャリング・ベルト<sup>1-23)</sup>」と呼ばれ、米国の製造業のほとんどがここに集中していることで知られている。この地域は、20世紀の後半になっても米国製造業の雇用の64%を占め、この100年の間でもたかだか10%の減少に踏みとどまって、米国の雇用を支えている。

Krugman,P.(1991)は、産業の地理的集中について分析し、国際的な生産特化はきわめて偶発的な要因によって起こる<sup>1-24)</sup>、と述べている。しかし、ひとたび産業が立ち上がると、産業の集中が長期にわたって維持される傾向にあることを指摘した。マニファクチャリング・ベルトは、19世紀後半にヨーロッパから多数の移民達が東海岸に上陸し、そこから西に向かって移動していったルートに沿っている。水路にも恵まれており、物資や製品の輸送に関して、明らかに優位な地理的特徴をもっていた。したがって、この地域に立地した生産者は、そこから動くことが利益にならないという判断をしたのである<sup>1-25)</sup>。偶発的であったマニファクチャリング・ベルトにおける産業のはじまりが、結果として地理的な環境の優位性によって維持強化されていったのである。

Krugman は、製造業の地理的集中について、収穫逡増<sup>1-26)</sup>、輸送費、需要という3つの要因を挙げ、図1-2のような簡単な立地モデルを提示している<sup>1-27)</sup>。このモデルでは、東西の2地域しか存在しない小さな世界を仮定している。また、この小世界には、農業と製造業のみが存在するものとする。農業は両地域に均等に分布し、製造業は東西のどちらにも立地可能であると仮定する。農業従事者と製造業従事者はともに製品の需要者であり、製造業人口は工場の立地比率に比例するものとする。このような前提のもとで、ある製品が一方の地域だけで生産されているとすると、この製品をもう一方の地域に供給するため

---

1-23) 米国北東部、グリーンベイ、セントルイス、ボルティモア、ポートランドで囲まれた横長の領域。製造業の代表的な集積地域である。

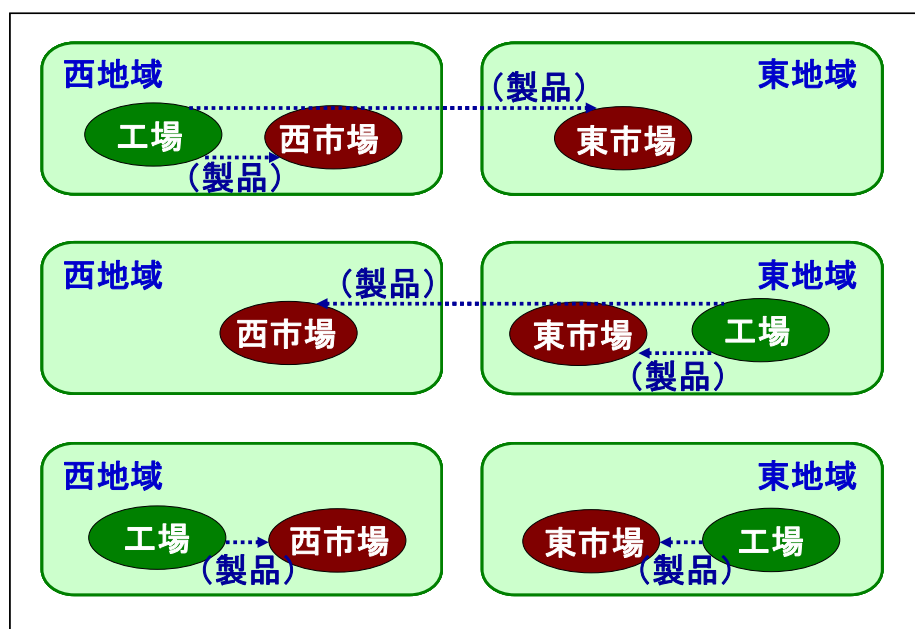
1-24) Krugman,P. "GEOGRAPHY AND TRADE" The MIT Press,1991 (邦訳:『脱「国境」の経済学』東洋経済新報社, 1994年, P.18)。

1-25) Krugman,P.(1991) *ibid.*, 邦訳 P.24.

1-26) 一般に製造業では、規模の経済がはたらく場合は、生産量が増加するとコストが低下し、利益が増大する。これが収穫逡増である。しかし、ある製品を1ヶ所だけで生産して世界中に販売するような場合、生産コストの低下よりも販売コストの増加が大きくなってしまい、この場合は「収穫逡減」となる。

1-27) Fujita,M., Krugman,P., Venables,A.J. "The Spatial Economy: Cities, Regions, and International Trade" The MIT Press,1999 (邦訳:『空間経済学 都市・地域・国際貿易の新しい分析』東洋経済新報社, 2000年) および Krugman,P.(1991) *ibid.*邦訳を参照した。

には輸送費がかかる。両地域で生産すれば、輸送費は節約できるが、新たな工場建設の費用が必要になる。こうした単純化モデルによって、Krugman は以下のような均衡状態が生ずることを示した。



(出典)：藤田昌久・Krugman, Venables(1999), Krugman (1991) をもとに筆者作成

図 1-2 2 地域の立地モデル

仮に西地域に各社の工場が集中立地している場合は、工場労働者（需要者）のほとんどが西地域にいたるために、企業が新たな工場を建設するときに東地域を選択すると、西地域にいる多数の工場労働者への製品供給は、輸送費コストのために不利益が生じる。同様に、多くの製造業が東地域に集中している場合は、東地域が戦略上優位な立地点となる。また、東西各地域に均等に工場が立地している状態であれば、両地域に分散して生産することが有利な選択になる。

このように、Krugman の立地モデルでは、複数の均衡点が存在する。これは、どのような結果になるかは偶然に左右されるということであり、それは初期条件に依存しているということの意味する。これまでに形成されてきた歴史の積み重ねが、その後の立地に重要な影響を及ぼしているのである<sup>1-28)</sup>。

<sup>1-28)</sup> 立地の集中は、個々の企業の戦略的な意思決定の結果であるが、企業は過去の積み重ねとしての現状をとらえて判断しているため、これまでの経緯に大きく影響されるという、「経路依存性」をもつ。

### ③. 2つのモデルからの示唆

これまで述べた2つのモデルは、全く別々の問題を扱っている。Tiebout のモデルは、公共財の配分の問題である。しかし、ひとびとが好みの地域を選択して移り住むという変化を生み出す原理は、地域に暮らすひとびとの効用の最大化である。地方公共財は地域ごとの特徴をもったサービス商品であり、それに税制という価格シグナルがついていると考えることができる。ひとびとは公共サービスとその価格を比較しながら、好みに合った「サービスセット」を購入するという、市場原理に基づいた行動をとっている。一方の、Krugman のモデルは、企業にとって最も有利な地域を選択して立地するという、市場における利潤最大化の原理をベースにしている。Tiebout モデルは消費者の行動モデルであり、Krugman モデルは生産者の行動モデルであると解釈してもよい。ともに、地域のなかで主体的に活動するアクターの行動を説明している。

これら2つのモデルは、ともに市場原理に基づいた行動のモデル化という点で共通している。しかも、これらのモデルが示す解は、新古典派経済学のようにただひとつの均衡点には収束しない。Tiebout モデルをもとに、坂下昇（1994）は2地域だけの単純化したケースについて、「足による投票」という住民行動の定式化を試みている<sup>1-29)</sup>。この定式化は、どのような人口分布になっているかという初期条件の違いによって、複数の均衡解が得られることを示している。

このようにして、Tiebout モデルと Krugman モデルは、全く異なるアクターの行動をモデル化しているにもかかわらず、唯一の均衡解が存在しない、という共通の結果を得ている。この2つのモデルでは、前提となる条件がそれぞれあり、現実世界の複雑さをかなり捨象しているところがあるので、これ以上の深い議論は意味をもたないが、Tiebout と Krugman がそれぞれモデルで主張したかった点の違いについて触れておかなければならない。Tiebout は、「居住」や「生活」という現実行為がある程度の永住性を持っているにもかかわらず、地域を選択し、好みの場所に移住が起きるということを主張している。一方、Krugman のモデルでは、農民は土地に固定されていて移動しないが、工場労働者は立地した工場の周辺に自由に移動すると仮定している。さらにいうならば、Tiebout は職業が移住の妨げにならないことを前提にモデルを構築しているのと対照的に、Krugman は、職業によって移住が起きることを前提にしている。移動の要因としての「職業」につ

---

<sup>1-29)</sup> 坂下昇稿「地方公共財の地域間最適配分」P.185（宇沢弘文・茂木愛一郎編『社会的共通資本—コモンズと都市—』東京大学出版会，1994年）。

いての二人の考え方は全く正反対であるが、もともとの2つの主張は異なる時期に異なる研究分野で示されたものである。この一見矛盾した論点を筆者の研究領域のなかで統合するならば、「住みよさ」も「職業」も、ともに永住性を破る要因となる、ということができらるであろう。

Krugman は、彼のモデルが複数の解をもつことについて、解の安定性に着目した解釈を行っている。すなわち、産業が空間的に集中する現象を、解の安定性によって考察している。Krugman は、これを2つの問題に結びつけている<sup>1-30)</sup>。ひとつ目は、産業の空間的な均質状態が、どのようにして不安定になるのか、つまり、どのようにして産業の集中が起きるのかという問題である。そして2つ目は、どのようにして空間的な不安定状態、つまり集中が起きた状態が安定的に持続するのか、という問題である。

---

<sup>1-30)</sup> Fujita, Krugman, Venables(1999), *ibid.*, 邦訳 P.9.



### 第3節 わが国の地域政策

前節では、地域がさまざまな要因で変動するひとつの例として、地域の産業の中核をなしていた日産自動車座間工場の閉鎖という事象について考察を行った。次いで理論的な側面から、ひとと企業の地域間移動に関するモデルを検討した。前節で提示した2つのモデルはともに、地域のアクターであるひとや企業が、自らの主体性において移動や定着の意思決定を行うことを前提としている。しかし、地域に埋め込まれた文化や規範、行政の政策なども、アクターの意思決定に影響を及ぼすことが予想される。

本節では、地域の問題についてわが国の行政側が、どのような考えに立って、どのような政策をとってきたのかをみてみたい。わが国の土地利用に関する基本的な考え方を確認し、どのような方向性に向かっているのかについても触れておく。

#### (1). わが国の国土開発戦略

##### ①. 「全総」の系譜と地域の再編成

わが国では、社会基盤としての国土利用の指針である「国土総合開発法」にもとづき、1962年以来数次にわたって「全国総合開発計画」が策定されてきた。表1-2のとおり、第1次から第5次まで、全国総合開発計画という名のもとに、国が中心となって国土の利用計画が進められてきた。その流れを追ってみると、1970年代の第3次までは、明らかに「地方を指導する」というスタンスがうかがえる。1980年代の第4次全総から、ようやく地方の特性に目が向けられるようになってきているが、それでも交通網や情報通信基盤など、全国的な均一政策によって地方のハンディを軽くする政策が中心となっている。

1990年代後半から地方分権の動きが活発化するとともに、地域のアイデンティティが尊重されるようになり、ついに2000年代の「国土形成計画（全総の第6次に相当）」に至って、上から指導するという意味の「開発」という考え方が廃止された。全総の流れにみるこの考え方の変化は、地域間格差の是正という全国均一な政策から、地域の個性ある発展を地域の責任において実現しようとする方向にシフトしてきたことを意味している。

表 1-2 全国総合開発計画の推移

計画	策定	背景	目標	内容
全総	1962年	高度経済成長への移行期	地域間の均衡ある発展	拠点開発 都市の過大化防止と地域格差の是正 周辺地域へ工場分散
新全総	1969年	高度経済成長	豊かな環境の創造	大規模プロジェクト 安全、快適、文化的環境条件の整備 保全 新幹線、高速道路等のネットワーク整備 国土利用の偏在を是正し、過密過疎 地域格差を解消する
第3次全総	1977年	安定成長経済	人間居住の総合的環境の整備	定住構想 大都市への人口と産業の集中を抑制 地方を振興し、全国土の利用の均衡を図る
第4次全総	1987年	一極集中	多極分散型国土の構築	交流ネットワーク 地域の特性を活かす 交通、情報・通信体系の整備 多様な交流の機会を形成
第5次全総 <sup>1-31)</sup>	1998年	地球時代 高度情報化時代	多軸型国土構造 形成の基礎づくり	多様な主体の参加と地域連携 多自然居住地域の創造 大都市のリノベーション 広域国際交流圏の形成
国土形成計画 <sup>1-32)</sup>	2007年	地方分権の流れ	量的拡大「開発」 基調から「成熟 社会型の計画」へ 国主導から二層の 計画体系（分権型 の計画づくり）へ	地方公共団体から国への計画提案 制度 多様な広域ブロックが自立的に発展 する国土を構築するとともに、美 しく、暮らしやすい国土の形成を図る

(出典) 国土交通省ホームページ ([www.mlit.go.jp](http://www.mlit.go.jp)) より筆者作成

表 1-2 にあるように、全総の流れは、1998 年に策定された「第 5 次」から 2008 年に策定された「国土形成計画」の間で大きな変化がみられる。これまでの中央主導による計画を改め、地方が計画づくりに参画することをはじめとして、「地方分権」というこれからの

<sup>1-31)</sup> 第 5 次全総では、これまでにない「21 世紀の国土のグランドデザイン」というサブタイトルがつけられている。

<sup>1-32)</sup> 根拠法の改正により、「全総」を廃止、新たに「国土形成計画」となった。

流れを反映した内容になっている。地方分権が進むと、市町村の権能が高まると同時に、都道府県が担当している事務負担が軽くなる。行政サービスの効率化をいっそう高めるために、都道府県を広域ブロックにまとめ、従来よりも高い行政権を与える構想が進んでいる<sup>1-33)</sup>。

## ②. 平成の大合併

地方自治体の再編成は、これまでもさまざまなかたちで行われてきた。1950年代には、戦後の混乱から、自治体の組織と運営を合理的、能率的にするために、「町村合併促進法」、「新市町村建設促進法」が制定され、1945年時点でおおよそ1万500近くあった自治体が1960年には3分の1に再編成された。また、1960年代の高度成長期にも、全国総合開発計画（全総）にもとづく新産業都市の指定によって、重化学コンビナートの地方分散とあわせて、財政基盤を強化するための広域合併が進められた。

いわゆる「平成の大合併」と呼ばれる自治体の再編成は、2002年5月に制定された「市町村合併の特例に関する法律」にもとづくものである。条文の第1条に謳われている目的には、「…地方分権の進展並びに経済社会生活圏の広域化及び少子高齢化等の経済社会情勢の変化に対応した市町村の行政体制の整備及び確立のため…」とある<sup>1-34)</sup>。

合併の実績としては、2004年時点で3100あった自治体数が、2008年には1787に集約された。同期間の合併の内訳は、市の数が695から783へ（12.7%増）、町の数が1872から811へ（56.7%減）、村の数が533から193（63.8%減）となっている<sup>1-35)</sup>。この数字からもわかるとおり、多くの場合小規模な町と村が市に吸収されるかたちで合併が進んでいった。

「市町村合併の特例に関する法律」は時限立法であるために、平成の大合併は2005年3月末で終息したが、合併の効果についてはいくつかの研究報告が出されている。

西川雅史(2009)の実証研究によれば、国への財政の依存度が高い（財政力指数が低い）自治体ほど、合併に踏み切った割合が高いことが示されている<sup>1-36)</sup>。吸収する自治体側でも、

---

1-33) 「道州制特別区域」の設定が検討されている。2006年に制定された「道州制特別区域における広域行政の推進に関する法律」にもとづき、2007年に内閣総理大臣を本部長とする「道州制特別区域推進本部」が設置された。首相官邸ホームページ([www.kantei.go.jp/singi/doushuu/index.html](http://www.kantei.go.jp/singi/doushuu/index.html))。

1-34) 総務省「電子政府の総合窓口」(<http://www.e-gov.go.jp/>)の法令検索を参照した。

1-35) 林正義「地域政策と地方財政」経済産業省地域経済研究会第4回資料、2009年2月24日。

1-36) 西川雅史「市町村合併による支出削減と市町村構成の変化：市町村合併が都道府県に与える影響」『会計検査研究』No.39、2009年、p.37。

規模が拡大することで行政の効率化や権能の拡大につながるなどのメリットを考慮している。しかし、地域への愛着や「ふるさとの名前」にこだわりをもつ地域は、合併によって慣れ親しんだ地名が消滅することに強い拒否感情を抱いている例もある。

現在、政令指定都市（人口 50 万人以上）には 19 の地域が指定されている。静岡市、堺市、新潟市、浜松市は平成の大合併の時期に指定され、その後岡山市と相模原市が指定を受けている。また、中核市（人口 30 万人以上）には熊本市をはじめとする 40 市が、また特例市（人口 20 万人以上）には川口市をはじめとする 41 市が指定されている。しかし、自治体再編成の動きには、国の政策的な意図と地方自治体の思惑が入り混じっており、総合的な評価は今後の研究を待つ必要がある。

## (2). 地方分権と地域間競争

### ①. 地域の主張

近年、とくに地方分権論が活発になっている。これは、税収と歳出のあり方に深く関わっている。2010 年度の地方財政計画<sup>1-37)</sup>をみると、歳入 82.1 兆円のうち、地方税が 32.5 兆円 (39.6%)、地方債が 13.5 兆円 (16.4%)、その他が 7.2 兆円 (8.8%) である。残りの 28.9 兆円 (35.2%) が、地方交付税 (17.3 兆円, 21.1%) と国庫支出金 (11.6 兆円, 14.1%) によって充当されている。すなわち、地方財政は歳入の不足分を国からの財政移転というかたちで補填されているのである。

このような補助金型の財政制度は、第 2 次世界大戦直後の政策を原型としている。戦後の荒廃から早く立ち直るためには、「ナショナル・ミニマム」<sup>1-38)</sup>を推進する必要がある。そのためには、トップダウン型の強力な財政構造が適していたのである。そうした国（官）主導の政策推進はその後も効果を発揮し、日本は目覚ましい経済成長を実現している。しかし、このような長期にわたるトップダウン構造が公共投資を中心とした画一的な地方政策を生み、そして地方の側でも中央依存の体質を生み出していったことは否定できない。

最近になって、これまでの画一的で硬直的な財政構造に対する反省と批判から、地方の

---

<sup>1-37)</sup> 国から地方への財政移転には、地方交付税と国庫支出金がある。前者が用途を特定しない一般財源であるのに対して、後者は用途が限定された特定補助金である。

<sup>1-38)</sup> ナショナルミニマムはイギリスのフェビアン協会の指導者であるウェッブ夫妻が提唱した概念で、国民すべてが享受されなければならない最低限の公共サービスの水準である。これは、国家が保障するものである。

固有性を尊重する考え方が普及してきている。地域どうしが適切な競争をすることで、効率的な公共サービスが実現できると考えられるようになってきた。国からの財政移転という固定化した制度が長く続いたために、国は必要以上に地方の政策に関与して、地方の自主的な政策能力を弱めてしまうというモラルハザードが生じているのである。このため、地方政府が自治権を拡大し、財政責任をもって個性を発揮するような分権のあり方が主張されるようになってきた。今日活発に議論されるようになった「地方分権」とは、単に国から地方へ財政移転を行うというだけでなく、地方政府が自己責任において公共サービスを考え、コスト意識をもって財政管理をおこなっていくことを意味する。

現在では、地域主権は中央政府のなかでも共通の考え方になっている。2009年には内閣府に地域主権戦略会議が設置され、「地域のことは地域に住む住民が責任を持って決める」、「国と地方は対等なパートナーシップの関係」というコンセプトのもと、アクション・プランが動き出している<sup>1-39)</sup>。

一方で、地域の側からの「地方分権」の主張も、脈々と続けられている。古くは、農政改革と農村の自立を説いた柳田国男、柳田の考え方に強い影響を受けたとされる小倉武一の農業改革論、経済者としての農民の位置づけを主張した東畑精一など、枚挙にいとまがない<sup>1-40)</sup>。中央依存からの脱却と住民の自主・自立をめざした「一村一品運動」は、よく知られた例である<sup>1-41)</sup>。

## ②. アクターの地域選択

第2節で述べた Tiebout の足による投票モデルは、それぞれの地域が特徴のある税制度と公共サービスのセットを競い、住民は最も自分の選好に合った地域に移り住む、というものであった。これはあたかも、「税制度と公共サービスのセット」という商品があって、これが市場で競争することによって公共資源の効率的な配分が促進されるという考えである。しかし、住民が地域を選択する場合、「税制度と公共サービスのセット」も大きな選択

---

<sup>1-39)</sup> 内閣府ホームページより ([www.cao.go.jp/chiiki-shuken/kaigi/kaigi-index.html](http://www.cao.go.jp/chiiki-shuken/kaigi/kaigi-index.html))。

<sup>1-40)</sup> わが国の地方分権や地域の自立についての考え方のルーツは、農業、農村を考える視点であった。柳田国男「日本農民史」『柳田国男全集 1-33』筑摩書房、1997年、柳田国男「都市と農村」『柳田国男全集 1-33』筑摩書房、1997年。小倉武一『日本農業は生き残れるか（上・中・下）』農山漁村文化協会、1987年。東畑精一「経済者としての農民」『一橋論叢』、1940年、6(1)、pp.41-60。

<sup>1-41)</sup> 'One Village One Product: OVOP'、1979年に、大分県の平松知事が提唱した地域振興のための運動。OVOPはその後、全国に波及し、多くの地域でさまざまな取り組みが展開された。平松守彦『一村一品のすすめ』ぎょうせい、1982年

の要素であるが<sup>1-42)</sup>、それが居住地を決定する唯一最大の要因であるとは考えにくい。そのほかにも、地域が人を引き寄せる経済的および非経済的な要因が大きく影響するだろう。経済的な要因としては、地域の経済発展に伴う雇用機会の増加や所得の向上があげられる。一方、非経済的な要因としては、定量的な定義は困難であるが、地域への愛着や郷土文化、地縁や血縁などがあげられる。

一般的に、大多数のひとびとにとって現実に居住地を自由に選択するという状況は起こりにくい。仮に選択の機会があったとすると、Sen, A.K.(1985)が示す「幸福<sup>1-43)</sup>」のような概念が、地域選択の要因のひとつになるかもしれない。「幸福」とは、上に述べた経済的な要因と非経済的な要因を総合した概念であると解釈できる。したがって Tiebout の提唱する「税制度と公共サービスのセット」という商品も、幸福感を充足するための要素のひとつになる。Sen, A.K.(1992)は、財によってもたらされる「幸福」は多様であり、そこには「選択の自由」がなければならない、と論じている<sup>1-44)</sup>。

経済的な発展も社会文化の充実も「幸福」になくってはならないものであり、これらは地方政府の立てる計画や施策方針によって大きく変わってくる。企業もまた多くの要因を総合して活動の拠点を選択するのであるが、このとき地方政府のもつ計画や政策が立地選択の基準として強くはたらいっていることはすでにみたとおりである。

商品としての「税制度と公共サービスのセット」は、地方政府が政策プランの実行によってもたらされるものである。それでは、これらの商品の価値比較によって、本当に住民や企業がダイナミックに移動するのであろうか。Tiebout らが示唆した単純化モデルが示

---

<sup>1-42)</sup> Tiebout の足による投票モデルは、その後多くの研究者によって定式化が試みられているが、地域の人口が重要な変数として扱われている。すなわち、何人によって地域の税が負担されるのか、何人によって地域の公共サービスが共有されるのか、という点が分析のポイントになっている。そこから、地域の最適人口という均衡点が議論される。しかし、このような分析ではすべて、何人が地域に住むかという点に着目していても、「誰とどのように住むか」という点についてはほとんど議論されていない。

<sup>1-43)</sup> Sen, A.K.(1985)の幸福論：Sen のいう個人の福祉は、潜在能力（選択することができる自由度）を問題にしている。地方政府が提供する公共サービスも潜在能力のひとつになるが、サービスの提供自体が幸福感をもたらすわけではない。それらが社会の中で積み重ねられ定着し、サービスの提供を受ける人々が幸福を実感することができる。したがって、「幸福感」とは、地域に根ざしていると考えることができる。Sen, A., K. "Commodities and Capabilities", North-Holland, 1985 (邦訳：『福祉の経済学——財と潜在能力』、岩波書店、1988年)。

<sup>1-44)</sup> Sen, A.K. (1992)は、経済行為においてどのような財の組み合わせを購入できるかという個人の自由があるのと同様に、ひとが行うことのできるさまざまな機能の組み合わせを、'capabilities'という概念で説明している。Sen は、どのような生活を選択できるかという個人の自由を潜在能力として表している。Sen, A.K. "Inequality Reexamined", Russell Sage Foundation, 1992 (邦訳：『不平等の再検討—潜在能力と自由』岩波書店、1999年)。

す行動は、しかし直感的には理解しにくい点が多い。自由に居住地を選択して移動するという発想は、「定住」という概念をある意味で無視している。仮に他の地域に若干の魅力があったとしても、ひとや企業にとって現在の「定住」を失うことのデメリットが大きければ、結局は現在の地域に踏みとどまる意思決定をするだろう。Rhode&Strumpf(2003)は、長期的な時系列分析の結果から、Tiebout が指摘するような「住み分け」が起きていないことを示している<sup>1-45)</sup>。

一般的に今日の経済社会では、多くの人々は地域に対して「定住」という考え方を暗黙のうちにもっている。いくたびか居住地が変わることはあっても、どこかで定住に結びついている。1962年に民俗学者の柳田国男は、すでに「定住」と「漂流」という概念<sup>1-46)</sup>を通じて、ひとびとの地域に対する愛着を表している。ひとびとや企業は、地方政府の「税制度と公共サービスのセット」という商品そのものに反応して移動を繰り返すのではなく、そのような商品が地域の中に定着して形成された、地域の文化や地域のなかの「つながり」が、定住へのインセンティブとなるのではないだろうか。

### ③. 企業誘致政策

地域の経済発展のために、地方自治体はさまざまなアプローチをとっている。その施策のなかで、最も効果が見込めるのは企業の誘致である。一般的に、ベンチャーの育成や新規産業の創出は、効果が現れるまでに長い時間を必要とし、リスクも大きい。その点、企業誘致は短期間に効果が得られると考えられている。

大規模誘致の例では、大阪湾岸に展開されている、シャープ、松下電器産業を中心としたフラット・パネル・ディスプレイ関連の産業があげられる。大阪府堺市は、シャープの液晶パネル工場の誘致に成功し、それとともに関連企業が同市に進出し、地域に大きな経済効果をもたらしている<sup>1-47)</sup>。能野昌剛(2002)は、山口県の企業誘致の経済効果について、

---

<sup>1-45)</sup> Rhode P.W., Strumpf K.S., 'Assessing the Importance of Tiebout Sorting: Local Heterogeneity from 1850 to 1990', "The American Economic Review", Volume 93, Number 5, 1 December 2003, pp. 1648-1677.

<sup>1-46)</sup> 柳田は、一定の土地に定住する人々を「常民」と呼んで、「漂泊民」と区別した。常民が社会変動の担い手であるが、常民は漂泊民との出会いによって活力を与えられる。また常民は、あるきっかけで漂泊することがある。ここには、定住→漂泊→定住というサイクルが存在する。(鶴見和子・市井三郎『思想の冒険：社会変化の新しいパラダイム』筑摩書房、1974年、鶴見和子・川田侃『内発発展論』東京大学出版会、1989年、鶴見和子『柳田国男論』藤原書店、1998年)。

<sup>1-47)</sup> 堺市では、工場建設に関わる初期投資による効果が約8,000億円、稼働時の生産拡大効果が年間約1兆1,000億円の経済効果があったと試算されている。(廣瀬信己「企業立地と地域経済の活性化—大阪府、福岡県の取組みを中心に—」『レファレンス』国立国会図書館調査及び立法考査局、2008

1980年から2000年にかけての工業出荷額，事業所従業者数，人口，税収額のそれぞれについて，高い経済効果が出ていることを示している<sup>1-48)</sup>。

今日では，多くの地域が，優良な企業の誘致に熱心に取り組んでいる。インターネット上でも国内のみならず海外からも日本企業誘致のためのアピールが寄せられている。いまや，企業誘致をめぐる，地域は競争状態にあるとあってよい。誘致する自治体側では，産業に合った基盤を整備するために，多額の投資を必要とし，経済的な優遇措置も用意しなければならない。また，誘致する産業の種類や機能によって，得られる経済効果が異なってくる。したがって，自治体側としては，大規模で環境を悪化させず，経済効果の高い産業を求める。

しかし，企業誘致にも課題はあり，必ずしも万能ではない。まず，地域にとって望ましい条件の企業は多くはない。また，ひとつの案件が最終意思決定に至るまでに長い時間と根気強い交渉が必要であるうえに，競争相手があつて成功の確率は低い<sup>1-49)</sup>。また，工業団地造成など，多額の投資を必要とするうえに，分譲が進まないときには，サンクコストになる可能性もある。

柳田国男の民俗学的視点でとらえるならば，企業の立地は「定住地」の選択である。企業が特定の立地点を選択した場合，よほどの事情がないかぎり，長期的な活動を想定している。しかし，企業の存亡に関わるような予想外の事態が発生した場合は，「漂流」が起きるのである。企業の立地は，その意味で「定住者」として必然的に，地域と密接な関係をもつのである。企業はさまざまな要因を検討したうえで，活動の拠点を選択する。企業にとって拠点の移動には多額の投資を伴うから，当然ながら立地の選択には長期的な視野のもとに検討される。しかし，その地域に留まるよりもさらに大きなメリットが期待できる場合には，もっと有利な地域へと移動していくこともあり得る。

地域にひとや企業を引き寄せ，地域に定住を促す要因は，どれだけアクターにとって有用な「資源」が地域に存在するか，という点に帰着する。地域のもつ資源のうち，地理的な特徴の違いは移動が不可能なものである。良質な港湾や河川の存在，天然資源の分布状況，農作物に適した季候と豊かな土地などは，それらの地域に固有のものである。また，現

---

年8月号，pp.60-61)。

<sup>1-48)</sup> 能野昌剛は，企業誘致が顕著な防府市と山口県全体の統計データを比較し，企業誘致が高い経済効果をもたらしていることを示している。能野昌剛「企業誘致の現状と課題」広島大学地域経済システム研究センター研究集会報告書，題14回，2002年，pp.171-173。

<sup>1-49)</sup> シャープの液晶工場誘致では堺市は三重県亀山市に敗れている。廣瀬信己(2008)，*ibid.*，p.61。



在の技術では、自然環境をある程度作り変えて、意図的に地理的な特徴をつくり出すことも可能である。たとえば港湾の建造、海岸の埋め立て、大規模な土地造成、交通インフラの整備などがこれにあたる。ここには、政府や自治体による意図的な開発計画が大きく関わっている。

地域のなかのコア・アクターの存在も、それ自体が地域の資源となっている。しかし、地理的特徴に依存しない資源は基本的に移動可能であり、その分布状態のダイナミックな変動が、「地域」のポテンシャルに大きな影響を及ぼす。そのためには、有用な資源をどのように創出し、あるいはどのように集め、どのように活用するかが、「地域の競争力」を決定づけることになる。

## 第4節 問題の所在

これまでの議論で、ひとも企業も、地域を選択して移動する可能性について述べた。Tiebout は、ひとはが住みよさを求めて移住することをモデル化し、Krugman は企業が最適な地点に事業所を立地させることをモデル化した。ひとが地域を選択する行動原理は、住みよさという効用の最大化であり、企業は利潤の最大化が立地行動の原理である。また、1995年に日産自動車の座間工場が閉鎖に至った経緯を述べ、地域からの撤退という現象を考察した。こうした議論を通して筆者が感じているいくつかの点を問題提起としてとりあげ、そこから改めて本論文の問題意識を再構成してみたい。

### (1). 出発点としての問題提起

#### ①. アクターの移動とアクター間の関係

ひとも企業も本来は定住性をもつにもかかわらず、あるとき、ある条件で流動することがある。しかし、ひとも企業も、市場に陳列された商品を比較して最適なものを選択して購入するように、よりよい地域を見つけて移動するようなことが本当に起きるのであろうか。あるいは、どのような状況で「定着」や「流動」が起きるのであろうか。これが、筆者の第1の問題提起である。この問題提起には、2つの意味が込められている。すなわち、「定着」しているアクターは、どのような状況で「流動」するのかという問題と、「流動」しているアクターが、どのような状況で「定着」するのかという問題である。

このようなひとと企業の動きは、それぞれのひとや企業の主体的な意思決定によってなされている。ひとと企業の動きからみると、地域は選択の対象となる受動的な存在にみえる。では、地域の側からみたときに、ひとと企業の動きはどのようにみえるだろうか。地域のなかでは、住民や企業、そして行政府や公共団体など、さまざまなアクターが活動している。これらのアクターは、互いに密接な関係を持ちながら、流動と定着を繰り返し、地域としてのアイデンティティを共有している。

流動と定着を、アクター固体の振る舞いとしてとらえるのではなく、アクター間の関係のなかでとらえることによって、新しい一面がみえてくる可能性がある。地域のなかのアクターを固体としてとらえることは、アクターの内部と外部を識別し、内部環境と外部環境という、内と外の関係としてみるとらえ方である。アクター間の関係に着目することは、

地域の中で「つながり」をもつ相対的な存在としてのアクターのとらえ方である。アクターの流動と定着を、アクター間の関係のなかで起きている現象としてとらえると、アクター間の関係の状態が重要な要素となり、これが地域の変化や固有性に大きな影響を及ぼしていることになる。これが筆者の第2の問題提起である。

## ②. 地域の「良さ」とその源泉

Tiebout の「足による投票モデル」では、ひとが好みの地域を選択して移動する。これは、ある地域からの流出であり、別の地域への流入である。また、Krugman の「立地モデル」では、ある地点で工場を建設し、ある地点から工場を撤退させる。これは、それぞれ地域における事業所の流入と流出である。そして、2つのモデルの不均衡解は、初期条件の違いであり、初期条件の違いとは地域の多様性を意味している。

アクターの側から地域をみると、アクターは住む対象として、あるいは事業所を立地する対象として、「良い地域」か「悪い地域」かを判断している。現実には、ひとも企業も、集中する地域がある反面、過疎化や空洞化が進行している地域もある。それは、ひとや企業というアクターが、何らかの基準にもとづいて、地域を評価して行動しているからにほかならない。

ひとや企業が評価する「地域の良さ」とはいったいどのようなものだろうか。高い行政サービスを低い税負担で受けられるような場所や、豊かな文化と安心して暮らせる生活環境が整っている場所、あるいは産業が発展して経済的な豊かさを享受できる場所であろうか。ひとや企業が地域に望むイメージは千差万別であるから、そのなかから共通の良さを抽出することは難しい。したがって、良い地域として認知される基準は必ずしも単一ではなく、ひとや企業によって多様であってよい。地域に多様な発展があるとすれば、それはどのようなものであろうか。地域は、どのような状態になればよいのであろうか。地域の望ましい属性を仮に「多様な良さ」と定義しておく。地域の「多様な良さ」は、どのように計測して評価すればよいのであろうか。これが筆者の第3の問題提起である。

産業集積論によれば、ひとたび集積が形成されると、ロックイン効果によって集積はさらに成長する。すなわち、集積が集積を呼ぶ正の循環プロセスが生ずる<sup>1-50)</sup>。しかし、ロ

---

<sup>1-50)</sup> Krugman, P. "GEOGRAPHY AND TRADE", The MIT Press, 1991 (邦訳『脱「国境」の経済学: 産業立地と貿易の新理論』東洋経済新報社, 1994年)

ックインによって、全ての産業がひとつの地域に集積することはない。集積の規模が大きくなると、さまざまな集積の不経済がはたらき、拡大は抑制される。集積内の組織や文化が長期にわたって硬直化していくと、それは集積の成長や変革を阻害する要因となり、負のロックイン効果によって集積の崩壊（メルトダウン）が急速に進んでいく。

これは、筆者の第3の問題提起に照らし合わせて考えると、正のロックイン効果をはたしているときは、地域の「多様な良さ」が増加している状態であると解釈することができる。そして、負のロックイン効果が現われるときは、地域の「多様な良さ」が減少している状態であると考えることができる。すなわち、地域の「多様な良さ」は定常的なレベルを維持するというよりは、長期的に見れば変化をすると考えるべきであろう。その結果、地域はあるときは繁栄し、またあるときは衰退するという変化が現れ、同時に地域間に格差が現われるのである。では、地域の「多様な良さ」の源泉とはどのようなものであろうか。そしてそれは時間の経過とともに、どのように変化するのであろうか。これが筆者の第4の問題提起である。

## (2). 問題のまとめ

前項では、序章でこれまで述べてきた議論をもとにして、地域に関わる素朴な疑問を、問題提起の形で提示した。それは、以下の4点である。

- i. 本来定住性のあるひとや企業は、どのような状況のときに流動するのであろうか。  
また、ひとや企業は、どのようなかたちで、流動から定着するのであろうか。
- ii. 地域のなかでは、アクター間の関係に着目したとらえ方が重要である。アクター間の関係の状態が、どのように地域の変化や固有性に影響を及ぼすのであろうか。
- iii. ひとや企業が流動する要因として、地域の「多様な良さ」という概念を考えることができる。地域の「多様な良さ」は、どのように計測して評価することができるのであろうか。
- iv. 地域の「多様な良さ」の源泉とはどのようなものであろうか。そしてそれは時間の経過とともに、どのように変化するのであろうか。

マクロ的な議論では、地域の良さとは、ある種の「繁栄」を指すことが多い。経済学で

は経済成長が繁栄のバロメータとされる。所得やGDPがその代表的な指標である。しかし、これまでの議論で、地域を論ずるには、経済的な指標のみでは不十分であることを述べてきた。ひとにとっての住み安さも大きな要因となるであろうし、地域のなかのアクターを、「つながり」としてとらえなければならないことも、すでに述べたとおりである。

最後に、うえにあげた問題意識の構造を明確にしておかなければならない。問題意識に掲げたiiiとivの関係は明確である。地域の「多様な良さ」というものが存在するとすれば、それはどのようなものからできていて、どのように変化をするのか、という関係を表している。あるいは、何らかの源泉が存在し、そこから地域の「多様な良さ」が生み出されていて、それが時間の経過とともに変化を遂げていく、という関係を表している。これは、地域の「多様な良さ」のダイナミクスの問題としてとらえることができる。

次に、問題意識iの流動と定着という現象は、地域の「多様な良さ」が、ひとや企業という外部のアクターを地域にひきつけ、また地域内部のアクターの定着を促すという関係を表している。これは、地域の「多様な良さ」がもっている、アクターに対するはたらきかけの機能であると解釈することができる。

上述のように、筆者の問題意識は、地域の「多様な良さ」のダイナミクスと機能を明らかにすることに帰着する。このとき、問題意識iiにあげた、アクター間の「つながり」が、重要な役割を果たしていると思われる。これらをまとめると、「地域の『多様な良さ』のダイナミクスと機能を明らかにし、そのダイナミクスと機能にアクター間の「つながり」がどのように関わっているのかを解明する」ことである。第2章以降で、この問題について実証的な分析を進めていく。

## 第5節 研究方法と本論文の構成

前節では、地域について筆者が抱いている問題意識と、その背景について述べた。第5節では、本論文において用いる研究アプローチと、論文全体の構成について記述する。

### (1). 研究方法

前節で述べたように、本論文のテーマは、地域の「多様な良さ」のダイナミクスと機能を明らかにすることである。本論文では、実証調査という手法を用いて、このテーマに対する解を導きたい。そのために、「多様な良さ」というあいまいな概念を明確にしなければならない。しかし、「多様な良さ」とは、文字どおり多様であって、かつ良いと感じる主観的な程度である。この概念に対して、具体的なデータに対応するような厳密な定義づけを行うことはきわめて困難が伴う。「多様な良さ」に近似した変数を選び出して、これを客観的なデータと結び付けるという方法もある<sup>1-51)</sup>。しかし、選び出した変数が「多様な良さ」正しく表現する最適なセットであることを検証するには、同様に大きな困難が伴う。

本論文では、「多様な良さ」を表す変数を抽出して、その変数と地域のパフォーマンスの因果関係を探るという正攻法のアプローチはとらない。逆説的に、「多様な良さ」をもっていると思われる地域を抽出し、その地域のなかでどのようなことが行われているのかを観察することで、「多様な良さ」の実態を類推するというアプローチをとることにする。以下に、「多様な良さ」を具体的に計測するための尺度と、どこまでのレベルでとらえるかという、計測の領域単位についてのべる。

#### ①. 計測の尺度

前述のとおり本論文では、「多様な良さ」をもっていると思われる地域を抽出し、その地域の実態を調べることで、地域の「多様な良さ」の特徴を描くというアプローチを考えている。そのため、「多様な良さ」というあいまいな概念についての厳密な定義や考察は捨象

---

<sup>1-51)</sup> たとえば、Putnam, R., D.(1993)は、イタリアの諸都市の経済発展と市民性やソーシャルキャピタルの関係を実証調査した。このとき Putnam は、市民性の高さやソーシャルキャピタルの量という抽象的な概念を表す変数として、州政府の安定性、予算執行の迅速性、立法改革、医療、産業政策、住宅開発政策などのデータを用いている。Putnam, R., D. “Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy”, Princeton University Press (邦訳：『哲学する民主主義—伝統と改革の市民的構造』NTT 出版, 2001 年)。

することにする。しかし、「多様な良さ」をもっていると思われる地域を抽出するには、そのための妥当な基準が必要である。

「多様な良さ」をもつ地域は、ひとが居住したいと思う場所であり、企業が立地することに魅力を感じる場所である。したがって、ひとや企業が集まる地域は、なんらかの「良さ」をもっていると推測することができる。この考え方を拡張するならば、ひとと企業の増減という変化は、地域の「多様な良さ」の結果をある程度表していると解釈できよう。すなわち、「多様な良さ」をもっている地域では、ひとや企業が増加するであろう。ただし、ひとや企業が増加する地域が必ず「多様な良さ」をもっているということにはならない。特殊な要因によって増加することがあれば、それは「多様な良さ」がもたらした変化ではない<sup>1-52)</sup>。このようにして、ひとと企業の増加傾向を調べることによって、「多様な良さ」をもつ地域の候補を抽出することができる。

## ②. 計測の領域単位

次に、地域の「多様な良さ」を把握する領域単位について明確にしておきたい。経済学的なマクロ統計では、国全体の指標があり、国内では、例えば都道府県別の指標がある。これらは、国の「良さ」や「都道府県」の「良さ」を表すマクロ指標である。筆者は、地域の「多様な良さ」を、アクターの「つながり」に着目して解明したいと考えている。アクターの「つながり」の実態をみるには、個々のアクターの行動レベルまで立ち入ったミクロな観察が必要である。したがって、データの取得単位は、個別の企業レベルである。

分析の単位にはいくつかのレベルが考えられる。アクターの集合としての地域の特性を分析する視点は、商店街や工業団地など、限定された地理的な範囲でとらえることも可能であるし、市町村レベルでとらえることもできる。また、都道府県単位でマクロ傾向を分析することも可能である。地域の鮮明な特性をとらえるには、できるだけ小さな領域を分析単位とすることが望ましい。また、大きな趨勢をとらえるには、都道府県レベルでの分析や、さらに都道府県をまたがる地域ブロックを単位とした分析も可能である。筆者は、アクターの「つながり」というミクロな関係に着目する点と、行政側の意図や方針もアクターの行動に影響を及ぼす点を考慮して、市町村レベルを分析の単位とすることが妥当と考える。市町村レベルでは、地方政府の関与が直接的に個々のアクターに及んでいる。地

---

<sup>1-52)</sup> たとえば、市町村の合併などによって見かけ上の人口や企業数が変化することがある。このような要因による増加は排除して考えなければならない。

方政府の掲げる産業支援や育成の施策は、アクターの活動に直接結びついている。本論文においては、市町村という領域を、地域の「多様な良さ」の分析単位とする。

### ③. 研究アプローチ

前節で提示した問題意識の解明を試みる方法として、実証調査による実態把握のアプローチをとる。データの計測単位を市町村としたので、特定の市町村を抽出し、地域のなかのアクターの活動を記録する。アクターの活動と地域の「多様な良さ」の結びつきを解明するために、データ収集はインタビュー手法を用いる。「多様な良さ」という主観的な内容を把握するために、アクターが実際に感じていることを言葉で表現してもらい、これを記録する。したがって、アンケート手法による統計解析は行わない。本論文における実証調査では、主に地域のなかでの企業の活動に重点を置くので、インタビューは対象地域に立地する企業の経営者を想定する。

また、「地域の良さ」を表す代理変数として、ひとと企業の増減を用いるので公的機関による社会調査の統計データについて、時系列変化の解析を行う。時系列データの分析とインタビューデータの分析結果を統合して、地域のもつ「多様な良さ」の特徴を描き出すこととする。

## (2). 本論文の構成

本論文は、全体で6章構成である。本論文は、地域にフォーカスをあて、地域のなかのアクターの活動について、これまでにない、新たな視点を導入するものである。「第1章 序論」では、まず地域の問題を記述するための基本概念について論ずる。地域はさまざまな研究分野で異なるとらえ方がされている点について触れ、本論文で議論する際の基本的な視点を明らかにする。

第2節では、日産自動車の座間工場撤退というエポックを取り上げ、地域に生起する現実の問題の一端を提示する。次いで、この事例に対応する理論的な側面として、ひとや企業の移動に関する代表的なモデルを紹介する。Tiebout(1956)論文では、ひとびとは好みの行政サービスを提供する地域に移り住むという「足による投票モデル」が説明される。また、Krugman(1991)による企業の立地選択のモデルが説明される。2つのモデルは、地域はアクターの流入や流出という移動によって多様な変化をみせるという重要な点を示唆し



ている。

第2章では、地域を基点とした変化のとらえ方を提示する。第1節では、地域の問題は、どのような点に着目するかによってさまざまなとらえ方があることを示す。筆者は、地域と、地域のなかで活動するアクターを全体としてとらえるために、「地域のステークホルダー」という概念を第2節で提示する。「地域のステークホルダー」という概念で地域をとらえると、地域のなかのステークホルダー間の「つながり」が重要な役割もっていることを示す。

地域のなかで、アクターは他のアクターとさまざまな「つながり」をもちながら活動し、結果として地域にさまざまな変化をもたらしている。こうした現象をわかりやすく把握するために、筆者は、第3節で、ひとの動きと企業の動きをあわせてとらえる、新たな枠組みを提示する。本論文が実施する実証調査につなげるために、第4節では、このような枠組みを適用したときに、わが国の地域の構造がどのようにみえるのかを、統計データを用いて示す。

第3章では、先行研究のサーベイから、筆者の問題意識を解明するための、仮説的なフレームワークを提示する。第1節は、地域のなかのアクターの「つながり」や活動というミクロな現象を、経営資源論をもとにして考察する。とくに、資源論の先行研究のなかから、Penroseの示した構造的な資源のとらえ方を援用する。また、諸資源をダイナミックに統合する能力である、ダイナミック・ケイパビリティの概念についても触れておく。

第2節は、地域をマクロ的に記述するために、産業集積論について概観する。産業集積に関しては、Weber, Marshallの古典論から、Porterのクラスター理論まで、多くの研究が積み重ねられている。筆者は、これらの諸理論のなかから、集積の変化を記述している論点に着目する。

そして第3節では、ミクロレベルで地域をどのようにとらえるべきかというフレームワークを提示する。地域のなかのアクターの「つながり」を、Penroseの資源論とTeceらのダイナミック・ケイパビリティの概念を組み合わせによって描く。また第4節は、産業集積論のなかから変化の要因を抽出し、それらを整理することで、地域を3つのアドバンテージ構造で説明するフレームワークを提示する。

続いて第4章は、実証調査について記述する。第1節では、鳥栖市と糸満市を調査の対象として選択したことの理由について述べる。第2節と第3節では、それぞれ鳥栖市と糸満市の経済と産業の歴史的な背景について、特徴を概観する。そして第4節では、調査デ

一タの基礎分析を，鳥栖市と糸満市の類似点と相違点について対比させながら提示する。

第5章では，調査データのなかから「つながり」に着目して，さらに詳細な分析を行う。第1節では，両地域の調査データから「つながり」の変化が有用な成果をあげた事例を抽出する。第2節では，経営資源の概念を地域レベルに拡張することを試みる。このとき，Penroseの資源観と Teece らのダイナミック・ケイパビリティを用いたフレームワークに対して，実際の調査データをあてはめてその妥当性をチェックする。第3節においても，調査データをもとに，地域のアドバンテージ構造というフレームワークに対するマクロ的な妥当性のチェックが行われる。

第6章は，本論文が示す結論と，さらに本論文が果たすさまざまな貢献について述べる。そして，最後に本論文で成し得なかった点について触れ，論文を締めくくることとする。

## 第2章 地域をとらえる視座

第1章では、地域のコアとなるアクター企業の撤退という事例を考察し、また、アクターの流動に関する代表的なモデルを検討した。そして、地域に起きている現実の問題と理論モデルを対比させながら、地域の「多様な良さ」という概念を導き、本論文がとりあげた問題構造を提示した。「多様な良さ」は、ダイナミックに変化を遂げ、それが地域のアクターに影響を及ぼす。また、地域のアクターのさまざまな活動は、地域にとって有用な資源を生み出すことで、それが地域の「多様な良さ」を構成する要素となっている。このような問題を取り扱うには、特定の企業というアクターに着目して、アクターのもつ内部環境とアクターの外側にある外部環境の関係という二分方による分析アプローチでは限界がある。筆者は地域の視点から、アクター間の「つながり」に着目して変化の現象をとらえたい。

第2章では、地域を基点とした変化のとらえ方を提示する。地域のなかで、アクターは他のアクターとさまざまな「つながり」をもちながら活動し、結果として地域にさまざまな変化をもたらしている。こうした現象をわかりやすく把握するために、筆者は、ひとの動きと企業の動きをあわせてとらえる、新たな枠組みを提示する。本論文が実施する実証調査につなげるために、地域の視点からみたときの問題のとらえ方を提示し、このようなとらえ方をしたときに、わが国の地域の構造がどのようになっているのかを、統計データを用いて示す。

## 第1節 さまざまな地域のとらえ方

地域を扱う学問領域は数多く存在し、地域のとらえ方の違いに応じて、それぞれのアプローチがとられている。本論文では、ある程度の産業基盤をもつ地域を議論の対象としているので、ここでは産業に着目し、多様なタイプの地域について概観する。

### (1). 地域の多様性

#### ①. 産業基盤を持つ地域

地域に存在する産業がある一定規模の大きさになると、「産業集積」と呼ばれるようになる。しかし、どの程度の規模をもって産業集積と呼ぶかについては、厳密な定義はされていない<sup>2-1)</sup>。わが国には伝統的な産地（地場産業）が全国各地の多数存在するが、これも明確に定義づけをされているわけではない<sup>2-2)</sup>。したがって、東京都大田区や東大阪市などのような大規模集積地もあるが、ある程度の工業が存在し、それによって経済基盤の一端が担われているような地域も、小規模ながら産業の集積地域としてとらえることにする。第4章の実証調査において改めて基準を明確にするが、工業事業所数で80ヶ所以上の地域を想定している<sup>2-3)</sup>。

産業集積にはさまざまな種類が存在し、その定義もまちまちである。集積の起源は、一定の地理的な領域に、自然発生的に形成された中小企業群であるとされている。従来型の産業集積は、都市型集積と地域型集積に分類する考え方が一般的である。

都市型産業集積は、工業化の進展にあわせて、下請け中小企業がなんらかのかたちで集まって、次第に規模を拡大させていったものである。東京都大田区の工場群は、1900年代のはじめ頃に京浜地区に大企業の工場が進出し、その下請け工場として数百社の中小工場が集まって誕生したものである。その後、工業化の発展とともに集積の規模も拡大し、大規模集積に発展していった。

---

<sup>2-1)</sup> 伊丹敬之(1998)では、「1つの比較的狭い地域に相互の関連の深い多くの企業が集積している状態」と定義されている。伊丹敬之・松島茂・橘川武郎編『産業集積の本質：柔軟な分業・集積の条件』有斐閣,1998年。

<sup>2-2)</sup> 中小企業庁による「産地概況調査」でも、調査対象の抽出には「年間生産額がおおむね5億円以上」という緩やかな条件をつけているだけである。

<sup>2-3)</sup> 全国市区町村の工業事業所数（2005年）の中央値は、49.0ヶ所である。最大値は東大阪市の3,634ヶ所で、浜松市3,004ヶ所、大田区2,391ヶ所と続いている。（経済産業省工業統計調査2005年より）。

東京都大田区や東大阪市にみられる都市型産業集積の特徴は、独立した企業群が競争しあいながら専門技術を深め、多様で高度な技能による補完関係を築きあげている点である。地域内の企業ネットワークにより、需要の増減や複雑な仕様の注文にも柔軟に対応することができる強みがあり、戦後の日本経済の発展を陰で支えた存在である。

地域型集積は、地域にある資源（原材料や労働力）をもとに、地域固有の技術によって製品を製造する。一般に、生産された製品は、地域外に販売される。地域型産業集積には、長い歴史のなかでかたちづくられてきた伝統産業（地場産業）と、大規模組み立て業を頂点に多数の下請け企業群が存立する企業城下町がある。

地場産業は、地域の資源と技術によって生産されていた消費財が、全国市場に販路を拡大しながら産業として成長していったものである。とくに、1900年代以降、輸出型産業として育成され、外貨の獲得に貢献した。地場産業の特徴は、製品に希少性があるために、技術革新の頻度が少なく、同質な技術が長い時間をかけて継承されている点にある。また、製品の流通機能は、多くの場合地域の産地問屋（卸業）によって担われており、産地問屋は、市場と産地の接点の役割を果たしている。

企業城下町は、特定の大企業の下請けに特化した中小企業群が集積している地域である。愛知県の豊田地区や茨城県の日立地区などが、企業城下町の代表的な例である。企業城下町の特徴は、親会社への依存度がきわめて高く、企業間の結びつきが強い点である。親会社から下請け企業に対しては、技術移転が積極的に行われる。一方、下請け企業側は、コストダウンによって親会社の経営に協力する。親会社と下請け企業がともに系列グループとしての戦略を共有し、全体がひとつの運命共同体のように結束しているのが特徴である。

## ②. 産業集積の変化

産業集積は、そこで生産される製品が、希少性や他の類似品に比べて競争力をもっている場合、そして産地の技術レベルが参入障壁を築いているような場合には、企業も従業員も増加し、「集積が集積を呼ぶ」正のサイクルに乗って成長する。反対に、技術の停滞、製品開発の遅れ、リーダ企業の地域からの撤退（海外移転）、技術の継承ができなくなる（後継者不足）などの諸要件が重なると、集積人口が減少し、「離散が離散を呼ぶ」負のサイクルに陥って、衰退する<sup>2-4)</sup>。

1997年に施行された「地域産業集積活性化法(特定産業集積の活性化に関する臨時措置

---

<sup>2-4)</sup> Krugman, 伊丹『産業集積の本質』を参照

法)は、地域型産業の技術開発や新商品開発、あるいは販路開拓に対して、補助金・低利融資・税制上の特例措置などの支援を行うものである。中小企業庁の「集積地域総点検及び集積支援のあり方に関する調査(2000年)」によると、1995年から1998年にかけて、全国製造業の付加価値総額は、119兆円から115兆円へと3%強減少した。これに対して、都市型産業集積(25地域)の付加価値総額は、同期間で38兆円から36兆円へと5%強の減少であり、企業城下町(81地域)の付加価値総額は、同期間で39兆円から37兆円へと5%弱の減少であった<sup>2-5)</sup>。地域産業集積の総付加価値額は、全国製造業の減少幅3%よりも大きく減少しており、産業集積のマクロ的な衰退が進んでいることを物語っている。

第4節で改めて触れるが、わが国の製造業の事業所数は、1986年から2006年にかけての20年間で、およそ37%減少し、従業者数も同期間でおよそ25%減少した。

このような傾向は全国的にみられ、都市型集積である大田区や東大阪市ではさらに顕著な減少がみられる。大田区の製造業の事業所数は42%減少、従業者数は、43%減少、東大阪市でも事業所が32%、従業者が26%減少と、全国平均に比べて減少の幅が大きい<sup>2-6)</sup>。

### ③. 新しい産業集積

1970年代にはいると、新しいタイプの産業集積が現れた。米国カリフォルニア州のシリコンバレーに代表されるハイテク産業集積は、ネットワーク型地域コミュニティという特徴をもつ集積である。Saxenian, A. (1994) は、シリコンバレーモデルの特徴として、次のような点をあげている<sup>2-7)</sup>。

- i. 地域内で社会的分業が進み、専門企業がネットワークを形成する。
- ii. 集積の主要な担い手はベンチャー企業およびベンチャー企業から成長を果たした中堅・大企業である。
- iii. イノベーションが絶えず進展し、その成果が地域内で共有される。
- iv. 地域としての集団的なアイデンティティが確立され、企業間では競争と協調が両立している。

<sup>2-5)</sup> 中小企業総合研究機構『集積地域総点検及び集積支援のあり方に関する調査研究報告書』2001年。

<sup>2-6)</sup> 中小企業庁『2010年版中小企業白書』より。

(<http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/h22/h22/index.html>)

<sup>2-7)</sup> Saxenian, A. *Regional Advantage*, Harvard University Press, 1994 (邦訳:『現代の二都物語』講談社, 1995年)。

- v. 企業の壁を超えた個人ネットワークが形成されている。人材のモビリティは活発である。

上記の特徴のうち、とくに i, iii, v の特徴は、知識のスピルオーバーという点で重要な役割を果たしている。シリコンバレー特有の風土から、技術的な情報もオープンに流通し、地域のなかでイノベーションが起きやすい環境をつくっている。シリコンバレーに立地する企業は、100人未満の小規模事業所が80%以上を占め、企業の新陳代謝も活発である。

ベンチャーとイノベーションの発信地として名高いシリコンバレーも、2000年以降のIT不況のあおりで、大きな打撃を受けた。しかし、一部の批判者が「ITバブル」や「ベンチャー・バブル」としてシリコンバレーの集積が崩壊するかのように述べているが、経営基盤の強固な企業はいぜんとして多数残っており、再び勢いを取り戻している。

第3のイタリアと呼ばれるアパレル産業の集積もまた、新しいタイプの集積としてしばしば引用される<sup>2-8)</sup>。イタリアには大企業が少なく、多数の中小企業がイタリアの経済を支えている。1960年代の成長時代には、多くの大規模企業が誕生した。70年代の2度にわたるオイルショックで、企業は製造部門のアウトソーシング化など、スリム化によって乗りきった。以降、大企業が分解し、多数の中小企業が誕生した<sup>2-9)</sup>。

イタリアの繊維産業とアパレル産業は、7万社の企業と70万人の従業員によって、イタリア製造業の総付加価値のおよそ12%を創出している。7万社のうち、家族経営の零細企業が2万社ほどを数える。ピエツラ（毛織物）、プラート（毛織物）、コモ（シルク）、カルピ（ニット）、エンポリ（婦人服）などの集積地が、中北部に散在している。アルマーニ、ヴェルサーチといったデザイナーズ・ブランドから素材加工業まで、自立型中小企業が幅広いネットワークを形成し、そこから生み出される製品は強い国際競争力を持っている。

イタリアの地域産業集積には、「インパナトーレ」や「コンバータ」と呼ばれるオーガナイザー企業が重要な役割を果たしている。自ら生産設備を持たないオーガナイザー企業は、市場情報をもとに、地域の企業を結びつけ、製品の企画・開発や生産の手配を行う。オー

---

<sup>2-8)</sup> Piore, M. J., Sabel, C. F. *The Second Industrial Divide*, Basic Books Inc., 1984（邦訳：『第二の産業分水嶺』筑摩書房、1993年）。

<sup>2-9)</sup> イタリアの産業については、岡本義行(1994)『イタリアの中小企業戦略』三田出版会、小川英樹(1998)『イタリアの中小企業—独創と多様性のネットワーク—』日本貿易振興会、稲垣京輔(2003)『イタリアの起業家ネットワーク—産業集積プロセスとしてのスピノフの連鎖—』白桃書房に拠った。

ガナイザーは、特定の系列をつくらない。企画ごとに、生地編み工程、裁断工程、縫製工程などの専門企業を組み合わせ、販売チャネルも含めたネットワークを構築し、競争力の源泉である「柔軟な専門化」を実現している。

オーガナイザー企業を中心に、専門企業が星型のネットワークを形成することから、イタリアのアパレル生産は、「星型生産システム」と呼ばれることもある。さらに、集積地の周辺には、繊維メーカーや、企画・デザイン・開発・マーケティング・コンサルタント業などのサービス業が立地し、集積地の生産活動を支えている。カルピの人口は約6万人で、周辺の4つの小さな町とともに産地を形成している。

こうした、新しいタイプの産業集積に共通しているパターンとして、地域と企業の密接なかかわりをあげることができる。情報化時代にあつて、face-to-faceの情報交換が知的創造性を増幅させる重要性は、集積の効果として失われていない。地域産業は、地域社会、地域の生活、地域の文化に深いかかわりをもち、地域の住民、企業、学校、自治体など、地域のステークホルダーがコミュニティを形成している。企業のコミュニティ活動は、非営利的な側面をもっているが、地域の発展という観点から企業が地域戦略を共有することによって、地域とのかかわりを維持・強化することができる。

以上、特徴的な産業集積のタイプについて簡単に述べたが、その他のタイプも含めて、表2-1に示す。

表 2-1 集積のタイプと主要な地域

集積のタイプ	地域の例
産地型	京都市西陣町、新潟県燕三条市、福井県鯖江市
都市型	東京都大田区、大阪府東大阪市
工業団地	神奈川県厚木市
サイエンス・パーク型	英国ケンブリッジ、台湾新竹地域、 中国北京市中関村科技园
ネットワーク型	米国シリコンバレー、中国浙江省温州、 第3のイタリア
企業城下町	愛知県豊田市、茨城県日立市
外資導入型	中国深圳ほか沿海都市

(筆者作成)



## (2). 中小企業の「つながり」

### ①. 中小企業の経営課題

1990年代に入って、技術革新と経済のグローバル化が急速に進展し、規制緩和や自由競争が促進されるような経営環境の変化のなかで、これまで一定の保護政策のもとに置かれていた中小企業も、そのよりどころとなる経営基盤が、さまざまなかたちで失われようとしている。今日、中小企業が直面している経営基盤の危機には、以下のような諸側面があげられる。

- i. 長期安定的な取引関係の崩壊
- ii. 地域市場における安定した需要の崩壊
- iii. 長い間かけて築きあげた安定技術の崩壊
- iv. 一定の利益が保証される価格体系の崩壊
- v. 長期安定的な労働力構成の崩壊
- vi. 保護と安定を与える政策援助の崩壊

このような経営基盤の危機にあつて、中小企業も環境の変化に自力で対応していかなければならない。わが国の中小企業は、長い間賃金や企業福祉の面で「二重構造<sup>2-10)</sup>」のもとに置かれていた。それは、環境変化に対するリスクは大企業が負い、中小企業は安定と保護が与えられるというリスク分担の構造が背景にあり、同時に中小企業は低賃金であっても失業を吸収する役割を持っていた。

上記のような経営環境の変化に対して、中小企業の経営にも戦略的な視点が求められている。しかし、経営戦略論で述べられているような、自社の経営資源の分析や、内外市場動向の分析、新たな技術革新や競争優位の構築などの、戦略的な行動を独自にとるには限界があるであろう。このために、中小企業は、戦略形成のよりどころをどこかに求めなければならない。そして、そのよりどころとなるものが、過去を遡れば企業の組織化と、地域との連帯であった。企業の組織化は、さまざまなかたちの「組合」として発展し、地域との連帯は「産業集積」として発展してきたものである。

---

<sup>2-10)</sup> 1957年の経済白書で「二重構造」という用語が使用された。「…中小企業は二重構造の底辺を形成し、低生産性と低賃金の悪循環に陥っている問題ある企業…」と記述されている。

## ②. 中小企業の組織化<sup>2-11)</sup>

戦後のわが国における中小企業の全体的な組織化は、1949年の「中小企業等協同組合法」にはじまる。1950年代の不況期には、組合が合理化カルテルとしての役割を果たした。また、1957年には、組合の調整機能・統制機能を持った「商工組合制度」が創設された。商工組合は、業界ごとに縦割りで、指導事業や合理化事業を行なった。これに続いて、1963年には「中小企業基本法」が制定された。同法は、企業の合併・事業の共同化などを通じて、中小企業構造の高度化を目指すものであった。このようにして、協同組合は、業界ごとの組織化が進み、同時に政策の受け皿としての役割を担うようになっていった。

個々の企業では対応できない問題を組織化による強みを発揮して克服することが、中小企業組合に課せられた大きな役割である。現在でも48,000を越える組合が存在し、所属する組合員は、300万人を超えている。組合の存在は、中小企業の発展にとってなくてはならないものであったが、近年では、一部に組合離れも進んでいる。組合活動には、方針の不明確さ、組合員間の連帯意識の希薄化、財政基盤の弱さ、事務局の力不足などの問題が指摘されている。新設組合はサービス業分野に多く、近年では、異業種組合や既存の組合制度を利用しない組織化、ネットワーク化の動きもみられる。

---

<sup>2-11)</sup> 中小企業の組合に関しては、百瀬恵夫(1989)『中小企業組合の理念と活性化』白桃書房、宮下淳(1999)『中小企業の協同組織行動』白桃書房を参照した。

## 第2節 地域のステークホルダー

### (1). ステークホルダーの概念

ひとや企業が活動の場として選択する地域は、自然の景観や地形、気候のような自然環境だけを基準に選択するわけではない。地域には、ひとが住み、産業活動や文化活動が行われ、地方政府は行政サービスや福祉サービスを提供している。Tiebout は行政サービスと税制を、そして Krugman は立地の優位性を、地域選択の基準とした。すなわち、地域は、物理的な環境もさることながら、その地域のなかに存在するアクターの活動とセットになった総体として、優位性が発揮されるのである。

Tiebout や Krugman がモデルで示したように、それらのアクターが地域を選択して移動するということは、アクターの移動のみならず、地域を特徴づける活動そのものも、地域のなかに流れ込み、あるいは地域から流れ出ていくことを意味する。このように考えると、地域という空間と、そのなかで絶えず流動しているアクターの活動を、全体としてとらえる枠組みが必要となる。それは、地域という物理的な空間のなかで、主体的に活動するすべての関係者という考え方である。

#### ①. さまざまなステークホルダー

企業の利害関係者を意味する「ステークホルダー」という言葉は、1963年にスタンフォード研究所によってはじめて使われたとされている<sup>2-12)</sup>。それが株主（ストックホルダー）の類似概念であることは容易に想像できるが、語源はアメリカ大陸への移住者が所有権を主張するために土地に打ち込んだ杭（stake）であるという説明が主流となっている。

現代では、企業に対して何らかの権利を主張できるもの、あるいは企業活動によって何らかの影響を受けるものを総称してステークホルダーと呼び、株主、経営管理者、従業員、顧客、取引業者を始めとして、地域住民をも含む言葉として使われている。

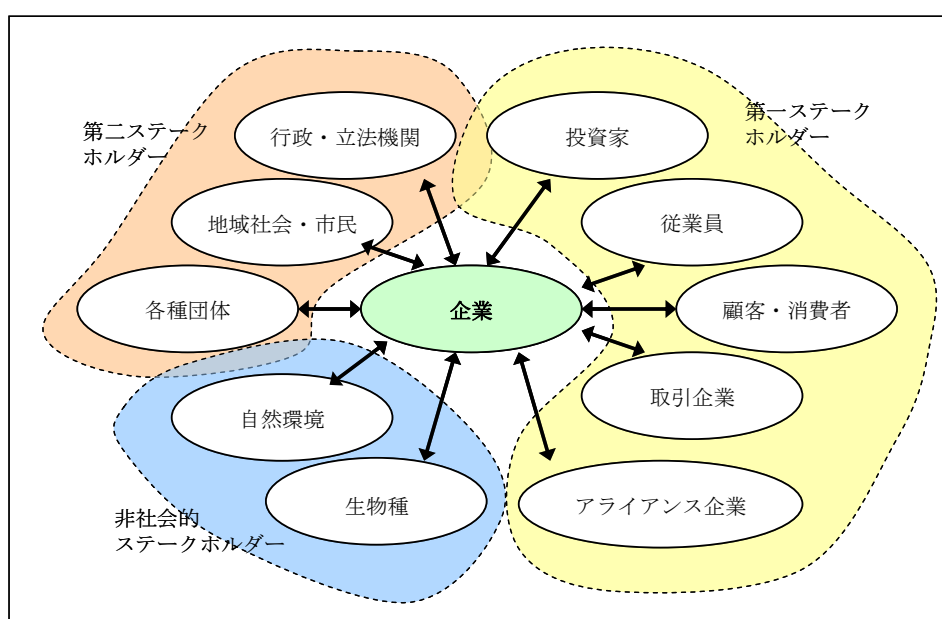
ステークホルダーの包括的な研究としては、ペンシルベニア大学ウォートン校を拠点として1977年から1980年にかけて行われた「ステークホルダー・プロジェクト」と、トロント大学を拠点として1995年から2000年にかけて行われた「株式会社の再定義プロジェ

---

<sup>2-12)</sup> Freeman, R.E.(1984) 'A Stakeholder Approach', *Strategic Management*, Boston Pitman.

クト」が代表的である<sup>2-13)</sup>。前者の研究から、消費者、政府、マイノリティ・グループなど、企業活動にとってむしろ「招かれざる客」としてのステークホルダーの存在を指摘しつつ、企業とステークホルダーの協調関係を確立すべきことを提言している。

また後者のプロジェクト報告書では、株式会社が経済、社会、政治の変化に影響を与えるようなパワーのある存在であることを指摘している。そして、そのような企業をとりまくステークホルダーの相互のネットワークについて、「ステークホルダー型企业モデル」を提示している。



(出典) 水村典弘(2004)『現代企業とステークホルダー』p.65 をもとに筆者作成

図 2-1 企業をとりまくステークホルダー

企業は、さまざまなタイプのステークホルダーに囲まれている。Post, J.E.(2002)らは、企業と直接的な関係にある第一ステークホルダー（株主、従業員、顧客、納入業者、小売業者など）と、間接的なつながりをもつ第二ステークホルダー（行政機関、報道機関、経済団体、社会活動団体、地域社会など）に分類した<sup>2-14)</sup>。ステークホルダーの概念をさらに拡大し、自然環境や生物種という非社会的な存在を含めて分類されることもある(図 2-1)。

ステークホルダーは、状況に応じて経営資源の供給に関与するなど、さまざまな行動をとる。特に米国では近年、個人ステークホルダーが連携し、NGO を組織して企業の監視

<sup>2-13)</sup> 水村典弘『現代企業とステークホルダー』文真堂，2004年。

<sup>2-14)</sup> Post, J.E., Preston, L.E., Sachs, S. "Redefining the corporation: stakeholder management and organizational wealth" Stanford University Press, 2002.

を行う動きが活発になっている。

## (2). 地域のステークホルダーとその特徴

### ①. 地域に関わるステークホルダー

前項では、一般的な企業のステークホルダーの概念について述べた。「企業」という存在を中心に、これに関わる主体を示したものが図 2-1 である。ここでは、地域を中心にして、地域に関わる利害関係者である、「地域のステークホルダー」を考えてみたい。前項の図 2-1 では、企業のステークホルダーとして「地域社会・市民」が描かれている。地域社会を中心に置くと、市民（あるいは住民）は企業と同様に地域社会の重要なステークホルダーとなる。

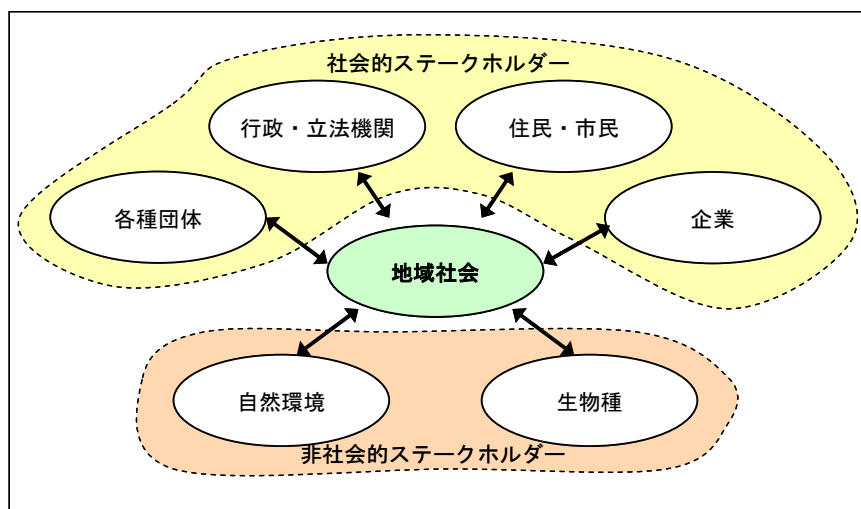
Carroll, A.B.(2000) は、地域コミュニティに企業や市民が強く関わることの重要性を指摘している<sup>2-15)</sup>。Carroll によれば、企業の人材は、高い問題解決能力を有している。これらの従業員は、社会問題に関わることで高い満足とモラルを維持することができる。そのようなポジティブなイメージは、雇用の面でも有利に働く。一方、企業側にとって見ると、社会問題に取り組むことで、企業のステータスが上がり、地域社会からの受容性も高まる。

Carroll はまた、企業が社会的責任を果たすことは、行政による法制度を代替する役割を果たすことであり、社会制度を支援するような行動は、ビジネスの継続に本質的な便益をもたらす、と述べている。こうした考え方をもとにして、Carroll は「コミュニティ・ステークホルダー」という概念を提示している。Carroll のコミュニティ・ステークホルダーは、企業のもっている地域への影響力に着目した概念として説明されていることがわかる。

地域社会を中心に、その利害関係者の集まりを考えてみると、図 2-2 に示すような構造を描くことができる。企業のステークホルダーとして異なる役割の存在であった投資家、従業員、顧客・消費者らは、地域社会との関係においてはすべて住民・市民のカテゴリに分類される。同様に、さまざまなタイプの企業も、地域社会から見たときは共通のカテゴリとしてとらえていいだろう。

---

<sup>2-15)</sup> Carroll, A.B. "Business & society : ethics and stakeholder management -- 4th ed. --" South-Western College Pub., 2000.



(筆者作成)

図 2-2 地域社会をとりまくステークホルダー

## ②. 地域のステークホルダーのもつ意味

それでは、地域社会をとりまくステークホルダーという考え方は、前項で述べた企業のステークホルダーと比べて、どのような意味をもつのであろうか。ここでは、企業をとりまくステークホルダーと地域社会をとりまくステークホルダーの違いについて、大きく2つの点をあげることにする。

まず第1に、図 2-1 および 2-2 のとおり両者はともに中心構造をもっており、単に核となる部分が企業であるかまたは地域であるかという点が異なるだけで、一見して同じような構造に見える。しかし前者の場合、企業は現実には多数存在し、その企業ごとに異なるステークホルダーが関わっている。このように企業をとりまくステークホルダーは、実際は多数対多数の関係が重層化したものであり、これを象徴的に表したものが図 2-1 なのである。さらに、これらの企業は、意思をもって能動的に行動する主体でもある。

これに対して、ある地域に着目すると、その核となる地域は単一のものとなる。そして、地域自体は、意思をもつ行動主体ではなく、利用可能な有限の空間として存在するだけである。企業のステークホルダーと異なる点は、実は地域は核として中心に位置するのではなく、その中に企業も含めたすべてのステークホルダーが包含されているという構造をもっていることである。

第2は、ステークホルダー間の関係構造である。企業をとりまくステークホルダーは、

その企業の従業員やアライアンス企業である場合を除いて、ステークホルダー間の連携は弱い。投資家や消費者、あるいは第二ステークホルダーに属する行政や団体にとって、何らかの不利益が発生するような場合に、時としてステークホルダーがグループを形成することがあり得るが、一般的にはステークホルダー間の関係は希薄である。

一方、地域をとりまくステークホルダーは、それぞれの活動が相互に強い関係性をもっていることが容易に理解できる。企業と地域を置き換えただけの構造で、なぜステークホルダー間の連携の強さに違いが生じるのだろうか。それは、企業というものが独自に活動する推進力をもった存在であり、そのために企業からみた各ステークホルダーは、企業とのつながりの強さは必要とするが、ステークホルダー間の強い連携を必要としない。このような連携は、健全な企業活動にとって「監視役」としての機能を果たすこともあれば、時として悪意をもったステークホルダー・グループによって健全な企業活動が阻害される危険性もある。

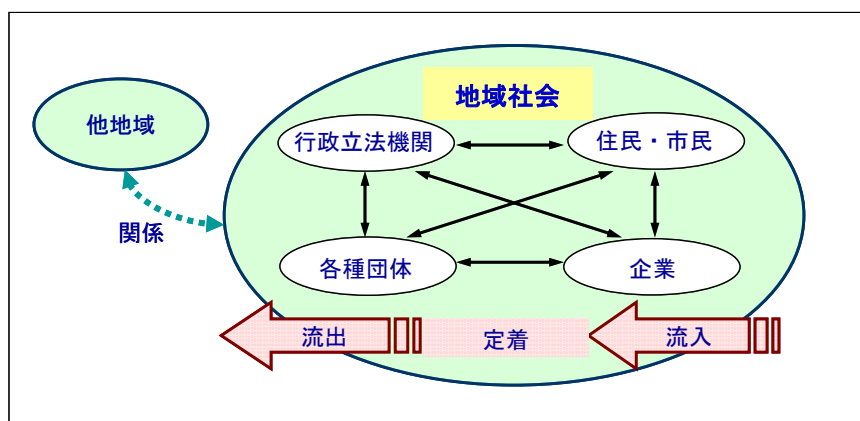
地域は自然環境と一体となって存在するが、自然の営み（生物活動も含めた）としての活動はあるが、独自の推進力をもった活動主体ではない。地域は自ら意思決定を行わないかわりに、地域のステークホルダーがくだす意思決定によって影響を受ける受動的な存在である。

### ③. 地域に埋め込まれたステークホルダー

このように、地域を中心にそれをとりまくステークホルダーとして捉えなおしてみると、地域の中で、多くのステークホルダーが強い関係性をもって活動していることがよく理解できる。地域の中で、ステークホルダー間の相互作用が低下すると、地域の活性度が低下することが推測できる。経済活動や文化活動、環境保護活動など、地域の活力はまさにステークホルダー間の活発な関係性から生み出されていると考えられる。これは、企業をとりまくステークホルダーが、企業と利害関係を中心に構成されている点と大きく異なるところである。

地域と企業の関係に着目してみると、企業にとっての地域は、自然資源や土地など、企業が活動するうえでのさまざまな利便を与えてくれる。また地域は企業にとって、社会貢献の対象であり、環境保護の対象であるが、それらは決して企業活動の主目的ではない。他方、地域にとっての企業は、企業の活動のすべてが地域の活動の要素のひとつを構成している。

これまでの議論をまとめると、地域のステークホルダーは、それぞれが強く相互作用しながら活動している、地域に埋め込まれた存在であるということがわかる。この地域のステークホルダーという考え方を、あらためて図 2-3 のように表すことができるだろう。本論分の主旨から、非社会的ステークホルダーを含めない狭義の概念として議論することにする。



(筆者作)

図 2-3 地域に埋め込まれたステークホルダー

図 2-3 からわかるように、地域のステークホルダーは、その地域の利害関係者であると同時に、個々のステークホルダーは、必ずしも地域内にクローズして存在しているわけではない。むしろ、多くのステークホルダーが、地域外との間で何らかの関係をもっていることの方が自然である。また、一般的に地域は閉ざされた状態にはなく、ひとも企業（事業所）も移動する可能性がある。移動には、地域に流れ込む動きと、地域から流れ出る動きの、相反する流れがあることはいうまでもない。しかし、時間軸でとらえてみると、流入と流出の間に、一定期間の「定着」がある。このように、変化しながらもアイデンティティを共有していく地域のダイナミクスを、図 2-3 は示している。



### 第3節 地域のダイナミクス

前節では、地域のなかで活動するアクターを、地域に関わるステークホルダーとして位置づけるとらえ方を示した。また、地域のステークホルダーの特徴のひとつとして、ステークホルダー間の関係性が重要であることを指摘した。第3節では、実際に地域にどのような変化が起きているのかをみてる。そして、地域のステークホルダーの流動の様子を整理して、これをダイナミックに把握する枠組みを提示する。

#### (1) 地域の変動パターン

地域には、ひとや企業を含めて、さまざまなステークホルダーが存在する。そして、地域の活動を支えるそれらのステークホルダーは、時に流動し、時に定着する。地域は、そのような変化が絶えず進行しながら、地域としてのアイデンティティを保っている存在なのである。

地域間で産業や住民がダイナミックに移動すると、結果として企業や人口の不均一な分布が現れる。産業の分布と居住の分布には、強い相関がある。ひとがどの地域に住むかは、多くの場合雇用機会など生活のための手段を獲得することと密接な関連をもっているから、よりよい生活の場や雇用の機会を求めて移動が起こる<sup>2-16)2-17)</sup>。ひとの移動が雇用機会に強くリンクしているとすれば、ひとの流れはどうしても企業が集まる地域に引き寄せられることになる。産業の分布と居住の分布は、強い相関があるにもかかわらず、これまでこの両者を関連付けて議論されることは少なかった。産業の集積や空洞化は経営学・経済学の領域で議論され、過疎化や都市の過密化は社会学の問題として主に議論されてきたからである。

限定された地理的な範囲に産業が集中する現象は、「集積化」と呼ばれる。これに対して、これまで存続していた産業が撤退していく現象が「空洞化」である。経済学や経営学で産業の集積化・空洞化が論じられるときには、企業の動態をもとに議論される。また、地域

---

<sup>2-16)</sup> 国立社会保障・人口問題研究所(2008)の第6回人口移動調査によると、国内移動の移動理由では、「住宅」が最も多く、35.4%を占めている。以下、「職業」の12.8%、「結婚・離婚」の12.6%と続いている。

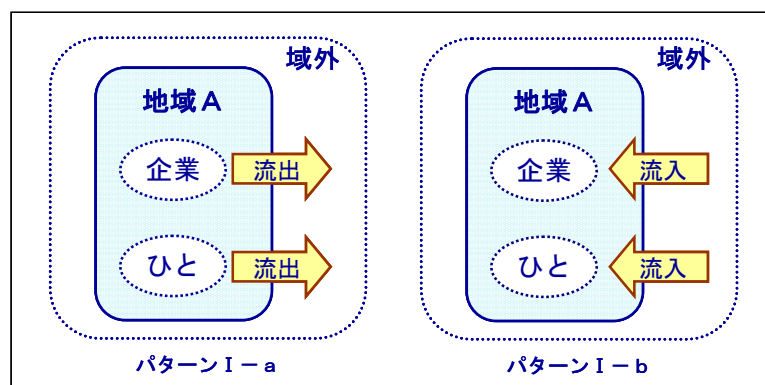
<sup>2-17)</sup> Armstrong, H., Taylor, J. (2000), "Regional Economics and Policy Third Edition", Blackwell Publishing Ltd. (邦訳:『改訂版 地域経済学と地域政策』流通経済大学出版社, 2005年, pp.190-192).

に人口が集中する現象は「過密化」であり、逆に人口が流出していく現象が「過疎化」である。社会学が過密化・過疎化を論ずるときには人口の動態をもとに議論される<sup>2-18)</sup>。

しかし、雇用機会と人口増減に密接な関係があるとすれば、産業の変化に着目する経営学や経済学の分析と、生活の変化に着目する社会学分析は、相互にリンクしているはずである。産業の衰退が人口の流出をもたらす<sup>2-19)</sup>、あるいは人口の流出が地域の産業基盤を弱体化させる<sup>2-20)</sup>。これをあらためて「地域」という視点でとらえることによって両者の動きの関連をもっとわかりやすく説明することができる。

### ①. 繁栄と衰退

地域の変動には、いくつかの特徴的なパターンが現れる。いま、Aという地域をとりあげ、ひとと企業の動態を整理してみる。図2-4は、企業もひと、ともに同様な動きをするケースである。I-aは、地域Aから企業もひと域外へ流出するケースである。これは、「地域の衰退」を表しており、かつての炭鉱産業や繊維産業で繁栄した地域に典型的にみられるパターンである。ここでは、炭鉱の閉山のような産業の消滅という現象も、地域からの流出として扱うことにする。



(筆者作成)

図2-4 地域を基点とした企業とひとの動態 (パターンI)

<sup>2-18)</sup> 都市の過密化現象は、必ずしも人口の集中だけによるものではない。ここでは、「過疎化」の対概念として「過密化」を用いている。

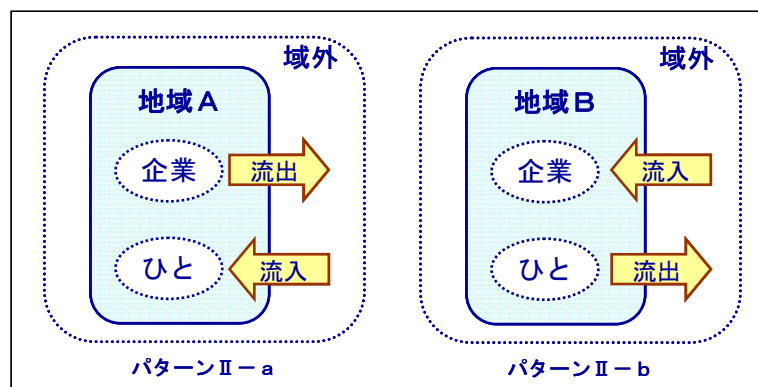
<sup>2-19)</sup> たとえば、企業城下町で主力産業が停滞するようなケース (茨城県日立市) や、かつての炭鉱町のように産業が消滅してしまうようなケース (北海道や北九州) がある。

<sup>2-20)</sup> 若年人口が大都市に流出することによって、地域の商店街は消費者の減少と後継者不足という事態に直面している。地方都市にはこのような「シャッター通り」と呼ばれる現象が多数見受けられる。

逆にパターンⅠ－bは、企業もひととも域外から流入するケースで、これは「地域の繁栄」を表している。たとえば、トヨタ自動車の本拠地である愛知県豊田市は、40年の間一貫して産業の発展と人口増を続けている地域である<sup>2-21)</sup>。

## ②. 住み分け

パターンⅡは、ひとと企業が相反する動きをするケースである（図2-5）。パターンⅡ－aは、企業が地域Aから流出していき、ひとが流入するケースである。これは、市街地化と居住環境の整備が進んでいる地域で、産業と居住の住み分けが進む一過的な調整現象である。1980年代から、日本の各地では「住工混在地域」から「工場誘導地区」へ工場の移転が進められた。反対にパターンⅡ－bは、Ⅱ－aと同様に産業と居住の住み分けが進展している地域であり、ここは産業地域に相当する。



(筆者作成)

図2-5 地域を基点とした企業とひとの動態（パターンⅡ）

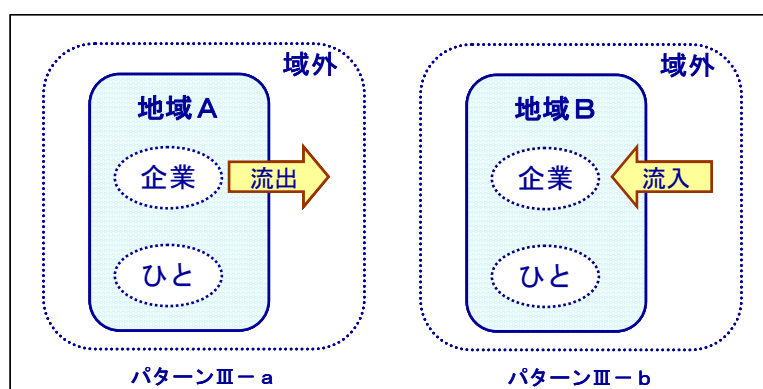
## ③. 企業の流出と流入

パターンⅢは、必ずしも企業と住民の動きが同期しないケースである（図2-6）。Ⅲ－aは、ひとの移動はみられず、企業のみが地域Aから流出していくケースである。これが、「空洞化」という現象に相当する。もちろん、企業が流出するときに、企業の関係者の多くは同時に流出する可能性が高い。しかし、企業が流出しても住民が地域Aに踏みとどまることがある。日産自動車の座間工場は1995年に閉鎖され、最新鋭の九州工場に移管されたが、座間工場の従業員の多くは、地元への配置転換を強く希望した。空洞化が起きた

<sup>2-21)</sup> 2007年の米国サブプライムローン破綻以降、世界的な自動車需要減退の影響を受け、豊田市は初めて人口の増加が止まった。

あと、地域で新たな雇用の機会が得られないならば、「出稼ぎ」などの流出が起きる。したがって、空洞化は事後的に過疎化を引き起こす要因になる。

次に、ひとの移動がなくて企業が地域Aに流入するパターンがⅢ－bである。この典型的な例は、産業集積である。産業が集積すれば当然ひとも流入するが、産業の集積は必ずしも同一地域に人の定住を必要とはしないからである。しかし、集積の規模が大きくなり、企業サービスなどの補完産業が発達すると定住者も流入し、結果としてパターンⅢ－bはパターンⅠ－bにシフトしていく。また、これを意図的に進めようとするのが、企業誘致政策である。いまや、日本はおろか世界のいたるところで、地域による企業誘致競争が繰り返られている。



(筆者作成)

図 2-6 地域を基点とした企業とひとの動態 (パターンⅢ)

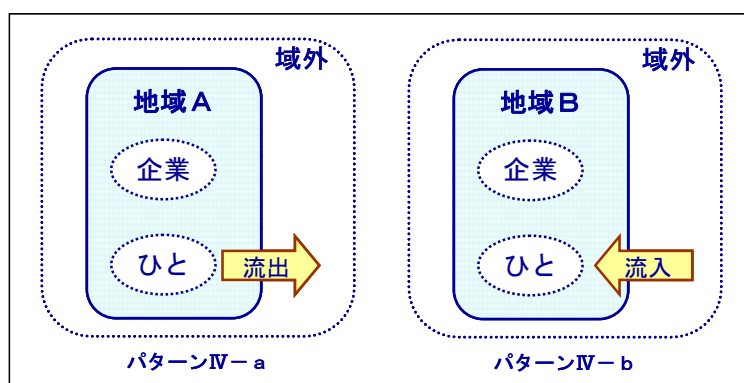
#### ④. ひとの流出と流入

地域には、企業に属さない住民も多数存在する。これらのひとびとは、企業の移動とは別の要因で移動する。これは、人口の社会移動として知られる現象である。人口移動は、かつては国内移動が主であったが、自由化が進んだ現代では、国際間の移動も大きな影響をもつようになった。日本の各地には、外国からの出稼ぎ労働者が流入し、集中して居住している地域が形成されている。新宿区大久保地区には韓国系の労働者が多数居住し、また群馬県大泉町にはブラジル系の労働者が多数居住している。このように、企業の移動に直接関係なく、ひとが流出または流入する現象が、パターンⅣの a と b である (図 2-7)。これらの移動は、企業の移動では雇用そのものに強くリンクしている動きである。

パターンⅣ－a は、地方都市から大都市に若年層が流出していく「過疎化」と呼ばれる現象が典型的な例である。1980 年代までのわが国の国土開発の指針は、地方の発展のため

に全国くまなく鉄道網や幹線道路を整備するというものであった。しかし、この結果ひとひとの移動が容易になり、かえって企業やひとの流出を招くことになった。これは、「ストロー効果」としてよく知られている現象である。また、多くの伝統産業では、若年者の流出による後継者難から、産業の衰退が結果的に引き起こされている。このとき、パターンIV-aは、パターンI-aにシフトしていく。

これに対して、大都市の周辺に形成される衛星都市（ベッドタウン）などの例が、パターンIV-bである。1960年代から、東京都下をはじめとして、周辺地域（神奈川県、埼玉県、千葉県など）に大規模団地が造成され、都心に通勤する住民が増加した。近年では、団塊世代のリタイア後に、快適な生活の場を提供するという、地方への「ひとの誘致」が試みられている<sup>2-22)</sup>。地方のよさをアピールし、人間らしい暮らしを提案してひとを地域に吸引する活動は、これからの地域にとっての大きな課題である。住民が増加することによって、新たな産業が創出される可能性が高まると、パターンIV-bはパターンI-bへシフトする。しかし、I-bが限界を超えると、混雑現象が起き過密を招くことになる。



(筆者作成)

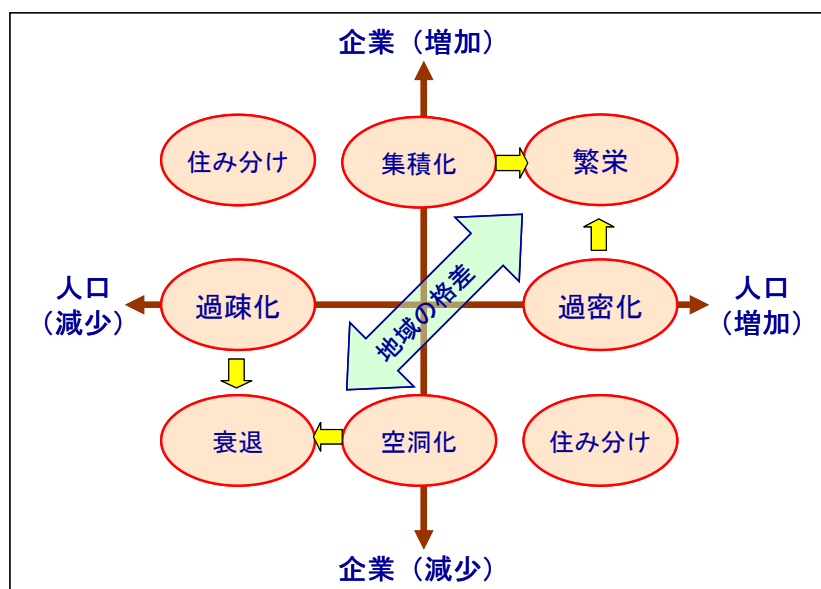
図 2-7 地域を基点とした企業とひとの動態（パターンIV）

## (2). 地域の変動をとらえる枠組み

以上、地域に着目してひとと企業の動態を分析した。これらの関係をまとめると、図 2-8 のように表わすことができる。図 2-8 では、横軸に住民の移動（人口の増減）をとり、縦

<sup>2-22)</sup> 地域が年金受給者の受け入れ促進に力を入れ始めている。厚生労働省の「地域雇用開発活性化事業」をうけて、日本の各地域では、首都圏などに住む団塊世代の退職者を地方に受け入れ、産業の活性化を図る動きが活発になっている。

軸に企業の増減をとって、前述の図 2-4 から 2-7 に示した変化のパターンをプロットしたものである。



(筆者作成)

図 2-8 地域のダイナミクス

集積化と空洞化は、まず産業の変化としてとらえるために、人口の増減が起きない状態を想定している。しかし、変化の進展に伴って人口の増減を引き起こし、繁栄や衰退の領域へシフトする。また、過疎化と過密化は、はじめは人口軸の変化としてとらえる。人口の増減は雇用の問題と強くリンクしているが、雇用以外にも人口の増減に変化をおよぼす要因があるからである。この変化が産業に影響をおよぼすようになれば、企業の増減を引き起こし、同様に繁栄や衰退の領域へシフトするようになる。ただし、ひとや企業の増加がそのまま地域の繁栄につながるわけではないことは、先に述べたとおりである。

地域は時間とともに変動する。図 2-8 に示す地域のプロットは、長期的にはさまざまな軌跡を描いて移動するであろう。本論文では、筆者が第 1 章の問題意識で示した「多様な良さ」をもつ地域は、図 2-8 上の繁栄の領域にあると仮定する。しかし、これは絶対的な条件ではない。「多様な良さ」をもつ地域には、ひとと企業も集まりやすい。したがって、ひとと企業が増加する地域には、「多様な良さ」を表す何らかの要因があると推測できるのである。

図 2-8 で示した地域のダイナミクスは、しかし必ずしも「繁栄」の領域だけが地域にと

って望ましい状態であるとはいえない。限られた物理的空間のなかで、永遠にひとも企業を増加を続けることは不可能である。さらに、今日のように出生率が低下している状況では、すべての地域において人口増加が起きることはない。また、製造業の事業所が全国的に減少している趨勢のなかでは、単に事業所数が増加することが望ましいかどうかは明言できない。事業所数が減少しない安定した状態が望ましいこともあり得る。あるいは事業所数が減少しても、平均規模が拡大して全体の雇用が確保されるような構造変化もあるであろう。

このように、図 2-8 で繁栄の領域にプロットされた地域は、暫定的に「多様な良さ」をもつ地域としてとらえられるが、実際にどのような「良さ」をもっているのかは、その地域の歴史や現実を観察しなければ判断することはできない。本論文では、図 2-8 に示した地域のダイナミクスを用いて、「多様な良さ」をもつ地域の候補を抽出し、「多様な良さ」の実態を明らかにするために、実証調査を行う。

## 第4節 わが国の地域のマクロ構造

第4節では、前節で示した地域のダイナミクスを用いて、わが国の地域の構造がどのようになっているのかを分析する。使用するデータは、総務省国勢調査データ（1990年～2005年）、総務省事業所統計調査データ（1999年～2006年）、および経済産業省工業統計調査データ（1990年～2005年）である。分析項目は、国勢調査データから、在住者の動きを見るための夜間人口の変化を調べる。また工業統計データからは、製造業の事業所数の変化を分析する。そして、事業所統計調査データからは、農林業と漁業、公務を除いた民営事業所数の変化と、開業数の変化をとりあげる。

### (1). 日本の地域の概況

#### ①. 都道府県別概況

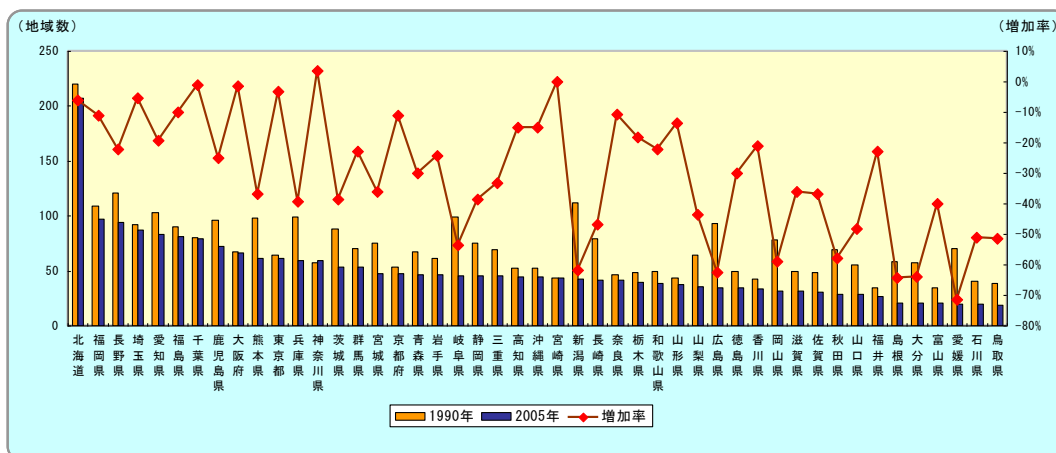
平成の大合併によって、地域（市区町村）の数は全国平均で30%ほど減少している<sup>2-23</sup>。都道府県別の変化は、図表2-9のとおりである。この結果、地域あたりの平均人口は、36,518人（1990年）から53,798人（2005年）に増加した。分区によって増加した神奈川県と、合併を一切行わなかった宮崎県以外は、すべて地域数が減少している。もっとも減少したところは愛媛県で、70の市町村が20に集約された。愛媛県（71.4%減）、島根県（64.4%減）、大分県（63.8%減）、広島県（62.4%減）、新潟県（61.6%減）、岡山県（59.0%減）秋田県（58.0%減）、岐阜県（53.5%減）、鳥取県（51.3%減）、石川県（51.2%減）の10県が50%以上の減少となっている。2005年時点でもっとも市区町村数の多いところは北海道（207地域）で、もっとも少ないところは鳥取県（19地域）である。

次に、人口について、都道府県別の変化をみてみたい（図2-10）。人口データは、居住数を把握するために、夜間人口数を用いた。2005年時点で人口が大きなところは、東京都（1242万人、1990年から2005年にかけての増加率は5.6%）、大阪府（876万人、同0.7%）、神奈川県（875万人、同10.0%）、愛知県（772万人、同8.1%）、埼玉県（704万人、同10.1%）、千葉県（603万人、同9.0%）である。もっとも人口が少ないところは、鳥取県（61万人、同-1.4%）である。また人口増加率では、滋賀県（13.0%）と沖縄県（12.1%）が高く、秋

<sup>2-23</sup> 全国の市町村の数の変化を比較した。ただし、政令指定都市については、区を単位とした。（総務省国勢調査データ1990年および2005年）。

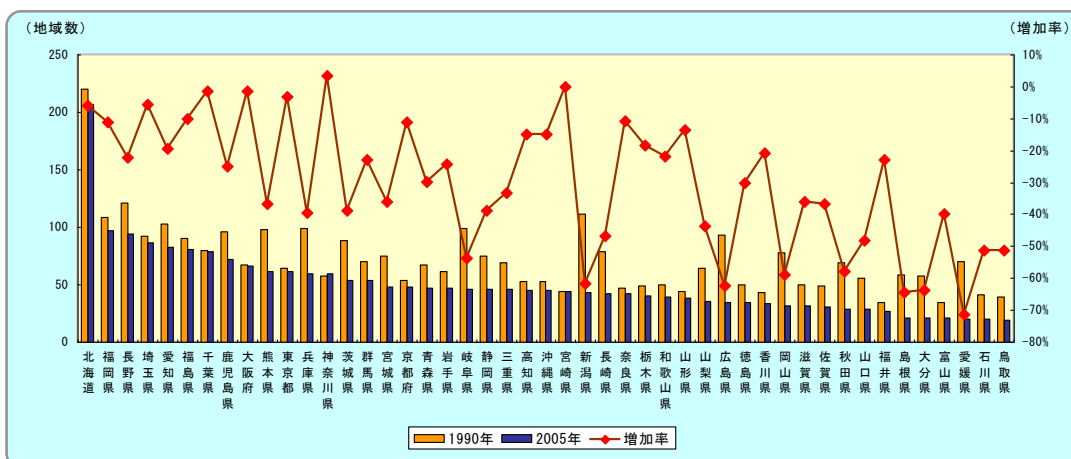


田県 (-6.7%) と島根県 (-5.0%) が低い。全国平均は、15年間で 3.2%の増加である。



(出典) 総務省国勢調査データ (1990年および2005年) より, 筆者作成

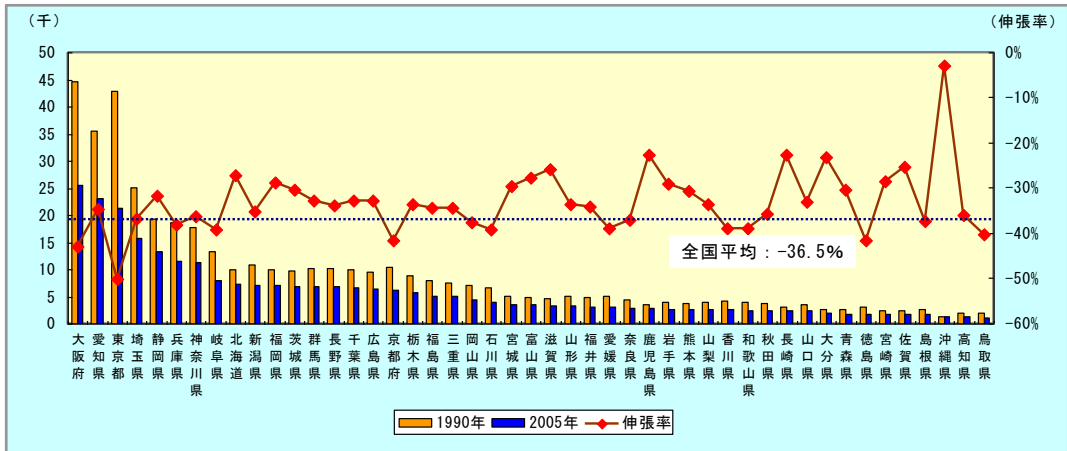
図 2-9 都道府県別地域数の変化



(出典) 総務省国勢調査データ (1990年および2005年) より, 筆者作成

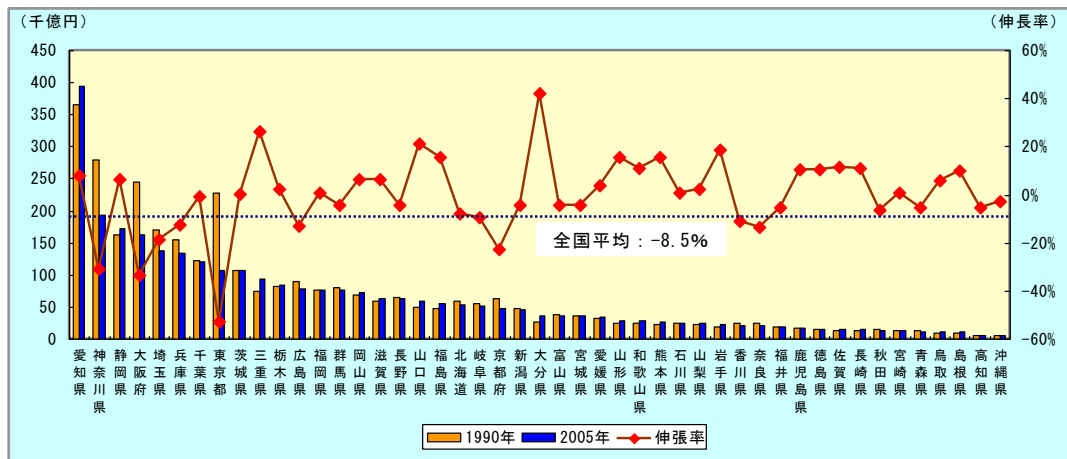
図 2-10 都道府県別人口の変化

同様に、都道府県別の工業事業所数と出荷額の変化をみておく(図 2-11 および図 2-12)。工業事業所がもっとも多きところは、大阪府 (2005年時点で 25,454 ケ所)、次いで愛知県 (同 23,125 ケ所)、東京都 (同 21,290 ケ所) と続いている。もっとも少ないところは、鳥取県 (同 1,178 ケ所) である。1990年から2005年にかけて、工業事業所数はすべての都道府県において減少している。その減少幅には開きがあり、東京都 (-50.3%) が最大の減少で、大阪府 (-42.9%) が続いている。もっとも減少幅が小さいところは、沖縄県 (-2.9%) である。この間、工業事業所は全国平均で-36.5%という大幅な減少となっている。



(出典) 経済産業省工業統計調査データ（1990年および2005年）より、筆者作成

図 2-11 都道府県別工業事業所数の変化



(出典) 経済産業省工業統計調査データ（1990年および2005年）より、筆者作成

図 2-12 都道府県別工業出荷額の変化

工業出荷額では、愛知県（2005年で39.5兆円）が、第2位の神奈川県（同19.4兆円）を大きく引き離している。工業出荷額でもっとも小さな県は沖縄県（同5千億円）で、愛知県のおよそ80分の1の規模である。1990年から2005年にかけての出荷額の変化は、大分県（41.9%）が第1位で、三重県（26.2%）が第2位で、大型の工場誘致が功を奏していることがわかる。出荷額の変化で、もっとも減少幅が大きいところは、工業事業所の減少と同じく東京都（同-52.7%）である。東京は、脱工業化が加速している。

事業所あたりの出荷額でみると、事業規模の差は歴然としている。大規模産業が集中する上位には、山口県（2005年で2.5兆円）以下、三重県（同1.9兆円）、大分県（同1.9

兆円), 滋賀県 (同 1.9 兆円), 千葉県 (同 1.8 兆円) が続いている。また, 小規模産業地としては, 沖縄県 (同 3,700 億円), 高知県 (4,100 億円), 東京都 (5,100 億円) が並んでいる。また事業所あたり出荷額は, 1990 年から 2005 年にかけてほとんどの道府県で増加している。上位には, 三重県 (92.3%増), 徳島県 (88.6%増), 大分県 (84.5%増) が並び, 増加率が小さいところは沖縄県 (0.3%増) で, 唯一東京都だけが-4.9%と減少している。

事業所数が全国で-36.5%と激減しているなかで, 出荷額の減少は-8.5%と, 減少幅が小さい。わが国の製造業は, 事業所規模を拡大させるなどの淘汰, 再編成が大きく進んでいることを物語っている。

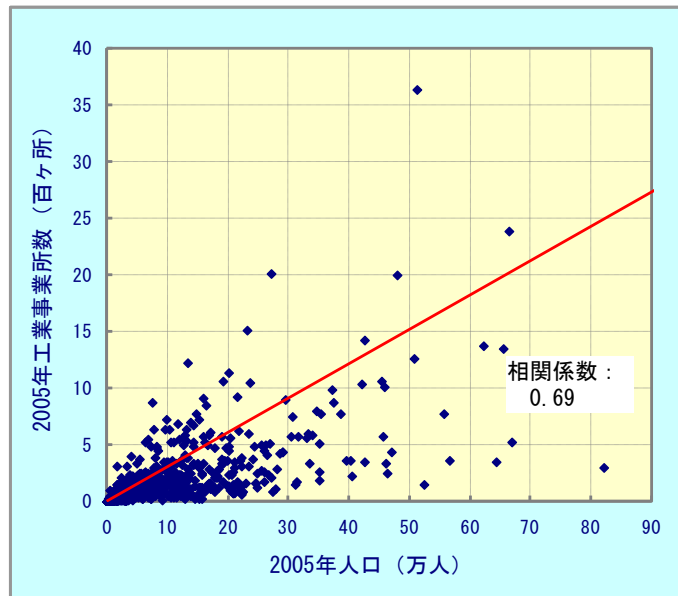
2005 年時点で出荷額が 10 兆円を超えている都道府県は, 愛知県 (39.5 兆円), 神奈川県 (19.4 兆円), 静岡県 (17.3 兆円), 大阪府 (16.3 兆円), 埼玉県 (13.8 兆円), 兵庫県 (13.4 兆円), 千葉県 (12.1 兆円), 東京都 (10.8 兆円), 茨城県 (10.8 兆円) の 9 都府県である。

製造業の出荷額は, 全国で 323.3 兆円 (1990 年) から 295.8 兆円 (2005 年) に減少した (-8.5%)。都道府県別には, 上記の 9 都府県のうち, 愛知県 (7.9%), 静岡県 (6.5%), 茨城県 (0.1%) が増加し, 他は減少した。特に東京都は-52.7%で, 全国最大の減少となった。出荷額の増加で最大は, 大分県の 41.9%である。

事業所あたりに換算した 2005 年の出荷額では, 山口県 (254 百億円), 三重県 (188 百億円), 大分県 (186 百億円), 滋賀県 (185 百億円), 千葉県 (181 百億円), 愛知県 (171 百億円), 神奈川県 (171 百億円) が上位に位置している。沖縄県 (37 百億円) と比較すると, 規模の格差が歴然としている。

## ②. 全国の人口と工業事業所の変動

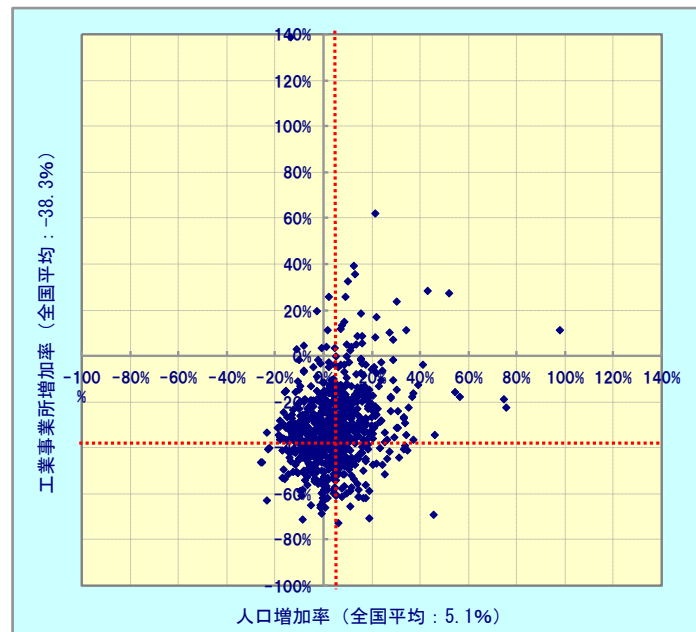
わが国の地域の人口と工業事業所はどのような分布になっているのであろうか。2005 年の国勢調査データと工業統計調査データをもとに, プロットすると, 図 2-13 のようになる。相関係数は 0.69 で, 比較的に高い相関を示している。全国の地域のおおまかな傾向として, 人口と工業事業所数は比例関係にあるといえる。



(出典) 総務省国勢調査データ (2005 年) および  
 経済産業省工業統計調査データ (2005 年) より筆者作  
 図 2-13 全国市区町村の人口と工業事業所数 (2005 年) 分布

次に、第3節で提示した、ひとと企業のダイナミクスをとらえる枠組み (図 2-8) に、実際のわが国の市町村を単位とした地域を当てはめてみたい。総務省国勢調査データと経済産業省工業統計調査データによると、1990 年から 2005 年にかけての夜間人口と工業事業所数の増加率の分布は、図 2-14 に示すような構造になっている。図 2-14 に示したデータは、市町村合併などで地域の境界が変化したものについては除外し、時系列データがつながるものだけを対象とした。次人口増加率の平均 (5.1%) と工業事業所増加率の平均 (-38.3%) の位置を原点と考えれば、筆者が図 2-8 で示したとおり、繁栄の領域、衰退の領域、そして住み分けの領域に、多数の地域がプロットされている。

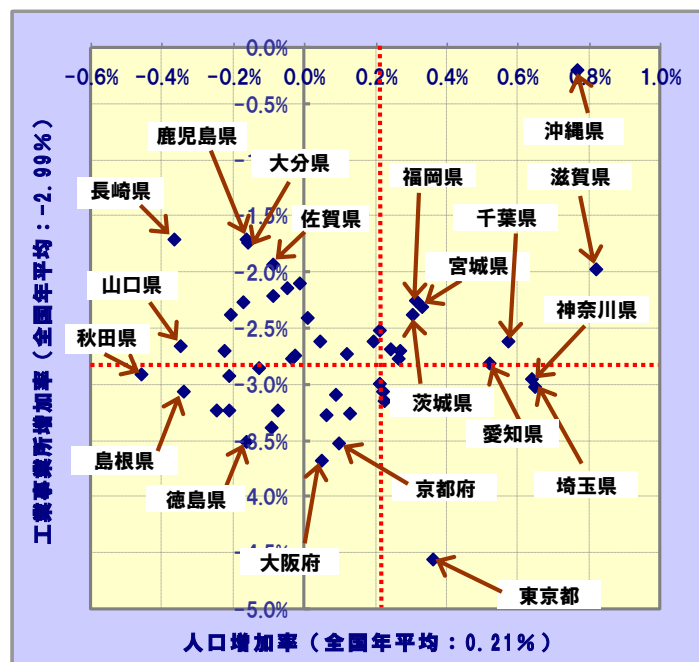
図 2-14 の人口増加率軸では、宮城県利府町、京都府精華町、富山県舟橋村など、1990 年から 2005 年にかけて 90%以上の増加を示している地域や、北海道の利尻町、夕張市や東京都三宅村など、40%近い減少を示している地域がある。また、工業事業所増加率軸では、沖縄県東風平町や北海道鷹栖町のように、1990 年から 2005 年にかけて 200%以上の事業所の増加があった地域と、徳島県西祖谷山村、香川県琴南町、鹿児島県笠利町のように 80%近い事業所の減少があった地域が存在する。



(出典) 総務省国勢調査データ（1990年，2005年）および経済産業省  
工業事業所統計調査（1990年，2005年）より筆者作成  
図 2-14 全国市区町村の人口と事業所数の変化

図 2-14 では、人口増加率と工業事業所増加率の間にはほとんど相関が見られない（相関係数は 0.24）。図 2-13 で示したとおり、人口規模と工業事業所数の規模の間に比較的強い相関があったが、事業所数と人口の時間的な変化についてはほとんど相関がみられない。これは、人口と事業所数の規模とその時間的な変化が、同期していないということを意味している。すなわち、人口が変化してもすぐには事業所数が変化しない、あるいは事業所数が変化してもそれが直ちに人口の変化に影響をあたえることはない、という解釈である。しかし、十分な長い時間の経過があれば、人口規模と事業所数の規模はある程度の相関関係に近づいていく。

図 2-14 は、全国の地域（市区町村）を、地域のダイナミクスの枠組みにあてはめてプロットしたものである。この枠組みは異なるレベルにあてはめて解釈することも可能である。たとえば、都道府県別のダイナミクスをみると、図 2-15 のようになる。都道府県を単位として集計する場合は、自治体合併による変動は同一都道府県内で相殺されるので、すべての市区町村を集計の対象とした。



(出典) 総務省国勢調査データ (1990年, 2005年) および  
 経済産業省工業事業所統計調査 (1990年, 2005年) より筆者作成  
 図 2-15 全国都道府県の人口と事業所数の変化

図 2-15 から、都道府県単位でも、地域の特徴が現われている。人口と製造業の事業所がともに増加しているところは、沖縄県や滋賀県である。事業所数にはあまり変化がなく、人口が増加しているところは、埼玉県、神奈川県、千葉県、愛知県である。人口と事業所がともに減少傾向を示しているのは、京都府、大阪府、徳島県である。さらに、事業所の動きはあまりないが、人口が減少しているところが、島根県、秋田県、山口県、などである。そして、人口が減少しても、事業所が増加しているところは、大分県、鹿児島県、長崎県、などである。

特徴的なところでは、沖縄県の人口増加率が高く、事業所の減少が最も少ない。また、滋賀県、埼玉県、愛知県も、人口が増加し事業所の減少が少ない地域である。これに対して、東京都は人口の流入は続いているが、事業所の減少率は最も高い。また、鹿児島県、岩手県、長崎県は、人口は減少しているものの、事業所の減少は小さい。さらに、高知県、秋田県などは、人口の減少と事業所の減少が大きな地域である。

図 2-15 は、人口と工業事業所の増減を都道府県単位に集計したものである。各都道府県には、中核都市や周辺都市が存在し、また農村、漁村、山村も存在する。しかし、人口は

都市部に集中していることと、製造業の事業所についてみているので、図 2-15 はおおむね、各都道府県に存在する都市部の傾向であるとみることができる。

## (2). 十分位による分析

これまで、統計データを用いて、全国の地域の大きな傾向について分析を行った。地域のダイナミクスを現す枠組みにあてはめて、全国のマクロ的な傾向と、都道府県レベルのマクロ的な傾向について概観した。ここでは、上記の統計データについて、さらに構造的な分析を試みる。

### ①. 人口の十分位構造

まず、人口の十分位構造をみてみたい。全国の市区町村を、人口の多い順にならべ、これを 10 分割する。第 1 のグループ（第 I 分位）は、わが国でもっとも人口規模の大きな地域の集団である。同様に、第 II 分位以下をグループ化する。総務省国勢調査の 1990 年および 2005 年データから、これまでと同様に合併に関わった市区町村を除いた 2134 地域について、各分位ごとにデータを集計する（表 2-2）。各分位には 213~214 ヶ所の地域が含まれる。

表 2-2 人口の十分位表

分位階層	人口規模 (2005年)	人口増加率 (1990~2005)	主な地域
第Ⅰ分位	60,967	8.8%	堺市, 世田谷区, 浜松市, 新潟市, 岡山市 <sup>2-24)</sup>
第Ⅱ分位	23,329	10.9%	札幌市南区, 広島市安佐北区, 流山市, 新座市
第Ⅲ分位	11,772	8.7%	加賀市, 古川市, 柳川市, 八幡市, 犬山市
第Ⅳ分位	6,755	5.3%	小千谷市, 柴田町, 伊予市, 白石市, 大川市
第Ⅴ分位	4,300	1.3%	丸子町, 羽咋市, 保原町, 大和町, 宿毛市
第Ⅵ分位	2,899	-2.2%	身延町, 白鷹町, 岩間町, 松井田町, 田布施町
第Ⅶ分位	2,063	-5.2%	塩田町, 佐敷町, 大洋村, 多良木町, 明和町
第Ⅷ分位	1,460	-10.1%	唐桑町, 広川町, 東通村, 神崎町, 具志頭村
第Ⅸ分位	994	-13.4%	小海町, 安富町, 玉東町, 十四山村, 霧島町
第Ⅹ分位	465	-18.0%	太地町, 南牧村, 倉岳町, 西ノ島町, 椎葉村

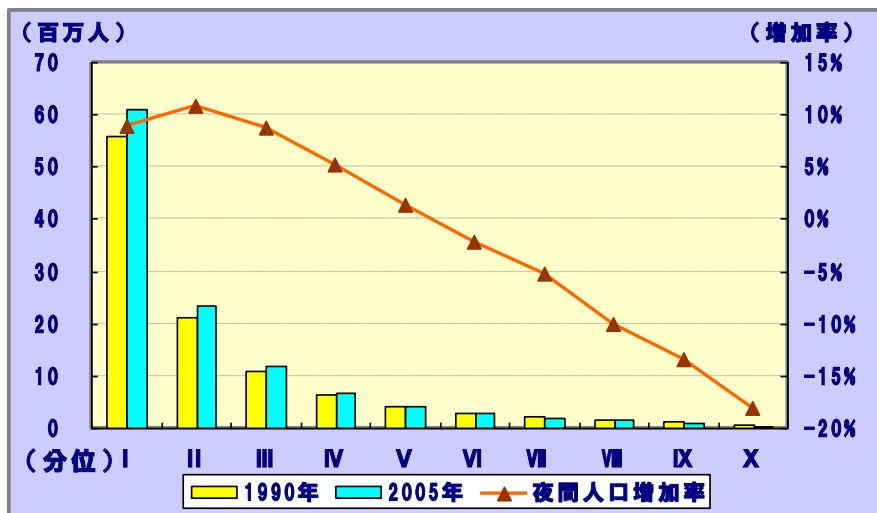
(注) 人口規模：単位＝千人

(出典) 総務省国絵師調査データ 1990年, 2005年をもとに筆者作成

第Ⅰ分位の人口規模は、全体の 52.7%を占めている。また、第Ⅲ分位までで、全人口の 83.0%を占めている。したがってわが国は、30%の地域に 80%強の人口が集中しているという構造をもっている。各分位の人口と変化率を、図 2-16 に示す。

<sup>2-24)</sup> 第Ⅰ分位に含まれる堺市, 浜松市, 新潟市, 岡山市は、2005年時点では中核市であったが、現在は政令指定都市になっている。





(出典) 総務省国勢調査データ 1990年, 2005年より, 筆者作成

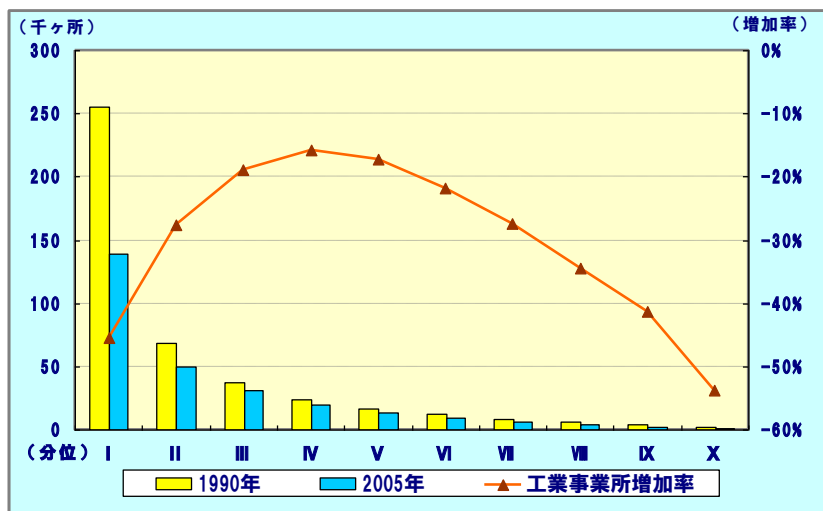
図 2-16 人口の十分位構造

図 2-16 より, 人口増加率は, 第 II 分位がもっとも高く, 以後規模が小さくなるにしたがって増加率は減少し, 第 6 分位以降はマイナスに転じている. 全般的に, 人口の少ない地域はさらに減少が続き, 人口の多い地域はさらに増加が続く様子が見える. 人口の集中はさらに加速する傾向にあるといえる.

## ②. 工業事業所数の十分位構造

次に, 製造業の事業所について, 同じく十分位の分布をみてみよう (図 2-17). 製造業の事業所も, 人口の十分位構造と同様に, 第 I 分位に集中している. 2005 年の第 I 分位の集中度は全体の 52.9% で, 第 III 分位までは 80.2% である. 事業所の第 I 分位には, 3,600 ヶ所をこえる東大阪市や, 2,000 ヶ所クラスの大田区, 八尾市, 川口市から, 240 ヶ所の諏訪市, 西宮市までが含まれる. 事業所の増加率 (全国平均が -37.7% の減少であるので, ほとんどの地域は事業所の増加率はマイナスになる. 東京の港区や目黒区など, 60% ~ 70% の大幅な減少を示している地域もある) は, 上位と下位の分位で減少幅が大きく, 中位の都市では減少幅が小さくなっている. 大都市は, バブル経済崩壊の影響や製造拠点の転出などの影響が大きく, また小都市では, 経営基盤の脆弱さなどにより淘汰が進んだと解釈することができる. 逆に中位の地域は, 大都市からの事業所移転の受け皿になるなど

の要因で、事業所の減少幅が小さくなっている。

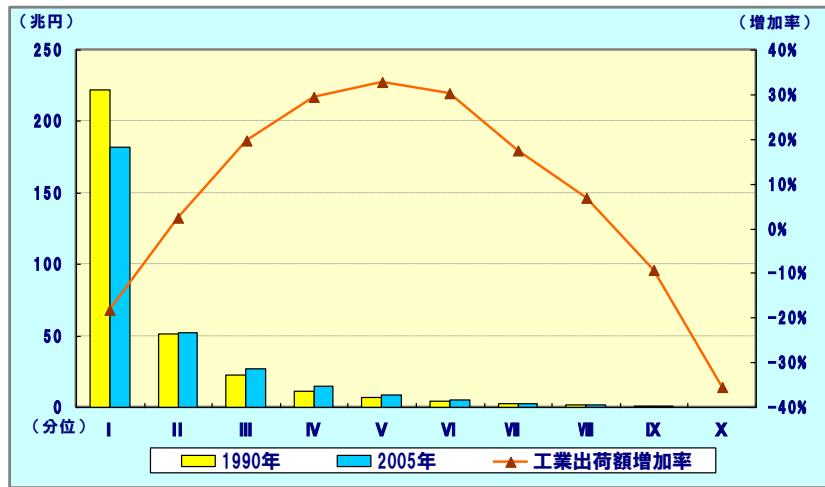


(出典) 経済産業省工業統計調査データ (1990年, 2005年) をもとに筆者作成

図 2-17 工業事業所数の十分位構造

製造業の事業所は 1990 年から 2005 年にかけて、全国で 36.5%減少しているため、すべての分位でマイナス (図 2-17 の右目盛) である。第 I 分位には事業所数の 50.2%が集中し、東大阪市 (3,634 事業所) から群馬県館林市 (300 事業所) までが含まれる。第 II 分位には事業所の 18.0%が集中し、滋賀県東近江市 (298 事業所) から新潟県魚沼市 (164 事業所) までが含まれる。事業所の減少率パターンは、山なりになっている。(第 I 分位と第 IX, 第 X 分位で激減)。

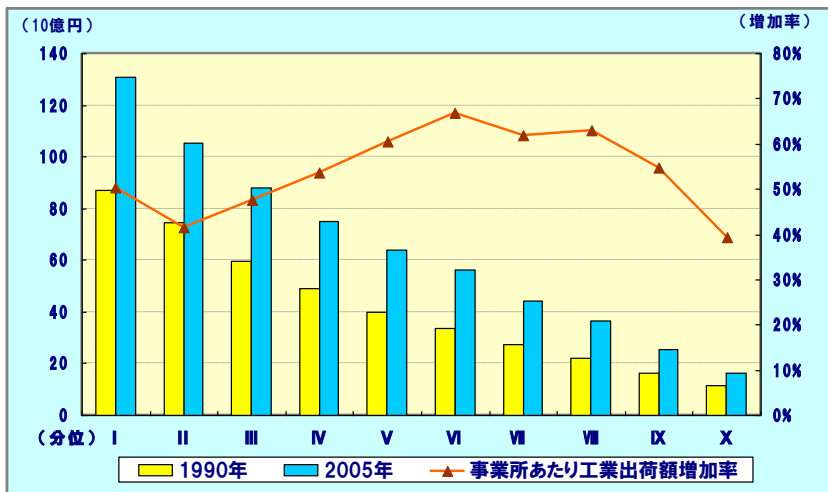
同様に、出荷額を大きい順に並べて、十分位分布をみってみる (図 2-18)。第 I 分位は全出荷額の 61.5%を、そして第 II 分位は 17.8%を占めており、第 II 分位までで全体の 79.3%を占めている。第 I 分位には、トップの愛知県豊田市 (11.0 兆円) から鹿児島市 (3,392 億円) までが含まれている。第 II 分位には横浜市戸塚区 (3,380 億円) から岡山県井原市 (16,223 億円) までが含まれている。増減率のパターンは、事業所数のパターンと類似した山なりのカーブを描いている。第 I 分位と、第 IX, 第 X 分位で減少している。第 III～第 VII 分位では、2 桁以上の増加を示している。



(出典) 経済産業省工業統計調査データ (1990年, 2005年) をもとに筆者作成

図 2-18 工業出荷額の十分位構造

工業事業所は大幅に減少しているが、事業所あたり出荷額は増加している。事業所あたり出荷額の十分位構造は、図 2-19 のとおりである。



(出典) 経済産業省工業統計調査データ (1990年, 2005年) をもとに筆者作成

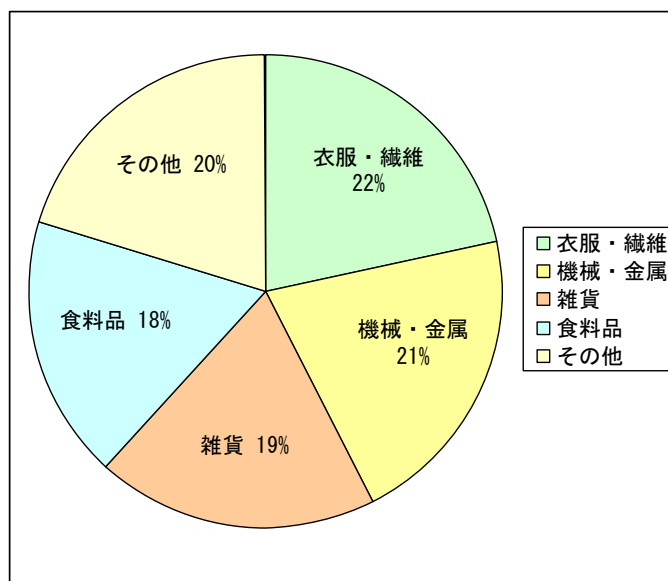
図 2-19 事業所あたり出荷額の十分位構造

### (3). 産地と集積地の特徴

産地や集積地は、それぞれ中核となる産業や地域としての強みをもっている。したがって、平均的な地域に比べてその強みが発揮されていると予想される。実際にそのような差異が認められるかどうかを、同様の分析枠組みを用いて検証してみたい。

#### ①. わが国の伝統的産地の現状

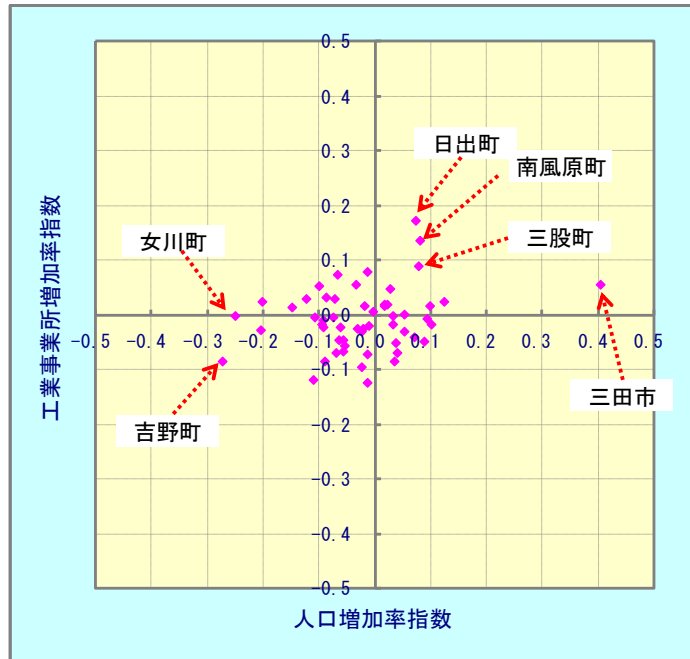
わが国では、伝統的な産業の形として、産地（地場）産業が存在する。日本の全国に散在する産地は、伝統技能や特化製品を強みとして、長期にわたってわが国の雇用と産業の発展を支えてきた。中小企業庁の 2005 年度産地概況調査によると、産地といわれている地域は 480 で、およそ 4 万強の企業が存在する<sup>2-25)</sup>。2004 年度の産地総生産額は、6 兆 8 千億円である。生産額の業種別分類は、図 2-20 のとおりである。



(出典) 中小企業庁「産地概況調査結果 (2005 年)」より、筆者作成

図 2-20 産地の業種別総生産額割合

<sup>2-25)</sup> 中小企業庁 2005 年産地概況調査より。これ以降、同調査は中断している。本論文で分析の対象とした産地の一覧は、添付資料 I -(1)を参照のこと。



(出典) 総務省国勢調査データ (1990年, 2005年) および経済産業省工業統計調査データ (1990年, 2005年) より, 筆者作成  
 図 2-21 人口と工業事業所数の変化 (産地)

中小企業庁の産地概況調査で対象となった産地の多くは合併による再編成に組み込まれ、時系列データの把握が困難である。合併に関わらなかった産地 55 地域<sup>2-26)</sup>について、ひとと事業所の変化の様子をダイナミクスの枠組みで表すと、図 2-21 のようになる。ただし、ここでは全国平均を原点として、人口増加率と工業事業所増加率を、-0.5 から+0.5 の範囲に正規化して表してある。工業事業所数の変動幅が人口の変動幅に比べて大きく、これをそのまま比較すると、人口の増加率変動の差異が識別されなくなってしまいうためである。

図 2-21 からわかるように、55 の産地のなかでも右上の領域に位置する地域は少ない。兵庫県三田市は、陶磁器の産地である。日用品や装飾品を生産するが、人口の急増は神戸や大阪へ通勤するためのベッドタウンという背景がある。大分県日出町は、食卓用品、花箸、盛箸などの木製品の産地である。沖縄県南風原町は、琉球絣や南風原荷織という綿スフ織物の盛んな地域である。宮崎県三股町は、原材料の木材調達が容易な場所にあり、特

<sup>2-26)</sup> わが国では、地域の産業発展をねらいとして、1997年に「特定中小企業集積の活性化に関する臨時措置法」が施行されている。この法令の指定を受けている地域は、後述の「集積 A 地域」および「集積 B 地域」に相当する。候補となる産地からさらにこの法令によって助成を受けている地域を除外したものが図 2-21 にプロットされている。

注家具，箱物家具，小物家具などを産出している。宮城県女川町は，冷凍水産物，冷凍食品，冷凍飼料，鮮魚を扱う，水産加工の事業所が集まっている。奈良県吉野町は，吉野宇陀紙，吉野美栖紙，吉野紙などの和紙と，桧箸，杉箸などの割り箸の産地である。わが国の伝統的な産地は，さまざまな経営環境の変化に直面し，全体的には苦戦を強いられている様子が，図 2-21 からもうかがえる。

## ②. 集積 A 指定地域の現状

産業の空洞化が進展するなかで，わが国の基幹産業を支えてきた地域の産業集積や「産地」の多くが，苦境に陥り，「ものづくり」のノウハウ衰退が懸念されている。地域の産業集積における技術の高度化や新分野への進出等を促進するために，経済産業省が中心となり，国土交通省や厚生労働省と連携し，1997 年 6 月に「特定中小企業集積の活性化に関する臨時措置法」が施行された。

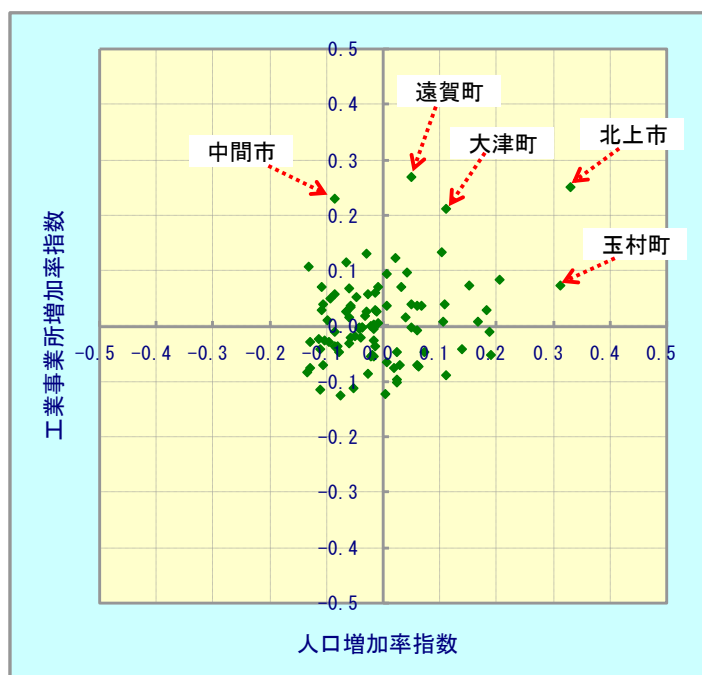
同上措置法は，特定産業集積に対して，さまざまな助成を行うものである。助成には，技術開発，新商品開発，販路開拓に対する補助，課税の特例，低利融資，債務保証などがある。ここで定義されている特定産業集積とは，

i. 基盤的技術産業集積：部品，金型，試作品等を製造する製造業の集積

ii. 特定中小企業集積：「産地」や「企業城下町」などの中小企業の集積

である。前者を「集積 A」と呼び，後者を「集積 B」と呼ぶ。「集積 A」は比較的規模の大きな基幹産業集積，「集積 B」はその他の中小集積であると理解してよい。

ここでは，集積 A に認定された 25 の集積地域に含まれる 94 市町村について，前述の産地と同様に，ひとと事業所の変化のダイナミクスを，正規化して表す（図 2-22）。

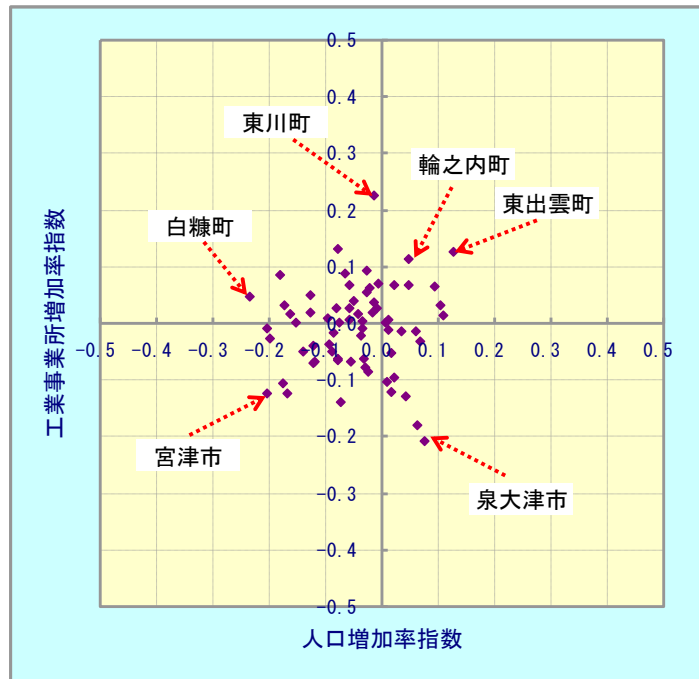


(出典) 総務省国勢調査データ (1990年, 2005年) および  
 経済産業省工業統計調査データ (1990年, 2005年) より, 筆者作成  
 図 2-22 人口と工業事業所数の変化 (A 集積地)

集積A地域では、右上の領域にいくつかの地域がプロットされ、発展している地域が散見される。岩手県北上市は、北上川流域に展開されている半導体、通信関連機器集積の中心地域である。福岡県の遠賀町と中間市は、北九州一帯の工業集積に属しており、機械・金属部品加工分野の産業が集まっている。熊本県大津町は、熊本市を中心とした集積に属しており、半導体、輸送用機械、電気機器などが主力産業である。群馬県玉村町は、群馬県に広域に展開されている集積に属しており、輸送機器、電気機器、一般機械器具を主力産業としている。

### ③. 集積B指定地域の現状

前述のとおり、「集積B」の指定地域は、中小の産地や企業城下町であるため、一般の産地と地理的に重なる。ここでは、「集積B」として認定を受けた地域として、全国74の集積地にある93の市町村から、集積Aと二重に指定を受けている地域を除いた67件を分析対象とする。地域のダイナミクスの枠組みで「集積B」地域をプロットすると、図2-23のようになる。



(出典) 総務省国勢調査データ (1990年, 2005年) および  
 経済産業省工業統計調査データ (1990年, 2005年) より, 筆者作成  
 図 2-23 人口と工業事業所数の変化 (B集積地)

図 2-23 に示すとおり, 右上に位置する地域は少数であり, 人口減少や事業所減少の領域にプロットされる地域が多い。島根県東出雲町は, 松江市や出雲市を中心とする広域産業地域に属している。沿岸部には水産食料品製造業が集まり, 内陸部には金属加工, 機械製造業が集まっている。岐阜県輪之内町は, 岐阜市を中心とした広域織物業集積に属している。北海道東川町は, 旭川地域の家具製造業の一翼を担っている。北海道白糠町は, 釧路の海岸一帯に広がる水産食料品製造集積の一部である。京都府宮津市は, 舞鶴・宮津湾岸地域に位置しており, 建築用金属製品製造業が集まっている。大阪府泉大津市は, 泉州と大阪市にまたがる広域地域にあり, 織物製外衣, シャツ製造業集積の一部である。

#### ④. 産地・集積A・集積B指定地域の比較

これまで, 地域のダイナミクスを表す枠組みを用いて, 産地, 集積A, 集積Bの3つのグループについて現状を調べた。ここでもう一度, 3つのグループの属性の違いを明確にしておく。3つのグループは, とともに製造業の集積地域である。集積Aは, 「特定中小企業集積の活性化に関する臨時措置法」によって助成を受けている大規模期間



産業の集積である。集積Bは、同じく「特定中小企業集積の活性化に関する臨時措置法」の助成を受けている、中小の地域集積である。ここでは、中小の地域産業全般で特定の法的な助成を受けていない集積を、改めて「産地」としてグループ化している。規模と助成金の有無という属性で単純に分類すると、「集積A」は基幹産業・大規模集積で、助成金あり、「集積B」は中小集積で助成金あり、「産地」は中小集積で助成金なし、となる。

3つのグループから得たデータを、表 2-6 にまとめる。

表 2-6 産地・集積A・集積Bの比較

	人口 増加率	事業所 増加率
全国平均	0.38%	-2.60%
産地平均	0.50%	-2.88%
集積A平均	0.30%	-2.89%
集積B平均	0.01%	-3.11%

(注) 増加率は、1990年～2005年の人口と工業事業所数について、年平均の変化率を求めた。

(出典) 総務省国勢調査データ 1990年、2005年および、  
経済産業省工業統計調査データ 1990年、2005年  
をもとに筆者作成

表 2-6 でみるかぎり、産地、集積A、集積Bの3つのグループは、全国平均と比べてとくに良好な状態にあるとはいえない。産地は、人口の増加率では全国平均を上回っているものの、事業所数増加率では全国平均を下回っている。表 2-6 にある増加率の数字は、市区町村がもっている数字から算出したもので、純粋に産地や集積地だけの領域の数字ではない。先に述べた三田市のように、ベッドタウンによる人口成長も含まれた数字である。その意味では、本来の産地や集積機能の正確な力を表してはいない。しかし、これはあくまでも「地域」としてみているので、地域の一部である集積部分だけの強さを比較しているわけではない。

同様に、集積Aと集積Bも、人口増加率、事業所増加率ともに全国平均を下回っている。とくに、集積Bは、人口の増加がほとんどみられないうえに、事業所の減少幅も、もっとも大きい。この結果だけからみて、助成金による支援政策の効果には、大いに疑問が残る。

表 2-6 は、1990年から2005年の間の、人口と工業事業所数の変化をとらえたものである。うえに述べた考察は、15年間という比較的長い期間の変化を平均てきにみたものであ

る。ここでさらに、2000年から2005年間の5年間の変化とあわせて比較をしてみたい。15年間の変化を「長期変化」とし、直近の5年間の変化を「短期変化」と呼ぶことにする。変化のペースが一樣でない場合には、長期変化と短期変化の間に、何らかの違いが現れるはずである。

表 2-6 と同様に、全国平均、産地、集積A、集積Bの長期変化と短期変化を対比させたものを、表 2-7 に示す。

表 2-7 長期変化と短期変化の差異

	人口増加率			工業事業所数増加率		
	長期	短期	差	長期	短期	差
全国平均	0.38%	0.18%	-0.20%	-2.60%	-3.12%	-0.52%
産地平均	0.50%	0.17%	-0.34%	-2.88%	-3.47%	-0.59%
集積A平均	0.30%	0.16%	-0.14%	-2.89%	-3.06%	-0.17%
集積B平均	0.01%	-0.24%	-0.25%	-3.11%	-4.06%	-0.95%

(注) 統計データの関係で、人口の短期変化は2000年～2005年、事業所の短期変化は1999年～2005年とした。

(出典) 総務省国勢調査データ1990年、2000年、2005年および、経済産業省工業統計データ1990年、1999年、2005年をもとに筆者作成

表 2-7 から、人口増加率と事業所増加率の差に注目する。差は、短期増加率－長期増加率で計算されているので、差がマイナスに出るということは、長期変化に対して直近の短期変化が悪化していることを表している。全国平均をみると、人口は長期的に、年平均0.38%の増加を示しているが、直近の5年間では年平均0.18%の増加にペースダウンしている。また、工業事業所の増加率は、長期の全国平均が-2.6%であるのに対して、短期変化は-3.12%となり、事業所の減少率が加速している。

全国平均とともに、産地、集積A、集積Bの差の欄はすべてマイナスとなっている、すなわち、産地も集積A、Bも、グループを問わず人口の増加は停滞し、事業所の減少はさらに続くという傾向を示している、産地については、人口停滞と事業所数の減少はともに、全国平均よりも大きく悪化する傾向を示している。集積Aでは、人口停滞と事業所減少はみられるが、ともに全国平均よりは小さくなっている。集積Bでは、人口の停滞と事業所の減少は、ともに全国平均に比べて悪化する傾向を示している。集積Bの短期人口は、3つのグループのなかで唯一純減となり、また事業所減少の長短差は、3つのグループのな

かでもっとも大きな値となっている,

全体として、長期的な人口の停滞と工業事業所の減少傾向は悪化の傾向を示しているが、直近の変化をみると、人口停滞も事業所減少も、さらに悪化する方向に動いていることがわかる。「特定中小企業集積の活性化に関する臨時措置法」の施行が1997年からであるので、同法にもとづく助成の効果は、短期変化に表れてよいはずである。しかし、すべてのグループにおいて、長期変化に対して短期変化は悪化している。悪化の度合いは集積Bがもっとも大きい。

以上、産地、集積A、集積Bについて、統計データをもとに分析を行った。これら3つのグループは、全国の一般的な産業地域に比べれば、それぞれ特化した強みをもっているはずである。しかし分析の結果は、「集積していることの強み」が、人口増加や事業所増加という地域のマクロ現象に必ずしも結びついていないことがわかった。

### 第3章 既存研究のサーベイと 分析のためのフレームワーク

第1章の問題意識において、地域は本来的に「良さ」をもっており、その「良さ」は単一の尺度で測ることはできないことについて触れた。筆者はこれを便宜上、地域の「多様な良さ」と表現した。これは、ひとや企業からみたときに評価される良さである。一方、学問的な成果の観点からいえば、これまでの地域に関する研究では、以下のような点が十分に議論されていない。

- i. j ひとの動きと企業の動きを一緒に論ずる視点
- ii. ある時点での地域の比較優位性ではなく、時間の経過とともにどのように変化していくかという、ダイナミクス
- iii. 定住と流動がもたらす地域への影響
- iv. 地域全体としての資源のとらえ方、そしてその資源の時間的な変動や累積効果

これらの疑問を、経営学の視点でどのようにとらえるべきであろうか。学問的な成果に結びつけるためには、これらの疑問が結果的に「地域はどうかればよいのか」という解に結びつかなければならない。一般的な用語で表現すれば、それは地域の発展であり、産業が栄えてひとが集まる現象に他ならない。

では、視点を一歩進めて、どうすれば良い地域をつくることができるのであろうか。これまでの研究においても、世界中の代表的な地域が、さまざまな尺度で評価され、その事例が報告されている。シリコンバレーが地域発展の成功例として脚光を浴び、世界各地でシリコンバレー・モデルの適用が試みられた。その典型的な例として、わが国で進められたテクノポリスのような政策主導の試みは、残念ながら十分な成功を収めたとはいえない。しかし一方で、英国ケンブリッジのように成功の評価を得ている事例も存在する。

本章では、改めて理論的な体系と学際的な視点を融合しながら、地域をダイナミックにとらえるフレームワークを再構築し、なにが地域の「多様な良さ」になるのか、その要因を検討したい。

地域は時間とともに変動する。第2章で示した地域をとらえる枠組み（図 2-8）が表すひとつひとつの点は、地域の時間的なダイナミクスをマクロ的にとらえたものである。しかし、ある地域において特定のマクロ的な傾向がなぜ起きるのかは、この枠組みでは十分に説明できない。

地域のなかでは、さまざまなアクターが活動しており、その活動の総体として、そしてその活動の時間的な累積の結果として、地域のマクロ的な傾向が現われる。この因果関係を明らかにするためには、その地域のなかで、どのようなことが起きているのかを、綿密に観察しなければならない。地域のマクロ現象を引き起こす要因は複雑であり、どのような要因が大きく働いているかは、地域によって異なるであろう。

これまでの新古典派経済学に対する批判から、地域に固有な経済現象は、地域のもつ固有な環境要因を考慮しなければならないことが指摘されている。地域経済学、経済地理学、都市経済学などの研究領域では、対象とする「地域」に着目し、地域の特性、地理的条件、歴史的背景などによって地域固有の現象を説明する<sup>3-1)</sup>。また、産業論、クラスター論、集積論においても、場所による固有な特性を捨象され、なぜ集積（または離散）が起きるかというダイナミクスが議論されている。

本論では、地域の特異なマクロ現象を引き起こす要因として、地域のなかに存在する資源に着目して論じたいと考えている。地域に存在する自然資源や都市インフラストラクチャなどの物的な資源も重要であるが、筆者がここで着目する地域の資源とは、主に企業活動のなかで生み出される「経営資源」であり、この経営資源と地域の固有なマクロ現象との関連を論じてみたい。

本章では、はじめに経営資源論と、地域のマクロ現象をとらえる産業集積論に関する先行研究のレビューを行う。次いで、これらの諸理論の知見をもとに、地域をダイナミックにとらえるための新しいフレームワークを提示したい。

---

<sup>3-1)</sup> たとえば、山田博之・徳岡一幸編『地域経済学入門』有斐閣、2007年

## 第1節 経営資源論

### (1). Penrose の資源観

Penrose, E.T.(1959)によれば、会社の「成長」には2つの意味があり、ひとつは生産、輸出、販売などの単なる量の増加であり、もうひとつは、内部的変化の相互作用による性質の変化である、という。Penrose はむしろ後者の成長を重視している<sup>3-2)</sup>。

Penrose の資源観は、まず資源という概念の構造を明らかにした点と、資源が企業のなかで活用される状態を記述した点で特徴的である。Penrose は、生産工程に投入されるのは資源そのものではなく、それらが提供できる「サービス」のみである、と述べている。Penrose のいう「サービス」とは、企業のなかの機能や活動を意味する概念で、会社の生産活動に対して資源がなし得る貢献である。

Penrose は、資源という概念が、サービスの原型としての「資源」と、それが実際の生産活動に組み入れられた状態の「サービス」という構造をもっていることを明らかにした。そして、資源とサービスという概念を分けることによって、これらの2つの概念の関係が、会社の成長にさまざまな形で影響を及ぼすことを示した。2つの概念の関係とは、資源をもとにして、さまざまなサービスを生み出す、という関係である。「サービスは、資源の使用方法の関数である」と Penrose が述べているように、同じ資源でも異なった目的や用途に用いられたり、他の資源と組み合わせられて、異なったサービスを提供することが可能となる。

Penrose は、会社の動きを、具体的な資源（工場、設備、ひと、材料、仕掛品、など）がさまざまなサービス（活動単位）となり、それが生産に投入される、という流れでとらえている。しかも、資源から新しいサービスが生み出されるという関係は一意ではない。Penrose が述べているとおり、サービス、資源、知識には未使用の部分があり、資源からなるサービスを現在以上に有利に利用することができるなら、会社はさらに成長の余地がある。

Penrose は、サービス、資源、知識には未使用の部分があること、すなわち新しいサー

---

<sup>3-2)</sup> 「規模とは、成長の過程の副産物にすぎない」(p.4)、「成長の理論は、合併や吸収によらない、内部の成長として展開される」(p.9) Penrose, E.T. "THE THEORY OF THE GROWTH OF THE FIRM" Basil Blackwell & Mott Ltd., 1959 (邦訳:『会社成長の理論』ダイヤモンド社, 1962年)

ビスを生み出す潜在的な可能性がある点について、次の3つの要因をあげている。

i. 資源の不可分性

たとえば、人的資源は分割できない。また、ひとや機械には遊休性があり、使われていないときにその部分だけ切り売りすることはできない。

ii. 資源の不等質性

同じ資源でも、異なる環境下では別の用途に使用することができる。また、ひとのサービスは繰り返しができないという特異性をもっている。物的資源も、種々の異なったサービスを提供することができる。

iii. 会社のなかでは、生産工程や成長の過程において、新しい生産的サービスが継続的に生み出されてる。

とくに Penrose は、物的資源の固有のサービス範囲は資源の物理的特性で決まるが、それでも資源のもっている潜在能力をすべて使い果たしてはいない、述べている。それは、知識の進歩で、資源の物的特性や利用方法について多様なサービスの利用が可能になったからである。利用可能なサービスの範囲を完全に理解することはできない。それゆえに、未利用のサービスは、技術革新への挑戦、成長への刺激、競争優位の源泉となるのである。

Penrose の考えによれば、会社の成長を促す力は、資源に内在する新しいサービスを発見することと資源の特質を調べ、既存の特質と別の資源の特質を組み合わせる方法を考えることによってもたらされる。資源が与えるサービスはそれをを用いる人の能力によるが、人の能力は部分的に人が扱う資源によって形成される。このような、物的資源と人的資源の相互作用が、会社の成長への潜在力となるのである。

## (2). 資源ベース論

Barney, J.B.(2000)らによって確立された RBV (Resource Based View) は、企業の競争優位の源泉は、企業の中に存在する経営資源であるとする考え方を基本にしている。Barney は、市場のなかで同一環境にあっても企業のパフォーマンスが異なることを、企業の内部要因に求めた。Barney は企業の競争優位を生み出す経営資源は、企業に固有のものであり、移転することが困難な資源であるとして、VRIO フレームワークを提示した

3-3). Barney がとりあげた経営資源は、その文脈から、企業内部の資源であることは明白である。

一方で、変化が激しく、不確実性の高い近年の経営環境においては、すべての資源を自社で保有するのではなく、必要なときに必要な相手とアライアンスを組むことで、自社に不足している資源を外部から獲得する戦略をとる企業が増えている。

しかし、いかなる資源も外部調達が可能であるならば、希少性のある資源という意味が薄れてきて、独自の資源を保有していることによる競争優位は、もはや維持されないことになる。

Barney の業績は、経営資源が競争優位の源泉になるという、戦略論の枠組みを提供したことである。しかし、経営資源そのものの概念については、すでに早い時期から、企業の成長の源泉という観点で Penrose が提示している。

### (3). ダイナミック・ケイパビリティ

これまでのRBVが前提としていた、保有資源（すなわち、ストックとしての資源）の優劣によって競争優位が築かれる、という考え方に対する反論として、1990年代に入って、能力ベース・アプローチ（Competence-based approach）が現われた<sup>3-4)</sup>。たとえば Grant は、資源と能力をはっきりと分けて扱っている。経営資源は、効率的な工場、優れたプロセス技術、ブランドの評判、特許技術、サービス・ネットワークなどを指す。これに対して、能力は一連の経営資源を組み合わせて活用することで、組織ルーティンを意味する。Grant によれば、能力とは、本質的に「ルーティン」そのもの、あるいは「ルーティンどうしの相互作用」である。組織はそれ自体が巨大なルーティンのネットワークであり、そこには、生産プロセスで原材料を加工するときの制御ルーティンや、トップマネジメントが事業活動をモニタリングするときのルーティンなども含まれる。

能力ベース・アプローチは、さらにダイナミックな視点で組織能力をどのように育成し、環境の変化に合うように更新していくか、という問題へ発展していった。

Hammel, G., Prahalad, C., K.(1994)は、経営資源の活用という点で能力ベース・アプロ

---

<sup>3-3)</sup> Barney, J.B. 'Firm resources and sustained competitive advantage' "Advances in Strategic Management", 2000, Vol.17, pp. 203 - 227.

<sup>3-4)</sup> Grant 'The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation' "CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW" Spring, 1991, pp.114-135.



一ちと同様の立場に立っていながら、コア・コンピタンスが組織のなかの集団的な学習によっている点や、戦略設計図にもとづいてコア・コンピタンスを更新していくという点を指摘している。これは、続いて現われるダイナミック・ケイパビリティ・アプローチに近い考え方ともいえる<sup>3-5)</sup>。

Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A.(1997)は、変化の激しい今日の市場環境のなかでは、特定の資源が競争の源泉であり続けるということは困難であり、むしろ、変化に応じて、内部や外部にあるコンピタンスを統合・調整したり、構築・獲得したり、再構成する能力が重要であると述べ、「ダイナミック・ケイパビリティ」という概念を提示した<sup>3-6)</sup>。ダイナミック・ケイパビリティとは、急速に変化する環境に対処するために、組織の内的・外的能力を統合し、構築し、再編成する企業の能力である。Teeceらは、まさに組織能力がダイナミックに再編成されるべきであると主張している。

このようにして、経営資源論の研究は、資源そのものの優位さによる競争優位の獲得から始まって、資源を活用する能力による競争優位の獲得へと発展し、さらに資源を活用する能力を再編成する能力へとフォーカスが移ってきている。Eisenhardt, K., M., Martin, J., A.(2000)は、ダイナミック・ケイパビリティの概念をさらに発展させ、ダイナミック・ケイパビリティを、「市場の変化に適合しさらに市場を変革するために、新しい資源構成を実現する組織的で戦略的なルーティンを遂行する能力である」と位置づけている<sup>3-7)</sup>。

#### (4). 見えざる資源

これまでの議論で、経営資源論の発展の流れを概観した。RBVでは、経営資源そのものを競争優位の源泉と考えていたが<sup>3-8)</sup>、能力ベース・アプローチやダイナミック・ケイパビリティ・アプローチでは、資源とこれを活用する能力を明確に分けるという考え方が基本

---

<sup>3-5)</sup> Hammel, G., Prahalad, C., K. "Competing for the Future",1994 (邦訳：『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社,1995)。

<sup>3-6)</sup> Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A. 'DYNAMIC CAPABILITIES AND STRATEGIC MANAGEMENT' "Strategic Management Journal", Vol. 18:7, pp.509-533, 1997.

<sup>3-7)</sup> Eisenhardt, K., M., Martin, J., A. 'DYNAMIC CAPABILITIES: WHAT ARE THEY?' "Strategic Management Journal", Vol.21, pp.1105-1121, 2000.

<sup>3-8)</sup> BarneyはRBVの主唱者であるが、資源の価値が不変であるという認識ではない。Barneyは、AT&Tが地域会社へ分割されたときにこれまでの経営資源が役にたたなくなり、新たなケイパビリティ獲得の必要性に迫られた事例をあげ、経営資源の価値の変化についても述べている。しかし、Barneyは、経営資源、コンピタンス、ケイパビリティの概念については、表現は異なるが同義であるという立場をとっている。Barney" Gaining and Sustaining Competitive Advantage" 2002 (邦訳：『企業戦略論』ダイヤモンド社、2003年)。

的に貫かれている。これは、すでに 1950 年代に、資源とサービスという構造をもっているとした Penrose の資源観に符合する。

Penrose は、資源をもとにして、サービス（活動、機能）に結びつけたが、今日の資源論の発展形では、能力という知的なアウトプットに置き換えられている。しかし、Penrose が「資源に内在する新しいサービスを発見する努力」や「未利用の生産的サービスは、技術革新への挑戦である」と述べている点は、サービスが単なる生産のインプットである以上に、ダイナミック・ケイパビリティに近い意味合いをもっていると解釈できる。

Penrose の資源観と RBV は、ともに企業の内部における経営資源が前提であった。競争力の源泉としてとらえた Barney の経営資源も、その文脈から、企業内部の資源である。一方で、変化が激しく、不確実性の高い近年の経営環境においては、すべての資源を自社で保有するのではなく、必要なときに必要な相手とアライアンスを組むことで、自社に不足している資源を外部から獲得する戦略が考えられる。能力ベース・アプローチでは、自社内で保有している資源が中心であるが、外部資源の活用についても触れている<sup>3-9)</sup>。さらに、ダイナミック・ケイパビリティ・アプローチでは、Teece らの「変化する環境に対して内外のコンピタンスを統合、再構成する企業的能力」という定義にあるように、外部資源の活用を自明の前提としている。また、Eisenhardt & Martin も、新しい資源を獲得するために、M&A や連携のルーティンも手段のひとつであることを明示的に述べている<sup>3-10)</sup>。このような流れは、経営資源という概念が、もはや企業のなかだけに留まっていないことを示唆している。

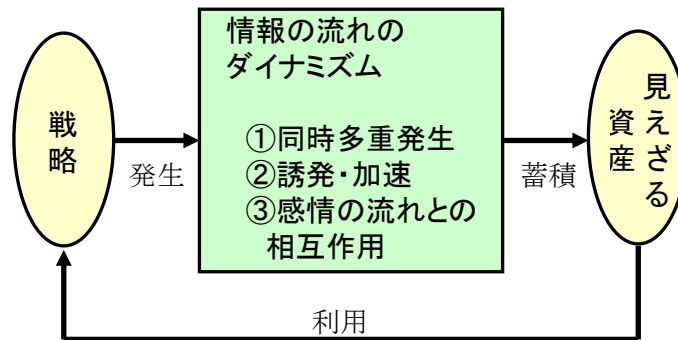
伊丹敬之(2004)は、『見えざる資産の戦略と論理』のなかで無形の情動的経営資源の重要性を述べ、企業が戦略を実行するプロセスのなかで情動的経営資源が発生し蓄積されるメカニズムをモデル化している<sup>3-11)</sup>。このとき、情報間の相互作用を誘発し加速させる状況を、「場」という概念で説明している。「場」は、参加するひとびとの間の濃密な情動的相互作用を可能にする状況的枠組み（容れもの）である。

---

<sup>3-9)</sup> たとえば Grant(1991)では、自社で保有する資源を全て活用してしまった状態で、さらに将来の競争優位を確保するためには、M&Aによる外部資源の取り込みも必要になる、と述べている。ディズニーランドやディズニーワールドの資産活用には、専門性の高い Arvida 社を買収して、新しいマーケティング・チームを作ったことが有効な手段となった。

<sup>3-10)</sup> Eisenhardt & Martin(2000)は、Cisco Systems の積極的な M&A 戦略や、バイオ産業における知識獲得のための強固な企業提携を例にあげながら、外部から新しい資源を取り込む提携ルーティンや M&A ルーティンの有効性を説明している。

<sup>3-11)</sup> 伊丹敬之・軽部大編著『見えざる資産の戦略と論理』日本経済新聞社、2004年、p.44。



(出典) 伊丹・軽部(2004)をもとに筆者加筆

図 3-1 戦略と見えざる資産との双方向ダイナミクス

未使用の資源が顕在化して活動に貢献するメカニズムは、伊丹敬之が「場」という概念と結びつけて発展させている。伊丹は、戦略が複数の情報を同時多重に発生させ、情報間に相互作用が起きるといったダイナミクスを描いている(図 3-1)。そして、このようなプロセスは、参加するひとびとの心理に共振、協働を引き起こし、それがさらに情報間の相互作用を誘発し、加速させる、と述べている<sup>3-12)</sup>。

図 3-1 にあるように、戦略によって引き起こされた情報の相互作用が、「見えざる資産」として企業のなかに蓄積され、それが再び戦略に利用されるというメカニズムを通して、たえず情報が流動しているのである。伊丹は、このようなダイナミズムが起きる空間を、「場」と呼んでいる。「場」とは、「人々の間の濃密な情動的相互作用を可能にする状況的枠組み(容れもの)」である<sup>3-13)</sup>。しかし、このような「場」は、必ずしも企業の中にクローズして存在するわけではない。見えざる資産は、企業内部にも蓄積されるが、さらに市場(顧客、競争相手など)のような、企業の枠を越えた空間にも蓄積される。企業の内外を問わず、情動的相互作用が起きる条件が整っていれば、見えざる資産は蓄積されるのである<sup>3-14)</sup>。伊丹の経営資源に対する考え方は、企業を資源の束としてとらえる従来の RBV ではなく、資源の調整や統合、学習や知識創造というダイナミックなとらえ方の上になっていることは明らかである。

<sup>3-12)</sup> 伊丹敬之・軽部大編著『見えざる資産の戦略と論理』日本経済新聞社、2004年、p.44～45。

<sup>3-13)</sup> 前掲書、p.67

<sup>3-14)</sup> 前掲書、p.141-150。伊丹は、特許情報(ACE阻害剤)、オープンソース(LINUX)、ネット上の電子フォーラム(松下のレッツノート)、コスメ情報ポータル@cosme(バイソンのベビー・ピンク)などの例をあげている。

## 第2節 産業集積論

### (1). 古典的集積論

1900年代のはじめに、Weber, A.(1922)は、最小費用立地原則にもとづいた工業立地論の体系化を試みた<sup>3-15)</sup>。Weberはさまざまな立地要因を検討し、特定の場所に集積を生じさせる要因として、輸送費要因と労働費要因を抽出した。これに対して、集積を変化させる要因を、集積(agglomerieren)要因と分散(degglomerieren)要因として定義した。前者は集積することによって生産費用を低減させるものであり、後者は集積要因の反作用として現れるもので、地価の高騰などを指している<sup>3-16)</sup>。Weberの集積は、費用最小化の原則を適用して議論するために、同業種集積を想定している。

Weberの集積論は、前提として労働力の移動性を考慮していない<sup>3-17)</sup>。しかし、Weberは、集積という空間的な不均一がなぜ起きるかという問題を、「移動」がなぜ起きるかという問題に帰着させている<sup>3-18)</sup>。それは、企業の経営拡大によって規模の経済が得られる低次の集積から、多数の企業が近接して立地することによって費用の低減が見られる高次の集積（社会的集積）へ発展するという段階があるからである<sup>3-19)</sup>。

一方で、「産業集積」の基本概念については、Marshall, A. (1920)の『経済学原理』にさかのぼることができる<sup>3-20)</sup>。Marshallは、同一産業の企業がある特定の地域になぜ集積するのかという問題と、集積がどのように発展するのかという問題について述べている。後者の問題について、Marshallは、産業が集積することのメリットとして、

- i. 情報の自由な流通
- ii. 補助産業の形成
- iii. 特殊技能に対する労働力市場の形成

---

<sup>3-15)</sup> A. Weber "Über den Standort der Industrien -Reine Theorie des Standorts-"  
Tübingen, Verlag von J.C.B. Mohr, 1922 (邦訳：『工業立地論』大明堂,1986)。

<sup>3-16)</sup> Weberの工業立地論の経済学的な解釈については、中島清「ヴェーバー工業立地論にたいする経済学的検討(上),(下)」に拠った。『横浜市立大学論叢』社会学系列第32巻および第33巻,1982年。

<sup>3-17)</sup> Weber(1922), Ibid., (邦訳 p.36)。

<sup>3-18)</sup> この解釈は、山崎朗『産業集積と立地分析』大明堂,1999年,p.29に拠った。

<sup>3-19)</sup> Weber(1922), Ibid., (邦訳 p.152)。

<sup>3-20)</sup> Marshall,A., "Principles of Economics", Macmillan, 1920. (邦訳：『経済学原理IV』東洋経済新報社,1966年,第4編第10章「産業上の組織論～特定地域への特定産業の集積～」)。

などの外部経済性をあげている。こうした集積のメリットによって、企業はひとたび選択した集積地に長く定着する傾向をもつようになる<sup>3-21)</sup>。なお、Weber が示した集積要因と分散要因は、それぞれ Marshall が定義した外部経済性と外部不経済性に相当する。

Marshall の「産業地区」という概念は、同一産業の集積として一般的には解釈されているが、Marshall は、大都市をいくつかの異なる産業が発達した大規模な産業地区としてとらえている。単一の産業に依存する地区は景気変動に弱いが、大規模な産業地区は景気変動に対する抵抗力をもっていることを述べている<sup>3-22)</sup>。

## (2). 新しい集積論の展開

Weber, Marshall 以降、多くの研究者が産業集積の概念について論じている。そこには、集積の古典論では議論されなかった概念が新たに提示されている。Markusen, A. (1996) は、産業集積のパターンについて、以下の5つの類型を示している。

- i . Marshallian Industrial District (Marshall が提示した古典的な集積)
- ii . Italianate Variant (①の発展形として、第3のイタリアに見られる集積)
- iii . Hub-and-spoke District (大企業と中小企業で構成される集積)
- iv . Satellite Industrial Platforms (分工場が進出して形成される集積)
- v . State-anchored Industrial District (政府機関が中心となっている集積)

i のタイプは、わが国の大田区や東大阪市に相当する集積である。また、iii のタイプは、企業城下町に類似する集積である。そしてiv のタイプは、テクノポリス型集積に近い概念であるといえる。

1980年代から1990年代にかけて、産業集積に関する新しいモデルがいくつか提示された。以下は、その代表的なものである。

### ①. 第三のイタリア・モデル

Piore, M. J., Sabel, C. F. (1984)は、大量生産時代の終焉とともに、新たなパラダイムとして「柔軟な専門性」を提唱し、イタリアの中小企業集積を事例として取りあげている。

---

<sup>3-21)</sup> Marshall(1920), Ibid., 邦訳 p.271. 「産業がその立地を選択してしまうと、ながくその地にとどまる・・・同じ技能を要する業種に従事する人々がたがいにその近隣のものからうる利便にはたいへん大きなものがある」。

<sup>3-22)</sup> Marshall(1920), Ibid., 邦訳 p.273.

イタリアの地域産業集積には、「インパナトーレ」や「コンバータ」と呼ばれるオーガナイザー企業が重要な役割を果たしている。自ら生産設備をもたないオーガナイザー企業は、市場情報をもとに、地域の企業を結びつけ、競争力の源泉である「柔軟な専門化」を実現している。イタリアの中小企業集積では、地域のなかに存在する「コミュニティ」が大きな支援的役割を果たしている<sup>3-23)</sup><sup>3-24)</sup>。

## ②. シリコンバレー・モデル

米国カリフォルニア州のシリコンバレーに代表されるハイテク産業集積は、ネットワーク型地域コミュニティという特徴をもつ集積である。Saxenian, A.(1994)は、シリコンバレーを水平分業や競争関係をともなう新しいタイプの集積として紹介している<sup>3-25)</sup>。清成忠男・橋本寿朗(1997)は、シリコンバレー・モデルの特徴として、次のような点をあげている<sup>3-26)</sup>。

- i. 地域内で社会的分業が進み、専門企業がネットワークを形成している。
- ii. ベンチャー企業やベンチャー企業から成長した中堅・大企業の集積である。
- iii. イノベーションが絶えず進展し、その成果が地域内で共有される。
- iv. 地域としての集団的なアイデンティティが確立されている。
- v. 企業の壁を超えた個人ネットワークが形成されており、人材の移動が活発。

シリコンバレー・モデルでは、地域のなかに存在する「コミュニティ」や風土・文化が大きな役割を果たしているとされる。シリコンバレーは、個人が独立性を保ちつつ、緩やかなネットワークでつながれた多様で多層なコミュニティを形成しているのが特徴である。

## ③. 産業クラスター

Porter, M. E. (1998)によって提唱された「クラスター」とは、「特定の分野の相互に関連

---

<sup>3-23)</sup> Piore, M. J., Sabel, C. F. (1984) *The Second Industrial Divide*, Basic Books Inc., 1984 (邦訳:『第二の産業分水嶺』筑摩書房, 1993年)

<sup>3-24)</sup> その他, イタリアの中小企業集積については, 岡本義行(1994)『イタリアの中小企業戦略』三田出版会, 小川英樹(1998)『イタリアの中小企業—独創と多様性のネットワーク—』日本貿易振興会, を参照した。

<sup>3-25)</sup> Saxenian, A. *Regional Advantage*, Harvard University Press, 1994 (邦訳:『現代の二都物語』講談社, 1995年)

<sup>3-26)</sup> 清成忠男・橋本寿朗(1997)『日本型産業集積の未来像—「城下町型」から「オープン・コミュニティ型」へ—』日本経済新聞社。

した企業や機関から構成される，地理的に近接した集団である<sup>3-27)</sup>。Porterは，クラスターの物理的なスケールについては明確にしていない。単一の地方都市（たとえば米国テネシー州のチャタヌーガ市）や都市をまたがる広域な領域（たとえばカリフォルニア地域のワイン関連産業）などをクラスターとしてとらえている。Porterは，世界各国の国際競争力のある産業を分析して，①需要条件，②要素条件，③企業戦略および競争環境，④関連・支援産業の，4つの成功要因を抽出している。

Porterは，これらの4つの要素が単なる必要条件ではなく，競争優位を持続するためには，それらが相互に関連しあってひとつのシステムになっていることを強調している。4つの要素の相互作用は，クラスター内の企業およびクラスターそのものにインパクトを与えるような「システム効果」をもっている<sup>3-28)</sup>。このようなダイナミクスによって，クラスターは進化し<sup>3-29)</sup>，イノベーションが創出される。これが「ダイヤモンド・モデル」と呼ばれる枠組みである。

産業クラスターは，広義の集積論に含まれる概念であるといってもよいが，従来の集積論との大きな違いは，ダイヤモンド・モデルにあるとおり，クラスターがイノベーションを生み出し，ダイナミックに成長を遂げるという点であり，その原動力となっているのが4つの要素の相互作用である。これらの4つの要素の相互作用とは，同業どうしの厳しい競争，レベルの高い取引先とのやりとりなどであり，インフラストラクチャなどの環境要素を除けば，クラスター内でのアクターどうしの相互作用に着目したものである。

#### ④. その他の集積に関わる研究

その他に，集積に関する研究で特徴的な議論をあげると，以下のようなものがある。

##### i. 集積と分業

Scott(1988)は，空間的取引費用の概念を取り入れて，社会的分業と空間的集積の累積的プロセスを説明した。産業間のリンケージが広がるとリンケージに費用が発生する。リン

---

<sup>3-27)</sup> Porter, M. E.(1998) 'Clusters and the New Economics of Competition', "Harvard Business Review", November-December, 1998, pp.77-90.

<sup>3-28)</sup> Ketels, C. H. M.(2003), "The Development of the cluster concept – present experiences and further developments", "Paper for NRW conference on clusters", Duisburg, Germany, 5 Dec 2003, p.6.

<sup>3-29)</sup> たとえば，米国ペンシルベニア州のピッツバーグのクラスターは，石炭の産出という天然資源の存在がそのルーツであったが，現在では鉄鋼と生産テクノロジーの企業が多数立地する巨大なクラスターに進化している。Ketels(2003), Ibid., p.6.

ケージが小規模で不安定な場合は、リンケージ相手の近くに立地する傾向があり、リンケージが大規模で安定するとリンケージの相手から遠くに立地する自由度が増す<sup>3-30)</sup>。

## ii. 文化・風土

Saxenian(1994)は、シリコンバレーのルーツであるフェアチャイルド社から引き継がれた家族主義的文化やコミュニティを支援する文化に着目し、地域がもっている文化や風土が経済的な要因よりも重要な役割を果たしていると主張している<sup>3-31)</sup>。Sako(2003)は、地域をクラスターとしてとらえる Porter の視点と、社会文化的な側面を重視する Piore&Sabel や Saxenian の視点を対比させている<sup>3-32)</sup>。

## iii. 学習地域・創造的地域

Florida(1995,2002,2005A,2005B)は、地域が知識の創造と学習の拠点になっていることを示した。そして、「クリエイティブ・クラス」という階層が新しい経済活動の中で影響力を発揮するようになり、地域の発展には企業の誘致ではなく創造的な人材の誘致が必要である、と述べている<sup>3-33)</sup>。

## iv. ローカル・ミリュウ

Camagni(2002)らは、ローカル・ミリュウ（局地環境）という概念を提示し、集団的学習がイノベーションの不確実性を減少させる、と述べている。地域を集団学習と知識蓄積の場であるとして、地域の企業、人的ネットワーク、労働市場に埋め込まれた知識がイノベーションの源泉になることを示した<sup>3-34)</sup>。

以上、新しい集積論に位置づけられる代表的な研究のポイントを掲げたが、これらの研

---

<sup>3-30)</sup> Scott, A., J. *Metropolis : from the division of labor to urban form*, University of California Press, 1988 (邦訳：『メトロポリス：分業から都市形態へ』古今書院 1996 年)。

<sup>3-31)</sup> Saxenian, A.(1994) *ibid.*, 邦訳。

<sup>3-32)</sup> Sako, M.(2003) "Governing Supplier Parks: Implications for Firm Boundaries and Clusters", (Said Business School mimeo), University of Oxford.

<sup>3-33)</sup> Florida, R.(1995) 'Toward the Learning Region', *Future*, Vol.27, No.5.

Florida, R.(2002) *The Rise Of The Creative Class*, Susan Schulman (邦訳：『クリエイティブ資本論』ダイヤモンド社, 2008 年)。

Florida, R.(2005A) *The Flight of the Creative Class: The New Global Competition for Talent*, HarperCollins Publishers Inc. (邦訳：『クリエイティブ・クラスの世紀：新時代の国, 都市, 人材の条件』ダイヤモンド社, 2007 年)。

Florida, R.(2005B) *CITIES AND THE CREATIVE CLASS*, Routledge (邦訳：『クリエイティブとし経済論—地域活性化の条件—』日本評論社, 2010 年)。

<sup>3-34)</sup> Camagni(2002) "On the concept of territorial competitiveness: sound or misleading?", (Paper presented at the ERSA Conference, Dortmund), August,2002 .



究の多くは、シリコンバレー・モデルや第三のイタリア・モデルのように特徴的な地域を題材として、どのようにその特徴が表出しているかを分析的に説明している。これは、成功事例から多くの発見事実を引き出すという点で、大きな貢献をしている。しかし、柔軟な専門性やネットワーク型の文化が、あらゆる地域に有効であるかどうかという議論ではない。むしろ、第2のシリコンバレーやイタリア・モデルを創り出そうとして失敗に終わった多くの事例が物語っているように、地域の固有性こそが集積の問題を議論する重要なキー概念となる。

### (3). 集積の実証的研究

うえで述べたいいくつかの集積モデルの研究と並行して、産業集積が実際にどれだけのパフォーマンスを発揮しているのかという、実証側に立った研究も行われている。Glaeser, et. al.(1992)は、同業種の間で知識がスピルオーバーする外部経済性のタイプを MAR 型<sup>3-35)</sup>と呼び、異業種間のスピルオーバーがメリットとなっている集積のタイプを Jacobs 型<sup>3-36)</sup>と呼んで類型化している。MAR 型モデルは、同業種の産業が地域内に集積する地域特化の強みを主張するものであり、これに対して Jacobs 型モデルは、地域内に異なる業種が集積する、都市の多様性の強みを主張するものである。これら2つの考え方についてはその後さまざまな実証研究がなされ、それぞれを支持する結果が報告されている。Henderson, V.(1997)は、米国の1977～1990年にかけての5つの異なる資本財産業のデータについて調査し、Jacobs 外部経済性に比較して、MAR 外部経済性が極めて強く現れていることを示した<sup>3-37)</sup>。一方で、Feldman, Florida(1994)は、米国におけるイノベーションのデータから、多様性の高い地域とイノベーションの発生率の相関を報告している<sup>3-38)</sup>。

---

<sup>3-35)</sup> Glaeser, E.L., Kallal, H.D., Scheinkman, J.A., Scheleifer, A. (1992), 'Growth in Cities', "Journal of Political Economy", Vol.100, pp.1126 - 1152. "MAR"は、同一産業の集積効果を主張するそれぞれの研究者の名前 (Marshall, Arrow, Romer)にちなんだ呼び方である。Glaeserらは、米国の170地域の産業データの分析から、産業内よりは産業間で知識のスピルオーバーが認められる、と報告している。

<sup>3-36)</sup> Jacobs は、多様な業種や多様な人的資源が、地域の発展にとって好ましいと考える立場をとっている。Jacobs, J., "The Economy of Cities", 1969 (邦訳:『都市の原理』, 鹿島出版会, 1971年)。

<sup>3-37)</sup> Henderson, V., "Externalities and Industrial Development", Journal of Urban Economics, vol. 42, 1997, pp.449-470.

<sup>3-38)</sup> Feldman, M. P. and R. Florida, "The Geographic Sources of Innovation: Technological Infrastructure and Product Innovation in the United States," Annals of the Association of American Geographers, vol. 84(2), 1994, pp.210-229.

MAR型モデルは、同業種の集積を前提としているので、「独占」が競争優位を生み出す源泉と考えられるが、Jacobsモデルでは、多様性のなかの「競争」が技術革新をもたらすと考えられている。これに対して Porter, M. E. (1998)が提唱する「クラスター」の概念は、地域における特定の産業を前提としている点で MAR型モデルに属するが、競争を強調している点は Jacobs型モデルと類似している。Glaeserらは、MAR型モデルと Porterモデルを同業種指向の集積論として位置づけ、Jacobs型モデルを多様性指向の集積論として位置付けている。

Glaeserらの実証研究では、知識のスピルオーバーは、同一産業間よりはむしろ、異なった産業間で認められるという結果を示した。したがって、Jacobs型の外部経済性が都市の成長強く働いていることを支持している<sup>3-39)</sup>。Marshallの同業種集積における「情報の自由な流通」が異業種間にも見られることを、Glaeserらは示したのである。

その他、産業集積に関する文献は多数あるが、ここでは省略する。本節の最後に、集積の変化について言及している議論について補足しておく。なぜ集積が生成されるかという問題については、Marshall(1920)による「気候、土壌、鉱物資源などの伝統的な生産要素の比較優位」説<sup>3-40)</sup>、Krugman(1991)の「偶然」説<sup>3-41)</sup>、金井一頼(2003)の「地域独自の資源、厳しい需要条件、革新的企業の存在」説<sup>3-42)</sup>などがある。

また、集積を変化させる要因としては、Marshall(1920)の「維持要因（技術や知識のスピルオーバー、地域における学習機会、生産工程、ビジネス組織に関する発明と改善、補助的産業の立地促進）」説<sup>3-43)</sup>、Weber(1922)の「外部経済性」説<sup>3-44)</sup>、Porter(1998)の「クラスター論（ダイヤモンド・モデル）」<sup>3-45)</sup>、金井一頼(2003)の「学習、イノベーション、場の存在」説<sup>3-46)</sup>などがある。

---

<sup>3-39)</sup> ニューヨークの綿花産業と穀物産業は、ともに国内取引や国際取引に関して、ファイナンスのニーズをもっていた。これが金融サービスを新たに誕生させた契機であり、銀行業による事業ではない。Glaeser, et. al.(1992), Ibid., pp.1131-1132.

<sup>3-40)</sup> Marshall(1920) *ibid.*, 邦訳。

<sup>3-41)</sup> Krugman(1991) *ibid.*, 邦訳。

<sup>3-42)</sup> 金井一頼(2003) *ibid.*

<sup>3-43)</sup> Marshall(1920) *ibid.*, 邦訳。

<sup>3-44)</sup> Weber(1922) *ibid.*, 邦訳。

<sup>3-45)</sup> Porter(1998) *ibid.*

<sup>3-46)</sup> 金井一頼(2003) *ibid.*

### 第3節 ミクロレベルの地域構造

#### (1). アクター間の連携活動と連携資源

伊丹敬之（2004）は、無形の情動的経営資源の重要性を述べ、企業が戦略を実行するプロセスのなかで情動的経営資源が発生し蓄積されるメカニズムをモデル化している<sup>3-47</sup>。このとき、情報間の相互作用を誘発し加速させる状況を、「場」という概念で説明している。「場」は、参加するひとひとの間の濃密な情動的相互作用を可能にする状況的枠組み（容れもの）である。伊丹は、上記のメカニズムによって「見えざる資産」が蓄積されていくことを示したが、それらの資産が蓄積される場所は、企業の中だけに留まらず、外部の市場にまで及んでいることを指摘している。伊丹は、オープンソース（L I N U X）やネット上の電子フォーラムによる知識交換の事例をとりあげながら、「見えざる資産は、情動的相互作用が起きる『場』に蓄積される」と述べている。しかもそのような「場」は、企業内部にとどまらず、顧客や競争相手を含めた外部の市場にも存在する、と指摘している。

Gulati, R., Nohria, N., Zaheer, A.(2000)は、企業間の連携をネットワーク論の枠組みで議論している。ネットワークに参加するメンバーは、ネットワークがもっている資源にアクセスすることによって、有用な情報を得ることができる。この「ネットワーク資源」は、「企業や個人の枠を超えて、ネットワークのなかに存在する」と Gulati らは述べている<sup>3-48</sup>。

#### (2). 地域レベルの経営資源

##### ①. 地域の資源

1980年代に、米国では、新古典派経済学に依拠したポジショニング論が、経営戦略論の大きな柱として発展した。その一方で、個々の企業のもっている経営資源を重視した経営資源論が、Barney, J. B.(2000)<sup>3-49</sup>や Montgomery<sup>3-50</sup>らによって展開された。その後、わ

<sup>3-47</sup> 伊丹敬之・軽部大編著『見えざる資産の戦略と論理』日本経済新聞社、2004年

<sup>3-48</sup> Gulati, R., Nohria, N. and Zaheer, A. 'STRATEGIC NETWORKS' "Strategic Management Journal", 21: 203-215, 2000.

<sup>3-49</sup> Barney, J. B.(2000) "Firm resources and sustained competitive advantage", *Advances in Strategic Management*, Vol.17, pp.203 -227.

<sup>3-50</sup> Montgomery

が国においては、野中、伊丹らによって、ひとと集団の学習、ひとと集団の相互作用による学習を重視した資源論へと発展した<sup>3-51)</sup>。このような歴史的な背景にもとづいて「地域の経営資源」という概念を検討するには、企業の経営資源を、企業間へと拡張し、さらに地域レベルに拡張するアプローチが考えられる。この操作は、資源論を軸に行われるが、地域レベルの問題として経営資源を考えると、ポジショニング論との対比や整合性も考慮しなければならない。Porter(1998)はクラスター論において、ダイヤモンド・モデル（関連・支援産業、要素条件、企業戦略・競争環境、需要条件）<sup>3-52)</sup>を提示しているが、これは業界内の競争業者、代替品、売り手、新規参入者、買い手といった企業の競争戦略の分析要素を、地域レベルに拡張したものと考えられるからである<sup>3-53)</sup>。

企業内部に存在する資源が、企業間（あるいは組織間）に拡張できる点については、組織間関係論においてすでに有益な示唆がなされている<sup>3-54)</sup>。筆者は、そのような考え方をさらに進めたときに、資源の概念を地域レベルまで拡張できると考える。

もともと、経営資源論は、個々の企業が内部に持っている経営資源に着目した研究分野である。では、この資源論を地域に当てはめるには、どのように考えたらよいであろうか。まず、企業の持っている経営資源を単純に足し合わせることによって、見かけ上の地域全体の経営資源が得られる（図 3-2）。ここでは簡単のために、地域の自然資源や地域の他のステークホルダーの活動を捨象して考える。

地域全体の経済活動を集計する場合には、基本的にはこの原理で問題はない。地域全体の生産額や所得額は、地域に立地する個々の企業が生産額の総和であり、個々人の所得額の総和である。しかし、経営資源を地域レベルでとらえるときには、必ずしも単純和で表すことはできない。それは、経営資源という概念がもつ曖昧さに起因するからである。

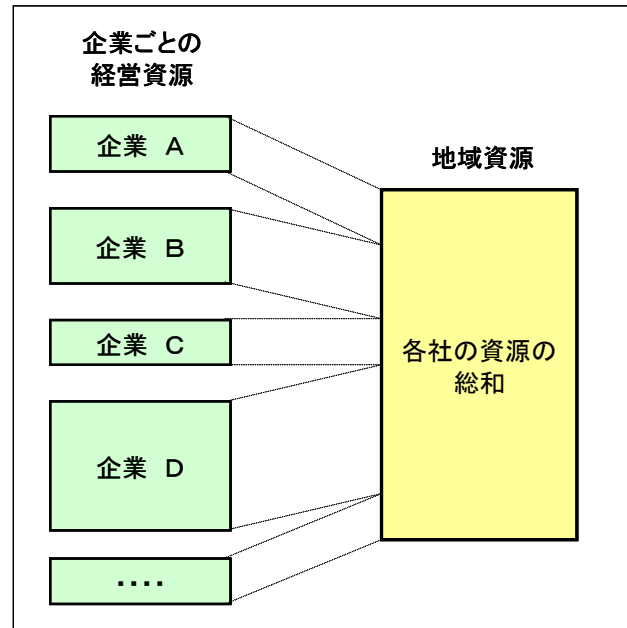
---

<sup>3-51)</sup> 沼上幹稿「アメリカの経営戦略論と日本企業の実証研究」経営学史学会編『経営学の現在』文真堂、2007年、P.95-97

<sup>3-52)</sup> Porter(1998) *ibid.*

<sup>3-53)</sup> 原田誠司「ポーター・クラスター論について」『長岡大学 研究論叢 第7号（2009年7月）』、p.27

<sup>3-54)</sup> 山倉健嗣『組織間関係』有斐閣、1993年。



(筆者作成)

図 3-2 地域資源の総和

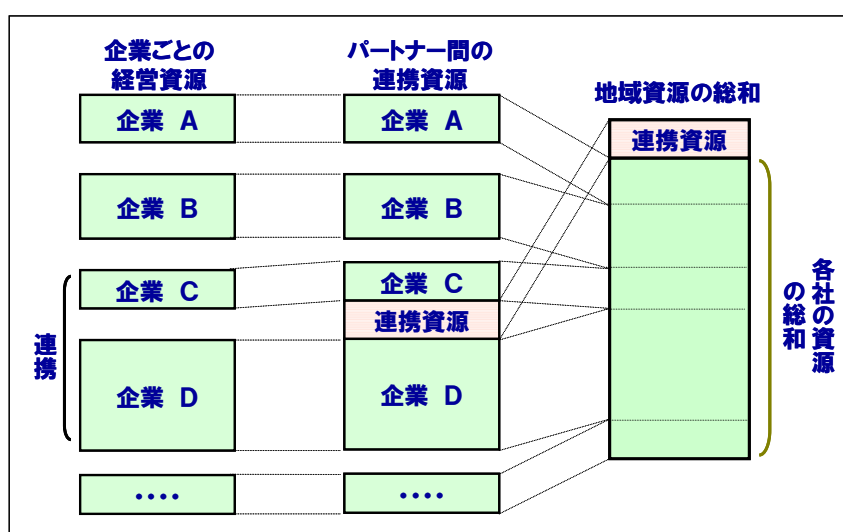
これまで経営学では、経営資源として、物的な資源、金銭的な資源、人的資源、知識・情動的資源が主に定義されている。そして、物的な資源と金銭的な資源については、客観的で厳密な計測と評価の方法が確立されている。しかし、残りの人的資源と知識・情動的資源については、部分的に計測・評価されているに過ぎない。これは、新しく経営資源の範疇に加わった人的資源と知識・情動的資源に関しては、これまで質的な議論が中心で、量的な議論が取り残されてきたからである。

以下の議論は、人的資源や知識・情動的資源についても、なんらかの方法で定量的な評価ができることを前提に、「地域の経営資源」へと概念を拡張してみたい。

## ②. 組織間の資源

経営資源論で扱われる「資源」は、企業が内部に保有するものが前提であった。しかし、分業化・専門化が進み、企業にとってすべての経営資源を自社内で調達することが困難になり、このため企業は必要な資源を外部に求めるようになった。このとき、必要な資源の獲得手段には、市場による取引（購買）から組織の拡大（内部化）まで、さまざまな形態が存在する。戦略的提携やクロスライセンス契約のような中間取引は、組織間関係論の分野で研究が進んでいる。とくに、戦略的提携では、企業どうしが異なる資源を提供し合い、

新しい活動を始めるケースもある。このような組織間の資源交換では、さまざまなシナジー効果が期待できる<sup>3-55)</sup>。こうしたシナジー効果は、双方の組織が持ち寄る既存の経営資源の和以上の効果を生み出す。それは、資源の稼働率を高めるようなタイプのシナジーもあれば、学習による資源の強化というシナジーもある。これらのシナジー効果は、連携による新たな資源の獲得（資源の増加）と考えることができる。



(筆者作成)

図 3-3 地域レベルの経営資源

このように、組織間連携によって、企業内だけの資源にとどまらない、新たな資源が生み出される。この様子を図 3-2 に対比させると、図 3-3 のようになる。以上の議論が、経営資源の概念のひとつ目の拡張である。すなわち、企業内部の経営資源から、組織間の経営資源、そして地域の経営資源という順に拡張されたことになる。これは、経営資源を保有する経済主体（これまでの単純化した議論では企業）どうしが、なんらかのつながりをもつことによって、新たな経営資源が生まれる可能性があることを示唆している。しかし、つながりの種類は多様であるし、そこからどのような資源が生まれるかについては、これまでの研究でも議論はされていない。

<sup>3-55)</sup> Campbell and Goold(2000)は、「インフラ共有」「交渉力強化」「サプライチェーンにおける垂直統合」「知識・ノウハウ共有」「新規事業・新製品の共同開発」「戦略の統一」という6つのシナジー効果を提唱している。Campbell,A. and Goold,M.,”The Collaborative Enterprise” Perseus Publishing,2000,pp.3-4

組織間関係論の分野でも、連携の形成については多数の研究成果があるものの、連携のパフォーマンスについて資源論の視点から議論している研究はきわめて少ない。どのような連携からどのような資源が新たに生まれるのか、それらの資源の帰属はどのように扱われるのか、こうした問題については、さらに詳細な検討が必要である。そして、組織間に拡張された資源の概念が、地域レベルに拡張されたときに、どのような資源の形となるのか、これが本論のテーマを構成する大きな課題のひとつである。

### (3). つながりの状態変化とダイナミック・ケイパビリティ

#### ①. 資源の階層構造

次に、経営資源の概念拡張の2つ目の視点について検討する。2つ目の視点とは、経営資源の階層の問題である。Penroseは、1959年の著書<sup>3-56)</sup>において、経営資源の概念を提唱すると同時に、資源の階層についても言及している。彼女は、資源とそれが生み出すサービスとを、明確に区別している。サービスとは、企業のなかでの機能や活動を意味する。また、同じ資源が異なった目的に使用されること、そして他の資源と組み合わせられて、新しいサービスを生み出すことについても触れている。

さらに、Penroseは、資源には未使用の潜在化した資源と、顕在化して実際に使われている資源があることも指摘している。Penroseは、未使用の潜在的な資源が顕在化するプロセスこそが、新しい事業を生み出し、イノベーションや企業の成長に結びつくことを主張している。事業活動が継続されることは、組織としての学習や知識の蓄積となり、それがまた未使用資源を生み出している。

近年になって、McGahan,A.M.(2005)は、ポジショニング論の立場から資源論を再考し、資源レイヤーと活動レイヤーを分離したモデルを提示している<sup>3-57)</sup>。また、経営資源を動的な側面からとらえた研究としては、Tece,D.J. et al.(1997)があげられる<sup>3-58)</sup>。Teceらは、資源ベース論の立場が、営業秘密や特別な生産方法、技術的な経験など、企業に固有な既存の資産を使用する戦略にのみ焦点を当てていることを批判している。Teceらが主

---

<sup>3-56)</sup> Penrose,E.T., "The theory of the Growth of the Firm" Basil Blackwell,1959

<sup>3-57)</sup> McGahan,A.M., "How industries evolve : principles for achieving and sustaining superior performance" Harvard business school press,2005

<sup>3-58)</sup> Teece,D.J., Pisano,G., Shuen,A.. 'Dynamic Capabilities and Strategic Management', Strategic Management Journal,1997,Vol.18,No.7,pp.509-533

張するダイナミック・ケイパビリティとは、内外のコンピテンシーを統合し、作り出し、そして組み替えて、企業が環境の変化に柔軟に対応できるようになるための能力である。Teece らは、組織のダイナミクスを、以下の3つのプロセスで表している。

- i. 統合 (integration)  
諸資源の結合と組織プロセスの構築
- ii. 学習 (learning)  
フィードバック情報にもとづく新機会の探索
- iii. 再形成 (reconfiguration)  
資源の更新と転換

以上、Penrose と Teece の研究をまとめると、「つながり」に着目した企業レベルの資源の階層構造は、図 3-4 のようになる。これが筆者の第1のフレームワークである。Teece らのダイナミック・ケイパビリティは、未使用の資源を動員したり、あるいは顕在化している資源と組み合わせて新しい活動を生み出すような能力として発揮される。

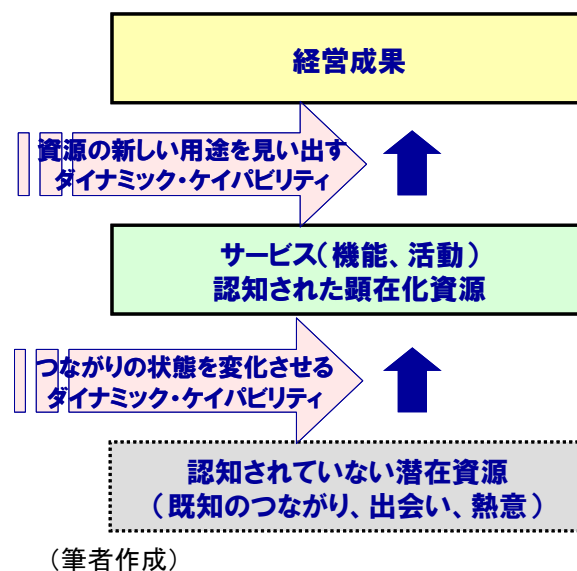


図 3-4 資源の階層構造

筆者のフレームワーク（図 3-4）では、潜在資源や顕在化資源はダイナミック・ケイパビリティが作用する対象としてとらえている。Teece らが考えている、営業秘密、特化し



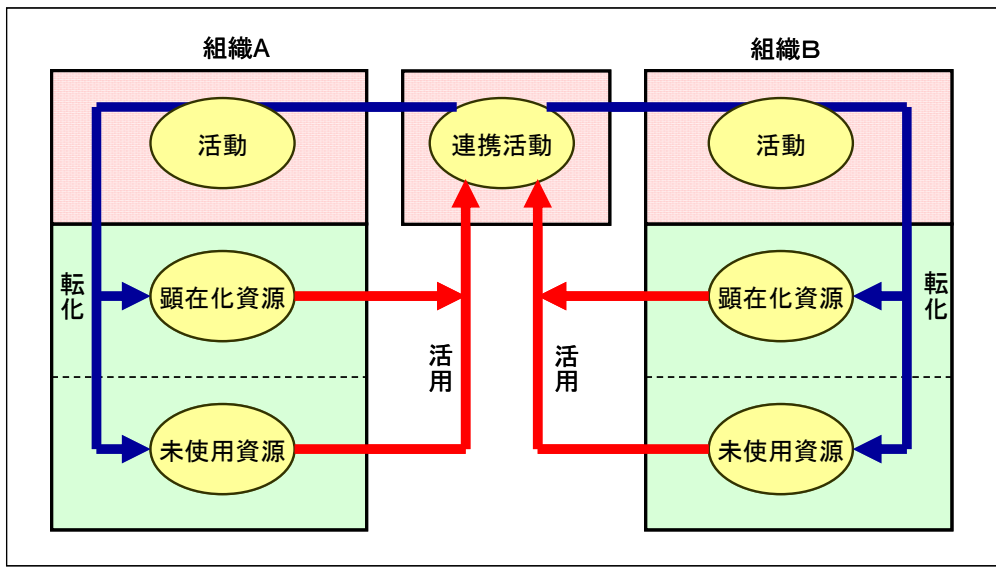
た生産設備、技術的な経験の蓄積などの諸資源のうち、あるものは自組織のなかで時間をかけて作り上げていく性質のものである。たとえば、営業秘密や技術的な経験の蓄積などはこれにあたる。しかし、外部資源を活用することによって、より効率的に獲得できる性質の資源もある。生産設備などは、それが可能な資源のひとつであろう。近年増加傾向にある、企業間のアライアンス、M&A、ソーシングなどは、こうした外部資源を獲得するための有効な手段となっている。

上記の外部資源獲得は、主に規模の大きな企業や専門性の高い組織にみられる手段である。しかし、地域のなかでは、タイプの異なるつながりが多数存在する。前者を「公式なつながり」とすれば、後者を「非公式なつながり」とよぶことができる。公式なつながりは、周到な準備、厳密な契約、大規模で長期、緊密でクローズな関係、という特徴がある。これに対して非公式なつながりは、アド・ホック、自由でゆるやか、小規模で短期、オープンという特徴がある。公式なつながりでは、クローズな性質のためにつながりから得られる便益は二者間に限定されるが、非公式な関係は、そのオープンな性質のために、外部へのスピルオーバーが起きやすい。地域のなかでは、この非公式なつながりが大多数を占め、そのダイナミックな活動が、地域のマクロ的な変動に影響を与えていると思われる。

図 3-4 では、組織内部の資源の構造について検討した。ではこのような構造は、組織間の連携ではどのようになるであろうか。組織間連携では、コアになるノウハウが相手側に流出することを防ぐために、連携事業に提供する顕在化資源をできるだけ限定しようとする可能性がある。その一方で、双方が連携の目的を果たすために、未使用の資源の活発な動員が考えられる。山倉健嗣は、組織間コミュニケーションが単なる情報交換ではなく、2つ以上の組織の間で意味が伝えられ、解釈され、新たな意味が形成・共有されていくプロセスであることを指摘している<sup>3-59)</sup>。組織間でこのようなプロセスが進展するということは、組織間の連携活動を通じて、Penrose のいう未使用資源の蓄積が行われていると解釈することができる。企業の枠を越えた連携活動と経営資源の関係を整理すると、図 3-5 のように表すことができる。

---

<sup>3-59)</sup> 山倉健嗣(1993) *ibid.*, P.72.



(筆者作成)

図 3-5 資源の階層構造とアクターの連携活動

## 第4節 マクロレベルの地域構造

### (1). 集積の変化要因

第2節では、産業集積に関する先行研究をサーベイした。そのなかで、集積を変化させる要因について、さまざまな説があることを述べた。それらの要因を再掲すると、以下のものがある。これらの要因は、いくつかのカテゴリに整理することができる。

- i. 自然条件や物理環境に関する要因
  - ・気候，土壌，鉱物資源などの伝統的な生産要素の比較優位：Marshall(1920)
  - ・地域独自の資源：金井一頼(2003)
- ii. 外部経済性に関する要因
  - ・補助的産業の立地促進：Marshall(1920)
  - ・外部経済性：Weber(1922)
    - 低い生産コスト
    - 低い調達コスト
    - 低い通信費
    - 低い輸送費
  - ・生産要素条件（インフラ整備，熟練労働力）：Porter(1998)
  - ・関連産業，支援産業：Porter(1998)
  - ・需要条件：Porter(1998)
- iii. アクター間の関係を通じた要因
  - ・生産工程，ビジネス組織に関する発明と改善：Marshall(1920)
  - ・技術や知識のスピルオーバー：Marshall(1920)
  - ・地域における学習機会：Marshall(1920)
  - ・厳しい需要条件：金井一頼(2003)
  - ・学習：金井一頼(2003)
  - ・イノベーション：金井一頼(2003)
  - ・場の存在：金井一頼(2003)
  - ・企業戦略，構造，競合関係：Porter(1998)
  - ・製品ブランド

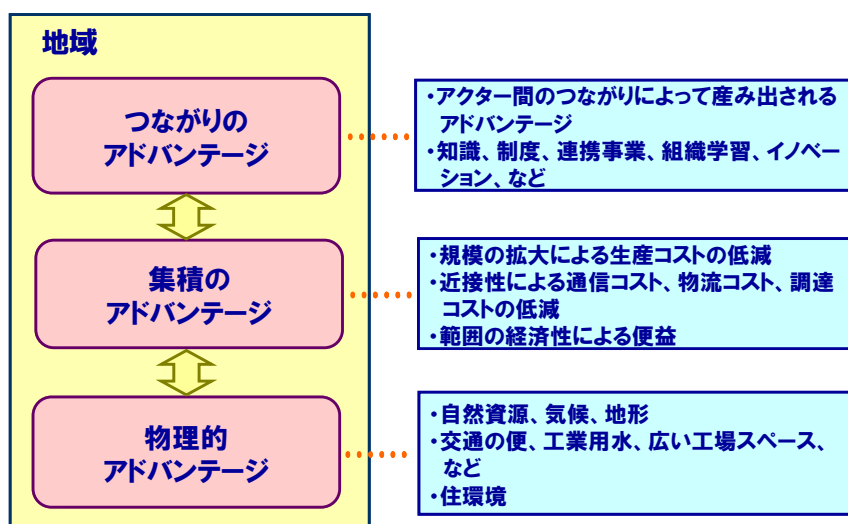
iv. その他

- ・地域政策
- ・制度，文化

## (2). 集積のアドバンテージ構造

### ①. 地域のアドバンテージ構造

うえで分類したさまざまな変化要因を，地域のなかのアドバンテージを構成する要因群としてとらえなおすと，図 3-5 のような構造として描くことができる。

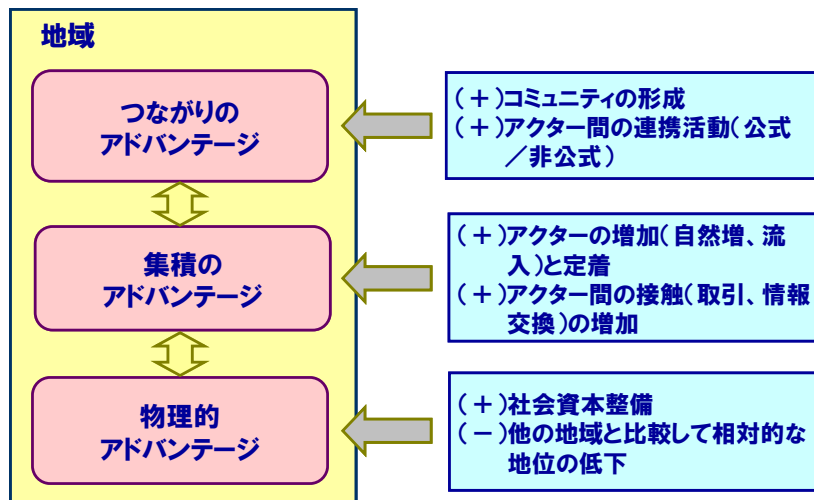


(筆者作成)

図 3-6 地域のアドバンテージ構造

ここでは，自然条件や物理環境に関する要因を「物理的アドバンテージ」，外部経済性に関する要因を「集積のアドバンテージ」，そしてアクター間の関係を通じた要因を「つながりのアドバンテージ」と表現している。

これらのアドバンテージ要因のうち，操作可能な要因については，何らかの手段を用いて高度化したり強化することが可能である（図 3-7）。



(筆者作成)

図 3-7 アドバンテージ構造と操作手段

図 3-7 の右側には、各アドバンテージを操作する手段を記している。(+)と(-)の表現は、操作によって強化されたり(+),逆に弱まったり(-)することを意味している。ただし、このなかには意図的な操作によらない変化要因も含まれている。たとえば、社会資本のような物理的アドバンテージは、投資をすることで意図的に強化されるが、他の地域がさらに大きな投資をすることで、相対的に弱まることもある。

## ②. アドバンテージ構造の変化

それぞれのアドバンテージは、さまざまな要因で変化する。また、それぞれのアドバンテージは相互に影響し合う。

このようなアドバンテージ構造の変化によって、集積地域のもつ強みは長期的に変貌し、結果として集積地域の固有性が現われると考えることができる。長期的なアドバンテージ構造の変化は、集積において特定の要因が強さの源泉であり続けることはできないということを示唆している。

## (3). 地域のミクローマクロ構造

これまでの議論を統合すると、地域レベルの経営資源と、その資源の変化を規定するアドバンテージ構造という関係でとらえることにより、地域の多様性や変化の様子をより鮮

明に記述することができることがわかった。地域のなかのアクターがもっている資源と、アクター間のつながりによって生み出される連携資源というミクロ的な活動の成果を、アドバンテージ構造というマクロ的な体系に射影することによって、地域を新しい見方で俯瞰することができる。この様子を、図 3-8 に示す。

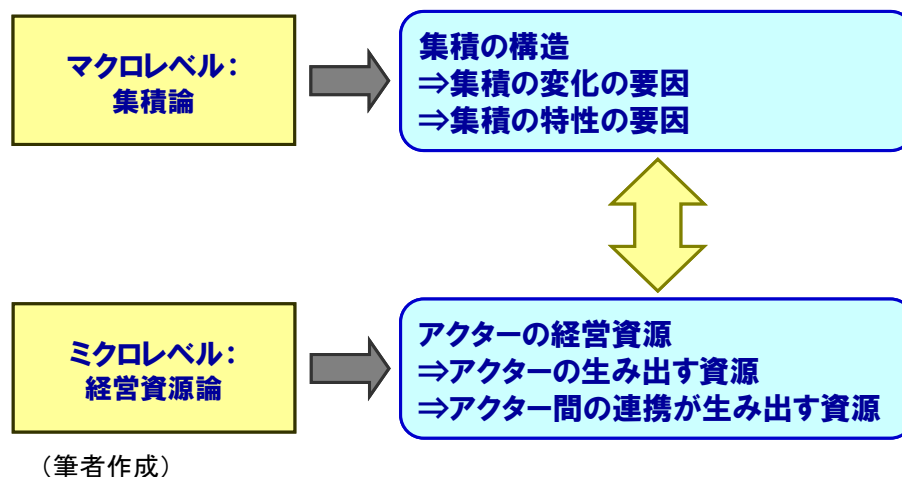


図 3-8 地域のミクローマクロ構造

筆者は本章で、地域のなかで活動するアクターの経営資源を、地域レベルに拡張することを試みた。また、地域のマクロ的なとらえ方をより鮮明にするために、アドバンテージ構造という概念を導入した。このような仮説的な思考実験を振り返ってみると、そこではアクター間のつながりがきわめて大きな役割を果たしていることがわかった。「つながり」は、地域のなかの資源の形成と蓄積をもたらし、地域のアドバンテージ構造の変化に大きな影響を与える。

## 第4章 鳥栖市および糸満市における 「つながり」の実証調査

Putnam, R.(1993)のイタリアの諸都市に関する研究では、先進的な市民性を持った地域が、そうでない地域に比べて高い経済的パフォーマンスを獲得していることを立証している。開かれたコミュニティの存在、市民間に共有される信頼の強さ、ひとびとのつながり、などの要素<sup>41)</sup>が、地域の発展に強い相関があることをイタリアのデータをもとに示したのである。しかし、Putnamは、この強い相関が、イタリア独特のものか、あるいは普遍的に通ずる法則であるのかについては言及していない。

本論文における実証調査では、佐賀県鳥栖市および沖縄県糸満市に立地する企業をサンプルとして、企業活動における横の「つながり」の実態を調査し、それがどのように企業の経営成果に結びついているかを明らかにするものである。

調査では、地域に進出した要因の聞き取りを行うほか、とりわけ、企業、住民・市民、行政機関などから構成される地域の各種組織や団体との間の「つながり」や、あるいは非公式な「つながり」の実態と、その時間的な変化について分析する。本調査では企業の経営者または事業責任者に対してインタビュー調査を行うため、企業の側からの観点での分析が中心となる。本論で議論する「つながり」とは、企業の通常取引関係以外に、公式な団体活動、組織間の連携、非公式な個人の関係など、広い意味の関係を指す。

---

<sup>41)</sup> Putnam, R.(1993)は、たコミュニティ、信頼、ひとびとのつながりなどの要素を、「ソーシャル・キャピタル」として定義している。Putnam "Making democracy work : civic traditions in modern Italy", Princeton University Press, (邦訳：『哲学する民主主義：伝統と改革の市民的構造』NTT出版, 2001年)。

## 第1節 調査の概要

### (1). 対象地域の抽出

#### ①. 使用するデータ

本論文では、具体的な地域を想定し、その地域に立地する企業を対象とし、企業が取引先以外にどのような横の「つながり」をもっているのか、その実態について調査を行う。そのために、第2章で提示したひとと企業の変化をとらえる枠組みにもとづき、筆者はいくつかの特徴的な地域を調査対象の候補として抽出しようとする。候補の抽出にあたっては、どのようなデータを用い、どのような基準によって選択するのかを明確にしておかなければならない。

筆者が提示した枠組みは、地域の主要なアクターであるひとと企業の変化によって地域の特徴を明らかにするものである。これら2つの変数のうち、ひとの変化については、地域の人口の増減をみることで把握できる。これには、総務省が行っている国勢調査データを用いることにする。もうひとつの変数である企業の変化は、企業数の増減データか、あるいは企業の増減に影響を及ぼす変数が必要となる。これにはいくつかの有用なデータ・ソースがある。筆者が想定する、地域のなかの企業の変化とは、企業体という形態そのものにこだわる必要はなく、地域のなかで主体的に経済活動を進めることができる組織体をイメージしている。そのためには、企業数よりは事業所数の変化をとらえることが妥当と考える。また、地域のなかのアクターの活動を観察するうえで、筆者はある程度の生産基盤をもっている地域にフォーカスをあてたい。そのために、実際に「モノづくり」が行われている地域を抽出するために、とくに製造業の事業所に着目したい。全国の事業所数を時系列的にもっているデータには、経済産業省の工業統計調査データと総務省の事業所統計調査データがある。

上記の議論を踏まえて、以下のデータを用いて地域の特徴を表す指標を定義することとする。

- i. 人口増加率：総務省国勢調査データ（2000年～2005年）
- ii. 工業事業所増加率：経済産業省工業統計調査データ（1999年～2006年）
- iii. 農林漁業を除く民営事業所数（工業事業所を含む）増加率：



総務省事業所統計調査データ（2000年～2005年）

iv. 開業増加率：総務省事業所統計調査データ（2000年～2005年）

これらの4つの指標（人口増加率、工業事業所数増加率、民営事業所数増加率、開業増加率）を用いて地域の特徴を整理する。統計処理においては、4つの指標（増加率）の母集団の平均値を0.0とし、最大値と最小値の間を-0.5～+0.5に正規化した。すなわち、各指標を、全国平均から見てプラスかマイナスか、という見方に置き換えた。工業事業所数のように、分析期間に一貫して全国的に大きく減少しているような状況では、変化の様子を相対的にとらえる必要がある。4つの指標の増減率をパーセントの値でそのまま使うと、各指標ごとに変動幅が異なるために、変化の差が正しく把握できないからである。

また、統計操作にあたっては、以下のような条件を設定した。

- i. 地域（データの単位）：市区町村を単位とする（政令指定都市は区を単位とする）
- ii. 全国の市区町村から、合併などで数字が変化したものを除く
- iii. 政令指定都市および人口20万以上の地域を除く
- iv. 人口4万未満の地域を除く
- v. 工業事業所数80未満の地域を除く

いわゆる大都市では、地域としての特性を作り出している要因が複雑に重なり合っていることが予想されるので、地域のマクロ的な現象を説明することが難しい。したがって、政令指定都市や人口20万人を超える都市は除外した。また、ひとと企業の動きから地域の様子を探るには、ある程度の企業活動の基盤がなければならない。またそれが産業という形で地域の経済活動につながるものでなければならない。したがって、小規模地域も対象外とした（ここでは人口4万人未満とした）。

地域のなかの「ものづくり」の基盤を重視するために、製造業の事業所数も選択基準として設定する。ベッドタウンや商店街から構成されるようなサービス業を中心とした地域は、今回の対象から外した。したがって、製造業の事業所が80ヶ所未満の地域も対象外とした。

このような条件のもとで統計処理を行い、全国の市町村のなかから特徴のある13の地域を選択した（表4-1）。特徴的なパターンを示す地域として、4つの指標のうち、値が0.3

以上のものがひとつでもある地域を抽出した。

## ②対象地域の抽出

表 4-1 特徴的な地方都市

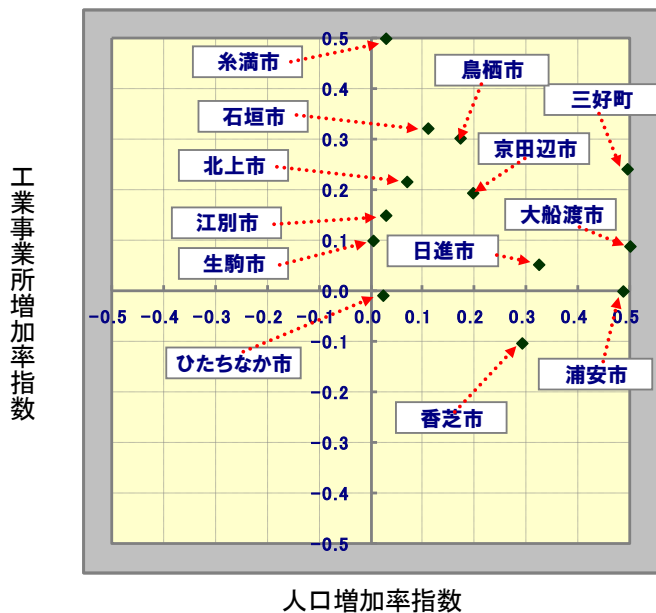
市町村	人口増加率 指数	工業事業所 増加率指数	民営事業所 増加率指数	開業増加率 指数
江別市	0.03	0.15	0.37	0.04
大船渡市	0.50	0.09	0.39	-0.03
北上市	0.07	0.22	0.30	-0.02
ひたちなか市	0.02	-0.01	0.05	0.50
浦安市	0.49	0.00	0.41	0.02
日進市	0.32	0.05	0.26	-0.05
三好町	0.49	0.24	0.37	-0.21
京田辺市	0.20	0.19	0.38	-0.08
生駒市	0.00	0.10	0.35	0.50
香芝市	0.29	-0.10	0.50	-0.09
鳥栖市	0.17	0.30	0.19	0.05
石垣市	0.11	0.32	0.43	0.26
糸満市	0.03	0.50	0.21	0.06

(出典) 人口増加率指数は、総務省国勢調査データ（2000～2005年）、  
工業事業所増加率指数は、経済産業省工業統計調査データ（1999～2005年）、  
民営事業所増加率指数と開業率は、総務省事業所統計調査データ  
（2000～2005年）を用いて正規化した。

本論文の第2章で提示した「地域のダイナミクス」(図2-8)は、ひとと企業の変化によって地域の特徴を説明する考え方である。ひとの変化については、4つの指標から人口増加率を適用する。しかし、企業の変化は、工業事業所増加率、民営事業所増加率、開業増加率によって、それぞれ異なる特徴があらわれるであろう。したがって、指標の組み合わせとして、以下の3つのパターンを用いることとする。

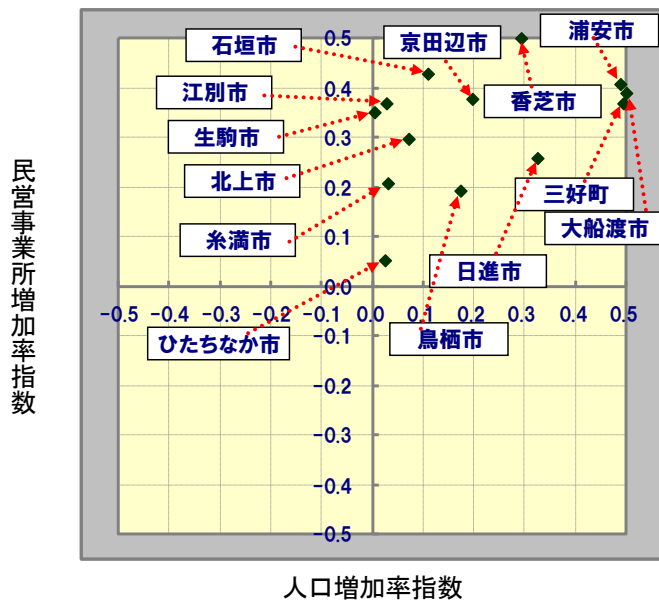
- i. 人口増加率と工業事業所増加率
- ii. 人口増加率と民営事業所増加率
- iii. 人口増加率と開業増加率

表 4-1 で得た 13 の地域を，上記 3 つのパターンの「地域のダイナミクス」にプロットしてみると，以下のとおりとなる（図 4-1,4-2,4-3）。



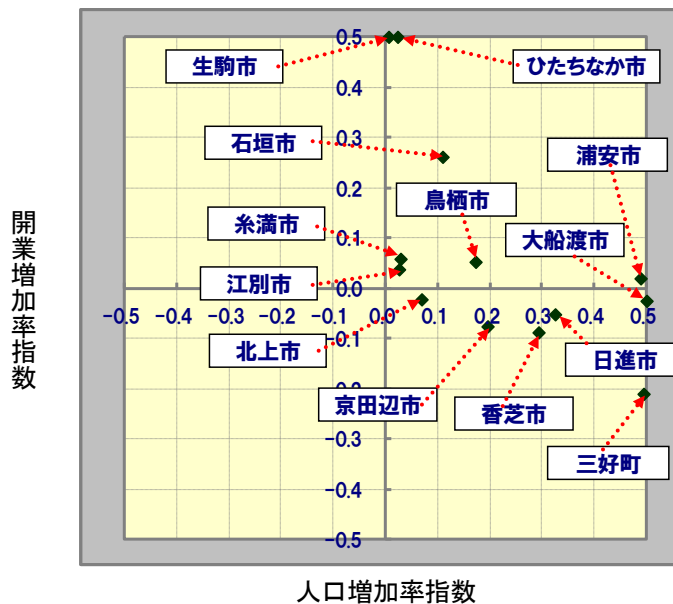
(筆者作成)

図 4-1 人口と工業事業所数の変化



(筆者作成)

図 4-2 人口と民営事業所数の変化



(筆者作成)

図 4-3 人口と開業数の変化

本論文では、上記 13 の地域のなかから、人口と工業事業所数の増加が全国平均に比べて高い水準で推移している佐賀県鳥栖市と、人口は微増であるが工業事業所数の伸びが全国 1 位である沖縄県糸満市にフォーカスをあて、以下に述べる実証調査を行う。調査では、鳥栖市および糸満市に進出した理由の聞き取りを行うほか、とりわけ、企業、住民・市民、行政機関などから構成される地域の各種組織や団体との間の「つながり」や、あるいは非公式な「つながり」の実態と、その時間的な変化について確認する。本調査では対象地域に立地する企業の経営者または事業責任者に対してインタビュー調査を行うため、企業の側からの視点が中心となる。本論文で議論する「つながり」とは、企業の通常取引関係以外に、公式な団体活動、組織間の連携、非公式な個人の関係など、広い意味の関係を指す。

## (2). 調査設計

### ①. 調査の概要

本調査は、地域のなかで企業がさまざまな「つながり」をもって活動している様子を調べるものである。調査はあらかじめ質問票を用意し、インタビュー方式によって回答内容

を説明してもらう方式をとる。なぜそのような回答を選択したのか、その理由についてヒアリングを行うものである。そのため、アンケートのみによるデータ収集は原則として行わない。

上述の調査目的を果たすために、インタビュー対象者は、対象地域に立地する企業（または事業所）の経営者（または事業所責任者）とする。また、インターネット等で公開されている企業情報を事前に取得し、その内容についてインタビュー時に確認を行う。質問項目は、大きく以下の5つのカテゴリから構成される。

- A. 基礎的な項目について
- B. 現在の「つながり」の状態について
- C. 「つながり」の発生と解消について
- D. 「つながり」の変化について
- E. その他（地域について）

上記カテゴリごとに、以下のような質問項目を設定した。

## ②. 質問項目

質問票の構成はおおむね以下のとおりである（表 4-2 A～E）。補足的に鳥栖市および糸満市に固有な情報を確認する場合のみ質問内容を個別に設定したが、多くの質問は共通の内容とした。質問票の詳細は、添付資料Ⅱを参照されたい。

表 4-2 A. 基礎的な項目

No.	質問項目
1	回答者の企業（事業所）所属年数
2	企業（事業所）の立地年数
3	企業（事業所）はどこから移転してきたか？
4	移転の理由
5	回答者の居住年数
6	回答者はどこから移住してきたか？
7	移住の理由
8	従業員の居住地域（地区別比率）
9	企業（事業所）製品の主要な市場圏
10	市場圏ごとの競争相手の数

表 4-2 B. 現在の「つながり」の状態について

No.	質問項目
1	取引先以外の企業（事業所）のつながりの相手
2	回答者のつながりの相手（団体、組織、非公式）
3	地域外との接触の有無
4	つながりの相手の地理的範囲
5	重要なつながりベスト3（①、②、③）
6	つながりベスト3の継続期間（いつから？）
7	つながりの重要さの基準は？なにを重視するか？
8	つながりベスト3との接触の頻度
9	つながりベスト3から受ける影響
10	つながりベスト3に与える影響
11	つながりベスト3から得た成果
12	つながりから受けた被害

表 4-2 C. 「つながり」の発生と解消について

No.	質問項目
1	つながりのきっかけ（ベスト3）
2	もっとも新しくできたつながりの相手
3	もっとも新しくできたつながりのきっかけ
4	つながりを仲介するような行動をとるか？
5	もっとも新しく解消したつながりの相手
6	つながりを解消した理由
7	どのようなつながりを新たに求めるか？

表 4-2 D. 「つながり」の変化について

No.	質問項目
1	つながりの数は増えたか減ったか？
2	つながりベスト3は強まったか弱まったか？
3	強まった理由／弱まった理由
4	つながりベスト3を維持するコスト
5	なにがつながりを強くするか？
6	なにがつながりを弱くするか？
7	つながりベスト3の主な活動内容
8	つながりベスト3のなかの役割・立場

表 4-2 E. その他（地域について）

No.	質問項目
1	鳥栖市／糸満市の良さはなにか？
2	鳥栖市／糸満市の名前はどこまで知られているか？
3	鳥栖市／糸満市で欲しい公共施設は？
4	回答者の住みたい地域は？
5	回答者の働きたい地域は？
6	「住みよいまち鳥栖市」「安全なまち糸満市」実感はあるか？
7	「鳥栖市の民力度」「糸満市の安心度」実感はあるか？

### (3). 調査の実施

調査は、2009年2月から2010年2月にかけて現地を訪問し、順次インタビューを実施した。実施経過は、以下の表4-3のとおりである。

表 4-3 調査実施記録(1/2)

日付	時刻	場所	訪問先	備考
2009.01.20	10:00~	東京	佐賀県首都圏営業本部	打合せ
	11:00~	東京	沖縄県東京事務所	打合せ
2009.02.01	13:00~	糸満	糸満市街地	視察
2009.02.02	10:00~	糸満	糸満市経済観光部商工労働課	打合せ
	11:30~	糸満	糸満市商工会	打合せ
	14:00~	糸満	糸満工業団地協同組合	打合せ
2009.02.04	10:30~	鳥栖	鳥栖市役所商工振興課	打合せ
	13:00~	鳥栖	鳥栖商工会議所	打合せ
	15:00~	鳥栖	鳥栖商工センター	打合せ
2009.02.20	10:00~	糸満	糸満工業団地協同組合	打合せ
	13:00~	糸満	株式会社 青い海	インタビュー
	15:00~	糸満	糸満工業団地協同組合	打合せ
2009.02.21	9:00~	糸満	糸満市南部地域	視察
	14:00~	糸満	有限会社 柴康	インタビュー
	17:00~	糸満	株式会社 沖縄トータルサービス	インタビュー
2009.02.24	13:00~	鳥栖	鳥栖商工センター	打合せ
	15:00~	鳥栖	県立シンクロトンセンター	視察
2009.02.27	10:00~	糸満	南風堂株式会社	インタビュー
	13:00~	糸満	株式会社 宮平乳業	インタビュー
	16:00~	糸満	株式会社 赤マルソウ	インタビュー
2009.02.28	10:00~	糸満	株式会社 沖縄海星物産	インタビュー
	15:00~	糸満	有限会社 沖縄農興	インタビュー
2009.03.13	10:00~	糸満	沖縄中央魚類株式会社	インタビュー
	13:00~	糸満	ボーボー屋かまぼこ	インタビュー
	15:00~	糸満	株式会社 シュアナチュラル	インタビュー
	16:30~	糸満	株式会社 比嘉酒造	インタビュー
2009.03.14	10:00~	糸満	有限会社 ハマキヨーパン	インタビュー
	13:00~	糸満	株式会社 JCC	インタビュー
2009.03.17	10:00~	鳥栖	株式会社 九食	インタビュー
	13:00~	鳥栖	鳥栖倉庫株式会社	インタビュー
	14:30~	鳥栖	株式会社 クラウン・パッケージ	インタビュー
	16:00~	鳥栖	久富勝 株式会社	インタビュー



表 4-3 調査実施記録(2/2)

日付	時刻	場所	訪問先	備考
2009.04.07	10:30~	鳥栖	株式会社さかえフーズ	インタビュー
	13:00~	鳥栖	昭栄化学工業 株式会社	インタビュー
	14:30~	鳥栖	株式会社 トーホーフードサービス	インタビュー
	16:00~	鳥栖	鳥栖市役所商工振興課	打合せ
	16:30~	鳥栖	鳥栖商工センター	打合せ
2009.04.10	9:00~	糸満	株式会社 国吉商店	インタビュー
	10:30~	糸満	糸満市役所経済観光部	インタビュー
	13:00~	糸満	総合紙器株式会社	インタビュー
	16:00~	糸満	産業振興公社, 中小企業共同組合中央会	インタビュー
	17:00~	糸満	県物産公社	インタビュー
2009.04.11	9:00~	糸満	新糸満造船株式会社	インタビュー
	10:30~	糸満	観光協会	打合せ
	11:00~	糸満	有限会社 カードック糸満	インタビュー
	13:00~	沖縄県	本島中部地域	視察
2009.04.17	10:30~	鳥栖	森山工業 株式会社	インタビュー
	13:00~	鳥栖	株式会社 ポオトデリカトオカツ	インタビュー
	14:30~	鳥栖	株式会社 モトシマ	インタビュー
	16:00~	鳥栖	鳥栖ガス 株式会社	インタビュー
2009.05.12	10:30~	糸満	株式会社オーバス	インタビュー
	12:00~	糸満	株式会社ざまみダンボール	インタビュー
	13:30~	糸満	西崎生コン株式会社	インタビュー
	15:30~	糸満	琉球ガラス村事業協同組合	インタビュー
2009.10.15	10:30~	鳥栖	株式会社 森光商店	インタビュー
	13:30~	鳥栖	株式会社 鳥栖構内タクシー	インタビュー
2010.02.17	10:30~	鳥栖	株式会社 藤本物産	インタビュー
	13:30~	鳥栖	関西酵素株式会社	インタビュー
	15:30~	鳥栖	株式会社 サンセールミキ	インタビュー
—	—	—	宇都宮化成工業株式会社	電話インタビュー
—	—	—	コカ・コーラウエスト プロダクツ株式会社	アンケート回答 のみ

(注) 詳細情報は、添付資料Ⅳを参照されたい。

鳥栖市の調査は、鳥栖市役所商工振興課、鳥栖市商工会議所、鳥栖商工センターを通じて紹介をいただいた企業のなかから、インタビューの承諾を得た 17 社とアンケート回答のみによる 1 社、あわせて 18 社に対して行われた。調査を実施した 18 社の企業一覧は、表 4-4 のとおりである。また糸満市の調査は、糸満工業団地に立地する企業を中心に、無作為に抽出した企業 40 社と連絡をとり、インタビュー調査を依頼した。結果として、22 社から承諾の回答を得て調査を実施した。(表 4-5)。

インタビューデータの集計結果は、第 4 節で述べる。調査対象の鳥栖市 18 社中、もともと鳥栖市の企業は 5 社、福岡市と近隣地域から移転した企業が 7 社、熊本市からの進出が 1 社、本土からの進出が 5 社である。インタビュー対象者は 13 名で、うち経営者 9 名、代理者 4 名である。また 4 社は複数名による対応である。糸満市の調査対象 22 社中、もともと糸満市の企業は 10 社、県内の近隣地域から移転した企業が 12 社である。インタビュー対象者は 25 名で、うち経営者 1 名、事業責任者 14 名、代理者 7 名である。また 6 社は複数名による対応である。

表 4-4 鳥栖市インタビュー対象企業一覧

No.	企業名	事業内容	面談者
t-01	株式会社 九食	食肉製品の製造販売, ペットフード, 製造販売, 玄米加工	細田取締役
t-02	鳥栖倉庫株式会社	倉庫業, 物流システム	溝口会長, 高田社長, 藤井常務
t-03	株式会社 クラウン・パッケージ	ダンボール箱の製造・販売	森野課長
t-04	久富勝 株式会社	作業用手袋, 作業用靴下およびタオルの製造販売	久富代表取締役
t-05	株式会社さかえフーズ	明太子・水産物の加工及び販売	青木部長
t-06	昭栄化学工業株式会社	電子材料の製造, 販売及び輸出入	中込常務取締役, 内尾課長
t-07	株式会社 トーホ ーフードサービス	外食産業への業務用食品卸, 業務用食品現金卸, コーヒーの製造・販売	蒲池工場長, 陣内部長, 滝下次長
t-08	森山工業 株式会社	コンクリート製品用型枠, 流し込み成形型枠	高尾工場長
t-09	株式会社 ポオトデリカトオカツ	①調理パンの製造販売 ②弁当・おにぎり・寿司の製造販売 ③惣菜の製造販売 ④飲食店・喫茶店の経営	野瀬主任
t-10	株式会社モトシマ	自動車・建設機械・フォークリフト点検整備	相浦工場長
t-11	鳥栖ガス 株式会社	都市ガスの製造・一般供給事業 液化石油ガス販売及び設備の保守 ガス機具の販売	久保山常務取締役, 中村部
t-12	株式会社 森光商店	米麦, 農産物の集荷, とう精, 加工及び販売 穀物, 飼料, 肥料及び食糧品の製造, 加工, 販売, 仲介	俵迫部長
t-13	株式会社 鳥栖構内タクシー	タクシー, 福祉タクシー, 運転代行	多々良部長
t-14	宇都宮化成工業 株式会社	水稻用除草剤, 殺虫剤・殺ダニ剤, 殺菌剤, 除草剤, 防疫剤・動物用医薬品・防蟻剤・殺 鼠剤, 動物用医薬品	村山部長
t-15	コカ・コーラウエスト プロダクツ株式会社	清涼飲料水の製造	辻村部長
t-16	株式会社 藤本物産	青果物の仕入・販売, 及び直営販売 生産地より直接仕入, テナント事業 輸入青果物の卸売 バナナの着色加工事業 ドライフルーツ類の卸売事業 青果物の加工業務	田中支店長
t-17	関西酵素株式会社	医薬部外品の製造及び販売 化粧品の製造及び販売	山下副課長
t-18	株式会社 サンセールミキ	化粧品, 石鹼類, 洗剤類の企画, 開発, 製造	安部工場長代行, 佐藤主任

(注) 詳細情報は, 添付資料Ⅲを参照されたい。

表 4-5 糸満市インタビュー対象企業一覧

No.	企業名	事業内容	面談者
i-01	株式会社 青い海	食塩、にがり、混合香辛料、砂糖の製造	米須取締役
i-02	有限会社 柴康	建築資材の製造、ドラゴンフルーツの栽培、菓子製造	久保田代表
i-03	株式会社 沖縄トータルサービス	学校給食用食材加工、高齢者給食サービス	大城代表取締役
i-04	南風堂株式会社	菓子製造・卸・小売販売、アパレル・酒類卸・小売販売	長濱社長
i-05	株式会社 宮平乳業	牛乳・乳飲料・清涼飲料製造	金城本部長
i-06	株式会社 赤マルソウ	各種調味料、加工食品の製造	座間味社長、 松下課長
i-07	株式会社 沖縄海星物産	農海産物加工	狩俣代表
i-08	有限会社 沖縄農興	農産物卸売、健康食品製造販売	玉城代表、 当真博士
i-09	沖縄中央魚類株式会社	水産物卸・加工販売、農産物輸入販売	名護代表、 比嘉部長
i-10	ボーボー屋かまぼこ	かまぼこ製造・販売	上原代表
i-11	株式会社 シュアナチュラル	沖縄産粗糖の製造販売、 沖縄産食塩の販売	金城会長
i-12	株式会社 比嘉酒造	泡盛、もろみ酢製造販売	金城主任
i-13	有限会社 ハマキョーパン	学校給食、パン製造、菓子製造	玉城代表取
i-14	株式会社 JCC	レストラン経営、食事宅配サービス、給食業務の受託、菓子・惣菜製造	淵辺代表
i-15	株式会社 国吉商店	自動車、鐵、非鐵金属、紙類等のリサイクル	国吉社長、 国吉専務
i-16	総合紙器株式会社	段ボール箱製造及び資材販売	屋良工場長
i-17	新糸満造船株式会社	船舶・船舶機械の建造、鉄骨・橋梁・鉄構工事一般	松浦社長
i-18	有限会社 カードック糸満	車検、点検、一般整備、板金塗装	泉代表取
i-19	株式会社 オーパス	化粧箱製造	上村代表、 上村顧問
i-20	株式会社 ざまみダンボール	ダンボール製造、文具事務機小売卸	座間味社長
i-21	西崎生コン株式会社	生コンクリートの製造及び販売	新垣社長
i-22	琉球ガラス工芸 協業組合	琉球ガラス製造、アジアの手作り商品、沖縄の名産品、陶器等販売	伊良波常務

(注) 詳細情報は、添付資料Ⅲを参照されたい。

## 第2節 佐賀県鳥栖市のケース

鳥栖市は、我が国の地方型産業集積地のなかでは成功している地域のひとつである。産業が集積している地域全体のパフォーマンスは、地域に立地する個々のアクターのパフォーマンスがもたらしている。ここでは、鳥栖市に立地する企業がどのような活動をしているのか、とりわけ企業がもっているさまざまな「つながり」に着目して、筆者が行った現地調査のデータをもとにその実態をみてみたい。

鳥栖市の調査結果を解釈するにあたって、まず九州という領域の経済や産業の特徴を概観しておくことにする。

### (1). 九州の経済と産業<sup>4-2)</sup>

#### ①. 産業の歴史

九州はアジア大陸にもっとも近い位置にあるために、かつては大陸文化の流入地としての役割を果たしていた。幕末には、鍋島藩や薩摩藩が殖産興業政策をとり、藩営工場を建ててこぞって近代技術を導入した。しかし、これらの技術は継承されず、明治維新後に産業として自立的発展することができなかった。

明治維新後の九州は、豊富な石炭の産出を背景に、国家主導で官営企業が設立された。長崎造船所、高島炭鉱、三池炭鉱が相次いで立ちあがり、1901年には、官営八幡製鉄所が開設された。その後、第一次世界大戦期を迎え、必要な原料の輸入が激減したために、化学工業の内製化が進められた。日本窒素肥料会社、旭硝子の牧山工場、三井鉱山があいついで設立され、大型産業の発展とともに、我が国4大工業地帯のひとつである「北九州工業地帯」が形成されていった。

九州の工業化の特徴は、重化学工業に偏重し、素材生産に特化していたことである。こうした工業化は、中央の資本によってトップダウン的に展開されたため、部品や関連設備などは地元調達されず、紡績工業や機械工業は発展の糸口をみつけれられないまま衰退せざるを得なかった。

---

<sup>4-2)</sup> 九州の経済状況や産業の歴史展開については、小島恒久編『九州における近代産業の発展』九州大学出版会、1988年、松原悦夫編『地域とビジネス』九州大学出版会、1997年、山崎朗編著『半導体クラスターのイノベーション ―日中韓台の競争と連携―』中央経済社、2008年を参照した。

第二次世界大戦後は、外部経済環境が大きく変化するなかで、徐々に北九州工業地帯の産業停滞が顕著になってきた。市場ニーズは石炭から石油にシフトし、資源の優位性が失われた。また、原料の輸入元も、アジア地域から太平洋側へ移り、地理的優位性も失われていった。機械工業や軽工業が発展せず、完成品技術が育たなかった九州の産業構造の脆弱さが、このような環境変化に対応できなかった要因といわれている。

高度成長期を迎えると、九州経済は復調の兆しを見せはじめた。1960年代後半から、繊維関係工場が労働力を求めて九州に進出するようになった。1970年代に入ると、三菱重工業、日立造船、大島造船所、名村造船など大型工場の立地が相次いだ。豊富な工業用水と相対的に安価な労働力が吸引要因となり、1970年代後半からはIC工場や自動車産業など、特定の産業に特化した立地が見られるようになった。

特にIC工場の生産は急成長し、DRAMの生産では世界市場のシェア4割を占めるほどになった。「シリコンアイランド」と呼ばれるほどに成長した九州のIC集積であるが、プラザ合意後の円高や、韓国、中国、台湾の激しい追い上げにあい、高機能化への戦略転換が迫られている。

## ②. 九州経済の特徴

GDPでみた九州の産業構造は、表4-6のようになっている。前項で触れたとおり、九州は重厚長大産業が退潮傾向であること、機械工業や軽工業の発展が不十分であったことから、第2次産業の構成比が全国に比べて4ポイントほど低い。その分が、第1次産業と第3次産業の構成比を押し上げている。また、「運輸・通信業」については、全国との差異は認められない。産業中分類まで詳細化したデータは後述する。

調査対象となっている鳥栖市の産業構造も表4-6に併せて表示した。鳥栖市は、全国とも九州とも全く異なる構造を持っている。鳥栖市は、第1次産業の占める割合が0.4%と、極端に低い。また、製造業の比率は48.1%で、全国および九州の構成比の2倍近い値となっており、鳥栖市は九州のなかでも、製造業が集中していることがわかる。

表 4-6 九州の産業構造

産業分類	全国 GDP	構成比	九州 GDP	構成比	鳥栖市 GDP	構成比
第 1 次産業	5,800,278	1.1%	1,131,775	2.3%	1,217	0.4%
第 2 次産業	136,785,404	25.3%	10,608,938	21.2%	167,198	48.1%
第 3 次産業	397,608,603	73.6%	38,405,154	76.6%	179,234	51.6%
うち運輸・通信	35,050,181	6.3%	3,620,790	6.9%	27,037	7.3%
総生産	520,249,343	—	48,682,500	—	345,544	—

(注) 国内総生産 (名目), 単位: 百万円

(出典) 内閣府国民経済計算 (2007 年度), 佐賀県民経済計算 (2007 年度) より筆者作成

## (2). 鳥栖市の概要

鳥栖市は佐賀県の東端, 福岡市から南に 30 km の位置にあり, 筑紫野市, 小郡市, 久留米市に隣接している。1954 年 4 月に, 鳥栖町, 田代町, 基里村, 麓村, 旭村の 2 町 3 村が合併して発足した。面積は 71.73 km<sup>2</sup>, 人口は 67,794 人 (2010 年 3 月末現在) である<sup>4-3)</sup> (表 4-7)。

鳥栖市は, 古くから三国境 (みくにざかい) といわれ, 筑前, 筑後, 備前に通じる街道の接点になっており, 長崎街道, 日田街道, 薩摩街道の分岐点であった。鳥栖市は, 北側に隣接する基山町とともに, 対馬藩の飛び地であり, 朝鮮との交易によって古くから漢方薬を扱っていた。やがて対馬藩の田代領<sup>4-4)</sup>で朝鮮人参が栽培されるようになり, 配置売薬産業<sup>4-5)</sup>が江戸時代に栄えた。その後, 医薬品生産が始まり, 久光製薬など地元製薬産業の基礎がこのときできあがった。

後になって鉄道が発達し, 九州でも鹿児島本線, 長崎本線が整備された。鳥栖はこの両線の分岐点にあたり, 汐留, 大阪と並ぶ日本 3 大操車場のひとつとなった。九州の幹線道路網においても, 鳥栖は国道 3 号線と 34 号線の分岐点の位置にある。1973 年には長崎自動車道と九州自動車道の分岐点となる鳥栖ジャンクション<sup>4-6)</sup>が完成し, 鳥栖は交通の要衝

<sup>4-3)</sup> 鳥栖市役所ホームページ(<http://www.city.tosu.lg.jp/>)より。

<sup>4-4)</sup> 現在の鳥栖市東部一帯のこと。鹿児島本線鳥栖駅から博多方面のとなり駅が田代駅である。

<sup>4-5)</sup> 富山の薬売りで有名な配置売薬は, 江戸時代に栄えた産業である。わが国では, 富山, 越中, 近江, 対馬が 4 大配置売薬として知られている。

<sup>4-6)</sup> 日本で初のクローバー型ジャンクションである。

<sup>4-7)</sup> 経済産業省事業所統計産業中分類別データ 1999 年および 2006 年より。

として重要な位置を占めるに至った（図 4-4）。

表 4-7 鳥栖市の概要

カテゴリ	概要	
市制	鳥栖市は、佐賀県の東端に位置し、北と東と南をそれぞれ福岡県の筑紫野市、小郡市、久留米市に隣接している。1954年の市制施行により、鳥栖町、田代町、基里村、麓村、旭村の2町3村が合併して鳥栖市となった。	
面積	71.73 km <sup>2</sup>	
人口 (2010年3月末)	67,794人	2004年～2009年 増加率 7.0%
民営事業所数 (2006年)	3,018ヶ所	1999年～2006年 増加率 4.9%
民営従業者数 (2006年)	36,986人	1999～2006 増加率 26.1%
製造業事業所数 (2006年)	141ヶ所	1999～2006 増加率 0.7%
製造業出荷額 (2006年)	3680億円	1999～2006 増加率 3.3%
一般会計歳入額 (2008年度決算)	22,092百万円	自主財源率：77.3% (17,079百万円)

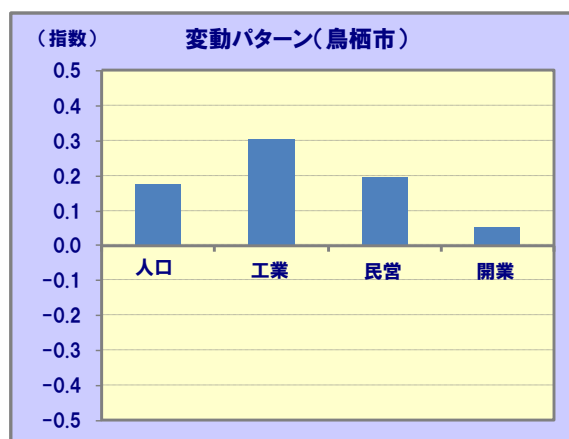
(出典) 経済産業省事業所統計データ (1999年, 2006年),  
 経済産業省工業統計データ (1999年, 2006年),  
 鳥栖市役所ホームページ (www.city.tosu.lg.jp) より筆者作成



(出典) 鳥栖市役所提供資料より  
 図 4-4 鳥栖ジャンクション



総務省国勢調査データ（2000～2005年）および経済産業省事業所統計データ（1999～2006年）をもとに鳥栖市の変化の様子をみると、図4-5のようなパターンを示している。図4-5は、人口増加率、工業事業所増加率、民営事業所増加率、そして開業増加率の4つの指標について、全国平均をゼロとしてそれぞれの変動率を-0.5から+0.5の間で正規化したものである。鳥栖市は、4つの指標のすべてにおいてプラスの値をとっており、全国平均を上回っていることがわかる。なかでも、工業事業所の伸びが高い。



(出典) 総務省国勢調査データ（2000年，2005年）  
 および経済産業省事業所統計調査データ  
 （1999年，2006年）より筆者作成  
 図4-5 鳥栖市の変動パターン

### (3). 鳥栖市の産業の特徴

鳥栖市の産業の特徴は表4-8のとおりである。表4-8は、鳥栖市の産業構成が九州全体の産業構成とどのような違いがあるかを、経済産業省の産業中分類にもとづいて示したものである<sup>47)</sup>。産業の規模は、地域における雇用という点を考慮して、従業者数を用いた。

特徴的な違いを表している第1の点は、九州全体では公共投資の受け皿として、建設業関連の従業者（総合工事業、職別工事業、設備工事業）の従業者の比率が高いが、鳥栖市は構成比で半分以下となっている、これは全国平均よりも低いレベルである。

次に、前述したとおり、九州の各地ではIC集積や自動車産業の立地が進み、ある程度の従業者規模となっているが、鳥栖市はこれとは異なったパターンを示している。製造業

経済産業省事業所統計産業中分類別データ 1999年および2006年より。

でみると、食品製造、化学工業、ゴム製品、一般機械などの分野で九州を上まわり、電子デバイス、輸送用機械で九州を下まわっている。表 4-8 は主要な産業を抽出しているが、製造業全体で比較すると、九州全体の 2006 年の製造業の従業者構成比が 18.9%であるのに対して、鳥栖市のそれは、24.6%である。九州各地が I C や自動車の集積をつくりつつあるなかで、鳥栖は独自の製造業集積を形成している。

表 4-8 鳥栖市の主要な産業の従業者数

産業中分類 (2006 年分類)	鳥栖市 (2006 年)		九州 (2006 年)		鳥栖 -九州	従業者 増加率
	従業者数	構成比	従業者数	構成比		
総合工事	1,006	2.7%	209,825	6.1%	-3.4%	-5.2%
職別工事	362	1.0%	73,776	2.1%	-1.2%	5.5%
設備工事	483	1.3%	111,849	3.2%	-1.9%	1.5%
食料品製造	2,464	6.7%	132,117	3.8%	2.8%	61.7%
化学	909	2.5%	19,564	0.6%	1.9%	-13.6%
ゴム製品製造	957	2.6%	12,246	0.4%	2.2%	0.6%
一般機械器具製造	1,423	3.8%	56,795	1.6%	2.2%	50.6%
電子部品・デバイス製造	286	0.8%	70,746	2.1%	-1.3%	—
輸送用機械器具製造	224	0.6%	52,094	1.5%	-0.9%	11.4%
情報サービス	74	0.2%	46,779	1.4%	-1.2%	54.2%
道路貨物運送	3,696	10.0%	137,271	4.0%	6.0%	46.8%
倉庫	663	1.8%	9,846	0.3%	1.5%	26.0%
飲食料品卸売	755	2.0%	85,189	2.5%	-0.4%	-12.4%
機械器具卸売	741	2.0%	86,119	2.5%	-0.5%	57.7%
その他の卸売	602	1.6%	74,151	2.2%	-0.5%	0.0%
医療	2,071	5.6%	10,987	0.3%	5.3%	41.7%
社会保険・福祉・介護	1,782	4.8%	38,089	1.1%	3.7%	309.7%
学校教育	972	2.6%	2,063	0.1%	2.6%	172.3%

(注) 全国、九州、鳥栖で 2006 年従業員構成比が 2%以上の産業を抽出

従業者数単位：人、従業者増加率は 1999 年～2006 年

電子部品・デバイス製造業は 2006 年データで始めて分類されたため増加率は不明

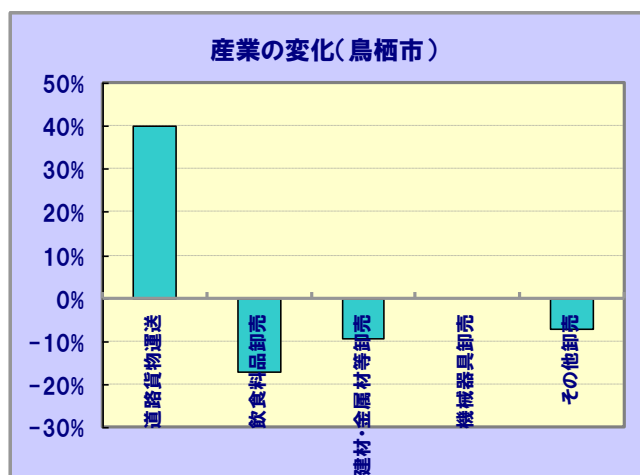
(出典) 経済産業省事業所統計産業中分類別データ 1999 年および 2006 年より筆者作成

第 3 の特徴は、道路貨物運送の比率が際立って高いことである。九州全体の比率を 6 ポイント上まわっている従業者構成は、いかに鳥栖市が交通の要衝としてのアドバンテージを発揮してきたかを如実に物語っている。道路貨物運送のほかに、水運、航空運輸、倉庫業などの物流業全体の従業員構成比は、全国が 5.1%、九州が 5.2%であるのに対して、鳥

栖は 12.0%となっている<sup>48)</sup>。そのほか、医療、社会保険・福祉・介護、教育の分野で高い比率を示している。これらの数字は、インタビュー調査のなかでも、安心できる住環境というコメントが多数あったことと符合している。

なお、佐賀県全体でみたときに、工場従業員数の47.4%、製造品出荷額の64.4%を誘致企業が占めている。誘致企業は雇用面においても重要な役割を果たしており、今後も企業誘致は重要な政策として位置づけられている<sup>49)</sup>。

ここで改めて、経済産業省事業所統計データより、鳥栖市の事業所数の変動パターンをみておくことにする。産業中分類データから、建設業、小売業、サービス業を除き、事業所数の多い産業の1999年から2006年にかけての増加率をとってみる。対象となる産業は、道路貨物運送業（105 事業所）、機械器具卸売業（67 事業所）、建材・金属材等卸売業（58 事業所）、その他卸売業（53 事業所）、飲食料品卸売業（48 事業所）である。変動パターンは、図 4-6 に示すとおりである。



(出典) 経済産業省事業所統計データ（1999 年および 2006 年）より筆者作成

図 4-6 鳥栖市の主要産業の変化

鳥栖市では、建設業、小売業、サービス業を除いた図 4-6 に示す産業が、事業所数の多い産業である。道路貨物運送業と各種卸売業が事業所数の上位を占めている点は、物流に特化した鳥栖市の特徴をよく表している。しかし、事業所数の増加率でみるかぎり、増加を示しているのは道路貨物運送業のみで、各種卸売業はゼロかまたはマイナスとなって

<sup>48)</sup> 経済産業省事業所統計産業中分類別データ（1999 年、2006 年）より。

<sup>49)</sup> 佐賀県鳥栖地域雇用開発計画，2008 年 3 月，p.17。

いる。

交通の要衝である鳥栖市には、大手の製造業が工場施設を展開し、立地事業所はその利便性を享受している。その結果、鳥栖市を通過する財の流れは増加し、その移動手段を提供する道路貨物運送業は伸びているにもかかわらず、卸売業はそれに合わせた伸びを示していない。むしろ減少傾向にあり、各種財の流れを制御する流通機構に、大きな構造変化が現れていることを物語っている。

#### (4) 鳥栖市の産業組織

##### ①. 産業誘致政策

1954年の市制施行後、同年に工場誘致条例を制定し、鳥栖市では早くから企業の誘致に取り組んできた。累計の誘致企業数は、2008年6月現在で159件となり、鳥栖市の製造品出荷額も県内1位で、佐賀県全体の約22%を占める。鳥栖市では企業誘致を進めるために、早くから工業団地の造成が行われた。鳥栖市の工業団地は以下の5ヶ所である。

##### i. 轟木工業団地（1963年分譲開始）

市内で最も早く開発された工業団地である。国道34号線の整備により、製造業の工場が進出した。主な立地企業は、西日本セキスイ工業、コカ・コーラウエストプロダクツ、ブリヂストン、レンゴー、フランスベッド、山下医科機械、などである。

##### ii. 鳥栖商工団地（1973年分譲開始）

九州縦貫道の開通に合わせ、鳥栖駅に近接して造成された。製造業、卸業、流通業の各企業が立地している。企業数が最も多い団地である。主な立地企業は、昭栄化学工業、森永デザート、キーコーヒー、トーヨー、伊藤ハム、鳥栖倉庫、ミズホメディー、神明、赤ちゃん本舗、ポオトデリカトオカツ、データプラス、ティ・アイ・エス、などである。

##### iii. 鳥栖西部工業団地（1985年分譲開始）

久留米・鳥栖テクノポリス地域にあり、半導体など先端企業集積の受け皿としてスタートした。主な企業は、関西酵素、アイリスオーヤマ、東京エレクトロン九州、パナソニックファクトリーソリューションズ、であるが、東京エレクトロン九州とパナソニックファ

クトリーソリューションズは、2010年4月に撤退した。

iv. 鳥栖北部丘陵新都市（1997年分譲開始）

テクノポリスケ計画の一環で、職住近接を目指す工業団地である。計画時期とバブル経済の崩壊が重なり、分譲が難航した。主な企業は、九電工、TOWA、アステム、東洋新薬、SUS、菱食、鴻池運輸、ユニファ、理工協産、日立物流、日本生協連、チェルシージャパン、ピップフジモト、瑞穂、サンセールミキ、などである。

v. グリーン・ロジスティクス・パーク鳥栖（2006年分譲開始）

物流に特化した集積地で、博多港まで1時間の立地点にある。現在、8割強のが分譲済みである。主な企業は、プロロジス、福岡ソノリク、マルハニチロ物流、横浜冷凍、藤本物産、興和新薬、西原商会九州、東京高速陸運、村里運輸、などである。

②. 鳥栖市商工会議所

鳥栖市に立地する企業の45%が鳥栖市商工会議所に加入している。会員597企業（2008年3月末現在）のうち、4分の1は鳥栖市外部からの進出企業で、全般的に誘致企業の加入率は低い。とくに新しく進出した企業の加入率が低い傾向にある。古い時期に進出した企業は比較的に多数が加入している<sup>4-10</sup>。

進出した企業は流通関係が多く、イオン、生協など食品関係が立地している。鳥栖の生鮮製品には、アスパラガス、玉ネギ、食肉（佐賀牛）などがある。道路網が整備されているので、生活者の消費行動は車で大型店に向かうようになり、商店街は衰退傾向にある。1997年に「ジョイフルタウン鳥栖（92店舗）」がオープン、2003年には鳥栖プレミアムアウトレット（120店舗）がオープンした。

③. 鳥栖商工団地組合

鳥栖商工団地組合（商工センター）は、当初の30社が集まって1984年に発足した団地組合である。鳥栖市の工業団地で組合が存在するのは鳥栖商工団地だけである。現在組合員は114社で、加入率99%である。団地の立地社数は横ばいだが、団地内の従業員（現在約4000人）は減少傾向にある。同業組合に比べて異業種の「つながり」が希薄であるた

<sup>4-10</sup> 2009年2月4日、鳥栖市商工会議所、徳淵事務局長へのインタビューより。

め、今後の組織維持には不安がある。情報発信だけでは組合員を引きつけることが難しくなっており、組合の存在意義が大きな課題になっている<sup>4-11)</sup>。組合の委員は50～60名いるが、義理で加入しているケースもあり、組合活動に対して温度差がある。

組合組織のなかの青年部会（45歳以下の経営者の集まり）として「若桜会」がある。地域活動を中心に、夏祭り、3ヶ月に1回の「クリーン作戦」、ボーリング大会、バスハイク、などを企画している。「若桜会」は設立後30年を経過しているが、活発に活動している。このような活動があるために、はじめは進出企業と地元企業の間には文化の違いがあっても、時間の経過とともに両者が地域になじみむような効果をもたらしている。

---

<sup>4-11)</sup> 2009年2月4日、鳥栖商工センター、原専務理事へのインタビューより。

### 第3節 沖縄県糸満市のケース

#### (1). 沖縄県の経済と産業<sup>4-12)</sup>

第二次世界大戦後、サンフランシスコ講和条約によって長らく米国の配下にあった沖縄が、1972年5月15日をもって日本に復帰し、47番目の県として、沖縄県が誕生した。このときから、沖縄には日本国憲法が適用され、これまで存在していた経済的な保護措置は原則として撤廃されることとなった。

1ドル360円の為替レートは、復帰後に305円となり、沖縄県内の経済は大幅な資産の減価に見舞われた。復帰以前の県内製造業は、競合品の輸入禁止、輸入品に対する消費税課税、原料輸入の無税扱いなど、何らかのかたちで保護措置がとられていた。復帰により保護措置は撤廃されたが、混乱をさけるために一定期間特別措置がとられた。

政府は、沖縄復帰に伴って、沖縄開発庁を設置し、本土と沖縄の格差是正を含めた沖縄の開発を、国家主導で進めることになった。沖縄開発庁は、「沖縄振興開発特別措置法」にもとづき、「沖縄振興開発計画（沖振計）」を策定した。その後沖振計は、第1次計画から第3次計画まで、3次にわたってそれぞれ10カ年の計画が策定された。この計画が進められた30年間、同計画の目標は、一貫して「本土との格差是正」と「自立的発展」であった。しかし、沖振計に盛り込まれた補助金のほとんどは、公共投資に投入された。

このように沖縄の経済は、復帰から一貫して補助金と公共投資に依存してきた。その依存体質は、現在でも大きくは変わっていない。予算配分も公共事業に偏重している。公共投資の内訳では、道路が最大で、全予算の3分の1を超えている。

本土復帰以来、政府主導による開発支援に支えられてきた沖縄経済であるが、その結果、自立的な産業の発展が立ち遅れたまま現在に至っている。表4-9に、2007年沖縄県の県内総生産による産業構造を示す。第二次産業の立ち遅れや、第三次産業の突出ぶりがわかる。

建設業は、全国平均に比べて高い比率となっているが、1999年以降の公共投資の減少の影響により供給過剰に転じたため、2000年ごろから倒産が増加し、業界の淘汰が進んだ。

---

<sup>4-12)</sup> 沖縄経済の歴史や、財政状況に関する議論については、宮本憲一・佐々木雅幸(2000)『沖縄21世紀への挑戦』岩波書店、松島泰勝(2002)『沖縄 島嶼経済史』藤原書店、富川盛武・百瀬恵夫(1999)『沖縄経済・産業 自立への道』白桃書房、大城郁寛他(2007)『図説 沖縄の経済』東洋企画、山本英治他(1995)『沖縄の都市と農村』東京大学出版会、を参照した。

また製造業は、全国平均に比べて 15 ポイント以上もの開きがある。中継産業としての石油精製以外に移輸出型の産業は発展していない。

表 4-9 沖縄県の産業構造（2007 年度国内総生産）

産業分類	沖縄県	構成比	全国	構成比
第一次産業	665	1.7%	58,003	1.1%
第二次産業	4,434	11.6%	1,367,854	25.3%
うち製造業	1,643	4.3%	1,104,390	20.4%
うち建設業	2,710	7.1%	258,189	4.8%

（注）単位：億円

（出典）内閣府国民経済計算より筆者作成

沖縄では公共事業に補助金が投入されても、建設業から他産業への経済波及効果が乏しい。大規模開発案件は、本土の大手ゼネコンが受注し、地元の建設会社は二次、三次の下請け業務に従事するために、利益は本土に還流することになる。このように、公共投資主体の政策では、民間企業の発展が促されることはなかった。

## （2）糸満市の概要

糸満市は沖縄本島の南端、那覇市の南 12 キロメートルに位置している。面積は 46.63 k m<sup>2</sup>、人口は 58,620 人（2010 年 3 月末現在）である。1961 年に、糸満町、兼城村、高嶺村、三和村が合併して糸満町となり、その後 1971 年の市制施行により、現在の糸満市が誕生した（表 4-10、図 4-7）。

糸満市は古くから海人（ウミンチュー）の街として知られ、漁業を中心にして発展してきた。沖縄振興開発計画に基づいて、1982 年に新糸満漁港が開港し、これによって、近隣の給油・冷蔵・加工などの関連産業と合わせて、生産から加工、流通に至る一貫体制が整備された。



表 4-10 糸満市の概要

カテゴリ	概要	
市制	1936年10月に糸満町、兼城村、高嶺村、三和村が合併し、新しい糸満町が誕生した。本土復帰前年の1971年12月に市制に移行した。	
面積	46.63 km <sup>2</sup>	
人口 (2010年3月末)	58,620人	2005～2010 増加率 2.6%
民営事業所数 (2006年)	2,511ヶ所	1999～2006 増加率 5.8%
民営従業者数 (2006年)	18,885人	1999～2006 増加率 31.4%
工業事業所数 (2006年)	107ヶ所	1999～2006 増加率 23.0%
工業出荷額 (2006年)	333億円	1999～2006 増加率 19.4%
一般会計歳入額 (2008年度決算)	20,621百万円	自主財源率：34.0% (7,008百万円)

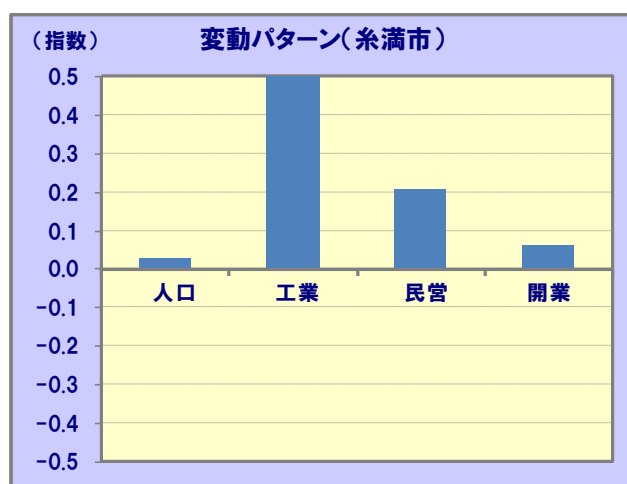
(出典) 総務省国勢調査データ，経済産業省事業所統計データ，  
経済産業省工業統計データ，糸満市役所ホームページ  
(www.city.itoman.okinawa.jp) より，筆者作成



(出典) 糸満市役所提供資料

図 4-7 糸満市の位置

総務省国勢調査データ（2000～2005年）および経済産業省事業所統計データ（1999～2006年）を用いて糸満市の変化の様子をみてみると、図4-8のようになる。人口増加率、工業事業所増加率、民営事業所増加率、そして開業率の4つの指標の変化は、鳥栖市と同様にすべての指標においてプラスの値をとっており、全国平均を上回っている。人口は微増であるが、工業事業所の伸びがきわめて高く、全国でトップクラスにある。



(出典) 総務省国勢調査データ（2000年，2005年）  
 および経済産業省事業所統計調査データ  
 （1999年，2006年）より筆者作成  
 図4-8 鳥栖市の変動パターン

### (3). 糸満市の産業の特徴

糸満市では農業も主要な産業で、サトウキビ、野菜、葉タバコなどが栽培されている。市街化調整区域で農業を振興しているが、農産物の加工は水産加工ほどは進んでいない。農林漁業を除く糸満市の主要な産業は、表4-11のとおりである<sup>4-13)</sup>。医療や福祉、小売、教育などのサービス分野と、工事分野が上位を占めているのは、沖縄全体の特徴でもある。沖縄県の平均構成比との差が大きい分野は食品製造業で、多数の従業者を雇用する産業となっている点が大きな違いである。その他、宿泊業が沖縄の平均を下回っているのは、観光地としての設備が不十分であることを物語っている。

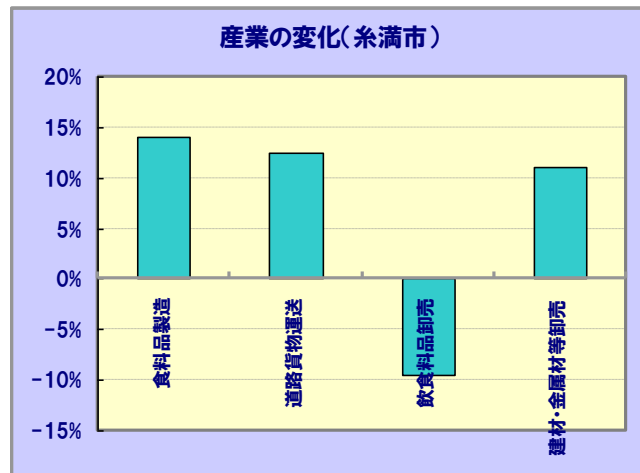
<sup>4-13)</sup> 糸満市の企業の多くは中小規模であるために、事業所数で産業の様子をみることは不正確である。ここでは、従業者数の規模によって産業の構造をとらえ、構成比が2%以上のものを抽出した。

表 4-11 糸満市の主要な産業

産業中分類	沖縄県 従業者数	従業者 構成比	糸満市 従業者数	従業者 構成比	糸満 一沖縄
総合工事	23,732	4.51%	1,141	6.04%	1.53%
職別工事	7,552	1.43%	393	2.08%	0.65%
食料品製造	11,359	2.16%	1,489	7.88%	5.73%
道路旅客運送	13,014	2.47%	637	3.37%	0.90%
道路貨物運送	7,158	1.36%	608	3.22%	1.86%
飲食料品卸売	10,333	1.96%	554	2.93%	0.97%
飲食料品小売	38,970	7.40%	1,338	7.08%	-0.32%
その他の小売	26,210	4.98%	869	4.60%	-0.38%
一般飲食店	27,399	5.20%	789	4.18%	-1.03%
遊興飲食店	27,172	5.16%	783	4.15%	-1.01%
宿泊	15,528	2.95%	19	0.10%	-2.85%
医療	36,815	6.99%	1,659	8.78%	1.79%
社会保険・福祉・介護	30,067	5.71%	1,443	7.64%	1.93%
学校教育	24,814	4.71%	909	4.81%	0.10%
その他の教育, 学習支援	12,075	2.29%	439	2.32%	0.03%
洗濯・理容・美容・浴場	12,333	2.34%	384	2.03%	-0.31%
娯楽	10,133	1.92%	427	2.26%	0.34%

(出典) 経済産業省 2006 年事業所統計産業中分類別データより, 筆者作成

経済産業省事業所統計データより, 糸満市の事業所数の変動パターンを図 4-9 に示す。産業中分類データから, 建設業, 小売業, サービス業を除き, 事業所数の多い産業の 1999 年から 2006 年にかけての増加率をとってみる。対象となる産業は, 食料品製造業 (65 事業所), 飲食料品卸売業 (38 事業所), 道路貨物運送業 (36 事業所), 建材・金属材等卸売業 (30 事業所), である。図からもわかるとおり, 食料品製造業, 道路貨物運送業, 建材・金属材等卸売業とともに 10%を超える伸びを示している。



(出典) 経済産業省事業所統計調査産業中分類データ  
(1999年, 2006年)より筆者作成

図 4-9 糸満市の変動パターン

#### (4). 糸満市の産業組織

##### ①. 糸満市における地域開発

糸満町の時代から人口密度が高く、住宅難という問題を抱えていた糸満市は、1968年から1985年かけて、4次にわたる埋立事業を進めた。糸満市の旧市街地は、かつての産業地区であったが、住工混在のため過密化が進み、住環境の悪化を解消するために工業事業所が新しい埋め立て地に移転した。

糸満市の西側水域は、遠浅のために埋め立て工事が容易で、低価格で用地が提供できたことと、那覇空港から車で20分という利点もあり、埋め立て地の工業団地は早くから完売となった。

糸満市は、将来の市の発展のキーとなる事業として、「観光」を重視している。かつては、「姫ゆりの塔」など戦跡が残っている糸満市は、観光ルートとして多数の観光客が訪れた。しかし、戦後60年を越え、かつての南部戦跡は観光スポットとしての魅力を低下させていった。沖縄を訪れる観光客は、那覇や中北部のリゾート地を滞在場所として選択するようになった。糸満市は宿泊施設が乏しく、南部を訪れる場合でも日帰りコースという、いわゆる「素通り型」の観光地となっている。

「素通り型」から「滞在型」へ、という転換が、糸満市の観光にとっての重要な課題と

なっている。そのために、西崎の海外一帯を「美美ビーチ」としてリゾート化する、「マリノバージョン事業」が3年目を迎えている。開発中の「美美ビーチ」には大型ホテルがオープンした。観光客をひきつけるためのもうひとつの企画として、「道の駅」計画が推進中である<sup>4-14</sup>。

## ②. 糸満工業団地

糸満工業団地は、第4次埋め立て事業地として、1985年から分譲が開始された。工業団地には現在約250社が立地し、5000名が就業している（その多くは中小企業で、約6割が地元企業、残りは糸満市外からの転入企業である）。工業団地に隣接する住宅地域の住人口は約2万人で、糸満市の人口のおよそ3割がこの地区に集中している。うち約40%が工業団地で就業し、他は那覇などに通勤している。

組合の前身は、主に旧市街地に立地する地元企業約100社が集まって、工業用地確保のために1971年に結成した任意団体であった。この団体は、移転先として埋め立て事業を申請していたが、市が第4次計画として事業を進めることになり、任意団体のメンバーは優先分譲を条件に申請を取り下げることになった。その後、1985年にこの任意団体は正式に組合として法人化された。

糸満工業団地に立地している企業250社のおよそ半分の企業が、組合に加入している。組合の活動には、講演会や交流会、親睦会、セミナーなどがある。また、定期的に団地内の清掃ボランティアも行われている。団内に託児所を誘致し、子育てと仕事の両立ができるような支援も行っている。組合加入企業の産業分布は、おおむね以下のとおりである（表4-12）。

---

<sup>4-14</sup> 「道の駅」：①道路利用者のための休憩機能、②道路利用者や地域住民ための情報発信機能、③活力ある地域づくりを行なうための地域連携機能、の3つの機能を果たす施設。市町村長などの公的な団体が申請し、国土交通省に登録を行う。2008年年12月10日現在、全国で887駅が登録されている。（国交省ホームページ：<http://www.mlit.go.jp/road/station/road-station.html>、2009年2月14日現在）

表 4-12 糸満工業団地組合加入企業の産業構成

産業分類	社数	構成比	産業分類	社数	構成比
水産食料品製造	9	7.4%	繊維	3	2.5%
食料品製造	17	14.0%	木材・木製品製造	9	7.4%
輸送用機械器具製造	4	3.3%	窯業・土石製品製造	3	2.5%
道路貨物運送	6	5.0%	造形物製造	1	0.8%
石油ガス	3	2.5%	金属製品製造	8	6.6%
プラスチック製品製造	2	1.7%	その他製造	3	2.5%
出版・印刷・同関連	6	5.0%	ガス	2	1.7%
総合工事	26	21.5%	自動車整備	7	5.8%
職別工事	1	0.8%	保健及び廃棄物処理	3	2.5%
設備工事	6	5.0%	サービス	2	1.7%

(出典) 糸満工業団地組合提供資料より、筆者作成

団地内には、土地開発公社からの組合用地の無償譲与と資金助成、および旧通産省からの工業再配置促進補助金によって、1988年に糸満工業団地会館が完成した。会館はさまざまな形で利用され（フリーマーケットやコンサート会場、など）、組合の活動拠点となっている。組合の活動には他に、講演会や交流会がある。

組合員間の連携は少ない。同業どうしの場合は競争相手なのでさらに少ない。しかし、1社では新しいことはできないことも認識している<sup>415)</sup>。商工会との連携で、蒲鉾が糸満ブランドに育っている。B社では、新製品として桐の箱に入れた1万円蒲鉾も発売した。県立芸術大学との連携で、デザインを考えてもらった。

その他、陸の蒲鉾（豚豚＝とんとん）、焼き物（陶磁器、琉球ガラス）、七味唐辛子（東京まで出荷している）、などがある。「糸満ワイン」は「海人＝うみんちゅ」のブランドで新製品が発売された。第3セクターで運営しているが苦戦している。長期の在庫が必要で、税負担が厳しい。糸満にはいいものがあったても、販売体制が弱い。糸満の塩の販路は九州までである。

糸満では、地元の特産品で新製品を開発する試みが活発である。もずくのてんぷら、もずくエキスを使った育毛剤、ウコン、マンゴー、その他水産加工品などがある。原料の塩は、地元産ではなく、宮古や八重山産を使って、製品にも表記している。しかし、個人主

<sup>415)</sup> 2009年3月13日、B社U社長へのインタビューから。「・・・すべて自分で考えても限界がある。だれか違うひとがアイデアをもっている。異業種のつながりが必要です・・・」

義で開発に取り組んでいるところも多い。

### ③. その他の産業組織

研究施設として、県の農業試験所と、水産については県の研究センターがある。研究センターでは稚魚の研究が行われている。大学とのR&D連携はまだ少ない。企業側でも独自の研究をしている（たとえば飼料を使ったバイオ発電など）。健康食品は一時ブームになったが、いまはブームも去り、低迷している。

糸満市には「経済団体協議会」の傘下に、11業種がある。飲食業（41社）、卸売業（18社）、建設業（56社）、小売業（89社）、サービス業（113社）、社交業（13社）、製造業（45社）、金融保険業（4社）、保育業（2社）、不動産業（5社）、運輸通信業（4社）、その他（2社）、である（2007年3月末現在）。

他に定款会員として、糸満漁業協同組合、糸満工業団地協同組合、糸満市観光協会、糸満市建設業協会、糸満市電管事業協同組合、糸満地区社交飲食業組合、沖縄県鉱山事業協同組合、琉球ガラス村、の各組織がある。工業団地組合は組織として活発に活動しており、託児所やクリニックなどを展開している。

## 第4節 調査データの基礎分析

### (1). 鳥栖市と糸満市の比較

#### ①. 鳥栖市と糸満市の市勢

鳥栖市は糸満市に比べて人口規模はやや大きいですが、どちらも国土交通省の基準では「小都市」に分類される<sup>4-16)</sup>。また、鳥栖市は福岡市から、そして糸満市は那覇市から適度な距離にあり、どちらも中心都市に隣接した産業地域である。人口千人あたりに換算した事業所数では、鳥栖市の民営事業所が44.9ヶ所、糸満市が43.2ヶ所と拮抗している。工業事業所数も鳥栖市の2.1ヶ所に対して糸満市は1.8ヶ所で、大きな差はない。しかし民営事業では、事業所あたりの従業者数は鳥栖市が12.3人で、糸満市の7.5人を大きく上まわっている。工業事業所あたりの出荷額にいたっては、鳥栖市26.1億円に対して糸満市3.1億円と、事業規模の差は歴然としている。

鳥栖市および糸満市について、おおまかな特徴をまとめると、表4-13のようになる。鳥栖市では、異業種間に共通のテーマが見つげにくいために、横の「つながり」は弱い<sup>4-17)</sup>。鳥栖市の商工会議所内に事務局を置く「廿日会（はつかかい）」は、地域の有力な企業のトップが参加する会であるが、オピニオンリーダーとして地域に影響力を発揮しており、地元企業と進出企業の融和という点でも貢献をしている<sup>4-18)</sup>。一方の糸満市は、中小企業が多数を占めているため、1社での活動には限界を感じている。広域マーケティングなど、連携を求める傾向が強い<sup>4-19)</sup>。

両地域は、ともに工業団地型の産業区域を形成し、企業の集積も進んでいるが、鳥栖市には県外からの進出が多数あるのに対して、糸満市では県外からの移転はきわめて少数である。また、鳥栖市が比較的大手企業の分工場が進出しているのに対して、糸満市は中小企業が圧倒的多数である。この点でも、鳥栖市の地理的優位性（交通の便）が高いことを物語っている。

---

<sup>4-16)</sup> 国土交通省の基準では、巨大都市：東京23区及び政令指定都市、大都市：30万人～（巨大都市を除く）、中都市：10万～30万人、小都市：5万～10万人、そして市町村レベルを1-4小市町村：2万～5万人、1-3小市町村：1万～2万人、1-2小市町村：5千～1万人、1-1小市町村：～5千人に分類している。

<sup>4-17)</sup> 鳥栖市商工会議所、徳淵事務局長へのインタビューより。

<sup>4-18)</sup> 鳥栖商工センター、原専務理事へのインタビューより。

<sup>4-19)</sup> 2009年2月2日、糸満市商工会事務局長赤嶺氏へのインタビューより。



表 4-13 鳥栖市と糸満市の主な特徴比較

カテゴリ	鳥栖市	糸満市
共通点	<ul style="list-style-type: none"> <li>・福岡市から 20 分（特急）</li> <li>・工業団地整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・那覇市から 20 分（車）</li> <li>・工業団地整備</li> </ul>
相違点	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地の利がよい（交通インフラ整備）</li> <li>・早くから誘致開始，県外から大手企業が進出（定着率も高い）</li> <li>・観光資源，地産品少ない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地の利悪い（離島）</li> <li>・遠浅のため，低コストで埋め立てができた</li> <li>・県外からの企業進出はほとんどない</li> <li>・観光資源，地産品豊富</li> </ul>
企業団体（連携）	<p>①鳥栖商工センター ⇒異業種の集まり．横のつながりが弱く，求心力に限界． ⇒若桜会（若手経営者の親睦団体）は結束がかたく，活動も活発．</p> <p>②鳥栖市商工会議所 中心的な経済団体．</p> <p>③廿日会（商工会議所内に事務局を置く） ⇒主要企業のトップが参加．地域のオピニオンリーダー． ⇒地元企業と進出企業の融和に貢献．</p>	<p>①糸満工業団地組合 ⇒近隣企業の任意団体で埋め立て地開発を推進．その後組合に移行．当初からのコアメンバーと後発移転組の浮動メンバーが混在．</p> <p>②糸満市商工会 中心的な経済団体．</p> <p>③他の主要な団体（観光協会，道の駅，など） ⇒理事は同じような顔ぶれで構成．決断は早い，固定化の傾向． ⇒新しいことを試みる経営者は，団体外活動へ．</p>

（筆者作成）

鳥栖市の工業団地でもっとも規模の大きなものは，鳥栖商工センターである．また糸満市では，糸満工業団地である．会員数は，鳥栖商工センターが 114 社で加入率 99%であり，糸満工業団地組合が 121 社で加入率 48%である．会員数ではほぼ同規模の組合であるが，加入率には大きな差がある。「頑固で独立心が強い」という糸満人の性質が加入率の低さに影響している一面もある<sup>4-19</sup>．逆に，鳥栖商工センターにおける組合加入率の高さは，「地域に立地しているかぎり，加入することは当然」という考え方が広く共有されている<sup>4-20</sup>．

<sup>4-19</sup> 糸満市での経営者へのインタビューのなかに，「糸満人の気質」に関する言及が多数あった．

<sup>4-20</sup> 鳥栖市での経営者へのインタビューで，「地域として加入は当然」という意見が多数あった．し

ともに異業種の集まりであり，親睦的な「つながり」以上の強い「つながり」に発展できず，求心力の維持に苦慮している<sup>4-21)</sup>。

## ②. 調査実施企業

鳥栖市の場合，調査を実施した企業は鳥栖市に立地はしているが，事業所の形態は，本社，分工場，支店・支社などがある。本論文で調査を行った18社についてみると，本社が8社，分工場が7社，支店・営業所が3社であった（表4-14）。本社と本社以外に大別すると，本社立地が44%，本社以外の立地が56%となる。また，糸満市のばあいは，調査を実施した企業はすべて本社である。それぞれの地域の業種別分布を図4-10および図4-11に示す。

表 4-14 調査企業の業種別事業所形態（鳥栖市）

業種	本社	本社以外	合計
一般製造業	2	5	7
食品製造業	3	2	5
卸・物流業	1	2	3
その他	2	1	3
計	8	10	18

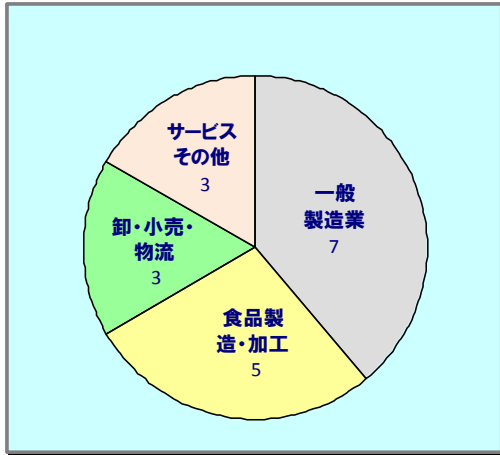
(筆者作成)

調査対象企業は，特に業種の配分を考慮して選択したわけではなく，協力をいただいた各団体の企業リストから，インタビューの承諾を得た企業である。結果として，両地域の特徴をある程度反映した業種構成となった。

---

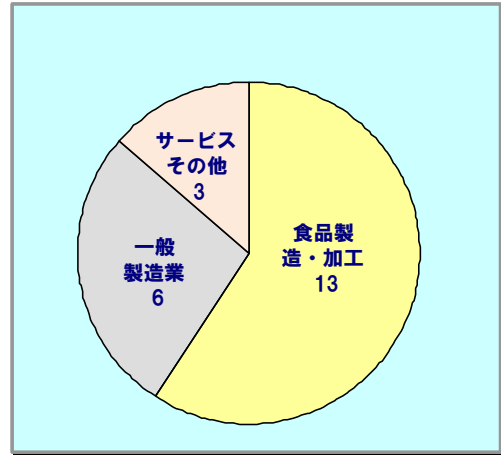
かし，強い「つながり」は求めている。

<sup>4-21)</sup> 鳥栖商工センター専務理事の原氏および，糸満工業団地組合副理事長の泉氏へのインタビューより。



(筆者作成)

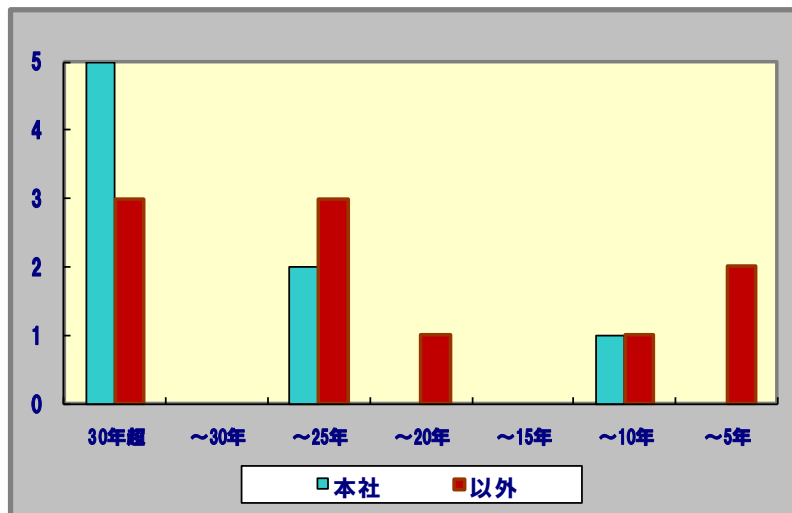
図 4-10 調査企業の業種分布 (鳥栖市)



(筆者作成)

図 4-11 調査企業の業種分布 (糸満市)

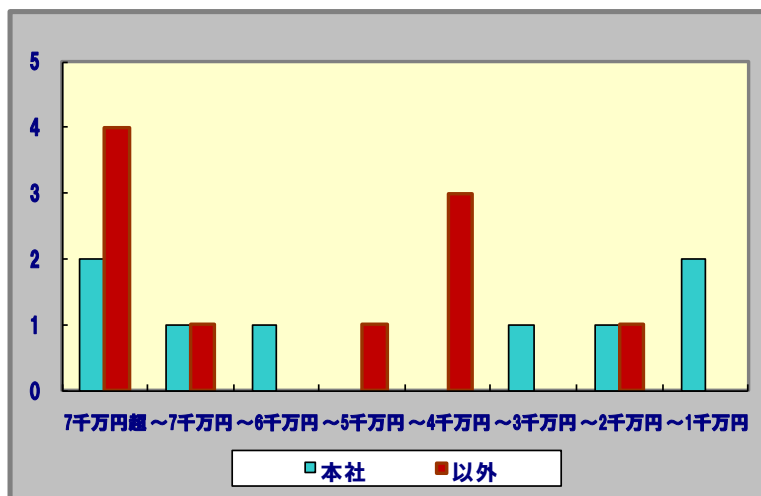
鳥栖市における調査実施 18 社の設立年数分布は図 4-12 のとおりである。設立 10 年未満の企業はなく、11 年から 78 年まで分散している。18 社の平均継続年数は 43.3 年である。また、資本金の平均は 114.1 百万円、従業員は 300.8 人である。



(筆者作成)

図 4-12 事業所形態別立地年数 (鳥栖市)

鳥栖市の調査対象企業は本社立地が 8 社、分工場など本社以外の立地が 10 社であった。本社立地と本社以外の立地について、基本的な違いがあるかどうかを、事業所設立以降の継続年数と資本金額で比較してみる (図 4-13)。



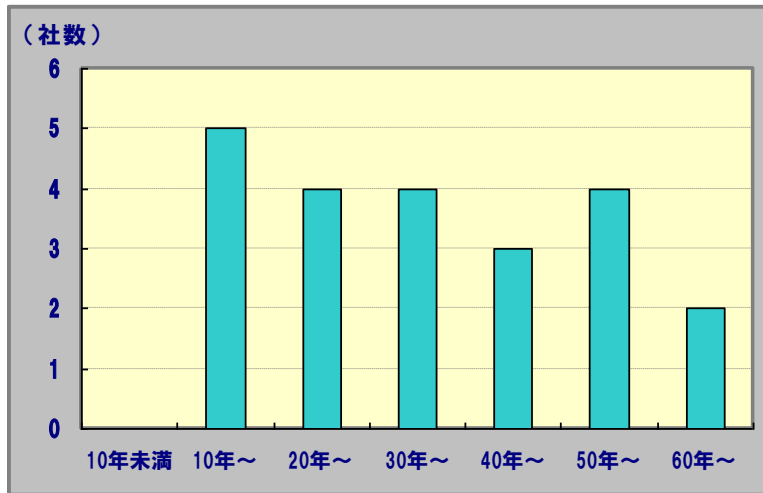
(筆者作成)

図 4-13 事業所形態別資本金額（鳥栖市）

図 4-12 より、調査対象企業に限っていえば、本社として立地している企業の方がやや長い期間を経過しているように見受けられる。本社立地企業の平均年数は 47.3 年、本社以外の立地企業は平均 40.5 年である。グラフの 30 年超のなかには、会社設立当初から鳥栖に立地して 60 年を超える企業もある。また、地域外から進出した企業のなかにも長期に渡って操業を続けている事業所がある。分工場では、操業 48 年が 1 社あり、全般的に鳥栖市の企業の立地年数は長く、定着率のよさを示している。

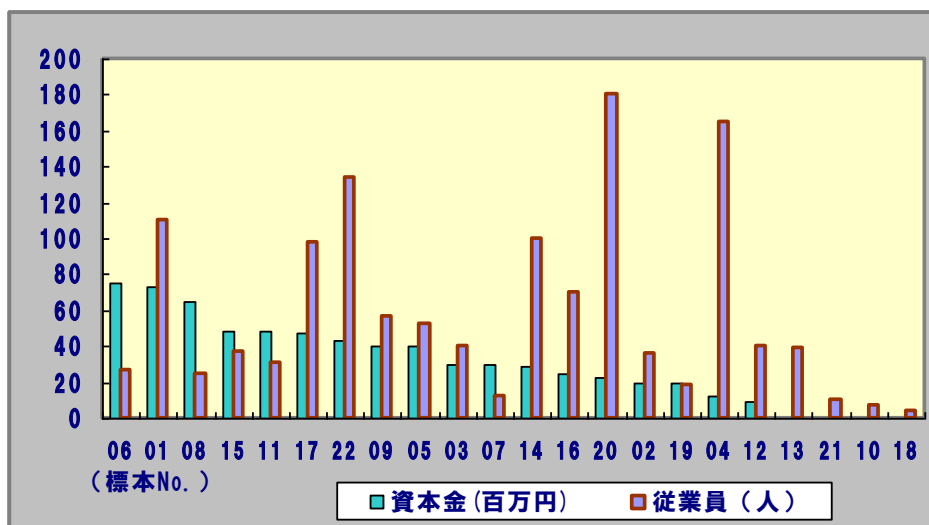
図 4-13 からは、鳥栖市に本社を置いている企業に比べて、地域外から進出している企業の方が資本金額の規模が大きい傾向があることがわかる。本社以外の立地 8 社の平均資本金額は 1 億 5595 万円であり、本社立地企業 10 社の平均資本金額は 6,188 万円である。市外から鳥栖に進出している企業の資本金規模は、本社立地企業の 2 倍以上となっている。

一方、糸満市の調査企業 22 社の設立年数分布は図 4-14 とおりである。22 社はすべて本社立地である。設立は 10 年未満の企業はなく、12 年から 68 年まで分散している。平均継続年数は 35.7 年である。また、対象企業の資本金と従業員数の分布を図 4-15 に示す。資本金の平均は 37.6 千万円、従業員は 58.8 人である



(筆者作成)

図 4-14 対象企業の立地年数分布 (糸満市)



(筆者作成)

図 4-15 対象企業の資本金と従業員分布 (糸満市)

以上，鳥栖市と糸満市の基本情報について比較した．次に，今回の調査で得たデータの集計結果を，鳥栖市と糸満市を対比させながらみていく．

## (2). 基礎項目の分析

### ①. 【A-2】 事業所立地年数

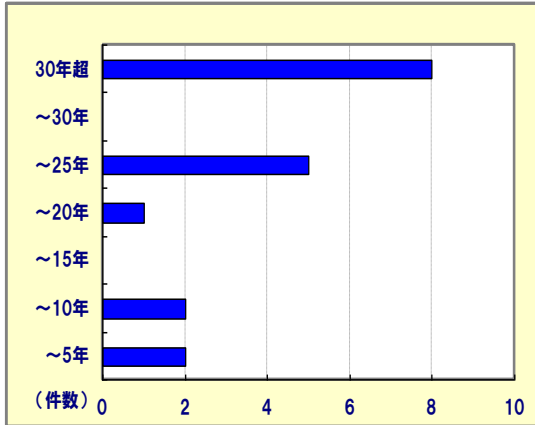


図 4-16 立地年数（鳥栖市）

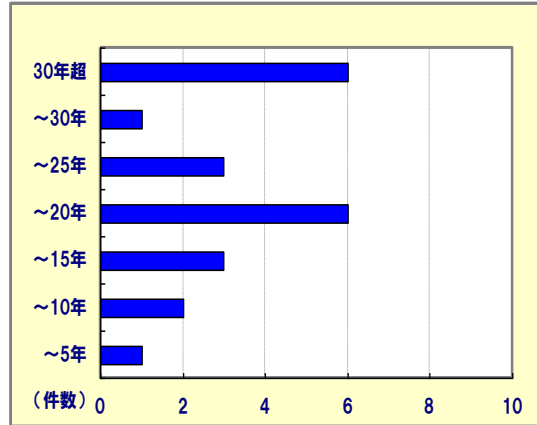


図 4-17 立地年数（糸満市）

鳥栖市の 18 社中、もともと鳥栖市の企業は 8 社、他は外部からの進出企業である。このうち、県外からの進出は 2 社で、残りの 7 社は県内の他地域からの移転である。また、インタビュー回答者 25 名（うち、経営社は 13 名、代理者が 12 名、5 社は複数名による対応であった）である。出身地を回答したもののうち、鳥栖市 6 名、近隣市町村 8 名、他県出身者が 5 名であった。

糸満市の 22 社中、もともと糸満市の企業は 10 社、県内の近隣市町村から移転した企業が 12 社という構成である。他県から移転した企業は 0 社であるが、1 社は神戸から那覇に移転し、その後糸満に移転した企業である。インタビュー回答者 27 名（うち、経営者 23 名、4 名は代理者、また 5 社は 2 名で対応）で、その出身は、糸満市 4 名、近隣の他市町 16 名、他県 5 名という構成である。

両地域とも、事業所を立地してからの経過年数は比較的長い。10 年以下の企業は、両地域ともおよそ 18% である。鳥栖市 18 社の平均立地経過年数は 43.3 年、糸満市の 22 社は 35.7 年である。

②. 【A-4】 事業所移転の理由

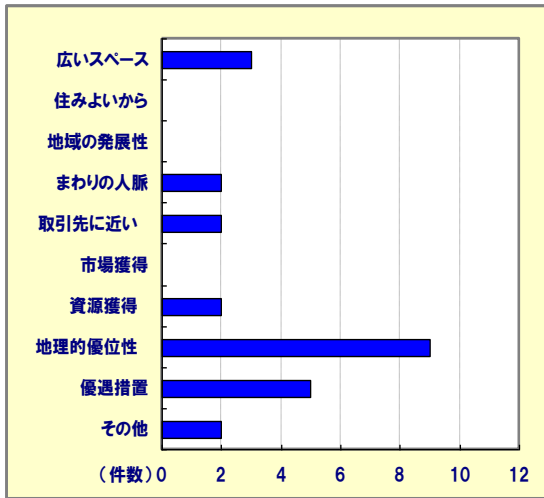


図 4-18 移転理由（鳥栖市）

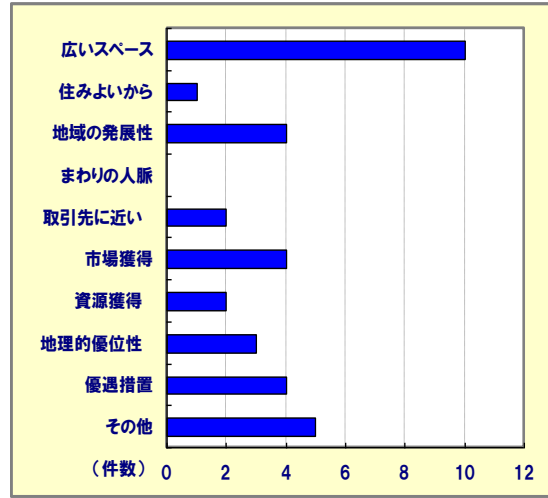


図 4-19 移転理由（糸満市）

鳥栖市に立地した理由は、地理的な優位性に集中している。鳥栖ジャンクションや鉄道など、輸送の利便性がその要因である。これに対して、糸満市に立地した理由の第1位は、広い敷地の確保である。那覇市や糸満市の市街地に古くから立地していた企業は、業容の拡大に伴って広いスペースの確保が大きな課題であった。那覇という県内最大の市場に製品を提供している企業が地理的な要因をあげているが、他は地域の発展性や市場獲得、優遇措置など、複数の理由をあげている。

③. 【A-5】 居住年数の分布

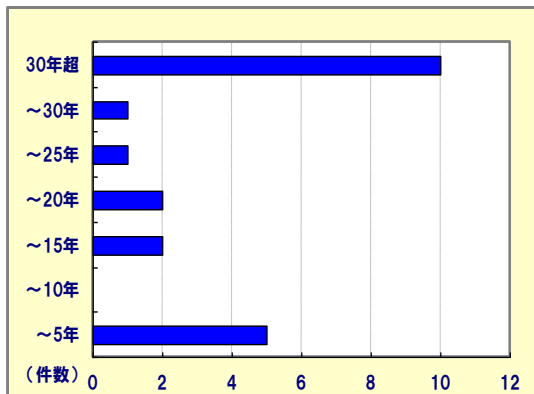


図 4-20 居住年数（鳥栖市）

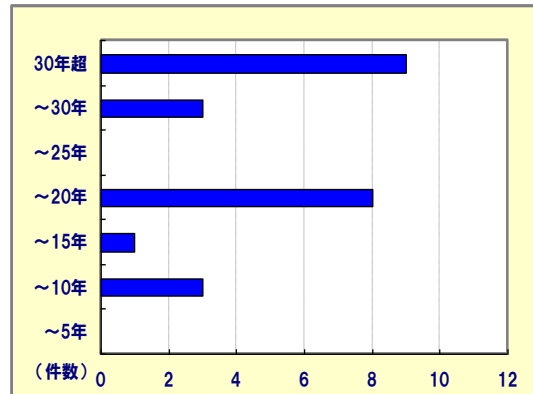


図 4-21 居住年数（糸満市）

鳥栖市では、本社からの転勤者の居住年数は短いですが、これを除くと、平均して長い居住年数を示している。糸満市の企業はすべて本社であり、県外に事業所を展開している企業は6社（海外2社、他県4社）ある。しかし、転勤するケースは少なく、沖縄での居住年数は長い傾向を示している。

両地域の居住年数には、特徴的な違いは認められない。事業所立地の長さで居住年数の長さには相関があると思われる。

#### ④. 【A-7】 住居移転の理由

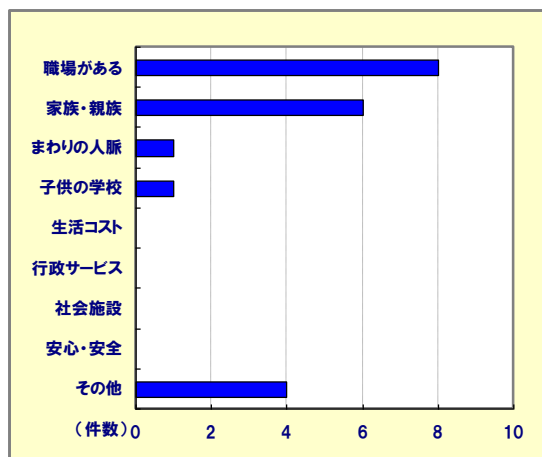


図 4-22 移転理由（鳥栖市）

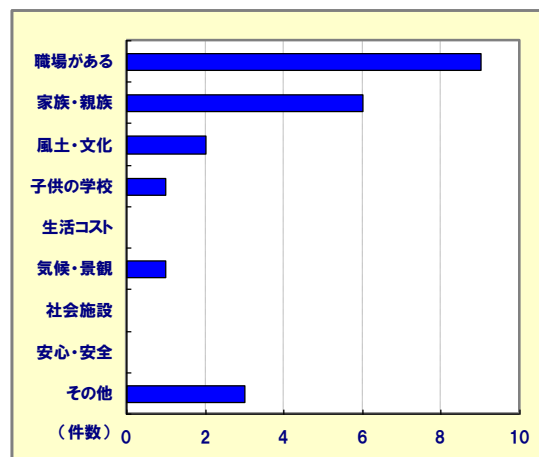


図 4-23 移転理由（糸満市）

居住地の移転理由は、両地域とも同様なパターンを示している。職場と家族の関係が圧倒的に高い要因となっている。



(3). 「つながり」の状態についての分析

①. 【B-1】 加入団体数

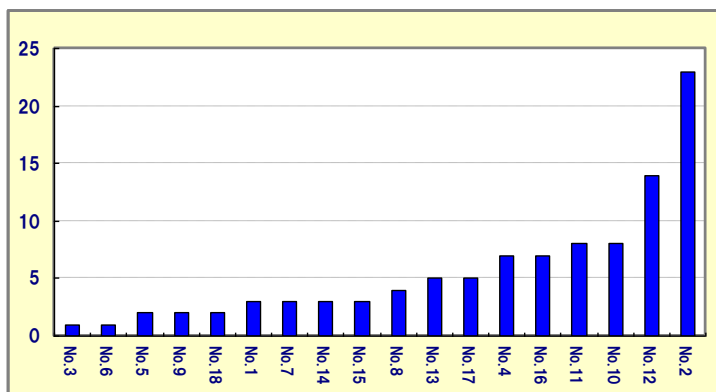


図 4-24 加入団体数(鳥栖市)

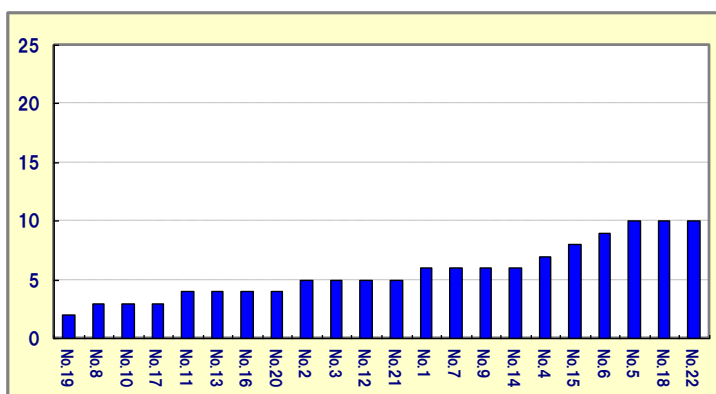


図 4-25 加入団体数(糸満市)

鳥栖市の企業は、平均して 5.6 の団体に加入している。最小は 1 団体、最大は 23 団体に加入している。これに対して、糸満市の企業は、平均して 5.7 の団体に加入している。最小は 2 団体、最大は 10 団体に加入している。

平均値では両地域とも同様の結果となった。しかし鳥栖市では、古参企業が地元の名士として活発な団体活動を行っており、参加団体数が 23 と突出している。この 1 社を外して平均をとると、鳥栖市は 1 社あたり 4.6 団体となる。さらに鳥栖市について、加入団体数を本社と本社以外で分けてみると、本社立地では平均 8.3 団体、本社以外の立地では平均 3.5 団体と、その差は歴然としている。本社以外の立地では、事業所による独自の判断

での「つながり」形成が難しいことを物語っている。また、鳥栖市の本社は糸満市の企業に比べて10年以上長く立地している。立地年数の長さとは加入団体数の数には何らかの相関があることも考えられる。

糸満市では、立地要因が多様化していることから、お互いに連携をとりながら事業活動を進めていこうとする傾向が見られる。加入団体をタイプ別にみると、図4-26と4-27のようになる。

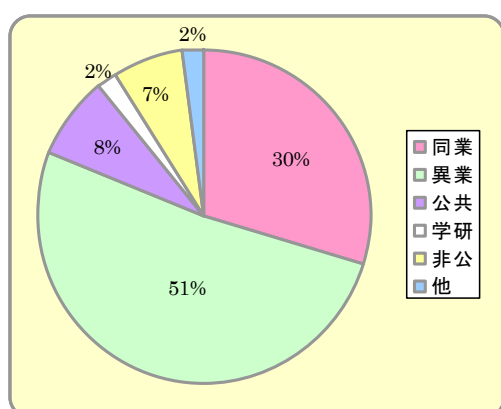


図4-26 団体のタイプ別分布(鳥栖市)

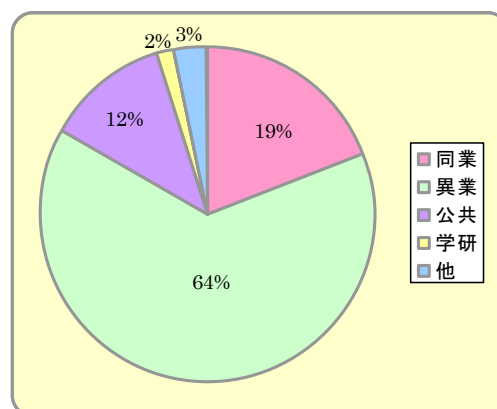


図4-27 団体のタイプ別分布(糸満市)

図4-26と4-27より、鳥栖市と糸満市ともに、異業種団体の比率が高い。各社の事業構造によって複数の同業種団体に加入しているケースはあるものの、同業団体の数は決して多くはない。これに対して、異業種団体への加入が多いのは、経済団体や地域の各種団体など、多様な団体が存在しているからである。

鳥栖市に比べて、糸満市の方が異業種の占める割合が大きい。その分、鳥栖市では同業種団体の比率が糸満市の比べて高くなっている。もともと、製造業の基盤が脆弱な沖縄県では、本土に比べて同業種組合が成立しにくい背景があるからと思われる。また、鳥栖市において、非公式団体の占める割合が糸満市に比べて若干高い値を示しているのは、お付き合いとして地域の非公式な団体に属しているケースがあるからである。鳥栖市では、本社立地と本社以外の立地が混在しているため、その違いについてもみておきたい(図4-28および図4-29)。

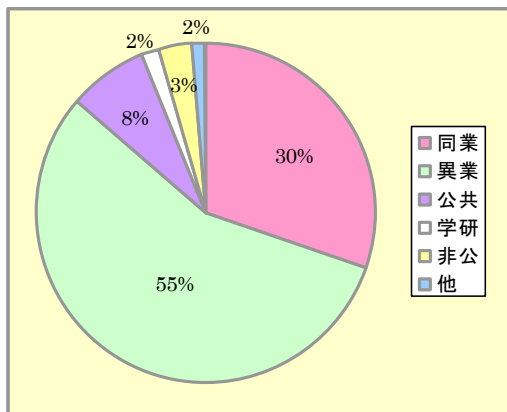


図 4-28 タイプ別分布 (鳥栖市本社)

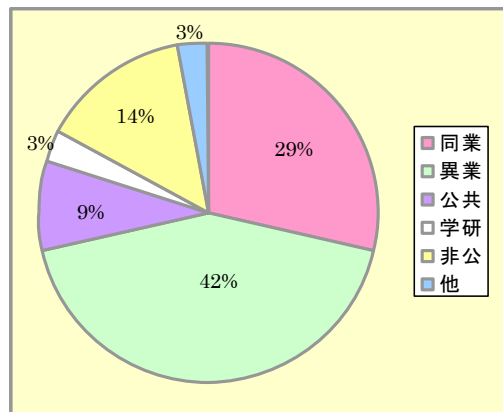


図 4-29 タイプ別分布 (鳥栖市本社以外)

図 4-28 と図 4-29 から、本社以外の立地では、異業種団体の比率が低くなっていることと、非公式団体の比率がやや高い割合を占めていることがわかる。本社以外の立地では、その事業所独自の判断で加入できる団体は限定されており、お付き合いとして地域の非公式団体に入っているケースがこれにあたる。

## ②. 【B-3】 団体活動における地域外との接触の機会

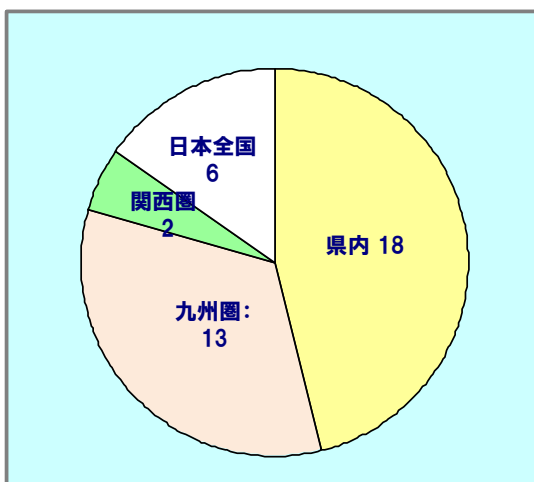


図 4-30 外部接触の機会 (鳥栖市)

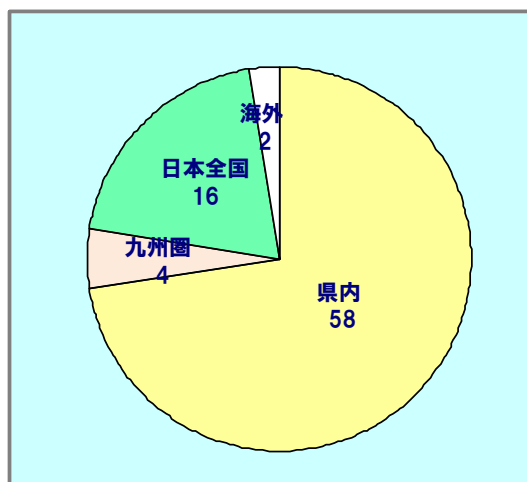


図 4-31 外部接触の機会 (糸満市)

鳥栖市は、九州のなかでの交通の要衝となっているため、鳥栖市企業の団体活動の領域は、佐賀県内を含めた九州県内で 80%以上の比率を占めている。糸満市の企業は、外部と接触する機会が沖縄県内が圧倒的で 70%強を占める。これは、沖縄という離島の特性を表

わしている。研修、視察や会議などで本土へ渡る機会は少ないが、県外との接触がある場合は、九州よりも本土に注目していることがわかる。

両地域を比較すると、糸満市の企業は沖縄という離島の特性のために、県内活動が主であるのに対して、鳥栖市の企業は、県内活動は44%と低い。鳥栖はむしろ地の利を活かして九州圏を主な活動の場としている。ただし、九州が活動の中心になっている反面、本州との接触は17%と、糸満市の22%を下回っている。

### ③. 【B-6】 団体加入年数

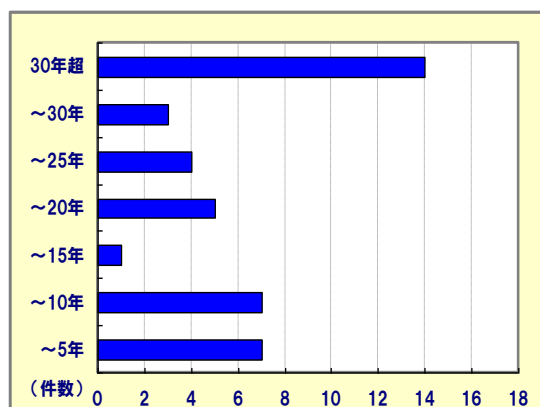


図 4-32 加入年数 (鳥栖市)

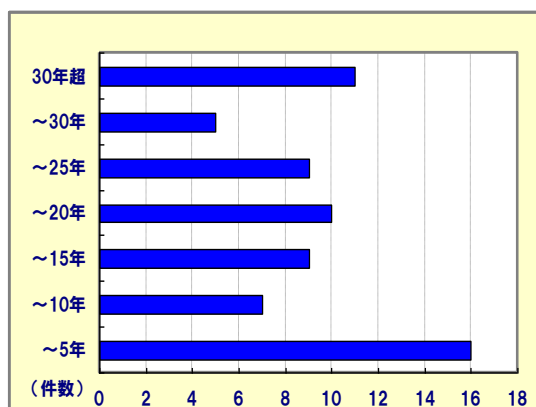


図 4-33 加入年数 (糸満市)

団体への加入経過年数には、両地域で特徴的な相違はない。共通して、企業は一度団体に加入すると長期化する傾向がある。団体に所属するコストがそれほどでないなら、ある程度付き合いを保とうとする。また、同業組合が存在しなかった業界で新たに組合を結成するような動きや、これまでにない「つながり」を求めて、新しい連携を形成する例もみられる。

#### ④. 【B-7】「つながり」の重要さ

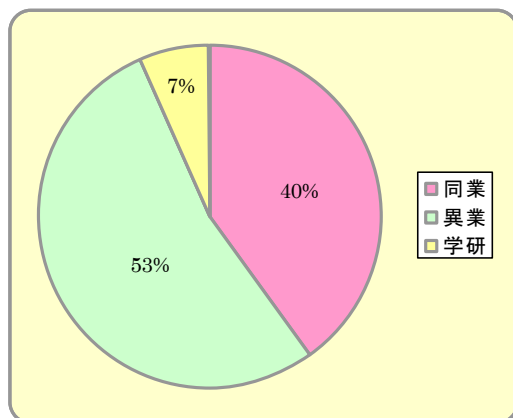


図 4-34 タイプ別分布 (鳥栖市)

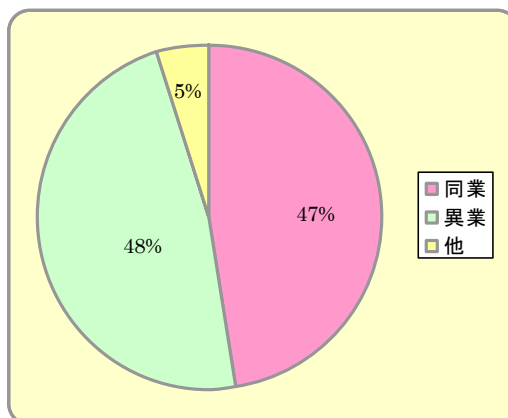


図 4-35 タイプ別分布 (糸満市)

インタビューでは、各社に加入している団体のなかからもっとも重要なものを挙げてもらった。特に重要さの基準は限定せずに、回答者の価値観にまかせた。図 5-25 と 5-26 から、鳥栖市ではもっとも重要な団体として、異業種をあげる企業が半分を超えた。逆に糸満市では、もともと同業種の比率が低いにもかかわらず (図 5-18)、最も重要な団体として同業種と異業種が拮抗している。糸満市では、同業種団体が少ないが、加入している同業種団体は、おおむね重要視されていることになる。

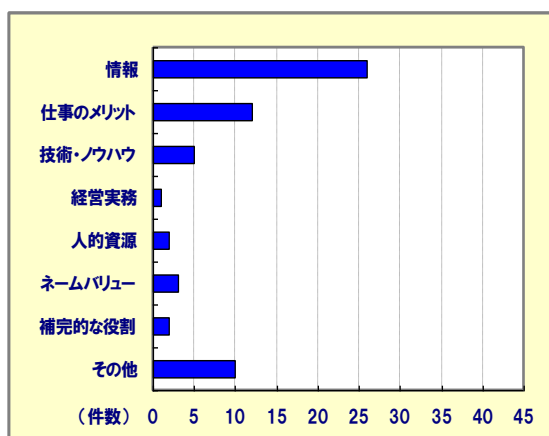


図 4-36 重要さの基準 (鳥栖市)

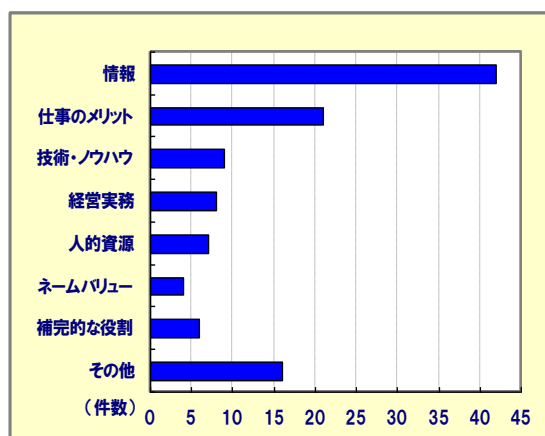


図 4-37 重要さの基準 (糸満市)

重要さの基準については、図 5-27 および 5-28 のとおりである。団体活動において、情報を得ることを最も重要と考えている点は、両地域とも共通している。また、企業は団体

活動の結果としてビジネスに何らかのメリットがあることを期待しているが、活動をそのままビジネスに結びつけるような行動は控えている。

⑤. 【B-8】 団体活動の頻度

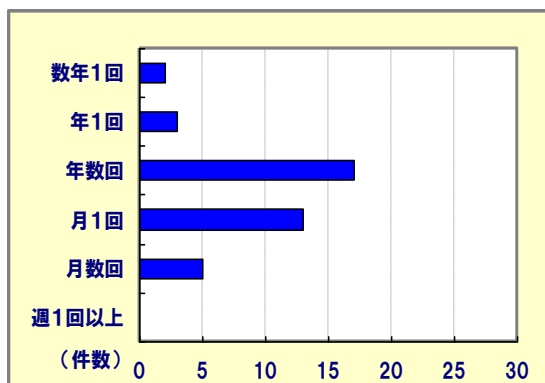


図 4-38 活動の頻度(鳥栖市)

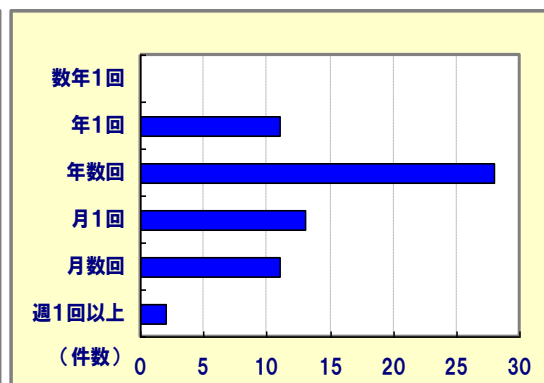


図 4-39 活動の頻度(糸満市)

団体活動に参加する頻度は、両地域の違いはない。ともに年に数回程度がもっとも多い。年1回という回答は、公式団体で年次総会などに参加するが、普段はほとんど意識していない「つながり」である。また、糸満市では、常に情報をもとめて、異業種の集まりに頻繁に顔を出す経営者もいた。会って話をするすることで、何らかのヒントを得る、という回答があった。

⑥. 【B-9,10】 団体活動の影響度

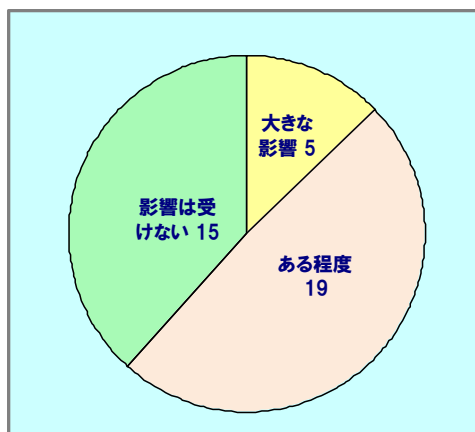


図 4-40 受ける影響(鳥栖市)

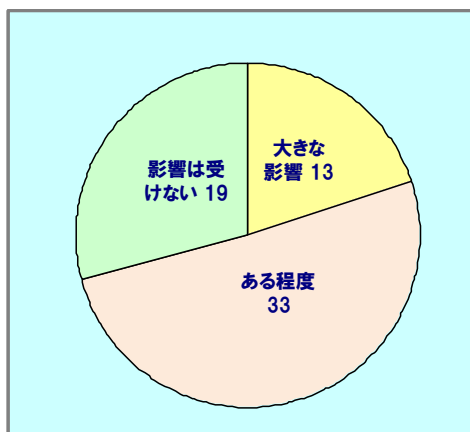


図 4-41 受ける影響(糸満市)

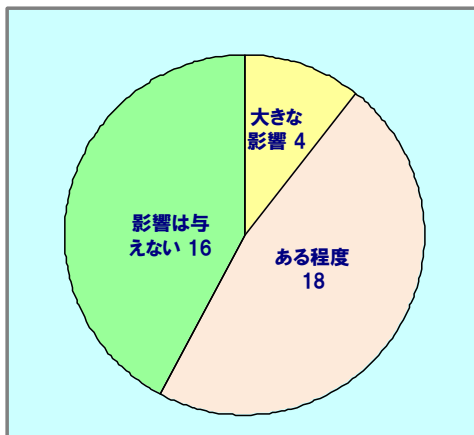


図 4-42 与える影響(鳥栖市)

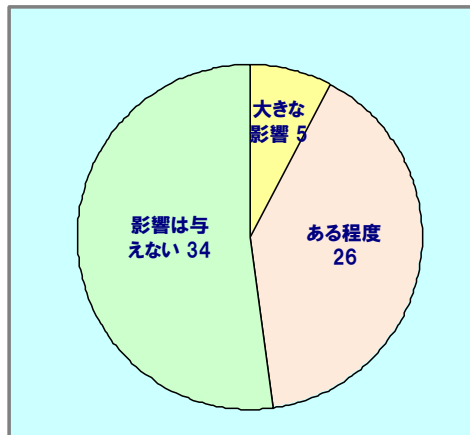


図 4-43 与える影響(糸満市)

鳥栖市の企業は、活動を通じて影響を受ける度合いも影響を与える度合いも、ほぼ 60% 前後であり、活動の意義をある程度感じている企業が多い。糸満市の企業は、「影響を受ける」という回答が約 70% を占めている。しかし「影響を与える」度合いは 50% 弱である。

鳥栖市では活動に対して影響を受けることも与えることもほぼ均衡していることから、活動に対して give-and-take の関係が成立していると見ることができる。一方の糸満市では、特定のリーダ企業が影響を与える立場に立ち、他はやや受身的な関係となっていることが推察される。

#### ⑦. 【B-11】 団体活動の成果

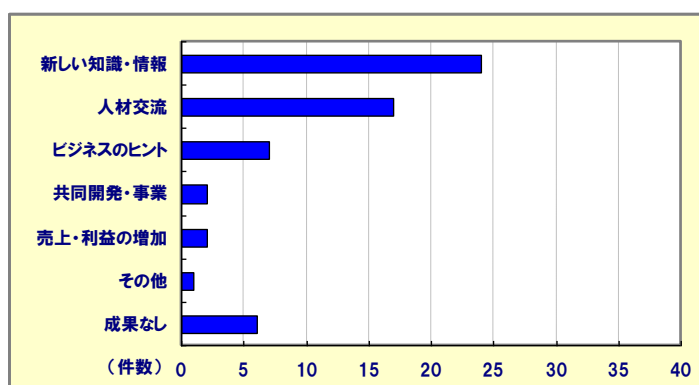


図 4-44 団体活動の成果(鳥栖市)

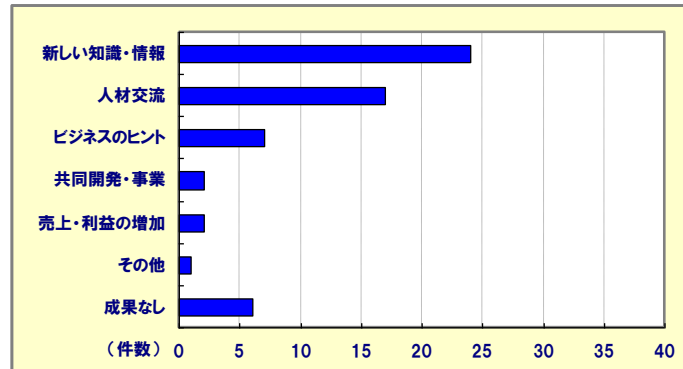


図 4-45 団体活動の成果（糸満市）

両地域とも、知識・情報を得たことが団体活動の成果として第 1 位にあげられている。また人材交流は、団体活動の重点項目（B-7）としてはあげられていないが、活動の成果として第 2 位を占めている。これは、人材交流を活動の目的として重要視していなくても、結果として有意義な交流が得られたときにその価値を成果として認識している、と推測することができる。

#### (4) 「つながり」の発生と解消についての分析

##### ①. 【C-1】 団体加入のきっかけ

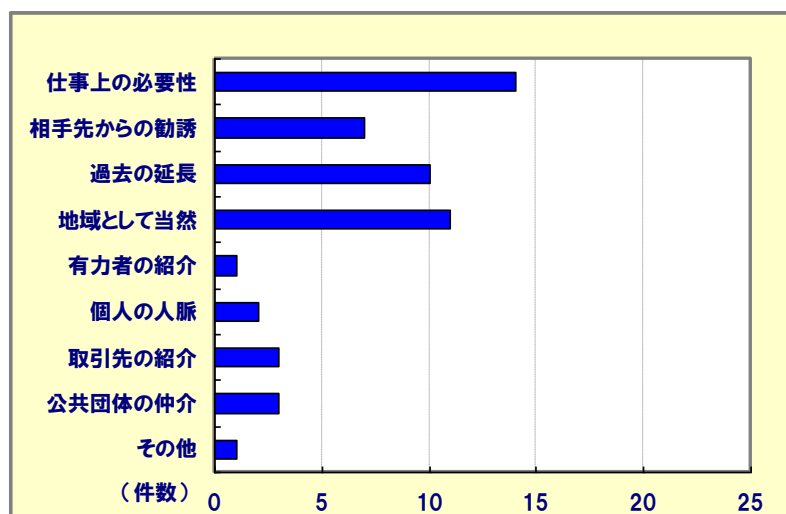


図 4-46 きっかけ（鳥栖市）



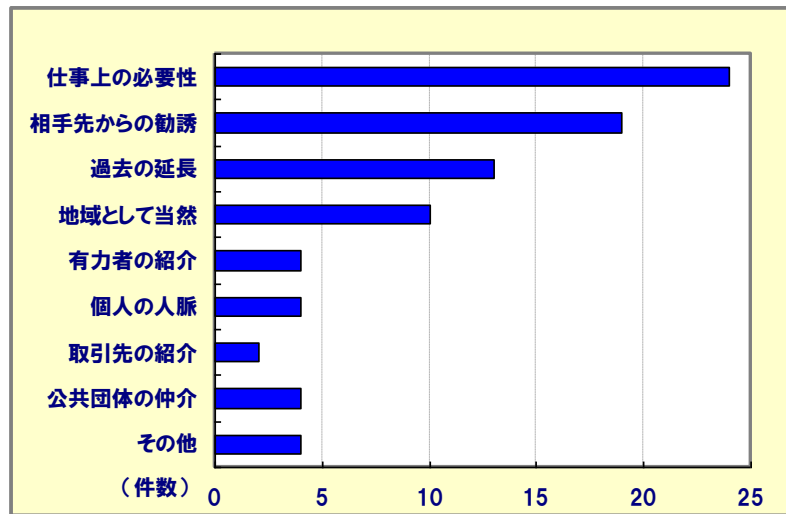


図 4-47 きっかけ（糸満市）

両地域とも、「つながり」ができたきっかけは、「仕事上の必要性」、「相手先からの勧誘」、「過去の延長」、「地域として当然」が上位を占めている。「仕事上の必要性」は、同業者組合のような「つながり」に多く見られる。また、長期にわたって続いている「つながり」は、当初の意図がわからなくなっても、そのまま引き継いでいるケースが多いことがわかった。団体からの勧誘に応じて加入したケースや、地域性の強い団体に対しては、その地域に立地しているので加入するのが当然という認識のもとに加入するケースがあることもわかった。

②. 【C-4】「つながり」への働きかけ

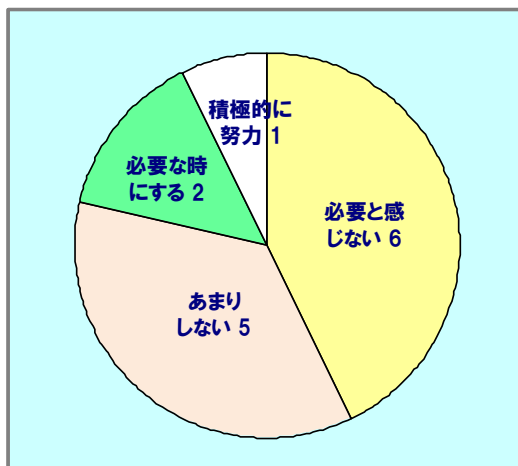


図 4-48 働きかけ(鳥栖市)

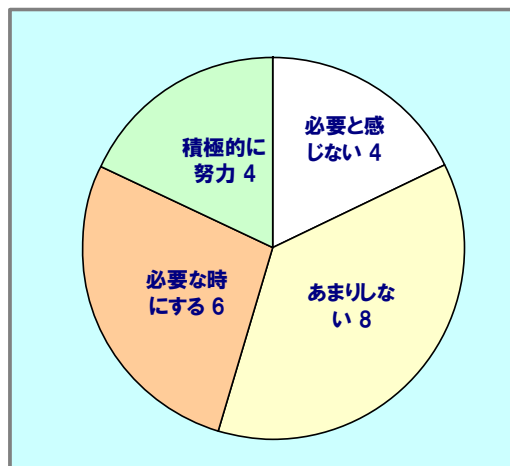


図 4-49 働きかけ(糸満市)

両地域とも、半数以上の企業が勧誘の働きかけをしていない。一方で、団体の役員などのポストについている場合は、積極的な動きが現れる。

③. 【C-6】「つながり」の解消

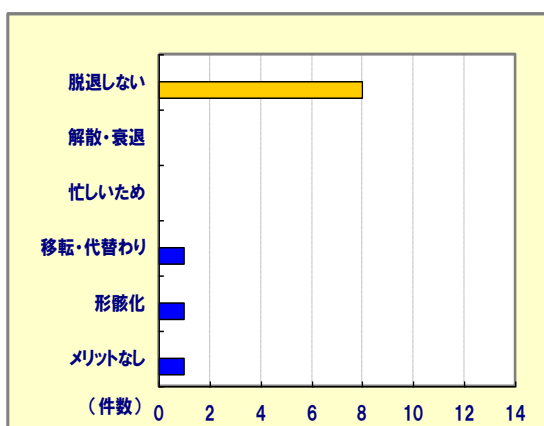


図 4-50 「つながり」の解消(鳥栖市)

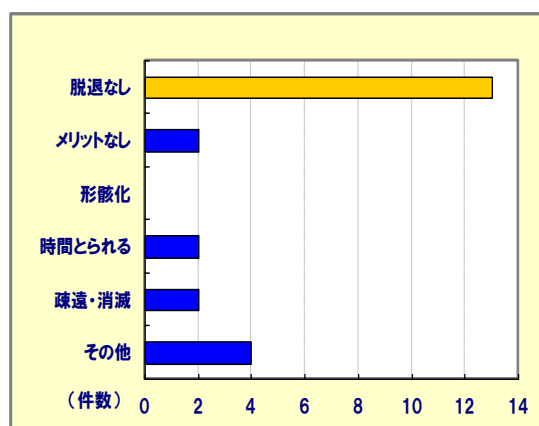


図 4-51 「つながり」の解消(糸満市)

少数例ではあるが、両地域とも団体を脱退したケースが報告されている。実際に脱退したケース以外にも、もはや団体に属しているメリットがなくなったり、あるいは活動時間がとれないために脱退を考えているという回答が、インタビューのなかで散見された。

④. 【C-7】 新たな「つながり」

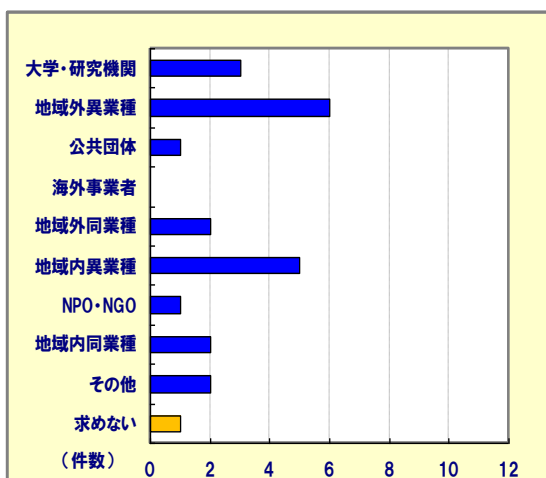


図 4-52 新たな「つながり」(鳥栖市)

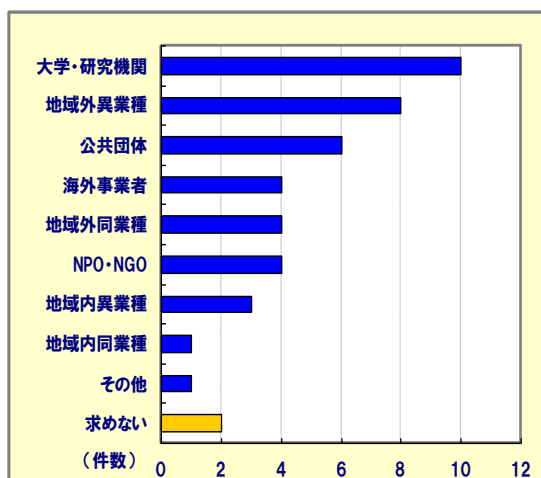


図 4-53 新たな「つながり」(糸満市)

鳥栖市の企業は、地域外の異業種との「つながり」が第1位にあげられている。インタビュー内容から、ビジネスの広がりをお求めている声が多かった。安定した製品を扱っている業種が多いために、大学など研究機関との「つながり」を求める声は少数であった。

糸満市の企業では、大学や研究機関との連携や地域外異業種との「つながり」が回答の1, 2位を占めた。食品関係の製造業が多いために、検査・分析・製品開発に対するニーズが高い。また、異業種との「つながり」については、従来にないタイプの「つながり」をお求めている。公共団体との「つながり」は、主に本土への製品売込みへの期待からである。

(5). 「つながり」の変化についての分析

①. 【D-1】「つながり」の増減

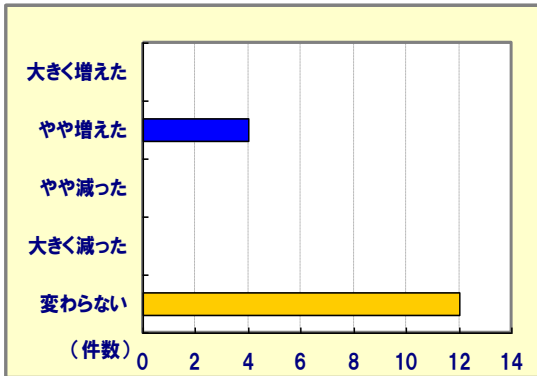


図 4-54 「つながり」の増減(鳥栖市)

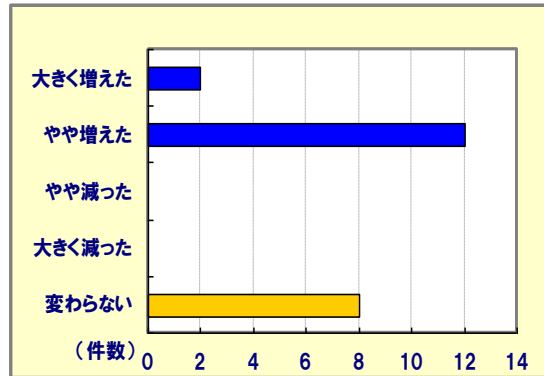


図 4-55 「つながり」の増減(糸満市)

両地域とも、「つながり」の数は「変化なし」かまたはまたは「増加する」という回答であった。一般的に「つながり」を持つ団体の数は、時間の経過とともに増加する傾向にある。インタビューの中で、実際は少数ながら脱退があるにもかかわらず、変わらないかまたは増加したという答が多数あった。一度加入すると、やめにくいという仲間意識や、とりあえずつないでおこうとする意識が働いていると思われる。

②. 【D-2】「つながり」の変化

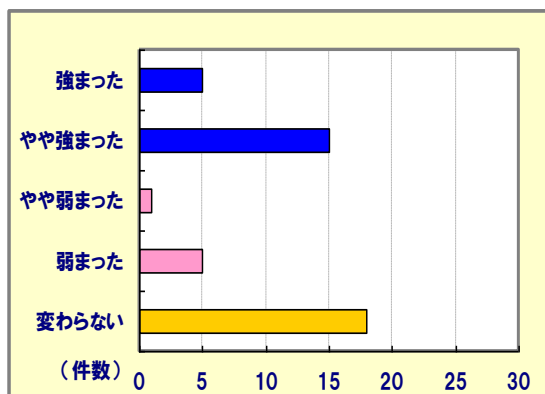


図 4-56 「つながり」の変化(鳥栖市)

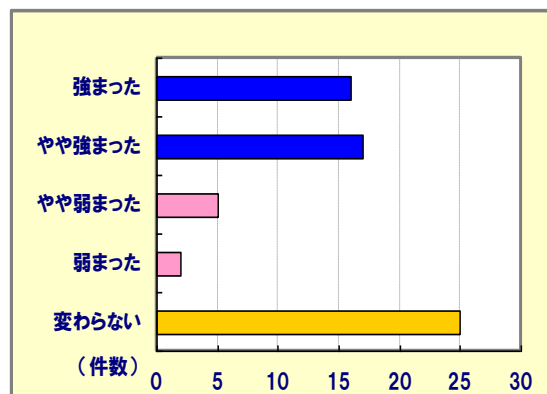


図 4-57 「つながり」の変化(糸満市)

両地域とも、「つながり」の強さは「強まった」が「弱まった」を大きく超えている。「変

わらない」という回答も一定数あるが、全体的な傾向として、「つながり」は時間に対して不変ではなく、絶えず変化していることが読み取れる。

### ③. 【D-3】 変化の理由

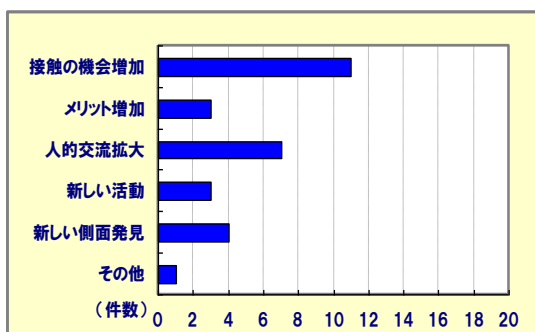


図 4-58 強まった理由 (鳥栖市)

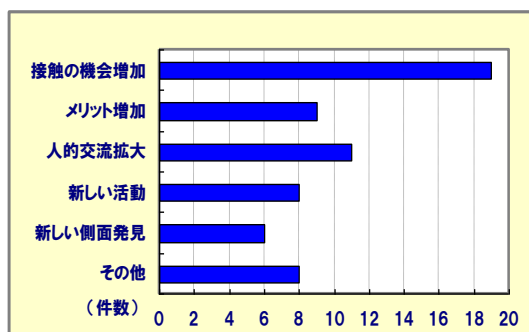


図 4-59 強まった理由 (糸満市)

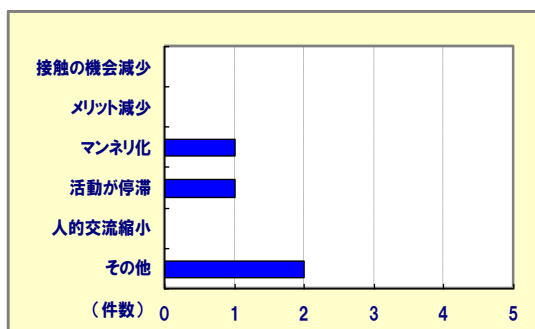


図 4-60 弱まった理由 (鳥栖市)

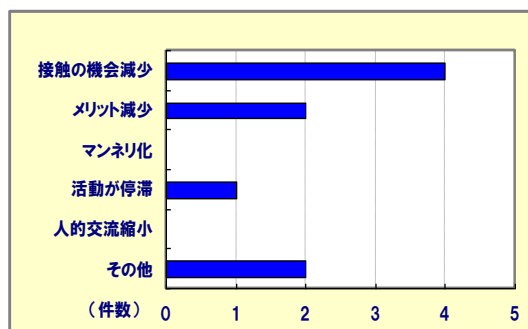


図 4-61 弱まった理由 (糸満市)

両地域とも、「つながり」が強まった理由として、「接触の機会が増えたこと」と「人的交流の拡大」が高位にあげられた。一方「つながり」が弱まった理由は、鳥栖市では少数例のために傾向を見ることはできないが、糸満市では「接触の機会減少」が主な要因となっている。

いずれにしても、「つながり」の強さの変化には、接触の機会が最も大きく影響していることがわかった。

④. 【D-4】「つながり」のコスト

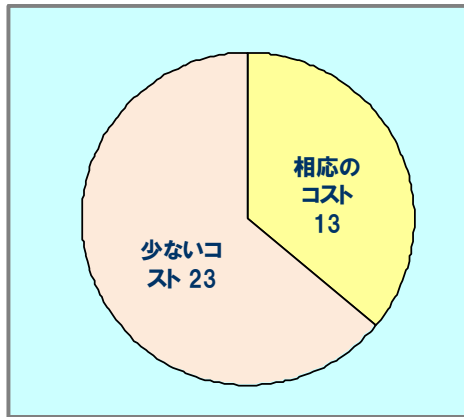


図 4-62 コスト(鳥栖市)

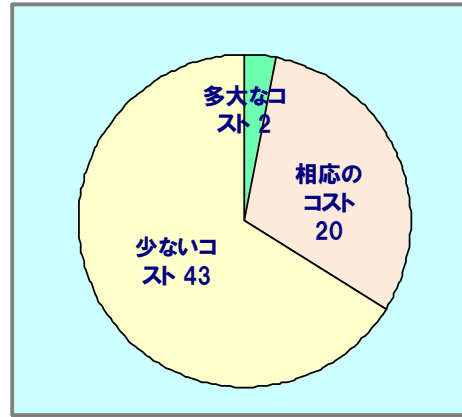


図 4-63 コスト(糸満市)

両地域とも、60～70%近くがそれほどコストはかかっていると認識している。コストを負担に感じている企業は、糸満市の2例だけである。これは、「つながり」の数が減らずに増加していく傾向にあるという現象を裏付けるデータとして解釈することができる。

⑤. 【D-5,6】「つながり」を変化させる要因

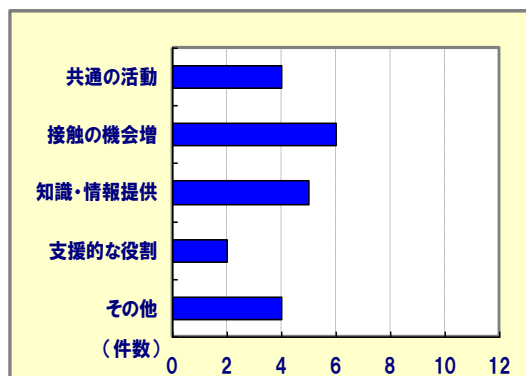


図 4-64 強くなる要因(鳥栖市)

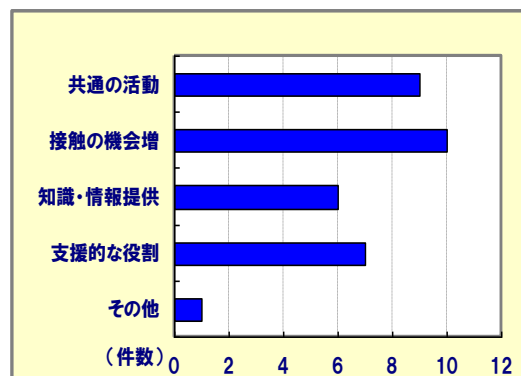


図 4-65 強くなる要因(糸満市)

「つながり」をどのようにマネージすべきかという点については、両地域とも共通して、接触の機会の増減が「つながり」を強めたり弱めたりする第一の要因であると認識している。糸満市では、共通の活動に期待する声もある。両地域とも、団体活動の中で過度に利

益を追及するような行為が、「つながり」を弱くする要因であるという認識が多いことがわかった。

⑥. 【D-7】 活動内容

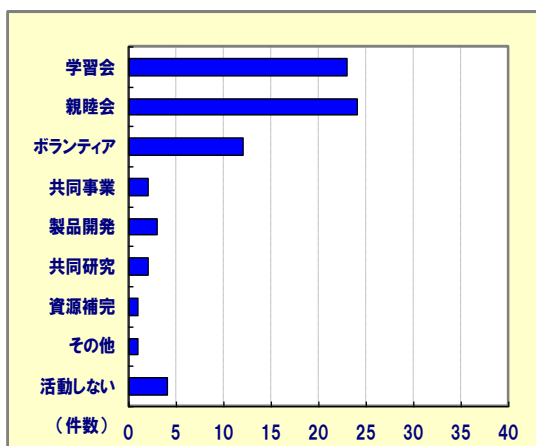


図 4-66 活動内容(鳥栖市)

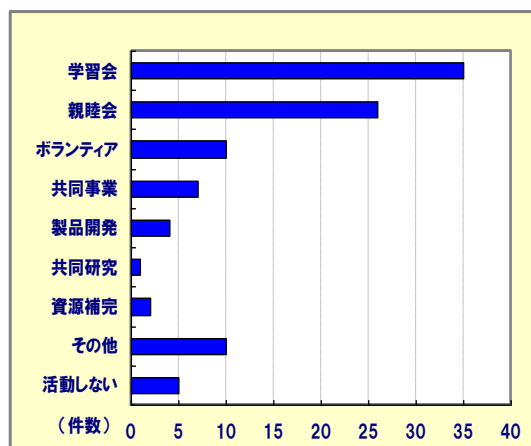


図 4-67 活動内容(糸満市)

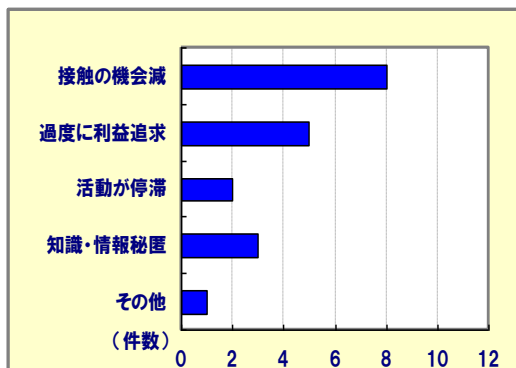


図 4-68 弱くなる要因(鳥栖市)

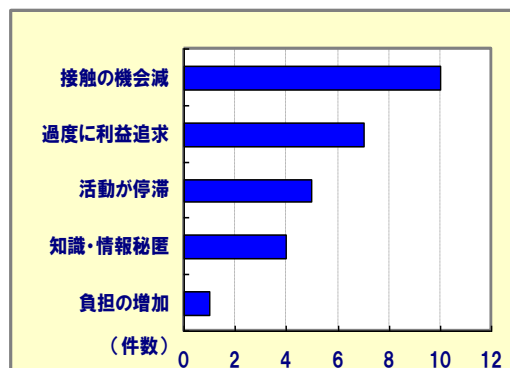


図 4-69 弱くなる要因(糸満市)

団体活動の内容では、両地域ともにセミナーなどの学集会参加が最も多く、次いで親睦的な活動があげられている。これらふたつの項目は、団体活動に求める最大の目的である「情報」を得ることに密接につながっている。最近のCSRの普及を反映して、ボランティア活動が第3位にあげられている。

⑦. 【D-8】 団体活動への関わり

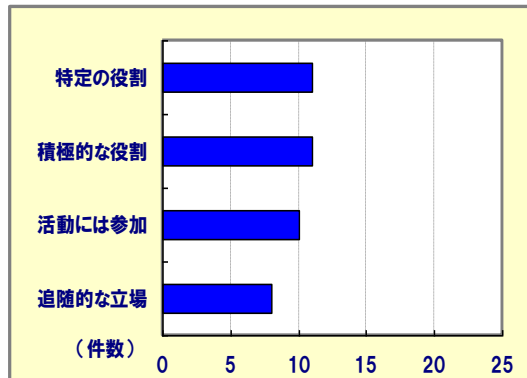


図 4-70 関わり(鳥栖市)

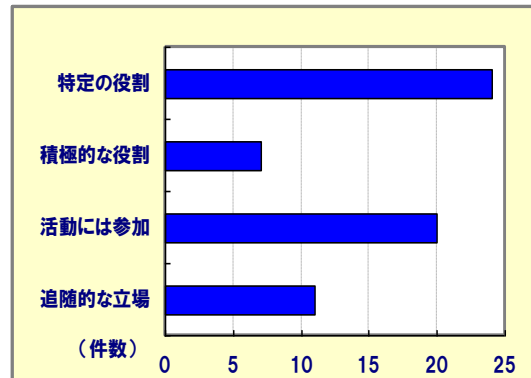


図 4-71 関わり(糸満)

団体活動の中で、どのような役割を果たしているかについては、両地域ともとくに差異はみられない。積極的な関わりを持つケースと消極的な関わりを持つケースは、ほぼ半々である。団体の役員など特定の役割を担っている場合を除くと、同業組合では、それなりに積極的な参加の姿勢が読み取れる。これに対して、異業種組合などでは、「つながり」の価値を認識して積極的な関わりを持つケースと、案内が来れば参加するという消極的で追隨的なケースがみられる。

(6). 地域についての認識分析

①. 【E-1】 地域の「良さ」

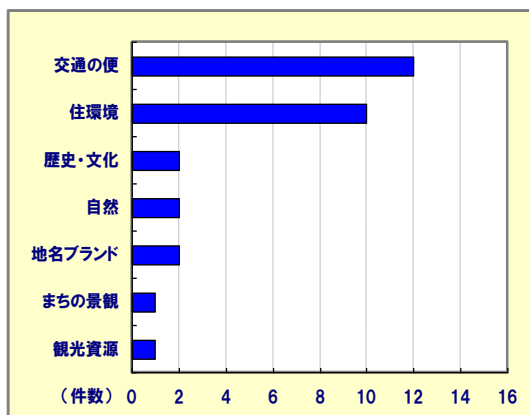


図 4-72 地域の良さ(鳥栖市)

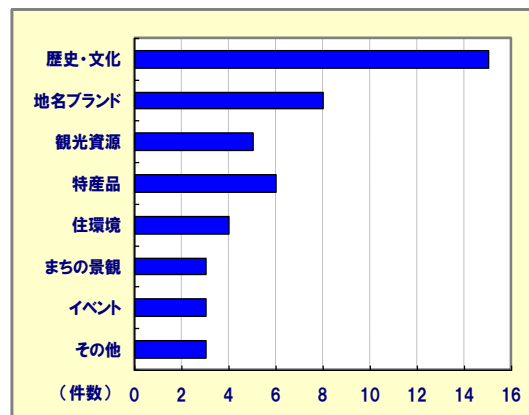


図 4-73 地域の良さ(糸満市)



鳥栖市では、地域の良さについて、住環境と交通の便を第1位にあげている。住環境は、物価が安い、住みやすい、自然が豊か、などである。糸満市では、歴史や文化のまちであること、糸満という地名が一定のブランド力を持っていることがあげられている。観光資源は、ある程度もっているか、またはもっているのに十分にアピールできていないと認識されている。

②. 【E-3】 地域に求める施設

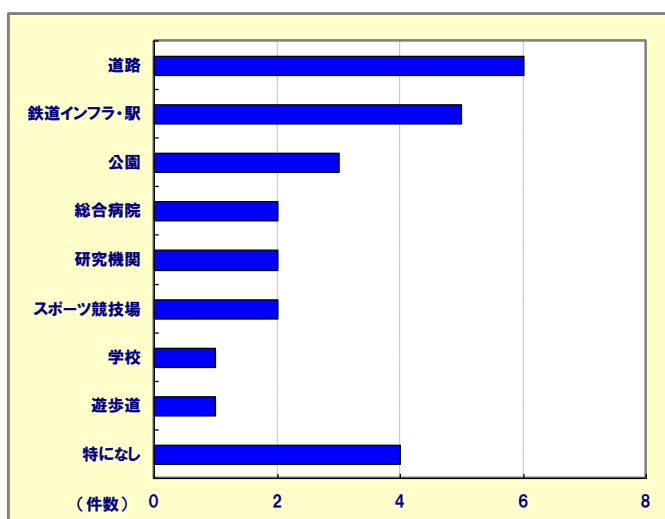


図 4-74 求める施設(鳥栖市)

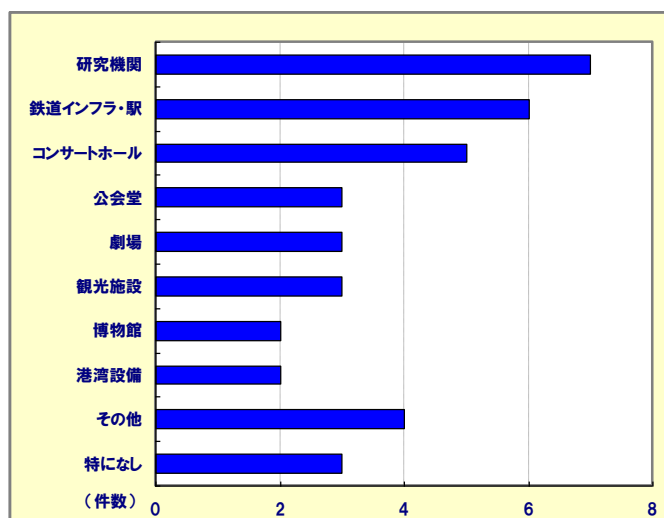


図 4-75 求める施設(糸満市)

鳥栖市では、鉄道インフラ・駅整備と道路整備に対する要望が第1位を占めている。鉄道・駅の整備では、遅れているJR鳥栖駅西口の再開発が強く望まれている。また、道路整備については、幹線道路に対して、市内で一車線になって渋滞が起きるなど、利便性の陰にもネックがあることが指摘されている。

糸満市は人口規模からみて、社会施設は概ね整備されている、と多くの経営者は認識している。しかし、大学や研究機関については今後の積極的な活用を考えると十分ではなく、不足している施設の第1位となっている。これらの施設のほとんどは那覇市にあり、近いとはいえ必要なときにわざわざ那覇まで出かけているのが現状である。また、鉄道やインフラへの期待としては、モノレールが那覇から糸満まで延びること、大型船舶が停泊できる港湾の整備などがあげられている。特に製品を域外に移出している製造業者にとって、糸満港から直接船便で発送できることはメリットが非常に大きい。

## 第5章 鳥栖市および糸満市における 「つながり」の状態とその変化

第3章では、地域レベルの経営資源という観点と、地域のアドバンテージ構造という観点から、分析のためのフレームワークを提示した。そして第4章では、佐賀県鳥栖市および沖縄県糸満市の実証調査について、両者を比較しながら結果の分析を行った。本章では、実証調査によって得られたデータをもとに、とくに「つながり」に着目しながら、さらに分析を深めてみたい。筆者が提示したフレームワークに鳥栖市と糸満市のケースをあてはめたときに、どのようなことがいえるのか、その意味解釈について論考する。

経営資源論の観点では、Penroseの資源観に依拠して、まだ認知されていない「潜在的な資源」が、資源としての明確な形をもった「顕在的な資源」に転化し、これが成果に結びつくというプロセスを、事例データによって例証する。そして、そのプロセスにおいて、「つながり」が重要な役割を果たしていることを明らかにする。

次いで、地域のなかの「つながり」の活動のマクロ的な効果について考察する。地域のなかで行われる活発な「つながり」の活動は、さまざまな成果（資源）を生み出す。生み出された資源のあるものは、地域レベルの資源として、地域の優位性を構成する要素のひとつになっていることを示す。このような考察にもとづいて、地域の優位性が、いくつかのアドバンテージ要素から構成されているという構造もっており、そのアドバンテージ要素の相互作用や変化が、地域の多様性を生み出していることを明らかにしたい。

## 第1節 地域における「つながり」の変化

本節では、インタビューデータのなかから、「つながり」に関連する情報を抽出し、「つながり」の変化について考察する。そのために、まず実証調査全体を振り返って、結果データを整理する。鳥栖市と糸満市の共通点や違いを把握したうえで、調査データのなかから「つながり」に関連する情報を抽出し、「つながり」の変化についてさらに考察を加えることにする。

### (1). 実証調査データのまとめ

第4章の第2節および第3節で概観したとおり、九州も沖縄も、ともに歴史的に中央政府の主導による産業政策がとられてきた。このため、地域独自の力を育成するような機会に恵まれず、産業基盤の形成という点では脆弱性を抱えていた。それでも、九州はその後の交通手段や通信技術の進歩を背景として、半導体産業や自動車産業の集積が進んだが、本土からさらに距離のある沖縄では、そのようなチャンスをとらえることができなかった。

九州の産業が上記のような歴史的経緯を有しているにもかかわらず、鳥栖市は交通の要衝としての優位性を発揮し、九州経済における特異な位置を築いてきた。早い時期からの企業誘致政策も有効に働き、鳥栖市には大手企業を含む多数の企業が県外から進出し、付加価値の創造や雇用の確保の面で貢献している。県外から進出した企業はおおむね定着率が高く、長期の操業期間を保っている。また、鳥栖市ではもともと地元で発展した製菓産業などがあり、進出企業と地元企業の双方が地域の経済発展にバランスよく寄与している。

一方で、沖縄本島も積極的な企業誘致策を推進し、那覇市を中心とした中部の主要な地域では、本土からIT産業やコールセンター事業などを誘致することに成功している。しかし糸満市においては、本土からの企業進出はきわめて少数で、ほとんどの企業は市内の旧市街地からの移転と、那覇市など近郊地域からの移転である。糸満市の西側海岸地帯は遠浅で、低コストで埋め立て事業を進めることができた。このため、造成された工業団地は、多くの企業が集まった。糸満市の立地企業はほとんどが中小規模の企業であるが、沖縄特有の食材を原料とした食品製造業が発展している。

ここでは、前章で詳述した実証調査データについて、鳥栖市と糸満市の共通点や相違点についてポイントを整理しておく(表5-1)。なお、回答の集計結果および回答内容の詳細

は、本論文の添付資料VIを参照されたい。

表 5-1 調査データのまとめ(1/2)

No.	鳥栖市	糸満市
A-2	立地年数 本社の立地年数は平均 47.3 年。 本社以外の立地年数は平均 40.5 年。 鳥栖の企業は定着率が高い。	事業所（すべて本社）の立地年数は平均 35.7 年。
A-4	事業所移転の理由 鳥栖市では交通の便という地理的な優位性が大きな立地要因となっている。 立地に関する経済的な優遇措置も考慮されている。	糸満市ではむしろ工場スペースの確保が大きな立地要因となっている。 他の要因は、地域の発展性、市場獲得、経済的な優遇措置などに分散している。
A-7	居住移転の理由 職場が第 1 位、家族が第 2 位である。	職場が第 1 位、家族が第 2 位である。
B-1	加入団体数 平均 5.6 団体だが、本社事業所が 8.3 団体、本社以外の事業所が 3.5 団体と、差が大きい（本社以外の事業所は独自判断が制限されている）。地元の古参企業が多数のつながりを維持している。異業種団体が多く、地域のお付き合いという浅いつながりもある。 立地年数と団体の数には、ある程度の相関がある（相関係数=0.57）。	平均 5.7 団体。同業団体が少なく、異業種団体でゆるやかなつながりを保とうとする傾向がある。 立地年数と団体の数には、あまり相関はみられない（相関係数=-0.34）。
B-6	団体加入後の経過年数 同業組合を中心とした一部特定の団体は、長期化している。	新しいつながりを求めて、団体を形成する動きが見られる。
B-7	つながりの重要さの基準 情報獲得が第 1 位。一部に仕事上のメリットがあげられている。	情報獲得が第 1 位。一部に仕事上のメリットがあげられている。
B-9,10	団体活動で受ける影響と与える影響 61.5%が活動から影響を受け、57.9%が活動に影響を与えている。 表面的なつながりが多いなかで、有意な活動が半数以上を占めている。	70.8%が活動から影響を受け、47.7%が活動に影響を与えている。 Give-and-take のバランスから考えると、全体的にはやや受身の活動になっている。
B-11	団体活動の成果 1.新しい知識や情報、2.人材交流。	1.新しい知識や情報、2.人材交流。

（筆者作成）

表 5-1 調査データのまとめ(2/2)

No.	鳥栖市	糸満市
C-1	<p>団体加入のきっかけ</p> <p>第1位の「仕事上の必要性」は、同業組合が中心の回答。異業種でも有用な情報がビジネスにつながる可能性があるという認識はある。</p> <p>第2位の「地域として当然」は、形式的な関係を保とうとする傾向。</p> <p>「過去の延長」も上位の回答で、既存のつながりは、そのまま維持される傾向がある。</p>	<p>第1位は「仕事上の必要性」、第2位は「相手からの勧誘」で、やや地縁社会的な動きを示している。</p> <p>「過去の延長」も上位の回答で、既存のつながりは、そのまま維持される傾向がある。</p>
C-7	<p>新しいつながり</p> <p>新しいつながりとして、地域内の異業種と地域外の異業種を望む意見が多い。これには、新しい発想やアイデアに接したいという希望と、市場としての異業種を開拓したいという希望がある。</p>	<p>大学や研究機関とのつながりを求める声が多い。また、地域外の異業種も、知識や発想を広げる意味で希望が多い。</p> <p>公共団体との連携には、マーケティング機能を期待する声が多い。</p>
D-1	<p>つながりの増減</p> <p>つながりは、減ることはなく、関わらないかまたは増加する傾向にある。</p>	<p>つながりは減らない。増えていくという認識は鳥栖市よりも強い。</p>
D-2	<p>つながりの変化</p> <p>形式的なつながりは弱まることもあるが、ある程度の活動を続けているつながりは、強まる傾向にある。</p>	<p>つながりは強まる方向に変化しているという認識は鳥栖市に比べて強く現れている。</p>
D-3	<p>変化の理由</p> <p>接触の機会が増えること、人的交流が拡大することが、つながりが強まる主な要因。</p>	<p>接触の機会が増えること、人的交流が拡大することが、つながりが強まる主な要因。</p>
D-4	<p>つながりのコスト</p> <p>つながりを維持することについて、あまりコストはかからない。</p>	<p>つながりを維持することについて、あまりコストはかからない。</p>
D-7	<p>活動の内容</p> <p>団体活動の具体的な内容は、学習会や親睦会がほとんどである。</p>	<p>団体活動の具体的な内容は、学習会や親睦会がほとんどである。</p>
E-1	<p>地域の「良さ」</p> <p>多くの経営者が、「鳥栖の良さ」として、交通の便と住環境をあげている。</p>	<p>「糸満の良さ」は歴史・文化であるという回答が多い。その他、地名ブランド、特産品、観光資源などの意見もあった。</p>
E-3	<p>地域に求める施設</p> <p>鳥栖市に求める施設としては、第1位が道路の整備で、第2位が鉄道インフラや駅の整備である。交通の便はすでに鳥栖市の優位な点であるにもかかわらず、さらによくしたいと望む声が多い。</p>	<p>連携相手としての研究機関ができることを第1に望んでいる。また、現在は那覇からのアクセスは車やバスの道路交通のみである。モノレールや鉄道の施設、港湾の整備を望む声もあがっている。</p>

(筆者作成)

## (2). 「つながり」の変化：鳥栖市のケース

### ①. 鳥栖市における「つながり」の特徴

前節では、インタビュー調査によって得られたデータの全体像を示した，そのなかから鳥栖市における「つながり」に関するものを抽出すると，以下のような特徴があげられる。まず同業種団体は，陳情や行政からの情報伝達など，伝統的な行動をとるパターンが多く，参加メンバー間の活性度は高いとはいえない。多くのメンバーは情報収集など限定された利用が中心で，形式的な参加にとどまっている。

異業種に対する経営者の考えには開きがある。鳥栖に分工場を開設していても，本社に対する従属性が高い事業所は，あえて分工場が立地している地域の団体活動に参加するメリットをもたない。一方で，異業種の多様性を評価し，新しいビジネスの可能性を積極的に考えている経営者もいる。また，異業種が顧客となる支援産業的な業種の企業は，明らかにビジネスを意識した異業種交流を行っている。

「地域」に対するスタンスは，各社ともそれなりに重視している。ただし，重視の観点は一様ではない。地域を市場とみている業種では，地域のなかにどれだけ浸透できるかを考えて，人材交流や親睦活動に参加し地域との関係強化を進めている。また，地域に立地しているからには，何らかの責務を地域に対して果たすべきという立場で，地域貢献活動を行っている企業も多い。鳥栖商工会議所内に事務局を置く「廿日会」は，地元と外来の有力企業が参加しているが，外部からの進出企業が定着することに貢献している。

一部の企業は，大学と密接な連携をとって，共同事業や製品開発に取り組んでいる。大学と接点をもとうとする企業はまだ少数であるが，大学との連携を深め，有意な成果に結び付けている企業もある。鳥栖市における「つながり」の特徴をまとめると，表 5-2 のようになる。

表 5-2 鳥栖市における「つながり」の特徴

カテゴリ	「つながり」の特徴
同業種の つながり	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 一般に長期だが情報収集を中心とした形式的なつながりが多い。</li> <li>・ 行政に対する陳情など、伝統的な団体活動をするものもある。</li> <li>・ 同業として結束が強く情報交換が密な団体もあるが、つながりは年々薄れている。</li> <li>・ 同業界内でも得意不得意があり、情報交換を通じてビジネスにつながることもある。</li> </ul>
異業種の つながり	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 県外に本社のある企業は地域の団体に入るメリットをあまり感じていない。</li> <li>・ 異業種は発想が豊かで、新しいビジネスの可能性があると認識している企業も少数ある。</li> <li>・ 異業種が顧客となる企業にとって、ビジネスのために接点を広げたい意向が強い。</li> <li>・ 異業種団体は、地域活動と親睦、人材交流が中心。</li> <li>・ 異業種団体には、外部との情報接点や相談窓口としての機能をもつものもある。</li> </ul>
非公式な つながり	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地域の非公式団体には、ボランティア活動などお付き合いと入っている。</li> <li>・ 非公式なつながりを求めるケースは少ない。</li> <li>・ 廿日会は有力企業が参加して外来者と地元の融和に貢献している。</li> </ul>
産学連携	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 少数例だが、長期にわたって大学と共同研究を進めている企業がある。</li> <li>・ 大学と不定期な接触やスポットで製品開発のために研究会をもつ企業もある。</li> </ul>
公共の役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 県の中小企業支援窓口で仕事のマッチングをしており、参加する。</li> <li>・ 県商工部が全国規模の展示会にブースを用意し、そこに出席する。</li> <li>・ 人材採用の目的で公共部門と連携を欲する企業がある。</li> </ul>
R & D イノベー ション	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ほとんどの分工場では、研究開発は本社で行なっている。一部の企業だけが研究開発を自前で行なっている。</li> <li>・ 地域でのコラボや共同事業は少数例のみである。</li> <li>・ 原材料メーカーが情報源となっているケースがある。</li> <li>・ 新商品開発に取り組んでいる企業もあるが、物流業や普及技術をベースとした製造業では、R &amp; Dは不活発である。</li> </ul>
地域の視点	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 本社が県外にある分工場でも、営業テリトリーとして地域密着という方針をもつ事業所もある。</li> <li>・ 外から来た企業は鳥栖に来てあまり地域に溶け込もうとしない。</li> <li>・ 住みやすい場所だが、住アクティビティが低い。住よりも職を重視。</li> <li>・ 交通の便がよく、地の利のうえでビジネスを展開している。</li> </ul>

(筆者作成)



全般的には、鳥栖市に立地している企業は、多くが交通の便という物理的なアドバンテージを最大限に活用して事業を営んでいる。そのために、企業間の関係は表層的なものにならざるを得ず、新しいビジネスの展開という面では活動が限定されている。調査のデータのなかから、鳥栖市における共同事業、共同研究、イノベーションなど、具体的な成果に結びついた「つながり」について、以下に4社5件の事例をあげる。

### ①. 事例1：H社における異業種ビジネスへの関わり

作業用手袋、作業用靴下およびタオルの製造と販売を営んでいるH社の社長H氏は、多様性を重視し、積極的に異業種交流に取り組んでいる。九州中国クラブは中国とのかかわりのある異業種企業の集まりで、H社もメンバーとなっている。H社自身が製造拠点を中国に移し、中国とのかかわりをもちながらビジネスをしているので、九州という地の利を活かしたビジネスに発展させたいと考えていた。

中国の煙台はワイン作りで有名な地方である。寒い季節に収穫したブドウで作ったワイン（アイスワイン）は非常に濃厚な味で、日本への輸出がすでに始まっている。九州クラブが主体となって福岡の旧正月イベントを立ち上げ、アイスワインを出展した。H社もこの事業の参画メンバーとして活動している。

### ②. 事例2：T社による大学との共同研究

業務用食品卸販売とコーヒーの製造販売を営むT社は、長期にわたって福岡の中村学園大学と共同研究を続けている。同大学にはコーヒーの香りを分析しているところがあり、そこに研究費などを出して支援している。また系列の中村調理師学校に新しい食材や新商品を提供し栄養分析や調理方法を試してもらい、結果の情報をもらう。現在は資金支援だけでなく、双方向の共同研究も行っている。講師を派遣したり、食材を提供している。

### ③. 事例3：M社による生産者ネットワークの構築

米麦、農産物の加工販売を手掛けるM社は、多角化の一環としてペットフード事業に参入した。これまでのM社のビジネスは、供給者の論理であった。ペットフードに参入し、卸・小売の発想に接して以来、ビジネスの考え方を顧客主体に大きく転換した。4年前の台風で、大豆の生産が40%に激減したことがある。栃木の顧客に、不可抗力の理由で予定数量納められないことを伝えてお詫びしたが、顧客は必要量の供給を見込んでいたため、

激怒した。このときM社は、いかなる理由でもビジネスの約束は守るべきで、取引相手は安定供給をなによりも望んでいることを理解した。M社は全国の大豆産地にある企業5社に声をかけ、大豆の私的ネットワークを立ち上げた。どこかで被害を受けても、他の地域でカバーできるような取り決めに結んだ。

#### ④. 事例4：大学との連携による品種改良研究

M社は古くから佐賀大学農学部と大豆の共同研究を行っている。1クール（ひとつの品種に対する試作評価のサイクル）は約5年かかる。時間がかかってもどのような結果が得られるか分からないため、品種改良の試みはリスクが大きい。M社は佐賀大学との共同研究を粘り強く継続した。年間50万円の研究支援費で、20年で1000万円投資している。佐賀大学はアイオワ大学とも連携して、試作種を米国でも栽培実験している。最近になってようやく商品化の可能性が見えてきた。成果の権利は大学に帰属し、販売権をM社がとるスキームでビジネス化する。

#### ⑤. 事例5：競争相手とのアライアンスによる共同事業化

国内青果物と輸入青果物の卸販売を手掛けるF社は、取引先（量販店）のニーズ変化に直面し、青果の卸として消費者に受け入れられる商品（企画・価格）をつくらなければならない時代になってきたことを痛感した。輸入食材のマーケットは、国産市場に比べると簡素化が進み、それに対応できない会社は淘汰されてしまう。そのためには横の「つながり」や情報が重要である。量販店に輸入品を納める業者どうしは競争相手であるが、その集まりを通じて、共同事業化を検討した。有力企業がリーダーになり、メンバー企業が出資して事業を立ち上げた。地域間の協力による販売や納品の代行、新しく開発した製品をグループの中で売ってもらう、などの事業を行っている。輸入業者の集まりは異業種でもあり、さまざまな新しい発想を得ることができる。はじめは競争相手どうしで警戒していたが、時間の経過とともに貴重なアイデアも隠さずにオープンにできるようになった。

(3). 「つながり」の変化：糸満市のケース

インタビューデータのなかから、糸満市における「つながり」の特徴を抽出すると、以下の表 5-3 のようになる。

表 5-3 糸満市における「つながり」の特徴

カテゴリ	「つながり」の特徴
同業種 つながり	<ul style="list-style-type: none"> <li>・同業種団体はビジネスに直結するため、結束が固く、保守的な行動をとる傾向がある。</li> <li>・つながりが強い反面、競争相手であることから、本音の部分では警戒心もある。</li> </ul>
異業種 つながり	<ul style="list-style-type: none"> <li>・異業種とのつながりは、情報の価値を重視している。すべて自分で考えても限界があり、だれか違う人がアイデアをもっている。異業種のごつながりが必要。</li> <li>・ビジネスとしてのメリットも考えている。異業種のなかからビジネスのヒントも得られる。</li> <li>・人材交流を重視しているが、地域のお付き合いとして、形式的な参加にとどまっているケースもある。</li> <li>・もともと団体活動を求めない経営者も少数ではあるが、個人的な人脈は大切にしており、つながりそのものを否定しているわけではない。</li> </ul>
非公式な つながり	<ul style="list-style-type: none"> <li>・目的ごとに非公式なつながりを作っている（NPO/NGO...3件、教育機関...5件、異業種...3件、知人・人脈...5件）。</li> <li>・具体的な成果に結びつく非公式活動もあり、活発である。</li> </ul>
産学連携	<ul style="list-style-type: none"> <li>・近隣に連携できる大学がないため、公式な産学連携は少数である。</li> <li>・非公式なかたちで、大学とのつながりを積極的に進めている経営者もいる。</li> <li>・今後は大学や研究機関との連携要望が多数あった（10件）。</li> </ul>
公共の役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>・販売力の弱さを自覚している。公共部門が販売促進の支援を担っている（マーケティング機能...5件）。</li> <li>・農工商連携や地域連携では、公共の役割も期待されている（R&amp;D...2件、地域協力...2件）。</li> </ul>
R&D イノベ ーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>・異業種との情報から新しい商品開発につながる例や、積極的にコラボレーションを組む動きが見られた（新商品開発...1件、コラボレーション...4件、地域イノベーション...1件）。</li> </ul>
地域の視点	<ul style="list-style-type: none"> <li>・糸満は閉鎖的な社会。</li> <li>・地域に対する愛着が強く、地域貢献を重視している。</li> <li>・企業の成長やビジネス上の競争よりも、社会的な価値を重視する経営者が多い。</li> </ul>

(筆者作成)

糸満市におけるインタビューのなかから、共同事業、共同研究、イノベーションに関して、具体的な成果に結びついた「つながり」について、以下に9件の事例をあげる。

### ①. 事例1：S社による新規事業の開拓

もともと建築資材の製造および販売事業を営んでいたS社は、建材の仕事だけでは立ちいかなくなり、新しい事業を模索していた。たまたま現社長が数年前に台湾に旅行に行ったときに、現地でドラゴンフルーツに出会った。帰国後、全くのゼロから農業を研究して、ドラゴンフルーツの栽培を始めた。大学院大学の学長（伊芸安政）の著書を読み、わからないところを聞くために訪ねていった。その熱意が伊芸氏を動かし、多くのアドバイスを得た。しかし、すぐには成果に結びつかなかった。真似をして始めた同業者たちも次第にあきらめていった。始めてから3年で、何とかかなりそうめどがついた。現在では、建材とドラゴンフルーツの売上比率は6対4である。若者は建築関係に、60歳で定年した後は農業に従事するようにしている。

### ②. 事例2：S社による新商品開発

サボテン系のドラゴンフルーツは生命力が強い植物である。皮や枝はこれまで廃棄していたが、これをミキサーにかけてみたところ、苦くない青汁になった。粉末にして何か新しい商品にならないかと考え、先代の社長が麺が好きだったこともあり、たまたま建築の関係で知り合った島原の製麺会社に相談した。製麺会社はそのアイデアに共感し、いろいろと試作をした後に手延べそうめんを作った。通常のものよりもコシが強く、時間が経っても伸びないそうめんができた。これをドラゴン麺として商品化した。

### ③. 事例3：ブランド・コラボレーションによるN社の新商品開発

菓子の製造・販売、民芸品・アパレル・酒類の販売を営んでいるN社は、長い間独自に新製品開発に取り組んでおり、よい素材があっても単なる材料としか扱わなかった。4年前から、他企業とのコラボレーションを試みるようになった。製塩会社と共同で、新しいお菓子「雪塩ちんすこう」を開発した。これは、宮古島の自然塩である「雪塩」というブランドと、自社の菓子ブランド「ちんすこう」を使って作った新しい菓子商品である。商品には、両者のブランドを表示して売り出すことにした。「外に出てたくさんの知恵を借りることの重要性が理解できた。共同事業の話が出ても、長く続く相手かどうか、どれだけ

本音で話せるかを見極めてから実行に移す。」(N社社長談)。コラボレーションの相手は、人材育成に関する集まりで偶然知り合った企業である。

#### ④. 事例4：B社による異業種との新商品開発

B社は、糸満市で古くから蒲鉾を製造している企業である。社長のU氏は、新しいアイデアを求めて幅広い分野のひとびとと情報交換を積極的に行うタイプの経営者である。常に自分のアイデアを語り、異業種の専門家の話からヒントをつかもうとする。あるとき、蒲鉾のバリエーション商品として、お餅を蒲鉾で巻くアイデアを考えた。以前、知り合いのお菓子屋さんが使っている饅頭を作る機械を思い出し、これで蒲鉾に中身を詰めることを思いついた。このアイデアをお菓子屋さんに話し、材料や仕様を送って依頼した。お菓子屋さんは、饅頭を作る機械をアレンジして試作をし、U社長も原料を持ち込んで実験を繰り返した。最終的に満足いくものができあがり、この製造装置を特許申請した。

#### ⑤. 事例5：J社による琉球大学との商品開発連携

レストラン経営、食事宅配サービスなどを営むJ社のF社長は、常に新しいサービスを考え、事業化の可能性を検討している。沖縄という観光地で、外国人向けに、英語や他の言語で道案内や施設・歴史の説明などができるナビシステムを現在開発している。これには、琉球大学の電子工学部のM教授と連携している。U社長がアイデアやニーズを出し、大学はそれを理論化して設計する。これを技術会社に作製依頼する。それぞれ得意な人的資源を活用する産学連携を展開している。琉球大学との「つながり」のきっかけは公式なものではなく、飛び込みで話を持ち込んだ。「単なる技術のニーズとシーズのマッチングではなく、人間的な交流を通じて心が開き、関係が深まる場所に面白さがある。」(F社長談)。他に、遠隔地から捺印する機械を考案した。遠くにいても、決裁書類の内容を確認して、決裁して捺印までできる機械である。遠隔画像と捺印というデジタルとアナログを組み合わせたシステムで、F社長が考えて特許をとり、琉球大学に依頼して作製した。

#### ⑥. 事例6：O社による農家連携

O社の事業は、農産物の卸と健康食品の製造販売である。主力は農産物(インゲン、ゴーヤー、モロヘイヤ、オクラなど)である。沖縄県の経済連(農協)は支払いが遅く、手数料が高いという不満を持つ農家は多い。特定の農家(約300軒)と委託契約をし、直接

〇社が集荷して本土に出荷する。近在の農家も経済連に出すより有利な条件になるので同調し、ロコミで広げてもらうことで契約農家が増えていった。農家と直接つながっているため、売れそうなものをすぐに作ってもらうしくみをとっている。新しい試みを頼むときは、〇社側で費用を持つ。収穫が終わると農家を連れてバス旅行に出て「つながり」を深める。量を集めなければならないので、初めは苦勞したが、いまは北部の農家も入っている。

#### ⑦. 事例 7 : 団地組合による「道の駅」プロジェクト

糸満工業団地組合が 15 年ほど前から取り組んでいるプロジェクトである。「もっと工業団地の製品をアピールすべきである」という考えが出発点となり、組合の主導でプロジェクトが進められた。その後、商業関係の案件であるために商工会が参画することとなった。当初は行政はあまりかかわっていなかったが、市長が変わり、観光事業を奨励するために市も積極的に関与するようになった。団地組合の会員企業を中心に、35 社が発起人として出資し、正式にプロジェクトの推進が決まった。道の駅は、2009 年 4 月に起工式を行い、同年 9 月にオープンした。

#### ⑧. 事例 8 : 団地組合による福利厚生事業

異業種がひとつにまとまるためには、福利厚生が必要であるとの考えから、産業再配置促進費補助制度を活用して、工業団地内に託児所とクリニックを委託事業として開いた。クリニックは医師不足のため現在閉鎖されているが、託児所「りんごの木」は多数の利用があり、従業員の流動化抑止に貢献している。

#### ⑨. 事例 9 : H 社の沖縄県酒造組合連合会「古酒（コース）の里」事業への参画

沖縄では本土との経済格差是正措置のひとつとして酒税の減免措置がとられている。そのため、現在泡盛の酒税は減免されている。これは復帰後 40 年間という時限措置であり、2012 年には廃止される予定である。沖縄県酒造組合連合会では、軽減されている間に大きなタンク（共同設備）に泡盛を貯蔵し、軽減が終わった後に古酒として出荷するという事業を上げた。これが業界として取り組んでいる「古酒の里」という共同事業である。観光事業の一環として、古酒の里に泡盛博物館をつくる案も検討されている。H 社は組合メンバーとして、この事業に参画している。

#### (4). 「つながり」の変化のプロセス

##### ①. 「つながり」の状態変化の構造

前項では、地域におけるさまざまな「つながり」から成果が生み出された事例を観察した。ここでは、鳥栖市の 5 件の事例および糸満市の 9 件の事例をもとに、「つながり」の変化のプロセスを考察する。

本論文でとりあげている「つながり」は、従来の研究であれば「ネットワーク論」に相当する議論であると思われる。しかし、ネットワーク論における「つながり」は、ネットワーク・パターンの類型化であったり、構造的な解明であり<sup>5-1)</sup>、「つながり」の変化について記述しているものは少ない。ネットワーク論における変化は、主にネットワーク・ノードの数量的な変化や、連結や切断というトポロジカルな構造変化である。中心的な位置や周辺的な位置によるアクターの役割変化は、あくまでもエージェントとしてのアクターの属性変化であり、「つながり」の変化を意味してはいない。さらに、有用な資源にアクセスすることができるネットワークとは、経路としての意味を持つもので、そこでは複数の経路の選択という変化はあっても、経路そのものの質的な変化は論じられていない。

Granovetter らが用いている「強い紐帯／弱い紐帯」も、接触の頻度をベースとして定義された概念であり、紐帯の強さそのものを変化する概念としては論じていない<sup>5-2)</sup>。また、Gulati らが指摘している「ネットワーク資源」も、ネットワークを介して有用な資源にアクセスすることを述べたものであり、「つながり」の変化（たとえば Gulati の論点でいうならば、ネットワークにおけるアクセスの変化）については議論されていない<sup>5-3)</sup>。

では、「つながり」が変化するとは、どのようにとらえるべきであろうか。筆者は、「つながりの状態」の変化という観点で分析を試みようとしている。「状態」の変化を考えるのであれば、それはまず変化する前の状態があり、ついで変化した状態があるはずである。

変化する前の「つながり」の状態とは、アクターが定常的にもっている「つながり」の状態である。実証調査でもみたように、アクターは地域の中でさまざまな「つながり」を

---

<sup>5-1)</sup> 金光淳(2003)『社会ネットワーク分析の基礎』。金光は、ネットワークを社会構造を分析する強力なツールとして、多数の先行研究を紹介している。金光の論点に立てば、ツールとしてのネットワーク論には明快な記述性は要求されるが、変化を論ずる視点はない。変化するのはネットワーク論を当てはめる対象の社会構造そのものだからである。

<sup>5-2)</sup> Granovetter, M. (1973) "The Strength of Weak Tie", *American Journal of Sociology*, 78, pp.1360-1380.

<sup>5-3)</sup> Gulati, R. (2007) *Managing Network Resources -Alliances, Affiliations, and other Relational Assets-*. Oxford University Press “

もち、多様な活動に従事している。それらは、公式な団体活動であり、あるいは非公式な組織活動であり、さらに個人的な知り合いとの飲み会や日常会話であったりする。

「つながり」の「変化した状態」は、前項の事例からもわかるように、ある特定のテーマを共有し、そのテーマ実現に必要な行動を実践している状態である。鳥栖市の事例 5 件と糸満市の事例 9 件は、すべて成果に結びついたものであるが、ここでいう「変化した状態」は、成果の有無とは切り離して考えることができる。新しいことにチャレンジして失敗に終わるケースも数多く存在するが、これらのケースも「変化した状態」としてとらえるべきである。

事例でみるかぎりには、「つながり」の「定常状態」と「変化した状態」との明確な違いとして、は以下の 3 点を挙げることができるであろう。

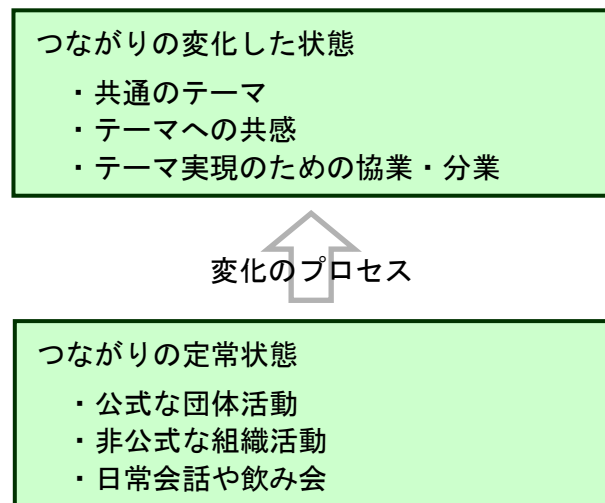
- i. 明確なテーマがあること
- ii. テーマの実現に対して強い意図、共感があること
- iii. テーマを実現するための実践活動が継続的に維持され、推進されること

上記の 3 つの条件を考えるならば、「つながり」の定常状態でのふとした気付きや、飲み会での非公式なアイデア交換などは、変化を引き起こす可能性をもっているものの、そのままでは「変化した状態」とはいえない。また、ある特定のテーマが明確になっても、実践活動につながらない場合も多く、そのような状態も「変化した状態」ではない。これを簡単に図示すれば、図 5-1 のように描くことができる。

図 5-1 に描かれている定常状態は、「つながり」の主体が日常的に位置している環境である。このとき、なにかがトリガーとなって上に示した 3 つの条件が満たされ、「変化した状態」に移行する。先の鳥栖市と糸満市の事例で見たように、その変化のプロセスは一様ではない。「つながり」の主体や「つながり」の相手をもつ専門能力や個性など、アクターのもつ固有性が「つながり」の変化の多様性をもたらしているように思える。

では、どのようにして図 5-1 のような変化が起きるのか、そのプロセスを、前述の事例データをもとに考察してみたい。





(筆者作成)

図 5-1 「つながり」の状態変化

## ②. 「つながり」の状態変化のパターン

鳥栖市の 5 件の事例と糸満市の 9 件の事例は、関係も、実践の形態もさまざまであるが、共通している変化のプロセスを抽出することができる。いずれのケースも、変化を引き起こすきっかけが存在している。多くの場合、一方のアクターが他方のアクターまたは複数のアクターに対して、テーマを投げかけている。このとき、相手が投げかけられたテーマに対して関心を示さなければ、「つながり」の変化には結びつかない。ここで重要な点は、テーマを投げかけるアクターは、相手を選別していることである。アクターは、テーマが実現できる可能性が高い相手に対して選択的に投げかけている。すなわち、定常状態にある「つながり」のなかから、しかるべき相手を見きわめて、テーマを投げかける。したがって、きっかけには、投げかけるべきテーマと、投げかける相手を選別する基準が要因として存在していることがわかる。

きっかけの次のプロセスは、投げかけられたテーマに対する相手の共感である。アクターが投げかけたテーマの内容や価値を相手が理解して共感しなければ、テーマ実現のための行動を起こすことはない。少しだけ興味を抱いても、十分に「乗り気」にならないければ、行動を引き出すことはできない。そのためには、1 回だけの投げかけでは効果は少なく、繰り返し投げかけることも必要であろう。それには、テーマを投げかけるアクターに、そのテーマに対する熱意やこだわりがなければならぬだろう。

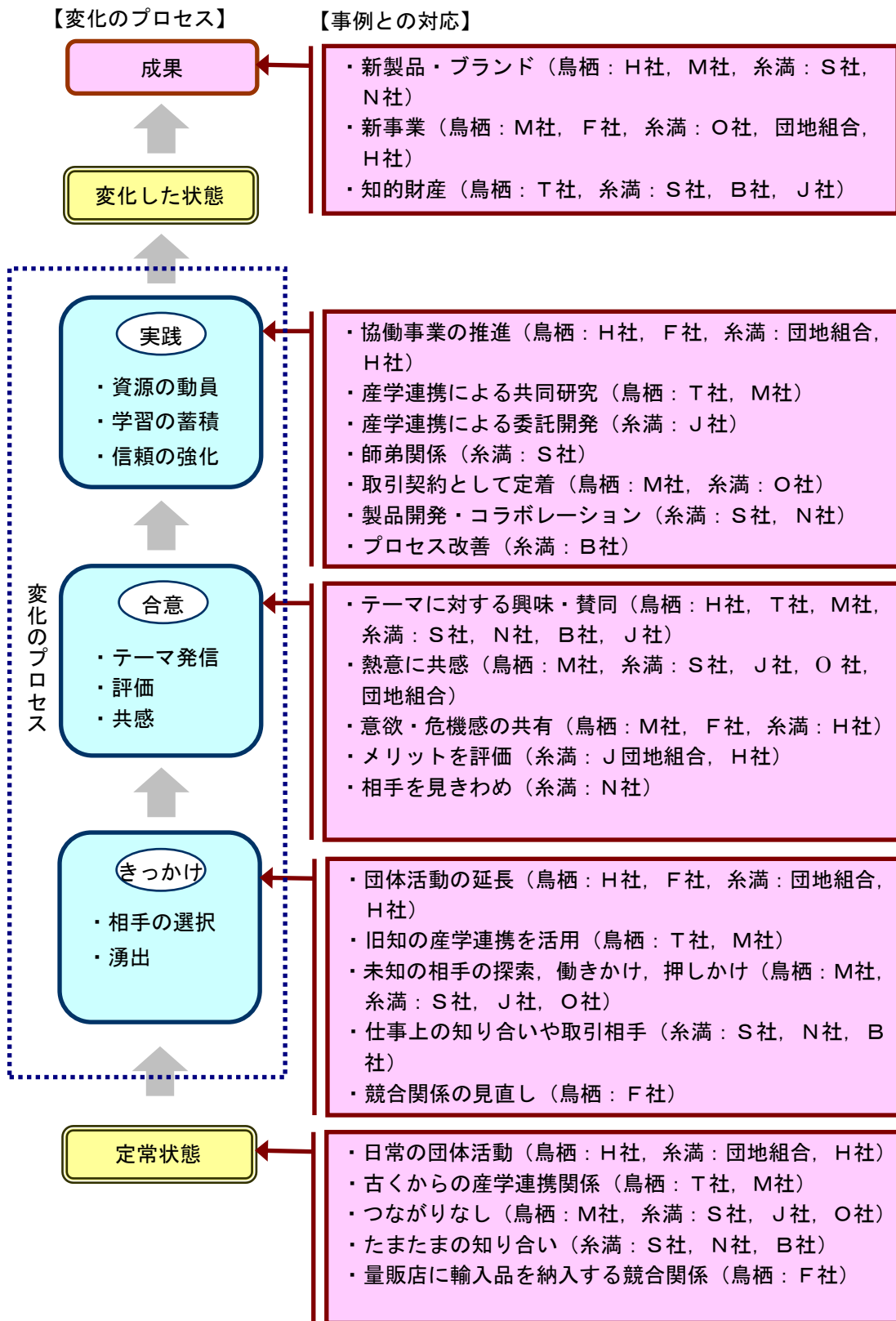
この段階では、アクターの投げかけたテーマを相手が受け容れ、実現のための行動を起こ

すことを意思決定する、「合意」のプロセスが存在する。

「きっかけ」から「合意」への進展は、アクター間で、テーマが共有され、その実現に向けた高いモチベーションが形成されている点で、ある種の変化が起きていることは明らかである。それは、その「つながり」のなかで、これまでにない新しい活動が開始されたからである。しかし、これはまだ成果を生み出す前の状態である。

「きっかけ」と「合意」のプロセスを経た後に、テーマの実現に向けた実践活動が一定期間行われる。この実践活動は、アクター相互の専門性を活かした分業のプロセスであり、分業を統合する協業のプロセスでもある。この「実践」プロセスでは、双方の既存資源が動員され、さまざまなアイデアの醸成や試行錯誤が繰り返されることによってアクター間に学習が蓄積されていく。このプロセスでは、信頼関係の強化という変化も事例から観察された。一定期間の実践プロセスの結果、事例で見たような成果が得られるのである。鳥栖市と糸満市の事例から、「つながり」の状態変化のそれぞれのプロセスにおいて、いくつかのパターンがあることがわかった。「つながり」の状態変化と、そのプロセスをまとめると、図 5-2 のようになる。

図 5-2 では、下方から上に向けてプロセスの流れを表している。最下層の定常状態とは変化する前の「つながり」の状態である。とりあげた事例では、日常の団体活動であったり、大学と旧知の「つながり」がすでにできていたり、あるいは特に強い関係ではない仕事上の何気ない「つながり」や、同業の競合関係にある「つながり」が観察された。また、初期状態ではまったく「つながり」をもたないケースもあった。



(筆者作成)

図 5-2 「つながり」の状態変化のプロセス

きっかけの段階では、「つながり」の主体となるアクターの情報発信が重要な活動となる。日常の団体活動では、中核となるアクターが団体メンバーをリードし、事業の構想を具体化させていくような動きがみられた。すでに大学と旧知の「つながり」をもっている企業は、その「つながり」を通じて新しいテーマを投げかけ、共同研究へと発展させるような動きが観察された。また、「つながり」をもっていないアクターは、しかるべき相手を見つけ出し、テーマについての想いを語り、テーマ実現についての働きかけを行った。事例では、主体であるアクターからのメッセージを受けて、テーマの内容やアクターの熱意を評価して賛同している。とくに、全く面識をもたない有識者に飛び込みで押しかけ、テーマ実現についての協力を求めるような、積極的で情熱的な行動もみられた。

また鳥栖市の事例では、これまで競合関係にあった同業者の集まりが、時代の変化を感じ取り、「このままではいけない」という危機意識を共有することに成功している。そこから、従来にない新しい協働事業を始めたのである。これは競争関係が協調関係に劇的に変化しためずらしいパターンである。

合意のプロセスでは、アクターの発信するテーマについて理解し賛同することから次のステップに発展するパターンがもっとも多いケースである。また、アクターの熱意に共感するケースは、経済的な合理性を超えた判断が大きくはたらいっていることを示している。糸満市のS社の事例のように、新しいフルーツの栽培を事業化するために、全く面識のない研究者に面会を求め、教えを乞うたケースは、アクターの熱意が相手に共感を引き起こし、結果としてこれまで存在しなかった新しい「つながり」が形成された。

同様なパターンとして、中心になるアクターが、メンバーの意欲をかき立てたり、共通して置かれた環境に対する危機意識をメンバーに訴え、協働に導く事例も観察された。これらのケースは共通して、中心的なアクターが相手の感情や心理的な側面に対してテーマの重要性や必要性を訴えている点である。そこには、アクターのもつ人間的な個性や固有性が重要決定要因になっている。

一方で、合意のプロセスにおいて、アクターが主張するテーマの客観的な合理性やメリットを冷静に判断して協働を形成するケースもある。糸満工業団地のなかの託児所事業や、沖縄県酒造組合の協働事業では、補助金や税制の利点を有効に事業に結びつけることで、メンバーの賛同を得やすくしている。

実践のプロセスでは、図 5-2 に示すように、協働事業や産学連携、正規の取引契約や製品開発など、「つながり」がさまざまな形となって具体的な成果に結びついていった。個人

的な師弟関係となって知識の移転が図られたケースもあり、双方の資源を持ち寄って製造プロセスの改善を試みた事例もある。いずれのケースでも、この実践プロセスにおいて知識や情報が交換され、アイデアや新しい発想が発展していったのである。したがって、この実践プロセスにはそれなりの時間の経過を必要としている。その間に、双方に学習が進み、学習の成果が蓄積されていった。

このような学習が効果を高める背景には、アクター間の信頼が強く貢献していると思われる。ここでといてあげている鳥栖市5件と糸満市7件（団地組合事業の2件を除く）の事例のうち、先のインタビューでもっとも重要としてあげられた「つながり」は3件のみであった。また、公式な「つながり」は2件のみで、他は個人的で非公式な「つながり」であった。「つながり」の強さについて回答を得た8件は、いずれも「つながり」がやや強まった（5件）か、もともと強い（3件）で、ほとんどの「つながり」はすべてが時間の経過とともに強まるか、または強い「つながり」を維持している。このことから、実践のプロセスは、信頼関係の強化にプラスに働いていると考えてよいだろう。ブランド・コラボレーションによって新製品を開発したN社の事例では、連携相手はたまたま知り合った製塩会社であるが、時間をかけて相手を見きわめてから連携に踏み切っている<sup>5-4)</sup>。また、飛び込みで大学を訪問し、製品開発のための産学連携を築いたJ社の事例では、より人間的な「つながり」の深まりを重視している<sup>5-5)</sup>。

ここまで、鳥栖市と糸満市の14事例から、「つながり」の状態の変化が結果として成果に結びついたプロセス（図5-2）にもとづいて、変化のパターンを見てきた。変化した「つながり」から得られた成果には、図に示してあるように、協働開発によって生み出された新製品や新ブランド、新たな事業モデルやメリットの高い協働事業、そして特許に結びつくような知的財産などがある。これらの成果は、「つながり」の変化によって生み出された新しい「経営資源」といえるものである。これらの資源について、さらに次節で詳しくみていきたい。

---

5-4) N社N社長インタビューデータより、「…相手とは本音で話ができるところまで行けば、共同事業ができる…」

5-5) J社F社長インタビューデータより、「…産学連携では、深い話ができるようになった。単なる技術のニーズとシーズのマッチングではなく、人間的な交流を通じて心が開き、関係が深まる場所に面白さがある。…ただ接触の機会を増やすだけではだめ。何かを一緒にやらないと強くはならない…」

### 第3節 地域レベルの経営資源

#### (1). 「つながり」の変化が生み出す経営資源

前節では、鳥栖市 18 件の調査データと糸満市 22 件のデータから、両地域における「つながり」の特徴と、成果を生み出した 14 件の事例について述べた。ここでは改めて、鳥栖市と糸満市の「つながり」の状態変化の傾向を整理し、得られた経営成果について概観する。

##### ①. 鳥栖市および糸満市における「つながり」の傾向

総じて、鳥栖市では多数の企業が進出しているにもかかわらず、地域の中での「つながり」やビジネスの連携は決して活発であるとはいえない。それは、調査データからもわかるように、鳥栖市の地域としての優位性の源泉が、交通の利便性という物理的なアドバンテージに強く結びついているからである。そのため、交通の利便性を誘因として進出した企業どうしは、多くの場合そのままではビジネスの関心を共有することは少ない。

前節で述べた 5 件の鳥栖市の事例は、どれも関連する地域のアクターの努力や創意工夫が成果に結びついたものであるが、5 件中 4 件は、地域外との「つながり」による活動である。さらに、これら事例では、「つながり」による活動と生み出された成果は関係者の間に埋没しており、地域全体への波及効果が低い。

もともと鳥栖市は九州における交通の要衝の位置にあり、地理的な優位性を活かして早くから企業誘致に取り組んできた。鳥栖市がもつ地理的な優位性はその後の継続的な投資努力により、現在でも維持されている。このために、鳥栖市に立地する企業は、その優位性がもたらす便益を享受することができ、企業が地域に定着する大きな要因になっている。また鳥栖市は、近隣の地域に比べても地価が安く、物価も相対的に安い。こうした安定した住環境のため、全国的に人口の増加が停滞しているなかにあって、鳥栖市の人口は増加が続いている。

鳥栖市の工業団地は、グリーン・ロジスティクス・パークが物流業に特化している以外は、異業種集積を形成している。このために、同業種集積に見られるような横の結束が育ちにくい。また、企業誘致を積極的に進めてきたために、外部からの進出企業の比率が高く、「廿日会」のように内外の企業の融和に寄与している組織活動があるにもかかわらず、

異業種指向の機運を盛り上げるまでに至っていない。結果として、工業団地内での横の「つながり」は「地域のお付き合い」的な関係にとどまっている。異業種の多様性に価値を見出す経営者は、そのような「つながり」をむしろ地域外に求めて、成果を生み出している。

これに対して糸満市では、22件のインタビューデータと9件の事例からもわかるとおり、地域のなかの「つながり」は活発な状態にある。なかには特許申請に発展したものもあり、企業規模は鳥栖市に比べて小さいが、大きな成果を生み出しているということができる。

糸満人の気質は、頑固で独立心が強いといわれている。その反面、製品開発や新しいビジネスへの取り組みについては、積極的に横の「つながり」を求めている。インタビューを行った経営者は、おしなべて糸満という地域への愛着が極めて強く、これがひとと企業の定着率の高さにつながっている。糸満市の工業事業所増加率が高い要因は、この定着率の高さと、市外からの流入があるからである。企業の動きについては、本土からの移転は稀で、多くは県内の他地域からの流入である。

糸満市の企業はとくにマーケティング力や販売力の面で弱いことを認識しており、企業どうしの連携や、団体活動を通じて弱みをカバーしようとする動きがみられた。このような弱みの認識も、横の「つながり」を活発にしている要因である。「つながり」の状態の変化については、強化され、深まっていく事例が多数みられた。とくに、異業種間の「つながり」でこのような傾向がみられるのは特徴的である。

前節に掲げた鳥栖市の事例5件と糸満市の事例9件は、それぞれが成果を生み出したものであり、そのプロセスにおいて「つながり」が果たした役割は大きい。しかし、事例のなかに現われた「つながり」には、さまざまな種類とレベルがあり、どのような「つながり」が成果を生み出すのに有効であるかは限定できない。両地域合わせて14件の事例のうち、公式な団体活動の成果は4件である。他の8件は非公式な「つながり」によってもたらされたものである。非公式な「つながり」の内訳は、大学・研究者との「つながり」が4件（大学と企業という産学連携の形をとっているが、「つながり」は非公式なものである）、取引先との「つながり」が4件、たまたまの知り合いが2件である。さらに「つながり」の相手が地域外（鳥栖市または糸満市の外）にいるケースが10件、地域内の「つながり」が2件、地域の内外のまたがった「つながり」が2件である。とくに、非公式な「つながり」10件のうち、9件が地域外との「つながり」で、残りの1件は地域の内外にまたがる「つながり」である。また、「つながり」ができたきっかけも、古い付き合いや偶然的の出会いなどである。この状況から、非公式で、かつ地域外との「つながり」が重要な

役割を果たしていることがわかった。

## ②. 「つながり」の状態変化と経営成果

14 件の事例については、生み出された成果もさまざまなものがある。糸満市の S 社の事例では、研究者から植物の栽培についての教を乞い、みずからも試行錯誤を繰り返してノウハウを身につけていった。したがって、S 社のケースでは、成果は栽培知識やノウハウであり、これが具体的な経営資源となって蓄積されていった。また、糸満市の B 社は菓子製造業者の協力を得て新しい製造技術を開発し、同じく糸満市の J 社は斬新なアイデアを持ち込んで大学との連携で製品化している。この 2 つの事例では生産方式の改善というプロセス資源や新製品という物的資源のほかに、特許申請という知識資源も獲得している。

鳥栖市 H の社が参加した協働事業では、中国産の「アイスワイン」という物的資源が扱われているが、正月に出展したイベントでは商品ブランドの役割も果たしている。糸満市の N 社も、宮古島の製塩業者とのアライアンスにより、新商品を開発した。この商品は、もともと双方の製品がもっていたブランド（菓子のブランドと塩のブランド）を組み合わせ、新しいブランド資源を生み出したのである。

鳥栖市の M 社は、全国の同業者のなかからピックアップした 5 社間で、リスクヘッジのための取り決めを結んだ。また鳥栖市の F 社は、量販店に輸入食材を納入するサプライヤーという競合関係にある「つながり」から、時代の変化を読み取って新しい協調ビジネスを立ち上げた。そして糸満市の O 社は、農協と農家という旧来の関係を打ち破った新しい関係を立ち上げた。これらの事例の成果に共通していることは、古い制度を打破して新しい流れを確立するという、制度資源の獲得である。

前節ではさらに、「つながり」の状態の変化から成果が生み出されるプロセスについて考察したが、これらの事例では、成果は単なる「つながり」から生まれたのではなく、「つながり」の状態が変化した結果として生まれたものである。成果を生み出した 14 の事例では、「つながり」の状態が時間の経過とともに変化していることがはっきりとみてとれる。この意味で、成果を生み出したプロセスのなかで、変化を遂げた「つながり」そのものも、企業にとって有用な経営資源としての役割を果たしたことになる。事例にあげなかった多くの「つながり」は、成果を生み出すような状態には至らなかったし、経営者もそのような「普通のつながり」を、経営資源としては認知していない。しかし、単なる親睦の関係であっても、その「つながり」は将来成果を生み出す「つながり」に変化する可能性のあ



る「潜在的な資源」であるといえる。

あらためてそれぞれの事例のなかに現われた「つながり」の状態変化を、得られた成果、生み出された経営資源という観点から、事例ごとに整理すると、表 5-4 と 5-5 のようにまとめることができる。

表 5-4 と 5-5 からわかるとおり、それぞれの事例では、主体となるアクターがテーマに対してこだわりや熱意をもって、「つながり」の相手に対して働きかけをしている様子うかがえる。表では、それぞれの事例について、図 5-2 で示したような、きっかけ→合意→実践というプロセスを経て、成果に結びついている。しかし、それぞれのプロセスの中身は多様である。たとえばきっかけについても、過去から維持されてきた旧知の「つながり」が活かされることもあれば、全くの白紙の状態から探索を始めることもある。必然的に相手が定まるケースもあれば、偶然が作用することもある。

表 5-4 「つながり」の状態変化（鳥栖市のケース）

つながりの主体	つながりの相手	つながりのきっかけ	つながりの種類	つながりの状態変化	成果と経営資源
H社	異業種団体メンバー	団体活動への積極的な関わり	【当初】 団体：既知のつながり 【現在】 団体：既知のつながり（強まる）	団体メンバー間の刺激し合う関係 ↓ テーマに対する興味・意欲の共有 ↓ 協働事業	新商品「アイスワイン」輸入 ⇒物的資源 ⇒ブランド資源
T社	中村学園大学	古くからの共同研究相手	【当初】 産学連携：既知のつながり 【現在】 産学連携：既知のつながり（維持）	旧知の関係 ↓ テーマの投げかけ ↓ 共同研究「継続」	香りや食材の栄養分析情報 ⇒知識資源 調理ノウハウ ⇒知識資源
M社	全国の同業5社	新たに探索	【当初】 未知のつながり 【現在】 業務上のアライアンス関係	探索と交渉 ↓ 趣旨に賛同を得る ↓ 私的ネットワークの形成 (リスクヘッジ契約)	リスク軽減のための地域補完関係 ⇒制度資源
M社	佐賀大学農学部	古くからの共同研究相手	【当初】 産学連携：既知のつながり 【現在】 産学連携：既知のつながり（強まる）	旧知の関係 ↓ テーマの投げかけ ↓ 委託研究（継続）	新種の大豆 →物的資源 新品種の販売権 ⇒知識資源
F社	同業者（輸入業）	量販店へのサプライヤーどうし	【当初】 既知のつながり（競合関係） 【現在】 共同事業者（協調関係）	競合関係 ↓ 時代変化・危機意識の共有（発想転換） ↓ 協働事業	地域補完関係（販売・納品代行、新商品の委託販売） ⇒制度資源

（筆者作成）

表 5-5 「つながり」の状態変化（糸満市のケース 1/2）

つながりの主体	つながりの相手	つながりのきっかけ	つながりの種類	つながりの状態変化	成果と経営資源
S社	大学院大学 学長	一方的な 押しかけ	【当初】 未知のつながり 【現在】 師弟関係	一方的な押しかけ ↓ 相手を理解 (熱意・主旨に共感) ↓ 師弟関係(栽培ノウハウ・知識の指導)	栽培ノウハウ ⇒知識資源
S社	島原の 製麺会社	先代社長の 知り合い	【当初】 既知のつながり (弱い) 【現在】 既知のつながり (弱い)	普通の知り合い関係 ↓ アイデアに共感 ↓ 協働製品開発	ドラゴンフルーツ の廃棄物活用 ⇒物的資源 ドラゴン麺 (新製品) ⇒物的資源 ⇒ブランド資源
N社	宮古島の 製塩会社	偶然の 知り合い	【当初】 未知のつながり 【現在】 業務上のアライアンス 関係	偶然の知り合い (研修会で) ↓ 熟成期間 (相手を見極める) ↓ アイデア交換 ↓ コラボレーション	雪塩ちんすこう (新製品) ⇒物的資源 ⇒ブランド資源
B社	菓子 製造会社	仕事上の 知り合い	【当初】 既知のつながり (弱い) 【現在】 既知のつながり (弱い)	仕事上の知り合い 関係 ↓ U社長のアイデア に反応 ↓ テーマへの協力関係	製造装置の 設計情報, 特許 ⇒知識資源 生産技術 ⇒プロセス資源
J社	琉球大学 工学部	一方的な 押しかけ	【当初】 未知のつながり 【現在】 既知のつながり (強い)	一方的な押しかけ ↓ 相手を理解(熱意・主 旨に賛同) ↓ 製品開発	設計情報, 特許 ⇒知識資源 新製品 ⇒物的資源

(筆者作成)

表 5-5 「つながり」の状態変化（糸満市のケース 2/2）

つながりの主体	つながりの相手	つながりのきっかけ	つながりの種類	つながりの状態変化	成果と経営資源
〇社	近在農家	働きかけ	【当初】 未知のつながり 【現在】 仕事上の取引関係	有利な取引条件での働きかけ ↓ 条件受諾（取引契約） ↓ 関係の維持 （新作物の依頼）	ビジネスモデル ⇒制度資源
糸満市工業団地組合	組合メンバー	団体活動の延長	【当初】 団体活動のつながり 【現在】 団体活動のつながり（強まる）	団体メンバー間の親睦関係 ↓ テーマに対する興味・意欲の共有 ↓ 協働事業	補助金、規制の活用 ⇒制度資源 道の駅（共同店舗） ⇒設備資源 ⇒観光資源
糸満市工業団地組合	組合メンバー	団体活動の延長	【当初】 団体活動のつながり 【現在】 団体活動のつながり	団体メンバー間の親睦関係 ↓ テーマに対する興味・意欲の共有 ↓ 協働事業	補助金、規制の活用 ⇒制度資源 団地内託児所（委託事業） ⇒設備資源
H社	沖縄県酒造組合連合会	団体活動の延長	【当初】 団体活動のつながり 【現在】 団体活動のつながり（強まる）	団体メンバー間の親睦関係 ↓ テーマに対する興味・意欲の共有 ↓ 協働事業の推進	補助金、規制の活用 ⇒制度資源 新製品（古酒） ⇒物的資源 古酒の里、泡盛博物館 ⇒観光資源

（筆者作成）

(2). アクターの連携活動と成果：鳥栖市のケース

①. 「つながり」の変化と成果（鳥栖市のケース）

本論文の第3章では、いくつかの先行研究に基づいて事例を分析するためのフレームワークを提示した。資源論の観点からは、Penroseの資源観に拠って、潜在化資源と顕在化資源の構造として示し、さらに経営成果にいたる動因として、Teceらの提唱する「ダイナミック・ケイパビリティ」を仮説的に導入した（図3-4）。ここで、調査データから得ら

れた事例を、このフレームワークに当てはめて解釈してみたい。フレームワークと鳥栖市における事例を対比させたものを図 5-3 に示す。

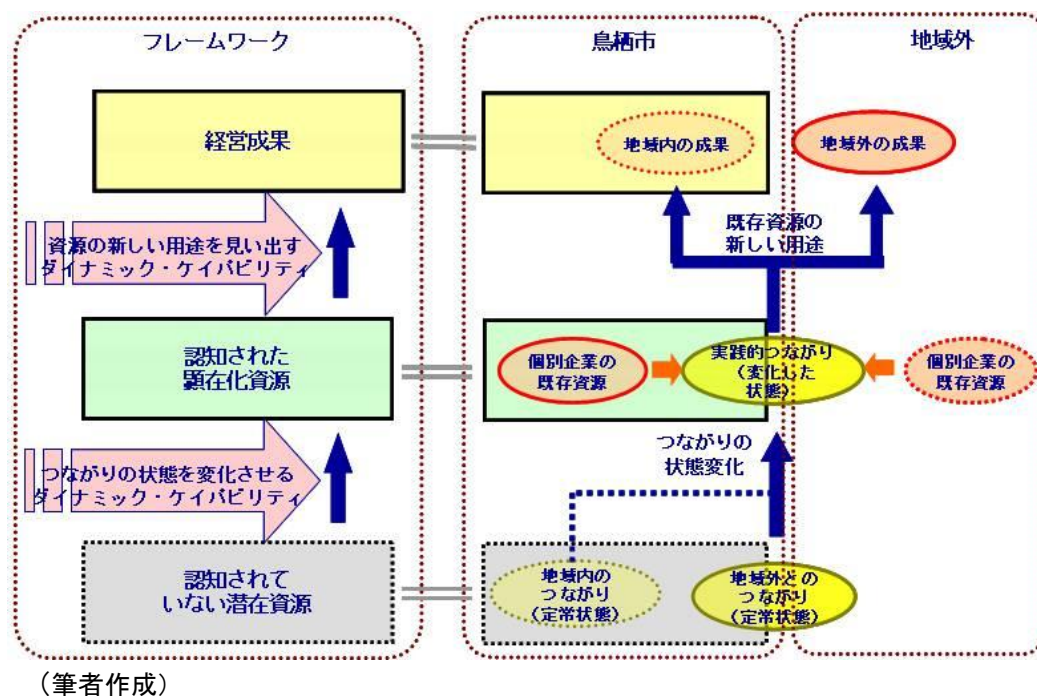


図 5-3 「つながり」が生み出す経営資源（鳥栖市のケース）

一般的に、「つながり」の活動は地域に限定されない。地域内の「つながり」もあれば地域をまたがる「つながり」もある。テーマ実現のために必要な専門スキルをもっている相手を探そうとすると、人材プールとしてポテンシャルの高い地域に「つながり」を求めることは自然の行動である<sup>5-6)</sup>。図 5-3 では、鳥栖市の事例の特徴を反映して、地域外との「つながり」が中心となって顕在化資源へと変化を遂げている様子を表している。

図 5-3 の最下層に描かれた「つながり」は、日常的に存在する地域内や地域外との普通の「つながり」の状態（図 5-2 の変化のプロセスでは定常状態と表記した）で、フレームワークでは「認知されていない潜在資源」に相当する。これに対して、テーマと「つながり」の相手が明確になり、具体的な活動が開始された状態を、「実践的つながり」と表現している。これは、フレームワークの「認知された顕在化資源」に対応している。潜在的「つながり」の状態から、特定のテーマについて具体的な活動が実践されている状態への変化

<sup>5-6)</sup> たとえば、鳥栖市にある高騰教育機関は短期大学が 1 校のみで、地域内だけの「つながり」では産学連携の多様なニーズに応えることはできない。また、鳥栖市のアクターからみたときに、福岡市へのアクセスは日常的で、地域外であるという認識は薄い。

が、図のなかの「実践的つながり」である。このとき、地域外との「つながり」の活動では、主体となるアクター自らがもっている既存の資源と、「つながり」の相手である地域外アクターの既存資源がともに動員されている。

「実践的つながり」から生み出された成果は、「つながり」のアクター間で共有される。たとえば、協働事業であれば、事業収益がアクター間に配分される。産学連携による成果は、企業側では得られた知識資源が製造工程にフィードバックされて製品の改良に結びつき、大学側では研究業績として成果が残される。鳥栖市の5件の事例から得られた「つながり」の経営成果を、成果の帰属という観点で整理すると、表5-6ようになる。

表 5-6 「つながり」の成果と帰属（鳥栖市のケース）

事例	「つながり」のタイプ	「つながり」の範囲	「つながり」の成果	成果の帰属（主体側）	成果の帰属（相手側）
H社	公式→協働事業	地域外	・新商品： アイスワイン ・ブランド	・事業収益	・事業収益 ・ブランド
T社	非公式→産学連携	地域外	・香りや食材の栄養 分析情報 ・調理ノウハウ	・製品改良	・研究実績
M社	非公式→取引契約	地域外	・リスク軽減のための 地域補完関係	・事業リスク の軽減	・事業リスク の軽減
M社	非公式→産学連携	地域外	・新種の大豆 ・新品種の販売権	・新商品 ・販売権	・新品種育成 者権
F社	非公式→協働事業	地域内外	・地域補完関係： 販売・納品代行、 新商品の委託販売	・事業収益	・事業収益

（筆者作成）

表5-6から、公式な団体活動から生まれた成果は1件だけで、他の4件は非公式な「つながり」から生まれた成果である。また、4件は地域外との「つながり」であり、他の1件も鳥栖市の内外にまたがる企業の集まりである。地域外の「つながり」の相手は主に福岡市や佐賀市のアクターである。

「つながり」の成果の帰属をみると、表のとおり主体である地域の各社は「つながり」の成果として新しい資源や収益を獲得している。同時に、「つながり」の相手側にも、成果は共有されている。しかし、成果の共有は必ずしも対称的ではない。H社の事例では、「アイスワイン」は福岡のイベントで販売されているために、ブランド資源は福岡市に残

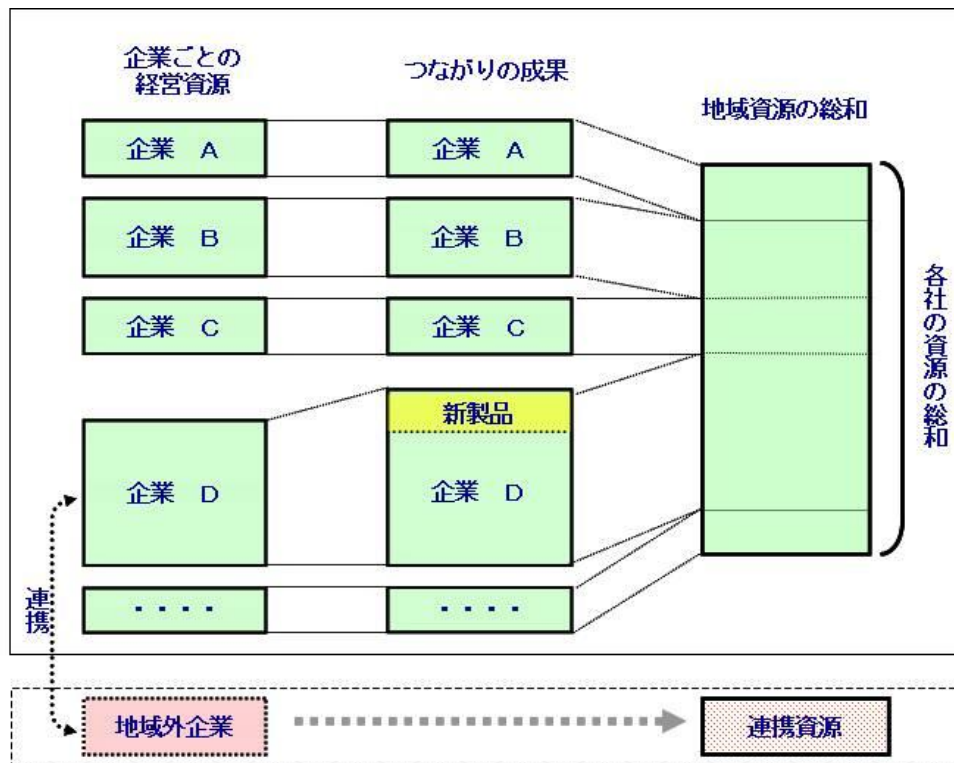
るであろう。また、M社の事例でも、新しい植物品種に関する知的財産権は、大学側に帰属している。図 5-3 では、地域内の「つながり」が表層的で、なかなか「実践的つながり」に発展しにくい点と、比較的地域内にもたらされる「つながり」の成果が小さい点を、鳥栖市の「つながり」の特徴の一端として表している。

## ②. 地域レベルの経営資源（鳥栖市のケース）

これまでの事例の解釈で、「つながり」の活動が新しい資源を生み出していることが明らかにされた。これを地域レベル全体としてマクロ的にとらえなおすと、図 5-4 のよう描くことができる。図では、地域が有する経営資源を、便宜上地域に立地する企業が有する経営資源の総和として表している。「つながり」の結果得られた新製品のような新たな経営資源は、当該企業に帰属する固有の資源となり、もし従来の資源を当該企業が維持しているとすれば、その企業は「つながり」の成果によって、保有する資源量をその分だけ増加させたことになる。

図 5-4 では、企業 D が地域外の企業と連携し、新製品を開発したケースを示している。企業 D は、「つながり」の成果である新製品を獲得し、その分だけ自社の資源量を増加させている。結果として地域レベルの総資源量は、企業 D が保有する資源の増加分だけ増えたことになる。

しかし、表 5-11 示した事例では、H 社の新商品ブランドや M 社の品種育成権のような、波及効果の高い資源も生まれているが、それらの資源は地域外に帰属している。ブランド価値は、一社一製品だけにとどまらず、地域が共有できるブランド価値に発展させることができる。また、新しい植物品種は、これを複数の企業が工夫をして加工品を開発することができる。これも地域に価値を波及させることができる。これらの資源は、単一企業に帰属する固有の資源と区別して、地域のなかで波及効果をもつ「連携資源」として位置づけることができる。連携資源という言葉は、単一の企業に帰属しない、公共財としての特徴をもっている。図 5-4 は、連携資源が地域外に流出し、鳥栖市に蓄積されない状態を例示している。



(筆者作成)

図 5-4 地域レベルの経営資源（鳥栖市の事例）

図 5-4 は、5 件の事例をもとに、鳥栖市における地域レベルの経営資源の特徴を表したもので、鳥栖市の正確な描写ではない。今回の調査ではすべてのケースを網羅的に洗い出すことはできなかったが、現実には高い波及効果を地域にもたらすような地域外との「つながり」も存在するであろう。しかし、今回の 18 件の企業インタビューと、「つながり」の成果が得られた 5 件の事例から、鳥栖市では、地域外の組織と「つながり」をもって活動するケースが多く、波及効果の高い連携資源は、地域に残らないという傾向があることがわかった。

先の図 5-4 では、地域のなかのアクター間のさまざまな「つながり」から、あるものは状態を変化させて「実践的つながり」に発展し、そこから経営成果が生み出される流れを、鳥栖市の特徴をもとに表した。このとき、「つながり」の状態を変化させるダイナミック・ケイパビリティ」と、「資源の新しい用途を見出すダイナミック・ケイパビリティ」が働いていることをあわせて示した。そして図 5-4 では、さらに「つながり」の活動による個々



のアクターの経営資源の増加と、地域に共有される連携資源の増加について、地域レベルで見たときの様子を単純化して示した。この単純化した図式では、地域のなかで「つながり」が活発化し、連携資源が多数生み出されるならば、地域全体の資源量は、個々のアクターが保有する資源量の総和以上になるということを示している。残念ながら鳥栖市では、地域内で連携資源の創造に結びつく事例は観察できなかった。

### (3). アクターの連携活動と成果：糸満市のケース

#### ①. 「つながり」の変化と成果（糸満市のケース）

糸満市の事例から、「つながり」が生み出す経営資源をフレームワークと対比させたものを図 5-5 に示す。成果を生み出した事例 9 件の「つながり」の実態は、地域外との「つながり」が 4 件、地域内の「つながり」が 3 件、地域の内外にわたる「つながり」が 2 件である。地域外との「つながり」は、沖縄という地理的な制約から、県内他地域が中心であるが、S社の事例の「つながり」相手は、九州である。概して、糸満市では地域の内外で「つながり」が活発につくられており、これらが「実践的つながり」に発展している。

鳥栖市における「つながり」と成果の特徴（図 5-3）との違いをみると、糸満市では地域内の「つながり」の活動も活発である。鳥栖市も糸満市も異業種の集まりという類似性はあるが、鳥栖市では異業種間の関連性が弱く、「つながり」が深まるための共通の目的を見つけることが難しい。糸満市では、異業種の集まりであっても、沖縄特有の食材を扱っているという点で共通性があり、協働を考える余地が大きい。鳥栖市では個別の企業が外部連携によって自社の成果を生み出しているが、それが地域に波及するような「連携資源」に発展していない。これに対して糸満市では、「つながり」の成果は、地域ブランドや観光資源、ノウハウのスピルオーバーなど、さまざまな形で地域内に波及効果をもたらしている。個別の企業が獲得した成果も、食材をもとにした製品開発、特許に結びつく知的財産など、多様な価値が生み出されている。

「実践的なつながり」では、「つながり」の双方のアクターがもつ資源が動員され、テーマ実現のための実践活動が進められた。S社の事例では、主体側はこれまで廃棄されていたドラゴンフルーツの葉や茎を資源として提案し、相手側の製麺事業者は製麺技術を提供した。またN社の事例では、主体側は沖縄の菓子ブランドを、そして相手側の製塩事業者は沖縄の自然塩ブランドをともに動員している。さらにO社の事例では、主体側は農協を

通さない新しい流通経路である制度資源を動員し、相手側の契約農家は、生産手段と生産物を動員している。

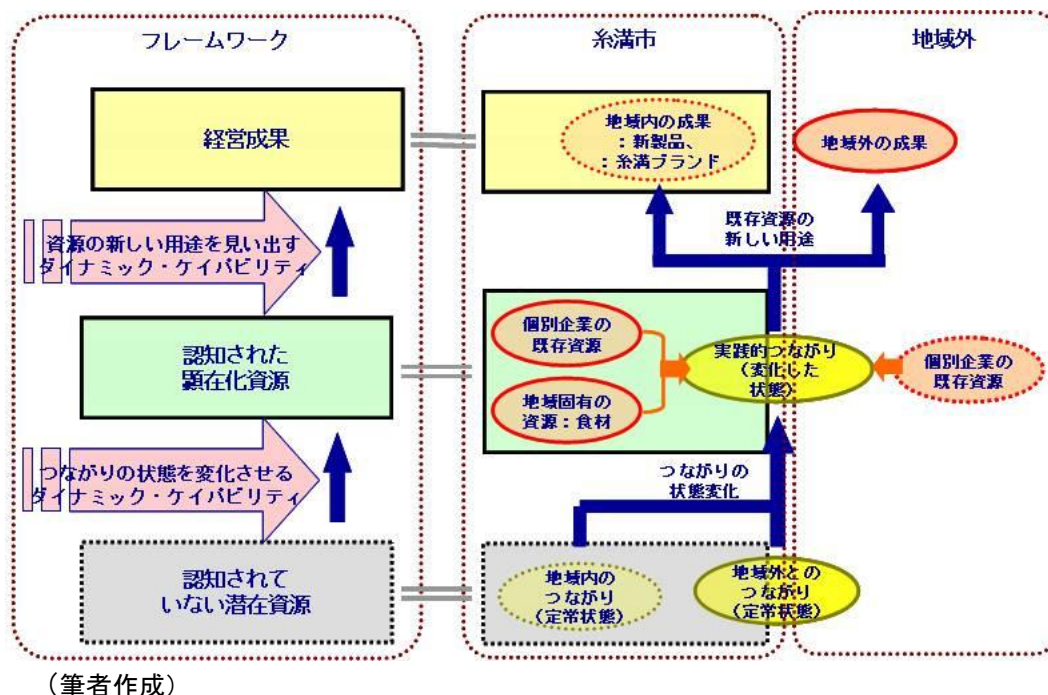


図 5-5 「つながり」が生み出す経営資源（糸満市のケース）

「つながり」の活動のなかではそれぞれのアクターが資源を動員しているが、糸満市の 9 件の事例で共通している特徴は、沖縄独自の食材を用いている点にある。S 社の事例 2 件はドラゴンフルーツを素材にしたものであり、N 社のコラボレーション事例では、沖縄の特産品菓子と自然塩を用いている。また B 社の新技術開発では、かまぼこという海産物の加工品がアウトプットされている。そして H 社が参画した共同事業では、泡盛が資源として活用されている。

糸満市における 9 件の事例の「つながり」のタイプは、公式な「つながり」が 3 件で、残りの 6 件は非公式な「つながり」である。ここでも、非公式な「つながり」が成果を生み出すプロセスで重要な役割を果たしていることがわかる。糸満市の事例のなかで、特徴的な成果には以下のようなものがある。

S 社の社長は、ドラゴンフルーツの栽培を思いつき、面識のない植物学者を訪ねて、教を乞うた。その熱意に共感した相手は、栽培ノウハウを指導した。この「つながり」が生み出した成果は、S 社の農園で 3 年後にようやく出荷できるようになった農産品である。

しかしその成果は社一社にとどまらず、ノウハウはスピルオーバーし、沖縄県の各地でドラゴンフルーツが栽培されるようになった。その意味で、S社が先駆者となった新植物の栽培という成果は、波及効果の高いものであった。

ブランドに関わる成果も事例としてあがっている。ドラゴンフルーツの栽培成功によって、ドラゴンフルーツは沖縄の特産品となり、ブランドが定着しつつある。また、S社ではこれまで廃棄していたドラゴンフルーツの葉や茎を資源として、製麺会社と協力して新しい製品である「ドラゴン麺」を開発した。N社が開発した「雪塩ちんすこう」は、これまで別々のブランドであった「ちんすこう」と「雪塩」を合体させた新製品である。さらに、B社が菓子製造会社と協働で生産技術の開発に取り組んだ成果は、かまぼこの新製品として糸満特産品の一部をなしている。これらの成果の事例は、それぞれのアクターにとっては新製品という固有の成果である。しかし、それらのもつ個別のブランドが、「糸満ブランド」をアピールする構成要素になっているのである。同様に、H社が参画した酒造組合の協働事業「古酒の里」も、地域にブランド価値を提供している。

団地組合の共同事業である「道の駅」は、地域の特産品を販売する施設であるが、観光資源としても期待されている。同様に、酒造組合の「古酒の里」も観光資源として地域に波及効果をもたらすものである。

O社の新しいビジネスモデル、団地組合による道の駅プロジェクトと託児所事業は、それぞれが制度を活用した新しい事業に結びついている。このような制度資源を活用した事業は、受益者も多数にのぼるため、地域のなかで波及効果は高い。

「実践的なつながり」から生み出された成果は、糸満市の事例でも「つながり」のアクター間で共有されている。団地組合や酒造組合による共同事業では、主体側も相手側も団体メンバーとして、同等の成果を得ることができる。また、糸満市の「つながり」の成果では、ブランド価値の獲得が多数あるのが特徴である。沖縄独特の食材をベースとして、新しい地域産品の開発が進んでいるからである。糸満市の9件の事例から得られた「つながり」の経営成果を、鳥栖市と同様に成果の帰属という観点で整理すると、表5-7ようになる。

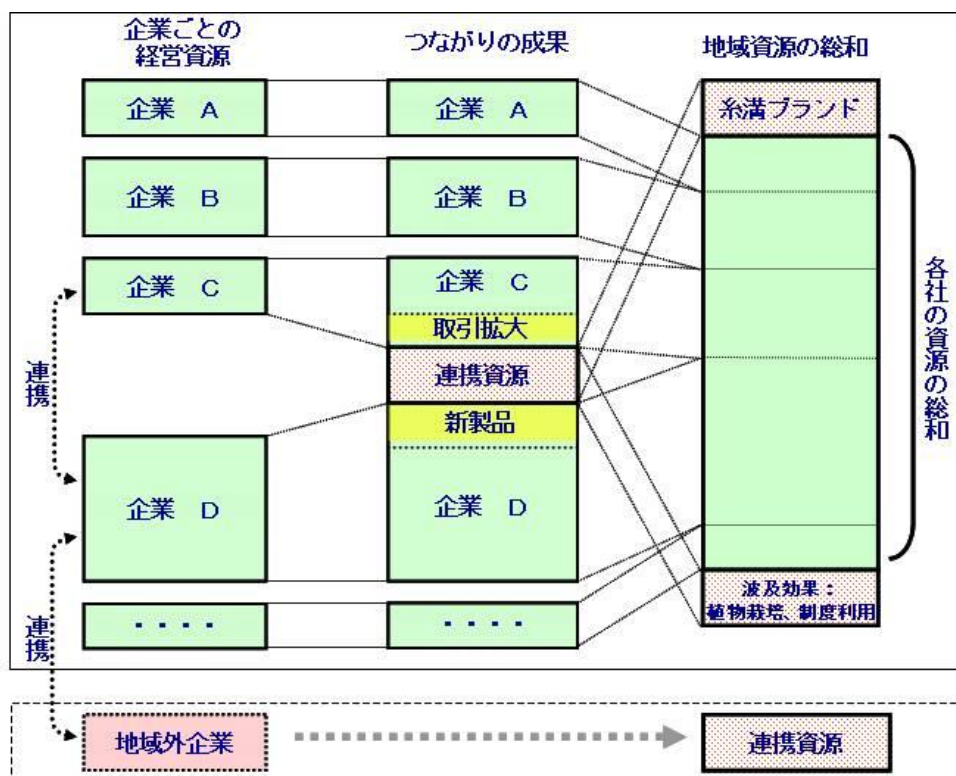
表 5-7 「つながり」の成果と帰属（糸満市のケース）

事例	つながりのタイプ	つながりの範囲	つながりの成果	成果の帰属（主体側）	成果の帰属（相手側）
S社	非公式→ 師弟関係	地域外	・新植物栽培： ドラゴンフルーツ	・ノウハウ ・新製品 ・ブランド	・ボランティア
S社	非公式→ 取引関係	地域外	・廃棄物活用： ドラゴン麺	・新製品 ・ブランド	・取引拡大
N社	非公式→ 開発連携	地域外	・特産品菓子： 雪塩ちんすこう	・新製品 ・ブランド	・ロイヤリティ ・ブランド
B社	非公式→ 協働開発	地域内	・生産技術（特許） ・新かまぼこ	・知的財産権 ・新製品 ・ブランド	・知的財産権
J社	非公式→ 産学連携	地域外	・遠隔押印機 ・多言語ナビゲータ	・知的財産権 ・新製品	・研究実績
O社	非公式→ 取引契約	地域内外	・ビジネスモデル	・事業収益	・有利な取引 条件
団地 組合	公式→ 協働事業	地域内	・道の駅： 特産品販売 観光施設	・事業収益 ・観光資源	・事業収益 ・観光資源
団地 組合	公式→ 委託事業	地域内	・共同利用型託児所	・施設の利用 便益	・施設の利用 便益
H社	公式→ 協働事業	地域内外	・古酒の里： 特産品販売 観光施設	・事業収益 ・ブランド ・観光資源	・事業収益 ・ブランド ・観光資源

（筆者作成）

## ②. 地域レベルの経営資源（糸満市のケース）

「つながり」の活動によって得られた成果を地域レベルでとらえると、糸満市の経営資源のイメージは、図 5-8 のようになる。



(筆者作成)

図 5-8 地域レベルの経営資源（糸満市のケース）

図 5-8 では、企業 D が地域内の企業 C および地域外企業と「つながり」をもち、新製品を開発した例を示している。地域内外の「つながり」の活動によって、企業 C と D はそれぞれ企業独自の保有資源量を増加させている。企業 D は、成果として新製品を獲得し、協働相手である企業 C は企業 D の新製品開発に伴って、新たな取引の拡大という成果を得ている。これらの企業ごとの保有資源の増加は、地域レベルでみたときの糸満市の総資源量を増加させている。

企業 D の内外の「つながり」による成果は、企業ごとの個別資源を増加させるだけでなく、「連携資源」として、地域ブランドのような地域で共有する資源の形成にも寄与している。あるいは、地域の観光資源やノウハウのスピルオーバーなど、地域内のアクターが活用できるような波及効果をもたらしている。図 5-8 は、「つながり」の成果が、企業ごとの

資源の増加と地域で共有できる連携資源の増加に寄与し、全体として地域の総資源量を増加させていることを表している。活発な「つながり」の活動は、地域レベルで見たときの総資源量を増加させる。それは、個別の企業が保有している資源の総和以上のものになるのは、こうした連携資源によるものである。多くの連携資源が地域のなかで生み出されれば、それだけ地域は繁栄する。したがって、地域のなかで多様な「つながり」が活発なれば、地域に繁栄をもたらす可能性が高まる、ということができるであろう。

糸満市の事例では、地域外との「つながり」は、成果として地域外の資源量も増加させるが、地域内に生み出される成果も大きい。事例では、とくに波及効果の高い資源が糸満市に還流している。これは、鳥栖市の場合に比べて、大きな違いである。

#### (4) 地域におけるダイナミック・ケイパビリティ

##### ①. 状態の変化とダイナミック・ケイパビリティ

前項では、「つながり」の状態変化が成果としてさまざまな経営資源を生み出すことを、事例を通じて確認した。ここでは、「つながり」が生み出した経営資源と地域の関係について考察する。事例のなかで、経営者たちがはっきりと経営資源として把握できるものは、表 5-4、5-4にあるように、知識資源（栽培ノウハウ、特許など）、物的資源（新製品）、ブランド資源、プロセス資源（新しい製造技術）、制度資源（新しいビジネスの仕組み、補助金や税制の活用）、設備資源（道の駅、託児所）、観光資源（古酒の里）などである。Penroseの言葉を借りれば、これらの資源はそのまま生産に投入されて成果を得ることができる顕在化した資源であり、資源から切り離された「サービス（活動）」に相当するものである。

しかし、これらの諸資源が顕在化するためには、「つながり」の変化が必要であった。「つながり」の変化の第1の段階は、「つながり」の相手を選択するきっかけのプロセスであり、たとえば既知のネットワークのなかから、テーマに合った相手を選択されることである。

「つながり」の相手となるアクターは、旧知の仲やたまたまの知り合いなどである。白紙の状態から探索する場合もある。

第2の段階である合意のプロセスでは、テーマに対する熱意や意欲などの心理状態が相手の共感を引き出すうえで重要な意味を持っている。この心理状態を支えているのは、今のままではいけないと感ずる危機感や、アイデアや好奇心、新しいことへのチャレンジ精神などである。たとえ未知の相手であっても、熱意や意欲が伝わることで、相手の理解を

得ることができる。事実、糸満市S社の「一方的な押しかけ」の事例では、そのような状態が観察されている。

きっかけのプロセスや合意のプロセスに現れるこれらの諸要素（既知の「つながり」、テーマに対する熱意、危機感、アイデア、チャレンジ精神など）は、そのままでは経営資源として認識されるものではないが、やがて経営資源に転化する潜在的な資源としての可能性をもっている。同時にこれらの諸要素は、テーマ実現のために動き出した実践活動をリードし、推進のためのエネルギーを与え続ける触媒としての役割を担っている。

第3節のまとめとして、最後にフレームワークで提示した、ダイナミック・ケイパビリティの解釈について考察する。Teece らによるダイナミック・ケイパビリティの定義を再掲すると、「…内部や外部にあるコンピタンスを統合・調整したり、構築・獲得したり、再構成して変化に対応する企業の能力…」である<sup>5-10</sup>。ここで Teece らが想定している「資源」とは、営業秘密、専門特化した生産設備、技術的な経験の蓄積など、真似をすることが困難な、企業に固有の資源を指している。これらの企業に固有の資源が束ねられ、卓越した活動が可能となるような組織ルーチンを「コンピタンス」と呼んでいる<sup>5-11</sup>。

筆者は、「資源」のもつ意味を拡大解釈し、潜在的資源と顕在化資源に分解した。それらは、図 5-3 または図 5-5 のフレームワーク上で、「認知されない潜在的資源」と「認知された顕在化資源」として示している。Teece らの主張するダイナミック・ケイパビリティは、コンピタンスを統合・調整して変化に対応するという組織プロセスである。そのプロセスのなかで扱われる資源は、文脈上「顕在化資源」に相当することは明かである。したがって、Teece らが提示した、「コンピタンスを統合・調整して変化に対応するという組織プロセス」とは、筆者のフレームワークでは「認知された顕在化資源」から「経営成果」が導き出されるプロセスにあたる。筆者は、このプロセスで機能する能力に、「資源の新しい用途を見出すダイナミック・ケイパビリティ」という意味づけを与えた<sup>5-12</sup>。「認知された顕

---

<sup>5-10</sup> Teece, et al.(1997), *ibid.*, p.516 “...firm’s ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments.” Helfat らの 2007 年の定義では、「組織が意図的に資源ベースを創造、拡大、修正する能力である」となっているが、本研究では、初期の定義をそのまま使用する（Helfat, E., “Dynamic Capabilities”, Blackwell Publishers, 2007, 邦訳：『ダイナミック・ケイパビリティ』勁草書房, 2010 年）。

<sup>5-11</sup> Teece, et al.(1997), *ibid.*, p.516 “When firm-specific assets are assembled in integrated clusters spanning individuals and groups so that they enable distinctive activities to be performed, these activities constitute organizational routines and processes.”

<sup>5-12</sup> 筆者は、ダイナミック・ケイパビリティの考え方は、有用な資源が組み合わせられて資源の新しい用途が生み出されるという Penrose が示した資源の構造と同一のものであると解釈している。Penrose の資源観と Teece らのダイナミック・ケイパビリティの違いは、後者がダイナミックな視

在化資源」が多数存在していても、それらがバラバラの状態である間は、新しい価値は生まれない。組織能力の高いチームでは、それらの顕在化資源を統合して、新しい価値を見出すような活動が実践される。そのような活動が生まれやすい組織こそが、高いダイナミック・ケイパビリティを有する組織である。

次に、日常存在するゆるやかで漠然とした「つながり」から、明確なテーマをもった成果志向の「つながり」に状態を変化させるメカニズムについて考えてみたい。事例の分析で明らかになったことは、主体となるアクターが明確なテーマをもち、しかるべき相手を選択して働きかけを行うというきっかけのプロセスと、アクターから発信されたテーマ情報を「つながり」の相手が受けてその価値を理解し、協力の意思表示を行うという合意のプロセスを経て実践活動につながっていくという流れであった。このきっかけと合意のプロセスは、試行錯誤や偶然が作用する、きわめてダイナミックな性質をもっている。また、適切な相手を探索し、テーマに対する想いを伝えて協力を得る行動は、相手のもつ資源を、自己のもつ資源と組み合わせようとする行動である。ここでも、内外の資源をダイナミックに組み合わせ活用する機能が働いている。

きっかけと合意のプロセスは、図 5-3 および図 5-5 のフレームワークの、「認知されていない潜在資源」から「認知された顕在化資源」に移行する部分である。広義に解釈すると、このプロセスにおいても、ダイナミック・ケイパビリティと類似した能力が機能しているということができる。これを、先の「資源の新しい用途を見出すダイナミック・ケイパビリティ」と区別して、「つながりの状態を変化させるダイナミック・ケイパビリティ」と呼ぶことにする。

筆者が図 5-3 および図 5-5 の左側に示したフレームワークは、上記のようにダイナミック・ケイパビリティの 2 階層の構造として理解することができる。潜在的な資源が顕在的な資源に転化し、顕在的な資源をもとに実践活動が展開され、経営成果がもたらされる。このとき、それぞれの階層で異なるダイナミック・ケイパビリティが機能しているのである。それは、階層によって動員される資源が異なり、求められる能力が異なるからに他ならない。

## ②. ダイナミック・ケイパビリティの地域への適用

上述の考察で、「つながり」の状態変化とダイナミック・ケイパビリティの考え方がどの

---

点を付加し、強調している点である。



ように対応しているかについて述べた。さらに、地域における「つながり」とダイナミック・ケイパビリティの対応について考察したい。筆者は、ダイナミック・ケイパビリティが、地域の「つながり」の変化とそれがもたらす成果を説明するうえで有用であると考えてこれを援用している。しかし、いくつかの重要な点で両者には違いが見られる。以下に、主な違いを4点あげる。

第1に、ダイナミック・ケイパビリティが組織能力である点について考えなければならない。Teeceらは、ダイナミック・ケイパビリティを、組織を前提としてとらえている<sup>5-13)</sup>。また、組織のイメージとして、高度な専門資源を有する大規模なものを暗黙のうちに想定している<sup>5-14)</sup>。一方、本論文で筆者がとりあげた事例は、きわめて小さな組織規模であり、保有する専門スキルや組織メンバーの能力も、限定されている。「つながり」の活動は組織的というよりは、むしろ経営者個人に依存している部分が大きく、組織的な能力ではなく個人的な能力が活動を推進させている。

第2に、ダイナミック・ケイパビリティが組織のなかで機能するありかたの違いについてみてみたい。ダイナミック・ケイパビリティの考え方では、組織内部で高いパフォーマンスを発揮する行動のルーチンが競争優位をもたらす<sup>5-15)</sup>。これに対して、本論文の事例では、アクターの行動は試行錯誤的であり、ルーチン行動というよりはむしろ創発的な行動がとられている。また、行動の場も、ダイナミック・ケイパビリティは組織の内部でとられるルーチン的な行動であるのに対して、「つながり」の活動は、組織外での行動が中心である。ダイナミック・ケイパビリティにおいても、企業間の提携によって外部資源にアクセスするが、それはあくまでも自組織内の多様な資源統合の一環である。

第3に、資源のコントロールについて比較する。筆者がとりあげた事例では、地域のなかの「つながり」では、双方の資源が動員されている。しかし、資源のコントロールという観点では、アクター自身もっている資源はコントロール可能であるが、「つながり」の相手もっている資源は自由にコントロールすることはできない。「つながり」の活動の目的はテーマの実現であり、相手の保有する資源の獲得ではない。したがって、目的達成の

---

<sup>5-13)</sup> Teece, et al.(1997), *ibid.*, p.516. “Dynamic capabilities thus reflect an organization’s ability to achieve new and innovative forms of competitive advantage”

<sup>5-14)</sup> ダイナミック・ケイパビリティの議論は、グローバルな競争環境を舞台設定としている。Teeceらは、IBM, Texas Instruments, Philipsなどの巨大組織を事例として取り上げている。Teece, et al.(1997), *ibid.*, p.515.

<sup>5-15)</sup> Teece, et al.(1997), *ibid.*, p.528. “...competitive advantage stemming from high-performance routines operating ‘inside the firm,’”

ために双方の資源が有効に動員されることを期待はするが、それを統合しようとはしていない。Teece らのダイナミック・ケイパビリティが、内外の資源を統合する組織能力であるとするれば、筆者が地域の「つながり」のなかで援用している「つながりの状態を変化させるダイナミック・ケイパビリティ」と「資源の新しい用途を見出すダイナミック・ケイパビリティ」は、内外の資源の自由な組み合わせをバランスし調整するアクターの能力である。

最後に、成果の帰属について、両者の違いをみておかなければならない。Teece らのダイナミック・ケイパビリティでは、内外の資源を統合して、組織にイノベーションをもたらす。イノベーションによって生み出される成果にはさまざまなものがある。競争力のある新製品、飛躍的な生産性の向上、品質の確保、などである。これらの成果は、すべてイノベーションを達成した組織に帰属する。一般的に、外部の資源を活用したとしても、成果は主体となるアクターに帰属することになる。一方、地域のなかの「つながり」では、成果はいくつかのパターンに分かれる。第一のパターンは、成果が主体となるアクターに帰属する場合である。「つながり」の相手の協力を得て獲得した成果は、主体側のアクターに帰属する。第二のパターンは、「つながり」の相手にも成果が残される場合である。第二のパターンでは、たとえば協働事業のような活動では、事業収益という成果は「つながり」の双方に配分される。協働事業では、「つながり」の双方にもたらされる成果は、収益という同質な性質をもつが、「つながり」の両方で異質の成果が残される場合もある。たとえば産学連携のように「つながり」の活動の役割の違いによって、異なる成果がそれぞれにもたらされる。産学連携では、企業側では獲得した知識やノウハウが製品にフィードバックされ、大学側では、研究実績が残される。成果の帰属に関する第三のパターンは、特定のアクターに依存しない成果が残される場合である。これは、アクター間で共有できるような成果が得られた場合である。たとえば、地域ブランドの強化につながるような成果は、「つながり」の当事者以外のアクターにとっても共有できるものである。特定の「つながり」の活動によって得られた成果は、結果として地域全体に波及することがある。

地域の「つながり」にダイナミック・ケイパビリティの考え方を援用するには、相違点が大きく、そのまま理論をあてはめることは難しい。しかし、多様な資源を組み合わせ、新しい価値を生み出すという基本の考え方は、地域のなかの「つながり」をみるうえで、コアとなる部分である。そのために、経営資源論によって地域のミクロな動きを説明する原理として、ダイナミック・ケイパビリティの考え方を筆者のフレームワークのなかに位

置つけたのである.

## 第4節 集積地としての地域のアドバンテージ構造

前節では、経営資源論をベースとして提示した筆者のフレームワークにもとづいて、鳥栖市および糸満市のデータ分析を行った。そこでは、非公式な「つながり」が地域における資源の生成に重要な役割を果たしていることが明らかになった。同時に、非公式な「つながり」のパターンには、地域によって異なる特徴が現れることもわかった。前節で分析を行ったデータは、実証調査によって得られたものであり、地域に立地する個々のアクターのミクロ的な振る舞いから解釈を試みたものである。

本節では、これまでの議論をもとにして、地域のマクロ的な現象を記述してみたい。筆者はすでに第3章において、地域をマクロ的に記述するフレームワークを提示している。そこでは、地域の優位性とそのダイナミクスをより鮮明に記述するために、地域が3つのアドバンテージから構成されているという構造を示した(図3-6)。3つのアドバンテージとは、「物理的アドバンテージ」、「集積のアドバンテージ」、そして「つながりのアドバンテージ」である。

「物理的アドバンテージ」は、地域がもともと持っている地形や気候、自然資源などを指す。また、公共投資によって作りあげられたインフラストラクチャなども、「物理的アドバンテージ」とみなす。しかし、必ずしも物質的なものだけに限定されるわけではない。

アクターが多数集まって、規模のメリットが現れるようになると、「集積のアドバンテージ」発生する。規模の拡大による生産コストや調達コストの低減、近接性による通信コストや物流コストの低減、そして範囲の経済性による便益などがあげられる。

「つながりのアドバンテージ」には、「つながり」が関与することで得られる優位性の要素がすべて含まれる。たとえば、アクター間で共有される知識、制度、連携ビジネス、組織学習、イノベーション、など多様な要素が考えられる。

以下では、地域のアドバンテージ構造のフレームワークにもとづいて、実証データの解釈を試みる。

### (1). 鳥栖市のアドバンテージ構造

鳥栖市は1954年に工場誘致条例を制定し、誘致活動を始めている。そこから数えると、集積としては50年近い時間が経過したことになる。鳥栖市は1950年代にはすでに鉄道の

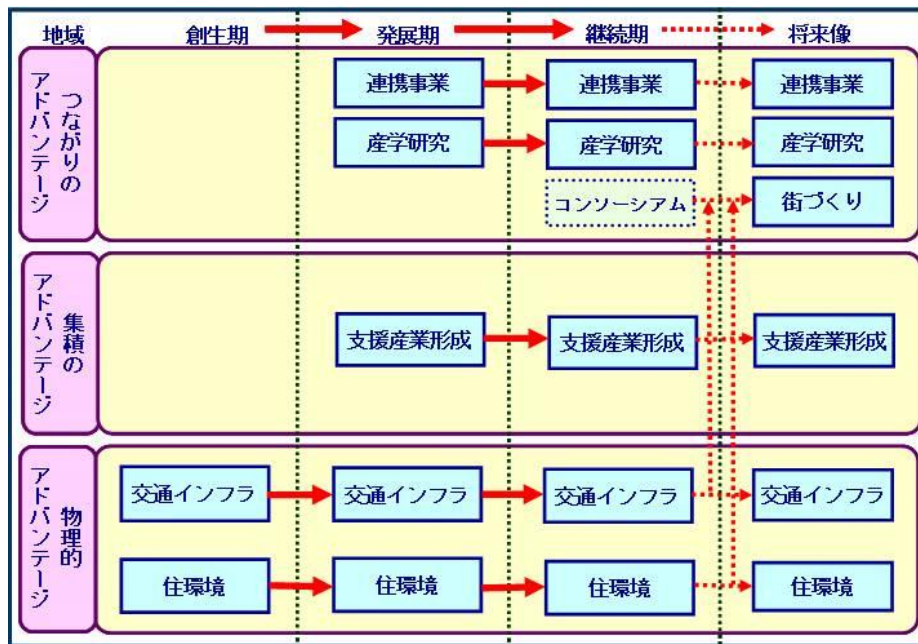
結節点となっていたことから、貨物輸送に関する利便性は高く、「物理的アドバンテージ」はもともと高かったといえる。さらに 1973 年に鳥栖ジャンクションが開通し、道路網が整備されたことで物流の利便性という「物理的アドバンテージ」はさらに高まった。

その後鳥栖市は、「物理的アドバンテージ」を強みとして順調に誘致企業数を増加させていった。しかし、立地した企業が増加しても、規模のメリットや近接性のメリットは十分には現れていない。立地する企業が異業種であることと、バリューチェーンの交差しない企業の立地が多く、取引関係での利点は少なく、規模の経済も発揮しにくいためである。支援産業はある程度整備されているので、進出企業、および地元企業にとって、その点はメリットが出ているが、「集積のアドバンテージ」としては強くはたらいっていない。

「つながりのアドバンテージ」については、事例のまとめで議論したとおり、企業間の横の「つながり」は表層的で、イノベーションの創出に結びついた「つながり」は少数である。企業が集積立地している団地内でも、組合組織という形態をとっているのは鳥栖商工団地の一ヶ所のみで、他は鳥栖西部工業団地の「4 社会」、北部丘陵団地の「弥生が丘企業会」など、非公式な親睦団体があるのみである。

その他、地域のなかでコミュニティ的な活動をしている組織には、行政、市民、有識者による「コミュニティバス運営協議会」や、人間交流都市としての市の発展を考える市民団体「鳥栖コンベンション・シティ委員会」などがある。これらの組織は、「街づくり」という共通のテーマをもっており、こうした組織活動が活発化することによって、将来的に参加するメンバー間の横の「つながり」が活性化され、「つながりのアドバンテージ」を強めていく可能性はある。鳥栖市のアドバンテージ構造を、時間的な変化を加味して表わすと、図 5-9 のようになるであろう。

図 5-9 では、集積の変化を時間軸で 4 つの時期にわけて表現している。初めに、集積が発生した時点「創生期」として表わす。次の段階として、ある程度の集積規模に達した時期を「発展期」とする。一般的には規模の経済などの集積効果が現れる段階に相当する。第 3 の段階は、ある程度の集積規模に発展した後にそれが維持されていく時期で、これを「継続期」とする。さらに、近未来において予想される「将来像」を、第 4 の段階として加えた。



(筆者作成)

図 5-9 地域のアドバンテージ構造(鳥栖市のケース)

図に示すとおり、総じて鳥栖市のアドバンテージ構造は、当初から一貫して「物理的アドバンテージ」が強く機能しており、現在でも優位性を保っている。「物理的アドバンテージ」の主要な構成要素は「交通インフラストラクチャ」である。また、安定した物価や住宅取得の容易さなどの住環境も、ひとを定着させることに貢献している。これらの「物理的アドバンテージ」は、集積の創生期以来、現在でも優位性を保っており、強化されてきている。

誘致企業が増加し、続いて支援産業が現れた時期を「発展期」の段階とする。しかしながら、集積企業の多くが地域外への移外型産業で、域内取引関係が十分ではないこともあり、規模の経済や範囲の経済は働いていない。また事例でもみたとおり、少数例として連携活動による共同事業や大学との協働研究があり、「つながりのアドバンテージ」が部分的にみられる。連携事業や産学研究は、その後の「継続期」にもそのまま引き継がれているが、調査データからみると活発化している様子はみえない。

近年の新しい動きとして、地域のアクターによるコミュニティ活動の動きがみられる。鳥栖商工会議所に事務局を置く「鳥栖コンベンション・シティー委員会」は、1984年の設立以来、セミナーや地域研究、政策提言を主な活動としている団体である。同委員会は、

企業部門，行政部門，市民など，多様な立場のアクターがメンバーとなっており，街づくりに関して積極的な提言を続けている<sup>5-16)</sup>。したがって「継続期」では，「つながりのアドバンテージ」として多様な参加者によるコンソーシアムが形成されつつあり，「街づくり」活動の萌芽がみえ始めている。このような動きが発展することで，今後「つながりのアドバンテージ」が強化され，「物理的アドバンテージ」に偏重している鳥栖市のアドバンテージ構造を変化させることができる。

鳥栖市のアドバンテージ構造のもうひとつの特徴は，各アドバンテージの要素間の関連が少ないことである。「物理的アドバンテージ」の優位性は続いているが，それが，他のアドバンテージを誘発するような展開がみられない。立地企業が増加することで，支援産業はある程度の規模に発展したが，異業種間の親睦的な団体はあるものの，「つながりのアドバンテージ」に発展するような展開もみられない。交通インフラという「物理的アドバンテージ」が相対的に弱まってきたときに，どのように全体のアドバンテージ構造を再編していくのかという点で，鳥栖市は大きなリスクと課題を抱えている。

## (2) 糸満市のアドバンテージ構造

「さかなのまち」といわれる糸満は，明治時代の初期にはすでに漁業のまちとして発展の兆しをみせていたが，第二次世界大戦では糸満は最大の激戦地となり，人口の約4割を失うという甚大な被害を受けた。しかし，戦後の復興から本土復帰にかけて，産業も漁業から水産加工へと発展し，活力を取り戻していった。

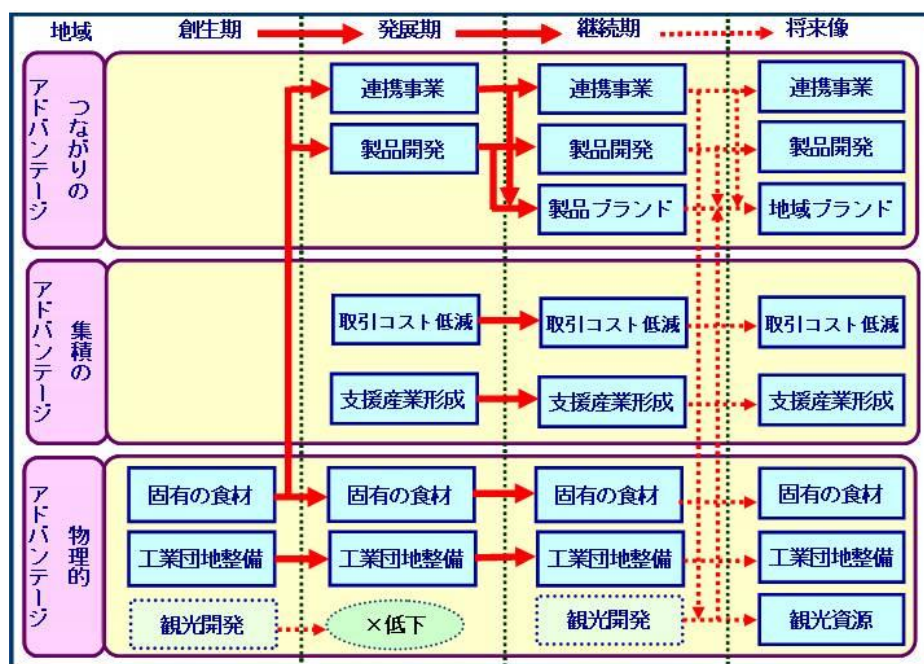
糸満市では，1968年から1985年にかけて，4次にわたる埋め立て事業が進められた。この間，県内の近隣地域から企業が流入し，沖縄県でも高い人口と企業の増加率が続いた。とくに1984年6月に竣工した第4次埋立地（西崎地区）は，総面積268ヘクタールという大規模な敷地で，水産食品加工を中心とした多数の企業が入居した。

糸満市の短期的な統計データでも，1980年代後半から1990年代前半にかけて，工業事業所の伸びが50%を超える高いペースで企業が流入した。このような歴史的な発展経緯を背景とし，実証調査のデータから糸満市のアドバンテージ構造を描くと，図5-10のように

---

<sup>5-16)</sup> 「…鳥栖市は永年「交流都市」をまちづくりの目標に掲げてきました。しかしながら，具体的且つダイナミックな戦略と施策がなく，地の利に甘えた自然発展的なまちづくりに終始してきました。…」(鳥栖コンベンション・シティ委員会第21回提言書(2010年)より。

表すことができる。



(筆者作成)

図 5-10 地域のアドバンテージ構造 (糸満市のケース)

集積の創成期は、第1次埋め立て事業が竣工した時期からとするのが妥当であろう。糸満市の集積の発端は、水産品という固有の食材が存在していたことと、埋め立て事業によって食品加工業を中心とした企業が集まってきたことである。したがって、糸満市の創成期には、水産品という食材と工業団地整備が「物理的アドバンテージ」の要素となっていた。また、かつては南部戦跡が観光コースとして旅行者を引き寄せていたが、時代の変化とともに集客力は低下した。これは、沖縄県の中北部海岸をリゾート開発の対象として、観光客誘致のための投資を集中的に行ったからである。そのために、南部戦跡の観光資源としてのアドバンテージは、相対的に低下したのである。

発展期は、西崎地区の大規模団地が竣工して事業所が飛躍的に増加していった時期があてはまる。この時期には、関連産業間の取引も増大し、梱包用ダンボール製造、物流業などの支援産業も増加した。したがって、発展期には取引コストの低減と支援産業の整備によって「集積のアドバンテージ」が形成された。また、企業の集積が進むと同時に、企業間の連携活動も活発化し、とくに糸満市商工会や糸満工業団地組合は、メンバー企業とともに地域の発展のためにさまざまな企画を推進していった。今回のインタビュー調査でも



その一端を示すデータが得られている。すでにこの時期から糸満では企業が積極的に他のアクターと「つながり」をもち、協働事業や新製品開発に取り組んでいた。

発展期がひとや企業が大きく増加した時期であるとすれば、分譲団地が完売したあとは、多少の企業の入れ替わりはあるものの、多くの立地企業がそれぞれに事業を発展させていった時期であり、これを集積の継続期としてとらえる。年代的には、1990年代後半から現在に至る時期である。この時期には、入居企業が飽和状態に近づき、工業団地という「物理的アドバンテージ」は、創成期に比べて優位性を低下させている。また、沖縄特有の食材も、多様な加工が試みられるようになり、素材そのものから加工品へと優位性の源泉がシフトしている<sup>5-17)</sup>。しかし、旧戦跡地に代わって、マリンスポーツなど新しいリゾート施設の造営などの活動が活発になり、地域全体で取り組む観光開発が、新しい「物理的アドバンテージ」として力をつけてきている。

糸満市では、人口はある程度増加した後に横這いの状態になったが、企業の増加は現在でも続いている。そのため、地域内での取引コストの低減や支援産業の整備という「集積のアドバンテージ」は、継続期においても引き続き効果を発揮していると思われる。継続期の特徴は、集積の規模としての増加ではなく、地域のなかの「つながり」の活発さに現れている。とりわけ、非公式な「つながり」の成果として、連携事業や新製品開発が行われ、それが糸満発の特産品として知名度を上昇させている。継続期では、「つながりのアドバンテージ」が糸満市の優位性の中核になりつつある。

糸満市のアドバンテージ構造の将来像としては、連携事業や新製品開発がさらに進展し、その結果、「糸満ブランド」がさらに強固になっていく方向が考えられる。糸満ブランドは観光資源としての役割も果たし、「物理的アドバンテージ」の新しい要素として組み込まれていくであろう。糸満ブランドが高まれば、観光資源としての力を増し、また観光施策が効果を発揮すれば、糸満ブランドの強化に貢献する。ブランド価値と観光資源の相乗効果が期待できるであろう。

糸満市は、埋め立て工事による工業団地整備と、沖縄特有の食材が存在していたことが集積のきっかけである。これに加えて、南部戦跡という観光資源があり、これら3つの要素が、創成期の「物理的アドバンテージ」を構成していた。この「物理的アドバンテージ」によって、初期の集積は拡大していった。糸満で加工された沖縄の特産品は、那覇市場か

---

<sup>5-17)</sup> 「…ゴーヤーも最近は本土で栽培されるようになり、素材としての競争はかなり厳しくなってきた…」(O社のT社長とのインタビュー記録より)。

ら、全国へ、そして海外にも販路が伸びている。そのために、梱包から物流まで、さまざまな支援産業も集まっている。

糸満市のアドバンテージ構造は、「物理的なアドバンテージ」から集積が発展していった点は、先に上げた鳥栖市のアドバンテージ構造と同様である。しかし、糸満市の「物理的アドバンテージ」は鳥栖市の場合と異なり、県外から多くの企業を吸引するほどの強さはない。むしろ、糸満市のアドバンテージ構造の特徴は、アドバンテージの各要素が相互に関連をもちながら発展を遂げている点である。たとえば、沖縄特有の食材という「物理的アドバンテージ」の要素から、連携事業や新製品開発という「つながりのアドバンテージ」の要素が誘発されている。また、連携事業や新製品開発の成果は、地域ブランドに転化している。このように、多様な「つながりのアドバンテージ」によって、旧観光資源や素材としての「物理的アドバンテージ」の優位性低下をカバーしている。

連携事業は、さらに新しい観光資源開発に振り向けられ、この観光開発と新製品開発が地域ブランドの価値を高めるといふ、相乗効果が現れはじめている。糸満市では、各アドバンテージは相互に関連し合い、新しいアドバンテージの要素が生み出されている。ある要素の優位性が失われても、他の要素の優位性によってカバーするなど、全体として糸満市のアドバンテージ構造はダイナミックに変貌し、環境変化に対応している。これが、糸満市のアドバンテージ構造の特徴である。

本節で示した鳥栖市、糸満市のアドバンテージ構造は、それぞれの特徴をもち、異なる変動のパターンを示している。その結果がそれぞれの地域の固有性の違いとなって現れている、また、各アドバンテージの要素は、長い時間軸のなかで相互に関連し合い、発生・転化・消滅という変化を遂げていることが明らかになった。

## 第6章 結論とインプリケーション

第5章では、実証調査のデータをもとに、鳥栖市と糸満市のそれぞれの特徴を明らかにした。また、第3章で筆者が提示した、「つながりの状態変化」に関するフレームワークと、地域をマクロ的にとらえる「地域のアドバンテージ構造」のフレームワークに調査結果をあてはめて、どのような解釈ができるかを論じた。第6章では、これまでの議論を総括し、結論として提示する。あわせて、本論文が明らかにした結論が、どのような意義をもつのかについて述べる。

本論文では、地域に関する問題を、アクターの「つながり」に着目して論じてきた。実証調査を通じて明らかになったことと、その学問的な意義については以下に述べる結論とインプリケーションのとおりであるが、しかしながら本論文で筆者が提示した問題点のすべてが解明されたとはいえない。第6章の最後に、本論文で解明できなかったことと、本研究のこれからの課題について言及し、本論文の締めくくりとしたい。

## 第1節 実証調査の全体総括

### (1). 実証調査で明らかになったこと

#### ①. 鳥栖市のケース

鳥栖市の18社に対する調査結果は、第4章で述べたとおりである。調査データによって明らかになった鳥栖市の特徴を改めて振り返ると、以下のような点であった。

- i. 鳥栖市に立地している本社事業所も、地域外から進出してきた分工場や支社も、ともに立地年数は長く、定着率が高い(本社立地:平均47.3年,本社以外の立地:40.5年)。立地理由はほとんどの企業が地の利をあげている。
- ii. 「つながり」を解消するケースは稀で、多くの場合「つながり」は維持される。そのため、企業が加入する団体や非公式な「つながり」の数は増加傾向にある。鳥栖市のケースでは、立地年数と「つながり」の数にはある程度の相関がみられる(相関係数:0.57)。
- iii. 団体活動の主要な目的は情報収集である。同業団体は結束は固いが、情報の多様性は低い。異業種団体は、ビジネスに結びつくメリットもあるが、多くの場合親睦が中心となっている。
- iv. 本社立地に比べて、本社以外の事業所は、独自の判断が制限されているために、団体活動は地域のお付き合い程度にとどまっている。
- v. 明確なテーマを持っているアクターは、主に地域外との「つながり」を活用して、成果をあげている。
- vi. 大学や研究機関との連携は多くはない。調査企業のなかで、大学と積極的に産学連携を推進している事例は2件あり、2件とも有用な成果を生んでいる。
- vii. 公共部門は、誘致活動に重点をおいて施策を推進している。地域内の連携強化に関する施策はあまりない。
- viii. 本社立地企業は、独自にR&Dに取り組んでいるが、本社以外の事業所では、R&D機能はもっていない。また、安定技術をベースとした業種の企業では、技術イノベーションに対する誘因が小さい。

## ②. 糸満市のケース

同様に、糸満市における「つながり」の特徴について、明らかになった点は、以下のとおりである。

- i. 調査対象となった糸満市の企業 22 社はすべて本社で、事業所の立地年数も平均 35.7 年と、安定している。立地の理由は、広いスペースの確保が第 1 位である。糸満市や那覇市をはじめ、近隣地域に立地していた企業の多くは、市街地での敷地の限界や、生産活動の制限のために、適切な立地点を探し求めている。第 4 次埋め立て事業である西崎地区は、企業の要望に応えることができる立地点であった。
- ii. 糸満市においても、「つながり」を解消するケースは少なく、そのため、企業が加入する団体や非公式な「つながり」の数は全般的に減少することはない。しかし、立地年数と「つながり」の数の相関では、明確な傾向はみられなかった（相関係数：-0.34）。
- iii. 団体活動の主要な目的は鳥栖市と同様に情報収集である。同業団体の結束は固く、保守的な行動をとる。反面、競争相手としての警戒心も強い。
- iv. 糸満の経営者は、独立心が強いが、異業種団体などで積極的に人的交流を図っている。糸満市では異業種団体の活動も活発で、協働事業なども推進されている。異業種であっても、沖縄特有の食材を用いた食品加工や、観光事業など、異業種間で目的を共有できるためである。
- v. 団体活動については、中心に位置して積極的に協働を推進するメンバーと、周辺に位置して、お付き合い的な参加にとどまるメンバーに分化している。また、そもそも団体活動を好まない経営者もいる。このような経営者は決して孤立しているわけではなく、個人的な人脈を通じて問題の解決を図っている。
- vi. 大学や研究機関との連携は多くはない。調査企業のなかで、非公式ではあるが、大学と積極的に産学連携を推進している事例が 2 件あり、それぞれビジネス上の成果をあげている。産学連携は、事例としては少数であるが、これから必要とする新しい「つながり」のなかでは、第 1 位であり、ニーズが高い。
- vii. 公共部門は、本土へのマーケティングを推進する役割を果たしている。糸満市の企業は、販売力が弱いという認識をもっており、公共部門が主催する展示会

や販売促進イベントなどに積極的に参加している。

- viii. 糸満市の企業は、新製品開発を中心に活発にR&Dに取り組んでいる。このとき、連携相手としては、地域外の非公式な「つながり」を活用するケースが多い。連携相手との「つながり」は、古い「つながり」も新しい「つながり」もあり、全くの白紙状態から探索することもある。アクターの抱いているテーマに合った相手が、試行錯誤的に選択される。

## (2). 地域における「つながり」の活動

### ①. 鳥栖市における「つながり」の活性度

鳥栖市は交通の便という地理的な優位性が極めて強く、それが有効に働いて、企業誘致が進められてきた。誘致の受け皿として、市内に工業団地が整備され、有力企業をはじめとして、多数の企業が県外から進出した。一方、鳥栖市には古くから製菓産業が根付いており、地元企業と進出企業がともに、鳥栖市の産業を支えてきた。

第5章の分析で示したとおり、鳥栖市は、地理的優位性が有効に働いている間は、集積としての競争力を保っていくことは可能である。鳥栖市の地理的優位性は全国の他の地域と比較しても高く、それは現在でも維持されている。そのために、鳥栖市ではひとと企業は増加を続けている。しかし、集積が生成されて以来 50 年という時間の経過を経ても、地域のなかでのアクター間の「つながり」の活動は、十分に大きくはならなかった。これは、単に企業が集まるという地理的近接性のみでは、「つながり」の活動に結びつかないということを物語っている。

地域外から進出した企業は、多くが分工場や支店、営業所であり、本社機能をもたない。したがって、地域における「つながり」は表層的になりアクターは、最低限の形式的な関係を保つというスタンスが明らかである。地理的に近接していても、異業種間では直接ビジネスに結びつく共通のテーマを見つけることが難しく、そのために協働事業や協働開発のような「つながり」の活動が生まれにくい環境になっている。

鳥栖市にとって、今後大きな環境の変化に直面したときに、地理的優位性に過度に依存していることがかえって地域の脆弱性を高めるリスクとなる。現実には、西部工業団地では、「4 社会」を構成していた東京エレクトロンとパナソニックが撤退し、その兆候が現れている。上記 2 社は、地理的優位性から得られる便益よりも大きな要因によって、撤退の意

思決定を行なったのである。

前章では、「つながり」の活動から、新しい資源が生み出され、それが地域としてのさまざまなアドバンテージになっていくことをフレームワークによって例証した。「集積のアドバンテージ」や「つながりのアドバンテージ」を高めるためには、地域のアクター間の「つながり」の活性化と時間をかけた蓄積が必要であり、そのための意図的な地域戦略や長期的な投資プランが必要である。

## ②. 糸満市における「つながり」の活性度

沖縄には水産品や農産品に特有の食材が多数存在しており、糸満市ではとくに食品加工産業の伸びが高い。糸満市の食品加工産業の市場は県内にとどまらず、自然食品や健康食品は本土全域へ、さらには海外へも出荷されている。糸満市の活発な産業活動は、食品加工産業がけん引役になり、ダンボールなどの梱包事業、物流事業、中間財供給事業に波及するという構造から生み出されている。

沖縄県の産業政策は、那覇周辺から中北部の主要地域を対象にした企業誘致というかたちで進められている。那覇市から北方に、沖縄市、浦添市、うるま市、名護市などの主要な地域に、特別自由貿易地域、情報通信産業特別地区、金融業務特別地区に指定され、着々と本土からの誘致を進めている。

これに対して、南部の糸満市は、注南部地域とともに産業高度化地域に指定されているものの、誘致型というよりも明らかに内発型の発展を示している。糸満には沖縄特有の食材という物的資源のアドバンテージあることに加えて、経営者らの非公式な「つながり」が新しい成果を生み出すという「連携資源」がさらに地域の活性度を高めている。インタビューデータから、糸満を拠点とする企業の経営者は、横の「つながり」を活用して沖縄特有の食材をもとにさまざまな新しい試みに挑戦していることがわかった。マーケティング力や開発力の弱さを自認していることも、連携活動を活発に行っていることの要因である。こうした活発な活動を支えている背景には、糸満特有の地域への愛着があり、これが企業と居住者の定着率の高さに結びついている。

本論文では、地域のなかの「つながり」が成果を生み出した 9つの事例をとりあげたが、そのうちの 5件は、アド・ホックで非公式な「つながり」から生まれたものである。公式な組織活動や企業間の連携活動では、活動によって得たノウハウが、学習と制度化のプロセスを経て、継続的な成果を生み出すしくみを作り上げることができる。その意味では、

非公式な「つながり」は継続的な成果に結びつかない。しかし、非公式な「つながり」であっても、きっかけがあれば「つながり」は変化し、成果を生み出す役割を果たすことができることが事例のなかで観察することができた。地域のなかで、非公式な「つながり」が多数発生することによって、さまざまな成果に結びつくことが可能となる。そのために、地域のアクターである住民、企業、公共部門が、「つながり」の形成に積極的に参画することが、地域全体のパフォーマンスを高めることに結びつくのである。

### ③. 「つながり」の活動の多様性

鳥栖市と糸満市の調査で一たから、「つながり」の活動を通じて顕著な成果が得られた事例（10社12件）を抽出した結果を以下の表6-1に示す。「つながり」の活動の多様性を表す例として、業種の違い、公式な「つながり」かまたは非公式な「つながり」か、相手の所在は地域内かまたは地域外か、についての比較を行った。

表 6-1 「つながり」の活動の多様性

主体	最重要つながり	本業	成果の相手	公／非	内／外	一致
H <sub>1</sub> 社	異業種（その他）	×	異業種（その他）	公式	地域外	○
T社	大学	○	大学	非公式	地域外	○
M社	異業種（経済団体）	×	同業種	非公式	地域外	×
M社	異業種（経済団体）	×	大学	非公式	地域外	×
F社	同業種	○	同業種	非公式	内／外	×
S社	異業種（経済団体）	×	大学（個人）	非公式	地域外	×
S社	異業種（経済団体）	×	異業種（個人）	非公式	地域外	×
N社	異業種（経済団体）	×	異業種（個人）	非公式	地域外	×
B社	同業種	○	異業種（個人）	非公式	地域内	×
J社	異業種（その他）	×	大学（個人）	非公式	地域外	×
O社	同業種	○	同業種（個人）	非公式	内／外	×
H <sub>2</sub> 社	同業種	○	同業種	公式	内／外	○

（筆者作成）

インタビューのなかでは、主体企業にとってもっとも重要な「つながり」はどれかを回答してもらった。その結果表6-1にあるように、異業種団体をあげた企業が7社、同業種団体が4社、そして大学との「つながり」がもっとも重要であると答えた企業が1社であった。最も重要な「つながり」が主体企業にとって本業と関わっているものは同業組合を



中心とした 5 件である。

表から、もっとも重要であると認識している「つながり」とは別の「つながり」から成果が生まれているケースが多いことがわかる。表の「一致」欄に「×」記号がそれである。もっとも重視している「つながり」から成果が生まれたケース（記号「○」）は 3 件のみであった。インタビューの答から、日常的に接触の多い団体や組織との関わりや、本業との関わりをもっとも重要と判断しているケースが多い。もっとも重要と認識している「つながり」のなかからは、新しい発想が生まれにくい、という解釈もあるであろうし、また主体がもっている強いテーマやアイデアを語る相手として、もっとも重要と認識している相手とは異なる相手を選択している、という解釈もできる。いずれにしても、Granovetter の「弱い紐帯の強さ」を支持する結果となっている<sup>6-1)</sup>。

その他に表 6-1 から読みとれる多様性は、公式な「つながり」に比べて、非公式な「つながり」が多いという点である。H<sub>1</sub>社とH<sub>2</sub>社の事例は、ともに公式な団体活動のなかから生まれた協働事業であるが、他の 10 件は非公式な「つながり」から得られた成果である。また、「つながり」の相手の所在も、地域外の相手との「つながり」から成果が多数生まれている。協働の相手を選択するときに、テーマに合った専門性を相手に対して期待する。しかし、鳥栖市や糸満市の人口規模では、地域内ですべての専門能力を調達することは不可能で、地域外の資源を活用するケースが多いためと思われる。

## 第 2 節 本論文の結論

第 2 節では、本論文全体を通してこれまで論述してきたことを振り返り、結論として主張する点を明らかにする。本論文は、地域におけるアクターの「つながり」に着目して議論を進めてきた。議論の背景となる理論的な基礎概念は、ミクロな企業の振る舞いを記述

---

<sup>6-1)</sup> Granovetter, M. (1973) "The Strength of Weak Tie", *American Journal of Sociology*, 78, pp.1360-1380. 転職のような重要な問題については、接触の多い「強い紐帯」からではなく、むしろ「弱い紐帯」から、決定的な情報が得られるということを示し、ハーバード大学の実証調査から導いた。

するための経営資源論と、地域としてのマクロ的な現象を記述するための集積論を、それぞれ援用している。

しかし、既存の経営資源論および集積論の理論的な枠組みでは、筆者がとらえようとしている「つながり」を十分に説明できないところがある。そのために筆者は、第3章において2つのフレームワークを提示した。ひとつは、ミクロな視点で経営資源と「つながり」の概念を結びつけるために、「資源の階層構造」(図 3-4)を示した。2つ目は、マクロな視点で集積における「つながり」の位置づけを明らかにするために、「地域のアドバンテージ構造」(図 3-6)を示した。経営資源の概念を地域レベルに拡張した点が、筆者のミクロ・マクロの接点となる。

第3章で提示したミクロ・フレームワークとマクロ・フレームワークの妥当性を検証するために、筆者は佐賀県鳥栖市および沖縄県糸満市を対象地域として選定し、実証調査を実施した。調査は、両市に立地する企業あわせて40社の経営者に対するインタビューの形で行われた。フレームワークにもとづいたデータの解釈を含む調査結果の分析は、第5章で論じたとおりである。以下、第5章の分析結果を踏まえて、論点を整理していく。

#### (1) 「つながり」の状態変化に関する結論

地域の主要なアクターである、企業は、さまざまな「つながり」をもちながら、地域のなかで活動をしている。実証調査の基礎データから、鳥栖市の企業は平均5.6の団体・組織と「つながり」をもち、また糸満市の企業は平均して5.7の団体・組織と「つながり」をもっていることがわかった。それらの団体や組織、同業種組合、経済団体、公共機関、大学・研究機関、非公式団体、などである。調査企業に対して、「つながり」をもっている相手の重要度の順番を問うた質問に対して、直接ビジネスに関わる同業種団体を第1位にあげる企業と、むしろ多様な情報が得られる異業種団体を第1位にあげる企業があり、「つながり」の重要さに対する認識もまちまちであった。

前節の表 6-1 では、成果を得た「つながり」の事例から、それらがきわめて多様なパターンを示していることがわかった。しかし10社12件の事例から、大きな傾向として以下のような特徴が明らかになった。すなわち、

- i. もっとも重要であると認識している「つながり」の相手と、成果を得た「つながり」の相手が同一のケースは少数(3件のみ)であった。

- ii. 成果を得た相手は、非公式な「つながり」が圧倒的に多く、10件であった。
- iii. 成果を得た相手は、地域外の「つながり」が8件、地域の内外にまたがる「つながり」が3件、地域内の「つながり」は1件のみであった。

上記 i の、重要さの認識と成果の関係は、経営者の行動指向パターンとの関連で解釈することができる。同業種や日常的に接している「つながり」を重要視して行動するパターンと、異業種や新しい発想を重要視して行動するパターンである。今回の実証調査のデータからは、後者のパターンから多くの成果が生まれていることが示されている。前者の「つながり」では、なにか新しいことを試みる提案をしても、保守的な立場から反論が出たり、冒険やリスクを避ける意見によって、提案への賛同が得にくいことが予想される。逆に、後者の「つながり」では、チャレンジ的なアイデアに対して賛同者を得る可能性が高く、そのような環境では、さらに議論が深まり、発展していくであろう。

i の場合の例外は、表 6-2 の H<sub>2</sub> 社の事例である。沖縄県酒類組合連合という同業種組合であるが、「古酒の里」という協働事業化を成功させて背景には、酒類の競争激化があり、その危機感と泡盛という地域の特産品をもっと広めたいという意欲が、同業種のメンバー間で共有されたことによる。

ii と iii の結果については、i の解釈との関連で考えることができる。ii の解釈は、公式な「つながり」では、団体・組織がかかげる主旨や活動のテーマがある程度明確になっていることによる。そのために、その主旨や活動のテーマから大きく逸脱するような提案が受け入れられる余地は少ない。したがって、そのようなテーマを投げかかる相手として、非公式な「つながり」（多くは個人的な「つながり」）を選択するのである。

また、iii については、地域外の「つながり」が選択される要因として、2つ考えられる。ひとつは第5章の分析でも考察したように、地域に必要な資源が存在しない場合である。今回の調査対象となった佐賀県鳥栖市（人口 6.8 万人）と沖縄県糸満市（人口 5.8 万人）は、ともに地域内に高等教育機関が少なく、大学のキャンパスは存在しない<sup>6-2)</sup>。したがって大学との共同研究のニーズがあっても、地域内の「つながり」だけでは実現しない。また、個別のテーマに関する専門スキルも、多くの場合、探索領域を広げたほうが良好な資源にアクセスできる可能性が高い。地域外の「つながり」を求めるもうひとつの要因は、

---

<sup>6-2)</sup> 糸満市では沖縄科学技術大学院大学のキャンパス誘致運動を展開したが、残念ながら運動は不調に終わり、同大学のキャンパスは、現在中部の恩納村に建設中である。

i の行動パターンとも関連するが、多様性を重視する経営者は、狭い領域のなかの同質的な思考と反対の価値を重視しているため、はじめから地域外の異質な思考との接触を考えるのである。

上記、i、ii、iiiの特徴から、以下の結論①を得る。

事例から得られた、この特徴的な傾向は、Granovetter の「弱い紐帯の強さ」を支持する結果となっているうえに、ブリッジを介して外部ネットワークの異質な情報を獲得するという、ネットワーク論の原理とも矛盾しない結果である。

筆者が実証調査で抽出した、成果を生み出した「つながり」の事例は、アライアンス論で議論されるような枠組みを用いても説明はできる。しかし、筆者がとらえている「つながり」の概念は、アライアンス論のような明確な連携ばかりではない。企業間の1対1の「つながり」ばかりでなく、団体活動、複数のアクターによる小規模ネットワークなど、日常的に幅広く存在する「つながり」である。

#### **【結論①】「つながり」の相手**

**①-1 日頃重要であるとは認識していない、非公式な「つながり」から新しい成果が生まれやすい。**

**①-2 「つながり」の相手は、地域内の身近な相手よりも遠くの異質な相手との間で成果が生まれやすい。**

基礎データの集計から、時間の経過とともに「つながり」が変化していることがわかった（多くは強まり、少数例では弱まっている）。「つながり」の変化の要因は、主に接触の機会であるという回答が多かった。すなわち、接触の機会が多ければ「つながり」は強まり、機械が減少すれば「つながり」は弱くなる。しかし、これは、日常的な「つながり」の変化の域を出ていない。成果を生み出した「つながり」の事例についていえば、接触の機会の増加がそのまま成果に結びついたとは考えにくい。成果は、接触の機会ではなく、「つながり」の状態がそれを生み出すのに十分な状態になっていたためであると考えられる。このようにして、筆者は第5章の実証データ分析において、成果を「つながり」の状態変化に結びつけた。変化する前を「定常状態」とし、成果を生み出すことが可能な状態を「変化した状態」と区別し、そのような状態になるための3つの条件を提示した。すなわち、

- i. 明確なテーマがあること
- ii. テーマの実現に対して強い意図, 共感があること
- iii. テーマを実現するための実践活動が継続的に維持され, 推進されること

である。成果を生み出した「つながり」の事例分析から、成果が生まれるプロセス（すなわち、何をどのようにして、どのような活動を行った結果として成果が生まれたか）は、きわめて多様であった。きっかけ、「つながり」の相手の属性、活動内容、手段、など、が複雑に入り混じっており、そのなかから成果を生み出す標準的なパターンを特定することはできない。しかし、これを状態の変化としてとらえることによって、複雑な側面を2つの状態（定常状態と変化した状態）に収斂させることができる。その2つの状態について、それがどのように変化をするのかを考察することで、「つながり」から成果が生まれる一連の流れを、シンプルに説明することができる。以上の考察から、結論②～⑥を得る。

**【結論②】「つながり」の活動**

- ・「つながり」の活動には、双方が保有する既存資源が動員される。

**【結論③】「つながり」の成果**

- ・「つながり」は、資源獲得のためのアクセス手段としてよりも、「つながり」の状態が変化することで成果を生み出す機能を果たしている。

**【結論④】変化の推進**

- ④-1 「つながり」の活動を促進させる力として、ダイナミック・ケイパビリティの概念が有効である。
- ④-2 「つながり」の活動を、促進させるダイナミック・ケイパビリティには、2種類の能力がある。
  - ⇒資源の新しい用途を見出すダイナミック・ケイパビリティ
  - ⇒「つながり」の状態を変化させるダイナミック・ケイパビリティ

**【結論⑤】連携資源**

- ⑤-1 「つながり」の成果は、地域で共有される「連携資源」になるものがある。

**【結論⑥】地域レベルの経営資源**

- ⑥-1 アクターの保有する経営資源は、地域レベルの資源量を構成する。
- ⑥-2 「つながり」が生み出す「連携資源」は、地域レベルの資源の総量を増加

## (2). 地域のマクロ構造に関する結論

地域の優位性や固有性は、アドバンテージ構造によって記述することができる。実証調査の結果から、鳥栖市と糸満市の特徴を、本章の冒頭で振り返った。これらの特徴を、筆者が提示した地域のアドバンテージ構造のフレームワークにあてはめると、以下のような結論を得る。

### 【結論⑦】 地域のアドバンテージ構造

- ・ 地域の固有性を、3つのアドバンテージ構造で記述することができる。
  - ⇒ 物理的アドバンテージ
  - ⇒ 集積のアドバンテージ
  - ⇒ 「つながり」のアドバンテージ

### 【結論⑧】 アドバンテージ構造の変化

- ⑧-1 各アドバンテージの要素は、相互に影響しあう。
- ⑧-2 各アドバンテージの要素は、時間の経過とともに変化（生成、消滅、強化、劣化）する。

### 【結論⑨】 地域の変化

- ・ アドバンテージの要素が変化することで、地域全体の優位性や固有性も変化する。

上記の分析を通じて、アクターが保有するそれぞれの経営資源や、アクター間の「つながり」から生まれる「連携資源」の全体が、地域レベルの経営資源を構成している要素になっている。「つながり」によって得られた連携資源には、新製品のように「つながり」の当事者間で共有される資源もあれば、「地域ブランド」のように地域の資源として共有されるものもある。「つながり」がもたらす連携資源は、地域のアドバンテージを構成する要因のひとつになっていると思われる。これが、ミクロ構造とマクロ構造の接点となっているのである。

### 第3節 インプリケーション

これまでのネットワーク論で論じられていた構造的な議論に加えて、「つながり」自体が状態を変化させることで、有用な資源が生み出されることが明らかになった。このように、従来あまり関心が払われていなかった「つながり」の変化に着目し、アクター間のミクロな活動を記述することで、資源の変化の様子をダイナミックにとらえることができるようになるであろう。

本論文の貢献は、以下のような点あげることができる。

- ・地域のなかの「つながり」の重要性、とりわけ非公式な「つながり」の重要性を再認識することで、地域のアクターの活動に指針を与えることができる
- ・地域のなかの未使用の資源をさらに有効に活用することができる。
- ・地域（集積）の変化を、複眼的・構造的にとらえることで、より詳細な分析が可能になる。
- ・地域のなかの企業や行政府にとって、投資や政策決定の指針を得ることができる。
- ・これまで、集積論が研究対象としてこなかった中小都市が、新たな研究対象としての意義を高め、研究領域の拡大に貢献できる。
- ・Penrose の資源観は、企業内のみならず、「つながり」の活動においても有効であり、地域レベルに拡張することができる。

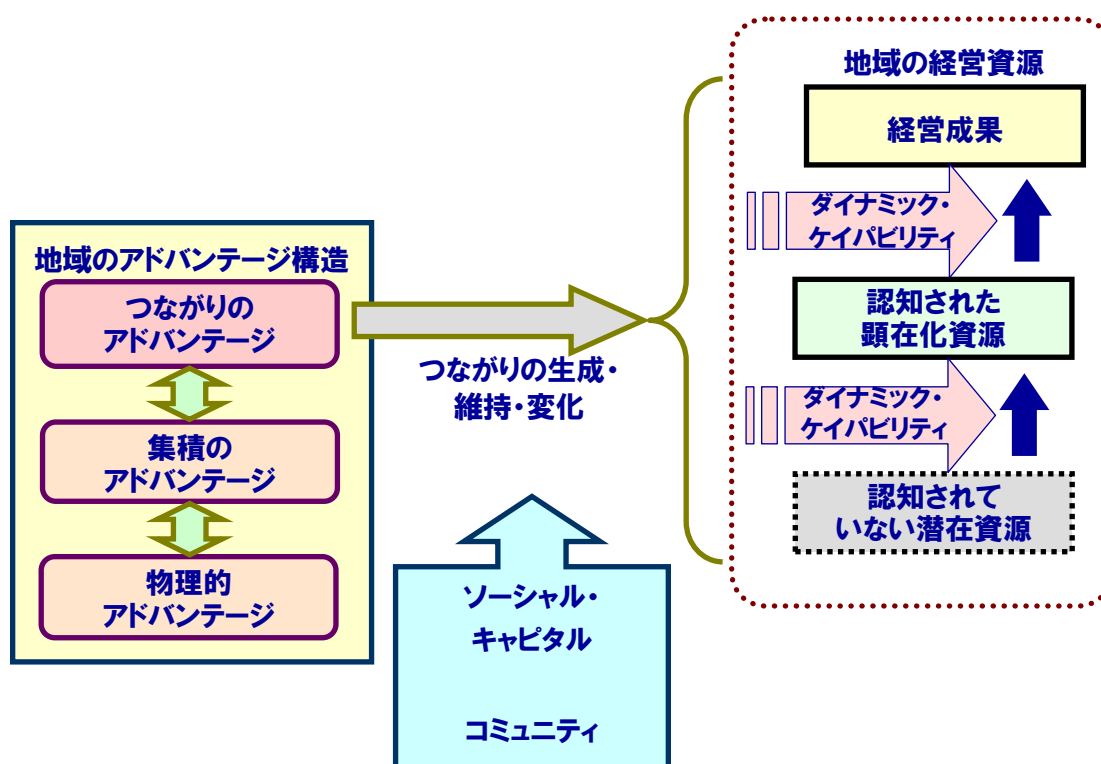
これまで、集積論の対象となる地域は、比較的規模の大きな領域であり、かつ特徴的なパターンを示す成功例がとりあげられていた。本論文では、地方の中小都市に対して、集積論にもとづく議論ができることを明らかにした。このような解釈は、集積論の対象範囲を劇的に拡大するものである。これまで、集積論が対象としなかった「普通」の地方都市が、さまざまな固有性を発揮している様子を、集積論の観点から議論することができるであろう。



## 第4節 課題とこれからの展望

### (1). ミクロとマクロの接点

「つながり」の形成や状態の変化には、コミュニティが重要な役割を果たすと思われるが、この点についてはさらに考察が必要である。「つながり」から生み出される地域レベルの経営資源については、ソーシャル・キャピタルの観点からの検討も必要である。これらの概念は、本論文で提示したマイクロ構造とマクロ構造の接点に重要な役割を果たすものと思われる（図6-1）。



(筆者作成)

図6-1 ミクロ構造とマクロ構造の接点

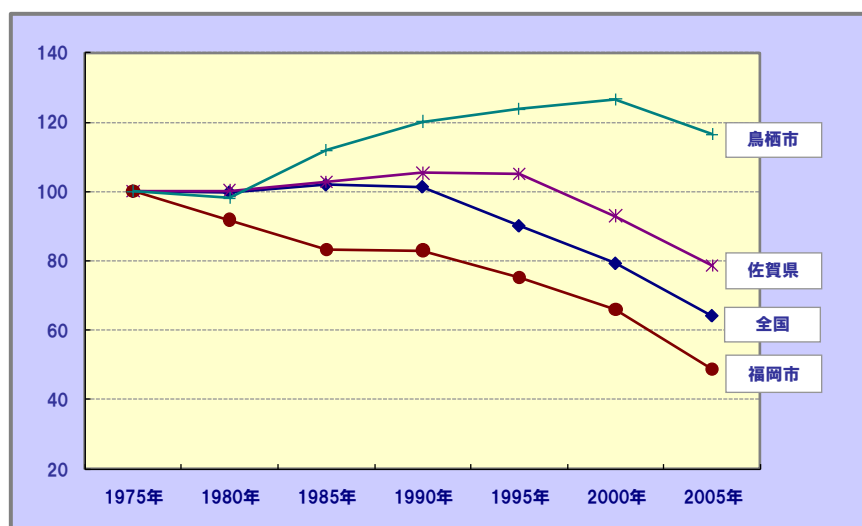
### (2). 地域変動のダイナミクス

筆者は第2章で、地域のダイナミクスを表すために、ひとの動きと企業の動きに着目して、両者を合わせて説明する枠組みを提示した（図2-8）。しかし、このフレームワークは、時間軸である瞬間をとらえたときのマクロ的な様子を記述することしかできない。このため、地域のダイナミクスの一面をとらえているに過ぎない。

例えば、1975年～2005年の全国の工業事業所増加率は、通年で35.7%の減少である。

しかし、30年の間に事業所の減り方がどのような軌跡を描いているかは判別できない。実際には工業事業所の30年間の変化、図6-2のような軌跡をたどっている。図6-3からもわかるように、全国の事業所数は1990年近辺までは一定数を維持していたが、その後の15年間は急激な減少になっていることがわかる。

このようにして、全国の人口と事業所の変化を短い刻みでたどっていくと、人口の変化と事業所の変化の組み合わせが、どのような軌跡をたどってきたかを知ることができる。地域をダイナミックにとらえるには、さらに精緻化した枠組みで分析をする必要があるであろう。



(出典) 経済産業省工業統計調査データ (1975年～2005年)。

1975年を100とした相対値

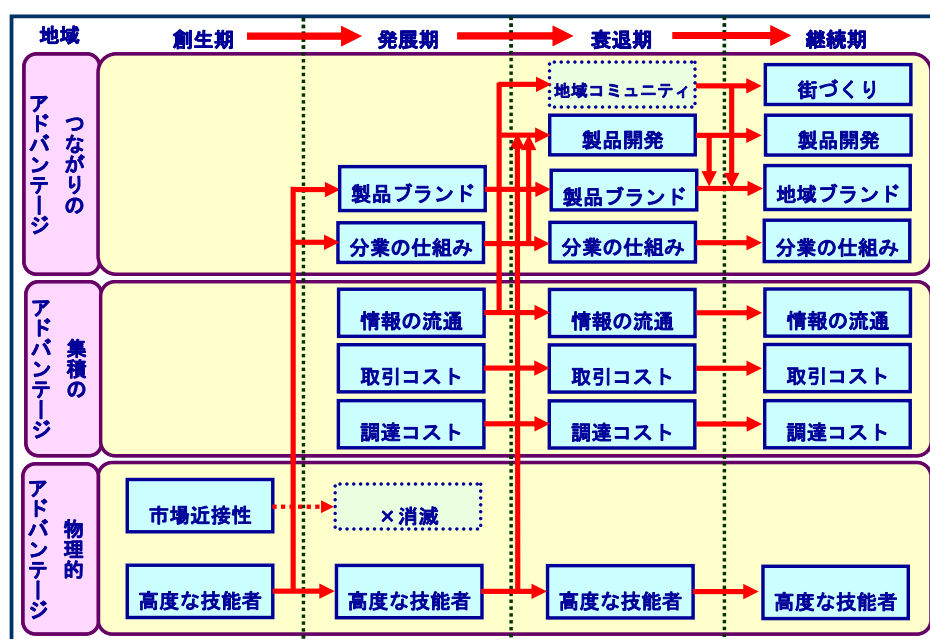
図6-2 事業所数の変化の軌跡

### (3) アドバンテージ構造の適用化拡大

筆者が提示した3層のアドバンテージ構造は、その組み合わせの違いによって地域の多様な固有性をより詳細に、そしてダイナミックに説明することができる。この考え方を、本論文で調査を実施した佐賀県鳥栖市および沖縄県糸満市以外の地域にもあてはめてみることによって、さらに興味ある展開が期待できる。たとえばわが国には特有の産地(地場産業)が多数存在する。こうした産地集積は、一般に長い歴史的経緯をもっているため、アドバンテージ構造も複雑な様相を示すのではないかと予想される。

京都の西陣地域は、西陣織産業の集積地であり、西陣織は国際的にもブランド力をもった商品である。西陣織は、平安時代に宮廷工業として生産されていた絹織物が起源となっている。1枚の西陣織ができあがるまでには多数の細分化された工程が必要であり、それぞれが高度に専門化された技能によって支えられている。このため、生産工程の階層化、零細業者の独立分化、流通（仲買、問屋）の多層化など、業界特独特の分業構造ができあがった<sup>6-3)</sup>。

西陣のアドバンテージ構造を先例に倣って図示すると、図 6-3 のようになる。



(筆者作成)

図 6-3 地域レベルの経営資源（京都西陣のケース）

地域のアドバンテージ構造は、より多くの事例にあてはめることによりと、フレームワークとしての信頼性がさらに高まっていくことが期待できる。

<sup>6-3)</sup> 西陣織産業については、片方信也著『西陣—織と住のまちづくり考—』つむぎ出版、1995年、住生活研究所編『蘇る都市—職人のまち西陣から新しい市民のまちへ—』学芸出版社、1995年、西陣織工業組合ホームページ (<http://www.nishijin.or.jp/jpn/jpn.htm>) を参照した。

## 【参考文献】

- Aldrich(1999) Aldrich, H. E. *Organizations Evolving*. Sage Publications (若林直樹他訳『組織進化論－企業のライフサイクルを探る－』東洋経済新報社, 2007年).
- Aldrich(2007) Aldrich, H. E. 「企業家と社会関係資本(若林直樹訳)」『組織科学』 Vol.40, No.3, pp4-17.
- Anand and Khanna(2000) Anand, B., N., Khanna, T. "Do Firms Learn to Create Value? The Case of Alliances", *Strategic Management Journal*, Vol.21, pp.295-315.
- Armstrong and Taylor.(2000) Armstrong, H., Taylor, J. *Regional Economics and Policy Third Edition*, Blackwell Publishing Ltd. (佐々木公明訳『改訂版 地域経済学と地域政策』流通経済大学出版社, 2005年).
- Baker(2000) Baker, W *Achieving Success Through Social Capital*. Jossey-Bass Inc. (中島豊訳『ソーシャル・キャピタル』ダイヤモンド社, 2001年).
- Barney(1991) Barney, J. B. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol.17, No.1, pp.99-120.
- Barney(2000) Barney, J. B. "Firm resources and sustained competitive advantage", *Advances in Strategic Management*, Vol.17, pp.203 -227.
- Barney(2002) Barney, J. B. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Second Edition, Pearson Education, Inc. (岡田正大訳『企業戦略論』【上】【中】【下】ダイヤモンド社, 2003年).
- Burt(1995) Burt, R. S. *Structural Holes : The Social Structure of Competition*, Harvard University Press (安田雪訳『競争の社会的構造：構造的空隙の理論』新曜社, 2006年).
- Burt(2000) Burt, R. S. "The Network Structure of Social Capital", *Research in Organizational Behaviour*, Vol.22, pp.345-423.
- Burt(2001) Burt, R., S. "Structural Holes versus Network Closure as Social Capital", Lin, N., Cook, K., Burt, R. (edt.) *Social Capital: Theory and Research*, Aldine Gruyter.
- Camagni(2002) Camagni, R "On the concept of territorial competitiveness: sound or misleading?", Paper presented at the ERSA Conference, Dortmund, August, 2002.
- Campbell and Goold(2000) Andrew Campbell, A., Goold, M. *The Collaborative Enterprise: why links across the corporation often fail and how to make them work*, Perseus Publishing.
- Campbell and Goold(2000) Campbell, A. and Goold, M., *The Collaborative Enterprise* Perseus Publishing.
- Carroll(1993) Carroll, A. B. *Business & Society –Ethics and Stakeholder Management-*. South-Western Publishing Co.

- Carroll(2000) Carroll,A.B. Business & society : ethics and stakeholder management -- 4th ed. -, South-Western College Pub..
- Cohen and Prusak(2001) Cohen, D., Prusak, L. IN GOOD COMPANY, President and Fellows of Harvard College (沢崎冬日訳『人と人の「つながり」に投資する企業—ソーシャル・キャピタルが信頼を育む—』ダイヤモンド社, 2003年).
- Coleman(1988) Coleman, J. S. "Social Capital in the Creation of Human Capital", The American Journal of Sociology 94,pp.95-120.
- Coleman(1990) Coleman, J. S. Foundations of Social Theory. The Belknap Press of Harvard University Press.
- Collis and Montgomery(1998) Collis, D., J., Montgomery, C. A. Corporate Strategy: A Resource-Based Approach, McGraw-Hill (根来龍之・蛭田啓・久保亮一訳『資源ベースの経営戦略論』東洋経済新報社, 2004年).
- Das and Teng(2000) Das, T. K., Teng, B. S. "A Resource-Based Theory of Strategic Alliances", Journal of Management, Vol.26, No.1, pp.31-61.
- Das and Teng(2000) Das, T. K., Teng, B. S. "Partner Analysis and Alliance Performance", Scandinavian Journal of Management, Vol.19, pp.297-308.
- Dunning (1979) Dunning,J. H. "EXPLAINING CHANGING PATTERNS OF INTERNATIONAL PRODUCTION: IN DEFENCE OF THE ECLECTIC THEORY", Oxford bulletin of economics and statistics, Volume 41, Issue 4, pages 269-295, November 1979.
- Dunning(1988) Dunning, J. H. "The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions", The Journal of International Business Studie, Vol. 19, No. 1, Spring, 1988, pp.1-31.
- Dyer and Singh(1998) Dyer, J. H., Singh, H. "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage", Academy of Management Review, Vol.23, 4, pp.660-679.
- Eisenhardt and Martin(2000) Eisenhardt, K. M., Martin, J. A. "Dynamic Capabilities: What Are They?", Strategic Management Journal, Vol.21, pp.1105-1121.
- Feldman and Florida(1994) Feldman, M. P., Florida, R. "The Geographic Sources of Innovation: Technological Infrastructure and Product Innovation in the United States", Annals of the Association of American Geographers, vol. 84(2).
- Florida(1995) Florida, R. 'Toward the Learning Region', Future, Vol.27, No.5.
- Florida(2002) Florida, R. The Rise Of The Creative Class, Susan Schulman (井口典夫訳『クリエイティブ資本論』ダイヤモンド社, 2008年).

- Florida(2005a) Florida, R. *The Flight of the Creative Class: The New Global Competition for Talent*, HarperCollins Publishers Inc. (井口典夫訳『クリエイティブ・クラスの世紀：新時代の国，都市，人材の条件』ダイヤモンド社，2007年).
- Florida(2005b) Florida, R. *CITIES AND THE CREATIVE CLASS*, Routledge (小長谷一之訳『クリエイティブとし経済論—地域活性化の条件—』日本評論社，2010年).
- Freeman(1984) Freeman, R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston Pitman.
- Fujita, et al.(1999) Fujita, M., Krugman, P., Venables, A. J. *The Spatial Economy: Cities, Regions, and International Trade*, MIT Press (小出博之訳『空間経済学—都市・地域・国際貿易の新しい分析—』東洋経済新報社，2000年).
- Fukuyama(1995) Fukuyama, F. *TRUST, International Creative Management* (加藤寛訳『「信」無くば立たず』三笠書房，1996年).
- Ghosn(2001) Ghosn, C. *Renaissance* (中川治子訳『ルネッサンス：再生への挑戦』ダイヤモンド社，2001年).
- Glaeser. et al.(1992) Glaeser. E. L., Kallal, H. D., Scheinkman, J. A., Scheleifer, A. "Growth in Cities", *Journal of Political Economy*, Vol.100., No.6, pp.1126-1152.
- Granovetter(1981) Granovetter, M. "The Strength of Weak Ties", *American Journal of Sociology* 83,pp.1287-1303.
- Granovetter(1985) Granovetter, M. "Economic Action and Social Structure: The Problem of 'Embeddedness'", *American Journal of Sociology* 91,3,pp.481-510.
- Grant(1991) Grant, R. M. "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, Spring, pp.114-135.
- Gulati and Kletter(2005) Gulati, R., Kletter, D. "Shrinking Core, Expanding Periphery: The Relational Architecture of High-Performing Organizations", *California Management Review*, Vol.47, No.3, pp.77-104.
- Gulati(1995) Gulati, R. "Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis", *Administrative Science Quarterly*, Vol.40, pp.619-652.
- Gulati(1999) Gulati, R. "Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation", *Strategic Management Journal*, Vol.20, pp.397-420.
- Gulati(2007) Gulati, R. *Managing Network Resources -Alliances, Affiliations, and other Relational Assets-*. Oxford University Press.
- Gulati, and Gargiulo(1999) Gulati, R., Gargiulo, M. "Where do Interorganizational Networks Come From?", *American Journal of Sociology*, Vol.104, 4, pp.1439-1493.

- Gulati, et al.(2000) Gulati, R., Nohria, N., Zaheer, A. "Strategic Networks", *Strategic Management Journal*, Vol.21, pp.203–215.
- Hammel and Prahalad(1994) Hammel, G., Prahalad, C. K. *Competing for the Future*, Harvard Business School Press (一條和生訳『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社, 1995年).
- Heimeriks and Duysters(2007) Heimeriks, K., Duysters, G "Alliance Capability as a Mediator Between Experience and Alliance Performance: An Empirical Investigation into Alliance Capability Development Process", *Journal of Management Studies*, Vol.44, 1, pp.25-49.
- Helfat, et al.(2007) Helfat, E., *Dynamic Capabilities*, Blackwell Publishers (谷口和弘・蜂巣旭・川西章弘訳『ダイナミック・ケイパビリティ:組織の戦略変化』勁草書房, 2010年).
- Henderson(1997) Henderson, V. "Externalities and Industrial Development", *Journal of Urban Economics*, vol. 42.
- Jacobs(1969) Jacobs, J., *The Economy of Cities* (中江利忠,・加賀谷洋一訳『都市の原理』鹿島出版会, 1971年).
- Jacobs(1984) Jacobs, J. *Cities and the Wealth of Nations: Principles of Economic Life*, Random House (中村達也・谷口文子訳『都市の経済学:発展と衰退のダイナミクス』TBSブリタニカ, 1986年).
- Jacobs.(1961) Jacobs, J. *The Death and Life of Great American Cities*, Random House (黒川紀章訳『アメリカ大都市の死と生』鹿島出版会, 1977年).
- Ketels(2003) Ketels, C. H. M. "The Development of the cluster concept – present experiences and further developments", Paper for NRW Conference on Clusters, Duisburg, Germany, 5, Dec.2003.
- Kor and Mahoney(2000) Kor, Y. Y., Mahoney, J.,T. "Penrose's Resource-based Approach: The Process and Product of Research Creativity", *Journal of Management Studies*, Vol.37, 1.
- Krugman(1981) Krugman, P. "Trade, Accumulation, and Uneven Development", *Journal of Development Economics*, Vol.8, pp.149-161.
- Krugman(1991) Krugman,P.R. *GEOGRAPHY AND TRADE*. The MIT Press (北村行伸・高橋亘・妹尾美起訳『脱「国境」の経済学』東洋経済新報社, 1994).
- Krugman(1995) Krugman, P., R. *Development, Geography, and Economic Theory*, The MIT Press. (高中公男訳『経済発展と産業立地の理論—開発経済学と経済地理学の再評価—』文真堂).

- Krugman(1996) Krugman, P.R. THE SELF-ORGANIZING ECONOMY. Blackwell Publishers (北村行伸・妹尾美起訳『自己組織化の経済学—経済秩序はいかに創発するか—』東洋経済新報社, 1997年).
- Lin(2001) Lin, N. Social Capital: Theory of Social Structure and Action, Cambridge University Press (筒井淳也他訳『ソーシャル・キャピタル—社会構造と行為の理論—』ミネルヴァ書房, 2008年).
- Lynch(1993) Lynch, R. P. Business Alliances Guide, John Wiley & Sons..
- Markusen(1985) Markusen, A. R. Profit Cycles, Oligopoly, and Regional Development, The MIT Press.
- Markusen(1996) Markusen, A. R. "Sticky Places in Slippery Space — A Typology of Industrial District", Economic Geography, Vol.72, No.3.
- Marshall(1920) Marshall, A. Principles of Economics, Macmillan (馬場啓之助訳『経済学原理Ⅱ』東洋経済新報社, 1966年).
- Massey(1995) Massey, D. Spatial Divisions of Labour: Social Structures and the Geography of Production, Second Edition, Macmillan Press Ltd. (富樫幸一・松橋公治訳『空間的分業—イギリス経済社会のリストラクチャリング—』古今書院, 2000年).
- McGahan(2005) McGahan, A.M. How industries evolve : principles for achieving and sustaining superior performance, Harvard business school press, 2005.
- Milgram(1967) Milgram, S. "The Smakk-World Problem", Psychology Today, Vol.1, pp.61-67.
- Nahapiet(2008) Nahapiet, J. "The Role of Social Capital in Inter-Organizational Relationships" Cropper, S., Ebers, M., Ring, P., S. (edt.) The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations, Oxford University Press, ch.22.
- OECD (2001) "The Well-being of Nations -The Role of Human and Social Capital-", OECD Executive Summary.
- Paxton(1999) Paxton, P. "Is Social Capital Declining in the United States? A Multiple Indicator Assessmwn", American Journal of Sociology, Vol.105, 1, pp.88-127.
- Penrose(1952) Penrose, E., T. "Biological Analysis in the Theory of the Firm", The American Economic Review, Vol.42, No.5, pp.804-819.
- Penrose (1959) Penrose, E. T. The Theory of the Growth of the Firm. Basil Blackwell (末松玄六訳『会社成長の理論』ダイヤモンド社, 1980年).
- Piore and Sabel(1984) Piore, M. J., Sabel, C. F. The Second Industrial Divide, Basic Books Inc. (山之内靖他訳『第二の産業分水嶺』筑摩書房, 1993年).
- Porter(1996) Porter, M. E. "Competitive advantage, agglomeration economies, and regional policy", International Regional Science Review 19, pp.85-94.



- Porter(1998) Porter, M. E. "CLUSTERS AND THE NEW ECONOMICS OF COMPETITION", HARVARD BUSINESS REVIEW, November-December, pp.77-90.
- Porter(2001) Porter, M. E. Regions and the New Economics of Competition. Oxford University Press.
- Post et al.(2002) Post, J.E., Preston, L.E., Sachs, S. Redefining the corporation : stakeholder management and organizational wealth. Stanford University Press.
- Putnam(1993) Putnam, R. MAKING DEMOCRACY WORK. Princeton University Press (河田潤一訳『哲学する民主主義—伝統と改革の市民的構造—』NTT出版, 2001年).
- Putnam(1995) Putnam, R. "Bowling Alone: America's Declining Social Capital", Journal of Democracy 6:1, January, pp.65-78.
- Rhode and Strumpf(2003) Rhode P.W., Strumpf K.S., "Assessing the Importance of Tiebout Sorting: Local Heterogeneity from 1850 to 1990", The American Economic Review, Vol.93, No.5, 1 December 2003, pp. 1648-1677.
- Romanelli and Khessina(2005) Romanelli, E., Khessina, O. M. "Regional Industrial Identity: Cluster Configurations and Economic Development", Organizational Science, Vol.16, No.4, July-August, pp.344-358.
- Sako(1992) Sako, M. Price, Quality and Trust: Inter-Firm Relations in Britain and Japan, Cambridge University Press.
- Sako(2003) Sako, M. "Governing Supplier Parks: Implications for Firm Boundaries and Clusters", Said Business School mimeo, University of Oxford.
- Samuelson(1954) Samuelson, P., A. "The Pure Theory of Public Expenditure", The Review of Economics and Statistics, Vol.36, 4, pp.387-389.
- Saxenian(1990) Saxenian, A. "Regional Networks and the Resurgence of Silicon Valley", California Management Review, Fall, pp.89-112.
- Saxenian(1994) Saxenian, A. Regional Advantage, Harvard University Press (大前健一訳『現代の二都物語』講談社, 1995年).
- Saxenian(1994) Saxenian, A. Regional Advantage. Harvard University Press (大前研一訳『現代の二都物語』講談社, 1995).
- Saxenian(1994) Saxenian, A. The Limits of Autarky: Regional Networks and Industrial Adaptation in Silicon Valley and Route 128. Harvard University Press.
- Scott(1988) Scott, A. J. Metropolis : from the division of labor to urban form, University of California Press (水岡不二雄監訳『メトロポリス: 分業から都市形態へ』古今書院, 1996年).
- Sen(1985) Sen, A., K. Commodities and Capabilities, North-Holland (鈴木興太郎訳:『福祉の経済学——財と潜在能力』, 岩波書店, 1988年).

- Sen(1992) Sen,A.,K. Inequality Reexamined, Russell Sage Foundation (池本幸生, 野上裕生, 佐藤仁訳 :『不平等の再検討—潜在能力と自由』岩波書店, 1999年).
- Sen(1999) Sen, A. Beyond the Crisis: Development Strategy in Asia, Cambridge (大石りら訳『貧困の克服』集英社新書, 2002年).
- Simon(1996) Simon, H. A. The Sciences of the Artificial, Third Edition, The MIT Press (稲葉元吉・吉原英樹訳『システムの科学 第3版』パーソナルメディア, 1999年).
- Staber(1996) Staber, U. H. Business Networks - Prospects for Regional Development -. Walter de Gruyter.
- Storck and Hill(2000) Storck, J., Hil, P., A. "Knowledge Diffusion through 'Strategic Communities'", Sloan Management Review, Winter 2000, pp.63-74.
- Storper(1997) Storper M.The Regional World: Territorial Developmet in a Global Economy, The Guilford Press
- Teece, et al.(1997) Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. "DYNAMIC CAPABILITIES AND STRATEGIC MANAGEMENT", Strategic Management Journal, Vol.18:7,pp.509-533.
- Tiebout(1956) Tiebout, C.M. "A Pure Theory of Local Expenditures", Journal of Political Economy 64,October,pp.416-424.
- Vernon(1966) Vernon,R. "INTERNATIONAL INVESTMENT AND INTERNATIONAL TRADE IN THE PRODUCT CYCLE.", Quarterly Journal of Economics, Vol.80, Issue 2, May 66, p190-207.
- Watts(1999) Watts, D.J. "Networks, Dynamics, and the Small-World Phenomenon", American Journal of Sociology, 105,pp.493-527.
- Watts(2003) Watts, D.J. SIX DEGREES : The Science of a Connected Age. W. W. Norton & Company (辻竜平・友知政樹訳『スモールワールド・ネットワーク—世界を知るための新科学的思考法—』阪急コミュニケーションズ, 2004).
- Weber(1922) Weber, A Über den Standort der Industrien -Reine Theorie des Standorts-,Tübingen, Verlag von J.C.B. Mohr (篠原泰三訳『工業利立地論』大明堂, 1986年).
- Wenger and Snyder(2001) Wenger, E. C., Snyder,W., M. 「『場』のイノベーション・パワー」, 『ダイヤモンド ハーバード・ビジネス・レビュー』 2001年8月.
- Zucker(1987) Zucker, L. G. "Institutional Theories of Organization", Annual Review of Sociology, Vol.13, pp.443-464.
- 青山和正(1999) 『解明 中小企業論—中小企業問題への多面的アプローチ』同友館.
- 赤坂憲雄(1994) 『漂泊の精神史—柳田国男の発生—』小学館.
- 浅川達人・玉野和志(2010) 『現代都市とコミュニティ』放送大学教育振興会.
- 有田辰男(1997) 『中小企業論—歴史・理論・政策—』新評論.

- 能野昌剛(2002) 「企業誘致の現状と課題」 広島大学地域経済システム研究センター研究集会報告書, 第 14 回, pp.171-173. .
- 飯盛信男(2006) 「製造業の発展と地域産業戦略」『佐賀大学経済学叢書』 Vol.38, 2.
- 五十嵐恒夫(2010) 「非公式なつながりを通じた地域における経営資源の形成と蓄積—沖縄県糸満市の事例を中心として—」『横浜国債社会科学研究』 第 15 卷, 第 1,2 号.
- 五十嵐恒夫(2011) 「地域における産業集積の変化—佐賀県鳥栖市の事例をもとに—」『横浜国債社会科学研究』 第 15 卷, 第 5 号.
- 池田潔(2002) 『地域中小企業論』 ミネルヴァ書房.
- 池田潔(2003) 「地域中小企業論—中小企業論に地域視点を導入することの必要性—」『中小企業存立基盤の再検討 (日本中小企業学会論集 22)』 同友館.
- 石倉三雄(1991) 「地域経済の自立性と地場産業」『地域経済と中小企業 (日本中小企業学会論集 10)』 同友館.
- 石倉洋子(2003) 「今なぜ産業クラスターなのか」, 石倉洋子・藤田昌久・前田昇・金子一頼・山崎朗『日本の産業クラスター戦略—地域における競争優位の確立—』 有斐閣.
- 石倉洋子他(2005) 石倉洋子・柴田義文・貫井志幸・井上裕行「地域の自律, 競争力の向上とクラスター」, 『ESP: economy, society, policy』 2005 年 4 月 ,pp.4-23.
- 伊丹敬之他(1998) 伊丹敬之・松島茂・橘川武郎『産業集積の本質—柔軟な分業・集積の条件—』 有斐閣.
- 伊丹敬之(1999) 『場のマネジメント: 経営の新パラダイム』 NTT 出版.
- 伊丹敬之・軽部大(2004) 『見えざる資産の戦略と論理』 日本経済新聞社.
- 伊丹敬之(2005) 『場の理論とマネジメント』 東洋経済新報社.
- 伊藤正昭(2003) 『新版 地域産業論—産業の地域化を求めて—』 学文社.
- 稲垣京輔(2003) 『イタリアの起業家ネットワーク—産業集積プロセスとしてのスピノフの連鎖—』 白桃書房.
- 井上一馬(1999) 『シリコンバレー戦国史—@誰が覇者となるのか—』 新潮社.
- 植田浩史(2000) 『産業集積と中小企業—東大阪地域の構造と課題—』 創風社.
- 植田浩史(2003) 「歴史的視点から見た中小企業」『中小企業存立基盤の再検討 (日本中小企業学会論集 22)』 同友館.
- 鶴飼信一(1994) 『現代日本の製造業—変わる生産システムの構図—』 新評論.
- 枝川公一(1999) 『シリコン・ヴァレー物語—受けつがれる起業家精神—』 中央公論新社.
- 遠藤宏一(1996) 「グローバル化のもとでの企業と地域」『大阪市立大学経営研究』 47,1,
- 遠藤宏一(1997a) 「グローバル化のもとでの企業と地域 2—トヨタ企業体のグローバル展開を事例に—」『大阪市立大学経営研究』 47,4,
- 遠藤宏一(1997b) 「グローバル化のもとでの企業と地域 3 (完)—トヨタ企業体のグローバル展開を事例に—」『大阪市立大学経営研究』 48,2,

- 遠藤宏一(1999) 『現代地域政策論—国際化・地方分権化と地域経営』 大月書店.
- 大城郁寛他(2007) 『図説 沖縄の経済』 東洋企画.
- 大橋俊夫(2002) 「新たな産業の創生と価値創造のために」『組織科学』 Vol.36, No.2, pp.15-27.
- 大守隆(2004) 「ソーシャル・キャピタルの経済的影響」, 宮川公男・大守隆『ソーシャル・キャピタル—現代経済社会のガバナンスの基礎—』 東洋経済新報社.
- 小川英樹(1998) 『イタリアの中小企業—独創と多様性のネットワーク—』 日本貿易振興会.
- 岡田知弘他(2002) 岡田知弘・川瀬光義・鈴木誠・富樫幸一『国際化時代の地域経済学 改訂版』 有斐閣.
- 岡田知弘(2005) 『地域づくりの経済学入門—地域内再投資力論—』 自治体研究社.
- 岡本義行(1994) 『イタリアの中小企業戦略』 三田出版会.
- 翁百合・高坂晶子(1995) 「産業高度化と日本企業—産業空洞化を超えて—」『Japan Research Review』 12月号, 日本総合研究所.
- 小倉武一(1987) 『日本農業は生き残れるか(上・中・下)』 農山漁村文化協会, 1987年.
- 片方信也(1995) 『西陣—織と住のまちづくり考—』 つむぎ出版.
- 片方信也(2000) 『住む 都市と居住空間の設計』 つむぎ出版.
- 片方信也(2007) 『西陣—織のまち・京町家—』 つむぎ出版.
- 加藤秀雄(2003) 『地域中小企業と産業集積』 新評論.
- 加藤寛(1999) 『入門 公共選択—政治の経済学—』 三嶺書房.
- 金井一頼(1995) 「地域の産業政策と地域企業の戦略」『組織科学』 Vol.29, No.2, pp.25-35.
- 金井一頼(1999) 「地域におけるソシオダイナミクス・ネットワークの形成と展開」『組織科学』 Vol.32, No.4, pp.48-57.
- 金井一頼(2003) 「クラスター理論の検討と再構成—経営学の視点から—」, 石倉洋子・藤田昌久・前田昇・金子一頼・山崎『日本の産業クラスター戦略—地域における競争優位の確立—』 有斐閣
- 金沢早智子(2005) 「国境を越えたクラスター: バイオメディカル産業が集積するメディコンバレー—スウェーデン, デンマーク/オーレスン地域」『ESP: economy, society, policy』 2005年4月, pp39-42.
- 金井壽宏(1994) 『企業者ネットワークの世界—MITとボストン周辺の企業者コミュニティの探求—』 白桃書房.
- 金光淳(2003) 『社会ネットワーク分析の基礎—社会的関係資本論にむけて—』 勁草書房.
- 鎌倉健(1999) 「大都市圏における工業集積の構造変化と自治体産業政策の課題—東京都墨田区, 大田区と東大阪市の地域間比較—」『京都大学経済論叢別冊: 調査と研究』 第18号, 1999年10月.
- 鎌倉健(2002) 『産業集積の地域経済論—中小企業ネットワークと都市再生—』 勁草書房.
- 亀倉正彦(2003) 「資源コーディネーションと組織変革に関する一考察—既存理論の若干の検

- 討一」『NUBC JOURNAL OF ECONOMICS AND INFORMATION SCIENCE』 Vol.48 ,1,  
pp.63-73.
- 亀倉正彦(2005)「”資源の生産力”としてのレント概念—競争有意とその持続の論理再考—」  
『三田商学研究』 Vol.48, 1, pp.249-263.
- 亀山嘉大(2006)『集積の経済と都市の成長・衰退』大学教育出版.
- 河藤佳彦(2008)『地域産業政策の新展開—地域経済の自立と再生に向けて—』文眞堂.
- 姜娟・原山優子(2005)『「クラスター計画」と『産学連携』』『研究技術計画』 Vol.20, 1,pp.4-11.
- 神田茂(1994) 神田茂「不況・工場閉鎖に揺れる自動車関連産業」(『労働運動』 No.347, 1994,  
p.106.
- 岸真清・島和俊(2000)『市民社会の経済学』中央経済社.
- 喜多一(2002)「大学と興行集積—研究試作のための協力と課題—」『組織科学』 Vol.36, No.2,  
pp.28-37.
- 北原淳(2002)『アジアの経済発展における中小企業の役割』名古屋大学大学院経済学研究科  
附属国際経済動態研究センター.
- 橋川武郎・連合総合生活開発研究所(2005)『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.
- 喜屋昌健(2008)「沖縄の地域経済における産業構造と地域間所得格差ならびに失業率—沖縄  
県の市町村ベースでの分析—」『産業総合研究』 Vol.16, pp.67-79.
- 清成忠男・北村四郎(1982)『大分県の「一品一村運動」と『地域産業政策』大分県地域経済  
情報センター.
- 清成忠男(1995)「地域と企業間組織—工業集積を中心に—」『組織科学』 Vol.29, No.2, pp.4-14.
- 清成忠男他(1996) 清成忠男・田中利見・港徹雄『中小企業論—市場経済の活力と革新の担い  
手を考える—』有斐閣.
- 清成忠男・橋本寿朗(1997)『日本型産業集積の未来像—「城下町型」から「オープン・コミ  
ュニティ型」へ—』日本経済新聞社.
- 黒瀬直宏(1997)『中小企業政策の総括と提言』同友館.
- 桑原武志(2002)「東大阪の中小企業集積と地域産業政策」『大阪自治体問題研究所研究年報』  
創刊号.
- 経済企画庁(1957)『昭和32年年次経済報告』(経済白書).
- 経済産業省(1993)「産業クラスター計画(地域再生・産業集積計画)について」(経済産業政  
策局立地環境整備課).
- 経済同友会(2009)『「道州制」と『地域経済活性化』をを考える—地域ブロック単位での各地経  
済同友会との意見交換を通じて—』『keizai doyu』 2009年3月号.
- 玄田有史・中村尚史(2009)『希望の再生—釜石の歴史と産業が語るもの—』東京大学出版会.
- 神頭広好(2001)『都市と地域の立地論—立地モデルの理論と応用—』古今書院.

- 国土交通省(2004) 産業集積拠点の形成に関する研究会報告書『地域を牽引する日本型の産業集積拠点の形成に向けて』.
- 国立社会保障・人口問題研究所(2008) 『第6回人口移動調査』.
- 小島恒久(1988) 『九州における近代産業の発展』九州大学出版会.
- 斎藤修(2007) 斎藤修『食料産業クラスターと地域ブランド：食農連携と新しいフードビジネス』農山漁村文化協会.
- 坂下昇(1994) 「地方公共財の地域間最適配分」, 宇沢弘文,・茂木愛一郎『社会的共通資本』東京大学出版会.
- 佐賀県(2008) 「佐賀県鳥栖地域雇用開発計画」 2008年3月.
- 坂本恒夫・佐久間信夫(2000) 『企業集団と企業間結合の国際比較』文眞堂.
- 佐賀県鳥栖地域雇用開発計画, 2008年3月.
- 設楽岩久(1994) 『変貌する地方経済—今、地方に何が起こっているか—』大成出版社.
- 佐貫利雄(1983) 『成長する都市衰退する都市』時事通信社.
- 佐貫利雄(1989) 『都市の経済力—成長する都市 衰退する都市Ⅱ—』時事通信社.
- 座間市統計要覧 (各年度).
- 塩次喜代明(1995) 「地域中核企業の創造」『組織科学』 Vol.29, No.2, pp.36-45.
- 下川浩一(1997) 下川浩一(1997)『日米自動車産業攻防の行方』時事通信社.
- 下川浩一(2004) 下川浩一『グローバル自動車産業経営史』有斐閣.
- 下平尾勲(1996) 『地場産業—地域からみた戦後日本経済分析—』新評論.
- 住生活研究所(1995) 『蘇る都市—職人のまち西陣から新しい市民のまちへ—』学芸出版社.
- 末松千尋他(2002) 末松千尋・日置弘一郎・若林直樹「京都の工業集積の特色と挑戦」『組織科学』 Vol.36, No.2, pp.54-63.
- 杉浦章介(2003) 『都市経済論』岩波書店.
- 杉浦芳夫(2004) 『空間の経済地理』朝倉書店.
- 鈴木広(1978) 『コミュニティ・モラルと社会移動の研究』アカデミア出版.
- 鈴木洋太郎(1995) 「産業立地の海外シフトと国内空洞化(1)」『大阪市立大学経営研究』 Vol.46, 3, pp.37-53.
- 鈴木洋太郎(1998) 「産業立地の海外シフトと国内空洞化(2)」『大阪市立大学経営研究』 Vol.48, 4, pp.63-77.
- 鈴木洋太郎(1999) 『産業立地のグローバル化』大明堂.
- 鈴木洋太郎(2000) 「企業の立地行動と産業集積についての理論的一考察」『大阪市立大学経営研究』 Vol.51, 2, pp.19-34.
- 角之上知樹(2004) 「地域自治力の担い手としてのコミュニティ—学際的視点からみる今日的意義と課題—」『地域政策科学研究』 Vol.2, pp.87-109.
- 関満博(1995) 「地域中小企業と産業政策の新時代」『組織科学』 Vol.29, No.2, pp.15-24.

- 関満博(2001) 『地域産業の未来：21世紀型中小企業の戦略』有斐閣.
- 関満博(2002) 「日本の工業集積の変容と挑戦—長野県岡谷の機械工業—」『組織科学』 Vol.36, No.2, pp.4-14.
- 総務省自治財政局(2010) 「平成22年度地方財政計画の概要」(総務省公表資料).
- 園田恭一(1978) 『現代コミュニティ論』東京大学出版会.
- ダイヤモンド社(2007) 「週刊ダイヤモンド」 2007年8月11・18日号(特集：全国805都市ランキング安心して住める街).
- 高岸春嘉(2003) 『日産の光と影：座間工場よ永遠なれ』アルファポリス.
- 高原一隆(1999) 『地域システムと産業ネットワーク』法律文化社.
- 高見寛孝(2008) 高見寛孝「柳田国男と常民」『二松学舎大学人文論叢』 Vol.81, 2008年10月, pp.91-112.
- 巽信晴・佐藤芳雄(1997) 『新中小企業論を学ぶ』有斐閣.
- 田中史人(1998) 「地域企業の組織間関係とネットワーク型組織に関する考察」『中央大学大学院論究』 第31号.
- 田中史人(2001) 「産業集積の創業・経営革新を促進する機能について」『中央大学大学院研究年報商学研究科編』 第30号.
- 玉野井芳郎(1977) 玉野井芳郎『地域分権の思想』東洋経済新報社.
- 玉野井芳郎(1990) 玉野井芳郎『地域主義からの出発』(玉野井芳郎著作集③)学陽書房.
- 中小企業総合研究機構(2001) 中小企業総合研究機構『集積地域総点検及び集積支援のあり方に関する調査研究報告書』.
- 中小企業総合研究機構(2003) 『産業集積の新たな胎動』同友館.
- 中小企業庁『中小企業白書』(各年度).
- 中小企業庁(2005) 『2005年産地概況調査』.
- 中小企業庁(2010) 『2010年版中小企業白書』.
- 辻中豊(1998) 「成熟型市民社会とNPO・NGO・市民活動団体」『NIRA研究報告書 次の時代を担う日本の新しい組織とグループ』総合研究開発機構.
- 角田隆太郎(1995) 「中国地方における事業創造」『組織科学』 Vol.29, No.2, pp.46-53.
- 鶴見和子・市井三郎(1974) 『思想の冒険：社会変化の新しいパラダイム』筑摩書房.
- 鶴見和子(1977) 『漂泊と定住と：柳田国男の社会変動論』筑摩書房.
- 鶴見和子・川田侃(1989) 『内発発展論』東京大学出版会.
- 鶴見和子(1998) 『鶴見和子曼荼羅IV土の巻 柳田国男論』藤原書店.
- 出口弘(2002) 「工業集積上でのオープンものづくり—繰返し単品受注生産システムによる産業構造の創成一—」『組織科学』 Vol.36, No.2, pp.38-53.
- 寺岡寛(1998) 『日本型中小企業』信山社.

- 土井教之(2003) 「産業組織論から見た中小企業」『中小企業存立基盤の再検討(日本中小企業学会論集 22)』同友館.
- 東畑精一(1940) 「経済者としての農民」『一橋論叢』 6(1), pp.41-60.
- 東洋経済新報社(2009) 『都市データパック』.
- 富樫幸一(1997) 「産業のダイナミズムと地域的分業の展望」『岐阜大学地域科学部研究報告第 1 号』.
- 鳥栖コンベンション・シティ委員会(2010 年) 『鳥栖コンベンション・シティ委員会第 21 回提言書』.
- 富川盛武・百瀬恵夫(1999) 『沖縄経済・産業 自立への道』白桃書房.
- 長山宗広(2007) 「地域におけるスピノフ企業家の集中的発生のメカニズムー浜松地域における新産業集積の形成プロセスを事例としてー」『信金中金月報』 2007 年 3 月.
- 中島清(1982) 「ヴェーバー工業立地論にたいする経済学的検討(上),(下)」『横浜私立大学論叢』 社会学系列, 第 32 卷 II・III および第 33 卷 I・II.
- 中村剛治郎(2004) 『地域政治経済学』有斐閣.
- 中村尚司(1998) 『地域自立の経済学 第 2 版』日本評論社.
- 西川雅史(2009) 西川雅史「市町村合併による支出削減と市町村構成の変化:市町村合併が都道府県に与える影響」『会計検査研究』 No.39, 2009 年, p.37
- 西口敏宏・辻田素子(2002) 「中小企業ネットワークー英国「ケンブリッジ現象」を追うー」, 『一橋ビジネスレビュー』 2002 年 SUM.,pp.69-87.
- 西口敏宏(2005) 「中小企業ネットワークの日中英比較ー『小世界』組織の視点からー」, 橘川武郎・連合総合生活開発研究所『地域からの経済再生ー産業集積・イノベーション・雇用創出ー』有斐閣.
- 西口敏宏他(2005) 西口敏宏・辻田素子・許丹「温州の繁栄と『小世界』ネットワーク」『一橋ビジネスレビュー』 2005 年 SPR.,pp.22-38.
- 日産自動車(2004) 日産自動車『サステナビリティレポート 2004』.
- 日産自動車(2005) 日産自動車『サステナビリティレポート 2005』.
- 日本経済新聞社(1995) 『日産はよみがえるか』.
- 日本経済新聞社(2000) 『起死回生:ドキュメント日産改革』.
- 沼上幹(2007) 「アメリカの経営戦略論と日本企業の実証研究」, 経営学史学会『経営学の現在:ガバナンス論, 組織論・戦略論』文真堂.
- 野原敏雄(1986) 『現代の地域産業ー地域の経済的基礎ー』新評論.
- 林上(2002) 『都市経済地理学』大明堂.
- 林上(2003) 『現代都市地域論』大明堂.
- 林正義(2009) 「地域政策と地方財政」, 『経済産業省地域経済研究会第 4 回資料』, 2009 年 2 月 24 日.



- 原田誠司(2009) 「ポーター・クラスター論について」『長岡大学 研究論叢』 第7号.
- 原洋之介編(2000) 『地域発展の固有論理』 京都大学学術出版会.
- 平池久義(1993) 「大分県における一村一品運動について—地域革新の視点から—」『九州産業  
大学産業経営研究所報』 創立30周年期年号, pp.93-149.
- 平松守彦(1982) 『一村一品のすすめ』 ぎょうせい.
- 廣瀬信己(2008) 「企業立地と地域経済の活性化—大阪府, 福岡県の取組みを中心に—」『レフ  
ァレンス』 国立国会図書館調査及び立法考査局, 2008年8月号, pp.60-61.
- 福武直・蓮見音彦(1979) 福武直・蓮見音彦『企業進出と地域社会—第一生命本社移転後の大  
井町の展開—』 東京大学出版会.
- 二神恭一(2008) 『産業クラスターの経営学—メゾ・レベルの経営学への朝鮮—』 中央経済社.
- 松井和久・山神進(2006) 『一品一村運動と開発途上国: 日本の地域振興はどうつたえられた  
か』 アジア経済研究所.
- 松岡武文(1999) 「日産の大リストラ: 下請けはどうなるんだ」『Workers' Press』 1999年  
12月5日.
- 松寄久実(2001) 『地域経済の形成と発展の原理—伊勢崎織物業史における資本原理と地域原  
理』 シーエーピー出版.
- 松島茂(2005) 「産業構造の多様性と地域経済の『頑健さ』—群馬県桐生市, 太田市および大  
泉町のケース—」, 橘川武郎他『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.
- 松島泰勝(2002) 『沖縄 島嶼経済史』 藤原書店.
- 松原悦夫(1997) 『地域とビジネス』 九州大学出版会.
- 松原宏(1999) 「集積論の系譜と「新産業集積」」『東京大学人文地理学研究』 Vol.13.
- 松原宏(2005) 「産業集積・都市集積の理論と地域の競争力」『ESP: economy, society, policy』  
2005年4月, pp.24-28.
- 松原宏(2006) 『経済地理学—立地・地域・都市の理論—』 東京大学出版会.
- 水村典弘(2004) 水村典弘『現代企業とステークホルダー』 文眞堂.
- 宮下淳(1999) 『中小企業の協同組織行動』 白桃書房.
- 宮本憲一他(1990) 宮本憲一・横田茂・中村剛治郎『地域経済学』 有斐閣.
- 宮本憲一・遠藤宏一(1998) 『地域経営と内発的発展』 農山漁村文化協会.
- 宮本憲一・佐々木雅幸(2000) 『沖縄 21世紀への挑戦』 岩波書店.
- 百瀬恵夫(1989) 『中小企業組合の理念と活性化』 白桃書房.
- 百瀬恵夫・伊藤正昭(1997) 『新中小企業論』 白桃書房.
- 百瀬恵夫(2000) 『成功事例20に学ぶ中小企業「協同組織」革命』 東洋経済新報社.
- 森地茂(2005) 森地茂『人口減少時代の国土ビジョン: 新しい国のかたち「二層の広域圏」』 日  
本経済新聞社.

- 安田武彦(2003) 「中小企業存立基盤とその再構築の諸条件—静的アプローチと動的アプローチによる一試論—」『中小企業存立基盤の再検討 (日本中小企業学会論集 22)』同友館.
- 矢田俊文・松原宏(2000) 『現代経済学—その潮流と地域構造論—』ミネルヴァ書房.
- 柳井雅人(2004) 『経済空間論—立地システムと地域経済—』原書房.
- 柳田国男(1975a) 「時代ト農政」「日本農民史」「都市と農村」『定本 柳田國男集 第16巻』筑摩書房, 1975年,
- 柳田国男(1975b) 「郷土史論」「郷土科学に就いて」「東北と郷土研究」『定本 柳田國男集 第25巻』筑摩書房, 1975年,
- 柳田国男(1975c) 「農政学」「農業政策」『定本 柳田國男集 第28巻』筑摩書房, 1975年,
- 山倉健嗣(1987) 「企業と地域社会」に関する一考察, 『横浜経営研究』第VIII巻第1号, pp.73-83.
- 山倉健嗣(1993) 『組織間関係—企業間ネットワークの変革に向けて—』有斐閣.
- 山倉健嗣(1999) 「中小企業の組織と共同化に関する一考察」, 『横浜経営研究』第XX巻第4号, pp.292-299.
- 山倉健嗣(2001) 「アライアンス論・アウトソーシング論の現在—90年代以降の文献展望—」『組織科学』 Vol.35, No.1, pp.81-95.
- 山倉健嗣(2007) 『新しい戦略マネジメント—戦略・組織・組織間関係—』同文館出版.
- 山倉健嗣(2009) 「中小企業の成長戦略と組織・組織間関係」『横浜国際社会科学研究所』第13巻第6号, 2009年2月.
- 山崎朗(1999) 『産業集積と立地分析』大明堂.
- 山崎朗(2002) 『クラスター戦略』有斐閣.
- 山崎朗(2008) 『半導体クラスターのイノベーション—日中韓台の競争と連携—』中央経済社.
- 山田克己他(1995) 「産業空洞化と地域産業の現状と課題—山形県米沢市における事例を基礎にして—」『経営情報科学』 Vol.8, .2.
- 山田浩之(2002) 『地域経済学入門』有斐閣.
- 山田浩之・徳岡一幸(2007) 山田浩之・徳岡一幸編『地域経済学入門』有斐閣.
- 山本英治他(1995) 山本英治・高橋明善・蓮見音彦『沖縄の都市と農村』東京大学出版会.
- 山本健児(2005) 『産業集積の経済地理学』法政大学出版局.
- 山本政一・平池久義(1992) 「大分県における一村一品運動」『九州産業大学産業経営研究所報』 Vol.24, pp.1-51.
- 與倉豊(2006) 「産業集積を巡る主流派経済学および経済地理学における議論の検討」『経済地理学年報』第52巻, pp.283-296.
- 李宏舟(2006) 『北京シリコンバレーの形成メカニズム: テクノポリス・ホイール・モデル検討』現代図書.

- 両角機恵子(2005) 「欧州におけるクラスター政策－イノベーション能力の向上を目指した政策展開－」『ESP：economy, society, policy』 2005年4月,pp35-38.
- 渡辺深(2007) 『組織社会学』 ミネルヴァ書房.
- 渡辺深(2008) 『新しい経済社会学：日本の経済現象の社会的分析』 上智大学出版会.
- 渡部順一(2003) 「地域技術資源の活用と企業創造－南東北における大学等の活動を中心として－」『中小企業存立基盤の再検討（日本中小企業学会論集 22）』 同友館.
- 渡部直樹(2006) 「戦略と構造，そしてケイパビリティ－進化論の観点からの再構成－」『三田商学研究』 Vol.49, 4, pp.81-99.
- 渡部直樹・Teece(2010) 渡部直樹・Teece, D. J. 『ケイパビリティの組織論・戦略論』 中央経済社.

## 【参照ホームページ】

- 糸満市ホームページ (<http://www.city.itoman.okinawa.jp/>).
- 沖縄県民経済計算（2007年度）内閣府県民経済計算  
([www.esri.cao.go.jp/jp/sna/sonota/kenmin/kenmin\\_top.html](http://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/sonota/kenmin/kenmin_top.html)).
- 国土交通省ホームページ（国土のモニタリング）  
([www.mlit.go.jp/kokudokeikaku/monitoring/system/](http://www.mlit.go.jp/kokudokeikaku/monitoring/system/)).
- 国土交通省ホームページ（道の駅）  
([www.mlit.go.jp/road/station/road-station.html](http://www.mlit.go.jp/road/station/road-station.html) 2009年2月14日現在).
- 佐賀県民経済計算（2007年度）内閣府県民経済計算  
([www.esri.cao.go.jp/jp/sna/sonota/kenmin/kenmin\\_top.html](http://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/sonota/kenmin/kenmin_top.html)).
- 首相官邸ホームページ ([www.kantei.go.jp/singi/doushuu/index.html](http://www.kantei.go.jp/singi/doushuu/index.html)).
- 総務省「電子政府の総合窓口」の法令検索 (<http://law.e-gov.go.jp/cgi-bin/idxsearch.cgi>).
- 鳥栖市役所ホームページ ([www.city.tosu.lg.jp](http://www.city.tosu.lg.jp)).
- トヨタ自動車ホームページ ([www.toyota.co.jp/index.html?ptopid=hea](http://www.toyota.co.jp/index.html?ptopid=hea)).
- 内閣府ホームページ ([www.cao.go.jp/chiiki-shuken/kaigi/kaigi-index.html](http://www.cao.go.jp/chiiki-shuken/kaigi/kaigi-index.html)).
- 内閣府国民経済計算（2007年度） [www.esri.cao.go.jp/jp/sna/menu.html](http://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/menu.html)).
- 西陣織工業組合ホームページ ([www.nishijin.or.jp](http://www.nishijin.or.jp) 2009年10月16日現在).
- 日産自動車ホームページ ([www.nissan.co.jp](http://www.nissan.co.jp) 2006.05.02 現在).

## 【添付資料】

### I. 我が国の産地と集積地

#### (1). 産地一覧

中小企業庁「産地概況調査結果表」(2005年度)より、以下の各地域を産地データとした。ただし、合併のあった市町村は除外してある。また、下記地域のなかで、後述の集積AおよびBの指定も同時に受けている地域については、集積A、Bに組み入れた。

都道府県	市区町村	業種	生産品目
北海道	旭川市	建具	フラッシュ戸, 襖戸, 硝子戸
北海道	旭川市	家具	棚物, 椅子, 机・テーブル
北海道	留萌市	水産加工	塩数の子, 味付け数の子, 助子, イクラ
北海道	紋別市	水産加工	干貝柱, 魚卵, ゆでかに, 冷凍すり身
北海道	岩内町	水産加工	身欠きニシン, 数の子, タラコ
北海道	古平町	水産加工	塩蔵品, 冷凍水産食品, 干製品
北海道	当麻町	建具	フラッシュ戸, 襖戸, 硝子戸
北海道	東川町	家具	棚物, 椅子, 机・テーブル
宮城	塩竈市	水産加工	練り製品, 冷凍加工品, 塩蔵品, 調味加工
宮城	白石市	こけし	こけし, 木地玩具
宮城	白石市	製麺	そうめん, そば, うどん, ひやむぎ
宮城	蔵王町	こけし	伝統こけし, 木地玩具
宮城	蔵王町	製麺	そうめん, そば, うどん, ひやむぎ
宮城	女川町	水産加工	冷凍水産物, 冷凍食品, 冷凍飼料, 鮮魚
山形	山形市	利器工匠具	剪定鋏, 草刈鎌, 鋏
山形	米沢市	絹人絹織物	長井紬, 米沢草木染紬, 白鷹紬
山形	長井市	絹人絹織物	長井紬, 米沢草木染紬, 白鷹紬
山形	山辺町	絨毯	手刺緞通, タフト, クリーニング
福島	三島町	木製品	山ブドウ細工, ヒロロ細工, マタタビ細工
福島	浪江町	陶磁器	茶器, 花器, 酒器, 盆器
茨城	笠間市	石工品	墓石, 原石, 燈籠
茨城	結城市	絹人繊維物	着物, 帯, 着尺地, 男物, 白生地, 小物
茨城	八千代町	絹人繊維物	着物, 帯
栃木	足利市	染色整理	メリヤス染色, 糸染, 織物手加工
栃木	小山市	絹人繊維物	着尺, 帯
栃木	益子町	陶磁器	陶磁器
栃木	茂木町	陶磁器	陶磁器
栃木	壬生町	玩具	プラスチック玩具

## (1). 産地一覧（続き）

都道府県	市区町村	業種	生產品目
埼玉	川口市	銑鉄鋳物	一般機械，輸送機械，電気機械
埼玉	川口市	釣竿	竹釣竿
埼玉	川口市	工業用模型	木型，金型，発泡型，モデル
埼玉	所沢市	人形	雛人形，押絵羽子板
埼玉	加須市	織物製外衣・シャツ	白衣，事務・作業服，学生服，婦人子供服
埼玉	加須市	染色整理	藍染，織物，撚糸
埼玉	羽生市	織物製外衣・シャツ	スポーツウェア，婦人子供服，作業衣
埼玉	羽生市	染色整理	藍染，織物，撚糸
埼玉	上尾市	一般機械	輸送用・精密・電気機械器具
埼玉	草加市	皮革製品	皮革製品
埼玉	草加市	菓子	草加煎餅
埼玉	越谷市	皮革製品	皮革製品
埼玉	越谷市	桐箆筥	桐箆筥
埼玉	蕨市	金属加工	金属加工
埼玉	入間市	絹人織織物	和装裏絹，大島紬
埼玉	入間市	綿スフ織物	服地，タオル，敷布，小幡
埼玉	鳩ヶ谷市	釣竿	竹釣竿
埼玉	新座市	人形	雛人形，押絵羽子板
埼玉	小川町	建具	フラッシュドア，障子，ガラス戸，襖
埼玉	小川町	和紙	特殊紙・加工紙，襖下張，楮紙，雑種紙
埼玉	横瀬町	石灰	石灰石，生石灰，消石灰
東京	八王子市	絹人織織物	ネクタイ地，広幅服地類，マフラー
東京	青梅市	タオル	タオル製品
東京	武蔵村山市	絹人織織物	村山大島紬
神奈川	鎌倉市	漆器	皿，盆，鉢
神奈川	藤沢市	漆器	皿，盆，鉢
神奈川	小田原市	漆器	キャビネット，玩具，小箱，漆器類
神奈川	箱根町	漆器	キャビネット，玩具，小箱，漆器類
神奈川	愛川町	撚糸	縫糸用撚糸，カバードヤーン撚糸
新潟	小千谷市	宗教用具	仏壇，仏具
新潟	小千谷市	絹人織織物	絹白生地，紬着尺，縮着尺
新潟	見附市	ニット製外衣・シャツ	紳士・婦人セーター・カーディ類，スーツ
新潟	見附市	絹人織織物	婦人スカート・ワンピース，紳士シャツ
新潟	村上市	漆器	菓子器類，盆類，茶器類
石川	金沢市	宗教用具	仏壇，寺院用具，仏具
石川	金沢市	刺繍	小物，着物，帯，打敷
石川	金沢市	打泊	金箔，銀箔
石川	金沢市	染色整理	手描友禅製品，小物等製品，板場友禅製品
石川	金沢市	漆器	漆器
石川	小松市	絹人織織物	化合織織物，絹織物
石川	小松市	陶磁器	食器類，花器類，置物類，茶器，酒器
福井	鯖江市	漆器	合成漆器，木製漆器

## (1). 産地一覧（続き）

都道府県	市区町村	業種	生產品目
埼玉	川口市	銑鉄鋳物	一般機械，輸送機械，電気機械
埼玉	川口市	釣竿	竹釣竿
埼玉	川口市	工業用模型	木型，金型，発泡型，モデル
埼玉	所沢市	人形	雛人形，押絵羽子板
埼玉	加須市	織物製外衣・シャツ	白衣，事務・作業服，学生服，婦人子供服
埼玉	加須市	染色整理	藍染，織物，撚糸
埼玉	川口市	銑鉄鋳物	一般機械，輸送機械，電気機械
岐阜	土岐市	陶磁器	飲食器，茶華道具，装飾用品
静岡	富士市	和紙	トイレット・ティッシュ・タオルペーパー
静岡	焼津市	水産加工	なると巻，揚まぼこ，板付かまぼこ
愛知	豊橋市	毛筆・絵画用品	毛筆
愛知	瀬戸市	陶磁器	食卓用品，茶器・花器，鉢類陶芸品
愛知	瀬戸市	陶磁器	玩具・置物・装飾品
愛知	半田市	綿スフ織物	綿織物，スフ織物，合織織物
愛知	津島市	毛織物	紳士服地，婦人服地，合織織物，綿織物
愛知	碧南市	陶器瓦	陶器瓦，いぶし瓦
愛知	西尾市	綿スフ織物	スフ織物，綿織物，合織織物
愛知	蒲郡市	綿スフ織物	合織織物，綿織物，スフ織物
愛知	蒲郡市	網	ポリプロピレン・ポリエチレンロープ
愛知	尾張旭市	陶磁器	皿類，鉢類，茶碗・湯呑類
愛知	高浜市	陶器瓦	陶器瓦，いぶし瓦
愛知	東浦町	綿スフ織物	綿織物，スフ織物，合織織物
愛知	一色町	綿スフ織物	スフ織物，綿織物，合織織物
愛知	幡豆町	網	ポリプロピレン・ポリエチレンロープ
三重	鈴鹿市	染色型紙	伊勢形紙
滋賀	彦根市	下着類	ブラジャー，ショーツ，ガードル
滋賀	彦根市	宗教用具	彦根仏壇普及品，彦根仏壇伝工品
滋賀	日野町	医薬品製剤	一般用医薬品，医療用・配置用医薬品
京都	城陽市	金銀糸	撚糸，スリッター，着色，箔押
京都	京田辺市	金銀糸	撚糸，スリッター，着色，箔押
大阪	岸和田市	綿スフ織物	綿，白木綿，ポリエステル，スフ織物
大阪	八尾市	綿スフ織物	厚織，スフ・モス，ポリエステル，綾織
大阪	和泉市	人造宝石装身具	首飾，バラ玉，耳飾，腕飾
大阪	和泉市	綿スフ織物	綿，白木綿，ポリエステル，スフ織物
大阪	東大阪市	ボルト・ナット・ねじ	ボルト，ナット，小ねじ，タッピンねじ
大阪	東大阪市	建築金物	錠前，丁番，カーテンレール
大阪	東大阪市	伸線業	鉄線，針金，くぎ
大阪	東大阪市	綿スフ織物	厚織，スフ・モス，ポリエステル，綾織
兵庫	小野市	そろばん	木製小物家具類，そろばん，文具類
兵庫	小野市	利器工匠具	鋸，園芸用鋏，鎌，包丁
兵庫	三田市	陶磁器	日用雑器，装飾品
兵庫	篠山市	陶磁器	日用雑器，装飾品

## (1). 産地一覧（続き）

都道府県	市区町村	業種	生産品目
奈良	大和高田市	工業用革手袋	安全保護具
奈良	大和郡山市	靴	紳士靴
奈良	大和郡山市	毛筆・絵画用品	毛筆, 画筆, 筆ペン, 書画用具
奈良	天理市	製材	製材, 集成材, 素材生産
奈良	桜井市	製材	製材, 集成材, 素材生産
奈良	吉野町	和紙	吉野宇陀紙, 吉野美栖紙, 吉野紙
奈良	吉野町	割箸	桧箸, 杉箸
和歌山	和歌山市	染料・顔料	染料・顔料, 高分子化合物, 医・農薬
和歌山	和歌山市	金属機械	機械金属
和歌山	和歌山市	製材	建築用材, 建具用材, 梱包用材
和歌山	和歌山市	鋳鉄铸件	金属加工用・電気機械用・繊維機械用部品
和歌山	和歌山市	綿スフ織物	綿織物, 合繊維物, スフ織物
和歌山	和歌山市	家具	ユニット家具, 書棚, 食器棚, 脚物
和歌山	和歌山市	染色整理	捺染品, 浸染品, 晒（精練漂白）, 整理品
和歌山	和歌山市	なめし革	クロム革, トコ革, ヌメ革
和歌山	御坊市	製材	建築用材, 梱包用材, 土木建設
和歌山	上富田町	製材	内地杉, 内地松, 米栴, 米松
島根	東出雲町	水産加工	蒸物, 焼物, 揚物
岡山	玉野市	綿スフ織物	帆布・厚織, あや類, 生地・服地
広島	熊野町	毛筆・絵画用品	毛筆, 化粧筆, 画筆
山口	美祢市	石工品	採石, 建築材, 工芸品, 墓石
徳島	徳島市	味噌・醤油	米味噌, なめみそ, 調合味噌, 豆味噌
徳島	鳴門市	味噌・醤油	米味噌, なめみそ, 調合味噌, 豆味噌
高知	南国市	石灰	消石灰, 生石灰
高知	土佐市	水産加工	鰹節類, 塩干物
高知	土佐清水市	水産加工	宗田節, 鰹節, サバ節
福岡	大牟田市	一般機械	産業機械器具
福岡	筑後市	綿スフ織物	久留米絨及び加工製品, 縮等綿織物
福岡	大川市	家具	単品家具, 食器棚, 書棚, 婚礼家具
福岡	大川市	折込花筵	紋花筵, 座布団・小物, 掛川, 寝ござ
福岡	大野城市	人形	童物, 美人物, 男物, 干支・雛・節句物
長崎	川棚町	陶磁器	湯呑類, 茶碗類, 皿類
長崎	波佐見町	陶磁器	湯呑類, 茶碗類, 皿類
熊本	人吉市	焼酎	焼酎
熊本	荒尾市	建設・建築用金属製品	機械加工, 製缶, 鉄骨, メッキ
熊本	球磨村	焼酎	焼酎
大分	別府市	木製品	食卓用品, 花箸, 盛箸
大分	日出町	木製品	食卓用品, 花箸, 盛箸
宮崎	三股町	家具	特注家具, 箱物家具, 小物家具
鹿児島	枕崎市	水産加工	鰹節類, さば節類
鹿児島	川辺町	宗教用具	金仏壇
沖縄	那覇市	漆器	盆・皿類, 鉢類, 茶托等
沖縄	南風原町	綿スフ織物	琉球絨（着尺）, 南風原花織（着尺, 帯）

## (2). A 集積地域

経済産業省，国土交通省，厚生労働省の連携により，1997年6月に施行された「特定中小企業集積の活性化に関する臨時措置法」にもとづく特定産業集積地域である．基盤的技術産業集積として，部品，金型，試作品等の製造業の集積を対象とし，以下のような地域が指定されている．

都道府県	集積エリア	地域名	集積産業
青森県	八戸地域	八戸市，十和田市，三沢市，七戸町，百石町，六戸町，下田町，五戸町	事業所電気機械器具製造業，金属製品製造業
岩手県	北上川流域地域	花巻市，北上市，江刺市，金ヶ崎町	半導体，通信関連機器
茨城県	県北臨海地域	日立市，常陸太田市，高萩市，北茨城市，ひたちなか市，東海村	電機，半導体，精密加工
栃木県	県南地域	足利市，栃木市，佐野市，小山市，大平町，藤岡町，岩舟町	加工組立型産業
群馬県	群馬地域	前橋市，高崎市，桐生市，伊勢崎市，太田市，館林市，境町，玉村町，大泉町，邑楽町	輸送機器，電気機器，一般機械器具
埼玉県・千葉県	東葛・川口地域	川口市，草加市，蕨市，戸田市，鳩ヶ谷市，八潮市，三郷市，市川市，船橋市，松戸市，野田市，柏市，流山市，我孫子市，鎌ヶ谷市，浦安市	鋳鉄鋳物業，機械金属
東京都・神奈川県	広域京浜地域	大田区，品川区，相模原市，大和市	金属加工技術，研究開発機能
新潟県	中越地域	長岡市，柏崎市，三条市，燕市，吉田町，見附市，小千谷市，栃尾市，十日町市	機械金属加工
富山県	富山・高岡地域	富山市，小矢部市，小杉町，高岡市，大門町，新湊市，大島町，滑川市	金型製作
石川県	金沢・小松地域	金沢市，小松市，加賀市，野々市町，内灘町，津幡町	産業機械，絹織物，電子・電気機
山梨県	甲府地域	甲府市，塩山市，山梨市，韮崎市，勝沼町，大和村，中道町，豊富村，増穂町，玉穂町，昭和町，田富町，双葉町，小淵沢町	機械・電子工業産業用ロボット，半導体製造装置精密機械
長野県	諏訪地域	岡谷市，諏訪市，茅野市，下諏訪町，富士見町，原村	精密加工
静岡県	西部地域	磐田市，袋井市，湖西市，新居町	繊維，楽器，輸送用機械
三重県	北勢地域	四日市市，桑名市，鈴鹿市，亀山市，木曾岬町，東員町，菰野町，朝日町，川越町	輸送用機械器具，化学工業，電気機械器具，金属加工
滋賀県	滋賀大津・南部地域	大津市，草津市，守山市，野洲市	電気機器，一般機械，プラスチック



(2). A 集積地域（続き）

都道府県	集積エリア	地域名	集積産業
大阪府	大阪中央地域	豊中市, 守口市, 八尾市, 寝屋川市, 松原市, 大東市, 和泉市, 柏原市, 羽曳野市, 門真市, 摂津市, 藤井寺市, 東大阪市, 四条畷市	金属, 一般機械, 非鉄金属, プラスチック
兵庫県	尼崎・伊丹地域	尼崎市, 伊丹市	機械, 鉄鋼, 化学
鳥取県鳥	鳥取地域	鳥取市, 米子市, 倉吉市, 日吉津村, 大山町	電気・電子鉄鋼(鋳鍛造), 金属加工, 一般機械, 電気機械および機械修理
岡山県	南部地域	岡山市, 倉敷市, 玉野市, 総社市, 早島町	農業機械, 自動車, 電気機械器具のアセンブリ, 自動車・造船・輸送用機械器具製造
広島県	広島地域	呉市, 東広島市, 府中町, 海田町, 熊野町, 坂町	自動車関連産業
徳島県	徳島地域	徳島市, 鳴門市, 小松島市, 阿南市, 勝浦町, 石井町, 那賀(川)町, 羽ノ浦町, 松茂町, 北島町, 藍住町, 板野町, 上板町	精密ベアリング
香川県	香川地域	高松市, 丸亀市, 坂出市, 善通寺市, 観音寺市, 宇多津町, 多度津町, 高瀬町, 豊中町, 三野町, 詫間町, 仁尾町	建設機械・荷役運搬施設・電気機器・造船関連産業
高知県	高知中央地域	高知市, 南国市, 土佐山田町	精密ベアリング
福岡県	北九州地域	直方市, 中間市, 飯塚市, 宗像市, 行橋市, 苅田町, 宮田町, 鞍手町, 若宮町, 小竹町, 水巻町, 遠賀町, 芦屋町, 岡垣町	機械・金属部品加工
熊本県	熊本地域	熊本市, 菊池市, 富合町, 大津町, 菊陽町, 合志町, 西合志町, 御船町, 嘉島町, 益城町, 西原村	半導体, 輸送用機械, 電気機器

### (3). B 集積地域

A 集積と同様に、「特定中小企業集積の活性化に関する臨時措置法」にもとづく特定産業集積地域である。特定中小企業集積である「産地」や「企業城下町」などの中小企業の集積を対象とし、以下のような地域が指定されている。

都道府県	集積エリア	地域名	集積産業
北海道	函館地域	函館市, 上磯町, 大野町, 七飯町	水産食料品製造業
北海道	旭川地域	旭川市, 東神楽町, 東川町	家具製造業
北海道	室蘭地域	室蘭市, 登別市, 伊達市	一般産業用機械・装置製造
北海道	釧路地域	釧路市, 白糠町, 釧路町, 厚岸町	水産食料品製造業
北海道	網走地域	網走市, 常呂町	水産食料品製造業
北海道	紋別地域	紋別市, 興部町, 雄武町	水産食料品製造業
北海道	根室地域	根室市	水産食料品製造業
宮城県	石巻地域	石巻市	水産食料品製造業
宮城県	気仙沼地域	気仙沼市	水産食料品製造業
宮城県	塩竈地域	塩竈市	水産食料品製造業
秋田県	稲川・湯沢地域	湯沢市	漆器製造業
福島県	梁川・保原地域	梁川町, 保原町	ニット製外衣・シャツ製造業
福島県	川俣・飯野地域	川俣町, 飯野町	織物業
茨城県	筑波西部地域	笠間市	骨材・石工品等製造業（石工品）
埼玉県	秩父地域	秩父市, 横瀬町, 皆野町, 長瀨町, 小鹿野町	その他の繊維製品製造業
新潟県	五泉地域	加茂市, 五泉市, 村松町, 田上町	ニット製外衣・シャツ製造業
新潟県	三条・燕地域	三条市, 燕市, 弥彦村, 分水町, 吉田町	洋食器・刃物・手道具・金物類製造業
新潟県	加茂地域	加茂市, 田上町	家具製造業
新潟県	見附・栃尾・長岡地域	見附市, 栃尾市, 長岡市	織物業
新潟県	十日町地域	十日町市, 小千谷市	染色整理業
富山県	砺波・高岡地域	高岡市, 砺波市, 小矢部市, 大門町	ニット製外衣・シャツ製造業
富山県	富山地域	富山市, 魚津市, 滑川市, 上市町, 立山町	金属加工機械製造業
富山県	高岡地域	高岡市	非鉄金属素材材製造業
石川県	輪島地域	輪島市	漆器製造業
福井県	福井地域	福井市, 鯖江市, 松岡町, 永平寺町, 三国町, 丸岡町, 春江町, 坂井町, 池田町, 清水町	織物業
福井県	奥越地域	大野市, 勝山市, 美山町, 上志比村	織物業
福井県	福井・鯖江地域	福井市, 鯖江市, 坂井市, 清水町	眼鏡製造業

(3). B 集積地域 (続き)

都道府県	集積エリア	地域名	集積産業
山梨県	郡内地域	富士吉田市, 都留市, 大月, 市西桂町	織物業
山梨県	甲府周辺地域	甲府市, 中道町, 玉穂町, 昭和町, 双葉町	貴金属製造業
長野県	埴科地域	坂城町	金属加工機械製造業
岐阜県	飛騨地域	高山市	家具製造業
岐阜県	東濃西部地域	多治見市, 瑞浪市, 土岐市, 御嵩市町	陶磁器・同関連製品製造業
岐阜県	岐阜地域	岐阜市, 大垣市, 関市, 羽島市, 各務原市, 岐南町, 笠松町, 海津町市, 神戸町, 輪之内町, 安八町	織物業
岐阜県	中濃地域	美濃市, 美濃加茂市, 富加町	洋食器・刃物・主導具・金属類製造業
静岡県	遠州地域	浜北市, 磐田市	織物業
三重県	松阪地域	松阪市	製材業, 木製品製造業
京都府	丹後北部地域	野田川町	その他の機械・同部分品製造業
京都府	舞鶴・宮津湾岸地域	宮津市, 伊根町	建築用金属製品製造業 (製缶板金業を含む)
京都府	丹後地域	宮津市, 加悦町, 伊根町, 野田川町	織物業
大阪府	泉州・大阪市地域	岸和田市, 泉大津市, 貝塚市, 泉野市, 和泉市, 高石市, 泉南市, 阪南市, 忠岡町, 熊取町, 田尻町, 岬町	織物製外衣・シャツ製造業
大阪府	大阪東地域	守口市, 枚方市, 八尾市, 寝屋川市, 河内長野市, 松原市, 大東市, 門真市, 東大阪市, 四條畷市, 交野市	その他の機械・同部分品製造業
大阪府	大阪南地域	八尾市, 富田林市, 河内長野市, 松原市, 和泉市, 柏原市, 羽曳野市, 藤井寺市, 東大阪市, 大阪狭山市, 太子町, 河南町, 千早赤阪村	その他のプラスチック製品製造業
兵庫県	神戸市地域	神戸市	一般産業用機械・装置製造業
兵庫県	西播磨地域	姫路市, 太子町	なめし革製造業
兵庫県	北播磨地域	西脇市, 加西市, 滝野町, 中町, 香美町, 八千代町	織物業
兵庫県	淡路地域	五色町	建設用粘土製品製造業
和歌山県	和歌山・海南地域	和歌山市, 海南市	家具製造業
和歌山県	橋本・伊都地域	高野口町, 九度山町	織物業
和歌山県	海南地域	海南市	漆器製造業
和歌山県	和歌山地域	和歌山市, 海南市, 貴志川町	ニット生地製造業

(3). B 集積地域 (続き)

都道府県	集積エリア	地域名	集積産業
鳥取県	境港地域	境港市	水産食料品製造業
島根県	出雲沿岸地域	松江市, 出雲市, 安来市, 東出雲町	水産食料品製造業
島根県	出雲地域	松江市, 出雲市, 安来市, 東出雲市町, 斐川町	金属加工機械製造業
島根県	石見地域	大田市	建設用粘土製品製造業
岡山県	備前地域	備前市	耐火物製造業
岡山県	井笠地域	井原市, 笠岡市鴨方町寄島町里庄町矢掛町	織物業
岡山県	倉敷地域	倉敷市, 玉野市	織物製 (不織付製及びレース製を含む) 外衣・シャツ製造業 (和布式を除く)
広島県	広島地域	呉市, 東広島市, 府中町, 海田町, 熊野町, 坂町	自動車・同附属品製造業
山口県	周南地域	下松市, 光市, 田布施町	一般産業用機械・装置製造業
山口県	下関地域	下関市	一般産業用機械・装置製造業
徳島県	徳島東部地域	徳島市, 鳴門市, 小松島市, 阿南市, 勝浦町, 石井町, 那賀川町, 羽ノ浦町, 松茂町, 北島町, 藍住町, 板野町, 上板町	家具製造業
香川県	高松地域	高松市	家具製造業
香川県	牟礼・庵治地域	牟礼町, 庵治町	骨材・石工品等製造業
香川県	小豆地域	内海町, 土庄町	調味料製造業
愛媛県	今治地域	今治市, 東温市	その他の繊維製品製造業 (タオル製造業)
高知県	仁淀川下流地域	土佐市, 日高村	紙製造業
福岡県	大牟田地域	大牟田市	建設用・建築用金属製品製造業
長崎県	新佐世保地域	佐世保市, 小佐々町, 鹿町町	船舶製造・修理業, 船用機関製造業
熊本県	八代・芦北・水俣地域	八代市, 水俣市, 津奈木町	建設用・建築用金属製品製造業
大分県	日田・玖珠地域	日田市, 九重町, 玖珠町	家具製造業
大分県	県北地域	豊後高田市, 宇佐市	自動車・同附属品製造業
宮崎県	日向・延岡地域	延岡市, 日向市, 門川町	一般産業用機械・装置製造業
鹿児島県	奄美地域	名瀬市, 龍郷町, 笠利町, 住用村, 大和村, 宇検村, 瀬戸内町, 喜界町	織物業
鹿児島県	川辺地域	加世田市, 知覧町, 川辺町, 金峰町	漆器製造業

## II. 質問票

以下の質問票にもとづいて、インタビューを実施した。

### A. 基礎的な項目について

質問	回答	内容
A-1		あなたは、現在の企業（事業所）にいつから所属していますか？
	1	～5年
	2	～10年
	3	～15年
	4	～20年
	5	～25年
	6	～30年
	7	30年以上
A-2		貴社（事業所）は、いつから [鳥栖市／糸満市] に立地していますか？
	1	～5年
	2	～10年
	3	～15年
	4	～20年
	5	～25年
	6	～30年
	7	30年以上
A-3		貴社（事業所）は、どこから [鳥栖市／糸満市] に移ってきましたか？ 地域名：
A-4		それはなぜですか？（複数回答）
	1	経済的な優遇措置
	2	地理的な優位性
	3	人材や原料など資源獲得
	4	市場獲得
	5	取引先に近い
	6	まわりの人脈
	7	地域の発展性
	8	住みよいか
	9	広いスペース
	10	その他：
A-5		あなたは、いつから現在の地域にお住まいですか？
	1	～5年
	2	～10年
	3	～15年
	4	～20年
	5	～25年
	6	～30年
	7	30年以上

## A. 基礎的な項目について（続き）

質問	回答	内容
A-6		あなたは、どこから現在のお住まいに移ってきましたか？ 地域名：
A-7		それはなぜですか？（複数回答）
	1	気候・景観
	2	物価や生活コスト
	3	家族や親族がいる
	4	子供の学校
	5	職場がある
	6	地域の風土や文化
	7	まわりの人脈
	8	楽しいまち
	9	安全・安心
	10	社会施設
	11	行政サービス
	12	その他：
A-8		従業員のみなさまは、どちらにお住まいですか？
	1	[鳥栖市内／糸満市内]（　　%）
	2	[福岡市／那覇市]（　　%）
	3	上記以外の近隣市区町村（　　%）
	4	その他（　　%）
A-9		貴社（事業所）の製品の主要な市場はどこですか？
	1	市内
	2	県内
	3	九州圏まで
	4	関西圏まで
	5	日本全国
	6	海外（アジア圏）
	7	全世界
A-10		貴社（事業所）の主要製品の競争相手は、市場ごとに何社ありますか？
	1	市内（　　社）
	2	県内（　　社）
	3	九州圏（　　社）
	4	関西圏（　　社）
	5	日本全国（　　社）
	6	アジア圏（　　社）
	7	全世界（　　社）

## B. 現在の「つながり」の状態について

質問	回答	内容
B-1		貴社（事業所）は、取引先以外で、どのような組織とつながりを持っていますか？（複数回答） 組織名：
B-2		あなたは勤務先や就学先以外にどんな団体，組織に入っていますか？（複数回答）
	1	地域コミュニティ
	2	ボランティア団体
	3	スポーツクラブ
	4	趣味の会
	5	政治団体
	6	NPO/NGO
	7	7. 宗教団体
	8	その他：
	9	なし
B-3		B-1とB-2のなかで，地域〔鳥栖市／糸満市〕外との接触の機会がありますか？
	1	県内 団体・組織名：
	2	九州圏 団体・組織名：
	3	関西圏 団体・組織名：
	4	日本全国 団体・組織名
	5	アジア圏 団体・組織名：
	6	全世界 団体・組織名：
B-4		貴社（事業所）は，特定の目的で公共機関とつながりがありますか？（複数回答）
	1	自治体の特定部門
	2	公共研究機関
	3	公共試験所
	4	大学など教育機関
	5	その他：
	6	なし
B-5		B-1とB-2のなかで，つながりの重要さの上位3つを選んでください。 ①団体・組織名： ②団体・組織名： ③団体・組織名：
B-6		上位3つについて，つながりはいつから続いていますか？
	1	～5年
	2	～10年
	3	～15年
	4	～20年
	5	～25年
	6	～30年
	7	30年以上

## B. 現在の「つながり」の状態について（続き）

質問	回答	内容
B-7	それぞれのつながりの重要さについて、何を基準にしていますか？（複数回答）	
	1	ビジネス上のメリット
	2	価値のある情報
	3	補完的な役割
	4	技術・ノウハウ支援
	5	ネームバリュー
	6	ライバル性
	7	人的資源
	8	経営実務
9	その他：	
B-8	上位3つのつながりの相手と、どの程度の頻度で接触していますか？	
	1	週1回以上
	2	月に数回
	3	月1回
	4	年に数回
	5	年1回
B-9	上位3つのつながりの相手から、どのような影響を受けますか？	
	1	大きな影響を受ける
	2	ある程度の影響を受ける
	3	特に影響は受けない
B-10	上位3つのつながりの相手に対して、どのような影響を与えていると思いますか？	
	1	大きな影響を与えている
	2	ある程度影響を与えている
	3	特に影響は与えていない
B-11	これまで、上位3つのつながりから、どのような成果が得られましたか？（複数回答）	
	1	売上げ・利益が増加した
	2	新しい知識・情報を得た
	3	ビジネス上のヒントを得た
	4	人材交流ができた
	5	共同事業・共同開発を行った
	6	その他：
7	なし	
B-12	これまで、つながりを通じて、被害を受けたことはありますか？（複数回答）	
	1	売上げ・利益が減少した
	2	アイデアを盗まれた
	3	自組織のイメージダウンになった
	4	人材を引き抜かれた
	5	弁済責務を負った
	6	その他：
7	なし	



## C. 「つながり」の発生と解消について

質問	回答	内容
C-1	上位3つのつながりができたきっかけは何ですか？（複数回答）	
	1	過去の延長
	2	取引先の紹介
	3	有力者の紹介
	4	公共団体の仲介
	5	個人の人脈
	6	工作上必要だから
	7	相手先からの勧誘
	8	地域として当然
	9	その他：
C-2	最も新しくできたつながりはどれですか？	
	団体・組織名：	
C-3	そのつながりができたきっかけは何ですか？（複数回答）	
	1	過去の延長
	2	取引先の紹介
	3	有力者の紹介
	4	公共団体の仲介
	5	個人の人脈
	6	工作上必要だから
	7	相手先からの勧誘
	8	地域として当然
	9	その他：
C-4	他の組織や団体に対して、つながりができる仲介をしたことはありますか？	
	1	団体を主宰している
	2	積極的に努力している
	3	よいと思うときに働きかける
	4	あまり働きかけない
	5	必要性を感じない
	6	その他：
C-5	最も新しく解消したつながりはどれですか？	
	団体・組織名：	
C-6	そのつながりを解消した理由は何ですか？（複数回答）	
	1	コストがかかる
	2	メリットがない
	3	形骸化している
	4	トラブルがあった
	5	時間をとられる
	6	疎遠・自然消滅
	7	その他：
8	なし	

C. 「つながり」の発生と解消について（続き）

質問	回答	内容
C-7		もし新しいつながりができるとしたら、どのようなものを求めますか？（複数回答）
	1	地域内同業種
	2	地域内異業種
	3	地域外同業種
	4	地域外異業種
	5	公共団体
	6	大学・研究機関
	7	NPO/NGO
	8	海外事業者
	9	その他：
10	求めない	

## D. 「つながり」の変化について

質問	回答	内容
D-1	つながりの数は、以前に比べて増えましたか、あるいは減りましたか？	
	1	大きく増えた
	2	ある程度増えた
	3	やや減った
	4	大きく減った
	5	変わらない
D-2	上位3つのつながりは、以前と比べて強くなりましたか、あるいは弱くなりましたか？	
	1	強まった
	2	やや強まった
	3	やや弱まった
	4	弱まった
	5	変わらない
D-3	なぜそのような変化が現れたのでしょうか？（複数回答）	
	1	強まった：接触の機会が増えた
	2	強まった：新しい側面を発見した
	3	強まった：メリットが増えた
	4	強まった：新しい活動が始まった
	5	強まった：人的交流が広がった
	6	強まった：その他：
	7	弱まった：接触の機会が減った
	8	弱まった：マンネリ化
	9	弱まった：メリットが減った
	10	弱まった：活動が停滞している
	11	弱まった：人的交流が広がらない
12	弱まった：その他：	
D-4	上位3つのつながりは、維持するためのコストがかかりますか？	
	1	多大なコストがかかる
	2	相応のコストがかかる
	3	あまりコストはかからない
	4	全くコストはかからない
D-5	どのようなことがつながりを強くすると思いますか？（複数回答）	
	1	接触の機会を増やす
	2	共通の活動を始める
	3	支援的な役割を果たす
	4	知識・情報を提供する
	5	その他：
D-6	どのようなことがつながりを弱くすると思いますか？（複数回答）	
	1	接触の機会が減る
	2	共通の活動が停滞する
	3	利益のみを追及する
	4	知識・情報を出し惜しみする
	5	その他：

#### D. 「つながり」の変化について（続き）

質問	回答	内容
D-7		上位3つのつながりのあいだで、なにか活動していることがありますか？（複数回答）
	1	共同研究
	2	製品開発
	3	共同事業
	4	経営資源の補完
	5	学習会
	6	親睦会
	7	ボランティア活動
	8	その他：
9	なし	
D-8		貴社（事業所）は、上位3つのつながりの中でリーダー的な役割を果たしていると思いますか？
	1	特定の役割を担っている
	2	積極的にアイデア・発言を出す
	3	活動には参加する
	4	追従的な立場をとる

## E. その他（地域について）

質問	回答	内容
E-1		[鳥栖市／糸満市]の「良さ」は、どんなことですか？（複数回答）
	1	観光資源
	2	まちの景観
	3	歴史・文化
	4	特産品
	5	地名ブランド
	6	イベント
	7	人
	8	住環境
	9	その他：
E-2		[鳥栖市／糸満市]の「名前」は、よく知られていると思いますか？
	1	全国的に知られている
	2	近隣地域で知られている
	3	特定の人々に知られている
	4	あまり知られていない
E-3		[鳥栖市／糸満市]で、公共施設として欲しいものは何ですか？（複数回答）
	1	鉄道インフラ・駅
	2	道路
	3	公会堂
	4	図書館
	5	博物館
	6	スポーツ競技場
	7	劇場
	8	コンサートホール
	9	公園
	10	遊歩道
	11	清潔なトイレ
	12	福祉施設
	13	学校
	14	研究機関
	15	宗教施設
	16	その他：
E-4		もし自由に選べるとしたら、あなたの働きたい地域はどこですか？その理由は何ですか？
	1	気候・景観
	2	物価・生活コスト
	3	家族・親族がいる
	4	子供の学校
	5	職場がある
	6	地域の風土・文化
	7	まわりの人脈
	8	楽しいまち

## E. その他（地域について）（続き）

質問	回答	内容
E-4		もし自由に選べるとしたら、あなたの働きたい地域はどこですか？その理由は何ですか？
	9	安全・安心
	10	社会施設
	11	行政サービス
	12	その他：
	13	いまの所がよい
E-5		もし自由に選べるとしたら、あなたの住みたい地域はどこですか？その理由は何ですか？
	1	気候・景観
	2	物価・生活コスト
	3	家族・親族がいる
	4	子供の学校
	5	職場がある
	6	地域の風土・文化
	7	まわりの人脈
	8	楽しいまち
	9	安全・安心
	10	社会施設
	11	行政サービス
	12	その他：
	13	いまの所がよい
E-6		鳥栖市は、「住みよさ」（注1）ランキングで全国4位ですが、そのような実感はありますか？ 糸満市は、「安全なまち」（注2）ランキングで全国12位ですが、そのような実感はありますか？
	1	強く実感できる
	2	まあまあ実感できる
	3	あまり実感できない
	4	全く実感できない
E-7		鳥栖市は、「民力度」（注3）ランキングで全国21位ですが、そのような実感はありますか？ 糸満市は、住みよさランキングの「安心度」（注4）で全国1位ですが、そのような実感はありますか？
	1	強く実感できる
	2	まあまあ実感できる
	3	あまり実感できない
	4	全く実感できない

（注1）「住みよさ」は、安心度、利便度、快適度、富裕度、住居水準充実度の各指標を総合したもの。

（注2）「安全なまち」は、建物火災件数、交通事故発生件数、刑法犯認知件数の各指標を総合したもの。

（注3）「民力度」は、事業所数、製造業の出荷額、卸・小売業の販売額住宅着工戸数、所得額、地方税収額の各指標を総合したもの。

（注4）「安心度」は、介護老人施設、出生数の各指標を総合したもの。

（出典）東洋経済新報社「都市データパック 2008年度版」

### Ⅲ. 調査実施企業

#### (1). 鳥栖市の調査企業

No.	企業名	代表者	事業内容	資本金	従業員	設立
t-01	株式会社 九食	代表取締役社長 西島 一之	食肉製品の製造販売、ペットフー ド、製造販売、玄米加工	4,000	138	1976年 10月
t-02	鳥栖倉庫 株式会社	代表取締役社長 高田 信哉	倉庫業、物流システム	7,000	450	1948年 04月
t-03	株式会社 クラウン・パッ ケージ	代表取締役社長 佐光 恵蔵	ダンボール箱の製造・販売	63,845	1,220	1962年 06月
t-04	久富勝 株式会社	代表取締役 久富 公資	作業用手袋、作業用靴下およびタ オルの製造販売	1,000	20	1932年 10月
t-05	株式会社 さかえフーズ	代表取締役 上野 徳	明太子・水産物の加工及び販売	1,000	50	1999年 05月
t-06	昭栄化学工業株 式会社	取締役社長 浅田 榮一	電子材料の製造、販売及び輸出入	48,000	372	1956年 04月
t-07	株式会社 トーホーフード サービス	代表取締役社長 上野 裕一	外食産業への業務用食品卸売業、 業務用食品現金卸売業、コーヒー の製造・販売	10,000	28	1985年 08月
t-08	森山工業 株式会社	代表取締役 森山 武	コンクリート製品用型枠、流し込 み成型型枠	5,500	32	1972年 03月
t-09	株式会社 ポオトデリカト オカツ	代表取締役社長 鏡 隆夫	①調理パンの製造販売 ②弁当・おにぎり・寿司の製造販 売 ③惣菜の製造販売 ④飲食店・喫茶店の経営	9,000	1,900	1995年 05月
t-10	株式会社 モトシマ	代表取締役 本島 直幸	自動車・建設機械・フォークリフ ト点検整備	3,500	220	1947年 12月
t-11	鳥栖ガス 株式会社	代表取締役社長 松雪 秀敏	①都市ガスの製造並びに一般供 給事業 ②液化石油ガス販売及び設備の 保守 ③ガス機具の販売 ④介護用品、福祉用品の販売	20,000	23	1968年 06月
t-12	株式会社 森光商店	代表取締役社長 森光 栄一	①米麦、農産物の集荷、とう精、 加工及び販売業 ②穀物、飼料、肥料及び食糧品の 製造、加工、販売、仲介業	3,000	23	1951年 10月
t-13	株式会社 鳥栖構内タクシ ー	齋藤 恭宏	①タクシー小型車 50 台 ②福祉タクシー（リフト付・車イ ス、ベット対応）1 台：愛称 ら くらタクシーラクダ ③運転代行	2,000	80	1968年 10月

## (1). 鳥栖市の調査企業（続き）

No.	企業名	代表者	事業内容	資本金	従業員	設立
t-14	宇都宮化成工業株式会社	代表取締役社長 藤田 高	水稲用除草剤, 殺虫剤・殺ダニ剤, 殺菌剤, 除草剤, 防疫剤・動物用 医薬品・防蟻剤・殺鼠剤, 動物用 医薬品	2,000		1951年 11月
t-15	コカ・コーラウ ェスト プロダクツ株式 会社	柴田 卓男	清涼飲料水の製造	10,000		
t-16	株式会社 藤本物産	代表取締役社長 藤本 健介	①青果物の市場よりの仕入・販 売, 及び直営販売 ②生産地より直接仕入, テナント 事業 ③輸入青果物の卸売 ④バナナの着色加工事業 ⑤ドライフルーツ類の卸売事業 ⑥青果物の加工業務	3,600	63 パート除 く	1948年 06月
t-17	関西酵素 株式会社	代表取締役 白石 忠生	医薬部外品の製造及び販売 化粧品の製造及び販売	7,000	100	1976年 02月
t-18	株式会社 サンセールミキ	代表取締役社長 東 孝昭	化粧品, 石鹼類, 洗剤類の企画, 開発, 製造	5,000	93	1995年 12月

(注) 資本金：万円，従業員：人（非正規雇用を含む），設立：西暦年月



## (2). 糸満市の調査企業

No.	企業名	代表者	事業内容	資本金	従業員	設立
i-01	株式会社 青い海	代表取締役社長 又吉 元栄	食塩, にがり, 混合香辛料, 砂糖 の製造, 販売	8,000	110	1974年 2月
i-02	有限会社 柴康	代表取締役 久保田 米子	建築資材の製造及び販売 ドラゴンフルーツの栽培及び菓 子製造	2,000	36	1993年 12月
i-03	株式会社 沖縄トータルサ ービス	代表取締役 大城 美智子	学校給食用食材加工, 高齢者給食 サービス	3,000	40	1983年 10月
i-04	南風堂 株式会社	代表取締役社長 長濱 光江	菓子製造・卸・小売販売, アパレ ル・酒類卸・小売販売	1,240	165	1972年 10月
i-05	株式会社 宮平乳業	代表取締役 宮平 隆雄	牛乳・乳飲料・清涼飲料製造販売	4,000	53	1988年 1月
i-06	株式会社 赤マルソウ	取締役社長 座間味 亮	各種調味料・加工食品の製造・販 売	7,500	27	1950年 11月
i-07	株式会社 沖縄海星物産	代表取締役 狩俣 順市	農海産物加工業	3,000	12	1995年 10月
i-08	有限会社 沖縄農興	代表者 玉城 章一	農産物卸売, 健康食品製造販売	6,500	25	1986年 4月
i-09	沖縄中央魚類 株式会社	代表取締役 名護 国男	水産物卸・加工販売, 農産物輸入 販売	4,000	57	1974年 10月
i-10	ボーボー屋かま ぼこ	代表者 上原 健一	かまぼこ製造・販売	—	7	1942年 —
i-11	株式会社 シュアナチュラル	代表取締役 島袋 豊	沖縄産粗糖の製造販売 沖縄産食塩の販売	4,800	31	1994年 10月
i-12	株式会社 比嘉酒造	代表者 比嘉 昌晋	泡盛, もろみ酢製造販売	915	40	1965年 8月
i-13	有限会社 ハマキョーパン	代表取締役 玉城 正広	学校給食, パン製造, 菓子製造	—	39	1959年 —
i-14	株式会社 JCC	代表取締役 淵辺 俊一	レストラン経営, 食事宅配サービ ス, 給食業務の受託, 菓子・惣菜 製造	2,900	100	1993年 3月
i-15	株式会社 国吉商店	代表取締役 国吉 浩	自動車, 鐵, 非鐵金属, 紙類等の リサイクル	4,805	37	1962年 7月
i-16	総合紙器 株式会社	代表取締役社長 儀間 聖輝	段ボール箱製造及び資材販売	2,440	70	1959年 5月
i-17	新糸満造船 株式会社	代表取締役社長 松浦 快奏	船舶・船舶機械の建造, 鉄骨・橋 梁・鉄構工事一般	4,697	98	1973年 2月

(2). 糸満市の調査企業（続き）

No.	企業名	代表者	事業内容	資本金	従業員	設立
i-18	有限会社 カードック糸満	代表取締役 泉 秀世	車検, 点検, 一般整備, 板金塗装	—	4	1970年 5月
i-19	オーバス	代表取締役社長 上村 禎隆	化粧箱製造	2,000	19	1960年 —
i-20	株式会社 ごまみダンボール	代表取締役社長 座間味 勲	ダンボール製造, 文具事務機小売 卸	2,280	180	1959年 12月
i-21	西崎生コン 株式会社	代表取締役社長 新垣 恒一	生コンクリートの製造及び販売	36,000	10	1998年 —
i-22	琉球ガラス 工芸協業組合	代表理事 稲嶺 盛福	琉球ガラス製造, アジアの手作り 商品, 沖縄の名産品, 陶器等販売	4,320	134	1985年 2月

(注) 資本金：万円，従業員：人（非正規雇用を含む），設立：西暦年月

#### IV. 調査実施日程

##### (1). 鳥栖市調査日程

日付	時刻	訪問先	面談相手	備考
2009.01.20	10:00～	佐賀県首都圏営業本部	本村課長	調査協力依頼
2009.02.04	10:30～	鳥栖市役所商工振興課	野下氏, 大石氏, 縄田氏	打合せ
2009.02.04	13:00～	鳥栖商工会議所	徳淵事務局長	打合せ
2009.02.04	15:00～	鳥栖商工センター	原専務	打合せ
2009.02.24	13:00～	鳥栖商工センター	原専務	打合せ
2009.02.24	15:00～	県立シンクロトンセンター		見学
2009.03.17	10:00～	株式会社九食	細田取締役	インタビュー
2009.03.17	13:00～	鳥栖倉庫株式会社	溝口会長, 高田社長, 藤井常務	インタビュー
2009.03.17	14:30～	株式会社クラウン・パッケージ	森野課長	インタビュー
2009.03.17	16:00～	久富勝株式会社	久富代表取締役	インタビュー
2009.04.07	10:30～	株式会社さかえフーズ	青木部長	インタビュー
2009.04.07	13:00～	昭栄化学工業株式会社	中込事業所長, 内尾課長	インタビュー
2009.04.07	14:30～	株式会社トーホーフードサービス	蒲池工場長, 陣内部長, 滝下次長	インタビュー
2009.04.07	16:00～	鳥栖市役所商工振興課	縄田氏	打合せ
2009.04.07	16:30～	鳥栖商工センター	原専務	打合せ
2009.04.17	10:30～	森山工業株式会社	高尾工場長	インタビュー
2009.04.17	13:00～	株式会社ポオトデリカトオカツ	野瀬主任	インタビュー
2009.04.17	14:30～	株式会社モトシマ	相浦工場長	インタビュー
2009.04.17	16:00～	鳥栖ガス株式会社	中村部長	インタビュー
2009.07.21	9:00～	鳥栖ガス株式会社	久保山常務	電話インタビュー
2009.07.21	10:00～	宇都宮化成工業株式会社	村山部長	電話インタビュー
2009.07.21	13:00～	コカ・コーラウエストプロダクツ株式会社	辻村部長	アンケート回答のみ
2009.10.15	10:30～	株式会社森光商店	俵迫部長	インタビュー
2009.10.15	13:30～	株式会社鳥栖構内タクシー	多々良部長	インタビュー
2010.02.17	10:30～	株式会社藤本物産	田中支店長	インタビュー
2010.02.17	13:30～	関西酵素株式会社	山下副課長	インタビュー
2010.02.17	15:30～	株式会社サンセールミキ	安部副工場長, 佐藤主任	インタビュー

(2). 糸満市調査日程

日付	時刻	訪問先	面談相手	備考
2009.01.20	11:00～	沖縄県東京事務所	天久主査, 能登主査	調査協力依頼
2009.02.01	13:00～	糸満市街地		視察
2009.02.02	10:00～	糸満市経済観光部商工労働課	玉城課長, 外間氏	打合せ
2009.02.02	11:30～	糸満市商工会	赤嶺事務局長	打合せ
2009.02.02	14:00～	糸満工業団地協同組合	泉副理事長, 金城氏	打合せ
2009.02.20	10:00～	糸満工業団地協同組合	金城氏	打合せ
2009.02.20	13:00～	株式会社青い海	米須部長	インタビュー
2009.02.20	15:00～	糸満工業団地協同組合	金城氏	打合せ
2009.02.21	9:00～	糸満市南部地域		視察
2009.02.21	14:00～	有限会社柴康	久保田社長	インタビュー
2009.02.21	17:00～	株式会社沖縄トータルサービス	大城社長	インタビュー
2009.02.27	10:00～	南風堂株式会社	長濱社長	インタビュー
2009.02.27	13:00～	株式会社宮平乳業	金城本部長	インタビュー
2009.02.27	16:00～	株式会社赤マルソウ	座間味社長, 松下課長	インタビュー
2009.02.28	10:00～	株式会社沖縄海星物産	狩俣社長	インタビュー
2009.02.28	15:00～	有限会社沖縄農興	金城主任	インタビュー
2009.03.13	10:00～	沖縄中央魚類株式会社	名護社長, 比嘉部長	インタビュー
2009.03.13	13:00～	ポーポー屋かまぼこ	上原社長	インタビュー
2009.03.13	15:00～	株式会社シュアナチュラル	金城会長	インタビュー
2009.03.13	16:30～	株式会社 比嘉酒造	金城主任	インタビュー
2009.03.14	10:00～	有限会社ハマキョーパン	玉城社長	インタビュー
2009.03.14	13:00～	株式会社 J C C	淵辺社長	インタビュー
2009.04.10	9:00～	株式会社国吉商店	国吉社長, 国吉専務	インタビュー
2009.04.10	10:30～	糸満市役所経済観光部	外間氏	打合せ
2009.04.10	13:00～	総合紙器株式会社	家良工場長	インタビュー
2009.04.10	16:00～	産業振興公社, 共同組合中央会	大城氏, 山内氏	インタビュー
2009.04.10	17:00～	県物産公社	与那嶺氏, 幸地氏	インタビュー
2009.04.11	9:00～	新糸満造船株式会社	新糸満造船株式会社	インタビュー
2009.04.11	10:30～	観光協会	呉屋理事長	打合せ
2009.04.11	11:00～	有限会社カードック糸満	泉社長	インタビュー
2009.04.11	13:00～	中部地域視察		視察
2009.05.12	10:30～	株式会社オーパス	上村顧問, 上村社長	インタビュー
2009.05.12	12:00～	株式会社ざまみダンボール	座間味社長	インタビュー
2009.05.12	13:30～	西崎生コン株式会社	新垣代表取締役	インタビュー
2009.05.12	15:30～	琉球ガラス村事業協同組合	伊良波常務	インタビュー

## V. インタビュー集計結果

質問内容は、Ⅱ. 質問表を参照のこと。表中の枝番①②③は、重要度で順位をつけた団体についての解答である。

### (1). 鳥栖市の集計データ

質問	枝	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16
A-1		3	2	3	5	1	1	6									
A-2		2	2	0	1	5	0	8									
A-3																	
A-4		5	9	2	0	2	2	0	0	3	2						
A-5		5	0	2	2	1	1	10									
A-6																	
A-7		0	0	6	1	8	0	1	0	0	0	0	4				
A-8		613	47	780	0												
A-9		2	1	3	2	10	2	1									
A-10		0	0	0	0	0	0	40									
B-1		101															
B-2		3	1	3	1	0	0	0	0	13							
B-3		18	13	2	6	0	0										
B-4		6	0	4	6	2	6										
B-5																	
B-6	①	2	4	1	1	2	1	6									
B-6	②	4	3	0	2	1	2	3									
B-6	③	1	0	0	2	1	0	5									
B-7	①	6	12	1	3	2	0	0	1	3							
B-7	②	3	8	1	0	1	0	1	0	6							
B-7	③	3	6	0	2	0	0	1	0	1							
B-8	①	0	0	5	8	2	1										
B-8	②	0	4	4	5	1	1										
B-8	③	0	1	4	4	0	0										
B-9	①	4	6	6	0												
B-9	②	1	6	7	0												
B-9	③	0	7	2	0												
B-10	①	1	6	8	0												
B-10	②	2	6	6	0												
B-10	③	1	6	2	0												
B-11	①	1	12	3	5	1	1	2									
B-11	②	1	6	3	9	0	0	3									
B-11	③	0	6	1	3	1	0	1									
B-12		0	0	0	0	0	1	14									

(1). 鳥栖市の集計データ (続き)

質問	枝	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16
C-1	①	3	2	0	1	1	8	3	3	1							
C-1	②	4	0	1	2	1	3	4	4	0							
C-1	③	3	1	0	0	0	3	0	4	0							
C-2																	
C-3		1	2	0	1	1	4	4	2								
C-4		0	1	2	5	6	0										
C-5																	
C-6		0	1	1	0	0	0	1	8								
C-7		2	5	2	6	1	3	1	0	2	1						
D-1		0	4	0	0	12											
D-2	①	2	5	1	2	8											
D-2	②	2	5	0	1	8											
D-2	③	1	5	0	2	2											
D-3	①	4	2	0	0	2	1	0	0	0	1	0	1				
D-3	②	4	1	1	2	4	0	0	0	0	0	0	0				
D-3	③	3	1	2	1	1	0	0	0	1	0	0	1				
D-4	①	0	7	7	0												
D-4	②	0	3	10	0												
D-4	③	0	3	6	0												
D-5		6	4	2	5	4											
D-6		8	2	5	3	1											
D-7	①	1	2	0	0	11	11	4	1	2							
D-7	②	0	0	0	1	6	8	5	0	2							
D-7	③	1	1	2	0	6	5	3	0	0							
D-8	①	2	6	4	5												
D-8	②	4	3	4	3												
D-8	③	5	2	2	0												
E-1		1	1	2	0	2	0	0	10	14							
E-2		2	13	2	2												
E-3		5	6	0	0	0	2	0	0	3	1	0	0	1	2	0	6
E-4		0	2	2	1	1	1	0	2	1	1	1	3	11			
E-5		0	2	3	1	0	0	0	2	1	1	0	4	10			
E-6		0	10	8	0												
E-7		0	9	7	2												

(2). 糸満市の集計データ

質問	枝	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16
A-1		3	2	3	5	1	1	6									
A-2		2	2	0	1	5	0	8									
A-3																	
A-4		5	9	2	0	2	2	0	0	3	2						
A-5		5	0	2	2	1	1	10									
A-6																	
A-7		0	0	6	1	8	0	1	0	0	0	0	4				
A-8		613	47	780	0												
A-9		2	1	3	2	10	2	1									
A-10		0	0	0	0	0	0	40									
B-1		101															
B-2		3	1	3	1	0	0	0	0	13							
B-3		18	13	2	6	0	0										
B-4		6	0	4	6	2	6										
B-5																	
B-6	①	2	4	1	1	2	1	6									
B-6	②	4	3	0	2	1	2	3									
B-6	③	1	0	0	2	1	0	5									
B-7	①	6	12	1	3	2	0	0	1	3							
B-7	②	3	8	1	0	1	0	1	0	6							
B-7	③	3	6	0	2	0	0	1	0	1							
B-8	①	0	0	5	8	2	1										
B-8	②	0	4	4	5	1	1										
B-8	③	0	1	4	4	0	0										
B-9	①	4	6	6	0												
B-9	②	1	6	7	0												
B-9	③	0	7	2	0												
B-10	①	1	6	8	0												
B-10	②	2	6	6	0												
B-10	③	1	6	2	0												
B-11	①	1	12	3	5	1	1	2									
B-11	②	1	6	3	9	0	0	3									
B-11	③	0	6	1	3	1	0	1									
B-12		0	0	0	0	0	1	14									

(2). 糸満市の集計データ (続き)

質問	枝	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16
C-1	①	3	2	0	1	1	8	3	3	1							
C-1	②	4	0	1	2	1	3	4	4	0							
C-1	③	3	1	0	0	0	3	0	4	0							
C-2																	
C-3		1	2	0	1	1	4	4	2								
C-4		0	1	2	5	6	0										
C-5																	
C-6		0	1	1	0	0	0	1	8								
C-7		2	5	2	6	1	3	1	0	2	1						
D-1		0	4	0	0	12											
D-2	①	2	5	1	2	8											
D-2	②	2	5	0	1	8											
D-2	③	1	5	0	2	2											
D-3	①	4	2	0	0	2	1	0	0	0	1	0	1				
D-3	②	4	1	1	2	4	0	0	0	0	0	0	0				
D-3	③	3	1	2	1	1	0	0	0	1	0	0	1				
D-4	①	0	7	7	0												
D-4	②	0	3	10	0												
D-4	③	0	3	6	0												
D-5		6	4	2	5	4											
D-6		8	2	5	3	1											
D-7	①	1	2	0	0	11	11	4	1	2							
D-7	②	0	0	0	1	6	8	5	0	2							
D-7	③	1	1	2	0	6	5	3	0	0							
D-8	①	2	6	4	5												
D-8	②	4	3	4	3												
D-8	③	5	2	2	0												
E-1		1	1	2	0	2	0	0	10	14							
E-2		2	13	2	2												
E-3		5	6	0	0	0	2	0	0	3	1	0	0	1	2	0	6
E-4		0	2	2	1	1	1	0	2	1	1	1	3	11			
E-5		0	2	3	1	0	0	0	2	1	1	0	4	10			
E-6		0	10	8	0												
E-7		0	9	7	2												



## VI. 「つながり」についての調査結果データ

(注) 表中、標本 No. ごとにある①②③は、つながりの重要度の順位を表す。重要度の基準は指定せず、回答者の判断にまかせた。

### (1). 鳥栖市インタビューデータ抜粋

標本 No.	「つながり」に関する記述
TS-001	<p>①：食肉組合，②：商工センター</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・同業種の団体は、情報は流れてくるが、特に横のつながりがあるわけではない。公式な集まりはない、業界雑誌で情報がくる。問題が起きたときには問い合わせをする。</li> <li>・鳥栖市のソフトボール協会に属している。クラブチームの監督を 25 年やっている。</li> <li>・財団法人佐賀県環境科学検査協会の水質検査に定期的に（3ヶ月1回）出している。</li> <li>・食肉組合は品質管理の情報などが入る。</li> <li>・商工センターは地域活動と親睦です。先代社長が理事なのでそのまま引きついでいる。</li> <li>・商工センターは人材交流がある程度。</li> <li>・ここは工場なので、つながりに関する本社の情報が入ってこない。</li> <li>・新しい技術を使うことはなく、ほとんど内部で済む。特に新しいつながりは求めない。</li> <li>・新商品はほとんど開発していない。</li> <li>・商工センターは、学習会があるが参加したことがない。ボランティアで団地の清掃はする。</li> <li>・商工センター理事，若桜会副会長。</li> </ul>
TS-002	<p>①：倉庫協会，②：商工会議所，③：JR 貨物協会</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・倉庫協会は、税制改革などで陳情をする。</li> <li>・商工会議所は地域の付き合い。</li> <li>・団体活動のなかで、共同事業についての話は出ない。</li> <li>・倉庫協会で、保険会社と倉庫業界による一括サービスのビジネスのアイデアを得たことがある。</li> <li>・異業種の情報がない。海外進出など、製造メーカーさんの情報がほしい。仕事につなげたい。</li> <li>・地元の企業が外部からの参入を阻害することはあまりない。逆に誘致するほうが多い。</li> <li>・外から入ってきた企業の定着度はよい。</li> <li>・廿日会によく出席して、皆さんと融和を図る努力をしているひともある。</li> </ul>
TS-003	<p>①：商工センター</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・支店長が良く代わりますので、地域に漬かることがない（今の支店長 はできるだけ地域密着という方針）。</li> <li>・本社は愛知県だが、工場のトップ以外は地元の採用。地域の独立色は強い。現地で判断している。</li> <li>・個人的にソフトボールをやっている。会社で野球チームを作り、地域の野球連盟の加入した。</li> <li>・環境(ISO) や、水質検査，ボイラーの排煙検査で試験機関に依頼している。</li> <li>・新製品開発は東京でやっている。</li> <li>・団地の清掃ボランティア活動，安全やセクハラなどに関する講習会。</li> <li>・土地の購入についてよく相談した。つながりが強まった。</li> <li>・学習会，ボランティア活動，親睦会（青年部）に参加。メンバーの取引先とも対話。</li> </ul>

(1). 鳥栖市インタビューデータ抜粋（続き）

標本 No.	「つながり」に関する記述
TS-004	<p>①：九州中国クラブ，②：韓国交流会，③：法人会</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・九州中国クラブは，中国とかかわりのある異業種企業の集まり。</li> <li>・解放前から中国交易会を通じて，買い付けなど独力で中国進出をしてきた。失敗もあるが，やめずに続けることが大切。</li> <li>・ロータリーなどに入っていたが，閉鎖的な考えが多いのでやめた。</li> <li>・市長の直轄組織である新幹線新鳥栖駅開発プロジェクトに入っている。街づくりのための異業種の集まり。</li> <li>・九州大学，九州産業大学と不定期に接触がる。</li> <li>・九州中国クラブは，中国の動き，法律，税制に関する情報やアドバイスが得られる。</li> <li>・韓国交流会は，世界情勢について韓国の方からの直接情報が得られる。</li> <li>・中国煙台アイスワインを，九州クラブが主体となって，旧正月のイベントに出展。</li> <li>・これからは大学・研究機関との産学連携が重要。</li> <li>・ロータリークラブはやめたが，そこのメンバーとのつながりはある。</li> <li>・九州中国クラブでは，いろいろな人と接触することによって，新しいビジネスが生まれる可能性がある。</li> <li>・鳥栖は，行政的には佐賀県だが，商圈としては明らかに福岡県。</li> <li>・久留米は閉鎖的な空気があるが，鳥栖は開放的。</li> <li>・夜は楽しむところがない。鳥栖は本当に住みやすいのか疑問である。</li> </ul>
TS-005	<p>①：商工センター，②：法人会</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・必要なときに民間の日本冷凍食品協会に成分の分析とかお願いしている。</li> <li>・商工センターが主催するイベントに参加する。ネームバリューがあるからかなりヒトが集まる。</li> <li>・法人会は会費を払って情報をもらうだけ。</li> <li>・商工センターは共同事業の企画はない。</li> <li>・ほかの食品メーカーとの接点が欲しい。明太子のお菓子など，異業種の組み合わせで商品開発ができればいい。</li> <li>・商工センターに新しい旅行部が出てきて，利用頻度が高まった。</li> <li>・商工センターはセミナーや親睦会がある。法人会は活動はない。</li> <li>・会社を設立して10年，内部制度を整えることに力を入れてきた。いろいろな団体にはまだ入っていない。事業の展開を最優先に考えていた。</li> </ul>

(1). 鳥栖市インタビューデータ抜粋（続き）

標本 No.	「つながり」に関する記述
TS-006	<p>①：商工センター</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 本社は東京，ここは主力工場だが，地元の団体に入っても，メリットはあまりない。</li> <li>・ 産学連携として，研究費を払って研究依頼することもある．地元の大学卒業生の採用が主目的。</li> <li>・ 商工センターは団地内の付き合い．地元の情報は必要。</li> <li>・ 理系の労働力確保のために，大学とのつながりを強くしたい。</li> <li>・ 異業種は共通の目的をもつことは難しい．地理的な近接性だけでは接点として弱い。</li> <li>・ 特殊な製品なので地域に密着するのは難しい．長い間かけて，何らかの形でこの地域に根ざしたい（例えば採用）。</li> <li>・ 仕事は企業が中心で，地域ではない．企業文化がしっかりしていれば，地域は関係ない。</li> <li>・ 鳥栖は便利だが，住みたいとは思わない．博多の方がよい。</li> <li>・ 鳥栖はアクティブな街ではない．鳥栖からの発信が少ない。</li> <li>・ 投資を続けた結果，ここの工場は人材や設備などの資産（財産）が残っている．ちょっとした増産なら，ここで再投資してやる方が効率的。</li> </ul>
TS-007	<p>①：中村学園，②：鳥栖商工センター，③：商工会議所</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 若桜会には 2 名参加している．集まりがあれば参加はするが，現場の事業所では特につながりを持っているわけではない。</li> <li>・ 長い期間，福岡の中村学園大学とコーヒーの香りの分析について産学連携している．双方向の共同研究。</li> <li>・ 中村調理師学校で新しい食材や新商品を試す．健康や栄養価の情報をもらう。</li> <li>・ 商工センター主催の新社会人の研修会に先輩社員を派遣し，体験談を話した。</li> <li>・ 商工会議所からは，表示法や法的な知識を得た。</li> <li>・ 季節によって市場の変動があるので，柔軟なパート採用のためにハローワークと連携したい。</li> <li>・ ISOで公共とのつながりが必要。</li> <li>・ 鳥栖市が主催するエリアの清掃に参加している。</li> </ul>

(1). 鳥栖市インタビューデータ抜粋（続き）

標本 No.	「つながり」に関する記述
TS-008	<p>①：コンクリート製品協会，②：中経協，③：商工センター</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・県の産業支援センターに中小企業を支援する窓口があり，仕事のマッチングをしている．そこに参加する．</li> <li>・中経協は異業種なので直接的なビジネスにはつながらない．銀行から経済動向などの情報をもたらえる．異業種の人たちから経営に関する情報が得られる．</li> <li>・相談したいときに，まず商工センターに行く．外部からの問い合わせを商工センターが仕事を紹介してくれることがある．外部との情報接点になっている．</li> <li>・社長が商工センターの理事をしていることもあり，若手社員を若桜会に積極的に参加させている．接触の機会が増え，関係も強まっている．</li> <li>・型枠の業界は，もともと同業者間のつながりがなく，反目してしていたが，最近世代交代が進んで協力関係に変わってきた．同業の団体が欲しい．</li> <li>・産学連携は以前やったことがあるが，レポート作成などわずらわしい面もあり，メリットに比べて負荷が大きい．</li> <li>・コンクリート型枠は技術的には安定しているので，大学や研究機関とのつながりは薄い．</li> <li>・中経協では若手経営者や若手幹部が，勉強会など新しい活動を始めようとしている．関係は強まっている．</li> <li>・一緒に若桜会でお祭りをやるときに，地元の方は積極的だが，外から来た人は関心が薄い．</li> <li>・ビジネスと関係ないところで深く付き合うと，そこからいろいろなことが生まれてくる可能性が高い気がする．</li> </ul>
TS-009	<p>①：商工センター，②：商工会議所</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・同業組合は本社で入っているかもしれないが，工場としては知らない．</li> <li>・本社は神戸でこちらは工場だが，九州ではここしか工場がないので独立性は強いほう．</li> <li>・日本語学校とつながりがある．日本語学校の外国人学生にアルバイトの協力してもらっているので，学費など卒業するまで面倒をみる．</li> <li>・ハローワークと連携して，採用情報などをアピールしたい．</li> <li>・新規に何かをするときには，商工センターから情報进行をもらう．商工センターが一番良い相談相手．</li> <li>・商工センターに役員を出しているが，24時間稼働なのでほとんど参加できない．</li> <li>・同業者のつながりが欲しい．特に採用に関して，同業他社がどのような動きがあるのか知りたい．商工センターの情報はセンター内に限定されているのと業種がばらばらなので，そのような情報がない．</li> <li>・商工センターでは美化活動に出ている．</li> <li>・商工会議所のセミナーは時間が合わないのでは出られない．</li> <li>・新製品の開発は，開発部門が取引先のファミリーマートと一緒にやる．開発部門は他社と連携はしない，独自にやる．</li> <li>・鳥栖は物価が安く，30歳代でも一戸建て住宅を買っている．</li> </ul>

(1). 鳥栖市インタビューデータ抜粋（続き）

標本 No.	「つながり」に関する記述
TS-010	<p>①：鳥栖商工会議所の廿日会，②：アサヒ会，③：整備振興会。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・アサヒ会は親睦団体で付き合いが広がる。会で知り合いになってビジネスにつながる。</li> <li>・廿日会は市長の講演がある。企業の参入や撤退に関する情報が早く入手できる。</li> <li>・整備振興会はほとんど懇親の場。業界情報があるだけ。</li> <li>・地域内の異業種が商工会議所に入会して、もっと広がってほしい。物流企業と交流を深めたい。グリーンロジスティクス団地からはまだ廿日会に入っていない。異業種からヒントや情報をもらう。</li> <li>・廿日会は持ち回りで幹事をやるので、そのときに自社のPRもできる。</li> <li>・アサヒ会も、団地センターも和気藹々で行動力がある。</li> <li>・鳥栖のほうが佐賀より若い人が多く、積極的な感じがする。佐賀から来ても、すんなり受け入れてくれる。</li> <li>・本社（佐賀市）とのつながりは強くない。鳥栖営業所は、地域の独自性が強い。</li> <li>・鳥栖は高齢者が多く、車がないと買い物ができない。昔の商店街があるとよい。</li> </ul>
TS-011 (2名 回答)	<p>①：中九州ガス共同事業組合，②：商工センター，③：商工会議所</p> <p>①：日本ガス協会，②：商工会議所，③：商工センター</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・中九州ガス組合は保安などの講習会があり、ガス器具の一括仕入れもする。</li> <li>・日本ガス協会からは技術的な情報が得られる。</li> <li>・商工センターの理事長。社長や常務が懇談会やゴルフなどで人材交流をして、空調設備の更新に関する情報などを持ってくる。</li> <li>・商工会議所やその下部の廿日会からは、誘致の情報や新会員の情報が得られる。</li> <li>・地域外の異業種の会がないので、営業的な意味でつながりを広げたい。</li> <li>・オール電化の動きに対抗して、商工会議所と新しいプランを模索している。</li> <li>・商工会議所では新都市計画など新しい会合が始まった。</li> <li>・商工センターの夏祭りや清掃などに参加してる。</li> <li>・廿日会は市内企業の集まり。外部からの企業が多いが、内外の融和はうまくいっている。</li> <li>・鳥栖は、行動力がある。みんなが和気藹々。佐賀は高齢化が進んでいるが、鳥栖は若い人が多く、積極的な感じがする。</li> <li>・鳥栖はかつてに比べて、住民の横のつながりが薄くなっている。</li> </ul>

(1). 鳥栖市インタビューデータ抜粋（続き）

標本 No.	「つながり」に関する記述
TS-012	<p>①：生産性本部，②：佐賀県商工部，③：佐賀大学農学部</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・佐賀県商工部が全国規模の展示会で佐賀県のブースを用意し，他の 10 社と一緒に出展する。単に出展の機会を用意するだけでなく来場者データなどの情報をフィードバックするなど，県がフォローしてくれる。</li> <li>・生産性本部とは取引先の関係で紹介され，長い付き合い。組織改革から商品開発支援まで，密接な関係を維持。25 年間のコンサルで，大きな成果を得た。</li> <li>・ペットフードだけで自前の物流網を構築することはできない。他業種（雑貨など）の間屋の物流に相乗りすることにした。</li> <li>・台風の影響で大豆の生産が 40%に激減し，大口納入先の顧客に多大な迷惑をかけた。このときから，全国の大豆産地にある企業 5 社による大豆の私的ネットワークを立ち上げ，局地的に異変があってもお互いに融通できるような取り決めを結んだ。</li> <li>・佐賀大学農学部と長期にわたって大豆の品種改良の共同研究を行っている。成果の権利は大学に帰属し，販売権を森光がとるスキームだが，最近ようやく商品化の可能性が見えてきた。</li> <li>・商工センターの若桜会には入っているが，親睦など日常的な付き合いにとどまっている。理事になっているが異業種なので一本化が難しく，活動には苦勞している。</li> <li>・廿日会は利害関係のない親睦団体であるが，有力企業が参加して外来者と地元の融和に貢献している。異業種は市場がバッティングしない。</li> </ul>
TS-013	<p>①：商工会議所（廿日会），②：ロータリークラブ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・市からコミュニティバスの業務委託を受けて，今月から運営している。市が主導するコミュニティバス運営協議会（行政，市民，有識者）で協議する。利益は望めないが地域貢献の意味がある。</li> <li>・タクシーは公共料金なので料金的な営業はできない。顔をあわせて間接的な営業につなげたというのが団体活動の本音。</li> <li>・ロータリーはボランティアが主。顔つなぎ的な付き合い。</li> <li>・地域外の異業種と仕事外でのつながりがあるとよい。結果的に仕事につながる期待はある。</li> <li>・廿日会は，利害関係のない親睦団体。勉強会や情報交換がメイン。会のメンバーでも熱のある企業もあれば，形だけ入っている企業もある。</li> <li>・鳥栖は，外から入ってくる企業を拒まない（オープン）。地元企業にとってもメリットがある。</li> </ul>
TS-014	<p>①：商工会議所，②：佐賀県労働基準協会，③：日本農薬工業会</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・商工会議所はコミュニケーションのため。鳥栖市の方針に関する情報や地域情報を得る。</li> <li>・佐賀県労働基準協会は労基署とのお付き合い。工場に必要な従業員向けセミナーがある。</li> <li>・日本農薬工業会は活動を本社へ移管した。九州三共を買収し工場だけになったので，付き合い程度になった。</li> <li>・廿日会は工場長が参加。商工会議所の議員をやっている。</li> </ul>
TS-015	<p>①：コカ・コーラボトリング協会，②：全国清涼飲料工業会，③：鳥栖商工会議所</p> <p>※アンケートのみの回答</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・職場も居住地も関西を希望。家族がいるため。</li> </ul>

(1). 鳥栖市インタビューデータ抜粋（続き）

標本 No.	「つながり」に関する記述
TS-016	<p>①：中卸組合，②：青果連合，③：輸入業者の集まり</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・鳥栖を選択した理由：隣の物流会社（福岡陸送）がここグリーンロジスティクスパークの第一号として入った。そこの取引が多少あったので、竣工式に呼ばれて一緒にどうですかと声かけられて正式にアプローチした。ここは位置的にもいいし、物流の面でも優れている。</li> <li>・農産品の輸出は、スポットで香港、台湾へ。いちごの「あまおう」は需要がある。</li> <li>・問屋や大手メーカーがリーダーになって、量販店を応援する卸の非公式な集まりがある。会費を集め、スーパーの新規店舗開店や創業祭のときに販促費用に当てたり、社員研修の費用を一部負担したり、量販店とのコミュニケーションのためのイベント（ボーリング大会など）に当てる。異業種間の情報交換ができる。</li> <li>・輸入業者の集まり（Dole など大手がリーダ）では、情報交換やメンバー企業が出資して協同事業などを行う。</li> <li>・中卸組合の結束は強く、情報交換が密。組合に入っていないと、市場におけるポジションニングも違うし、得られる情報も違う。また、新規参入の場合は、市場法に基づいて中卸組合の認可が必要。</li> <li>・同業組合の重要度が比較的に高い。いま、業界的に厳しくなっているので小さなところは生き残れない。しかし、つながりは年々薄れている。</li> <li>・新しい納入先ができたときに、取り扱い品目によって自分の不得意な分野なら組合の中の他者と組む。また、組合から経営状態が良くないメンバーの業務の建て直しを応援する。競争相手ではあるが放ってはおかない。</li> <li>・異業種はアイデア・発想が豊か。取引先（量販店）が変化してきているので、青果の卸も今までどおりでは難しい。消費者に受け入れられる商品（企画・価格）をつくらなければならない時代になってきたので、組合のような古くからの関係からは、情報やヒントを得られない。今までの青果ビジネスは、「できたものを買ってください」だが、いまは「売れるものを作ってください」になっている。顧客が仕入先を選ぶようになってきている。そのため、うまくいっているところに対しては、相手への妬みも出てくる。</li> <li>・輸入商材のマーケットはどんどん簡素化されている。変化に対応できる会社がふるいにかけられている。対応できない会社や、横のつながりや情報がないと淘汰されてしまう。</li> <li>・輸入業者の集まりでは、地域間協力（関西の業者に九州の仕事が入ると、九州の業者が販売や納品の代行をやる、など）や新しく開発した製品をグループの中で売ってもらうという共同事業がある。アイデアは貴重だが隠さずにオープンにできる。業界は、輸入だけではやって行けない時代。青果物をトータルに考えないといけない。量販店からのニーズや産地の情報についていろいろ相談が出る。</li> <li>・外から来た企業はあまり地域に溶け込もうとしない例もある。場所がいいために、その良さだけ享受して、地域社会に対して閉鎖的な企業もある。鳥栖は市役所や駅以外、人がたくさん集まる場所がなく、溶け込もう意識はあまりないのでないかと思う。グリーンロジスティクス団地内で、隣の会社とは挨拶程度のつながり。ここは本社機能が少ないから。</li> <li>・ビジネス上では、ここは適した場所なので、定着する方針はある。ここは人材も集まりやすい、地代も安い。将来的に住みやすさはあがると思う。</li> </ul>



(1). 鳥栖市インタビューデータ抜粋（続き）

標本 No.	「つながり」に関する記述
TS-017	<p>①：浴用剤工業会，②：化粧品工業会</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・鳥栖市の誘致があった。当時、佐賀や福岡で3箇所探した。社長は佐賀県知事、鳥栖市長とかかわりがあり、人脈、交通の便、経済的優遇でその話に乗った。</li> <li>・長いスパンであるが、スポットで製品開発のために大学（昔は九州大学）と研究会などをやったりする。</li> <li>・工業団地では4社立地していたが、いま2社になってしまった（パナソニックと東京エレクトロンが撤退）。</li> <li>・同業の集まりで、最新の薬事法の改訂情報、大手の実施基準に関する情報などが入る。厚生省から通達が来る法律の改訂は曖昧な表現。業界ガイドラインは、正式な通達の前に出る。</li> <li>・組合は2つとも100社くらい加入している。独立している会社はほとんどない。中小企業は加入していることでアピールにもなる。</li> <li>・会合がなくても、情報はちゃんと流れてくる。加入していることに意義があるので、会に出るメリットはあまりない。</li> <li>・業界が同じでも、得意不得意があるので、情報交換をしている。ビジネスにつながることもある。</li> <li>・これからは商品開発など、大学との共同研究が必要になってくる。</li> <li>・異業種とのコラボレーションは、基本的にはない。原料メーカーの新規原料の提案や、メーカーの勉強会に参加することがある。</li> <li>・4社会は、地域のボランティア活動、夏祭り、親睦会。4社の意見をまとめて、団地の意見として行政に伝える。市の方針などの理解や情報の獲得することができる。4社会は2、3ヶ月に1回集まっている。お互いに工場見学などをするが、業種が違うので、ビジネスまでには発展しない。</li> <li>・もともと兵庫県であった会社が福岡に移ってきた。取引先はかなり苦労して福岡で新しく探した。</li> </ul>
TS-018	<p>①：西日本化粧品工業会，②：弥生が丘企業会</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・鳥栖市が企業誘致のために税制などの優遇をした。地理的な優位性もある。</li> <li>・弥生が丘企業会は非公式団体で、近隣の二十数社が加入している。取りまとめは鳥栖市。ここに進出してきて、市の要請に従った形。地域のボランティア、お付き合い。人的交流（若手の社員がボーリング大会）はある。業種がちがうので、共通点がない。弥生会の参加者は企業のトップでなく、各社の総務関係者と鳥栖市のひと。深い付き合いではない。トップが本社にいたので、トップどうしつながりはない。</li> <li>・西日本化粧品工業会は、経産省など上からの情報が流れてくる。</li> <li>・本社で社長は同友会などに加入しているが、こちらはない。本社のほうは、盲導犬協会、子どもミュージカル（NPO）に協賛したりして、ボランティア分野で活動している。</li> <li>・隣のアウトレットも企業会のメンバー。アシュランのお客が工場見学に来るので、アウトレットを紹介する。買物のメリットや安くなる特典をお願いするなど、少しビジネス上のつながりがある。うちの従業員も優遇してもらっている。</li> <li>・過去には大学とのつながりがなかった。研究開発は、基本的に自前、主な情報源は原料のメーカー。</li> <li>・裏が山で、自然に恵まれている。交通の便（高速道路のジャンクション）。市内に比べると埃っぽくなく、住みやすい。</li> </ul>



## (2). 糸満市インタビューデータ抜粋

標本 No.	「つながり」に関する記述
IM-001	<p>①：食用塩公正取引協議会，②：糸満市商工会，③：工業団地組合</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・これまで，食塩の業界団体は存在しなかった．所管の官庁は，食品として厚労省と農林水産省，専売の管轄の関係で旧大蔵省と，複数に絡み合っていた．</li> <li>・起業の経緯は，「シママース（島の真塩）は沖縄の文化そのもの，これを守る」こと．</li> <li>・製品の表示法違反があるということで，公正取引委員会から警告を受けた経緯があり，協議会を作って業界をPRしていこうということで，ようやく去年協議会として発足した．</li> <li>・①は，同業他社の動きなどがわかり，メリットがある．学習会と親睦会が中心だが，新しい活動を検討しているので関係は強まった．</li> <li>・②は，政府の緊急経済対策で保証協会の無担保保証を受けるには商工会の認定が必要だった．学習会やセミナー活動だが，企業訪問や県内の企業視察という行事を通じて交流がある．</li> <li>・③は学習会やセミナー活動が中心．</li> <li>・住まいのところの自治体に参加．</li> <li>・工業試験所に分析を依頼する（ときどき）．琉球大学の産学共同関連機関と接触．</li> <li>・NPO（沖縄アクアプラネット）との連携を検討し，進み始めている．珊瑚を陸上で養殖し，海に戻すという活動．</li> <li>・道の駅ができる．当社も出資して，自社製品を置く．</li> </ul>
IM-002	<p>①：商工会，②：物産公社，③：那覇法人会（女性部会）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・①はマーケティング活動の役割を果たしている．企業実務や経営についての学習があり，人的交流につながっている．人脈が増えることで，関係が強まった．</li> <li>・②は展示会（年数回）などで販売の機会があり，ビジネスにつながっている．活動は親睦が中心で，人的交流によって人脈が増え，関係が強まった．</li> <li>・③は全国組織の女性グループで勉強会がある．人的交流があり，そのなかから実際に売上につながったこともある．活動は親睦が中心で，接触到機会が増え，関係が強まった．</li> <li>・お菓子，フルーツは同業組合にはまだ入っていない．</li> <li>・個人として，宗教団体（早起き会）に入っている．</li> <li>・産業支援センターをとおして県に相談したり，新しいお菓子を作ったときに包装など準備を商工会に相談する．</li> <li>・ドラゴンフルーツの栽培について大学の先生にアドバイスを求める．大学院大学の学長が書いた本を読み（伊芸安政），わからないところを聞くために，調べて訪ねていった．</li> <li>・建材事業とドラゴンフルーツの栽培，菓子等製造は両立させている．状況によって人を双方の仕事に割り振る．</li> <li>・無農薬，肥料も自前というこだわりで栽培した．</li> <li>・取引先（お菓子の原料）が展示会の情報を持ってくる．</li> <li>・ドラゴンの皮や枝を粉にして，手延べそうめんを作った．島原の知り合いに送って，そうめんを試作してもらった．伊藤製麺は建築の関係で知り合った．</li> <li>・製品開発は独自にやっている．いろいろなひとと親睦はするが，ビジネスのコアのところは独自で考える．</li> <li>・次男が東京のインターネット研修に行き，クラスの技術力のある人と意気投合した．それがきっかけで，熱中して技術を修得した．</li> <li>・ドラゴンフルーツの次に何がよいか，相談できる研究機関があるとよい．</li> </ul>

(2). 糸満市インタビューデータ抜粋（続き）

標本 No.	「つながり」に関する記述
IM-003	<p>①：食品協議会，②：商工会議所，③：法人会</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・県議に立候補する方がいて，その支援組織の女性部の部長をしている．非公式な組織です．</li> <li>・「我が家の健康管理」が出发点．子供たちにも広めたいという想いが学校給食に発展した．</li> <li>・①は業界団体としての情報が必要なため．食品関係で環境問題に関心が高いメンバーが多く，飼料が作れる生ごみ処理機械を入れようと計画している．協議会のお豆腐屋さん，パン屋さん，そば屋さんなど皆で見学に行った．食を扱っている事業者がみんなでひとつの工程として対応しなければならない．未来の子どもたちにはちゃんとしてあげなければならない，いい環境を作っていかなければならないが，1社ではできない．日常活動はセミナーや親睦会．</li> <li>・②は交流会で情報交換できるから．人間は出会いが大事です．チャリティ活動を行っているが，ノルマがあって負担は大きい．</li> <li>・③は地域貢献のため．健全な経営をして，そのうえで地域にも貢献する．未使用のタオルを持ち寄って障害児を支援する活動がある．</li> <li>・3つとも活動を通じて新しいつながりが増え，役員もやっているので関係は強まっている．ただし，組織を変えないと，若者は会員になってくれない．具体性もない，主体性のない集まりはもういい．漠然とした集まっても意味がない．目的をちゃんとしたものでないと．</li> <li>・よいものを提供して，地域への貢献を考えたい．利益は後からついてくる．</li> <li>・観光資源はあるがまだ活用されていない．戦跡など暗いイメージがある．南部はこれから．</li> <li>・つながりは，できれば減らしたい．</li> </ul>
IM-004	<p>①：商工会，②：団地組合，③：中小企業同友会</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・経済産業省の人材育成支援プロジェクト，人材育成のための会（企業主催），宗教団体，お茶に参加．</li> <li>・研究機関や試験所に依頼することがある．</li> <li>・企業相手のコラボはやっている．「雪塩」は塩を作っている会社とのコラボ製品．相手は，人材育成の会で知り合った．</li> <li>・共同事業では，長く続く相手かどうか，どれだけ本音で話せるかを見極める．</li> <li>・①では新しい活動として，共同事業（道の駅プロジェクト）が始まった．役員をしていることもあり，関係は強まった．</li> <li>・糸満以外の商工会の女性会はやめようと思っている．メリットと時間をとられることを比較すると後者が大きい．</li> <li>・②も道の駅プロジェクトの主体になっている．学習会と親睦会が多いが，情報収集と人材交流ができ，役員もしているので，関係は強まった．</li> <li>・③は学習会に多く出ている．各社の研究発表があり，情報とビジネスのヒントを得る．</li> <li>・自主独立でやってきたが，これからは大学や研究機関，公共団体，海外事業者との連携でコラボを考えたい．</li> </ul>

(2). 糸満市インタビューデータ抜粋（続き）

標本 No.	「つながり」に関する記述
IM-005	<p>①：牛乳協会，②：工業連合会，③：衛生協会</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・沖縄県環境科学センターに品質の鑑定依頼，工場内の研修会をやるときの講師依頼をしている。</li> <li>・①の牛乳協会はどうしても必要な団体。国やら，各市町村にいろいろお願いができる。協会としての行動が増え，活動の幅が広がった。学習会と親睦会が中心だが関係は強まった。</li> <li>・②は工業連合会の技術研修会に参加して，流通に関するノウハウや情報など広い範囲の知識が得られる。異業種交流の中で，情報を得ることによって新しい販路や商品開発に関するヒントを得たこともある。積極的に参加するようになり，関係が強まった。しかし活動は学習会が中心で，メンバーの中で共同開発などの話は出てこない。</li> <li>・③の衛生協会は学習会で品質向上のための技術やノウハウが得られ，技術向上につながる。情報を得るために積極的に参加している。</li> <li>・今後，環境問題についてエコドリンクの開発を考えており，NPO・NGO との連携が必要です。研究機関とつながりをもつことによって，商品開発などにつなげたい。いまは，農業高校の先生がたや学生が開発した製品が，大量生産ができるような形でできないかということ考えています。これは農商工関連事業の一環として，検討している。</li> <li>・異業種との情報から新しい販路が開けたことがある。情報が商品開発につながり，新しい事業に展開した。</li> <li>・離島圏なので情報が限られているため，地域外，本州からの情報を入れていかないといけない。情報収集が必要です。</li> </ul>
IM-006	<p>①：フードビジネス（副会長），②：クラスター（事務局長），③：同友会</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・もずくとシーカーサーの農商工連携を進めている。</li> <li>・県の環境科学センターに分析を依頼している。</li> <li>・①は具体的な商取引の話が出てくるし，メンバーの経営者と情報交換ができる。若手の経営者（同年代）が多いし，年配の方からはアドバイスをいたける。人的な交流ができる。以前は共同事業として，物流や原料加工に取り組んだ。</li> <li>・去年から大学との連携を始め，最近是那覇商工会と連携している。関係は強まった。また，NPO フードバンクを通じて，余った食料を施設などに提供する活動もしている。</li> <li>・②のクラスターは，放っておくとどんどん弱まるから，一生懸命引っ張っている。学習会などに参加している。</li> <li>・③は入ったばかり。経営者としての勉強会が多い。関係は強まっている。沖縄は狭いので，たくさん会が増えるとメンバーが共通になってくる。会をくっつけて減らすことも必要。</li> <li>・いろいろ役員をやっていることは，犠牲と思っていない。そこで学ぶことを会社にフィードバックできる。ネットワークは長期的に考えている。日本はつながりの社会。</li> </ul>

(2). 糸満市インタビューデータ抜粋（続き）

標本 No.	「つながり」に関する記述
IM-007	<p>①：もずく協議会，②：産業支援センター，③：シークァーサー組合</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・団体活動はあまり好きじゃない。</li> <li>・漁連にいたので，水産試験所，県の水産課には，昔の人脈でつながりがある。もずく協やシークァーサー組合でも県とのつながりがある。</li> <li>・沖縄県環境科学センターがあって，証明書が必要なときに成分分析を依頼する。大学とかとの接点は，琉大の地域コミュニティ研究所に何回か勉強しに行った程度。</li> <li>・①のモズク協議会についてはビジネスのメリットがある。委員をやっているので深く関わっている。モズクの各地の生産情報や内地の市場情報が得られるから，それに基づいてビジネスの対策を考えている。情報を出し合って勉強し，たとえば酢のもの以外になにかできるかという製品開発について皆が一所懸命考えている。幹事役を3年やったおかげで人脈が広がり，メンバーの新しい側面を知ることでメリットも増え，関係は強まった。</li> <li>・②は情報提供と技術的なノウハウ支援をしてくれるから。活動は学習が中心だが，新しい情報がビジネスのヒントにもなる。マッチングもしているがまだ少ない。人脈が広がり，メンバーの新しい側面を知ることでメリットも増え，関係は強まった。</li> <li>・③は収穫の時期に今年の生産量を情報交換するくらい。共同事業や共同開発の話はあるが，具体性がなくてメリットがなかなか見えない。</li> <li>・同業よりもむしろ異業種とのつながりをもちたい。</li> <li>・共同事業や共同開発については，2社ほどその話があり，進めてみようと考えている。それは上位3つの団体の中のメンバーではない。1つはクラスター，もうひとつは地域連携関係。国の施策で，雑漁が新しいビジネスになりそうという情報。</li> <li>・クラスター協議会と大日本水産会（オブザーバ参加）とで，地域連携について話を進めている。</li> </ul>

(2). 糸満市インタビューデータ抜粋（続き）

標本 No.	「つながり」に関する記述
IM-008	<p>①：産業協議会，②：衛生協会，③：団地組合</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・団地組合に入っているが参加していない。商工会は最初の10年は入っていたがやめた。融資で、商工会を通すと制限がある。公庫にお伺いをたてるだけで自分で判断しない。公庫に直接あたったら、融資を認めてくれた。</li> <li>・金融公庫が頼りになった。銀行からは借りない。銀行は目の前のことでしか判断しないから。</li> <li>・袋中園（親のない子供たちに賞味期限が近づいた食品を提供している）に参加。</li> <li>・PL法関連で県の衛生協会とのつながりはある。琉大の専門の先生に頼んで、台湾輸出向けの海蛇の毒性に関する証明を出してもらった。</li> <li>・つねに新しいことを考えている。山形大学の先生が「ウコンががんに有効」という論文を出しており、ウコンを処理する水をいままでは捨てていたが、回収するようにして特許をとった。南太平洋と一緒にいった先生とノニについて検討した。</li> <li>・先見性をもってアイデアを考える。特許もいくつか持っている。</li> <li>・①は情報が得られる。山形大学教授のがんの論文も協議会を通じて得た情報。新製品の売れ筋情報なども得られる。本土から専門の先生を呼んで講演会があり、そこから新しい商品のヒントを得た。呉越同舟だが関係は強まっている。</li> <li>・②は、食品に関する衛生の講習や指導を受けられるため。情報が得られる。</li> <li>・③は託児所など補完的なサービスを受けられるから。あとは講習会に参加する程度。</li> <li>・必要なときに外部のパワーを使うが、基本的には独自にやっていくタイプ。</li> <li>・契約農家を増やすには、手数料などの優位性をアピールし、口コミで広げてもらう。売れそうなものを作るために農家に新しい試みを頼むときは、こちらで費用を持つ。収穫がおおると農家を連れてバス旅行に出る。</li> <li>・経済連（JA）に対抗して、300農家と直接取引している。JAよりも有利な支払い条件を提示した。</li> <li>・売り先が本土なので、地域外の異業種とつながりをもちたい。海外進出のためノウハウを持っているところともつながりをもちたい。</li> </ul>
IM-009	<p>①：仲買人組合，②：法人会，③：商工会</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域のスポーツクラブに所属。</li> <li>・①では情報交換ができる。共同事業はあまりない。毎日会っているから新しい情報はあまり聞いたことがない。同業者の考え方は一緒。</li> <li>・②はあまり重要視していない。勉強会がある。緊急融資の話があったが、ウチは対象にならなかった。</li> <li>・③も②と同じ。ときどき勉強会に参加している。</li> <li>・困ることがあるときに、以前の人脈で相談に行く。そこで得た情報から、また別のところに相談に行く。個人的なつながりが重要です。飲みながら情報交換する。異業種とお友達になってもあまり意味がない。</li> <li>・仲買の同業者しか考えられない。共通の悩みが強いので、共通の活動とか仲間意識が必要。</li> <li>・同業者間で通常情報は出す。出し惜しみはしない。</li> <li>・ネット販売は立ち上げたばかりで、まだ試みの段階です。仲買組合で聞かれたら情報は提供するけど、うちからわざわざ言うことはどうでしょうね。</li> </ul>

(2). 糸満市インタビューデータ抜粋（続き）

標本 No.	「つながり」に関する記述
IM-010	<p>①：水産加工組合，②：商工会，③：団地組合</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・副資材の原料屋さんがいろいろと提案を持ってくる。</li> <li>・商工会が仲介して，イベントを開く。バイヤーとは，県，商工会，物産公社などが橋渡しをしてくれる。</li> <li>・常にいろいろな新製品を考える。新しいアイデアは，守らないとマネされる。</li> <li>・セイイカをミンチにして蒲鉾の原料にするアイデアは商工会のメンバーから入ってきた。</li> <li>・新商品の技術について（セイイカのミンチがうまく固まらない）について水産試験場に相談した。</li> <li>・①は石油ショックのとき原料が高騰し，交渉力を強めるために組合化を考えた。業界の動向とか情報が得られる。正確な情報が入ってくるから，我々は安心できる。水産加工組合が一番重要です。副会長（会長）をやっていて，バブルのころは自分のお金を出して続いていた。関係は強い。原料の調達とかは団地でメーカーさんに交渉できる。</li> <li>・②は助成事業の情報やビジネス上の情報などでメリットがある。最低週に 1 回行きます。経営者が出入りしているので，頻りに顔を出すとたくさんの情報が得られる。蒲鉾の原料が高騰したとき，ベトナムでビジネスの経験がある人から代替原料の紹介をしてくれた。共同事業（道の駅）が進展中。何か情報があるとすぐに教えてくれるので，関係は強い。</li> <li>・③は，勧誘を受けて，団地にいるので何かメリットがあるのではないかという期待で入った。セミナーには参加している。どこに商売のヒントがあるかわからない。人は，会って話をしてみないとわからない。たくさんのひととあって話をすると，ヒントが多い。共同事業（道の駅）が進展中。</li> <li>・お餅を蒲鉾で巻くアイデアを考えて，材料と大きさを以前知り合ったお菓子屋さんに送った。お菓子屋さんは，饅頭を作る機械を使って試作した。実際に原料を持ち込んで試してみた。これで特許を取った。</li> <li>・すべて自分で考えても限界がある。だれか違う人がアイデアをもっている。異業種のコラボが必要。行政がきっかけを作ってくれるならいいですね。</li> <li>・今の時代は金儲けだけではやっていけない。ボランティアもやらないとうまくいかない。</li> <li>・文化的なもの（劇場やコンサートホール）があれば，人材も集まってくる。</li> </ul>

(2). 糸満市インタビューデータ抜粋（続き）

標本 No.	「つながり」に関する記述
IM-011	<p>①：工業連合会，②：工業団地組合，③：商工会</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・直接オーストラリアとの貿易を独自に始めた。豆腐を固まらせる「にがり」は、向こうでは廃棄物だった。商社を介さない貿易である。ジェットロの紹介で、オーストラリアの塩関係のところは全部まわった。もともと日本の商社に対しては、自分たちから利益を吸い上げる存在として反発があった。向こうの日本人に対する常識です。長く付き合っているうちに、我々沖縄のひとは、少し違うということを知ってくれた。不義理は一度もない。</li> <li>・社名のとおり、「ナチュラル」に強くこだわった。沖縄の素材を加工して、本土に売るというのが基本。それも直接やるべきで、商社にまかせるべきではない。</li> <li>・団地組合は入っているけど、全然活動していない。取引先（原材料の供給元）とのつながりを密接にしている。大東倉庫（砂糖はすべてそこを経由している）、モズクの業界（各漁協）、など。</li> <li>・スポーツクラブ（ゴルフ）に参加、ライオンズクラブとの付き合い（入ってはいない）、倫理研究会の役員。</li> <li>・物産公社とのつながりで全国に商品を出すことがある。</li> <li>・日本環境科学センター、日本分析センターに分析を依頼している。</li> <li>・①は、たとえば工場閉鎖で不要になった設備などの情報が得られる。製品の認定などをやっているが、あまり出てない。</li> <li>・②は、公害などについての研修、糸満市へのお願いがある。イベントの案内は来るが、出てない。</li> <li>・③は、PL保険などについての案内、糸満市でやっているいろいろな事業の案内とかがもらえる。案内はあるが、出てない。</li> <li>・3つとも、積極的にはやってない。</li> <li>・いくつかの団体には入っているが、むしろ新しいことをやるときに、独自に自分で探して、しっかり連携を組む。団体の中での話はなかなか発展しない。</li> <li>・新しいことをやるとするときに、いままでないノウハウが必要となるが、ジェットロに相談して、案内してもらって、やはり人との出会いです。</li> <li>・西崎工業団地が糸満市を支えている。就業チャンスも増えた。成功している例です。</li> </ul>
IM-012	<p>①：酒類連合会，②：工業連合会，③：商工会</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・商品の研究開発にあたっては、県の工業試験所とかに一時的に依頼したことがあります。</li> <li>・①：業界の統一が目的。県外でのイベント案内などがある。物産展があるときは情報を教えてくれる。泡盛の酒税は減免されているがその期限が切れるタイミングで、「古酒（コースの里）」という共同事業を始めた。軽減されている間に、大きいタンク（共同設備）に貯めて、軽減が終わった後に古酒として出荷するという事業。これは業界として取り組んでいる。</li> <li>・②：毎月、企業の紹介や工業連合会が主催する大きなイベントなどの出店情報を載せた小冊子を送ってくれる。県産品愛用月間というイベントもある。</li> <li>・③：糸満市のイベントや、祭りの情報をくれる。学習会もあるが、なかなか参加できない。市に関する情報をもらう。新商品（海人：うみんちゅ）を出した。地元根づくように、糸満のイベントや祭りでPRしている。</li> <li>・地域外の異業種とつながりができれば、新しいビジネスチャンスにも得られる。</li> </ul>



(2). 糸満市インタビューデータ抜粋（続き）

標本 No.	「つながり」に関する記述
IM-013	<p>①：パン組合，②：団地組合，③：商工会</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・県には学校給食パン組合と市販組合が 2 つあるが，後者には加入していない．お菓子の関係では，組合には入っていない．</li><li>・学校給食会は県の中の社団法人で，学校給食パンをまとめているところ．給食用小麦粉やバターなどを供給して，衛生も指導される．生協も衛生面で年に 1 回の工場点検がある．</li><li>・①：競争でなくて，皆が協調して，同じようなレベルでやっている．選定工場で配分が決まっているので，利益はあまり考えていない．加工賃の値上げも，組合で一斉にやる．提案や技術的な問題について皆と一緒に考えるので，接触の機会が多く関係は強まった．取引先から要請で新製品を作ることが多い．市場のニーズの変化については取引先から情報が入る．</li><li>・②：②と③は，勉強会があるので，よく参加している．会長が同じで，参加メンバーも同じ．前代表が力を入れていたが，代が変わって，関係は弱まった．</li><li>・③：経営者になってまだ 7 年なので，経営についてわからないこともあり，参考にする．団地組合と似たような活動をやっているのでも，両方やるのが難しい．つながりは弱まっている．</li><li>・商工会と団地組合で役割がダブっているのでも，コスト的に高いと感ずる．</li><li>・販売力がないので，事業展開する意味で地域外異業種とのつながりが必要．主な活動は市内なので，それ以外の広い情報源が必要．</li></ul>



(2). 糸満市インタビューデータ抜粋（続き）

標本 No.	「つながり」に関する記述
IM-014	<p>①：イオン同友店会，②：琉球大学連携，③：糸満商工会</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・イオングループの同友店会（個人として入っている）。</li> <li>・硫大と連携して，ナビシステムを開発している。</li> <li>・①は，イオンは親睦の機会も作ってくれて，皆が仲良くしている．お互いに教えあい，助け合い，情報交換をしている．税務申告ノウハウ，社員教育，販売促進方法，コストダウンの方法など，異業種なので自分で見つけたよい方法をみんなで教え合う．協調のなかで情報が得られる．イオンがどのような動きをするかという情報も得られる．競争相手のような探り合いではない．皆が同じ船に乗っているから．接触の機会が増えて，新しい側面がわかってきたことで関係は強まった．</li> <li>・②は，大学の人的資源，技術が必要．こちらはアイデア，必要性を出す．産学連携の制度を利用するのではなく，飛び込みで話を持ち込んだ．単なる技術のニーズとシーズのマッチングではなく，人間的な交流を通じて心が開き，深い話ができるようになった．関係が強まった．</li> <li>・③：こちらからITセミナーを提供したことがある．道の駅に100万円出資した．活動にもあまり出ていない．</li> <li>・同業は同じ考え，違う発想が必要．</li> <li>・ただ接触の機会を増やすだけではだめ．何かを一緒にやらないと強くはならない．</li> <li>・なにか自分の持っている資源で糸満市に役に立ちたい．</li> <li>・地域交流については，三層プラン（街づくり，村づくり，健康づくり）を持っている．那覇の国際通りは単なるお土産屋の通り．街づくりは那覇国際通の活性化で，1.6キロの日本最大の舞台を作り，レストラン10店舗を楽屋として提供し，無料ライブ，ボランティアライブを出そうと考えている．村づくりは，玉城という村で開発すればするほど自然が復元されるという自然融合型の宿泊施設を計画中．健康づくりは，糖尿や高血圧の治療食の宅配と健康専門のレストランを展開中．</li> <li>・会社のとなりに劇場を作り，壁に歴史の絵を再現した．文化の拠点，歴史の館として皆さんに利用してもらっている．</li> <li>・歴史に関しては，戦跡のひめゆりの塔や記念碑，資料館や壕の体験など，暗いものばかり．470年続いた琉球王朝，日本で一番多い9つの世界遺産など，もっとポジティブな平和学習を考えている．</li> <li>・事業では，去年12月から沖縄の食材の全国販売を通販で始めた．海ぶどう，ゴーヤー，島らっきょうなど，大きく市場が伸びて好調です．沖縄出身者で香港拠点にした「エン」という成功したグループがある．そこは製造機能をもっていないので，そこに食材を提供し，東アジアに展開していきたい．</li> <li>・沖縄は典型的な三次産業に傾斜した社会で，二次産業はほとんどない．人材は役所と教育現場に集中してしまう．沖縄は，重文軽理という科挙の影響が代々ある．文科系を重視して理科系を軽視する風潮があり，理系があるのは硫大しかない．</li> </ul>

(2). 糸満市インタビューデータ抜粋（続き）

標本 No.	「つながり」に関する記述
IM-015	<p>①：商工会，②：九州環境ネットワーク，③：金属資源工業会</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・人材育成ではMS Iを活用している。他社の社員との交流の場にもなっている。</li> <li>・消防署や警察署に対して，ボランティアとして，率先して協力している。</li> <li>・①は，人脈作りを兼て，経営実務，税務，経理の勉強ができる。経営革新セミナーもある。自分の強みがわかってビジネスのヒントになった，人材交流で税理士さんとも知り合えた。</li> <li>・②：環境関連のノウハウを学びに行く。モデルの同業他社に見学に行く。同業だが，県外だと市場が違うのであまり隠そうとしない。お互いにオープンにできる。九州ネットワークが仕事を取ってきて，各県に分担させるような共同事業（例：ドラッグストアの仕事）がある。</li> <li>・③：単価情報，業界の動きとか，生産情報（増産／減産）がわかる。</li> <li>・新しい技術を習得したいので，リサイクルや環境問題について産官学をやりたい。</li> <li>・沖縄のNPOがモンゴル支援をしていて，ホストファミリーを募っている。今個人的にモンゴルの人のホームステイを受け入れている。</li> <li>・①と②は関係が強まった。</li> <li>・お魚センターの隣に道の駅を作っている。株主にもなっている。</li> </ul>
IM-016	<p>①：工業連合会，②：経営者協会，③：団地組合</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・以前，琉球大学の工学部に，検査など依頼したことがあった。定期的ではないが，スポット的に援助しながら（産官学連携様なもの），必要のあるときをお願いする。</li> <li>・①は，異業種なので，他社にダンボールのニーズがあるかどうかを知ることができる。ビジネスにつながることもあった。工場もっているところと生産性や効率とかに関する情報交換ができる。工業連合会という大きな組織なので一種の看板になる。</li> <li>・②は①と共通のメンバーなので，だいたい同じ。</li> <li>・③はお付き合い。役員になっているが，実態は何もしていない。</li> <li>・地域内異業種とのつながりは，ビジネス上のメリットがあるから。</li> <li>・大学・研究機関とのつながりは，ダンボールの耐水性・耐圧性試験があるので。</li> <li>・役員が定年になり，社長しかいないので，手分けする人がいなくなった。出る機会が減ったために①，②，③とも関係は弱まった。</li> <li>・トップの集まりになっていて，若手が出られる会がほとんどない。経営者たちの交流の場とは別に，もう少し実務的にやっている人が参加できたら，もう少し新しいことに挑戦するような議論ができるかもしれない。</li> <li>・ダンボール生産業界では，同業種組合はないが，必要。原料高で業界が苦しいときに，組合のパワーを使って意見を出すことができる。</li> <li>・県内では，自動車産業や家電産業とかないので，世界的経済不況の影響があまりうけてないですが，一気に伸びることもない。</li> </ul>

(2). 糸満市インタビューデータ抜粋（続き）

標本 No.	「つながり」に関する記述
IM-017	<p>①：団地組合，②：商工会，③：法人会</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・①，②，③とも重要さは全くない。地域との関係で入っているだけ。人的交流はある。</li> <li>・①，②，③ともビジネス上のメリットや価値のある情報はない。沖縄の場合は，人的つながりがけっこうある。異業種の経営者の間での横のつながりがある。</li> <li>・昔，沖縄造船協同組合があったが，解散した。10年前に造船所が不況になって，造船関係の組合が再編成された。そのとき各地方の小型像船工業会が中型造船工業会に吸収された。しかし，沖縄県の造船組合はひとつの団体として認められなかった。いまは，同業組合がない状態で，業界の情報が入ってこない。</li> <li>・工業団地にはいろいろな工場が入っている。これらの工場の機械のメンテナンスは全部メーカーから来ているが，部品を内地から取り寄せたりで，大体1ヶ月くらいかかることもある。船舶技術は，エンジン屋，旋盤工，溶接屋，電気屋，とすべてそろっている。機械の修理で，支援することができる。利益のためじゃなくて，団地内の他の企業が困っているから，それを助けるために，やり始めたんです。団地のメンバー支援としてやっていることです。団地組合が希望すれば自社を企業見学させてもよい。</li> <li>・強いメリットは感じないが，団地組合に入って役員をやっている。本当は沖縄の人がやったほうがいいのだが，そうするとつい近視眼的になってしまうことがある。いまはいろいろな人を入れようとしている。</li> <li>・昔はほとんど旧市街地から移転してきた企業で占められていた。いま理事をやっている人はほとんどははじめ頃から入った人が多いです。私は，沖縄が復帰する前に，埋立地をつくらうとしたときのメンバーです。いまは団地内に沖縄以外の企業が結構入っている。しかし，力のある企業は組合に入らない。そして，倉庫だけここにおく企業もある。そうすると，税金が全然入らない。だから，市が活性化するためには，企業の本社機能をここに移してもらわなければならない。本社機能をもってくれば，税金も入るし，トップもこの地域に入ってくることになるので，横のつながりもできるし，人脈も作れるし，発展もできるのではないかと思います。</li> <li>・活動をやっているうちに，機械修理とか，いままで気がつかなかったこととか，新しい発見もありました。そういう意味で，横のつながりがまったくなくても生きていけるのではなくて，やはりやっているうちにそれなりの発想が出てきたりする価値があります。行政から援助を受けてやるのではなく，今いるメンバーのなかで，皆が良くなる方法を考え，皆がもっているノウハウを出し合って，情報を交換したら，随分良くなると思います。</li> <li>・造船という事業を考えると，立地としては東北がよい。沖縄はリーフ（さんご礁）の島で，かつ台風が強い。</li> <li>・糸満人どうしは独立色がつよく，仲良くしない。</li> <li>・糸満には観光資源として眠っているものが多数ある。</li> </ul>

(2). 糸満市インタビューデータ抜粋（続き）

標本 No.	「つながり」に関する記述
IM-018	<p>①：商工会，②：団地組合，③：安全協会</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・個人では，自衛隊協力隊，二本会，糸満ロータリー友の会に参加。</li> <li>・①，②，③とも，会長や副会長をやっている。長くやっていると，経営の先輩からも影響を受ける。</li> <li>・①では，製品開発（1万円かまぼこ，商工会が取ってきてポーポー屋さんをお願いした）や共同事業（漁協と観光協会，ホテルやピーチの管理など）をやっている。</li> <li>・②は，20年，副理事長。団地組合は法人化する前に任意団体だった。53年からずっと役員をやってますので，約30年になった。来ている企業は地元の人が少ないから，それと関連があって，ずっとやってる。異業種がひとつにまとまるためには，福利厚生が必要。そこで託児所とか，クリニックとかを作った。道の駅は共同事業として進んでいる。これも15年くらい前から始めている。団地主導の方針で進めてきた。工業団地の製品を展示すべきであるという考えから始まった。そうすると，商業関係なので商工会としてやることになった（団地組合も商工会の会員）。経済団体もあとから入ってきた。</li> <li>・③は，完全ボランティアです。推進委員の会長をやっている。マラソン，ハーリー，十五夜，慰霊祭とかのイベントのときに活動する。</li> <li>・①，②，③ともつながりは強い。毎日飲んでいる仲間。</li> <li>・商品の研究開発，共同事業は今後絶対必要です。公共団体や大学・研究機関との連携が大切。</li> <li>・団体活動への想い：利益を追求しないこと，忙しくても，スケジュールを調整しながらやる。</li> </ul>
IM-019	<p>①：紙友会，②：団地組合</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・個人としてスポーツクラブに入っている。</li> <li>・①：沖縄独自の価格を保っていかうとする活動。乱さないような，ある種の談合。いまは安定し，適正な価格が維持されている。本土と同じ価格で，適正マージンが出ている。組合に入って2年ほどはお互いに手の内は見せられなかった。その後，打ち解けてきて，深い話ができるようになった。かつては積極的に活動していたが，ある程度の目的を達成できたのでいまは活動は沈静化した。</li> <li>・②：地元にいるのでおつきあいとして。研修はあるけど，参加していない</li> <li>・これから手がける環境事業については，NPO/NGOとの連携がおもしろそう。</li> <li>・神戸からきたので，我々ヤマトンチュと呼ばれ入りにくいところです。心を完全には開いてくれない。今はそんなに感じない。逆に，本土から来たことで，話を良く聞いてくれている。</li> <li>・外部のひとから，なぜ糸満を選んだのか，驚かれる。当時，これだけの場所はなかなか見つけることができなかった。ここは，早い段階で団地をつくったし，水産加工団地もあるので，4社で2500坪の土地を購入して始めた。本土から糸満に参入する企業は非常に少ない。</li> <li>・沖縄の経済の動きは，横型。東京や関西では，一旦取引関係ができれば，大きなトラブルがない限りなかなか関係は切れない。ここでは，他に安いものが入ってくると，すぐにそちらに行ってしまう。LCをもっているけど，期日がきても知らない顔をされた。結婚式の披露宴も1～2時間遅れて当然，沖縄タイムと言われている。</li> </ul>

(2). 糸満市インタビューデータ抜粋（続き）

標本 No.	「つながり」に関する記述
IM-020	<p>①：工業連合会，②：法人会，③：団地組合</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・①は，直接仕事の話が出るので。</li> <li>・②は，税務上の問題で補完的な役割。</li> <li>・③は，地域として当然入るということ。</li> <li>・当初，糸満印刷センターとして，印刷業者，紙器業者らと共同事業を立ち上げた。</li> <li>・3つとも人材交流から始まるが，私は共同事業を求めている。理事をしていて接触の機会が増えたので，つながりとしては強まっている。</li> <li>・取引先や知り合いとの情報交換があるので，いろいろな相談ができる。団体として新しいつながりは特に必要ない。沖縄では知り合いをたどればだいたい行き着く。</li> <li>・公式の団体というより，個人的な人脈で物事を解決している。前社長が築いた人脈や自分自身が作った人脈もあるので，公式団体頼る必要はあまり感じない。</li> <li>・3つの団体とも理事をやっているが，ある種のボランティア精神である。理事をやると時間ばかりとられてメリットがないという意見もあるが，自分のできる範囲で，理事をやっている。</li> <li>・公式団体に入ると，ビジネスのためになるという点に関しては，なんともいえない。団体の中には，一部の人の利権のために作られたものが多い。公的な補助金を当てにするような動きが多いので，そのままで行き詰る。補助金をもらうひとのため，つまり単に一部の人のために団体を作るのは，どうかと思う。それが団体活動を遠ざけている理由のひとつ。</li> <li>・糸満は難しいところ。外からの企業は入りにくい。外部者への差別視が昔は強かった。</li> <li>・本土から糸満に参入する企業は非常に少ない。</li> </ul>
IM-021	<p>①：共同組合（商売），②：工組（技術，品質），③：連合会</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・新しいつながりは特に欲しない。同じ組織の仲間作りをやっている。</li> <li>・①はビジネス上のメリットと業界情報がとれる。員外理事になったために，つながりが強まった。経営的な考え方とか，理事会でいろいろな意見が出せる。</li> <li>・②はビジネス上のメリットもあるが技術・ノウハウ面で有用である。品質監査管理の合格証を取り，ビジネスに直結した必要性が増したためにつながりが強まった。</li> <li>・工業連合会，法人会，団地組合団体の理事に就いているが，役割は限定的。ボランティアとして勤めている。</li> <li>・私は共同事業を求めている。</li> <li>・企業が入ってこない住宅地になる。港から何メートルは水産物加工品という取り決めがあっても，入れ替えでいろいろな業種が入ってきて業種がごちゃ混ぜになっている。このままだとみんないなくなる可能性もある。</li> </ul>

(2). 糸満市インタビューデータ抜粋（続き）

標本 No.	「つながり」に関する記述
IM-022	<p>①：工業連合会，②：中央会，③：沖縄県観光コンベンションビジターズビューロー（旧観光連盟）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・県の工業技術センターに商品の成分を測定してもらう。設立当初は、技術に関する問題を相談するために頻繁に利用した。今は技術的に安定しているため、接触の回数は減った。</li> <li>・県立芸術大学の学生とデザインの交流を実施している。少数例だが、学生のデザインを採用したこともある。</li> <li>・工業高等専門学校に協会の形で、年会費を支援（アイデア関連から工芸部門などいろいろな科目がある）。</li> <li>・物産公社（ガラス村も株主）は、2～3年に1回、県のバックアップで沖縄物産展を海外でやる。香港、ハワイ、上海など交易会のような展示会で品物を出している。</li> <li>・工業連合会が窓口になってビジネスを紹介してくれる。最近では、上海の企業がガラスの置時計を作りたいという話が工業連合会を經由して紹介された。補助事業などについても、連合会が補完的な役割を果たす。</li> <li>・品質を良くすることや成分分析などのために、大学や研究機関との協力が欲しい。</li> <li>・3つともはじめから強いつながりが維持されている。団体の役員をやっているので、接触の機会が自然に増える。人的紹介でつながりが増えていく。</li> <li>・異業種と会うと何気なく情報交換ができる。①では、製品開発の話はない。③は、観光関連の企画（観光セミナー、物販、など）を議論する。</li> <li>・製品はまず地元で認められることが大切。地元の方が認めたものでないと本物ではない。そのために手作りにこだわっている。地元の方がいいと思えば、観光客に自信をもって紹介できる。</li> <li>・技術支援を行って、ベトナム工場を作った。糸満の工場のやり方と同じにしてある。こちらから技術を教えているので、技術レベルは沖縄の職人と変わらない。</li> <li>・道の駅の横に物産センターを作っている。その小額の株主です。</li> </ul>

### (3). 特記事項のまとめ（対比データ）

前項のインタビューデータから、カテゴリごとに特記事項を抽出し、鳥栖市と糸満市を対比させたものを以下に示す。

#### ①. 同業種団体

鳥栖市	糸満市
<ul style="list-style-type: none"> <li>・組合から情報は流れてくるが、特に横のつながりがあるわけではない。問題が起きたときには問い合わせをする。(TS-001)</li> <li>・倉庫協会では、税制などについて政治陳情をする。(TS-002)</li> <li>・型枠の業界は、もともと同業者間のつながりがなく、反目してしていた。最近世代交代が進んで協力関係に変ってきた。同業の団体が欲しい。現在は、顧客の組合（コンクリート協会）の賛助会員になっている(TS-008).</li> <li>・同業者のつながりが欲しい。特に採用に関して、同業他社がどのような動きがあるのか知りたい。(TS-009)</li> <li>・整備振興会はほとんど懇親の場。業界情報があるだけ。(TS-010)</li> <li>・ガス共同事業組合は一括仕入れでガス器具を安く調達できる。日本ガス協会からは技術的な情報が得られる。(TS-011)</li> <li>・日本農薬工業会は活動を本社へ移管した。工場だけになったので、組合とは付き合い程度になった。(TS-014)</li> <li>・中卸組合の結束は強く、情報交換が密。組合に入っていないと、市場におけるポジションニングも違うし、得られる情報も違う。また、新規参入の場合は、市場法に基づいて中卸組合の認可が必要。(TS-016)</li> <li>・同業組合の重要度が比較的に高い。いま、業界的に厳しくなっているので小さなおところは生き残れない。しかし、つながりは年々薄れている。(TS-016)</li> <li>・新しい納入先ができたときに、取り扱い品目によって自分の不得意な分野なら組合の中の他者と組む。また、組合から経営状態が良くないメンバーの業務の建て直しを応援する。競争相手ではあるが放っておかない。(TS-016)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・所管の官庁が複数あり見解が統一されない。製品の表示法違反があるということで公正取引委員会から警告を受けた経緯があり、専売からの移行を機に、必要に迫られて同業組合を立ち上げた。(IM-001)</li> <li>・同業他社の動きなどがわかり、メリットがある。学習会と親睦会が中心だが、新しい活動を検討しているので関係は強まった。(IM-001)</li> <li>・未来の子どもたちにより環境を作りたいという思いから、工業連合会に加入しているメンバーで食品産業協議会を立ち上げた(IM-003).</li> <li>・牛乳協会は、国や各市村町にパワーを行使したり、同業者間で情報交換ができる。協会としての行動が増え、活動の幅が広がった。学習会と親睦会が中心だが関係は強まった。(IM-005)</li> <li>・フードビジネス協会は、経営者としての人的な交流ができる(IM-006).</li> <li>・モズク協議会は、委員として深く関わっている。モズクの各地の生産情報や内地の市場情報が得られ、それに基づいてビジネスの対策を考えている。情報を出し合って勉強し、製品開発について皆が一所懸命考えている。幹事役を3年やったおかげで人脈が広がり、メンバーの新しい側面を知ることによってメリットも増え、関係は強まった。(IM-007)</li> <li>・健康食品組合は呉越同舟なので、たえず用心が必要(IM-008).</li> <li>・仲買人組合は、市場のセリで情報交換ができるが、毎日会っているので、新しい情報は少ない。同業者で共同事業という発想はあまりない。同業者として悩みは共通なので、仲間意識がある(IM-009).</li> <li>・水産加工組合が一番重要。石油ショック時の原料高経験から、交渉力を強めるために組合を設立した。ただし、親睦は深めるが、本音は出さない。パイヤーなどの情報を真似されたくない(IM-010).</li> </ul>



## ①. 同業種団体（続き）

鳥栖市	糸満市
<ul style="list-style-type: none"> <li>・最新の薬事法の改訂情報，大手の実施基準に関する情報などが入る．厚生省から通達が来る法律の改訂は曖昧な表現で，業界ガイドラインは正式な通達の前に出る．(TS-017)</li> <li>・組合は2つとも100社くらい加入している．独立している会社はほとんどない．中小企業は加入していることで対外的なアピールにもなる．(TS-017)</li> <li>・会合がなくても，情報はちゃんと流れてくる．加入していることに意義があるので，会に出るメリットはあまりない．(TS-017)</li> <li>・業界が同じでも，得意不得意があるので，情報交換をしている．ビジネスにつながることもある．(TS-017)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・酒類連合会は業界の統一が目的．県外でのイベント案内などがある．物産展があるときは情報を教えてくれる．泡盛の酒税は減免されているが，その期限が切れるタイミングで，「古酒（コース）の里」という共同事業を始めた．(IM-012)</li> <li>・給食事業は競争がない．メンバー全員で権利を守る．選定工場で配分が決まっているので，利益はあまり考えない(IM-013)．</li> <li>・九州環境ネットワークは環境関連のノウハウを学ぶことができ，良い意味で影響を受ける．同業他社に見学に行く．県外で市場が違うために，隠そうとしない．(IM-015)</li> <li>・ダンボール製造業では，同業組合が存在しない．原料高で業界が苦しいときに，組合のパワーを使う必要があると感じる．(IM-016)</li> <li>・昔，沖縄造船協同組合があったが，解散した．現在は沖縄には造船の同業組合が存在しないので，業界情報が入ってこない．(IM-017)</li> <li>・自動車整備業界では同業者の協同組合は時流の変化のために解散した．いまは，商工会組織のなかに，整備振興会がある．(IM-018)</li> <li>・紙友会（日本製紙組合の九州ブロック）は，適正価格の安定調整が主な役割．組合に入って2年ほどはお互いに手の内は見せられなかった．その後，打ち解けてきて，深い話ができるようになった．(IM-019)</li> <li>・営業活動は組合がやる．各社は組合から割合（年間取扱量）をもらう．不渡りリスクを組合が負う．生コン業界は保守的で改善を嫌がる．(IM-021)</li> </ul>



## ②. 異業種団体・団地組合

鳥栖市	糸満市
<ul style="list-style-type: none"> <li>・商工センターは地域活動と親睦です。先代社長が理事なのでそのまま引きついでいる。商工センター理事，若桜会副会長。(TS-001)</li> <li>・地域のつながりのために，商工センターの若桜会に入っている。(TS-001)</li> <li>・商工センターは，人材交流がある程度。学習会があるが参加したことがない。ボランティアで団地の清掃はする。(TS-001)</li> <li>・商工会議所は地域の付き合い。(TS-001)</li> <li>・商工センターでは，安全やセクハラなどに関する学習会，ボランティア活動，親睦会（青年部）に参加。メンバーの取引先とも対話。(TS-003)</li> <li>・うちはいろいろな業種と関係しているので，団体の中では中立の立場をとる。(TS-003)</li> <li>・土地の購入についてよく相談し，つながりが強まった。(TS-003)</li> <li>・九州中国クラブは，中国とかかわりのある異業種企業の集まり。中国の動き，法律，税制に関する情報やアドバイスが得られる。いろいろな人と接触することによって，新しいビジネスが生まれる可能性がある。(TS-004)</li> <li>・九州クラブで，煙台のアイスワインを旧正月イベントに出展する事業を開始した。(TS-004)</li> <li>・ロータリーなどに入っていたが，閉鎖的な考えが多いのでやめた。(TS-004)</li> <li>・市長の直轄組織である新幹線新鳥栖駅開発プロジェクトに入っている。街づくりのための異業種の集まり。(TS-004)</li> <li>・韓国交流会は，世界情勢について韓国の方からの直接情報が得られる。(TS-004)</li> <li>・商工センター主催のイベントに参加する。ネームバリューがあるのでヒトが集まる。(TS-005)</li> <li>・商工センターはセミナーや親睦会がある。新しく旅行部ができ，利用頻度が高まった。(TS-005)</li> <li>・法人会は会費を払って情報をもらうだけで，活動はない。(TS-005)</li> <li>・所属は商工センターのみ。お付き合いとしてだが，地域の情報は必要。(TS-006)</li> <li>・商工センターは一生懸命にやっているが，150社規模では行政を動かす力はない。(TS-006)</li> <li>・独立企業の集まりで，共通の目的をもつことはとても難しい。単なる地理的な近接性だけでは接点として弱い。(TS-006)</li> <li>・ここは工場なので（本社は神戸），横のつながりは少ない。若桜会に2名参加している。(TS-007)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・商工会や団地組合は，学習会やセミナー活動が中心。(IM-001)</li> <li>・商工会，物産公社は，展示会などマーケティングの役割をもっており，ビジネスにつながっている。新しいお菓子を作ったときなど，相談相手となる。(IM-002)</li> <li>・商工会は交流会で情報交換できる。人間は出会いが大事です。(IM-003)</li> <li>・商工会と団地組合は，道の駅プロジェクトの主体になっている。学習会と親睦会が多いが，情報収集と人材交流ができ，役員もしているのので，関係は強まった。(IM-004)</li> <li>・工業連合会の技術研修会に参加して，流通に関するノウハウや情報など広い範囲の知識が得られる。異業種交流の中で，情報を得ることによって新しい販路や商品開発に関するヒントを得たこともある。(IM-005)</li> <li>・同業よりもむしろ異業種とのつながりをもちたい。(IM-007)</li> <li>・共同事業や共同開発については，2社ほどその話があり，進めてみようと考えている。それは上位3つの団体の中のメンバーではない。(IM-007)</li> <li>・団地組合は弱体化した。商工会は脱退した。公庫の融資は団体でやるよりも独力で直接やったほうがよい(IM-008).</li> <li>・法人会，商工会はあまり重要視していない。異業種にはメリットはない(IM-009).</li> <li>・商工会は最低週に1回は行く。頻繁に顔を出すと，たくさんの情報が得られる(IM-010).</li> <li>・団地組合は，将来のことを考えて入ったが，今のところメリットはあまりない(IM-010).</li> <li>・団地組合は入っているけど，全然活動していない。取引先（原材料の供給元）とのつながりを密接にしている。(IM-011)</li> <li>・異業種団体では，人材交流を通じて異業種の話が聞ける。勉強会があるので，よく参加している。団地組合と商工会は，会長が同じで参加メンバーも同じ。活動が似ている。(IM-013)</li> <li>・イオングループ店会は個人として参加しているが，有意義なつながりである。全国に行き，本音で話せる(IM-014).</li> <li>・異業種団体は発想が違うので大事(IM-014).</li> <li>・異業種はオープンなので，ヒントになる情報がある(IM-015).</li> </ul>

## ②. 異業種団体・団地組合（続き）

鳥栖市	糸満市
<ul style="list-style-type: none"> <li>・商工会議所からは、表示法など法的な知識を得た。(TS-007)</li> <li>・相談したいときに、まず商工センターに行く。社長が理事なので、若桜会には積極的に人を出している。(TS-008)</li> <li>・外部からの照会や引き合いの情報をもらえる。異業種間でビジネスの話が出ることもある。外部との情報接点になっている。(TS-008)</li> <li>・中経協では若手経営者や若手幹部が、勉強会など新しい活動を始めようとしている。関係は強まっている。(TS-008)</li> <li>・新しいことに取り組むときに商工センターから情報をもらう。一番良い相談相手。(TS-009)</li> <li>・異業種のメンバーとの話しを通じて、いろいろなヒントや情報が得られる。ビジネスの話になることもある。(TS-010)</li> <li>・アサヒ会も、商工センターも和気藹々で行動力がある。(TS-010)</li> <li>・廿日会は、自社のPRの場でもある。(TS-010)</li> <li>・商工センターの理事長。つながりはトップどうしの接触が大切。(TS-011)</li> <li>・商工会議所では新都市計画など新しい会合が始まった。(TS-011)</li> <li>・廿日会は市内企業の集まり。外部からの企業が多いが、内外企業の融和はうまくいっている。つながりは強い。(TS-011)</li> <li>・若桜会に入っているが、親睦など日常的な付き合い。理事になっているが異業種なので一本化が難しく、活動には苦労している。(TS-012)</li> <li>・廿日会は利害関係のない親睦団体であるが、有力企業が参加しており、外来者と地元の融和に貢献している。異業種で、市場がバッティングしないことも要因と思われる。(TS-012)</li> <li>・ロータリーはボランティアが主。顔つなぎ的な付き合い。(TS-013)</li> <li>・廿日会は、利害関係のない親睦団体。会のメンバーでも熱のある企業もあれば、形だけ入っている企業もある。(TS-013)</li> <li>・商工会議所はコミュニケーションが目的。(TS-014)</li> <li>・異業種はアイデア・発想が豊か。取引先（量販店）が変化しているので、青果の卸も今までどおりでは難しい。組合のような古い関係からは、情報やヒントを得られない。(TS-016)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・異業種の中でダンボールのニーズなど、ビジネスにつながる話が出る(IM-016).</li> <li>・団地組合は、お付き合いとして入っているだけ(IM-016).</li> <li>・団地組合、商工会、法人会とも、全然重要さはない。地域との関係で入っているだけ(IM-017).</li> <li>・団地組合の役員になっている。本来は沖縄の人がやったほうがよいが、そうするとつい近視眼的になってしまう(IM-017).</li> <li>・活動をやっているうちに、機械修理のニーズなど、いままで気がつかなかったことがあった。その意味で、横のつながりはやはり必要(IM-017).</li> <li>・今いるメンバーのなかで、皆がもっているノウハウを出し合って、情報を交換したら、良くなる(IM-017).</li> <li>・組合は上から支援金をもらってやっているが、自立した横つながりが重要(IM-017).</li> <li>・力のある企業は組合に入らない。市が活性化するためには、企業の本社機能をここに移すべき(IM-017).</li> <li>・団地組合の法人化前（53年）からずっと役員。団地には地元の人が少ないので、長くやっていると、経営の先輩からも影響を受ける(IM-018).</li> <li>・団地組合は異業種の集まり。異業種がひとつにまとまるためには、福利厚生が必要。共同事業として、託児所やクリニックを作った(IM-018).</li> <li>・団地組合は、地元にいるのでおつきあいとして加盟している(IM-019).</li> <li>・工業連合会が窓口になって、海外からのビジネスを紹介されることがある(IM-022).</li> </ul>

### ③. 団体活動全般

鳥栖市	糸満市
<ul style="list-style-type: none"> <li>・新しいつながりは特に必要ではない。(TS-001)</li> <li>・団体活動にはいろいろな考え方の人たちを集めたい。メンバーに多様性があったほうがよい。(TS-004)</li> <li>・団体活動であまりビジネスにこだわり続けると、活動が広がらない。(TS-004)</li> <li>・団体は、メンバーを増やすことが重要。メンバーも協力するが、団体も力を出して欲しい。双方が動かないとだめ。(TS-005)</li> <li>・本社は東京、ここは主力工場だが、地元の団体に入っても、メリットはあまりない。(TS-006)</li> <li>・団体に入ってもためにならない。目的をもっとはっきりしないと、入ってもメリットがない。(TS-006)</li> <li>・新しいつながりは特に必要ない。(TS-006)</li> <li>・団体活動は、メンバーどうしが足りないところを補って、お互いに良くなればいい。(TS-008)</li> <li>・最初からビジネスのメリットのために集まると、利益の駆け引きになりやすい。そうすると長続きしない。(TS-008)</li> <li>・団体活動は顔つなぎ的な付き合いだが、間接的な営業になっている。(TS-013)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・団体活動ではいろいろなひとと親睦はするが、ビジネスのコアのところは独自で考える。(IM-002)</li> <li>・漠然と集まっても意味がない。目的をしっかりとさせたものでなければならない。(IM-003)</li> <li>・つながりは、できれば減らしたい(IM-003).</li> <li>・組織を変えないと、若者は会員になってくれない(IM-003).</li> <li>・沖縄は狭いので、たくさん会が増えるとメンバーが共通になってくる。会をくっつけて減らすことも必要。(IM-006)</li> <li>・長期的にみて、ネットワークは大切日本はつながりの社会。(IM-006)</li> <li>・団体の役員をやっていることは、犠牲とっていない。そこで学ぶことを会社にフィードバックできる(IM-006).</li> <li>・団体活動があまり好きじゃない(IM-007).</li> <li>・団体活動にはあまり積極的ではない。(IM-011)</li> <li>・いくつかの団体にはいつているが、むしろ新しいことをやるときに、独自に自分で探して、しっかり連携を組む。団体の中での話はなかなか発展しない。(IM-011)</li> <li>・商工会と団地組合で役割がダブっているので、コスト的に高いと感ずる。(IM-013)</li> <li>・工業連合会は大きな組織なので、一種の看板の役割も果たしている。(IM-016)</li> <li>・団体はトップのつながりが中心。実務的な立場の人が参加できたら、新しいことに挑戦する議論が出る(IM-016).</li> <li>・団体活動では、利益を追及しないことが基本。(IM-018)</li> <li>・工業連合会、法人会、団地組合団体の理事に就いているが、役割は限定的。ボランティアとして勤めている(IM-020).</li> <li>・団体の中には、一部の人の利権のために作られたものが多い。公的な補助金を当てにするような動きが多いので、そのままだと行き詰る(IM-020).</li> </ul>

#### ④. 非公式な「つながり」

鳥栖市	糸満市
<ul style="list-style-type: none"> <li>・野球チームを作って、地域の野球連盟に入った。(TS-003)</li> <li>・子育て支援のNPOとつながりがある。(TS-004)</li> <li>・アサヒ会は月1回3千円でビールを飲みながら情報交換する会。(TS-010)</li> <li>・4年前の台風で大豆の生産が40%に激減し、顧客に大きな迷惑をかけた。このときから、全国の大豆産地にある企業5社と大豆の私的ネットワークを立ち上げ、いざというときお互いに融通できるような取り決めを結んだ。(TS-012)</li> <li>・間屋や大手メーカーがリーダーになって、量販店を応援する卸の非公式な集まりがある。会費を集め、スーパーの新規店舗開店や創業祭のときに販促費用に当てたり、社員研修の費用を一部負担したり、量販店とのコミュニケーションのためのイベント(ボーリング大会など)に当てる。異業種間の情報交換ができる。(TS-016)</li> <li>・輸入業者の集まり(Doleなど大手がリーダー)では、情報交換やメンバー企業が出資して協同事業を立ち上げた。(TS-016)</li> <li>・弥生が丘企業会は非公式団体で、近隣の二十数社が加入している。取りまとめは鳥栖市。ここに進出してきた、市の要請に従った形。地域のボランティア、お付き合い、人的交流。業種がちがうので、共通点がない。トップは本社にいたので、トップどうしのつながりはない。(TS-018)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・珊瑚養殖のためにNPOとの連携を進めている。(IM-001)</li> <li>・沖縄出身の農学者に押しかけ指導を乞い、ドラゴンフルーツ栽培を始めた(IM-002).</li> <li>・たまたま建築の関係で知り合った島原の製麺所と新製品(ドラゴンフルーツ入りの麺)を開発した。(IM-002)</li> <li>・人材育成の会社の集まりで知り合った製塩会社とのコラボで新製品(ブランド塩+お菓子⇒「雪塩」)を開発した。(IM-004)</li> <li>・エコ・ドリンクや地産地消について、NPO/NGOとの連携を考えている。(IM-005)</li> <li>・農業高校との連携で製品開発(農商工連携)を検討中。(IM-005)</li> <li>・NPOフードバンクを通じて、余った食料を施設などに支援するボランティアに参加している。(IM-006)</li> <li>・琉球大学の先生をたどって別の先生を紹介してもらう。人脈が大事。(IM-008)</li> <li>・何かあると以前の人脈を使って、県漁連に相談する個人的なつながりが重要。(IM-009)</li> <li>・他業種(お菓子の機械メーカー)からヒントを得た。ひとは、会って話をしてみないとわからない。たくさんひととあって話をすると、ヒントが多い。(IM-010)</li> <li>・琉球大学との連携は、アイデアを考えて飛び込みで大学に持っていった。人間的な交流を通じて心が開き、関係が深まるところに面白さがある。(IM-014)</li> <li>・廃棄物処分や実験用スクラップ車の提供など、行政の要請に積極的に協力している。(IM-015)</li> <li>・沖縄のNPOのモンゴル支援に協力して、個人的にモンゴル人のホームステイを支援している。(IM-015)</li> <li>・沖縄では、人的なつながりが重要。異業種の経営者の間での横のつながりがある。(IM-017)</li> <li>・これからの環境事業にNPOやNGOと組むことも考えている。(IM-019)</li> <li>・先代から有力な人脈を築いてきたし、自分自身が作った人脈もある。ビジネスは個人のつながりが重要。人脈で解決する。(IM-020)</li> </ul>

## ⑤. 産学連携

鳥栖市	糸満市
<ul style="list-style-type: none"> <li>・大学との接点は採用が主目的。高学歴化していて、理系は学卒や高専卒が採りにくくなっている。(TS-006)</li> <li>・古くから中村学園とコーヒーの香りの分析について産学連携（共同研究）している。研究費などを支援している。(TS-007)</li> <li>・産学連携は以前やったことがあるが、レポート作成などわずらわしい面もあり、メリットに比べて負荷が大きい。(TS-008)</li> <li>・外国人の学生アルバイトの受入れのために、日本語学校と連携がある。学費など卒業するまで面倒をみる。(TS-009)</li> <li>・佐賀大学農学部と、長期にわたって大豆の品種改良の共同研究を行っている。成果の権利は大学に帰属し、販売権を森光がとるスキーム。年間 50 万円の研究支援費で、20 年で 1000 万円投資している。最近ようやく商品化の可能性が見えてきた。(TS-012)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・農業高校との連携で製品開発（農商工連携）を検討中(IM-005).</li> <li>・去年から大学との連携を始め、最近はその商工会と連携している。関係は強まった。(IM-006)</li> <li>・琉大の専門の先生に頼んで、台湾輸出向けの海蛇の毒性に関する証明を出してもらった。(IM-008)</li> <li>・硫大（電子工学部宮里先生）との連携でナビシステムを開発している(IM-014).</li> <li>・人材は役所か大学に集まる。理系人材が少ない(分重理軽)。大学との連携は、人材補完としても大切(IM-014).</li> <li>・以前、琉球大学の工学部に、検査など依頼したことがあった。定期的ではないが、スポット的に援助しながら必要のあるときをお願いする。(IM-016)</li> <li>・県立芸術大学とデザインの交流をやっている。また、工業高等専門学校のアイデア関連や工芸部門の科目を支援したことがある(IM-022).</li> </ul>

⑥. 公共との「つながり」

鳥栖市	糸満市
<ul style="list-style-type: none"> <li>・変動する要員確保のために、ハローワークと連携したい。(TS-007)</li> <li>・産業支援センター(県の外郭団体)主催のビジネス・マッチングに参加する。(TS-008)</li> <li>・ハローワークと連携して、採用情報などをアピールしたい。(TS-009)</li> <li>・県商工部はマーケティング機能を持っている。全国規模野の展示会で佐賀県のブースを用意し、県の特産品を出展する。来場者情報のフィードバックなど、フォローもしてくれる。(TS-012)</li> <li>・定期バスが5路線から3路線に減ったために、市からコミュニティバスの業務委託を受けている。市が主導するコミュニティバス運営協議会(官学民が参加)で協議する。3年間国の助成があるが、利益は望めない。(TS-013)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・物産公社の展示会(年数回)などで販売の機会があり、ビジネスにつながっている。(IM-002)</li> <li>・もずくやシークァーサーに関して、県を含めて農工商連携している。(IM-006)</li> <li>・産業支援センターは情報提供と技術的なノウハウ支援をしてくれる。活動は学習が中心だが、新しい情報がビジネスのヒントにもなる。(IM-007)</li> <li>・P L法関連で県の衛生協会とのつながりはある。(IM-008)</li> <li>・商工会が仲介して、イベントを開く。バイヤーとは、県、商工会、物産公社などが橋渡しをしてくれる。(IM-010)</li> <li>・塩の原料地としてオーストラリアを選定した(J E T R Oの紹介で独自に候補をまわった)。(IM-011)</li> <li>・物産公社とのつながりで商品を全国に出す。(IM-011)</li> <li>・商品の研究開発にあたっては、県の工業試験所とかに一時的に依頼したことがあります。(IM-012)</li> <li>・消防署や警察署に対して、ボランティアとして、率先して協力している。(IM-015)</li> <li>・物産公社(ガラス村も株主)は、2~3年に1回、県のバックアップで沖縄物産展を海外でやる。香港、ハワイ、上海など展示会で品物を出す。(IM-022)</li> </ul>

⑦. 共同事業・共同研究イノベーション

鳥栖市	糸満市
<ul style="list-style-type: none"> <li>・新商品はほとんど開発していない。(TS-001)</li> <li>・ハム・ソーセージは、今ある技術を使っているだけなので、新しい技術の取り組みは少ない。他社と連携する必要はない。(TS-001)</li> <li>・倉庫協会で、保険会社と倉庫業界による一括サービスのビジネスのアイデアを得たことがある。(TS-002)</li> <li>・新製品開発は東京でやっている。(TS-003)</li> <li>・中国煙台のアイスワインを、九州クラブが主体となって旧正月のイベントに出展する事業を開始した。(TS-004)</li> <li>・新製品の開発は、顧客（コンビニ）と一緒にやる。外部とは連携はしない(TS-009).</li> <li>・大豆は価格が相場に左右され、経営が安定しない。このままでは人が育たないという危機感を抱き、先代の社長がペットフード分野に参入した。(TS-012)</li> <li>・台風の影響で大豆の生産が40%に激減し、大口納入先の顧客に多大な迷惑をかけた。このときから、全国の大豆産地にある企業5社による大豆の私的ネットワークを立ち上げ、局地的に異変に対応できるような取り決めを結んだ。(TS-012)</li> <li>・ペットフードは自前の物流網を構築することはできないので、他業種（雑貨など）の間屋の物流に相乗りすることにした。(TS-012)</li> <li>・日本生産性本部のアドバイスを得て、雑穀を加工する商品開発に取り組んでいる。(TS-012)</li> <li>・輸入業者の集まり（Dole など大手がリーダー）では、情報交換やメンバー企業が出資して協同事業を立ち上げた。(TS-016)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・製麺所にアイデアを語り、共感を得て新製品（ドラゴンフルーツ入りの麺）を開発した。(IM-002)</li> <li>・企業間のコラボで新製品（ブランド塩＋お菓子⇒「雪塩」）を開発した。(IM-004)</li> <li>・コラボの相手はしっかり選択する。付き合いの中で、本音で話せるところと組む。(IM-004)</li> <li>・異業種との情報から新しい販路が開けたことがある。情報が商品開発につながり、新しい事業に展開した。(IM-005)</li> <li>・今後、環境問題についてエコドリンクの開発を考えており、NPO・NGOとの連携が必要です。研究機関とつながりをもつことによって、商品開発などにつなげたい。(IM-005)</li> <li>・共同事業や製品の共同開発は、話はあってもなかなか進まない。(IM-007)</li> <li>・先見性をもってアイデアを考える。特許もいくつか持っている。(IM-008)</li> <li>・ウコンを処理する水をいままでは捨てていたが、回収するようにして特許をとった。これは産業協議会を通じて得た山形大学教授の論文の情報ももっている。(IM-008)</li> <li>・農家と直接つながっているのだから、売れそうなものを作ってもらおう。リスクは当方負担。(IM-008)</li> <li>・常にいろいろな新製品を考える。新しいアイデアは、守らないとマネされる。(IM-010)</li> <li>・自分ひとりの考えには限界があり、他の専門家（異業種や専門機関）に相談する。(IM-010)</li> <li>・他業種からヒントを得た。お菓子やさんの使っている機械をカマボコの製造に応用する実験もしている。(IM-010)</li> <li>・副資材の供給業者がいろいろと提案を持ってくる。(IM-010)</li> </ul>



⑦. 共同事業・共同研究イノベーション（続き）

鳥栖市	糸満市
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新しいことをやるときに、自分で探して、しっかり連携を組む。団体の中での話はなかなか発展しない。(IM-011)</li> <li>・泡盛減税策を利用して、酒造連合会で「コース（古酒）の里」を事業化した。(IM-012)</li> <li>・新商品（海人：うみんちゅ）を出した。ブランドとして糸満に根づくことができればということで、地元のイベントや祭りでPRしている。(IM-012)</li> <li>・新商品は、取引先からの要請に基づいて開発する。取引先が情報源になっている。(IM-013)</li> <li>・三層ブラン（街づくり、村づくり、健康づくり）にもとづいて事業を考えている。くりはで、那覇国際通の活性化で1.6キロの日本最大の舞台を作り、レストラン10店舗を楽屋として提供し、無料ライブ、ボランティアライブを出そうと考えている。村づくりでは、玉城という村で開発すればするほど自然が復元されるという自然融合型の宿泊施設を計画中。健康づくりでは、糖尿や高血圧の治療食の宅配と健康専門のレストランを展開中。(IM-014)</li> <li>・工業団地の製品を展示すべきであるという考えから、道の駅プロジェクトが進行中。(IM-018)</li> <li>・製品開発は共同事業の形でやるケースが多い（1万円カマボコ、ホテル、ピーチの管理など）。(IM-018)</li> <li>・商品の研究開発、共同事業は今後絶対に必要。(IM-018)</li> <li>・当初、糸満印刷センターとして、印刷業者、紙器業者らと共同事業を立ち上げた。(IM-020)</li> <li>・私は共同事業を求めている。(IM-021)</li> </ul>



⑧. 地域について

鳥栖市	糸満市
<ul style="list-style-type: none"> <li>・鳥栖は外からの企業を疎外しない。どんどん来て欲しい。(TS-002)</li> <li>・商工センターで一部退去した企業もあるが、鳥栖に来た企業は出て行かない。(TS-002)</li> <li>・廿日会メンバーは、地元企業と参入企業の融和を図る努力をしている。(TS-002)</li> <li>・久留米は閉鎖的な空気があるが、鳥栖は開放的。(TS-004)</li> <li>・夜は楽しむところがない。鳥栖は本当に住みやすいのか疑問である。(TS-004)</li> <li>・鳥栖は、行政的には佐賀県だが、商圈としては明らかに福岡県。(TS-004)</li> <li>・仕事は企業が中心で、地域ではない。企業文化がしっかりしていれば、地域は関係ない。(TS-006)</li> <li>・鳥栖は便利だが、住みたいとは思わない。博多の方がよい。(TS-006)</li> <li>・鳥栖はアクティブな街ではない。鳥栖からの発信が少ない。(TS-006)</li> <li>・投資を続けた結果、ここの工場は人材や設備などの資産(財産)が残っている。ちょっとした増産なら、ここで再投資してやる方が効率的。(TS-006)</li> <li>・鳥栖は物価が安く、30歳代でも一戸建て住宅を買っている。(TS-009)</li> <li>・鳥栖は、行動力がある。みんなが和気藹々。佐賀は高齢化が進んでいるが、鳥栖は若い人が多く、積極的な感じがする(TS-011)。</li> <li>・鳥栖は高齢者が多く、車がないと買い物ができない。昔の商店街があるとよい。(TS-010)</li> <li>・鳥栖はかつてに比べて、住民の横のつながりが薄くなっている(TS-011)。</li> <li>・鳥栖は土地価格が低く、住宅を取得しやすい。地産品(野菜)や自然環境(山, 川, 空気)がよい。</li> <li>・外から来た企業はあまり地域に溶け込もうとしない例もある。場所がよいために、その良さだけ享受して、地域社会に対して閉鎖的な企業もある。(TS-016)</li> <li>・裏が山で、自然に恵まれている。交通の便(高速道路のジャンクション)。市内に比べると埃っぽくなく、住みやすい。(TS-018)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・よいものを提供して、地域への貢献を考えたい。利益は後からついてくる。(IM-003)</li> <li>・観光資源はあるがまだ活用されていない。戦跡など暗いイメージがある。南部はこれから。(IM-003)</li> <li>・クラスター協議会と大日本水産会(オブザーバ参加)とで、地域連携について話を進めている。IM-007</li> <li>・文化的なもの(劇場やコンサートホール)があれば、人材も集まってくる。(IM-010)</li> <li>・西崎工業団地が糸満市を支えている。就業チャンスも増えた。成功している例です。(IM-011)</li> <li>・那覇の国際通りは単なるお土産やの通り。国際通りを舞台に見立て、フリー・パフォーマンスを見せる地域改革を検討中。(IM-014)</li> <li>・劇場を作り、壁に沖縄の歴史を正しく伝えるための絵を描いた。(IM-014)</li> <li>・なにか自分の持っている資源で糸満市に役に立ちたい。(IM-014)</li> <li>・糸満人どうしは独立色がつよく、仲良くしない(IM-018)。</li> <li>・糸満には観光資源として眠っているものが多数ある。(IM-018)</li> <li>・糸満は難しいところ。外からの企業は入りにくい。外部者への差別視が昔は強かった。(IM-020)</li> <li>・本土から糸満に参入する企業は非常に少ない。(IM-020)</li> </ul>

⑨. その他

鳥栖市	糸満市
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ここは工場なので、本社の情報が入ってこない (TS-001).</li> <li>・本社は愛知県だが、工場のトップ以外は地元の採用。地域の独立色は強い。現地で判断している (TS-003).</li> <li>・解放前から中国交易会を通じて、買い付けなど独力で中国進出をしてきた。失敗もあるが、やめずに続けることが大切 (TS-004).</li> <li>・本社は神戸でこちらは工場だが、九州ではこしか工場がないので独立性は強いほう (TS-009).</li> <li>・本社（佐賀市）とのつながりは強くない。鳥栖営業所は、地域の独自性が強い (TS-010).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・起業の経緯は、「シママース（島の真塩）は沖縄の文化そのもの、これを守る」こと。 (IM-001)</li> <li>・建材事業とドラゴンフルーツの栽培、菓子等製造は両立させている。状況によって人を双方の仕事に割り振る。 (IM-002)</li> <li>・無農薬、肥料も自前というこだわりで栽培した。 (IM-002)</li> <li>・「我が家の健康管理」が出发点。子供たちにも広めたいという想いが学校給食に発展した。 (IM-003)</li> <li>・金融公庫が頼りになった。銀行からは借りない。銀行は目の前のことでしか判断しないから。 (IM-008)</li> <li>・経済連（JA）に対抗して、300農家と直接取引している。JAよりも有利な支払い条件を提示。 (IM-008)</li> <li>・今の時代は金儲けだけではやっていけない。ボランティアもやらないとうまくいかない。 (IM-010)</li> <li>・社名のとおり、「ナチュラル」に強くこだわった。沖縄の素材を加工して、本土に売るというのが基本。それも直接やるべきで、商社にまかせるべきではない。 (IM-011)</li> <li>・外部の情報源がなく、市場販売力が弱いと感じている。 (IM-013)</li> <li>・県内では、自動車産業や家電産業とかないので、世界的経済不況の影響があまりうけてないですが、一気に伸びることもない。 (IM-016)</li> <li>・製品はまず地元で認められることが大切。地元の方が認めたものでないと本物ではない。そのために手作りにこだわっている。地元の人がいいと思えば、観光客に自信をもって紹介できる。 (IM-022)</li> <li>・技術支援を行って、ベトナム工場を作った。糸満の工場のやり方と同じにしてある。こちらから技術を教えているので、技術レベルは沖縄の職人と変わらない。 (IM-022)</li> </ul>

## Ⅶ. データ分析：「つながり」の状態遷移

インタビューデータのなかから「つながり」の状態に着目し、その変化が観察された状況ともたらされた成果をまとめると、以下のようになる。本文第5章の分析は、このデータをもとにしている。

### (1). 鳥栖市のケース

標本 No.	未知の状態	「つながり」の形成と活動	成果への発展
TS-001	<ul style="list-style-type: none"> <li>新しい技術を使うことはなく、特に新しいつながりは求めない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>同業種の団体は、情報は流れてくるが、特に横のつながりがあるわけではない。公式な集まりはない、雑誌で情報がくる。問題が起きたときには問い合わせをする。</li> <li>鳥栖市のソフトボール協会に属している。クラブチームの監督を25年やっている。 <ul style="list-style-type: none"> <li>食肉組合は品質管理の情報などが入る。</li> </ul> </li> <li>商工センターは地域活動と親睦です。先代社長が理事なのでそのまま引きついでいる。</li> <li>商工センターは人材交流が主。</li> <li>商工センターは、学習会があるが参加したことがない。ボランティアで団地の清掃はする。</li> <li>商工センター理事、若桜会副会長。</li> </ul>	
TS-002	<ul style="list-style-type: none"> <li>異業種の情報がない。海外進出など、製造メーカーの情報から仕事につなげたい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>倉庫協会は、税制改革などで陳情をする。</li> <li>商工会議所は地域の付き合い。</li> <li>団体活動のなかで、共同事業についての話は出ない。</li> <li>地元の企業が外部からの参入を阻害することはあまりない。逆に誘致するほうが多い。</li> <li>外から入ってきた企業の定着度はよい。</li> <li>廿日会によく出席して、皆さんと融和を図る努力をしているひともある。</li> </ul>	
TS-003		<ul style="list-style-type: none"> <li>支店長がよく代わるので、地域に漬かることがない（現支店長はできるだけ地域密着という方針）。</li> <li>個人的にソフトボールをやっている。会社で野球チームを作り、地域の野球連盟の加入した。</li> <li>団地の清掃ボランティア活動、安全やセクハラなどの講習会に参加。親睦会（青年部）にも参加。メンバーの取引先とも対話。</li> <li>土地の購入についてよく相談した。つながりが強まった。</li> </ul>	

(1). 鳥栖市のケース（続き）

標本 No.	未知の状態	「つながり」の形成と活動	成果への発展
TS-004	<ul style="list-style-type: none"> <li>これからは大学・研究機関との産学連携が重要。</li> <li>九州中国クラブでは、いろいろな人と接触することによって、新しいビジネスが生まれる可能性がある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>九州中国クラブは、中国とかかわりのある異業種企業の集まり。</li> <li>ロータリーなどに入っていたが、閉鎖的な考えが多いのでやめた。</li> <li>市長の直轄組織である新幹線新鳥栖駅開発プロジェクトに入っている。街づくりのための異業種の集まり。</li> <li>九州大学、九州産業大学と不定期に接触がる。</li> <li>九州中国クラブは、中国の動き、法律、税制に関する情報やアドバイスが得られる。</li> <li>韓国交流会は、世界情勢について韓国の方からの直接情報が得られる。</li> <li>これからは大学・研究機関との産学連携が重要。</li> <li>ロータリークラブはやめたが、そのメンバーとのつながりはある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中国煙台のアイスワインを、九州クラブが主体となって輸入し、旧正月のイベントに出展する事業を始めた。</li> </ul>
TS-005	<ul style="list-style-type: none"> <li>ほかの食品メーカーとの接点が欲しい。明太子のお菓子など、異業種の組み合わせで商品開発ができればいい。</li> <li>会社を設立して10年、内部制度を整えることに力を入れてきた。いろいろな団体にはまだ入っていない。事業の展開を最優先に考えていた。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>商工センターが主催するイベントに参加する。ネームバリューがあるからかなりヒトが集まる。</li> <li>法人会は会費をはらって情報をもらうだけ。</li> <li>商工センターは共同事業の企画はない。</li> <li>商工センターに新しい旅行部が出てきて、利用頻度が高まった。</li> <li>商工センターはセミナーや親睦会がある。法人会は活動はない。</li> </ul>	
TS-006	<ul style="list-style-type: none"> <li>理系の労働力確保のために、大学とのつながりを強くしたい。</li> <li>特殊な製品なので地域に密着するのは難しい。長い間かけて、何らかの形でこの地域に根ざしたい（例えば採用）。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>本社は東京、ここは主力工場で、地元の団体に入ってもメリットはあまりない。</li> <li>産学連携として、研究費を払って研究依頼することもある。地元の大学卒業生の採用が主目的。</li> <li>商工センターは団地内の付き合い。地元の情報は必要。</li> <li>異業種は共通の目的をもつことは難しい。地理的な近接性だけでは接点として弱い。</li> </ul>	

(1). 鳥栖市のケース（続き）

標本 No.	未知の状態	「つながり」の形成と活動	成果への発展
TS-007	<ul style="list-style-type: none"> <li>・柔軟なパート採用のためにハローワークと連携したい。</li> <li>・ISOで公共とのつながりが必要。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・若桜会には2名参加している。集まりがあれば参加はするが、現場の事業所では特につながりを持っているわけではない。</li> <li>・長い期間、福岡の中村学園大学とコーヒーの香りを分析について産学連携している。双方向の共同研究。</li> <li>・中村調理師学校で新しい食材や新商品を試す。健康や栄養価の情報をもろう。</li> <li>・商工センター主催の新社会人の研修会に先輩社員を派遣し、体験談を話した。</li> <li>・商工会議所からは、表示法や法的な知識を得た。</li> <li>・鳥栖市が主催するエリアの清掃に参加している。</li> </ul>	
TS-008	<ul style="list-style-type: none"> <li>・型枠の業界は、もともと同業者間のつながりがなかった。同業の団体が欲しい。</li> <li>・ビジネスと関係ないところで深く付き合うと、そこからいろいろなことが生まれてくる可能性が高い気がする。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・県の産業支援センターに中小企業を支援する窓口があり、仕事のマッチングをしている。そこに参加する。</li> <li>・中経協は異業種なので直接的なビジネスにはつながらない。銀行から経済動向などの情報をもらえる。異業種の人たちから経営に関する情報が得られる。</li> <li>・相談したいときに、まず商工センターに行く。外部からの問い合わせを商工センターが仕事を紹介してくれることがある。外部との情報接点になっている。</li> <li>・社長が商工センターの理事をしていることもあり、若手社員を若桜会に積極的に参加させている。接触の機会が増え、関係も強まっている。</li> <li>・コンクリート型枠は技術的には安定しているので、大学や研究機関とのつながりは薄い。</li> <li>・中経協では若手経営者や若手幹部が、勉強会など新しい活動を始めようとしている。関係は強まっている。</li> <li>・一緒に若桜会でお祭りをやるときに、地元の人には積極的だが、外から来た人は関心が薄い。</li> </ul>	

(1). 鳥栖市のケース（続き）

標本 No.	未知の状態	「つながり」の形成と活動	成果への発展
TS-009	<ul style="list-style-type: none"> <li>同業者のつながりが欲しい。特に採用に関して、同業他社がどのような動きがあるのか知りたい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>同業組合は本社管轄で、工場としては知らない。</li> <li>日本語学校とつながりがある。外国人学生にアルバイトの協力してもらっているの、学費など卒業するまで面倒をみる。</li> <li>新規に何かをするときには、商工センターから情報をもらう。商工センターが一番良い相談相手。</li> <li>商工センターに役員を出しているが、24 時間稼働なのでほとんど参加できない。</li> <li>商工センターの美化活動に参加。</li> <li>商工会議所のセミナーは時間が合わないの、出られない。</li> <li>新製品の開発は、開発部門が取引先のファミリーマートと一緒にやる。開発部門は他社と連携はしない、独自にやる。</li> </ul>	
TS-010	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域内の異業種が商工会議所に入会して、もっと広がってほしい。物流企業と交流を深めたい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>アサヒ会は親睦団体で付き合いが広がる。会で知り合いになってビジネスにつながる。</li> <li>廿日会は市長の講演がある。企業の参入や撤退に関する情報が早く入手できる。</li> <li>整備振興会はほとんど懇親の場。業界情報があるだけ。</li> <li>廿日会は持ち回りで幹事をやる。自社の当番のときにPRできる。</li> <li>アサヒ会も、団地センターも和気藹々で行動力がある。鳥栖のほうが佐賀より若い人が多く、積極的な感じがする。佐賀から来ても、すんなり受け入れてくれる。</li> </ul>	
TS-011	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域外の異業種の会がないので、営業的な意味でつながりを広げたい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中九州ガス組合は保安などの講習会があり、ガス器具の一括仕入れもする。</li> <li>日本ガス協会からは技術的な情報が得られる。</li> <li>商工センターの理事長。社長や常務が懇談会やゴルフなどで人材交流をして、空調設備の更新に関する情報などを持ってくる。</li> <li>商工会議所やその下部の廿日会からは、誘致の情報や新会員の情報が得られる。</li> <li>商工会議所では新都市計画など新しい会合が始まった。</li> <li>商工センターの夏祭りや清掃などに参加してる。</li> <li>廿日会は市内企業の集まり。外部からの企業が多いが、内外の融和はうまくいっている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>オール電化の動きに対抗して、商工会議所と新しいプランを模索している。</li> </ul>

(1). 鳥栖市のケース（続き）

標本 No.	未知の状態	「つながり」の形成と活動	成果への発展
TS-012		<ul style="list-style-type: none"> <li>・佐賀県商工部が全国規模野の展示会で佐賀県のブースを用意し、他の10社と一緒に出展する。単に出展の機会を用意するだけでなく来場者データなどの情報をフィードバックするなど、県がフォローしてくれる。</li> <li>・生産性本部とは取引先の関係で紹介され、長い付き合い。組織改革から商品開発支援まで、密接な関係を維持。25年間のコンサルで、大きな成果を得た。</li> <li>・商工センターの若桜会にはいるが、親睦など日常的な付き合いにとどまっている。理事になっているが、異業種なので一本化が難しく、活動には苦労している。</li> <li>・廿日会は利害関係のない親睦団体であるが、有力企業が参加して外来者と地元との融和に貢献している。異業種は市場がバッティングしない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ペットフードだけで自前の物流網を構築することはできない。他業種（雑貨など）の間屋と組んで物流に相乗りすることにした。</li> <li>・台風の影響で大豆の生産が40%に激減し、大口納入先の顧客に多大な迷惑をかけた。このときから、全国の大豆産地にある企業5社による大豆の私的ネットワークを立ち上げ、局地的に異変があってもお互いに融通できるような取り決めを結んだ。</li> <li>・佐賀大学農学部と長期にわたって大豆の品種改良の共同研究を行っている。成果の権利は大学に帰属し、販売権を森光がとるスキームだが、最近ようやく商品化の可能性が見えてきた。</li> </ul>
TS-013	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域外の異業種と仕事外でのつながりがあるとよい。結果的に仕事につながる期待はある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市からコミュニティバスの業務委託を受けて、今月から運営している。市が主導するコミュニティバス運営協議会（行政、市民、有識者）で協議する。利益は望めないが地域貢献の意味がある。</li> <li>・タクシーは公共料金なので料金的な営業はできない。顔をあわせて間接的な営業につなげたいというのが団体活動の本音。</li> <li>・ロータリーはボランティアが主。顔つなぎ的な付き合い。</li> <li>・廿日会は、利害関係のない親睦団体。勉強会や情報交換がメイン。会のメンバーでも熱のある企業もあれば、形だけ入っている企業もある。</li> <li>・鳥栖は、外から入ってくる企業を拒まない（オープン）。地元企業にとってもメリットがある。</li> </ul>	

(1). 鳥栖市のケース（続き）

標本 No.	未知の状態	「つながり」の形成と活動	成果への発展
TS-014		<ul style="list-style-type: none"> <li>・商工会議所はコミュニケーションのため、鳥栖市の方針に関する情報や地域情報を得る。</li> <li>・佐賀県労働基準協会は労基署とのお付き合い。工場に必要な従業員向けセミナーがある。</li> <li>・日本農薬工業会は活動を本社へ移管した。九州三共を買収し工場だけになったので、付き合い程度になった。</li> <li>・廿日会は工場長が参加。商工会議所の議員をやっている。</li> </ul>	
TS-015	—	—	—
TS-016	<ul style="list-style-type: none"> <li>・非公式な集まりで、量販店さんに食材や青果などの中卸業者と一緒に応援する会がある（中堅の地場スーパー5社程度）。会費を集め、スーパーの新規店舗開店や創業祭のときに販促費用に当てたり、社員研修の費用を一部負担したり、量販店とのコミュニケーションのためのイベントにあてる。異業種間の情報交換ができる。</li> <li>・農薬の検査など研究機関に依頼することがあるが、以前と比べて、国内も海外も商品の検査回数がかかり減っている。</li> <li>・中卸組合は、そこに入ると入らないとで、会社の市場におけるポジショニングも違うし、得られる情報も違う。また、新規参入の場合は、市場法に基づいて中卸組合の認可がないと、その市場に参入できない。同業組合の重要度が比較的が高い。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・隣の物流会社（福岡陸送）がここグリーンロジスティクスパークの第一号として入られた。そことの取引が多少あったので、竣工式に呼ばれて一緒にどうですかと声かけられて正式にアプローチした。</li> <li>・輸入業者の集まりは、メーカーさんとの輸入に関する会合です。有力の企業がリーダーになってメンバー企業が出資し、いろいろ新しい事業を立ち上</li> <li>・市場のなかで結束の強い関係があるので情報交換が密。3:新しい納入先ができたときに、取り扱い品目によって、自分の不得意な分野なら組合の中の他者と組む。また、組合から経営状態が良くないメンバーの業務の建て直しを応援する。</li> <li>・異業種はアイデア・発想が豊かなので、輸入業者の集まりはその意味である。取引先（量販店）が変わってきているので、青果の卸として今までのようにやっていると難しい。げている。</li> <li>・外から来た企業は鳥栖に来てあまり地域に溶け込もうとしない例もある。場所が良かったために、その良さだけ享受して、地域社会に対して閉鎖的な企業もある。</li> <li>・流通、物流の拠点として進出しているので、割り切っている。グリーンロジスティクス団地内で、隣の会社とは挨拶程度のつながりです。ここは本社機能が少ないから。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域間の協力（関西の業者さんに九州の仕事が入ると、対応ができないので、九州の業者が販売や納品の代行をやる、など）や新しく開発した製品をグループの中で売ってもらおうという共同事業もある。アイデアは貴重だが隠さずにオープンにできる。</li> </ul>



(1). 鳥栖市のケース（続き）

標本 No.	未知の状態	「つながり」の形成と活動	成果への発展
TS-017	<ul style="list-style-type: none"> <li>・これからは商品開発など、場合によっては、大学との共同研究が必要になってくる。</li> <li>・異業種とのコラボレーションは、基本的にはない。原料メーカーの新規原料の提案や、メーカーの勉強会に参加する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・鳥栖市の誘致があって、交通の便（高速道路）、経済的優遇もあり、誘致の話に乗った。当時、社長は佐賀県の知事、鳥栖の市長とかかわりがあった。</li> <li>・同業界の集まりですので、最新の薬事法の改訂情報、大手の実施基準に関する情報などをいち早く入手できる。同業団体の看板は、中小企業としての会社にとってひとつのアピールにもなる。</li> <li>・業界が同じであっても、それぞれ得意なところを不得意なところがあるので、情報交換をしている。なので、ビジネスにつながることもあります。</li> <li>・製品開発のために大学（昔は九州大学）と研究会をやったりする。</li> <li>・もともと兵庫県であった会社が福岡に移ってきた。取引先はかなり苦労して福岡で新しく探した。</li> <li>・4 社会は、地域のボランティア活動、夏祭り、親睦会。4 社の意見をまとめて、団地の意見として行政に伝える。お互いに工場見学などをしますが、業種が違うので、ビジネスまでには発展しない。</li> </ul>	
TS-018	<ul style="list-style-type: none"> <li>・過去には大学とのつながりがなかった。研究開発は、基本的に自前でやって、主な情報源として原料のメーカーさんとやりとりしている。</li> <li>・会社として地域の方々に迷惑をかけてはいけないことを第一に考えている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・非公式団体、弥生が丘企業会には近隣の二十数社が加入している。取りまとめは鳥栖市で、私たちはここに来て市の要請に従う。業種がちがうので、共通点がない。弥生会の参加者は企業のトップでなく、たいてい各社の総務関係部署の人と鳥栖市のひとです。深い付き合いではない。</li> <li>・西日本化粧品工業会は、工業会なので通産省など上からの情報を流す。総会や情報に関する冊子や連絡情報（通達）が不定期に郵送されている。</li> <li>・基本的に分析などは社内で設備も要員もある。それでできないとき、たまに公共試験所に行く。</li> <li>・ここは工場見学のためにおアシュランの客さんが来るので、アウトレットを紹介する。買物するときに、何かメリットや安くなる特典をお願いするなど、少しビジネス上のつながりがある。</li> <li>・社員は必要に応じて学習会に参加している。</li> </ul>	

(2). 糸満市のケース

標本 No.	未知の状態	「つながり」の形成と活動	成果への発展
IM-001		<ul style="list-style-type: none"> <li>・同業他社との情報交換.</li> <li>・学習会と親睦会が中心.</li> <li>・学習会やセミナー, 企業訪問や県内の企業視察.</li> <li>・学習会やセミナー活動が中心.</li> <li>・琉球大学の産学共同関連機関と接触.</li> <li>・NPO (沖縄アクアブラネット) との連携, 設備を提供.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業界団体として新しい活動を検討.</li> <li>・商工会が無担保保証支援を認定.</li> <li>・道の駅に出資.</li> </ul>
IM-002	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新規事業について相談できる研究機関があるとよい.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業実務や経営についての学習.</li> <li>・活動は親睦が中心.</li> <li>・取引先 (お菓子の原料) が展示会の情報を持ってくる.</li> <li>・東京のインターネット研修で技術力のある人と意気投合し, 技術を修得した.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マーケティング活動の役割.</li> <li>・展示会 (年数回) などで販売の機会があり, ビジネスにつながっている.</li> <li>・新しいお菓子を作ったときに包装など準備を商工会に相談する.</li> <li>・ドラゴンフルーツの栽培について大学の先生にアドバイスを求めた.</li> <li>・製麺会社と共同でドラゴンを原料にした素麺を試作.</li> </ul>
IM-003		<ul style="list-style-type: none"> <li>・県議立候補者の支援組織に参加.</li> <li>・業界情報の収集.</li> <li>・日常活動はセミナーや親睦会.</li> <li>・情報交換, チャリティ活動.</li> <li>・地域貢献, 障害児支援活動.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・環境問題に対応するため, 飼料が作れる生ごみ処理機械を共同で入れる計画.</li> </ul>
IM-004	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大学や研究機関, 公共団体, 海外事業者との連携でコラボを考えた.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経産省人材育成支援プロジェクトに参加.</li> <li>・お茶の会に参加.</li> <li>・学習会と親睦会, 情報収集と人材交流.</li> <li>・学習会 (情報とビジネスのヒント).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・取引先とコラボで新製品開発 (「雪塩」).</li> <li>・共同事業 (道の駅プロジェクト) に参加.</li> </ul>
IM-005	<ul style="list-style-type: none"> <li>・環境問題についてNPO・NGO との連携が必要.</li> <li>・商品開発のために研究機関とつながりをもちたい.</li> <li>・農商工関連事業を検討.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・親睦会.</li> <li>・協会として国や各市町村に請願.</li> <li>・学習会 (品質向上の技術, ノウハウや情報の収集).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新しい販路や商品開発に関するヒントを得た.</li> </ul>
IM-006		<ul style="list-style-type: none"> <li>・メンバーの経営者と情報交換</li> <li>・人的交流 (具体的な商取引の話が出てくる)</li> <li>・大学と連携, 那覇商工会と連携</li> <li>・NPO を通じて食料を施設などに提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・もずくとシークァーサーの農商工連携</li> </ul>

(2). 糸満市のケース（続き）

標本 No.	未知の状態	「つながり」の形成と活動	成果への発展
IM-007	<ul style="list-style-type: none"> <li>同業よりもむしろ異業種とのつながりをもちたい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>水産試験所，県の水産課には人脈がある</li> <li>もすぐ協やシーカーサー組合で県とのつながりがある</li> <li>生産情報や内地の市場情報を交換               <ul style="list-style-type: none"> <li>学習活動（情報提供と技術的なノウハウ支援）</li> </ul> </li> <li>収穫時に生産量を情報交換</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>製品開発について皆が一緒に考えている</li> <li>共同事業・共同開発については2社と話をしている</li> </ul>
IM-008	<ul style="list-style-type: none"> <li>売り先が本土なので地域外の異業種とつながりをもちたい。</li> <li>海外進出のためノウハウを持っているところともつながりをもちたい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>団地組合に入っているが活動には参加していない。</li> <li>袋中園のチャリティに参加。</li> <li>南太平洋と一緒にいった先生とノニについて検討した。</li> <li>新製品の売れ筋情報。</li> <li>新しい商品のヒントを得た。</li> <li>食品に関する衛生の講習や指導。</li> <li>託児所など補完的なサービスを利用，講習会に参加。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>琉大の先生に輸出向けの商品の証明書を出してもらった。</li> <li>農家に新しい試みを頼むときは，こちらで費用を持つ。</li> </ul>
IM-009		<ul style="list-style-type: none"> <li>地域のスポーツクラブに所属。</li> <li>情報交換（飲みながら），勉強会。</li> <li>困ったときには以前の人脈で相談。</li> <li>同業者間の情報交換で出し惜しみはしない。</li> </ul>	
IM-010	<ul style="list-style-type: none"> <li>自分の考えだけでは限界，だれか違う人がアイデアをもっている。</li> <li>異業種とのつながりが必要，行政がきっかけを作って欲しい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>副資材の原料屋さんが提案を持ってくる。</li> <li>新商品の技術について水産試験場に相談。</li> <li>頻りに顔を出すとたくさんの情報が得られる。</li> <li>ベトナムでビジネスの経験がある人から代替原料の紹介をしてくれた。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>商工会が仲介してイベントを開く。</li> <li>バイヤーとは，県，商工会，物産公社などが橋渡しをしてくれる。</li> <li>銚の代替原料に関するアイデアは商工会のメンバーから入ってきた。</li> <li>原料調達交渉力を強めるために組合を結成した。</li> <li>共同事業（道の駅）が進展中。</li> <li>製法アイデアをもとに，知り合いのお菓子屋とお菓子屋の製造機械で試作し，特許を取った。</li> </ul>

(2). 糸満市のケース（続き）

標本 No.	未知の状態	「つながり」の形成と活動	成果への発展
IM-011	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新しいことをやるときには独自に相手を探してしっかり連携を組む。</li> <li>・団体の中での話はなかなか発展しない。</li> <li>・人との出会いが大切。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ジェトロの紹介でオーストラリアとの貿易を独自に始めた（商社を介さない）。</li> <li>・長く付き合っているうちに、沖縄のひとは商社と少し違うということを知ってくれた。</li> <li>・団地組合には入っているが活動はしていない。</li> <li>・取引先（原材料供給元）とのつながりを密接にしている。</li> <li>・スポーツクラブ（ゴルフ）に参加、倫理研究会の役員。</li> <li>・団体主催のイベント案内は来るが出てない。</li> <li>・団体活動は積極的にはやっていない。</li> </ul>	
IM-012	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域外の異業種とつながりができれば新しいビジネスチャンスになる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・糸満市のイベントや、祭りの情報をくれる。学習会もあるが、なかなか参加できない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・商品開発で県の工業試験所に一時的に依頼した。</li> <li>・業界として共同事業（古酒（コース）の里）を始めた。</li> </ul>
IM-013	<ul style="list-style-type: none"> <li>・お菓子の関係では組合には入っていない。</li> <li>・事業展開のために地域外異業種とのつながりが必要。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・同業間での競争はなく皆が協調している。</li> <li>・勉強会にはよく参加している。</li> <li>・経営についてわからないことを参考にする。</li> </ul>	
IM-014	<ul style="list-style-type: none"> <li>・同業は同じ考え、違う発想が必要。</li> <li>・ただ接触の機会を増やすだけではだめ、何かを一緒にやらないと強くはならない。</li> <li>・自分の持っている資源で糸満市に役に立ちたい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・イオン同店はメンバーがお互いに教えあい、助け合い、情報交換をしている。</li> <li>・異業種なので自分で見つけたよい方法をみんなで教え合う。</li> <li>・大学の人的資源、技術が必要。</li> <li>・飛び込みで大学に話を持ち込んだ。</li> <li>・団体（商工会）の活動にはあまり出ていない。</li> <li>・沖縄出身者で香港拠点にした「エン」という成功したグループがあり、食材の東アジア展開で連携したい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・道の駅に 100 万円出資した。</li> </ul>
IM-015	<ul style="list-style-type: none"> <li>・リサイクルや環境問題について産官学をやりたい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人材育成の会に参加、他社の社員との交流の場にもなっている。</li> <li>・消防署や警察署に対して、率先してボランティア協力している。</li> <li>・人脈作りを兼て、経営実務、税務、経理の勉強会に出ている。</li> <li>・単価情報、業界の動き、生産情報（増減産）がわかる。</li> <li>・NPOのモンゴル支援に協力してモンゴルの人のホームステイを受け入れている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・九州ネットワークが仕事を取ってきて各県に分担させるような共同事業がある。</li> <li>・道の駅の株主。</li> </ul>

(2). 糸満市のケース（続き）

標本 No.	未知の状態	「つながり」の形成と活動	成果への発展
IM-016	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域内異業種とのつながりはビジネスの上でメリットがある。</li> <li>ダンボールの耐水性・耐圧性試験に大学や研究機関を活用したい。 <ul style="list-style-type: none"> <li>若手が参加できたら新しい挑戦が出てくるかもしれない。</li> </ul> </li> <li>ダンボール生産業界では同業種組合はないが必要と感ずる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>スポット的に琉大を支援している。</li> <li>異業種なのでダンボールのニーズがあるかどうかを知ることができる。</li> <li>交流のなかからビジネスにつながることもあった。</li> <li>団体の役員になっているが、実態は何もしていない。</li> <li>役員が定年になり活動に出る機会が減った。</li> </ul>	
IM-017	<ul style="list-style-type: none"> <li>同業組合がない状態で業界の情報が入ってこない。</li> <li>いまは団地内に沖縄以外の企業が結構入っているが、力のある企業は組合に入らない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>団体活動は人的交流はあるが重要さは全くない。</li> <li>利益のためではなく、団地内の企業を助けるために機械の修理を始めた。</li> <li>強いメリットは感じないが団地組合に入って役員をやっている。</li> <li>活動をやっているうちに、機械修理などいままで気がつかなかった新しい発見もある。</li> <li>横のつながりは新しい発想が出てきたりするので価値がある。</li> <li>行政から援助を受けずに、メンバーが自主的にノウハウを出し合っている情報交換するとよい。</li> </ul>	
IM-018	<ul style="list-style-type: none"> <li>商品の研究開発、共同事業は今後絶対必要。</li> <li>公共団体や大学・研究機関との連携が大切。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>長年、会長や副会長をやっている。</li> <li>製品開発（1万円かまぼこ）や共同事業（漁協と観光協会）がある。</li> <li>完全ボランティアで推進委員の会長をやっている。</li> <li>つながりは強い、毎日飲んでいる仲間。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>異業種がひとつにまとまるためには、福利厚生が必要（団地組合で託児所とクリニックを事業化した）。</li> <li>道の駅は共同事業として進んでいる。</li> </ul>
IM-019	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境事業についてはNPO/NGOとの連携がおもしろそう。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>組合に入って2年ほどはお互いに手の内は見せられなかった。</li> <li>その後打ち解けてきて、深い話ができるようになった。</li> <li>地元のおつきあいとして入っているが、研修には参加していない。</li> <li>神戸からきたので入りにくかった、心を完全には開いてくれない。</li> <li>今は逆に、本土から来たことで話を良く聞いてくれる。</li> <li>本土とちがって、ここの取引関係は流動的、他に安いものが入ってくるとすぐにそちらに行ってしまう。</li> </ul>	

(2). 系満市のケース（続き）

標本 No.	未知の状態	「つながり」の形成と活動	成果への発展
IM-020	<ul style="list-style-type: none"> <li>私は共同事業を求めている。</li> <li>団体として新しいつながりは特に必要ない。</li> <li>公式の団体というより、個人的な人脈で物事を解決している。</li> <li>補助金をもらうひとのため、一部の人のために団体を作るのはどうかと思う。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>団体活動のなかで直接仕事の話が出る。</li> <li>法人会は税務上の問題で補完的な役割を果たしている。</li> <li>取引先や知り合いとの情報交換があるので、いろいろな相談ができる。</li> <li>3つの団体とも理事をやっているが、ある種のボランティア精神。</li> </ul>	
IM-021	<ul style="list-style-type: none"> <li>新しいつながりは特に欲しない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>同じ組織の仲間作りをやっている。</li> <li>員外理事になったために、つながりが強まった。</li> </ul>	
IM-022	<ul style="list-style-type: none"> <li>品質を良くすることや成分分析などのために、大学や研究機関との協力が欲しい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>県立芸術大学の学生とデザインについての交流を実施している。</li> <li>補助事業などについて、連合会が補完的な役割を果たしている。</li> <li>役員をやっているので、3つともはじめから強いつながりが維持されている。</li> <li>接触の機会が自然に増え、人的紹介でつながりが増えている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>工業連合会が窓口になってビジネスを紹介してくれる。</li> <li>道の駅の物産センターの小額の株主。</li> </ul>