

株式会社「まさき村」に関する一考察¹

—事業所の生き残り方が地域経済の活性化に収斂した事例として—

宮寄 晃臣

はじめに

2011年9月5日午後に「地産地消」のお店「まさき村」を訪ね、そこで店長から説明を受け、店内を見学した。その後場所を松前町商工会館に移し、「株式会社まさき村」代表取締役三好茂氏から、またこの創業を支援された愛媛信用金庫の徳丸登氏から説明を受け、4時前にまたお店を訪ね、客として唐辛子、どぶろく²等を購入した。その折、鮮魚コーナーで行列ができており、様子を見に行ったところ、行列のお客さんたちからは何やら殺気めいたものが感じられた。それもそのはずで、近くの漁港から水揚げされた新鮮な魚介類が毎日4時の鐘の音を合図に、お値打ち品としてプライスダウンされて提供されることになっており、お目当ての品を巡って行列は熱気を帯び、鐘の音を合図にあつという間にこの鮮魚コーナーが空になってしまったのである。

専修大学社会科学研究所では産地直売所には2009年夏季実態調査でJA紀の里「めっけもん広場」を訪問し、今回の愛媛調査でも「道の駅内子フレッシュパークからり」を前日の4日のお昼に訪ねていた。当研究所が近年「地産地消」、「産地直売所」、「農商工等連携」、「6次産業」を調査して学ぶようになった理由は以下の点にあるように考えられる³。

結論を先取りすると、これまでのような「企業社会」では雇用が十分確保されず、地域、地域で需要を掘り起こし、そこで「企業社会」とは違う雇用形態を作り出していかざるをえなくなったから、「地産地消」、「産地直売所」、「農商工等連携」、「6次産業」が全国いたるところで注目され、それらの構築が模索され、実践されていっていると考えられるのである。主力量産品のアッセンブリー工場が地方に展開されれば、そこで千単位規模の雇用が創出され、さらにその地域に裾野産業が育ち、主力量産工場をピラミッドの頂点とする産業集積が形成されるよ

¹ 本稿を作成するにあたり、愛媛信用金庫で2011年9月5日に拝聴した松尾和洋氏（同金庫地域振興部地域事業振興部長・事業相談室長）の「地域経済活性化の取組み」、愛媛信用金庫[2011]、佐伯哲也氏[株式会社まさき村村長(店長)]の「まさき生まれの食材提供基地の開設とまさきオリジナル商品の企画販売事業」並びに徳丸登氏（愛媛信用金庫地域事業振興部・中小企業診断士）、三好茂氏（株式会社まさき村代表取締役・松前町商工会会長）の説明並びに専修大学社会科学研究所の質問に関する回答（後出）は大いに参考になった。ここに記して感謝申し上げたい。もちろんありうべき誤解、誤謬の責任は一切筆者にある。

² 愛媛県内のどぶろく特区から出品されたもので、後学のためとかいう高尚なものではなく、ただただ美味しそうと思って購入したもので、直観は正しかった。

³ なお、2012年2月の実態調査においても、香川県の農商工等連携事例を2件見学した。

うになれば、そこにまた提供される消費財、サービス等の需要も生み出され、相当の雇用の確保が可能であった。また製造業は摺合せ型クローズド・アーキテクチャーが主流である間は各現場での「品質作り込み」が製品の競争力の有力な原点になり、長期わたる人材育成が企業成長の必須条件となるので、長期雇用が基本となり、正規職を軸に長期的な安定雇用が確保される。

ところが当時懸念された核戦争下の代替通信網としてペンタゴンによって国家戦略として構築された ARPAnet が 1989 年のマルタ会談の米ソ冷戦終結宣言によって、商業利用に道が開けることになって IT が全面開花すると事態は一変することとなる。米ソ冷戦の終結は中国にも影響を及ぼし、1992 年鄧小平の南巡講話、93 年の「社会主義市場経済」宣言によって、対中直接投資が劇的に増大した。モジュラー型オープン・アーキテクチャーの展開も相まって、中国がまさに「世界の工場」としての位置を占めるようになった。このような戦後世界政治・経済の大きな地殻変動のなかで、さらに 1 ドル=80 円の壁を超える 1993~95 年の円高の下で、日系企業の海外事業展開、殊に中国を中心とする事業展開はこれまでの海外事業展開とは質を大きく異とし、国内産業空洞化に舵を切るものとなった。

米ソ冷戦終結、それに伴う ARPAnet の商業解放によって Pax Americana は米主導のグローバル資本主義として再建され、米主導のグローバル資本主義は IT を技術的基盤に、「金融グローバリゼーション」、「産業グローバリゼーション」、「新自由主義的政策」の 3 輪によって展開された。その中で「産業グローバリゼーション」は多国籍企業、グローバル企業の中国を中心とする東アジアへの生産移管、生産委託によって推進された。1990 年代以降のこうした企業の東アジアでの事業展開の特徴をその典型として日本エレクトロニクス企業を念頭に置いて考えると、以下のように整理できる。

まず、主力量産品のみならず高付加価値品まで生産が海外に移管された。第 2 に国際調達が発達し、生産移管された主力量産品・高付加価値品が国内に逆輸入され、電子部品・デバイスの東アジア現地法人での現地調達、周辺調達が増大するようになり、東アジアに生産移管された部品メーカーから日本国内に電子部品・デバイスの逆輸入も見られるようになった。東アジア現法での電子部品・デバイスの現地調達の拡大は設計を現地部品に置き換えなければならない、改良設計の機会を漸次増大させ、設計開発の現地化の本格的始動も見られるようになった⁴。

こうして、国内生産・雇用にマイナスに働く輸出代替効果・逆輸入効果が漸次増大し、その相殺としてプラスに働く中間財輸出誘発効果は逆に漸次減少し、上述したように産業空洞化に舵を切るものとなった。こうした海外生産移管される元は国内の地方量産工場であり、中間財

⁴ 詳しくは宮崎[1995]を参照されたい。

の輸出誘発効果の減少も国内各地の地方産業集積での生産・雇用の減少をもたらすのであるから、産業空洞化はマクロレベルの問題ではなく、地方・地域といったメゾレベルでの雇用という生活に直結する深刻な問題である。表1にみられるように製造従業者は1995年から2010年にかけて全国で26.6%減少している。製造従業者がこの間に4分の1減少し、四国4県では3割減少、愛媛県でも36.6%の減少を見せているのである⁵。

さらにリーマンショック後、グローバル資本主義はますます新興国のインフラ市場、中間層市場に依存するようになっていく。図1でみられるように、リーマンショック後日本からの地域別輸出先でリーマンショック前の水準を回復できたのは対中輸出のみである。しかし対中輸出の産業別推移を見てみると、旧分類の一般機械は図1の期間で1.6倍に増えているものの、旧分類の電機産業はこの間最大で9割しか戻っていない。かつて中国・香港向け輸出の花形であった電子部品・デバイスの輸出が伸び悩んでいるのである。中国での現地調達が増大によって、日本からの中間財輸出誘発効果が減衰しているのである。現在、日産の最大市場は中国であり、そのかいもあって2010年度国内企業純利益で日産は前年44位から6位に躍進した。同じく日立製作所は2272位から12位に飛躍した。この日立躍進の鍵は日立建機中国（合肥）にある。1990年代には電機産業に比べて顕著ではなかった輸送機械分野でも新興国への生産移管、現地化がリーマンショック後に進み、一般機械産業も対中輸出が1.6倍増えているとはいえ、表2に示されているように日系機械メーカーも中国への生産移管を次々に発表している。1990年代以降舵を切った国内産業の空洞化に安全弁の役割を果たした輸送機械、一般機械産業も空洞化に舵を切り始めたのである。そうであるならば、産業空洞化の安全弁は機能不全となりつつあり、空洞化が最終局面に入ってしまったと考えざるをえない。

⁵ 表1を一瞥して明らかなように、最も製造従業者が減少しているのは東京都である。しかし東京は国際金融セクターとなり、グローバル企業の本社機能も集中し、それに伴い種々のソリューションビジネス、通信サービス、会計・法務サービス、人材派遣サービスの専門職から、これらに必要な都市生活サービスを提供する種々の職業、旧住、飲食、娯楽サービスが漸次発生し、高度な専門職から定型業務で完結する非正規労働まで種々の職業、雇用形態が生まれてきた。グローバルシティとして「繁栄」する中、製造従業者の減少をソフト化・サービス化で受け止めることが可能であった。こうした機能を地方都市に求める「・・・都構想」がないものねだりに終わってしまうのは残念ながら必定である。

さらにグローバルシティ事態、2007年以降のサブプライムショック、リーマンショックによって、さらに2011年頭在化した欧州財政・金融危機によって「金融グローバル化」がFRBが民間のMBSを1兆ドルを超えて買い取るようなとてつもないリスクを負いながら危機の芽を摘み切れていないことを考えると、その限界が明らかになった。同時にリーマンショックは米主導のグローバル資本主義の限界を画し、グローバル資本主義は以降ますます新興国のインフラ市場、中間層市場に依存するようになり、今後の企業対応は「現地化」戦略を進めることが明らかな以上、グローバルシティの本社機能も低下すると考えざるをえない。

したがって「・・・都構想」は二重の誤謬によって成り立っている。東京都は都行政によって「繁栄」しているのではなく、グローバルシティであるからそのように考えられたのであり、都行政によって大阪が「繁栄」するというのはこのことの無理解から生じた幻想である。またグローバルシティ自体もサブプライム・リーマンショックさらには欧州財政・金融危機によって、その限界が画されており、これを彼岸化するのも同様に誤りである。

表1 製造従業者数（従業者4人以上に関する事業所）の推移（1995-2010年、人）

	合計	北海道	青森	岩手	宮城	秋田	山形	福島	東北6県
1995年	10,316,842	242,251	81,549	121,534	155,585	105,226	143,236	222,840	829,970
2005年	8,159,364	188,605	58,843	97,616	123,882	76,002	112,472	182,399	651,214
2010年	7,567,462	168,822	57,824	86,472	115,486	67,965	103,541	160,855	592,143
2010/1995	73.4%	69.7%	70.9%	71.2%	74.2%	64.6%	72.3%	72.2%	71.3%

	茨城	栃木	群馬	埼玉	千葉	東京	神奈川	関東7都県	新潟
1995年	302,329	242,274	248,257	524,821	296,107	648,730	608,406	2,870,924	256,194
2005年	267,608	207,732	210,883	421,442	217,810	382,831	426,482	2,134,788	201,728
2010年	266,178	193,168	190,516	386,199	200,568	303,628	379,545	1,919,802	183,505
2010/1995	88.0%	79.7%	76.7%	73.6%	67.7%	46.8%	62.4%	66.9%	71.6%

	富山	石川	福井	山梨	長野	甲信越6県	岐阜	静岡	愛知
1995年	147,270	118,633	95,606	88,047	261,483	967,233	235,753	495,506	897,724
2005年	123,890	97,453	75,209	76,209	211,994	786,483	200,864	441,562	816,755
2010年	112,970	93,560	69,173	72,588	188,696	720,492	191,825	405,969	782,241
2010/1995	76.7%	78.9%	72.4%	82.4%	72.2%	74.5%	81.4%	81.9%	87.1%

	三重	中部4県	滋賀	京都	大阪	兵庫	奈良	和歌山	近畿6府県
1995年	215,683	1,844,666	160,438	201,555	764,618	461,317	88,530	68,765	1,745,223
2005年	193,492	1,652,673	147,426	157,255	526,216	360,195	70,378	52,416	1,313,886
2010年	189,635	1,569,670	146,744	138,967	470,003	357,404	63,848	48,754	1,225,720
2010/1995	87.9%	85.1%	91.5%	68.9%	61.5%	77.5%	72.1%	70.9%	70.2%

	鳥取	島根	岡山	広島	山口	中国5県	徳島	香川	愛媛
1995年	53,910	60,551	191,559	257,482	124,235	687,737	64,918	90,013	119,363
2005年	40,171	43,594	150,174	209,183	95,397	538,519	50,393	67,616	84,532
2010年	33,313	42,726	143,420	203,210	93,219	515,888	48,145	67,822	75,695
2010/1995	61.8%	70.6%	74.9%	78.9%	75.0%	75.0%	74.2%	75.3%	63.4%

	高知	四国4県	福岡	佐賀	長崎	熊本	大分	宮崎	鹿児島
1995年	38,545	312,839	284,779	69,874	78,682	111,272	80,816	72,865	91,671
2005年	26,620	229,161	219,368	60,210	59,023	96,141	68,856	58,201	76,967
2010年	24,063	215,725	214,495	57,720	58,349	90,869	67,094	54,795	71,071
2010/1995	62.4%	69.0%	75.3%	82.6%	74.2%	81.7%	83.0%	75.2%	77.5%

	沖縄	九州8県
1995年	26,040	815,999
2005年	24,525	663,291
2010年	24,807	639,200
2010/1995	95.3%	78.3%

資料：経済産業省工業統計より作成

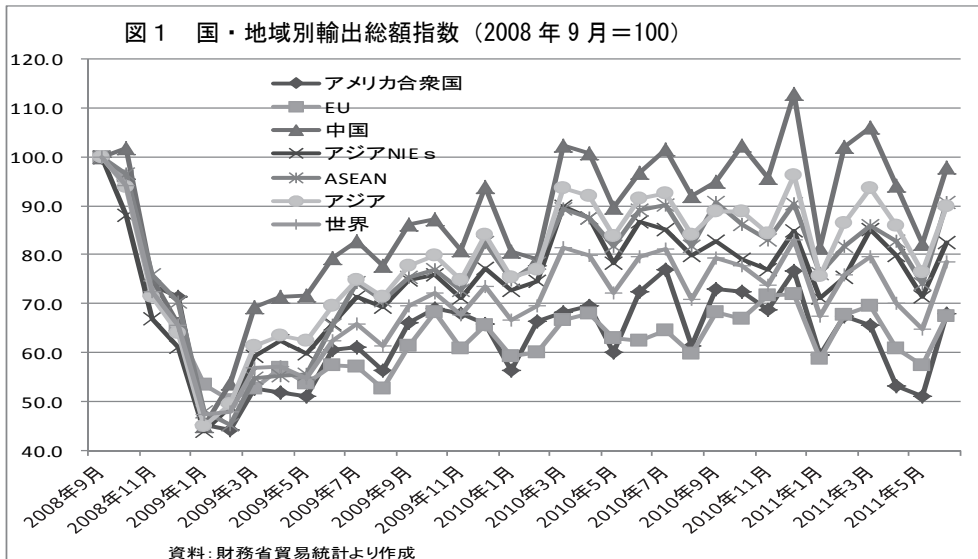


表2 日系工作機械メーカーの中国現地生産の動向

東芝機械	射出成型機を上海で生産
日精樹脂工業	射出成型機を2009年から江蘇省で生産
森精機製作所	瀋陽機床、ギルデマイスターと小型マシニングセンターの生産合弁設立の交渉開始
三菱重工業	2011年4月に常熟で歯車機械の生産開始
三菱電機	2011年1月から大連でレーザー加工機の生産を開始し、秋には生産量を2倍の月10台に増大する計画
ツガミ	転造盤（ネジ）などを2011年夏から浙江省で生産
シチズンマシナリー ミヤノとスター精密	低価格帯自動旋盤を共同で開発し、2011年7月に両社の中国工場で生産開始
ヤマザキマザック	横型マシニングセンターを寧夏回族自治区で生産
オークマ	北京工場を拡張して横型マシニングセンターなどの生産を増大
アマダ	2011年7月、上海工場でレーザー加工機の生産開始
安川電機	北京市の組み立て工場で納入先の生産ラインに合わせた周辺機器を取り付けたロボットシステムとして納入。出荷拡大に備え上海にも組み立て工場を新設する。

資料：日本経済新聞 2011年5月25日、8月23日付より作成

加えて「新自由主義的政策」によって、雇用の流動化が進展しまったのであるから、地方・地域では雇用の減少と不安定化が同時に進み、これまでのように企業誘致して雇用を確保する政策だけではすまされず、その地域、地域で雇用機会を掘り起こす努力が不可欠となり、「地産地消」、「産地直売所」、「農商工等連携」、「6次産業」あるいはコミュニティビジネス、ソーシャルビジネスといった事業形態によっても雇用の確保が模索されているのである。こうした時代背景の理解を基に「まさき村」についてみていきたい。

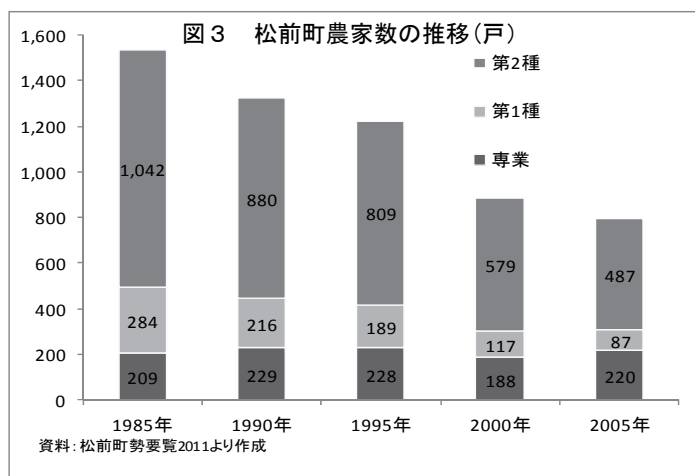
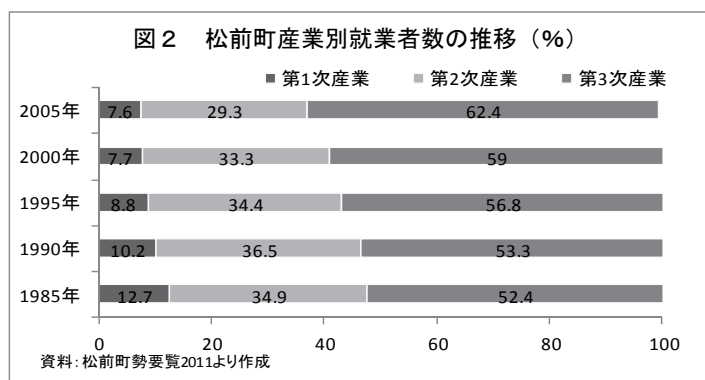
1 松前町の概要

まず松前町の概要からみておくと、松山市の西側に隣接し、松山市のベッドタウンとなっていることから人口は2010年に31,410人で、1990年に3万人を超えてからこの20年間大きな変化はない。ただし世帯数はこの20年間で10,567世帯から12,800世帯に増大しており、核家族化がその分進展していると考えられる。10歳の幅で年齢別人口構成をこの20年で比較すると、都市近郊型といっても、少子高齢化の進展の跡が見てとれる。1990年に最も多かった年齢層が40～49歳で男性2,422人、女性2,382人、計4,804人で、次いで多かったのが10～19歳で男性2,463人、女性が2,299人、計4,762人であった。働き盛りの40代とその子供世代であるティーンエイジャーが拮抗する理想的な形といえよう。しかし20年後の2010年には提灯型になり、最も多かった年齢層が60～69歳で男性2,262人、女性2,417人、計4,679人で、次いで多かったのが50～59歳で男性2,089人、女性2,236人、計4,325人で、高齢化が進んでいる。

2010年の30～39歳も男性2,044人、女性2,013人、計4,057人と、2位層に拮抗している。しかしこの30～39歳は20年前には10～19歳で、この20年間に計算上700人ほどの転出超過がみられることになる。四国有数の都市に隣接しながら、若者の流出が続いていると考えられる。

町の就業構造は図2に示されているように、第1次産業での減少が気になるところである。

その中であって、図3にみられるように、農家数の減少は著しい。殊に第1種兼業農家⁶は7割減少し、第2種兼業農家⁷はこの20年間で半減している。また表3でみられるように耕作地面積はこの20年間22%、214ヘクタールも減少している。



⁶ 農業以外で収入を得ている農家のうち、農業収入が全収入の50%以上を占め、世帯員中に1人以上の兼業従事者がいる農家。

⁷ 農業以外で収入を得ている農家のうち、農業収入が全収入の50%以下で、世帯員中に1人以上の兼業従事者がいる農家。

表3 松前町経営耕作面積 (ha)

区分	経営耕作面積			
	総計	田	畑	樹園地
1985年	969	920	40	9
1990年	921	876	37	8
1995年	848	807	35	6
2000年	803	768	30	5
2005年	755	731	20	4
2005年 /1985年	77.9%	79.5%	50.0%	44.4%

資料：松前町勢要覧 2011 より作成

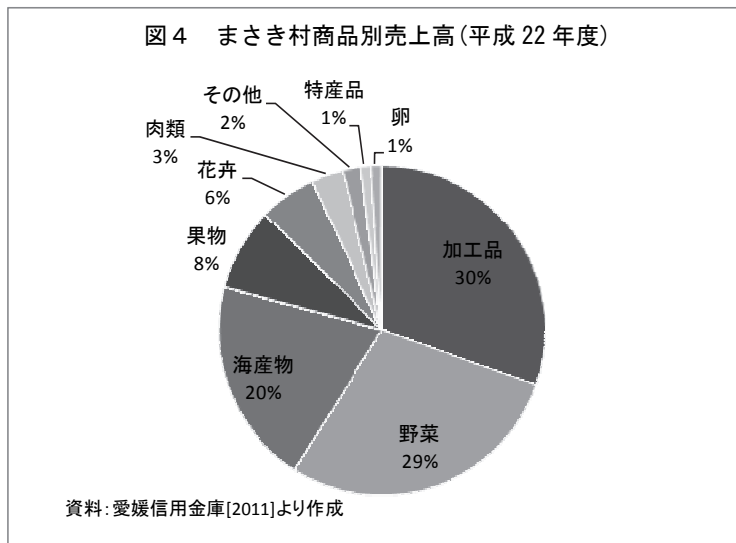
この兼業農家と耕作面積はおそらく連動しつつスパイラルに減少してきたと考えられる。農家の減少と耕作面積の減少は全国的にみられる現象である。松前町に特有だと考えられるのは松山市に隣接するベッドタウン化によって、畑地、田が市街化調整地域に、あるいは市街化地域に指定されていったと考えられる点にある。この農家と耕地面積の減少は農商工等連携、6次産業の構築にとって座視できない点である。しかし、この点はのちに触れたい。

2 「まさき村」創業の経緯

たいていの場合、多くはその端緒に規定される。のちに示す代表取締役の三好氏のご回答にも明言されているように、「まさき村」の創業は2006年に四国最大級のSCが松前町に開設される運びがインパクトとなり、これに危機を感じ取った地域の商工業者が「まさき村」の前身となるグループを組織したという。このSCは愛媛県資本の株式会社フジによって、2008年4月26日に“エミフルMASAKI”として設立された。敷地面積20万平方メートル、売場面積6万平方メートル、テナント数189店舗、従業員数2,300人の巨大なSCの誕生である。松前町の商工業者のグループは2007年段階においてこのSCとの「共存共栄」を模索し、SC内での屋外店舗設置を企画し、株式会社フジとの連携に成功した。2009年11月200名の参加者とともに「株式会社まさき村」が設立され、企業化が実現された。

3 「まさき村」の企業活動

「まさき村」は愛媛信用金庫の創業支援を受け、愛媛信用金庫から人的支援、金融支援を得た。訪問した際、愛媛信用金庫が作成した経営診断報告書（愛媛信用金庫[2011]）をいただい



た。これを基に、また農林水産省大臣官房統計部[2011]を参考にし、「まさき村」の企業活動を整理しておきたい。愛媛信金[2011]は平成22年度(平成22年4月から平成23年3月)を対象にしており、また農林水産省の調査先の産地直売所と「まさき村」では扱う商品も異なるので、単純に比較できない。しかし農林水産省大臣官房統計部[2011]の全国平均値と比較することで「まさき村」の特徴がつかめるのではないかと期待できる。

まず、「まさき村」の平成22年度の販売金額は18,847万円で、農林水産省大臣官房統計部[2011]での1産地直売所あたりのその全国平均5,217万円を大きく上回り、また農業協同組合の1産地直売所あたりのその14,787万円をも超えている。その理由は「まさき村」の品揃いにあると考えられる。図4に示されているように、加工品、野菜、海産物で約8割を占めている。先に松前町での兼業農家数ならびに耕作面積の減少は「農商工等連携」、「地産地消」にとって座視できない問題と記した。しかし「まさき村」では農業協同組合ではなく、町の商工会がコーディネートするショップゆえに、農産物だけでなく、加工品、海産物の多くの品揃えが可能となり、それが全国平均以上の売上を示した要因の一つとなっていると考えられるのである。むろん松山市からのバイパス沿いに設置された四国最大級SCのエミフルMASAKIの集客力にもよると考えられる。

次に出品者数について、農林水産省大臣官房統計部[2011]では平成21年度で、1産地直売所当たり全国平均で87人、農業協同組合では279人となっている。「まさき村」では平成23年5~7月で176人となっている。農業協同組合ほどではないにしても、2009年11月の設立時に200名の参加があったことから、コンスタントに出品がなされているとみてよいであろう。

購入者数では農林水産省大臣官房統計部[2011]で、年間 1 万人未満の産地直売所が 59.9%、1～5 万人が 18.6%、5～20 万人が 15.8%、20 万人以上が 5.8%になっている。愛媛信用金庫[2011]によると「まさき村」では 1 日 540 人と記載されており、年営業日を 300 日と仮定すると、162,000 人となり、農林水産省大臣官房統計部[2011]の基準で相当の購入者を記録していることになる。エミフル MASAKI との連携で、お互いが相乗効果により、集客力を享受していると考えられる。

4 「まさき村」によるエポックメイキング

「農商工業等連携」、「6 次産業」を考えるうえで、松前町の兼業農家数ならびに耕作地面積の減少は座視できない問題であると考えられるかもしれない。概して第 1 次産業の中心は農業として考えられているからである。農業を基礎に「農商工業等連携」、「6 次産業」を考えると、「まさき村」には当初から瑕疵があるように考えられるかもしれない。そのことの検証を以下行っていきたい。

「6 次産業」とは第 1 次産業、第 2 次産業、第 3 次産業を足して 6 次になるというのではない。掛けて 6 次になるのである。掛けて 6 次になるのはどの産業を欠いてもゼロになってしまうというのがその趣旨のようである。しかし、足し算と掛け算の違いはこの点のみあるのではない。異なる産業が持ち寄る総和ではなく、異なる産業が掛け合わせられることによって生まれる積が「6 次産業」、「農商工業等連携」で問われるべきだと考えられる。後に掲載する三好氏の回答に明瞭に示されているように「まさき村」は第 1 次産業を母体とする団体ではなかったがゆえに、逆に地域の農業従事者、漁業従事者に対して出資を粘り強く募って、その結果、「まさき村」という、商工業従事者、農業従事者、漁業従事者が一同介する場を構築することができたのである。出品された総和以上の成果として、今後開発され、企画される商品の潜在力をひめていると考えられる。

「まさき村」誕生の発端は四国最大級の SC が松前町につくられることへの松前町の商工業者たちの危機意識にあった。「大型 SC との共存共栄」を図る方針が決定され、そのためには商工業者だけでは不十分であり、地域の農業従事者、漁業従事者の参加が不可欠であることが認識され、地域の農業従事者、漁業従事者に出資・参加を呼び掛けることによって、「商工会と大型 SC との共存共栄」関係の構築から「地域と大型 SC との共存共栄」関係の構築へと戦略が高次化されたのである。「まさき村」の画期性がまさにここにあると考えられる。

当初は大型 SC 進出に対しての生き残り方の探求であった構想が、最終的には地域事業者の集合という構想に収斂したのである。もちろん大型 SC も地域に根差した流通網への配慮をは

じめ地域経済との一体性を欠いては成長できないのであり、大型 SC も含め地域経済の活性化が生き残りの鍵になることが「まさき村」のこの構想の経過によって示されたと考えられる。

殊にグローバル化が進展する中で地域経済が疲弊する現下の状況で、地域経済の活性化は容易な課題ではない。地域、地域の特性もあって、画一的な手だてなどあろうはずもない。地域の特性を生かすしかないであろう。松前町については第 1 次産業を母体とする事業集合体が形成され難かったことが、商工会を母体とすることにつながり、そのことによって、大型 SC との共存の模索が地域の農業従事者、漁業従事者の集合をもたらし、最終的には地域経済の活性化を課題にすることが可能になったのである。農業従事者も、漁業従事者も地域活性化ショップに出品することで仕事のし甲斐も感じられるであろうし、農業協同組合等とは別系列の副収入が入ることで、例えばお孫さんへのお小遣いの財源もできるであろう。もちろん地域の中で各事業者が生き残って行くためには、その地域の品、味に慣れ親しんだ消費者に納得のいく品々を安定的に提供していかなければならず、地域に根差さなければ事業自体が継続不可能となる。

「資本に国境はない」。グローバル企業は今後さらに現地化戦略を軸に海外展開を図るであろう。空洞化が今後さらに進んでいく趨勢の中で、「まさき村」のこうした地域経済の活性化に収斂する構想、試みに学ぶべきことは多いであろう。地域の事業者は地域の活性化なくして自らの存続もないことが広く認識されるようになれば、さらに多くの集合体が生まれる。「まさき村」はそのコーディネーターが第 1 次産業を母体とするところではなかったところから、最終的には幅の広い多くの参加者を集合させ、戦略を地域経済の活性化に収斂することができた。さらにこうした「地産地消」、「農工商等連携」の複数の団体が集合できれば、その効用はさらに規模の大きい積となることが期待される場所である。

《参考文献・資料》

愛媛信用金庫 [2011]、『株式会社 まさき村 経営診断報告書』

農林水産省大臣官房統計部 [2011]、『産地直売所調査結果の概要—農産物地産地消等実態調査（平成 21 年度結果）—』

松前町 [2011]、『松前町勢要覧 2011』

宮寄晃臣 [1995]、「日本電子・電機企業（セットメーカー）の海外事業展開の現状—新たな段階に突入した海外事業展開—」、現代日本経済研究会編『日本経済の現状 1995 年版』、学文社

宮寄晃臣 [2006]、「ME・IT の位相差と企業システムの変容—日本型経営の毀誉褒貶を念頭に—」 SGCIME『グローバル資本主義と企業システムの変容』第 8 章

宮寄晃臣 [2010]、「米主導のグローバル資本主義の終焉と日本経済」、専修大学社会科学研究所
月報 No.562/563/564 合併号所収.

宮寄晃臣 [2011]、「グローバル資本主義の新たな展開と中国中部地区崛起政策」、専修大学社会
科学研究所月報 No.572/573 合併号所収.

[資料]

2011/08/20

株式会社 まさき村 御中

ご 質 問

専修大学社会科学研究所事務局長

専修大学経済学部教授

宮 崎 晃 臣

拝啓 残暑の候、御社ますますご清栄のことお慶び申し上げます。

3月の折には格別のご高配を賜りながら、大震災直後で訪問を断念せざるをえず、失礼いたしました。今回訪問を実現するに当たり、さらにご高配賜り、厚く御礼申し上げます。

9月5日は何卒よろしく願いいたします。その折、他の所員からもたくさん質問が出されると存じますが、私からあらかじめ質問させていただきます。私は日本経済を研究対象にしております。リーマンショック後、中国をはじめとする新興国のインフラ市場と中間層の市場に期待が高まっております。こうした新興国市場への企業対応はますます現地化に傾斜し、その分産業の空洞化が推進される懸念が払拭できず、また現下円高がこうした懸念を促進し、地域経済の苦境が心配されます。地域経済の活性化に御社のご貢献がますます期待される所、御社のお取組みについて以下ご質問させていただきます。

まさき村に関しまして、地元の商工会がSCの敷地内で「地産地消ショップ」を立ち上げられた点で注目されています。「地産地消ショップ」はその多くが農協、漁協を母体として運営されているからです。そこで、「地産地消ショップ」を商工会で運営する、その優位性はどうか、お教えてください。

また、御社は山の幸のみならず海の幸を加工して販売されている点で6次産業にマッチしているように考えられます。ちりめん餃子等、御社の6次産業への取り組みをお教えてください。同時に6次産業が地域に及ぼす波及効果をお教えいただきたくお願いいたします。

さらに御社と他地域の商工会との連携事例がありましたら、その効果を含めお教えいただければ幸いです。

以上、よろしく願いいたします。

9月5日当日を楽しみにしております。

敬具

[資料]

平成23年9月5日

専修大学経済学部
教授 宮寄晃臣 様

株式会社まさき村
代表取締役 三好 茂

ご質問に対する回答とご来場の御礼について

拝復 時下ますますご清祥のこととお慶び申し上げます。

さて、この度は当社の取り組みについてご関心をお寄せ頂きましたこと、大変恐縮致しております。

また、本日は遠路はるばる当社の運営するまさき村へお越し頂きましたこと、厚く御礼申し上げます。

当社は、既にご承知のとおり、地域唯一の経済団体である商工会が「地域と大型SCの共存共栄」をテーマに掲げ、「地域の事業者の新たな商いの場を創出」するために生み出した、全国的にも珍しいケースの営利法人です。誕生の背景には、地域の商工業者から成る団体（商工会）において、大規模小売店舗出店に伴う小規模事業者の悩める議論が重ねられ、幾多の紆余曲折を経て現在のかたちがあります。いかに商工会が経済団体とはいえ、組織としての小売店舗経営は未経験の領域であり、関係各方面のご尽力を頂戴しながら苦勞の末に店舗を開設しました。

現在、開設後2周年を目前に控え、ようやく一定の売上を維持できる店舗となってまいりましたが、掲げた目的の達成には課題が山積しており、当期（第4期）からは中期経営計画に基づく目標達成のロードマップを作成し3年後の姿を描き実現するためのプロジェクトを進めております。

先に頂戴いたしましたご質問状に対する回答は、以下の観点に分類し文章化させて頂きましたが、未成熟な組織ゆえ来期以降の取組みについても多分に触れておりますことを予めご了解ください。

また、これを機会に当社の取組みについて、ご指導ご鞭撻をいただきますようお願い申し上げます。

敬具

地産地消ショップを商工会で運営する優位性

当社が運営するまさき村と他の地産地消ショップの比較において、当社が第1次産業を母体とする団体でない点にご着目頂いておりますが、これは結果論であり、設立時のSWOT分析においては当社の弱みに位置づけられる要素でした。

では、経営計画策定にあたり、同分析において対極の強みをどう捉えていたのかという過去に遡ることとなりますが、その前に、まさき村の原点は地産地消ショップを目指してスタートした企画ではないということを説明しなければなりません。

その原点は、中四国最大級のSCが松前町に出現することによる既存事業者との競合への懸念にあります。かつて大店審が活発な時代であれば、地元業者の既得権を大上段に振りかざし真っ向勝負を挑んだものですが、立地法施行後は抗う術を失い商店街の自然衰退とともに大規模小売店舗の進出は事実上自由化されたと言ってもいいでしょう。

その環境下、小規模事業者から成る松前町商工会においては、会員事業所の利益を守るための長い議論が始まりました。冒頭に述べたとおり、容易い道のりではありませんでしたが、「独力では成し得ない課題を全員の力を結集して解決するための組織」という商工会の理念が有効に機能した結果、「大型SCとの共存共栄」という答えを導き出したのです。

つまり、絶大な集客力が見込まれるSCを強みと捉え、その敷地内に商工会が主導となって「新たな商いの場」を設け、会員事業所が利益を生む仕組みを創り出すという発想です。ただ、この発想自体は珍しいものではありません。一昔前には、全国各地の商工会が国の高度化事業の補助を受け商業集積に取り組んだ事例は枚挙に暇がないからです。

しかし、当社の取組みは、自立した法人を目指し商工会が農業者・漁業者に対し出資者として参加を募ったという点に特異性があり、成功の鍵ともなりうる重要な要素となっています。

結果として、商工会が目指した「大型SCとの共存共栄」は、商工業者と大型店の範囲に留まらず、地域経済と大型店の共存共栄を具現化することになり、商業施設を運営する企業（㈱フジ）と経済団体（松前町商工会）が効果的に協調出来た点に優位性が見出せるのではないかと思います。

地産地消ショップへのこだわり

まさき村が、地域と大型SCの共存共栄を前提とし、その実態として地域の経済団体である商工会が地域の事業者に新たな商いの場を提供するという仕組みにおいて、商品構成は自ずと“地のもの”が中心になります。

しかし、商工業者が取り扱う“地のもの”だけでは、来店客のニーズを満たすことは望めません。そこで、店舗の安定的な経営基盤を地域の農産物に依存する収益構造を目論見、多機能

を集約するSCに立地し来場者が求める「地産地消」のニーズに応えるSCの機能を担う店舗であることの自覚に立ち「地産地消」を前面に押し出す必要性を有しています。

さらに、経営母体がJAではないことから、JAが展開する同類型店舗と同じ視点で品揃えを考えることは困難であり、「何でも揃う」よりも「この地域の旬だから棚に並ぶ新鮮な地場産品」の店という方向性で、自然環境と出展農家に委ねる品揃えを重視することが、他店との差別化につながり特異性・優位性を確立することになると考えます。

6次産業への取組みとマッチング

当社の成り立ちを考えると、主役は第2次産業・第3次産業に属する事業者であり、今村奈良臣元東京大学名誉教授が提唱された第1次産業を主役と考える6次産業の育成を推進する立場でないことが前提になります。

しかし、当社の事業を成功に導く上でこの分野への積極的な取り組みは、不可欠な要素であるとの認識を当初から有しておりました。図らずしも、地域において一堂に会する機会のなかった農業者・漁業者・商工業者が、まさき村という“商いの場”を日常的に共有している事実が存在するいま、当地において6次産業を生み出すけん引役を当社が担うことは自然の流れであると認識しております。

店舗開設から1年あまりを経過し、客観的には日々農商工連携が行われているやに見えるまさき村には、各方面から想像を超えるご期待をいただいております。

当社と致しましても「どのようなアプローチを誰がどのように行うか？」スタートの課題はここにあると考え、組織として為すべきことを具体化する作業に当期から着手する計画を有しております。

食堂運営への取組み

当初からの計画にも織り込んでおりますが、オリジナル商品の開発というテーマにおいては、農商工連携を推進することによる付加価値の高い商品づくりのみならず、地域色の強い食へのこだわりを表現することも含んでおります。

例えば、地元の米に松前特産のちりめんとネギを乗せた「おたたどんぶり」（仮称）や麦飯を使った「さくべえ丼」（仮称）など、出来たての味と風味をその場でお客様に提供することも重要な要素であると認識しております。

現時点では、前期に設備投資を行った厨房において、直営による小規模な食堂運営を試験的に行っておりますが、現在検討している売り場のリニューアルと同時にB級グルメの食べ物市場を展開する企画とともに、オリジナル商品の研究開発体制の素案を実施に向けて検討してお

ります。

商工会組織のネットワークを活かした全国展開

既存同類型店舗との比較において、当社の母体が商工会であることは、その組織力を有効活用することによって全国各地の隠れた逸品までも当店で販売できる潜在的優位性を秘めております。

現時点では、「にっぽんの逸品」と銘打ってコーナーを開設し、県内各地の特産品や愛媛県内のどぶろく特区から自慢のどぶろくを一堂に集めるといった取組みを開始したところです。今後は、近県から順次範囲を拡大し、商工会組織が東京有楽町で運営する「むらからまちから館」との連携による商品の多様化を図り、まさき村ならではの特色を打ち出して行く計画を有しております。