

【研究ノート】

# 地域ビジネスの振興に 関する事例研究

—主として長野県坂城町，小布施町—

Case study on promotion of local business

—Mainly Sakaki-machi and Obuse-machi, Nagano—

廣石忠司，山田耕嗣，遠山 浩，三宅秀道

Tadashi Hiroishi, Koji Yamada, Ko Toyama, Hidemichi Miyake

専修大学経営学部

School of Business Administration, Senshu University

## ■キーワード

地場産業，産業政策，地方創生，観光開発，長野県

## ■論文要旨

長野県各地域について，産業振興の取り組みが成果を上げるためには，適切な官民連携体制が必要となる。しかもそのコミュニティが適度に「小さく」なくては現実的な機能を発揮しにくい。またそこでは地域社会への行政・産業両面に及ぶ影響力を持つリーダーの存在が望まれるが，その人材が地域社会の伝統的名望を保持していればこそ，地域外から革新的変化をもたらす人材を迎え入れ，活躍させる場を設定することができる。

## ■Key Words

Local Industry, Industrial Administration, Regional Development,  
Tourism Development, Nagano prefecture

## ■Abstract

Realistic functions can be exhibited only if the public-private partnership community in each Nagano area is appropriately small. In addition, the existence of a leader with influence over the administration and industry to the local community is desirable. If the human resources retain the traditional reputation of the community, it is possible to set up a place where people who bring about innovative change from outside the region can be accepted and made active.

受付日 2019年5月14日

受理日 2019年6月11日

Received 14 May 2019

Accepted 11 June 2019

# 1 はじめに

専修大学経営研究所では2019年3月に、実態調査を行った。訪問先は長野県坂城町のさかきテクノセンター、株式会社アルプスツール、千曲市の亀清旅館、小布施町である。その目的は、少子高齢化の折から、地域に根差したビジネスがどのような展開を遂げているのか分析することにあった。坂城町は機械メーカーを主体とした「工業の町」として知られるが、地場産業ではなく、1940年代からの産業集積として注目を集めている<sup>1)</sup>。亀清旅館は沈滞した温泉場の再興に向けてアメリカ人の「若旦那」が様々な活動をしている。また小布施町は人口1万人の町に100万人の観光客が訪れる町として著名である<sup>2)</sup>。

こうした地域の実態を見聞し、今後の地域活性化への手がかりを得ることが本稿の目的である。以下、訪問先ごとに分担執筆し、最後に結語を述べる。

## ●注

- 1) いかなるタイプの産業集積であるかは議論があるが(糸野(1998)など)、産業集積地域として大都市圏からはずれた場所として注目されていることは異論のないところであろう。
- 2) たとえば松永=水野(2012)参照。

## ●参考文献

- 糸野博行(1998)「長野県埴科郡坂城町の工業集積：中小零細企業を事例として」三田学会雑誌91巻1号 pp.110-137
- 松永剛・水野博之(2012)「長野県小布施町の地域活性化手法の分析による地域活性化成功モデルの導出」([https://www.jstage.jst.go.jp/article/jasmin/2012/f/0/2012\\_f\\_151/\\_pdf/-char/en](https://www.jstage.jst.go.jp/article/jasmin/2012/f/0/2012_f_151/_pdf/-char/en))

# 2 長野県坂城町における産業集積

経営学部准教授 山田耕嗣

## 2.1 坂城町の産業集積の歴史と概況

坂城町統計書平成30年度版によると、平成29年度の坂城町の製造品出荷額は、1,915億円、事業所数221社、事業所従業員数は5,746人であり、製造品出荷額では長野県内の市町村の中では10位、町村の中では1位の「ものづくりのまち」である。また製造事業所221社のうち、188社(85%)が従業員30人未満の中小企業の町でもある。

坂城町は昭和初期まで「養蚕と蚕糸のまち」として栄えていたが、1929年の世界恐慌によって国内の製糸業が大打撃を受ける。これをきっかけに坂城町も新たな産業振興に取り組み、1941年には東京から宮野鑪製造所(現・アルプスツール)を誘致している。その後も戦時の疎開先として、大崎製作所(現・長野大崎製作所)、都筑製作所、中島オールミシン(後の中島オールプリシジョン)、日置電機等が同地にて事業を始めている。また戦中・戦後には栗林製作所(1944年創業)、柳沢螺子製作所(1946年創業、現・KYB-YS)、力石化工(1946年創業)、日精樹脂工業(1947年創業)、寿製薬(1949年創業)等の地元の有力企業も相次いで創業した。1950年代、60年代には、工場誘致条例の施行(1957年)、低開発工業地域の指定(1963年)もあり、同町の製造業は成長期を迎えた。

こうした好景気を背景に、家業から製造業に転業する者や、勤めていた企業や工場からスピン・オフする者も増え、町内の事業所数は急増した。たとえば、超精密金型設計・製作、プレス加工、組立の一貫生産を行っている宮後工業の創業者・宮後臣吉は、もともと酪農を営んでいたが、製造業の将来性を信じて、1963年に金属プレス加工の事業を始めている。またミニ建機分野の世界的リーディング・カンパニーとして知られる竹内製作所の創業者・竹内明雄は、都筑製作所で技術と経営ノウハウを学んだ後、独立して1963年に同地にて創業している。

坂城町は、大企業を中心としたいわゆる企業城下町としてではなく、独立心旺盛な起業家たちが次々と起業し、新規事業を開拓し、町内外の取引

先を拡大しながら自立的に発展してきた。それ故、坂城町の製造品も、①プラスチック成型機、プラスチック製品、②建設機械、③油圧機器、④自動車部品、⑤機械部品、⑥医薬品、⑦電気機械、⑧食品等、多岐にわたっているのが大きな特徴である。中でも大きな比重を占めているのが、精密機械加工部品である。実際、同町の中小企業では、こうした機械加工部品の生産を支える機械加工、とりわけ切削加工を自社の強みとしている企業が多い。

坂城町では、オイルショック、円高不況、バブル崩壊、リーマンショック等の経済危機の際には、生産品出荷額が大きく落ち込んだ時期もあった。町内の製造事業所数は、減少傾向にあるものの、製造品出荷額、従業者数については、リーマンショック以後、ともに回復傾向にある。

## 2.2 海外展開について

坂城町の企業には、国内にとどまらず積極的に海外へ進出し、世界的なリーディング・カンパニーとして知られている企業も多い。たとえば、建機メーカーの竹内製作所は、1971年に世界初のミニショベルを開発し、国内では大手建機メーカーへOEM供給する一方で、海外市場に対しても、1970年代後半には自社ブランド製品を米国、欧州に輸出しており、現在では販売先の9割が海外市場となっている。プラスチック射出成形機メーカーである日精樹脂工業も、国内トップの販売台数を誇っているが、その売上の7割は海外で占められている。また切削工具の一つ、「ツーリング」と、国内トップクラスのシェアを持つ自動棒材供給装置「バーフィード」の製造・販売を手掛けるアルプスツールも、2002年にタイ、2006年に中国に生産拠点を設け、2008年には米国とドイツにも販売拠点を設置するなど、積極的に海外事業を展開している。

現在も各社の海外事業は概ね好調であり、こうした企業の持続的成長を支える大きな要因となっている。たとえばこうした企業では、海外市場での受注量が急増した結果、現地生産工場だけでは

対応しきれなくなり、坂城町の本社工場に仕事が戻ってくるほど活況を呈しているところもある。逆に同じ坂城町の企業でも、海外事業を手掛けていない企業では受注量が伸び悩んでいるところも多く、海外事業をめぐる二極化しつつある。

## 2.3 産業集積のハブとしてのさかきテクノセンターとテクノハート坂城協同組合

坂城町には、世界的なリーディング・カンパニーが数多く存在しているが、他方、独立心旺盛で、それぞれが高度な技術を持った中小企業が集積する工業地域として知られている。

しかしながら近年においては、経営者の高齢化に伴う廃業や、取引先企業の海外展開に伴う受注の減少等の影響もあり、町内の製造事業所数はピーク時の375社から221社（2017年現在）へと減少している。かつては坂城町の創業者メンバーによって結成された「坂城工友会」（現・坂城町商工会）を通じて創業支援や仕事の融通等も行われていたが、創業者世代が引退し、2代目、3代目へと代替わりが進んでいる現在においては、かつてのような横のつながりやインフォーマルな人的交流も薄れているようである。坂城町の中小企業の生産技術は依然として高い水準にあるものの、今後も「ものづくりのまち」として成長し続けるためには、各企業が協力し、町ぐるみでの新規事業や新規取引先の開拓も必要である。

このような観点から、坂城町の中小企業を束ね、そのサポート役として重要な機能を担ってきたのが、（公財）さかきテクノセンターとテクノハート坂城協同組合である。

### （公財）さかきテクノセンター

さかきテクノセンターは、1984年の「坂城町機械工業産地診断報告」での提言を受け、坂城町の工業の中核拠点として1992年に設立された。県レベルではなく、市町村レベルで試験・計測機器を有する工業技術施設を持っているのは珍しいケースである（こうした施設があるのは、長野県では他に飯田市のみ）。発足当時は各種計測機器

を所有している企業はまだ少なく、当初は試験・計測センターとして、各企業の技術力向上に大きく貢献した。現在、同センターが手掛ける事業は以下の5つである。

#### (1) 人材育成支援事業

産学官から専門家を招き、経営・技術等の専門知識の習得、研修の実施。たとえば、「若手技術者養成講座」や「坂城経営フォーラム」等を定期的に開催している。

#### (2) 試験・計測事業

試験・計測技術の向上のための計測技術研修、各種試験・計測機器の設置。依頼業務・企業の機器共同利用事業の実施。坂城町の企業全体の技術力の底上げとブランド力向上には不可欠な事業であり、センターに設置されている機器類も、精密万能試験機、蛍光X線分析装置、真円度測定機、三次元測定機、微小硬さ試験機、ロックウェル硬さ試験機、輪郭形状測定機、表面粗さ測定機、デジタルマイクロスコープ、3Dプリンター、三次元CAD等、充実しており、測定工具取り扱い研修会も開催されている。

#### (3) 企業交流事業

企業の活性化のため、企業間交流、産学官連携事業を推進。町内での技術交流研究会や町内及び町外の企業見学会を開催。また坂城町商工会と連携して若手経営者や後継者を対象とした「坂城町経営革新塾」も開催している。

#### (4) 情報の収集・提供事業

企業が必要とする情報収集のため、県内外の支援機関、関係企業と連携・交流事業の推進。

#### (5) 技術高度化支援事業

企業の研究開発・共同研究・技術相談に応じ、技術支援を実施。

さかきテクノセンターでは、「モノづくりの支援拠点として企業の皆さんに親しまれ集う施設」を目指し、平成28年度補正予算「地方創生拠点整備交付金」を活用し、ロビースペースの拡充と新たにコワーキングルームを整備している。

#### テクノハート坂城協同組合

テクノハート坂城協同組合は、1992年（平成4年）に坂城町内企業の相互発展を目的に発足した。当初は共同購買事業から事業を始めたが、やがてそのメリットが薄れてきたため、徐々に人材確保事業に注力するようになった。現在は人材確保事業、共同購買事業、共同受注事業を中心に会員企業の窓口になる活動を行っている。会員企業は発足当初は120社ほどであったが、現在活動している企業は正味80社ほどとなっている。

現在の主要事業は人材確保事業である。人材確保についても、二極化している傾向にあり、規模が大きな企業は人材を確保できているが、小さな企業は苦勞している状況にある。

現在、町内全体の従業者数は増加傾向にあるものの、ピーク時と比べるとまだ不足している。また従業者の構成も、増えているのは契約社員や派遣社員であり正社員の数は減少している。各社ともに、慢性的な人材不足に対応するため、正社員の雇用延長や女性労働者、外国人労働者の雇用拡大を検討している。

こうした状況を踏まえ、テクノハート坂城協同組合では、現在行っている合同就職説明会や、坂城町と提携している4大学（信州大学、長野大学、埼玉工業大学、金沢工業大学）の学生を招いての企業見学会、個別大学訪問等に加えて、新たな人材確保のための別の方策を検討するとともに、人を育て技術を継承するための体制づくりに取り組んでいる。

#### 2.4 今後の課題

以上のように、さかきテクノセンターとテクノハート坂城協同組合では、各企業の技術力向上や横の連携強化のためのさまざまな取り組みを行っているが、横の連携については人的な交流は深まっているものの、現段階では互いに強みとする技術を把握する程度にとどまり、新規事業につながるような共同研究開発までには至っていない。また共同受注についても、何度か可能性はあったものの、最終的には価格面で折り合わず成約には

至らなかった。平成20年前後は補助金も出ていたこともあり、連携事業も活発に行われていたが、最近では補助金もなくなり（コスト的に合わなくなつて）、案件すら出てこないのが現状である。

さかきテクノセンターは同町の工業技術拠点ではあるが、すべての企業の得意技術やニーズを把握しているわけではない。今後は各企業とより密接なコミュニケーションを取り、情報を収集することで、坂城の技術を対外的にアピールできるようにしたいと考えている。

#### ●参考資料

坂城町統計書 [www.town.sakaki.nagano.jp/www/contents/1551162896853/index.html](http://www.town.sakaki.nagano.jp/www/contents/1551162896853/index.html)

## 3 | アルプスツールにみる坂城地域のグローバルニッチトップ企業

経済学部教授 遠山 浩

### 3.1 アルプスツール概況

(株)アルプスツールは、従業員総数330名。資本金1億円（資本準備金2億3250万円）で、2018年度実績売上高102億円で、工作機械に付設するパーフィーダ、回転工具、関連ツールなどの製造販売を手掛ける。国内生産拠点は長野県坂城町中心だが、ユーザーの生産拠点が海外にシフトする中で、中国・大連、タイにも生産拠点を構える。グローバル化の対応を進める中で国内での事業も安定的に推移し、坂城町の外注先・中小製造業への発注も継続しているグローバルニッチトップ企業<sup>1)</sup>である。

### 3.2 戦中疎開をルーツとする日本の工作機械を支えるグローバルメーカー

アルプスツールの創業は、1929年に東京亀戸にて創業者宮野利盛が宮野鑄造所を設立し、鉄工用ヤスリ（組ヤスリ）を製造したのに遡る。宮野鑄造所の組ヤスリは軍需対応品として重宝され生産量は拡大。1935年に蒲田への工場移転を経て、1941年に地元の招致もあり坂城に工場を

移転する。当時の坂城は養蚕が盛んな地域で工業の集積地ではなかったが、降水量が少ないため冬季も雪が少なく日照時間が長いことを考えると鉄を扱う事業者には良い環境と判断し、移転してきたという。

戦後になり民需への転換を図る中でライター向け丸ヤスリの分野で頭角を現し、ダンヒル等高級ライター向けシェアは90%あったという。ライター向け自動盤開発も手掛けていく中で、これらを分離し宮野製作所を設立<sup>2)</sup>。また、コレットチャック、ツールほか工作機械用工具類、周辺機器製造を分離し設立したのがアルプスツールである。

ユーザーは、ホームページによると、スター精密、DMG森精機、オークマ、シチズンマシナリー、高松機械工業、ツガミ、中村留精密工業、牧野フライス製作所、ヤマザキマザック、村田機械、滝澤鉄工所、と日本の主要加工機メーカーが並ぶ。ヒアリングした際の情報によると、主要ユーザーは自動加工機メーカー主要3社で、OEMまたはODM供給を行っている。NC旋盤は各社が独自に規格を決めているので共通ツールはないため、ユーザーから図面をもらって対応するケースもあれば、ユーザー意向をふまえて当社で設計するケースもあるという。日本はこうした事情がある一方、ヨーロッパはツールメーカーが多く金属加工を担うエンドユーザーと直接取引している。すなわち、原則ユーザー系列での流通となる日本の商慣習とは異なる。当社製品ユーザー系列での流通ルートとなりエンドユーザーに直接販売することはないが、ヨーロッパのツールメーカー2社と提携しており、この2社経由では当社製品をエンドユーザー直販することは可能である。なお、パーフィーダ（棒材を供給する装置）は当社ブランドであり当社で直接販売している。

当社のアルプスキャプト・ツーリングシステムは、単純な円形ではなく3か所くぼみが入ったおむすびのような形をしていることで2面拘束カップリングを実現し、MC加工機使用時などに発生しがちな曲げ鋼性を高め生産性の向上に貢献して

いる。この独特な形を削り出し研磨した後に、3次元測定器を用いて厳密な品質保証を行っている。スウェーデンの会社から、製造を含めた技術供与を受けており、他社が製造している模倣品とは品質が異なるという。

パーフィードについて、日本では当社以外に有力な企業は一家のみ。AR コレットチャックについては世界的に有名な企業はヨーロッパ企業となる。国際的競争力を備えた会社と評価することができるであろう。近時中国でも製造されているが、たんなる模倣品で精度が低い。当社製品はFoxconnの中国工場ではiPhone筐体きょうたいの仕上げ加工にも使われており、モデルチェンジの都度日本のツールメーカー経由で数千台を出荷していることから明らかなように、当社製品はヨーロッパ企業の世界規格と同等の水準の高い精度を保持していると自負している。

### 3.3 高精度を実現する生産体制

当社工場内加工機械の主力はマシニングセンターと研磨機である。

マシニングセンターはY社主流だったが近年はM社主流の加工ラインになってきている<sup>3)</sup>。その理由は精度が高い仕上げにこだわっているためとのこと。工場には1台8000万~9000万円するM社の五面加工機が複数台並んでいた。昨年設備投資は5億円規模という。なお、他社の加工機もそろっていたが、これらの加工機4台を3人程度でまわしているとの説明だった。また、オペレーターには女性も混じっていたが、理系、技術者出身というわけではないようであり、特段基礎知識がなくとも操作できるということのようである。こうした操作性の高い機器を使用することで幅広い人材の活用が可能になってきている。

一方研磨機は精度が高いとされるヨーロッパ社の製品(2億円/台)と同等の精度を誇る国内のT社製を導入し、T社のショールームともいわれるほどである。幅広い人材の活用と共に、こうした優れた機器を活用することによって高精度の製品を生産できる体制が確立したとみることができ

る。

また、訪問したテクノさかきに立地する第三工場では自動供給体制ができていたため24時間操業も可能となっている。2Fが組み立て工場、組み立て工程は1人実施を徹底。複数人担当だと各人の定義で行うので齟齬が起る可能性があるためである。

クリーンルームまでではないがグリーンベンチ水準の部屋で、スピンドル(ベアリング使用)組み立てを行っている。この製品はほとんど全量検査。仕入れ品のベアリングは炭化水素で洗浄して真空中で乾かすといったように、高速回転用ベアリング製品の精度を出す工程では多様な工夫がなされている。

ツール類は多品種少量生産といっているようにその部品点数は何万とある模様。

第三工場では、管理・設計を含めると145人勤務。うち生産現場は70人(組立検査を含めると100人)。品質保証は3次元測定器で担保している。

生産管理は、紙での指示書が工程についてまわるのに加えて、どの工程でいま掛っているかをPCで管理している。このため各工程のオペレーターは遅れているモノから手掛ける体制がとれている。確認のため口頭指示も行っている。

当社工場のIoTについては、多品種少量生産とはいえ、月産の多い工場ではAIを導入したいとのことで、ロボットが使える工程があるか検討中である。例えば、ベアリングへのグリース注入、レーザーマーキングといった工程が対象となる。

アルプスツールの外注企業は約100社。旋盤工程はほぼ外注でMC、研磨工程もある。遠いところは上田や須坂にも発注するようだが、より高度な精度が求められる回転工具関連はさらに遠隔地に発注している。例えば、ギアに使う製品の製造は、対応できる技術力を持つ外注先が限られることもあり、広島、福山、大阪、八王子の企業に発注している。とはいえ、この場合も当社で図面を作成しており、図面通りの完成品の納品を受けている。ベアリングは、商社経由で、NSK系、

NTN系企業の製品を購入している。近隣のNSK系の粟林製作所は大モノベアリング製造ゆえ当社向け製品ではない。熱処理は上田所在企業に発注している。坂城の企業は金属加工が主体のようであり、メッキも近隣でできるところは少ないとのことである。黒染塗装は内製とし、パーフィードの塗装は構内外注を抱えている。

研究開発には長年熱心にとりくんでいる。1971年にパーフィードを自社開発しているが、1983年にはF社と提携しツールの製造販売も開始している。その後も国内外企業との技術提携、販売提携を深めている。

### 3.4 海外生産が主力となる中での海外生産拠点展開

2006年に大連に生産拠点・アル卑ス工具（大連）有限公司を設立。ツール、パーフィードを製造。開発区の横に立地。6億円相当の設備を持ち込んだ。12年を経過したが1期生も残っている。立ち上げ時にはのべ60人を本社から投入したが、現在の日本人は2人のみ。中国での自動加工機の需要は強いが、中国メーカーは粗悪品製造が多く破綻した。

タイには2002年にALPS TOOL (THAILAND) CO.,LTDを開設。現地人材の定着率は低いが、一巡した感があるという。このあたりが中国に比して弱点である。2015年にはナコンラチャシマにツーリング専用工場を開設している。

両拠点共に日系企業向け生産拠点への供給が多いという。日系S社の海外製造・販売拠点は、大連、上海、HK、タイにある。また日系C社の海外製造拠点は山東省、タイにある。そこに日本品質製品を大連、タイの生産拠点から供給している。このため、両拠点では高い精度を保証する必要から日本と同じ設備を導入している。

### 3.5 高精度生産を支える営業体制

ツールメーカーの営業は、エンドユーザーより工作機械メーカー向けが中心である。なお、ツールメーカーで、多品種少量対応を当社ほど行って

いるところはない。また、当社100%ではないが、ツールの個別の引き合いごとに開発し、生産、納品していることもあるが、これも少数のようである。さらに、工作機械メーカーの実情は2社購買体制をとってもうまく運営できないことが多いようである。そのためか、他社に流れても当社に戻ってきたりもする。

経済産業省の規制はあるものの、原則として世界の工作機械メーカー向けに供給したいというのが当社の意向である。ただし中国の工作機械メーカー向けは、軍需産業に通じている企業が少なく、供給しない方針をとっている。

また、パーフィードについては、エンドユーザーに直接営業している。一方IoT対応については、回転工具分野はこれからの感じである。したがって、当社は工場内のIoT化の方に注目している。

### 3.6 厳しい採用環境と高精度メーカーを支える人材研修

坂城全体で人材の採用はタイトとなっている。派遣人材もとりあいとなっており、外国人の採用も増えている。したがって、住居、アパートも不足しているのがこの地域の実情である。

採用者の中には、Uターン、Iターン組が相応にいます。会社紹介資料も、こうした人材の採用が多いことを示す内容になっており、会社としてターゲットと捉えていることがわかる。なお、本社工場での研修等をうけるために海外現法から出張で来る現地スタッフは、休日に東京に遊びに行く際でもあえて東京に泊らないで、日帰り計画とすることが少なくないようである。これは、坂城から首都圏へのアクセスが悪くない証左でもある。このことをセールスポイントとして採用活動も考えているとのことであった。

注目すべきなのは、事務系・技術系問わず全員を対象とする新入社員研修であろう。6か月間におよぶ研修の間には、粗・中・仕上げ加工用のハンドタップを使ったネジ切りを体験させたり、四角を丸くする、丸を四角にするといった、やすり

がけ作業を修得させたりしている。これらの技能を駆使して各人が製作した作品を第三工場1Fの展示コーナーの横に展示している。ものづくりが当社の基本であることを全社員に徹底させる試みである。

### 3.7 考察

アルプスツールは本社・坂城での開発能力を向上させるとともに、大連、タイと海外生産拠点を拡充し、欧米を含めた販売体制を整備しているが、こうした動きがグローバル化するユーザーのニーズへの対応力を維持・向上することにつながり、グローバルニッチトップ企業へと成長していると言える。このことが、坂城本社の雇用を創出するとともに、地元坂城をはじめとする国内の外注企業にとっては受注確保につながっている。

こうしたグローバルニッチトップ企業を支える人材の中に、Uターン、Iターン組が一定数いるのが興味深い。グローバルニッチトップ企業を輩出するためには、グローバル化に対峙するメーカーには多様な機能が必要ゆえ、多様な人材が求められることを周知することが重要であるが、Uターン、Iターン組を呼び込むためには、多くの若者を引き付ける首都圏の都市部と遜色ないと感じられる生活環境が必要である。坂城から見ると、こうした面でも北陸新幹線効果があがっているといえるかもしれない。

坂城は、戦中期の疎開企業を軸に、機械金属加工分野の様々な製造業が集積し、県内でも有数の工場出荷額を誇る地域として知られている。こうした集積地から、優良企業がグローバルニッチトップ企業へと成長していき、地域に需要を搬入してくると思われるが、そのためには人材の採用が重要である。そして人材の採用には、町の魅力を向上させることがやはり重要ということにつながるのではないかと感じた次第である。

#### ●注

- 1) 特定の分野で極めて高い競争力を持ち、国際市場で高いシェアを維持しているものづくり企業を、経済産業省ではグローバルニッチトップ企業（GNT企業）と

定めている。当該企業が地域に持ち込む需要が少なくないことにも経済産業省では着目し、2013年度3月にGNT企業100選を選び顕彰するなどしている。GNT企業の活躍が地域活性化につながる様子は、細谷（2016）に整理されている。

- 2) ミヤノ（現在の社名）は、福島、北上、米国と拠点を拡充していったが、この過剰投資が原因で経営破綻。産業再生機構経由で今日はシチズンマシナリーの傘下にある。
- 3) Y社は日本メーカーのマシニングセンターの中では精度よく当社も31年使っている由。ただし、部品交換は必要で交換のリードタイムには年単位の期間を要する模様である。

#### ●参考文献

- 細谷祐二（2017）「地域の力を引き出す企業—グローバル・ニッチトップ企業が示す未来」ちくま新書  
 遠山浩（2013）「川崎中小製造業の高度化と産業集積の広域化—下野毛工業協同組合（高津区）会員企業にみる事例研究—」日本中小企業学会論集32巻（pp.58～70）

## 4 | 長野県、戸倉上山田温泉の振興とタイラー・リンチ氏

経営学部教授 廣石忠司

### 4.1 戸倉上山田温泉の概況

長野県の東信に位置する戸倉上山田温泉は従来団体旅行客を中心とした、大規模ホテルが林立する温泉場である。しかしながら他の大温泉地と同様、団体客の減少とともに入込客数、宿泊客数が減少した。5年間でみても年間宿泊客数は平成21年の79万人から平成26年の56万人と約2割減少している<sup>1)</sup>。なお最盛期の昭和48年には100万人を超えていたという資料もあり<sup>2)</sup>、45年間で入込客数は半減したということができよう（入湯客数では、平成31年3月刊行の「千曲市統計書」によると戸倉上山田温泉として平成29年度61万人強であるが、昭和51年度は約132万人であり、この傾向はほぼ一致する）。

温泉地を保養、歓楽、自然などと分類するとすれば、戸倉上山田温泉は歓楽に該当するだろう。もともと長野市にある善光寺への参拝帰りの精進落として明治年間より発展してきた経緯があ



り、荒砥城跡以外に温泉場内にはこれといった名所旧跡は存在しないが、源泉が50以上もあり、湯量は豊富である。

こうした状況の中、2005年に来日し、妻の実家である亀清旅館の「若旦那」となったタイラー・リンチ (Tyler Lynch) 氏は、戸倉上山田温泉の状況を憂い、積極的に自館のみならず、地域全体の活性化を図って情報発信を開始した。われわれはその概要を知るために、同氏にインタビューを行った。以下はその概要である。

#### 4.2 タイラー・リンチ氏への聞き取り

同氏は妻と結婚後、義父が死去したため、旅館廃業の可能性があることを知った。そこで、日本旅館の良さを残そうと家族で日本に渡り、自ら旅館経営に参画したのである。

リンチ氏がまず行ったことは、自館の英語での情報発信であった。英語版HPを作成し、併せてブログを開設した。しかし自館だけでは集客も限度があり、また温泉場全体の活気にはつながらない。

そこで温泉場全体の魅力づくりを考え、戸倉上山田温泉全体のマップ作りを行った。このマップには趣旨に賛同してくれた飲食業、名産品店を掲載し、マップ持参者に対して割引をしてもらおうという試みである。リンチ氏の言葉によると、「一泊は館内で食事をしても、二泊目は他の飲食店で食事をしてもらい、温泉場全体が栄える」ことを狙ったのである。さらに自治体からの補助金を得て、マップの英語版を作成し、インバウンド客の集客に力をいれた。インバウンド客という意味では検番の協力を得て、30分という短時間、かつ安価な「芸妓ショー」を各旅館で開催することを可能にしたこともこの努力の一つと言えよう。芸妓を正式に呼ぶとなると高価なものになるが、気軽に世界的に有名な「ゲイシャ」に接する機会を設けたのである。

また、温泉地では一泊にとどまる客も多いが、国内外の滞在客を増やす意味もあり、レンタサイクルによる観光案内や温泉地ガイドを含む「ずく

だし」プロジェクトを開始した。ずくだしとは長野の方言で「こつこつ努力する」ことを言い、「面倒なことをあえてやる」というニュアンスがある。

こうした公的活動の基本となったのが、同氏の地元へ溶け込もうとする努力である。単に旅館の若旦那であるだけでなく、地域の諸活動への積極的な参加がそれである。同氏は日本経済新聞の取材に対し「1年目にいきなり温泉夏祭りの地区責任者の「祭典」に選ばれました。冗談抜きで人生を丸2カ月間ささげました。各店を回る寄付集めや交通規制の看板設置。当日は付きっきりで、翌日からはお礼参り。そのおかげで、こいつは仲間だと認めてもらえました。」と述べている(日経電子版2016年8月26日)。

その他同氏は「上山田神楽保存会」への参画、外国人に長野県の観光を推進するNPO団体「Ninjaプロジェクト」(<http://www.unique-nagano.com/>)の代表者としての顔も持つといった活動を行っている。同氏は単に亀清旅館、上山田温泉を超えて、長野全県の魅力発信に取り組んでいるのである。

#### 4.3 周囲の反応

リンチ氏のこのような活動により、同氏は第二回「信州おもてなし大賞」を2015年に受賞し、一方亀清旅館はトリップアドバイザーのHPで高評価を得るなど一定の評価を取めた。また、同氏の活動は様々な媒体に取り上げられている。NHK教育テレビにおいて「みんなの2020バンバンジャパーン！」(2019年1月26日(土)放送)の中で同氏の活動が放映されたことが一例としてあげられる。

#### 4.4 今後の課題

以上のように、リンチ氏の活動は地域活性化のために有益なものと感じられるが、課題も多い。

戸倉上山田温泉は団体客中心の温泉街であったことは前述した。そのため、夜は団体客目当ての風俗業を含めた歓楽街も存在しているのである。

そうした繁華街の一部では、今でも客引きが行われていたりするため、マイナスのイメージを形成することにもつながると同氏は話している。

その他、筆者は二つの疑問を抱いた。一つは同氏の活動に対して、他の旅館の協力体制が感じられないことである。同氏の言う「二泊目は他の飲食店で食事をしてもらう」といった動きが他の旅館に見られないのである。特に地元での最有力旅館とみられる笹屋ホテルが動けば影響が大きいと感じるが、笹屋ホテルがこの動きに積極的であるという情報は寡聞にして入手できなかった。大規模旅館であるリバーサイド上田館が伊東園ホテルズの傘下に入るなど、地元の有力旅館が営業不振に陥っていることをうかがわせる状況はあるが、有力旅館が動かないと、町全体の活性化にはなかなか結び付かないのではないだろうか。

もう一つの疑問は自治体の関与である。坂城町、小布施町とも、行政が地域振興の中核の一つとして動いているという感触をもった。その点、戸倉上山田温泉が属する千曲市はかつて更埴市、戸倉町、上山田町という1市2町であったこともあろうか、行政のコミットが少ないように思われるのである。リンチ氏の発言にも市役所、観光協会と言った行政関連の話は補助金関連のところに出てきたくらいであった。もっとも、今回訪問した坂城町、小布施町は「平成の大合併」にも参加せずに自立を貫いた町であり、そちらの方が特異な存在というべきなのかもしれない。

戸倉上山田温泉の活性化という点では、リンチ氏の活動は現状では孤軍奮闘という印象である。この動きをサポートする集団が必要と痛感したところであり、適切なサポート体制が確立すれば同氏の活動もさらに有効になるのではなかろうか。

●注

- 1) 千曲市観光振興計画(2016年)、ただし入湯税のデータでは43万人強とされている (<http://www.mlit.go.jp/common/001139597.pdf> 2019年4月22日閲覧)。
- 2) 千曲市中心市街地活性化基本計画(2018年)。

## 5 | 商品開発組織として分析する小布施町のコミュニティ

経営学部准教授 三宅秀道

### 5.1 本稿の背景としての実態調査について

今回の経営研究所実態調査旅行では、2019年3月5日から6日にかけ、小布施町の特に中心街商業・美術施設を見学し、小布施町商工会会長の桜井昌季氏にお話をうかがった。本稿はその見聞とインタビューに多く基づくが、他に様々な資料からも示唆を得ている。そのうちの主要なものは本節の末尾に掲げる。

### 5.2 本稿の狙い

小布施町については、既に地域社会論や地域開発論の先行研究はすぐれたものが多々ある。だが、本稿では経営研究所の調査として、敢えてそれらとは視点をずらして、商品開発組織としての小布施町のコミュニティについて考えることを試みる。それは地域振興や産地観光など、この小布施の事例を経営学的に考える上では、この町が来訪者に提供する商品価値の構造のユニークさに触れないわけにはいかないからである。

### 5.3 小布施の価値の「模倣困難性」と「コモディティ性」

小布施町の活気を支えている最大の要因は、言うまでもなく北斎館周辺地域の観光客による賑わいである。古く美しい町並みを維持している地域は他にも多くあるが、小布施ほどの商業的成功を収めている地域はほとんどない。

それはなぜだろうか。現地調査を経た現時点ならばこそ、外食・物販・美術鑑賞などのサービス商品が有機的に連携し、ひとつの大きな「地域体験サービス商品」として優れた価値を開発できているからである、と解釈できよう。

ここでこの「地域体験サービス商品」について、それを3つの価値のレイヤーの重なりとして

説明してみよう。まず小布施に最も特徴的な価値のレイヤーとして、その中心部修景地区の景観と北斎館での美術鑑賞体験など、「その現地に行かなければ享受できず、非常に模倣困難性の高い『唯一性』体験のレイヤーがある。

善光寺門前町である長野市（その中心部）という日本有数の宗教観光都市から長野電鉄で約30分という適度な距離にあり、北信地区の魅力的な観光スポットの中で、適度<sup>ひな</sup>に鄙びておりつつも交通の便もほどほどによい、という小布施の立地自体がまず大きな強みである。

人口約1万人の小さな町である小布施は、まずその規模としても丸一日滞在するほどのコンテンツを用意することは簡単ではないだろう。しかし周囲にいくつもある有名な温泉町のどこかに宿泊することを想定し、また善光寺参詣の前後に北斎館観覧と昼食を愉しむ「半日滞在」の対象としては、絶妙な規模とコンテンツ量である。

北信地域観光の体験デザインの制約として、まず宿舎での温泉を愉しむことは大きな魅力であるし、善光寺という長い伝統のある「聖地」の存在感は大きい。これらに囲まれて、小布施は賢明にも栗食文化と北斎美術鑑賞に重点を置き、見事に近隣観光スポットとニッチをずらし、その結果として周辺各名所を巡るルートの一部に自らを組み込みやすくしている。

つまりこの意味で、小布施の観光体験の価値は他の北信各観光地との取り合わせの妙の一部としての側面もあるので、単に小布施の修景地区だけを仮に模倣し得たとしても、それでは意味がないのである。小布施の強みを本当に模倣しようとするれば、北信地域全体を模倣しなければならないが、もちろんそのようなことは不可能であるから、この「現地体験の『唯一性』」は非常に強固なものである。

そしてこの「体験の唯一性」のレイヤーに対極するものとして、「コモディティ化しやすい栗菓子商品」のレイヤーがある。インタビューさせていただいた桜井氏自身が語ったことであるが、小布施名産の栗菓子の原料の全てを小布施産の栗で

賄えるわけではない。むしろ日本各地の産地から優れた品質の栗を調達し、小布施産の栗と配合して使うことで生産量と質の安定性が確保されている。

また、栗菓子の製造技術の面からも考えてみよう。栗羊羹、栗きんとん、あるいはモンブランなどの洋風栗菓子にしても、それらをつくる技術は成熟しており、特殊な特許などで守られているようなものではない。

そしてまたこれも桜井氏自身が語ったことであるが、小布施地域全体での栗菓子の品質水準を上げるために、いわゆる「大手御三家」以外の中堅規模以下の栗菓子メーカーに対しては、原料や加工機材を扱う業者を介するインフォーマルな交流で、よりよい生産ノウハウが伝達されるようなこともあるという。そしてまた桜井氏自身が、現在でも、また若い頃はよりいっそう、日本全国各地の栗加工菓子を食べ歩いて研究したという<sup>1)</sup>。

つまり、小布施名物の栗菓子自体は、それだけを切り取ると、決して模倣不可能なものではないのである。もちろん、我々調査旅行メンバーは現地で桜井甘精堂の商品を含めいくつかの栗菓子を購入試食したが、それは極めて美味であり、筆者は知人への土産用に買った分までつい食べ尽くしてしまったほどであった。しかしやはり、純粋に素材調達と生産技術面に着目すれば、模倣困難性はそれほどには存在しないだろう。

そうであるならばそれはコモディティ化に巻き込まれてもおかしくないはずである。しかしそれならなぜ、小布施の栗菓子、特に現地の「大手御三家」メーカーは、日本を代表する栗菓子産地として、競争力を構築することに成功し、それを維持し得ているのだろうか？

#### 5.4 「小布施体験」の価値のユニークな構造

上記の疑問を解く鍵となるのが、このふたつの価値のレイヤーを繋ぐ、「小布施地域での適度な協調と競争のバランスの上に成り立つ飲食体験」という第三のレイヤーである。この3つのレイヤーが絶妙な関係で重なり、それらが補強・補完

し合って小布施の競争力を形作っている。

誰しも経験があることだが、名所・景勝の地でその美しい景観に触れ、陶醉したり昂揚したりした精神状態で飲食物を賞味すると、それが本来は食べ慣れたものであっても、普段より美味しく感じられたりする。ハイキングして景色のいい峠で食べるおにぎりは、家で食べるよりもはるかに美味しい、という体験は誰しもあるのではないだろうか。

このようにある場所で口にする食品の味と、それを味わいながら目にする景観の美は、決して無関係ではないのは体験的に理解できることである。またこうした飲食物については、賞味する側が商品の歴史的背景から感じるゆかしさや希少性で、なおその商品からもたらされる味覚刺激の官能的魅力が深く感覚されるということもある<sup>2)</sup>。

もちろん、美しい景色がそこで食べる食品をなんでも美味しくするわけではない。しかし、元々美味しい食品の美味しさを、食べる側が予めいい意味で「精神が昂揚して神経が鋭敏になった状態」で触れることで、余すところなく美味を鑑賞しやすくなるということがある<sup>3)</sup>。

であるならば、小布施の修景地区で北斎美術や町並みの美しい景観に触れてから味わう栗料理は、それを賞味する側に対して存分に「実力」を発揮し、もともと持てる美味をできるだけ着実に相手の舌の味蕾に伝えるコンディショニングが為されているという意味で、有利なのではないか。

そしてその状況で味わった美味の記憶は、賞味者の心に深く刻まれ、その認識の上で、小布施の風景美と栗料理の美味の存在感を大きくし、そこで見た屋号の店が小布施から離れた地域で販売している栗菓子にも、ゆかしさや美味への高い期待と信頼を感じさせる要因になるだろう。つまり小布施地域のブランドのprestigeが、小布施産の栗菓子の商品ブランドのprestigeと重なって形成されることになる。

その結果として、消費者自らのかつての「小布施体験」が、それ以後、仮に小布施から離れた地域で小布施の栗菓子を目にしたときにでも、他の

競合する様々な菓子商品と比較して好感を持たせ、それを購買しやすくするということがある。

その時に小布施の栗菓子が纏うブランド価値は、単なる知名度やパッケージのビジュアルへの印象のよさなどでは説明しきれない、消費者の深い認識に根ざしたものになるだろう。この現象は、単に地域開発論の側面だけ、あるいは商品ブランド論的側面だけ抜き出しては説明し得ない。

そのような「現地体験に基づくハロー効果」があればこそ、小布施の栗菓子メーカーは、素材の品質や、加工の手にコストをかけることができる。それがまた、商品自体の持つ競争力を向上させ、ブランドのprestigeをより高める好循環を構成しうることはもちろんである。

つまり小布施の修景地区の観光、そこでの飲食サービス、土産としての栗菓子の購買、この三層のレイヤーが、唯一性とコモディティ性の矛盾をうまく解決・克服するかたちで重なっている。

ただの「風情のある町並み」だけでは、地域経済に恩恵が少なく、修景にかかる社会的費用を賄いきれない可能性がある。また単に「美味しいが唯一ではない栗菓子商品」だけでは、ブランドとしてそこそこのprestigeしか維持できず、商品競争力も高められない。

しかし行政と地域事業者それぞれの努力が、小布施ではうまく噛み合い、相乗的な便益をもたらす構造がつくられている。これは都市計画論だけでも、食品マーケティング論だけでも説明できない、それらを統合する視点としての商品論、そしてそれを開発する組織論からの説明の必要を示唆する。

このように小布施では「まちづくり」の成功と「菓子づくり」の成功が修景地区での「サービス体験」によって結びつき、好循環を為しているのである。それならば他の地域でもこのような現象は起きているのだろうか？あるいは今後、この構造を模倣しうるのだろうか？そのために必要な条件や制約はどのようなものなのだろうか？

### 5.5 小布施町の「小規模の優位」が支えた官民連携

今回お話をうかがった小布施町商工会会長の桜井昌季氏（地域の有力企業桜井甘精堂の経営者でもある）がいみじくも、「小布施に来てくれた観光客の方に、誰がさせても不快な想いをさせたら小布施町の損です。ある意味では町が一件のリゾートホテルだと説明しています。」と語った。

この意味で小布施は、一個の地域体験サービス商品としての商品開発事例として、日本有数の成功を収めた。もし大都市部で行政と民間が関わる地域景観行政と地場産業の連携を試みたとしても、利害対立が生じて、地域ブランド確立に繋がる一貫性を保てないであろう。

しかし小布施では、この体験サービス商品の企画デザインに直接的に関わるのは、おそらくは官民の関係を合算しても大都市部よりよほど小さいコミュニティであろう。だがその小布施の「小ささ」は、その商品開発の当事者と、その成功による受益者の重複を意味する。

小布施の修景地区のデザインに際しては、地域のいわゆる「名士」の家や信用金庫、自治体などの協力連携が功を奏したことは先行の各種資料でもよく言及されている。たとえばまさに修景計画立ち上げの時期に、当時の町長が信頼を寄せたひとりの建築家の人選に対して、町議会から批判が寄せられたという。

その時当時の町長は、「私はまちづくりにおいていわば女房役が必要なのだ、夫婦が癒着するのは当たり前ではないか。」と反論し、批判を退けたという証言が、複数の文献に記載されている。

### 5.6 地域「名士」の構成するインフォーマルな「官民連携」コミュニティ

そもそもの小布施の修景事業努力の歴史的背景としては、天保期に小布施に葛飾北斎を招き、現在にまで至る小布施と北斎芸術の縁を最初に結んだ豪商、高井鴻山（本姓は市村、鴻山の祖父の代の天明の大飢饉に際して、私財を投じて困窮した人々を救済したことから高井郡の地名に由来す

る「高井」の姓を名乗ることを許された）以来の伝統がある。

日本の地方の小規模コミュニティ、特に工業化の波で大きな社会変動と人口移動を体験した大都市圏以外では、このような地域の「名士」は決して珍しくはないが、逆に近代化以後の人口流入を体験した大都市部では、想像もつかないようなコミュニティの性質がある。

それはなにか。ある種の「疑似アリストクラシー」とも言える、血縁者事業承継に基づく、地域の事業組織の持つ文化と、その経営者の厳しい自負と、地域社会への責任感である。

### 5.7 縁故主義と能力主義の「厳しいとこ取り」

筆者は各地工芸産地の調査を通じて、中堅規模ファミリービジネスの事業承継の問題に研究者として興味を持っている。その点から、小布施の人々は、どのような心持ちで地域コミュニティ運営に携わっているのかを特にお伺いしたく思い、事前に質問意図を先方にお伝えした。

すると桜井氏からは、インタビューのみならず、メールでもこのトピックについて丁寧な御説明をいただいた。家族内の事情、オーナー経営の機微に触れるテーマであるだけに、どうかご無理はなさらず、お差し支えのない範囲で御教示ください、と筆者はお願いしたが、桜井氏は忌憚なくお考えを語ってくださった。

それは概略、以下のような内容であった。もともとは御令兄が桜井甘精堂の家業を継承する予定であったが、バブル期の観光ブームにより事業規模が急拡大したため、次男である桜井氏も御父君に懇願されて、獣医系大学を中退し、3年ほどマーケティング関連の企業で働いてから家業に従事することになった。

しかし8年前、御令兄が御逝去されて思いがけず自らが経営者となることになり悩んだが、結局は自分ができることしかできないと割り切った。

事業承継については、数年前、御令兄と御自身それぞれの御子息の4人に手紙を書いた。当時御子息たちの年齢は上が高校生、下が小学校高学年

であった。その手紙には、将来、4人のうち誰もが事業を継承する可能性はある、兄の息子であるとか、あるいは同父の兄弟でもその順番にはこだわらないと書いた（これはいわば、長子相続原理は採用しない、ということであろう）。

しかし4人のうちの誰であっても、桜井甘精堂に入社するのはそのうちのひとりだけとする。それ以外の3人は、自分で食べていける道を見つけるように、と言い渡した。この点には、桜井氏自身が、御令兄を支える黒衣の立場として苦勞したという実感が込められているということである。

また事業承継を4人のうちの誰が希望しても、能力がないと判断したらそれは認めない。また、本人が希望しなくても、事業を承継してもらうことはあるかも知れない。4人共にその任に堪えないと判断した場合は、一族以外の人材に事業経営を委ねることもあり得る、と伝えた、ということであった。

地域中堅オーナー経営企業の事業承継に際しては、経営の近代化のために敢えて所有と経営を分離し、非血族の経営人材を育成するべき、という議論がなされることは多い。あるいは逆に、やはり組織の結束と価値観を貫くためには、創業オーナー一族の事業継承にこだわるべき、という意見も少なくない。それぞれに合理性があると筆者は考えていた。

しかしこの桜井氏の判断の事例は、単なる能力主義でも単なる縁故主義でもなく、そのそれぞれの厳しい側面を採用して折衷した方策である。出生順で承継者が選ばれるわけではないし、承継したい血族内候補者でも経営能力が厳しく問われ、また自らは承継を希望しなくても桜井甘精堂の存続のためには、いわば「応召義務」を負わされる、という内容である。

獣医志望を変更して兄を支える道を選んだ桜井氏ならではの、非常にシビアだが、率直な意見である。小布施というコミュニティで小さからぬ影響力を持つ事業を経営するということは、容易なことではないという自覚と、それでもそれを存続させなければ、地域社会も存続し得ないという覚

悟がうかがえる。

そしてまたこれほど、自らの家業と、それを担う従業員の方々、またその経営責任を将来背負う可能性がある御子息たちに対して、配慮と厳しさの入り交じった、まさに「父性愛」を感じさせる言葉があるだろうか。

この問題が、単に「所有と経営の分離」「ファミリービジネスの近代化」を行うか否か、という二者択一の単純な問題ではない、ということに改めて教えられた。桜井氏のまことに誠実な御対応にここで改めて感謝の意を表したい。

そしてまた、ここからは、小布施のコミュニティを構成してきたひとつの原理が垣間見られるように思える。それは上記の一例に見られるような、地域を支える擬似アリストクラシーの原理の存在である。

## 5.8 地域振興主体として見直されるべき疑似アリストクラシー

ここまで議論をしてきて、改めて思われるのは、地域振興と大まかに括られるテーマがあるにしても、その内実では、行政と民間双方の事業努力の連携統合の重要性である。

小布施でその連携統合は明示的・公制度的な官民連携としてのみ行われるのではなく、地域「名士」を中心とする属人的ネットワークでインフォーマルに行われる面もある。たとえば修景地区の美観を維持する上でも、行政にはできないが地域住民には「雰囲気を損なう店舗の新規出店への反対意思の表明運動」ができる。そこには官民の「語られざる意思の疎通」があるようである、と我々は小布施地域のボランティアガイドを務める方からうかがった。

小布施町にはもちろん、極めて健全な、民主的な地方自治がある。それは当然であるが、それに加えてさらに町を地元生活者からも、外来の観光客にとっても魅力的にするための、もうひとつの「暗黙の原理」として、この擬似的なアリストクラシーがある。

それは地域の行政施策と地域事業者の盛業の好

循環を支える、地域の「名士」たちのインフォーマルなコミュニティの存在と、その内部のコミュニケーションである。筆者はこの点に思い及んだとき、ルネッサンス期イタリアのフィレンツェのメディチ家とその他の豪商の連合のような寡頭政治、アリストクラシーの歴史を連想せざるを得なかった。

もちろんこれは、法治に基づいた地方自治を否定するものではなく、それをより地域の活況に結びつけるために補完する原理である。しかしこの擬似的なアリストクラシーの存在が、化政期には葛飾北斎を、また平成期にはセーラ・カミングス氏<sup>4)</sup>のような、小布施の地域外から町に変革を呼び起こす人材を招致しうるパトロネージュを成り立たせている。それはこの「名士」のコミュニティが、ひとつのノブレス・オブリージュとして心がけてさえている営みなのではないだろうか。

地方の小さなコミュニティは、とすれば外部に対して閉鎖的になりがちであることはよく地方自治論の文脈でも語られる。しかし小布施の成功にはそうした偏狭で排他的な傾向はまるで観察されない。この特徴を論じるとき、この擬似的なアリストクラシーの存在とその影響は、注目されるべき要因であろう。

筆者は今後もこの点について、小布施のみならず日本各地の様々な「地場産品産地観光」の事例などから取材・考察を進めていく所存である。

#### ●注

- 1) これらの桜井氏の調査体験から基づく「東京ならあの店の栗菓子は美味しい」というような情報提供については、特に深い謝意を禁じ得ないありがたい情報であった。ここに特記することで感謝の意を表したい。
- 2) この点については、2019年3月26日付け読売新聞が報じた読売農学賞についての記事で、受賞者のひとり龍谷大学の伏木亨教授が人間の味覚に関して、「人がおいしいと感じる重要な要素を〈1〉おなかがよくなく〈2〉糖や油など病みつきになる成分〈3〉食べ慣れた味、食文化〈4〉「高級」「高価」などの情報——の4種に絞り込んだ。」と報じられている。
- 3) ちなみに筆者は、フランスと日本の工芸を比較する国際共同研究プロジェクトに参加して、フランス東部マルヌ県オーヴィエ村で、かつてそこで修道生活を送ったドン・ペリニオン修道士が世界で最初につくったスパークリングワインの後継ブランドのヴィンテージ品

を試飲する機会に恵まれたことがある。その日はTGVを降りたったランス駅から、紅葉の季節のモンターニュ・ド・ランス自然公園の中をドライブし、中世そのままの風情を残した教会と修道院を見学した後での試飲体験だった。この時の自らの体験を省みても、美しい自然、精緻な教会の工芸美術、解説される歴史的背景などに触れて五感が刺激されたため、試飲に際して既に感覚神経が昂揚していた。

そこに最高の状態で提供されたシャンパンは、忘れられない美味としていまでも記憶に残っている。もしこれが前もってなんの美にも触れず、したがって感覚神経も励起されぬままに味わったとしたら、あれほどの美味を感じることはできなかっただろう。

- 4) セーラ・カミングス氏については清野（2002）参照のこと。

#### ●参考文献

- 神山典士（2018）「知られざる北斎」幻冬舎  
川向正人（2010）「小布施 まちづくりの奇跡」新潮社  
清野由美（2002）「セーラが町にやってきた」プレジデント社  
牧野知弘「「よそ者」を温かく迎える街」週刊東洋経済  
2018年9月15日号

## 6 結語

以上、各訪問先について記述したが、地域ビジネスの振興に当たってはポイントが数点あるように思われるところであった。

第一点は行政との協働である。坂城町はテクノセンター設立などで支援しており、また小布施町は文字通り産官一体となって街づくりに取り組んでいる。それによって一定の成果を上げているが、戸倉上山田温泉では千曲市との一体感が今一つ感じられないところである。適切な規模の行政区域でないと、地域の活性化にはなかなかつながらないということなのかもしれない。

第二点は地域のリーダーの存在である。小布施町では、その「リーダー」が複数存在するように思われた。町長を送り出している市村家の系統では、市村良三町長だけでなく、小布施堂社長の市村次夫社長（榎一市村酒造場社長を兼ねる）もあり、また桜井甘精堂の桜井社長も商工会の会長となっている。栗菓子御三家の竹風堂の竹村利器社長、日本酒の酒蔵である松葉屋の市川博之社長も

何かと連携をとっているようであり、誰か一人が際立ったリーダーというわけではない。しかし相互に連絡しあって小布施町全体の運営がなされているようにみることができた。一方坂城町ではリーダーの存在がみえてこない。坂城町最大の企業はおそらく日精樹脂工業株式会社であろうが、その社長がリーダーというわけではない。そのこともあってか、坂城町に存在する企業の相互連関はあまり存在しないように見受けられた。共同受注など各社が得意な分野を出し合い、アピールすることができれば、シナジーが発生し、坂城町全体の利益になるように思われるが、そのような動きはみられないようである。また千曲市のタイラー・リンチ氏については新機軸の周囲の商店主を巻き込んだ動きはあるが、それが戸倉上山田温泉全体の運動にはつなげていないようである。他旅館の主人をいかに取り込むかが課題と感じられた。

第三点は当然のことであるが、他地域との差異

化である。これは小布施町が最もいい例であるが、景観、コモディティ商品、近辺地域との融合という三点がセットとなって他地域に模倣ができない「オンリーワン」の観光地となっているのである。坂城町は1940年代からという歴史の積み重ねが大きい。これから企業を誘致するのは他地域ではなかなか困難である。この点でも苦戦するのは戸倉上山田温泉である。インバウンド消費の拡大といっても亀清旅館への来館者だけでは当然限界がある。長野近辺には湯田中・渋の温泉郷、上田にいけば別所温泉、鹿教湯温泉がある。これらの温泉場と違った良さをアピールできるかが今後の問題であろう。

以上、長野県の数か所を巡っての検討である。今後他地域も視野に入れ、経営学部に新設されたビジネスデザイン学科と連携して、新たなビジネスの「デザイン」に向けて研究を進めていきたい。

以上