

関西地域活性化における伝統的企業の役割（現状編）

倉科敏材
(甲南大学経営学部)

I 企業に求められる社会的責任と伝統的企業

1) 企業に求められる役割

最近 CSR（企業の社会的責任）が経営の課題として注目を集めている。第一は、社会の公器として、社会の中の有用性を大きくする社会貢献で、社会的有用責任と呼ばれる。社会的有用責任にはまず事業活動を通じて社会に貢献する、具体的にはよき製品・サービスの提供により社会、人々の生活を豊かにすることがあげられる。また有用な社会活動を通じて雇用や納税で貢献することや環境問題に貢献することなど企業でなければ出来ない社会貢献である。

第二の社会貢献は、企業が社会の規範を率先して遵守し社会の安定に寄与するという社会的規範責任である。社会的規範責任には法律の遵守、公害を出さないなどといった社会に負の影響を与えない責任などが含まれる。

第三の社会貢献は、社会的存在としての企業市民としての責任である。芸術活動や地域社会への社会貢献などがそれである。

2) 伝統的企業の役割

残念ながら社会的規範責任の点、すなわち法律の遵守といった点では伝統的企業に課題は残る。その多くが同族経営であり、株主と経営者が同一ということからくる同族経営特有のコーポレートガバナンスの欠如がそれである。

しかしながら長期に経営の存続を実現した伝統的企業の多くは、時代環境やニーズに対応したよき製品やサービスの提供を通じて社会に役立ってきた。社会的有用性が高く評価されたからこそ長期にわたり存続が可能となったのである。

また伝統的企業の多くが地域に根ざして長期にわたり経営にコミットし地域社会の発展に寄与している。こうした伝統的企業の優位性は、国を問わず共通して指摘できる。特に諸外国と比較しても日本の伝統的企業の地域における貢献は際立っている。内外の事例研究

による、地域クラスターの成功要因は以下の10といわれている。すなわち、

- ①研究開発機能
- ②技術移転機能
- ③特殊な需要・顧客
- ④優良サプライヤー
- ⑤競争環境
- ⑥協働環境
- ⑦人材集積・専門技術者
- ⑧資金供給
- ⑨物流インフラ・アクセス
- ⑩産学連携仲介機能

出所：地域新生のデザイン，東大総研

これらの成功要因を満たす地域はきわめて限定されており、これまでに膨大な資金がバイオ、エレクトロニクスなどの分野の地域クラスター創生に向けて投じられてきたが、技術開発、雇用創出など顕著な成果を生み出すには至っていない。日本の再生と新たな成長には、先端産業を中心とした地域クラスターだけではなく伝統産業を中心とした地域クラスターの創出が欠かせない。先端と伝統の両輪が相乗効果を生み出すことは間違いない。

II 地域開発と伝統的企業の役割

伝統的企業の多くは地場産業である。

山崎充の「日本の地場産業」、1983によれば地場産業とは「地元資本による中小企業の固有の一つのタイプであって」、次の5つの特性を備えているとする。すなわち

- ① 特定の地域に起こった時期が古く伝統があること（歴史性）
- ② 特定の地域に同一業種の中小零細企業が地域的企業集団を形成して集中立地していること（産地性）
- ③ 生産・販売構造が社会的分業体制をとっていること（社会的分業体制）
- ④ その地域独自の特産品的な消費財を生産していること（特産品生産）
- ⑤ 市場を広く全国や海外に求め製品を販売していること

地場産業の中でもとりわけ特に以下の産業は、地場の地域発展の中核としての重要な役割を果たしている。

国内外における代表的産業としては、繊維業（アパレル）、旅館（ホテル）和菓子（洋

菓子)、日本酒(ワイン)があり、国を問わず地域におけるコア企業として長い歴史を誇っている。

繊維産業としては、イタリアではベネトンが有名であり、デザイン、染色、縫製などさまざまな機能別に数百と言われる中小企業群をネットワークし、水平的関係を有しながら地域発展に寄与するとともに、社会、文化事業に対しても積極的な役割を果たしている。日本では倉敷の倉敷紡績(クラボウ)が、同様に倉敷地域における社会的貢献(病院、学校など)や文化的貢献(美術館、景観事業など)を果たし、古くから地域の中核として活動をしてきた。

同様に旅館業についても多くの旅館が古くから地域振興で大きな役割を果たしてきた。代表的な事例としては、九州の湯布院、黒川温泉および軽井沢の星野温泉があげられる。

旅館業：九州の湯布院のケース

日本中の温泉ファンから圧倒的な人気を誇る大分県の湯布院を中心とする温泉群からの湧出量は、別府温泉について全国第二位といわれている。しかし、40年前は農業を中心とする小さな温泉町にすぎなかった。昭和20年代後半に湯布院盆地にダムを造る計画が持ち上がり住民の間で論争となった。この論争は、住民の間に町づくりのあり方や将来を真剣に考える契機となった。昭和30年に湯布院町と湯平村が合併し、新しい湯布院町が成立した。新しい町長はダム反対運動の中心となった若い医師であり、町のビジョン策定に熱心であった。「今後の町づくりは、産業、温泉、自然の山野の3つを統合し、ダイナミックに機能させることが重要」との所信を表明した。

差異化：

近接する大歓楽街を有する別府と同じことをしても競争にならないと考え、湯布院の強みを打ち出す差異性を強調しようとした。これは「健全な保養温泉地」への最初のきっかけとなった。しかし当時の状況下ではこうしたコンセプトはなかなか理解されることはなく町には長く厳しい状況が続いた。

厳しい状況と住民参加：

昭和45年由布院にゴルフ場建設計画が持ち上がり、大きな反対運動が起こり最終的には建設を阻止したが、これを契機に昭和46年に「明日の由布院を考える会」が結成され、多様な住人が将来の湯布院像を構想すべく参画した。結成後様々な活動が行われたが、一番大きな影響があったのは3人の旅館の若主人が、西ドイツの保養温泉地を訪れ感銘を受け、帰国後観光協会や議会、行政にクアオルト構想の推進を強く説得し始めたことである。

クアオルト構想は、観光地を造る事ではなく人々が安らぎを得る保養地をつくることであり、ドイツ人ベルツが紹介した初期の草津温泉を除いてこれはこれまでの温泉地

のどこにも見られないビジョンといえた。

昭和 53 年行政，観光協会，議会関係者，有識者をはじめとする約 30 人が西ドイツを訪問し，以後クアオルト構想の実現に向けて進み始めた。湯布院の街作りの成功要因は以下の 4 つに要約される。すなわち

- ① 官民中核企業の三位一体の連携
- ② 明確な長期ビジョン
- ③ 長期にわたる粘り強い実践
- ④ 差異化

旅館業：軽井沢の星野温泉のケース

1904 年輕井沢の本格的な開発が始まった。1914 年星野温泉が創業された。当時から星野温泉は，環境に意を払い，公害を出さないために水力発電を自ら開始している。現在の当主は，慶応大学を卒業後日本航空や外資系の銀行に勤務し，またコーネル大学のホテル学科も卒業している。こうした経歴がこれまでの単純な温泉旅館の経営を大きく変えた。

自然環境の保護と省エネルギーを軽井沢地域の開発の主体におき，公害を一切出さない施設として表彰を受けている。彼らはエコリゾートと呼び環境との調和を第一に考えている。またピッキオと呼ばれる自然観察の組織を組成し，野鳥の観察始めとして熊の保護にも力を入れている。

現在では，軽井沢の地域開発だけではなく，軽井沢での開発概念を適用してホテルや旅館の再建を行っている。今では日本最大のリゾート運営会社に転進している。星野温泉の成功は，以下の要因からなっている。

- ① 長期にわたる事業発展
- ② 明確な事業コンセプトと差異化
- ③ 星野温泉のリーダーシップの発揮

和菓子業：郡山の柏屋のケース

柏屋は，嘉永 5 年（1852 年）創業の薄皮饅頭で有名な郡山，福島県の和菓子屋である。柏屋は，地域の人々の交流を盛んにするために様々な取り組みをしている。

① 菓祖神・萬寿神社の創設

本店に隣接して，饅頭にも通じるところから命名された縁結びの神様として親しまれている神社で，癒しの場所として近隣の人々が寄り集まっている。毎年春と秋には饅頭祭りを開催し，多くの人々が楽しみにするお祭りになっている。大人に癒しの場を提供している。

② 青い窓の創設

今から 40 年ほど前に、次世代をになう子供達の育成を目的として作られた。柏屋の各店舗に青い窓という子供達の詩を飾ったコーナーを設け、子供達の情操教育に大きな効果を挙げている。現在では詩集の発行、アトリエの常設、市内の施設での展示、ラジオ福島での番組放送と活動の場を広げている。

③ 朝茶会の開催

昔宿場町であったことから、毎朝縁側で一緒にお茶を飲む習慣があった。この習慣を残そうということで今から 40 年ほど前に毎月 1 回朝 6 時から 8 時までお茶を飲みながら世間話をする機会を設けた。柏屋は、お店を物売る場所としてではなく「出会いの場」として捉えている。

こうした出会いの場の発想は、「みんな一緒、みんな快適」という言葉をスローガンに経営をしてきたことから来ている。

柏屋が地域の深く根ざし、貢献している背景には以下の 3 つが大きく影響している。
すなわち

- ① 短期的な利益を追求するのではなく地域の人々との交流を重視
- ② 40 年以上と長期のコミットメントを行っている
- ③ 柏屋の経営者が変わっても、その精神が生かされ発展させている

和菓子業：伊勢の赤福のケース

年間 600 万人を超える入りこみ客がある伊勢神宮の門前町でありながら道路の整備によって帰って商店街に人が流れなくなり、お払い疋は、衰退の一途を辿り危機的な状態にあった。

昭和 50 年代初頭には年間 10 万人にまで減少した。このままではいけないという危機感から昭和 54 年に町は委員会を設置、魅力ある町作りについて検討を開始するがなかなか名案が浮かばなかった。そのとき協力を申し出たのが宝永年創業と 300 年の歴史を有する和菓子屋、赤福であった。

伊勢らしい伝統的な町並みを取り戻したい。伊勢人のおもてなしの心が生きる空間をモットーに町作りが始まった。町作りを成功させるために以下のような条件整備が行われた。

- ① 補助金制度のもと、一般の融資より有利な条件で地元住民の建物の改修、新築に対して低利で重視を可能にした。
- ② 町作りの中心となった赤福は、5 年間毎年 1 億円の寄付を行った。また自社ビルが町の景観を損なうことから自社ビルを壊して立て直した。
赤福は、当時の売上げに匹敵する 140 億円を 6 年かけて投資した。

平成 5 年におかげ横丁が出来上がり、江戸時代から明治時代の伊勢を代表する建築物が移築・再現されている。こうした努力により平成 16 年には 320 万人の顧客が訪問している一大観光地となった。成功の要因は以下の 3 点に凝縮される。

① 町作りへの強いリーダーシップ

赤福の濱田前社長は、慶応大学卒業後 23 才で入社し一昨年まで約 40 年間社長を勤め、強いリーダーシップを発揮した。

② 民が主導し官が協力

民が主導して町作りが始まったが、官も計画に全面的に協力を惜しまなかった。景観を保護するための保全条例の策定にも行政は積極的に支援した。

③ 地域住民との協働

企業と官が一方的に町作りを進めたわけではなく、そこには住民の意思が繁栄されていた。

④ 明確な町作りのコンセプト

古い伊勢の良さ、魅力を江戸時代や明治時代の建築を通じてお客さまに訴えていこうという明確なコンセプトがあり、それをかたくなに守った。

Ⅲ 地域開発と伝統的醸造業の役割

1) 日本における地域開発と酒造メーカーの関係性

柘一市村酒造と小布施（長野）、柘田酒造と東岩瀬（富山）、辻本店と真庭（岡山）の 3 つのケースを取り上げる。

（1）小布施のケース

柘一市村酒造は、創業宝暦五年（1755 年）の歴史のある日本酒メーカーである。小布施堂は、この柘一市村酒造の敷地内に地元特産の栗菓子・栗名産品を製造販売することを目的として明治 33 年に創業された。1970 年代には年間数万人が訪れる程度の寂しい町にすぎなかったが、1976 年に大きな転換点があった。市村家がスポンサーをしていた葛飾北斎の美術品を納めた北斎館のオープンをきっかけに、1982 年ごろから小布施堂を中心に「町並み修景事業」がスタートした。この事業では一帯の古い町並みを修景し、景観保全と散策に向く空間の形成を図ると共に、それまでの製造卸主体の事業から観光施設一体型小売経営へと転換し、さらに現在では文化的空間へと進化させている。すなわち、芸術家が住む町、蔵を活用したホテル、様々な食の施設、様々な博物館の存在といった複合的な文化空間が構成されている。単なる観光施設ではなく、住みたくなる町づくりを目指している。

現在では年間 120 万人もの人々が訪問する町になっているが、その街づくりに終わ

りはない。小布施の町つくりの特徴は、巨額の投資をして一挙に町を形成したのではなく、毎年数億円という限られた投資を30年近くにわたって継続的に行ってきたところにある。小布施堂が街つくりの中核になりながら、行政（町役場）や地方の金融機関、競合する複数の菓子屋を巻き込みながら辛抱強く進めてきた。小布施の成功要因は次の四つに纏められる。

すなわち、

① 小布施の長期ビジョン

明確な町のビジョンを有している

② 長期にわたる堅実な事業実施

20年にわたって毎年数億円の投資を確実に実施している

③ 中核企業（プロモーター）の存在

枅一市村酒造という街作りの中核企業が存在した。また和菓子での競合メーカーも巻き込んで一体的に町作りを行っている。

④ 住む人に魅力的な町づくり

小布施では、観光客に魅力的な町作りではなく、住む人に魅力的な町作りを心がけている。住む人にとって魅力的でなければ本当の町作りではないとの信念を有している。

⑤ 官民一体の町作り

市村家の血縁者が町長であるということもあり、官と民の町作りにおける関係性は良好であった。

（2）枅田酒造と東岩瀬

東岩瀬は富山市にある港町で、かつては北前船の交易で栄えた街で、今でも町屋や料亭などのたたずまいが往時の繁栄を忍ばせています。東岩瀬の繁栄は、加賀藩のお米の集積および大阪への積み出し港に始まり、江戸時代後期には北海道交易を中心に廻船問屋（北前船主）が繁栄し、隆盛を極めました。しかし北前船の賑わいは明治中期までで、汽船の進出や鉄道の開通により、北前船は衰退していった。同時に大型船が係留できない港町も急速に衰退を遂げていった。

枅田酒造は、この町の中ほどに蔵を構えている。枅田酒造の専務取締役、枅田隆一郎氏は、日本酒の似合う「和の街」を作りたいとかねがね考え2006年8月に再開発会社を有志数人と設立して、岩瀬地区に残る民家や土蔵約40軒を買い上げ、伝統建築の外観を残し、内装を現代風にした飲食店などに生まれ変わりつつある。こうした街つくりを主導したのは枅田隆一郎氏（38歳）であり本業の酒つくりでも挑戦的な姿勢を示している。

昭和40年代半ばには未だ吟醸酒という個性を放つお酒が認められていなかった時代に酒蔵の生き残りをかけて吟醸酒つくり賭け、昭和47年以降は鑑評会で金賞を

連続して受賞している。お酒づくりでは時代に合わせた革新を遂げつつ街づくりでは伝統を重視する挑戦的な姿勢に、町の内外の人々がその志に共鳴して参集している。

国指定重要文化財の回船問屋森家など、江戸期から商港として栄えた歴史を伝える建物も近くにある。誇りを感じる街並みを復活させるとの意気込みを現実化させつつある。まだ町作りの初期の段階のため成功の要因を断定するわけにはいかないが、枘田酒造というリーダーがいなければ町作りの動きはなかったであろう。

（3）辻本店と真庭（岡山）

文化元年（1804年）創業の辻本店は、古い呼称では美作の地にある。奈良時代の書物「播磨風土記」にも美作とは「うまさか（美酒）」の訛りで、すなわち「うまい酒の出来る国」と記されているという。その中心となる蔵元が辻本店である。小さな会社ではあるが、町作りのリーダーとして古い町並みを活用した町の活性化を実現しようと努力されている。

IV 灘地域と日本酒メーカーとの関係性

イタリアに代表される中小企業の地域産業集積は、とりわけ中小企業が連携をして、地域的に集結していくことが技術革新を維持していくための条件とした。一般に特定地域への集結は外部経済を含めて生産機能や開発機能のイノベーションを目的に行われる。しかし、灘地域への日本酒メーカーの集結は、イノベーション目的というよりは原料（宮水）を目指して終結したものであり、イタリアや日本の他の地域集積のケースと異なっている。また他の集積地の場合は、異なる専門技術力、機能を持つ企業同士が柔軟なネットワークを有する点で灘地区の集積の現状と大きく異なっている。

1) 灘地域の現状と課題

全国の日本酒生産量に占める灘地域の生産量は約18%にあたり日本酒生産で大きな地位を占めている。酒づくりに適した播州の米、山田錦と六甲の宮水、六甲風の存在が灘を日本最大のお酒の産地としての名声を高めた。

しかし清酒の生産地としての灘の歴史は比較的新しく、歴史的には灘の後背地である池田や伊丹のほうが古い。灘における清酒作りが盛んになったきっかけは1840年に宮水が発見されたことにある。したがってそれより古くから日本酒の生産に関わってきたメーカーもあるが多くは徳川期及び明治期に創業をみている。現在でも日本を代表する銘柄の清酒が灘地区で生み出されている。灘地域は次のようなメリットを有している。

（1）数多くの著名な企業が集積している

今津郷；大関，白雪，菊正宗

西宮郷；日本盛，多聞，灘自慢，喜一，金鷹，白鷹，寿海，白鹿，灘一，
寶娘，金鹿，島美人，富貴
魚崎郷；道灌，松竹梅，金正宗，菊千歳，酒豪，浜福鶴，桜正宗，大東
一，都菊
御影郷；白鶴，菊正宗，劍菱，戎面，瀧鯉，福壽，瀧泉，泉，大黒正宗，
花川
西郷；澤の鶴，忠勇，富久娘，金盃，菊川，月桂冠

こうした数多くの清酒の有名銘柄を抱えており依然として，灘地域のマーケットポジションは協力である。

(2) 博物館などの集客施設が存在している

灘五郷には酒つくりの博物館や資料館が数多く存在する。その代表的な施設としては以下がある。

澤の鶴資料館
浜福鶴吟醸工房
神戸酒心館
白鹿記念酒造博物館
白鶴酒造資料館
日本盛 酒造通り煉瓦館
宮水の郷 白鷹緑水苑

(3) 日本酒・菓子などの特色ある食文化・産業の存在

関西には日本酒，菓子，日本食で歴史のある有力な企業が数多く存在している。海外においてもそれらの認知度および関心は急速に高まっている。

(4) 企業の地元地域の愛着と長期コミットメント

灘には創業から数百年の歴史を有する企業が数多く存在し，またそれらは単に日本酒の製造にとどまることなく，学校の設立，博物館の設立，公共施設の寄付など地域の社会貢献にも寄与し土着している。

しかし一方で，灘地域がさらに活性化するには克服すべき様々な課題も存在する。

(1) 伝統的町並みの崩壊

江戸時代から大いなる繁栄を遂げてきた灘は，昭和20年の空襲で甚大な損害をだし町並みは一変した。酒造工場の75%，瓶詰め工場の50%，精米工場の72%が被災した。戦後間もない復興工場は木造であったが，その後続々と鉄筋

コンクリートの工場が建てられた。この時点で既に木造を主体とした歴史的価値ある建物は少なくなっていた。これに追い討ちをかけたのが阪神・淡路大震災である。

阪神・淡路大震災の発生により灘五郷酒造組合に所属していた51社の全てが大きな被害を受けた。幸い鉄筋蔵の多くには影響は軽微であったが、木造建屋の半数以上が全壊または全焼といった大きな損害をこうむった。特に古い木造蔵を利用した資料館や博物館の全てが全壊または半壊といった被害にみまわれた。伝統的な歴史ある町並みを活用した地域開発を難しくしている。また震災により空きスペースが町並みに点在しており街としての緊密な一体感を感じさせない。

（2）行政区画による地域分断

一般に灘五郷と呼ばれる地域は、今津郷、現在の西宮市東部（今津地区）、東郷（魚崎郷）現在神戸市東灘区魚崎、中郷（御影郷）現在の神戸市東灘区御影、西郷、現在の神戸市灘区および下灘郷、現在の神戸市兵庫区・中央区とそれぞれ西宮市と神戸市に行政上分けられている。このことは灘の地域としての一体感を損なっている。それぞれの市毎に灘の発展策が考えられており、必ずしも地域を超えた発展策が考えられているわけではない。灘五郷酒造組合が横断的に全体の調整役を果たして入るが、街作りのプロモーター的な役割を果たしているわけではない。

（3）震災復興が主体となる町づくり

・西宮市第三次西宮市総合計画

活力ある産業の振興

酒蔵地帯の復興支援

・東灘区

区別計画

酒造地帯の酒の町の復興

酒蔵のまちづくりと東部ウォーターフロントの整備

“酒と食文化の情報発信を目指し、各酒造資料館などと連携した酒蔵のイベントの実施や情報提供を行うと共に、酒蔵の道や公園・駐車場などの整備を図ります”。

（4）個立主義による連携意識の欠如

昭和50年以降日本酒の製造量は、年々減少を続けていて10年前に比べてもその規模は半減している。上級酒の生産地であった灘五郷における日本酒の製造量は特に大きな影響を受けた。しかしこうした大きな市場変化にもかかわらず日本酒業界の産業構造の劇的な変化は生じていない。

変革の中心は商流・物流であり、競争激化による業界の寡占化の動きなどは低調である。業界首位の月桂冠でさえ十数パーセントで残りは数パーセントの市場占有率を示すに過ぎない。これは日本酒メーカーの多くがファミリー企業であり、ファミリー優先の考えが優先しがちであることや清酒メーカーごとに酒作りの考え方、ノウハウが異なることが原因で企業統合といった経営効率の手段が必ずしも有効でないということも考えられる。さらに企業業績が悪化した場合でも個人的な資産蓄積があるため持ちこたえてしまうケースも見られる。

(5) 地域リーダーの不在

イタリアは、中小企業の発展と地域の発展が融合したきわめて特異な国といえる。イタリア中西部の「共生的中小企業群」に関し、G.ベカッティニーは「マーシャル型産業地区とは、ひとつの自然的・歴史的に形成された社会的・地域的単位であり、それは企業集団とコミュニティの生き生きした活動によって特徴付けられる」と定義している。

こうした議論をベースに灘地区における産業地区を特長つけると以下のように定義される。

- ① 特定の業種（この場合日本酒）の多様な企業が特定の地域に集積立地し、顧客の多様なニーズに対応しながら、それぞれの特徴を生かしながら生産を行っている。
- ② 特定の業種に関連した企業群が、密接なネットワークを形成している。
- ③ 産業地区内では、厳しい企業間競争が行われているが、同時に産業地区を維持・発展するための企業間の連携が積極的にとられている。
- ④ 経済活動単位としての産業地区と、住民生活単位としての住居地区とが一体となり、社会的、文化的な雰囲気を共有する独特の町を形成している。

残念ながら灘地区の場合、①以外の要素が十分とはいえない。それは町づくりをリードする企業の存在が希薄なことが最大の理由として挙げられる。

(6) 交通アクセス・ロケーションの悪さ

神戸と大阪の二大都市を中心に結んで発達したためそれ以外の都市に置いては繁華街がない。灘地域は、お酒を中心としたもの作りの町であったため交通アクセスは必ずしも良好とは言えない。特にお酒を飲んでということになると公共の交通機関の充実が必要とされる。

（7）宮水の存在と建築制限

灘の酒の生命線は、宮水にあるといわれている。このため南北は阪急神戸線以南、東西は都賀川以東芦屋川までの地域はビルや家屋の建設および地下構築物の建設で宮水に影響を与えないよう協議が必要とされている。このため大きな開発は出来ない。

V 灘地域の課題と基本的発展の方向性

1) 灘地域を巡る今後の環境変化

アルコール飲料の多様化及びそれに伴う日本酒需要の減少ならびに関連多角化（バイオを利用した化粧品、サプリメントなど）は今後も進展すると思われる。にもかかわらず顕著な産業構造の転換や企業統合の進展が見られないとすれば、全体的に灘における日本酒メーカーは、長期衰退の途を辿らざるをえない。

幸い灘の日本酒メーカーは、伝統、名声と様々な経営資源をこの地区に有している。世の中の潮流も文化、伝統、癒し、健康に対し好意的である。

2) 基本的発展の方向性

灘における日本酒メーカーは、1社でどのように生き抜くかを考えることも重要であるが、同時に地域としてどのように発展するかを考えることも重要である。そのためには基本的にどうすればよいのかを考えてみよう。まずこれまでの事例から伝統的企業を中心にした地域クラスター形成の成功要因を纏めてみる。

- （1）ネットワーク機能
- （2）協働環境
- （3）競争環境
- （4）官民一体機能
- （5）長期構想機能
- （6）リーダーシップ機能
- （7）共生環境
- （8）多様性

これらの成功要因を灘地区は何処まで満たしているのだろうか。

(1) ネットワーク機能

地域におけるネットワーク作りは、地域内の協働環境の形成、知の共有化、地域外への情報発信という点で重要である。幸い灘には灘五郷を繋ぐ組合が存在する。イベントなどといった一過性の行事開催にとどまらず、どのように発展的な形で町づくりのためのネットワークの主体になりうるかがポイントとなろう。

(2) 協働環境

日本酒メーカーは、他メーカーとの共同作業を必要とする場面が少ない。このためどのメーカーも作業プロセスにおいて自立的であり孤立的である。しかし地域の発展という目標達成に向けての共同作業では好意的であると考えられる。地区発展のための教育施設や公共施設の建設・提供における灘の日本酒メーカーの貢献は大きかった。

(3) 競争環境

良きライバルが存在する競争環境は、お互いが切磋琢磨することを通じて地区発展にプラスの影響を与える。このことは小布施の事例が示している。ただ競争環境が成り立つためには、各社も差異性のある商品を提供する必要がある。

(4) 官民一体機能

震災復興の町作りから一段落し、行政の区画割を超えて灘五郷としての発展計画を策定する必要がある。ただ民間が主導して構想を提唱するにせよ、行政との密接な関係の強化は不可欠である。

(5) 長期構想機能

これまでの町作りの事例を見ても 20 年から 40 年もの長い時間をかけて町作りをしているケースが多い。出来るところからこつこつと仕上げていくにせよ、そのベースになる長期構想の策定は欠かせないし、それなしに成功はおぼつかない。

(6) リーダーシップ機能

どの事例を見ても、長期にわたって町作りを牽引したリーダーの存在が成功に欠かせないことが分かる。幸い日本酒メーカーの多くは、ファミリー企業であり長期にわたる継続性を有するという利点を有している。ただ欠点があるとすれば、伝統的で古い体質も残しているだけに、若いリーダ

一を許容することが出来るかといった課題もある。

（7）共生環境

企業と住民との共生，そこに住みたいという町作りが重要となろう。テーマパークのような夜はゴーストタウンになるような街作りは，灘には馴染まない。企業が収益をあげるための町作りを意図するのではなく，ここに住んでよかったという町を創成すればおのずと収益は後からついてくる。

（8）多様性

日本酒メーカーだけの地域開発は，都市形成の原則からも好ましいものとはいえない。日本酒と関連がある異業種（和菓子，飲食店，日本酒以外の飲料店，バイオ利用の食品店，化粧品店，宿泊施設など）を巻き込んだ町作りが必要とされる。多様な人々との交流の場にするためにも多様性の原則の実践はかせない。

伝統的企業である日本酒メーカーを中心とした震災復興後の灘地区の新たな町作りは，課題もあるが実現の可能性も高い。行政区画を超えた長期構想の策定，実行組織の組成，リーダーの選定，連携・ネットワークの形成などの課題をのりこえたためにどのようにすればよいかについて来年度は具体的に検討してみたい。人，組織および行政の壁をどのように打ち破って長期的に魅力ある町を作っていくかの試みとなろう。

【参考文献】

- ・ 森本隆男，矢倉伸太郎 [1998年]，『転換期の日本酒メーカー』，森山書店
- ・ 横澤利昌 [2000年]，『老舗企業の研究』，生産性出版
- ・ 松島克守 [2005年]，『クラスター形成による地域新生のデザイン』，東大総研
- ・ 稲垣京輔 [2003年]，『イタリアの起業家ネットワーク』，白桃書房
- ・ 鎌倉 健 [2002年]，『産業集積の地域経済論』，勁草書房