

地域経営学研究

地域経営学会

2021 Vol.3 No.2

The Journal of Regional Management Research

『地域経営学研究』（2021年、Vol.3、No.2）

論 壇

「地域主権化時代・地域創生時代の大学像と大学経営戦略を考える

—地域経営学・地域経営の視点から—

藤永 弘（札幌学院大学名誉教授）

論 文

「企業ブランド戦略による伝統工芸品産業の活性化

—中川政七商店を事例として—

譚 謙（弘前大学大学院生）

研究ノート

「地域が元気であるということはどういうことか—アクター連携を

ヒト中心の生命論的世界観から展望する」

嶋根政充（明海大学経済学部）

研究会報告資料

第1回『特別委員会：新しい時代の自治体のあり方の研究』（オンライン研究会）

「自治体のガバナンスとリーダーシップの現状と課題—その問題点の明確化と解決策を考える—」

遠藤哲哉（青森公立大学）

第2回『特別委員会：大学間連携教育に関する研究』（オンライン研究会）

「フィリピンのセブ・ノーマル大学との大学間連携による大学教育の質保証」

遠藤哲哉（青森公立大学）

第4回『特別委員会：大学間連携教育に関する研究』（オンライン研究会）

「青森公立大学経営経済学部地域みらい学科の教育課程と教育方法の特色

—大学間連携教育、学産官連携教育の現状と今後の課題を中心に—

遠藤哲哉（青森公立大学）

編集後記

編集委員会

地域主権化時代・地域創生時代の大学像と大学経営戦略を考える —地域経営学・地域経営の視点から—

藤永 弘

(札幌学院大学名誉教授)

1. はじめに

地域主権化時代・地域創生時代、第4次産業革命時代等の新しい時代に当たって、大学は、常に正しい「時代認識」に基づいて、学術研究(学術の創造と継承)・教育・社会貢献(研究と教育を通じての社会貢献)を担う持続可能な「継続的事業体としての大学」、の創生に向けて、新たな大学像(大学経営理念・建学の精神を含む)に基づいて、長期・中期・短期の「事業計画と財務計画」を策定し、大学の経営者、教員・職員がそれらを共有し、連携・協働しながら、大学を取り巻く各種ステークホルダーの理解を得ながらの戦略的な大学経営が求められている。

私は、過去の私立大学経営の経験、私立大学及び公立大学での研究・教育・社会貢献を担ってきた経験から、大学問題に当たっては常に次の点を考えながら大学のあり方を考えている。

- ① 大学とは、「学術の研究と教育」と「研究と教育を通じての社会貢献」を担う「知の拠点(知の創造と継承)、学びの場・学び直しの拠点」として、学術の研究と教育を担う「継続的事業体」である。したがって、「継続的事業体としての大学」・「持続可能な大学」としての大学経営に当たっては、常に「大学の歴史から学び」、「大学の現実を直視し、考え」、「大学の未来をデザイン」する必要がある。
- ② 大学とは、「学術の研究、教育、社会貢献」を担う「知の拠点(知の創造と継承)、学びの場、学び直しの場」として「社会制度・社会システム」の一つであることから学術の研究と教育を通じて「社会の多様なニーズに応える大学であると共に、社会をリードする大学である」ことが要請される。
- ③ 大学とは、地域主権化時代・地域創生時代を迎えて、「地域に根差した大学であると共に、世界に拓かれた大学」であると共に、「社会のニーズに応えると共に、社会をリードする大学」であることが要請される。したがって、大学は、「研究の拠点・知の拠点、学びの拠点・学び直しの拠点」として、学術の研究、教育を通じて、持続可能な地域社会の創生に向けて、多様な価値観を有する、「多様な人財の育成」が要請される。

2. 21世紀を迎えるにあたっての大学像について

私は、20世紀末に21世紀を迎えるにあたって、当時の「時代認識」と「21世紀の大学像」について、藤永弘編著『大学教育と会計教育』(創成社、2004年9月20日)の第5章

「21世紀の大学像と会計教育の展望と課題」322頁～324頁で、次のように「時代認識」を行うと共に、「21世紀の大学像」について述べた。

(1) 時代認識について

21世紀は、「グローバル化時代、高度情報化時代、価値観の多様化時代、地域環境保全の時代、生涯教育・生涯学習の時代、世界各国との共生の時代」等といわれる。また、グローバル化と同時に、地方分権化の進展が求められる時代でもある。このように21世紀はまさに変革の時代、多様化の時代であることから、大学に対しても社会からの多様なニーズ・期待が要請されることになる。

したがって、大学は、21世紀の多様な社会的ニーズを適切に察知し、社会的ニーズに適切にこたえらるとともに、社会をリードする大学であることが求められる。また、大学は、変革の時代の多様な社会的ニーズに応えるためには、従来の「横並び的、均一的、画一的、同質的な一律の大学」から、多様なニーズ・期待を反映し、また多様なニーズ・期待に応えるために、大学は、「多様な教育理念、教育目標、多様な設置形態の大学」が展開されることになる。

また、大学への進学率の上昇に伴い、大学はM.トロウによる高等教育システムの段階的移行（トロウ・モデル）のように「エリート型大学」から「マス型大学」へ、そして現在は「ユニバーサル・アクセス型大学」へ、そしてさらに「ユニバーサル・アテンダント型大学」へと移行している。同時に18歳人口の減少に伴い大学は全入時代に入ろうとしている。

大学教育においては、今まで経験したことのない初めての「ユニバーサル・アクセス型大学での教育」・「ユニバーサル・アテンダント型大学での教育」への挑戦が要請される。そしてユニバーサル・アクセス型大学・ユニバーサル・アテンダント型大学に適合的な「教育課程及び教育方法・教授法の研究」と共に、「大学教員・職員の意識改革」が要請される。

さらに一方で、科学技術の著しい進歩・発展の中で、大学は、リカレント教育、リフレッシュ教育という生涯教育・生涯学習の場、学び直しの場合として、学部・大学院教育の再構築、高度職業人育成の大学・大学院、アカデミックな研究者育成の大学院と共に、行政・産業界などのあらゆる社会組織の中で働く研究能力を有する人材育成するための大学院等、「国民の誰でも、何処でも、何時でも必要な時に学べる大学・大学院」が必要となる。21世紀の大学像としては、正に変革期の時代、多様化の時代と言われる21世紀においては、学術研究及び教育において「多様な社会的ニーズ・期待に応えると共に、学術研究と教育を通じて社会をリードする大学が要請されると言える。

すでに各大学では、従来の「横並び型大学」ではなく、社会の多様なニーズに応えるための大学改革、大学の再構築が盛んに行われているが、21世紀に要請されている「大学像」を次のように考えた。

(2) 21世紀の大学像について

- ① 自国の学生を対象とした大学・大学院から、グローバル化時代を反映した「世界各国の学生を受け入れる大学・大学院」へ

- ② 地方分権化を反映した地方の大学から、新たな地域の研究・教育発信基地としての「地域の大学・大学院」へ
- ③ エリート型大学・マス型大学から、進学率の 50%を超えた『ユニバース・アクセス型大学・ユニバーサル・アテンダント型大学』へ
- ④ 横並び的・均一的・同質的な大学・大学院から「社会の多様な学習・教育ニーズ・期待に応える大学・大学院」へ
- ⑤ 研究機関としての大学院から「高度職業人養成機関としての大学院・専門職大学院」をも含む多様な大学院へ
- ⑥ 大学院は、「アカデミックな課程博士」を育成する大学院のみでなく、産業界・経済界等社会のあらゆる分野で活躍する「実業界の課程博士」をも育成する大学院へ
- ⑦ 誰でも、何時でも、何処でも必要な時に学べる「生涯学習の場・学び直しの場」としての大学・大学院へ

このように 21 世紀の大学は、「社会の多様なニーズに応える大学であると共に、社会の進むべき方向を示し社会をリードする大学」として社会的役割を担うことになる。そのためには、各々の大学が、横並びでなく、大学の社会的機能である「学術の研究、教育そして社会貢献」を果たせる「大学独自の特色ある大学」に進化・再構築する必要がある。大学の教育改革は、現在、社会の注目の中で「大学の自己責任」において行われているが、21 世紀の大学像を描き、大学経営者、教員、職員が共有して、大学づくりを行う必要がある。

大学は、今まで経験したことのない多様な学生（留学生、社会人等）、多様な履修者（フルタイムの学生、パートタイムの学生等）を受け入れることから、「徹底した、多様な教育課程と教育方法・教授法の研究」が要請される。大学人としての力量、真価、見識が問われる言っても過言でない。また同時に、「教員の意識改革と自己研鑽」が求められることになると見解を述べた。

3. 現在の時代認識について

現在に時代認識については、前述の「時代認識」に更に加筆すべき事項は、「第 4 次産業革命」と称される「IT、IoT、ビッグデータ、ロボット、AI（人工知能）等の技術革新」の発展である。この問題は、理工学系大学、大学院・学部・学科の問題だけでなく、文系（社会科学系・人文科学系）をも含むすべての分野に係るものである。第 4 次産業革命の下での技術革新を正確に理解し、これら技術革新をリードすると共に活用できる「社会制度、経済社会システムを変革・進化」させることが求められている。これは、「社会のニーズに応え」と共に、社会をリードする大学」としての文系・理系共通の大学の責務でもる。

技術社会の変遷について「産業技術研究所」は、次のように述べている。

(1) 技術社会の変遷

技術社会は、①「狩猟社会（Society 1.0）」→②「農耕社会（Society 2.0）」→③「工業社会（Society 3.0）」→④「情報社会（Society 4.0）」（ICT、IoT による製造業の革新や生産性

の向上を図る技術社会) →⑤「超スマート社会 (Society 5.0)」(イノベーションによって新たな社会の創造や社会のありようを変える社会) に変遷している。

また「超スマート社会 (Society 5.0)」については次のような社会としている。

(2) 「超スマート社会 (Society 5.0)」とは

これからの超スマート社会については次のような社会であるとしている・

- ① 「CPS (Cyber Physical System) における知覚・制御を可能にする『人間拡張技術社会』
- ② 「革新的な AI 用ハードウェア技術と AI による『応用システム技術社会』
- ③ 「情報入出力用デバイスおよび高効率の『ネットワーク技術社会』
- ④ 「マスカスタマイゼーションに対応できる『次世代製造システム技術社会』
- ⑤ 「デジタルものづくりに向けて『革新的計測技術社会』

このような社会における大学の研究、教育は、文理融合された研究、文理融合された教育が必要となる。最近、科学の「生命科学と自然科学」への分類、工学の分野別工学を統合した「総合工学」、経営学分野での経営学・会計学・商学・経営工学・経営情報科学等の統合・融合された「広義の経営学・総合経営学・統合経営学」等の学術分野の統合・融合・総合等の従来の学術分類にとらわれない学術の研究・教育が行われる必要がある。最近では、工学分野での「総合工学」、新たな「生命科学」など学際的統合による研究・教育が盛んに行われている。専門的な「個別知」と共に「総合知」が求められているとも言える。

4. 大学を取り巻く現在の社会

現在、大学を取り巻く社会環境は大きく変化している。このような新たな社会のニーズに応えながら、社会をリードする責務を大学は担わなければならない。「知の拠点 (地の創造と継承)、学びの場・学び直し」の場」として各大学は、学術の研究及び教育の進化、発展を図らねばならない。同時に、大学間の連携、協働による学術の研究及び教育環境の創造も必要になる。大学を取り巻く社会の変化を整理すると次のように考えられる。

- ① 「急激な人口減少 (少子高齢化・生産人口減少、都市人口の増加と地方人口の減少、世界規模での人口増大) の進行に伴う産業構造や雇用形態等の変化の社会」
- ② 「グローバル化とローカル化に対応可能な意識改革と人材育成の社会」
- ③ 「高度情報化 (IT, IoT, AI 等) に伴う新技術の導入と活用の社会」
- ④ 「価値観の多様化、生き方の多様化と共に、個の確立の必要な社会」
- ⑤ 「中央集権型社会から地域主権型社会」(地域創生：都市創生と地方創生)
- ⑥ 「学術研究や教育の多様化、学術研究の学際化・学術の融合化・学術の総合化、学術の横断化社会」
- ⑦ 「教育制度の多様化と教育制度の再編化社会」(義務教育学校、中等教育学校、大学の一法人複数大学制度、私立大学の学部単位での事業譲渡、小規模大学の公立化、専門職大学・大学院等)

- ⑧ 「国立・公立・私立大学の財政危機と大学の学術研究と教育振興のための専門経営者登場社会」
- ⑨ 「地球環境保全社会」（再生エネルギー等の循環型社会の創生）
- ⑩ 「国家財政・地方財政危機の社会」（国家及び地方の財政再建・財政自立化、選択と集中）

5、地域経営学の定義

新しい時代を迎えて、既存の学問領域の進化・発展、他学問領域との連携・協働、文理融合等と共に、「新たな学問領域の創造」が求められている。その一つに、日本学術会議経営学委員会での「地域経営学の研究・教育のあり方検討分科会」がある。この分科会では、地域主権化時代、地域創生時代における新たな「地域経営学の学術的な理論構築」に向けて議論を行ってきた。また同時期から、札幌学院大学と青森公立大学の在職時代の同僚を中心に「地域経営学会」を創設し、地域経営学の理論構築と実践的な研究・調査を行っている。

(1) 地域経営学の定義

地域経営学の定義は、地域経営学とは、精神的・経済的に自立した（自律を含）「持続可能な地域社会の創造」を地域経営の理念として、「地域住民の幸福な生活の視点」から、地域社会を構成する各種利害関係者（ステークホルダー）と連携・協働して、有形・無形の「地域特性、地域資源を活かした地域価値の創造」のための「科学的知識の体系」として考えている。

(2) 地域経営学の内容

- ① 「地域経営学」は、地域社会全体を「一つの地域経営主体（継続的事業体）」として、「地域住民の幸福な生活の視点」から、地域社会の経営を担うと共に、地域社会を構成する「各種経営主体（各種継続的事業体）」が連携・協働して、有形・無形の地域社会の特性・および地域社会の資源を活かした「地域価値の創造」のために、地域経営理念に基づく長期・中期・短期の地域経営課題の設定とその解決を図ることを目的とする。
- ② 「地域経営学」は、地域社会全体を一つの地域経営主体として「地域社会全体の価値の最大化・最適化」を目指すと共に、地域社会全体を構成する各種個別経営主体は地域社会全体の価値の最大化・最適化を志向しながら、「各種個別経営主体の個別価値の最大化・最適化」を目指す。
- ③ 「地域経営学」での地域社会を構成する各種経営主体（各種継続的事業体）の中には、「地方公共団体（自治体）、私企業。公企業、学校、病院、組合、NPO、家庭など」が含まれる。
- ④ 「地域経営学」の地域価値には、分類目的により各種の分類が考えられるが、「社会価値」、「経済価値」、「組織価値」から構成される。「社会価値」は、地域の有形・無形の歴史、地域の文化・芸術、地域の宗教、地域の生活様式などで、「経済価値」は、有

形・無形の地域資源、人的資本、地域の財源、資金・キャッシュフロー、投資などで、「組織価値」は、地域の各種制度・組織、地域住民の意識価などから構成される。

⑤「地域経営学」での地域価値の創造は、「特定地域社会内での地域価値の創造」のみならず、他の地域社会間との連携、協働の相乗効果による「特定地域価値の創造」と「広域地域価値の創造」経営」をも目指す。

6. 新時代の大学像の構築について

—新時代の大学像の構築に当たっての大学教育改革の基本理念—

大学は、前述のように、学術の研究と教育により社会のニーズに応えると共に、社会をリードする「社会制度・社会システム」の一つであることから、常に、現代社会の正確な時代認識を踏まえて、持続可能な地域社会の創造に向けて、持続可能な大学を創造するために、大学の特性・大学の資源(有形・無形及び潜在的な資源)を活かした大学像の構築が大学の経営者、教員、職員に求められる。大学像の構築に当たって考慮すべき事項を如何に掲げる。

(1) 学術の研究を踏まえた、学部生、大学院生の課題探究能力の育成による教育の質の向上

- ① 初等教育、中等教育での自ら学び、自ら考える教育を基礎に課題探究能力（課題設定と解決能力）の育成
- ② 新しい時代の大学教育に対する大学教員の意識改革と共に、大学の教育目的・方針、教育課程と教育方法を踏まえた教員の教育内容・教育方法の研究と共有化
- ③ 大学院教育については、社会人、外国人を含む大学院教育ニーズに応えると共に、大学院教育の高度化を図り、国際的にも評価される教育研究拠点を構築する。

(2) 教育研究システムの柔軟化—大学の独自性・自律性・自立性の確立—

- ① 大学における画一的、均一的な履修、学修、修了システムを改め、学部生、大学院生の能力、適性、学修目的に対応した主体的な学修が可能な弾力的な教育・学修システムの確立
- ② 国際社会、地域社会や産業界との積極的な連携・交流（国際交流・地域交流）を推進するためのシステムの構築

(3) 持続可能な大学であるために大学経営能力を有する専門的経営者による大学経営と大学組織運営体制の確立

- ① 大学は、「知の拠点、学びの場、学び直し」の場」として、学術の研究、教育の高度化を図るために、新しい知識、技術、学問、文化等を継続的に創造していくシステムの確立
- ② 大学に経営・運営に当たっては、大学の主体性と自己責任の下で、学術研究・教育の学際化、融合化、総合化を図り「社会のニーズに応えると共に、社会をリードする大学システム」の確立

(4) 大学経営・運営の多元的評価システムの確立と公開（『大学経営統合報告書』による公開）—大学の特性、個性に応じた独自の学術研究システムの確立と公開—

- ① 大学の「特性、人的・知的資源」を活かした学術研究、教育の質向上を図ると共に、国際社会、地域社会の理解と支援を得ながら、大学の社会的評価を高めるシステムを確立する
- ② 大学は、大学経営・運営の自己点検・評価の充実を図ると共に、第三者評価を含む大学の多元的な評価を行い、行政・監督機関のみならず社会に対して『大学統合報告書』を公開するシステムを確立する。

7. おわりに

最近、日本私立大学連盟から『未来を先導する私立大学の将来像』が平成 30 年（2018）年 4 月に公表され、公立大学協会から『時代を IEAD する公立大学—公立大学の将来構造に向けての議論の方向性と可能性—』が 2017 年 5 月に公表され、国立大学協会から『高等教育における国立大学の将来像（中間まとめ）』が平成 29 年（2017 年）7 月に公表されている。また、文部科学省からも『今後の高等教育の将来像について』が平成 30 年（2018 年）に公表されている。また、経済同友会、日本経済団体連合会などからも大学経営に関する意見等が公表されている。

私立大学、公立大学、私立大学は、知の拠点（地の創造と継承の拠点）、学びの場、学び直し（人財育成・人材再育成の拠点）として、各々の大学の特色・特性を活かした持続可能な大学の創造のための大学像の構築と大学経営戦略（長期・中期・短期の大学事業計画と長期・中期・短期の大学財務計画を両輪とした大学経営戦略）に基づいた大学経営を行う重要な時期に至っていると言える。

特に、持続可能な地域創生のために地域特性・地域資源を活かした地域価値創造のための地域経営に取り組み、地域総合戦略に基づく実装に「民・産・官・学・金・言・土」が連携・協働して取り組んでいる。地域の大学は、持続可能な地域社会の創生のための「地域の知の拠点・学びの場・学び直し（場）」として重要な社会的役割を担わねばならない。

地域主権化時代、地域創生時代を迎えて、まさに地域の大学は、持続可能な地域社会の創生に向けて、個々の大学は、「持続可能な大学」であるための「21 世紀の大学像の構築能力」とそれに基づく「大学経営能力」（長期・中期・短期の事業計画と財務計画の作成と経営能力）の真価が問われている。

企業ブランド戦略による伝統工芸品産業の活性化

—中川政七商店を事例として—

譚謙

(弘前大学大学院生)

論文要旨

多数の同業者・関連業者が寄集って形成された「伝統工芸品」産地は、安定重視の間屋的機能が強化されてきた故に、需要減少に対応できず危機的状況に陥っている、と指摘されている。従来、「産地ブランド」による振興策が講じられてきたが、抜本的な解決には至っていないのが現状である。本研究の目的は、産地メーカーと一体となった「ブランディング」によって「伝統工芸品産業」の再興を目論む中川政七商店を事例に、「企業ブランド戦略」による「伝統工芸品産業」活性化の可能性を検討することにある。同社の麻製品中心の「製造卸売」から「製造小売」(SPA, specialist retailer of private label apparel)への転換プロセスの分析を通して、直営店出店、ブランドづくり、企業へのコンサルティング、アライアンス経営等、同社の経営活動について考察した。

キーワード：伝統工芸品産業、産地ブランド、ブランディング、製造卸売、製造小売

1. はじめに

1-1 問題の所在

日本の伝統工芸品産業は、栄枯盛衰の歴史をたどってきた。各産地では確かな手工的技術や技法を用いて高品質の工芸品が産出され、それらは地域の経済を支えると同時に、戦後は日本の伝統文化を表象するものとして活用されてきた。こうした伝統工芸品産業の強みについては、経営学分野からも多くの研究成果があがっている。

加護野忠男・山田幸三編(引用・参考文献③)は、長寿企業が多い「伝統産業」から生み出されたビジネスシステムを、具体的事例から考察している。なかでも伝統工芸業界の事例では、江戸期からの工芸技能を高水準で維持している彦根仏壇産業から、仏壇問屋の役割を明らかにしている。彦根仏壇の製造プロセスは、工部七職と呼ばれる諸職人の垂直分業体制からなっており、全体のプロセス管理を仏壇問屋が担うことで、職人は各工程の仕事に専念しやすい体制を実現している。「経営」と「技能」が分離することで、仏壇問屋は品質管理を含めた取引ガバナンスの機能を担っている(引用・参考文献③ p.270)。また加護野・山田は、有田焼や信楽焼等の陶磁器産地の分業と競争の構造に焦点を当て、陶磁器産地の存続は、窯元を中心とした分業と、伝

統工芸技術を継承する人材を切磋琢磨させ育成する仕組みに因っていると指摘する。窯元→産地問屋→消費地問屋→百貨店・専門店→消費者という陶磁器の一般的な流通経路で大きな力を有していた問屋の役割低下に伴い、陶磁器産地では先導的な陶業者のアントレプレナー（企業家活動）を契機に、地域革新につながる自主的変化が生まれ、産地の伝統工芸技術をそれぞれが切磋琢磨しつつ継承する人材育成の仕組みが形成された（引用・参考文献③ pp.183-186）。

また、安嶋是晴（引用・参考文献⑱）は、高度経済成長期に多くの伝統産業が消滅する状況で、なぜ輪島漆器産地がバブル経済崩壊まで驚異的な成長を遂げることができたのかを、「文化媒介型商人」の塗師屋の役割に求めている。そこでは行商と椀講制度が、塗師屋文化の根幹をなす販売手法として、産地の振興や拡大に極めて有効に作用したことが指摘されている（引用・参考文献⑱ pp.65-70）。

このように伝統工芸品産業の特質としては、多くの中小企業による分業体制と、それを束ねる問屋の役割、革新的企業家によるイノベーションなどが強調されている。ところが日本の伝統産業、特に伝統工芸品産業は、バブル経済崩壊後衰退の一途をたどっている。衰退の外部環境要因としては、技術革新、工業材料革命およびマス・メディアの発達による大量生産、大量消費の経済構造の確立、生活スタイルの変化等が多くの先行研究から指摘されている。では、これら現代消費社会の変化から、なぜ伝統工芸品産業は取り残されることになったのだろうか。鷺田（引用・参考文献⑳）はその根本的な理由として、前掲の先行研究で伝統工芸品産業固有の産業体系とされてきたような、「細かすぎる分業体制と硬直的な問屋制度」（引用・参考文献⑳ p.145）が、逆に社会変化への適合を阻む産業存立の足かせとなっていることを指摘する。先述の通り、歴史ある伝統工芸品産地は、全体での受発注の安定化、雇用の維持、産地内での技術やブランドの伝承保全と価格競争防止のため、問屋業者が中心になって販売協同組合を組織していることが多い。このような販売協同組合組織を通じた取引では、「商売のリスクを回避するために既存顧客のつなぎ止めに腐心し、結果的にはきわめて硬直的な共同販売体制にほとんどの生産機能を従属させてしまった」（引用・参考文献⑳ p.51）という2つの特徴を有する。これらの特徴が、産地内の「各社の新規顧客獲得や新商品開発の努力を阻害」（引用・参考文献⑳ p.147）しているのである。その結果、仮に現代のライフスタイルに適合する新商品を求める消費者のニーズがあっても、産地内企業は、それに応えて「新しい使用価値を想定してモノのカタチを変革」したり「モノを作り出す過程そのものを大胆に変革」（引用・参考文献⑳ p.51）したりし、既存製品との差別化を図ろうとする意志を持ちづらくなるであろう。鷺田の主張からは、現在の伝統工芸品産業が抱える主要な課題が、規定路線を革新するデザインの欠落であることが分かる。

しかし、衰退の一途をたどる産地の伝統工芸企業にあって、例外的に成長を続ける工芸品メーカーが存在している。長沢・川村（引用・参考文献㉑）は、玉川堂や白鳳

堂、能作など成長がみられる工芸品メーカーの事例を分析し、地場伝統ものづくり企業が成長するためのポイントを、次に述べる5点セットとしてまとめている。まず、①「限定流通チャネル」である。限定流通チャネルとは、問屋等の間接販売を極力避け直営店販売に限定することで、自社が製品に込めた想いやストーリーを消費者に伝え、高付加価値を生み出すものである。以下、②広告宣伝をマス媒体ではあえて行わず、パブリシティや口コミなどの広がりによって行う「マス広告忌避」、③オーナーのこだわりやその歴史に基づき、製品だけでなく、製品を通じたストーリーや文化を創り込んで販売していく「製品文化創りこみ」、④本店や生産現場をあえて積極的に見せる「聖地化」、⑤地場の伝統産業を生かしつつも、独自の研究開発を行い、オリジナル製品を作る「独自性」の5点セットによってこれら工芸品メーカーは自社のものづくり自体をもブランド化し、高付加価値を創出しているというのである（引用・参考文献⑧ pp.141-142）。これら鷺田、長沢・川村の研究からは、従来伝統工芸品産業の強みとなっていた分業体制と問屋制度が逆に産業発展の足かせになっていること、限定流通チャネルなどによるブランディングが、成長する伝統工芸企業の共通点であることが分かる。

しかしながら分散的零細企業を基本とする伝統工芸品産業では、問屋的機能の必要性は依然としてなくなるならない。また、分業体制と問屋制度を特徴とする伝統工芸品産地では、伝統工芸品がもともと土着性を価値としており、産地の名を冠したものがほとんどである以上、必然的に産地ブランドが主流となる。産地ブランドを運営するのは、各産地で問屋機能を有する産地協同組合であることが多い。だが、産地協同組合が製品を卸す小売業者に頼るだけでは、消費者の需要喚起に限界があるため、産地ブランドの魅力を消費者へ直接的に訴求することが求められる。その一方で、伝統工芸品産業の生き残り策として、様々な伝統技術や製品同士の組み合わせによる新たな製品開発や、世界に向けた商品化・市場化（引用・参考文献⑩）、集積内経営資源と地域外資源との結合による新産業の創出（引用・参考文献⑪）などが活発化している。これら生き残り策の方向性を鑑みると、伝統工芸品がどのようなコンセプトを発信し、消費者がそれをどのように受信するのか、個別企業によるブランディング活動、すなわち企業ブランド戦略の果たす役割がますます重要になると考えられる。

つまり、これまで産地メーカーと小売業者を仲介する卸売業者として機能してきた産地問屋は、その問屋的機能を維持し産地メーカーとの協力を図りつつも、自らが伝統工芸品産業に関連する個別企業として主体的にブランディングを図るという両面作戦が必要となっていると考えられる。企業ブランド戦略とは、これまで産地ブランドを担う陰の立役者に徹していた問屋が、自社のブランディングを強化することで競合他社との差異を明確にし、ブランドイメージを正しく発信し、企業や商品、サービスに付加価値を持たせる戦略である。企業ブランド戦略は、産地問屋にとって **BtoB** から **BtoC** への変身を意味するものである。それを示す事例として近年、中川政七商店の取

り組みが注目されている。同社は 2000 年頃麻織物の製造卸から工芸雑貨の製造小売（SPA）に業態を転換し、商品企画から製造、流通、販売をすべて一貫して行っている。直営店を展開し、自社ブランディングに力を入れると同時に、同業非競合企業に対し、コンサルティング事業を開始し、自社で培ったブランディングのノウハウと自社の販売チャネルを提供している。さらに近年では、日本工芸産地協会を立ち上げ、各産地を牽引する主力メーカーを巻き込んだ伝統工芸品産業全体の底上げを目指し、オーガナイザー的な役割を果たしている。本研究の目的は、中川政七商店の事例を通して、企業ブランド戦略が、伝統工芸品産業の需要開拓とその活性化に有効なアプローチであることを明らかにすることである。

1-2 研究対象の概要

中川政七商店は、1716 年に奈良晒の間屋として奈良の元林院町に創業した。12 代当主であった中川巖雄は、1983 年に株式会社中川政七商店を設立し、1985 年には麻生地の雑貨と和小物を扱うブランド「遊中川」を立ち上げた。当時は、麻生地の茶巾を足がかりに茶道具全般の卸売を行う第 1 事業部と、「遊中川」の商品を扱う第 2 事業部があった。第 2 事業部は東京に「遊中川」の直営店を有していたものの、それはアンテナショップの域を出ておらず、事業の中心は依然として全国の雑貨店やインテリアショップなどに商品を出荷する卸売（問屋）業であった。

この中川政七商店が様々な媒体で注目されるようになったのは、巖雄の子息である中川淳（以後中川と表記）が 2002 年同社に入社、2008 年社長に就任し「日本の工芸を元気にする！」というビジョンを掲げ、従来の卸売中心の事業から製造小売

（SPA）業態へと大きな方針転換を図ったことがきっかけである¹⁾。中川は、直営店を増やすと同時に、ブランドづくりに注力した。現在では「遊中川」、「中川政七商店」、「日本市」の 3 つの総合ブランドに加え、2&9、motta など多数の商品ブランドを擁している。

また、直営店が直面する商品サイクルとアイテム数の問題を解決するために、2009 年から産地の中小メーカーを対象に、中川政七商店のブランディング・ノウハウを提供するコンサルティング業務を開始する。コンサルティングの結果生まれた新ブランドの商品を中川政七商店が仕入れることで、直営店の品揃えが拡充できるという仕組みである。これまでコンサルティングを手掛けた企業数は、25 社を超える。さらに 2011 年から、コンサルティング先の企業たちと大日本市（展示会）を開催するなど共同活動を行い、2017 年には日本工芸産地協会を発足させ、「産業革命」と「産業観光」を通じた 300 産地の生き残りを目指している。

このように中川政七商店は、工芸業界で先駆けて SPA のビジネス形態を確立した企業である。同社のものづくりは、全国各地の 800 社を超える専門的技術を持つ工場や

職人、また内職として縫製や組み立てなどを手掛ける作り部との協働で成り立っている。2021年9月末現在、「遊中川」9店、「中川政七商店」46店、「日本市」5店、合計60店の直営店を擁する。また、売上は2002年の12億円から2020年の68億円へ拡大し、そのうち直営店の売上は8割を占めている。

2. 方法

本研究は、歴史分析の手法を用い、中川政七商店に関する文献資料と、関係者からの聞き取り調査の結果を合わせて作成した年表などをもとに分析、考察を行う。まず、同社のSPA戦略について直営店の展開を概観したうえで、同社のブランド戦略およびそのブランディングプロセスについて分析する。次に、同社が自社ブランディングの経験を応用して行っているコンサルティング事業について検討する。最後に、コンサルティング事業を通じて得た、様々な産地の仲間たちと一緒に展開している地域活性化事業について整理する。なお同社の経営に関しては、中川（2016年に襲名した中川政七名義のものも含める）が執筆した書籍や、各種雑誌のインタビュー記事のほか、同社のホームページが主な情報源であるが、同社直営店への見学や関係者への聞き取り調査がそれを補っている²⁾。

同社の経営は研究者にも注目されているが、まだ言及程度にとどまっており、本格的な研究には至っていない。例えば宮副（引用・参考文献⑥）は、マーケティングの視点から地域活性化の取組を分析した事例研究のなかで、地元企業や異業種との協業で取扱商品を拡大している中川政七商店のケースについて言及している。また佐藤（引用・参考文献⑮）は、日本の伝統工芸産業を再興する試みの1つとして、企画・製造から小売りまでのSPA手法を導入した中川政七商店の事例を簡単に紹介している。一方、小川（引用・参考文献⑭）は、中川政七商店の事例に基づき、老舗企業が進化し続ける秘訣を探ろうとしているが、その内容は同社経営の概説にとどまっている。

本論文は、中川政七商店の企業ブランド戦略、具体的にはSPAという事業戦略への転換、その戦略推進のために展開してきたブランディング化とコンサルティング事業のプロセスなどを掘り下げて分析し、伝統工芸品産業の活性化にとってそのアプローチが持つ意味についても検証する。

3. 結果—中川政七商店における企業ブランディング過程の分析

3-1 SPA戦略—直営店の展開

「研究対象の概要」で示した通り、中川政七商店は1985年「遊中川」というブラン

ドを立ち上げた。「遊中川」は、麻織物の小売を意識し、主に百貨店のインショップとして展開していた。また麻生地そのものの新たな需要を生み出すべく、社屋移転で空いた奈良市元林院町の旧社屋の町屋に現在の「遊中川」奈良町本店をオープンさせたが、ギャラリー的な要素の強い店であった。2001年には、東京恵比寿に「遊中川」の路面店を出店したものの、東京のショールーム兼営業所という位置づけで、アンテナショップの域を出るものではなかった。もともとが卸売業であったこともあり、当時の中川政七商店が小売事業を展開していたとは言えない。そうしたなか、2002年に常務取締役として入社した中川は、「遊中川」に加えて新たなブランドを立ち上げると同時に、小売事業（直営店）を本格的に展開し、これまでの製造卸売から製造小売（SPA）へと業態を転換したのである。

「遊中川」ブランドの立ち上げは、中川政七商店のSPAへの業態転換にとって重要なターニングポイントとなった。入社後の中川は、このブランドの認知度を高めるためにはどうすればよいかを思案した結果、直営店を展開するしかないという判断に至り、店舗数を徐々に増やす経営方針に舵を切った。2002年に伊勢丹新宿店、2003年には玉川高島屋S・Cと好立地への出店が軒並み叶い、「遊中川」はブランドとしての足場を徐々に固めていき、メーカーブランドの直営店という方向を目指すようになった。この方向性の背景には、中川が「百貨店のインショップという出店形態に対して、徐々に限界を感じ」（引用・参考文献⑩ p.48）はじめたことがある。伊勢丹新宿店では、「フロアマップのどこにも『遊中川』の文字はなく、売り場自体も広いフロアの一角を簡単に区切ったもの」（引用・参考文献⑩ p.48）に過ぎなかった。「遊中川」は、これらインショップゆえの制約によって、ブランドの世界観を打ち出したくても、出せずにいた。

直営店出店の動きを推進した大きな理由は、直営店が消費者のブランドイメージを形成する重要なタッチポイントとして機能しうるからである。中川は、ブランドを「差異化され、かつ一定の方向性を持ったイメージにより、商品・サービス・あるいは社会にプラスをもたらすもの」、ブランディングを「伝えるべきことを整理して、正しく伝えること」（引用・参考文献⑨ p.93）と定義している。つまり、中川にとってのブランディングとは、消費者が思い浮かべるブランドイメージを、自社が思い描いた正しい企業像へと近づけていくことなのである。故に中川は、「マーケティング／ブランディング」の差異を、「市場起点／自分起点」かの違いであると表現する（引用・参考文献⑨ p.94）。ブランディングでは、「商品や販売スタッフだけでなく、店舗デザインやディスプレイ、店舗でのコミュニケーションなど」（引用・参考文献⑩ p.48）のあらゆるアウトプットを駆使し、中川政七商店のイメージをコントロールしていかなければならない。直営店という消費者とのタッチポイントは、彼らの声をフィードバックする場としてだけでなく、自分たちが何者なのか、どんな思いでものづくりをしているのか、をさまざまなアウトプットの手法によって正しく伝える場としても

機能するのである。その価値観や世界観に共感してくれる人が増えれば増えるほど、中川政七商店のブランド力は高まり、商品が売れることになる。2002年時点では百貨店のインショップを含め、「遊中川」は7店舗であったが、2021年1月には合計3つの総合ブランドの総店舗数は60を数え、また独自のECサイトも開設されている(表1)。なお、卸売りのための販売管理システムを構築してきた中川政七商店は、2006年11店舗目となる「粋更」を表参道ヒルズに開店したことを契機に、小売用のシステムに対応した「商品管理や入出荷、財務会計、業務システムといった会社の仕組み」(引用・参考文献⑪ p.70)の整備を行っている。

表1 中川政七商店の年表

年別	主な出来事	店舗数、売上高等
1983	株式会社中川政七商店へ改組	
1985	遊中川本店開店	
2001	遊中川Tokyo恵比寿店開店	
2002	中川淳が入社 第1事業部に配属	遊中川7店舗、売上12億円
2003	遊中川 玉川高島屋SC店開店 新ブランド「粋更kisara」発表	
2005	プラスプロジェクトがスタート	
2006	粋更kisara 表参道ヒルズ店開店(2012年閉店)	計11店舗
2008	中川淳、13代社長に就任(2月) 遊中川が25周年 「日本の伝統工芸を元気にする！」 というビジョンを掲げる	中川淳、月刊『日経デザイン』で連載開始(3月) 「花ふきん」がグッドデザイン賞で金賞を受賞
2009	「遊中川 東京ミッドタウン店」オープン コンサルティング業務を開始	
2010	新ブランド「中川政七商店」発表 中川政七商店第1号店(京都ラクエ四条烏丸)開店	
2011	靴下専門ブランド「2&9」スタート 自社の展示会の名称を「大日本市」に改める	新規店舗数7、総店舗数29店
2012	「大日本市」を伊勢丹新宿本店へ出店(8月)	合計30店舗
2013	「中川政七商店 東京本店」オープン 日本市プロジェクトスタート ハンカチ専門ブランド「motta」スタート	売上31億円
2014	ビジネスユニット(BU)制導入 日本市、テレビ東京「カンパリア宮殿」に出演(1月)	売上41億円、従業員数275名
2015	東京事務所(支社)を開設 「日本全国工芸の旅」展(2/17~3/2)	ポーター賞を受賞(10月) 売上42億円(直営店7割、卸2割、通販1割)、従業員数305名
2016	創業300周年 大日本市博覧会を各地で開催 伝統企業の国際組織エノキアン協会に加盟 「新郷土玩具プロジェクト」スタート 組織をカンパニー制に近づける	合計45店舗 中川淳、「日本イノベーター大賞(日経BP賞)」優秀賞受賞
2017	日本工芸産地協会発足 ECサイト立ち上げ	
2018	千石あやが14代社長就任、中川淳は会長に	
2021	複合商業施設「鹿猿狐ビルディング」開業、 中川政七商店奈良本店出店	9月末現在、遊中川9店、中川政七商店46店、日本市5店、合計60店舗

出所：中川(引用・参考文献⑪ p.21)を中心に各種資料に基づき筆者作成

3-2 ブランディング戦略

直営店で商品を売り切れるかどうかは、ブランドづくり、つまり自社や自社商品のイメージを消費者にどれだけ正しく伝えることができるかにかかっている。図1に示されるように、中川政七商店のブランドは総合ブランドとアイテム(商品)ブランド

に分けられるが、同社のコンサルティングや流通サポートを受けたパートナー企業のブランドも戦力となっている。この節ではまず、総合ブランドと、アイテム（商品）ブランドのうち2つのブランドについてその展開過程を分析し、次に外部企業ブランドを育成するコンサルティング事業、最後にそれを基にした産地活性化への取り組みを見ていく。



図1 中川政七商店にかかわるブランド構成

出所：中川（引用・参考文献⑩）p.24

3-2-1 総合ブランド

前述の通り「遊中川」は中川政七商店の百貨店インショップであるが、信頼できる素材や、手作りで高品質というイメージが定着し、主要消費層は『家庭画報』や『婦人画報』を読むようなミセス」（引用・参考文献⑩ p.50）であった。同社は直営店の経営を成功させるため、さまざまな取り組みを試みたが、新規顧客の開拓や売上増にはほとんどつながらず、単一ブランドではこれ以上の売上げ拡大に限界を感じてい

た。そこで『遊中川』の主要顧客よりも若い層をターゲットにした」（引用・参考文献⑩ p.50）LIVING MOTIF や TIME & STYLE 等のインテリアショップが位置するマーケットに、売上げ拡大のチャンスがあると考え、新ブランドづくりに挑戦することにした。商品は、当時のインテリアショップには日本のメーカーの布製品がほとんどなかったことから、自社のお家芸である織物技術を生かして「カッシーナに置いてもらえるようなインテリアファブリック」（引用・参考文献⑩ p.87）を製造販売することになった。ブランド名は社内公募の結果、「更に粋なライフスタイルを提案するという思いを込め」（引用・参考文献⑩ p.51）、「粋更」になった。中川（引用・参考文献⑩ p.51）によれば、はじめは社内デザイナーの田出睦子に商品デザインを任せただけで、ブランドコンセプトが定まっていなかったという。その後、建築設計やインテリアデザインを手掛ける *sinato* との共同作業によって「新しい日本のカタチ」にコンセプトが固まることとなった（引用・参考文献⑩ pp.57-58）。ところが2006年、表参道ヒルズへの直営店出店の準備段階で、グラフィックデザイナーの山口信博が主宰する折形デザイン研究所との出会いから、「日本の贈りもの」という2つ目のブランドコンセプトがプラスされる（引用・参考文献⑩ p.90）。さらに2008年頃には、ブランドコンセプトが「日本の贈りもの」に集約される。これは、当時増加してきた引出物需要への対応の結果であり、「贈りものといえば粋更」（引用・参考文献⑩ pp.101）というポジショニングを目指そうとしていた。このように「粋更」は、このブランドが展開していくプロセスに応じてその都度ブランディングし直されてきた。

また「遊中川」が和雑貨を中心とする自社製品のみを扱う一方で、「粋更」の店舗では自社製品（麻中心の布製品）だけでなく、他の工芸メーカーから仕入れた他素材（陶器やガラス）製品を扱った（自社6：他社4）。その目的は、日本全国にある様々な素材や技術による工芸を集めて、1つのブランドとして提示することにある。しかし、それらは単なる寄せ集めではなく、1つの価値観を基に意思をもって編集されたものでなければならない。つまり、中川政七商店はエディターであり、「粋更」というブランドはそのプラットフォームとして機能する。このように日本に古くから伝わる布を現代のライフスタイルに合った形で提案する「遊中川」（日本の布ぬの）と、相手を思いやり、贈る心を形にした「粋更」（日本の贈りもの）という2つの総合ブランドが並んだが、さらに2010年、社名を冠した新ブランド「中川政七商店」の立ち上げによって3つの総合ブランド体制となった。

「中川政七商店」誕生のきっかけは2007年、翌年25周年を迎える「遊中川」のショッピングバッグのり・デザインを中川淳が *good design company* 代表を務める水野学に依頼したことである³⁾。その際水野は、中川政七商店という企業が、奈良という特別な街にあり、創業1716年の歴史を持つという貴重な財産を生かしていないのではないかと感じた。そこで水野は、「300年近い歴史と、古都・奈良を感じさせるロゴをつくって、老舗としての信頼感を出」（引用・参考文献⑦ p.115）すこと、「社名をその

まま生かした『中川政七商店』という新しいブランドを立ち上げ」（引用・参考文献⑦ p.116）ることの2つを提案した。そして新ブランドには、「いまどきの和雑貨ではなく、昔ながらの『和の暮らし』のなかにある知恵を伝えるブランドとして打ち出そう、という方向性」（引用・参考文献⑦ p.117）を持たせることにした。水野がデザインした新たなロゴマークが採用され、2010年には、「暮らしの道具」をコンセプトとし「機能的な日常の暮らしの道具を扱う新ブランド」として、「中川政七商店」が立ち上げられる。

ところが、「中川政七商店」の立ち上げに伴い、総合ブランドとしての「粹更」の位置づけが曖昧になった。図1のように2016年現在、中川政七商店は「中川政七商店」、「遊中川」と「日本市（日本の土産もの）」（後述）という3つの総合ブランド体制に移行し、「粹更」は総合ブランドから商品ブランドに変更されている。「粹更」がなぜ総合ブランドから商品ブランドに変更されたのかについて、中川の著書のなかではほとんど言及されていない。ただ「中川政七商店」の立ち上げと時期を同じくすることから判断して、その影響を受けたことが推察される。つまり「暮らしの道具」をコンセプトとし「機能的な日常の暮らしの道具を扱う新ブランド」である「中川政七商店」の立ち上げによって、「遊中川」と「粹更」との境界に重複と曖昧さがみられるようになったのである。筆者の店舗スタッフへの聞き取り調査でも確認できたが、中川政七商店は総合ブランドの調整を図り、「粹更」は「遊中川」に統合される一方、外部企業からの仕入れと経営形式は「中川政七商店」、「日本市」に受け継がれていると考えられる。現在「中川政七商店」は3つの総合ブランドの中においても中心的な地位を占め、店舗数では圧倒的な存在となっている。

3-2-2 商品ブランド

中川政七商店は、商品ブランドづくりにも力を入れてきた。2005年に発足した「プラスプロジェクト」がその一例で、こだわりをもったものづくりをしているメーカーや作家と協力して商品開発を行い、「遊中川」で販売していくコラボレーション企画である。第1弾となったのは「+前原光築商店」ブランドの日傘である。皇室をはじめ、数々の著名人に愛されてきた高級洋傘の老舗である前原光築商店には、それまでにも麻生地を使った傘を製造してもらっており、「遊中川」ブランドの商品として販売していた。プラスプロジェクトではそれを、「前原光築商店の名前を前面に出して、製造元の顔が見えるようにした」（引用・参考文献⑩ p.158）。ハンカチの専門ブランド「motta」、靴下の専門ブランド「2&9」も同様に、専門メーカーとのコラボ製品である。「motta」を立ち上げるにあたってまず決めたのは、ノーアイロンで吸水性も良く、愛着をもって使い続けられるものにするということだった（引用・参考文献⑩ pp.164-165）。素材は、綿や麻とし、プリントではなく織りの商品をメインにしてい

る。また「2&9」は、中川政七商店の地元である奈良の靴下メーカーに製造を依頼し、商品タグの端には製造工場ごとに動物のマークが刺繍されている（引用・参考文献⑩ p.157）。

3-2-3 組織改革

3つのブランドを回していくと決めたとき、各ブランドのすべてに責任を持つブランドマネージャー制度が導入された。ブランドマネージャーの仕事は、ブランドイメージをつくっていくことである。ブランドマネージャーには、「商品、素材、コピー、販促イベントなど、ブランドに関するあらゆる問題について、そのブランドらしいか、そうでないのか」（引用・参考文献⑩ pp.126-127）を判断し、「商品政策、生産管理、営業政策といった各部門に横串を通して、ブランド全体をマネジメントする責任と権限が与えられ」（引用・参考文献⑩ p.127）ている。2014年には、ビジネスユニット（BU）制が導入された（引用・参考文献⑩ p.127）。3つの総合ブランドをそれぞれ1つのユニットにし、ブランドマネージャーはそのビジネスのすべてに責任を持つことになった。そして2016年3月期からは、事業部制組織のなかでも独立採算主義を強化したカンパニー制に近づけ、販売管理費もユニットごとに責任を持たせ「BUを1つの会社と見なした完全独立採算制への移行」（引用・参考文献⑩ p.128）を図った。このように同社の経営組織はブランドマネジメントに特化した体制に再編され、その結果、個々のブランドの経営権限をブランドマネージャーに委譲し、トップマネジメントは全社の戦略管理に集中できるようになった。

3-3 コンサルティング

中川政七商店のような小規模企業が小売に参入する際、商品サイクルとアイテム数の問題に直面せざるを得ない。同社は新しい自社ブランドの立ち上げと同時に、工芸業界のメーカーに対するコンサルティングによって、そのような問題に対応した。最初のコンサルティング対象企業は、長崎県にある波佐見焼の産地問屋マルヒロであった。波佐見焼は長い間、磁器の大産地である有田焼の下請け産地であったため知名度は低いものの、「成形、型起こし、釉薬、窯焼きなどからなる分業体制を確立し、高い技術力と生産力を誇って」（引用・参考文献⑩ p.131）いる。1年間のコンサルティングを経て出た結論は、既存の商品やブランドにテコ入れするのではなく、中川政七商店のブランディングで培ったノウハウを応用して新たなカルチャーブランド

「HASAMI」を立ち上げることであった。「ファイヤーキングや70年代のダイナーウェアのような」（引用・参考文献⑩ p.72）分厚く無骨さを備えたアメリカンヴィンテージ調の日常使いの食器をイメージし、「スタッキングできる形」（引用・参考文献⑩

p.73) のマグカップをメイン商品とした新ブランドが立ち上がった。

表2に示されるように、中川政七商店はこれまでマルヒロの他、「カバンのバッグワークス、包丁のタダフサ、カーペットの堀田カーペット、ニットのサイフク、果実栽培・加工の堀内果園、合繊長繊維のカジレーネなど」(引用・参考文献⑪ pp.135-136) 多様な産地のモノづくり産業のコンサルティングを行ってきた。中川(引用・参考文献⑪ p.136)によれば、コンサルティング料は月額25万円で、コンサルティングそのものをビジネスにしているわけではないという。コンサルティングによって再生した企業の製品はお互いの合意によって、中川政七商店が買い取り自社の店舗で小売したり、他の店に卸したりする。つまり、中川政七商店のコンサルティングによって再生する企業が増えることによって、中川政七商店自身の品揃えもバラエティーに富んでいく。具体的な取引形態については、中川政七商店が掛け率60%の完全買取方式を採用している⁴⁾。中川政七商店の他ブランドは麻素材の商品が中心であるため、「単独で事業を展開するより、ほかの素材なり、アイテムなりの専門家も集まって、伝統工芸という枠をもった1つの大きな塊になったほうが」(引用・参考文献⑩ p.123)、「日本の工芸を元気にする！」という同社の企業ビジョンの実現により貢献できる。つまり、コンサルティング事業は、自社の小売店で扱う商品の幅を拡げるための提携企業を発掘するという機能を果たしている。そして、「中川政七商店」というブランドがそのハブとして機能しているのである。

表 2 中川政七商店のコンサル事業

年別	コンサルティングを受けた企業と時期
2009	マルヒロ (2009.09~2011.09)
2011	タダフサ (2011.04~2012.03) バッグワークス (2011.04~2012.09) 堀田カーペット (2011.05~2011.12) サイフク (2011.09~2013.07)
2012	みさ和 (2012.04~2012.11) 堀内農園 (2012.09~2013.11)
2013	漆林堂 (2013.01~2013.10) カジレーネ (2013.10~2015.03)
2014	上出瓷藝 (2014.07~2015.03) 薫玉堂 (2014.09~2016.02) ストローファーム (2014.04~2015.09)
2015	堀内果実園 2回目 (2015.07~2017.06)
2016	TAISEI (2016.04~2017.09) カジレーネ 2回目 (2016.08~2016.10) 名尾手すき和紙 (2016.10~2017.02) 鍋島焼窯元 虎仙窯 (2016.10~2017.12) 鶴屋菓子舗 (2016.10~2017.09)
2017	甘養亭河喜 (2017.05~2018.11) 薫玉堂 2回目 (2017.08~2018.04) 川原食品 (2017.11~2018.9) 蔵出しめんたい本舗 (2017.11~2018.11) 篠原溪山 (2017.11~2018.12) 高儀 (2017.3~2018.12)
2018	IEE (2018.2~2019.10) 和布刈神社 (2018.02~2019.12) 丸秀醤油 (2018.10~2020.01) 平川食品工業 (2018.11~2020.01)

出所：中川政七商店 HP に基づき筆者作成

3-4 アライアンス経営による地域活性化

3-4-1 大日本市

上述のように中川政七商店は、新しいブランドの立ち上げや新商品の開発、同業非競合企業のブランドづくりなどを通じて直営店の品揃えの増強を図ってきた。それまで新商品の PR ために様々な展示会に出店してきたものの、その効果が少ないことから、自社単独の展示会を開催することにした。そこで 2010 年 6 月に、中川政七商店がコンサルティングを行ったマルヒロと越前塗の漆琳堂、流通サポートのみを請け負ったストールの工房織座の 3 社と合同で展示会を開催し、2011 年 6 月には展示会の名称を「大日本市」に改めた（引用・参考文献⑩ p.147）。「大日本市」は、出展料を取らない代わりに「流通サポートによる売り上げの一定割合をいただく、いわば完全成功報酬型の仕組み」（引用・参考文献⑩ p.148）をとっている。この仕組みによって、出展メーカーのリスクを回避している点が「大日本市」の大きな特徴である。中川政七

商店は、「参加するメンバーとは長いつきあいをするのが前提」と考えるがゆえに、短期的な利益追求を望まず、参加企業をパートナー企業と呼び、その売上げが増加するほど、中川政七商店の成果も増大するというウィンウィンの関係を目指している。中川（引用・参考文献⑩ p.149）によれば、他の会社にパートナー企業の商品を卸す場合は、中川政七商店が物流、在庫調整、与信管理、さらに消費者のニーズや効率的な販売戦略についての情報提供といった問屋機能を担う。これが、大日本市が展開する「工芸問屋事業」である。また、「つくり手と伝え手が継続的につながる場」をコンセプトに、パートナー企業の商品を扱う小売店向けに季節特集や商品レビューなど特集コンテンツを企画し、商品仕入れや売場構成に役立つ情報を提供する「大日本市WEB」を運営している。そして自社の公式オンラインショップでも、プロダクトブランドとして中川政七商店がこれまでコンサルティングを行った企業の商品を販売している。パートナー企業にとって、中川政七商店は問屋であり、商品を卸す小売店でもある。

このように、中川政七商店を中心にパートナー企業が集まってできた「大日本市」という展示会がプラットフォームとなり、その後さまざまな展開を行っていくことになる。このような「大日本市」の機能は、日本全国にある様々な素材や技術による工芸を集めて、1つのブランドとして提示するという「粹更」ブランドの戦略を発展させたものである。

まず2012年8月、中川政七商店とパートナー企業が共同で運営する直営店「大日本市」が伊勢丹新宿本店にオープンした。中川（引用・参考文献⑩ p.152）によれば、これはマルヒロ、タダフサ、堀田カーペット、バッグワークス、サイフクなどのコンサルティングを行った企業、上出長右衛門窯など流通サポートを行った企業、中川が水野学とプロダクトデザイナーの鈴木啓太と3人で立ち上げた新たな定番をめざす「THE」、そして中川政七商店からなる、合同展示会をそのまま再現したような店である。この直営店「日本市」はその後東京各所、中川政七商店の創業地である奈良、博多に開店し、2021年9月現在5店舗を擁する中川政七商店の3つ目の総合ブランドになっている（図1）。

2018年には、パートナー企業は15社を超え、大日本市をきっかけに販路を拡大した「HASAMI」や「包丁工房タダフサ」は、産地を代表するブランドに成長していった。そこで、2018年2月に「大日本市開国宣言」をし、パートナー企業以外のメーカーにも一般募集を行い、総勢50社程度に拡大することにした⁵⁾。拡大の目的は、工芸産地の衰退スピードが早まる中で、新たな仲間にも門扉を開くためである。「大日本市」の新たなキャッチコピーは「出でよ産地の一番星。つくり手たちの登竜門」とし、参加する工芸メーカーの「自立と成長」を促すプラットフォームを目指している（引用・参考文献⑩）。工芸メーカー支援のための具体的な実践として、経済的に厳しい工芸メーカーのために、工事費が抑えられる出展ブース準備と什器の貸し出しや、「未来

の一番星」枠として無料出展者を選定したり、出展者・来場者ともに「学び・教育」をキーワードに、接客勉強会やトークイベントなども開催したりし、大日本市を通じてメーカー・バイヤーが成長できる環境をつくっている。

3-4-2 日本市プロジェクト

2013年、中川政七商店の地域活性化事業として「日本市プロジェクト」がスタートした。「日本市プロジェクト」とは、「近いようで遠い関係にある全国の土産物をつくるメーカーと、地元の土産物屋」（引用・参考文献⑩ p.180）を中川政七商店が仲介することで、「その土地ならではの土地でしか買えない土産物をつかって、工芸品の地産地消モデルを確立しようという試みである」（引用・参考文献⑩ p.180）。中川（引用・参考文献⑩ p.181）によれば、2017年時点での観光土産の市場は約3兆6000億円と30年前とほとんど変わらないものの、30年前は5:5であった食品と非食品の割合は8:2まで開いてしまっている。逆にいえば、非食品の割合を30年前と同等に回復できた場合、「それだけで1兆8000億円の市場規模」（引用・参考文献⑩ p.183）が見込めるのである。そして、非食品の土産物に各地の工芸品が含まれていることは言うまでもない。非食品の土産物の低調の背景には「土地ならではのものを置きたいと願う心ある土産物屋があったとしても、大方の商品は卸売業者からの仕入れに頼らざるをえない」（引用・参考文献⑩ p.182）という流通の構造上の問題がある。そこで中川政七商店は、地域の工芸メーカーが製造する土地固有の『本物の』土産物」（引用・参考文献⑩ p.182）を、地元の土産物屋が販売する地産地消を目指し、その仲介者を中川政七商店が担う、需要と供給の小さな循環モデルを考案した。

工芸メーカー側には、商品企画とデザインを提供し土産物として販売できる工芸品の製造を依頼する。土産物屋には、店舗運営ノウハウを提供し、オリジナル商品の開発、販促協力、店舗設計をサポートする（引用・参考文献⑩ p.184）。中川政七商店が、「適正な額で適正な量を買取することで、メーカーは事業として土産物づくりに取り組むことができ」、「土産物屋は在庫リスクをとらずに集客と売上げアップを図れ」、「旅行者も、そこでしか買えない本物のお土産物」（引用・参考文献⑩ pp.184-185）を購入することができる。「日本市プロジェクト」において、中川政七商店と一緒に土産物づくりに取り組むパートナーショップは、「仲間見世」と呼ばれる。2013年9月オープンの仲間見世1号店「大宰府みやげ」を皮切りに、出雲大社前、金沢、城崎温泉、函館空港、伊勢神宮前、鎌倉と現在7つの店舗を展開している（表3）。「仲間見世」の土産物は「日本のみやげもの」をコンセプトに、中川政七商店の本社がある奈良や羽田空港内などにある直営店、中川政七商店の公式オンラインショップでも取り扱われている。

3-4-3 「さんち構想」と日本工芸産地協会の設立

「日本の工芸を元気にする！」のビジョンの元に伝統工芸品産業の活性化を目指し、全国各地のパートナー企業と共に工芸品の製造販売に取り組む中川政七商店にとって、産地メーカーの廃業と需要不足がネックとなる。とりわけ過度な分業体制をとっている産地では、需要不足によって1つの工程に廃業企業が出ると、産地全体の継続が危ぶまれることになる。この問題に対応するため中川政七商店は、これまで構築してきたネットワークを生かしながら「さんち構想」という新たなプロジェクトを推進している。

「さんち構想」は、「産業革命」と「産業観光」の2つの柱からなる（引用・参考文献⑩ p.225）。中川（引用・参考文献⑩ p.226）がまとめた「中川政七商店の事業概要」によれば、「産業革命」の具体的な取り組みとして、文化開発、人材育成・採用、PR、テストマーケティング、販路開拓、経営再生、製造背景の統合があり、「産業観光」の取り組みとしては、コンテンツの充実、集客がある。従来、中川政七商店が取り組んできた直営店経営や、産地メーカーへの経営コンサル、大日本市、大日本市プロジェクトによる仲間店なども、すべてこれら「さんち構想」の取り組みのなかに位置づけ直されている。

たとえば「産業革命」における「製造背景の統合」の取り組みは、何百年も続けてきた家内制手工業から脱した資本集約により、各産地で製造背景の統合を促していくものである。つまり、産地が生き残っていくための産地の産業構造のリ・デザインの提案である。たとえばマルヒロには、「生地屋と型屋を中に取り込むことを勧めている」が、「1社単独では難しいので、他の窯元や卸商社との統合あるいは提携も検討」（引用・参考文献⑩ p.228）しなければならない。「従来の家内制手工業から脱して、資本集約により製造背景を統合」（引用・参考文献⑩ p.228）するといったような産地全体の構造改革が必要とされる。「産業観光」とは、地域に根差したものづくりの現場を観光資源化することである。単なる観光名所巡りとは異なり、づくり手の話を聞いて、自分でも体験して、土産物としてその工芸品を買うといった体験を伴う「知的欲求を満たす観光スタイル」（引用・参考文献⑩ p.229）である。そこでは、その土地の美味しい食べ物、いい宿泊施設、工芸を身近に感じられる製造現場の3つが産地におけるコアとなる。この産業観光のモデルケースとなる中川政七商店自身の最新の取り組みが、2021年4月に創業地の奈良市元林院町にオープンした鹿猿狐ビルディングである。

「さんち構想」の実現を担うのは、それぞれの産地の一番星たる工芸メーカーであり、それぞれの工芸メーカーたちが知恵を寄せ合い、互いに切磋琢磨しながら意識を高めあう枠組みが必要となる（引用・参考文献⑩ pp.236-236）。そこで中川政七商店は、2017年2月、高岡の鋳物メーカー能作や南部鉄器の及源など日本各地の工芸産地

の企業 11 社とともに「日本工芸産地協会」を設立した。「日本工芸産地協会」の具体的な事業は、工芸及び工芸産地のカンファレンスの企画及び運営、工芸及び工芸産地に係わる企業勉強会の企画、立案、運営、管理及び実施、工芸及び工芸産地に関する P R 活動、広報活動及び販売促進活動に関する戦略の企画、立案及び実施など 8 つの項目からなる（引用・参考文献⑬）。これらの事業を通して、各地のモデルケースを共有し、産地同士が切磋琢磨して高め合う。こうした取り組みを継続していくことが、地域創生、産地の存続へとつながり、彼らが目指す未来である「工芸大国日本」をかたちづくっていく（引用・参考文献⑬）。

表 3 中川政七商店の地域活性化事業

年別	地域活性化事業
2013	「日本市プロジェクト」を開始 大幸府みやげ（仲間見世1号店）オープン（9月）
2014	えすこ（仲間見世2号店）オープン 「日本全国まめ郷土玩具蒐集」（10月 2016まで）
2015	KUTANI SEAL SHOP（仲間見世3号店） お宿とお土産 こぢんまり（仲間見世4号店）オープン 函と館（仲間見世5号店）オープン（12月1日）
2016	「大日本市博覧会」を東京、岩手（盛岡）、 長崎（波佐見）、新潟（三条）、奈良の5都市で開催 あびや（仲間見世6号店）オープン WEBメディア「さんち」立ち上げ
2017	日本工芸産地協会を発足 RENEW×大日本市鯖江博覧会（10月12日-10月15日） こもガク×大日本市菰野博覧会（10月12日-10月14日） 鎌倉八座（仲間見世7号店）オープン
2020	N. PARK PROJECTがスタート
2021	奈良に鹿猿狐ビルディングオープン（4月14日）

出所：中川政七商店 HP に基づき筆者作成

4. 考察

これまで、衰退の一途をたどる伝統工芸産業に対して、さまざまな対応策が模索されてきた。国の対応策として顕著なものは、「伝統的工芸品産業の振興に関する法律」（昭和 49 年法律第 57 号）であろう。この制度は、粗悪品の氾濫を抑制し技術やブランドの伝承保全に貢献するというメリットがある一方で、工芸品の画一化を招きイノベーションを阻害するというデメリットもある。法律によって「伝統的工芸品」に指定された工芸品は、指定時の技術・技法・原材料で制作され、産地の事業協同組合の産地検査に合格すると、認証エンブレムである「伝産マーク」が描かれた伝統証紙を貼ることが許される（引用・参考文献②）。しかし、最初の指定（35 品目）が 1975 年である以上、指定時の技術・技法・原材料で制作された商品が現代のライフスタイル

に適合しない、現代のライフスタイルに適合した商品をつくろうとしても認証を得られないという事態が生じてくる。この点に関連して前川・宮林・関岡は、「第1項目に規定される『日常生活の用に供されるもの』について、かつては日用品であったものが、現在では美術品に位置づけられるなど、製品特性、あるいは市場ニーズに変化が生じた生産品についての取り扱いはどうなるのか」（引用・参考文献④ p.89）と指摘している。

民間の対応策もその主流は保護路線のもので、問屋業者を中心にした販売協同組合組織が産地の出荷・販売を代表することによる、産地全体での受発注の安定化、雇用の維持、産地内での技術やブランドの伝承保全と価格競争防止である。これは従来の産地システムの延長線上にあるもので、必然的に産地ブランドが中心的な役割を果たすことになる。零細企業による細かすぎる分業体制の下ではやむを得ない面もあるが、製品そのものや、その生産システムの刷新や需要の喚起を阻害するという負の側面も有している。

それに対して、数は少ないものの、個別企業のブランド戦略による対応が見られる。長沢・川村（引用・参考文献⑧）は、例外的に成長を続ける玉川堂、白鳳堂、能作などの事例を分析し、成長のポイントを、限定流通チャネル、マス広告忌避、製品文化創り込み、聖地化と独自性の5つにまとめ、それらを「成長する地場伝統企業のものづくりブランディング」と定義している。この個別メーカーによるものづくりブランディングは、「企業ブランド戦略」と言い換えることができる。

中川政七商店も企業ブランド戦略を導入し業界が直面する課題に対応しているが、このような個別メーカーの企業ブランド戦略とは異なるところがある。同社はもともと、奈良晒の製造卸売業からスタートし、全国800社以上の中小メーカーと取引関係を持つ問屋であった。工芸メーカーの製品を企画・製造し小売企業に卸すBtoBの業態ではブランドづくりに限界を感じた同社は、2002年あたりから製造小売（SPA）への転換を図り、チェーン店方式で直営店を増加させ、消費者との直接的なタッチポイントを設けてきた。直営店は市場や消費者に自社商品の価値を発信する有力なタッチポイントである一方、その開設にはブランドの世界観を表す店舗やロゴのデザイン、テナント、在庫の確保、さらには販売スタッフ人件費など、膨大な費用が発生する。そのリスクを解消するには、直営店の商品を売り切ることが不可欠となる。中川政七商店のような中小企業にとっては、売れるもの、つまりブランド商品づくりに力を入れる以外に道はなかった。同社は「粹更」のブランディングでの試行錯誤を経て、「遊中川」「中川政七商店」、「日本市」という三つの総合ブランド（店舗ブランド）を構築し、それぞれのブランドが傘下の直営店を擁している。そして、直営店経営に必要な不可欠な商品サイクルとアイテム数、つまり品揃え拡充のための解決策として、同業非競合企業に対してコンサルティングを行い、自社で培ったブランドづくりのノウハウを伝授し、そのブランドの製品を自社の直営店のラインナップとして販売している。

また同社の直営店ではないものの、観光地の土産物屋に、店舗運営ノウハウを提供し、オリジナル商品の開発、販促協力、店舗設計をサポートする「仲間見世」の展開によって、地元の工芸メーカーと地元の土産物屋の経営をサポートしている。そして中川政七商店、同社のコンサルティングを受けてきた企業に加え、その他各地のものづくりに関連する企業が集う「大日本市」が定期的開催されている。

このように、中川政七商店を軸として、強弱さまざまな関係をもつ産業グループが形成されてきたのである。メンバーは、中川政七商店、同社のコンサルティングを受けてきた企業、仲間見世、販売チャンネルは、直営店、仲間見世、日本市、またブランドも、中川政七商店をはじめとする総合ブランド、コンサルティングを受けてきた企業のブランド、仲間見世などと、それぞれの要素が重層的構造になっている。中川政七商店は、SPAを実践するプロセスで培ってきた経営ノウハウやブランド力を基に、日本各地にある多くの伝統工芸産地の企業を巻き込みながらネットワークを構築している。多くの企業は、中川政七商店からブランディング・ノウハウの伝授、販売場所の提供、プラットフォームを通じた情報交換と取引の機会といった恩恵を受けている。今後、各地に散在するこれらの有力企業が拠点となって伝統工芸産地の維持と再生に貢献していくことが期待できる。

5. 結論及び今後の研究課題

多数の同業者・関連業者が寄集って形成された伝統工芸産業産地は、安定重視の産地協同組合的機能が強化されてきた故に、需要減少に対応できず危機的状況に陥っている。従来、産地ブランドによる振興策が講じられてきたが、安定重視の産地体制のなかでは、新規需要を産地内に振り分け、利益機会を配分することに重点が置かれ、産地内での、または他産地との差別化競争が衰退してしまった。

しかし、中川政七商店は「日本の工芸を元気にする！」という企業ビジョンの下、様々な企業ブランド戦略を打ち立てることによって幾つもの産地メーカーとともに伝統工芸産業の需要開拓とその活性化を試みてきた。一方においては、全国各地にある800以上のメーカーや職人との関係を構築し、商品の企画と製造において問屋的役割を果たし続けている。他方においては、直営店出店、ブランドづくり、同業非競合企業へのコンサルティング、アライアンス経営等によって日本全国の伝統工芸産業産地を横断するネットワークを構築してきたのである。言い換えれば、中川政七商店とそのブランドは、複数の伝統工芸産業産地や、それら産地と消費者とを繋ぐハブとして機能しているといえる。このネットワークがあるからこそ、個別の産地単独では実現が困難な革新的試みが全国の産地で取り組まれているのである。

なお、残された研究課題はいくつかある。1つはブランディング戦略におけるデザインの役割である。これを明らかにするために、デザインマネジメント理論を用いて

中川政七商店のデザインマネジメントの実践を考察したい。もう1つは中川政七商店の経営分析（生産管理、人事管理、財務管理）である。本論文は主に、マーケティングの視点から中川政七商店の企業ブランド戦略を検討してきた。しかしオーガナイザーとして伝統工芸産業の活性化に取り組む中川政七商店は、どのように自社の利益と産地の利益のバランスを図っているのか。これを明らかにするには同社の経営分析が必要となる。

注

- 1) 中川（引用・参考文献⑩）は、中川政七商店の業態を工芸産業における SPA と呼んでいる。また苗苗（引用・参考文献⑤）は、SPA がアパレル以外の産業にも当てはまることを示唆している。
- 2) 筆者は 2021 年 3 月 25 日に中川政七商店ラクエ四条烏丸店、翌 26 日に遊中川アミュプラザ博多店、中川政七商店アミュプラザ博多店、日本市博多デイトス店、また 6 月 22 日に遊中川新丸ビル店、中川政七商店渋谷店、日本市羽田空港第 2 ターミナル店などを見学し、各店舗のスタッフに展示商品などについて質問すると同時に、異なる店舗ブランドの差異と中川政七商店の企業イメージの統一性についても考察した。また 6 月 23 日東京で開催された大日本市（合同展示会）に出席し、関係者に対して日本市の運営について取材を行った。
- 3) 中川は、水野学の役割について「この人との出会いがなかったら、中川政七商店は今とは少し違った形になっていたかもしれない」と述べている（引用・参考文献⑩ p.92）。
- 4) 「お取引条件」株式会社中川政七商店大日本市課の資料より。
- 5) コロナ禍において大日本市（合同展示会）は、2021 年 6 月 23 日～25 日東京で開催され、出店企業数は 62 社にのぼった。

引用・参考文献

- ① 大日本市 HP <https://www.dainipponichi.jp/shop/default.aspx> (2021/9/20 にアクセス)
- ② 伝統的工芸品産業振興協会 HP <https://kyokai.kougeihin.jp/> (2021/9/20 にアクセス)
- ③ 加護野忠男・山田幸三編[2016]『日本のビジネスシステム』有斐閣
- ④ 前川洋平・宮林茂幸・関岡東生[2013]『「伝統的工芸品産業の振興に関する法律」の効果と課題』『東京農業大学農学集報』第 58 巻 2 号、東京農業大学、85-91 頁
- ⑤ 苗苗[2013]「多様な SPA の発展性」『社会システム研究』第 27 号、立命館大学、51-79 頁
- ⑥ 宮副謙司[2012]「地域活性化の現状認識と今後の方向性：マーケティング観点での事例分析とモデル考察」『経営情報学会全国研究発表大会要旨集』2012 年秋季大会、経営情報学会、155-158 頁
- ⑦ 水野学[2016]『「売る」から「売れる」へ。：水野学のブランディングデザイン講義』誠文堂新光社
- ⑧ 長沢伸也・川村亮太[2020]『地場伝統企業のものづくりブランディング』晃洋書房
- ⑨ 中川淳[2016]『経営とデザインの幸せな関係』日経 B P 社
- ⑩ 中川淳・西澤明洋[2010]『ブランドのはじめかた』日経 B P 社
- ⑪ 中川政七 [2017]『日本の工芸を元気にする！』東洋経済新報社
- ⑫ 中川政七商店 HP <https://www.nakagawa-masashichi.jp/shop/default.aspx> (2021/9/20 にアクセス)
- ⑬ 日本工芸産地協会 HP <https://kougei-sunchi.or.jp> (2021/9/20 にアクセス)
- ⑭ 小川真実[2015]「進化を続ける老舗企業の秘訣を探る：伝統工芸の SPA に挑む中川政七商店

の事例から学ぶ』『経営管理研究』第5号、日本経営管理学会、30-40頁

- ⑮ 佐藤典司[2018]「伝統工芸産業の現状と課題、および今後のビジネス発展の可能性」『立命館経営学』第57巻第4号、立命館大学、59-74頁
- ⑯ 佐藤典司[2021]「デザイン・ドリブン・イノベーション手法による伝統工芸振興」『立命館経営学』第59巻第6号、立命館大学、1-18頁
- ⑰ 鷺田祐一[2014]『デザインがイノベーションを伝える：デザインの力を活かす新しい経営戦略の模索』有斐閣
- ⑱ 安嶋是晴[2020]『輪島漆器からみる伝統産業の衰退と発展』晃洋書房

Revitalizing the Traditional Craft Industry through Corporate Brand Strategy
:A Case Study of Nakagawa Masashichi Shoten

Qian Tan
Hirosaki University

Abstract

In Japan, traditional craft industry production areas, comprised of a large number businesses in the same and related industries, have found themselves in crisis because they cannot cope with decreases in demand. The reason is the strengthening of wholesaler functions with their emphasis on stability. Until now, although measures to promote local brands and branding have been adopted, no comprehensive solutions have been reached. The purpose of this study is to examine the possibilities for the revitalization of the traditional craft industry through the adoption of a corporate brand strategy. Nakagawa Masashichi Shoten, a company that has contributed to the traditional craft industry by establishing a collective brand with local manufacturers, was taken up as a case study. An analysis of the company's transformation from a manufacturing wholesaler with a focus on hemp products to a manufacturing retailer (SPA), identified certain success factors, such as the opening of directly managed stores, brand creation, consultations with non-competing companies in the same industry and alliance strategy.

2022年5月30日
査読済み論文

(研究ノート)

『地域が元気であるということはどういうことか—アクター連携を ヒト中心の生命論的世界観から展望する』

嶋根政充

(明海大学経済学部)

これまでの「地域経営論」は、果たして「地域が元気で生きているということ」を考えて地域活性化の議論がなされているのであろうか。本稿では、「生き物が生きていること」ことのアナロジーや置き換え、メタファーとして、自己と非自己の「免疫の意味論」(多田富雄)や「動的均衡」(福岡伸一)を取り上げ、関係人口や産官学民連携のもつ可能性と課題について論じた。また、「個人」にとって“well-being”と「生きている地域」との意味的關係性、主体性や自立、意思決定の交換過程での「人」の多面的側面に関して、複数の生活空間のなかから生まれる価値創造などに関して論じた。

1. はじめに

近年、地域活性化に関わる議論がかまびすしい。「増田レポート」では、「消滅可能性都市」が論じられ、地域経営における自治体の経営破綻が危惧されるようになった。しかし、それは単に人が移動すればよいという話ではないはずである。また、コロナ渦での移住促進政策やワーケーション、そのなかでオンラインでオフラインの使い分けや併用による効果も指摘されている。現在は大きな時代の変化の中で、パラダイム転換が起きているのである。

これまでは、団体自治で「選挙に行こう!」というスローガンで、住民の課題を解決していくというのが流れであったが、地域経営が、「多様な主体の協働における街づくり論」(則藤, 2019)へと大きく変化していったのである

また、2017年の「地域経営学の研究・教育のあり方検討分科会 記録」(委員長: 藤永弘・札幌学院大学名誉教授)によると、「地域経営学の研究・教育のあり方検討部会」のなかでは、「持続可能な地域創生に向けての地域価値創造のための課題設定とその解決を図る新たな学問領域としての「地域経営学」の理論的・実践的な研究と学術的な理論構築が求められるとした。

これまでは、「ふるさと創生事業」に代表されるように、お金を入れて箱ものをつくらうといったことのためのハード中心、「地方分権」が長らく叫ばれながらも、地方の少子・高齢化や過疎化、中心街の衰退が進行してきた。これには、後で示すように生命論パラダイムから見れば、当然の帰結であるということがいえよう。政策に“仏をつくって魂が入っていない”ということでは、いかに制度や環境を整備しても「誘因」として

は働かない。制度や環境というのは、一般的な枠組みでいえば外生要因であるが、生命論パラダイムや生態学的アプローチをとって、はじめて外生的政策も回り出すということを理解しなければならないだろう。

生命論パラダイムは、機械論的パラダイムの対語である。機械論的パラダイムは、過去の延長線上に直線的な未来を描き、極めて計画的に緻密な設計を行う。森の生き物が生命活動を躍動させていれば、様々な循環が生まれ、そこに自分が「在る」ということになる。

田坂（1993）は、「複雑系経済」は、経済や市場を生命的システムであると考え、その自己組織化や創発を促し、経済生態系の相互進化を促すものを「生命論パラダイム」と表現したのである。ブリゴジンの発見は、①「非平衡状態の中である条件がそろくと、物質が自己組織化を起こして、一つの構造を生み出し、かつそれをエネルギー代謝と物質代謝によって、動的に維持できるようになる」。②平衡状態の中では、平均化されて埋もれてしまうような小さなノイズ的なものでも、進化が起こる非平衡状態の中では決定的な役割を果たすものとする。

そもそも、「エコシステム」も「ニッチ」も「適者生存」も生態学的アプローチから生み出され、それがビジネスや地域のフレームワークにも取り入れられた。福岡（2011）によれば、“ニッチ”とは、多様な生命が棲み分けている場所、時間、歴史が長い時間をかけて作り出したバランスである。そもそも、そこに「生きている」という状態は、人と環境の相互作用があるからであり、インタラクティブな反応のなかから新たなものが生み出される連鎖ということになる。工学的に計画通りにはいかないのである。

本稿では、2名の学者の生命論を取り上げるが、それは、故・多田富雄の「免疫の意味論」と福岡伸一の「動的平衡」である。

2. 多田富雄の「免疫の意味論」から「地域が生きている」ことを考える

コロナでも話題になった免疫システムである。コロナで死にいたる原因は、デルタ株で免疫系の過剰反応とされていることは記憶に新しい。さて、今回取り上げるのは多田富雄の「免疫の意味論」と「生命の意味論」である。一部を要約して記す。

人間の体は、DNA、食生活、環境から腸内細菌、微生物との共生で成り立っている。病原微生物の侵入から体を守り、病気から回復のための免疫機構が、腸内細菌と情報をやりとりしていることで、免疫を維持してきた。地球のエコシステムは、生命体が互いに食う、食われるの関係を持ちつつも、共存し合う状況をつくり出してきた。

多田（1992）によれば、免疫は、「自己」と「非自己」を識別して「非自己」を排除して「自己」の全体性を守る機構である。しかし、「自己」と「非自己」の境界は曖昧であり、フuzzyな「自己」は、一応連続的な行動様式を維持し、「非自己」との間で入り組んだ相互関係を保っている。「自己」と「非自己」の識別は、細胞内のコンテキストとコンテンツの読み方に依存している。そして、後天的にシステム自体がつくり替えら

れながら、多様性も同時に増してくる。そこでの「自己」とは何かということは、曖昧でしかない。多田の晩年の病との格闘を想起させられるが、自己の同一性といっても、自己の意のままにならないことから、人間全体としての自己も思うようにならないし、社会でも脳で考えた計画通りに意としたままに進むということが少ないと主張したかったのであろう。“国や地域アイデンティ”という文脈でも、そのアイデンティティというのはファジーなものである。

多田は（司令塔としての）「脳」と（関係としての）「免疫」を身体内での対照的な存在として記述する。

「自己の同一性」と免疫学的「自己」の同一性は大きく異なる。第1に、見られる「自己」と、見る「自己」の同一性についてである。「脳」では、自己は、自分によって見る、非自己（他者）によっても見られる存在であるが、その間にはギャップが生じる。自己というのは非自己に対する反応性、即ち自己の行為として現れるが、非自己（他者）は行為者の意図とは異なったやり方で認識することがある。「免疫」では、「非自己」に対する反応様式、基本的に「自己」内部の適応によって決定される。したがって、「脳」では全体と個の一部として同一性が問題（同化政策）にされるのに対して、一人一人独自の特徴を持った（HAL分子）に適応するというやり方を取る。正に心は、免疫の文脈では、開かれたエコロジカルなシステムであるということである。

そして多田は、（現在の免疫の主流ではないが）「超システム」という概念を措定し、「言語の成立、都市の形成、民族や国家の生成、経済や企業の発展など様々な文化現象」の中に生命活動と共通する「技法」を読み取ろうとした。自ら作り出した「自己」を持つシステムで、ある種の「自己組織化」を想起させる「超システム」であるが、遺伝子決定論はすべてでないことを提起したのである。「生命の同一性は、DNAによってすべて決定されるわけではない。内部および外部世界に適応し、積極的に偶然性やランダム性を取り込み自己組織化するところに同一性なるものが形成されると考えているとする。

超システムは、したがって、通常の工学的システムと違って目的を持たない。自分を構成する要素自身を作り出し、その要素間の関係まで作り出しながら動的に発展してゆくシステムという意味で超システムという造語が生まれた。

個体の生命は、単一の受精卵から多様な要素が生成し、自己組織化をしてゆく過程である。遺伝的に決定された最初の原因は、次の結果を生み出すとともに、それに適応する第三の過程を生み出す。こうして自ら原因を作り、結果を生み出すという原因と結果の過程のつながりの中に、同一性というものが作り出される原理があるとする。そのなかに、次のような一節がある。

「一般論として、都市は人間が社会を形成し、文化や経済活動を営むようになって、その中心となる地域機構として成立すると考えられている。しかし多くの都市には、都市成立以前に核として存在した集合住居跡があったことが発見されている。……その原

形は想像の域を出ないが、いずれもほとんど同質の住居が数を増やしていったという原初の過程があったに相違ない。住居の数は、人口が増えるにしたがって増加してゆくが、この段階では分業も階層構造もなかったはずである。すなわち、都市の原初の姿は、未分化住居の集合体であった。しかし住居が増殖するにつれて、きわめて短期間のうちに必然的な分業が起り、それを組織化する階層構造が生まれてくる。住居間には流通可能な道路や水路がひかれ、時には異なった階層や職分をへだてる区分や住み分けが行われるようになっただろう。ある種の接着分子に相当するものが生まれたのだ。集落が、同じようなユニットである外敵と対峙するようになれば、集落には外壁としての膜が作られ、集落自体がひとつの機能構造体として振舞うようになる。それは、近年発掘が盛んな縄文住跡にも明瞭にみてとれる。ユニットとしての機能構造体は、時には互いに破壊し合い、融合し合いながらより高次の構成へと進むのではないだろうか。さらに、新しい生産物や文化機能が生み出されることによって、多様な機能が統合された都市へと発展してゆく」（『生命の意味論』 p. 222—223）。

<地域経営の文脈で示唆されること>

まずは、「免疫の意味論」での「自己」と「非自己」であるが、まず、免疫は「自己」と「非自己」を区別して、「自己」というものを守り維持するための機構であった。多田は、それを人間社会にも応用ができると考えているが、「ムラ社会」で既住者と移住者を区別してコミュニティを形成するというのは、そもそもナンセンスであるということであろう。ヨソモノを排除するかどうかのレセプター（反応様式）は、基準が曖昧であるということである。反応様式の連鎖が地域のアイデンティティをつくるのであり、個体が生命として全体性を保つことは、全一性とか連続性が重要な概念である。地域経営の文脈をおくと、「よそ者」は入ってくるのが自然であり、その人たちを入れて地域の課題を運営する技量が必要であり、様々なよそ者を「非自己」と一蹴するのではなく、地域のこれまでの資源や強みを意識させるためにも、よそ者を受け入れることで地域の発展と持続性が担保されるということになる。工学的に都市をつくることはできるが、原初をたどってみると、計画された都市の単調さを破って新たに自然とダイナミックに働くメカニズムが働くようになっていくということである。

その意味で自己と非自己の「間」は曖昧であり、当該共同体の一員としてのアイデンティティは持ちつつも、「非自己」（よそ者）に対する反応様式は様々であって、そこには繋いでいく存在や曖昧な間（ま）が必要になるといってよいだろう。

3. 福岡伸一の「動的平衡」から「地域が生きている」ことを考える

次に、分子生物学者の福岡伸一の「動的平衡」を取り上げて、「地域が生きているということ」はどういうことなのかを考察してみよう。

「動的平衡」とは、生物の何億年の歴史の中で、地球上の生物が確立した元素循環を

中心とした絶妙なバランスのことであり、生命を細胞レベルでみると、ひとつひとつの細胞は古いものから新しいものに置き換わっており、ダイナミック（動的）に変わっているものの、（わずかながら変化し続けているが）人間個体でみると同じ形の状態にある（平衡）」ということで「動的平衡」と呼ぶ。「分子」は、環境からやってきて、一時、人間をつくりだすものの分解と再生を繰り返し、環境に放たれていくことになる。ここで問題なのは、万物は秩序あるものから無秩序の状態へ遷移する「エントロピー増大の法則」である。「エントロピー」とは乱雑さである。「動的平衡」は、「エントロピー増大の法則」と追いかけてこして秩序の修正が追いつかなく状況を延ばしていくことだと考えることができる。そこで、福岡によれば、生命体は「わざと緩くつくって、部分的に壊しながら作り替えていく」という戦略である。細胞を包む細胞膜は、内と外を隔てる障壁ではなく、生命の内部と外の環境をつなぐ動的な交通路である。そして、生物は、独自の知覚と行動で自分の世界観を作り出していて、見たい世界を見ているということになる。

福岡（2011）によれば、「生命は、絶えず壊されながらも、一定の平衡状態、一定の秩序、一定の恒常性を保ちうるのか。それは、その仕組みを構成する要素が非常に大きな数からなっていて、また多様性に満ちているということにある。そして、その多様性は、互いに他を律することによって関係性を維持している。つまり動的平衡においては、要素の結びつきの数が夥しくあり、相互依存的でありつつ、相互補完的である。だからこそ、消長、交換、変化を同時多発的に受け入れることが可能となり、それでいて大きくバランスを失うことがない」とし、生物多様性が動的平衡の強靭さ、回復力の大きさを支える根拠となる。そのため、生態系における生命は、互いに食う、食われるの弱肉強食の関係にありつつ、一方的に他方が殲滅されることはない。それは自らの消滅を意味する。そして、食物連鎖は文字通り網の目のように張り巡らされている。さらに、例えば食物と昆虫、ヒトと腸内細菌、細胞とミトコンドリア、病原体と宿主といったあらゆる結び目において、精妙な共生、あるいは共進化が見て取れる。……生物多様性は、動的平衡の強靭さ、回復力の大きさをこそ支える根拠なのだ」（『動的平衡 2』 p. 78 - 79）。

福岡は、ヒトだけが「分際」（ニッチ）を守らず、自然を分断し、あるいは見下ろすことによって分際を忘れ、分際を逸脱している。ニッチとは、多様な生命が済み分けている場所、時間、歴史が長い時間をかけて作り出したバランスである。

細胞は「合理性」や「成果」を求めて、一方向的に突き進むということを行っているのではなく、矛盾する対立する二つの逆方向の行動を取ったり、 $A \rightarrow B$ という流れではなく、 $B \rightarrow A$ という流れでも動くという。少しずつ書き換えながら、場合によっては破壊・分解も含めて持続性を保つために「均衡」を保った状態である。矛盾していても同一の場の中でダイナミックに動いている状態が「動的均衡」であるということである。

生物は、独立した機械部位の集合体というのではなく、細胞と細胞同士が互いに情報・

エネルギーを交換する相互関係であり、「関係性」と「つながり」で全体のバランスが保たれている状態であるといえる。人間の脳は、壊すことをためらうコントロールを意識した「脳化社会」（養老孟司）であって、なかなか「創造的破壊」が生まれにくい。

「脳」は司令塔であるが、現在の組織は、むしろ、こうした「動的平衡」のような細胞間の関係性とながりで成り立つ自律分散型組織（DAO）に向かっているのかもしれない。

<地域経営の文脈で示唆されること>

「エントロピー増大の法則」で、地域も必ず秩序から無秩序に向かう。これは必然であるという認識を持つ必要がある。「限界集落」や「市町村の合併」などが話題になるが、それはエントロピーの法則が上回った結果であったり、工学的に人為的な足し算であるため、それ自体が解決策につながらないのは明白である。

「伝統と革新」、「変わるものと変わらないもの」の均衡であり、長い時間軸で未来を見つつ、急な環境変化にも機敏に対応という均衡であり、そこにこそ持続可能な地域社会のヒントが隠されているように思われる。

価値の両極化が進む時代では、相反するものをつないで最適化することが重要である。そこで、「異文化を受け入れて新しいものをつくる」アクセルとブレーキといった、相反する2つのパワーを調整するためのプラットフォームづくりがカギとなる。西田哲学で言う、「絶対矛盾的自己同一」のような思想による行動が、地域のコミュニティにも求められるだろう。そして、そこには、異なる背景や価値観を持った人同士の結びつきであり、そこでの関係性が重要となってくるだろう。

我々の心理的な身体は、中央集権化された社会のなかで意識がつくられてしまっている。且つ、物事を対立的に捉え、「中央と地方」「都会と農村」「リアルとオンライン（バーチャル）」、「伝統と革新」、「自然と文化」等、対立してその反動で回帰を望もうとする。しかし、生物界同様、多様な構成物（ダイバーシティ）から成り立っていて、その利害や育った背景、異なる職業を持つ人々が集い。多様な主体が意見をぶつけあって議論しそこから新たなものが生まれる。「団体自治」と「住民自治」が共存しながら新たな価値創造や問題解決を行っていくとする取り組みといった、産業界、行政、大学などの教育機関、そして、何よりも地域住民や仕事や教育を含む地域に集う人々、それを支援する金融機関が手を携えて、集って討議し、前向きな解決策を考えて提案したり、新たな商品やサービスの生成につなげていくことである。

4. 2つの「生命論パラダイム」から読み解く「地域経営」

この2人の「生命論パラダイム」が「地域経営」に資することとは何か。それは、何か二項対立的に2者択一で物事が決定されるということではなく、極めてあいまいで、「間」にはグラデーションがあり、そこには「人」が役割を担っている。具体的には、リードする各主体があっても、それはリードしリードされる関係であり、固定的なもの

ではない。

二人の生命観には多くの共通点が見い出せる。二人とも流れるような動的な存在であり、決して機械論的に閉じられたものではないということである。また、生物を社会や世界の考え方に援用をしているということである。また、双方とも“多様性”がカギであるということである。

二人の観点は、“免疫システム”と“細胞”という着目点は異なるものの、両者の主体を起点に流動的で多様性の許容を重視している点で、生命に対する観念が通底していることが感じられる。また、両者がともに意識（脳）の合理的な直線的な解決法ではなく、オープンで“サステナビリティ”や“イノベーション”を誘発する“ファジー”で且つ両義的側面を持つことは注目に値しよう。

他方、多田が「スーパーシステム」という概念を措定したのに対し、福岡は「あくまで「均衡」の関係性とながりのなかで相互依存しつつも破壊と創造の連鎖による活動と記述した点は対照的であった。

それを「スーパーシステム」というか、内と外をつなぐ「細胞膜」というかは別にして、そこをつなぐ基盤が存在する。それは「社会関係資本」ではないかと考えられるのではないだろうか。

一般には、人と人との結びつきを支える仕組みであり、「信頼」や「規範」「ネットワーク」を軸として、社会効率性を高める概念を「社会関係資本」とも呼ばれる。このロバート・パットナムによって定義された“ソーシャル・キャピタル”（社会関係資本）には2つのタイプがあるとされる。例えば、写真の町で有名な北海道の東川町では、定住人口を増やす街づくりではなく、滞在してくれる人（いわゆる「関係人口」）を増やす街づくりを行っている。これは、閉鎖されたムラ社会での「統合型ソーシャル・キャピタル」、即ち組織内部における内部結束型のタイトな結びつきを重視するタイプとは、明らかに真逆の発想である。

そして、近年注目されているのが、外部との関係を重視し、コミュニケーションを双方向に取りながら、相互作用的にクリエイティブに物事を進めていく「橋渡し型」の「社会関係資本」である。例えば、主体が、産官学民（金）によるオープンイノベーションは正にここを意識し、行政は縁の下の力持ちに徹すべきである。

5. 「人」＝「細胞」起点の地域経営論：ウェルビーイングとの関連から

「人」が集まって、その関係性の中から地域が持続的に成立すると考える視点である。「コミュニティ」といってもよい。これは、代々の家系といった世代間の動きだけでなく、他地域から移り住んできた人たちも含めたなかでダイナミックな動きをつくり、そこに新たな地域の持続性を接続しながら、新たな細胞（地域の人としての塊）を生み出す方向に向かうのが流れであろう。

行政は、「いかにしたら移住者が増えるのか」「2拠点生活の希望者のニーズを拾い上

げる」といったテーマを立て、それを論理的な仕組みやフローを考えて地域の活性化策を立てがちである。しかし、このようなテーマを立てても結果としての外れな策や、短期的な効果しか得られないようなケースで失敗することも少なくない。

問題は、「人」の持つ能動的な心理に訴えかけて、異なる意見や見解を取り入れながらテーマや課題自体を止揚し、関係性を構築することである。米国の幸福研究の第一人者のエド・ディナーの定義によると、人々が自身の人生を「認知的」に、そして「感情的」にどのように評価するかで構成され、「主観的ウェルビーイング＝人生の満足度＋感情」とし、感情は具体的には「高いポジティブ感情＋低いネガティブ感情」で表せる。

“well-being” との関連で「地域が生き生きとしている」ことを考えてみる。

- (1) 主観的 well-being の5つの要素を「PERMA」にあらわすことができる。マーティン・セリグマンによれば、1. ポジティブ感情、2. エンゲージメント（没入感）、3. 意味・意義（人生や社会）、4. 達成（自己効力感）、5. 関係性であるとされている。その中でも5が最も大事であるという。したがって、主体性や自立を以て前向きで熱中していて、ワークに意義を見出すことができ、やりがいを感じている状態ということができる。
- (2) 国連が2022年3月に発表した「世界幸福度ランキング2022」において、日本の順位は54位と先進諸国の中で最低順位であった。客観的ウェルビーイングとされる一人当たりのGDPや社会的支援、健康寿命では他の主要先進国と遜色はなかったが、「人生の選択の自由度」と「他者への寛容さ」が低い。これには「自分と意見や立場が異なる人たちに、どれだけ理解を示すことができるか」という「寛容さ」がカギとなる。ダントツの少子・高齢化に伴う課題先進国である日本は、個人の主体性や自立性を担保する多様なキャリアコースと併せて、異なる価値観や背景の異なる多様な人材との交差が必要になる。「越境学習」は、そのための一つのヒントを与えてくれるだろう。それは、意思決定の交換過程での「人」の多面的側面が、複数の生活空間の中から生まれる価値創造にもつながっていくものにつながると考える。
- (3) (2)とも関連するが、子育てや教育の充実している環境、男女ともに働きやすい環境(客観的ウェルビーイング)は、主観によって測定する「ポジティブ感情」にもつながり、主観的ウェルビーイングを誘発しているとも考えられる。子育てや教育に熱心な自治体に人口が流入する。これは、主観と客観が一致するケースであるので、自治体は「生活者が暮らしやすい空間をつくるにはどうすればいい」のかの、対話型のニーズ調査が求められてくるだろう。

近年は、DX、Society5.0やWeb3.0など、大きく技術革新に応じて社会生活のあり方も大きく変化しつつあるのは頭で理解している人は少なくないだろう。しかし、これを

旧来の延長との融合では新たな価値を生み出すことができない。上記に示した、「免疫の意味論」や「動的平衡」の概念から読み取れるのは、境界が曖昧になって、内と外の境界の出入りがしやすくなり、一人の人間のなかでも多面的な顔を持つ人材になってきているということである。都市と農山村との連携において、都市の人材が地方のプロジェクトに関わったり、またその逆も出てきている。複数の生活空間のなかで、ワーケーションや副業を活かすといったことも行われているのである。

小田切（2022）が、宮口（1998）の『地域を活かす』（小田切の引用とする）から先進的な少数社会をあらゆる機動力を駆使してつくり上げるのは、①「内発性」（地域の思いと力で）、②「多様性」（その地域なりに）、③「革新性」（今までとは違う方法で）地域を作り直すということに他ならないとする。

筆者は、多様な主体が交わりながら地域を作り替えるには、（1）～（3）を提案してみたい。

- （1）「場所」ではなく、「人」を起点に地域の構成を考えてみる。
- （2）「課題」を中心に地域を特定してみる
- （3）「資源」の「情報」や「知識」の流れ（フロー）から地域を編集してみる。

6. まとめと今後の課題として—“コモンズ”の喜劇と“コミュニティシップ”

well-being 論と前述の二人の生命論パラダイムから、地域が活着しているとは、単なる「地域」の場所が活着していることではなく、「一人一人が生き生きとして活動して、皆で協力し合っている状態」が理想型である。まずは「人」ありきで、多様な「人」につながっていて、それが有機的につながっていくための中間的存在（コネクター、コーディネーター、エディターなど）もいて、異なる考えや違ったものの見方をつなげたり、調整したりするなかで、新たな「知」や「商品・サービス」を生んでいくための循環が存在していることである。

その前提として、“コモンズ”をどのように管理していくかが問題となる。“コモンズ”とは、近代以前の英国で、共同牧草地の管理を住民が自治的に管理してきた制度をいう。日本でも「入会地」と呼ばれている。

- （1） “コモンズの悲劇” から” コモンズの喜劇 “へ、

生態学者ギャレット・ハーディンの有名な論文「コモンズの悲劇」（1968年）がある。コモンズとは、元来、海や森といった自然の資源をメンバーが共有で管理するやり方であったが、乱獲などによって度々失敗に見舞われた。

（人間の脳の癖で起きてしまう話であろうが、）無尽蔵だと思っていたコモンズ（共有地）が、個々が利益の最大化を追求しようとした際に、枯渇してしまうという問題が出てくる。近年のグローバル化で、コモンズにおける資源が、日本国内だけでなく世界で切り売りが可能になってしまったことが挙げられている。同時に、耕作放棄地や空き家問題などは、権利関係を細かくルールや手続きで定めたために起こる。

そこにあるのは、“何となくいいね”という共感がある目的や大義が掲げられていて、つながりやご縁で緩くつながりながら、コミュニティをつくり、そこでみんなが“いいな”と思える物語がつくれ、取捨選択をしながらまとまっていく状態なのかもしれない。

キャロル・ローズは、コモンズの参加者が増えるほど、コモンズの価値も指数関数的に上がるような、オープンなコモンズを提示した。インターネットは、「規模の経済」によって、経済資本も社会資本も広がるコモンズの新たなフロンティアを開拓したのである。グローバルコモンズだからこそ、人々の協調と合意形成こそが、市場に勝るとする。DXによって、民主主義をアップデートする方法を議論し、協調による解決方法を模索するしかない。

(2) そして、そのための” コミュニティシップ “へ

元々、“コミュニティシップ”という用語は、著名な経営学者のヘンリー・ミンツバーグが、「組織は、士気の高い人たちのコミュニティ（共同体）になった時に最も機能する」という、コミュニティ論を展開し、強烈な帰属意識の高さで活躍した高度成長期の日本企業の社員は、その典型として挙げていたことにある。現場主義を標榜し、現場のメンバーに配慮しながら人を励まし、“巻き込みながら”リーダーシップを発揮する。即ち、メンバー1人1人の力を発揮するためのコラボレーションの重要性を問いたのである。

同じ“コミュニティシップ”でも、地域経営からみる、「下北沢」の“コミュニティシップ”は、異なる文脈で使われている。小田急電鉄が下北沢の周辺の線路跡地の開発を行うにあたり、下北沢に関わる人たちとの対話を何よりも重視したということである。これまででいえば、鉄道会社の計画を住民に伝えて問題点を拾って改善という、まずは“ハコものありき”の施設型支援が常識的な流れであったのだろう。ここでは、開発コンセプトの立案から住民の声を聞き、地域の住民、地主、商店街等と鉄道会社（小田急）、それに世田谷区が入り、「街の人による、街と自分のための活動」で持続可能性のある支援型開発が、人と街との幸福な関係を生み出している。様々なアクターが巻き込まれながら、顔が見える個店の誘致を積極的に進めるなど、当事者の当事者による当事者のための開発が行われていることがわかる。そして、書籍には小田急電鉄社員（2022）によるものだが、「街づくりと街づかいのための新しいアプローチ」“コミュニティシップ”溢れる“街のつくりかた”と、それを持続させるための“街のつかいかたのレシピ”まである。それには下北沢という街のコンテンツとコンテクストをしっかりと把握したうえで、住民自治の新しいあり方の根本的な理念と方法が理解される。これこそが、一人一人が生き生きと主体的にプロジェクトに参画しながら、人間関係と信頼のなかから協力し協力し合う、学び学び合う、“地域が生きている”生命論的アプローチ“に通底する事例として取り上げるべきものではないだろうか。こうした事例は、大西・城戸（編著）の『地域創生の地域経営』のなかに取り上げられているが、ボトムアップ型で多様なアクターを入れて、オープンで「コミュニティ」内を活性化しているのはどれも共通

している。

こうして、生命論的アプローチでは、“地域のwell-being論”や“sustainability論”、“innovation論”にもつながっていくものであると考えられるのが、更なる精緻な研究により、そのダイナミズムを明らかにしていくヒントがあるように思われる。。それでは、どのようなタイプの人材育成が必要なのだろうか、これに関しては別稿に譲ることにしたい。

参考文献

- 橋本崇・向井隆昭編著・吹田良平監修 [2022] 『コミュニティシップ』学芸出版社。
- 平井貴美代 [2016] 「ストップ人口減少」政策と教育経営『日本教育経営学会紀要第 58 号』日本教育経営学会、94-100 頁。
- 藤永弘 [2020] 「「地域経営学」の確立に向けて・地域経営学の意義・役割を中心に -」、『地域経営学研究（地域経営学会誌）』。
- 福岡伸一 [2013] 『生命の逆襲』朝日新聞出版。
- 福岡伸一 [2013] 『やわらかな生命』文藝春秋。
- 福岡伸一 [2015] 『動的平衡 2』木楽舎。
- 福岡伸一 [2017] 『動的平衡－生命はなぜそこに宿るのか－』小学館新書。
- 福岡伸一 [2018] 『動的平衡－生命は自由になれるのか－』小学館新書。
- 川島典子編著 [2022] 『人口減少社会の地域経営政策』晃洋書房。
- 則藤孝志 [2019] 「地域経営の理論と概念に関する基礎的検討」『商学論集 88』福島大学経済学会（1-2）、37-47 頁。
- 大西達也・城戸宏史編著 [2020] 『地方創生の地域経営－全国 32 のケースに学ぶボトムアップ型地域づくり』きんざい。
- 多田富雄 [1993] 『免疫の意味論』青土社。
- 多田富雄 [1997] 『生命の意味論』新潮社。
- 多田富雄 [2001] 『免疫・「自己」と「非自己の科学」』NHK 出版。
- 多田富雄 [2017] 『多田富雄コレクション（全 5 巻） 1 自己とは何か－免疫と生命』藤原書店。
- 海野進 [2014] 『人口減少時代の地域経営 - みんなで進める「地域の経営学」実践講座』同友館。

URL（講演レジュメ含む）

世界経済フォーラム（2022 年 10 月 22 日号）「日本はなぜ幸福度が低いのか？」

キーワードは「寛容さ」

[日本はなぜ幸福度が低いのか？ キーワードは「寛容さ」 | Forbes JAPAN（フォース ジャパン）](#)

長沢心理研究所 “主観的ウェルビーイングについて

[主観的ウェルビーイングについて \(nagasawa-shinriken.com\)](http://nagasawa-shinriken.com)

小田切徳美「地方分権改革シンポジウム 地方創生の課題—農村実践からの提案—」

[講演（地方創生の課題～農村実践からの課題～ 明治大学大学院農学研究科長教授
小田切徳美氏）【令和4年3月18日（金）開催 地方分権改革シンポジウム】 -
YouTube](#)

田坂広志・オルタナ編集部「生命論パラダイムの経済原理から生まれてくる—オルタナティブ文明論第8回—」

[生命論パラダイムの経済原理が生まれてくる—田坂広志 オルタナティブ文明論 第
8回 - オルタナ \(alterna.co.jp\)](#)

雑誌『WIRED』日本版「コモンズと合意形成の未来」

二度目はコモンズの喜劇として：雑誌『WIRED』日本版 VOL.42 の発売に際して、編集長から読者の

[二度目はコモンズの喜劇として：雑誌『WIRED』日本版 VOL.42 の発売に際して、編
集長から読者の皆さんへ | WIRED.jp 皆さんへ](#)

研究会報告資料

第1回『特別委員会：新しい時代の自治体のあり方の研究』（オンライン研究会）新しい時代の自治体のあり方を考える：精神的・経済的に自立（自律）した自治体の創生に向けて

2021年

8月7日（土）13時～16時

- ① 自治体のガバナンスとリーダーシップの現状と課題、「その問題点の明確化と解決策」を考える

青森公立大学 遠藤 哲哉

地方財政論

- 2000年の地方分権一括法
- 地方財政制度は、中央集権の下で実施
- 国庫補助、地方交付税、地方交付税の補助金化（補助金の裏負担として地方交付税、地方債が使われる）
- 地方財務上の課題
 - 二元代表制の下で、行政サービスの肥大化傾向（穂坂、2007）
 - 地域社会問題の解決に縦割り（中央省庁）で対処、ムダ

リーダーシップ

- 二元代表制の下での、首長と議会の衝突（穂坂、2007）
 - 首長：予算編成権、政策機能、執行権
 - 議会：議決権、監視機能と牽制機能（多数の議員）
- 一元代表制の下でのリーダーシップモデル（米国）
 - ファシリタティブ・リーダーシップ（Svara, 2008）
 - 議会（少人数の市会）：政治的権限は議会、
執行権限はシティ・マネジャー
 - サーバント・リーダーシップ（GreenLeaf, 1977）
 - 議会（管理機能、トラスティ）と
シティ・マネジャーによる経営

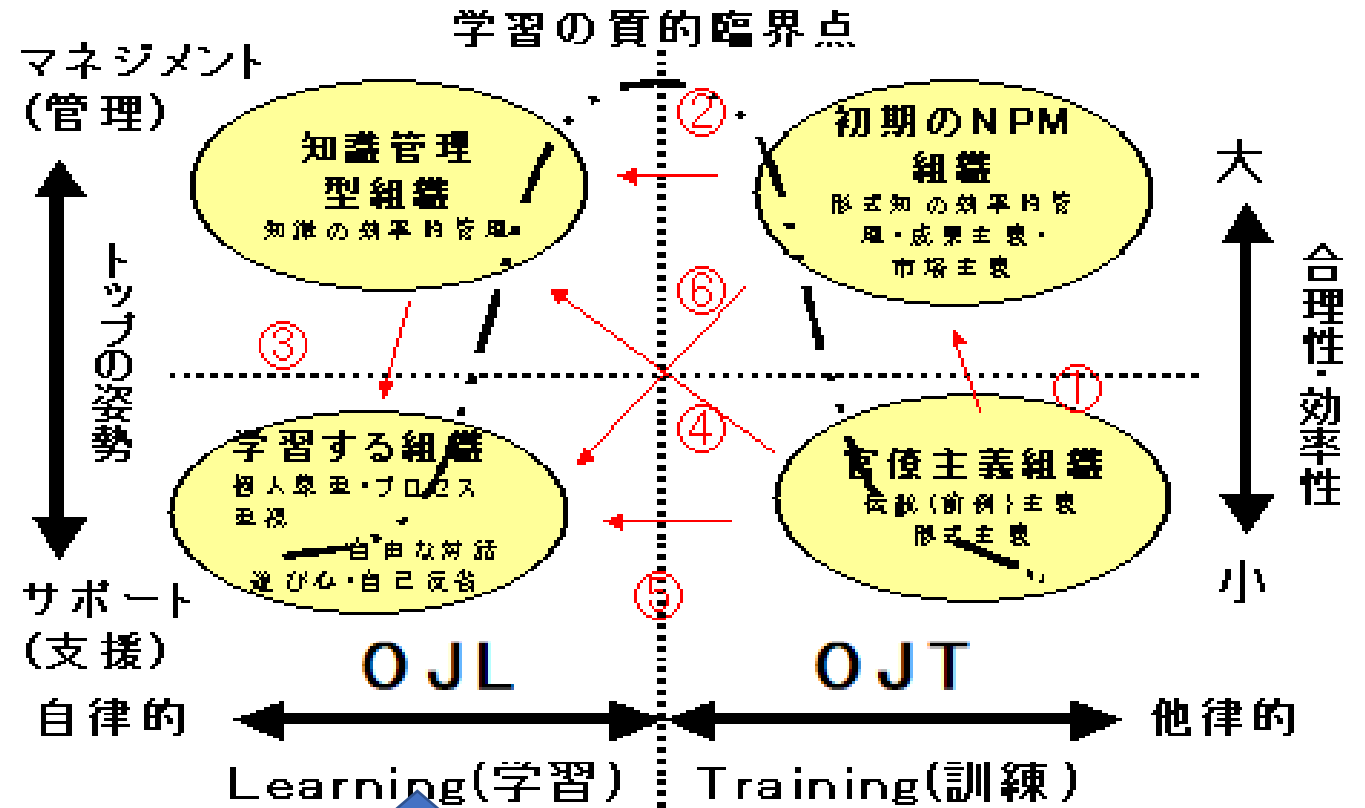
現状と課題

- (1) 米国の一元代表制を含む住民選択的統治システムの存在
- (2) 行財政は、中央集権構造（日本）
 - 「中央－自治体」ガバナンスの構造改革
 - * 民主的な「中央－自治体」自律経営
 - 哲学・理念と実践知を大切にした、社会の活性
- (3) リーダーシップの現状と課題
 - 利己的、過度の競争、成果主義
 - * 新しい社会的価値の創造、個々の成長
 - 人間形成（Greenleaf、1977）

新コミュニティイノベーション (NPCI)

NPCI：メリット、上記各モデルの優れた点を活かしつつ、理念的なプラグマティックな政策立案と執行を行うが、地域経営の視点を重視し、特に、「コミュニティ・イノベーション」をベースに様々な地域ビジネスを展開できる自治体経営モデルである。コミュニティ・イノベーションとは、コミュニティ（地域性、共同性：しかし、必ずしも特定の地域性＝地理的範囲に限定されない、特定の共通の理念、関心に基づく共同性もここでは含む）における創造的行為を意味する。

組織スタイル移行戦略



新公共サービス (NPS)

新価値ガバナンス (NVG)

出典：遠藤 (2019) P. 264

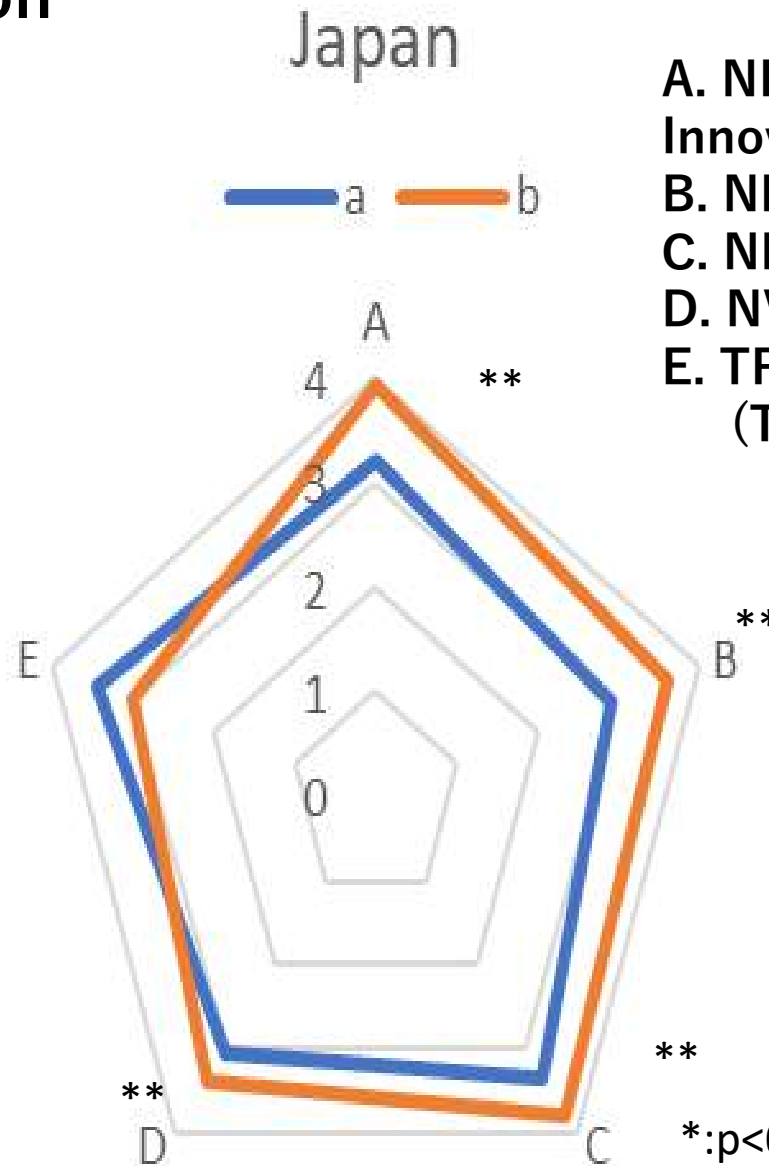
(Fig. 4) Public Administration Style Preference (Japan)

For letter **a**, circle the number to indicate how it is being implemented in your local government.

For letter **b**, circle the number that indicates how significant you believe it is in future administration. (**5** being the highest means that it is being implemented and very significant while **1** means that it is poorly implemented and has less significance.)

Questionnaire Sheet: PASS
(Public Administrative Style Scale)

https://docs.google.com/forms/d/1IXZC7AWu8lhjeKUwPbf4-yMnNOfnZtTLew7UqckNm_Q/edit (Endo, 2019)



- A. NPCI (New Public Community Innovation)
- B. NPM (New Public Management)
- C. NPS (New Public Service)
- D. NVG (New Value Governance)
- E. TPM (Traditional Public Management)

*:p<0.05 ** :p<0.1 N=39

The preliminary survey
August 26th to 30th, 2019.

将来展望

- 自治体ガバナンスのシステム・構造改革
 - 一元代表制を含め、優れた自治体経営が可能となる
 - ガバナンスシステムを住民が選択できる制度の導入
 - 特区で社会実験、一元代表制（議会ーマネジャー制）の試行
（穂坂、2007）
- 優れたリーダーシップの実践的人材育成システム開発
 - 組織、制度の中で人材は成長する（Greenleaf, 1977）
 - 大学、企業、社会に組み込んで、成長できる「場」の創造

(2) 公開シンポジウム論点

① 遠藤報告の自治体統治システムとしての「二元代表制」と「一元代表制」について

新しい時代における自治体統治システムとしての「二元代表制」と「一元代表制」の両者メリットとデメリットと日本の自治体の改革の方向性について

- 二元代表制のメリット、デメリット：メリットは、1) 首長・官僚機構による政策立案と執行、そして議会によるチェックを分担してできること。デメリットは、政策の立案・執行とチェックが分離し建設的なチェックが出来にくいこと。2) 首長側に強力なリーダーシップを期待したい場合、議会によるチェックを受けることで、執行できやすい。デメリットは、首長の専制を招きやすい。議会に野党が多くいる場合、首長の政策を実現しにくい。また、実験的でイノベーティブな政策の執行が難しい。（議会が与党化している場合は、可能）
- 一元代表制のメリットは、1) 一元的に検討、執行できる。2) 議会—マネジャー制の下で、行政専門官に経営を委ねることができる。デメリットは、行政専門官の力量が問われる。そのため、政策と行政との有機的関係を前提に、特に行政官（シティマネジャー）は、住民と理念に尽くす「サーバントリーダーシップを発揮すること」が求められる。

② 遠藤報告での提言である「二元代表制」を「一元代表制」への移行する場合の具体的な方策について

- 特区制度を拡充し、一元代表制を可能とする社会実験的実践を可能とする。（埼玉県志木市の特区申請は、憲法93条の規定に抵触するという内閣法制局の解釈により却下されているが、再度可能性を追求）
- 参考：憲法93条

第九十三条：地方公共団体には、法律の定めるところにより、その議事機関として議会を設置する。地方公共団体の長、その議会の議員及び法律の定めるその他の吏員は、その地方公共団体の住民が、直接これを選挙する。

→ 憲法上は「議会を設置することと、長、議会の議員は、住民が直接選挙する」という規定であるから、「一元代表議会（市会）を設置し、住民が長、議員を直接選挙し、議会（市会）が長の下に執行体制を組織化することが可能と解釈できないだろうか。そして、一元代表市会が専門職としてのシティ・マネジャー（あるいは、副市長）を雇用する。そのシティ・マネジャー（副市長）の下に、執行体制を確立する。

③ 遠藤報告の「伝統的行政経営」：（法規に基づく「漕ぐ」モデル）、
「NPM（新公共サービス経営）」：（効率的に成果を上げる「舵取り」モデル）、
「NPS（新公共サービス経営）」：（理念の尽くすサーバントモデル）
「新価値ガバナンス」：（理念的サーバントモデルをより憲法上の
民主的価値に基づき多様に展開したプラグマティズムモデル）の各々の
メリットとデメリットについて

伝統的行政経営： メリット、法規に基づく政策立案、執行（行政腐敗、汚職への歯止め）、デメリット、政策イノベーションが
起こりにくい

NPM：メリット、企業経営のような効率性、デメリット、理念
を持たないと効率性のみの経営に墮する

NPS：メリット、理念重視。デメリット、効率性

NVG：メリット、憲法や民主的価値に基づくプラグマティズム、
デメリット、地域経営の視点が欠ける

④ 遠藤提言の「新公共コミュニティ・イノベーション（NPCI）モデル」の具体的内容と日本の自治体改革の実現可能性について

（1）NPCIモデルの具体的内容： 従来より経験してきた各モデルの優れた点を活かして、地理的範囲に限定されない、特定の共通の理念、関心に基づき展開した各モデルの重視し、必ずしも特定のおける創造的行為を意味する。

（2）日本の自治体改革の実現可能性：

- 1) ガバナンスシステム：住民が統治システムを選択できるシステムの導入（最終的に住民が選べる直接住民投票・熟議システムを組み込む、そして、住民の判断により、一元代表制も可能とする）
- 2) 自治行財政論：国庫補助金のウェートを低め一般交付金化を進め、その上でさらに自主財源のウェートを増やす
- 3) 行政・議会改革、実験・討議の充実、住民投票制度の充実（熟慮民主主義）
- 4) 地域大学の役割（政策検討・実験・政策イノベーションの機会の拡充）
- 5) ICT活用の拡充
- 6) 地域リーダーシップの発揮、育成の機会

参考文献：

- 遠藤哲哉（2019）『「地域経営」における価値創造～新しい自治体経緯を志向して』現代図書。
- 穂坂邦夫（2007）『シティマネジャー制度論「市町村長を廃止する」』、埼玉新聞社。
- James H. Svara（2008）, The Facilitative Leader in City Hall, CRC Press.
- John M. Bryson, Barbara C. Crosby, and Laura Bloomberg (2014), ‘Public Value Governance: Moving beyond Traditional Public Administration and the New Public Management,’ Public Administration Review, July /August.
- ロバート・K・グリーンリーフ（2008）『サーバントリーダーシップ』英知出版。
/Robert K. Greenleaf (1977), Servant Leadership, Pulist Press.
- 野中郁次郎・紺野登（2012）『知識創造経営のプリンシプルー賢慮資本主義の実践論』、東洋経済新報社。
- Tetsuya Endo (2020). “Japanese Local Management in times of Covid-19～From the View point of “New Public Community Innovation” Mizoram, India conference.

研究会報告資料： 第2回「大学間連携に関するオンライン研究会」

「フィリピンのセブ・ノーマル大学との大学間連携による大学教育の質保証」

遠藤哲哉（青森公立大学）

研究室で学ぶ学生にとっては、国際化時代において、海外の学生や研究者と交流する中で、個の切磋琢磨と併せてチーム、組織、システム全体を見る目を養い、実践知を育てていく必要がある。地域イノベーションは“現場”で創発するのであり、そのプロセスに内在しつつ研究していく必要を感じ、プロトタイプ型実践的研究の方法を採用した。具体的には、遠藤研究室を専門コミュニティに見立て、ネットワークに繋がる地域コミュニティや海外コミュニティ（現在、フィリピンセブ）と連携し、プロジェクトを動かして課題を発見し、モデルの精緻化を図っていく方法（＝プロトタイプ型実践的研究）である。理論書を片手に研究室から出て、フィールドワークを駆使しつつ検討を深めていくのである。そして、このプロトタイプ型モデルの有用性、発展性を検討する中で、生まれたのが、“協働”優位の戦略の視点である。様々な利害を超えて、異質な個人や組織とどのように連携し、課題を克服し、ビジョンで一致し困難を乗り越えていくか。それは、市場における競争優位という概念を一端留保して、“協働”の視点からアプローチしていくことである。

今回の報告では、フィリピン、セブ（セブノーマル大学関係研究者）とのネットワークを使い、地域イノベーション創発を志向した有志による大学間連携実践について行った。「地域（観光）資源活用型、地域リーダーシップの国際相互育成コーチング」モデルを作り、実際にフィリピンのセブと Zoom で、実践的研究を継続的に行ってきた。そのポイントは、「コーチング型コミュニケーションによる実践的英語習得とコミュニティビジネス開発リーダーシップ、及び“場”の創造」である。アンケート調査は、オンライン型とし、Zoom を使った半構造型インタビューとして実施することとした。

本研究プロジェクトでは、コロナウィルス禍において、その問題の克服にもつながる地域イノベーション創造について、実践的に検討し、地域活性やビジネス起業を通じて、地域産業の振興に貢献していけるようにしていくことを目指した。本事業を通じて、青森市・青森県の地域イノベーション創造、自治体経営戦略についての知見が深まり、今後の地域経営振興に効果的な役割を果たすことができれば幸いである。この実践プロセス経過は、概略以下のようなものである。

セブノーマル大学の先生、学生を紹介される（2019年2月）

・セブノーマル大学の非営利実践的学術団体（CADAPHI）の全国第 2 回研究会に招待される

- ・基調報告（2019 年 5 月）
- ・その後、3 回目の訪問の際、当時 2 年生の学生 4 人と大学訪問（2019 年 9 月）
- ・CADAPHI より、2 人の幹部教員を招へい（財団）（2019 年 11 月）
- ・バーチャル Community MICE のアイデアと実践（2020 年 4 月～）
- ・バーチャルオンライン Micro Webinar のアイデアと実践（2020 年 4 月～7 月）

・幹部教員の一人、Ana 先生とセブの学生とのオンライン交流開始（2020 年 9 月～2021 年 7 月）

- ・英語手話とフィールドワーク動画交流（2020 年 9 月～2021 年 7 月）
- ・テキスト（リーダーシップの英語テキスト）交流（2021 年 3 月～6 月）

・以下、3 つのフェーズに分けてプロジェクトが実施されることとなる。（以下）
2021 年度実践的研究プロジェクトの過年度と関連しつつ開始

セブ・青森プロジェクト（2020.4 月～2021.7）

- 第 1 フェーズ：現 4 年生・3 年生のプロジェクト主体（観光動画、英語手話）
- 第 2 フェーズ：英語手話、ジョン・マクスウェルのリーダーシップ論テキスト交流（英語）、国際的地域リーダー養成を意図
- 第 3 フェーズ：現 1 年生の自己の探求（英語手話、自己の探求フィールドワークの英語での紹介・コミュニケーション）他

（2021 年地域経営学会研究報告 9 月 27 日（月）16：30～19：30）

「青森公立大学経営経済学部地域みらい学科の教育課程と教育方法の特色—大学間連携教育、学産官連携教育の現状と今後の課題を中心に—」

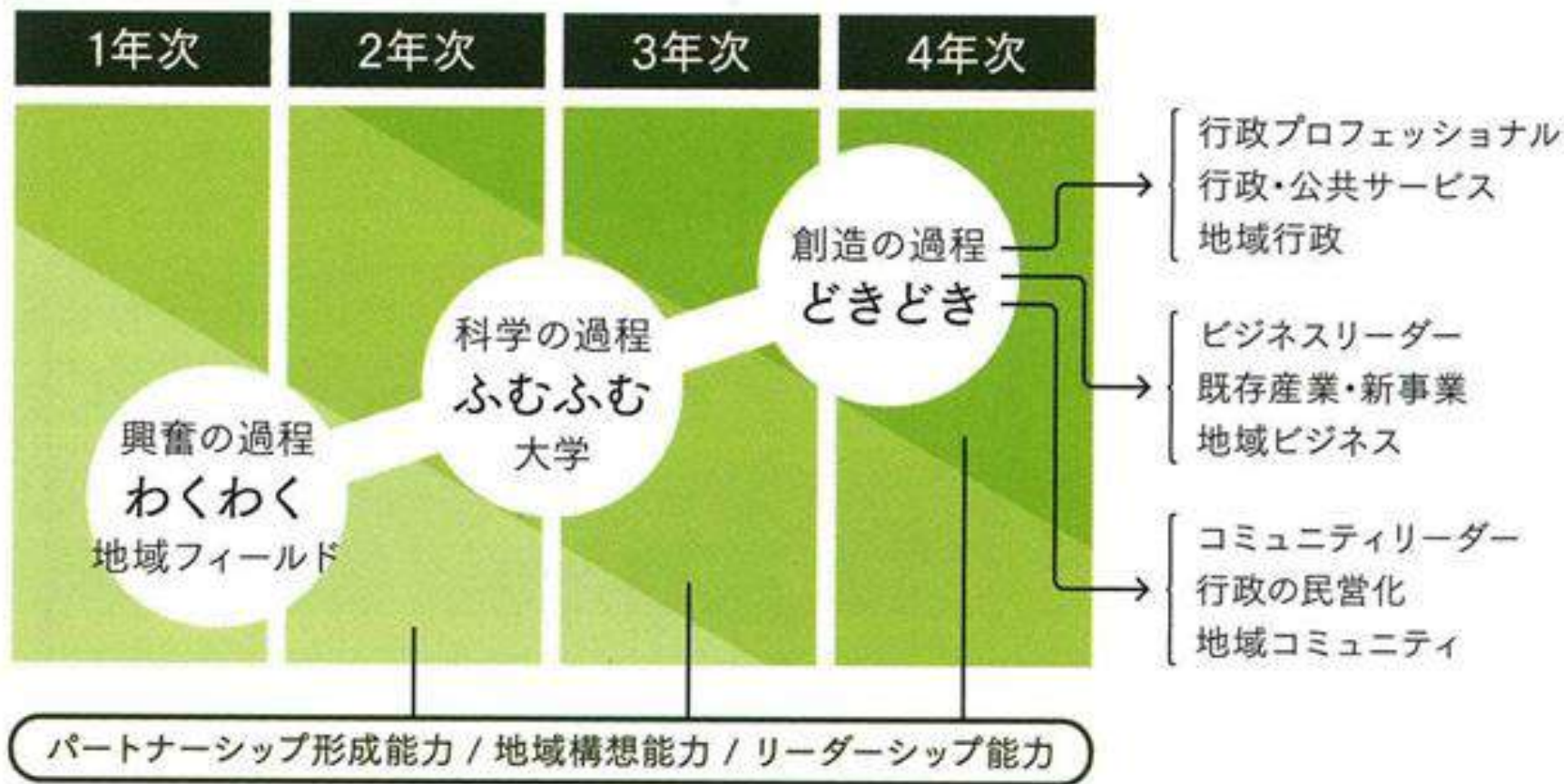
地域経営学会、大学間連携教育・学産官連携教育研究特別委員会主催

2021 1129

青森公立大学： 遠藤 哲哉

○最大の特色は「**少人数ゼミ**」による**フィールド**や**実践**からの**学び**

「**知の冒険計画**」の3段階による教育方法



地域みらい学科の特徴

- 地域みらい学科は、学部で開設される3学科の中でもっとも学際的性格を有しており、学士教育を念頭に置いた学科といえる。
- 当該学科は、1年次において地域の現実を学ばせ、それに関わる地域の問題を検討する一連の過程を重視する。
- 1年次秋学期に、地域のあり方（実態）を客観的に、かつ多様な視点から認識するための講義科目「地域形成基礎論」を開講している。
- 2年次からは、1年次に得た経験や知識を経営経済の観点から捉えなおしたのち、学生の将来のキャリア希望に応じた2つの履修モデルである「地域ビジネスリーダー」と「地域コミュニティリーダー」へ展開する。
- 地域ビジネスリーダーは「修得した地域ビジネスの基礎を活用して地域ビジネスにおける諸問題の解決策を探求」することに主眼を置いており、「地域企業論Ⅰ及びⅡ」、「マーケティング論Ⅰ及びⅡ」、「地域と産業政策」等で構成される。
- 地域コミュニティリーダーは「修得した行政・自治体経営の知識を活用し、『公』の視点で地域課題の解決策を探求」することに主眼を置いており、「地域社会論Ⅰ及びⅡ」、「自治体経営論」、「地域ICT基礎論」等で構成される。（出典：点検・評価報告書 2018（平成30）年度申請）

○学生の「感動」「驚き」「わくわく」感を大切に、
素晴らしい社会創造に向けた「実践知」の創造へ
(演習ゼミの特徴説明時に使用)

小人数、フィールドワーク実践プロセス例

(1) 感性を磨く、共感

- ・地域社会の対象に迫る

～当事者が何を考え、課題と感じ、どのように克服に向けた意識を持ち、行動を行っているのかを探索する。

(2) 自己の思い、感覚をまとめる

- ・暗黙知、形式知に迫る

～思いをできるだけ共有し、地域課題に内在しつつ、思いをまとめる。

(3) 実践への志向

- ・小プロジェクト化

～ささやかかもしれないが、自己の思いを地域で形にする。

科目の内容、課題

- 自己の探求：4単位 1年次春。当初ゼミ所属は希望、しかし希望がゼミで偏在するため、現在は抽選で、6人～7人程度。現在、教員8人。1週間に金曜日午後13時～16時20分、2時限(午後)、4月に1泊2日で、合宿(県内)。終了でゼミ解散。
- 自分知の探求、科学知の探求：各2単位 1年次秋。クラスを3つに分け(教員2人担当)、秋学期各2単位。主にグループワーク。
- 知の探究Ⅰ,知の探究Ⅱ：通年4単位 2年生、3年生。週に1回、1時間半。この単位に合わせて、「フィールドワーク」の科目(各2単位)を設定 2年生秋、3年生春秋 各2単位づつ。課題は、フィールドワークを行う場合、学生の他の授業と重複しないように設定する必要があるが、難しい 場合多々ある。
- (例：知の探究Ⅱ(3年演習ゼミ)、金曜日3時限を学生が空いている2時限にし、12時50分まで延長。現在は、青森市内の食堂・レストランの調査・情報発信。/ 知の探究Ⅰ(2年生演習ゼミ)、金曜日4時限のみであるが、フィールドワークができないので、空いた3年生の3時限目を活用し、3時限ー4時限を確保、フィールドワークを実施。
- 卒業研究；通年4単位

事例) 遠藤ゼミの場合

- **自己の探求(1年生春8人)**: 自己紹介・地元紹介・実践研究興味紹介のHPを多言語(日本語・英語)作成(自分、地域、海外ネットワーク・セブとの交流)→ **学生ビジネスコンテスト公立大学内優勝獲得**(12月12日に市内大学間でコンテストあり)、プロジェクトテーマ(ホタル観光で浅虫の活性、3人出場) 連携→ セブノーマル大学、地域連携センター・ハイエース、フィールドワーク先(ELM、県立美術館、浅虫水族館、あおもり21他)
- **知の挑戦 I (2年生5人)**: 県内自治体経営地域調査(田舎館村、大鰐町、黒石町)、調査テーマ→ **歴史と伝統を活かす自治体経営、連携**→各役場担当者、ハイエース、フィールドワーク先)
- **知の挑戦 II (3年生5人)**: プロジェクトテーマ→コロナ禍の下での市内食堂・レストラン経営、地域調査、連携→ **各食堂等**
- **卒業研究(5人+旧木暮ゼミ5人)**: 地域活性化型バーチャルインバウンド国際観光、**(株)わたなの実践関連他、連携**→関係団体、木暮先生(現、ソフトバンク、一般社団法人)

セブノーマル大学(フィリピン)との連携: 非公式研究室間連携 (2019年3月~)

- 前回紹介の取り組み(各学年で、英語、英語手話・歌、リーダーシップ文献、フィールドワーク内容紹介、Zoomにより実施)
- 11月25日(木)、Zoomで、セブノーマル大学主催の学生研究報告会に参加(報告14時~18時)
- 10の分科会、364人の発表(1チーム10分、Zoom)
- 遠藤ゼミ、各学年1チーム出場。事前に10分間の発表動画を作成、当日放送の形。
- 学内の情報担当部署と連携、アクティブラーニング室で収録(11月19日(金)、1時限ずつ確保、1年生~3年生、20日(土)4年生)

Cebu Normal University - College of Teacher Education
in partnership with the
Institute for Research in Innovative and Instructional
Delivery (IRIID)

8th International (9th National)

TESTCon

(Teacher Education Students' Conference)

November 25, 2021

THEME:
Research-based Reforms in Education: Then, Now, and Beyond.

This virtual conference will gather students both in the graduate and undergraduate degree programs and researchers of other regions throughout the world to share their research findings and experiences.

This virtual conference is FREE and can cater 600 presenters and participants. For more information, please contact DR. HELEN BOHOLAND and DR. BLANCA ALEJANDRO at cnutestcon2021@cmu.edu.ph.

To register, please visit the QR code



OR click
<https://forms.gle/BJ4akJh9Hf7o6kx7>

Abstract submission: September 1, 2021 - November 15, 2021
Send the abstract to: cnutestcon2021@cmu.edu.ph

NOTE: Abstract must not exceed 250 words






Republic of the Philippines
CEBU NORMAL UNIVERSITY
Osmesa Blvd., Cebu City, 6000 Philippines



COLLEGE OF TEACHER EDUCATION
Center of Excellence (COE)
Level IV Accredited (AACUP)
Telephone No. (052) 251 8944
coe@cmu.edu.ph
Website: www.cmu.edu.ph

September 15, 2021

Dear Sir/Madam:

Greetings!

Research plays a significant role in facing the challenges of this globally interconnected world as it enhances the overall quality of education. Conferences are great settings in which to initiate collaborations because of the many opportunities they provide for one-on-one scientific discussion. In this connection, Cebu Normal University College of Teacher Education in partnership with the Institute for Research in Innovative and Instructional Delivery (IRIID) would like to invite you and your students to participate in the 8th International (9th National) Teacher Education Student Conference (TESTCon). This research conference will gather students in the graduate and undergraduate degree programs and researchers of other regions throughout the world to share their research findings and experiences. This will be held November 25, 2021, 8:00AM to 5:00 PM, Philippine time, with the theme "Research-based Reforms in Education: Then, Now, and Beyond".

Sub-theme: Sub-theme:

Flexible Learning Delivery
Education for Sustainable Development
Cultural Diversity in Education
Gender Sensitivity in Education
Problem-Based Learning
Environmental Safety
Health Education in the New Normal

Remote Learning
Technology in Education
Flexible Assessment
Peace Education
Outcome-Based Learning
Entrepreneurial/Financial Education
Publics and Good Governance

Submission of abstract starts on September 1, 2021
Deadline of abstract submission: November 15, 2021

Please send your research abstract to: cnutestcon2021@cmu.edu.ph


This virtual conference is FREE and can cater 600 presenters and participants. For more information please email to cnutestcon2021@cmu.edu.ph or blancaalejandro@cmu.edu.ph. We will greatly appreciate if you can pre-register on or before November 15, 2021 to decrease the number of participant.


Very truly yours,

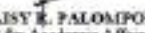

HELEN B. BOHOLAND, Ed. D.
Research Chair, CTE


REMEDIOS C. BACUS, Ed. D., Ph. D.
Office-in-Charge, CTE

Noted by:


LAURENCE GARCIA, DSEn
Director, Center for Research & Development


ANGELINA M. POGOY, Ed. D.
VP for Research, Extension & Publication


DAISY R. PALOMPON, Ph.D., DSEn
VP for Academic Affairs


FIDESMA F. DAYAGBIL, Ed. D.
COI, Office of the University Pres.



当日、学生研究報告要旨集 (プロシーディングス)

major theme revealed that the students, regardless of their learning modality, encountered problems using the learning modules in terms of its structure, content, as well as the contributing external factors such as connectivity issues, lack of student-teacher interaction, and the distraction in the learning environment.

Keywords: Blended Learning Modules; Distance Learning Modality; Modular Distance Learning; Modular Elements; Online Distance Learning; Self-Learning Modules;

BREAKFAST SESSION 10

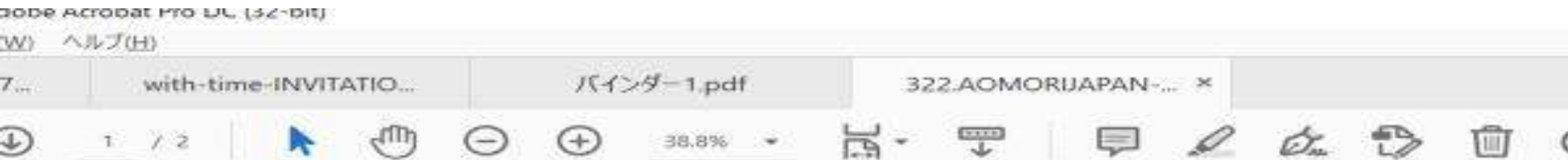
Session Moderator: Ms. April Mari G. Ordillo

Co-moderator: Dr. Jerehden Jumao-as

Author/s	Title of the Study	Institution
310 Axel Rose M. Tabilog, Charles P. Ascario, JR. D.	Policy Development Program of Water, Sanitation and Hygiene in School (WASH) in Delabong District, Basil, Philippines	Calabanga Central Division First School Central Davao State University of Agriculture
311 DEXTER L. QUART	Automated Control Step Motor and Stepper Machine	University of Science and Technology of the Philippines Cagayan de Oro City, Mindanao
312 Gede Grovera, Gerson GAZIN, Rino-ALINDOJA, Isaacula GABINON, and Valde MATAKOLA	Result of International Exchange between Students in two Universities (Luzon & Cebu): To Advance the Study on the Effects and Promotions to Restaurants by COVID-19 in Zamboanga	Zamboanga Public University
313 Gelle Hando H. Ryo-Sato, Junia Yamaguchi, Rika Sugiyama, and Gracia Horacio	New Tourism in England under the Covid-19	Zamboanga Public University
314 Shuta OZUMOTO, Arika SATO, Shochiro NISHIO, Kazuhiro SALAMI, Keisuke EDINA	Local Administrations Being Promoted with Their Unique Historical and Local Resources in Aomori Prefecture	Zamboanga Public University
315 Erioka Sato, Ayana Toyota, Sakie Kawata	315. American Sign Language's Impact on English Learning and Local Field Research: From the International activity between Japan (Japan) and Cebu	Zamboanga Public University

316 Hazelmar P. Bauzana, MATT, and Rhiza May M. Dula-Dula, BEST	INQUIRY-BASED SCIENTIFIC SKILLS IN TEACHING SCIENCE	Sultan Kudarat State University (SKSU), Marikina Teaching City, Sultan Kudarat, Sultan National High School (sultan), Sultan, Cuyayan
317 Fabrice Mac R. Gumbel, Jhermie E. Lufibunor	CHALLENGES ENCOUNTERED IN THE IMPLEMENTATION OF THE K-12 EDUCATION PROGRAM AMONG SENIOR HIGH SCHOOL STUDENTS IN SAKU (LAPU-LAPU CITY HIGH SCHOOL)	Solten Kadena State University, Philippines
318 Angelica B. Ladawan, Kimberly G. Mabuan, Maria Fe M. Marasat, Jan Jehu M. Manosa, Marie Cornelia S. Ramirez	Pupil's Reaction on Parents' Involvement in their Academic during COVID-19 Pandemic	Ateneo Institute of Technology, Quezon City, Leyte
319 Arvin John P. Para, Vince Harold V. Pineda, Angelle Maril of Paoat, Omar Saabara, Maria T. Laveza, EdD	Overcoming Challenges on Modular Teaching Approach: Coping Mechanisms and Best Practices of Educators during the Pandemic	Davao State University, Anjayan, Davao City
320 Pamela Lalaine O. Mafalea, ¹ Jemma T. Gato, ² and Elizabeth W. Santos ³	Metacognitive Strategies of Primary Teachers in a Synchronous Learning Environment in the New Normal	Dan Ramos (Western State University)
321 NIA JIMALE MARION, Susan E. Rajat, Ed D (+), Marilyn P. Sualdo	STRATEGIC BEHAVIOR ON MATERIALS IN TEACHING MATHEMATICS	Batai Technological University - Manila Baywing Campus
322 SHARIP MAHEDUM A. GAMMAM	STRENGTHENING THE ISLAMIC EDUCATION OF THE MUSLIM LEARNERS OF KASABLAN NATIONAL HIGH SCHOOL THROUGH THE USE OF SMART LESSON INTEGRATION MATERIALS	Davao Region 11, Zamboanga Slaughter
323 Orsolen Y. Gumbel ¹ , Cheryl Ann P. Bagan ²	TRAINING COMMUNITY AS CONTENT FOR OUTDOOR SCIENCE LITERACY	Sekeloa A. Cerdano Integrated School, CAGI, State University, Marikina City, Marikina
324 Jeth Lim Gabato	Effectiveness of Self-Assisted Modular Instruction Towards Students' Mathematics Performance and Learning Experiences During Pandemic	Davao Technological University, Marikina Campus

学生報告について、①報告要旨承認、② 当日報告・参加証の発行



322.AOMORJAPAN-... ×

with-time-INVITATIO... バインダー1.pdf 38.8% 1 / 2

3 November 16, 2021

Dr. Yusufi
Arisa SATO
Shimane UNIC
Etsuko SASAKI
Etsuko SEDA
Aomori Public University
Japan

Dear Author's,

We are pleased to inform you that the abstract of your proposed paper entitled, "Local Administrators Being Frowned With Their Unique Histories and Local Resources in Aomori Prefecture" has been ACCEPTED for presentation in the 5th International and 2nd National Teacher Education Studies' Conference (TESSCO) which will be held on November 21, 2021 at the Cebu Normal University, Cebu, Philippines through Zoom platform.

The following information will guide you in your participation during the conference:

- **NO REGISTRATION FEE.** No registration fee for 8th International and 2nd National TESSCO. The registration link will be sent through your email prior to the conference and Zoom link will be sent to you after filling out the registration link.
- **ORAL Presentation 18 minutes VIDEO Format.** For your pre-recorded presentation, please send it to: Dr. Lolita C. Dupas at ldupas@tcu.edu.ph on or before November 20, 2021 for finalization and technical assessment purposes. When the file is too large to be sent through email, kindly save it on the cloud and send us the shareable link. For efficiency and to avoid technical problems, there will be moderators that will be tasked to facilitate the presentation of your videos. Unless necessary due to hyperlinks and other requirements, you may inform us ahead of time so we can arrange it during your presentation.
- **Attendance.** The presenter's online presence is required during the conference as there will be an open forum right after the research presentations.
- **Certificate of Recognition / Certificate of Participation.** Presenters will be recognized after the research presentations. For Group studies, only one certificate will be given bearing all the names of the members of the study. On the other hand, the certificate of participation will be given only to those who have filled out the attendance link during the conference.
- **Conference Proceedings and Program.** The Book of Abstracts and program flow will be sent to your email three (3) days before the conference.

322.AOMORJAPAN-... ×

with-time-INVITATIO... バインダー1.pdf 38.8% 1 / 2

Certificate of Recognition /Certificate of Participation: Presenters will be recognized after the research presentations.

研究活動報告 動画収録の様子 2021. 11.19－20



国際学生研究報告 会

Teacher Education Students'
Conference

当日の様子

2021.11. 25

14:00-18:00



Teacher Education Students' Conference 分科会 (11.25)

364チームの発表、10分科会

- 大学生・大学院生、教育・地域研究領域、Zoomで録画当日放映の形（当初は、Zoom参加報告、確実な進行運営を考え、事前録画・当日放映形式）
- 問題意識—仮説—アンケート調査—データ分析、結論、提言

Background of the Study

- One potential learning approach to improve acquisition of knowledge and skills is Inquiry-Based Learning (IBL), also known as exploration learning or inquiry-based education. It is a teaching and learning approach where teachers have leading questions for students to systematically explore the requisite information to solve problems (Kuhlthau et al. 2007; Goldman et al. 2010).



Teacher Education Students' Conference 全体会 (11.25)

The screenshot displays a Zoom meeting interface with the following elements:

- Meeting Title:** Zoom ミーティング - Session 10
- Status:** レコーディング中 (Recording)
- Participants:** A grid of 15 video thumbnails. Visible names include:
 - S10_Moderator_April Marie Ardillo
 - Tessuya Endo@ Aomori Univ
 - S10_Co-Moderator_Jeraldine...
 - S10 Pre_Cristian Capriles
 - S10 PRE_CHRS... (Cristie Mae Gabales)
 - S10 Par_Depcil Plando
 - STEFANY BILARON TURNO
 - S10 PRE_MA. AINA B. MARITAN
 - S10 PRE_HAU Carl Darrylle del...
 - PRE_Elizabeth W. Santos
 - Par_Kenneth Limpong
 - S10 Pre_Marrian Grace Maban
 - OLIVER FAMULARCANO PABLO
 - S10 Par_Tapang Liza Nur S.
 - Axel Rose M. Tabilog
 - Louie Kim Caratso
 - S10 Pre_Vernalyn M. Garcia
 - ZSibugay-Shariff Cammah
 - S10_Pre_Jer
 - JOYDORA
 - S10 Pre_Aguilesa Ester
 - S10 PAR_CTU-MBL Angelou H...
- Chat Window:** A message from Mark Louie Paulo: "Mark Louie Paulo から全員に Thank you CNU for letting us a part of this event." (Sent by JOYDORA)
- Windows Taskbar:** Shows the date 2021/11/25, time 18:01, and temperature 16°C. The taskbar includes icons for Edge, File Explorer, Mail, Teams, Word, and Chrome.
- Zoom Controls:** Located at the bottom of the window, including buttons for "ミュート解除" (Unmute), "ビデオの停止" (Stop Video), "参加者 47" (47 Participants), "チャット" (Chat), "画面の共有" (Share Screen), "レコーディング" (Recording), "ブレイクアウトルーム" (Breakout Room), "リアクション" (Reaction), and "ホームを閉じる" (Close Home).

(事例) 4年生、卒業研究、英語発表 (11.25)



New tourism in
region under
the Covid-19

Keita Hayashi

Aomori Public University

2021.11
.25

Aomori Public University & Cebu Normal University



Tourism



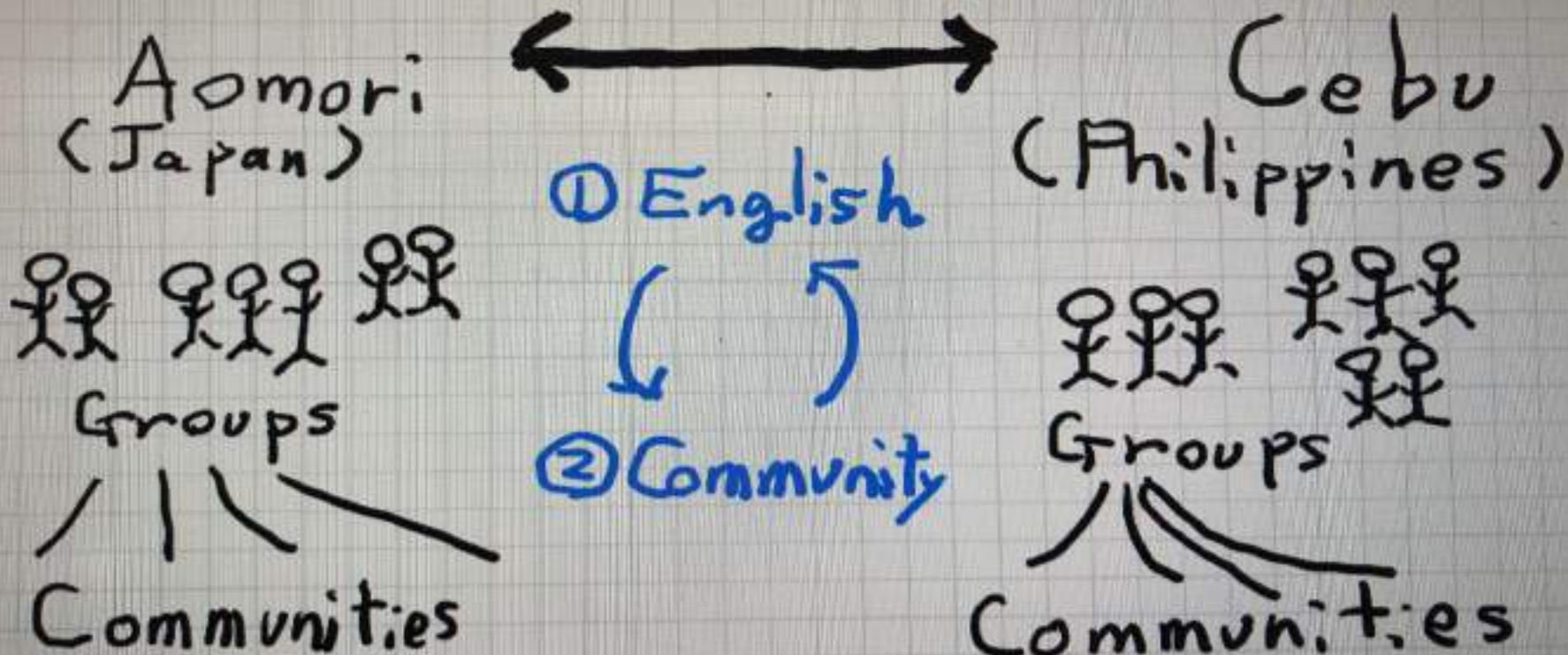
Education



今後の展望

- セブノーマル大学の担当教員より、親切な申し出があり、学生の英語指導をして下さる。教授クラスで、学生へ英語指導。フィリピンでは、コミュニティ開発志向の教育実践が期待されている。
- 私の提案として、Zoomを使い、ゼミ全体としてレベルアップする方法を模索。テーマは、地域フィールドワーク関連
- 。
- 大学間連携プロジェクトとして、実施する。「国際間地域フィールドワーク in Cebu & Aomori」
- 学部長レベルでの協定書を作成、本年12月26日までにプロジェクト内容を形にする。(申し合せ)

遠藤研究室大学間連携の取り組み、 図(海外、セブ&青森) 2021-2022



(産官学金連携の可能性)

- ・社会実験モデルを作成、地域実践の中で、モデルを精緻化する努力を行う。
- ・今後、青森商工会議所、金融機関、青森市役所の経済部、青森県観光国際戦略局、県商工労働部、公益財団法人21あおもり産業総合支援センター、八甲田周辺事業所、市内ホテル、商工業者との連携が可能。また、その方向に進んでいくべき。
- ・青森県、青森市の当該セクションは行政実践の観点から、青森地域社会研究所、公益財団法人21あおもり産業総合支援センターは、地域シンクタンクとして、さらに商工業者、商工業者等は実践者の立場から、青森商工会議所、商工業者、金融機関等は実践者の立場から、それぞれの強み役割を活かして連携、協働し実施する可能性を模索する。
- ・具体的には、セブと青森のコミュニティ開発を念頭に、コミュニティ形成をベースとして、青森県は、県全体のMICE観光政策を、青森市においては、市のMICE観光政策の観点から、連携していく。
- ・公益財団法人21あおもり産業総合支援センターからは、国際取引や貿易に関する経済、ビジネスについての実践的な情報を提供してもらう。
- ・インターネットを通じた海外への地域PR等が可能となる。
- ・商工会議所、商工業者との連携においても、同様に県内の魅力ある店舗、商品やサービスについて紹介し、Zoom他のSNSでの発信が可能である。
- ・フィリピンの英語力と日本の経営力を合体し、地域イノベーションの創発へとリードする

編集後記

地域経営学会の「HP」の移設に予想以上の期間を要し、地域経営学会誌『地域経営学研究』（第3巻第2）の発行が大変遅れてしまい大変恐縮しています。関係者の努力により年内に発行できましたので安堵しています。

現在も新型コロナウイルス感染症が収束せず、「第8波」やインフルエンザの同時流行の懸念が広がっております。今後も引き続き感染予防対策を取りながらの地域経営学会活動となりそうです。今年度4月に地域経営学会の共同研究活動としてスタートした①特別委員会「新時代の大学の経営、研究、教育、社会貢献のあり方の研究」と②特別委員会「新時代の自治体のあり方の研究」は、オンライン方式で各々5回ほど研究愛が開催されました。また、3年ぶりにコロナ感染予防対策に万全を期しながら対面方式で大正大学地域構想研究所のご協力により「第42回地域経営学会研究会」を開催しました。学会での共同研究、個人研究の活発化は学会誌への投稿原稿の増大になりますので期待しております。

今回の学会誌では、研究会での報告資料の掲載をお願いしました。研究会に参加できなかった学会員（学会員以外も含む）に研究会での報告資料を掲載することにより研究会の様子を知っていただきたく思っています。

また近年、大学院生会員より課程博士論文の提出要件として査読済み論文が要求されることから大学院生の査読希望の投稿がみられるようになっていきます。新制の「課程博士」の学位の取得は、研究能力有することの社会的証明であり、学界、実業界をはじめ社会のあらゆる分野での調査・研究・開発などの諸活動への貢献が期待されますので歓迎しています。

当学会誌『地域経営学研究』は、研究活動の公開の場、研究成果の公開の場でありますので投稿をお願いします。

学会誌『地域経営学研究』編集委員会

藤永 弘

遠藤哲哉

西野芳夫