

## 査読論文

## 地域イノベーションと現場改善

善本哲夫

岡部周平

## 要旨：

筆者らが「現場改善指導」や「改善指導者育成」の社会実験から得た知見をもとに、地域経済を支える地場・地域産業活性化に向けた今後の実態調査の論点を試論的に提示する。従来の地域経済政策では、新産業創出や企業誘致によって雇用創出の基本単位である現場の新たな創造に重きがおかれてきたとあってよい。本稿はそうした政策の陰で忘れられがちな、「今ある地域の現場」に必要な支援について、地場産品の高付加価値化と生産現場改善の連動を取り上げる。地場産品の高付加価値化やブランド化の成功事例が多様な地域での同じような取り組みを触発する。地場産品の出口づくりは重要であるが、他方ではその出口を支える生産現場に目を向ければ、「効率化」や「合理的」とはほど遠い、脆弱な立脚基盤の上で成り立っているケースも散見される。地域ブランドの確立や市場開拓にみる出口戦略が軌道に乗った時こそ、長期的な視野から「生産現場」の基盤強化への取り組みを展開すべきであり、このことが地域イノベーションに寄与する人工物の創出を持続的な地域産業活性化に結びつける鍵となる。本論文は、「地域ブランド」と「現場改善指導」に着目し、その接点を「生産現場」に位置づけ、「生産現場の改善」が伴わなければ、地場産品の高付加価値化および地域ブランド化の実現・維持が難しい、という論点を提示する。

キーワード：生産現場，改善指導，地域イノベーション

1. はじめに
2. 二つの地域産業振興：地域ブランドと製造業ベテラン OB 人材活用
  - 2.1 地域ブランドによる地域産業振興
  - 2.2 製造業ベテラン OB 人材活用による地域産業振興
3. 地場産品のブランド化
  - 3.1 タオルの地域ブランド化
  - 3.2 産地縮小は続いている
  - 3.3 生産現場：A 社
4. 農業分野でのカイゼンを考える
  - 4.1 アグリイノベーションと六次産業化
  - 4.2 ケース：農林水産業現場での改善トライアル
5. おわりに

## 1. はじめに

本稿は筆者らが「現場改善指導」や「改善指導者育成」の社会実験から得た知見をもとに、地域経済を支える地場・地域産業活性化に向けた今後の実態調査の論点を試論的に提示することが目的である。

少子高齢化に代表される人口問題が、我が国地方都市の「まち」としての持続可能性に赤信号を灯し、極端には「消滅可能性都市」といった表現まで飛び交うようになっている。日本政府は「地方創生」を掲げ、地方都市に人を環流させる施策を強く打ち出している。「まち・ひと・しごと創生本部」が掲げる「まち・ひと・しごと創生総合戦略」では、人口減少と地域経済縮小の克服に向けて、「しごとの創生」、「ひとの創生」、「まちの創生」を打ち出している。特に、「しごとの創生」が地域創生のポイントとなっている。

地域振興にとって地場産業の活性化は重要な論点であり、その現場は雇用を生み出す基本単位でもある。従来地域経済政策では、新産業創出や企業誘致によって雇用創出の基本単位である現場の新たな創造に重きがおかれてきた。本稿はそうした政策の陰で忘れられがちな、「今ある地域の現場」に必要な支援について検討する。

過去から、地方自治体による「中小企業支援策」は工業製品分野での新技術・製品開発、第二創業やベンチャー育成を中心にした展開がみられるが、昨今の地域経済再生の動向を鑑みると、そうした支援と並行し、「地方地場産業の再生策」に力点を置いた活動を展開する自治体が増えており、「第一次産業」を含む多様な「地場産品」への同様の支援が活発化している。特に、地場産品は特産品の創造やブランド化、高付加価値化が重視され、昨今では六次産業化への注力もある。それらが「地域ブランド」の創出と深く結びつき、地域活性化への期待を背負うトレンドとして注目も集めている<sup>1)</sup>。これらは、地場産品の出口戦略によって「今ある地域の現場」を支援する一つの方策であるといつてよい。しかしながら、他方で地場産品の生産や出荷といった組立・加工・サービス現場内部の基本的ものづくりパフォーマンス（品質、コスト、納期）向上に関する支援策が、産業育成の論点として脚光を浴びることは少ないといつてよい。

地場産品の高付加価値化やブランド化の成功ケースが注目を浴び、地場・地域産業の活性化として話題性が高まれば高まるほど、各地域が競うように「地域ブランド化」を目指す傾向も見て取れる。その結果、地域産業振興が「モノとサービスのブランディング」と商品企画や高付加価値商品開発の係りに焦点化してしまうことも否めない。ブランド化や高付加価値化は自社製品の出口戦略上、重要なポイントであり、地方自治体等による各種支援について筆者らに異存はなく、さらなる活発化を期待したい。しかし、その出口戦略が成功すればするほど、さらなる新製品開発や高付加価値化へと活動の重心が偏重してしまいかねず、出口を支える生産現場の作業やプロセスの改善はおろそかになる可能性も否定できない。

昨今、地場産品の創造やブランド化の論点は、それらを実現するための「タネ」の発見と育

---

1) たとえば、京野菜や関サバ・関アジなど地場農水産物のブランド化や農商工連携による各種加工物産など、「食」と「農」を中心とする「地域ブランド化」の取り組みや活動が具体的な成功ケースとして注目されている（有名な成功事例の紹介は多くの先行研究で取り上げられているが、例えば、京野菜について青谷〔2011〕や松井〔2011〕などを参照されたい）。また、農商工連携のあり方については、単なる商工業者と農業者との連携ではなく、「地域」を基軸におき、当該分野の活性化と地域活性化の関係性をとらえる視点を論じたものとして、関・松永〔2009〕が参考になる。

成にあり、その活動に限られた地域のリソースを配分するための方法論を見つけ出そうとする。言葉を換えれば、「成功する商品企画・開発」の道筋を描こうとする手法開発に注力しているといつてよい。育てた地域ブランドの苗を「成功」に結びつけるため、特産品のプロモーションなど、いわゆる「出口戦略」にも少なくないヒト、モノ、カネが投入されている。確かに、こうした特産品化やブランド化は既存の地場産業や人材の活用によって地域経済を再生しようという試みであり、「コミュニティが活気づいた」ケースも多い。しかしながら、そうした「特産品」も、「効率化」や「合理化」とはほど遠い、「脆弱」な生産基盤の上で展開されているケースも散見される。

地場産業の活性化において、地域ブランド化や新製品開発における創造性の喚起が期待される一方、それは何も製品競争力だけの問題ではなく、生産現場の進化をターゲットにした改善の課題でもある。地域ブランド化や高付加価値化に偏重せず、生産基盤強化をも含んだ創造性喚起への支援が地場産業にとって重要なポイントになってきている。

地域産品の特産化やブランド化が加速度的に進む一方で、「生産現場の改善指導」による地域経済振興も軌道に乗り始めている。こうした流れと地場産品の高付加価値化との連動が、地場産業の支援にとって不可欠である、と筆者らは考える。ブランド化と生産現場の競争力強化は、持続的な地場産業活性化の両輪となる。現場改善は工業製品生産分野に焦点が当たることが多く、地域ブランド・地域産品高付加価値化とリンクさせた議論は、ほぼ見当たらない。地域資源を生かす新産業創出など地域イノベーションに関する議論の多くは、人工物（モノ・サービス）の創造に注目するケースも多い<sup>2)</sup>。地域ブランドの確立や市場開拓にみる出口戦略が軌道に乗った時こそ、長期的な視野から「生産現場」の基盤強化への取り組みを展開すべきである。地域イノベーションに寄与する人工物の創出を持続的な地場産業活性化に結びつけるためには、高い生産性を実現する地域現場の能力構築が必要であると筆者らは考える。本稿は2つの地域産業振興として「現場改善指導」と「地域ブランド」に着目し、その接点を「生産現場」に位置づけ、「生産現場の改善」が伴わなければ、地場産品の高付加価値化および地域ブランド化の実現・維持が難しい、という論点を提示する。

「地域ブランド」といっても、「地域そのもののブランド化」と「モノ・サービスのブランド化」の2つに区分して考えるのが一般的であり、先行研究では両者の関係性や区分の整理が行われている。本稿が「地域振興」の論点を取り上げるにあたって、「地域ブランド」とは特に言及しない限り、「モノとサービスのブランド化」を意味する。

## 2. 二つの地域産業振興：地域ブランドと製造業ベテランOB人材活用

1990年代以降の国内製造業のトレンドを俯瞰すれば、中国を中心に「低賃金」をトリガー

2) 例えば、地域イノベーション戦略推進地域の選定事業などを参照されたい（[http://www.mext.go.jp/component/a\\_menu/science/micro\\_detail/\\_icsFiles/afiedfile/2012/12/14/1328883\\_05.pdf](http://www.mext.go.jp/component/a_menu/science/micro_detail/_icsFiles/afiedfile/2012/12/14/1328883_05.pdf)：2014年7月7日参照）。

としたアジア域内への海外生産移管が熟を帯び、その結果、主力生産拠点が国外へと移り、国内生産のありようについて悲観論が飛び交う傾向にあった。しかしながら他方で、新興生産地域と国内の賃金差が縮まりつつある 2010 年代において、国内現場の「生産性」に着目すれば海外に勝っているケースも多く、賃金水準に惑わされない「冷静な現場能力評価」の視点が重要になることは論を待たない<sup>3)</sup>。

地域振興の文脈において、重要な政策的支援先は地場の中小企業である。特に、農水産物や名産品を生産する地場の中小企業は、地元産品を使ったビジネスに立脚するため、資金的にもマンパワー的にも、工業製品のように低賃金を求めての「海外生産移管」を選択することは現実的ではない。つまり、国内の賃金水準を前提にしたオペレーションを展開することが、ビジネスの基本となる。工業製品と同様に、地域振興の政策的支援において目を向けるべき論点は、地場産品企業の「現場能力」にあるとあってよい。本稿が着目するのは、こうした地場産品を中心に扱う地域産業の現場支援のありようである。

地域に存在する「今ある可能性の束」に働きかけ、それらを資源化し、地域産業振興に役立てようとする 2 つの動きに注目する<sup>4)</sup>。地域産業振興には、積極的な企業誘致（事業所立地）やベンチャー育成をはじめ、多様な施策や考え方があられるわけだが、本稿では「地域ブランド」と「製造業ベテラン OB 人材活用」の 2 点に絞り、これら活動と地域産業振興のありように目を向ける。本稿の目的は、「地域ブランドの確立」が活発に議論される中、忘れられがちな現場育成による産業振興の基盤強化を論じることにある。本節はこれまで交わることが軽薄であった先述の 2 つの活動を簡単に振り返ってみる。

## 2.1 地域ブランドによる地域産業振興

「地域ブランドとは何か」に関する定義は、多様である<sup>5)</sup>。そうではあるが、およそ「地域」を冠にブランドを確立しようとする昨今の流れや論点は、国内全体の「少子高齢化」が進み、特に地方各地の「過疎化」が問題となる中で、「地域ブランド」を「地域活性化」を実現する手段にしようとする期待が込められているとあってよいだろう。電通 abic project 編〔2009〕は下記のように指摘する。地域ブランドの確立を名産品や観光地のブランド化として狭く解釈し、それらの販売を目的とすることではなく、地域ブランド・マネジメントの視点は、「地域への誇りや愛着の創造による地域の持続的発展に寄与し、ことにある」<sup>6)</sup>と述べ、それによっ

3) 例えば、日本国内電機産業の生産現場実態に関する新宅他〔2014〕を参照されたい。

4) 開発経済学の系譜から「資源とは何か」について論じた佐藤〔2011〕は、我々に「地域資源」を考えるにあたっての視野を広げてくれる。「可能性の束」に働きかけること、つまり「ひと」が有用性を見だし、活用することで、モノが「資源化」する。佐藤は自然物を対象に論じているが、その論点は人工物でも同じであり、たとえば遊休化している建物（空き家など）も同じく、ひとによる働きかけによって、再び「資源化（再資源化）」する（善本〔2014 a〕）。

5) 本稿の論点と関係する「地域そのもの」と「モノ・サービス」のブランディングを区分し、「地域ブランド」を整理しようとする先行研究には、本文中で取り上げている電通 abic project 編〔2009〕や原田〔2011〕の他、岸本・斎藤〔2011〕がわかりやすい。

6) 電通 abic project〔2009〕、4 ページ。

て、「ひと」がまちや地域に「住みたい」と思ってもらうニーズをベースにすべきだと論じている。つまり、名産品や観光地などのブランド化は、あくまで「地域活性化」及び「地域再生」の手段だという位置づけである。

「地域をブランディングする」こと自体に焦点を当てている結果、「住みたいまち」「ひとの定着」といった論点が希薄であるが、地域ブランドに関するアプローチとして原田〔2011〕の指摘が興味深い論点を提示している。そこでは差別化を目的とした地域特産品のブランディングのように、「コンテンツ」を対象とするのではなく、「コンテキストとしての地域」に着目し、「地域ブランド」を捉える視点を提唱する<sup>7)</sup>。つまり、地域ブランドを「コンテキスト・ブランディング」の視角から位置づける試みである。「地域」にある歴史的、文化的文脈を掘り起こし、取り上げることで、コンテンツ（典型的には、地域物産品）をその受け皿にして発信していく、という発想である。コンテキストへの着目と、その創造やデザインといった論点では先述の電通 abic project 編〔2009〕も同じである。

上記2つの先行研究（電通 abic project 編〔2009〕、原田〔2011〕）は両者ともマーケティング論、ブランド論の系譜の中で、「地域ブランド」確立の方法論を基軸に展開するものである。ブランド化および売り込みたいコンテンツが先か、コンテキストが先か、が争点にもなりうるが、ポイントは両者の関係性を「見える化」することにある。その成果の一つが特産物を「地域ブランド品」にすることである。およそ、地域コンテキスト（あるいは地域アイデンティティ）の構成要素でもある特定のコンテンツを取り上げ、それらを「地域ブランド品」とする、また、「地域のブランド化」を通じて、新たなコンテンツを創出し、それらモノ・サービスに地域ブランドの意味を表現させる、というプロセスを踏むことになる<sup>8)</sup>。

およそ上記2つの先行研究にみる「地域そのもののブランド化」と「モノやサービスなどコンテンツのブランド化」が密接に絡み合うこと、「コンテキスト」を重視すること、そして「地域ブランド」の確立を産業振興に結びつけ、地域に活力をもたらそうという主張が地域ブランドの関心事として大きな流れになっている<sup>9)</sup>。

他方、マーケティング研究の文脈にみる地域ブランドの論点は、ブランド確立に焦点が当てられる傾向が多い。そうした中で、「地域産業振興」に大きく光を当て、それらと地域ブランドの関係性を論じた先行研究として関〔2006〕があり、その指摘は当該領域に関する我々の関

---

7) 原田〔2011〕は「地域ブランドのことを実は地域にあるブランドではなく、地域自体がブランドである、と考えている」と述べ、ブランディングの先をローカルではなく、全国ブランドに射程を当てるべきだと主張する。

8) 「地域そのもののブランド化」と「モノやサービスなどコンテンツのブランド化」では、「地域のブランディング」あるいは「魅力的な地域づくり」を重視する前者への着目が多い（例えば、本文で取り上げた先行研究以外に、佐々木他〔2009〕などを参照されたい）。

9) 地域ブランドに関する成功事例が注目され、その紹介や分析を試みる研究も多い。他方で、成功事例に注目する「地域ブランド研究」「地域ブランド」確立に重点をおいている結果、それらが産業振興といかに結びつくのか、のプロセスを具体的に踏み込んで検討するものは少ないといってよい。俯瞰的に「地域産業振興」の論点から地域ブランドを位置づけ、その意味を問う研究としては、関・松永〔2006〕や、関〔2007〕が参考になる。

心を深めてくれる。そこでは地域ブランドの持つ意味を過去と未来にわけ、現在は地域に暮らす人々を豊かにするものとして、ブランド化に価値を見いだそうと主張する。産地を「同質的な生産者による、全体として同質的な低価格量産品を生産する集団」<sup>10)</sup>とし、それらが巨大な生産力を背景の一つ前の時代の「地域ブランド」を形成したとする。これが、過去の地域ブランドである。他方、未来の地域ブランドとは、「地域」の重要性を基軸に、「ひと」中心で、「ひと」を豊かにし、また「ひと」が大切にしていくものとして、この点にこそブランドの新たな価値があると主張する。つまり、同氏の文脈からは、過去の地域ブランドは、産地を形作る一部の生産者によって囲い込まれており、未来は地域の人々に開かれた「ブランド」とすべきである、という主張が読み取れる。

先述の関〔2006〕を序章とする編著（関・及川〔2006〕）の終章となる及川〔2006〕では、『『歴史』上で培った『文化』に起源があり、『文化』とは現代風に言うならば『地域コンセンサス』』であり、それが地域ブランドの第一番目だとする（この点は、原田〔2011〕の「コンテキスト」や電通 abic project〔2009〕の「地域アイデンティティ」への着目と同じ論点である）。こうしたコンテキストをコンテンツの地域ブランド化の前提にしながら、同時にその「コンテンツ」の内実を問題にする。「カリモノ（借り物）」、「ニセモノ（偽物）」、「ウワベモノ（上辺もの）」ではなく、「ホンモノ（本物）」であることが重要だと指摘する。いわば、地域に暮らす人々に大事にされない「上っ面のブランディング」であれば、それは長続きせず、「ホンモノ」を「ブランド化」することの重要性を説く。

この指摘は重要である。地域そのものや地域物産等のブランド化が目的であれば、「カリモノ」でも成功すればよい、となる。しかし、それはブランド化と利害関係にある「一部の業者」の成功であって、雇用は生み出すであろうが、関〔2006〕にみる「未来の地域ブランド」の地域に対する貢献へと結びつくとは考えにくいのが実態であろう。地域ブランドは地域再生や地域活性化をもたらす地域産業振興の一つの手段であり、「成功事例」やそのブランド化の方法論は参考とするも、それらを単に真似ることや無理矢理のブランド化に終始することなく、地域に存在するホンモノの「今ある可能性の束」をきちんと見極め、それらに働きかけることが「地域活性化」の文脈では重要な意味を持つてくる。

成功事例や各地の興味深い活動に注目が集まれば集まるほど、地域産業振興や地域活性化を狙った「地域そのもの」や「モノとサービス」のブランド化が期待されるのだが、他方で「地域ブランド」が地域間競争を生き抜く差別化手段としての様相も強くなってくる。2006年に「地域団体商標制度」が施行され、特許庁もその活用と普及の促進に努めている。商標登録数が増えれば増えるほど、地域間競争は激しくなり、より一層の差別化が意識されることになる。その結果、地域ブランドとなったコンテンツの商品企画や新製品開発に活動が焦点化される。

---

10) 関〔2006〕、14ページ。

## 2.2 製造業ベテラン OB 人材活用による地域産業振興

地域そのものや、地域の特産品などモノ・サービスの「地域ブランド化」が注目を浴びる中、一方では「ひと」に注目し、そのノウハウや知識を「地域資源化」し、産業振興に活用しようとする試みもはじまっている。このことも、地域に存在するホンモノの「今ある可能性の束」の目利きと働きかけが重要となってくる。以下では、地方自治体による地元在住の製造業ベテラン OB 人材のインストラクター化と改善指導事業の展開を紹介する。

日本からアジアへの生産事業所移管が加速化するとともに、製造業による税収や雇用機会の恩恵を受けていた各地域の焦りも増幅し、自治体も優遇策のさらなる充実など「他とは違う」立地条件をアピールする差別化によって企業誘致を精力的に展開する。その結果、地域間競争も激しさを増している。こうした企業誘致やベンチャー企業の誘発や育成なども地域にとっては重要な論点であるが、他方ではすでに進出している既存事業所の競争力をいかに高めるのかが大きな論点にもなっている。藤本〔2012〕は我が国経済復活の諸策として、「『良い現場』を国内に残す」ことを唱え、現場発の成長戦略の必要性を論じている。我が国を見渡せば、地域経済に根付く優良な固有技術・技能を持つ中堅・中小企業の現場が数多くあり、それらの付加価値生産性を高めることが経済産業政策の大きな柱になると主張する。

具体的な実践として、長年現場で戦い、経験を積んできたものづくりベテラン人材を多方面の現場で改善指導ができるインストラクター（以下、ものづくりインストラクター）に養成する取り組みがはじまっている。藤本・柴田〔2013〕では、インストラクターによる各地方都市における現場改善のありようや、現地に定住しているベテラン OB をインストラクター化する仕組みとして、人材養成スクールの展開を詳細に述べている。この展開は、国内の生産現場には「やるべきことが、まだまだある」との考えのもと、安易な海外生産移管や工場閉鎖を避け、国内に良い現場を維持するとともに、数多くの現場を「優良化」する取り組みである。ものづくりインストラクターは学習意欲の高い現場を支援すべく、改善手法・方法論の手ほどきを行う一方、彼らは改善文化・意識の定着に取り組む。直接指導による各種パフォーマンス向上など、インストラクターに期待される役割は多々あるが、筆者はインストラクター派遣のより重要な意味は、現場スタッフから自発的な改善活動を引き出すことにあると考えている。

インストラクター化は東京大学のスクール開設を発端に、「地域スクール」の展開として加速化してきた。群馬県、新潟県長岡市、滋賀県野洲市、山形県米沢市では、地域スクールが開設され、すでに地域インストラクターが生まれている。彼らの活躍によって、地域中堅・中小企業の生産現場が「活気づいた」ケースも報告されている（柗〔2013〕、善本〔2013 a〕）。また、先述のスクール開設他、2014年度では三重県、岐阜県幸田町といった行政単位での東京大学ものづくりインストラクター養成スクールの受講があり、ベテラン OB 人材の活用による地域産業の現場改善指導への期待も広がりつつある。

以下では、2010年度から2014年度にかけて設置された「野洲市ものづくり経営交流セン

ター（以下、MMCC）」における地域スクールの具体的な活動を簡単に紹介しよう<sup>11)</sup>。同市は現地在住のベテラン OB 向けの人材養成スクールにて、地域インストラクターの輩出を試みた。地域インストラクターは何とか現場を良くしたいと考えている中堅・中小企業に対して改善の具体的手法や方法論を指導しつつ、現場スタッフが主体となって取り組むよう心がけ、協働で問題発見とその解決に乗り出した。つまり、彼らは自らの取り組みによって成果を出すことに重心を置くわけではなく、現場スタッフによる活動の活性化に焦点を当て、指導も「自発性」を引き出すような工夫を心がけていた。あくまで、地域インストラクターは現場スタッフよる改善のサポート役に徹する。そのため、MMCC では、スクールの講義でも受講生のベテラン OB に対して、インストラクターの役割について、現場の自発的な改善活動を促す「触媒」であることを周知する方法をとった。

この発想はきわめて重要である。中堅・中小企業の現場に限らず、どの現場でも同じだが、自発的な改善活動を引き出すことなくして、現場優良化の道は閉ざされてしまいかねない。地域インストラクターの指導期間が終了した後、指導先現場の質的強化運動が止まってしまうようであれば、その現場は外部からの手ほどきがなければ現場能力の向上を目指せなくなる。特定の現場に特定のインストラクターが常時指導に入ることは不可能であり、また、それは彼らが目的とする活動ではない。

地方圏で長年に渡り生産畑を歩んできた現地在住の製造業ベテラン OB 人材の現場ノウハウや知識を既存事業所で活用し、「地域産業振興」の手段とするのが、地域インストラクター育成の土台をなす。先に述べた MMCC は「市」の組織であり、その設置目的は、従来からの企業誘致活動から、同市あるいは近隣地域に「既に立地する」企業や現場に対して、収益性改善や生産性改善といったソフト面での支援を行なう事業へと、その施策の軸足を大きく変えようという意図が存在した。

MMCC は工業製品現場での指導を主たる活動としているが、積極的にサービス産業や農林水産分野への展開をも模索していた。このことは、すでに製造業のノウハウや知識をサービス現場での現場力向上で活用するケースやトライアルが過去に実施、検証されていることに依拠する。例えば、松尾・藤本〔2007〕による郵便局のケースや具他〔2008〕によるものづくり概念のサービス業への展開、田中〔2013〕による販売業での展開などがある。また、邊見〔2008〕の研究は小売業界の単品管理をはじめとするリテール・エンジニアリングの発想が製造業で培われた知見の小売業への展開であることがよく理解でき、サービス業での具体的な取り組みを考える上で非常に興味深い。地域インストラクターのサービス業や農林水産業での活動模索は、六次産業や「モノやサービス」の地域ブランド化が活発化している昨今、産業を超えた知見・

11) 当該センターの設立経緯については、吉川〔2010〕、善本〔2013 a〕、善本〔2014 b〕を参照されたい。本文中で取り上げた「野洲市ものづくり経営交流センター（MMCC）」は2015年3月をもって、その役割を終え、閉鎖された。MMCCで蓄積されたノウハウ及び地域インストラクターは、2015年4月に滋賀県が継承し、新たな組織として滋賀ものづくり経営改善センターが発足し、現場改善指導と地域インストラクター育成の2つの事業を展開している。

ノウハウの伝播を担うものとして期待されている。

### 3. 地場産品のブランド化

先述の地域インストラクター育成とその活用は主として、「生産現場」の質的向上、つまり現場能力育成の視点から地域産業振興を目指すものである。他方、すでに述べたように、昨今は「地域産品」のブランド化及び高付加価値化の実現によって、産業振興及び地域活性化を試みる動きも活発化している。以下では、「地域ブランド」確立の成功事例として注目されているケースを取り上げ、その内実の一端に踏み込んでみることにする。本稿が紹介する成功事例は、業績に苦しむ地場の中小企業への処方箋的支援の参考になるものとして取り上げられる傾向も散見されるが、しかし、他方ではその存立基盤が決して固く強化されているものではない。あるタオル産地のありようを取り上げる。

#### 3.1 タオルの地域ブランド化

地域ブランド化の取り組みとして、注目を浴びているのが、愛媛の「今治タオル」である。タオル産地としての今治は長引く低迷によって企業数と生産額は減少していた。今治商工会議所、今治市、四国タオル工業組合は、その状況を打開すべく、「JAPAN ブランド育成支援事業」を活用した「今治タオルプロジェクト」を2006年に発足させた<sup>12)</sup>。このプロジェクトの主たるターゲットは産地ブランド化及びその強化であり、その目的に向けて「今治タオル」の商標登録や品質基準の策定、ロゴマークの策定とともに、プロモーション活動など多様な施策を実施した。つまり、産地としての立脚基盤が揺らぐ中、今治は産地ブランドと、それを担う高付加価値タオルの開発に活路を見いだそうとしたわけである。今治のみならず、同じタオル産地である大阪泉州も同様の施策（産地ブランド化、高付加価値タオル開発）を展開している<sup>13)</sup>。いわば、「今治タオル」は、関〔2006〕の表現を借りれば、「産地」としての「昔の地域ブランド」としての位置づけから、新たに「未来の地域ブランド」確立を模索したケースともいえる。

「今治タオル」のロゴマークは、同プロジェクトが策定した品質基準に適合した製品に付することができる。ただし、品質基準を満たすだけでなく、その他の条件として四国タオル工業組合の「組合員が製造したタオル」、「工程のすべてが産地内にあるタオル」、「原産国表示が日本製であるタオル」も満たさなければ、当該商標とロゴマークは使えない。縮小した地場産業復興の活動として、「今治タオルプロジェクト」は注目を浴び、マスコミ等での紹介や商品の露出は増えていった。

12) 以下、プロジェクトの概要については、今治タオル公式総合案内サイト内の「今治タオルプロジェクト」([www.imabaritowel.jp/data/project/data01.pdf](http://www.imabaritowel.jp/data/project/data01.pdf) 2013年10月30日ダウンロード)、および四国タオル工業組合でのヒアリングをもとにしている。

13) 泉州タオル等、国産タオル産地のありようについて、山本〔2011〕が詳しい。

今治タオルは、市場開拓にも積極的であり、国際見本市への出展や組合主催のタオル見本市（今治タオルメッセ）の開催などが実施された。タオルメッセは2007年に第1回を、2008年に第2回をテクノポート今治で開催した後、2009年には東京で開催している。

産地・地域ブランド化に合わせ、同組合は「今治タオル」を中心に扱う公式ショップを整備し、また新宿青山にアンテナショップの性格を持つ直営店も設立した。

こうしたブランド化や直営店、高いマスコミ露出頻度やプロモーションにみる出口戦略が功を奏したこと、国産志向の高まりから、今治のタオル生産量減少には歯止めがかかり、横ばい状況で落ち着き始めている。

タオル産地としての今治の地域ブランド化の活動は、地場産業の好例として話題になり、また脚光を浴びるケースとなっている（日経BP〔2012〕、日経BP〔2013〕）。しかし、他方で、地域ブランドの推進は、メーカーによる自社ブランド構築と相反する関係になるケースもある。中堅・中小企業の自社ブランド構築は、出口戦略の課題として過去から議論が繰り返されている。「今治タオル」のブランドが有名になればなるほど、メーカーの自社ブランド製品はその陰に隠れてしまい、「メーカー間の違い」を訴えることが難しくなる。自社ブランド展開に積極的な今治のタオルメーカーも多数存在する。「産地」としての共通地域ブランド展開と、メーカーの自社ブランド展開が反目する可能性は否定できない。

他方、「今治タオル」の各商品については、メーカー独自のネーミングが可能である（例えば、正岡タオルの「今治タオル」ブランドの商品名「すごいタオル」、などである）。メーカーによる商品ネーミングは地域ブランドを契機に活発化したようである。「今治タオル」は産地としての「認知度」を高める共通ブランドであり、地場産業活性化の「プラットフォーム」的位置づけとしてタオルメーカーへの寄与がある一方で、その成果をメーカー個別の製品競争力にどのように結び付けていくかが、大きな課題になっている。

### 3.2 産地縮小は続いている

村上（2009）は今治タオル産業の自立化を論点に、産地・地域ブランド化の動向や高付加価値化の成果を評価しつつも、産地縮小の課題は依然として残されていると述べ、タオルメーカーのみならず、タオル関連業者も倒産が進み、「タオル産業」の「集積」に陰りがみえているという。

中国やベトナムからの輸入タオルには、ローカル企業製のみならず、労働力不足の問題や低コスト化への取り組みとして、中国に生産拠点を設けた国内タオルメーカーの製品も存在する。タオル価格は、輸入タオルが国内メーカーの「日本製」よりも安い。こうした低価格である輸入タオルの品質も年々向上している。国内メーカーの品質の「差別化」による製品競争力も、その優位性がいつまで続くかはわからない。地域ブランドの確立と高付加価値化のための厳しい品質基準は、一定の効果をあげた。「今治タオル」と輸入タオルの「差」を維持しようとすればするほど、また今治ブランドや自社ブランドの周知に力を入れれば入れるほど、メーカー

や「産地」はさらなるプロモーションや新製品開発の展開へと誘引される。昨今の東京青山の今治タオルショップ展開や展示会での積極的な新製品発表などを、その傾向の現れだと解釈することもできる。

自社ブランドを持たない、あるいは従来から自社ブランドの強化を図ってきたメーカーにとっても、「産地」としての共通ブランドが製品競争力向上に効果をもたらしたといえる。しかし、その一方で、輸入タオルとの対峙で「産地／地域ブランド」や「製品の差」を維持し、その効果を持続させようとする大きな流れが、タオルのさらなる「品揃え」へとメーカーを誘導する。その結果、従来から自社ブランド展開やOEMによって「多品種化」傾向にあったタオルメーカーの生産現場のオペレーションに、大きな負担をかけることになる。出口戦略の効果がある現在、ブランドの浸透や維持、プロモーションなどとともに、中長期的な視野に立った「生産基盤」の強化が今後のタオルメーカーにとって、大きな意味を持つてくる。

### 3.3 生産現場：A社

今治のタオルメーカーA社の生産現場について、そのありようを取り上げる。同社は染色を行わないなど、従来からの今治タオル産業集積を活かした分業体制の中でオペレーションを展開している。A社は「今治ブランド」を支えるタオルメーカーの主要プレーヤーであると同時に、自社ブランド展開にも積極的である。他方、他社ブランドのOEMも多数手がける。新製品開発にも積極的で、また、大学生との商品のコラボ企画なども実施している。いわば、OEMを含めると、産地／地域と自社を合わせた複数ブランドのタオルを生産している。

同社は道路を挟んだ敷地違いの建屋で、それぞれ「生地織り上げ」と「縫製・検品」のオペレーションを実施している。以下は、縫製・検品のケースである。各工程は同じフロアにあり、自動化されておらず、労働集約的な人作業中心の工程となっている。複数ブランドを扱うこともあり、多品種・小ロット生産の体制を取っている。

高い技能を持ったベテラン作業者がいる一方で、労働力不足には悩んでいる。過去、労働力を求めて海外生産に活路を見いだしたメーカーとは異なり、今治で生産を続けている。

高品質のタオルを生産する力量が高い一方、作業現場は中間在庫の山で溢れている。仕掛かりタオルが所狭しと積み上げられ、どこに、何が、どれだけの枚数で、いつからあるのか、が管理されていない。ベテラン作業者に聞けば、「誰かわかるかな」といった返答の状況である。こうした在庫が積み上げられている風景は、「同社が特別」ではなく、また過去から「慣れ親しんだもの」だという。こうした中間仕掛品は、作業環境に影響を与える。例えば、写真1にあるように、縫製工程では、仕掛かりタオルに囲まれ作業することとなる。

積み上げられた中間仕掛品は、今後、出荷が見込まれる製品だけではなく、販売終了したタオルも含まれており、それらはデッドストックとして「管理」されないままに職場で滞留する。OEMのタオルも、他社ブランドに転用できるものではないため、デッドストック化する。これら仕掛かりタオルのデッドストックにかかった費用は未回収のままとなる。

## 写真1 縫製工程および現場風景



仕掛かり在庫に囲まれた縫製工程  
(写真中央部分：作業者)



積み上がった仕掛かり在庫

OEMと自社ブランド、産地／地域ブランドの生産に加え、新製品開発に力を入れれば入れるほど、多品種化は進み、在庫の積み上げがさらに拡大することは容易に想像がつく。さらに、産地／地域ブランドの効果によって現場が忙しくなればなるほど、労働力不足の中、在庫問題解決にとりかかる機会はさらに減ってしまう。つまり、「共通ブランド」の効果によって、同社の売り上げや引き合いが大きな上昇気流に乗れば乗るほど、また「産地」を守るために新製品開発等で貢献しようとするればするほど、「多品種化」がより深刻な在庫問題へと発展しかねず、また在庫管理の改善を難しくしてしまう。

A社のような生産現場に対する支援が四国タオル工業会を通じて実施されておらず、また、産地縮小に対する問題解決活動を見渡しても、産地／地域ブランドの強化や管理、プロモーションに積極的であっても、現場管理のありようを改善し、生産基盤を強化するような行政による施策は、見当たらない。「今治タオル」の基準を満たすメーカーの設計品質に加え、製造品質は重視するものの、「地域ブランド化」推進には現場の生産性向上支援は含まれず、このことは「生産者任せ」だといってよい<sup>14)</sup>。

14) 先述のA社生産現場では、生産性を向上させる取り組みを観察することはできず、また活動の様子も見受けられなかった。部材や仕掛かり、完成品のデッドストックは収益を圧迫するのみならず、その生産は作業者に「余計な仕事」をさせていることに他ならない。つまり、労働力不足の状況に拍車をかけているともいえる。労働不足、かつ日々のオペレーションに忙しい現場に、「改善の定着」をいきなり要求するのは、難しい。インストラクターによる指導があった時だけは、「外部の力」で改善が進むが、それ以外の平時において現場は「現状維持」の状態です満足してしまいかねない。つまり、常に「外部からの指導に頼る」現場になってしまう。仕掛にしろ、完成品にしろ、山積みの在庫をそのままにしているところは、適正在庫基準の発想がない現場だといってよい。A社のケースでも品種も種類も期間も管理ができておらず、在庫基準はないといってよい。他方で、基準を作っても、労働力不足から改善活動やその活性化、定着へと踏み切れないでいる現場も中堅・中小企業では多い。この場合、改善活動を支援するためのITツールの導入が、一つの手法として考えられる。しかしながら、中堅・中小企業の現場は投資額の大きなITツールを導入することが難しい。特に、本稿がターゲットにしている地場産業ではITツールに投資するだけの体力や余裕がない企業が多いだろう。「重厚長大型」のシステムではなく、中堅・中小企業向けの、いわば改善入門者向けの「安くて軽い」システムの開発が求められている(善本〔2013b〕)。極端にいえば、現場と相性が悪いシステムであれば、投資回収問題に悩まされることなく、いつでも撤去可能であるようなツールである。現状把握のデータがなければ、現場は改善しようがない。他方で、マンパワー不足に悩む現場には、スタッフを測定、データ収集に回すだけの余裕はない。こうした活動に、進歩するITをうまく活用することができれば、改善未着手で、やるべきことは多いが、労働力不足に悩んでいる現場でも、大きな負荷をかけることなく、「現場をよくする正味作業」に既存リソースを配分することが可能となる。現場診断のためには、現場状況のデータが不可欠である。

輸入タオルが低価格のみならず、品質をも武器にしはじめている昨今、「ブランド」と「品質の差」だけで走り続けることは、ほぼ不可能に近い。産地縮小に歯止めをかける、またタオル産業の活性化を目的とするのであれば、「出口戦略」の効果がある今こそ、生産基盤強化に支援をすべきである。デッドストックはメーカーの収益を圧迫する。売り上げや生産量の伸びが、メーカーの収益構造を直接的に変えるわけではない。

出口づくりの活動は目立ち、またプロモーションもしやすいため、支援の成果が目に見えやすい。その一方で、生産現場の改善支援による成果は、対外的な商品アピールと直接結びつかない。しかしながら、繰り返し述べてきたが、地域ブランドを支えるのは「地域の生産現場」である。今後の持続的な地場産業活性化にとって、生産基盤強化への支援は非常に重要なポイントになってくる。例えば、先に述べたタオルのケースでも、ブランド化や高付加価値化に偏重し続ける支援では、輸入タオルとの勝負が途中で息切れしてしまいかねないリスクは常に付きまとうことになる。

#### 4. 農業分野でのカイゼンを考える

昨今、「農業にカイゼン導入」の議論が盛んに叫ばれる傾向が強い。先述のベテランOB人材を活用するMMCCの枠組みでも、「農業分野」や「六次産業」分野での活動も視野に入れていた。以下では、改めて地域ブランドが盛んに叫ばれる「農業分野」での「カイゼン」活動の展開可能性について検討する。

##### 4.1 アグリイノベーションと六次産業化

我々は地場産業の産地／地域ブランド化の活動で農林水産物のケースを良く目にするのが多くなった<sup>15)</sup>。昨今の六次産業化のケースも、産地／地域ブランド化の流れと無縁ではない。これらは地域固有の産品を「地域資源」ととらえ、その地域活性化への効果的な活用をブランド化によって実現しようという試みであるともいえる。特に農林水産業では、平成25年に安倍内閣による「日本再興戦略—Japan is Back」が閣議決定され、その中で「農林水産業を成長産業にする」ことがターゲットにおかれた。農業では、農水産物の高付加価値化に向け、「食

---

この作業はなくてはならないが、直接的に生産性向上や在庫削減に結びつく付加価値作業ではない。いわば、データ収集による現場の「見える化」は、現場をよくするための作業のやり方や管理のありように関する「創造性」を喚起するための手段だと考えればよい。地場産業を支える企業の生産基盤強化にとって重要なことの一つは、作業者に対し、現場をよくするための創造性を喚起する環境と時間を作り出すことである。特に、労働力不足であり、改善とは無縁だった、あるいは改善意識が脆弱、課題はわかっているが手が付けられない現場は、「測定」「データ収集」へとリソースを割くことに大きな抵抗があるだろう。ここに、進歩するITをうまく活用することメリットがある。こうした環境整備とともに、改善方法論や手法の指導が現場の創造性を喚起する触媒となる。インストラクターの派遣支援のみならず、こうした「安くて軽い」ITツールの導入にも、積極的な協力があってもよい。

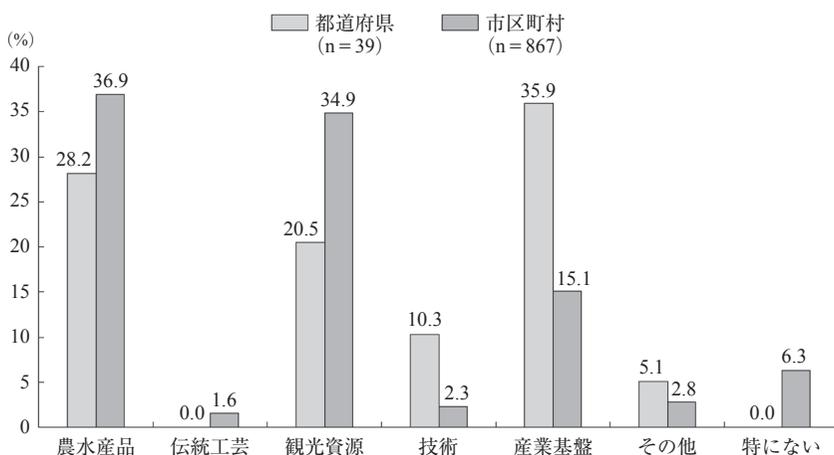
15) たとえば、農林水産省大臣官房企画評価課知的財産戦略チーム〔2007〕「農林水産物・地域食品における地域ブランド化の先進的取組事例集」(www.maff.go.jp/j/kanbo/tizai/brand/b\_kankei/pdf/data3.pdf: 2013年10月30日ダウンロード)をはじめ、関・松永〔2009〕や加藤〔2010〕、岸本・斎藤〔2011〕を参照されたい。

の六次産業プロデューサー」の段位認定制度の整備や、輸出の促進など「日本農業の潜在性」を引き出す動きが活発化している。これらが「地域活性化」の議論と交錯しながら、大きなうねりとなってその展開が加速化している。内閣府の戦略的イノベーション創造プログラム(SIP)<sup>16)</sup>の対象課題(10課題)の一つである「次世代農林水産業創造技術」では「①農業のスマート化、②画期的な商品の提供、③新たな機能・価値の創造の3つの技術革新を実現」<sup>17)</sup>によって、「アグリイノベーション創出」を目指すとされている。その創出によって期待するターゲットの一つが「新規就農者の増大、農業・農村全体の所得増大を図るとともに、農山漁村の維持・発展に貢献する」<sup>18)</sup>ことである。

国を挙げての農林水産業活性化は、「農業従事者」の高齢化率が加速度的に進む中、若者の積極的従事の対策でもあり、また、農林水産業が抱える作業負荷軽減の課題や生産性向上に関する議論は数少ない中、当該領域に切り込むイノベーションが期待されている。

図1は、『中小企業白書 2014』から借用した「地域活性化の切り札となる地域資源」に関する調査結果である。市区町村でみると、農水産品への期待が最も高いことがわかる。こうした市区町村の期待と、具体的な農水産品活用に向けた六次産業化や地域ブランド確立の動きが結びつき、大きなうねりを持って加速度的に多様な取り組みが増えつつある。

図1 「地域活性化の切り札となる地域資源」



資料：中小企業庁委託「自治体の中小企業支援の実態に関する調査」(2013年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株))

(注) 地域活性化の切り札となる地域資源として1位から3位を回答してもらった中で、1位に回答されたものを集計している。

出所)『中小企業白書(2014年版)』, 114ページより借用

16) 当該プログラムの概要については、内閣府による「SIP(戦略的イノベーション創造プログラム)概要」<http://www8.cao.go.jp/cstp/gaiyo/sip/sipgaiyou.pdf> (2014年7月10日参照)を参照されたい。

17) 「SIP(戦略的イノベーション創造プログラム)次世代農林水産業創造技術(アグリイノベーション創出)研究開発計画」([www8.cao.go.jp/cstp/gaiyo/sip/keikaku/9\\_nougyou.pdf](http://www8.cao.go.jp/cstp/gaiyo/sip/keikaku/9_nougyou.pdf): 2014年7月10日参照)より引用。

18) 「SIP(戦略的イノベーション創造プログラム)次世代農林水産業創造技術(アグリイノベーション創出)研究開発計画」([www8.cao.go.jp/cstp/gaiyo/sip/keikaku/9\\_nougyou.pdf](http://www8.cao.go.jp/cstp/gaiyo/sip/keikaku/9_nougyou.pdf): 2014年7月10日参照)より引用。

六次産業化に目を向けてみよう<sup>19)</sup>。農商工連携など過去からの活発な各地域の動きや2011年施行の「六次産業化・地産地消費」、政府によって2020年の市場規模の成果目標に掲げられた「攻めの農林水産業」を背景に、六次産業の取り組みに対する注目度や期待も大きくなってきた<sup>20)</sup>。こうした六次産業（農商工連携）と地域産業振興の関係について豊富な調査を展開した関〔2009〕、関・松永〔2009〕、関〔2014〕は、まさに昨今注目される「農産物直売所」、「農産物加工」、「農村レストラン」を「3点セット」と呼び、中山間地域の新たな可能性であり、またそれらが日本の農業や農村を変える日本の先鋭的な取り組みだと評価してきた。こうした関による一連の研究は、「食」と「農」の地域ブランドを論じてきたわけであるが、改めて昨今、六次産業と「地域ブランド」との関係性も強調されはじめている<sup>21)</sup>。

六次産業化への期待の一方で、加熱気味の状況への危惧の声もある。たとえば、次のような指摘である。「六次産業化バブル」と題し、「六次産業化ビジネスは今年バブル状態になるのでは。一部の強者と多数の失敗例が出てくるだろう」（NPO法人「えがおつなげて」代表理事の曾根原久司氏の発言<sup>22)</sup>）。例えば、久繁〔2010〕は、地域再生を狙った「農」と「食」のグルメ化やブランド化は、大手資本と競合する厳しいビジネスであることを強調する。

ブーム化、バブル気味な傾向や大手資本との競合など、六次産業への警鐘が指摘される中でも、その実現と成功による地域産業活性化への「期待」は大きい。しかしながら、金丸〔2013〕でも指摘されているように、加工・販売のノウハウがないため、設備投資はしても、稼働していない、あるいは稼働していても赤字となるような現状がある。いわば当該主張は、農水産物の加工品を地域ブランド化する等にしても、商品企画や新製品開発だけでは六次産業が成り立つものではないことの指摘だといえる。

他方で、SIPを取り上げてみると、研究開発計画で念頭に置くアグリイノベーションも、「水田・畑作・畜産の低コスト化・省力化や種苗、施設、栽培ノウハウ等の技術パッケージ」に注力し、六次産業が意識されるも、ターゲットが川下よりも、川上の原材料や作物栽培での技術革新に重きが置かれている。

図2は筆者の一人の専門演習（ゼミ：立命館大学経営学部）受講学生による農業生産法人でのワークステイ風景（福井県池田町）である。当該法人では、有機農業による農産物の高付加価値化を進めており、また、それらを使った加工食品も手がけている。図中のワークステイ①

19) 「六次産業」の造語は、今村奈良臣によって提唱された。今村〔1997〕が一端を列挙するにとどめざるをえないとしながら、そこで取り上げられている事例が、その後も先進事例として農商工連携及び六次産業の研究で紹介されている。たとえば、三重県の「伊賀の里・モクモク手づくりファーム」や高知県の「馬路村農協」である。

20) 六次産業化の優良事例について、たとえば、野村アグリプランニング&アドバイザーによる「6次産業化優良事例66選」が発表されるなど、「地域ブランド」のように「成功事例」への注目も次第に集まりつつある。

21) たとえば、羽田・渡邊〔2014〕や福田〔2013〕を参照されたい。また、地域の食文化である農産物加工食品と地域文化の関係性を考える論文の中で、小田〔2012〕の仏語の概念をベースとする「ツーリズム・テロワール」が興味深い。

22) 『Agrio』第19号（2014年7月15日）、時事通信社、3ページ。NPO法人「えがおつなげて」は、経済産業省、農林水産省から認定を受けている農商工連携等支援団体である。

図2 福井県今立郡池田町ワークステイ風景 (2013年8月)



ワークステイ① 有機トマト出荷作業



ワークステイ② 有機野菜集荷

ワークステイ⑤ 漬物作業  
出所) 筆者作成 (写真: 善本撮影)

ワークステイ④ 有機肥料用生ゴミ収集

「トマト出荷作業」をとりあげみよう。出荷作業は、①トマトのチェック、②選別(大きさ)、③プラスチック・パックに詰める、に大別できる。ワークステイの作業時、出荷場で事前に準備していたバック数が不足したため、補充することになったが、「どこにあるかがわからない」状態が続き、「バック探し」に随分時間を費やすこととなった。

このワークステイのエピソードは、現場の部品在庫管理ができていないことに起因する。当該農業生産法人のトマトは、パックに詰められた状態となって「完成品」となる。パッキング作業とは、プラスチック・パックとトマトを組み合わせる作業であり、これは「トマトのパッ

図3 野菜・果物の出荷作業を組立作業と解釈する



注) トマト出荷作業写真は、善本による撮影  
出所) 筆者作成

ク詰め（トマト・パック）」を完成品とする「組立作業」であるといつてよい（図3）。先に指摘した「パック捜し」は、部品在庫管理が徹底していない結果、組立作業が中断した状態といえ、付随作業でもない「ムダ」が発生したケースだといえる。

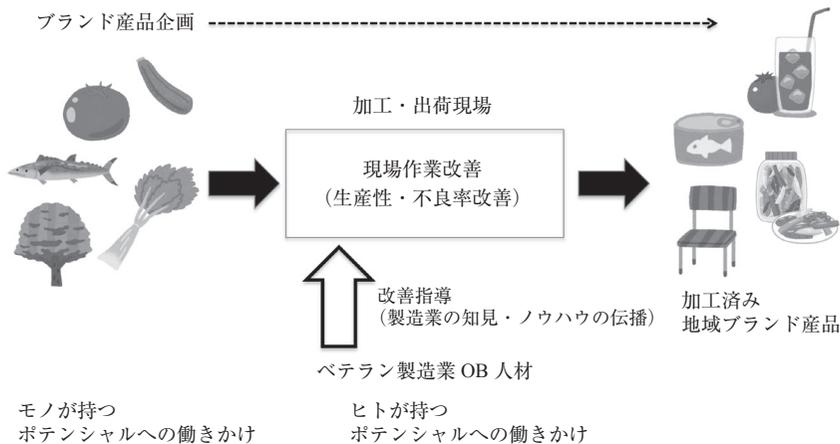
こうした野菜等農作物のパッキング作業を「組立工程」で捉えることができれば、日本製造業で培ってきた「カイゼン」や現場管理手法・方法論の適用可能性への筋道は立てやすい。農業及び六次産業分野における栽培や加工等の固有技術のイノベーションによる「モノ」としての品質向上や「製品のブランド化」とともに、当該分野の「出荷場」や「加工場」の現場管理技術向上による生産性向上等が地域産業活性化のもう一つの重要なターゲットになってくる。

#### 4.2 ケース：農林水産業現場での改善トライアル

昨今、「農業にカイゼン導入」に向けた取り組みが議論されている<sup>23)</sup>。農林水産業による「農業経営指標」のとりまとめや、コンサルティングによる具体的な提案も散見される<sup>24)</sup>。このように話題性と期待が膨らんでいる「農業現場でのカイゼン」に、例えば先述のMMCC（野洲市ものづくり経営交流センター）も踏み出すべく、「六次産業」分野へのカイゼン文化の波及も視野に入れ、その本格化に向けたトライアル活動を実施した。例えば、こうした論点は、六次産業分野における取り組みの考え方としては、図4のような方向性を想定している。

東大スクールおよび地域スクールのインストラクターは、業種の垣根を越えた指導が可能な人材である。活動の射程距離を農業分野にまで伸ばそうとの計画もある製品の種類を問わない改善の手法、方法論をもって、多様な現場での改善意識定着・向上に向けて活動できる人材育成が、スクールの目的である。

図4 六次産業現場の生産性向上



23) “農業法人に「カイゼン」導入”『日本経済新聞』2013年9月13日付朝刊。

24) 農林水産省による「新たな農業経営指標」(<http://www.maff.go.jp/j/ninaite/shihyo.html>) や、例えば、日本能率協会のWeb上にある「日本能率協会コンサルティング 農業カイゼン活動はこう進める！」などを参照されたい ([http://www.jmac.co.jp/data/pdf/agri\\_text\\_20131024](http://www.jmac.co.jp/data/pdf/agri_text_20131024))。

例えば、すでに述べたように六次産業化の取り組みは、産地／地域ブランド確立や高付加価値化が大きな比重を占めている。筆者による六次産業化や高付加価値化、産地／地域ブランド化に積極的な福井県のある農業生産法人の学生ワークステイを通じた調査でも、先に述べた「今治タオル」と同じく、出口づくりには非常に積極的である一方で、出荷場や農産物加工現場での生産性向上に取り組む様子は見受けられなかった。出荷場における野菜の袋詰め作業や4S（整理、整頓、清掃、清潔）に、製造業で培ってきた改善手法や方法論は大いに役立つ。出口戦略のみならず、改善活動による生産性向上によって土台を強化する方向性に農業分野は走り始めようとしている。

MMCCの取り組みを再度紹介してみたい。同取り組みでは、工業製品製造畑出身のベテランOBが地域インストラクターとして「サービス業」や「農業」で指導する方向を模索していた。その検証として、MMCCでは2013年度スクール講義の現場実習を株式会社鮎屋（本社：野洲市）の協力の下、実施した。同社はおもに琵琶湖の鮎を使った食品や名産品を加工・販売する食品加工業者である。工業製品製造畑を母体とするインストラクターにとって、同社での実習は製造業とサービス業の「境界を超える」ための第一歩だといってよいだろう<sup>25)</sup>。すでにMMCCは解散したが、同枠組みでの食品・名産品の加工・販売での指導経験を足掛かりに、その事業を継承し、2015年に発足した「滋賀県ものづくり経営改善センター」では、県下の農業、食品やアグリビジネス、また幅広い「サービス業」にカイゼン文化を波及させるべく、事業展開を練っている段階にある。

図5および図6は、2013年度MMCCの現場実習成果の一部抜粋である。ここでは、カイゼン文化定着に向けた土台づくりとして「4S」にフォーカスした現場現状把握と改善事例を取り上げている。意欲を持ちながらも、「カイゼン」の方法論や手法に触れる機会がない「地場産業の現場」では、まずカイゼンを受け入れるだけの「受容能力」の土台固めが必要だと考えられる。そうした工業製品製造業で培われた知見を農業領域に展開する場合のステップとして、「4S」から入るのは、妥当性を持ったプロセスだと考えてられる<sup>26)</sup>。

鮎屋の各種製品も、湖国・滋賀県の地域ブランドを代表するものとして期待もされ、また各方面で認知されている。常に積極的な新製品開発も進めている一方で、生産現場の進化や課題発見、現状打破への機会として、インストラクター育成の実習先としての現場提供があったものである。鮎屋の商品は、お中元などの進物、また正月のおせち料理品として購入される時期をピークに、需要の季節変動が激しい。同社は変動対応のあり方を含め、問題意識をもって現場カイゼンの取り組みを加速させようとしている。

---

25) MMCCは2014年にインストラクター育成実習先として、「野洲市図書館」を選定し、改善指導を実施した。本文中で言及した地場農水産品の加工現場の経験を経て、サービス業展開へのセカンドステップとして「行政サービス」を改善実習先として選択した興味深い取り組みだといえる。

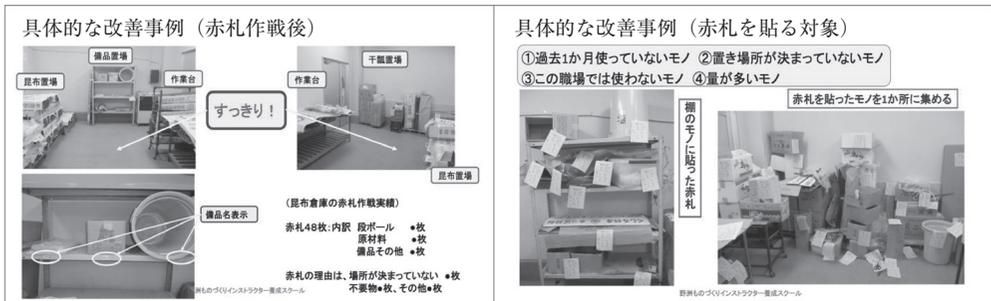
26) 4S（5S）は、工業製品製造業の現場であっても、活動の定着や維持・活性化は難しい。農業領域であるから「難しい」のではなく、製造業、非製造業を問わず、現場に応じたカイゼン入門者の受容能力形成とマインド喚起がファーストステップとして重要である。

図5 MMRCC の現場実習：現場の状況把握及び整理の例



出所) 野洲市ものづくり経営交流センターの2013年度現場実習成果より借用

図6 MMCC による現場改善事例の例

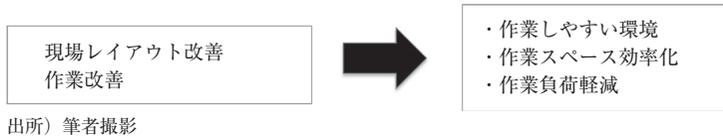


注) 図中の数値は、筆者らによって削除  
出所) 野洲市ものづくり経営交流センターの2013年度現場実習成果より借用

また、2014年に、MMCCを修了したインストラクターとともに、大学生らがチームを組んで、地域ブランド確立に大きく動き始め、マスコミ等への露出も増えてきた大阪府下のワイナリー（国産地場ワイン）での出荷場でのカイゼン指導に入る計画を進めた。同ワイナリーが立地する地域は古くからブドウ栽培が盛んであり、その栽培は100年以上の歴史を持つ。他方で、作業従事者の高齢化を起因とする栽培放棄地も増えており、ブドウ産地としての存続に危機が訪れているとあってよい。こうした傾向に歯止めをかけるべく、ワイン醸造とそのブランド化への期待は高まっているが、他方では同ワイナリー商品の売れ行きが伸びれば伸びるほど、2014年現在にみる現場の作業のありようや4Sでは、現場に潜んでいる解決されていない問題によって、トラブルが多発することが予想される。

図7は同ワイナリーの出荷場で、ワインのラベル作業の風景を映し出している。液体がボト

図7 大阪府下のワイナリー出荷場の風景



リングされた製品は重い。出荷場の作業スペースづくりとともに、簡単な各種ツールを導入して作業負荷軽減の実験も展開する予定である。

こうした地場産品の「地域ブランド化」の立脚基盤を形作る地域産業支援活動として、MMCCでトライアルとして取り組んだ活動領域が製造業から非製造業へと広がりを持ちつつある。例えば、「農業のスマート化」「IT農業」の表現に代表される、地場産業や農林水産業で議論が活発化している現場でのデータ収集や現状把握を目的としたITツールの導入や活用も、こうした現場能力構築の枠組みの中での取り組みでなければ、その効果を発揮することができないだろう。工業製品における生産現場のITを使ったデータ収集や「見える化」で散見されることであるが、収集したデータをもとに、現場診断し、パフォーマンスを高める活動無くして、現場能力は向上しない。ITを導入するも、それが現場育成に結びつかない、あるいは使いこなせない、といった話が現実にある。例えば、ある岐阜県の中堅の食品メーカーでは、生産管理系の情報システムを導入したが、誰も使わず、ほぼ稼働していない状態であった(善本〔2013b〕)。ITを使った「見える化」の効果や実効性は、現場育成を経てパフォーマンス成果として現れる。つまり、IT導入が直接的にパフォーマンスを向上させるのではなく、データ収集や見える化による現場実態の把握を、問題発見・解決へと結びつけることが不可欠である<sup>27)</sup>。

スマート化などIT活用の議論が熱を帯びている農業分野ではあるが、それまで脆弱であった「測定」や「実態把握」への有効なツールであり、期待は大きい、それだけで「現場の優良化」が実現するわけではない<sup>28)</sup>。IT活用のターゲットの一つは、あくまでそれらはツールで

27) Yokoi & Yoshimoto〔2013〕を参照されたい。

28) 同じような論点は、物流や農作業現場での作業負荷軽減の期待が大きい、各種のパワーアシスト機器の現場導入にも存在する。高齢化が進む第1次産業分野の作業負荷軽減及び作業サポート・アシスト機器の開発は重要な課題である。しかしながら、それらハード機器の導入とともに、現場のムリ、ムダ、ムラを洗い出し、解決すること、また、4Sの徹底といった現場能力を高める発想が不可欠であり、両輪なくして「現場の優良化」

あるとの認識のもと、それらを長期的な改善活性化の手段と位置づけることにある。農業分野を支援する IT ツールやアグリイノベーションなどの成果と、生産現場の改善指導のミックスアップが期待される。

## 5. おわりに

本稿は「生産現場の改善」が伴わなければ、地場産品の高付加価値化および地域ブランド化の実現・維持が難しい、という論点を試論的に提示することを目的としている。「2つの地域産業振興」として、地域ブランドと製造業ベテラン OB 人材活用を取り上げ、両者の取り組みを結びつける接点として、「生産現場」に着目した。本稿が取り上げたケースは限られており、今後の調査によって多くの地域ブランド産品および六次産業分野の現場実態把握および現場事例によって検証する必要があるが、事業規模的にも地域ブランド・地域産品高付加価値化の成功事例として考えてよい「今治タオル」の調査から、当該分野の生産現場の様相を取り上げ、出口戦略の効果がある現在こそ、生産基盤強化に向けた支援が不可欠であることを述べた。

また、地方創生において六次産業への期待が高まる中、MMCC による鮎屋での取り組み、有機栽培トマトの出荷現場、ワイン醸造の出荷現場を取り上げ、その実態について紹介した。製造業では、「整理・整頓・清掃・清潔」（4S）の実施と定着が現場管理の基本であるが、本稿が取り上げた六次産業分野のケースでは、そうした現場管理は行われてはいなかった。昨今の「農業の産業化」や「農業へのカイゼン」への言及にみるように、当該分野での工業製品で培われた改善の方法論等に対する期待は、こうした現場実態への危惧を表しているものといえるだろう。

本稿が取り上げた今治タオル、または六次産業分野は「国内に生産現場」を持ち、地方創生、地域振興への寄与が期待されている点では共通している。しかしながら、地域ブランド・高付加価値化の文脈で生産現場に着目した議論は乏しく、また、地域ブランド化に代表される「出口戦略」と地域中小企業の「改善指導」は、同じ「地域振興」をターゲットにしながらも、両者が交差する論点は先行研究から見いだすことは難しい。

本稿は、この交差点を生産現場に位置づけているわけである。地域イノベーションが地域発のモノ・サービスの創出で議論される昨今において、地域現場の生産性向上なくして、その地域の持続的な活性化の道は険しいものになることが想定される。また、一部の地域では、製造業ベテラン OB 人材を改善指導可能なインストラクターに養成し、工業製品分野に限定せず、幅広い現場指導を模索しようとしている。工業製品であるかどうかを問わず、地域振興策として「生産現場への支援」に乗り出す取り組みは、特定地域のケースではあるが、行政の問題意識の高まりを示す先事例であるといえる<sup>29)</sup>。

---

への道は遠いと、筆者らは考えている。

29) 善本・藤本〔2010〕を参照されたい。

すでに述べたように、本稿は限られた現場観察をもとに、地域ブランド・地場産品高付加価値化による地域産業振興の論点を提示したにすぎない。また、当該分野での実際の現場改善のありようについて、ほとんど言及していない。そのため、本稿の大きな限界は「生産現場」の能力構築を通じた地域振興策の可能性を提示するにとどまり、その意義を深く検証することができていない点にある。地域ブランド化・高付加価値化に意欲的な地域において、現場の改善意欲は高いが実施は難しいケース、改善を導入し、うまく軌道に乗らなかったケース、あるいは軌道に乗ったケースなど、多様な現場が存在するだろう。そうした現場の実態調査をもとに、さらなる論点の深堀りが必要である。そうではあるが、今後の調査に向けて、さらなる試論的論点として本稿は下記を述べておく。

藤本〔2013〕は地域連携のありようとして、「産官学」に加え、「金」を重視する。「金」は「地銀」である。出口づくりは成果が見えやすいため、地銀も支援しやすく、また地方の「学」も商品企画やプロモーションだと、比較的連携がしやすい。産地／地域ブランドを基軸に「ローカル」が注目されている昨今、地場産業の立脚基盤の強化が地域経済振興の実現にとって重要な意味を持ち始めている。今こそ、改善活性化の仕組みを「産学官金」でデザインする、あるいはその仕掛けを仕込む時であると、筆者らは考える。

また、地場産業の産地／地域ブランド化や高付加価値化の論点では、他地域や物品との「差異化」が意識され、それらをもたらず「創造性」に焦点があてられる傾向も強い。しかしながら、地場産業にとって必要な「創造性」は、製品競争力を高める商品企画や製品開発だけの問題ではない。地場産業の生産基盤強化を導く改善活性化のデザインにとっても、創造性の喚起こそが、重要な論点になる。本稿では地域に住む製造業ベテランOB人材も、働きかけを通じて地域資源化することが可能であることを述べた。それに加えて、生産現場の作業員も、地域資源化の源である。競争力のある現場を生み出すことも、新商品開発と並んで、「創造性」が重要である。生産基盤強化に向けて、生産現場の作業員から、現場改善の創造性を喚起することは、地域資源のさらなる有効活用に他ならない。地域産品等のブランド化や高付加価値化に光が当たる地域イノベーションの論点として、生産現場活性化に向けた現場デザインの創造性喚起にも同様に着目するべき時期にある。地場産品と製造業ベテランOB人材は、ともに「地域資源となりうる可能性の束」であり、これらを結びつけることは、地域経済振興にとって大きな意味を持つだろう。地域経済振興に意欲を持っているベテラン人材が、その貢献に大きなポテンシャルを持っているにもかかわらず、活用できていないのであれば、それは地域資源の可能性を持ったポテンシャルの遊休化状態だといえる。ヒトの働きかけをもって、ポテンシャルは「資源」に変わる<sup>30)</sup>。

以上は、本稿では具体的調査を通じて検証されていない論点である。地域振興を支えるもう一つの論点として問題提起した地場産業の生産現場活性化に向けた創造性喚起および地域資源

---

30) 先述の佐藤〔2011〕を取り上げた「資源化」の論点を参照されたい。

活用にとって、どのような制約条件があり、また施策が検討されているのかが、今後の調査に向けた課題である。

#### 参考文献

- 青谷実知代〔2006〕「消費者に「こだわり」や「愛着」を持ってもらえる地域ブランド—京野菜ブランドをケースに一」岸本喜樹朗・斎藤修編『地域ブランドづくりと地域のブランド化』農林統計出版。
- 電通 abic project 編〔2009〕『地域ブランドマネジメント』有斐閣。
- 福田晋〔2013〕「6次産業による農業成長産業化は可能か」『農業と経済』vol.79, No.9。
- 羽田裕・渡邊明〔2014〕「地域デザインによる持続可能な地域活性化モデルの考察：自律・分散・協調型の南伊勢ブランド」『都市経営：福山市立大学都市経営学部紀要』4巻。
- 原田保〔2011〕「地域ブランド戦略のパラダイム転換—コンテキストデザインによる実現」原田保・三浦俊彦編『地域ブランドのコンテキストデザイン』同文館出版。
- 藤本隆宏・柴田孝〔2013〕「東大発、地域へ」藤本隆宏・柴田孝編『ものづくり成長戦略「産・金・官・学」の地域連携が日本を変える』光文社新書。
- 邊見敏江〔2008〕『イトーヨーカ堂 顧客満足の設計図—仮説・検証のもとづく売り場づくり』ダイヤモンド社。
- 柗紫乃〔2013〕「劇的なV字回復の背景—山形県米沢市のケース」藤本隆宏・柴田孝編『ものづくり成長戦略「産・金・官・学」の地域連携が日本を変える』光文社新書。
- 久繁哲之介〔2010〕『地域再生の罫—なぜ市民と地方は豊かになれないのか？』筑摩書房。
- 今村奈良臣〔1997〕「農業の第6次産業化のすすめ」『公庫月報』10月号。
- 金丸弘美〔2013〕『実践！ 田舎カー小さくても経済が回る5つの方法』NHK出版。
- 具承桓・小菅竜介・佐藤秀典・松尾隆〔2008〕「ものづくり概念のサービス業への適用」『一橋ビジネスレビュー』56巻, 2号。
- 岸本喜樹朗・斎藤修編〔2011〕『地域ブランドづくりと地域のブランド化』農林統計出版。
- 松井実〔2011〕「京野菜ブランド化戦略の新展開—ブランド対策20年間の成果と課題の検証」『フードシステム研究』第18巻, 第2号。
- 松尾隆・藤本隆宏〔2007〕「越谷郵便局」藤本隆宏・東京大学21世紀COEものづくり経営研究センター編『ものづくり経営学—製造業を超える生産思想』光文社新書。
- 村上克美〔2009〕「今治タオルのグローバル化と自立化—世界一産地の復活は可能か—」『松山大学論集』第21巻, 第2号。
- 日経BP〔2012〕「ロゴを掲げて産地を1つのブランドとして売る」『日経デザイン』9月号。
- 日経BP〔2013〕「安」「狭」「深」で勝つ ブランド戦略25の鉄則」『日経トップリーダー』8月号。
- 小田滋晃〔2012〕「アグリ・フードビジネスの展開と地域連携」『農業と経済』vol.78, No.3。
- 関満博〔2006〕「地域ブランドの時代」関満博・及川孝信編『地域ブランドと産業振興—自慢の銘柄づくりで飛躍した9つの市町村』新評論。
- 関満博・松永桂子〔2009〕『農商工連携の地域ブランド戦略』新評論。
- 関満博〔2009〕『「農」と「食」の農商工連携—中山間地域の先端モデル・岩手県の現場から』新評論。
- 関満博編〔2007〕『地方圏の産業振興と中山間地域—希望の島根モデル・総合研究』新評論。
- 佐々木純一郎・石原慎士・野崎道哉〔2009〕『[新版] 地域ブランドと地域経済—ブランド構築から地域産業連関分析まで』同友館。
- 佐藤仁〔2011〕『「持たざる国」の資源論—持続可能な国土をめぐるもう一つの知』東京大学出版会。
- 新宅純二郎・稲水伸行・福澤光啓・鈴木信貴・横澤公道〔2014〕「電機産業の現場力調査：日本の現場の競争力を支える職場」東京大学ものづくり経営研究センター Discussion Paper Series No.462。
- 田中正〔2013〕『店長のための販売・サービス業のものづくり経営学』日刊自動車新聞社。
- 山本篤民〔2011〕「国内タオル産地の変容と課題」『日本中小企業学会論集』30号。
- YOKOI Katsunori, YOSHIMOTO Tetsuo〔2010〕”Progress of “Genba” Capability and IT/FA Platform: A Case

of the Small and Medium Enterprise”, 東京大学ものづくり経営研究センター Discussion Paper Series, No.426。

- 善本哲夫・藤本隆宏〔2010〕「産業を超えたものづくり知識の共有：東大インストラクタースクールの取り組み」東京大学ものづくり経営研究センター Discussion Paper Series, No.305。
- 善本哲夫〔2013 a〕「新たな地域産業政策—滋賀県野洲市のケース」藤本隆宏・柴田孝編『ものづくり成長戦略「産・金・官・学」の地域連携が日本を変える』光文社新書。
- 善本哲夫〔2013 b〕「中堅・中小企業の現場能力構築とFA・IT—改善支援プラットフォーム導入のトライアル」『立命館経営学』52巻, 2・3号。
- 善本哲夫〔2014 a〕「“今ある”人工物や自然物の『可能性の束』（『持たざる国』の資源論—持続可能な国土をめぐるもう一つの知）」[書評]『AXIS』169号。
- 善本哲夫〔2014 b〕「産業振興のストーリー・デザイン：野洲市の事例」『自治体法務研究』37巻。

## **GENBA-KAIZEN for Regional Innovation**

**Tetsuo Yoshimoto, Shuuhei Okabe**

### **Abstract:**

Activation of the local industry is not possible with only the creation of high value-added products. This paper discusses the regional industry support and regional brands measures in the future. Simultaneous pursuit of branding and High-performance production enhance the sustainability of the local industry activation. This point of view is important for regional innovation.

This paper focuses on the production fields (GENBA) for local specialty. We have focused on the case that has been successful in branding. However, the productivity of the production is very low. The regional economic and industrial policy tend to overemphasis on branding. When the regional brands establishment is on track, local industry should challenge the capability building of the "GENBA" from a long-term perspective. Capability building by KAIZEN becomes an issue. In this paper, we will introduce the actual condition of the GENBA-KAIZEN support activities and local goods production.

