

2022（令和4）年2月1日

令和3年度 博士学位申請論文

地域の食品産業におけるイノベーションの 可能性と課題に関する研究

－ 新潟地域を対象に －

百合岡 雅博（F19M006A）

新潟大学大学院 自然科学研究科 博士後期課程

生命・食料科学専攻 生物資源科学コース

目次

第 1 章 はじめに

第 1 節 研究の背景と目的	5
第 2 節 論文の構成	9

第 2 章 既存研究のサーベイ

第 1 節 地域食品産業	12
2.1.1 フードシステム	12
2.1.2 食品製造業	13
2.1.3 食品卸売業	15
2.1.4 食品小売業	17
2.1.5 外食産業	18
2.1.6 消費者	18
第 2 節 地域食品産業におけるイノベーション・イノベーター	19
2.2.1 イノベーションとイノベーター	19
2.2.2 組織学習と認知革新	22
2.2.3 地域食品産業におけるイノベーションとイノベーター	26
第 3 節 小括	32

第 3 章 分析の枠組みと分析方法

第 1 節 分析の枠組み	38
第 2 節 分析方法	39
3.2.1 食品卸売業の認知・行動の分析	39
3.2.2 食品製造業の認知・行動の分析	41
3.2.3 消費者の認知・行動の分析	42

第 4 章 分析の結果

第 1 節 中小食品卸売業におけるイノベーターの認知と行動の分析	46
4.1.1 新潟地域における食品卸売業の状況	46

4.1.2	イノベーター3氏のケース	46
4.1.3	イノベーターの期間ごとの認知変化	54
第2節	食品製造業における認知革新の実態	56
4.2.1	新潟地域における食品製造業の状況	56
4.2.2	経営成果の動向	57
4.2.3	共起ネットワークの分析：認知革新	60
第3節	消費者の認知と行動の分析	63
4.3.1	新潟地域における消費者の状況	63
4.3.2	消費者の行動	64
4.3.3	消費者の認知的変化	67
第5章 結論		
第1節	結果のまとめ	70
第2節	政策提言と今後の研究課題	70
付録		
【①】	アンケート調査票	73
【②】	アンケート調査の詳細	75

目次

図 1-1. 地域経済の発展と持続可能性	6
図 1-2. 全製造業と食品製造業の 1 事業所あたりの製造品出荷額等の推移	7
図 1-3. 全卸売業と食料・飲料品卸売業の 1 事業所あたりの年間商品販売額の推移	8
図 1-4. 論文の構成	10
図 2-1. 持続可能性なフードシステム (SFS)	13
図 2-2. 「イノベーターの DNA」モデル	22
図 2-3. チームの中核的な学習能力	23
図 2-4. 次世代経営モデルの基本構造	25
図 3-1. 分析の枠組み	38
図 3-2. TEM 図の概念	40
図 3-3. 基本モデル	41
図 3-4. 事前配布チラシ	43
図 3-5. 主要な商品リスト	43
図 3-6. 会場の雰囲気	44
図 3-7. 売り場の雰囲気	44
図 4-1. A 氏の TEM 図	48
図 4-2. B 氏の TEM 図	50
図 4-3. C 氏の TEM 図	52
図 4-4. 売上高成長率 (3 か年移動平均)	58
図 4-5. 売上高経常利益率 (3 か年移動平均)	59
図 4-6. 研究開発効率	60
図 4-7. 亀田製菓の共起ネットワーク	61
図 4-8. ブルボンの共起ネットワーク	62
図 4-9. 岩塚製菓の共起ネットワーク	63
図 4-10. 興味を持った理由	65
図 4-11. 新潟の食品会社や加工食品に対する認識	66
図 4-12. フードロス解消の取り組みへの意識	66

表目次

表 1-1. 中小企業が地域に与える社会的な効果	5
表 2-1. 組織学習の範囲	23
表 4-1. 非構造化インタビューの実施概要	47
表 4-2. 構造化インタビューの実施概要	54
表 4-3. イノベーター3 氏の認知変化	55
表 4-4. 来場者（アンケート回答者）の構成	64
表 4-5. 来場者の概要	64

第1章 はじめに

第1節 研究の背景と目的

経済産業省（2016 [4]）は、地域経済を構成する産業を、第1に、地域外の需要を対象に資金を流入させる域外市場産業、第2に、地域内の需要を対象に資金を循環させる域内市場産業に分類している。このうち域外市場産業が地域経済の持続的な発展に貢献する重要な産業と位置付けている。そして、この産業が成長するためには、まず、地元企業による地域内需要に向けた産業の拡大による規模の経済を獲得することによるコスト競争力や品質を高めること、次に、域外からの消費需要の流入、さらには、域外からの投資の促進につながることで産業集積に発展することが必要だと指摘している。一方、地域内の事業所のうち本社の比率が高い地域のほうが地域内での経済の循環、および地域経済が成長していることが明らかになっている（百合岡 2018 [7]）ため、地元企業、とくに中小企業の成長は地域経済の持続的な発展に重要な役割を果たしているといえる。

表 1-1. 中小企業が地域に与える社会的な効果

名称	説明
地域就業・所得効果	経営者や家族、雇用者にとっての就業の場、所得機会の提供と確保にかかわる役割
地域知識創出・ 地域内情報伝播効果	地域における情報流通の結節点、地域に向けた発信源、知識を創出する基本の役割
人材教育・経営者・ 起業家教育効果	経営者の多様な技能・専門知識の習得により、地域に起業家を生み出す風土を作り出す役割
地域技術革新効果・ 地域産業イノベーション効果	環境変化に対応する過程でのイノベーションによる地域の技術・産業の生産システムを革新する役割
地域形成効果	地元密着型の商店街の形成やまちづくりなど、地域社会を支え、地域産業風土を形成する役割

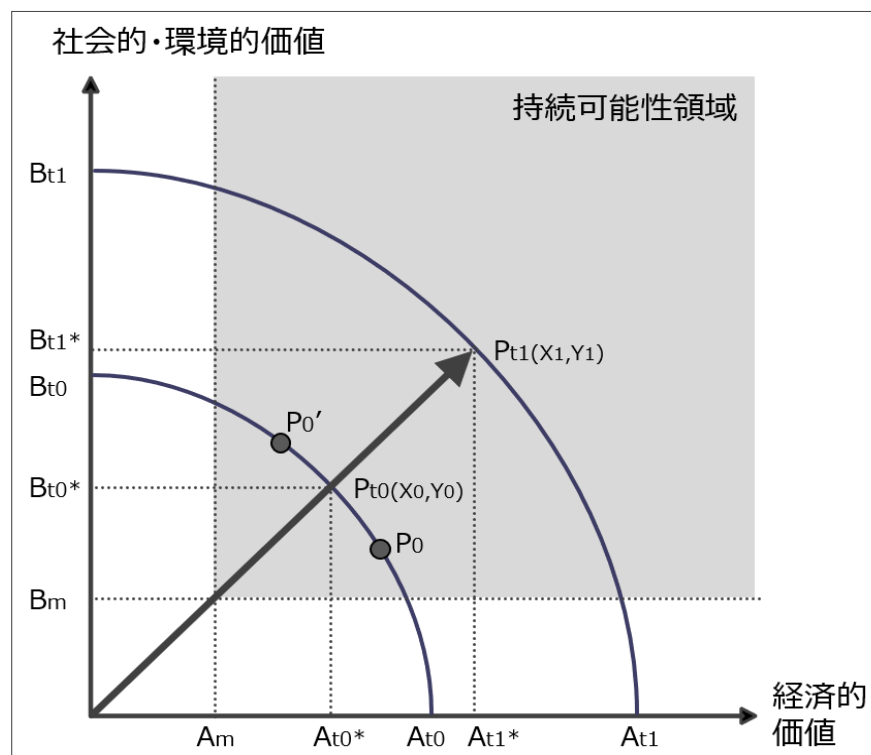
出所：伊藤（2003 [2]、2011 [3]）より筆者作成

さらに、伊藤（2003 [2]、2011 [3]）は、中小企業が地域に与える社会的な効果を示す（表 1-1）とともに、地域が長期にわたり自立するためには産業を軸に地域固有の技術が地域のなかで発展し、地域の人々の価値観までもが形成される「産業の地域化」が必要だとしている。同時に、この実現には現在の地域の産業を問い直し、地域と産業の相互作業を明確にしたうえで地域に受け込む産業を育成できる政策の必要性も指摘している。

ところで、地域で育成対象として最適な産業となるのは、地方ごとの魅力と特徴を明ら

かにでき、成長が見込める農業と観光の分野で、とくに水産を含む農業分野は地域外の需要を対象にする産業となることから徹底した差別化と地域ブランディングを実施し、海外を含めた地域外への販路展開を行うことで活路を見い出せる（日本再建イニシアティブ2015 [6]）。近年は地方創生政策をきっかけに、全国各地で中小規模の食品事業者の多くが地域経済を活性化する取り組みが加速している。

しかしながら、Kiminami and Kiminami (2017 [5]) は、地域経済が持続的に発展するためには、経済的価値の増大だけではなく、社会的価値や環境的価値の増大が必要としたうえで、地域の特徴（歴史、文化を含む）や地域ブランドおよび地域の抱えている問題は地域でどのように認知されているのかを踏まえ、今地域にある特徴を活かして、ブームなどに関係なくどのような地域を目指したいかを明確にすることが地域経済の発展には必要であると指摘している（図 1-1）。



出所：Kiminami and Kiminami (2017 [5]) pp.549 Fig.1 より筆者作成

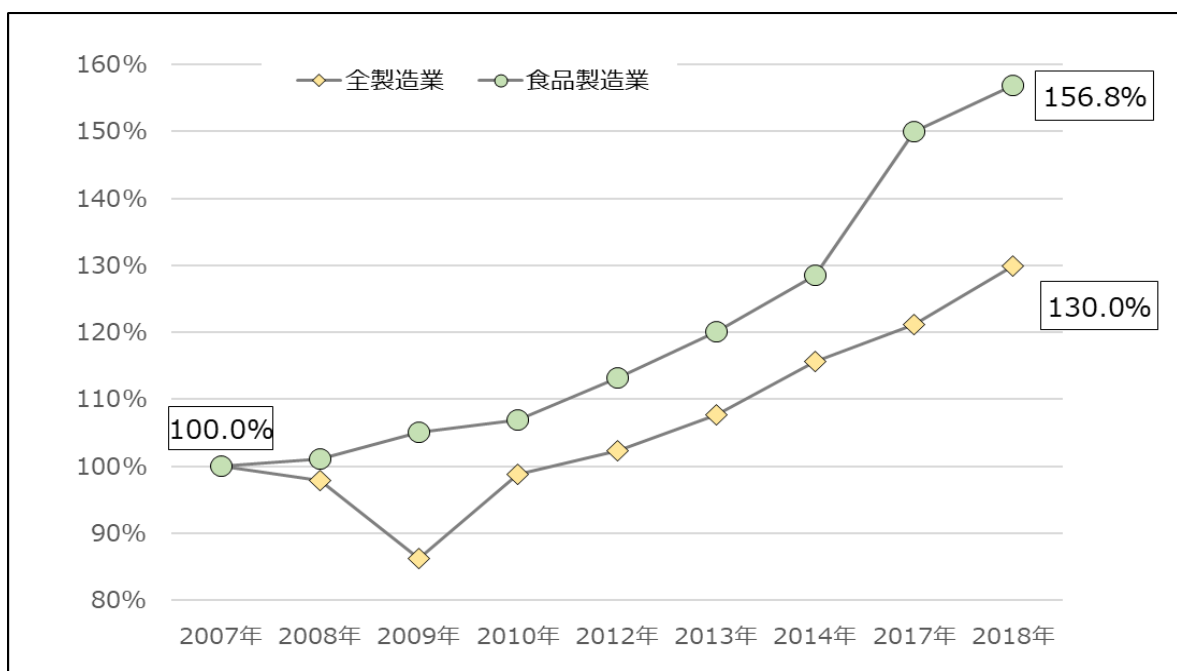
図 1-1. 地域経済の発展と持続可能性

つまり、 t_0 期における地域の経済活動が生み出す経済的価値と社会的・環境的価値のフロンティアを $A_{t0}B_{t0}$ とし、地域の持続可能性に関して、経済性、社会性・環境性のミニマムなレベルを A_m と B_m とする。ここで t_1 期にイノベーションが創出されると、フロンティアが $A_{t1}B_{t1}$ とへと拡大する。 P_0 と P_0' はいずれも、効率的であり、なおかつ持続

可能性の領域にあるため、地域の特性によって自身の経済性と社会性・環境性の最適なバランスが取れた最適な点 $P_{t_1}^*$ が存在する。

日本の食品産業¹の2018年の国内生産額は約47兆円であり、同年の全経済活動の約547兆円（いずれも内閣府「国民経済生産」）の8.6%を占める基幹産業のひとつであり、2008年の8.0%からも高まっていることから重要性の増している産業である。そして、食品産業のうち域外市場産業である食品製造業の1事業所（従業員4人以上）あたりの出荷額は、2007年の実績を100%とすると2018年は156.8%にまで拡大し、全製造業の出荷額の同期間の増加（130.0%）よりも大きく成長している（『工業統計調査』（経済産業省）各年版、『経済センサス-活動調査』（経済産業省）各年版）（図1-2）。2018年の平均従業員数は、全製造業が40.9人であるのに対し、食品製造業は45.8人で、事業所あたりの従業員数も多い、つまり雇用創出効果の高い業種という特徴がみられる。

この他、食品製造業の特徴には、国内・海外にナショナルブランド製品を中心に事業展開する大企業と、特定地域にだけ根差し販売するローカルブランド製品で事業を行う中小企業や零細企業とが共存する「二極集中型」の市場構造になっていることがあげられる（荏開津・鈴木2015 [1]）。



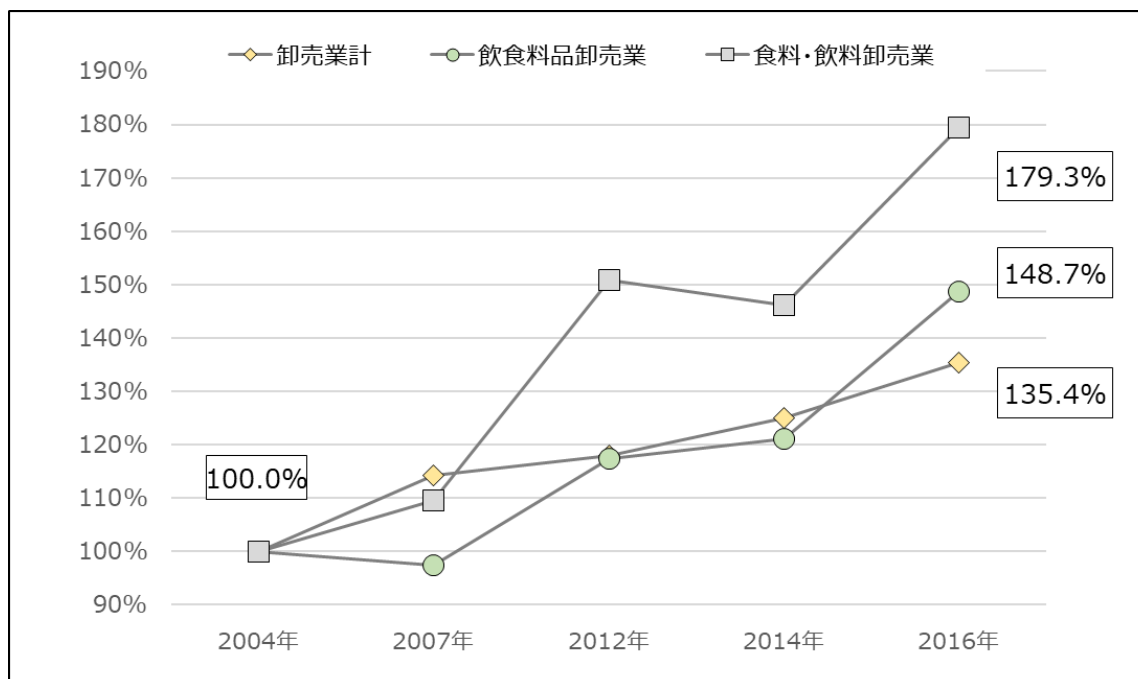
出所：工業統計・経済センサスをもとに筆者作成

図1-2. 全製造業と食品製造業の1事業所あたりの製造品出荷額等の推移

そして、もうひとつの域外市場産業である加工食品を中心に扱う食品卸売業（日本

¹ 食品製造業+関連流通業（食品卸売業、食品小売業など）+外食産業

標準産業分類「小分類 522 食料・飲料卸売業」は、2004年から2016年にかけて1事業所あたりの商品販売額の実績は、2004年を100%として比較すると179.3%にまで拡大し、全卸売業の135.4%、農畜産物・水産物卸売業を含めた飲食料品卸売業（日本標準産業分類「中分類 52 飲食料品卸売業」）の148.7%よりも大きく上回っている（『商業統計調査』（経済産業省）各年版、『経済センサス-活動調査』（経済産業省）各年版）（図 1-3）。



出所：商業統計・経済センサスをもとに筆者作成

図 1-3. 全卸売業と食料・飲料品卸売業の1事業所あたりの年間商品販売額の推移

このような状況にある食品卸売業の主な特徴は、安定供給を受けられる大手食品製造業の製品の仲介を通じて規模の拡大や業務の効率化をすすめるとともに、食品産業を主導する食品小売業からの要請に対応することで、収益機会の減少と食品卸売業内での同質化がすすんでいる。一方、最終消費者との接点を持つ食品小売業や外食産業では競合他社との同質化を避けるため、地域の農水産物を使用した製品、または地域から発祥・定着した地域独特の調理・加工を行う製品など「地域の食」（百合岡・清野 2020 [8]）の取り扱いを増やす傾向がある。つまり、食品産業のなかでも、地域の食材を原料に製品を開発する地域の食品製造業とその製品を地域内外の市場に提供している食品卸売業は「地域の食」の競争力を高め、地域内市場での浸透に加え地域外市場での取り扱いを増加させること、あわせて人材の雇用創出においても、自立した地域の社会経済基盤の構築や地域経済の持続的な発展に貢献する重要な役割を担っている。

しかし、食品小売業や飲食業において「地域の食」は、集客を目的にしたプロモーショ

ンの対象製品として利用することが多く、さまざまな地域の製品を短期間で入れ替えられているのが実状で、持続可能なフードシステムが構築できているとはいえない状況にあるという課題がある。この状況から抜け出すためには、地域の中小・零細の食品製造企業や食品卸売企業が、市場の減少傾向が続いている地域に根差すだけでなく、地域外においても持続的に事業活動が拡大できるようになるためのイノベーションの創出が必要である。

本研究では、新潟地域において地域の食材で製品を開発することで地域経済を支えている食品製造業と、その製品が地域外の需要を対象に提供することで地域経済の発展に貢献している食品卸売業を対象に、イノベーションの実現可能性と課題および地域におけるイノベーターの役割と育成の課題を明らかにすることで、地域における持続可能なフードシステムの構築の必要性を提起することを目的とする。

第 2 節 論文の構成

本研究の構成は、図 1-4 で示している。まず、第 1 章では、地域の食品産業におけるイノベーションを創出するために、地域中小企業が中心となり「地域の食」の競争力を向上するための取り組みと、その取り組みによる地域経済の持続的な発展を相互に繰り返しながら、高めていくことで地域における持続可能なフードシステムが構築できるという基本的な考えを述べる。そのうえで、第 2 章では、地域食品産業におけるフードシステムに焦点をあてそれぞれの主体、そして、イノベーションとイノベーター、認知革新などについて基本的な研究を踏まえ、地域食品産業におけるイノベーションとイノベーターについて既存研究のサーベイを行う。そして、第 3 章ではこれらの既存研究のサーベイをもとに、本稿における分析の枠組みを示したうえで、分析に用いる方法を述べる。さらに、第 4 章では分析枠組み沿った実証分析を行う。第 1 に、イノベティブな事業活動を行っている食品卸売業におけるイノベーターを対象にした TEM 分析を行うとともに、イノベーターの認知変化のプロセスを明らかにする。第 2 に、新潟地域を代表する主要な食品製造業の経営成果を分析したうえで研究開発活動の時系列変化を対象に共起語分析を行うことで認知革新との関係性を明らかにする。第 3 に、新潟地域に居住し実際に製品を購入する消費者が地域の食品産業のイノベーションに対する認知状況や消費行動などについて明らかにする。

最後に、第 5 章ではこれらの分析結果を踏まえて、新潟地域における食品産業におけるイノベーションの方向性ととともに、市場創造型イノベーションの実現可能性を明らかにし、導出した政策提言と今後の研究課題にも触れる。

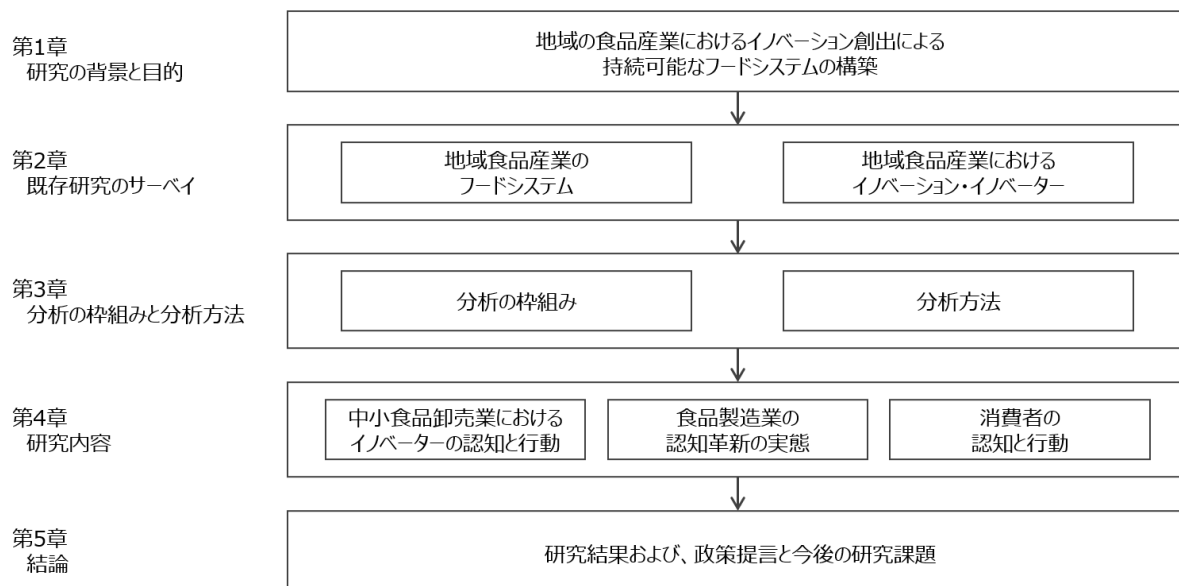


図 1-4. 論文の構成

参考文献 第 1 章

- [1] 荏開津典生・鈴木宣弘,“食生活の成熟とフード・システム,”『農業経済学 (第 4 版)』第 9 章,2015 年,P139-157.
- [2] 伊藤正昭『新版 地域産業論 -産業の地域化を求めて-』学文社,2002 年.
- [3] 伊藤正昭『新地域産業論 -産業の地域化を求めて-』学文社,2011 年.
- [4] 経済産業省地域経済産業グループ,“地方創生と地域経済産業政策について”,2016 年.
- [5] Kiminami, L. and Kiminami, A.,“Rural and Agriculture Development in Regional Science”,H.Sibusawa et al. (eds.), Socioeconomic Environmental Policies and Evaluations in Regional Science, New Frontiers in Regional Science: Asian Perspectives 24, Springer Science + Business Media Singapore 2017.
- [6] 日本再建イニシアティブ『人口蒸発「5000 万人国家」日本の衝撃 -人口問題民間臨調 調査・報告書-』新潮社, 2015 年.
- [7] 百合岡雅博,“中核地域を対処にした産業政策立案フレームワークの提案”,修士論文,2018 年.
- [8] 百合岡雅博・清野誠喜,“中小食品卸売業の成長プロセスに関する一考察,”『農村経済研究』第 38 巻第 2 号,2020 年,pp.106-114.

第2章 既存研究のサーベイ

第1節 地域食品産業

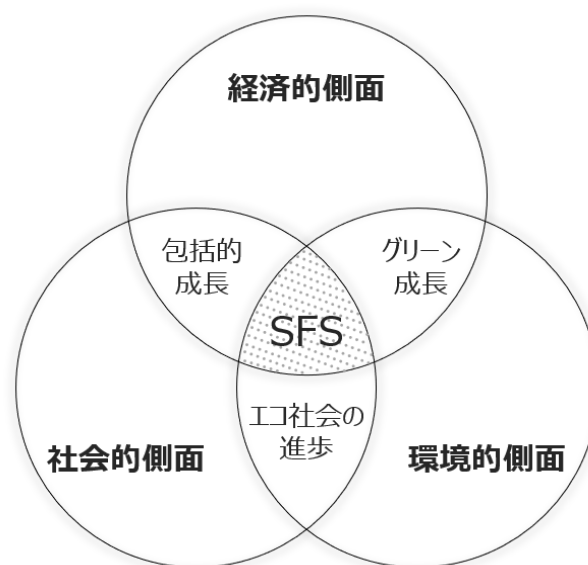
2.1.1 フードシステム

荏開津・鈴木（2015 [11]）によると、フードシステムとは、農業・漁業、食品産業として食品製造業と食品製造業以外の産業（食品卸売業・食品小売業・外食産業）、最終需要（消費者）の3つの部門で構成するコンセプトで、食料消費構造において加工食品や調理食品が増加するに伴って農業や漁業などの生産地から消費者までの地理的な距離や生産時点と消費時点の時間差異が拡大、製造や流通などさまざまな主体がかかわるようになるなかフードシステムが複雑化しながら食品産業が発展してきた。藤田（2006 [12]）は、複雑化してきた背景として、生活様式の変化、食生活の多様化、加工食品の利用頻度の増加、食の外部化の進展などがあり、食と農との間に介在する食品産業の企業活動を構造的に把握しなければ、現在の食にかかわる問題の解明は困難であるとしながらも、食品産業と国内農業との連携関係の構築が自給率向上の一助になることを目的に、両者の持続的な取引を可能にする条件を明らかにする。

これに対して、高橋（2002 [55]）は、フードシステムに関して3つの課題を示している。第1に、フードシステムの構造が大きく変動するきっかけのひとつに消費者ニーズの変化があげられるが、この情報がフードシステムの川上、とくに農業に伝わっていないこと、第2に、食と農の距離が拡大しているため、消費者は食品の安全性に対する不安を持ちながら食していること、第3に、食品廃棄物、食品ロス、食品残さの問題、容器や包装に関連する環境問題（再利用・削減・再資源化）で、これらに対応することで無駄の排除と効率を向上することにより、フードシステムの持続性や安定性を確保する必要があるとしている。また、木南（2015 [26]）によると、フードシステムという用語は、多彩な問題を提示しながらも3つの視角に分類できるとしている。第1は、フードシステムの範囲に関する視角で、農から食までのつながりの一部に注目するか、全体を見るか、また、全体とともにそれらを取り巻く環境までを含めて注目するかである。第2に、主体間のつながりに注目する視角で、付加価値を蓄積するつながり、経済的・社会的関係としてのつながり、情報の流れ、物の流れのつながりなどがある。第3は、空間的・時間的な広がりに関する視角で、国内の比較的狭い範囲、ひとつの国の範囲、国を超えた範囲を考えるのか、また、歴史も含めた発展段階論的に考えるのかである。さらに、グローバル化が進展するもとでフードシステムは、将来にわたり人々に持続的な食の安全と栄養を供給するすべてのプロセスや社会基盤などを含めた包括的なアプローチを必要としている。

そして、Hanh（2018 [15]）は、過去30年間にグローバル化が進展してきたフードシステムのもと、農場以外での雇用機会の拡大や食の選択肢の拡大などにおいて発展途上国

で多くの好結果をもたらしたが、急速な構造変化により食料の安全保障と栄養状態に大きな影響を与える可能性があるなどといったように、持続可能性という側面で課題が生じていることを指摘している。そのうえで、将来の世代のために責任をもって環境を保護しながら天然資源を利用し、すべての人に食の安全と栄養を届けられる食料安全保障すべてのプロセスや社会基盤を含めたシステムを持続可能なフードシステムとしている。このシステムを構築するためには、第1に、フードシステムを構成するそれぞれの企業の利益やそこで働く労働者の賃金、行政の税金などがあり、商業的・財政的に実行可能であるという経済的側面、第2に、栄養や健康、食に関する伝統、労働条件など、社会的側面で幅広いメリットがあるという点、第3に、生物多様性、水資源や土壌への負担、動植物の健康など、環境的側面への影響という、3つの側面（図2-1）でとらえる必要があり、同時にプラスの価値を生み出す必要があるとしている。これは地域においても同様で、持続可能なフードシステムを構築するためには、地域の経済・社会・環境との関係が重要である。



出所：Hanh（2018 [15]）から筆者作成

図2-1. 持続可能性なフードシステム（SFS）

以下ではフードシステムのうち、食品産業（食品製造業、食品卸売業、食品小売業、外食産業）と消費者のそれぞれに焦点をあて、基本的な議論および地域に関連した既存研究を中心にサーベイする。

2.1.2 食品製造業

食品市場の競争は「胃袋の大きさ」で決まるという構造上の特徴があるなか、食料の生産には季節性がある一方で、消費は毎日行われることから、食品の保存や貯蔵、端物の有

効活用を目的にした加工過程は必要不可欠なものとして、調理や貯蔵など加工の基本原理のもとさまざまな技術が蓄積・進化することで加工食品が多様化してきた。また、「国民生活の構造的変化⇒食生活の変化⇒加工食品の多様化」の図式のもと、加工食品のニーズが高まってきている。このような歴史的推移を背景に、食品製造業の特徴には、国内・海外にナショナルブランド製品を中心に事業展開する大企業と、特定地域だけで販売するローカルブランド製品で事業を行う中小企業や零細企業とが共存する「二極集中型」の市場構造になっている（佐藤 2001a [45]、荏開津・鈴木 2015 [11]）。

そのうえで、荏開津・鈴木（2015 [11]）は、新製品の開発は必要だが実質的な製品の差別化は困難なので、製品の差異を消費者に伝え、食料消費における習慣形成をすることが販売において重要なプロセスであること、また、包装や冷蔵などの技術と輸送能力が拡大することで同一の製品を全国の小売店などで同じ価格で販売できるようになったが、同時に、店頭スペースには限りがあることと、生産量が少ないため規模の経済性が発揮できないか、販路開拓などの営業活動に関する能力が不足しているため広域の流通経路に乗せられない中小・小規模の食品製造業の多くが廃業し、少数のナショナルブランド製品だけが残るような状態になることを課題と指摘している。

これら課題のうち中小・小規模の食品製造業の営業活動の能力に対する課題について、百合岡・清野（2020a [63]）が商談会に参加した中小食品事業者 40 社とバイヤー企業 27 社を対象にしたアンケートと実績の分析により明らかにしている。まず、中小食品事業者の課題は開発した製品が「美味しい」ことを重視しすぎていることである。これに対し、バイヤー側では「製品」「価格」「流通」の視点で製品規格をとらえ、取り扱いの是非を判断しているため、この両者の間に「認識ギャップ」が生じていることを明らかにしている。もうひとつの課題が、食品事業者は製品の取り扱いを希望するバイヤー企業と商談しても商談会後に自ら営業活動を行っていないことである。商談会の場ではバイヤーが購入意向を持っているにもかかわらず取り扱いとなっていないケースが多数見られたが、食品事業者は商談会をきっかけにバイヤー企業への継続した営業活動を行い、バイヤー企業が求める製品規格に調整するなど、顧客ニーズに適応するプロセスを積み重ねる必要があることを指摘している。

また、藤田（2006 [12]）は、食品製造業は、歴史的に地域密着型産業として発展し、全製造業のなかでも中小規の事業者の割合が高いことと、食品製造業を産業分類から 1 次加工を中心とする素材型製造業（糖類、動植物油脂など）と 2 次加工を中心とする加工型製造業（畜・水産食料品、パン・菓子類、酒類・清涼飲料など）の 2 つに区分し、それぞれの伸長度を比較すると食の外部化と関連の深い加工型製造業の伸長を明らかにしている。そして、食品製造業の原料調達を国外に依存しているのであれば、開発国経済への自然破壊や環境汚染などといった問題を引き起こす原因と指摘したうえで、持続的発展が生き残

る課題だとすればグローバルな視点で解決すべき課題であると同時に、国内産地を維持・存続することで身近な地域からの自給率の向上を図るためのシステムづくりも必要になると指摘している。この指摘に対し木南（2015 [26]）は、日本の食品製造業は加工度の高い財を通じて東アジア地域との相互依存関係を深めている一方で、国内農業からの中間投入が増加していることを明らかにしたうえで、国外へシフトしやすい部門が国外へシフトし、それ以外の部門が国内に残ったことが背景にあると指摘している。

2.1.3 食品卸売業

食料・飲料卸売業を含む卸売業の年間商品販売額が伸長していることは第1章で述べたが、卸売業に対しては否定的な議論も多いため、まず、卸売業における議論に触れたうえで、次に食品卸売業に関する議論へとすすめることとする。

松岡（2001 [31]）は、卸売業に対する否定的な議論の背景には、1962年に林周二氏が当時のアメリカの流通業への視察をもとに提唱した「流通革命」への誤解があるとしている。しかし、日本では卸売業はなくなるどころか、事業を拡大している事実をもとに、小さい商圈が点在しているアメリカでは業績を伸ばすためには製品の絞り込みや人件費の削減などといった合理化は重要だが、日本の商圈のように隣接して存在していると合理化だけではなく、競合店と差別化できる品揃えが重要となる。このためには多品種少量の在庫が必要となるが、卸売業が在庫リスク、返品システム、物流体制を整え、小売業は卸売業に外注したほうが合理的だと判断していると指摘している。そして、篠崎（1997 [50]）は、卸売業が生き乗るために特定の製造業の販売代理機能を持つ特約店となるか、あるいは小売業の購買代理機能として、ひとつは、少数の大手小売業の窓口問屋となるか、多数の中小小売業のリテールサポートをするかを選択する必要があるとしている。

また、北海島に本社を持つ中規模の卸売業を対象にアンケート調査を行った高宮城（1997 [56]）は、小売業への対応能力を獲得することで成長している卸売企業はかなり存在している事実が確認できたことから、卸売業は限界産業ではなく、成長の背景には取引先との関係の見直しや取引相手の絞り込みなどの行動の転換、取引先の変化に対し積極的に対応してきた成果であることを明らかにしている。さらに、西村（2009 [38]）も関西に本社を持つ卸売業を対象に同様のアンケート調査を行ったところ、成長している企業は、販売先を変更・増加することで、取引上位の販売先への集中傾向を薄れさせる一方、中小製造業からの仕入取引の拡大により多様な品揃えの確保をすすめていることを明らかにしたうえで、仕入と販売は独立して変化するのではなく、何らかの影響関係があり、連続的な変化関係が想定できると指摘している。そのうえで、村松（2010 [34]）は、卸売業を立地・商圈・取扱製品で分類をしたうえで、それぞれの特徴を分類するとともに、生産と消費との間に時間・空間・情報・所有権・価値・品揃えなどのギャップがあるため

流通は必要で、製造業や小売業が行うよりもコストや効率性に優位性がある限り卸売業が生き残ると結論付けている。したがって、日本市場においては、流通を担う卸売業が不可欠の存在であると考えている。

さらに食品卸売業に関して、佐藤（2001b [46]）は、加工食品の流通を担う食品卸売業の業務には、仕入（品揃え、値決め）、保管（在庫、再加工・再包装）、販売（小分け、値決め、配送）の3つの基本業務と、情報提供機能（製品、市場、経営）、金融機能（仕入と販売の決済期間の差）の2つの付随機能があることを示している。そして、その実態について、大手食品卸売業では、取扱製品数は1万アイテムを下らず、新製品の投入や改廃のサイクルが比較的短く、限定製品も多いなか、温度帯や賞味期限、家庭用と業務用などで製品が分類されるが、このそれぞれで異なる流通の仕組みが形成されているため、流通の担当者であっても自身の取扱う製品のすべてが把握できないことが加工食品の流通の実態と特徴であることを明らかにしている。これと同時に、食品製造業は自らの市場拡大と営業組織の強化を目的に食品卸売業を吸収合併することで系列にする動きはじめ、総合商社による食品卸売業の系列化、小売業による専属の食品問屋化、外食産業のセントラルキッチンなどの集中仕入れの対応といった動きがあることを示している。

また、矢作ら（2014 [60]）は、寡占化がすすむ食品製造業ではナショナルブランド製品、大規模化した小売業ではプライベートブランド製品によるさらなる規模の拡大をすすめているが、この両者は対立関係ではなく、競い合いながら両方が共存できる状態をつくるのが食品卸売業に求められる独自能力となり、さらにはリテールサポートの高度化と研究開発力の向上による独自のプライベートブランド製品の比率の向上が、食品卸売業にとって重要な経営課題になると指摘している。

その一方で、松原（2015 [32]）は、「地域の食」の流通を担っているのは主に地域の食品卸売業なので、食品産業の発展にとって重要な役割を果たす立場であるにもかかわらず、現状は食品小売業からの要請にただ対応するだけの状態になっているため、収益機会の減少と食品卸売業内で同質化する状態となっている。しかし、他社が取って代われない機能を保有している卸企業については、企業の規模や系列に関係なく取引が継続することを明らかにしたうえで、同質化する状況から抜け出すためには、地域の食品卸売業が独自能力を獲得することが必要だとしている。独自能力について、久保（2020 [29]）が行った、飲食品卸売業を対象にしたアンケート調査では、卸売業が提供する価格と流通サービスに源泉があることを明らかにしている。

さらに、百合岡・清野（2020b [64]）は、食品卸売業が同質化から抜け出すために必要となる独自能力を、第1に、情報システムや物流体制など、サプライチェーンの効率化や高度化をするもの、第2に、リテールサポートなど販売の現場への提案力向上など営業活動を高度化するもの、第3に、研究開発能力の向上による独自製品の開発や調達で、な

かでも PB 製品の比率を向上するもの、第 4 に、日本国内の小売業や飲食業の海外進出をサポートするものの 4 つに分類している。そのうえで、新潟市に本社を置く中小食品卸売業の約 10 年間の成長プロセスの分析を通じ、地域の食品卸売業が同質化状態から抜け出すため、3 つ目の独自製品の開発・調達の中なかでも「地域の食」を対象に能力を高め、取り扱いを増加することで成長を果たしてきたことを明らかにしている。

2.1.4 食品小売業

小川（2000 [40]）は、コンビニエンスストアの小売現場から得られる情報をもとに市場の動きを的確かつ迅速に把握できる受発注システムから得られる情報を組織的に共有することで、消費者が抱える問題を発見することで品揃え、さらにはプライベートブランド製品の開発への活用などに発展してきたことを明らかにする。一方、市場での極めて敏感な動きに対応した問題解決となるため相対的に製品のライフサイクルは短くなるが、これらの対応をとることにより売上や利益を拾うことが経営成果に貢献すると指摘している。

渥美・桜井（2010 [4]）は、小売業が来店客にとってなくてはならない店となるためには直接の来店動機が必要で、このためにはプライベート製品が重要になるとしているが、多くの小売業においてプライベートブランド製品は慢性的な赤字で、来店動機になっていないという状況に対して、この原因は卸売業への丸投げ発注、競合他社への単なる追従など開発する動機自体に課題があるとしている。そのうえで、小売業にとって重要なプライベートブランドとは、定番製品を対象に、品質と機能に加えて低価格での競争力を持つこと、そして、開発した製品の店頭でのプレゼンテーション、購入のきっかけを作る販促手法が重要になると指摘している。

別の視点から、松岡（2001 [31]）は、日本は大規模小売店舗法により大型店舗の出店規制が行われていたため小売業 1 社だけでは商圈のすべてのニーズを満たせなかったことが、同一商圈内に複数の小売店が存在することになり、小売間の品揃えや価格の競争が激しくなってきたことが背景にあると説明している。

そして、高橋（2019 [54]）は、食品を中心に販売する小売店は、少子化高齢化による消費量の減少、EC（電子商取引）の拡大、在庫負担リスクの増大、大手小売業への売上の集中化、人員不足と人材育成コストの負担などにより、厳しい状態にあるとしている。このような状況に対応している小売業 3 社の事例分析により、小売店は消費者に新しい買い SKU²を増やさない陳列の工夫やこだわり製品、時間帯別の品揃えを行うなど、消費者への価値を提供することで対応していることを明らかにしている。

² Stock Keeping Unit の略のことで、受発注や在庫管理を行うときに用いる最小の管理単位のこと

2.1.5 外食産業

立原（2015 [53]）は、1990年以降から食の外部化率が40%を超え、以降、横ばい傾向で推移している状況となっているが、その内訳は、外食産業は低下傾向となり、弁当・総菜・宅配などで構成する中食産業は伸長傾向にあることを示している。このような状況から、第1に、市場の成熟化と個食化のなど多様化するニーズへの対応、第2に、農業と連携する機会とロットや規格、納入時期などの調整、第3に、大手企業を中心にしたアジアの富裕者層をターゲットにした海外展開、第4に、消費者へのフードロス発生の防止や食育、食生活・日本食文化に対する理解の促進が産業における課題を明らかにしている。そのうえで、新たな付加価値の創出とマーケティング能力を向上するための人材育成および不足する経営資源を補う外部ネットワークの構築が必要になると指摘している。

また、伊藤（2015 [19]）は、外食産業をはじめとするフードサービスと食品小売業を代表する量販店の仕入特性を比較し、フードサービスの仕入特性を明らかにする。これは、第1に、1店舗あたりの規模が小さいため多品種少量の仕入れになるので、取引先との柔軟な取引関係の構築が必要であること、第2に、アルバイト従業員でも調理ができるよう前処理を施すなどして、店舗での調理作業を軽減する必要があること、第3に、提供するメニューは事前に決まっているため、仕入れる食材は一定期間、一定量、一定品質、一定価格で固定されなければならないというものである。しかし、実際のところ生産者とフードサービスの間にある溝は依然として深く、両者が連携するためには生産者はニーズに敏感になり、フードサービスの規格にあった品種の生産、安定した量・質・価格に対応する必要があると指摘している。

2.1.6 消費者

土井（2002 [10]）は、フードシステムの最下流に位置する食料消費主体としての家族のあり方の変化がフードシステムをどのように変えてきたかについて考察している。このなかで、40歳代の女性の就業率の上昇による主婦の家庭内外への時間配分の変化が、食の外部化など食生活の変化に影響を及ぼしていることを明らかにしている。また、所得水準の高まりとともに、出産や育児などに伴う家事労働により失われる所得が大きくなることと出生率の低下と高齢化を促進するとしたうえで、家事の時間や手間を削減してくれる調理家電、冷凍食品などの加工食品の需要が高まっていることを明らかにしている。

そして、消費の主体としての家族のあり方の変化と食料の生産から消費に至る流通効率の高まりが、安価でかつ安易に調達できるようになったことで、ファストフードに対抗したスローフード運動の普及など、豊富な食料をいかに消費するか、つまり、望ましい食生活とは何かの問題を問う必要性が高まっていることを指摘している。

第2節 地域食品産業におけるイノベーション・イノベーター

2.2.1 イノベーションとイノベーター

1) イノベーション

本節では、地域食品産業を対象にしたイノベーション、また、イノベーションの創出を担うイノベーターに関する研究をサーベイする。とくに、これらを創出する主体である企業や地域による組織学習や認知革新を焦点に地域の食品産業におけるイノベーションやイノベーターに関する先行研究の到達地点を明らかにする。

シュンペーター（1977 [47]）は、技術の発明や発見、新事業やビジネスモデルを多く創造しているところは経済発展が著しく、そして、成熟化、衰退しているところでは経済が減少していることから、イノベーションの創出は経済主体の盛衰に大きく影響すると指摘している。そして、イノベーションの創出には、旧来のものや仕組みを取り換える「新結合」を追求することで、新たなものを建設的に作り出す「創造的破壊」をイノベーションの定義とし、この主体となる企業家は、既存の蓄積とは関係のない新しい勢力に属していることが多く、イノベーションが発生したときには強者の地位にある既存の企業家から地位を変更すると指摘している。

イノベーションの創出によりリーダーが入れ替わることについて、クリステンセン（2001 [6]）はイノベーションのジレンマの概念を用いて説明している。これは既存企業から見過ごされたセグメントをターゲットに新規参入をした経営資源の少ない企業に対し、既存企業は本気で対抗せず、自社の持つ蓄積された技術やノウハウは性能水準を引き上げるための資源配分メカニズムを行っている。また、新規参入した企業に対し既存企業の主要顧客も当初は劣った製品・サービスとして受け止めるが、徐々にこれら主要顧客が求める機能性を提供できるようになってくると購入されるようになる。この状況に対して新しいセグメントに対応できないままにいる既存企業は滅ぶと述べている。

そのうえでクリステンセンら（2005 [7]）は、確固とした根拠のあるデータ分析に基づいて意思決定をするパラダイムでは、過去に実績のないときや未来が過去と違う展開をするときには破綻してしまうことから、実際に発生した事実に対応しながらイノベーションを創出する3つの方法を提示している。第1に、既存のマーケットに新たな価値基準を持ち込むか、低コストのビジネスモデルを導入することでマーケットを新たにするもの、第2に、イノベーションの出現に対して、経営資源を配分するとともに業務プロセスを見直すもの、第3に、効率的に機能するために構築されたバリューチェーンの能力を拡大するか、必要な能力を獲得することとしている。

安孫子（2012 [1]）は、イノベーションの起こりやすい制度に基づき市場経済が形成されることをイノベーションシステムとしたうえで、国レベル、地域や産業などのサブセ

クターレベル、企業レベルの3つの地理的範囲に分類し研究している。このうち、国レベルではアメリカやイギリスのような「根本的なイノベーション」が起こりやすい自由な市場経済とドイツのような「漸進的なイノベーション」が起こりやすいコーディネートされた市場経済を分類し、イノベーション創出のしやすさが異なるとしている。しかし、国レベルの制度的制約があってもそれをかいくぐり競争力を得ているサブセクターあるいは企業があることを明らかにしている。一方、企業レベルでのイノベーション創出が、国レベルのイノベーションシステムに大きな影響を及ぼすとは考え難いが、地域や産業などのサブセクターレベルには認知されやすいことから、サブセクター内でのイノベーション創出につながることも明らかにしている。

この他、産業に変革をもたらすとされる変化は数多くあり一過性のものと本物との区別ができず、変化が起こるたびに対応することで「イノベーション疲れ」を起こしている企業や経営者が多くいること（マクガーハン 2005 [33]）、ニーズが細分化されているため、大企業であっても必要な資源を保有し、すべてのニーズを満たせないことから、イノベーションの創出には社外の経営資源を活用できる能力が必要であること、さらに、新興国をターゲット市場にする場合、先進国と新興国の経済状態やニーズが異なるので、先進国で成功した製品をカスタマイズした程度ではほとんどが受け入れられない（ゴビンダラジャン・トリンプル 2012 [14]）。また、新興国の需要を喚起し、市場を創造するためには最低価格での開発に主眼をおいたイノベーションが必要であり、このようなイノベーションが他の新興国はじめ、先進国の市場創造までに展開できるとしている。

これらの議論を経て、クリステンセンら（2019 [9]）は、イノベーションを第1にすでに市場にあるプロダクトやサービスを改良することで既存客により高い価値を提供する「持続型」、第2に、商材や顧客セグメントを含め既存のビジネスモデルをそのままに、使用する資源やコストを減らす「効率型」、第3に、それまでプロダクトやサービスのなかった無消費市場に商材を導入するか、あるいは、複雑で高価な商材ばかりのため買えなかった市場に安価でシンプルな商材をリリースする「市場創造型」の3つのタイプに分類している。このいずれのタイプも地域経済に重要な役割を果たすものの、市場創造型イノベーションは、不便や苦痛の低減に役立つ解決策を大勢の人に届けられるため、投資家やイノベーター、社会にとって莫大な利益を生む可能性がある。そして、新市場が成功すると、「利益」と「雇用」及び最も強い影響力を持つ「文化的変容」が生まれ、これらが合わさって将来の地域成長の堅固な土台となるという。本稿ではクリステンセンのいう3つのイノベーション分類に沿って研究をすすめる。

2) イノベーター

企業や地域でイノベーションを創出するには、それをけん引するイノベーターの存在が

不可欠となるが、このイノベーターの特徴について、野中・勝見（2010 [39]）は、日本国内で 50 件以上の企業やソーシャルビジネスなどを対象に事例調査を行い、「奇跡的な変革」に成功した 9 つのケースを分析した。ここから、まず、圧倒的な行動力の持ち主であると同時に、最善の判断ができる実践的な知恵を持っていること、そして、古い組織を解体する「スクラップ&ビルド」ではなく、新しい組織をつくり「ビルド&ワープ」で一気に飛ぶという傾向のあることを明らかにする。また、イノベーターに不可欠の特徴は、第 1 に、「世のため人のため」「良きことをする」など目的を持っていること、第 2 に、積極的に事業に関与し、小さな事象を積み上げながらアイデアを拡大していく構想力、第 3 に、徹底してやり抜く力であることを明らかにしている。

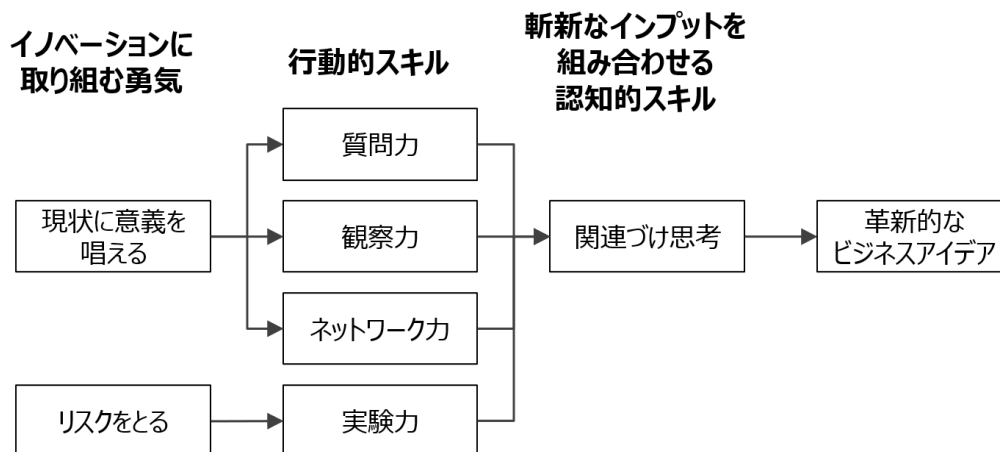
次に、リース（2012 [44]）は、数多くのスタートアップを目の当たりにした経験をもとに、成功した人は「不屈の努力」「創造的な才能」「勤勉」などを、失敗した人は「必要なものが用意できなかった」「先見の明が不足していた」「時と場所を間違えた」などを結果の要因にあげているが、それだけでは説明できないという考えから「リーン・スタートアップ」という手法を提示した。これは、アイデアをビジネスとして実践するとき、不確実性が高く、消費者に受け入れられるかわからないことから、実用最小限の製品³を市場に導入し、これを通じて得られたフィードバックやデータをもとに「構築－計測－学習のフィードバックループ」を回し、このなかで失敗が明確なときにはピボット（方向転換）をすることが、製品の完成度を高め持続的な事業の構築につながるとしている。そして、これはスタートアップだけに通用する手法ではなく、大企業であってもマネジメントの方針を変える勇気があれば導入できるイノベーション方法になると説明している。

そして、クリステンセンら（2012 [8]）は、既存企業の経営幹部は既存ビジネスモデルのなかでの「実行力」で選ばれている人が占めていることから、既存の枠組みのなかにいる人と違う考え方を持つ方法を知らないという課題認識のもと、イノベーションを起こすためには「発見力」が必要であり、イノベティブなアイデアを生み出すリーダーの思考方式としてイノベーターの DNA モデルを示している（図 2-2）。このなかで「質問力」「観察力」「ネットワーク力」「実験力」で構成される行動的スキルの必要性を示している。また、イノベティブな組織となるために、発見力に優れた人たちを積極的に採用・支援し、報償を与えることと、このようなイノベーターと実行力に優れた人たちを効果的に取り混ぜていくことを推奨している。

ポルドニー・ハンセン（2021 [43]）は、継続してイノベーションに成功しているアップルの背景を分析しとこころ組織設計とリーダーシップモデルに要因があることを明らかにしている。まず、組織設計では、多くの大企業が用いている事業部制組織ではなく職能別

³ リースは、MVP : Minimum Viable Product と説明

組織構造で、シニアバイスプレジデントが職能分野の業務を統括し、すべてに携われる深い専門性を持ちつつ、職能分野の細部（3階層下の部署）までを把握し、集団での意思決定が必要なときには他の職能との討論が求められる。次に、リーダーシップモデルでは、最も豊富な専門性と経験を持ち技術に通じた人の判断と直感に頼った方が勝つ可能性が高いという考えを前提に、適正な意思決定ができるように体制を構築することがリーダーの重要な責務であるとしている。



出所：クリステンセンら（2012 [8]） pp.31 図 1-1 より筆者作成

図 2-2. 「イノベーターの DNA」モデル

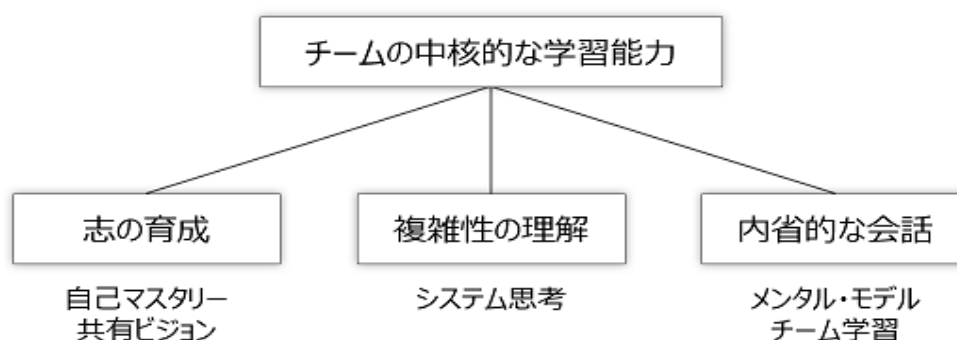
2.2.2 組織学習と認知革新

1) 組織学習

センゲ（1995 [48]）は、ビジネス環境が複雑化しダイナミックに変化しているなか抜きん出るためには、トップの指示に従っているだけの組織では不可能だとい切ったうえで、あらゆるレベルのスタッフの意欲と学習能力を活かし、イノベーションを創出できる「学習する組織」になる必要があるとしている。そして、この学習する組織となるためには、①関連性を理解し、ひとつの集合体として機能する「システム思考」、②目標に向かい自ら学習する個人の精神的土台となる「自己マスタリー」、③固定化されたイメージや一般常識、概念、前提などの「メンタル・モデル」、④達成すべき将来像や組織が追求する高い目標を共有する「共有ビジョン」、⑤個人の視点から全体を見渡し、協働する「チーム学習」の5つのディシプリンが必要であるとしている。

さらに、センゲ（2011 [49]）は、学習する組織の5つのディシプリンを実践するためには「志の育成」「内省的な会話の展開」「複雑性の理解」の3つのアプローチが必要であるとし、これらを「チームの中核的な学習能力」として関係性を整理している（図 2-3）。この背景には、経営に失敗する企業の共通項にマネージャーが危機に気づいても、第1に、

組織全体では差し迫った脅威を認識できない、第 2 に、脅威の意味合いを理解できない、第 3 に、脅威を目の前にして別の方法を考え出せないなどといった、組織が学習障害を起こしている状態になっていることを説明している。そして、組織が学習障害を起こしていることを認識し、それを引き起こしている問題を生み出している構造とその原因を見つけ、修正しなければ本質的な変革はできないと指摘している。



出所：センゲ（2011 [49]、pp.23）から筆者作成

図 2-3. チームの中核的な学習能力

組織学習論の展開について安藤（2001 [2]）は、それまでの議論を 3 つのパターンに整理したうえで、組織を 1 つのまとまった有機体であるという組織観を持つヘドバークの「アンラーニング」の議論、アージリスの「組織メンバーである個々の構成要素の集合体」の組織観に基づき議論を展開したうえで、組織学習の学習レベルをシングルループ学習は低次学習、ダブルループ学習は高次学習と定義したうえで、組織学習の範囲を整理している（表 2-1）。

表 2-1. 組織学習の範囲

低次学習	既存の枠組みの範囲内での学習活動・修正活動	
高次学習	既存の組織価値の疑問や否定から発生	
	ビジネス・レベル	仕事に関する価値を転換した場合に発生
	企業レベル	組織のベクトルや組織文化など企業全体にかかわる価値

出所：安藤（2001 [2]）から筆者作成

以上の議論から、企業における組織学習によるイノベーション創出のプロセスは、企業内の個人あるいは少人数のイノベーターが創出し、そのイノベーションの成果を企業全体で共有・活用することだと考える。

2) 認知革新

吉村（2006 [61]）は、イノベーションを起こしている企業と不祥事を起こしている企業のあることに着目し、企業が変革できるかどうかは企業遺伝子⁴の影響を強く受けていることを明らかにしている。これは企業の設立と同時に保有する先天性要因と組織が繁栄していくなか時間とともに獲得、醸成された価値観など後天的要因に分けられるとしたうえで、これらの要因がイノベーションを阻害、あるいは促進することを明らかにしている。

オリリー・タッシュマン（2019 [42]）は、事業が成熟している優良企業ほど安定的に収益を生み出す事業を強みにしてきたからこそ、イノベーションが起こりづらくなっているとしたうえで、この状態から抜け出す方法を「両利きの経営」の概念で説明している。両利きのひとつは「探索」で、これは既存の認知の範囲を超えたところにまで認知を広げ、実験と行動を通じた学習を行い新しいアイデアにつなげる行動、もうひとつは「深化」で、これは探索したなかから成功しそうなものを見極め、深掘りし、巻き込んでいく行動としている。優良企業は社会的な信頼を得ているので、安定性や確実性が絶対条件となり「深化」の行動をとることで事業を安定化させている。しかし、環境の変化により不確実性が高まるなかでも「探索」ではなく「深化」することが正しいと認識し、成熟事業から抜け出せなくなる状態を「サクセストラップ」とよんでいる。両利きの経営が行える組織能力とは、ひとつの組織でサクセストラップを避けながら探索と深化の両方を高いレベルで行えることとしている。あわせて、新規事業の成功要因は、スピード、柔軟性、ミスへの耐性がある一方、成熟している既存事業の成功要因は、漸進型の改善、顧客への細心の注意、厳密な実行にあるとしたうえで、いずれも簡単な概念だが同一組織でこの両方を同時に実行するのは困難なものと指摘している。

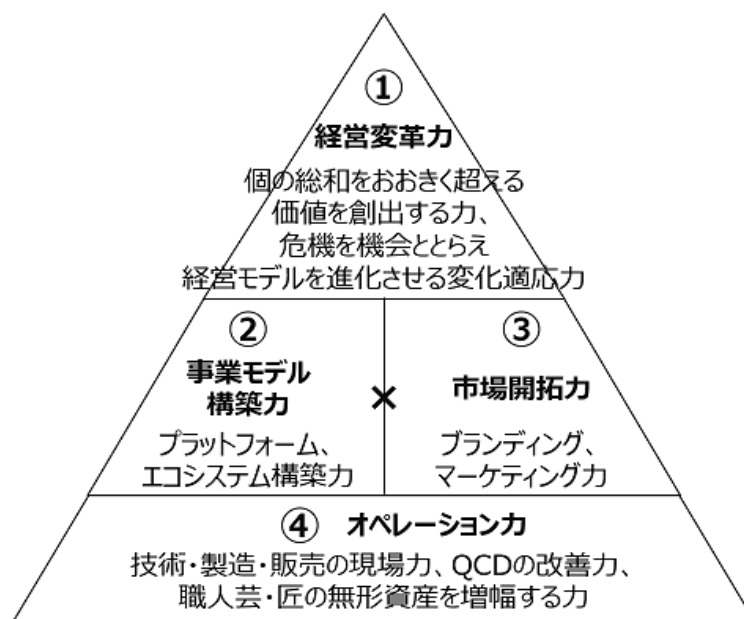
そして、加藤ら（2020 [23]）は、日本企業で両利きの経営を行っている AGC（設立1907年、従業員数56,179人、売上高1兆4,123億円⁵）を対象にした分析から、組織内にはこれまでのやり方を変えたくないという「慣性の力」のあることが根本原因としている。そして、慣性の力の背景には、第1に、変わりたくても自分たちだけでは変えられない、新しいことは必要だが忙しくて手が出せないなどの「前向きジレンマ」、第2に、やっても無駄、余計なことはしたくないなどの「あきらめ」、第3に、このやり方でやってきたという「プライドをかけた抵抗」があることを明らかにしている。このような組織で新規事業を行っても、既存事業からは新規事業が自分たちの稼ぎを無駄遣いしているという意識、既存事業を守ろうとする感情的な反発から挑戦する活気の喪失が起こると指摘している。このような状況において、両利きの経営を実現できる組織能力を獲得するため

⁴ 企業の存続・発展・衰退を期待する企業内人材のなかにある哲学・価値・指針・文化・社風などで構成される価値基準としている。

⁵ 出所 同社 Web サイト：<https://www.agc.com/company/> 閲覧 2021年9月3日

には「組織アライメント」が必要だとしている。これは、戦略実行にあたりどのような実行課題があるかを明確にする「KSF⁶」、実行にフィットする知識・経験・スタイルなどを保有する「人材」、人材評価の仕組みなど「公式組織」、能力を発揮しやすい仕事のやり方を明らかにする「組織カルチャー」、どのような企業でありたいか意思表示し、それを実現する方法を提示する「リーダーシップ」が必要だと結論付けている。

また、両利きの経営を実現できる組織を明らかにするため、名和（2010 [36]、2018 [37]）は、1990年～2010年の「失われた20年」とよばれる不況の時代の日本で成長を果たした100社を対象に分析したうえで成功ポイントを4つの要因に分類し、その要素から「次世代経営モデルの基本構造」（図2-4）を提示している。



出所：名和（2018 [37]、pp.57）から筆者作成

図2-4. 次世代経営モデルの基本構造

これは基本構造の底辺部分を現場力や改善力、無形資産の増殖により成功に導く「④オペレーション力」とし、頂上部分は経営トップの意思決定による価値の創出力や変化適応力である「①経営変革力」が必要としている。この両者の間にはプラットフォームやエコシステムを構築する「②事業モデル構築力」と、ブランディングやマーケティング力の「③市場開拓力」を位置づけている。そして、過半数の企業は「④オペレーション力」で成功し、その次に「④オペレーション力」と「①経営変革力」の両方を強みに成功しているとしたうえで、この2つ経営モデルは経済が右肩上がりの経済状況では有効なモデルになると指摘している。一方、構造変革期に適した経営モデルのひとつは、「④オペレーション力」

⁶ Key Success Factor の略で、重要成功要因の意味

のうえに「②事業モデル構築力」と「③市場開拓力」の要因を持つことで相乗効果を創出できる企業、そして、もうひとつは、これら3つの要因に「④経営変革力」を加えた企業で、これが本質的な勝ち方になると指摘している。

これを実現するためには、企業は本業の周辺にある拡大できる余地に対し、自社の強みを起点に進出、つまり「探索」を行い、経験を積むことで新しい知恵が生まれる「深化」する学習とこれを忘れることで「進化」する脱学習を繰り返すことで、コストと価値を両立させながら同質化を避けられると結論付けている。競合企業の多くはほとんど同じようなことをしているが、成果に違いが出るのは徹底の程度にあると指摘している。

既存企業がイノベーションを起こす最良の方法として、ヴィキラ（2019 [58]）は、自らをさまざまな製品・サービス、ビジネスモデルを共存させる「イノベーション・エコシステム」の存在をあげている。具体的には、これまで多くの企業が行ってきているイノベーション・ラボのような施設の設置へ投資することで、イノベーターを社内の有害な環境から切り離し、何にでも取り組める管理プロセスを構築することに加え、イノベーターに対する支援体制が企業内でのスタートアップの実現には必要としている。

2.2.3 地域食品産業におけるイノベーションとイノベーター

1) 地域産業におけるイノベーションとイノベーター

藤田（2003 [13]）は、さまざまな人間活動の集積している都市ないし特定産業の集積している地域が空間経済システムの基本単位とする空間経済学の視点とイノベーションを経済成長のエンジンとみなす内生的成長論の視点を融合して「集積の経済」の存在を明らかにしている。内生的成長のエンジンとしてのイノベーションの場の形成には、財および人間や企業など経済主体の多様性が基本要因となり、多様性への包容力の高い地域には新たな主体が引き寄せられ、フェイストゥフェイスでの情報交換や対話による知識創造活動の場が形成されることでイノベーションが起こりやすいとしている。

中村（2008 [35]）は、地域経済を全体経済の一部だが全体経済を縮小したものではなく、地域社会・地域文化・地域政治など、地域の主体的な要素が深くかかわりあいながら形成されている個性的で多様な政治経済的存在であり、地域の人々の暮らしから出てくるニーズをもとにした固有価値と普遍性を特徴とする経済価値との出会いの場であり、イノベーションを伴う価値の新しい結合の場となり得るため経済発展の可能性を持つ経済単位として捉える。また、地域は人々の暮らしを支えると同時に、地域に生きる人々や経済活動に従事する人々の意思や行動など多様なニーズが地域の産業や雇用などに発展の機会をもたらす経済となるため、地域内に産業や人口を集積し、各種コストの低減、情報・知識の共有や創出を通じて、地域経済の発展の可能性を高める必要があるとしている。

そして、石倉（2003a [17]）は、国や地域に存在する情報を知識に転換し、共有・活

用することと、知識を組み合わせにより広範囲で質の高い知識を創造できるようになることが地域の活性化と競争力を高め、国の発展につながるとしている。とくに、産業クラスターは、何をするかを見出すプロダクトイノベーションを誘発する仕組みとして有効な力を発揮すると指摘している。また、石倉（2003b [18]）は国内の産業クラスターに取り組んでいる企業などへの調査をもとにクラスターがイノベーションを誘発する「場」として機能するためには、第1に、参加するメンバーが多様でユニークな武器を持ち、多様性が継続されること、第2に、開発に向けメンバーが連携できていること、第3に、「仲良しクラブ」のようにメンバーの連携や関係が固定し既得権の維持、特定の価値やアイデアに固執しすぎることはない柔軟性のある関係でなければならないとしている。そのうえで、地域という「箱」を出て、世界へ進出することこそ、地域の集積であるクラスターの意味だともしている。

伊藤（2003 [20]、2011 [21]）は、地域の中小企業の多くは自らの柔軟性を排除することで成長してきた下請け企業であり、コスト削減要求の厳しさが増しているなか脱下請けを目指す、下請け経験しかない中小企業が単独で製品開発をするのは困難なので、不得意分野の企業とのネットワーク形成により成功確率が高められると指摘している。また、ネットワークを形成するのは地域内で競合する企業になる可能性もあるが、この協力関係は社会的資産で、これが行える地域を「学習する地域」と呼んでいる。

スターク（2011 [52]）は、現代企業の課題は新しい知識を創出する能力を持つ組織づくりにあるとし価値のあるものを常に定義し直し、資産を組み替える柔軟性が必要で、イノベーションの創出には異業種の境界を乗り越えた「統合」が必要だとしている。また、統合とするのはネットワークへの参加だけでなく、それぞれがアイデンティティを崩壊させることなく多様性に基づく考え方や解釈、価値観のぶつかり合う活力のある対立関係を維持することで生じる「組織的な不協和」をもとにした緊密な関係の重なり合う部分でイノベーションが創出されるとしている。

ジェイコブス（2012 [22]）は、経済活動はイノベーションによって発展し、イノベーションを得意とし極めて成功率の高い企業が小規模である（従業員が5人から50人である）というセーベルの1982年の研究結果を引用している。また「こういうタイプの企業のイノベーション能力は、技術をいかに柔軟に使いこなすか、また、その企業が同一部門や隣接部門で他の同じようなイノベティブな企業と密接な関係を結ぶかどうか、とりわけ、労働者が、異なる種類の専門家と密接に協働するかどうかによって決まっている。これらの企業は、抽象的知識か実用的知識かにかかわらず、着想さえあれば大胆に自分の意思で実行に移すが、従来こういうことが大々的にできたのは、限られた例外的な巨大企業だけだった」としている。さらに「セーベルが観察した現実—巨大な小企業群、共生関係、職場移動の容易さ、経済性、柔軟性、効率の良さ、適応性—とは、取り分け輸入置換が、

都市とその周辺の背後地においてのみ実現可能な過程として実現したその現実なのである」と指摘している。すなわち、地域経済の成長と域外市場との関係をとらえ、経済が停滞している地域と発展している地域の違いは、他地域の都市と相互に必要なとしながら流動的な交易を行っているか否かである。また、経済活動のなかに絶えず相違を加え、改良しているかどうかにある。つまり、遠方の都市からほとんど必要とされない地域は、地域内の都市間で相互に流通などの取引が行われても、その地域の経済が拡大・発展することはなく、取り残された状態が続くため、若者を中心に大きな都市での仕事を求めて地域を離れ、地域内の都市を素通りして遠方の都市に移住してしまう。このような状況に直面する地域の経済は縮小し、それがさらなる人口流出の原因にもなることから、これらの地域は経済が停滞しているため柔軟性や新しい活動を受け入れる余裕を失っているとしている。

木南ら（2019 [27]）は、国内の47都道府県のデータを用いて構造方程式モデリングにより、起業家精神と起業環境が新たな新規開業に影響を及ぼす要因やメカニズムを明らかにしている。まず、起業家精神に促進効果を与えている要因は人口密度とブリッジングソーシャルキャピタル指数⁷があげられ、抑制している要因は所得や失業率、ボンディングソーシャルキャピタル指数⁸であるとしている。次に、新規開業に対して促進させている要因は起業家精神と同様、人口密度とブリッジングソーシャルキャピタル指数であることを明らかにしている。そして、この研究結果から、地域における起業家精神と新規開業にとってとくに重要な要因はソーシャルキャピタルであり、地域の持続可能性にとっても重要な要素であるとしている。

そのうえで山崎（2019 [59]）は、日本では先進国と科学技術の面で後れを取り戻すために地方創生などの政策はとられているが、明確な座標軸がないまま錯綜している状況になっていると指摘したうえで、地域におけるイノベーションシステムの構築とイノベーションを生み出す都市の役割を明らかにしている。まず、地域にはイノベーションを引き起こす企業・人材・研究機関などの資源が不足していることと、企業間関係や産学官の関係の固定化（＝ロックイン）の2つのイノベーションバリアがあるため、その地域で生まれ育った人の起業家精神の醸成に何らかの影響を与えているとしている。さらに、地域産業におけるイノベーションとイノベーターとの関係を明らかにする研究では、産業クラスター論とクリエイティブ都市論の視点から「寛容な精神」「旺盛な好奇心」「遊び心」の欠如が、地域におけるイノベーション創出の障壁となっていることを指摘したうえで、これらの障壁を乗り越えるためには、産業クラスターの形成やネットワークの構築に積極的に取り組む人材、つまり地域のなかにおいてイノベーターの存在が重要であると指摘している。

⁷ 異質な主体や社会組織のネットワークで、グループ間の情報の共有や交換で合意を形成する機能

⁸ 社会組織内で同質の主体間の結びつきで、組織内部の信頼・協力・団結を生み出すもの

2) 地域食品産業におけるイノベーション

Capitanio et al (2010 [5]) は、イタリア国内の食品産業 234 社を対象に、新しい製品やサービスを開発したか、新しい製品やサービスを開発するためのプロセスを導入したか、新しい製品やサービスの普及を行ったのかという 3 つの視点から差別化の要因とイノベーション行動の関係について調査している。ここから、第 1 に、ノウハウの蓄積と教育による「人的資本」の質の向上、第 2 に、新たに開発された技術や機器などの資本財に投資できる財務の健全性と財務規模の「財務特性」、第 3 に、ターゲットを品質などへの要望の高い市場としている場合、受注生産を行っている企業、あるいは輸出を行っている場合、市場ニーズへの対応が求められることから、これらを統合した「市場戦略」の要因、第 4 に、企業の立地する「地域」がネットワーク能力の獲得とコンテキストの共有がイノベーションに影響を与えていることを明らかにしている。

日本国内について、伊・奥村 (2013 [62]) は、静岡県を対象に事例分析を実施し、地域においてイノベーションを創出するためには、社会企業家のネットワークの構築力や活用力が重要で、短期的効果よりも長期的な効果をねらい仕事をすることで地域経済を古い産業から新しい産業に転換することにあるとしている。一方、木立 (2015 [24]) は、食品産業の新たな展開と社会課題を解決するためその主体となる行政による公共政策をもとに、食料産業政策の方向性と課題を明らかにしている。まず、この目的を食という「モノ・サービス」に対する、国内消費者の求めるニーズにきめ細かく対応できる食品の開発やサービスの提供、市場開拓、地域食品事業者の活性化と産地間の結びつき、そしてグローバル企業への育成としたうえで、この実現を支えられる食の持続的サプライチェーンを構築することと同時に、地産地消を含むローカル市場についても重視している。この実現にはイノベーションが必須で、必要となる技術とビジネスモデルを開発する必要があるとする一方で、資金提供型の支援策が先行すべきではないと結論付けている。

木南・古澤 (2014 [25]) は、地域イノベーション戦略の基本原理は協調優位にあるという考えのもと、新潟県健康ビジネス・クラスターを対象に食品産業はじめ関連する産業に属する企業との知識フローの実態、そして、このクラスターに属する食品企業 3 社の認知的革新の状況について明らかにしている。このなかで、知識フローについては、相互作用を活発にする仕組みがないなど、新しい知識創造に機能しているとはいえない状態であること、認知的革新の状況については、対象企業それぞれに外部環境の変化に適応するため経営戦略を転換しているが、組織学習を通じた戦略転換を行っている企業とそうでない企業のあることを指摘したうえで、食品製造業における組織学習を通じた認知革新および異業種間の連携を通じたクラスターの形成は、イノベーションの創出に繋がることを明らかにしている。そのうえで、企業間の認知的距離がイノベーションの創出に大きな影響を与えることから、組織的認知構造の変化としての組織学習を促すような政策立案と、地域

の社会経済的、文化的背景と地域産業や産業に属する企業の特徴を踏まえたうえで、食品製造業における組織学習を通じた認知革新および異業種間の連携を通じたクラスターの形成はイノベーションの創出に繋がることから協調優位を実現し、地域内において好循環を生み出すための地域イノベーションシステムの構築が必要と指摘している。

そして、Kiminami et al. (2020 [28]) は、日本の地方都市においては少子化、高齢化のなか人口流出が続くことによる人的資源の制約、さらに財政的にも制約のあるなかで地域イノベーションを創出する必要があると指摘している。この課題に対し行政は、農業部門で新規事業が起こるよう財政支援を行ってきたが、大きな成果をあげていない状態になっていることから、新たな視点として社会起業家やソーシャルビジネスと都市農業との関係を明らかにしている。このなかで、社会関係資本のレベルが高く、創造的な思考を有する人はソーシャルビジネスに関心が高く、都市農業に関心があることが明らかになったため、行政は、社会的起業家精神とソーシャルビジネスおよび地域における社会的問題の解決との間の好循環を生み出すような社会資本の蓄積の機会を提供する必要があると述べている。

3) 食品産業におけるイノベーター

生島・宇田川 (2014 [16]) は、明治維新以降、日本に外来文物が次々と流入して洋風化・近代化が進展してきたとき食品産業においてもさまざまな企業が生成し、また、第二次世界大戦後においても企業間競争を展開しながら著しい発展を続けながら豊かな食生活になってきたことから、この明治期から高度成長期に日本の食品産業の育成に貢献した企業家の活動を研究している。ここでは、サントリーの鳥井氏やカルピスの三島氏、味の素の鈴木氏、キューピーの中島氏らが行った世の中になかった新しい事業分野に挑戦する企業家精神や独立心をもって新しい飲料や調味料に対する認知度の向上、販売チャネルの構築、食生活に根付かせるまでの取り組み、また、戦後のマクドナルドの藤田氏、日清食品の安藤氏の取り組んだ、それまで当たり前とされてきた習慣、しきたり、制度などをまったく新しいものに置き換え、新しい「食の前提」の創造に成功したプロセス、そして、キッコーマンの茂木氏やミツカンの中埜氏による在来食品産業の国際化で、アメリカ市場を中心に海外市場の開拓と現地での生産が行われていることを示している。

Soriano et al (2018 [51]) は、小規模の企業が多いオーストラリアの食品産業 417 社を対象にイノベーションを促進するための視点を明らかにすることを目的にした調査から、イノベーションに関する多くの知識やスキルは人に組み込まれていることと、なかでも STEM (科学、技術、工学、数学)、いわゆる理解に属する知識やスキルを持つ従業員を雇用する企業はイノベーションを創出する可能性が高いことを明らかにしている。

Kwill et al (2020 [30]) は、2005～2018 年に発行された Web of Science のデータ

ベースから「ローカルフード」と「起業家精神」をキーワードで検索してヒットした 1,169 件の論文から起業家が注目している研究トピックや重要な用語を分析し、イノベーターを類型化している。これは、①イノベーションの導入方法として学術知識を実装する「学術起業家」、②業界などにあるさまざまなビジネスアイデアを実行する「家族起業家」、③新しい技術やソリューションなどを実装する「革新的起業家」、④地域社会の持続可能性を基礎においた「社会起業家」、⑤オンラインでの新世代の好む地元の食品の販売や配送をする「インターネット起業家」、⑥廃棄物の管理や自然環境など食料生産の持続可能性に価値をおく「生態系起業家」、⑦地域の食料に関する価値観を高くおき、管理する「倫理的起業家」、以上 7 つに類型している。そして、これらイノベーターが食料に関する事業を立ち上げることは地域社会にとって生産的な活動であること、また、小規模なビジネスに関連していることを結論付けている。

また、安藤・上野（2013 [3]）は、天然調味料を製造する焼津水産化学が健康・機能性食品事業を創出したときの組織学習プロセスを明らかにすることで、両利きの経営を可能にする組織学習のプロセスの特徴やメカニズムを考察するなかで、企業における組織と個人の状態を明らかにしている。第 1 に、個人レベルの探索活動には最低限の資源配分しか行わないが、既存知識や事業には十分な投資を行っていること、第 2 に、探索プロセスにある個人は、資源配分の不足を補うために外部資源を積極的に求めざるを得なかったこと、第 3 に、既存事業から十分な利益が得ていながらも、経営側は将来に対する漠然とした危機感を抱いていたので個人の活動についてある程度忍耐強く待つことができたとしている。そのうえで、組織レベルを連結ピンとしてルーズに関係する複数の組織学習サイクルを持つことで、両利きの経営を可能にする探索と活用をゆるやかに連結した組織学習メカニズムを構築することで組織は不確実性のリスクの回避が可能になるとしている。

Kiminami et al（2020 [28]）は、社会的起業家・ソーシャルビジネス・都市農業の多面的機能の関係を明らかにする研究から、日本の地方都市においては少子化、高齢化のなか人口流出が続くことで人的資源に制約があり、さらに財政的にも制約のあるなかで地域イノベーションが必要となるが、これに対して行政は農業部門で新規事業が起こるよう財政支援を行ってきたが、大きな成果をあげているとはいえない状態になっていることを明らかにする。そのうえで、豊富な社会関係資本を有し、創造的な思考を有する人々は都市が抱えるさまざまな社会的問題に注目し、社会的起業家として農業・食料関連のビジネスを通じてイノベーションに取り組むことによって社会的問題の解決を図っていることから、社会課題や地域課題の解決に焦点をあてた企業家精神の強化ができるよう社会資本を蓄積するとともに、好循環を生み出す機会の提供が必要だとしている。また、自らの取り組みをきっかけに地域の事業者とのネットワークが拡大し、社会関係資本が蓄積され、新たなビジネスの成功に繋がり、企業家精神が一層高まるという好循環が生まれることを明らか

にしている。

第3節 小括

地域食品産業における先行研究においては、国内では、「地域の食」を対象にした持続可能なフードシステムを構築する必要性や視点について議論されているが、フードシステムの主体ごとに焦点をあてたものにとどまっている状態で、地域で持続可能なフードシステムの構築を目的とするなど、地域全体をとらえた研究は見られない。

また、地域食品産業におけるイノベーションとイノベーターを対象にした先行研究からは、クリステンセンら（2019 [9]）が示した3つのイノベーションのタイプについて、「持続型」は、高付加価値製品を求める消費者をターゲットにした製品開発、「効率化」は、低コスト提供することを目的にしたPB製品の開発などでみられる。しかし、「市場創造型」に関する研究については、Kwill et al（2020 [30]）の研究からもわかるとおり、諸外国では地域の食料産業のイノベーションを対象にした研究は盛んに行われているが、日本においては、食に関する社会課題のひとつであるフードロスやフードデザートを解消するものなどが見られるが、地域経済や社会基盤の持続的な発展に貢献できるフードシステムの構築という視点での研究が少ない状態である。

そして、地域全体の競争や協調関係などの有機的なつながりを意識したエコシステムとしてとらえたうえで、地域の食品産業における認知革新や市場創造型のイノベーションを創出する過程（木南 2015 [26]）やイノベティブな企業家（Innovative Entrepreneur：IE）の出現や育成を対象にした研究は極めて少ない。

以上から、地域の競争力を高め、地域経済の持続的な発展に重要な役割を果たす食品産業のなかでも、「地域の食」の流通を担っている食品卸売業、また、地域を代表する食品製造業を対象にイノベーションの創出のメカニズムや課題などを明らかにする必要があると考える。とくに、地域の食品卸売業の多くは中小企業であり、経営資源が不足しているため、イノベーションが創出され難い状況にあることを踏まえた研究が必要である。

一方、近年、持続可能な開発目標（SDGs）に対応するための研究としては、ココロギの粉末を食品原料とする研究（オオニシ 2017 [41]）や、次世代食材のひとつである植物性代替肉や植物性プロテインの開発（田中ら 2020 [57]）など、食材の開発にかかわる市場創造型のイノベーションが創出されている。また、中国深圳にある無人レストランのように人件費を不要とする店舗などもあり、これらの市場創造型イノベーションは今後の地域フードシステムにどのような影響を与えるかは極めて重要な論点であるものの、本研究の実証分析はこれらを焦点に当てていないことを付け加える。

参考文献 第2章

- [1] 安孫子誠男,“イノベーション・システムと比較制度優位 -近年の争点-,”『千葉大学経済研究』第27巻第2・3号,2012年, pp207-251.
- [2] 安藤史江『組織学習と組織内地図』南山大学学術叢書,白桃書房,2001年.
- [3] 安藤史江・上野正樹,“両利きの経営を可能にする組織学習メカニズム -焼津水産化学工業株式会社の事例から-,”『赤門マネジメント・レビュー』第12巻第6号,グローバルビジネスリサーチセンタ,2013年,pp.429-455.
- [4] 渥美俊一・桜井多恵子『チェーンストアの商品開発 -これからの核商品企画と「売れ筋」づくりの基本』ダイヤモンド社,2010年.
- [5] Capitanio, F., Coppola, A. and Pascucci, S., “Product and Process Innovation in the Italian Food Industry,” *Agribusiness*, 26(4), 2010, pp.503-518.
- [6] クレイトン・M・クリステンセン (玉田俊平太監修、伊豆原弓訳)『イノベーションのジレンマ 増補改訂版』翔泳社,2001年.
- [7] クレイトン.M.クリステンセン・スコット.D.アンソニー・エリック.A.ロス (宮本喜一訳)『明日は誰のものか イノベーションの最終解』ランダムハウス講談社,2005年.
- [8] クリステンセン, C.M., ダイアー, J., グレガーセン H.B. (桜井祐子訳)『イノベーションのDNA』翔泳社, 2012年.
- [9] クリステンセン, C.M., オジヨモ, E., デイロン, K. (依田光江訳)『繁栄のパラドクス -絶望を希望に変えるイノベーションの経済学』ハーパーコリンズ・ジャパン, 2019年.
- [10] 土井時久,“消費主体としての家族の変化とフードシステム,”『フードシステム学全集 第1巻 フードシステム学の理論と体系』農林統計協会,2002年,pp.355-367.
- [11] 荏開津典生・鈴木宣弘,“食生活の成熟とフード・システム,”『農業経済学 (第4版)』,2015年,pp.139-157.
- [12] 藤田武弘,“食料供給の国際化とフードシステム,”『食と農の経済学 [第2版]』ミネルヴァ書房,2006年 pp.32-45.
- [13] 藤田昌久,“空間経済学の視点から見た産業クラスター政策の意義と課題,”『日本の産業クラスター戦略 -地域における競争優位の確立-』,有斐閣,2003年,pp.211-261.
- [14] ビジャイ・ゴビンダラジャン,クリス・トリンブル (渡部典子訳)『リバーズ・イノベーション 新興国の名もない企業が世界市場を支配するとき』ダイヤモンド社,2012年.
- [15] Hanh Nguyen, “Sustainable food systems - Concept and framework,”*Food and*

Agriculture Organization of the United Nations,2018.

- [16] 生島淳・宇田川勝『企業家活動でたどる日本の食品産業史 わが国食品産業の改革者に学ぶ』法政大学イノベーション・マネジメント研究センター叢書 7,文眞堂,2014年.
- [17] 石倉洋子 (a) ,“今なぜ産業クラスターなのか,”『日本の産業クラスター戦略 -地域における競争優位の確立-』有斐閣,2002年,pp.1-41.
- [18] 石倉洋子 (b) ,“企業から見たクラスターの意義と活用,”『日本の産業クラスター戦略 -地域における競争優位の確立-』有斐閣,2003年,pp.75-127.
- [19] 伊藤匡美 (日本フードサービス学会編) ,“フードサービスと流通,”『現代フードサービス論』創成社,2015年,pp.127-150.
- [20] 伊藤正昭『新版 地域産業論 -産業の地域化を求めて-』学文社,2002年.
- [21] 伊藤正昭『新地域産業論 -産業の地域化を求めて-』学文社,2011年.
- [22] J.ジェイコブス (中村達也訳)『発展する地域 衰退する地域 地域が自立するための経済学』ちくま学芸文庫, 2012年.
- [23] 加藤正則, チャールズ・A・オライリー, ウリケ・シェーデ『両利きの組織をつくる 大企業病を打破する「攻めと守りの経営」』英知出版,2020年.
- [24] 木立真直,“食品産業の新展開と公共政策の課題 -食品製造業と卸売市場を対象に-,”『フードシステム研究』第 22 巻第 1 号,日本フードシステム学会, 2015年,pp.32-37.
- [25] 木南莉莉・古澤慎一,“地域イノベーション戦略の実態と課題 -新潟県「健康ビジネス連峰」を事例として-,”『新潟大学農学部研究報告』第 67 巻第 1 号,2014年,pp.1-26.
- [26] 木南莉莉『改訂国際フードビジネス論』農林統計出版,2015年.
- [27] 木南章・木南莉莉・古澤慎一,“起業家精神と起業環境が開業率に与える影響:都道府県データによる分析,”『新潟大学農学部研究報告』第 71 巻,2019年,pp.P9-16.
- [28] Kiminami, L. Furuzawa, S. and Kiminami, A., “Social Entrepreneurship and Social Business Associated with Multiple Functions of Urban Agriculture in Japan, ”*Asia-Pacific Journal of Regional Science*,4(2),2020,pp.521-552.
- [29] 久保知一,“卸売業者が作り出す顧客価値とその源泉,”『流通研究』第 23 巻第 2 号,日本商業学会,2020年,pp.1-16.
- [30] Kwill I, Piwowar-Sulej K, Krzyownos M,“Local entrepreneurship in the context of food production- A review ”, www.mdpi.com/journal/sustainability , Sustainability 2020,12 (1) ,424 , doi:10.3390/su12010424.
- [31] 松岡真宏『問屋と商社が復活する日』日経 BP 社, 2001年.

- [32] 松原寿一,“食品流通におけるチャネル構造の変革 – 総合商社に焦点をあてて –,”『中央大学大学院大学商経論叢』第 29 号第 2 巻,2015 年,pp.29-43.
- [33] アニタ・M・マクガーハン (藤堂圭太訳)『産業進化 4 つの法則』,ランダムハウス講談社,2005 年.
- [34] 村松行廣・井上崇通・村松潤一『流通論』同文館出版, 2010 年.
- [35] 中村剛治郎,“現代地域経済学の基礎と課題,”『基本ケースで学ぶ地域経済学』有斐閣,2008 年,pp.1-55.
- [36] 名和高司『学習優位の経営 – 日本企業はなぜ内部から変わるのか –』ダイヤモンド社, 2010 年.
- [37] 名和高司,“強い会社が持つ 4 つの要因「学習優位」の競争戦略,”『Diamond Harvard Business Review October 2018』2018 年 10 月, pp.52-64.
- [38] 西村順二『卸売流通動態論—中間流通における仕入と販売の取引連動性』千倉書房,2009 年
- [39] 野中郁次郎・勝見明『イノベーションの知恵』日経 BP 社,2010 年.
- [40] 小川進『イノベーションの発生論理 – メーカー主導の開発体制を超えて –』千倉書房,2000 年.
- [41] オオニシタクヤ,“動物性タンパク質源である昆虫食のエネルギー的可能性—その量産を目指すデザイン手法,”『KEIO SFC JOURNAL』第 17 巻 1 号,2017 年,pp.186-207.
- [42] チャールズ・A・オリリー, マイケル・L・タッシュマン (入山章栄監訳、渡辺典子訳)『両利きの経営 – 「二兎を追う」戦略が未来を切り拓く –』東洋経済新報社, 2019 年.
- [43] ジョエル. M. ポルドニー,モルテン. T. ハンセン (有賀裕子訳) ,“~機能別組織をなぜ保ち続けるのか~ イノベーションを促すアップルの組織設計,”『ハーバードビジネスレビュー4月号』ダイヤモンド社,2021 年,pp.6-P20.
- [44] エリック・リース (井口耕二訳)『リーン・スタートアップ – ムダのない起業プロセスでイノベーションを生み出す』日経 BP 社,2012 年.
- [45] 佐藤治雄 (a) ,“食料の加工をめぐる問題意識,”『農産物市場と食糧経済論』筑波書房,2001 年,P91-114.
- [46] 佐藤治雄 (b) ,“食品流通の再編と卸売業 – 食品問屋を中心として –,”『農産物市場と食糧経済論』筑波書房,2001 年,pp.115-135.
- [47] J・シュンペーター (塩野谷祐一, 中山伊知郎, 東畑精一訳)『経済発展の理論 (上・下)』岩波文庫,1977 年.
- [48] ピーター・M・センゲ (守部信之ほか訳)『最強組織の法則 – 新時代のチームワークとは何か –』徳間書店, 1995 年.

- [49] ピーター・M・センゲ（枝廣淳子,小田理一郎,中小路佳代子訳）『学習する組織 – システム思考で未来を創造する –』英知出版, 2011 年.
- [50] 篠崎雅春, “市場環境変化が与えた財務的影響とドメイン,” 『卸売企業の経営と戦略 第 3 章』, 同文館出版, 1997 年, pp.55-75.
- [51] Soriano, F.A., Villano, R.A. Fleming, E.M. and Battese, G.E., “ G.E’s Driving Innovation in Small Businesses in Australia ? The Case of the Food Industry” *Australian Journal of Agricultural and Resource Economics*(63), 2018 , pp.39-71.
- [52] デヴィッド・スターク（中野勉、中野真澄訳）『多様性とイノベーション – 価値体系のマネジメントと組織のネットワーク・ダイナミズム –』マグローヒル・エデュケーション, 2011 年.
- [53] 立原茂（日本フードサービス学会編）, “産業としてのフードサービス,” 『現代フードサービス論』, 創成社, 2015 年, pp.19-38.
- [54] 高橋広行, “価値あるイノベーションで変わる店舗,” 『販促会議（宣伝会議デジタルマガジン）』 2019 年 12 月号,
<https://mag.sendenkaigi.com/hansoku/201912/reinvention-for-selling/017602.php>
- [55] 高橋正郎, “フードシステム学とその課題,” 『フードシステム学全集 第 1 巻 フードシステム学の理論と体系』, 農林統計協会, 2002 年, pp.3-20.
- [56] 高宮城朝則「卸売企業の分析視座」『卸売企業の経営と戦略 序章』同文館出版, 1997 年, pp.3-10.
- [57] 田中隆・岡田亜希子・瀬川明秀『フードテック革命 世界 700 兆円の新産業 「食」の進化と再定義』日経 BP, 2020 年.
- [58] デンダイ・ヴィキ, ダン・トマ, エスター・ゴンス（渡邊哲, 田中陽介, 荻谷澄人訳）『イノベーションの攻略書 – ビジネスモデルを創出する組織とスキルの作り方 –』翔泳社, 2019 年.
- [59] 山崎朗, “地域経済創生の課題と戦略,” 『地域産業のイノベーションシステム – 集積と連携が生む都市の経済 –』学芸社, 2019 年.
- [60] 矢作敏行編著、浦上拓也・岸本徹也・藤岡里圭著, 『デュアル・ブランド戦略 -NB and/or PB』有斐閣, 2014 年.
- [61] 吉村孝司, “企業変革における先天的および後天的要因に関する考察,” 『会計論叢』 第 1 号, 明治大学大学院会計専門職研究科, pp.63-P80, 2006 年.
- [62] 尹大栄・奥村昭博編著『静岡に学ぶ地域イノベーション』中央経済社, 2013 年.
- [63] 百合岡雅博・清野誠喜 (a), “食品事業者の商談会を活用した新規取引先開拓の実態と評価,” 『農村経済研究』 第 37 巻第 2 号, 東北農業経済学会, 2020 年, pp.52-60.

[64] 百合岡雅博・清野誠喜 (b) , “中小食品卸売業の成長プロセスに関する一考察,” 『農村経済研究』 第 38 卷第 2 号, 東北農業経済学会, 2020 年, pp.106-114.

第3章 分析の枠組みと分析方法

第1節 分析の枠組み

第2章の既存研究のサーベイ結果を踏まえた本研究の枠組みは図3-1に示した通りである。地域における食品産業のイノベーションの方向性は、食品産業および消費者の認知・行動とそれらの相互作用によって決まるものとする。しかし、従来のイノベーション人材の育成政策は食品製造業を対象としたものが中心となっていたが、持続可能なフードシステムの構築を目的としたイノベーション人材の育成政策では、地域における組織学習による食品産業における認知革新や消費者の認知革新に働きかけるものが必要とされている。

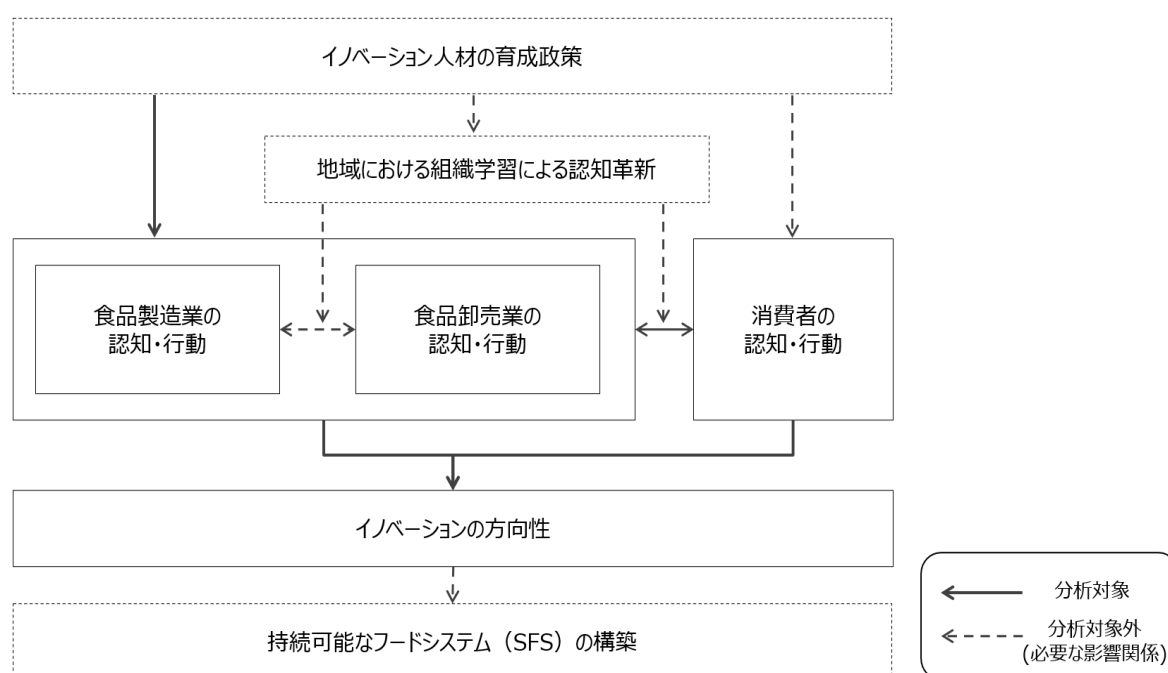


図 3-1. 分析の枠組み

なお、本研究で分析対象とするのは、実線で示された領域や矢印部分であり、食品産業については食品製造業および食品卸売業としている。破線部分の領域や矢印は、持続可能なフードシステムの構築に必要な要素・条件になると考える。

それぞれの分析概要は、まず、地域の中小食品企業のうち食品卸売業においてイノベータ活動を行っているイノベーター3氏を対象にインタビュー調査を実施し、それに基づき TEM 分析を行うことにより行動の軌跡や影響を与えた要因を分析することで、地域食品産業におけるイノベーターの認知や行動を明らかにするとともに、地域においてイノベーターを育成するための整備が必要となる環境の要素を明らかにする。

次に、地域に本社をおきながら株式公開する、地域の食品産業を代表する大規模な食品製造業を対象に、経営成果の動向分析により各企業の経営パフォーマンスの変化を確認す

るとともに、イノベーションに関連する共起語のテキストマイニング分析により、組織学習における認知的革新状況を明らかにすることでイノベーションを創出することに対する積極性を明らかにする。地域に拠点を持つ大企業の組織成員は、地域で組成されるネットワーク組織に参加することから、これら企業のイノベーションに向けた取り組みは、地域の中小食品産業に従事する個人や組織の行動変容を促進するきっかけとなったり、なかには直接的なネットワーク形成による協働したイノベーション創出に向けた取り組みが行われたりする可能性もあることから、地域の食品産業をとらえるという意味では重要な視点と位置付けている。

最後に、フードロスが社会課題として強く認知されるようになってきているなど、消費者の食に対する関心が高まっていると考えられるが、消費者の居住する地域の食品企業に対する認識、地域の食に対する消費行動や課題などを明らかにした研究は見られないことから、フードロスの解消を目的にしたイベントに会場した地域の消費者を対象にアンケート調査を実施し、フードロスに関する認知や行動、また、地域の食品産業によるイノベーションを積極的に受け入れるだけの雰囲気醸成できているかどうかを明らかにする。

これら研究の対象の1つ目は、イノベーター3氏は新潟市内に本社をおく中小食品卸売企業の経営者あるいは従業員、2つ目は、新潟県内に本社をおく主要な食品製造業3社のうち1社は新潟市内に本社をおく企業、3つ目は、新潟市内で開催したイベントだが、ニュースサイトやSNSなどで情報を発信・拡散されたこともあり、新潟市外の消費者も来場するが、大多数は新潟市内に居住する消費者である。

このように本研究の対象とする地域は「新潟市」としているが、タイトルに「新潟地域」と表記しているのは、第1に、新潟市内に本社をおく企業の事業活動地域は新潟市内にとどまらないこと、第2に、新潟県内の主要な食品製造業の行動は、新潟市内の企業や消費者の認知革新に影響を及ぼしているためである。

なお、ここで取り上げる中小食品卸売企業と主要食品製造企業との間には取引関係はじめ、積極的な人的交流がないことを補足する。

第2節 分析方法

3.2.1 食品卸売業の認知・行動の分析

新潟市内にある食品卸売業においてイノベティブな事業活動を行っている新潟県内出身の3氏を対象として選定し、TEM（複線径路・等至性モデル：Trajectory Equifinality Model）分析を行う。この手法は質的研究のなかでも時間を捨象せずに扱うもので、個々人が多様な径路を辿ったとしても、収束し、等しく到達するポイント EFP（等至点：Equifinality Point）に向かって、現場での事象などを背景に人間の発展や人生径路の多様

性・複線性の時間的変容をとらえることで対象者を理解する手掛かりとなる概念を創出する分析・思考の枠組みモデルである（荒川ら 2012 [1]）。本稿では、図 3-2 のとおり、経営の意思決定のポイントとなる BEF（主要分岐点：Bifurcation Point）を径路に、現在の経営状態である等至点に向かうプロセスのなかで、事業の開始や発展、意思決定に影響を及ぼす主な社会的・経済的環境要因が企業家精神や事業発展度を促進する要因としての社会的ガイド（SG：Social Guidance）と、阻害する要因としての社会的方向付け（SD：Social Direction）を設定することで分析する。

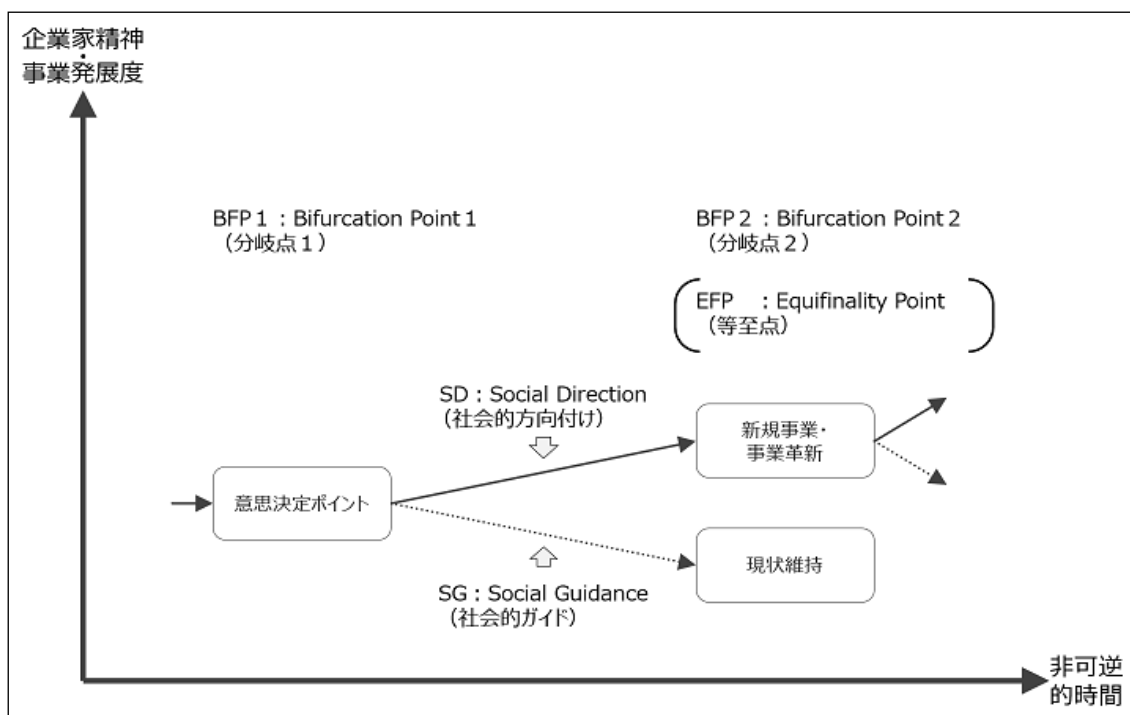


図 3-2. TEM 図の概念

今回 3 氏を対象にした質的研究では、経験則的にいわれる 4±1 人を対象に分析することで体験の多様性を明らかにすることを目指している。類型を把握するために必要となる人数である 9±2 人には不足しているが、多様性を明らかにすることでイノベーターを育成する仕組みづくりの端緒になると考えている。

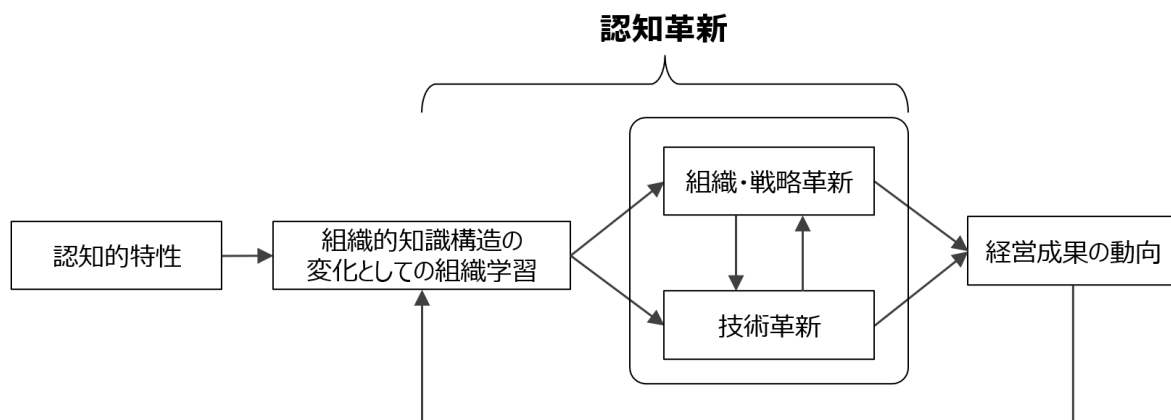
また、時間の経過による変化については、ビジネスパーソンとして就業するまでの期間を「就業前期」、就業してからイノベーターとなるまで期間を「準備期間」、イノベーターとして活動する期間を「企業家期間」と大別して作図するとともに、背景となる意識や特徴となる要因を SG と SD に分類して明らかにする。TEM 図で分岐点を記載するときには、実際に通った径路を「実線」、通らなかったが可能性が想定される径路は「点線」を引くことで、「ある」ことにだけでなくあるべきものが「ない」ことに気づくことを目的にした質的研究の課題に基づき、本稿でも他の可能性があったものとして分岐点ごとに実線の反

対側を向く点線を記載する。なお、明確な選択肢があった場合は、点線の先にラベルを記載する。

そして、イノベーターとしての認知的変化を時間的経過とともに捉えるため、フェルナンデス=アラオス（2015 [2]、2018 [3]）によるエグゼクティブを対象に行った評価・観察から抽出された要因を活用する。本研究では、リーダーシップコンピテンシー⁹が成長する要因として抽出した「好奇心」「洞察力」「コミュニケーション力」「意志力」に加え、向上心つまり「モチベーション」を加えた5つの要因をイノベーターの認知要因として選定する。さらに、インタビューのなかで井上（2006 [7]）が、新潟県内の企業経営者などに取材をした際、現状維持意識が強く、冒険をしない人が多いことを批判しているように「新しいことをやりたがらない人の多い新潟で、なぜ、新しいことに取り組むのか」「新潟で事業を行うメリットとデメリット（新潟で良かったこと、悪かったこと）」「後継者に対する考え」を確認するなかで抽出できた「地域課題の関心」を加えて結果を分析する。

3.2.2 食品製造業の認知・行動の分析

食品製造業の認知的革新状況の分析は、Kiminami and Furuzawa（2015 [5]）の基本モデル（図 3-3）に倣い行う。



出所：Kiminami and Furuzawa（2015 [5]）より、喜田（2007 [4] , pp.32）の加筆修正版である。

図 3-3. 基本モデル

研究の対象にする新潟県内における主要な食料品製造業は 3 社（亀田製菓、ブルボン、

⁹ リーダーシップコンピテンシーの要素は「成長志向、戦略性、協働能力、チームリーダーシップ、組織育成力、変革のリーダーシップ、市場理解力、多様性対応力」としている。

岩塚製菓)¹⁰とし、企業の認知的革新（組織的知識構造の変化としての組織学習に伴う組織・戦略革新と技術革新）の実態を分析する。各社の2020年3月期の企業規模（連結）での概要は、亀田製菓は創業1957年、売上高1,038億円、資本金額19億円、従業員数3,379人、岩塚製菓は創業1954年、売上高228億円、資本金額16億円、従業員数920人、ブルボンは創業1924年、売上高1,176億円、資本金額10億円、従業員数4,271人である。

この3社を分析対象としたのは、ブルボンと亀田製菓は新潟県内における食品製造業の売上高1位と2社に位置づけ、岩塚製菓は、新潟県内の2番目に人口の多い長岡市に本社のある食品製造業の売上高1位の企業であること、また、Kiminami and Furuzawa (2015 [5]) の対象とした、新潟県において設立された健康ビジネス協議会の会員企業の取引ネットワーク構造分析を行ったところ、いずれもコア企業として抽出できたためである。

具体的には、まず経営成果の動向分析を行い、各企業の経営パフォーマンスの変化を確認する。次に、有価証券報告書に記載されている「研究開発活動」の文書データをテキストマイニングにより分析し、企業のイノベーションに対する認知的変化を明らかにする。分析の対象期間は、20年分（2001年3月期～2020年3月期決算）とする¹¹。なお、経営成果の動向については、参考のため、新潟県内の食品製造業である佐藤食品工業、一正蒲鉾、セイヒョーの3社を加えた合計6社を主要企業に設定したうえで確認する。

そして、喜田（2007 [4]）は、経営革新における非経済的な成果には、経営者による反復的なプロセスやダイナミックな学習ループが存在し、「認知」を軸に統合されているという考えのもと図3-3のフレームとともにここで用いる共起ネットワークを提示する。これは、単語が共通に出現する関係（共起関係）を円と線で表した図である。ここでは、主に語の出現とその時系列変化について着目するため、各年（決算期）における特徴的な語の変化が可視化される。使用するソフトは、「KH Coder」（樋口 2014 [6]）である。

3.2.3 消費者の認知・行動の分析

消費者が、地域の食品企業のイノベーションや食に対する主要な社会課題であるフードロスに対してどのような認知を持っているのか、また、実際にはどのような行動をとっているかを分析するため、フードロスの解消を目的にした食品販売イベントに購入客として来場した人を対象にしたアンケート調査を実施した。

¹⁰ 2020年11月現在、新潟県内には食料品製造業6社（亀田製菓、ブルボン、岩塚製菓、佐藤食品工業、一正蒲鉾、セイヒョー）が上場している。本研究ではKiminami and Furuzawa (2015 [5]) との連続性と考慮しつつ、近年の企業の認知的革新の実態変化を明らかにすることを目的とするため、Kiminami and Furuzawa (2015 [5]) と同様に6社のうち亀田製菓、ブルボン、岩塚製菓の3社を分析対象とする。

¹¹ Kiminami and Furuzawa (2015 [5]) では、2004年3月期～2012年3月期決算を分析対象とする。

このイベントは「第1回 訳ありマルシェ～15分でお買い物～」の名称で、2020年10月25日（日）8:00～12:00に新潟市内の会場で開催された。一般社団法人新潟県食品事業振興会が事務局となり組成した訳ありマルシェ実行委員会が主催し、新潟県内の7社の中小の食品製造業や農業生産者が参加した。このイベントを告知する際に用いたチラシは図3-4である。

開催目的は、新型コロナウイルス感染症拡大により行き場を失った、飲食店やホテルなどに卸売りをする業務用食材を中心に特別価格で一般消費者に販売することによるフードロスの解消である。運営面での特徴は、コロナ禍のなか「密」な状態を作らないため、1回に入場できる組数を最大20組（車1台を1組）、15分ごとに交代して買い物をするというものである。今回ははじめて実施するイベントなので、来場者の多くは新潟地域に居住する人のなかでも新しいことへの感度が高く、社会課題に対する意識が高い人と想定できるため、本調査の目的とも合致するサンプルとなる。

図 3-4. 事前配布チラシ

図 3-5. 主要な商品リスト

また、この調査では、来場した各組に買い物前に主要な商品リスト（図3-5）とアンケート用紙（付録【①】）を配布し、待ち時間に各組のなかから任意の1人にアンケートの記載を依頼する。入場時にアンケートを提出した人全員に来場者プレゼントを提供した後、アルコール消毒や体温検査を経て売り場に出向くという方法で実施する。当日の来場者は約210組450名、アンケート回答数は174件で、回答率は82.9%となる。なお、アンケート用紙裏面の全項目が未記入の回答数は35件あったが、アンケート方法を鑑み、有効回答として取り扱う。また、会場や売り場の雰囲気は図3-6、図3-7に示したとおりで、

出店者すべてを合計した販売金額は 50 万円を超えていることから、同様の食品販売イベントと比較しても十分な成果を残していることを付け加える。



出所：FNN プライムオンライン <https://www.fnn.jp/articles/-/99569>

図 3-6. 会場の雰囲気



図 3-7. 売り場の雰囲気

参考文献 第3章

- [1] 荒川歩・安田裕子・サトウタツヤ, “複線径路・等至性モデルの TEM の描き方の一例,” 『立命館人間科学研究』第 25 巻,2012 年,pp.95-107.
- [2] フェルナンデス = アラオス, C. (倉田幸信訳) , “人材は潜在能力で見極める,” 『Diamond Harvard Business Review May 2015』2015 年 5 月,pp.34-48.
- [3] フェルナンデス = アラオス, C. ,ロスコー, A. ,荒巻健太郎 (有賀裕子訳) , “潜在能力を開花させる経営リーダーの育成法,” 『Diamond Harvard Business Review』2018 年 5 月,pp.10-21.
- [4] 喜田昌樹『組織革新の認知的研究 -認知変化・知識の可視化と組織科学へのテキストマイニングの導入』白桃書房,2007 年.
- [5] Kiminami, L. and Furuzawa, S. , “Theoretical and Empirical Study on Regional and Local Innovation: Focusing on the Health-Related Industry Cluster in Niigata, Japan, ” *Studies in Regional Science*,44(4) ,2015,pp.495-515.
- [6] 樋口耕一『社会調査のための計量テキスト分析：内容分析の継承と発展を目指して』ナカニシヤ出版,2014 年.
- [7] 井上亮 『日経長岡支局ニュースレター「新潟の働きがい」』博進堂,2006 年.

第4章 分析の結果

第1節 中小食品卸売業におけるイノベーターの認知と行動の分析

4.1.1 新潟地域における食品卸売業の状況

まず、新潟市内における食品卸売業の状況を確認する。新潟市内の2016年の卸売業の事業所2,335件のうち、食料・飲料卸売業は243件で10.4%を構成し、調査を実施した卸売業の全20業種のうち上位2番目に位置付けている。また、従業者数は2,999人で13.9%を構成し、年間商品販売額については2兆2,707億円のうち3,881億円で17.1%を占め、これらについてはいずれも卸売業の各業種なかで1番目に位置付けている。

また、新潟市産業振興財団が2011年12月から2012年2月にかけて新潟市内の卸売業18社と小売・サービス業12社を対象に行ったヒアリング調査で、実態を確認している。まず、卸売業が製品調達において重視¹²しているのは「価格」と「安定供給」がともに最も多く11社で、次に「美味しさ（味）」が10社で続いている。また、新潟県産製品の取り扱い方針としては、「増やしたい」企業が3社だった一方、「とくに意識していない」企業が9社となっているが、小売・サービス業では「取扱商品を増やしたい」としている企業が8社になっていることから、今後は、卸売業の取り扱い量の増加が想定される。

次に、卸売業の仕入取引の状況としては、大企業との取引が80%以上を占めている企業は7社となっている。このように大企業志向になっている理由は、米と日本酒以外の製品は地元の中小食品製造業の製品はブランド力がないため、量販店に取り上げてもらえないことや、取扱の希望はあっても安定供給に不安のあることが確認できた。そのような状況のなかでも、取り組みの早い中小卸売企業については取引量が多くなっている。

また、新潟県内の事業者（製造業と卸売業の合計）からの仕入れが50%以上を占める卸売業は30%に満たなかったことから大手商社、卸企業や大手食品製造業から仕入れていることが分かる。

4.1.2 イノベーター3氏のケース

本研究で対象とする3氏のうち、A氏とB氏はともに家業を承継した経営者で、なかでもA氏は取り扱う主力製品を軸にした製品開発による事業拡大を目指したイノベーションに取り組み、B氏は新規販路開拓による事業拡大を目的にしたイノベーションに取り組みながら、既存販路とのシナジー効果を起こす取り組みを行ってきたことから分析対象として選定し、まず、直近10年間程度の間に行ってきた事業活動に関するヒアリングの記録および、経営者などとして取材された新聞やテレビ、雑誌などのマスコミに掲載された情報、WebやSNSなどに掲載されている情報に信用情報をはじめとする文献を付加したう

¹² 1位～3位までを合算した複数回答

えでインタビュー資料と TEM 図案を作成する。次に、これら資料をもとに、生誕から現在、今後の取り組みについて、個人的要素、環境認識、影響を与えた出来事と意識の変化などを非構造化インタビューにより明らかにする。対象者の C 氏は、複数の食品卸売業の従業員として勤務するなかさまざまな製品開発と新規販路開拓に取り組んできていますが、企業を代表する立場ではないことからマスコミなどに掲載されている情報量が少ないため、事前ヒアリングを実施したうえでインタビュー資料と TEM 図案を作成したうえで、日をあらためて非構造化と構造化インタビューを実施する。これら 3 氏のうち C 氏は、親族ではない従業員の立場であるにもかかわらず中小企業においてイノベーションを創出していることから、有意義な研究対象になると考える。

表 4-1. 非構造化インタビューの実施概要

<p>1. 開始前に、研究概要として「研究題名」「問題意識」「研究目的」「検証する課題」「検証方法」の 5 項目を説明</p> <p>2. 非構造化インタビューの内容</p> <p>1) 現在、大切にしている価値観</p> <p>2) 就業前期（※就業する前の期間）に、自身の価値観の形成に影響を与えた人や出来事など</p> <p>① 家族、親類、友人、知人、趣味、活動（ボランティアなど）、書籍・映画・ドラマなど、尊敬する人（理由）、その他</p> <p>② とくに印象に残っている出来事</p> <p>③ このときにどのような価値観を持っていたか</p> <p>3) 準備期間・企業家期間（※就業後の期間）に、自身の価値観の形成に影響を与えた人や出来事など</p> <p>① 社内：同僚・上司・後輩 取引先：顧客・仕入先・生産者・製造業者 周辺：競合企業・業界団体・各種（異業種・地域）団体・行政（技術支援）・行政（技術支援以外）・大学、その他</p> <p>② ビジネスの発展に影響を与えた組織（行政や大学など公的なもの）との関係</p> <p>③ ビジネスの発展に影響を与えた組織（業界団体や交流会など）との関係</p> <p>④ とくに印象に残っている出来事</p> <p>⑤ このときにどのような価値観を持っていたか</p>
--

非構造化インタビューの実施概要は表 4-1 に示す。そして、この結果をもとに時間の経過による変化を踏まえ TEM 分析を実施し、イノベーターの意思決定の軌跡と影響を与えた要素との関係を明らかにするとともに、3 氏からそれぞれの内容について確認・修正を行ったうえで完成する。

1) A 氏のケース

A 氏は、小学生だった 1960 年代に実父が起業した食肉卸売業を 40 歳代半ばで承継し、現在は 60 歳代前半の経営者である。新潟市内の本社に加工施設と物流拠点を持つ、年商 20 億円、従業員 40 人規模の企業を運営している。A 氏の企業家としての経緯と事業の発展度は図 4-1 に示し、同氏の各期における企業家精神に影響を与えた出来事と意識の変化は次のとおりである。

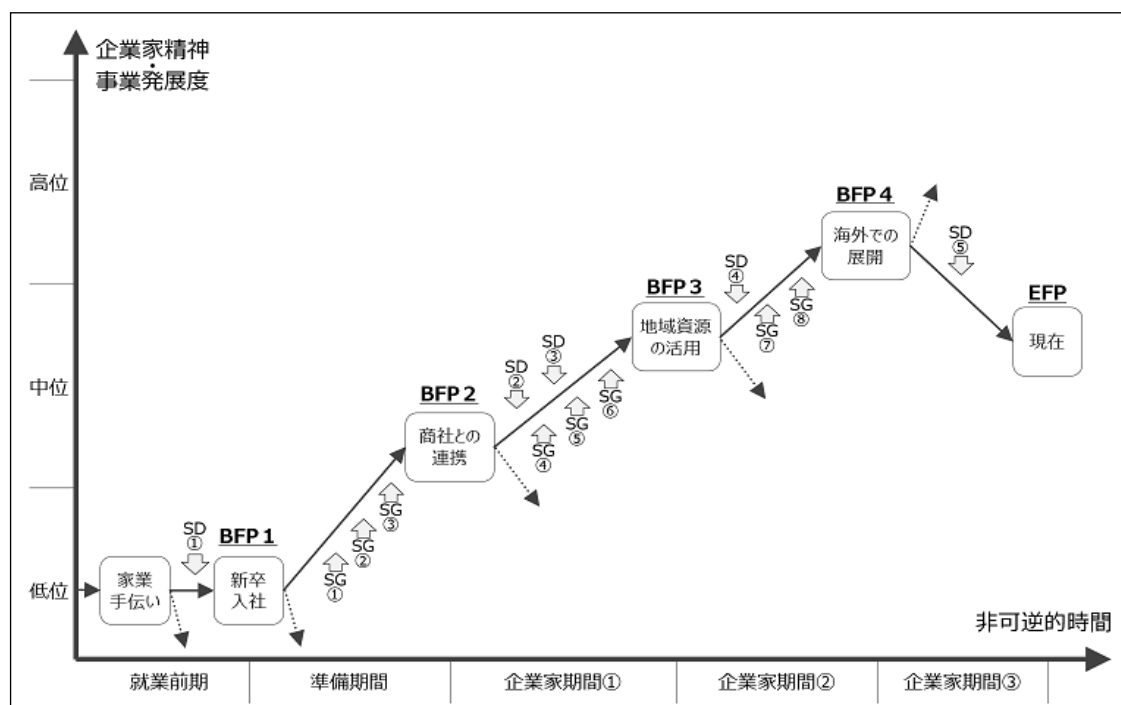


図 4-1. A 氏の TEM 図

就業前期は、男性 2 人兄弟で両氏とも中学生の頃には休日には当たり前のように家業を手伝い、県外の大学に進学してからも帰省するたびにいやいやながら家業の手伝いをしてきた。しかし、A 氏は長男であり、苦勞する実父の姿を見て自然と一緒に働くという意識を持っていたが、事業がうまくいかなかった親類の姿を目の当たりにしたことは強く印象に残っている【SD①】。

準備期間では、家業に戻る前にいろいろなことを吸収したいと考え、就職活動を経て大手の総合食品商社に入社し、新規事業を行う部署に配属される。ここで 3 年間は新規事業の立ち上げに伴う製品開発から、販売ルートの構築、販売促進などを経験しながらノウハウを習得し、社外の人的ネットワークの重要性などを学び【SG①】、新潟に戻り家業に就いた【SG②】。その頃、牛肉の輸入自由化が決定していた時期であり、20 歳代後半の A 氏はこれを好機と考え、当時、新潟県内で競合する企業と取引のない大手総合商社に飛び込み営業を行い、最終的にはこれらの総合商社と輸入牛肉の取り扱いをはじめ【SG③】。

一方、事業活動と並行して青年会議所はじめ、地域で活動するさまざまな団体などに加入し、代表を務めるなどの経験を通じて地域への関心を強く持つようになった。

企業家期間①となるきっかけは、地域の競合企業が開発したブランド豚で市場を拡大していた【SD②】ことにある。新潟市は一人あたりの豚肉消費額が全国でも上位に位置するため、この取り組みへの追随を考えた実父が生産者と連携して独自のブランド豚を開発、販売を始めた。当初は、取扱製品の一つ程度の扱いだったが、A氏がこの製品だけに焦点をあてた提案営業を行う【SG④】ことで徐々に販路を増やし、数年をかけて新潟県内での安定した販路を構築し、県内の外食市場で一定のポジションを確立した。しかし、少子高齢化のトレンドが明確になってきたことを受けて県内の市場だけでは成長余力がなくなる【SD③】と考え、大都市圏で開催される食品見本市に共同出展する行政の事業に継続して参加する【SG⑤】ようになった。

A氏は自ら見本市の会場でバイヤーにブランド豚を中心に提案することで、バイヤーのニーズや自社製品の競争力を獲得するための課題などを把握し、新潟では通用するブランドでも、全国で競争するためには相当な特徴が必要であることを認識した。40歳代後半に代表取締役となった頃、青年会議所のネットワークを通じて、地元の地域資源を活かして開発した製品を持つ10社以上の食品企業で組織する地域商社の設立に携わる【SG⑥】ことで、新潟発の明確な特徴と訴求力を持つ製品開発と販路開拓に取り組むようになった。

企業家期間②となるきっかけは、日本の環太平洋経済連携協定（TPP）への参加に関する議論が活発になった【SD④】のに伴い、海外での販路開拓の意識が高まったことにある。まずA氏が取り組んだのは、当時、規制があるため輸出できなかったブランド豚の海外生産で、実際に北米の畜産農家に国内での技術を提供し開発を開始するが、品質が安定しないなどの理由から中断することになった。次に、海外でのニーズ調査を目的に、行政が主催する海外での商談会に継続して参加することで現地のバイヤーなどとのネットワークの構築【SG⑦】をすすめていった。2016年に食肉の輸出規制が緩和【SG⑧】されたことをきっかけにあらためて現地バイヤーに営業活動を行ったことで、海外への輸出がはじまり、なかでも東南アジアと北米からは現在にも継続する注文が入るようになった。

企業家期間③となるきっかけは、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い国内外のすべての外食市場の需要が急速に減少【SD⑤】している。感染拡大から半年程が経過すると少しずつ需要は回復する。これを好機と捉え、日本から製品を輸出するビジネスだけではなく、東南アジアと北米の取引先をつなぐ商社事業の実施を考えている。これら事業活動をすすめていくなか、A氏は事業の軸を新潟での食肉卸売業と位置付けたうえで、全国や海外に向けた事業展開に対しては経営資源のバランスを取りながら投入することで持続的な発展を目指している。

2) B 氏のケース

B 氏は、実父が起業した学校給食の卸売業を 40 歳代前半に事業を承継し、現在は 50 歳代前半の経営者である。新潟市内の本社に配送センターとテストキッチンを持つ、年商 6 億円、従業員 15 名規模の企業を運営している。図 4-2 は B 氏の TEM 図であり、主な出来事と意識の変化は次のとおりである。

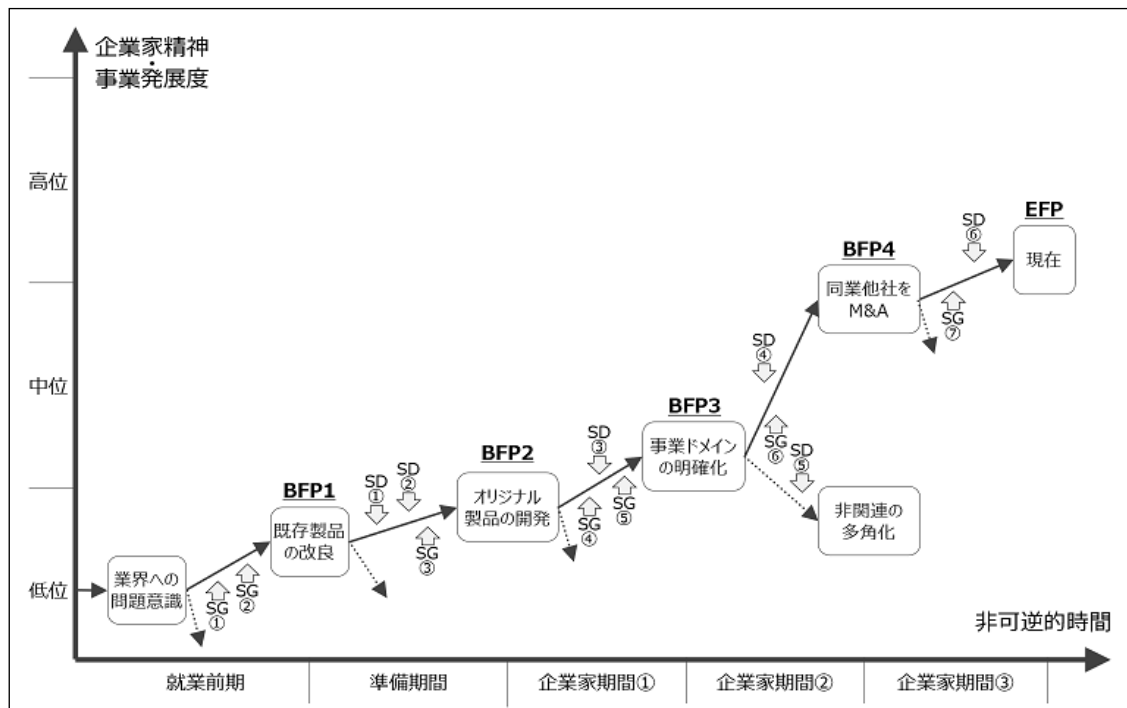


図 4-2. B 氏の TEM 図

就業前期の B 氏は、自宅に事務所と倉庫があったため自然と小学生のころから家業を手伝いながら漠然と社長へのあこがれを持っていた。高校 3 年生の冬にアルバイト先から帰宅したとき、事務所で倒れていた父から「会社を頼む」といわれた【SG①】こともあり、高校卒業後すぐに家業に就いた。B 氏が仕事のことで初めて会う人に仕事の内容を伝え、多くの人が学校給食への思い出を語り出す様子を見て学校給食は人々の思い出に残る大事な仕事という強い認識が、現在にも続く仕事へのモチベーションの根底となっている【SG②】。

準備期間に入ったころには、学校給食の卸売業界では価格競争が常態化【SD①】しているなか、少子化による市場縮小が明確【SD②】になっていたため、長時間労働となり離職率も高かった。まず、B 氏は価格競争から抜け出すため「学校給食 = 安心安全」をテーマにした合成添加物や化学調味料を不使用のオリジナル製品を開発することによる差別化を図った。また、給食の献立を考える栄養士との関係性を重視し、とくに、毎年 1 月に開催される普段食べられないメニューを提供する全国学校給食週間【SG③】では、栄養士から

受けたメニューのリクエストをもとに原料先の確保などに対応することで、多くの栄養士から頼られるようになるとともに、自身の製品開発力を高めていった。

B氏が企業家として具体的な動きをはじめたのは、新潟県による米粉利用促進に関する説明会に参加【SG④】したことをきっかけにオリジナルの小売製品の開発に取り組んだことである。もともとの発案は、すでに開発していたオリジナル製品のなかに国産小麦を使用したカレールウがあり、これを米粉に変更できるのではないかと考えたことである。実際にこの製品を完成するまでには約4年の期間を要し、最初に小売製品として製造したのは土産市場を対象にしたレトルトカレーである。しかし、土産市場は規模が小さく採算が取れなかったため、食品スーパーの販路開拓を試みるが、いわゆるご当地カレーは日常的な食材を購入する目的で利用するスーパーの顧客のニーズと異なるため定番製品にはならなかった【SD③】。この経験を経て、食品スーパーの顧客ニーズに適したカレールウの小売製品を製造したところ、定番製品として採用されるようになった【SG⑤】。同時に、学校給食用の食材としても利用したことでようやくこの製品から利益が獲得できるようになってきた。

ところが、B氏が40歳代前半に事業を承継し、代表取締役役に就任した頃は、会社の業績は慢性的な赤字状態となっていた。そこで、B氏は経済団体の主催する半年間の経営者教育に参加し、自らが経営指針の作成を通じて、学校給食の安全・安心のイメージを事業ドメインにするなど、経営者として会社の社会的な存在意義を確認する【SG⑥】。この時期にはカレールウをもとにした製品開発ノウハウが定着し、小売バイヤーとの関係性も強固になってきたことから、さまざまな製品開発の要請を受け取り組むが、販路や製造委託先の制約などによりいずれの製品も大きく成長できなかった【SD④】。また、事業の多角化も複数検討するが、未経験業種への進出に経営資源を配分するのが困難であったことから、いずれも事業化には至らなかった【SD⑤】。これらと並行して、大手小売業向けにカレールウ製品のリニューアルを重ねていくことでようやく全国展開する食品小売業に採用され、安定した事業に成長する。その一方で、新潟から撤退する大手給食卸売企業の新潟の事業所から従業員および取引先を引き継ぐことで事業規模が急拡大したために、業務効率の低下に伴い業績は悪化したが、自身の組織管理能力の限界に気づき、従業員に仕事を任せることで徐々に業績が向上してきた。

以上のようにB氏が代表取締役になってからの10余年の間で組織変革に取り組み、成果をあげている。例えば、従業員のモチベーションを上げるため業務の改善や新規事業のアイデアなどの提案を受けられること、業績の向上に伴う従業員の給与の増額と就業時間の短縮を実現できたことで退職者の多い給食卸売業界において退職した従業員は1人しか出なかった【SG⑦】。さらに、2020年には、新型コロナウイルス感染症の拡大により学校給食事業に大きな影響を【SD⑥】受けるが、従業員からのアイデアをもとに、これを機

会と位置づけ小売業への進出を果たしている。

3) C氏のケース

C氏は、新潟県内の農家の次男で、食品メーカーや飲食業など複数の企業での経験を経て食品卸売企業に勤務したことをきっかけに製品開発を強みにする技術者から、企業家となった人物である。60歳代半ばになってからは、新潟県内の複数の食品企業が連携して設立した地域商社で、新製品の企画開発を中心に取り組んでいた。図4-3はC氏のTEM図で、主な出来事と意識の変化は次のとおりである。

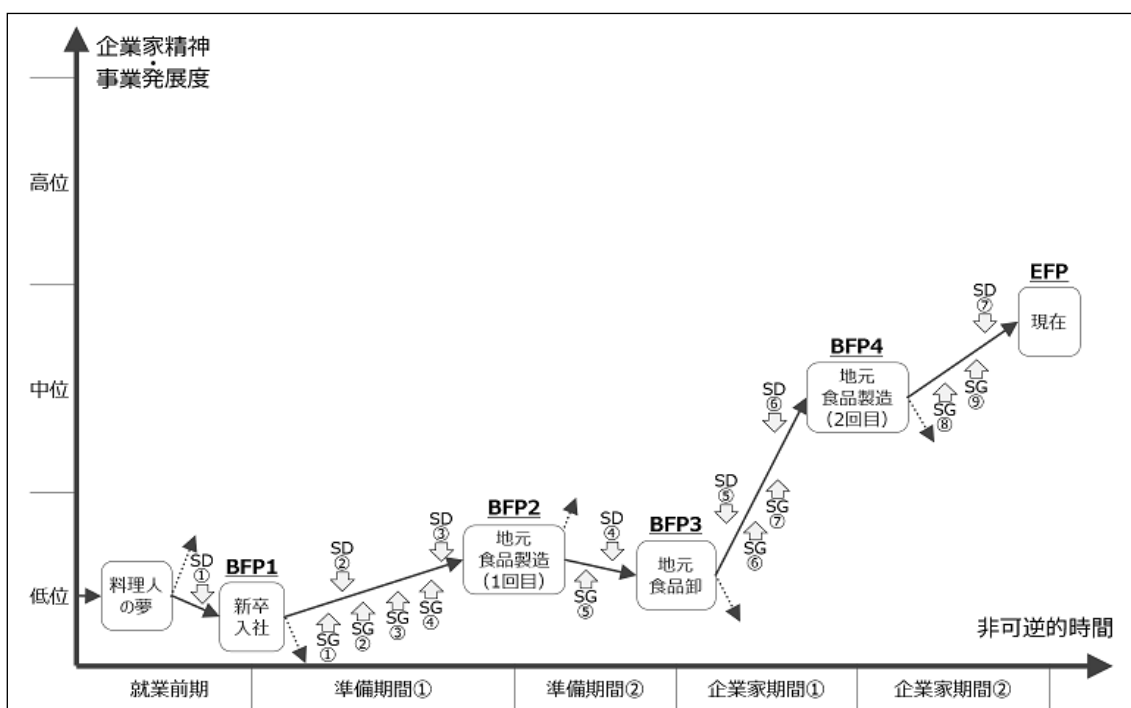


図 4-3. C 氏の TEM 図

創業前期の C 氏は、料理好きの祖父の影響を受け料理好きとなり、小学校に入るとテレビの料理番組を見ては自分でその料理を作り、夕食に家族に手料理を提供していた。このため高校の卒業後には調理士を志望していたが、家族からの反対があり断念し【SD①】、東京の菓子製造企業に入社した。同社では製造部門に配属となり製造作業はじめ新製品の企画や開発、また、製造ラインのマネジメントを経験することで多人数での製造ノウハウを習得した【SG①】。このときに先輩社員からの「職人になるな、技術者になれ」というアドバイスが、C 氏のキャリアに大きな影響を与えることとなった。結婚を機に新潟に U ターンし、地元にある菓子製造会社に転職するが 2 年後には倒産【SD②】、その会社を救済合併した会社で続けて勤務することとなり、同社では新店舗・新工場の立ち上げ、新製品の企画開発などに携わった【SG②】。

20歳代後半に子息を授かった際、給与面での不安があったため、大型スーパーのテナントとして飲食を提供する企業に転職、同社では、調理から接客、販売までを担当した【SG③】。2年後には管理職、さらに5年後にはエリアマネージャーとなり30店舗ほどを管理する立場になったことを機に、自己啓発のため、あえて自費で「店舗マネジメント」「インスタプロモーション」「商品・メニュー開発」などの研修に参加するなどして、ビジネスに必要な知識や新製品の開発ノウハウを習得し、それを店舗で実践するというサイクルを繰り返すことで会社の業績向上に貢献していた【SG④】。

しかし、C氏が40歳になった頃、入居する大型スーパーの業績低迷に伴って会社の業績が低迷した【SD③】ことから自主退職し、次に、弁当を中心に製造する地元の食品製造会社に転職した。同社では、培ってきたさまざまなノウハウを活かし業務に取り組んできたが、新しいチャレンジができないことなどもあり、40歳代後半には自身がオーナーの居酒屋を開業した【SG⑤】。しかし、A氏の趣味的な要素の強いメニュー構成になったことや飲酒運転に対する規制強化などの影響を受け2年ほどで廃業となり多額の負債を抱えることになった【SD④】。

これらの経験を経て地元の食品卸売会社の加工部門の工場長候補として就職したことを機に、企業家としての活動がはじまった。入社して間もなく当時の工場長から嫌がらせを受けた【SD⑤】が、既存製品の粗利益率の改善を行うとともに販路開拓の実施【SG⑥】、行政による支援事業を活用した新製品の開発や食品見本市への出展に取り組む【SG⑦】などして業績向上に貢献した。しかし、C氏が開発に携わった製品のブランディングの方向性が他のメンバーと異なったために退職した【SD⑥】。

その後、以前勤務していた弁当を製造する食品製造会社で製造ラインでの勤務に加え、地元で認知されていない食材を原料にした新製品の開発に取り組んだ【SG⑧】。この製品がコンスタントに販売できたことをきっかけに、この他にも埋もれている未利用食材を発掘し、製品化する事業が可能ではないかと考え、C氏の勤務する食品製造会社と同社と取引のあった食品卸企業が共同して業務用食材の企画・製造・販売を主目的とする地域商社を設立することになった【SG⑨】。この地域商社の特徴は、未利用食材の課題である生産数が少なく、また、供給が不安定なために流通機構ができていないことを背景に、両社の主要取引先である飲食店に限定での卸売りや製造する弁当の具材として利用するなど、食材の状況に応じて柔軟に対応できることである。

このなかでC氏は弁当の具材となる製品を開発すると同時に、開発した製品のなかから一般消費者向けに販売する製品の開発を担当する。代表的な製品は、ご当地ギフト製品で、これは地元の土産品小売店での販売やインターネットによる直接販売を行っている。

新型コロナウイルス感染症の拡大の影響【SD⑦】を受け、外食産業や弁当業界などの需要が減少したため、この地域商社が中心に地元の生産者や食品製造業、食品卸売業で賞味

期限切れによる廃棄を削減できるよう、一般消費者向けに販売する取り組みを実施する。

4.1.3 イノベーターの期間ごとの認知的変化

イノベーターの時間の経過に伴う意識の変化「好奇心」「洞察力」「コミュニケーション力」「意志力」「モチベーション」5つの要因で確認するとともに、「地域課題の関心」を明らかにするため「その他」の項目で認知要因に加え構造化インタビュー（表 4-2）により認知的変化を分析する。

表 4-2. 構造化インタビューの実施概要

<p>1. 開始前に、5 要因をそれぞれの定義を説明したうえで、非可逆的時間の各期間の変化と印象的な出来事を確認</p> <p>2. 構造化インタビューの内容</p> <p>1) 時間の経過に伴う意識の変化（※カッコ部分は定義）</p> <ul style="list-style-type: none">① モチベーション（利己的ではない目標追求意欲）② 好奇心（新しい経験・知識に興味があり、批判を聞き、何かを学び、自分を変えることに積極的）③ 洞察力（情報を集めて意味を読み取り、新たな可能性を見つける能力）④ コミュニケーション力（感情と論理を駆使して説得力のあるビジョンを伝え、人々と関係を築く能力）⑤ 意志力（困難にもめげず高い目標を達成するために戦い、逆境を跳ね返す気力） <p>※各項目で、時間の経過と意識の状態、期間ごとの「高・普通・低・意識なし」、印象的な出来事を確認</p> <p>2) その他</p> <ul style="list-style-type: none">① 新しいことをやりたがらない人の多い新潟で、なぜ、新しいことに取り組むのか② 新潟で事業を行うメリットとデメリット（新潟で良かったこと、悪かったこと）③ 後継者に対する考え
--

この3氏の認知変化の状態を整理したのが表 4-3 である。3氏に共通してみられる傾向は、就業前期から常に「好奇心」と「洞察力」が高い状態であったことがわかる。また、「モチベーション」と「コミュニケーション力」「地域課題への関心」は、イノベーターとしての活動を行うようになってから高まっていることがわかる。

一方、「好奇心」に関しては、「生来、新しいものが好きで、いろいろなことに興味がある（A氏）」、「創造するだけでワクワクする（B氏）」、「飽きっぽいが、業種や分野が変化することで新しいことに興味を持つ（C氏）」など、3氏とも新しいものやことに興味があることを自認している。「洞察力」については、「日常の何気ない情報や身近なものでもビジネスにつなげて考えている（A氏）」、「常に人の行動を気にかけ、気遣っている（B氏）」、

「食に関する情報に貪欲で、何の食材をどう使っているのかが気になっている(C氏)」など、好奇心の対象となったものに対してはそれがどのようなものか理解し、その背景や活用方法などを考えるという特徴がみられ、それが「牛肉の輸入自由化やTPPへの参加(A氏)」、「学校給食の卸売業界は価格競争が常態化(B氏)」、「転職先で嫌がらせを受ける(C氏)」など、一般的には逆境といえる環境変化をプラスにとらえるという特徴もみられる。

表 4-3. イノベーター3氏の認知変化

(期間ごとの変化 高：3、普通：2、低：1、意識なし：0)

A氏	就業前期	準備期間①	企業家期間①	企業家期間②	企業家期間③
モチベーション	0	2	3	3	3
好奇心	3	3	3	3	3
洞察力	3	3	3	3	3
コミュニケーション力	0	2	3	3	3
意志力	3	3	3	3	3
地域課題への関心	1	3	3	3	3

B氏	就業前期	準備期間①	企業家期間①	企業家期間②	企業家期間③
モチベーション	3	3	3	3	3
好奇心	3	3	3	3	3
洞察力	3	3	3	3	3
コミュニケーション力	3	3	3	3	3
意志力	0	0	1	2	2
地域課題への関心	3	3	3	3	3

C氏	就業前期	準備期間①	準備期間②	企業家期間①	企業家期間②
モチベーション	3	2	3	3	2
好奇心	3	3	2	3	3
洞察力	3	3	3	3	3
コミュニケーション力	0	3	2	3	3
意志力	2	2	1	3	3
地域課題への関心	0	0	1	3	3

次に、「モチベーション」に関しては、「青年会議所での経験から地域に対する意識が高まりとともにモチベーションが高まってきた(A氏)」、「両親が苦勞していた姿と思い出に残る大事な仕事に携わっている意識(B氏)」、「料理が勉強できる仕事に就くことと、転職することで常に新しい目標をつくってきたこと(C氏)」などの経験を通じて高まってきたことから、その人のいる、あるいは自らの行動により作りあげた環境が重要な要因だとわかる。「コミュニケーション力」に関しては、「地域発の製品を扱うようになったことをきっかけに、地域への理解を深めるとともに、広く発信するようになる(A氏)」、「学生時代から多くの友人に自身の考えを伝え、今でも自身の考えや思いを従業員や取引先などと語っている(B氏)」、「自分で企画・製造した製品を提供し、美味しいといってもらうことに

喜びがある（C氏）」など、それぞれが異なる経験をきっかけに高めてきたことがわかる。

これらの環境づくりは地域でイノベーターを育成するために必要であると同時に、新潟地域においてイノベティブな活動を行った3氏のTEM分析の結果からは、自身が発見した事実や情報をもとに、自らが先頭に立ち実行し、結果を検証しながら時期を見て次の行動につなげるというイノベーターとしての行動をとりながらも、経営者、あるいは管理者として日々の業務にも対応していることがわかる。クリステンセン（2012 [1]）のいう発見力を持つイノベーターと実行力を持つ人の両方の側面を合わせ持つことで、社内で行ったイノベーションにより新たになったビジネスモデルと既存のビジネスモデルの両方が、相乗効果を発揮できるところにまで最適に融合できているという特徴がみられる。また、A氏とB氏はSoriano et al（2018 [4]）のいうSTEM知識やスキルを持つ人ではなく、C氏は勉強が苦手という理由で地元の農業高校に進学したことから就業前期においては他2氏と同様だと考える。なお、現在では3氏とも自身の専門分野におけるSTEM知識やスキル（A氏は、不飽和脂肪酸など、B氏は、食品添加物など、C氏は、製造工程の管理や食品加工技術など）を習得していることから、これらはイノベーターに必要な要素だと考える。

現時点で、この特徴がみられる理由は人材の質と量に限りのある中小企業であるためイノベーターに発見力と実行力の両方の能力、また、STEM知識やスキルの習得が求められるのではないかと推測できるが、これが新潟地域、あるいは食品卸売業に固有の特徴であるかは検証の必要がある。

第2節 食品製造業における認知革新の実態

4.2.1 新潟地域における食品製造業の状況

新潟市における食品製造業の概要として、まず、総生産額（名目）3兆1,456億円に占める食料品製造業の2017年の総生産額は1,160億円で構成比は3.7%となっている。これは新潟市を除く16の政令市¹³を平均した構成比の2.1%に比較し1.6ポイント高くなっていることから、新潟市の産業構造のひとつの特徴といえる。

2018年の新潟市における食料品製造業の事業所数は206件で製造業の1,008件のうち20.4%を占め、また、従業者数は11,223人、29.8%、製造品出荷額等は2,517億円、22.0%を占めていることからいずれも最大となっている。このうち、従業員4人以上～29人以下の小規模事業者の割合は、事業所数では66.5%で全体の3分の2程度を構成しているが、従業者数は15.4%、製造品出荷額等は10.5%となっていることから、小規模の事業所で多数を構成していることが確認できる。

¹³ 政令市20市のうち、本数値を算出していない相模原市、静岡市、熊本市を除外している。

このような状況にある食品製造業だが、先にあげた新潟市産業振興財団の行ったヒアリング調査において、卸売業・小売業からは地元企業の製品に不足するものとして、認知度・ブランド力が不足しているという指摘が多く見られる。これに加えて、小規模な製造業が多いために製品の取り扱いロットの小ささや安定的な製品の供給に不安のあることが、県内外市場への展開が難しくなっている背景にあることが確認できている。一方、鮮度の高さや美味しい製品が多いことは認知されているので、小売店など販売先から地元製品に関して問い合わせが多いものの、価格が折り合わないことも製品が販売できない理由として指摘している。

また、2020年に新潟県が実施した新潟県内に主たる事業所をおく食品製造業529社(有効回答件数392社)を対象にした調査では、新潟県産の農林水産物の使用割合が、0%(使用していない)企業が10.6%、最も多いのが1~20%で33.6%となっている一方、81~100%が14.6%、61~80%が12.6%となっている。そして、回答企業のうち62.6%が新潟県内で生産拡大を期待する農林水産物がないと回答しているが、この理由は「すでに十分使用している」が26.8%で最も高く、これに次いで「価格が高い」が25.9%、「価格と生産量が不安定」が25.0%、「県内の生産状況がわからない」が23.2%となっている。

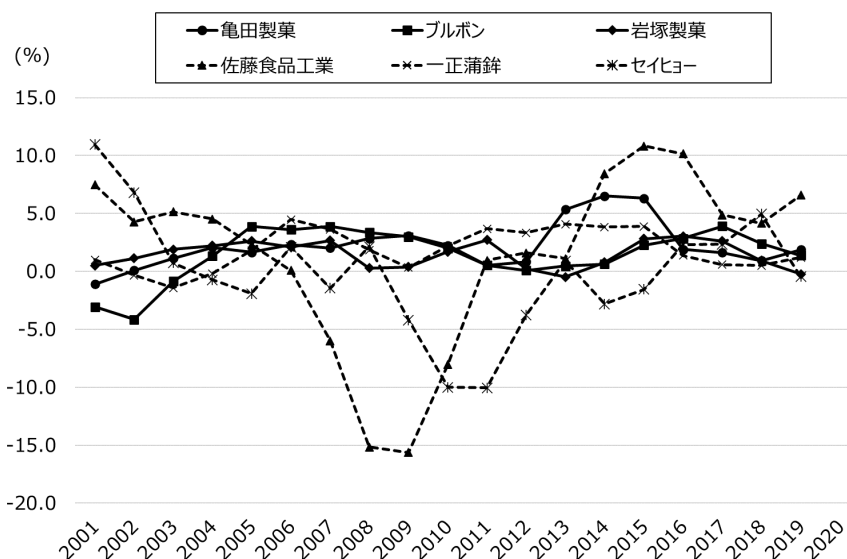
4.2.2 経営成果の動向

主要な食品製造業6社の主要な経営成果は、売上高成長率、売上高経常利益率、研究開発効率の3つの指標で分析する。

まず、売上高成長率(3か年移動平均)の結果(図4-4)から、以下の2点に分かる。

第1に、亀田製菓、ブルボン、岩塚製菓、一正蒲鉾は、このすべての期間を通じてプラス成長を維持している点である。第2に、セイヨーは2000年代当初は大きなプラス成長をしているが、その後、成長は停滞し、2010年代前半には大きなマイナス成長を経験していることが分かる。

セイヨーの収益悪化の原因について有価証券報告書によれば、2011年決算期において製造部門でその大半を占めるアイスクリームのOEM受託が当初の見込みよりも大幅に下回ったことが原因とされている。OEM供給のリスク(顧客企業の業績不振、調達方針の変更など)が顕在化したものと考えるが、2016年決算期では、販売価格の見直し、製造工場の集約化による生産性の向上、経費の削減を通じて、収益面が改善したとされる。なお、佐藤食品工業もー成長となっているが2009年~2014年のデータ(連結ベースではないため)が前後と接続しないため、判断は難しい。



出所：各企業の有価証券報告書（決算期）より作成。年次は決算期に対応する。

注：連結ベースの値（佐藤食品工業は2009年から2014年の6年間、セイヨーを除く）

図 4-4. 売上高成長率（3か年移動平均）

次に、売上高経常利益率（Return on Sales: ROS）の結果（図 4-5）から、以下の4点
 が分かる。

第1に、他企業と同様の傾向を示していた岩塚製菓は2010年代以降から急速に上昇し、
 2019年と2020年には主要6社でトップの水準に位置している。第2に、亀田製菓は全
 期間を通して安定的に上昇し、直近では主要6社のなかで2位に位置している。第3に、
 ブルボン、佐藤食品工業、一正蒲鉾の3社は、この期間中では中水準に位置し、その変化
 もおおむね類似した傾向を示している。第4に、セイヨーは2000年代後半以降に低下
 し、黒字・赤字を繰り返しており、安定していないことが分かる。

岩塚製菓が急速に上昇している背景¹⁴には、業績が低迷していた2006年ごろから、第
 1に、あらゆるムダの削除と生産性の向上によるコスト削減、第2に、消費者ニーズを的
 確にとらえた商品開発、第3に、新需要創造に向けた独自性の高い付加価値商品の提案に
 取り組んできたことが考えられる。

具体的には、まず、コスト削減に対しては、新工場の稼働はじめ、全社の生産ラインの
 再構築や合理化、自動化の実施、省エネルギー設備への転換、商品点数の大幅な削減によ
 る在庫や労務費の削減、販売促進方法の見直しなどトータル原価の低減に向けた取り組み
 を実施する。

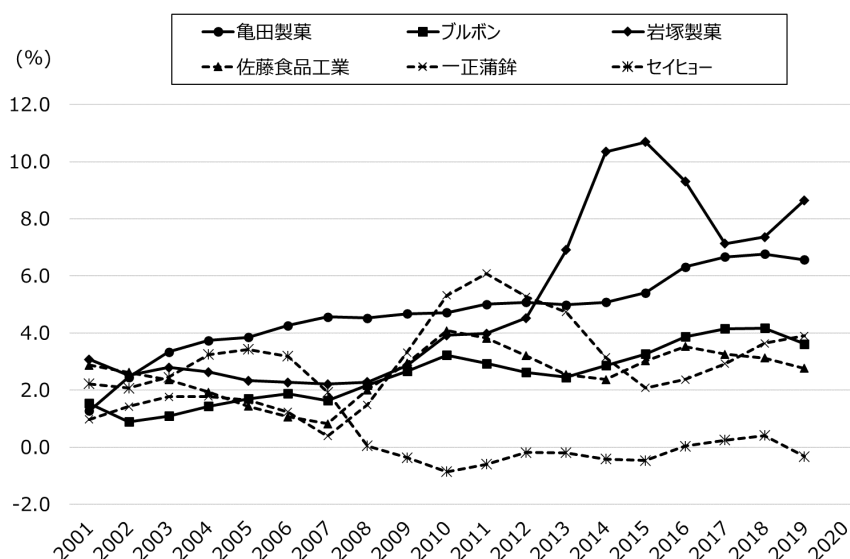
そして、商品開発や付加価値商品の提案については、R&D・Mセンターを設置すること

¹⁴ 岩塚製菓決算短信 (<https://www.iwatsukaseika.co.jp/company/stockholder/account.shtml>)
 2006年3月～2015年3月の経営方針・経営成績を参照

で、おいしさを数値化、データ化し、営業、開発、製造が一体となった商品開発体制を構築、ここから、品質と鮮度重視、そして食料自給率アップと国産米の消費拡大、食の安心・安全を実現するため、国産米 100%使用に取り組み、2012 年には主力商品 32 品で実現している。これにより、「岩塚ブランド=最高品質」の信頼確立に取り組んでいる。

一方、新たな需要創出に向けては、品川女子学院とのコラボレーション商品の開発はじめ、米菓やスナックの垣根を越えた新食感のスナック系米菓の開発による若年層の開拓、20~30 歳代の主婦層の囲い込みによる米菓需要の喚起、市場の約半数を占めるシニア層への対応として「高品質・適量」シリーズの開発などを行っている。

以上の取り組みを経て、2015 年には、確固たる利益体質の構築を目指すとともに、北米や東南アジアに向けた海外事業、未参入・未踏分野への M & A や業務提携といった新たな事業・販路の獲得などを開始している。また、従業員に対しては、やりがいを感じ成長できる会社となるよう人事制度や教育体制の見直しを行っている。



出所：各企業の有価証券報告書（決算期）より作成。年次は決算期に対応する。

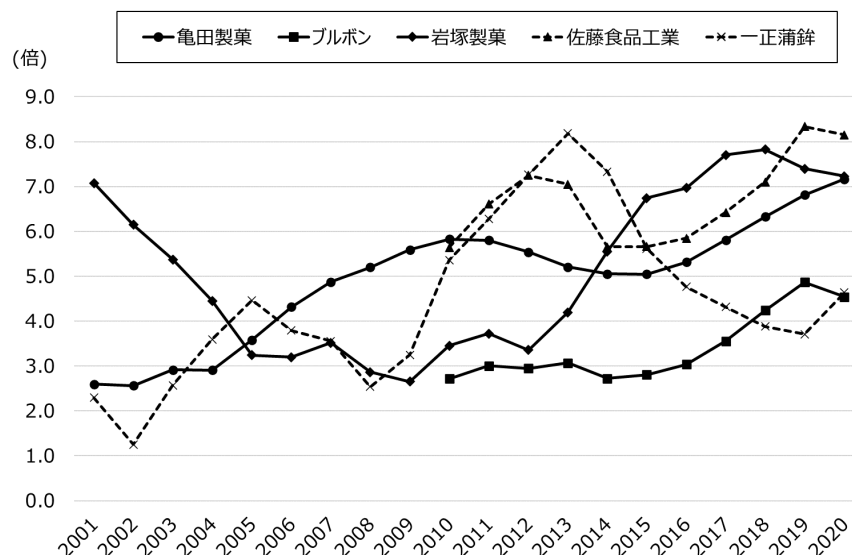
注：連結ベースの値（佐藤食品工業は 2009 から 2014 年の 6 年間、セイヒョーを除く）

図 4-5. 売上高経常利益率（3 か年移動平均）

最後に、研究開発効率¹⁵の結果（図 4-6）を見る。ここでは、「研究開発効率」を「5 年間の累積経常利益」÷「その前 5 年間の累積研究開発費」として定義する。したがって、

¹⁵ 研究開発効率は、R & D 投資が企業の収益向上への貢献度合いを示す指標のひとつであり、日本企業は諸外国の企業と比べて R & D 投資水準は高いが、研究開発効率が低いことが課題とされている。たとえば、経済産業省（2017）「平成 28 年度産業技術調査事業研究開発投資効率の指標の在り方に関する調査（フェーズ II）最終報告書」（https://www.meti.go.jp/meti_lib/report/H28FY/000779.pdf）を参照。

この値が高いほど、研究開発投資が収益に結びついており、効率性が高いと判断できる。
この結果を見ると、以下の4点が分かる。



出所：各企業の有価証券報告書（決算期）より作成。年次は決算期に対応する。

注：連結ベースの値（佐藤食品工業は2009年から2014年の6年間を除く）。

セイヒョーは研究開発費のデータが得られなかった。

図 4-6. 研究開発効率

第1に、2020年では、佐藤食品工業が最も高く、次いで亀田製菓と岩塚製菓が同水準となっている。第2に、岩塚製菓は2000年代当初は高水準だったが、2000年代半ば以降は低下・横ばいで推移していたところ、2010年代前半に急上昇し、近年でも高水準を維持している。第3に、一正蒲鉾は2010年代前半にはトップ水準にまで上昇したが、その後は急速に低下している。第4に、ブルボンは2010年代の期間を通じてほぼ横ばいで推移し、近年は上昇傾向にあるが、主要な食品製造企業のなかでは研究開発効率の水準は低い状態にある。

4.2.3 共起ネットワークの分析：認知革新

経営戦略における基本命題のひとつに「組織は戦略に従う」というものがある。しかし、多くの組織では外部環境の変化に適応するための確な戦略を立案してもサクセストラップから抜け出せず、その実行において組織能力が不足していると戦略が実現できないという事実直面してしまうため、組織能力の変革が必要である（百合岡 2010 [5]）。つまり、これら企業の成果がどのような戦略と認知変化に伴う組織能力によるものかを明らかにすることで、戦略と経営成果の関係を明らかにする。

まず、有価証券報告書に記載されている「研究開発活動」テキスト内の語の時系列変化を「共起ネットワーク」によって可視化し、企業の認知変化の有無と方向性を明らかにする。この分析に際しては、使用しない語として「平成」や「年」などを指定し、データクリーニングを行なっている。

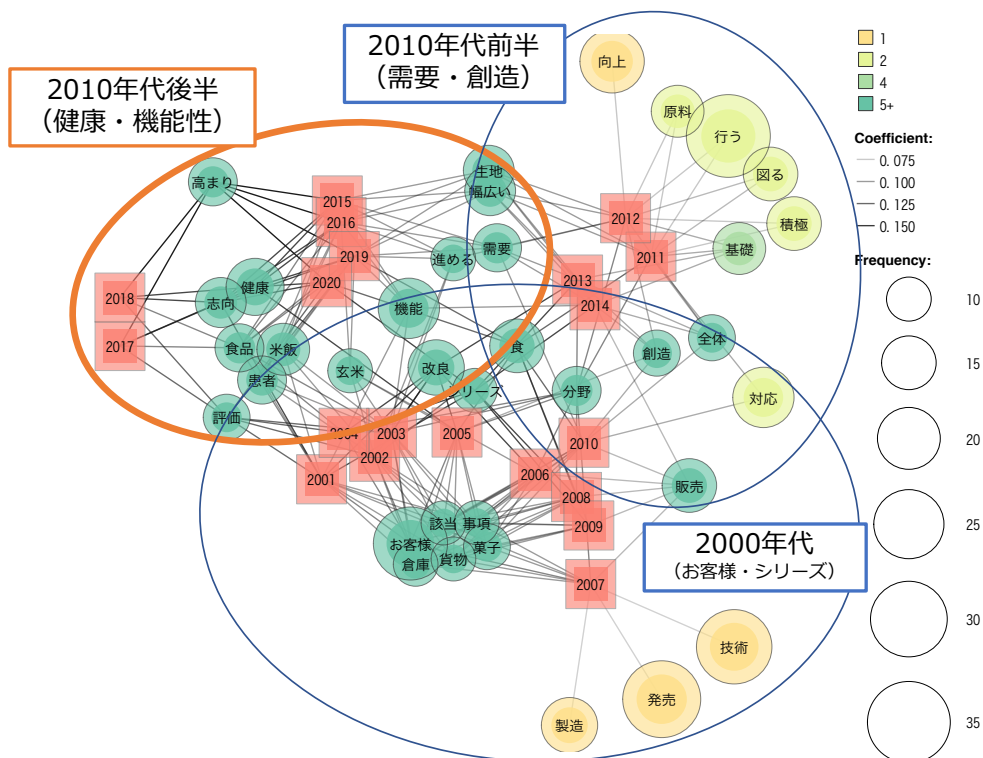
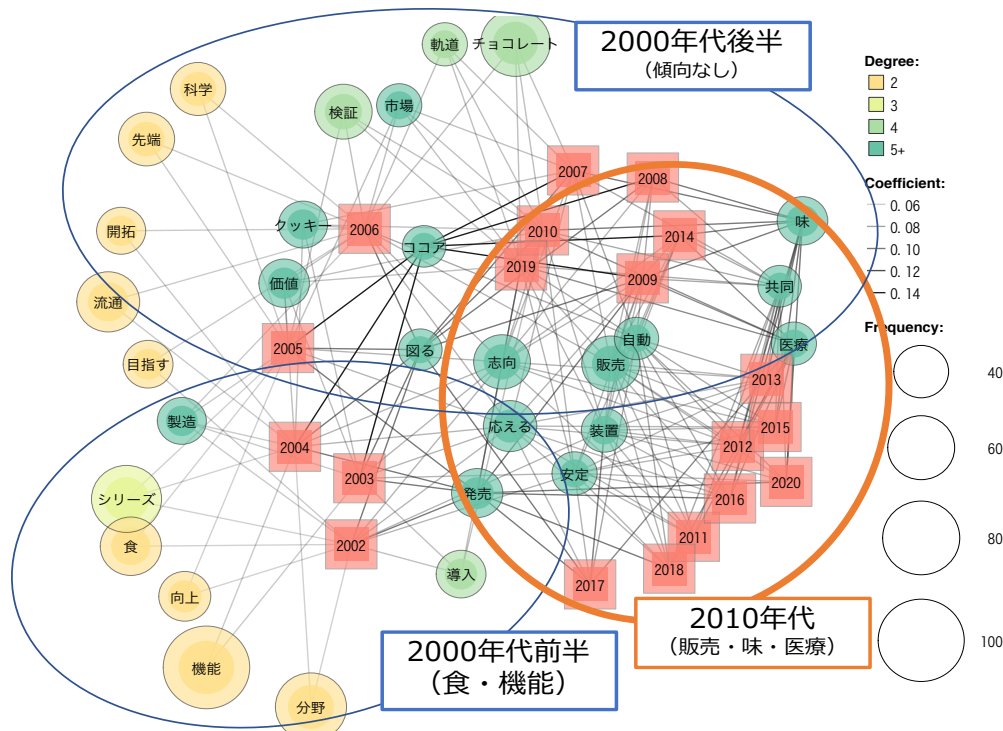


図 4-7. 亀田製菓の共起ネットワーク

亀田製菓の共起ネットワークの結果（図 4-7）を見ると、2000 年代は〈お客様〉や〈シリーズ〉、2010 年代前半は〈需要〉や〈創造〉が中心的な語であったが、2010 年代後半には〈健康〉や〈機能性〉が中心的な語となっている。したがって、2010 年代後半に認知変化が生じていると判断できる。また、ここで表れた語の傾向から、亀田製菓は市場トレンドを重視した研究開発方針であることが想定できる。

続いて、ブルボンの共起ネットワークの結果（図 4-8）を見ると、2000 年代前半には〈食〉〈機能〉が中心的な語となっていたが、2000 年代後半は特徴的な傾向が見られなくなった。2010 年代に入ると〈販売〉〈味〉や〈医療〉が中心的な語として表れているが、これらの語からは近年大きな認知変化が生じていると判断するのは困難である。つまり、ここで表れた語の傾向から、ブルボンの研究開発には一貫した方針を見出すことができない。



注：2001年3月期を除く

図 4-8. ブルボンの共起ネットワーク

最後に、岩塚製菓の共起ネットワークの結果（図 4-9）を見ると、2000年代は<鮮度><伝統>や<製法>が中心的な語となっていたが、2000年代後から2010年代前半には<主義>や<ブランド>が中心的な語として変化し、さらに、2010年代後半は<健康><安全>や<安心>へと大きく変化している。したがって、2010年代後半に認知変化が生じたと判断できる。ここで表れた語の傾向から、岩塚製菓は製品志向から顧客志向に製品開発方針が変化していることが想定できる。

なお、Kiminami and Furuzawa (2015 [2])のこれらの3社を対象に2012年までの動向を分析したときには、亀田製菓とブルボンの2社が組織学習にもとづく認知革新の経営モデルに近かったが、2010年代後半以降になると、亀田製菓と岩塚製菓の2社が組織学習をもとにした認知革新を実現する経営モデルへの転換を図っていると判断できる。

また、本分析では有価証券報告書に複数回記載された語を分析対象としているため、最新の企業行動までは反映できない。3社の最近の企業行動では、それぞれに食品ロスやプラスチック包装の削減など、消費者の潜在的ニーズを重視した研究開発活動が行われていることが各社の広報などから確認できるため、何らかの認知革新が起こっているものと想定できる。

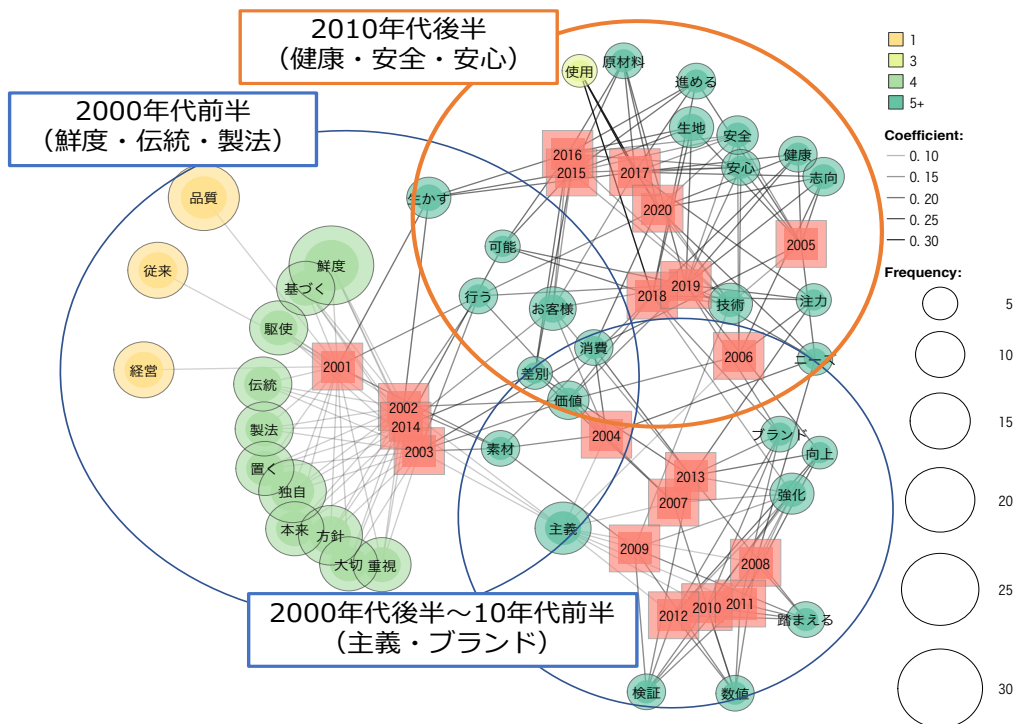


図 4-9. 岩塚製菓の共起ネットワーク

以上から、新潟地域の食品産業の中心的な役割を担う主要 3 社では、時期や内容などは異なるが認知革新を通じて経営成果にプラスに働いていることは明らかになっている。したがって、新潟の食品産業は全体的に経営成果を向上させるためには個々の企業における認知革新が必要であると同時に、企業の壁を超えたネットワークを通じ実際にテーマに基づいた行動を起こし、解決するための行動を起こすことが、センゲ（1995 [3]）のいう組織学習による認知革新を起こすためには必要なことといえる。

第 3 節 消費者の認知と行動の分析

4.3.1 新潟地域における消費者の状況

新潟市が、2007 年に施行した「新潟市食育推進条例」に基づき、2017 年に発表した「第 3 次新潟市食育推進計画¹⁶」では、計画策定時の 2016 年時点で「身近な場所でとれた食材を選ぶ市民の割合」が 74.8%であったところを 80%に、「食べ物を無駄にしないように行動している市民の割合」が 84.8%であったところを 90%にまで引き上げることを目指している。いずれの目標も計画策定時点から高い水準にあると考えられるが、この背景には 2007 年に策定された第 1 次計画から「地域の力を活かした食育の推進」「地産地消の推進」「食文化継承のための支援」といった地域の食に対して意識を高めるための取り組み

¹⁶ 新潟市農林水産部（2018）「第 3 次新潟市食育推進計画」（<https://www.city.niigata.lg.jp/shisei/seisaku/seisaku/keikaku/norinsuisan/shokuiku/dai3zikeikakunonaiyo.files/dai3zikeikaku.pdf>）を参照

が行われてきたこと、あわせて「食品リサイクルの推進」についても意識付けをすすめてきた成果だと考えられる。

4.3.2 消費者の行動

調査対象としたイベント「第1回 訳ありマルシェ」に来場した約210組のうち、各組の代表としてアンケートに回答した人数（有効回答数）は174人となり、その属性は表4-4の通りである。

来場者の概要として、90.8%は新潟市内に居住し、30～40歳代が63.2%を占め、職業は54.0%が会社員となっている。

表 4-4. 来場者（アンケート回答者）の構成（n=174）

性別	構成比	年齢	構成比	職業	構成比
男性	36.2%	20歳未満	0.6%	会社員	54.0%
女性	63.8%	20歳代	5.7%	公務員	11.5%
		30歳代	33.3%	パート社員	11.5%
		40歳代	29.9%	主婦	14.9%
		50歳代	14.4%	無職	2.3%
		60歳代	12.6%	その他・未回答	5.7%
		70歳以上	2.3%		

住まい	構成比
新潟市内	90.8%
新潟市外・未回答	9.2%

表 4-5. 来場者の概要（n=174）

知ったきっかけ(SA)	構成比	本日の予算(SA)	構成比	開催リクエスト(SA)	構成比
チラシ	10.3%	決めてない	45.4%	毎月	39.1%
Twitter	16.1%	千円未満	0.6%	2か月ごと	8.6%
Facebook	10.9%	千～三千	34.5%	3か月ごと	27.0%
新聞記事	11.5%	三千～五千	14.4%	半年ごと	10.3%
紹介	20.1%	五千以上	4.6%	その他	1.1%
他ネットメディア	24.7%	未回答	0.6%	いつでも	12.6%
その他・未回答	6.3%			未回答	1.1%

次に、来場者の概要は表4-5のとおりである。これら来場者がイベントを知ったきっかけは主催者や出展者によるTwitterやFacebookなどSNSにおける告知をはじめ、プレスリリースによるメディア掲載、告知・掲載された情報のインターネットでの拡散である。結果、インターネット情報での来場者が51.7%である。買い物予算は決めていない人が最も多く45.4%を占め、1,000～3,000円が34.5%と続いている。また、買い物前に実施したアンケートにもかかわらず、74.7%の人が毎月～3か月程度での開催を希望している。

このイベントに興味を持った理由から、71.3%が「安く買えそう」の低価格志向の人、45.3%が「もったいない」でフードロスなど社会志向の人が多数を占め、続いて42.0%

が「珍しい商品」、37.4%が「面白そう」となっている（図 4-10）。

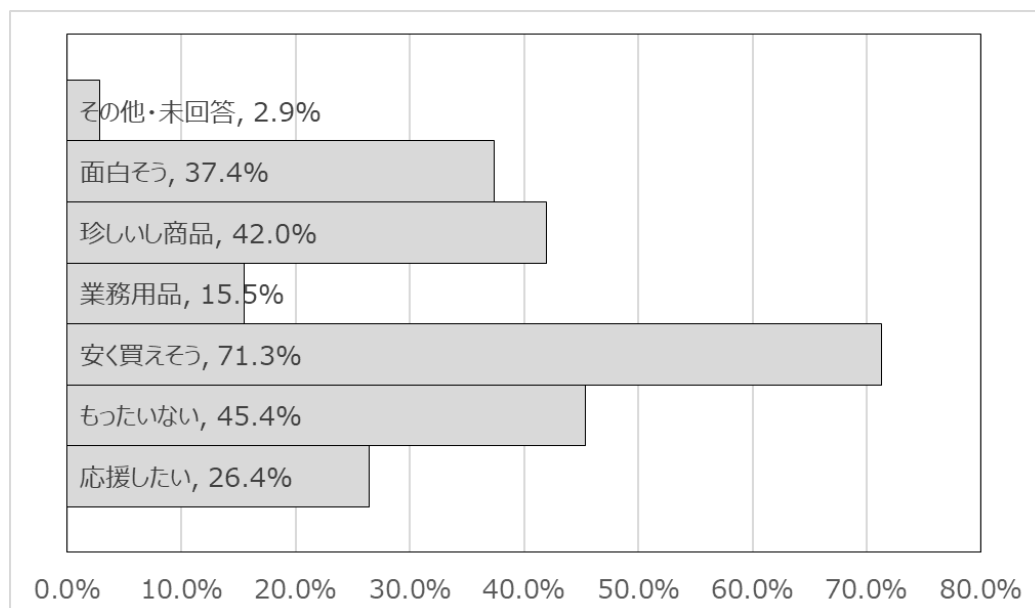


図 4-10. 興味を持った理由 (MA) n = 174

ここから、「訳あり」という言葉の持つイメージが、新型コロナウイルスによる営業自粛など何らかの理由があって売れなくなった製品を安価で買える機会として認知したことが来場する最大のきっかけになったといえる。次に、もったいないという意識を持つ人が多く来場していることから、フードロスという問題に対する認知の高まりだけでなく、問題解決に貢献できる機会があれば具体的に行動を起こす消費者が新潟地域に一定数存在していることを確認できた。

次に、イベント来場者が新潟で食品製造を行っている会社や加工食品に対する認識を確認した（図 4-11）。

まずは「はい」が「いいえ」より割合の多い順に確認すると、まず「全国や海外でも通用すると考えている」が 54.0%となり、次に、新鮮・安心感がある、あるいは地元産だからなどの理由から「積極的に購入したい」が 41.4%、理由は漠然ながら「技術力が高い」が 40.2%で続いている。他方、「いいえ」が「はい」より割合の大きい順に確認すると、「積極的にチャレンジ」が 19.5%、「新製品が多い」が 13.2%で、これらの項目に対して「分からない」と回答した割合も多くなっている。ここから、新潟地域の消費者は新潟の食材、あるいは新潟の食品企業の製造する製品は高品質であるという認識を持っている一方で、「積極的にチャレンジ」「新製品が多い」に対して肯定する回答の割合が低く、なかでも分からないという回答の割合が多いことから、より積極的な認知向上の必要性が確認できた。

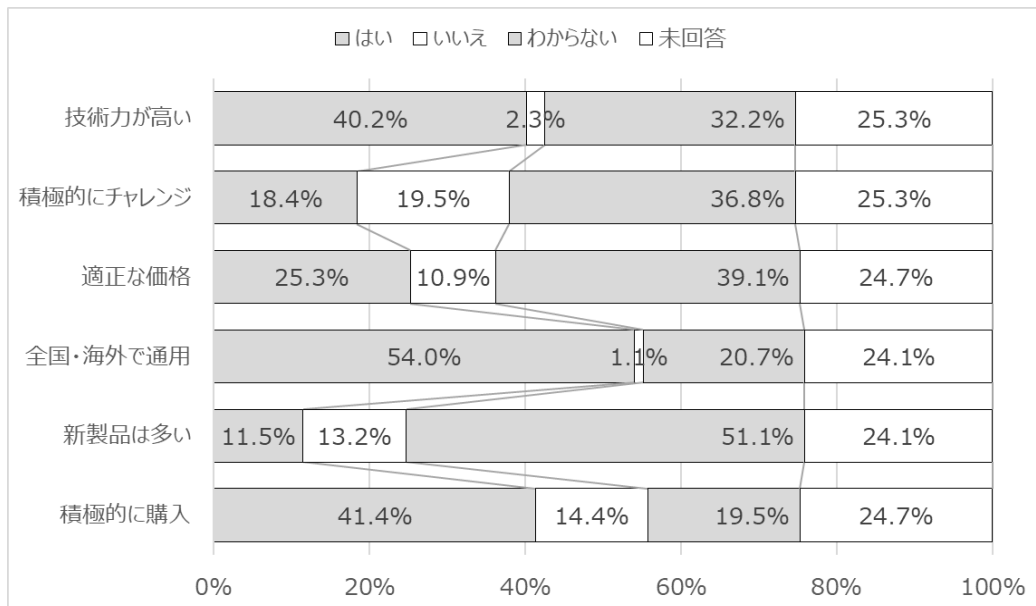


図 4-11. 新潟の食品会社や加工食品に対する認識 (SA) n=174

さらに、今回のイベントのようにフードロス解消する取り組みに対する意識を確認 (図 4-12) したところ、36.3%が「賞味期限の近い製品情報を希望」し、33.9%が「積極的に購入」すると回答しているため、フードロス解消への意識の高まりが確認できた。

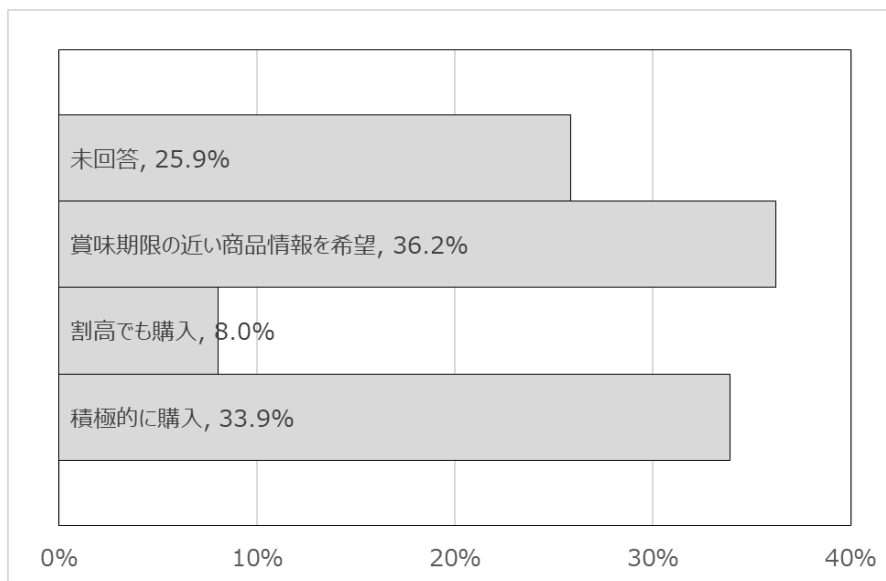


図 4-12. フードロス解消の取り組みへの意識 (MA) n=174

最後に、自由記入として設定した「新潟の食品会社・加工食品への期待やご意見など」に回答のあった 28 件のコメント¹⁷を内容ごとに大別する。1 つ目は、良質な新潟の食材の廃棄など「フードロス」への対応を希望するもの、2 つ目は、新潟の企業から地元の消費

¹⁷ 詳細は、付録【②】の「4」その他、新潟の食品会社・加工食品への期待やご意見などを参照

者に積極的な情報発信など「プロモーション」を希望するもの、3つ目は、良い食材があり、製品の味も良いが手軽に購入できる「価格」の製品を希望するもの、最後に、地元食材を使用した安全・安心で、利便性の高い製品を欲しいと考える「加工」の4つのグループに分けられることが確認できた。

4.3.3 消費者の認知変化

以上、消費者を対象にした調査結果で分類した4つの視点で分析を行う。

第1に、「フードロス」は、地域の消費者にも認知がすすみ、この解消に向け積極的に購入するといった行動を起こしている人が増えていること、第2に、「プロモーション」は、地元の食材や地元の食品会社の製品に高い関心を持ち、購入意欲を有しているが、情報へのアクセスができていないことが購入につながっていないこと、第3に、「価格」は、良い食材があり、製品の味も良いなど高品質なので購入意欲も有しているが、手軽に購入できる価格ではないことが確認できたこと、第4に、「加工」は、良い食材と高い加工技術があるので、それを活かしながら安心・安全で、利便性の高い製品を求めていることが確認できた。

また、フードロスだけでなく、「プロモーション」「加工」からも地域の消費者は地域の食材に対し高い購入意欲を持っていることが確認できるため、地域にあるフードロスを発掘し、加工品が製造できるようになることが重要となる。ただし、消費者からは手軽に購入できる「価格」であることが購入行動を起こす主要因であることが確認できたことから、現在先行する大多数の製品のように高付加価値で高価格、つまり地域の消費者が日常的に食するのではなく、土産品や贈答品、特別な日などに購入することを目的に開発した製品の価格設定では大きなギャップが生じていることが確認できた。素材・加工・生産者らに対する興味や関係性を背景にした購入や土産品などの用途での購入においては適正価格といえるであろうが、消費者自身の日常遣いの用途で購入する製品としては適正価格の製品となっていないこと、つまり、この点において無消費の状態になっていることが明らかにできた。

ここから、現在の地域の食品産業においては、地域の食を活用した製品開発を行うという面で持続型イノベーションを積極的に行いながら、原材料の確保や生産設備の投資などを行いながら効率的イノベーションを目指している状態といえる。この状態はいうなれば、消費者視点に立ったビジネスモデルのデザインが甘く、消費者との共通した価値の創出ができていないビジネスモデルであるため、このギャップを解消するためにはシンプルな製品づくりを行うこと、あるいは、未利用や未活用のままになっている素材を活用することで、日常遣いのできる製品開発が地域の中小食品企業の市場創造型イノベーションのひとつの方向性となり、重要な企業行動になると考えられる。

とくに、価格については食品産業と地域内の消費を持続するためには重要な要素となる。つまり、今回実施したイベントに参加し消費者アンケートに回答をした30～40歳代の人の多くはいわゆる子育て世代といえるが、この世代の人が地域の食材を日常的に購入し、家庭で食する機会を持つことができなくなれば、将来、地域の食を選好する消費者が育成できなくなってしまうので、地域の食品産業そのものの持続性が失われる事態になる危険性すらある。

フードロスを解消するためのアイデアは無数にあるが、ここではそのうちのいくつかをあげておく。ひとつ目は、地域内で発生したフードロス情報を共有する情報システムの構築である。いつ・どれだけのフードロスがフードシステムのどの段階で発生するのか予測できないため規模の経済性を発揮できないことが食品製造で原料としての利用率が高まらない原因である。フードロスは分散・随時・非定型に発生するため、これを前提条件とした情報収集と共有、また、保管・物流も含めた体制を整えることで既存のフードシステムに結合できるのではないかと考える。ふたつ目は、社会的制度として、フードロスを解消に貢献した製品、企業、消費者などに何らかのインセンティブを提供するというものである。とくに経営資源に乏しい中小企業にとっては、このような取り組みを行うことは短期的には業績の足かせになるため積極的に取り組めないことから、社会課題であるフードロスの解消を切り口に、地域の食品企業が地域の食に対する意識を高め、行動を起こすきっかけをつくることでこれを解消できる社会的資本が必要になる。

参考文献 第4章

- [1] クリステンセン, C.M., ダイアー, J., グレガーセン H.B. (櫻井祐子訳) 『イノベーションのDNA』 翔泳社, 2012年.
- [2] Kiminami, L. and Furuzawa, S., "Theoretical and Empirical Study on Regional and Local Innovation: Focusing on the Health-Related Industry Cluster in Niigata, Japan, "*Studies in Regional Science*, 44(4), 2015, pp.495-515.
- [3] ピーター・M・センゲ (守部信之ほか訳) 『最強組織の法則 -新時代のチームワークとは何か-』 徳間書店, 1995年.
- [4] Soriano, F.A., Villano, R.A. Fleming, E.M. and Battese, G.E., " G.E's Driving Innovation in Small Businesses in Australia? The Case of the Food Industry" *Australian Journal of Agricultural and Resource Economics*(63), 2018, pp.39-71.
- [5] 百合岡雅博, "組織は戦略に従えるのか-企業変革の阻害要因-", "『新時代マーケティングへの挑戦-理論と実践-』, 2010年, pp.48-73.

第5章 結論

第1節 結果のまとめ

本研究では、新潟地域の食品産業におけるイノベーション、とくに市場創造型イノベーションの実現の可能性と課題について分析した結果、以下の点を明らかにすることができた。

まずは、中小食品卸売業におけるイノベーターを対象にした TEM 分析からは、クリステンセン（2012 [1]）のいう発見力を持つイノベーターと実行力を持つ人の両方の側面を合わせ持つことで、社内で起こしたイノベーションにより新たになったビジネスモデルと既存のビジネスモデルの両方が、相乗効果を発揮できるところにまで最適に融合できているという特徴がみられる。また、これらのイノベーターが獲得した経験や地域社会との交流によるネットワークにより「地域課題への関心」が高まってきていることから、社会資本との関係を構築できる制度的要因も重要であることは明らかであり、これは先行研究（Kiminami et al. 2020 [2]）の結果とも合致している。これら地域密着型の中小食品卸売業のなかから地域の食品産業におけるコア企業としての役割を果たす企業が出てくることを期待したい。

そして、新潟地域の食品産業において中心的な役割を担う主要な食品製造業3社を対象とした認知革新の実態分析からは、時期や内容などは異なるが認知革新を通じて経営成果にプラスに働いていることは明らかになっている。このことから、新潟の食品産業は全体的に経営成果を向上させるためには個々の企業における認知革新が必要であると同時に企業の壁を超えたネットワークを通じての組織学習による認知革新も必要であるといえる。一方、先述のとおり地域内の主要食品製造業と中小食品卸売企業との間の取引関係や積極的な人的交流は行われていないのが現状である。このような状況を変えるためには食品産業だけの取り組みではなく、大学・行政・支援機関など地域内における新たな関係構築を創出する取り組みが求められる。

さらに、消費者を対象にしたアンケート調査の結果からは「フードロス」に対しては社会課題としての認知がすすんでおり、社会課題の解消に貢献できるのであれば積極的に行動を起こす、つまり認知革新による行動変容を起こしている消費者がすでに新潟地域に多数存在することが明らかになっている。そのために消費者が製品を購入することで社会課題の解決に貢献できることを実感させる製品やサービスを提供する企業、つまり共有価値の創造ができる企業が求められているといえる。

第2節 政策提言と今後の研究課題

以上の結果から、持続可能なフードシステムの構築を目的にしたイノベーションの方向

性は、起点となる人材の育成政策において、組織学習による食品産業における認知革新や消費者の認知革新に働きかける必要がある。また、新潟地域の食品産業に対して市場創造型イノベーションを誘発する際に、消費者と生産者および関連業者の相互作用に注意すべき視点として、Hanh（2018 [3]）の示した持続可能なフードシステムにおける社会・経済・環境の3つの側面に対してバランスを取る必要がある。つまり、企業がイノベーションを起こすときには経済を中心に据えるならば、消費者との間で社会的課題や環境問題に対する認知のギャップが生じる可能性がある。したがって、消費者自身が製品を購入することで問題解決に貢献できることを確認できる製品やサービス、つまり価値共有のできる製品づくりが求められると考える。事例とした「訳ありマルシェ」のように具体的な取り組みを実施し、学習を重ねていながら参加する人とのネットワークを構築し、新たな課題に取り組む解決策を引き出すように発展することが求められる。小さな一歩でも実際に行動を起こすことはデモンストレーション効果となりネットワークの拡大や強化につながるとともに、新たな組織学習が形成され、競争と協力関係を通じてイノベーションを加速することができる。また、行政や支援機関においては、地域の課題を解決するための施策やネットワークづくりを促すことでステークホルダーの間で問題意識が共有され、地域における認知革新が生まれ、イノベーターの育成やイノベーションの創出が可能になると考える。

最後に、人口減少による市場縮小、地域外企業の製造する製品の地域内での販売、環境の変化に伴う消費者の認知革新やニーズの変化が生じるなか、地域に根差しながら地域外との連携も視野に入れることでダイナミックに変化する環境に柔軟に対応することが可能になると考える。

今後の研究課題としては、新潟地域の中小食品製造業や卸売業の認知状況や認知変化に関する定量的・定性的な把握と分析、食品産業のイノベーション創出を支援する周辺機関（大学、行政、支援機関など）の役割と実施策の明確化、食品産業に関連する周辺産業のイノベーションの現状分析及び認知革新の把握などを考える。

謝 辞

博士学位論文を提出するにあたって、多くの方々のご指導とご助力をいただきました。まず、2年時からにもかかわらず主査をお引き受けくださるとともに辛抱強くご指導いただきました新潟大学自然科学研究科教授木南莉莉先生に心から感謝の意を表します。また、木南先生とともに有益なご指導をくださいました新潟大学自然科学研究科助教古澤慎一先生にも深く感謝いたします。そして、昭和女子大学食健康科学部教授清野誠喜先生には大学院に導きましたことに感謝申し上げます。これら先生方からご指導いただきましたことは何事にも代えがたい貴重な財産となりました。心より御礼申し上げます。

参考文献 第5章

- [1] クリステンセン, C.M., ダイアー, J., グレガーセン H.B. (櫻井祐子訳) 『イノベーションのDNA』 翔泳社, 2012年.
- [2] Kiminami, L. Furuzawa, S. and Kiminami, A., "Social Entrepreneurship and Social Business Associated with Multiple Functions of Urban Agriculture in Japan, "*Asia-Pacific Journal of Regional Science*, 4(2), 2020, pp.521-552.
- [3] Nguyen, H., "Sustainable food systems - Concept and framework," *Food and Agriculture Organization of the United Nations*, 2018.

付録① アンケート調査票

表面

	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">No. (記入不要)</td> <td style="width: 100px;"></td> </tr> </table>	No. (記入不要)	
No. (記入不要)			
訳ありマルシェ・新潟の加工食品のイメージをお伺いするアンケート			
<p>本調査は、「訳ありマルシェ」に参加いただいた方を対象に、本イベントに関する印象や期待、また、新潟の加工食品に対するイメージをお伺いすることを目的としたアンケートです。今後のイベント開催に向けた改善点の把握、新潟の加工食品へのイメージをお伺いすることで商品開発のヒントを教えてくださいと考えています。</p> <p>ご面倒をおかけしますが、ご協力くださいますようよろしくお願いいたします。</p>			
<p>I. アンケートにお答えいただく方について □にチェックしてください</p>			
性別	<input type="checkbox"/> 男性 <input type="checkbox"/> 女性	お住まい	<input type="checkbox"/> 新潟市()区 <input type="checkbox"/> 新潟市外
年齢	<input type="checkbox"/> 20歳未満 <input type="checkbox"/> 20歳代 <input type="checkbox"/> 30歳代 <input type="checkbox"/> 40歳代 <input type="checkbox"/> 50歳代 <input type="checkbox"/> 60歳代 <input type="checkbox"/> 70歳以上		
職業	<input type="checkbox"/> 会社員 <input type="checkbox"/> 公務員 <input type="checkbox"/> パート社員 <input type="checkbox"/> 主婦 <input type="checkbox"/> 学生 <input type="checkbox"/> 無職 <input type="checkbox"/> その他()		
<p>II. 「訳ありマルシェ」について</p>			
<p>1) このマルシェの開催は、最初にどこでお知りになりましたか。該当する項目を1つ選び「○」をつけてください。</p>			
1. チラシ	4. 新聞記事	7. その他	
2. Twitter	5. テレビの記事	()	
3. Facebook	6. 友人や知人からの紹介		
<p>2) このマルシェに興味をお持ちになった理由を教えてください。次のなかからすべてに「○」をつけてください。</p>			
1. 困っている人を応援したい	4. 業務用商品を買いたい	7. その他	
2. 捨てるのはもったいない	5. 珍しい商品がありそう	()	
3. 安く買えそう	6. 何となく面白そう		
<p>3) 本日のご予算を教えてください。次のなかから1つ選び「○」をつけてください。</p>			
1. 決めていない	3. 1,000～3,000円未満	5. 5,000円以上	
2. 1,000円未満	4. 3,000～5,000円未満		
<p>4) このようなマルシェはどのくらいのサイクルで開催すれば、次回も参加したいと思いますか。次のなかから1つ選び「○」をつけてください。</p>			
1. 月に1度	3. 3か月に1度	5. その他(_____に1度)	
2. 2か月に1度	4. 半年に1度	6. いつでも参加する	

Ⅲ. 新潟の加工食品のイメージについて

1) それぞれの文章について、考えに近い番号をひとつ選び「○」をつけ、質問にお答えください。

※本アンケートの加工商品（農産品・水産品以外）は、日本酒を対象から除外してお答えください。

はい いいえ わから
ない

① 新潟の加工食品を積極的に購入していますか。 1 ----- 2 ----- 3

理由： _____

② 新潟の加工食品の新製品は多いと思いますか。 1 ----- 2 ----- 3

理由： _____

③ 新潟の加工食品は全国・海外に通用すると思いますか。 1 ----- 2 ----- 3

理由： _____

④ 新潟の加工食品の価格は適切だと思いますか。 1 ----- 2 ----- 3

理由： _____

⑤ 新潟の食品会社は新しいことに積極的だと思いますか。 1 ----- 2 ----- 3

理由： _____

⑥ 新潟の食品会社の技術力は高いと思いますか。 1 ----- 2 ----- 3

理由： _____

2) 今回のマルシェのように食品の廃棄（フードロス）を減らす取り組みについての考えを教えてください。次のなかから最も近いものに「○」をつけてください。

- | | | |
|-----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 1. 廃棄する食材を利用した加工食品を積極的に買いたい | 2. 食品廃棄を防げるなら価格が少々高くても買いたい | 3. 賞味期限の近づいた食品を購入できる情報がほしい |
|-----------------------------|----------------------------|----------------------------|

3) 活用してほしい新潟の食材や素材などを教えてください。

新潟の食材・素材： _____

4) その他、新潟の食品会社・加工食品への期待やご意見など、どのようなことでも結構ですので教えてください。

ご協力いただきありがとうございました。どうぞ買い物をお楽しみください。

付録② アンケート調査の詳細

Ⅲ. 新潟の加工食品に対するイメージについて

1) それぞれの考えに近いものをお答えください。(n = 174)

1) - ① 積極的に購入 (SA)

回答	件数	理由
はい	72	新鮮・安心感がある (他 3 件)、美味しいから (他 3 件)、新潟 (地元) のものだから (他 3 件)、新潟が好きで応援したいから (他 2 件)、美味しい (他 1 件)、地場産のものを買う (他 2 件)、その他 (5 件)
いいえ	2	価格が高いから、メーカーが少ない、メーカーは気にしていない、購入したいものがない、加工食品は添加物が入っていて体にあまりよくなさそう (他 1 件)
わからない	34	あまり気にしたことがなかった (他 2 件)、県外の人にプレゼントするときには気にしている
未回答	43	-

1) - ② 新製品は多い (SA)

回答	件数	理由
はい	20	攻めたものが多いと思います、新しいものが次々と出ているように思います (他 1 件)
いいえ	23	加工食品のメーカーが少なくイメージがわからない (他 1 件)、新製品かどうかの判断がつかない、安心して食べられるのはいいが新しい味も試してみたい、とくに多いと思わない
わからない	89	CM など情報が少なく見かけない (他 2 件)、買うものがだいたい決まっている、他県が不明
未回答	42	-

1) - ③ 全国・海外で通用 (SA)

回答	件数	理由
はい	94	美味しいものがたくさんある (他 9 件)、素材 (米・酒・海産物など) が良い (他 2 件)、県外の人にも人気で手土産に良いと思います (他 1 件)、新潟の食材はブランド力がある、美味しいものは多いが、アピール下手に感じる
いいえ	2	ノウハウが少ない、あまり魅力が伝わらない
わからない	36	-
未回答	42	-

1)－④ 適正な価格 (SA)

回答	件数	理由
はい	44	物によるが北海道などに比べ良いものが安い、味にあっているとと思います、適切だと思うがちょっと高く手が出ないこともある
いいえ	19	少し高いので、もう少し安いとうれしい (他 1 件)、(少し) 高い (他 4 件)、大手は安いです、どうしても高くなると思うが質を高くすれば買うと思う、買いやすいか価格にしてもっと知ってもらいた方がいいと思う
わからない	68	普通、それなりでもものよるとと思います (他 1 件)
未回答	43	－

1)－⑤ 積極的にチャレンジ (SA)

回答	件数	理由
はい	32	発想力がありチャレンジもしている (他 1 件)、色々やっているとと思います (他 1 件)
いいえ	34	県民が保守的 (他 1 件)、新商品のアピールが足りない (他 2 件)
わからない	64	食品会社自体が不明なので宣伝力が必要
未回答	44	－

1)－⑥ 技術力が高い (SA)

回答	件数	理由
はい	70	判断は難しいが高いと思う (他 1 件)、かまぼこは日本一など全国的にも有名 (他 1 件)、お土産にすると喜ばれる、CM 含め力を入れていると思います
いいえ	4	素材は良いがノウハウが少ない、米菓は強いが飲料等殺菌技術が求められる食品は弱い
わからない	56	比べたことがなくわからない (他 1 件)
未回答	44	－

3) 活用してほしい新潟の食材や素材(FA) (n = 54)

分類	件数	食材・素材名
農産物	33	米 (15 件)、枝豆 (7 件)、野菜 (4 件)、かきのもと (3 件)、サツマイモ (2 件)、きのこ・米粉 (各 1 件)
海産物	32	魚 (22 件)、鮭 (6 件)、カニ・イクラ・バイ貝・ギバサ (各 1 件)
畜産物	13	肉 (9 件)、牛肉 (2 件)、豚肉・鶏肉 (各 1 件)
果物	12	果物 (4 件)、洋ナシ (4 件)、柿・越後姫・イチジク・栗 (各 1 件)
加工品	3	ヤスダヨーグルト・牛乳・栃尾の油揚げ (各 1 件)

4) その他、新潟の食品会社・加工食品への期待やご意見など(FA) (n = 28)

分類	内容
フードロス	<ul style="list-style-type: none"> ・新潟は品質の良い食品食材が多いので廃棄になるなんてもったいないので、こういう取り組みは素晴らしい。 ・もっとフードロスを前面に出した情報発信をしていただきたい。
プロモーション	<ul style="list-style-type: none"> ・新潟の食品は本当においしいのもっと広めて欲しい。 ・新潟だけで買える食材があったら全国的にも対応していけると思います。 ・県外の人から新潟の美味しい物を知ることが多いのもっといろいろ PR してもよいと思う。 ・県外出身なのですが他県であまり新潟のものを見ないです。 ・SNS の活用をたくさんするとよさそう。 ・こんなものがあるよと知ってもらう機会をもっと作った方がいいと思う。 ・情報を得やすくして欲しい。 ・産地は気にするが加工会社までは気にしたことがなかったので、こちらの意識もだが知名度もあげて欲しい。
価格	<ul style="list-style-type: none"> ・安価でお願いしたい。 ・おいしいものはたくさんあるが、価格が少し高く買えないこともあるので、手軽に買えるものが増えたらうれしい。 ・地場産のものを利用した総菜などを手軽に安く買えるようになればいいと思います。 ・県外の食品が多くなっているが、新潟の美味しいものを宅配や県内スーパーマーケットで手軽に購入したい。
加工	<ul style="list-style-type: none"> ・人工甘味料や保存料、着色料を使用しない商品（瓶詰とかでもいいので）作ってもらえたらうれしいです。 ・高齢者用の柔らかい食品、レトルトまたは冷凍食品をたくさん開発してほしい。 ・本物っぽいもの（カニカマ等）がけっこう美味しいです。 ・新潟の食材を使用した加工食材をたくさん作ってほしい。 ・加工場を増やしたほうがいい。