

⇒ 調査報告 ⇐

八 十 里 越 に 関 す る 調 査 報 告 (3)

—— 三条市および只見町の企業への定性調査による企業間連携意向の把握¹ ——

八 木 敏 昭², 山 崎 義 広³, 長 尾 雅 信⁴

平成28年度に実施した「八十里越（国道289号）開通に伴う商圈・生活圏調査」では、只見町企業との連携を積極的に展開している三条市企業の取り組みを把握した（長尾，山崎，八木，2017）。これらの事業展開から、今後も八十里越開通を見越した連携拡大の可能性を見受けることができた。その他の企業は八十里越開通というビジネス・チャンスに対し、今後どのような取り組みを企図しているのか。三条市および企業はその素地として、現状どのような連携を展開しているのか。八十里越開通によって繋がりを地域を見据え、新たな連携と地域振興について、地域企業がもつ期待や現状の行動調査は、今後の政策形成にとって有効な基礎資料となる。

こうした状況を踏まえ、平成29年度は三条市内の企業にむけ、企業間連携意識や連携状況を把握するため、三条市商工会議所に所属する企業にアンケート調査、および主だった企業へのインタビューを実施し、これまで取り組んだ企業間連携、八十里越えを見据えた事業展望を調査した。本稿では質的調査結果として、アンケート調査⁵のうち自由記述回答結果のワードクラウドとツリーマップ及び企業へのインタビュー調査を報告する。

1. アンケート調査（自由記述回答）のワードクラウドとツリーマップ

1.1 自由記述回答のまとめ方

アンケートの自由記述回答のまとめは、様々な媒体から得た文字情報を管理・構造化・分析する手段としてQSR Internationalにより開発された質的データ分析ソフトNVivo for Windows (Version 11) を使った。本調査では、まずNVivoにそれぞれの自由記述のデータを入力し、ワードクラウドとツリーマップを表示した。ワードクラウドは視覚的に出力したもので、文字の大

¹ 本稿は新潟県三条市役所からの受託研究である「八十里越調査事業」の研究成果の一部である。インタビュー調査に協力いただいた三条市役所と三条市の企業および只見町役場と只見町の企業の皆様には、ここに記して感謝の意を表したい。

² 新潟大学教育・学生支援機構

³ 新潟大学大学院技術経営研究科特任助教

⁴ 新潟大学大学院技術経営研究科准教授

⁵ アンケート調査の自由回答以外の結果は八十里越に関する調査報告（2）を参照されたい。

きさが使用頻度を、位置は一緒に使われることが多かったなど単語同士の関連性を表している。大きく表示された文字を見れば、三条市の企業がおおよそどのようなことを考えているか一目瞭然である。またツリーマップはこれをマップ化したものであり、領域の大きさが文字の大きさつまり使用頻度、位置は同じく関連性を表す。故に、ワードクラウドでイメージを、ツリーマップでその詳細を知ることができる。

1.2 自由記述回答結果

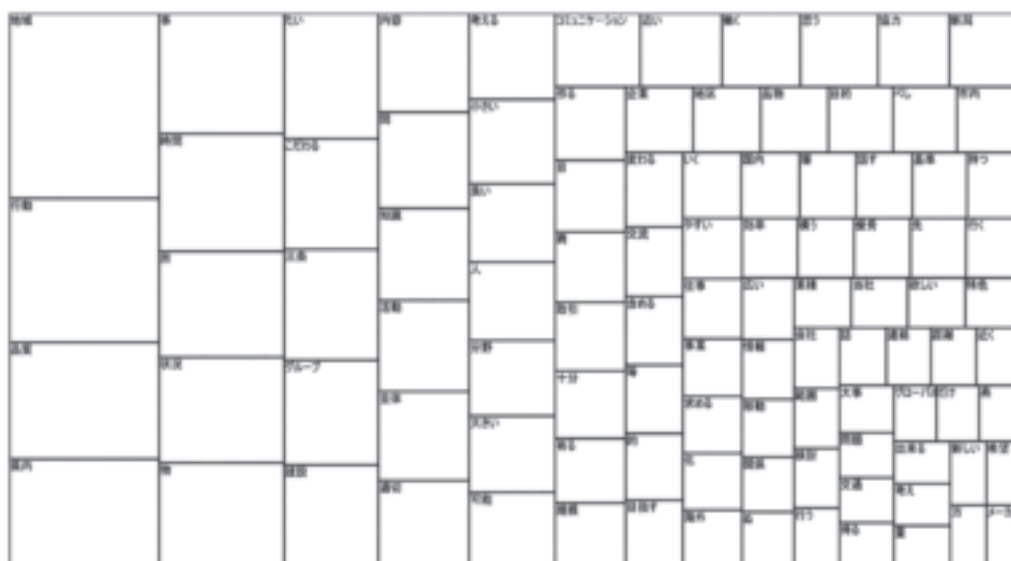
1.2.1 連携の地理的範囲の理由

連携の地理的範囲を選択した理由について記述内容の頻出語を視覚化したものが図1－1, 2である。頻出語には「地域」「行動」「品質」「県内」「時間」といった言葉が現れており、理由として重視される傾向が読み取れる。

図1－1 連携の地理的範囲の理由のワードクラウド



図1-2 連携の地理的範囲の理由ツリーマップ



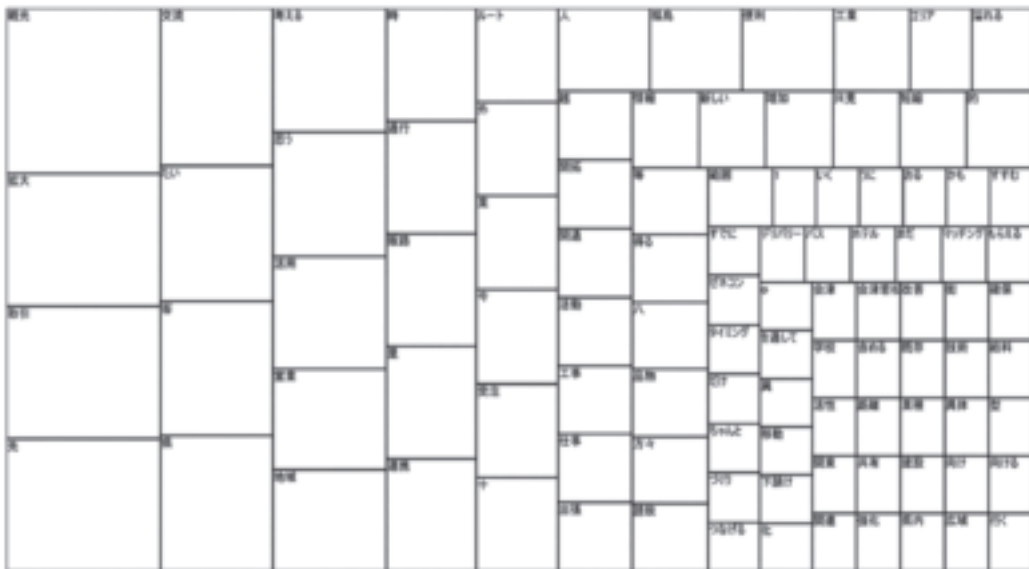
1.2.2 企業間連携に対する意見・要望

企業間連携に対する意見や要望を自由回答で求めた結果に対し，その頻出語を視覚化したものが図2-1，2である。「連携」や「企業」，「思う」に続き，「関係」，「必要」，「たい」といった前向きな単語が頻出している一方で，「難しい」，「課題」といった単語も続く結果となった。

図2-1 企業間連携に対する意見・要望のワードクラウド



図3-2 八十里越開通に際する事業活用のツリーマップ



NVivoのワードクラウドとツリーマップで，それぞれの自由記述内容より，各企業の考える企業連携や八十里越開通による事業活用についての大枠を捉えることができた。しかしながら，これだけでは八十里越開通について各企業はどのような認識を持ち，それをどのように経営施策に結び付けていくか十分明らかになったといえない。そこで，何社かの経営者にインタビューをすることによってケース・スタディを積み重ね，三条市における企業間連携，八十里越えを見据えた事業展望を明らかにしていく⁶。

2. 三条市および只見町企業へのインタビュー調査

2.1 インタビュー対象企業

将来的な八十里越開通と企業としての連携意識を見る上で，三条市が歴史的な産業集積地であることは重要な意味を持つ。前年度の『平成28年度八十里越調査』では地域企業（株式会社スノーピーク）と只見町における企業（株式会社社会津工場⁷）の連携が既に進んでいることが明らかとなっている。そこで本調査では三条市内における製造業をターゲットとした調査を行う。

三条市のインタビュー対象企業については，公益財団法人燕三条地場産業振興センターの前専務理事で元新潟大学大学院技術経営研究科特任教授の塩浦氏や同センター平賀産業振興部長

⁶ Yin (1994) は，ケース・スタディは現象と文脈の境界が明確ではなく，論拠に複数の情報源があるような場合において，実際に生起している現象を調べる実証的な調査手法として位置づけられるという。

⁷ 株式会社社会津工場の鈴木氏へのインタビュー結果も，本稿で報告する。

への予備調査を踏まえ選定した。これらの企業は三条市内外において各種様々な取り組みを行っており、地域企業としての存在感を強めている。業種や企業規模に幅がありその内実は多様なことが予想され、また八十里越が開通した際の将来的な域外連携に対しての認識も同様である。こうした点を考慮し対象企業に対しては、各種取り組みの実態を明らかにする「マーケティング」の側面と、将来的な八十里越え開通に対する企業としての「国道289号線の経営へのインパクトの認識」を柱としてインタビューを行った。これらをもとに八十里越開通と連携に対する意識の類型化を試みるものである。

2.2 インタビュー⁸

2.2.1 株式会社 野水機械製作所

企業概要

本社・工場所在地：新潟県三条市須戸新田1196番地1

創立年：1925年 資本金：4,500万円 代表者：今井道郎 取締役社長

社員数：65名 売上：7億2,000万円（2016年度）

マーケティング

株式会社野水機械製作所（以下、野水機械）は研磨機や集塵機を主に製造するメーカーである。量産品ではなく、特注設備を製造する。専用機メーカーが減少する中、研磨機の設計、製造、テスト、品質管理まで一貫して行うことが出来る同社は、業界において重宝される存在であるという。顧客のニーズと自社の持つ研磨の知識をすり合わせ、具現化していく企画提案力を有することで、自動車、鉄鋼、素材、建設、家電など幅広い業界から支持を受けている。研磨機のNC化にも早くに対応し、量産効果を狙う大手企業の要望にも応えてきた。

このことから、野水のブランドは各業界の中で立っており、積極的に営業をかけるというよりも、口コミで受注が入る。あるいはかつて集塵機販売で築いた全国の販売店網から、野水機械の対応力を評価して注文が入るという。関西圏ないしは中京圏に客先が多く、10人いる営業はこのエリアへの対応に勤しむ。

販路開拓の基本は口コミにより、展示会出展には積極的ではない。「私どもが作った機械はお客様と半分ずつ共有していると思っています。」という今井氏の言が示すように、自社製品をPRすることは顧客の情報を他所へ知らせることになり、まかり間違えば信用を失うことになる。但し、補助金を活用した自主企画品や、顧客から展示会出展に要望があった場合は、この限りではない。燕三条ものづくりメッセ2017には、取引先の光陽社（工業用研磨材料）から誘いを受けて、同社との取り組みを展示した。PRの相乗効果を発揮するために、隣接して

⁸ 各企業の売上や従業員数などのデータはインタビュー時点のものであり、Web等で公開されているものを記載している。

場所を設けるよう地場産業振興センターに依頼し、それが実現している。

設備業界は景気の影響を受けやすいため、売上拡大には慎重である。品質を担保するためには現在の従業員を維持出来る範囲を適正規模と定め、繁忙期と利益率を調整しているという。

国道289号線の経営へのインパクトの認識

野水機械は福島においては光陽社や曙ブレーキ工業などとの取引を有するが、上述の業態特性から福島へのさらなる営業には意識を向けていない。只見町を中心とした現状の交流では、連携を構築に向けた意識も芽生えないようである。物流視点からも、量産品を製造していないことから、国道289号線の定期的な利用には至らないであろう。

他方、栃木方面の自動車系列の企業は認識しているものの、信頼に基づいたビジネスを是としてきた同社にとり、長期的な関係性を育める会社、担当者がいるかどうか分からない以上、取引に積極的ではない様子が窺える。

野水機械は30年以上前から県内の異業種交流会や、マグネシウム協会や砥粒研究会に参加するなど、情報収集には積極的な企業である。地道に関係を育める相手との連携には前向きであり、福島、栃木の産業や企業ネットワークに関わる適切な情報提供が求められる。

2.2.2 株式会社 諏訪田製作所

企業概要

会社所在地：新潟県三条市高安寺1332番地

創元年：1926年 資本金：1,000万円 代表者：小林知行 代表取締役

社員数：60名 売上：5億9,004万円（2016年3月）

マーケティング

株式会社諏訪田製作所（以下、諏訪田）は、大正期に「喰切（くいきり）」の鍛冶屋として創業以来、モノをはさんで切る道具に特化したものづくりをしてきた。繊細な感性と熟練した技術で、鍛造から組立、研磨まで一貫して行われる。繊細な職人の手仕事で作り上げられたニッパ式のみね切りなどの“SUWADA”ブランドの製品は、医療従事者や美容師、ネイリストなどプロの人たちにも使用され、海外にも多くの愛用者がいる。2011年には工場を、全工程ガラス張りの“オープンファクトリー”に改築した。工場は、最新鋭の設備は備えていないものの、諏訪田のアドバンテージとしている職人の仕事の間近に見られ、“SUWADA”製品の信頼に繋がっている。今では工場に併設するファクトリーショップや同社のホームページからのオンラインショップという手段もあるものの、通常の製品は問屋や販売会社を通じてエンドユーザーに渡る。20～25年前は販売会社に、価格が高いことを理由に自社製品を取扱ってもらえなかった。そこで販売会社に製品を買ってもらうため、その売り先（エンドユーザー）がこの商品欲しいと言ってくれるよう自らが働きかける手段が展示会であった。そこで他社に先駆け、

国内外の展示会への出展してきた。しかし、それが販売に繋がるためには相当な時間を必要とし、実際に商談があったのは出展を始め5年経ってからのことだった。デザインの要素が展示会（展示会のブースだけでなく製品そのもの）では要求される。三条市では、25年程前に発足した「三条デザイン研究会」が2012年に「燕三条デザイン研究会」に名称を変え、会員相互の交流でデザインの創造的な開発研究を促進している。また小林氏は「ここは今まで『つくる』ことをずっと続けてきたので、お互いの連携がすごく深いのだと思います」と三条市の企業の特徴を指摘し、それは世代をクロスした繋がりにあると分析する。

国道289号線の経営へのインパクトの認識

製造業においては、既に最もコストの安いところと繋がっており、八十里越え開通による更なる物流の効率化つまりB to Bでのメリットよりも、一般の人の行き来の面（B to C）でのメリットを期待する。現在、オープンファクトリーに年間25,000人程の来場があり、その40%がファクトリーショップで買い物をしている。B to Cは利益率が高いため、八十里越え開通で一般の来場者の増加による売上げ増加は、利益率の向上に繋がる。ユーザーと製造業はこれまで上流と下流のような位置関係であったが、今は相当近関係になっている。故に、三条の工場は観光資源のひとつであり、工場も店舗を持つことで利益率の改善にも繋がる。途中の工程でスペシャリストである工場（企業）も、自分の技術を活かした最終商品を持つようになってくると小林氏は予測する。

2.2.3 株式会社 タダフサ

企業概要

会社所在地：新潟県三条市東本成寺27番地16

創立年：1948年 資本金：2,700万円 代表者：曾根忠幸 代表取締役

社員数：12名 売上：2億円（2017年4月期）

マーケティング

“金物の町三条”で、戦後より鍛冶屋を営む株式会社タダフサ（以下、タダフサ）は、家庭用庖丁、プロ向けの本職用庖丁や蕎麦切りなどの包丁を、一丁一丁、全ての工程を職人の手作業で丹精込めて作っている。またそのデザインは秀逸で、グッドデザイン賞なども受賞している。製品は、工場併設の直営店「庖丁工房タダフサ ファクトリーショップ」や“庖丁工房タダフサ”を曾根氏とともに立ち上げた中川政七氏が代表を務める全国の中川政七商店などで販売されている。

燕三条 工場の祭典

5回目を迎えた2017年度の「燕三条 工場の祭典」は、入場者は前年度より5割増しの5万3,294人を数え、売り上げでも前年度の約1.4倍の3,800万円余りにのぼる県央地区の一大イベントである。このイベントは初代実行委員長の曾根氏と知人の山田遊氏が中心で立ち上げた。もともとあった鍛冶祭というイベントで、お客さんに「あなたたち職人が鍛冶道場でものづくりを体験させるのもいいけど、あなたたちが工場で普段ものづくりをしている姿が見たい」と言われたことをきっかけに、「むだに背伸びをするのではなくて、この地域の技術の高さをしっかり見てもらって、そこで何か化学反応が起こるのではと考えた。」と曾根氏はいう。また、このイベントを『仕事にしっかりつながること』が大切であると力説する。そして「何をしたらいいかわからない（中略）、そういう時は燕三条に持ってこい。燕三条なら何かしらの答えは返せるよと。僕たちは今そういうところに立っています。いろんなものづくりの産地から問い合わせがあって、ものづくりの町という立ち位置は築き上げることができたと思います。」と思いを語る。2018年度の開催に向けた実行委員会では、内容は前年までと大きく変わらないものの、当年度は数字を二の次にして届けたい人に届く工場の祭典を目指すといい、原点回帰が見られる。

国道289号線の経営へのインパクトの認識

タダフサがつくっているそば切り包丁は会津からの注文が多く、山都や会津坂下のそば協会と連携していた。「もともと新潟と福島はつながりがある地域なので、それが前以上に活発になっていくのでは」と曾根氏はいう。

また最も懸念している燕三条地区の産業の空洞化、タダフサでいうと包丁の柄の部分の木工が生産の律速になってしまっているという点である。三条地域は木工業が比較的盛んであったものの需要の落ち込みにより多くが廃業していまい、地域外に連携先を見出さなければならなくなっている。これには経営者の高齢化、後継者の問題があり、専用加工機械の設備投資の経営判断がなかなかできないことが要因であると認識している。そのため、将来を見据えた経営ができる若手経営者の台頭を望んでいる。また、国道289号線の開通により、会津地域と往来しやすくなり、顔を合わせまた設備を実際に見ることで同地域との連携の可能性が高まるとの認識である。

2.2.4 板垣金属 株式会社

企業概要

会社所在地：新潟県三条市一ツ屋敷新田1628番地

創立年：1969年 資本金：1,000万円 代表者：板垣薫 取締役社長

社員数：21名 売上：3億5,500万円（2016年度）

マーケティングとその素地の形成

板垣金属株式会社（以下、板垣金属）は板金加工やレーザー加工を得意とするメーカーである。その技術や先端的取り組みは国内外の大手製造業からも評価が高く、大手が取引関係の選別を進める昨今において、逆に受注を得ている。「特殊なことを他所よりも早めに取り組んでいくことで、客先よりも一歩先を行く」ことの有利を板垣氏は説く。それは異業種交流や産学連携の賜物という。同社にとり、連携は新たな事業機会への気づきをもたらす場である。「良いものを作っているのに売れない」という技術への近視眼に陥ることはなく、視野の広い同社のマーケティング力は高い。

「我々のような中小企業は1年先同じことをしていたら確実にマイナスになっていく。そこを変えるのが大学とのコラボ。」といい、板垣氏は総合大学、単科大学、高等専門学校と大学や研究機関、勉強会へ積極的に足を運ぶ。分野も自然科学から医歯学系と幅広い。研究者と直に会って、議論することを厭わない。理屈と現場の知見のせめぎ合いこそ、業界の常識を破り、目的達成の礎になるという。「大学の研究は3年先5年先の未来があって、私たちはそれに向かって次の準備ができる。」共同研究によるエビデンスの蓄積も、受注へのインパクトになる。「自社の課題を持ち込むのに、どの門を叩くべきか分からない時もある。窓口が明確だったり、現場をよく知る人が大学にいと進みも早い。」

板垣氏は大学との連携拡大に期待する。中小企業が海外進出を検討する時、言葉、文化、制度の壁で尻込みをすることは多々見受けられる。総合大学との関わりにより、局所々々で経済、法律、言語、技術などの専門家とタッグを組んで、その課題を乗り越えることができると意気込む。さらに留学生の長期インターンシップの形式での受け入れも視野に入れる。「彼らが帰国しても企業の連携員として、現地の情報提供に携わってくれるだろうし、工学部を卒業した学生であれば、簡単な計測にも携われるだろう。」

国道289号線の経営へのインパクトの認識

板垣金属は只見町の株式会社会津工場（以下、会津工場）との連携が進む。やり取りの中で掘り起こされた会津工場の課題に対し、板垣金属は取引のある三条市内の会社を紹介しているという。会津工場は会津では得難い連携が三条市にはあると認識しており、足繁く通われている。板垣金属としては直接会いすり合わせることでビジネスを進めるケースが多い。会津をはじめ栃木や茨城の自動車メーカーとの取引を射程に入れ同社は、289号線の早期の開通を望んでいる。

従業員確保も経営課題のひとつと掲げる板垣氏は、只見の人々の気質に注目する。風土を同じくすることから、仕事のスタンスが非常に似ていると感じているという。「すり合わせ」という息を合わせた商品開発を志向する同社にとり、只見をはじめ奥会津の人々は有望な人的資源である。一方の只見では、若年層の就労機会づくりに難渋している。「一時間圏内だと今は遠い話じゃない。」板垣氏は両地域を一つの生活圏として見立てている。

2.2.5 シマト工業株式会社

会社概要

本社工場所在地：新潟県三条市柳川新田978番地

創立年：1950年 資本金：6,350万円 代表者：斎藤直人 取締役社長

社員数：214名 売上：65億円（2016年度）

マーケティング

シマト工業株式会社（以下、シマト工業）は金型から板金加工，プラスチック成型，溶接，塗装，最終製品への組み立てまでの全工程を一貫して製造できるシステムを擁するメーカーである。特定の自社製品を持たず加工業として顧客の要望に応えることを第一とする姿勢は，「スーパー黒子企業」を自認する点に表れている。多品種少量生産・短納期を可能とする同社の体制は多様化する顧客のニーズに対し幅広い対応を可能としている。顧客には物流搬送（有機ELの搬送装置）や農機具（田植え機部品）からキャンプ用品と幅広く存在している。また年間取引額が極めて少額な顧客でもその対応に変わりはないとしている。顧客からの依頼について自社で対応が難しいものは協力工場に依頼し，場合によっては同業者も含め県内外へと協力先を探すなど柔軟な企業姿勢を持っている。

顧客の要望をこうしたワンストップで実現するうえで，シマト工業と協力工場との連携体制は重要な要素となっている。現在，同社では5工場それぞれの工程の住み分けを行っているが，それ以外に三条市内外の協力工場との生産体制を確立し，顧客への幅広い対応を可能としている。協力工場は中核工場とその周辺工場によって成り立ち，現会長である斎藤弘文氏の時代から培ってきた長年の関係性の醸成により，同社が地域のハブ型企业として継続的に成長する上で欠かせない役割を果たしてきた。

販路開拓について同社はかつて展示会などへの出展などによる営業を行っていたが，現在では行っていないという。新規については顧客からの問い合わせや紹介という，口コミによるケースが圧倒的に多く，営業体制は要望に対する見積もりや工程設計と協力工場への差配といった技術営業が中心となっている。

同社にとって多様な要望に応えることは技術蓄積としても重要な意味をもつとされ，企業連携に対しても前向きである。このため三条市による地域企業に対する技術向上，イメージアップを目指した取り組みに中核企業として参加している（三条市成長産業分野進出支援事業）。

国道289号線の経営へのインパクトの認識

シマト工業と只見町にある株式会社社会津工場との取引が近年増加している。三条市下田にある株式会社スノーピークを介してつながった両社は，八十里越開通後もさらなる製品付加価値の向上を目指して，その取り組みを進めていくだろう。その一方で，シマト工業の協力工場は下田地域に数多く存在するという。労働人口減少の課題はシマト工業と協力工場にとっても例

外でないという。新卒人材の確保が以前より困難となり、長らく行っていなかった中途採用も再開している現状にある。八十里越開通に伴い只見町からの通勤が可能となることは、同社や協力工場にとって雇用の可能性の拡大が期待されると受け止められている。

2.2.6 株式会社 会津工場

会社概要

会社所在地：福島県南会津郡只見町大字二軒在家字上タモ721番地1

創立年：1977年 資本金：4,800万円 代表者：鈴木直記 取締役社長

社員数：105名 売上：13億円（2016年度）

福島県只見町の企業

只見町の商工業事業所は75件（平成24年度数値）ある。うち代表的な製造業として株式会社会津工場（資本金4,800万円、精密鑄造製造）、ティーエヌアイ工業株式会社（資本金9,500万円、光学機器部品製造、ニコングループ）、株式会社ヒロタテクノ（資本金1,000万円、光学機器部品製造、キャノングループ）があげられる。この中で三条市の企業と積極的に交流活動を行うのが、株式会社会津工場である。

マーケティング

株式会社会津工場（以下、会津工場）は1975年に鑄造工場として操業を開始し、1977年に内外マリアブル株式会社より独立した。創業当時は10数名だった従業員は、Hプロセス工法を確立する中で、1999年には独自営業を開始し、業務拡大を図り今では103名（2016年4月1日現在）を雇用し、売上も13億円を超え成長を続けている。その特色であるHプロセス工法は一度に多数の鑄物を鑄造する方法で、高度な制御技術が求められるため、本格的な大量生産を行っている会社は、世界を見ても会津工場だけである。世界唯一の独自技術により高い精密鑄造と素材重量及び加工工数の大幅削減が可能となっている。社内一貫生産による短納期生産の確立とともに、製造コストを60%から90%も削減出来ることができ、競合他社とのコスト及び納期競争において大きな差別化を図り、大手企業との継続的な取引を行っている。

国道289号線の経営へのインパクトの認識

八十里越え開通を見越し、平成24年前から三条市との交流活動にも積極的に関わっている。三条市は金物のメッカであり、鉄部品を扱う企業としてコラボレーションの可能性を探ることもその目的であった。平成26年にはスノーピークのダッチオープン製造を受注し、十数種類の製品製造に関わっている。商工会の交流事業では只見町に三条市の企業関係者30名を招き、自社工場の見学を実施している。それにより、板垣金属とのコラボレーションが実現した。当時、会津工場は大手自動車メーカー向けの新技术提案を模索していたが、自社一社では技術的に困

難を有していた。金物加工の製造技術に長けた企業を県内外で探索していたものの、当時のネットワークでは探し当てることができなかったという。三条市との交流事業によって、新たなチャンスをつかんだといえる。平成28年度からは福島県から補助金を獲得し、研究開発を進めている。さらにコラボレーションを通じて連携企業のネットワークに乗ることができ、シマト工業をはじめ多くの三条市企業との関係性を育んでいる。今まで福島県内や近隣の栃木、群馬とはできなかった技術が三条にはあり、八十里を越えたコラボレーションのさらなる深化を目指している。

ここまで三条市および只見町に所在する製造業6社に対するインタビュー調査の結果を記した。以下に全体を通じてのまとめを記す。

3. 地域企業のマーケティングと八十里越を通じた連携

平成28年度調査では、三条市下田地区の株式会社スノーピークと只見町の株式会社社会津工場の連携事例などから、地域における企業が実務的な連携を推進している実態を明らかにした。しかしながら八十里越え開通を見越した地域企業の意識、連携に対する意識などについては必ずしも明らかにはなっていなかった。

ここで、新潟県の調査において、三条地域の利器工匠具製造業の課題が3つ指摘されている。①小規模事業所における鍛冶職人の後継者不足・不在にともなう刃物製造業の減衰、②加工設備の老朽化等にとともなう生産効率の低下、③卸売業者との連携不足による販売力の低迷、である⁹。

平成29年度調査ではこうした課題に関連したその後の現状が明らかとなった。それはインタビュー対象である三条市内の企業の連携の様相や捉え方は多義的でありながら、様々な形で進んでいる点である。また同時に課題も浮き彫りとなった。

野水機械においてはB to B型の従来型の取引関係中心の連携が展開されていた。諏訪田製作所においては工場等の見せる化を積極的にすすめB to Cのファンづくりを展開し、同時に以前より海外取引等に積極的である。タダフサにおいても工場の祭典の参加も併せ、製品のブランド化によるB to Cのファンづくりが進んでいる。板垣金属では以前より連携に積極的であり、三条市内外の地域企業や行政、燕三条地場産業振興センターとの価値創出型¹⁰の連携を展開している。シマト工業においてはハブ型企業として多数の協力工場とともに連携し市場反応型¹¹ともいえる事業を展開している。今回、定性調査対象となった企業は以前より好業績企業とし

⁹ 平成28年度新潟県地場産業振興室資料より。

¹⁰ 価値には、客観的に測定できるものとできないものがあり、後者については「経験価値」(Schmitt, 1999), 「エモーショナルブランディング」(Gobe, 2001), 「感覚価値」「観念価値」(和田, 2002), 「意味的価値」(延岡, 2008)などの議論がなされている。ここでの価値は主に前者を指し、機能的な価値を創出することを目的としている。今後、後者の価値創造が望まれる。

¹¹ ハブ企業が、製品の研究開発、製造工程から販売、サービスの企画から提供まで、事業活動全体を統括・管理し、事業者間の緊密な連絡・調整を行いながら、市場に応じた企業連携をする型をいう。

て注目されており、業態は違えども各種連携の進め方やその積極的な姿勢は地域企業の連携姿勢の好例となるだろう。しかしながら各企業においては雇用を中心に「人に関する課題」が共通していた点も見逃せない。外部では後継者不足・不在の課題が該当し、取引先の力が低下するか、存続そのものが危うい事態となっている。これに対しある企業は出資を通じて後継者の支援を行い、ある企業は県外への積極的な取引の契機とみなしていた。他方、内部においては雇用の確保が該当する。八十里越開通に対しても交流人口をこえた雇用のチャンスと捉える企業も存在した。こうした視点を踏まえると将来的な八十里越開通の事実三条地域企業の課題を全て解決するカギとはなりえないが、各種取り組みの糸口や企業の価値創出型の連携意識を醸成する契機となる可能性はあるだろう。

参考文献

- Gobe, M., (2001) *Emotional Branding: The New Paradigm for Connecting Brands to People*, Allworth Press.
- Schmitt, B. H, (1999) *Experiential Marketing*, Free Press.
- Yin, R. K. (1994) *Case Study Research, 2nd ed.*, Sage Publications, Inc (近藤公彦訳『ケース・スタディの方法 [第2版]』千倉書房, 1996年).
- 長尾雅信, 山崎義広, 八木敏昭 (2017)「八十里越に関する調査報告 (1) 商圈分析および質問紙調査を中心に」新潟大学経済論集 Vol.103, pp.131-159.
- 延岡健太郎 (2010)「価値づくりの技術経営: 意味的価値の重要性」『一橋ビジネスレビュー』57巻4号。
- 和田充夫 (2002)『ブランド価値共創』同文館出版。