

【投稿論文】

地方自治体出資企業と地域ブランド —青森県板柳町「Ringo Work」ブランド—

佐々木純一郎

【要旨】

2011年の東日本大震災を契機として、経営学の視点から、地域経営の主体の多様性（地方自治体、企業、協同組合、NPOなど）と相互連携が再認識されている。青森県板柳町が設立したりんごワーク研究所とRingo Workブランドについて、二つの仮説を検証した。

第一に、地域経営の多様な主体の一つは公企業であり、それは事業性（企業性）と社会性（公益性）の双方を追求することが求められる。事業性と社会性は対立すると前提されるが、公企業はそれらの両立を目指す必要がある。公企業による二つの性格の両立が明らかとなった。

第二に、個別の地域ブランド商品を開発するためには、地域の中で諸主体の連携が必要である。その連携の背後にある、地域の人的ネットワークや人材育成の果たす役割について説明した。

以上より、事業性のみを追求すると誤解されがちであった、企業の役割を再評価できる。また企業を含めた地域経営の多様な主体の役割分担を再確認することが可能である。これは地域ブランド構築にとどまらない、地域経営の議論の一助となろう。

キーワード 地域経営の多様な主体、公企業、事業性、公益性、風評被害の克服

1. 問題の所在

2011年の東日本大震災を契機として、経営学の視点から、地域経営の主体の多様性（地方自治体、企業、協同組合、NPOなど）と、それらの相互連携が再認識されている。この研究では、青森県板柳町が出資して設立された、りんごワーク研究所による地域ブランド構築を対象として、二つの仮説を検証したい。

第一に、地域経営の多様な主体の一つとして公企業を考える場合、事業性（企業性）と社会性（公益性）の双方を追求することが求められる。特に地方自治体が出資した公企業の場合、対立すると前提される事業性と社会

性の両立を目指す必要がある。公企業が持つ二つの性格の両立を明らかにしたい。

第二に、地域ブランド商品の開発にあたって、地域経営の諸主体が連携する場合、地域は地域ブランド商品の持続的な土台であり、地域ブランド開発の単なる「場」ではない。地域経営の主体が多様ななかで、それら相互の連携を背後で支える、地域の人的ネットワークや人材育成の果たす役割について、背景としての歴史と経済力を含め説明したい。

以上の分析により、これまで事業性のみを追求すると誤解されがちであった、企業の役割を再評価し、企業を含めた地域経営の多様な主体の役割分担を再確認することが可能で

ある。これは地域ブランド構築にとどまらない、地域経営の議論を進める一助となろう。

2. 企業の事業性と社会性について

2.1. 地域経営における企業の役割

経営学の分野から地域経営を論じた先行研究の中で、(矢吹 2010) が次のようにまとめた議論を展開している。

まず地域経営の定義を「ステークホルダー [下記の各種地域経営主体…引用者注] 相互間やステークホルダーと地域資源との間の価値の交換を効果的・効率的に実現し、地域ブランドの構築を通して地域の価値を高めること」としている (矢吹 2010)。

次に「地域全体をどのようにマネジメントするかという『地域経営』と、当該地域の各種地域経営主体 (自治体・町内会・自治会・NPO・大学・第3セクター・企業・商工会議所や観光協会等の各種中間組織など) が各組織をどのようにマネジメントするかという『個別地域経営主体の経営』の双方に指針を提示すべきは当然である」として、個別マネジメントと地域全体のマネジメントは整合性を持つ必要があるという (矢吹 2010)。

そして自治体の経営と企業経営の相違を認めた上で、自治体が地域経営の最終的な調整主体であると主張している (矢吹 2010)。

2011年の東日本大震災を契機として、経営学では地域経営の主体について、経営学自体のあり方を含めて再認識する必要があると考えられている。例えば、(吉原 2012) は、次のように述べている。

「地域経営の主体は、これまでの経営学が前提としていた単一体ではなく、地方自治体、企業、非営利組織、民間団体など、複数の主

体から構成され、それら複数の主体間の連携によって具体的な地域が支えられているのが現実である。それゆえ地域経営の問題を考えるにあたっては、改めて経営そのものを存在論的地平において捉え直さなければならないといえる」(吉原 2012)。

以上の引用から、地域経営の主体が単一体ではなく複数あり、それら主体間の連携によって地域が支えられていることを確認できよう。

これまで、地域経営を議論する場合には、地方自治体および住民の両者を主たる対象とした議論が多かったのではなかろうか。前述したように(矢吹 2010) も、自治体を地域経営の最終的な調整主体としている。例えば、地域ブランド構築において、地域企業を含めたネットワークの存在が重要であるという研究もある (佐々木他 2009)。

あらためて、地域経営の複数の主体がある中で、諸主体の連携と独自性 (社会性と事業性) の両面から、企業を地域ブランド構築の中心に据えることの重要性をここでは確認したいと思う。

2.2. 公企業の二つの性格

近年、雇用創出に期待してソーシャルビジネスについての関心が高まっている。なおここでは、地理的に活動が限定されているコミュニティビジネスも、ソーシャルビジネスの一部として理解したい。

前述したように、地域経営の主体は複数あり、そのなかの広義の「企業」という範囲には、一般企業、協同組合等の中間組織、そしてNPO等が混在している。いわゆるソーシャルビジネス (社会志向型企业) の定義としては、「事業性」と「社会性」の両者を有し、それに加えて革新性も必要であるという

見解がある（ソーシャルビジネス推進研究会2011）。

ソーシャルビジネスに関する議論を複雑にしているのは、次のような事情によると考えられる。

一方では、一般企業でも企業の社会的責任・CSR活動を強めれば、社会性を高めることになりソーシャルビジネスとして位置づけられることがある。他方では、（一般企業以外をも含む）ソーシャルビジネスでも、事業性を高めなければ組織として継続できないのである。換言すれば、ソーシャルビジネスという定義自体が、企業活動の一時期の状況を指し示すものであり、企業活動にともない変容しうる可能性を内包するといつてよい。

それでは、本研究において対象とする地方自治体出資企業の場合はどうであろうか。雇用創出という社会的要請（社会性）のために、地域外から企業を誘致するか、あるいは地域の意思として自前の企業を立ち上げるという選択肢がある。

（関 2006）は、岩手県宮古市の社団法人川井村産業開発公社の事例を紹介している。それによれば、従業員63名の雇用創出を評価しているが、経営におけるキーパーソンの役割や商品開発の仕組みなど、他の一般企業との共通した側面（事業性）が多く、必ずしも公企業としての事業性と社会性との両立を描写できているとはいえないと考えられる（関2006）。

（藤田 2010）は、地方自治体を含む公共団体の出資による公企業を対象として、その社会性（公益性）と事業性（企業性）との関係について、次のように述べている。

「公共団体の所有（出資）で、公共団体から経営を委託されている公企業は、自主独立経営であり、経営責任があり、且つ、ゴーイ

ング・コンサーン（継続企業）として社会的責任を果たしていかなければならないがゆえに、経営活動をとおして対立している公益性と企業性を両立（調和）させていかなければならない」（藤田 2010）。

以上の引用から明らかなように、社会性（公益性）と事業性（企業性）は対立しうることを前提としなければならない。特に公企業の場合には、それら両者を両立（調和）させる必要があるといえよう。

一般企業に対しては、「事業性」（企業性）のみを追求し、「社会性」（公益性）は副次的であるとする理解が、企業経営の当事者を含め、まだ少なくないのが現状である。だがCSRの議論が拡大している現状においては、一般企業も社会性を追求することが広く求められるのではなかろうか。それゆえ、公企業における社会性（公益性）と事業性（企業性）の両立という議論は、今後の一般企業の将来を展望する上でも意義あることだと考えられる。

2.3. 本研究の分析視角

これまでの議論をまとめれば、次のようになろう。

東日本大震災後の日本社会では、経営学の分野において、地域経営の主体が単一体ではなく複数あり、それら主体間の連携によって地域が支えられていることを再認識する必要がある。地域ブランド構築においても、企業を含めた各主体間の相互連携が重要であり、あらためて企業を地域ブランド構築の議論の中心に据えることの意義を確認できる。

また、企業自体には「事業性」と「社会性」の両面が認められる。特に、地方自治体の出資による公企業の場合、事業性（企業性）と社会性（公益性）とは対立しうること

を前提として、両者を両立（調和）させる必要があるといえよう。これは公企業にとどまらず、一般企業のCSRという議論にも関係すると予想される。

以下、本研究では、青森県板柳町が出資して設立したりんごワーク研究所を対象として次の二つの側面から分析したい。

第一に、公企業としてのりんごワーク研究所が、対立すると前提される事業性（企業性）と社会性（公益性）をいかに調和させ、ブランド構築を達成してきたかを検討したい。

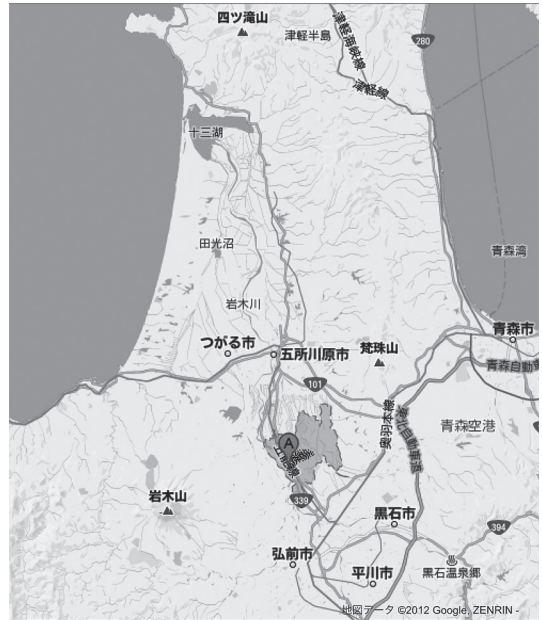
第二に、りんごワーク研究所を設置した青森県板柳町は、地域ブランドの土台として、どのように地域づくりを達成してきたのかを明らかにしたい。この場合、地方自治体としての板柳町の機能に限定するのではなく、地域の人づくりを含む広範な視野により検討していきたいと思う。

なお、板柳町とりんごワーク研究所に関する先行研究としては、「板柳町」（主にりんごまるかじり条例）に焦点をあわせた調査報告書（情報基盤協議会 2005）などか、あるいは「りんごワーク研究所」に焦点をあわせた調査報告書（佐々木 2011a）にわかれている。本研究は、地域経営の多様な主体の1つとして企業を位置づけ、地域と企業との関係から先行研究を整理し、補完するものである。

3. りんごワーク研究所によるブランド構築

ここでは、青森県板柳町の（特例）財団法人りんごワーク研究所を事例として、そのブランド構築の側面から分析したい（以下、（佐々木 2011a）に依拠し、記述することにした）。

りんごワーク研究所の事業内容としては、りんご加工品製造のほか、町有施設の管理運営を受託している。資本金に相当する基本財



図表1 板柳町の位置
[出所] Googleマップから転用

産は5,000万円、従業員は67名（常用・臨時含む）である。

3.1. 「地域特性を活かす」りんごワークの誕生まで

後述するように板柳町の基幹産業はりんごと米である。1970年代後半にかけて、二度にわたる石油危機、農産物の輸入自由化にともなう輸入果実の増加、そして国内他県でのりんご栽培にともなう生産過剰により、りんご価格が低迷することになる。板柳町や町議会、そして農家にも、りんご生産だけでは生き残れないという危機感が生じた。

そこで板柳町は1982年に、若手職員による地域振興プロジェクトチームを発足させ、「りんごに替わる何か」を命題として研究させた。約二年間にわたる先行事例の視察や研修の結果、各地に古くから根ざしたものに智恵をプラスして、創意工夫したところが成功していることを発見した。そこで「地域特性

を活かす」というキーポイントが導きだされることになる。このようにして、当初の命題である「りんごに替わる何か」ではなく、板柳の特産品である「りんごをもう一度原点から見つめ直そう」という結論にいたったという。具体的には、りんごにこだわった農業・経済活性化の拠点施設として、りんごによる地場産業起こしと体験農業の推進により「人とりんごのコミュニティ」を創出するために、板柳町ふるさとセンターを中心とした施設整備をおこなってきた。施設整備と平行して取組まれたソフト育成が、りんごの高付加価値化としての「完熟りんごジュース」である。りんごジュースに着目した理由は、市場で価格が決まる生のりんごとは異なり、一年中自前の値段で販売することができるためである（佐々木 2011a）。

3.2. マーケティングとブランド戦略

りんごワークの経営戦略としては三つのテーマが選択された。

第一に、CI（コーポレート・アイデンティティ）の導入、第二に、産品開発のための組織づくり、そして第三に、販売のためのマーケティングおよび販路開拓である。

第一のCIは、他社と自社との差別化をはかるものであり、ブランドを構築する際の前提といってもよい。その上で、第二の組織内部の経営管理と、第三の市場へのアプローチが展開されることになる。

それと同時に、「ストーリー性のある商品づくり」を柱とした産品開発に取り組むため、地元デザイナーを起用して「Ringo Work」のブランドマークを作成し、地域農家の後継者や農協・商工会の青年部や町の主婦、町職員で構成される「板柳町地場産品開発育成会議」を設置して、りんごの木をまるごと一本どのように使えるかという産品開発に向けて

の研究をおこなっている（「Ringo Work」ブランドの確立は1988年）。ブランドを構築する場合、企業側と顧客との双方向でのコミュニケーションが重要である。そのコミュニケーションの中身としては、商品だけではなく、顧客の頭の中にイメージしてもらった「ブランドとしての意味」（ブランド価値）が必要になる。商品の品質だけに限れば、類似の商品は他にもあるかもしれない。しかしながら、地域の人たちが知恵を集めて産品開発に真剣に努力するという姿勢が、ブランドとしての意味を付け加える。このような姿勢を顧客に共感してもらえれば、少くも品質が類似していても、他の商品ではなく、この産品を選んでもらえるのである。

現在、顧客にはダイレクトメールだけでなく、りんごの花が咲いた状況などはがきを送っている。同社の通販は「おいしんぼくらぶ」と名付けている。DM（ダイレクトメール）の印刷は外注するものの、写真撮影や表紙等の中身の構成は、スタッフが全部手作りしている。外注より安価になるだけでなく、職員のやる気を引き出す効果も認められる。

さらに、首都圏のデパートや高級食料品店などに、最初は飛び込みから始めた市場調査を実施した。その結果、他の県産品との競合を避け、マーケットの大きい大都市圏をターゲットとし、都市生活者の嗜好にあわせたデザインと高品質のものとするという二点を基本方針としている。ここでは「確実に売れる」ことを念頭においた販売戦略を採用している。具体的には、他社との差別化を図るために、落下したりんごや青い実のりんご等、生食で使用できないものではなく、樹上で完熟したりんごを原料とした100%のストレート果汁を用い、全国の百貨店を主体とした販売網を築いてきた。主力の完熟りんごジュース（720mlで1,000円【税抜】の販売価格。）は、

デビューして20年以上、原料のりんごも、デザインも瓶も変えていない、文字通りのロングセラー商品となっている（佐々木 2011a）。

3.3. 多様な主体の連携による困難の克服 —りんごまるかじり条例と品質保証—

2002年、日本全国で「国が認可した」という業者の言葉を信用し、結果的に無登録農薬を使用してしまう問題が発生し、板柳町でも確認され報道される事態となった（いわゆる「りんご無登録農薬問題」。以下の記述は、（情報基盤協議会 2005）を参考にした）。

この問題に関する費用は、検査費1,700万円、影響が及ぶ可能性のあるりんごの焼却処分1,100万円、そしてりんごそのものの損失額が9,000万円（生産者ベース）等と1億円を超え、この他に風評被害等による価格低迷があった。

このような厳しい困難を乗り越えるために、

板柳町は青森県内で唯一、全ほ場のサンプリング調査を実施した。当時、青森県庁はいち早い安全宣言をするため聞き取り調査によりこの問題を解決しようとしており、板柳町における全ほ場のサンプリング調査は、青森県全体の安全宣言を遅らせるのではないかとこの議論もあった。しかしながら、大丸、伊勢丹そして高島屋など大手百貨店からは「宣言よりはデータ」であり「板柳町を評価する」という、板柳町の施策を支持する激励の発表が全国紙上に次々と掲載された。この反応を受けて、2002年12月13日に板柳町は通称「りんごまるかじり条例」（正式名称「りんごの生産における安全性の確保と生産者情報の管理によるりんごの普及促進を図る条例」。図表2を参照）を公布した。この条例により、りんごの生産における安全性確保のための「安全ガイドライン」と、生産者情報の管理及びその表示のための「生産者ガイドライン」が策定され、その調査審議機関として

○りんごの生産における安全性の確保と生産者情報の管理によるりんごの普及促進を図る 条例

平成十四年十二月十三日

条例第十九号

（目的）

第一条 この条例は、消費者が安心して安全なりんごを食べることができるシステムを整備することにより、健康食品であるりんごの普及促進を図り、もって国民の健康づくりに貢献するとともに、板柳町（以下「町」という。）のりんご関連産業の振興に資することを目的とする。

（町の責務）

第二条 町は、消費者が安心して安全なりんごを食べられるよう、りんごの生産における安全性の確保並びにりんご及びその生産者の情報（以下「生産者情報」という。）の管理を通じて、生産流通体制及び広報体制の整備を推進しなければならない。

（りんごの生産者及び関係団体の責務）

第三条 りんごの生産者及びその関係団体は、国民の健康づくりに及ぼすりんごの重要な役割を深く理解し、りんごの生産における安全性の確保と生産者情報の開示の意義を自覚し、町の定めるガイドラインを順守しつつ、りんごの品質を管理するための体制を整備するよう努めるものとする。

（町民の責務）

第四条 町民は、りんごのまるかじりの普及に努めるほか、りんごの生産における安全性の確保及び生産者情報の開示に係る町の施策の実施に協力するよう努めなければならない。

図表2 板柳町「りんごまるかじり条例」（一部を抜粋）
[出所] 板柳町HP

「ガイドライン委員会」及び、全町の体制を協議するための「板柳町りんごまるかじり協議会」が設置された。また各ガイドラインの適正な運用を図るために「板柳町りんごまるかじり監察員」が任命された。

ちょうどその時期に総務省の「e-まちづくり事業」が創設されたので、りんごまるかじり条例の実施モデル事業として申請し採択され、2003年からシステムの整備に着手した。そのシステムは「ヴァーチャルりんご博物館」と「アカウンタビリティ・トレーサビリティシステム」(生産者情報公開システム)の2系統からなっている。

図表3は、りんごまるかじりネットワークの概要を示している。

注目すべきなのは、ICT技術と人的な農業ネットワークの組み合わせである。「数人の事故が全ての生産者に被害を及ぼす」という事故の教訓を生かすには「全員での取り組み」が重要であること、また、何らかの事故時でも「安全に栽培されたものである」という識別さえできれば皆さんのりんごは守られ

る」というトレーサビリティ本来の内容で、のべ50回以上に及んだ生産者への説明会は、各区に出向き夜間行われたという。これらの結果、板柳町の全りんご生産者約1,600人の生産者中、初年度で1,300人が安全栽培に係る協定を町と取り交わし、うち800人からデータが提出され消費者に情報提供できた。

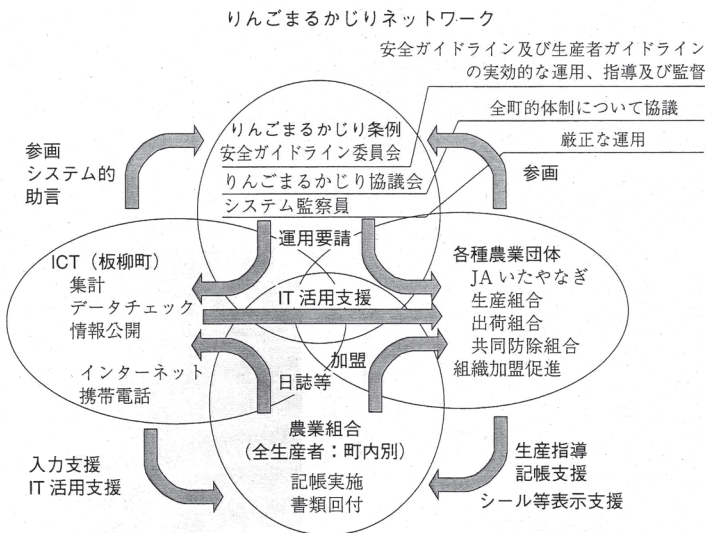
なお、2001年産りんごを100とした場合の価格推移は図表4の通りである。

無登録農薬の問題が発覚した2002年産は、板柳(JAいたやなぎ)の指数が青森県全体を下回っている。だが、りんごまるかじり条例をはじめとする一連の取組みの結果、翌2003年産は板柳の指数が青森県全体を上回るようになった。このように板柳町の2003年産りんごでは、市場価格を17ポイント上回るプレミアム価格を実現できている。

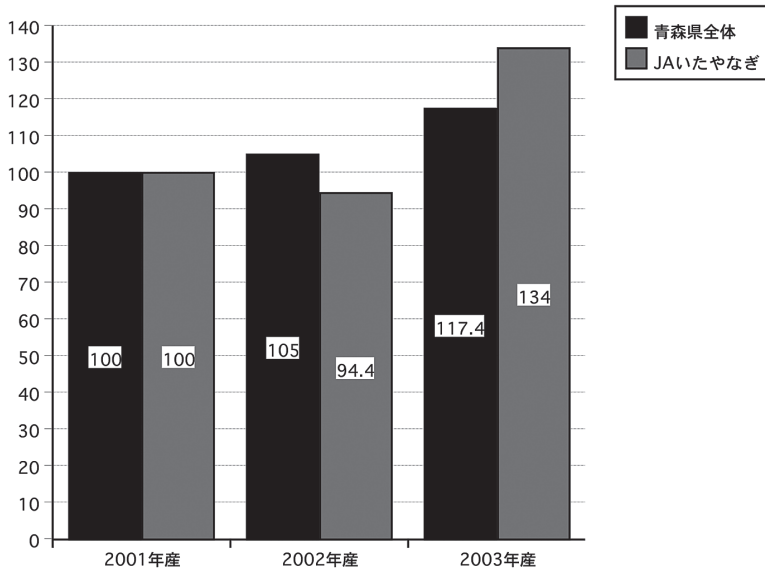
さらに伊勢丹相模原店での検証によれば、2003年11月と2004年1月に開催した板柳物産展の結果を比較・分析した結果、売り上げが120%増加した。増加した20ポイントの内訳は、TV効果が10ポイント、店内レイアウト

変更効果が5ポイント、そしてトレーサビリティの効果が5ポイントであると分析評価されている。このようにして、板柳町産のりんごが「安心してまるかじりできるりんご」として、消費者に受け入れられ、市場価格を上回る価値を獲得できたのである(総務省2007)。

以上のように、無登録農薬問題という深刻な問題に直面して、板柳町が町をあげて取り組んだのが、りんごまるかじり条例及びそのネットワークであり、一連の努力が大手百



図表3 りんごまるかじりネットワーク
【出所】佐藤(2006),p.30より転載



図表4 青森県全体と板柳町のりんご価格の推移(2001年産を100とする)
 ※青森県全体は同県による全国主要市場調査の消費地価格を、JAいたやなぎ積算数値は加工りんごを含む出荷市場仕切価格をベースに算出した20kg原箱換算価格。2004年7月推計値。

【出所】情報基盤協議会(2005)の数字より、筆者作図。

貨店等に支持されて、付加価値を獲得することに成功したのである。ここでは、りんごワーク研究所を取り巻く地域の底力が発揮されたといえる(後述する地域ブランドの土台)。

当然ながら、りんごワーク研究所の加工品の原料も、りんごまるかじり条例に基づいたりんごを農家から買い入れて、製品の品質管理を徹底している。このほかインターネットを通して、生産履歴を公開するほか、ライブカメラによりりんご園地の状況を公開している。りんごワークの事業は、農家だけでなく、携わる町の皆さんの幸せを目指しているという。あわせて、顧客の信頼を保つことを非常に重視しており、その点は従業員にも徹底しているという。

3.4. りんごワークの雇用創出と地域貢献、そして海外輸出

事業の構想がスタートした時点では、専任

スタッフ3名だけであったが、2010年時点の施設職員は67名となっている。また、冬場の農閑期には地域農家の後継者も工場に雇い入れ、職員とあわせ総計108名ほどになる。このように、働く場所が少なく出稼ぎの多かった町の雇用創出につながっている。

また加工品製造の原材料は、町の生産者団体から安定した仕入れ価格で購入し、地域農家の所得及び生産意欲の向上につながっている。板柳町にとどまらず、青森県内のある地元百貨店では、中

元・歳暮時期のジュースのシェアのなかで、りんごワークが一番大きく、県民も誇れるものを県外の人に贈りたいという気持ちで選んでいるという。

さらに、「Ringo Work」ブランドの製品が大都市圏の百貨店等で販売されることにより、板柳町の知名度がアップし、町民や農家の誇りと自信になっている。これ以外にも、自発的に生果と組み合わせた産直経営にチャレンジする農家が増えつつあり、生産から流通までの経営感覚にあふれる担い手農家の推進にもつながっている。

近年、香港、台湾、シンガポール、そして上海などの東アジア圏域にも「Ringo Work」ブランド製品が輸出され、年々出荷量が増え続けている。

3.5. りんごワーク研究所の成功要因

これまで述べてきたりんごワークの公企業

としての成功要因については、次のようにまとめることができる。

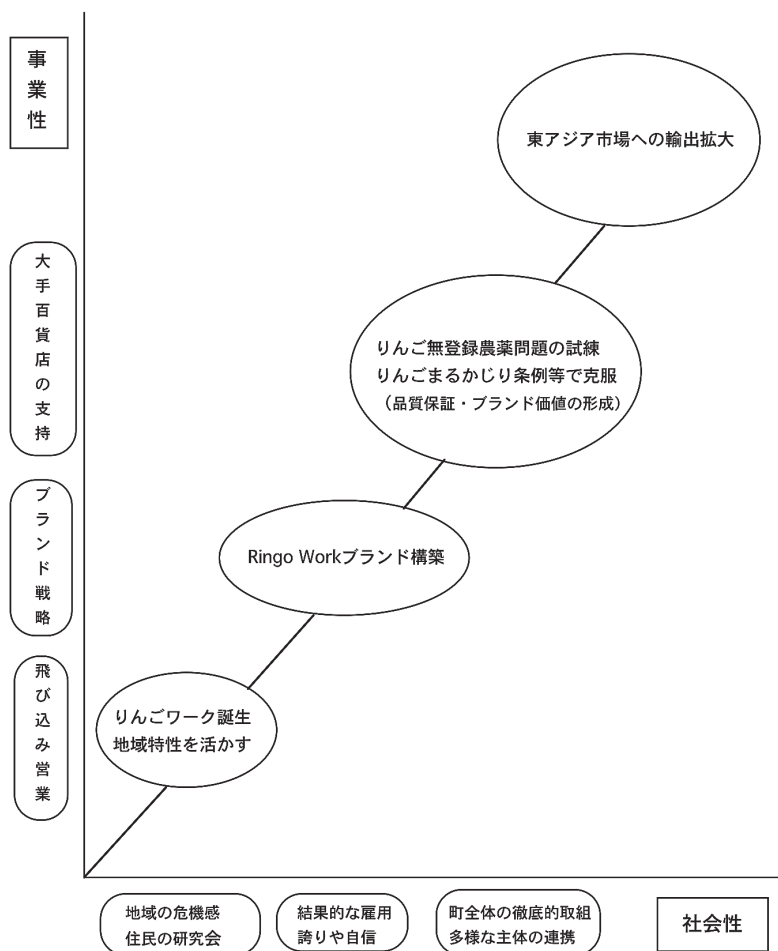
第一に、地域の強い危機感が出発点にあった。町の若手職員による研究や、住民も交えた「板柳町地場産品開発育成会議」の研究などにみられるように、地域の自立した取り組みを中心としており、補助金頼みから出発した事業ではないことを確認しておきたい（社会性）。

第二に、ブランド戦略として、完熟りんごによる他社との差別化と百貨店主体の販売網が特筆できる（事業性）。

第三に、りんご無登録農薬問題という

深刻な課題を克服するために、板柳町が本気で取り組み、その姿勢が大都市の百貨店に支持された。りんごまるかじり条例を制定し、町と地域農家が一体となってネットワークを構築し、アカウントビリティとトレーサビリティに取り組んでいる。顧客への品質保証を約束し、信頼感を得たことで、地域ブランドが完成したといえよう。これは地方自治体、関係団体、農民の連携によるものである。りんごワークの加工品にもこの成果が反映されている（社会性と事業性の相乗効果）。

これらの一連の結果が、雇用機会の創出や、



図表5 りんごワーク研究所の成長と事業性、社会性の連関
[出所] 筆者作成

農家の所得と生産意欲の向上につながり、ひいては青森県民の誇りにまでつながっている（事業性と社会性の効果の拡張）。

また、「Ringo Work」の海外展開は、今後の成長市場である東アジアを中心に期待される。

4. りんごワーク研究所を支える板柳町の地域力（地域ブランドの土台）

前半では、りんごワーク研究所の成功要因を紹介してきた。事業性と社会性の両立そしてそれらの相乗効果が明確であった。また、

りんごワークだけではなく、農家の努力、そして町民参加による応援や条例制定の安心感など、地域ブランドの土台が果たす役割を繰り返し強調してよいと思われる。だが、りんごワークブランドの土台である板柳町の地域力については、まだ十分に説明されていない。そこで、板柳町の地域力に関して、手がかりとなりうる論点を、背景としての歴史と経済力、そして地域を支える要因としての社会教育による人づくり等を中心に説明したい。

4.1. 板柳町の歴史と経済力

はじめに、板柳町の歴史と経済力について概要を確認したい。

青森県は日本一のりんご生産県であり、その青森県のりんご生産量の5%を板柳町が占めている。生産量では青森県内5位であるが、一反歩あたりの収穫量では、町村部としては全国1位である。また、板柳町には全国唯一りんごを専門に取り扱う「津軽りんご市場」も所在している。それゆえ、現在の板柳町の主要産業は、りんごであるといっても過言ではない。

歴史を振り返れば、板柳町は、日本海と内陸の弘前を結ぶ岩木川の中間に位置し、江戸時代は川湊として栄え、豪商を生んだ（図表1参照）。つまり、日本海経由の北前船により運ばれる商品が、十三湊（十三湖）で岩木川の川用帆船等に積み替えられ、弘前の城下町まで上下双方向に通じており、板柳町はその中間に位置していたのである。江戸時代の津軽の豪商10人のうち、板柳の商人が4人、数えられている（板柳町地名調査会 1995）。

明治期以降、河川水運は次第に衰退することとなるが、1876年にはりんごの試植がおこなわれている。1920年代には、板柳の企業が日本で最初のりんごジュースの市場出荷をおこなったとされる（寿高原食品株式会社「企

業沿革」）。第二次世界大戦後、板柳ではりんご移出商が続出し、りんごで成功した「りんご成金」を輩出した。この時期、大規模りんご園では労働力不足という状況であった（青山 1985）。

他方、1949年、津軽信用組合が設立され、1951年には津軽信用金庫に改組された。以後、1998年におもりに信用金庫（現、青い森信用金庫）と合併するまで、板柳町に本店をおいていた。このことは、当時の板柳町における活発な経済活動とそれとともなう旺盛な資金需要を裏付けているものと考えられる。

以上のように板柳は、江戸時代には河川水運により商業的に繁栄し、明治期以降、現在まではりんごを主産業として発展してきたといえる。一連の活発な経済活動の結果として、板柳に本店をおく信用金庫がかつて存在したことは、地域の経済力を押し量る指標として特筆すべき点であると考えられる。なお、経済活動としては、モノとカネに焦点が合わせられがちである。しかしながら、このような取引を担うのは人であり、その取引活動には情報も随伴する。このような取引とともなう地域の情報力やそのノウハウの蓄積については、稿を改めて議論したいと思う。

4.2. 板柳町における全村教育運動と社会教育による人づくり

板柳町の地域力を支える要因のひとつとして、板柳町における全村教育運動と社会教育による人づくりの役割が考えられる。板柳を含む、青森県北津軽郡（北郡と略称される。）に「全村教育運動」が起ったのは、1950年頃であるといわれる。これに関して、次のように紹介されている。

「各町村内の運動も、教育といえば学校教育のみと見られたがそうではなく、産業とそれに関係する諸機関団体、学校教育、社会教

育とそれに関するすべての機関・行政とが、中核と中味において教育をつらぬきながら、つまり地域社会全体が、まち・むらを再生させようとした教育運動であった…全村教育構想のもとに、戦後の板柳町の教育運動が進められてきた。板柳町は北郡教育運動の拠点であったし、町の社会教育運動というものもそういう性格のものであった。昭和36年北海道教育委員会が『全道むらづくり研究会』を開催した時、弘大の石崎宜雄、県教育長の長尾文武、板柳町からは中村八造と青山栄の四人が講師として招かれた」（青山 1985）。

以上のように、板柳町の世界教育運動は、非常に盛んで、北海道からも注目されていたことがうかがえる。

これと前後して、1957年に教育委員会の附属機関として板柳町教育調査研究所（初代所長・青山栄）が設置され、初めて本格的な「生活構造調査」を全六百戸対象に実施し、「町の課題」を設定し、学校教育・社会教育目標が樹立された。また、青森県社会教育の指定地区となり『板柳町の世界教育』を刊行している（青山 1985）。

このように、熱心な社会教育運動の取組みは、板柳町の地域づくりを支える人づくり・人材育成のルーツとして再評価

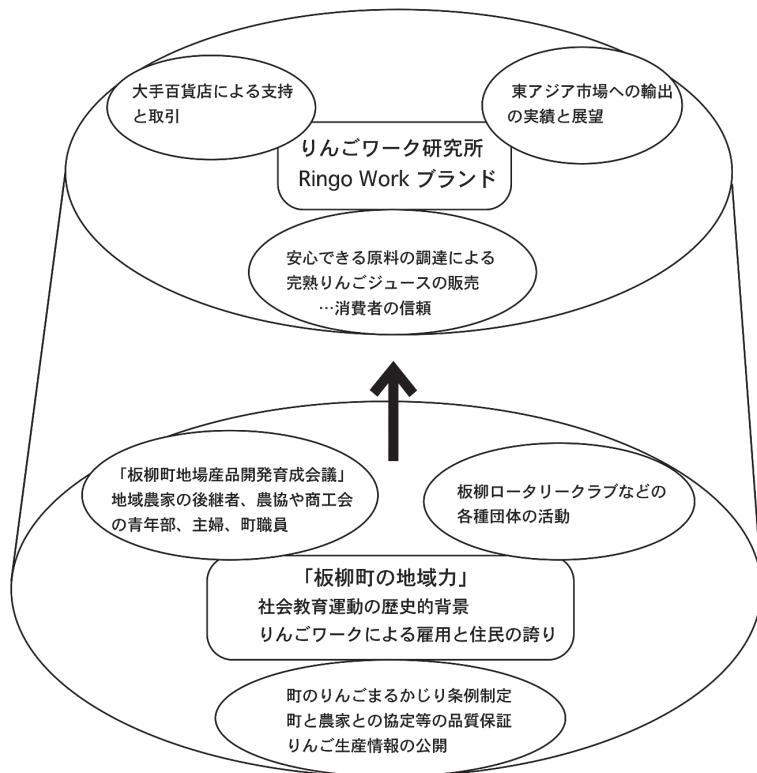
されてしかるべきではなからうか。

これに加えて、地域づくりに熱心にとりこんできた個人やロータリークラブの努力も看過してはならない。

代表的人物の一人として、福島県相馬市出身の故渡部忍（わたのべしのぶ）医師（1924-2009年）を紹介したい。渡部医師は、板柳町において農薬中毒を解明し、その治療法や予防法の普及に努めた。それと同時に、板柳ロータリークラブの設立当時からのメンバーであり、同クラブ第7代会長を務め、ロータリアン最高の栄誉とされる「超我の奉仕賞」を受賞している（陸奥新報社 2008）。

板柳ロータリークラブの活動は活発なこと

《りんごワークのブランド構築》



《板柳町の地域づくりの取組み》

図表6 板柳町の地域力が支える、「りんごワーク」(Ringo Work)のブランド [出所] 筆者作成

で有名である。例えば、頻繁に開催される勉強会には外部からも講師を招いている。りんごまるかじり条例の公布以前に、筆者は講師として招かれ、渡部医師をはじめとする参加者の熱心な勉強姿勢と、将来の地域づくりをめぐる活発な議論に大いに感銘をうけた。またテレビ番組の「秘密のケンミンショー」により全国的にも注目された「スタミナ源たれ」の製造・販売で知られる、上北農産加工農業協同組合・常勤理事参事の成田正義氏も、板柳ロータリークラブの活動において渡部医師に影響を受けた一人であるという（「スタミナ源たれ」については、(佐々木 2011b)参照)。このように板柳町にとどまらず、青森県を全国に情報発信する経営者を輩出しているという事実は、注目されてよいのではなからうか。

りんごワークのブランド構築と板柳町の地域力との関係を、図表5にまとめたい。

洋菓子のプリンのような形状にたとえるなら、上層部のカラメルソースにあたる部分が、公企業であるりんごワーク研究所のRingo Workブランド構築の取り組みである。その土台にあたる部分、すなわちプリン本体の部分が板柳町の地域づくりの取り組みである。前述したように公企業であるりんごワーク研究所には、事業性と社会性の両者が必要であった。事業性と社会性は対立しうるが、その両者を両立させ、相乗効果を生み出すために、地域ブランドを支える地域づくりという土台が、きわめて重要な役割を果たしている。

5. 結語

本研究では、青森県板柳町が出資し設立した財団法人板柳町産業振興公社りんごワーク研究所を対象として次の二つの部分にわけて分析してきた。

前半では、公企業としてのりんごワーク研

究所が、いかにして事業性（企業性）と社会性（公益性）とを調和させ、ブランドを構築してきたかを検討した。その結果、事業性としての成功要因は、マーケティング重視の経営戦略（ブランド化）にあると考えられる。また、職員の創意工夫も有効である。そして社会性の視点からは、地域住民との密接な連携も重要であった。当初の住民参加による研究会から始まり、板柳町の「りんごまるかじり条例」や町と地域農家の協定等は、品質保証を約束し、ブランド価値を形成している。このような本気の取組み姿勢に大手百貨店や顧客が共感し、結果として地域の雇用や誇りにつながっていると見える。しばしば雇用創出の役割が、公企業に期待されることも多い。しかしながら、事業性を発揮した経営活動の結果、雇用が創出されたのである。他方、社会性としての住民参加は、品質保証やブランド価値の形成に寄与している。事業性と社会性の両立ができてはじめて、大手百貨店や顧客から支持や共感を得ているといえよう。これは事業性と社会性の相乗効果（シナジー）であると表現できる。

もしも、りんごワーク研究所が地域内の雇用重視という社会性だけに固執した場合、どうなったであろうか。多くの第三セクターの事例が示すように、雇用創出という目先の目的は達成出来ても、企業としての中長期的な継続経営が困難となることが予想される。他方、事業性のみを優先した場合は、どうなったであろうか。例えば、りんご無登録農薬問題が発生した時に、板柳町全体がりんごまるかじり条例とそれにもとづく品質管理を実現して、大手百貨店から支持されている。このように地域全体の取組みを背景として、りんごワーク研究所が成り立っていることを再確認できよう。

後半では、りんごワーク研究所を創設した

青森県板柳町において、地域ブランドの土台として、地域づくりがどのように行われてきたのかを明らかにした。この場合、地方自治体としての板柳町の機能に限定するのではなく、広範な住民参加を視野に入れて検討してきた。その結果、板柳町は江戸時代には商業の町として繁栄し、明治以降はりんごを主産業として発展してきた歴史が確認された。かつて信用金庫の本店が設置されていたことは、この地域の旺盛な経済取引とそれにとまなう資金需要の大きさを証明するものである。このような歴史や地域の経済力を背景として、板柳町の社会教育運動をルーツとする地域社会全体の地域づくりの取組みや個人そして各種組織による地域づくりの取組みが、りんごワーク研究所を支える基盤に存在していると考えられる。例えば、りんごワーク研究所の設立や商品開発の研究会での活発な議論や、ロータリークラブにみられる活発な活動などがみられた。つまり地域住民が、行政に依存するのではなく、一定の自立性を保ちながら、地域づくりに参加してきたことが大きく作用している。

残された課題として、他の地域でも、板柳町と同様の取組みが可能かどうかを検討しなければならない。板柳町が偶然、各種の要因をあわせ持つことで、強い地域ブランドを構築できたのであろうか。例えば、りんご無登録農薬問題という深刻な問題に直面して、板柳町はりんごまるかじり条例を制定し、関係団体や住民とともに連携して、町全体として徹底した取組みを行い、大手百貨店や消費者からの信用を獲得し、困難を克服してきた。東日本大震災以降、東北地方を中心に各種の風評被害が確認されている。風評被害の克服のために、参考にできる可能性が、ここにあるのではないかと考えられる。

【文献】

- ・青森県 (2011) 『あおりロングセラー商品事例集～顧客に愛され、長く売れ続ける商品を生む経営～』
http://www.pref.aomori.lg.jp/soshiki/shoko/chuikisangyo/files/aomori_longseller_jireishu.pdf
- ・青山栄 (1985) 『板柳町史』津軽書房 p.145 pp.183-184
- ・板柳町印刷物「りんごまるかじり条例実証モデル事業」
- ・板柳町HP内「りんごまるかじり条例」*2012年11月8日確認
<http://www.town.itayanagi.aomori.jp/ringomarukajiri/regulations/regulations-1.html>
- ・板柳町地名調査会 (1995) 『板柳町の生い立ち』板柳町役場 p.85
- ・財団法人板柳町産業振興公社りんごワーク研究所・板柳町ふるさとセンターパンフレット「学んで、遊んで、泊まれるりんごの里」。
- ・財団法人板柳町産業振興公社りんごワーク研究所HP *2012年11月8日確認
<http://www.town.itayanagi.aomori.jp/town/furusato/ringowork.html>
- ・佐々木純一郎 (2009) 「地域ブランドとは何か」、佐々木純一郎・石原慎士・野崎道哉『[[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
- ・佐々木純一郎 (2011a) 「財団法人板柳町産業振興公社りんごワーク研究所 (板柳町) 『完熟 アップルジュース』」(青森県 (2011) 所収) pp.35-36
- ・佐々木純一郎 (2011b) 「上北農産加工農業協同組合 (十和田市) 『スタミナ源たれ』」(青森県 (2011) 所収)
- ・佐藤文俊 (2006) 「りんご栽培における、アカウンタビリティ・トレーサビリティりんごまるかじり条例実証事業」、自治研修協会編『月刊自治フォーラム』558号、第一法規
- ・社団法人川井村産業開発公社HP *2012年11月8日確認 <http://www.rnac.ne.jp/~kawai-co/>
- ・情報基盤協議会 (2005) 「板柳町 りんごまるかじり条例実証実験モデル事業」、「地域情報化モデル事業交付金 (eまちづくり交付金) 実施調査報告書」
- ・関満博 (2006) 「岩手県川井村 連鎖的な特産物開発と市場展開」、関満博『変革期の地域産業』有斐閣 pp.64-71
- ・ソーシャルビジネス推進研究会 (2011) 『ソーシャルビジネス推進研究会報告書 平成22年度 地域新成長産業創出促進事業』経済産業省
http://www.meti.go.jp/policy/local_economy/sbcb/sb%20suishin%20kenkyukai/sb%20suishin%20kenkyukai%20houkokusyo.pdf
- ・総務省 (2007) 「地場産品ブランドによるICTの活用 りんごまるかじり条例実証モデル (青森県板柳町)、『ICT高度利活用の促進による地域活性化事例』
<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/it2/dai43/43sankoul.pdf>

- ・寿高原食品株式会社「企業沿革」 *2012年11月8日確認
<http://www.kotobuki-hfc.co.jp/company/index.html>
- ・藤田正一（2010）『地方公企業の経営改革—自己経営評価と経営分析をとおして—』弘前大学出版会 p.21
- ・陸奥新報社（2008）「板柳町の医師渡部忍さん（84）がロータリアン最高の荣誉に輝く」、『陸奥新報』2008年5月21日
- ・矢吹雄平（2010）『地域マーケティング論—地域経営の新地平』有斐閣 p.6 p.11 p.23
- ・吉原正彦（2012）「経営学思想と方法」、経営学史学会編『経営学思想と方法 経営学史学会年報 第19輯』文眞堂 p.18

（受稿日 2012.11.8 掲載決定日 2012.12.3）
（ささき・じゅんいちろう／弘前大学大学院地域社会研究科）

Local government investment enterprise and regional brand : "Ringo Work" brand, Itayanagi-machi, Aomori Prefecture.

Junichiro Sasaki

[Abstract]

Various organizations of regional management (local government, enterprise, cooperative society, and NPO, etc.) and mutual cooperation are recognized again from the aspect of business administration with the East Japan great earthquake in 2011. Two hypotheses were verified with the Ringo Work brand and the Ringo Work laboratory that the Aomori Prefecture Itayanagi-machi had established. First, one of the various organizations of regional management is public corporations, and it is requested to pursue both the business and the sociality. The public corporation should aim at those coexisting though the business and the sociality conflict. Coexisting of two characters by the public corporation is clear. Secondly, the cooperation of various organizations is necessary to develop an individual regional brand in the region. It explained the role that a human network and the personnel training in the region that was behind cooperation between various organizations of regional management played. Therefore, the role of the enterprise that tended to be misunderstood to pursue only the business can be revalued. Moreover, roles of various organizations of regional management including the enterprise can be reconfirmed. This becomes a help of the discussion about not only the regional brand construction but also regional management.

Key words: various organizations of regional management, public corporations, businesses, public interests, overcoming of harmful rumor