

北海道取材中に亡くなった  
父の霊前に本書を捧げる。

## はじめに

日本各地には300以上の中小企業集積地がある。その多くは地場産業を形成しており、地域経済と密接に関連して発展し、また同時に日本経済の発展にも大きく寄与してきた。しかし、長引く不況のなかで、そうした産業における成長力にも衰えが目立ち、立ち直りのきっかけをつかめないまま、現在に至っている。何が間違っていたのか、または努力が足りなかったのか。これには、産業発展の過程における「学ぶ」ということの日本独特の性格が大きく影響しているのではないだろうか。

振り返れば、明治から現在まで、日本は先進諸国から多くの技術を取り入れてきたが、その努力には凄まじいばかりの執念を感じさせるものがあつた。

政府主導で進んだ産業振興策は、まず先進技術のコピーから始まったといえる。当時、



日本の外貨獲得のメインとなっていたのは製糸（絹）、お茶、銀などであった。製糸業を例にとれば、従来の伝統的な手法で作られる製品は品質、量ともに見劣りがしたため、国策として各地に近代的な繊維産業を興すことが緊急の課題であった。

そこで当時の最先端技術をフランスから導入した。そして繊維産業を奨励するため、全国の産地から士族の子女が招集され、指導員としての育成を目的とした全寮制のモデル工場が明治5（1872）年群馬県の富岡に新設された。製糸業のモデル工場となった「官営富岡製糸場」は、製糸業の近代化を図る国家プロジェクトであった。

そうしたとき、明治政府に、近くの松代からあらゆる雑用をこなす男子の労働力を無償で提供したいという提案がなされた。政府はこれを受け入れ、松代から多くの若者が下働きとして動員された。彼らの役割は、工場と機械のシステムをまるごと模倣することであった。仕事の合間に小まめにシステムを記述した。松代ではその資料をもとに、有り合わせの技術で再現を試みたのである。パイプ、真鍮、歯車、ベルトなど日本で生産していない部品はすべて、土管、鋳物、硬い檜の木、甲冑の紐などで代用した。何という涙ぐましくもたくましい努力であろうか。そうして何度も失敗を繰り返し、ついに試作機を明治8（1875）年に完成させた。

一方、同時期に諏訪地方では、職人がそれよりも安価な機械を完成させ、それが全国に普及することになった。そうした過程を経て、繊維機械産業は日本の一大産業として成長を遂げることになるのである。外国の模倣から始まり、それに大胆な改善を加え、最後に見事に日本の産業として花開かせる。まさに、今日に至る日本の「モノづくり」の「真・善・美」、すなわち、最初はコピーから始まり、それに改善を加え、さらに最後は日本の技術にする、伝統がここに始まっている。

こうした先進技術の獲得はまた、各地の地場産業が近代化するための大きな力となった。その時代時代の先進技術を取り入れて、地場産業は日本の近代化に貢献してきたのである。

しかし、産業の進化にも一定の循環がある。それは発生→発展→成熟→衰退を繰り返す。そして、どの産業もこのサイクルから逃れることはできないと見られている。このような過程で、日本は特定の産業を衰退産業と位置づけると、いとも簡単に市場から消し去るという政策をとってきた。そうした傾向は、表立たない場所でも見られるのではないだろうか。気がつけば、いつの間にか縮小した市場と縮小した産業が取り残され、何ら抜本的な改善策が施されないまま放置されるのである。その咎によって、日本が長期にわ

たる現在の不況から脱却できないという面もあるのではないだろうか。

この裏には、いまだに追いつき追い越せという掛け声が微かに聞こえる。先進国に学び、それをうまく変形して取り込んできた時代の名残りがあふ。新しい産業はいつも外からやって来ると思い込み、好奇の目は常に外に向いて開かれ、誰か（政府？）が手を差し伸べてくれるはずだと期待している。

だが、一つひとつの産業の側から見れば状況はむしろ逆で、既存の産業のなかにこそ新規産業の芽があるといえるのである。すでにそれぞれの産業に相当の歴史があり、独自の工夫が行われ、先人の知恵が蓄えられているのである。最先端をいくアメリカの情報産業、コンテンツ産業ですら、その多くが既存の印刷業から輩出したことを思うとき、考えさせられることは多い。その意味でも今一度既存の産業を見直す努力が要請される。その成否も政府指導によるのではなく、あくまで当事者努力に委ねられるのである。

本書に挙げた事例は、各産業の凋落期に、それまで蓄えられてきた自らの秘められた能力の発見に努め、英断をもってその活用に取り組み、苦境を跳ね返すばかりか、以前にも増した発展を実現させたものである。

これらは筆者の考える、持てる資産の再検討による新たな脈の発見という視点の具体

はじめに

化であり、産業再生のための方策であるとともに、絶えざる発展のための古くて新しい方法なのである。

私は地域で芽生え、地域に眠り、地域で生まれ、発展した信頼やエトスや…社会的資源を「地域財」、略して「地財」と呼びたい。「地財」(地域の宝)でいきましよう！

# 目次

はじめに／i

## 第1章 地財産業とは何か

- 1 産業の盛衰——この半世紀……………2
  - (1) 近代産業の成長／2
  - (2) 産業盛衰の流れ／4
- 2 超成熟産業……………7
  - (1) 成熟と停滞／7
  - (2) 成熟の果てに／9
- 3 地財産業とは何か……………12
  - (1) 真理は細部に宿る／12
  - (2) 金脈はどこにでもある／15
  - (3) 自らを見直す力と掘り起こす力／18
- 4 産業活性化への大いなるヒント——5つの事例……………20

## 第2章 農業と産業として成り立つ米づくりへ

	(1) 復活への多様な道／20	(2) 5つの事例／21
1	農業政策の功罪……………	24
	(1) 農業の盛衰／24	(2) 食料自給率の低下と米／26
2	大潟村あきたこまち生産者協会の衝撃……………	29
	(1) 生産者の意識革命／29	(2) 農協依存からの脱却／32
3	消費者に顔を向けて……………	35
	(1) 米流通の独自ルートを確立／35	(2) 農業における顧客満足／38
4	食への嗜好の変化……………	42
	(1) 量の拡大から質の追求へ／42	(2) 質の追求から安全性の確保へ／45
5	米が拓く未来……………	47
	(1) 米が持つ機能性に注目／47	(2) 21世紀型産業への道／51

6	農業の新鉱脈……………	53
---	-------------	----

### 第3章 石炭産業とクリーンエネルギー産業へ

1	石炭産業の深い道……………	58
	(1) 産業の近代化を支えたエネルギー／58	
	(2) 日本におけるエネルギー事情／60	
	(3) 政策に翻弄された石炭産業／65	
2	産業の終焉——太平洋鉱山の閉山……………	69
	(1) 北海道の石炭産業／69	
	(2) 太平洋炭鉱の歴史／71	
	(3) 日本最後の炭鉱に／72	
	(4) 2002年1月閉山／74	
3	釧路コールマインの創設……………	75
	(1) 釧路コールマインの成り立ち／75	
	(2) 市民主導の鉱山再生／77	
	(3) 価格競争力の獲得／78	
	(4) コスト削減への取り組み／80	
4	クリーンエネルギーとしての石炭……………	81





## 第5章 水産業と地域の持つブランド力

- 3 水産業と時代の波……………124
- (1) 日本における水産業の動向／124
- (2) 北海道の水産業／127
- (3) 押し寄せる波——沿海漁業の盛衰／130
- 2 常呂町の復活を賭けて……………132
- (1) 豊饒の湖に生きる／132
- (2) ホタテ養殖に賭ける／135
- (3) 増養殖の成功とノウハウの蓄積／137
- 4 モノからコトへ……………113
- (1) モノづくりから掘り出された視点／113
- (2) ITが拓く世界／114
- (3) 繊維産業から総合生活産業へ／116
- 5 繊維産業の新鉱脈……………118
- 特許出願件数で見る繊維産業／121

5	大館市の再生に見る新鉱脈	171
4	林業——新建材の製造事業	167
3	農業——コンポストセンターの運営	163
2	鉱業——鉱山のシステムを活かしたりサイクル事業	160
1	大館市の再生——よみがえる都市の姿	156
	<b>第6章 地域の再生と産業の再生</b>	
5	水産業の新鉱脈	152
	(1) 地域とブランド／149	
	(2) 産業の発展と地域の活性化／150	
4	漁業からの進展	149
	(1) 水産業におけるブランド戦略／142	
	(2) ホタテのブランド確立／145	
	(3) 安全性という競争力／146	
3	「常呂のホタテ」というブランド	142
	(4) 地域に密着した組合活動／139	

## 第7章 まとめと提言

- 1 まとめ——新鉱脈としての超成熟産業……………176
- (1) 発展の契機——ピンチという名のチャンス／176
- (2) 課題——リーダーシップと事業の継続／179
- 2 提言「日本を東アジアの地財教育センターへ」……………182
- (1) 東アジア発展の中心地として／182
- (2) 大学と地域産業の結びつき——ノウハウの循環システムをつくれ／185

# 第1章

## 地財産業とは何か

大みかえる  
地財産業

# 1 産業の盛衰——この半世紀

## (1) 近代産業の成長

日本の近代産業は、明治維新と第二次世界大戦という大きな節目を経て発展してきた。特に現在の産業地図を構成する業種の多くは、大戦後の経済改革によって成長してきたものであり、短い期間で世界に比肩する力を身につけてきた。

第二次世界大戦の終結の後、日本における諸産業の発展は目覚しく、経済復興期から高度成長期を経て世界でも類を見ないほどの成長を遂げた。その姿はアジアの奇跡ともいわれ、多くの新興諸国の経済モデルとして今もなお世界中から注目を集めていることに変わりはない。

資源の乏しい国土しか持たない日本産業の特徴は、何よりも「モノづくり」の能力をひたすら磨き続けるところにあった。「モノづくりニッポン」とまで評された製造業の発展なくして、日本経済の急速な成長はなかった。

製造業において、素材産業から始まり、加工産業、先端産業へと拡大するように発展してきた道筋が、戦後の日本産業の中心となった。先進国に学びながら工業化の道を突き進

んできたわけであり、その過程で世界に比類のない技術力の向上を実現させてきた。それは最も目に見えやすい形での競争力の強化となり、極東の小さな国土しか持たない国、日本を世界の上位へと押し上げる重要な役割を果たした。

まず、電力や石炭といった全産業活動の基礎となる生産財に関連した産業の発展が見られ、その後鉄鋼産業、石油化学産業、家電産業、自動車産業等といった重厚長大、大量生産の工業化時代からエレクトロニクス技術による電子・電機産業を経て、現在の情報・通信産業へと続いている。

そして、それらはいずれもその時々で、世界最高の評価を得てきた。高度成長期には鉄鋼・石油化学を中心とする重化学工業が日本を世界的なレベルの工業国へと導き、家電・自動車では大量生産の技術が飛躍的に伸びて全世界を市場とし、半導体・コンピュータではアメリカをも凌ぐ確実な技術力を持つようになった。輸出による市場の拡大、高付加価値化の進展による世界的な競争力の獲得を常に実現してきたといえる。

こうした各分野の発展にはもちろん国の政策による後押しがあつたが、日本独特の社会制度・商慣習、企業と従業員間の強い絆、高度な技術力・対応力、日本人の勤勉さ等々を強みとして発揮してきたことも忘れてはいけない。

## (2) 産業盛衰の流れ

半世紀を超える戦後からの日本経済の歴史を振り返ってみると、その時々で中心となる産業にも微妙な移り変わりがあり、それぞれ決して平坦な道のりはなく、栄枯盛衰の歴史が見られる。新しい産業が登場し、大いに隆盛し、安定期が続いた後、やがて消え行く産業となっていくた。

戦後の動きを簡単に見ると、農業、石炭、電力、鉄鋼、繊維等の経済活動全般や生活の基盤を支えるための産業が国を挙げて推進された後、高度経済成長の時期に入ると鉄鋼、石油化学に代表される重化学工業が大いに進展した。自動車、家電が世界的な競争力を持つようになったのもこの大量生産、大量消費時代だった。

昭和30年代半ばから40年代初めにかけて8年間で、当時の統計の中心であった実質GNP（国民総生産）が2・25倍になるといったことに見られるように、それはすべてが規模を拡大し、前例のない成長を経験する、いわば負け組のいない競争の時代であった。

しかし、日本においていくつかの産業に衰退の影が見られるようになってきたのも同じこの時期からだった。すべてが成長し発展していた時代に終焉が訪れるようになった。国の政策は産業保護の意味合いを強めるとともに、いくつかの産業の息の根を止めることに

もなった。

その後は、二度にわたる石油ショック、円高不況、大型景気、そしてバブル経済の狂乱から崩壊へと浮き沈みの多い時期が続く。

特に日本全体を襲ったバブル崩壊の後は、多くの産業が持てる力を使い果たしてその体力を消耗し、新たに取り組むべき方策もないまま長い不況期を過ごさなければならなかった。

そうして進展してきた日本の産業の歩みも、モノを生産する産業が中心となった工業化社会から、知恵や知識を活用する産業を中心とするサービス化社会への移行という大きな流れが見られるようになってきた。今や広い意味でのサービス産業の進展に重心が移りつつある時代となってきたのである。

こうした時代の趨勢と歩調を合わせるようなタイミングで、政府による「知財立国」の構想が打ち出されてさまざまな制度の改革が進んできた。これからの産業界が知的財産・知的創造力をその活動の中心として進んでいくことが鮮明になってきた。そして、あらゆる産業のサービス化への傾斜という面とともに、本来的にサービス産業に属する多様な業種が活発な動きを見せるようになってきた。



それも従来の流通産業、金融産業、娯楽産業等に変革、発展が見られるだけではなく、情報通信分野等をはじめとする新たに登場してきた産業の伸張が目覚しく、今までのどの年代にも見られなかったようなスピードで、その市場規模を拡大している。

関連するベンチャービジネスについても、その登場と急速な成長の華やかな話題が新聞・雑誌を賑わせているが、新興企業の多くは短いスパンの興亡を繰り返して、その企業が属する業界全体の成長とは別に、生死をかけた戦いをしているというのが実情ではないだろうか。

また、現在の日本の産業には、空洞化、高コスト体質の持続、グローバル化の進展、少子高齢化による人口構造の変化、環境問題といった直面するいくつかの課題がある。こうした問題の解決にあたっては、産業界の新たな盛衰の様相が見られるだろう。

どの産業にも発展の種があるのと同じだけ衰退の要因が潜んでいる。今隆盛を誇る産業も常に衰退する可能性を持っているのであり、ひとたび動けばそれは過去よりもスピードアップした形で表面化するだろう。

どれだけ巨大な市場を持つ産業であろうと、一挙に衰退に追い込まれる事態が起こらないとは限らない。どれだけ盤石な基盤を持つと思われたものも、明日登場してくる新産業

にその場を奪われる可能性がないとは言いつれもないのだ。世界を相手にした競争が日常化してきた現在、日本の産業も大きく変化する環境のなかでその存続を賭けた闘いを繰り広げているのであり、何が盛衰の要因として浮上してくるかということさえ判然としない不安定さのなかにある。果たして明日、どの産業が、どの市場が伸びるか落ち込むかは誰もわからない。

## 2 超成熟産業

### (1) 成熟と停滞

マーケティングの分野には商品の生涯を表すプロダクトライフサイクルとして有名な4つの段階がある。すべての商品は「導入期」↓「成長期」↓「成熟期」↓「衰退期」の順序で一生を送るといえるものである。もともとは生物学にあつた生物の誕生から死までのプロセスを捉えるための考え方だが、これは物事の成り行きを簡略化して説明する場合に非常にわかりやすい図式といえ、あらゆる事象に応用できるためにさまざまな場面で利用されている。

ここではそれを応用して、すべての産業の成り行きが「誕生」↓「発展」↓「成熟」↓「衰退」という道筋をたどるとしてみるとわかりやすい。サイクルの長さは産業によって違い、移り変わりの要因やその期間に違いはあるが、必ずこの4つの順序を通るものとして話を進める。

一つの産業がそれぞれの段階でどれだけの時間を過ごすのかということには、時の社会情勢や政治的な判断など複雑な要因があり、一般的に語ることはできない。それぞれ個別の歴史を形成するのである。

企業レベルで見れば、その期間の長短は、「発展」と「成熟」の時期にいかに展開を図るかにかかっている。大切なのは、①その期間にどれだけの新規の芽ができるか、あるいは、②他を寄せつけないほどに自らの体力を強化するか、③独自の強みを身につけて唯一の存在となるかである。これらのうちどれか一つを身につけてさえいれば発展期を延ばしていくことができるはずである。しかし、それができないものは現状維持を第一とし、自らの保身を考えるばかりになり、やがては衰退へと至る。一つの企業のみならず、一つの業界、一つの産業についても事は同様に推移する。

成熟の時期というのが、基盤が整備され、一定の地位を確立し、経済のなかで欠かせな

いものとなる状態であるとともに、可能性が使い尽されて成長の止まった段階を指すとすれば、実は停滞期に起こることもこれに似ている。

成熟と停滞は紙一重なのである。むしろ成熟期は停滞期の別名と考えてみるほうがいいのかもされない。

## (2) 成熟の果てに

いままで日本を支えてきた多くの産業のなかで、いわゆる進化発展してきた過程の頂上に至り、衰退産業という評価を下され、あとは後退する過程に移っていく産業だという一括りの見方をされたため、まだそのなかにさまざまな要素を持ちながらも、その姿が市場から消えていくものがある。そうした産業は、ただ「この産業はもうだめだ」という印象を持たれただけなのである。

その典型が石炭産業である。それまで長い年月の間エネルギー市場の中心にいたものが、石炭から石油への転換という時のエネルギー政策によって、その産業の存在そのものが国の定める方向性とまったく相容れないものとなり、急速に減速していった。詳しくは以下の章をお読みいただきたいが、国の政策によって大いに発展した反面、その生命線を

断つ決定も政策によってなされたのである。

かつて繊維産業に落ち込みが見られるようになった時期には「構造不況」という言葉がよく語られた。産業の持つ力の衰えが直接の原因ではなく、社会構造が大きく変化したためにその産業の拠って立つ位置が経済の仕組みのなかで受け入れられなくなる状態を指していた。そこでは時の流れの持つ力によってどうにもならない情勢の変化が起こり、対策を考え打つ手を用意する前に、急速にその力を衰えさせていく様子が見られた。

こういった例は、挙げればたくさん見つかるだろう。人口構成、流通や金融のシステムから人々の嗜好、生活観までのさまざまな変化が巨大な波となって押し寄せ、企業や産業を押し流す力となる。

衰退の様相を呈した産業の特徴は何だろうか。

総売上高の減少、企業数の減少、就業者数の減少、廃業社数の増加、労働者数の他産業への移転……等々いくつかの経済指標を見れば、多くの場面でその規模が縮小し、減退の傾向を示しているのがわかる。

成熟・停滞の果てに待っているのはこうした本格的な衰退期である。この一連の過程がここで「超成熟」期と呼んでいる時期になる。

しかし、ここでは「超成熟産業」という呼び名に積極的な意味を込めて使いたいと思う。衰退といってしまえば、なすすべもなく坂道を転げ落ちるように消滅へ向かっていく姿しか思い浮かばなくなる。衰退産業という呼び名自体は、何も新たなものを生み出さないのである。

この時期の失敗例としては、自らの本業に見切りをつけて安易な多角化戦略をとってしまったことを原因とするものも多い。本業を守るためといいながら、取り組む業種もすぐに利益に結びつきやすいものにしか目がいかず、入念な吟味をする時間も持てないままそのなかに飛び込んでしまう。しかし、そうした業種はその時すでにピークを迎えており、逆に厳しい競争の渦に巻き込まれてしまうだけで、結局は傷を負った状態での撤退ということになる。

なぜ、自らの足元に目を向けないのか？ なぜ、すでに持っているものにもう一度注目しないのか？ なぜ、可能性を内部に探らないのか？ 虚心に自らの姿を見つめ直せば、忘れられていた、あるいは気づかなかった発展の芽が眠っていることを発見し、驚くことになるはずである。この「超成熟」期にいかに対策を講じるか、いかに次の一手を打つかが非常に大切なのである。

その鉞脈に新たな発展の芽を秘めている限りは、安直に衰退と呼んでしまっただけではない。その意味でいえば、世にいわれるすべての衰退産業は超成熟産業なのである。

### 3 地財産業とは何か

#### (1) 真理は細部に宿る

地財産業とは聞きなれない言葉であろう。通常、地財といえば地方財政の略語としての意味を負わされ、「地財計画」「地財措置」「地財法」などと使われている。

私は地財という言葉に新たな意味を付与し、地域の持つ財産、地方にある財産、ひいては小さく目立たない知識・ノウハウのあり方を表す新しい表現として使いたい。地財産業とは自然環境や歴史的背景等の特殊事情の下で形成されるその地域特有の形を持ち、地域で培われたノウハウを活かし、独自の財産を活用した産業である。

また、各産業においてもそれぞれの地域で育った独特の知識・ノウハウが各地域にあり、それらは産業全体からすれば特殊なものとなる。いわばノウハウの方言である。地域ごとに違う地財があり、各地域で独自の積み上げがなされてきているのだから、産業も地

域性に起因する特性を見直す必要がある。

地域とは、日本全体から見れば部分であり、細部である。その細部はすべて他には見られない独自の歴史があり、独自の構造があり、独自の財産を持っている。そして、それらが地域特有の知的財産（ローカル・ナレッジ）を作り上げている。

地域というものは独特のネットワークを構成している。むしろそのネットワークの仕組みが特定の地域を形成させているといってもよく、地域とはある特性を持つひとかたまりになったネットワークの別名ともいえる。

ネットワークでは信頼という糸が各自を結びつけている。互いの信頼関係がそれを支えあい、その上をヒトやモノやカネや情報が流れている。そうした強固な結びつきがネガティブに働けば排除という行為も引き起こすほどの力を持っている。

もちろんネットワークの源泉はコミュニティにある。そのコミュニティのなかでさまざまな生活様式や風習が形づくられ、ローカル・ナレッジが醸成されるのである。

しかし、地域の財産としての人の集積を基礎としたコミュニティが持つさまざまな知的財産への視点はまだまだ未開拓なのではないだろうか。

以下の章で見られるように、多くの産業が国政によってその息の根を止められてきた事



実を振り返れば、地財の活用はそうして産業の動静を左右してきた国政への対抗策でもある。

地方と中央の対立という物語は今までも政治、経済、文化等々幾多の場面で語られてきた。産業の面では、国策によって持ち上げられ、国策によって押しつぶされてきた場面があまりにも多く、産業全体に中央主導、中央依存の形が強固である。しかし、国を挙げて取り組む事業や、トップダウンで与えられる目標に従うこととは別の視点で、産業の発展を考えなければ立ち行かなくなるのは目に見えている。

地方を無視した政策は役には立たない。今や制度疲労を起こした国の政策に対して、その保護を求めず、期待せず、頼らず、自らの足元に眠る鉅脈を見つけ、独自の地財を活かした活動をすべきである。

一見取るに足らないようなものには見えない小さな知識でも、それがあるといふのは非常に幸運なのである。誰にも気づかれず、ひっそりと足元に眠っているノウハウこそ宝である。自分だけが知っていること、その地域だけにしかないこと、それは大きさに関係なく貴重な財産となる。

「真理は細部に宿るといふ」。西洋中世哲学に由来するこの言葉はまた、建築家のミ-

ス・ファンデルローエの残した言葉「God is in the details＝神（真理）は細部に宿る（宿り給う）」としても有名である。細部を無視して全体はない。むしろ細部を活かすことしか全体を回復させる道はないと覚悟すべきなのである。

地財の活用こそが産業におけるその実現であり実践なのである。ローカル・ナレッジの構築に力を注ぎ、地域の財産の再評価を行うことが最も重要なことである。

## (2) 金脈はどこにもある

今もなお、日本のなかには欧米先進諸国礼賛の風潮が頑固に居座り続けている。欧米での成功事例に注目し、それに頼るあまり、政府の施策ベクトルも企業の経営モデルもすべてが先進国のキャッチアップ路線にある。この傾向が変わらない限り、日本におけるビジネスが現状を打開し、自分の手で新たな展望をつかむための施策・手段は生まれてこない。

今こそ、襟元を正して持てる独自の技と精神を見直し、進むべき方向性を模索すべきときである。日本という独自の文化と風土のなかで累々と築き上げられてきた技術や考え方が、これまであまりに簡単に忘れられ、疎かにされてきたのではないか。それは日本の産

業界に見えない「ツケ」となって残っているように思われる。

その「ツケ」は常に傍らに潜んでいて、いつでも支払いを求め用意をしている。たとえば、不況という危機に遭遇したとき、弱った体力からさらに回復力を奪うという形で顔を出してくる。そのときになって初めて真の解決能力、本物の力が身についていないことに気づかされるが、ただ驚き、狼狽するばかりで、打つべき手も思いつかず坂道を転げ落ちていくままになってしまふ。なぜ、危機のたびに支払わなければならない「ツケ」をいつまでも放っておくのだろうか。

これを解決するには、先進国への追従だけに終始せず、今まで日本に蓄積されてきた技と精神を再発見し、今に活かす工夫をしなければならぬ。

今まで、金脈は西欧先進国の通ってきた道筋にあるものとして、その後を追ひ、必死になつて彼らを通り過ぎた轍をたどり、荒らされた土地に何か残っていないかと探るばかりだった。誰かが評価したものを安心して真似していただけではなかつたか。

すでに発見された金脈を後から掘り返したところで、それが本場に役立つかどうかはわからないし、実りのほとんどがすでに味わいつくされたものとなっている場合もあるだろう。あるいは思ったよりも実りそのものが少ないかもしれない。

しかし、新たな金脈はどこにもある。あれこれと他所を探し回る必要はないのだ。その気になれば、今立っている場所の真下にあることを発見することもできるのである。

私はこうした産業に隠された力の発見を、石炭産業をヒントにした喩えから「新鉱脈」の発掘という形で思い描いている。成熟し衰退という移り行きのなかで、すべてを一樣に捨て去るのではなく、まだ発見されていない資産、うまく活用されていない能力がないか注目し、埋もれている鉱脈を掘り起こすことである。どこにあるのか見えてはいないが、どこにでもあり得るともいえる。

掘り起こすか、眠ったままにしておくか。もしそれを一つでも発見することができれば、それは新たな金脈となり、独自の力となる。自分だけの資産、自分だけの金脈である。

新鉱脈の発見は財産の発見であり、地財の発見は新鉱脈の発見なのである。

石炭産業に農業や繊維産業等も含めて、これから紹介する企業はすべて、一度は衰退産業という一括りで市場から消えた産業にあって、自らの努力によってよみがえる契機をつかもうとしたのであり、実際、今鮮やかに復活の芽が出てきている。その復活のコースのなかに、これから日本の産業を活性化する貴重なポイントがあると確信している。

### (3) 自らを見直す力と掘り起こす力

自由な競争を前提とする社会にあつては、どこから助けの手が伸びてくることを期待することはできない。同じ産業に属する企業は競争相手なのであり、誰もが必死で生き延びるための闘いをしてるのである。

特に、多くの企業群が共に成長しながら市場を拡大する時期を過ぎて成熟期に入った産業にあつては、一つの企業の業績向上はもう一つの企業の業績悪化につながる。ひよつとして、自社の危機は競合企業の飛躍の結果かもしれないのである。

そこで自分を助けるのは自分しかおらず、それ以外に道を拓く方法はないと気づくべきである。そして産業の発展についても、いつまでも国の政策だけに依存し、行政の指導に頼むのではなく、自らの可能性を活かすのは自分の意志でしかないと決意すべきである。

大事なのは、自らの可能性を見直す力と勇気を持ってそれを掘り起こす力なのである。悪化する状況の真っ只中にあつて、他に目を向けずに足元を見つめるということは最も難しい行為に属するだろう。それができるかできないか。

既存の産業にはまだまだ隠された能力があり、隠された金脈がある。その活用に取り組みまず、簡単に持てる資産を放棄してしまつていいのだろうか。どのような産業も、形は問

わず、何らかの資産、何らかの優位点があったからこそ発展し、現在に至ったのである。成熟期を過ぎて衰退へと向かう産業にも、そこへと至る過程で身につけたさまざまな知恵と工夫が蓄えられているはずであり、不幸にもそれは忘れられたものとして目の前から隠されているだけなのである。

こうした危機から回復するという物語にはある種の普遍性があるということもいえるだろう。たとえば童話や絵本の世界でも、幸せを求めて旅をしたけれども、どこにも望むものはなく、落胆して家へ戻ったときに初めてその本当の在り処に気づくという物語が、さまざまに形を変えて語られている。苦勞の末に、結局は自分がいた元の場所に幸せが眠っていることを発見する物語には、教訓として話し聞かせるといふことの重要な要素があるのだろう。逆にいえば、それはいつも忘れられがちであるということにもなる。常に意識していなければすぐに逃げ去ってしまう考えなのである。

どんな産業にも、簡単に捨て去ることができない未見の力が眠っているのであり、その発掘の仕方いかんによつては今まで以上の実りを上げる可能性すら秘めているものがあるのである。むしろ衰退産業にあつては、多くの視線から外れているだけ、チャンスが多く、インパクトが大きいともいえる。

忘れられた技術や確かめていない能力が眠ったままになっていないか、果たして自分たちは本当にすべての可能性を試したのか、そう考えてみるだけでも状況は変わってくる。ぜひ足元に眠っている新鉦脈の発見へと向かっていただきたい。それは必ず大きな実りをもたらす金脈となり、未来へ通じる道となる。

誰の足元にも金脈は眠っている。

## 4 産業活性化への大いなるヒント——5つの事例

### (1) 復活への多様な道

以下の章で紹介する事例は、いずれも日本経済の発展に寄与しながら成長し、成熟を極め、やがて国政の大きなうねりのなかで衰退を余儀なくされた産業の一員であった過去を持つが、それぞれ独自の鉦脈を発見して復活を遂げたものである。

その復活の道筋は多様だ。個別の問題解決に取り組む過程で見えてきたやり方もあり、その業界独特の条件を克服する過程で見えてきたものもあり、旧来の商慣習に真正面から挑んだものもあり、一企業の範囲を越え業界そのものの復活をかけて改革に挑んだものも

ある。

あまりにも環境や条件や規模や目的が違ったために、容易には参照を許さない面もあるとは思われるが、それでも各企業がどのような状態から復活を遂げたのか、革新のためにどれだけの手を打ったのか、そうした方法から抽出されるものは非常に貴重であり、他からは得られないヒントを多く含んでいる。

共通しているのは、衰退する状況のなかでも持てる資産の可能性を安易に見切ることなく、自らの秘められた力を再発見する過程を経ていること、ここでいう新鉱脈の発見があったことである。

これらの企業の勇氣ある改革の姿を真摯に見つめれば、広く産業全体の復活の契機ともなり得るはずであり、その与える影響は計り知れないものがあると思われる。

## (2) 5つの事例

本書では、事例として農業、石炭産業、繊維産業、漁業、都市の5つを採り上げ、その歴史を簡単に振り返った後、危機的状况から立ち上がった姿を紹介する。

苦境へと陥るきっかけとなった理由もさまざまであれば、その産業が持つ歴史や規模と



いった業界環境の違いもあり、再生への過程は一様ではない。それぞれの危機とそれぞれの解決法があった。

各事例における復活のポイントとしては、「農業」は慣習から抜け出した新たな仕組みづくり、「石炭産業」は高度な技術の蓄積と環境問題への対応、「繊維産業」は要素産業への変身、「漁業」はブランドを軸にした再生、「都市」は地元産業の知恵を活かした地域活性化といったものが挙げられる。

確かにその一つひとつには時代背景や経済環境等が絡まりあい、特殊な事情、特殊な状況があったことは否定できない。しかし、ここには単なる企業再生に終わらず、広く産業活性化へとつながる大いなるヒントがある。課題への向き合い方とその解決方法、実現の方策についての具体的な回答がある。形が違うとはいえ、いずれも地財を見直し、掘り起こした金脈を見事に活かした例となっているのである。

こうした復活の物語を一企業の再生、ただ単にその企業だけに起こりえた出来事と受け取らず、その飛躍へと至った過程における各社の苦悩、努力、着想、工夫、実行力……等々から読み取れるものを活かし、自らの足元を掘り起こす契機としていただきたい。

## 第2章

農業と産業として成り立つ米づくり

よみがえる  
地産産業

# 1 農業政策の功罪

## (1) 農業の盛衰

産業が国の政策と強い結びつきを持つのは当然である。特に、今後この国をどのような方向に向かわせるのかという基本的な考えは、第一次産業に属する業界の動向にストレートに反映される。

国の行く末を大きく左右するよう大きく切られた舵として、そうした政策もある程度長い期間をかけてその効力を発揮し、影響を与え続けるものが多い。産業の多くはそうした政策に翻弄されながら、繁栄と衰退を繰り返してきた。そのなかでも、農業は国の政策と密接に結びつき、その影響を最も強く受け続けた産業の一つである。

現在の日本の農業は、戦後の復興期に行われた農地改革から始まる。

当時、敗戦の影響で荒廃した国民の生活の立て直しを図るためには、インフレと失業と食糧不足の早期の解決が必要とされた。経済復興の実現には、その前提として国民の生活を安定させ、安心して労働に邁進できる環境を整備しなければならなかった。

なかでも、生きることの最低限の条件である食糧の安定確保が最優先の課題となった。

特に、主食である米の生産を増やし、国民全員に行き渡らせることは食糧事情改善において最も大事なことであった。

農地改革によってそれまでの地主・小作制度が解かれ、自作農という形で米の増産に拍車がかけられた。しかし、農業は土地に根づき、土地とともに発展する産業として、その成長には国による管理・育成策が不可欠であった。

そうした政策のなかでも、米づくりに最も深い関係があるものといえば食糧管理法である。戦時下の1942（昭和17）年に制定された食糧管理法は、その後、実に50年もの長きにわたって農業政策の中心に居座り続け、さまざまな影響を及ぼすことになる。

この政策の性格上、米は生活に欠かせない、いわば絶対的な必需品として位置づけられていたため、増産を目標とした時期は農地の拡大策とともに米の生産・供出をコントロールする策として力を発揮し、その後の社会情勢の変化、食生活の変化が起こった時期には米の生産を抑制する策としての力を及ぼすという形で、農業の盛衰に多大な影響を与え続けた。

農家はこうした強い管理下で生きることを強いられ続けたが、農家の存続にとって最も大きな影響を及ぼしたものとえば、1971年から実施された米の生産調整、いわゆる

減反政策であろう。これはそれまでの規模拡大路線とは正反対の方向を向いた政策であり、農業を衰退へと追いやる大きな要因となった。その強制力は強く、減反の進み具合が計画どおりにいかない場合は、実った稲を収穫前に刈り取らせることまでやって生産調整を行うほどであった。

また、農家自体も国の政策に頼るといふ一面と、兼業によって生活を維持しなければならぬ現実の間で、本当の自立に至る道を探しあぐねるといふ問題を抱えていた。

ここへ至って、それまでの農政の矛盾や歪みが露わになり、日本における農業の成長発展という計画が崩れ始め、市場原理のなかで自立した農業経営という理想が、ついに実現されないまま、農業は衰退への道を転げ落ちてゆくことになった。

## (2) 食料自給率の低下と米

国の政策の影響を受けて、日本の食卓事情は大きく変化してきた。特に、米の消費が伸び悩むなか、その需給の変化について考える場合、食料全般の生産と購入の現状を比較し、日本で何が作られ、何が買われているかということにまでさかのぼって、冷静に見つめ直してみるのも大事なことではないだろうか。

現在、日本人の食べるものの多くが外国産の食材だということは広く知られている。毎日毎晩日本の食卓を飾り、食堂のメニューを構成し、飲み食いされているものの多くは海外から買い付けされた商品である。

農林水産省がまとめている統計の一つに食料自給率がある。国内で消費される食料のうち国内産が占める割合を量ったもので、食料における国の自立の度合いを表している。

自給率といっても、もちろん食材によってバラツキが見られ一概にはいえないが、性質の異なる多くの食料品を全体として一つの基準で計算した総合食料自給率は、2003（平成15）年度で40%（カロリーベースの統計）。

なんと日本国内で賄える食料は必要量の半分にも満たないのである。1965（昭和40）年度に73%あった自給率が1998（平成10）年度には40%にまで落ち込み、以降は低い位置で横ばいという状態が続いている。

これはいかにも少ない数値である。主要先進国と比較してもこれほど少ない国は見当たらない。たとえばフランス130%、アメリカ119%、ドイツ91%、英国74%と比べると、その少なさは歴然とする。

では、なぜこうした事態に至ったのか。主な理由としては、食生活の急激な洋風化の進

展によって畜産物や油脂の消費量が増加したこと、調理・加工食品や外食を利用する割合が増加したこと。そして、こうした変化や要望に国内の生産が対応し切れなかったこと―等々が挙げられ、これによって米のように自給率の高かったものの消費が減り、輸入に頼らなければならぬ事態に陥つたとされている。

しかし、米の増産を推奨するなかで起こった海外からの食料輸入の増加について、これを単に日本人の食生活の変化ということだけに止めていいのだろうか。そこには海外からの食料の輸入を促進する意図的な誘導がなかっただろうか。また、食生活の変化そのものについても、学校給食における米の排除ということが後々にもたらした影響を見逃すことはできず、国民の食に関する嗜好が自然に変化したといった説明を鵜呑みにするわけにはいかない。いずれにしてもわかには信じがたい面があるのである。

農業衰退の理由としての国の政策の本当の姿、それがもたらした影響というものを今一度見直してみるべきである。

## 2 大潟村あきたこまち生産者協会の衝撃

### (1) 生産者の意識革命

秋田県の大潟村で独自の米づくりをしている人たちがいる。涌井徹氏を中心とした組織「大潟村あきたこまち生産者協会」である。そこには、衰退する農業の姿を一変させるような革新的な行動があり、未来を切り拓く方法として農業が採るべき有益な一つの可能性が示されている。

それは、米の生産がまだ量の拡大へと邁進していた時期、日本第二の湖であった八郎潟を埋め立てて、巨大な水田が作られたことから始まる。東京の山手線で囲まれた地域に匹敵する耕地面積約1万1500haの広大な土地が140m×90mを一区画として分けられ、一農家当たり10haを割り当てて全国から589戸の農家を招き入れた。そこが今の大潟村の原型である。

そうした入植者のなかに、若き日の涌井徹氏がいた。1970年、当時21歳の若さで新潟県十日町市から一家をあげて大潟村へ移住した。新潟県での1・3haの田んぼからすれば約10倍の規模になった耕地に将来を賭ける決意の入植だった。





広大な大潟村の水田

ところが、そうして希望に燃えて、さあ今から米をたくさん作ろうと意気込んだときに、運悪く政府の減反政策にぶつかってしまった。減反政策は涌井氏が入植した翌年から実施された。

なぜ、一所懸命自分たちで耕した農地で米を作ってはいけないのか、これでは何のためにここへ来たのかわからないという思いになった。そこで涌井氏は米以外に牧草を作ったり、麦や大豆やキャベツ等の野菜を作ったりしたがそれらはことごとく失敗した。それというのも、元々その土地は塩の入った水で満たされた湖だったため、土壌が悪く、米作しかできなかったのである。そうしたことのためにさらに借金もか

さむようになっちゃった。

そこで、涌井氏とその仲間はその減反政策に反発するように、改めて米だけを作ることにした。もちろん、政策に従って減反を進める農家もあり、大潟村も2通りのやり方が並存する形になった。減反政策に従わない農家の作る米は、まるで蔑まれるように「ヤミ米」と呼ばれた。それに対しては国と県による指導が入って、実った稲穂は青刈りの憂き目を見、廃棄されることとなった。

そうした光景を歯がゆい思いで見つめるうちに、こうなったら、減反に背いて米を作り続ける自分たちの米は、農協を通さずに消費者に直接届けようと直販を考えるようになってきた。これまでの農家とは違う最初の意識の変化が起こった瞬間だった。これが今までの組織に頼らない農家の自立の第一歩となった。よりお客様の立場に立って米を売っていいことという事に思い至り、消費者に直接米を売るため意欲のある生産者が集まって、1987年「株式会社大潟村あきたこまち生産者協会」（以下、あきたこまち協会と略）が設立された。その代表となったのが涌井氏である。

だが、消費者に売るとはいつても、実際にどうすればいいのかはまるでわからなかった。意気込みはあったが、ではその具体的な方策はというと、最初に斬新なアイデアがあ

ったわけではなかった。作った米をどのように管理すればいいのか、どのように売ったらいいのか、どこに売ればいいのかというノウハウは持ち合わせていなかったのである。

涌井氏たちの販売は手探りの状態で始まった。消費者に向けて2000枚の折り込み広告を配ったり、生産者の顔が見える米を紹介したりと、産直システムのメリットを訴えて米の販売を始めることにした。こうして、涌井氏は日本で初めて米を消費者にダイレクトに販売した人物となった。

そしてここでも当然のように、それまで米の流通を支えてきた農協や県などから猛烈な批判が出、食管法に違反しているということ、訴えられることになった。しかし、こうしたことにも簡単に怯むことなく、逆に彼らは政府に提訴し、そこから米の自由な配給に関する長い闘争が始まることになった。

## (2) 農協依存からの脱却

今まで米の流通については、国の政策の下で、農協とその全国組織である全国農業協同組合連合会がすべてをコントロールしていた。農家は農作物を作ることだけに専念し、資材の選択・購入から生産物の販売・営業、金融活動まで、すべては地域の農協経由で行わ

れていた。

一戸の農家という単位で、農業に必要とされるあらゆる作業を仕切り、予期せぬ困難に遭遇しても収穫を伸ばしていくことは不可能だった。それよりも、統一された組織の力で農家を守り、農家を集団として組織し、何事も協同で進めることのほうがメリットも多いと考えられ、事実、多くの実りをもたらしてきた。農家は農作物の生産だけに集中し、その他のことは農協が担うという関係は、農業の繁栄にとって必要なこととしてその歴史を深めてきた。

しかし言葉を変えれば、農協に寄りかかり、その指導と育成を頼りにすることがもっぱら生産者の気持ちを支配している限り、農家における真の自立は起こりえなかつたのである。かつて農業という産業において、生産者の真の自立ということが真剣に考えられたことはなかつたのではないか。

そんななかで、涌井氏のような存在が現れてくると、当然のように激しい軋轢が起こることは避けられなかつた。涌井氏は苦境に陥った際に自主自立の必要性を痛感し、農家における農協依存の体質を改善して、自らの裁量によって農業の未来を切り拓きたいと思つたのである。

涌井氏自身は米づくりを続ける生産者であるとともに、商品開発から販売まで手がける企業の代表でもある。どちらに偏ることもなく、その両者を手にしなければ出てこない発想があり、見えてこない世界があるのだ。農作業と農業経営というものは別のものであり、それらを統合するためには今までとは違う視点を持たなければならなかった。そうした視点と従来の農協のやり方が相容れるわけがないのも当然といえは当然だった。

ここに見られるように、あきたこまち協会の存在が農協依存からの脱却の一つのモデルケースとなり、農家の自主独立の一つの理想形を描いていることは確かである。そこには、農家の未来の姿が浮かび上がり、はるかな可能性の広がりを感じられる。

ただ、あきたこまち協会も限られた数人の仲間たちとだけでその事業を運営しているのではなく、現実には多くの他の農家と関係を築きながら組織的な活動をしているのだが、それはこれまでの農協のあり方とは違う協力関係を構成している。根本に、独立した企業として自由な商品開発や営業活動を行う意欲があり、新しいアイデアの実現に取り組み経営姿勢を持つ企業家の存在があり、新しい農業のスタイルを模索する志がある。

現在、あきたこまち協会は大潟村の540戸の農家のうち、170戸から米を購入しているが、それは双方向の関係にあり、単なる「作る」↓「買う」という関係だけではな

い。たとえば、農家から自分のところの米を無農薬にしたいという要望があればその指導を行うなど、農家からのさまざまな要望に対して自ら蓄えたノウハウを提供したり、消費者の声を農家に伝えて意識づけに留意したりすることでその関係を密にし、共同作業であることの意味合いを深める努力が続けられているのである。

### 3 消費者に顔を向けて

#### (1) 米流通の独自ルートを確立

1995年に新たに食糧法が施行されるまで、50年以上にわたって日本の米づくりに大きな影響を及ぼしてきた食糧管理法（食管法）は、すでにその歴史の半ばまで至らないうちに農家の上のしかかる重石となっていた。戦時中、乏しい食料をいかに国民に均等に配分するかという目的で作られた消費者保護の法律であったことを思えば無理もないことではあった。

減反政策に反発する涌井氏たちにとって、食管法というのは、田んぼは少なくする、米は過剰だから買い上げない、しかし自由には売らせない——と、農家の手足を縛り上げて

おきながら、それでも季節がめぐれば同じように米を作りつづけろと言っているのに等しかった。

食管法の下では、米を販売するために独自の道を探ることは、自治体の方針に逆らうことであり、農協と完全に決別することを意味した。あきたこまち協会の選んだ道がこれであった。

しかし、先に述べた設立当初の模索にも見られるように、当の涌井氏たちに最初から確実に成果をあげる万全の見通しがあったわけではなかった。まさに手探りで始めることしかできなかった。

では、なぜ他に販売先を探さなかったのか、なぜ他の方法ではなかったのかといえ、そこには農業のあり方に対する涌井氏の変わらぬ信念があったのである。

かねてから、農業というものがただ農作物の生産を続けているだけではいずれダメになるという思いを持っていた。やはり生産があれば加工があり販売があつてこそ一つの完成されたサイクルをなすのである。その最終的な場面である販売の市場を見れば、生産の10倍以上の規模となる。これから農業を継ごうとする者にとって、夢を持って取り組めるようにするためには、必ず生産から販売までの一貫した流れのなかにいるようにしなければ

ならない。そこには新たな工夫の余地とそれに伴う新たな喜びがあるという思いがあった。

そのためにも、消費者との直接的な触れ合いが不可欠だった。それがなければ、農業は今後生きていけないと確信していた。直接消費者に米を販売することを決めた背景にはこうした考えがあったのである。

会社を設立して、まず涌井氏たちとつた方法は折り込み広告を配るというオーソドックスなものだった。そこでは、農家が直接販売する米であることを知ってもらうよう徹底した。農家をより身近に感じてもらえるよう米袋に生産者の顔写真を掲載するなどの工夫もした。農作業の内容を紹介して一軒一軒の農家が丹念に作った米であることもアピールした。さらに、生産者から消費者への手紙という形で、自分たちが米づくりに込める思いを伝えようとした。

やがてこうした努力が実り、大都市を中心に顧客の数を増やして米の流通における独自ルートを築き上げることができるようになった。そして、これらの顧客を継続的な存在とするよう、注文や要望に素早く対応するためのコールセンターを設立し、寄せられる意見を現場にフィードバックして米づくりに積極的に活かすことに努めた。



1995年、涌井氏が実践してきたような自由な活動を長い間制限してきた食管法が廃止となって新たに食糧法が施行され、さらに2004年4月には米政策に関する改革も出され、それまでの減反等の米にまつわるさまざまな規制の撤廃、流通や価格や販売等に関する大幅な自由化が実施された。そこではさまざまに足かせが外され、結果的にそれまでの涌井氏たちの闘いが正しかったこと、将来への展望に間違いがなかったことが証明された格好になった。

現在、あきたこまち協会の顧客は、全国に広がった個人会員5万人と7200社の法人で構成されている。法人は外食チェーン、ホテル、大学病院、スーパー等の業種に広がっている。こうした法人との取引は容易ではなかったが、営業担当が直接、料理長を訪ねて米の美味しい炊き方をアドバイスするといったサービスで、徐々に顧客を増やしていった。独自ルートの開拓にも、農家ならではの知恵と工夫が盛り込まれたサービスの展開があったのである。

## (2) 農業における顧客満足

顧客満足という考え方がある。狭義では顧客からのクレームやアンケートなどによって



コールセンター取材時の著者（右）

受けた評価を参考に改善してその回答を企業姿勢として示すことであり、広義では企業の提供するサービスをその需要者にとって最大のものにすることである。

これが農業とどのように関わりあうのだろうか。農業における顧客満足とはどのようなものか。生産品の提供するものが顧客の要求に合致しているということは出発点に過ぎない。さらに顧客の見えないニーズを探り、その潜在的な欲求を満たす点にまでサービスを拡大・深化させるという意味では、多分に戦略的な考え方を含んでいる。

今までこうしたことが農業の現場から聞こえてくることはなかった。農協と小売業の遠い先にしか顧客がない状況では、少なくとも

も農家が消費者である顧客の満足度に留意するという視点が見られなかったのも当然だった。

涌井氏たちは、直接販売を始めたことで顧客と直に接し、その反響を肌で感じることから、顧客の立場をより深く理解して、単なる満足のさらにその先を探る必要性が出てきた。それは単に、顧客に品質や価格やサービスについての満足感を与えれば終わるというのではなく、顧客から学んだものを顧客へと返す仕組みを作り上げて初めて実現されるものなのである。

あきたこまち協会では、消費者に直接接することでその好みを探り、消費者が本当はどのような米を欲しているのか、「こういう米を食べたい」という生の声を絶えず聞くようにした。

消費者が美味しい米を食べたいといえ、ば、「私たちが売っている米はこういう風に炊けば美味しいですよ」と提案して販売した。安全な米が食べたいという声を聞けば、自らの残留農薬を検査するための分析装置を導入し、検査室を設けて米を分析して自らの米の安全性を数値で示したうえで、その結果を添えてお客様に送るということまでやった。さらに米の汚染に関連したことでは、農薬をやめること、化学肥料を減らすことに努め、そ

れに代わる米ぬかを発酵させた肥料も考案した。

そういうふうには、顧客から出てきた要望に対して徹底的に応えていくことを実行していた。一人ひとりの顧客に対してあきたこまち協会ができることは何かということを中心に置いて、それだけに集中したのである。顧客満足を高めるのはこうしたことの積み重ねであり、何か特別なサービスをするということではなかった。

先に紹介した法人営業における炊飯指導の件も、実は、炊いた米が硬くなるという顧客からのクレームがきっかけとなったものだった。この件は炊飯器の炊き方に問題があると考え、機器のメーカーの違い、周辺の条件から水温の違いまでを洗い出して炊き上がりの状態を比較し、詳細なデータを作り上げてさまざまな条件ごとに美味しい米の炊き方を見つけるまで徹底的に取り組んだ。その結果、手に入れることができたノウハウが法人販売ルート獲得の貴重なツールになったわけだった。

また、顧客満足という考えを基本にした姿勢から、契約を結んでいる農家が作る米の品質に関するあきたこまち協会の要望も必然的に厳しくなる。総合的な米の品質の向上こそが顧客にとっての最高のサービスであるという観点に立てば、生産を担う農家の一軒一軒が意識を高め、それを米づくりに反映させていくという努力を欠かすことはできない。

厳しい品質検査を行って生産者の努力を促す半面、契約した農家からはどこよりも高く米を買い、希望どおりの数量を引き受けることを原則としているあきたこまち協会だからこそ、農家が自らの強みというものの本質を把握し、それをきちんと米という形で消費者に伝えていく努力も必要であるといえるのである。

農業において顧客満足を高めるといえることの一つの回答がここにある。

## 4 食への嗜好の変化

### (1) 量の拡大から質の追求へ

私たち日本人は、主食とする米というものに対して特別な思いを持っている。他のどのような食べ物にも増してそれは強く、日本という国土で農作が始まって以来、変わっていないといえる。米の動きを見れば、その時々日本人の食に対する考えを極めてはっきりと知ることができる。ここで改めて米に要求されてきたことの推移を見てみよう。

昭和30年代まで、米については量の拡大が図られてきた。戦中から戦後にかけての不足を補うように、日本国内における食糧生産を復活させてできるだけ多くの米を生産し、日

本人の胃袋を満たす必要があった。

米の生産が推奨され、日本中の田んぼが稲穂で覆いつくされるという風景が広がることになる。それはありとあらゆる場所、地域にまで及び、北海道の地の果てにまで水田を広げ、寒冷地であつてもそれに負けない米を考案して量産を図ってきた。

とにかくたくさん食べたい、お腹いっぱい米を食べたいという思いが何よりも優先され、その実現のために国を挙げて取り組んできたのである。

昭和30年代後半までの米の生産状況を見ると、ひたすら増産に励んできた姿が見られ、技術改良の努力もあつて単位面積当たりの収穫量も増加し続けた。それは昭和42（1967）年に1400万トンという高水準の生産量を実現させた。

しかし、そうした生産量の増加とは反対に、米の消費量は1963年頃をピークに漸減傾向となり、それまで続けられてきた量産政策も見直されることになる。

昭和40年代の半ばになって米の供給が100%可能になり、過剰生産から生産調整を行わなければならない時代になると、今度は美味しい米を食べたいということになった。つまり、食の嗜好が量的な拡大から質的なものの追求へと変化するのである。

こうして昭和50年代から60年代にかけての時期にブランド米が登場する。今も流通する

図表1 2004年産水稻の全国品種別収穫量（上位5品種）

収穫量 順位	品 種	作付面積	10a当たり 収 量	収穫量		(参 考) 前 年 度 収 穫 量 割 合
					割合	
全国		ha	kg	t	%	%
		1 697 000	514	8 721 000	100.0	100.0
1	コシヒカリ	630 000	523	3 296 000	37.8	37.5
2	ひとめぼれ	166 100	537	892 700	10.2	8.5
3	あきたこまち	140 100	524	733 600	8.4	8.4
4	ヒノヒカリ	167 900	434	729 300	8.4	10.2
5	キヌヒカリ	58 200	505	293 900	3.4	3.6

出所：農林水産省のホームページより著者作成

多くの米のブランド品種の名前はこの時期に浸透した。日本全国の各地域で品種の改良、開発競争が行われて多くのブランド米が登場し、消費者もこぞって美味しい米を買いあさるという事態になった。

以来、米をブランド品種名で呼ぶことが日常化した。たとえばコシヒカリ、ひとめぼれ、ヒノヒカリ、あきたこまち、きらら397、キヌヒカリ、はえぬき、ほしのゆめ、つがるロマン、ササニシキ等々の品種名が知れ渡り、消費者にとって馴染み深いものとなった。

現在、米の品種はおよそ240種にも及び、地域ごとにそれぞれ特色のあるものが作られるようになった。ちなみに、品種別に最新の動向を見てみると、トップ品種は「コシヒカリ」で全収穫量に占める割合は37・8%と飛びぬけて多く、2位が「ひとめ

ばれ」で同10・2%、3位が「あきたこまち」同8・4%、4位「ヒノヒカリ」同8・4%、5位「キヌヒカリ」同3・4%となっている。これらの上位5品種で、全水稻収穫量872万トンの約7割を占めているのが現状である（図表1）。

## (2) 質の追求から安全性の確保へ

そうしてブランド品種の開発が活発に行われるようになった昭和50年代、60年代から平成に続く時期になって出てきた新たな問題は、米の中に潜む毒素であった。汚染米の問題である。

そこから安全な米を食べたいという欲求が出てきた。「お腹いっぱい食べたい」、「美味しく食べたい」という欲求から、今度は「安全な米を食べたい」へと変化してきたことになる。

この安全性への要望は、広く近年の環境問題への意識の高まりとも歩を合わせて非常に強いものとなってきた。米だけにとどまらず無農薬野菜や無添加の食品に対する注目は年を追うごとに強まる傾向にあり、生産者にとっては無視できない状況となった。

食を安全性という面から見れば、農作物に限らず食材のあらゆるカテゴリーで大きな問



題が起こっている。古くは魚におけるPCBから野菜・果物の農薬、O157、牛肉におけるBSE（牛海綿状脳症）、鶏肉における鳥インフルエンザ……等々、その話題は絶えることがないのが現状である。

米における汚染問題は、大量生産の過程で効率化を図るために使用された強力な農薬や化学肥料等に起因するものであり、そのなかでも特にカドミウムによる汚染が重大な事態を引き起こす要因として最重要視された。

そのための対策としては、単に農薬の使用を禁止すれば済むのではなく、長い期間の農薬の使用によって汚染された農地の土壌をどのように変えていくかという視点が必要で、一朝一夕には解決しない大きな問題を含んでいる。

このように農作物の汚染は、その修復に多大な労力と時間がかかって農家に打撃を与え、さらにブランドの貴重性の維持という面からもマイナスの要素となる。日本人にとって主食である米の安全性は絶対に確保しなければならぬ重大テーマであり、消費者の安心を勝ち得るための努力は決して疎かにできないものとなった。

カドミウム以外にも、銅ならびに砒素とそれらの化合物は「農用地の土壌の汚染防止等に関する法律」に基づいて特定有害物質として指定され、農薬の残量値に対する規制や農

地の土壌汚染の防止策等の下で改善策がとられるようになった。

また、土壌汚染は何も農地だけに限った問題ではなく、市街地や工場地帯も含んだ環境問題として日本全土に広がり、官民挙げての対策が必要とされた。平成に入ってからは、農用地土壌の対策地域の指定要件と合わせ、土壌環境基準が設けられて土地に含まれる汚染物質の量に対して基準値が設定されるなどその監視と対策はより一層の深まりを見せるようになった。企業レベルでは、環境基準であるISO14001の認証の取得という形でその対応が進み、企業経営にとっても環境問題は避けて通れない課題であるとの認識が広まっている。

「量」から「味」、そして「味」から「安全」へと移り変わってきた食の嗜好はどこへ向かおうとしているのか。それに対して、米づくりの現場から一つの答えが示された。

## 5 米が拓く未来

### (1) 米が持つ機能性に注目

さまざまなアイデアに満ちた活動のなかで、涌井氏が改めて知ることになったのは米が

持っている機能性だった。最初は、たくさん食べたい、十分食べたい、その次は美味しく食べたい、さらに安全なものを食べたいという要望に対する活動はすべて農業活動のなかで対処するものだった。これはあくまでも米を作って販売するということで解決できるところだった。

しかし、その段階から一步先に進み、米が付加価値を持つためには何をすればいいかと考え、米が本来持っている機能にはどういうものがあるのだろうかと注目し、見直すことにした。通常、私たちは米ぬかを削り落とし、ほとんどの栄養素を捨ててしまう。涌井氏はその削り落としした米ぬかから抽出して新たなものを作り出すことができないだろうかと考えた。さらに、発芽をさせてパワーアップさせるということも考えた。

つまり、米が持っているさまざまな機能性に注目し、機能性食品として米を見直そうということだった。食べて健康になる米、病人でも食べられる米、また米の持っているさまざまな機能を合わせた酢を作る等々のアイデアを実現させること、それは機能性を持った素材として米を位置づけることだった。

「量」から「味」、そして「味」から「安全」へと移り変わってきた食の嗜好がどこへ向かうかという問いへの一つの答えがここにある。



米の出荷作業

そのトップページに「21世紀の食の安全と安心をお届けします」と掲げられた、あきたこまち協会のホームページには、同社のニューライス事業として米をベースに開発された高付加価値を持つ商品の数々が紹介されている。いわく、米そのものを加工することによってその機能を高めた「マイナスイオンの発芽玄米」。いわく、種粳自体が機能性を持った新品種の米「大潟村産 春陽」。いわく、栄養豊富な発芽からつくったギャバたっぷり醸造酢「徐福」。いわく、その酢から生まれた、より飲みやすい発芽酢ドリンク「アミノギャバ」……等々である。

これらの開発が示すのは、今まで米に隠されていたものを見つめ直す努力によって米の未来を探り当てたということである。ここで「量」から「味」、「味」から「安全」への米の嗜好の変遷とは次元の違うある飛躍が起こったのであり、今までの延長線上では決して見つけることのできなかつた可能性が姿を現したのだった。農業の「新鉦脈」の発見であった。

これもまた衰退の続く農業のなかにあっても簡単に諦めることなく、自らの足元に眠った鉦脈を丹念に掘り起こすことで手にできた新たな価値なのである。

こうした新しい活動に取り組み、米に今までにない高付加価値を持たせることができるようになったことから、競争力を高めることにもなり、たとえば従来10kg 3900円くらいであった米の値段も、1kg 1000円かそれ以上というように、3倍以上の価値を持つものになった。

機能性に注目することによって米の未来が拓け、米づくりを中心とした農業が初めて自立した産業として成り立つことになったのだ。

(2) 21世紀型産業への道

あきたこまち協会における新商品の開発は、さらに米の機能性を追求し、それをさまざまに展開することで拡大した。その結果、いろいろな機能性食品のメーカーから改めて機能性食品としての米を買いたいとか、何かコラボレーションが組めないかといった要請が出てくるまでになった。

涌井氏は独特の方法で産直のシステムを確立しながら、米の持つ機能性に注目することで多くの開発を行い、さらに飛躍するために必要な発展の芽をそこに見つけることになった。営業と開発の両面において革新を実現させたのだ。

その活動は、単に衰退する農業を再生させるヒントを多くの農家に与えたということだけに終わってはいない。それに加えて、農業が21世紀型の産業となる可能性すら秘めていることを十分示唆するものにもなっているのである。

これは、ただ米を作るだけではなく、農業を産業として成り立たせるにはどうすればいいかということを考えに考えた末の行動があつて、初めて産業として脱皮する契機が見えてきたという経緯とも無関係ではないだろう。

しかも、こうした活動は他のどこでもなく日本国内でやっているからこそ得られるとい

う類の優位性も持っていた。それは、目の肥えた消費者の需要に合わせることによって非常に付加価値の高い米が作れるということ、さらに米づくりで培ったものを酢やその他のものの生産に活かすときに、国内の優れたメーカーと連携を組むことができるという点である。

また、果たして今までに農産物の生産者で食品メーカーと医薬品メーカーが自分の競合相手だと自信を持って言い切れる者が存在しただろうか。

では、涌井氏の考える21世紀型企業とはどのようなものであろうか。それは少なくとも今以上に研究開発に力を入れる企業であり、次々と開発の結果を商品として世に出すことのできる企業であることには違いないだろう。そのためには農業以外の産業から知識と情報を得ることによって変化していくという面も確かに持つだろう。

しかし、最も大事な点は、やはり自らの拠って立つ基盤である農業のあり方を真摯に見つめ直し、そこから何かを汲み取るという姿勢ではないだろうか。農業に組織経営という視点を持ち込み、営業力の発揮場所を工夫し、数々の新商品の開発を推進するうちに、大きく未来へ伸びる可能性を手に入れたのである。農業に潜んでいた可能性を徹底的に追求し、その結果大きく展望を拓くことができたという背景があればこそその話なのである。

現在、大潟村あきたこまち生産者協会の顧客は5万人に達し、従業員180名、売上高60億円の株式会社として大きく成長した。今後は株式の上場も視野に入れ、農業から発した21世紀型産業としてのさらなる発展を目指している。

## 6 農業の新鉱脈

農業では、今までの長い歴史のなかですべての可能性は出尽くしたと思われ、今後革新的なことなど何一つ起こりそうもないと思われる。それまで雨や風や気温などの天候の変化に大きく作用され、季節的な変動と闘うなかで、先輩たちから伝えられてきた技術を守りながら、より効率的な作業の運用に努力することと品種改良に新たな道を探ることが米を作る農家のやるべきことだった。

このままでは、衰退が続き、後は許される範囲に収まる農家だけが残り、ほそぼそと高級米を作り続けているという誇り一つを胸に、農地を守ることに汲々とするのが未来の農家の姿であるといわれても仕方がないような状況であった。

しかし、あきたこまち協会の活動はこうした沈滞した状態を打ち破り、未来への扉を大



大きく開こうとしている。その活動を知れば知るほど、農業にこれだけの可能性が残されていたのかと目を見開かされる思いになる。ここに見られる画期的な活動の源はどこにあるのだろうか。

ここにはまず、社長である涌井徹氏という強烈なリーダーシップの存在があった。時の農業政策に追い詰められたところから立ち上がり、反対の行動を起こすことだけでも相当のエネルギーを必要とする。重圧に押しつぶされず、闘い抜くことができたのは涌井氏たちの人間的な力の賜物であった。

しかし、当時の活動がそうした抵抗だけに終われば、彼らは反骨の人という評価で片づけられてしまった。そこで、農業に未来はない、と農業そのものを諦めてしまえばどうなっていただろうか。今花開いている数々の成果は陽の目を見ずに、今も見知らぬ可能性として眠り続けることになってしまった。

よく見ていただきたい。かつて「ヤミ米」を売るといわれた農家が、未来を先取りするような活動を根気よく続けた結果、これからの農業の方向を指し示す一つのモデルといわれるまでに成長発展したのである。このことだけでも奇跡のような出来事であった。

「量」から「質」へ、「質」から「安全」へ、「安全」からさらにその先へと日本人の米

に求めるものが変化したとき、その変化に対応できるヒントは常に米そのもののなかにあった。米自身が将来の食の可能性を秘めた金の鉱脈であり、農業で培われた技術やノウハウが未だ掘り起こされていない豊かな鉱脈なのだ。

涌井氏を中心とした意欲的な農家の集団がそれを丹念に掘り起こす作業をしたのであり、他所から出来合いのものを持ってきたわけではなかった。すべては自らの足元の土のなかに潜んでいた。誰もそうした目で掘り返そうとはしなかっただけなのだ。

あきたこまち協会はすでに農業の枠をはみ出すような業態の企業として発展し、その傾向はますます強まっている。今後はさらに商品開発型企業としての意味合いを強めていくだろう。しかし、新たな富を掘り起こすことのできる鉱脈は、長い時間米を育ててきた自らの足元にある。あらゆるものを、農業を通して、米というものを通して見る視点を失わない限り、解決策はそのなかから見つけることができるはずである。

# 第3章

石炭産業とクリーンエネルギー産業

よみがえる  
地財産業

## 1 石炭産業の深い道

### (1) 産業の近代化を支えたエネルギー

日本における超成熟産業といえば、まず最初に思い浮かぶのは石炭産業ではないだろうか。かつて近代日本の成長を押し進める源としてあらゆる産業や生活のなかに浸透しながら、エネルギー構造の転換によってその席を石油に取って代わられてからは市場は縮小の一途をたどり、安い輸入炭の増大の陰でほとんど消え行く運命にさらされているのが今の日本の石炭産業の姿である。

もともと石炭は18世紀に起こった産業革命を契機として、それまでの人の力や家畜の力、風力や水力に代わってエネルギーの主役に躍り出た。それは機械の動力となり、当時発明された蒸気機関が工場や汽車、汽船等多くの分野で使われ、世界的規模でその使用は広がりを見せた。それなしで近代産業の夜明けは考えられないというほどの重要な資源となった。

日本でも明治以降、鉄道の普及と鋳工業を中心として西洋から輸入された本格的な近代産業を支える原動力としての役割を果たし、そうした石炭の需要増加に合わせるように、

国内の石炭産業も成長を続けた。

また、日本においては産業における欧米の最新技術の導入という面でも、石炭産業はその他の産業より先進的であった。新しい機械とその修理技術の導入が他の産業へと影響を及ぼし、産業一般の近代化への先導的役割を担ったともいえるだろう。

日本の国土は石炭の埋蔵量が多く、生産地も全国に広がっている。最盛期の昭和20年代には、全国に大小合わせて1000近くの炭鉱が存在し、日夜を問わず活発な活動が繰り広げられていた。当時、石炭は「黒いダイヤ」とも呼ばれ、成長日本のエネルギーの象徴としてもはやされたものであった。

しかし昭和30年代に入って日本が大きく打ち出したエネルギー政策の転換によって、早くも30年代の半ばには、エネルギー供給に占める石油と石炭の割合に逆転が起こり、それ以降は、常に石油がエネルギー資源の中心として君臨するようになり、現在に至っている。

石炭に関しては別項で述べるように、1963年から数次にわたる政策が講じられたものの、市場の縮小を止める手立てはなく、しだいに石炭産業は衰退していき、国内にある炭鉱は次から次へと閉山を余儀なくされていった。

日本各地で相次いだ数々の炭鉱の閉山に伴う物語は悲劇的な語り口で数多く残されている。炭鉱閉山に関するいくつもの書籍があり、それらの多くはかつての生き生きとした炭鉱町の生活とともに、過酷な労働と悲惨な事故の歴史で彩られたものにもなっている。

また、閉山に伴って生み出された膨大な失業者の行く末と、彼らを救済するために投入された国費が社会的な問題にもなった。

そしてついに2002年初めには、日本に唯一残された北海道の炭鉱の灯も消え去ろうとしていた。

## (2) 日本におけるエネルギー事情

日本におけるエネルギー需要は数十年にわたり、ほぼ一貫して増加している。その中心に位置するのは紛れもなく石油である。

昭和30年代後半にはエネルギー供給において7割を超えるまでに膨れ上がっていたシェアがしだいに減少してきているとはいえ、日本のエネルギー供給における石油の割合はまだ5割程度を占め、トップの位置を続けているのが現状である。

二度にわたる石油危機の時期には落ち込みが見られたが、他のエネルギーが石油に取っ

て代わるということもなく、石油の消費量そのものが大きく後退することはなかった。産業・民生・運輸というその3つの用途は年とともにその比率を変え、産業用の割合が少なくなってきたといえる。現在も用途としては産業用が最も多く、民生用、運輸用と続く。現在のおおよその石油の用途別シェア比率は産業・民生・運輸＝2・1・1となっている。

ところで、今、世界の先進国のなかで、このように石油をエネルギーの中心としているというのは実は日本だけなのである。

主要国のエネルギー源別の消費構成（図表2）を見ると、石油をトップとし、しかも5割を超えているのは日本（50・5％）と韓国（53・6％）のみ。同様に石油を一位とするその他の国でもドイツ38・7％、アメリカ38・6％、フランス33・9％と30％台に過ぎない。しかも、それぞれ石炭、天然ガス等その他のエネルギーが石油と同程度消費されているのである。

日本は50・5％の石油に比べて、2位の石炭が17・9％、3位の原子力16・0％、4位の天然ガス12・4％であり、石油との差が大きく開いている。世界のなかで、日本のエネルギー構成がいかに石油に偏ったものとなっているかがわかる。

図表2 1次エネルギー供給量上位10カ国における消費構成(2000年)

単位：石油換算百万トン

		アメリカ	中国	ロシア	日本	インド	ドイツ	フランス	カナダ	イギリス	韓国
計		2,299.7	1,142.4	614.0	524.7	501.9	339.6	257.1	251.0	232.6	193.6
エネルギー源別 構成比(%)	石炭	23.6	57.4	18.0	17.9	32.9	23.7	5.8	12.1	15.5	21.7
	石油	38.6	19.4	21.2	50.5	20.4	38.7	33.9	35.1	35.7	53.6
	天然ガス	23.7	2.5	51.9	12.4	4.4	21.1	13.7	29.7	37.6	8.8
	原子力	9.1	9.1	5.6	16.0	0.9	13.0	42.1	7.6	9.5	14.7
	水力/地熱等	5.1	5.1	3.2	3.3	41.5	3.4	4.4	15.5	1.7	1.3
エネルギーの輸入依存度(%)		29.5	29.5	3.2	80.3	17.3	63.5	55.4	15.9	24.7	86.1
石油の輸入依存度(%)		62.1	62.1	1.9	99.7	69.4	97.4	98.4	29.7	35.0	99.6

出所：IEA, Energy Balances of OECD Countries (2002)

IEA, Energy Balances of NON-OECD Countries (2002)



石炭が日本のエネルギー総供給量において占める割合は17・9%に過ぎないが、わずかながらも増加傾向が見られるようになってきた。エネルギーの総需要が増え続けるなかでの供給シェアの増加ということは、つまり石炭の需要も増加していることを意味している。わずかではあるが、石炭の総需要そのものが伸びているというこの事実はあまり知られていない。

しかし、石炭需要の内訳を見れば、この増加は海外から買っている石炭によるものであり、輸入炭が占める割合が高まってきた結果だということもわかる。

国内炭のシェアは、1992年度にはまだ6・8%あつたが、1995年度は4・9%、1998年度は2・8%、2000年度には1・9%にまで落ち込んでいる（資源エネルギー庁調べ）。

日本の石炭総需要1億5229万トンのうち輸入炭が約98%を占めるといのが現在の姿なのである（図表3）。しかも、この量は世界全体での石炭輸入の約3割を占める規模であり、日本が世界最大の石炭輸入国であることも示している。

ここで各国の電力量を見てみよう。電源を構成するエネルギー資源を見れば、その国で必要とされているエネルギーの別の姿が見えてくる。

図表3 主要各国におけるエネルギー輸入依存度（2000年）

単位：％

	全1次エネルギー	石炭	石油	天然ガス
日本	80.3	98.2	99.7	96.7
中国	8.0	0.2	36.9	0.0
韓国	86.1	95.2	99.6	100.0
アメリカ	29.5	1.7	62.1	16.5
カナダ	15.9	27.4	29.7	0.9
イギリス	24.7	45.1	35.0	2.0
フランス	55.4	84.5	98.4	96.0
ドイツ	63.5	24.5	97.4	79.4
イタリア	86.7	100.0	95.9	77.5
ロシア	3.2	10.7	1.9	2.2

出所：IEA, Energy Balances of OECD Countries (2002)

IEA, Energy Balances of NON-OECD Countries (2002)

(注) 1次エネルギーに含まれる原子力については、IEAの統計では国産エネルギーとして換算されている。

先進国におけるエネルギーの消費状況を資源別の発電電力量と比較すると、石油の割合が多いのはイタリアの35・2％と日本の16・6％くらいのもので、アメリカは3・1％、カナダ2・6％、フランス2・0％、ドイツ1・1％、イギリス1・5％と非常に小さな数値になっている。同じデータから発電量における石炭の割合を見ると、ドイツ51・9％、アメリカ51・8％、イギリス29・3％といずれも高い値を示している。ちなみに、日本も21・2％と石油よりは高い値となっている（1999年、OECD調べ）。

こうして現実の姿を見ると、石炭需要があるにもかかわらず、必要な石炭の供給のほとんどすべてを海外からの輸入に頼っているという事実には改めて驚かされる。まだ十分自国で調達できる余地があるはずのエネルギー資源を見捨てて、その産業の息の根を止めることになる行為が堂々で行われているのである。

### (3) 政策に翻弄された石炭産業

日本の石炭産業は国の政策によってその命運を大きく左右されてきた産業の典型といえる。

昭和30年代までの日本の石炭産業はエネルギー政策の中核を占めていた。しかし、石炭から石油へとという大きなエネルギー政策の変遷に伴って日本における石炭市場は縮小し、石炭産業の力は急速に衰えを見せることになる。

そして、それに呼応するように、「石炭鉱業崩壊のもたらす経済・社会への影響を防止」し「エネルギー革命の進行に対して生産構造を再編」することを基本方針として、1963年度から第1次策が始まった。

とられてきた石炭政策の基本方針を改めて一望すれば、日本における石炭産業がたどっ

た道筋がよく理解できる。どのような資料にもまして、政策の文言一つひとつがその時代における石炭の位置づけを如実に表しており、容易に付け加えるべき言葉は見当たらない。

政策ごとに掲げられた生産目標も、当初の5500万トンの確保から徐々に減らされ、最終的には1000万トン程度が適当と記された後は、具体的水準の明記もなくなっている。

こうして38年間途切れることなく続いた石炭政策も2001年度のポスト8次策をもって終了した。最後の2つの政策がとられた15年間ほどの間は、いかにしてうまく終焉を迎えさせるかという一点にポイントが絞られた観もあり、苦々しいものとなっている。

それ以降は、日本への石炭供給を促すための海外炭の開発促進と産炭国への技術支援を内容とする「海外炭の安定供給策の推進」、環境対策としてのクリーン・コール・エネルギーの開発及び普及を主な内容とする「環境に配慮した石炭利用の推進」の2本を中心とした政策が出ているが、そこには国内炭の生産とその利用についての対策はもはや一言も見当たらない。政府による石炭鉱業の構造調整も終了し、今まで培われた技術は海外炭確保のために寄与するだけのものとされたようだ。

【各石炭政策の基本方針】

第1次策

(1963～65年)

- ・石炭鉱業崩壊のもたらす経済・社会への影響を防止
- ・エネルギー革命の進行に対応して生産構造を再編
- ・エネルギーの高い輸入依存度は、国際収支上も供給の安定性という見地からも望ましくなく、重要な国産エネルギー資源たる石炭を確保

第3次策

(1967～69年)

- ・経営基盤回復対策とある程度の需要確保策を講ずれば、今後とも5000万トン程度の出炭維持は可能
- ・安定した出炭、供給体制構築

第4次策

(1969～73年)

- ・石炭企業は再建に努力する反面、維持・再建困難となる場合には進退を決すべき

第5次策

(1973～76年)

- ・石炭鉱業の急激な縮小は多大な社会的混乱を惹起するおそれがあることに鑑み、需要の引き上げ及び対策の拡充を行う

第6次策

(1976～82年)

- ・エネルギーの安定供給の一環として石炭を可能な限り活用

第7次策

(1982～86年)

- ・国内炭の生産を維持し、海外炭の輸入を円滑に行う
- ・安全性と安全保障面の両面から貴重な国内炭を積極的に活用

第8次策

(1987～91年)

- ・国内炭生産量を維持し、石炭鉱業の自立達成を支援
- ・海外炭との競争条件改善は見込めず、国内炭の役割は変化、段階的縮小やむなし

ポスト8次策

(1992～2001年)

- ・集中閉山回避、経済・雇用への影響を緩和
- ・90年代を構造調整の最終段階と位置づけ、国民経済的な役割と負担の均衡点まで国内炭生産の段階的縮小を図る

## 2 産業の終焉——太平洋炭鉱の閉山

### (1) 北海道の石炭産業

日本各地で操業されていた石炭産業のうち、北海道における炭鉱がどのような状況であったか簡単に振り返ってみる。

北海道における石炭産業の歴史は古く近世末期にさかのぼるといわれるが、本格的な活動は明治の開拓使時代に行われた官営の炭鉱開発から始まる。

1889（明治22年）に官営から北海道炭鉱鉄道会社（北炭）に経営が移ると、夕張・空知の炭鉱が開発され、道内の石炭生産をほぼ独占するほどの規模となった。

しかし、豊富な地下資源は道内全域に広がっていたため、北炭と同じように財閥系資本が進出して各地域に炭鉱が開かれ、石炭産業は北海道の一大産業として発展することになる。

当時、日本全国で生産される石炭のうち、北海道で出炭された石炭が占める割合は、1928年の時点で全国生産高の20%、1941年29%、1945年31%、そして1970年代の前半には50%を超えるまでになった。まさしく北海道の経済を支える巨大産業とし

て君臨することになる。

そうしたなかで釧路炭田を見ると、そこは石狩、筑豊に次ぐ日本第三の大炭田として釧路の地域全体に広がっており、その広さは東西110 km、南北20～40 km、総面積3000 km<sup>2</sup>に及ぶ広大な地域と釧路沖の沖合15～18 kmまでの海底下を含む広大な範囲となっていた。

古くから石炭に関する歴史を持つ釧路地域だが、今日につながるような本格的な石炭産業は大正時代の前半に相次いで炭鉱が開かれたことに始まる。

その地域全体に数多くの炭鉱が開かれたことから、釧路市を中心として浦幌町、音別町、阿寒町、白糠町、釧路町、厚岸町など炭鉱との密着度が強い町が栄えることとなった。

釧路炭田全体の出炭量は最初期1915年の6万9000トンから増加を続け、1940年に226万3000トンで最初のピークを迎える。その後、戦時の国策による休鉱などで一時25万6000トンにまで落ち込んだ出炭量も戦後の炭鉱復活で再び増加に転じ、最高出炭量として1967年に344万6000トンを記録している。

それ以降は、国の石炭政策の下にあって30年近く200万トンの出炭量を維持していた



が、相次ぐ炭鉱の閉山に伴ってその量も減少し、太平洋炭鉱の閉山後、事業を継承した釧路コールマインによる70万トンレベルへと至る。

## (2) 太平洋炭鉱の歴史

太平洋炭鉱の歴史は、大正時代の後半に始まる。

発端は、鉱山事業を手がけていた木村久太郎という人物が北海道進出に際し、当時休止していた釧路の安田炭鉱の質の良さに注目してそれを買収し、木村組釧路炭鉱として操業を始めたことであった。

そして1920年、木村組釧路炭鉱と三井鉱山釧路炭鉱が合併して太平洋炭鉱となり、今につながるその歴史がスタートした。

戦前・戦中の時代を経て、1944年に政府の方針によって炭鉱の活動が一旦は休止された釧路地域だったが、終戦となった翌年秋には再開された。

その後は、戦後復興策によって石炭の増産が図られたことからその操業も活発化し、採炭のための新たな開発への取組みがなされた。その時期、太平洋炭鉱は優良炭鉱に指定されている。

1950年5月には政府による石炭産業の管理が廃止され、自由な経営環境に移行したことから、太平洋炭鉱の新たな時代が始まる。戦時の100万トンレベルには及ばないながらも、出炭量は戦前の70万トン台へ回復し、順調な操業が続いた。

その間は、日本各地の石炭産業で大規模な機械化の進展、合理化に反対する労働組合によるストライキ、悲惨な炭鉱事故等々の出来事に遭遇する激動の時代であった。

太平洋炭鉱でも合理化活動を行い、一社一山一坑口の体制を完成させていた。

また、機械化についても積極的に導入を進めたため、生産効率が高まってその採炭規模も大幅に増大し、1960年に100万トンを突破。1969年には200万トンを超え、その高レベルの生産は1999年までの長い期間にわたって維持された。

### (3) 日本最後の炭鉱に

しかし、先に述べた石炭政策の変転によって産業の規模自体はしだいに縮小し、炭鉱は日本各地で次々と閉山に追い込まれていた。

太平洋炭鉱がまだ210万トンの石炭を掘り出していた1999年の時点で残っていたのは、いわゆる露天掘りではなく坑内で石炭を掘る形の鉱山は太平洋炭鉱（北海道釧路

市)と池島炭鉱(長崎県西彼杵郡外海町)の2炭鉱だけになっていた。そして、2001年にはその池島炭鉱も閉山し、ついに太平洋炭鉱が日本でただ一つ残された炭鉱となった。

太平洋炭鉱が最後まで残ることになった大きな要因としては、まずここでは非常に良質な石炭が掘られていたことがある。

そして、もう一つの要因としては、国内坑内掘り技術を移転し、アジア地域の石炭需要安定とわが国への海外炭安定供給を図るために石炭技術の研修を行う必要性があったことが挙げられる。

海外の産炭国、特に中国では、年間で50000～60000人に近い作業員が炭鉱の事故で亡くなっていた。そうしたところへのノウハウ供与のために、日本が持っている石炭採掘の技術を保持し高める実験場、あるいは研修センターとしてここを残そうと考えられたのである。

その意味では、当時、太平洋炭鉱はさまざまな機械を導入して技術的にも高い水準であり、年間200万トンレベルの石炭が掘られていたにもかかわらず、20年間重大な災害もない安全な炭鉱であり、そうしたことに最もふさわしい場所であった。

(4) 2002年1月閉山

こうして残された太平洋炭鉱だったが、周りを取り囲む条件は決して有利なものではなかった。

石炭に関する政策がいよいよ大詰めを迎え、国内炭と海外炭との価格差に対する優遇も解かれることがアナウンスされて、価格競争力が伴わないまま一層の炭価引下げをしなければならなくなった。

太平洋炭鉱では、それまでも他の炭鉱と同じように省力化・合理化による収益性改善の努力は続けられていたが、さらに追い討ちをかけるように採炭条件が悪化し始めた。

国内唯一の炭鉱となる前の2000年には断層に逢着して生産量を落とす、それまで維持していた200万トン台の生産量を大きく落とすことになった。それによって売上高のダウン、赤字への転落という事態にまで業績が落ち込むこととなった。

そして石炭関連諸法の終了する年が近づき、今後は「炭価一トン11万円以下」の達成に向けた努力が必要とされたため、生産体制の縮小を検討しなければどうにも立ち行かないような状況となった。生産量は減少し、最終的には130万トンのレベルになった。

2001年の後半には、閉山への傾斜が本格的になり、労働組合への提案も行われて、

国内最後の炭鉱の灯も消される日が近づいてきた。

そして、大正時代の開鉱以来82年続いた太平洋炭鉱は2002年1月30日をもって閉山され、ここに長きにわたる日本の石炭産業の歴史も一旦幕が閉じられることになった。

### 3 釧路コールマインの創設

#### (1) 釧路コールマインの成り立ち

太平洋炭鉱は釧路市の三大基幹産業（製紙、漁業、炭鉱）としての役割を担っていたため、その閉山は地域経済に甚大な影響を与えることとなった。

当時、太平洋炭鉱等の石炭産業関連が市の財政に占める割合は大きく、将来にわたる地域経済の安定と一定数の雇用の確保のためにはどうしても新たな企業の登場を必要としていた。

そこで、市の商工会議所が中心となり、市民の力で炭鉱の立ち上げを提案。まず市民がお金を出し合って株式会社を作ろうとした。そして9960万円という資金を集め、太平洋炭鉱に代わる新たな企業を立ち上げることになった。



釧路コールマインの採炭口

出資には釧路ガス、釧路日産自動車、大栄産業、釧路石炭販売、釧路信用金庫等をはじめとするトータルで53社の地元企業の協力を得、2001年12月27日に釧路コールマイン株式会社の設立に至った。

これによって太平洋炭鉱消滅による地元経済への影響はいくぶん緩和され、再び釧路の地下に眠る資源の活用、日本における石炭産業の継続が可能となった。

釧路コールマインは太平洋炭鉱から鉱区の一部や各種機械設備を引き継ぎ、太平洋炭鉱にいた従業員約1500人のうちから500人を雇い入れ、太平洋炭鉱

閉山の翌日である2002年1月31日より操業を開始、かつての200万トンから大幅に縮小した70万トンを採算ラインとして2002年4月9日に採炭を開始した。

## (2) 市民主導の鉱山再生

釧路コールマインの設立における大事なポイントは、太平洋炭鉱がどうしようもなく投げ出したものを、行政を巻き込みながら市民が復活・再生させたという点だ。市民によるヤマ（鉱山）の復活が地域経済の再生につながったこの事例は、市民と企業の間を考えた直させるモデルともいえるのである。

では、釧路における石炭産業の位置づけを今一度確認してみよう。

戦後、釧路市は食料やエネルギーの増産を推進する国の政策の下、もっぱら水産業と石炭産業を中心として発展してきた。その後、広く企業誘致等への取組みも見せ、水産業・石炭業・製紙業が三大基幹産業となり、都市全体の人口も増えて活発な経済活動が展開されるようになった。

炭鉱を持つ釧路市とその周辺の6町で形成される釧路機構の人口は、1945年はまだ13万人に過ぎなかったが、最盛期の1985年には28万人を超えるまでに増加した。

こうした数字は、釧路炭田による出炭量の増減に比例するように推移しており、産業の進展と一体化した地域の姿が浮かび上がってくる。まさに、石炭産業と一体になって成長し、歴史をともしてきた地域といえよう。

「掘り出せ、釧路の海底（そこ）チカラ」——これは、釧路市政施行80周年を記念して公募された釧路市のキャッチフレーズの炭鉱を応援するメッセージのなかから選ばれたものであり、釧路コールマインの会社案内の表紙を飾る言葉となっている。ここには市民による炭鉱再生の意気込みが感じられ、国内唯一の炭鉱に対する市民の愛着と期待が込められているようだ。

こうしたことに見られるように、釧路コールマインは単なる一企業の枠を超えて、地域と企業の密接な結びつきを示す好例といえる存在なのである。

### (3) 価格競争力の獲得

太平洋炭鉱が閉山へ追い込まれた原因の一端が内外の石炭単価の差にあったことは先に述べた。2002年当時、オーストラリア炭は一トン当たり70000円の値を付けていた。しかし、太平洋炭鉱ではどうやっても一トン当たり1万20000〜1万30000円が



限界となっていた。これは釧路コールマインにおいても引き続き高いハードルとなっている。

長い間、国内の電力政策によって、電力会社が発電のために一括して石炭を購入するという形をとっていたものが2002年に終了した。それまで国内では優遇策があり、たとえばその価格が海外炭に比べて高くても、その差額は電力会社が電力料金で吸収するということで購入することになっていた。それが2007年以降は自由競争ということが決まり、政府はそれまでの政策とは逆に、段階的に石炭の内外価格差をなくすようにという指導を打ち出してきた。

ところが、当時の太平洋炭鉱のやり方は、自分たちは掘ることだけに専念し、販売は商社まかせだった。そのように自社で営業活動をしなくてもよい環境が続いていたため、突然自由競争の場に投げ出されても、そのままでは手の打ちようがなく、勝ち目がなかったのだった。

そこで釧路コールマインが考えたことは、いかにして効率よく掘るか、いかにして経費を減らせるか、そしてそれをいかにして売るかということだった。コストの削減を至上命令とし、それを徹底することで必要な価格競争力を手に入れることを目指すことにした。

#### (4) コスト削減への取組み

コスト削減につながることは全社を挙げて積極的に取り組んでいる。これには生産コストの削減や労務費と販売・流通コストの抑制といった「出る」を抑える努力とともに、新事業への取組みや海外への進出等の「入る」を増やす努力の両面がある。

生産コストの削減は、採炭現場における運搬の効率化や必要最低限に抑えた水・電気ラインの配置、効率的な人員配置、使用部材の再利用といった具体的な業務に結びついた取組み以外にも、定期点検の徹底による新規設備投資の抑制、決められた業務以外の作業も兼任できるように全作業方式を導入するなど幅広い場面で行われた。

労務費の抑制は、太平洋炭鉱時代に比べて30%の削減を設定。全員を一年更新の契約社員待遇とし、福利厚生費も見直しを図った。販売・流通コストの抑制には、選炭工場から発電所までのすべての流通過程における徹底した価格交渉、周辺地域の電力以外の企業への営業活動を行った。

新規事業としては、地元自治体からの事業受託による粗大ごみ破碎工場や一般ごみ収集車の運営管理、新会社の設立による自動車リサイクル事業、家庭用石炭灰の再利用業務等を含み環境リサイクル事業への進出を図った。

また、海外へ坑内採掘技術や選炭技術を支援するコンサルタント事業や輸入事業によって海外との関係を強めることにも力を入れている。

これらの対策をとる以前はトン当たり1万2000～1万3000円だった値段が、現在は10000円以下にまで下がっている。今後それをさらに海外炭と競争できる価格にまで落としたいと思っている。国際的なレベルはトン当たり8000円近くにまで上がっている、そういう意味では世界レベルにあるといえる。

## 4 クリーンエネルギーとしての石炭

### (1) 高まる環境への配慮の下で

エネルギーの消費において、現在最も問題となっているのは二酸化炭素といえるだろう。全世界的な環境問題として、第一に挙げられているのが地球温暖化であり、その対策がさまざまな場所から排出される二酸化炭素の量をいかに抑制するかということに向けられていることは周知の事実である。これからのエネルギーの活用については、この環境問題への対応を後回しにして、単に効率的、経済的というだけの判断では済まなくなつたの

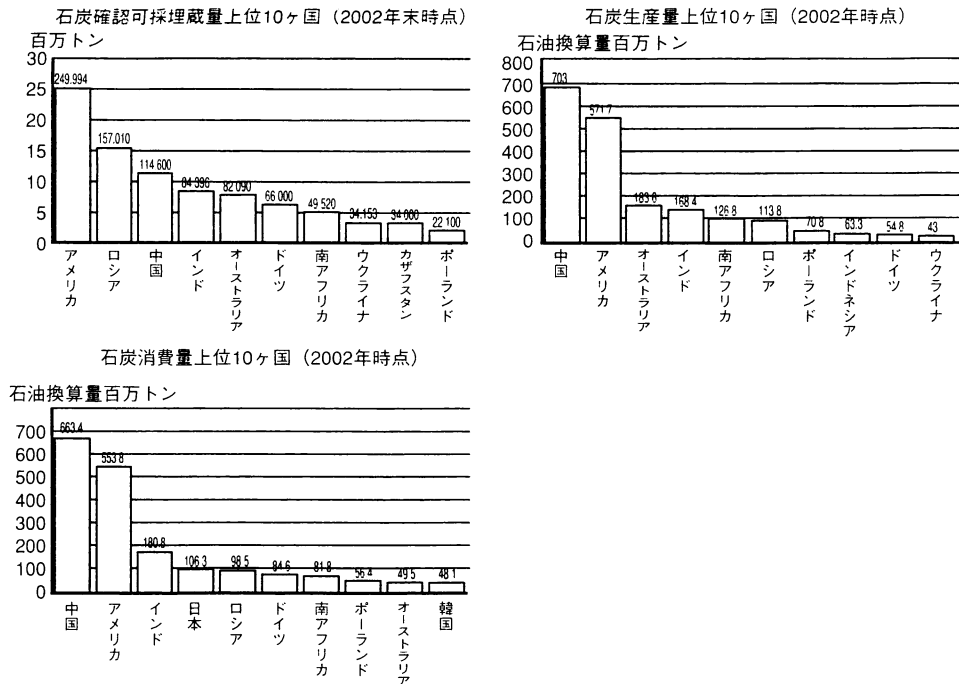
である。

今まで日本の石炭は高カロリーである原料炭が業界のなかで優位を保っていた。しかし、その高カロリーであることの代償として硫黄分や二酸化炭素を大量に放出していた。この環境に悪影響を及ぼすという性質は、エネルギー資源としての石炭にとっては大きなマイナス要素となった。

現在、この石炭による公害という点において世界のなかで最も注目すべき国は中国である。急速に進展する工業化の流れに従ってエネルギーの消費量が増加し続けるなか、中国では大量の石炭がエネルギー資源の主役として使われている。この中国産の石炭が、高カロリーだが排出ガスによって公害を引き起こす原因となっているのである。しかも、今の中国のエネルギー事情は石炭抜きには考えられないような社会構造になっていて、簡単に代替エネルギーへと転換できないため国家的な重大問題となっている。

中国では、今までは国家政策によってエネルギー資源としての石炭を国内で賄っていたが、消費するエネルギー量が年々増加したため排出する硫黄分の少ないオーストラリア炭を輸入して使うようになってきた。しかしそれは公害問題への対応というよりも、輸入炭の使用が沿岸部の地域に多いところから見て、国内で採炭して広い内陸部を移動させるよ

図表4 世界の石炭の埋蔵量、生産量、消費量上位10カ国



出所：BP, Statistical Review of World Energy (2003)

りも、輸入して港で受け取るほうが安上がりになるといふ経済的な面からの対応だと思われる。中国全土に広がる排出ガスは、今後さらに大きな環境問題として世界中の注目を浴びることとなるはずである。

現在、世界で一番流通している石炭はオーストラリア炭である。オーストラリアの石炭は価格面もさることながら排出ガスの少ないことが大いに評価されているのである。同じように、低カロリーの一般炭だが硫黄分が少ないということでは、オーストラリアの石炭とともに日本では釧路の石炭が注目されている。釧路産の石炭にもオーストラリア産と同じようなチャンスがあることになる。

また、エネルギー資源の見直しという点から、ヨーロッパ等では石炭が第三のエネルギーとして新たな注目を集めている。石炭の利用を促進するために、現在では石炭を粉砕して混ぜ合わせ、できる限り高カロリーの石炭にすることが試されている。粉体にすることによって火力が変化するという。そうした技術の開発もあって、エネルギー資源のなかでも石炭が今再び注目されるという状況が現れてきている。

(2) クリーンエネルギーの可能性

環境問題への対応という面では新たな動きも見られるようになってきた。

実は、釧路では、太平洋炭鉱が存続していた時期に資源エネルギー庁と共同して、排出される二酸化炭素を除去するための研究が始まっていた。しかし当時、石炭には内外価格の問題があり、石油エネルギーの確保が政府の最重要課題とされたため、この未来へのアイデアは頓挫した。さらに、太平洋炭鉱の閉山もあり、計画は完全に宙に浮いた形になってしまった。

ところが、地球温暖化防止への世界規模の対応として、二酸化炭素やメタンや酸化二窒素など6種類の温暖化ガスについて先進国の排出削減目標を定めたいわゆる「京都議定書」が採択されたことから、事態は大きく変貌をとげることになる。地球の温室効果を促進する温暖化ガスの排出削減が定められたことから、その排出権が各国間の貿易取引の対象として大きな価値を持つこととなり、石炭の産出国に二酸化炭素除去の技術を移転し、排出された二酸化炭素の軽減価格を日本が収益として手に入れようという案が浮上し、にわかには先の計画が再燃することになった。とりあえず、海外の炭鉱の二酸化炭素を軽減するための技術についての実証試験が釧路市近郊に建てられた施設で行われるようになって

た。

最新の動向では、石炭をはじめ天然ガス、バイオマス、廃棄物が燃えるときに排出される硫黄酸化物やススを完全に無くしてDME（ジメチルエーテル）という新しい燃料を作り出すという技術が成果を上げつつある。これを使えば、石炭に限らずさまざまな原料からクリーンで効率のよい燃料を生産できるため、エネルギー問題と環境問題を同時に解決できる画期的なものとして期待される。このDMEの活用が本格化すれば、現在の石油に依存したエネルギー供給の構造が様変わりする可能性もあり、各方面から注目が集まっている。

排出ガスの問題が解決できれば、こうしたクリーンエネルギー利用のプロセスに石炭を含めることが可能となって、さらに石炭の良さが見直され、釧路の地下に眠る大量の石炭が有効活用される道も拓けてくることになる。

こういう新しい顔を持った石炭の利用という面も含めて、炭鉱を新たな実験場として見直せば、釧路は日本におけるクリーンエネルギー資源の宝庫になる可能性を持っているといえる。石炭そのものも、また今まで石炭を掘ることによって培ったノウハウも、石炭を活かすためのアイデアも、視点を変えれば広く環境問題へ対応するための自前の資源や技



術になり得る可能性が見えてくるのである。

## 5 地財を活かして知財ビジネスへ

### (1) 海外技術移転の本拠地として

さらに、釧路コールマインが担う重要な機能として、今まで日本の石炭産業で培われてきたノウハウの継承、蓄積、伝授がある。

太平洋炭鉱の時代から、採掘に関する技術としては世界的なレベルにあるといわれ、高い技術力を保持していたことから、海外への技術支援もその大切な事業の一つとなっていた。これを引き継ぎ、さらに幅広く実施するための業務が釧路コールマインの大切な役割ともなっている。

釧路コールマインでは、NEDO（新エネルギー・産業技術総合開発機構）が5カ年計画で実施する「炭鉱技術海外移転事業」を受託するという形でこれに取り組み、中国、ベトナム、インドネシアの各国から炭鉱業務に従事する研修生を受け入れて専門的な教育を行っている。海外ではこれまで露天掘りの採炭が多かったが、しだいに坑内掘りに転換す

る炭鉱が増えてきており、日本の優れた技術と豊富な経験による指導は非常に役立つものとなっている。

研修内容は、上級管理者が経営管理や保安管理を学ぶコースと一般管理者が坑内採掘、保安、機械、電気等の技術を学ぶコースの2つに分かれており、2週間から24週間までの予定で行われている。

この研修は、日本が培ってきた炭鉱の技術を海外の国々へ提供することによって、その国の炭鉱の技術水準を引き上げて頻発する事故を減少させるとともに、海外からの石炭供給の安定確保を図ろうとするもので、教育的機能と海外との信頼関係構築の機能という役割を担っている。

また、国からの受託以外にも、民間レベルで中国の企業と契約を結んで研修生を受け入れ技術指導を行うなど、外国との技術交流に努めている。

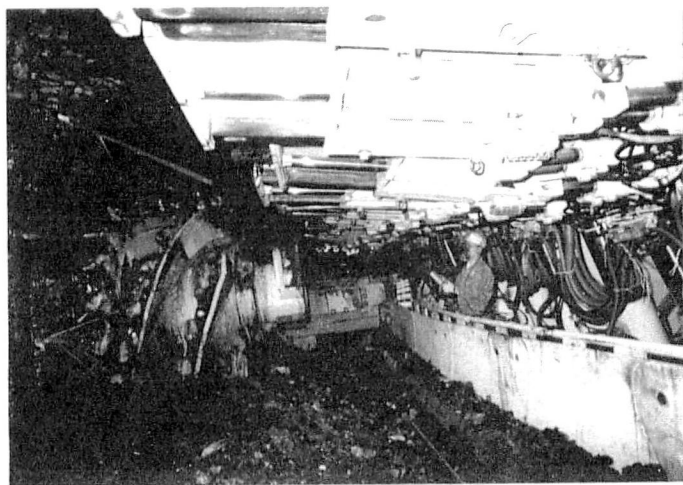
釧路コールマインがこうした研修にふさわしいのは、太平洋炭鉱時代から継承してきた高い技術力があることに加えて、そこが研修目的用に作られた施設ではなく、実際に石炭の生産を行っている炭鉱を研修の場としていることで真に実践的な学習が実施できるといふ点にある。

(2) 安全という知財

石炭産業においては、坑内の事故というのは取り返しのつかないものとなる。それは産業としての損失ばかりではなく、多くの人命の損失に直結する重大事を引き起こす。

最初、露天掘りから始まった採掘も、しだいに数十メートル、数百メートルと坑内を掘り進み、時間とともにどんどん深くなっていく。そして、深くなればなるほどリスクも増大する。

日本における石炭産業は過去に大きな事故を経験しながら、坑内作業をいかに安全なものにするかに腐心してきた。安全環境の構築は産業の存立を左右する重要事項で



安全・高性能な採炭現場

あつた。この産業の歴史の一面はそうした安全への対処、事故との闘いであつたともいえる。

全国の炭鉱の消失は、そこで培われた採掘技術とともに安全のための有効な技術の散逸も意味していた。多くの分野で盛んに問題視されるようになった技術の伝承が途切れるという事態は、ここでもまた大きな課題となっていた。

釧路コールマインが力を入れてきた石炭産業で培われた技術の蓄積は、継続した操業のためにどうしても必要なものであつたが、さらに知の保管庫としての役割をも果たしていた。

海外での石炭産業の進展を見るにつけ、発展途上にある各国の現状は、かつて日本が経験してきた姿そのものだった。日本が多くの犠牲を払いながら身につけてきた炭鉱における技術的蓄積は、そうした現場では非常に有効であり、役立つものであつた。

こうして、特に技術指導や研修の場において、日本の持つ坑内掘りの技術が大変重要なものであるということがわかってきた。教えれば教えるほどその技術の優秀さと貴重さが際立つものとして見えてきたのである。これを一つの産業の苦し紛れの単なる延命策と見るのは、とんでもない間違いである。

海外の採掘現場が必要としている、より確実な安全性を手に入れるための技術を明確にすることに、製品ばかりではなく「安全」を売ること。生産して作り上げるモノだけではなく、そのために使う技術もまた財産なのである。釧路コールマインは、こうして自らの持つ「安全という知財」に気づいたのである。

こうした知財の保持は、将来の新たな鉱脈として必ず生きてくるはずである。諸外国から若い技術者を受け入れて、持てる技術・ノウハウを伝授するという現在の教育機関としての役割をさらに進化させ、今後、いかに知財としての技術を売っていくか。これを民間企業である釧路コールマインがどのような形でやっていくか。新たなビジネスの芽として大事に育て上げ、それを将来の柱の一つとすることも可能なのである。再び自らの鉱脈を掘り起こす作業が行われなければならない。可能性は必ず足元に眠っている。

知財立国を標榜する21世紀の日本で、かつて消滅しようとしていた産業が知財ビジネスの一端を担う可能性を問うということは、すべての産業に大きな示唆を与える事例となる。石炭産業が過去の遺産を未来のビジネスに転換できれば、また一つ産業の新たな復活・再生の姿を世に知らしめることになり、多くの産業にとって勇気を与える材料となるだろう。

## 6 石炭産業の新鉱脈

釧路コールマインにおける産業再生は特異な事例だろうか。これを一つのまれな出来事だと見てしまうと、何も活かされることにはならないだろう。

この釧路コールマインの設立とその運営から読み取れるのは、石炭産業という超成熟産業にあっても、やり方によっては採掘にかかるコストをまだまだ削減できるということ、新しいエネルギーとしての石炭が今後も日本の重要な産業になり得ることを探るための場に行けること、蓄積された高度な技術から新たな業務が展開できること——つまり、今まで国内炭を苦しめていた輸入炭との価格差への対応や環境問題への対応という形の新しい競争力が獲得でき、新事業への進出の可能性さえ持てるということだ。石炭産業であることが生きる可能性となる一つの鉱脈を掘り当てたのだ。

そのことで、縮小に次ぐ縮小によってほとんど消えかかった産業と思われた石炭の採掘そのものにも、未来の道があることを身をもって示したのである。

釧路沖には少なくともまだ1億2000万トン、あるいは3億トン近い炭層が残っているとされている。これはこれから30〜50年間掘り続けられるだけの埋蔵量である。エネ



釧路コールマイン取材時の著者

ルギーのための資源が少ない日本でなぜ、これを放っておくのか。

今後、石炭は日本国内で調達できるエネルギー資源としてもっと大事に扱われなければならない。日本が海外から買っている石炭は年間1億8000万トンに達し、さらに年々増加しているのは先に述べたとおり。しかし、今の規模の釧路で採れる石炭は年間たった70万トンに過ぎない。この釧路だけではいかに少ないかがわかる。今後は新しいエネルギーとして、国内の石炭産業そのものを大事にしていく必要がある。

炭鉱というのは、一旦閉山されるとその完全な再生は不可能になる。一度閉山

して水を流した炭鉱は二度と使えるようにはならない。復活させようと思っても再生できるものではない。その意味でも、釧路の炭鉱を二度と閉山という危機へ追いやってはならないのである。

石炭産業の未来は、今のままではまだ明るいとはいえないだろう。釧路コールマイン一社がその存続をかけた闘いを孤独に続けている限り、この状況は変わらない。日本各地でいくつもの同じような動きが再開されなければ、とても産業を形成するまでには至らないだろう。多くの企業による競争、切磋琢磨がどうしても必要になる。

釧路コールマインにおいても先に紹介した成功事例だけで安穩としていいわけではないだろう。さらに新たな革新を推し進める必要がある。見つけた鉱脈をもう一つ先へ進める、または、さらにもう一つの別の鉱脈を見つける努力を欠くことはできないのだ。知財ビジネスへの挑戦はその一つの可能性を示している。

同社の継続した発展のためには、鉱脈の発掘を一度限りのものにせず、事業が続く限り新たな鉱脈の発見を目指すなければならない。本書のテーマ設定の契機となった、この隠された鉱脈を掘り当てるといふ行為は、超成熟産業にとってその生死の鍵を握る最も重要なポイントなのである。



## 第4章

繊維産業へ要素技術の宝庫

よみがえる  
地財産業

# 1 繊維産業の大きな伸び

## (1) 輸出産業を代表した繊維

日本における繊維産業の歴史は海外との取引の道程と重なっている。かつて繊維産業が最も華やかであった時代、それは日本を代表する輸出産業でもあった。

繊維産業のみならず、今も昔も各産業の輸出による収益が日本経済の太い柱であることになんら変わりはなく、海外市場との関係は多くの産業においてその生死を分けるポイントともなっている。

特に戦後の産業復活は、繊維産業が先陣を切って海外市場へ躍り出たことから始まるといえる。まず、戦前からの産業技術の集積が活かせる綿紡績業が推奨され、続いて増大する需要に応えるために合成繊維が開発されたことから、日本における繊維産業の規模は急速に拡大することになった。

昭和20年代から30年代にかけての時期、繊維製品が日本の全輸出品の3割を占めるまで成長していたことからわかるように、繊維産業こそ海外における日本の稼ぎ頭だったのである。

それが、今や海外からの激しい輸出攻勢にさらされて、世界市場における競争力を失った日本製品の代名詞のような存在と呼べるほどに落ち込んでしまった。

また、初期には育成、後には保護という国の政策の変化にも影響されて、繊維産業は大きく揺れ動いてきた。ここにも政策に翻弄される産業の姿が見られ、そのことも原因の一つとなつて、やがては凋落の道をたどる運命となる。

ところで、長い期間にわたつて不況に苦しめられた日本経済ではあつたが、海外市場と日本企業の間接関係を見れば、貿易収支の黒字が崩れることもなく常に安定した推移となつており、相変わらず国際競争力の強さを見せている。そもそもバブル崩壊後の失われた10年と呼ばれた時期でも、業界ごとにバラつきは見られたものの製造業全体での貿易活動は黒字で順調に推移していたのである。

ところが、こと繊維産業においてはそうした状況が一変し、かつての輝きは消え失せてしまうことになつた。

## (2) 日米貿易協定以後

繊維産業にとって、その盛衰の分かれ目となる出来事の発端は、佐藤首相とアメリカの

ニクソン大統領の時代、沖縄の返還交渉とワンセットにされた日米間の貿易協定にあった。そこでは長らく日本、アメリカ両国の懸案となっていた繊維の貿易に関する交渉の結末としての取り決めが行われた。

日本からアメリカへの繊維の輸出規制が決定し、アメリカ市場における日本製品の閉め出しが始まった。そうして巨大市場であるアメリカを失ったことで、繊維産業からは急速に国際的な競争力が失われていった。そのため、それまでは輸出中心だった日本の繊維産業も国内向けに特化せざるを得ない状況となった。

また、輸出産業にとつての天敵である円高の影響も見逃せない。昭和40年代から60年代にかけて波のうねりのように引き起こされた円高は、主に衣類の輸入量を急増させる結果を招いた。

近年は、東アジア、なかでも驚異的な経済発展を続ける中国の圧倒的な物量と低価格の影響を受け、国際競争力はさらに弱められることになった。統計で見ると限り、日本の繊維の輸出货量が激減しているわけではない。長期的には微増傾向にあるとすらいえる。しかし、それにも増して繊維の輸入量の増大幅が凄まじく、輸出入の釣り合いは極端な割合となり、今後回復が不可能と思えるほどの輸入超過の構造を抱えることになった。

繊維産業の衰退の原因としては、上記のような多数の外的要因が働いたという印象が強いが、産業の体質そのものにも深い要因となるものが潜んでいたように思われる。

一例として挙げたいのは、繊維産業のなかの最終製品であるアパレル分野での弱さである。国内市場における国産アパレルの健闘と比較して、海外における日本のアパレル商品の競争力のなさはあまりに大きく、流行とそれへの臨機応変の対応が大きな要素を占めるアパレル商品で、海外の商品と対等に渡り合える力を持つに至らなかったのである。

かつて、国の繊維政策においてアパレル産業を育て、アパレル分野でもテキスタイルの分野でもそのデザイン力を充実させることを内容とするビジョンが謳われたことがあった。はるか昔、すでに30数年前のことである。こうした志はあったのだが、実行力が伴わなかったということだろうか。

このように、産業の内部に重要な位置を持つ製品群が真の競争力を身につけることなく過ぎてきたことが後々まで影響を及ぼすことになった。そして、東アジアの低価格商品の登場によって、日本製品はあつという間にその地位を奪われることになってしまった。真の力があればこれほど簡単に取って代わられることはなかったはずである。

つまり、日本で繊維といえば原糸メーカーであり、最終のマーケットについては注意が

払われてこなかったのである。繊維産業における資源の投入の大部分が原糸メーカーに集中したことは、日本経済発展のための重要な要素ではあったが、産業構造の大きな歪みとなって、産業全体を衰退へ追い込む要因ともなったのである。

また、繊維産業自体の国への寄りかかり体質、つまり、とられた政策によって引き起こされた影響に対する大きな補償への依存、甘えという独特の体質も、自らの力で競争力を取り返そうとする自立的な行動の妨げとなった。

やがて、上場企業間の統廃合が進み、多くの産地で倒産が相次ぎ、大型倒産も引き起こされて、もはや繊維産業に明日はないといわれるような事態が生じた。まさに一つの政策決定によって、一つの産業が衰退への道を転げ落ちるように力を失ったのである。

しかし、その半面起こったのは、繊維製品の作り方に変化が見られるようになったことである。日本国内のマーケットに顔を向けざるを得なくなったことから、製品の仕様はもっぱら国内市場からの要望に応える形で形成されるように変化した。

日本人の繊維製品に対する要求は品質の良さであった。繊維についての日本人の生来の繊細な感覚に対応するために、高品質の製品を作る必要性が生じ、きめ細かく質の高い製品が求められる、皮肉にもそのことから繊維製品製造の技術力は高められることとなっ

た。

市場が変化したことの影響は、国内の繊維産業を高額商品・高付加価値商品へ取り組ませるということに表れた。日本の製品が勝てる場合は、かつての量的なものから質的なものへと変化した。

こうした変化のなかで、危機から立ち直り、かつての競争力を取り戻すような復活劇を演じるとともに、旧来の繊維産業のあり方そのものを根こそぎ変革させる企業が現れた。

## 2 福井の繊維会社「セーレン」

### (1) 経営危機と3つの提言

繊維産業における糸を紡ぐという作業のなかには、染めたり加工したりするためのさまざまな技術がある。実は、繊維産業はこうした多くの技術を内に持つ要素技術のかたまりだといえるのである。そうしたことに気がつき、それをダイナミックに展開している企業、それが福井県のセーレン株式会社である。

このセーレンという企業は、今から20数年前、後継者の問題と市場の冷え込み等々の影

響から経営が厳しい状態となった。そのとき、先代の経営者が責任をとって、負債も含めて自身の財産を投げ売り、責任はすべて自分にあるので経営を譲渡すると宣言して、第一線から退くことになった。

そして、自分に代わって会社を立て直してくれる人物を見つけようと経営幹部を集めて後継者を募ったが、誰一人として手を挙げる事がなかった。こうした状況に直面したとき、候補者に挙がったのが、当時の末席常務であった川田達男氏だった。

実は、川田氏は早い時期からセーレンの経営の行く末を案じており、経営陣に対して苦言を呈していた。ところが伝統のある企業だったため、末席常務の言うことなどずっと無視されていた。それでも、川田氏は無視され続けながら長い間訴え続けていたという経緯があった。

そして倒産という危機に直面して初めて次期社長候補として名前が挙がった。しかしこのとき、すぐに社長からの懇願に首を縦に振ることはなかった。なぜなら、川田氏にすれば今まで言い続けてきたことは無視しながら、なぜ今さら自分のところに話を持ってくるのかという心境になっていたからだ。それに対して、先代社長は「川田君、君しかないのだ」と川田氏のもとへ日参し続けた。



そこで、川川氏は3つの提言をした。

1つめは、あなた（先代社長）が期間を限定して経営を再建できなければ私を解雇してくださいというものであった。先代に下駄を預け、引き返せない状況を自らつくることによる決意の表明だった。

2つめは、今日に至る経営責任はあなただけではなくすべての経営陣にあるので、全経営者を辞めさせるという提案だった。といっても解雇ではなく、その役職を解き、給料も権限も含めて全員を平の社員に格下げして競争させるということだった。「上の者が働かずに誰が働きますか」という思いだった。そして、その人の会社に対する貢献度に応じて給与も役職も決めようと提案し、徹底した業績査定を行った。そのようにして幹部社員全員の役職が剝奪された。

当然、一人の者が3つや4つといった複数の役割を兼ねることになる。上に立つ者はたくさん仕事をやってもらう。こうなると今までのようなほんとした過ごし方はできない。もちろん出社時間も早めて一番に出ていること、となった。そうした影響は大なり小なり全社員に及び、全員がピリピリとする空気が醸し出された。

そして最後の提言、これがセーレンの未来につながる大きな役割を果たすことになる。

## (2) 全社員との面談——持てる資産の発掘

3つめの提言は、総点検したいという提案だった。何の総点検をしたいかというところ、コア・コンピタンスの確認であった。セーレンという企業に何ができるかを見るには、まず何よりも人材であった。自社には果たしてどういう人材が眠っているのか、川田氏が一人ひとりと直に面談したいと申し入れた。

これが後の発展の基礎となる新たな鉱脈の発見へとつながることになる。川田氏が自社の鉱脈には何かがあると信じたからこそその提案だった。

2300人の社員との面談。それは気の遠くなるような作業だった。しかし、川田氏自ら現場へ出向き、社員と顔を付き合わせて「あなたはわが社で何をしたかったのか、あなたがわが社でできることは何か」……と懇々と説き続けた。

そして、手をつけられていない研究課題や提案がないのかを探り、たとえわずかでも事業化へのヒントになる意見と出会えば、提案者の地位や社歴等には関係なく採用した。

たとえば、ある社員が「私は福井工業大学を出て染色の仕事をやっています。ところが私の提案がなかなか受け入れてもらえません。酵素をこういうふうに混ぜ合わせれば発色がよくなるはずなのですが……」というのを聞けば、「君が本当にそれを考えているのな

ら、今日、今の段階でかまわないから自分の手を挙げなさい。私が認め、予算をつけましょう」とその場で即答したりした。

こうして全社員の間から200近いプロジェクトが生まれることになった。プロジェクトの立ち上がりにまず取りかかったのは、有り合わせの技術、それまでセーレンで培ってきたすべての技術を合成することだった。糸を作る過程、糸を染める過程に使われた技術にはどういうものがあるのか、あったのか。あるとすればどの程度の技術なのか。セーレンにおける技術のレベルはどうかを検証した。

全社を挙げて徹底的に行われたこの一連の作業で、まず何が起きたかといえば、猛烈

図表5 セーレンの経営理念

のびのび いきいき ぴちぴち

～自主性と責任感と使命感をもって～

- 《自主性》 常に、新たな発想・果敢な挑戦・確かな実行  
自分の役割を明確に
- 《責任感》 「不可能を可能に」  
我々の本当の仕事は「問題を解決すること」
- 《使命感》 お客様にどのように貢献できるのか  
成果にどのように結びつけるのか

☆目指すは「グッドカンパニー」☆  
社員、お客様、株主、地域社会にとって「よい会社」

な企業革命だった。図表5に見られるような目標を持ち、「グッドカンパニー」を目指した。

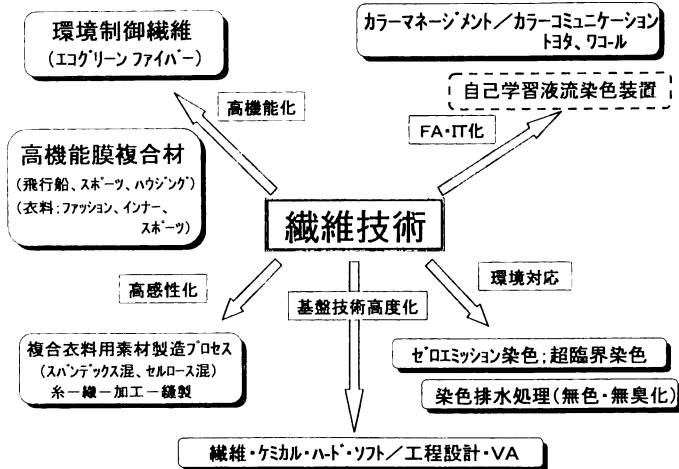
### 3 繊維産業が持つ多彩な技術

#### (1) 要素技術の宝庫

技術の開発においては海外でも負けないものを作ることを目指した。ネットワークを整備し、それぞれの事業部に権限を与えて、その事業部でできるものを作っていくことにし、何ができるか競争させ、成果に結びつけた。

そうしたなかの一つは世界的なイベントでその成果を見せた。2002年の日韓同時開

図表6 セーレンのコア・コンピタンス



催となったサッカーW杯の際に、ソウルで行われた試合で見られた40×40mのキャンバスを覚えているだろうか。あの巨大な幕を瞬時に染める技術はセーレンのものだった。

何万色もの色を出せる技術、アプリで要求される自由な発色に対応できる技術などさまざまなものが出てきた。それらを活用することによって、異分野へ進出する可能性があることを発見し、住宅の建材を作り、化粧品品の製造を始め、医療関係にも進出するようになった。しかも、これらのことはセーレンが過去に培ってきた技術だけで実現できたのである。

つまり、取り組みたい業務のために改めて他所から持ってきた技術ではなく、すべては繊維産業のなかで必要とされ、日々の業務で培った技術だった。今まで企業が持っていた技術を発見し直すことで可能となったわけで、これは非常に驚くべき事実だといえる。

逆にいうと、今までは社員の皆が持っている能力を無視していたということになる。川田氏によってこれが宝だということが初めてわかったのだ。眠った鉦脈を前にした川田氏は提案に対して権限を付与し、競争させ、ネットワークを組織し、外部の知識を入れていくことで、次々と成果を上げていった。

## (2) 繊維から発し、繊維を超える

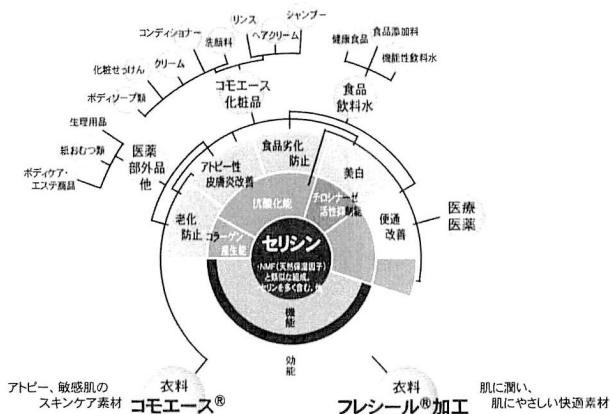
こうしたことを象徴する製品がある。絹の成分に含まれる蛋白質「セリシン」を核にした展開である。

絹糸に特有の独特な光沢を出すための精錬という作業は人の手によって行われており、それに従事している人の手が非常に美しいということが知られていた。セーレンがもともと絹の精錬加工の歴史を持っていたこともあって、そのことに注目し、広島大学と共同研究を進めた結果、シルクの蛋白質「セリシン」を活用するに至った。

このセリシンには多様な効能があり、その機能をフルに発揮させるために開発の方向も多分野に及んでいる。独自の加工法を開発し、肌に優しいという面を活用して直接皮膚にあたる下着や水着等のスポーツ衣料へ、さらにファッション衣料の分野への応用にも取り組んでいる。また、これに留まらず健康飲料の分野、美白・保湿、シワやシミの抑制といった化粧品分野から、皮膚ガン・大腸ガン・アトピー性皮膚炎等の抑制、便秘改善・ミネラル吸収促進等の効果や活性酸素の抑制といった医療分野まで、その応用範囲は実に幅広い。

セーレンでは製造法やその応用に関連した特許・実用新案を出願して大きな事業に育て上げることを狙っている。

図表7 セリシンの展開



大切なことは、新しい分野への挑戦が既存の業務で扱っていた素材や培われた技術・ノウハウの延長線上で行われたということだ。やったことは、繊維産業ならではの発想、繊維産業ならではの技術力の結集がなければ誕生し得なかった事業なのである。

こうして、セーレンは衰退する繊維産業のなかで超優良企業となり、繊維産業が要素技術のかたまりであること、ありとあらゆるものに対応できる技術を持っていることを証明した。

### (3) 花開く事業の広がり

持てる技術を棚卸しすることで、今まで見えてこなかった可能性が目の前に広がり、新たな視点によって提案された案件が一つまた一つと花開いていった。

セーレンの会社案内には「複合と進化。一世紀の歴史に裏付けされた繊維技術」と題されたページがある。そこには、繊維産業に属する自社に蓄積された脈を大切にし、その力を信じる次のような言葉が誇らしげに刻まれている。

「セーレンの歴史は複合と進化の積み重ねといえます」と始まり、それが長い年月にわたって織り編み、染色や縫製という行程のなかで築き上げられてきた技術の結晶であるこ

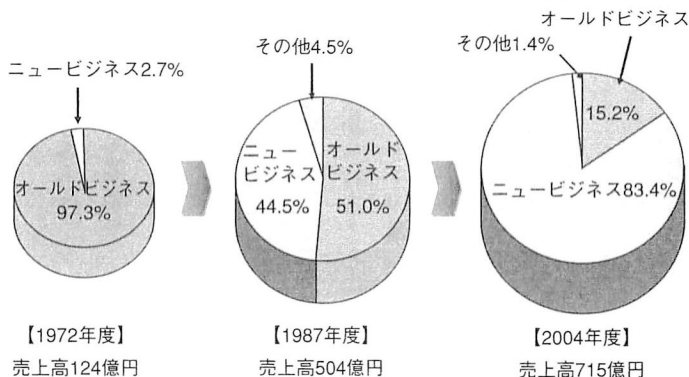


とを確認し、そして「その複合技術がバイオ、エレクトロニクス、ハウジング事業へ進化したのも、一世紀以上にわたる技術基盤があったからです」と結んでいる。

こうした思いを背景に、今や、セーレンは事業分野として、主力となっている「自動車内装材分野」とともに「ファッション衣料分野」「ハウジング資材分野」「エレクトロニクス資材分野」「バイオメデイカル資材分野」という5つの大きな分野を持つまでになった。

現在のセーレンは、持てる技術基盤として「色彩」「コンピュータ制御」「センサー」「計測」「分析」「電子」「電気」「バイオ」「エネルギー」「有機」「無機」「光学」「金属」「複合化」を挙げ、これらを中心として基礎技術、製造技術を積み上げて多彩な

図表8 セーレンの企業革命（売上高構成）



素材による製品づくりに至る事業展開を図っている。

セーレンで活用されてきた各分野におけるノウハウの集積は、先の「セリシン」以外にも「特殊編立技術（ダブルラッセル）」の各分野への応用による製品開発や「導電性繊維・ブラッド」の開発等の独自の研究成果となつて実を結んでいる。

たとえば、「特殊編立技術（ダブルラッセル）」は繊維管状体形成技術を生み出して人工血管を開発したり、繊維に金属特性を融合させて繊維の持つ軽量性と柔軟性に電磁波を遮蔽する性質を結びつけた「導電性繊維・ブラッド」を開発している。

また、早い段階から、国内でも海外でもネットワークを組んで業務を行うことに努め、一つの技術が持つ多様な用途を探るとともに、いろいろな場面での活用を実践している。

繊維から非衣料・非繊維の分野へと拡大発展する過程で、さらに幅広く技術開発が展開されるとすれば、今後どのような事業、どのような製品が出てくるのであろうか。興味は尽きない。

## 4 モノからモノへ

### (1) モノづくりから掘り出された視点

かつて日本における先端産業として隆盛を極め、いくつもの大企業を誕生させてきた繊維産業だが、なぜ自らの持つ技術を十分に継続して活かし切れなかったのだろうか。

巨大な工場を持ち、大規模な設備投資を行い、研究開発にも力を入れてきたというのに、いつまでも自分たちの従来の活動範囲に留まり続けてきた。殻を破り、その活動を一歩でも外へと押し広げることのできた企業が出なかったのはなぜか。

それは繊維産業をただ単に糸を染めて縫うだけと見ているからダメだったのだ。糸を染める技術は何をどのように美しく染めるか、どのように簡単に染めるか、縫うことの技術はいかに整然と縫えるか、どのようなものを縫うかということに終わっていた。素材が変わり、方法が変わり、品質が変わりはしたけれども、ここに革新は生まれなかった。

どのようなモノができるのかではなく、どのようなコトができるか——ポイントは、モノからコトへの転換だった。それを成し遂げたのがセーレンなのである。

持てる技術の可能性を、「モノへの対応」という視点から「できるコト」へと開放させ

ることで、その対象は飛躍的な広がりを見せるようになった。


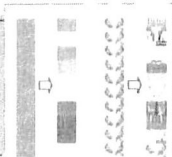

## (2) I-Tが拓く世界

セーレンの掲げる目標に「衣料から非衣料・非繊維・I-T分野へ」という言葉がある。ここにはI-Tを活用することで繊維産業から情報産業への変身を図るという同社の発展の方向性が示されている。

I-Tを使って何をするのか、どういうコトができるのかという模索のなかから、今までの事業を発展させる形でI-Tをフルに活用した仕組みとして「ビスコテックス」(VISCOTEC'S SYSTEM)と名付けた独自のビジネスモデルを構築し、新しい事業展開を図

図表9 VISCOTEC' S システムの特徴

～企業価値向上と顧客満足の実現～

<p>①バーチャル企画</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・3DCADによる企画の多様化、QR化</li> <li>・お客様との双方向コミュニケーションによる顧客満足度の向上</li> </ul>	<p>企画の北「アップ」試作レス</p>	
<p>②デジタル生産</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・CAD・CAM連動のデジタル染色により1着分からでも生産が可能</li> <li>・売れ筋商品の期中対応、適正な在庫管理が可能に</li> </ul>	<p>究極の多品種・小ロット生産</p>	
<p>③オンネット・システム</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ネットワークを介した企画～生産～販売 消費者(顧客)～生産者 連動</li> </ul>	<p>時間差なし、距離感なしのコミュニケーション</p>	

るための核と位置づけた。

これは、CAD・CAMを連動させたデジタル染色システムを中心に構成され、企画・提案から製造・販売までの工程をコンピュータのネットワーク上で行うというもの。ほとんどの作業をコンピュータで行うため、各工程間で時間や距離に制限されない双方向のコミュニケーションが可能となる。また、多品種・小ロットの注文に対応でき、極端な場合はたった一着分の注文にも応じることができ、在庫の必要もなく、メーカーと顧客双方の満足を実現させる仕組みとなっている。

このシステムを活用した衣料品のパーソナルオーダーメイドビジネスはビジネスモデル特許を取得しているが、今後もセーレンの目指すIT戦略の中核として新しいモノづくりの形を目指し、さらに進化する可能性を秘めている。

これは、最終的には独自ブランドによる衣料品の直販体制にまで結びつけたSPA（製造小売）事業にまでつながり、繊維製品の製造における紡績、染色からデザイン、縫製、販売に至るすべての工程にたずさわること、これまで日本の繊維産業の弱点ともなっていた川下から川上までの行程の一貫したプロデュースを可能とする。

繊維産業からの脱却を標榜しながら、同時に繊維産業としての力を強めることにもなる

こうした活動は、広がり続けるセーレンの基盤をさらに強固に鍛え上げる役割を担っている。

### (3) 繊維産業から総合生活産業へ

今、繊維産業に始まったセーレンが標榜しているのは総合生活産業である。繊維だけではなく、繊維で培ったものをあらゆる産業に活かしていこうという方向が明確になってきたのである。

セーレンの会社案内のページを開くと、技術基盤を中心として持てる技術とその先に展開される商品群が円環状に並んだパノラマが掲載されている。それを眺めても、技術、素材・ツール、製品のあまりの多彩さに目を奪われ、どういう分野の企業なのかすぐには判然としないほどの広がりが見られる。一つひとつの商品の紹介など限られたページでも追いつかないほどの種類があり、それだけを見ても、もはや旧来の業種の枠をはみ出したものとなっている。

売上高構成比を見ると、分野別で非衣料・非繊維分野（54・7％）、IT分野（28・2％）、衣料分野（15・1％）、その他（2・0％）とすでに非衣料分野が全体の5割を超え

るまでになり、ベクトル別でオートモーティブ（47・8％）、ハイファッション（32・4％）、エレクトロニクス（7・9％）、ハウジング（9・2％）、メディカル（0・8％）、その他（1・9％）となっている（2002年度3月期）。

これはセーレンが成し遂げた結果としての分類構成であり、すでに異業種が入り交じりあった状態の営業品目を構成して、目指す総合生活産業としての姿が形作られつつあるのがわかる。少なくとも、およそ凋落する繊維産業のなかに位置づけられることさえはばかれる位置にまで来ていることは確かだろう。

セーレンが掲げる「委託染色企業から製造・販売企業へ」や「衣料から非衣料・非繊維・IT分野へ」という言葉もすでに目標ではなく、実現された現在のセーレンの姿を表現するものになっているといえるのではないだろうか。

むしろこの文言は、繊維産業というバックグラウンドを改めて確認するための役割を果たしているに過ぎないともいえる。当初、糸を磨いて染めるだけの会社だったセーレンが、今では総合生活産業を担う企業へと変身し、ついにその活動は医療の最先端の場に触れるまでになり、人工血管を作るといふところまで来たのだから。

生活総合産業としてのセーレンには、今まで以上に多様で豊富な資源が必要となるだろう

う。しかし、繊維産業にも同社にもまだ掘り尽くされていない鉱脈があるはずである。必要な資源はそこに眠っている。

## 5 繊維産業の新鉱脈

セーレンの事例から読み取れることも、新鉱脈の活用という本書のテーマに極めてふさわしいものである。

ここに見られるのは、かつての繁栄から転落して市場競争力を失った産業にありながら、一企業がどのようにして持てる資産を活かしていったのかという見事なお手本である。そして、その展開の先に広がる新しい分野への取組み方によっては、本業を拡大するだけではなく、本業を超える規模の事業に遭遇することさえあり得ることが身をもって示されている。

ここでは、企業の再生をまず人の再生から始めたことが大きな力となった。社員の持つ秘められた力を発掘し、それを存分に発揮させるためにいかにして権限を付与し、いかにしてプライドを持たせて事に当たらせるかということを最初に考えたのである。単なる成



果主義ではなく、誰が見てもわかりやすい仕組みの下で改革が始まらなければ、これほどの実績を上げることが不可能だった。繊維産業が多くの技術のぎっしりと詰まった金の鉱脈であること、そこで働く従業員の一人ひとりが鉱脈への入り口に立っていることを、これほど鮮やかに証明した例を見たことはない。

生産工場の海外移転が猛烈な勢いで進むなか、今後も日本国内で繊維産業が存続していくのは難しいという声があるのは事実である。しかし、セーレンでは極めて付加価値の高いものを作るためには、むしろ国内に生産基地を残すことこそ優位性を保つためには必要なことだと考えている。それは、ほとんど無人化されたモデルプラントを造ったり、この時期にあのカネボウの工場を買い取ったりしたことにも示されている。

さらに、今まで消費者には顔の见えない企業だったセーレンが東京にアンテナショップを出店して消費者の意見を活かす製品づくりを始めたり、国内メーカーとしてのブランド確立の可能性を図るなど、まだまだセーレンの挑戦は続いていく。

他の事例と同様に、繊維産業に属するセーレンという福井県の企業がなし得たことを、単なる一企業の復活・再生の物語に終わらせず、産業という広い範囲で参考にできる事例として捉えるべきである。新しい鉱脈の発見にまつわるこの事例は、可能性の発掘という

面でその業界全体を見直すきっかけとならなければいけない。

ところが、繊維産業自体の未来は決して明るいとはいえないのが現状である。日本全体から見れば、やはりまだまだ斜陽の産業といえるだろう。複雑な要因がからまって落ち込んだ産業にとって、そう簡単に再浮上の機会が訪れるとは思えない。むしろさらに悪化するという予想のほうが立てやすいくらいである。

しかし、ここにセーレンという見事なお手本がある。セーレンは自社の足元に眠る鉱脈を掘り起こしたのである。誰もが自らの鉱脈を探る努力が必要なのだ。繊維産業が長い歴史のなかで培ってきた技術やノウハウの持つ可能性の発掘は、それでもまだほんの一部に過ぎないのではないだろうか。可能性は限りなく広がっている。

## ■特許出願件数で見る繊維産業

現在の繊維産業全体の力はどれほどのものか。それを探る一つの手立てとして、産業における新規案件の出現の特許や実用新案の件数から見てみる。

特許庁に「技術分野別出願状況」というデータがある。産業を「生活必需品」「処理操作・運輸」「科学及び冶金」「繊維及び紙」「固定構造物」「機械工学・照明・加熱・武器・爆破」「物理学」「電気」の8つの分野に分けて、それぞれの分野からどれだけの特許や実用新案が出願されたかを集計したものである。

特許における直近の推移（2002年10月～2003年9月）、最近5年間（1998年～2002年）の推移、いずれの統計を見ても「繊維及び紙」に分類される分野からの出願件数が最も少ない結果となっている。しかも、僅差でそうなっているのではなく、他の分野とは桁違いに少ない件数しか上がっていない。特許出願件数の最も多い分野である「物理学」や「電気」と比較すると、毎年ほとんど10分の1程度の件数でしかないのが現状となっている。常に9万件を前後する出願数と常に1万に満たない出願数というのが続いているのである。

件数のレベルやトップに位置する分野こそ違え、「繊維及び紙」の分野が最少だということとは実用新案においても同様である。

セーレンのような企業の活躍がありながら、繊維分野からその持てる技術を活かした新規案件の出現が少ないというのは、産業全体でのこうした面での活動が不活発なことを示

している。繊維産業が、本書で述べている足元に眠っている技術やノウハウの掘り起こしから生まれる新しい動きが少ない産業であることは、こうしたデータからもはっきりと見てとれる。特許や実用新案の出願だけをもとに、単純にその産業の実力を測るわけにはいかないが、少なくとも新しい動きが乏しいことを明かす一つの証拠にはなっている。

またこうした出願件数の少なさは、単に繊維産業自体の不活発を表しているだけではなく、他分野が繊維関連の技術に対して大きな関心を持っていないということも示している。技術のイノベーションは産業の境界を乗り越えて広がりを見せるものである。繊維産業に魅力があるのだとすれば、必ず他分野からの進出という脅威が待ち構えている。そういう事態になればその勢いは容赦のないものになるはずだが、そうした兆候を見ることはまだない。

しかし、現状では多くの目が繊維産業の持つ技術の可能性の数々に気づいていないだけだとしたらどうか？ セーレンが実現した新規事業の基になった土壌は、ただ一人セーレンだけが目をつけて掘り起こしたに過ぎないとしたらどうか？ 繊維産業に潜む技術・ノウハウは未だ開発されていない地で誰にも知られず眠っているだけだとしたらどうか？

繊維産業の中から、培われた自らの技術を活用して立て直しに取り組む企業が現れるか、それとも他分野の企業がその実りを刈り取りに進出してくるのが早いのか。まだ手つかずの状態に残っている新しい鉱脈を発見し、新しい花を咲かせる可能性は誰にでも平等にある。

## 第5章

水産業と地域の持つブランド力

よみがえる  
地財産業

# 1 水産業と時代の波

## (1) 日本における水産業の動向

戦後60年の日本における水産業の進展を見ると、その約3分の2に相当する1945年の終戦時から1988年頃までの40数年の間続いた、典型的な右肩上がりの生産量の増大に改めて驚かされる。

戦争末期にはほとんど壊滅状態となっていた漁業の生産量は、戦前の最高時の半分以下の水準にまで落ち込んでおり、復興に向かう日本にとって、食糧難の解消策として、漁業の復興は農業のそれとともに最も急がれるものであった。多くの漁船が建造され、また多くの労働力が水産業へと参入し、生産力の向上に邁進した結果、戦後7年目には生産量が戦前の水準を超えて新しい日本を代表する産業へと成長するまでになった。

こうした時期の漁業の形態の変化として、沿岸から沖合いへ、そして沖合いから遠洋へという大きな流れがある。特に遠洋漁業における日本の活躍は世界中の海に及び、水産国日本の名を世界に知らしめることになる。昭和40年代半ばからの数年は、沿岸、沖合漁業を抜いて遠洋漁業による生産量が最大の時期となった。その後は、沖合漁業を中心として

生産量の拡大が続き、1984年からの5年間には全体で1200万トンを超える漁獲量を誇るまでになった。このことからわかるように、日本の水産業の動向は遠洋漁業と沖合漁業の盛衰に沿って変化する構造となっていた。その間、沿岸漁業は大きな増減に見舞われず、わずかながらも増加で推移していた。

順調に推移していた日本の水産業に低迷の傾向が表れたのは1989年からであった。水産資源の減少、つまり日本の周辺の世界から魚が消え始めたのである。また、遠洋漁業の制限によって海外漁場からの撤退を余儀なくされたことも影響した。生産量は増加してきた傾向よりも急カーブを描いて減少し、その後の7年間ほどで約30年前の水準にまで落ち込むことになった。

逆に、同じ時期から水産物の輸入に急激な増加が見られ、現在に至ってもその傾向は変化していない。これは、国内生産の減少による輸入への依存、海外産の価格競争力の高まり、日本で需要開拓された海外特産の増加……等々によっており、多くの魚種に広がっている。

また、水産業への就業者の動向を見ると、最初期は戦後の就業機会の少ない時期に第一次産業に流入した労働力によって膨れ上がり、過剰雇用の様相を呈していたが、時間の経

図表 10 漁業・養殖業生産量

	1993年	1998	2002	2003	増減率(%) '03/'02
合 計	871	668	588	608	3
海 面 漁 業	726	531	443	472	6
遠 洋 漁 業	114	81	69	60	△12
沖 合 漁 業	426	292	226	254	13
沿 岸 漁 業	186	158	149	158	6
海 面 養 殖 業	127	123	133	125	△6
内水面漁業・養殖業	18	14	11	11	△3

資料：農林水産省「漁業・養殖業生産統計年表」

注：1) 表示単位未満の端数は、四捨五入したため計と内訳は必ずしも一致しない。

2) 2002年以降の内水面漁業・養殖業生産量は、主要148河川及び28湖沼の漁獲量、ならびに、マス類、アユ、コイ及びウナギの収穫量である。



過とともにその他の産業の就業環境が改善されるにつれて減少が始まり、現在まで長い期間にわたって減り続けている。同じように漁業経営体の数も減少を続けている。

世界規模でのさまざまな規制と資源保護という視点を欠いた乱獲によって、栄華を誇った日本の水産業も急速にその力をなくし、市場の縮小という事態に追い込まれるようになった。今後も、200海里に設定された漁業水域が変わらないとすれば、漁業資源の育成を含めた新たな水産業の姿というものの樹立が試されることになる。

## (2) 北海道の水産業

北海道はその周囲を豊かな漁場として持ち、古くから日本の水産業の中心地として栄えてきた。それぞれ特徴のある漁場を形成する太平洋、日本海、オホーツク海という3つの海に接し、合計すれば3000kmを超える長い海岸線の全域が漁業にふさわしい条件を備えていた。

近代的な漁業体制の整備は明治時代に始まり、各地に漁業組合が設立され、それぞれが豊かな漁場を背景に活発な活動が展開されることになった。

世界のなかでも桁違いの漁獲生産量を有する太平洋北西部の海域にあって、もともと他

のどの国にも見られないほどの豊かな漁場をその国土の周囲に持つ日本の水産業は、昔から盛んだった沿海漁業に加えて、戦後、大幅に緩められた漁場の拡大を背景に南氷洋における鯨漁業に代表される遠洋漁業が急速に発展し、世界最大の水産国の名を欲しいままにしたのは前述のとおりである。そのなかでも、常に日本の漁業の先頭に立っていた北海道は名実ともに水産業を代表する地域であり続けた。

しかし、昭和50年代に入り、世界各国で200海里の漁業水域の設定が本格化されたことから、日本の水産業は痛烈なダメージを受けるようになる。1980年にはまだ日本の漁業生産量の約20%を占めていた遠洋漁業の規模も1995年には約12%にまで落ち込みを見せるようになった。遠洋漁業に代わって自国領域の沿海漁業は盛んになったが、水産資源の減少に無頓着なまま、なりふり構わぬ乱獲に走るようになり、しだいに日本の水産業全体の力は弱まっていく。

かつて限らない栄華を誇っていた北海道の水産業もその影響をモロに受け、華やいだ成長神話にも暗い影が差すようになる。その後の復活への対策も効果を見せることなく、しだいに生産量の落ち込みとともに漁業の経営体や業者も減少し始め、衰退への傾斜が本格化した。そうした北海道の水産業の落ち込みは、そのまま日本の水産業全体の落ち込み

を表している。

北海道の水産業全体の規模の推移を見ると、1989年にはまだ285万5000トンあった漁獲量が1999年には165万4000トンにまで落ち込んでいる。10年間でおよそ半分のレベルにまで減少したことになる。しかし、この間の全国の生産量に占めるシェアは、減少した一時期があったもののおよそ25%前後で推移しており、日本全体に占める北海道水産業の位置の重要さは変わっていない。つまり、日本の水産業全体の規模が縮小したのであり、ひとり北海道の水産業だけが衰退したのではないのである。むしろ、全体的な規模の縮小とともにその重要性は増してきているといえる。

北海道産における漁業の規模を、日本全体で獲られる主要な魚種別のシェアで見ると、ホタテ貝78・6%、ホッケ97・0%、スケトウダラ87・7%、コンブ85・7%、サケ67・7%、サンマ57・4%、ウニ50・0%、カレイ42・3%、タコ46・8%、イカ28・4%となっており、それぞれのシェアの高さに改めて驚かされる（以上、数量ベースの2000年統計）。

北海道における水産漁業の動向は、日本の水産業の未来を占う試金石であり、その重要性は疑うことができない。衰退する産業の一つとして名を挙げられることの多い水産業

が、今後どのような方向に向かい、成果を上げていくのか注目したい。

### (3) 押し寄せる波——沿海漁業の盛衰

北海道における漁業のなかでも、特に周辺の沿海漁業に見られる盛衰は、今日の状況に直接つながる歴史として見逃せない。

オホーツク海に面した北海道北東部海域での漁業は古くから盛んで、特にニシン、サケ・マス漁は200年の歴史を持つともいわれ、日本有数の漁獲量を誇っていた。

しかし、昭和50年代に多くの魚種でその資源が減少し始め、かつて無限に豊かな漁場と思われた北海道の海から魚の姿が消えるという危機的な事態となった。豊かな漁場ゆえの密漁、乱獲が横行したのである。それは生態系を壊すまで広がり、自らの首を絞める結果となった。こうした漁業の荒廃が進み、しだいに業界全体の縮小・衰退が本格化したのは、先にも述べたとおりである。

さらに、1996年7月には、12海里の領海、200海里の排他的経済水域の定義、沿岸国の権利と義務、海の資源開発——等々、広く海に関する取り決めを内容とする「海の憲法」と呼ばれる「国連海洋法条約（海洋法に関する国際連合条約）」に批准し、200

海里水域内の生物資源について、その保存と管理の義務が生じることになった。

このため北海道の水産業で主要な位置を占めるサンマ、スケトウダラ、ズワイガニなどの7魚種にTAC制度（漁獲可能量制度）の適用が決まった。これは決められた魚種に対する水揚げ量を制限することで海の資源を管理しようというもので、日本にとっては今まで以上に厳しい規制が課せられたことになる。これによって水産業はまた新たな海洋秩序の下での活動を強いられ、根本的な方向転換を迫られることになった。

それは、よくいわれるように「獲る漁業」から「つくり育てる漁業」への転換であった。漁業環境の保護とともに、水産業界自らが魚を増やすことに積極的に取り組むことがない限り、乱獲で荒れた漁場の回復、ひいては水産業そのものの回復への道は遠く、衰退する現状を食い止めることはできないはずである。

現在の北海道の水産全体の構成比は沖合漁業49%、沿岸漁業36%、養殖業9%、遠洋漁業6%という割合になっており、そのうち、サケ、ホタテ貝、コンブなど栽培漁業に属するものの生産量は全体の約40%を占めるまでになっている（生産量ベースの2000年統計）。

「つくり育てる漁業」の定着は、かつての獲るばかりの漁業から日本の水産業が脱皮し、

未来へ拓く道を築き上げるための十分条件となっているのは間違いないはずである。

## 2 常呂町の復活を賭けて

### (1) 豊饒の湖に生きる

オホーツク海と細い砂州を挟んだ位置に、滋賀県の琵琶湖、茨城県の霞ヶ浦に次ぐ日本第3位の大きさを誇る湖、サロマ湖がある。その砂州は延々20数キロに及び、海水と淡水が混ざった稀有な漁場として、北海道のなかでも特異な地位にあった。

周辺には湖を利用する漁協がたくさん集まって活発な活動が繰り広げられ、サロマ湖はまさに豊饒の湖と称されるにふさわしい豊かな漁場となっていた。

そうしたサロマ湖周辺の漁業の動向を常呂町を中心として見てみる。

ここでは古くからサケ・マス・ニシン漁業を柱とした沿岸漁業が盛んであったが、好・不漁の波が大きく、漁業に携わる人々は常に不安定な生活を強いられていた。そんななか、明治時代の末にホタテの資源が豊富にあることがわかったことから漁の対象が増え、一時はホタテ1品がサケ・マス・ニシン3品を上回るほどの水揚げを記録することもあつ



日本第3位のサロマ湖

た。しかし、ホタテも漁の変動が激しく、その意味では漁業の生活安定が実現されることがなかった。しかも、ホタテの豊富な量に目が眩み、後をも省みない乱獲が行われて、ホタテ漁はわずか3年という短い期間でその姿を消すことになる。

次に行われたのは天然カキの採取だった。1918年に行われたこの取組みがサロマ湖における後の養殖発展の始まりとなる。カキへの取組みは順調に進展し、昭和の代まで常呂漁業の安定した支柱となっていたが、1929年、サロマ湖開口によって水温、塩分が変化し、環境の激変によってサロマ湖におけるカキ漁も大きな影響を受けることになった。

ちょうどその頃、ホタテが禁漁とされてから十数年たち、ようやくその資源に回復が見られるようになったが、先の経験を活かすことなく大量の漁船による操業が許可されて再び乱獲が起こり、二度目の禁漁という事態に陥ってしまった。

ホタテは時として大発生し、漁民に思わぬ大漁の喜びをもたらしたが、その半面、年による変動の激しさは変わらず、天然資源の気まぐれな動向に振り回されることが続いた。大発生による豊漁と乱獲による禁漁がホタテにはまわりついていた。

比較的安定していたサケの資源を、組合活動の活発化によって常呂の多くの漁業者が享受できるようにしたのは、昭和も戦後になってからのことであった。

こうした変遷を見ると、オホーツク海とサロマ湖周辺の漁業は、豊かな漁場を持っているにもかかわらず、長い期間安定した操業が行われるということがなく、周辺漁民の生活安定に寄せる思いは強まるばかりだった。

しかし、決定打となる対策が立てられることもなく、豊富な漁場であるばかりにオホーツク海において際限のない密漁と乱獲が繰り返され、激しい勢いで漁場が枯渇してしまふまでになる。かつて日本一を誇ったオホーツク海における漁獲量も極端に落ち込むようになった。猛烈な勢いで沿岸から魚が消えていったのである。



漁業の衰退が本格化し、かつて繁栄を誇ったその長い歴史に終焉の危機が訪れるようになった。常呂の町でもそれは他人事ではなかった。

## (2) ホタテ養殖に賭ける

そうした追い詰められた環境のなか、常呂町の人たちが立ち上がった。

次々と漁業からの撤退が相次ぐなか、残った漁業家たちはこのままだと自分たちの伝統ある漁業が本当に衰退してしまうという危機感から、北海道や国に常呂の水産業をなんとか補助してもらおうよう申請したが、小さな漁村からの要請など相手にされず、受け入れられることはなかった。

仕方なく、漁業存続を願う人たちによって生き残りのための話し合いが持たれた。そこで出たのが、皆のなかからホタテの養殖の安定した方策を探るのにふさわしい人を選び、残りの者が資金を援助する形で本格的な開発・研究に取り組んでもらおうという提案だった。内容は、サロマ湖での越冬試験の実験だった。

古くから、常呂町では「サロマ湖水産増殖研究所」を組織し、湖の環境保全と漁業発展のための研究に努めてはいたものの、改めてホタテの養殖に向け、稚貝を購入してサロマ

湖でどのような形で養殖すればいいか等々、養殖のために必要と考えられる要件についての徹底的な研究が始まった。

もちろんそれまでも、北海道水産試験場を中心とするホタテ貝の調査などホタテ資源の安定化を図るための調査・研究は古くから続けられており、長い歴史があった。

しかし、本格的なホタテの養殖への参入にあたっては、常呂の漁協が養殖に取り組むことを前提とした、常呂のための調査でなければならず、そのため組合独自に調査・研究を行う必要があった。以後、長い期間にわたって試行錯誤の日々が続いていく。

それまでのホタテ漁業は、天然の資源をいかに保護しながら漁の継続を確保するかという点が主眼となっていた。そのため、獲るホタテの大きさや漁獲量を制限し、資源が少なくなれば禁漁によって資源の自然な回復を待つという方法しか採ることができなかったのである。

そしてついに事ここに至り、そうした天然資源への依存による操業の不安定さを払拭するため、養殖への道が拓かれることになった。これは長い年月続いてきたホタテ漁業の根本的な大転換であり、常呂の人たちにとっては一大改革への契機となった。

こうした調査は、常呂、佐呂間、湧別の3つの漁協で構成するサロマ湖養殖漁協の活動

につながり、そこで行われたサロマ湖の環境保全とホタテの養殖のための調査・研究が栽培漁業の飛躍的な発展を支えることになる。

### (3) 増養殖の成功とノウハウの蓄積

ホタテの養殖技術の研究はさらに続けられ、オホーツク海での増殖（自然に増やす）技術として新しい輪採制の採用に至った。それまで続けていた3輪採をさらに進展させた方法を採用するという、いわば英断であり、発展のための改革と呼べるものであった。

それは、オホーツク海の漁場に4つの区画を作り、一海区ごとに越冬種苗を放流し、1年物、2年物、3年物、4年物と育て上げるという4輪採制だった。そして1年物や2年物、3年物は獲らず、4年物になって初めて獲ることを決めた。お互いにルールを作り、監視し、漁場を確保した。この生産方法はホタテの安定した成長を保障するとともに、漁場の造成や資源管理の面でもこれまでの方法から格段に進歩した内容をもたらし、この事業を発展させる大きな要因となった。

そして、4年間をかけて増殖したホタテを獲ってみれば、オホーツク海の豊富なブランドトンによって驚くほど美味しい肉のついたホタテが出来上がっていた。1年物の場合は

サロマ湖の中で育て、それから2年物の場所へ移す（オホーツク海へ放流する）……：そのようにして稚貝を大きくするというシステムを開発していった。

この4輪採制の実施が生産効率の上昇を促し、増養殖事業の安定操業への自信となった。

4輪採制には、一つの海区のサイクルが終了した時点で、そこで問題とされた点を検討し、次の年度に改善策を適用することで、1年、2年と年を追うごとにより良いホタテの育成に役立たせることができるという利点があった。

1976年から始まった4輪採制が、1984年からの第3順に入ってその生産効率を大幅に向上させることができたのも、こうした改善に取り組み続けた結果であった。1983年に設定されたサロマ湖内のホタテ稚貝生産許容量に従ってその数を制限し、それまでの大量生産を改めて質の向上を図ったことが実を結んだ。量より質。多くは獲れなくても健康で丈夫な貝が生産できるように目指す——そうした考えが結局は生産効率の向上へとつながったのである。

また、組合では独自に海の水溫・水質・流速に関する調査にも取り組み、丹念に記録を取り続けている。継続した調査によって海の変化に対する観察力を高めれば、海の異変に

よる影響や被害が起きた場合の原因の究明も容易になるとの考えからだった。こうした地道な努力にも、常呂のホタテにかける情熱の一端が見てとれる。

こうした技術の新規性は、常呂の漁協が進取の気質に富んだ集団であることを示すとともに、ホタテ増養殖の成功が偶然的の産物ではなく、数々の試行錯誤の果てに掴み取った独自のノウハウの上に花開いたものであることを明かしている。

増養殖の活動のなから、いくつかの技術やノウハウは蓄積され、必ず今後を活かされるはずだ。漁協という団体はそれまで培われた知識の貯蔵庫ともなっているのである。

#### (4) 地域に密着した組合活動

こうした道のりの特筆すべきことは、地域の力を結集した組合の活動の仕方だった。

常呂における漁業の復活は、ホタテの増養殖こそがこれからの発展の中心となるということへの確信と、苦難の状況にあっても決して将来の方向を見誤ることなく粘り強い活動が続けてきた代々の組合員の努力の賜物といえる。いくつかの苦しい局面も、受け継がれてきた「ホタテの増養殖で生きる」という信念に基づいて、長期的展望に立った判断で乗り切ることができたのである。

ホタテの増養殖事業を本格化する過程において、常呂の人々が新しいやり方に果敢に挑戦し続けたことは、技術面での改革にも見られたが、漁業組合の組織の運営方法でも思い切った改革を行い、組合員の力を結集させることに成功した。

それは組合員全員の参加による共同経営方式の採用だった。正確には「外海ホタテ漁業権利者全員の共同経営」といい、文字どおりホタテ増殖事業にかかわる組合員のすべてがその権利を分かち持つことになった。利益の配分は行使権を持つ割合によって上がった収益から配当するというもので、全員にとって納得性が高かった。これは、従来のような数名の権利者ないしは十数名による一隻ごとの共同経営という利益格差を生む形を捨てる大きな転換だった。

具体的には、権利者全員で「外海ホタテ漁業管理運営委員会」を作って、ホタテ漁業に関する一切の業務を取り仕切り、皆の意向が反映されるようにした。これによって、常呂漁協ではホタテ資源の増大とホタテ資源の均等利用という長い間懸案になっていた問題を解決し、ホタテ漁業に取り組む組合員全員のモチベーションを同じように高めることも可能になった。

こうしたことによって醸成された組合員の結束の強さは、以後のすべての活動に影響を

与えている。以来、常呂漁協がその経営理念としてきた資源の平等、所得の平等は今もすべての活動の基礎にあつて、組合員である漁民をまとめる団結心の要となつている。

また、組合活動においては、地域の環境問題に対する関心の高さも特筆すべき事柄となつている。本来の目的である経済的活動のみにとどまることなく、組合を挙げて環境保全への積極的な取り組みを行っている。

1964年、周辺の工場廃水による常呂川の汚濁防止に立ち上がり、浄化のために地域一丸となった運動の先頭に立ったのは常呂の漁協に集まった漁民であった。

また、美しい海を守るためには川が美しくなくてはならず、美しい川は山の森のあり方が決めるという考えに基づいて、昭和30年代という早い時期から積極的に植林事業に取り組み、成果を上げていた。このことは漁業団体として初めて「朝日森林文化賞」を受賞するという栄誉をもたらした。

こうした活動が地域にもたらす影響は大きく、漁業の発展と地域の発展がともに手を携えていかなければ真の安定は得られないということを理解した組合の存在は、サロマ湖周辺の経済的發展にとって貴重である。

かつて密漁と乱獲が横行した海も、これからは常に地域の発展を念頭に置いた、地域と

ともに歩む漁業によって守られ、その美しさと豊かさを維持する漁場となる。何よりも、ホタテ増養殖事業を安定させて一定の生産量を確保し続けるということが、サロマ湖とオホーツク海を再びかつての豊かな漁場としてよみがえらせることにつながるのである。

### 3 「常品」のホタテ「とつ」ブランド

#### (1) 水産業におけるブランド戦略

ブランドとは何だろうか。

強烈な固有名詞、その分野でまず最初に思い浮かべられる名前、商品に関係していながら商品そのものを超える特定のイメージ、似通った他の商品とは違う一つのスタイルを持っていると感じさせる個性、性格づけされた目に見えない富……等々、多くの答えが出されているが、おそらくそのすべてが見当違いではないだろう。一つの名前が魔力を持つことであり、商品を飾る無形の力を持つことなのである。いずれにしてもその名前から他のものを凌駕するようなプラスのイメージを想起させるものであることに間違いはない。

ブランド確立のために必要なことは何だろうか。



ブランド浸透の第一は、何よりも先に多くの人に知られることだということは、残念ながら真実である。いくつかの似通った商品や出来事のなかで、先に多くの人に知られれば、それはブランド浸透のための競争でも一歩先んじたことになる。また、人の目に露出する頻度が高いことだけでも有利になる。そして、その名前が他の類似商品をも包含して使われるようになり、最終的には、自らが属する一つの分野を代表する名前となるまであまねく知れ渡ることが必要である。

では、そうしたブランド確立にふさわしいものは何だろうか。

現在、日本の各地域で地場の生産物にブランド力を持たせようとする運動が盛んになっ

ている。それは水産業や農業における数々の収穫物に限らず、名産と呼ばれるものすべてが対象となり、地元特有の工業生産物や工芸品にまで範囲を広げて適用されようとしている。遅まきながらブランドというものの持つ力に目覚め、われもわれもと押し寄せているのが現状で、今やまるでブランド化こそが産業を救うという信仰が蔓延し、いささかブランドに漂うオーラも消えかけようかというような状況になっている。

確かに商品にまつわるいくつかの信仰があるように思われる。自らの商品に、他の商品と比較したときに現れる単なる性能の良さというものを超えた力を持たせたいという思いはわかるが、効果を焦るあまり、商品そのものが持つ力の発揮を忘れて、イメージを宣伝することばかりが先行することが多いようだ。イメージづけという作業だけに過剰な期待と盲信が寄せられているのである。あくまでも格好のよい看板としての役割を果たすというこのためだけに努力がなされているようで、残念な結果になってしまうことが多いように思える。

水産業におけるブランド戦略を考えると、食品製造業や食品加工業などと同じようにマーケティング戦略の凝った仕掛けを施すことが、果たして本当にふさわしいかどうかを今一度思い返していただきたい。

少なくとも「常呂のホタテ」として知られることになる常呂漁協のホタテの場合は、オホーツク海で育てられたことによって美味しい肉のついたホタテが出来上がった結果生じたブランドであり、ホタテの持つ高い品質によって自然に身につけることができたものである。

## (2) ホタテのブランド確立

日本の水産業には、農協と同じようになかったりとしたネットワークがあり、大手水産組合や卸業者が組織を組んですべてのルートを押さえる形になっていた。常呂町でホタテの増養殖に成功した当時、ホタテの生産業者のなかでは、日本全国での知名度という点からすると、常呂のホタテという名はまだまだ浸透度が低かった。流通は漁連が押さえており、いくら味がよいホタテとはいっても、当初は岩手や青森とは獲れる量も違っていた。基本的な量が少な過ぎてそうした流通のネットワークには乗りにくく、出したところで単にその他のホタテという扱いにしかならなかった。

今なら、ブランド戦略が必要と考えてあれこれとイメージ確立のための作戦に打って出たかもしれないが、そうではなかった。

常呂漁協の人たちは、この美味しいホタテをなんとか売り出したい、広めたいという思いから、真剣に販売する道を探ろうとした。そこで考え出されたのが、ホタテの需要が多い中華料理に目をつけ、そこでの評価を得ることだった。

当時、香港にいた中華料理界のトップシェフに、試しに食べてみてほしいとホタテを送ってみることにした。すると、シェフがその味に感嘆し、中華料理には常呂町のホタテが最高の材料であるということをプレゼンテーションしてくれ、そのホタテの美味しさに太鼓判を押してくれた。そうになると、あの世界的なシェフが推賞したということから、世間の注目を集め、ついに常呂町のホタテは、「常呂のホタテ」というブランドを勝ち得ることとなり、他のどこにもない商品が出来上がることになった。

このように外部の評価を得たことから、ついに高級ホタテの産地として「常呂のホタテ」というブランドを確立し、現在に至っている。

現在、常呂町におけるホタテの漁獲量は年間4万〜4万5000トンにのぼる。

### (3) 安全性という競争力

現在、日本から輸出されるホタテの量は3900トン程度（2004年実績）だが、そ

の多くを輸入に頼ることの多い日本の食品のなかでは重要な輸出品としての地位を築くようになった。輸出相手国はアメリカ、台湾を筆頭にヨーロッパ、アジア各国等世界各国に及んでいる。

しかし、かつてホタテの輸出にあたっては注目される出来事があつた。それは安全に関する重大な事柄であり、それについて十分な対策がなされなければ、ようやく育つた一つの産業の芽を潰しかねない状況でもあつた。

近年、食品の安全性が問われる事件が相次いで発生し、大きな社会的事件として盛んに取り沙汰されているが、ホタテの養殖関連でもその地位を揺るがすような出来事が起こっていた。

それはホタテの貝毒の発生だつた。もともとホタテ等の二枚貝の漁業における最も大きな問題の一つに貝毒の発生があつた。ひとたび貝毒の発生を見ると出荷は差し止められ、数度にわたる検査で安全が確認される必要があり、出荷規制は最低でも3週間程度に及ぶため、漁業者にとっては多大な痛手となる。ましてや外国が相手となると、その手続きにも時間がかかり、安定した生産量の確保に対する努力の裏で、常にそれを突き崩しかねない要素として貝毒の発生の問題が存在したのである。

ヨーロッパ、それも食文化の中心ともいえるフランスに進出しようとした時期に、ホタテにおいてもその安全性に対する要求が立ちはだかった。ヨーロッパは他地域からの輸入品の流入に対して厳しい関門を置き、特に食品の安全性については厳重な検査体制がとられ、有害の疑いがもたれたものについては神経質なほどに慎重な対応がなされた。

ここで、ホタテの輸入先であるヨーロッパとの間に何があったのかを簡単に年代順に追ってみよう。

まず、1974年から輸出が始まっていたフランスにおいて、1990年、日本産のホタテに貝毒が含まれている疑いがあるとして、輸入禁止の措置がとられた。そして、1992年にはその措置がヨーロッパ各国に拡大され、EC（現EU）が同じ理由で輸入を禁止した。1993年になると、EC向け輸出水産物はECの統一衛生基準に基づいた食品衛生証明書が必要とされた。1994年にやっとEC委員会が衛生証明書と安全証紙の添付を条件として日本産ホタテの輸入禁止措置を解除したものの、翌95年には、その衛生管理や品質管理に問題があるとして再度の全面禁止措置がとられた。そして、日本産の水産品の輸入禁止に関する日本とEUの専門家会議で加工工場の認定に新たな基準が作成されること が決定され、その後EUによる輸出水産食品加工工場の査察が行われた——とい

う経緯がある。

こうした一連の推移に見られるように、世界中の国を相手にした輸出業務にはなによりも安全性が重要視される。食品であればなおさらである。衛生管理の工程には「HACC P（ハサップ）」という基準があり、すべてこれをクリアしなければならないのがグローバルスタンダード時代の食品製造者なのであり、漁業関連もそれに該当するのは当然のことであった。

常呂漁協では特に、このことを重視した。このことで、常呂のホタテの持つブランド力には安全性という項目も加味されるようになった。これは先の状況を背景に、食品にとつて安全性というものがいかに大事であるか、安全性がいかに競争力を持つかということ、肝に銘じてその操業に取り組んできた証しである。

## 4 漁業からの進展

### (1) 地域とブランド

好事魔多し。ようやくホタテとともに常呂町の名が知れ渡り、高級ブランドとしての地

位を得ることができるようになったときに、常呂町の周辺で問題が顕在化してきた。常呂町にとっては、地域全体の振興とブランドの維持という2つの使命に板挟みにされる問題だった。

サロマ湖の周囲にはたくさん漁協があり、常呂漁協で開発したノウハウをすべて開放した結果、ホタテの増養殖による漁業の立て直しに取り組むところが増え、現在では、常呂とその他の地域がホタテ市場で競合する形となってしまったのである。これは、ホタテの増養殖で先陣を切り、苦勞してブランドの確立に成功した常呂漁協にとっては思わぬ事態であった。少しでも自分たちの地域をよくしたいという気持ちから、外部への情報の公開に熱心であった常呂漁協にとっては皮肉な出来事となった。

こうしたことは、生産物のブランド確立に取り組んでいる地域であれば、日本全国どのような場所でも起こり得ることである。今後はブランドの奪い合いという事態を引き起こさないための方策も考慮しておかなければならないだろう。

## (2) 産業の発展と地域の活性化

他の産業とは違って、漁業においてはただ一軒の家、ただ一つの企業だけが飛び抜けて



儲かる、業績を上げるといふことは考えにくい。漁業組合の形であれ、何らかの集団に属しているものが集団として行動した結果、良い成果に結びつくといふことが多い。そこには共同でなければなし得ないことがあり、地域と固く結びついた産業の姿がある。

本業とするホタテの増養殖で貢献するばかりではなく、常呂町の漁業が地域へ及ぼす影響は直接間接に多方面で見ることができるといえる。実際、その活動は異なる分野で多様な広がりを見せている。漁協が地元農協と共同でガソリンスタンドを経営したり、漁船の修理等を行うための鉄工所を備えたり、農協に常呂町も加えた3者がそのままでは産業廃棄物となるホタテの貝殻を利用して土壌改良剤を生産する公社を運営したり、貝柱をつくる時に出る汁から濃縮エキスを生産するプラントを造ったり、信用事業部門としての独立店舗を開設したりしている。

また、地域の活性化という面でも、漁業の成功をもとにして町おこしの機運が見られるようになったことは大きな喜びとなっている。町は観光にも力を入れ、数々のイベントや祭りを開催して賑わいを演出し、道外から人の流れを引き込むことに成功している。

先の長野オリンピックにおいて一躍注目を浴びることになった競技の一つ、カーリング

の日本代表を送り出したことから常呂町がカーリングのメッカとして日本中の注目を集めることになったことも記憶に新しい。

これらのことは、漁業の成功から町の活性化へと至る例として、広く全国の注目を集めることになった。

また、先に紹介した、海を守るための森林保護活動に見られるように、環境問題に対する水産業を起点とした一つの答えもある。そこには環境ビジネスの可能性も感じられる。水産業においても、単にそこにあるものを獲って、加工して、売るということだけではなく、「漁をする」ということにまつわる自然環境への意識を常に頭に置いていたことも、大きな成功の要因といえるだろう。

## 5 水産業の新鉱脈

北海道常呂町におけるホタテの増養殖では、衰退の続く水産業において復活のための方策を考え、難題に果敢に取り組んで見事にそれを克服し、さらに将来への道を拓くための基礎的な体制まで作り上げることができた。それは奇跡であろうか。大事なことは、これ

を真似のできないまれな例とせず、成功への道程を形作るための深い英知による出来事として参照する態度なのである。

かつて漁業衰退のぎりぎりの瀬戸際で常呂漁業協同組合がとった行動には、数多くの教訓が含まれている。跡をたどれば、それは節目節目に出るべくして出たようにすら見える、実に興味深い考えを含んでいる。

まず、成長期ではなく、衰退期に思い切った英断がなされたこと。

もしもホタテの増養殖にすぐにそれなりの成功を見ることができていれば、小さな満足が生まれて、自らの拠って立つ所を再確認し、本来の強みが何かという問いかけは出てこなかっただろう。成長期に強みを思う場合と、凋落期に改めて自らの強みは何かと考える場合ではまったく違う結果が現れたはずである。

次に、自ら調査・研究して技術を開発したこと。

既存の調査機関による出来合いの調査ではなく、実務に密接に結びついたデータが必要とされ、集められた。地域の漁業全体が衰退し、存亡の危機にあった時期に、わざわざ調査のための機関を設けて研究を進めたのである。そうして集められたデータに基づいた独自ノウハウの構築と蓄積こそ、他のどこにもない宝物となることを見抜いていた洞察力に

は感嘆させられる。

さらに、最も重要なポイントと思われる、成果を平等に分かち合う仕組みを作ったこと。

皆が平等に経営に参画し、平等に負担を負う共同経営という方式の提案は、時が好況期であれば果たして出てきただろうか。衰退期の危機感と皆で力を合わせなければ何もできないという点を結びつけてプラスのベクトルを醸成させるための策として、決定的な役割を演じたのである。この決定があればこそ、希望の実現に向けた粘り強い団結心が生まれ、全員のモチベーションを高い状態で維持することができたのだ。

また、地域の発展と地域への還元の重要性を忘れなかったこと。自分たちの住む土地の環境問題に対しては自らの手で対策をとったこと。自然を相手にした仕事にあつて自然の保全に努めることは当然とはいえ、見るべきことは、漁業という本業の行く末さえ不安定に揺れ動くなかにあつても、たとえばオホーツク海に流れ込む川の源流に位置する山を自分たちの手で守り、育てる幅広い視点を持ち続けたことに表された透徹した意識の持ちようである。

これらのようなことが総合的に積み重なって、今日の成功がもたらされたのである。

## 第6章

# 地域の再生と産業の再生

よみがえる  
地財産業

## 1 大館市の再生——よみがえる都市の姿

これまで産業別に見てきた再生とは視点を變えて、ここでは地域の再生と産業の再生が密接に関わったケースとして、秋田県大館市が実現した復活の模様を紹介する。

ここには、地域に根ざして成長してきた産業の凋落を、地域の行政と市民が一体となって活動し、自らの手でよみがえらせた見事な実例がある。それは地域ぐるみで行われた新鉱脈の発見であり、自らの持てる力の再発見であった。

秋田県大館市は、東北の秋田、青森、岩手という3県を結ぶ交通の要所にあつて、豊かな自然に恵まれ、鉱業と農業と林業が三本柱となつて発展してきた都市であつた。大館市の3つの産業はそれぞれその分野を代表する産業として日本の成長を支え、大館市は東北の中核都市として栄えた。

かつて鉱業が盛んであつた昭和30年代には、非鉄金属の生産地として国内有数の鉱山町となり、市の発展に大きく寄与した。しかし、鉱産物価格の暴落等によつて非鉄金属鉱業が低迷するにつれて、昔日の賑わいはしだいに失われていった。鉱山の閉山が相次ぎ、1994年には市内の最後の鉱山も閉山へと追い込まれ、かつて市を代表する産業であつた

鉱業の灯が消えることになった。

また、秋田杉で有名な林業は安価な外材の流入によって競争力の低下を招き、「あきたこまち」という有名ブランドに代表される農業の発展も、生産調整という大きな農政の流れには逆らえず、後退を余儀なくされた。

1975年には、市の全就業者のうち主に農業と林業で構成される第一次産業に従事する者の割合は20%を超えていたが、それから25年を経た2000年には8%にまで落ち込んだ。同様に鉱業の場合も6%から0・2%へと変化した。

こうして持てる産業のすべてが超成熟産業となって凋落の時期を迎え、かつての賑わいは消え失せ、大館市は存続の危機に直面した。苦境に陥ったのは、それぞれの産業に従事する者ばかりではなかった。行政としても、市の復活は最重要課題であり、それを担うリーダーの出現が待たれた。

そうしたとき、元建設省（現・国土交通省）の官僚であった小畑元氏が地元の要請を受け、ふるさと再生を謳って市長として立候補し、当選した。

「危機こそチャンスだ」とは日頃からよく聞かれる言葉であり、いろいろな場面で安直にそう主張されたりもしている。しかし、危機的な状況にある当事者にとっては何をやる

にも大変な苦痛を伴う。改革が必要だとはいっても、できるだけハレモノには触りたくないというのが本音ではないだろうか。

だが、着任した小畑氏はあえてリスクを犯した。彼が考えたアイデアは、まさしく地域を再生するという作業のモデルになりうるものであった。まず取りかかったのは市庁舎内の意識改革である。そこにはまだそう簡単には破綻しないだろうという安心感がどこかにあった。何とかなるだろう、国が何とかしてくれるだろう、県が何とかしてくれるだろうという甘えがあった。

沈滞する都市はその大きな要因の一つとして、行政等公的な業務に携わる職員の意欲の低下が顕著である場合が多い。目の前にぶら下がる課題があまりにも大きく、それを解決するよりもむしろできない理由を見つけたという負の連鎖が起こる。あげくの果てには、その理由を国、県など外部に転化してしまうのである。しかし、大館市ではそうはならなかった。国、外部に依存する前に、私たちが持っている宝物は何か、総点検しようではないかと号令がかけられたのだ。

小畑市長はまず、全職員がなぜこのまちが落ち込むようになったか、それぞれの目線で考えてほしいと提案した。そして自分に何ができるか、何をすればいいか、全職員にアイ



アイデアを出させた。その提出の方法も堅苦しい行政文書を作成するのではなく、ほんのメモ程度の簡単なものでいいからと、できるだけ垣根を低くして説得した。そして、どんな小さなアイデアでも実行に移すという考えから、アイデアごとに小さなプロジェクトシステムを採用することにした。

そのときに決めたことは決意に満ちたものであった。たとえどんなアイデアでも構わないからとにかく出してほしい、最後は市長が責任をとる。わがまちにはお金はないが権限は誰でも持つことができる。その権限はすべてそれぞれのプロジェクトリーダーに与えるので、どんな方法でもいいからプロジェクトを立ち上げた者が責任を持って取り組み。外部からのどのようなクレームがあっても、それについては市長自らが対応する、というものだった。

職員たちもこうした要請に奮い立たないはずはなかった。そうして数々のアイデアが生み出され、実際に行動が起こされた。それは、かつて大館市に栄えていた基幹産業の復活をもたらす一連の新しい運動の始まりとなった。

## 2 鋳業——鋳山のシステムを活かしたリサイクル事業

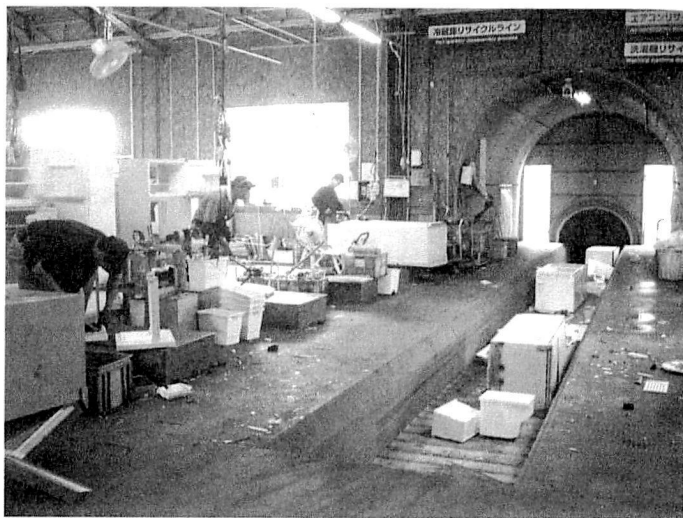
まず、1つめは鋳業の再生であった。

かつて市の繁栄を支えた鋳山が閉山したことはネガティブな出来事だったが、まず鋳業に関する構想が都市再生のモデルの端緒となった。鋳山で培われた遺産をどうするか、何とかそれを再生できないかということとは多くの市民の持つ共通した思いだった。

そこで出てきたのが、リサイクル・マインパーク構想と名付けられた、鋳山の循環システムを使うリサイクル事業であった。ここでは、かつて鋳業によって一世を風靡した企業が、今度は環境リサイクル事業の立役者として持てるノウハウを活用することとなった。

同和鋳業を中心として設立された新会社を取り組んだのは、リサイクルに供された家電製品から有機物を出さずに金・銀・白金を取り出す再生事業であった。さらに、持てる技術を活用して、工場の跡地などの土地・土壌に多く含まれる重金属を除去して売り出すことも考えられた。

今までは土から金・銀等の鋳物を取り出していたが、今は都市の廃棄物から金や銀を取り出すことになった。現代によみがえった錬金術ともいえ、鋳業が再生事業の最先端に変わ



家電リサイクルの作業場

身したのである。

この事業においては、廃棄物の再資源化の各過程を担ういくつかの企業がグループ化され、一貫した管理の下で効率的な作業が行われており、あらゆる再資源化の果てに残る完全に無機化された焼却灰は、鉾山の露天掘り跡を有効活用した最終処分施設に搬入される。新しいリサイクル事業のなかで、かつて栄えていた産業のソフトとハードの両面が活かされているのである。

また、ここではリサイクル法によって費用を家電メーカーと消費者が負担するという体制が出来上がっていた時期だから成功したという側面を忘れてはならない。

い。それをすべて業者が負担してやっていたら決して成り立たない事業であった。時代とうまく結びついたことも事業発展の契機となった。

同じように、自動車もリサイクル事業にとつては宝の山となっている。今まではコストがかかる事業だったが、自動車リサイクル法によってそれも軽減され、事業として成り立つ基盤が出来上がったのである。

その他、花岡鋳業のように鋳山で使われた浮遊選鋳技術を活用した土壌浄化事業に取り組んで成果を上げている事例もある。こうした事業の数々を目の当たりにすると、その技術やノウハウがたとえ今は活動をやめた産業のなかに残されたものであったとしても、その応用いかんでは未来に役立つ力を十分発揮し、逆にまるで際限がないかのようにすら思えてくる。

こうして、循環型社会が要請される時代に、一職員の提言したエコタウンのアイデアが瞬く間に市の中核の事業として位置づけられるまでになった。担当した職員もその進展のあまりの速さに驚きを禁じえなかったという。

日本各地で行政が関わって始められた多くの第三セクターの事業は、今や大きな負債をかかえながら、思い切った経営努力もなされず、ただ立派な建物が残るだけという惨憺た

る状況となっている。しかし、大館市はエコリサイクル事業、コンポスト事業、廃木材事業を立ち上げながら、そのいずれも収支は大きな赤字に陥ることもなく、きちんと利益を上げるものも出てきている。

日本におけるリサイクル事業の必要性とその重要性を考えると、大館市が取り組んだ事業の進展は、日本中のあらゆる地域のモデルとなるにふさわしい今日性を備えているといえるのではないだろうか。

### 3 農業——コンポストセンターの運営

2つめは農業に関する事例である。

大館市においては、市の人口の6倍に相当する数の約35万羽に及ぶ比内地鶏と採卵鶏が飼育され、畜産業の中心となっていた。しかし、ここには鶏から出る糞等の廃棄物の処理の問題があった。

今までの処理方法は野積みにしたものを堆肥にするというものだった。そのため周囲に悪臭を撒き散らすという苦情が絶えず、対処法としては処理場を山の近くに移したりする

ことくらいが精いっぱいであった。

また、家庭から出る生ゴミも含めて、それらすべてを焼却処理する方法も取られたが、この処理には多額の費用がかかり、そのことも大きな課題となっていた。当初持っていた案も、焼却施設を利用してせいぜいコジェネレーションで電気や熱を取り出すというアイデアがあるくらいであり、設備費、ランニングコストを考えると事業にはならなかった。費用対効果を考えるととてもやっていけないものではなかったのである。

そこで、鶏糞を有機系原材料ととらえてこれを堆肥として生産するとともに、学校給食センターや市内のスーパーから出る生ゴミの資源化も実現させるコンポストセンターを建設することが考えられた。コンポストセンター自体は何ら新味のあるものではないが、大館市の場合には独自の取組み方を見せた。

多くの都市で同じような環境事業が行われているが、事業を起こす最初のうちから生産したものをどこへどのように売ればいいのかは誰も考えていないのが普通だった。大館市の場合、まずやったのは、誰が買ってくれるのか、いくらだったら利用してくれるのか、どんな製品だったら使ってくれるのかを徹底して調べることだった。

そうして準備を整えた後、廃棄物を出す側と行政と業者が集まり、事業が始まった。



ところが、いざ始めてみると思わぬ大失敗となった。装置の容量が小さく、できたコンポストは生乾きで、脱臭もできていなかったのである。

問題はゴミを集めるときにあった。鶏糞等のゴミの回収に使っていたプラスチックの袋が原因となっていることがわかった。その解消のため、あれこれと試行錯誤しながら実験が行われ、アイデアが議論された。そうして問題点を解決し、でき上がった堆肥が「土っ恋しよ」(どっこいしよ) というブランド名の土壤改良材の商品となった。その完成まで、時間をかけたトライアル&エラーの末に、お互いがリスクを被りながら、いかにして効率化するかを考え抜いたのである。

簡単にバイオマスに方向転換しなかったのもよかった。そうすると、また新たな費用がかかり事業化も遠のいたはずである。コスト計算をきっちりとした結果、収支のバランスをとれるのが今の土壤改良材という結論となった。

それでも、まだこの事業の採算性は低く、あるとき、市議が市長に「コンポストセンターの運営による赤字は市の財政に甚大な負担となっているので、その縮小か廃止、または売却するということを考えたかどうか」と問うたことがある。そのときの市長の答弁は、「このコンポストセンターがないとすればどうなりますか。すべての廃棄物を集めて焼却



したときの費用を計算してみてください。今のコンポストセンターの運営費よりも1000万円多くかかってしまうのです。コンポストセンターがあるお陰で、そうでない場合よりも1000万円儲かっていることになるのです。とはいっても赤字に変わりはありません。今の赤字は今後2年以内に解消し、「収支トントンの状態にします」というものだった。

事業の円滑な運営には、ランニングコストの削減と収入増を図るとともに生ゴミの処理量を当初の計画にいかにして近づけるかが課題となった。そのためには、今よりも効率的な廃棄物の回収システムを考える必要がある。分解できる容器の使用を推奨するなど廃棄物を出す市民にも努力を求めることにした。

行政と企業と市民が一丸となって取り組むこうした努力が、地域に循環型農業を確立させるという大きな目標に向かって成果を上げつつあるのである。

#### 4 林業——— 新材の製造事業

3つめは、林業である。

大館市で盛んな木材・木製品加工という事業では、かねてより廃木材の処理に関する対策が懸案となっていた。そこへ建築リサイクル法が施行され、木質廃材のリサイクルルートの確立が求められていたこともあって、間伐材、廃木材を使って何かできないかという案の具体化が進められた。

市はそのための事業について、地元と関わりの深いミサワホーム等のオーナー経営者たちにスポンサーになってももらえないかと頼み込み、新しい企業が作られることになった。設立する新会社については、大館市内の建設業、木材業、機械製造業、運送業等々の中小メーカーから公募し、その得意とする分野で運営に参画してもらったことにした。

そこでは廃木材を使った新しいシステムで新素材を作ることが考えられた。耐久性に富んだ建材として、木材とプラスチックの融合による新たな素材が候補となった。すでにプラスチックと少量の木材を混ぜたもの、あるいはプラスチックの成分が多いものは他所で先行して開発されていたが、木の本来の温もりを感じさせるような新素材はまだできていなかった。

開発にあたっては、もともとミサワホームが持っていた関連特許を譲り受け、それを基礎に始めることになった。そこで木材が55%、プラスチックが45%という新素材が開発さ

れた。ゆくゆくはこれをさまざまな廃プラスチックを使って新製品を開発したいと計画している。

問題はそれに使う大量のプラスチックの調達であったが、ちょうどその頃、秋田県で大きな工業団地を造って企業誘致をしたところ、そこに注射針等の医療機器を作っている企業が進出してきていた。そこではプラスチックを打ち抜いて注射器が作られており、その工程で大量に排出されるプラスチックの有効利用が検討されているところでもあった。

これを利用しない手はなかった。そこで、廃プラスチックではあっても限りなくバージに近いプラスチックを安く分けてもらい、木材に混ぜることを考えた。つまり、この新建材はすべてちょうどそこにあつた有り合わせの材料を使って作ることが考えられたわけである。

地元にある経営資源を観察し、そこから何が得られるか、どういう組み合わせができるかを考えた結果生み出された製品。それは有り合わせの素材を利用して新しいものを作る、いわゆるピースミールエンジニアリングという概念の具現化であった。

たとえば、箱舟の発想だともいえる。航海に出た船が海上で事故にあつたときに、他に助けを求めることができないため、手持ちの有り合わせのもので何とか修理するといふ

ものだ。

これは、ないものねだりとは正反対の考えである。その地域にないものを他所から持ってきて作るのではなく、自分たちの持つもの、わがまちにある要素技術を徹底して探り、わがまちにはどのような経営資源があるのか、どのような人材がいるのかを探ってそれらを集め、新たに再構築することで出来るものであった。冷静に見直せば、地元には必ず何らかの要素技術が埋もれている。大館市の場合、すでに木材という資産があり、さらに、プラスチックは進出企業から調達できたのである。

出来上がった新素材は、優しい木の質感を残しながら、耐久性、妨蟻性、耐水性に富み、一万時間の経過後も退色やひび割れといった際立った変化を見せない耐候性に優れた性質を持つものとなった。さらに、製造段階でできる端材や使用済み製品は何回ものリサイクルが可能で、再び新しい建材として製造できるため、ここからは廃棄物が生まれにくいという製品なのである。

こうして始まった新建材の製造事業は、その他にも60年間劣化しない木材、アルミ質に代わるサッシの素材、浴槽のための木質素材等々、木の感触を残しながらも劣化せず、さまざまな用途に活用できる新しい素材の開発を実現させている。

1997年に大館市内に建造された、秋田杉の大断面集成材を構造材として使用する世界最大級の全天候型多目的木造ドームである「大館樹海ドーム」は、長い間に林業で培われた技術力の高さを示す巨大なモニュメントとなっている。

## 5 大館市の再生に見る新鉱脈

成熟期を越えた産業を前にしたとき、人は往々にしてそれぞれの希望の象徴、いわゆる青い鳥を求めがちである。青い鳥の導きによって、今の苦境から助け出してもらうことを望むのである。国に頼る、他の都市の持つノウハウに頼る、大学の研究者に頼るあるいは総研等のシンクタンクに頼るといふことになりがちである。

しかし、自らが汗をかいて、ドブ板を踏むようにして地道に探すことをせず、このように外部に頼っている間は決してうまくいくものではない。外部からはすでに用意されている結論ありきの回答しか出てこないのである。一番いけないのは、すべてをトップダウンで進めることであり、こういうひな形があるからそれに従おうという態度である。これも外部に頼ることと同義である。

地域の持つ第一の財源は人である。地元の人がどういう思いを持つか、それがキーポイントとなる。どのようにして地域の社会資本、地元ならではの資源を見つめるか。大切なのは、それぞれの目線で見て、地元の人が誇りを持っているものは何なのかを探ることである。

よく耳を澄まして聞けば、すべての者が何らかの意見を持っている。市民のあらゆる層が持つ意見が大事なのだ。低次元の意見、たとえば小学生の考えることであってもそれはまちが持つ資源の一つである。すべての人が持っている自分のまちをこうしたい、こうなっただけという思いこそ大切にしなければならぬ。その思いが形になり、目の前で実現すればそれは地域の財産になる。このまちを大事にしよう、ずっと住み続けようという思いにつながるのである。

また、大館市のようにいろいろな産業があり、いろいろな人や企業が集まっているというのは融合のチャンスでもある。そうした取引では、お金を使った単なる売り買いで終わらせるのではなく、モノを交流させる、いわば物々交流という姿勢を持つことが必要である。何ができるかを考えて、お互いの持っている経営資源を融合させてパワーアップしていくということが大切なのである。

といっても、すべてのアイデアがすぐに大きな成功を収められるというわけにはいかない。まずは小さな成功でいい。そしてこんな面白いことができたということを、積極的に外部に発信することが大事になる。そうすることで、やる気を起こすような仕組みをサポートするのである。すると、多くの人たちに自分たちでもやればできるという勇気を与えることになる。

ここで見た大館市の復活した産業は、いずれもかつて市の繁栄を支えた基幹産業の遺産を活かし、それを21世紀の全世界的な課題の解決に対応するように発展させたものである。重要なポイントは、現在の問題への対応力を備えていなければ産業は復活しないということである。時代の要請に関係のないところでの産業の単なる復活、単なる再生ということはあり得ないのである。

大館市のリサイクル・マインパーク構想も、秋田県および秋田県北部の18の市町村とともに秋田県北部エコタウン計画に移行し、環境ビジネスの一環として事業化が進められた。それは鉱山技術を活用した家電リサイクル事業、循環型農業の確立を目指したコンポスト事業、木質廃材と誘致企業の活動を連携させた廃プラスチック利用新建材事業という形で実現され、大きな成果を上げつつある。

そうした事業化の活動のなかで、大館市は地元産業で長い年月培われてきた技術やノウハウに、未来へ発展する鉱脈を見つけるとともに、広く環境問題の解決にかかわる事業に進むべき新たな鉱脈を見つけ、それをつなぎ合わせることに成功したのである。

人のなかに眠っていた宝、産業に潜んでいた宝、地域に埋もれていた宝を掘り起こすことで、市がかつての繁栄を超える姿を見せるのも遠いことではないだろう。



第7章

まよめと提言

よみがえる  
地財産業

## 1 まとめ——新鉱脈としての超成熟産業

### (1) 発展の契機——ピンチという名のチャンス

紹介した事例で見えてきたように、日本の産業のなかで衰退を余儀なくされた産業群には未だ汲みつくせない要素が残っている。発見されるのを待つ可能性が足元に眠っているのである。

しかし、そうした産業に身を置く者の多くは自らの可能性に目を閉ざし、目先の危機に振り回され足元にある新たな鉱脈を発見するための気づきもなく、ましてや行動に出ることもなく、後ろ向きの保身にばかり走り回るといえるのが多いのではないか。早く不況が去ってくれないか、景気の回復こそが望みである、この商売は流行らない……等々ただ他人まかせの希望に形を変えた諦めの気持ちにとらわれているばかりではないのだろうか。

冷静によく周囲を見回してみても、多くの企業の参入が相次ぎ、市場も日々拡大し、新規の話題に事欠かない成長産業のなかにあっても、隆盛を謳歌している隙にいつの間にか成長軌道から外れ始め、ぼろぼろとこぼれ落ちるように消え去っていく企業がある。成長産業に属している企業群の間にも競争があり、淘汰があり、成功と失敗がある。

当然のように、成熟の時期を越えた産業にも同じような事態が見られる。つまり、成長産業にあっても超成熟産業にあっても同じことが起こっているのである。いったいどこが違うのだろうかと今一度考えてみていただきたい。超成熟産業が市場の停滞や縮小という状況に至った理由を、自らの属する産業が持っていた力が消え去ったこと、自分たちではどうすることもできないことだと短絡的に判断すると、そこで可能性もすべて消え去ってしまうのである。

むしろなぜ、不況といわれる時代にも業績を伸ばしている企業があるのか、超成熟産業にありながらもさらに成長を続ける企業があるのかと問う必要がある。そこに何があるのかを見なければいけない。

また、世の経営者の多くは事あるごとに新しいことへのチャレンジ精神や革新性を声高に主張し、推奨する。ほとんどすべて例外なくそうである。しかし、本当にそれが実行されているだろうか。

こうした絶えざる革新の必要性は、理念としては誰でも口にすることだが、それがいつしか単なる耳に心地よいキャッチフレーズとしての役割しか果たさないようになっていくことにはなかなか気づかない。

革新といい再生といい、それを本当にやらなければならぬ立場になるまでは、実際に取り組むことは難しいものなのである。ただ、お題目のようにやるべきことを唱えてばかりいても何も変わらないのはわかったことである。順調に推移する事業の波に乗っているときに、将来の危機を先取りして変革の芽を育てておくというのは並大抵のことではない。

しかし逆に、超成熟産業といわれる業界は、今すぐにも変革に取り組まなければならない切迫した事情に直面しているのである。いやでもやらなければならない立場に追い込まれているのではないか。

ピンチこそチャンスであるというのはよく耳にする言葉である。あまりにも聞く機会が多いためにその真意が見過ぎられている言葉だともいえる。ピンチだからこそ、どうしてもやらなければならない、必死になる、普段は出ない力が出せるのではないだろうか。

先の5つの事例のいずれもが、超成熟産業にあって危機的な状況に陥っていたところから改革を始め、新たな事業の芽を発見し、衰退する環境から一転、驚くべき発展の契機をつかんだのである。

その間、誰もこれら産業には関心を示さず、世間の目はよそを向いていた。そこはゴ―

ルドラッシュが起こったときのように熱狂した大勢の人間が殺到し、皆がこぞって掘り起こそうと必死になっている賑やかな場所ではなかった。可能性は出尽くしたと思われるのだ。

事例の彼らも、もしピンチでなければ、果たして新たなチャンスを見つけることができただろうか。衰退する産業のなかに身を置くことで危機感が芽生え、必要に迫られて飛躍のための独自の方法を編み出さなければならなかったのではなかったか。そして必死で探した結果、他の誰もが手をつけていない金の鉱脈が足元に広がっているのを発見したのだ。

成長産業のなかばかりではなく、皮肉にもむしろ注目を集めないぶんだけ、成熟した産業のなかで発見される別種の可能性のほうが大いにチャンスになり得ると思える。超成熟産業と呼ばれるもののなかにこそ競争力の備わった新たな発展のための鉱脈が手つかずで眠っているといえるのである。

## (2) 課題——リーダーシップと事業の継続

ここまで多くの事例となる企業や地域を紹介してきたが、それらを称揚するばかりでは

なく、取材の過程で気づいた課題を述べておこう。それはリーダーシップと事業の継承である。

復活を遂げた企業や地域の多くに共通して見られるのは、改革の主体となった人物、強い個性を持ったリーダーシップの存在である。

彼らはただ一人の例外もなく、柔軟な頭脳、粘り強い行動力に人を惹きつける能力を備えていた。そしてなにより、改革への強い意思を持っていた。同じ時期に同じ条件、同じ立場でその場においても、もし他の人物であれば、果たして今日のような改革を成し遂げられたかどうかはわからない。むしろ彼らでなければなしえなかったという面のほうが強いように思われる。停滞した空気を動かすためには、相当強い影響力を持った人物、ある種のカリスマ的な資質を備えた人物が中心にいなければならなかった。これは欠かせない要素であった。彼らによってこそ無理が無理でなくなり、不可能が不可能でなくなったのである。

企業や地域を衰退の影から救い出し、新たな発展の道を探り出すことができたのは確かにそのリーダーの下でこそ可能な事柄だった。本書でも、その姿を紹介したように、強烈なリーダーシップの存在、それは復活のための非常に重要な条件であった。

しかし、あまりにそのことに捉われてばかりいると、事の本質を見逃してしまうことになる。すばらしい発想と実行力を持った「彼らの姿」を見るのではなく、「彼らの行ったこと」に注目していただきたいのである。

そうでなければ、これらの復活劇は単なる「優れた企業家の物語」に過ぎなくなってしまう。すばらしいアイデアを持った企業家の実践が功を奏したという、一時の繁栄の物語に縮小されてしまう。

産業再生、企業再生の物語を一人の優れた企業家の物語に還元してしまっただけはいけない。むしろ本書は、産業というものが保持している知に目を向け、それをいかに活用するかに再生の道と今後の命運がかかわっているということを実例で紹介し、繰り返し主張しているのである。

また、今後、いずれは復活したすべての企業に再び避けて通れない転換期がやってくる。すでに今、そういう時期を迎えているところもあるだろう。優れた一人のリーダーシップのイニシアチブに寄りかかり過ぎている場合、事業の存続・発展を実現させるスムーズな移行が果たして可能かどうか。事業の継続の成否はここにかかっている。

新たな転換期に備えて事業の継続を担う後継者をいかにして育てておくか——。ここで

いう後継者は経営責任者に限らない。むしろ従業員全員といってもいい。最初のリーダーに代わるもう一人別の優れたリーダーの登場を待つよりも、苦境のなかから再起した契機を忘れず、復活に際して心がけた新鉦脈の発見と活用ということを理解して新たな視点で取り組むことのできる風土をうまく醸成することが大切なのである。

## 2 提言「日本を東アジアの地財教育センターへ」

### (1) 東アジア発展の中心地として

最後に、東アジアの経済圏における日本の立場について、ある提言をしたいと思う。

今後、急速な少子高齢化が進んでいくと予測され、人口縮小と優秀な人材の不足という不測の事態が到来することが現実味を帯びてきた日本にとっては、海外との連携、とりわけ東アジア諸国とのより緊密な関係の構築は避けて通れない道となる。

今まで見てきたように、石炭産業、繊維産業、農業、水産業等において日本で培われたノウハウは、視点を変えて見れば東アジアの国々にとっては大変な宝物となる。

今後、東アジアで起こってくる大きな動きはエネルギー政策である。環境問題を含めた



エネルギーの今後とそれが抱える問題については、日本が先進的に彼らに教えることができる。

そして、もう一つは食糧事情である。付加価値の高い米や養殖の技術等は彼らにとって大きな将来性を秘めたものとなる。

こうして見れば、日本の超成熟産業が培ったノウハウは、実は近辺諸国にとってはまだ出ると欲しいものなのだ。

ところが、そうしたものを今まで日本はのし紙をつけて差し上げているだけの状態に終わっている。日本がやってきたことは、持っているものをすべて外へ出すことばかりであった。ODAなどのいろいろな資金を使って、ヒト、モノ、情報のすべてを外部へ出し続けてきた。日本は世界における自らの先進的な地位に安心し、発展途上にある国に対してただ恩恵を与えることで満足しているようであった。

しかし、そうしてただ外へ出してしまうだけではダメである。超成熟産業には新たな鉱脈が眠っている可能性が高いわけであるから、培ったノウハウを伝授しながら、さらにそこから汲み取れるものを自ら利用し、より大きな成果を上げることができるような仕組みがなければならぬ。

つまり日本国内でそれらヒト、モノ、情報を循環させることこそが必要なのだ。そのためには東アジアの多くの若者を日本に呼び寄せ、彼らが日本で学べる場をつくる必要がある。

たとえば、釧路であれば、そこには石炭に関して東アジアの中心となる大きなセンターを作る。施設には豪華で本格的な施設の新設、つまり箱ものの利用はやめて、廃校になった小学校、中学校等の既存の建物を利用すればいい。地域がパートナーシップを組んであたたかく受け入れ、何年間か研修させ、そこで一人前の技術者に育て上げた若者を母国に帰すということが続けることだ。それは絶対に日本国内で教育しなくてはいけない。それも徹底した教育を行わなければならない。

鉱業、農業、繊維産業、水産業、林業という分野に東アジアから優秀な若者を迎えれば、それは日本にとって大変な宝になる。そうした分野において東アジアのメッカとなり得るのが日本であり、日本を21世紀の東アジアの教育センター（センター・オブ・エデュケーション）と考えれば、超成熟産業こそが大きな教材となり得るのだ。

## (2) 大学と地域産業の結びつき——ノウハウの循環システムをつくれ

次に私が提案したいのは、大学の新たな役割である。

超成熟産業の持つノウハウこそ日本の国内で循環させるシステムを作り上げることが大事だといったが、そのためには、そうしたノウハウを日本国内の各大学が責任を持って循環させるということ、地財の集積地として地域の大学を捉えなおすことが必要になる。たとえば、石炭産業や鉱業であれば秋田県の大学が責任を持って講座を作り、東アジアから人材を呼び込んで日本国内で教え、発展させ、その成果を現場に戻すというように循環させるのである。

つまり今後は、日本各地の大学が持つべき役割として、地財のアーカイブ機能と教育機能を担うということが非常に重要なものとならなければいけない。

日本が超成熟産業復活の一つのベースキャンプとなり、それを教えるエデュケーション・センターとなる。そうすれば、日本は東アジアのへそともいえるべき重要拠点となるだろう。

現在、超大国と呼ばれる国といえばアメリカを置いて他にはない。それは経済だけにとどまらず、学術、文化、芸術、軍事、スポーツ等あらゆる分野で常に世界のトップクラス

の水準を維持する活動が見られる。

なぜ、アメリカが現在ののように成長したのか。その質問にはいくつもの回答があり得るだろう。

筆者はここでその一つとして、アメリカが世界中の人々、特に成長過程にある若者に対してとった政策に注目してみたい。それは教育に関するものだ。

アメリカはフルブライト等で外国の若者を招き、国内で徹底して教えるということを実行したため、広く世界中から知恵を持った多くの若者が次々に集まってきた。そうして学んだ者がアメリカを裏切らないのは当然だ。アメリカに残った者は自らの成長の恩恵をアメリカに返し、国へ戻った者はアメリカと友好関係を保ながら活動を続けた。

翻ってわが国を見れば、日本はその逆のこをやってきたのではないだろうか。近隣のアジア諸国との関係を今一度考え直す必要があると思う。

もうそろそろ日本国が大人（おとな）として、大人（たいじん）として、東アジアの国々の人たちを真剣になって教えようとしなければいけない時期だ。それがひいては日本の繁栄につながっていく。

若者が日本で学んで帰る、しかも事業家として帰るといふことになれば、日本を裏切る

ということにはならないし、厳しい競合相手にもならない。必要なことを学べば、彼らは日本を母国と思うようになるだろう。

私には、戦前、東南アジアの優秀な若者を日本が教育し、そうした若者によって各国の独立が推進されたという過去を振り返るとき、そうした良き歴史を復活させたいという密かな思いがある。かつてそういう志の高い教育があった。戦争前の初期の段階ではアジアにおける日本の人気も高かったが、しだいに地下資源等の利権がからむようになり、東アジアを占領して利用するというようになって、結局ダメになっていった。そうした戦前の轍は踏まないようにしたい。

そのためにも、教育の芽として、超成熟産業のなかに再生の大きなヒントが隠されていることを見逃してはいけないと思う。超成熟産業となって時代の先端から外れ、衰退への道を歩んだ経験、そしてそこから復活の方策を発見して再生へと至った経験、この過程は未開拓の産業に手探りで取り組もうとする国と同じ状況ともいえ、こうしたものが役立たないはずがない。

そしてそういう状況を克服したことは再生Ⅱ発展の生きた事例となり、発展途上にある国々にとってはまたとない学習の場となる。

超成熟産業における復活劇の経験を広く役立つノウハウとして活かすには、こうしたシステムの構築が不可欠なのだ。各地域における産業と大学の連携こそ、地財のさらなる発展と継承をもたらす基礎となるだろう。地財の発見、その育成と活用が与えてくれる恵みは限りなく大きいはずである。

## あとがき

私は、ほぼ30年近くの間、3日に一度の割合で中小企業を訪問し続け、中小企業経営者からは「まいど教授」のニックネームで呼ばれるようになった。最初は東大阪ならびにその近隣が中心であったが、関西大学の経済政治研究所の研究者として、長野、新潟、岩手、秋田地域の調査を手がけるとともに、中小企業事業団（現・中小企業基盤整備機構）の産業集積地研究班員として各地を取材できる機会や、NHKのテレビ番組「21世紀ビジネス塾」の講師として各地を訪問する機会があり、地場産業がたくましくよみがえる姿を見てきた。さらに、共同通信社の政経懇話会のメンバーとして各地で講話を行い、その際に地域の産業を視察できる機会を与えていただいた。

この経験から、既存産業のなかにこそ今後の発展が期待できる新規の芽があることを確信した。石炭産業、繊維産業、農業、水産業、鉱業、林業など超成熟期に達し、いわば停滞したものが見られていた産業が、自らの持てる産業資源を活用して新たな産業としてよみがえりつつあるのを目の当たりにし、その姿を活写したい思いに駆られて本書を著した。

しかし、例として挙げた企業や地域の活動を紹介し、ただ自助努力を声高に奨めるだけでは何の解決にもならない。読者諸氏もそれらを単なるよみがえった産業、よみがえった企業のドキュメンタリーと受け取らず、そのなかに潜む「発見」と「実行」の物語を読み取っていただきたい。さらに本書自体を脈脈として見れば何が掘り起こせるかを考えていただきたいのである。

最後に、私が調査研究者として独り立ちできたのは、今は亡き、井森陸平教授、筆谷稔教授、増田光吉教授、野崎治男教授という恩師たちのお陰であることを今更ながら痛感するとともに、こうした調査に没頭できる研究期間と資金を補助していただいた関西大学に感謝したい。

また、取材先の関係機関の皆様と本書出版にご尽力いただいた同友館の社長山田富男氏、出版部長鈴木良二氏、さらに資料収集・整理を助けていただいた仲田史郎氏に対して心よりお礼を申し上げます。

そしてその間の年月、私のわがままな研究を支えてくれた妻・美代子と子供たちに、感謝の念を持って本書を捧げたい。

2005年10月

大西 正曹



## 参考資料

- 北條彰一「企業家精神の系譜」(『ダイワアーク』1989年11月号)
- 有沢広巳監修「日本産業史・2」(日本経済新聞社、1999年6月発行)
- 日本興業銀行産業調査部編「日本産業読本」(東洋経済新報社、1997年7月発行)
- 産業構造研究会編「現代日本産業の構造と動態」(新日本出版、2000年3月発行)
- 鈴木多加央「日本の産業構造」(中央経済社、1995年3月発行)
- 伊丹敬之「日本産業三つの波」(NTT出版、1998年7月発行)
- 下平尾勲「地域振興と地場産業」(八朔社、1993年2月発行)
- 増田壽男・吉田三千雄編「長期不況と産業構造転換」(大月書店、2003年4月発行)
- 増田萬孝「現代農業政策論——21世紀の食料・農業・農村を捉えて」(農林統計協会、1998年6月発行)
- 嘉田良平「農政の転換——21世紀への食料・環境・地域づくり」(有斐閣、1996年5月発行)
- 梶井功「新基本法と日本農業」(家の光協会、2000年3月発行)
- 尾野村祐治「食」と「農」の政策評価——問われる安全と自給」(家の光協会、2002年8月発行)
- 生源寺真一「農政大改革——21世紀への提言」(家の光協会、2000年1月発行)
- 田代洋一編「論点・コメと食管——自由化は絶対か」(大月書店、1994年6月発行)
- 土門剛「コメと農協——「農業ビッグバン」が始まった」(日本経済新聞社、1997年10月発行)
- 橋本玲子「日本農政の戦後史」(青木書店、1996年4月発行)

「ヤミ米派」から年商60億円の経営者へ」（『朝日新聞』2004年9月4日別刷「be on Saturday」の「フロン  
トランナー」）

（社）北海道産炭地域振興センター・釧路産炭地域総合発展機構『釧路炭田産炭史』（2003年11月発行）  
釧路市総務部地域史料室編『釧路市史研究 第四輯（特集号）「太平洋炭鉱の軌跡」』（2004年3月発行）  
坪内安衛『石炭産業の史的展開』（株文献出版、1999年8月発行）

北海道新聞社編『炭鉱——盛衰の記憶』（北海道新聞社、2003年10月発行）

資源エネルギー庁編『エネルギー2004』（株エネルギーフォーラム、2004年1月発行）

日本労働研究機構『不況地域の構造転換』（1997年2月発行）

ビッグペン『この100年この業界では何がどう変わってきたか』（オーエス出版、2000年1月発行）

【釧路コールマイン会社案内】

伊丹敬之十伊丹研究室『日本の繊維産業——なぜ、これほど弱くなってしまったのか』（N T T出版、2001年  
4月発行）

通商産業省生活産業局編『世界繊維産業事業——日本の繊維産業の生き残り戦略』（通商産業調査会、1994年  
4月発行）

荒木國臣『転換期の地場産業——情報化戦略の挫折と展望』（東京経済、2001年10月発行）

富澤修身『構造調整の産業分析——大競争下の日本産業・企業の構造調整』（創風社、1998年10月発行）

【セーレン会社案内】

参考資料

- 水産年鑑編集委員会編「別冊 水産年鑑2000年版」(水産社、2000年5月発行)
- 岩崎寿男「日本漁業の展開過程——戦後50年概史」(舵社、1997年2月発行)
- 栗原喜一「世界の海から魚が消える?——漁業新時代」(農林統計協会、1997年11月発行)
- 河井智康「日本の漁業」(岩波書店、1994年11月発行)
- 西浜雄二「オホーツクのホタテ漁業」(北海道大学図書刊行会、1994年9月発行)
- 常呂漁業協同組合「常呂漁業協同組合40年誌」(1989年11月発行)
- サロマ湖養殖漁業協同組合「サロマ湖の風—連帯と共生」(1998年発行)