

Title	パンデミックを乗り越える企業連携・地域連携の事例
Author(s)	樋口, 元信
Citation	年次学術大会講演要旨集, 39: 724-728
Issue Date	2024-10-26
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/19664
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

パンデミックを乗り越える企業連携・地域連携の事例

○樋口 元信（株式会社 山口油屋福太郎）

higumoto@fukutaro.co.jp

1. はじめに

株式会社山口油屋福太郎（以下、同社）は福岡県福岡市に本社があり、食品卸業を運営しつつ1972年に辛子明太子の製造へ進出し、その展開として辛子明太子を用いた焼き菓子であるめんべい（図1）を2001年から製造する。その後、めんべいは業績を伸ばし、同社の柱となる。但し、その道のりは平坦ではなく、原材料である馬鈴薯の確保と生産力の拡張を課題としていた。2013年に原材料の確保と生産力の拡張を克服すべく、馬鈴薯の原産地である北海道小清水町の廃校となった小学校を工場にリニューアルさせた。雇用を創出することで地元との良好な関係を構築し増産可能な体制を整えるとともに、地方色豊かな多様な商品を開発することで、地方発の商材を都心部、やがてはグローバル展開も計画していくのである。図2にパンデミック前の事業構想を図示する。人口が増加する福岡市にある立地を活かし、食を中核とする多角的経営はバブル崩壊やリーマンショックと言った経済危機を経ても大きな減衰になることはなかった。しかし、2020年のパンデミックで同社はかつてない変動を体験することになる。



図1 同社製品 めんべい



図2 事業構想の概略

2. 途絶えた観光客

観光客数のデータには様々な報告があるが、国土交通省から発表される外国人入国者数¹⁾は正確でかつ日本人を含めたデータとも相関が高いため、本発表においてはこのデータを従来参照している。観光を産業の柱に置いた方針に乗り、図3に示すように入国者数は2011年以降2018年まで順調に推移し、これから観光産業は年間5百万人の入国者数を支える産業の担い手として期待されていた(2019年は中国・韓国との関係悪化により減少した)。しかし2020年以降のパンデミック期間中に観光客は著しく減少し、同社に限らず、観光に関連する多くの産業は大打撃を受けてしまった。パンデミック期間中の人流は極わずかで、それ以前に期待していたものが大きくその後の展望が見通せなかったが故に、廃業や業種転換を余儀なくされた会社も少なくない。観光・飲食業はこの期間、雇用調整助成金やあらゆる給付金等でしのいでいた。緊急事態宣言とはいえ、予測や計画が建てられない状態は経営者も従業員も疲弊し、思い切った挑戦、例えば新規事業に乗り出すものの、それが好転を約束するものではないことは平時であれば気がついたはずである。結果として、パンデミックは企業のポートフォリオの変革をもたらしたが、とりわけ多くの観光・飲食業においては毀損につながる出来事であった。

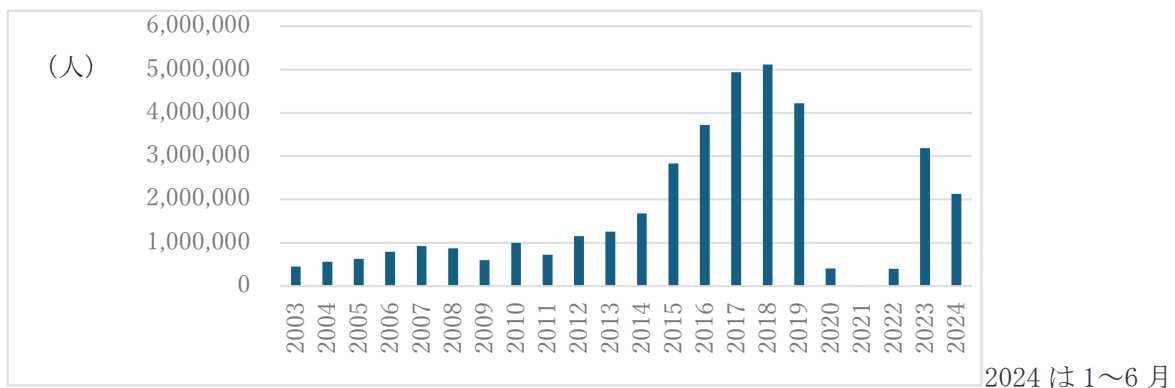


図3 九州への外国人入国者数推移 (国土交通省九州運輸局)

2023年5月以降5類へ分類されたといつて、回復は地域で温度差があり、全ての企業が急回復できないで対応が遅れることも観察される。このデータに基づくピーク時と2023年を比較すると全国では78.6%であるのに対し、福岡県は100%を超えるものの九州地方では62.3%に留まっている。この事実が2024年以降の計画に変更をもたらしたことは、調査によっても報告されている。幸いにして2024年1～6月のデータから回復していることは見て取れ、悲観的な予想は外れることになるのだが、一方でどれだけの回復をするかは為替の変動や交際紛争にも左右されるため、その期待が流動的であることを関係者は心の奥底で知ってしまったのである。更にコストや人件費の上昇、スタッフ確保の難しさも加わり、不確実性が高くなった世界でリスクを取って参加するスタートアップが経済産業省の目論見通り質量共に増加していくかは、今後の環境整備にも依存すると思われる。

3. 企業連携がもたらしたもの

2020年に非常事態宣言が発令され、前例のないパンデミックを体験することになる。同社は本来増産に対応する体制にいたため、工場の停止は余剰人数を抱える状態である。一方、パンデミックの影響が軽微な会社で、技能実習生を含む海外労働力が確保できない業界では、労働力の確保が喫緊の課題であった。松尾製菓はチロルチョコを製造する会社で本社と工場は福岡県田川市にある。過疎化が進行するこの地域では、若年層の減少に対処するために海外労働者の雇用が積極的に行われていた。しかし海外との行き来が制限されたため、生産の維持が危うい状態であった。福太郎のめんべい工場は田川市の隣接町にあり、以前から同業という接点があったものの人の行き来はあるとは言えなかった。

食品工場には業界のマニュアルが存在し、通常であれば適切な教育訓練を一定時間行う必要がある。しかし、同社の社員は既に食品製造に関する基礎技能が身につけていたため即戦力となり、松尾製菓の製造力に大きく寄与したものと報告があった。結果として、工場のみならず事務・営業に至るまで人事交流がなされるようになった。すると、お互いの商品のコラボレーションが企画され、めんべい味チロルチョコの製品化につながった(図4)。同社の職員からも「自分の明確な目標が失われた時に、自分が必要とされる仕事があることは大きなモチベーションとなった」という弁が聞かれた。パンデミックという非常事態が成した企業連携であったが、労働力の融通や企画のコラボレーションがより強い話題に繋がっただけではなく、めんべい味チロルチョコは同社の流通に加えて松尾製菓が得意とするコンビニエンスストアへの流通へも販売されることにより、予定した数量を短期間で売り切る事態となったため、増産を重ねることになった。企業間の連携に業種、人流などの接点が多いことは有利に働く。この企業連携は今後同社が企業マッチングやM&Aを成す上で、抑えるべき要素を明確にした事例となった。

食品だけではなく、キャンペーンとして同社キャラクターを用いたシャツも販売された(図5)。パンデミック期間中は各企業が垣根を超えて開発を進めていった。本来コラボレーションは慎重になされるのだが、この時期は意思決定や実行が速やかであり、企業のポテンシャルを知ることが出来た。



図4 めんべい味チロルチョコ

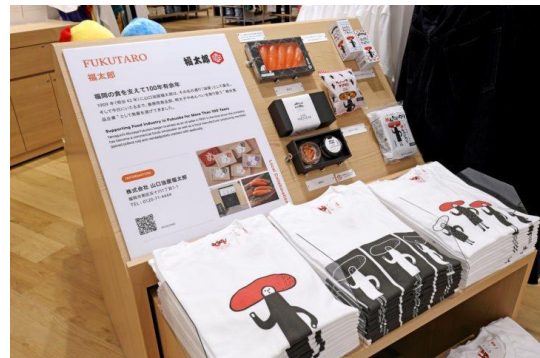


図5 同社キャラクターのシャツ

4. 地域連携が紡いだもの

コロナ禍以前から企画されていたコラボレーション案件は、イベントの自粛や中止に伴い、廃止に追い込まれた。この時期に自治体との地域連携が継続することが、同社の支えとなった。ここでは福岡県大牟田市、大川市と熊本県菊池市との事例を示す。

大牟田市は熊本県に隣接する福岡県の南部に位置する都市であり、過去は炭鉱産業が盛んであったが、それ故に現在では地域力も衰えているが、2015年に「明治日本の産業革命遺産 製鉄・製鋼、造船、石炭産業」として世界遺産への登録もあり活性化に力を入れていた²⁾。三池辛子高菜を使用したご当地めんべい（図6）は、市の後押しや新聞や情報誌、マスコミにも取り上げられ、何より地元の辛子高菜供給会社や同業他社の積極的なプロモーションも加わることで力強い売上を示すことが出来た。

大川めんべいは地元の活性化協議会からオファーがあり、製造することになった。大川市は佐賀県に隣接する福岡県の南部に位置する都市であり、過去は家具製造で有名な地域である。しかしながら地元のコンテンツを増やしたいという意図もあり、今回の企画に至った。筑後川から得られるえつと有明海から得られる海苔を使用したご当地めんべい（図7）は、新聞や情報誌、マスコミにも取り上げられ、何より地元の協議会が強くプロモーションした結果、同市の観光協会が積極的に販売すること³⁾になり、予想を上回る成果を得ることが出来た。

菊池市は熊本県の北部に位置する都市であり、コロナ禍以前から福太郎と地域連携を進めていた。同市と福太郎を結びつけたのは、菊池市の江頭市長と福太郎の山口前社長（現在会長）が地方創生に関するシンポジウムで出会ったことがきっかけであったのだが、市長の「過疎化が進むとしても産業を誘致することでUターン人材を迎える器ができ、その進行を食い止めることが出来る」という熱意に心動かされたと言口は語る。菊池市を代表する食材については、開発において試行錯誤が繰り返されたのだが、水田ごぼうが選択されることになった（図8）。用いた水田ごぼうは地理的表示保護制度のGI商品であり、同市の商品に対する期待の高さを伺うことが出来た。菊池市はTSMC工場が建設されている菊陽町とも隣接しており、人口増加が及ぼす経済効果は地元自治体のみならず同社も期待が大きい。

これらご当地めんべいはふるさと納税にも採択され、地域の知名度向上と福太郎の商品力を更に後押ししている（図9）。この流れは今回の事例に留まらず、現在も複数の案件を抱え進行中である。



図6 大牟田高菜めんべい



図7 大川えつ・のりめんべい



図8 菊池めんべい

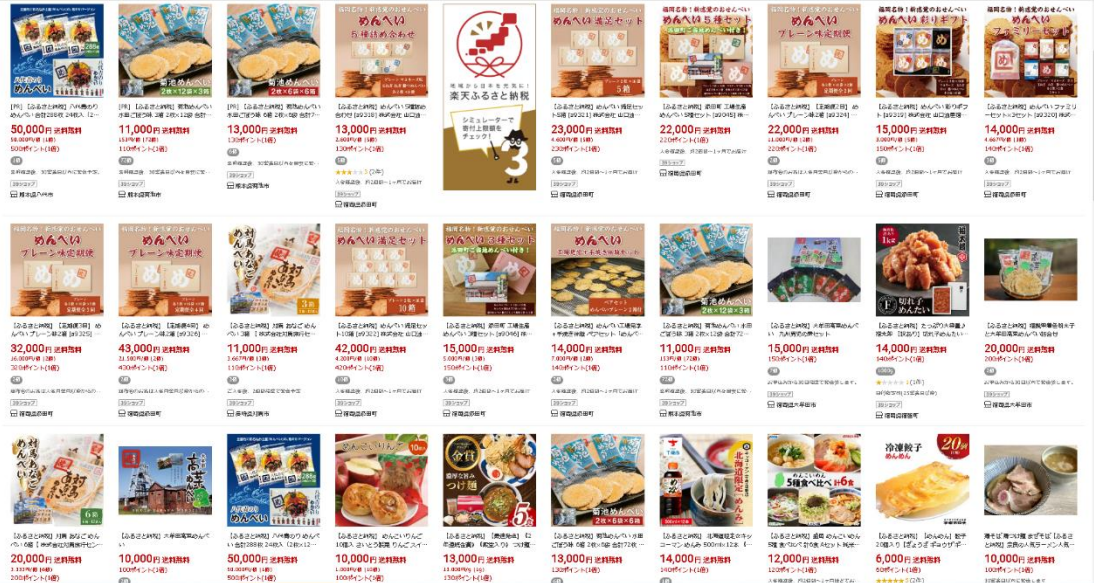


図9 ふるさと納税の返礼品として

5. パンデミックで失ったこと、得たこと

パンデミック期間中は激変する市場や情勢に合わせ、同社も他社と経営資源を補完してきた。その結果、パンデミック以前では考えていなかったコラボレーションが実現した。また地域連携のコラボレーションは同社の業績を支えただけではなく、従業員等が失いかけた自信を取り戻すきっかけとなった。

中小企業において経営と所有は同一の場合があり、同社も地方のファミリー企業としてその形態であった。景気の変動が少ないと言われる食品業界の同社において、パンデミックは今後の計画を立てる上で不安の影を落としている。以前のように思い切った方針を打つために、レジリエントを高め、責任を軽減させる目的で経営と所有が一体であるファミリー企業から組織としての経営へと変革することを目指している。

一方で、パンデミックの最中にコラボレーションを開始、継続した企業や地域にはとても感謝している。企業の継続や発展は自社の努力だけではなく、周囲の協力が力になることを改めて知り得た。パンデミックの影響からの回復は一律ではなく産業や地域ごとの差が見られ、更に為替の変動や原材料調達など不確定要素は高まるばかりである。そのような環境を生存すべく、同社は組織変革やDXを推進することでレジリエントを高め、次の課題に取り組んでいる。

- 1) 国土交通省九州運輸局「九州の外国人入国者数」

<https://www.tb.mlit.go.jp/kyushu/toukei/kankou/file04.htm>

- 2) 大牟田の近代化産業遺産

<https://www.miike-coalmines.jp/>

- 3) オオカワトリップ (大川観光協会)

<https://okawa-kk.com/notice/post-822/>