

平成 16 年度マスターセンター補助事業

地域産業の支援のあり方ー島原のそうめん事業について

報 告 書

平成 17 年 1 月

社団法人 中小企業診断協会 長崎県支部

目 次

はじめに

第1章	これまでの経過	1
第2章	素兵衛屋の現状と課題	6
1.	組織について	6
2.	営業実績について	6
3.	新ブランド「手延素麺島原」の認知度について	7
4.	営業活動について	7
5.	商品企画について	8
6.	受注から出荷に到る品質管理について	8
第3章	(株)素兵衛屋発展のための提案	9
1.	組織作りとブランドの統一化	9
2.	統一ブランド振興のための品質保証について	15
3.	ネット販売を含めた情報化	23
4.	(仮称) 島原そうめん館構想の提案	35
5.	島原そうめんの新たなる挑戦	46
調査研究委員		57

おわりに

はじめに

全国で第2位の生産量を誇りながら、全国的にはほとんど無名で過ぎてきた産業が長崎県にあります。「島原そうめん」がそうです。

島原そうめんは、揖保の糸(兵庫県)、三輪そうめん(奈良県)、島の光(香川県)といった全国ブランドの陰で、生産地として生計を立ててきました。三輪そうめんとの分業体制で成立ってきたのです。それが、平成14年7月の産地表示問題に端を発し、三輪そうめんからの受注が激減しました。三輪への販売に全面的に頼ることが出来なくなったのです。島原そうめん業界が迎えた最大の危機でした。

地域産業としての「島原そうめん」の生残りをかけ、県や町、商工会、生産者団体に検討が重ねられました。「島原そうめん」のブランド化が必至の課題となりました。その結果として、(株)素兵衛屋と島原手延そうめん振興会の2つの組織ができました。前者は、統一した「島原そうめん」のブランド化を目指している組織であり、後者は認証制度により産地全体の底上げを図ることを目的としています。幸い、「島原そうめん」は、長年ブランド製品の生産に携ってきた技術力と、生産地に甘んじてきたゆえのコスト競争力を持っています。これらの組織の働きにより、「島原そうめん」にとって最大の危機は、最大のチャンスに変わる好機ともなったのです。

今回は、2つの組織のうち(株)素兵衛屋に焦点をあて取組みました。(株)素兵衛屋は、111人の生産者により設立された株式会社です。設立当初より、全国コンビニチェーンと取引をはじめるといふ離れ業をやったユニークな会社です。この(株)素兵衛屋の現状および将来を見ていくことが、地域産業としての「島原そうめん」の振興に深く関わっていくものと考えます。

本調査・研究事業が、(株)素兵衛屋のひいては島原そうめん業界の支援の一助になれば幸いです。

最後に、今回の調査研究事業の実施にあたり、ご支援・ご協力を賜りました長崎県商工労働部物産流通振興課、有家、西有家両町の役場および商工会の関係各位、(株)素兵衛屋の皆様へ深く感謝し厚く御礼申し上げます。

平成17年1月

(社)中小企業診断協会長崎県支部

支部長 石井 計行

第1章 これまでの経過

1. 島原手延そうめんのルーツは、はっきりとしていないが、島原の乱（1637年）後の幕府の移民政策により、そうめんづくりの盛んであった小豆島からの移住者によって、その製造技術が伝えられたといわれている。

爾来約350年の歴史は流れ、島原半島は、手延そうめんの製造が日本第2位となった。云うまでもなく、長崎県の特産品として九州はもちろん、京浜、京阪神まで販路を持ち、伝統の味は全国に知られている。

自然豊かな島原半島のきれいな水と良質の小麦粉を使用する職人のこだわりで、歯ごたえがあり、のど越しのよい製品を送り出しており、手延そうめんをつくる職人の素麺に対する強い愛着とこだわりが、食する人に情熱の息吹きとなって伝わり、島原手延、そうめんの愛好者は全国に広がっている。

そうめんづくりも機械化が進み、新旧の手法の違いはあるが、職人たちのそうめんづくりに対する情熱は今も昔も変わらない。島原手延そうめんはそうめんづくりに携わる人々の情熱の結晶といえよう。

2. つぎに、近年におけるそうめん業界を全国的に鳥瞰してみる。

そうめんのブランドといえば、兵庫県の揖保、奈良県の三輪、香川県の小豆島が三大ブランドとしてあげられる。（島原ブランドがないことに注目されし）

特に揖保（兵庫県）と三輪（奈良県）は全国の70%を占める二大ブランドであるが、奈良県のそうめんの生産量は全国5位であるのに、二大ブランドであるのは、三輪そうめん（奈良県）の下請けをしているのが長崎県の島原半島であるという事実があるからである。生産量で見ると、島原は全国の30%を占めており、揖保（兵庫県）の35%につぐそうめん王国であるといえよう。

そうめんの価格を決めるのはブランドで、揖保、小豆島そうめんの卸値は18キロ1万円前後だが、島原そうめんは6千円ほどである。ところが、それが三輪ブランドで流通すると卸値は上昇するということが、島原のそうめん業者は島原そうめんが三輪そうめんとして売られていても、それで売れているのであるから問題はないと今まで思ってきた。ところが、平成15年7月、三輪そうめんが、産地表示を「長崎県」と明記していなかったことが問題化し、産地表示が義務づけられたのである。

参考までに、以下は「三輪そうめん」の産地表示違反の新聞記事（2000年7月29日）である。

■三輪そうめん、奈良県は不当表示でも中小業者公表せず

奈良県の「三輪そうめん」の製めん業者が県外産めんを産地表示せずに「三輪」の名称で販売したとして、農水省が改正 JAS（日本農林規格）法を初めて適用、大手3業者の名前を公表した問題で、同県は29日までに、他の中小業者に同様の違反が見つかって「行政の裁量権」を理由に同法を適用せず、業者名を明かさない方針を固めた。同省と異なる県の方針決定は「県内業者の保護」のためとみられ、消費者団体などは「食品の信頼回復を目指す法改正の趣旨が反映されなくなる」と批判している。

この問題を巡っては、奈良県三輪素麺（そうめん）工業協同組合（117業者）のうち、県外産めんを販売した14業者が昨年、組合から自主脱退したり、除名処分を受けたりした。同省は今年、大手の「池利」「三輪そうめん山本」「森井食品」の3社を立ち入り検査、改善を指示して業者名を公表した。

一方、県農政課は同月、残る業者の調査を始めたが、「改善が第1の目的。それが達成できれば、改正 JAS 法の適用や業者名の公表は必要ない。県には行政の裁量権がある」との方針を固めた。同省品質課は足並みをそろえるよう求めたが、県は断った。

増井勲・同県副知事（農林部長兼務）は「家内工業のような零細な業者もあり、改正 JAS 法をすぐに適用すると影響が大きい。適用前の啓発が大切ではないか」と説明している。

雪印乳業の社外取締役役に就任した全国消費者団体連絡会の日和佐信子・前事務局長は「県の方針は、改正 JAS 法の精神と逆行している」と話している。

3. それでは、産地表示問題に端を発したそうめん業界の動き（変化）はどのようなものであったのかを述べると、三輪（奈良県）のそうめん業者の中には、長崎県（原産地）と表記した三輪そうめんでは商品価値が薄れるとして、島原からのそうめんの購入をやめる動きが顕在化した。これに危機感をもったのが島原半島のそうめん業者である。

島原半島には有家、西有家両町を中心に北は有明町から南は加津佐町まで360近いそうめん業者があり、今までは三輪が売ってくれるという甘えがあった。しかしそのうち111業者が「手延素麺島原グループ」を結成し、揖保、三輪、小豆島に対抗すべくブランド「手延素麺島原」を設立した。「手延素麺島原グループ」は、「三輪のそうめんは島原のそうめん（前述どおり）だから味には自信がある。買ったたかれてきたお陰で低コスト化は進み競争力はある。」と自負している。長崎県も「手延素麺島原」頑張れと支援を約束したが、約360ある業者も一枚岩ではなく、その3分の2は「手延素麺島原グループ」に入らず、独自のブランドづくりや、従来通り、三輪の下請になっていた。（現在なっていると云ってもよいと考えられる。）

4. このグループを結成した 111 業者（その後増加）が 100 万円ずつ出資して立ち上げたのが、(株)素兵衛屋である。トップセールスが功を奏して、2 年目（平成 16 年）に約 10 億の売り上げで黒字化し、3 年目（平成 17 年）は約 20 億の売上げを目指すという。

この（株）素兵衛屋に関する新聞記事を紹介する。

「素兵衛屋」団体が冷やしそうめんをセブンイレブンに販売している記事

(2004 年 7 月 30 日付長崎新聞)

四季にかかわらず乾杯といえばビール、何はともあれ最初はビール。同じのどごしもさわやかなそうめんもどうやら夏の風物と見る固定観念は捨てた方がよさそう▲1 万店舗を超えるチェーン展開で業界をリードするセブンイレブンの「冷やしそうめん」が、夏の季節商品を越えて今や通年の売れ筋食品の 1 つだそうだ。夏場は生産が追いつかぬほどの売れ行きとか▲この商品、有家と西有家のそうめん業者が出資、設立した販売会社素兵衛屋の手延そうめん（ゆでめん）である。地元では複数の組合などがブランドで競い合う中、島原地方悲願の統一ブランド確立を掲げ一昨年暮れ、歩きだしたばかり▲氷川幸樹社長（有家町出身）は「そうめんは夏だけのものかな、と首をひねったのが発端」。セブン社内部の異論を横目に鈴木敏文会長が今年 2 月、ゴーサイン。ふたを開ければ冬場もヒット。昼食時は O L、夕方から深夜は若者や熟年層にも人気上々という▲中央経済界に通じるノンフィクション作家でもある氷川社長の人脈に頼るところ大なのだ。今回、セブン社によるプライベート・ブランドとして販売されているため「何とか商標など島原の文字を商品に載せたい」と語る▲鈴木会長ら経済人の成功伝を多数著作しているご本人が、今度は自ら実践の身にさらされた格好。自伝執筆の時には「全国ブランド島原そうめん」の文字が躍るかもしれない。

5. その後の動きとして、平成 15 年に島原地方の生産者と地元商社とで組織する「長崎県島原手延そうめん振興会」が設立された。この狙いは、350 年余りの長きにわたり培ってきた独自の技術や伝統を守り、味や品質を統一するための厳格な認証制度の確立にあった。即ち、この認証マークを受けるためには、厳しい認証検査をパスしなければならず、工場の検査 20 項目、加工場は 16 項目、製造工程 20 項目、そして 22 の検査項目が設定された品質チェックをクリアした製品だけが、「島原手延そうめん」の名を冠することができるというものである。つまり、この認証マークは 350 年余りの歴史と伝統をもつ「安心と信頼の証」であるとするものであった。しかし、平成 16 年においては夏に向けての製品出荷に間に合わず、平成 17 年以降から本格的に稼動するものと思われる。

以上4、5に述べたとおり、現在、島原半島の約360近い業者は大きく3つのグループに分かれていますと思われる。(勿論いずれのグループにも属さない業者もいる。)

即ち、

- ① (株)素兵衛屋(手延素麺島原グループ)——130業者
- ② 長崎県島原手延そうめん振興会—————200業者(農協加入の70業者を含む)
- ③ ①、②に属さないその他—————30業者

6. 以上、島原手延そうめんのルーツ、そうめん業界の全国的状況、産地表示問題の表面化(平成14年7月1日)による三輪(奈良県)向け販売量減少という危機を契機に(株)素兵衛屋(「手延素麺島原グループ」)、「長崎県島原手延そうめん振興会」等の動きの概略を述べた。

ところで、「島原は組合が40人を越すと分裂する。これはどうしてなのか。」と他産地の業者に指摘されたことがあるということを目にはさんだのであるが、平成14年7月の産地表示問題の表面化による以上述べてきた動きの前に、島原半島における地元業者等の合同化(組織化)の機会があったのかどうかについて述べる。結論を一言でいえば、生産者等の団結、ブランド化の話は何度も出たが、三輪の業者や製粉メーカーの圧力、問屋の思惑等々あって、逆に分断化の方向に進んだという事実である。言いかえれば、地元業者の合同の機会がつけられても、個別の利害に走り、実質的効果をあげることはなかったのである。

とはいえ、昭和28年頃より、組織化の動きは数多くあり、まとまっては分離、脱退し、又まとまるというようなことのくりかえしであったといえよう。細かく列挙することの意味のある、なしは別として、まず西有家町所在の団体から列挙していくと、

- 昭和28年に「長崎県手延素麺製粉(協)」発足(以下同じ)
- 昭和35年に「島原手延素麺(協)」
- 昭和39年に「九州手延素麺組合」
- 昭和47年に「西有家町農業(協)」
- 昭和56年に「長崎県島原手延素麺協同組合連合会」
- 昭和58年に「島原地区須川手延素麺(協)」

が次々と組織化された。

次に、有家町所在は、

- 昭和44年に「長崎県有家手延素麺(協)」
- 昭和47年に「有家手延素麺組合」
- 昭和56年に法人化して「島原南部手延素麺(協)」となった。

同じく昭和47年に「増田手延素麺組合」

- 昭和53年に「雲仙手延素麺組合」

昭和59年に法人化して「大雲仙手延素麺(協)」となるも現在休眠中である。

同じく昭和53年に「有家町農業(協)」

昭和55年に「島原中央手延素麺組合」

同じく昭和55年に「五十川素麺組合」

昭和57年に「島原中央有家手延素麺(協)」

昭和59年に「親輪グループ」

昭和61年に「肥前手延素麺組合」

が次々と組織化された。(発足の年はアバウトで認識されたし、又、(協)は協同組合のことである。)

以上のように多数の団体が現在も存在していることを十分に認識しておく必要があると考える。

7. 我々調査研究委員が、初めて有家町役場を訪問した際に、説明をお聞きした有家町企画振興課主査の伊藤剛氏より1冊の報告書を頂いた。それは、有家町手延素麺組合振興会が調査・研究してまとめた「大同団結事業報告書」(平成13年2月)である。その内容は、産地の現状と先進地視察(兵庫県手延素麺協同組合も入っている)、大同団結への提案、産地発展のための取り組み等である。タイトルにあるとおり、大同団結を如何にすすめるかがそのテーマなのだが、このような企画(プラン)がこれまで多数提案されてきた。その中に記されているように、産地の一本化は難しい為、やる気のある製麺業者で、販売会社を作ったというのが(今回の)素兵衛屋であると考えられる。

くりかえしになるが、大同団結の動きが、過去何度もあって、それをまとめた報告書等も多数あるという意味で、この報告書に触れたものである。

第2章 素兵衛屋の現状と課題

平成12年のJAS法改正により素麺の原産地表示(国内産品にあつては産地である県)が義務付けられました。平成14年7月に発生した、当時島原素麺の主な供給先であつた三輪素麺のJAS法表示義務違反を契機に三輪からの受注量が大幅に減少したため、永年三輪素麺の下請け生産業者に安住してきた島原半島の手延素麺業者はかつてない窮地に追い込まれました。

この危機感から産地最大の生産者団体であつた島原手延素麺連絡協議会は、他県ブランドの供給産地から脱却して統一ブランドの制定と販売会社の設立を決議し、長崎県、関係自治体に働きかけ、その支援を受けて平成14年12月に新ブランド「手延素麺島原」の販売会社「素兵衛屋」が設立されました。

中小企業診断協会長崎県支部の研究会メンバーが資料及び同社訪問により素兵衛屋の現状を調査した結果を基に同社の今後の展望と課題を探ります。

1.組織について

同社は島原半島の素麺生産者から一口100万円の出資を募り株主に生産を委託する方式で運営されており営業、商品企画、受注、製造発注、納品検査、包装加工、物流、販売業務を行っています。

出資に応じた株主は設立当初111社、平成16年10月現在100社弱ですが、11月には10社余の追加加入が計画されています。しかしながらこの加入生産者数は島原半島生産者約360社の約3分の1、また統一ブランドの制定と販売会社の設立を決議して素兵衛屋設立の契機になった島原手延素麺連絡協議会の加入者数約260の半数以下に止まっているのが現状です。

平成16年10月現在の社員数は40人、本社は長崎県南高来郡北有馬町にあり、総務部、営業部、商品部より組織されています。営業部は本社の他、東京都新宿区四谷の長崎県産業支援センターと大阪市淀川区に営業所を設けて営業員を置いています。商品部は商品委員会、品質検査官(1人)、加工グループ、物流グループより構成されています。

2.営業実績について

平成15年10月の会社設立最初の決算は売上げ約3.5億円(目標4億円)でした。平成16年10月決算期は売上げ約8.5億円(目標7.5億円)で年度損益黒字を達成しています。

このように売上げ実績は目標3年後10億円に対してほぼ計画の線で進んでおり、損益面でもこの延長線で業績が伸長すれば、累積損益の赤字解消はそう遠くない時期に実現できるように予想されます。

しかしながら平成16年10月期の売上高は未だ島原半島素麺総出荷額(約80億円)の10%程度であり、地場産地を代表する統一ブランド/販売会社に成長するために克服すべき課題は多い

と考えられます。

3.新ブランド「手延素麺島原」の認知度について

販売先面では、平成 16 年 10 月期の決算予想では売上高全体の約 85%がセブンイレブンへの相手先ブランド供給品「調理麺」で、その他は某大手スーパー約 10%、大手百貨店数社向け約 5%です。

このように特定客先への OEM 販売比率が大部分を占めており、新ブランド「手延素麺島原」としての販売高比率は 20%未満に止まっています。島原半島を代表する新ブランドとしての市場での認知は未だその緒についたばかりの段階にあると言えます。またセブンイレブンへ自社ブランドで供給するための交渉は相手先の販売方針、戦略もあってなかなか実現が困難のように観察されます。

新ブランド「手延素麺島原」については、平成 14 年度より平成 16 年度までの期限付きで、長崎県が TV コマーシャルなどによる産地全体のブランド向上支援を実施していますが、平成 17 年度以降は同趣旨の計画・予定はされていないようです。長崎県によるブランド認知度向上支援は、島原地方産地全体の底上げにつながっていますが、新ブランド「手延素麺島原」に限れば、支援の効果は不透明というのが一般的な認識のように観察されます。

従って、平成 17 年度以降は、素兵衛屋自身による新ブランドの認知度向上活動の具体的計画作りと実施が必要と思われます。しかしながら会社設立後、未だ財務基盤が十分確立していない同社にとって地元自治体、商工会の強力な支援が期待されるところです。加入者数が島原半島生産者約 360 社の約 3 分の 1 に過ぎない同社の支援には課題が多いようですが、産地ブランド全体の認知度向上の取り組みと認識して支援できるかが課題と思われます。

4.営業活動について

セブンイレブン向けの商品は、新たに商標登録した高度熟成法（特許出願中）により製造された「冬でも美味しく食べられる」ゆでたての食感、風味、モチモチ感などに優れた「調理麺」です。素兵衛屋社長永川幸樹氏のトップセールスにより契約が実現し、平成 15 年 2 月から販売開始しましたが、同商品はセブンイレブン社の取扱い店舗の増加と共に一時は生産が追いつかない嬉しい悲鳴をあげるほどの売れ筋商品に急成長しました。

ただ、採算面ではいわゆる薄利多売品で「厳しい品質管理を要求される割には価格が厳しく、なかなか利益が出せない」との生産者の評価も観察され、株主である生産者の中では素兵衛屋以外の従来からの他販売先へ納入しているところが少なくないようです。

さらに現在同社売上高の約 80%を占めるセブンイレブン向けの「調理麺」については、食品業界紙において「将来調達コストと品質均一の観点からコンビニ会社が「機械麺」の開発と切替え

の可能性がある」と報道されていることは見逃せないと思われます。そのリスクをも考慮して取引先の多様化を推進する必要があると思われます。

同社はこの特定顧客への依存度が高いリスクを認識して、新しい販路、顧客の開拓に取り組んでいるとのことですが、現在までのところ、トップセールス以外の営業活動は未だ顕著な実績を得ていないように見えます。もしセブンイレブン向けの契約がなければ同社の経営はどのようになっていたでしょうか。トップセールスだけに頼ることなく、営業活動を組織的、継続的に展開するためには販売チャンネル、有能な営業人材の採用、営業社員の養成、さらに営業方針・目標管理などによる推進などを今日の課題として取り組む必要があるように思われます。

5.商品企画について

「高度熟成法」による「調理麺」の他、いわゆる量販店向け袋物、百貨店向けギフト箱物などの商品ラインナップが紹介されています。また長崎県産品で作った「麺つゆ」も販売されています。さらに長崎県産の農水産物などを利用した地産地消の麺の開発構想もあり、今後の一つの方向を示唆しているように思われます。しかしながらマーケットリサーチや商品企画・開発が組織的、継続的に実施される仕組みが確立されているか、生産者の観点(プロダクトアウト)からではなく消費者の観点(マーケットイン)からの活動が展開されているか、など常に確認しながら進めるべき課題と思われます。

6.受注から出荷に到る品質管理について

株主(生産者)から選出されたメンバー及び素兵衛屋社員で「商品委員会」が構成されています。発注候補生産者に対する商品委員会による製造開始前の立ち入り検査の実施と承認、製造中の自主検査項目の設定、金属探知機の設置、検査体制誓約書の提出、商品へ生産者名と顔写真の表示などが実施されています。製品入荷後は異物混入検査、色、臭いなどの官能検査が実施され、包装、出荷されます。さらに平成 17 年度には製品の販売量拡大と欠品防止のため製品の一時ストックのために倉庫の使用が計画されています。しかしながら品質管理の実施状況が記録などにより客観的に証明できるまでに到っていない面も観察されます。

近年、食品の安全、安心に対する消費者の関心の高まりから平成 12 年の食品表示に関する JAS 法改正、平成 15 年の手延素麺を含む食品の製法規格に関する JAS 法の一部改正、平成 17 年には ISO22000 規格の制定など農水省を中心に消費者の信頼確保/回復のための施策が実施/予定されています。

品質管理、品質保証体制を含む品質マネジメントの実施状況を、顧客や第 3 者に対して客観的に証明できるシステムを確立して顧客の評価(信頼と満足)を高めることが地場産地の代表ブランド実現を目指す同社にとって早急に取り組むべき課題ではないかと思われます。

第3章 (株)素兵衛屋発展のための提案

島原手延素麺生産者の長年の悲願とも言うべき、団結・ブランド化の第一歩として(株)素兵衛屋は発足しました。この章では、素兵衛屋発展のための具体的な方策を考えていきます。

1.組織作りとブランドの統一化

当社は、111人の株主による株式会社として発足しました。永川社長の下、初年度より売上を確保し、2年目も驚異的な売上額の伸びを示しています。これは、発起人をはじめとする株主と永川社長の熱意が相まって呼び込んだ強運ともいえます。もちろん、その下地には、永川社長が常に強調する匠の技による優れた商品力があることはいまでもありません。

しかし、会社運営において必ずしもその要素が整っているということではありません。社長は自ら語るように、作家からの大転身であり、取締役もほとんどが一生産者で、組合運営に携った経験があるのみです。以下に、(株)素兵衛屋としての組織のあり方を、主に構成員(株主・生産者)に関する視点から見ていきます。

(1)組織運営の強化

① 取締役の役割

現在取締役は15名です。それぞれ、組合の代表者や個人グループの代表者からなります。株式会社の取締役就任はほとんどの人がはじめてであると思われます。そこで、取締役の効果的な活動を支援するため、少し提案を行ないたい。

1)取締役は経営者…重い責任を負っている

会社の経営は、社長が1人でやるものではありません。株主から経営を委任された取締役がその責任を担います。ですから、取締役は、株主に対して、また雇用している従業員に対して、それから社会における企業責任についても、経営責任を負っているわけです。ですから、経営を社長まかせにすることなく、取締役全員が積極的にかかわっていく必要があります。非常勤であろうと、その姿勢は同じです。

2)経営方針、経営目標、経営計画の共有

取締役が、経営に積極的にかかわっていくためには、企業の経営方針、経営目標、経営計画といったものを取締役全員がよく理解していなければなりません。したがって、その策定段階から取締役も積極的にかかわり、計画-実施-評価のマネジメントサイクルを繰り返し実施していくことが大切になります。

3)担当部門により役割分担する

取締役が、経営全般に関わるといっても、誰でも得手不得手があります。販売面でいろんなアイデアを持つ人、新商品開発が得意な人、品質管理が得意な人等がいます。そこで、担

当部門を決め役割分担をしていくのが現実的で効果的です。

部門が決まれば、部門毎に現場の担当者との関わりが必要になってきます。非常勤とはいえ、今よりも取締役として活動する時間が増えてくると思います。

4)報酬を得る

非常勤の取締役は、現在全員無給です。まだ、赤字の解消ができていない状況ですのでやむを得ません。しかし、責任をもって活動をしていくためには、額にかかわらず、役員報酬を得る形にしていくことが望まれます。そして、できるだけ早い段階で、株主配当ができる経営体質に持っていけるよう、取締役が一丸となってリードしていくことが必要です。

5)人を育てる

企業は人なり、ともいいます。企業発展のためには人を育てることが大変重要です。常に将来を見越して、人材発掘・育成をはかっていくことが重要です。これは、取締役においても、管理者、現場従事者においても同様です。それぞれの役割を明確にし、目的を持って行動できる態勢づくりが大切です。

以上、一般的な当り前のことを述べましたが、当り前のことを当り前にできるか否かで企業の業績に大きな差が出てくることを、取締役として自覚していただきたいと思います。

(2)組織の強化ー構成員組織の統合

① 将来像を鳥瞰する

まず、(株)素兵衛屋の将来像を鳥瞰してみます。

島原の手延素麺製造業界の歴史は、「分裂の歴史」とも表現されてきました。業界の統一化の願いとは裏腹に、組合の分裂を繰り返す結果となったからです。過去、何度も提出された、手延素麺の産地振興のための報告書にも、常に「組織の一本化」の必要性がうたわれています。

しかるに、(株)素兵衛屋設立後 2 年を経過しても、構成員(株主)は元の組織に所属したまま生産活動を行なっているのが現状です。このままでは、統一のための(株)素兵衛屋が、単なる一地域問屋になってしまう恐れがあります。それを避けるためにも、まず足元を固めること、構成員(株主)の団結を強めることが最重要と考えます。

したがって、当社において組織の強化を考えるためには、「構成員の組織の統合」がまず前提となります。

また、(株)素兵衛屋の将来像としては、構成員の販売すべてを当社ブランドで扱うことでしょう。最終的な将来像は、現在 111 名の株主を徐々に増員して、過半数の生産者が属する企業とし、全国的な一大ブランドを作り上げることにあると考えて良いと思います。取扱量からいっても不可能な数字ではありませんし、そのことが、結果として生産者一人ひとりを守り、生き残っていく強力な選択肢となるでしょう。

(株)素兵衛屋の将来像

- 構成員(株主)の組織の統合
- 構成員のすべての製品を「素兵衛屋」ブランドへ
- 地域の生産者の過半数を組織化し、全国ブランドへ

② 構成員組織統合のステップ

現在、取締役は15名です。それぞれ、6つの組合または個人グループに分かれて所属しています。今回、数名の取締役からヒヤリングした結果は、すべて、現在の別々の組織を一本化することが望ましい、という意見でした。ただし、組合の資産状況など事情はそれぞれ異なること、また、(株)素兵衛屋は個人加入が原則であるため、(株)素兵衛屋に属さない組合員も存在する等、一本化への制約があることも同時に語られました。組織統合の制約が大きなことは、これまで一本化を何度も試み達成できなかったことから推察できます。

しかし、ここで各組織を代表する取締役の責務としてまず考えなければならないことは、(株)素兵衛屋の設立に到った経緯でしょう。下請け構造が成立たなくなり、地域生産者生残りのためには、島原手延素麺ブランドの確立が不可避となった、その事情があります。そのためにも、大所高所からの判断が求められるのです。構成員の組織の統合によって、構成員すべてが同じ土俵に立ち、真に協力できる態勢が求められます。

以下に、ヒヤリングの中から出された提案を参考に、統一化のための具体的な方策(試案)を述べていきます。

ステップ1 窓口の一本化…島原グループ

現在、生産者は、6つの組合または個人グループに分かれて所属しています。(株)素兵衛屋へは、組合員は組合を通して販売し、非組合員は直接販売しています。組合員は、組合へ手数料を払い、非組合員は、独自に供託金を積み立てています。その結果、生産者の手取りが、属する組合により必ずしも同じになっていないようです。まずは、ここから改善するのが取組みやすいと考えます。

つまり、(株)素兵衛屋への出荷分はすべて同じ窓口を利用することからはじめるのです。幸い、構成員全員で作った「島原グループ」という任意団体があります。例えば、この団体を利用し、全員「島原グループ」を通して(株)素兵衛屋へ出荷し、手数料は「島原グループ」へ支払い、積み立てていきます。島原グループの事務局は、いずれかの組合の事務局へ依頼すればよいでしょう。

このことにより、「島原グループ」が生産者共通の窓口となり、共通の運営資金の積立てが始まります。各組合は、その分手数料収入が減少することになりますが、目標とする将来像を目指すためには必要なステップとなります。各組合とも、役員会を開くなどして(株)素兵衛屋出荷分を別枠として取り扱うよう決定することも必要かも知れません。暫定的な措置として、グループの手数料の一部を、グループから組合へ支払うことも考えられます。まずは、出荷窓口を同じにすることが第1ステップとなります。

ステップ2 組合の段階的縮小

窓口の一本化を行えば、(株)素兵衛屋の取扱いが増えるほど、それぞれの組合の手数料収入が減少します。組合によっては、事務所経費の捻出に支障を来すことも考えられます。ステップ2として、小規模組合の段階的縮小、統合を進めていくこととなります。つまり、存続困難な状態に陥った組合業務を、島原グループの事務局を置く組合へ依託します。その段階を経ながら、徐々に組合の統合を行なうのです。統合の方法としては、廃止していく組合を吸収する方法、組合を残したまま、組合員が移動する方法などいくつか考えられます。現状にあった方法を取り入れていけば良いでしょう。

ステップ3 島原グループと組合の統合

組合が統合されていくと、最終的にひとつの組合と島原グループが残ることになります。この状態では、組合員のほぼ全員が島原グループに属することになります。全員がひとつの組合に属し、製品を素兵衛屋経由と組合経由の2つのルートで販売する形となります。この形で完結することも可能ですが、やはり、最終的には、「島原グループ=組合」の形にしていくのが理想でしょう。つまり、組合員のすべてが(株)素兵衛屋ブランドを生産、販売することになるわけです。

次にブランドの統合についてみていきます。

(3)ブランドの統合

現在、(株)素兵衛屋は売上を伸ばしていますが、生産者(株主:111人)の総売上の20%にも満たないと推察されます。つまり、(株)素兵衛屋ブランドで販売されているのは、生産量の2割弱ということです。今後の営業展開により売上高も増大し、(株)素兵衛屋ブランドも拡大していくものと予想されます。しかし、(株)素兵衛屋の売上増を待つのみでは、消極的過ぎると言わざるを得ません。(株)素兵衛屋ブランドをより強力にうち立てるために、早急な売上拡大を目指すべきであると考えます。そのためには、取締役をはじめとする生産者自らの積極的関わりが必要となります。幸い、生産者は、現在それぞれの組合や商社経由で、または独自の販売ルートによ

り市場へ販売する実績を持っています。これらの中から、新たな(株)素兵衛屋ブランドの発掘・育成をしていくこと、また、(株)素兵衛屋ブランドへの移行が、ブランド確立のための最大の早道となります。

次に、ブランド統合のステップを具体的に見ていきます。

ステップ1 有力ブランドの発掘・共有化

(株)素兵衛屋の技術的基盤となる「高度熟成法」や、新商品「石臼造り」は生産者の保有技術の中から取り上げられたものです。生産者個人の固有技術を、(株)素兵衛屋の商品のために提供して共有化したものです。生産者の中には、こうした固有の技術や特徴のある商品を持つ人が他にもいると考えられます。また、即商品にならなくとも少し改善を加えれば商品化できるものがあると思われます。そうした、個人の持つ技術や商品を発掘し、(株)素兵衛屋のブランドとして共有化することが今後も望まれます。

そうすることにより、(株)素兵衛屋ブランドの商品構成がより魅力を増し、販路拡大にも寄与することになります。

ステップ2 (株)素兵衛屋ブランドへの移行

(株)素兵衛屋ブランド拡大の方策としては、売上の拡大と、もう一つの方法として、組合ブランドの(株)素兵衛屋ブランドへの移行が考えられます。現在、生産者の生産量の約8割はそれぞれの組合や問屋等を経由して販売されています。つまり販売先を持つ商品が現存するわけです。これらの商品を取引先をそのまま、(株)素兵衛屋ブランドへ移行していくのです。この場合、原材料、製造工程、価格等の違いから、すぐに手延素麺「島原」へ移行するのは困難と考えられます。そこで、「島原」のバリエーション(姉妹商品)として、新しいブランドを開発することが必要になります。もし、移行する組合のブランドがそれなりの品質、ブランド力を持つものであれば、名称を継承し取扱いのみ(株)素兵衛屋に変更することも可能です。ここで、原材料、品質管理等を再確認し、新しいブランドができあがります。新商品は、ある程度価格的にも対応できるブランドを作っていくことになります。

ここで確認しておかねばならないことは、(株)素兵衛屋ブランドへの移行は、単に販売元が変わるだけでない、ということです。(株)素兵衛屋は、日本一のコンビニチェーンの人気商品の製造・販売会社であり、有名デパートのギフト商品も持つ企業です。現在の販路の他に(株)素兵衛屋の商品が一気に市場に流れることにより、その知名度は相乗的に増していくことが考えられます。コンビニチェーンでは調理麺のため、製造元は出てきませんが、販売先への説得材料としては充分大きいものがあると思われます。(株)素兵衛屋への移行が、取引先にとって也十分メリットがある旨を説明して理解を得れば、販路の開拓により力を発揮することになり

ます。

このようにして、現行の販路のまま、徐々に(株)素兵衛屋ブランドへ移行していきます。いずれも、組合縮小―統合化の流れに沿ったものです。この間、組合専従事務員の就業確保の問題等出てくることが考えられます、希望する人には(株)素兵衛屋への雇入等で対応することが望ましいでしょう。

ステップ3 すべての商品を素兵衛屋ブランド化

徐々に、素兵衛屋ブランドへ移行し、最終的には構成員のすべての商品を(株)素兵衛屋ブランド化します。この時点で、生産者(株主)の組織は「島原グループ」＝「統合組合」となるわけです。現在、数十あると思われる生産者のアイテム数が、(株)素兵衛屋ブランドのいずれかに統合されることとなります。売上も数十億円となり、押しも押されぬ全国ブランドの誕生です。自ずと、まわりの生産者の加入希望者も増え、島原手延素麺＝(株)素兵衛屋という存在になっていくでしょう。

(4)独立路線の選択肢

これまで、生産者の組織の統合とブランドの統合について述べてきました。(株)素兵衛屋の発展のためには通っていかねばならない道だと考えます。しかし、あえてもう一つの、生産者(株主)の選択の道をここで取り上げておきます。

大半の生産者にとり、団結し、一大ブランドづくりに力を結集することは互いのプラスとなることです。しかし、現在、生産量のほとんどを自社ブランドまたは自力で販売できる生産者にとっては、自社ブランドを(株)素兵衛屋ブランドに移行することでどれだけのプラスになるかわからない部分があります。かえって減収になる場合も考えられるでしょう。そうした自立できる生産者は、(株)素兵衛屋から離れ独立し、自社ブランド路線を進む選択肢もあり得ます。こうした生産者まで(株)素兵衛屋の制約の中に含めると、かえって不満の発生や仲間割れの原因になる可能性も考えられます。

今回、各方面から意見を寄せていただきましたが、ひとつに纏まるだけが道ではない。それぞれが個別でいろんなバリエーションがあっても面白い、という意見がありました。(株)素兵衛屋ブランドの確立で島原手延素麺の地位を確保し、その島原手延素麺産地で「固有ブランド」の存在があることで、より産地としての魅力向上につながると考えられます。その双方が相まって地域産業を支えていくことになるのです。

したがって、組織の統一と同時に、特定の生産者には独立路線を認め互いに地域産業を盛り上げていくことが肝要と思われまます。

2.統一ブランド振興のための品質保証について

地場産地を代表する統一ブランドの振興を目指す「素兵衛屋」にとって、品質管理や品質保証の活動を強化するだけでなく、実施している活動の内容を顧客や第3者に対して客観的に証明できるシステムを確立し、ブランドに対する顧客の評価（信頼と満足）を継続的に向上させることが重要な課題ではないかと考えられます。

そのようなマネジメントシステムを確立する有効な手段として、ISO9001規格や、HACCPを取り入れたISO22000規格の認証を取得して運用する方法があります。この章では、主にHACCP、ISO9001規格及びISO22000規格の成り立ちとその基本的考え方を紹介し、マネジメントシステム規格の認証を取得して狙うべき効果、認証を取得する上での参考事項などについて述べます。

(1)食品の安全に対する消費者の関心と行政の動向

この数年の雪印乳業事件、BSEや残留農薬問題、鳥インフルエンザ事件など枚挙に暇ない出来事によって食品の安全に対する消費者の信頼は大きく揺らいでいますが、同時に、この問題に対する消費者の関心と知識が急速に高まっていることが各種の調査結果などからも伺われます。

この様な状況に対応して、平成15年7月に政府は食品安全基本法を施行、内閣府に「食品を摂取することにより体内に取り込まれる有害要因が健康に及ぼす影響について科学的な評価（リスク評価）を行う」ための「食品安全委員会」を設置しました。この食品安全委員会の評価結果に基づいて厚生労働省や農林水産省などの関係省庁において基準の設定や規制の実施（リスク管理）が行われています。

内閣府食品安全委員会が平成15年12月に実施した国政モニター課題報告「食の安全に関する意識調査」における課題報告結果の概要では、「食品の安全性の確保」や「食の安全性に関わる危害要因」について、

「モニターの約7割の人が食の安全に高い関心を持っている」

「9割以上の人が食の安全に対して何らかの不安を持っている」

「規格・基準や表示などの規制が守られていないことに懸念がある」

「食品の生産から消費までの過程で特に『生産段階』『製造加工段階』に不安感がある」

「8割の人が『農薬』『食品添加物』に不安を持っている」

ことが報告されています。

(2)食品の危害要因について

食品の安全性を損なう危害要因は「微生物的要因」「化学的要因」「物理的要因」などに分類されます。「微生物的要因」には病原微生物、細菌、ウイルスなど、「化学的要因」にはかび毒、

アレルギー、残留農薬など、「物理的要因」としては異物混入などが挙げられます。

食品を摂取することにより体内に取り込まれる、これらの危害要因が健康に及ぼすリスク評価や評価結果に基づく基準の設定や規制の実施など、所謂リスク管理が政府及び関係機関により行われるわけですが、食品の生産から消費にいたる全ての過程で危害要因の発生を防止し、安全な食品を提供するための管理手法として、後で紹介するHACCPプログラムがあります。

(3)品質の評価に対する基本的な考え方について

株式会社グローバルテクノ通信教育テキスト「品質管理基礎講座」に、とても役に立つと思われる定義があるので紹介します。

それは「品質とは、品物が出荷後に社会に与える損失である。ただし、機能そのものによる損失を除く」というものです。この定義は「品質の評価に対する基本的な考え方」を述べており、「品質は、品物が出荷後に社会に与える損失で評価される」となります。一連の食品に関する事故の顛末に照らして見れば一層理解しやすいと思われます。

(4)HACCPについて

① HACCPの歴史

HACCPは1960年代に米国のアポロ計画で宇宙食の微生物学的安全性を確保するための衛生管理システムとして開発された食品の品質管理の手法です。この管理方法は、その後、国際的に食品媒介感染症発生防止の切り札として認識され、日本でも1995年に食品衛生法の一部を改正した「総合衛生管理製造過程承認制度」がスタートし、これを受けて1998年7月に通称「HACCP支援法」が施行されたことで、急速な導入が図られました。その背景には1995年7月に施行された製造物責任(PL)法も大きく影響していました。

なお、この承認制度では、食肉製品、乳・乳製品、包装詰加圧加熱殺菌食品、魚肉ねり製品、清涼飲料水などの製造基準の規定されている食品を対象としていますが、この他のあらゆる食品についても、その積極的導入が奨励されてきました。

② HACCPとは

HACCPとはHazard Analysis and Critical Control Pointのそれぞれの頭文字をとった略称で、「危害分析・重要管理点」と邦訳されています。前述の通り、もともとは「微生物」をターゲットとした品質管理システムでしたが、現在はそれに加え、「物理的危害(異物など)」「化学的危害(農薬、アレルギーなど)」の3つの危害を管理、制御するシステムとするのが一般的です。

また、HACCPは、それ単独で機能するものではなく、包括的な衛生管理システムの一部であり、HACCPシステムを効果的に機能させるためには、その前提となるSSOP(標準

衛生作業基準：衛生的な作業標準）、GMP（適正製造規範：施設、設備面の必要条件）が必要になります。

HACCPを導入、承認を得るには、CODEX委員会（FAO/WHO合同食品規格計画委員会）が定めた7原則を盛り込んだ12の手順に沿ったHACCPプランを作成する必要があります。その詳細説明は割愛しますが、要点を簡単に言うと「その製品の各工程における特徴を知り、その中で起こりうる危害を分析し、それぞれの重要管理点を定め、適切な管理手法で測定、改善、検証、記録を実施するもの」と理解すればよいかと思えます。

③ 日本の消費者とHACCP

前述の通り、非常に斬新で理論に基づいたHACCP方式は加速的に食品業界の標準システムであるかのように浸透していきましたが、日本では2000年6月に発生した雪印乳業の黄色ブドウ球菌による食中毒事件をきっかけに、その問題点を浮き彫りにしていきました。その際、最も変化したのは消費者の食品の安全に対する意識であったことはいうまでもないことでしょう。消費者の求める食品の安全性は近年「安心」という言葉に変わり、年々厳しいものとなっています。そこにこの従来までのHACCPシステムと乖離した部分が見え始めており、「HACCPをやっているのにクレームが減らない」という嘆きにつながっています。

前述したようにHACCPは「重大な3つの危害」を制御するものです。ところが、日本の消費者が求める「安心」は日本独特の第4の危害「心理的危害」というものの存在を露呈し始めています。「クレームが減らない」というその内容を分析すると、HACCPで管理、制御しようとする「人体に重大な問題を起こす可能性がある3つの危害」はどれほどの割合でしょうか？おそらくは全体の1～2割程度ではないかと予想されます。

つまりは、顧客要求が「人体に重大な問題を起こすような製品を認めない」ではなく、「不良と思われるものは認めない」である以上、HACCPプログラムのみでは顧客に認められる品質管理レベルには到達できないと思われれます。「不良」とされる様々な問題について、そのひとつひとつを詳細に分析し、重要管理点を定めて管理することは容易なことではなく、また現実的でもないかもしれません。そのためにはHACCPのような詳細に突き詰めた管理と、汎用性のある大枠のシステムを共存させることが重要と考えられます。

(5)品質／食品安全マネジメントシステム規格について

① ISO9001：2000品質マネジメントシステム規格

ISOは1947年に設立された「国際的な標準化のための機関」で世界各国の製品、部品規格の統一標準化を広く進めてきたことが良く知られていますが、ISO9000sでは物ではなく「システムを標準化する」ことにより「顧客に提供する物やサービスの品質を保証する」といった、これまでの「部品規格の標準化」とは画期的な思想の変化が見られます。

ISO9000s 誕生の背景には、1970 年代後半から 80 年代に、当時、製品品質が「世界一」と評価された日本企業の「物作りのノウハウ」を探り出そうと欧米諸国が懸命に研究した結果、「物作りのシステム」に到達したということがあるようです。ISO9000s 制定には英国が中心的な役割を發揮しましたが、当時来日の際に日本の先端企業を見学したサッチャー首相が自国の関係者を激励したというエピソードもあるほどです。

初めての国際標準システム規格である ISO9001 : 1987 「品質システム-設計、開発、製造、据付け及び付帯サービスにおける品質保証モデル」は 1987 年に制定された後、1994 年の部分的見直し、2000 年末の全面改訂版（2000 年版）発行を経て今日に到っています。

1994 年の部分改訂までは、「規格要求事項への適合」による「製品の品質保証」に重点が置かれていましたが、2000 年版では表題に「品質マネジメントシステム」とあるように、その規格要求事項には、それまでの「製品の品質保証」に加えて「顧客満足の向上」を目指していることが反映されています。

2000 年版規格では、「顧客満足の向上」をキーワードにトップマネジメント（経営者層）が品質に関する方針を立てて、組織（会社等のこと）の目指す方向を示し、品質方針に整合した品質目標を社内各部門、各階層で立て、その目標達成のために社員全員が参画して活動することが規定されています。

2000 年版規格の「品質マネジメントシステム—基本及び用語」には品質方針及び品質目標について「品質目標の達成は、製品品質、（品質マネジメントシステムの）運用の有効性、財務実績に良い影響を与え、その結果として、（組織の）利害関係者の満足及び信頼感にも良い影響を与えることができる」と記されています。

この規格を満たしている組織として登録されるためには、認証機関の審査を受けて、「規格の要求事項を満たしていること、組織の品質マネジメントシステムが効果的に機能していること」を、審査を受ける側が「客観的証拠により証明する」ことが要求されます。「客観的証拠」とは「あるものの存在又は事実を裏付けるデータ」と規格では定義していますが「客観的証拠は、観察、測定、試験、又はその他の手段によって得られることがある」とも解説しています。

ISO9001 規格の要求事項、認証取得のためのポイントについては、平成 13 年度マスターセンター補助事業「ISO9000 及び 14000 シリーズに関する調査研究」（平成 14 年 1 月社団法人中小企業診断協会 長崎県支部）に詳述されているのでここでは割愛しますが、是非同報告書をご参照ください。

② ISO22000 食品安全マネジメントシステム規格

ISO9001 が業種、業態、提供する製品を問わないあらゆる組織に適用できることを目指した汎用性のある規格であるのに対して、ISO22000 規格は ISO9001 規格に準じた構成ですが、「品質」を「食品安全に関する品質」におきかえて HACCP の要求事項を織り込んだ内容になる

ものと予想されます。

ISO22000 の認定取得には一般衛生管理プログラム(P P)、標準衛生作業基準 (S S O P)、適正製造規範 (G M P) そして危機分析と重要点管理 (Hazard Analysis and Critical Control Point) 即ち H A C C P システムの構築が必須条件と考えられます。蛇足ですが ISO9001 が義務教育レベルとすれば、ISO22000 は専門学校という見方ができるかもしれません。

ISO22000 は「畑から食卓まで」のフード・チェーンをカバーしたものになっています。つまり、農場から消費者に届くまでに関係する、例えば輸送業者、販売業者などを含む全ての組織が対象になり、かつ、これまで厚生労働省が進めてきた「総合衛生管理製造過程承認制度」で指定した承認品目以外の食品を扱う組織も対象に含まれること、さらに、ISO9001 と同じく第三者機関による認証登録方式を採用することなどが ISO22000 の特徴と言えると思います。

未だ正式発行前ですが、既に認証を目指して準備している組織は多数ある模様で、「素兵衛屋」の最大顧客であるセブンイレブンはじめ大手企業は、競って早期取得を目指していると伝えられています。これらの企業が ISO22000 規格の認証取得に際して、22000 規格要求事項に沿った管理を購買先に対して要求してくることが十分想定されるでしょう。

セブンイレブン始め取引先企業が、商品の供給者である「素兵衛屋」に対してどのような対応を求めてくるか、その動向に注目して、速やかな対応ができるように準備しておくことが必要と思われます。現在予想されている ISO22000 規格の要求事項については紙面の都合で章のみ下記しますが、まず関係書籍の入手、研修機関による講習会への参加などにより、22000 規格の理解に努めることが望まれます。

参考：予想される ISO22000 規格の構成

第 1 章 適用範囲、第 2 章 引用規格、第 3 章 用語及び定義、第 4 章 食品安全マネジメントシステム、第 5 章 経営者の責任、第 6 章 資源の運用管理、第 7 章 安全な製品の実現、第 8 章 食品安全マネジメントシステムの妥当性確認

(6)品質／食品安全マネジメントシステム規格の取得により何を狙うか

① 目に見える効果

「品質の評価に対する基本的な考え方」の項で述べた「製品が出荷後に社会に与える損失」と、「損失発生を防止するために出荷前に費やす費用」の合計、即ち「合計品質コスト」の低減が目に見える直接の効果といえるでしょう。

「製品が出荷後に社会に与える損失」は「クレーム損失」のことであり、内容について詳細な説明は割愛します。「損失発生を防止するために出荷前に費やす費用」は「評価コスト」（受入検査、工程内、完成／出荷検査、品質監査などに関わる費用）、「不良損失」（検査の結果不合格となった製品に費やされた費用）及び「予防コスト」（不良発生を防止するために検査

以外に費やされた費用、例えば従業員の教育、製造設備のメンテナンスなど）に別けられるでしょう。

上記の分類により費用を把握して、規格取得前と後の実績を比較すると、認証登録後は「予防コスト」と「評価コスト」が増加する筈です。それに対して、マネジメントシステムが有効に機能していれば「クレーム損失」「不良損失」が徐々に減少して、「合計品質コスト」が減少する筈ですので、このことを狙って追求すべきでしょう。逆に言えば「合計品質コスト」が減少することが、マネジメントシステムが有効に機能していることの証左と言えるかもしれません。

② 目に見えにくい効果

一口でいえば「継続的に利益を生み出す組織体質への変革」といえるでしょう。(5)①「ISO9001 品質マネジメントシステム」の項で述べたように、規格は「トップマネジメントが品質（22000では食品安全）方針を立てて組織の目指す方向を示し、方針に整合した「品質（22000では食品安全）目標」を社内各部門、各階層で立て、その目標を達成するために社員全員が参画して活動すること」を規定しています。

また、「規格の要求事項を満たしていること、組織の品質（22000では食品安全）マネジメントシステムが効果的に機能していること」を、審査を受ける側が「客観的証拠により証明する」ことを要求しています。

このような規格要求事項を満たすために組織は従来仕事のやり方を全面的に見直すことを迫られます。見直し作業は従来慣習を変える作業であり、その結果、仕事のやり方の標準化と社員の間には意識改革をもたらすことでしょう。また組織が目指す方向をトップが「方針」に明示することにより、また各部署で方針に従って目標を立て一人一人が目標達成のために参画する活動を通じて社員の意識改革、一体感を醸成し、その効果は、製品品質（22000では食品安全）の改善、組織に対する顧客の信頼向上、さらには新規顧客を獲得する機会の増加となって現れ、最終的には「継続的に利益を生み出す組織体質への変革」をもたらすのではないでしょう。

(7) ISO9001とISO22000のどちらを取得すべきか

「素兵衛屋」の業種は「総合衛生管理製造過程承認制度」で規定されている食肉製品、乳・乳製品、包装詰加圧加熱殺菌食品、魚肉ねり製品、清涼飲料水などの食品業種には該当しません。また同社は設立後2年余の若い企業であるため、組織基盤がまだ十分固まっていないと思われるので、一般論としては、一気にISO22000が要求する衛生管理を急ぐより、ISO9001の取得を通して会社全体の管理体制を早急に整える方を優先すべきではないかと思われます。しかしながら、(5)②項でも述べたように、22000規格に対する顧客の動向に注目しながら、顧客の要求

に遅滞なく適応できるよう 22000 規格に対する理解を深め、ポテンシャルアップに努めることが不可欠ではないかと思われます。

(8)規格取得のための参考事項

ISO9001 規格認証取得のためのポイントについては、先に紹介したように、平成 13 年度マスターセンター補助事業「ISO9000 及び 14000 シリーズに関する調査研究」(平成 14 年 1 月社団法人中小企業診断協会 長崎県支部)に詳述されていますが、「認証機関の選択」と「コンサルタントの活用」について若干補足して記します。

① 認証審査機関の選択について

現在国内には 50 余の審査機関がありますが、その中から「組織の業種、経営ニーズにあった食品関係に強い審査機関を選ぶ」といったことにつきると思います。食品業種の審査に経験がある複数の候補を選んで、審査機関から審査方針や姿勢を聞き慎重に検討することが大切です。審査機関の選択の良否が取得後の効果に大きく影響するといつて間違いありませんので、費用が安い、容易く取得できそうなどの理由だけで選ばないことです。

審査費用は登録申請費用、本審査費用（認証登録後は定期審査費用、更新審査費用）などがあります。ISO22000 の場合は未だ明らかではありませんので、以下は ISO9001 の場合について述べます。

一般に登録申請費用は 10 万円前後です。本審査費用は審査日数と各審査機関で定める 1 日あたりの費用（10 数万円～30 万円）の積と審査機関が定める管理費用になります。審査日数は組織の従業員数を基礎に決められますが、審査機関によって異なることはありません。「素兵衛屋」の従業員が現在規模であれば本審査の日数は 4～5 日と考えておけばよいでしょう。

従って、本審査費用は審査機関によってかなりの差が予想されますが、「素兵衛屋」の場合では、約 100 万円程度ではないかと思われま

す。認証後は半年又は 1 年間隔の定期審査と 3 年ごとに更新審査が必要ですが、これらの費用は大雑把に言って、定期審査の合計費用が本審査費用と同額程度、更新審査費用はこれより若干少なくなります。上記の費用の他に、審査員の旅費、宿泊費などが請求されます。

② コンサルタントの活用について

「素兵衛屋」の場合、自社の人材のみで（独力で）取得するより、コンサルタントの支援を得ることが有効と思われま

す。コンサルタントは個人から企業規模の大きなところまで様々ですが、審査機関の選定と同様に組織のニーズにあったコンサルタントを選ぶことが重要です。

コンサルタント費用は支援内容やコンサルタントによっても変わりますが、200 万円から数百万円かかるといわれています。組織にとって相当な負担ですが、上手にコンサルタントの支援を活用すれば莫大な効果が期待できます。

コンサルタントを決定したら、決してコンサルタント任せにせず、社長が任命した ISO 推進担当者や推進メンバー及びコンサルタントに経営者の方針、組織ニーズを明示して、繰り返し進捗状況を報告させ、必要な指示を出しながら進める PDCA (計画、実行、評価、改善実行) サイクルが肝要でしょう。特に「品質マニュアル」や「手順書」の作成においては、自社の事情に詳しくないコンサルタントへ「お任せ」や「言いなり」になることは禁物です。理想を狙うのではなく、規格を満足できる範囲で、自社の現実にあったシステムを作ることが何よりも肝要です。

蛇足かもしれませんが「認証登録できたらコンサルタントとは無縁」ではないと考えられます。認証後は6ヶ月又は1年間隔の定期審査が実施されますが、本質的に審査は「ジャッジ」であり、審査員が組織に対して特定の方法を「コンサル」することは固く禁止されています。狙った認証取得の効果を現実のものとするために、取得後こそコンサルタントの有効活用が効果的と考えられます。

3. ネット販売を含めた情報化

ここでは社内及び社外(顧客、生産者)とのネットワークをも含めた情報戦略の具体策についてご提案致します。

情報化戦略対策実施の前にまず社内でのIT化土壌整備等の準備をご提案致します。

(1) 社内IT化土壌整備

① 情報化戦略に対する社内トップの理解

IT化は営業戦略等の経営戦略を実現するための手段であり 目的ではありませんが今後重要な経営戦略手段であることを経営トップが十分に理解する必要があります。低成長時代のなかで急成長しているIT企業があること いち早く効果的なIT化にとり組んだ企業が勝ち組になっているケースが多いのが現在の情勢です。

なぜIT化が必要なのでしょうか？

それは 単なる社内の業務効率化に役立つのみならず 営業販売戦略ツールとして有効な手段になっており顧客情報、販売情報等の構築共有後の活用、電子受発注システムの採用等により売上、損益を改善できるからです。

少なくともトップといえどもITに無関心では企業の発展は望めません。

一般的にはIT化によって自社で何が改善できるのか 何に効果があるかはパソコン操作を知らなくても理解できるとありますが やはり自らパソコンを操作できるようにならないと真の理解はできないと確信します。また更に理解を深めるためには 刻々進歩しているIT情報収集も必要です。

企業としての経営戦略 経営課題が設定されたならばそれに即してIT化の具体的目標をトップが明確にする必要があります。

IT投資にはハード、ソフトの他人材育成、ITに関するコンサルタント費等さまざまな費用がかかりますが投資による持続的効果がでてくればITを経営支援システムとしてではなく経営基盤システムとして位置づけることとなります。

現在素兵衛屋のIT化状況の詳細は把握していませんが、もしIT化が遅れているとしたら一般的には以下のような土壌整備にトップダウンで取り組みます。

② ITリテラシ(ITを使いこなす能力)の向上

まず社内にある程度ITを使える社員つまりパソコン、パソコンソフト、ネットワーク等にある程度理解し、多少のトラブルは社内ですべて解決できる人材が必要です。

もしいなければ外部から採用するか、社内の若手社員を育成してください。

たとえば、EXCELを理解し使いこなせれば、顧客名簿、見積書の作成、等である程度の社内業務効率化は可能ですし、各種業務ソフトを導入し社内でも有効活用することができます。

逆に社内にITを使いこなせる人材がいないと、いくらいいシステムを構築しても有効に活

用できません。核となる社員が社員を指導し社内 IT リテラシの向上を図るとともにトップダウンによる社内の意識改革、組織改革に取り組むことが肝要です。

③ 基幹業務の IT 化

少なくとも社内の基幹業務（経理、給与計算、及び仕入れ販売業務）は IT 化している必要があります。

社内向けの独自システムを開発するよりは実績ある市販のパッケージソフトを利用するほうが効率的であり初期投資費用、保守運営費用、ソフトの間違いによるトラブルも少なく済みます。

そのために伝票の見直し、各種コードの統一、業務の標準化等が見直しが出てきます。

但しこの後で述べる社外との電子商取引とも関連するので将来を見据えたソフト導入、業務の見直しが必要です。またどの業務から IT 化するかは社内での問題点を分析し、ボトルネックになっている作業多大な時間がかかっている作業から行う等の優先順位を決めてから行う必要があります。

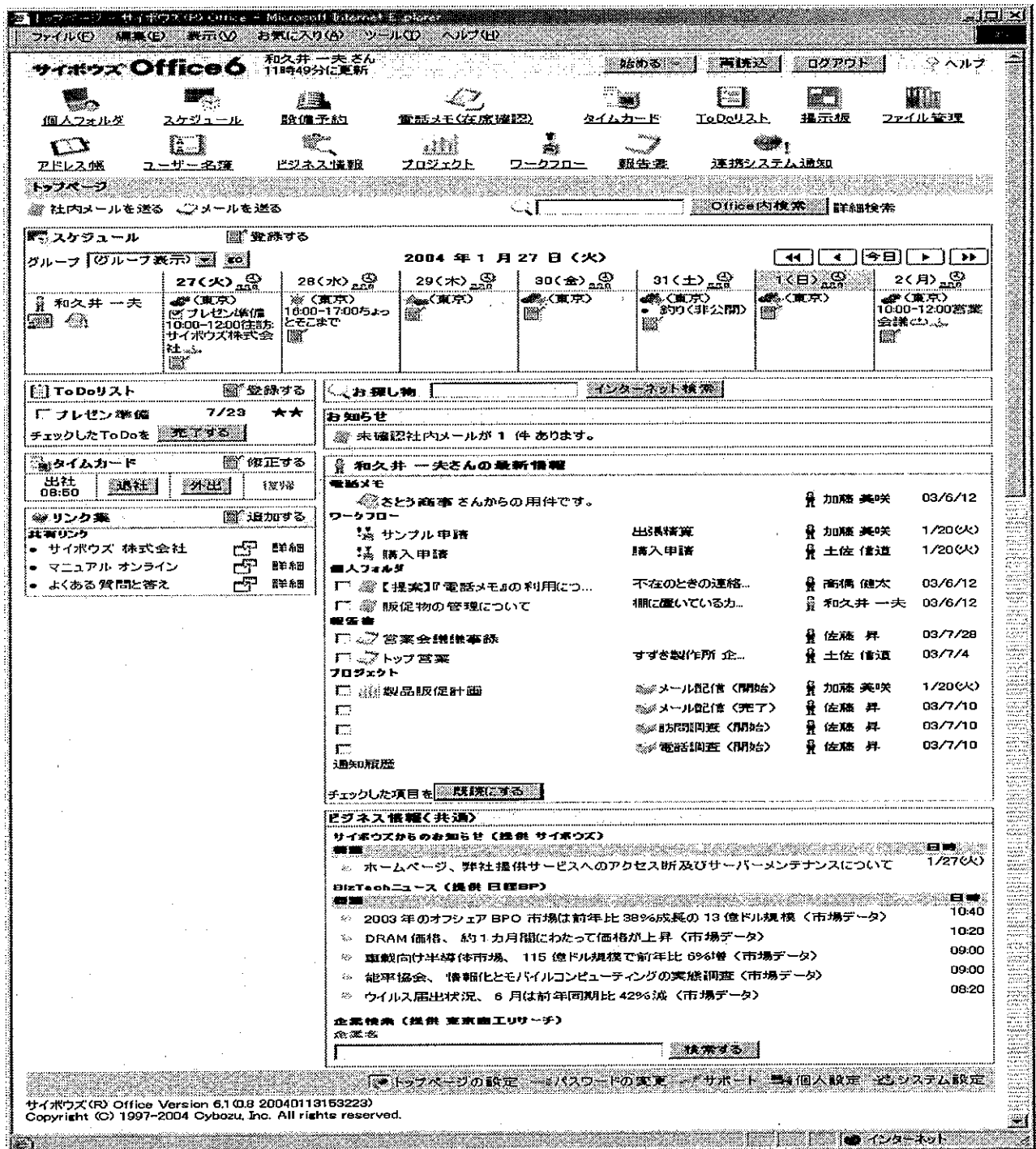
④ 社内の情報交流、共用化

社内の情報交換手段として電話、会話も考えられますが、お互いの時間を奪われることなく相手が不在でも連絡できる電子メールの活用が有効です。

さらに、社内掲示板、社内連絡、スケジュール等が利用できるグループウェアの導入をお勧めします。管理者が社員のスケジュールを把握することも可能で社内の営業情報の連絡、共有、コミュニケーションの迅速化が図れます。また関係者が集まることなくグループウェア上でお互い討論に参加することができます。

ハードウェアとしては、データを保管するサーバ、パソコンを結ぶ LAN 構築が必要になります。以下は有名なグループウェアの表示サンプルです。

図表 3. 1 グループウェアソフトトップ画面 (出典: サイボウズ製品情報トップページ)



④ 外部とのネットワーク、情報交換

社外（顧客、生産者、ステークホルダー等）との連絡にもお互い忙しい場合電子メールは有効です。

更に進んで社外との情報共有、データベース構築のために更なるネットワーク化が必要です。

以上の情報化基本対策で土壌整備ができたところで 優先度が高いと思われる順に情報化対策案を提案いたします。

(2)販売先、生産者とのネットワーク化 情報化

① 現在の主要顧客とのネットワーク化による 情報の共有

基本的には現在の販売計画（素兵衛屋）、生産計画（素兵衛屋、生産者）材料購買計画（素兵衛屋、仕入先）顧客販売計画（セブンイレブン）在庫管理（素兵衛屋）間での問題点をまず分析すべきであり より詳細な現状を把握すべきですが ここでは一般的状況を想定した提案を致します。

原材料や部品の調達から最終顧客までの製品やサービスの流れを一つの供給の連鎖としてとらえ、原材料メーカー、部品メーカー、製品メーカー、卸売業、小売業、物流業、メンテナンスサービス業などの企業が共同体として全体最適化を目指すサプライチェーンマネジメント（SCM：Supply Chain Management）の実現が最も望ましいのですが 最初から計画実施するのはかなり難しいと考えます。

まずは上記土壌整備で自社、生産者のネットワークを構築した後 大口顧客であるセブンイレブンとの話し合い、合意のもとで共同ネットワークを構築し電子商取引（受発注をネット取引で行う。ここではB to B となります）を実施します。

セブンイレブンの商品毎の販売予測データをネットで入手し自社でまず利用可能にします。

つまり 顧客の販売予測データをネット経由で迅速入手することにより 自社の生産計画生産者への販売量割当て、原材料（小麦粉等）の仕入計画 をより正確にまた迅速に立案でき生産計画がより現実に即したものとなり無駄な生産が少なくなります。

この生産計画を生産者ごとに比較的早く割り振りできます。

更に在庫管理についても生産計画を反映させ できれば資材、材料の仕入先とも電子商取引を行い

材料の在庫状況を管理することにより 在庫回転率の向上、欠品率の低減、倉庫管理費用、在庫管理作業の節減を図ることができます。

これにより セブンイレブンの突然の計画変更にも柔軟に対応できるようになります。

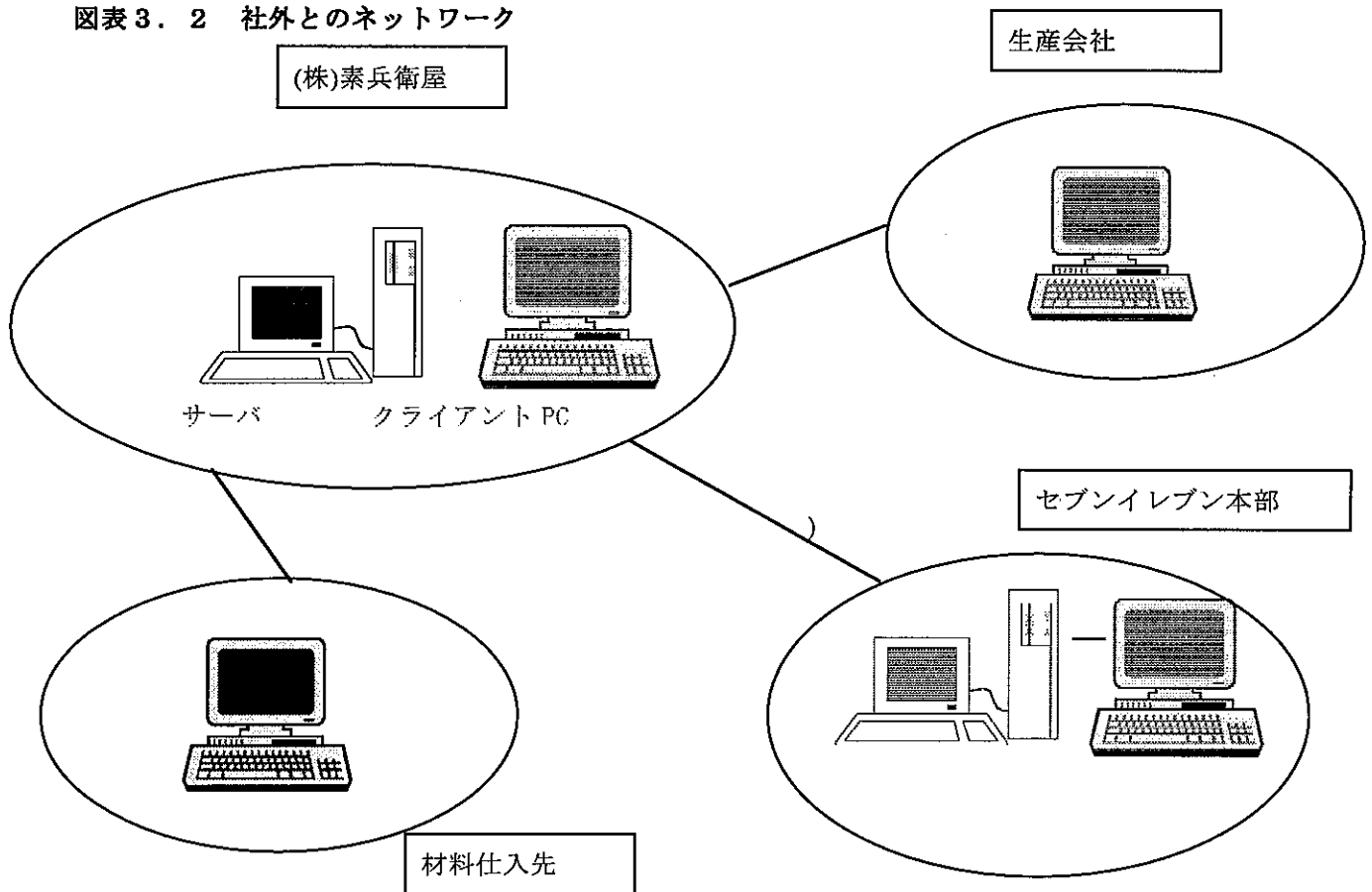
また従来製品群単位・半期単位の販売計画を今まで手作業で行っていたのであれば最終製品単位でセブンイレブンから入手したデジタルデータにより月単位の販売計画 生産計画を立てることができ 生産調整時間を節減できるとともに 月単位の売上計画、損益計算予測も可能です。

そのためには 製品コード 伝票の見直しもできますし セブンイレブンとの詳細な打ち合わせ、試行テスト等も必要で多大な準備時間が必要ですが 実現できれば取引先との強力な

ネットワークとなり 生産計画も安定し経営の安定にもつながります。

まずは大口顧客であるセブンイレブンから実施し、成果があがれば 他のCVS、スーパーとのネット取引 販売、生産計画とのネットワーク化も可能です。

図表 3. 2 社外とのネットワーク



② 生産から販売までの供給連鎖管理 (SCM) を目指す

上記で述べたサプライチェーン・マネジメント (SCM) は、「在庫や仕掛品の削減」、「品切れ防止」、「生産や供給のリードタイムの短縮」の実現を目的としており、食品の安全性や品質に対する消費者の関心の高まりから、トレーサビリティ実現や安全性開示などの面でも、IT 技術を活用した迅速な対応ができ 導入する企業が増えています。

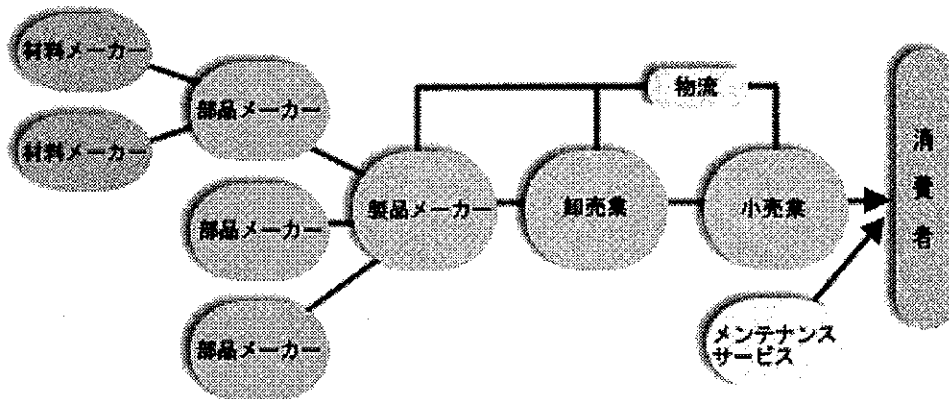
この経営管理手法が成り立つもとなったのは、著しい IT の発達やネットワークインフラストラクチャの充実、高度化したツールソフトの出現です。

しかし実現するのに困難で大切なのが、社外の協力を得て企業間連携をどう実現するかという、経営戦略レベルの課題です。現実には、販売、生産、仕入れ会社の数が多いと、完全な協力体制を確立するまでには時間がかかります。しかも、すべての協力企業の現場レベルにまで、新たな業務のやり方を徹底する必要があります。見切り発車はかえって混乱を招きます。

SCM を成功させるポイントは、一般的には以下のとおりです。

- ・ 関連する企業の実情を踏まえ、どのような情報システムを構築するかを慎重に選定する。
 - ・ ビジネスプロセスを洗い出し、SCM に対応する全部門の業務を見直して、必要があれば再構築して体制を整える。
 - ・ チェーンに参加する各社への協力要請は早めに行い、一連の情報とモノがスムーズに流れる段取りを組む。
 - ・ 経営トップレベルのリーダーが、率先してプロジェクトを推進する。
- ここでは SCM の実現については 一般的な内容にとどめ 今後の課題といたします。

図表 3. 3 SCM の形態



(3) クリック & モルタル (直営店とネット店舗の相互活用)

① 素麺 (そうめん) 直営店開設

素麺全体での発展を考えた場合 まだまだラーメン、そば、うどんに比べて認知度、消費量が少ないのが現状です。手軽に食べられない、インスタント食品がないのも理由に挙げられるかも知れませんが、ラーメン屋、うどん屋はあってもそうめん屋という直営店がないのが要因と考えます。地元である長崎県ですら、ちゃんぽん屋はあってもそうめん屋はありません。

そうめんを本当に広く大衆に受け入れられる食品として発展させようとするのであれば、最終的に食する個人が身近に手軽の食べられる麺類として認知してもらうのが第一と考えます。

顧客の直接の声を聞くためにも、今後の営業戦略立案のためにもまた手延べ素麺発展のためにも 素兵衛屋 自ら直営の店舗を構えることからまず始まると考えます。

讃岐うどんの火付け役として知られるコラムニストの勝谷誠彦もそうめんについて島原の地元で食べられるところが少ないと述べています。

現在進めている西武沿線の立ち食いスタンド建設に時間がかかるようであれば、他の地域たとえば東京、阪神、長崎地区(特に島原の地元できれば素兵衛屋の近くまたは後述「島原そう

めん館」内)での直営店開設を検討します。

素麺を素材にしたメニューをメインにするとともに、素兵衛屋で生産した独自うどんとの兼売も検討したほうが販売しやすいと思います。

(メニュー内容は大衆にわかりやすい例えばたぬき素麺、かきたま素麺、玉子素麺等のほかに独自の島原特製素麺も検討します)

また お持ち帰りできる乾麺、そのものも販売も検討します。

この直営店で顧客が集まり繁盛すれば、更にFC(フライチャンズ)店展開も検討できます。

FC店も含めたそうめん屋が増加すれば、そのそうめん屋に定期的にそうめんも卸すことができ 固定収入が見込めます。

ここで他の低価格路線を走る麺類販売店を参考までに紹介します。

***** : : **

讃岐うどんチェーン「さぬき小町うどん」は店舗数を急激に拡大し、素うどん 100 円という低価格を武器に、強力な集客力を持つ店をつくっている。

また 180 円ラーメンで 60 店の出店計画しているのはラーメン一番本部で 同社は子会社のキッチンカトーで麺、スープ、只イオを生産して店舗に配送するセントラルキッチン方式を取っている。自社生産によって材料費を低く抑え、目抜き通りから外れた立地に低コストで出店することで低価格を実現した。折からのラーメンブームで高級ラーメン店が多くなってきているなかで、180 円という低価格が集客力を発揮、立地の悪さを相殺してしまうという。

一方、ざるそばを 100 円で提供するの海鮮レストランの海鱗丸札幌大通店で北海道内の各地のそば粉を月替わりで使用し、同店の目玉商品にしている。

価格が硬直化していた麺類における価格破壊者の攻勢は、外食産業に新たな嵐を呼んでいる。

***** : : **

このように他の麺類との競争のなかでそうめん屋が何を武器にするかは大事な問題です。

やはり独自の味付け、価格、うまさを強調し他店にない特長を出すことが大事です。

具体的には立地場所の検索、素麺職人の育成、食材の仕入れ、メニューの検討、事業採算を含めた

ビジネスプランの作成、販売地域行政の支援、新規事業支援助成金等も視野にいれた幅広い検討が必要で多くの課題はありますが 出店者が他店に負けない情熱をもち、努力することも必要です。

② WEB店舗直販

まずは自社のホームページで商品を消費者及び業者、会社むけにネット販売します。

現在すでにネット販売していますが 更に上記直営店の紹介もします。

ネット上で直営店の場所、メニュー、価格、特売日、イベント情報等を紹介します。

初めてのネット顧客で直営店にいける人はまずそこで試食してもらったうえで購入をお願いすることもできます。

また直営店でもネットで紹介販売している麺と同じ麺を販売していることをネットユーザーに知らせ直営店が繁盛していれば ネットユーザーに安心感をあたえ 購買意欲が増してきます。

ネット店舗と実店舗のアピール相乗効果により全体的な売上げ拡大を図ります。

勿論 潜在購入者、店舗利用者、リピータのための顧客の声をきくコミュニティサイト（顧客掲示板）も広く開設します。実際店舗利用者の口コミ 書き込みでネット店舗の利用者が増加した例はよくあることです。

メルマガ(メールマガジン)等の発行も検討し 購買した顧客へのポイント付与 新商品の紹介 特売日 イベント 賞品が当たる抽選会等の情報を流します

なおホームページでのネット販売商品等の更新は極力社内の社員がこまめに定期的に行うようが お知らせ情報を迅速に的確に表現できます。

(4)有名サイトでのネット販売、通信販売

上記対策後更なる拡販を図る場合以下の対策案 提案いたします。

つまり自社の製品をさらに知ってもらうため 拡販のための有名サイトでのネット販売、通信販売を検討します

① B TO B

まとまった販売個数が望める B to B での企業、業者、団体向けの販売サイトのいくつかを紹介します。

1)職域販売のための社販 WEB サイトの利用

一流企業の社員向けの限定販売で飲食店、不動産、ゴルフ場などのあらゆるサービス情報を掲載している職域販売用 web サイトがあります。

・社販WEBサイトの特長

◆ 社販WEBに商品・サービス情報を登録するだけで、複数企業の職域販売マーケットに掲載されます。つまり、低コスト・低労力。個別の企業にそれぞれ営業活動を行うことより効果的です。

◆ 各企業の社内で配布するためのチラシの制作費は、用紙代、印刷費、運送料等、かなりの額が必要ですが、社販WEBは、画面から決まったフォームに登録するだけで、複数企業への配信が可能です。

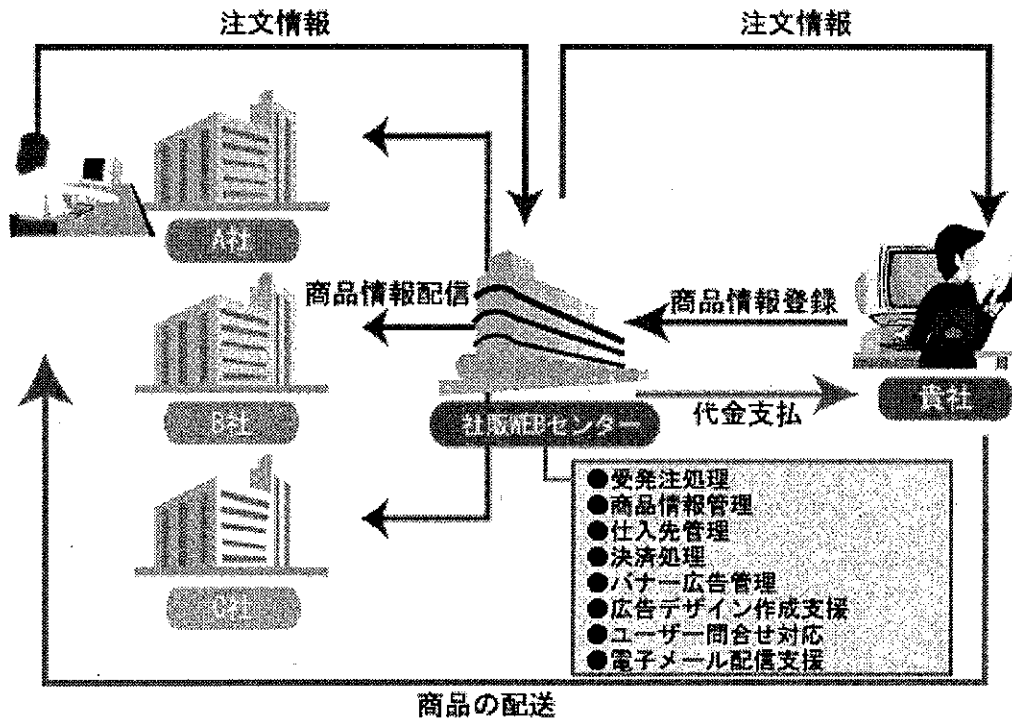
◆ 一般のECサイトは、代金回収が面倒ですが 社販WEBは大手企業の従業員のみが対象なので、代金の回収は確実です。企業ごとに代金を回収する従来の職域販売とは異なり、社

販 WEB センターが各従業員から、代金収納を一括で行います。

この社販 WEB を利用するにはまず登録料を支払い 商品情報をインターネット上で入力すれば社販 WEB サイトに商品情報が掲載されます。注文情報は社販 WEB サイトから流されユーザーが指定した納品先へ商品を届けます

このサイトへの利用を検討する価値はあると思います。

図表 3. 4 商品の流れ (出典：三菱商事株式会社社販 WEB サイト)



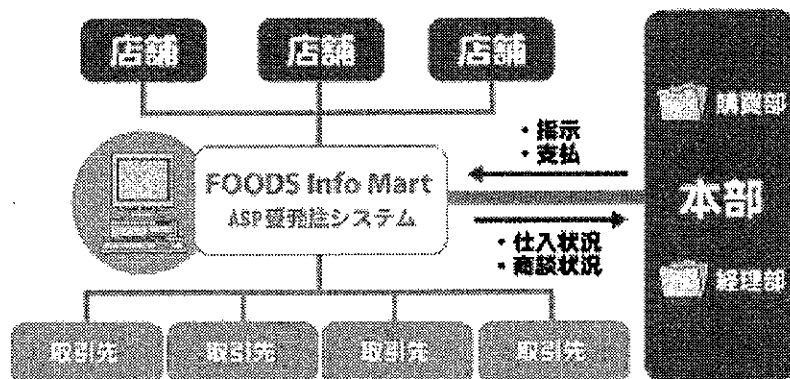
2) 食材マッチングサイト

企業単位で売り手、買い手の各種食材ニーズをマッチングするサイトを紹介します。

・社団法人日本フードサービス協会 が支援する FOODS Info Mart は、食品・食材を扱う企業と 食材を仕入れたい企業のマッチングサービスを行うネット市場です。

買手は外食産業、ホテル、食品会社、給食会社等があり 売り手との受発注では独自のASP (Application Service Provider: ビジネスを目的としたアプリケーションソフトをインターネット利用顧客にレンタルすること) 受発注システムを採用しています。

図表 3. 5 食材マッチングサイトの流れ (出展: FOODS Info Mart サイト)



② B to C

1) 「楽天」への出店

消費者向けのネット販売方法ですが、知名度はかなり高い「楽天」への出店を検討します。

ここは激戦区で多種多様な店が出展しています。

ちなみに、楽天一番人気麺類は会津喜多方ラーメンですが、そば類ではルチンを多く含むダツタンそばが売られています。また手延素麺『揖保乃糸』販売店もそうめん、ひやむぎ、うどん、つゆを産地直送で販売しています。参考までにダツタンそばPR文を以下に紹介します。

 栄養満点！いつまでも健康でいて欲しいあの人へお届けします。

普通そばの約100倍も多く含まれるルチンという成分があり、ダツタンそばを茹でると黄色みが鮮やかになり、この色こそ健康によい成分が含まれている証拠なのです。

ダツタンそば粉だけでは苦くて食べられないので、普通のそば粉も混ぜていますよ。

しかし！越前そばの里の《ダツタンそば》は、そばの風味を損なわないように自社製粉のそば粉も配合しております。なので、小さな子でも、いつも食べている越前そばのように食べやすい「ダツタンそば」になっています！

 このように、出展したお店は他店にない特長を出しています。

そこで、先ほどの直営店販売でも述べましたが、ネット販売激戦区では他の麺類に対抗するために更なる自社特長を出すことが必要で、例えば健康志向の手延べ素麺島原ブランドを強調するのも一案です。

長い目でみれば、ブランドの定着、浸透は大事な問題ですのでこの課題は後述します。

2) TVショッピングでの販売

日本でも米国や韓国同様、テレビショッピングが大きな成長を遂げています。テレビならではの臨場感や商品説明のわかりやすさがその人気の要因となっており、国内テレビ通販大手のジュピターショップチャンネルは24時間生放送を実施し、メーカーのデザイナーや代表者らが出演して商品を説明し、視聴者からの電話での質問も受け付けています。全国のCATV局およびCS放送のスカイパーフェクTVを通じて、30～50代の女性をメインターゲットに、国内外のジュエリー・化粧品・アパレル・食品などを販売しています。

このようにショップ専門チャンネル等での販売量は個人向けとはいえ、売れ筋商品は瞬く間に数千個、数万個売れています。特にお店で買えない商品、市価よりかなり安い商品は数多く売られています。売れる商品はTV画面で注文個数が刻々表示され購買意欲をそそり、品切れになることも多々あります。

一日中ショップ専用チャンネルを見ている主婦も多く、長崎でもCATVでテレビショッピングを利用している主婦も多いとのこと。

ネット販売ではないですが、IT化が整備されていればこのような分野にも進出可能です。

そこでTVショッピング向け素麺の販売を検討します。

(5)ブランド戦略

ネット販売 通信販売を実施する際に特に確立すべきはブランドイメージの明確化、定着化です

① 2極ブランドの検討

・品質は厳しく精選された高価格の高級ブランド麺及び 低価格ではあるが おいしい大衆ブランドの2種類のブランドを顧客に提案します。

具体的には高級ブランド製品は、良質国産小麦を使用した 高品質の手延べ素麺でしかも高級な健康素材を多く含み しこしこ もちもち感を強調した高度熟成法で作った製品です。

大衆ブランドはまたCVS、スーパー、直営店向けであり将来機械麺になる可能性があります。手ごろな値段で提供でき 良品質の商品です。

② ブランドの特長、独自性

1) 健康志向

最近 食品でも健康志向商品が伸びています。

そこで素麺でも健康志向を強調します。

たとえばグルテンを多く含む手延べ素麺 ゴマをすり込んだ素麺等栄養素を多く含む素麺を開発し 健康食品としての手延べ素麺を強調します

2) 品質 及び生産地表示のためのトレーサビリティ（履歴管理）対応

乳製品による集団食中毒事件、牛肉等産地偽装事件などが相次ぎ、産地表記についての長年培ってきた信頼が薄れており 食の安全性が強く求められるようになりました。若干高くても産地や生産者が分かる食品を選ぶようになってきています。産地や特徴を認識した上で購入する人も増えてきています。

そこで、食品の安全を確保するために「材料仕入から加工、製造、流通などの過程を明確にする」といったトレーサビリティ（履歴管理）を積極的に公開している食品メーカーが増えています。トレーサビリティをデータベースへ入力し、店頭やホームページなどでその食品などが持つ生産履歴を確認できる IT システムが登場してきています。

具体的には商品に添付された産地表示ラベルに生産履歴番号または 2 次元コード（QR コード）が印刷されています。

生産履歴情報として 産地や生産者名、生産方法、生産日、使用薬剤等の情報が入っています。

生産履歴番号からはインターネットの生産者のホームページで生産履歴番号を検索することにより生産履歴情報を知ることができます。

また 2 次元コードはバーコードリーダー機能付き携帯電話でこのコードを読み込むと、携帯電話から 2 次元コードに直接アクセスでき その場で生産履歴情報を表示することができます。

今後は生産履歴情報とその場で直ちに表示できる 2 次元コード、IC タグ（電子荷札）が特に安全性、生鮮度が要求される食品の利用が増加すると言われています。

素麺においても生鮮度の問題はあまりないかも知れませんが、産地表示による食品の安全性 品質を保証するためのトレーサビリティを検討する必要があります。

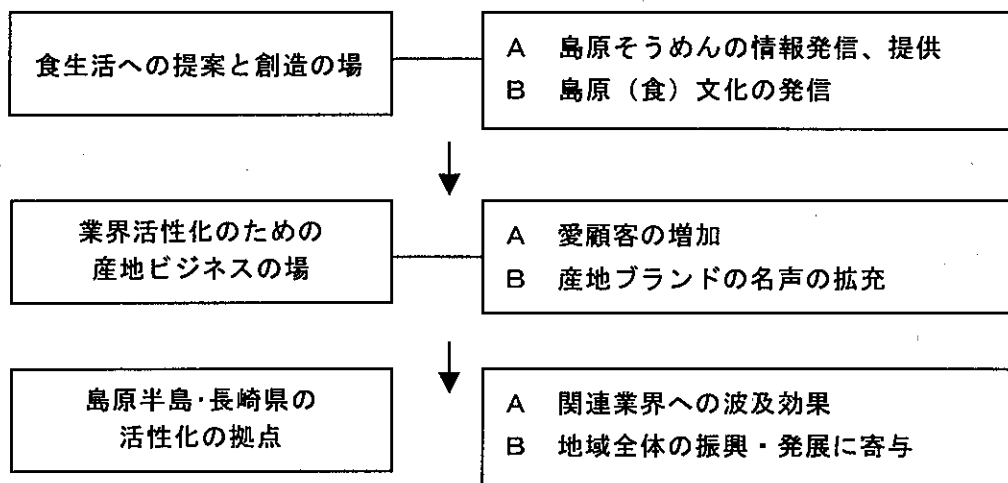
4. (仮称) 島原そうめん館構想の提案

(1) 課題の確認と事業の目的

現在、島原そうめんは全国に対して知名度向上と商品の販売拡大を行っている。そして課題は多いものの徐々にその成果が現れて来ている。このような現況化で、地場基幹産業としての販売拠点やシンボルとなる施設がない。それは、独自ブランドとして発展してきた歴史が浅いためである。

そこで、業界全体のシンボルであり、且つ観光客等への紹介の場、また販売流通の拠点として、仮称「島原そうめん館」構想を提案する。

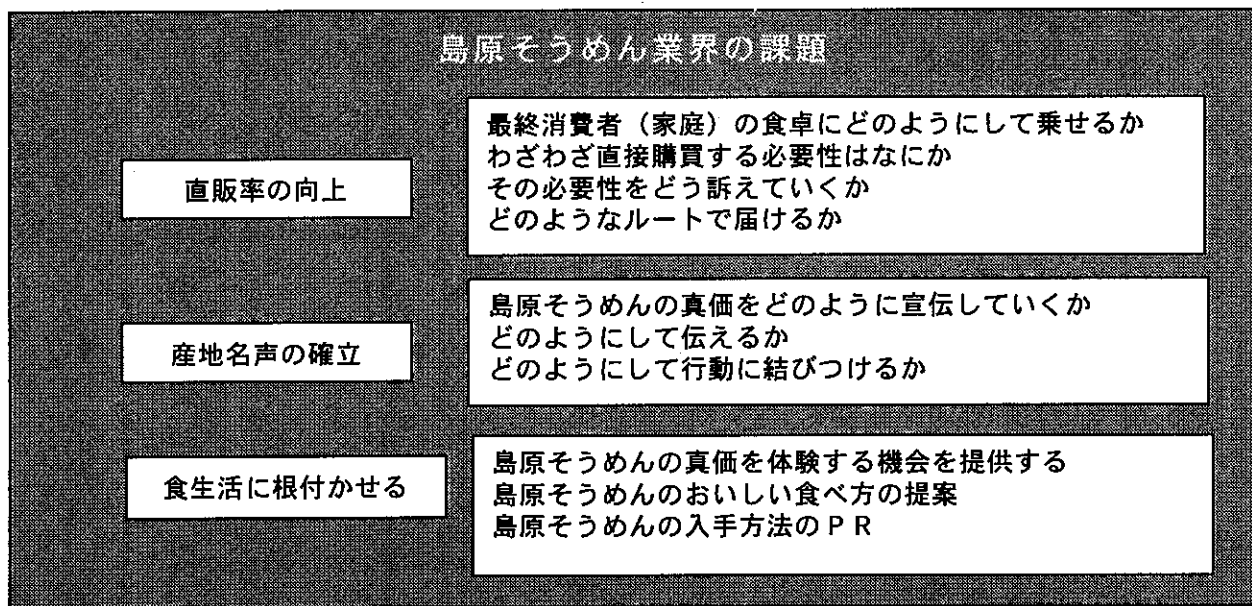
図表 4-1 事業の目的



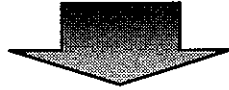
(2) 基本方針

当施設の基本方針は以下のとおりである。

図表 4-2 基本方針



以上について地域の様々な動きと連動しながら実現していく



(仮称) 島原そうめん館の基本方針

- ・ 観光客のみならず、地域住民や近隣住民が来店する施設としたい。
- ・ 観光客は観光土産としての購入だけでなく、そうめんの簡易生産工程の見学を通して産地産業としての理解を深めてもらい、島原そうめんの固定の愛顧客となっていきたい。
- ・ 地域住民や近隣住民は、贈答用の購買や直送手配依頼だけでなく、普段から食するための食材として購入してもらいたい。
- ・ 特に学生は社会学習を兼ねて来店され、地域の基幹産業としての認識を深めてもらい、消費対象だけでなく、就業対象としても認識してもらいたい。
- ・ 島原そうめんを購入するバイヤーや商社、大手購入者との商談の場として、特に高品質を証明する施設としたい。
- ・ さらに、そうめん業界に携わる製造業者、販売業者が広く集会し、産業としての組織の向上に寄与する施設としたい。

(3)基本方針の具現化戦略

一般的な食材の拠点はその施設構成となっている。

- 見学、体験コーナー
- 備蓄倉庫、検査場
- 商談ルーム、事務所
- 休憩施設、トイレ

全国各地でも産地産業の拠点づくりが盛んであり、且つ補助金を利用した施設も多い。しかし、大半の施設はその運営が厳しい。それは、運営経費が捻出できないからである。そこで、道の駅事業として他の産地品の販売や資料館として行政管理にしているところも多い。

ここで基本的に確認すべきことは、未来永劫この拠点施設が利用され、業界の発展につながる施設であることである。つまり、運営採算も無理なく図られ、参加するそうめん業者も潤い、利用者する観光客や住民も各種の便益を恒常的に得ることが前提となる。

また、元来そうめんはうどんと異なり、日常的な食事としての普及度合は低い。この課題は、島原そうめん館構想を考えるうえでも重要な要因である。

そこで、基本方針の具現化をはかるため、下記の戦略を提案する。

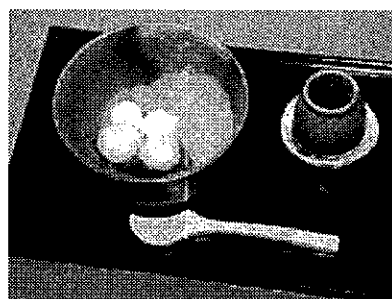
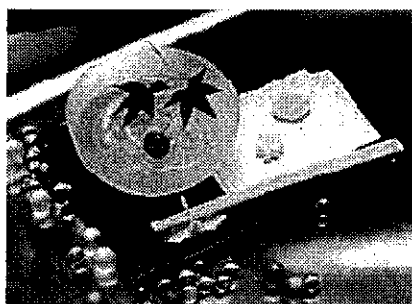
【提案する具現化戦略①】

個食といわれて久しい現代の「食時」に対して、家族や友人とコミュニケーションが図られ日常生活の中で喜びを創造する「食生活（食文化）」を提案する。

そうめんは、「流しそうめん」という独特な食事方法がある。これは家族団欒となるものであり、共に流れてくるそうめんを食する協同作業である。この流しそうめん以外の様々な食事方法や食生活（食文化）のありかたを提案することは、他の産地そうめんと差別化を図るだけでなく、市場の拡大を図ることになる。平成 15 年度の家計調査年報による全国平均の一世帯あたりの年間購買額で、「生うどん・そば」4,020 円、「乾うどん・そば」3,056 円に対し、そうめんが主である「他の麺類」は 650 円である。これは「スパゲティ麺」1,132 円より低い数値である。



そうめんを中心とした地元名産品を網羅した懐石料理のメニューづくりの例



そうめんを中心とした年間のデザートメニューづくりの例、催事ごとにも使用

このようなメニューを従来の地元の食生活をベースに創造し、雲仙・小浜・島原を始めとする島原半島の掘れる・旅館でコースメニューとして取り上げてもらう。そうめん館でも一部提供する。

【提案する具現化戦略②】

「食時」や「食生活（食文化）」の提案活動は、素兵衛やそうめん関係者だけが行うのではなく、地域の食文化を伝承する住民グループ（老人会、婦人会等）も手伝う。

この提案活動は、産地産業としてのそうめんを地域住民挙げて盛り立てていく住民活動である。そして、ここから提案されるメニューが島原半島の昔からある「食卓」風景の再現であり、当然他のそうめん産地にはないオリジナルなものである。

また、この活動はともすれば地域社会で浮いてしまうこのような拠点施設が地域住民に溶け込むものとなり、さらに運営に関してもボランティアとして係わってもらう道が開ける。希望する住民をボランティア（アルバイト）登録リストとして、「そうめん料理教室」の講師として活躍してもらおう。この報酬は、現金より施設無料利用券やそうめん割引券としたい。

また、地元商工会の各業界とも連携し、そうめんの活性化を産業活性化の原動力としたい。

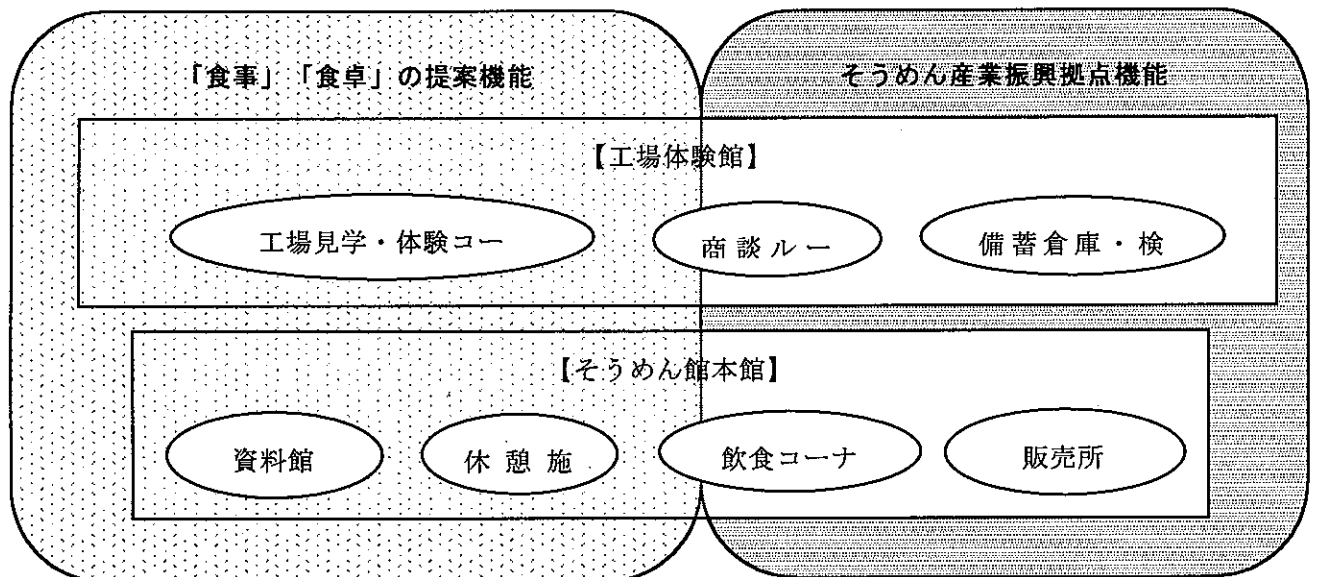


事業主体はそうめん業界であるが、地元活性化の拠点でもあり、地元住民が参画する経営組織体とした

(4) (仮称) 島原そうめん館の施設体系

上記をまとめると下記の施設体系となる。

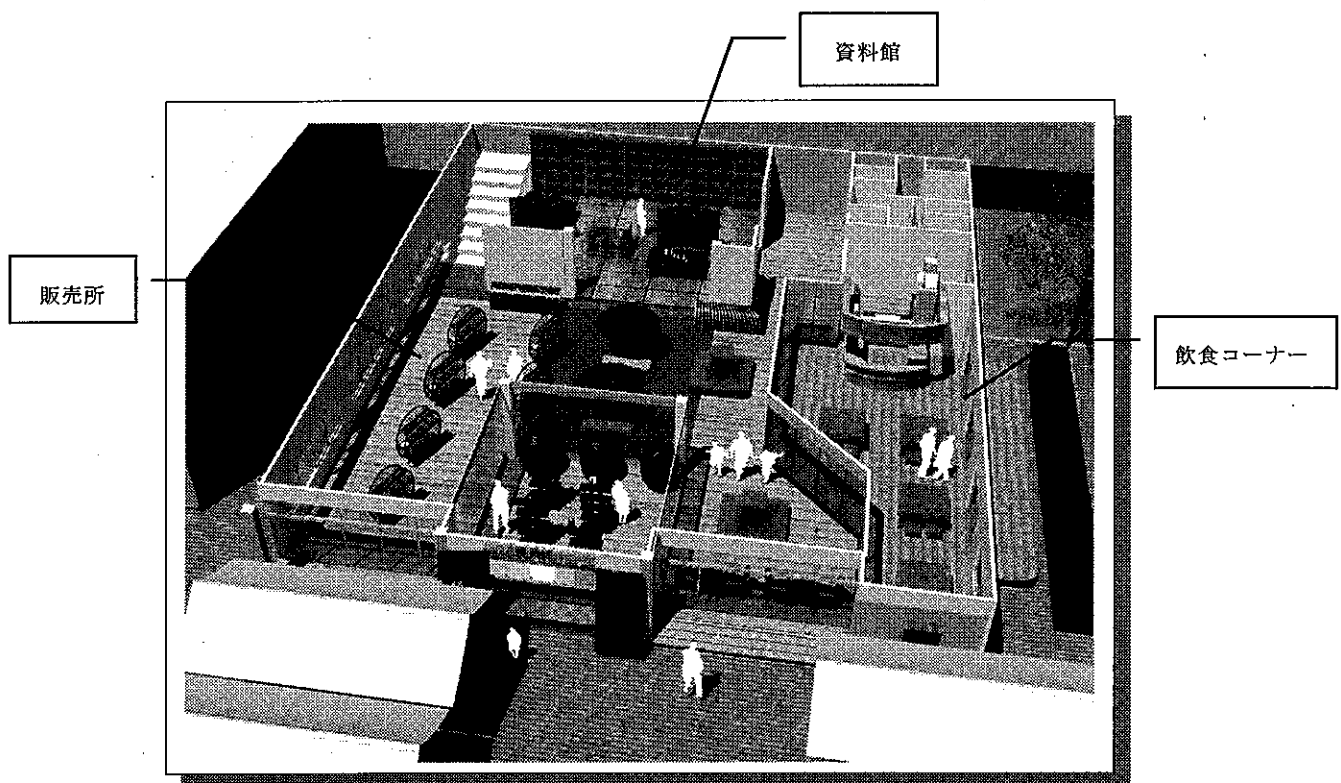
図表 3 施設構想



図表 4 施設の説明

施設項目	仮称	機能・内容
資料館	島原そうめん博物館	伝統的なそうめんの食し方の紹介 そうめんの文化歴史 新たな「食事」「食生活（食文化）」の提案 そうめん博士コンテスト*
工場見学・体験	そうめん工房	製麺、熟成の見学 簡易作業の体験（そうめん名人の指導） 島原そうめんを使った料理教室（地元婦人が講師）
飲食コーナー	そうめん味処	体験コーナーで作ったそうめんの食事 外では、「そうめん流し」「地獄炊き」
販売所	そうめんショップ	自分が作ったそうめんを合わせた商品パックの購入 そうめん博士コンテスト実施者への割引*

図表 5 （仮称）島原そうめん館本館のイメージ図



*注：これはあくまでもイメージ図である。

(5) (仮称) 島原そうめん館の施設計画

(仮称) 島原そうめん館の施設計画は以下のとおりである。

図表 6 施設計画

機能	施設	概要	建築面積 (㎡)
「食事」「食卓」の提案機能	工場見学・体験コーナー	自動製麺プラント一式 作業室 乾燥室 倉庫	40
	資料館	産地の歴史 そうめん関係資料等	20
	休憩施設	ビデオ設置 (間仕切り設置)、トイレ	20
共通	商談ルーム	受付、	15
	飲食コーナー	20名収容	50
そうめん産業振興拠点機能	販売所	そうめん 関連商品 関連器 調理用品 県特産品 地域の特産品 地域の自慢食材 新鮮野菜など	80
	備蓄倉庫・検査場		25
合 計			250

付帯施設

施設名	機能概要	建築面積 (㎡)
駐車場	大型バス 2 台 乗用車 20 台 ミニイベント広場	150
その他	ゲート ランドマークなど	

建築算定基準単価の例

建 築	48 万/坪
電 気	10 万/坪
設 備	15 万/坪
浄化槽	13.5 万/坪
計	86.5 万/坪
	約 87 万/坪

建築基準費の概算例

$$250 \text{ m}^2 \text{ (約 75.6 坪)} \times 87 \text{ 万円} \approx 6,570 \text{ 万円}$$

付帯施設の建築費を含むと

概算 7,000 万円

*ただし、体験学習用のそうめん製造機械、展示品等の購入費は含まない。

(6)市場規模

① 観光客市場規模

近隣の観光客数と消費額は下記のとおりである。

図表 7 平成 15 年度観光客数

市町村	観 光 客 延 数					
	日帰り客数 (人)	宿泊客総数 (人)	延宿泊数 (人)	宿泊客実数 (人)	平均宿泊数 (人)	観光客延数 (人)
有家町	65,842	0	0	0	—	65,842
西有家町	16,430	3,420	1,960	1,460	1.34	19,850
布津町	45,613	0	0	0	—	45,613
北有馬町	6,869	585	332	253	1.31	7,454
商圏合計	134,754	4,005	2,292	1,713	1.34	138,759

平成 15 年度観光消費額

区 分 市町村	日帰り客 (千円)			宿泊客 (千円)		
	飲食娯楽費	土産代	日帰り合計 (A)	飲食娯楽費	土産代	宿泊合計 (B)
有家町	37,727	24,098	61,825	0	0	0
西有家町	27,931	19,716	47,647	6,840	1,752	0
布津町	31,153	18,838	49,991	0	0	0
北有馬町	7,212	3,915	11,127	661	151	0
商圏合計	104,023	66,567	170,590	7,501	1,903	0

② 商圏住民世帯数と人口

(仮称) 島原そうめん館の立地場所を有家町、西有家町近郊とした場合の地元住民の商圏別世帯数と人口は以下の通りである。

図表 8 平成 15 年度世帯数、人口

	商圏範囲	吸引率	世帯数 (戸)	人口 (人)
1 次商圏	有家町、西有家町、布津町、北有馬町	100%	8,003	27,064
2 次商圏	深江町、島原市、南有馬町、口之津町、加津佐町	30%	7,023	20,675
	合計		15,026	47,739

(7)年間利用客予測と売上高予測

以下は、市場規模から見る年間利用客数の例である。b、cの要因は施設の魅力により変動し、その結果利用者が増減する。

図表9 年間利用客予測と売上高予測

単位千円

分類	商圏	対象客層	a 対象人口総数(人)	b 関心・競合度低減率(%)	c 利用可能率(%)	d 対象人口(人) a × b × c	e 月間(人) d/12	f 一日(人) d/360	g 客単価	h 年間売上高 d × g
観光客 利用客	有家町、西有家町 布津町、北有馬町	飲食客	138,759	60%	20%	16,651	1,388	46	800	13,320,800
		買物客		80%	30%	33,302	2,775	93	1,200	39,962,400
		体験者		80%	10%	11,101	925	31	400	4,440,400
住民の 利用者	1次商圏	飲食客	27,064	90%	30%	7,307	609	20	650	4,749,550
		買物客		60%	10%	1,624	135	5	1,200	1,948,800
		体験者		30%	10%	812	68	2	200	162,400
	2次商圏	飲食客	20,675	30%	30%	1,861	155	5	650	1,209,650
		買物客		10%	10%	207	17	1	1,200	248,400
		体験者		5%	5%	52	4	0	200	10,400
予想来場者総数		飲食客				25,819	2,152	72		19,280,000
		買物客				35,133	2,928	98		42,159,600
		体験者				11,964	997	33		4,613,200

ここでは、飲食は昼間のみ、土産は島原そうめんを中心に地元の菓子も揃える。また、体験料金は土産付きで構想を立てる。

(8)設備資金計画

図表 10 設備資金計画

単位 円

資金の投資内容	金額	資金の源泉先	金額
建設資金	70,000,000	補助制度	40,000,000
開業・運転資金	10,000,000	事業者負担	40,000,000
合計	80,000,000	合計	80,000,000

当施設の建設手法により設備の仕方（資金、事業主体）と運営方法が異なる。以下は、検討される手法の一覧である。

図表 11 事業手法の一覧

経営パターン	公設民間運営委託	公設民間賃借運営	民間整備運営
建設・投資	公共による建設	公共による建設	民間による建設
管理運営	民間に事業を委託	民間が賃借して経営	民間による運営
収入	公共が利用料収入を受け入れ、運営委託先として外注として民間に委託経費を支払い、運営を任せる。	民間が利用料収入をもらい事業を運営する。設備は公共からの借り上げとして、賃借料を支払う。	民間が自らの資金で民営事業として設備を行い、運営する。
事業運営責任者	公共	民間	民間
事業採算性の検討先	公共としての採算と民間が委託料で実施可能かの採算性を検討する。	民間が賃借して実施可能かの採算性を検討し、公共はその賃借料で妥当か判断する。	一般の民間の営利事業をして判断する。
事業採算性の判断基準	必要な運営経費に対して、利用料収入だけで賄えるか。運営補助がどこまで出せるか。委託された民間は営利事業として収支運営可能か。	民間が営利事業として収支運営可能か。その賃借料の額の設定方法は妥当か。	営利事業としての収益性で判断する。
減価償却費の有無	なし	なし	あり
事業単体収支	公共・民間とも判断は必要	公共・民間とも判断は必要	公共・民間とも判断は必要

これを検討し、公設ではなくそうめん業界が自らの組織で建設することを前提として、構造改善事業費等の補助制度を活用した施設の建設を構想する。

(9)事業採算計画

以上の構想をまとめた計画が下記のとおりである。

図表 12 事業採算計画

単位 千円

	飲食部門	物販展示	体験・事務	合計	基準年度算出式
売上高	19,280	42,159	4,613	66,052	
製品（仕入） 原価	6,362	27,403	461	34,227	飲食 33%、商品 65%（委託）、 体験土産 10%
資材費等	578	1,265	138	1,982	包装資材、箸等、3%
製造人件費	5,200	0	1,560	6,760	飲 4、販 2、体験 4（ローテ）、 事務 1
水道光熱費	480	240	480	1,200	
減価償却費	1,000	1,000	1,000	3,000	5000 万円設備
製造雑費	480	240	480	1,200	
製造原価	14,101	30,148	4,120	48,369	
売上総利益	5,179	12,011	493	17,683	
人件費	0	2,600	1,300	3,900	
広告・手数料	1,928	4,216	461	6,605	パンフレット、広告、エー ジェント
雑費	480	360	240	1,080	
減価償却費	400	1,500	300	2,200	2000 万円設備
支払利息	263	574	63	900	3000 万円借入として 3%
経費合計	3,071	9,250	2,364	14,685	
経常利益	2,108	2,761	▲ 1,871	2,998	
法人税等	1,054	1,380	▲ 935	1,499	
内部留保金	2,454	3,880	365	6,699	
借入金返済	876	1,915	210	3,000	3000 万円 売上高配分
資金余剰金	1,579	1,965	155	3,699	

事業の採算が取れる条件として、補助金の活用と業界及び住民の参画による運営経費の抑制が大きい。

また、そうめん業界だけの発展ではなく、そうめん製造機械の開発や旅行業などの関連業界の振興もあわせて考えることが必要である。

(10)事業の成功の条件

① 島原そうめんに関する業界の姿勢

当該事業を株式会社素兵衛屋だけの事業として捉えるのではなく、改めて業界全体としても協働する事業として取り組んでいただきたい。

② 運営組織

建設主体の組織に、住民ボランティアを交えた運営組織が必要である。それ故、地物住民の利用が高まり、且つ観光客も地元住民とのふれあいができる。

③ 建設準備組織

業界に自主的な発意による建設準備会を発足したい。その組織に行政を招き入れ事業化を進めていく。

またこの準備会のオブザーバーには、地元住民代表、パイヤー代表など関係者も巻き込んだ協力体制を構築する。

④ 事前の事業評価と運営評価

当施設の構想を研究していく場合、その事業目的と効果を確認しつつ、如何に事業効果が発揮できるか費用対収益の事業効果を事前にシミュレーションしていく。

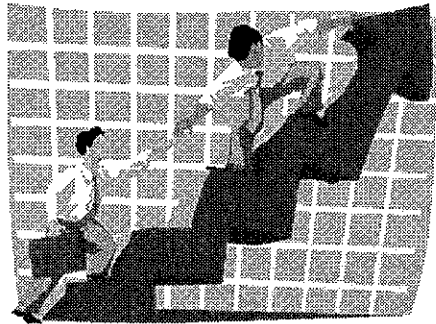
補助金を活用する場合、採算性だけでなく社会的貢献も判定され、且つ運営の適正化や平成18年度からの公的施設の民間運営委託のモデルともなる成果が求められる。

⑤ 行政への期待

関連業界への波及効果も含めて、当事業を地域総合振興事業として合併が予定される行政が捉え、商工会と共同して事業推進を行っていただきたい。

5. 島原そうめんの新たなる挑戦

(1) 素兵衛屋のマーケティングの現況——トップセールス依存



販売面からみた素兵衛屋の現況は、トップセールスに大きく依存している状態である。即ち、社長の永川幸樹氏の広くて深い人脈の上に乗った売上の数字であり、確固たるマーケティング戦略に基づいた、全社的な営業活動とは程遠いといわざるを得ない現状である。

トップセールスの功罪はともかくとして、いつまでも永川コネクションに依存していいわけではない。これからも継続的な売上の増大を実現していくためには、やはり全社的

な営業活動の展開を行い、新たなる戦いに挑まなくてはならないのである。

そこで、マーケティング戦略を構築する上での重要な項目である、製品・価格・流通経路・販売促進のうち、既に前章までに語られたことの重複を避け、主に流通経路と販売促進について、できるだけ具体的な提案を行っていくものである。

(2) 有家町商工会のトライアル——新製品開発を目指して

有家町商工会は、素兵衛屋の販売重視戦略とは一線画した挑戦を行っている。それは、現代の消費者のニーズに合致したものを作ることにより販売を伸ばして行こう、という製品開発に重きを置いた戦略といえよう。

有家・西有家地区を中心に、28 組合に所属する 450 軒の手延素麺作業所があり、組織及び品質の統一と低価格の是正を目的として、平成 10 年度から本格的に取り組みを開始した（註 1）。

平成 11 年度に「技おこし事業」平成 12 年度に「商工会等地域振興対策事業」に取り組み、即席性・機能性・特殊性を基本とした NEW 麺を 7 種開発するに至ったのである。なかでも即席性に重点をおいた「即席カップそうめん」機能性に重点をおいた「健康保持長寿そうめん」特殊性に重点をおいた「手あぶりグルメそうめん」などが商品化されている。

有家町商工会のこうした事業は、地域の活性化という意味で、多くのメディアにも取り上げられて、活動自体は大いに賞賛されているが、本格的な商品販売にはつながっていないと言えよう。

だが、これまで製造にだけ携わってきた人々に、販売の大切さを認識させた意義は非常に大なるものがある。またここで蓄えられた製品開発の技術とノウハウは、後日大きくものを言う日が必ずや訪れることだろう。



(3)島原そうめんとその周辺商品の開発——総合的展開の是非

素麺の持つそのものの魅力もさることながら、関連商品にもスポットライトを当てて、互いにシナジー効果を高め、個々のブランド力の集積や商品群全体の魅力で消費者に訴求すべきだと言う意見もある。

すなわち、素麺の原料である小麦、素麺の重要な脇役であるだし汁の原料に使う魚介類、薬味に使うネギや生姜、或いは、素麺を盛り付ける器や小物などの周辺商品に至るまで、品質は勿論のこと、商品に何らかの付加価値を持たせることにより、それらが互いに響きあって、物語性を持って消費者に訴求していこうと言うのである。

そこで次に、代表的な意見の例と、長崎県の農業振興の方向、及び農業振興のためのシンボリックな運動である、地産地消の考え方を取り上げて、総合的展開の是非を検証してみる。

① 西有家町役場の意見——周辺商品の開発を通じて、地元産品全体の振興を図れ。

西有家町としても、素麺に関わる生産業者や流通業者などの全ての人が、一つの旗印の下に大同団結することと、ブランドを統一することと認識しているが、現実的には、早急な一本

ず、経過措置として、5つ程度のグループ
素兵衛屋に関しては、現在一
けであり、まだ素兵衛屋だけの
屋が更に力を発揮するためには、

高・利益高を伸ばし、株主である生産業
である。



とは、絶対に必要なことである
化はムリであろう。取り敢え
にまとまることが考えられる。
つの販売会社としての位置付
ブランドでは弱い。素兵衛
営業力を強化して販売
者への利益還元を進めること

そうすれば素兵衛屋への求心力が高まり、生産業者の参加が増え、徐々に他への影響力が強まり大きな合同に貢献できるようになるだろう。

さて、素兵衛屋が地域全体の求心力を高めるためには、地元の産品の振興も図らなければならない。長崎県全体から考えれば、県全体の農業や漁業の振興が図られるようにしなくてはならない。具体的には、素麺の原料として、輸入品に頼ることなく長崎産の小麦を使用する。それも出来れば、島原産の小麦を使用するようなこだわりが欲しいものである。

農業試験場などとタイアップして、素麺に最も相応しい小麦の開発や、長崎産の魚類だけを使った「だし」を作り出すような努力が必要であろう。

同じ麺類でありながら、五島うどんは、テレビチャンピオンやどっちの料理ショーなどにも取り上げられて、いまや『幻のうどん』とまでいわれるようになっている。五島うどんのような上手な宣伝をするべきである、という意見であった。

② 長崎県農政ビジョン——周辺商品開発の土壌

国が平成11年7月、食料の安定供給の確保や農林業・農村の有する多面的機能の十分な発揮などを基本理念とする「食料・農業・農村基本法」を制定したのを受けて、長崎県は、平成12年度に、長崎県の農林業・農村の展望と方向を示した「長崎県農政ビジョン」を策定し、平成22年を目標年次として各種施策を展開している。

それによると、現在長崎県が全国に誇る農畜産物は、

- びわ（全国で1位）
- 馬鈴薯（2位）
- アスパラガス（4位）
- みかん、白菜、イチゴ、カーネーション（6～7位）

などとなっている。

また、県内における農業産出額の上位は 肉用牛→米→豚→イチゴ→みかん の順であり、それを島原半島地域に限ってみると 馬鈴薯→いちご→生乳→肉用牛→豚 となっている。さらに、今後の重点的取り組みとして「ながさき農産物ブランド化」の強化が挙げられているが、その中の品目は、

- 米、みかん、びわ、イチゴ、馬鈴薯、アスパラガス、レタス（註2）

になっている。これらの中に、素麺とシナジー効果を発揮できるものがあるだろうか。

③ 地産地消運動——生産者と消費者との共同作業による周辺商品の開発

「地産地消運動」とは、地元で産出されたものをできるだけ地元で消費しようという、生産者と消費者が一体となった運動である。

この運動の目指すところは、消費者側から見た場合は「食の安全」であり、生産者側から見た場合は生産者の「生産する誇りと責任」である。生産者と消費者がお互いに顔の見える関係を築き、安全と生産振興を支え合おうということである。

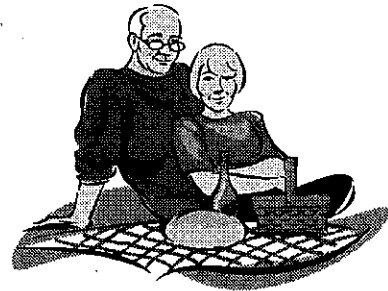
また、一方地元産品愛用運動としての側面も持っている。よその県で作られたものを買って消費するくらいなら、少しぐらい高くても、或いは、不都合でもできるだけ県内産のものを使おう、という考えである。また、近くに生産地があるのであるならば、できるだけ近場のものを使うことによって、社会全体としての無駄な流通エネルギーを削減していこう、という概念を含んでいる場合もある。

どのように解釈しようとも「島原そうめん」の拡販にとって、まず地元の人々にしっかり食べて頂くことに越したことはないから、地産地消運動は大いに都合のいいことである。

地産地消運動に乗っかっていくためには、この運動の目指している一番大切な、食の安全に関して「島原そうめん」が最適な食品であることを証明しなければならない。

以上述べた中から「島原そうめん」の拡販のための総合的展開策として、周辺商品の開発の可能性を探り当てなくてはならないが、それに加えて、次に述べるような事柄も念頭においておかなければならないだろう。

- ・ 関連商品が「島原そうめん」を上回るブランド力をもっているか。
- ・ 関連商品として他地区の商品同様の品質を維持できるか
- ・ 素麺と同じ様に量産の効く商品たりえるか
- ・ 価格が著しく高くないか
- ・ 配送に要する日数の間の品質劣化はないか
- ・ スピーディな開発・改良が可能か
- ・ トレーサビリティが可能か



(4)消費者の新たなニーズへの対処——

「島原そうめん」の積極的な拡販を展開していく上で、現在の消費者ニーズの傾向を知ることが、第一の要点である。最近良く耳にするキーワードを挙げながら、消費者の動向を検討してみよう。

① 4つのAN

4つのANとは、安全、安価、安直、安心の意味である。またこの4つは、今日において、多くの主婦が料理を作る際に念頭においているキーワードと言われている。

- 安全：いま消費者が一番注目していることである。この要望に応えられなかったメーカーは、直ちに市場から追放される運命にある。
- 安価：同じ品質・同じ価値を持ったものならば、やはり安い方がいいに決まっている。企業は、常にコスト削減のための努力を惜しんではならないのである。
- 安直：消費者がそのものを消費する時、できるだけ手間ひまを省きたいという心理であるが、同時に手間をかけることこそ価値がある、という考え方も常に存在する。
- 安心：上記の3点を全てクリアして消費者は安心して商品（サービス）を購入するのであるが、企業は消費者が安心するように、常に情報を提供し続けなければならないのである。ディスクロージャー・トレーサビリティなども含んでいる。

② 個性化・本物志向

先進国で共通して見られる物の充足現象は、消費者のニーズの、果てしない多様化となって現れている。自分だけのものが欲しいという個性化、希少性に価値を求める本物志向などが、衣食住のあらゆる物とサービスに要求されるようになってきている。

提供する側は、従来の製品にどんな付加価値を与えて個性化するか、希少価値を与えて本物に仕立てるか、常に研究することを余儀なくされるのである。また、それは高価な商品ばかりではなく、低廉な商品でも他の商品との差別化を要求されており、素麺でとさえいってもその要求からは逃れられないのである。

③ スローフードへの回帰

注文してすぐに食べられる、全国どこでも同じ味が食べられる、価格も比較的安い、と言うコンセプトで、すっかり消費者の生活の中に根をおろしたファーストフードに対して、その反対の流れも顕著になってきた。

もっとタププリ時間を掛けて料理や食事を楽しもう、我が家だけのユニークな味を守ろう、この地方の特産物を使った伝統的な料理を味わおうという形で、前項の個性化・本物志向とあいまった形で現れている。

ファーストフードが出てくる前の、あのゆったりとした温かみに溢れた食生活を見直そう、という動きがスローフードへの回帰である。

そこで島原そうめんであるが、これはいわば昔の人が考え出した一種のファーストフードである。これからもこのファーストフード路線の延長を進んでいくのか、それとも地域の特性を活かして、手間ヒマかけて食べるようなスローフードへの転換を図るのか、検討を要することである。

④ ニューレシピ

今日の男女共同参画社会形成の動きは、料理の世界にも大きな変化をもたらした。元来日本人は料理のレシピに関しては、厳しい制約のもとに伝統的材料の使い方を墨守する一方で、常に新規なものへの憧れを持ち続け、弛まぬ改良・改善をしてきたものである。最近、特に自由

闊達なレシピが巷に溢れ出している。創作和食という名前であったり、カルパッチョ風寿司であったり、エスニックなラーメンであったり、和洋中華、世界中の食材を巻き込んでいる。

素麺もこの流れを見過ごしてはならない。単に夏の風物詩として、かき氷や風鈴などと同じような季節限定の単機能な商品に終らせてはならない。



従来の既成概念をすべて取り除いて、それこそ和洋中華、世界中の料理の材料として使えないか。全く新しいセンスを盛り込んで、最高級の料理に変身出来ないか、などの努力をしなくてはならないのである。

これから、老若男女、あらゆる人に問い掛けていかなければならないことである。また素麺として、そのような覚悟があることを内外に知らしめるために、後述するイベントなどを積極的に展開していかななくてはならない。

⑤ メディアが取り上げる要素

販売促進の方法として、メディアを利用した宣伝活動があるが、テレビや新聞を使った宣伝には莫大な費用がかかる。宣伝費として有り余る予算を持っていればよいが、できるだけ安価で、できるだけ大きな効果がある方が望ましいことは言うまでもない。

そこで、メディアの方から取材に来るような利用の仕方、いわゆるパブリシティとしての利用を積極的に考えていかなければならない。

それでは、メディアが取材に来るような要素にはどんなものがあるだろうか、マスメディアの世界に席を置いている人々の意見を集約してみた。現在メディアが、記事にするために強い関心を持っている事柄で、普段の私達の生活に関係のあるものは次のようなものである。

●女性初の××

女性初のソーメン・ソムリエなどが創設されたら良いネタになる。それにはまず、素麺の味利きなどの下地を作らなくてはならない。

●敗者復活物語

いっぺん失敗して、どん底から這い上がった製造業者や技術者などの例はないか？

●中小企業の社会的責任：

中小企業には珍しい、しっかりした社会的責任を持った企業や経営者はいないか？特にITからは程遠い、アナログな情報の方が記事としては面白い。

●地方発中央

島原にしかない情報、島原だからこそ出来る情報、例えば国見のサッカーと素麺とが絡むような話はないか？

●その他今時流に乗っている話題…新たな家族像、韓流、本格的なロボット、などなど

上記のような目新しさや希少性があれば、メディアは飛びついてくる。それでは「島原そうめん」をどう料理すれば、メディアの気に入る味に仕立てられるか、最初から大きな成果を狙わずに、まずはタウン誌などにあたりをつけて、反応を見ながら大きなメディアに挑戦していくという作戦も考えられる。

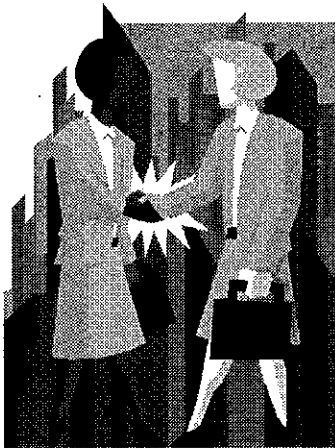
(5)流通業界からの要望——どの流通チャンネルを選ぶか

島原そうめんの積極的な販売促進活動を展開していく上で、これから、どのような販売チャンネルを利用していけばいいのか、場合によっては、これまでにない新たなチャンネル戦略を構築しなければならないのか、などを探るため、様々な小売業態の人に意見を聞いてみた。

① デパートの意見——実質的商品価値の高い商品を求めている。

デパートという業態は、もともとターゲットとしての顧客の範囲が広いので、今日のように消費者の嗜好が多岐にわたってくると、品揃えの焦点がぼやけてしまい、訴求力が著しく低下するという現象を生んでいる。それがまた商品開発能力の低下となって現れて、悪循環に陥っているのが現状である。

近年、消費者の購買力の回復と共に、個性化・高級化などの傾向が顕著になってきたので、単なる「お買い得」ではなく、この商品にはこの金額を出しても十分に価値がある、という実質的商品価値のある商品が求められていくだろう。デパートが単なる価格競争に巻き込まれないで成長していくためには、消費者に、この実質的商品価値をより多く提供できるかどうかにかかっているといえるだろう。



実質的商品価値とは、この商品はこの商品より比較的価値があるとか、値段に比べて価値があるという相対的なものではなく、消費者が考えている基準に見合う絶対的価値を持っている商品、ということである。

「島原そうめん」は、消費者が望んでいる何らかの基準に見合った絶対的価値を持っているか？また、消費者が島原そうめんに望んでいる価値を、生産者は知っているのだろうか？

素麺はこれまで贈答用として扱われることが多かったが、デパートが贈答品を扱う場合、一番望ましいのは産地直送のケースである。その場合、消費者にはカタログで選んで貰うことになるから、カタログによる訴求力が必要になってくる。

「島原そうめん」には、消費者にカタログの中から選んで頂くだけの訴求力があるだろうか？

② スーパー食料品部の意見——根本的には安さの追求である。

スーパーの使命は、消費者の望む商品を、望む品質で、望む量、望む価格で、いつでも提供できるようにすることである。特に最寄品中心であるから、価格を消費者の望む価格に設定することが最重要課題になる。

店側としては、消費者の計画的購買に頼っていくだけでは売上は上がらない。計画外購買、

すなわち衝動買いや思惑買い、あるいはファッション的な購買をするように働きかけないとい
けない。

素麺は、最寄り品ではあるが、宣伝の仕方によっては消費者が衝動買いをする、というよう
な最寄り性はない。季節的商品としてのイメージが強すぎるのが欠点である。今後、その欠点
をどうやって払拭していくかが大きな課題であろう。

年間を通じた美味しさ、新鮮さの訴求、様々な生活シーンに適応できる要素の付加、などを
製造・販売・消費が一体となって考えていかななくてはならないだろう。

③ コンビニストアの意見——基本的に、便利さの追求である。

便利な食品としては現在販売している「素麺パック」になるだろう。コンビニが、素麺を乾
麺の状態の販売するという事は考えられない。どのような調理済み食品として開発されるか
にかかっているといえよう。

④ ギフト専門店の意見——ギフト商品の最大のトレンドは、個性化である。

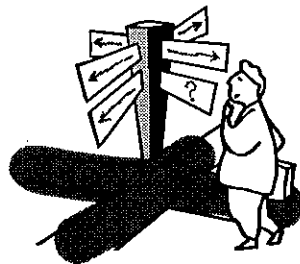
定期的な中元や歳暮の儀礼的な贈答は減少し、非定期的な或いは突発的な行事や出来事に使用
する、いわゆるイベント性の強い贈り物としてのケースが増えている。

だから、これからのギフト商品として要求される商品要素は、意外性・物語性・希少性など
である。しかも男女の区別や年齢による違いなどが薄れている。

「島原そうめん」は、従来の素麺とはここが決定的に違うとか、送る人が商品の能書きに惚
れてしまうような付加価値を発見しなくてはならないだろう。

以上「島原そうめん」に対する、各種の小売業態の意見を聞いてみたが、当然のことながら、
業態によって素麺に望む価値が大きく違っている。

今後「島原そうめん」は主にどの流通形態を利用していくのかによって、商品に持たせる価
値が大きく異なってくることになる。また、それを絞り込んだら、その他の流通チャンネルには
有効な働きかけが出来なくなることも覚悟しなくてはならなくなるであろう。



(6)新規需要開拓への新たな挑戦——総合的展開の必要

これまで見てきた様々な変化や流れを捉えて「島原そうめん」はどう対処していけばいいのか？
これから、具体的な販売促進の方法を提示していくこととする。

① 人間関係によるもの

●県人会の利用

各県にある、長崎県人会の愛郷精神に訴えて、定期的に長崎県の情報と共に「島原そうめん」の情報を提供し、総会の折に試食会などを盛り込んで貰って地道な宣伝を続ける。

●島原（長崎県）出身の有名人への協力要請

・芸能人、タレント

芸能人に「島原そうめん」の宣伝に一役買ってもらったら、その影響はファンを中心に莫大な効果をもたらしてくれることは間違いない。さだまさし氏・前川清氏等に相談をすることから始めたらどうであろうか。

・スポーツマン

長崎県は、サッカー選手と力士の
をつけていく方法はないものか。
原そうめん」1年分を贈呈するな



多い県である。特に国見高校との関連
また、大相撲の何らかの賞に「島
どの工夫は出来ないものか

・小説家・漫画家・演出家その他

小説や、漫画本、TV番組な
来年のNHKの大河ドラマ「源

メディア

どの中に取り上げて貰うよう働きかける。
義経」の脚本家、金子成人氏など

・その他、政治家・事業家など

② 施設・組織の利用

●旅館、ホテルなどの宿泊施設

旅館に着いた客が部屋に落ち着いて寛いだ時、或いは、ロビーにある接客コーナーで、最適な状態にゆがいた素麺を一口分、美味しいダシと共に差し上げる。それは、少し空腹感の出始めた旅行者のお腹に、スルリと納まるはずである。量が少ないだけにその印象は強烈に客の心に残り、翌朝の売店の「島原そうめん」の売上は急増するに違いない。

まず、島原半島の各温泉・観光地の旅館組合を通じてこれを普及させ、うまく行けば県内の観光地はおろか、佐賀県の嬉野温泉などへも敷衍させていきたい。

それを食する人々が観光客である故に、口コミとして広範囲に伝わっていくことが、大いに期待できるところである。

●高齢者用施設などへの拡販

健康食品として、高齢者が食べやすい食品として、高齢者用の献立のレシピとして大いに宣伝する価値がある。

●給食センター・保育園のおやつなど

健康食品として、こなれの良い食品として子供にも最適な食品である。7色ソーメンなどを開発して、子供にも喜ばれるよう工夫する必要がある。

幼少時に楽しく食べた食品は、その人の一生の食生活を左右するほどの影響力を持っているものであるから、子供に好かれることは非常に大事な要素である。

③ 他のものとのコンビネーションによる販売

●「島原そうめん」セットの販売

最適にゆがいた状態の袋詰の「島原ソーメン」と、ペットボトル入りの「島原名水」、容器入りのダシ、薬味のコネギやしょうがの袋、美味しく食べるための説明書、素麺に関しての蒞蓄を並びたてたリーフレットなどを発泡スチロールに体裁よく詰め込んでセットを作る。ネーミング次第では爆発的に売れる可能性を秘めているものである。

遠隔地発送に耐えられるよう、鮮度管理、配送管理を徹底しなければならない。

●県内の有名ブランドとのコンビネーション

様々な商品との適切な組み合わせを模索し、その組み合わせに「物語性」を持たせたら新たな観光資源として再評価されるものである。

●長崎俵物への組み入れ

④ イベントとして

●「島原そうめん」を使った料理競技大会

島原半島の各市町村で開催される各種のお祭りの中にイベントとして⑤⑤貰う。

優秀作品は「ニュー・素麺料理」として宣伝に活用する。

●ソーメン博士、ソーメン普及士

児童や青少年を中心に一定の資格として検定試験を実施する。自分たちの郷土を見直す良い機会にもなるだろう。

●ギネスに挑戦

素麵に関するギネスクラスの記録に挑戦する。(例) 世界一長いソーメン流し

⑤ その他

- ・機械麵を使った調理麵の普及→高級「調理麵」が生きてくる可能性
- ・韓国への輸出
- ・将来的には佐賀の神埼・西有田も含めた西九州そうめんゾーンの形成
- ・限定品の設定
- ・カラーリング商品——単品としての着色ではなく、カラフルな、というイメージ

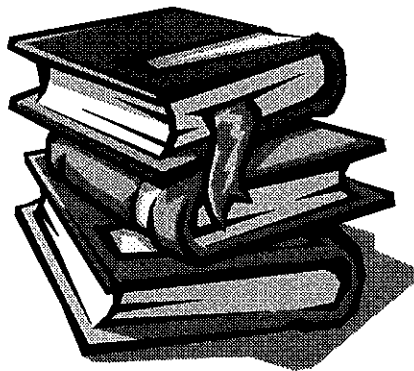
以上、販売促進のための様々なアイデアを列挙した。荒唐無稽に感じられるものもあるかも知れないが、なかには殆んど費用がかからずに、すぐにでも実行できるものもある。

とにかく、すぐにでも動き出すことが肝要である。すぐに実行できるものから着手して、周囲の反応を確かめながら改善工夫を重ね、次第に大きな渦に発展させなくてはならない。

これが「島原そうめん」の新たな挑戦の始まりである。

註1：出典＝平成12年度、商工会等広域連携等地域振興対策事業報告書

註2：出典＝平成15年度、長崎県農政ビジョン年次報告書



[調査・研究委員]

上野 純一郎

田代 拓哉

相田雄二郎

辻丸 義人

前田 慎一郎

前田 直

[オブザーバー]

伊藤 剛

(長崎県有家町企画振興課、中小企業診断士長崎県支部会員)

おわりに

「地域産業の支援のあり方-島原のそうめん事業について」のテーマで、(株)素兵衛屋に焦点をあて検討してきました。(株)素兵衛屋は、株式会社形態を採用していますが、単なる一企業ではなく、地域振興のために設立されたベンチャー企業であるが故に、島原手延素麺産業の命運を握っている存在でもあります。

ここでは取り上げていませんが、永川社長就任のエピソードを読むと、島原手延素麺生産者の真剣で切実な思いが伝わってきます。その思いを背に、永川丸が出帆し、設立当初より、目標以上の売上げを記録するなど、その成果をあげています。永川社長の献身的働きも、(株)素兵衛屋が地域振興に果たす役割を深く認識しているからに他ありません。

私たちは、島原手延素麺業界における(株)素兵衛屋の重要性を再確認し、素兵衛屋および産地としての地位向上、発展のための方策を検討してきました。

組織面では、組織内部で出来ることを考えました。それは、外部の力を頼らず、自らの力で達成することができ、しかもその効果は大きいものです。品質管理は、現在も重点的に取組んでいますが、それをより標準化し浸透させ、社会的にも評価を得る手だてを提示しました。IT化に関しては、今や販売面およびコスト削減の面からも避けて通れないものです。「島原そうめん館」構想は、(株)素兵衛屋だけでなく、地域産業である島原手延素麺全体の象徴として位置するものです。最後に、島原そうめんの新たなる挑戦として、いくつかの楽しめる企画を提案してみました。すぐに役立つものから長期的な取組みが必要なものまで入り交じっています。これらの中から、たとえ1項目なりともお役に立てるものがあれば幸いです。

中小企業診断協会長崎県支部

調査研究事業 委員一同