

社会課題の解決に取り組む団体の事例をもとにした マーケティングの視点からの考察 (2)

Study from the viewpoint of marketing based on cases of social problem-solving acting (2)

阿 部 郁 雄

Ikuo Abe

はじめに

今回は SDGs の 8.6 にある「雇用創出、地方の文化振興・産品販促につながる持続可能な観光業を促進するための政策を立案し実施する」ではないが、地域活性化への多岐な取り組みが見られる。例えば、茨城大学は JR 日立駅（茨城県日立市）前にある商店街と連携し、活性化に取り組む。だまし絵を展示して集客の目玉にするほか、学生が地元高校生らに勉強を教える学習室などを設ける。商店街を研究内容の実戦の場としつつ、再生につなげる試みやイベント開催時の集客を 400 人と 3 割増に高め、にぎわいを創出する取り組みや京都府とヤマト運輸は 2015 年 3 月 20 日、府内の観光振興に向けて連携協定を結び、ヤマトが観光地にちなんだイラスト入りの発送伝票を配るほか、営業所で観光情報を紹介するなど地域の魅力を発信する取り組みⁱⁱ、長野県の茅野市では縄文時代を題材にした街おこしの動きが広がっている。茅野商工会議所は市内の事業所に関連商品の開発を促し、一部は 2015 年 4 月にも販売を始める。市も専用ホームページの開設や市営尖石縄文考古館での特別展を通じ、知名度向上を目指す。2014 年に土偶「仮面の女神」が市内で 2 つ目の国宝に指定されたことⁱⁱⁱが契機となったようだ。これは一例だが日本各地で多くの地域活性化の取り組みが行われている。

地域活性化へのアプローチ

そこで、地域活性化や地方創生はどのように考えられ、行われてきたのだろうか。業構想大学院大学学長の田中理沙は日経産業新聞のインタビューで「その商品や地域にまつわるストーリーがブランドになる。歴史や風土など地元の人たちが当たり前だと思っていたことも、都市部の人にとっては魅力的に映る。物語を紡いでメッセージにすることが重要だ。」とし、「地域はそれぞれに歴史や風土、人柄が違い、画一的な手法では限界がある。地域ブランドを継続的なものにするためには、地域の当事者が主体的に動くことが重要だ」そして、「地域で共有できるビジョンを打ち出す必要がある。」また、「ビジョンを打ち出すためには、地域ブランドの責任者となるプロデューサーが必要だと考える。マーケティングをしながら、ヒトやモノの配置も考え、予算の配分や投資計画を立てる役割を担う人材だ^{iv}。」とプロデューサーの重要性を述べている。

一方で古川一郎は「コトづくりマーケティングにおいては、集団が達成すべき目的を提示すると同時に、どのようにしたらその目的に人々が共感し、さらに共感した人が共鳴し合うかを考え、そのうえで共に行動する仕組みを生み出すことで、自律的な協業を引き起こす必要がある。このコトづくりマーケティングの目標は、単なる商品・サービスの販売ではない。社会に対して、コトを基軸にした活動を通して『渦』をつくり、多くの人々に関わってもら从中から、コトの目的を達成することである^v。」続いて、「地域活性化のためのコトは、少なくとも次の条件を満たさなくてはならない。すなわち、驚き、共感、理解の三条件である。

第一に、コトには驚きがなければならない。私たちは、びつくりしたり想定外の状況にでくわしたり、はっとしたときに活発に考え始める。

第二にコトには共感が必要である。「きらめく」には、もう一つの重要な意味がある。ただ驚くのではなく、「コト」に共感し、対話を始めてもらわなければならない。対話から共感がおこる。

第三にコトはよく理解されなければならない。「話せばわかる」と単純に考える人が多いが、ここと言う理解は、腑に落ちるという意味である^{vi}。」そして

「コトづくりに接して三つのフェーズが連動している。顧客が体験するコトを具現化することが第一のフェーズである。第一のフェーズはモノづくりに相当する。第三のフェーズは顧客（＝パートナー）を中心とした社会である^{vii}。」そして「第二フェーズの出会いの場において実際に自分が体験したことをリアルな口コミやソリューション・メディアを通じて友人・知人などと確認し、批評し、評価し、さらにはより高い期待を表明するのが、この第三のフェーズである^{viii}。」そして「誕生したきらめくブランドの側から見ると、ブランドをつくるための条件がわかる。

- (1) 提供されるモノ・サービスは本物である。本物でなくてはならない。
- (2) 顧客間の対話で語られるエピソードであふれている。エピソードを話すのが楽しい。
- (3) ブランドをつくるドリーマーが必要である。驚き、共感、共鳴を生み出す夢を語り続ける人がいなくてはならない。
- (4) ブランドの夢は決して利己的であってはならない。
- (5) 顧客はあきやすい。具現化したコトで絶え間ない驚きを与えることが重要である。ただの継続ではなく、進化していくことが重要である^{ix}。」と地域のネットワークを強調するとともに、顧客の視点の重要性を指摘している。

このブランドについて小林哲は「地域ブランド研究には性質の異なる2つのブランド論が存在する。1つは、海外で主に議論されている地域空間をブランドとする地域ブランド論であり、もう1つは、主に日本で議論されている地域産品をブランドとする地域ブランド論である。前者が、地域全体をブランド付与対象とし、その魅力を高めるために、ビジネスにおいて蓄積されたブランド知識や技法を適用しようとするのに対し、その魅力を高めるために地域ブランドを使用することに両者の違いがある^x。」と指摘している。そして、「海外で主に議論されている地域ブランド論を地域空間ブランディング、日本で主に議論されている地域ブランド論を地域産品ブランディングとし、両者をビジネスにおける企業ブランディングと製品ブランディングに置き換えることで統合を図ったのである。この地域ブランディングの政策モデルにより、地域空間ブランディングの手段と目的とのミッション・リングが解消されるとともに、地域

産品ブランディングを地域空間ブランディングと関連付けることで、地域ブランディングにおける地域産品ブランディングの役割がより明確になったといえる。

しかし、これだけ地域ブランディングを語るのは不十分である。なぜならば、地域ブランディングは、その方法のみならず、それを実践する組織体制も、ビジネスでは大きく異なるからである。たとえば、地域ブランディングは、単独で行うことができず、複数の地域ブランディング主体が関与するにも関わらず、必要な要素（主体）がすべて揃っているとは限らない。また、たとえ揃っていたとしても、ビジネス・ブランディングのように地域ブランディング主体間に共通目標や相互調整機能が存在すると限らず、自らパートナーを見つけ出し、相互に関係を構築しながら地域ブランディングを行う必要がある^{xi}。」とも述べている。そして、「地域空間ブランディングの最大の特徴は、そのマネージメントにある。というのも地域空間ブランディングは、単独のブランディング主体では実行できず、複数のブランディング主体の関与が必要となるからである。それにもかかわらず、誰かがブランディングの主体となるのか、その中で誰がイニシアチブをとるのか必ずしも明確になっていない。①地域空間ブランディングのイニシアチブをとるブランディング主体の確定、②地域ブランディングに貢献しうる潜在的ブランディング主体の探索、③ブランディング主体間の連結と調整の3つの視点から、地域空間ブランディングのマネージメント方法^{xii}」があることを指摘している。この部分は先ほどの田中のプロデューサーの位置づけと近い。「地域ブランディングの場合は、少し様相が異なる。その典型が、一次産品を付与対象とする地域産品ブランドである。一次産品は、ビジネス・ブランドが付与対象とする工業製品と異なり、製品の品質が安定せず、これが地域ブランディングを特徴づける要因の1つとなっている。そして、この一次産品のブランディングにおいて重要となっているのが製品の選別である。すなわち、ブランドの有する基準に合致したものだけが、ブランド（が付与された製品）となるのである。

これは、地域ブランドにおいて、製品とブランドの立場が逆転していることを意味する。なぜなら、価値基準となるブランドが主で、製品はその価値基準を具現化する手段にすぎないからである。この主従関係の逆転が持つ意味は大

きい。なぜならば、この主従関係の逆転は、価値ある製品を作ることではなく、何が価値ある製品であることが、ブランディングにおいて重要となることを示しているからである^{xiii}。」とも指摘している。この指摘は一般的にブランド論で言われている、人がブランドの品質に対して持っている知覚品質に近い感覚だと思われる。この指摘は重要である。

一方で宮副謙司らは、日本マーケティング学会ワーキングペーパーVol3 No.17 で、「GHIL フレーム」を唱えている。それは、「地域資源に着目し地域価値へと編集するための地域資源のまとめ方、フレームワークを考察し、汎用性なる方法論として明示することを研究の目的とする。地域資源を4つの視点、すなわち地理的視点 (Geography)・歴史的視点 (History)・産業視点 (Industry)・生活的視点 (Life) に整理して分析することとし、その頭文字をとって「GHIL 分析」と命名^{xiv}している。以下のようにそれぞれを説明している。

地理 (Geography)

その対象となる地域の立地条件、自然環境 (気候・地形など)、交通環境 (アクセスと地域交通) を指している。例えば自然環境など絶対的な条件なども含まれているが、基本は対象地域とその外縁地域との相対的な位置づけにより特定される地域資源であると伝えよう。

歴史 (History)

「歴史」とは、その地域が辿った時の歩み (歴史) を基に形成された伝統や文化を指している。後述する生活 (Life) が現代の社会構成からの影響によって形成された地域資源であることに対して、歴史的視点での地域資源とは歴史の文脈から各々の地域に独自に形成された資源である点が異なる。

産業 (Industry)

「産業」とはその地域が有する1次産業 (農業や漁業、酪農、林業など) から2次産業 (製造業、など)、3次産業 (サービス業、観光業、金融業など) と連なる一連の産業連関を網羅した項目である。観光は、歴史との重複、具体的には伝統、文化との重複するではないかとの指摘もあり得るが、伝統・文化の地域資源に人、モノ、カネ、情報、知のインプットが加わった結果として観光の産業資源が生まれたものとして取り扱うため重複とはみなさない。

生活 (Life)

「生活」とは今を生きるその地域の人々によって形成される社会構成一般を示したものである。人口動態や家族構成、年齢構成、地域風土や教育水準など現在のマクロ的な社会環境全般を問うものとして位置づけられる^{xv}、としている。

先ほどの古川の言葉を借りると、地域空間に歴史と生活を付加したものと捉えることができるのだろう。

地域での産業についてポーターはクラスター理論を唱えている。クラスター (cluster) とは、特定分野における関連企業、専門性の高いサプライヤー、サービス提供者、関連産業の企業、関連機関 (大学、規格団体、業界団体など) が競争しつつ同時に協力しているような、地理的集中状態のことである^{xvi}。そして、クラスターは大きく分けて三つの道筋で競争に影響を与える。

- (1) クラスターを構成する企業や産業の生産性を向上させる。
- (2) 企業や産業がイノベーションを進める能力を強化し、それによって生産性の成長を支える。
- (3) イノベーションを支えるクラスターを拡大するような新規事業の形成を刺激する^{xvii}、と指摘している。また、クラスター理論は、ネットワーク理論と競争を結びつける。クラスターはある地位的な立地内で生じるネットワークの一形態であり、そこでは、企業や各種機関が接近していることで、ある種の共通性が確保され、相互作用の頻度や影響力が増していく。うまく機能しているクラスターは、単なる階層ネットワークを超え、個人、企業、各種機関の間の、無数の重なり合う流動的な結び付きの格子となる。こうしたつながりは反復され、たえず変動し、多くの場合は関連産業にまで拡大する。

「強い絆」と「弱い絆」の双方が発生する。クラスター内で関係性のパターンにわずかな変化が生じただけでも、生産性やイノベーションの方向という点で大きな結果が生じる場合がある^{xviii}、とも指摘している。

ポーターの指摘するクラスター理論を政府向けとして示しているが、自治体向けに筆者が修正したのが下図になる。

産業集積を図るには地域の歴史や地方団体、大学などの施設などの環境や需要などが積み重なってできる。そしてその上でブランドが必要となってくる。だが、観光という観点からは生活や歴史という側面が重要な要素となるのは言うまでもない。

三島市での地域活性化の取り組み～加和太建設の取り組み

345

表 1 三島市の観光客数

観光施設入込人数					
(各年度末現在 単位:人)					
施設名	25	26	27	28	29
山中城跡公園	18,116	28,328	33,211	33,555	33,388
三嶋大社	2,816,000	3,044,000	3,064,000	3,024,000	3,054,000
三嶋大社 宝物館	9,241	9,265	9,821	11,125	13,496
三嶋大祭り(三島夏まつり)	(520,000)	570,000	470,000	530,000	460,000
佐野美術館	56,885	66,526	67,942	66,531	50,809
三嶋暦師の館	3,298	3,601	3,831	3,806	3,427

(資料/商工観光課)

<https://www.city.mishima.shizuoka.jp/ipno41020.html>
 三島市ホームページ
 2019年5月24日

1つの要因として考えられるのは、2016年12月14日に毎日新聞が掲載しているが「歩行者専用つり橋として長さ日本一の「箱根西麓（せいろうく）・三島大吊橋（おおつりばし）」（三島スカイウォーク、全長約400メートル）が14日、開業1年を迎える。静岡県内外から157万人が訪れ、地元・三島市の上半期（4～9月）観光客数は前年度同期比94万人増の384万人（暫定値）に。市内の主な観光施設も軒並み来場者が増え“スカイウォーク効果”が出ている^{xx}。」ことも影響があると考えられる。

では、それ以外にもあるのではないかと考え、情報収集をおこない運よく2019年4月10日（水）に霞が関コモンゲート西館で開催された「第52回エキスパート・スタジオ」にて加和太建設株式会社の社長である河田亮一氏の講演を拝聴する機会があり、その内容と新聞・雑誌の記事の情報、施設を訪問する機会をいただき、その内容の紹介をおこないたい。

加和太建設は2007年当時は土木と建築をあわせて50億円ほどの売上でした。その後10年でそれぞれ50億円ほどの成長し、18年の売上は合計で136億円と好調です。建築業にとって未来にとって欠かせないのが、魅力的な街をつくること^{xxi}と日経デザインのインタビューで答えているが、その他にも、シェア

サイクル (ハレノヒサイクル)、伊豆ゲートウェイ函南、静岡県富士宮市での地ビールと地元食材を楽しめるレストラン、ベトナムで起業家育成、東京支店での「W CAFE」の運営、三島の市民参加型映画製作プロジェクト、三島市での商業施設「大社の杜」、レンタカー事業、幼稚園のリノベーションによるシェアハウスなど多岐の事業に携わっている。

まず、企業のホームページを見ると、現在は以下のように紹介されている。

本社：静岡県三島市文教町 1 丁目 5 番 15 号

設立：1946 年 2 月 22 日

資本金：4,275 万円

代表者代表取締役社長： 河田亮一

従業員（臨時従業員含む）272 人（2019 年 3 月現在）

売上高 137.1 億（2018 年 12 月期）^{xxii}

とあるように決して大企業ではなく、地方にある中堅ゼネコン企業というところであろう。

そして現在の社長の河田亮一氏の経歴は 1993 年 3 月三島市立中郷中学校を卒業し、1993 年 4 月 The Colorado Springs School に入学、1997 年 6 月 Institut auf dem Rosenberg を卒業、2002 年 3 月一橋大学 経済学部を卒業、2002 年 4 月株式会社リクルートに入社し、2006 年 3 月株式会社三井住友銀行に入学し、2007 年 4 月加和太建設株式会社に入社し、2015 年 10 月同社代表取締役に就任している。

海外留学した理由は建設会社を継ぎたくないという思いからだった。留学したことで自分で選択することが自分の成長につながる、議論することを学んだ。そのころは政治家になって世の中を変えていくことを考えていた。リクルートに就職して企業経営者が社会を変えていくことを見て、親孝行だと考えて入社した、と河田氏は述べている。

もう少し、手がけた案件の詳細を見ていこう。2013 年 11 月 7 日の日本経済新聞 地方経済面静岡では、「三島市の三嶋大社の門前に商業施設『大社の杜（もり）みしま』が 30 日、オープンする。出店は 13 店と規模は大きくないが『チャレンジする人が集まってほしい』と、新商品の販売などを条件に出店者を公募

した。目指すのは粋なモノに出合える『路地裏』だ。三島の中心市街地の新たな起爆剤となれるか。挑戦が始まった。

東海道や下田街道などが交わっていた建設地周辺は、かつて宿場町として栄えた場所。『人が集まり、新しいことを生み出していたはず。だからこの場は新たなチャレンジをする場所としたい』。事業主体の加和太建設（三島市）でプロジェクトを先導してきた河田亮一専務（36）の思い」を伝えている。また、2014年2月20日の日本経済新聞 地方経済面静岡で「三島市の商業施設『大社の杜（もり）みしま』がまもなく開業から3カ月を迎える。事業主体の加和太建設（同市）の河田亮一専務（当時）は『来場者は2カ月間で10万8000人。年間目標が30万人だっただけに、多くの人に来てもらえた』と話す。予想以上の開業効果だが『年間通しての結果が大事』と冷静だ。昨年12月からは地元音楽家の演奏など、イベントを積極的に開催。『大社の杜に行けば何かをやっている、という場所になってきた。もっと地域の人に来てもらえる場所にしたい』と意気込んでいた。

L字型の740平方メートルの敷地に鉄骨造りの2階建ての店舗が並ぶ。1店舗当たりの面積は10～15平方メートルと小スペース。店舗の構造体に通常は建設現場の足場に使う『単管』を採用した。『建設会社のチャレンジとして、建設関係者が驚く単管を使おうと考えた』（河田専務）。河田専務が出店者に求めたのは（1）新規に起業（2）新しい売り方をする（3）新しい商品を売る——のいずれかに当てはまること。三嶋大社の目の前だけに『土産物屋をやりたい』という提案もあったが、商業施設のイメージに合わないかと退けた^{xxiii}。」とあるように、私が訪れた時も吹き抜けの1階のイベントスペースでは歌手が登場してミニ・コンサートを開いていた。また、そこでは、施設で購入すると飲食も同時にできるので、気楽に居られる空間だった。



図2 三島大社から見た大社の杜とエントランスの表示

また、内部には源頼朝が馬に水をやった井戸もあり、歴史を感じさせる。

2014年に日経の地方欄では「加和太建設は移転した幼稚園の園舎を改修して、単身者向けのシェアハウスとして貸し出す。若者が定着することが地域の活力維持や事業拡大に役立つと判断。直営の商業施設では子育て世代向けの集客イベントに力を入れる。静岡県内でも人口減や高齢化が進む中、地域のにぎわい維持に役立つ事業に力を入れる。

このほど三島市内の国立遺伝学研究所近くの幼稚園の旧園舎と、隣接する民家を購入した。敷地面積は約1240平方メートルで、園舎の延べ床面積は約520平方メートル。来年6月ごろから改築に着手し、来秋にシェアハウスとして完成予定。投資額は約1億2000万円^{xxiv}」、と報じられている。



図3 幼稚園の園舎を改修したシェアハウス「Class room」の概観

エントランスもオープンな作りになっているが、奥まっていることから落ち着いた雰囲気をもっている。

ここにも、レンタルサイクルが置かれてあったが、街には様々なあり方があり、そのためにヨーロッパや中国、ニューヨークにも視察に行き、人に移動手段の違いに気が付いた。コンパクトシティの実現のために、人の移動手段の変更の手段としてハレノヒサイクルを導入した、と述べている。



図4 レンタルサイクル=ハレノヒサイクルの置き場

2016年にはレンタカー事業にも参入している。日本経済新聞の報道では「スポーツカーなど特色ある車をそろえる『おもしろレンタカー』の運営会社、はなぐるま(千葉県野田市)のフランチャイズチェーン(FC)店として、伊豆半島や富士山への観光需要を見込む。加和太建設の管理物件の入居者は料金を2割引きとし、不動産事業との相乗効果も狙う。

同レンタカーの出店は中部地方では初めて。まずオープンカー『メルセデス・ベンツ SLK200』を導入、6時間 8800 円、24 時間 1 万 5800 円から提供する。三島駅前から借りられる利便性を生かし、伊豆の旅館・ホテルと連携の可能性を探る。車を所有しない若い世代も取り込む^{xxv}」としている。だが、失敗するときにはきちんと調べていない、しっかりと計画していない時に起きる。私の場合はオープンカーのレンタカー事業だ、と述べている。

2017年には日本経済新聞が報じているが、「加和太建設(三島市)を中心とするSPC(特別目的会社)が運営する道の駅『伊豆ゲートウェイ函南』(函南町)の出足が好調だ。5月1日の開業から1カ月間で15万8000人が来場した。伊豆の玄関口としての情報発信機能、スポーツ自転車での利用に配慮した設計で、新たなに

ぎわい拠点として存在感を高めている。「地場の建設会社として、企画、施工、運営まで一貫して手がけるのは大きな挑戦」。加和太の河田亮一社長は、函南町とPFI（民間資金を活用した社会資本整備）事業契約を結び、2032年までの長期にわたる拠点づくりに取り組む決意を語る^{xxvi}」あるように実際に現地を訪問したが、ゴールデン・ウィークであったこともあり、非常に混んでいた。



図5 伊豆ゲートウェイ函南の2階からの内部

そして行ってみて驚いたのは、左右を囲むように、明太子の試食・販売などをおこなっている「めんたいパーク」とわさびを使った飲食と物販をおこなっている山本食品の「わさび屋」があることだった。これらの相乗効果もあり集客効果が大きくなっていることに納得した。

2017年に日経MJでは、「静岡県富士宮市は世界遺産の富士山本宮浅間大社の近隣に、食によるにぎわい拠点を整備する。地ビールの製造設備を導入し、

地元食材を使ったバーベキューレストランを核とする施設で、2018年12月の開業を目指す。今年12月に開館予定の情報拠点『富士山世界遺産センター』と合わせ、市中心部の活性化につなげる。

加和太建設（静岡県三島市）が約1450平方メートルの市有地を借り、延べ床面積約420平方メートルの施設を建設・運営する。神事に使う紙垂（しで）をモチーフにした屋根が特徴。自転車を核にした商業施設『ONOMICHI U2』（広島県尾道市）を手掛けたサボーズデザインオフィス（広島市）が設計を担う^{xxvii}と報じている。



図6 ブリュワリー「Mt. Fuji Brewing」のエントランス

写真ではエントランス部分のみだが、落ち着いた雰囲気もあり、ロケーションも少し高台にあり、富士山本宮浅間大社も非常に近いこともあるからだろうかオープンを待ちかねた人が多かった。

また、2017年11月に南部の商都、ホーチミン市中心部にインキュベーションセンターを開設。30歳前後で日本とのビジネスを視野に入れる社会人らを対象に、日本経済の歴史やビジネスモデルを講義する。将来は現地の起業家と協業したい日系企業とのマッチングを手がけ、新たな商機につなげる^{xxviii}、とある。

様々な事業を取がけている、河田氏は何を考えているのだろうか？

経営者としては

- 1、社内には大きな絵（構想）を描いて示していく
- 2、社員が働きやすい環境を作っていく
- 3、自分で決めることを判断していく（自分が決めることを決める）

たくさんの人と出会い、感じていく。社員も求めているし、逆に社員から環境を作ってもらっている。平均年齢 38 歳の従業員にはお父さんの仕事はすごい！と思って欲しい。個人として成長の実感ができるのか？自分の働いている意識を実感できるのか？を意識している。

また、建設業の利益を使い新たな事業を起こしている。本業は従来の社員に任せている部分がある。また、事業の発展によりリクルートが非常に上手くいっている。このところ日本全国からの問い合わせが入っている、とも述べている。

そこで、採用時に見るのは、誠実なこと、チャレンジ精神があるのか？私が自信を持って紹介できるのか？ということ意識している。

街づくりに関しては行政からの補助金は受け取っていない。自分たちの意思で運営している。そのために、中長期の計画を立てると同時に一つの事業単体ではなく、会社全体として考えている。その事業が人材採用や PR の効果となるからだ。

自分を分析すると、1、人間力としては共感する力が強く、話を良く聞けることができる。2、情報を得ることができ、課題発見、本質を掴む力がある。3、行動力があり、やってみなければ分からない。恐れを持たずに正しいと思えば行動する。

人の役に立ちたい人には、常に自分の可能性を自分が一番信じること。人間は大して差はない。人は一人では出来ないので、たくさんの人に伝える。そう

すると支援につながり、人は弱いので流されやすいが、流されることがなくなる。

今後の夢は世界が注目する街にすることと地方の建築会社が発展をして欲しいと思っている。地域、地域で建設会社が頑張って欲しい。そうすると業界として魅力的になる。挑戦を続けることで、改善を続ける。

河田氏の考え方として情報をクローズにするのではなく、オープンにし、そしてリアルでも参加のハードルを低くすることでことでより周囲の人を巻き込むことが可能となるのだろう。

産業集積と考えた場合には先ほども指摘したが、めんたいパークと山本食品のわさび屋が伊豆ゲートウェイ函南とともにあり、三島の大社の杜には歩いて数分の所に日本でも数店舗しかない絵本作家のえがしらみちこさんが絵本の専門店を開いている。そこでも定期的にイベントを開催して盛況のようである。

そして、その産業集積が人を集め、歴史を重ねると一つのブランドとして、三島市での文化の発信基地となるのであろう。

佐賀県唐津市での取り組み～ジャパンコスメティックセンターの活動

佐賀県唐津市にジャパンコスメティックセンター（以下 JCC）というコスメティック分野のビジネス環境を産学官の連携により整備し、多様な人材の交流と技術の集積による地域資源を活かした経済活動の活性化と、グローバル市場への展開を図る推進体制を構築することにより、唐津市、玄海町を中心とした佐賀県、ひいては北部九州におけるコスメティック産業の集積と雇用の創出に寄与することを目的とした団体である。2013 年 11 月 11 日に創設され、2018 年 6 月 7 日現在であるが 212 会員（うち正会員 187、支援会員 25）と順調に会員を増やしている。

JCC は

1. 国際取引拡大事業
2. 国際取引拡大事業
3. コスメ環境整備事業

4. 関連産業集積事業

5. 専門人材配置

6. 海外コスメ企業投資促進事業

のテーマを掲げて活動をしている。

なぜ、佐賀県の唐津市でこのような産学連携、産業集積、地域資源の活用、グローバル市場への展開がどこまで進んでいるのか、そしてその結果としてどのようなことが起こっているのかを見ていきたい。

内容を見ていく前にオーガニック市場を改めて確認したい。下の表にあるように市場としては順調に伸びているのが分かる。

表2 オーガニック市場の規模

		百万円				
		2018年度(予)	2019年度(予)	2020年度(予)	2021年度(予)	2022年度(予)
全体	市場規模	135,000	140,800	146,100	151,500	157,000
	前年比	104.1	104.3	103.8	103.7	103.6
	構成比	100	100	100	100	100
自然派	市場規模	97,700	99,900	101,800	103,600	105,300
	前年比	102.1	102.3	101.9	101.8	101.6
	構成比	72.4	71.0	69.7	68.4	67.1
オーガニック	市場規模	37,300	40,900	44,300	47,900	51,700
	前年比	109.7	109.7	108.3	108.1	107.9
	構成比	27.6	29.0	30.3	31.6	32.9

「自然派・オーガニック化粧品総監2018年版」矢野経済研究所 2018年11月30日p13を基に筆者が作成

では、それぞれの矢野経済研究所の定義は、

自然派化粧品

- 1) 天然植物原料を主成分としている
- 2) 化学合成成分の配合を抑制している

オーガニック化粧品

- 1) オーガニック認証を取得している
- 2) 使用原料の大部分が自社及び提携農園のオーガニック素材である
- 3) ブランドラインアップの大部分にオーガニック素材を用いている^{xxix}としている。

JCC の始まりは、「自然由来化粧品にこだわるフランスのアルバン・ミュラー・インターナショナルのアルバン・ミュラー社長が、アジア進出の拠点と新原料を求めて来日したことから始まる。ミュラー氏は、唐津にはアジア市場への輸出拠点となる唐津港などのインフラが整っているうえ、化粧品 OEM メーカーのトレミーなど化粧品関連企業も立地しており、『製造・検査・物流』の連携体制がすでに構築されていることに加えて、新原料を栽培できる広大な農地や薬用植物栽培研究所があることから、唐津を『日本版コスメティックバレー』設立の地に選んだ。

唐津には、国内でも珍しい薬用植物栽培研究所もある。園内で栽培された植物以外にも、自生する植物も化粧品原料として応用できる可能性を秘めており、現在、その抽出物を研究している。九州は国内人口の 10 分の 1、さらに唐津市は 1000 分の 1 と人口規模は小さい。このため、九州におけるポテンシャルを高め、まずは化粧品産業市場規模（約 2 兆円）の 100 分の 1、つまり 200 億円の生産規模を目指したいと皆と話している。産学官の懸け橋として JCC、そして唐津ができることは何でも支援していきたい。どのような形になるかとても楽しみな事業だ（坂井市長）^{xxx}」

だが、偶然にアルバン氏との出会いがあるとは思えなかったことから、株式会社ブルームの専務である山崎信一郎氏に出会うきっかけがあり、問い合わせたところ、Cosmetic Valley の 2 代目の会長であるアルバン氏を私が東京でお世話になっている方（*個人情報の為、名前は伏せさせていただきます。）から先ずは私にご紹介頂きました。その後、弊社の代表（山崎信二氏）に私からお繋ぎさせて頂いた次第です、とお教えいただいた。

そして、「化粧品検査会社のブルーム（佐賀県唐津市、山崎信二社長）など唐津市に本社や工場がある 3 社は、フランスの化粧品会社と共同出資で 8 月中にも同市内に化粧品の企画会社を設立する。フランスから原料を輸入、国内 3 社の設備やノウハウを生かしてアジア市場向けに化粧品を生産・輸出する。品質に定評のある『日本製』を前面に打ち出し、新興市場の開拓を目指す。

新会社『BMK 唐津』を設立するのは、天然由来の化粧品原料などを手掛けるアルバン・ミュラー・インターナショナル（仏ヴァンセンヌ）、ブルームのほか、物流業の松浦通運（唐津市、馬渡雅敏社長）、化粧品製造のトレミー（東京都府中市、

鈴木隆社長) と、米国の化粧品会社、MK ライフ。新会社の資本金は 1000 万円で、出資比率は未定だ^{xxxi}。」なお、ここで言う 3 社とは通関・輸出入手続きを手掛ける松浦通運と、唐津市で化粧品の OEM (相手先ブランドによる生産) 用工場を 9 月から稼働させるトレミーになる。この 3 社は同じ唐津市内で近くの敷地に工場を持っていることから分かるようにきわめて関係が深いようである。

別の側面では化粧品産業におけるフランスと日本の経済的な協力関係を強化するため、2013 年 4 月 12 日、坂井俊之唐津市長とコスメティックバレーのジャン・ルック・アンセル事務局長が協力連携協定を締結し、日本版コスメティックバレーの実現に向けた取り組みを本格始動させ、そして 2013 年 11 月 11 日に開催した JCC 設立総会で坂井市長は、事業計画として 2013 年内に着手するプロジェクトの実行を発表した。

その内容は、①「フランス企業とのビジネス交流を進め、新しいビジネスチャンスをつくること」、②「化粧品関連企業と生産者がジョイントした 6 次産業の事業展開にチャレンジすること」、③「天然資源の調査、研究の準備を進めること」、④「JCC の情報を広く国内外に発信し、アジア市場の開拓に向け準備を整えること」の 4 つ。現在、中小企業を中心に約 50 社・研究機関が当面の会員に見込まれており、佐賀県、唐津市、玄海町及び佐賀大学、九州大学などが支援会員として民間企業の活動を支援していく。今後は、企業誘致や生産体制の整備、人材確保に向け、国会で審議されている「国家戦略特区」へ提案し、企業誘致などを優位に進めていく方針を示した^{xxxii}ことが現在につながっている。

地域との連携

2018 年 7 月 24 日 (火) に一般社団法人ジャパン・コスメティックセンターでブランドアクティベーション チーフコーディネータという肩書きを持つ小田切祐倫氏からお話を伺えた。氏は元々は東京都出身で高校卒業後レコーディングエンジニアとして 17 年間音楽業界に携わり、35 歳の時に美容業界へ転職し社長室という直轄部署にて商品企画から販売まで、数々の事業開発を経験され 2013 年に JCC に入社とのこと。幅広い知識を持った方で、一通り JCC の説明をされた後にエビ

ソードを語られた。佐賀県唐津東高等学校の当時 1 年生だった女子高生 2 人から相談されたことがあった。それは、彼女たちは佐賀で栽培される「さがんルビー」と呼ばれる全国で初めて品種登録された「国産」のグレープフルーツを使った、全国各地のご当地サイダーから発想を得てご当地サイダーを造るということだった。そこで、彼女たちと JCC の職員である小田切氏と打ち合わせをおこなった。

だが、私も氏から「さがんルビー」について問われて、わからなかった。そのように、「さがんルビー」は誰も知らないのである。その上で

どこで作るのか？

何本作るのか？

誰に売るのか？

どこで売るのか？

資金はどうするのか？

マーケティングの基本ともいえる部分について厳しい指摘もおこなったようだ。

また、小田切氏は果汁を絞った後に残る皮にも効用があることを伝え、その成分と香りを利用したリップクリームの開発も示唆した。その成功に裏には高校生には大きな難関とも言える資金調達には関して小田切氏はクラウドファンディングを提案した。クラウドファンディングを活用したことで 60 万円に対し、110 万円を超えるお金を集めることにも成功したとのことである。

何とか、「さがんルビー」の果汁を使ったサイダーを佐賀大学の協力のもとに開発し、同時に多くの地元の方からの支援もあり、実際に商品化された。彼女たちの取り組みは地元メディアにも多く取り上げられ、全国高校生マイプロジェクトアワード 2015 の学校部門で 1 位の文部科学大臣賞に輝くこととなった。

一方で、耕作放棄地となっていたミカン畑を整備して、1 年に数日しか咲かないミカンの花を摘み、それを煮沸して精油を抽出し、化粧水などの原料に使えることから、地域を巻き込んだ運動にしている。そしてその精油は実際に化粧品に使われているとのことだ。氏が地域に根ざした活動を行っているのがわかる。



図7 放置ミカン畑の入り口

研究開発の分野では、佐賀大は同大発の IT（情報技術）企業、オプティムや佐賀県唐津市などと連携し、栽培が難しく、絶滅危惧種に指定されている日本古来の植物「ムラサキ」の収穫に成功した。栽培にはセンサーなどの ICT 技術を活用し、篤農家の経験や勘に頼らない栽培技術の確立を進めている。安定供

社会課題の解決に取り組む団体の事例をもとにしたマーケティングの視点からの考察 (2)

給に向けて改良し、化粧品や染料、薬の原料のほか、化粧品や織物として地域で商品化し、6次産業化につなげる^{xxxiii}。

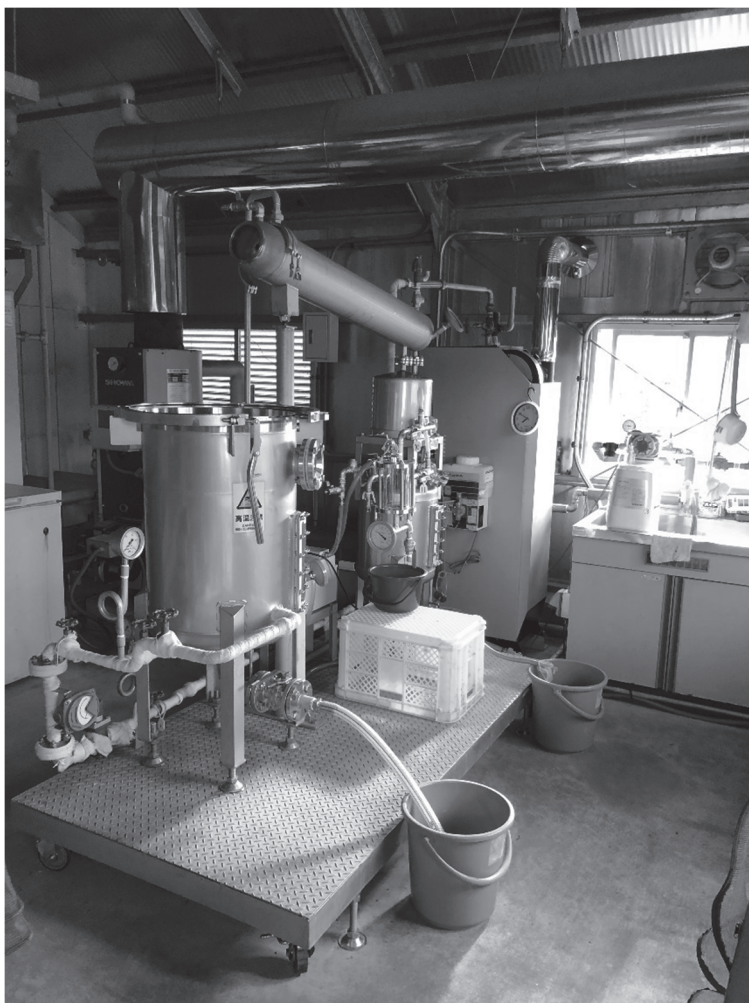


図8 佐賀大学農学部附属アグリ創生教育研究センターにある
ジャパン・コスメティクセンター施設

表 3 誘致企業

年度	企業名	進出場所	事業内容又は主要製品
平成30	株式会社東亜産業 東和化粧品株式会社	唐津市相知町	スキンケア商品、美容液などの製造・販売および浴用化粧料の輸入販売
平成29	(株)ブルーム	唐津市浜玉町	食品分析、動物実験代替法の実験など
平成28	岩瀬コスファ(株)	唐津市浜玉町	化粧品原料の出荷業務に係る保管、配送センター（小分け事業）
平成22	(株)トレミニ	唐津市浜玉町	化粧品・医薬部外品製造
平成18	(株)ブルーム	唐津市浜玉町	化粧品輸入代行、分析検査業務
	松浦通運(株)	唐津市浜玉町	化粧品に対する非破壊検査業務、保管・出荷・配送手配

<http://www.city.karatsu.lg.jp/kigyoyou-youchisangyo/sangyo/yuchikyukigyo.html>
2019年5月15日

BMK 唐津はカラツスタイルへと名称を変更し、商社としての性格を打ち出し、オーガニックライフスタイルエキスポへ出展をおこなっている。2018年9月22日には私も訪問をおこない、正直館として、佐賀県武雄市の100年以上続く館屋さんとコラボレーションし、無添加、国産原料を中心とした商品を開発し、同時に佐賀市の果実酢メーカーと協業し、スイッチェルブランドとして2017年に発売したドリンクを展示していた。

それは、SHANTI SWITCHEL という名称で佐賀市の果実酢メーカーと協業し、日本ではじめてスイッチェルブランドとして2017年に発売したもので、2018年にはInternational Beverage Award でBest New Craft Drink 部門を受賞。世界的に注目を集めるブランドとのことである。

2018年11月21日の佐賀新聞の報道にあるが、「唐津市が整備し、クレコスに貸し出す工場『FACTO』。峰達郎市長や暮部達夫社長らが鏡開きで完成を祝った＝唐津市石志

唐津市が整備し、クレコスに貸し出す工場『FACTO』。峰達郎市長や暮部達夫社長らが鏡開きで完成を祝った＝唐津市石志

化粧品産業の集積を目指す唐津コスメティック構想の一環で、唐津市が同市石志に整備していたレンタルコスメ工場『FACTO』が完成し、16日に現地で開所式があった。化粧品メーカー『クレコス』（奈良市、暮部達夫社長）が10年間賃借し、地場農産品を使った化粧品などを製造する。暮部社長は『地域に開かれた工場を目指す』と意気込む^{xxxiv}とある。視察にあたり連絡をいただき筆者もこの工場開設に当たってDIYに参加した。

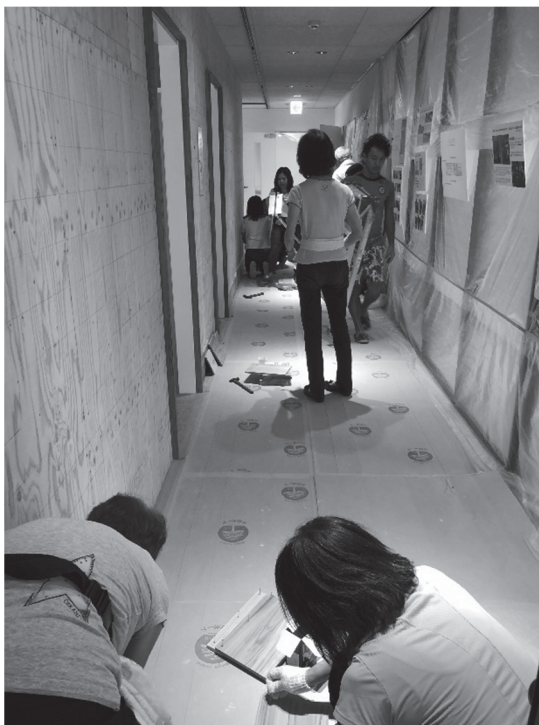


図9 FACTOの改装風景

これも参加してみて驚いたのだが、クレスコの社員だけではなく、地域の方も多く参加していた。このように地域を巻き込んでいくやり方がとても興味深い。

また、定期的に唐津市内でもイベントを開き、JCCの活動の認知に努めるとともに、地域を巻き込んだ活動をしている。

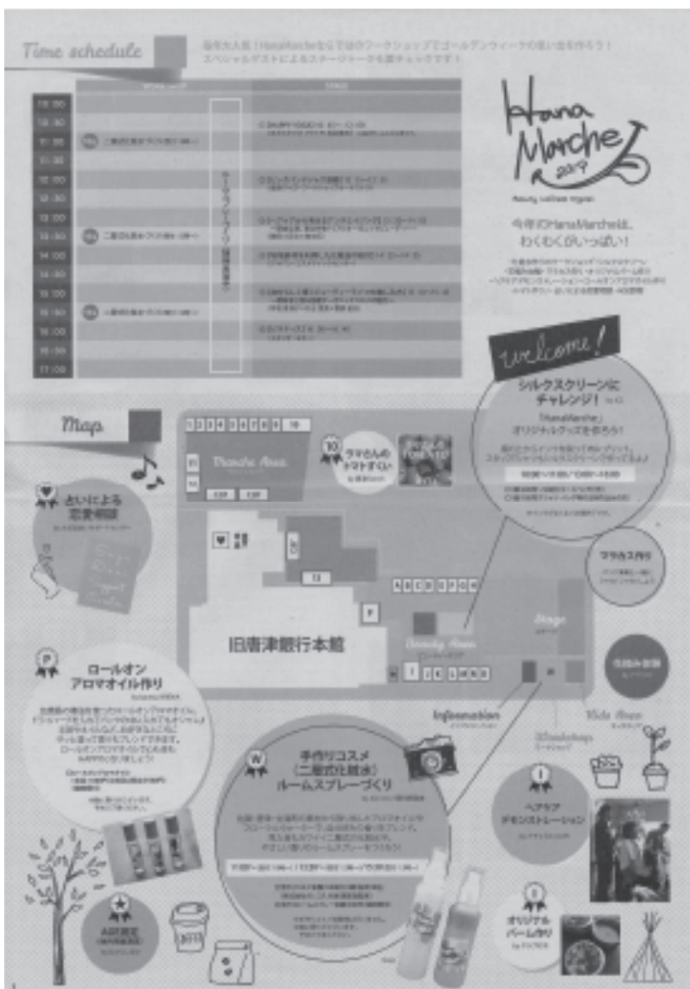


図 10 唐津市でのリーフレットでのイベント告知

考察

加和太建設は多面的な事業を展開することで集客をおこなって、複数の箇所と同時に施設も含めたコンテンツを展開し、人を集めることに成功している。その意味では順調に事業を推進している。

事業の展開も順調ということもあり、全国からの問い合わせも多いと聞く。今後もリピート客ということを考えるとコンテンツを増やしていくことも重要だろう。また、こちらも地域を巻き込んでいることから、その人たちも楽しめることは大切だろう。この点を見ていると、マーケティング 4.0 ではないが規模よりも個のつながりを中心とした社会課題の解決が進展していると考えられることから、従来とは異なった解決の方向があるように思える。

歴史的・地理的側面から言えることは東海道五十三次の宿場町としての三島市は歴史もある。そうするとその歴史を活用することや周辺地域との活性化も含めて総合的に考える余地は多いように思う。

一方で JCC の場合は、例えばオーガニックコスメを輸出しようとしても、国により基準が異なっていることがある。これにより事業は停滞しているように思われるが、海外の団体との提携や商談も積極的におこなっている。学習をして自社の製品に反映させるのは事業において当たり前のことなので、時間はかかるが必ず身につくものだ。その側面から言えることはポーターの指摘しているクラスター理論＝産業集積のモデルに近いものではないかと筆者は考えている。

これからはなるが、資生堂が佐賀県久留米市に 2021 年をメドに稼働し主力のスキンケア製品を生産する^{xxxv}、と報道がある。今後も企業の進出が進むことが予想される。だが、オーガニック化粧品製造のノウハウの集積にはまだ時間がかかるだろう。しかし、大学や地域の住民を巻き込んだ産業振興は進んでいるようなので、地域活性化という意味では進んでいるのだろう。その意味では閾値をまだ越えていないが、近い将来は閾値を越えていき、大きな流れとなる可能性がある。

Frank・Martin Belz や Ken Peattie (2012) はサステイナブルマーケティングの観点から、下図のように参入者を示している。

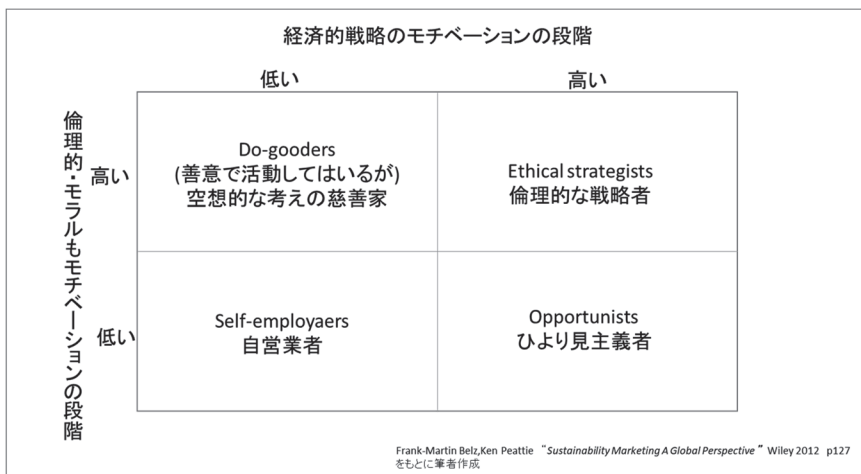


図 11 サステナブルマーケティングの 4 象限

各々について以下のように説明している。

- ・ 自営業者：彼らは世界を変えるとか富を得たくないなどとは望んでいない。彼らは明確な倫理や経済的なモチベーションを持ってはいない。彼らは市場での生き残り、良い暮らしをすることを望んでいる。多くは小さなファミリービジネス、ライフスタイル、それらをおこなっている非常に伝統的で芸術的創造的な市場にあり、ビジネスはオーナーのライフスタイルや個人的な地位を反映している。
- ・ 空想的な考えの慈善家：経済的、社会的責任に関してひどく慎重。彼らのミッションは世界をより良くするというビジネスを使うことになる。彼らは利益の前に原理を重んじている。よく知られているこのタイプの企業のリーダーに 1976 年にボディショップを創設したアニタ・ロディックがいる。彼女は彼女の倫理価値に従ってビジネスを立ち上げた。彼女は自然環境にとって少ない害を目的としてリサイクル可能なパッケージやシンプルな比較的自然な化粧品を販売した。すべての化粧品は動物テストをしていない規格であった。天然由来の成分はしばしば発展途上国からの原料で、いくつかの製品ライナップに対して利益の一定の割合は環境や社会的な団体に寄付されていた。

- ・ ひよりみ主義者：手段に関わらずお金をもうけることが主な信条である。空想的な考え方お慈善家に対して彼らは原理より前に利益を重んじている。法的な要件である間（しばしそれではない時）経済的合理主義者は彼らのチャンスをつかみそして市場のある種である種の製品を提供する。もし、消費者が環境属性に関する要求と彼らが巨額の利益をもたらすとしたら、ひよりみ主義者はそうするかもしれないし、さもないとそうしないかもしれない。
- ・ 倫理的な戦略者：複雑な（混合された）モチベーションを持つ。彼らはサステナブルマーケティングの3つのボトムライン＝エコロジー、社会性、経済的な目的によって原則と利益のバランスをとろうと試みる。クラウド・ヒップはそのような企業家リーダーの例になる。彼は宗教的な人間でキリスト教の価値に従って生きてきた。彼はコミュニティに奉仕することと自然を保護することを心から信じている。これは単なるマーケティングのギミックではない。これらのポジションは直接の消費者の要求にも関わらず維持されていく。数年、数十年に渡って考えることで、ヒップは環境と社会のゴールと彼らの責任あるバランスと長期の利益を生み出すことを探求した^{xxxvi}、と述べている。

これを基に今回取り上げた方々を考えると倫理的な戦略者ということができるのではないだろうか。逆にいうと自営業者や空想的な考えの慈善家やひよりみ主義者のような参入が多いともいえるのだろう。

別の観点からは消費者の意識の変化をどのように捉えるのかも今後の課題となるだろう。目黒区の調査で年齢が上がるとエコに関しては意識も向上する傾向にあるが、フェアトレードであるものを選ぶかという質問に関しては20～34才の女性の意識が高いのが分かる。ある兆しを感じることができる。筆者自身も最近の20代の若者の行動はよりSDGsに代表されるような問題について敏感になっているように感じている。

表 4 目黒区の調査より

環境・エコに配慮して選ぶかどうか

	当てはまる	どちらかという 当てはまる	どちらかという 当てはまらない	当てはまらない	無回答
全体(N=800)	13.8%	38.0%	30.9%	10.0%	7.4%
男性(N=306)	8.2%	36.3%	33.0%	15.7%	6.9%
20～34歳男性(N=46)	4.3%	26.1%	45.7%	21.7%	2.2%
35～49歳男性(N=81)	6.2%	35.8%	40.7%	12.3%	4.9%
50～64歳男性(N=78)	7.7%	39.7%	26.9%	19.2%	6.4%
65歳以上男性(N=101)	11.9%	38.6%	25.7%	12.9%	10.9%

	当てはまる	どちらかという 当てはまる	どちらかという 当てはまらない	当てはまらない	無回答
全体(N=800)	13.8%	38.0%	30.9%	10.0%	7.4%
女性(N=479)	17.3%	39.0%	29.4%	6.3%	7.9%
20～34歳女性(N=79)	16.5%	22.8%	50.6%	7.6%	2.5%
35～49歳女性(N=133)	14.3%	45.9%	33.1%	3.8%	3.0%
50～64歳女性(N=117)	19.7%	44.4%	23.1%	7.7%	5.1%
65歳以上女性(N=150)	18.7%	37.3%	20.0%	6.7%	17.3%

目黒区による「産業振興に関する意識調査報告書」平成30年3月P60

フェアトレードであるものを選ぶかどうか

	当てはまる	どちらかという 当てはまる	どちらかという 当てはまらない	当てはまらない	無回答
全体(N=800)	4.0%	17.3%	41.5%	29.5%	7.8%
男性(N=306)	2.3%	14.7%	37.3%	38.6%	7.2%
20～34歳男性(N=46)	0.0%	15.2%	43.5%	41.3%	0.0%
35～49歳男性(N=81)	3.7%	21.0%	32.1%	37.0%	6.2%
50～64歳男性(N=78)	2.6%	9.0%	41.0%	41.0%	6.4%
65歳以上男性(N=101)	2.0%	13.9%	35.6%	36.6%	11.9%

	当てはまる	どちらかという 当てはまる	どちらかという 当てはまらない	当てはまらない	無回答
全体(N=800)	4.0%	17.3%	41.5%	29.5%	7.8%
女性(N=479)	5.2%	18.8%	44.3%	23.4%	8.4%
20～34歳女性(N=79)	11.4%	19.0%	45.6%	21.5%	2.5%
35～49歳女性(N=133)	3.8%	21.8%	51.9%	19.5%	3.0%
50～64歳女性(N=117)	6.0%	19.7%	45.3%	23.1%	6.0%
65歳以上女性(N=150)	2.7%	15.3%	36.0%	28.0%	18.0%

目黒区による「産業振興に関する意識調査報告書」平成30年3月P62

<https://www.city.meguro.tokyo.jp/gvosei/keikaku/keikaku/kasseika/vision/sangvoshinko-houkokusho.html>

2019年12月6日

このことからいえるのは、オーガニック+αが必要になってくる可能性がある。そして、多くの企業がSDGsを意識した企業行動になっていることも注目に値することだ。早晩SDGsは当たり前になり、それ以上の行動や思考をする時代を先取りする姿勢が重要なこととなるだろう。

地域活性化という観点から考えると、一律の尺度で見えていくよりも活性化するための資源としてモノであつたり、コトであつたりすることから現状ではケース・バイ・ケースで考察していくことになると思われる。

これは余談だが、DHCの創業者が唐津市出身ということで、DHCがホテルを買い取り、エステティクスホテルを運営している。これも今後産業集積となっていく可能性がある。

最後になるが、静岡県河田建設の取り組みについては、社長の河田亮様にはお忙しいにも関わらず、講演後にお時間を頂き快くお話をいただいた。また、同事業企画室の勝又舞子様からテレビ放映およびその取材対象などの情報、2019年4月29日の視察の許可などでお骨折りをいただいた。佐賀県唐津市の取り組みについてはジャパン・コスメティックセンターのブランドアクティベーション・チーフコーディネーターの小田切裕倫様、2018年8月31日、9月1日の視察当日に株式会社トッパンインフォメディアの古賀久巳と伺った際に、各施設へご案内いただいた唐津市経済観光部コスメティック産業課の新郷健太様、佐賀大学農学部附属アグリ創生教育研究センターにあるジャパン・コスメティックセンター施設をご案内いただいた渡辺民子様、ジャパン・コスメティックセンターへ出向されていた佐賀県玄海町の香月優様、FACTOのDYIへ快く迎えていただいた、株式会社クレコスの代表取締役会長の暮部恵子様、同じく代表取締役社長の暮部達夫様、不躰な質問にも快くご回答いただいた株式会社ブルーム専務取締役の山崎信一郎様、同じく東京営業部営業推進グループの村上美香様、特に小田切様には取り組みの主旨や活動、イベントのご案内など多くのことをご教授いただいたことが出発だった。そして、8月31日の視察では元文京学院大学講師の鈴木理恵先生にご同行いただき、貴重なご意見をいただいた。高千穂大学名誉教授、理事をされている新津重幸先生には、公私にわたりご指導をいただいている。この場を借りて改めて皆様に感謝を申し上げたい。

なお、本論文は日本商業施設学会の2019年6月22日に開催された関東部会および2019年9月1日に流通経済大学新松戸キャンパスで開催された全国大会で発表をおこない、2019年12月発行の日本商業施設学会研究発表論集に掲載されたものを大幅に加筆修正したものである。

最後になるが本稿の内容について筆者に責任があるのはいうまでもない。

引用文献

- i 日本経済新聞 2016 年 7 月 6 日地方経済面 北関東 p41
- ii 日本経済新聞 2015 年 3 月 21 日地方経済面 京都・滋賀 p45
- iii 日本経済新聞 2015 年 3 月 20 日地方経済面 長野 p3
- iv 日経産業新聞 2016 年 11 月 2 日 p18
- v 古川一郎「地域活性化のマーケティング」(株)有斐閣 2011 年 12 月 20 日初版一刷 p261
- vi 前書 p262
- vii 前書 p268
- viii 前書 p268-269
- ix 前書 p273
- x 小林哲「地域ブランドの論理」株式会社有斐閣 2016 年 12 月 25 日初版第 1 版 p74
- xi 前書 p98
- xii 前書 p345
- xiii 前書 p345
- xiv 宮副謙司、佐伯悠、藤井祐剛「GHIL フレーム-地域価値創造に向けた地域資源の着目・編集の方法論」日本マーケティング学会ワーキングペーパーVol3 No.17 発行：2017 年 07 月 21 日、更新：2017 年 07 月 24 日
https://www.j-mac.or.jp/wp/dtl.php?wp_id=46 2019 年 9 月 24 日 p3
- xv 前書 p4
- xvi Michael E. Porter “On competition update and expanded edition” Harvard Business Review Press 1985, 1987, 1990, 1996, 1999, 2001, 2002, 2004, 2006, 2008
マイケル E. ポーター「[新版] 競争戦略Ⅱ」ダイヤモンド社 2018 年 7 月 18 日第 1 刷 p73
- xvii 前書 p92
- xviii 前書 p113
- xix <https://www.kankokeizai.com/%E9%9D%99%E5%B2%A1%E7%9C%8C%E3%80%81%E8%A6%B3%E5%85%89%E4%BA%A4%E6%B5%81%E5%AE%A2%E5%84%845648%E4%B8%87%E4%BA%BA%E3%80%8017%E5%B9%B4%E5%BA%A6%E3%80%81%E5%BC%95%E5%B9%B4%E9%80%A3%E7%B6%9A%E3%81%A7/> 2019 年 5 月 24 日
- xx 垂水友里香 <https://mainichi.jp/articles/20161214/k00/00e/040/236000c> 2019 年 5 月 24 日
- xxi 日経デザイン (株) 日経 BP 2019 年 3 月号 2019 年 2 月 24 日発行 p9
- xxii 加和太建設株式会社のホームページ <https://www.kawata.org/profile#about> 2019 年 6 月 5 日
- xxiii 日本経済新聞地方経済面静岡 2013 年 11 月 7 日 p6
- xxiv 日本経済新聞地方経済面静岡 2014 年 11 月 8 日 p6
- xxv 日本経済新聞地方経済面静岡 2016 年 5 月 3 日 p 6

- xxvi 日本経済新聞地方経済面静岡 2017 年 6 月 2 日 p 6
- xxvii 日経 MJ (流通新聞) 2017 年 7 月 10 日 p9
- xxviii 日本経済新聞地方経済面静岡 2017 年 10 月 20 日 p6
- xxix 「自然派・オーガニック化粧品総監 2018 年版」 矢野経済研究所 2018 年 11 月 30 日 p11
- xxx 週刊粧業のホームページ、https://www.syogyo.jp/news/2013/12/post_008208 2013 年 12 月 2 日 18 時 35 分
- xxxi 日本経済新聞地方経済面九州 2012 年 7 月 24 日 p13
- xxxii 週刊粧業ホームページ 2013 年 12 月 2 日 18 時 35 分発信
http://www.syogyo.jp/news/2013/12/post_008208 2018 年 8 月 9 日
- xxxiii 日本経済新聞地方経済面九州 2018 年 11 月 27 日 p13
- xxxiv 佐賀新聞のホームページ <https://www.saga-s.co.jp/articles/-/304718> 2019 年 9 月 17 日
- xxxv <https://www.nikkei.com/article/DGXMZO40864090U9A200C1MM8000/>
日本経済新聞 2019 年 2 月 4 日 22 時 38 分更新 2019 年 9 月 23 日
- xxxvi Frank-Martin Belz, Ken Peattie “Sustainability Marketing A Global Perspective” Wiley 2012 p128