

農商工連携におけるネットワークとしての自治体の限界と “川中企業”の可能性

－江別市：江別小麦めんの事例を通して－

矢 吹 雄 平・平 松 ゆかり¹

1. はじめに

近年、地域経済の疲弊・地方財政の危機などを背景に、地域経営・地域再生・地域活性化といった形で「地域」²が関心を呼んでいる。その地域内の「産業」に焦点を当てれば、農業の衰退も大きな問題の1つとなっており、その再生を企図した一つの動きとして「農」「商」「工」の異業種間連携³が注目されている。それは、農商工連携関連2法⁴の成立(2008年5月)にも後押しされ、より一層関心度を増している。

他方、理論的には、矢吹が一連の研究で(2002a, 2003, 2004a, 2004c, 2006など)、Kotler and Levy(1969)に端を発するマーケティングの概念拡張を基盤に[マーケティング・ネットワーク]概念を提示し、暗黙裡に農商工連携も視野に入れた地域経営論の体系化を志向している。しかし、“究極のネットワーク”⁵の役割を果たすのは自治体だと指摘される中で(矢吹2002b)、「農商工連携において様々な主体が連携するには誰がどのような役割を果たすことが必要なのか」、またその際に、「自治体は“ネットワーク”として機能しえるか」、「自治体が“ネットワーク”として機能しない場合、如何なる主体がその代役を果たすのか」といった疑問が生じうる⁶。

そこで本稿では、自治体が“ネットワーク”として表に出ることなく支援に徹し、「農商工その他」様々な主体が連携してハルユタカという麦の品種から新商品を生み出して地域ブランド化した、

¹ 岡山大学経済学部卒業(2010年3月)。本稿は、岡山大学大学院社会文化科学研究科 組織経営専攻 准教授 矢吹雄平の指導の下で平松ゆかりが作成した卒業論文(平松2010)をもとに、矢吹が平松と議論しながら修正/加筆する形で執筆したものである。なお、大学院矢吹研究室卒業生高橋志織も上記議論に一部加わる形で本稿の執筆に協力している。

² 「町内や集落レベルから地球規模レベルに至るまでの幾つかの階層を積み重ねた重層的な構造を持つ」(岡田ほか1997i頁)、「視点によって変化する操作上の概念」(朝野ほか1988 66頁)である。本稿では、自治体の限界を議論するため、市町村レベルに設定している。

³ 1次産業×2次産業×3次産業という趣旨から、「6次産業」とも称される。

⁴ 「中小企業者と農林漁業者との連携による事業活動促進に関する法律(農商工等連携促進法)」、および「企業立地の促進等による地域における産業集積の形成及び活性化に関する法律の一部を改正する法律(企業立地促進法改正法)」。

⁵ 市町村レベルの地域において各地域経営主体のマーケティング活動をネットワーク化するネットワークを、更にネットワーク化する最終的なネットワーク。自治体と国が対等となった分権一括法施行以降の現行法制度下で、地域の枠を外して国全体を俯瞰した際には、幾重にも重なる多重ネットワークにおける制度上の“究極のネットワーク”は、内閣府となる(詳細は矢吹2002bを参照)。

⁶ 併せて、上記矢吹の一連の研究に、自治体が「支援」に徹している事例の記述がないことにも触発されている。

北海道江別市の事例を取り上げる。そして、①“究極のネットワーク”たる自治体にも農商工連携においては“ネットワーク”として限界があること、他方で、②“川中企業”（価値連鎖の中間段階に位置する企業）が自治体に代わって“ネットワーク”の役割を果たす可能性があること、加えて、③“川中企業”は市町村レベルの「地域」を超えた地域間ネットワークでも鍵を握ること、以上を明らかにすることを試みる。

具体的には、次節で農商工連携分野における先行研究を概観した後、3節で江別市の事例を取り上げる。そして、4節で事例の分析・考察から上記の諸点を明らかにした上で、最終節では今後の研究課題を網羅的に整理する。

2. 先行研究

(先行研究の分類)

農商工連携は近年注目されるようになった分野であることもあり、事例紹介の文献が大半を占め、先行研究と称せるものは極めて少ない。他方で、「農商工連携」という概念自体が曖昧なために、異業種への参入や統合もその範疇に含めて考えることも可能であるなど、対象設定も容易ではない。

そこで、暗黙裡に農商工連携まで視野に入れて議論していると想定されるものまで含め、「成果変数」と「主体数」の2軸で先行研究を分類したのが、表1である。なお、「経済性」とは、最終的な成果を地域への経済的な効果や効率性に求めるもので、「経済性+ α 」とは、それら経済性以外の成果（例：定住意向）まで含めて考察するものである。

表1 先行研究の分類

		主体数	
		単独主体による異業種参入	複数の独立した主体による連携
成果 変数	経済性	目瀬他（1992）	高原（2008）
	経済性+ α	嘉田他（1991）	矢吹（2002a, 2003, 2004a, 2004c など）

出典：筆者作成

これらの中で、まず、本稿では複数主体による連携に焦点を当てているため、「単独主体による異業種参入」の諸研究（例えば、嘉田他1991や目瀬他1992）は、検討対象から除外される。

他方で、高原（2008）は、地域ネットワークにおける企業の意義については重視しているものの、地域の経済的発展、および、そのための問題点が議論の中心である⁷。

そうした中で、本稿と同じ問題意識の分類に位置するのが、矢吹の一連の研究である（2002aほか）。農商工連携を明示的に議論している訳ではないものの、それを暗黙裡に包含した上で「マーケティング・ネットワーク」概念を基盤として地域経営論の体系化を志向し、その中で自治体や中間組織などの“ネットワーク”としての役割を強調している。節を改めて、考察してみよう。

⁷ 氏が編集長も務められていた日本地域経済学会学会誌に、一連の「マーケティング・ネットワーク」研究の集大成でもある矢吹（2007a）が掲載されているが、それに関する言及はない。

(矢吹の一連の議論)

矢吹はまず、マーケティング概念を援用して地域再生や地域活性化などを企図した地域経営の包括的な枠組みを構築しようという試みがなかった中、鎌倉市など先進事例の考察から「マーケティング・ネットワークの地域〈基本〉モデル」という、住民ニーズに立脚した地域経営（「地域マーケティング」）の新たな枠組みを導出した（矢吹 2002a 他）。

モデルは、まず成果変数を地域ブランドの集積としての「地域の価値」とした。次に、Kotler and Levy (1969) 以来拡張されてきたマーケティング概念を、「顧客満足を理念とした顧客の創造・維持の仕組みづくり」（Drucker 1954 を基盤とした嶋口 1997）と定義して、組織経営の前提的かつ中核的な必須の運営機能と位置付けた上で、ネットワーク概念を連結した。そして、構築が困難な「経営のネットワーク」や世代交代や人事異動等で崩壊しやすい経営資源レベルの「ヒトのネットワーク」ではない「マーケティング・ネットワーク」として、地域特性の違いから大きく「中山間地モデル」（同 2002a）と「都市部モデル」（同 2003, 2004a）に識別された。

他方、両者共通の基本構造は、主体化した人々により構成される各種結節組織による、経営の前提・中核的機能としての「顧客満足を理念とした顧客創造・維持の仕組みづくり」を、“ネットワーク”たる中間組織が、更には“究極のネットワーク”として関係性モデルに転換した自治体がネットワーク化（情報共有・連携・連結）することを通し、「やわらかい管理」を行う点であった（図1参照）。

確かに、先進事例から導出した両モデルは、地域内の部分的な地域経営活動のみに焦点を当てた、自治体/中間支援組織/NPO/地縁型住民組織などの限定的な主体で構成される〔〈基本〉モデル〕に過ぎない。しかし、その〔〈基本〉モデル〕に、商工会議所/経済同友会/観光協会/農協/町内会・自治会連合会/大学などの各種の中間組織やCSRを強く意識した企業等々、地域内の多種多様な組織の「マーケティング」が包括的に組み込まれれば、来るべき分権化社会における地域経営の理念形の一つとして、〔マーケティング・ネットワークの地域〈包括〉モデル〕（以下〔〈包括〉モデル〕）が形成されるとした（図2参照）。

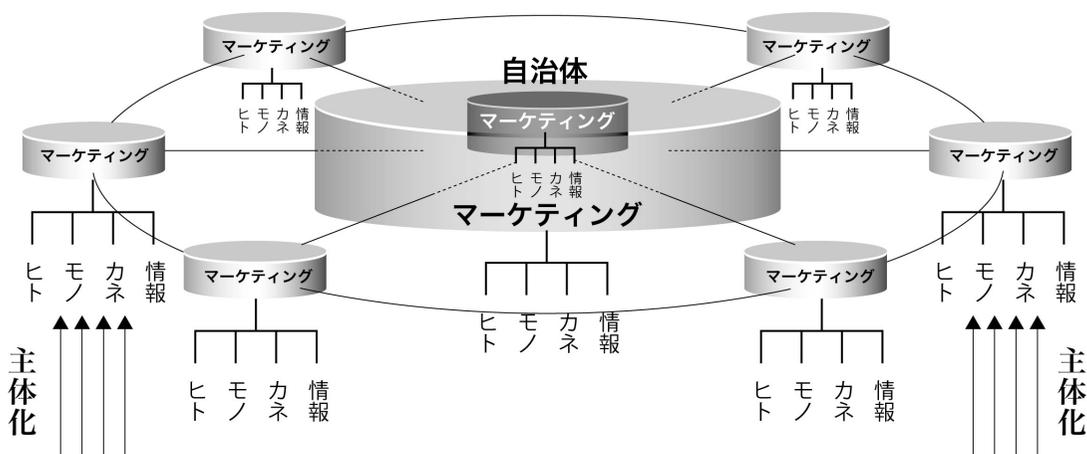


図1 「マーケティング・ネットワーク」モデルの概念図

出典：矢吹（2005）

そして、最終的にこの〔包括〕モデルが構築された際、現在地方公共団体の呼称に用いられている「自治体」ではなく、「自らの地域を治める」という本来の意味での“自治体”が完成することになるとされている⁸。

他方、理論的にみれば、〔包括〕モデルは、①地域における各種主体による「非営利組織」（Kotler 1982, Kotler and Andreasen 2003 など）、「場所」（Kotler, Haider and Rein 1993 など）のみならず、“社会的変革キャンペーンのマーケティング”（Kotler and Roberto 1989 など）等々、企業マーケティング論から概念拡張された各種「マーケティング」の地域という空間における集積・連携・競争として構成されること、そして、②自治体における住民他・NPOにおけるサービス受益者/寄付者・町内会における会員・企業における消費者/貯金者/投資家等々、各種の主体が必ず「生活者」がもつ様々な“顔”の一部を“顧客”として扱う点から、論理的に考えれば、地域における諸々の活動主体を全て「包括」した時点で、住民生活の生活者としての全側面を網羅できること、以上が主張されている。

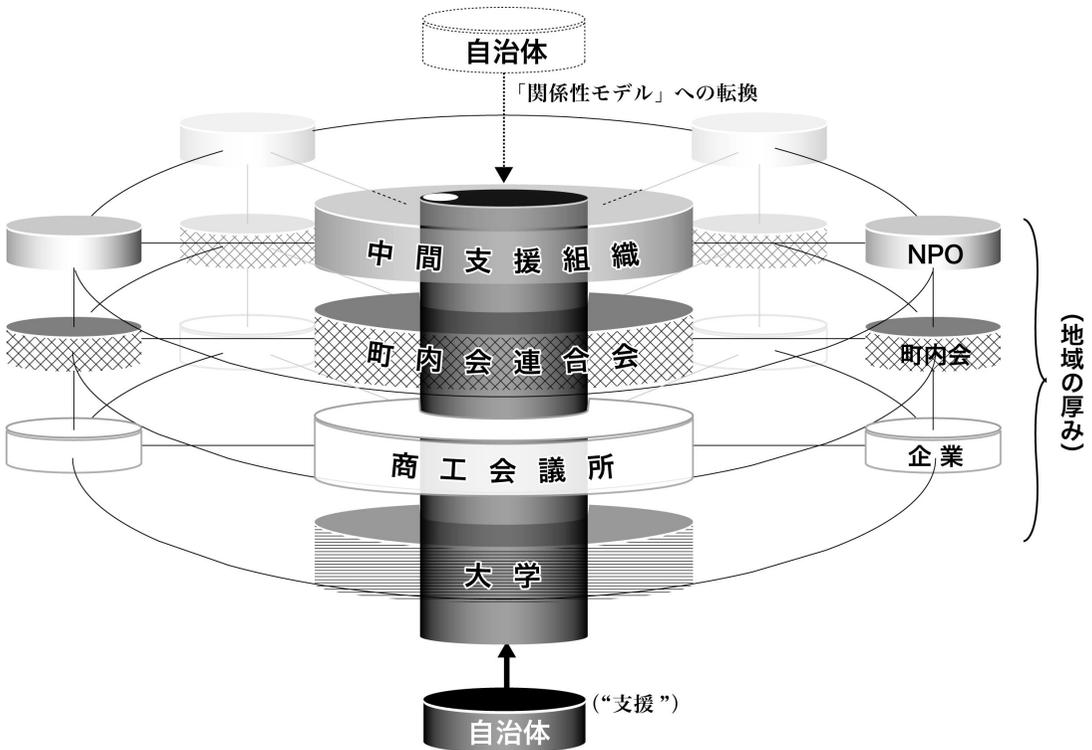


図2 [マーケティング・ネットワークの地域〈包括〉モデル] (概念図)

出典：矢吹 (2005)

⁸ 勿論〔包括〕モデルは、現実面では、地域特性（例：商業都市・観光都市 etc）や課題（例：高齢化対策・子育て支援 etc）や時間の経過等により、構成主体・形状・性格・役割分担などは変化する。地域が“多様・生き物”称される所以である。

3. 事例：江別市の農商工連携－ハルユタカの普及と地域ブランド開発－

(江別市の概要)

江別市は、石狩平野のほぼ中央部に、札幌市（電車で20分）・北広島市・岩見沢市などと隣接して位置し、東西には北海道縦貫自動車道が走る。

煉瓦・紙の町として知られる一方、酪農が発達し、戦後に北東部の泥炭地を耕地化して畑作も広がっていた。また、酪農学園大学・札幌学院大学・浅井学園大学・北海道情報大学などの大学群と共に、道立図書館・教育研究所・食品加工研究センター・工業試験場野幌分場の公的研究施設や民間研究機関にも恵まれ、文教のまちという一面も持っていた。

札幌のベッドタウンとして成長したために（4割強が就業）、札幌への通勤者の多くは帰属意識が薄い傾向にあった。

(小麦の生産・消費状況)

高温多湿を好む米に対して、小麦は比較的低温乾燥を好む。梅雨のある日本は小麦の生産に適さないこと等から、国内で使われる小麦の約9割は外国産で、国産は外国産の増量材的存在であった。1970年代に、米の過剰から米の減反に伴う転作奨励の流れの中で麦作は増加し始め、北海道でも作付けが年々増大し、1979年以降は全国生産量の半数を生産していた。

国内消費仕向け量のうち約8割は製粉原料で、約4割はパン、3割強はめん類の加工原料だったが、小麦粉には薄力粉から強力粉まで4種あった。薄力粉は焼くとフンワリするためケーキなど菓子類に、強力粉はモチモチした食感に仕上がりがパンなどに適する一方、その中間がめん類用で、日本めんは中力粉、ラーメンなどは準強力粉を原料としていた。

国内産小麦のほとんどがうどん用の中力粉で、1968年頃から生産され日本で唯一強力小麦に登録されていたハルヒカりは収量不足、品質の振れなどで生産者・需要者共に年々期待感が薄れ、細々と栽培されていた。

ところが、輸入小麦の残留農薬に対する不安と食生活の変化などから近年は、消費者の食に対する安全意識が高まり、例えば“生産者の顔が見える”小麦が求められたりする一方、生産者は転作奨励金の見直し等から、市場で売れる小麦を作らなければならなくなってきた。

(ハルユタカの誕生)

ハルユタカは、秋まき小麦だけでは輪作が成立せず春まき小麦が希求される状況下、1972年から北見農業試験場で育成が開始された品種で、日本で唯一強力小麦に登録されていたハルヒカ리를品種改良したものだ。

ハルユタカは春まき小麦として栽培が開始されたものの、春に播いて秋には収穫するため収穫期間が短い上に、雨に弱く赤カビ病が発生しやすいなど、生産/出荷が難しい品種だった。そのため、春まき小麦の10a当たり収量は秋まき小麦のそれに比べて悪く、1987年に春まき小麦作付面積は最高を記録したが、生育条件の悪さから以降作付面積は減少傾向を示していた。

しかし、ハルユタカはグルテンが多く小麦粉にすると限りなく強力粉に近い性質を持っていたため、国産小麦でパン製造が可能となった。また、外国産と比べるとでんぷん質も多く、パンや麺にすると味わいのあるもちもちとした食感になり、パンや腰の強い麺への需要という点で根強い人気があった。出荷の難しさから生産者からは敬遠されたが、製品原料としては需要があり、需要に供給が合わないため「幻の小麦」と言われてきた。

(ハルユタカの初冬まき技術)

全道的に徐々にハルユタカの栽培農家や作付面積が減少していく中で、「幻で終わらせたくない」と、片岡農園の片岡氏などの生産者は、江別製粉(株)や石狩中部地区農業普及センターなどと安定収量確保の研究を重ねた。

1992年7月下旬、片岡氏は秋まき小麦の収穫中に前年の収穫作業で畑にこぼれた種がひと冬越して育ったハルユタカを見つけたが、それは通常より穂も粒も大きかった。片岡氏は、野草が積雪前に種を落とし雪中で種を熟成させることからヒントを得、初冬まきを普及センターに相談して、深川市で試験的に11月にまいて収穫したケースがあることを突き止めた。

初冬まきは、根雪化前に種をまくことで雪解けと同時に生育を開始でき、収穫時期を一週間～10日早めるため病気や穂発芽のリスクを減らせる。普及センターでは、初冬まきの関連資料を揃え導入を提案して同年11月に挑戦したが、翌年の反収は全道平均の2倍以上の643キロと予想外の好成績だった。初冬まきは通常11月初旬頃で、積雪との関係で播種のタイミングが非常に難しいとされてきたが、農業試験場や普及センターの研究・小麦農家での試行錯誤・後述する「江別麦の会」の活動などの結果、単位収量は大きく改善されてハルユタカが市内の小麦の作付面積一位となった。

(江別麦の会の発足)

江別麦の会(以下、麦の会)は「全国焼き菓子コンペ '98 in 江別」の開催主体となった実行委員会のメンバーが中心となり同年8月発足した。江別を中心とした麦の生産振興を図るため、生産・加工・流通・消費研究等に関わる各分野の交流を深めることを目的とし、当面の目標は小麦の安定生産とラーメンを軸とした麺用およびパン用小麦の用途開発だった。主要メンバーは、道立中央農業試験場・道立食品加工研究センター・石狩中部地区農業普及センター・酪農学園大学ライ麦研究室・JA道央、江別製粉(株)、江別市、市内の小麦生産者や研究者だった(2004年に(株)菊水が加入)。

焼き菓子コンペとは、江別製粉の佐久間氏の提案で、道産小麦の用途を菓子分野に広げる取り組みとして開かれた。道産小麦を使ったオリジナル焼き菓子を全国の菓子職人に募集したところ応募が多数あるなど、道産小麦で美味しいお菓子を焼けることを証明・発信することに成功した。更に、農・産・学・官で構成された実行委員会は、連携して行動することで江別産小麦の具体的な活用策が見出せることを実感し、麦の会発足に至った。

(江別麦の会の活動)

麦の会の特徴は、活動の自由度の高さだった。他地域での連携は農業者と企業の利害関係が一致し

なければ連携が実現しない場合が多い一方、会費も徴収せず自由な発言・提案を行って商品化などに結び付けていた。会員の活動が麦の会の活動と称しても過言でなく、麦の会を名乗るか自分の企業名を名乗るかの線引きは曖昧だった⁹。

麦の会に求められたのは、①ハルユタカの安定栽培、②初冬まき栽培技術の確立・定着だった。①については、実需者の生の声を生産者に届けて初冬まき栽培の啓蒙することを目的として、2002年以降関東関西の実需者も含め200人超が参加する「小麦サミット」を毎年開催し、栽培技術・流通・加工などの情報交換の場とした。②については、農業普及センター・農業試験場・機械メーカー等と連携した栽培試験・先進農家の実態調査などを行い、結果を速やかに生産者にフィードバックした。

併せて、地元製粉・製麺会社等の専務クラスが実際に自ら畑に赴き小麦を目にする機会を提供したり¹⁰、小麦の加工用途開発活動として、試食会・流通調査・品種や粉のブレンドについての検討なども行われた¹¹。

その結果、江別産小麦に対する価値観が変化し、2000年頃からは初冬まき栽培を積極的に取り入れる農家が増加すると共に（2006年162戸）、近年の収量性は高まり、北海道首位の平均反収を上げている¹²。2005年度のJA道央調べでは、江別産のハルユタカは道内収量の約7割を占めて、名実共に「麦の里えべつ」を代表する小麦となった。

（江別経済ネットワーク）

IT技術をビジネスにどう活用していくかという研究に取り組んでいた札幌学院大学商学部の渡邊慎哉教授は、大学に蓄積された知識を地域経済や産業に還元していきたいと考えていた。それが江別市の経済部商工振興課主査の大川直久氏に伝わり、意気投合した二人は2001年12月に江別市在住のIT技術者が集まって設立された「江別IT技術者協会」と連携を図った。更に2002年9月地元経済界の異業種交流を活発化すべく、個人参加ベースの「江別経済ネットワーク」（以下、経済ネット）を立ち上げた。

江別市は異業種交流や産学官連携の会合を度々開催してきたが、参加者が組織を代表していることもあり新機軸を生み出す雰囲気ではなかった。他方、経済ネットでは人の繋がりが重要と考え、個人参加として会員の参加資格に制限を設けず、江別市の経済活性化という志を持った実務的に意欲ある人材の“1本釣り”を狙った。個人単位での参加は、交流の場で「組織代表の立場」として自分の意見が言えないために魅力あるアイデアや意見が出ないといった状況にならないために一役買っていた。

⁹ この点が麦の会を捉え難いものになっている。同会では、熱意を持った人は自由に活動できる反面「反応の遅い者は置いて行かれ利己的な者は淘汰される」という。

¹⁰ 例えば製麺業者菊水の杉野氏は、従来「菊水のものづくりのスタートは小麦粉の粉袋を開けてミキサーに入れるところから始まる」と考えていたが、小麦が稔る畑に入ってから「我々のもものづくりのスタートはここだった」と意識が変わったという。

¹¹ 例えば、道立食品加工研究センターの食味分析情報などの結果を基に、秋まき小麦「ホロシリ」と「ホクシン」をブレンドした素麺専用粉を（株）協栄岡野と共同開発し（きっかけは麦の会が協栄岡野を見学したことだった）、手延べ素麺「北こがね」を商品化し全国の百貨店などで販売した。この経験は、「江別小麦めん」の開発に繋がった。

¹² トップクラスの生産者で500kg/10a強の製品収量だったが、中には600kg/10aを超える製品収量を上げる生産者も現れるなど、確実に栽培技術が上がってきた。

経済ネットは「積極的な情報交換と人的交流を促進する場」と位置付けられ、産学官連携に基づく交流や共同研究等により新規産業の創出や既存企業の高度化などを図り、新製品開発や雇用拡大等に繋げるべく知恵を持ち寄って活動することを目的とし、1つのシーズに絞った活動はしなかった。

そして、経済ネットは定期的に例会を設け、個人あるいは組織の人的交流と情報交換による提案を行った。この提案に対し、会員に複数の賛同者がいれば、その賛同者たちで少人数の部会を立ち上げて、プロジェクトが自然発生できるような仕組みを作った。その中で討論・検証の上、例会で正式にプロジェクトとして認定された時点で、従前の個人対応から組織対応に変わるという、“2段階構え”で進められた。参加者は、いざプロジェクトを立ち上げるという段になると、自分の所属組織として何ができるか、どうすれば事業性を担保できるかなど、組織の目線になって考えた。

他方、自治体（江別市経済部）は裏方に徹し、経済ネットの例会や研究発表会開催の費用を支援し、事務局を担当していた。そのため、経済ネットの会費は無料であり、例会での飲食費などの実費のみだった。また、市民と産学との隙間を埋めて「接着剤」の役目を果たすコーディネーター役も、自治体の役割だった¹³。

（経済ネットにおける江別小麦めんのプロジェクト化）

経済ネットができた2002年の12月、「ラーメングランプリ2002」という全国ネットの創作ラーメン対決番組が開催された。北海道を代表して参加する「純連」の村中氏に、経済ネットのメンバー菊水が、江別産小麦「ハルユタカ」で作った特製麺を提供した。更に、出汁から具、スープにまで地元産にこだわり、この江別小麦ラーメンに「北の出会い」と命名し、最優秀のグランプリに輝いた。対決型料理番組の特選素材としてハルユタカが登場したことにより、多くの江別市民は江別が国産小麦の優良な産地であることを認識し、ハルユタカを使用したラーメンへのニーズが高まった。

2003年最初の例会での報告から江別ブランドラーメンの開発を進める動きが出た。有志でスタートした部会は、その後経済ネットの正規組織となり、江別ブランドラーメンの開発が本格的に始まった。

人気のあるハルユタカは必要量の確保が難しかったが、道央農協の働きで可能になる一方、江別製粉は2億円を投資し業界初のミニ製粉プラント「F-ship」を製粉機製造業者の協力の下2002年から2年で自社開発した。従来のプラントでは原料小麦が一度に20～25トン必要で、地元小麦だけでは量が足りなかった。「F-ship」であれば500キロ～1トンの少量製粉が可能で、ハルユタカのように質は良いが量が少なく、製粉しづらかった小麦を生産者や産地限定の小麦として製粉・商品化できるようになった。それは、地産地消にも貢献した。

他方、菊水は、ハルユタカの良さを引き出す製麺法を模索して手打ち式讃岐うどんに行き着き¹⁴、製麺技能士2名を連れて香川の麺道場で勉強した。そして江別に戻り、試行錯誤の上、小型ミキサー内で2本の手のような軸がゆっくり練り上げる手打ち式ミキサーを開発し、製麺工程にも工夫を凝らしたオリジナルの手打ち式麺工房ラインを1億円かけてつくった。

¹³ 中立的立場からの呼びかけで企業や大学などが参加しやすい環境になったという。

¹⁴ 従来型の製法は大量/短時間に製造するものだったが、うどん職人は木鉢に小麦粉を入れ、たっぷり水回しをして手でじっくりと捏ねて小麦本来の力を引き出していた。

江別ブランドラーメン部会のメンバーは、何十回も開発室に足を運び、製粉・試作・試食を繰り返して1年が経過した2004年4月、ついに「江別小麦めん」¹⁵は完成し、酪農大学がシンポジウム・試食会等でPRした。

そして、間髪を入れず市内飲食店で提供され、目印として経済ネットから無償提供される「麦の里えべつ」「江別小麦めん」の幟を店先に掲示した。

江別小麦めんは、調理者が様々なバリエーションを増やせることから、市内約20店舗の飲食店で約100種類以上のメニューが供されたが、使用の際の決まりはなく各自の考えで様々な展開が望めた。そのため各店は、「自分の店の」江別小麦めんを意識してメニュー作りをしていた¹⁶。また、同年5月からは市内食料品店で家庭での調理用商品の販売も開始され、専用の手打ち式麺工房で製造される江別市内限定商品のほか、2005年には通常製麺機製の全国流通用商品も発売された。

(農商工連携の成果)

従来商工会議所の会員になれなかった農業生産者が、経済ネットで商工関係者と交流を持って生販一貫の人脈ができ、江別小麦めんは、小麦栽培から製粉・製麺まで全工程が一貫した地域ぐるみの初の純産地麺となった。

経済ネットの会員登録は増加を続け、2007年には約130人に達した。江別小麦めんの販売量は2006年に260万食になり、2004年比で2.5倍となった。経済波及効果は3年間で28億円となり、小麦のみの出荷額7千万円の約40倍となっている。また、生産者と協働事業を進めてきたことで、生産者が小麦の最終消費形を意識するようになった。

他方で、江別市民のほとんどは、江別小麦めんの開発以前には江別が小麦を栽培しハルユタカ最大の生産地だということ意識していなかった。従前ハルユタカは一部の熱狂的なファンに支えられた“知る人ぞ知る”幻の小麦であったからだが、地元産小麦を地域内で最終財に作り上げたものが店頭に並び食べることで、自分達の地域がすばらしい麦の里だったのだと実感することができるようになったのである¹⁷。

(地域間ネットワークの展開¹⁸：①滝川市)

滝川では、2003年から赤平市を含む中空知地区の農家3戸が初冬まき小麦栽培を再開していたが、そこでの展開は、市職員のN氏とN氏による滝川のハルユタカ・ネットワークのコーディネートが特徴である。

¹⁵ それまでの「(仮称)江別ブランドラーメン」を「江別小麦めん」としたのは、開発中にメンバーの一人の外食産業者が、用途をラーメンだけでなくパスタなどにも拡げることを提案したことがきっかけだった。すなわち、ハルユタカを使用した「麺の食感・味わい」を特徴と位置づけ、それらを最大限に活かす食べ方を念頭に、和洋中を問わずに幅広い調理法に対応すべく、「江別小麦めん」と命名された。

¹⁶ 中には、市民に「江別小麦めん」を使ったレシピを考案してもらった上でコンテストで評価し、上位入賞者のメニューを実際にお店で提供している飲食店もあった。

¹⁷ 食育推進協議会(2005年5月発足)を軸とした食育推進ネットワークも寄与している。「外」でのブランド確立が「内」のそれに影響する点は矢吹(2007a)参照。

¹⁸ 滝川・下川以外への展開については、平松(2010)を参照。

滝川の丸加高原の「伝習館」という宿泊研修施設に職員として赴任したN氏は、レストランが話題性に欠けており差別化を進めるべきと考えて、「合鴨ラーメン」というメニューを開発した。このラーメンは普通の麺を使用していたものの合鴨は滝川の特産物で、ラーメンに応用したのは初ということもあって話題性を提供し売上も大きく伸びた。そして、次の差別化メニューを模索している2004年5月に出会ったのが、高校時代の同級生であった江別製粉の佐久間氏だった。そして同年12月、100%滝川産ハルユタカを原料とし、合鴨から取った出汁と細切りにした合鴨の入った「合鴨ラーメン」が生まれた。

滝川には製粉会社がないため、滝川産ハルユタカの製粉は江別製粉で行われたが、生産農家・JA滝川・製麺会社¹⁹が連携して2004年春試作を開始し、翌年6月に地元産ハルユタカ100%のラーメンの販売が始まった。

この製品開発は、市内の飲食店に少なからぬ刺激を与えた。市内数軒のラーメン店はハルユタカ100%のラーメンを提供し、レストランはハルユタカを素材に組み込み全て地元産の食材でメニューを考案した。イタリアレストランは製麺会社と共同でハルユタカの Pasta を開発し、伝習館では更に新たなメニューを考案するなどの波及効果があった。製麺会社は市内スーパーにハルユタカの生麺/乾麺を卸すなど、売上も順調に伸び始めた²⁰。

ハルユタカの生産者達は、自らが生産した小麦を使用する地域の飲食店に集まって情報交換を行い、行政やJAなどと連携を強化すると同時に、様々なイベントへの出品や自らによるイベント開催にも積極的だった。実際、2006年7月には「小麦サミット2006 in 滝川」を開催したが、同イベントには地元の生産者・JA・製粉/製麺会社・レストラン経営者のもとより、江別・下川そして愛知等からの参加もあった。同年11月には、札幌で開催された「北海道ラーメン祭り」にも出店した²¹。また2009年4月には、農業部門と商工部門の連携を促進するため、「滝川市産業連携室」が商工労働課内に設立された。

(地域間ネットワークの展開：②下川町)

下川で初冬まき栽培が始まったのは1999年から2000年、20aの実験ほ場からであったが、ほとんどが越冬できず失敗に終わった。試験研究の結果次第に越冬率が高まり、初冬まき栽培の技術が普及して、2005年には「初冬まき生産組合」を設立しハルユタカの生産基盤を確立した。

下川では地域の特産品として「手延べ麺」があるが、その歴史は1970年に米穀店倉本氏が農家の副業にと兵庫県から手延べ麺製造技術を導入し1972年に倉本製麺として創業したことに始まる。1979年に菊水の従業員が倉本氏へ手延べ麺の技術の習得に通り、その後の開業に大きな影響を与えた。菊水の工場は1980年火事のために焼失し札幌・江別へ移転したが、残った人が身につけた技術

¹⁹ 滝川には製粉の後工程となる製麺会社は、「滝の糸」という手延べ麺を地元原料で生産するなど地域に密着した生産活動を行ってきた(有)大澤製麺1社しかない。

²⁰ 滝川市内に手作りパンの加工体験と販売に取り組む「滝川食と農を考える女性の会」という1996年発足の市民団体があるが、この団体では2007年から地元産ハルユタカ100%のパンづくりに切り替えたという。

²¹ 「滝川食と農を考える女性の会」は、滝川の温泉施設「滝川ふれ愛の里」にてハルユタカのパンの販売と体験を始め、このパンは毎日ほぼ完売するほど高い人気を得た。

を生かして手延べ麺を始めたのである²²。町は重点施策として手延べ麺産業の振興に努め、約10軒の工場集積地となって、「日本最北の手延べ麺の里」と呼ばれるまでに至っていた。

他方で、2006年しもかわ学会²³のフォーラムにおける江別製粉佐久間氏への基調講演の依頼が、地粉を活かした商品開発の一つの契機となり、江別製粉とのネットワークが構築され、下川産100%のハルユタカ的小麦粉の流通が可能になった。そして、間髪を入れず手延べ麺の開発が行われ、第一弾の「雪の華舞」の試作が始まった²⁴。

同時に開発を進めたのは、下川町民が中心となり創り上げた観光資源である「万里長城」の名を付けた「万里長城ラーメン」だった。菊水には、300個からオリジナルデザインのパッケージで制作できる寒干しラーメン企画があるが、これを活用して、4大学と2短大がある江別の大学の力を生かそうと大学ラーメンを企画した。それを見つけた下川町の古屋氏が、下川ブランドのラーメンも是非作ってほしいという要望を出した。そこで、江別製粉が下川産ハルユタカを製粉し、菊水で製麺しオリジナルのパッケージングをすることで、地域ブランドの「しもかわ万里長城ラーメン」を開発し、2007年8月下旬から販売開始した。このように、下川と江別は互いが有する資源を活かしながら、ハルユタカのブランド化を進めていた。

2007年には下川でも「小麦サミット」が開催された。初冬まきの技術普及より実需者や加工業者の視点を強め、ハルユタカの可能性を全国発信しようと、うどん祭りと同日開催した²⁵。懇親会では、下川産ハルユタカを使用したメニューをはじめハルユタカビール「萌芽」²⁶が提供されたが、こうしたメニューは評判となり、加工可能性が高まることとなった。

4. 事例の分析・考察

——“ネットワーク”としての自治体の限界と“川中企業”の可能性——

江別市の事例は様々な含意を持つと考えられるが、本節では、“ネットワーク”としての自治体の限界と地域内および地域間ネットワークにおける“川中企業”の可能性に焦点を当てて、考察してみよう。

²² 菊水の杉野氏は、毎年8月最終の土/日曜日に開催される「下川うどん祭り」に、料理コンテストの審査員として参加するなど、今でも交流は続いているという。

²³ 2003年10月設立。会員相互の交流を通して学術概念の再構築を図り、社会変化に対応する主体性を生かした新たな地域作りを推進し、下川の継続的發展を目的とした集まり（事務局：勸下川町ふるさと開発振興公社クラスター推進部）。

²⁴ 「雪の華舞」には滝川の菜種油が使用され、滝川とのネットワーク構築にも寄与した。

²⁵ 前半は、下川町出身で菊水の杉野氏、普及センターの江川氏、下川町で初冬まき栽培を実践している佐藤氏が講演を、後半は、江別製粉の佐久間氏がコーディネーターとなり、下川で小麦の生産/加工/流通/消費に幅広く関与している人々によるパネル討議を行い、下川の今後の小麦生産のあり方などについて意見交換を行った。

²⁶ 「ビール」といえば大麦を使用するイメージがあるが、ハルユタカ的小麦を使用したことに特徴がある。具体的には、「レストラン十勝ビール」がハルユタカを55%以上使用して麦芽を製造し、「大雪地ビール株式会社」がビールを醸造した。国内生産のビールの多くは輸入の麦芽を使用しており、国産麦芽を使用したビールは多くはない。また、産地指定の小麦を使用したビールは珍しい。

（“ネットワーカー”としての自治体の限界）

矢吹（2002 b）では、地域経営において「究極のネットワーカー」は自治体でしかありえない」という主張がされている。その理由は、「①（ポテンシャルも含めた）“経営資源”の相対的な豊富さ、②成果変数に関する「全体最適」の視点の強さ、③成果の分配に関する理念的な公平性の具有、④「地域づくり」の最終的な責任の拠り所」という4点からであった。他方、商業者については、「地理的限界と機能的限界」（同 p.189）によって“究極のネットワーカー”としては限界がある、と主張されていた。

しかし、そこではどちらかと言えば純粹/準公共財や、純粹/準公共サービスの事例が中心に取り上げられていること等もあって、各種企業が“ネットワーカー”としてコーディネーター役を担当し、自治体が支援に回るケースは明示されていない。その点で、前節で取り上げた江別市の農商工連携のケースは、まさに自治体が“ネットワーカー”として機能しにくい典型的な事例であると考えられる。

例えば、農商工連携において重要なものの一つにメンバー（主体）の設定があるが、自治体が当該地域にどのような農産物があるかを把握しているとしても、それを食品に製造・加工する製造業者や流通業者等々まで全てを把握しているとは考えにくい。更に、消費者のニーズ把握という点まで含めれば、その困難度は飛躍的に増す。

確かに、地域経営「全体」における“究極のネットワーカー”としての機能を企業が果たすことは、上記①～④の点から困難である。しかし、農商工連携の“ネットワーカー”に限定的に焦点を当てて自治体を考察すれば、まず①の「経営資源の豊富さ」における情報は目減りし、「メンバー付けができない（難しい）」という理由から、「連携全体を見渡せる」のか疑問である。また佐久間氏（（株）江別製粉）のインタビューによれば、「連携全体を見渡すと共に先見性が必要」とされるが、自治体に一業界の先を見通せと言うのは少々酷である。加えて、自治体内には「農部門対商工部門」（佐久間 2006）の構造がある場合が多く、連携時に障害が発生し易い²⁷。

それら諸点から、②の「成果変数に関する全体最適の視点の強さ」について、公共性を持った目標の選別は可能だとしても、連携全体の最適性や先見の明を持ちつつ各主体を導く目標の設定は困難を極めることが予想される。このような場合、企業が“ネットワーカー”役を果たさざるを得ないが、節を改めて価値連鎖の観点から考察してみよう。

（地域内ネットワークにおける“川中企業”の可能性）

農商工連携において連携全体を見渡す視野を持ちメンバーの役割付け等を担う“ネットワーカー”組織としての可能性を、価値連鎖に沿いながら、「川上」の農漁業・「川中」の食品製造業・食品卸売業・「川下」の食品小売業・外食産業（生源寺 2002）に分けて検討してみよう。

「川上」とは、価値連鎖の最も上流に位置するもので、製造業では素材段階を指し、農商工連携の場合は農家がそれに相当する。農家は、農産物の情報を相対的に豊富に持つが、「（農協流通のもとで

²⁷ 縦割行政も一因だが、これまで「農業・農村が食品企業の『資本の理論』に組み込まれる」（斎藤 2007）ことを嫌う動きが農部門であったことも原因の一つとされる。

は)自身の生産物がどの程度最終消費者から引き合いがあって販売されたか、などについての情報を把握することは困難」(矢吹 2007b p.63)で、換言すれば消費者ニーズには疎い。すなわち、農家の視点は対農協である場合が多く、連携の全体最適の視点を持っているとは言い難い。また、「日本の食糧管理制度では主要穀物は政府によって買い支えられるため、農業生産者は需要者の要望に沿わない作物を栽培しても収益を得られる」(遠山 2007 p.49)という状況下、連携の全体最適の視点を持ってという方が無理難題である。

次に、「川下」とは、最終消費者の近くで価値を実現させる段階で、農商工連携の場合は飲食店や最終加工業者を指す。市場に近い存在であるために、通常最も消費者ニーズを把握している。しかし、事例の中にも「ものづくりのスタートは小麦粉の粉袋を開けてミキサーに入れるところから始まると誰もが思っていた」(脚注10)とあるように、農業すなわち「川上」段階については通例関心が低い。従って、仮に消費者ニーズを知ることができたとしても、原材料である農産物に関する情報が少ないために「連携全体を見渡す」ことは難しい。

他方で、本稿事例の内で「川中」に当たる製粉業者は、農産物を加工・製造しつつ、「川下」企業から消費者ニーズ情報を入手できる位置にある。そのため、農業についてある程度の知識を保有する一方で、消費者ニーズにも明るく、連携全体最適の視点を持つことができる可能性は十分ある。また、価値連鎖の中間段階に位置して日常取引から様々な主体との繋がりがある点を考えれば、メンバーのセッティングや役割付けすることも期待できる。併せて、自治体の関心が行政区域を越えて及ぶことが少ないのに対して、後述するように、地域を超えた地域間ネットワークを築くことができる潜在力も秘めている。そのことは、表2の「技術」関連以外の出来事のほぼ全項目で江別製粉(株)が関与している点からも明らかである。

以上のように、「川中」企業に農商工連携における“ネットワークカー”としての役割を果たす条件が整っている状況下で²⁸自治体に求められる役割は、「自治体マーケティングを関係性モデルに転換した」(矢吹 2004b)上で、“縁の下の力持ち”として支援に徹することと考えられる。具体的に江別市の事例でみると、事務局としての会議進行・広報や目標の公共性の確保、大学など民間組織ではネットワーク化しづらい組織への呼びかけなどが該当するだろう。農商工連携を含む「地域経営」全体の“究極的なネットワークカー”であることを意識しながら支援的な役割に徹することで、地域資源全体の有効活用に至ると考えられる。

(地域間ネットワークにおける“川中企業”の可能性)

最後に、江別における農商工連携ネットワークが、滝川市や下川町など行政区域を超えて拡大している中で、地域間ネットワークにおける“川中企業”の可能性を、考察しておこう。

江別を軸とした地域間ネットワークについては、高原(2008 p.116)が、「これまでも自治体間、関連業界間など個別分野のネットワーク事例はあるが、複合的なビジネスシステムや地域づくりの戦

²⁸ 「ネットワーク作りには必ずキーパーソンがおり、コーディネーター役が重要である。江別では佐久間氏こそ、その人物」であり、彼は「江別製粉におりたまま小麦だったから」(今野他 2009 p.64-65)と話したとされるが、江別製粉が製粉会社であると同時に用途開発にも注力していたからこそキーパーソンとなり得たと考えられる。

表2 ハルユタカをめぐるネットワーク形成の動きと成果

年	出来事	メンバー	江別市				滝川市		下川町		他地域	
			素材	技術	商品	その他(連携)	成果	成果	成果	成果		
1985 (S60)	ハルユタカ誕生	北見農業試験場	ハルユタカ									
1989 (H1)	ハルユタカ生産技術研究(ペーパーポット栽培)	農業普及センター 道央試験場 生産者(片岡農園) 江別製粉(株)									農工連携	
1992 (H4)	麦の会員片岡が初冬まきのアイデアを発見	農業普及センター (片岡農園)				初冬まき栽培技術の開始						
1998 (H9)	お菓子コンペ	農業普及センター 道央試験場 生産者(片岡農園) JA 道央 江別製粉(株) (株) 菊水 酪農大学 食品加工センター 江別市									産学官連携	
1999 (H10)	江別麦の会の発足	(お菓子コンペメンバー)										
2001 (H13)	初冬まき農法が確立	農業普及センター 道央試験場 先進生産者 機械メーカー				初冬まき栽培技術						
2002 (H14)	対決型料理番組でハルユタカラーメン登場	(株) 菊水									ハルユタカラーメン	
	江別経済ネットワーク発足	農業普及センター 道央試験場 生産者(片岡農園) JA 道央 江別製粉(株) (株) 菊水 酪農大学 食品加工センター 江別市 飲食店 etc									農工商等連携	
	小麦サミット(学習会)開始	(江別麦の会) 農業普及センター 道央試験場 生産者(片岡農園) JA 道央 江別製粉(株) etc				初冬まき技術の普及					農工商連携	
2003 (H15)	ラーメン部会設立	農家 江別麦の会 飲食店 江別製粉(株) (株) 菊水 大学 研究機関 江別市 etc									江別小麦めん(2004年販売)	
	滝川市内でハルユタカ生産	農家 etc	ハルユタカ									
2004 (H16)	ミニ製粉プラント開発	江別製粉(株) 製粉機製造業者									「F-ship」	
	手打ち式麺工房開発	(株) 菊水									手打ち式麺工房	
	滝川市と地域間連携	江別製粉(株) 滝川市職員									地域間連携	
	合鴨ラーメン開発	JA 滝川市職員 (有) 大澤製麺 農家 丸加高原伝習館 江別製粉(株)									「合鴨ラーメン」	
	ハルユタカ素麺開発	江別麦の会 (株) 協栄岡野									「北こがね」 地域間連携	
	ハルユタカラーメン開発	JA (有) 大澤製麺 農家 江別製粉(株)									ハルユタカラーメン	
2005 (H17)	初冬まき生産組合設立	農家 etc	ハルユタカ									
	江別市食育推進協議会発足	普及センター 農家 JA 道央 江別製粉(株) (株) 菊水 酪農大学 教育委員会生涯学習課 給食センター etc									「小麦追跡学習」	
2006 (H18)	下川町と地域間連携	江別製粉(株) (財) 下川町ふるさと開発振興公社 etc									地域間連携	
	雪の華舞開発	江別製粉(株) 手延べそうめん製麺企業 (財) 下川町ふるさと開発振興公社 etc 滝川(業種油)									「雪の華舞」	
2007 (H19)	万里長城ラーメン開発	江別製粉(株) (株) 菊水 (財) 下川町ふるさと開発振興公社									「万里長城ラーメン」	
	萌芽開発	(財) 下川町ふるさと開発振興公社 etc レストラン十勝ビール 大雪地ビール									「萌芽」	

出所:筆者が作成

(※斜体文字は3市町村以外)

略を共有した地域間ネットワークの事例は見受けられない。」と指摘している中、鍵はやはり“川中企業”が握っていると考えられる。

すなわち、前節でみたように、各地の農商工連携の意欲が高まっている地域において、“川中企業”がその“萌芽”を見逃すことなく、学習会やイベント（“小麦サミット”）²⁹を開催して普及させるといった手法を通じて地域間のネットワークを構築し、広域的な地域（北海道）から見た地域ブランド化（国産小麦のブランド化）によって消費拡大を目指す、「麦チェーン」という動きへと発展している（表2および図3参照）。

ここでの「マーケティング・ネットワーク」とは、初冬まき技術の普及やビジネスモデル・情報の共有、そして不足する資源や技術の相互補完にあるといえるが、一般に同様のビジネスモデルを他の地域が採用することは競合他社を増やすことを意味し、自らの地域の競争力を下げることに繋がるため、あまり良い歓迎はされない。

しかし、他の地域がビジネスモデルや情報を共有して、①農商工連携の構築、②新たな資源の導入、による地域活性化の動きが活発になるというメリットを得る一方で、“元祖”の江別も、①ご当地小麦粉生産における規模の経済性、②協創と競争の構造による意識・品質の向上、などを享受できる。また、地域間連携全体のメリットとしては、①ハルユタカの供給安定化、②道内外に対する道産小麦ブランドの強化³⁰（範囲の経済性）、などの効果があると考えられる。

いずれにしても、従来の「地域独占」的思考からの脱却の重要性に加え、地域内のみならず、地域間ネットワークの構築においても“川中企業”の可能性を示唆している点で非常に興味深い。

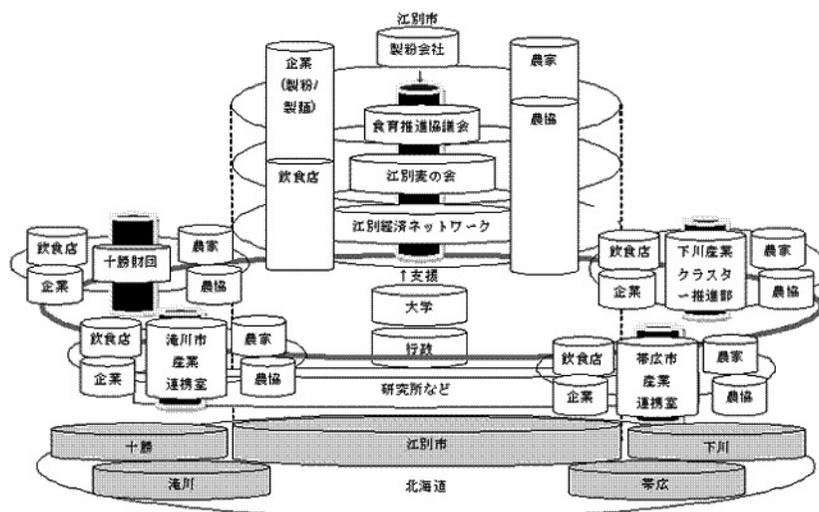


図3 道産小麦における農商工連携の地域横断的“マーケティング・ネットワーク”
出典：矢吹（2005）の図をもとに筆者作成。

²⁹ 当初は麦の会も「主催」していたが、次第に「後援」となり、近年は「参加」という形をとることが多くなっており、様々な地域で活用できるようになっている。

³⁰ 「マーケティング・ネットワーク」と「地域ブランド」の関係については、矢吹（2007a）を参照。

5. 結びに変えて

以上、本稿は、近年農業の再生を目的とした動きの一つとして注目されている農商工連携に焦点を当てた上、「農商工連携において各種主体が連携するには誰がどのような役割を果たすことが必要か」、またその際、「自治体は“ネットワーク”として機能しうるか」、そして「自治体が“ネットワーク”として機能しない場合、どの主体が代役を果たすのか」、といった問題意識から出発した。

そして、自治体が“ネットワーク”として表に出ることなく支援に徹し、農商工その他様々な主体が連携してハルユタカという小麦の品種から新商品を生み出し地域ブランド化した北海道江別市の事例を取り上げて、①地域経営「全体」の“究極のネットワーク”足り得る自治体にも農商工連携においては“ネットワーク”として限界があること、他方、②“川中企業”（価値連鎖の中で中間段階に位置する企業）が当該役割を果たす可能性があること、加えて、③“川中企業”は行政区域を超えた地域間のネットワークでも連携の鍵を握ること、以上を明らかにした³¹。

確かに、①北海道に産地が限定された上で、②技術革新を伴っている点から、希少性が高く差別化し易いこと、③小麦の用途が広いことによる波及・巻き込み効果が高いことなど、農商工連携の“素材”として好条件に恵まれていたことは否定できないが、全国各地の農商工連携に広く示唆を提供しうる事例であることは間違いないだろう。

最後に、江別市の事例に関連して上記の問題意識を超えた「地域経営」全般に関する興味深い研究課題を3点掲げて結びとしよう。

第一に、地域ブランド開発のアプローチ方法に関するものである。今日、往々にして今手元にある資源をどう活用するかという「資源アプローチ」が採用されるケースが多い状況下において、江別市では「幻の小麦」たるハルユタカという市場が求めながらも誰も着手していなかった資源に着目した上で、技術的な困難性を克服して、地域性の薄かった江別に新たな地域資源を獲得することができた。この「市場アプローチ+技術開発」は、全国各地の地域ブランド化に際して注目・検討に値すると考えられる（図4を参照）。

第二に、関係者の主体化³²という点では、イベントの利用方法が興味深い。まず、従来から認識されているように、各種イベントの実行委員会では、主体化した個人がそのパッションを当該組織内に拡販・感染させることで（矢吹 2004c）、イベントそれ自体が“社会的変革キャンペーン”³³の装置

³¹ 加えて、「地域経営主体の垂直・水平構造の曖昧性（矢吹 2008）」の観点からは、経済ネット等で、個人レベルの「垂直構造の曖昧性」が発揮され、取引では売手・買手となる農家・企業/飲食店等が立場を変えて様々な考えを出し合うため、相互認識を深め全体最適的意思決定を行うことが可能になる点、一主体（佐久間氏）が企業に勤めながら麦の会・経済ネットに参加しているという「水平構造の曖昧性」を発揮して「江別小麦めん」が誕生している点、また氏が「江別市食育推進協議会」に加わることで「小麦追跡学習」が可能になり、それが江別小麦めんの地域への埋め込みへ繋がり、地域住民兼消費者の個人が他地域へ口コミ PR する「サポーター」の顔を持つようになるという、“幸福の連鎖”が発生している点、なども確認できる。

³² 「問題意識の具有と解決に向けた具体的行動を取る意思の形成」（矢吹 2004c）。

³³ コトラーの言う「ソーシャル・マーケティング」（Kotler and Zaltman 1971）で、「ある集団（例：NPO）が標的採用者に、アイデア（例：寄付を通し社会貢献する）・態度・習慣・行動（例：NPO に参画して地域に貢献する）を受入・変更・放棄させようとして計画的に実施する組織的努力」（Kotler and Roberto 1989 訳書 7 頁）。

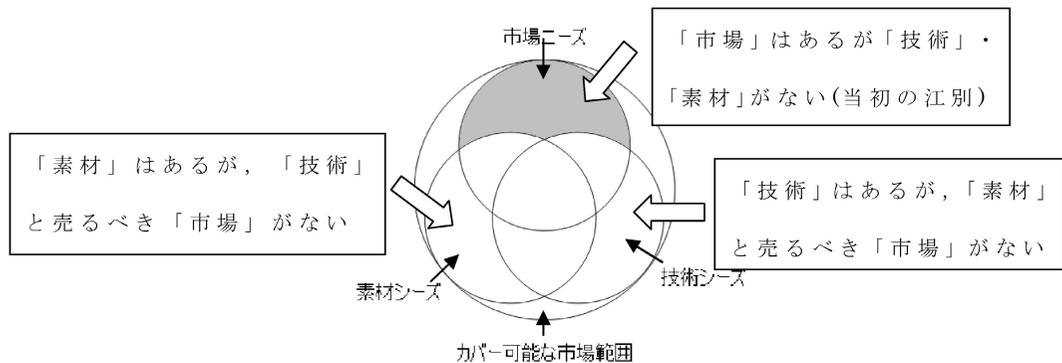


図4 地域ブランド開発の発想

出所：石井ほか（2009 p.7）の図1-1を元に筆者作成。

として機能している。他方、未主体化の人はイベントの主催に加わらない点に加えて、「調和を乱すような利己的な者は排除される」（佐久間氏）という点から、「真に主体化しているか否かを振り分ける」という意味での“濾過（ろか）機能”も果たしている点が注目される。

第三に、江別経済ネットワークの特徴も、主体化した人々をネットワーク化する際の示唆に富む。具体的には、①個人単位の参加のため消費者視点に近い上（「市場アプローチ」の採用が容易）、主体化している人が集まりやすい、②「地域活性化のための交流」を目的とするため特定組織の利益性がない、③会員条件として業種も不問のため、異業種交流が促進され広く人脈や情報を入手したい人々が集まる、という点である。

上記2点と共に、それぞれ個別に考察する価値がある課題として注目される。

参考文献

- Drucker, P. F. (1954), *The Practice of Management*, Harper & Row Publishers (上田惇生訳 (1996) 『現代の経営』上下巻, ダイヤモンド社).
- Kotler, P. and Levy, S. J. (1969), Broadening the concept of marketing, *Journal of Marketing* vol.33, pp.10-15.
- Kotler, P. and Zaltman, G. (1971), Social marketing: An approach to planned social change, *Journal of Marketing* vol.35, pp.3-12.
- Kotler, P. (1982), *Marketing for Nonprofit Organizations*, 2nd ed., Prentice-Hall (井関利明監訳 (1991) 『非営利組織のマーケティング戦略』第一法規).
- Kotler, P. and Roberto, E. L. (1989), *Social Marketing*, The Free Press (井関利明監訳 (1995) 『ソーシャル・マーケティング』ダイヤモンド社).
- Kotler, P., D. Haider and I. Rein (1993), *Marketing Places*, The Free Press (井関利明監訳 (1996) 『地域のマーケティング』東洋経済新報社).
- Kotler, P. and A. Andreasen (2003), *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, 6th ed., Prentice-Hall (井関利明監訳 2005 『非営利組織のマーケティング戦略』第一法規).
- 朝野洋一・寺阪昭信・北村嘉行 (1988) 『地域の概念と地域構造』大明堂.
- 石井淳蔵・廣田章光 (2009) 『1からのマーケティング (第3版)』碩学舎.
- 江別経済ネットワークHP (<http://www.ebetsu-city.jp/k-net/index.html>) 2010/01/26.
- 江別製粉株式会社HP (<http://haruyutaka.com/index.php>) 2010/01/26.
- 岡田知弘・川瀬光義・鈴木誠・富樫幸一 (1997) 『国際化時代の地域経済学』有斐閣.

- 嘉田良平・金子治平・宇山満 (1991)「農業の高付加価値化に関する理論的・実証的研究」文部省科学研究費補助金研究成果報告書。
- 今野聖士・飯沢理一郎 (2009)「必要から生まれた江別市の産学官・農商工連携」『農業と経済』1・2 合併号。
- 斎藤修 (2007)『食料産業クラスターと地域ブランド』農山漁村文化協会。
- 財団法人 北海道科学技術総合振興センター (2008)「平成19年度北海道産ハルユタカの魅力と下川町での可能性調査調査報告書」(<http://www2.town.shimokawa.hokkaido.jp/cluster/topics/images/北海道産ハルユタカの魅力と下川町-1.pdf>)。
- 財団法人下川町ふるさと開発振興公社クラスター推進部 HP, (<http://www2.town.shimokawa.hokkaido.jp/cluster/index.html>) 2010/01/26。
- 佐久間良博 (2006)「農・産・学・官の連携による幻の小麦「ハルユタカ」の再生と地域農業の活性化」(社)農林水産先端技術産業振興センター『Techno Innovation』No62。
- 嶋口充輝 (1997)『柔らかなマーケティングの論理』ダイヤモンド社。
- 生源寺真一 (2002)「フードシステム・アプローチとは何か」『生活協同組合研究』1 月号。
- 杉野邦彦 (2006)「地域ブランド作り「江別小麦めん」の取り組み」季刊『麺の世界』初夏号。
- 高原一隆 (2008)「ネットワークの地域経済学」法律文化社。
- 遠山浩 (2007)「職による地域振興事例報告—江別市にみる商業振興と農業振興の融合—」『地域開発』12月号。
- 農林水産省 (2006)『「立ち上がる農山漁村」選定案概要書「麦の里えべつ」—小麦でつながる産学官民・広域ネットワーク』, (http://www.maff.go.jp/j/nousin/soutyo/tatiagaru/t_jirei/h18/pdf/1801_cbetu.pdf)。
- 平松ゆかり (2010) 農商工連携におけるネットワークカーとしての自治体の限界と「川中企業」の可能性—江別市：江別小麦めんの事例を通して— 岡山大学経済学部 2009 年度卒業論文。
- 目瀬守男・立石一・祖父江義彦 (1992)「高付加価値農業」明文書房。
- 矢吹雄平 (2002a)「マーケティング・ネットワークの地域モデル」陶山計介・宮崎昭・藤本寿良編著『マーケティング・ネットワーク論』有斐閣。
- 矢吹雄平 (2002b)『「マーケティング・ネットワークの地域モデル」における“ネットワークカー”』『岡山商大社会総合研究所報』Vol.23。
- 矢吹雄平 (2003)「マーケティング・ネットワークの都市部モデル」『岡山商大論叢』Vol.39, no.1。
- 矢吹雄平 (2004a)「地域運営の仕組み革新」嶋口充輝編著『仕組み革新の時代』有斐閣。
- 矢吹雄平 (2004b)「自治体マーケティングの新視点」日本商業学会『流通研究』Vol.7, no.1。
- 矢吹雄平 (2004c)「NPO・中間支援組織が拓く地域運営の今後」日本 NPO 学会『The Nonprofit Review』Vol.4, no.1。
- 矢吹雄平 (2005)「地縁型住民組織と NPO の“媒介”」日本 NPO 学会『The Nonprofit Review』Vol.5, no.2。
- 矢吹雄平 (2006)「『生活者』と地域運営」生活経済学会『生活経済学研究』Vol.24。
- 矢吹雄平 (2007a)「『地域ブランド』の構造」日本地域経済学会『地域経済学研究』Vol.17。
- 矢吹雄平 (2007b)「自立に向けた地域経営」岡山大学経済学部・岡山経済研究所, 共同研究『地域の自立』(岡山経済研究所創立 30 周年記念誌) 第 3 章。
- 矢吹雄平 (2008)「『地域経営』の諸特性」岡山大学経済学会雑誌 Vol.40, no. 3。

インタビューの実施

江別製粉(株)佐久間良博常務取締役 2009 年 9 月 14 日 10:30～約 90 分, (株)江別製粉会議室。

江別市経済部農業振興課農業振興担当白戸麻衣主査 2009 年 9 月 14 日 13:00～約 90 分, 江別市経済部農業振興課会議室。

榎菊水 杉野邦彦常務取締役商品事業部長, 2009 年 9 月 14 日メール。

江別市経済部商工労働課 板東江別経済ネットワーク事務局担当, 2009 年 9 月 3 日メール。