慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	6次産業化に対するケイパビリティ論的考察
Sub Title	Capability-based approach to the sixth industrial revolution
Author	大芝, 周子(Oshiba, Shuko)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2015
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.58, No.2 (2015. 6) ,p.335- 344
JaLC DOI	
Abstract	今日の地域活性化の議論においては, 「地域ブランド構築」や「6次産業化」がキーワードとして挙げられる。しかし, それらはイメージだけで論じられることが多く, 行政主導の制度設計が進められる一方で, 実際に携わる企業や事業者の観点, あるいは経営学的な検討は含まれておらず, 現実において, 成功的な事例は多くない。当稿では, 6次産業化について, 具体的・ 合理的に分析すべく, ケイパビリティ論アプローチを採用する。まず, ケイパビリティ論の観点から, 6次産業というビジネス・ モデルについて理論的に考察し, その観点から, 茨城県と鎧塚氏のコラボレーションという具体的な成功事例を説明することで, 効果的な6次産業化や地域ブランドについてのインプリケーションを得ることを試みる。
Notes	渡部直樹教授退任記念号#論文
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20150600-0335

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

三田商学研究
第58巻第２号
2015 年 6 月

2015年５月10日掲載承認

６次産業化に対するケイパビリティ論的考察

大　芝　周　子

＜要　　約＞
今日の地域活性化の議論においては，「地域ブランド構築」や「６次産業化」がキーワードとして挙げられる。しかし，それらはイメージだけで論じられることが多く，行政主導の制度設計が進められる一方で，実際に携わる企業や事業者の観点，あるいは経営学的な検討は含まれておらず，現実において，成功的な事例は多くない。当稿では，６次産業化について，具体的・合理的に分析すべく，ケイパビリティ論アプローチを採用する。まず，ケイパビリティ論の観点から，６次産業というビジネス・モデルについて理論的に考察し，その観点から，茨城県と鎧塚氏のコラボレーションという具体的な成功事例を説明することで，効果的な６次産業化や地域ブランドについてのインプリケーションを得ることを試みる。

＜キーワード＞
６次産業化，地域ブランド，ビジネス・モデル，ケイパビリティ論，動的取引コスト，コーディネーション，茨城県，パティシエ鎧塚俊彦

第１章　はじめに

今日の日本が抱えている人口減少や高齢化は，地方において地域活性化という議論と絡んで，より喫緊の課題として捉えられている。この地域活性化については，政府による「地方創生」という国レベルの政策から，各地域の市民団体による取り組みまで，様々なレベルや分野で検討されているが，その中で，キーワードの１つとして注目されているのが，「地域ブランド」である。

しかし，地域ブランドについては，以前より，その主体であるはずの企業や事業体の観点から検討されたものが少なく，行政主導のものばかりが目立っているという指摘（小松・下出 2007）がなされている。そして現在においても，そうした状況からの進歩は見られない。

例えば，地域ブランドを構築するものとして近年，６次産業化というビジネス・モデルが大きな注目を浴び，多くの自治体がセミナーを開催し，推進する制度を設計している。しかし，そこ

には実際に携わる企業や事業者の観点や，経営学的な検討が含まれていないのである。そのため，６次産業化が積極的に推進されているものの，成功的な事例は多くないのも事実である。

そのような状況をもたらした要因は，「地域ブランド」や「６次産業化」とは何か，についての理解がなされぬまま，それに携わる主体の観点が欠如した状態で，制度設計だけが進められたことに求められる。結果的には，それらの用語が，地域を活性化させるマジックワードとして独り歩きしている状況なのである。ここで求められているのは，「地域ブランド」や「６次産業化」というものをイメージだけで論じるのではなく，それらをより具体的・合理的に分析することである。特に，これらの問題は複数の企業・市場にまたがる取引を対象にしなければならないため，これらに対し，先ずは明確な視点を与える理論的考察が必要になると考える。そしてさらにそれに則して，個々の問題について，例えば，地域ブランドといっても６次産業化を考えた場合，どこまで当該の地域が直接関わるのか，地域の外にある企業や市場とどの時点でどのような連携ならびに競争を行うのが効果的なのか，といった課題を明らかにする必要があると考える。

本稿は，６次産業化に対する経営学的研究を発展させることを意図するものであるが，これに対して，現在，特に多くの組織や企業の研究者から関心を寄せられているケイパビリティ論の視点に立ち，議論を試みる。ケイパビリティ論は，組織（企業）と市場の関係を重要な視点とする新制度派経済学に属する研究アプローチであるが，いかに組織内，組織と市場間の要素の補完性を実現させ，市場で企業が持続的優位性を維持できるかを示す研究である。本稿では，より具体的には，ケイパビリティ論を検討し，その観点から具体的な事例を説明することによって，地域ブランドや６次産業化についてのインプリケーションを得ることを試みる。

本稿の構成は，次の通りである。第１章のはじめにに続き，第２章は，地域ブランドと６次産業化に関連する議論と現状を整理し，問題点を提示する。第３章は，本研究で用いるケイパビリティ論アプローチの性格と意義を紹介する。第４章は，地域ブランドの一事例として，茨城県と鎧塚氏とのコラボレーションを紹介する。さらに第５章で結論が示される。

第２章　地域ブランド論と６次産業化

２－１　地域ブランド論

かつての地方経済を支えてきたのは，大規模な工場誘致や公共事業投資，観光振興であった。しかし，多くの人々が指摘するように，地方が「下請け」として日本を支えるモデルが，当該地方の経済を発展させることは，全くなかったと言える（藻谷 2013）。地方経済は，高度経済成長後の低成長時代を経て，その後の経済のグローバル化の影響による下請工場の海外シフトといった変化にさらされている。それとともに地方が抱える問題として，日本全体が直面する問題である人口減少と超高齢化，あるいは財政破綻や平成大合併による地域再編といった地域戦略の失敗が続き，その結果としての地域間格差も顕在化している（電通 2009）状況にある。このことから，まさに現代において，地方経済のモデルはより大きな進化を求められている。

こうした中で関心が高まってきたのが，「地域ブランド戦略」である。名産品としての薩摩焼

酎や讃岐饂飩，観光地としての大分県湯布院，あるいは「住みたい田舎」首位の長野県は，地域ブランド化の成功例として，しばしば取り上げられる。

しかし，他の多くの地域が，これらに続きたいと取り組みながらも，それらのケースの多くはあまり成功した訳ではない。その原因として，地域ブランドという言葉の多義性にあるという意見もある。地域ブランドという言葉で，先の例のように，地域名称のブランドを意味する場合もあれば，地域名称をつけた特産品のブランドの場合もある（小松・下出 2007）[1]。その結果，地域によっては，地元産品を用い，ネーミングに地域名を冠し，それを有標化するにとどまるものも少なくない。

田村（2011）は，こうした状況の一因として，政府の縦割り行政の弊害を指摘し，各省庁によって，地域ブランド化の対象とする製品やサービスが異なるがゆえに，地域ブランドの概念に関する混乱が生じていると言う（p.5）[2]。製品やサービスによって，ブランド化のメカニズムが異なるにもかかわらず，農林水産省によるブランド化対象は生鮮食品であるが，経済産業省では特産品，総務省では地方行政体，他の官公庁は観光地を対象とするという。これが，地域ブランドのマーケターである地方の事業体や行政体等を混乱させていると指摘する。

地域における実践の場では，地域ブランドの捉え方の曖昧さがもたらす問題は小さくないが，実際上，ある程度その概念は整理されてきているとは言える。これについては，博報堂・地ブランドプロジェクトの報告（2006）が示すように，地域ブランドは3つの領域，すなわち，特産品ブランド（買いたい価値），観光地ブランド（行きたい価値），暮らしブランド（住みたい価値）と分けられるが，重要なのは，これらは有機的だという点であるという（電通 2009，博報堂 2006，田村 2011）[3]。それらによれば，これまでは，観光地や特産品のブランド化による経済的拡大をという取り組み方が目立っていたが，「『この地に住みたい』というニーズをベースとしたアイデンティティ形成」を通じて，地域の持続的発展の原動力を高めることが，地域ブランド化の真の目的である（電通 2009）という。そして，このように対象やアプローチは様々であっても，地域ブランドに携わる者に共通するのは，「衰退した地方をもう一度活力ある地域に復活させようというロマン」（田村 2011, p.4）であり，「地域共同体の再生という夢」（p.7）であるとされる。

2－2　6次産業化

田村（2011）は，地域ブランドの3領域で中核を占めるのは，特産品，特に食品であることを明らかにし（p.7），そのブランド化の実現が困難であるという理由の1つとして，特産品の全国市場が発展していないことを挙げる（p.29）。そして，食品に関連し，地域活性化をもたらしうるものとして今日推進されているのが，6次産業化のビジネス・モデルである[4]。

1）　小松・下出（2007）は，日経リサーチの「地域ブランド戦略サーベイ」を紹介する。そこでは，「地域総合評価」と「名産品」について調査が行われ，前者は，地域名称自体が持つブランド力を，後者は，地域名称を含む特産品のブランド力を測定している。

2）　田村（2011）は，「地方」ブランドという表現を用いる。また田村（2011）は，3番目の領域について「観光地ゾーンを越えたより広い領域としての都市，さらには都道府県」と表現する（p.3）。

3）　電通（2009）は，2番目の「訪れたい」の次に，「交流したい」を挿入する。

６次産業化とは，１次産業の従事者である農林漁業者が，自ら，または商工業者と連携し，２次産業としての加工，そして３次産業としての販売も行うことであり[5]，１（次産業）×２×３＝６という形で地域資源の付加価値を高め，農林漁業を通じて地域を活性化させようとする考え方である[6]。この考え方は，生鮮食品がなんらの加工・販売もなくそのまま生産地の外へ移出される結果，当該生産地域にはごく少しの利益しかもたらされないという，多くの地域が抱える問題への解決策として期待されている[7]。

しかし，６次産業化は取り組み始めてから軌道に乗るまで平均４年かかると言われている点を勘案しても顕著な成功事例が現れていないのが実態である。「６次産業化」という言葉について，食品関連事業者の68.7％が「知っており，意味も大体理解している」（農林水産省 2014b, p.22）と回答しているが，その実践については，根本的な問題があるとされる。この点について農林水産省（2014b）では，６次産業化のそういった状況を解決する課題として，①「ビジョンの明確化・共有化」:「どうなりたいか」というビジョンを明確にし，社内外・地域に共有すること，②「マーケットインの実践」: ターゲットとなる顧客を設定し，そのニーズをつかんで対応し，更にその先のニーズを満たす商品提案をすること，③「組織管理の実行」:「自社でどこまでやるべきか」を明確にすること，すなわち，自社の経営資源に見合った業務範囲を設定し，必要に応じて外部と役割分担し，組織的な経営を行うこと，の３点が重要であることを提示する（p.50）。この指摘は，具体的・技術的であり，それ自体は重要ではあるが，果たして，地域のおかれた産業状況，製造・販売主体としての企業の持つ強さ，外部市場との関連についてどれほど議論したものかについては，疑問が残る。

地域ブランドや６次産業化は，今日の議論において，しばしば，マジックワードかのように使用されている。それは，地域に対する想いを駆り立てるが，それらが一体何であるかを理解せぬまま，想いだけが先走っているのではないかと考えられる。その結果，いかにして域外に富を流出させず，自らの技術やアイデアだけで特産品を作って販売するかという，ある意味内向きで，非効率的な行動に至らせていると思われる。

第３章　ケイパビリティ論

ケイパビリティ論は，組織の行動について，ケイパビリティの側面から説明する諸理論を指し，Teece（2007, 2009），Teece *et al.*（1997），Langlois and Robertson（1995），Langlois and Foss（1999）

4）　2011年には，六次産業化法が施行された。

5）　例えば，農林水産物の生産者が加工品を作り，道の駅やインターネットで消費者へ直接販売したり，農家レストランとして提供する事例が，しばしば紹介される。

6）　６次産業化は，食品に限定されたものではない。高付加価値化しうる地域資源として，「バイオマス，水や風の自然エネルギー，風景・体験・文化なども捉えて，これらの活用により新たな産業を創出していく」とされている（農林水産省 2014b, p.30）。

7）　日本銀行鹿児島支店（2013）のレポートでは，鹿児島県の農業漁業の生産額は全国トップであるが，食料品の付加価値率は全国でも低位にあることが報告された。同様の傾向は，北海道，茨城，千葉でも見られる（鹿児島経済研究所 2013）。

といった研究者によって展開されている。ケイパビリティ論は，自らの所有するケイパビリティを強化するとともに，外部市場にあるケイパビリティの移転の可能性を考慮して，市場での持続可能な優位性を達成するにはどのような問題を解決しなければならないかを議論する研究である。そのため，当論文で検討される6次産業化の議論に対しても，有益な視点を与えると考えられる。

ケイパビリティ論についても，多くの研究視点があるが，共通しているものとしては，以下のように言える。つまり，ケイパビリティとは，分析単位であるアクティビティを実行する能力であり，具体的には，適切な知識，経験，スキルである。ケイパビリティは，組織の中でメンバーによって共有され発展するものであり，暗黙的な要素が多い。それゆえ，組織外への移転が困難である。また，ケイパビリティは，相互に補完性があるとき，価値を向上させる。こうした特徴により，ケイパビリティの取引には動的取引コストが発生する。動的取引コストとは，「外部の供給者を説得，交渉，調整，教育するコスト」（Langlois and Foss 1999）や，「適切な時に，市場が適切なケイパビリティを持たないコスト」である。ケイパビリティ論によれば，組織とは，アクティビティの補完的なコーディネーション形態であり，組織の行動一般についても，この動的取引コストの高低から説明されるとされる。

組織の長期的なパフォーマンスは，複製困難な資産，すなわちケイパビリティを所有するだけでは，もたらされない。組織は，環境変化に適応するよう，内部と外部のケイパビリティを継続的に統合，構築，再配置する必要がある。つまり，技術の選択や開発を行い，複製困難な資産を集めてオーケストレーションすることで，競争優位をもたらしうる技術やビジネス・モデルを開発して実行し，それにより，自ら競争環境を形成するのである。

そのため，ケイパビリティ論に立てば，ビジネス・モデルとは，「価値提案を明確にし，適切な技術と特徴を選択し，ターゲットとする市場セグメントを特定し，バリュー・チェーンの構造を定義し，コスト構造と利益の可能性を評価すること」（Chesbrough and Rosenbloom 2002）であり，組織や財務の「アーキテクチャ」の計画となるのである（Teece 2007）。

そして，ビジネス・モデル構築において決定的に重要となるのが，組織境界を正しく設定することである。それは，先に述べた動的取引コストの高低を考慮することで可能になるとされるのであるが，ここで認識すべき点は，自身のケイパビリティを開発・保護することと同じくらい，適切なケイパビリティを他社から調達する能力が重要だということなのである。Chesbrough and Teece（1996）によれば，今日において，イノベーションの種類が組織デザイン選択の原則となるのだが，現代に有価値なイノベーションはシステミック・イノベーションである。つまり，他のイノベーションから独立的に達成される自律的イノベーションではなく，関連的で補完的なイノベーションと結合したときのみ，便益がもたらされる。こうした状況において，好業績の企業とは，バリュー・チェーンの重要な部分に相当する決定的な技術を内部で開発している企業であるのは言うまでもないが，実際には，優位性をもたらしうる技術をすべて内部で開発できる企業は少ない。企業にとって，莫大な量の知識を産業のプレイヤーや顧客，科学者から集めて理解することが必要であり，情報フローが決定的に重要となる。そのため，企業が技術を，他社から購買したり，ライセンスやパートナーシップ，アライアンスを通じて獲得したりする形態が，し

ばしば現実に見られると主張するのである。

以上，ケイパビリティ論について簡単にその内容を示したが，そこにおける重要な視点としては，ビジネス・モデルを構築する際，補完性に優れたケイパビリティをいかに形成するかにあると言える。その場合，内部資源のみでそれを達成することには限界がある。そのため，外部の市場からどの程度，どのようなタイミングで調達・連携するのかがとても重要になる。それでは以下，この点について茨城県が鎧塚氏と行った連携の事例を取り上げ，それを検討することで，何らかのインプリケーションを示したいと考える。

第４章　茨城県とパティシエ鎧塚氏の事例

茨城県は，農業産出額が６年連続２位の農業王国である[8]。豊かで平坦な土壌や温暖な気候は，南北に適する産物の生産を可能とし，メロン，鶏卵，干し芋，レンコン，ピーマンは，農業産出額が全国１位である県産品の，ほんの一例である[9]。一方で，ブランド力のある農産物が少なく，また，多様な農産物が茨城県産であることの認知度が低いという課題を抱えながらも[10]，首都圏の大マーケットへの近接性は，東京卸売市場での青果物取扱量10年連続首位の座に君臨させる，重要な要因であると言えよう。

しかし，2011年の原発事故と風評被害は，そうした環境に深刻な打撃を与えた。事故直後の茨城県産品の買い控え率は，茨城県の調査結果によれば，消費者の33.7％（東京），流通・小売業者の26.3％（東京・大阪），卸売・仲卸業の59％（首都圏）と非常に高い状況にあった。同年の農業産出額は，価格の下落によって前年比約200億円のマイナスとなり，全国２位は守ったものの，３位の鹿児島県との差は僅かであった。

こうした中で，2011年10月，高萩市に「古民家スイーツ＆カフェ　高萩茶房」がオープンした[11]。これは，県が2009年から展開する県北活性化事業の一環であるが，震災以降とくに観光客が減少している状況において，スイーツのプロデュースは，人気パティシエの鎧塚俊彦氏に依頼されることとなった。

鎧塚氏は，パリのコンクールで優勝したり，ベルギーの三ツ星レストランでシェフパティシエに就任するといった，ヨーロッパでの実績を持ち，2007年，恵比寿に Toshi Yoroizuka を開業した著名なパティシエである。人気の１つは，オーダーを受けてから客の目の前で，旬の食材を調理する「ライブデザート」である。

同氏は，震災直後から茨城や東北に行き，復興支援に積極的に携わってきた。彼は，素材へのこだわりも強いが，それを「農業」，「農家」，あるいは「１次産業」という言葉で語るところは

8）　2013年の農業産出額に基づく（農林水産省 2012，2014a）。

9）　平成25年（茨城県 HP）

10）　食糧品製造業の付加価値率は，全国43位である（鹿児島経済研究所 2013）。

11）　茨城県は，自然が豊かな県北の活性化を目的とし，「いばらきさとやま生活」と銘打った PR を2006年から展開している。その一環で，2009年には，古民家等の遊休施設と，県北地域の豊富な食資源を活用しようと，古民家レストランプロジェクトが始まった。

特徴的である。小田原に2011年に開業した農場型レストラン「一夜城ヨロイヅカファーム」は，地元農家の食材を利用する，「1次産業とのコラボレーション」[12]である。また，2012年に渋谷ヒカリエに開店した「ヨロイヅカファームトーキョー」は，1次産業の復興を目的として，「日本各地の素晴らしい素材と人々との出会いをスイーツに」というコンセプトの下，「とにかく美味しいものを製造，発信」している[13]。

鎧塚氏は，高萩プロジェクトの提案に対し，「復興に向け，地元の食材を使った名物を高萩の人と一緒につくれればいい」と快諾したと言い[14]，地元製菓業者と共に，県北産の素材を用いて，ホオズキを使ったフィザリス，イチジクによるコンポートフィグ，モンブラン，パンプキンパイを考案した。これらは，地元製菓業者により製造され，「穂積家住宅」という，築240年の県指定文化財である藁葺き古民家で，笠間焼のデザート皿やカップと共に提供された。2ヵ月間という当事業の期間には，1万2635人の利用者数を記録し，それは，前年に他市で行われた同様の事業の2倍であった。

この事業の縁から，「ヨロイヅカファームトーキョー」でも，茨城県産の食材を使ったスイーツが開発され，販売されている。鎧塚氏が，日本のケーキにおいては「神話に近いものがある」と言うイチゴは，「いばらキッス」と「ひたち姫」が，それぞれショートケーキとタルトに，用いられている。また，奥久慈卵のブリュレや，干し芋プリンも販売されている。

以上の茨城県と鎧塚氏との連携は，地域ブランドと6次産業化について，重要なインプリケーションを与えている。それは，地域ブランドとは，必ずしも地域がすべてを行うことではないし，また，すべてを外部者が行うというわけでもない。あくまで地域が1次産品を提供し，外部の企業が第2次・第3次のプロセスにおいて連携を果たすというモデルである。それは，それぞれが強みを持つケイパビリティを提供し，お互いの足りないところを補完しあうという関係なのである。

第5章　結論

現在，地域経済活性化策として推進されている6次産業化とは，1次産業の従事者が自ら，あるいは地域内で連携することで，加工と販売まで一貫して行うビジネス・モデルである。しかし，推進する制度が積極的に整備される一方で，成功的な事例は多くないのが現実である。その原因として，当該地域では，マーケティングや情報発信力の脆弱さを嘆く声が多い。だが，6次化を成功的に達成するためには，マーケティング力の問題だけを考えるのは不十分である。農林水産省の報告書（2014b）も提示するように，具体的なビジョンを共有し，戦略組織を考える必要があり，そして，6次産業化とは何か，を明確に理解することが重要である。

地方にとっての長期的で包括的なビジョンは，地域ブランドの3つの領域（買いたい，訪れた

12）一夜城ヨロイヅカファーム HP。
13）Toshi Yoroizuka HP（http://www.grand-patissier.info/ToshiYoroizuka/staff/r-okai.html）
14）「復興へ高萩名物つくる」パティシエの鎧塚さん．朝日新聞．2011-12-9，朝刊，茨城県版，p. 26。

い，住みたい）でブランド価値を高め，活性化した地域を再び創造することである。この３領域は有機的だが，中核的なのは「買いたい」領域，すなわち特産品という地域ブランドの領域である。だが，そもそも市場発展を顧客の増加という観点から考えてみると，特産品の全国市場は，まだ発展していると言えない（田村 2011）。

本稿は，こうした問題に対し，先ずケイパビリティ論の観点から理論的な説明を行い，さらに，前述の茨城県と鎧塚氏との連携の成功についても，この点から説明を加える。

まず，ケイパビリティ論の観点から述べれば，６次産業化とは，１次から２次，３次のアクティビティを補完的にコーディネートし，システミック・イノベーションを達成することである。そして，１次産品の生産，加工，そして販売という３つのアクティビティについて，それぞれ誰がどこまで行うか，という境界選択の戦略問題であると言える。

その目的は，１次に関するケイパビリティについて，２次と３次に関するケイパビリティとコーディネートすることで，より効率的に活用し，高付加価値化することである。ここで，１次産業に関するケイパビリティとは，農林水産物の生産に関するものであり，２次と３次産業に関するケイパビリティとは，それぞれ，その生産物の商品化，そして販売にする知識やセンスである。

ここで，ケイパビリティのコーディネーションにおいて，１次から３次のアクティビティに必要なすべてのケイパビリティが，必ずしも自身ないしは地域内にあるとは限らない。ケイパビリティ論に立ち，経済合理性の観点から説明するのであれば，重要なのは，１次産業に関するケイパビリティの価値をより大きくしうるコーディネーションを考えること，つまり，３者間の補完性と，外部環境への適合度を調整することであり，それは市場の形成にも至らせる。

茨城県は，農産物の生産に適した土地や気候に恵まれ，首都圏へも近接的である。こうした地の利という資産を活用し，１次産業に関する優れたケイパビリティを有し，農業産出額は長年にわたり，全国２位を誇っている。一方，２次産業や３次産業に関するケイパビリティは弱く，知名度やブランド力の強化が課題とされながらも，多様な農産物を生産するケイパビリティはそれだけで，首都圏マーケットへの食糧供給基地として機能するのに，適合的であった。

しかし，風評被害の発生によって，農産物市場の環境が変化した。茨城県における農産物を生産するケイパビリティは，以前と変わらず有効に機能しながらも，それだけでは利益を獲得することが困難となった。茨城県産品を不安視した消費者に対し，その良さを説明し，積極的に PR する必要性が生じたためである。こうした逆境において，茨城県は，２次と３次のケイパビリティを外部から調達する形で，農産物の高付加価値化と販売ルートの拡大というチャンスへ変えたのである。

鎧塚氏は，恵比寿や東京ミッドタウンに行列のできる店舗を持ち，その美味なスイーツをデザートライブといった形で提供するなど，優れた２次と３次のケイパビリティを有する。また，震災の被災地支援に積極的であると同時に，１次産業の活性化にも強い関心を持っていた。ケイパビリティ論の中心概念である，取引相手に自らの要求を教え，実行してもらうコストである動的取引コストの観点から考えれば，茨城県にとって，鎧塚氏は，茨城県産品の良さを説明し，積

極的な利用を説明する際の動的取引コストが低いパティシエであったと言える。古民家カフェ事業で，県産スイーツの商品化を快諾した鎧塚氏は，県産食材の活用により意欲的となり，「ヨロイヅカファームトーキョー」において，県産食材のスイーツが販売されることとなった。鎧塚氏が「単にケーキと言えば，それはもうイチゴのショートケーキのこと[15]」と言うショートケーキには，いばらキッスが利用され，商品名も「いばらキッス」として，渋谷ヒカリエのショーケースに並んでいる。

まさに，外部市場の住人である外部者（鎧塚氏）との取引の動的補完性の低さ，さらに，地域産品と外部者との取引における補完性の高さが，このような結果に至ったと考えられるのである。

参 考 文 献

Chesbrough, H. and R. S. Rosenbloom（2002）, “The Role of Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation’s Technology Spin-off Companies,” *Industrial and Corporate Change*, 80（8）, pp.127–135.

Chesbrough, H. and D. J. Teece（1996）, “Organizing for Innovation: When Is Virtual Virtuous?,” *Harvard Business Review*, 80（8）, pp.5–12.

電通 abic project 編（2009）『地域ブランド・マネジメント』有斐閣。

鹿児島経済研究所（2013）「調査レポート②　稼ぐ力を高めたい農産物」『KER 経済情報』。

小松陽一・下出佳世（2007）「地域ブランドのダイナミクス～黒酢の事例～」『情報研究』（関西大学総合情報学部），第27号，pp.27–56.

㈱博報堂・地ブランドプロジェクト（2006）『地ブランド』，弘文堂。

松永桂子「地方再生の視点（下）」日本経済新聞（経済教室）2014.9.26。

藻谷浩介（2013）『里山資本主義』角川書店。

日本銀行鹿児島支店（2013）「鹿児島県の製造業の特徴と今後の方向性について」日本銀行鹿児島支店公表資料（かごしまノート）http://www3.boj.or.jp/kagoshima/

農林水産省（2012）「平成23年　農業産出額及び生産農業所得（都道府県別）」『農林水産統計』。

農林水産省（2014a）「平成25年　農業産出額及び生産農業所得（都道府県別）」『農林水産統計』。

農林水産省（2014b）『平成25年度 九州食料・農業・農村情勢報告 九州農政局』。

高柳長直（2007）「食品のローカル性と産地振興」『経済地理学年報』53，pp.61–77。

田中章雄（2012）『地域ブランド進化論』繊研新聞社。

田村正紀（2011）『ブランドの誕生』千倉書房。

Teece, D. J.（2007）, “Explicationg Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of（Sustainable）Enterprise Performance,” *Strategic Management Journal*, 28（13）, pp.1319–1330.

Teece, D.（2009）, *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. New York: Oxford University Press.（谷口和弘・蜂巣旭・川西章弘・チェン訳（2013）『ダイナミック・ケイパビリティ戦略』ダイヤモンド社）

Teece, D. J., G. Pisano and A. Shuen（1997）, “Dynamic Capabilities and Strategic Management,” *Strategic Management Journal*, 18（7）, pp.509–533.

Langlois, R. and N. Foss（1999）, “Capabilites and Governance: The Rebirth of Production in the Theory of Economic Organization,” *Kyklos*, 52（2）, pp.201–218.

Langlois, R. N. and P. L. Robertson（1995）, *Firm Markets and Economics Change: A Dynamic Theory of Business Institutions*. London and New York: Routledge.（谷口和弘訳（2004）『企業制度の理論――ケイパビリティ・取引費用・組織境界』NTT 出版）

渡部直樹編著（2010）『ケイパビリティの組織論・戦略論』中央経済社。

15）「いばらき食と農のポータルサイト　うまいもんどころ」

［HP］
「一夜城ヨロイヅカファーム」
http://www.grand-patissier.info/ToshiYoroizuka/farm/）
「いばらき食と農のポータルサイト　うまいもんどころ」
http://www.ibaraki-shokusai.net/
「観光いばらき」
http://www.ibarakiguide.jp/archives/kominka.html
「Toshi Yoroizuka の世界」
http://www.grand-patissier.info/ToshiYoroizuka/

［鹿児島大学］