

〈共同研究〉

「新しい経済環境下における、持続可能地域経済モデルの構築

—京都府北部における人口減少とグローバル化への対応を中心に—」

新しい経済環境下における、女性による企業経営

松岡 憲司・辻田 素子・北野 裕子

はじめに

財政の悪化、リーマンショック以降の景気低迷、円高など、わが国の地域社会を取り巻く経済環境は近年、ますます厳しくなっている。地域開発も従来のような企業誘致や公共事業では立ち行かなくなった。ますます進展するグローバル化の下、多くの地域社会は、大胆な変革を迫られている。高齢化しかつ人口が減少する中で、地域の人的ネットワークやソーシャル・キャピタルはより重要性を増してきている。そんな状況下、地域社会は競争力を向上させ、雇用を創出して、地域住民の福祉や生活の質向上につながる発展経路を見出さなければならない。

グローバル化の進展の中で地域社会は、海外に進出した企業や人材のホームタウンであり、情報交換のコアとならなければならない。たしかに地域社会では高齢化・人口減少が進んでいるが、安定した生活基盤をもった地域経済の存在こそが、安心した海外進出の基礎となる。その中で地域社会は高齢者や女性も含め、人々の働き方を大きく変容させていかなければならないだろう。高齢者や女性、外国人といった新しい担い手への期待は小さくない。

本稿では、この中で女性による経営に注目し、地域社会において女性経営者が果たしている役割について、いくつかの事例を通じて明らかにすることを目的としている。

1. 機屋のおかみさんの活躍 —株式会社山藤取締役 山添明子氏—¹⁾

株式会社山藤は、約300年の歴史をもつ丹後ちりめん業のなかでも、1833（天保4）年に創業し、180年の長きにわたって白生地を織り続ける丹後屈指の老舗織物工場である。丹後織物産地は白生地・ちりめんを中心に戦後は西陣の下請けの帯や着物地を製造し、高度成長期には「ガチャ万（織機がガチャと動けば万札を生む）」と言われるほど異常な伸びを示し、最盛期の1973年には920万反を生産してピークを迎えたが、現在は20分の1以下にまで減少している。その中で、業績回復を遂げたのが、株式会社山藤で、長らく山藤織物工場という個人事業所だったが、2011年に資本金1000万円・従業員数6人の規模で株式会社化した。現在、6代目山添憲一氏が代表取締役を務め、4歳下の夫人が取締役の明子氏である。

創業から戦前は着物用の丹後ちりめん・白生地を織り、戦争中はパラシュートや軍人のコートなどを織りながら苦難の時代を乗り越え、昭和40年代半ば、先代（5代目）の時代からは、着物地のほかに、風呂敷地・帯揚げ・半襟などの和装小物用も手がけ始めた。この新事業への取り組みは、同社独自というより、旧岩滝町での動きでもあった。

6代目は同志社大学を卒業後、大阪の鉄工商社や京都室町問屋を経て、28歳で帰ってきた昭和50年代半ばは、まだまだ景気の良い時代だったが、

価格は買い手の問屋側が決め、大手問屋が取引を主導し、大手がクシャミしたら機屋は飛んでしまう商売に疑問を感じていた。丹後ちりめんの機屋は織るだけで、大半は染色をしない白生地のまま、日本最大の和装問屋が集積する京都室町へ出荷される。完成品でない白生地では、直接消費者へ販売するのは難しく、京都室町や東京の大手卸問屋へ、その販売をゆだねるしかなかった。

平成に入り、バブル経済が崩壊した頃から、山藤織物工場の売上は落ち続けた。それは本社だけでなく、着物離れ、大手呉服小売チェーンの倒産、不景気が続く中、丹後織物産地自体が「丹後ちりめん業界や機屋はもうダメ」という消極的・否定的な固定観念に縛られていた。そのような状況の中で、一つの画期は、宮崎県出身で外からの眼をもつ妻・明子氏の発想であった。伝統ある確立した技術によって製造されてきた丹後ちりめんや、まして、山藤の風呂敷が廃れてゆくはずがないという信念だった。

白生地を大量に生産していると「難もの」と呼ばれるキズものが出て問屋から返却されてくる。そこで、キズ部分を避け、自社で完成した風呂敷にすれば自ら販売できるという発想のもと、1998年、パソコンを仕事に活用していた隣人の協力を得ながら明子氏がホームページを作りインターネットでの販売に挑戦した。機屋が直接、風呂敷を1枚ずつネットで販売することなどは、とても考えられなかった時代だった。ネット販売の効果で、最盛期の売上高4億円から、一時はその10分の1近くにまで落ち込んでいた売上高を最低期の1.5倍まで回復、現在は本業の白生地を上回り、相乗効果をなしている。

その成功の秘訣は、1枚からでも、お客様の要望に沿い、喜んでもらえるものを提案して、オリジナルの風呂敷を造ったことにある。従来の業者が作った画一的な風呂敷に不満を持っていた人たちから評価され、結婚式の引出物や故人が書いた文字を染めた法事用の風呂敷などから注文が増え始めた。明子氏は今のライフスタイルにあったオリジナルデザインの風呂敷の提案に挑戦している。このような細やかな対応は、女性ならではののではないだろうか。

しかし、無地ならともかく、もともと6代目と同窓でデザインを専攻してきたわけではない明子氏はどのようにして風呂敷のデザインをしているのか。そこで生きてくるのが180年の伝統で、同社にはこれまでの多くの古布が保存されている。それらを復刻し、現代風にアレンジすることで、当分はデザインに困ることはないという。また、染色は京都の染工場に委託しており、その若い女性デザイナーにも相談したりしながら、商品開発を進めている。

これまで、丹後ちりめんは女性の高級着物の生地で、織手さんには多くの女性が従事してきたにも関わらず、21世紀になった頃から丹後織物の研究を始めた筆者も、女性社長には会ったことがなかった。そこで、丹後出身で京都府織物・機械金属振興センター所長や丹後広域振興局長を歴任され、丹後織物について周知されている本田進氏に伺うと、丹後織物業界で女性経営者は丸五織物協同組合の故平井たつ子氏（京丹後市網野町）くらいではないかということであった。

山添明子氏は、いわゆる「女社長」ではなく、機屋（織物製造工場）の「おかみさん」と呼ばれる存在と言えよう。丹後ちりめん業においては、大半が家族経営の小規模な機屋のため、おかみさんの存在は従来からも大きかったと思われる。対等な関係で、本業や経営は社長が中心に、JAPANブランド育成支援事業のバリ丹後テキスタイル展示会をはじめ、東京ギフトショー・京都ビジネスフェアなどには、明子氏が参加しているケースが多い。その効果か、徐々に丹後の機屋の女性たちが、展示会場でブースを担当し始めている。丹後織物産地において、従来の織手という生産分野だけでなく、デザイン・経営・営業の分野でも、今後さらに女性が活躍することが期待されよう。

2. 女性の感性を活かしネイルアート業界に参入 —上羽絵惣株式会社取締役、石田結実氏—²⁾

上羽絵惣は、江戸中期の1751（宝暦元）年以來一貫して、京都市下京区燈籠町で日本画用の顔料

を製造してきた。日本最古の絵具商である。現社長の上羽豊氏は、初代の「ゑのぐ屋惣兵衛」から数えて10代目にあたる。260年続くこの老舗で、ネイルアート事業を新たに立ち上げ牽引しているのが、社長の実妹で取締役の石田結実氏である。

家業存亡の危機

上羽絵惣が扱う絵の具類は、ホタテの貝殻を原料とする「胡粉」や、さまざまな天然鉱石を細かく砕いた「岩絵の具」などで、その数は商品にして700点、1200色にのぼる。五感を研ぎ澄ました職人の丹念な手仕事にこだわり、機械では困難な繊細な色を提供し続けてきた。他社の追随を許さない確かな品質と種類の豊富さが強みである。こうした絵の具類は、神社仏閣の内装や襖絵、雛人形、能面、日本画などの下地や彩色に使われてきた。

日本画は、1980年代後半のバブル経済期に、株や不動産と並ぶ投資先として脚光を浴び、日本画用絵の具の需要が拡大した。しかしながら、バブル経済の崩壊とともに、日本画の需要が落ち込み、日本画用絵の具の売り上げは減少、先代が始めた絵画ビジネスも頓挫した。さらに、追い打ちをかけたのが、CG（コンピュータ・グラフィックス）をはじめとするデジタル技術の普及である。絵筆を執って絵を描く人が減り、絵の具市場はさらに縮小していった。

結実氏は結婚を機に店を離れていたが、先代社長が、多額の借金を抱えたまま病に倒れたため、兄の豊氏とともに家業の再建に乗り出した。2005年のことである。「絵の具類の製造販売だけでは、事業が先細りになるとの危機感がありました。店を閉めることになれば、ご最期にしてくださいというお客様にご迷惑がかかります。職人さんとその家族の生活に対する責任もあります。日本画用絵の具の伝統技術を維持し、日本文化を守るためにも、何らかの手を打って上羽絵惣を存続させなければならないと必死でした」と結実氏は当時を振り返る。

事業領域の再定義 ―「胡粉ネイル」の開発

「色」に関心があった結実氏は、絵を習い、カラーコーディネーターの資格を取得するなどして専門知識を深める一方、京都商工会議所のセミナーや異業種交流会などにも積極的に参加し、老舗経営者らの話を聞いて成功モデルを分析した。新商品の開発テーマを探るために、力を入れたのが事業領域の再定義である。結実氏は、上羽絵惣を「絵の具を売る」会社ではなく、「芸術（アート）を司る」会社であると捉え直した。さらに、結実氏には、「女性が楽しめる商品を提供したい」という長年の想いがあった。

そんな時である。「ホタテの貝殻を原料とするネイルを開発している」という情報をラジオ番組で聞き、爪をキャンバスに見立てたネイルアート事業を閃いた。ホタテの貝殻は、上羽絵惣が長年扱ってきた胡粉の材料で、同社が得意とする伝統技術が活用できる。また、胡粉は、炭酸カルシウムが主成分で、京都銘菓の「五色豆」にも使われる安全・安心の顔料である。貝殻に含まれるバイオミネラルは爪の保護や保湿に役立ち、真珠層が爪を美しく輝かせる。天然素材にこだわり、爪の健康を意識した商品を開発すれば、有機溶剤を使った既存のマニキュアと差別化できると思われた。

専門家らの協力を得て開発を続けた結果、2010年1月、乳化液に胡粉の微粉末を溶かした「胡粉ネイル」（マニキュア）が完成した。日本画用絵の具と同じ水溶性で刺激臭はなく、消毒用アルコールで簡単に落ちる。爪にも環境にも優しいネイルの誕生である。

「百光^{ひゃっこう}」と名づけ、レトロ調のラベルには、日本画用絵の具の世界で信頼の証となっている上羽絵惣のロゴマーク、「白狐」（BYAKKO）をあしらった。京都造形大学との絵の具の魅力を探る共同研究プロジェクトなどを通じて得た、「色味やネーミング、パッケージなどを厳選すれば、『歴史ある京都』という付加価値がつく」という学びが活きた。実際の生産は大阪の化粧品メーカーに委託している。

新製品の販路開拓にあたり、幸いだったのは、知り合いのマスコミ関係者が、雑誌や新聞等で大きく取り上げてくれたことである。マスコミ報道

で「胡粉ネイル」の存在を知った京都商工会議所からは、京都ならではの知恵を活かして世の中にある商品やサービスを開発し、新たな顧客や付加価値を創造する事業プランを掘り起こす「知恵ビジネスプランコンテスト」への応募を誘われ、認定を受けた。

その後、上羽絵惣のネイル事業は、京都府と財団法人京都産業21の「きょうと元気な地域づくり応援ファンド」の助成案件にも選ばれた。同ファンドは、創業者や経営革新を行う中小企業者、NPOなどによる、地域資源（農林水産物・伝統産品・鉱工業技術、観光資源等）を活用した事業や商店街の活性化に役立つ事業などが支援の対象である。同社は2010年に270万円、2011年に130万円の助成金を獲得し、「胡粉ネイル」のカラーバリエーションを増やすとともに、子ども向けネイルやアロマオイル配合の香りがするネイルなどの新商品を開発した。

販売ルートも多様化している。当初は、京都の土産物店やセレクトショップなどに置いてもらっていたが、2012年8月現在、全国80店舗に卸している。さらに、インターネットなどを通じて消費者にも直接販売している。2011年には本社である京町家の玄関部分を改装し「胡粉ネイル」の専門小売店をオープンした。

新しい顧客の獲得——時代ニーズと老舗の強み

このように、「胡粉ネイル」は2010年の販売当初から話題を集め、1年目の販売目標6000本は、わずか4カ月で達成した。2年目の2011年には2万本を売り上げ、2012年に入ってから毎月1万本以上のペースで売れている。顧客の中心は、30歳～50歳代で、妊婦や高齢者、アレルギー体質の人など、マニキュアと縁がなかった新しい層を掘り起こしているという。絵の具事業は横ばいであるが、ネイル事業が急成長し、2011年には、既存事業と新事業の収益がほぼ同規模となった。上羽絵惣の経営状況はわずか数年で好転し、従業員も新たに数人雇用した。

胡粉ネイルのカラーバリエーションは2012年9月現在、22種類（1本1200円）。商品には、こうばい紅梅びやくうぐいすみどりみずもも白、鶯緑、水桃といった日本古来の伝統色の名

前をつけ、日本の色彩文化の魅力を発信している。胡粉入り石けんや口紅も順次販売しつつある。

上羽絵惣は、画家に絵の具を販売するという既存のビジネスモデルを見直し、「いつまでも綺麗でいたい」と願うさまざまな女性に色を提供するという新たな発想で、ネイルアートという成長市場に参入、創業以来培ってきた日本古来の色彩技術を生かして、健康ブームや天然志向という時代ニーズに応えたオリジナル製品を次々と開発している。ネイル事業の成功は、大胆でしなやかな発想、卓越した行動力といった結実氏個人の属性やその頑張りによって部分が少なくない。さらにまた、「日本画用絵の具の技術やノウハウを後世に継承するためにもネイル事業を成功させたい」と奔走とする結実氏を、多彩な人々からなる“応援団”が支えてきた。

3. 笑顔と感謝でチャンスを引き寄せる

—有限会社丹後ジャージー牧場とミルク工房そら 平林文子氏³⁾

搾りたての牛乳をアイスクリームやチーズなどに加工し、消費者に直接販売する酪農家が増えている。農林水産省などが推進している農山漁村の「六次産業化⁴⁾」の流れに沿ったもので、京都府北部の京丹後市で、(有)丹後ジャージー牧場を営む平林衛・文子夫妻もそんな酪農一家である。同牧場には、牛舎のすぐそばに、高原のロッジをイメージした工房やカフェレストランがあり、5月の連休や夏休みになると、1日1000人を超える客が押し寄せる。目当ては、ジャージー牛特有の濃厚さが魅力のソフトクリームやアイス、プリン、チーズなどで、取締役の文子氏がこうした乳製品の開発や製造、販売を仕切っている。

酪農から加工品の製造販売へ

平林家はもともと地主だったが、戦後の農地改革を契機に、文子氏の父である卓氏が、酪農経営に乗り出した。1949年のことである。その後、衛氏が同家に婿入りし、妻の文子氏とともに卓氏が経営する平林乳業(株)で働いた。衛氏が牛乳を売り、文子氏は経理を担った。京都では珍しいジャ-

ジー種の導入は1980年代のことである。ジャージー種はホルスタイン種よりも小柄で乳量は少ない。栄養価は高くコクはあるものの、牛乳の価格は割高だ。それでも踏み切ったのは、差別化すれば、大手乳業メーカーの傘下に入ることなく地域密着型の経営を維持できると判断したからである。

衛・文子夫妻は2000年、「ジャージー牛と触れ合ってほしい」「本物の牛乳のおいしさを知ってもらいたい」「オリジナルの乳製品を作りたい」といった思いを秘めて独立し、現在地に(有)丹後ジャージー牧場を設立した。当初は敷地内にテントを張って搾りたてのジャージー牛乳などを販売していたが、2004年に、乳製品を生産し販売する「ミルク工房そら」をオープンした。

文子氏は当時を振り返っていう。『「牛乳を飲んでください」といって営業しても、牛乳の売り上げはなかなか伸びません。平林乳業の仕事は弟に任せて、私は牛乳の本当のおいしさを伝える役割を担うことにしました」。大阪の業者に、搾りたてのジャージー牛乳を使ったアイスクリームを試作してもらった時の感動が今も忘れられない。フリーザーから出てきたばかりのアイスクリームを口に含んだ時、「このおいしさをお客さんに紹介することこそが私の使命である。このアイスクリームを眠らせてはいけない。工房を建てよう」と決意した。

約2000万円の事業費は、「アグリ・チャレンジャー支援事業⁵⁾」の認定を受け、国や府から補助金を得ることができた。久美浜町の町長（当時）や商工会などに相談した成果である。さらに、カフェレストランの増改築やチーズの販売量を増やすためのピザ釜の設置でも、2011年に府などから補助金を得た。

商品開発にあたって、すべての商品に恩人があるという。チーズひとつとっても、クリーム、モッツアレラ、ゴーダとさまざまな種類がある。新商品を開発するたびに、北海道や東北の蔵王、九州の阿蘇などをたずね、チーズ作りの「名人」から手ほどきを受けた。カフェメニューにカプチーノを導入する際には、京都工芸繊維大学の学生や宮津市にあるカフェ店主の支援があったという。文子氏は幾度も感謝の言葉を繰り返す。「こ

んな商品を作りたいと思うと、どこからともなくだれかが手を差し伸べてくれるのです。私の力ではなくみなさんの力が集まって今があると思っています」。

ものづくりへのこだわりと消費者の視点

文子氏にはいくつかのこだわりがある。その1つが、地元・京丹後の食材を使った製品づくりである。地元の名産である琴引浜の塩やカニ、地元で採れたカボチャやトマトなどがアイスクリームに使われている。NHKやTBSなどで取り上げられた「わさびで食べる醤油アイス」は、地元の眼鏡ショップ経営者と老舗の醤油屋が開発した、わさびと相性の良い「ブラック鰯醤油」をアイスに練り込んだものだ。新鮮で濃厚な醤油アイスにわさびをつけて食べると、後味ススキリの絶妙な美味しさが楽しめるという。

新規取引を始めるにあたっても譲れないものがある。「どのようなプロセスを経て製品が誕生しているのかを実際に見て理解してもらえた方としか、取引は致しません。ですから、牧場に来ていただき、一緒にお話をさせていただくことから始めています」。

牧場では搾乳牛を18頭、子牛・育成牛を22頭飼っている。わざわざ牛舎横の牛くさい場所に工房を立てたのも、牛乳ができるまでのプロセスをできるだけ多くの人に実感してもらうためだ。「生まれたての子牛は約2年間手塩にかけて育て、ようやく乳がでるようになるのです。牛のにおいもかいでほしいし、牛の排出物もみてほしいのです」。

このように、文子氏は、京丹後ならではの、牧場ならではのといったモノづくりを大切にしつつ、主婦としての視点や消費者としての視点も併せ持っている。

プリンを生産で余った卵白を活用しようとして誕生したのが、卵白を泡立てたメレンゲのお菓子「ダックワーズ」である。乳酸飲料の「ミルクピス」は、ジャージー生クリームを生産するさいにできた脱脂乳を利用している。文子氏の「もったいない」という視点が新商品の開発に活かされた。

消費者目線や顧客志向も徹底している。「創業

は、私が55歳、主人が56歳の時です。だから、二人が食べていけたら十分という気持ちでした。お金を儲けて贅沢したいといった私欲はなかったですね。お客さまに喜んでもらいたいというのが私たちの商売の基本ですから、新商品の値段も、このぐらいなら買ってもらえるのではという感覚でつけてしまいます」と苦笑する。

もっとも、同社の製品や経営は第3者から高く評価されている。チーズ業界で国内最高峰とされる審査会「ALL JAPAN ナチュラルチーズコンテスト」（主催・社団法人中央酪農会議）では、チーズ作りを始めてわずか2年で優秀賞をもらった。また、2012年には京都府が推進している「知恵の経営」の実践モデル企業に認定された。文子氏にとっては、こうした外部評価が大きな自信につながった。

夢をともに語り、実現に向けて努力する

平林家は、家族の結束も強い。大阪から帰郷した長男は妻とともに工房で働き、次女はホームページの運営やインターネット販売などを担当している。ジャージー牛乳をたっぷりと使ったカプチーノは、長男のアイデアだ。文子氏は、息子や娘からの「帰る場所を作ってくれてありがとう」の一言がこれまでで一番うれしかったという。

同牧場は、2013年現在の13人（パート・アルバイトの3人を含む）が働いている。牧場で3人、ミルク工房で10人という陣容で、6次産業化することで、新たな雇用を生み出した典型例といえるだろう。従業員全員が地元採用で、20歳代が2人、30歳代が3人と若者の比率も高い。「主人と私が夢を見て、工房を立ち上げました。2人が見た夢の上に、息子や娘の夢、若いスタッフの夢が広がっています。今は、夢を見るだけでなく、聞く楽しさがあります」と、文子氏にはこやかに語る。

文子氏は、女性の視点や感性を活かしつつ、「男みたいに話がしやすい。でも女だから助けてあげたい」という多くの文子ファンを取り込み、次々と夢を実現してきた。そして今は、若い世代の夢をバックアップ側に回りつつある。

4. 社長みずから動く広告塔に ―(株)比叡ゆば本舗ゆば八の代表取締役八木幸子氏―⁶⁾

(株)比叡ゆば本舗ゆば八は1940（昭和15）年創業のゆば八商店を出発点とするゆば⁷⁾の製造販売業である。1994年から代表取締役社長をされている八木幸子氏は2006年に内閣府より「女性のチャレンジ賞」を授与されるなど女性経営者として高く評価されている方である。

ゆばというのは京都が有名だが、ゆばの発祥は比叡山延暦寺の開祖といわれる伝教大師最澄が今から約1200年前に仏教やお茶とならんで、ゆばを持ち帰ったことが最初で、比叡山の精進料理のひとつである。そこで、戦前のゆば八商店時代から同社のゆばは延暦寺御用達であった。1969年に「比叡ゆば」というブランドを設け、社名も「比叡ゆば本舗ゆば八」とし、伝統あるゆば八という名を残す社名とした。

伝統食品、伝統産業は家内工業に近い経営をしているところが多いが、同社は日本一のゆば屋になりたいという大きな夢のために、企業として経営してきた。先代社長が、1976年に栗東工場、1979年に瀬田工場というように工場を広げ、商品群も次々と開発し、従業員も100名近くになった。現在の本社社屋を1993年に建てたが、翌1994年に、先代社長は急逝され、夫人の八木幸子氏が社長に就任した。現社長は先代が急逝される5年ほど前から経営に関わっており、経営を引き継いでいくことができた。

元々、同社では料理店などへの業務用に販売していたが、八木幸子氏が社長に就任してからは消費者向けの販売も開始した。現在、9割が業務用、小売りは1割という比率である。業務用販売の1割ぐらいが相手ブランドでの販売（OEM）となっている。

八木幸子社長がもっとも重視しているのはブランド戦略である。ブランド価値を高め、納入先が「比叡ゆば」を使っているということで付加価値を高めることができるようにしたいと考えておられる。「比叡ゆば」というブランドについて、当初特許庁は地名とゆばではだめだといひ、ブラン

ドとしての登録が認められなかった。1997年、例外ということで認めてもらった。しかし業務用中心であったので、知名度はあまり高くなかった。そこで八木幸子社長自身が動く広告塔になることで、知名度を高めることとした。全国で講演行脚をされており、これまでにおよそ600回ほどの講演をされている。社会福祉協議会からの要請で高齢者の方々に講演する機会も少なくない。八木幸子社長の講演は「元気がでる」ともっぱらの評判である。その元気は「気持ちをまず、ありがとうに持って行って命に感謝し、世のため人のためのお役立ちをすることが、やっぱり天の喜ぶ生き方。さらには、命が喜ぶ食材「比叡ゆば」ですよ」と広告も忘れられない。「ありがとう人生」は三つの9、すなわちサンキューとして1999年から始めた。「ありがとう角度」からものを見ると、すべてが「ありがとう現象」にしかものごとを理解できなくなるという。

ゆばの料理法も知られていなかったのも、ゆば料理教室を叡山閣で開き、春は花見懷石、五月は薫風懷石、九月はお月見懷石、十一月は紅葉懷石、二月は雪見懷石と開催した。バリ島や韓国でも湯葉の料理教室を開いた。パリで滋賀県人会が開催されたときに、パーティで使ってもらいパリのシェフからも注目された。そんな中、日本政策金融公庫の紹介でレストラン NOBU の松久信幸氏と知り合い、クッキングブックに比叡ゆばを載せてもらった。また専務の判断でショップチャンネルに社長みずからが出演し10分で1万袋を売った。直接の小売りは、百貨店の催事を通じて行っているが、百貨店の催事で店頭に立つことで消費者ニーズを直に捉えることもできている。

経営をしている中で不況期など苦しい時期もある。不況期こそ、人材教育とか、新規の顧客開拓とか新商品開発とか設備投資などしなければならぬことがたくさんある。そのためには、内部留保金が重要である。これまでに存亡の危機であったのは、OEM 商品の中にクレームが発生したときである。長浜の工場を建てた3ヶ月後のことだ

った。ブランド戦略を進めていた同社にとって、一番大きなダメージだった。企業、特にブランドを構築している企業の存続にとって、危機管理が一番重要であることを痛感されたというお話であった。

むすびにかえて

高齢化・人口減少時代では、地域経済の新しい担い手をいかに確保・育成し産業振興につなげるかが、地域の存亡にかかわる極めて重要な課題である。とりわけ女性の経営への参画は、これまでの企業経営にはない新たな視点をもたらし、地域経済への刺激となる可能性が大きい。

本稿で見た各企業での女性経営者は、ピンチに直面したとき消費者目線に立つことで危機を乗り越えるという点で、女性ならではのしなやかさを発揮しており、これからの企業経営にひとつの方向性を示しているのではないだろうか。

注

- 1) 2012年8月23日訪問、2013年2月6・22日展示会見学、北野裕子執筆。
- 2) 2012年8月7日訪問、辻田素子執筆。
- 3) 2012年8月23日訪問、辻田素子執筆。
- 4) 六次産業化とは、農業や水産業などの第一次産業を、加工（第二次産業）や販売（第三次産業）まで含めた体系にすることを意味している。農業や水産業などのいわゆる総合産業化で、付加価値を高めることによって、雇用や所得を拡大し、若者や子供が定住できる社会を構築しようという狙いがある。2011年3月には、通称「六次産業化法」（「地域資源を活用した農林漁業者等による新事業の創出等及び地域の農林水産物の利用促進に関する法律」）が施行された。
- 5) アグリ・チャレンジャー支援事業とは、新商品や新技術の開発、流通経路の開拓、施設整備などのリスクを伴うアグリビジネス（創造的高付加価値農業）にチャレンジする者（アグリ・チャレンジャー）を積極的に支援しようとするものである。
- 6) 2012年9月14日訪問、松岡憲司執筆。
- 7) ゆばの漢字表記は湯葉や湯波などあるが、ここではひらがな表記とする。