

## シンガポールに学ぶ経営戦略① ～アジアの時代の新発想～

### はじめに

現在、アジアで最も進んだ国はどこでしょうか。さまざまな指標が指し示すのは残念ながら日本ではなく、赤道直下の小国シンガポール(図1)です。金融危機後もむしろ世界の金融センターとしての地位を固め、ロンドン、ニューヨークと並ぶ世界三極を形成しています。

図1 シンガポールの位置



そこで今回は視点を経営全般に広げ、シンガポールの画期的な社会・経済運営のなかから今日の経営のヒントとなる事例を紹介します。閉塞感に満ちた日本の社会・経済にとって新たな発想を生む刺激となれば幸いです。

### システム設計と厳格なルール

シンガポールは今年で建国45年を迎えます。独立当時、世界銀行から「下水溝に流されつつあるアジアの片隅の貧しい市場」と見放された国が、今日では世界有数の先進国に成長しています。国民1人あたりGDPは約4万USドルと日本を追い越し、政府の発行する国債はアジアで唯一トリプルA格にランクされています。

### 九州大学大学院教授 丹羽 由一



1977年 東京大学経済学部卒、  
日本開発銀行入行。

ハーバード大学客員研究員、大蔵省シニアエコノミスト、  
日本経済研究所総務部長、日本政策投資銀行シンガポール  
事務所長、えひめ地域政策研究センター常務理事を経て2008年より現職。

また産業の競争力は最新のIMD(スイスの経営開発国際研究所)ランキングで、とうとうアメリカを抜いて世界1位(因みに日本は27位)になりました。そのほかIT先進国としても知られ、インターネット普及率は世帯数に対し104%(2009年時点)と日本を大きく凌駕、eガバメント(電子政府)の先進度もアジアでトップの評価を得て、実際に日常的な手続きはほぼすべてネット上で行うことができます。

人口わずか500万、淡路島とほぼ同じ面積で、もともと何の資源も持たず、食料はおろか水さえ自給できない貧しい小国が、どうやってここまで発展したのでしょうか。

この「奇跡」の秘密については、これまでに数多くの本で紹介されています。リー・クアンユーという一人の卓越した指導者の功績、外資の積極的な導入とそのための社会インフラ整備、アジア最高水準の空港と港湾を活かしたヒトとモノの交流、アジアの金融センターとしてのビジネスハブ機能強化、アジアのRHQ(地域統括本部)機能強化など、数え上げればきりがありません。ただそれらの底流にあるのは、徹底した合理主義と効率性に基づいた独自の社会システム設計です。

例えばシンガポールのチャンギ国際空港は、複数の旅行雑誌から10数年にわたって「世界一の空港」に選ばれています。利用したことがあ

る方ならおわかりでしょうが、確かに快適さ、わかりやすさ、スピーディーさ、親切さなどすべての面で優れています。そしてこれを実現しているのが優れたシステム設計に他なりません。

社会システムという点では、この国の罰金制度もつとに有名です。地下鉄の駅や車内で飲食・喫煙したり、ゴミ箱以外の場所にゴミやタバコの吸い殻を捨てたり、横断禁止箇所を横断したりするだけで500~5,000ドルの罰金刑が科せられます。このほか道に唾を吐いたり、チューインガムを国内に持ち込んだり、地下鉄の車内では足を投げ出したり、キップを折り曲げただけでも罰金です。さらに立ち小便はいうまでもなく、酒に酔って道で吐いたり、トイレの水を流さなかったり、自宅の植木鉢にポーフラを湧かせたり、公園の池で魚釣りをしても同様です。また麻薬についてはことさら厳しく、持っているだけで死刑です。他人の車にスプレーで落書きした米国人の少年を鞭打ち刑に処し、米国のマスコミから「非民主国家」と攻撃されたことさえあります。

このようにシステムを効率的に運営するためには思い切ったルールを設定するのがこの国のやり方です。その意味で、シンガポールは経済学や経営学、社会学の教科書に書いてある理論が実演されている「生きた実験室」ということもできます。典型的な事例として「自動車の総量規制とピークロードプライシング」を以下にご紹介します。

「シンガポールでは車の値段が恐ろしく高い」ということをお聞きになったことはありませんか。実際にカローラクラスで700万円、ベンツなら2,000万円以上します。この懲罰的ともいえる価格は、つまるところ車の総量規制に由来しています。淡路島程度の面積の島に1人当たりGDP 4万ドルの国民500万人がひしめくこの国では、もし車の保有を自由市場に委ねれば、たちまち国中が車で埋め尽くされることは明白

です。そこでシンガポール政府は、台数を抑制するために車両価格に匹敵するほどの高額な税金(輸入関税、登録税、道路税など)を科す一方、1990年に車両割当て制度を導入して、車を保有するための権利(COE)の取得を義務付けました。

このCOEは毎月政府が認める台数分(廃車台数程度)が競売にかけられ、各人に売却されます。落札価格は毎月の需給により上下しますが、おおむね1台200~300万円程度(10年間有効)です。これらの「厳しい」措置により、国民1人当たりの一般自動車数は0.1台に抑えられ、一応道路交通の快適性が保たれています。

もう一つ道路交通に関しては有名なERP(通過料金自動徴収)システムがあります。これは1998年に中心市街地の朝夕の渋滞を緩和すべく導入されたもので、日本のETCとは異なり開閉バーはなく、一般道をまたぐ形で設置されています(図2)。

図2 ERPゲート



すべての車両はフロントガラス内側に専用の機器を搭載し、そこに挿入された「キャッシュカード」と称される多目的ICプリペイドカードから、ゲートを通過するたびに通行料が引き落とされる仕組みです。ゲートは街の中心部に集中して約50か所設置され、通行料は曜日、時間に応じて小刻みに変動します。当然渋滞が激しい場所や時間ほど料金も高く、まさに交通経済学でいうところの「ピークロードプライシン

グ」そのものが実演されているのです。このほか税金やCOEが安いかわりに、夜間と土日しか走行を許されない「オフピークカー」という赤いナンバーの車や「パーク&ライド」割引制度などもあり、いわば交通渋滞という外部不経済を、価格メカニズムにより解決しようという様々な試みが続けられています。

いかがですか。ここまで徹底するともはや国家ではなく一つの企業内の話のようですが、実際にこの国は冗談半分に Singapore Inc. と称されることも多く、首相はいわば社長、閣僚は役員です。また首相(Prime Minister)のほかに上級相(Senior Minister)というポストがあり、首相経験者が就くのが通例ですが、これはまさに「会長職」そのものです。

最後に初代首相で建国の父と敬愛されているリー・クアンユーが、その著書「目覚めよ日本」のなかでリーダーシップについて述べている言葉を引用します。経営者の心構えとしても十分に訴求するものがあります。

「良い指導者は必ずしも人気があるとは限らない」「変革のためには決然たる指導陣が不可欠である」「世論に従うのではなく、社会規律に従うべきである」

## 公平で持続可能な年金制度

シンガポールの優れたシステム設計と厳格なルールは、年金や公務員制度にもはっきり表れています。まず年金制度ですが、日本では周知の通り公的年金制度の持続性に懸念が生じています。この先、急速に進行する少子高齢化により、近い将来給付水準の維持が困難となり、最終的には破綻のおそれもあるというものです。企業年金に関しても同様の事情から雇用者掛金の負担に耐えられず年金を解散したり、また終身雇用の崩壊から加入者間の公平性に大きな欠陥が生じています。

しかしシンガポールの年金制度にはそういっ

た問題が起こっていません。最初にお断りしますが、シンガポールの出生率はわずか1.2人で日本以上に少子高齢化が進行しています。

それなのになぜ年金制度が破綻しないのでしょうか。それは年金のシステムが、日本のような賦課方式ではなく、個人別の積立方式であることに由来します。つまり毎年の保険料収入でその年の保険金支払いをするのではなく、ちょうど民間の個人年金保険のように、自分が支払った保険料を老後に受け取るという仕組みです(表1)。

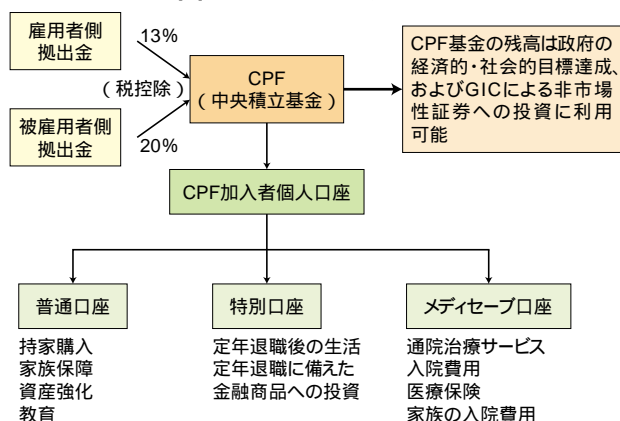
表1 年金制度比較

	賦課方式	積立方式
拠出者	現在の就業者	現在の就業者
管理	年金基金	加入者別口座
受給者	現在の退職者	拠出者本人

この積立方式にはいくつかの利点があります。第一に「自分が支払った金額を将来確実に受給できる」ということで、少子高齢化が進んでも年金受取額が削られることはありません。第二に「保険料不払いが少ない」ことがあげられます。シンガポールの年金はCPF(中央積立基金)と称されていますが、その名の通り加入者に社会保険という意識は薄く、むしろ「強制貯蓄」と認識されています。しかもこれにはほぼ同額の雇用者拠出が付いています。つまり保険料の不払いは自分の貯蓄が増加しないのみならず、会社が上乗せしてくれる分を放棄したことになり、明らかに損なのです。また拠出された年金はGIC(シンガポール政府投資公社)やテマセク(Temasek Holdings)といった巨大な政府系ファンドにより運用されており、運用益は毎年各人の口座に利息として加算されていきます。さらに「年金口座の当座貸越」も可能で、年金口座を担保に政府から教育や住宅取得などのローンを受けることができ、いわば各人の資産形成として機能しているのです(図3)。

またもう一つ注目すべき点として、健康保険

図3 CPFのスキーム



をセットにしていることがあげられます。

シンガポールでは健康保険料も社会保険料に含まれ、医療費はその都度個人別の年金口座(メディセーブ口座)から引き落とされます。つまり自分が医者にかかればそれだけ自分の年金が減るということで、この結果各人は無駄な医療を極力受けないようにするため、医療費の抑制にも大きく寄与しています。

もちろん積立方式の短所もあります。最も大きいのは「低所得者は年金受給額も低い」ということで、あくまで自分で支払った分が受給金額の基礎になるため、各人の受給額に大きな格差が生じています。就業しなかった人は無年金です。しかしあらためて考えてみれば、日本の若年者のように自分が支払う保険料の半分も受給できないのと、はたしてどちらが不公平でしょうか。少なくとも「持続可能なシステム」という点ではシンガポールの制度に軍配があがると思います。

次に公務員制度をみてみましょう。シンガポールは典型的な官僚国家です。この国の優れた社会システムは優れた官僚によって支えられています。汚職の少なさも自慢の一つで、香港のシンクタンク「Political & Economic Risks」が毎年発表しているランキングでは、調査開始以来アジアで最も汚職の少ない国に位置づけられています(以下香港、日本と続きます)。この背景にあるのが世界一厳しいといわれる汚職防止

法です。どのくらい厳しいか、二、三例をあげてみましょう。

- ① 汚職で告発された者は、自分で潔癖を立証できない限り有罪です(同法第17条)。つまり「疑わしきは罰す」で、立証責任は検事側でなく被告にあります。従って日本でいうところの「灰色高官」は全員有罪です。
- ② 賄賂を提供された者は、受取りを拒否するだけではなく、その場で提供者を逮捕しなければなりません(同第32条)。もし逮捕せず後日発覚すると6カ月以下の禁固刑です。
- ③ 職務権限は立件と一切関係ありません。相手が自分の職務と無関係でも、とにかく公務員が他人から金品を受取れば直ちに有罪です。

何か公務員が虐げられているようにも見えますが、実は必ずしもそうではありません。汚職に厳しいかわりに、この国では公務員の給与がずいぶん高いのです。

具体的には日本の人事院に相当する「National Wage Council」が毎年出す勧告に従って決められますが、その計算方式はこんな具合です。

- ① 閣僚と次官の給与は「アベレージ24」という数値に準拠します。これは民間の人気6業種(銀行家、会計士、弁護士、設計士、国内企業トップ、外国企業トップ)のそれぞれ国内上位4人(計24人)の平均額の3分の2です。
- ② 若手幹部職員の給与は「スーパースケールG」といって、同じく上記6業種の32歳時点(勤続10年目)の国内上位15位(計6人)の平均額に準拠します。

このように民間のトップレベルに準拠するわけですから、給与面は非常に優遇されていると言えます。例えば日本がこの方式で試算すれば、公務員の給与は倍以上になります。従って官僚のステータスが非常に高く、人材不足がちなこの国にあって常に優秀な人材を確保することに

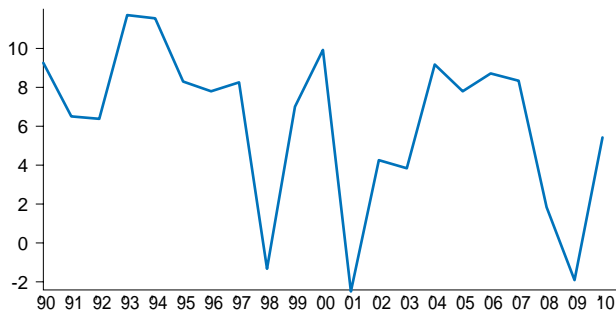
成功しています。全般的なモラルも大変に高く、いわゆる官僚主義と無縁な国としても知られています。また女性の戦力化についても世界最先端で、キャリア官僚のうち局長・部長級の6割、課長・係長級の7割が女性です。

このような年金や人事制度は一見極端にも見えます。しかし企業年金や人材獲得に即してみればそれほど変な話でもありません。グローバル経営の時代においては、その「わかりやすさ」と「公平性」からむしろ説得力を持つのではないのでしょうか。

## 景気刺激策と「国の株式」発行

ユニークなシステムは経済政策にも多く見られます。最も話題を呼んだのは「New Singapore Shares」と称された国が発行する株式です。これは2001年に米国IT不況と9.11テロの影響で、ITと観光に大きく依存する国内経済が深刻なリセッションに陥ったことを受け、景気振興策の目玉として打ち出されたものです。この10数年間でシンガポールは、アジア通貨危機(1998)、IT不況と9.11テロ(2001)、世界金融危機(2009)と三たびマイナス成長に陥りましたが、これはその2番目の谷です(図4)。

図4 シンガポールのGDP実質成長率推移



(注)2010年は予測値  
(出所)IMF

シンガポール経済はアジアの中でも特に輸出依存度が高く、かつその7割をエレクトロニクス関連が占めているため、IT不況のインパクトは非常に大きいのです。加えて9.11テロで運輸・観光などの主要業種が壊滅的な打撃を受

け、各業種とも生産調整や人員削減が本格化し、ひいては消費者マインドの急速な悪化が最も懸念される状態でした。因みに「New」は「新生シンガポール」への願いを表わしたもので、過去に同様の措置が実施されている訳ではありません。

具体的には政府が総額27億シンガポールドル(約1,800億円)の株式を発行して、これを無償で国民に配り、家計補助と消費刺激に役立たせようとした。以前に日本で実施された「地域振興券」とどこことなく似ていますが、こちらは「株式」と言うだけあって、すぐに使うのではなく、ある期間保有して配当を受取ることを前提にしています。さらにこれが最も株式らしいところですが、配当率が毎年の国の経済成長率によって上下するのです。また償還期限(5年半)や最低配当率(3%)が設定されている点は、通常の国債と似通っていますが、譲渡・転売が禁止されている点は私募債の性格を持っていると言えます。これを金融商品と見立てて発行目論見書を書いたら、次のようになるでしょう。

種別	償還特約付普通株式
発行主体	シンガポール政府
発行額	27億シンガポールドル
額面	1シンガポールドル
発行日	2001年11月1日
償還期限	2007年3月1日
発行形式	無償割当
割当対象	21歳以上のCPF(国民年金)加入者全員
割当株数	月収または自宅の部屋数に応じ、一人最低200株から最高1,600株まで
配当率	最低保証3%プラス毎年のGDP成長率(ただし0以上)
譲渡	不可
取引市場	非上場

ここで面白いのは、一人ひとりへの配布額が

「貧者優遇」の原則により、月収ないし自宅の部屋数で決まる点です。因みに上限株数(1,600株)をもらえる層は、月収1,200ドル(約8万円)以下ないし自宅部屋数3室以下で、かつ高齡(62歳以上)な人です。いわば低所得者への家計補助といった一種の社会政策的側面もあります。では日本の地域振興券や定額給付金とはどこが違うのでしょうか。この点に関してはおよそ次のように考えられます。

- ① 地域振興券や定額給付金は直ちに財政支出が必要ですが、株式ならとりあえず償還までの間、5年半の猶予があります。
- ② 国民からみれば、安全かつ高利回りの貯蓄であり、「将来の不安」を和らげる効果が期待できます。
- ③ あえて「株式」と命名し、配当率を国のGDP成長率と連動させることで、国民に国家経済運営への参加・協調意識を持たせることができます。

日本の地域振興券や定額給付金が、実際に消費刺激に効果があったかどうか、いろいろ議論がなされたことをご記憶でしょうが、はたしてこの「国の株式」はどうでしょうか。消費者マインドの好転に寄与したのでしょうか。

この議論は実は大きな学術論争の対象にもなっています。端的にいえば消費に対しては「所得効果」が有効か「資産効果」が有効かという論争です。

つまり地域振興券や定額給付金は、当年度の可処分所得の増加を通じて消費を増大させ、一方「国の株式」は資産の増加を通じて消費係数を上昇させるという理屈です。卑近な例で言えば、競馬で当てた(所得効果)のと持ち株が増えた(資産効果)のでは、どちらが消費に向かうかという話ですが、少なくともシンガポールのケースではその後予想以上の消費回復がみられました。この事例から企業経営へのインプリケーションを探すとすれば、「固定観念にとら

われない合理的な手段」と「実施時期を逃さない即応性」の二つをあげたいと思います。

またこの「国の株式」は、Singapore Inc.と揶揄されるほどの商人国家シンガポールならではのものですが、その発想はまさに従業員持株制度そのものです。一般にこの制度は、①福利厚生の一環として従業員の資産形成を図ること、②従業員の経営参加意識を高めること、③安定株主を形成することが目的ですが、シンガポールのケースでは、会社を「国」に、従業員を「国民」に読み替えれば、そのまま同じ効果が期待できるというわけです。

実際に償還までの5年半の間、「国の株式」を保有しているすべてのシンガポール国民が高配当、すなわち国の経済成長率が少しでも高まることを望んでいたことは確かですし、シンガポール経済はその後のV字回復により立ち直り、2007年3月に最終償還されるまでの配当率累計はなんと42%にも達したのです(表2)。

表2 New Singapore Shares 配当実績

配当日	配当率(%)
2002/3/1	1.0
2003/3/1	5.2
2004/3/1	4.1
2005/3/1	11.4
2006/3/1	9.4
2007/3/1	10.9
合計	42.0

(出所)シンガポール財務省

その意味において企業経営的視点からは「経営目標の設定と従業員一丸となつての達成意識」、「インセンティブ付与と成果の分配」に関する興味深いケーススタディだと言えます。

## シュガーロード

## 1. 砂糖の道「シュガーロード」

## 菓子文化を伝えた長崎街道

福岡県北九州市小倉を起点として長崎市へと至る旧長崎街道。近年、この旧長崎街道を「砂糖の道＝シュガーロード」と呼ぶ動きが広まりつつある。

もともと旧長崎街道は、江戸時代に長崎・出島のオランダ商館長が江戸に上る際の江戸参府ルートであり、鎖国時代に長崎に荷揚げされた砂糖を京都や江戸に運ぶ道であった。この道を通して西洋や長崎在住の中国人の製菓技術が伝わったことで、街道沿いの25の宿場町には砂糖を使った多彩な菓子文化が花開いた。

シュガーロードという名称は、雑誌「佐賀文化」編集長の故・河村健太郎氏が1996年に命名したのが最初であるとされており、その後、旧長崎街道沿いのまちづくり団体などによって使われるようになり広まっていった。

2005年3月には、佐賀市のまちづくり団体であるNPO法人「活気会」が、「第1回シュガーロード検定」を実施し、新聞などでも話題になった。また、06年11月には、同じくまちづくり団体である小倉ロールケーキ研究会の主催により、北九州市で「シュガーロードサミット」が開催された。さらに、08年には街道沿線の飯塚市においてNPO団体「筑前国シュガーロード飯塚宿」が発足した。

このような一連の流れを受けて、自治体側でも積極的にこの動きを産業振興や観光集客に結びつけようとの動きが出始め、08年10月31日には旧長崎街道沿線の行政・民間団体が集まりシュガーロード連絡協議会が発足した(事務局：長崎市)。

## 菓子産業集積と観光・まちづくりの融合

小倉から長崎までの約224km、3県9市に跨る旧長崎街道沿いには、長崎市の「カステラ」

財団法人 九州経済調査協会  
調査研究部 主任研究員

豆本 一茂



## 【略歴】

1992年 富山大学経済学部 卒業  
1997年 九州大学大学院博士課程 単位取得退学  
九州大学経済学部助手  
2000年 財団法人 九州経済調査協会 入社  
2010年 同上 調査研究部 主任研究員

## 【専門分野】

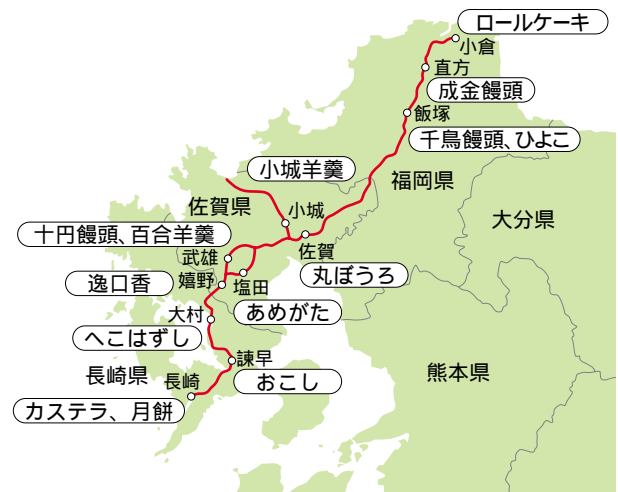
地域経済論、産業論、経済地理学

をはじめ、小城市の「小城羊羹」、佐賀市の「丸ぼうろ」など、全国的知名度を持つ伝統名菓が数多く存在している(図1)。

また、街道沿いの飯塚市には「ひよ子饅頭」で有名な株式会社ひよ子(福岡市、工場は飯塚市ほか)や「チロルチョコ」の松尾製菓株式会社(田川市、企画・販売部門はチロルチョコ株式会社 東京都として分離)など、全国区の製菓ブランドが存在している。さらに、小城市にはアイス菓子の「ブラックモンブラン」を製造する竹下製菓株式会社があり、広義のスイーツとしては、果実を使用したゼリーなどを製造している株式会社たらみ(長崎市)がある。これらの沿線に立地する菓子産業群は、県境や市町村境を越えた広域的な産業集積として捉えることができる。

先述したように、同地域では、これらの菓子

図1 シュガーロード沿線の代表的菓子



出所)九州経済調査協会作成

産業集積を新たな地域資源・観光資源と捉え、まちづくりや観光振興に活かそうとしている。シュガーロードは、既存産業を新たな枠組で捉え直すことによって、まちづくりや観光との融合を図り、街道沿いの企業・自治体間での広域的な連携を生み出す基盤になりつつある。その意味で、シュガーロードをキーワードとした広域連携の広がりは、一種の地域プラットフォームのような機能を果たしつつあるといえるであろう。

### スイーツ・ブームを背景に伸びる菓子市場

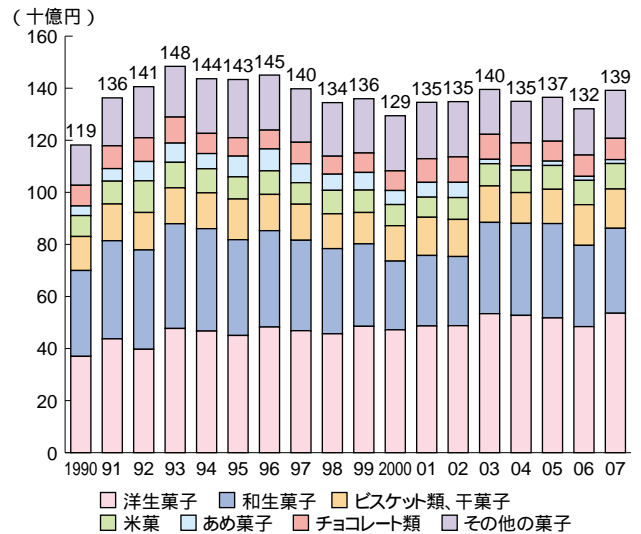
近年、日本は、過去何回目かのスイーツ・ブームにある。2000年代になり、一連のカリスマ・ブームや消費者の本物志向の高まりを受け、菓子職人(パティシエ)ブームが起きた。その際に、有名店のパティシエによる高級洋菓子などを既存の菓子と区別して「スイーツ」と呼ぶようになり、05年頃に女性雑誌を中心に洋・和菓子を問わず菓子一般をスイーツと呼ぶことが普及していった。

経済産業省『工業統計表』により日本の菓子製造業の現状をみると、2007年(従業者4人以上の事業所)で事業所数5,020、従業者数17万7,417人、製造品出荷額等3兆430億円となっている。事業所数については一貫して減少傾向にあるものの、景気拡大やスイーツ・ブームの影響もあり、従業者数では1999年、製造品出荷額等では2002年を底に上昇に転じている。

福岡、佐賀、長崎の3県における菓子製造業の出荷額は2007年で1,392億円(全国シェア4.4%)となっており、全国と同様に00年以降はわずかではあるが増加傾向にある。全国に比べ九州3県における特徴としては、菓子出荷額に占める洋生菓子と和生菓子の占める割合が高いことが挙げられる(九州3県：洋生菓子38.5%、和生菓子23.4%、全国：洋生菓子22.7%、和生菓子18.7%〔図2〕)。

これは、九州3県には、全国流通しているようなナショナルブランドの大手菓子メーカーが少なく、小規模な街のケーキ屋や和菓子屋が大半を占めていることが要因となっている。

図2 菓子産業の出荷額の推移  
(福岡県、佐賀県、長崎県)



出所 経済産業省『工業統計表(品目編)』より作成

なお、『工業統計表』では市町村別の産業細分類の統計は非公開であるため、シュガーロード地域における当該産業の規模を正確に把握することはできない。そこで、2006年の総務省『事業所・企業統計調査』と『工業統計表』をもとに当該地域の菓子製造業の規模を推計すると、06年時点で従業者数3,086人、製造品出荷額等370億3,200万円程度であると推測される(表1)。

表1 シュガーロードの従業者数、製造品出荷額の推計

事業所統計(2006年)			工業統計推計(2006年)		
パン・菓子製造業			菓子製造業		
地域	事業所数	従業者数(人)	地域	従業者数(人)	製造品出荷額等(百万円)
北九州市	38	956	北九州市	1,461	20,341
飯塚市	19	1,103	飯塚市		
直方市	5	599	直方市		
福岡地区計	62	2,658	福岡地区計		
佐賀市	26	524	佐賀市	653	7,799
武雄市	12	171	武雄市		
小城市	15	306	小城市		
嬉野市	3	7	嬉野市		
佐賀地区計	56	1,008	佐賀地区計		
長崎市	21	220	長崎市	972	8,892
諫早市	18	1,082	諫早市		
大村市	10	145	大村市		
長崎地区計	49	1,447	長崎地区計		
シュガーロード計	285	8,779	シュガーロード計	3,086	37,032

注1 菓子製造業：0972生菓子製造業、0973ビスケット類・干菓子製造業、0974米菓製造業、0979その他のパン・菓子製造業。  
出所 総務省『事業所・企業統計調査』、経済産業省『工業統計表(産業細分類別統計表)』より筆者推計。

## 2. シュガーロードの存立基盤・競争力の源泉 長い歴史を持つ伝統名菓とそれをつなぐ物語

シュガーロードの強みの1つは、長い歴史があるブランド力を持った伝統名菓の存在である。これらの伝統名菓は既に全国的な知名度を持ち



各地の名産品や土産物として定着している。重要なことは、これらの伝統名菓の多くが長崎街道＝シュガーロードにまつわる物語を持っていることにある。

例えば、ポルトガルから伝えられ約450年もの歴史を持つ南蛮菓子の代表カステラ(長崎市)と同じく300年前にポルトガルから伝来した丸ぼうろ(佐賀市)、中国の羊肉スープの煮凝りを源流として17世紀頃に現在の形となり、戦前は炭鉱や軍隊の携帯非常食としても用いられた小城羊羹(小城市)といった具合である。

観光における物語の重要性が指摘されるようになって久しい。風景や建物、食べ物といった観光資源に歴史的な由緒由来といった物語が付加されることで、単に名所を見て回るだけでは得られない意味づけがそこに加わり、各々の資源の魅力が高まる。

旧長崎街道にまつわる歴史的な物語の存在は、各地の観光資源に深みを与えるとともに、街道沿いに点在する名菓を結びつける役割も果たしている。また歴史的物語の存在は広域連携の基盤となるだけでなく、菓子産業と観光・まちづくりとの融合性を高める効能もある。

### 堅実な地域マーケットと菓子消費文化

2つ目の強みは、堅実な地域マーケット、言い換えれば地元住民の菓子消費文化の存在である。数世紀にもわたって老舗店が伝統名菓を作り続けることができたのは、これらを支える強固なローカルマーケットがあったからであり、街道沿いの菓子消費文化が当該産業を下支えしている。

総務省『家計調査』をもとに2006～08年平均の1世帯当りの菓子に対する年間支出金額をみると、羊羹では佐賀市が全国1位で2,025円(全国平均の2.5倍)、カステラでは、長崎市が全国1位で6,619円(全国平均の7.1倍)と他地域を圧倒しており、地元住民によって地域の名菓が支えられていることが分かる。

また、かつて炭鉱で栄えた飯塚市や直方市に名菓が生まれた背景には、石炭景気に加え、労働で疲れた炭鉱労働者に甘いものが好まれたこ

とがある。同様に、高度成長期に日本の四大工業地帯と呼ばれた北九州市も、工場労働者が多く、甘いものが好まれる食文化が根付いたといわれている。

### ネーミングによるイメージ構築

故・河村健太郎氏によって命名された「シュガーロード」は、今では街道各地の多くのイベントで冠されるようになっており、従来の「長崎街道」という名称を越える広がりを持ちつつある。商品や観光地のブランド構築やイメージ戦略におけるネーミングの重要性については、もはや語るまでもないであろう。

第3の強みは、この新しい名前によってイメージ構築を成し遂げたことにある。「長崎街道」は由緒ある名称であるが、そのイメージは、あくまで歴史的・伝統的なものであり、そこから連想される菓子はやはり和菓子・伝統名菓に限定される。しかし、「シュガーロード」であれば、和菓子・伝統名菓だけでなく、洋菓子やゼリーなど様々な菓子・スイーツを取り込むことが可能になる。これは、近年の和洋を問わないスイーツブームにもマッチしている。例えば、地元で新しい名物を作ろうと独自のまちおこし活動を行っていた小倉ロールケーキ研究会が、後にシュガーロード連絡協議会に参加するようになったように、沿線地域の多様な活動を取り込める柔軟性を生み出している。

また、長崎市では、以前から「長崎街道」をキーワードとして街道沿線の市町村との観光などでの連携事業等を提案してきた。しかしながら、自治体間連携という面では、その成果はあまり大きくないという。それは、地方自治体の問題ともいえるが、「長崎」の名前が入る事業には他県の自治体は積極的に関わり難かったためである。しかし、「シュガーロード」であれば、他県の自治体の協力も格段に得やすくなり、冒頭で述べたシュガーロード連絡協議会の設立をはじめ連携体制の構築もスムーズになったという。これも単なる名称の変更にとどまらない新しいネーミングの持つ効果の1つであると考えられる。

### 後継者難により減少する和菓子製造業者

一方で、菓子製造業、特に和菓子などの伝統名菓を作る事業者では、他の地場中小企業と同じく、後継者難によって事業所数の減少が続いている。もともとナショナルブランドなど一部の大手企業を除き、菓子製造業者の多くは中小零細事業者であり、2005年の工業統計によれば、全国では当該産業の全事業所のうち67.3%が従業者数10人以下の事業所となっており、さらにその半分に当たる全体の35.6%を従業者3人以下の零細事業者が占めている。

シュガーロード沿線地域においても、後継者難による事業者の減少は深刻であり、従業者数4人以上の事業所に限ってみても福岡、佐賀、長崎の3県における菓子製造業の事業所数は、1990～2007年で約3割減少している。

和菓子を中心とする伝統名菓の多くは、地元固定客を対象とした地域密着型の経営スタイルを取っており、その土地の生活文化に深く根付き一般家庭における需要は底堅い。しかしながら近年では消費者の嗜好性の多様化が進んだことや、土産・贈答需要といった部分で和生菓子市場はやや停滞している感は否めない。

福岡、佐賀、長崎3県の和生菓子の出荷額(従業者数4人以上)をみると、2007年と1990年では出荷額はほとんど伸びておらず、菓子出荷額全体に占める割合では90年の27.8%から、2007年には23.4%に低下している。これは、一連のパティシエ・ブームやスイーツ・ブームなどを受けて新規参入が増加している洋生菓子が出荷額で43.3%増となり、菓子出荷額全体に占めるシェアも31.5%から38.5%に拡大したのに比べると対照的である。

## 3. 菓子・観光クラスターの形成に向けて

### 菓子製造業における地域性の再構築

観光やまちづくりとの結びつきを強く指向するシュガーロード沿線地域の活動は、結果として、菓子の地域性や歴史的結びつきを再確認し、再発見することに繋がっている。

各地の菓子を観光資源やまちづくり資源として見直すことは、単なる菓子産業の振興にとど

まらず、地元食材の積極的活用など地域資源の再発見、いわゆる「地産地消」にも繋がる可能性を持っている。これは、近年の消費者の食の安全・安心に対する関心の高まりや本物志向、ご当地グルメブームなどに代表される近年の消費トレンドにも沿うものであり、今後のさらなる展開・発展可能性が見込められると思われる。

多くの歴史ある地場産業がそうであったように、当初は「砂糖」という地域資源を活用しつつ発展してきたシュガーロードの菓子産業も、時代とともに原材料の入手先が多様化し、地域資源の活用という意味での地域との紐帯を失ってしまった。まちづくりや観光に活かすために地元の菓子産業の歴史を再認識することは、歴史という地域資源を通じて菓子産業が再び地域との結びつきを取り戻し、産業の地域性を再構築することに繋がっている。

### さらなるPRが課題

今後、シュガーロードが真の菓子・観光クラスターへと発展していくためには、観光振興の常道ではあるが、全国的な知名度の向上が課題になると思われる。新聞や雑誌などのメディアで目にする機会が以前より増えたとはいえ、「シュガーロード」の名前は地元住民においても十分に浸透しているとは言いがたい。また、菓子製造業者自体にも十分に名前が浸透しているとはいえない状況にある。

シュガーロード連絡協議会ができたことで今後は対応窓口が一本化され、PR活動などもやりやすくなる。そのため、徐々にではあるが、名前の浸透が図られていくものと思われる。また、シュガーロードの名前が広く浸透すれば菓子製造業者の側でもこれに関連した取り組みが増えるものと期待される。

菓子製造業と観光・まちづくりが真に連携・融合し、地域の自立的発展に資するような地域産業となるよう、シュガーロードの今後の発展に期待したい。