

## ローカル企業の成長と地域振興

——沖縄における御菓子御殿の事例を中心として——

山 内 昌 斗\*

### はじめに

本稿では、沖縄を代表する菓子製造企業のひとつである御菓子御殿の事例を取り上げる。御菓子御殿は昭和54（1979）年に沖縄県読谷村にてポルシェ洋菓子店という社名で誕生した企業である。2018年時点で売上高58億円、従業員数535名（このうち正社員212名）という規模である。読谷村の特産品である紅芋べにいもを使った菓子「紅いもタルト」は同社の主力商品であり、沖縄観光土産の定番商品となっている。

同社の経営的な特徴は、地域振興との関わりのなかで企業成長を遂げてきたことにある。読谷村商工会を中心とした村おこし事業に参加するなかで、創業者の澤岬カズ子は既存事業の効率化と新規事業の開拓というルーチンの異なる2つのマネジメントを展開し、成功裏にそれを進めてきた。結果的にビジネスとしての成功という経済的価値、地域における雇用創出や農業振興、沖縄の観光発展といった社会的価値、食文化の継承や新たな起業の促進といった文化的価値の創出に成功している<sup>1)</sup>。

本稿では、御菓子御殿の経営展開の歴史を経営史の視点から辿ることとする。そうすることで、なぜ澤岬が地域振興との関わりのなかで事業活動を展開できたのか。このような経営展開が企業成長と地域振興にどのような影響を与えたのか。何が同社の経営において本質的に重要であったのかを説明していく。

### 1. 創業者・澤岬カズ子<sup>2)</sup>

御菓子御殿の創業者である澤岬カズ子（旧姓：松田）は昭和21（1946）年に沖縄本島中部・西海岸に位置する読谷村にて生を受けた。読谷村は沖縄戦時（1945年）に連合国軍がはじめて沖縄本島に上陸した地であった。多くの住民の生命や財産を失い、終戦直後には村土の約95%が米軍占領地となった。澤岬が生まれた昭和21年8月から住民の帰村が認められ、復興がはじまった。澤岬が幼少の頃には多くの住民が貧しい生活を送っており、澤岬の家も同様であった。澤岬は米軍関係者・家族向けの英字新聞の配達・販売のアルバイトに就き、一家の生活費と自らの学費を稼ぎながら地元の読谷高等学校に進学した。高校を卒業後はタクシー会社での勤務の後に米軍基地内の職に就き、そこで知り合った澤岬安信と結婚した。その後、澤岬は夫と共に読谷村の隣に位置する嘉手納町にて、照明器具の卸・販売店を営んだ。照明器具は日本本土や香港からの輸入品であった。

家族経営の事業は順調であったものの、昭和47（1972）年の沖縄の本土復帰が決まると、澤岬夫婦は事業の先行きに不安を抱いた。沖縄経済界では、復帰にともなう本土資本の県内流入が懸念された。米軍統治下時代には本土資本は外国資本として扱われており、それが参入障壁となっていた。その参入障壁が取り除かれることで、企業間の競争が激しくなることが予想された。本土企業と比べて競争力が低い地元資本企業の倒産が危惧され、国内外資本との提携に

\* 広島経済大学経済学部教授

よる業界再編が進められた（山内・上間・城間2015）。

本土復帰にともなう軍雇用員の整理・縮小も行われ、雇用不安も高まった。米軍基地内で働いていた澤岬のかつての同僚たちも解雇された。政治・経済・社会が大きく変わろうとするなかで、多くの者が将来に期待と不安を抱いていた。

こうした環境変化に直面し、澤岬夫婦は照明器具販売事業から手を引くことを決断した。経済不況による建築業の倒産が懸念されており、照明器具販売もその影響を受ける危険性があった。そこで、澤岬夫婦は米軍基地内のレストランで料理人やパン職人として勤めていた友人をスカウトし、レストラン経営に乗り出すことにした。照明器具販売店の権利を売却し、新規事業の開業資金とした。極東最大の米軍基地があった嘉手納町は、飲食店などのサービス業が建ち並ぶ賑やかな場であった。そこにレストランを出店した。

澤岬夫婦はレストランの名前を「ポルシェ」とした。周知のとおり、ポルシェはドイツの高級自動車メーカーの社名である。夫婦はポルシェへの憧れを抱いており、その名を店名に選んだ。アメリカンスタイルのレストラン「ポルシェ」はすぐに評判の店となった。レストランでは料理とともにドーナツ、チョコレートケーキ、アップルパイといった洋菓子も提供された。これら洋菓子だけを持ち帰りて買い求める客も多く、ドーナツは1日に1,000個が売れた。レストランは繁盛し、やがて読谷村、石川市（現在のうるま市）、沖縄市に支店を構えるまでになった<sup>3)</sup>。

ところが、深夜まで営業していたレストランは店舗数の増加とともに管理が難しくなり、次第に売上が落ちてきた。澤岬夫婦は事業が破綻する前にレストラン経営から退くことを決断した。

## 2. 洋菓子店の経営<sup>4)</sup>

レストラン経営から撤退し、店舗を売却したものの、内装や設備に多額の投資をしていたことから、夫婦は数千万円もの借金を抱えた。今後の生活を考えた時に、夫婦で小さな店を営み続けるリスクを感じた。そこで、夫の安信は宅地建物取引士の資格を取得し、不動産業に身を転じることにした。一方の澤岬は洋菓子店を始めることにした。レストランで人気の高かったドーナツ、チョコレートケーキ、アップルパイの三つのスイーツに商品を特化すれば、ビジネスとして成り立つと考えたのである。レストランの店舗や設備はすでに売却していたものの、偶然にも菓子づくりに必要な器材は手元に残っていた。少しでも早く借金を返済することを新たな目標とし、洋菓子店を始めることにした。

昭和54（1979）年、澤岬は母校の読谷高校近く（読谷村伊良皆）に20坪の店舗を借り、仲間と4名で菓子店を開いた。店の名前をポルシェ洋菓子店とした。「やさしい心くばり」を経営理念として掲げた。澤岬自身は菓子づくりに関する専門的な教育・訓練を受けた経験がなかった。店でつくりだされる菓子は決して洗練されたものではなかったが、手間暇をかけて丁寧に作った。素材で家庭的な温もりや優しさが感じられるものであった。澤岬は作りたてのお菓子を出来るだけ早く顧客に提供することを心掛けた<sup>5)</sup>。

レストラン経営時代からの評判もあり、菓子の評価は上々であった。しかし人口が少なく、公共交通機関の乏しい小さな村では、販売できる数量に限りがあった。そこで、澤岬は客が店に来るのを待つのではなく、自ら売り歩くことにした。澤岬は近隣の個人商店や雑貨店を回り、店頭菓子を置かせてもらえない交渉した。菓子類を委託販売にし、売ることができた分だけの代金を、手数料を差し引いて回収すること

にした。店や雑貨店には仕入れや、売れ残りのリスクが生じないような仕組みをとった。店の規模や商圈内の顧客層、地域内でのイベント情報などから必要な量や商品を推測し、返品率が上がらないように納品した。澤岬に対して、地元の商店主らは協力的であった。地域社会の一員として、村唯一の菓子店を支援した。

澤岬は店に置くケーキ箱をピンク色にし、カトレアの花をデザインに入れ、上質さと優しさを印象づけるパッケージにした。また、ドーナツのフタを透明なものにし、作りたてであることを顧客に訴求した。菓子の売れ行きは好調で、委託販売は間もなく軌道に乗った。

読谷村内での販売網構築が順調に進むと、そこで得たノウハウを基に、澤岬は嘉手納町、石川市（現在のうるま市）、金武町、名護市、本部町、今帰仁村など、沖縄本島中北部へと販売エリアへと拡大した。これらの地域は沖縄本島南部に比べて人口が少なかったが、競合するような洋菓子店が少なく、また交通事情から作りたての菓子を配送しやすかった。市場開拓に成功すると、商品の生産量が急速に増えた。澤岬は忙しい日々を送った。

ところが、仕事が多忙を極めたことで澤岬は体調を崩し、入院生活を余儀なくされた。ただ、日常業務から離れたこの入院は、今後の事業構想を練り直す貴重な時間となった。この時、澤岬は菓子の製造工場をつくり量産体制を整えるとともに、本島南部の市場に進出することを企画した。規模の拡大を次の成長戦略として考えた。仕事に復帰後、澤岬は商品を配送しながら新たな工場建設地を探し求めた。そして創業から6年目の昭和60（1985）年、読谷村比謝に自社工場を建設した。

### 3. 村おこし事業への参加<sup>6)</sup>

澤岬が新たなビジネス構想を描き始めた頃の昭和59（1984）年、事業の拠点を置く読谷村で

は、読谷村商工会を中心に村おこしのための地域ビジョンの策定に着手した。これは過疎化対策を目的としたもので、読谷村商工会が全国商工会連合会を介して国から500万円の予算交付を受け、観光資源開発や特産品開発による地域の活性化を企画した。商工会では村民約500名へのアンケート調査や、行政、農協、漁協など各種団体へのヒヤリング調査を行い、摘花メロンの漬物、花織のエプロン、紅芋の加工食品など20数項目の事業案を立案した。委員会ではこうした案をもとに生活改善グループで試作品をつくり、実現可能性の高い案に絞り込んでいった。この結果、紅芋を使った特産品の開発に取り組むことが決まった。

甘藷の一種である紅芋は、昭和22（1947）年に宮古農事試験場（現在の沖縄県農業研究センター 宮古島支所）の試験場長であった垣花実記がハワイ産の種と中国産の種をかけ合わせて育成した改良種で、「宮農36号」と名づけられた。紅芋は果肉部が紫色で、黄金色をした一般的なさつま芋とは色合いが異なる品種の芋であった。読谷村では、昭和47（1972）年に那覇市の焼きイモ業者が糸満市の農家から宮農36号の苗を譲り受け、それを読谷村座喜味地区の農家であった比嘉栄次郎と真栄田昌栄に栽培を依頼したのを機に、村内での栽培が始まった。その後主流となる自然交配種の備瀬も加わり、紅芋は読谷村の特産品となった<sup>7)</sup>。

紅芋は特産品であったものの、病害虫であるイモゾウムシが混入する恐れがあることから、植物防疫法により県外への持ち出しが禁止されていた。市場が沖縄県内に限られており、県外では名が知られていない農作物であった。読谷村商工会では紅芋の加工食品をつくることで付加価値を高めるとともに、県外販売の道を切り拓こうとした。紅芋の栽培（第一次産業）、加工食品の製造（第二次産業）、加工食品の小売・販売（第三次産業）という3つの次元にわたる

産業を興し、3倍の付加価値を生み出すことを目標とした。

読谷村において、芋は重要な意味をもつ農作物であった。琉球王朝時代の慶長10(1605)年に進貢船の船長であった野國總管が中国・福建省から芋蔓を持ち帰ったのを機に、沖縄での甘藷栽培がはじまるが、干ばつに強く、痩せた土地でも栽培可能な甘藷は読谷村に適した作物であった。読谷村は甘藷の一大産地となり、先祖代々その栽培が続けられてきた。芋は主食であり、地域の食文化の中心にあった。ただ、戦後に主食が芋から米に代わると消費量が減少し、さらに害虫被害もあって生産量が低下した。甘藷の作付面積、収穫量とも年々減り続けており、村では食文化喪失の危機感があった。芋を使った地域の活性化は歴史的意味を有していた<sup>8)</sup>。

地域ビジョンにしたがい、昭和61(1986)年から村おこし事業が開始された。このとき、読谷村商工会の事務局長であった西平朝吉が澤岬へ、紅芋を使った菓子の開発を依頼した。澤岬が読谷村比謝に新工場を立ち上げてから1年しか経っておらず、また販路を拡大したばかりの時期であった。澤岬にとって新規設立工場における生産の安定化・生産効率向上が経営における最重要課題であった。既存商品生産の効率化と新商品の開発というルーチンの異なるふたつの活動を同時に行なう余裕がなかった。また、紅芋を使った洋菓子はこれまでになく、これを主材料とする菓子の開発が難航することも予想された。開発に成功したとしても売れなければ、村に迷惑を掛けてしまうのではないかという不安もあった。やむをえず、澤岬は開発依頼を断った。

しかし、村内の商工会会員として長年の付き合いのある西平から、村唯一の菓子店としてどうしても協力してほしいという再度の依頼があった。沖縄戦で壊滅的な被害を受けた読谷村は、村の再建を進めるなかで、村民の結束力が

高まった地域のひとつであった。商工会会員のなかには高齢化が進む郷土の活性化を図りたいという志を抱く者があった。また、澤岬にとっても多額の借金を抱えた苦しい時に地元の人々に助けられたことから、その恩を返したいという気持ちもあった。こうして、澤岬は商品開発を引き受けることにした。

#### 4. 紅いもタルトの開発

澤岬は紅芋菓子の開発を引き受けたものの、澤岬や商工会メンバーはどのように紅芋を調達したら良いのかわからなかった。紅芋の生産者は既に農連市場、JA、仲買業者など独自の販売先へ青果用として出荷契約を結んでおり、急な発注に対応できない状況にあった。紅芋の生産量そのものも少なく、主に自家消費用であり、一部が市場に流れている状況であった。澤岬らは農家を一軒一軒まわり、出荷できずに残った紅芋をかき集めた。売れ残った紅芋の品質は低く、小さなものや折れたものばかりであった。一軒の農家から集めることのできる紅芋の量は1~2キロほどしかなかった。

紅芋のなかには病害虫であるイモゾウムシに被害されたものもあった。被害された芋は臭味や苦味のために食することができなかった。調理の際に被害された芋が混入すると、調理したものすべてを廃棄しなければならなかった。紅芋を調理する前にひとつひとつ確認し、イモゾウムシを取り除かなければならなかった。手間のかかる作業が求められた。

澤岬は集めた紅芋の皮をむき、蒸した後にペースト状にし、製菓材料として利用しようとした。紅芋は収穫時期などにより、水分量や色の濃淡がひとつずつ異なっていた。添加物を使えば容易に品質の安定化を図ることができたものの、澤岬は可能な限り素材そのものの風味を活かしたいと考えた。添加物などを使用せずに水分量や色合いを調整する方法を模索した。試



行錯誤を重ねるなかで、何種類かの紅芋を組み合わせることで水分量や色を調整できること、さらにはペースト状にした紅芋餡を冷凍保存できることなどがわかってきた。製菓材料としての可能性がみえてきた<sup>9)</sup>。

紅芋菓子の開発に取り組むなかで、次第に商品のイメージが出来てきた。畑のなかで風に揺られる紅芋の葉の様子を表現した菓子であった。澤岬が紅芋を探して芋畑をまわるなかで何度もみてきた光景であった。澤岬は舟型のタルト生地の上に、鮮やかな紫色をしたペースト状の紅芋を波打たせるように絞り、焼き菓子にした。こうして出来た菓子の名を「紅いもタルト」と名づけた。紅芋にはバターと砂糖を加えただけで、自然な風味と甘みを引き出すようにした。地域の顧客が日常用の菓子として買い求めることができるように、価格を1つ100円（税抜き）とし、値ごろ感をだした。最終的に、紅いもタルトをはじめ羊羹やシュークリームなど5つの紅芋菓子の開発に成功し、沖縄県産業まつりに出展した。

読谷村商工会や読谷村役場は紅芋菓子の販売を支援した。読谷村商工会では昭和63（1988）年から販路開拓事業を始め、紅いもシンポジウム、講演会、村内・県内・県外での物産展などへの出店支援、むらおこし物産展の開催などを試みた。婦人会で紅イモゴマダンゴや紅イモスナックを開発したほか、むらおこし会社「ユンタンザ」でも紅イモチップス、紅イモアイスクリームなどを開発した。物産展への出品やマスメディアを利用した宣伝により、紅芋の知名度を高めようとした。こうした活動に対し、商工会会員のなかからは紅芋に時間とお金を掛け過ぎではないか、紅芋の販路拡大はJAが行うべき事業ではないかとの反対意見も上がった。しかし、商工会事務局長であった西平は反対意見を押し切り、紅芋によるむらおこし事業を進めた。

読谷村役場でも紅芋菓子づくりを支援し、沖縄県農業試験場や農家と連携しながら、紅芋の品質向上や栽培法の改善を試みた。紅芋は加工後に冷めると、紫色が色褪せてしまうという欠点があった。こうした欠点を改善するための品種改良、栽培方法の研究が行われた。紅芋菓子づくりは多くの村民を巻き込んだ村ぐるみの活動となった（関 2012）。

こうして開発・販売が試みられた紅芋菓子ではあったが、県内での評価とは対照的に、全国的な評価が低かった。赤紫色をした菓子は当時としては食欲をそそるものではなく、時には着色料により色づけされた不健康なものとも誤解された。珍しさからマスコミに取り上げられても、すぐに忘れ去られた。

## 5. 観光土産品としての可能性

紅いもタルトの販売不振が続くなか、ボルシェ洋菓子店ではドーナツ、チョコレートケーキ、アップルパイなどの売行きは変わらず好調であった。平成3（1991）年、澤岬は工場が手狭になったことから、読谷村大木に工場と店舗を併設した新社屋を建設した。売上高8億円、従業員数100名を越える規模となった。

さらなる販路拡大のために、澤岬はスーパーマーケットでの商品委託販売を強化した。沖縄においては昭和50（1975）年に日本最大の小売業であったダイエーが大型ショッピングセンターである那覇ショッパーズプラザを開業したほか、宮古島・平良市にて誕生したサンエーが、昭和52（1977）年より沖縄本島での食品スーパーのチェーン展開を始めた。さらに昭和50年のプリマート（イオン琉球の前身）、昭和51（1976）年のファミリープラザ丸大、昭和58（1983）年のタウンプラザかねひで、同年のリウボウストアと、スーパーマーケットの出店が相次いだ。流通小売業界におけるスーパーマーケットの存在が高まり、菓子の新たな販路としての存在感

を高めた（山内・上間・城間 2013, 山内 2016）。

澤岬はスーパーマーケットの会計レジ近くにオープンショーケースを設置し、そこに個包装のシュークリームやチーズケーキなど新商品の生菓子を並べた。個包装での生菓子の販売は米軍基地内の小売店では一般的な販売方法であった。このアメリカンスタイルの販売方法を導入し、商品を供給した。スーパーマーケットでの生菓子販売は成功し、シュークリームは1日に7,000個も売れるヒット商品となった。売上は右肩上がりに伸びた。

ところが、このような状況は長くは続かなかった。バブル経済崩壊後の経済不況のなかで返品率が次第に高まり、営業経費も増え、利益率が下がりはじめた。利益率を引き上げるため、澤岬は全国各地で菓子製造の指導経験を持つ佐々木弘を生産統括担当として招き、工場の生産性向上を図った。当時、工場の生産性は本土企業の平均の半分以下であった。佐々木の指導の下で、生産性の引き上げが試みられた<sup>10)</sup>。

一方で、売上を伸ばすために既存商品に変わる新たな主力商品を開発する必要性も感じていた。長期的にみて、ヒット商品の開発が重要な経営課題であった。こうしたなか、新たな事業機会が舞い込んできた。航空会社の客室乗務員からの推薦で、紅いもタルトが機内食や機内販売商品に採用されることになったのである。本土復帰後、沖縄への観光客は航空会社各社によるキャンペーンや沖縄県による誘致活動、海洋リゾート観光の開発により、次第に増加した。沖縄の伝統文化や自然環境といった観光資源への評価が高まっていた。

ただ、観光客からは観光土産品に対する不満の声が高かった。当時、沖縄からの土産品は琉球菓子であるちんすこうや、庶民的揚げ菓子であるサーターアンダギー、酒類の泡盛、県産サトウキビを原材料にした黒糖など、数えるほどしかなかった。土産品の8割は県外産であると

も言われていた。沖縄観光へのリピート客が増えるにつれ、沖縄らしさという意味的価値を持った商品に対するニーズが高まっていった。

こうした観光客のニーズを満たす潜在的な可能性を紅いもタルトは秘めていた。こうして平成7（1995）年から平成11（1999）年までの約4年半の間、全日空、日本航空の那覇空港発の便で紅いもタルトが提供されることになった。昭和61年の紅いもタルトの誕生からおよそ10年の月日が流れていた。

## 6. 観光見学工場の建設

機内食として紅いもタルトを供給するためには、衛生管理や納品などの厳しい基準をクリアしなければならなかった。多くの苦労はあったが、粘り強く取り組んでいった。全日空、日本航空の那覇空港発の便で紅いもタルトが提供されると、次第に認知度が高まった。健康食品ブームのなかで、紅芋に含まれるポリフェノール、ミネラル、カリウム、ビタミン、食物繊維も注目された。紅いもタルトの販売数は平成2年に22万個であったものが、平成7年に146万個、平成11年に224万個となった。読谷村のお店に個人や団体の観光客が商品を求め訪れるようになった。澤岬は紅芋生産者との栽培契約を増やし、原料供給の安定化を図った。

紅いもタルトの販売量増加とともに、新たな生産の課題にも取り組んだ。紅いもタルトは職人が絞り袋に入ったペースト状の紅芋餡を、タルト生地の上に波打たせて載せていた。このような生産方法では生産量の増加とともに職人の負担が増した。腱鞘炎になる恐れがあるため、1時間置きに休憩時間をとらなければならなかった。生産量に限界があった。そこで埼玉県に拠点を置く菓子製造機械メーカーに相談し、機械の共同開発を進めた。紅芋のような餡を波立たせて絞る機械装置はこれまでに存在しなかった。試行錯誤を重ねて開発を進め、完成す

るに至った。

紅いもタルトの機械生産がはじまると、軽快に動く機械に澤岬は感動した。そして、菓子生産の様子を買い物客にみてもらえれば喜んでもらえるのではないかと考えた。観光見学工場というアイデアであった。当時、観光見学工場は全国にも数社しかない珍しいものであった。澤岬は観光見学工場の建設準備に着手した。この時、澤岬が工場建設地として選んだ場が恩納村であった。読谷村に隣接する恩納村はリゾートホテルが建ち並ぶ、国内屈指のリゾート観光地であった。その恩納村瀬良垣の海に臨む場所を建設予定地に選定した。澤岬は事業計画を練り、建物の設計図作成、従業員の新規採用などを決め、沖縄県振興開発金融公庫の融資担当者と交渉した。計画は着々と進み、融資の決裁を待つだけとなった。

ところが、最終的に沖縄県振興開発金融公庫から融資を受けることができなかった。地域の菓子店として成功を収めるなかで、新たなリスクをとってまで観光土産品市場に参入する必要はないのではないかとこのことであった。当時、金融機関はバブル経済崩壊の影響で巨額の不良債権を抱えており、新たな融資に慎重になっていた。紅いもタルトの需要が一過性のブームに終わる恐れを危惧したのである。

新規事業計画が固まるなかで、澤岬は経営者人生のなかで最も厳しい決断を迫られた。スーパーマーケットでの生菓子販売の伸び悩みと、将来的な観光土産品市場の拡大を考えると、計画を白紙に戻すことはできなかった。そこで澤岬は観光土産品としての販売実績をつくり、融資審査のなかで問題視されている課題を克服することにした。販売実績をつくるために、澤岬は沖縄最大の繁華街である那覇市の国際通りに何度も車を走らせ、空き店舗を探した。沖縄を訪れる観光客は本島北部のリゾートホテルに宿泊して海洋観光を楽しみ、旅行の最終日前日に

空港に近い那覇市内のホテルに移動して宿泊し、そこで土産品などを買い求める傾向にある。澤岬は多くの観光客が訪れる国際通りに直営の販売店を開くことを考えたのである。澤岬は何度か国際通りへ通うなかで、ようやく店じまいセールを行っていた店を見つけた。そして不動産管理会社と交渉し、平成9（1997）年に国際通りに面する那覇市牧志に那覇店を開いた<sup>11)</sup>。

澤岬の予想していた通り、国際通りの店には多くの観光客が列をなし、紅いもタルトを買い求めた。ここでの販売実績を基に、澤岬は沖縄県振興開発金融公庫の融資担当者と交渉し、ついに無利子のふるさと融資制度を受けることができた。また、沖縄県の融資制度の利用も認められ、これら融資を組み合わせることで観光見学工場の建設を進めた。

平成13（2001）年、念願の観光見学工場が完

図表1 紅いもタルトの販売額・販売数の推移

販売年度	販売額	販売数
平成2年度	1,500万円	22万個
平成3年度	4,300万円	60万個
平成4年度	5,700万円	81万個
平成5年度	6,900万円	98万個
平成6年度	7,900万円	108万個
平成7年度	1億500万円	146万個
平成8年度	1億3,600万円	180万個
平成9年度	1億4,900万円	196万個
平成10年度	1億6,900万円	217万個
平成11年度	1億7,600万円	224万個
平成12年度	1億7,000万円	216万個
平成13年度	2億1,100万円	248万個
平成14年度	3億9,000万円	439万個
平成15年度	4億5,100万円	509万個
平成16年度	6億6,100万円	748万個
平成17年度	8億5,200万円	1,033万個
平成18年度	11億5,300万円	1,562万個

出所) 御菓子御殿提供資料に基づく

成した。澤岬が事業構想を打ち出してから5年の歳月が流れていた。総工費は13億円であった。当時のお菓子のボルシェ（1999年にボルシェ洋菓子店からお菓子のボルシェへ組織変更）の年商は9億円であり、社運をかけた一大事業であった。新たな店舗の名前を「御菓子御殿」とした。建物は琉球王朝時代の代表的な建造物である首里城正殿や守礼の門をモチーフにし、沖縄らしさを演出した。敷地1万4,000平方メートル、工場兼店舗1,500平方メートル、大型バス8台や乗用車70台が駐車可能な駐車場を設置した。御菓子御殿恩納村店では紅いもタルトの工場ラインを併設し、ガラス越しに製造過程を見学できるようにした。また、販売コーナーを設け、自社商品のみならず県内の他のメーカーがつくった観光土産品の販売も行った。レストランも併設し、個人や団体客の食事の場を提供した。旅行者などへ営業活動を行い、観光客の集客を試みた。

御菓子御殿恩納村店の開業から3ヶ月後の平成13年9月11日米国同時多発テロ事件が起こり、広大な米軍基地を抱える沖縄への観光客が激減した。県内の多くの観光土産製造企業が売上減に苦しむなか、御菓子御殿恩納村店には県内から多くの客が訪れ、売上を支えた。オープン次の年度には経営黒字化に成功し、紅いもタルトの販売数が急激に伸びていった。平成14（2002）年には紅いもタルトが第24回全国菓子大博覧会にて中小企業庁長官賞を、平成20（2008）年には同25回大会にて名誉総裁賞を受賞するなど、全国的な評価が高まった。紅芋を使った菓子はムース、ショコラ、カステラなど、多種多様なものが並ぶようになった。

## 7. 競合企業の出現

紅いもタルトの評価が高まると、やがて類似品を生産する競合企業が現れた。紅いもタルトは素材そのものを活かした菓子であることから、

菓子づくりに関する知識や技能があれば容易に模倣できるものであった。また、観光見学工場での生産工程の公開により、製造機械などに関する技術情報も流出した。紅いもタルトの類似品を生産する企業の多くは大きな販売量には至らなかったものの、なかには売上実績を伸ばすものが現れた<sup>12)</sup>。そのひとつがナンポー通商であった。同社は印刷事業を営む、ちとせ印刷（昭和44年創業）を母体に設立された企業であった。昭和59（1984）年に観光土産品の卸・小売業を営む知人から頼まれて事業を引き継いだのを機に、土産品事業へ参入した。平成11（1999）年からは菓子類の製造にまで事業を拡大した。観光土産品製造企業として後発であった同社は沖縄土産品として定番であった「ちんすこう」の生産をはじめ、平成17年（2005）年からは「べにいもたると」の生産を始めた<sup>13)</sup>。

ナンポー通商が製造した「べにいもたると」は原材料や形状などが、お菓子のボルシェが製造・販売する「紅いもタルト」と類似していた。ナンポー通商はうるま市宮城島の農家と栽培契約を結び、農家が運営する工場でペースト状にした紅芋を全量買い取り、商品を生産した。同社は母体企業の強みを活かし、パッケージ開発に力を注いだ。また、販売店へのリポート提供や商品展示コンテストの開催など、積極的な販売促進活動を展開した。特に那覇空港内での観光土産品販売で圧倒的な強さを有した。観光客向け土産菓子を約800アイテムも取扱う企業へと成長し、市場における存在感を高めた。

澤岬のもとへは「紅いもタルト」と「べにいもたると」を混同した購入者からの問い合わせが相次いだ。澤岬は「紅いもタルト」の名称に「元祖」という言葉を付したり、類似品と間違えないように注意喚起したりするなどの対策をとった。沖縄県内の多くの観光土産品製造企業と同様に、澤岬には商標権に関する知識がなく、商標登録申請を行っていなかった。形状は似て



も品質の異なる「紅いもタルト」の類似品が増えつつあった。

類似品対策の効果がみられないことから、平成19（2007）年に澤岬はナンポー通商に対して、商品の名称や形状が類似する商品の販売差し止めと、製造用金型の廃棄に関する訴訟をおこした。紅いもタルトは村おこしという役割を担い、地域の人々と共に苦労を重ねブランド・イメージを確立するに至った商品であった。それが類似品の頻出、場合によっては低品質な商品が市場に出回ること、積み上げてきたブランド・イメージが毀損されることを危惧した。

ところが、那覇地方裁判所での審理の結果、澤岬の訴えは棄却された。タルト生地の上に芋や果実を盛って焼いた形状の菓子が多く存在しており、ありふれた形態であることや、「紅いもタルト」という名称が開発から20年も経ち、普通名称化していることなどが棄却理由となった。類似品の生産が法的に認められた。

ただ、この訴訟によって「紅いもタルト」が地域振興のなかで開発されたものであることを、各種の報道機関を通じて広く伝えることができた。読谷村や自社への関心が高まる効果が得られた。

## 8. 事業の新展開と地域の発展

紅いもタルトの類似品が市場に流入するなか、澤岬は平成13年に国際通り松尾店、平成17（2005）年に読谷本店、那覇空港店、平成24（2012）年に名護店、平成25（2013）年に石垣空港店、平成26（2014）年に平和通り店を開き、直営での販売機能を強化した。国際通り松尾店、読谷本店、名護店は観光見学工場であった。直営店を増やすことで、直売による販売比率を7割にまで高めた。残り3割は主に県内観光土産店、沖縄県物産公社を通じて市場に供給した。

直営店の強化は競合他社との差別化につながった。流通段階における中間業者にかかるコ

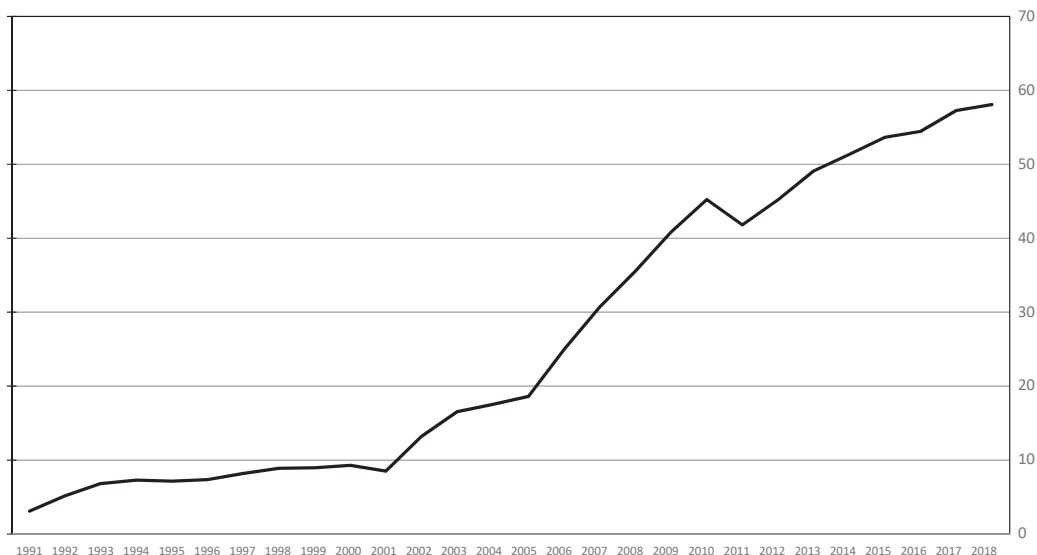
ストの削減、無添加・無着色で出来たての菓子を提供することによるブランド・イメージの向上、対面販売を通じた顧客ニーズの把握などであった。また、商品開発を進めた結果、店舗では約300種類の菓子を販売するまでに至るが、多くは季節商品である。これは地域の祭事・行事に合わせた商品であり、創業当時の地域密着の方針が貫かれている。顧客の3割が地元客であり、経営安定化の基盤となっている。観光土産品市場を主とする競合企業とは異なる顧客層をもつことになる。

同社事業による地域貢献という面で見れば、ひとつには雇用の場の創出がある。従業員数は正社員・アルバイト従業員を含め約520名を雇用している（2018年現在）。東京証券市場第一部への上場企業が4社しか存在しない沖縄において、雇用の問題は大きな課題であった。失業率の高さが常に全国平均を上回り、深刻な社会問題となっている沖縄において、読谷村や恩納村などの地方で雇用の場が生まれた意義は大きい<sup>14)</sup>。

また、農業分野においても同社の貢献には大きなものがある。現在、御菓子御殿（2015年にお菓子のポルシェから社名変更）では140戸の農家と栽培契約を結び、1kgあたり160円での全量買い取りによる原材料調達を行っている。年間約1,200万トンの紅芋を自社での菓子製品づくりや、製菓材料としての紅芋ペーストの販売に活用している。栽培にかかる手間暇が異なることから単純比較はできないが、さとうきび栽培での農家の収入は10aあたり約14万円であるのに対し、紅芋栽培での農家収入は10aあたり約30万円となる<sup>15)</sup>。

さらに観光産業への貢献もある。ひとつには観光土産品市場の活性化であり、紅芋商品の供給により、土産品のバリエーションが拡充した。観光客からの沖縄観光の不満要因が改善された。また観光見学工場による雨天時の観光スポット

図表2 御菓子御殿の売上高の推移（単位：億円）



出所) 御菓子御殿提供資料に基づく

の提供や、沖縄らしさを体験できる場の提供による沖縄観光の質の引き上げに成功している。

最後に、村おこし事業を通じた同社の経営展開により、芋という食文化への関心が高まり、同社の成功事例に刺激を受けた若い起業家の増加、それら活動を支援するなかで高まった地域連携など、多様な影響を与える存在となっている。経済的価値のみならず、社会的価値、文化的価値を創出するものになっている。

お菓子のポルシェは創業から36年目の2015年に社名を御菓子御殿へと変え、澤岬の長男である澤岬英樹が代表取締役役に就任した。澤岬は会長職に就いた。新たな体制の下で事業を展開している。

## おわりに

以上、本稿では御菓子御殿の企業成長と地域振興を中心に、同社の歴史をみてきた。ここでは主要な論点をとりまとめ結びとしたい。まず、創業者の澤岬は菓子づくりに関する専門的な知識や技術を有していなかったものの、米軍基地のなかで技術を身につけた人材を獲得するとこ

で事業活動を展開することができた。澤岬の生まれ育った読谷村は相互扶助的な精神が強く残る地であり、レストラン経営に失敗した澤岬の新たな事業を支援してくれる場であった。「やさしい心くばり」を経営理念として掲げた澤岬も地域への感謝の心を持ちつつ、信用が得られるように事業を展開した。地域と企業経営者の信頼関係は村おこし事業の展開のなかで重要な前提条件となる。澤岬は地域社会に埋め込まれた資源にアクセスする機会が得られるとともに、地域社会もまた機会主義的行動の発生を抑制しつつ、相互的な発展を志向した。これが紅いもタルトの開発におけるバックグラウンドとして積極的な影響を与えた(安室2012)。

一方、澤岬の経営者としての特質にも興味深いものがある。澤岬は既存事業の効率化と新規事業の開拓というルーチンの異なる事業を展開していくことになるが、これは事業を成功に導く条件が全く異なる事業に、同時に取り組んだことを意味する。読谷村商工会からの再三の開発依頼や地元への恩返しの気持ちから新商品開発を引き受けたのだが、二つの事業を同時に展

開できる、いわば両利きのマネジメントに関する能力と、それを実行するための仕組みづくりが必要になる。澤岬にはそのような能力や行動力があつたことも見逃してはならないであろう(與那原 2015)。

こうした経営展開は観光土産品市場という新たな事業機会への参入をもたらした。沖縄における観光市場が萌芽し成長期に差し掛かる時期であり、事業への成功は必ずしも約束されたものではなかった。実際に沖縄県振興開発金融公庫からの融資がなかなか得られなかったことから、当時としてはリスクの高い事業であると考えられていた。しかし、澤岬には顧客ロイヤルティの高い県内市場を安定的な経営基盤にし、観光客市場に参入できるという見込みがあつた。また、観光土産品の製造にとどまって販売を既存の卸や小売りに任せて市場に商品を供給するよりも、観光見学工場という直営店を展開することで、沖縄らしさを体験してもらった顧客の満足度を高めることができること、中間コストを削減して利益率を向上させることができること、出来立ての菓子を提供することで品質の向上・維持が図られることに経営的なメリットにあると考えていた。類似品を製造する企業とは異なったビジネス・モデルを構築することで、競争優位を保つことができた。

これは読谷村商工会が目標とした六次産業の創出であり、経済的価値、社会的価値、文化的価値の創造に結びついている。過疎化対策として地域ビジョンの策定に取り掛かった頃、昭和60年の村の人口は28,536名であつたが、平成30(2018)年時点で41,427名へと増加している<sup>16)</sup>。直接的に御菓子御殿の経営展開により人口増加に結びついたわけではないが、地域活性化のシンボルとしての同社の存在意義は無視しえないものがある。

以上のように、ローカルに埋め込まれた経営資源のダイナミックな活用が同社の経営におい

て、特に重要であつた。経営資源の活用を可能にするマネジメント能力、そして相互発展を目指す地域社会の存在が背景にあつたといえる。

ただ、同社は強固な経営基盤の構築に成功したものの、自然災害、感染症の蔓延、政治・軍事的な動向による影響を受けやすい観光産業のリスクや、顧客ニーズの変化に対応した新製品開発の継続、多くの地方が抱える優秀な人材の確保など、様々な問題に直面する可能性もある。今後の動向を注視する必要があるだろう。

謝辞：本稿の執筆にあたり、御菓子御殿会長・澤岬カズ子氏、読谷村商工会事務局長・比嘉幸夫氏をはじめとする関係者から貴重なコメント、資料をいただくことができた。本稿では特にインタビュー調査の内容を中心に歴史を振り返ることができた。この場を借りて感謝申し上げたい。なお、本稿における記述の誤りがあれば筆者の責任である。そのことを合わせて明記したい。

## 注

- 1) 経済的価値と社会的価値の同時実現、すなわち「共通価値 (shared values)」の創出という概念を提示したのがポーターとクレマーである。本研究では経済的価値、社会的価値に加えて文化的価値という新たな視点を加えている。Porter, M. E & Kramer, M. R. (2006) を合わせて参照されたい。
- 2) 詳細については、碧の会創立20周年記念書籍編集委員会 (2009) pp. 72-74. も参照されたい。
- 3) 詳細については、オフィス2020編 (2005) pp. 71-72. も参照されたい。
- 4) 詳細については、碧の会創立20周年記念書籍編集委員会、前掲書、pp. 74-76. も参照されたい。
- 5) 詳細については、オフィス2020編、前掲書、p. 72. も参照されたい。
- 6) 村おこし事業の経緯に関する記述は、読谷村商工会事務局長・比嘉幸夫氏へのインタビュー調査に基づく。また、商品開発の引き受けに関する記述は、澤岬氏へのインタビュー調査に基づく。
- 7) 詳細については、沖縄県読谷村役場 農業推進課 (出版年不明)『パープル スウィート ポテト』を参照されたい。
- 8) 詳細については、沖縄県読谷村役場 農業推進課、前掲書を参照されたい。
- 9) 詳細については、オフィス2020編 (2005)、前掲書、p. 72. も参照されたい。
- 10) 詳細については「日本経済新聞」1998年12月4日地方経済面を参照されたい。
- 11) 沖縄の観光土産品製造企業のなかで国際通りに直営店を出店することでブランド価値を創造する

- ことに成功したものに「新垣菓子店」の事例がある。澤岬は新垣菓子店の成功事例を知らず、無意識のうちに同じような経営行動をとっている。新垣菓子店については山内(2015)を参照されたい。
- 12) 紅いもタルトの類似品には、ナンポー通商の「べにいもたると」以外に、有限会社モンテドール(沖縄県宮古島市)の「紅いもタルト」、南風堂株式会社(沖縄県糸満市)の「紅芋タルト」、有限会社しろま製菓産業(沖縄県浦添市)の「紅芋タルト」、有限会社沖縄ユタカ農産(沖縄県豊見城市)の「紅イモタルト」、有限会社沖縄エイサー物産(沖縄県那覇市)の「紅芋タルト」、有限会社沖縄ユタカ農産(沖縄県豊見城市)の「紅イモタルト」、ぜいたく屋(沖縄県那覇市)の「紅芋タルト」があった。
- 13) 詳細については、おきぎん経済研究所(2014)、前掲書、pp. 1-3.を参照されたい。
- 14) 沖縄を拠点におく企業で東証一部上場企業は、沖縄電力株式会社、株式会社琉球銀行、株式会社沖縄銀行、株式会社サンエーの4社である。
- 15) 詳細については野村アグリプランニング&アドバイザリー株式会社(2017) pp. 50-51.を参照された。
- 16) 読谷村の人口の推移については、読谷村 総務企画部企画財政課(2016)ならびに、読谷村のホームページ(<http://www.vill.yomitan.okinawa.jp/update.html>)を参照されたい。

### 参 考 文 献

- Porter, M. E & Kramer, M. R. (2006) "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility." *Harvard Business Review*, December, pp. 78-92.
- 碧の会創立20周年記念書籍 編集委員会 (2009) 『輝きあう女性経営者たち—しなやかに、したたかに、

美しく』沖縄県中小企業同友会 女性経営者部会「碧の会」.

- 関 満博 (2012) 「女性起業家の取り組み」 関 満博 編 『沖縄地域産業の未来』 新評論.
- 安室憲一 (2012) 『多国籍企業と地域経済「埋め込み」の力』 御茶の水書房 大阪商業大学比較地域研究所研究叢書.
- 山内昌斗 (2015) 「沖縄における観光土産品製造企業の展開—有限会社新垣菓子店の事例を中心として—」 『経済と社会』 (沖縄経済学会), 第30巻, pp. 1-18.
- 山内昌斗・上間創一郎・城間康文 (2015) 「沖縄における企業の生成・発展に関する史的研究」 『広島経済大学研究論集』 (広島経済大学), 第41巻第1号, pp. 39-53.
- 與那原建 (2015) 「ダイナミック能力と両利きのマネジメント」 『琉球大学経済研究』 (琉球大学) 第89号, pp. 49-63.

### 参 考 資 料

- おきぎん経済研究所 (2014) 『おきぎん調査月報』 No. 477, pp. 1-3.
- 沖縄県読谷村役場 農業推進課 (出版年不明) 『パンプル スウィート ポテト』.
- オフィス2020編 (2005) 『2020AIM』 Vol. 244, pp. 71-72.
- 『日本経済新聞』 1998年12月4日地方経済面.
- 野村アグリプランニング&アドバイザリー株式会社 (2017) 『農林水産省 平成26年度 6次産業化サポート事業 6次産業化ネットワーク活動全国推進事業「6次産業化優良事例25選」』 pp. 50-51.
- 読谷村 総務企画部企画財政課 (2016) 『読谷村人口ビジョン』.
- 読谷村ホームページ (<http://www.vill.yomitan.okinawa.jp/update.html>).