



シンクタンク・ソフィアバンク副代表

藤沢 久美

地域と自分の未来を重ねた発想を 首長や行政の企画力も強力な援軍



ふじさわ・くみ 奈良県出身。1989年、大阪市立大学卒。国内外の投資運用会社に勤務した後、96年に日本初の投資信託評価会社「アイフィス」設立。2006年に社会企業家の支援や社会ネットワークの創出を手がける「シンクタンク・ソフィアバンク」設立に参画。現在、副代表。法政大学ビジネススクール客員教授を兼務している。著書に「なぜ、ご用聞きビジネスが伸びているのか」(ダイヤモンド社)、「脱・家族経営の心得」(幻冬舎)など。

鯖江市では市長が産業振興をプロデュース

テレビやラジオ、雑誌の取材などで毎週のように地方企業の経営者にお会いしている。世界規模の景気低迷で、地方はどこもひどく疲弊していると思われがちだが、地場の中小企業でも元気なところだってある。確かに地域全体、例えば北陸とか福井県の単位でみればパッとしないけれど、もっと狭い範囲なら活力のある町は意外に多い。

最近訪問した福井県鯖江市が好例だ。自動車関連の下請け企業やデジタル関連など、円高で元請けが大打撃を受けているところは確かに厳しい。しかし、繊維やメガネは何とかやっつけていける。メガネ産業の場合は、もともと優れた製造技術があったところに加えて、行政との協働がうまく機能している。活性化のキーマンの1人が牧野百男・鯖江市長だ。地元生まれで県職員や県議の経験がある。これまで培ってきた人脈を生かした産業育成の戦略が成果を上げている。

市長は福井県へ出向していた総務省職員とのつながりで、東京のアパレル業者とコネクションを築いた。鯖江のメガネ業界は、この春に東京で開く若者向けファッションイベント「東京ガールズコレクション」の仕掛け人と一緒に、若い女性向けの新作メガネ作りに取り組んでいる。浜崎あゆみや安室奈美恵といった若いファッションリーダーに受け入れられるメガネのデザインを狙いだ。渉外活動や企画の現場で汗をかいているのは、市役所の課長クラス。産業集積地域では、核となる企業や元請けの大企業が傾くと途端にバラバラになるケースが目立つ。しかし、鯖江のように大企業の担っていた企画や営業、総務の役割を「官」が担えば、成長を持続させることが可能だ。

鯖江にはメガネ関連企業が600社もあり、その半分は従業員が4人以下の零細業者だ。景気の波で事業所数こそ減っているが、肝心なのは利益率を高めること。品質を高めて中国製と差別化すれば有利になる。そのためには規格品を大量に捌く大手流通と距離を置く局面も出てくる。こうした場合、一企業が独自に直営店を作るような動きを見せると大手から関係を切られてしまうリスクが

ある。仮に行政が後押ししていれば「市が直営方式を推進している」という言い訳が立つので、無用な摩擦を避ける効用もあろう。

しがらみにとらわれない若手の発想を

長野県佐久市の岩村田本町商店街では、若い経営者たちが父親世代に「商店街の組合を解散して下さい」と頼んで波紋が広がったという。近隣地域は郊外型の大型ショッピングセンターの進出などで空洞化が進み、商店街存続が危ぶまれる最中だった。解散して欲しいといっても、商店街を閉める意図は全くなかった。逆に、再生のために新たに若手中心の「商店街振興組合」を設置する狙いがあった。

若い世代は、まず「商店街が何のためにあるのか」を自問。「町に役立つためにある」という合意を得た上で、「日本一長いロールケーキ」のイベントを開いたり農産物の青空市場を開催したり、さまざまなチャレンジをした。商店街の力が低下したのは経営が弱いからだということに気づいて、財務の勉強にも力を入れた。

空洞化対策では、空き店舗への入居希望者を募った。面談でやる気のある人材に絞り込んだ上、経営指導を入念に行う。一方で、大家さんを定期的に訪問し、接待した。空き店舗に全国チェーンを入居させないよう頼むためだ。後継者の状況などから空き店舗が出る時期を予測し、長期の視点で出店計画を考える余裕も生まれてきた。若者だけでは、時には仲間内で鋭く対立することがある。しかし、リーダー役が父親世代を上手く立てて積極的に助言を求めるようにしたことで、まとまりを維持できている。

産業の再生で失敗している所は、往々にして国に頼ろうとする意識が強すぎる。中国地方の離島では、近隣の町の一方は公共工事にどっぷり依存しているのに、片方は漁業や農業を振興して若い移住者を引きつけるのに成功している。苦しい時代に国などに依存せず、歯を食いしばったところが収穫期を迎えているのだ。「地域の未来は、自分の未来でもある」という発想ができれば強い。

伝統と最新技術の融合が強い経営を生む

農業分野では酪農が面白い。北海道の帯広近郊にある三友牧場が注目株の1つ。日本の酪農はずっと効率化を追求してきた。搾乳を機械化し、飼料は輸入する。ところが三友牧場ではすべて逆の取り組みをしてきた。乳搾りは手作業。牛糞を肥料に牧草を育て、干してエサにする。手間の分だけコストは高い。でも、おいしいから売れている。

利益率を考える時、短期だけで見ていると長期的には損になるケースがある。一般には乳の出をよくする薬を使い、2、3年は確かに生産量が増えるが、乳が出なくなるのも早い。10年間で見れば、使わない方が良い。サステイナブル（持続可能）な生産ができるので、事業は安定する。私は甘い物が好きなので、地方ではお菓子屋さんによく立ち寄るが、三友牧場を知っている人がとても多い。お菓子屋さん同士では情報交換が活発で、おいしい材料、質の良い品物はすぐに評判になる。

1970年代から80年代にかけて、ビジネスでは古いやり方が非合理的だと切り捨てる風潮があった。しかし昔からあるものは、それなりに理にかなっていて合理的だ。合理的だからこそ、残ってきたとも言える。今は古いものを見直す時代の転機が来ていると思う。ただ、昔のやり方一辺倒ではダメだろう。おカネ回り、つまり経理やバックオフィスには新しい技術をどんどん取り入れるべきだ。IT（情報技術）を含め、大企業の使っている最新技術は、歴史のある中小企業の経営を改革するのにとても有効だ。

地域企業にとって、今はチャンス。新天地を探すのではなく、今立っている場所を見直せば成長の芽が見つかるはずだ。何もやっていなかった分だけ、実は強い。観光で言えば京都より奈良だ。開発が進んで洗練された京都に比べ、私の育った奈良は可能性が大きい。自然も風景も少し田舎に行けば古代を体験できる。手つかずの良さが見直される時代が来ているのではないか。 (談)