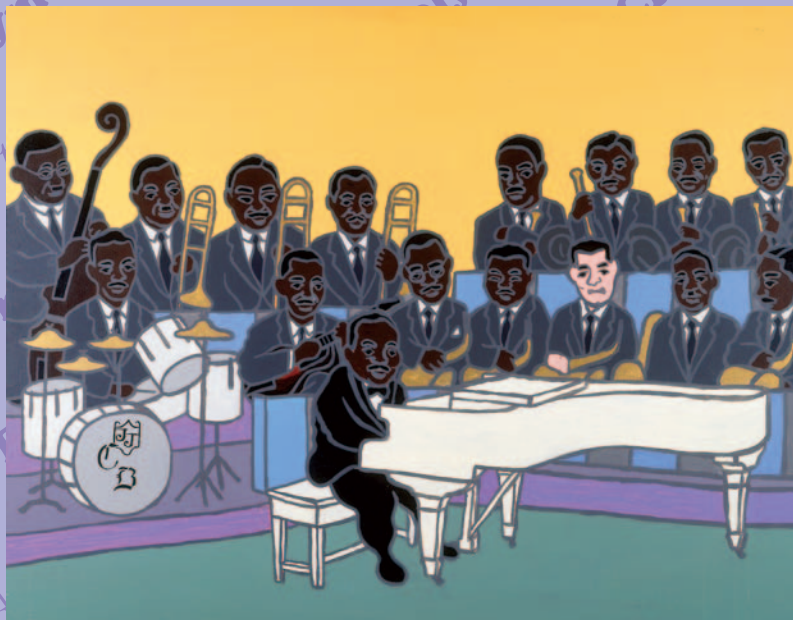


平成21年度 マスターセンター補助事業

・ 中小企業診断協会福島県支部25周年記念 ・

経営における イノベーションとは何か ～求められる合成と触媒～

調査研究報告書



「カウント・ベイシー楽団」
溝口 泰信

平成22年1月

社団法人 中小企業診断協会 福島県支部

はじめに

「有効求人倍率0.33倍 過去最低、先月の県内 全国で下から3番目」。これは平成21年12月26日付地方紙の記事である。平成21年11月の県内の有効求人倍率(季節調整値)が0.33倍で昭和38年の調査開始以来過去最低となるとともに、全国を0.12ポイント下回り都道府県別では沖縄、青森に続き三番目に低い結果となったと福島労働局が発表したものである。全国の有効求人倍率が改善する中、本県は求人数の減少基調が続き、11月も改善には至らなかったとも記事は伝えている。

平成20年9月のリーマンショックに端を発した世界同時不況は、その広がりと瞬間的な深度という意味でまさしく100年に一度といわれる深刻なものであり、わが国経済全体に深刻なダメージを与えた。

日本という国全体が大変な経済不況下にある中、冒頭の記事はある意味では当然ということも出来るのかもしれないが、なぜ福島県は有効求人倍率が全国下位にあり、また全国の改善の流れから取り残されているのだろうか。一時的な問題として捉えてよいものなのだろうか。

平成14年1月に中小企業診断協会福島県支部が実施した調査研究事業報告書「福島県における産業構造の特質と地場産業に対する「金融」を中心とする経営支援のあり方に関する調査研究」には以下のような記載がある。

—『福島県の成長を支えてきた製造業は電気機械製造業に偏りが見られ、北関東のような業種の広がりが見られない。また、本社機能を持たない工場のみが進出が多いという特質がある。その結果、生産拠点の縮小や海外移転等により大きな影響を受けており、人口の社会減、雇用問題等の諸問題が他県よりも深刻になっている。』—

この当時より8年が経過した今、日本経済全体の厳しさがより深刻になる中、福島県経済を取り巻く情勢は更に厳しくなっている。数百人規模の工場の閉鎖や県外移転が地域そのものの存在に大きな影響を及ぼしかねない事態が目の前で起こっており、一時的な問題としてではなく、構造的な課題として捉えて県経済の成長を考えるべき時が来ているのではないだろうか。私たち調査プロジェクトチームは、こうした現状認識や危機感をベースとして、今後の福島県経済の安定的発展のために必要な事は何なのか。我々中小企業診断士として果たすべき役割は何なのか。ということを議論してきた。

その結果、最も重要な事は地元中小企業がより強い競争力を身につけ、県の経済成長や雇用を牽引する事であり、そのために必要な事はこれまでの延長線上から一歩踏み出して「イノベーション」という視点で経営を考えていく事ではないかとの結論に達し、今回の調査研究テーマを選定したものである。なお、本報告書のベースとなっている「イノベーション」という概念については、シュンペーターの理論を土台としており、新製品や新サービスの開発から新組織の実現や業務プロセスの革新等も含めた広い意味での経営の革新として捉え検討を進めてきている。あらかじめご了承ください。

この「イノベーション」というテーマに基づき、平成21年10月31日に「経営におけるイノベーションとは何か～求められる合成と触媒」と題する講演会を開催する中で、県内で活躍する企業経営者の方の様々な取り組みを紹介するとともに、「イノベーション」の視点から県内経済の各指標を分析し、現状を捉えるという作業に取り組んできた。その成果物が本報告書である。

プロジェクトメンバー一同、「イノベーション」という視点からの経営を各方面に強く発信すべく種々努力してきたものの、時間的な制約や課題そのものの難しさから、問題点の指摘かつ精神論的指摘にとどまった感は否めないが、今後の中小企業経営を考える視点として、あるいは中小企業を支援する視点として何らかの参考になればと考えている。

まさしく厳しい世の中であるが、シュンペーターが言うように不況の中でこそ「イノベーション」が起こり、次の経済成長を生み出していく。そうした流れを信じ中小企業診断士として更に精進していく事としたい。

最後に、本調査研究事業に際し数々の助言、指導をいただいた中小企業診断協会福島県支部会員の皆様に御礼申し上げますとともに、25周年を迎えた中小企業診断協会福島県支部の更なる発展を祈念するものである。

平成22年 1 月

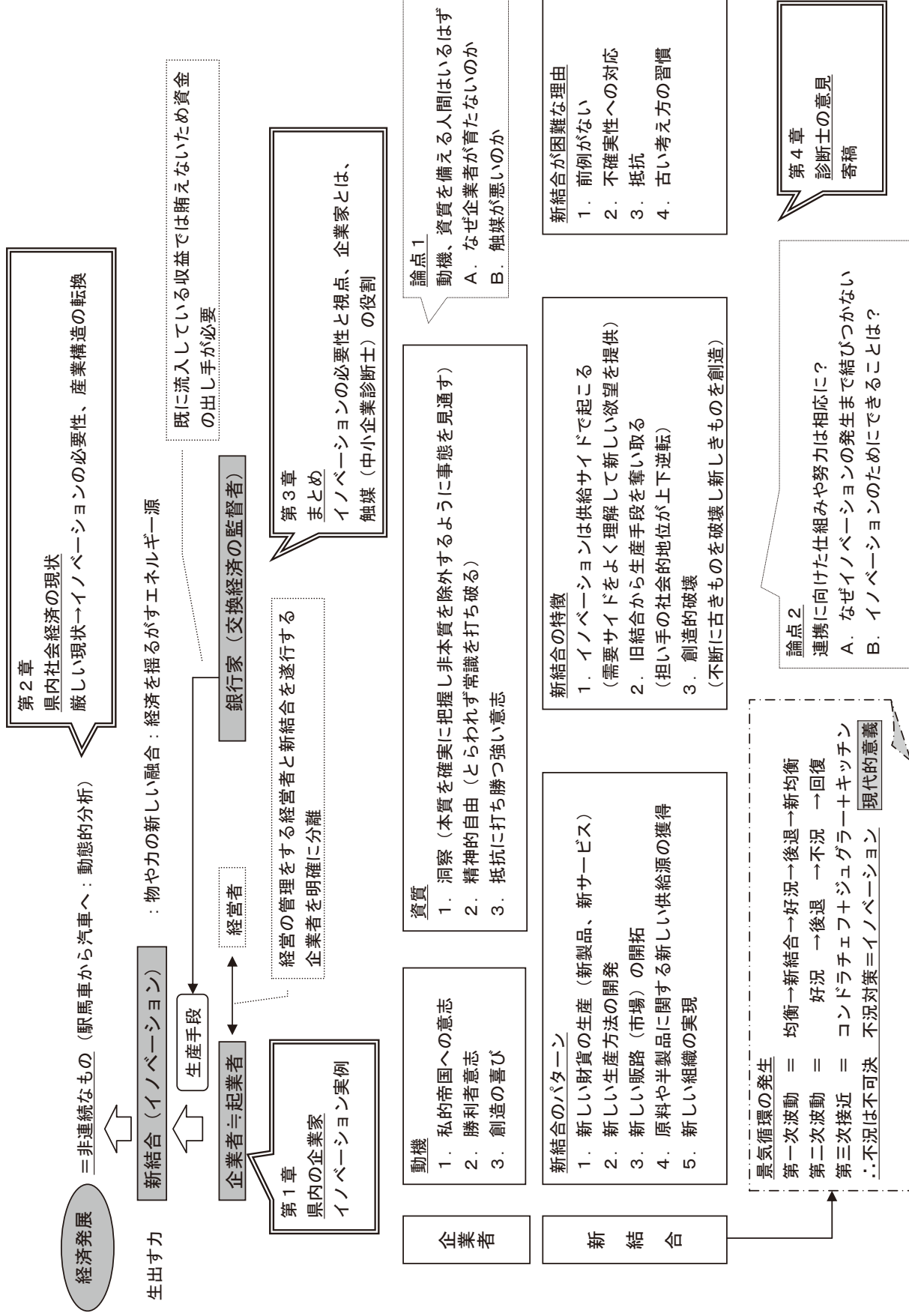
社団法人中小企業診断協会 福島県支部

調査研究事業プロジェクトチーム
参加中小企業診断士

顧問

佐藤 稔
白鳥 清典
高城 卓也
津島 英智
野尻 豊
渡辺 俊宏
渡辺 正彦

<参考> シュンペーターの理論と本報告書の構成



目 次

はじめに

第1章	中小企業診断協会福島県支部25周年記念セミナー講演録	1
1	中小企業診断協会福島県支部25周年記念セミナー講演録	10
	(1) 全部再資源化リサイクルビジネスのマーケティング戦略	10
	大越工業株式会社取締役 駒形 成美氏	
	(2) 二代目社長の経営革新	27
	銀嶺食品工業株式会社代表取締役 大橋 雄二氏	
	(3) 会津東山温泉における事業再生と街づくり ～意識改革と地域資源の有効活用～	36
	株式会社くつろぎ宿代表取締役 深田 智之氏	
	(4) 経営におけるイノベーションとは何か ～求められる合成と触媒～	45
	中小企業診断協会福島県支部副支部長 渡辺 正彦氏	
2	セミナーに対する中小企業診断士としての書評	51
	(1) 駒形氏に対する書評	51
	(2) 大橋氏に対する書評	55
	(3) 深田氏に対する書評	64
第2章	統計資料から見る福島県の姿(イノベーションの視点から)	71
1	仮説 平均的な福島県民像(イノベーションの視点から)	72
2	総合的な指標から見た福島県のすがた	73
3	個別的な指標から見た福島県のすがた	77
	(1) 県内と国内の人口年齢別構成の推移	77
	(2) 県内と国内の産業別就業人口の推移	78
	(3) 県内と国内経済成長の推移	79
	(4) 県内と国内の経済活動の推移	80
	(5) 県内と国内の開廃業率の推移	82
	(6) 上場企業数の比較	83
	(7) 知的財産(特許・実用新案・意匠・商標)出願状況の国内比較	84
	(8) 中小企業支援施策の取り組み状況	87
4	県政世論調査の推移から見た県民意識	91

5	県内地域生活圏別の分析	93
6	レーダーチャートによる概観	105
	(1) 90指標全体	105
	(2) 人口経済指標	106
	(3) 生活環境指標	107
	(4) 保険・医療・福祉指標	108
	(5) 産業・労働指標	109
	(6) 教育・文化・スポーツ指標	110
第3章	経営におけるイノベーションを考える	111
1	福島県内における「イノベーション」はまだまだ少ない	112
2	イノベーションの必要性	112
3	なぜ福島県においてイノベーションの発生が弱いのか	113
4	講演者に見る企業家とは	114
5	イノベーションに向けて必要な経営の視点	115
6	触媒の役割	116
7	最後に	117
第4章	触媒としての中小企業診断士の役割	119
	はじめに	120
1	(社)中小企業診断協会が目指す方向性と役割について	120
2	福島県支部における中小企業診断士の経営支援活動と役割について	121
3	触媒機能と中小企業診断士について	122
4	「中小企業診断士」とは	122
	(1) 資格	122
	(2) 執務環境による分類	122
	(3) 支援業務	122
	(4) 診断業務の進め方	123
	(5) 倫理規定(守秘義務)について	123
5	社団法人中小企業診断協会について	123
	(1) 社団法人中小企業診断協会	123
	(2) 社団法人中小企業診断協会福島県支部	123

第1章

中小企業診断協会福島県支部 25周年記念セミナー講演録



中小企業診断協会福島県支部25周年記念セミナー

1. 日 時 平成21年10月31日(土)

2. 場 所 福島グリーンパレス

3. 次 第

(1) 開会挨拶 中小企業診断協会福島県支部 支部長 藤田 一巳

(2) 講 演

A. 「全部再資源化リサイクルビジネスのマーケティング戦略」
大越工業株式会社 取締役 駒形 成美 氏

B. 「二代目社長の経営革新」
銀嶺食品工業株式会社 代表取締役 大橋 雄二 氏

【 休 憩 】 10分間

C. 「会津東山温泉における事業再生と街づくり
～意識改革と地域資源の有効活用～」
株式会社くつろぎ宿 代表取締役 深田 智之 氏

D. 「経営におけるイノベーションとは何か
～求められる合成と触媒～」
中小企業診断協会福島県支部 副支部長 渡辺 正彦

(3) 閉会挨拶 中小企業診断協会福島県支部 副支部長 佐々木 譲司

社団法人中小企業診断協会福島県支部 25周年記念

全部再資源化リサイクルビジネスの マーケティング戦略

 **大越工業株式会社**

取締役 駒形 成美

[本社]URL : <http://www.okoshi-recycle.co.jp>

[第二]URL : <http://www.space-recycle.com>

テーマ背景

国内で発生する埋蔵資源：鉄・非鉄・故紙・廃プラ・容器包装類や廃ガラスなどは、それぞれに形状も組成もリサイクルの処理方法もまったく異なる、まさしく厄介な物質です。そのため、「総合リサイクル企業」を目指したくとも経営資源のムリ・ムラ・ムダと分散から生産性を高めることの難しい産業だと言えるでしょう。

当社では、廃産業用機械類や使用済自動車、農機具類、建物解体金属類など鉄と非鉄金属、レアメタル、レアアースを含む「国内産商品(コモディティ)」に対する全部再資源化100%リサイクルをゴールに経営資源を集中し、オープン&チャレンジをコンセプトに『金属リサイクルのプロ集団(ネットワーク)』の構築に取り組んでおります。

埋蔵資源の発生元様から集荷・解体・選別・加工・製造・検収・出荷・需要家先様に至るそれぞれ『お客様』と『弊社の役割』について、この機会をお借りしまして全部再資源化リサイクルビジネスのマーケティング戦略として取りまとめてみたいと思います。

1. MeDem (Merit&Demerit) 分析

『足と目』で解る MeDem 分析

2. Marketing Network System の設計

1) 入口から出口まで『すべてお客様』です

2) 「人」「モノ」「お金」「時間」「情報」「技術」の資源シェアリング

3. お客様満足度100%のMktg 6P

リサイクルネットワークのマーケティング戦略

- | | |
|---------------------------|------------------------------|
| ① Pricing(Profit) Policy | (価格政策：付加価値利益共有化政策) |
| ② Peoples Relationship | (対面コミュニケーション：ご提案サービス) |
| ③ Product Mix | (商品戦略：新商品&応用技術開発戦略) |
| ④ Physical Distribution | (物流戦略：Just-on-Time ロジスティックス) |
| ⑤ Promotion Mix | (社内外情報交流活動：情報オープン化政策) |
| ⑥ Polution Control Policy | (環境保全政策：環境保全活動共有化政策) |

4. Open & Challenge コンセプト



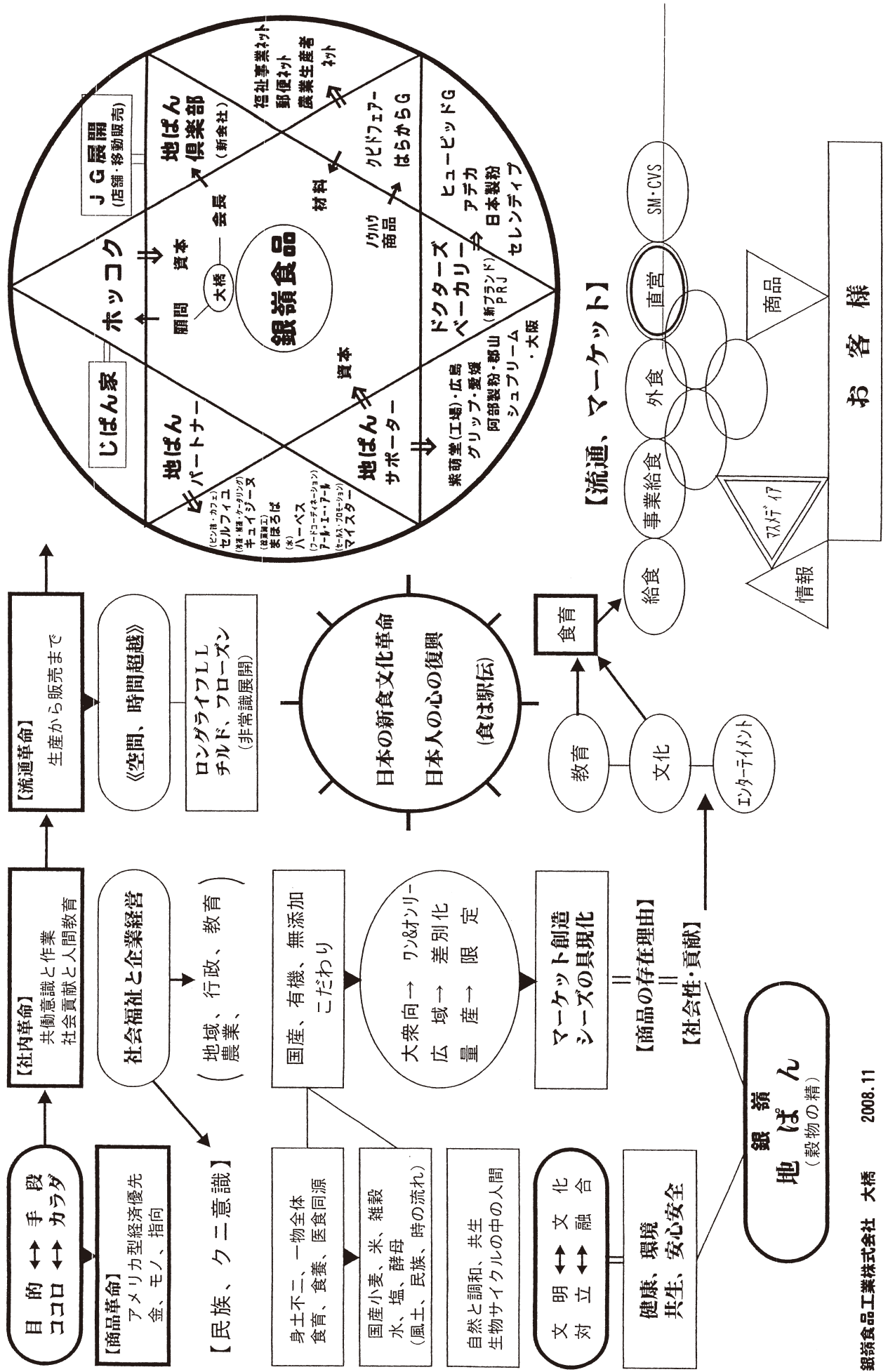
《食は駅伝》

▲ *Sim. ray*

地味

日本文化継承
日本人心の復興

『シンビオシス マネジメント』 共生経営 (Symbiosis - live together)
 人との係りが生み出す価値を大切に、人の営みとしての企業の創造



中小企業診断協会福島支部 25 周年記念

会津東山温泉における 事業再生と街づくり ～意識改革と地域資源の有効活用～

株くつろぎ宿 千代滝 新滝(不動滝)
代表取締役社長 深田智之
E-mail : yoyaku@kutsurogijuku.jp
TEL : 0242-26-0001

<項目>

I. 自己紹介

II. 温泉街活性化のための「くつろぎ宿」(設立経緯)

- ・会津東山温泉の実態
- ・温泉街の再生を意識した3旅館の経営的課題
- ・くつろぎ宿プロジェクトの特徴
- ・3旅館の同時一体再生のメリットとデメリット

III. 3つの温泉旅館の再建(経営改革・意識改革)

- ・運営理念と将来ビジョン、営業コンセプト
- ・人材採用、教育研修
- ・職員配置(役割分担)の見直しと意識改革
- ・マーケティング、販売戦略
- ・仕入の見直し、経費の削減
- ・施設改修と資産管理

IV. 地域資源の活用による営業展開

- ・会津あつての、東山温泉街あつての「くつろぎ宿」
- ・地域資源とは・・・
地元を客観的、相対的に見ることで、地元の良さが見えてくる
会津らしさ(都会から見た)を強調した付加価値の付くサービスの提供
食事: 3つの方針(旬の食材、地元の食材、創作会津郷土料理)
米と地酒、野菜、味噌、醤油、そば、等々・・・地元の「安くて」「良いもの」を活用する
- ・会津東山温泉街としての地域資源・・・
景観整備こそが地域資源の有効活用

～次回は、会津東山温泉・くつろぎ宿にて、皆様のご来館をお待ちしております～

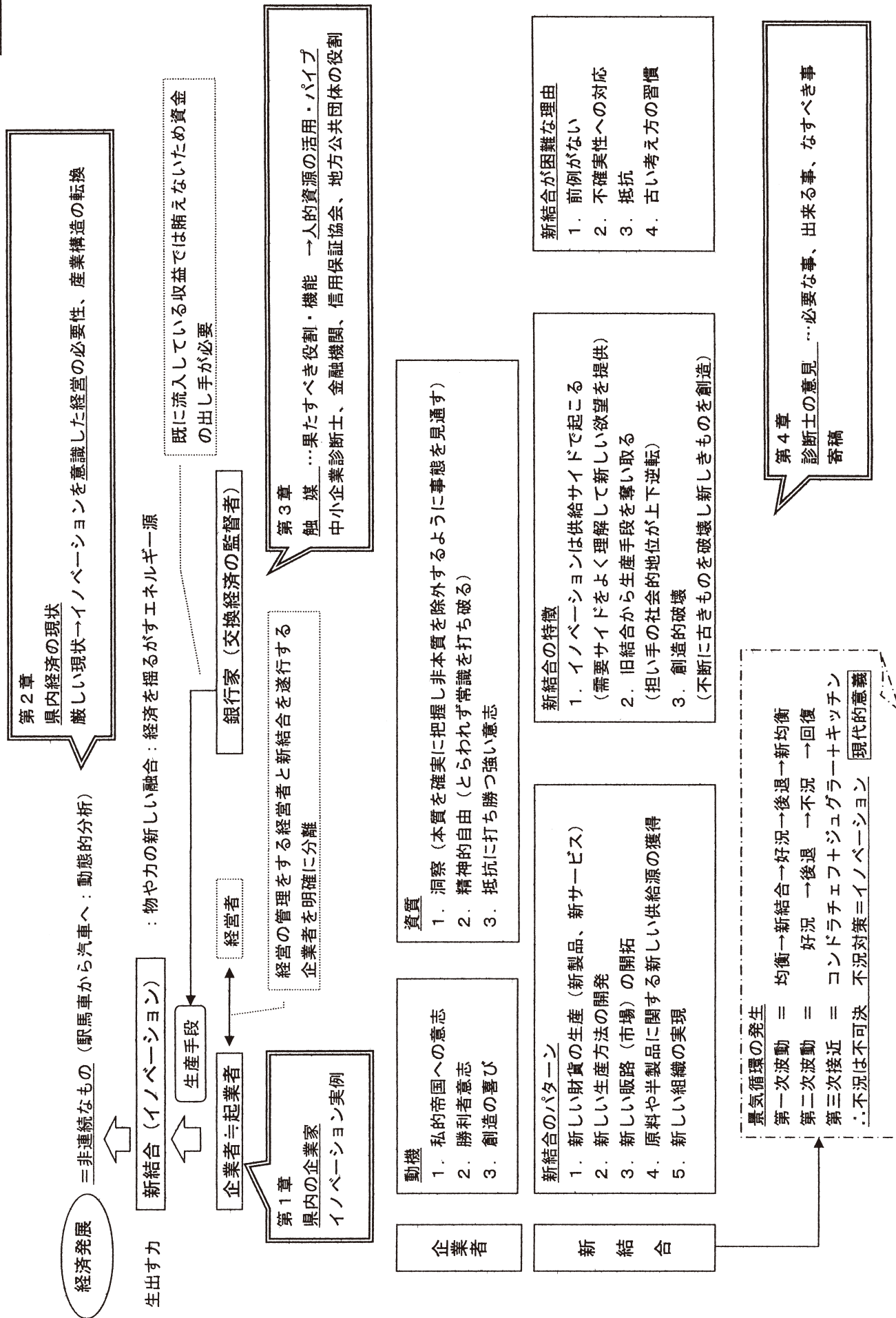
経営におけるイノベーションとはなにか

——求められる合成と触媒——

中小企業診断士 渡辺正彦

- “経営” そのものを考える機会は意外と少ない
 - 本セミナーは“経営” そのものがテーマ
 - “現場” が大きく変化しているのに“経営” が変わらない
- 今、何故イノベーションなのか
 - 経済発展を生み出す力としてのイノベーション、甦るシュンペーター
 - イノベーションを意識した経営の必要性
- イノベーションの牽引役としての起業家（アントレプレナー）
 - 経営を管理する経営者対イノベーションを遂行する経営者
- オープンイノベーションは地域活性化の原動力
 - 多数のステークホルダーの参加、組織を超えたイノベーション
- “合成” が重要な意義をもつ世界
 - グローバルな世界からクロスオーバーな世界へ
 - 新しい知の融合から新しい価値の創造へ
- エントロピー増大の法則への対応
 - 「動的平衡」からみた「生き物」としての経営
 - 不断に古きものを破壊し新しきものを創造、破壊的創造
- 触媒、その果たすべき役割
 - 地方に於けるイノベーションには触媒がより重要
 - コンサルタントこそが本当の触媒か？
- “志” そして“情熱”
 - 強い意思と創造の喜び

ご清聴有難うございました



1 中小企業診断協会福島県支部25周年記念セミナー講演録

これは、平成21年10月31日(土)福島市の福島グリーンパレスにおいて開催された社団法人中小企業診断協会福島県支部25周年記念事業「中小企業診断協会福島県支部25周年記念セミナー」の内容について講演者が一部加筆・修正したものである。

(1) 「全部再資源化リサイクルビジネスのマーケティング戦略」

大越工業株式会社 取締役 駒形 成美氏

皆さま、こんにち。ただ今ご紹介にあずかりました大越工業の駒形です。このたびは社団法人中小企業診断協会福島県支部25周年記念、誠にありがとうございます。

一番初めに、私の大越工業株式会社は何の会社かということをご紹介させていただきたいと思います。

当社は鉄スクラップディーラーで、鉄の再生・リサイクルの会社でございます。当初は紙ですとかいろいろなものも扱っておりましたが、鉄リサイクルのプロ企業を目指すということで、ほかの高圧ガス事業ですとか、紙事業ですとか、すべてをやめて、10年前に鉄リサイクル一本に絞ってまいりました。

ちょうど4年前に自動車リサイクル法が施行されまして、鉄の中にも車というジャンルが増え、今現在では全部再資源化という経済産業省並びに環境省とのコンソーシアムを組ませていただきまして、日本国内および海外の自動車メーカーさんとも契約を結び、先月ですと日本で6番目の処理をさせていただいております。ごみを出さない処理ということで、まだ100%ではございませんが、全部再資源化リサイクルに取り組んでおります。

こういった中で、当社がリサイクルという追い風を受けながら、どういう戦略で取り組んできたかということをご紹介させていただきたいと思います。

大越工業は義理の兄の会社で、姉が嫁いだ先なのですが、僕はちょうど16年前にこちら福島に参りました。その時はまだ紙もやっていましたし、いろいろなこともやっていました。社員数も40名近くおまして、扱い高というのですか、取り扱いの数量というのは、そのころで約1,800トンとか2,000トンレベルで、これはどうも1人当たりの生産性が低いのではないかと考えました。日本の鉄スクラップディーラーは約450社あると聞いておりますが、この450社が日本の鉄の粗鋼生産の約39%の原料を電炉メーカーさん等に納めています。このような状況の中、一番のスクラップディーラーさんのところにお邪魔して、何が違うのだろうということを勉強させていただきました。大型の免許からトレーラーの免許、天井クレーン、フォークリフト、玉掛け、移動式小型クレーンなど、いろいろな許可も必要になりますので、そういうものを取りながら、いろいろな業界のことを知らなければいけないと、2年間ずっと下働きをさせていただきました。

例えば、スーパーマーケットでモノを売るといって、モノを売ってその代金をいただきますので、まさにお金の方が神様になっていく、お金に対して頭を下げるというのが通常のモノの流れではないかと思います。製造メーカーがあって、流通があって、問屋があって、小売店があって、ユーザーさまがいるというように、ずっとモノが動いていくのですが、これがリサイクルになりますと、今度はこちらからまた上流の方に上がっていきますので、モノが主体になってお金を払う方が弱いという物が優先される市場だということに、まず初めにショックを受けまして、頭がこんがらがったことがあります。

お客さまに鉄くずやアルミなどいろいろなモノをお持ち込みいただいて、当社のほうでそれを相場で買わせていただくのですが、ここではモノを売る方が神様で、お金をお支払いして頭を下げます。このように、まさに動脈から静脈に入っていくように変換されていくということが、一番初めにびっくりしたというのでしょうか、カルチャーショックを受けたところです。

では、そういったリサイクルの世界では何が違うのだろうかということを見つめてみました。リサイクルの歴史は相当長くあるのですが、例えば、今は質屋さんがあまり見当たりません。逆に、表参道のとてもすばらしいビルで、中古のヴィトンですとか、カルティエとか、そういったモノを売っています。まさに、歴史の長い質屋さんであってもどんどん時代の流れによって変わっているのではないかと思います。

リサイクルの世界も、やはり歴史は数百年あり、鍋や釜に穴が開けばたたいて直し、たたいて直らなければ、いったん溶かしてまた鍋をつくって買っていただくというように、まさに長い歴史を重ねてきているわけです。

私はマーケティング屋なものですから、現代においてはどうか、ほかの業界で使っているものを、このリサイクル業界でどうにかアレンジして応用が利かないかということで、特に福島県をずっと見てきました。そして、とても好きな分析方法のMe D e m(メデム：Merit & Demerit)という長所と短所の分析をまず初めに行いました。

この分析を重ねますと、いろいろな業界の競合相手となる方々の中身が見え、また、それによって自分の会社の特徴が鮮明に映し出されてきます。次に、では、どういう設計をすればいいかという、まさにシステムデザインということに取り掛かりました。そのためのマーケティング手法としては、通常はマーケティングの4Pというのがありますが、この4Pだけではこの業界にはちょっと当てはまらないということで、Pを2つ足しまして、マーケティングの6Pというのを当社では使っております。

この世界はとてもクローズな世界というのでしょうか、モノが鉄ですから、月に2,000~3,000トンとなりますと、遠くから越境して持ってこようとする物流コストがかかってしまうということで、結構、ローカルなビジネスでもあるわけです。特に福島県においては、郡山・須賀川地区はスクラップディーラーの東北で一番の激戦区といわれております。そういう中で、どういうコンセプトを持っていこうかということで、Open & Challenge(オープン・アンド・チャレンジ)という理念を12年前から掲げて、お客さまにいろいろな情報を提供しながら、お売りいただいたモノを高く買えるような仕組みをつくるにはどのようにすればいいのかということに取り組んでまいりました。

福島県の自動車リサイクル市場規模

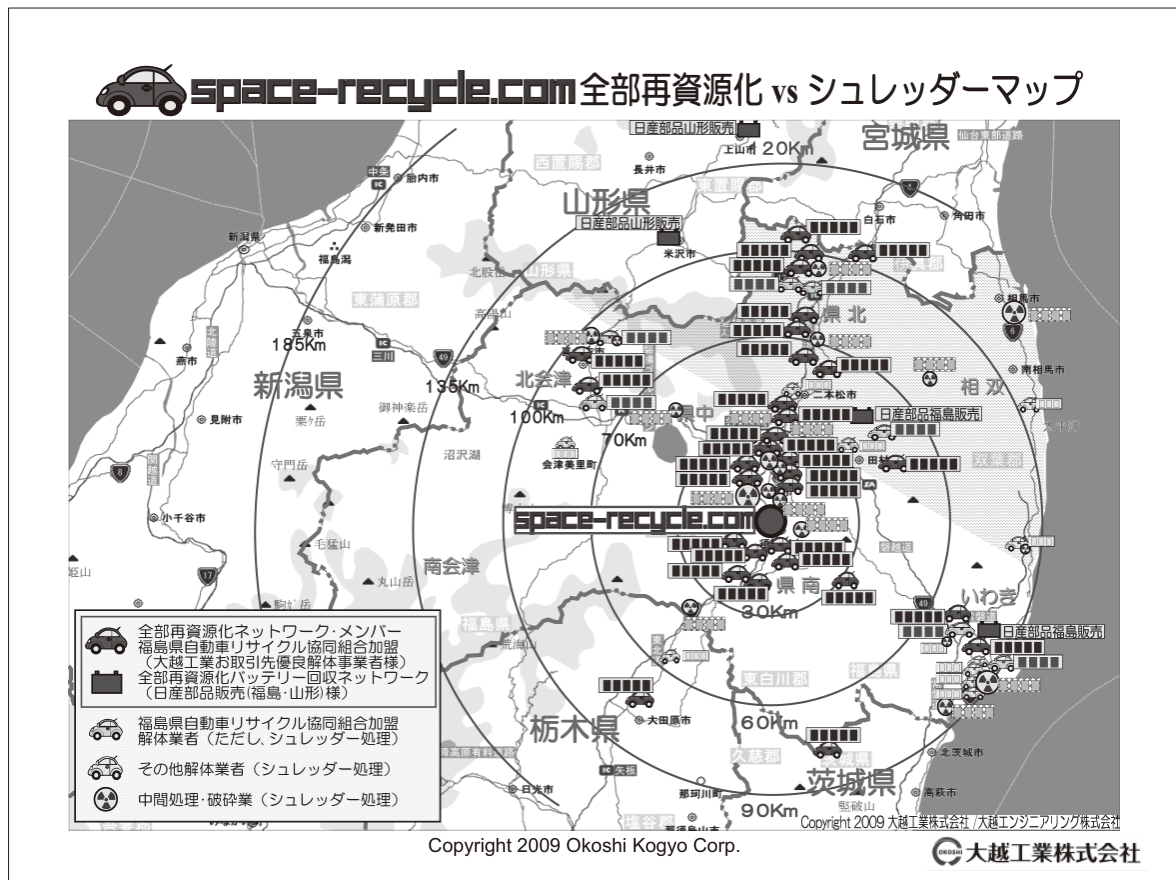


Copyright 2009 Okoshi Kogyo Corp.

大越工業株式会社

これらのデータによって福島県の自動車リサイクルの市場規模が分かるかと思いますが、当社がちょうど県の中央部の須賀川になります。人口は34万です。ずっと見ますと、県内各地の人口が一番大きくても30何万、全部合わせても210万です。ただ、この間は山に囲まれていて、物流的には相当なロスがあるなということに、まず気がつきました。

しかし、これが宮城ですとか栃木ですと、100万都市、メガシティーがございますから、1つの問屋(スクラップディーラー)が一生懸命頑張って集めようとすれば、どうにかモノを集めることができます。一方、福島県というのは、一生懸命にやっても動ける範囲に限られています。いろいろと他社や他県を見ましたら、問屋で動ける距離というのは90キロしかないけれども、ここにあります自動車リサイクルにかかわる解体事業者様というのは、大体半径50キロでご商売されています。そうしますと、それをすべて取り込もうとしますと、どうしてもムリ・ムダ・ムラができて、結局は100万都市以外のところでは成立しないのではないか、こういったスクラップディーラーが解体事業等で新しい市場に参入するのは難しいということが、だんだんと分かってきました。



こちらの赤い車で示しておりますのが当社とお取引させていただいております解体事業者さまです。今現在38社の方々とお取引させていただいています。当社では解体事業はやりません。解体事業といえますのは、使用済みとなった車から中古部品を取り外し、それをご商売にされているのですが、エンジンなど中古では売れないスクラップダウンなるものが発生します。それに関しては、当社はすべて高く買いますという仕組みをどうやったらつくれるか、ともに業を成すことができる仕組みというのは何だろうかということで、当社はどんどん鉄のほうに進んでいって、お客さまにどのようなサービスを提供すればいいのかということに取り組んでまいりました。

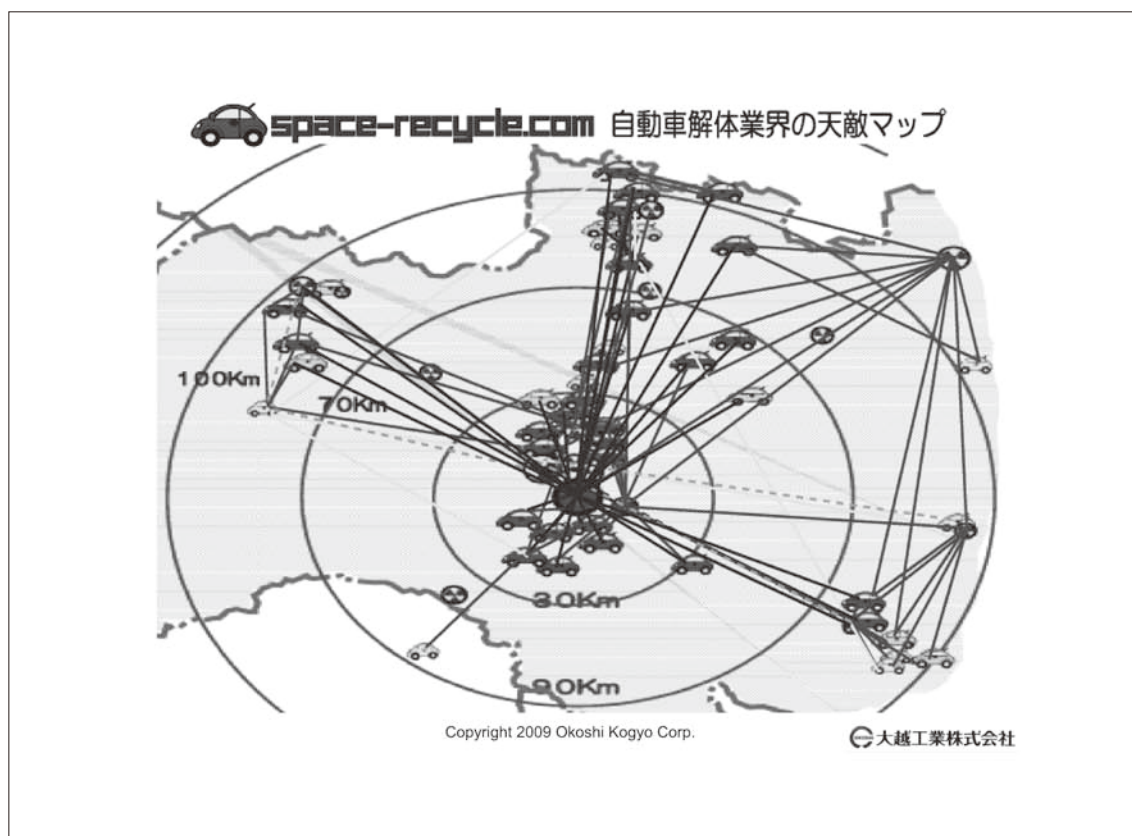
山形県のほうにも進出させていただいております。山形では、日産自動車販売山形様と部品販売山形さまの日産系列から出されるバッテリーをすべてうちのほうで取り扱わせていただいております。福島県内も扱わせていただいて、月間、相当量の廃バッテリーを国内の鉛精練メーカーさんにリターンさせて、また循環させるという取り組みを行っております。

ここに黄色いマークがありますが、こちらがシュレッダーです。機械で車をいったんシュレッダー処理して、鉄とごみの部分を分離して処理する所でございます。赤いほうはごみを出さないで、シュレッダー処理する前に極力資源になるものを回収して国内に循環させていきます。最終的に、銅分が0.3%未満、鉄分が70%以上というエコプレスというものをつくり、それを当社では今現在、JFE条鋼の鹿島製造所様に納めております。

もちろん、例えばバスなどですが、車であっても鉄分70%がキープできないものがどうしてもまいり

ます。それに関しては、当社ではこちらのシュレッダーでは東北でナンバーワンの青南商事さんのほうに出させていただきます。極力、全部再資源化処理ができたものに関しましては国内ですべて処理し、電炉メーカーさんに納め、また鉄鋼製品へと戻すということに取り組んでおります。

お客さまというのは、やはり同じ業界ですから、いつも飲みに行ったりするのですが、いったん離れると、やはりご商売の中では競合相手になっているというところがございます。そこで、自分でも気に入っているのですが、「天敵図」というものをつくってみました。



これが大越工業になりますが、それぞれのお客さまをすべて線で結んでいきます。青い線のところがお客さまになります。赤い線は何かというと、競合しすぎて嫌われているところです。この赤いお客さまはこの人が嫌い。この人は一番嫌われている人になります。こちらの人は赤が多く、隣同士はもちろん赤同士なのですが、いろいろなグループに所属されていて、こちらとこちらとは仲がいい。やはりお客さまの中でも、例えばこちらに情報をご提供すると、こちらのほうに飛んでいくということも見てまいります。

名前からして「天敵マップ」というのですが、お客さまの特性を一つのセグメントとして、きめ細かなサービスをご提供するためにはどうしても一元的な同じサービスはできないということが、こうしたもののからいろいろと現れてくるのではないかと思います。



space-recycle.com 競合スクラップディーラー MeDem 分析

MeDem	space-recycle.com 大越工業	シュレッダー業者		ギロチン&プレス業者	
基本的処理方法	金属屑選別・圧縮	シュレッダー処理	シュレッダー処理	シュレッダー処理	シュレッダー処理
集荷の形態	商品形式に加工	商品形式に加工	商品形式に加工	商品形式に加工	商品形式に加工
荷姿形状	ばら・パチ	ばら・ばらばら	ばら	ばら	ばら
集荷物流システム	自前物流体制	自前物流体制	自前物流体制	自前物流体制	自前物流体制
機動力(小回り力)	びん・びん・びん	びん・びん・びん	びん・びん・びん	びん・びん・びん	びん・びん・びん
出荷先(荷主)	メーカ・メーカー	メーカ・メーカー	メーカ・メーカー	メーカ・メーカー	メーカ・メーカー
自動車解体のノウハウ	自動車解体	自動車解体	自動車解体	自動車解体	自動車解体
自動車メーカーとのパイプ	自動車メーカー	自動車メーカー	自動車メーカー	自動車メーカー	自動車メーカー
取扱品目	自動車部品、エンジン、トランスミッション、ブレーキ、サスペンション、タイヤ、バッテリー、エアコン、オーディオ、ナビ、ガラス、樹脂部品、金属部品、その他	自動車部品、エンジン、トランスミッション、ブレーキ、サスペンション、タイヤ、バッテリー、エアコン、オーディオ、ナビ、ガラス、樹脂部品、金属部品、その他	自動車部品、エンジン、トランスミッション、ブレーキ、サスペンション、タイヤ、バッテリー、エアコン、オーディオ、ナビ、ガラス、樹脂部品、金属部品、その他	自動車部品、エンジン、トランスミッション、ブレーキ、サスペンション、タイヤ、バッテリー、エアコン、オーディオ、ナビ、ガラス、樹脂部品、金属部品、その他	自動車部品、エンジン、トランスミッション、ブレーキ、サスペンション、タイヤ、バッテリー、エアコン、オーディオ、ナビ、ガラス、樹脂部品、金属部品、その他
オリジナリティ(特色)	自動車部品、エンジン、トランスミッション、ブレーキ、サスペンション、タイヤ、バッテリー、エアコン、オーディオ、ナビ、ガラス、樹脂部品、金属部品、その他	自動車部品、エンジン、トランスミッション、ブレーキ、サスペンション、タイヤ、バッテリー、エアコン、オーディオ、ナビ、ガラス、樹脂部品、金属部品、その他	自動車部品、エンジン、トランスミッション、ブレーキ、サスペンション、タイヤ、バッテリー、エアコン、オーディオ、ナビ、ガラス、樹脂部品、金属部品、その他	自動車部品、エンジン、トランスミッション、ブレーキ、サスペンション、タイヤ、バッテリー、エアコン、オーディオ、ナビ、ガラス、樹脂部品、金属部品、その他	自動車部品、エンジン、トランスミッション、ブレーキ、サスペンション、タイヤ、バッテリー、エアコン、オーディオ、ナビ、ガラス、樹脂部品、金属部品、その他
ウィークポイント(弱み)	自動車部品、エンジン、トランスミッション、ブレーキ、サスペンション、タイヤ、バッテリー、エアコン、オーディオ、ナビ、ガラス、樹脂部品、金属部品、その他	自動車部品、エンジン、トランスミッション、ブレーキ、サスペンション、タイヤ、バッテリー、エアコン、オーディオ、ナビ、ガラス、樹脂部品、金属部品、その他	自動車部品、エンジン、トランスミッション、ブレーキ、サスペンション、タイヤ、バッテリー、エアコン、オーディオ、ナビ、ガラス、樹脂部品、金属部品、その他	自動車部品、エンジン、トランスミッション、ブレーキ、サスペンション、タイヤ、バッテリー、エアコン、オーディオ、ナビ、ガラス、樹脂部品、金属部品、その他	自動車部品、エンジン、トランスミッション、ブレーキ、サスペンション、タイヤ、バッテリー、エアコン、オーディオ、ナビ、ガラス、樹脂部品、金属部品、その他

Copyright 2009 Okoshi Kogyo Corp.

大越工業株式会社

ちょっとレアなのですが、大体こういう分析を横軸に、シュレッダー業者さんの競合相手というのでしょうか、それから当社のようにシュレッダーはやらないけれども競合するスクラップディーラー、これが大体十何ページにわたります。縦軸はすべて基本的には、どういう形態だろうか、出荷先はどこだろうか、オリジナリティは何を持っているか、ウィークポイントは何かということで、この下には資本金から従業員数、トラックの数、重機の数、さまざま入ってまいります。取り扱いトン数というのは、電炉メーカーさんなり製鋼メーカーさんのほうに納めていますので、何千トンぐらいやっているかというのは大体耳に入ります。それを社員の人数で割れば1人当たりの生産性とか、何トン積みトラックが何台あるということが分かれば、トラックの稼働率、回転率等が各競合会社さんごとにすべて掌握可能だと思います。

やはり、そういう中で適応するためには、まず自分が分からなければならないということで、縦軸に同じ項目をやり、下のほうに各社さんの特徴を描いて、十何ページになりますと全部数字で入ってまいります。こういった分析をベースにして、では、当社はどういうところに力を入れていこうかということとを求めてまいりました。

こうやってみると、このスクラップ問屋というのは面白い特徴がありまして、「おれは東北でナンバーワンだ」とか、「いや、おれは福島で一番だ」とか、みんな「おれ」がつくのです。これは面白いなと思ひまして、では、当社ではみんなネットワークをつくり、オンリーワンをやろうということを逆に相手に教えていただきました。もちろんウィークポイントもありますが、やはり、そういった面では、人材育成には当社も相当力を入れてやってきております。

こうやってみますと、ここでも大体同じではないかと。でも、その中で、この業界の技術というのはまだまだで、例えば車の荷降ろししたりとか、ハーネスの中から銅線を一本抜くのも、建設重機の先にアタッチメントをつけるという、基本的には建設重機の流れです。オリジナルのリサイクル専門の機械が存在していないではないかということもありまして、では、つくってみようかなという単純な発想でいろいろなものをつくり始めました。

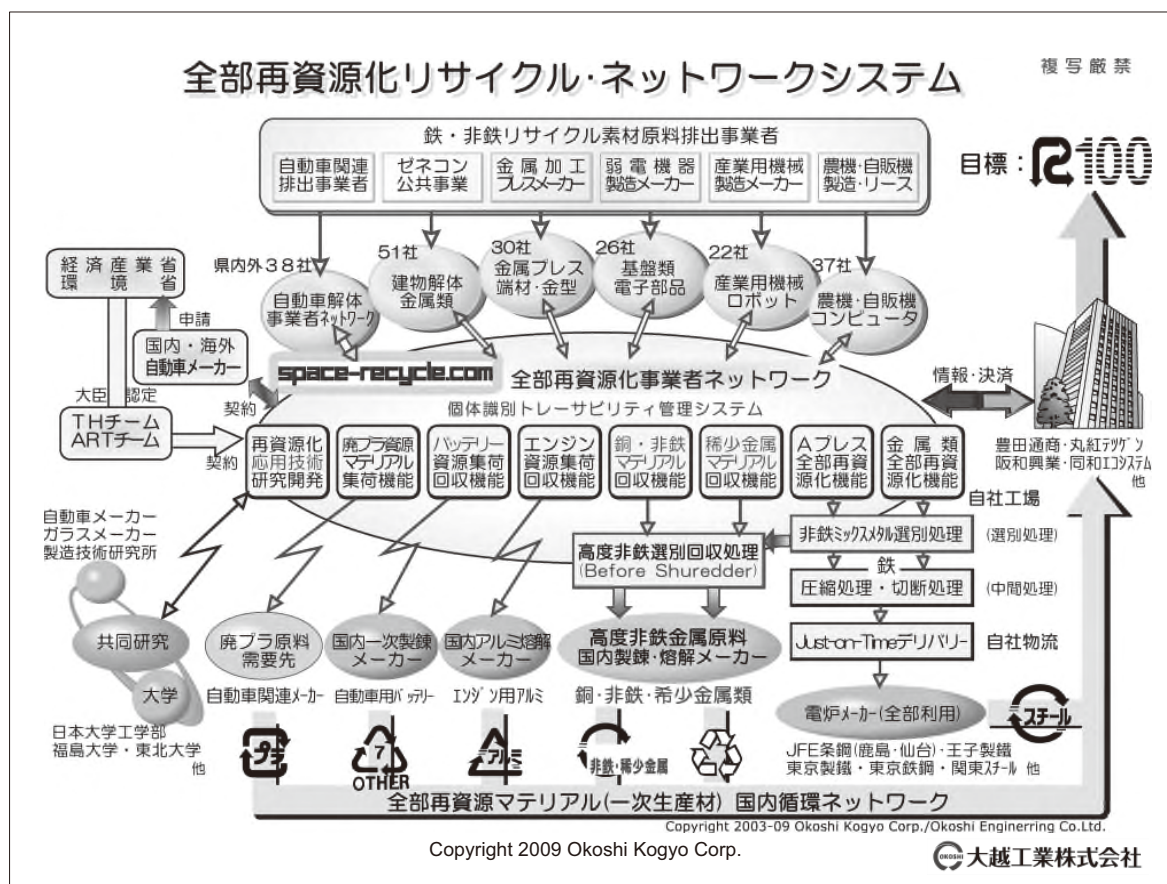
こういったメリット・デメリットというものを自社以外の他社とも比べさせていただきながら、いかに特徴を見いだしてお客さまに情報等含めた最良のサービスをご提供できるかということを、大体1年半から2年に1回は見直しをかけながら、いろいろ経営戦略等に役立てております。

こうした中、まず、当社では、こういうシステムはどうだろうかと考えつきまして、全部再資源化リサイクルネットワークというものを設計しました。

今までお話ししたのが、自動車のリサイクルというこの部分です。当社におきましては月に約1,200～1,300台入っているのですが、トータルな扱いでいいますと全体の約30%が車でございます。70%が、プレスメーカーさんから出る端材ですとか、建物解体から出るH鋼とか、農機具もそうですし、いろいろなものが入ってまいります。それが今現在では月に3,800～4,000トンで、プラス1,200～1,300台の車が入ってきます。

冒頭に、私が入った16年前の大越工業というのは、約40名近くで2,000トン弱をやっていたというお話をさせていただきましたが、今の現況は約4,000で、車も入れますと4,500トンですから、数は約2倍以上に増やさせていただいておりますが、従業員数は当時の半分以下になっています。今、社長含め事務も入れて全員で20名です。それでも2倍以上に数が増やせるということで、1人当たりの生産性は4倍以上になっているわけです。これは、やはりこういったネットワークを設計したためだと思います。

こちらが当社のお客さまでございます。お客さまのグループというのは、自動車の解体事業者さまであつたり、建物の解体事業者さま、プレスメーカーさま、電子部品等を作っておられる精密機械メーカーさまなどが、私どもと直接お取引させていただいているお客さまのグループでございます。



この先というのが、よく鉄の発生元といわれます鉄スクラップ、都市型埋蔵資源というのですが、これを一番初めに発生させておられる方々ということになります。こういったネットワークがまさにどんどん広がっていくわけですが、どのようにやればもっと効率がいいだろうかということで、当社の機能をこちらのほうで分けてみました。

金属というのは、建物から出るH鋼などから8メートルとか10メートルの長物で出ますが、これでは製鋼メーカー、電炉メーカーさん等には納めることできません。どうしても炉の中に入れなければいけませんから、炉前サイズの約90センチ以内に切断したり加工するという処理がかかります。また、自動車のようにエコプレスをつくったり、また、プレスメーカーさんから出る金属端材に関しましては、当社では鋳物メーカーさん等にも納めておりますので、やはり炉前サイズ用にプレスしてハンドリングしやすいように加工しなければなりません。そのため、こういうプレスの事業や、また、希少金属等が、やはり相当入ってまいります。そういったモノを仕分けて、それぞれの得意とするメーカーさまのほうに素材として供給していきます。

その中に、やはり金属といってもいろいろなものが多種多様に入りますので、それを仕分けたりするには、ミックスメタルの常態のモノを専門にしておられるリサイクルメーカーさんのほうに納めて、そこで仕分けされ、また、鉄鋼関係に戻されるということになります。当社ではその技術がまだできていませんし、実際、分けるといっても基本的には手選別になっています。そこをどうにか機械化していきたいというのが夢です。古い方に聞いても、そんなのは昔からの夢だ、まだできないよと言われるのですが、どうにかそれをつくりたいと、いつも研究しているわけです。

そういった中で、車に関しては中古で売れないようなスクラップエンジンも月に250トンぐらい入ってまいります。また、バッテリーも、先ほどの山形日産さんや福島日産さんだけでも相当量が入ってまいります。また、うちのお客さまからも、車が千何百台入ればバッテリーも1,000個入ってまいります。それらを分類していくと、相当数多くの、また多品種の素材が当社に入ってまいります。

もちろんプラスチックもいろいろ研究してまいりました。ただ、やはり鉄を扱っていると、キロ何円と言われてもプラスチックは相当軽いものですから、鉄のほうがいいかなと思いますが、これもだいぶ研究しまして、PVBのフィルムに関しましては、今現在、京都にある日本板硝子さんの舞鶴工場で、当社が開発した機械3台とともに利用されております。

やはり、これからのスクラップディーラーは研究開発を行うべきではないかということで、質屋は質屋じゃない、鉄くず屋は鉄くず屋じゃない、鉄のリサイクルというのは、こういう広範囲な一つの機能を持たなければいけないのではないかという考え方で、当社はこういう絵を描いたわけです。

次に、使っていただくお客さまも、やはり日本国内に相当ございますので、そういうところともネットワークを組んでいます。入りのネットワークがあっても、値段も国際相場で動きますので、出口を一本にするというのは相当厳しい部分もあります。やはり高いところに流れていくというのがこの業界でございますので、出口に関しましても、国内で安定的に買っていただける会社さんとのネットワークを広げていくということを行っております。できたものは極力国内でやるということです。

現在、例えばミックスメタルに関しましては、国内で発生しているものの約40%は中国に輸出されております。中国では人海戦術で、何百人も並んでそこで分別しますので、どうしても日本はコスト競争力で負けてしまいます。もちろん、人同士では負けるのですが、技術で勝るものを何かできないかということを日々考えています。

こういった中で、郡山にございます日本大学工学部、それから福島大学、東北大学から、いろいろなテーマに基づいてご助言をいただいたりアドバイスをいただいているところです。現在取り組んでおりますネオジムリニアに関しましても、最初にそれを加工する上では、日大工学部の出村先生がずっと研究しておられたポリマーコンクリートを使用させていただこうと思っております。

お客様満足度100%のMktg.6P

Pricing (Profit) Policy 付加価値利益共有化政策

Peoples Relationship 対面コミュニケーション・ご提案

Product Mix 新商品 & 応用技術研究開発戦略

Physical Distribution Just-on-Time[®] スティックス戦略

Promotion Mix 情報オープン化政策

Polution Control 環境保全活動共有化政策

Copyright 2009 Okoshi Kogyo Corp.

 大越工業株式会社

いろいろ現況等をお話させていただいたのですが、勝手に4Pを6Pにしてみたのがこちらです。一番初めの Pricing Policy(プライシングポリシー)、これはもう4Pの古典中の古典で、価格政策です。ご承知のとおり、鉄の価格というのは、トウモロコシとか小豆、小麦、金とか銀などと同じように国際相場で、ロンドンのLMEやニューヨーク、もちろん日本国内ということで場が付きまして、それが日々変動しております。そういったプライシングというのは、オープンである部分に付加価値を高めることによって化ける商品というものが加わります。

車などもそうです。やはり、一手間、二手間かけると、1台が相当化けて何万円にもなる場合があります。中古の部品として高く取引されれば大きくなりますが、部品として取れないと手間も出ないぐらいのスクラップの価格になってしまう場合もあります。こういったいろいろなデータをお互いに共有化することによって付加価値を上げることは可能ではないかということで、プライシングポリシーの中に、このプロフィット(利益)を、情報も含めてお互いに共用化するということが、これからのマーケティングの世界では重要ではないかなと思います。

2番目は Peoples Relationship(ピープルズリレーションシップ)です。無理やり「P」が付くものはないかと探しました。学生時代の卒業論文が「ローカルスーパーマーケットの今後」でした。今までは経木などに肉や魚を包んで、新聞に包んで、マジックで番号と値段を書いてレジに行くというように、基本的に対面販売だったものが、いつの間にか発泡スチロールとサランラップに包まれたものを自分で選ぶようになりましたので、会話がなくなったのではないかと思います。

しかし、スクラップディーラーやリサイクルの商売というのは、あくまでも物と人とお金がすべて平

行して動いてまいります。そういう中では対面販売というような形をもう少し工夫してもいいのではないかと感じました。先ほどもありましたが、うちの社員を含め、お客さまごとに手づくりのご提案をさせていただいて、気づいたことはどんどん提案していき企画していくということを日々気に留めて、社内でも連絡票を使いながらいろいろ取り組んでいるところです。

3番目が Product Mix(プロダクトミックス)です。これはもちろんいろいろな製品に関するものなのですが、現在、当社で扱っている製品は、コードがついてるものだけで約500品目ぐらいございます。これは非鉄関係含めましてですが、鉄に関しても、特S、特級、一級、二級、ブリキなど、いろいろなものを含めて約500品目なるわけなのですが、そういう商品のミックスではなくて、今後はやはり、少し手間をかけていくと本当に高く買えますよとご提案できるような新商品の企画・開発というものが必要ではないかと思っています。

そういった中では、選別する技術を持っていただいて、こちらがそういうことに人を使わなくてもできることによってより高く買わせていただくことができるようになれば、お客さまにも喜んでいただいて、また、より一層集めていただくことが可能ではないかと考えています。

4番目が Physical Distribution(フィジカルディスリロビューション)です。これはあくまでも電話一本で「たまったから今来てくれ」、この世界です。小回りが利きませんと必ずほかのスクラップディーラーに流れます。ですから、絶対に相手よりも先に行くということです。

これをずっとやっていきましたら、今、車の自動車リサイクル以外の機械等の据え付け業者さんのネットワークがどんどん広がっています。例えば、一昨年に福島駅の駅ビルの屋上にあるクーラーの入れ替え工事がありました。これに関しては、「夜中の2時18分にトレーラー2台で来い」と、これだけなのです。2時18分、夜中です。うちのトレーラーを入れますと、もう、レッカーでちょうど降ろすところです。降ろしてそのままうちのトレーラーに積んで、すぐに出ていきますと、今度は次に新しい商品を積んだトレーラーが入ってきて、すぐにレッカーで吊り上げ、屋上に据え付けて、朝6時にはそのビル全体のクーラーがちゃんと効いているという、何時何分という世界です。やはり夜中もそういうお仕事されている方がおられます。

では、そこでうちは何ができるだろうかということを考えまして、そういうタイムサービスと、大きさによって車両も相当増やしてまいりました。このように、時間、モノ、もちろん大きさなど、お客さまのニーズに合わせて対応していく、流通だけではなく時間も含めたものをご提供するというのに力を入れております。

5番目としましては Promotion(プロモーション)、これはもうまさしく宣伝です。これにつきましては、お客さまとの情報交換会や勉強会等、いろいろな形でご提供させていただいております。今後は、もっと踏み込んだ形で、例えばお客さまの会社の社員教育などにおいても、当社の持っているノウハウをご提供させていただきながら、まさに、より生産性の高いネットワークづくりに取り組んでいきたいと思っております。

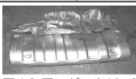
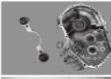
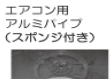
最後は Pollution Control Policy(ポリューション・コントロール・ポリシー)です。これも無理やり「P」が付くものを探したのですが、現在の言い方ではエコロジーや環境といったことです。ポリューションといいますと公害という意味になります。

これは、いくらリサイクルといっても、物流においてはトラックも使いますので、率先してCO²の削減等にも取り組まなければならないということで挙げさせていただきました。

Pricing (Profit) Policy

売上アップのための分別分類一覧表(アルミ類)

3の5ページ

検収分類	特徴	コード	商品の概要	注意確認事項
機械ニウム (歩留: 100%) (硬系・軟系 要分別)	乗用車用欠け・割れ アルミホイール (硬系アルミ)	32003	 乗用車用(ワンピース) 欠け・割れアルミホイール	注) 2・3ピースのカケ・割れ乗用車用ホイールは、「鉄付きアルミ(A)」検収となります。 注) 「アルミホイール(A)」には、混入できません。
	完全 鉄・ビス・ゴム プッシュ類・ブラ等 無し (ダイキャスト& 硬系アルミ)		 解体マニホールド・アルミサブフレーム (ゴム・鉄・非鉄類無し)	注) 鉄・ボルト・非鉄類付きの場合は、「鉄付きアルミ(A)」検収となります。 注) アルミサブフレームに足回り付きの場合は、「鉄付きアルミ(C)」検収となります。
	完全 鉄・ビス・ゴム プッシュ類・ブラ等 無し (軟系アルミ)	32030	 エアコン用 アルミパイプ (ゴム・鉄無し)  アルミアンダーカバー類 (ゴム・鉄無し)  リキッドタンク (切断処理済み・乾燥剤無し)	注) 鉄・ボルト・ブラ付きの場合は、「鉄付きアルミ(A)」検収となります。 アルミバンパー 支持材 (ゴム・鉄無し)
鉄 付 き	鉄・ゴム付き ・ロアアーム類 ・クランクケース ・ストラットバー ・バンパー支持材 ・エアコンパイプ (スポンジ付き) ・バイク用アルミ ホイール ・リキッドタンク ・アルミボンネット ※その他写真以外 の物については別 に分けて出荷して ください。当社荷 受後、選別して検 収を出します。	32038	 鉄付きクランクケース プッシュ付きロアアーム  鉄付きアルミバンパー支持材  ストラットタワーバー  リキッドタンク (未加工・未切断)  アルミボンネット (鉄付き)	エアコン用 アルミパイプ (スポンジ付き)  バイク用 アルミホイール (鉄芯+ベアリング付き)

Copyright 2009 Okoshi Kogyo Corp.

大越工業株式会社

これがちょうどきょうのお客さまのヘファックスとメールでお配りしている売り上げアップのための分別分類一覧表ですが、全部で5ページぐらいあります。こうした情報を提供することによって、「ここまでやっていただければいくらになります」とか、「手をかけなくてもこれは同じ値段です」とか、「このグループは同じで済みます」とか、鉄にかかわる相場と連動したいろいろな情報をお客さまの方に提示させていただいております。

Pricing (Profit Sharing) Policy

お取引様各位

2009年10月最新相場情報 第9弾

鉄狂乱！東京製鐵が月末の今日+2.5円/Kgで暴走した。これで輸出シッパー達は、高買い安売りが確定したことになる。突然の思惑外れにお取引様からは「+α付かないの？」と電話が鳴り止まない。先週来からの買い増し+0.5円/Kgはそのまま継続ですのでご理解のほど。いつもお伝えしておりますが、相場(リスク)を張る以外は「FIFO:先入れ先出し」が商売の鉄則のようです。昨日午後4時、商社各社からのFAX&電話の一声は、「まんまとやられた！」からの始まりです。東京製鐵としては、中間決算の内容から輸出シッパー虐めと電炉他社の「裏叩き」でうさを晴らしているのか？ただ、長続きはしそうにもない。(適応:2009年10月31日現在)

2009年10月31日現在

(参考: /Kg・指数)

商品	今相場	傾向
NY石油	\$77.00	微
電気銅	¥640.0	微
アルミ	¥175.0	微
日経東工	244.30	微

2009.10.28

品名	参考単価(円)	前比	備考
リサイクルガラ: +0.5円買増中	@	↑	今日から+2.5円!
特級A(足回り): 弱含み。要注意!	@	↑	+買い支えで+0.5円!
半銅ラジエータA	@	↑	銅は先行き上げか?!
半銅ラジエータB	@	↑	鉄: フラ付付き
込中(真鍮です)	Kg	@	不純物無し
CPU-A (コンピュータのみです)	Kg	企 画 中 !	弁当箱付きCPUのみです
雑品(モーター・ジョイント・BOXなど)	Kg	@	メーカの入れ込みは禁止です

注) 東京製鐵がまた、暴走し始めた。

注) ガラ! 根性の買い支え+0.5円継続中!

注) 銅関連! 要注目ですが危険です。

大越工業株式会社

取締役 駒形 成美



大越工業株式会社



Copyright 2009 Okoshi Kogyo Corp.

大越工業株式会社

これはちょうど今日の午前中にお客さまにファックスとメールでお流ししたのですが、相場が変更されるごとに発表させていただいています。実は、まさにきょうから鉄が11%急騰しました。これはパニックです。これでは、うちにきのう納めていただいたお客さまは怒ります。「きょうから何でこんなに上がるんだ」とか「納めたものにちょっと色つけないか」とか、きのうも夜中まで携帯が鳴っていました。「それはないだろう。きょう納めた分をもう一回戻してくれ。あした入れるから」などと、いろいろ無理難題も言われるのですが、やはりここまで相場が動きますと、「申し訳ございません。では、1キロ当たり1円だけお戻しします」というようなことで、やはり長くお取引させていただいているお客さまを優先させていただきながら、そういったサービスをさせていただいております。こういった情報や経営的なコメントなどを書きながら、まさに情報発信させていただいているところです。

今までずっと言っていることは、ワンパターンではありますが、お客さま満足です。例えば、日産部品販売さんなどいろいろな整備工場さんやディーラーさんに事故車等の修理のために新品部品を毎日配送しておりますが、配送し終わると必ずトラックが空で帰ってきます。「これはもったいないですね。どうせ、取り外したバッテリーなどがあるじゃないですか。それを空のトラックに積んできたら、部品販売さんの拠点にまた戻りますので、それをうちですべて買わせてください」というようなご提案をさせていただきました。そうしたら今では相当集まりました。

まさに全部再資源化のリサイクルというのは、今まで異業種であった部分なのですが、同じリサイクルというくくり方をしますと、とても親しみやすく、また効率よく、そういったものを回収するネットワークができてきます。また、当社もバッテリーがたくさん集まってきますから、例えば細倉精錬さん、

小名浜製錬さん、東邦キャリアさん、それから岐阜の神岡製錬さんなど、一次精錬さんのほうでも毎月入札になりますので、うちは一番高いところに納めて、お客さまからのバッテリーも一番高く買うということに努めております。

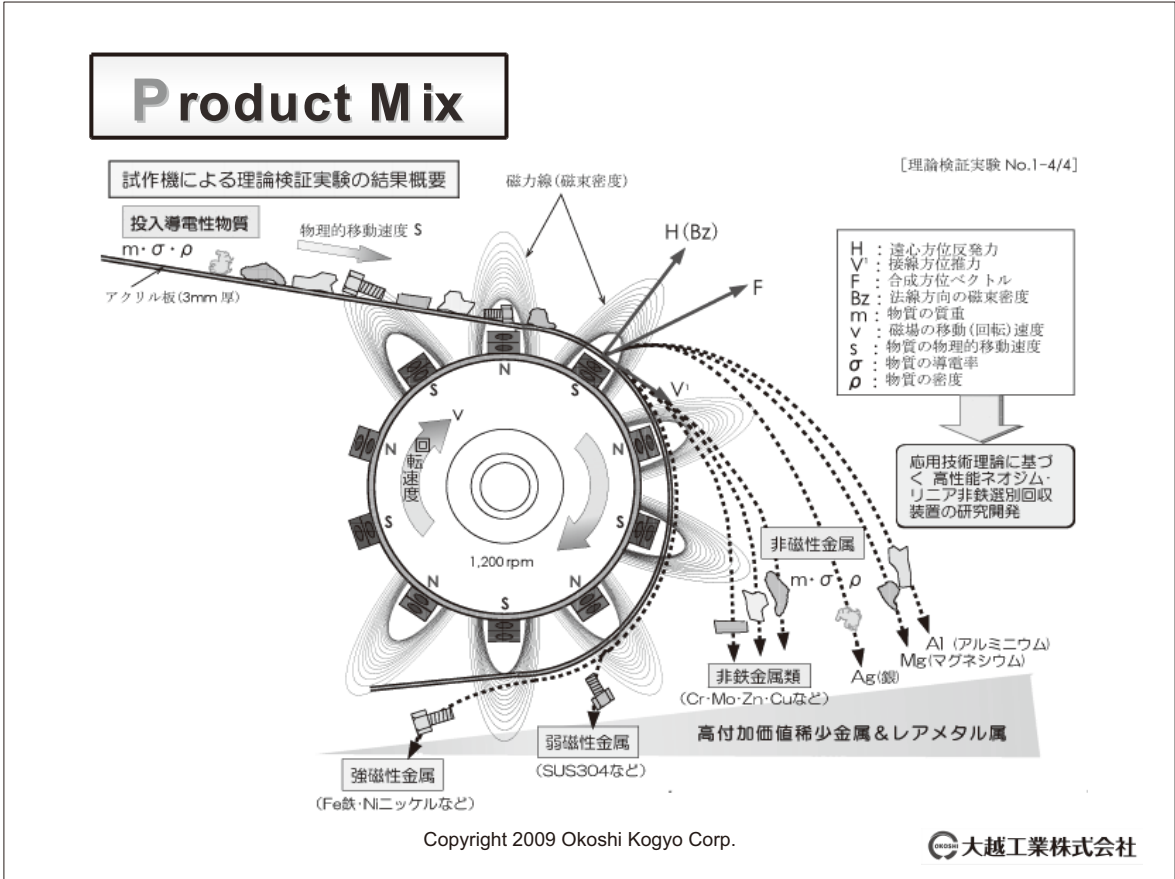
先ほどお話しさせていただいたプロダクトミックスにつきましてですが、当社でもいろいろ研究開発という部分を抱えていまして、いろいろなモノづくりに取り組んでおります。工場内で業務をしておりますと、腰を痛めやすいなど仕事上負担がかかることが出てきます。そこで、自動選別に関する研究開発ということで、7年前、厚生労働省のバリアフリー助成金という助成を受けてつくったのが、このギロチンダストの分別装置です。

ギロチンというのは鉄を切る機械で、H鋼や相当太い鉄を6本ぐらいまとめて、90センチ未満にぶつぶつと切っていく機械です。しかし、必ずいろいろなものが一緒に取れてしまいます。磁石であれば鉄は回収できますが、鉄以外のものがミックスメタルで出てまいります。その分別を今までは手作業で腰をかがめてやっていたのですが、これを自動で分別する機械をつくろうということになりました。

まずは、中にどのようなものが入っているだろうと見てみましたら、いろいろお金になるものがたくさんありましたので、これに合うような機械をオリジナルでつくっていきましました。それを商社さんなどにお話ししましたらば、何だかんだと国内で11台を販売してしまいました。こういうビジネスもいいかなということで、今、結構力を入れております。

これが、今月15日に日経新聞さんや資源新報さん、福島民報さん、民友さん、いろいろな新聞で発表された理論です。ここにNとSという磁石がありますが、相当強いもので、これを2段に重ねています。1.5センチ×1.5センチ、高さ6ミリと小さいのですが、これ1個で6キロの鉄を持ち上げてしまうぐらい強力です。これを実験機として240個使いました。これを回転させまして、アルミとか銀とか銅などいろいろなものを流していくと、反発してアルミが一番遠くへ飛びます。

これに関しましては、やはり財団法人福島県産業振興センターさんのほうから10月1日付けで助成いただきまして、この理論に基づいて来年9月末までに相当大きい機械を開発する予定でございます。これは面白いです。1円玉がここにありますが、空中に浮いて回っています。



これを考えついたのはIHのクッキングヒーターという電磁調理器です。今はインターネットがありますので、IHのクッキングヒーターの取扱説明書を全部見られます。その注意事項を見たら、「IHのクッキングヒーターに対応してない鍋を使うと、その上で移動します。気をつけてください」と書いてあったのです。似たようなものがリニアモーターカーで、あれもNとSが順番に並んでいて、その上を空中に浮いています。直線は難しいので、では、これをぐるぐる回したらどうだろうと。そうすると、ここには同じ力が加わり、コンベヤーから流れるこっちのベクトルと重なれば、無重力で物は必ずこっちに飛んでいくのではないかという考え方で、9つの変数を新しく求めて、今はこの組み合わせ等の研究をしています。

いかんせん工学部系ではないものですから、ただただ思いつきといいますか、専門のシナリオマーケティング、仮説理論に基づいて、いろいろと仮説を立てながら、こういう変数を求めてきました。これは応用物理学に入るかと思うのですが、それに関しては半年間に400冊ぐらいの本を読むしかなかったのですが、結局、IHクッキングヒーターの最後の取扱説明書の注意事項が一番分かりやすく、具体的だったと思います。こういった研究開発を重ねて取り組んでおります。

先ほど新聞等に掲載されたと言いましたが、まさにこれはメディアミックス戦略です。いろいろなメディアの方々にお声掛けをさせていただいて、いつも、「こういうことやってるんだ」「こういうことやりたいんだ」と言っています。「自分は有言実行なんで、まあ聞いていてください。できたときにはすぐ記事にしてくださいね」ということで、いろいろな形でメディアの方々に、まさにかわいがっていただいて、当社としてはありがたい限りでございます。

もう一つが、お客さま向けのこういったレポートです。うちの取引先さまの方に、「相場というのはこういうメカニズムで動いています。だから、当社に売らないでください」ということを言っています。通常ですと、相場が下がってきたときはスクラップディーラーは安く買えますから、買ってそのまま自分の工場に積んでおいて、相場が上がったら高く売るとというのが通常のディーラーです。

しかし、うちでは下がったときは「うちに売らないでそのまま取っておいてください」と言います。「だいたいいつごろ上がるでしょう」「上がったらまた連絡します。それまで取っておいてください」ということ行っております。上がってきて、「今いくらくらです。うちはそろそろ出しますが、いかがですか」と連絡をします。するとロットでドンと入ってきます。これは、プライシングとプロフィット戦略とも似ています。

これまで問屋というのは、安く仕入れて積んでおいて、高くなったら売るというワンパターンであったわけです。でも、例えばトヨタのかんばん方式でいきますと、欲しいときにタイミングよく入るのが安定しますから一番いいわけです。そうであれば、お客さまに取っておいていただいて、うちは利益が何%と決まっていれば、高く買っても安く買っても同じことで、うちが仕入れてうちの工場に積んでおけば、その分資金負担がかかります。でも、それが、ちょうどタイミングよく高いときにお客さまがうちにお売りいただければ、うちが1週間以内に相当量のロットにして、それらをすべてメーカーさんのほうに納め、一番高値で売ります。そうすると、資金負担も少ないですし、お客さまも高く売れたということで、より一層喜んでいただけるという、これも一つのネットワークの基本的な考え方になるかと思えます。

ですから、こういった相場のメカニズムですとかいろいろなこと、通常は問屋やディーラーは出さないような情報までお客さまにすべて開示することによって、一緒にもうけていただこう、相場の波と一緒に乗りましょうということをお話しさせていただいております。

これがまさにリアルなグラフなのですが、去年の1月とことしの1月です。ちょうど去年の6月が最高でした。鉄・非鉄ともみなバブルです。リーマンでどどんと落ちて、GMは大丈夫かな、やっぱやばいみたいよということで、どどどどんとここまできたわけですけども、まさに鉄が70円から7円まで10分の1に落ちました。ここで在庫を持っていたらえらいことです。下がるのが先か、うちが出荷するのが先かということで、もうパニックの世界でした。これは間違えますと1日で数千万が吹っ飛んでいくという世界ですから相当慌てました。その後、各国の内需拡大政策が功を奏してきて、少しずつ上がって、ここに来てどんと下がり、またこの辺までじわっと上がってきたというのが今でございます。

こういったグラフもお客さまに随時発表しています。きょうご出席されてる方の中に当社とお取引さしていただいているお客さまがおられるのですが、僕よりも相場を読むのがうまいです。ですから、今度は逆に教えてもらおうかなと思っています。また、皆さんがいろいろな角度から勉強されて、いかに人よりも高く買えるかという研究を積み重ねておられるのかなと思います。

これが為替ですが、鉄、アルミ、銅など、こんなにみんな上がっているときに、鉛だけがべたっとあまり動いていません。下がりも少ないのですが、鉛というのはここからだんだん平均して移動するようになりました。つまり、国内の鉛はここまでは国際相場に全然連動していなかったのです。ですからリサイクルが進まずに、逆有償だとかいろいろなことが起こって不法投棄が多かったのですが、やはり精錬メーカーさんとバッテリーメーカーさんが近すぎて、うまく価格が国際相場に連動機能しなかったということが言えるのではないかと思います。

それが、リーマンショックなどのショック療法があったことと、また、韓国のコリアンジンクがオー

ストラリアの鉛精錬のメーカーを買収しまして世界で第2位になり、ここが日本の市場を狙い始めてるということもあって、日本の製錬メーカーさんもちっと慌てて国際相場に連動し始めたということもあるのではないかと思います。このように、いろいろな種類のグラフを見ながら相場を読み、では、いくらで買えばいいのか、いくらで売るのがか、ということをやっているところです。

当社はまだ60年足らずと、業界の中では一番の新参者になるわけですが、その中でもやはり新しいことにチャレンジして、情報やいろいろな技術も含めましてお客さまにご提供できる、まさにこうした Open & Challenge ということにこれからも取り組んで行きたいと思っております。当社は鉄につきましてはリサイクルのプロになりたいと頑張っておりますので、もしご用命ございましたらお声掛けいただければありがたいと思います。

それでは、これで私の話は終わらせていただきます。ご清聴どうもありがとうございました。



講師略歴

- 昭和30年 東京都生まれ。
- 昭和53年 東海大学政治経済学部経営学科卒業。
- 昭和55年 オクラホマ・シティ大学大学院卒業(MBA取得)。
- 昭和57年 (財)日本生産性本部 経営指導者養成講座卒業。
- 昭和57年 (株)日本ソフトバンク入社 孫正義社長と創業に参画。
- 昭和58年 米国法人U. S. SOFT BANK Corp. 取締役CMO。
- 平成1年 M&Aコンサルティング(株)オーマック取締役就任。
- 平成7年 大越工業(株)入社 取締役に就任。
- 平成17年 日本大学工学部大学院 非常勤講師も務める。

(2) 「二代目社長の経営革新」

銀嶺食品工業株式会社 代表取締役 大橋 雄二氏

今日はこのすばらしい会にお招きいただきましてありがとうございます。私のように、まだ若いなんていっても50歳超えているのですけれども、会社も、中小企業というよりも零細企業というような規模で、皆さんにいろいろな意味で助けていただいている会社のものがお話をするなどということは、ちょっとおこがましいとか荷が重すぎるということでお断りしようと思ったのですが、中小企業診断協会さんのほうからどうしてもということがありました。きょう、お顔を拝見すると何人か存じ上げている方がいるものですから若干やりにくいなとも思います。

今、たまたま車いすを上げてもらいました。それで、なるほどなと感じたことがあったものですからお話します。普通の人は、普通というのはちょっとおかしいでしょうか、足が2本ついていて動く方は、多分何の気にもなさないであの段を上ることができます。企業にしても、人間にしても、ワンステップ上がりたい、今いるステージよりももうちょっと上に行きたいと思って自分の足で上られる人もいますが、今ご覧になったように、私はたかがあれだけの高さですが、上がることができないわけです。でも、私は今、ここに上がっています。なぜかという、4人の方が上げてくれたからなんですね。

うちの銀嶺食品という会社は、うちのおやじが始めてから50年以上たったのですけれども、最近ずっとうちで起こっていることを考えると、ワンステップ上がりたい、企業としてのレベルをアップしたいと思ったときに、先ほどの4人の人と同じように、うちのやっていることの意味や価値を見いだしてくれた人が、「ああ、大橋一人では上がれない。銀嶺は大橋だけじゃだめだ。上げてやろうじゃないか」と思って上げてくれたから、おかげさまで、今こうやって会社も残って、皆さんの前で話しさせていただけているのかなと思います。

そこで、なぜ皆さんがワンステージ上がるための価値や意味を認めてくれて、とりあえず一回上げてやろうと思ったのかということ、きょうは私なりにお話しできれば一番いいのかなと思っています。私のやってきたこと、今やっていることは、成功事例でもなければ、企業としてどうすれば立派に大きく成長し、税金をたくさん払えるくらい利益を上げられるのかという意味合いの話とは全く違いますので、そのことに興味のある方は目をつぶっておとなしく眠っていただくしかありません。

実は、きのう、おとといと松山に行っていました。仙台から飛ぼうと思ったら、松山空港までは飛んでいませんから、東京へ行って、モノレールに乗って、羽田から行ってきました。何をしてきたかということですが、きょうの私のタイトルは「二代目」です。松山のちょっと離れたところに今治という場所があります。松山は今、元気がいいですね。私が好きな司馬遼太郎先生の『坂の上の雲』のこともあり、いろいろすばらしいです。そこで、車にピックアップしてもらいましてお店を1軒見まして、その後、今治まで連れていってもらいました。今治はご存じのとおりタオルのまちですが、同時に造船のトップ企業がいくつかありまして、A社というとても立派な会社があります。

その会社と一緒にずっと仕事をなさっているB社という会社がありまして、C氏という、私よりも12歳若い社長が私の大の友人であり、うちの会社の大株主でもあります。そのC氏に会いに行きました。今、グループ会社を含めて350億円になっているようですが、上場はしていません。上場なんかしないと言っていました。それほど資金的な余裕があるのだと思うのですが、ある人にいろいろと数字を見せたら、上場しない個人のオーナー会社で、こんなところは見たことはない、信じ難いというぐらいすご

い会社のようなです。

B社というのは、A社などの大きな船のコントロール部分の機械をつくる会社です。船の中心部に自動制御装置などの機械があってコンピューターで管理して動かしますが、その会社です。A社は、ここ3年で5倍になり、同じようにB社も百何億円だったものが一気に300億円までいってしまったそうです。

でも、8年前にお父さまが中心になって、「機械系の仕事だけではどうも会社が成り立たないし、おもしろくない。もっと社会的に露出して何か分かりやすいことをやりたい」というので、健康と美容と福祉を軸に置く「G」という会社をつくりました。

そのときに、体に少しでも優しいものをいろいろ探して、青山でうちのパンを見つけて最初にコンタクトを取られてきたという関係がありまして、食べ物の部分でうちの会社がG社にかなり商品をつくらせてもらっているという大のお得意さまです。それで、8年たったよねということで話をしてきました。

私は夢だけはでかいものですからとてつもない計画を持っておりまして、日本を、もちろん世界も、根源から変えるようなビジネスモデルをつくらうということで、3つの柱をつくりました。

それは、「食べ物で健康」です。もう1つは、農業を軸にした「大地の健康」です。もう1つが「人間関係の健康」です

1番目の食べ物で健康は分かりますね。2番目の大地の健康というのは、例えば海外の農薬漬けの作物や、自然を破壊して農業だけやってもだめなのではないかということで、これも分かりやすいかと思います。3番目の人間関係の健康というのは、こうやって聞くと分からないかもしれません。でも、今一番危機的状況なのがこのような気がするのです。心がすさんでいますよね。若い人の三無主義というものがありますが、若い人よりもひどいのが中年です。何かあるとすぐ死ぬじゃないですか。自殺の数を見ても日本はぼろぼろです。もっとひどいのは、全国レベルで見たときの病気の数です。

ご存じかもしれませんが、私は兄が1人おりまして、私と違って大変なる頭脳の持ち主です。東京大学の医学部の教授をやっておりますが、36歳で医学部の教授になりました。今も記録は破られておりません。はっきり言って大天才です。世界的な仕事や、もちろん日本を軸とした仕事をしていますが、疫学をやっています。疫学は Epidemiology といいますが、私はばかなものですから、うちの兄が大学で「えきがく」をやると言われたときに、「東大にまで行って易者になるのか」という話をして笑われました。その前は、彼は統計学、Statistics のプロフェッショナルでしたが、「とうけい」と聞いて、「それは鶏かシャモを闘わせるのか」と、そのレベルでしたが、うちの兄は統計学を駆使した Epidemiology において日本で二番目の教授という仕事をやっていたまして、工学博士ですが、なぜか医学部の教授をやっています。

そういう兄がいるものですから、いい刺激がたくさんあります。もっといいことに、私はろくな頭がないのですが、兄が頭がいいと「あの兄貴だったら、弟も頭がいいはずだ」と思ってくれて、親の七光と同時に兄貴の七光で生きているようなものです。

その兄とよく話をしますが、彼は日本の実態を知っております。皆さんは多分知らないと思いますが、糖尿病で日本は完全に壊れています。この事実を本気で考えながら食べ物に携わっている人は数%ないかもしれません。もう一回言いますが、日本というこの国は、糖尿病で既に壊れている可能性があり、国家再生が医療費で完全に壊滅状態になるであろうということです。そして、この事実を日本人があまりにも知らないということと、そのことに目をつぶって「もうければいい。会社が大きくなればいい。自分がよければ、それでいい」という考え方で食べ物に関する仕事をしている会社が、ほぼマジョリティーです。結果、日本はもう既に危機を超えまして末期状態かもしれません。そのことを知らずして、

これから私が言うことは全く無意味なので、ぜひ頭に入れてください。

なぜそうか。なぜそういう問題が起きたのかというと、1つには日本人の遺伝子です。日本は狩猟民族ではありません。農耕民族です。長い何千年の歴史の中で、栄養成分をためるという肉体のメカニズムになってしまったので、海外のアングロサクソンやニグロなどに比べて糖尿病という病気になりやすい性質を持っている。そこに戦後、成金になって、快樂主義という名の下で、食品メーカーが、口先のおいしいもの、金がもうかるものを軸に商売をやりました。そこにどんどんお金が流れまして、マスメディアもそこに乗りました。マスメディアの一大スポンサーは、体に悪いものをつくっている会社がトップ1、2、3、4、5だと思います。よって、マスコミの情報も全部ゆがんでいます。こういう時代に入ってしまったのです。

このことを本気になって憂いてる人がやっと出始めました。私は体が体で、寝たきりで、死につづぐれた者ですので、人間の体と食べ物と精神というものがどう関係しているかということ、若いうちから若干体で学ばせてもらいました。よって、普通の会社の人、普通の食品会社の食べ物とは違う考え方を持っています。

でも、私が言ったところで、皆さんは、「銀嶺なんて、あんなちっちゃな会社で」と思っている方がいらっしゃるかもしれないので、ちょっと1つだけお話しします。

出張前に、日経新聞に広告が出ていたのですぐに買ったのですが、『雑食動物のジレンマ』という本が東洋経済新報社から出ました。マイケル・ポーランという人が書いたのですが、これが、世界、特にアメリカを軸にして、食品によって、人間の体および社会がどのようになったかを赤裸々に書いていました。アメリカで大ベストセラーになっています。ぜひ機会があったら見てください。食べ物に携わっているかどうかは関係ありません。なぜかという、誰でも物は食べますから。物を食べるという行為で人間は生きていくわけですから、今の実態を知らずして、衣食住どんなビジネスをやっているかと無関係ではあり得ないということをぜひ頭に入れてほしいのです。トウモロコシのことも書いていますが、アメリカ人はトウモロコシが歩いているのだと言っています。その説明はしませんが、O-157の問題、狂牛病、すべて含めて、ここに非常に明確に出ています。

アメリカに戦争に負けたがために、こういった影響を最も強く受けて、従順に従い、大切なものを全部脇に置いておいてしまっておかしくなった国が日本だ、そう思って私は仕事をさせてもらっています。

戻りますが、先ほど言ったように、健康をつくる本当の食べ物をつくりたいものだ。もう1つ、それを支えるのは大地ですから、要するに日本だけじゃなくていいのですが、本当にいい農業、本当に共生社会が成り立つような作物であったり農業とはどういうものなのかというのが2つ目です。

3番目が分かりにくいと言いましたが、それと同時に、心と体は一体化していますから、食べ物がずれてしまったために心がすさみました。そうすると、人間関係がぼろぼろなわけです。それが一番どこに出ているかというと、日本は先進国の中で障害者との共生社会にほど遠い国だということに現れていると思います。障害者という言葉を使うこと自体が間違っているという人もいますが、分かりやすくするためにとりあえず使わせてもらっていますが、肉体的なハンディキャップや知的なハンディキャップを持っている人、いわゆる一般スタンダードと比べて低い能力を持っている人たちと共に生きていくという精神構造も社会構造もできていないのが、この日本なのです。

これは非常に分かりにくい言い方かもしれませんが、昔、障害者は座敷牢(ろう)に押し込められていました。そういうことを知っている年代の人はここにはあまりいらっしゃらないかもしれませんが、血液の病気を持っている者は村八分です。つまり、普通の生き方ができない人は人間社会か

らオミット(omit)する、エクスクルード(exclude)する、そういうのが日本の根底だったのです。それぐらいこの国というのは discrimination、差別が非常に根深い国です。皆さんあまり意識しないかもしれませんが、これが実態です。

しかし、神様が1つの意味を与えて、いろいろな障害の人も生まれてくるわけです。そうですね。同じ両親から生まれて、兄は肉体的には全く問題ありませんが、私は遺伝性の病気を持っています。これが実態なのです。その中で、まともな親だったら、うちの親はある意味でまともでしたが、どちらがかわいいとか、どちらが憎らしいとか、どちらがだめとかではなくて、平等に愛して育てます。しかし、今の社会構造は、教育も、社会も、企業も、政治も含めて、それが成り立っていないのです。あまり気付かないかもしれませんが、ぜひそれだけちょっと頭に入れてください。

よって、3つ目の人間社会の健康をつくるためには、障害者が生きやすい世の中をつくるということです。怠けた障害者はどうでもいいのですが、怠けない、本気で何とかしようとする障害者さえ生きていけない時代です。そのことを世の中にきちんと出していかなければいけないということで、私は共生社会の実現ということを3つの柱にして、それを軸にしたプロジェクトを立ち上げました。今、3年ぐらい地道にやってきて、ここ1年ぐらい爆発的にいろいろなことになってきました。

実は、そのための会社をつくらうと思ったのです。資本参加してくれる株主という人もいろいろ出てきたものですから、登記準備をして、定款までつくりました。しかし、よく考えたら、この事業はあまりにもでかいし、私に協力してくれるという販売のチャネル側または素材メーカーさんがあまりにも大手でスケールが大きいので、これは私のやることではないと思いました。そこで、先ほど言ったように松山まで行って、私の信頼する彼であれば、私の培ってきたことを全部一緒にやってくれるのではないかと、彼なら、私の持っているものを全部引き継いで頑張ってくれるのではないかとということで、話をしに行きました。

演題にある「二代目」という話ですが、そういう意味で、彼は実質的二代目です。おやじが何百億円という基盤をつくったわけです。超優良個人企業です。話をした後、今治の国道沿いの、夢だったという工場を見てきました。1万2,000坪だそうです。大型軍艦が客船のへさきみたいなものがありまして、4階建てで、45メートル、35メートルラインがいくつかある工場です。日本の注文が受けきれなくて全部外注に出していたので、それを受けなければいけないということで、1万2,000坪の敷地につくっているのです。うちは200坪の敷地に70坪の工場なので、何じゃこれとは思いました。でも、ああ、この男だったらというふうに思っただけで非常にうれしくなりました。そんなことから松山に行ってきました。

戻りますが、つまり、二代目の仕事というのは、おやじが残してきたこと、父親がやってきた、先代がやってきたことを、単に継承するのではなくて、そこから新しい芽をどうやって出せるかということが非常に大きなテーマだと私は思っていました。私はパン屋という軸の中でそれをやろう、それがこの会社を預かった父親に対する1つの礼であり、義理であり、義務であると思ったのです。

C氏は、船舶は船舶で順調にいくでしょう。2011年までは全く問題なしと言っていました。いずれにしても、新しいビジネスモデルをつくりました。本当に世の中を変えたいというモデル、スキームを持っていながら、彼はその玉を持っていなかった、具体的手法、方法論を持っていなかったのです。それは全部おれが提供する、だから一緒にやりましょうということを言ったときに、本当にお互い二代目同士ですので、そういうことができたなら最高だなと思ってうれしくなりました。

その次の日は今治からしまなみ海道で広島に行きました。実は広島福山というのは皆さんご存じでしょうか。最近、鞆の浦の架橋問題で大騒ぎしています。そこに去年、私の兄弟会社のパン工場が建ち

ました。建てたのはD氏というE社の社長です。中小企業の建設会社ですが、彼は非常にものの見方が広い人間で、農業と食、建設業、これが一体化したモデルをつくらなければ成り立たないと言っています。最近よく、建設業が暇になったから無理やり農業を始めるというシンプリスティックな人がいますが、彼はそうではなくて、数年前からそれが当たり前の姿だと。なぜと聞いたら、何十年か前は農作業が忙しいときはみんなで畑や田んぼをつくって、暇なときはみんなで橋を架けたり、道路をつくったり、屋根をつくった、それが本来の在り方なのだというのが彼の考え方で、アグリインダストリーという農業生産法人をつくりました。紫萌豆というものを販売する会社をつくっているのですが、どうしてもパン屋をやりたいという思いが達成されて、私と巡り合って、銀嶺の持っている地ぱんというノウハウを全部あげるからということで、今、うちの株主になってくれています。そんなことから、私も久しぶりに広島に行って、きのうミーティングをして、夜の10時前に新幹線で揺られて帰ってきました。

いくつかの具体的な話をしようと思いましたが、この後お話しされる渡辺正彦さんから「経営におけるイノベーションとは何か」というすばらしい話があります。まさにそこです。「経営そのものを考える機会は意外と少ない」という出だしで始まるのですが、実際そうでありまして、なぜ私が考えたかという、会社が成り立たなくなりそうになったからです。自分の夢を達成しようとして正しいことをやろうとすればするほど会社はもうからない。もうかなければ財産も資産もないので金がどんどん減っていく。状態がいいときに助けてくれた人はみんな去っていくという現象が起きたときに、どうすりゃいいんだと考えなければいけないわけです。

明確な1つの出来事を言えば分かりますが、私は血友病なので、皆さんも覚えておられるかもしれませんが、ミドリ十字という立派な会社がありました。当時、帝京大学の安部院長という方がいらっやって、厚生省には郡司さんという立派なお役人さんがおりました。郡司さんはうちの兄の東京大学の協の教室をやっておられた方で、人間的には大変すばらしいクリスチャンの方です。安部院長先生に私も何回か間接的に助けてもらって、間違いなく血友病患者を救った第一功労者です。しかしながら、あの事件において、2人は完全に魔女狩りに遭ってしまって悪人にされました。まあ、それはいいでしょう。

その話よりも、問題はミドリ十字という会社です。すばらしい会社だったのですが、コンタミが起きたこと、つまりエイズウイルスに感染したということが分かっているながら、それを売らなければ会社が倒産する、会社がもたないということで、安部先生および郡司さんといろいろ話をして、結果的にコンタミの起きたエイズウイルスに感染した血液製剤を販売して会社がつぶれました。あれが販売されたために私の友人はほとんどエイズで死にました。

大変生意気な言い方をさせてください。先ほど渡辺さんからも派手なこと言っていると言われたので、若僧が何を言っているんだと思うかもしれませんが、ここが一番の根源で、企業を残すためにコンタミが起きた薬を売らざるを得ないというのが企業倫理なのです。

食品メーカーも「こんなの食べて、こんなのつくって、こんなのやったら、おかしくなるよね。でも、保健所が許しているし、食品衛生協会が許しているんだからいいじゃないか。金払って買ってくれてるんだから、まあいいだろう。目をつぶれ」と、ということで、今どれだけのことをやっているか。日本の健康がぼろぼろになるぐらい食品メーカーは健康にマイナスのことをやり続けています。許さないのは神様と、多分自分の倫理観だけだと思います。

それで、この最後のところに「志および情熱」と書いたのですが、理想主義的な言い方になるかもしれませんが、さっきの経営の判断をしなければいけなかったときに、私は覚悟を決めました。父親にも言ったし、金融関係にも言ったし、従業員にも言ったのですが、「会社はつぶれるかもしれない。

でも、やりたいことをやる。私の能力では残念ながら会社はもたないかもしれない。でも、一歩でも半歩でも世の中に役立つことを私はやる」と。でも私は、このたすきを拾ってくれる人が必ずいると思って仕事をしてきました。

マラソンではなくて駅伝というのが日本が生んだ最高のスポーツだと思っています。父親から受け取ったパンという1つの家業は、残念ながら戦後は間違いだらけでした。でも、これは父親がつくってくれたすばらしい社会的な財産でもあります。おやじが残してくれたものが間違った方向だったとしても、それは父親が悪いのではなく、世の中の流れの中で気づかずにやってきてしまった。それを私の代でちょっとでも軌道修正をしたい。でも、残念ながらやり切れないかもしれません。「この厳しい世の中で、そんな甘っちょろい話を誰が」と、みんなに言われました。ここ30年間言われ続けました。

だから、先ほど言ったように、B社のC氏に、先ほどの「銀嶺ではない。もっとでかいスケールで世の中を変えるたすきを受け取ってくれないか。私が生きている限り、どんどんサポートする」と言ってきました。その意識がない限りにおいては、つまり、毎年毎年、PLとかBSとか、今度は国際会計(基準)が出まして短期的な数字の利益ということだけに踊らされて経営をしているような人が多くなればなるほど、日本の食は危うくなります。

二代目のお話を続けると、うちでやっている食べ物というのは分かりにくいパンです。何年も「こんなうまくないもの食えない」と言われ続けました。スーパーマーケットに持っていったらNG、通常のマーケットでは全くだめで、100人のうち98人に、「こんなものつくって会社をつぶすのか」と言われました。でも、何人かが「まさしくこうだね」という、それに支えられてきているし、今もそうです。その人たちのスケールと、力と、企業の意味合いが変わってきたということなのです。

なぜそうか。私にはパンというフィールドで明確に見えているのがあります。パンというフィールドはアメリカおよびマスメディアに洗脳された間違った情報と、間違った基準(スタンダード)で凝り固まった人が9割です。だったら、その人たちが喜ぶものをつくって何になるかということなのです。分かりますか。普通、マーケティングというのはマスを追いかけます。そうでないと売り上げを達成できません。でも、その人たちが間違った基準、スタンダードを持っていて、それに迎合したらどうなるかということです。だから大変だったし、今もそういう意味ではいろいろあります。

そんな中で、自分だけではやれないけれども、ここに書いてあります「融合」、要するにコラボレーションであったり、もっと形を変えるとコンソーシアムであったり、こういう形でのみうちの仕事というのは成り立つと思っていたものですから、コラボレーターをずっと探していました。企業の枠を超えた全く別のいろいろな形と結びつくこと、それが私の財産です。これはものすごいものがあります。うちでは、資産表に表れていない最も価値のあるものは私のネットワークだと思います。これだけは自信があります。

そんなことをやっていたら、今年の夏ごろ、結果から言いますが、F社といいまして、豆腐を中心に販売している会社があります。もちろん鎌倉が本社ですけども、今30店舗あって、デバ地下および路面店、駅ビルに入っていて、15台ぐらい車を走らせている会社なのですが、そのG氏という若い社長と会いました。豆腐屋の五代目で、製販分離して販売部門がF社といいますが、株式会社になって3年か4年で、今、33億円という、豆腐屋からすると画期的なレベルになっていると思います。

その彼が実はパン屋を探していたということです。豆腐屋というのは中小企業です。もっと言うと零細です。いくつかは残っていますが、ほとんどつぶれています。その彼が活路を見いだすところは何かというと、パンのフィールドに豆腐が入る、それでのみ豆腐が伸びるということです。

すごいじゃないですか。私はパン屋としてずっとそれを言っていたのです。でも、本気になってそれを聞く人は誰もいなかったのだけれども、彼はそれで探していて、うちのパンと出会って、「これだ」ということで、かなりがっちり組みます。もう既に3店舗、パンと豆腐のコラボレーションの形の店ができて、今後かなり拡大してやっていきます。彼はベンチャーキャピタルからある程度お金を調達するときに何と言ったかという、「豆腐屋を増やしたいんだ」と言ったのではないそうです。「大豆を軸にした健康食産業を創出する」と。カッコいいじゃないですか。まさにそうなのです。

それで、さっきに戻ります。いいですか。日本の食が乱れた原因の1つは、ある2つの穀物をとらなくなったからです。1つは大豆の絶対量です。もう1つが大麦です。皆さん知らないでしょう。大豆の消費量が減ると何が起こると思いますか。今、医学的なデータがどんどん出てきていますが、女性の乳がん、男の前立腺がん、これはかなりリンクします。大麦は何かというと糖尿病と大腸がんです。

つまり、豆腐ビジネスというものは、豆腐を使って味噌汁に入れるというビジネスモデルをつくるか、大豆をたくさん食べさせる食のビジネスをつくるかで、全く変わります。そこに日本というファクターを入れる。今の時代、日本だけ考えていたらものは見えません。海外に行って日本食がどれだけ評判がいいか分かりますよね。フードビジネスのほとんどのモデルが海外からこちらに入ります。それで何が起きるか。パンと豆腐を組み合わせた新しい日本発の、ファーストフードなのか何かは分かりませんが、それができて、上海でもいいしマンハッタンでもいいのですが、海外でスタートしたものを日本に逆輸入したときに、全く新しいフードビジネスができるのです。

それをずっと言っていたのですが、私1人では力がないのでできませんでした。しかし、今回は間違いなくできるという確信になりました。今、彼の会社は33億円なので、うちの会社は大したことはないのですが、もう1社ぐらい巻き込みますとできます。この間も、H社だったでしょうか、中華系のキャピタルのバイスプレジデントに会いましたけれども、「100億円クラスのモデルになったらどんどん投資する。そのかわりやってほしいのが、日本の文化を世界に広げることと、健康ということを本気で世の中に発信するということだ。それができるならば本気で動く」と言っていました。そのバイスプレジデントは非常に若いのですが、私も非常に意を強くしました。先ほど言ったように、1人ではできないのですが、何人かがこういう思いで組むと、どんどんできていくことがあります。

もう1つ、二代目とは違うのですが、これも中小企業の生きる方法論だと思います。先週でしたでしょうか、福島でJAで、全県下にうちの米のパンが流れるようになりました。知っている人は、うちは米のパンとか雑穀のパンをやっているの、銀嶺がJAと組むのは当たり前に見えるかもしれませんが、実を言うと、それを仕組んでくれたのが日本電産なのです。

日本電産の永守社長のところは、日本電産総合サービスという会社がむしろM&Aでいっぱい会社を持っていますが、郡山に事業所がありまして、永守社長と京都のある会社が組んで、もともとは社内の従業員の人たちの福利厚生のためにあるビジネスモデルをつくったのですが、去年、おとしからのいろいろな大変なことの流れの中で、社内だけにとどまるな、もう外に打って出ろということで、その事業を外に持っていけと。そのときに福島にいた責任者がうちのことをよく知っていて、そういう仕事だったら銀嶺だろうということで声を掛けてくださって、その彼が動いてつないでくれたのがJAです。

うちの営業に「君たち何をやっているんだ」と、かなり厳しく言いました。自分も含めて反省しますが、でも、「福島では、うちは大変評判が悪い会社なのでJAさんはなかなか向いてくれないけれども、日本電産さんの子会社が動くところやって動くんだぞ。しっかりせい」と、こう言いました。私に対する叱咤激励でもあるのですが。

今度、J A新ふくしまの吾妻会長のところでも、県を含めてやろうと思っています。米粉であったり、福島にはリンゴという宝があるものですから、このリンゴとパンの組み合わせを、県の食品産業センターのようなところで技術をちゃんとつくりまして、そういった事業を地元でやろうと思っています。

もう1つ、最後になりますが、共生社会や障害者のことを言いましたが、非常に分かりにくいことなので、今まで誰も本気になってこのことを手伝ってくれる人はいませんでした。しかし、北海道の岩見沢にあるI法人は社会福祉法人ではナンバー2か3ですが、その450人ぐらいいる社会福祉法人とコラボレーションして5年たちました。また、宮城に、J会という300人の施設がありまして、ここはK氏という理事長がいるすばらしい福祉法人です。ご存じでしょうか。

社会福祉法人の統計的にカウントされている1カ月の給与は1万2,000円です。統計的にとられているということは、とられていない授産施設を含めると4,000円とか5,000円が当たり前です。その中で、K氏は本気になって大豆のビジネス、豆腐のビジネスをやって、今、300人いる施設の人たちの給与が4万円まで上がりました。7万円までなれば何とか生きていけるということで、その3万円プラスを、「大橋君、一緒に手伝ってくれ」ということで話がありました。

うちはたまたま、おからを使うのでは多分日本で一番です、豆腐屋さんですからおからが出ますよね。それも宮城県のミヤギシロメ大豆というすばらしい大豆です。それを使わせてもらって、今、ビジネスモデルを構築して、全国の社会福祉法人とリンクを張ろうというビジネスを去年からやっております。

しかし、いわゆる企業としてこういうことを本気で一緒にやろうと手を挙げてくれるところが少なかった。それが、幸いにもなのですが、実はL社という会社がありまして、M氏はご存じだと思いますが、息子さんが2人いて、その二男さんの娘さん、Nさんといいますが、その方が今、L社の社長をやっているのですが、ご縁があって、彼女と彼女のグループがうちをいろいろお手伝いしてくださっています。

彼女の紹介で、ちょっと行ってほしいところがあるというので、先々週行ってきました。これはまだ決まっていないので言いませんが、勘のいい人は分かってください。コンピューターのソフトやその管理で日本のトップ会社です。

あのクラスになりますと特例子会社というシステムがあります。福島では残念ながら特例子会社をやっている会社はなかったようですが、特例子会社というのは、知的障害者を雇用するに当たって大手さんが資本を出すという仕組みだそうです。彼らの会社は6,000万円を会社が出して、4,000万円を東京の多摩市が出してありまして、花の蘭を作っています。それがなかなかうまくいっていないのでビジネスモデルを探していたということで、私がお邪魔しましたら、おかげさまで非常に乗ってくれまして、来週の月曜日にその会社の社長と会うのですが、多分決まるでしょう。

何をするかといいますと、社会福祉法人で作ったおからを使ったようなパンを優先的に自分たちの売店で売ることです。彼らは青山、新宿、日本橋に大きなビルが3つあって、何千人か働いていて、自社営業のコンビニが中にあるわけですが、そこで優先的にそういうものを売ります。そして、その多摩市を軸にした地域活性モデルにワークシェアリングの形でのノウハウを注入してくれないかということと、加えて、そのビジネスモデルが確立したら、皆さんご存じの超大手の特例子会社を持っている会社をネットにつなぐということです。

ここで大事なことがあるのですが、ただの食べ物をやっている福祉施設はたくさんありますし、授産施設もたくさんあります。しかし、きちんと体にいいということが立証できて、日本の農業にも役立つような食品づくり、パンづくりをきちっとやっている会社は少ないのです。それができれば付加価値が

生まれますから、障害者の人を巻き込んで仕事をしても勝機があります。

どこに軸をきちんと置くかという、先ほど言った3つの健康です。志を持って動くからこそ、「何千億円か何兆円か分からないけれども、あなたたちの持っている社会的な責任とノウハウ、そして実現する情熱をこちらに注入してくれ。ないのは金と時間とマンパワーだけなら、それをみんなでシェアリングして、いい社会をつくっていかうではないか」というようなことが動き出す手前まで来ています。生意気ですが、ぜひ見ていてください。

そういう意味からすると、うちの会社は本当に綱渡りで皆さんに支えられて生きてきました。これからも多分同じ状況かもしれませんが、そのおかげで30年間、おやじからすると50年間、こういうことをやらせていただきました。そのおかげで、今の時代の中でもしかすると必要とされる何か、企業の枠やスケールにとらわれない何かが起きようとしています。

最後になりますが、なぜそんなことをやってきたかという、私は二代目でおやじのやったことを全面的に否定しました。否定しないと自分の志が達成できないからです。なぜ否定できたかといいますと、おやじが大好きだからです。多分、二代目経営者が失敗するかどうかは、これも生意気を言いますが、本当におやじを愛しているのかということです。そこさえあれば、おやじのやった手法とか、具体的なテクニカルなことは否定してもいいと思っています。でも、おやじのやったことが土台となって、こういうふうにできたんだよという感謝、それだけは根底に持つと、そのことを分かってくれて、心のどこかで許してくれているのかなと思っています。



講師略歴

昭和31年 福島県福島市生まれ 6歳の時血友病と診断される。

昭和46年 福島市立第四中学校卒業 病気のため進学を断念。

独学で英語を学び、昭和53年から昭和61年まで大学受験予備校の英語講師として勤務

昭和54年 銀嶺食品工業株式会社マネージャーとなる。

昭和63年 銀嶺食品工業株式会社 常務取締役就任

平成13年 同社商品「米と麦(ライスキー)」食品産業センター会長賞受賞

平成17年 銀嶺食品工業株式会社 代表取締役社長就任

本業の他ラジオ福島でのDJや著作・講演活動を行っている。

(3) 「会津東山温泉における事業再生と街づくり～意識改革と地域資源の有効活用～」

株式会社くつろぎ宿 代表取締役 深田 智之氏

皆さん、こんにちは。会津東山温泉からまいりましたくつろぎ宿の深田でございます。本日は25周年記念ということで本当におめでとうございます。また、今日は私ども、くつろぎ宿について、若干宣伝めいたお話もさせていただく機会を賜りまして本当にありがとうございます。

今簡単に紹介いただきましたけども、私は東京出身で、なぜ会津東山温泉なのかと。それから、この後の副支部長、渡辺さんの講演にもありますが、イノベーションというテーマをいただいたときに考えさせていただいたのですが、ましてや合成と触媒、この辺の話が実はびったりきてしまうものがありまして、このテーマ難しいのですが、今までやってきたことは全部これだったのかなと思うと、実は話しやすいと自分も思いまして、きょうはこういった機会を本当に楽しみにしてまいりました。

今、会津は、「天地人」というNHKの大河ドラマもありますし、いろいろな外的要因というか社会環境のおかげで、経済環境が厳しいと言われていながら、大変多くの観光客のお客さまにいらしていただいております。特に今、ちょうど東山温泉は紅葉が見ごろでございます、本日は途中で峠を通過してきましたけれども、上のほうはだいぶ進んで終わりがけておりましたけれども、東山温泉はあと1週間か10日ぐらいはお楽しみいただけると思います。特に今日はチラシを2枚ほどご用意させていただきました。これは地元用に作っている忘新年会プランと、団体さま向けのプランです。これを見て、行ってみようかなというお話を一つでもいただけたらありがたいなと思います。常に営業マンでございます、ありとあらゆる機会をつかまえて宣伝させていただいているということでお許しくださいませ。

早速ですが、私の簡単な自己紹介と、くつろぎ宿の活性化についてお話ししたいと思います。

本日のテーマに「会津東山温泉における」と書いてありますが、実は私は全国のいろいろなところに行くのが好きでありまして、ほとんど放浪癖と言われるぐらい落ち着きのない状態がずっと今でも続いております。一人暮らしをしているのですが、その中で、これが会津ではなく、仮に私が前にいた高知県であろうと、私が今、家族を残している神奈川の横須賀であろうと、どこにおいても同じようなことができるのではないかと、特に意識改革と地域資源の有効活用というのは事業再生やまちづくりに全部当てはまるのではないかと考えて進めております。たまたま任された、今の中堅どころの温泉旅館3軒の再生において、会津に徹底的にこだわってやってきたということがありますが、どこへ行っても本当にいいところがたくさんあります。

いろいろなところに行っているいろいろな方に伺うのですが、どこへ行ってもお国自慢をする方がたくさんいます。ガイドブックに載っている以外のことを、30分や1時間で収まらないくらいお国自慢をする方がいます。一方で、地元の悪口を言う人もいっぱいいます。これは愛情が憎しみに変わったのか何なのかわかりませんが、隣近所の悪口を言う人もいっぱいいます。とにかくいいところと地元の悪口との両方があるのです。

東山温泉においては、ちょうど丸々4年が過ぎました。5年前の11月1日から始めたので、明日から5年目ですね。11月1日から「くつろぎ宿」ということで、千代滝、新滝、不働滝という別会社を一つにして、そういう意味では豪勢なわけなのですが、くつろいでいただける宿場づくりをしたいということで「くつろぎ宿」という名前を付けましたが、ちょうど明日で5年目になります。そんな中で、くつろぎ宿のいいところは何だろうと考えてやってきた4年間でした。

若干、自己紹介から順番にしていきたいと思います。私は最初、金融機関のシンクタンクにいて、不動産の有効利用を進めていました。そんな中でいろいろと携わった案件あるのですが、特に民間の不動産や資源というのはそれなりに頑張ってるし、だめだったら自己責任でその会社として経営責任を取ればいいという話になります。ところが、公的な自治体が持っているまたは管理運営している広い意味で公的な集客施設を、全部「ハコモノ」と一言でくくってしまっているのですが、このハコモノがいかにもったいない状況になっているかということです。

近くにもグリーンピア二本松がありました。全国13カ所に年金の施設、特に大規模年金保養基地といわれるようなグリーンピアがあったり、サンピアがあったり、ついこの間までの日本郵政の「かんぽの宿」があったり、あちこちどこにでもありまして、国が持っていたり、地方自治体を持っていたり、いろいろなのですが、これが何しろとんでもない状況です。さらにそれ以外にも、例えば庁舎であったり、図書館とか文化ホールであったり、コンベンション施設関連も全国どこにでもありまして、公民館まで入れたら、ないところがないわけです。

せっかくつくったにもかかわらず、いいように活用されていない。いいというのは主に人が主体になるのですが、まず利用者です。地域住民の方、それから職員の方、あとは所有者、この4者の誰にとってもいい形になってないどころか、あまりにひどい状態です。

私は、特に大きなグリーンピアであるとか、沖縄や北海道のハコモノの再生とか、それを活用して地域を元気にしようといういろいろな仕事を請け負ってやっていた中で、本当にお金もらいながらいい勉強をさせていただいたと思います。それでも、せっかく高いお金、言ってみれば何千万円もの調査費を出していただいて、それで報告を出しても、動かないのです。どうして動かないのか、これを言い出したら時間がなくなってしまうのですけれども、とにかく動かないのです。それで非常に頭にきてしまって、自分でやっている仕事そのものに矛盾を感じて、シンクタンクでいくら調査をやったり提案しても、これではだめだな、と。1カ所でもいいからとにかく日本で成功事例をつくりたいと思って8年前に独立しまして、今年の11月で9年目になります。

そして、生意気なことに、何と約130億円もつぎ込んだ高知県のグリーンピアの経営を任せていただくことになりました。どうしてそんなことになったのかといたら、これも話し出したらきりがないので、今日は、任せていただいて今につながっているということだけお話しします。

高知県から任せていただいたわけですが、風光明媚なのですが大赤字なのです。大都市から遠くてお客さまに来てもらえない。130億円も掛けたのに、売り上げがたった3億しかない。とんでもないですよ。そして、平均的には毎年4億円近くの支出があります。そこには、固定資産税の支払いやら県庁からの職員の出向やら、とにかく別な補填があるにも関わらず、ランニングコストだけで大赤字です。これはひどいなという話なのですが、でも、これを閉鎖してしまっただけは地域にとっては最悪なのです。

今回のくつろぎ宿の千代滝・新滝・不動滝は同じような売上高です。このくらいの中堅どころの旅館とか施設というのは、大手のファンドも地域の方々も難しいということになかなか手をつけられず、あまり見向きもされないのです。でも、やりようによっては閉鎖しなくてもいいのです。過去に造った責任はあるかもしれませんが、今運営している段階で利用者もいて、そこで働いている職員が何十人というわけです。地方において何十人もの雇用の創出は大変です。その人たちが次にちゃんと再就職できるのかといたら、簡単にはできないでしょう。ましてや、公的な資金をつぎ込んだのですから、それを活用しなければ次の世代に負の資産だけ、廃虚だけ残ってしまって、誰の幸せにもなりません。せっかく良いものなのですし、言ってみれば地域の迎賓館的なものを何とかうまく利用して一つでも成功事

例つくりたいという思いでいろいろなことをやりました。この経験が結構活かして今につながっています。

結果として、「閉鎖になっちゃって」と非常に軽く言っていますけれども、実は全職員を解雇しなくては行けなくて、私もう本当に、打ちひしがれたというのが言葉としてぴったりでした。それで東京へ戻ってきました。

高知県には約3年弱ぐらい住んで経営改善に携わりました。収益の話が一番分かりやすいと思うのですが、お客さまの評価も大変良くなったと思います。ランニングコストだけで毎年7,000万から8,000万ぐらい平均的に赤字が出ていたのが、最終的には1,200万の黒字になって、このままV字回復どころではなく、本当に一直線に上がって頑張れるかな、そうしたら次にいろいろなことができるなと思った矢先に終わってしまったのです。とにかく残念な思いをしたのですが、でも、高知県では何にもないとみんなが言っていましたが、あれもある、これもあると気がつきました。その気がつき方というのは、やはり自分でやってみたためであって、会津でも、そして全国どこにでも、お国自慢がたくさんあるという意味ではやりようがあるのだらうなと思っています。

さて、ここから本題になります。ここ数年、いろいろな方にお話ししたのですが、地元では会津東山温泉を久しぶりに利用したという方が多いです。昔はよく行っていたとか、昔はあこがれていたという話があるのですが、本当に評判が芳しくなくて、久しぶりに来たけれどもだいぶ変わってるねとか、よくなったねと言われます。最初のころは千代滝と新滝と不動滝ばかり言われているのかと心配だったのですが、東山温泉は地域としてだめでした。地元の人がだめだ、だめだと言うのです。どうしてだめなんだろうと思いました。

そんな中、私が経営的には1軒1軒の独立採算が難しいと言われている中堅どころの温泉旅館を引き受けて、さて、何をしようと思ったときに、やっぱり企業として差別化をしなければいけない、または特徴を出してセールスポイントをつくらなければいけないといったときに、地元からいろいろなアドバイスをいただきました、

ところが温泉旅館として施設はあんまりよくない。というのは、ここ数年間改装もしなければ、職員の教育がなかなか行き届いていなかったのも、気の利いた会話もできなくて、むしろお客様からしかれることが多かった。また、料理についても、温泉旅館として一通りは原価も掛けておいしいと思われるものを出しているのですが、何かどこにでもある同じような旅館料理だったので、徹底的に考えました。

そこで、3軒それぞれの特徴は何かを考えました。千代滝は最も客室数が多く、施設的な問題が比較的少なかったのも、千代滝を中心に収益を立て直すことにしました。一方、新滝は昔からの老舗で、会津松平家の藩主の別荘だったところを買収して始めた川沿いの老舗旅館です。竹久夢二さんが、明治、大正、昭和と3回も来て作品を残していったという由緒があります。また、不動滝は、新撰組副長の土方歳三さんが過去に傷を癒したといわれる源泉が豊富にあります。ですから、それぞれ何か特徴をつくれそうだなと思っていました。しかし、これはと思える決定的な物がないのです。

東山温泉全体の話ですが、磐越自動車道が開通した前後に投資を行った大きい旅館は、経営破たんという言葉が分かりやすいかと思いますが、ことごとく経営者が代わり、経営責任が生じている状況です。また、何も投資をしなかったところは、現時点で今度は宿泊施設の設備面で問題が生じていて、その結果、お客さまに飽きられてしまったというか、ニーズに答えられない陳腐化した状況になってしまっていました。投資するのもしないのも、どちらもいい状況ではないというのが会津東山温泉の状況でした。

ただし、大きなところは、例えばオリックスさんが入ったり、地元の病院さんが入ったりして経営が

変わって、そのタイミングでかなり積極的に、旅館としてお客さまに受け入れられるような設備投資をしていますし、経営の部分については宿泊業としてのプロが入ってきて相当てこ入れをするということもあったので、評判は上がってきています。

宿泊数を見てみますと、ピーク時の92年あたりは81万人ぐらいだったものが、40万人と半分に減っています。よく減っている温泉旅館街や温泉地のデータを見ますけれども、3分の1ぐらいいは減っていますが、半分以下になっているところはあまり見ません。でも、東山温泉においては半分以下です。その後、うちも含めて経営が代わった数軒は、ちょっとずつ上向いています。去年後半から、非常に厳しい経済環境になり、しばらく足踏みしていましたが、今年春先から複数の要因が重なり、改善し出したと言う話を聞きます。というよりも、いいところと悪いところの差が開いてしまっているという感じです。

くつろぎ宿の経営について、あらためて振り返ってみたいと思います。

まず、中堅旅館であって大企業ではないので、国や大企業の手を差し伸べてもらえるということがあります。しかし、福島県内においては中堅以下の中小零細企業が非常に多いと思いますけれども、そういうところの再生は非常にチャンスが少ないのかなと思います。

3つの旅館を何とかしようということでしたが、3つだけではなく、最初は東山温泉をひとくくりで何とかしようという話もありました。とにかく温泉街の真ん中で、その灯が消えてしまったらどうしょうもない、温泉街として一気にだめになるのではないかという心配です。会津において観光は非常に重要な産業ですけれども、宿泊地としての魅力がなくなったら、会津の観光そのものの、例えばおみやげ屋さんだったり、飲食店だったり、その食品を扱うような関連の企業さんだったり、建築業さんも含めて、一気にまた廃れてしまうのではないかという心配です。

それから、何と言ってもこの話は誰かリーダーシップをとらないと話が進みません。本件は東邦銀行さんにリーダーシップをとっていただき、連鎖倒産を防ぎ、職員の雇用も守り、取引先の債権も守りという、本当に思い切った決断をしていただいたと思います。この決断が最初でない始まりません。それから、小さいながらリスクマネーを入れることができました。

また、オーナーさんはどういう思いだったのでしょうか、という質問を受ける場合があります。オーナーさんも自分の旅館がこのまま終わらせてしまってはならない、旅館を残したい、名前を残したい、職員を大事にしたい、取引先も大事にしたいと、本当に立派な思いで、その思いを託したのだと思います。やはり、人の思いがこういうふうになんて重なって、そして条件が整ってきたということです。同じような例で、なぜできないのかなと思うことがありますけれども、やはりどこかしらで引っ掛かるらしく、どれが欠けてもできないのかもしれないかもしれません。やはり今回の場合は、ちゃんとしたリーダーがいたからだと思います。

スキームの話はまた別の機会にしたいと思いますが、これは新聞でも報道されておりますし、以前は東邦銀行さんのホームページにも出ていました。今も出ているのでしょうか。また、DBJさんも発表していましたし、リサ・パートナーズさんなどにも出ていますので、ご興味ある方はご覧いただけたらと思います。

私はくつろぎ宿として会社を預かったわけなのですが、与えられた使命としては、何と言っても職員の雇用を守ることです。あとは取引先企業さんの一般債権を守ること、守るというか、分割してでもとにかくお支払いすることです。法的措置をとったら、何十%削減で、あとは何%しか戻ってきませんというような話はいくらでもありますけれども、とにかく連鎖倒産を防いで取引先の企業の活

力を奪わないようにしなければなりません。それから、後々も自立的に経営を成り立たせるようにしなければいけない、これだけの支援を受けているのだから、地域に貢献をしてほしい、その活力の源となつてほしいということを言われて預かりました。

何と言っても人が元気になるということです。まずはサービス業でありますので、職員が生き生きとしてやっていけるかなということを私としては一番意識してやってきました。サービス業としてそれなりの単価を設定しています。とはいっても一般大衆旅館には違いはないのですが、例えば1万5,000円とか、今のシーズンですと2名1室2万円を超えるような価格をつけさせていただいております。昔から平均的な客単価は若干しか上げていません。

ところが、職員が温泉旅館に行くとか旅行に行くという機会が極めて少ないのです。そのことを私は職員研修をしている最中に改めて思い知らされたことがあります。社内研修の際に「この1年間に旅行したことがある人」と聞いたら、30人ぐらい集まっている中で2〜3人しかいないのです。「じゃあ、この5年間に温泉旅館泊まったことある人」というと、もうあと1〜2人ぐらいしか増えません。これはうちの職員だけではないと思います。若い人は別ですが、年配の人で本当にベテランの仲居さんとかフロントのメンバーで、多分、温泉旅館やホテルに泊まっている人がほとんどいない。ということは、それだけぎりぎりの生活をしていて、時間にもお金にも余裕がないということでしょう。もちろん、給与水準については経営に携わる前からデータをもらっていて、誰はどういう性格で、どんな働きをしていて、いくら給料をもらっているかということは全部分かっていましたので、これは大変だ、どうやって生活しているのだろうと思いました。

私も昔、サラリーマンのときには東京で金融機関の給料をもらっていましたので、それなりにあったと思います。正直、給料は今よりも余程多かったのです。高知のときも低いのは分かっていましたけれども、それでも公務員に準じた給料を渡していましたのでそれなりにありました。でも、この東山温泉の温泉旅館の場合ですと、もちろん、給料だけで生活の豊かさだとか幸せ度だとかというものを図れるわけではないですが、ただ、やっぱり家族を持って子どもを養っていかなければいけない。食べさせなければいけない。ましてや高等教育を受けさせたいと思ったら、絶対にこの給料じゃ無理だろうと思いました。共働きであろうと何をやろうと無理です。今、これから本当にこのメンバーがお父さんお母さんになって、または、おじいちゃんおばあちゃんになって、自信を持って家族と接することができるというのは、一生懸命頑張っているというだけは済まないだろうということで、少しでも給料水準を上げなければいけないと思ってずっとやってきたわけです。

何しろそういう温泉旅館の実態ですから、自分たちが経験も体験もしたことがない上に、お客さまの所得水準のほうが余程高く、普段の生活は何をしていて、どういう価値基準なのかということが分からない状況においてサービスを提供しなければいけないというのは、本当に苦勞を掛けてきたなと思いました。これからどうしようかと思ったときに、やっぱり職員の生活を豊かにして、お客さまと同じ目線で、お客さまが何を求めているかというのを自分なりに考えて、同じ共感をするようなレベルにしなければいけないだろうと。そうすることで初めてやりがいも出てくる。やりがいというのは、お客さまから「よかったよ」とか「ありがとう」とか言われることで出てくるし、そうすればいい循環に入るだろうと思ってやっております。

3軒一緒になるということにはいろいろな問題がありました。しかし、今あらためて4年間を振り返ってみますと、やはり一体再生のメリットは大きかったとつくづく思います。

圧倒的にメリットとしてあるのは人の部分です。それぞれ小さい中堅どころの零細企業ですと、1人

のオーナーさんなり、それなりにやる気も能力もある1人の人が、付加価値のつかない、自分では必ずしも望んでいない、また苦手な仕事をやらなければいけないことは当然にあります。例えば営業が得意な人間は営業中心ですが、シーズン中の満室でにぎわっているときには現場に出て、玄関先でお客さまをお迎えし、会場で食事の準備を手伝って、お布団を敷いたりということもやっているわけです。普段のそうじゃないとき、平日だとかオフシーズンはまた別な専門分野のことをやるわけです。その他にも例えば接客が得意で、本当だったら仲居さんや女将さんをやりたいとかといっているけど、経理というか金勘定、支払い条件の交渉もしなければいけない。改修もしたいけどできない。苦手な部分をやらなければいけない。

だから今は、一つ軸足というか、専門分野を創れるような人事配置、組織図づくりができることが、3軒一体になった圧倒的なメリットだと思います。

もちろん、旅館としてやらなければいけない部分や不足している部分もあるのですが、それは非常に少なくなったので、極めてピンポイントで不足している部分を補える能力を持った人を雇えばいいのです。又はアウトソースすればいいのです。何が問題で、何が課題かが分からないのが一番つらいことですが、それが一緒にやることで分かるようになったことも大きなメリットです。

あとは、3軒みんな似たような価格設定で営業してました。結果それだと、価格競争になってしまいつぶし合いになっていました。地域の価格競争に加わる館を一つ決めて、あとは違う価格帯でやります。実はお客さまはお金をたくさん持っている人もいるはずですよ。本当は使いたい人も多いはずですよ。でも、そういうふうにしてお金を使う商品なりプレゼン提案がちゃんとできていないから安くなってしまふ。

特に、うちの職員は、さっき言ったように正直なところ所得水準が低いですから、そういう価値観で、高いお金で泊まれるはずがない、泊まりたくない、お客さまは安いものを求めているだろうと決め付けて対応していたのです。「それは違う。とにかくお金を使ってでも、それ以上に価値のある商品なりサービスを受けたい人は世の中にいくらでもいる」と言って、館ごとに価格を分けました。戦略的にこの館は高いと決めたところには、お客様のニーズを理解できる接客係を配置して、しっかりしたサービスを提供しました。食事の内容を変えました。別な館では、比較的エコノミーな価格付けをしました。どちらも、価格に対して満足していただけるように、戦略的な商品販売をしました。

あとは宣伝とかPRです。これもよく中小企業で経費削減という真っ先に削るようなところがあります。3軒一緒になったことでまとめて広告宣伝費を使えるとか、例えばこんなチラシも作れるという話になるのです。本当に金のないときにこんなチラシは作りませんし、厳しいといわれている周辺のところでもこんなチラシは見たことがありません。

実はチラシは安いのです。会津の印刷屋さんがすばらしいデザイナーを抱えていて、印刷枚数1万枚ぐらいだと、1枚3円とか4円ぐらいでできるのです。時々新聞の折り込みチラシをやると高くなりますが、1万枚刷ってもせいぜい数万円でできてしまうので、それこそ自分たちで手配りする分だったら本当に安い物です。こんなチラシならどんどん作ってやろうじゃないかと。資源だとか紙だとか、もったいないとか、そういう話は別途あるにしても、でも、それが売り上げにつながるし、「くつろぎ宿は元気ですよ」「東山温泉でいいサービスを提供している旅館じゃないか」と言われるようになるので、どんどんチラシを作っています。

実はこのチラシはうちの営業マンが、デザイナーさんをうまく使いこなして、自分で作りました。あえて分かりやすい言い方をすると、その営業マンがお客さまのところへ行くときに、例えばオーナーさんに「これを持って行って、これを売ってこい」というのではなく、自分が売りやすいもの、または自分

が自信を持って出せる商品を自分で作って、レイアウトから何から一生懸命考えたものです。最初は営業マンにセンスがないというけど、とにかく作らせてみました。だめだったらもう1回、数万円掛けて1万部刷り直すから、なんて気楽なことを言って、それではばんばんやらせています。

もともと評価が良くなかった旅館なので、販売方法として、大手のエージェントさんに注力するべきか、中小のエージェントさんなのか、ネットなのか、何がいいのか分かりませんでした。けれども、全方面に「お願いします」と言って、ずっと試してきました。

そして最近分かってきたことは、会津という立地においては、圧倒的にネットが有利だということです。なぜいいかと言いますと、もっと遠くに行く方は足付きの商品がぴったり合うのです。足付きというのは、飛行機がついているもので、海外旅行とか、北海道・沖縄・九州などです。東京から見たら、いくら宿代を1,000円とか2,000円値切ったところで、要するに移動交通費が圧倒的に高く、宿代の2倍も3倍もします。ですから、足代をいかにディスカウントするかというセット商品がいいのです。

ただ、会津においては、J Rさんが首都圏でばんばん宣伝してくれているのでうちにとっても大事にしていますけれども、やはり車やバスで来るお客さまの比率が高いのです。会津の情報はいろんなところに輻輳してあります。お客様が情報を得ているか調べてみると、多いのはネットか、あとはムック系の雑誌と思われるようになりました。

もっと地元はネットに注力することに、どうして一つにまとまらないのかと疑問です。特に宿泊していただこうと思ったら、会津ぐらい立地的にネットにぴったりのところはありません。だから私達は徹底的にやっていますけれども、本当にどんどん伸びています。単に、商品がいいとか、お客さまの評価が上がったとか、そんな話ではなくて、ぴったりのツールがあるということが明確に分かってきましたので、さらにそれに強化しようと考えています。

あとは不採算施設の見直しです。3軒一緒になって使えない部分、1泊2食のお客さまには、もう耐えられないような、設備投資もしていない、そういう施設を休館にしたりといったコスト削減もできます。

コスト削減という話でいえば、例えば、まとめて買うとか、そういうメリットがあったのだでしょうと、最初のころはいろいろな方に質問されました。確かにありますけれども、でも、支払い条件をよくしたり、デリバリーロットをまとめるとかの方が、効果はあります。

あとはメニューづくりです。特に食材費が随分かかりますけれども、旬の食材、地元の食材、創作会津郷土料理ということで、特にその市場で一番今出回っているものを大量に仕入れて、それを大量に使うようなメニュー構成にしています。そのメニュー構成によるコスト削減が余程大きいのです。メニューをつくってから、じゃあ何か買おうという逆ではえらく費用がかかります。調理場には、仕入れをさせないとか、メニューづくりを第1番にさせないとか、随分気苦労をかけました。もちろんメニューづくりにかかわりますが、メニューづくりの方針はお客さまに立場に近い営業マンがやるということで、若干調理人のやる気をそぐところはありませんでしたが、決めたあとに最高の料理を提供して喜んでいただくことにやりがいを見いだすということで、今は頭を切り替えて頑張ってくれています。

話は前後しましたが、本題の経営再建として、今までやり続けてきたことは、やはり職員の意識改革に尽きると思います。そのためにはということで、経営者として経営コンセプトとビジョンを提示しました。会津において温泉旅館の営業を通じて会津のファンをつくるということです。私以外全員が会津の出身で、会津で生活しています。ですから、そんな職員が自分たちの郷土に誇りを持って働けるような、生活の糧を得るようなところにするというのが経営ビジョンです。

「会津っていいんだ」と、ほかの人に言ってもらえると自信がつきます。それがまたいい循環になります。

す。明確に、その話をずっと言い続けています。最初は、やれ千代滝だの、新滝だの、不動滝だの、どこの部署がいいとか、隣の芝生が青いだのと言っていましたが、「違うでしょ」と。ずっとそう言い続けてます。本心ではまだ納得していないかもしれませんが、でも、私のほうがしつこいです。本当にここを経営再建をしなければ、東山温泉の未来もないし、自分たちの未来もないと思うから、それこそ、前の講師の先生方から「志」というお話を随分いただきましたけれども、私もその「志」というのはすごくいい言葉だし、経営者としては絶対大事だと思います。その「志」の部分で絶対負けてないという自信があるので、経営者として全職員に負けないぐらい言い続け、やり続けてきました。

その他、マーケティングだとか経費削減、施設の改修の話もありますけれども、これはまたどこかお話しさせていただく機会があればと思います。

あえて1つ。最近、露天風呂をつくりました。自分たちの施設をどんどんつくってしまっています。最初のころは目に見えない部分で、例えば消防のマル適をもらうのに引っ掛かる部分だとか、避難経路とか、裏のしょうもない部分があって、安全のためのお金がかかりました。けれども、ここ2年間ぐらい見えるところを改修できました。両館のダイニングも手づくりです。東山温泉は今の時期が年間通してトップシーズンで、その次に8月の夏休みのシーズンがにぎわうのですが、雪のシーズンは首都圏からのお客さまは激減して、売り上げが半分以下になってしまいます。最近、おかげさまで、本当にいい形で売り上げも収益も改善できていますけれども、よくなる時期は首都圏や隣接県からのお客さまが増える時期です。良いときはどんどん伸びるのですが、だめな季節は全然変わりません。しかし、安売りはしないと割り切っているんで、冬期間は前年割れを覚悟しています。

ですから、最近の経営課題は冬期間の職員の雇用です。一方で、やらなければいけない改修工事はいっぱいあります。そこで、職員に改修作業をやらせています。最初はみんな好きこのんでやっているわけではなかったのですが、最近は積極的にどんどんやっています。やっぱり100人以上いると、日曜大工的なことが好きな人もいますし、センスがある人間がいますので、そんな人を中心に、ペンキを塗ったりトンカチをたたいたりということで改修作業をやっています。

そうすると、まずその職員の雇用の確保もできるのです。さらに自分たちがつくったということで施設に愛着がわきます。くつろぎ宿になる前は、オーナーさんに与えられた施設だったのですが、自分たちがつくり込んでいくことで愛着がわくのです。このようにいろいろなメリットがありますし、同じ改装を外注したら、その何倍も掛かるかもしれないというほどコスト削減をできるようになりました。まさに一石三鳥とか四鳥ぐらいのメリットがあります。どんどん加速してきているので、本当に面白くなってきています。

とにかくちょっとずつ意識改革をするきっかけを考えて仕掛けてきたという連続です。

最後になりますが、やはり、毎日毎日現場が忙しいと、本当に自分たちは何のために仕事をしているのか分からなくなる時があります。そこで、時々機会をつくって夢を語らせています。経営者が夢を語るのには僕はとっても大事だと思いますし、それによって決断していった結果を出すのも大事だと思いますけれども、職員に夢も抱かせることも大切です。

職員に、何のためにここで頑張っているのですか、何のために仕事しているのか、3年後、5年後にどんな人生を過ごしていきたいですかと問い掛けても、そこで「うん……」と言葉が詰まって話せません。「考えてみたこともありません」というので、「じゃあ、次まで考えておいて」と繰り返して、それをしていきます。そうすると今つらくても乗り越えられますし、普段は愚痴ばかり言っていた人でも、3年後、5年後のために、今こうすべきだということを口にする、最初は建前だったかもしれませんが、

何回も何回も口にしていると引っ込みがつかなくなります。そうするといい職員は育ちます。だめな社員という失礼ですが、価値観が違う職員についてはしょうがない。それは離れていきます。それは、再建の企業でこれから地域を担っていくぐらいの気構えでやっていきたいというベンチャー企業においては、もうこれはしょうがないかなと思います。その中で、今頑張ってやる職員をより大切にして、本当にみんなが、お父さんお母さん、それからおじいちゃんおばあちゃんになって家に帰って、今日もいい仕事をしてきたということを言えるような、そんな職場を頑張ってつくっていききたいと思います。

最近、業績が本当に改善してきましたので、今後は私がいなくても大丈夫ように、経営者なり、その幹部をつくっていくことに力を入れて行きたいと考えています。一方、周辺の温泉旅館にも非常に経営が厳しいところがあります。でも、いいものを持っていますので、「湯めぐり」などでパブリックスペースをお互いに開放し合って、地域としてお客さまにも喜んでいただけるような、地域としての仕掛けもやっていきたいなと思っています。

そんなところで、常に会津東山温泉をもっとよくするためにということを考えていますけれども、現時点では、今年の1月にくつろぎ宿を、ファンドさんから見たらエグジット、私たちからするとリファイナンスをさせて頂きました。本当に厳しい社会環境なので1年間ぐらいじっと我慢して、この冬を本当にちゃんと乗り越えられたら、また来春以降で、次の第2段階の拡大なり発展なりをして、職員と夢と一緒に見られるような仕掛けをしていきたいなと考えております。

では、ちょうど時間になりましたので、これで本日の私の話を終わらせていただきたいと思います。本当にどうもありがとうございました。



講師略歴

平成3年3月 東京電機大学大学院理工学研究科修了

平成3年4月 住信基礎研究所に入所。

平成13年11月 株式会社リゾート・コンベンション企画を設立し、代表取締役に就任。

平成17年9月 株式会社くつろぎ宿代表取締役に就任し、会津東山温泉の3つの老舗旅館の一体的な再生に取り組んでいる。

主な著書としてグリーンピア土佐横浪の再建について書いた『ハコモノ再生請け負います！』があるほか、起業家を表彰する制度としては世界的に権威のあるアントレプレナー・オブ・ザ・イヤーの2008年度国内ファイナリストにも選ばれている。

(4) 「経営におけるイノベーションとは何か～求められる合成と触媒～」

中小企業診断協会福島支部 副支部長 渡辺 正彦氏

ただ今紹介がありました渡辺でございます。皆さん、大変お疲れになったのではないかと思います。きょうは3人の経営者の方にお話をさせていただきましたが、経営におけるイノベーションとは何かということは、私が申すまでもなく、やっぱりこういうものは肌身で感じるのが一番だと思います。本当にすばらしい講演をしていただいたのと、今回の25周年の実行委員長として大変うれしく思います。ありがとうございました。

私に与えられたテーマは、まさに今日のセミナーのテーマそのものでありまして、具体的なお話は本日の3人の経営者の方で十分だと思っております。私はイノベーションを考えたときの8つの切り口から、非常に抽象論になるかもしれませんが、私の考えるポイントを8つ上げてみましたので、それについて説明をさせていただきたいと思います。残り時間の関係もあり、内容については不十分な点があるかと思いますが、濃淡織り交ぜて説明させていただきます。

まず1番目として、「“経営”そのものを考える機会は意外と少ない」というのは、先ほど銀嶺食品の大橋社長さんからご説明していただいたので割愛したいと思います。でも本当に経営については、経営者ではない方も経営についてしっかりと考えていかななくてはならない。これは先ほどありました経営の社会的な責任も含めて、そしてまた、どう経営するかということは、やはり経済社会に大きなインパクトを与えるものですから、いろいろな方が経営について考えるというのは様々な意味で社会全体の利益になると思います。

もう1つの観点は、現場が大きく変化しているのに経営が変わらないという観点であります。もうこれは言うまでもありませんが、今、日常の様々なところですごい変化が起きております。私もこの間、うちの女房とスーパーに行きましたら、もうスーパーではセルフレジが相当増えてきています。このセルフレジというのは、要するに代金決済までお客さんがやってしまうというものです。ひと昔前は、小売店で顧客のニーズに合う商品を取って選んで、場合によっては包装して、そして決済するというのがスーパーというか小売店業務のプロセスそのものでした。今、その業務プロセスそのものをすべてお客さんがやってしまうという完全なセルフオペレーションの時代に入りました。もちろん、ガソリンスタンドだってセルフオペレーションになってきています。我々はこのことに気がつきませんけれども、これはものすごい変化だと思います。私はそこでとても感動しましたが、女房には「そういう変化に今まで気がつかなかったの？」と叱られました。本当にそういうふうに大きな変化が起きています。

そのほか、勿論グローバル化や情報化の進展、環境問題や人口問題をはじめ、いろいろな事象が経営現場に様々な影響を及ぼし変化を促しておりまして、一方でそれに対応、規制するような制度や政策も大きく変化してどんどん出てきています。悪名高いかどうか分かりませんが、建築基準法の改正や、あるいは貸金業法の改正とか、そういうものがさらに派生的変化として経営に影響を及ぼします。先ほどちょっと話がありました会計の分野でも、私は今、福島大学とうちの銀行で会計戦略研究会というゼミを毎月一度開いています。銀行員と学生さんが中心になるゼミですけれども、その大きなテーマは「会計が変われば経営が変わる」です。実際に国際会計基準に適合しなくてはならないというのが、上場企業を中心に、もう数年先まで迫っています。そのために利益の概念が実は大きく変わってきますし、資産のとらえ方も変わってきます。こんな変化がもう来ている。そういう大きな変化のスピードが速い

のですが、よく冷静に考えると、経営のやり方、経営のあり方というのは実はあまり変わっていません。

私も銀行員ですので、たくさんの企業さんとお付き合いさせていただいておりますけれども、そこが非常に私は課題だと思います。それで今、経営革新という言葉が様々な場面で流行語のようになっていますが、実際に不断に経営の革新をやっていないと、非常に後向きな、取り残された経営、結果としての経営になってしまうのではないかと、私はそこで言いたいと思います。

それで、経営革新ということについては、その2番目の「今、何故イノベーションなのか」ということに繋がる訳でありますけれども、経営革新を真正面から説いた経済学者がシュンペーターで、今またシュンペーターが復活してきております。それは、経営革新が必要だという大きな社会的なニーズに応える形で復活していると言え、そのとおりだと思います。

シュンペーターは、1950年に亡くなっている方ですけれども、1929年の世界大恐慌の前後に、ケインズらとともに相当活躍した大経済学者であります。今流行っている言葉で言えば、皆さんご存じのように「起業家精神」とか「創造的破壊」とか、まさにこのテーマの「イノベーション」、これはみんな、シュンペーターがつくった言葉です。

イノベーションというのは何なのかというのは、実のことを言うと言葉で言うのは非常に難しいのですが、皆さん、そのレジュメの隣のページに資料が載っていますので、簡単に説明したいと思います。

資料の左側の下から2番目の箱に、「新結合」というのと「新結合のパターン」というものがあります。最初にシュンペーターは「新結合」と言って、後で「イノベーション」と置き換えておりますけれども、要はイノベーションのことです。新結合のパターン、つまりイノベーションの概念というのは、1から5までとシュンペーターは言っております。

1つは、新しい財貨の生産(新製品、新サービス)、2つ目が新しい生産方法の開発、3つ目が新しい販路(市場)の開拓、4つ目が原料や半製品に関する新しい供給源の獲得、そして5つ目が新しい組織の実現で、先程の深田社長さんのお話は、この5つ目をとても感じさせました。

まさに、きょうお話しいただいた3人の経営者の方がみんなこれに当てはまると私は思います。そして、その資料の左の一番上のほうに目をやっていただきたいのですが、経済発展を生み出す力がイノベーションで、簡単にアイデアとか工夫で新しい製品をつくったり、サービスをつくったりするのがイノベーションではなくて、これも先ほど大橋社長さんから一代目を否定するという話が出ましたが、非連続なもの、創造的破壊によって成し遂げられるもの、つまり、非連続的な変化が創造的破壊であり、それをイノベーションが起こしていく。そういう文脈の中でイノベーションをとらえていただければと思います。

そこに「駅馬車から汽車へ」と書いてありますけれども、要するに、鉄道ができて駅馬車が消えていった、これが創造的破壊の分かりやすい例です。非連続というのは、シュンペーターが面白い言葉で言っています。「駅馬車をいくらつないでも鉄道にはならない」と。非連続な経済発展を生み出すイノベーション、こういったものに注目して、簡単に言えば、1人のそういう経営者、起業家が出れば、それに追随する起業家が出て、それが群生的に出れば経済が発展して好況期が生まれる。しかし、それがまたいずれ広がって均衡という調整過程に入れば、それが不況の時期になる。そして、また不況を打破べくこういったイノベーションが起きて進化を促し、大きな資本主義のダイナミズムによって景気が循環する。そういう中でイノベーションを捉えるし、不況というのも、否定的ではなくて、むしろ不況がなかったら好況もない、不況があるからこそ好況が生まれると言う積極的な形でとらえているのがシュンペーターのイノベーションの1つの考え方の本質だと思います。

こういう話はさて置いて、レジメに戻って二番目の、なぜイノベーションなのかということですが、今申しましたように、経済発展を生み出す力というのがイノベーションということで、今の日本経済は、日本経済ばかりではなく世界経済は、簡単に言えば大きな壁にぶち当たっているわけです。その壁を打ち破るのは、連続的な、つまり今までの経営の仕方では非常に難しい。それを打ち破るためには、先ほどから繰り返すようですけれども、馬車をいくらつないだところで鉄道にはなりませんので、非連続なものが必要であり、その非連続を生み出す力というのは、実はこの後に申し上げますけれども、非常に新しい知の融合とか新しい価値を創造する力、ある意味ではその起業家のとても内的な非常に深い部分から出てくる力だと、そういうふうに考えて頂ければと思います。

3番目ですが、「イノベーションの牽引役としての起業家(アントレプレナー)」です。イノベーションを牽引するのは、今までにない技術とか、市場とか、いろいろなものに挑戦する優れた起業家で、簡単に言えばアントレプレナーといいます。シュンペーターはレジメに記載の通り、経営を管理する経営者とイノベーションを遂行する経営者を明確に対比させております。

先ほど司会のほうからありましたように、アントレプレナー・オブ・ザ・イヤーといって、世界的に起業家を表彰する制度があるのですが、深田さんが2008年に選ばれ、私も推薦人としてとてもうれしい思いをしました。これは1つ重要な意味があります。それはどういう意味かといいますと、伝統的な日本の地場産業である温泉旅館という旅館業で選ばれたということです。普通は、起業家といいますと製造業の方が多いのですが、深田さんのように伝統的な温泉旅館業の経営者で、なおかつ、一度厳しくなった温泉旅館を再生するという、いわば第2の創業、そういう創業を通して選ばれたということはとても意味のあることだと思います。考えていただきたいのは、イノベーションというのはどんな業種でも、どんな業態でも、そして、どんな局面でもあり得るのだと、そういうふうにイノベーションの本質を捉えるべきではないかということを言いたいと思います。

それから、4点目ですが、これが私が一番言いたいというか、今日のお話を聞いて感じたことです。「オープンイノベーションは地域活性化の原動力」と書いておきました。これを説明するのは難しい部分があるのですが、簡単に言えば、クローズドイノベーションというのは、一企業の中で起こるイノベーションととらえていただいたらよろしいと思います。それに対して、オープンイノベーションというのは、多数のステークホルダー、いろいろな取引先や利害関係者を巻き込んだ、もっと大袈裟に言えば、社会を巻き込んだイノベーションを起こそうとしている。

きょうの3人の経営者の方々というのは、まさにそういう要素をお持ちの方々だと思います。これがオープンイノベーションだということです。オープンイノベーションについては、いろいろな学者の方がさまざまな例を挙げていますが、オープンイノベーションがなぜ地域社会のみならず社会全体に有益なのかという例で引き合いに出されるのが、今注目を浴びている電気自動車です。マスコミに載った一例を紹介しますと、(日経新聞の経済教室欄 執筆者・掲載日については記憶にないのですが)ハイブリッド車と電気自動車を比較すると、ハイブリットは、要するに環境問題に対処するために、その中間解、持続的な技術の延長線上にその答えを求めようとしてできている、いわば積み上げ型の技術開発です。これに対して、電気自動車というのは飛び越し型といたしまして、先ほどイノベーションの非連続という話、馬車をいくらつなげても鉄道にはならないという話をしましたが、電気自動車というのは、もうそれを飛び越えて、今までの従来の技術軌道からは大胆に外れるという、いわば破壊的技術を目指すというものです。しかもこの電気自動車というものには、例えば、今の道路交通のシステムから考えると、自らが積極的に運転するのが自動車ですけれども、今後のそういった道路交通のインテリジェ

ンス化の進展の方向性を考えれば、自動車はやがて情報システムによって管理され、コントロールされる他動車になる方向が見えつつあるわけです。

そうやってきたときに、飛び越え型でできた電気自動車というのは、要するに、その制御容易性というものが非常に優れている。そういうことで、この電気自動車の発明といった大きなこういう飛び越え型のイノベーションというものは、ひょっとすると大きな社会システムを変革するだけの力があるのではないかとされておりまして。したがって、そういうイノベーションを起こすためには、広くその電気自動車の開発を含めて、社会システムを変革するためにたくさんのステークホルダーをかかわらせながらイノベーションを起こしていかななくてはならない、これがまさに、オープンイノベーションということでもあります。

きょう、3人の経営者の方々は本当に皆さんその要素をお持ちだと思うのです。大越工業の駒形さんのお話は、ネットワークを今後のビジネスモデルの中にきちんとはめ込んで、新しいビジネスモデルを、ネットワーク化を通してつくろうとしていらっしゃる、これはまさに、オープンイノベーションだと思います。また、銀嶺食品の大橋社長さんは、共生経営という考え方そのものが、もう本当にオープンイノベーションで、社会に開かれていると思います。そしてまた、くつろぎ宿の深田社長さんのお話を聞いて分かるように、くつろぎ宿だけのことを考えるのではなく、東山温泉街、そして会津をどう活性化させるかという視点に立って新しい経営のスタイルを考えています。これもオープンイノベーションです。

これでお分かりのように、オープンイノベーションというのは地域活性化につながる有効な手段だと私は思います。地域経済は、今、確かに疲弊しています。そういう疲弊した地域経済は、例えば、温泉旅館業で言えば、1つの温泉旅館だけ頑張っても、全体が地盤沈下したなら、その効果が相殺されてしまいます。したがって、地域全体に、外部にステークホルダーを巻き込んで、外に広がるイノベーション、これが地域の活性化に非常に重要なポイントだと私は思っております。

それから5番目の「合成」が重要な意味を持つ世界」、この辺からは非常に抽象論になってきますが、もともと経済学などというものの、社会現象をいわば抽象化した第一歩ですので、ちょっと抽象論を許していただきますと、言いたいのは、ここに「グローバルな世界からクロスオーバーな世界」ということが書いてありますけれども、クロスオーバーというのは、例えば、音楽であればジャズの中にポップミュージックが入るというように、まざり合った新しいスタイルです。いろいろな異質なものがまざり合った状態がクロスオーバーな世界ということですよ。

きょうのお話を聞いて、3人の経営者の方の経営の考え方の中には、非常にこの要素がたくさん入っていたと思います。もちろん、大変失礼な言い方ですけども、人物そのものというか、その方そのものも決してその業界だけの知識ではなくて、たくさんの広い知識を融合して、その中にたくさんの要素を持っていらっしゃると思います。

要は、クロスオーバーの意義というのは、クロスオーバーないろいろな分野がまざり合って、そこでそういう知の融合から新しい価値を創造しようというプロセスが非常に重要だということで、このプロセスにおいては、どういうものを結び付けて、どういうものを生み出していくかという合成という機能が非常に重要だと思います。勿論、合成に於いては、純粋に新しい要素のみから新規なものを生み出すということも稀には有り得るのですが、現実的には既存の要素をどの様に組み替え、或いは融合させて新しいモノや仕組みを創り出すかがより大切な訳であります。亦、合成という概念は当然にシュンペーターのいう新結合という概念に対応するものでもあります。

時間の関係で、この合成の話をしだすと長くなりそうなので省略させていただきますが、グローバルな世

界からクロスオーバーな世界というのは何を言いたいのかといいますと、もう1つ考えていただきたいことがあるわけです。グローバル化が進むと、特に製造業などの場合には、1つの完成品をつくっている製造業の方というのはほとんどいなくなってしまうして、みんな製品の一部分だけをつくっている。グローバル化が進むと、簡単に言えば国際的分業になってくる。そうすると、企業さんの経営の選択、つまり経営の戦略の幅というのはすごく小さく狭められてしまうのです。下請けさんであれば、親会社から受注が来なくなったらどうするのですかという、非常に短絡的な言い方ですけども、そういうふうになってしまう。

そのときに重要なのは横展開、クロスオーバーです。その分野だけではなく、いろいろな分野に足を踏み入れることによって生存の確率を高めるという戦略、生き残り戦略。そういう意味でも、クロスオーバーというのは非常に重要な戦略にもなり得るということを言いたかったので書いておきました。

それから6番目、またこれも熱力学の言葉を出して恐縮なのですが、「エントロピー増大の法則への対応」ということで「動的平衡」という言葉が出ています。実は、動的平衡というのは、今年の2月ごろ、福岡伸一さんという青山学院大学の分子生物学の先生が書いた本なのですが、こういう部類の本としては爆発的なベストセラーになりました。お読みになった方もいらっしゃるかと思いますけれども、要は、エントロピーというのは乱雑の尺度です。乱雑、あるいはさびる、壊れる、散らばるとか、そういう意味でありまして、簡単に言えば、秩序のあるものはすべて時間の流れとともに乱雑さが増大する方向に不可避免的に導かれて、やがて秩序が失われてしまうということです。

それで、生命というのは、そのことをあらかじめ折り込んで、そのエントロピー増大の法則に先回りして、それを持続させる仕組みをつくったと。もっと分かりやすく言えば、これは先ほどの大橋社長さんの話と通じるところがあるかもしれませんが、我々の生命を構成している分子は非常に高速に分解されて、すぐ新しいものに更新し続けている。簡単に言えば、人間の体は分子のレベルからすると、数カ月前の私の体と今とは全く違うものになっている。そういう持続性、サステナビリティ、そういうものがその本質にあるということで、エントロピー増大の法則に対して、生物は動的平衡という基本的な仕組みをつくり出して持続させているということが非常に大きなポイントです。

イノベーションと何ら関係ないと思われるかもしれませんが、そうではありません。その下に書いてあるのがシュンペーターの言葉ですけども、「不断に古きものを破壊し、新しきものを創造、破壊的創造」とあります。生命体がそうやっているのに、どうしてその生命体である人間がつくる社会はそういうことに従わないのかと、そういうことの延長線上に言えるのではないのかなと思います。そういう意味から、経営におけるイノベーションの本質というのは、不況のたびに非効率なものを排除し、新たなものを創造していくという新陳代謝、やっぱりそのサステナビリティ、持続性にあるのではないかなと私は思っております。

それから、最後に7番目は「触媒、その果たすべき役割」です。やはりイノベーションを考えるときには、触媒の役割というのは非常に重要だと思っています。シュンペーターは触媒については、イノベーションを起こす起業家に対して資金を提供する、ファイナンスを提供する、いわゆる銀行家の役割を非常に重要視しました。もちろん我々金融機関というのも重要な触媒だと思います。

でも、それだけではありません。私は化学が好きで多少その種の本を読みますけれども、要するに、触媒の基本的な性格というのは、分子のレベルに接触して化学反応を促進する、つまり、遠隔操作ではなくてそのものに触る、経営に直接ハンズオンで触る。そしてもう1つ、触媒は化学反応を促進させますけれども自らは反応しない。つまり、コンサルタントのように、第三者で客観的な立場で専門家とし

てかわる。そういう意味から言うと、まさに触媒の役割を果たすというのは中小企業診断士なのではないのか、我々がそういう働きを果たすべきではないのかなというふうに思います。

最後になりますけれども、「地方におけるイノベーションには触媒がより重要だ」と書いておきました。先ほども話が出ましたが、地方と中央の一番の差はやっぱり人材の差かもしれないとつくづくいろいろな場面で思います。技術開発やいろいろなことをやる上で、地方には経営資源としてないものがたくさんあります。ですから、地方にこそ、ないものを外から持ってきたり、あるいはそういうものを引き合わせたり、そういう触媒の役割がより重要なのではないかと思います。

そして、8番目ですが、最後に資料を見ていただきたいと思います。シュンペーターは何と言っているかといいますと、資料の左側に「起業家」というものがあります。イノベーションを起こす起業家という意味です。この動機というものをみていただきたいと思います。

シュンペーターは、イノベーションを起こす起業家の動機を3つ挙げています。1つは私的帝国への意志です。何か哲学者のフリードリッヒ・ニーチェの言葉のようですけれども、私的帝国への意志、もつとかみ砕いて言えば、自分の目指すべき企業なり組織を建設しようとする夢と強い意志を言っているわけです。2番目には勝利者の意志です。勝利者の意志というのは成功を獲得しようとする意欲を言っているわけです。そして、3番目は創造の喜び、これは、説明は知らない、そのままです。

ご清聴ありがとうございました。



講師略歴

昭和52年 東邦銀行入行。

平成18年 取締役就任。

平成20年 常務取締役就任。

社団法人中小企業診断協会福島県支部の副支部長も務め、事業再生及びファイナンス業務に精通している。東山温泉における面の再生に尽力、そのほか数多くの事業再生に責任者として関わっている。

また多くの講演のほか、中小企業診断士として創業、経営支援、地域再生にかかる調査及び研究書等を執筆している。

2 セミナーに対する診断士としての書評

(1) 駒形氏に対する書評

講演、そしてインタビューを通してまず感じる事は、講師駒形氏の企業家として努力する姿である。これまでの学問としての勉強、最先端ベンチャー企業への関わり、地方中小企業の経営への参画という経過を通じて、強い信念を持ち不断の努力を重ねる中での経営革新への強い意欲を感じる。

経営環境が大きく変化する中で、これまでの流れから一歩踏み出そうという強いメッセージから経営革新へのヒントが溢れ出ている。

企業家としての個人のあり方、イノベーションの視点という両面から感じた点を記すこととしたい。

①企業家個人としての姿

まず強く感じる事は、努力に裏打ちされた企業家個人としての資質である。経営という観点からだけでなく、参考にすべきところは多い。

i) 不断の学び

A. 必要性の認識と強い改善意欲

私も、今回講演を機に相当数お話をお伺いする機会を得てきたが、とにかく感じる事は知識やノウハウの吸収に積極的に取り組んでいる事である。

最も驚く事は、学生時代より文系の学問を学び、また社会に出てマーケティング等の側面からの仕事に就かれてきた駒形氏であるが、今必死に研究している事は、強力な磁界を発生させることによって、非鉄を選別する機械装置である。

会社に訪問すると、チラシの裏に鉛筆で書かれた図面のようなものを眺めながら、機械装置の前で腕組みしている姿をお見かけする。昨日の夜、夜中まで考えたアイデアを今試しているとのこと。これまでも、この非鉄選別装置の他に本文にもあるとおりギロチンダスト処理装置や自動車のフロントガラスから飛散防止用のフィルムを分離する装置を開発しており、今は大手メーカーで実際に使われている。

当然、最初からこうした科学的な知識があるわけではないが、大学の先生からの教えや本、インターネットからの情報で十分開発を進めることが出来る。必要な事を見つける事とそれを実現しようという強い意欲さえあれば、必ず出来るというのが本人の弁である。

また、夜中まで色々考えている事が楽しいとのこと、まさに創造の喜びである。

B. 経営の基本理論の習得と実践

また、経営学の基本といったものに対する勉強意欲も非常に旺盛であることに感心させられる。そもそも学生時代からマーケティング等に興味を持ち経営学を学び、実業の中でも最先端の所でその知識を活用してきており、経営のしっかりした基礎知識を有しているのは当然のことであるが、それを自分の経営に当てはめながら常に再構築を考えているところに変革への強い意志を感じる。

また、社内やお取引先にその重要性をメッセージとして発信している。

今回講演の中でも、メリット・デメリット分析やマーケティング6P理論に基づく経営の考え方

が紹介されたが、いずれもこれまで学んできた基本的な経営の考え方を基に作り出してきた当社の具体的経営の姿である。

現実の世界はまさにリアルタイムで変化している。理論だけでその変化に対応できるものではないが、これまでの歴史の中で生まれて来た様々な経営の考え方自体は経営そのものを考える上での大きな指針となることは間違いない。

ii)強いメッセージ

次に、駒形氏の経営スタイルの中に外に対する強いメッセージがある。

講演の中にもメディアミックス戦略ということで若干紹介されてるが、マスコミを通じて今の動きをメッセージとして世の中に送る。そうした事で、様々な分野から反応が寄せられ、それを通じて新たなビジネスチャンスやネットワークの相手を作っていく。

お客様へのレポートも紹介されているが、お客様へも常に相場情報や経営情報をレポートという形で日々発信する。この他にも、業界の勉強会や各種研修会での講師を通じたメッセージの発信やお客様へのビジネスモデルの提案等を行っている。

こうしたメッセージや情報の提供には必ず何かしらの反応がある。その反応を察知する中から新たなネットワークを広げていくという明確な戦略が見て取れる。

経営資源に劣る中小企業にとって、ネットワークによる経営資源の補完は大きな力を生む。経営者のメッセージ発信はこのネットワーク構築に欠かせない大きな武器ではないだろうか。

iii)チャレンジ精神

最後に、ありふれた言い方ではあるが、チャレンジ精神である。

前にも書いたが、経営を考えている中でこれが必要と思った事に対しては、貪欲に答えを求めている。例え専門知識がなければ無理だろうと一般的には見える事でも決して諦めず、上手に色々な力を借りながら課題を達成していく。

当然、駒形氏自信がもって生まれた資質という部分もあると思うが、それ以上に、時代に合った変化を成し遂げていかなければ会社は無くなるという健全な危機感が原動力になっているように思える。

中小企業経営者の多くが日々悩み経営改善への努力をしている。その努力を今一步高みに、ちょっと背伸びして。まさに精神的自由と抵抗に打ち勝つ強い意志さえあれば、あらたな道が見えてくるはず。

② イノベーションの視点

i)自社を良く知る

まずは、これも当然のことではあるが、自社の状況、競合他社の状況、業界の置かれた環境等を知る事に相当のパワーを注いでいる。

講演にもあるとおり、福島県内の市場規模分析や自社と競合他社の詳細な分析を通じて、自社の特色はどこにあって、それをどうやって事業展開に活かしていけばいいのかということを明確にしている。

こうした分析を基に、事業領域の統廃合やどこと組めば自社の弱みが補完できるのかといったネットワーク構築が行われてきている。

また、天敵図なるものが紹介されているが、当社の経営の基本にあるネットワーク戦略を遂行していく上で最も基本にあるのはネットワークを繋ぐ「情報」の流れである。この情報の流れを正常に機能させていくには、お客様や同業者、関連業者がどう繋がっているのかが重要である。どこに発信した情報がどう流れ、どういう結果をもたらすのかという事まで決め細やかに分析している。

自分自身を知る事は実は難しいといわれる。駒形氏自身、他業態からの転入であったり、マーケティングを学んできたといった利点もあったものと思うが、こうした冷静な目での自社分析が当社の現状に大きく寄与しているものと思う。

冷静な外からの目こそ、われわれ中小企業診断士が果たすべき大きな仕事でもある。

ii) ネットワークの構築

次に、これこそが当社のイノベーションそのものであるが、ネットワークの構築である。イノベーションというどうしても新たな技術の開発といったプロダクトイノベーションを思い浮かべるが、当社の最大のイノベーションは仕事のプロセスを新たに設計していくという意味での変革であり、今すぐに誰もが取り組めるイノベーションである。

当社の強みの最たるものが、簡単に言えば協力者がたくさんいる事、出来ない事を補完してくれる仲間がいる事である。

こうしたネットワークは、当然のことながらどの業界もどの企業も構築している。単独で事業を営める事はない。しかし、自らデザインしてネットワーク全体を作っていくという事が当社の大きな特徴であり、経営のプロセスを革新するという意味でのイノベーションである。

「広範囲な一つの機能を持たなければ生き残ってはいけない」との考えの下で構築されてきた一つの仕組みであり、「自社と取引先の共存共栄を追求する思想」が基本コンセプトである。

ネットワーク構築のポイントとして以下のような事があげられる。

A. ネットワークへの強い吸引力

講演の中でも述べているが、当社はお客様、関係業者等ネットワーク構成者に対し常に情報の発信をしている。発信している情報は、相場情報が主であるが、プロフィット情報(どのような手間をかければ付加価値があがるか等)や経営に関する情報、競合他社やメーカーの動き、あるいは海外の動向等非常に幅広いものである。

こうした情報は当然机にいて入手できるものだけではなく、当社が歩いて集めた情報も含まれており、お客様等ネットワーク構成員にとっては非常に有効な情報である。

また、決して自社にとって有効な情報としてではなく、相手目線でオープンに情報を提供している。講演でも述べている通り、相場上自分に不利な情報でもお客様に提供し、かつアドバイスまでしていく。

このことによってお客様は当社とのネットワークに吸引されていく。お客様、関連業者もネットワークを通じて情報収集力を補完しているのである。

B. 提案力

当社は自社や競合他社分析等を通じて常にビジネスプロセスの変革に取り組んでいる。それ自体

どこの企業も当然実施している事であるが、自社内では気づかない事も多い。当社は、自社内の経験や知識をもとにネットワーク構成員にもビジネスモデルを提案することにも取り組んでいる。バッテリーの回収ルートの構築が講演で紹介されているが、当社の提案によって相手先にもメリットが発生し、狭い範囲での話ではあるが新たなビジネスモデルが作り出されている。

当社が16年前に比し、売上高は倍になったが従業員は半分以下になったという事実は、まさにこうしたネットワーク設計によってもたらされたものである。

C. 顧客志向の徹底

言うまでもないが、ネットワークの基本にあるものは、顧客志向である。先に述べた顧客目線での相場情報やノウハウの提供、あるいは時間の指定を積極的に受け入れるスクラップの回収等顧客志向のネットワーク設計がすべての基本となっている。

D. 明確なポリシーと強いメッセージ

企業家としての駒形氏のところで述べたとおりであるが、ネットワークを構築する上で、国内循環という明確なポリシーや強いメッセージが大きな役割を果たしているものと考えられる。よく福島県民はアピールが下手という話を耳にする。それ自体正しいかどうかの判断は別にしても、何かを発信しないところに反応は生まれない。

オープンにすることの難しさはあるのかもしれないが、一步踏み出してどんどん会社からのメッセージを発信していく。アピールする場は意外と多い。出て行くことで様々な反応があり、新たな事業機会にもめぐり合うのではないだろうか。

E. 産学官とのネットワーク

最後に、講演の中にも触れられていたが、産学官との連携も当社にとっては大きな力になっている。

知識の吸収、ノウハウの習得、資金的支援といった面で大学や地方公共団体の支援を積極的に活用している。活用できる仕組みはかなり多くなってきており、より多くの企業の活用が望まれる。また、そうしたコーディネートは中小企業診断士等がなすべき大きな仕事でもある。

産との連携という意味でも当社のつながりは深い。自動車ガラスの処理機械を上場企業に提供したことが紹介されているが、今回発表した非鉄金属選別装置に関しても大手企業からの企業訪問が相次いでいる。

こうしたこと以外でも企業訪問を積極的に受け入れ、企業の内容をオープンにすることで新たなネットワーク構築を常に模索している。当社の経営戦略の中核である。

iii) 新事業分野の開拓

当社の最大のイノベーションは前述したとおり、ネットワーク設計に基づく企業力の最大化であるが、プロダクトイノベーションとしての新事業分野の開拓にも積極的に取り組んでいる。

具体的な開発内容については前述したとおりであるが、常に新たなものを考えていること、またそれがこれまでの延長線上にはないことに当社の変革意欲が強く感じられる。

地元の中小企業者が出来る事はまだまだたくさんある、そう思えてならない。

③ 総括

以上、駒形氏の講演やインタビューを通して感じたイノベーションの視点を列挙してきたが、とにかく言えることは当社が県内中小企業の中で特別な存在ではないということである。環境の厳しさや経営の難しさの中で苦しみながら必死になって経営している地元中小企業である。

ただ一点あえて違いを指摘するとすれば、一步踏み出す変革を強く意識した経営をしているということである。

企業的英雄がいなくとも、新技術を開発できなくとも、環境の変化に対応しながら強く生きていく事は可能なはずである。

何かを変えていこうという強い意欲と行動、そして様々な分野での協力者を得る事で道を切り開くことができることを確信したインタビューであった。

(2) 大橋氏に対する書評

① 誰でもイノベーションは起こせるか

大橋氏が代表取締役を務める銀嶺食品工業株式会社(以下銀嶺食品工業)は、福島市の住民にとって誰もが知っている親しみやすい企業である。40代の私にとって、子供の頃給食のパンは、“銀嶺のパン”であり、社会科の見学の授業は、必ず銀嶺食品工業のパン工場見学であった。大橋氏もラジオのディスクジョッキーを努め、半生を綴った本を出版し、その独特な話口調・人生観も相まって、もはや郷土を代表する有名人といっても過言ではない。

その銀嶺食品工業が創業時からの経営のコア(コアというよりむしろほとんど全て)である給食パン事業を中心としたパン製造業から180度転換し、大橋氏が長年暖めていた“地ばん”事業を進めている。大橋氏が、創業者の二男・二代目社長であることを考えれば、通常二代目は、本来先代の築いた経営資源をより発展させていく方向性を考え、次に先代との違いをアピールするために、また親を超えたいと思い、新分野に進出するのではないだろうか。(実際そういったケースは多く、失敗するケースも意外と多いものであるが…)その場合先代の偉大さをプレッシャーとして意識しすぎ、経営の本質を見失ってしまうこともある。どうしても二代目は、創業者と比べて、苦勞が足りないボンボン社長のイメージが世間的にはぬぐえない。しかし大橋氏は、先代の社長が築きあげた経営資源を見直し、先代の考えの延長上に視点を置かず、世間の非難を受けながらも、あふれんばかりの情熱で「地ばん」を通して事業を再構築している。二代目社長というより、創業者という印象すらある。

大橋氏は、創業者特有のイメージでいうところの、頑固でワンマンな人物ではない。極めて常識家であり礼節正しく、相手に気をを使わせない物腰・言動で、誰とでも時間・体調の許す限り平等に接する人物である。どうしてもいままでの生い立ちや地ばん事業にスポットライトがあたり、カリスマ経営者のイメージがあるが、そんなイメージを除けば、極めてどこにでもいる普通のおじさんである。その普通のおじさんがなぜイノベーションを起こそうとしたか、また起こさざるを得なかったか。一般的に特別な要因が存在しないとイノベーションは起きないのか。いやもしかするとある一定の条件の下で、誰でもイノベーションは起こせるのだろうか。

そうであれば地方においてもイノベーションを起こすことは十分可能であるし、要因がなければ逆に

イノベーションは絶対起きないと考えられる。またイノベーションが地域で発生拡大し、ひいては、地域産業構造への変化も起こしうるし、中央一極集中の解決の糸口にもなりうるのではないだろうか。ここではいわゆる「普通のおじさんがなぜイノベーションを起こそうとしたか、また起こせたのか」の要因を検討し、中小企業診断士や支援機関は、どのようにイノベーションと関わり合っていくべきか考察したい。

② シュンペーターの新結合(イノベーション)との比較

i) 企業家としての動機・環境・資質(イノベーションの内的要因)

通常二代目は、長男で若い頃から後継者として育てられ、また後継者として本人も意識して成長し、関連の企業等で修行後後継者となるケースが多いのではないだろうか。大橋氏は、父である創業者の二男であり、中学卒業後、病気から進学を断念せざるをえない状況となった。独学で英語を勉強後大学予備校の英語の講師を行う傍ら、ラジオのDJ等経験し、後に銀嶺食品工業に入社している。

事業家一家に生まれると、自ずと事業意欲が醸成される。日本では起業家の40%程度は親も経営者であることが多く、自然と事業意欲が醸成されている環境にある。その意味では、小さい頃から事業・企業機会に接するということは、後継者になるならないにかかわらず、ある意味イノベーションの要件となりうるのではないだろうか。医者・弁護士や公務員の子供も親と同じ道に進むことはよくあるが、小さい頃からの職業に関する思い込みは、ある意味かなり重要である。

しかし大橋氏は、パンに関しては、小さい頃から親しんではいるものの、修行をしたわけではない。しかし後日経営者となる際の経営の根幹となる経営理念である「健康・安全」「社会福祉と企業経営」「環境・共生」等のキーワードは、当社が人の体に入る食品を扱うことや、銀嶺食品工業が創業時から身障者等を積極的に採用する方針をとっていることを身近に見ながら、また一方自己では病気と闘いながら、入社前から心の中で醸成されたのではないだろうか。また創業者の事業の実績・仕組みを180度転換した(否定した)一方で創業者に対し、深い敬愛を示していることは、現代社会・未来において当社の経営理念を継続させるための手法として、創業者の事業を最大限尊重した中で、それを未来永劫引き継ぐために絶対的に必要なものこそが、創造的破壊だったのではないか。そして創業者を否定できたことこそがイノベーションを起こす最大の内的要因であり、その意味では病気と闘う中で、経営を考え続けることができる環境と資質は醸成されたのだと思われる。

ii) 新結合のパターン(イノベーションの外的要因)

パン製造業の飛躍的発展は、戦後食糧不足の時代に学校給食にパンが採用され、国民の食生活にパンが定着、パン工場が増加していくことで始まった。

従来パン製造業者は家内製造業といえる業種である。また毎日の食生活に密着しているため、一定の品質のものを、安定した価格で製造していく必要があることから、戦後の歴史の中で、①大規模に機械化され大量に生産し、スーパー・コンビニ等で販売する大手業者、②かたくなに手間暇をかけて昔ながらの手法を続ける現代まで生き残った小規模な近所のパン店、③カフェ・レストラン等を併設し、焼きたてを料理と一緒に楽しむ形態、④原材料(国産・天然)にこだわるマクロビオテック型新形態、⑤パン文化である欧州の高級ブランドの日本進出や著名料理人の名前が入ったパンのブランド化等が進化発展してきた。特に①の大量生産大量販売で、全国どこでも同じ味である商品は、ある意味

この業界のイノベーションといえるものである。その中で②のような中小パン製造業は、大手製造業との競争で淘汰される一方で、正面からは競争せず、安定した一定の収入が得られると、逆に変化に対して否定的な考えが醸成される。「俺の作るパンは毎日お客様が喜んで食べてくれる。俺のパンに間違いはない」ということになり、季節的な商品を開発したり、多少流行した食材(材料卸売業者等からの情報で、これが今年はブームですと情報提供を受けたもの)を使用した商品開発など試してはみるものの、自分の仕事に満足する基本的に職人の世界になってしまい変化を起こせず、時代とともに減少傾向にある。

(図表1)

パン小売製造業の推移

	事業所数			従業者数(人)	年間商品販売額 (百万円)
	合計	法人	個人		
昭和47年	3,164	913	2,251	15,006	35,925
昭和49年	3,800	1,273	2,527	17,868	60,806
昭和51年	4,742	1,733	3,009	23,147	104,720
昭和54年	7,340	2,664	4,676	35,633	185,327
昭和57年	8,688	3,252	5,436	44,665	257,129
昭和60年	9,165	3,592	5,573	50,408	299,140
昭和63年	10,586	4,378	6,208	66,589	361,841
平成3年	11,055	4,910	6,145	62,475	428,731
平成6年	11,432	5,206	6,226	78,946	471,659
平成9年	12,591	6,146	6,445	90,085	527,204
平成14年	11,744	5,662	6,082	91,091	422,237
平成19年	11,334	5,280	6,054	86,304	397,204

経済産業省：商業統計

大橋氏は、パンが日本の食卓に入り、米の食生活が少しずつパンに変わられる時代を過ごし、一方で入社後また米食が見直され、大手企業との競争の中で、中小パン店が次々と廃業していく時代を生きることになってしまった。(図表1)外的環境が変わる中で、同じ商品を作るわけにはいかないとの考えから、パンとは何か、食とは何か、果ては当社が社会的に存在するためにどうあるべきかを徹底的に考えた末、創業者の培った給食パンの大量生産(主たる収入の源となる経営資源)を転換したのである。

日本のパンの歴史上最大の商品におけるイノベーションは、銀座木村屋のあんパンの開発といわれている。西洋文化と日本文化の合作として、現在までも愛されている商品である。しかしそれ以降多くの創作パン(カレーパン、メロンパン等)は、開発されたが、一商品開発レベルに止まり、業界ひいては産業構造を変えるまでの大きな進化には至っていない。大橋氏は、パンとは何かを考える中で、パンという商品の発明という従来の延長上の商品開発だけでなく、日本人の生活と自社のパンがどうあるべきかという発想から商品を組み立てることで、日本人の生活になじむパンを提供するための、原材料・製造法・販売先(提携先)・組織全てを見直し新しい「健康製造業」とも言うべき業種を考えることとなった。これは、業界を取り巻く外的環境も衰勢を繰り返し、日本の食生活の変化や小売り形態の変化という外部環境の変化が、否応でも変化を要求する時代であったといえ、従来の経営を大きく変化させなければならなかったイノベーションの外的要因として作用していると考えられる。

③ 内的外的要因を踏まえた銀嶺食品工業の経営戦略と進化

まず診断士として中小企業のパン製造小売業を診断することになった場合どのようなパン製造小売業を成功事例としてまずイメージするだろうか。簡単に思いつく、めざすパン製造小売業のイメージとして

●パン店のイメージ(全体イメージ)

地元密着型でお客様の嗜好を理解、地域の固定客をしっかりとつかむ店・口コミでお客様が増える店

●商品政策(イメージにあった商品構成)

- ・とにかくパンが旨く、周囲の住民の年齢や生活スタイルにあったイメージの商品を毎日買いに来れる手頃な価格で提供する店。
- ・特徴ある商品構成として、他店に絶対負けない定番商品を持ち、定期的な季節商品を組み入れ、お客様を飽きさせない商品群。お客様に選ぶ楽しみを与える多くの商品数をそろえる店。

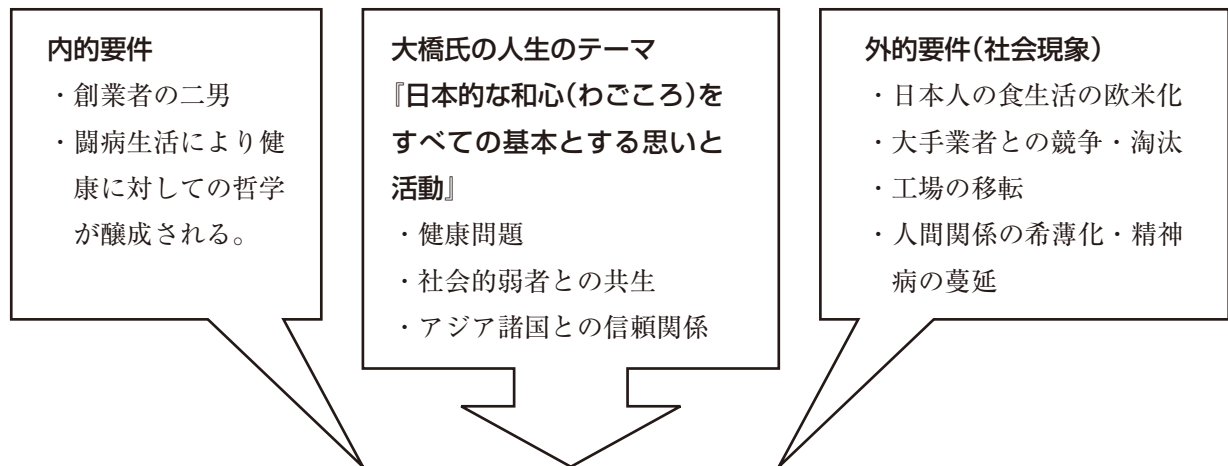
●店舗イメージ

- ・清潔な店作り、作業場が見え製造に対する安心感をお客様に与え、パンの焼けるにおいを提供(焼き上がり時間のアピール)することでパン店で買い物するわくわく感を与える店。

などが考えられる。昔からあり、今も元気に商売をしているパン店はこのようなイメージである。しかしこのような視点で診断に望んだ場合、当社の経営理念とのズレが生じる。大橋氏の視点は、お客様(国民)の心身共に健康を考える視点であり、診断士側は、売上・利益を伸ばす視点からのアプローチだからである。故に診断士は、イノベーションを起こそうとしている企業家に対し、企業家が何を目指し、何をしたいか十分に理解し、たとえ突拍子もない考えであったとしても、自己で何度も企業家になったつもりで反芻する必要がある。

事業規模として銀嶺食品工業は、給食パン・スーパー等での販売も行い、個性的な商品も作る、ある意味中途半端な大きさの工場であった。イノベーションのため何かを活かすため何かを捨てなければならなかったことから、当社は、上記のようなパン店をめざすのではなく、まずパンに関する経営理念を以下のように転換し発展進化させてきた。

《 銀嶺食品工業入社時の大橋氏を取り巻く環境 》



入社時、当社商品に対する消費者のマイナスイメージを認識
(このままでは時代に取り残され、自分の人生のテーマも達成できない)

覚悟「銀嶺食品工業を日本一のパン屋にしたい」
単に売上日本一でなく、**パンに日本の文化をのせたい。**
(それを通じて人生のテーマを実現したい)

今までの仕事の延長・発展では、実現できない可能性が高い。
そのために創業者の経営資源を継承しながらも破壊することの必然性を感じる。

《 第二の創業 》



現状のパン市場の環境を分析

旨いと思われるパン＝白いパン・柔らかいパン・バターたっぷりのパン

欧米のパン文化のまね 大手企業のまね

この常識は正しいか？ これからも正しいか？ いや正しくない。何かが違う。

ではどんなパンを作るべきか？



パンをつくる目的の確認

「人々に肉体的・精神的な健やかさを提供する食べものを世に送り出すべきである。」

そのために、日本人に“いいパン”を作りたい

日本人にふさわしいパンとは・・・他社に負けないパンとは・・・

パンづくりの根本概念(当社の経営理念)

「身土不二」(身体と環境は密接に結びつき切り離せない。人間は生まれ生活する風土環境で、身体と土地は同化する。)

「一物全体」(葉っぱだけでなく茎も根も全体を食べることでエネルギーを最大限に取り込む。)



日本古来の米・水・塩・酵母のみを追求 (原点回帰)

「地ばん」事業の誕生

(大地の地、滋養の滋、自分の自、時間の時)

そのために発想法として「**独創**」の3力条を決め徹底する。

- ① 枠を壊す(枠にとらわれない・ものさしは1つでない・常識にとらわれない)
- ② 自分の可能性を信じる(人生こんなものとあきらめない)
- ③ ものまねはしない(命をかけてやっているのにもものまねではつまらない)

付加価値のあるものを、付加価値のある方法で販売する。(大手企業にできないもの)

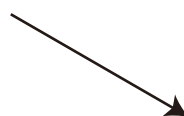
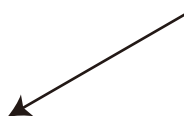
銀嶺食品工業の経営理念・商品を多くの人に理解してもらう。



最終的な企業の方向性として

当社が目指す“パン”を通じて

WIN-WIN-WIN体制の構築



消費者

(食べもので健康)

身体に良い

低炭水化物・低カロリー

生産者

(大地の健康)

原材料の生産者に良い

特産品を活かす

社会(産業)

(人間関係の健康)

働く人の幸せ

産業の発展に貢献

社会的弱者にやさしい



企業理念を商品を通して全国へ発信することで、全国で銀嶺食品工業の経営理念に共鳴する人との出会いにより、横のつながりを構築することで、販売チャネルを拡大。

異業種であっても、企業の社会的責任を果たすことは、共通命題であり、全国でいろいろな業種が関わり合いやすい環境づくりを進める。

業種の多様化



地域性の広域化

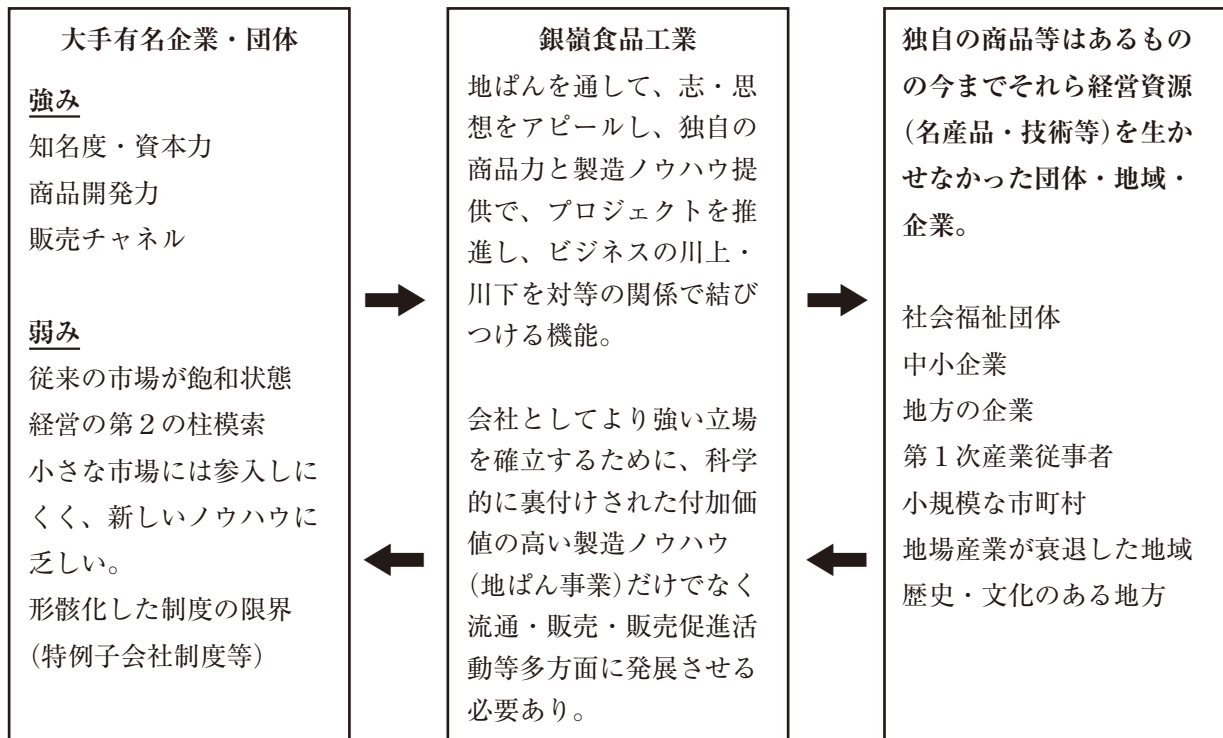
地域も業種も違うが、同じ考えの人が出会い、共鳴し、自然に発生したプロジェクト

「健国日本宣言」ドクターズベーカーリープロジェクトを展開

オープンイノベーションの展開

プロジェクトを通じた『新しいビジネスモデル』を形成

強者と弱者は、大手・下請けの関係でなく、銀嶺食品工業のプロジェクトを通じて、対等のビジネスパートナーとして、共生する関係を構築し、互いの強み・弱みを補完する体制を築く。



社会的基盤整備(大学・大企業等の研究機関や社会的弱者・地方を支えるシステム等)

大橋氏は、まず1人の人間として健康・文化としての食・弱者との共生・民族問題等を生きていくテーマとして設定している。その上で日本一のパン屋になるという覚悟のもと、単に、おいしいパンという極めて主観的な商品を提供するというモノの発想でなく、身体に良いこと・みんなに良いこと・社会に良いことというコト発想で、通常インプットされている商品についての優劣基準(一般的な高い・旨い・安全の感覚=常識・標準)を超えた、まず「身体に・社会にいい」この定義自体を問い直すこと(価値観の再検討)からスタートすることで、商品作りを徹底している。これがまず一般的な診断手法とは一線を画した経営の再構築となっている。

この信念を基に、永年かけて商品を開発し、当社の経営理念に共鳴する企業が新商品・食材・販路・労働力の提案などをすることで、いろいろな情報が集まり、そのノウハウを県内外・業種を問わず提供

し、銀嶺食品工業のパンにかける情熱を浸透させているのであるが、その浸透させる手法として、大橋氏は、年齢・地域・職業・業種にこだわらず、非常に多くの人と出会い、交流することをいとわない。出会い自分のパンにかける情熱を訴えることで、共鳴する人や企業を常に見ている。また発信することで、「この指とまれ」のように自然とイノベーションの起こしやすい環境作りを行っているのである。一種の布教活動のようにも感じるが、どの業種の人であれ、

「今までの日本人の食生活は間違いで、これからは日本人の歴史・土地・身体に合った食物を摂るべきだ。」

「現代社会は人間関係が希薄化し、精神的に危険な方向へ進んでいる。」

「社会的弱者と共生できる人間関係・社会的仕組みが必要」

との大橋氏の発言に100%反論できる人は、そういない。この命題はそれほど正しいのである。正しいから聞く人は納得し、大橋氏も自信をもって人にも話せるのである。

これは銀嶺食品工業の商品群を見るとわかることだが、自然水製造業・みそ醤油製造業・豆腐製造業・建設業・造船業・社会福祉法人・大企業の特例子会社等常識ではコラボレーションしない業種の企業も手を挙げやすい環境を作っている。当社と同様な経営理念や・考えをもっている経営者・企業は、おそらく全国・世界中に存在するであろうが、地域や一団体に止まり、あまり脚光を浴びずに、正しいことをしているのかかわらず、埋もれているケースが多いのではないだろうか。また小さなイノベーション(商品開発・研究等)は各地でおきているものの、大きな波へと変換できないものがいているケースも多いのではないだろうか。当社の信念と他社・団体の商品や技術を合成・反応させて新しいもの・独自のもの・付加価値の高いもの作り上げることで、大手企業との提携しやすい環境を形成することは、全国の小さなイノベーションを集めて結合させ、単独ではなりえない別次元の導入(スケールアップ)を可能にし、大きなイノベーションをつくりあげるある種カタライザー(触媒)となる新しいビジネスモデルといえるのではないだろうか。ドクターズベーカープロジェクトも当初は、地ばんを このような形で全国展開するとは、考えてはいなかったであろう。いろいろな地域・業種・名産品・文化・伝統との出会いで、自然発生し増殖・進化していったビジネスモデルといえるのである。

④ 支援機関の問題点

銀嶺食品工業株式会社は、給食パンの製造から方向を大きく転換する際周囲からまた社内からも賛同は得られなかった。今まで築いてきた経営基盤を捨ててまでなぜ変わらなければならないかとみんな疑問に思ったはずである。このようなイノベーションに対し本来支援すべき、金融機関・公的機関・ベンチャーキャピタル・商工団体等はどのような問題点があり、どのような体制で臨むべきだろうか。

i) リスクの所在(期間のミスマッチ)

現代社会は、食・健康・少子化・共生等はキーワードであるが、明日からいままでのパンづくりはやめて健康普及企業を目指すといわれても首をかしげてしまうのではないだろうか。「とりあえず少しずつ変えていきましょう。」「失敗しても被害が最小限に済むようまず試してみましょう。」というのが関の山である。支援機関は、通常半年ないし1年決算であり、そこで支援の成果を決算や実績報告の形で公表する必要がある。しかし当社は、米粉を使った商品や地ばん事業は軌道に乗るまで10年以上を経過している。ここに支援機関が、理解しにくいイノベーションに対し、否定的になるのは、リ

スクを長期間とり続けられない、結果を早急に望む仕組みがあると思われる。成功するまで長い間じっくり支援することができないの仕組みとなっているのである。特にイノベーションは、地道な努力の後、爆発的に市場を席卷することになるが、本当に成功するかどうか当初から疑心暗鬼になり、成功するまで待つリスクをとれないのである。

ii) 目利き力の欠如

企業と支援機関のリレーションシップが叫ばれて久しいが、支援機関自体に経営の経験は絶対的に少なく、専門的知識は、一朝一夕には身に付かない。そのためいざ経営の相談を受けても、十分な分析とリスクのとれる確信まで踏み込むことができず。総体的に納得はできても、漠然とした判断となり、最終的にリスクを恐れ、結果的に支援できないまたは中途半端な支援になることとなる。

iii) 日本人・福島県民的気質

出る杭は打たれる。変わった考えに対し、まずNOで望む。変化を好まない。利益を上げるより損をしないことが重要。そのような気質が永年培われ、ひいては成功者の足をねたみ引っ張ることもある。日本人には遺伝子的に刷り込まれている気質である。特に成功者・挑戦者を評価しない。決して積極的にリスクを取って挑戦することは歓迎されない伝統・文化なのである。

⑤ 誰でもイノベーションを起こせる(和のイノベーション)

いままで大橋氏のイノベーションの経緯・特徴から支援機関とのズレを検討したが、大橋氏のイノベーションの特徴・要件をまとめると以下のようになると思われる。

i) 経営に対し、情熱と覚悟・信念を持ち、経営理念(経営方針)がいつの時代も何処でも誰にとっても社会的に客観的に正しいと認められるものであり、企業の社会的責任を全うできるものであること。

ii) 情熱があるだけでなく、情熱を長期間燃やし続けられること。ひとたび覚悟を決めたら、目的が成し遂げられるまで、決してあきらめないこと。

iii) 分け隔てなく多くの人と接し、大橋氏の理念に共感し、同じような志をもっていた経営者等の理解者をつくることで、新結合の起きやすい環境を作り出すこと。

以上述べた要件は、決して難しいことではなく、当たり前のことかもしれない。サラリーマンであっても、職場の中で小さなイノベーションは、信念さえあれば起こしうるのではないだろうか。しかし一方で誰にでもできることではないし、結果が出るものでもない。正しいと思い、それを行動に移そうとしても、10人中9人に非難されれば本当に正しいことかどうか不安になるし、あきらめてしまうかもしれない。それでも20年以上情熱を維持し続け、理解者を一人でも多く作ってきたことは、経営者としてだけでなく人間としての生き方に裏打ちされたものであろう。間違いなく苦労の連続であったと思われる。

それ故イノベーションをおこす触媒としては、やはりまず大橋氏のように生きていく上で、人生を悲観するような絶望や怒り・悲しみ・悔しさという感情の劇的変化がまず必要絶対条件なのであろう。

そしてそれが発火点となって10人中9人に非難されても、1人が共感し協力者となって、更にそれが触媒となり、その炎を燃やし続け、新結合を生み、マーケットの認知度の高まりとともにイノベーションへと進化することとなるのではないだろうか。

その過程で、支援機関は、イノベーションの初期の触媒には、なりにくい体質にはあるものの、経営方針や代表者の信念を十分理解することで、従来10～20年かかる事業を短縮化・効率化したり、地域の広域化による認知度の向上等を支援していくことは十分可能であると考えられる。地域の特産物や歴史・伝統・文化に対して当社のノウハウで付加価値を高め、大手企業の流通を通じて全国発信し、行政も後押しするというビジネスモデルはその典型といえる。

大橋氏は、普通のおじさんではあるが、普通のおじさんでも内的要因である企業理念や人生観と外的要因である時代の変化・社会構造の変化により小さなイノベーションを起こすことは十分可能であり、また全国の小さなイノベーションとの結合による相乗効果で、それぞれの関わる組織・人間が各々のポテンシャルを最大限に活かしつつ、与えられたそれぞれの異なる役割を貫徹できる志と信頼に基づいた相互補助・相互補完的により、イノベーションを作り出すことは可能であると考えられる。ポテンシャルを最大限に発揮すれば予想もしないイノベーションは起きうるのである。そしてそのイノベーションこそが、欧米で発生発展したイノベーションとは異なる“日本的イノベーション＝和イノベーション”ではないだろうか。

参考資料

- ・ シュンペーターの経済学がよくわかる本 中野 明(秀和システム)
- ・ ベンチャー企業 松田 修一(日経文庫)
- ・ イノベーションの作法(日経ビジネス人文庫)

(3) 深田氏に対する書評

ここでは、深田氏の講演内容について、中小企業診断士の視点および基本テーマ「経営におけるイノベーションとは何かー求められる合成と触媒ー」の観点からシュンペーターの革新理論を踏まえた論点整理を行い、以下の内容で考察したい。

- ① 東山温泉における旅館業の現状について
- ② 企業者の動機
- ③ 東山温泉の事業再生における新結合(イノベーション)とは
- ④ 東山温泉の事業再生における触媒とは
- ⑤ 通常の温泉再生において新結合が困難な理由と克服要因
- ⑥ まとめ「診断士の視点から」

①東山温泉における旅館業の現状について

深田氏によれば、東山温泉の宿泊者数は現在では回復傾向にあるものの、ピーク時の1992年前後には約81万人だったものが40万人まで半減している。国内の旅館業の現状と比べても半分以上となっている

ところはあまりなく、現状の厳しさを物語っている。

磐越自動車道が開通した前後に大規模投資を行ったところの多くは、投資に見合うリターンが得られず厳しい経営を余儀なくされている。一方で投資余力がなかったところは設備面での問題が生じ顧客ニーズに応えられない陳腐化した状況となり競合上の劣勢を強いられている。いずれにしても大変に厳しいというのがつい先日までの東山温泉の姿だったわけで、まさにイノベーションを意識した経営が必要とされる状況にあったといえる。

② 企業者の動機

シュンペーターの理論における、企業者(アントレプレナー)の動機とは第一に「私的帝国ないし自己の王朝を建設しようとする夢想と意志」、第二は「勝利への意志あるいは成功を獲得しようとする意欲」、第三は「創造の喜び」である。こうした動機はいずれも経済的動機、すなわち「金儲け」とは全く異なる純粋な衝動とでもいうべきものである。

本事例における企業者たる深田氏の場合は、氏は民間金融機関のシンクタンクの出身であり、シュンペーターのいう第一の動機である私的帝国創設への野心はあてはまらないと思われる。しかしながら、シンクタンクに所属し不動産の有効活用に携わり、公的機関のいわゆるハコモノの再生や、その活用による地域再生に関する調査を行う中で感じた限界を突破して社会に貢献したいという衝動は、第二、第三の動機に当てはまる。講演で深田氏が述べておられたように、現在の職務から得られる収入はシンクタンクに所属していた以前の収入に及ばないということからも、深田氏の動機は儲けようという経済的なものではない。調査によるプランの提示だけでは動かない硬直化したハコモノの現状を打破し、「1カ所でもいいからとにかく日本で(ハコモノの)成功事例を作りたい」という全くもって企業者の衝動によるものであった。

③ 東山温泉の事業再生における新結合(イノベーション)とは

深田氏は東山温泉の事業再生におけるイノベーションとして、①一施設だけで生きようとしめない地域資源・活動とのコラボレーション、②捨てる(変える)ものを見分ける、③食事「地元の食材」「旬の食材」「郷土料理」の3つを挙げている。

一方シュンペーターは「経済発展の理論」で新結合には次の5つの類型があると指摘した。①新しい財貨の生産、②新しい生産方法の開発、③新しい販路の開拓、④原料や半製品に関する新しい供給源の獲得、⑤新しい組織の実現がそれである。東山温泉の事業再生における事例をシュンペーターの新結合の類型に置き換えてみると次の3つに集約することができる。

1)新しい組織の実現

新しい組織の実現とは、新しい組織により従来とは異なる力を獲得することである。深田氏は、東山温泉で経営悪化に苦しんでいた3つの旅館の一体再生を行うことで新しい組織を実現させたわけであるが、次の一体化メリットをあげている。

a. 従業員の有効配置

- ・適材適所の人事配置ができるようになった。

・組織の問題点の明確化

それまでは「例えば接客が得意で、本当だったら仲居さんや女将さんをやりたいとかといっても、経理というか金勘定、支払い条件の交渉もしなければいけない。改修もしたいけどできない。苦手な部分をやらなければいけなかった」のが、「今は、一つ軸足というか、専門分野を創れるような人事配置、組織づくりができることが、3軒一体になった圧倒的なメリットだと思います。」

それでもまだ「旅館としてやらなければいけない部分、不足している部分」は残るが、「そういう人だけ、極めてピンポイントで能力を持った人を雇えばいいのではないか、アウトソースすればいいのではないかというふうに」見えてきた。

「何が課題で何が問題でというのは、分からないのが一番つらいことだと思うのですが、それが一緒にやることで分かるようになったということが一番大きなメリットです。」

旅館3軒分の人材をまとめたことで、各従業員の適性に合わせた配置が可能となり各自の得意分野を生かすことができるようになったわけである。それは旅館再建の様子を報じるニュースのインタビューに応えた従業員が自分の言葉で生き生きと今の仕事のやりがいを語っていたことから明らかである。適材適所の人事配置を行うことで従業員にも自信が生まれ、それまで不完全だった顧客とのコミュニケーションの向上にも寄与していると思われる。

b. 戦略的価格設定

・旅館毎の戦略的価格設定が可能になった

「(当初は)3軒みんな似たような価格設定で営業していました。結果それだと、価格競争になってしまいつぶし合いになっていました。地域の価格競争に加わる館を一つ決めて、あとは違う価格帯でやります。実はお客さまはお金をたくさん持っている人もいます。本当は使いたい人も多いはず。でも、そういうふうにしてお金を使う商品なりプレゼン提案がちゃんとできていないから安くなってしまう。」

特に、うちの職員は、さっき言ったように正直なところ所得水準が低いですから、そういう価値観で、高いお金で泊まれるはずがない、泊まりたくない、お客さまは安いものを求めているだろうと決め付けて対応していたのです。「それは違う。とにかくお金を使ってでも、それ以上に価値のある商品なりサービスを受けたい人は世の中にいくらでもいる」と言って、館ごとに価格を分けました。戦略的にここの館は高いと決めたところには、お客様のニーズを理解できる接客係を配置して、しっかりしたサービスを提供しました。食事の内容を変えました。別な館では、比較的エコノミーな価格付けをしました。どちらも、価格に対して満足していただけるように、戦略的な商品販売をしました。」

施設の程度も違う3軒の旅館を統合したことで、それぞれの施設の性格分けに応じた価格設定をすることができるようになった。残念ながらシュンペーターの著作には新結合の個々のパターンに関する具体的な記述はないが、イノベーションに関してシュンペーターの系譜にあるといえるドラッカーが提唱した価格戦略はまさに本事例に当てはまる。すなわちドラッカーのいうところのスキミング価格戦略とペネトレーション価格戦略を同時に意図したものといえよう。

一方の旅館では富裕層あるいは価値あるものにはお金を出すことをいとわない顧客層をターゲットにスキミング価格戦略をとり、一方では徹底した低価格で訴求するペネトレーション戦略をとることで周辺の他の旅館とは明確な差別化を実現することができたのである。

c. 広告宣伝費用捻出

- ・3軒一緒になったことでまとめて広告宣伝費が使えるようになった

「あとは宣伝とかPRです。これもよく中小企業で経費削減というと真っ先に削るようなところがありますし、大手の企業でもやりますけれども、3軒一緒になったことでまとめて広告宣伝費が使えるとか、例えばこんなチラシも作れるという話になるのです。本当に金のないときにこんなチラシは作りませんし、厳しいといわれている周辺のところでもこんなチラシは見たことがありません。」

旅館3軒一体再生による規模の拡大により、このような規模の拡大による広告宣伝費の捻出メリットももたらされた。

d. 不採算施設の切り捨て

- ・重複設備のうち不採算のものは切り捨てが可能になった

「(もうひとつのメリットは)不採算施設の見直しです。3軒一緒になって使えない部分、1泊2食のお客さまには、もう耐えられないような、設備投資もしていない、そういう施設を休館にしたりといったコスト削減もできます。」

古い旅館が手入れ良く維持されているのは、銀山温泉の例を持ち出すまでもなく味わい深いものであるが、それに反して高度経済成長期に乱立された大量生産型の社員旅行・団体旅行対応型の旅館施設は誠に味気なく、耐用年数を過ぎれば始末が悪いものである。本事例においては統合した3軒の旅館の施設のうち陳腐化した施設については切り捨てを行うことが可能になった。

2)新しい生産方法の開発

- ・購買ロットの増大メリットよりもメニューの工夫による食材費削減メリット

「コスト削減という話でいえば、例えば、まとめて買うとか、そういうメリットがあったのだでしょうと、最初のころはいろいろな方に質問されました。確かにありますけれども、でも、支払い条件をよくしたり、デリバリーロットをまとめるとかの方が、効果はあります。」

あとはメニューづくりです。特に食材費が随分かかりますけれども、旬の食材、地元の食材、創作会津郷土料理ということで、特にその市場で一番今出回っているものを大量に仕入れて、それを大量に使うようなメニュー構成にしています。そのメニュー構成によるコスト削減が余程大きいのです。メニューをつくってから、じゃあ何か買おうという逆ではえらく費用がかかります。調理場には、仕入れをさせないとか、メニューづくりを第1番にさせないとか、随分気苦労をかけました。もちろんメニューづくりにかかわりますが、メニューづくりの方針はお客さまに立場に近い営業マンがやるということで、若干調理人のやる気をそぐところはありませんでしたが、決めたあとに最高の料理を提供して喜んでいただくことにやりがいを見いだすということで、今は頭を切り替えて頑張ってくれています。」

新しい生産方法というと、製造業におけるかんぱん方式等のイノベーションがすぐに思い浮かべられるが、旅館業の本事例でもメニュー作成において従来の方法を打破る試みをして効果をあげている。

地場に大量に出回る季節の食材を活用することでコスト削減効果を得ることができたわけであるが、職人意識の強い和食の現場の意識を変えることができたのは、深田氏の再生にかける信念があればこそである。

3)新しい販路の開拓

・再生の試行錯誤の中から見えてきた会津とインターネットの親和性

「もともと評価が良くなかった旅館なので、販売方法として、大手のエージェントさんに注力すべきか、中小のエージェントさんなのか、ネットなのか、何がいいのか分かりませんでした。けれども、全方面に「お願いします」と言って、ずっと試してきました。

そして最近分かってきたことは、会津という立地においては、圧倒的にネットが有利だということです。なぜいいかと言いますと、もっと遠くに行く方は足付きの商品がぴったり合うのです。足付きというのは、飛行機がついているもので、海外旅行とか、北海道・沖縄・九州などです。東京から見たら、いくら宿代を1,000円とか2,000円値切ったところで、要するに移動交通費が圧倒的に高く、宿代の2倍も3倍もします。ですから、足代をいかにディスカウントするかというセット商品がいいのです。

ただ、会津においては、JRさんが首都圏でばんばん宣伝してくれているのでうちにとっても大事にしていますけれども、やはり車やバスで来るお客さまの比率が高いのです。会津の情報はいろんなところに輻輳してあります。お客様が何から情報を得ているか調べてみると、多いのはネットか、あとはムック系の雑誌と思われるようになりました。

もっと地元はネットに注力することに、どうして一つにまとまらないのかと疑問です。特に宿泊していただこうと思ったら、会津ぐらい立地的にネットにぴったりのところはありません。だから私達は徹底的にやっていますけれども、本当にどんどん伸びています。単に、商品がいいとか、お客さまの評価が上がったとか、そんな話ではなくて、ぴったりのツールがあるということが明確に分かってきましたので、さらにそれに強化しようと考えています。」

シュンペーターのイノベーションの類型の中であげられている「新しい販路の開拓」とはその業界が従来参加していなかった市場を開拓することである。本事例では、会津という土地柄がインターネットによる旅館宿泊販売において親和性が高いということを試行錯誤の末に発見している。

④ 東山温泉の事業再生における触媒とは

シュンペーターによれば、新結合はまさに新結合であるがゆえに「すでに流入しつつある収益によってはまかなうことができない」。つまり新結合は、その定義からして「ベンチャー」なのであり、企業の内部留保によってファイナンスすることは不可能だから必ず外部の資本に頼らなければならない。そうした資金の出し手が「資本家」である。

外部資金は資本家から直接流れることも理論的には可能(新株発行など)であるが、シュンペーターは銀行の役割を重視した(シュンペーター自身も第一次世界大戦後の混乱期に銀行頭取を務めている)。東山温泉の再生事例においてもまさに地元銀行が触媒としての重要な役割を担ったのである。

深田氏の講演では次のように述べておられる。

「何と言ってもこの話は誰かリーダーシップをとらないと話が進みません。銀行さんにリーダーシップをとっていただき、連鎖倒産を防ぎ、職員の雇用も守り、取引先の債権も守りという、本当に思い切った決断をしていただいたと思います。この最初の話がないと始まりません。」

この話からは、銀行が単に資金の出し手という役割を超えて、新結合を阻害する要因を取り除くため

のリーダーシップを発揮したということを読み取ることができる。そもそも触媒とは、特定の化学反応の反応速度を速める物質で自身は反応の前後で変化しないとされており、そうした意味では東山温泉再生事例における銀行は通常の触媒の役割から一歩踏み出していたと言えるかも知れない。

⑤ 通常の温泉再生において新結合が困難な理由と克服要因

新結合が困難な理由としては、①前例がない、②不確実性への対応、③(既存勢力の)抵抗、④古い考え方の習慣などがあげられるが、東山温泉において深田氏がこうした抵抗を打破することができた要因の一つには、前述のように銀行が触媒の役割を踏み出して、リーダーシップを発揮することができたことがあげられる。そういつて語弊があるとすれば、銀行はあくまで触媒として自身は化学変化を起こさない立場にありながら、深田氏という「新結合の専門家」を招聘し、後ろ盾となることで新結合を阻害する要因を取り除くことができたのだと思われる。

⑥ まとめ「診断士の視点から」

ここでは深田氏が果たした企業者としての役割を再確認し、最後に中小企業診断士の触媒としての役割について考察したい。

まず、深田氏が果たした企業者としての役割であるが以下の3点をあげたい。

1) 洞察(本質を確実に把握し非本質を除外するように事態を見通す)

深田氏が現在のキャリアの出発点であるハコモノの再生を通して体感し、東山温泉の再生事例でも徹頭徹尾取り組んできたのは「職員の意識改革」であった。お金をかけた立派な設備が本質的に重要なのではなく「職員の意識」こそが重要だとの洞察を踏まえ、深田氏は「会津において温泉旅館の営業を通じて会津のファンをつくる」という経営コンセプトを職員に示している。また、経営ビジョンは会津出身者が自分たちの郷土に誇りを持って働けるような、生活の糧を得るところを創り出すというものである。

2) 精神的自由(とらわれず常識を打ち破る)

そもそも中堅どころの旅館や施設の再生は、深田氏も認めている通り大手のファンでも地域の人々もなかなか手がつけられず、あまり見向きもされない大変な案件である。そこに「やりようはある」という可能性を見出すことができたのは、グリーンピアの再生等に関わって深田氏が自らの経験でつかんだ確信、とらわれずに常識を打ち破ることができるだけの精神的自由であった。

3) 抵抗に打ち勝つ強い意志

3つの旅館を一体再生するなかで、これまで通りの職場に安住したいという職員の無言の抵抗や地域の軋轢は当然ながらあったはずであるが、深田氏は前述の経営コンセプトとビジョンを踏まえ、ここを経営再建しなければ、東山温泉の未来もないし、自分たちの未来もないということを繰り返し言い続けてきた。根底にあるのは志の部分で絶対に負けていないという自信であった。

中小企業診断士の触媒としての役割を考察するにあたって、この東山温泉の事業再生事例は示唆に富

んでいる。

本事例において新結合のための触媒の役割を果たしたのは銀行(そして銀行内の中小企業診断士)であったが、ここで銀行が果たした役割は通常の資金供給者としての役割を超えていた。単なる資金の出し手という役割を超えて、新結合を阻害する要因を取り除くためのコーディネーターとしてリーダーシップを発揮したというのがそれである。

本事例のようなコーディネーターとしての役割こそ、中小企業診断士が新結合を促進する触媒となる際に要求されているものなのではないだろうか。

第2章

統計資料から見る福島県のすがた (イノベーションの視点から)



1 仮説 平均的な福島県民像(イノベーションの視点から)

本章においては福島県新長期総合計画「うつくしま21」や各種統計資料から福島県民の姿を調査・分析しているが、憶測も含め平均的な県民像を示せば以下のとおりとなる。

比較的早い時期に結婚し(初婚年齢女性1位、男性4位)子供を出産(年少人口比率6位)、親と同居する。(一世帯平均人員7位、三世帯比率6位)

子供は保育園に預けず(保育園数39位)祖父母が子守をする。進出企業等製造業が多く(製造品出荷額19位、第二次産業就業者比率12位)、収入もそこそこある。(一人当たり県民所得は23位で中位であるが、一世帯の平均人員は7位と上位であるため世帯で見た所得はもう少し上位に属すると思われる。)

また、自宅で小規模ながらも農業を営んでいる家も多く(販売農家数3位、一戸当り農業所得18位)、食費を節約できるため実際の生活水準としてはもっと高いレベルにあり、現状の生活に大きな不満もない。(当プロジェクトチームのメンバー及びそのまわりの話を聞いても、米は実家や親戚から貰う、野菜も実家から貰いあまり買わないという世帯は決して珍しくはない。)

そのため頑張って勉強して大成しようという意欲、ハングリー精神も低い(大学・短大等進学率38位)。

さらに、企業家精神にあふれる人材は、「東京」という非常に魅力的な場所が新幹線で一時間余りの近い場所にあるために、そちらへ流出してしまう。結果として福島県では経営革新、イノベーションが起きにくくなっているのではないか(人口10万人当り特許件数43位、経営革新計画承認実績数東北5位、全国42位)。

しかし、福島県に残った人々が現状の生活に満足しているかという決して満足しているわけではない。「活力ある個性豊かな社会」にかかる県民の意識調査をみると5項目全てにおいて「感じない」、「あまり感じない」という否定的な回答が、「感じる」、「やや感じる」という肯定的な意見を上回っており、しかも年を追うごとにこの傾向が強まっている。

現状に満足しているわけではないが、生活していくうえで大きな不満もない。現状を受け入れ、改革、変革の必要性をあまり感じていない。

少し偏っているかもしれないが、我々は統計の数字から上記のような県民像を思い描いた。そしてこの県民像は我々が日々生活していて肌で感じる県民性と大きな違和感はないのではないか。

厳しい見方をすれば、福島県は豊かな自然(農業)と首都圏から近いという恵まれた立地(工場進出)から、自ら変革をせず、受動的な態勢でも一定レベルの生活水準を確保できてきた。しかし、工場立地件数の激減(1963年以降過去最低)や大幅な財政赤字のなかで地方の自立が求められている現在においては、自ら行動し、イノベーションを起こそうとする企業家、経営者を育て、輩出する風土へと変革する必要があると思われる。

以下、客観的な統計資料を示しながら平均的な福島県民像をあぶり出していきたい。

2 総合的な指標から見た福島県のすがた

福島県のランキングについて、福島県新長期総合計画「うつくしま21」(平成13年度を初年度とし、平成22年度を目標年度とする10カ年計画のこと)の総点検報告書の資料編として添付されている「分野別全国比較一覧」によれば、以下のようになる。(尚、各指標のデータについては、入手可能なデータについては、最新のデータに置き換えてある)

図表 人口・経済指標

人口・経済指標	単 位	福島県	全国	上位	中位	下位	年次
総人口	千人	2,067	127,771		18		H19
人口増減率	%	-6.3	0.0			35	H19
年少人口比率	%	14.2	13.5	6			H19
老年人口比率(*)	%	23.7	21.5		26		H19
一般世帯の平均人員	人	2.91	2.55	7			H17
三世帯世帯割合	%	17.78	8.64	6			H17
出生率(人口千人当り)	人	8.3	8.6		30		H19
死亡率(人口千人当り)(*)	人	10.4	8.8			32	H19
平均初婚年齢(男)(*)	歳	29.2	30.1	4			H19
平均初婚年齢(女)(*)	歳	27.2	28.3	1			H19
県内総生産(名目)	億円	78,972	5,188,240		19		H18
一人当り県民所得	千円	2,775	3,069		23		H18
就業率	%	56.7	56.0		23		H17
第一次産業就業者比率	%	9.2	4.8		16		H17
第二次産業就業者比率	%	30.7	26.1	12			H17
第三次産業就業者比率	%	59.3	67.2			45	H17
農業産出額	億円	2,441	84,449	12			H19
林業産出額	億円	141	4,414	8			H19
製造品出荷額等	億円	61,706	3,358,542		19		H19
年間商品販売額	億円	46,702	5,482,371		21		H19
県内総生産(実質)増加率	%	3.0	1.9	14			H18

・指標名の(*)のある指標は、データの小さいほうから順位付けを行っている(データの小さいほうが上位)

・「上位」とは全国順位が1位から15位まで、「中位」とは16位から30位まで、「下位」とは31位から47位までのこと

図表 生活環境指標

生活環境指標	単 位	福島県	全国	上位	中位	下位	年次
人口10万人当り公害苦情件数(*)	件	28.0	50.5	4			H19
産業廃棄物の不法投棄把握量(*)	t	3,796	2,792*			36	H18
国立・国定公園県立自然公園利用者数	千人	16,304	19,270*		21		H18
道路延長	k m	38,676	1,193,458	7			H19
道路改良率	%	56.3	58.3		28		H19
水道普及率	%	91.8	97.3			42	H18
汚水処理人口普及率	%	69.6	83.7			34	H19
1人当り都市公園面積	m ²	9.94	8.61		20		H19
一世帯当り自家用乗用車台数	台	1.51	1.09	11			H20
持ち家比率	%	68.5	62.1		24		H17
ブロードバンドインターネット普及率	%	40.9	55.6			35	H19
人口10万人当り交通事故発生件数	件	616.7	651.5		20		H19
自主防災組織率	%	78.9	69.9	12			H19
人口10万人当り火災出火件数(*)	件	45.6	43.0		26		H19
1人当り災害被害額(*)	円	1,710	3,770		23		H17
警察官人口負担率(*) (警察官1人当り受けもつ県民の数)	人	651.3	502.7			46	H20
救急自動車の平均所要時間(*)	分	34.4	32.0			40	H18

・指標名の(*)のある指標は、データの小さいほうから順位付けを行っている(データの小さいほうが上位)

・「上位」とは全国順位が1位から15位まで、「中位」とは16位から30位まで、「下位」とは31位から47位までのこと

・全国欄の*を付している数値は、全国値を47都道府県で割った数値

図表 保健・医療・福祉指標

保健・医療・福祉指標	単 位	福島県	全国	上位	中位	下位	年次
人口10万人当り医療施設数	所	122.4	137.9			34	H19
人口10万人当り病院の病床数	床	1,422.2	1,268.0		23		H19
人口10万人当り医療施設従事医師数	人	176.1	206.3			38	H18
人口10万人当り小児科医師数	人	10.3	11.5			37	H18
人口10万人当り産婦人科医師数	人	6.6	7.5			37	H18
一般病院平均在院日数(※) (入院患者1人当り)	日	28.4	29.0		17		H18
人口10万人当り救急自動車数	台	6.1	4.5	14			H18
一人当り国民健康保険医療費(※)	千円	385	375		21		H18
人口10万人当り生活習慣病死者数(※)	人	605.7	515.3			34	H18
平均寿命(男)	歳	77.97	78.79			41	H17
平均寿命(女)	歳	85.45	85.75			39	H17
出生数千当り周産期死亡率(※)	一	4.5	4.5		26		H19
出生数千当り乳児死亡率(※)	一	2.6	2.6		26		H19
人口千人当り被生活保護者数(※)	人	7.4	12.1		18		H19
老人ホーム定員数 (65歳以上人口千人当り)	人	21.2	24.5			43	H17
介護老人福祉施設定員数 (65歳以上人口千人当り)	人	15.7	15.6			31	H18
老人医療費(※) (老人健康医療給付対象者一人当り)	千円	764	832	14			H18
身体障がい者更生援護施設定員数 (人口10万人当り)	人	31.8	47.6			42	H17
知的障がい者援護施設定員数 (人口10万人当り)	人	129.2	152.5			39	H17
人口10万人当り児童福祉施設数	所	1.72	1.88			35	H17
献血者数	人	88,071	105,097*	15			H19

・指標名の(※)のある指標は、データの小さいほうから順位付けを行っている(データの小さいほうが上位)
 ・「上位」とは全国順位が1位から15位まで、「中位」とは16位から30位まで、「下位」とは31位から47位までのこと
 ・全国欄の*を付している数値は、全国値を47都道府県で割った数値

図表 人口・経済指標

産業・労働指標	単 位	福島県	全国	上位	中位	下位	年次
水陸稲収量数	百トン	4,382	88,150	4			H20
販売農家数	戸	80,597	41,775*	3			H17
一戸当り農業所得	千円	1,317	1,228		18		H18
耕作放棄地率(※)	%	14.9	9.7		29		H17
素材(丸太)生産量	千m ³	652	353*	7			H18
海面漁業獲得量	百トン	997	43,779	12			H19
従業員一人当り製造業付加価値額	万円	1,228	1,378		26		H18
小売店数 (飲食店を除く人口千人当り)	店	12.38	11.00		24		H13
特許出願件数	件	288	7,384*			38	H18
技能士数	人	2,071	2,449*		20		H18
開業率	%	4.29	4.98*			31	H18
温泉地延宿泊利用人員	千人	5,301	2,917*	8			H18
パートタイム労働者比率(※)	%	19.4	26.1	3			H19
男女賃金格差 (高卒初任給・女÷男×100%)	%	96.1	95.0		18		H19

・指標名の(※)のある指標は、データの小さいほうから順位付けを行っている(データの小さいほうが上位)
 ・「上位」とは全国順位が1位から15位まで、「中位」とは16位から30位まで、「下位」とは31位から47位までのこと
 ・全国欄の*を付している数値は、全国値を47都道府県で割った数値

図表 教育・文化・スポーツ指標

教育・文化・スポーツ指標	単 位	福島県	全国	上位	中位	下位	年次
幼稚園数 (3歳～5歳人口10万人当り)	園	663.2	408.5	4			H19
保育所数 (0歳～5歳人口10万人当り)	所	277.1	340.6			39	H18
高校等進学率	%	97.9	97.8		26		H20
大学・短大等進学率	%	42.6	52.8			38	H20
コンピュータで指導できる教員率	%	59.6	60.6		27		H18
青少年学級・講座数 (人口100万人当り)	学級・講座	1,263.4	709.6	14			H16
10代人工妊娠中絶実施率(*) (15歳以上20歳未満の女子総人口千人当り)	‰	10.5	8.7			39	H18
人口10万人当り図書館数	館	2.77	2.33		19		H17
人口10万人当り博物館数	館	0.96	0.94		27		H17
人口10万人当り公民館数	館	20.51	13.42		24		H17
一日当り余暇活動時間	分	389	394		29		H18
ボランティア活動の年間行事者率	%	30.2	26.2		18		H18
人口100万人当り社会体育施設数	施設	716.8	376.1	7			H17
スポーツの年間行事者率	%	57.6	65.3			43	H18
総合型地域スポーツクラブ設立数	クラブ	57.0	42.6*	4			H19
人口1万人当り海外旅行者数	人	571	1,296			37	H19
留学生数	人	236	2,521*			41	H19

・指標名の(*)のある指標は、データの小さいほうから順位付けを行っている(データの小さいほうが上位)

・「上位」とは全国順位が1位から15位まで、「中位」とは16位から30位まで、「下位」とは31位から47位までのこと

・全国欄の*を付している数値は、全国値を47都道府県で割った数値

福島県のランキングは、上記90指標のうち上位の指標が26指標、中位が35指標、下位が29指標となっている。結果として、中位の指標が多く、一見すると、可もなく不可もなくといった状況で何の問題点もないように見えるが、上記指標から福島県の問題点として、以下のようなことが推察できる。

- ①第二次産業就業者比率が12位にもかかわらず、従業員一人当たり製造業付加価値額は26位、さらに特許出願件数は38位となっており、福島県の工業集積は、加工組立に特化した生産拠点の役割にとどまっており、研究開発拠点としての役割を果たすまでに至っていない。
- ②開業率が31位となっており、産学官連携等の起業支援環境が浸透していない。
- ③水陸稲収量数が4位、販売農家数が3位にもかかわらず、農業産出額は12位、一人当たり農業所得は18位となっており、生産性の向上やブランド化に結びついていない。
- ④年少人口比率が6位にもかかわらず、保育所数が39位となっており、子育て環境に恵まれず、女性の社会進出を阻む要因となっている。
- ⑤留学生が41位、人口1万人当り海外旅行者数も37位と、グローバルな視野での人的交流の機会が形成されていない。

また上記指標とは別に、中小企業診断協会福島県支部顧問の三浦政一氏は、その著「東北地域企業再生への道－事例に学ぶ再生戦略－」のなかで福島県を含めた東北地域の特質として、

- ①イメージ的に、よくも悪しくも地域カラーが強く見られる面がある
- ②一部を除いて人口移動が少ない(土着の住民が多い)ことから、排他的と見られやすい面がある。
- ③開発の遅れ、寒冷地など風土的側面から、守りの姿勢が強く見られやすい面がある。
- ④ともすれば、保守的で挑戦的な面などで、遅れをとっていると見られやすい面がある。
- ⑤東北地域の平成15年度の倒産企業で、業暦30年以上の老舗倒産が444社と東北地域倒産企業の

45.4%に及び、全国の26.4%を大きく上回っていて挑戦意欲に欠け、成り行き任せの結果とも見られる(帝国データバンク調査)。

以上の5点をあげている。

今までは、都市圏からの積極的な工場誘致による労働提供で右肩上がりの経済成長が望めたが、現在は長引く不況で工場撤退や縮小が増加しており、配置転換や派遣切りなど雇用面への影響も大きく、脅威にさらされている。今後は、福島県内に根付き、地域貢献に寄与し、簡単には逃げられない産業の誘致と育成が求められる。

そして、このことは平成13年度の中小企業診断協会福島県支部研究報告書「福島県における産業構造の特質と地場産業に対する「金融」を中心とする経営支援のあり方に関する調査研究」において、

- ①高度成長終焉以降のこの30年間、電気機械製造業を中心とした製造業の工場の進出におおきく依存して県経済の成長を遂げてきた。
- ②しかし、ここに来てITバブルの崩壊により電気機械産業の落ち込みは大きく、生産拠点の海外移転や地方工場の撤退等が進んでおり、こうした電気機械製造業に大きく依存する体質となった福島県にとって、影響はより大きいものとなっている。そして、県内の電気機械製造業のリストラが加速度的に進行し、雇用に影響を及ぼし、結果として東北平均を上回る県人口の減少を招いている。
- ③大規模な工場の進出により福島県民は多くの働く場を得てきた。結果として雇用の安定をもたらし、県民生活向上に大きく貢献してきたことは間違いない。

しかし一方で、こうした環境がゆえにあえてリスクをとって起業しようという意識も弱められた一面もあるのかもしれない。

今後の県経済の更なる発展を考えた場合、必要なものは地域に根ざした活力ある企業の創出であり、そのための企業化の育成、支援ではないだろうか。

と記されており、8年が経過した今でも深刻な経済環境にあることを考慮すれば、個々人レベルで、イノベーションへの意識を高めることが早急に求められている。

また、将来的には、少子高齢化に伴う労働力の減少による経済成長力の衰退が懸念されている。

福島県総合計画審議会で策定した、新しい「福島県総合計画」(30年程度先を展望しながら、平成22年度を初年度とし、平成26年度を目標とする5ヵ年計画)では、人口と経済の見通しについて、以下のよう

に記している。

福島県の人口については、平成10年1月の213万8,000人をピークに、平成47年に164万9,000人(うち年少人口割合10.5%、生産年齢人口割合54.0%、老年人口割合35.5%)まで減少すると予想している。

経済見通しについては、本県の成長率が、国内の成長率を下回っていたことを踏まえると、毎年度平均1%台の経済成長になると見込まれ、物価の変動を考慮しない場合、平成26年度の県内総生産は、名目ベースで7兆8,000億円から8兆円程度と予想している。さらに、平成47年までは、平均1%程度のプラス成長を継続するが、生産年齢人口の推移を踏まえると、平成47年度の県内総生産は8兆6,000億円から9兆円程度になると予想している。加えて、平成26年度の産業別の生産額割合については、第1次産業が1.9%程度、第2次産業が31.5%、第3次産業が66.6%程度と予想している。

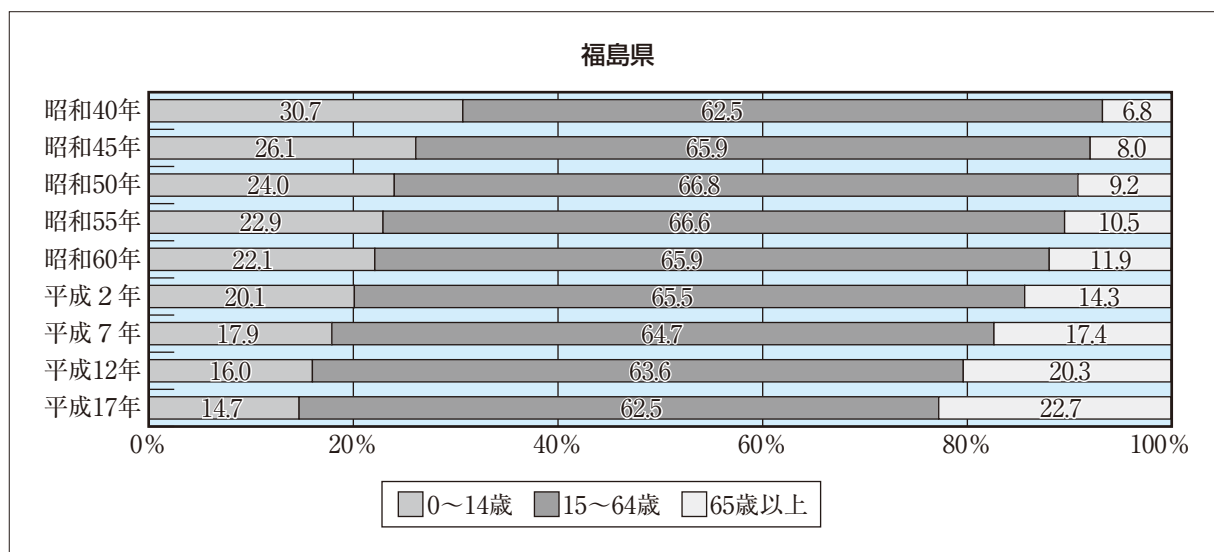
しかしながら、経済見通しについては、平成19年度の名目ベースの県内総生産が7兆8,834億円であることを踏まえると、平成26年度県内総生産は平成19年度よりもマイナスとなることも考えられる。

そのため、持続的な経済成長と豊かな生活を維持するための実効性のある対策が課題となっている。

3 個別的な指標から見た福島県のすがた

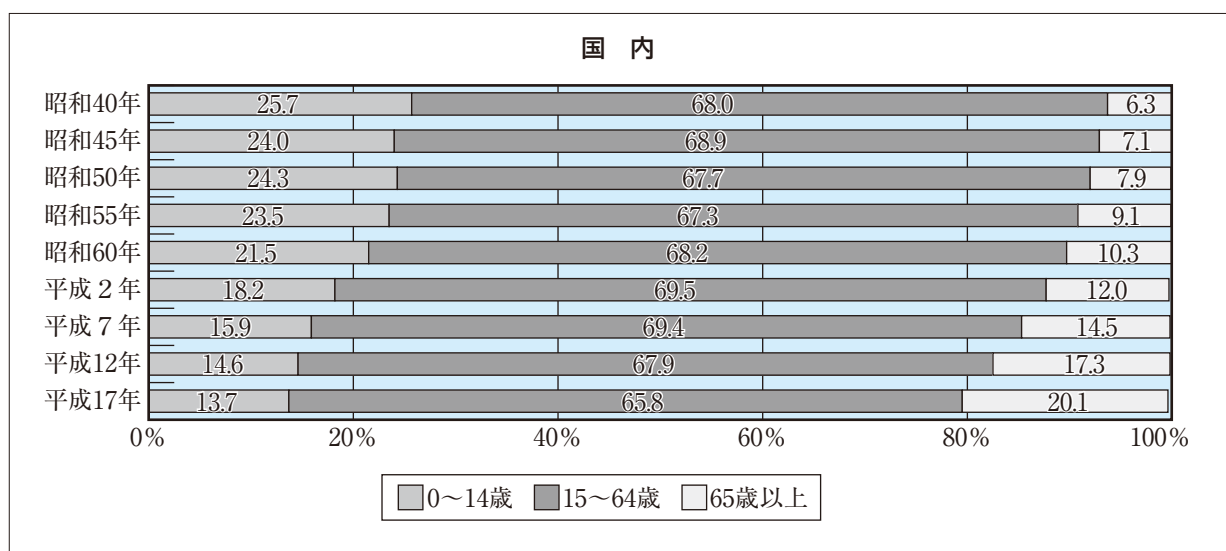
(1) 県内と国内の人口年齢別構成の推移

図表 福島県の3区分人口割合



総務省 国勢調査

図表 国内の3区分人口割合



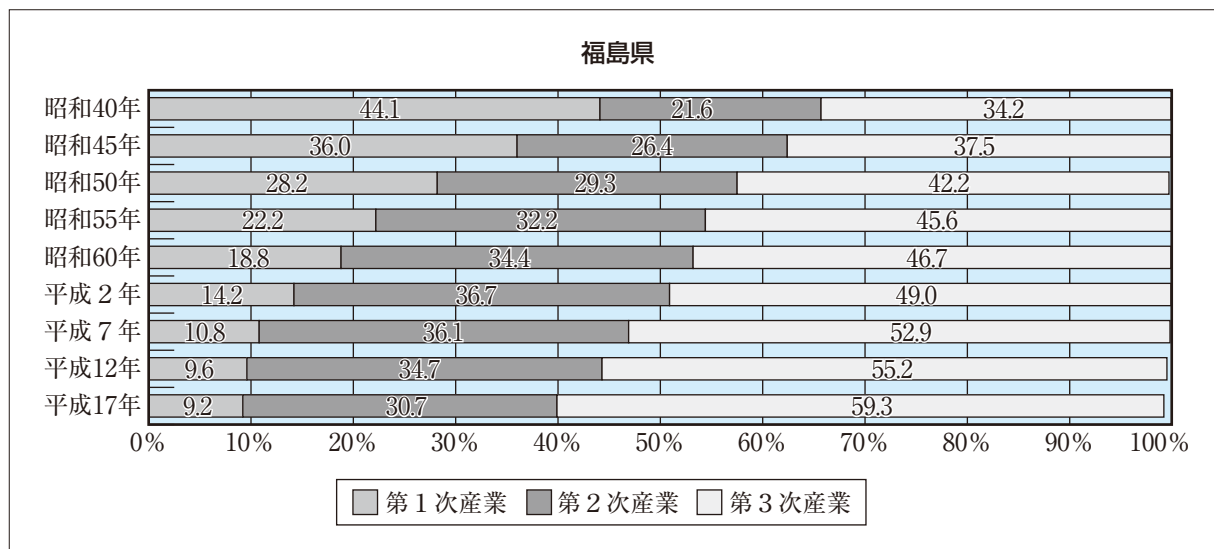
総務省 国勢調査

平成17年の総人口は、福島県が209万人、国内が1億2,777万人となっている。

福島県、全国ともに、平成7年から平成12年にかけて、年少人口割合(0～14歳が総人口に占める割合)と老年人口割合(65歳以上が総人口に占める割合)が逆転している。

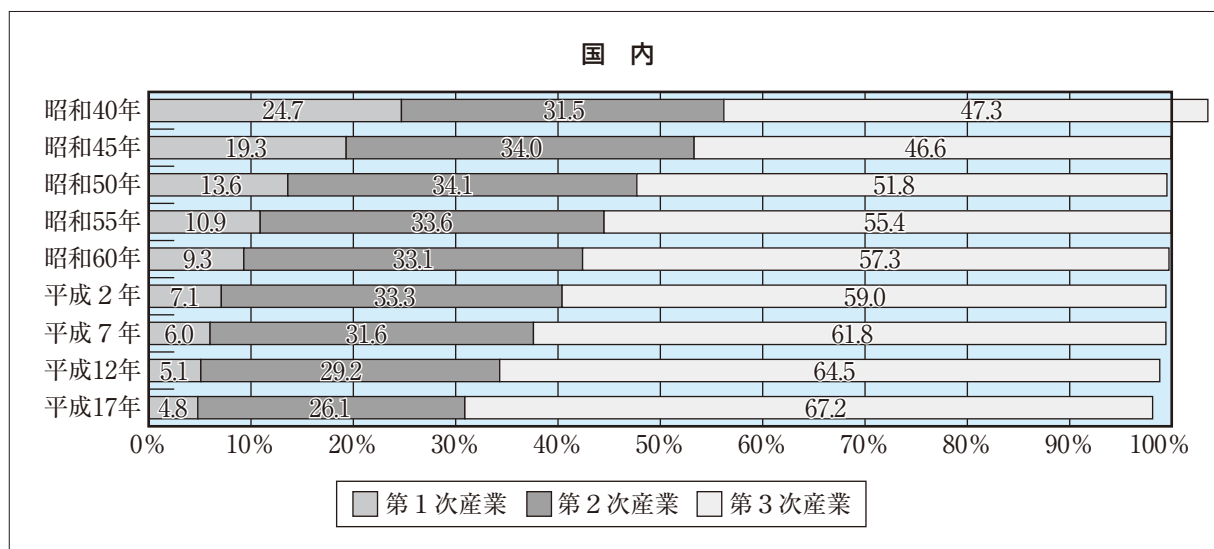
(2) 県内と国内の産業別就業人口の推移

図表 福島県の産業別就業人口割合



総務省 国勢調査

図表 国内の産業別就業人口割合



総務省 国勢調査

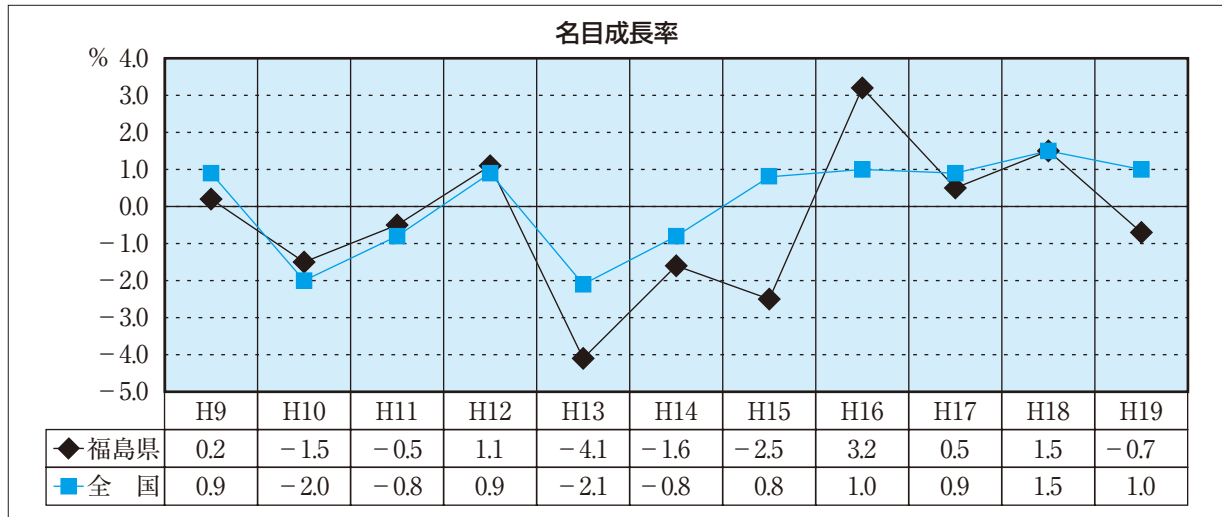
平成17年の15歳以上就業者人口は、福島県が101万人、国内が6,150万人となっている。

福島県、全国ともに第3次産業の割合が増加している。平成17年の福島県のランキングは、第1次産業従業者比率が16位、第2次産業従業者比率が12位、第3次産業従業者比率が45位となっている。

今後、少子高齢化による労働力人口の低下と第3次産業のウエイト増加という時代潮流において、イノベーションによる生産性向上が課題となっている。

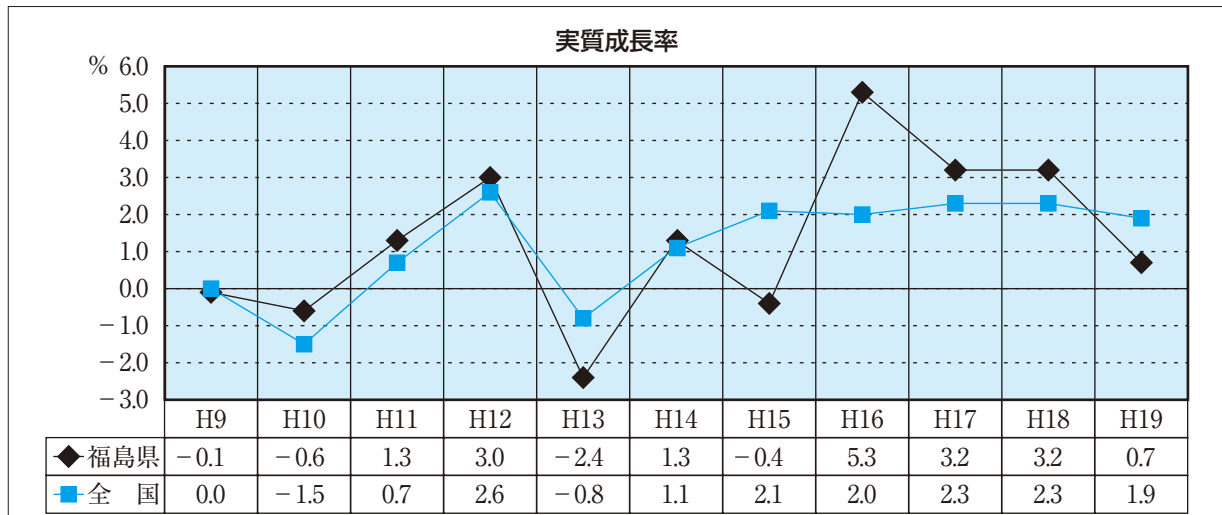
(3) 県内と国内経済成長の推移

図表 福島県と国内の名目経済成長率



福島県県民統計経済年報

図表 福島県と国内の実質経済成長率

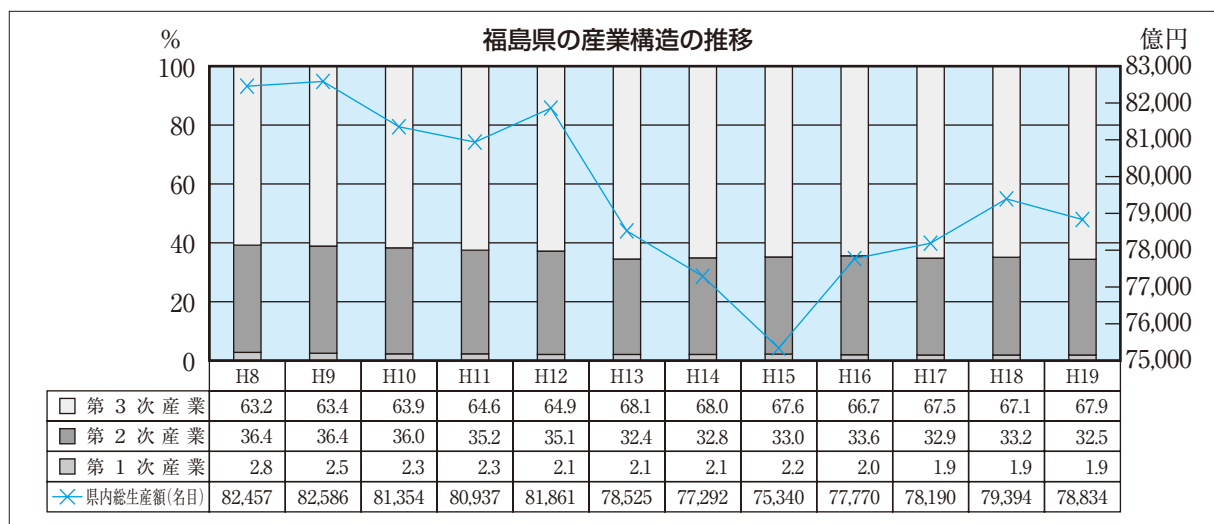


福島県県民統計経済年報

平成19年度の県内総生産(名目)は、7兆8,834億円と前年比でマイナス0.7%となり、4年ぶりのマイナス成長となった。その要因として、原油・原材料価格高騰や改正建築基準法の施行などがあげられる。マイナスの影響を与えた業種として、建設業の▲1.0%、卸売・小売業の▲0.3%があげられる。一方、プラスに寄与した業種としてサービス業の0.5%、不動産業の0.2%があげられる。平成19年度の県内総生産(実質)は、9兆1,360億円と前年比でプラス0.7%となり、4年連続のプラスとなった。平成19年度の国内総生産(名目)は、515兆8,579億円と前年比でプラス1.0%となり、5年連続のプラスとなった。平成19年度の国内総生産(実質)は、562兆8,105億円と前年比でプラス1.9%となり、6年連続のプラスとなった。

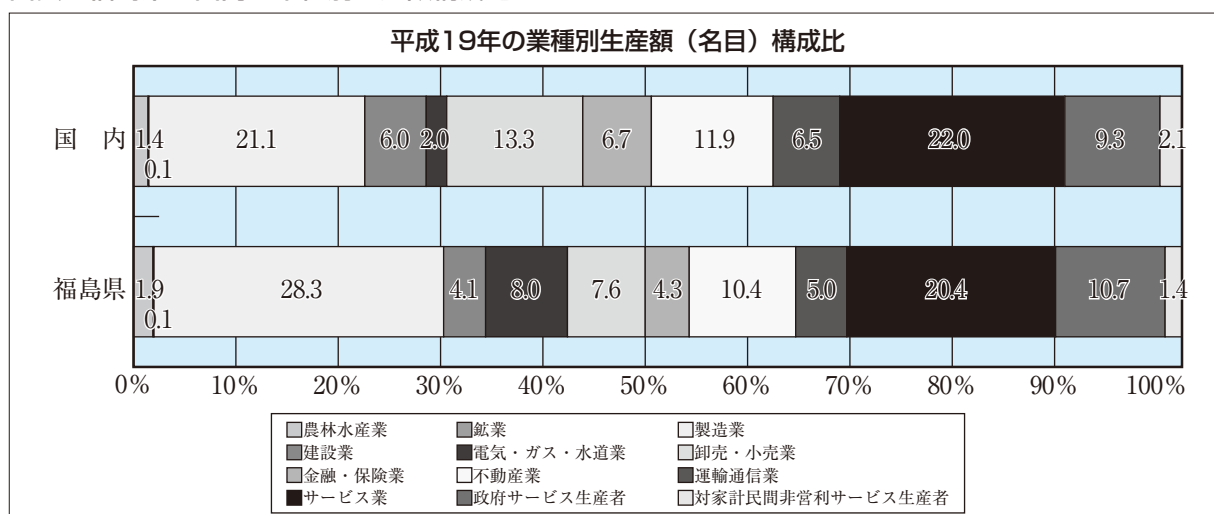
(4) 県内と国内の経済活動の推移

図表 福島県の産業別生産割合と名目生産額



福島県県民統計経済年報

図表 福島県と国内の業種別生産額構成比



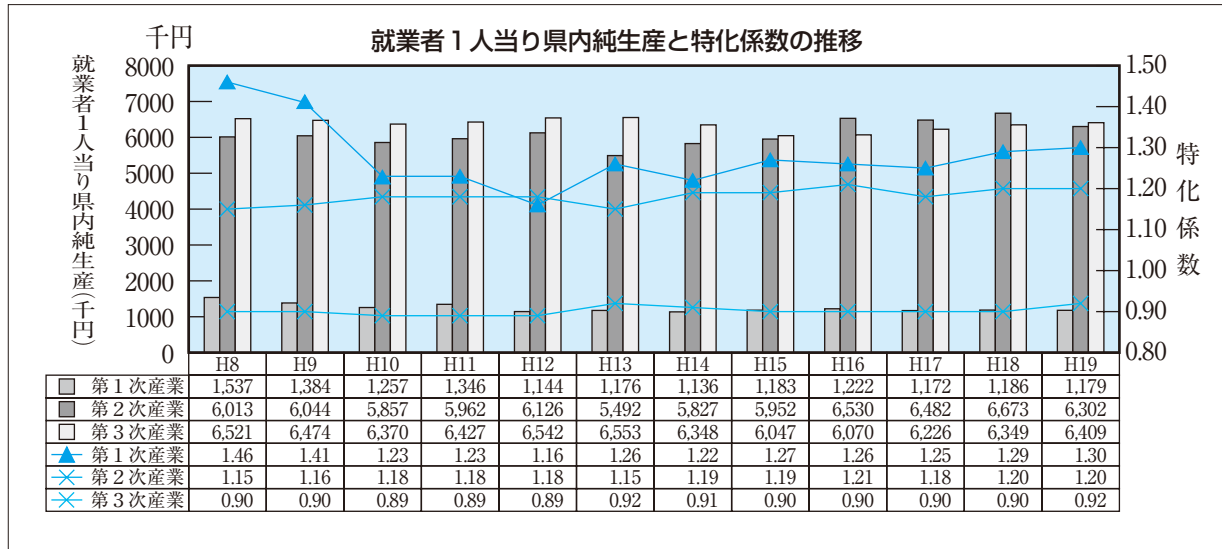
福島県県民統計経済年報

福島県の産業構造の推移は、その構成比について平成8年と19年を比較すると、第1次産業が平成8年よりも0.9ポイント低い1.9%、第2次産業が3.9ポイント低い32.5%、第3次産業が4.7ポイント高い67.9%となっている。

福島県と全国の平成19年の業種別総生産の構成比を比較すると、福島県については、製造業が国内より7.2ポイント高い28.3%、電気・ガス・水道業が6.0ポイント高い8.0%、卸売・小売業が5.7ポイント低い7.6%、金融・保険業が2.4ポイント低い4.3%となっている。

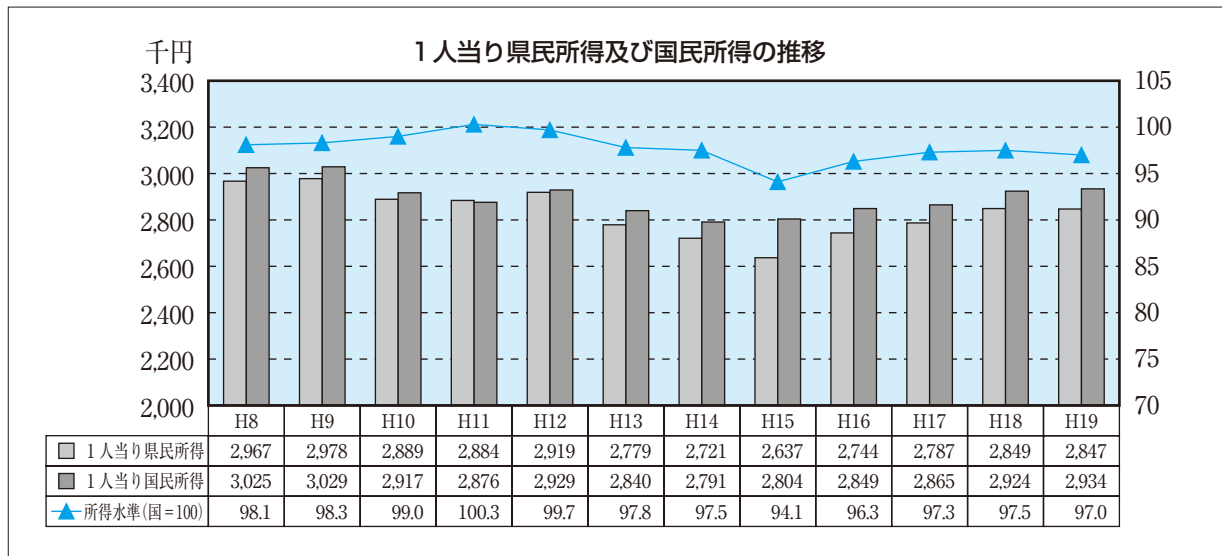
福島県については、第1次産業および第2次産業から第3次産業への比率が高まっている。しかしながら、平成19年の福島県の第2次産業の構成比は、国内よりも5.3ポイント高い32.5%となっており、都市圏からの企業誘致による第2次産業への依存が高い状況にあると思われる。

図表 産業別就業者1人当たり総生産と産業別特化係数



福島県県民統計経済年報

図表 1人当たり県民所得と国民所得



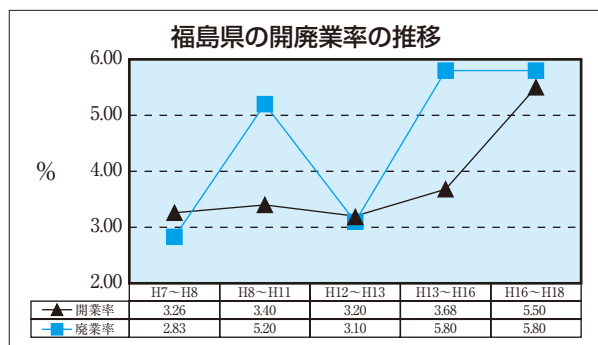
福島県県民統計経済年報

福島県の特化係数(福島県の構成比/国内の構成比)の推移は、第1次産業と第2次産業が1を上回って推移しているのに対して、第3次産業については1を下回って推移している。就業者1人当たり県内純生産(県内純生産/県内ベースの就業者数)の推移は、平成16年から18年にかけて第2次産業が第3次産業を上回ったものの、平成19年は第3次産業が第2次産業よりも107千円高い6,409千円となった。

福島県の1人当たり県民所得(県民所得/県総人口)の推移は、平成11年に1人当たり国民所得を上回った。しかし、それ以外は下回った水準にあり、平成19年は2,847千円と、国を100とした所得水準で97.0となった。

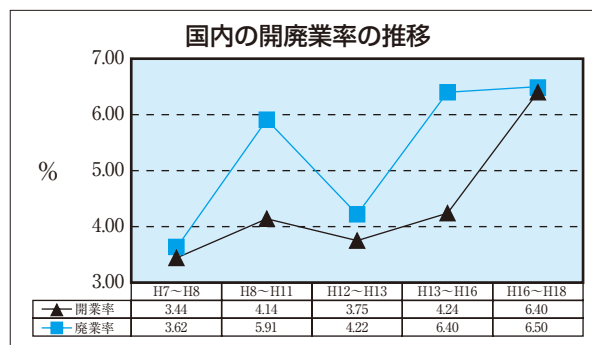
(5) 県内と国内の開廃業率の推移

図表 福島県開廃業率



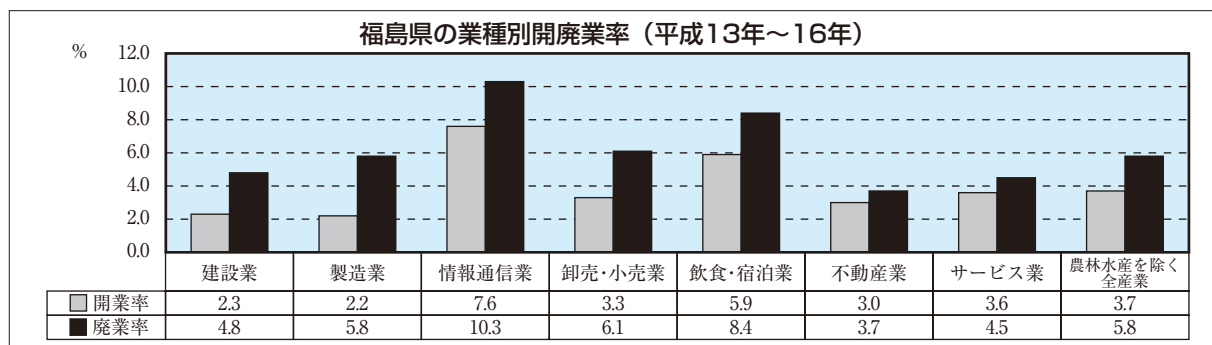
事業所・企業統計調査

図表 国内開廃業率



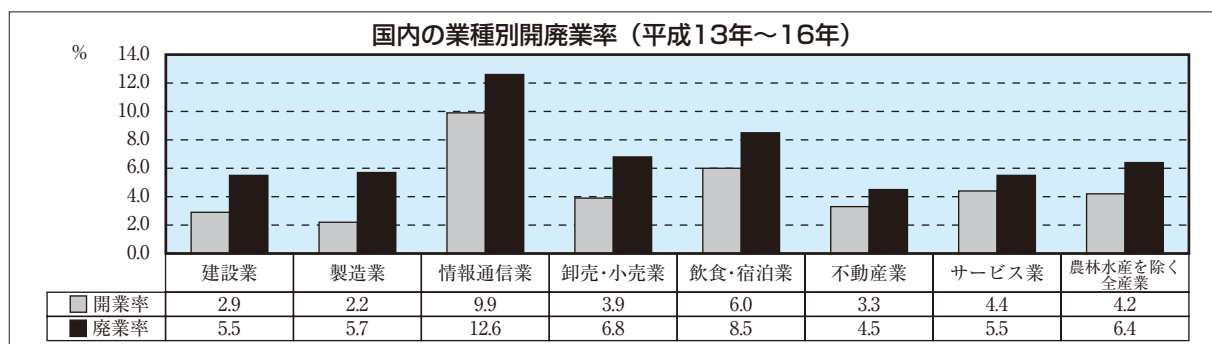
事業所・企業統計調査

図表 福島県内の業種別開廃業率



事業所・企業統計調査

図表 国内の業種別開廃業率



事業所・企業統計調査

福島県は国内よりも開業率が下回っている。また、平成13年から16年の業種別開廃業率についても、福島県は国内よりも全業種で開業率が下回っている。また、廃業率が開業率を上回る状況が恒常化している。中小企業基本法改正から10年、創業の促進も中小企業政策の柱となっており、各種の支援策があるものの、開業率の上昇に必ずしも結びついていない厳しい状況にある。

(6) 上場企業数の比較

東北地方の上場件数について調べると以下の通りとなる。

図表 上場取引所別及び県別(社数)

取引所別			県別					
			宮城	青森	岩手	秋田	山形	福島
東京証券取引所	1 部	30	10	3	3	1	3	10
	2 部	5	3	0	0	1	1	0
	マザーズ	2	1	0	0	1	0	0
東京証券取引所 計		37	14	3	3	3	4	10
名古屋証券取引所セントレックス		1	1	0	0	0	0	0
ジャスダック証券取引所		28	13	3	4	0	5	3
上場会社 計		66	28	6	7	3	9	13

注)東京証券取引所1部上場会社の30社のうち3社は札幌又は大阪1部にも上場している。

図表 上場会社の各取引所に占める割合

取引所別		上場会社数			東北上場会社の 占める割合(%)	福島上場会社の 占める割合(%)
		全国	東北	福島		
東京証券取引所	1 部	1,715	30	10	1.75	0.58%
	2 部	462	5	0	1.08	0.00%
	マザーズ	196	2	0	1.02	0.00%
東京証券取引所 計		2,373	37	10	1.56	0.42%
名古屋証券取引所セントレックス		30	1	0	3.33	0.00%
ジャスダック証券取引所		926	28	3	3.02	0.32%
上場会社 計		3,329	66	13	1.98	0.39%

注)各証券取引所の上場会社数は平成20年12月31日現在(外国会社は含まず)の発表資料に基づいている。

財務省東北財務局 HP「企業内容等の開示、東北の上場会社について」より

上場企業数について、本県および東北6県の割合は全国と比較しても小さくなっている。企業成長戦略において、上場することは一通過点に過ぎないものの、上場による対外信用力の向上等は、イノベーションへの取組機会の増加にもつながるものと思われる。

ここでは、一つの指標として上場企業を取り上げたものの、今後、上場企業の育成までは至らなくても、県内に本社を構え、地域に根ざした有力企業の育成を図ることが必要と思われる。

そして、工場誘致依存体質からの脱却を図ることが、好況・不況に一喜一憂されにくい、地域の形成につながるものと思われる。

(7) 知的財産(特許・実用新案・意匠・商標)出願状況の国内比較

各都道府県別の知的財産出願数と人口10万人あたりの知的財産の出願数を比較してみると、以下の通りとなる。

図表 都道府県別出願件数表(日本人によるもの、2008年)

都道府県別	特 許	人口10万人あたり	順位	実用新案	人口10万人あたり	順位
北海道	901	16.28	40	151	2.73	42
青森	152	10.92	47	33	2.37	44
岩手	250	18.49	38	30	2.22	47
宮城	1,076	45.98	26	81	3.46	31
秋田	200	18.05	39	37	3.34	35
山形	235	19.78	37	81	6.82	6
福島	262	12.77	43	69	3.36	34
茨城	1,534	51.75	22	115	3.88	27
栃木	553	27.50	32	83	4.13	24
群馬	1,714	85.19	13	84	4.17	23
埼玉	5,024	70.63	15	355	4.99	18
千葉	2,781	45.43	28	244	3.99	26
東京都	170,898	1331.19	1	2,002	15.59	1
神奈川県	17,768	199.26	5	459	5.15	17
新潟	1,090	45.59	27	131	5.48	13
富山	732	66.49	17	51	4.63	20
石川	646	55.31	20	55	4.71	19
福井	717	88.30	12	66	8.13	4
山梨	710	81.52	14	57	6.54	8
長野	2,824	130.08	6	100	4.61	21
岐阜	985	46.90	25	111	5.29	14
静岡県	4,639	122.08	7	196	5.16	16
愛知県	30,540	412.54	3	485	6.55	7
三重	1,287	68.64	16	48	2.56	43
滋賀	841	59.99	19	43	3.07	38
京都	9,721	369.76	4	220	8.37	3
大阪	51,241	581.89	2	825	9.37	2
兵庫	6,468	115.79	9	289	5.17	15
奈良	520	37.04	31	77	5.48	12
和歌山	503	49.70	24	41	4.05	25
鳥取	144	24.20	34	14	2.35	45
島根	383	52.83	21	25	3.45	32
岡山	1,205	61.86	18	64	3.29	36
広島	3,335	116.24	8	182	6.34	9
山口	1,509	103.14	11	45	3.08	37
徳島	359	45.21	29	47	5.92	10
香川	423	42.17	30	78	7.78	5
愛媛	1,596	110.53	10	51	3.53	29
高知	159	20.57	36	44	5.69	11
福岡	2,592	51.29	23	177	3.50	30
佐賀	191	22.31	35	24	2.80	41
長崎	234	16.25	41	49	3.40	33
熊本	265	14.55	42	41	2.25	46
大分	146	12.17	45	35	2.92	40
宮崎	295	25.97	33	41	3.61	28
鹿児島	204	11.88	46	72	4.19	22
沖縄	174	12.65	44	42	3.05	39
その他	84			67		
日本人による出願合計	330,110	258.52		7,717	6.04	
総出願件数	391,002			9,452		

図表 都道府県別出願件数表(日本人によるもの、2008年)続き

都道府県別	意 匠	人口10万人あたり	順位	商 標	人口10万人あたり	順位
北 海 道	188	3.40	38	1,334	24.10	35
青 森	21	1.51	46	212	15.23	47
岩 手	26	1.92	45	309	22.86	37
宮 城	102	4.36	33	499	21.32	39
秋 田	26	2.35	43	197	17.78	45
山 形	59	4.97	30	313	26.35	30
福 島	62	3.02	40	424	20.66	43
茨 城	85	2.87	42	553	18.66	44
栃 木	80	3.98	34	483	24.02	36
群 馬	160	7.95	24	501	24.90	33
埼 玉	746	10.49	19	1,920	26.99	29
千 葉	229	3.74	36	1,534	25.06	32
東 京	10,574	82.36	1	44,189	344.20	1
神 奈 川	1,607	18.02	10	3,878	43.49	13
新 潟	433	18.11	9	745	31.16	23
富 山	420	38.15	3	536	48.68	8
石 川	141	12.07	15	496	42.47	14
福 井	264	32.51	5	461	56.77	6
山 梨	86	9.87	21	384	44.09	11
長 野	175	8.06	23	757	34.87	20
岐 阜	723	34.43	4	785	37.38	19
静 岡	569	14.97	11	1,723	45.34	10
愛 知	2,147	29.00	6	4,470	60.38	4
三 重	108	5.76	27	549	29.28	27
滋 賀	72	5.14	29	411	29.32	26
京 都	713	27.12	7	2,625	99.85	3
大 阪	6,508	73.90	2	12,366	140.43	2
兵 庫	1,021	18.28	8	3,232	57.86	5
奈 良	207	14.74	12	581	41.38	16
和 歌 山	80	7.91	25	339	33.50	21
鳥 取	29	4.87	31	126	21.18	41
島 根	24	3.31	39	216	29.79	25
岡 山	224	11.50	17	780	40.04	18
広 島	297	10.35	20	903	31.47	22
山 口	44	3.01	41	309	21.12	42
徳 島	89	11.21	18	192	24.18	34
香 川	121	12.06	16	409	40.78	17
愛 媛	183	12.67	14	601	41.62	15
高 知	37	4.79	32	210	27.17	28
福 岡	486	9.62	22	2,222	43.97	12
佐 賀	111	12.97	13	482	56.31	7
長 崎	19	1.32	47	235	16.32	46
熊 本	68	3.73	37	479	26.30	31
大 分	47	3.92	35	255	21.25	40
宮 崎	59	5.19	28	251	22.10	38
鹿 児 島	39	2.27	44	532	30.98	24
沖 縄	105	7.63	26	629	45.71	9
そ の 他	7			37		
日本人による出願合計	29,621	23.20		95,674	74.93	
総出願件数	33,569			119,185		

特許行政年次報告書2009年版、総務省「平成20年10月1日現在推計人口」より

図表 都道府県別人口(平成20年10月1日現在)

(単位1,000人)

都道府県名	人 口	占める割合	都道府県名	人 口	占める割合	都道府県名	人 口	占める割合
全 国	127,692	100.00%	富 山 県	1,101	0.86%	島 根 県	725	0.57%
北 海 道	5,535	4.33%	石 川 県	1,168	0.91%	岡 山 県	1,948	1.53%
青 森 県	1,392	1.09%	福 井 県	812	0.64%	広 島 県	2,869	2.25%
岩 手 県	1,352	1.06%	山 梨 県	871	0.68%	山 口 県	1,463	1.15%
宮 城 県	2,340	1.83%	長 野 県	2,171	1.70%	徳 島 県	794	0.62%
秋 田 県	1,108	0.87%	岐 阜 県	2,100	1.64%	香 川 県	1,003	0.79%
山 形 県	1,188	0.93%	静 岡 県	3,800	2.98%	愛 媛 県	1,444	1.13%
福 島 県	2,052	1.61%	愛 知 県	7,403	5.80%	高 知 県	773	0.61%
茨 城 県	2,964	2.32%	三 重 県	1,875	1.47%	福 岡 県	5,054	3.96%
栃 木 県	2,011	1.57%	滋 賀 県	1,402	1.10%	佐 賀 県	856	0.67%
群 馬 県	2,012	1.58%	京 都 府	2,629	2.06%	長 崎 県	1,440	1.13%
埼 玉 県	7,113	5.57%	大 阪 府	8,806	6.90%	熊 本 県	1,821	1.43%
千 葉 県	6,122	4.79%	兵 庫 県	5,586	4.37%	大 分 県	1,200	0.94%
東 京 都	12,838	10.05%	奈 良 県	1,404	1.10%	宮 崎 県	1,136	0.89%
神奈川県	8,917	6.98%	和歌山県	1,012	0.79%	鹿児島県	1,717	1.34%
新 潟 県	2,391	1.87%	鳥 取 県	595	0.47%	沖 縄 県	1,376	1.08%

資料：総務省「平成20年10月1日現在推計人口」より

人口10万人あたりの各出願数は、本県をはじめ、東北全域でおおむね40番台の下位となっている。平成20年10月1日の国内総人口127,692千人に対する福島県民2,052千人の占める割合は、1.61%であるが、各出願数に対する福島県の占める割合はそれぞれ特許0.067%、実用新案0.730%、意匠0.185%、商標0.356%と低い。東北6県において本県は、宮城県に次ぎ2番目の人口規模であるのに対し、各総出願数において、東北6県でも上位になれない厳しい状況にある。

2009年版の中小企業白書によれば、知的財産活動とヒット商品(過去10年間に収益に大きく貢献した商品)との観点から、

- ①特許を取得している中小企業の方が、ヒット商品が生まれる割合が高い。
- ②特許を取得しなくても、出願を確認できる企業のほうが、確認できない企業に比べ、ヒット商品の生まれる可能性が高い。
- ③技術移転を受けている企業の方が、受けていない企業に比べ、ヒット商品の生まれる可能性が高いなど、知的財産活動が活発な企業ほど、ヒット商品を生み出し、利益率が高いことを示唆している。

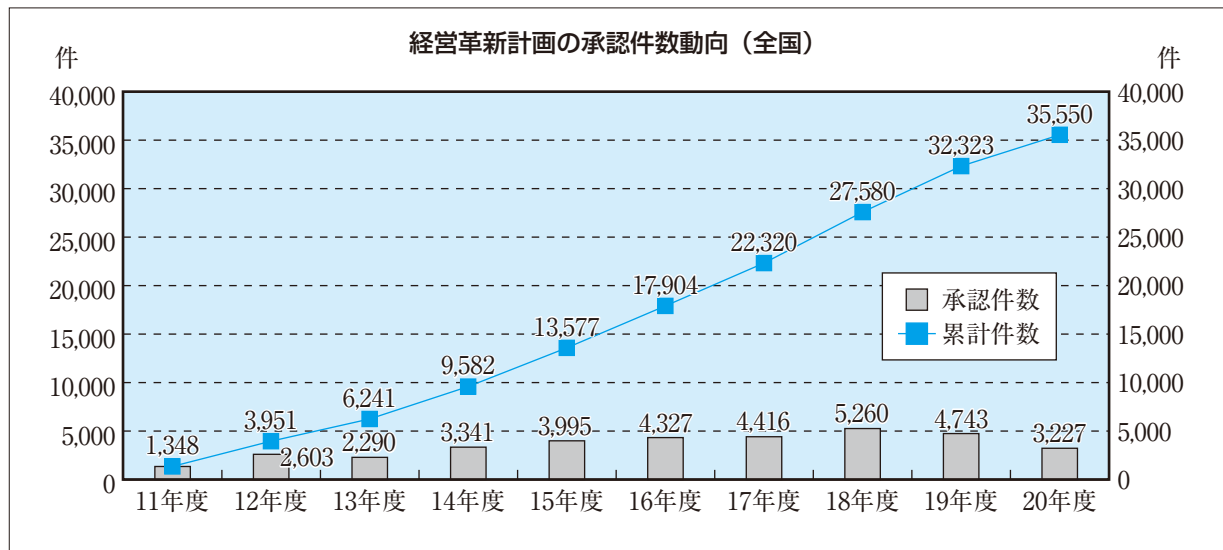
さらに、白書では「中小企業によるイノベーションの実現を促進していくため、中小企業が独自に開発した技術や製品を知的財産権により保護し、また、中小企業が外部の知識や技術を有効に活用して製品等の開発に取り組んでいくことが重要である。知的財産にかかる情報提供や研修、人材面・資金面での支援を通じて、中小企業が効果的に知的財産戦略を立案し、実行できる環境を整備することが求められているといえよう。」としている。

(8) 中小企業支援施策の取り組み状況

中小企業支援策のうち、経営革新・新連携事業・地域産業資源活性事業・農商工連携事業の取り組み状況についてみてみたい。

①経営革新計画承認件数の比較

図表 経営革新計画の承認件数動向(全国)



(資料)中小企業庁の経営革新計画承認件数データより

*但し、平成20年度は平成21年1月末までのデータ

図表 経営革新計画の承認実績表<平成21年9月分>(制度発足からの都道府県別の累計)

		累計承認件数	合計に占める割合	16	長 野	1,335	3.48%	33	鳥 取	336	0.88%	
国(地方局含)		24	0.06%	17	山 梨	292	0.76%	34	島 根	573	1.49%	
北海道		792	2.07%	18	静 岡	1,853	4.83%	35	山 口	669	1.75%	
1	北海道	792	2.07%	中 部			5,124	13.37%	四 国		986	2.57%
東 北		1,814	4.73%	19	愛 知	3,225	8.41%	36	徳 島	270	0.70%	
2	青 森	296	0.77%	20	岐 阜	585	1.53%	37	香 川	167	0.44%	
3	岩 手	327	0.85%	21	三 重	565	1.47%	38	愛 媛	366	0.95%	
4	宮 城	398	1.04%	22	富 山	376	0.98%	39	高 知	183	0.48%	
5	秋 田	218	0.57%	23	石 川	373	0.97%	九 州		4,497	11.73%	
6	山 形	311	0.81%	近 畿			5,944	15.51%	40	福 岡	2,447	6.38%
7	福 島	264	0.69%	24	福 井	359	0.94%	41	佐 賀	270	0.70%	
関 東		14,384	37.52%	25	滋 賀	527	1.37%	42	長 崎	384	1.00%	
8	茨 城	829	2.16%	26	京 都	401	1.05%	43	熊 本	372	0.97%	
9	栃 木	428	1.12%	27	大 阪	2,488	6.49%	44	大 分	418	1.09%	
10	群 馬	519	1.35%	28	兵 庫	1,693	4.42%	45	宮 崎	249	0.65%	
11	埼 玉	1,401	3.65%	29	奈 良	291	0.76%	46	鹿児島	357	0.93%	
12	千 葉	911	2.38%	30	和歌山	185	0.48%	沖 縄		179	0.47%	
13	東 京	4,827	12.59%	中 国			4,591	11.98%	47	沖 縄	179	0.47%
14	神奈川	1,332	3.47%	31	広 島	1,958	5.11%	合 計		38,335	100.00%	
15	新 潟	657	1.71%	32	岡 山	1,055	2.75%					

中小企業庁ホームページより

経営革新について中小企業新事業活動促進法では、「事業者が新事業活動を行うことにより、その経営の相当程度の向上を図ること」と定義している。また新事業活動とは「①新商品の開発又は生産」「②新役務の開発又は提供」「③商品の新たな生産又は販売の方式の導入」「④役務の新たな提供の方式の導入その他の新たな事業活動」の4つの新たな取組みをいう。

そして、中小企業者が中小企業新事業活動促進法に基づく経営革新計画を作成し、国から承認が受けられれば、低利の融資や税制上の特例など多様な支援を受けることができる。

施行されてから10年目を迎え、全国の承認件数は平成19年度に3万件を突破、平成21年9月現在で38,335件となっている。しかしながら、本県の累計承認件数は平成21年9月末現在で264件となっており、全国と比較すると低い水準にある。

②新連携事業承認件数の比較

図表 各地域の新連携認定件数(平成21年11月現在)

	平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度	平成21年度	合 計
北海道	13	13	10	10	5	51
東 北	11	16	10	8	7	52
関 東	37	34	38	38	12	159
中部・北陸	21	25	29	29	10	114
近 畿	35	26	25	30	9	125
中 国	10	15	6	7	2	40
四 国	6	9	3	3	1	22
九 州	19	8	12	15	10	64
沖 縄	5	4	4	1	2	16
合 計	157	150	137	141	58	643

中小企業庁ホームページより

新連携事業とは、異なる分野の事業者が連携し、経営資源(設備、技術、ノウハウなど)を有効に組み合わせ、新事業活動を行うことにより、新たな事業分野の開拓を図ることという。

そして、中小企業新事業活動促進法に基づき、中小企業者が事業計画を策定し、国から認定が受けられれば、補助金、政府系金融機関による低利融資、信用保証の特例等の多様な支援を受けることができる。

東北地方の累計認定数52件のうち12件が福島県となっており、全国の累計認定件数643件に対する福島県の割合は1.87%となっている。

③地域産業資源活用事業計画認定件数の比較

図表 都道府県別 地域産業資源活用事業計画 認定件数(平成21年11月11日現在)

	総合計	農水産物				鉱工業品				観光資源			
		計	H19	H20	H21	計	H19	H20	H21	計	H19	H20	H21
北海道	70	35	20	15	6	19	7	12	4	5	2	3	1
青森県	7	5	0	3	2	1	1	0	0	1	0	1	0
岩手県	7	5	3	2	0	2	1	0	1	0	0	0	0
宮城県	10	8	6	2	0	2	0	0	2	0	0	0	0
秋田県	8	4	2	0	2	3	2	0	1	1	1	0	0
山形県	11	5	3	2	0	6	5	0	1	0	0	0	0
福島県	13	4	2	2	0	7	3	3	1	2	1	1	0
茨城県	10	3	3	0	2	3	1	2	2	0	0	0	0
栃木県	5	1	0	1	0	3	2	1	1	0	0	0	0
群馬県	12	1	1	0	0	9	5	4	1	1	0	1	0
埼玉県	11	1	1	0	0	8	4	4	0	2	2	0	0
千葉県	10	4	2	2	2	2	1	1	1	1	1	0	0
東京都	8	1	0	1	0	7	2	5	0	0	0	0	0
神奈川県	8	0	0	0	0	6	3	3	1	1	1	0	0
新潟県	9	4	2	2	1	4	2	2	0	0	0	0	0
長野県	9	5	2	3	1	1	0	1	2	0	0	0	0
山梨県	13	2	2	0	0	10	6	4	0	0	0	0	1
静岡県	18	9	7	2	0	8	1	7	0	1	1	0	0
愛知県	27	2	1	1	1	19	7	12	5	0	0	0	0
岐阜県	24	4	2	2	2	16	8	8	2	0	0	0	0
三重県	17	4	3	1	2	10	6	4	0	1	0	1	0
富山県	19	2	0	2	1	14	9	5	2	0	0	0	0
石川県	31	1	1	0	2	23	10	13	5	0	0	0	0
福井県	8	1	1	0	0	7	5	2	0	0	0	0	0
滋賀県	11	0	0	0	2	2	2	0	6	0	0	0	1
京都府	19	3	1	2	0	9	3	6	2	4	1	3	1
奈良県	12	5	2	3	1	4	2	2	1	0	0	0	1
大阪府	14	0	0	0	0	11	3	8	3	0	0	0	0
兵庫県	28	5	1	4	3	9	5	4	7	3	1	2	1
和歌山県	11	7	3	4	0	3	2	1	1	0	0	0	0
鳥取県	9	1	1	0	0	7	3	3	1	1	0	1	0
島根県	12	7	5	1	1	5	1	2	2	0	0	0	0
岡山県	20	5	4	1	0	14	6	4	4	1	1	0	0
広島県	15	1	0	1	0	13	6	6	1	1	1	0	0
山口県	13	7	4	2	1	4	0	2	2	2	2	0	0
徳島県	18	7	1	4	2	10	4	4	2	1	1	0	0
香川県	23	6	2	1	3	16	8	5	3	1	0	0	1
愛媛県	21	9	2	5	2	12	8	2	2	0	0	0	0
高知県	14	7	4	1	2	7	4	1	2	0	0	0	0
福岡県	19	1	0	1	0	17	6	6	5	1	0	1	0
佐賀県	8	1	0	1	0	7	6	1	0	0	0	0	0
長崎県	12	2	0	2	0	7	4	2	1	3	2	1	0
熊本県	15	7	2	4	1	7	2	3	2	1	1	0	0
大分県	9	6	3	2	1	2	1	1	0	1	0	0	1
宮崎県	8	7	5	2	0	1	1	0	0	0	0	0	0
鹿児島県	13	6	2	2	2	7	2	3	2	0	0	0	0
沖縄県	38	19	12	4	3	9	5	4	0	10	5	3	2
合 計	727	256	118	90	48	419	175	163	81	52	24	18	10

中小企業基盤整備機構ホームページ J-Net21より

地域資源活用事業とは地域資源(鉱工業品、農林水産物、観光資源)を活用して新商品・新サービスの開発、市場化に取り組むことをいう。

そして、地域資源活用促進法に基づき、中小企業者が地域資源を活用した事業計画を策定し、国から認定が受けられれば、補助金、政府系金融機関による低利融資、信用保証の特例等の多様な支援を受けることができる。

東北地方の累計認定数56件のうち13件が福島県となっており、全国の累計認定件数727件に対する福島県の割合は1.79%となっている。

④農商工等連携事業計画認定件数の比較

図表 各地域の農商工等連携事業計画 認定数(平成21年12月末現在)

地 域	平成20年度	平成21年度	合 計
北海道	16	9	25
東 北	16	10	26
関 東	43	32	75
中 部	26	15	41
北 陸	10	7	17
近 畿	24	19	43
中 国	15	10	25
四 国	12	1	13
九 州	20	12	32
沖 縄	10	2	12
合 計	192	117	309

地域活性化支援事務局ホームページより

農商工連携事業とは農林漁業者と中小企業者が共同で新たな商品やサービスの開発等に取り組むことをいう。

そして、農商工等連携促進法に基づき、中小企業者と農林漁業者が共同で事業計画を策定し、国から認定が受けられれば、補助金、政府系金融機関による低利融資、信用保証の特例等の多様な支援を受けることができる。

東北地方の累計認定数26件のうち7件が福島県となっており、全国の累計認定件数309件に対する福島県の割合は2.27%となっている。

いずれの施策も、その積極的な取組みが、イノベーションにつながるものと思われる。特に、中小企業は大企業と違い、経営資源が限られている状況において、連携により新たな活路を見出すことは、企業存続のための有効な手段の一つになりうるものと思われる。

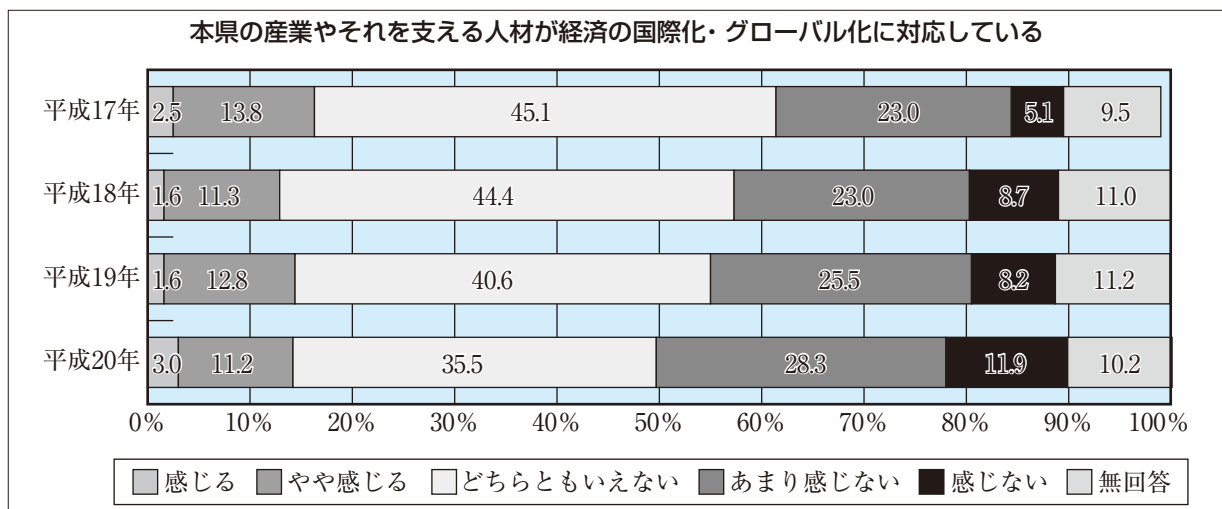
そのため、今回のテーマでもある、触媒者である中小企業診断士あるいは支援機関同士も連携を図ることで、中小企業等へのサポートができる基盤整備が必要と思われる。

4 県政世論調査の推移からみた県民意識

福島県では毎年、県民を対象にしたアンケート調査を行っている。その中の1つに、福島県新長期総合計画「うつくしま21」における重点施策についてのアンケート調査も行っている。そこで、重点施策の1つである、「活力ある個性豊かな社会」5項目について、平成17年から20年のアンケート調査の推移をみると以下の通りになっている。いずれも閉塞感が漂う結果となっており、早急な対策が求められる状況にある。

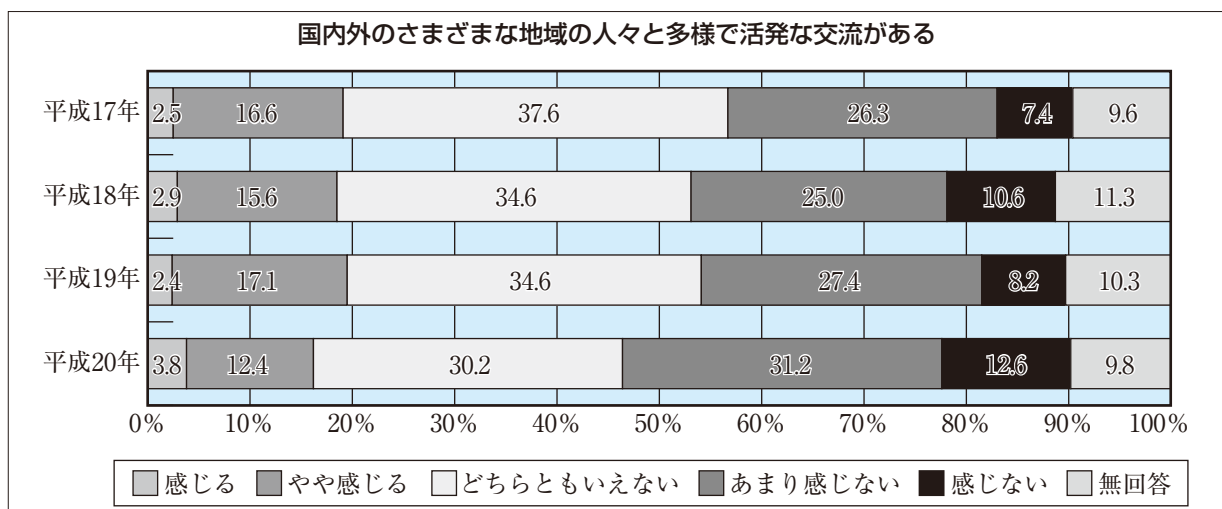
尚、アンケートのサンプル数は平成17年が771、18年が761、19年が803、20年が834となっている。また、アンケートの調査方法については、福島県全域の満15歳以上の県民を対象とし、層化二段無作為抽出法による郵送調査を実施している。

図表 県民の国際化・グローバル化に関する意識について



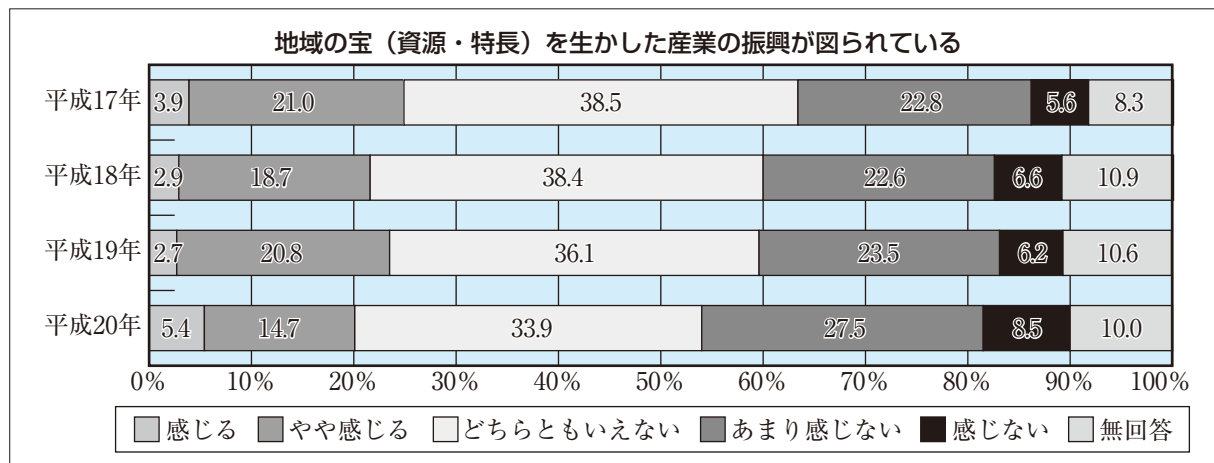
「あまり感じない」「感じない」の合計割合が、平成17年は28.1%であったが、平成20年は40.2%に上昇している。

図表 県民の交流に関する意識について



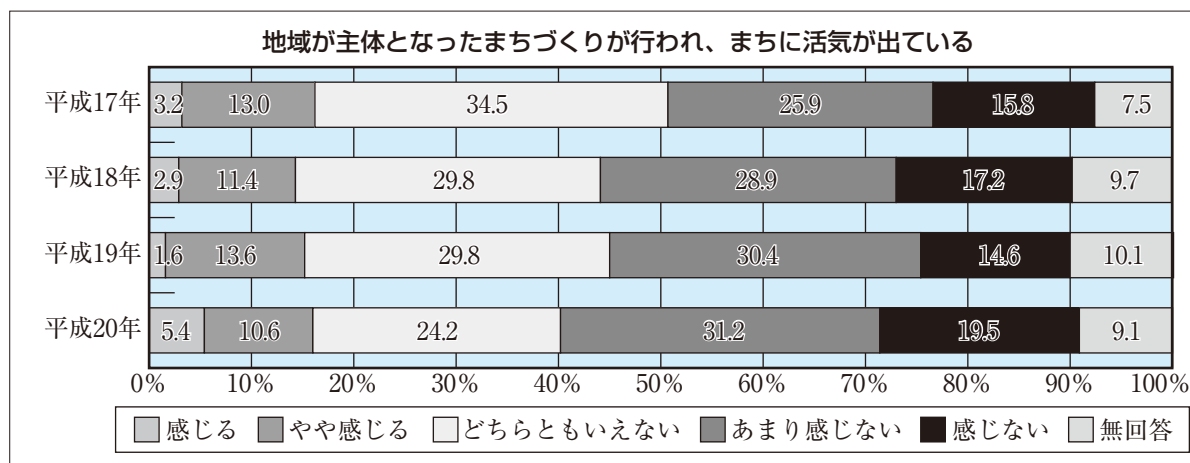
4回の調査を通して、「あまり感じない」「感じない」の合計割合が、「感じる」「やや感じる」の合計割合よりも、上回っている。

図表 県民の産業振興に関する意識について



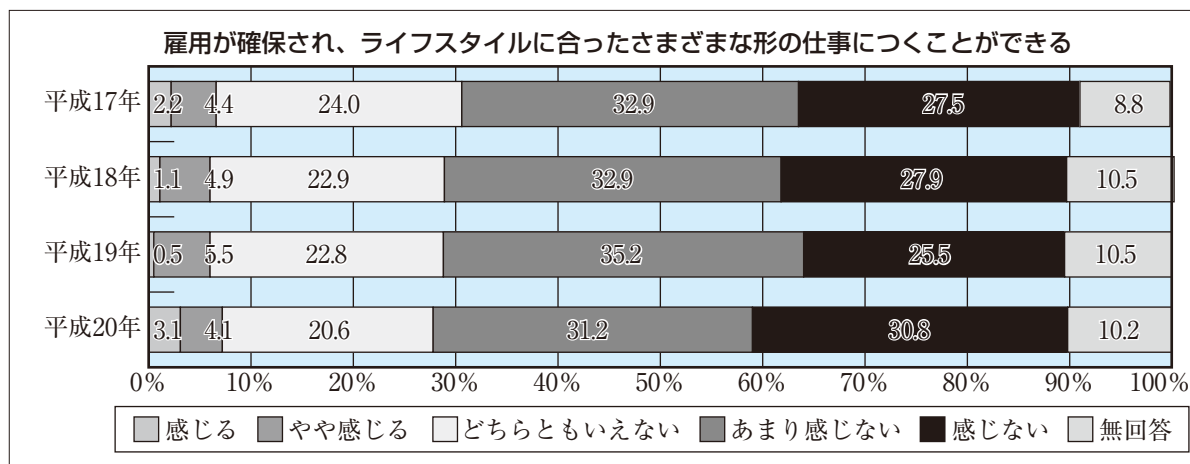
4回の調査を通して、「感じる」と「感じない」の割合が増加傾向にある。

図表 県民のまちづくりに関する意識について



平成20年の調査で、「あまり感じない」「感じない」の合計割合が50%を超えた。

図表 県民の仕事に関する意識について



4回の調査を通して、「あまり感じない」「感じない」の合計割合が50%を超えている。

5 県内地域生活圏別の分析

福島県は、南北方向3本の縦軸と東西方向3本の横軸の合計6本の連携軸の結節上に特色ある7つの経済圏が形成され、それぞれの軸に都市が分散した、多極分散型の県土構造となっている。

また、福島県は2つの山間部によって中通り、浜通り、会津地方というように3つにわけられており、気候風土や風習にも違いがある。



福島県ホームページ 新しい「福島県総合計画」より

そこで、多極分散型の県土構造が総合力となって、対国内での強みにつながることで、福島県の成長に寄与しているのかを探るため、福島県で公表している生活圏別産業連関表、特化係数、RSCA指数を用いて各地域生活圏の状況を調査した。尚、ここでの特化係数とRSCA指数についての定義は以下の通りとなる。

<特化係数>

各生活圏の生産額構成比／国内生産額構成比を用いた。その係数が1よりも大きい場合、当該地域の産業生産額が国内の産業生産額と比較して、特化していることを表している。

<RSCA指数(顕示対象比較優位指数)>

産業連関表において、競争力のある産業はより多くの地域外に移輸出されるという前提条件のもと、移輸出について、各生活圏が国内と比較して、どの程度優劣であるかを表したものの。この指数値はマイナス1からプラス1までの範囲をとり、プラスであれば比較優位、マイナスであれば比較劣位を表している。

尚、福島県では、RSCA指数の算出について、34部門表の産業部門分類を基本としているが、「建設」、「水道・廃棄物処理」、「金融・保険」、「不動産」、「公務」、「その他の公共サービス」、「医療・保健・社会保障・介護」、「事務用品」、「分類不明」の9産業部門については、これらを含めて指数計算すると適切な比較ができなくなることから除外し、25産業部門の移輸出額構成比で指数計算を行っている。

以下の図表では、特化係数を横軸に、RSCA指数を縦軸とし、25産業部門をプロットすることで、①国内と比較し特化し、かつ優位な産業部門(プロット図の右上の領域)、②国内と比較し特化していないが、優位な産業部門(プロット図の左上の領域)、③国内と比較し特化しておらず、劣位の産業部門(プロット図の左下の領域)、④国内と比較し特化しているが、劣位の産業部門(プロット図の右下の領域)、について把握することで、地域生活圏における産業部門の位置付けを探ってみたい。

尚、福島県の産業連関表と福島県の生活圏別産業連関表および生活圏別生産額とその割合は以下のようになる。

また、産業連関表について簡単に解説しておく。縦方向は、投入費用構成が示されており、具体的には福島県の産業連関表について、第1次産業の生産額は3,546億円で、その生産のために第1次産業から375億円、第2次産業から572億円、第3次産業から581億円の原材料やサービスを購入し、2,036億円の雇用者所得や営業剰余などの粗付加価値を生み出したことを示している。横方向は、販路構成が示されており、第1次産業は中間需要部門の第1次産業へ375億円、第2次産業へ2,085億円、第3次産業へ205億円を原材料などの中間財として販売し、最終需要(県内最終需要計+移輸出)の家計や県外などへ2,427億円を販売したことを示している。

中間需要(内生部門計)と最終需要を合わせた5,093億円から移輸入額1,547億円を差し引いた3,546億円が県内生産額となる。

図表 福島県と6生活圏の産業連関表

	中間需要				最終需要			単位：百万円
県内	第1次産業	第2次産業	第3次産業	内生部門計	県内最終需要計	移輸出	移輸入	県内生産額
第1次産業	37,544	208,576	20,519	266,639	81,995	160,784	-154,752	354,666
第2次産業	57,257	2,583,382	895,574	3,536,213	2,912,257	4,953,842	-4,164,939	7,237,373
第3次産業	56,194	1,532,812	2,053,435	3,642,441	5,117,512	2,291,893	-2,175,437	8,876,409
内生部門計	150,995	4,324,770	2,969,528	7,445,293	8,111,764	7,406,519	-6,495,128	16,468,448
粗付加価値部門計	203,671	2,912,603	5,906,881	9,023,155				
県内生産額	354,666	7,237,373	8,876,409	16,468,448				

単位：百万円

県北地域	第1次産業	第2次産業	第3次産業	内生部門計	域内最終需要計	移輸出	移輸入	域内生産額
第1次産業	6,549	30,640	5,087	42,276	19,231	43,747	-32,318	72,936
第2次産業	12,245	720,670	181,043	913,958	591,641	1,391,467	-1,066,446	1,830,620
第3次産業	11,098	381,903	427,137	820,138	1,239,722	355,738	-564,898	1,850,700
内生部門計	29,892	1,133,213	613,267	1,776,372	1,850,594	1,790,952	-1,663,662	3,754,256
粗付加価値部門計	43,044	697,407	1,237,433	1,977,884				
域内生産額	72,936	1,830,620	1,850,700	3,754,256				

単位：百万円

県中地域	第1次産業	第2次産業	第3次産業	内生部門計	域内最終需要計	移輸出	移輸入	域内生産額
第1次産業	10,974	88,470	4,833	104,277	20,838	37,727	-77,249	85,593
第2次産業	14,091	597,110	196,418	807,619	674,656	1,346,625	-973,534	1,855,366
第3次産業	14,145	368,115	459,479	841,739	1,288,495	436,027	-589,972	1,976,289
内生部門計	39,210	1,053,695	660,730	1,753,635	1,983,989	1,820,379	-1,640,755	3,917,248
粗付加価値部門計	46,383	801,671	1,315,559	2,163,613				
域内生産額	85,593	1,855,366	1,976,289	3,917,248				

単位：百万円

県南地域	第1次産業	第2次産業	第3次産業	内生部門計	域内最終需要計	移輸出	移輸入	域内生産額
第1次産業	5,336	32,113	1,353	38,802	6,382	18,674	-25,697	38,161
第2次産業	6,259	297,719	47,908	351,886	241,307	625,335	-389,598	828,930
第3次産業	6,400	182,579	98,492	287,471	360,243	44,903	-232,058	460,559
内生部門計	17,995	512,411	147,753	678,159	607,932	688,912	-647,353	1,327,650
粗付加価値部門計	20,166	316,519	312,806	649,491				
域内生産額	38,161	828,930	460,559	1,327,650				

単位：百万円

会津地域	第1次産業	第2次産業	第3次産業	内生部門計	域内最終需要計	移輸出	移輸入	域内生産額
第1次産業	6,348	12,126	4,039	22,513	14,592	47,082	-14,972	69,215
第2次産業	8,425	274,379	113,960	396,764	452,611	508,847	-536,908	821,314
第3次産業	10,693	177,777	252,365	440,835	763,465	231,712	-296,091	1,139,921
内生部門計	25,466	464,282	370,364	860,112	1,230,668	787,641	-847,971	2,030,450
粗付加価値部門計	43,749	357,032	769,557	1,170,338				
域内生産額	69,215	821,314	1,139,921	2,030,450				

単位：百万円

相双地域	第1次産業	第2次産業	第3次産業	内生部門計	域内最終需要計	移輸出	移輸入	域内生産額
第1次産業	5,461	7,352	1,635	14,448	8,365	37,919	-10,566	50,166
第2次産業	9,167	189,338	219,668	418,173	517,112	318,047	-711,736	541,596
第3次産業	8,185	120,632	519,358	648,175	650,233	1,489,606	-603,573	2,184,441
内生部門計	22,813	317,322	740,661	1,080,796	1,175,710	1,845,572	-1,325,875	2,776,203
粗付加価値部門計	27,353	224,274	1,443,780	1,695,407				
域内生産額	50,166	541,596	2,184,441	2,776,203				

単位：百万円

いわき地域	第1次産業	第2次産業	第3次産業	内生部門計	域内最終需要計	移輸出	移輸入	域内生産額
第1次産業	2,876	37,875	3,572	44,323	12,587	23,084	-41,399	38,595
第2次産業	7,070	504,166	136,577	647,813	434,930	1,016,473	-739,669	1,359,547
第3次産業	5,673	301,806	296,604	604,083	815,354	249,261	-404,199	1,264,499
内生部門計	15,619	843,847	436,753	1,296,219	1,262,871	1,288,818	-1,185,267	2,662,641
粗付加価値部門計	22,976	515,700	827,746	1,366,422				
域内生産額	38,595	1,359,547	1,264,499	2,662,641				

福島県企画調整部情報統計領域編「アナリーゼふくしま No.15」

図表 生活圏別生産額と割合

単位：億円

	県北地域	県中地域	県南地域	会津地域	相双地域	いわき地域	県合計
産業計	37,543	39,172	13,277	20,305	27,762	26,626	164,684
1 農業	687	7583	285	78	387	141	2,879
2 林業	40	91	50	105	42	39	367
3 漁業	2	6	4	9	73	206	301
4 鉱業	50	75	24	40	70	8	4343
5 食料品	2,547	4,630	502	508	237	890	9,314
6 繊維製品	639	310	170	263	44	359	1,786
7 パルプ・紙・木製品	392	345	442	172	284	1,311	2,947
8 化学製品	332	902	335	39	554	2,191	4,353
9 石油・石炭製品	183	4	13	20	14	100	198
10 窯業・土石製品	595	614	142	173	208	399	2,130
11 鉄鋼	148	233	239	53	24	62	758
12 非鉄金属	69	117	174	843	40	760	2,002
13 金属製品	734	417	235	223	135	457	2,202
14 一般機械	669	516	6183	04	232	323	2,662
15 電気機械	7,314	3,870	2,229	2,195	1,285	2,980	19,873
16 輸送機械	585	920	137	258	162	1,189	3,251
17 精密機械	223	582	294	527	124	12	1,762
18 その他の製造工業製品	1,222	1,559	1,278	257	271	399	4,986
19 建設	2,690	3,350	1,431	2,291	1,695	2,025	13,482
20 電力・ガス・熱供給	105	56	6	914	15,052	604	16,738
21 水道・廃棄物処理	282	276	64	202	132	267	1,223
22 商業	2,436	3,096	532	1,428	772	1,673	9,937
23 金融・保険	1,578	1,446	255	640	394	841	5,155
24 不動産	1,952	2,318	629	1,094	823	1,347	8,163
25 運輸	1,684	1,979	444	809	678	1,411	7,005
26 通信・放送	701	722	161	369	216	429	2,597
27 公務	1,945	1,561	464	1,069	661	709	6,408
28 教育・研究	1,679	1,626	584	937	807	1,034	6,668
29 医療・保健・社会保障・介護	1,603	1,713	4281	,066	559	1,200	6,567
30 その他の公共サービス	219	142	39	102	60	77	638
31 対事業所サービス	1,925	2,562	395	1,104	897	1,368	8,251
32 対個人サービス	2,225	2,013	542	1,566	6381	,555	8,539
33 事務用品	79	81	27	45	38	54	324
34 分類不明	173	255	63	98	157	131	877

単位：%

	県北地域	県中地域	県南地域	会津地域	相双地域	いわき地域	県合計
産業計	22.8	23.8	8.1	12.3	16.8	16.2	100.0
1 農業	23.9	26.3	11.4	20.1	13.4	4.9	100.0
2 林業	10.8	24.9	13.5	28.7	11.5	10.6	100.0
3 漁業	68.6	0.8	2.1	1.4	3.0	24.2	100.1
4 鉱業	14.5	21.8	6.9	11.7	20.5	24.5	99.9
5 食料品	27.3	49.7	5.4	5.5	2.5	9.6	100.0
6 繊維製品	35.8	17.4	9.5	14.7	2.5	20.1	100.0
7 パルプ・紙・木製品	13.3	11.7	15.0	5.8	9.6	44.5	99.9
8 化学製品	7.6	20.7	7.7	0.9	12.7	50.3	99.9
9 石油・石炭製品	8.8	17.1	6.5	10.3	6.9	50.4	100.0
10 窯業・土石製品	27.9	28.8	6.7	8.1	9.8	18.7	100.0
11 鉄鋼	19.5	30.8	31.5	6.9	3.1	8.1	99.9
12 非鉄金属	3.4	5.8	8.7	42.1	2.0	38.0	100.0
13 金属製品	33.3	18.9	10.7	10.1	6.1	20.8	99.9
14 一般機械	25.1	19.4	23.2	11.4	8.7	12.1	99.9
15 電気機械	36.8	19.5	11.2	11.0	6.5	15.0	100.0
16 輸送機械	18.0	28.3	4.2	8.0	5.0	36.6	100.1
17 精密機械	12.7	33.0	16.7	29.9	7.0	0.7	100.0
18 その他の製造工業製品	24.5	31.3	25.6	5.1	5.4	8.0	99.9
19 建設	20.0	24.8	10.6	17.0	12.6	15.0	100.0
20 電力・ガス・熱供給	0.6	0.3	0.04	5.5	89.9	3.6	99.9
21 水道・廃棄物処理	23.1	22.6	5.2	16.5	10.8	21.8	100.0
22 商業	24.5	31.2	5.4	14.4	7.8	16.8	100.1
23 金融・保険	30.6	28.0	5.0	12.4	7.6	16.3	99.9
24 不動産	23.9	28.4	7.7	13.4	10.1	16.5	100.0
25 運輸	24.0	28.3	6.3	11.5	9.7	20.1	99.9
26 通信・放送	27.0	27.8	6.2	14.2	8.3	16.5	100.0
27 公務	30.3	24.4	7.2	16.7	10.3	11.1	100.0
28 教育・研究	25.2	24.4	8.8	14.1	12.1	15.5	100.1
29 医療・保健・社会保障・介護	24.4	26.1	6.5	16.2	8.5	18.3	100.0
30 その他の公共サービス	34.4	22.2	6.0	16.0	9.4	12.0	100.0
31 対事業所サービス	23.3	31.0	4.8	13.4	10.9	16.6	100.0
32 対個人サービス	26.1	23.6	6.3	18.3	7.5	18.2	100.0
33 事務用品	24.4	25.0	8.3	13.9	11.7	16.7	100.0
34 分類不明	19.7	29.1	7.2	11.2	17.9	14.9	100.0

福島県企画調整部情報統計領域編「アナリーゼふくしま No.15」

図表 県北地域

	特化係数	RSCA指数
農業	1.59	0.25
林業	0.71	-0.33
漁業	0.03	-0.99
鉱業	0.92	-0.52
食料品	1.67	0.16
繊維製品	2.30	0.31
パルプ・紙・木製品	0.67	-0.44
化学製品	0.32	-0.59
石油・石炭製品	0.03	-1.00
窯業・土石製品	1.82	0.22
鉄鋼	0.22	-0.65
非鉄金属	0.29	-0.69
金属製品	1.39	0.03
一般機械	0.60	-0.40
電気機械	3.50	0.44
輸送機械	0.35	-0.57
精密機械	1.45	0.05
その他の製造工業製品	0.96	-0.06
電力・ガス・熱供給	0.14	-1.00
商業	0.64	-0.14
運輸	0.90	0.08
通信・放送	0.81	0.04
教育・研究	1.18	-0.98
対事業所サービス	0.64	-0.01
対個人サービス	0.97	-0.01

(億円：%)

項目	金額, 比率
域内生産額	37,543
(県内構成比)	22.8
中間投入額	17,764
(中間投入率)	47.3

(億円：%)

項目	金額, 比率
中間需要額	17,764
(構成比)	32.8
域内最終需要額	18,506
(構成比)	34.2
移輸出額	17,910
(構成比)	33.1
総需要額	54,179

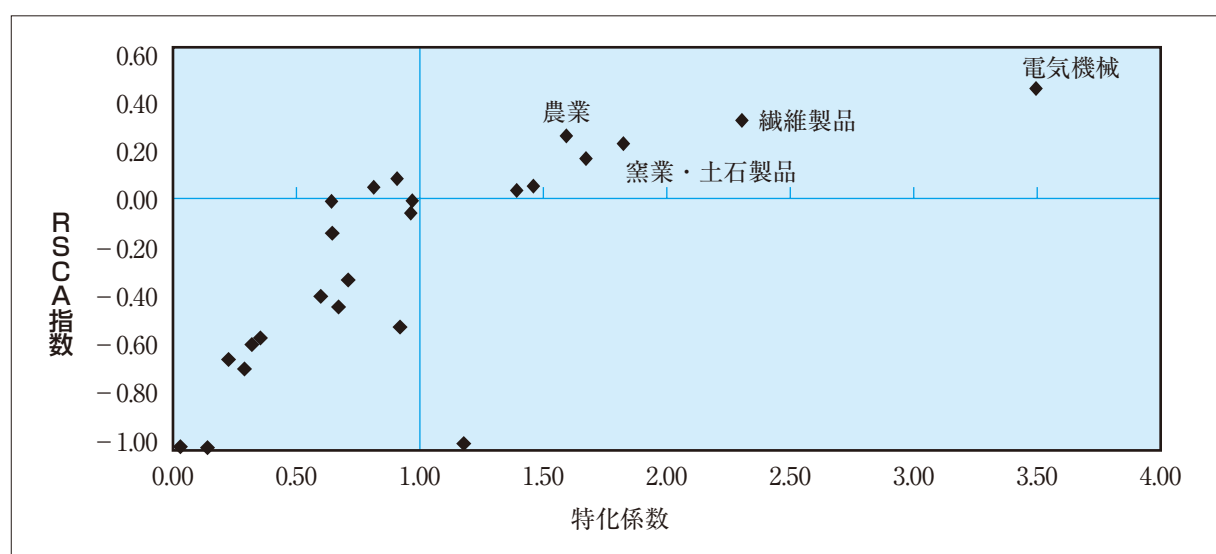
(億円：%)

項目	金額, 比率
移輸出額	17,910
(移輸出率)	47.7
移輸入額	16,637
(移輸入率)	45.9
域際収支	1,273

(倍)

生産波及効果倍率	1.2221
----------	--------

* 移輸出率 = 移輸出額 / 域内生産額
 * 移輸入率 = 移輸入額 / 域内需要額
 域内需要額 = 中間需要額 + 域内最終需要額



右上の領域は、「農業」「食料品」「繊維製品」「窯業・土石製品」「金属製品」「電気機械」「精密機械」の7産業部門となっている。また、左上の領域は、「運輸」「通信・放送」の2産業部門、左下の領域は15産業部門、右下の領域は「教育・研究」の1産業部門となっている。

図表 県中地域

	特化係数	RSCA指数
農業	1.68	0.12
林業	1.57	0.32
漁業	0.08	-0.97
鉱業	1.33	-0.43
食料品	2.91	0.45
繊維製品	1.07	-0.05
パルプ・紙・木製品	0.57	-0.52
化学製品	0.85	-0.20
石油・石炭製品	0.06	-0.98
窯業・土石製品	1.79	0.18
鉄鋼	0.33	-0.49
非鉄金属	0.46	-0.53
金属製品	0.76	-0.30
一般機械	0.44	-0.51
電気機械	1.77	0.13
輸送機械	0.53	-0.39
精密機械	3.62	0.51
その他の製造工業製品	1.17	0.10
電力・ガス・熱供給	0.07	-1.00
商業	0.78	0.06
運輸	1.01	0.19
通信・放送	0.80	-0.59
教育・研究	1.10	-1.00
対事業所サービス	0.82	0.33
対個人サービス	0.84	-0.24

(億円：%)

項目	金額	比率
域内生産額	39,172	
(県内構成比)		23.8
中間投入額	17,536	
(中間投入率)		44.8

(億円：%)

項目	金額	比率
中間需要額	17,536	
(構成比)		31.6
域内最終需要額	19,840	
(構成比)		35.7
移輸出額	18,204	
(構成比)		32.8
総需要額	55,580	

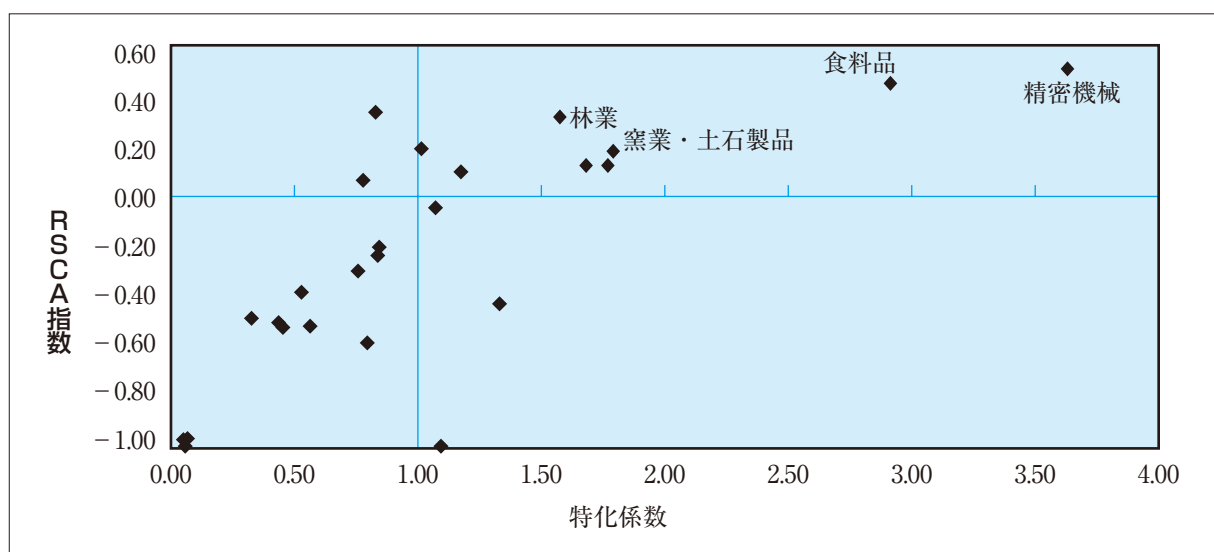
(億円：%)

項目	金額	比率
移輸出額	18,204	
(移輸出率)		46.5
移輸入額	16,408	
(移輸入率)		43.9
域際収支	1,796	

(倍)

生産波及効果倍率	1.2347
----------	--------

* 移輸出率 = 移輸出額 / 域内生産額
 * 移輸入率 = 移輸入額 / 域内需要額
 域内需要額 = 中間需要額 + 域内最終需要額



右上の領域は、「農業」「林業」「食料品」「窯業・土石製品」「電気機械」「精密機械」「その他の製造工業製品」「運輸」の8産業部門となっている。また、左上の領域は、「商業」「対事業所サービス」の2産業部門、左下の領域は12産業部門、右下の領域は、「鉱業」「繊維製品」「教育・研究」の3産業部門となっている。

図表 県南地域

	特化係数	RSCA指数
農業	2.15	0.24
林業	2.52	0.39
漁業	0.16	-0.87
鉱業	1.23	-0.65
食料品	0.93	-0.27
繊維製品	1.74	0.12
パルプ・紙・木製品	2.15	0.25
化学製品	0.93	-0.19
石油・石炭製品	0.07	-1.00
窯業・土石製品	1.23	-0.17
鉄鋼	1.01	0.00
非鉄金属	2.05	0.06
金属製品	1.26	-0.09
一般機械	1.56	0.03
電気機械	3.02	0.32
輸送機械	0.23	-0.71
精密機械	5.38	0.59
その他の製造工業製品	2.83	0.46
電力・ガス・熱供給	0.02	-1.00
商業	0.40	-0.51
運輸	0.67	-0.20
通信・放送	0.53	-0.94
教育・研究	1.16	-1.00
対事業所サービス	0.37	-0.98
対個人サービス	0.67	-0.46

(億円：%)

項目	金額, 比率
域内生産額	13,277
(県内構成比)	8.1
中間投入額	6,782
(中間投入率)	51.1

(億円：%)

項目	金額, 比率
中間需要額	6,782
(構成比)	34.3
域内最終需要額	6,079
(構成比)	30.8
移輸出額	6,889
(構成比)	34.9
総需要額	19,750

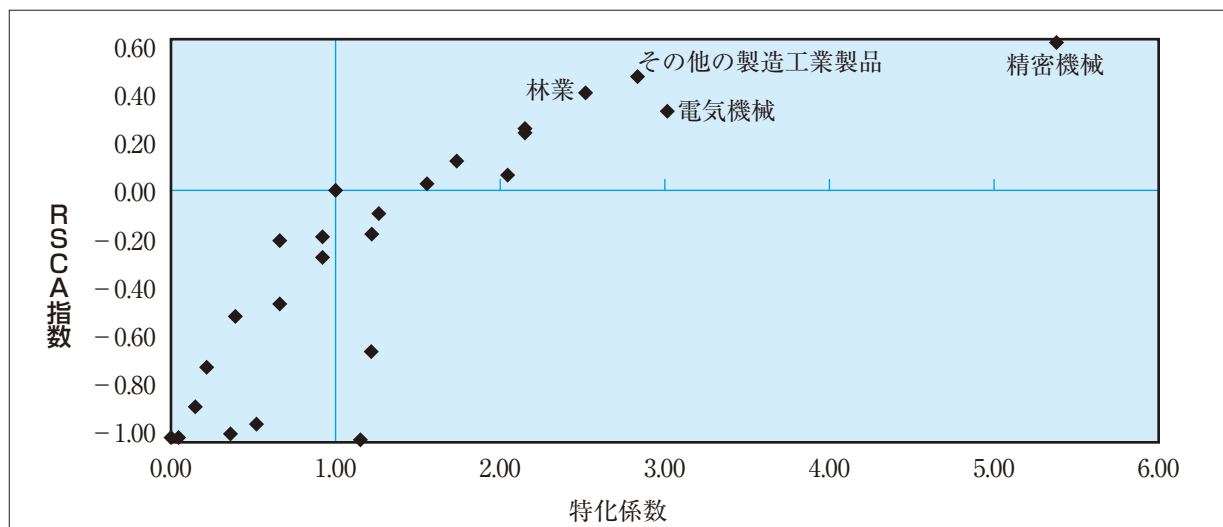
(億円：%)

項目	金額, 比率
移輸出額	6,889
(移輸出率)	51.9
移輸入額	6,474
(移輸入率)	50.3
域際収支	416

(倍)

生産波及効果倍率	1.2032
----------	--------

* 移輸出率 = 移輸出額 / 域内生産額
 * 移輸入率 = 移輸入額 / 域内需要額
 域内需要額 = 中間需要額 + 域内最終需要額



右上の領域は、「農業」「林業」「繊維製品」「パルプ・紙・木製品」「鉄鋼」「非鉄金属」「一般機械」「電気機械」「精密機械」「その他の製造工業製品」の10産業部門となっている。また、左上の領域は産業部門がなく、左下の領域は11産業部門、右下の領域は、「鉱業」「窯業・土石製品」「金属製品」「教育・研究」の4産業部門となっている。

図表 会津地域

	特化係数	RSCA指数
農業	2.48	0.57
林業	3.50	0.66
漁業	0.22	-0.83
鉱業	1.38	-0.65
食料品	0.62	-0.50
繊維製品	1.75	0.27
パルプ・紙・木製品	0.55	-0.36
化学製品	0.07	-0.90
石油・石炭製品	0.07	-1.00
窯業・土石製品	0.98	-0.24
鉄鋼	0.14	-0.68
非鉄金属	6.48	0.70
金属製品	0.78	-0.15
一般機械	0.50	-0.39
電気機械	1.94	0.25
輸送機械	0.29	-0.56
精密機械	6.32	0.73
その他の製造工業製品	0.37	-0.44
電力・ガス・熱供給	2.24	0.49
商業	0.70	-0.04
運輸	0.80	0.01
通信・放送	0.79	0.04
教育・研究	1.22	-1.00
対事業所サービス	0.68	0.06
対個人サービス	1.27	0.40

(億円：%)

項目	金額	比率
域内生産額	20,305	
(県内構成比)		12.3
中間投入額	8,601	
(中間投入率)		42.4

(億円：%)

項目	金額	比率
中間需要額	8,601	
(構成比)		29.9
域内最終需要額	12,307	
(構成比)		42.8
移輸出額	7,876	
(構成比)		27.4
総需要額	28,784	

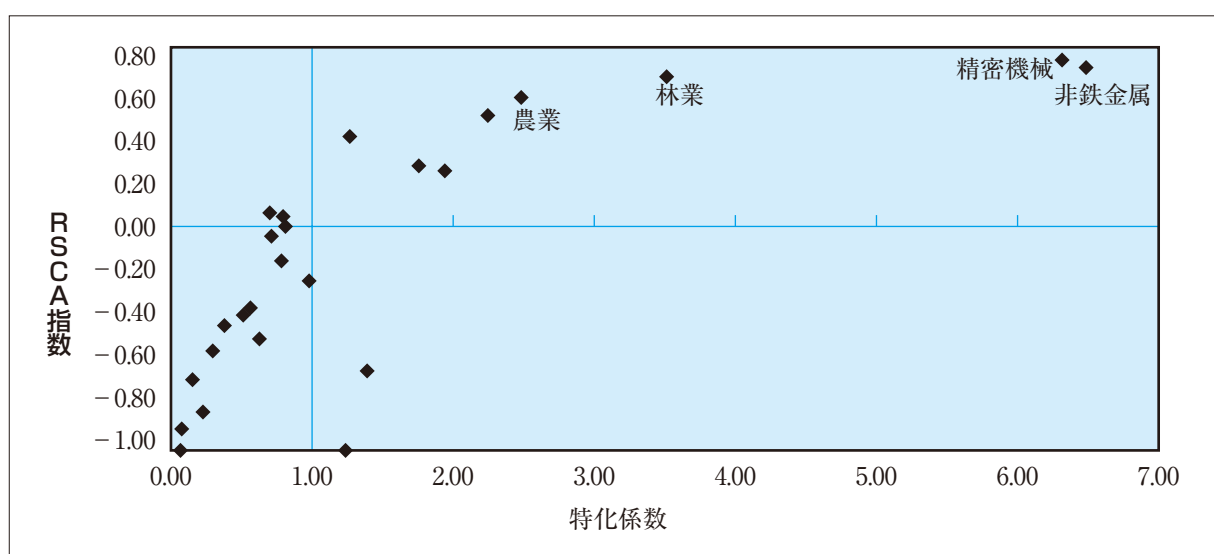
(億円：%)

項目	金額	比率
移輸出額	7,876	
(移輸出率)		38.8
移輸入額	8,480	
(移輸入率)		40.6
域際収支	-603	

(倍)

生産波及効果倍率	1.2376
----------	--------

* 移輸出率 = 移輸出額 / 域内生産額
 * 移輸入率 = 移輸入額 / 域内需要額
 域内需要額 = 中間需要額 + 域内最終需要額



右上の領域は、「農業」「林業」「繊維製品」「非鉄金属」「電気機械」「精密機械」「電力・ガス・熱供給」「対個人サービス」の8産業部門となっている。また、左上の領域は、「運輸」「通信・放送」「対事業所サービス」の3産業部門、左下の領域は12産業部門、右下の領域は、「鉱業」「教育・研究」の2産業部門となっている。

図表 相双地域

	特化係数	RSCA指数
農業	1.66	0.04
林業	1.41	-0.26
漁業	1.78	0.02
鉱業	2.41	-0.40
食料品	0.29	-0.85
繊維製品	0.29	-0.79
パルプ・紙・木製品	0.90	-0.44
化学製品	1.00	-0.42
石油・石炭製品	0.05	-1.00
窯業・土石製品	1.17	-0.38
鉄鋼	0.07	-0.93
非鉄金属	0.30	-0.80
金属製品	0.47	-0.73
一般機械	0.38	-0.76
電気機械	1.14	-0.41
輸送機械	0.18	-0.86
精密機械	1.49	-0.24
その他の製造工業製品	0.39	-0.70
電力・ガス・熱供給	36.85	0.95
商業	0.38	-0.70
運輸	0.67	-0.50
通信・放送	0.46	-0.97
教育・研究	1.05	-1.00
対事業所サービス	0.56	-0.97
対個人サービス	0.52	-0.73

(億円：%)

項目	金額, 比率
域内生産額	27,762
(県内構成比)	16.8
中間投入額	10,808
(中間投入率)	38.9

(億円：%)

項目	金額, 比率
中間需要額	10,808
(構成比)	26.3
域内最終需要額	11,757
(構成比)	28.7
移輸出額	18,456
(構成比)	45.0
総需要額	41,021

(億円：%)

項目	金額, 比率
移輸出額	18,456
(移輸出率)	66.5
移輸入額	13,259
(移輸入率)	58.8
域際収支	5,197

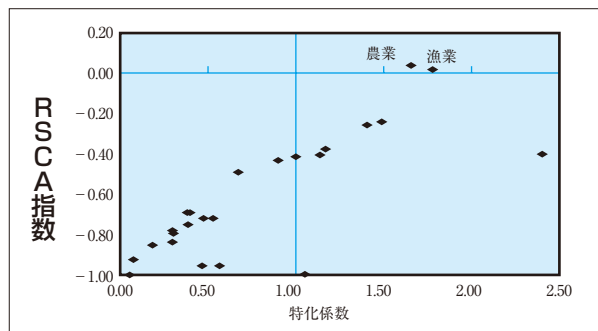
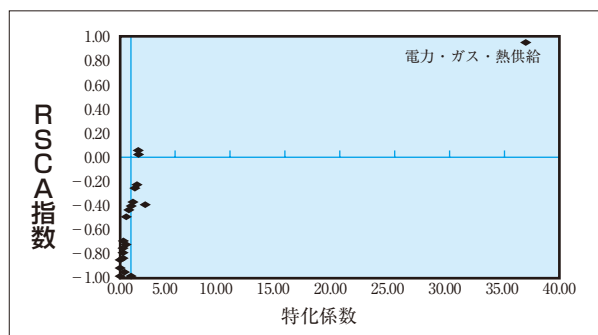
(倍)

生産波及効果倍率	1.1679
----------	--------

* 移輸出率 = 移輸出額 / 域内生産額

* 移輸入率 = 移輸入額 / 域内需要額

域内需要額 = 中間需要額 + 域内最終需要額



電力・ガス・熱供給」産業部門が特化係数、RSCA関数ともに突出しており、その部門を除いたプロット図も掲載した。

右上の領域は、「農業」「漁業」「電力・ガス・熱供給」の3産業部門となっている。また、左上の領域は産業部門がなく、左下の領域は15産業部門、右下の領域は、「林業」「鉱業」「化学製品」「窯業・土石製品」「電気機械」「精密機械」「教育・研究」の7産業部門となっている。

図表 いわき地域

	特化係数	RSCA指数
農業	0.46	-0.52
林業	0.98	-0.08
漁業	3.85	0.55
鉱業	2.19	0.23
食料品	0.82	-0.31
繊維製品	1.83	0.18
パルプ・紙・木製品	3.18	0.46
化学製品	3.02	0.39
石油・石炭製品	0.28	-0.66
窯業・土石製品	1.72	0.12
鉄鋼	0.13	-0.78
非鉄金属	4.46	0.52
金属製品	1.22	-0.06
一般機械	0.41	-0.56
電気機械	2.01	0.16
輸送機械	1.00	-0.17
精密機械	0.11	-0.84
その他の製造工業製品	0.44	-0.47
電力・ガス・熱供給	1.13	0.01
商業	0.62	-0.18
運輸	1.06	0.21
通信・放送	0.70	-0.55
教育・研究	1.03	-0.98
対事業所サービス	0.65	-0.18
対個人サービス	0.96	-0.05

(億円：%)

項目	金額	比率
域内生産額	26,626	
(県内構成比)		16.2
中間投入額	12,962	
(中間投入率)		48.7

(億円：%)

項目	金額	比率
中間需要額	12,962	
(構成比)		33.7
域内最終需要額	12,629	
(構成比)		32.8
移輸出額	12,888	
(構成比)		33.5
総需要額	38,479	

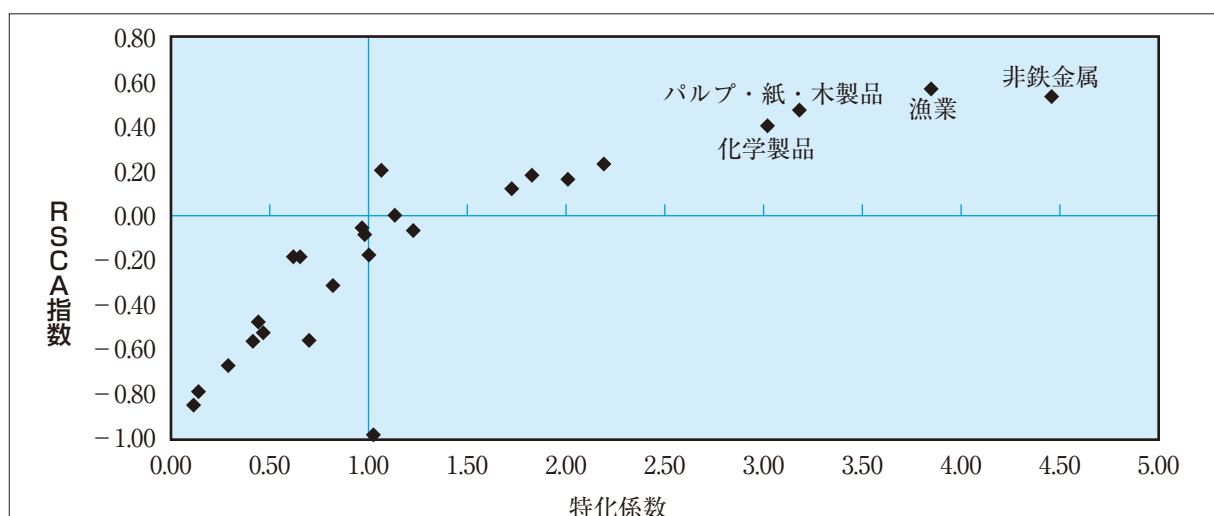
(億円：%)

項目	金額	比率
移輸出額	12,888	
(移輸出率)		48.4
移輸入額	11,853	
(移輸入率)		46.3
域際収支	1,036	

(倍)

生産波及効果倍率	1.2281
----------	--------

* 移輸出率 = 移輸出額 / 域内生産額
 * 移輸入率 = 移輸入額 / 域内需要額
 域内需要額 = 中間需要額 + 域内最終需要額



右上の領域は、「漁業」「鉱業」「繊維製品」「パルプ・紙・木製品」「化学製品」「窯業・土石製品」「非鉄金属」「電気機械」「電力・ガス・熱供給」「運輸」の10産業部門となっている。また、左上の領域は産業部門がなく、左下の領域は12産業部門、右下の領域は、「金属製品」「輸送機械」「教育・研究」3産業部門となっている。

県内地域生活圏の状況についてみると、相双地域で原発が存在するため、大きな特徴が表れるが、それ以外の地域では大きな特徴はなく、産業連関表ベースでの特徴をあげれば以下の通りとなる。

<県北地域>

- ・県内の政治、行政、教育の中心ながら、それらに関連する第3次産業よりも、農業や製造業が強みとなっている。
- ・「電気機械」の生産額が大きく、中間投入額が県内で最も大きい。一般的に中間投入額は製造業で高くなり、サービス業で低くなる傾向がある。

<県中地域>

- ・県内生活圏の中では、「運輸」が右上の領域に位置しており、地理的に県内の物流拠点となっている地域であると推察される。
- ・県内で唯一、「商業」のRSCA指数が0を上回っており、地理的に県内の商業拠点となっている地域であると推察される。
- ・域内生産額と総需要額が県内で最も大きくなっている。

<県南地域>

- ・製造業の割合が大きいため、中間投入率が県内で最も大きくなっている。
- ・中間需要の割合が県内で最も大きくなっている。

<会津地域>

- ・県内で唯一、「対個人サービス」のRSCA指数が0を上回っており、県内の観光拠点となっている地域であると推察される。
- ・県内で唯一、移輸入超過となっている
- ・生産波及効果倍率が県内で最も高くなっている。その理由として、自給率(1 - 移輸入率)が高く、生産波及の域外漏出が少ないためと考えられる。

<相双地域>

- ・「電力・ガス・熱供給」の生産額が大きく、中間投入率が県内で最も低くなっている。
- ・移輸出率、移輸入率ともに県内で最も高く、域際取引が盛んな地域となっている。
- ・生産波及効果が県内で最も低くなっている。その理由として、自給率が低く、生産波及の域外漏出が大きいためと考えられる。

<いわき地域>

- ・「漁業」のRSCA指数が0を上回っており、県内の水産業の拠点となっている地域であると推察される。

県内地域生活圏の産業連関表から推察されることは、前掲プロット図の右上の領域に存在する産業部門は、「電気機械」や「精密機械」など、いわゆる誘致企業が多いことがあげられる。

このことは、県内地域生活圏が多極分散型の県土構造という名のもとで自律性を維持しているように思われるが、その底辺には、いつ撤退あるいは縮小するかわからない誘致企業に支えられているという事実があり、常に不安定さを内包していることを認識すべきであると思われる。

また、福島県は2つの山間部によって中通り、浜通り、会津地方というように3つに分けられており、気候風土や風習にも違いがあるため、無意識レベルでの地域間交流は殆どなく、交流あるいは連携による付加価値が見出せない風土にあると思われる。そして、そのことが「3. 県政世論調査の推移からみた県民意識」からもうかがえる結果のとおり、県民の帰属意識の低さにもつながり、県内全体がまとまり

の欠けたイメージになっているものと思われる。

さらに、福島県は多極分散型の県土構造であるがゆえに、宮城県でみた場合の仙台市のように抜きん出た強い地域というものが存在しないため、マグネット効果も期待できない状況にある。

具体的には、日常生活のレベルに落としても、何かあった場合の行動パターンとして、県北地域、相双地域は仙台に、県中地域、県南地域、いわき地域は関東方面に、会津地域は新潟に、視線が向いていないだろうか。

そのため、各々の県内地域生活圏は表面的には、それぞれが自律性を維持しており、均衡がとれているように思われる。しかしながら、誘致企業依存型の産業構造体質、さらには、県外他地域に視線が向いている生活行動パターンが裏目となり、県内生活地域圏が共倒れするリスクも潜んでいることを認識すべきである。

そのことは、(株)日経リサーチが公表している「2008地域ブランド戦略サーベイ」の地域ブランド力ランキングで、福島県は2006年の34位から40位へ後退、また県内地域生活圏の拠点となる都市についても、会津若松市が67位から78位へ後退、福島市が264位から311位へ後退、いわき市が215位から382位へ後退、郡山市が219位から394位へ後退、白河市が331位から561位へ後退、南相馬市が499位から734位へ後退と、すべての都市が総崩れになっていることからもうかがえる。

今後、経済構造のフレームワークが丸ごと見直されている転換期にある状況にて、多極分散型の県土構造の弱みとも思われる、まとまりのなさを見直し、意識的な交流活動や連携の強化により、県内地域生活圏がベクトルを共有することで、付加価値を見出していくことが求められる。

<参考文献>

- ・福島県商工労働部編「平成21年度 福島県商工労働行政施策の概要」 平成21年 4 月
- ・福島県「平成17年度福島県政世論調査結果」 平成18年 2 月
- ・福島県「平成18年度福島県政世論調査結果」 平成18年10月
- ・福島県「平成19年度福島県政世論調査結果」 平成19年10月
- ・福島県「平成20年度福島県政世論調査結果」 平成20年12月
- ・福島県総合計画審議会事務局「福島県新長期総合計画「うつくしま21」総点検報告書 平成20年 9 月
- ・福島県総合計画審議会 新しい「福島県総合計画」 平成21年11月
- ・福島県企画調整部統計分析課編「一目でわかる福島県の指標」 平成21年 3 月
- ・福島県企画調整部統計分析課編「福島県勢要覧」 平成21年 9 月
- ・福島県企画調整部統計分析課編「福島県県民経済年報(平成19年度版)」 平成21年12月
- ・福島県企画調整部情報統計領域編「アナリーゼふくしま No15」 平成19年 2 月
- ・(株)日経リサーチ「2008地域ブランド戦略サーベイ」 平成20年
- ・三浦政一著「東北地域企業再生の道－事例に学ぶ再生戦略－」歴史春秋社 平成16年10月
- ・中小企業診断協会福島県支部研究報告書「福島県における産業構造の特質と地場産業に対する「金融」を中心とする経営支援のあり方に関する調査研究」 平成14年 1 月
- ・中小企業庁「2009年版 中小企業白書」経済産業調査会 平成21年 7 月
- ・山口正浩編著「中小企業診断士 中小企業白書の完全攻略2009年版」 法学書院 平成21年 8 月
- ・中小企業庁パンフレット「地域発！新事業創出支援」 平成20年11月

6 レーダーチャートによる概観

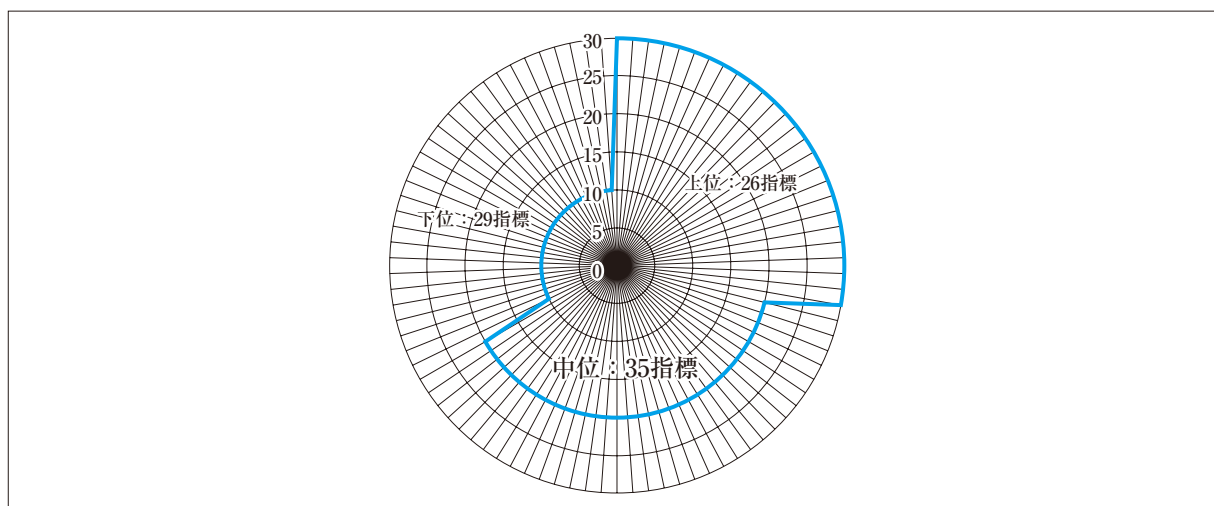
本章で取り扱った指標データは90指標あり特徴を概観するのが難しいため、ここではレーダーチャートによる視覚化を試みた。

(1) 90指標全体

福島県のランキングは、90指標のうち上位の指標が26指標、中位が35指標、下位が29指標となっている。

以下のレーダーチャートでは、福島県がランキング上位である指標を30、中位にある指標を20、下位にある指標を10としている。

レーダーチャート1：90指標全体



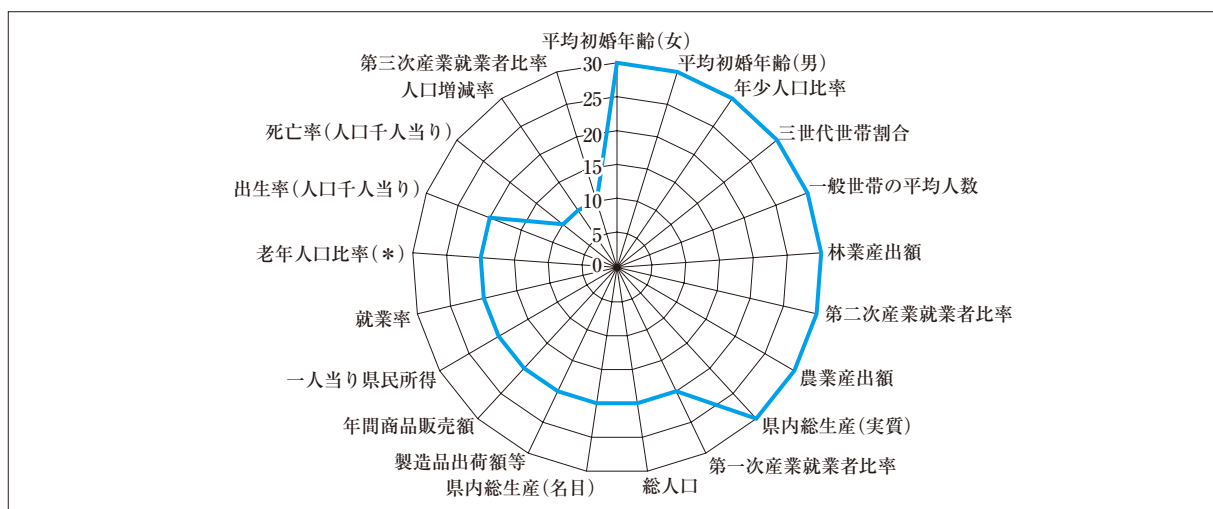
指標全体をみると、中位指標が35標あり、上位、下位の指標はいずれも30弱程度となっており、中庸が特徴ともいえる状況となっている。

各指標名については表示しきれないので、カテゴリー毎のチャートに表示することとし、以下ではカテゴリー毎の特徴を見ていく。

(2) 人口経済指標

以下のカテゴリー別レーダーチャートでは全体チャート同様に、福島県がランキング上位である指標を30、中位にある指標を20、下位にある指標を10としているほか、順位が高い順番から時計回りに配置している。

レーダーチャート2：人口経済指標



人口経済指標カテゴリーでは、全21指標のうち、9指標(43%)が上位、9指標(43%)が中位、3指標(14%)が下位となっている。他のカテゴリーと比較して上位の指標が多いのが特徴である。

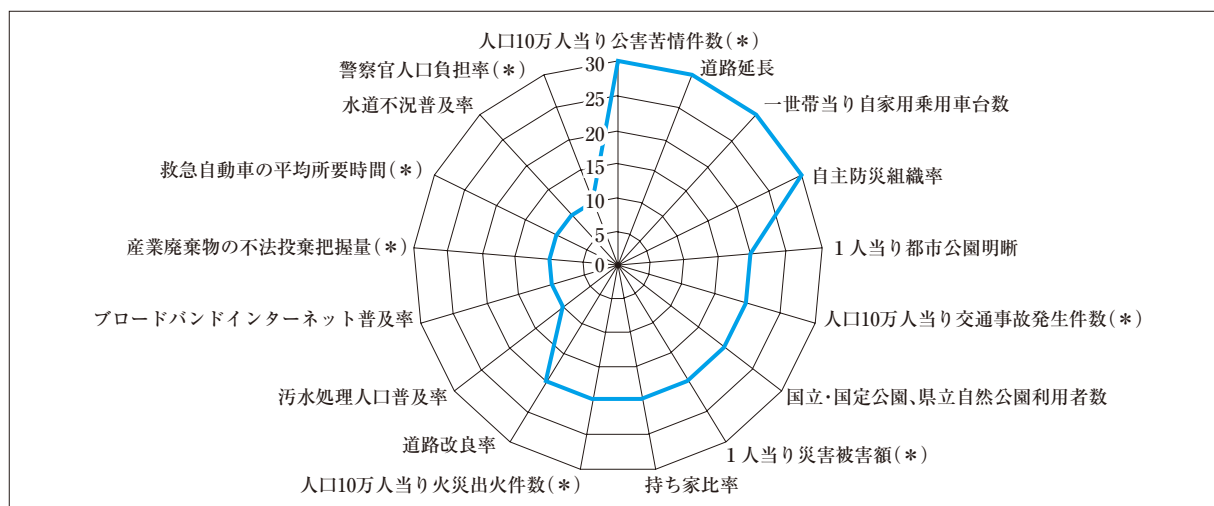
指標別にみると、本カテゴリーで特徴的なのは、平均初婚年数が男女とも上位であることである。女性の平均初婚年数は全国1位の若さである。ただし、ここで注意しなければならないのは、全国1位とはいっても全国平均との年齢差は男女とも1年程度の違いであることであるが、男女とも全国平均より初婚年数が若いという特徴に変わりはない。

また、平均初婚年数が若いことにも関連すると思われるが、三世帯世帯割合が高い。

産業関連では、林業算出額、農業算出額の順位が高く、第三次産業就業者比率の順位が低い。

(3) 生活環境指標

レーダーチャート3：生活環境指標



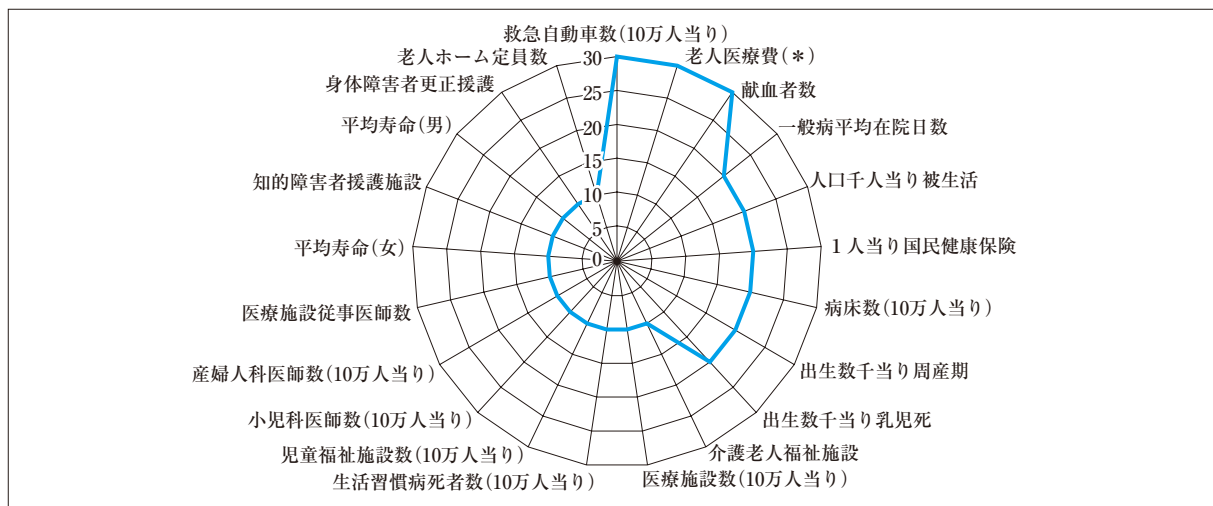
生活環境指標カテゴリーでは、全17指標のうち、4指標(24%)が上位、7指標(41%)が中位、6指標(35%)が下位となっている。

特徴的なのは、広い県土を背景とした車社会の進展により道路延長指標、一世帯当り自家用乗用車台数指標が上位となっている。

また、知的生産にかかわる指標とも考えられるブロードバンドインターネット普及率指標が下位であることも特徴的である。

(4) 保険・医療・福祉指標

レーダーチャート4：保険・医療・福祉指標

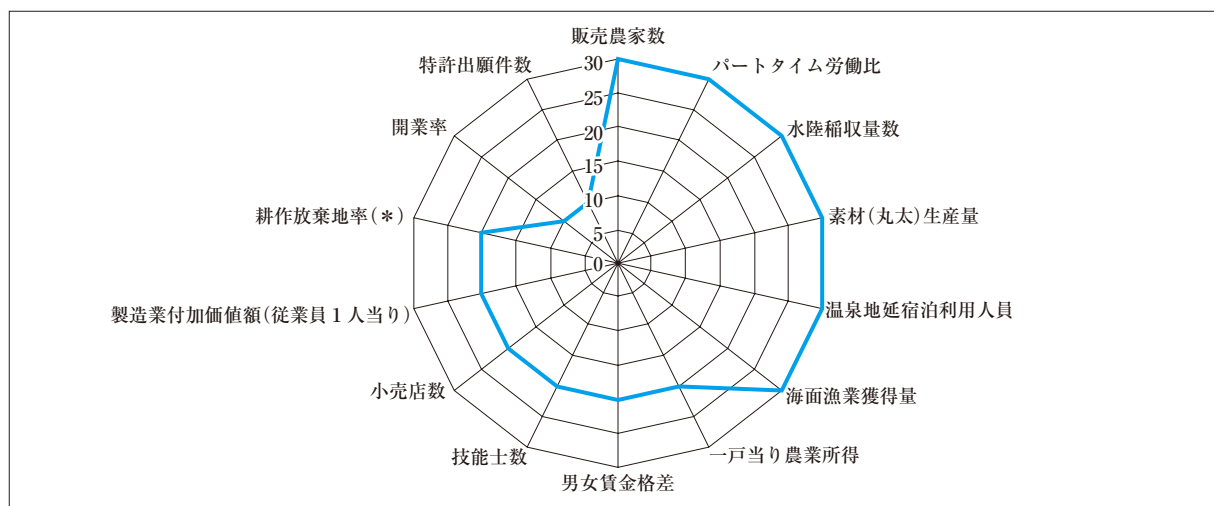


保険・医療・福祉指標カテゴリーでは、全21指標のうち、3指標(14%)が上位、6指標(29%)が中位、12指標(57%)が下位であり、全体としてランキング順位の低いカテゴリーとなっている。

特徴的なのは、広い県土をカバーすべく人口10万人当りの救急自動車数が上位にある他、老人健康医療給付対象者一人当たり老人医療費が上位にあるが、他に上位指標として見るべきものはない。一方下位指標では、医療関係の指標が多いこと、平均寿命の指標が男女とも含まれていることがあげられる。

(5) 産業・労働指標

レーダーチャート5：産業・労働指標



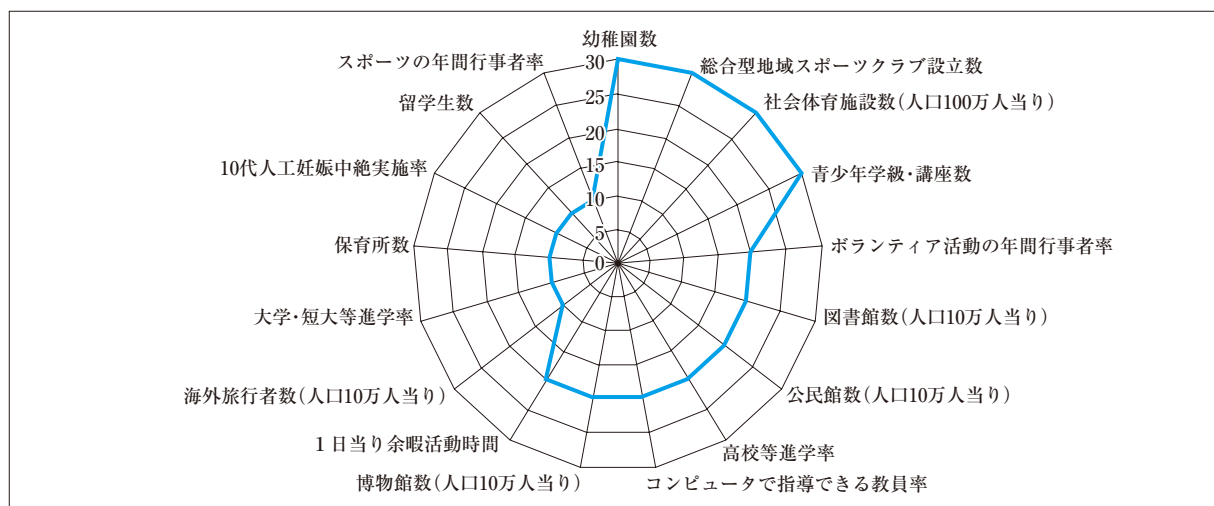
産業・労働指標カテゴリーでは、全14指標のうち、6指標(43%)が上位、6指標(43%)が中位、2指標(14%)が下位であり、全体としてランキング順位の高いカテゴリーとなっている。しかしながら後述のとおり知的生産やイノベーションの根幹にかかる指標は下位に含まれている。

特徴的なのは、上位指標では販売農家数、水陸稲収穫数、丸太生産量、海面漁業獲得量などの農業、漁業関連生産指標が目立つ他、温泉地延宿泊利用人数指標も含まれている。

一方で、開業率、特許出願件数がそれぞれ全国31位、38位で下位であり、大いに問題の残る結果となっている。

(6) 教育・文化・スポーツ指標

レーダーチャート6：教育・文化・スポーツ指標



教育・文化・スポーツ指標カテゴリーでは、全17指標のうち、4指標(24%)が上位、7指標(41%)が中位、6指標(35%)が下位となっている。

ここで特徴的なのは、短大・大学等進学率が38位と低位であることである。海外旅行者数、留学生数も下位であり、イノベーションを醸成するような知的交流の機会が限られているのではないかという懸念が残る。

第3章

経営における イノベーションを考える



第1章県内における企業家の姿、第2章県内のイノベーションの現状分析を踏まえ、イノベーションというテーマについて考えてみたい。

1 福島県内における「イノベーション」はまだまだ少ない

「イノベーション」の発生というものを経営のプロセスまで含めて捉える中で、これを係数的に把握する事自体なかなか難しい事であり、あくまで象徴的な数字を持って論じている事を前提としながらも、福島県において「イノベーション」への動きはまだまだ弱いということが言えるのではないだろうか。

第2章で分析を試みたとおりであるが、上場企業数、開業率(31位)、特許出願件数(38位)や実用新案出願件数、経営革新計画承認件数等の現状分析からして、いわゆる「イノベーション」という視点からの経営改善への取り組みといった面では、他県に比し劣っていると言わざるを得ない状況である。

製造業事業者数や製造品等出荷額で全国19位、商業事業所数で全国18位と高位にありながら、特許出願件数(人口比で全国43位)、実用新案(同34位)、意匠(同40位)、商標(同43位)、あるいは経営革新計画承認数の動き等いずれも下位となっており、新たな事への挑戦や革新への動きという面では、更なる取り組みが必要という事ができるのではないだろうか。

2 イノベーションの必要性

こうした福島県の現実を認識した上で、それでは今なぜ「イノベーション」が必要となっているのだろうか。日本経済ひいては福島県経済を取り巻く環境が大きく変わっている事、そしてその変化に対する対応がまだまだ遅れているという事実を改めて認識する必要があると考える。

A. 環境の変化

a. 産業構造の変化

あらためて言うまでもないが、新興国の台頭、輸出を機軸とした経済構造のゆがみ、人口の減少等により戦後を支えてきた日本の経済成長の仕組みやその骨格をなしていた産業構造は大きく変わろうとしている。「産業の老化が進み、次世代の主役が育ってこない」とまで言われるまさに厳しい現実がそこにある。

その大きな変化は福島県の産業構造に特に強く現れているように思える。大手製造業工場の撤退あるいは県外への生産拠点集約、地元製造業の海外への生産拠点移転等により県民の生活の礎である就業の場が大きく減少している。全国下位に低迷する有効求人倍率や高校生の就職内定率等がその現実を明確に物語っているのではないだろうか。

b. 社会経済を構成する仕組みの変化

次に、企業経営が存立する根本的基盤である社会経済の仕組み自体も大きく変化してきている。

少子高齢化に伴う労働力の減少と高齢者層の増加、年金制度、医療・介護等の制度疲労、環境問題とエネルギー政策の変更、食の安全や自給への問題提起、公共設備投資の減少、技術革新スピード高速化や、小売チャネルの多様化、経済合理性や個を尊重した消費者行動の変化等々、社会経済を支える根本的な仕組みが大きく変わってきている。

物を買うという行動だけを見ても、ネット通販やダウンロード等「ネット」というチャネルへの移行、セルフレジやセルフ給油という「セルフ」行動の常識化等日々刻々と変化してきている。

B. 変化への対応の遅れ

- a. こうした大きな外部環境変化の中であって、個別企業の経営はどれだけ変化してきているのだろうか。当然のことながらこうした変化を適切に捉え、経営の革新に取り組み大きな成果をあげている企業も数多く存在している。そうした企業の中の3社に今回講演をいただき、第1章にその取り組みを紹介したわけであるが、依然としてこれまでの仕組みから抜け出していない企業もまだまだ多いのではないだろうか。

このままではだめだと思いつつも、その多くの努力が支出の削減を主とした目先の収支均衡に注がれており、新たな事業領域や需要の開拓といった入りの拡大路線を見出せている企業はまだ少ないように思われる。

- b. また、環境変化への危機感を踏まえ、公共的組織や民間における経営改善への支援体制も相応に整備されてきているが、どれだけ活用されているかという点ではまだまだ課題は多い。

C. イノベーションの必要性

このように中小企業経営を取り巻く環境は既に大きく変化してきている。これまで収益を上げてきた仕組み自体が大きく変わって行こうとしているのであって、今までの延長線上だけで安定的成長を目論むことは非常に困難になってきていると考えるべきである。一歩踏み込んで変革するという視点から経営を考えることを強く主張したい。

3 なぜ福島県においてイノベーションの発生が弱いのか

冒頭、福島県において「イノベーション」はまだまだ少ないと記したが、なぜそうなのであろうか。やや推論となる面はあるが、今後を考える上での一つのポイントとしてあえて論ずる事としたい。

A. そもそも起業家が少ない**a. 東北一の進出企業に支えられたサラリーマンとして働く場の存在**

福島県は地理的優位性や労働力人口の存在等を背景に製造業の集積地としての発展を遂げてきた。200万県民の生活を支える働く場としての工場が県内全域に多数存在している。特に大手進出企業における収入の安定性や優れた福利厚生制度等を勘案すれば、生涯を預ける職場として最も適した場所であり、優先して選択する就業の場という事ができる。

リスクをとって起業しなくとも生活できる場があるという事であり、多くの進出企業等の恩恵を享受しながら恵まれた生活環境を得てきたという事である。

b. 恵まれた自然環境の中で農林水産業従事機会の存在

次に、第2章でも指摘している通り、福島県は海や農地、あるいは適した気象条件等に恵まれ、水陸稲収量数全国4位、海面漁業獲得量全国12位等第一次産業の生産額も比較的多く、就業比率も9.2%(全国16位)と高い。収益面等の問題点はあるものの、様々な工夫・努力もなされてきており、就業の場としては大きな存在となっている。こうした第一次産業を活かした新事業育成は福島県としても大きな方向性として取り組みを強化しているところであり、競争力のある産業としての育成が望まれる。平成20年度の調査研究事業「地域資源を活かした「食と農」新事業開発による農業活性化」も参照願いたい。

c. 首都圏での就業・起業

また、地理的に首都圏に近い福島県は、多くの県もそうであるが首都圏へ多くの労働力を提供してきている。働く場としての首都圏の存在、そして大きな市場での起業行動が当然であるが多く発生している。

B. 大手企業を中心とした恵まれた受注環境

前項でも記したが、大手進出企業を頂点とした製造業集積が県内製造業発展の大きな推進力となってきた中、ある程度恵まれた受注確保環境下にあったということが言えるのではないだろうか。研究開発力や営業力を有した大手企業のからの安定した受注がある間は、大きなリスクを伴う革新は発生しにくい。

C. 県民の意識、土壌

最後に、変化を好まない県民性であるという指摘も良く耳にする。明確な根拠や具体的事象を示す事は難しいが、恵まれた自然環境、安定した就業の場や生活といった中で、変化をあえて求めないということが比較的強く根付いているのかもしれない。進学率の低さ等の問題もこうした恵まれた環境に関係するのではとの意見も聞かれるところである。

D. イノベーション経営に向けて

以上、断定的に論ずる事は難しい問題についてあえて記したが、主張したい事は、これまで福島県経済は多くの進出企業等を含めた製造業集積の恩恵を受け、非常に恵まれた環境の中で県全体の発展を遂げてきた。

結果として、産業構造進化の推進力となるイノベーションの必然性が弱かった面もあるのではないかとということである。

前項でも記したとおり、イノベーションなくして県経済の成長は難しい時代に入っている。他県よりも相対的に強い環境変化による負のインパクトを事実として捉え、地元中小企業がイノベーションを意識した経営に強く舵を切っていく必要があるのではないだろうか。

4 講演者に見る企業家とは

これまでイノベーションを意識した経営の必要性について論じてきたが、その主体となる経営者に求められることは何か、今回講演をいただいた3名の経営者の方に見える企業家像からイノベーション遂行のために求められることを考えてみたい。

A. 3名の経営者に見る共通点

a. 企業者としての動機

シュンペーターは企業者の動機として3つの視点(私的帝国への意志、勝利者意志、創造の喜び)をあげているが、3名の講演者に共通する最大の動機は創造の喜びではないだろうか。資源の国内循環を理念としたネットワークシステムの構築、食べ物で健康、大地の健康、人間関係の健康を柱としたビジネスモデルの構築、ハコモノではなく地域重視や従業員意識改革を中核とした旅館の再生、いずれもその困難さを打ち破ったものは3経営者の新たなものを創造しようという強い意志で

あり、そこから得られる達成感・喜びである。

b. 企業者としての資質

講演者の経営者として有する資質は、まさにシュンペーターが指摘する企業者の資質そのものである。限られた資源の完全国内リサイクル化、食のあるべき姿を見据えた経営への移行、地域全体を見据えた面としての旅館再生など、幅広く本質を洞察するとともに、これまでの常識を打ち破り、数々の抵抗にも負けずに進んできた結果が現在の姿となって結実している。

c. 様々な経験・苦労

資質としての部分は上記の通りであるが、その資質を更に高めたものとしてこれまでの人生の中の苦労や厳しい経験があるように思う。3名の方とも異業種での経験あるいはこれまでの人生経験の中で数多くの試練を乗り越えてきた物語を有している。こうした経験の中で培われた人生哲学がイノベーションの大きな推進力になっている。

d. 優れたメッセージと人脈

今回講演していることからわかるが、3名の方とも様々な場所での講演や本の執筆等を通じて自分の考えを広くオープンにし、様々なメッセージを発信している。そのメッセージを通して興味を持つ人との接点ができ、人脈が広がり、ビジネスにおける新たな展開が生まれている。

どんな優れた人間であってもすべての能力を備えている訳ではない。自分をオープンにし仲間を受け入れる事で、知識や情報の補完も可能となり様々な広がりが生まれていくのではないだろうか。

B. 企業家とは

企業家とはまさにシュンペーターの言う洞察、精神的自由、抵抗に打ち勝つ強い意志をもった人物であるが、そうした人材がより多く育つにはどうすればよいのか。何が必要なのだろうか。

ここで明確な答えが出せるものではないが、今回の講演等を通じて一つ感じることは、いずれの方も特殊技術や特殊能力をもった特別な方ではないと言う事である。唯一少し違いがあるとすれば、苦労や経験を通じて「健全な危機感」を有している事、そしてそれを土台とした「変革への情熱」、「高い志」があるということである。

5 イノベーションに向けて必要な経営の視点

A. イノベーションを意識した経営

中小企業者いずれも自社の経営理念に基づき、様々な困難に立ち向かいながら、生き残りをかけた戦いを続けている。しかし、今まさに外部環境は大きく変化してきており、これまでの常識の中では勝ち残れない時代に入っている。

こうした中であって、抽象論、精神論的指摘とはなるが、そうした環境をまずは受け入れる事、そしてリスク管理はしながらも「イノベーション」を意識した経営に舵を切っていこうという考え方そのものが必要になってきているのではないだろうか。

新技術や新製品の開発なくとも、新市場の開拓なくともイノベーションはもっと近いところでも十分可能である。

自社の置かれた状況を客観的に見つめなおす中に、変革すべき点、変革できる点は必ず存在しているはずである。

B. オープンイノベーション

次に、イノベーションとは、シュンペーターが言うとおりの「非連続なもの」つまりこれまでの常識を大きく逸脱するところに発生するものである。これまでの常識を変えるということは当然簡単な事ではなく、幅広い知識や想像力、行動力等かなりの力が必要となる。

この力を生み出せるとすれば、それは一企業あるいは一経営者を越えたネットワークの存在であり、その中での様々な力の補完である。

オープンネットワークの構築によるオープンイノベーションの展開が重要な視点であり、そのネットワークをつなぐのは「各企業経営者による明確なメッセージ」である。

C. 人的資源の活用

最後に、オープンネットワークを考えた場合、人的資源の活用という視点も重要である。中央と地方の格差の中で大きいものの一つが人的資源の幅ではないだろうか。そうした意味では福島県には東北一の進出企業があり、知識・情報・中央との人脈に通じた企業経営者や優秀な社員が地域内に存在しているのである。こうした人的資源との連携はまだまだ浅いように思われる。

6 触媒の役割

A. 触媒の重要性

前にも記したが、すべてを備えた経営者はそう多くない。だからこそ必要なのが、それを補完できる仕組みであり、人材である。また福島市に多くの観光客を呼び込む事になった「花見山」における写真家秋山氏の存在等、何かの力が大きく物事を変えることはどこにでも存在しているのではないだろうか。

この厳しい環境下、県内企業のイノベーション、発展を支える意味での触媒の重要性は大きい。地方公共団体、商工団体、金融機関、信用保証協会、あるいは中小企業診断士等の触媒としての機能発揮がますます重要になっている。

B. 触媒としての中小企業診断士の役割

こうした触媒としての機能を担う各団体とも、強い使命感の下で中小企業支援の取り組みを展開してきているところであるが、ここでは我々中小企業診断士の果たすべき役割という点に論点を絞って考えてみたい。

a. 経営者の「背中を押す」

イノベーションの視点として、オープンネットワークの構築や人的資源の活用、メッセージの重要性等を述べてきたが、最近ではこうしたことを可能にする場や機会がかなり準備されてきているように思う。各種異業種交流や勉強の場、商談会やビジネスマッチングの仕組み、ベンチャーファンドや新規事業への助成金等資金的支援体制、経営革新への支援の仕組み等、相応の仕組みがある意味では乱立している。

こうした仕組みはどれほど利用されているのだろうか、こうした仕組みに興味があっても足が重い経営者の方も多いのではないだろうか。こうした場に経営者の方を導く、その必要性を理解いただくことも含めて後押しをする努力が今最も重要な仕事である。導くというのはそうした仕組みを

紹介することではない。そうした仕組みを活用して経営を変えていこうという意志を経営者の方に持っていただくということである。経営者の方の意識変革を強く促していくことは、最も難しくかつ最も重要な役割である。その役割を果たすために中小企業診断士として必要な事は何か、それは診断士自身の実績、人脈、そして強いメッセージである。

b. 経営の基本理論の重要性

次に、イノベーションを中心に調査研究してきているが、「変革」は「基本の体制」が整備された中ではじめて発生するものとする。これまでの歴史の中で積み上げられてきた経営の考え方あるいは管理手法等を幅広く啓蒙していく。そうした場を多く作り、経営者の方にその場に来ていただく努力をする。これまでも当たり前に行ってきた仕事であるが、そんな事の重要性も改めて感じている。

c. 健全な危機感と更なる自己研鑽

最後に、繰り返しになるが、日本経済そのものの成長システムが大きく変わろうとしている非常に厳しい時代がまさに今この時である。中小企業診断士自身が、健全な危機感、高い使命感を持って、各企業に向き合っていかなければならない。また、先に福島市の花見山と写真家秋山氏の例を記したが、何十年も前からあった花見山が一挙にブレイクしたのは、人々が紹介した秋山氏を信用したからではないだろうか。「桃源郷」という表現で秋山氏が「癒し」を提案したから人々はそれを受け入れたものと思う。

経営者の方の肩を押せる力、それはまさに診断士自身の能力、信用である。

7 最後に

以上、厳しい現状を克服するためのイノベーションの必要性、それを遂行する企業家の姿、触媒として機能すべき中小企業診断士の役割について検討を進めてきた。

テーマ自体の難しさ、検討時間の制約等から問題点の指摘が中心の論考になっていること、また、強いメッセージを伝えたいという思いからやや角ばった表現となっていること等反省点もあるが、福島県経済の発展を願うプロジェクトメンバーの熱意に免じて容赦いただきたい。

私ども中小企業診断士自身がイノベーションを起こしていく必要性を最後に申し上げ、まとめとしたい。

第4章

触媒としての 中小企業診断士の役割



はじめに

わが国における最近の中小企業を取り巻く経営環境は、一昨年の米国におけるサブプライムローン問題に端を発し、さらに昨年のリーマンショック等により世界的に波及した金融危機問題等による経済環境の激変により、更なる厳しさを増しているところです。

また、政治面では、平成21年8月末の選挙後に政権交代が行われ、政府予算策定におきましても「事業仕分け」等により予算立案・執行計画での効率化が進められており、地方自治体における財政面、事業執行面への影響も大きくなり、なお一層厳しさを増す懸念があるものと思われます。一方、急速に少子高齢化が進み、人口減少傾向及び年齢構成の変化も進展しており、需給バランス面にも影響が現れるなど国内経済全体への影響も見逃せない状況にあります。

平成21年度の福島県支部調査・研究事業は、本部指定テーマから「経営革新」を選択し、「経営におけるイノベーションとは何か ―その求められる合成と触媒―」をメインテーマとして掲げ、支部会員プロジェクトチームにより「(社)中小企業診断協会福島県支部創立25周年記念事業」と連携・融合しつつ進めてきたところです。

このたびの福島県支部25周年記念事業の開催にあたりましては、県内で革新的経営を推進されている大越工業株式会社 取締役駒形美様、銀嶺食品工業株式会社 代表取締役大橋雄二様ならびに株式会社くつろぎ宿 代表取締役深田智之様の皆様方には、社業ご多忙時にもかかわらず講演依頼へのご快諾と丁寧なご講演を賜り、講演会は盛会裡に開催することができました。さらに、プロジェクトチームによる現地調査に対しましても快く対応していただきましたこと心より感謝申し上げる次第であります。

また、この講演会のまとめとして、本記念事業の実行委員長渡辺正彦副支部長からは、経営革新(イノベーション)を推進している3社の講演内容を総括する視点から、今回の支部調査研究事業のメインテーマをベースとして、本業の地域金融機関における企業内診断士のお立場からも、近年、経済学分野等で再認識されている経済学者シュンペータの学説を引用されて「イノベーション」の本質についてのポイントを整理され、さらに「触媒」としての「中小企業診断士」が果たすべき役割についてもその重要性を認識されるよう提言され、丁寧な講演を行っていただきました。

この調査研究報告書は、記念講演とともに福島県支部調査研究事業に多大なるご協力を賜りました3社の特段のご配慮によりご講演内容を公開することができました。このあと診断支援関係者の皆様にとって、中小企業の方々の「経営革新」をご支援する際のご参考としていただければ望外の喜びとするところでございます。

1 (社)中小企業診断協会が目指す方向性と役割について

このたび平成21年11月6日に開催されました(社)中小企業診断協会本部創立55周年記念式典において、新井会長が目指す(社)中小企業診断協会の方向性ならびに記念講演の中から「中小企業診断士」の役割について紹介いたしますと次のとおりです。

① 創立55周年記念式典(全国支部長会議)で挨拶より(抜粋)

わが国経済の基盤をなす中小企業に対して、経営診断活動により中小企業の健全なる発展を支援する

ため次の3つの目標を掲げられました。

第1の目標 将来にわたって中小企業が安定経営を継続するために、早めに苦境をもたらす前兆を確認し、確度の高い経営革新提言を行うことができるよう「経営診断支援技術の開発」を行う。

第2の目標 全国の支部が連携し、地域中小企業政策提言集団として行動する。
地方の経営資源をその市場がある都市部消費市場に導入して、地方・都市間の中小企業の連携推進を中小企業診断士の事業領域に組み込み支援することにより、地方経済の活性化に貢献する。

第3の目標 「個の中小企業診断士レベルの業務を超えて、中小企業経営を支援する他の知的支援資格の士業(団体)との連携」の実現をはかる。

今日の輻輳した経済環境のもとにおいては、単独の士業による知的支援には限界があると考えべきであり、そのためには、税理士、技術士、社会保険労務士、弁理士、行政書士、司法書士、不動産鑑定士などの資格を有する方々との連携により、中小企業のあるべき方向性について支援することが必要である。

この連携においては、つなぎ役として独占業務を持たず、中小企業経営を広角的、総合的に診断支援する「中小企業診断士」が果たさなければならない責務であると考えられる。

② 創立55周年記念大会「記念講演」より(抜粋)

講演テーマ「大不況を乗り越える経営改革と中小企業診断士の役割」における講演のなかで額賀 信氏(ぬかが まこと)(株式会社ちばぎん総合研究所 取締役社長)は、「中小企業診断士」の役割として次の言葉を示されている。

ア. 世界の大きな流れを敏感にとらえる。

人口減少社会へ突入しつつあるわが国は、内需振興だけでは成長を維持できず、外需なしに経済成長は不可能といえる。世界経済への進出支援が必要であり、輸出企業との連携、海外投資支援、国際観光などの支援が必須である。(グローバル化への対応)

わが国の企業は、企業年齢が世界でも最も長い国であり、そのDNAを活用することも重要である。

イ. 地域づくりに参加する。

地域活動支援など人が集まる工夫が必要である。

地域づくりへの参加。例えば「観光事業」(世界を相手の観光など)。

2 福島県支部における中小企業診断士の経営支援活動と役割について

このたびの福島県支部25周年記念講演の経営革新(イノベーション)事例には、地方における革新的経営者の方々の経営姿勢やその理念、行動形態等について、経営支援活動を進める際に必須となる多くのポイントが示されております。現在、中小企業の支援者(触媒)として広く活躍されている支部会員の皆様におかれましては、それらを真摯に検証され、診断支援活動の際に反映されるべきであると思います。

企業内診断士(金融機関)の場合、金融機関は企業経営上最も重要な位置を占める支援者として取引企業と密接な関連性があるわけです。取引企業が「革新的経営」を進めている場合にどのような「役割」を果たしているのかについては、三つの講演事例と各事例を担当された支部会員による「書評」の中に、地域金融機関(触媒)としての役割、成果が紹介されているとおりです。とくに、「講演事例3」においては、企業再生、地域再生について強い「信念」を持ってコーディネートされ、地域金融機関において「企

業内診断士」が「果たすべき役割」と「その成果」が明確に表されている事例です。

3 触媒機能と中小企業診断士について

一般的に、化学産業における「触媒」は、「化学反応系」に最適な「触媒」を技術者が開発し、それにより化学反応を効率的に促進して成果(収率向上、生産性向上)を挙げております。

一方、経済学者シュンペータが唱えるように、「企業支援者」(銀行家等)を「触媒」と表現するならば、現在、診断支援業務のエキスパートとして活躍している唯一の国家資格である「中小企業診断士」も「企業支援者」としての役割を果たしてきており、「触媒機能」の一端を担っている訳です。

しかし、「診断支援」を希望する経営者は、自社の問題点を解明し、適切な方向付け等のアドバイスをしてくれる支援者として「中小企業診断士」を必要とした場合、自社に最適と思う、信頼のおける「中小企業診断士」を選択されるわけです。

したがって、「中小企業診断士」は、経営者に選ばれてはじめて「持てる力」、「知力」を発揮して行動し、その「経営体の反応支援(経営活動支援)」を行えることになります。

このことから、「中小企業診断士」は、常に経営者のニーズに適した「資質」を備えておかねばならないわけです。工業技術分野の技術者によって造られた「触媒」とは異なり「中小企業診断士」は人間であり、常に、経営者に選択されると言う立場に置かれております。時間はかかりますが、「中小企業診断士」としては、絶えず「自己研鑽」を怠らず、選ばれる「触媒」であることを認識し、常に精進を心がけることが肝要であると言えます。

4 「中小企業診断士」とは

(1) 資 格

「中小企業診断士」は、国家資格であり、経済産業省(中小企業庁)が直接所管するものである。中小企業支援法(平成18年4月1日施行)に基づき中小企業者が経営する企業の支援者としての「使命(責務)」がありますが、その資格の有効期間は永年のものでなく、5年ごとに更新手続きが必須となっております。

(2) 執務環境による分類

「中小企業診断士」資格保有者は、その置かれた執務環境により分類すると、自営の診断士、企業内診断士、各種商工団体等所属(公務員で資格保有者を含む)の診断士に分けられます。

(3) 支援業務

民間において幅広い知識と能力を活かして中小企業者の経営改善のための経営診断及び経営に関する助言、サポートを行う。

従って、「中小企業診断士」は絶えず最新の経済環境を的確に把握し、時代の流れ、国内外の経済の流れに遅れをとらないように自己研鑽を図るとともに、さらなる充実した支援を進めて行くためには、他の専門支援者、関連支援機関等との連携強化を進めて行くことが必須となってきております。

(4) 診断業務の進め方

企業の経営内容に直接触れる「診断業務」を進める場合には、一般的に、「中小企業診断士」または「所属機関」が受診希望企業との間に「契約行為」(信頼関係)が確立されていることが大前提となります。

(5) 倫理規定(守秘義務)について

法令上、業務上知り得たことについては外部へ漏らすことが禁じられておりますが、(社)中小企業診断協会会員の場合、(社)中小企業診断協会が定める「中小企業診断士倫理規定」を遵守し、また、企業内、金融機関、商工団体等の「中小企業診断士」有資格者においてもそれぞれの所属機関等の倫理規定に基づいて行動しなければならないわけです。

5 社団法人中小企業診断協会について

(1) 社団法人中小企業診断協会

住 所 東京都中央区銀座1-14-11 銀松ビル

TEL. 03-3563-0851 FAX. 03-3567-5927

URL <http://www.j-smeca.jp/>

支部と会員数：全国都道府県47支部を有し、会員は8,000名を超える。

事業内容：調査研究事業、経営支援協力事業、人材情報提供事業(ビジネスクリニック)、能力開発事業、刊行物の発行等

なお、(社)中小企業診断協会のホームページの一部を掲載いたしました。

(2) 社団法人中小企業診断協会福島県支部

所在地 福島県福島市泉字仲ノ町13-11

TEL / FAX 024-558-0570

会員数：51名

会員の特色：中小企業診断士の他にその他の公的資格保有者もおり活躍中。

(税理士、公認会計士、社会保険労務士など)

中小企業診断協会

▶ 中小企業診断士とは

▶ 事業内容

- ・調査研究事業
- ・経営支援協力事業
- ・人材情報提供事業
(ビジネススクリーニング)
- ・能力開発事業

▶ 刊行物のご案内

▶ 47支部連絡先一覧

▶ 本部所在地

診断士のご紹介

▶ 中小企業診断士のご紹介

▶ 診断・助言事例集

▶ リンク集

▶ FAQ

▶ 様式類のダウンロード

▶ 利用規約

▶ 法的事項

▶ プライバシーポリシー

中小企業診断士ってなに？

(1) 中小企業診断士制度について

中小企業診断士は、中小企業の経営課題に対応するための診断・助言を行う専門家です。法律上の国家資格として、「中小企業支援法」第11条に基づき、経済産業大臣が登録します。

中小企業診断士制度は、中小企業者が適切な経営の診断及び経営に関する助言を受けるに当たり、経営の診断及び経営に関する助言を行う者の選定を容易にするため、経済産業大臣が一定のレベル以上の能力を持った者を登録するための制度です。

中小企業基本法では、中小企業者が経営資源を確保するための業務に従事する者(公的支援事業に限らず、民間で活躍する経営コンサルタント)として位置づけられています。

(2) 中小企業診断士の業務とその役割について

中小企業診断士は、企業の成長戦略策定やその実行のためのアドバイスが主な業務ですが、中小企業と行政・金融機関等を繋ぐパイプ役、また、専門的知識を活用しての中小企業施策の適切な活用支援等幅広い活動が求められています。

中小企業診断士の業務とは？

中小企業診断士の業務は、中小企業支援法で「経営の診断及び経営に関する助言」とされています。

「現状分析を踏まえた企業の成長戦略のアドバイス」が主な業務ですが、その知識と能力を活かして幅広く活躍しています。

中小企業診断士の役割とは？

中小企業診断士は、まず企業の成長戦略の策定について専門的知識をもってアドバイスします。また、策定した成長戦略を実行するに当たって具体的な経営計画を立て、その実績やその後の経営環境の変化を踏まえた支援も行います。このため、中小企業診断士は、専門的知識の活用とともに、企業と行政、企業と金融機関等のパイプ役、中小企業への施策の適切な活用支援まで、幅広い活動に対応できるような知識や能力が求められています。

社団法人 中小企業診断協会
東京都中央区銀座1-14-11 銀松ビル
TEL:03-3563-0851
FAX:03-3567-5927

おわりに

冒頭にも記したとおり平成13年度(2001年度)当支部の調査研究事業「福島県における産業構造の特質と地場産業に対する「金融」を中心とする経営支援のあり方に関する調査研究」第1章「福島県における産業構造の特質」において、高度成長期以降福島県は常に東北地方トップクラスの工場立地件数を誇り経済の発展に大きく貢献してきた。しかし、本社機能を持たない工場のみが進出が多いため景気後退局面においては生産拠点の縮小や海外移転等の影響が他県よりも大きく深刻である。そのため、本社、研究開発部門を持つ地域に根ざした地元製造業の成長、発展をサポート・支援していく必要がある。とまとめている。

昨今の福島県の現状を見ると、2009年の工場立地件数は23件と前年より50件以上減少し、1961年以降では3番目の低い水準(2009年12月26日付日経新聞)まで落ち込み、厚生労働省が発表した2008年10月から2009年9月までの非正規労働者の雇い止め状況においても総数で全国6位、生産年齢人口10万人当たりでも10位とまさに2001年の調査研究事業で指摘した福島県の産業構造の弱点が露呈されている。

このような現状認識のもとに今回は地元金融機関に勤務する企業内診断士を中心にプロジェクトチームを編成し、シュンペーターのイノベーション理論をひとつの切り口として、調査研究を行った。県内において革新的な経営を行っている企業家について事例を研究し、統計資料から福島県の実態を把握した上で触媒としての役割等の提言を行っている。今回の調査研究事業は前回の調査研究事業の第1章を受けた続編といえるかもしれない。

本報告書が、触媒として活動する中小企業診断士や革新的な経営を目指す企業家の皆様等にとって多少なりとも今後の活動の参考になれば幸いです。

最後になりますが、今回の調査研究において我々の趣旨を理解いただきご多忙中にもかかわらず、惜しみもなく経営哲学、マネジメント手法等についてご講演いただいた3名の経営者の方々、調査研究事業について深い理解を示し御教授いただくとともに寄稿頂いた藤田支部長はじめ多くの方々にご協力いただきました。紙面を借りて改めて各位に心より御礼申し上げます。

中小企業診断協会福島県支部
調査研究プロジェクトチーム

高城 卓也



この冊子は植物油インキを
使用して印刷しています



この印刷物は、FSCの基準に従って
認証された適切に管理された森からの
木材を含んだ用紙で印刷されています