

地域を育てる普通の会社

- 地方小都市での異業種交流サクセスストーリー

コンサルティンググループ

シニアコンサルタント 塩谷 未知

はじめに - 10年続く人材育成による地域活性化

10年少し前、日本中が円高、国際分業、国内空洞化などの悲観的な言葉で満ちていた。長野県南部の伊那谷にある人口3万5千人弱の田園工業都市の駒ヶ根市も例外ではなく、「このままでは地域が廃れしまう」と危機感と閉塞感に包まれていた。

当時は国内では製造業は成り立たないという極論まで出てくる有様で、物事を悲観的に捉えるのが一般的であった。しかし、駒ヶ根市では地域の生きる方向を見つけ、そのための力をつけるための具体的な行動が始まった。

「自分が生まれ育った土地が寂れるのは哀しい」という長老の強い思いで始まった異業種交流事業「テクノネット駒ヶ根」の活動は10年を越えた。この種の事業は一時全国的に流行ったもののほとんど成果を出さずに発展的解消となることが多いが、地方小都市である駒ヶ根では奇跡的に10年越えて続いている(現在も継続中である)。

この異業種交流活動「テクノネット駒ヶ根」により、地域の会社や商店が切磋琢磨することで自信をつけ、地域の人材が育ち、個々の普通の会社やお店が元気になりその帰結として地域の産業や地域が元気になっている(この活動については、内閣府の平成18年度「地域人材形成と地域再生に関する調査研究」において先進事例として取り上げられている)。

この異業種交流活動「テクノネット駒ヶ根」の主力事業である「企業ドメイン研究会」を、私たち価値総研では10年以上にわたり支援してきた。普通の会社やお店ががんばる方向や土俵を決めて深掘りするのが「企業ドメイン研究会」の狙いである。ドメインを決め宣言することで、そこには「情報」「人材」「元気」などの経営資源が集まってくる。

今になって思うと先行き不透明な10年間、今日のことので精一杯な会社や商店が多い中、一步先を見て悩み考え続けたわけである。

駒ヶ根市のプロフィール

駒ヶ根市は、長野県南部(いわゆる南信)の天竜川沿いに南北に延びる伊那谷の中央に位置し、人口は微増しているが3万5千人弱の地方小都市の一つである。まちの中に立つと、西に中央アルプス、東に南アルプスを望むところから、「アルプスが二つ映えるまち」が市のキャッチフレーズである。1975年の中央自動車道の開通までは交通の不便なところであったが、高速道路の開通により伊那谷の中核として発展が始まった。近隣には諏訪・岡谷工業地帯があり、また、近年は東海地区の製造業の成長とともに「大・東海圏」として、東海地区からの進出企業も増えている。

最近の特徴として豊かな自然と良い水を求めて、食品会社の進出や引合いも多い。ちなみに駒ヶ根地区には、良い水が生命線である各種の酒の会社、つまり、養命酒の本社工場、完全純米蔵の長生社(信濃鶴)地ビール、地ウイスキーそしてワイン工場がある。

就業人口の3人に1人が製造業に従事し、製造業が総生産額の過半を超え、商業、農業、観光業が続く。

特筆すべき施設として駒ヶ根青年海外協力隊訓練所と長野県看護大学の存在がある。若者が定期的に入れ替わり、まちや商店街の活性化に貢献している。また、福祉、子育て、住民サービスなどの住みやすさの指標や調査において、常に全国的に上位にランキングされている。平成5年の東洋経済新報社のランキングでは1位、最近の調査でも上位にある。

1956年、駒ヶ根市は農業経済に基盤を置きながらも工業の振興が必要と工場誘致を活発化させた。高度経済成長の好景気もあり60以上の工場が誘致された。その結果、かつては中・高卒者の就職希望者の8割以上が県外に職を求めていたが、1970年には地元就職率が7割になった。

その後、業種の変化はあったものの順調に駒ヶ根市の工業出荷額は成長を続けた。平成バブル景気崩壊以降は大手製造業の海外シフトも伴い、事業所の数は減少し始め困難に直面する。しかし、その後の企業誘致が成功し以

前にも増して多様な産業集積が再び形成されている。

「テクノネット駒ヶ根」の紹介

「テクノネット駒ヶ根」の特徴は、行政主導で育った活動ではないことである。地域の中小企業が主体になり、知恵や技術をぶつけ合って育ててきたことである。駒ヶ根市や商工会議所も絡んではいるが、あくまで事務局という裏方として支援する立場である。行政主導だとある程度の成果が出ると事業の見直しが始まることが多く、長い間継続して推進することが難しい。また、人事ローテーションもありプロフェッショナルが育ちにくい面もある。そのため「テクノネット駒ヶ根」では、自立した地域の経営者がリーダーシップをとり、また、事務局担当者の異動も極力避けている。

「テクノネット駒ヶ根」誕生のきっかけは、1996年に長野県中小企業指導所（当時）が中心になり官民共同で行った駒ヶ根市の産業診断である。当時は円高や工場の海外移転が続き「国内では製造業は成り立たない」とまで言われていた。当時は駒ヶ根市の大手メーカーも日本経済の構造転換に対応できずに不安定なこともあり、地域での閉塞感が強かった。

産地診断を行うにあたり、当時の商工会議所副会頭（天竜精機株式会社社長）の芦部次郎さんは次のような要望を出した。「行政や商工会議所の形式的な報告書づくりではなく、それなりの覚悟でやろう」。報告書を出して終わりというよくあるパターンではなく、報告書をきっかけに次のアクションを必ず起こすことを前提に、本気度100%で産地診断は行われた（芦部次郎さんは2003年73歳の若さで永眠された）。

報告会ではそれまで漠然と感じていた問題を目の前に突きつけられ、地域の経営者たちは自分の会社だけでなく地域の先行きについて危機感を改めて認識した。

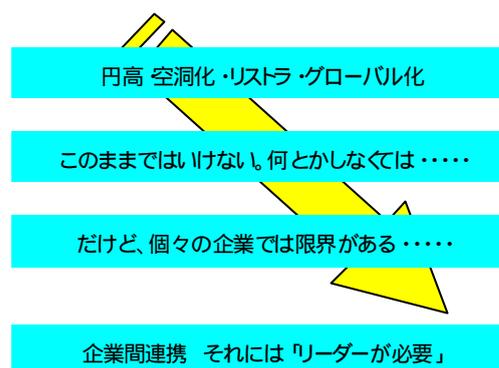
グローバル化が進む中で、アジア・中国との競争の真っ只中にあり親企業の大手企業に依存するわけにもいかず、景気回復を待つ姿勢では自滅の道を歩むというのが報告書の骨子であった。

少しでも早くこの危機に立ち向かうことができるように企業体質の強化を図ろうとするが、1社では「ヒト、モノ、カネ、情報」などの経営資源が限られる。そこで産地診断に参加した経営者たちは知恵を出し合った。これまでの親会社に依存した経営資源の強化ではなく、地域にある経営資源を活用強化することになった。地域の企業のヨコの連携で不足する知恵や技術を補いながら、

自分たちの会社の企業体質強化、人材の育成などを行うことになった。「テクノネット駒ヶ根」の誕生である（図表1）。

地域に存在する経営資源の掘り起こし、また、お互いに会社を見せ合うことでお互いの優れた経営システムや技術を取り込み、地域の普通の会社が強くなり地域が活性化することを狙ったわけである。会社の情報システム一つとっても先行している会社があればそれを真似をし

図表1 「テクノネット駒ヶ根」誕生の危機感



出所：塩谷、小原著「地域を育てる普通の会社」（新評論）

たり、「あそこではやっている」「あそこのできるのなら」と自分の会社の情報化の励みになっていくのである。

「21世紀に生き残る強い技術・知恵・体質を持った企業を1社でも多く地域につくる」が、テクノネット駒ヶ根の目的である。従来型の異業種交流では目先の商品や事業開発が主眼になることが多かったが、「経営者や中堅社員の人材育成」に力点を置いた。それは、多くの異業種交流では、企業や事業の紹介や意見を交わすうちは活動はそれなりに続くが、共同開発や共同受注など実際に動き出してお金が絡むようになると、停滞することが多いからである。

事業活動として「企業ドメイン研究会」を中心に位置づけ、経営力向上、固有技術力向上、企業交流、表現力向上、次世代育成、啓発（有名講師による講演会）などの諸事業を行っている。また、ISO9001取得支援などその時々に必要な事業を設定し地域に提供している。

「テクノネット駒ヶ根」はその運営方法に工夫と真髄がある。その一つは、先に触れた民間主導で行われることである。全体運営や各事業の企画について決めるのは、自立心の強い市内の企業経営者11人で構成される幹事会である。代表幹事（現在は山下善廣さん、株式会社駒ヶ根電化社長、駒ヶ根商工会議所副会頭）を中心に2カ月に1度集まり、それぞれの感性や経験などを生かし活

発に議論する。駒ヶ根市や商工会議所はあくまで事務局というサポート役に徹している。

二つ目は会員制をとらず、規約もなく幹事会から提案される研究会などの事業に自由に参加する方式をとった。これにより、そのときのニーズに合わない事業は何らかの改善かテーマの変更が必要になる。一度始めたらただら続けるのではなく、幹事会、講師そして参加企業の緊張感が持続する仕掛けになっている。

三つ目は、事業の資金は参加者の負担金と公的機関の補助金とで成り立っている。地方都市では経営コンサルティングを受けるには時間と費用の負担が大きい、地域内で研究会が開催されることで気軽に参加できる仕組みとした。また、参加企業は応分の参加費を負担することで当事者意識も強くなり、講師、事務局とも緊張関係が生まれることも狙っている。公的機関の補助金だけで参加無料で実施すると、そこには必ず馴れ合いが発生し当初期待通りにはならないことが多い。

それまでの行政のやり方とは異なった仕組みに事務局メンバーは戸惑ったようである。その上、一国一城の主である企業経営者から構成される幹事会からの厳しい指示や要求に、事務局は翻弄されたこともある。

10年間の歩み中で、1998年日刊工業新聞「第16回中堅・中小企業優秀経営者顕彰 - 地域社会貢献者賞」を初代代表幹事である芦部次郎さんが受賞している。また、2006年には信州大学イノベーション研究・支援センターから、第1回信州イノベーション大賞の「地域おこし賞」を受賞していることを付記する。

「企業ドメイン研究会」の活動

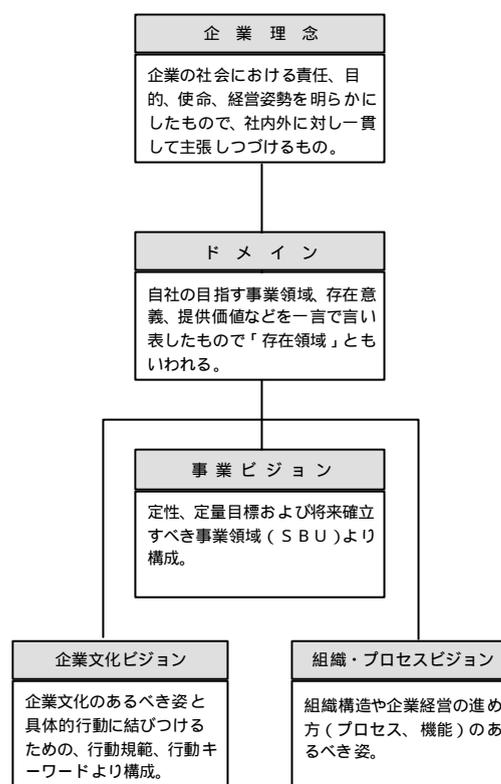
テクノネット駒ヶ根の活動の中核である企業ドメイン研究会について紹介しよう。同研究会では企業が成長し生き残っていく上で不可欠な企業理念策定、企業の将来を見据えたビジョンづくりを目的に行った。その中でも、がんばる方向、つまり、「自分たちは何屋さんか」「自社の売り物は何か」「自社の生存領域は」という自分たちの活動の軸足ともいうべきドメインの検討が主体となった。

延べ参加社数は70社を越える。3万5千人弱の小都市で、ドメイン研究という抽象度の高いテーマにこれだけの会社や商店が参加したのは驚異的である。参加した43社はエレクトロニクス関係、機械加工、生産設備・機械、木材加工、食品、旅館・ホテル・飲食店、印刷、物流、自動車販売・修理、書店、燃料店、食品スーパーなど多種多様な業種である。詳細は拙著「地域を育てる普通の

会社 - ドメイン経営 / 地方小都市からのメッセージ」(新評論)で紹介している。

図表2に示すようにドメインは位置づけられ、「あいまいさ」と「わかりやすさ」が求められる厄介な代物である。経営判断をやり易く軸足がぶれないためには「わかりやすさ」が、ビジネスチャンスに機敏に反応し行動し事業領域を拡大するには「あいまいさ」が求められるからである。この「わかりやすさ」と「あいまいさ」を同時に追求し、足元を深掘りするドメイン経営実践を10年間参加企業とともに考え続けたのである。

図表2 . 企業ビジョンとドメイン



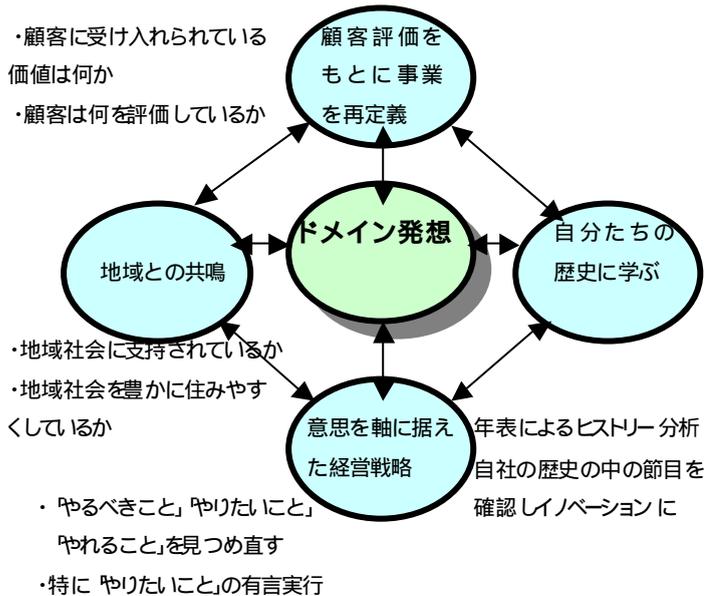
出所：塩谷未知著「企業ビジョンのつくり方」(実務教育出版)

中小企業の経営者持つべき大切な能力や行動の一つは、自分の会社について語ることである。自分の会社の目指す方向や価値観を、社内外に口八丁手八丁でなくても常に語り続けることで、「仕事」「人材」、そして「情報」が集まる。その「語り」において最大の拠り所になるのが「ドメイン」である。ドメインを自分の言葉で語り続けることで、様々な情報やビジネスチャンスを吸収し成長していく。日々ドメインを意識するだけで経営の軸がで、経営が引き締まってくるから不思議である。

ドメインは図表3示すような四つの視点で検討を加え

た。自分たちの会社の歴史に学ぶ - 過去においていくつかの事業の節目というイノベーションを発見する 顧客の評価 - 顧客が受け入れている価値は何か 意思を軸に経営戦略の検討 - やりたいことは何か 地域との共鳴 - 地域社会への貢献と共生を目指す

図表3 . 企業ドメイン検討の視点



出所：塩谷、小原著「地域を育てる普通の会社」(新評論)

4つの視点から参加43社の一部を紹介しよう。

ケース紹介

1. 自分たちの生い立ちと歴史に学ぶ

・事業構造の大変換 - ナバック株式会社

同社の鈴木会長にお会いすると、経営活動に関する資料が過去から今まできちんと整理されていることに驚かされる。会社の歴史がきちんと整理されており、過去何度かのイノベーションが明確にわかりそれが社員にも共有されている。

同社は大手電機メーカーからの依頼で、マイクロモータの組み立てを始めたのが生い立ちである。その後、国内では組み立てが成り立たず海外移転が進む。同社は果敢に事業構造変換に挑戦し、モータの機能部品である含侵軸受けの製造に着手し、その後焼結金属部品メーカーに事業転換した。「21世紀は粉の時代」という認識で、

粉末を原料とする技術・製品領域にドメインを転換した。

2. 顧客評価をもとに事業の再定義

・あそこは温かい - 有限会社西山荘

中央アルプスの麓にある「静養と麦飯の宿」である。宮下社長の人柄もあり地元の人々の支持を集めている。西山荘は日本有数の山岳ロープウェイの登り口にあり、夏のお花畑や秋の紅葉の季節には多くの観光客が集まってくる。普通なら観光客を相手にするビジネスを考えるとところだが、宮下さんは「老後を楽しむ地域の高齢者の方々に、心と体の安らぎを提供する」という考えで地域にサービスを提供している。「あそこに泊まるとほっとする」が顧客の素直な評価である。

3. 「やりたいこと」を軸に経営戦略とドメイン検討

・酒造りはまちづくり - 酒造株式会社長生社

日本酒の衰退が長く続いているが、近年純米酒に人気が集まっている。全国の酒蔵に先駆けて2002年に地元産の酒米による完全純米蔵宣言し実行している。信州、そして地元へのインパクトは大きく、地元飲食店では賛否両論があった。しかし、長生社専務の北原岳志さんは強い意思で「やりたいこと」を実現し、5年経った現在では支持者も増えているし、何より北原さんの軸足が強くなっている。昨年「専務取締役杜氏の純米ブログ」に酒造りの様子をライブで伝え人気ブログになっている。

4. 地域社会との共存共鳴

・地域の食文化向上を目指して - 割烹いわたや

「真心でおもてなし」の理念で200余年の歴史を持つ老舗だが、モダン和食をコンセプトに地域の人や観光客に、駒ヶ根名物のソースカツ丼や伊那谷料理を提供している。B級グルメで全国的になった「駒ヶ根ソースカツ丼会」の副会長として地域の活性化に取り組むだけでなく、自前の施設を生かし「宿泊のないホテル」を基本コンセプトに多様なサービスを提供し、「駒ヶ根の人は食通だ」と言われることに貢献することを事業の目標に置いている。

10年間という地道な異業種交流活動である、テクノネット駒ヶ根の企業ドメイン研究会を紹介した。この活動を通じて駒ヶ根市に元々ある地域力がより強くなり、地域の経営資源を再発見し自立してイノベーションを起こす自信を身に付けたと言える。

ドメインという経営用語が普及浸透し、元気な会社がより元気になり地域を引っ張る。元気になった順に地域の会社や商店を元気よくする良い循環になる、この地方小都市駒ヶ根のモデルが他の地域で展開されることを祈念する。