

## パネル・ディスカッション

# 「地域の時代とビジネス革新—地域に根ざし、地域と共に生きるビジネスの創造—」

コーディネーター 後藤 伸  
パネリスト 小泉光一郎  
小沢 裕司  
海老澤栄一

### 地域性の概念

後藤 伸 神奈川大学の後藤と申します。今日は国際経営研究所主催の国際経営フォーラムで、私がコーディネーターを務めたいと思います。

まず、先ほどの3名のパネリストの皆さんが報告された内容を簡潔に確認します。小泉報告では、「ビジネス革新と地域との共生」ということで、その具体的な事例が紹介されました。車文化を支える事業としてF1 DREAM平塚、ダイレクトパーク、また生活文化ビジネスとしてのアクアクラが、新事業として取り上げられました。

小沢報告では、「地域におけるビジネス支援」ということで、中小企業支援に関する行政サイドの施策についての説明がありました。全国レベルでの法整備、県レベル、そして湘南地域の対応など、それぞれ3つの対応について話がありました。続いて、海老澤報告では、「地域の時代におけるビジネス創造」ということで、地球村時代における地域ビジネスのあり方についての独自の見解の披瀝と問題提起がありました。

3氏の話の中で、地域という概念について共通概念がいま1つ作られていない感じがします。地域性というものについてどのようなことを考えたらいいいのか、あるいは地域性を考えた場合どのような定義が必要なのかなど、各パネリストには、地域性の捉え方についてお考えをお聞きしたいと思います。それを踏まえて、地域性に基づくビジネスの展開について議論をしていきたいと考えています。では小泉さんから、地域性をどのように捉えているのかについてお話を聞きします。

**小泉光一郎** 先ほど、海老澤先生の話から、地域というのはそのように捉えた方がいいのかな、と地域に関する考え方がちょっと変わりました。私は平塚というものを1つの地域として考えまして、これが国家のような機能がそこにあるなら、地域としての自立性を考えるべきではないかと思っています。そこに住んでいる人間が楽しむならば、そこには1つの国家機能のようなものがあり、そういった地域の連携とか、競争などを考えた方がいいと思います。

**小沢裕司** 私はどうしても行政の人間ですので、地域というものを市の単位とか、湘南地域とかなどに考えてしまいます。しかし、ビジネスを支援するという観点からしますと、市の地域とか、湘南地域とかなどの区別は関係なくていいのではないかと思います。そこでビジネスをする人の範囲の広がりの中で、色んな人を支援するとか、支援する人を紹介したりするとかなど、そのように考えていけばいいのではないかと思います。

**海老澤栄一** 視点がまちまちであるのは、むしろ当然なことで、このように抽象度の高い議論は、むしろ視点を1個にまとめること自体が問題を大きくすると考えています。私が考えている地域は、関係している人たちが、自分たちが経営とかに関与できる範囲を地域と考えております。

**後藤**：地域に関しては、ここで統一的な概念を設けようとする話ではありませんが、論者によっては、どういった地域の概念として理解されているのかについて確認する必要があったためです。

## 地域の地盤沈下

**後藤** 会場の参加者から質問が出ております。基調講演された齊藤先生に対して、地域力という言葉が使われましたが、どういう意味なのか、また、関連して地域間競争とか、地域力の是正確立についてお話をお聞きしたい、という質問がありますので、齊藤先生お願いします。

**齊藤毅憲** そんなに深く考えているというわけではありませんが、よく言われている地域力のポテンシャルとか、地域の資源とかを旨く蓄積したり、活用していたりする意味で使いました。そして、地域間格差が大きくなるだろう、ということですが、それは先ほど申しましたように、「地域間のリーダーの格差が出始めている」といえます。それがあつる種の地域間の競争といえますか、地域力の格差から出てきているのではないかと思います。

**後藤** 続いて、地域間競争があつて、地域における地盤の低下といいますか、あるいは地域の活性化が低下傾向にあると思われまふ。平塚という話ではなくても結構ですが、地域の地盤低下が起こつた場合に、その低下にもっともコミットメントする要因は何か。例えば、ここが失われてしまうと本当に危ないということは何か。ここが危なくなると再建しようがないというか、何か決定的なものがあるならば、そのようなものは何か。もし、そのようなものが分かれば、かなり難しい問題だということはお分かりますが、逆にそれを地域の活性化につなげていけるのではないかとお思います。

それについてお話を聞けたらとお思います。また、小泉さんからお願ひします。

**小泉** 一番問題なのは、やはり地域の財政のことです。私は1つの地域を国としておみていますので、その地域の財政が悪くなると、その地域の地盤が低下してしまうということおです。したがつて、地域もそこに必要な支出と収入をきちんとバランスさせないと、地域は沈没するとお思います。

**小沢** 地域の地盤の低下についておですが、地域の経済力の中で商業の中心というものがありますが、それが必ず移動するのです。投資と人口の中心に向かつて動いているわけおです。100年単位で商業中心地というのは動いているわけおです。投資も産業基盤に対する投資と、産業施設への投資が、量によって、地域によって決まってくる。人口もおです。定住人口が多いところに商業施設ができた、ということおですが、それが車社会になつてから幹線道路上に移つてきたとかなどおです。しかし、なかなか最近はお投資ができません。特に行政の方では財政の問題が大きいからおです。ただ、一番心配しているのは、郊外に大きな投資が行なわれますと、その街自体が沈没してしまうということおです。

平塚もそういう傾向があります。平塚もそういう傾向が20年前からあります。最近非常に心配されるのは、小田原おです。おですから、そういう状態になつてしまうと、回復することがなかなか難しいわけおです。いま中心地でTMOというものを盛んにやつておりますが、やはり限界があります。このような都市づくり、街づくりの公的な政策を考へないと、街の中心部は沈没してしまう可能性があり、何とかしないとけないとお思つております。

**海老澤** 今のテーマに対して、私は少し違ふことを考へております。地盤沈下のマイナス条件を関わってくる人全てが「所与」と考へると、どこの街も再生はしないとお思います。日本中にこのような考へが蔓延していますが、自分で自分の生きる道を探さないと地盤沈下は当たり前だとお思います。

## 中小企業の支援効果

**後藤** 各報告者に対して、質問が出されています。地域におけるビジネス創造の要件について議論する前に、せっかく頂いた質問に対するお答えを頂きたいと思えます。

小泉さんに対しては、SSから大きく新しいビジネスヘドメインを変化させましたが、どのようなステップで顧客を安定化させたのか、事業の時系列で説明してもらいたい、という質問です。

小沢さんに対しては、中小企業への支援効果がどうなっているのか、もっと具体的な説明を聞きたい、ということです。

また、海老澤さんには、子供の時からビジネス社会を理解してもらうのが大事だと思いますが、この辺りについて教育者としてどのようなお考えでしょうか、という質問です。

まず、小泉さんから個別的な質問に対するお答えをお願いします。

**小泉** この話をさせて頂きますと、今でも非常に苦しい思いを抱きます。色々ありました。われわれのSSは10円で儲かってくださいよ、という薄利多売の商売です。固定費は大きいわりに、粗利益率は非常に小さい仕事をしておりました。110億円の売上はありましたが、利益が出ない状況にありました。それで、売上追求は止めようと、利益を追求しようと、そして、そのためには何をすべきかを考えました。結局、利益率の高い仕事をするのです。厚利少売といいますが、できれば厚利多売にしたいと考えたのです。

厚い利益があるところは何だろうと思いを巡らしました。もちろん、われわれの事業領域があり、その中でできることを考えました。それで考えたのが、まず飲食店です。これは6割とか7割くらいの粗利益がとれるものです。それから中古、これは日本石油から仕入れるのではなく、われわれが直接仕入れますので、高い粗利益がとれます。それからレンタルです。これはカネ貸しではなく、モノ貸しです。これにも付加価値がついて利益があがるのではないかと思いました。もう1つはメーカーです。

そのような中で、レストラン関係は飲食店的な感覚で、水というのは1つのメーカー的な感覚でやりました。このような背景の中で、どういうウォンツがあるか、それを見つけて供給できるようにしようということでした。水というものも、綺麗

な水があったらというニッチなマーケットに提供しようということでもやりました。そして、特許です。これは小さな個人企業でも大企業でも同じですが、そこから知的財産としての特許をとれば、厚い利益を狙えるのではないかと考えました。

**小沢** 中小企業の支援効果ですが、その効果を具体的に整理してまとめたというのは現在のところありません。県の方では2006年には2つの政策目標を持って展開しています。1つは、開業率を6%にすること、もう1つは、経営革新支援法の承認件数を995件にするという目標を作っております。それが2006年にどう達成されるのか、そこでその効果が問われると思います。

最近行政も効果を明確にしろという話をよくしております。支援の効果というものに対して、個々のものに関してはいくつかもありますが、それを皆さん方に分かりやすい形で説明することは、まだできていません。

創業関係ですと、セミナーを受けた方々の約50%弱が何らかの創業をしておりますし、あるいは県などから応援してもらったところが上場したところもあります。具体的には厚木にあります液晶パネルとか、プラズマディスプレイとかの検査装置のVテクノロジーが2000年度に東証マザーズに上場しました。上場する過程で県の創促法の認定をとったとか、中小企業センターの債務保証を受けたとかなど、そのような支援を受けました。

また、川崎のKSPにありますテクノメディカルという医療機器のメーカーですが、こちらの方も2003年度の9月にジャスダックに株式を公開しました。ただ、これらは個々の事例で、行政としての支援効果が問われるのは2006年です。そこで、その政策効果が問われるのではないかと思います。

**海老澤** ビジネスを取り巻く環境について話をしますと、PFI、TMOという概念があります。両方から円が近づいて、しまいには交じり合ってきてくるのです。交じり合うことについては、だれが責任を持って行動しているのでしょうか。大学も責任を持って教えておりません。公企業論があり、中小企業論もあります。大学にも経営学部、商学部がありますが、しかし、いま学問の方が実際のビジネス社会に遅れております。実際はわれわれも悩んでいるテーマです。現実が先行して、後からわれわれが追いかけている現状ではないかと思います。

## 地域とビジネス創造

**後藤** フロアーからの質問はこれで全てではないので、少し他の質問を紹介し



て、また、時間がありましたら、フロアーから直接質問する時間をとりたいと思います。

今日は企業にとっての地域とか、行政にとっての地域という発言をしていますが、肝心な住民にとっての地域という発言または立場については、これまで出ていません。地域住民とビジネスに対して、どのような関わりがあるのか、ということについてコメント頂ければと思います。

**小泉** 私達は、このドメインの中に書いてあるように、色々な業態の事業をやっています。限定された地域にニューサービスを流しますと、違う切口での商品を住んでいる人に提供できますので、顧客の創造というものが可能です。このような違う切口の商品が多ければ、地域という狭い範囲ですが、その分顧客の創造も可能になるように思います。

**小沢** 地域住民にとってのビジネスを考えますと、これから急速に高齢化社会に入ります。そのような社会環境の中で、これからコミュニティービジネス分野が起こってくるし、また必要となってきます。ところが、コミュニティービジネスは行政と民間のグレーゾーン（灰色）のところが多いわけです。したがって、そのようなビジネスを行政が支援するという事は、見方を変えますと、本来行政サービスがやるべきことをコミュニティービジネスがやるということになります。行政を超えて、市を超えてやってもいいのではないかと思います。

**海老澤** 私は生活者という概念に置き換えてみたいと思います。生活している人が市民でもあります。生活者とやや似ています。いま全国的に見ますと、消費者が提案してビジネスを作っているモデルがたくさんあります。そのきっかけ作りを商工会議所とか市でやるべきだということです。つまりインフラの準備です。例えば、私が知っている例で申しますと、長野とか新潟では消費者がどんどん提案してきて、それを3次元のCADに登録しておき、そこから色々なことをやっています。横浜ではある主婦のクラブが、農家と提携して、八百屋さんも魚屋さんも通さずに現地の市場から注文しています。

ここで私が申しあげたいのは、消費者であり、生活者であり、提案者でもある住民の参加の事です。人は必ず提案をできる知恵があります。そのような提案ができる知恵袋を行政が作る必要があると思います。横浜とか平塚よりも人口が少ない地域でやっておりますので、十分にできると思います。ただ単なる市民ではなくて、生活者であり、提案者であるという位置づけです。

**後藤** フロアーからどなたでも結構ですので、もし質問ありましたらお願いします。

**金** 神奈川大学国際経営研究所の客員研究員で金 宇烈と申します。小泉さんにお聞きしたいのですが、事業構造をみますとフランチャイジーの事業が多いのですが、1つには、なぜそのようなフランチャイジー事業に着目したのか、という質問です。2つには、フランチャイジービジネスの場合、どうしてもテリトリーの問題がありますので、横の拡大というか、地理的拡大が自ら限られてしまうと思いますが、それに関連して御社の今後の成長戦略についてお考えをお聞かせ頂ければと思います。

**小泉** なかなか難しい質問でございますけれども、まず、いわゆる安定策ですね。我々のSSは、供給先が1社だけですので、そこから供給を断られますとわれわれは潰れます。しかし、30%程度のところがいくつかあれば、1個が切られても経営は生き残れます。だから、ONLYさんからの脱却を考えました。そして、その時にわれわれの人材ではできない。それで、われわれはフランチャイジーという形で、金を払って教えてもらったのです。

それと、設備投資をしてすぐ利益がでないといけないので、そのようなことを考えてフランチャイズをやっております。また、そこから得られたノウハウを、われわれがフランチャイザーとして少し提供できれば、ということで勉強にもなりました。

## 地域マネージメント

**後藤** 時間がきましたが、パネリストとして最後のメッセージがあれば、お願いしたいと思います。

**小泉** 私は長い間石油事業をしてきました。一所懸命に努力して売上を上げて、結果的に利益にならないといいますが、社員が努力しても社員にプラスにならない仕事を経営者がさせてはならないと常に思っておりました。社長の仕事は何かといいますと、仕事のネタ探しと、その種を自分で作って、その種を植えて、そして育てて市場に出して、そこからお金を回収するということだと思います。われわれは歴史のある古い会社ですが、スクラップ・アンド・ビルドを通して、地域のニーズに合致するものを探し続けたいと思っています。

**小沢** 私達は自分でビジネスをする機関ではなく、自分でビジネスを支援する機関ですので、公的な立場として役に立つ存在でありたいと思います。それで、一層努力して役に立ち続けたいと思います。そのために、関係機関との連携を強化して、もっとも役に立ち続ける機関になりたいと思っています。

**海老澤** 今日のメインテーマが、地域の時代とビジネス革新、そしてサブテーマが地域に根ざし、地域と共に生きるビジネスの創造というものですので、提案する力とその前提となる構想となる力というのは、行政とか大学とか企業だけではなく、その地域全体の責任だと思えます。その地域に住んでいる住民全体が責任を持って、地域の経営のために何らかの貢献をしなければならないと思えます。

**後藤**：どうもありがとうございました。本日のパネル・ディスカッションを通して結論を出すということではなく、むしろ、色々な立場からの議論をぶつけ合って、それを異業種の中でやっていくということを改めて確認できたように思えます。このフォーラムでの報告とディスカッションを機会に、それぞれの中で様々なスパークリングを引き起こし、前向きに取り組むことができれば、主催したわが研究所としても喜ばしい限りであります。最後に、基調講演をして頂いた斉藤先生にもお礼を申しあげます。どうもありがとうございました。

**三村真人**（神奈川大学教授、閉会の辞） 神奈川大学経営学部の三村と申します。本日は基調講演をして頂きました斉藤先生をはじめ、パネリストの皆様大変ありがとうございました。こういう形で地域と大学がタイアップしてやるのが非常に意味のあることだと思えます。現在中央から地方へと、あるいは地域ということが盛んになっています。特に地域の中の連携というものがますます重要になっています。その中で地域の構成員がこれからどうやっていくべきかというのが、今日の問題提起だったと思えます。

サブタイトルにある、地域に根ざし、地域と共に生きるビジネスの創造、ということが最も重要なことだと思っています。このことは地域だけではなく、そこに住む私たちの生活においても重要なことと考えます。これからも新たな視点で、このような機会をまた設けたいと思えます。今後ともご協力・ご支援の程をよろしくお願い致します。これを持ちまして、本日の国際経営フォーラムを終了致します。長時間にわたってご参加頂き、誠にありがとうございました。