

地域中小企業の新たな役割

後 藤 伸

1 地域のニーズとビジネス—藤江報告へのコメント

経営学部の後藤でございます。時間的な関係で簡単にコメントのみ致します。

まず、藤江先生に対するコメントです。先生は、ポストモダンという非常に聞きなれない言葉を使われました。最初はよく理解できなかったのですが、お話が進むにつれて明快になってきました。モノだけでは社会性がなく、プラス α が必要である、そして、プラス α として情報発信が必要である、と言われました。つまり、その情報発信の場としての「価値場」の中で、モノは価値を持つということです。

「価値場」の中でモノはその価値を発揮し、情報発信によって新しい価値を創ることができる。これがポストモダンという考え方で、このコンテキストの中で、先生の言われるポストモダン化の中での「地域」の役割やその重みをよく理解することができました。

また、地域との関連からみますと、地域社会のニーズに基盤を置いたビジネス、すなわちコミュニティ・ビジネスがこれから大事だということでした。コミュニティ・ビジネスの場合、地域のニーズの役割が重要であり、そのニーズの所在や地域の諸課題を地域中小企業はよく知っているわけです。その役割がコミュニティ・ビジネスに期待されているということでした。

さて、私の率直な疑問を申し上げれば、コミュニティ・ビジネスについては、それほど大きな成長可能性が期待できるかということです。イタリアを例として挙げられましたが、イタリアの場合、GDP、人口集中度、特に都市への集中など、日本と単純に比較できないところがあります。また、イタリアは分権国家であり、かなり地域的な差がはっきりしていますが、それらの特徴も日本と単純比較できるかどうか非常に疑問に思います。つまり、果たしてコミュニティ・ビジネスが、日本の

既存の中小企業に対して、今後代替的な役割を果たし得るのかという問題を指摘しておきたいと思います。

鵜野沢さんの資料を見ても分かるように、コミュニティ・ビジネスの場合、高齢者福祉がトップで、障害福祉、教育、環境などと続きます。これらは従来行政が行なってきた分野です。すなわち、日本の場合、コミュニティ・ビジネスは、従来行政がやってきた分野を代替するものとして位置付けられていることが、この資料からはっきり読み取れます。

日本は、イタリアに比べてGDPにおいてはるかに巨大で、人口も都市に集中しており、その中での中小企業の立地を特徴としています。また、中小企業の事業分野も、実に多様で広範囲なジャンルに跨っているのが日本のやり方です。従って、日本において、イタリアほどコミュニティ・ビジネスが、既存の中小企業の事業を代替できる可能性があるかどうか疑問に思います。

また、先ほど話しましたボランティアについて考えますと、人材育成の観点からすれば、非常に難しいところがあります。この人材育成の問題が、コミュニティ・ビジネスの展開において、非常に大きな問題になってくると思います。山岸先生の報告では、松下電器は、自分達は人材をつくる会社だとして従業員を指導していたとのことでした。これは、同社がある意味では従業員を解雇しないということで、自分のところで人材を育成するという理念の表現です。従って、ボランティア組織から見ると、ボランティア組織が中小企業に代替された場合、このような人材育成がうまくできるか疑問が残ります。

2 地域社会の一番店戦略—山岸報告へのコメント

山岸先生のご講演ですが、スピーカーであるご本人が、本日のフォーラムは基調講演ではなく勉強会という捉え方をされました。非常に驚くと同時に、新鮮な感じがしました。正に真剣勝負という講演内容でした。時間的な制約で予定の半分もお話できなかったのではないかと思います。講演の内容としては、次の3つほどにまとめることができると思います。

第1は、経営者の心構えについてです。経営者は熱い思いを持ち続けることが大事で、それがなければ経営者として失格だと言われました。つまり、事業をやっていく上での熱い思い、成功するという熱い思いが重要だということでした。

第2は、中小企業の経営革新についてです。経営革新は、経営学でよく使う言葉で

すが、これに関して事業実践家の立場から、端的な言葉で非常によくご説明頂いたと思います。山岸社長によれば、経営革新とは、「非常識を常識に変えることである」というものです。例として採り上げられたセブンイレブンやヤマト運輸などは、正に非常識を常識に変えたビジネス展開で成長した企業です。経営革新というのは、事業や組織の再構築を達成することだということです。

第3は、地域社会での一番店戦略ということです。これまでの実践体験を蒸留した基本的なスタンスとして、地域における一品一番の事業戦略を明確にされました。それぞれに、非常に面白い話だったと思います。

そこで、山岸報告に対して、簡単に1つだけコメントしたいと思います。お話では、地域に対して貢献しなければ、地域社会において評価されず、やがては自然淘汰されていくということでした。ある意味ではそうですが、実際に生き残ったもののみが商店街を構成しますと、果たしてそれが商店街といえるかということです。例えば、10軒のうち1軒のみが生き残ると、それで商店街が成り立つかという問題が残ります。

地域のコミュニティ・ビジネスの発展と人材育成の問題は繋がっているはずですので、単なる自然淘汰の問題は人材育成の観点から見ると、若干の疑問が残ります。すなわち、中小企業が地域貢献を理念としたボランティア組織的実体として営まれ、それがビジネスとして地域から自然淘汰されていくという捉え方をすると、結局は人材育成ができず、地域経済は沈没するのではないかと思います。中小企業は単なる経済組織だけではなく、地域を支える役割から考えますと、地域コミュニティとの関わりの中で地域の人材をどう育成するかの問題について、より具体的にお話して頂ければなおよかったと思います。

山岸英明氏の補足

司会の金谷先生からの折角のお求めですので、ただ今後藤先生のご質問にお答えする形で、地域における人材育成あるいは中小企業の後継者育成の問題について、私の報告を補足したいと思います。もとより商店街の活性化の問題は国を挙げての構造的な問題ですが、大きな問題は商店街に軒を連ねる商店の多くが閉まっている実態です。しかし、それよりも深刻で本質的な問題は後継者の問題です。

端的に言えば、後継者を育成しないところは商店街ではないと思います。後継者の育成に対する情熱がないところに一番問題があるのではないかと思います。経営

者の親子間にあっても、将来の夢と挑戦について話し合っていないのではないのでしょうか。これが商店街の衰退の原因の1つです。親子間にコミュニケーションがないので、息子が親の商店を引き継ぐという情熱が出て来ないわけです。

このように、自分の子供が後を継がないお店や商店街に、誰が就職しようという気になりますか。賃貸料が要らない、減価償却は終わった、それで、生活費さえ稼げればいいというのでは、商店街に活気が生まれません。実態としてはこのようなお店が多いので、簡単に店を閉めて撤退する経営者が続出し、その結果、商店街は1年に3%程度その構成が変ってきています。従って、コミュニティといえ、その根底には事業者の親子間のコミュニティの問題と言いたいのです。必ずどこかの商店街において、生き残って活性化されている商店街が何ヶ所かあります。夢が商店街にあれば、街は活性化され、そこには学ぶべきものが必ずあると思います。

もう1つ需要と供給のバランスの問題があります。商店街よりも大型の店舗群が郊外などにあり、そこに行けば広い駐車場もあり、他に楽しいものもいっぱいあるというのも事実です。それにどうやって対応するかですが、私から言わせると、商店街の駐車場の問題やどの企業を誘致するかなどの問題について、商店街は行政と一体となって、あるいは他の関係機関と緊密に連携・協力して、商店街の集客力を高めるべく解決していかなければならないと思います。

商店街の立地基盤として、その地域が街として発展するためには、都市機能、商業機能および社交機能としてのまとまりが必要です。これらの諸機能が一定の規模で形成されることによって初めて、街に人々が集まり、商店街が活性化し、コミュニティが発展するというのが、私の見解です。この点からすれば、この平塚の街は、あるいは商店街はいかがでしょうか。