

企業のイノベーションが地方都市の活性化の原動力ともなる

事例研究：大塚グループの徳島へのこだわり（徳島地区の工場等を訪問して）

“まち・ひと・しごと創生総合戦略”では、2020年までの基本目標として、地方での安定した雇用創出、地方への新しいひとの流れの形成、若い世代の結婚等の希望をかなえる社会、そして、地域連携でのまちの活性化が設定され、それぞれに評価指標（KPI）が設定されている。これらの項目の多くは、当研究会でも以前より議論してきた内容であるが、われわれの中心的な検討のポイントは、**地方に拠点を置いて活動する企業が活性化することで、ひとの流れができ、その地域の人口が増加することで、地域も活性化するというストーリー**である。

企業が活性化しているとは、イノベーションによる継続的な価値創造がなされ、事業環境の変化に対応しながら利益を生み出す**基盤をつくり、その成果を従業員や地域などに還元できる状態**といえるであろう。地方都市を基盤としている企業が、この活性化状態を維持でき、地域内でそうした企業数が増えれば、地域は活性化する。しかしながら、景気の減速、企業業績の悪化などで、地域に誘致していた工場などが撤退する事例も多く、急速に地域の活力が削られるケースも頻発している。**地域にこだわる経営判断と地域に根をはった長期にわたる活動**が、企業と地域にとって重要となる。

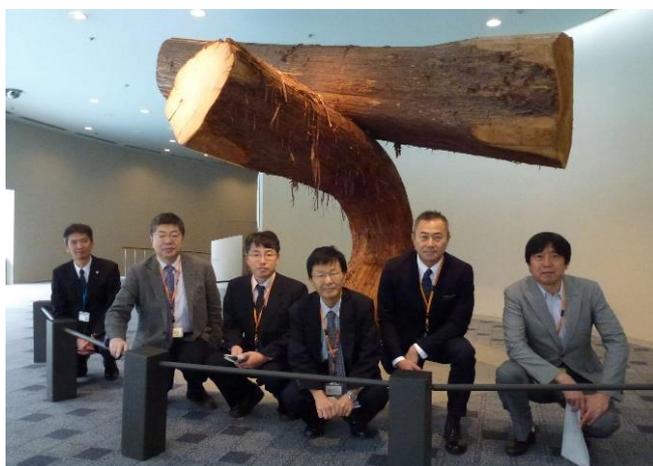
一方、**地方都市の活性化の要因**としては、地域特有の魅力があり、定住できる環境が整い、人口がバランスのよい構成で増えることであろう。そのためには、**地域経済が好循環でまわることが必要**であり、地域での企業が果たす役割は大きいといえる。新幹線開業などで時間的な距離感が減れば、ひとの往来が増えて地域活性化の起爆剤にはなるが、**まずは、地元企業が活性化することが重要**と考える。

物流や通信の進化で、全国どこでも仕事のできる環境にはなってきた。しかし、現実には、人の流れは首都圏に向かっている。この流れをくい止めるには、**地域と企業に人を呼び寄せる魅力があることが重要**である。企業では、企業理念や経営状況などの発信による企業イメージの向上、ダイバーシティ施策の推進、地域貢献などでのアピールが必要となり、地域では、交通や買物など生活環境の充実のほか、観光資源や体験型施設などの開発で魅力を創造し続ける必要があり、企業と地域の相互協力がポイントになる。

地域に密着して成功している企業はいくつもあるが、**大塚製薬を中核とする大塚ホールディングス**もそのひとつといえる。今回、徳島に根をおろして企業活動を展開している大塚グループを訪問する機会を得た（大塚製薬の企業概要や**両輪経営**については、すでに品川オフィスの訪問レポートで紹介しているので参照していただきたい）。大塚製薬発祥の地である**徳島エリア**だけで**5,400名の雇用を確保**している。事業所内には保育園（ビーンスターク保育園とくしま）を設置し、ダイバーシティの推進にも力を入れ、地域

への貢献を重視している。創業の地である鳴門に設立した**大塚国際美術館**は、2013年に来場者300万人を達成しており、徳島へのひとの流れをつくるのに貢献している。

大塚グループは、「**実証と創造性**」を重視し、創業時から**“まねをしない”**を企業の**持続的な成長の原点**と考えて**事業を推進**している。この理念の浸透を目的として、人材開発、社員の意識改革のプロモーションや次期経営者候補の育成をしているのが、徳島第二工場内にある**能力開発研究所**である。企業規模が大きくなるほど、企業理念やイノベーションの考え方等の浸透には、いろいろな手段を用いて精力的にアプローチする必要がある。この研究所内には、固定概念の打破、発想の転換をイメージしたモニュメントがつくられている。



能力開発研究所にて。曲がらないはずの杉が曲がり、その上に巨木が安定して乗っており、発想の転換をイメージさせるモニュメントとして展示されている。このほか、巨大なトマトの木（水気耕栽培で根を開放し、成長阻害要因を取り除くことで、一万個のトマトを実らすことができる）などで、発想の転換による可能性の拡大、潜在的な能力の発掘の必要性をアピールしている。隣接する会議場「**ヴェガホール**」は、地域のイベント等に貸し出されることもある。

徳島には、医薬品の研究所といくつかの生産工場がある。工場には、製品の特徴を示すシンボルマスコット（たとえば、レタスをつぶしてファイブミニに絞り込んでいるゴリラ）が設置され、工場のイメージを柔らかなものにしていく。ニュートラシューティカルズ事業製品の代表格でもあるオロナミンCやSOY JOYの生産工程を見学したが、生産ラインは高度に自動化されているため、ラインを担当する要員は極端に少ない。もはや、生産ラインだけを地方に作るという古い発想では、雇用の面での地域貢献にはならない。大塚グループのように、**企業の多様な機能をその地域におく**ことで、地域の雇用を拡大させることが重要となる。



オロナミンCなどをつくる徳島工場にて。オロナミンCはUAEなど世界9か国で販売されている。この製造工場の一部は、一般のひとが見学できるように見学コースが整備されている。製造ラインは自動化され、日を変えて、同じラインで複数の製品がつくられている。SOYJOYやソイカラなどをつくる新鋭の徳島板野工場（1999年竣工）は、人と環境にやさしい工場として、自然を残し、健康イベントなどの開催で“地域のひとが集える空間”を目指している。

大塚グループ発祥の地に**大塚国際美術館**がある。鳴門海峡の一握りの白砂のエピソードがきっかけとなった陶板づくりは、技術の進化により、2000年変色しない美術陶板による西洋名画づくりへと展開し、**大塚製薬創立75周年事業**として鳴門市に**1998年開館**した。世界中の美術館から許可を得て、陶板により忠実に原寸大で再現して、1000余点を展示している。原画のもつ美術的価値を味わえるのが特徴である。トリップアドバイザーなどからも高い評価を得て、徳島の重要な観光資源となっている。また、津波発生時の一時的避難場所にもなっている。



システイーナ礼拝堂天井画の完全再現。ここでは、コンサートや歌舞伎のイベントが、またスクロヴェーニ礼拝堂では挙式もおこなわれる。大塚国際美術館は想像していたよ

りも、はるかに大規模で迫力のある施設であった。特にルネサンスからバロックにかけての作品収集が圧巻である。実物ではできない見方として、「最後の晚餐」は修復前と修復後を比較してじっくりと鑑賞できる。館内は写真撮影も可で、作品に触れることもできる。館内の見学の様子はYouTube などにも多数投稿されている。

徳島は製造業が盛んで、ベンチャー投資額も多い。鳴門、札所など観光資源にも恵まれている。課題は交通インフラと思われる。バス、鉄道ともに、本数が少なく、自家用車やタクシーに頼らざるを得ない。このため、中心部では通勤時間帯に渋滞が発生していた。地方都市において、企業誘致、企業の定着、観光資源の活用、老若男女の活力ある生活と意欲のためには、交通などの基本的な基盤が確立されていくことが重要と思われた次第である。企業側とともに自治体にも頑張っていたいただきたいものである。

最後に、今回の徳島訪問に際し、大塚製薬広報部および現地関係の方々には大変お世話になった。ここに、深く御礼申しあげる。

(岡田正志 B & T コンサル・オフィス・オカダ 代表)