

## 企業活性化と地方創生

### ――事例考察“地方の企業を活性化して地方創生につなげる”――

昨年のレポート「地方活性化で企業が貢献できること」では、地方の活性化を企業や企業活動という観点で見たときに何が必要かを整理しました。今回のレポートでは、“地方の企業を活性化して地方創生につなげる”に関連する事例を中心に、企業の活性化の要因を考察してみます。

今、大企業から中小企業まで、多くが大都市、特に東京に集中しています。日本の企業170万社のうち東京には26万社があり、資本金10億円以上の大企業（全国5,962社）では46%が東京に本社を置いています。しかし、全国には特色ある経営で、イノベーションを起こし、モチベーションを高揚して企業を活性化し、地域にも貢献している企業が多数あります。まず、こうした企業の成功要因を事例から整理します。そして、大都市の企業が地方都市や地方企業の活性化に貢献している事例についても整理します。

#### 事例抽出の方法

実際の経験に加え、企業訪問によるヒアリング調査、関係者へのインタビュー、企業および経済産業省のホームページ、および、記事&報道（例：テレビ東京のガイアの夜明け&カンブリヤ宮殿、TBSの夢の扉（放送終了）&がっちりマンデー等のテレビ番組、東洋経済、プレジデント、日経ビジネス等の雑誌記事、各社の新聞記事等）でとりあげられた事例を参考にして企業の活性化要因を検討

#### 二つの観点からの考察

ここでは、事例を以下のような成功要因別に整理します。

##### A：企業（主に地方都市の中小企業）自体の努力による企業活性化

（地方の中小企業の協力等を得て、グローバルな展開を目指して活性化している大都市の企業の事例などを含みます）

- ① ブランド化、差別化、付加価値向上の実践
- ② 企業イメージ向上の実践
- ③ 地域企業の協業協力体制の確立、ネットワークの活用、産学連携の推進
- ④ 経営者の育成、経営力の強化、経営のカリスマ化
- ⑤ 経営理念、地域への貢献、地域との共生

##### B：大都市の企業（特に中～大企業）が地方都市や地方企業に貢献できること

- ① ブランド化等（A-①の項目）への支援、優良な製品や商材の発掘
- ② 企業の地方拠点や工場の長期的安定運用、リスク分散への対応での地方活用
- ③ 技術の転用移転、特許活用等の支援、人材教育の支援、人材の派遣
- ④ 共同出資、資金調達における信用力強化
- ⑤ 働き方改革、どこでもオフィス、地方勤務等の支援
- ⑥ 地域との縁や環境を大切にされた経営

（なお、ここでの“大都市の企業”とは、企業の本社機能が集中している東京（関東圏）、大阪（関西圏）、名古屋（中部圏）などの企業とします）

企業活性化は、複数の要因が関係し、周囲の環境や種々の条件が影響している場合がほとんどですが、ここでは、主な要因に着目して整理しています。

地方都市の企業が生き残るため、さらに発展するために何をすればよいかを考えると、また、大都市の企業が地方の企業や地域の発展に対して何ができるかを考えるうえでの参考になれば幸いです。

## 成功要因別の事例の整理

### 1. 企業自体の努力による企業活性化

#### A-①の事例（ブランド化、差別化、付加価値向上の実践）

##### ブランド化の推進

###### 商品へのこだわり

- ・ 特産にこだわって特産品文化を創造（例：“幸せを生む企業”を企業理念とする1666年創業の山形県鶴岡市の清川屋は、特産品文化を創造し価値を与えてブランド化、創業理念（転機を生かし新生し続ける、駅や旅と密接な関わり、人間関係を大切に信用を育む）を着実に実践。
- ・ 地域の中小企業の特長・ノウハウを活用（例：ベンチャー腕時計ブランド“Knot（ノット）”の純日本製機械式高級腕時計の新商品開発では、ノウハウを持った企業との連携とコスト削減の工夫で低価格ながら高級品へシフト）
- ・ 伝統美と技の魅力で地域ブランド化（例：金箔で有名な金沢の箔一は、地域ブランドとなった“金沢箔”の技法を種々の産業分野に展開、伝統に新しい価値を創造）

###### 海外市場の開拓によるブランド強化

- ・ 海外展示会への出展でブランドを強化（例1：江戸の粋をコンセプトにしたアパレルの共通ブランド“IKIJI”のイタリアでの展示、例2：業務用塗料を手掛ける東京大田区の太洋塗料が開発した“剥がせる塗料”を改良したペン型の水性塗料“マスキングカラー”を国際見本市出展、例3：茨城県常陸太田市の金砂郷食品は会社再建にあたり海外向けに糸引きの少ない納豆「豆の香」をフランスの外食産業見本市に試食出展）

###### 高い技術力の転用

- ・ 主力部材で自社製品展開（例：福島県で1934年創業の山本電気は、自動車やミシン用などのモーターで培ってきた技術でキッチン家電に進出。家庭用精米機やフードプロセッサなどに高性能モーターを採用することで特色のある製品を開発、自社ブランドで販売）

##### 差別化

###### 受注と生産の方式の工夫

- ・ 多品種少量から多品種微量へ（例：1560年創業の岐阜県関市の鍋屋バイテックは、プーリーや特殊ネジなどの部品を顧客が必要な分だけ必要な時に提供する“寿司バーコンセプト”を実践。加工設備の自社制作で特殊な部品にも対応）

###### デザインで変革

- ・ 凋落する伝統商品を変革（例：京都で江戸時代初期創業の老舗手ぬぐい屋“永楽屋”が、デザインの工夫とトートバッグやハンカチなど新用途の開発で復活をチャレンジ）

###### メイドインジャパンの良さ

- ・ こだわりの商品だけに特化（例：ネット通販 JAPANSQUARE では、日本の地方食材や工芸品を製造工程まで丁寧に紹介し、国内外に販売）
- ・ 特定のテーマの商品の充実（例1：山梨甲府の地方スーパーが健康をテーマにしたPB商品を開発充実し、他のスーパーへも供給、例2：愛知豊橋のスーパーでは、生産方法を指定した契約農家を主体とした安心安全をテーマにしたオリジナル商品を販売）
- ・ 競争の少ない商品に注目（例：京都京丹波町の過疎となった集落では特殊な外国種野菜を栽培し、値崩れを最小限におさえ、収入を安定化）

## 大規模化

- ・ 他社と組んで大規模プロジェクト (例：山梨県の農業生産法人のサラダボウルは、徹底した効率化とマニュアル化で農業の成長分野化を目指す。流通業者の都合でなく、客の喜ぶ品種の生産や商品開発をおこない、大規模なプロジェクトを推進。農業経営者の育成にも積極的)

## 付加価値の向上

### 新たなサービスの提供

- ・ B to Bの本業にB to Cのサービスを付加 (例：東京東品川の寺田倉庫は、価格競争となっていた倉庫業に異業種と協力して新たなサービスを付加、箱を開封して内容物ごとにWEB管理するビジネスや倉庫空間を利用した絵画の展示などなどの新サービスを展開)

### 発想の転換

- ・ 高価格製品への転換 (例：使い捨て紙皿などの紙器に日本的美意識と環境配慮という付加価値をつけて高価格を実現した“WASARA”の開発)
- ・ 捨てられていたものに価値創出 (例1：佐賀県佐賀市のベンチャーである炭化が、放置された竹林の竹と日本茶カテキンを使った青果物鮮度保持剤“タンカフレッシュ”を開発。例2：岡山県真庭市の銘建工業と森林組合が売れない間伐材や木屑、廃材を使ったバイオマス発電を開始し、地域での雇用を創出、バイオマス発電所の見学ツアーなども実施。地域をバイオマスタウン真庭として活性化を目指す)
- ・ 新たな用途を開発 (例：東大阪市の段ボール製造“美販”は、デザイン性の高い段ボールを使って数々の商品を作成、少量多品種で成功)  
なお、安く、強度があり、軽い性質をもつ段ボールは、災害対策としての商品や一部は建築素材としても使われている。

### 鮮度に注目したイノベーション

- ・ 冷蔵技術で輸送革新 (例：群馬県高崎市で冷蔵設備などを開発しているマーズカンパニーは、魚の鮮度を保つための雪状の氷“sea snow”を開発、輸送コストもさがり、北海道の魚が新鮮なまま全国で味わえるようになった)

## A-②の事例 (企業イメージ向上の実践)

### 企業イメージ

- ・ 強みのアピール (大阪市西区九条の町工場では、発注者となる中堅企業の担当者を集めて見学ツアーを実施し、強みである技術をアピール)
- ・ 世界の評価でイメージ向上 (例：ジュース、ワイン、ビールなどの農産物加工品や高級果物などが、国際コンクールでの入賞やレストランでの評価で、企業そのもののイメージが向上)

## A-③の事例 (地域企業の協業協力体制の確立、ネットワークの活用、産学連携の推進)

### 協業、協力体制

- ・ 技術力をネットで集積 (例：世界中の開発案件の受け皿として、京都を試作の加工集積地にするために京都の中小企業で2001年に“京都試作ネット”を結成)
- ・ 工作機械などの試作設備の提供 (例：墨田区の町工場の浜野製作所は、ものづくり支援のため、自社の加工設備の利用を可能にし、部品の加工の支援などを実施した)
- ・ 関連企業の技術と職人のネットワークを活用 (例：燕三条地区にあるツインバード工業は、製造の国内回帰を苦労しながら達成。また、客の困りごとからの製品企画、小ロットでも生産可能、製品化へのスピード感などにチャレンジ)

### 産学連携の推進

- ・ 地元大学との連携 (例1：マグロ養殖で有名な近畿大学では、商品の共同開発のほか、企業経営者の悩み&課題と大学の研究をマッチング、稼げる人材育成にも取り組んでいる。例2：愛媛県で干物を

生産するキシモトは、産学官連携共同研究開発事業により県の産業技術研究所や大学などと、高齢者の生活向上を目指し骨まで食べられる干物を開発販売)

産学連携は、各大学が積極的に取り組んでいるが、大学側の担当者の高いモチベーション、研究成果のデータベース化、企業側の要望の正確な把握などが重要となる。

#### ネットワークの活用

- ・クラウドソーシング (個人や他社の技能やノウハウを安価に活用する方法として有益であり、すでに多数の実績がある。クラウドワークスのようなサポート事業者の利用も有益)

### A-④の事例 (経営者の育成、経営力の強化、経営のカリスマ化)

#### 経営者育成、経営手法

- ・異業種の優良企業の現場に学ぶ (例：サービス産業生産性協議会SPRINGが主催する中小サービス事業者向け次世代経営人材育成事業“大人の武者修行”は、イノベーションを起こすための優良企業のDNAを自社に持ち帰ることを目指す)
- ・しがらみのないプロ経営者で改革 (例：タカラトミーは、いくつもの企業で経営に関与してきた経営者を迎え、改革を実行。ドラスティックな改革が必要な場合には有効な手法のひとつ。)
- ・自社商品開発で経営の安定化を支援 (例：エンモノ(enmono)は、仕事量の変動の大きい大企業の下請けから脱出するため自社製品を開発したいと思う中小企業をセミナーとコンサルで支援)

#### 経営改革、業務改革

- ・経営プラットフォーム構築 (例：神奈川県横浜市の通信やネットシステム構築の三技協は、企業活動の基盤としてサイバーマニュアルを開発し、技術レベル向上や経営効率化を実現。間接業務のスタッフ組織をつくらず、生産性をあげている)
- ・データ分析でサービス改善 (例：がんこ寿司を展開するがんこフードサービスは、産総研と協力し、スタッフにセンサーをつけ、動きを可視化、POSデータとともに分析、接客を強化することで売上を改善。調理場レイアウトもデータを活用して改善)
- ・M&Aの活用で再出発 (例：長野県の中小企業である天竜精機は、後継者がいないという課題を会社の売却により新体制とすることで、雇用の継続を確保)
- ・経営基盤の強化 (例：秋田県潟上市の佐藤食品は、原材料の鮮度を活かし、保存食であった佃煮を、現代にも受け入れられる安全で美味しい商品にするため、商店的経営から企業としての管理体制確立など経営基盤を強化)

#### 資金調達

- ・クラウドファンディングの活用 (この資金調達の手法はすでに世界で定着しており、事例は多数ある。クラウドファンディングを支援するサイトやサービスも多数あるので、その選択も重要となる)

### A-⑤の事例 (経営理念、地域への貢献、地域との共生)

#### ユニーク経営を定着

- ・社員優先で利益確保 (例：岐阜県に本社をおく未来工業の故山田相談役は、消灯の徹底などの節約の一方で、ノルマ禁止、残業禁止、年功序列の給与、定年70歳、全員が正規社員、年末年始の長期休業などのユニークな施策を展開)

#### 雇用確保、文化への貢献

- ・従業員満足度向上施策 (例：前出の鍋屋バイテックは、工場をガーデンファクトリーとして公園のように整備し、創造力を活性化。社内のホールの開放や文化活動を積極的に行い、地域社会への貢献や自然環境との共生を企業理念に含めている。また、社員への利益還元や海外旅行の実施など福利厚生にも力をいれている)

#### 企業目的の明確化

- ・社是の徹底 (例：長野県伊那市の伊那食品工業は、会社を構成する人の幸せを増大し、そのために会社が永続することを企業目的とし、身の丈にあった確実な経営(年輪経営)を目指している。年功序列と終身雇用を原則とし、社員のモチベーションを高揚するサポート制度を充実、地域との共生も重視している)

## 2. 大都市の企業が地方都市や地方企業に貢献できること

### B-①の事例（ブランド化等への支援、優良な製品や商材の発掘）

#### 地域ブランド開発、商品アピールの支援

- ・地方ブランドの開発支援（例：そごう・西武の地域店が地場の特色ある商品を開発販売、それを集めて東京でも販売、例2：上野アメ横創業の二木が地方のこだわりの菓子を集めて販売し、無名の製品の再評価につなげる）

### B-②の事例（企業の地方拠点や工場の長期的安定運用、リスク分散への対応での地方活用）

#### 生産拠点の活性化

- ・生産拠点での地域貢献（例：YKKは、生産拠点のある黒部市の観光振興と交流人口増大で地域発展への貢献を目的に、産業観光施設“YKKセンターパーク”（ふるさとの森づくりの取り組みやものづくり技術等の紹介）を開設、また黒部駅前まちづくりの一環として“K-TOWN建設計画”（多目的ホールや单身寮などで構成）を実施）

#### 本社機能および情報管理の分散

コスト効果や生産性効率などから本社機能の一部の地方拠点等への移転、BCP対策としての本社機能やデータセンターの分散および二重化（例：インターネット通販のケンコーコムは、東日本大震災を機にリスク分散で福岡天神に本社機能の一部を移転したが、その後、本社所在地を東京から福岡に移転。福岡は西日本の物流およびEコマースの拠点として有利の判断。また、福岡市もオフィス賃料の安さなどをアピールし誘致に積極的）

### B-③の事例（技術の転用移転、特許活用等の支援、人材教育の支援、人材の派遣）

#### 若手の教育訓練支援

- ・職業訓練（例：建設ゼネコンでは、取引建設企業の若手を集めて職業訓練を実施）

#### 休眠技術等の活用

- ・休眠特許&技術の活用（大手メーカーが自社の休眠特許の活用を目指した組織を立ち上げ新ビジネスをサポートするケース（例：富士通の知的財産マッチング活動）や、自治体や産業振興機構などの財団の知的財産コーディネーターが仲介の役割を果たすケースなどがある）

#### 経営人材の支援、経営改善計画策定

- ・経営者育成と派遣（大手企業の経営者をその経営者の育成研修を兼ねて中小企業や異業種企業に一定期間派遣するケース、大手の経営経験者や退職者を経営人材が不足する企業に紹介するケースなどがある）

### B-④の事例（共同出資、資金調達における信用力強化）

#### 産業発展を支援

- ・有力企業の共同出資（例：関西京都の大手モノづくり企業28社が、京都試作ネット（A-③で前出）と連携し、京都試作産業の発展育成に向けて“京都試作センター”を2006年7月に設立。大手企業で培ったノウハウで専門アドバイザーがサポート）

### B-⑤の事例（働き方改革、どこでもオフィス、地方勤務等の支援）

#### どこでもオフィス

- ・場所にとらわれない働き方（ワールドワイドに事業を展開する外資系企業などでは、会議が深夜になることもあり、いつでもどこでも会議や業務報告がおこなえるように情報基盤が整備されている。セキュリティと利便性を両立させながら、スマホやテレビ会議などをどのように活用するかが重要とな

る。情報基盤が整備されつつあることから、地方拠点や在宅勤務の活用でワークライフバランスの改善に取り組む企業も増えつつある)

### ツールの開発と活用

- ・ 地方拠点との情報格差を臨場感で解消 (例：NEC ネットエスは地方拠点との連携を、テレビ会議システムにプロジェクションマッピングの技術を応用したライブ映像で実現)
- ・ コミュニケーションを可視化で改善 (例：日立と日立ハイテクは、加速度や赤外線センサーを搭載した名札型端末を装着することで、社内でのコミュニケーションの状況を測定し、ビッグデータ分析することでワークスタイルの改革につなげるシステムを開発。組織の活性度の計測も可能)

## B-⑥の事例 (地域との縁や環境を大切にした経営)

### 地域への貢献を重要視した経営

- ・ 創業の地へのこだわり (例：大塚製菓は、創業の地である徳島を現在も主要拠点とし、イベントホールの開放など地域住民との交流を重視。大塚国際美術館設立で文化や観光資源開発にも貢献している。)  
なお、大塚製菓の事例については、本研究会の報告“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”で紹介している。
- ・ 地域独自商品の開発 (例：セブンイレブンなどのコンビニが地域特有の素材を使った総菜や弁当を地域限定商品として開発)

### おわりに

特色をもった企業が、個々の事例として紹介されることは多いと思いますが、ここでは、それらを要因別に整理してみました。とりあげた事例は多数のなかのほんの一例ですが、企業活性化と地方創生の施策検討等にいくらかでも役立てばと思います。

地方の企業には、売上減少や人材確保に苦慮している企業もたくさんありますが、一方で、新しいことにも積極的に挑戦して利益を確保し、成功しているカリスマ的な企業経営者も多くいます。また、都心などでは考えられないほど職場と周囲の環境がよく、ワークライフバランスをしっかりと確保し、地域との共生を実現しているケースも多数みられます。

これまで、海外に生産を移し、地方の拠点や工場を撤退閉鎖したために地域経済が疲弊したケースもみられましたが、地方の役割や生産方式などを見直し、イノベーションを起こし、地域経済にも貢献しているケースも多数みられます。

また、首都集中や長時間通勤の緩和を目指して、サテライトオフィスやテレワークなどを実施している企業も増えつつありますが、さらなる成果を求めるには、働き方や業務のプラットフォームやプロセスの抜本的な改革が必要と思われます。

当研究会では、今後もこのような課題に取り組んでいきたいと考えています。

( 岡田 正志 B & T コンサルオフィス・オカダ代表 )