

『瀬戸内海・小豆島を元気にする グランドデザイン』

～新しい地方の時代へ・小豆島モデル～

講師：日清食品ホールディングス(株) 相談役 **中川 晋**氏
(小豆島町商工業振興審議会委員・小豆島町教育委員会教育委員)



第30回香川経営研究集会

平成30年2月17日(土) リゾートホテルオリビアン小豆島にて

はじめに

本日は塩田町長に代わって私がお話をさせていただきました。私に私になりませんが、私は企業人なので行政については全くの素人です。その関係でお話が企業の方に向きがちになるかもしれませんが、私がご了承いただきたいと思えます。

塩田町長から、私は小豆島町をこういうふうにしたんだという熱い思いをよく聞かされました。その考えに賛同し、何かお手伝いができないものかとずっと考えていたのですが、70歳で現役を退いたのを機に、小豆島のことを考えながら日々過ごしています。

人口ビジョン

小豆島の人口は戦後1947年の6万2千664人をピークに、現在は2万5千人と減少が続いています。高度成長期の頃に島を出た人たちが再び島

に帰ることはなく、人口が減少の一途を辿ったわけですから。ただこの現象は私どもの島だけでなく、地方都市のほとんどが同様の人口動態を示しています。日本全体の少子高齢化は急速に進み、2040年には全国自治体の半数近くが消滅するのではないかといわれています。離島といわれる島の中の10パーセント以上の島に人がいなくなるという

状況が生じるのではないかと危惧されています。

小豆島全体でも2040年代には、2万人を割り込むことが予想されています。それを食い止めるために、年間100人の移住者を小豆島に呼び込み、その中の50%の人たちに残ってもらい、結婚や出産を経て小豆島の人間になってもらおうという構想があります。小豆島の人口をこれ以上減らすことなく、そして幸せで元気で夢のある島にするにはどうすればいいか。これが小豆島町が考える中・長期ビジョンです。

小豆島町の施策

このような現象に対して、小豆島町はどのような施策で臨むのが、小豆島町の「総合戦略の基本施策2015～2019年」にまとめられています。小豆島町は塩田町長の誕生以来、徹底的にそれぞれのカテゴリーに分けて議論を積み重ねており、子育て、人づくり、健康づくり、文化・アート、自然環境、交通の復権、国際交流等々、あらゆるところで小豆島らしい

生き残り戦略を、小豆島モデルの形で作り上げています。現在、小豆島の地場産業は、主要産業のオリーブ・素麺・佃煮・醤油がありますが、1人当たりの年間所得は303万円ぐらいです。これは国の平均と同じですが、全産業から見るとやはり低くなっているのが現状です。

そういう中で、産業づくりのための主な施策として、第1次産業の再生、とくに醤油や素麺があげられます。1590年代の文





禄年間に小豆島の醤油は生まれていきます。全国的には歴史のあるヤマサ醤油が有名ですが、それよりも80年も前に小豆島町では醤油づくりが始まっています。素麺も1598年（慶長3年）に池田村（現池田町）の住民が、お伊勢参りの帰りに奈良の三輪素麺の製法をみて、これなら作れるのではないかと持ち帰ったのが最初だといわれているので、歴史はとても古く、長い歴史のある産業です。つまり、小豆島の伝統産業は本当に長い歴史と成功体験を持つ

ているものです。ただ残念なことに、その成功体験が今日、生かされていません。伸ばしきれれていません。そこに問題があるように私は思います。

国際化と医療・福祉、教育と子育てについては、塩田町長の出身が厚労省ということもあって、医療・福祉と教育については本当に積極的な施策を打ち出されています。小豆島中央病院を頂点にして、医療の組織が全て整い、安心して小豆島に住めるようになったので、これからは産業をどうするかに真剣に取り組まなければならぬと思います。

感じている特徴的なこと

私が長年事業を行ってきた中で、最近感じている特徴的なことを何点が申し上げます。まず1点目は、需要が飽和し、分解して再構築されるといって、何となくわかったようでわからないようなお話ですが、どの産業においても最初は華々しいデビューがありました。小豆島でも最初に醤油ができた頃は、おそらく島から

大坂や江戸に向けて醤油樽を積んだ船が出港し、大いに賑わったことだろうと思いますし、そんな時代があったはずですが。これが小豆島の成功体験です。しかし、どの企業にもあることですが、もてはやされたビジネスモデルが、いつの間にかどこにもある普通のビジネスの形態になってしまい、やがて廃れていきます。

これは一体、何故でしょうか。私どもの会社の例を少しお話しします。私どもは、即席麺を売り出した会社ですが、最初は商品がいいということと、どんどん売れて、たくさんの方が買ってくれました。ところが、どんな企業も同様にいずれは当たり前のようになり、ある商品になり、あの商品をどうしても食べたいという気持ちで薄れていきます。

中国に6年ほどいましたが、中国では今はまだ即席麺を食べたいという人や、カップ麺が買えない人がたくさんいます。給料がもつと上がったからカップ麺を食べたい。とくに日清食品

のカップヌードルは他社の2倍ぐらいの値段なので、いつかこの商品を食べたいと思っているわけです。でも、後5、6年もすれば、おそらくいつでも食べられるものになるはずですが。そうなる商品はどうなるのかというと、安売りが始まります。そして、商品そのものの付加価値が落ち、いずれは姿を消してしまいます。そんなときが必ずきます。あるいは、そんなときが来ると覚悟していた方がいいと私は思っています。

2点目は、私の好きな小宮山宏氏の著書からです。彼は三菱総研の元代表で、東大の総長もやられた方ですが、2007年に書いた『プラチナ社会』の著書の中で、「自動車は先進国での新車の台数が年間100万人に4台の割合で普及する。100人のうちで4人がその年に自動車を買う。この状況で自動車は飽和する。」と書いてあります。これを人口が1億2千万の日本で考えてみると、乗用車は現在6千万台保有されているので、2人に1人が乗用車を持つことになること



なりますが、この人たちは何年か後には買い換えをします。そうすると年間600万台の自動車が減価償却をして棄てられ、同時に同じ数の自動車が買われるので、日本では年間600万台が売られるので、1カ月当たり55万台ぐらいになります。

それに対して中国は、人口が13億人ですが、まだ100人の1人ぐらいしか新車を買っていないと、著書の中で彼は述べていて、（現在は100人に2人になっているようです）まだこ



れから売り上げは伸びていくはずですが、つまり、中国の乗用車のマーケットは飽和していかないということですね。

先進国で種々の耐久消費財が今後、どんどん飽和してきます。そうすると、先ほどのお話のように商品が売れなくなり、安売りが始まるわけですね。

破壊的イノベーション

破壊的イノベーションはとても重要な事柄だと私は受け止めています。企業は、自分たちが作ったヒット商

品を何とか継続的に売ってもらおうとするがために、あらゆる装備をそこにくっ付けてお客様に満足してもらおうとします。

ところが、そんなことには目もくれず、昔は昔、そんなものは全く関係ないと、例えば自分たちはこんな自動車を創りたかったんだと、電気自動車を製造した会社がありますし、最近だとアイリスオーヤマがあります。この会社は園芸用品を製造販売している企業ですが、今はお米を始め、電化製品まで売り出しています。うちで作ったら電化製品はこんなふうになりましたという製品です。シンブルで使い勝手がよく、その上値段がリーズナブルです。こういうものが出てくると、今まで電化製品メーカーが一生涯懸命製造して売っていた商品があつたという間に売れなくなってしまう。

もちろんこれは日本だけではなく、中国がそういう破壊的イノベーションのメーカーになることもありえます。このようなことで日本の電化製品、白物家電と

いわれるものが中国によって、追い出されてしまうことになります。

これもまさに破壊的イノベーションで、有名なハーバード大学のクリステンセン教授の書いた『破壊的イノベーション』にはあらゆる事例が載っています。要するに現状に胡坐をかいている、あるいは今いるユーザーのために一生懸命に考えていても、全然違うことを考えている商品が突然出てきてそれまでの製品が凌駕されてしまう。そんなことが起きてしまっています。

社会情勢等を理由に諦めない

昨年夏、母校の大学で経営学の講義をしました。皆さんがこれは食べたいと思う、ワクワクドキドキするようなインスタントラーメンを皆で作りましたよという講義でしたが、商品の仕様や価格、利益率、減価償却等、あらゆることを盛り込みました。まず最初の討論で私は「皆さんはどんな商品が食べたいですか」と質問しました。ところが誰

からも何の意見も出てきません。何も出てこないのです。「どうしてですか？」と尋ねると、「そんなものはありません」という返事でした。「そんなものありませんか？」と、再度尋ねると、「だってメーカーが自分で作るから、自分があんなものが欲しいなと思っていたら目の前に出てくるし、考えもしなかったような面白い商品も出てくる。だから、別に自分たちが考える必要はないです」と言われてしまいました。その言葉に愕然としました。ユーザーにとってみればラーメンはそんな存在になつていくということですね。

カップ麺があればいい、チキンラーメンは無くてもいい」と言っています。そんな言葉が飛び出しました。冗談じゃない。この商品こそ会長が考えた世界最初のラーメンで、これを殺すわけにはいかないのだ。もっとしつかり考えろと、今のホールディングスの社長が怒っていました。

40周年のときに一生懸命考えて、チキンラーメンの真ん中に凹みを入れたわけなんです。たったそれだけの技術革新でしたが、その凹みに生卵を落とすお湯をか





け、3分後に蓋を開けたら卵の白身の部分が白くなり、美味しい卵ができあがるのです。たったそれだけで過去最高の売り上げをしました。それを皆が知っているのです、チキンラーメンで何かを考えたら、絶対に何かいいことがあると、必死で考えています。

社会情勢等を理由に、簡単に諦めることのないように、企業のトップである経営者の皆さんが部下に対して、ただだけの条件を与えて「やれ！」と言えるかどうか。それにかかってくると思います。しかし、ただ単に「やれ！」だけでは誰も何もしません。こうやっ

たら面白いんじゃないか。俺はこう考えているんだが、後は君が考えてみてくれ等々、部下に思いを伝える、あるいは部下を含めた組織で考えさせることも、一つの方法です。

先日、千葉で開催された食品の展示会に顔を出したのですが、都道府県ブースにはほとんどどこにもうどんや素麺、醤油が置いてありません。また、独自化された一次製品の加工品を出品していません。つまり、どこの県でも競争のように商品を開発しており、県がすでに企業で、県が加盟企業の人材教育までしています。そういうところで練り上げて作られた商品が展示されるわけですから、それらを見ていると香川県ものんびりしてはいられないのでは、そんな気持ちになりました。

私どもの会社には、ハイスピードブランディングシステムというのがあります。これは他のメーカーが考えられないような新製品を出したとしても、その3カ月後にはそれを超える商品を出さなければ研究所長



を始めマーケティング部長などの給料が下がるのです。常日頃から、どこかがこういう商品を出してくるのではないかとというアンテナを張り、考えられる全ての研究を手がけておかなければ、3カ月でキャッチアップすることはできません。そういうことを我々はやっています。

もちろん他社も同様です。独自の商品をどう創るかのイノベーション力と、そのための人材育成、それから組織づくりも求められます。組織としての学習の必要性がこれからますます重要になってきます。

最後に

小豆島のこれからについて少し触れてみたいと思います。小豆島町では、地域活性化のグランドデザインを描こうというテーマで、医療・福祉、地域包括ケアシステム、教育、文化・芸術、農業、漁業、地場産業、商業、環境、観光、地域コミュニケーション等、全ての戦略をそれぞれ別々ではなく、総合的に取り組もうとしています。ピーター・センゲンの著書『学習する組織』の中の、「1頭の象を半分にしても2頭の小さな象はできない」のように、物事は分断化せずにトータルで考えなければならぬという事です。

本来、分けることができない全体というものを、考えや作業の中で分断してしまっています。例えば小豆島の醤油は手が込められていることを、作り手の方から接近してアプローチすることはできないか。または、6次産業化の商品も、小豆島で作ったからこの商品は6次産業として成立するんだ

というストーリーが描けないだろうか。教育も子どもたちが島の教育や文化を担うために、今どんな教育をしなければならぬかなど、全てをトータルで考えることが肝要ではないかと受け止めます。

小豆島の産業のデザインの中に、皆さんが地域で取り組んでいる全てを自分たちの産業と関連付け、トータルの中で戦略を構築することが、今こそ必要になってくるのではないかと思います。

