

## 第4章 「地域資源活用（産地技術活用）」地域リーダーの特徴

### （1）「地域資源活用（産地技術活用）」地域リーダーの特徴

「地域資源活用（産地技術活用）」地域リーダーの「戦略性」と「信頼性」以外の特徴は以下のとおりである。

#### ①プロフィール

##### （a）年齢

40歳代が2名、50歳代が1名、60歳以上が2名であった。

##### （b）出身地

調査対象となった地域リーダーに出身地を聞くと、リーダーとして活躍している地域内（同一行政区域内）の出身者は3名、地域外（同一行政区域外）出身者は2名と、地域内出身者が多かった。

##### （c）地域外経験の有無

調査対象となった地域リーダーで、地域外（出身地と同一都道府県外）で暮らした経験（学生時代を過ごした経験、地域外で勤務した経験）のある者は4名、地域内でしか暮らした経験がない者は1名と地域外で暮らした経験のある者が多かった。

##### （d）企業勤務経験の有無

調査対象となった地域リーダーに、リーダーになる前に企業で勤務した経験があるかどうかを尋ねたところ、企業で勤務した経験がある者は4名、企業で勤務した経験のない者が1名と、企業勤務経験のある者が多かった。

#### ②活動のきっかけ

今回調査対象とした地域リーダー5名が、リーダーとして活動を行うことになったきっかけを、個人的要因と社会的要因に区分した。

##### （a）個人的な要因

個人的な要因がきっかけとなって、地域リーダーとしての活動を開始した人は、3名である。このうち、民間出身地域リーダーは2人である。その内容は、以下のとおりである。

・2006年（平成18年）当時の理事長が、組合がこの事業に参加することが、今治がタオル産地として名を上げるラストチャンスであり、この事業化に失敗したら産地は崩壊するという危機感を持って田中氏に話したことから。（田中氏：四国タオル工業組合 40歳代）

・研修会で旧知の間柄である燕商工会議所の高野雅哉氏と偶然再会し、高野氏から「小林さんがメンバーになってくれれば、磨き屋シンジケートもあらゆるものができるから」と

言われたから。(小林氏：磨き屋シンジケート 60歳代)

支援機関出身地域リーダーは、1名である。その内容は、以下のとおりである。

- ・1975年(昭和50年)に長野県下諏訪商工会議所に経営指導員として入所したことが活動を開始したきっかけである。(安田氏：ものづくりセンターしもすわ 60歳代)

### **(b) 社会的要因**

社会的な要因がきっかけとなって、地域リーダーとしての活動を開始した人は、2名である。このうち、民間出身の地域リーダーは1名である。その内容は、以下のとおりである。

- ・1985年(昭和60年)のプラザ合意以降、長野県諏訪地域の中小下請企業が厳しい経営環境に直面する状況を目の当たりにして、その打開策を考えるようになった。(大橋氏：諏訪湖産業集積研究センター 50歳代)

支援機関の地域リーダーは1名である。その内容は、以下のとおりである。

- ・金属加工業で栄えた新潟県燕市だが、中国から安くて品質の良い商品が大量に輸入されるようになり、燕研磨工業会の事務局業務を始めた2001年(平成13年)には、金属研磨製品出荷額は1992年(平成4年)対比で4割まで落ち、職人の数も最盛期の1/3まで減少しており、「このままでは磨き屋は全滅する。」との危機感を持ったことから。(高野氏：燕商工会議所 40歳代)

## (2)「地域資源活用（産地技術活用）」地域リーダーのインタビュー調査結果

ここでは、「地域資源活用（産地技術活用）」地域リーダー5名の事例を示す。

### ④田中 良史（たなか よしふみ）氏（44歳）

#### ～今治タオルのブランド化に奔走～

- ・所属：田中産業株式会社代表取締役社長（四国タオル工業組合理事）
- ・住所：〒799-1506 愛媛県今治市東村 5-1-35
- ・インタビュー日：2012年8月31日（金）

#### 【プロフィール】

1968年（昭和43年）愛媛県今治市生まれ  
1991年（平成3年）立教大学経済学部経営学科卒業。  
※中学、高校、大学時代は、体育会のバスケットボール部に所属。  
1991年（平成3年）日清紡績株式会社入社  
1994年（平成6年）同社退社後田中産業株式会社入社  
1997年（平成9年）同社取締役商品企画室室長  
2000年（平成12年）同社専務取締役  
2004年（平成16年）東洋繊維協同組合（系列の染色会社）理事  
2007年（平成19年）田中産業株式会社 代表取締役社長

#### 【公職】

2006年（平成18年）～四国タオル工業組合 理事  
2012年（平成24年）8月末現在：東京アンテナショップ開設運営委員会委員長  
今治タオルブランド推進委員会副委員長  
人材育成委員会副委員長

#### (a) 活動のきっかけ

##### ●2006年（平成18年）当時の理事長の発言がきっかけ

田中氏は、青年会議所(JC)には入らず、四国タオル工業組合の青年部（定年48歳）に入った。また、今治商工会議所青年部にも入っていた。田中社長の祖父は四国タオル工業組合草創期の理事長であった。また、田中社長の父は、四国タオル工業組合の副理事長であり、組合に65歳定年制を敷き、役員若返りを図った人物である。その時、タオル組合の理事が若返り、田中氏は2006年（平成18年）に当時38歳で最年少理事に就任した。

今回のJAPANブランド育成支援事業へ参加した理由は、当時の理事長が、組合がこの事業に参加することが、今治がタオル産地として名を上げるラストチャンスであり、この事業化に失敗したら産地は崩壊するということを、危機感を持って田中氏をはじめとする若手理事に話したことからである。

1993年（平成5年）に織機登録制が全廃され四国タオル工業協同組合の織機登録調整

業務がなくなり、JAPAN ブランド育成支援事業が始まった 2004 年（平成 16 年）頃からは、組合自体が存続を問われている状況であった状況の中で今治タオルの輸入浸透率が 8 割を超えていた。

田中氏は、繊維セーフガード発動要請の時に、現理事長クラス（60 歳前後の人）の人が産地を守るための具体的な策を描いた「今治タオル産地ビジョン」を見て感銘を受けた。この産地ビジョン策定が根本に有ったことで、JAPAN ブランド育成支援事業をやる際も理事長クラスの応援を得やすかったという点はある。今治のタオル生産量は、それまで 19 年間ずっと減り続けて、最盛期の 4 分の 1 の生産量までになってしまったが、2010 年（平成 22 年）から今年（2012 年（平成 24 年））にかけて、3 年連続で今治全体の生産量が少し伸びてきた。これは日本全体の景気が後退している局面の中で伸びてきたというので非常に大きいことだと思っている。

## **(b) 具体的な活動内容**

### **●今治タオルのブランド化～自己発信型の仕事を行う～**

「タオルの今治産地」を前面に押し出すという事を具体化する考えが、すでに JAPAN ブランド育成支援事業スタートさせようとした 2006 年（平成 18 年）頃に根底にあった。

田中氏は、2006 年（平成 18 年）、JAPAN ブランド育成支援事業をスタートした時に、理事として当初から携わることができた。事業計画を具体化して、デザイナーの佐藤可士和氏にブランディングということに携わってもらいながら事業を進めていくというスタイルが出来上がった。

具体的には先方から受けた仕事だけをするのではなくて、自己発信型の仕事をしようと努力した。デザイナーをうまく活用して、あるいは人材も養成して自力で商品開発をしようとした。

### **●タオルソムリエ（タオル販売検定員）育成事業**

四国タオル工業組合人材育成委員会では、今治のタオル販売員を育成して今治タオルのファンになってもらうことを考えた。「タオルソムリエ」試験の問題は、外部のライターに依頼すると経費が掛かるので、理事間で分担して自前で問題や参考書も含めて作成した。

四国タオル工業組合の理事会のメンバーは、比較的高学歴な人も多く、その中でも学者肌の人もいて、多様な個性を持った人々の意見をうまく調整できたという。「タオルソムリエ」制度を作った時には、「タオル販売検定員」という名前からスタートしたが、当時の理事長がワイン好きだったので「ソムリエ」にしようとして提案した。「タオルソムリエ」の資格は世界に無い物なので、この資格を取得すると必ず今治タオルのファンになってもらえると期待した。

### **●東京南青山への直営店出店**

JAPAN ブランド育成支援事業に参加して、今治タオル産地について他地域への情報発信を行って、産地としての知名度を高めるようになるのと情報は再び集まってくるようになった。産地としての情報発信をいつまで続けられるのかということを試す意味で、赤字覚悟で東京・南青山に 2012 年（平成 24 年）6 月に「南青山ショップ」を開設した。南青山

ショップは業績も非常に良く黒字経営になっており、非常に効果は高まっている。今までは、組合が運営するショップとしては、愛媛県今治市にタオルショップの本店があり、今治国際ホテルの1階に2号店があり、その他にネット販売があるという3大柱で、売上が倍々ゲームで上昇していった。

今治で直営店を開店しても、ローカルニュースにだけしか取り上げてもらえなかったが、東京・南青山に出店した途端に、全国紙、ありとあらゆる雑誌、東京のテレビが取り上げ、全国発信された。これは田中氏の案で田中氏の大学のゼミの後輩が東京で所属するPR会社を1社入れ情報管理を行い、常にどこかの雑誌等に今治タオルの情報が掲載されているようにした。そうすると、潜在的に今治タオルは良いタオルであり、一過性のもではないという評判が立ち、安定した売り上げにつながっていく。改めて東京のマスコミの役割と情報の伝搬力を認識したという。

### (c) 日頃から心がけている点、活動のポイント

#### ●理事会には毎回出席して発言力を高めるように努力

田中氏が心掛けていたことは、組合の理事の中で最年少ではあるが、理事会には毎回出席して発言力を高めようとしたことである。自社の業務が繁忙で、出席率が半分以下の人もいる。田中氏は、理事を引き受けた以上は、組合の発展方向を直接的ではなくても必ず会社にもプラスになるようにしようと考えたからである。

#### ●我田引水をしな

また、田中氏は、我田引水しない、自社に有利なルールは作りたくないと考えている。一歩引いて全体のためにはどうすればよいかといつも考えているという。

例えば、今治タオルブランドのルールづくりをするときに、自分のところの会社に有利な方法を取りたいというようなことが時々あるが、まず、今治産地全体でみてどうするのが一番良いのかということを考えるようにした。

#### ●プラス思考で物事を考える

組合の理事会は、組合員にとっても事業活動に支障が出ることもあるので、負担は大きいと思う。だが、組合の理事をやっている気付いたことは、今まで組合活動、青年部の活動に参加することは、会社を犠牲にして行くものだと思っていたが、活動をすることが企業にとってもネットワークが広がったり、業績にプラスになると思えるようになり、そう思えるようになることが、活動を長続きさせるコツであることに気付いたことである。

#### ●本業と組合活動のバランスをどうとるのか

田中氏は、組合専従の理事ではない(組合活動に対しての報酬は受け取っていない)が、自社の経営状況も決して楽な状態ではないので、本業とのバランスをどう取るのかについてはいつも考えている。田中氏が会社を離れていても業務運営に支障がないように、社内に人材を新たに採用して人員増員をして人材育成を行い、うまく社内の業務分担を行った。

#### ●責任感を持つ

理事会活動において、祖父や父親の築いた地盤の上で活動することができたので、田中氏に対する比較的有利な見方を年上の理事がしていたというところがあった。従って、理事としての活動がやりやすかったと田中氏はいう。逆に、その年上の組合役員からの信頼を裏切らないように行動しなければいけないと責任感を非常に感じていたところがある。

### ●本当の敵は作らない

田中氏は、顔も見たくなくなるような本当の敵は作ってはいけないと考えている。意見は言い合い、お互いに納得の上で喧嘩別れしないように心掛けている。

### ●問題が生じた場合、スピーディな対応を心がける

組合の運営について、定例理事会以外に案件が発生する度に、担当の委員会の委員だけが集まっている。また、時間が取れない時はメールのやりとりを行って、形に捉われずスピーディに検討結果を報告書にまとめている。そして、委員間で漏れがないように検討結果を委員全員に伝えることを心がけている。

## (d) 活動を支えるネットワーク

### ●大学ゼミのネットワーク

大学時代のゼミの後輩とはネットワークが広い。今治タオルの PR を請け負ってくれた東京の広告会社の社員は、田中氏と直接関係があった年代ではないゼミの後輩である。これは「今治タオル」のブランド力であると田中氏は感じている。田中氏自身は、ツイッターもやっていなければ、フェイスブックもやっていないし、情報を発信することは得意ではないが、まわりの人がうまくつなげてくれているという。

大学のバスケットボール部に入った時に、それまで、バスケットボールをやってきた環境が異なる部員を束ねてチームを仕上げたのは、その後の企業経営に非常に参考になったという。

3～4年次の主務という立場上、コーチや監督、それ以外の OB 会の方と接することも多かったので、スター選手や大企業の社長にチーム運営の相談をしたり、寄付を依頼しにいった事は、他にない体験ができたと思っている。

## (e) 地域リーダーとしての資質

### ●調整型でありながら時には正論で相手を説得する資質

四国タオル工業組合の理事会には様々な学歴、得意分野を持った人がいるが、田中氏はその個性を持ったメンバーをうまく年下でありながら調整できるという。例えば、「タオルソムリエ」制度構築に関して、教科書まで執筆したある社長は、田中氏より 5～6 歳年上であった。彼は、理事会で話し始めると調整するのが苦手な人ではあった。それを田中氏が会議の場面でうまく彼の言いたいことを代弁して、相手を説得できた。そこで、田中氏は、組合の様々な委員会からスポークスマン的な仕事を要請された。全体の事を見ながら上手く調整して、その一方、正論で相手を説得して会議を運営してきた。

### ●リーグ戦制覇の考え方で物事を運営できる

大学バスケット選手権は、春はトーナメント制だが、秋は 7 週間で毎週 2 試合を行うリーグ戦方式である。リーグ戦は、試合ごとに戦い方を変え、負けない試合をしていかなければならない。同一リーグに残留するためには、どのような戦い方をするのか、約 2 か月間毎週土曜日・日曜日に相手を観察しながら、神経をすり減らすような戦い方をする。それは先輩から引き継いだものを次に後輩にも残さなければいけないので、やはりこれは脈々と続いたものにしなければならない。

リーグ戦の運営の仕方が、会社や組合の運営の仕方に近いものがあると田中氏は思う。

その脈々と続いてきたリーグ戦の運営方法を次世代へ引き継ぐためには、勝利を目指すというより、負けないための試合でリーグ戦の戦い方というのは必要であると感じているという。

#### **(f) 次世代地域リーダー育成状況**

四国タオル工業組合には青年部があるが、現状、参加者は 35 名程にまで減ってしまった。四国タオル工業組合員の子息が組合に入っても、全員が青年部に入る必要はない。田中氏は、組合員の父親を説得して子息を青年会に勧誘している。ここでは、「飲み会リーダー」的な役割（飲み会でも先輩が多めに経費を負担する）を心がけているという。そういうことによって、田中氏は、組合理事推薦委員会のメンバーにも選出されているので、青年部から理事を推薦した。その推薦した理事の面倒を積極的にみて後継者を育てるようにしているという。

#### **(g) 支援機関のバックアップ体制**

JAPAN ブランド育成支援事業へ参加した 2006 年（平成 18 年）当時、四国経済産業局から今治市役所の商工労政課に出向していた 30 歳代半ばの職員が、献身的に努力してくれ、四国タオル工業組合の上層部にもタオルブランド構築の必要性を熱く語ってくれたという。そこに、組合の若手も同調して、デザイナーの佐藤可士和氏を総合プロデューサーに選出した。当時、組合の三役が佐藤可士和氏の名前すら知らない時に、その四国経済産業局の職員が紹介してくれた外部コーディネーターが佐藤可士和氏を説得してくれた。

#### **(h) 今後の活動方向**

今後、組合事業ではタオル製造の後継者人材育成を行いたい。例えば、厚生労働省に依頼して、実践型人材養成システム制度を活用させてもらい、企業が若年労働者を採用した場合に、今治にある愛媛県立職業訓練校（現、高等技術専門学校）の繊維科へ半日仕事に行って、半日帰ってきて仕事をさせるシステムを作り、その補助金をもらって、内側の人材を育てることを既に 3 年前より実施している。あるいは育った人材に対して、厚生労働省の社内検定制度で「タオル織機調整の 1 級、2 級」試験を受験させている。

## ⑤大橋 俊夫（おおはし としお）氏（56歳）

### ～地域おこし・ネットワーク作りが、自らのライフワーク～

- ・所属：諏訪産業集積研究センター（SIARC）副会長  
インダストリーネットワーク株式会社代表取締役  
有限会社オオハシ代表取締役社長  
内閣府・経済産業省「地域おこしに燃える人・全国33人」
- ・住所：〒394-0033 長野県岡谷市南宮 1-1-15
- ・インタビュー日：2012年（平成24年）9月12日（水）

#### 【プロフィール】

1956年（昭和31年）長野県岡谷市生まれ。  
1979年（昭和54年）東京の大学の経済学部を卒業  
1980年（昭和55年）家業の機械工具商社有限会社オオハシに入社。  
1994年（平成6年）地域の経営者20人で「諏訪湖電送会」というグループを結成。電気自動車を作って地域おこしをする。  
1995年（平成7年）地元製造業の共同受注を目的とした「インダストリーウェブ研究会」を諏訪湖電送会の中に設立。  
1996年（平成8年）地域の元請企業10社が参加したインターネット上のeプラットフォーム「諏訪バーチャル工業団地」を立ち上げ。インターネット上の共同受注研究を行う。  
1997年（平成9年）メーリングリスト開始。会員企業同士が個々の技術や経営などの情報を議論し、提供できる場を開設。  
1998年（平成10年）「インターネット受発実証実験プロジェクト98」として通産省（現経済産業省）のコーディネート支援事業に認定（1999年も認定）。  
2000年（平成12年）インダストリーネットワーク株式会社設立。諏訪地域の産業活性化のみならず、新たな産業プラットフォームという「仕組みづくり」の実現に向けて活動を開始。  
2007年（平成19年）非営利任意団体「諏訪産業集積研究センター（SIARC）」を設立。長野県の諏訪岡谷地域で産学の有志がネットワークし、新しい工業集積の可能性を追求。

#### (a) 活動のきっかけ

##### ●経営環境の打開策を考えるようになったことから

機械工具商社の2代目を引き継いだ後、1985年（昭和60年）のプラザ合意後の円高不況、1993年（平成5年）頃からのバブル崩壊後の円高不況に入った頃から地域の大企業の工場が海外移転した。地域の中小下請製造業が厳しい経営環境に直面する状況を目の当たりにして、その打開策を考えるようになった。長野県諏訪地域の地場産業である産業用小型モーターの製造技術を電気自動車に活かさないかと考え、1994年（平成6年）に地域の若手中小製造業経営者20名に呼びかけて「諏訪湖電送会」を発足させ、電気自動車



作りに取り組んだ。ちょうどその頃はアメリカ合衆国が環境問題を事業化した時期と重なる。1995年（平成7年）には電気自動車のレースカーを作成した。この当時、インターネット勃興期と重なり、アメリカ合衆国防務省が軍事用資材調達の支援システム（CALIS=Commerce At Light Speed）を開発した。CALISは、生産者と消費者の間で製品やサービスに関する情報を共有し、設計、製造、調達、決済をすべてコンピュータネットワーク上で行うための標準規格をいい、データの表現形式やデータ交換の手順などを定めた規格群で構成される。この技術を使えば、インターネット上に電子調達システムができるのではないかと大橋氏は考えた。そこで、産業機械や工具などの電子カタログ集をネット上に立ち上げ、セイコーエプソン社に在籍していた者にも呼びかけ、「ITとインターネットの勉強会」を立ち上げた。1995年（平成7年）秋には、長野県岡谷市が地元の製造業企業案内を日本で初めてCD版で作成することとなり、その作成事業に委員として参画した。その際、このデータをインターネット上に掲載できればバーチャル上の工業団地のようなものができるのではないかと考えた。そこで、旧知の諏訪東京理科大学の教授が持っているサーバーからスペースを借りて「諏訪バーチャル工業団地」のホームページを作成した。

同じ1995年（平成7年）12月には、岡谷市内の居酒屋を借り切り、臨時回線を設置してインターネット上のホームページを見る勉強会を地元の若手経営者と開催した。この動きに大手企業の調達関係者も注目し、インターネット調達を検討し始めた。同時期には、約130社ほどを集めてインターネット上で受注フォーラムを開催した。その後eコマースのための電子カタログを設置した。大手企業の紙カタログをホームページ化については、30社から許諾を得た。

1996年（平成8年）12月に、地元企業10社が賛同したeコマースの走りである「諏訪バーチャル工業団地」を開設した。だが、サイトを立ち上げた当初は、全くと言っていいほど仕事につながる受注が来ることがなかったという。このため、翌1997年（平成9年）からは、会員企業同士が個々の技術や経営などの情報を議論・提供できる場として、メーリングリストを開設した。1998年（平成10年）には、「インターネット受発実証実験プロジェクト98」として通産省（現経済産業省）のコーディネート支援事業に認定（1999年（平成11年）度も認定）された。会員企業の自社の足元を見直し、地域の勉強会が中心となり、バーチャル工業団地を1999年（平成11年）にかけて見直した。当時の仲間は30歳代前半で若手経営者の横のつながりができた。メーリングリストの会員数も1999年（平成11年）には中小製造業だけではなく、大学の研究機関関係者などを含めて約150人にまで増えている。

## **(b) 具体的な活動内容**

### **●インダストリーネットワーク株式会社の設立**

2000年（平成12年）に、インダストリーネットワーク研究会の有志ら10人で21世紀のモノづくりのための新たな産業プラットフォームを提供することを狙いとして設立した。

具体的には、ITを使う中で共同開発の仕組み作りを構築することを目的としている。

2002年（平成14年）～2003年（平成15年）に、インダストリーネットワーク研究会の活動で蓄積したノウハウを基に、ネット上で作り手（メーカー）と使い手（消費者）が

集い、共同で製品を作り上げるサイト「モノ作りオープンコラボレーションプラットフォーム（略称モノコラ NET）を立ち上げた。これは、今考えると SNS（ソーシャル・ネットワークワーキング・サービス）の走りともいえるもので、「ビジネスモデル特許」を取得した。

2003 年（平成 15 年）1 月には、共同開発のパートナーを探し、短時間にモノづくりのプロジェクトが組める新サイト「モノシティ」を開発、全天候バイクや特性ナースクール開発などのプロジェクトが立ち上がった。こうした中、計測自動制御学会のシステム工学部会が長野県諏訪市で開催された時に、京都大学の喜多一教授や東京工業大学の出口弘教授などの大学教授との交流を行った。

2005 年（平成 17 年）には、九州大学大学院工学研究院の木村元助教授（当時）が持つアイデアを基に、人口知能で歩行方法を学ぶ 6 脚ロボットを試作し、愛知万国博に出展した。また、こうした経験の中から、当地では試作品を中心としたビジネスが有望ではないかとのアイデアも生まれ、インダストリーネットワーク社内に試作企業グループ「試作ビズ」を設置して、試作品、単品の受注ネットワーク作りを提唱した。

東京工業大学出口弘教授や京都大学の喜多一教授は、長野県岡谷・諏訪地域におけるものづくりのプロセス、仕組みを見て、当地域には、NC 機械、機械工具や材料屋、鍍金屋や CAD・CAM の扱いに慣れた中小製造業が多数立地しており、単品少量生産を行う能力が日本や世界的にも見ても一番高い地域ではないかと評価してくれたからである。だが、地域には、マーケティング、営業、プロジェクトマネジメントができ、エンジニアリング（図面製作）が行える人材がいなかった。そこで、大橋氏は、自前でマネジメント・エンジニアリングができる人材を用意するしかないと考え、試作、単品生産を行う受注ネットワーク「世界最速試作センター」の組織作りを提案した。

### ●諏訪産業集積研究センターの設立

2007 年（平成 19 年）4 月に、長野県・諏訪地方で製造業の産学連携を推進するシンクタンク「諏訪産業集積研究センター（Suwa Industrial Accumulation Research Center, SIARC）」を設立した。これは、試作開発を組織的に推進するための諏訪・岡谷地域産業と全国の多様な研究者のネットワーク組織（会員企業の会費により運営される非営利の任意団体）である。研究者を招いての講演会の開催、学会やゼミ合宿の誘致、学会等での展示ブースへの出展などを通じて、諏訪地域の試作・モノ作り能力を発信していくことを目的としている。具体的な試作案件については、試作設計能力などのエンジニアリング能力を持つインダストリーネットワーク社が仲介役となり、試作企業グループ「試作ビズ」で受注し、SIARC に参加する研究者なども試作経験や個々の知見に基づき、アドバイスをを行う事でプロジェクトを推進している。

部品加工もこれからはユニット受注が中心となる。この地域は試作と少量部品が中心になると予想される。そこで、「諏訪湖未来会」という勉強会も組織して、さまざまに企業や大学との交流を深め地域リーダーとして活躍している。

### (C) 日頃から心がけている点

#### ●地元企業のネットワーク化

1960 年代に長野県諏訪・岡谷地域で創業した製造業の創業者が現在、おおよそ 80 歳に

なり、現役をリタイアしている。現状、地域活動の中心は大橋氏も含めて製造業の2代目～3代目経営者である。40歳代までは、興味ある面白いことを提案すれば、皆集まってくる。50歳代になるとたいてい経営者になってしまうので、そうした余裕がなくなってくる。それまでに多くの仲間を作っておけば、例えば外国から客が来たときも「こんな客が来たら、あいつを呼ぼう」といった具合に仕事も連鎖していく。人と人をつなげるのが、大橋氏の特質だといってよい。人間ネットワーカー（人間SNS）といった感じである。

#### ●自分の利益だけを追い求めない

自社の利益が上がることと、世の中が良くなることは両立すると思う。仏道の世界でも、生きていること自身が成就への道であるといわれる（「花王」常盤社長の話から）。日本では、西欧のような寄付の文化は合わないと思う。自分自身も儲かり、世の中も良くなる「社会企業家（ソーシャル・エンタープライズ）」が合っているのではないか。

#### (d)活動を支えるネットワーク

地域内外の様々な会合に顔を出して名刺交換を行ってきた。過去15年間で知り合った人は2,000人ぐらいいるが、親密に話ができるのは実際のところ10人～15人ぐらいである。地域内外の様々な機関の方とネットワークがあるが、ネットワーク作りがライフワークになっているという感じである。地元製造業はもちろん、異業種交流ネットワーク、行政では長野県、岡谷市、大学では、東京工業大学、京都大学、信州大学、和歌山大学、諏訪東京理科大学などのネットワークがある。

#### (e)地域リーダーとしての資質

##### ●人と人をつなぐことが好き

もともとは、こつこつと自分で物を作ることが好きであったが、モノ作りのアイデアが浮かぶと自分自身の中に仕舞っておけなくなるタイプである。地域おこし、ネットワーク作りが、自らのライフワークであると考えている。

##### ●行動力旺盛

行動力は、人並み以上にあると自負している。ただし、諏訪バーチャル工業団地を立ち上げた頃は、あらゆる事業に関連するイベントに出かけていたが、最近は、当時よりは、体力が落ちてきたという。

##### ●問いかけをしながらメンバーみんなの意見を聞いている

様々な案件について、メンバーみんなに問いかけをしながらつないでいくタイプであると思う。これが事業を継続する力になっている。1997年（平成9年）に始めた諏訪バーチャル工業団地のメーリングリストの中でもメンバーに様々な案件について、メールで意見を求めていたという。

##### ●好奇心旺盛

好奇心は人一倍旺盛であると自負している。また、感受性、想像力に優れており、洞察力も鋭いと自負している。

#### (f)次世代地域リーダー育成状況

次世代地域リーダーはまだ、育っていない。経済状況が悪化している昨今、次世代地域

リーダーを輩出するのは容易でないと思う。

#### **(g) 支援機関のバックアップ体制**

長野県岡谷市商業振興課、長野県テクノ財団諏訪テクノレイクサイド地域センター、岡谷商工会議所等から支援を受けている。情報関係は岡谷商工会議所の IT 関連部門とのつながりが強いという。

#### **(h) 今後の活動**

単品少量生産を行うための生産能力が、日本で最も（世界的にみても）高いのが、この長野県諏訪・岡谷地域ではないかと思っている。この地域の欠点は、地域の製造業者がその価値を十分理解していないことではないか。諏訪・岡谷地域は、その歴史から、試作品・研究開発機能を充実させていくしか生きるすべはないと思っている。生産環境は変化し続けてきたが、この諏訪・岡谷地域は地域では気づいていないが、その対応力を伝統的に身につけてきたといえる。この諏訪・岡谷地域の製造業の実力を誰かが気づいて提起する必要があると考えており、そのような活動を今後も続けていきたい

## ⑥安田 弘（やすだ ひろむ）氏（61歳）

### ～持ち前の行動力で下諏訪地区製造業の企業連携を推進～

- ・所属：ものづくり支援センターしもすわセンター長  
下諏訪商工会議所中小企業相談所長、
- ・住所：〒393-0085 長野県諏訪郡下諏訪町西鷹野町 4611 番地
- ・インタビュー日：2012年（平成24年）9月12日（水）

#### 【プロフィール】

1951年（昭和26年）岐阜県生まれ。

1970年（昭和45年）岐阜県の工業高校を卒業、民間企業に就職。

1975年（昭和50年）長野県下諏訪商工会議所に経営指導員として入所

2011年（平成23年）「ものづくり支援センターしもすわ」センター長に就任。

#### (a) 活動のきっかけ

1975年（昭和50年）に長野県下諏訪商工会議所に経営指導員として入所したことが活動を開始したきっかけである。入所以来、経営指導員の業務を行っている。現在は、工業部門が中心であるが、商工会議所では、もともと商業から工業まで様々な業種の経営指導を担当していた。

地域の活性化とは、結局は地域振興を担う人材を育てることしかないのだろうと考えている。産業界にいる人は、自分の思いで事業をやっているが、そこに経営指導員が、ちょっと手助けすることによって、また新たなものを作り上げることができるからである。だから、商工会議所が何かの事業をやる必要性はないのではないかと今でも思っている。それは、やる人を育てなければならないということと、一緒に仕事をやり始めた原雅廣氏（NPO 法人匠の町しもすわ・あきないプロジェクト専務理事）が言ったように人のネットワークを築くことが重要であると感じたからである。

#### (b) 具体的な活動内容

##### ●「ものづくり支援センターしもすわ」の立ち上げと運営

安田氏は、前例踏襲ではなくて、これから地域の中小製造業が求める技術力を経営者自らが見つけて、進んだ事業ができる仕組み作り「ものづくり支援センターしもすわ」を考えるために2009年（平成21年）から2年間議論した。その時に、当時の下諏訪商工会議所井口会頭から、「ものづくり支援センターしもすわ」の運営を命ぜられたが、実行部隊の安田氏だけでは運営ができない。その組織を作ってどういう仕組みでやっていくかというふうになると、どうしても組織の考え方が必要になるので、それを安田氏は、工業が専門の下諏訪商工会議所の副会頭に仕組み作りを依頼した。下諏訪商工会議所のトップの会頭に対して副会頭が進言するものについては、協力が得られやすくなるからである。

行政機関から補助金を得るために、行政のトップに対して商工会議所のトップを使って全部説得してもらった。一方、安田氏は「ものづくり支援センターしもすわ」の仕組みを

全部考えて運営している。

実は、「ものづくり支援センターしもすわ」の運営の仕組みは、全て企業連携である。例えば、長野県諏訪地域では複合加工品製造が主であるが、企業が事業規模を拡大するためには何が必要であるかといえば、市場の変化についていかなければいけないので、設備力の充実と人材育成が必要となる。製造設備はどんどん更新して人材育成をすることによって事業規模拡大ができる。諏訪地域の製造業者は先に技術を深めて、それを市場に持ってこようという考え方が採れていない。取引先から提案されてから初めて技術を高めるという事でここまで来たので、全て後追いである。利益も出ないから新規設備投資資金も出ない。まして、人材育成も資金が不足しているからできないので壁に突き当たる。これが諏訪地域の中小製造業者に競争力が無くなる原因になってしまう。

そこで、安田氏は、技術をまず組み合わせせてみて、どういう分野のどういうユニットだったらできるかということ市場に提案しようとした。市場に提案すると必ず市場はリアクションを起こしてきた。そうすると、今度は下諏訪地域の製造業の技術レベルがアップしないといけないので、企業は技術レベルを上げて、自社製品を連携で作れるようになる。だから、今の技術をまず横へスライドして、新分野へ進出しようとした。これは独立市場を持っているので、中小企業製造業であっても数億円の市場があれば十分やっつけていけるからである。だから、海外展開することも可能になるが、安田氏が、技術力を持っている下諏訪地域の中小企業が生き残るためには、海外展開をしないと親企業の海外シフトが進めば仕事量は減ってくるという考え方を企業に示しても、下諏訪地域の中小企業は、海外展開に躊躇していたという。

「ものづくり支援センターしもすわ」事業の企業連携は、昔からある共同受注と異なり、企業の中でコア企業を作って常にセンターがコントロールする仕組みである。外から開発テーマが来た時には、センターでコア企業を選択して、地域の企業を連携させる。しかしながら連携するといっても、コア企業というのは下請けではなく、連携をして開発をやるということであれば、開発を参加企業全体で一緒にやることによって、自分たちが商品開発のプロセスを覚えていくということである。その勉強をして今度は製造開発プロセスに基づきコア企業になり、それがまた連携につながっていくのである。「ものづくり支援センターしもすわ」では、このようなコア企業を地区内に数社作ろうとしている。現在は、他業種から来る開発テーマを徹底的にやっている。開発テーマの全情報、経営情報、取引情報は、全部参加企業に公平にメールやファクスで流している。ただし、「ものづくり支援センターしもすわ」が支援するのは、やる気のある企業である。コア企業を中心にして、製造業だけではなく、様々な他業種の人を入れて企業連携を行っている。

### (C) 日頃から心がけている点

#### ●人のネットワークが大事

安田氏が教えられたのは、人のネットワークが大事であるということであった。今までは商工会議所の経営指導員は、経営者と一対一という形であった。それで、個々の課題を互いに相談しながら解決していくというストーリーしかなかったが、地域の課題を解決しようとする、人とのネットワークがどうしても必要となった。

自分のできる範囲はやって、できないところを他の人に手伝ってもらおうのがネットワー

クである。だから、安田氏が知らないことを誰かに投げかけると、その人ができる場合は手伝ってもらえるようになり、その人ができない場合は、友達に紹介するというようにつながっていくのである。安田氏は、今まで築きあげてきた人のネットワークをどう中小企業振興に生かしていくのか、そして、どう組み合わせるのかという事が大事であると考えている。だから、地域の課題解決というのは、1人で解決するというのではなくて、ネットワークを組んでいくことによって、解決できるという仕掛け作りが必要で、それがまさしく同じ下諏訪町の御田町商店街の匠達がやっていることなのである。また、地域の様々な課題を解決するためには、地域のリーダーを中心に自分たちの課題を自分たちで解決していくという仕組みを支援機関が作っていく必要があると考えている。

#### ●自ら行動する、決して相手の批判を行わない

安田氏は、自ら地域の製造業が抱えている課題を解決しようと行動しないとネットワーク作りはできないと考えている。職員自らが地域の中に入り込んで、地域の商工業者からいろいろと学んでいくことが重要である。商工会議所の経営指導員は、提案型の仕組み作りを自ら仕掛けることができないと考える。中小企業相談所では様々な実務経験をさせてもらい、自ら地域中小製造業振興策を提案した。地域中小製造業振興の仕組み作りは、自分が楽しいと思わないとできないと思う。また、仕事をやる時は、十分な議論は行うが、決して相手の批判を行わないことが大事である。

#### (d)活動を支えるネットワーク

行政では長野県、教育機関では信州大学、長野工業高等専門学校、諏訪東京理科大学等のネットワークがある。

安田氏は、今やっている自分の事業では、ネットワークをどう組み合わせようまく実行していくのかという事が大事であるという。ネットワークを作るという事は、やはり課題がないとできない。自分が課題を解決しようと思わないとネットワークもできないと思う。

現在、右腕となっているのはこの組織を作ったという会議所の副会長である。年齢は56歳ぐらいで商工会議所の組織の中で役員と職員と一緒にやろうという思いでやったという。今の副会長は、とにかく自分の思いがあって、前の組織を全部つぶしてもやるという人だったので、ついていけた。

それまで右腕となる人は、当所のコーディネーターぐらいで、来た仕事をどうまとめるかという観点で仕事をやらせていた。相談相手は長野県の総合技術センターの丸山部門長など団塊の世代の人たちが多い。

#### (e)地域リーダーとしての資質

#### ●行動力があり自分でどんどん提案して人を引っ張り込む

安田氏は、自分自身では、各分野の人とのネットワークはそれなりにあり、行動力はある方だと思っている。自分でどんどん提案して人を引っ張り込む方であると思う。過去3年間「ものづくり支援センターしもすわ」の事業構築を担当する中で、他に適任者がいないので後2年間センター長をやることになった。その在任中に後継人材の育成を下諏訪商工会議所に安田氏は提言した。地元の工業をリードするのであれば、会議所の職員を育てなければならぬからである。

安田氏は、長野県の工業振興方針もあり、諏訪地区の商工会議所の職員で初めて、長野県の総合指導所で長期研修を受け、工業振興についていろいろと学んだ。安田氏は、商工会議所へ入る時にも工業高校出身であったが、簿記を自分で学んで1年間で2級まで取得したという。工業分野ばかりでなく、観光振興事業にも携わってきたが、自分の経験した中で地元には何ができるのか。今やるべきことは何なのかということ考えた時に、安田氏を選んだのはやはり工業分野であったという。

#### **(f) 次世代地域リーダー育成状況**

安田氏がいなくなると、「ものづくり支援センターしもすわ」の運営が、できなくなるという。次世代の地域リーダー作りが、このセンターの課題となっている。安田氏は、商工会議所の職員には、大学卒業者をすぐ採用するのではなく、企業において勤務した経験がある者を採用する方が良いという。

商工会議所の職員に、ネットワーク力を付けさせることは難しいと思う。長野県も前知事のときに補助金がカットされて、提案型の補助金になった。商工会議所であれば、経営指導員が地域の課題を見つけて、自ら事業を提案していかなければならないが、経営指導員は、ほとんど企業の言いなりになっているだけで、自ら仕掛けていくという事が、なかなかできない。経営指導員もスキルアップをしないと、事業提案型の経営指導は恐らくできないと思う。経営指導員に対する研修も実践型に改めるべきである。研修しても実践させないので、行動力が伴わなくなる。地域の課題解決に若手の経営指導員を参画させて企業経営者から学ばせ、教育というものを組み合わせて若手の経営指導員を育てる方法しかないと思われている。

安田氏達が経験してきた時代と今では時代は異なるが、課題解決のストーリーは、ほとんど変わらないと思う。当会議所の若い職員に、例えば機械は何をする機械かと言っても機械が稼働している現場を見ていないので分からない。ただし、開発は、今は専門書が充実しているので、大体ストーリーが分かる。安田氏も機械工学等は学んでいないが、技術関係の本から機械関係の本までを、全て読んで理解したという。

#### **(g) 今後の活動**

後継者を育てる事が、一番の目標であるが、現状の業務の中で後継者を育てる余裕が全然ないと安田氏という。どうしても実務を知っていると、どんどん自分で業務をこなす方が手っ取り早い。時間がかかってもいいから、やはり若い人に任せるという事が必要であると、安田氏は思っている。

専門家職員を育てるという仕組みが、まだまだ商工会議所には薄い。今、職員研修も実践型になってきているが、地元における実践が手薄である。地元に戻って実践した結果をレポートに出すようにしないと専門家としての能力は身につかない。研修した翌年に課題を与えて、必ずそれを解決する。解決するためにサポートが必要ならば、サポートを行う職員も派遣する必要があると思う。報告書を出せばいいということではなく、テーマを自分で決めて、その実践結果を報告書として提出させる仕組み作りが、商工会議所職員のレベルアップのためには必要であると思う。



## ⑦高野 雅哉（たかの まさや）氏（47歳）

### ～自らリスク背負い地域の仕事を創出する商工会議所職員～

- ・所属：燕商工会議所産業観光課参事 磨き屋シンジケート仕掛け人
- ・住所：〒959-1289 新潟県燕市東太田 6856 番地
- ・インタビュー日：2012年11月9日（金）

#### 【プロフィール】

1965年（昭和40年）新潟県燕市生まれ

1984年（昭和59年）高校卒業

1988年（昭和63年）新潟大学経済学部卒業

1988年（昭和63年）新潟県燕商工会議所入所

2000年（平成12年）燕商工会議所産業観光課

2003年（平成15年）磨き屋シンジケート立ち上げ

父親が、チタン加工で有名な燕市の企業に勤務していた。その関係で、ものづくりに  
は子供の頃から縁があり、高校時代はその工場でアルバイトをした。高校では卓球部に  
所属した。大学時代は、ロックバンドを結成し人気があり地元で精力的にライブ活動を  
行っていた。この時に、集客や顧客に合わせた曲作りなど、イベント活動の全てを体験  
したことが、現在の業務に役立っている。

#### (a) 活動のきっかけ

##### ●燕地域の「磨き屋」全滅の危機感を抱いたことから

燕商工会議所の調査課に在職していた2000年（平成12年）に、燕商工会議所の会員アンケートを実施したところ、回答者の約50%の会員が商工会議所を不要と答えた。高野氏はこの調査結果を見て、燕地域に仕事を持ってこなければいけないと感じたという。当時、高野氏は「燕研磨工業会」の事務局の業務も担当していた。

2001年（平成13年）には、燕市の金属研磨製品出荷額は1992年（平成4年）対比で4割まで落ち、職人の数も最盛期の1/3まで減少していた。高野氏は、「このままでは磨き屋は全滅する。」との危機感を持ち、「磨き職人が仕事を共同受注する。」という新たなビジネスプランを思いついた。しかし、燕地域の研磨職人を何度訪問しても、危機感は共有されなかった。また、磨き職人はもともと一匹狼でやっており、他の職人と一緒に仕事をやるというのは不可能だと言われていた。そこで、高野氏は燕研磨工業会の幹事の研磨業者を引き連れ中国視察に行った。長い生産ラインが続く中国の工場では、約2,000人の20代から30代の若者が働いていた。磨き職人たちは、彼らの磨いた製品に驚いた。彼らが磨いていた製品の中には半年前まで自分たちが手掛けていた製品もあった。高野氏や同行した磨き職人たちは、最早、食器（鍋の製造）では中国に勝てないと感じ、今後は、自動車、黒物家電、機械部品などの半導体絡みの成長産業に何か関係する仕事をやらないと燕の研磨業界は駄目になるだろうと考えた。

#### (b) 具体的な活動内容

## ●「磨き屋シンジケート」の立ち上げ

新潟県燕市の研磨業者は、ほとんどが1人か2人の零細企業であり、1社でこなせる仕事には自ずから限界がある。だが、減った生産余力を集めれば大量ロットの受注が可能となる。そういった量産の仕事をインターネットで取ろうと高野氏は考えた。しかも、インターネットを使った先行の共同受注サイトは、売り手と買い手を引き合わせるマッチングサイトであり、高野氏が考えていた発注元のロットに応じ複数の研磨業者が受けて数をこなす共同受注システムとは異なっていた。高野氏は、「磨き屋シンジケート」の可能性を確信した。

高野氏は、まず「磨き屋シンジケート」のホームページを作成した。そして、特徴的だったのは共同受注マニュアル作成である。旧中小企業総合事業団の専門家派遣制度を活用して、中小企業診断士を呼んで約1年間で月2回ぐらい集まって、共同受注マニュアルを作成した。見積方法、情報の流し方、生産管理の方法、リスクヘッジの考え方、不良品を出した時の対応方法など共同受注で起こり得る様々な問題点とその解決策をメンバー間でコンセンサスを取りつつ、文書化したものである。共同受注マニュアルのポイントは、メンバーの中から得意分野別に4社（現在は7社）の幹事企業を作ったことである。仕事の受注判断、納期、品質などの生産管理、売掛金の回収はこの幹事企業を中心に行われるようにした。

広報活動としては、テレビ取材を利用した宣伝を行ったり、ギフトショーなどの見本市に出展したりして、「磨き屋シンジケート」の知名度を上げるようにした。地域ぐるみの取組であるということでテレビ取材も来た。例えば、テレビ朝日系「報道ステーション」の2004年（平成16年）1月最初の放送では、約20分の特集を組んでくれた。その後、全国から何千通ものメールが殺到した。高野氏が会議所に出て、2日ぐらい徹夜してメールを返信していたという。

## ●ビアマグカップ・エコカップの商品開発

自社製品を作る必要性を感じ開発したのが「磨き屋シンジケートブランド」によるステンレス製ビアマグカップである。1万円を超す値段だったが、発売後、すぐに1年待ちとなった。ナノレベルでの絶妙な磨きによりビールの泡がクリーミーとなり、ビールのおいしさを最大限に引き出した。一番ヒットしたのはECOカップという商品で、年間約2万個売れている。ビール会社のノベルティグッズとして何万個も注文が来たりする。そういう一般商品を「磨き屋シンジケート」の会員に作ってもらって、会員の事業所からいったん燕商工会議所に納品してもらってそこから出荷、販売するという仕組みを作った。会議所は製品を買い取ってしまうので結構リスクも大きいですが、商品情報も商工会議所に集まってくるという利点もある。今ではアメリカ合衆国のレストランや中国に輸出している。

また、エコカップは地元の飲食店・旅館などにも置いてもらっている。昼間、磨き屋の工場見学をした観光客は、夜、飲食店・旅館でエコカップを使ってビールを飲むという体験ができる。「磨き屋シンジケート」の取り組みは、産業観光にも繋がっていった。

## (c) 日頃から心がけている点、モットー

### ●成功するまであきらめない

同じ人が同じ目線で続けないと壁は破れない。思い立ったらすぐ行動して、そして続け

ていくことが大事である。磨き職人も当初は高野氏を門前払いしていたが、だんだんお茶を出してくれ、話を聞いてもらえるようになった。汗をかいているから OK したという参加メンバーの声を後日聞いた。メンバーと一緒にやることが重要である。

#### ●曲がったことはしない

常に曲がったことをしないように心掛けているという。商売でも、儲かる仕事をするのではなく、良い事なのか悪い事なのかを常に考えてから判断するように心がけている。例えば、磨き屋シンジケートの規約の中で、地元の仲間の仕事は取らないという事が鉄則になっている。だから、マッチングをする時には気を使う。もちろん商工会議所なので、会員の仕事を邪魔しないようにしている。また、ある事業分野で商工会議所がやると燕市の他の人が困るのではないかとされる分野には手を出さないようにしている。

#### ●リスクを恐れない

燕商工会議所内では当初、磨き屋シンジケート発足への取り組みは仕事として認知されているとは言えなかった。マスコミに出るようになって始めて職場で知られるようになった。その結果、燕商工会議所も、ピアマグカップの金型を買い取り、磨き屋シンジケートで使用できるようにしたり、「Made in TSUBAME」の認証機関となるなど仕事の枠を広げていくことができた。

#### ●地域のために行動する

地場産業の売上が落ちていくのを、見て見ぬ振りをするのか否かが鍵であると思う。「よし俺がやってやる」と思い行動に移せるかどうかが重要である。地域により課題は異なるが、地域の市民が幸せになるという目的は同じはずである。

### (d) 活動を支えているネットワーク

#### ●燕商工会議所の職員

燕商工会議所の職員には、所属を越えてバックアップしてもらっている。地元商社や取引先、磨き屋シンジケートの幹事・会員、顧客など多方面から協力を得ている。

#### ●地元商社とのネットワーク

大口の注文は資金繰りが大変なので、燕市内で有数(従業員 300 人規模)の商社に入ってもらった。磨き屋は幹事会社が無限責任を負うルールにした。最終的には大量のカップの検品を 1 カ所でする必要性が生じた。それがきっかけで、地元の従業員 300 名ほどの商社と付き合いようになったのである。営業力も素晴らしいので、磨き屋シンジケートの商品の販売を全部任せて、出荷額の数パーセントをロイヤリティーとして、燕商工会議所とシンジケートに入れてもらっている。

#### ●アメリカ合衆国のレストランとのつながり

東京虎ノ門にあるロバート・デ・ニーロが経営しているレストランに新潟県佐渡の地酒「北雪」が使われている。その「北雪」の社長が新潟のローカルの FM 番組を提供しており、その番組に高野氏は磨き屋シンジケートでピアカップや酒のコップを作っている縁でゲストとして呼ばれた。その約 1 年後に、北雪の社長から高野氏の携帯電話に電話がかかってきて、「磨き屋シンジケート」のカップを持って、ちょっと東京へ来てくれと言われた。行ってみると、ロバート・デ・ニーロというレストランのオーナーシェフ（日本人）がアメリカから来ていて、会わせてもらったことがきっかけであったという。

## ●中国の商社とのつながり

フェラーリのデザインで有名なデザイナーの奥山清行氏と燕地域の金属研磨業界が一緒に物を作るようになり、その製品をフランスのメゾン・エ・オブジェという見本市に出展した際に通訳を担当した人が、中国で商社をやっている中国への販路が開拓できたという経緯がある。もう一つの中国とのネットワークは、燕商工会議所がよく利用する大手旅行会社の中国で様々なイベントを開催していた担当者が転勤で新潟県佐渡へ来た。その人が中国商社の担当で、そのつながりで、その商社に営業して仕入れてもらっている。

これらは、すべて人とのつながりでつながっていたという感じである。ただ、それは常に燕地域の様々な金属研磨業の情報を高野氏が、各地へ発信しているからそういう人がだんだん集まってくるという感じである。

## (e) 地域リーダーとしての資質

### ●いろいろと調整するタイプ。だが、核心部分はぶれない

様々な事業構想を出して「磨き屋シンジケート」のメンバーを説得したり、メンバーの話を拾いながら、いろいろ細かく調整していくタイプであると思う。商品を企画する際には、やりたいことは明確に決めてから企画を行い、後はぶれないようにして自分の意見を通す方である。ただし、技術的な話はやはり研磨職人に意見を聞き、調整しながら行う。

### ●うそをつかない

日頃から決して嘘はつかないようにしている。従って、耳渡りは良いが胡散臭い話には、乗らないようにしており、磨き屋シンジケートのメンバーにも話さないようにしている。

### ●個人の特性を引き出すことはうまい

メンバーをまとめる力を身につけられたと思っている。個人の特性を引き出すことがうまいと自負している。また、組織のバランスを考える力は人よりあると思っている。

## (f) 次世代地域リーダー育成状況

後継者になる人材には、「磨き屋シンジケート」事業に対するやる気があることが、まず前提となる。ヒット商品を作れと言っても難しいし、指導もできない。現在の高野氏は、専務の直属ラインに所属しているので、自由に「磨き屋シンジケート」事業をやらせてもらっている。30歳代の産業観光課に在籍する職員が後継者として有力だが、組織の壁という問題もあるので、今後どうなるのかはわからない。

## (g) 今後の活動方向と課題

「磨き屋シンジケート」の活動を充実させて、新潟県燕地域の自動車、家電、半導体の加工が斜陽になっている現状を何とか復活させたい。現在、自動車金型、部品加工業者へサプライヤーが自社製品を作るオペレーションプロジェクトを始めている。自社商品を作れば、仕事量が一定化するので、生産計画が立てやすくなる。東京のデザイン会社を招聘して、燕地域の自社製品を作りたいという製造業者の技術力を調査中である。ブランド化してどういう商品が作れるのか、事業化への検討を進めている。また、さらに燕地域の金属加工製品のブランド化を図っていききたい。単純工程だと輸出できないので、金属の触媒効果を使った商品を開発して販路を開拓していきたい。

## ⑧小林 一夫（こばやし かずお）氏（69歳）

### ～異業種からの転向、技術と実績が認められ幹事に～

- ・所属：小林研業代表、磨き屋シンジケート幹事
- ・住所：〒950-1348 新潟県新潟市西蒲区打越甲 3469
- ・インタビュー日：2012年（平成24年）11月9日（金）

#### 【プロフィール】

1943年（昭和18年）新潟県旧中之口村生まれ

1961年（昭和36年）地元の農業協同組合に就職

1967年（昭和42年）自宅の片隅に工場を建てて研磨業を始めた。

2003年（平成15年）「磨き屋シンジケート」に参加。幹事を務める。

5人兄弟の長男、実家は農家で現在も兼業している。農協に就職したが、磨き屋で起業した。素人で技術はなかったが、職人を雇いスタートした。人の嫌がる仕事を積極的に受けて、難しい仕事にチャレンジしていったため、引き合いが絶えたことはない。足は速かったが運動は特にやっていない。頭は切れると自負している。自治会の会長もしたが、構想から計画までが得意である。人を見て適正な仕事を割り振ることができる。自分の役割が必要なくなったら、あっさりと身を引く事になっている。45年間研磨一筋でやってきた。磨き屋の地位向上のため、マスコミを使って積極的に情報発信をした。

#### (a)活動のきっかけ

研磨業としては、1967年（昭和42年）に創業した。当時は鍋などの器物の研磨を中心に行っていた。1990年代に入り、中国製の安いステンレス製品が市場に出回るようになり、1998年（平成10年）に、部品の手磨きを主とする「部品屋」への転向を決意した。中国の工場では真似ができない、職人による高度な研磨技術を武器に、アルミ・チタン・マグネシウム・ステンレスなどさまざまな材料での研磨を請け負うようになる。その後、技術の確かさ、磨きの速さから、アップル社のiMacのアーム部や、iPod裏面の鏡面研磨を手がけ、世界へ燕の研磨製品を送り出した。現在では、6人の職人が、高度な研磨技術が必要とされる内視鏡などの医療部品や、バイク部品などの研磨を中心に業務を行っている。

2003年（平成15年）に小林氏が「マグネシウムの研修会」で旧知の間柄である燕商工会議所の高野雅哉氏と偶然再会し、「磨き屋シンジケート」への参加を打診されて承諾した。燕地域にITを使った共同受注組織「磨き屋シンジケート」が立ち上がってから半年が経過した頃である。高野氏からは、「小林さんがメンバーになってくれれば、磨き屋シンジケートもあらゆるものができるから」と言われたので参加したという。もともと、高野氏と小林氏の息子は、新潟大学の同窓生で以前から小林氏とも顔見知りであった。当時は燕地域の研磨業の技術では対応できないアルミニウム研磨の引き合いが「磨き屋シンジケート」にあったからである。すでに小林研業では、中国の工場では真似ができない職人による高度な研磨技術を武器に、アルミ・チタン・マグネシウム・ステンレスなど様々な金属材料の研磨を請け負うようになっていたからである。「磨き屋シンジケート」が発足し

た 2003 年（平成 15 年）当時は、アルミニウムはもとよりチタンやマグネシウムの研磨ができる人は燕地域には少数しかいなかった。

また、小林氏は、今から 25 年前の 1987 年（昭和 62 年）頃から、生まれ育った新潟県蒲原郡中之口村（現在の新潟市西蒲区、人口約 6,800 人）で、仲間の磨き屋と「磨き屋シンジケート」に似た共同受注活動を行っていた。旧中之口村は、稲作を中心とする純農村地帯であったが、その農家の副業で「研磨業」を営む者がおり、一人で処理しきれない大きな仕事を受注すると、仲間の互いの技術をオープンにして支え合っていたという。

## **(b) 具体的な活動内容**

### **●磨き屋シンジケートの幹事企業としての役割**

小林研業は、アルミ・チタン・マグネシウム・ステンレスなどさまざまな材料での研磨を請け負うようになる。その後、技術の確かさ、磨きの速さから、アップル社の iMac のアーム部や、iPod 裏面の鏡面研磨を手がけ、世界へ燕の研磨製品を送り出した。

もともとは、Apple 社のハイボックスを受注した小林氏が、地元の旧中之口村の同業者 3～4 人に声掛けをして手伝ってもらった。それが燕地域で広まり、小林研業の名前を知らない人がいないぐらいに有名になった。当時、幹事をやっている他の「磨き屋シンジケート」の幹事企業の中から、小林研業が「磨き屋シンジケート」のために努力しているということで幹事企業への推薦があり、幹事企業になって現在に至っている。

### **●「磨き屋シンジケート」の活動をマスコミに知らせることによる研磨業界の地位向上**

「磨き屋シンジケート」の活動をやるようになって、「エコカップ」の製造販売を始め、それをマスコミで宣伝して、当地域の「研磨屋」の存在を、周囲に認めてもらおうと努力した。その結果、テレビや新聞、雑誌等に出ることによって、「磨き屋シンジケート」が有名になり、研磨業の地位も上がったと同業者から最近感謝されているという。

マスコミに取り上げられるようになって、研磨業界の地位も上がったことが、「磨き屋シンジケート」の幹事企業をやった一番の功績ではないかと考えている。さらに、「小林研業」には、研磨業志望の大学卒業者が 3 名、入社して一生懸命特訓を受けているという。

## **(c) 日頃から心掛けている点・モットー**

### **●人の嫌がる仕事もすすんでやる**

もともと、小林氏は農協の職員であった。ホワイトカラーがいきなり磨き屋になったが、技術があったわけではないので、2 人の職人を雇うことから始めた。最初は、株式会社遠藤製作所（新潟県燕市、ゴルフクラブヘッド、ステンレス製品、自動車等鍛造部品の製造・販売）の研磨の仕事を請け負った。グレイビーボート（カレーのルーを入れる容器）を作る仕事だったが、これがなかなか難しいものだった。難しくて研磨できる人がいなかった物をあえて請け負ったのは、小林氏の頭の中で「最初に苦労すればあとは楽になるだろう」という考えがあったからである。2 か月ぐらいも経ったら、小林研業に任せれば大丈夫という噂は広がり、他社からも仕事の依頼の話が来るようになった。その後は受注の心配をする必要がなかったという。

全くの素人（小林氏談）が磨き屋としてスタートしたが、「人が嫌がるような仕事に手を出せば、必ず自社のところに来る」という計算があり、それが当たったと小林氏はいう。

その後、1年も経過すると、困難な仕事であれば小林研業に任せればというような噂が出るぐらいになってきた。

### ●個性を持つ

小林氏は、研磨業なら研磨業の個性を持つべきであると考えている。すべてに個性を持つというのはなかなか無理だと思うが、一分野でもいいから、あの磨き屋でなければできないというものを持てば、ものすごく強い武器になると考えている。

小林研業では、マグネシウム研磨の分野であれば、大手企業からでも当社の名前が出てくるので、強みであると小林氏は考えている。やはり自社の技術をもっと前面に出して、その後ろから自分の工場の名前を売るということを常に心がけることが大事であると小林氏はいう。

### ●わからないことは素直に聞く

小林氏は、わからないものは素直に聞くことが自分の鉄則であるという。とにかく、どこでも自分から素直に聞けば、懇切丁寧に教えてくれる。とにかく、そのドアを開ける勇気を持つことが大事であるという。

### ●顧客からの信用をつかめ

小林氏は、「とにかく金だけを追わず、信用を追え。そうすれば、後ろから必ず金がついてくるのだよ。そして、その後ろからまた、仕事も一緒についてくるのだよ。」ということに従業員によく口にするのだという。

たとえ、磨き屋のプロであっても、最初はその仕事に慣れないので、当然、1日あたりの生産量が80個であったり、100個あったりする場合がよくある。そして、3回、4回とやることによって、技術が向上すると小林氏は考えている。

### ●自分さえ儲かればよいという考え方はしない

小林氏は、自分さえもうかればそれでいいという仕事は、絶対にしない主義であるという。それは、自分さえ儲かればよいという考えが多いが、小林氏は、もし改善で加工単価を下げられるのなら自分から発注先に提案するという。実際にそうすると、発注先のメーカーから一度も単価引き下げ要求は来なかった。「加工単価の引き下げ提案がないのだから、小林研業の単価は適正である」との認識が発注元に芽生えたのである。同業他社には何度か単価引き下げの要求があったようである。やはり、信頼関係を築いて作業を行う事が場合によっては必要なのではないかと感じたという。

## (d) 活動を支えるネットワーク

新潟県旧中之口村の磨き屋の同業者、燕市の「磨き屋シンジケート」の仲間、燕市や燕商工会議所、大手企業の取引先などがある。

## (e) 自身の資質

### ●負けず嫌い

小林氏は、負けず嫌いの性格であるという。それが自分自身で良くわかっているので、とにかく、人の3倍、4倍と努力して人ができない仕事をやろうとしたという。それを、従業員にも教育しているという。1位でなければ駄目だという。人の数倍努力して、1センチでも、1ミリでもいいから、小林氏の技術を超越する職人になればと若手従業員に言って

いる。

#### ●聞き役・調整役に徹する

聞き役、調整役であり、先走ると良くないと思っている。「底辺に視線を置いて話せ」と指摘されたことがあり、以来それを守っている。大勢がどのような意見を持っているか把握してから発言するように心掛けている。

#### ●構想から計画までが得意

小林氏は、自身の頭の回転は早いと自負している。自治会の会長もしたが、構想から計画までが得意である。人を見て適正な仕事を割り振ることができる。自分の役割が必要なくなったら、あっさりと身を引く事を心掛けている。

#### (f)次世代地域リーダー育成状況

「磨き屋シンジケート」は共同体としては、まだ弱いと小林氏は思う。メンバーの中には向上心というか好奇心がない人もいて、すぐにできませんと言う。そのような状況だが、後継者候補はいる。自分は地域的に部外者であり、燕市が磨きの本拠地との思いがある。

#### (g)支援機関のバックアップ状況

燕商工会議所との関係は、「磨き屋シンジケート」の仕掛け人である産業観光課の高野氏の要請で「磨き屋シンジケート」のメンバー、幹事企業になったので良好である。

#### (h)その他

2008年（平成20年）秋のリーマンショックから仕事量が激減していて、末端の会員にまで仕事が回らない。中国などの台頭もある。大量ロットの仕事が来ることがあるが、数か月で終わってしまい、その後の仕事が切れてしまう。会員企業がそれだけに専念することはできないので、受注できない。

日本はもっとしたたかな戦略を持つべきである。日本の技術は素晴らしいと思う。生産量の3~4割は国内に仕事を残すという考えを持っている大手企業もある。磨き屋シンジケートの活動では、燕商工会議所の高野氏のような、引っ張っていく人のアイデアが大切である。高野氏がやっているがぜひとも世の中の流れをキャッチしてほしい。また、一人では限界があるので、様々な人の力を借りていきたいと思う。



### (3) 地域リーダーが関わっている地域振興事業概要と活動のポイント

「地域資源活用（産地技術活用）」地域リーダーが関わっている地域振興事業概要と、リーダーとしての活動のポイントは、図表 4-1 のとおりである。

図表 4-1 「地域資源（産地技術活用）」地域リーダーが関わっている地域振興事業概要とリーダーとしての活動のポイント

地域リーダー氏名 (敬称略)	役職	リーダーが関わっている 地域振興事業名	地域振興事業概要	リーダーとしての活動のポイント
田中 良史	田中産業株式会社代表取締役社長 四国タオル工業組合理事	今治タオルプロジェクト	タオル産地としての今治の認知度を高めようと、四国タオル工業組合、今治商工会議所、今治市が三者連携して、2006年(平成18年)から始めたタオルのブランド化事業である。 今治タオルプロジェクトでは、世界に通用するタオル産地としての今治のイメージを確立するために、著名なアートディレクターである佐藤可士和氏を起用し、ブランド化全体のコーディネートを任せ、平成18年からの3年間で、国内での認知度向上及びブランド確立を目指した。その後タオル検定試験制度の創設、東京南青山へのブランドショップ開設などを積極的にを行い、産地ブランドイメージ向上、市場の拡大が図られている。	<ul style="list-style-type: none"> <li>●理事会には毎回出席して発言力を高めるように努力</li> <li>●我田引水をしない</li> <li>●プラス思考で物事を考える</li> <li>●本業と組合活動のバランスをどうとるのか</li> <li>●責任感を持つ</li> <li>●本当の敵は作らない</li> <li>●問題が生じた場合、スピーディな対応を心がける</li> </ul>
大橋 俊夫	諏訪産業集積研究センター(SIARC)副会長 インダストリーネットワーク株式会社代表取締役	諏訪産業集積研究センター(SIARC)	長野県諏訪岡谷地域に存在する多くの工業集積内部のネットワークと外部の大学・研究機関などが有する人材と知識をつなぐネットワークである。単に工学にとどまらず、システム・情報科学、ビジネス、地域政策、文化などの多様な知のネットワークと結びつけるネットワークのネットワークとして、そして世界の産業地図の中に存在する巨大なネットワークの上に諏訪地域の工業集積の新たな可能性を書き込み意義と価値を見だし、地域と日本に貢献するための創造的な活動をする拠点を構築して仲こうとしている。	<ul style="list-style-type: none"> <li>●地元企業のネットワーク化</li> <li>●自分の利益だけを追い求めない</li> </ul>
安田 弘	ものづくり支援センターしもすわセンター長 下諏訪商工会議所中小企業相談所長	ものづくり支援センターしもすわ	近年の国際競争の激化や、長引く景気低迷、円高による競争力の低下、経営者の高齢化と後継者不足など、ものづくり産業を取り巻く環境が大きく変化してきた。そのような状況下、「ものづくり支援センターしもすわ」は、2011年(平成23年)4月に長野県下諏訪町、下諏訪商工会議所、地域の企業により、下諏訪地域中小企業の連携による強固なネットワークの形成を目指して発足した。支援センターは、地域の企業者にも公募により運営委員として参画してもらっている。「ものづくり支援センターしもすわ」は、会費をとっておらず、下諏訪町内の企業の誰もが自由に無料で利用できるという。また、独自の補助制度も利用できるという。	<ul style="list-style-type: none"> <li>●人のネットワークが大事</li> <li>●自ら行動する</li> <li>●仕事をやる時は、十分な議論は行うが、決して相手の批判を行わないことが大事</li> </ul>
高野 雅哉	燕商工会議所 産業観光課 課長	磨き屋シンジケート	新潟県燕市の金属研磨加工に関する共同受注組織。2003年(平成15年)より活動を開始。燕工業会(燕産地の研磨加工業者によって組織されている業界団体)と燕商工会議所によって、設立された。新潟県燕地域の企業を中心に幹事企業7社、参加企業13社(以上、金属研磨加工専業者)、賛助企業11社、計31社で構成されている(2013年(平成25年)1月24日現在、磨き屋シンジケートホームページより)。 携帯音楽プレーヤーの世界的ヒット商品、iPod(アップル社)の裏側を最初に磨いたのが、燕市の「磨き屋」たちにはほかならない。そのスペシャリストたちで構成される「磨き屋シンジケート」は、ジェット機の翼からゴルフクラブまで、さまざまな金属加工品の研磨を共同受注する組織である。	<ul style="list-style-type: none"> <li>●成功するまであきらめない</li> <li>●曲がったことはしない</li> <li>●リスクを冒す</li> <li>●地域のために行動する</li> <li>●「磨き屋シンジケート」の活動を楽しむ</li> </ul>
小林 一夫	小林研業代表			<ul style="list-style-type: none"> <li>●人の嫌がることも進んでやる</li> <li>●磨き屋としての個性を持つ</li> <li>●わからないことは素直に聞く</li> <li>●顧客からの信用をつかむ</li> <li>●自分さえ儲かればよいという考え方はしない</li> <li>●聞き役・調整役に徹する</li> </ul>