

◆地方の企業の課題 強くなるには、生産性を高め、規模を拡大する必要がある

中小零細規模が、限られた原材料、限られた設備、限られた人材(発想・アイデア)で商品開発するから、類似する素材を用いて、似たような加工をした、似たような商品がアチコチの地方に溢れてしまう。

現在の規模であれば損益分岐点が低いため、小さな売上規模でも十分事業が成り立つかもしれないが、このような状況を長く続けていては将来的な展望が描けない。

◆いかに生産性を高めるか

生産性を高めるには、ある程度の規模拡大が必要である。資本も大きい方が投資もしやすく、安定する。

それには水平、垂直統合が必要だが、「地域」にこだわれば、よほどの大きなシェアを持つ産地でない限り、水平統合は難しく、どうしても選択肢は垂直統合に限られる。ところが垂直統合は原材料供給、生産能力、販売能力などいずれかの規模に制約されてしまうから、多少大きな企業が加わってもボトルネック(最も規模が小さい)となる企業に制約されてしまう。

ここをクリアしない限り、垂直統合は上手く機能しないから、規模を拡大して生産性を高めることは難しくなる。多くの地方が行き詰まる構造的な問題である。

◆地方を超えて水平統合する 業種を超えて機能統合する

ある意味、グローバル化を前提として考えた場合、規模を拡大することができれば、素材の生産、商品開発、製造、販売などを強化することが可能になる。

そのためには、①地域を超えた水平展開が有効である。類似する素材を持つ産地が競合するのではなく、共同することで、より強力な素材の生産、商品開発、製造、販売をするように変われば、対外的な競争力は明らかに増す。知識、技術、経験、ノウハウ、人材など、様々な点で、国内で競合し合うよりも協力・分担し合う方が有効である。

また、②多品種少量生産で機能別工程が有効であることを考えれば、地域内で素材別に細かく分かれている企業を機能別に集約することも一つの方法として考える必要がある。

機能別工程は、素材の生産、製造、商品企画・開発、販売促進、販売、物流など、従来の業種別に細かく分かれていたものを機能別にまとめ直すことで、部分的に大量を実現し、生産性を高める。

どんな業種でも全てを機能別にまとめればよいというわけではないが、少なくとも小規模のままバラバラに運営するよりは、部分的にでもまとめていく方が、メリットがあると考えられる。

これまでがどうであったか、ということにこだわるのではなく、どのようにしたらより生産性を高め、競争力を高めて発展できるかを考えるべきである。

「地方」には様々な可能性のある「シーズ(種)」が埋もれている。重要なことは、その活かし方が理解されていない、あるいは活かす方向、方法が違っていることである。

もう一度、基本的なところから見直してみる必要がある。