

## 環境変化の中で、いかに地域産業へ 新しい需要を呼び込むか

額 田 春 華  
(日本女子大学)  
(家政学部講師)



### 「高度な技能や技術、素材を保有」 ≠ 「新需要獲得」

国境を越えた人、モノ、カネ、情報の移動が大変活発化しグローバル化が進む中で、中小企業と言えども、「自ら活発に行動を起こして新しい需要を獲得する」必要性がますます高まりつつある。

高度な技能・技術や良い素材を保有してることと、それをベースにつくられる商品・製品が顧客に喜ばれる価値を提供できることは同じではないということは、マーケティング論の根幹に位置する基本命題である。しかし経営の現場において、環境が変化し続ける中で、顧客の心をとらえる価値を提供し続けることは容易ではない。

例えば筆者の故郷、鹿児島は、黒豚、焼酎、桜島、砂蒸し温泉、明治維新の原動力を生み出した独特の文化・慣習など、観光業に関連するたくさんの良き素材に恵まれた地域である。しかし、団体客や新婚旅行客が多数訪れてくれた時代は過ぎた。数年前の「篤姫ブーム」や「鹿児島中央駅までの新幹線開通」は、地元の中小企業にとって新需要獲得の貴重な好機であったが、本物の地域活性化に十分に活かせていないという反省の声をうかがっている。

環境変化の中で、いかに地域産業へ新しい需要を呼び込むかは、機械産業関係の中小企業が多数立地する地域でも、非常に重要な課題である。例えば、鳥取県では、地域産業に占めるエレクトロニクス産業の重要性が高い。エレクトロニクス産業が、県の製造品出荷額の5割強を占める。しかし地域の生産ピラミッドの頂点に位置した大企業の工場では生産品目の海外シフトが進んだ。それだけでなく、その工場は別の大企業へ転々と売却された。大企業から運び込まれる需要を、地元の中小企業が将来も当てにし続けることは困難な状況にある。従来とは異なる要素を持った新しい需要を、いかに中小企業が獲得していけばよいのか。

### 地域の再生に成功した一例：長野県諏訪圏域

地域への新需要の呼び込みに関して興味深い事例として、ここでは長野県の諏訪圏域を紹介したい。八ヶ岳山麓の美しい風景と御柱の大祭で有名なこの地域には、約2,000社の製造業企業が集積する。高度成長期には、時計やカメラを始めとする精密機械産業の産業集積地として発展した。

しかし諏訪圏域は1960年代末という大変早い時期から地元の大企業による海外への生産シ

フトを経験することになる。地域産業の中心であった時計やカメラが1970年代に機械式からエレクトロニクス式に切り替わった影響も加わり、諏訪の中小企業は従来の仕事に安住できない困難に直面した。

しかし環境変化に対応するチャレンジの積み重ねの上で、地元の中小企業の中から自ら域外需要を持ち込んでくる「コア企業」が多数、育っていった。大企業の地元での出荷額は大きく減少したのにも関わらず、1990年代以降も地域全体でとらえた製造品出荷額と利益率の双方を維持し続けてきた。現在では、半導体製造装置、液晶製造装置、太陽電池、情報通信機器、輸送用機器、医療機器などの多様な産業を併せ持つ複雑性の高い産業構造を持つ地域へと変貌を遂げている。

### 地域に新しい需要を呼び込むためのポイント

従来とは異なる新しい需要を地域が獲得していくためには何が大切になるのか。ここでは、これまでの研究成果をもとに次の3点を指摘したい。

第1として、地元の技術・技能・素材と新しい市場とを結びつけ、地域に新需要を持ち込む企業を、地域の中でいかに育てていくかがポイントとなる。従来蓄積されたものの中で、どの要素の組み合わせが環境変化の中で新しい展開を駆動していく本物の深さを持つものであるのかは、机上の計算だけではわからない。新しい需要との関係を構築しようとする現場での積極的なチャレンジの中でむしろ見えてくる。

第2として、中小企業が従来とは異なる領域の新しい顧客から需要を獲得するには、顧客の課題・要望を具体的に聞き取り、それを解決・実現する方策のストーリーを提案・実現する「提案型ビジネス」が、1つの重要な選択肢となる。中小企業のフットワークのよさを活かして、潜在的な顧客の持つ課題・要望を具体的に聞き取り提案する手法を中核に据えつつ、IT社会の便利な道具を併用していくことで、諏訪の中小企業は新需要を獲得してきた。「提案型ビジネス」の実現のためには、現場の技術情報と市場の顧客情報の両方を理解し橋渡しできる「商人的技術者」または「技術者の商人」が重要な役割を果たす。そのような役割を果たせる人材の育成が、中小企業の重要な課題の1つとなっている。

第3として、新需要獲得のための活動が効果を生むまでには、中小企業が各企業の特徴を踏まえつつも、顧客との関係構築のための多様な活動に「つるべ打ち」で取り組むことが必要となる。諏訪の中小企業の場合も、営業活動や展示会の場合での直接的な関係構築活動に加え、間接的な関係構築活動を次々と積み重ねた結果として、転機となる新需要の獲得に成功している。間接的な関係構築活動とは、例えば、研究会や学会への参加、新技術・新製品開発への取り組み、取材・インタビュー・講演の依頼の引き受けなどのことである。間接的な関係構築活動は、新顧客との関係づくりに即座につながる活動ではないが、それらが積み重なり、口コミや紹介の効果を媒介して、まわりまわって顧客を引き寄せる効果を生む。支援機関には、中小企業による「つるべ打ち」の息の長い関係構築活動を支える支援が求められる。