

切り口を変えることが大事 —濱田酒造株式会社¹⁾、代表取締役・濱田雄一郎氏—

佐々木 純一郎

**"It is important to change the way of thinking."
: Mr. Yuichiro HAMADA, the representative director of
Hamadasyuzou incorporated company.**

Junichiro SASAKI

1. 地域活性化についての考え

基本的に非常に大きな歴史的転換点にある。20世紀は産業革命から始まった人類の新しいステージの到達点にいたった。人の意識もグローバル化した。それまでは個人にとって地球環境は無限であると思われていた。だが有限であると認識する人たちがほぼ全員になったのが現代である（例、宇宙船地球号）。このように人の意識が変わった。また情報化により、先進国における人間感覚あるいは生活感覚が、情報としてインプットされた人たち、たとえその状況を享受できなくとも知っている人たちが作られた。意識の問題だけでなく、意識が求める情報、金融もワンセットでグローバル化してきた。

日本は明治維新によって中央集権国家となったが、それ以前は、幕藩体制で地域主権国家であった。だが最近、どうもうまく行かない。その理由は、お仕着せの豊かさから個の追求の豊かさに変わってきたためである。いろいろな要素と組み合わせられて、地方主権や地方の時代といわれている。これが非常に難しい。明治維新以降、今日まで地方主権の要素はほとんど排除されてきた。そこが変わり始めているのに変わりきれていない。原因は、新しい時代の意識を持っていても、それができる訓練をされていない世代がまだ大半だからである。だが意識を変えればこれも次第に変わっていく。意識の持ちようをどう位置づけるのか。地方の時代をネガティブに捉えるのか、きわめてポジティブに捉えるのか。これで表現の仕方が変わりうる。インフラ（情報システム、金融システム、物流システム、商流システム）がこれだけ整っていれば、中央とは一体どこになるのか。昔は、ニューヨーク、ロンドンだといっていたが、関係なくなってきた。インフラの四要素が国際的大都市に行かなければコントロールできないという概念があって、中央という概念が生まれたが、今後は中央でなく地方こそがこれをどう業務に生かすかというのが地域活性化であり、地域活性化というのは地域おこしそのものである。

2. 地域活性化についての組織内体制の特徴

この地域を表現できる組織でありたい。当社はたまたま地場産業としての本格焼酎という、伝統産業に取り組んでいる。その意味ではやりやすい。ただ我々地場産業としたら、これまではいかに地域色をなくすかという方向を模索してきた。しかし今後は、それを「違う」地域、こてこての地域化することこそが、実際は広域化することに他ならないと思う。従来、広域化し、全国化するた

めには、中央化しなればできないと思い込んでいた。例えば、方言がほとんどなくなって、標準語、共通語ばかりになった。だが今では、いろんなところで地方の方言を使う場面が、テレビ、ラジオ、あるいは映画等で出てきている。これは「地域化こそ広域化」の現われだと思ふ。我々はその意味で、地場産業、伝統産業をできるだけ地元的に表現できる組織になりたい。その結果がこの三味一心、伝統を表現する発祥の伝兵衛蔵、革新を表現する傳蔵院蔵、継承を表現する薩摩金山蔵という形である。東京の大企業のような形で作るのではなくて、どんな大企業も真似できないローカリズムの根拠地としての組織を作りたいと思っている。これが特徴である。例えば、自分は五代目濱田屋伝兵衛を名乗っている。あるいは薩摩金山蔵に金山私学校を作った。組織を象徴するのが運動ではないか。つまり組織体としての活動。その表現形態として金山私学校を開校している。学長には、国立大学法人・鹿児島大学法文学部教授の原口先生をお迎えし、講師陣をそうそうたる人たちがつとめている。ただし、学問の府ではない。地域おこしの場合である。それを薩摩金山私学校と称している。ルーツは西郷南洲隆盛の私学校に学ぼうとしている。学問は地域活性化、地域おこしに役に立ってこそ意味がある。学問と生活との融合ということが、地域活性化になると思う。薩摩金山蔵とは、それをもって、薩摩を語り、濱田を語り、あるいは近代日本を語っていく、あるいは本格焼酎500年を語る場所である。それを学校のように語るのではなく地域おこしとして語る。それゆえスピリチュアル・エンターテインメントの場合だと称している。これが地域活性化に向けた組織の特徴である。我々の産業は、農産物加工業であると分類している。2次産業でも工業でもない。あえていえば、1.5次産業であり、農産物加工業は農業に近い。そして原料部門に踏み込もうとして、農業法人を立ち上げた（濱田農学部株式会社）。いま、全国的に農業後継者がいない。農の技術とか、経験が消滅していくことになる。他方、トレーサビリティの問題が注目されている。伝統産業であるがゆえに、500年の歴史を誇るがゆえに、本格焼酎発祥の地であるがゆえに、そこはきっちりしなければだめだと思った。しかし、きっちりやるだけの社会システムが壊れている。特に、現地でとれる農作物を加工するものとしては、その拠点を作る必要がある。我々の原料の調達部門をもう一步踏み込んで、原料を育成するということまで持っていく。むしろここを中心に他のネットワークを作りたい。農家のネットワークがどんどん壊れているから、再生したい。農家の自主性による再生ではなくて、我々の事業の一部門としての再生が可能かもしれない。そこで、社会性を持ち、付加価値性を作ることができたら、農業が事業として注目を集める。農家はいなくなっても、農業人は再生できるのではないか。会社勤めで、その仕事が農業というイメージである。しかも、地域に全部つながっている。だから、濱田農学部と命名したのは、単なる農業法人ではなくて、地域のネットワーク拠点に位置付ける感覚である。

3. 地域活性化に向けた組織外との連携

稲盛哲学に非常に共鳴し、影響される部分がある。組織外との連携というのは、自己都合主義にならないということであろう。社会性には二つあると思う。社会からの恩恵と社会への貢献。組織内にいると、社会からの恩恵を受ける一方となり、自社のためには社会を犠牲にしてもいいとなる。これが近代産業主義の一番ダメな部分である。そこから脱却するには、組織外の意識が必要となる。社会貢献も、事業がないとダメである。それを持つにはどうしても意識の部分で組織外とのつながりが非常に大事である。

実務化する場合、組織外とは三つに分けられる。第一に、マーケティング。マーケットは実際には売場であり、売場まで流れていく販路である。第二に、消費者という組織。ただし、これは情報発信でしかつながれず、非常に難しい。実際に、販路及びエンドユーザーとのつながりは、その状況に応じてバランスを変えながら、自社がとりうる最大効果と思われる方法を探していくことにな

る。第三に、当社の場合、伝統産業、農産物加工業という位置づけをすると、その原料生産現場となる。地域活性化に直結する組織外の相手というのは、実は、その生産現場である。地元には、エンドユーザーもいるが、それは地産地消というマーケットでもある。少子高齢化が進む地方では、自立し、計画性を持つ、Going Concernが難しい。そこで大都会を中心にして、人がいるところで、出稼ぎをさせていただく。自分は、それを「地産他消」と呼んでいる。地元で作るが、それを他で消費させていただく。このしくみが非常に重要である。地域活性化に向けた組織外での連携でも、重要な部分はここである。ところが、行政や特に1次産業の方々には、地産地消「推進運動」となってしまう。そうしたときに、意識や発想が止まり、縮小しかねない。いまは何とかそれで食べられるけど、10年後、もっと少子高齢化が進んだらどうなるのか。この地域、いちき串木野市は、1950年代後半の串木野市と市来町という1市1町を合わせ人口が4万5千人程度だと思う。いまは3万2千人弱と減少した。さらに、これから人口減少が加速する。それでも現在のところ、都会に比べればすばらしい環境で、生活水準も、都会的ではないけれど、地方色豊かな高い水準である。ただ、仕事の場、経済活動の場が少ない。ここだけが不足している。その部分を実現したい。1950年代後半からの高度経済成長期は人間が出稼ぎしていた。だが、これ以上出稼ぎに行ったら誰もいなくなる。そうではなくて、地元で何かの形にし、それを外にもって行って稼いで入金されてくるという仕組みが必要である。地域活性化に向けた組織外との連携という意味では、地元での組織外、それと地元以外での組織外。できたら都会との連携。これを、我々商品加工業者がジョイント役をする。一方通行ではなくて、コントロール役をできるポジションを当社は目指したい。

4. 地域活性化にとって重要なもの

1975年入社した頃は、よくわからなかった。分からないので非常に苦しんで、その中で気づいたことがある。社長就任が1994年7月で、それまで散発的に社内で言ってきたことをまとめたのがここにある。理念、方針、目標、計画をもたなければ、三昧一心や、地域活性化に向けた有り様、こてこてのローカリズムで勝負、ローカルがグローバル化する、そういう発想は出てこなかったと思う。今後の課題の中で、一番重要なものは、やはり考え方、理念であり、それさえあれば、合理化はされていく。

理念を持ってもらうための方策は教育であろう。最近、高校で世界史等の必修科目の履修漏れという問題が表面化した。今の教育は、人間を即物的に育成していないか。「仕事きたらそれで食べます」という受け身の人を作ることはできても、どういう仕事をするかという創造的な部分は、欠けてくるのではないか。いまの日本で、知識教育が偏重しすぎて、人格教育や感性教育が少なすぎるのではないか。仕事が社会性を得るためにあるとすれば、人の役に立てるからである。その部分を教える必要がある。つまり、理念を教える。昔は、志を果たすために勉強し、そのために社会に出ていこうとしたのに、今は違う。快適に暮らすという都会的な発想であり、生活の上澄みのところだけで完結してしまい、それを支える上澄みを生み出すベースのところが見えない。これが近代化、都会化ではないか。地方の時代とは、そこのところを指摘していると思う。文明は機能性であり、合理性だから、非常に単一化、画一化していき、効率化していくことになる。それを人が十二分に取り入れて、地域化、風土化、気風化したときに、それは文化になる。文化は非常に多様化したものである。ニューヨークでも、ロンドンでも、パリでも、東京でも、あるいは福岡都市部でも、都会はどこに行っても一緒にみえる。ところが、地域に行くと、地域は地域である。文化の基になった多様性が、都市ではなくて地方に残っている。地方には数百年、数千年の歴史の中で、育まれたものがまだ残っている。都会は、せいぜい100年、200年で作られた人工的なものだから、そういうものはない。多様性があるのが地方の特性であり、特性を生かした、あるいはそれを情報

化し、形化し、可視化した物に対して、これからの人は評価や価値をもつと思う。

5. 経営理念と組織マネジメントでの留意点

第一に、潰れてはいけない。都会で潰れるよりも、地方で潰れるほうが大変である。再チャレンジ可能な社会といわれるが、都会あるいは先端産業では可能であろう。ところが、地方の伝統産業では、いったん潰れたら「ジ・エンド」となる。しかし、いつでも革新は要求されるので、リスクは一緒である。都市部とリスクは一緒で、潰れてはならない要求度が地方では高い。

第二に、売り場が全国チェーン化された結果、全国统一価格制となったのが、大きな問題である。鹿児島の地元での商売と、福岡、大阪、東京、北海道そして全国での商売では、各地ごとの「鹿児島価格」「〇〇価格」としたいが、大手量販店は、全国统一価格で売りたいとくる。この難しさがある。

6. 経営上の課題

地域企業が地域活性化に取り組むには、それなりのスキルが必要である。地域で家業的に生きていくことはできる。しかし、地域の活性化まではいけない。このままでは長期的にはさらに衰微していく可能性がある。全国規模で生活、商流、物流、情報等が全部流れているので、地域では鎖国経済ができない。それゆえ地域を活性化するためには、前述のように、地産他消になる。地産他消をもって地域を支える地場産業であろうとすると、ある程度のスキルが必要である。何もしなくてもリスクはあるが、スキルを身につけるためのリスクもある。ここの評価が大事である。

企業規模を拡大する際も「誇り高き産業」「日本の国酒」、あるいは「地域おこしにお役に立てる規模」という理念、方針、目標を決めてやると、一面高いスキルが必要で経営も難しく、潰れてしまいかねない。つまり人材の問題となる。組織は一人一人の集合体であり、組織力とは、一人一人の力だから、それを発揮させやすい環境を作るのが重要となる。人材育成し雇用を拡大しても、成長、発展し潰れないでいけるという採算性が必要となる。採算性と、人材を集めてその力を発揮できる環境を作るということは、一見、相反するような経営課題といえる。

7. 切り口を変え、現象と本質を見極める

切り口を変えることが大事である。社内では「俺たちは本格焼酎の歴史を作っている」「本格焼酎という商品を売ることによって薩摩を売っている」「歴史を売っている」というトーンで話している。そして、我々が求めているのは未来を求めているのだとも。500年続いた産業を、あと500年続かせるためにはどうしたらよいのか。その未来を構築しようとしているのが我々の仕事である。非常にクリエイティブな仕事をしようとしている。同時に、それは地域に貢献できる仕事でなければならない。焼酎を仕込む、種麹を仕込む、二次原料を潤す、商談に行く、ものを売る条件をつける、ちゃんと請求書を書くというのは現象であって、本質は違う。お客様から見たら、薩摩本格焼酎であり、薩摩である。薩摩本格焼酎というのは、日本の蒸留酒の原点である。本格焼酎を目指した薩摩の背景、歴史、風土をもって、明治維新が起こって、現代日本につながる。それをこれから50年後に繋げていこうというのが我々の計画ではないか。このために、仕事をやっているのだと。当社と同じような状況の企業が、こういう感覚を持ったとき、それまでのやり方、売り込み方、仕事の発想の仕方、全部変わっていき、仕組みが変わっていく。そこの切り口をどう持つかということが、

全国の地場企業への共通のアドバイスである。マニュアルどおりやっていたら、特徴がなくなり絶対勝てない。そうすると、いつまでたっても下請のままである。下請けでもオリジナリティを打ち出せば良いが、しかし、それはもはや下請けとはいわない。完全な自立企業であろう。全てはハートが作る。思いが重要だ。

脚注

1) 本社所在地、鹿児島県いちき串木野市。HP=<http://www.hamadasyuzou.co.jp/>

同社は、伝統と革新と継承という三つの蔵をそろえ、鉾山跡地の観光や人材育成、そして農業にも取り組む。インタビューは、2007年2月28日、同社にて実施。