

## 活 動 報 告 書

活動事項	平成23年度 会津を拓く講演会（参加者 約120名）
実施日	平成24年 2月13日（月） 於：会津若松ワシントンホテル
テーマ	「地方自治体と民間企業の連携による復興再生と地域活性化について」
講師	<p>《基調講演》</p> <p>諸橋友良氏 ゼビオ株式会社代表取締役社長</p> <p>《パネルディスカッション》</p> <p>諸橋友良氏 ゼビオ株式会社代表取締役社長</p> <p>中村考昭氏 ゼビオ株式会社執行役員事業開発室長</p> <p>岡田 豊氏 みずほ総合研究所株式会社調査本部政策調査部主任研究員</p> <p>高橋誠司氏 株式会社富士通総研第1 コンサルティング本部 金融・地域事業部シニアマネジングコンサルタント</p> <p>坂田敦志氏 福島情報機器株式会社専務取締役、元会津青年会議所理事長</p>
主催	会津総合開発協議会・会津方部商工観光団体協議会
講演内容	別紙のとおり
講演の様子	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 60%;">  </div> <div style="width: 35%; text-align: right;"> <p>←室井会長（会津若松市長）よりあいさつ</p> </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 60%;">  </div> <div style="width: 35%; text-align: right;"> <p>←パネルディスカッションの様子</p> </div> </div>

# 平成23年度 「会津を拓く講演会」

主催

会津総合開発協議会、会津方部商工観光団体協議会

■ 日 時 平成24年2月13日（月）15:00～17:00

■ 場 所 会津若松ワシントンホテル

■ 講 師

《 基調講演 》

諸橋 友良氏 ゼビオ株式会社代表取締役社長

《 パネルディスカッション 》

諸橋 友良氏 ゼビオ株式会社代表取締役社長

中村 考昭氏 ゼビオ株式会社執行役員事業開発室長

岡田 豊氏 みずほ総合研究所株式会社調査本部政策調査部主任研究員

高橋 誠司氏 株式会社富士通総研第1コンサルティング本部

金融・地域事業部シニアマネジングコンサルタント

坂田 敦志氏 福島情報機器株式会社専務取締役、元会津青年会議所理事長

■ 演 題 「地方自治体と民間企業の連携による

復興再生と地域活性化について」

## 《 基調講演要旨 》

今日はお招きいただき、誠にありがとうございます。よろしくお願いたします。

私はこうした講演も含め、あまり受けないようにしています。何故なら私はビジネスの世界で生きている人間であり、政治家でも研究者でもないからです。企業の世界では、常に利害関係者がいて、常に戦っています。その中で、我々がやってきたことについて皆さんに教えることは無いのです。故に、学生さんに対し、過去の事例や未来の予測などを説明することはあっても、利害関係者に対し事業の説明をすることは基本的にございません。

また、こうして経営者が前に出て話をすることについて、例えばブランディングを推し進めることはあっても、メリットがあるのかといわれるとそうでもないのです。

しかし、今回は室井市長はじめ、大先輩の皆さんと同じ時間を共有し、そして、私の愛する福島、会津を非常に案じていたこともあり、さらには、こうした会を通じて皆さんと意識を共有し、未来を一緒に築ければと思い、力になりたくて参りました。

それでは、まずゼビオという会社をご説明したいと思います。創業は1962年、従業員数は単体で5,863名、これは昨年3月末の状況です。また、さまざまなグループ企業があります。16社あり、店舗数はフランチャイズを含め605店、北海道から九州まであります。

今後、沖縄さらに上海への出店も考えております。売上げ規模は 1,700 億、国内スポーツ小売業では全国 2 位の規模です。

しかし、規模が大きければいいということではありません。何が言いたいかと申しますと、「会津」という大きなくくりの中に会津若松や喜多方があるということと、ゼビオという会社がグループ企業をガバナンスするということが似ていると思うことです。

そこで、当社がどのようにグループを運営しているのかをお話したいと思います。当社のガバナンスですが、当社は日本でひとつしかない面白い形態をとっております。それはほとんどの上場企業が監査役会を中心に企業ガバナンスをしている中、ゼビオはそれに加えて社外の取締役を立て外から経営を見てもらっております。だからといって意思決定が遅いと言う事ではなく、取締役の数を極端に減らし、実際 5 名で運営しております。20 億くらいの会社であれば取締役は通常 10 名くらいのところが多いと思います。当社はこのような体制で意思決定をしております。

自ら血を流しながら改革して行く。このことが我々の原動力になっているということを説明させていただきたいのです。

私が生業を営むにあたって非常に大切にしていることを列挙しました。

- ・即断即決、リスクを楽しむ、組織力を活かすための強いリーダーシップ。
- ・マーケットの変化に対応する為の前例に頼らない経営判断。
- ・アセットの正しい認識とそこから創造、創出、現場優先、原点回帰。
- ・社内階層の増減と官僚的思考の排除、組織流動化、不安定化、評論家の排除。
- ・企業統治ガバナンスの整合性チェック。
- ・現状対策と未来構想、戦術と戦略の違いを明確化。
- ・行動思考特性と文化形成、人材開発・人材育成優先、出る杭の抜擢、未来への抜擢。
- ・失敗優先、前例無視、定款・規程は変えるもの。既成概念と固定観念の否定。
- ・合議制を否定、企業競争の条件である差別化を阻む
- ・無駄、ブラックボックス排除、スクラップ & ビルド。

こうしたことを自分で考えながら浸透させて経営しています。これらは・・・大変申し訳ない言い方ですが・・・自治体が抱える問題と真逆のことが書いてあると思います。もちろん私がすべてできている訳ではありません。目標でもあります。つまりは、組織の裏側に潜んでいるもの、もしくは日本型の経営といわれる伝統や文化などが、逆に弊害となっているということがありえるのではないのでしょうか。

なぜこういう話をさせていただくかということ、民間が自治体とコラボしながら地域を活性化していく、もしくは新たなチャレンジをしていくという時に、こうしたものがすべて弊害になってくるからです。

私たちがあるところにコンソーシアムをつくらうとしておりました。何故なら、そこは医療水準が高いばかりでなく、周辺地域にも魅力があったからです。我々はそのアセットをすべて活用していこうと思った訳です。そして人材です。福島県人は独自性を持ち、文化を持ち、長い歴史の中で自己を築き、非常に優れた人材だと思っております。医療とスポーツを組み合わせる世界に発信したいと思ったのです。

しかし、なかなか自治体との調整がうまく行かなかったことに加え、3.11 という非常事態が発生したことにより断念いたしました。

こうした中では、地方自治体特有の体質というものが、民間企業のそれと相反すると

うことが多くあります。このような障害を乗り越えなければ自治体と企業の連携による復興再生、地域活性化は無いと思っておりますので、前提条件ということでお話をさせていただきました。

我々の事業の中では、スポーツの再生としても広く事業を展開しております。皆さんに馴染みあるスーパースポーツゼビオでの収益は全体の 65%くらいです。そのほかで言えばゴルフのアルバやサッカーのヴェルディ、マイナースポーツではアイスホッケーのフリーブレイズなどがあり、今後はバレーボールで仙台にあるチームのサポート、社内においても特に日本を代表するようなマイナースポーツのサポートに力をいれていくこととしております。

我々はメジャーなものだけでなく、マイナーなものも含め、スポーツの持つポテンシャルを信じて事業を行っております。今日、この後行うパネルディスカッションでは、会津の復興再生のために、会場の全員で問題点や課題を共有し、一歩でも前進できればよいと考えております。こうした話し合いから、未来に対しての足跡を残したいと思っております。

私は仕事柄、福島や会津を客観的に見るのが非常に多いです。海外に行くことも多くあります。震災以降、海外の方々には口々に「福島は大丈夫か?」「いつ日本を出るんだ?」と言います。

客観的に見れば、会津は福島の一部であり、世界から見れば日本の一部です。この状況で何もしないということは危機的なことです。今、福島や会津に住んでいる方はもちろんですが、この先、将来、果たして福島が成長過程にあるのでしょうか?何も策をとらずして今の生活が維持できるのでしょうか?こうしたことを問えば、住んでいる我々はもちろんイエスと言いたいでしょう。しかしながら、社会の中で、客観的に見れば、これはおそろくノーであります。だから少しでも、一歩でも前進したい。もちろん、やれることからやっていくということにかまわないと思います。しかしその中で、地域が持っている長い歴史などが妨げになる可能性もあります。

今日のディスカッションでは斬新な意見なども聞かせてもらいながら一緒に考えていければいいなと思っております。この後のディスカッション、是非、参加しながら聞いていただきたいと思っております。ありがとうございました。

## 《 パネルディスカッション要旨 》

### 諸橋氏

基調講演で言い忘れてしまいました。この会を通じて、自治体の職員さんに民間の方も加えた色々なメンバーで協議する場をつくっていただけないでしょうか。今日のパネリストの皆さんはゼビオの取引先の方々ですが、それぞれの社長・会長に私自ら頼んで来ていただいております。今後も協力していただく予定であります。もちろん協議した結果、何も出来なかった場合はそれでかまいません。ただ、一歩でも前進したいと思っております。

### 高橋氏

それでは、テーマに沿って論点を大きく2つにしぼって進めて参ります。ひとつめは会津の問題点と課題についてでございます。本当の意味での問題は何であるか、さらにはどういった視点・考え方をもって取り組んでいくのかを議論したいと思っております。ふたつめは活性化に向けてやったらいいなと思っていること。皆さんも思うところが沢山あると考えております。今までのことを大事にしながら、これからの視点で議論していきたいと思っております。それでは会津の現状と課題について岡田さんお願いいたします。

### 岡田氏

会津については是非とも理解して欲しいのが人口の動向です。あらゆる経済的な事柄は人口に関わってきております。例えば、1960年代の高度成長期、若い働く人たちが沢山いました。今の中国などはまさにこの状況です。逆に若い人たちがいなくなる地域というのは厳しくなります。では、その厳しい中で何をしていくか、現実を見据えることが大切だと思います。福島県は200万人都市でありましたが、近年人口はどんどん減ってきております。残念ながら今回の震災の影響でこの動きは加速していることと思っております。また、人口というのは中身が大切であります。今のトレンドは少子高齢化といわれますが、もっとも重要なのは生産年齢人口（15歳～64歳）です。この人口が経済を担っております。税金も払っている人たちです。この人たちの割合が減っていくということは物凄くきつい事です。少子化といわれますが、この先、14歳未満の人口割合はあまり減りません。すでにどんどん減り続けて、行き着くところまで行っております。また、高齢化が進むといっても高齢者の割合が増えるだけで高齢者数はある一定のピークからは増えません。数が減っていくのは生産年齢人口です。ひたすら減っていきます。そうすると現在2.8人の現役世代で高齢者1人を支えています。50年後は1.3人で1人を支えることとなります。福島はこの高齢化について言えば先進県のひとつになる可能性が高いのです。会津若松市の人口は、今よりも将来のほうが激しく減っていきます。まさにジェットコースターのようなものです。最初の下りはそれ程スピード感がありませんが、下り始めると物凄い勢いです。その中で、私はこの5年が猶予期間であると考えております。今後5年の間に何も対策をとらなければ、急速に人口は減ることになるでしょう。若者の流出は止まらなくなります。実際、7年前の国勢調査結果を基に予想した人口を、すでに7%も下回っております。これは会津地方全般においてもそうあります。福島県の中でも特に厳しい地域です。生産年

年齢人口は何もしなければどんどん減っていきます。ただし、2015年くらいまでは減り具合は緩やかです。この緩やかに移行する期間は社会変革を起こしやすい期間でもあります。つまりチャンスといえます。故にこの期間に何か手を打っておくことが必要であり、もし、そういうことができなかつたとするならば、人口減少を受け入れた地域づくりをすすめていかなければなりません。若い人がいなくなった街としてどうしていくかを考えなければなりません。生産年齢人口が減る中で、どのような地域を目指していくのか、それを先取りすることこそ、会津ブランドにつながるのかもしれない。

## 高橋氏

そうですね。こうした人口学的に見れば、会津のみならず全国的に大変厳しい状況です。県内のある村では震災前の推計で、今後の人口が45%減となっております。この現実を受けとめ、これからどうしていくかを考えるのが今日の会であると思っております。そこで地域の持つ課題について中村さんにお伺いします。

## 中村氏

実は、ゼビオ本社移転の話が出たときに、各地方の自治体さんから候補地としてどうでしょうかといろいろ話をいただきました。しかし、話の内容はほとんど一緒でした。大きく分けると4種類くらいです。一番多いのは「あいさつに来ました、よろしく願いいたします。」です。具体的な話はほとんどありません。これが70%くらいです。次に多いのは「工業団地あります。」という方。「こんな凄い工業団地が広大にあります。税の減免や雇用助成も付きます。インターチェンジの近くです。」といえます。でも今の世の中の産業構造についていっていません。差別化がされていません。こういったのが10%くらいです。次は少し当社のことを研究していただいたところで「スポーツに力を入れております。スポーツチームがあります。体育館も数があります。」といわれます。こうしたところが4社くらいあります。実は民間が求めているのはそういうものではないと思います。そのほか、一部ですごく突っ込んだ提案をもらっております。それは「ゼビオと組んだ場合こういうことが地域でできます。」というもので、私としてはこれが営業（本社誘致）の出発点であると思います。さらに、県と市と市内の企業さんが連携し、情報を共有していわゆる「面」で営業するところもあります。我々が何を期待しているのかをわかってくれていることが多いのです。そういう意味で言うと、自治体も民間を含めて、今後の成長戦略をどう形に現すことができるかが大切であると思います。

## 高橋氏

とてもわかりやすい話だと思えます。それでは地元で多方面に活躍されている坂田さんに、今の会津の現状と問題点などを話していただきたいと思えます。

## 坂田氏

まず直面するのは「無関心層」との関わりあいです。ひとつの例として、2009年に「自分達の街は自分達でつくろう」という考えのもと、市民意識調査をしました。1,000件以上の回答をいただきましたが、その割合は20歳未満が4%、20歳以上30歳までが11%、31歳～40歳までが14%です。会津若松市が優先して取り組むべき課題という設問に「経済」

という答えが49%もありました。それ以外では環境とか福祉といったものが20%台でした。ひとつひとつの回答のコメントを見ると、私はこう思うとかこれを行動に移すべきだとかいったものが少なかったのです。理由を考えた時に、私の話でもありますが、昔は会津若松市に住んでいることが当たり前でありました。鶴ヶ城や飯盛山も、あって当たり前という感覚でした。でも、一度会津を出て、外から見た時にそれは変わりました。今は多方面に活動しておりますが会津が大好きです。そして、全国いろいろな所に出て行く機会がありますが、全国の方がこれだけ会津について知っていてくれて、本当に幸せだと思っております。20年後には会津の人口が3/4になってしまう可能性があるとのことですが、無関心層の代表である我々青年が、もっと住んでいるところに関心を持ち、誰のために何のためにと考えた時に、愛する地域のために、そこで育つ子どもたちの明るい未来のために、今ある課題に挑み未来を拓くために行動を起こさなければならないのです。今までの話を聞いていて思ったのですが、住民側も依存しているというか自立していないと思います。そして、これからは連携というものがキーワードとなってくるのだと思いました。

### 高橋氏

力強いご意見ありがとうございます。やはり地域経済活性化であり、雇用を何とかしたいというのは必ずあがってくるテーマです。そのときに行政が何もしてくれないとか誰かが何かをやってくれないとかいう話が非常に多いと思います。じゃあ自分は何ができるのか。どうすべきなのかというところをこれから議論していきたいと思います。諸橋社長いかがですか。

### 諸橋氏

人口減少と企業の誘致というのは会津にとって同時進行の問題です。会津にとってこの震災はひとつの機会であると思います。県外に何万人という単位で人が流出しています。当社の社員も、家族を含め400人以上がまだ避難しております。そういう人たちの受入窓口を会津がすべきであると思っております。今まで仮設住宅を数百万円もかけて建てております。しかし、この地域でそのお金があつたら中古の一軒家を買えます。新築もできるのではないのでしょうか。国の言うことを聞いて仮設などにお金を使うのではなく、助け合いの中でいろいろな支援をしながら人口増加に取り組める手法があるのではないのでしょうか。岡田さんはそういった情報をお持ちでしょうか。

### 岡田氏

人口減少は大都市でも起きております。数年前まで日本2位であった大阪府は、すでに神奈川県に抜かれています。ずっと2位で甘えていた大阪は、あっという間に神奈川に抜かれました。人口獲得競争は激しく行われております。出遅れた地域はかなり不利になる可能性が高いです。こうした震災時には、何か受け止める手を打てば効果はあると思います。それから、大企業の誘致というのは非常に難しいことです。この場所では採算がとれないので海外に行きます。この流れを止めて、企業を誘致するのは大変難しいと思います。そうではなく、ゼビオさんのような第三次産業分野が地域に根ざして活躍できるような施策が求められているのだと思います。

## 高橋氏

会津として大切なのは、人口であり都市としての魅力をどうやってあげていくかだと思います。そうするために、会津に住む人がいかに地域を理解して、良くしていく事が非常に重要であると思います。そういった話をこれから続けて行こうと考えております。では、この会津で実施してはどうかと思われることについて意見を伺おうと思います。岡田さんいかがですか。

## 岡田氏

依存型から自立型へ移っていくことだと思います。日本は輸出で食べてきました。しかし、去年貿易収支が赤字になりました。でも、これは普通の国になっただけです。海外に頼る、輸出に頼るのは発展途上型の国であり、成熟した国というのは基本的に内需で食べております。そして、これは地域についても同じであります。大半の地域が外からお金を持ってこないと立ち行かないと考えております。東京から、国からお金を持って来ようという考えは駄目ではありません。でも、それだけではやっていけないのです。おそらくどこでも外からお金を持ってくることを考えていますが、全部が全部同じことをやって食べていく時代は終わっております。故に、これからは自立だと思います。無いものねだりよりあるもの探しをするべきです。みんながみんな東京を目指していても、結局、本家東京には勝てずに人口がどんどん東京に吸い込まれてしまう。地域の良さを見出していくには、まさに地域にしかないものを探し出していくことが必要です。道路が欲しい、何々が欲しいというのはわかりますが、それを活かす策が無ければ何にもなりません。

## 諸橋氏

話の前提として会津若松市のみではなく会津全域としてのアセットをもう一度見直す必要があると思います。広大な土地、自然、そういった資産を見直して議論を進めましょう。

## 高橋氏

それでは地域ブランドになりえる会津について、話をすすめていきたいと思います。

## 諸橋氏

私もいろんな友人から会津へ行って来た、修学旅行で行ってきたという話を聞きます。思い出に残っているのは猪苗代湖、磐梯山、鶴ヶ城、武家屋敷、飯盛山などと聞きますが、再度そこを訪れたという話はほとんど聞きません。むしろそういうところ以外のスポットにリピーターが多いのではないのでしょうか。そういった資産・資源の掘り起こしのような話につながれば良いなと思っております。

## 岡田氏

ブランドづくりは本当に大変です。日々努力であると思います。その地域の人たちが地域のものをどう見ているか、そして、地域外の方に対してどのようにアピールするかが重要です。会津は非常に有名です。でも、地域の人がそれ以上を求めなければそれで終わってしまいます。全国的に見れば函館や小樽などはかなり有名です。でも、どちらも現在大



変厳しい経済不況に陥っております。ただ知名度が高いだけでは何にもならない。そこに何か付加価値を付けていくことが大切であると思います。ブランドは見せなければわかりません。その見せ方をどうするかが重要です。新しく作るのではなく、もともとあるものを使うことが大事です。

### 高橋氏

キーワードとしては、地域へのこだわり、お客さんを誰にするのか、行政の関わり方であると思います。中村さんいかがですか。

### 中村氏

一企業人としては、会津全体がどういうブランディングをして、どうやって産業として発展していくのが大切だと思います。とにかくよくあるのが、キャラクターをつくるなど一発狙いのものですが、これは確かに当たれば盛り上がります。しかし、私は企業人として、この一発を当てるのは無理であると思います。当たったものについて言及するのは簡単ですが、当てる前に当たるというのは不可能に近いと思います。また、名産品にフォーカスしたり地場産業にフォーカスしたりするやり方は、ひとつの切り口としては面白いと思います。しかし、継続性を考えると以外に難しいと思っております。一方で、テクノロジー的なものやハイテクなもの売りにするのも確かに面白いと思いますが、本当にできるのか疑いますし、もし、それをやるのであればもっといいやり方があると思われま。一時的に国からお金をもらいながら特区構想の中でやるならいいと思いますが・・・やはり難しいと客観的に思います。私が考えているのは、もう少し堅実なやり方です。特に、会津地域は規模が小さい地域ですので、大都市と比べるとひとつの変化があれば、もの凄く変わる可能性があると思います。そういう意味ではいろいろな手が打ちやすいと思えます。そのひとつとしてスポーツがあると思います。スポーツは「鉄板」であると思います。例えば、昨年の猪苗代湖周辺で開催したマラソン大会です。このイベントには3,000~4,000人は来ていると思います。東京マラソンにいたっては、実際に走れるのが30,000人ですが、応募は330,000人くらいあります。つまり走りたい人があふれているわけです。現在、地方で〇〇マラソンをやっても相当な数を集めることができます。山を走る大会、公道を自転車走る大会もあります。これは、宇都宮で開催しておりますが、世界的にも珍しい大会で数万人を集めております。こうしたイベントであれば、毎年2回ぐらいのペースで打てるのではないのでしょうか。なおかつ、スポーツは世界的にも好き嫌いの少ない領域ですので、デメリットもあまりないと思います。海外、アジア圏まで広げたとしても、差別化しやすく取り組みやすいものではないのでしょうか。そこから社会アセット、公共アセットとしてのブランディングと、街づくりを行うことができれば、生産年齢人口を呼び込むことも可能であると思っております。

### 諸橋氏

昨日、特区構想の記事を見ました。産業誘致支援というのは大切だと思いますが、もっとソフト面を重視したやり方もあると思います。県とか市町村とか、そういったものを離れて「会津」という共同体で考える、構想を練るということも必要だと思います。風評被害といいます但实际上は実害です。こうしたものを逆手にとって、この時を利用してそうい

った枠組みをつくっていくことも必要であると考えております。

#### 高橋氏

会津共同体ということで、震災後の状況であれば国の支援もあることですし、そこでスポーツを通しての活性化は現実味のある話だと思います。そこで、こんなことできたらいいなというのはありますか。坂田さんいかがですか。

#### 坂田氏

会津には会議所の青年部、青年会議所、行政の若手の皆さん、そういった方々が活動している場が沢山あると思います。そういうものを融合したような組織で、地域と組んで発信していきたいと思います。私も参加させていただきたいと思います。

#### 高橋氏

やはり会津にこだわることです。その中で共同体的な組織をつくりながら、地域自ら食べていけるような戦略的手法を考えていきましょう。「わかもの」「よそのもの」「ばかもの」をどんどん引き入れていきましょう。今後ともディスカッションしながら戦略を組み立てていきましょう。そういった検討会を創設することについて、この機会に皆さんに承認していただくことができれば、今日の会は素晴らしいものになると思っております。そこで、諸橋社長から若手会津人による活性化フォーラムというようなものの設置に対する想いをお聞かせいただきたいと思います。

#### 諸橋氏

今日はお時間をいただき本当にありがとうございます。今、お話しがあったように、最初は勉強会からでかまわないと思います。我々も私利私欲を捨てて会津全域のために考えていきます。1年とはいいません。半年でもかまいません。地方自治体、もしくは経済界からぜひ代表を送り込んでいただき、我々とともに考える機会を持っていただきたいと思います。それにかかる費用等の負担については極力かからないようにしたいと思います。また、今日来ていただいたみずほ総研さん、富士通総研さん以外にも、協力を申し出ている企業がございます。そういった方々を交えて勉強会を開催し、そして、その中で具体的に形となるものが出てくれば前進できると思っております。室井会長（会津若松市長）にもご協力いただきながらやらせていただきたいと思います。どのようにすすめて行くかはこれからですが、ぜひ、民間の活力と行政の力を融合させて何かをつくっていききたいと思います。よろしく願いいたします。

#### 高橋氏

冒頭ありましたように、今の非常に厳しい状況にある意味チャンスとして捉え、今日を皮切りに勉強会（フォーラム）をすすめていければ素晴らしい話であると思います。是非、会津がもっともっと素晴らしい地域になれば良いと思っております。ありがとうございます。

（終わり）