

CONTENTS

企業誘致、地域産業振興は、地元の「思い」の深まりから — 東の岩手県北上、花巻、西の鳥根県斐川 — 2

1. 鳥根県斐川町の取り組み 2

- (1) 西は豊かだから、頑張る自治体はないのか? 2
 - 頑張っている市町村が見当たらない 2
- (2) 鳥根県斐川町と福間敏氏 3
 - 「私は花巻の佐藤利雄さんの弟子です」 3
- (3) 30年で、22,000人の人口を27,000人に 4
 - 夜討ち朝駆けの「熱意」 4
 - NPO法人ビジネスサポートひかわ 4

2. ライバル意識を燃やす隣接する北上市と花巻市 5

- (1) 北上モデル = 誘致型の展開 5
 - 企業誘致による成功 5
 - 北上市のホスピタリティ 6
 - 工業集積の充実の方向 6
- (2) 花巻モデル = 内発型展開 7
 - 岩手県の果たした役割 7
 - 次の一点突破の花巻 7
 - 内発型展開の模索 7
 - 優れたマネージャーの存在 8
 - 高い「志」の連鎖が事態を動かす 8
 - 「志」を語るべき時代 9

企業誘致、地域産業振興は、地元の「思い」の深まりから

—— 東の岩手県北上、花巻、西の島根県斐川 ——

一橋大学大学院商学研究科教授

関 満博

(せき みつひろ)



略 歴

- 1948年 富山県生まれ
- 1971年 成城大学経済学部卒業
76年同大学院経済学研究科博士課程修了 東京都商工指導所を経て、1989年 東京情報大学専任講師、93年助教授、95年専修大学商学部助教授
- 1998年 一橋大学商学部教授
- 2000年 一橋大学大学院商学研究科教授（現職）

学 位 経済学博士

専 攻 地域産業開発論（産業論、中小企業論、地域経済論）

著 書

- 『伝統的地場産業の研究／八王子織物業』（中央大学出版部、1985年）
- 『人手不足と中小企業』（編集、新評論、1992年）
- 『現代ハイテク地域産業論／東京多摩地域』（新評論、1993年）
- 『フルセット型産業構造を超えて』（中公新書、1993年、第34回EJ/ソト賞）
- 『中国長江下流域の発展戦略／江蘇省』（新評論、1995年）
- 『地域経済と中小企業』（ちくま新書、1995年）
- 『中国市場経済化と地域産業／浙江省』（新評論、1996年）
- 『空洞化を超えて』（日本経済新聞社、1997年、第19回サントリー学芸賞）
- 『上海の産業発展と日本企業』（新評論、1997年、第14回太平正芳記念賞）
- 『東亞新時代の日本経済』（上海訳文出版社、1997年）
- 『変貌する地場産業／燕』（編著、新評論、1998年）
- 『サイエンスパークと地域産業』（編著、新評論、1999年）
- 『モノづくりと日本産業の未来』（編著、新評論、2000年）
- 『挑戦する中国内陸の産業／四川、重慶』（共著、新評論、2000年）
- 『アジアの産業集積』（編著、アジア経済研究所、2001年）
- 『挑戦する企業城下町／玉野』（編著、新評論、2001年）
- 『小さな会社のIT活用法』（PHP研究所、2001年）
- 『地域産業の未来』（有斐閣、2001年）
- 『地域産業支援施設の新時代』（編著、新評論、2001年）
- 『現場主義の知的生産法』（ちくま新書、2002年）
- 『世界の工場／中国華南と日本企業』（新評論、2002年）
- 『21世紀型地域地場産業の発展戦略』（編著、新評論、2002年9月）
- 『モンゴル／市場経済下の企業改革』（編著、新評論、2002年7月）
- 『「現場」学者 中国に行く』（日本経済新聞社、2003年4月）
- 『現場発 ニッポン空洞化を超えて』（日経ビジネス人文庫、2003年5月）

企業誘致、地域産業振興は、地元の「思い」の深まりから

— 東の岩手県北上、花巻、西の鳥根県斐川 —

一橋大学大学院商学研究科教授
関 満博

1990年代に入る頃から、日本企業の関心はアジア、中国に向かい、日本国内は企業数の減少、さらに企業立地件数の減少に直面している。60年代の中頃から、国土の均衡ある発展を目指して、全国の各地は大量に工業団地を造成し、果敢に企業誘致を進めてきたのだが、90年代以降は、思うような成果を上げていない。それでも、地方圏では、地域経済の浮揚にとって企業誘致がほとんど唯一の手段とみなされ、現在でも工業団地の造成が行われている場合が少なくない。全国的には工業団地の売れ残りが問題にされながらも、他方で、新たな団地造成が進められているのである。さらに現在では、進出企業が撤退しないための努力が重ねられる時代でもある。

長年、こうしたことに関与してきた身からすると、マクロの過剰感を痛切に感じながらも、果敢に新たな団地造成に踏み込む地方の気持ちもわからないでもない。それだけ、地方は必死なのであろう。「うちだけは何とか」という思いを痛感させられる。企業誘致の「現場」で苦闘されている担当者の方々の「熱意」には頭が下がる。熱意と熱意の闘いの中で、限られた企業立地はどこかに決まっていくのであろう。

「企業誘致は地元の『熱意』とされている。どちらの「熱意」が上回っていたのか。それは立地企業側の判断だが、これまで問題にされていた交通体系上の優位性、団地のインフラの状況、地元の補助金などは、全く別の次元で決まっていくようにも思える。結論から言うならば、担当者の「熱意」と彼に対する信頼感、地域全体の勢いやホスピタリティ、進出後の事業活動を支援する人材供給を含めた多様な要素の存在が重要であるように思う⁽¹⁾。かつての土地が安く、交通が便利で、安い労働力が豊富などは、現在の日本では主要な要件ではなくなりつつある。こうした要件は、現在ではむしろ、アジア、中国の方が優れているというべきであろう⁽²⁾。

以上のような状況を踏まえ、本稿では、現在、全国で最も輝きを見せている岩手県北上市、花巻市、そして、鳥根県斐川町の取り組みと現状を報告することを通じ、この種の問題の根底にあるものを明らかにし、私たちは何をすべきなのかを考えていくことにしたい。

(1) 地域の事業活動支援の中でも、人材供給は最大のテーマになりつつある。この点は、関満博『新「モノづくり」企業が日本を変える』講談社、1999年、を参照されたい。なお、本稿では、論旨の都合から大きく取り上げないが、そ

の重要性は十分認識している。

(2) こうした問題は、関満博『現場発 ニッポン空洞化を超えて』日経ビジネス人文庫、2003年、を参照されたい。

1. 鳥根県斐川町の取り組み

2000年の夏、NHK松山放送局から私に番組への協力と出演依頼が来た。私が前年に出した著書⁽³⁾の四国バージョンを30分ほどのTV番組に仕立てたいというのであった。この本はたいへん気に入っていたのだが、残念なことにだいぶ前に絶版になっている。主たる内容は、全国の地方には頑張っている中小企業がいるし、また頑張っている自治体や人もいる、そして、地域の「思い」の深まりが日本を変えていく、というものであった。ただし、具体的なケースに関しては、長野県から東側の東日本を取り上げていた。

(1) 西は豊かだから、頑張る自治体はないのか？

なお、最初に断っておくが、私が「地域」と言う場合は、特別な説明がない限り「人の姿の見える地域」、それは概ね「市町村」程度の空間的広がり意識している。振り返るまでもなく、日本語の「地域」という言葉は実にあいまいな概念であり、広くは「東アジア諸国地域」「ラテンアメリカ地域」まであり、狭くは「町内会」のレベルも「地域」とされよう。これらの中で、私の意識する「人の姿の見える地域」とは、人びとが「自分の街」と意識できる範囲としている⁽⁴⁾。基本的には「市町村」程度の広がり指すが、政令都市などは広すぎる。せいぜい数千人の町村から、数十万人程度の県庁所在地あたりまでである。

頑張っている市町村が見当たらない

松山放送局のスタッフと調整を重ね、取材は順調に進んでいく。日本は実に奥行き深い国であり、全国の至るところに優れた中小企業が存在している。四国の中小企業の興味深い映像が撮れた。だが、市町村の検討を重ねていったのだが、四国には映像になるほど興味深い取り組みをしている市町村が見当たらないということになった。

それでは中国四国の範囲ではどうか、ということに

なり、私は岡山県津山市を紹介した。津山市は従来、地元の作陽音楽大学を軸に「音楽都市」を街づくりの基本に据え、優れた音楽ホールの設置、音楽祭の開催などを意欲的に進めてきたことで知られていた。だが、その虎の子の作陽音楽大学が、急に倉敷に移転することになった。その頃まで、芸術文化都市を自認する倉敷には川崎医科大学、川崎医療福祉大学しかなく、芸術系の大学の誘致に関心を持っていた。他方、作陽音楽大学にしても、経営上はイメージの良い倉敷が魅力的に見えたのであろう。1996年には移転が決定し、津山は深い痛手を負った。

以来、津山は地域経済の地盤沈下、活力低下を防ぐために、地域産業振興に深い関心を寄せていく。当時、私は岡山県庁の産業政策担当の顧問役をしており、早速、津山に接触し、産業振興のための相談に乗ったことを覚えている。当時、津山市の産業担当のスタッフは相当に緊張していた。誘致企業の撤退など、こうした緊急事態を背景に、具体的な地域産業政策に踏み込んでいく市町村は少なくない。

私に紹介されて津山を訪問した松山放送局のスタッフからは、「まだ、とても映像にできるほどではない」「こうなれば西日本ならどこでもよい」との報告を受ける。結局、西日本からは探すことができず、私の本の中で主役の一人として紹介していた岩手県花巻市を取り上げることになった。反省会では「西は豊かだから、市町村は頑張らないのかな」などと総括した。だが、その後しばらくして、私は自分の不明を恥じざるを得ないことを知る。

■ (2) 鳥根県斐川町と福間敏氏

それからしばらくたった2001年の夏。鳥根県の産業担当のスタッフ（商工労働部商工政策課課長補佐長岡明生氏、同産業振興課主幹松本新吾氏）が、私の大学の研究室を訪ねてきた。「鳥根県もようやく産業振興に本格的に取り組むから、手伝って欲しい」と言うのであった。私の方針は「先端と最後尾」に常に注目するというものであり、実は、日本の最後尾に見える鳥根県には以前から関心があった⁽⁵⁾。その場で了解し、私は鳥根県の「新産業創造ブレイン」ということになった。鳥根の県庁や市町村の産業振興の指導をするというのである。それから2年、実は、以来、私はかなりの頻度で鳥根県を訪れ、市町村、企業の「現場」を訪問している。現在では、すっかり鳥根が気に入っ

ている。これから5年、10年をかけて、鳥根の地域産業振興に見通しが立つように、相当に入れ込んでいく構えである。

余談だが、今をときめく岩手県の十数年前の雰囲気と、現在の鳥根県の雰囲気は非常によく似ている。県庁の若手に高い「志」が芽生え、市町村、企業にもその兆しが見える。人びとの「思い」の深まりという点からすると、全国的にみても、最も「希望」の見える県になってきたというべきではないか。私は県庁や市町村の若手職員に言う。「鳥根県は全国的に見ると、最も遅れている。ほぼ一周遅れている。だが、半周でなくてよかった。トラックを変えれば、かつての岩手県のように、一瞬にしてトップに立てる」。私の激励を受けて、現在の鳥根県は、実は相当にエネルギーを蓄え始めている。これを数年持続すれば、成功することは間違いない。

「私は花巻の佐藤利雄さんの弟子です」

私が県のブレインに就任するにあたり、担当者（松本新吾氏）が起案文書を作成していた。以前から、その執務室に県内の斐川町の職員がよく遊びに来ていた。常に、執務室をウロウロし、情報を収集していたのであろう。丸椅子に座ってのぞき込んだ彼は「ほおー、県は関さんと呼ぶんかや。だも、県では関さんは使いこなせんわな。まあ、鳥根で使いこなせーのはオラだけだわ」と言うのであった。そうしたことが私に伝わってきた。その男は斐川町企業振興室長（現、農林振興課課長補佐）の福間敏氏（1951年生まれ）といった。

まさに己の不明を恥すべきだが、その当時まで、私は福間氏のことを存じあげていなかった。

2001年の秋口から私の鳥根通いが本格化してきた。妙なことを言っている福間氏に会いたいとの私のリクエストに応じてくれた県庁の手配により、忘れもしない、2001年12月16日、日曜日の午後に斐川町役場で会うことになった。

役場の2階の応接室に通されると、ソファーには10人ほどの年配者が座っていた。後にわかったのだが、彼らは福間氏に全幅の信頼を寄せる斐川町の中小企業経営者たちであった。主役の福間氏は、壁にかけられた地図の前に立ち、汗だくになりながら説明する。ネクタイはよじれ、まるで刑事コロンボを彷彿とさせた。2時間ほどの説明の最後に、福間氏は「オラは、岩手

の花巻の支援センターの佐藤利雄さんの弟子です。斐川に花巻の分室を作りまして、見て、指導してごしない」と叫んだ。クルマで連れて行かれた郊外の工業団地の一角には、花巻の起業化支援センターとよく似た「斐川町企業化支援センター」が広がっていた。

(3) 30年で、22,000人の人口を27,000人に

幾つかの統計表を眺めると、斐川町は際立った町であることに驚かされる。1970年の人口は22,384人。辺境の鳥根の町村とくれば、常識的には30年後の2000年には10,000人前後ではないか。だが、2000年には26,816人（2002年は27,096人）と、4,432人の増加をみせている。大都市圏の町村の場合には、そうしたケースはみられるが、鳥根では考えにくい。それは、この30年ほどの間の果敢な企業誘致によるものであることはいままでもない。

斐川の企業誘致は1963年のシルバーシャツ製造から開始されるが、本格化するのは80年代中頃からである。出雲村田製作所（1984年）、鳥根富士通（1991年）、スター精機（1993年）と有力企業の誘致が続き、鳥根島津は1997年に進出してきた。2003年現在、誘致企業は28社、雇用されている従業員は4,641人を数えている。村田、富士通、島津といった東証一部上場企業を3社も誘致できている町村は全国にも例はない。

そして、ほぼ20年にわたって企業誘致の前線に立ち、誘致企業との間に深い信頼関係を形成してきたのが、先の福間敏氏なのである。企業誘致や産業振興の仕事は、2～3年の人事ローテーションの枠の中では身につかない。少なくとも10年、できれば20～30年続けていくことが望ましい。福間氏はまさに、そう

したキャリアを積んできた。関係者の間からは、彼の才能と努力は驚嘆の念をもってみられている。実際、福間氏と交流を深めていくほどに、氏の独特な魅力に惹きこまれてしまう。企業誘致の最大のポイントの一つは担当者的人間的魅力とされるが、福間氏こそ、それを体現している希有な存在といえそうである。

その結果、町の財政基盤は強まり、広大な田園地帯の整備も進み、農道の舗装、農業用水の水道化も実現されているのである。

夜討ち朝駆けの「熱意」

このように、斐川町は企業誘致により際立った成功を収めたが、90年代末の頃には大きな不安を感じ始める。日本の有力な電気・電子企業がいつせいにアジア、中国進出に踏み込んでいった。斐川の誘致企業は大丈夫なのか。その頃、私の何かの雑文を目にした福間氏は、内発型産業振興に踏み出していた花巻市と佐藤利雄氏のことを知り、有給休暇を取り、佐藤氏に弟子入りしていったのであった。

後に、佐藤氏に確認したところ、「彼は凄いよ。まる一週間、朝から晩まで僕のそばを離れないんだよね。2回来たかな」と語っていた。福間氏は早朝から佐藤氏の横に立ち、終日彼の行動を観察、ノウハウを盗んでいったのであろう。まるで、木下藤吉郎を彷彿とさせる。後に見る北上市のキーパーソンであった石川洋一氏（1944年生まれ、2001年に57歳で逝去）もそうであったが、愛する故郷のために、夜討ち朝駆けの人生を送っておられることに感嘆せざるをえない。

2001年4月にはインキュベーション施設の「斐川町企業化支援貸工場」の設立、2002年4月には「斐川町企業化支援センター」の設立へと進めていった。ここから斐川は従来からの企業誘致に加え、産業基盤を充実させる内発型振興を組み合わせ、独特な路線を歩んでいくことになる。

NPO法人ビジネスサポートひかわ

さらに、この二つの施設を運営するものとして、2002年7月には「NPO法人ビジネスサポートひかわ」を設立している。設立趣意書には「当団体は、地域経済の行く末に危惧を抱く民間有志によって組織され、地域産業振興のための民間支援団体として活動を行う」とし、「目標は、この地域が今後とも経済的に繁



栄していくことであり、孫子の代まで、生活が保障される地域として存続していくことであります」とうたっている。

2003年8月現在、このNPO法人には斐川町ばかりでなく、周辺の市町村を含めて83の事業者が会員として参加している。そして、趣意書には「当団体は、『新事業』のビジネスシーズを発掘し、その取り組みを支援することに活動の中心を置きます」「全国に産業支援を行う民間組織は当団体以外にも存在しますが、当団体のようなビジネスサポート事業を行う団体は存在しません。全国初の組織です。出雲発の新しい取り組みとして、日本の産業史に『歴史』を刻もうではありませんか」と述べているのである。

このような高い「志」と一連の取り組みが、斐川町に独特の輝きを与えていることはいうまでもない。「西の斐川」「西の福間敏」は地域産業振興の世界に見事な可能性を提示しているのである。「西には頑張っている地域がない」などの前言は、不明を詫び、撤回せざるをえない。

(3) 関、前掲『新「モノづくり」企業が日本を変える』。

(4) こうした問題は、関満博『地域産業の未来』有斐閣、2001年、を参照されたい。

(5) 私の地域産業振興分析のやり方に関しては、関満博『現場主義の知的生産法』2002年、を参照されたい。

2. ライバル意識を燃やす隣接する北上市と花巻市

地域産業振興の世界で、岩手県、そして北上市と花巻市は地方圏で最も成功した地域として知られるようになってきた。岩手県の「一点突破、全面展開」型の戦略。「北上モデル」とされ、企業誘致により大成功を収めた北上市。北上市の成功に触発され、「花巻モデル」といわれる内発型展開に踏み出した花巻市。「日本のチベット」と揶揄されてきた岩手県で、この20～30年の間に、興味深い取り組みが重ねられてきたのである。

(1) 北上モデル = 誘致型の展開

2001年6月、NHK盛岡放送局から連絡を受けた。「この1年の間に、岩手県から誘致企業が12社いなくなる」「この事態をどう見るかという30分もののTV

番組を作りたいので協力してくれ」というのであった。「どこがいなくなるのか」という私の問いに、担当者は「矢巾町のアイワ、二戸市のティアック、大船渡市のヤマハケミカル」などと答えてきた。アイワは、これによって国内生産は完全に無くなった。

「北上市はどうなのか」という私の問いに、彼は「不思議なことに、北上は規模は小さいながらも、この間、12社増えた」と言うのであった。さらに、私は「花巻のリコー光学はどうか」と尋ねた。というのは、花巻のリコー光学は、従来、カメラの生産工場であり、一時期は従業員約1,500人を抱えていたのだが、カメラは数年前に中国の広東省に全面移管されている⁽⁶⁾。そのため、花巻工場は縮小し、少し前には50人程度に縮小していた。これに対し、NHK側は「300人ぐらいに戻っていますよ」と言うのであった。リコー光学の花巻工場は閉鎖されず、次世代型製品の工場として蘇っていたのである。

以上を確認し、私は「企業がいなくなるのは、地元の問題がある」と指摘した。誘致企業が撤退するのは、かつての「安い労働力」という条件が満たされなくなったからにはほかならない。これらの地域では、誘致できたことだけに満足し、その後、みるべき対応をとらなかつたのではないか。この点は、以下で述べる北上、花巻の取り組みを見れば明らかになるであろう。

企業誘致による成功

北上市の工業化の歩みに関しては、別著⁽⁷⁾で詳細に扱ってあるので、多くはふれない。岩手県の北上川流域の中で最も貧しかった北上は、1954年の町村合併により新たに誕生したが、新市の方向を工業化と見定め、広大な工業団地(127ha)の造成、語り種になるほどの果敢な企業誘致により、日本で最も成功した地方小都市として知られるようになってきた。現在の工業団地の面積は約450ha、誘致企業数は約165社を数える。市単独でこれだけのことをなし遂げたのである。その結果、かつての最貧都市はいまでは東北を代表する工業集積地として注目されている。

1960年の頃から誘致用の工業団地を造成したものの、北東北の小都市の位置的条件は悪く、企業誘致は全く進まなかった。この北東北には1977年に東北自動車道、1982年に東北新幹線が開通する。それが見え始めた70年代に入ってから、状況が変わってくる。ただし、それは北上だけのことではない。福島県から

宮城県、岩手県の沿線各小都市も同じ条件に置かれ、競って企業誘致に走った。だが、結果は、北上の一人勝ちとなった。

北上市のホスピタリティ

誘致にまつわる逸話を一つ紹介しておこう。70年代後半、当時の市長の方針により、商工担当の職員は、朝登庁して最初に行くべきは、日経産業新聞と日刊工業新聞を読むこととされていた。10行程度の小さな記事を探す。反応すべきは、各社の生産拡大の記事である。生産拡大には現工場の拡大と新工場の建設の場合がある。10行程度の記事ではどちらかわからない。わからないから意味がある。

記事を見た職員は、早速、在来線に乗り、その日のうちに東京の本社を訪ねる。会ってもらえるのはせいぜい総務課長。適当にはぐらかされるであろう。市長からは「3日は通え」と言われていた。翌日からは早朝、正門の前に立ち、執拗に食い下がる。「熱意」にほだされた課長が「実は、新工場」と教えてくれる場合がある。即座に帰庁し、市長に伝え、即、トップセールスに入っていった。その積み重ねが、これだけの企業誘致に成功する背景となった。また、多くを述べる余裕はないが、北上市に一度訪れると、その街ぐるみのホスピタリティに感動することになる。かつて貧しかった北上には、よそ者を大切にする気風が横たわっているのである。「ホスピタリティとは何か」を知るためには、北上を訪問することをお勧めしたい。

かく言う私も、15～16年ほど前に初めて北上を訪問し、すっかり魅せられてしまっている。市の担当者ばかりでなく、街の至るところで、ホスピタリティを痛感させられることになる。

工業集積の充実の方向

90年代に入った頃、北上は企業誘致ですでに大きな成果を獲得していた。東芝の半導体工場、3M、明治製菓（薬品の原末）、シチズン系の企業などが軒を連ねていた。ただし、私にはいずれも落下傘型の進出に見え、一抹の不安を感じていた。アジアから風が吹けば、飛んで行ってしまわないか。その頃、工作機械メーカーのミヤノの動きがあることが伝わってきた。これをどうしても誘致すべき、ということになった。

工業過疎地域である東北には、機械工業の総合力がベースとなる工作機械メーカーがない。また、ミヤノは元々東京の三鷹にあったのだが、戦時疎開で長野県坂城町に移転し、戦後も残った企業であった。坂城町は日本では全く無名だが、世界の経済開発論の関係者で知らない人はいない。農村機械工業化に成功した世界で唯一のケースとされている⁽⁸⁾。戦後、ミヤノなどから多くの独立創業者が出て、金型等の分野で世界的にも興味深い工業集積を作り上げた。その際、ミヤノの果たした役割は大きなものであった。優れた従業員を援助し、多くの独立創業を促したとされている。

果敢な北上の誘致に、ミヤノは進出を決定するが、一つの要求を出してきた。「当社は工作機械メーカーだ。機械工業の全ての要素が必要になる。北上川流域の範囲で、当社の下請になる企業を100社ほど紹介してほしい」というのであった。北上市が100社分のデータを示したところ、ミヤノの要求水準に達している企業は10社もないことが判明した。名前の良い企業は沢山進出しているものの、「技術の地域化」が進んでいないことが明らかになったのである。

以来、北上市は誘致の方針を大転換し、メッキ、精密鍛金、精密研削、治工具、金型等の機械工業の基盤技術の部門の中小企業に焦点を当てていく。その結果、現在では、東北地方の中で、そうした部門の最も充実する工業集積を形成することに成功したのである。日本の有力企業が国内に一カ所ぐらい拠点を残そうとすれば、多くの伝統的な工業集積地が衰微する中で、唯一いまだに充実の方向に向いている北上は、最も注目すべきものであろう。この1年で12社増えた背景には、以上のような事情が幅広く横たわっていたのである。



(2) 花巻モデル = 内発型展開

以上の北上市の成功は、当然、地元の人びとの努力によるものである。先に紹介した北上市の石川洋一氏などの取り組みは語り種になっている。それに加え、もう一つ特筆すべきは、岩手県庁の果たした役割であろう。県庁というよりも、現在、県科学技術課長を務める相澤徹氏（1948年生まれ）と、彼の周辺の人びとであろう。相澤氏は入庁以来、大半を商工畑で過ごしてきた。私とは中小企業大学の一年間の中小企業診断士コースの先輩後輩の関係（相澤氏が74年卒、私は75年卒）で、以前から付き合いがあった。実は、この診断士コースの卒業生たちは、全国の各県の商工畑で重要な位置を占めている場合が少なくない。各県の産業振興のキーパーソンとなっている。先の島根県の長岡氏も同様の経歴である。

岩手県の果たした役割

80年代の終わりの頃、私は相澤氏から盛岡に誘われた。若手職員数人を含めて、深夜まで酒を酌み交わし、しみじみと語り合った。相澤氏は「岩手は貧しい。県土も広い。これまで限られた資金と精力を全県にあまねく広く投下してきたが、どうだ。何も変わっていないではないか。ドブに金を捨てただけではないか。もう、こうしたやり方をとるべきではない。限られた資金と精力を県内市町村の最も可能性を感じられる『地域』に投入し、一つの見事な成功を作り出すべきではないか。そして、一つの成功を見た他の市町村が『反発のエネルギー』を蓄え、次に踏み出していくことを期待すべきではないか。まさに、地域政策で『一点突破、全面展開』の戦略をとるべきだ」。そして、当時の「岩手県では北上市が突破口になる」と熱っぽく語り続けるのであった。

彼と私を囲む20歳代の若手たちは、握りしめた拳を膝に、射るような燃え上がる視線を私たちに向け続けていたのであった。

その頃から、岩手県庁は目立った形で北上の支援に入っていく。人材の投入、制度融資の優先的な配分、貸付条件等の優遇などを重ね、また、私たちのような専門家を適宜、投入していった。90年代の初めの頃には、北上は全国的にも「企業誘致によって最も成功した地方小都市」として知られていった。

次の一点突破の花巻

北上の成功が明らかになってきた90年代初め、相澤氏に「次の一点突破は、どこか」と尋ねると「当然、花巻である。かつては花巻の方がはるかに豊かだった。だが、どうだ、完全に逆転した。花巻の人びとが悔しくないわけがない。そこを突くべきだ」と語るのであった。しかも、1993～94年の北上の仕上げの頃には、花巻市の若手二人を、北上プロジェクトの中に投入していった。彼らの「反発のエネルギー」を引き出すためであった。

相澤氏の仕掛けは見事に的中し、1994～95年の頃から、花巻に新たなエネルギーが生じてくる。その頃から、私の花巻通いが始まる。

1996年の冬の頃だったと思う。私は花巻商工会議所から講演に招かれた。日帰りしようとしていたのだが、先の北上プロジェクトで悔しい思いをした花巻の若手の一人佐々木俊幸氏（1957年生まれ）から、「夕方から若手の研究会をしますので、泊まって欲しい」との要請を受ける。夕方会場に着くとただの宴会が始まった。15人ほどの若手がいた。市職員、会議所職員、若手経営者、後継者などであった。

宴会が終わっても彼らは帰る様子でもない。ソロソロ私の部屋についてきた。私ひとりにしては大きいと思っていた部屋は、いつの間にか合宿所の様相に変わっていた。彼らは「これからが本番です。朝までやりましょう」と言うのであった。

この夜のことも忘れられない。彼らは「バカヤロー、バカヤロー、北上のバカヤロー」「俺たちは『誘致』ではない。『内発型』だ」と叫ぶのであった。徹夜で激論が交わされたのであった。

内発型展開の模索

全国的に少子高齢化、長男長女時代が見え始めた1985年の頃から、地方に進出していた単純組立工場も、長男のUターンなどを想定し、次第に研究開発等の「頭脳」部分を持つようになっていった。こうした流れは、私には地方経済にとって望ましいもののように見えた。だが、1985年のプラザ合意以降、急速な円高が始まる。日本企業の多くは必死に国内生産を維持しようと頑張るが、90年代の初めの頃には、難しいものとなり、多くの企業はアジア、中国に進出していった。

北上川流域にも多くのハイテク企業の組立工場があ

ったが、やはり長男長女時代を反映して、Uターン組を受け止めた研究開発部門を次第に充実させていた。だが、アジア、中国への移転を考える企業は、東京にいるのも嫌で故郷に戻り、余裕をもって人生を歩もうとしていた彼らに、「中国に行つて欲しい。駐在して欲しい」と伝え始めていた。この人びとをアジア、中国に行かせずに済むにはどうするか。花巻の若手たちは、「企業を退職させて、地元で独立させればよい」と考えていく。それを「内発型」と言った。

1995年頃には、市内の放置されていた倉庫を市が借りて、4人ほどを独立創業させる。なお、本稿では深くふれる余裕はないが、岩手県にはINS（岩手ネットワーク・システム）と言う産学官連携組織があり、幅の広い支援を行っている。技術支援ばかりでなく、経営全般、営業支援も行っている。いわば、寄つてたかつて成功させようとする雰囲気がある。岩手が全国の中でも、最も産学官連携が進んでいるとされているのである。

優れたマネージャーの存在

この新規創業支援の取り組みが一定の成功を収めたことから、花巻市は郊外に本格的なインキュベーション施設である「花巻市起業支援センター」を設置していく。96年4月のことであった。なお、この支援センターを設置するにあたり、インキュベーション・マネージャーは民間出身者をあてることにしていく。地元でUターンしている人びとを検討した結果、東京の富士電機で半導体の開発に従事し、また技術営業の経験も深い佐藤利雄氏（1956年生まれ）に白羽の矢をたてる。結果的に、この人選が花巻の成功を導くことになった。

先に指摘したように、企業誘致や地域産業振興においては、担当者の「熱意」と彼に対する信頼感が最も重要な要素になる。佐藤氏はまさに、はまり役であった。インキュベーション・マネージャーの任に就いて、すでに7年、日本で最高のマネージャーと評価されている。佐藤氏のモットーである「支援の3カ条」は、彼の真骨頂を現している。

- 第1条 いつも明るく元気で、笑顔。
- 第2条 否定語は使わない。できない、しない、やらない、は言わない。
- 第3条 相手が来なければ、こちらから行く。

このシンプルな「3カ条」を基本に、幅の広い支援を行っていることから、全国 200とも、300とも言われるインキュベーション施設の中で、「花巻が最も独立創業しやすい」という評価を得ている。現実には、花巻には、福岡から独立のためにやってきた若者（金型のHMT）や、また、新事業創造のための研究開発拠点を設置してきた青森（有機ELのイーエムエス）や東京（微細モーターブラシの渡辺製作所）の中小企業も入居している。いずれの場合も、花巻のセンターを訪れ、佐藤利雄氏と接触し、ほぼその場で入居を決めている。花巻と佐藤氏には、それだけのものがある、ということであろう。この世界では、「東の花巻」「東の佐藤利雄」と言われる所以である。

高い「志」の連鎖が事態を動かす

たまたま私は北上、花巻の両者と付き合ってきたが、隣に目に見えるライバルがいることが、効果的に働いていると観察している。そうした点は、全国的に見られ、現在、元気のある地域の多くは、隣に激しいライバル意識を抱いているように見える。この北上、花巻が筆頭だが、他には、東京の武蔵野、三鷹、滋賀県の長浜、彦根などは、その典型であろう。都市規模が似ており、性格が対照的なほど、効果的に現れているようである。

さらに、この北上、花巻の場合は、内では激しいライバル意識を剥き出しにしているが、外に対しては、「北上川流域の産業集積」の充実を訴えるなど、相互補完的な部分も十分に理解されていることが興味深い。

この間、当然、県庁の若手たちは、創業しようとする若者に対する「経営者教育（岩手起業家大学）」の機会の提供、「技術的な支援」のための産学官連携の推進のために走り回り、幅の広い展開が可能な条件を整備していったことも興味深い。現在、国立大学と地元中小企業との「産学官連携」の必要性が主張されているが、岩手が最も成果が上がっているとされる。それは、ここまで紹介したような「志」の高い多様な「人材」が生まれ、相互に密接なネットワークを形成し、「地域を良くするために、一杯頑張っている」という環境が生み出したものであることはいままでもない。

「志」を語るべき時代

振り返るまでもなく、「企業誘致」や「地域産業振興」は、「目的」ではない。地域を豊かにするための一つの有力な手段にしかすぎない。私たちの「目的」とすべきは、高い「志」を抱く若者を生み出し、「希望」の抱ける「地域（人の姿の見える地域）」を作り、次の世代に引き継いでいくことだ。

したがって、「企業誘致」や「地域産業振興」に「王道」というべきものなどない。要は、地域を熱烈に愛し、地域の多様な資源を見つめ直し、そこにまた独自の「一点突破型」の糸口を見つけ出し、「思い」を深め、全精力を持続的に投入できるかどうかであろう。そして、それを担い、リードするのは明らかに「人材」であり、「地域」に対する「思い」に命をかけられるかどうかの基本となる。「地域」の中にそうした「人材」を生み出せるかどうか最大の課題である。

夜更けて、私は彼らにいつも語りかける。「君はここで生まれて、育ち、そして、働いて子供を育て、老いて土に帰る。人生は一度限りだ。だったら、いい街を残すことに全力を注いだらどうだ。それ以外にたいした生き方など無い」と。

最後に、再び言う。「人の姿の見える地域」とは、市町村等の自治体程度の範囲である。そこで暮らす人びとの中でも、特に、自治体職員、会議所等の団体職員、若手経営者、二世には、地域の「将来」に対する大きな責任がある。そうした人びとの中から、「地域を良くしようとする『志』を抱いた人びと」を生み出せるかどうか、「地域」の将来を決する。そのような力のある「地域」を作り上げていくことに価値を見出ししていかななくてはならない。そうした「志」に富んだ「人材」を生み出せないとしたら、その「地域」は、まことに「不幸」と言わざるをえない。

-
- (6) こうした事情は、関満博『世界の工場／中国華南と日本企業』新評論、2002年、同『現場学者 中国を行く』日本経済新聞社、2003年、を参照されたい。
 - (7) 関満博・加藤秀雄編『テクノポリスと地域産業振興』新評論、1994年。
 - (8) 関満博・一言憲之編『地方産業振興と企業家精神』新評論、1996年。