サンフロント21懇話会

〒410-8560
沼津市魚町1番地 サンフロント5F
静岡新聞社・静岡放送
東部総局内
事務局
TEL.055-962-6520

2024.11.8 No.133

第30回 伊豆地区分科会

伊豆と医療田園都市構想

～健康と未来を支える持続可能なまちづくり～

■日 時 / 2024年9月11日（水）　■会 場 / ホテルサンバレー富士見

サンフロント21懇話会は9月11日、ホテルサンバレー富士見（伊豆の国市）で2024年度伊豆地区分科会を開催した。基調講演では救世軍清瀬病院の土居弘幸院長が「伊豆と医療田園都市構想」をテーマに講演。パネルディスカッションでは土居氏と伊豆市の菊地豊市長、伊豆赤十字病院の志賀清悟名誉院長が健康と未来を支える持続可能なまちづくりという視点で、医療や観光を軸に目指すべき伊豆地域のビジョンを語り合った。冒頭、同懇話会に初出席した鈴木康友静岡県知事から東部・伊豆地域の振興策についてお話しいただいた。

主催者挨拶

静岡新聞社・静岡放送社長
大須賀　紳晃

本日はお忙しい中、伊豆地区分科会にご参集いただき、誠にありがとうございます。

この夏は本当に厳しい暑さでした。加えて南海トラフ地震臨時情報では、年初の能登半島地震の記憶も新しいことから、巨大地震への警戒や災害対策への重要性を再認識しました。

経済を振り返ると株価と円相場の激しい動き、政治面では岸田首相の総裁選不出馬、明るい話題ではパリ五輪の日本のメダルラッシュ。そして台風10号の長引く影響とさまざまな出来事がありましたが、本県では5月の県知事選挙で当選された鈴木康友知事が「幸福度日本一の静岡県をつくる」を掲げられ、県政の舵取りに大きな期待がかかっているところです。今日は知事にお話をうかがう時間も取ってございます。

本年度の懇話会活動方針では、超高齢化社会においても住民が安心して豊かな暮らしを享受できる「医療田園都市(メディカルガーデンシティ)」構想の実現を目指すファルマバレープロジェクトの支援を盛り込んでいます。本日は伊豆と医療田園都市構想をテーマに据え、超高齢化社会の中でまちづくりを含め、地元はどんな取組みをしているのか、どんな可能性を秘めているのか、基調講演とパネルディスカッションを通して地域の将来を探りたいと考えています。

伊豆地区分科会も30回目となります。サンフロント21懇話会では今後も研究や提言に取り組み、地域活性化に資する活動を続けてまいります。会員の皆さまのご支援に改めて感謝申し上げるとともに、さらなるご協力をお願いし、主催者のご挨拶とさせていただきます。

懇話会代表幹事挨拶

静岡中央銀行
代表取締役会長
清野　眞司

日頃はサンフロント21懇話会の活動にご理解ご尽力を賜り、この場をお借りし、厚く御礼申し上げます。

今年の夏を振り返ってみますと、パリ五輪の日本選手の活躍は世の中を明るくしてくれましたが、一方で記録的な猛暑、日経平均株価の乱高下、日向灘地震に端を発した南海トラフ巨大地震臨時情報等、不安を抱かせる出来事が続きました。とりわけ南海トラフのニュースは防災地域をより深く点検する必要があると実感しました。元日の能登半島地震は県東部伊豆地域が能登と似通った地域で共通点も多いということで、どのような解決策があるか、当懇話会においても研究・提言活動等を通して地域社会の安全や地域経済の発展に寄与したいと考えています。

本日は医療田園都市構想がテーマです。講師の土居弘幸氏はWHO本部医務官、厚生省の医系技官、静岡県理事を歴任され、ファルマバレープロジェクトの初期より重要な役割をお務めになられ、県東部の医療状況にも精通しておられます。土居氏のお話を通じて、この地域が元来有する可能性を活用し、問題点を解決することを期待しています。

開催地代表挨拶

伊豆の国市長
山下　正行氏

昨年に引き続き、伊豆地区分科会を当地で開催されますことを大変感謝しております。

サンフロント21懇話会は来年発足30年を迎えられるということで、長年、県東部地域への政策提言等、さまざまな取り組みを続けていただいたことに、改めて敬意と感謝を申し上げます。

伊豆地域は多くの課題を抱えています。人口減少や少子高齢化への対応、地域経済の活性化、防災減災対策、さらには医療の問題、遅れている伊豆縦貫道やインフラ整備。このような多くの課題を抱えながらも、この地域はポテンシャルの高い地域だと思っております。

半島全体が伊豆ジオパークに指定され、美しく風光明媚な自然環境、それに付随する温泉、多品種の農産物や海産物に裏打ちされた豊かな食文化、引き継がれてきた歴史文化等の地域資源を最大限に活用し、地域の活性化をはかっていくことが重要です。道路の整備もさることながら関係する市町の広域連携が重要であると思っております。

本日は伊豆と医療田園都市構想がテーマということで、この地域には順天堂大学医学部附属病院があり、地域の拠点病院かつ唯一の三次救急病院として大きな役割を担っています。地域全体をみれば医療体制の脆弱さ、とくに小児科に関しては脆弱性が際立っています。

伊豆地域において医療田園都市構想がどのように展開していくべきか、進化の可能性を探っていければと思っております。

静岡県知事
鈴木　康友氏

本日はサンフロント21懇話会第30回伊豆地区分科会の開催、誠におめでとうございます。

早いもので知事に就任して100日経ちます。この間、スピード感をモットーに県政に携わってまいりました。

私は衆議院議員、市長を務めましたが、両親は教員でした。政治の世界に入るきっかけは松下政経塾への入塾です。松下政経塾は1980年に松下幸之助が創設しました。世界的経営者として知らない者はいない存在ながら、85歳で政経塾を立ち上げたのです。当時、21世紀まであと20年という時期で、松下幸之助には日本に対する強烈な危機感があったようです。

私はちょうど大学を卒業する時期でしたので、第1期生として入塾しました。同期は野田佳彦さんと逢沢一郎さん。後輩もたくさんいますが、注目どころは高市早苗さん、5期生ですね。とにかく政経塾出身の優秀な衆議院議員や首長は多くいます。

松下政経塾で培った自治体経営感覚

松下幸之助は「今のようなやり方では日本は大変な借金を抱え、21世紀にはおかしくなる」と言っていました。当時はバブル絶頂期で日本はイケイケの時代でしたが、今、そのとおりになりましたね。松下さんは「21世紀はアジア中心の時代、中国に抜かれる」とも言っていました。当時の中国はまだ人民服を着ていたような時代でしたが、まさに予言通りになりました。

政経塾の教えの要は「国家経営も自治体経営も経営感覚が大切」「政経塾の経は国家経営、自治体

経営のことだ」ということ。とくに市長になってからは、経営感覚の重要性を、身をもって実感しました。

企業が売り上げ重視なら、自治体はお預かりした税金を有効に使う。まさに経営です。16年間市長としていろいろ取り組み、経営感覚を持って市長職を務めてきましたので、一部の職員やベンチャースタートアップからは親しみを込めて「市長」ではなく「社長」と呼んでくれました。この16年間の市長経験は県政にも十分に生かしていけると思っています。もちろん市長と知事とでは仕事が異なりますが、やることは似ており、各市長とともに取り組んでいければと思っています。

医療田園都市構想に必要なもの

今日のテーマは伊豆と医療田園都市構想です。田園都市構想といえば、古くは大平首相の時代に「田園都市国家構想」というものが立ち上がりました。

1980年代当時、地方に人を送り込んで国土全体を均衡に発展させるため、地方都市に大都市と同じような利便性や住みやすさを創り出し、都市の便利さと地方の自然の豊かさを両立させる。それが21世紀になり「デジタル田園都市国家構想」として復活しました。大平さんの時代は具体的な方策が難しかったのですが、デジタルや先端技術によって実現可能となったわけです。

静岡県ではさらに進化させ、「医療田園都市構想」をつくりました。ファルマバレー構想を推進し、がんセンターで高度先進医療を提供するとともに、ファルマバレーセンターを中心に医療産業の集積化をはかる。そして、医療の安心安全と先端産業の誘致によって雇用を創出し、伊豆・東部地域の素晴らしい環境を生かして未来型都市をつくろうというものです。これには官民連携が必要で、新しい知恵も必要です。

私は市長時代、産業政策に注力してきました。浜松は産業のチカラで県庁所在地でもない都市があれだけ発展した。スズキ、ホンダ、ヤマハ、浜松ホトニクスのような世界的企業も生まれました。もし浜松から産業の灯が消えてしまったら、デトロイトのように惨憺たる状況になるでしょう。静岡県も第一次産業や第三次産業も含め、産業力を鍛えることが肝要です。

スタートアップ育成の重要性

昨年、市長を退職してから一時期、SBI証券の顧問を務め、地方創生のお手伝いをしました。宮城県が巨大半導体工場の誘致に成功したのですが、実は最後まで小山町と争ったのです。裏を返せば、小山町は先端産業誘致の有望地だということ。ものすごいポテンシャルがあります。

スタートアップや新しい企業の育成も重要です。もともと浜松はベンチャーのまちで、スズキもホンダもヤマハも元々は小さな町工場でした。まさに浜松は元祖ベンチャーのまちです。ところがリーマンショック以降、浜松の開業率が全国平均以下になってしまい、愕然としました。このままでは「やらまいか」ではなく「やめまいか」のまちになってしまうと危機感を持ち、スタートアップ育成に取り組みました。

スタートアップの育成は世界的なトレンドであり、スタートアップが元気なまちはものすごく活性化しています。地域経済も成長するのです。伊豆・東部地域でもどんどん誘致したいですね。

浜松では全国初のハンドサポート事業を始めました。浜松が認めたベンチャーキャピタルが投資した金額と同額を市が交付（最大7,000万円）するというもの。ベンチャーにとっては資金が集まりやすくなり、市の公金を得ることでベンチャーは信用力をもち、キャピタルも投資リスクも軽減します。浜松にとっては有望なスタートアップを誘致できるというメリットもあります。結果、30社ほどのスタートアップ企業を首都圏から誘致でき、同じ制度を山梨県が取り組み始めたところです。当然、これから静岡県全体としても取り組みたいと考えています。

尖ったアイディアを活かせ

東部・伊豆地域はスタートアップのみならず、移住定住や交流人口の増加に期待できる地域です。こんなに恵まれた地域はありません。静岡県は4年連続「移住したい地域日本一」に選ばれるように、とくに県東部・伊豆の首都圏との距離感、豊かな自然、温泉や食の魅力は大きな強みです。

全国には尖がった観光事業者が何人かいます。嬉野温泉（佐賀県）には注目のアイディアマンがいて、旅館の部屋をリノベーションし、スタートアップのサテライトにしました。人手不足で旅館の部屋の稼働率が上がらないのなら、一部の部屋をスタートアップに貸せばいいということ。これが非常に功を奏しており、彼に「伊豆でやったらどうか」と聞いてみたら「伊豆なら桁が違う。もっとダイナミックにできる」とのことでした。

いろいろなアイディアを形に変えていくのが私の仕事です。首長や民間の皆さんと一緒にやっていきたいと思っています。

地域の足となるライドシェア推進

最後にひとつ。社会課題の解決として触れたいのは公共交通の問題です。

浜松は12市町村合併し、145平方キロという広域で、半分が過疎地域です。路線バス存続のため、税金をつぎ込んでコミュニティバスを走らせていますが、これではサスティナブルになりません。ならば住民が住民を運ぶ共助型交通をやるしかないのですが、やってみると実にやりづらい。固定した車で固定したドライバーが必須というがんじがらめの規制があるのです。これを緩和させようと、全国320人の知事市長が参加し、規制緩和を訴える会をつくりました。国交省へのアプローチでは菅元総理の力添えもあり、一部ライドシェアが実現しました。地方の足を確保するためには絶対に必要な方策です。

実は本日、静岡県庁内に研究部会を立ち上げたところです。タクシー業界やバス業界の人にも入ってもらい、浜松の庄内地区、東伊豆町でライドシェアがスタートしましたが、地域の活性化とともに地域の足になるよう、どんどん実装していくことで結果的に豊かな地域や田園都市になっていくのでは、と期待しています。

これからさらにスピード感を持って知見をフルに生かし、全力を挙げて取り組んでいきますので、ぜひご支援を賜りたいと思っています。

基調講演

伊豆と医療田園都市構想

講師
救世軍清瀬病院院長・元WHO本部医務官・
元厚生省医系技官・元静岡県理事
土居　弘幸 氏

1970年代に生まれた田園都市国家構想

ファルマバレープロジェクトはサンフロント21懇話会に育てられた事業で、4期になって医療田園都市構想に至りました。当初からまちづくり構想も入っており、健康増進、疾病対策、懐かしい快適空間の創造等、当時の石川知事の構想を元に、結果として世界一の健康長寿県を目指すことになりました。

ファルマバレープロジェクト座長の大坪檀先生は、「絵に描いたモチではなく、どうやって推進していくか」に力点を置かれました。医療に特化した内容ですが、皆がイコールパートナー（同じ目線）で推進しようと号令をかけ、「ファルマバレーは町工場の工員さんもがんセンターの山口総長もイコールパートナーだ」というスタートでした。

田園都市構想は、1970年代後半、当時の大平元首相が高度経済成長を経て、やや疲弊した都市生活者をなんとかしようということで、1978年に有識者検討会が設置され、スタートしました。大平首相が急死した後も会議は解散せず「日本は古来から都市と田園がすべからく相互交流をしてきた。これに、生活様式や価値観の変革を含めた新しい社会システムの探究を加えよう」という田園都市国家構想が発表されました。

「人間関係のうるおいある社会づくり」を盛り込む

それから50年近く経ち、新たに『デジタル田園都市国家構想』が発表されました。デジタルを冠した構想には少々違和感があり、もう少しつややかさ、しなやかさというものがないだろうかと思うのですが、とにかくこの構想には4つの大きな柱があります。①地域経済における文化活動、②人間と自然の調和、③多彩な地域産業の新展開、④人間関係のうるおいある社会づくりです。

③まではいかにも役所が作るもの、と思うのですが、最後の④が画期的です。「人間関係のうるおいある社会づくり」とは、アナログ時代の良きしなやかさを経験し、かつデジタル文化に圧倒されている皆さんのような世代が、アナログとデジタル両者を結びつけられる最後の世代かもしれず、これがまちづくりの戦略展開上、大切な考え方になったのです。

AIは教育、文化芸術に匹敵する新時代の重要なツールになり得ます。『ソサエティ5.0』はサイバー空間とフィジカル空間の融合による持続可能な強靭な社会を指しますが、その中心に人間関係のうるおいある社会づくりを据えたというのが画期的。AIは経済効率化の面ばかり強調されていますが、最も大事な本質論が抜け落ちています。これを見誤ると、我々はニセ田園国家都市をつくることになるのかもしれません。

4本柱を医療田園都市構想に当てはめると

医療田園都市構想は静岡県の第4期ファルマバレープロジェクトの柱です。構想発表時に「理想郷の具現化」という目標を聞き、静岡生まれの方が発想し創った言葉ではないように感じました。自分たちの故郷を理想郷としようと考える発想は静岡県の方々は持ち得ないと思ったからです。他県で育って静岡で実際に生活し、大きな成果を上げた人が言ったのではないか。他県の人間こそが静岡県の魅力を認識できるのでは？と。そこで確認したところ、静岡がんセンターの山口総長の言葉でした。山口総長は静岡出身ではありません。

医療田園都市構想は県内すべての市町に対し、県が支援を約束しています。私が考えたキーワードとしては温泉、食材、医療DX、インバウンド、CBDC（中央銀行デジタル通貨）等が挙がっており、これらに命を与え活性化させるのが「思いやりAI」です。

先ほど国が示した4本柱に一つ一つキーワードをはめこんでみましょう。①地域経済における文化活動の展開にはインバウンドの活用。②人間と自然の融和には温泉、富士山、伊豆の山海、食材、伴侶動物。③多彩な地域産業の展開は医療ツーリズム、静岡空港、リサーチパーク誘致。④人間関係のうるおいある社会づくりは、これこそすべての活動の目的です。

山口総長はこの地を理想郷だと提言しましたが、問われているのは地元の皆さんがどう考えているかです。インバウンド客の交流等を活かして新しい視点で伊豆文化の再発見、再評価・継承を始めることが必要ではないでしょうか。

インバウンドの情報発信力はすさまじいものがあります。ですから、インバウンドに関する情報発信支援は不可欠です。また高齢者の積極的登用。リタイア直後5～10年ぐらいの人材は非常に価値があります。

インバウンドは昨今のニュースで弊害ばかり目立つようですが、どのような市町の条例が有用か、Chat GPTに聞いてみたところ6つほどの条例が見つかりました。先ずはきちんと条例を整備することがインバウンドの活用には重要です。ちなみにChat GPTは、情報収集だけではなく、議論のメンバーとして活用することが非常に重要です。行政に5人の職員がいたらChat GPTをもう一人の職員として加えることによって、6名以上の大いなる政策集団となることが期待できます。更に、AIを我々のためにどう活用すべきか、どういうAIが必要かを考え、開発すべきです。

伊豆の宿泊地で静岡空港のチェックインができないか

多彩な地域産業の展開ではいくつか具体案を持っています。一つは伊豆のホテル旅館で静岡空港の大型荷物のチェックインができないだろうかということ。静岡空港の開港当初は伊豆からのアクセスに問題がありましたが、今は伊豆縦貫道や新東名によってかなりスムーズになり、大きな荷物を抱えて移動せずとも、伊豆に宿泊拠点を置いて東京観光を楽しむことができる。箱根スカイライン観光＆新東名を利用すれば短時

間に移動できますし、このルートは日本一の景観が楽しめる。移動中にネットショッピングも可能です。伊豆を東京観光の拠点とすることは如何でしょうか。

静岡空港には電気製品や名産品倉庫がほしいですね。例えば、秋葉原で大型の電気製品を購入すると、実際の購入品は静岡空港に隣接した倉庫から静岡空港に搬送され、そのまま自動チェックイン。名産品倉庫には西日本・中部・北陸の名産品をそろえ（高速道路網を考慮）、ネットショッピングにより、購入品は電気製品と同様に自動チェックインとなる。ショッピングモールをつくってもいいのでは。伊豆を拠点に東京や京都を観光し、旅行最終日も手荷物だけで気軽に移動できることをウリにできます。

ガン検診をツーリズムに組み込む

さらには医療ツーリズム。現状、乳がん罹患率は30代から急激に増え、85歳まで高推移のままですが、受診率は60代からガタ減りし、罹患者の多くが手遅れとなっている。それだけ深刻なのです。乳がん検診は痛いと思われていますが、痛くないMRI健診もあります。MRI乳がん検診を行っている民間施設が全国に75カ所あり、料金は15分で2万円ほど。高いと思われるかもしれませんが、宿泊料金とセットにすればツーリズムで集められる料金です。その分、地域住民にはもっと安い料金で、行政の負担があれば更に安価な価格、5,000円ぐらいに抑えられます。

産業医の立場からもう一つ。皆さんはピロリ菌検査し、除去された後、しっかり内視鏡検査をやっていますか？問題は何年間継続しているかです。日本人の胃がんの原因はピロリ菌由来がなんと99％。ピロリ菌除去を行い、内視鏡検査を続けていけば胃がんのリスクを大幅に軽減できます。毎年5年間は内視鏡検査を続けてほしいと言い続けています。内視鏡検査は菌の除去後も継続しなければ意味がありません。大腸ガンなら便潜血検査を行い、陽性ならば大腸内視鏡検査も必ずやってください。膵臓がんスクリーニング検査は先進地の尾道で2007年にスタートし、10年後には5年生存率が3倍になりました。伊豆でも地域の医師会と順天堂病院が連携すれば強化は可能です。

医療DX分野ではAI活用によって診断治療効率化や遠隔医療が可能です。今は、都市部の医師が地方の患者を遠隔診療で診るシステムが始まっていますが、発想を変えて都市部の医師が伊豆に移り住み、伊豆から都市部の患者を診るシステムは如何でしょうか。そうなると医者は必ずしも都市部にいなくてもよくなります。

電子通貨の実証実験とリサーチパーク誘致

デジタル社会にふさわしい取組みとして、地域ぐるみでCBDC（中央銀行デジタル通貨）の実証実験を名乗り上げては如何でしょうか。日銀のCBDCの地域ぐるみの取り組みは全国まだどこも手を挙げていません。多数のインバウンドと日本人観光客が多い伊豆はちょうどいい組み合わせであり、ショッピングセンターや商店街もある。さらに行政のサポートが加われば十分可能です。

リサーチパークについてですが、市町が新たにやることは2つだけです。ひとつはファルマ関連企業のリサーチパーク（研究所）の土地の選定。それに必要なインフラの整備計画をつくるだけです。整備する必要はありません。計画を県庁へ持っていくだけでいいのです。後は静岡県が進めてくれます。なぜリサーチパーク？と言われますが、伊豆に工業団地は似つかわないでしょう。工業団地は県が造りたいところに造ってもらって、伊豆では最新の研究やスタートアップ企業を対象としたリサーチの拠点形成をやってもらいたい。そもそもファルマバレープロジェクトの当初の3つの目的にもリサーチパークの誘致がありました。

交流サロンや思いやりAIがうるおいある社会を生む

コロナによって必ずしも東京で生活する必要性はなくなり、移住先でのリモートワークが有用であると分かりました。そこで、移住先の生活を考える上で要になるのが「人間関係のうるおいある社会づくり」です。

ファルマバレーでは若者サロンや有識者サロンをつくりたいと考えていました。伊豆における若者サロンでは自由な語らいができ、キーパーソンを囲んで思いやりの議論を展開したい。若い世代の多種多様な交流の場となり、行政へのフィードバックもしてほしい。若者の声は必ず首長に届くようにしてほしいと思います。

有識者サロンでは異業種による地域課題解決を目指します。AGIは汎用型人工知能ですが、すべての人工知能は思いやりを持ったAIになってほしい。たとえば医療介護の必要な方々を支える思いやり。大勢の文豪を惹きつけた伊豆の心情や旅館の女将さんのようなおもてなしの心を備えたAIが必要であり、伊豆には、そのようなAI開発を行う資源があるわけです。

教育文化ツールとなるAIも必要です。私としては、インターナショナルスクールをぜひ招致したい。毎年2名、伊豆から特待生をハーバードやオックスフォードに送り込むのです。スイスのジュネーブにあるインターナショナルスクールはモンブランを見渡せるレマン湖近くの素晴らしい環境にあります。伊豆はジュネーブに優るとも劣りません。伊豆の国際的な価値を上げる意味でもぜひ提案したい。

人と人とのつながりが高くなるほど生存率も上がる

「人と人とのつながりと死亡リスク」を調べた論文があります。医学界で最も信頼できる論文とはメタ解析による論文です。このテーマで世界の優秀な論文148本をメタ解析したところ、社会的支援が高い人（＝人と人とのつながりが高い）が最も生存率を上げているという結果でした。ソーシャルキャピタルの影響は、抗高血圧薬のような確立されたリスクコントロールに勝るとも劣らないのです。臨床の先生方はあまり関心がないようですが、この知見は、最もレベルの高い医学論文の結論であり社会疫学の常識です。

健康は、人間関係の豊かさと良き生活習慣が車の両輪です。どうすればソーシャルキャピタルが増えるのか。人間関係の豊かさをどうすれば地域で広げられるか。人間関係の豊かさを追求するまちづくりが、個人の健康をも支えるのです。

人間関係のうるおいある社会づくり。これにぜひ本腰で向き合っていただきたいと思います。

〈講師プロフィール〉

土居 弘幸（どい・ひろゆき）氏
救世軍清瀬病院 院長

岡山大学医学部卒業後、WHO本部医務官、厚生省医系技官、静岡県理事、岡山大学大学院医歯薬学総合研究科教授（2007年～）などを歴任。現在、救世軍清瀬病院 院長（2023年～）。

パネルディスカッション

伊豆と医療田園都市構想
～健康と未来を支える持続可能なまちづくり～

パネリスト
- ■ **土居 弘幸 氏**（救世軍清瀬病院院長）
- ■ **菊地 豊 氏**（伊豆市 市長）
- ■ **志賀 清悟 氏**（伊豆赤十字病院名誉院長）

コーディネーター
- ■ **中山 勝 氏**（静岡産業大学特任教授、一般財団法人企業経営研究所理事、TESS研究員）

人口減少は地域の心の問題か

（中山） 先ほどの土居先生のお話で印象的だったのは、最後に人間関係のうるおいある社会づくりの重要性をまとめていただいたことです。土居先生と初めてお会いしたのは県庁知事室で、山口総長もそうでしたが医師でありながら経営者のような方だという印象でした。とにかく発想が豊かですね。それではさっそく菊地市長に、伊豆全体の前に伊豆市のお話をうかがいます。伊豆市総合計画にある人口減少問題等について進ちょく具合や課題についてお願いします。

中山 勝 氏

（菊地） 人口減少に関しては正直言って負け組ですね。伊豆市役所から静岡がんセンターまでは車で30分です。順天堂病院も15分。日本一のがんセンターと大学総合病院までこれだけ交通至便な地域です。東京23区で日本トップレベルの病院に15分以内に行けますか？

客観的に見て、伊豆半島北部の地域医療は決して崩壊していません。確かに町の開業医は減りましたが、医療は十分充実しています。伊豆市には天城山も狩野川も駿河湾もある。お金とスキー場と繁華街がないが、それだけで人口減少するでしょうか？ 私どもがその点をしっかり情報発信していけばこれだけ人口減少問題が深刻化しなかったと反省していますが、要は、心の問題です。私たち自身が故郷にもっと自信をもたなければならないと思っています。

（土居） 人口減少は仕方がない部分もありますが、自信というのは外部からの刺激で持てるだろうとも思っています。逆に言えば、外部からの刺激を受け入れなければ目覚めません。

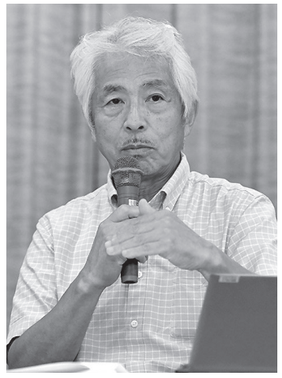
これからは若者中心の市政運営をお願いしたい。介護が必要な人の身元保証人は現役をリタイアした直後の方が多いようです。超高齢者は高齢者に任せましょう。まちづくりは若者に任せましょう。識者を呼んで、全国の事例を紹介してもらいながら、定期的に「こういう町を目指そう」と議論できる若者中心のサロンができると良いと、つねづね思っています。

都市部の施設入居待ち高齢者を伊豆へ

（中山） 志賀先生は和歌山県田辺市での勤務経験がおありです。紀伊半島は伊豆と状況が似ているように思いますが、伊豆の医療や疾病の特徴はありますか？

（志賀） 私は和歌山県出身で、大学を卒業して10年近く紀伊半島南部の過疎地域で診療してきました。医療の面では伊豆と和歌山はほぼ似通っており、どこも同じように困っています。土居先生から若者をなんとかというお話がありましたが、伊豆市で若者を探すのは大変で、日中、まちを歩いていても若者にはぶち当たらない（苦笑）。

伊豆市は子育て全力宣言をしていますが、今、介護を必要とする高齢者を面倒みているのもリタイア世代です。伊豆市の高齢者はこれから減っていくでしょう。高齢者施設はほぼ充足していますが、伊豆市は若者も年寄りも減っていくまちになるのです。もちろん医療は最後まで残ると思いますが、都市部の高齢者をぜひ伊豆市内に引っ張ってきたい。たとえば静岡市にも赤十字病院がありますが、静岡で順番待ちしている要介護者を「伊豆市なら空いていますよ」と呼びたい。東京からも呼びたいですね。ご家族も1時間あれば面会に来れますので、月に1回面会に来て、ついでに温泉に入ってのんびりしてもらえたら、と考えています。



志賀 清悟 氏

人口5,000万人時代までに出来ること

（菊地） 土居先生と志賀先生のお話はぜんぜん矛盾していません。要は、意思決定はこれからの若者にまかせようということです。

以前、女川町（宮城県）に視察に行ったとき、39歳の市長が震災復興に尽力しており、ビックリしたのは町民の総意で「60歳以上は口を出さない」というしくみをつくったこと。日本経済の

ピークが1994年だとすると、団塊世代はそれまで失敗を経験せず、今の若者は1回も成功を経験していない。まったく価値観が違うのです。その意味でも意思決定はせめて40～50代ぐらいにしなければ、と思います。以前、婚活イベントの企画で「ディスコでもやったらどうだ？」と提案したら、「市長、ディスコって何ですか？」と言われ、二度と口を出さないようにしようと肝に銘じました（苦笑）。

2100年の日本の人口は5,000万人になるといわれます。首都圏以外が2,500万人になる。すさまじい減少具合です。ただしそれまでの間、マーケットとして高齢者の消費力を活用しながら、75歳ぐらいまでアクティブに働いていただきたい。今はそういう意味で、体制移行の期間であると自覚しています。

（中山）今、よく言われているバックキャスティングの発想―過去を前提とせず、こうありたいという理想から始めるということですね。

（土居）私の危機感はＡＩの発達のすさまじさですね。ビジネスに活用し、事業の効率化やサービスの質が向上できたとしても、“人間関係のうるおい”は、どうなるのでしょう。人間の手による仕事―たとえばモノづくりの職人さんは道具によって技が培われたと聞きますし、ふだん使っているものから受ける影響は大きい。ＡＩについては、どの情報サイトを見ても、経済効率や仕事の効率が上がる話しかありません。肝心要な部分、ＡＩを活用することによってＡＩからどのような影響を受けるでしょうか。ＡＩの活用によって“人間関係のうるおい”が豊かになるでしょうか？

土居 弘幸 氏

伊豆は日本の文豪の心をつかんで離さない地域でした。社会的に弱い人に寄り添う地域はどこにでもあると思いますが、文豪に寄り添える伊豆の心情のような場所はなかなかありません。この伊豆の心情を分析してＡＩに組み込むことはできないだろうか、というのが私の妄想です。

（菊地）先日、湯の国会館で高校の先輩に会いまして、彼は露天風呂で「この季節は虫の音がいいねえ」としみじみくつろいでいました。狩野川の水の音と虫の音・・・繊細な自然と情感を感じるのが日本人の特性であり、これが心身を病んだ文豪を惹きつけたわけです。この、風待ち港のような伊豆半島の魅力は変わらないと思います。

医療従事者の人材不足

（中山）看護師が重要な時代になるというお話、志賀先生はどうお考えですか？

（志賀）伊豆といっても広く、二次医療圏という考え方もあり、ここは駿東田方という医療圏にあたりますが、もう少し細かく考える必要があるでしょう。順天堂以北は心配していないのですが、順天堂以南はいつ医療が崩壊してもおかしくない地域です。

土居先生のお話にあったように看護師は非常に重要な存在になってきます。医師はある程度ＡＩで対応できますが、看護師はそうはいかない。現状、看護師不足は深刻で、一刻も早く人材を集めなければなりませんが、医療介護施設側にそれだけの余力があるでしょうか。何らかの形で施設を集約し、いろいろな知恵を出し合いながら医療従事者を確保しなければ成り立たない地域になっています。

（中山）土居先生がおられた岡山ではどうですか？

（土居）医師不足の医療過疎地域で医師を呼び戻すのは難しいですね。町の開業医の後継者もままならない状況です。病院の勤務看護師もちょっと疲れていますね。伊豆では看護師の能力を活用する新たなシステムをつくり、看護師が診療以外の問診等をできるようにしたら、と思います。来てくれそうにない医師をあてにする妄想は捨てるべき。今ある小道具を活用するため、何を規制緩和すべきかを考えるほうが賢明です。

伊豆を訪れる人は 13市町共通のお客様

（中山）伊豆半島13市町全体を考えたら、自治体はどうすべきでしょうか。

（菊地）16年半、市長をやってきて思うのは、なぜ伊豆はこんなにバラバラにやっているんだろうということ。鈴木知事が市長を務めておられた浜松市は、国や県へも市長とスズキの社長がお2人でガンガンやっていたでしょう。こっちは13人バラバラで行くのです。やはり皆でしっかり意思統一をし、市町村合併はないまでも広域連携していかなければ力になりません。

伊豆全体の経済規模は2兆2千億円といわれます。アンケート調査等で試算すると、1,000万人の宿泊客と4,000万人の観光交流客の消費効果が6,500億円といわれます。4,000万人の観光客が一人1万円使ってもらえたら4,000億円になります。伊豆半島に4,000億円の製造業を誘致できますか？観光客がお金を落としてもらえたら予算ゼロで達成できるのです。

菊地 豊 氏

修善寺駅で「お時間がありましたら戸田にもどうぞ」、下田でチェックアウトするお客様に「東伊豆へ通ってお帰りになったらいかがでしょう？」とひと言声を掛け、そのお客様が2～3時間寄り道したら、1,000円2,000円は落としてくれるでしょう。各市町がバラバラで「うちに泊まって帰ってくれればいい」ではなく、伊豆半島のお客様は13市町共通のお客様だという発想でやれたらなと思うのです。

（志賀）菊地市長が冒頭で、これだけ医療に恵まれた地域は日本でも珍しいと言っていましたが、そのありがたみを十分に理解されていないとつくづく思います。富士山がいつも見えているからありがたみを感じないのと同じ。「これが当たり前

の医療でそれ以下になることは許さない」では今後の医療は成り立っていけません。とにかく住民の理解が必要です。

医療ツーリズムを盛り込んだ伊豆ならではの観光ストーリーを

(中山) 医療ツーリズムの関係で乳がん検診のお話が出ましたが、実現性はどうでしょうか？

(志賀) 医療ツーリズムは医療経営者からみればおいしい話です。コロナの前はかなり多くの中国人富裕層が入ってきて、医療ツーリズムの依頼もたくさんありました。乳がん検診は専用機器が必要で、かなり高額です。どこまでペイできるか見通しがたたず、日赤本社が二の足を踏んでいたときにコロナで白紙になってしまいました。

外国人専用ではなく伊豆市に観光に来たすべての人を対象に、旅館のチェックアウト後に気軽に検診できるようなしくみは魅力的だと思います。

(菊地) フィンランドでジオパークの会議があったときにアイスランドまで足を伸ばしてみました。あの国は国土のど真ん中に火山があり、いつかはプレートが割れるそうですが、ブルーラグーンという世界一の露天風呂がある。ヨーロッパの温泉地といえばドイツのバーデンバーデンが有名ですが、あそこも完ぺきな観光地です。

比べて伊豆はどうでしょうか。おいしい食材があり、箱根や軽井沢にはない海があり、田畑があり狩野川がある。最も健康的な料理といわれる和食の食材はすべて地元でそろう。日本独特の温泉の入り方プラス健康診断はいかが？というストーリー作りが可能です。そのためには1泊ではなく3～4泊してもらえるようなプログラムが必要でしょう。外国人向けには1週間泊まって銀座に買い物に行くというようなメニューがほしいですね。

伊豆全体で声を上げよう

(中山) 最後に伊豆と医療田園都市構想について、これだけは必ず、ということをお一人ずつお願いします。

(志賀) 細かいことはたくさんありますが、一つだけ挙げるなら、“サブ順天堂”の医療をどう守るか、ですね。順天堂よりも北側に住む方々と一緒に考えたいと思います。

(菊地) 高速道路も鉄道もない半島地域をどうするか、ですね。生き残るにはやはり文化です。ＩＣＴ技術やＤＸを導入するなら、ロボットではなく人間の心をはぐくむ教育をしなければならない。文学、音楽、映画でもいい。最先端技術は、自然や大地を守り人の心を育むために、ということをしっかりやっていきたいですね。

(土居) 羽田空港ではなく静岡空港を観光拠点空港にするためにも、大型荷物のチェックインを13市町でなんとかできないでしょうか。簡単に実現できると思うのですが、来年の今頃までにぜひ実現してください。

(菊地) 新幹線のぞみが5分おきに走れるのは日本だけです。ごみを捨てない日本人だから実現可能で、電車も駅もゴミだらけで床がベタベタしているような海外の鉄道では不可能です。ヨーロッパ駐在時、ロンドン・パリ経由で来る荷物は壊されるか盗まれるかでした。ミュンヘンでトランジットしようと思ったら、私の名前入りの荷物が堂々と盗まれる場面に出くわしたこともあった。それに比べたら、治安が良く犯罪が少ない日本で、通関のシステムも楽になってきた状況ならば、「我々がしっかりやります」と決断すれば不可能ではないでしょう。

(中山) 伊豆半島全員で声を上げようということですね。ブランドを生み出すのはさまざまな地域資源を足し算ではなく掛け算です。外の人に発信してもらうことを前提に、伊豆が一つになるしくみを医療田園都市構想としてまとめ上げられたら素晴らしいと思います。

今後も懇話会ではこの伊豆地域が世界から称賛される地域になるための議論を進めていきたいと思っています。今日はありがとうございました。

〈出演者プロフィール〉

菊 地 豊（きくち・ゆたか）氏
伊豆市長

田方郡中狩野村（現伊豆市）出身。1981年防衛大学校卒業後、陸上自衛隊入隊。国際モザンビーク平和維持活動、在ドイツ日本国大使館防衛駐在官、第５普通科連隊長、内閣衛星情報センター主任分析官などを歴任、2007年一等陸佐で退職。2008年４月伊豆市長に就任し、現在５期目。

志 賀 清 悟（しが・せいご）氏
伊豆赤十字病院 名誉院長

自治医科大学医学部卒業後、紀南総合病院小児科、順天堂大学静岡病院新生児センター長、伊豆赤十字病院 院長（2015年～）などを歴任。現在、伊豆赤十字病院 名誉院長（2022年～）。

中 山 勝（なかやま・まさる）氏
サンフロント21懇話会TESS研究員

静岡産業大学経営学部特任教授、総合研究所所長。一般財団法人企業経営研究所理事。島田市（旧金谷町出身）。慶應義塾大学大学院経営管理研究科修了（MBA）。スルガ銀行入社後、財団法人企業経営研究所（現、一般財団）にて常務理事、理事長を歴任。2021年４月より静岡産業大学経営学部客員教授、2024年４月より現職。この間、日本大学国際関係学部非常勤講師、静岡県市町の委員長他を務める。専門は、マーケティング、経営戦略、地域経営。

2024年度総会

中長期的視点で継続的に取り組む提言・支援活動

―未来の都市景観発信、地域創生につながる持続的発展と新産業創出、観光創造・文化力向上、動物との共生

日時　2024年6月24日(月)　　会場　みしまプラザホテル

サンフロント21懇話会は6月24日、みしまプラザホテルで2024年度総会を開催した。会員の企業経営者、県・市町長ら行政関係者、県議等が出席し、本年度の活動方針案を承認した。
記念講演では経営学者で一橋ビジネススクールPDS寄付講座競争戦略特任教授の楠木建氏が「逆・タイムマシン経営論」と題して記念講演を行った。

主催者挨拶

静岡新聞社・静岡放送社長
大須賀　紳晃

本日は大変お忙しい中、2024年度総会にご参加いただき、誠にありがとうございます。

静岡県知事選挙が終わりましたが、県政のリーダーが代わり、県東部伊豆地域をはじめ、県全体をどのように舵取りしていくのか関心が高まるところです。経済文化等さまざまな面で躍動感が増し、県民の心も懐も豊かになり幸福度が高まるための施策を公約にされていましたので、大いに期待したいと思います。

新型コロナウイルス後の日常が戻り、経済活動も復活しつつあります。一方、物価高等々で生活を取り巻く環境は変化し、企業活動にもさまざまな判断が迫られております。本日の記念講演では講師の楠木建先生に、技術革新への対応等、企業のこれまでの経営判断を振り返り、これからの判断に役立てる「逆・タイムマシン経営論」についてお話いただきます。ぜひともご期待ください。

当懇話会の活動は今年で30年目を迎えました。来年6月の30周年記念総会に向け、さまざまな準備を進めております。地域活性化策の提言団体としての歴史を重ね、ここまでいくつかの提言を実現させることが出来ました。これもひとえに会員の皆さま方の熱意とお力添えのお陰です。

今後も地域の方々を主役に、地域に密着し、活性化に資する提言や研究活動に努めてまいりたいと思っております。会員の皆さま方のより一層のお力添えをお願いし、ご挨拶に代えさせていただきます。

懇話会代表幹事挨拶

静岡中央銀行
代表取締役社長(当時)
清野　眞司

サンフロント21懇話会は今年で30年目を迎えました。この間、静岡県東部の各エリアそれぞれの地域の特徴を生かした活性化の提言など、官民一体となって取り組んでまいりました。これもひとえに会員の皆さまのご協力のおかげであり、改めて感謝申し上げます。

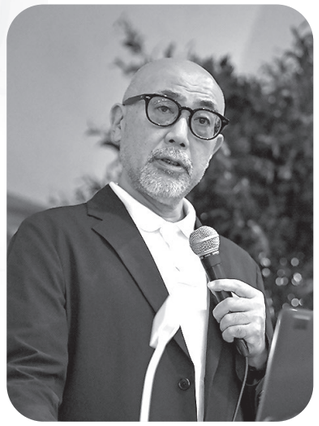
日経平均株価は3月に史上最高値を記録して以来、最近では3万8千円台で足踏みが続いております。昨年からの経済状況はゆるやかに回復しつつあると日銀短観でも示されており、企業は政府の要請に基づいて賃上げを実施し、政府も定額減税を実施しました。これらの要素が景気浮揚につながることを期待するものであります。

当地域では昨年来、JR沼津駅周辺の再開発、三島駅南口東街区の再開発、伊豆縦貫道の延伸等、地域の未来を築く計画や事業が進んでおります。当懇話会もこれらを推進するとともに、超高齢化社会においても住民が安心して豊かな暮らしを享受できる医療田園都市構想のプロジェクト推進にも重点的に取り組んでまいります。また、今年2月の富士山地区分科会でも取り上げた県東部地区の動物愛護拠点施設開所に向けた動物愛護共生に向けた基盤づくり等も盛り込み、提言や情報発信に努めたいと思っております。

これら計画や事業は県東部の未来の重要な礎となるものです。県東部をより活力ある地域にするために、柔軟で独自性に満ちた新しい発想が求められます。この総会の場に限らず、いつでも皆さまの忌憚のないご意見を賜ればと思っております。よろしくお願いいたします。

記念講演

逆・タイムマシン経営論



講師
経営学者／一橋ビジネススクールPDS
寄付講座競争戦略特任教授
楠木 建 氏

新聞雑誌は10年寝かせて読め

私は競争戦略をテーマに仕事をしておりますが、暫く前に思うところがあり、『逆・タイムマシン経営論』という本を書きました。

孫正義さんがよく「タイムマシン経営」とおっしゃっていた時代がありました。インターネットが登場した頃ですね。未来はすでにどこかで実現していて、シリコンバレーにある先端技術を日本に持ってくればいいというような理論です。私が考えたのはその逆で、未来というのは孫正義さんでも正確には予想できません。もし予想できていたらソフトバンクグループの業績はあんなに乱高下していないでしょう。

一方、過去には現在に至るまで事実が連綿と積み重なっています。メディアは連日連夜ありとあらゆる情報を発信していますが、何も今に始まった話ではありません。たまたま今は「生成AI」や「脱炭素」が話題になっていますが、これまでもずっとその時々の多くの人が注目する重要問題を取り上げ、発信してきました。『逆・タイムマシン経営論』を書くとき、たまにはそういうものを見返してみるのもいいだろうと、新聞雑誌の過去記事を戦後ぐらいまで遡ってみました。

一番多く目を通したのが1969年創刊の「日経ビジネス」です。日本の経営者が一番読んでいる雑誌といわれていますね。創刊号から最新号まですべて読んでみたところ、どうも“同時代性の罠”というものが見えてきました。今の生成AIのような旬の言説ほどステレオタイプ的なモノの見方に毒され、それがバイアスをかけるものですから、事実として本当に皆が変な判断をしている。それが過去記事を読めば一目瞭然だったのです。

ウォーレン・バフェットは「潮が引いた後で、だれが裸で泳いでいたかが分かる」と言っています。まったくその通りで、皆さんは未来が気になるけれど、たまには過去を遡ってみましょうということです。

何がいいかといえば、時間の経過によるデトックス効果。そこに本質的論理がむき出しになり、誰でも本質を考えることができるようになるのです。潮が引いた後で、誰が偽物で誰が本物かが分かるということですね。

『逆・タイムマシン経営論』のメッセージをひと言でいえば、「新聞雑誌は10年寝かせて読め」です。日経ビジネスの最新号を読んでも大して面白くもありませんが、10年20年後になればどのページを読んでも勉強になるし、広告1本だけでも考えさせられるでしょう。

同時代性の罠―飛び道具トラップ

多くの人が本質を見極めようと言いますが、本質をどういう意味で言っているのでしょうか。辞書的には「物事の基底にある性質」「そのものの本来の姿」とありますが、私が考える本質とは「そう簡単には変わらないもの」。これこそが経営者にとって一番頼りになる本質だろうと思います。そこで歴史が本当に役に立つ。歴史は変化の連続だからです。本当に変わらないものは、変化を追いかけなければわかりません。変化を振り返ると初めてそこに一貫して変わらないものが見えてくる。これを「変化の逆説」と言います。

同時代性の罠を3つ挙げてみました。まず一つ目は「飛び道具トラップ」。その時々で目を惹くテクノロジー、経営トレンド、ビジネスモデルに飛びつくということです。

デジタルやITの分野では、飛び道具っぽいものが現れては消えていますが、戦後80年間、飛び道具のせいで、ずーっと「仕事がなくなる」と言われ続けてきました。1956年にはオートメーションで仕事がなくなる、1965年はコンピューターで仕事がなくなる、1989年はSIS（戦略情報システム）で仕事がなくなる、1995年はインターネットで仕事がなくなる、1996年はERP（総合基幹業務システム）で仕事がなくなる、2017年にはAIで仕事がなくなる。今は生成AIで仕事がなくなると言われ続けながら「人手不足だ」と言っているのはどういうことでしょうか。我々の祖父母の時代、ロボットが出てきて工場の自動化を超えて事務の自動化も始まりました。数年前のAI登場の時とまったく同じです。それでも産業革命以来、新しい技術革新が雇用を減少させたことは一回もありません。

SISブームの時、ソフトウエアやツールを売っている人にとっては飛び道具サプライヤーとして商売の大チャンスとばかりワーワー騒ぎ、ITベンダーがバンバン広告を打つ。この年のベストセラーはほとんどがSIS関連本でしたが、SISは“死す”運命でした。

そうこうしているうちにERPが登場し、必ず出てきたキーワードが「秘密兵器」「仕事がなくなる」。共通しているのは、新規性や即効性がありそうなものほどトラップを発動しやすいということです。一歩引いて起きていることをみると「手段の目的化」が起きているのですね。経営の問題の7割がこれで、放っておくと手段は必ず目的化してしまいます。本来の目的と手段の関係を取り戻すことこそ、経営者のリーダーシップではないでしょうか。

Adobeがサブスクで成功した理由

最近の例ではサブスクリプション。今は「サブスク」と4文字に短縮されていますね。コンプライアンスも「コンプラ」。サステナビリティも「サステナ」。こんなふうに短縮され出すと、手段の目的化にはイイ感じでも、イヤな感じに陥ってきます（苦笑）。

この手の話は、華々しい成功事例とセットで登場します。サブスクリプションの初期に多くの注目を集めたのがAdobeの戦略展開でした。もともとパッケージソフトの売り切り商売だったのがクラウドに行き、サブスクになるとユーザーの数が増え、売上は上がり利益も右肩上がり。これはこれで大変優れた戦略ですが、Adobeはサブスクに移行する5年10年15年前から強力な商品を磨き上げた上でのサブスクリプションだったのです。サブスクそのものというより、Adobeの戦略の成功ですね。その戦略に固有の文脈があり、その上にサブスクを位置づけた。どういうことかといえば「粘着性」です。

クリエーターやデザイナーの業界ではAdobeのソフトはもはや標準のソフトを超えて業界のインフラを提供しているといってもいいでしょう。業界の求人情報をみれば「Adobeのフォトショップを使えること」が採用条件になっています。ということはユーザーのスイッチングコストが極めて高い。その上でサブスクに行くので、当

然ながら解約率も極めて低い。売り切りの時は最初に高額を払わなければならなかったので、フリーランスの若手は手が出せなかったのですが、サブスクリプションになったことで一回に払うお金が少なくなり、ユーザーは増え、売上も伸びた。これらはAdobeの戦略の中で起きたことです。

愚行の元凶は似ても似つかぬものをマネすること

まったく異なる戦略を持つ業界が、「これからはサブスクの時代だ」と言いながら実際にやってみて「ダメだこりゃ」状態になっている例はいくつもあります。たとえば焼肉チェーン店。サブスクはお得だ、安すぎる、3回利用すれば元がとれるということで連日連夜客が押し寄せ、腹一杯喰い、予約が取れなくなってサブスクを休止しました。ちょっと考えれば分かることだと思うのですが、そこが飛び道具のトラップたるゆえんでしょう。

サブスク（月額課金）というしくみは昔からありました。これが本当に儲かるしくみならば静岡新聞社も儲かっていたでしょう。大元のメカニズムは文脈剥離にあると思います。

大ヒットコンテンツである鬼滅の刃に「一番弱い人が一番可能性を持っているんだよ」という台詞があります。私の好きな三島由紀夫は「やたらに人に弱みをさらけ出す人間のことを、私は躊躇なく“無礼者”と呼びます。それは社会的無礼であって、われわれは自分の弱さをいやがる気持ちから人の長所をみとめるのに、人も同じように弱いということを証明してくれるのは、無礼千万なのであります」と言っています。三島のこの言葉に鬼滅の台詞を被せると、何を言っているのかまったくわからない。こういう現象を文脈剥離といいます。

華々しい成功事例が出てくると、なぜその事例が商売として競争の中でうまく行っているのか、成功のストーリー全体というよりも、多くの人が注目する要素＝ここではサブスクばかりに目がいき、飛び道具サプライヤーやメディアが「これからはサブスクだ」と言い始める。そこに同時代のノイズが起こり、「これが新しい時代の必殺技だ、乗り遅れるな」となるのです。

もともと某企業の戦略ストーリーの一要素だったものが、その文脈から剥がされて、あたかも万能の飛び道具のように過大評価され、それをまったく異なる文脈を持つ自分たちの商売にコピーペーストしてみたら、まったくうまく行かないどころか、かえってパフォーマンスを落としかねない。こういった状況を飛び道具トラップと言っています。サミュエル・ジョンソンという人が「愚行の原因は似ても似つかぬ者を真似することにある」と言っていますが、まさにそのとおりでしょう。

トラップに引っ掛かりやすい人

どんな人がトラップに嵌りやすいかというと、ヘタに勉強熱心で新しいことに興味を持って知ろうとする人ですね。経営者はとにかく多忙で、毎日断片的な情報を次から次へとチェックし、ひとつひとつの戦略の文脈まで目が行かない。また、せっかちな人ほどすぐに役立つものはないかと探す。こういう人も嵌りやすいのです。残念ながら、すぐに役立つものほど、すぐに役立たなくなるというのが鉄則です。

行き詰まっている人ほど飛び道具メイドはひとつの光明に見え、これで局面が打開できるのではないかと思ってしまう。また専門性の高い分野の担当者ほど自分の担当分野で頭がいっぱいで、商売全体まで目が向かない。これは本来経営者の役割ですが、しばしば代表取締役担当者（CET＝チーフエグゼクティブ担当者）のような経営者がいて、代表取締役のルーティーンを回しているだけで何かがあれば担当者に丸投げ。これが最悪の組み合わせです。いろんなことを知っているが自分の担当分野で精一杯。これに危機感があって焦っているが何かあれば担当者丸投げのCETが組み合わされば、たちどころに飛び道具トラップ発動、というのが歴史の知るところであります。

現在、飛び道具の“無差別級チャンピオン”がDXです。先だってDX、CX、SXを全部載せたラーメンのような本を見つけましたが、それだけ皆さん関心があるようですね。もちろんDXは非常に重要ですが目的ではありません。利益を獲得する手段として使いでがあるわけで、手段が目的になってしまっては意味がない。DXはこれまでよりもコストが減り、新しいお客さんが獲得できる。それ以上でも以下でもありません。極論を言えばDXなしで新規顧客をガンガン獲得できれば何の問題もありません。

大企業に行くとDX推進担当のような人がいて、こういう話をするとイヤな顔をされますが、彼らは担当者ゆえにDXが目的になるのは何の問題もありません。ただそれは経営の目的とは違います。

戦略ストーリーを示せ

当たり前ですが、飛び道具トラップが起きることを逆回しで文脈から考えてみることが重要です。経営者が自分の商売をこうやって進めていこうという戦略ストーリーを示さなければ何も始まりません。

その際、参考になる事例は世の中にたくさんあり、皆が注目している要素だけでなく、なぜその商売が全体として作動し、競争の中で儲かっているのか、戦略の中のストーリーを見つけるべきだと思います。そこで得られるものは、飛び道具的なものを生半可な知識ではなく、「ああ、要するにこういうことなのか」と一段階抽象化させた論理です。文脈を飛び越えて自分たちの商売に本当に役に立つのは、そうした論理なのです。

今ならChat GPT。基盤技術なので多かれ少なかれ需要はあると思いますが、そういう時こそ、どういう戦略で使っていくのか、経営者の戦略構想がモノを言います。ひっくり返していえば、そんなギンギンギラギラな飛び道具がなくても、ちょっとした違いをつなげるだけで全く新しい儲け筋が見えてくる。これこそが戦略の醍醐味だと思うのです。

AmazonにNOと言える戦略ストーリー

トラスコ中山という会社をご存知でしょうか。工事現場で使用するありとあらゆる間接資材を扱う卸業者です。間接資材の卸と聞いて儲かる要素があまりなさそうに聞こえますが、バッチリ成果を上げています。

取扱品目はとんでもない種類で、ネジやクギだけで何百種類もあり、それぞれに決まった用途がある。卸ですから直接のお客様は小売業者です。もちろん工場に出入りする機械工具商社はいっぱいありますし、Amazonやモノタロウのようなｅコマースも伸びています。そこに卸しているのがトラスト中山で、社長の中山さんはとにかく倉庫が大好きで、ちょっと目を離すとすぐにでっかい倉庫を建てます。

中山さんに訊いたところ、「うちは在庫回転率を一切みません」と言います。一般に卸業とは在庫回転率を向上させることで効率を良くして儲けるというのが定石ですが、「在庫回転率は100％こちらの都合。お客様の価値とは何の関係もない。そんなものを追求し、何の意味があるのですか」と。

重視するのは在庫回転率ではなく在庫出荷率で、出荷率は90数パーセント。これは極めて幅広く在庫を揃え、お客様から注文が来たら即納できるということです。中山さん曰く「この商売のお客様のニーズは3つだけ。①すぐ持ってこい、②今持ってこい、③いいから持ってこい」だそうで、在庫出荷率が高いということは間違いなくお客様の価値向上になっていますよね。

物流も自分たちでまかないます。受注したものをAmazonの倉庫まで運んで戻ってくるだけなら物流業者に任せた方が、効率がいいに決まっていますが、トラスコ中山のトラックは受注に関係なく路線バスのように決まった時間に決まったルートを常時グルグル廻っています。客であるAmazonからしてみたら、軍手1ダース発注したらバスの時間を確認すればいいというわけです。

Amazonの担当者はしょっちゅう中山さんのところへやってきて価格交渉しているそうで、「おたくから仕入れるとうちはまったく利益が出ない。価格を見直してくれませんか？」と言うそうです。中山さんは「それはおたくの値付けが間違っているんだ」と追い返す。「顧客に対して最大のメリットを出すことがうちのポリシーです、そこを考えて価格見直しを」と食い下がると、「それはAmazonさんのポリシーであってうちのポリシーではない」と突っぱねる。なぜ今どき、Amazonのような会社がトラスコ中山に依存しているのか不思議でした。

Amazonの在庫能力を考えたらメーカーから直接仕入れたら卸に頼る必要はないように思いますが、考えてみると異様に多品目の分野で直接メーカーから仕入れるとなると、ネジだのクギだの軍手だのという段ボールが毎日何百個と倉庫を占領する。納品だ請求だといちいちやっていられないし、そんなにたくさん売れるものでもない。こういう分野に参入する上で、Amazonにとってトラスコ中山は非常に頼りになるパートナーということです。

もはやトラスコ中山は卸でも何でもなく、この分野で物流のハブを創り、Amazonもモノタロウも商社もすべて自分たちの売り子にするという戦略ストーリーを持っています。こうした独自の戦略を持った上でDXがモノを言っているわけです。「トラスコが気に入っているという客は最悪な客。すぐに気が変わる」「トラスコとだけは商売したくないが仕方ないという客が最高の客」とは中山さんの名言です。

経営判断を危うくする“激動期トラップ”

「激動期トラップ」というのは、とくにコロナ禍において日経ビジネス等に「今こそ激動期」と言いたくて仕方がない“激動期おじさん”たちが出てきて「戦後最大の危機」「100年に1度の危機」と煽ること。日経ビジネスは1969年の創刊ですが、今回のコロナ騒動は戦後23回目の「戦後最大の危機」で、11回目の「100年に1度の危機」だそうです。それから2年後に24回目の「戦後最大の危機」になったのがロシアのウクライナ侵攻です。

どういうことかといえば、答えは極めてシンプルで「それは人間社会だから」。地球という限られた時空間でこれだけの多くの人間が生きていて、それぞれに利害を抱えている社会に、絶対に安定など存在しません。それが証拠に、日経ビジネスは「今こそ平常期」という記事を書いたことがありません。毎年毎月毎週、「今こそ激動期」と言い続けているのです。

激動とは論理的に言って連続しません。つまり、今がものすごくフツウということ。もし人間社会がそんなに長期的に安定するなら、それは間違いなく「100年に1度の危機」が起きていると言わざるを得ません。

私は人間の歴史上、今が最も安定していると思いますが、それは技術にしても制度設計にしても、基本的に不確実性を削減する方向でのみ進化しているわけで、その恩恵を我々が受けていると言っていいでしょう。“激動期おじさん”にどうするか訊くと「判断が難しい」という。なぜかと訊けば「激動期だから」と。「その難しい判断をするために、経営者は存在しているのでしょう？」と言い返したくなりますが、激動期おじさんは一生懸命変化を追いかけるうちに目が回ってしまうんですね。目が回っている人に冷静な判断やまともな意思決定はできません。

私が日経ビジネスを読んで改めて感動？したのは、この雑誌では毎年〈産業革命〉が起きていることです。めったに起きないことを革命というはずですが、毎年起きているというのは需要があるところに供給があるわけで、よっぽどこういう話を読みたい・聞きたいという人が多いのでしょう。

似たようなトーンの話で、このところ聞かれるのは〈商社3.0〉という物言い。ようするに2.0からまったく新しいフェーズに入り、すべてが変わるというニュアンスを出す表現です。こういうことを言う人に、2.0との本質的な違いは何かと訊いても納得のいく答えは一度も得ていません。高校球児に“甲子園に行くぞ”とハッパをかけるようなもので、つまりは〈掛け声〉なんです。掛け声をかけている分には何の問題もありませんが、掛け声だけでは甲子園には行けません。

究極の例が〈ソサエティー5.0〉。一応、我が国の政策の一つです。ソサエティー1.0が狩猟社会、2.0が農耕社会。3.0が工業社会、4.0が情報社会と来て、ソサエティー5.0は何かといえば、「新しい社会」だという。腰を抜かしました。仮にも一国の政策を担う大人がガン首揃えてこれです。純度100％の混じりっけなしの〈掛け声〉ですよね。

私はリーダーがやってはいけないことの一つに「掛け声をかける」があると思っています。掛け声は何の戦略も構想も実行もない人の逃げ場です。

遠近歪曲トラップの典型―人口減少問題

最後に「遠近歪曲トラップ」について触れておきます。これもよくある人間の思考バイアスで、遠くに見えるものはよく見え、近くにあるものは粗が見える。たとえばシリコンバレーは創造性に溢れ、イノベーションが生まれる素晴らしい場所に見える。もちろんそういう面もありますが、シリコンバレーにはまったく創造性のない会社もたくさんあります。

日本にいれば、さまざまな課題や欠点がよく見えます。たとえば日経ビジネスには「日本的経営が崩壊しつつある」という引用がある。いつの日経ビジネスかといえば、今から48年前です。半世紀前もから「日本的経営は崩壊する」「揺らぐ日本的経営」と言っているのです。半世紀も揺らいできたの？って話ですよね。しかも未だに「崩壊しつつある」と言う。まだ崩壊していないの？日本ってスゴいなって話です。

遠近歪曲は時間軸でも起きます。「昔はよかった」「今は問題が山積しているように見える」というバイアスです。その究極が少子高齢化による人口減少の問題で、今世紀に入ってから少子化・人口減少が日本最大の課題だというコンセンサスが成立しています。

今から10年ほど前の日経ビジネスには「なぜ抜本的な対策が打たれなかったのか」とありますが、その理由は極めてハッキリしています。それに先行する百数十年間は一貫して「日本最大の課題は人口が多すぎること」だったからです。こんな狭い国土に人口が多すぎることが諸悪の根源で、人口さえ減ればすべての課題が解決し、素晴らしい国になると言い続けた。日本は百数十年間かけて、なんとか人口を減らそうとしてきた国なのです。

たとえば大正期までは物理的な人口の移動しかなく、移民は国家事業でした。政府がコストをほぼすべて負担し、専用の港を作り、移民船を出し、南米や西海岸に送った。しかも日本は全村移民＝ある集落が全員まるごとみんなでパラグアイに行くという独特な方法を採りました。そのような国民的コンセンサスが成立していた理由は、シンプルに食べられなかったからです。

明治以降の日本の人口爆発は大変なもので、国土の7割が山で耕作できないため、地域によっては人口増加に食糧事情が追いつかなくなり、西日本とくに岡山や長崎あたりでは本当に食べられないという事態に陥り、全村移民を選択せざるを得なかった。この延長線上に満州移民があり、その先にあの戦争の大失敗がありました。明治期以降の人口爆発が日本にとって最大の課題だったわけです。

人口問題は減っても増えても“諸悪の根源”

戦後、日本に普通選挙法が施行され、女性の政治家が登場すると、女性の働き方改革や社会進出を訴えるわけですが、女性たちが旗印にして訴えたのが産児制限でした。とにかく女性が子どもを産まない国にしなければならない、次から次に子どもが産まれれば女性は家庭に縛り付けられ、一向に社会進出できないと。

高度経済成長期にもさまざまな問題がありましたが、その根源は狭い国土に人口が多すぎるということです。田中角栄が国民的人気を集めたのは、日本列島改造論という政策でした。新幹線のような公共交通網を地方まで広げ、地方に人が流れれば大都市の人口減少を先送りできるのではないかというもの。1980年ぐらいまで日本の課題は一貫して人口が多すぎるということでした。

その明治以来の国家的宿願である人口減少が、今、ようやく実現できたわけですが、いざ本当に人口が減ると、「人口減少こそ諸悪の根源」だと言い始めた。市場は縮小し閉塞感が生まれるという。つまり減っても増えても諸悪の根源だということです。

日本だけではありません。経済的に成熟する国では非婚晩婚化が進み、メガトレンドになっています。所得が少ないと子どもを産むのをためらうから少子化になるという人がいますが、そんなデータは皆無です。都道府県別にみて出生率が高いのは福井県、富山県、鳥取県、沖縄県といったところで所得とは何の関係もありません。

少子化の問題は非婚晩婚化であり、根本的に解決するのはすでに実証化されています。すなわち婚外子を認めるということ。世界で一番婚外子率の高いフランスは、65％が婚外子です。つまり両親が制度的な結婚をしている子どものほうがマイノリティなのです。北欧でも50％を超え、家系の概念が重いドイツでも35％です。

日本で短期的に人口減少を止めるとしたら、間違いなくこれしかないでしょう。問題は、日本の文化が婚外子を許容するかどうかです。日本の婚外子率は2、3％。子どもを産むなら結婚しなさいという風潮で、選択的夫婦別姓を決めるだけでもこれだけ揉めている国で法改正は可能でしょうか。

このままでは人口7,000万人時代になると言われていますが、7,000万人というのは1945年の敗戦の年の満州を含めての数字で、そんなに昔の話ではありません。あれだけ百数十年間、人口さえ減れば問題は解決すると言い続けてきたのですから、ポジティブなビジョンは描けると思うのです。

経営者に必要なマインドセット

ふつうの人は冬に寒い寒いといい、夏は暑い暑いという。人間はそういうものです。ただ経営者が一緒になって暑い寒いと言っていても仕方ないでしょう。

経営者がやってはいけないのはマクロ環境を嘆くということ。それは本質的に他責であります。経営者に「何が問題か」と訊いて「経営が悪い」と答える人はほとんどいません。昭和時代、ガード下の焼鳥屋で会社や上司の悪口を言うのはものすごく楽しかったものですが、今これをやると、途中で「転職すれば？」と言われ、一気に気分を害する。なぜかといえば自責に戻ってきてしまうからです。

「日本が悪い」「時代が悪い」と言っている分には自責に戻らないから楽で、他責性能最強なんですが、これは単に思考停止しているだけ。そういう人に「いつの時代ならいいの？」「日本じゃなければいいの？」「中国やアメリカならいいの？」と訊きたい。それはそれでとんでもない問題だらけでしょう。

ぜひ昔の雑誌を見てください。どの時代でも成長のひずみとしわ寄せがありとあらゆるところに存在し、「こんなに生きづらい時代はない」と気づくでしょう。「高度経済成長期は希望があった」という人には、それは今だから言えることであって、当時の人にも絶望感があったはずです。何なら「上司が織田信長だったらどうする？」と問いたい。この人のパワハラは殺人で、失敗したら首をはねられますから。

全面的にいい時代いい国なんて存在しません。経営者にとって大切なマインドセットとは、いつでもどこでも外部環境は行って来いでチャラだということ。冬に皆が寒い寒いと言っているときに「いや、少なくとも暑くはないじゃないか」と言えるマインド。これから暑くなっても「寒くはないから今これができる」と言えるのが経営だと思うのです。

今こそスローメディアに向き合え

我々はつくづくファストメディアの時代に生きています。情報が溢れかえっています。それだけに「これはなぜだろう」「どういうことだろう」と考える部分が希薄になっている。情報を知っているだけでは何の意味もない時代になりました。だからこそ経営者には本質を見極める力がますます重要になっています。

ウォーレン・バフェットは「我々が歴史から学ぶべきは、いかに人々が歴史から学ばないかという事実」と言っています。まったくその通りですね。今こそ私はスローメディアと向き合うべきだろうと思っています。

新聞雑誌を寝かせて読めというのは、かつては

ただの雑誌記事だったものが、放っておくだけで本質を考えさせてくれるスローメディアに熟成していて、それが美味しいところだからです。2〜3カ月前の新型コロナの記事をぜひ読んでみてください。早くもいい味になっています。

過去のデータ記事にたどり着くのも簡単な時代になりました。未来はつねに気になるものですが、だからこそいったん過去に遡って本質をつかみ、それを持って未来に向かうバックトゥーザフューチャーです。

皆さん経営には大局観が大切だと言いますが、どうやったら大局観をつかめるのかはわかっていません。その古くて新しい問いに対する私の答えが『逆・タイムマシン経営論』ということです。

〈講師プロフィール〉

楠木　建（くすのき・けん）氏

一橋ビジネススクールPDS寄付講座競争戦略特任教授

経営学者。専攻は競争戦略。企業が持続的な競争優位を構築する論理について研究。一橋大学大学院商学研究科修士課程修了。一橋大学商学部専任講師、同大学同学部助教授、ボッコーニ大学経営大学院（イタリア・ミラノ）客員教授、一橋大学大学院国際企業戦略研究科助教授、同大学ビジネススクール教授を経て2023年から現職。1964年東京都目黒区生まれ。

ラジオマイトーク

令和6年6月2日放送

若者に消防設備士の役割伝え、将来の担い手育成

鈴木　文三（すずき　ぶんぞう）氏

サンコー防災㈱代表取締役、静岡県消防設備協会理事長

主義・モットー▶家内安全、商売繁盛
好きな言葉▶人間万事塞翁が馬、禍福は糾える縄の如し
趣　　味▶バイクツーリング、フィジカルトレーニング
出　身　地▶富士宮市

お話のポイント

♠本社は富士市にあり、建物に付随する火災報知器やスプリンクラーなど消防設備の設計施工、保守点検をしています。一昨年に創業60周年を迎えました。消防設備の役割は消す、知らせる、避難させる、です。

♥県消防設備協会は人材育成や啓もう活動を担います。課題の一つは消防設備士の高齢化。消防設備士は国家資格で、県内にいる約5千人のうち34歳以下は8%。乙種は学歴も実務も不要で誰でも受験できます。工業高校で出前講座を開いたり県立工科短大で選択科目にしてもらったりして若者にアピールしています。

♦もう一つは消防設備法定点検の低報告率。消防本部への提出は義務。本県は全国25位の52・8%で、全国平均以下。都内の調査では、未点検理由の一位が「法律自体を知らない」。商店やホテル、病院など不特定多数が集まる建物の火災はいち早い覚知が最重要です。消防設備が機能しているかが肝です。提出義務の告知に注力し、防災先進県として全国上位を目指したい。社会のデジタル化に伴い、消防行政も報告書提出や防火管理者講習をデジタル化する方向です。

♣学生時代からオートバイ好きで、日本一周をしたことも。

令和6年7月28日放送

建設事業のＤＸ化と、サポート人材育成に努める

石井　肇（いしい　はじめ）氏

㈱石井組代表取締役社長

主義・モットー▶常に謙虚であれ
趣　　味▶ゴルフ、旅行
出　身　地▶富士市

お話のポイント

♠1899年に創業し、今年で125年を迎えました。本社はJR富士駅南側にあります。建築工事、土木工事など建設事業全般を手掛けています。

♥時間外労働の規制をクリアするためにはDX化にいかに対応していくかが業界の共通認識。DX化できない業務をサポートする人材も育成していきたいと思います。

♦現場監督をしていた時、建物の形が毎日変化していくのが楽しみでもあり、完成した時には大きなやりがいを感じました。現場での最後の仕事は富士市発注の複合施設建設。公園設備もあり、幼児からお年寄りまでが集う施設建設にかかわることができてうれしく思いました。

♣CNF（セルロースナノファイバー）の用途開発や実用化に向けた富士市の官民連携「CNFプラットフォーム」にも参加。プラスチックに代わる素材として、環境負荷が少なく、様々な優れた特性を有し、幅広い用途への利用が期待されます。商工会議所青年部（YEG）として、来年11月に「商工会議所青年部全国ゴルフ大会環富士山大会」を近隣5YEGで開催します。全国から1,000人超の参加を目指しています。富士山めがけてかっ飛ばしていただきたい。

令和6年9月22日放送

創業・スタートアップ支援、事業承継支援に注力

五十嵐　邦延（いがらし　くにのぶ）氏

㈱日本政策金融公庫沼津支店長
兼国民生活事業統轄

モットー▶謙虚にして驕らず
趣　　味▶料理、お酒、ドライブ
出　身　地▶東京都府中市

お話のポイント

♠中小企業事業者や農林水産事業者への融資を専門とする政府系金融機関です。一般金融機関の補完が目的で、国民生活、農林水産、中小企業の3事業部制を取っています。県東部を所管する沼津支店は国民生活事業を担い、小規模事業者や創業者、教育資金などの融資をします。

当社をまだ知らない人も多く、関係機関との連携が重要です。

♥重点事業の一つは創業・スタートアップ支援。資金調達が難しい方々に積極的に融資します。また、創業マインド向上を図るため高校生ビジネスプラングランプリも実施し、昨年度は全国から5千超の応募がありました。支店管内ではヤングケアラー支援で審査員特別賞を受けました。

♦事業承継支援も力を入れています。高齢化に伴う後継者不足は社会的課題。小規模事業者の経営資源が円滑に承継されるよう資金面と情報面から支えます。事業を「譲りたい人」と「譲り受けたい人」をつなぐマッチングサービスを令和2年度から全国展開し、コロナ禍もあって相談は増えています。管内でも今年度、成立した事例があります。

♣実家の寿司屋を学生時代に手伝ったこともあり、料理が好き。お酒に合いそうなレシピを見つけては料理を楽しんでいます。

サンフロント21懇話会の 会員情報

■ 新たに入会された方

◇富士スピードウェイホテル … 副総支配人　セールス＆マーケティング担当　鈴木 弘昭

◇あいおいニッセイ同和損害保険㈱ … 顧問　今泉 清司

◇三井住友信託銀行沼津支店 …… 支店長　豊田 俊介

■ 肩書の変更

◇㈱静岡中央銀行…… 清野 眞司　代表取締役社長 → 代表取締役会長

◇土屋建設㈱…… 土屋 龍太郎　代表取締役社長 → 代表取締役会長

◇静岡コンサルタント㈱ … 森崎 祐治　代表取締役 → 代表取締役会長

◇（一財）企業経営研究所 … 中山　勝　常務理事 → 理事

◇㈱静岡新聞社…… 横山 秀雄　取締役 管理・販売顧客・公益事業担当 → 相談役

…… 荻田 雅宏　取締役 新聞製作担当 → 取締役 新聞事業・西部担当

◇静岡放送㈱…… 谷口 智康　代表取締役 → 代表取締役常務

…… 松浦 康弘　編成業務局長 → 編成業務局長兼ラジオ局長

■ 会員の変更

◇日本製紙㈱富士工場…… 富士工場長　山邉 義貞 → 藤原 隆史

◇東京電力パワーグリッド㈱静岡総支社… 総支社長　市田 雅之 → 渕脇　健

◇静岡県中小企業団体中央会東部事務所… 所長　近藤 眞臣 → 三宅 大介

◇静岡県信用保証協会…… 常務理事　片山 倫一 → 小松 日出人

◇西日本電信電話㈱沼津営業支店…… 営業支店長　山崎 克之 → 木野 昌之

◇㈱SBSプロモーション …… 代表取締役社長　永田 龍彦 → 小澤　誠

◇野村證券㈱沼津支店…… 支店長　大石 顕志 → 中村　修

◇富士宮信用金庫…… 理事長　小池 孝治 → 伊藤 壽文

◇大成有楽不動産㈱浜松営業所…… 名古屋支店長　桑原　順 → 浅野 智彦

■ 肩書、会員の変更

◇スルガ銀行㈱…… 本店営業部 部長 檜垣 彰徳 → 執行役員 静岡コミュニティバンク長 大石 裕之

◇㈱静岡新聞社…… 取締役 営業担当 小阪 秀彦 → 取締役 経営戦略局長 管理・東部担当 溝口 将人

◇静岡放送㈱…… 取締役 ラジオ事業担当兼 ラジオ局長　小澤　誠 → 取締役 営業担当 小阪 秀彦