

2. コロナ禍に打ち勝ち唐津の経済を新たなステージに引き上げよう。(案)

～コロナ禍・大きな変化は革新の好機です～

コロナ禍は地域経済を困難に陥らせています。多くの事業者が辛酸をなめています。

ただ、100年に一度と言われる危機だからこそ、世界の知性が歴史的意味やそれを打開する知見を披歴しているのは、逆説的ですが幸いと言えます。ここでは、日経新聞(2020.8.11)の社説「コロナ禍に打ち勝つ企業の条件は」を要約してみます。

社説は次のように述べています。

今世紀に入って、コロナがなくても世界の不確実性は高まっているとし、企業や経営者にとって視界不良の状態が続いている。不確実性の3つの源泉として、①政治経済の変動、②自然災害の世界的な激甚化、③ITを中心とした猛烈な技術革新を上げています。変化の振れが大きく、先の見通しが見にくい今の時代に企業が頼るべき指針とは何か。

P. F. ドラッカー氏の「文化は戦略に勝る」という言葉を紹介しています。経営者が緻密な戦略や計画を立てても、情勢の思わぬ変化で、その戦略は陳腐化したり、的外れになったりする。逆に組織に「良きカルチャー」が根付いていれば、環境が一変しても、企業は強みを保持できる。

例えば、アマゾン・ドット・コム「ツーピザチーム」という言葉がある。これは、2枚のピザで食事が足りるくらいのチームをつくり、そこに必要なスキルを持った人材と権限、予算を与えれば、イノベーションが奔流のように湧き出てくるという。

その原動力は「少人数で新しいことに挑戦する」という創業以来の組織の習慣である。ジェフ・ペゾス最高経営責任者(CEO)は「自分の役割はイノベーションの文化を構築することだ」と語る。

以上が要約です。

アマゾンは1994年に創業。4半世紀で、株式時価総額で世界トップを争っています。「巣ごもり消費」のおかげで成長したとみるのは短絡的と言わざるを得ません。

コロナ禍という危機は変革の契機でもあります。アマゾンの組織文化はコロナ禍という大きな変化を革新の好機にする方法を示唆しているように思えます。

本計画の目標として「一人当たり市民所得をできるだけ早期に佐賀県平均に引き上げるとともに、引き続き、全国平均に近づける。」を掲げています。そのためには、現下のコロナ禍を乗り切るとともに、唐津の特徴を生かした力強い地域経済をつくりだしていくことが重要です。

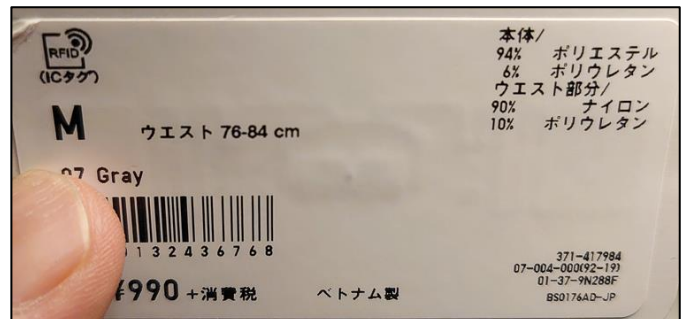


日経新聞 2020.8.11

(1) コロナ禍の中でも明暗がある。学ぶべきものを見つけよう。

ユニクロを展開するファーストリテイリングの柳井正会長兼社長は、朝日新聞のインタビューに応じています。「しにせのアパレルのレナウンや米ブルックスブラザーズが経営破綻しました。」という問いに対して、柳井氏は「(新型コロナウイルスの感染拡大で) 10年間(の変化)が1年できたって感じでしょう。時代に合わせて変化していかなければならなかったものが、なかなか変化できなかった結果だと思う」と答えています(朝日新聞デジタル 2020. 7. 31)。これは単にアパレル業界に言えるのではなく業界全体にとって、コロナ禍は時代の変化を10倍に加速したと言えるのではないのでしょうか。

ユニクロはコロナ禍の中でも売り上げは好調ですが、その一因としてあげられるのはセルフレジの採用ではないのでしょうか。ユニクロでは、商品を入れた買い物かごをセルフレジ内のボックスに入れると、一瞬で商品点数と合計金額が表示されます。これによって清算所要時間が有人レジと比較して、最大3分の1に短縮されると言われています。店内のお客が少ないと感じるのに売り上げが好調なのは、お客の店内の滞在時間が少ないからです。「三密」をスマートに回避しています。RFID(Radio Frequency Identification)タグを用いられています。これまで1点1点バーコードで読み取っていたのが、一瞬で複数点を読み取ることが出来ます。これで棚卸しも簡単にできます(棚卸にかかる時間が10分に1に短縮されるという見解もあります)。また、出入り口のゲートに未精算の場合にアラームが鳴るようにすることも出来、万引き防止も可能になります。時間と人件費を大きく減じ、労働生産性の向上に大きく貢献します。



RFID タグ(左上)

デジタル化と周辺技術の進歩を企業運営に取り入れることは、不確実性が高まっているなかで必要不可欠になっていると言えます。しかも、デジタル化が難しいものではなく身近なものになってきています。

自動制御機器、情報機器の製造販売のキーエンスの株価は上場来最高を更新しています(2020. 9. 29)。株式市場は時代を先読みしています。

現在、「デジタル庁」の新設が進められています。普通の市民や中小企業が使いやすいデジタル化が促進することが期待されます。

他にも、コロナ禍を乗り越えて成長を続けている企業から学ぶべきことが数多くあると思われまます。多くの事例を収集していきたいと思ひます。

(2) コロナ禍、今ここにある危機を乗り越えよう。

100年に一度と言われる危機が世界中を覆っています。唐津も例外ではありません。この危機の終息はいつまでなのかわからないのが実情です。

兎にも角にも、この危機を乗り越えなければなりません。

これまで、国県市による今までにない規模と種類の様々な補助金、融資等が設けられています。これらを積極的に活用するとともに、先行きが不透明な状況においては、適時のさら

なる追加対策が打ち出されると思われます。それらを注視するとともにいち早く事業者に知らせていく必要があります。

他方、民間での自主的な取り組みも重要です。

飲食店に利用については感染対策と感染の状況を見ながら、懇親会等で利用することも必要です。佐賀県商工会議所連合会は他の2団体と共同で“CHANGE THE MOOD”キャンペーンで自粛一本からの雰囲気の変更を呼び掛けています。飲食店もまた各種助成金を活用して感染対策がずいぶん進んでいます。

雇用の維持は重要な課題です。ANAがKDDIなどに社員の出向受け入れを要請したことが話題になりましたが、全国的にはこうした異業種間の人的融通が行われて、コロナ禍における人手の調整が行われている例は少なくありません。政府においても、出向元と出向先における新たな財政支援が行われています。

唐津においてもコロナ禍において人手が余っている企業と足りない企業があるかと思われます。こうした取り組みの必要性と課題について整理ことが重要と思われます。

(3-1) 多彩な創業者を輩出しよう。

「コロナ禍・大きな変化は革新の好機です」を実現するためには創業は最も適した方法のひとつです。

唐津商工会議所では唐津上場、唐津東の両商工会と共同で唐津市の補助を受け、「唐津市創業塾」を開催しています。毎年30人弱の受講生が学んでいます。唐津商工会議所では受講生をはじめ様々な創業を考えている方の相談に乗っていきます。

ここ数年での変化の一つにシェアオフィスの増加が挙げられます。シェアオフィスにおける異業種間での意見交換から新たなビジネスの種が見いだされるのを期待いたします。また、シェアオフィスを事務所代わりにしたり、本社を登記したりしている事例も見られます。その面での創業のハードルが低くなったと言えます。



MEME 唐津（シェアオフィス）

(3-2) 経営力強化、販路開拓、事業承継を確実に実施しよう。

創業支援と並び経営力強化、販路開拓、事業承継は商工会議所活動に核であり存在意義そのものです。

コロナ禍の中で、来客数の低迷し、商談会等が軒並み中止を余儀なくされています。そうした中、感染症対策やEC等新たな販売方法への設備投資が必要になっています。国県市の輻輳している補助金や融資制度をわかりやすく事業者の方に説明していく必要があります。

事業承継も喫緊の課題です。唐津商工会議所では事業承継支援員を設置して様々な相談に乗っています。2020年6月から9月までに訪問した事業所を見てみますと、72先のうち後継候補者がいると答えたのは48先です。3分の1の事業者は候補者の目途が立っていません。親族間継承だけでなく様々な形での軽傷を考えていく必要があります。

(4) 国内観光を核に据えるとともに、訪日観光客の復活にそなえよう。

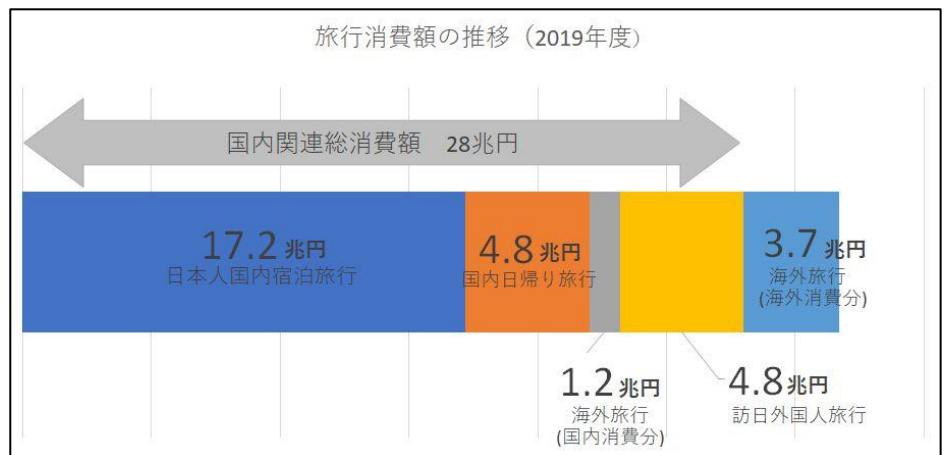
観光産業はコロナの影響を最も大きく受けた産業である。2020年、インバウンドはほぼゼロになっています。観光都市唐津が受けている打撃は大きく、地域経済全体に及んでいます。コロナの終息は不透明ですが、コロナの前と後で観光が変わらないもの変わるものを見極めながら、これから数年の観光産業の大きな方針を共有して地域全体で取り組むことが重要です。

(ア) 日本の観光産業の概況から見えてくるもの。

2019年の我が国の旅行消費額は、31.6兆円である。日本人の海外旅行（海外分）を除くと、すなわち日本国内での総旅行消費額は28兆円です。うち、訪日外国人の消費額は4.8兆円（17.1%）で、残りの23.2兆円（82.9%）は日本人による国内消費です。日本人の海外旅行消費額が3.7兆円ですが、これが国内旅行に向かう圧力になり可能性があります。

ここ数年は国内旅行客を核に据えた取り組みにならざるをえません。国内旅行についても移動自粛の影響を受けています。星野リゾートの星野佳路さんは自宅から1～2時間に比較的近い場所に行く「マイクロツーリズム」提唱しています。

ただ、コロナ終息後を見据えた、本格的な観光への対応を準備することももっと重要だと考えます。「お客様が何を求めているか。ひたすらマーケットを見ることが今のテーマです（山北JTB社長）」は、唐津の観光関係者にも求められています。



「数字が語る旅行業 2019」(一社) 日本旅行業協会参照

(イ)インバウンド(訪日外国人客)の復活にそなえよう。

2020年、インバウンドは4,000万人で20万円/人の消費を見込み総額8兆円が観光庁の目標でした。急速の回復は見込まれません。

ただし、外国人にとって日本は旅行先として魅力的な国です。日本政策投資銀行と(公財)日本交通公社が実施したアンケートでは、12か国6,200人が回答し、コロナ終息後に行きたい国は日本が一位でした。

デービッド・アトキンソンさんは、観光需要は必ず戻るとしながら、「観光産業にとって訪日客は不可欠で、抜本的に改革する起爆剤になる。(中略)今は日本の観光産業が抱える問題を再認識するための休憩時間と考えるべきだ。」とされています(読売新聞2020.10.28)。

私たちは、訪日観光客が日本観光においてなにを求めているのかを本格的に追及する必要があります。唐津には外国人が求めている資源とアクティビティがあることは在日外国人の

評価からも明らかです。この時間を活用してそれをブラッシュアップしていくことが重要です。

(ウ)唐津観光デザイン会議をいっそう活発に、実効あるものにしよう。

唐津観光デザイン会議は唐津商工会議所観光部会を中心に 2020 年に発足しました。

観光協会、まちづくり会社だけでなく、幅広い事業者をメンバーに、また、行政からもオブザーバーとして参加しています。長期的な視点とともに実践的な課題を議論します。2020 秋には中間的に、①唐津焼美術館、②マリンアクティティ/SUP を中心にして を取りまとめました。それぞれのテーマについて具体的な取り組みを始めています。

(エ)DMO:Destination Management/Marketing Organization の設立へロードマップを持つ。

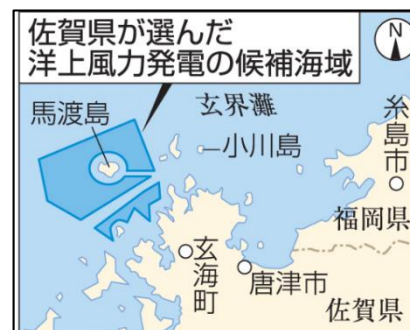
DMO の必要性が言われながら、具体的な設立に至っていません。ただ DMO 設立に向けての萌芽ともいえるべき取り組みが行われています。コロナ禍の中だからこそ、あるホテルでは、周辺の飲食店とのコラボ事業やマリンアクティビティを取り入れたプランを売り出しています。行政のコロナ対策を活用した取り組みの中で事務局機能が活性化したところもあります。観光産業の復興のための国の調査費を活用した事業も実施されました。

こうした取り組みが「観光地経営」の視点に立ち、観光協会、商工会議所、宿泊・飲食の関係団体やまちづくり会社、旅行会社等が一体となって、プラットフォームをつくるのが DMO 実現につながると思います。小さな試みを大切に育てることが重要と思われます。

(5-1)再生可能エネルギーを地域産業に育てよう

菅首相は 2020 年 10 月の臨時国会の所信表明演説で、温暖化ガスの排出量を 2050 年までに実質ゼロにする目標を表明した。また「再生可能エネルギーを最大限導入する」と明言しました。

佐賀県では、洋上風力発電についての取り組みが唐津の加部島沖海域で進められている。風況が良いだけでなく廃止が決定している玄海原子力の送電線を再利用できるというアドバンテージを有していることが評価できます。風力発電は部品数が多く地場企業の参入の機会が出来ます。再生可能エネルギーが単に外部資本によって供給されるだけでなく、地場企業が部品生産やメンテナンスにかかわり、地場産業として育っていくことが必要です。行政と民間が協力しながら様々な課題を解決していく必要があります。



西日本新聞 2020. 4. 18

唐津パワーホールディングスが 2019 年に「エネルギーの地産地消、再生可能エネルギーの普及促進、新産業創出による地域経済循環」を目的として自治体電力として設立されました。総合的な企業活動の展開によって唐津が再エネのまちになることが期待されます。

(5-2)国際的コスメティッククラスターを形成しよう

ジャパン・コスメティックセンターは、仏コスメティックバレーとの縁をきっかけに、唐津

市を中心に国際的な化粧品産業を集積させることを目的として、2013年に設立されました。これまでの努力により一般社団法人としての会員数や子会社である地域商社「カラツスタイル」も設立され、取り組みの陣容は整ったと言えます。

国県市の支援をうけている時期に成果を上げておくことが重要です。今後の中国、アジアの経済成長を考えると大きな成長が期待できます。

飛躍のためのトリガーとなる事業が展開され、それが吸引力となり唐津でのクラスター形成につながるのが待たれます。

(6)唐津の食文化を持続可能で魅力的なものにしよう。

唐津は食のレベルが高いというのは唐津に住んでいるものとして実感するところです。お酒を飲むお猪口を選ぶと、「それは〇〇さんです。」「それは□□さんです。」と作家の名前を言われる街は唐津以外にはそうありません。唐津は食の良さを引き立たせることが出来る陶磁器・唐津焼の街でもあります。

外の目でも高い評価を得ています。「世界ベストレストラン50」の日本評議委員長をつとめる中村孝則氏は、雑誌「自遊人」(2017.11 & 2018.11)で具体的な名前を上げながら、唐津の食レベルの高さを絶賛されています。また、同誌の発行人である岩佐十良氏は雑誌発行、食品販売、宿泊施設を運営されていますが、「農業が、そして食が観光資源になる」と人々が気づき始めてきたと述べています。

唐津の食は高い評価を得ていますが、農畜水産業の後継者難や気候変動によって食を支える食材の安定供給が懸念されています。



畜産においては、キャトルステーション、ブリーディングステーションなどによって和牛の安定供給が図られています ダイニングアウト@名護屋城跡 2016 が、全般的には十分とは言えません。

食の街・唐津がローカルガストロノミーとして発展していくうえでも食材生産・供給関係者、料理人、陶芸家、酒造業者、宿泊経営者等の連携が重要です。こうした視点からの総合的な分析と課題の整理が持続的なものとするために必要と思われま

唐津には、独立した建物の料亭が数多く残っています。これらは食だけでなく唐津の町並みに格式を与えています。福岡の料亭が相次いで閉店しているなか、益々貴重な存在になってきています。私たちも、これらを利用しながら大切にしていけることが重要です。

(7)唐津市中小企業・小規模企業振興条例を有効に活用しよう。

唐津市中小企業・小規模企業振興条例が、唐津商工会議所の要望も受けて、2019年に制定されました。

この条例に基づき、中小企業・小規模企業振興会議が設置されています。コロナ禍の中で、この振興会議のあり方が問われています。緊急時においては、行政や委員も忙しいのでなかなか会議の開催そのものが困難な状況に陥りやすいわけですが、逆に緊急時だからこそ現場の実態に合った打開策を講じる必要があります、そのための振興会議でもあります。委員は個人の資格ではなく、「〇〇機関の役職者」となっています。委員も機関を代表して会議に参加しているわけですので委員を送り出している機関の方も普段からそのことを意識した情報交換と議論をしておく必要があります。また、「小委員会」を設置する規定もあります。機動的な対応としての活用も可能ではないでしょうか。

条例の附則には、5年以内ごとの施行状況の検討と必要な措置（条例の見直しを含む）が規定されています。条例制定時のパブリックコメントに商工会議所として意見を寄せた「5か年計画の策定」等を含め条例の施行状況について注視・検討していきたいと思えます。