

藻谷浩介 (もたに こうすけ)



1964年山口県生まれ。1988年東京大学法学部卒業、日本開発銀行(現日本政策投資銀行)入行。1992年米国コロンビア大学経営大学院派遣留学、1994年卒業(MBA)。同行地域企画部調査役などを経て2003年現職。

日本では小笠原と三宅島以外の市町村、海外は53カ国を自費で巡歴。統計数学と実例、そしてこれらの経験を活かし、様々な分野で提言・情報発信を行っている。

対 談

「元気な東海」はいつまで続くか？

日本政策投資銀行
地域企画部参事役

(株)都市研究所スパーシア
代表取締役

藻谷浩介さん & 井澤知旦

東海の製造業の堅調さとサービス業の特性

井澤 最近、東海地方が元気だとよくいわれます。その中心となるのが裾野の広い自動車産業です。長年、東海の経済界を引っ張ってきた、いわゆる五摂家といわれる企業の地位は相対的に低下しています。東海における製造品出荷額等のシェアを経年変化で見た時に、リーディング産業が繊維産業から自動車産業へスムーズにシフトしました。自動車が繊維を逆転したのは昭和四十二年です。藻谷さんの目から見て、トヨタ自動車に象徴されるものづくりというイメージが強いのでしょうか。

藻谷 東海では、繊維産業の衰退時に、内発的に繊維機械の人達が自動車産業に進出した結果、今日の発展に繋がっています。トヨタ自動車は東海のものづくりの象徴といえますが、実は系列会社が強いことが特徴です。また、自動車の組立ては東海だけでなく国内の他地域でも行われていますが、部品製造も行っているのは東海だけというのも強みです。織田信長と徳川家康の関係と同じで、別系統だが一緒に行動しているのです。似たような関係の中で揉まれて育っているから、一社が倒れても回りの会社が育ってくる強みがあります。

ただ、自動車産業の末端の下請け企業までが活路を見つけて展開しているのが課題で、現在は産業全体がホワイトカラー化しており、繊維から自動車に転換した時のようなチャレンジング・スピリットがあるかどうか気がかりです。

井澤 トヨタ自動車が昭和十二年に設立されてから、もうすぐ七十周年です。東海の自動車産業は、今後、どのように展開していくべきだとお考えですか。



藻谷 トヨタ自動車は、来年には米国のGMを抜いて世界一になり、東海全体が第二ステージに突入するといえます。東海のものづくりは、自動織機から百年、家具や木綿づくりまで入れると四百年の歴史があります。今後、自動車産業は、地元の先輩企業に倣って、自動車の次の主力製品を生み出していくでしょう。

井澤 一般に、一次 二次 三次産業へと脱皮するのが経済の発展過程だといわれます。また、東海がものづくりにこだわっていることは時代遅れだと言われる方もいます。これに関連して、雑誌「エコノミスト」に藻谷さんが書かれた連載記事では、自動車や家電の付加価値率が低く、化学や鉄鋼のような素材産業が高いと分析されていますが、この意味を教えてください。

藻谷 欧米では、トヨタ自動車の高級車であるレクサスはお金持ちが買います。しかし、国内市場ではレクサスではなく、お金に余裕がある人達はベンツやBMWを選びがちです。また、トヨタ自動車の大衆車のブランド力は今でも強いのですが、コストを下げて大量販売する製品ではマージンが取れません。

自動車自体の絶対額は高いのですが、付加価値率が低いのです。自動車のブランド力を高めてマージンを取っていくか、いつまで経っても「こんにやく」のように栄養がないままで、ものづくりの担い手にお金が落ちません。

井澤 近年、家電製品でも斜めドラム式洗濯機や加熱水蒸気式オーブン、サイクロン方式の掃除機のように従来のものよりも価格が四、五割増しでも商品が売れているようです。

トヨタ自動車はアメリカ市場でピックアップトラックに力を入れているようですが、ピックアップトラック自体は付加価値が高いようです。

藻谷 ピックアップトラックはマッチョな人が乗るイメージなので、内装は簡素だが質実剛健な足回りや事故に強いなどの特徴があります。ユーザーが必要な機能を的確に捉えて余分な機能を切り落としていくのです。

国内市場でも、十人十色に対応しろとは言いませんが、三、四のタイプに集約して対応するというように、ニーズの微妙な違いを読み取る必要があります。季節限定の野菜が高く売れるように、「記念限定」といった形で付加価値を付けて自動車を販売すれば、反応する客が必ずあります。このように、お値打ち品と高級品の両方を用意する必要があります。家康は江戸幕府開府後、三河の体質を全国に押し付けて成功しました。家康もトヨタ自動車も、地域によってやり方を変えない理由は、コストがかかると考えちゃうからでしょう。

井澤 製造業でなくサービス業の分野で、当地域では次の四つの企業がよく新聞や雑誌記事で取りあげられています。中古品の買い取りと販売で有名なコマ兵は、中古六割、新品四割にして品揃えを豊富に揃えています。中古品を買い取ることで、新品のブランド品が売れ、また買い取るという循環の仕組みが成り立っています。ヴィレッジヴァンガードは、元々は本屋ですが、ある本に纏わる関連商品のコーナーを設けて売るので、今では本より雑貨の方の売り上げがいいんです。DVD・CDなどのレンタル・リサイクルや販売を展開しているゲオは、通信ネットワークで情報を管理する直営店を中心に展開し、地域の客層ニーズに

あわせてDVD等の在庫調整を図っています。効率よくレンタルできるわけです。最後に中古車ディーラーのUSSです。新車登録台数は四百万台前後を推移していますが、中古車市場はそれを上回る五百万台強、その3割をUSSが占めています。

藻谷さんから見ると、東海で注目している企業はありますか。

藻谷 今のお話に関連して、名古屋はネット企業も多く、通信販売の商品を辿っていくと、東海の企業が意外に多いことに気づきます。

また、ある小説家が雑誌のエッセイで、名古屋のビジネスホテルと喫茶店のモーニングサービスを高く評価していました。モーニングサービスのボリュームの大きさをただでなく、ビジネスホテルや喫茶店の従業員が大変訓練されているからです。客の人数によってカウンターがテーブルに効率よく案内し、お客を皆座れるようにするのは、言ってみれば「ものづくり方式」です。東京では考えられません。東海だけだと市場は小規模ですが、東京で展開すると大規模になります。サービス業のトレーニンングノウハウが全て東海にあるとなれば、東海の経済力はアップします。

一方、名古屋の弱点は、ハイグレードな物が少ないという点です。他地域にはあまり知られていませんが、徳川美術館をはじめ、織部の器、日間賀島の河豚など日本一ともいえる素材が幾つもありません。井澤さんにもものづくり文化の道の近くに屋根神様のある家屋が数多く残っていることに驚きました。このような家屋が、ハイグレードなレストランにもっと使われてもいいはずですよ。

東海の人達はものづくりに真面目に取り組み、贅沢を嫌う気質があるから、ハイグレードなものが少ないのかもしれない。しかし、歴史的に見れば、東海道の中で最も贅沢に遊んでいたのも名古屋です。日本一の歌舞伎者の信長も日本

一の金の無駄遣いをした太閤秀吉も名古屋出身です。世界一のトヨタ自動車を持つ東海は、まちにもハイグレードなものを持つ必要があります。

井澤 東海が今の元気を維持するには、自動車産業が次の主力製品をどのように見つけるかという点と、高付加価値の商品をどのように造り出していくかという点にかかっているということですね。

東海の観光産業の行方

井澤 この地域では、ものづくりが経済を支え、これからも支えていくと思えますが、その一方で、観光産業に力を入れていかなければならないと考えています。ある文献で、今後、定年を迎える団塊の世代のニーズが最も高いのは旅行だったというのを見たことがあります。

藻谷 観光産業の本質は、多世代が楽しくお金を使う産業です。日本最大のシニアを対象とした観光地は、京都と東京です。名古屋は京都には及びませんが、東京よりは古い歴史があります。名古屋でもシニア向けのスポットは、明治村、都市型の温泉など、全国に先駆けて展開した事例は幾つかあります。このように考えると、一つの施設だけでなく、名古屋というまち自体が面白いと言われないと、他地域から人は来ません。

井澤 歴史観光といえば京都、都市観光といえば東京や大阪といわれますが、同じ土俵で競争してもなかなか勝てないので、名古屋独自の観光分野を見出す必要があります。JR東海の須田相談役が旗振り役で産業観光に取り組んでいます。最近では、産業観光を面白くするには、まちづくりと一体的に進め、また歴史観光や都市観光とセットにしなければならぬという発想になりつつあります。

藻谷 京都では対象を若者よりもシニア層に設定してきています。上の世代に受けるレストランは、下の世代にも受けず。ですから、産業観光も、若者向けよりはシニアの志向を想定して取り組む

べきだと思えます。

また、今後は、ミニ旅行から海外旅行まで、様々な旅行が流行ると思います。ミニ旅行の代表が愛知万博です。万博はアクティブシニアの祭典ともいえるくらい、とにかく年配の方々が目立ちました。万博では、グローバルグループがあったから広場的な非日常空間を演出できたものの、他は企業パビリオンだけで、飲食場所が極端に少ないと思えました。もっと飲食や物を買えるスペースを増やすべきだったと思います。

名駅近くにあるノリタケの森は、芝生のある広場空間をイベントでもっと活用したり、芝生の横のカフェを活用して誘客する必要があります。最初からストレートに「陶芸教室や工場見学を通じてものづくり体験をしましょう」では、お客の大半を逃してしまいます。

井澤 最近、観光面で注目しているらしい事例がありますか。

藻谷 普通、ワールドカップの月は観光客が減るとよく言われますが、ワールドカップが開催され、台風の上陸でよく交通が途絶えた六月でも沖縄の観光客は減らず、コンスタントに観光客を増やしています。最大の要因は、シニア層の増大です。観光の主流が、マリンスポーツから、文化観光にシフトしています。中には定住する人も出てきています。

また、北海道の帯広では、「北の屋台」などまちの中で面白い取り組みをしている人達がいいます。私の家族旅行の行き先は、家族の評判が良い沖縄が北海道になつてしまいがちです。のんびりと滞在できることが魅力です。

井澤 東海には知られていない資産は大変多くありますが、資産の見せ方やお客様の楽しませ方にまだ繋がっていないと思います。

藻谷 私のまわりでも、名古屋に転勤した経験のある人の話を聞くと、都会でありながら、比較的広い家が持てるため評判は高いです。東京では家具を置き、庭でガーデニングを楽しむことは難



しいのですが、名古屋ではできません。

佐賀のある都市の中心市街地には、空店舗を活用して、高額なやきものの壺と真つ赤なポリシェが飾ってあり、これらを見ながら何万円もするカップでお茶を楽しむ場所があります。古い店舗と真つ赤なポリシェが妙に合うんですよ。自動車もやきものも大生産地である東海なら、このようなことができると思います。

今後、東海の人々は、自分の地域でお金を使うようにするべきだと思います。カップラーメンしか食べない人がシェフをできないのと同じく、そのまちでの遊び方を知らない人間は、どのように活性化させるかを考えられないと思います。

中心市街地活性化の処方箋

井澤 タクシーに乗車した時に運転手さんとの会話で、最近では「売上が伸びない」とよく聞きます。多くの人がバブル期の「あの夢をもう一度」なのです。

同様に、昔は中心市街地に人があふれていたが、今は疲弊している」という話を各地でよく聞きます。それは昭和三十年代から四十年代前半と現在とを比較しているからだと思われず、商業者が考える中心市街地のイメージと今の時代のニーズとがずれている感があります。

藻谷 中心市街地の活性化を考える時は、かつての繁栄を知っている店主から、古きよき時代を知らない若者に世代交代

をして取り組むべきだと思えます。沖縄の観光が成功しているのは、観光に携わる人が四十代以下だからです。現在成功している沖縄のリゾートは、二代目が修行に行つて一から勉強したため、東京資本や大阪資本のリゾートの質を超えていきなり世界基準です。

井澤 藻谷さんが、中心市街地の課題の典型例でよく引き合いに出される都市として刈谷がありますね。

藻谷 刈谷のハイウェイオアシスは、全国のハイウェイオアシスの中でもトップクラスの集客を誇っています。地元の農水産物を売り、建物は地元の建築家が設計して動線計画もしっかりしています。プロデュースしたのは地元財界です。

刈谷の各界の人はこのようなセンスを持っているので、同様に刈谷の中心市街地の地主に理解してもらって展開すれば、もっと面白くなると思います。岐阜の玉宮通がいい例ですが、今のニーズにあつた店が少ずつ出てきています。刈谷にはビジネスで多くの人が訪れているのに、ホテルがないことも問題です。

世界最高水準の所得のある住民が地域内で体感できないこと自体が問題です。井澤 中心市街地では有効な投資をしていくことが課題ですね。

以前、藻谷さんはシンポジウムで、名古屋の人はお金を溜め込んでいるが使う場所がないと仰っていましたね。

藻谷 最近話題の、東京の表参道は、店舗だけでなく、オフィスあるいは居住者も増えています。グレード感のある建物が出てきており、年配の方が犬の散歩をしても、若い男女が肩を組んで歩いても違和感なく、多世代が混ざっています。

一方、名古屋の都心は、安モルタルの建物と、手入れされていない老朽木造家屋が多く、新しくできた建物も、郊外立地の商業施設のように安っぽく、あるいはメタリックっぽく見えます。もつと石とガラスと緑によるグレード感のある建物に変えていくべきです。今や土地で儲ける時代は終わり、上物をいかにプロデ

ュー入るかが課題です。全国的に有名な、高山の中心部や伊勢のおかげ横丁は、古い建物に戻して成功していますが、これらはいずれも名古屋商圏です。

名古屋の人達は、センスはありますが、今はまだ、ブレーキかけながら自転車を漕いでいるようなものです。

井澤 中心市街地の活性化は、地主の理解を得ることがカギだと思えます。

最後に、中心市街地の活性化で、我々にも参考になる事例をご紹介して下さい。

藻谷 香川県高松市の丸亀町商店街の再開発は、三階が商業、四階が飲食、五階以上はマンションという純粋民間事業です。個人資産を活用して定期借地方式を取り入れ、有利子の融資は一億円です。地権者は土地を有効利用できて手放さなくてよいかわりに、地代変動のリスクをとってもらいました。このため、住宅取得者は安く購入することができ、商業テナントも賃料が安い分を内装の素材のグレードを高める費用に回すことができました。スカイラインとデザインも、近代建築の百十四銀行高松支店のファサードとの統一感に配慮し、将来、隣で再開発を連続させることを目指しています。このような連鎖型再開発の事例が名古屋にもできると面白いです。

井澤 東海地方は資源が豊富で、活用の仕方を考えれば、期待大ということですね。本日は、どうもありがとうございます。

