

*North East Think Tank of Japan*

# NETT



No. **113**

2021

*Summer*

## 働き方の変革と地域

■ 羅針盤

### 働き方の変革と地域

北海道経済連合会

会長 真弓 明彦

■ ほくとう地域の文化資本

### “明治の香りただよう”

### 全国初の森と木を考える博物館

青森市森林博物館

館長 葛西 進



青森市森林博物館

(青森県青森市)

ほくとう総研



北海道経済連合会

会長 真弓明彦



北海道は、新型コロナウイルス感染拡大が国内の他地域よりも1か月早く始まり、その影響が最も長期化している地域である。これまで道内経済をけん引してきた「観光」と「食」を中心に、幅広い業種でかつて経験したことのない甚大な影響を受け、未だその出口が見えない状況にある。

現在、国及び北海道・地方自治体による様々な経済支援策が実行されているが、事業者の声によると、必死で事業を維持しているというのが足元の実態である。ワクチン接種が始まったが、コロナ禍の長期化が懸念される中、早期の経済回復や事業継続、雇用維持に向けた「切れ目のない対策」が是非とも必要である。

一方、コロナ禍によって「観光」と「食」の強み・魅力が失われた訳ではなく、今後も北海道を強くけん引する産業に変わりない。引き続き、北海道ブランドの価値向上に努め、国が目指す観光先進国の実現に向けた世界水準の観光地や食料供給地域としての存在感と実績を高めていくとともに「食」の輸移出にも大きく貢献しなければならない。また、コロナ禍で顕在化した「密から疎」「東京一極集中の是正」の動きが活発化するとともに新たな日常への変容も進み、デジタル化の推進やカーボンニュートラルへの挑戦等、大きな社会変革の動きも急となってきた。

こうした情勢変化によって、地方には企業移転や移住、ワーケーション等、企業や人を呼び寄せる絶好の機会が訪れている。北海道は豊かな自然や食など「恵まれた疎」の地域として、このチャンスを最大限活かし道内経済の活性化に繋げていかなければならない。そのためにUIJターン促進等で地方における受け皿としての役割を果たすことに加え、働き方改革による多様かつ柔軟な働き方で働き手を増やすことにより人口減少による労働力不足といった課題を解消していくことが重要である。この観点から当会では「女性経営層ネットワーク」を設置し、女性活躍をはじめとするダイバーシティ経営の推進に取り組んでいる。

また、人口減少に伴う後継者不足の深刻化や経済の大幅な縮小といった大きな課題を抱える中、道内経済を持続的に発展させていくためには、産業全般において「稼ぐ力を高めること」で生産額を増加させていくことが重要であるが、時間外労働の上限規制を遵守し、有給休暇取得を促進しながら、生産額を増加させるためには、同時に労働の質を向上させること、即ち労働生産性の向上が不可欠である。

そのためには、DX（デジタルトランスフォーメーション）を加速させ、Society5.0社会の実現、即ちデジタル技術等の活用による生産性の飛躍的向上や新産業等の創出、ならびにデジタル人材の育成を推進していくことが急務である。当会では今年度、デジタル人材の育成・確保に向けて、経営・中堅・若手の階層別に意識改革醸成セミナーに加え、実践的な教育訓練プログラムを実施することとしている。

最後に当会では、Society5.0北海道モデルの検討を目的に昨年7月、ワーキンググループを設置し活発な議論を重ねながら『2050北海道ビジョン～課題解決先進地域のフロントランナーを目指して～』を今般、とりまとめた。これは21世紀後半への転換点である2050年を目標年と定め、望ましい北海道の姿をありたい未来としてイメージし、そこに向かって我々は何を為すべきか今後の活動の方向性を示したものである。

これには、北海道が抱える諸課題の解決とSDGsの達成を推し進め、北海道の価値と魅力が最大限引き出されている地域社会と経済を官民挙げたオール北海道で創造していくという我々の思いが込められている。マイルストーンとしている2030年は、SDGsの目標年であるとともに誘致活動中の冬季オリンピック・パラリンピックや整備中の新幹線札幌延伸等によって国内外から注目される節目の年でもあり、本ビジョンとの相乗効果が高まるような取り組みをしっかりと行っていきたい。



## 特集

## 働き方の変革と地域

## 羅針盤

- ・ 働き方の変革と地域 真弓 明彦 …… 1  
北海道経済連合会 会長

## 特集寄稿

- ・ 「働き方の変革」で過疎地域は変わるのか 濱田 武士 …… 4  
北海学園大学 経済学部 教授
- ・ 富士通における働き方の変革と地域 森川 学 …… 8  
富士通株式会社 CHRO 室長
- ・ 将来を担う新たな労使関係  
～働き方改革と社会の発展～ 戎野 淑子 …… 12  
立正大学 経済学部 教授
- ・ ライフシフトの働き方と分散社会 松永 桂子 …… 16  
大阪市立大学大学院経営学研究科 准教授
- ・ コロナ禍で揺らぐ仕事と住まいの境界 中澤 高志 …… 20  
明治大学経営学部 教授
- ・ 地域の中小企業だからこそできる働き方改革 村上 健太 …… 24  
株式会社ワーク・ライフバランス  
上級シニアコンサルタント
- ・ コロナ禍における移住促進に向けた県内の動き 鈴木 浩之 …… 29  
一般財団法人秋田経済研究所 主席研究員

## 元気企業紹介

- ・ 機械開発北旺株式会社（北海道札幌市） 鈴木 真人氏 …… 34  
北の未来を創造する会社 機械開発北旺株式会社 専務取締役

<b>地域調査研究</b>	
・ 本格焼酎のこれから ～本格焼酎の消費動向とリブランディング～	倉本 賢士 …… 38 株式会社日本経済研究所地域本部企画調査部 兼ソリューション本部産業調査部 主任研究員
<b>研究会報告</b>	
・ 地域未来産業研究会 第6回研究会 講演概要 越塚 登氏「IoT・AI・データによる地域課題の解決・地域活性化」	…… 44
・ 地域未来産業研究会 第7回研究会 講演概要 鈴木 真二氏「ドローン・空飛ぶ車と地域の未来」	…… 48
・ 2021年度 第2回 地域経営研究会 ～地域企業の可能性～	…… 52
<b>地域活性化連携支援事業成果報告</b>	
・ 道の駅事業の活性化に向けた有効な広報手段 ～北海道の道の駅調査を中心に～	伊藤 敦 …… 58 京都府立大学公共政策学部 教授 (前北見工業大学工学部)
・ 東北地方等の自治体における国際戦略に関する調査	中島 朋義 …… 62 公益財団法人環日本海経済研究所 調査研究部主任研究員
<b>地域トピックス</b>	
・ 季節感じるフルーツ実る体験型観光農園による震災復興 ～「JR フルーツパーク仙台あらはま」 令和3年3月開業～	小杉 雅之 …… 66 ほくとう総研 主任研究員
・ アートによるまちづくり ～大分県の創造都市による地域振興～	植松 康成 …… 70 株式会社日本政策投資銀行 大分事務所 所長
<b>ほくとう地域の文化資本</b>	
・ “明治の香りただよう” 全国初の森と木を考える博物館 《青森市森林博物館》	葛西 進 …… 73 青森市森林博物館 館長
<b>連載・経済研究 コロナ禍で目指すべき北海道経済の方向性</b>	
・ 第1回 基幹産業としての第一次産業	吉見 宏 …… 78 北海道大学 理事・副学長・教授
<b>連載・歴史研究 日本の歴史と旅</b>	
・ 第5回 温泉と養生	高橋 陽一 …… 82 宮城学院女子大学 学芸学部 准教授
<b>地域アングル</b>	
・ コロナ禍の地域経済立て直し	佐藤 浩 …… 86 岩手日日新聞社編集局報道部 副部長

# 「働き方の変革」で過疎地域は変わるのか

北海学園大学 経済学部

教授 濱田 武士

## ポイント

- ・企業本社・首都機能が分散しない限り東京一極集中は是正できない。
- ・「働き方の変革」が進めば大都市から地方への働き手の移動は進みやすくなる。
- ・過疎地域はこの流れをどう取り込むかが問われている。
- ・過疎地域にこそ柔軟で多様な働き方が求められているのではないか。

## はじめに

2019年から政府が進めている「働き方改革」は、「……働く方の置かれた個々の事情に応じ、多様な働き方を選択できる社会を実現……」するものとしている。この政策の内容に対する評価はいろいろとあるが、この主旨が含まれる施策が出てくることは働き手にとっては悪くない話である。またこのことは過疎地域にとって追い風になるかもしれない。

本稿では「働き方の変革」を過疎地域の振興の面から捉えていきたい。

## 人口集積と過疎の問題

大都市の多くは、産業と人口が集積しているがゆえにさらに産業と人口が集積するという集積効果によって拡大してきた。その拡大のスパイラルの中で商業施設の集積だけでなく、文化・スポーツ施設あるいは医療・福祉、教育機関も集積し、さらには移動や情報に関するインフラの整備も進み、生活の利便性が追求され続けた。

大都市部に集まってくるのは、教育機会、多様な仕事、日常の刺激などを求める若年層あるいは子育て世代であるが、少子高齢人口

減少社会が加速したこともあり、昨今はそういった若年層よりも医療・福祉サービスや便利な都市機能を求める高齢者の市街地移動が目立つようになっている。大都市では沿線駅を中心に膨張する人口と高齢者への対応で再開発が進められ、リニューアルが進められている。

その一方で、地方の過疎化はより深刻なものになっている。かつて全国総合開発計画で、「国土の均衡のある発展」のために地方への新産業を配置する拠点開発方式が試みられた。しかし、北東日本では産業立地が十分に進まなかった地域が多く、農業、鉱業、鉄鋼業、パルプ産業など基盤産業は国際競争に負けて衰退している。バブル期に急速に開発が進められたリゾート産業の多くはその後破綻して、新たな基盤産業になり得る産業は育たなかった。そのこともあって大都市圏への人口流出は止まらなかった。しかも、小泉政権以後、公共事業予算が大幅に削られ、それからは地域の建設業界も不況となり地方の状況はより悪化していった。

2015年から安倍政権下で「地方創生」が始まったが、東京一極集中は止まることはなかった。深く考えることでもない。経済原理に従った結果ということであろう。

## コロナショックとジョブ型

そのようななか、図らずも、昨年からは都市部への人口移動と転入超過の傾向が鈍った。この現象は新型コロナウイルス感染拡大によって人の移動や活動が制限され、景気後退に入ったことに起因している。

そしてそこには「働き方の変革」が見られる。2020年の4月に始まった緊急事態宣言以後、不要不急以外の用事では外出自粛が要請され、一部の業種で進んでいたテレワークやリモートワークが全面的に推進され行われるようになった。緊急事態宣言が解除されてからは企業の在宅勤務の実施率は落ち込んだものの、ジョブ型の職種ではテレワークは継続、拡大の方向にあり、その流れの中で会社の事務所の地方移転やワーケーションという方法が採用されている。ジョブ型の職種に限られているが「働く場」の分散現象が見られるようになった。大きなうねりになっていると言えるかどうかはわからないが、この分散現象は何をもたらすのか。

ジョブ型の仕事は、請負で仕事を得る個人事業主に多く、システム・エンジニア、デザイナー、ライターなど創造的・創作的で専門的な職種に多い。メンバーシップ型の仕事とは違い、PC、モバイル、インターネット通信環境さえあれば「働く場」を限定しない場面が多い。そのため、新型コロナウイルスの感染拡大が始まる前からジョブ型の仕事に関してはテレワークの導入は進んでいた。

働き手は、拘束が少なく、独自の仕事の仕方を選ぶことができれば、生産性を向上できる。リモート会議は対面よりも感情が伝わりにくいという点で劣るが、テレワーク自体は移動や議論のための空間確保が伴わないため総体としてコストが抑えられる。

このことに気付いた事業者はかなり多い。どのような雇用契約にするのかといった点で課題があるようだが、コストを抑制でき、仕事の効率があがるのならば使用者側にもそれを推

奨しようという動機が働きやすい。実際、「ジョブ型雇用」を導入する企業は増えている。

地方の自治体の中には、ワーケーションの場を提供するため、遊休施設をオフィスとして再利用できるようにリフォームし、インターネット通信環境を整えるなど、ジョブ型の「働く場」の受け皿を整備しているところがある。夏の涼しさを売りにできる北海道で散見できる。例えば、農業地帯にある十勝北部の上士幌町や空知北部の沼田町において民家の空き家をリノベーションし、都市部の働き手の受入を行っている。また夏場に観光客が減って観光関連施設の稼働率が落ちるニセコ地区では観光協会がワーケーションの受入を行っている。釧路市のような地方都市ではコワーキングスペースが見られる。新型コロナウイルスの感染拡大以前からあった動きであるが、その後このような動きはより強まった。これを一過性のもので終わらせないようにするには、こうした「受け皿」が企業や産業にとって有益なものになるように改良・改善が必要となってくる。同時に、それは働き方の柔軟性を高める器となり、「働く場」の分散化の足がかりともなるであろう。

## 過疎地域に見る新たな働き方

過疎対策先進地として知られている島根県、例えば海士町や邑南町では、定住対策と就業・起業支援の両面から移住者を増やしたことが知られている。それらには独自財源を投入して対策を進めてきた経緯があるが、今では「地域おこし協力隊」のしくみなど国の施策が機能して欠かせないものになっている。だからといって、そのような財政による後押しが過疎問題解決の決め手というわけではない。あくまで当該地域にしっかりとしたI・J・Uターンの定住に繋がる推進力があって初めて意味をなすものである。我々が先進的な地域に見いだすべきは、地域に溶け込みながらも、そこで自分たちにあった働き方を実現する人

たちをどう増やしたのかである。そこには移住者の「受け皿」となる地域の成長がある。

さて、過疎地域は基盤産業が農林漁業であるケースが多いので、農林漁業の新規就業を希望する移住者を呼び込む取組は従前から行われてきた。そうした新規就業者が定着して移住者となるケースは一定程度ある。しかし、過疎地域に移り住む人たちの就業パターンはそれだけではない。その地域にはない、かつ自らの特技やアイデアを生かして働く移住者がいる。

移住者が多い地域に訪問すると、料理人、芸術家、写真家、職人など専門的な職能や才能をもった人たちがいる。多くは、便利な都市の暮らしよりも、景観や自然環境あるいは新鮮な食材があることを好んで移り住んでいる。

とはいえ、彼らのビジネスは都市と切り離されているわけではない。繋がりをもったまま移住している。彼らは役場から紹介・提供された空き家などを利用してCaféやレストランあるいは工房など自営業や個人事業を営んでいる。「写真文化」を地域社会に根付かせ、「写真甲子園」の舞台となっている北海道上川郡東川町が典型的な例である。

また、移住者が担い手となるコミュニティビジネス、地域商社、まちづくり会社などが見られるようになった。東日本大震災の被災地ではいくつか見られる。現地で話を聞いてみると、そこで働く人たちは震災復興においてボランティアとして支援にかけつけた若者であることが多い。

例えば、岩手県釜石市では、2013年4月に「釜援隊－釜石リージョナルコーディネーター協議会」という支援者のための受け皿組織が発足した。これには自治体を通して支援者に支払われる国の復興事業の予算が活用されているが、釜援隊という仕組は自治体が組織化したのではなく、かけつけた支援者の提案によって実現したものであった。彼らは議論を積み重ね、新たな釜石の姿を創生していくための地域の中に入り活動を続けた。その活動内容は漁業や林業などの地場産業支援か

らコミュニティー支援、伝統行事の保存活動まで多岐に及んでいた。釜援隊としての活動は予算の切れ目となった2021年3月をもって終了したが、その後も、隊員の多くが釜石市に残って様々な形で活動を続けている。

宮城県気仙沼市には元ボランティアの移住者によって設立された「一般社団法人まるオフィス」(2015年4月設立)がある。彼らは、「津々浦々の地元からわくわくが輩出されている社会」をビジョンに、「地域ぐるみで次世代を育てる仕組みをつくる学びの仕掛人(ローカルマネジャー)になります」をミッションとして、さまざまなアイデアを出しあって、「気仙沼に関わる若者の活動人口を増やす」仕事を自らがプロデュースしている。その活動内容は様々で、まちづくりに関わる活動のほか、移住者を呼び込むための支援活動、小中高生を対象に漁師や農家を講師にした体験学習サービスなどを行っている。メンバーに若い女性の移住者が多いのも特徴である。



一般社団法人まるオフィスの「まちづくり」の企画発表会

著者撮影(2019年3月30日)

また地域の生き方に共感して移住者が集まり、地域づくりを仕事にしているケースもある。例えば次の例である。北海道上川郡にある下川町は、森林利用面から林業・林産業が基盤産業を確実なものとしつつ、それらをゼロエミッションの産業構造にした「森と共に生きる町」として知られている。この町では、移住者が2005年11月にNPO法人「森の生活」

を設立、「森や地域の資源を活かした体験・研修・教育プログラムの企画立案・プログラム提供・コーディネートおよび滞在型ツーリズムに関する活動」、「市民が活用することのできる森の場づくりや地域自治推進に関する活動」、「森を始めとする自然資源を活かした製品の開発・製造・販売」などを行っている。毎年、道内外から多くの企業関係者や学生が研修を受けるために訪問している。

以上の移住者たちの活動に共通することは、自治体との関わりは強いがそれは創造的かつ独創的な活動が多いこと、そして地域を外に開き、「学び」を通して外と内との繋がりをつくる活動をしていることである。地元に着と希望をもっている点でも共通している。

彼らは七転八倒をしながらも曇りのない活動を実践しているがゆえ彼らの活動に共感する人が多い。中にはその共感から移住してくる若者もいる。SNSなどを使って手軽に情報発信できる時代であるがゆえの現象かもしれないが、移住者が移住者を惹きつけて仲間を増やしているのである。地元でできないことを彼らが実現している。



NPO法人森の生活の森林教育  
著者撮影（2020年9月30日）

## 過疎地域にこそ必要な多様な働き方

首都圏には集積が集積を生む強い集積構造が働いている。企業の本社や首都機能を分散

させる奇策がない限り、人口を地方に分散させようというのは現実的ではない。コロナ禍で集積が弱まっているが、景気が良くなれば経済原理が働き首都圏の人口集積力が再生する。ならば、東京一極集中の是正を目的にするのではなく、少しでも地方に移り住みたいと考える人たちがスムーズに移住できる社会を構想する方が無理のない話かのように思える。

すでに見たように過疎地域には地域に根ざしながらも移住者の創造力を生かした多様な働き方がある。新たな働き方の価値が新たな生き方の価値として見いだされている。それらは、景観・自然や風土・文化や地域社会あるいは空き家・空き地なども含めてそこにあるものを何でも地域資源と捉えて新たなシーズとニーズを繋げるマッチングをもって実現されている。過疎地域にもクリエイティブな空間が広がっている。

日本社会全体に個々の事情に応じた柔軟な働き方を実現できる労働環境が広がり、そして過疎の地域社会が閉ざされず開かれて、地域に入って地域の発展をめざす若年層が柔軟に働ける環境が広がれば、過疎地域にも希望が見えてくるのではないだろうか。

## 参考文献

- 多田憲一郎（2019），人口減少時代の地域再生，地域経済研究，37，83-90.
- 松永桂子（2019），新しい働き方と地域経済－ローカル志向や田園回帰から考える－，地域経済研究，37，55-68.
- 松永桂子（2015），ローカル志向の時代－働き方、産業、経済を考えるヒント，光文社.
- 大浦佳代（2019），持続可能な漁村の“交流術” 2－岩手・宮城の沿岸5地域から－，水産振興，614.
- 『季刊地域』編集部（2015），人口減少に立ち向かう市町村，農文協.
- 藤山浩（2015），田園回帰1%戦略－地元にと仕事を戻す，農文協

# 富士通における働き方の変革と地域

富士通株式会社

CHRO 室長 森 川 学

## ポイント

- ・テレワークの最大活用と働く場所の柔軟化が社員の心理的安全性を高める
- ・「働く」ということだけでなく、「仕事」と「生活」をトータルにシフトし、Well-Beingを実現する
- ・首都圏を中心とした大都市圏以外の地域に働き手が住むことが日本型雇用に与えるインパクト

## コロナ禍における就業意識の変化

2020年初から新型コロナウイルス感染症拡大のニュースが紙面を埋め尽くすようになり、未曾有の危機に対して当社でもBCP対策の一環として働き方への対策を検討してきた。感染拡大の状況とパンデミックに陥るといふ最悪の可能性も念頭に置き、政府や東京都の動きに呼応するような様々な対策を講じた。緊急事態宣言下において、日本全国においては原則在宅テレワークとし、感染拡大の予防と社員とその家族の安全安心を第一に考え、有給休暇とは別に10日間の特別休暇や家族支援

休暇（子や介護を必要とする家族の世話により勤務が困難な社員に対する特別休暇）を付与した。（図表①）

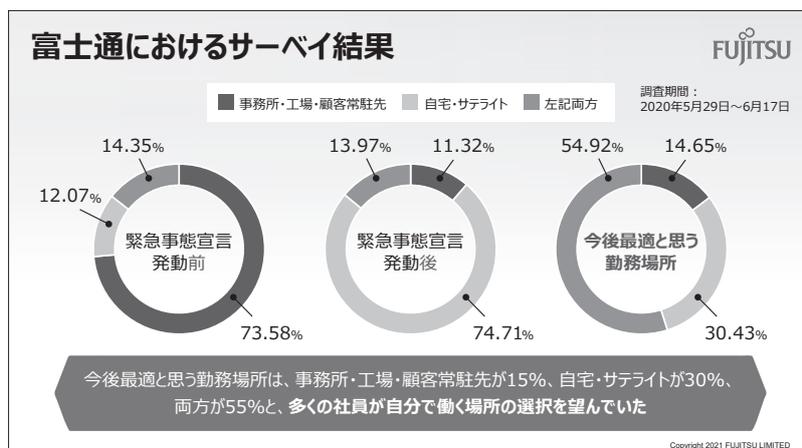
しかし、これはあくまで緊急避難の対応であり、長く続ける想定はしていなかった。5月25日に1回目の緊急事態宣言が解除された後は、原則在宅テレワーク勤務とし、必要に応じオフィスへの出勤を認め出勤率を最大で25%程度にコントロールする働き方を進めた。一方で、ウィズコロナにおける働き方は本当にこの働き方を継続してよいのかという不安は経営層にも社員にもあった。明らかな正解はないことは理解していたが、まずは社員や

（図表①）

政府・都		富士通	
2月27日	学校一斉休校要請	2月21日	社内会議Skype推奨、イベント開催自粛
3月25日	都知事不要不急の外出制限	2月26日	全社員終日テレワーク回数上限解除
		2月28日	派遣社員のテレワーク解禁
4月7日	緊急事態宣言	3月27日	首都圏全域、原則在宅テレワーク勤務
5月4日	緊急事態宣言延長	4月3日	原則在宅テレワーク勤務、全国へ拡大
5月14日	39県で緊急事態宣言解除	4月7日	テレワーク徹底指導
		4月17日	特別休暇（10日間）、家族支援休暇の付与
5月25日	全国で緊急事態宣言解除	5月23日	緊急事態制限解除後の働き方の原則公開
6月2日	東京アラート発動		オフィスでの業務は再開するが 出勤率を最大25%程度にコントロール

Copyright 2021 FUJITSU LIMITED

(図表②)



その家族がどういう不安を抱えているのか、会社ができるサポートは何なのかを知ることが先決であると考え、国内グループで働く社員8万人に対して、クイックサーベイを実施した。(当社でこの活動を社員の声を聴くということから“Voice”と呼んでいる)

その結果は図表②の通りであるが、特に興味深かったのは、“今後最適と思う勤務場所は？”という問いに対して、事務所・工場・顧客常駐先を回答した社員が15%、自宅・サテライトが30%、その両方と回答した社員が最も多く55%であった。このことから分かるのは、多くの社員が自分で働く場所の選択を望んでいたという事実である。ほぼ全社員が在宅でオンラインワークを余儀なくされる中、将来の働き方がどうなるのかという不安が広がる一方で、コロナが収束した後でさえオンラインワークを最大限活用するという可能性の大きさに気付くとともに、働く場所をフレキシブルに選択できることによる心理的安全性が社員の働きがいや Well-Being 向上につながるのではないかと考えた。

この調査結果を受け、当社ではアフターコロナになっても全員が事務所で働くという働き方には戻らないと確信し、ニューノーマルでの新たな働き方のコンセプト、各種制度や社員をサポートする施策を早期に打ち出すことが社員の不安を払拭するとともに、DX 企

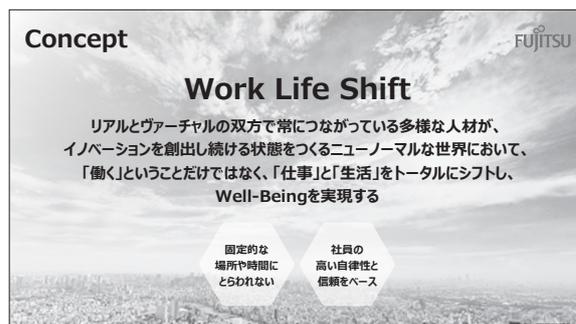
業としての働き方の実践につながると考え、様々な取り組みを実施してきた。

## 富士通における働き方の見直し ～Work Life Shift～

当社が提唱するニューノーマルの新たな働き方～Work Life Shift～とは、「リアルとヴァーチャルの双方で常につながっている多様な人材が、イノベーションを創出し続ける状態をつくる。また、ニューノーマルな世界において、「働く」ということだけでなく、「仕事」と「生活」をトータルにシフトし、Well-Being を実現する」、というコンセプトである。(図表③、④)

具体的には、仕事の内容や目的にあわせて、社員が働く時間や場所を自律的に考え選択できるようにするということ (Smart Work-

(図表③)



(図表④)



ing)、そして働く場所については用途に合わせた使い分けができるようコンセプトを整理し (Borderless Office)、既存のオフィスの再構築を行うこととした。(オフィスのリノベーションとあわせてオフィスの面積は半減)

このコンセプトの実現の前提になるのが、“社員一人ひとりの高い自律性と相互の信頼関係”である。従来は、画一的な管理を目的に、いわば“性悪説”的な考え方で細かな規則やマネジメントプロセスが設計されていた。しかし、オンラインワークが当たり前になる中、多様な人材や働き方を尊重する考え方に転換しなければならない。まずは、人事やマネジメント層が覚悟を決めて自らの意識改革から始める必要がある。

社員の自律的な働き方を実現することで生産性・エンゲージメントを上げていくことに会社として真剣に取り組むことを示す上で、コアなしフレックス全社員適用、在宅ワーク支援の手当支給、単身赴任の解消等、スピード感を持って取り組んでいる。(図表⑤、⑥)

(図表⑤)



(図表⑥)



## Work Life Shiftの更なる発展 ～働き方と地域～

コロナとの闘いが長引くにつれ、様々な事情を抱える社員への配慮が必要となってきた。2020年10月から当社が取り組んでいるのは、テレワークを活用した遠隔勤務の試みである。コアタイムなしフレックス勤務全社員適用などを通じて、働く時間は柔軟にしてきたが、働く場所(勤務地)についても柔軟にして社員の自律的な働き方を促進していこうというものである。特に、日本の企業に多い会社の業務都合で家族と離れ離れに暮らすことを強いてきた単身赴任、あるいは実家で暮らす親の介護のために地元に戻りたいが仕事の関係で帰ることができないので毎週のように実家に帰省している、こういう状況は社員へのサーベイ結果からも明らかになっており、コロナ禍の状況を鑑みても早急に解消すべきと考え施策を展開してきた。当社においては、まずは「会社都合」の単身赴任の解消、次に「家族事情(家族介護・看護、配偶者の転勤帯同、療育など)」を抱える社員の遠隔勤務を認め、段階的に事由を拡大してきた。そして、現在、これら事由に加え、地方創生に資する遠隔勤務も対象としその拡大を図っている。2021年4月末時点で、約1,100名がテレワークを活用した遠隔勤務で働いている。

特に、地方創生に伴う遠隔勤務については、今年の3月に大分県と包括連携協定を締結した。2015年より政府・各地方自治体が地域経

済の活性化のために、「まち・ひと・しごと創生基本方針」を掲げ地方創生の政策を打ち出してきたが、当社もパーパスに基づき持続可能社会の構築に貢献するため、ビジネス以外の観点でも地方創生のサポートをしていきたい。首都圏を中心とした大都市圏以外の地域に働き手が住むことで地場経済は活性化し、地域が抱える様々な社会課題解決への参加も期待できる。様々な地方が持つ地域資源や人材と、当社のもつノウハウを活用し、地方自治体との新しい関係性構築のリファレンスモデルとして取組みを推進していきたいと考えている。取組みはまだスタートしたばかりであるが、今後の展開に大いに期待を寄せている。

このように勤務地を様々な事情に応じて柔軟にする取組みは、日本型の雇用そのもの存在方を大きく変える可能性があると考えている。今までの日本型雇用は仕事内容や勤務地を会社が決めるスタイルであった。メンバーシップ型と言われる所以の一つであろうが、このような“縛り”の下、社員は長期的な雇用が保障される代わりに、社命であれば自分の生活やライフスタイルを変えてまでも勤務地変更や、時には職種転換を優先してきた。コロナが無くとも働く人の就業意識やライフスタイルの変化の流れはゆっくりと徐々に変化してきていたと感じるが、奇しくもコロナ禍におけるオンラインワークを中心とした働き方はその流れのスピードを加速させ、“縛り”の一つであった勤務地という制約に見直しのメスを入れさせたのは間違いない。コロナ禍における働き方の見直しとしての「勤務地の柔軟化」は、様々な事情で転勤できない・居住地を変更できない人にとって同じ仕事を継続できるという利点があるし、企業側にとっ

ても優秀人材を採用・リテンションすることが可能となり、双方にとって利点がある。「勤務地の柔軟化」はそのような意識の変化やライフスタイルの変化を如実に反映した取組みであると考えている。

“勤務地を変更しても今までと同じ仕事を、チームが所属するエリアから遠く離れた地域でオンラインワークで遂行する”“月に一度は出張して、チームと顔を合わせてミーティングする”。このような働き方は、社員一人ひとりの高い自律性と相互の信頼関係がなければ成り立たないものである。そして、細かな規則やマネジメントプロセスを変えていく必要がある。多様な人材や働き方を尊重する考え方に転換し、マネジメント層、そして社員自らも覚悟を決めて意識改革から始める必要があるだろう。

## ～最後に～

多くの企業でこれまでも働き方改革やテレワークに取り組まれてきたことと思う。私たちも2017年から取り組んできたが、テレワークのできる仕事は一部であり補完的なものだという思い込みが、経営層や人事部門、そして社員自身にもあったのではないかと考える。しかし、今般のコロナ禍における働き方見直しを通じて、ほぼ全社員が数ヶ月にわたり、オンライン・オフラインを繰り返し在宅勤務できたことは、大きな自信と気づきになった。少子高齢化や女性活躍支援、東京一極集中の是正（地方創生）やワークライフバランスの向上など、社会的課題の解決やサステナブルな社会作りにもつなげていく上で、日本の各企業が新たな働き方を定着させていくことが望まれる。

# 将来を担う新たな労使関係

～働き方改革と社会の発展～

立正大学 経済学部

教授 戒野 淑子

## ポイント

- ・ 現在、多くの職場で、将来を担う人材の育成に深刻な問題が生じている
- ・ 人手不足や教育問題が改善に向かった背景に、新たな労使関係の形成があった
- ・ 働き方改革は、地域や業界に応じた方法で多様な人材が活躍できるチャンスになる

## はじめに

日本では、生産性の低迷が問題になって久しく、また、今日、新型コロナウイルス感染症の拡大によって、経済への危機感は一層高まっている。そして、その経済の担い手である労働力人口は、少子高齢化の影響で、近い将来減少することが推計されており、すでに、少なからぬ産業や地域で人手不足が生じ、将来を支える後継者問題も発生している。そこで、本稿では、著者が参加した調査に基づき、将来を担う人材の不足やその育成問題について検討し、企業と労働者との関係（広義の労使関係）を変えたことにより、それらの問題を克服した事例について分析を行う。そして、いかなる労使関係が今後求められているのか、「働き方改革」との関連を含め言及することとする。

担う時間が不足している。若年層は自らの職業能力が概して未熟であることから、自分の力で問題解決の道を見出すことが難しいことも多く、教育が不十分であることが、若年層の早期離職にも繋がっていた。そのため、さらに若年層が不足し、中堅層がまたそれを補うために一層多忙になるという負のサイクルが回りかねない状況もある。そして、また、この職場の深刻な問題に対し、若年層からシニア層までが一丸となって、自らの問題として解決に向けた取り組みを行うことも少なかった。目の前の自分の利益が相対的に優先され、将来の産業社会を支える人材確保や育成は後回しになっていた。つまり、長期的視点をもって、職場など社会の問題に働きかける社会性が薄い。この「長期性」と「社会性」の欠如によって、人材育成が希薄化することとなっていたのである。

## 1. 課題：人手不足と人材育成<sup>(1)</sup>

多くの職場で若年層が不足しており、そのことが若年層の育成にも大きな問題を生じさせている。人手不足のためにローテーションを実施できず教育機会が失われているばかりか、教育係となる中堅層が、本来は若年層が担う業務まで行うことから多忙となり、若年層の育成を

## 2. 労使関係（企業と労働者の関係）の変容

前節で述べた職場の問題が生じる背景には、労使関係の変容がある。高度経済成長を担った日本的労使関係は、企業の発展が労働者の生活向上をもたらし、日本経済の発展へと繋がっていた。労働者と企業、そして社会それぞれの発展が一体化した構造にあり、長期的

<sup>(1)</sup> 詳細は、戒野淑子『労使関係の変容と職場の課題』日本生産性本部 2018年参照

発展が図られたのである。

しかし、今日、それとは異なる「疎隔化した労使関係」が発生している。短期的な合理性が追及され、いわゆるリストラも少なからず実施され、非正社員という長期的視点を持ちにくい不安定な雇用が増加した。そこには、企業の発展が必ずしも労働者の生活向上には繋がらず、それぞれがバラバラな疎隔化した関係が形成されている。そして、成果が表れるまでに時間を要する企業教育等は減少し、技術力や競争力の低下も一部では見られ、将来の日本の産業が危惧されるようになっていく。

それでは、これからの産業を支える労使関係とはどのようなものであろうか。また、それをいかに形成したらよいのであろうか。人手不足と育成問題を克服し、企業の発展と人々の生活向上をともに生み出している新たな「第3の労使関係」について検討していくこととしよう。

### 3. 社会の発展を担う労使関係<sup>(2)</sup>

介護業界も建設業界も人手不足状態が続いており、人材育成や事業承継等に問題が生じ、個々の企業ばかりか、産業そのものの存続も危惧されるようになっていく。株式会社YKA（介護事業：以下YKA）と株式会社KMユナイテッド（建設事業：以下KM）も（企業概要は表1参照）、以前は同様の問題を抱

え、事業運営や事業承継は深刻な状況であった。しかし、労使関係を変化させたことによって、現在は、人材を確保し育成することが出来、様々な人が戦力となって活躍するに至り、事業運営に一定の方向性が見いだされ、将来に展望を持てる状況になっている。簡単に特徴的な点を説明することとする。

#### (1) 人材確保

就業希望者や就業可能だが未だ就業を希望するには至っていない人に対して、様々な工夫をもって就業への道を開いている。引きこもりの人やスーパーに買い物に来た人への働きかけ、また、学校での啓蒙活動も含めた積極的な情報提供により、多くの人に仕事や業界について理解してもらい、資格など関係なく一から人を育てる覚悟をもって採用し、人材を集めた。やってみようと思えるように、出来るところから始めて自信をもってもらえるように、やりがいを感じて働けるように導いている。そのため、仕事を切り分け、YKAでは専門性がなくても業務を行うことが出来るケアアシスト職を作り、皆がそれぞれの役割を担う仕組みとなっていた。KMでは、業務の一部においては短期間でプロになって、自信をもって仕事に従事する仕組みが形成されていた。ここに、自分の役割を自覚することが出来るとともに、挑戦して学ぶことによ

表1 企業の概要

株式会社 YKA	株式会社 KM ユナイテッド
2009年設立の岐阜市三田洞にある、介護事業を営む企業である。通所介護事業、訪問介護、住宅型有料老人ホーム、居宅介護支援センターの5事業所を展開している。地域住民が住み慣れた地域でいつまでも暮らせるよう、通所介護事業は365日営業し、朝7時から19時半までの利用時間のほか延長サービス、宿泊サービスも行い、介護保険外のサービスも積極的に実施している。そして、医療依存度、介護度の高い利用者も受け入れ、安心して最期を迎えることが出来る環境を整備している。そのため、この5年間で11名を看取っている。	2013年に設立した京都にある建設業を営む企業で、株式会社竹延の子会社である。スタート時は、建設塗装業であったが、現在は左官工事、耐熱被覆工事、防水工事等も行い、事業を拡大している。なお、株式会社竹延は、創業1950年の半世紀以上の歴史をもち、250名以上の職人を抱えている。そして、国宝姫路城の平成の改修工事における塗装も手掛けており、信用と実績のある企業である。

<sup>(2)</sup> 詳細は、戎野淑子「将来性のある生産性向上と労使関係」『地域経済学会誌』No.37 2019年参照。

て成長を実感することも出来る。このことにより、離職者は大幅に減少し、また資格のない素人や未経験者が短期間で戦力化していた。

### (2) 仕事の進め方

業務を能力や技能レベル、資格の必要性等によって切り分け、多様な人が適合出来るようにし、それらを再統合している。そのため、経験が浅く資格を有しない人でも一つの役割を担うことができ、やりがいを持ち、自信に繋がるとともに、他方、有資格者やプロは、専門性を一層追求することができ、全体として効率よく業務が遂行される。雇用形態も働き手のニーズに合わせて選択されており、YKAでは短時間勤務に対応できるようシフトを組み、KMでは正社員でフルタイム勤務になるよう多能工化し、仕事を組み合わせている。そのため、人手不足という課題を克服し、教育のための時間も捻出していた。

### (3) 人材育成

相対的に短期間の教育によって、一定程度の成果が顕在化する育成方法となっている。必ずしも強い意志や目的をもって就職している人ばかりではなく、素人で資格のない人も少なくない。そのため、長期にわたって成果が見えずに下積みが長いと、自信を持たず、自分の仕事にやりがいも感じられず、離職に繋がること

が多い。また、人手不足の職場では、教え手も少なく、教育の時間も限られており、できるだけ早く育ち少しでも戦力となることが求められていた。そのため、YKAでは、ケアアシスト職によって、資格がなくても一つの役割を担いながら教育を受けて能力を向上出来る。KMでは、業務の一部については、短期間でプロになるよう教育を受け、戦力化を図る。すなわち、比較的短い期間で、自らの役割を自覚して自信をもち、成長を実感し手応えを感じる事が出来る教育となっていた。そして、このことが定着に繋がっていた。つまり、教育に問題があると離職率が高まることから、教育の在り方を大改革し、離職率低下を実現したのである。

### (4) 労使関係

これまで述べてきたような様々な改革が実現できた最大の要因は、労使関係の変容にあった(表2参照)。労働者は、社会に貢献し、役に立つ仕事をするという意識が強く、企業の発展を目的に企業のために働くという意識は薄い。介護事業では、住み慣れた地域で安心して暮らし最期を迎えられる環境作りに貢献するという思いが強く、専門性がなくても、また大きな責任は担えなくても、自分のできることを行いたいという意識がケアアシスト職を支えている。いずれは自分も通る道であり、地域のためとは、まさに自分のためでもある

表2 労使関係

労使関係	日本的労使関係	疎隔化した労使関係	第3の労使関係(求められる労使関係)
特徴：構造	労働者の発展と企業の発展が同じベクトル 企業と労働者の一体化構造  労働者が企業の発展に貢献 →企業の発展が 日本経済・社会の発展に (自分の社会) →労働者の生活 向上  *労働者、企業、日本の社会が 一体化構造	労働者の発展と企業の発展の ベクトルが異なる 疎隔化した構造  企業の発展が、必ずしも労働者の発展、 社会の発展に繋がるとは限らない  *労働者、社会、企業が疎隔化 構造	労働者の発展と社会の発展とが 同じベクトル →労働者と社会の一体化構造  労働者：社会に働きかける 社会の中の役割を担う 社会の発展に貢献する  企業：労働者の働きかけを統合する仕組み 組織化  *労働者、社会、企業が一体化構造
雇用関係など	正社員中心	非正社員の増加：格差	多様性 (企業により正社員、非正社員、フリーランス、ボランティア等々)

として理解している。企業は、活動を行うための組織であって手段である。社会への貢献は一人ひとりがバラバラではその力は限られ、組織を通すことで成し遂げられることが大きくなる。つまり、社会の発展と労働者の生活の向上が同じベクトルにあり、それを実現するための組織として企業があった。建設事業も同様で、国の貴重な重要文化財を維持していく、人びとの住宅を支える、つまり社会が必要としている人材になる、という考え方である。社会に重要な働きかけを行うには、技術を習得する必要があるが、また1人では出来ないことも多く、組織として取り組むことは不可欠である。ここに企業の存在意義があった。すなわち、両企業とも、人々が社会への働きかけを行う際の仲介役として、組織化を図る機能を果たしていたのである。社会の発展とそれを担う労働者の発展、その仲介を行う企業の発展は同じベクトルにあり、一体化している。ここに、将来を担う新たな一つの労使関係として「第3の労使関係」が示されていた。

日本の労使関係も、労働者、企業、社会の発展が一体化構造を形成していたが、いくつかの点で相違がある。まず、日本的労使関係では、多くの人の意識において、労働者と企業との運命共同体的な一体化が、社会との関係性よりも先にあった。しかし、第3の労使関係では、労働者は企業の発展よりも社会のために貢献するという社会との一体化を図る意識が強く、企業は社会へ働きかけるために必要な仲介役としての組織である。また、日本の労使関係は、今より画一的な労働者を画一的な日本企業が統合するものであった。それに対し、第3の労使関係では、全員正社員にして統合を図るところもあれば、非正社員を積極的に活用し正社員と組み合わせるところもあり、時間管理や賃金もそれぞれの状況に応じた多様なものである。すなわち、労働者、企業、社会との一体化構造の形成は共通しているが、その形成プロセスや中身については新たなものであったのである。

#### 4. 今後の課題 — 働き方改革

人々の暮らしと社会の発展を生み出す「第3の労使関係」は、現在進められている「働き方改革」により、一層進化を遂げ得るものと思われる。働き方改革は、生産性向上を目的とし、高度プロフェッショナル人材や兼業・副業など働き方の自由度を高め、多様化を促進する。これは、労働力人口の減少により画一的な労働者のみでの量的限界への対応であるほか、技術革新が進む中で多様な英知を結集して経済を担うという質的な発展の可能性も内包したものである。様々な労働者が社会に働きかけ、それを多様な形で統合することを可能にしている。雇用形態の多様化のみならずフリーランス、また高年齢者、女性、外国人、障害者等々を統合し組織化することで、様々な人が社会へ貢献できる道が広がる。そして、第3の労使関係では、多様な労働者を如何に有効に結合させるかが重要であり、仕事を切り分けてジョブ型雇用によって非正社員の短い時間単位の労働を組み合わせるものや、全員正社員にして一人当たりの仕事を再編成して組み合わせるものなど、業界や地域によって全く異なってくる。まさに、企業にとってそれぞれの条件に適した統合の在り方の確立が今後の課題であり、労働者は、自らが社会に働きかけるにあたり、組織とどのような関係性を築くか、個々人が判断し決定することが求められている。そして、新型コロナウイルス感染症の影響がその地域や業界によって著しく異なる今、まさにそれぞれにとって最も適した働き方や組織の在り様を見出すことが重要になっているものと思われる。

##### 主要な参考文献

- 戎野淑子『労使関係の変容と職場の課題』日本生産性本部 2018年
- 戎野淑子「将来性のある生産性向上と労使関係」『地域経済学会誌』No.37 2019年

# ライフシフトの働き方と分散社会

大阪市立大学大学院経営学研究科

准教授 松永桂子

## ポイント

- ・コロナ禍によりワーク・ライフ・バランスを意識するようになり、ライフシフトへ行動の変容が起きつつある。
- ・リモートワークを推奨するだけでなく、感覚や身体性を重視し、自然との接触領域を生活の中で再構築していく必要性。
- ・ライフシフトの動きを分散社会につなげようと政策化するだけでなく、むしろ多様な働き方、生き方を受け止める柔らかな地域社会を築いていくことが求められる。

コロナ禍は社会のゆがみを是正する機会となりつつある。多くの人が自身の働き方や仕事のあり方、ワーク・ライフ・バランスを見つめなおし、仕事は自分の人生にどれほどの位置を占めているのかを考えたのではないかな。

働き、生活するという。当然ながら、自身で自由に選択しデザインしうるべきのだが、資本主義経済の中では経済成長の過程で規範やシステムが成立していったことから、盲目的にそれに乗っかっていくのが当たり前とされてきた。だが、コロナ禍で社会システムが揺らぎ、休業やテレワークなどで働き方が根本から見直されるようになって、生活する家や空間のあり方、家族との関わり方、密集した都市のリスク、地方移住などいろいろな次元でシフトチェンジが起こり始めている。新型コロナウイルスが世界に及ぼした影響は、行き過ぎたグローバル資本主義の限界を露呈させたといわれるが、制度論・政策論ではどうにもならなかった事象がコロナ禍によって社会システムの変容をもたらしつつあると受け止めたい。以下では、ライフシフトの働き方とその受け皿となる地域社会がどう変わっていくのかを展望したい。

## リモートワークと身体性

感染症は都市集中の危険性をあぶり出した。入社せず、家でリモートワークするスタイルがあっという間に定着した。そうすると居住スペースが重要となる。オフィス近くに住み、都市に集住する意味は薄れ、コンクリートに囲まれた環境から自然豊かな環境へ、快適な居住空間を求める動きが出始めている。実際、東京都から人口転出が始まり、2020年7月から8カ月間連続で転出超過の状態が続いている。現状は農山村への移住というより、東京近郊の埼玉県や千葉県、神奈川県の外で戸建てに移る人が多いとされる。都市集中から地方分散へのシフトは、ワークスタイルの変化、感染症対策のみならず、地域社会を維持していく上でも望ましい。

それを支えるのはオンラインの仕事環境だけでない。都市でなくてもよい生活環境が揃いつつあるからだ。現代のITインフラによって、家から一歩も出ずに買い物もできる。アマゾンなどの巨大デジタルプラットフォームと、運送システムの組み合わせが新たな消費社会インフラとして定着した。運送のかたちも多様化し、都市部では自転車にまたがりス

マホと大きなリュックを抱える Uber Eats などギグワーカーの増加ぶりが凄まじい。

便利なのだが、しかし便利になったと手放しでは喜べない。いくつもの矛盾と限界を孕んでいる。ひとつには、リモートワークできる、在宅ワークできる仕事は、身体性をほとんど伴わないことがあげられる。仕事はリモートで、スマホの画面を押せば食事や商品も届く。教育もライブなどのエンタメもオンライン配信が浸透してきた。もはや以前の対面社会に戻れないほどの便利さを享受している。しかし一方で、オンライン社会は身体性が伴わない領域が広がることを意味する。

非接触社会の身体性を伴わない都市化が進むと、その反動であらゆる場面で社会に亀裂が生じることは多くの知識人が警鐘を鳴らしてきた。たとえば、養老孟司氏は、都市化は脳化社会、つまり人間が脳で考え作り出した社会で、自然や意味のないものを排除しているとする<sup>1</sup>。都市は身体性を伴わない。氏はかねてより現代の参勤交代を唱えてきた。

オンライン社会も意識が作り出した世界であり、身体性を伴わない。だからこそ、人間の理屈ではどうにもならない自然と向き合うことによって身体性を取り戻すことは、リモートワークやオンライン社会が浸透しつつある今こそ重要性を帯びてきている。

ポストコロナの働き方は、場所や時間を選ばない働き方という観点のみでリモートワークを推奨するだけでなく、感覚や身体性を重視し、自然との接触領域を生活の中で再構築していくことも合わせて考えていくべきであろう。

## ライフシフトの兆候

コロナ禍で仕事の意識は大きく変化し、ワーク・ライフ・バランスや生活重視の傾向は高まっている。内閣府が2020年5月と12月に「生活意識・行動の変化に関する調査」と題した国民の意識調査を実施した<sup>2</sup>。興味深いのは、5月調査で「仕事と生活のどちらを重視したいか、意識に変化はあったか」との問いに対して、実に50%以上が「生活重視に変化」と答えたことだ。テレワーク経験者や若者ほどその傾向が高くなっている。20歳代では61%、30歳代では56%が「生活重視に変化」と回答した。対して「仕事重視に変化」はたった5%にすぎなかった。5月調査と12月調査を比較すると、「生活重視」の比率は全体としてやや下がったが、他方で地方移住への関心は高くなっている。ワーク・ライフ・バランスが調整しやすくなり、地方移住に向けて情報の収集や行動の変容が起きつつあると読みとれる。

東京都23区在住の20歳代で地方移住志向が最もみられる。2020年12月調査で「強い関心がある」としたのは8.7%、「関心がある」「やや関心がある」と合わせると47.1%にのぼる。コロナ前の2019年調査と比べ10%も上がっている。

コロナ前と比べるとどのような変化がみられるか。コロナ前の国土交通省の移住に関する調査からは、田園回帰の中心は30代、40代の夫婦や子育て世帯で、キャリアチェンジをし、転入地での新たなライフスタイルを希望し、雇われない自営的就労を目指す人びとの姿が浮かび上がっている。移住希望者は理想とするライフスタイルやワークスタイルを実現できる地域を自ら選んでいるのが特徴である<sup>3</sup>。

<sup>1</sup> 養老孟司・山極寿一（2020）『虫とゴリラ』毎日新聞出版社など。

<sup>2</sup> 内閣府「新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」。インターネット調査、性別、年齢、地域別に人口比例で割当。第1回5月25日～6月5日実施、回収数10,128。第2回12月11日～17日実施、回収数10,128。

<sup>3</sup> 松永桂子（2019）「新しい働き方と地域経済—ローカル志向や田園回帰から考える—」『地域経済学研究』第37号。資本主義経済が変化していくなかで、雇用されない働き方や新しいコミュニティが台頭しつつあることを、地方や在宅の女性起業家をネットワーク化する企業の例などから考察した。

また、各自治体の定住政策は起業支援や子育て支援などとセットで取り組んでいるところほど移住の満足度が高い結果となっている。

一見すると、地域政策と個人のライフデザインはかけ離れている領域のように見えるが、コロナ禍を経て、地域政策は個人のライフスタイルの領域に接近しつつある。短期的な視点や数値化では評価しえない理念やコンセプトが各地で求められる。それぞれが個性化していくことが分散社会を多様なものにしていくだろう。

地方ではIT環境が整い、会社に出社しなくなれば、都市との仕事環境の差はほとんどなくなってきたといってよい。また、時間や場所、組織にとらわれない働き方が増えるということは、新しいタイプの起業、自営的就労やフリーランス、副業や兼業、ギグワークなどが広がりを持つことを意味し、働き方も多様化していく。自然環境に身を置くことを希求しつつ、人材が集まるところやコミュニティが面白そうなところに引き寄せられる傾向が見受けられるようになってきた。

### 企業や地域の一步先の取り組み

ウィズコロナ・ポストコロナ時代の地域のあり方について、筆者が編集委員を務める『地域開発』（一般財団法人日本地域開発センター）でも特集を組んできた。その中から企業や地域の興味深い動きを取り上げたい<sup>4</sup>。

一つ目は、人材育成・開発に取り組む(株)パソナグループである。コロナ禍が引き金となり企業の地方移転も少しずつ起こり始め、その先陣を切った会社として注目される。2020年9月から本社機能の一部を兵庫県の淡路島に移転した。本社機能の7割を淡路島に、3割を東京に残すという。同社副社長の渡辺尚氏は自身も淡路島に住みつつ、単なるリスク

分散ではなく、新しい働き方を打ち出し新事業の創造に力を入れる。観光事業のほか、基幹システムを担うITエンジニアが集まる仕組みを淡路島に築きつつある。都市と地方、仕事や職を複数持って、生き方や働き方を多様化させていくハイブリッドワークライフを標榜している。ライフスタイルに合わせた多様な働き方を実現するプラットフォームを築くことで、地域の移住や定着、関係人口の創出が目指されている。

二つ目は、まちづくりに力を入れ、定住者を増やしてきた北海道ニセコ町である。2020年、お茶や茶器雑貨等を輸入・製造する(株)ルピシアが東京からニセコに本社を移転すると発表した。数年前から、レストランや店舗、工場、菜園等を整備し、「ルピシアの森」の建設を進めてきた。ニセコ町の価値に共感しながら進んできた事業化である。また、新潟県に本社を置く八海醸造(株)は、世界的に評価が高まるジャパニーズウィスキーに着目し、子会社(株)ニセコ醸造所を設立し、2021年からウィスキーやジンの製造・販売をおこなっている。地域にあるオーガニックワインや地ビールと相乗効果が期待されている。ニセコ町参事の柏木邦子氏は、移住・定住政策を地道に進めてきたが、「日々の暮らしの中でよろこびを実感できるまち」を目指したことが人を呼び込む原因となったとしている。

また、「ニセコ中央倉庫群」を拠点に仕事をする人も多くなったという。かつて農産物の集積場だった石造りの倉庫や旧でんぷん工場を、町が取得しリノベーションした交流拠点である。テレワーク室を設け、「ニセコスタイル」の働き方が提案されてきた。柏木氏は、この流れはとどまることはないとしながら、「町としてテレワーク施設を増設するつもりはない」という。全て行政がお膳立てするので

<sup>4</sup> 『地域開発』2020年秋号、特集「ウィズコロナ時代のニューノーマル社会の実現に向けて」。渡辺尚「インタビュー：淡路島へ地方移転するパソナグループの新たな事業創造」、柏木邦子「地域の魅力、まちへの共感が人を呼び込む～人口増加を続けるニセコ町のまちづくり～」を参照。

はなく、ニーズがあるなら、民間ベースで新サービスの提供を期待したいという。2020年7月にはまちづくり会社(株)ニセコまちを共同で立ち上げ、再生エネルギーの供給や住宅不足の解消に取り組み、地域経済循環を高めるニセコならではのまちづくりがなされている。

コロナ禍を機に、リモートワークを推進し定住人口を増やすという視点が先立つが、それだけでは真の分散社会は実現しない。地域の魅力、まちへの共感が人を惹きつけることを教えてくれる。田園回帰が注目された数年前から、ワーク・ライフ・バランスを意識して移住はみられたが、自然環境が豊かで生活しやすい場所という理由のみで選択されるより、地域での取り組みやまちづくりに共感し、その地に引きつけられる傾向が高まっていた。そうして新たな生態系によって興味深いコミュニティが築かれてきた地域が全国でいくつも出始めていた。人口転移をうながすほどの動きであるとはいえないが、分散化を下支えしている面は小さくなかった。それがコロナ禍を経て今度は、個人だけでなく、企業が地方移転を選択するようになり、地域社会は新たなフェイズを迎えつつある。

## おわりに

最後に、働き方にもはや規範は存在しないことを話題の映画を通してドラマテカリーにみてみたい。今年の米アカデミー賞作品賞・監督賞・主演女優賞に輝いた「ノマドランド」。分断、ひずみが叫ばれる現代を影に落とさず、大地の雄大さの中に生きる人間の生を照射した作品だ。

ノマドとは現代の遊牧民で、家を持たずキャンピングカーで流浪する人びと。リーマンショック以降、ノマド暮らしをする高齢者が増えているとされる。主人公の60代女性はかつて夫と共に企業城下町で暮らしていたが、工場と家はおろか町ごとなくなり郵便番号まで消滅、地図上から消し去られた町を後にする。今では

クリスマス商戦の時期にアマゾンの配送センターで働き、夜はキャンピングカーで寝泊まりする。夏はキャンプ場の管理に掃除、じゃがいも畑での収穫、ファーストフード店を渡り歩き、その日暮らしの稼ぎでつないでいく。

この映画が興味深いのは、こうしたノマドワークを現代資本主義が生み出したひずみと単純化してとらえていないことだ。自らが選びとった自由が先立ち、仕事は二の次、あくまで手段と割り切っている。アマゾンの配送センターはグローバル資本主義の矛盾の象徴、モノは欲望の象徴でヒトも機械の一部のように描かれるが、主人公たちは別段に意味を見いださず、そういうものと割り切っているかのようですがすがしい。

アメリカの広大さ、自然に抱かれながら風の吹くまま渡り歩く。実際にノマド生活を送る人も出演するドキュメンタリー仕立てで、彼らが集う場が温かい。行く先々で再会を繰り返しながら、達観した人生観と誰しも受け止めるやさしさを包含している。会社や家族や地域、現代のシステムから外れ、自由に生きたいと欲し、自然の赴くままに身をゆだねるノマドたち。

わたしたちはコロナ禍を経験し、予定調和でない日々を送るようになった。これまで当たり前だった社会の規範のたがが緩んだ。家、仕事、土地、帰属、それらにまつわる人間関係の外にある自由に多くが共感したのは、コロナ禍と無縁ではないだろう。

アメリカはグローバル資本主義の影響が先鋭化した形で顕現するが、働き方ひとつとっても、規範や社会システムから論じるのはそぐわなくなっていることを教えてくれる。むしろ多様な働き方、生き方を受け止める柔らかな地域社会を築いていくことが求められる。

そして、人間の本能として、人間の力が及ばない自然に常日頃から触れ身体性を意識することが、感染症パンデミックを経験し、気候変動や自然災害が身近になった現在、不可欠といえよう。それがひいては分散社会をうながしていくきっかけになることを望みたい。

# コロナ禍で揺らぐ仕事と住まいの境界

明治大学経営学部

教授 中澤高志

## ポイント

- ・職住関係とは、仕事と住まいの時間的・空間的關係性のことである。
- ・コロナ禍は、職住関係を職住分離から新たな職住一致へと導く引き金を引いた。
- ・新たな職住一致は、仕事と住まいの時空間的境界を揺るがしている。

## はじめに

1990年代後半以降、人口の都心回帰とマンションブームの中で、郊外の戸建住宅市場は斜陽化していた。ところが、コロナ禍は都市の住宅市場のトレンドを一転させた。在宅就業が要請され、とりわけオンライン会議が一般化するにつれ、交通アクセスよりも独立したワークスペースが確保できる物件の広さが重視され、郊外の戸建住宅が再び脚光を浴びるようになったのである。コロナ禍を契機として、職住関係は変化を余儀なくされた。

ここで職住関係とは、仕事と住まい、より一般化すればパブリックとプライベートの時間的・空間的關係性のことであり、家族のあり方、経済体制、テクノロジーなどに応じて変化する。私の専門である都市社会地理学は、目の前にある都市空間とそこで営まれる人々の社会生活を、器と中身の関係と捉えるのではなく、一体不可分ものとして把握しようとする「空間—社会弁証法」というものの見方をする（ノックス・ピンチ、2013）。本稿では、都市空間の変容と職住関係の変容の關係性を、空間—社会弁証法のレンズを通して描き出す。そして、コロナ禍によって私たちが経験しつつある仕事と住まいの激変を突発的な異常事態とみなすのではなく、都市空間と

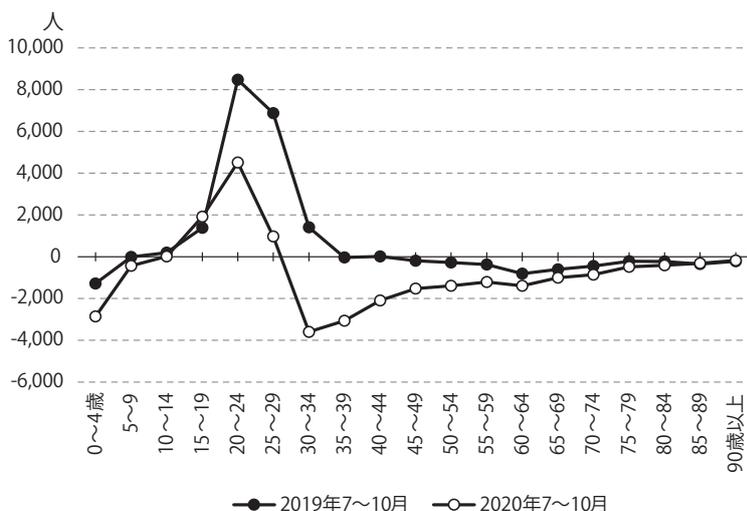
職住関係、空間と社会の關係性の歴史的変遷の中に位置付けてみたい。

## 何が構造的な変化なのか？

実際にコロナ禍以降、都市構造には変化の兆しがみられる。一連の「地方創生」は、東京一極集中の是正を最大の目標としてきたが、その傾向に歯止めをかけることが全くできないまま、第一期の幕切れを迎えた。ところがコロナ禍が長期化の様相を見せ始めた2020年7月から、これまで転入超過を続けてきた東京都の人口が転出超過に転じたのである（図1）。変化は若年層に顕著で、2019年の同時期と比べて20歳台の転入超過は大幅に減少し、30歳台では明確に転出超過に転じている。

見極めなければいけないのは、こうした変化がCOVID-19という感染症がもたらした一次的変動なのか、構造的変化なのかである。在宅就業は、郊外でも、中山間地域でも、もちろん都心でも可能である。私は、ミクロレベルでは郊外や地方圏への住み替えが見られるとしても、東京圏の構造変容や東京一極集中の反転といったマクロな変化は、そう簡単には起こらないのではないかと考えている。陶淵明の帰去来の辞が示すように、反都市主義は千年を優に超える歴史を持っているが、

図1 東京都の年齢階級別純移動（転入－転出）



資料：住民基本台帳人口移動報告により作成。

事実が示すのは都市人口率がほぼ一貫して増加を続けてきたことである。思い起こせば10年前、東日本大震災とそれに引き続いて起こった原発事故をきっかけとして、資源やエネルギーを大量消費する生活様式への問い直しが生まれ、「田園回帰」や「里山資本主義」（藻谷浩介・NHK 広島取材班，2013）といった言葉が脚光を浴びた時期があった。しかし、全体としてみれば、2010年代は東京一極集中が進んだ時代であり、それに対する危機感が、「地方創生」政策を生み出したのであった。

人生最大の買い物である住宅は、普通いくつも所有するものではないから、その需要は、基本的に人口に規定される。日本の出生率は、40年以上にわたって置換水準を大きく下回っている。それに輪をかけて、コロナ禍による経済への打撃が慢性化すれば、先行きへの不安は募り、さらなる少子化を招くであろう。日本が移民の受け入れへと舵を切れば話は全く変わってくるが、そうでない限り、大局的には利便性に劣る外部郊外や国土の縁辺地域からは撤退が進んでいくとみる。

これに対して、リモートワークの一般化は、構造的な変化であると考え。オンライン会議ツールをはじめとして、リモートワークを

支えるインフラは、技術的にはコロナ禍以前にほぼ完成していた。ICTの発展はすでにリモートワークを可能にする閾値を超えており、コロナ禍が引き金を引く形でそれが一気に拡散したのである。コロナ禍の中で、リモートワークの主要な形態である在宅就業を多くの人が経験し、「やってみたら意外にできた」という認識が広がっているのは、その傍証であろう。企業側からすると、在宅就業はさまざまな固定費を削減できるメリットがある。特にオフィスコストを従業員に転嫁できる点や、出張コストを削減できる点は大きい。資本にとって、利潤増大を意味するコスト削減は、組織変革に向けた大きなインセンティブとなる。

### 職住分離と職住近接

在宅就業の職住関係は、職住一致である。それは、近代化以前の農家や商家における職住一致とは異なるから、新たな職住一致といった方がいいかもしれない。コロナ禍によってもたらされたこの新たな職住一致が、私たちの住まいと仕事の領域にどのような変化をもたらすのかが本稿の主題であるが、それに先

立つ職住関係の在り方について、簡単に整理しておきたい（図2）。

高度成長期以降、日本の大都市圏を席卷した郊外化は、仕事と住まいの時空間的境界を明確化させる職住分離の現れであった。分離した職場と住居をつなぐ空間的移動とその時間が通勤であり、それによって通勤圏としての大都市圏が成立した。こうして男性が住まいの時空間である郊外と仕事の時空間である都心を毎日行き来する稼ぎ手となり、他方で女性は住まいの時空間にとどまり、家事や育児に専念する専業主婦となった。つまり、職住分離による仕事と住まいの境界の明確化は、性別役割分業の深化を意味した。

バブルが崩壊して地価が下落基調となると、低金利政策や住宅ローン減税などに下支えされて、1990年代後半から都心周辺に手頃な価格でマンションが供給されるようになり、人口の都心回帰が起こった。都心回帰は、都心居住による職住近接によって仕事と住まいのつなぎコストである通勤を削減しようとする動きであった。とりわけ高所得の共働き夫婦を意味するパワーカップルの妻にとって、都心居住は1つのキャリア戦略となった。

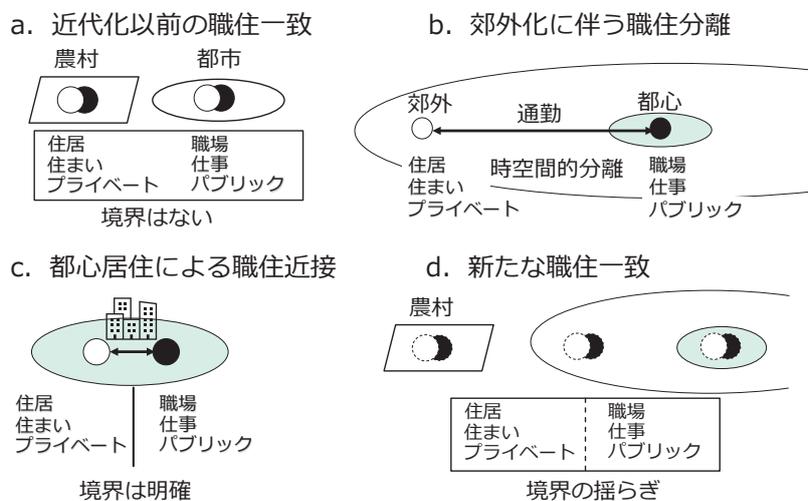
しかし、いかに職場と住居が近接したとは

いえ、仕事と住まいの時空間的境界は依然として明確であった。インターネットの登場、スマートフォンの普及、クラウドストレージの一般化などによって、仕事が住まいの領域に少しずつしみ出してきてはおり、技術的には在宅就業を可能とする基盤は整いつつあった。しかし、COVID-19が猖獗を極めるまでは、限られた人を除けば、自宅が恒常的な職場となることはなかった。

### 仕事による領域侵犯をうける住まい

コロナ禍によって、人々はきわめて短期間のうちに在宅就業による職住一致という新たな職住関係に移行することを、半ば強制された。そしてこのことは、仕事と住まいの時空間的境界に決定的な揺らぎをもたらした。それも、住まいと仕事が相互浸透するのではなく、仕事の時空間が住まいの時空間に一方的に侵入してきたのである。この領域侵犯に対して、人々は限られた居住空間の中でワークスペースを確保しようとしたり、自分なりに仕事をする時間を設定したりして、何とか仕事と住まいの時空間を仕切ろうと努力している。

図2 職住関係と都市構造



筆者作成。

厄介なのは、オンライン会議である。コロナ禍以前から、政府はテレワーク普及政策の本丸として在宅就業を推奨してきた。家事や育児・介護の必要な女性に対しては、在宅就業を認める企業もあった。しかし、よほど先進的な企業でない限り、オンライン会議を標準としてはいなかった。従来型の「風呂敷残業」「USB 残業」的な在宅就業ならば、仕事の順序やペースを自律的に決めることができる。しかし、オンライン会議は、参加者と同じ場所を共有する必要はないにしても、同じ時間を共有しなければならない。オンライン会議が増えれば増えるほど、在宅就業は他律的になる。

オンライン会議システムは、仕事・パブリックと住まい・プライベートの時空間的境界に穿たれた覗き窓である。覗き窓を通して、パブリックに属する他者は、私のプライベートな時空間に侵入する。そればかりか、本来プライベートな住まいの時空間を、仕事の時空間に同調するよう迫る。その圧力に応じて、人々は職場にいるつもりで服装を整えメイクをし、工面したワークスペースに自らを囲い込んで他者のまなざしに備える。それでも、私のプライベートな住まいは、覗き窓を通じてパブリックに流れ出していく。乱雑な書棚の映り込み、子供の呼びかけ、宅配便業者の来訪といった生活音・生活感・生活臭は、いくらマイクをミュートにしても、バーチャル背景を設定しても、完全に排除することは難しい。

## ICTのもたらす新たな制約

コロナ禍では、ICTのうち、同時性を必要とするオンライン会議システムの存在感が高まり、人々はむしろ時間的制約に縛られるようになった。オンライン会議の参加者は、そ

れぞれの住まいにありながら、仕事の時空間に身を置く同調圧力にさらされるという矛盾した状況が生じた。在宅就業やサテライトオフィス、コワーキングスペース、ワーケーションなどのテレワークが注目され、政府によって推進されてもきたのは、ICTの活用によって仕事の時空間的制約が克服され、それが人々に自由とゆとりをもたらすとのもくろみからであった。もちろん、人による違いは大きいだろうが、在宅就業の普及が雪崩をうって進んだ現状を振り返った時、喧伝されたほどの自由やゆとりの実感が得られない人も少なくないはずである。

近代化に伴う資本主義の発展と郊外化に伴って、職住分離は進んだ。資本主義のさらなる発展は、人々の社会生活に時空間的圧縮を迫り、女性の社会進出も相まって、職住近接への動きが生じた。しかし、生き馬の目を抜く資本主義の世界と、団らんや安らぎを得られる住まいの時空間の最終防衛ラインは、堅持されていた。そして今、私たちの時空間的制約を緩和してくれるはずのICTの発展によって、その最終防衛ラインは瓦解しつつあるのではないか。そうした時代における住まいとは、仕事とは、家族とは何か？そして都市構造や国土構造は、どのように変化していくのか？そのような問いを、自らに突き付けていきたい。

## 文 献

- ノックス, P.・ピンチ, S. 著, 川口太郎・神谷浩夫・中澤高志訳2013. 『改訂新版 都市社会地理学』古今書院.
- 藻谷浩介・NHK 広島取材班2013. 『里山資本主義—日本経済は「安心の原理」で動く』角川書店.

# 地域の中小企業だからこそできる働き方改革

株式会社ワーク・ライフバランス

上級シニアコンサルタント 村上 健太

## ポイント

- ・法改正と新型コロナウイルスにより、働き方改革への対応が急速に求められるようになった
- ・働き方改革は中小企業の大きな2つの課題、すなわち「売上・利益の向上」「採用競争力向上」に効果を発揮する
- ・調査⇒導入⇒社内定着⇒社外展開という4つのステップを踏むことで働き方改革は推進できる

## まったなしに求められる 中小企業での働き方改革

法改正と新型コロナウイルスの猛威により、企業の働き方は大きく変わろうとしている。2019年4月より施行された働き方改革関連法。労働時間の上限規制や勤務間インターバル制度の促進などを主な内容とし、これまでの強

制力のない厚生労働大臣告示から罰則がつく法律へと格上げされた。中小企業は施行時期に猶予があったが、図の通り（図1）例外なく、すべての項目が遅くとも2023年4月までには適用となり、働き方改革への取組みは不可避である。

さらに昨年の新型コロナウイルスにより“まったなし”の状況となった。2020年1月に

【図1】働き方改革関連法の内容と施行時期

		施行時期（各年とも4月）				
		2019年	2020年	2021年	2022年	2023年
規制強化	<b>残業時間の罰則つき上限規制</b> 残業時間に「繁忙月でも月100時間未満」などの上限を設け、違反したら罰則	大企業				
	<b>勤務間インターバル制度の促進</b> 終業から始業まで一定の休息時間を確保するよう企業に努力義務		中小企業			
	<b>年次有給休暇の消化義務</b> 年10日以上有給休暇が与えられた労働者に、5日は消化させることを企業に義務づけ					
	<b>中小企業の残業代割増率の引き上げ</b> 月60時間超の残業代の割増率を今の25%から大企業と同じ50%に					
規制緩和	<b>高度プロフェッショナル制度の導入</b> 年収1075万円以上の一部専門職を労働時間規制から外す					
その他	<b>同一労働同一賃金の促進</b> 正社員と非正規社員の不合理な待遇格差を是正するため関係法を整備		大企業			
	<b>フレックスタイム制の清算期間延長</b> 残業代などの基準となる「清算期間」を最長1ヵ月から3ヵ月に延長			中小企業		

中国武漢で発症した新しいコロナウイルスは、瞬く間に全世界に広がり、今年5月時点で感染者数が約1.57億人まで拡大。日本でも感染者が増え続け今年4月に3度目の緊急事態宣言を発出するなど歯止めがかからない状況となっている。

本項は「働き方改革と地域」をテーマとしているが、約1.2万社ある大企業は東京都と大阪府だけで半数以上を占めている。つまりそれ以外の地域では、中小企業においてどのように働き方改革を推進するのか考察することが妥当であろう。筆者は働き方改革のコンサルタントとして40社以上の企業の支援をしてきた。「日本の99.7%を占める中小企業の変革こそが日本社会を元気にする」という信念のもと、中小企業の支援に力点を置いている。事例も交えながら働き方改革推進のヒントを探っていく。

## 中小企業が抱える2つの課題

中小企業が抱える経営課題は様々であるが、経営上の問題点の推移（図2）を見ると全体

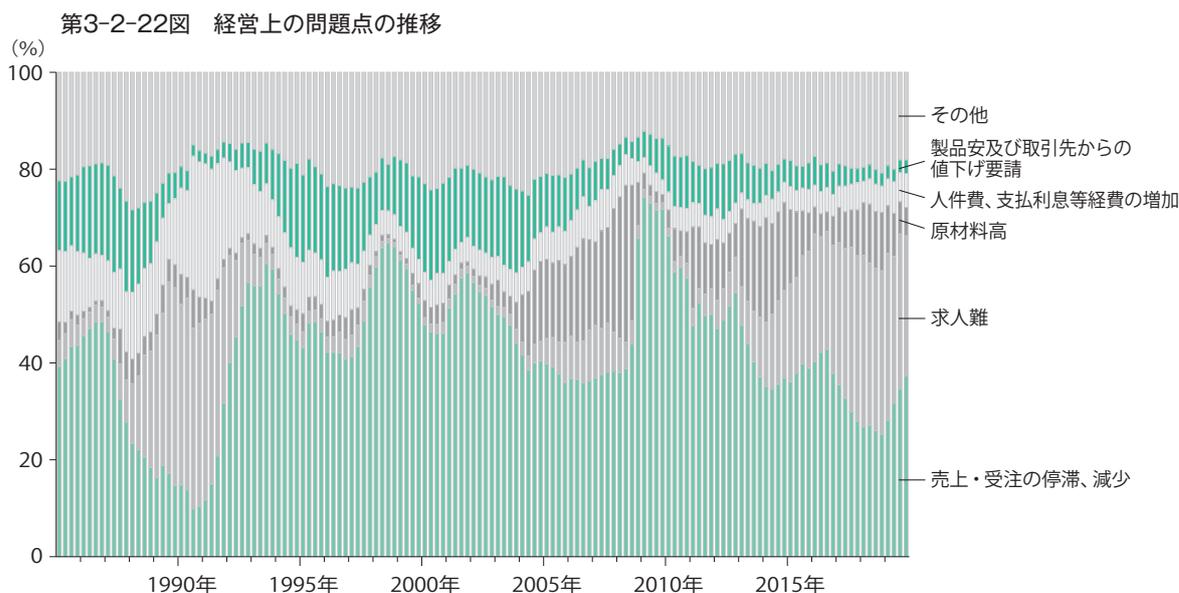
としては「売上・受注の停滞、減少」が多く割合を占めており、直近では「求人難」の割合が拡大していることが分かる。筆者が実際に話を聞いていてもこの2点を挙げる中小企業経営者は多い。

2点を「①売上・利益の向上」「②採用競争力向上」と置き換えて、これらの課題に対し働き方改革はどのように有効なのかを見ていく。

### ●株式会社ベアレン醸造所

2001年設立・今年20周年を迎える岩手県盛岡市の地ビールメーカー。ビールの製造・販売と直営レストラン3店舗を運営、雫石市にも工場を持つ。2016年11月、創業者の1人である専務が県内のシンポジウムで弊社の働き方改革についての講演を聞き、2017年より取り組みをスタート。初年度は2チームをトライアルチームとして選出。その内の1つマーケティングチームは土日のイベントや前後の準備・片付けなどもあり、時間外労働が多い状況にあった。目を付けたのが頻繁に開催される会議。ビジネス用SNSを導入し、本当に集まって話さなければいけないこと以外は、SNS

【図2】 中小企業の経営上の問題点の推移



資料：(株)日本政策金融公庫「全国中小企業動向調査」(中小企業編)

(注) ここでいう中小企業とは、(株)日本政策金融公庫取引先のうち、原則として従業員数20人以上の企業。

内でやり取りを完結するようにした。すると1か月あたり約122時間要していた会議や関連時間は約72時間と、約50時間も圧縮することに成功。口頭とは異なりSNS上では履歴を残すことができるため「言った・言っていない」というやりとりを軽減することにもつながった。浮いた時間は本来最も時間を割きたい「売るための戦略」を考える時間に充てることができた。他にも断捨離日を設けるなど、様々な取組みが奏功し、マーケティングチームの残業時間は取組前と比較して年間54%減少し、全社では20%減少・有給休暇消化率は10ポイント向上した。労働時間が短くなると業務品質はどうなるのかと懸念を抱く方もいるかもしれないが、同社は2018年に「世界に伝えたい日本のブルワリー」にて2度目の日本一を受賞。労働時間削減と品質向上はトレードオフの関係ではなく両立できるものであると示して見せた。

2019年からは社内に「働き方改革推進チーム」を組織し、全社展開。「男性育休100%宣言」を行い、「えるぼし認証」を取得、さらには「いわて働き方改革 AWARD2019」で最優秀賞を受賞。中途採用の募集を行ったところ、

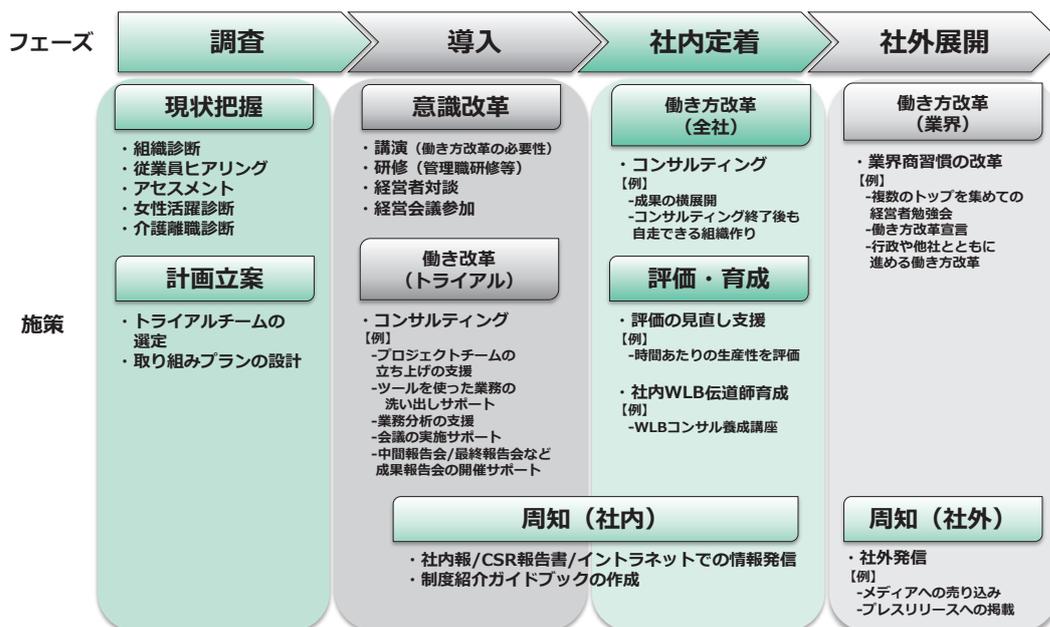
地ビールの人気に加え、働きやすい・従業員想いの企業であるとPRがなされていたため、数名の枠に対し100名以上の応募が殺到した。  
(②採用競争力向上)

肝心の売上・利益だが、取組み翌年の2018年の経常利益は2年前と比較し146%向上。2020年度はコロナ禍で酒類メーカーが軒並み痛手を被っている中、積極的なオンラインでの商談活動によりむしろ販路を拡大。通販部門の売上を大幅に伸ばし、レストラン部門の売上の落ち込みを補い増収を達成している。  
(①売上・利益の向上)

### 働き方改革4つのフェーズと4つのステップ

働き方改革といっても何から始めればよいのか？ 企業が取り組むべきことを弊社では【4つのフェーズ】にまとめている。4つのフェーズとは“調査⇒導入⇒社内定着⇒社外展開”である。(図3) この図は、コンサルタントが提供・支援する視点でまとめているが、社内の人事部・経営企画部または担当役員や経営トップがコンサルタントの役割を担い社

【図3】働き方改革4つのフェーズ



内で旗振りをしていくこともできるだろう。

### フェーズ1 調査

アンケートによる全社的な調査の実施や部署・役職といった切り口にに基づき何人かの従業員にヒアリングを実施。課題の内容や問題を抱える部署を特定し、トライアルチームの選定に活かす。

### フェーズ2 導入

取組みの目的を共有し、情報量を揃えるために講演・研修を実施、意識改革につなげる。また数チームで働き方改革（トライアル）を実際に行ってみて、現場の困りごとなど“実態の把握”・全社に横展開できそうな“工夫”を探る。

### フェーズ3 社内定着

トライアルチームでの検証を踏まえ、全社展開。大企業では3～4年目、中小企業では2～3年目に本フェーズに差し掛かる。全社展開にあわせ、生産性高く働いた社員が評価されるよう評価制度を見直していくと、本気度が伝わり、より改革が加速する。（例：営業部門での成果を、受注額だけでなく、受注額を投入した時間で割り返した生産性で評価する）。一方、取組みの内容や成果、経営トップの想いを社内に周知し、取組み機運を醸成することも肝要。

### フェーズ4 社外展開

1社だけで推進するのではなく同じ地域・同じ業界の企業も巻き込んでゆく。互いの取組を参照することで、それぞれの取組みが大きく加速・発展していく。また、社内だけでなく社外にもPRすることで採用競争力が向上することも期待できる。魅力的な企業・職場が多くなれば、その地域自体の魅力の向上も期待できる。

4つのフェーズは全てなぞるべきではあるが、どのフェーズからスタートするかは企業

によって異なる。既に毎年アンケートを実施したり、従業員へのヒアリングを行っている企業であれば【調査】フェーズは省略し、【導入】フェーズからスタートしても問題はない。

4つのステップをイメージしていただくためにもう1社事例を紹介する。

#### ●信幸プロテック株式会社

1987年設立された岩手県紫波郡矢巾町にある、空調設備のメンテナンス等を行う同社。2016年に専務が働き方改革に関する講座を受講。2017年3月、弊社コンサルタントによる講演会を企画（フェーズ2：意識改革 からスタート）。同年5月、バックオフィス部門である経営管理部へのコンサルティング支援を開始（フェーズ2：働き方改革 トライアル）。半年ほどの取組みにも関わらず、56の業務を見直し64にもおよぶ業務手順書を作成。多くの業務で複数担当制を整えることに成功。電話受付の初期対応などで顧客を待たせずより適切に対応するため、現場業務の理解を深めようと現場同行も実施。客観的に見えた課題を21件の改善提案としてまとめ、現場を強力にサポートした。また時間の使い方可視化ツール「朝メール.com」を元に業務を分析。意外なことに、最も時間を割きたくないと考えていた“見積・請求書など共有システム登録作業”に最も多くの時間を費やしていることが判明。客観的なデータを元に検証したことでIT投資に踏み切ることができ、結果、受付から入金確認までの作業時間は、年間累計で41日分も削減することができた。

2018年、全社展開を行う際に再度、講演会を企画。現場部門も含めて全部署で取組みを展開（フェーズ3：働き方改革 全社）。社内に対しては経営管理部が活動報告をし、社外に向けては専務が講演をしたりHPに働き方改革の特設ページを設けるなどして（図4）情報発信を行った（フェーズ3周知 社内&フェーズ4：周知 社外）。結果、県内企業はもちろん一番遠くからは大分県の中小企業も

【図4】 信幸プロテック株式会社 働き方改革特設ページ



岩手県×小さな会社×働き方改革=♪

信幸プロテックの取り組みや事例をご紹介します。

カエルとこころ、変えていこう！  
特修：わたしたちの「働き方直し活動」

ゆかいな若者たちは今日もゆく  
信幸プロテック座談会レポート

視察に訪れた。

いわゆる現場部門であるトータルエンジニアリング部（工事部門）では、工事ごとの損益をいくつかの項目を入力すれば自動計算で割り出すことのできるエクセルシートを作成。社員1人1人の利益へのアンテナが立ったことで、平均利益率17%向上、2020年7月には全工事の平均利益率が会社目標を7ポイントも上回った。全社の時間外労働は2016年から2019年を比較し22%減、売上は1.4倍・利益はなんと8倍にまで向上。2019年には「いわて働き方改革 AWARD2018個別プロジェクト賞」を受賞。

学生の目にも魅力的に映り、2021年には事務スタッフ2名、技術スタッフ1名を確保。Uターンして就職を希望する学生もいるなど、

欲しいタイミングで欲しい人材に出会うことができる。

弊社が1000社以上コンサルティングをする中で、企業が時間当たりの生産性で評価し、安心・安全な職場になると、社員の結婚数や出産数が向上するという現象を発見した。三重、新潟、岩手などエリアを問わず同様の現象が見られ、ある企業では働き方改革の取組後に従業員の出産数が2.7倍になった。働き方改革は中小企業が抱える「売上利益の向上」「採用競争力向上」という2つの課題の解決策になるだけではない。社員の幸せを生み出す魅力的な企業が増えることで、地域の自然増・社会増にもつながり、地域の未来にも貢献する取り組みなのである。

# コロナ禍における移住促進に向けた県内の動き

一般財団法人秋田経済研究所

主席研究員 鈴木 浩 之

## ポイント

- ・コロナ禍における首都圏での新しい働き方として「リモートワーク」や「ワーケーション」の進展により、新たに地方回帰の動きが見られる。
- ・秋田県では、この動きを好機と捉え、「人材誘致」という視点から関係人口増加に向けて新たな施策に取り組んでいるほか、民間企業でもPR活動などを強化している。
- ・県内各自治体は、移住者向けワークオフィス等のインフラや地域住民からの協力等受入態勢の整備に加え、地域の魅力の継続的なアピールなど息の長い取り組みが必要である。

## 1 国の移住施策の背景について

昨年6月に政府が実施した「新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」によると、首都圏在住の若年層を中心に都市部から地方への移住に関心が高まっている。こうした中、国は「地方とのつながりを築き、地方への新しい流れをつくること」を柱とした「まち・ひと・しごと創生基本方針2020」を昨年7月に閣議決定した（図表1）。

これは2019年12月に閣議決定された第2期「まち・ひと・しごと創生総合戦略」を受けたものであるが、具体的には「地方への移住・定住の推進」を基本方針の一つとし「リモートワーク等の推進による移住等の推進等」や「関係人口の創出・拡大等」によって地方移住の裾野を拡大し、移住誘致に熱心な自治体への支援を強化する方針を示したものである。

## 2 秋田県における地方回帰への実態

県の調査によると、Aターン<sup>(※)</sup>の新規登録者数は2017年度766人、2018年度799人、2019年度1,378人と着実に増加し、2020年度はコロ

図表1 まち・ひと・しごと創生基本方針2020の構成

### 【基本方針2020の主要事項】

- 地域経済・生活の再興
  - ・雇用の維持と事業の継続
  - ・交流、賑わいの再活性化
- 新たな日常に対応した地域経済の構築と東京圏への一極集中の是正
  - 新たな日常に対応するため、ICTを活用し、しごと、住宅、医療・福祉、教育など生活に不可欠な機能を確保しながら、以下に取り組む。
  - ①感染症の克服と危機に強い地域経済の構築
  - ②地方への移住・定着の推進
    - ・地方大学の産学官連携強化と体制充実
    - ・リモートワーク等の推進による移住等の推進 等
  - ③地域とのつながりの構築
    - ・関係人口の創出・拡大 等

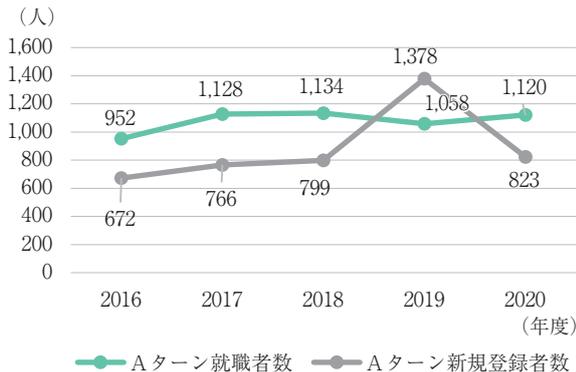
資料：内閣府「まち・ひと・しごと創生基本方針2020」より当研究所作成

ナ禍で「Aターンフェア」などPRが十分できない状況下にあったが、823人とコロナ禍前を上回る水準となった。Aターン就職者数も2018年度1,134人、2019年度1,058人、2020年度1,120人と4年連続で1,000人を超えているなど地方回帰の流れは着実に増してきている（次掲図表2）。さらに、新型コロナ感染拡大を契機に首都圏在住の若者を中心として、これまでの「仕事場と住まいは同じ地域にある」と

いう考えから、「仕事を変えずに地方に移住する」という仕事場に対する価値観の変化が顕在化しつつあり、首都圏から地方への新たな人の流れが生まれている。

(※)「Aターン」とは、秋田県におけるUターン、Iターン、Jターンを包含した総称である。

図表2 Aターン就職者数・新規登録者数の推移



資料：秋田県「Aターン登録・求職・就職者等の推移」に基づき当研究所作成

### 3 コロナ禍に対応した 県の新たな移住に向けた取組み

秋田県では、「人口減少対策」と「秋田の創生」を推進するため「第2期あきた未来総合戦略」を昨年3月に策定し、基本目標の一つに「新しい人の流れづくり」を掲げている。県は、コロナ禍における新たな移住への動きを作り出すため2020年度補正予算に「リモートワーク環境整備支援事業」、「自然のなかでワーケーション推進事業」などを計上し、関係人口の拡大、移住促進に向けた積極的な取組みを行っている。

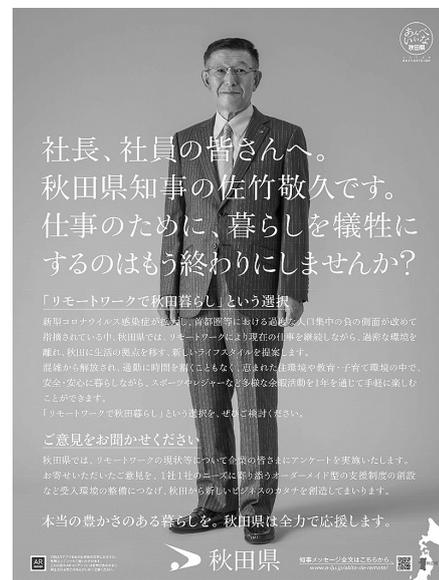
#### (1) 「リモートワークで秋田暮らし」の提案

近年の自然災害の増加やコロナ禍などを受け、企業は、東京に拠点が集中していることをリスクとして捉える動きがある。このため、国や全国の自治体では、居住地や勤務地に捉われない新しい働き方としてリモートワークなどの普及支援を行い、都会から地方への新

たな人の流れづくりに取り組んでいる。

昨年10月、県では、コロナ禍でのこうした動きを、本県の地理的なハンディキャップを克服し、人材誘致という新たな視点から移住を促進するチャンスと捉え、全国に先駆けて首都圏上場企業等3,962社を対象にリモートワークの導入状況や秋田県での実現可能性に関するアンケート調査を実施した。また、PRにあたっては「リモートワークで秋田暮らし」の広告を全国紙やWEB上で大々的に行った(図表3)。

図表3 「リモートワークで秋田暮らし」PR資料

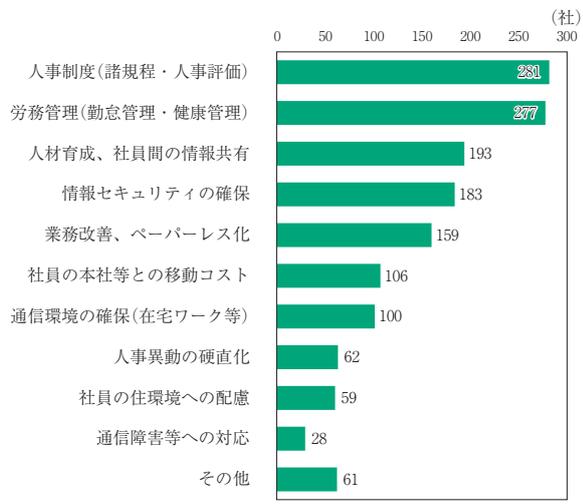


資料：秋田県移住・定住促進課より提供  
2020年10月5日(月)付 日本経済新聞全国版

同アンケートを実施した結果、559社から回答があり、うち63社がリモートワークによる秋田県への移住について「可能性がある」と答えている。一方、課題として「人事制度(諸規程・人事評価)」や「労務管理(勤怠管理・健康管理)」を挙げる企業が多くみられた(次掲図表4)。

県は、可能性のある63社に個別のヒアリング調査を実施し、昨年12月までに一巡させた。今後も実現に向けた企業折衝を継続するとともに独自の支援策を2021年度予算に盛り込んでいる。

図表4 リモートワークによる企業側の課題  
(複数回答)



資料：秋田県「リモートワークで秋田暮らし」首都圏企業等アンケート調査より当研究所作成

## (2) 「ワーケーション」による「関係人口」の創出

地方に移住することが難しい人でも、観光地や別荘などに滞在しながら仕事を行う「ワーケーション」(仕事「Work」と休暇「Vacation」を組み合わせた造語)への期待も高まっている。

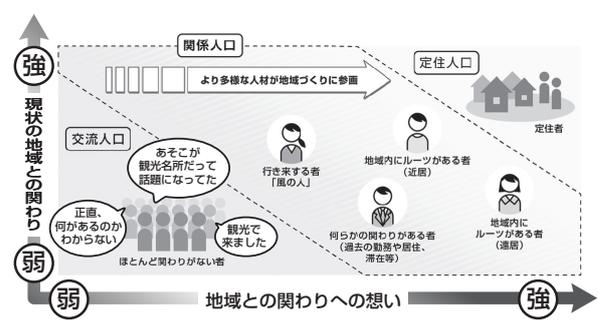
2019年11月には、和歌山県と長野県が中心となって「ワーケーション自治体協議会」が設立され、今年4月末現在、1道21県158市町村の計180自治体が参加するなど全国各地でワーケーション誘致の動きが活発化している。

本県でも、働き方改革や新型コロナ対策としてリモートワークが注目される中、首都圏の企業をターゲットに関係人口の創出につなげることを目的としたワーケーションの体験ツアーを実施している。

関係人口とは、移住した「定住人口」や観光に来た「交流人口」とは異なり、地域の風土や暮らしに共感してコミュニティに溶け込み、地域の課題解決や賑わいづくりなどに積極的に関わろうとする地域外居住者を指す(図表5)。

昨年10月には、県内3地域(県北：能代市・

図表5 関係人口概念図



資料：総務省 HP より

八峰町・北秋田市、県央：秋田市、県南：大仙市・由利本荘市)において地域固有の文化やイベントを通じた体験、交流を行う1週間のモデルツアーを開催した。コロナ禍で規模を縮小しつつも、日本航空、JTBなど首都圏の民間企業3社から9人が参加し、好評を得た。



Shard office COZY (大仙市) での仕事風景



齋彌酒造店 (由利本荘市) での酒づくり見学

県では、今後も地域で魅力ある体験や社会貢献活動を組み込んだモデルツアーを開催し、参加者と各地域の人々とのつながりが徐々に深まり、継続的に本県を訪れて活動する関係人口の創出を図りたいとしている。

一方、ワーケーションを導入するには、人事制度や労務管理など企業がクリアすべき課題が多くある。前述の首都圏の上場企業などへのアンケート調査によると、85社が秋田県でのワーケーション実施について「可能性がある」と答えており、県では個別にヒアリング調査等を行い、県内でのワーケーションの普及に向けた環境づくりや課題の把握・分析を進めていく予定である。

### (3) 民間企業主導による動き

自治体だけでなく、県内民間企業が中心となってリモートワークやワーケーションを推進する動きもみられる。

昨年11月、秋田ケーブルテレビ、エイデイケイ富士システム、東北iツアーズ（以上、秋田市）、わらび座（仙北市）、一般社団法人「創生する未来」（東京）が発起人となり、「秋田ワーケーション推進協会」を設立した。同会は、首都圏に人が集中する東京五輪・パラ五輪を控え、企業が仕事の拠点を地方に求める動きが高まっている状況を好機と捉え、2019年から設立準備を行ってきた。今年4月末現在、県内外の企業や大学、東京都内の支援団体など計101社・団体が参加している。

協会では、仙北市のワーケーション受入施設「センボクコンプレックス」\*を拠点としてモデルツアーを開催している。同施設は、劇場や温泉を備える「あきた芸術村」内にあり、仕事も休暇も充実させる環境を整備し、これまで NEC や玉川大学（東京）の職員がワーケーションを実施した。また、昨年11月には、わらび座や一般社団法人ハートリレープロジェクト（東京）などと共同で「あきた・いなか学校 with ワケーション」を開催した。コロナ禍を考慮し参加対象を県内親子に限定して

仙北市の職員および家族が参加した。子供は近隣の農家と触れ合いながら農業体験ができ、親はセンボクコンプレックス内で子供が楽しむ様子をネット中継画面で見ながら仕事ができるという、他にはない魅力的な企画を開催するなど着実に運営ノウハウを蓄積している。

今後は、コロナ収束後をにらみ、首都圏企業を対象にモデルツアーの開催や社員研修企画の提案を行うほか、SNSを活用するなど民間企業主導の特色を生かした広報活動により、「秋田モデル」のワーケーションの普及に取り組み、県内経済の振興をはかりたいとしている。



センボクコンプレックス外観\*

※2021年4月「センボクワークプレックス」に改名



子ども田舎体験

また、秋田ケーブルテレビは、秋田拠点センター・アルヴェ内の旧映画館「ルミエール秋田」(昨年5月閉館)の一部をリモートワーク拠点施設「アトリエ アルヴェ」に改修し、3月にオープンした。旧映画館の約340席に相当する2つのスペースを1部屋にし、517㎡のシェアオフィスとした。携帯電話などに使われる通信規格である第5世代(5G)移动通信システムの電波を一定エリア内で運用できる「ローカル5G」や「Wi-Fi6」を利用するなど高速大容量のデータ通信が可能となる環境を整備したほか、旧映画館のスクリーンに景色を投影し、窓がない室内でも開放感が得られるようにした。

同社では、JR秋田駅に直結した好立地を活かしたりモートワーク環境を整備することで、産学官の交流を通じた新事業の創出など地域課題の解決に貢献したいとしており、県内外の企業や大学などのリモートオフィスやシェアオフィスとしての利用を見込んでいる。



アトリエ アルヴェ①



アトリエ アルヴェ②

## 4 まとめ

コロナ禍における首都圏の人々の仕事や生活に対する価値観の変化に対応した県内のリモートワークやワーケーションなど、関係人口の拡大や移住促進に向けた動きをみてきた。

首都圏から地方への移住を検討する人は、地方での仕事や居住・子育て環境などが大きな判断材料となるほか、一定の時間をかけて地域の人々と交流していきながら移住をイメージし、徐々にコミュニティに溶け込んでいくものと考えられる。

県および各市町村は、今般の地方回帰の動きを人材誘致、関係人口創出、移住促進の大きなチャンスと捉え、リモートワークオフィス等のインフラや地域住民からの協力など受入体制を整備するとともに、地域の魅力を力強くアピールし、地道で息の長い取組みを継続していく必要がある。

2018年度から4か年の県政運営指針「第3期ふるさと秋田元気創造プラン」では、2015年時点で4,100人だった県人口の社会減少数を2021年までに2,050人に半減させる目標を設定している。2019年10月から2020年9月までの1年間の社会減少数は2,910人となり、2001年以来19年ぶりに2,000人台にとどまるなど、これまで県をはじめ各市町村が続けてきた移住促進施策が社会減少数の歯止めにも効果を上げていると推察される。

地方回帰への取組みを強化する自治体は他県にも同様にあるが、秋田が誇る自然環境、伝統文化の素晴らしさや移住促進にかかわる人々の熱意が伝わり、本県への移住者が着実に増え、地域振興および本県最大の課題である人口減少の歯止めにつながることを期待したい。



## 北の未来を創造する会社

機械開発北旺株式会社（北海道札幌市）

専務取締役 鈴木 真人 氏

### 当社設立の経緯

当社は、昭和32年2月、北海道東北開発公庫（現日本政策投資銀行）と道内主要建設業者、建設機械メーカーなどの民間企業との共同出資により設立されました。社名は、当初、北海道機械開発株式会社でしたが、平成20年10月、北旺建設株式会社と合併したことにより、現在の機械開発北旺株式会社に改め、新たなスタートを切っています。

「当時は、国の施策としての北海道総合開発計画が本格的に推進される機運にあり、開発の基盤である道路、港湾、河川等の建設工事において、施工能力の飛躍的向上と労働環境の改善をはかるために、機械化施工が強く要請されていたのであります。

このような情勢を背景に当社は、北海道における建設工事の機械化施工を積極的に推進する使命のもとに、大蔵省、北海道開発庁、北海道東北開発公庫等の政府関係機関と道内建設業者、国内有力建設機械メーカー等民間業界のご支援のもとに設立されたものであります。」（代表取締役社長山家博「創立25周年を迎えて」『25年の歩み』昭和57年2月から抜粋）

第二次世界大戦後の疲弊したわが国において、北海道は、「食糧増産」と「人口の収容」を期待されていました。そして、昭和25年に北海道開発法が制定され、大規模投資がおこなわれることとなります。しかし、雪のため1年の半分しか工事が出来ないことなどから当時の北海道の建設業界は弱体であり、大規模投資を受け入れるにはまだ発展途上でした。

この頃急速に進展していたわが国の建設業における機械化が、北海道においても望まれていたものの、膨大な資金を必要とする大型の建設機械への投資をおこなう体力が北海道の建設業界には無かったのです。

そのため、工事施工は北海道開発局など発注者から機械を借りておこなわれていましたが、北海道開発をスムーズに進めるためにも建設工事の機械化は急務であることは明白であり、昭和31年4月に建設業界と日本建設機械化協会北海道支部（昭和28年設立）との合同協議会が開かれ、独自の「建設機械貸与会社」を設立し、この会社が保有する建設機械を建設業者が共同利用することで、北海道内建設業の機械化施行を促進するプランが生まれたのでした。

当初、新設会社の業務内容は機械の賃貸のみとなる予定でしたが、同じような業態が先行する本州の事例をみるに、経営を安定させるには建設業の兼営が必須ということが分かり、工事の請負を主たる業務内容とする会社として設立されることになりました。会社設立に当たっては、機械の利用者である道内の建設業者や建設機械メーカーの出資に加え、当時の市中金融機関の資金事情等から昭和31年6月に北海道開発公庫として設立されたばかりの政府系金融機関である北海道東北開発公庫も出資者として加わることになりました。

北海道東北開発公庫の関与に当たっては、北海道開発庁および大蔵省からの支援もあり、業務方法書の改訂までおこなって出資にこぎつけ、昭和32年2月に会社設立にいたっています。

## 建設業を巡る環境変化と課題

### 〈建設業を巡る環境変化〉

わが国では、戦後一貫して道路・港湾・河川等の社会資本整備が推進され、その整備水準は大きく向上してきています。しかし、バブル崩壊後の経済成長の低下を経て、近年では人口減少社会を迎え、また、東日本大震災のような大規模災害が続く中、公共投資のあり方については、新設整備から維持・補修や災害対応が中心の考え方に大きく変わってきています。

北海道においても、苫小牧西港開発に代表される産業インフラ整備が先行し、昭和50年代には三大プロジェクトと呼ばれる新千歳空港、石狩湾新港、苫小牧東部工業基地の開発が進められることになりました。しかし、高度経済成長期の終わりとともにこれらのプロジェクトも息の長いものへと変わってきています。

このような建設業を巡る環境変化は当社にも大きな影響を及ぼしており、高度経済成長期に事業は急拡大しましたが、その後の工事の減少により大型の機械投資も減少し、請負工事についても公共工事の増減規模に沿った形で順次推移してきています。

### 〈建設投資額と就業人口の変化〉

建設業を巡る環境変化は建設投資額に表れています。平成4年度の84兆円をピークに減少に転じ、平成22年度には42兆円と半減した建設投資額は、東日本大震災を契機に災害対応の必要性が認められて増加に転じ、平成27年度から概ね60兆円程度で推移し、令和2年度は前年度比3.4%減の63兆円が見込まれています。このような投資額の増減は就業者数に影響しており、ピーク時の平成9年度には685万人だった建設業就業者数は、近年は3割近

く少ない500万人程度で推移しています。

北海道の建設業についても、従事者の減少傾向などは、基本的に全国と同様です。ただし、全就業者に占める比率は、平成7年の13%程度から平成27年時点で8.4%まで低下しており、全国（10.3%→7.4%）に比較してその低下幅は大きくなっています。

この間、技術革新を伴う生産性の向上もおこなわれてきています。しかし、建設業は55歳以上の就業者の比率が高いことなどを踏まえると、今後、仮に工事が確保されたとしても、建設業にとって将来に向けた人材確保は大きな課題であり、当社にとっても若手の人材確保は経営上の重要課題となっています。

### 〈建設業のこれからと当社の対応〉

国土交通省では“建設業は社会資本の整備の担い手であると同時に、社会の安全・安心確保を担う、わが国の国土保全上必要不可欠な「地域の守り手」と位置づけています。

建設業の今後を考えた場合、次のような項目が重要となると考えられます。

- 社会資本整備の量から質への転換
- 働き方改革への取り組み
- 技術革新による生産性の向上

社会資本整備をおこなう公共事業は、総量の抑制が見込まれる一方で、生産性を高める事業と防災・減災・老朽化対策への重点化が進んでおり、こうした量から質への転換に対応できる就業者の確保と生産性の向上が求められます。建設業は自然を相手にしていることから計画的な休日の取得が難しいなど、他業種の労働環境と比較したハンデがあります。当社では、働き方改革への取り組みを積極的におこなうとともに、生産性の向上に向けた、現場のICT化、ドローンの利用、建設機械の自動化、CIM<sup>(\*)</sup>の活用などへの対応も進めています。

(\*) CIM (Construction Information Modeling/Management)：調査設計段階から3次元モデルを導入し、施工・維持管理の各段階での3次元モデルに連携・発展させることで、一連の建設生産システムの業務効率化や高度化を目指す取り組み

特に北海道は広大であり、積雪寒冷という特殊要因もあることから、当社も日々独自の取り組みをおこなっているところです。

### 当社の現況～北の未来へ～

当社は、ここまで記載の通り、戦後の北海道開発の歴史とともに歩んできました。

設立当初に想定された建設機械賃貸は、北海道経済の発展とともにその役目を終え、現在の当社は公共土木建設工事等の請負（写真

1、2）、国道などの維持管理及び除雪、排雪が主な業務となっています。当社では、经营理念に従って、時代の変化や社会の要請に的確に対処し、北の大地の建設に積極的に取り組んでいます。

既述のとおり、最近の土木建設業界においては、住民の生活水準の向上や災害対応などインフラ整備に対する期待は引き続き高いものがある一方で、人口減少社会を迎え、業界全体に従来とは異なった発想の働き方が求められてきています。



写真1 工事現場／道央圏連絡道路



写真2 工事現場／新千歳空港

当社としては、まず、人の暮らしを守るインフラ整備の重要性が一層向上しているとの認識を踏まえ、現場における対応を重視しながら、このような時代の大きな変革に対応するのに不可欠な長期的な視野を持つべく、中期経営計画を策定しております。

中期経営計画においては、収益力の向上により経営基盤の強化を図りつつ、将来に向けた投資活動をおこなうこととしており、職場環境の改善を目的としたオフィスのフリーアドレスに対応した改装（写真3）、リモートワークに対応したTV会議室の新設、機械の自動化や業務のICT化を見据えた「業務効率化に向けた基礎調査」の実施などをおこなっています。

北海道の土木建設業は、今、大きな転換点にあります。

ニーズの変化への対応だけでなく、地域を支える産業としての役割が今まで以上に求められています。

当社は、創業の建設機械の貸与という当初の目的を達成し、北海道の建設業の機械化に寄与できたものと自負しております。そして、大きな変革の波が寄せてきている現在において、しっかりと北海道の未来を見据えて、次の行動をおこしていきたいと考えております。



写真3 新装なったオフィス（令和3年3月）

### 会社概要

#### 機械開発北旺株式会社

設立：昭和32年（1957年）

資本金：1億4千万円

社長：数土 勉

従業員：55名

本社：北海道札幌市東区苗穂町10丁目1番5号

#### 〈経営理念〉

- 一、技術力を研磨し、社会に貢献します。
- 一、住みよい生活環境の創造を目指します。
- 一、自然と共生する社会の実現を目指します。
- 一、社員に多様な自己実現の場を提供します。

#### 〈品質方針〉

「弛まぬ努力と技術の追求で  
顧客の信頼と地域社会への貢献を図る」

# 本格焼酎のこれから

## ～本格焼酎の消費動向とリブランディング～

株式会社日本経済研究所地域本部企画調査部兼ソリューション本部産業調査部  
主任研究員 倉本賢士



### ポイント

- 九州を主要産地とする本格焼酎は、2000年代の本格焼酎ブームで消費量を大幅に増加させたが、2007年度以降は消費減少が続いている。
- 消費量減少の原因は、「酒類間の競争激化」「焼酎愛飲層の高齢化」「エントリー層の焼酎離れ」であり、今後、中長期的には消費量が大幅に減る恐れがある。
- 消費量の減少を防ぐには「若者・女性マーケットの獲得」が重要であり、本格焼酎のイメージを刷新するリブランディングが求められる。

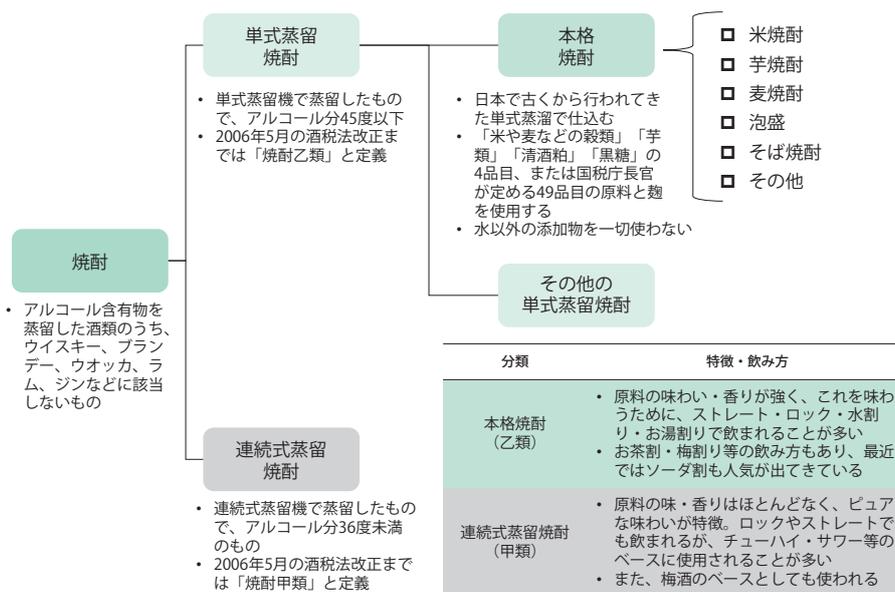
(株)日本政策投資銀行南九州支店と(株)日本経済研究所では、2020年12月に「アフターコロナの本格焼酎リバイバルに向けて」を発表した。本稿では、このレポートの概要を紹介するとともに、レポート公表後のデータや動向も加味し、改めて今後の本格焼酎のあり方を考えたい。

## はじめに そもそも本格焼酎とは？

### (1) 焼酎の分類

酒類は、穀類・果実等を発酵させて造る「醸造酒」と、この醸造酒を蒸留した「蒸留酒」に分けられる。醸造酒にはビール・日本酒・ワイン等があり、蒸留酒にはウイスキー、ブランデー、焼酎等がある。そして、焼酎は、

図表1 焼酎の分類（酒税法の定義）



出所：国税庁ウェブサイト等により作成

酒税法上、蒸留方法の違いにより、「単式蒸留焼酎（乙類焼酎）」と「連続式蒸留焼酎（甲類焼酎）」に分けられる。

日本では16世紀には単式蒸留（原料となるもろみを一度の投入につき、一度だけ蒸留を行う）で焼酎の製造が行われていたとされる。この単式蒸留では、アルコール以外にも原料が持つ香味成分も抽出されるため、米・芋・麦等の原料の違いによって独特の香り・味わいが生まれる。本稿がテーマとする「本格焼酎」は、この単式蒸留焼酎のうち、製法や原料が限定されたものを指す（図表1参照）。

一方、「連続式焼酎」は、明治の終わりに英国から導入された工業的な連続式蒸留法（連続してもろみを投入し、蒸留することで純度の高いアルコールを得る方法）で造られた焼酎である。本格焼酎のような原料の味・香りはほとんどなく、無色透明でクリアな味わい、そして比較的安価であることから、チューハイ・サワー・梅酒のベースとして使われる。

## (2) 本格焼酎の生産

2019年度の日本全国での単式蒸留焼酎の生成数量は約41.5万klであり、そのうち九州が39.7万klと、全生産量の9割以上が九州で作られている。そして、この九州で生産される単式蒸留焼酎は、ほぼすべてが本格焼酎となっている。

九州産本格焼酎（2018年度課税移出量）を種類別に見ると、芋焼酎と麦焼酎で全体の9割以上を占めており、芋焼酎は宮崎県・鹿児島

県、麦焼酎は大分県・鹿児島県・宮崎県が高いシェアを有している。

芋・麦以外では、米焼酎は熊本県、そば焼酎は宮崎県、黒糖焼酎は鹿児島県が生産の中心である。

## 1. 本格焼酎の消費動向

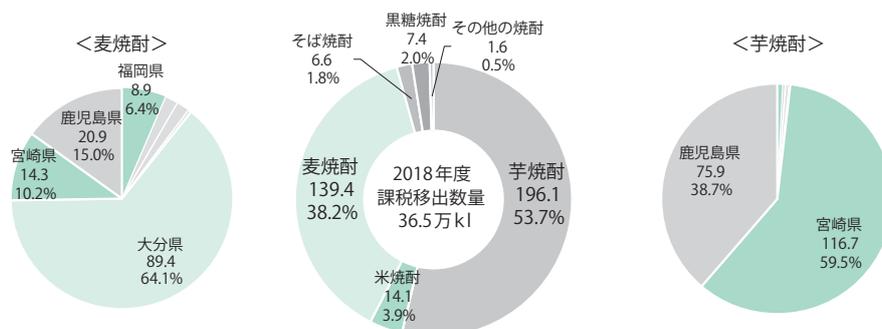
### (1) 酒類全体と本格焼酎の消費動向

我が国の酒類消費は、成人人口（20歳以上人口）が2000年（国勢調査）を境に減少を始め、そして、高齢化に伴い一人当たりアルコール消費量は減ることから、ダウントレンドが続いている。

その中、2000年代に消費量を伸ばしたのが、単式蒸留焼酎（本格焼酎）である。2000年代（2003～2007年）の「本格焼酎ブーム」により芋焼酎を中心に消費が伸び、2007年度には54.0万klと2000年度から倍増した。しかし、2007年度以降は徐々に消費量は減り、2019年度には41.3万klと2007年時点から2割以上の減少となっている。

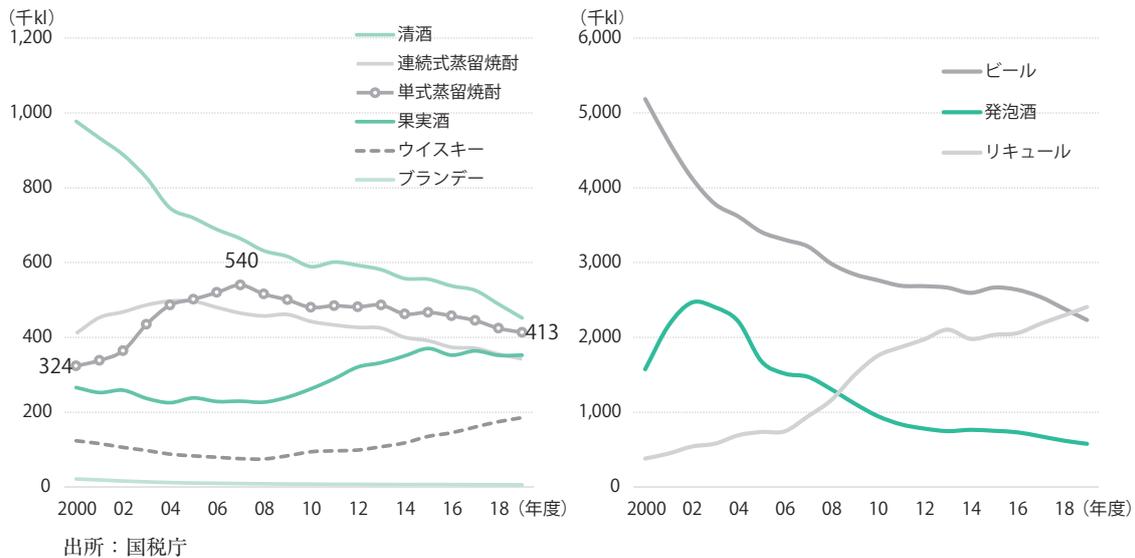
そして、本格焼酎ブームの後に消費量を伸ばしているのが、果実酒（ワイン）、ウイスキー、リキュール（チューハイ・サワー等）である。これらは2010年度あたりから消費量は増加傾向にある。特にリキュールは缶チューハイ・サワー等のRTD（Ready to drink）の成長もあり、2019年度はビールを超える消費量となっている。

図表2 九州における本格焼酎の課税移出数量（2018年度）



出所：国税庁「単式蒸留焼酎製造業の概況」により作成

図表3 酒類別の消費量の推移



(2) 本格焼酎の地域別消費動向

上記の本格焼酎ブーム（2003～2007年）は、九州以外の大都市圏における本格焼酎の普及が背景にあった。

ブーム前の2000年度の地域別消費量を見ると、全国の消費量（32.4万kl）のうち、九州が12.1万klと約4割が産地である九州内で消費されていたが、消費量がピーク（54.0万kl）を迎えた2007年度では、関東が14.8万kl（27.4%）、九州が14.5万kl（26.9%）と大消費地である首都圏を含む関東が九州と肩を並べる市場に成長した。

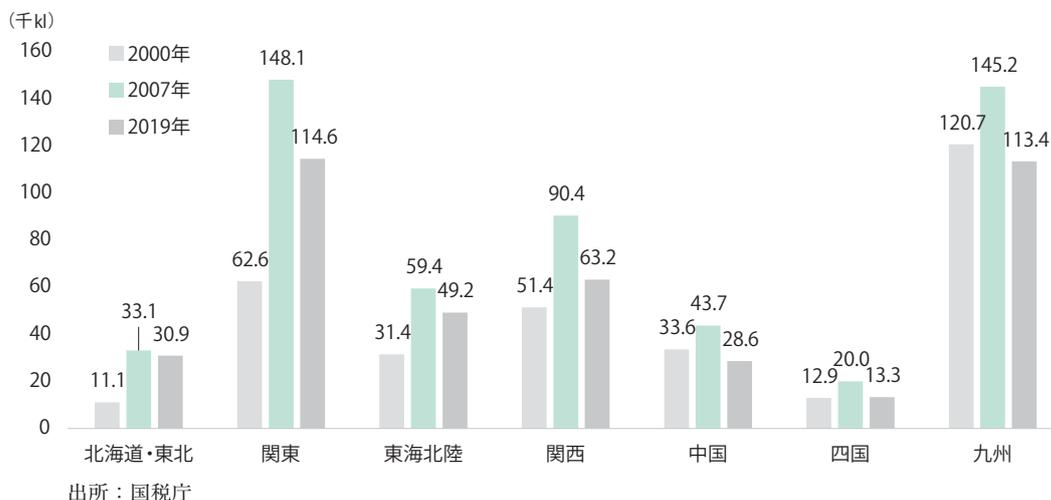
しかし、焼酎ブーム最盛期の2007年度から2019年度にかけては、全地域で消費量は減少している。その中で特に減少幅が大きいのが、本格焼酎の産地である九州、そして、ブーム後の大消費地である関東、関西である。

2. 本格焼酎消費減少の要因と今後の問題

(1) 本格焼酎の消費が減少した要因

それではなぜ本格焼酎は消費量を減らしているのだろうか。

図表4 地域別の単式蒸留焼酎消費量



酒類消費の動向で見たように、酒類消費のベースとなる成人人口が減少し、高齢化も進む中で、ワイン・ウイスキー・チューハイ・サワー等が成長し、本格焼酎の消費が減るといことは、「酒類間の競争激化」が一つの要因と言えよう。

しかし、それだけが要因ではない。

図表5は家計調査から2000年、2010年、2020年の3時点で焼酎の世帯当たり年間支出金額を見たものである。

焼酎（単式・連続の区別なし）の支出額は、2000年から2010年（焼酎ブームを挟む期間）にすべての年齢層で増加しており、その増加率はおおむね2倍の水準となっている。

しかし、2010年から2020年にかけては一転、60代（2020年時点）以外はすべての年齢層で支出額は減少している。この60代も今後は加齢により消費量は減少することは確実であり、この「焼酎愛飲層の高齢化」が、消費量減少の二つめの大きな要因であろう。また、2010年の20代・30代が2020年に30代・40代となったときの支出額もブーム時のような伸びが見られない。

さらに、酒類消費のエントリー層である20代の支出額も落ちている。2010年における20

代の焼酎支出額は2,192円であったが、2020年には1,970円と減少している。これは日本酒やウイスキーよりも低い水準である。この「エントリー層の焼酎離れ」が本格焼酎の消費減少の三つめの要因である

## (2) 本格焼酎が抱える短期・中長期の問題

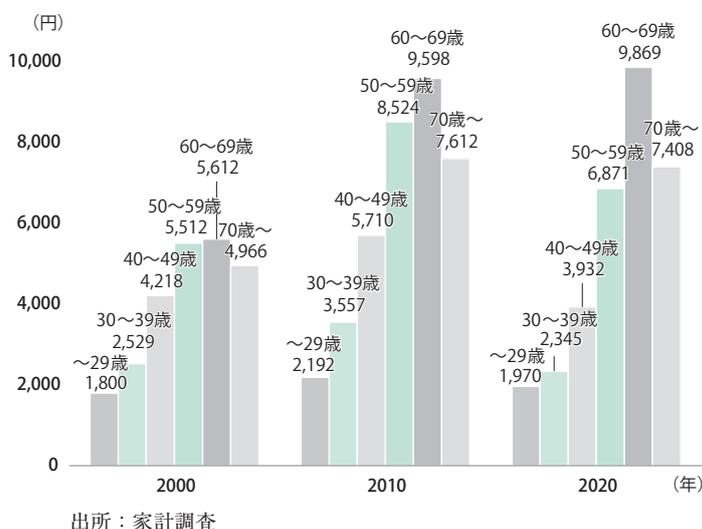
これまで本格焼酎の消費減少は、国内の酒類消費が人口構造的に減っていくマクロ環境の中で、「酒類間の競争激化」「焼酎愛飲層の高齢化」「エントリー層の焼酎離れ」という3つの要因を主として発生してきたことを示した。これらに加え、足元の新型コロナウイルスによる外食チャネルの縮減というダメージが大きい。家庭での消費（家飲み）が増えているとはいえ、外食の減少分をカバーしきれるとは考えにくく、短期的には消費量は落ち込むことが予想される。

では、中長期的に見るとどうか。

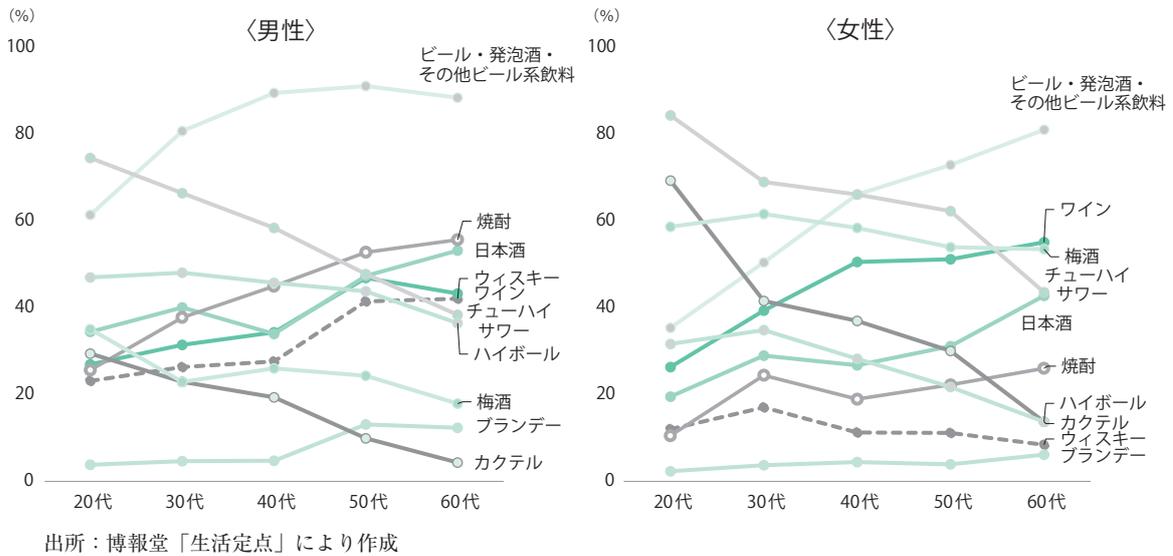
図表6は株博報堂による消費者調査である「生活定点」によるデータで、男女別、年代別に普段「好んで飲むお酒」を調査したものである（2020年時点）。

男性については、20代を除くすべての世代でビール類が最も支持されており、焼酎は50

図表5 1世帯当たりの焼酎への支出額  
(二人以上世帯、世帯主の年齢別)



図表6 性別・年代別の「好んで飲むお酒」



代と60代で2位、40代で4位となっている。これら年代は2000年代の焼酎ブーム前からの愛飲層、もしくは焼酎ブームを体験した世代であるが、20代や30代となると、ビール類、チューハイ・サワー、ハイボールの炭酸系の低アルコール酒類への選好が高まり、焼酎は日本酒よりも支持が低くなる。

女性については、より明確で、全世代で炭酸系の低アルコール酒類、果実系のワイン・梅酒の支持が高く、焼酎を好む層はウイスキーやブランデーといった蒸留酒と共に男性のレベルを大きく下回る。また、若い世代ほど焼酎への支持が低い。

2000年代には焼酎ブームにより男性の若年層が本格焼酎にエントリーする機会があったが、仮に今後、新たに焼酎を体験し、「好んで飲むお酒」として認知されなければ、このような世代別の嗜好が固定化されたまま、将来の酒類マーケットが構成される可能性が高い。

そうなれば、既存の中高年男性層の加齢によりマーケットでの存在感を低下させれば、焼酎の消費量は加速度的に減少する懸念がある。新型コロナウイルスによるダメージはもう少し続くかもしれないが、中長期的により深刻なのはこの性別・年齢別の酒類消費の嗜好と人口構造の変化がもたらす構造的な問題であろう。

好と人口構造の変化がもたらす構造的な問題であろう。

### 3. 本格焼酎のリバイバルに向けて

#### (1) マーケット維持・開拓の方向性

これまで見たように「酒類間の競合激化」「焼酎愛飲層の高齢化」「エントリー層の焼酎離れ」により本格焼酎消費は減少が続いている。このような中、今後いかにマーケットを維持・拡大していくか。本格焼酎リバイバルの方向性はどうあるべきだろうか。

国内（北海道・東北等）・海外への展開、高価格帯を狙うというプレミアム化等もあるが、中長期的な危機の発生原因が先述のような男女別・年代別の酒類の選好状況（焼酎を好むのが中高年男性に偏っている状況）であるとすれば、「若者・女性マーケットの開拓」が根本的な課題解決の方向性であろう。

#### (2) 本格焼酎のリブランディング

「若者・女性マーケットの獲得」を考えるうえで、重要なのが「リブランディング」という考え方である。これはすでに確立したブランドについて、従前の切り口・コンセプトを

変え、新たなブランド感で新規の商品開発・顧客開拓を行うものである。酒類では、それまで男性・中高年がストレートやロックで飲むイメージの強かったウイスキーを、若者向けに「ハイボール」として訴求し成功したのが好例である。

本格焼酎も「中高年男性が好んで飲む」という点では以前のウイスキーと同様だが、リブランディングを本格焼酎で行うとすれば、何が考えられるだろうか。

まず、リブランディングのカギとなるコンセプトである。これには「若者・女性向けの焼酎体験の設計」と「九州の焼酎文化の表現」がカギとなる。特に後者の「九州の焼酎文化」は、近年、日本酒やワインで着目されている地域性やテロワールというコンセプトと同様であり、他の酒類と差別化する際の重要なポイントとなる。つまり、九州の焼酎文化をしっかりと表現した新たな焼酎体験の設計が必要である。

では、どのような体験を設計していくか。ウイスキーが低アルコールのハイボールで訴求したように、本格焼酎についても、若者・女性向けに低アルコールで、かつ南九州の文化に根差した体験を提案できるのではないかな。それは、「前割（まえわり）」である。

「前割」は本格焼酎に加水し、それを数日間寝かせることで、よりまろやかに、そして香りを立たせることができる飲み方であり、九州では古くから家庭で、暑い時期は冷やして、寒い時期は温めて楽しまれてきた飲み方である。もちろんアルコール度数は、もとの焼酎よりもぐっと低くすることができる。

しかし、これが九州以外で知られているかといえば、そうではなく、九州以外の人々にとっては、新たな焼酎の飲み方の発見となる

だろう（最近では、レモンサワーで「前割」製法で作った商品の人気が高く、多くの人にとって、「前割」は知らない言葉ではなくなってきているのは幸運な状況である）。

この「前割」は酒税法上「みなし製造」となり、基本的には家庭内で消費（家飲み）することが前提となる。足元ではコロナ禍の影響で「家飲み」が多くなっているが、リモートワークが一般化すれば、「家飲み」の機会はコロナ以前よりも多くなることは確実である。この変化の中で、新たなお酒の楽しみ方として「前割」を訴求することができるのではないかな。

特に大都市部ではリモートワーカーが増えており、「家飲み」での訴求は、大消費地での需要回復につながる可能性もある。そして、「家飲み」から飲食店での需要につなげていくことで、本格焼酎のリバイバルを実現していく、というストーリーが考えられるのではないだろうか。

## ■ おわりに

上記のような本格焼酎の消費回復に向けたストーリーは、あくまで考えの一例である。しかし、本格焼酎が抱える中長期的な問題に対して、残された解決の時間は少ない。おそらく、これから10~20年が勝負の期間であり、遅きに失してしまう前に、手を打つことが求められている。もちろん、すでに、様々な焼酎メーカーから新機軸を打ち出した商品が発表されているように業界では多くの取組が進んでいる。その具体例を紹介することは、紙幅の都合で難しいが、愛飲層の一人として、今後の本格焼酎のリバイバルを期待したい。

## 地域未来産業研究会 第6回研究会 講演概要

## 「IoT・AI・データによる地域課題の解決・地域活性化」

〈講師〉 東京大学大学院情報学環長・教授  
YRPユビキタス・ネットワークング研究所 副所長

越塚 登氏

〈開催日〉 2020年11月27日 (オンライン)

報告：株式会社日本政策投資銀行 地域調査部 次長 広田 哲章

東京大学地域未来社会連携研究機構（機構長：松原宏教授）と日本政策投資銀行地域調査部は、地域の未来を展望した、未来技術・産業のあるべき姿を検討するため、共同研究会を開催しています。

越塚教授は、オペレーティングシステム、基本ソフトウェアがご専門で、内閣府「スーパーシティ構想」相互運用性ワーキンググループ座長としてスーパーシティの技術的基準を決める責任者、MaaS (Mobility as a Service) 展開のアーキテクチャの取りまとめなど、多くのプロジェクトに関わっていらっしゃいます。



越塚 登氏

### 〈講演内容〉

#### 1. なぜ地域活性化・地域課題の解決か？

スマートシティには、昔からいろいろな取り組みがあります。先進的な情報通信技術やデータを使った地域課題の解決は重要テーマです。

外国の方に日本を代表する写真を見せるとしたら何でしょう。「Japan」という文字列で画像検索すると、五重塔と桜と富士山と湖が一緒の風景が出てきて面白いのですが、これが日本人の大多数が住んでいるところではありません。

横軸に人口密度、縦軸に都市人口をとって基礎自治体をプロットすると、人口規模10～50万人の都市に4700万人、人口密度500～5000

人/km<sup>2</sup>の都市に5700万人が住んでいることが分かります。このゾーンで夢が描けない限り日本全体は良くならないと思います。

地方は人口流出、過疎、東京は集中のメリットを超えた過密で、どちらもまちづくりはうまくいっていないようにみえます。家庭と仕事の両立のできる都市構造を考えるならば、中核都市などが頑張らないといけないと思います。

ある自治体のワークショップで「道路は広い、人は少ない、家は少ない、すかすかのまちをどうしたらいいか悩みです」と話がありました。しかし、その空間利用の密度は、シリコンバレーなどと大した差はありません。日本人は、広い場所が与えられると広さを持って余してしまうのか、広いままを使うことが苦手のような気がします。

## 2. AI、IoTとは？

1930年代にコンピュータが生まれてから技術は20年ごとに、大型計算機、マイクロコンピュータ、インターネット、IoTやAIと、パラダイムチェンジしています。

「AI（人工知能）」は1950年代に生まれ3回目のブームです。分かりやすくいうと、あらゆる技術を投入して、人間っぽい、知能っぽいといったコンピュータを作ることを指します。

「IoT」はモノのインターネットといわれ、小さくなったコンピュータをモノに埋め込んで、更にインターネットにつなげたもののことです。1980年代からユビキタス・コンピューティングやパーベイシブ・コンピューティングとして研究が始まり、今は研究を超えて盛んなビジネスになりました。センサで情報をセンシングし、フィードバックをかけてアクチュエーションし、モノや環境を識別し計測をし、特に計測には要素技術としてAIを使っています。

## 3. IoT・AI・Dataの利活用事例

IoTやAI、データの利活用において、スマートシティでは、認識技術などを使ったアプリケーションの事例がよくでてきます。一方、IoTプラットフォーム、ホームオートメーション、工場オートメーション、エネルギー管理は、産業分野における重要な事例です。

具体的には、コマツの重機に遠隔制御や遠隔監視が使われ、LiLz（リルズ）という会社は工場・プラントの設備認識の自動化サービスを提供、農業（園芸農業）でIoTが使われるほか、業務の最適化やインフラの管理等にも使われています。

## 4. Data-Driven Smart 農業

園芸農業（グリーンハウス）は環境を制御してきた分野でIoTと相性がよく、高知県と実証実験を行っています。日本は今も寒い冬

に暖かくすれば何とかなるという経験と勘に頼っていますが、先進国のオランダでは、センサを設置して作物の樹勢や日射量等のデータを測定して科学的に分析し、データの見え方を観察することに加え、それに応じて温度、CO<sub>2</sub>、水分等、総合的に環境を制御し、フィードバックサイクルを回し、ある程度オートマチックに動かしています。まずは同じことをしてみようと、高知県にオランダのハウスを導入し、今後、収量増加、品質向上、出荷予測に取り組んでいきます。

## 5. IoT Smart水産業

車エビ養殖の産地である山口県宇部市で、養殖池の水質悪化予測のAIに取り組んでいます。水質の悪化は、植物性プランクトンの影響による養殖池の湖面の色の変化で分かるということです。そこで、センサで水中の状態を測り、そのデータをクラウドに集めつつ、同時に写真も撮り、そのデータを機械学習させて画像と測定値の相関を分析しています。

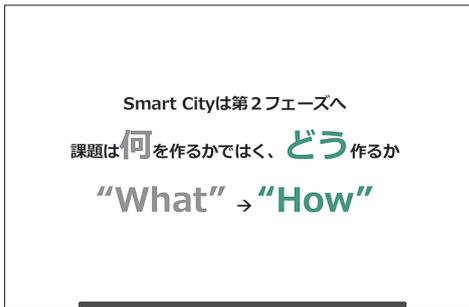
## 6. Smart Logistics/フレイル自動検出

物流における不在配送は大きな課題です。家庭の電力メーターのデータから在・不在が分かるので、それにより配達ルートを決めるエンジンの実証実験を佐川急便等の企業と連携して横須賀市で行いました。

電力メーターのデータから家の中のお年寄りの動きも分かるので、要介護に至るフレイルの方を早期特定し健康寿命を延ばせないか、東大、三重県東員町、中部電力、JDSC等で連携し、被験者による検証を進めています。

## 7. スマートシティ

スマートシティには、エネルギー、ビジネス、防災等さまざまな分野がありますが、次の5つの要素が大切だと思います。



一つ目は都市機能のデジタル化です。全ての都市サービスをネット上で得られることが重要です。二つ目は全体に対する最適化です。広く情報を集めてスケールメリットを出せることがIT本来のメリットですから、個別案件を連携して全体最適に取り組むことが重要です。三つ目は自律的に発展するエコシステムです。そのために市民自体もサービスの提供者になることが重要です。四つ目はダイバーシティに対する最適化です。人が頑張るって都市にあわせるのではなく、都市が自動的にその人に最適なサービスを柔軟に提供することが重要です。五つ目は実空間サイバー空間のサービスが複合した、Digital Twins/Mirror Worldの実現です。

日本はスマートシティで世界に後れをとっているとよく言われますが、カーナビ、位置情報、乗換案内、医療支援、災害マップなどスマホを通じた都市サービスが山のようにあり、世界で最もスマートと思えるほどです。

では何が課題かという、「何を作るか」は一生懸命ですが、「どう作るか」は don't care で、それぞれのビジネスロジックに合わせて民間ベースで乱立している状態です。そうすると都市ごとに毎回一から作り直さなければならず、コストばかりかかって、サービス向上やコスト削減、普及が難しくなります。海外からプラットフォームをベースにした低コストのサービスが入ってくると、あっという間にビジネスは巻き取られて終わり、そうやって日本のITは負け続けてきました。

そこで昨年、私が責任者となり「スマートシティリファレンスアーキテクチャ」（設計図）のホワイトペーパーを政府が作りました。

戦略やマネジメント、ルール、システムやアセット、市民参画などが含まれ、今後全ての事業でこのアーキテクチャをベースに取り組んでいこうとしています。

都市OSは、実空間をバーチャルに再現し、情報プラットフォーム上のAPIを操作してサービスが受けられる構造ですが、一步進んだ完全サイバー都市も提案しました。レガシーなものを置き換える際の方法として良い戦略だと思います。エストニアにはE-Residencyというインターネット上で誰でも国民になれる制度が既にあります。

## 8. 未来の地域課題

日本の最大の課題は少子化です。団塊ジュニア世代の親と子供で4割も減っています。これは経済面等のほか都市環境にも原因があるのではないかと思います。

実際に地方でDXに取り組んでみると、1千万円以上の規模の取り組みは、大手ベンダーに担っていただき、一方100万円以下の規模の小さいDXは個人でできています。しかし、地域課題に基づいた多くのDXは、その中間の規模であり、それを実施できる事業者がなかなかいないことが問題です。個々の地方で、大手が低コストで受注することは難しいので、DXのソリューションは例えば、地方企業で1次受注して大手ベンダーがバックエンドからインフラを提供するようなビジネスアライアンスが現実的です。

### 〈質疑応答〉

— DXの基準は？

（越塚教授）DXとはデジタルツールの導入が本質ではありません。重要なことは、仕事のやり方や組織を変えて効率化やサービス品質を向上させることです。

— 日本のITリテラシーのレベルや戦略は？

（越塚教授）日本人は手先が器用で高いリテラシーがあります。日本には、既に最適化さ

れた社会システムがあり、そこからの移行が大変です。日本はバックワード・コンパチビリティ（後方互換性）の意識が強いことも進まない理由の一つとされています。

年明けに IT 基本法が改正されます。目の前のことに目が行きがちですが、大局的に20年後を意識しないとイケません。

インドなどは民間企業に対して政府へのデータ提出義務を課すことで、データの海外流出に対抗しています。一方、ヨーロッパはGDPR (General Data Protection Regulation、EU 一般データ保護規則) で個人重視にしています。日本も短期間に答えを出さないと国際戦略でやっていけなくなる可能性があります。

現在、国の分野間データ連携基盤のプロジェクトに関わっており、そこでは“DATA-EX”という構想を提案しています。日本のどこにどのようなデータがあるかが発見でき、きちんと契約し、安心して使えるようなことを一つの出口に据えています。5年間のプロジェクトですが、従来型のプロジェクトの時間感覚では世界に追いつかないので、まだ中途段階でも社会実装を進めています。

— 日本におけるスマート農業の課題は？

（越塚教授） 日本の近郊農業は小規模零細農家が多く、農業生産法人でも夫婦二人といった小規模のケースもあります。小規模零細農家が手軽で安価に導入できることが課題です。

また、農業に機械学習を適用して、作物の画像認識をするときに、教師データとなる多くの画像データが必要です。世界と日本では作物の種類が違い、日本特有の作物のデータが国外にはなく、国内にも多くのデータがないことがあります。それが原因となり、機械学習のテクノロジーが適用できないことなどの課題もあります。

— 地方の中小ITベンダーの成功事例は？

（越塚教授） 徳島県の電脳交通社はスマホと4G回線を使ったクラウドベースのタクシー配車システムを作りました。そして、同じ環境の地

方のタクシー会社にシステムを展開しました。札幌市のクリプトン・フューチャー・メディア社は、皆さんにとっても有名な「初音ミク」の開発と展開を手掛けています。いずれも、大手企業さんとのアライアンスをもちながら進めています。

— Digital Twinsの技術の実用は？

（越塚教授） Digital Twins とは、現実の世界から収集した様々なデータをまるで双子であるかのようにコンピュータ上で再現する技術です。実用はもう少し先かと思います。

現場で都市 OS の話になると、パーソナルデータの適正な管理を期待する声があります。パーソナルデータの適正な管理には、コストがかかるので、サービス事業者としてはそのコストを減らしたいと考えているためでしょう。一方、その話は、都市で市民をデータで管理しようとしているのかと誤解されがちなので、市民の理解を得ながら、丁寧に進める必要があります。

— 都市OSのプラットフォームの進出は？

（越塚教授） GAF A や BAT と呼ばれるグローバル企業は、将来の成長戦略を構成するため、ネットの次に都市も狙ってくるでしょう。ここの覇権をとろうと全力で取り組んでいると思われます。Google は一度カナダのトロントで挫折してありますが、早晚軌道修正してくると思います。

欧州では、制度や市民のインボルブメント（合意）で非関税障壁を作る動きがあります。

### 〈総括コメント〉

東京大学 地域未来社会連携研究機構

機構長 松原 宏 教授

越塚先生は、スマートシティや都市 OS のプロジェクトに中心的に関わっていらっしゃいます。今回は、地域創生の重要性、農業分野での実証実験や地域 IT 産業振興に至るまで、貴重なお話をありがとうございました。

## 地域未来産業研究会 第7回研究会 講演概要

## 「ドローン・空飛ぶ車と地域の未来」

〈講師〉 東京大学名誉教授 未来ビジョン研究センター特任教授  
鈴木 真二 氏

〈開催日〉 2021年3月11日 (オンライン)

報告：株式会社日本政策投資銀行 地域調査部 次長 広田 哲章

東京大学地域未来社会連携研究機構（機構長：松原宏教授）と日本政策投資銀行地域調査部は、地域の未来を展望した、未来技術・産業のあるべき姿を検討するため、共同研究会を開催しています。

鈴木真二氏は、東大工学系研究科航空宇宙工学専攻の修士課程を修了された後、株式会社豊田中央研究所研究員を経て東大工学部助教授（航空工学）、東大大学院教授（航空宇宙工学）等をご歴任。現在は、東大名誉教授、未来ビジョン研究センター特任教授を務めておられるほか、昨年3月に全面開所した福島ロボットテストフィールドの所長（非常勤）もされていらっしゃいます。



鈴木 真二 氏

### 無人航空機がもたらすイノベーション

ドローンと呼ばれている無人の航空機は、現在さまざまな分野や場所で、いろいろな活用がなされています。本日は「地域の未来」がテーマですが、その点でいえば、まずは過疎地域での活躍が期待されています。例を挙げると、物流での活用を目的に、長野県伊那市で国土交通省と東大などが2017年に行った実証実験があります。道の駅から高齢者の専用住宅までドローンを飛行させるという実験で、ドローンが老人の生活を支援する役割を担います。当時は500g程度の搭載物でしたが、最近では数kgのものを30分以内のところまで運べるようになってきました。

災害時におけるドローンの活用も非常に期待されています。高度150m以下での飛行が認められており、あらかじめ飛行経路を設定し

ておけば自動飛行が可能で上空から精度の高い動画や静止画を得られますので、被害状況をモニターすることができます。以前は着陸後に動画や静止画データを抜き取っていましたが、現在ではリアルタイムで撮影できるところまで通信技術が発達しています。

特に最近では新型コロナウイルスの影響で人の活動が制限されているため、無人機に注目が集まっており、いろいろな目的のために世界各地で活用されています。中国では、ドローンがプラカードを掲げて、道路を走るドライバーに感染対策のメッセージを発するという使い方がされています。スピーカーも付いているので、上空からアナウンスもできます。日本でもスピーカーで注意を呼び掛けたことがあります。インドでは、上空から消毒剤をまくといった試みがなされています。またアフリカでは、道路インフラが未整備のところ

にドローンを使って医薬品や新型コロナウイルスの検査キットを届けるというビジネスが既に始まっています。

## 自治体における取り組み

我が国でも、各地でドローンを使ったさまざまな実証実験が行われています。福島県では日本郵便が郵便局間で社内書類を配送、千葉市では宅配サービス、東京都あきる野市では林業や観光に活用といった試みがなされています。ただし、あくまでも実証実験の段階で、試行により問題点を洗い出して将来の事業化のためのデータを集めようという活動です。

大分県では、①食料品店や薬局がない過疎地や離島での物流に使用、②免許の返納等で重いものの運搬が困難になった高齢者が増加している中、農作物の集荷に使用、③薬事法の特例として災害現場等で医薬品の配送に使用、④災害直後の状況把握に使用、⑤インフラの点検に使用、の5つのユースケースを想定し、ドローン事業者とそれを必要としている自治体やユーザーをつなぐための仕組みを公的に支援するといった実証実験を始めています。

こうした活動を実行に移す前には、当然、安全性を評価する必要があります。米国では、機体を自由に飛ばすことのできるテストサイトが既に5、6か所、開設されています。日

本でも、東日本大震災の被害を受けた福島県南相馬市で「福島ロボットテストフィールド」が昨年オープンし、私が所長を務めています。

そこでは東西約1,000m、南北約500mの敷地に、ドローンだけではなく地上・水中・水上用ロボットの試験を年間を通して行える施設が整備されています。実物大のモデルプラントを使って利用に際しての安全ガイドラインを策定するといった基準づくりも行われています。オリンピック等の大規模イベントでのドローンの利用ガイドライン作りもなされました。

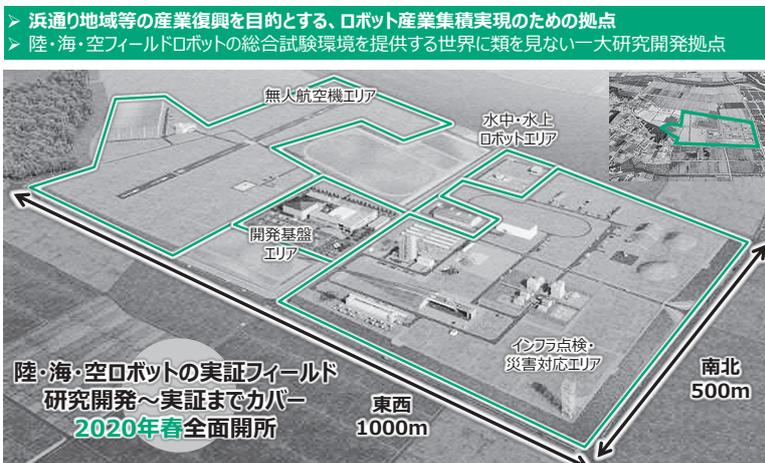
## 空飛ぶ車への期待

ドローンが大型化するにつれ、人も運べるもの、いわゆる「空飛ぶ車」への期待が高まっています。2016年に米Uberが、空飛ぶ車を使用して都市部でタクシー運行を始めるという構想を発表した後、それに呼応する形でベンチャー企業、大手企業とも、電動のヘリコプターに近い機体を次々と開発しています。

車に翼を生やせば、車が空を飛べるようにすることは可能ですが、自動車と飛行機を併用するのは燃費効率や性能の点で劣っているので、これが事業として成功する見込みは低いと考えています。

一方、ヘリコプターは、ローターヘッドをはじめとしてメカニズムが非常に複雑な上、

### 福島ロボットテストフィールドの概観



強力なエンジンを必要とするため、製造コストもメンテナンスコストも高くならざるを得ません。そのため、軍事や官公庁、報道などに目的が限られ、個人で所有するのは稀です。

その点、マルチコプターと呼ばれているドローンは、プロペラの回転数を制御することにより自由に空を飛ぶことができるので、メカニズムとしては非常に簡単で保守も容易です。しかも、電動であればバッテリーで飛ばすことができます。これを大型化すれば、人を乗せられるようになるということで、世界中で開発競争が始まっています。

この中で最も進んでいるのは、独 Volocopter だといわれています。2016年に初めて有人飛行に成功し、その数か月後には無人での自動飛行にも成功しています。2019年にはシンガポールで有人での試験飛行を行い、空のタクシー事業に使うべく検討が進められています。有人飛行と同様に100kg程度のもは簡単に運べるので、無人のカーゴ便としての使用も注目されています。

しかし、電動のヘリコプターと通常のヘリコプターでは、性能的には大きな差があることに注意する必要があります。同程度のサイズのもので両者を比較すると、飛行時間は、電動の空飛ぶ車では30分ですが、ヘリコプターでは3時間以上も飛べます。飛行距離でも、電動の空飛ぶ車の30kmに対して、ヘリコプターは500km以上あります。

性能的には劣っているのですが、製造コストが下がるかもしれないということ、メンテナンスコストは劇的に下がるだろうということ、自動運転が可能でパイロットに高い技能を要求しないということなどで、普及が期待されています。

我が国でも官民協議会が作られ、2023年の事業開始を目標に多面的な検討が進められています。空飛ぶ車は、都市部の方が利用客も多くビジネス的には成立しやすいのですが、落下リスクを考えれば、まずは無人の物流で利用し、次に過疎地や離島等での人の移動に利用し、その後で都市部での利用を進めるべきだというロードマップになっています。

### 新技術の社会実装の課題

空飛ぶ車は空を飛ぶ機械なので、安全性は非常に重要です。しかし、「絶対に」安全でなければ飛んではいけないという、なかなか普及しません。19世紀末に自動車が出現したとき、英国では赤旗法というものが制定されました。自動車が道路を走ると危ないので、前に赤い旗を持った人が歩いて誘導しなければいけないという法律が作られたのです。これは明らかに安全に対する過剰な要求で、英国での自動車の利用や自動車産業の成長が大陸諸国に遅れる要因となったという指摘があります。

また、騒音、写真撮影等に伴うプライバシーの問題などさまざまな課題があり、そうした中で社会が受け入れられるかどうか、すなわち社会受容性の視点も重要です。利用するためのガイドラインの策定や制度設計が必要になります。

一方、新しい技術がビジネスとして成立するまでには相応の時間を要するので、その間、何らかの支援策が必要です。新しい産業を創生するためには、アンカーテナンシーと呼ばれる公共による助成や調達等の支援策が必要で、自治体の姿勢が重要になります。米国で

### 利用の段階的な拡大



物の移動



地方での人の移動



都市での人の移動

[https://www.meti.go.jp/shingikai/mono\\_info\\_service/air\\_mobility/index.html](https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/air_mobility/index.html)

は、第一次世界大戦後、飛行機による郵便輸送に助成金を出して公的に支援したことが航空産業の発達に寄与したという歴史があります。

ドローンも同様の道をたどらないと、産業としての成達は覚束ないところがあります。米国では、2018年5月、10のパイロットプログラムを採択し運輸省が自治体への助成を開始しています。日本でも、今後、同じようなことが求められていくはずですが。

### 〈意見交換〉

— ドローンのインフラへの活用方法として大きな需要が見込まれるものは？

（鈴木教授） 2025年までのドローンサービス市場では、インフラ点検分野が非常に大きな伸びを示すと予測されています。特に橋梁やトンネルについては、数年に一度の点検が義務づけられており、これまで全部を手でやっていたので、大きな需要が見込まれます。また、都市部に多いので利用が進んでこなかった建物側壁点検も成長が見込まれ、屋根の点検についても、強風など災害対策の必要性が増大していることもあり、大きな市場になると期待されています。

— 過疎地での交流人口の増加や外需の獲得に資するようなドローンの活用法は？

（鈴木教授） 例としては、観光客にドローンをレンタルした上で撮影ポイントに案内し、自由に写真や動画を撮影してもらうという試みをしているところがあります。また、ドローンに対する法規制が厳しくなっている中、自由に飛ばせる場所を確保することで、国内外から観光客を誘致しようという活動をしている人もいます。

— 製造業としての我が国ドローン産業の課題は？

（鈴木教授） 現状では中国メーカーのシェアが圧倒的で、そのため安全保障上の問題が各国で生じています。民生用の分野では難しいですが、高度な信頼性・安全性が要求される産業

用では、我が国のメーカーも競争力を高める余地があると考えています。ただし、世界市場を相手にする必要があるため、国際標準化への取り組みや、国の支援策が欠かせないと思われます。

— 空飛ぶ車向けの部品メーカーとしての競争力は？

（鈴木教授） いわゆる要素部品については日本企業の競争力は非常に強く、空飛ぶ車でも同様です。代表的なものは、バッテリーやカメラ等の精密センサー部品です。今後は、自動車部品メーカーの参入が期待されています。また、安全性確保のために航空機メーカーとの協業も必要ですが、この点では少し出遅れ感があります。国の支援策が必要だということは、ドローン産業と同じです。

— 既に成熟した技術になっているのか、あるいは要素技術を含めて進化させていくところがまだ残っているのか？

（鈴木教授） 現在飛んでいるドローンについては、既に成熟したものになっています。ただし、より長時間に、より安全に、といった点では新しい技術が必要です。最大の課題はバッテリーで、さらなる軽量化が求められており、ハイブリッドや燃料電池に類するものが求められる可能性もあります。また、安全性を高めるためには、ソフト的な技術が不可欠で、自動車の自動運転で培われたものとの連携や AI の活用も大きな課題です。

### 〈総括コメント〉

東京大学 地域未来社会連携研究機構  
機構長 松原 宏 教授

鈴木先生、どうもありがとうございました。

研究開発だけでなく、具体的な活用法の構築や国際標準化のための人材育成など、地域未来社会連携研究機構としても多方面で連携させていただき、ドローンや空飛ぶ車が益々地域課題を解決していくのに役立っていけば良いと思っています。

## 2021年度 第2回 地域経営研究会

## ～地域企業の可能性～



## 1. 開会挨拶

伊藤 敬幹<sup>ゆきもと</sup>（ほくとう総研 理事長）



本日は、地域経営研究会「地域企業の可能性シリーズ」にご参加いただき、誠にありがとうございます。

北海道二十一世紀総合研究所さん、あおり創生パートナーズさん、秋田経済研究所さん、岩手経済研究所さんには引き続き、この研究会の構成員としてご参加いただき、ありがとうございます。今回は埼玉大学大学院の加藤先生からご講演いただくことになっており、企業の地域活性化に果たす役割などについてお話しいただければと思います。

ほくとう総研としては、地域の課題の克服を、少しでもお手伝いするためにさまざまな活動を展開していますが、その一つとして地域経営についての研究を行っています。

地域経営の目標は、地域の外から稼ぐ力を高めるとともに地域内での経済循環を高め、

地域に富を蓄積することを実践することだと思っています。そのためには自治体と企業の双方が役割分担し、協力し合いながら進めることが重要だと思います。

前のシリーズまでは自治体の活動が中心でしたが、このシリーズでは地域資源を活用したビジネス展開の可能性や、企業が地域活性化にどう役割を果たしていくかといったことを中心に議論していきたいと思っています。

## 2. 研究会のテーマについて

伊藤 賢治（ほくとう総研 専務理事）

前回第1回の研究会を1月に開催したところですが、その折にも簡単にご説明申し上げたとおり、2016年度以降、ほくとう総研では地域経営研究会を開催してきました。2020、2021年度においては、「地域経営研究会～地域企業の可能性～」と題し、本日が2回目の開催となっています。

主要なテーマとして「地域のサステナビリティ」を掲げています。2019年度までは観光資源、食品・農産物、地域ブランディングなど、主に地域資源の有効活用について研究し

てきました。2020、2021年度は、主に人材育成の重要性や、2021年度の研究テーマである地域企業の果たす役割、地域企業の可能性について研究していきます。地域企業は主要な地域活性化のプレーヤーであり、2021年度は「地域のビジネスを成功へ導くキーファクターとは？」というテーマで、地域資源の発掘、起業・創業の重要性、地域人材育成について研究していきます。

### 3. 老舗企業の持続可能性と 地域企業のイノベーション

加藤 敬太 氏

(埼玉大学大学院人文社会科学部 准教授)



ご紹介にあずかりました埼玉大学の加藤です。ほくとう総研様には長年お世話になりまして、助成金支援を頂いたこともありましたし、機関誌『NETT』では

これまで3回ほど寄稿させていただくなど、研究発表の場を頂いてきました。いつも本当にありがとうございます。このたびはこのような研究会での報告の機会まで頂戴し、心より感謝申し上げます。

私は経営学者として、現場に足しげく通いフィールドワークを通じてケーススタディ（事例研究）を行うことをライフワークとしています。今日は、これまで私がフィールドワークを行ってきた具体的な事例を皆さんにご紹介する形で進めたいと思います。中でも今日の研究会は地域企業がテーマですので、地域に根差した企業とは何かということ、そしてその発展の可能性などを最後に皆さんと議論したいと思っています。前半は私から報告し、今日は北海道テレビ放送（HTB）の福屋渉さんに来ていただいているので、後半は福屋さんからコメントを頂戴した上で、皆さんとディ

スカッションができればと考えています。

私は、この3月まで11年間小樽商科大学にお世話になりました。その間、北海道では本当に多くの地域企業の方々との出会いがありました。その中でも大きな出会いの一つが、今日来ていただいた福屋さんの会社であるHTBさんです。HTBさんとの出会いには本当に感謝していきまして、さまざまな社内フィールドワークや社内外の関係者の皆さまへのインタビュー調査をしながらケーススタディを行ってきました。今でもお付き合いさせていただいております。2018年の開局50周年のときの社史には私のことも取り上げていただき恐縮しました。HTBさんは私にとって地域企業のイノベーションとは何かということを真剣に考えるきっかけを与えていただいた地域企業です。

私の報告の前半は「老舗企業の経営学」ということで伝統産業・老舗企業についての話をしたいと思います。私の専門は経営学なのですが、経営学の学会では近年ようやく、老舗の研究がみられるようになりました。ちょっと前まで意外と老舗の研究は少なかったのです。私は老舗の研究に注目したスタートラインの研究者というふうに見られています。きっと学会誌の査読論文が初めて載ったのが私だから、そのように注目していただいたのだと思います。

実際の事例を見ていきたいと思っています。私が初めてフィールドワークを行ったのは八丁味噌の事例です。八丁味噌といいますと赤みそ（豆味噌）の代名詞のように思われる方がいるかもしれませんが、実は違います。八丁味噌は赤味噌の中の一つの種類であります。

私は実家が愛知県で、家業を手伝いながら関西の大学や大学院に通っていました。実家の近場で面白い老舗企業がないかと考えたときに、日本で一番古い味噌メーカーが地元の愛知県の岡崎にあることを知りました。それが八丁味噌だったのです。まず初めに、まるや八丁味噌という会社の工場見学を申し込み

ました。その時に会ったのが浅井信太郎社長でした。それから17年間、この岡崎のフィールドに通っています。八丁味噌は私のフィールドワーカーとしての原点でもあり、本当に感謝しています。

八丁味噌のというブランドは地名に由来します。徳川家康が生まれたことで有名な岡崎城から旧東海道を西に8丁下ったところが旧八丁村で、そこで近世の時代から伝統製法を守り抜きながら虎視眈々と造られてきたから八丁味噌なのです。八丁味噌を造る老舗はまるやさんとカクキューさんの2軒だけで、旧東海道を挟んで向かい同士にあります。

まるや八丁味噌は、2004年に浅井信太郎社長が就任しました。浅井社長は「ミスター八丁」のニックネームで親しまれています。それまで赤字体質の経営でしたが、浅井社長就任後、劇的に変化を遂げ今では優良老舗企業です。伝統を守りながら経営のイノベーションを実践した老舗なのです。

もう1社のカクキュー（合資会社八丁味噌）さんは、現在の当主は19代の早川久右衛門さんです。カクキューさんの本社や蔵は国の登録文化財に登録されています。かつて宮内省の御用達にもなったことがある老舗です。

八丁味噌の造り方は、忠実に伝統を守っています。6尺の杉の木桶に大豆を原料とした豆麹（味噌玉）を6トン仕込み、ピラミッド状に3トンの川石を重石として積み上げて天然醸造します。醸造期間は二夏二冬といわれますから足掛け3年もの長期熟成です。

単純に旧八丁村で造られた味噌だから八丁味噌というわけではなく、このような伝統製法を守り抜くことをシンボルとして八丁味噌の文化を維持しているわけです。

もちろん、このような手間暇をかけたお味噌ですから一般的なお味噌より高級であります。商品によっては数百グラムで1000円を超えるものもあります。それでも、伝統的な八丁味噌の食文化の味わいを楽しむファンが全国各地、世界各国にいらっしゃいます。

しかし、近年、八丁味噌のブランドを巡って大きな問題が生じてしまっています。初めは、小泉純一郎内閣時代のいわゆる「地域ブランド」と言われた地域団体商標という制度が始まった際に起こりました。実は、「八丁味噌」というブランドはまるやさんとカクキューさんの2軒の老舗が使ってきたもので、それぞれ単独では登録商標を取っていませんでした。地域団体商標の制度が出来たことをきっかけに両社は歩み寄って地元の商工会議所とも連携し地域ブランドの取得を目指しました。ところが、愛知県味噌溜醤油工業協同組合も八丁味噌というブランドを使用した地域ブランドを出願したのです。このときは、特許庁はコンセンサスが取れていないとして八丁味噌メーカー、県組合の両方の出願を認めませんでした。

また近年、農林水産省が行っている地理的表示（GI）保護制度というものがスタートしています。ここでも県組合は独自に八丁味噌というブランド保護の出願をしてみました。もし県組合が出願するGIが公的に認められてしまうと、既に県組合から脱退している2軒の八丁味噌メーカーが、なんと八丁味噌というブランドを使うことができなくなる可能性があります。このままでは、まるやさんとカクキューさんが近世からつないできた八丁味噌の貴重な伝統文化価値に県組合がタ



まるや八丁味噌、カクキュー両社長と  
大学院生時代の講師

ダ乗りしてしまうことになりかねません。

ただし、この八丁味噌ブランドを巡る動きは、商売敵であった2軒の老舗が、一緒のテーブルにつき、八丁味噌の価値や文化継承を手をつないで考えたことに大きな意味があります。岡崎という地域にとっても地域の財産となる伝統文化の価値創造が実現しているのです。

ここからは北海道・東北の事例に移りたいと思います。まず初めは新潟県燕の玉川堂さんの事例です。玉川堂さんは創業から200年以上の歴史を刻む鋳起（ついき）銅器の老舗です。鋳起というのは、ひとりひとりの職人が一枚の銅板を金鋳で叩き縮め立ち上げ一つの工芸製品（ないしは作品）を造り上げるというものです。茶器や食器、小物など銅の鮮やかな色が映える商品を作っています。そして、燕本店の叩き場には職人の見事な技と伝統が息衝いているのです。

私は、玉川堂さんからフィールドワークのご協力を得ました。そのきっかけは『NETT』の同じ号（第104号）に偶然、玉川基行社長の講演録と私の拙稿が並びで掲載されたのです。玉川堂さんは私にとってあこがれの老舗でしたので、ほくとう総研さんにご紹介いただきました。

調査の過程では、玉川基行社長、職人の皆さま、営業の皆さま、東京銀座のGINZA SIXにある銀座店の皆さまにインタビューをすることができました。私が印象深く感じたことは、玉川堂の皆さまは伝統に誇りをもちながら、そこに真新しさがあるのです。今に生きる老舗ということを実感いたしました。

さらに、私の近年の研究テーマである組織美学にもぴったりと当てはまる老舗でした。組織美学とは経営の中で感性や趣を大切に柱にすることを指しますが、玉川社長のお考えがまさにそうでした。自分たちが造るものは自分たちの文化や伝統を理解した人に売るようにする。できることなら燕に来てもらって、鋳起を体験して、玉川堂を心底分かって



研究会会場

いただいた方とお付き合いしていく。

今では、全国から若い職人が玉川堂に入社します。これからも燕の地で、玉川堂の伝統文化は継承され続けていくことと思います。

最後は、地域企業のイノベーションの話をしたしたいと思います。私は2015年に日本ベンチャー学会全国大会の大会実行委員長を務めました。小樽商科大学で開催したのですが、北海道を代表する地域企業の方々にお集まりいただきシンポジウムを開催しました。今日は福屋さんに来ていただいている HTB さんからは樋泉実社長（現北海道大学産学・地域協働推進機構客員教授）、サッポロビールさんからは高島英也さん（現サッポロホールディングス(株)顧問）、北海道日本ハムファイターズさんからは藤井純一さん（元代表取締役社長）、そして地元小樽から老舗造り酒屋の田中酒造さんの田中一良社長にお集まりいただきました。

そのときにテーマにしたのが技術経営の分野で注目されていたオープン・イノベーションという概念を地域企業に当てはめた「地域オープン・イノベーション」というものでした。オープン・イノベーションとは企業内外のアイデアを有機的に結合させることで新しい価値創造ができることでありますが、地域内のさまざまな立場の人々や産官学を有機的

に結合することによって、地域企業も新しい価値創造ができるのではないかという問題提起をしました。

HTB さんであれば、単純なローカルテレビ局ではなく、自らを「地域メディア」と定義付け「ひろばづくり」というビジョンを発信されてました。そのことに基づき、北海道という地域に根差した複合メディアとして、さまざまな活動を行っています。私が特に印象に残っているのは、樋泉さんの「北海道を中心にコンパスを回せば、北海道を真ん中にしたアジアが見られるのではないか」とのご発言です。HTB さんは、そのことを実践され、まだ衛星放送が始まった1990年代の当時、いち早く「北海道アワー」という番組でアジアに発信していきます。この番組のコンセプトはアジアに雪を降らせるというもので、大変多くの台湾人観光客が毎年、北海道に旅行やってくることに繋がりました。

そのほかにも HTB さんで有名なのは「水曜どうでしょう」という番組です。この番組は全国的に大人気番組ですので、改めて私からご紹介するまでもありませんが、北海道発サブカルチャーを全国に発信したということを目指したいと思います。継続的に開催されている「水曜どうでしょう祭」には、毎回全国から数万人のファンが北海道にやってきます。

道内では「イチオシ!!」という朝夕のワイド番組が人気なのですが、例年、道内各地の市町村の皆さまと連携して「HTB イチオシ!まつり」を開催し、数万人を動員しています。とても人気があるイベントです。

まとめると、HTB さんは「ひろばづくり」というビジョンに基づき、HTB の内部に限らず地域の人々も巻き込んで、いわば新しいコト造りをしているのではないのでしょうか。まさに HTB さんは地域オープン・イノベーションを実践しているわけです。

ここで私の講演をいったん終わって、HTB の福屋さんにバトンを渡したいと思います。

### 福屋 渉 氏

(北海道テレビ放送株式会社 取締役東京支社長)



HTB の福屋と申します。短く自己紹介をしますと、北海道長沼町の出身で、実家は牛乳を生産してきた農家です。HTB 入社当初は主

に営業畑で、東京、札幌で営業をした後、弊社が初めて行った人事異動を伴う企画募集で念願の制作部に所属しました。その後は編成局に行き、先ほどご紹介があった「HTB イチオシ!まつり」を開催し、現在は東京支社にいます。

前社長の樋泉が東京支社在籍時に、突然「行くぞ」と言われて連れて行かれたのが香港。マードックが経営する衛星放送の視察でした。アジアエリアで北海道は人気が高いことを実感しました。「アジアに雪を降らす」と本気で言っている上司がいて、何を言っているのだろうと当時は思いましたが、拓銀破綻で北海道経済どん底だった時期に、「北海道アワー」という番組をアジアで放送開始させ、結果、多くの富裕層が北海道に足を運ぶようになりました。

先ほど加藤先生から、弊社のご紹介があり褒めていただきましたが、我々自身では感じえないこともあり、客観的に評価してもらう事は、地域企業にとって大事だなと改めて思いました。

「水曜どうでしょう」は全国的にすごく評価していただいています。いまだに4人で作っています。基本的な考え方はディレクター2人の思考によるもので、私はどちらかというところプロデューサー的立場で関わっていました。キー局の番組との違いは、コアなファンが多く、番組の在り方自体が好きな人が数万人いて、その方々に直接的なファンサービス活動を継続しています。これがわれわれの考えるコミュニティの基本です。

免許制度なので、景気が悪いから北海道から出ていける商売ではなく、ネットワーク行政とは別の意味で北海道の地域経済が良くならない限り、メディアとしての存在価値も伸びません。エリア内で、強い営業戦略やコンテンツ戦略があれば、系列グループ内でも尊重される存在になるかと思います。

#### 4. 質疑応答／自由意見交換

— 非常に興味を持ったのが、地域におけるオープン・イノベーションについてです。今後、加藤先生が研究をされる中、ヒントを教えてくださいたいと思います。

(加藤講師) 地域を「面」で捉えて、いろいろな人たちがつながりを持てるようにしなければなりません。そのためのリーダーシップを発揮する人が必要です。地域において個人個人といった点と点をつなぐのではなく「面」になった拡がりが必要で、そのプラットフォームづくりが必須であると考えてます。

(福屋氏) 確かに、連携するにも何をすることも点では駄目で、本当にお互いのいいところを褒め合って、お互いのつらいところを助け合っていない限り、経済はうまくいかないのだらうと思います。

— 地方の学生はどうしても地元就職先が少なく、東京で就職することが多いのですが、地元の若い人にとって老舗企業を含む地域企業を就職先として魅力的に感じてもらうような方策についてご意見がありましたら頂きたいのですが、いかがでしょうか。

(加藤講師) 小樽商科大学の時はどちらかというと学生に「地元に残るな」と学生の背中を押していました。しかし北海道の地方に目を向けると、確かに若い人材が地元の一次産業に流れにくくなっていて、それが大きな課



Zoom 参加者

題だという面はあります。

— 北海道の限られた人材や経営資源の中で若手をどううまく成長させていくか、留意されている点などあればお願いします。

(福屋氏) 社内の人間を説得できないのに社外の人間を説得できるわけがないので、コミュニケーションは積極的に行っています。例えば、イベント開催時も、お客さんを帰した後、全スタッフを集めて反省会を自主的に行うようしています。

#### 5. 総括

伊藤 <sup>ゆきもと</sup> 敬幹 (ほくとう総研 理事長)

本日は加藤先生、福屋先生、本当にありがとうございました。大変興味深いお話を聞かせていただきました。まず、老舗企業のお話を頂いたときに、右手に売り上げ、左手に文化を持って企業が地域をつくっていくことが地域をブランド化するための大きな要素なのだという話は、そのとおりだと思いました。HTB さんをはじめとする地域企業に関しては、独自の考えを持って活動していることは素晴らしいと思います。

全体を通して申し上げますと、やはり地域活性化を担っていくのは、地域の企業です。それも、しっかりした考え方を仕事に取り組んでいる企業の皆さんだということを今日は改めて認識することができました。本当にありがとうございました。

# 道の駅事業の活性化に向けた有効な広報手段

～北海道の道の駅調査を中心に～

京都府立大学公共政策学部

教授 伊藤 敦

(前北見工業大学工学部)



## ポイント

- ・事業者側は、ソーシャルメディア広告に力を入れている
- ・利用者側は、ソーシャルメディア広告を殆ど重視していない
- ・今後道の駅への誘客を促すためには、広報手段を見直す余地がある

## 1. はじめに

道の駅は、一般道路に設置された休憩施設として、誰もが24時間自由に利用でき、地域の文化・名所・特産物などのコンテンツを提供し、利用者と地域住民との交流・連携を通じて地域の活性化を目指す拠点である。こうした拠点を交通インフラとして整備することで、観光の拡大、地域雇用の創出、地域コミュニティの形成といった効果が期待されている。さらには、一時避難場所や緊急車両の中継基地として利用するケースがあることから、防災拠点としての役割にも注目が集まっている。

この道の駅は、1991年に岐阜県、山口県、栃木県の3県で実験的に設置されたことをきっかけに増加し、2021年1月現在、全国に1,180箇所道の駅が登録され、そのうち128箇所は北海道内（以下、道内）に存在している（国土交通省、2020）。国土交通省では、道の駅事業の発展に向けて模範となる道の駅モデルを支援するために、2015年から重点「道の駅」並びに重点「道の駅」候補を選定する制度を推進していることに加えて、最近では観光の目玉として全国各地の道の駅がメディアで取り上げられるなど関心が一層高まっている。

しかしながら、全国の道の駅の3割が赤字経営であることが指摘されている。とりわけ道内の道の駅に限っては、9割が赤字経営で

あるとも指摘されているため、赤字経営を招く原因の一つとして事業者が手掛ける広報手段と利用者が求める情報ニーズが乖離し、利用頻度が低調なのかもしれない（北海道管区行政評価局、2019）。今後、道の駅事業の持続可能性を高めるためには、有効なコンテンツと広報を展開しながら、利用価値を高めることが求められる。そこで、本稿では、事業者側の広報手段と利用者側のニーズを把握するために調査を行ったので報告した。

## 2. 方法

道内で道の駅事業を営む事業者と利用者を対象に実態調査を行った。まず、事業者側は、2020年9月から2020年12月までの3か月間、道内で開設する全128箇所の道の駅を対象とし、道の駅連絡会、道の駅、地方自治体等が公開する基本情報を収集しながら台帳を編纂した（北海道地区「道の駅」連絡協議会、2020）。この台帳を用いて、道の駅が提供している広告、ホームページ公開の有無、重点道の駅・重点道の駅候補選定の有無といった広報手段と平均入込客数の関連について分析した。次に、道の駅利用者の行動を解明するために2021年1月7日から1月12日までの5日間、インターネット調査会社に登録されたオンラインモニターを活用して、北海道在住者1,000人を

対象にアンケート調査を実施した。道の駅を探索する際に最も重視する情報源、事前情報検索の有無、道の駅が発信する情報の中で主に重視する項目、重点道の駅・重点道の駅候補における認知の有無と関心度との関連について分析した。なお、この2つの調査を遂行する際に、道内5つの道の駅事業者への訪問調査を通じて調査項目の妥当性を確認すると共に、推計入込客数に関しては北海道ブロック道の駅協議会より情報提供を受けている。

以上、この2つの調査結果を比較することで、事業者が提供する広報手段と利用者が求める情報ニーズが合致しているのか否かの検証を試みた。

### 3. 調査結果

第1に、事業者側の広報手段の概要を表1に示す。まず、広告に係る上位3項目を見ると、「ソーシャルメディア広告」で89.3%、「動画広告」が5.7%、「雑誌」と「フリーペーパー」が1.6%であった。このことから、道の駅の9割はソーシャルメディア広告に力を入れていると言える。次に、ホームページを公開している道の駅は39.8%、重点道の駅・重点道の駅候補に選出された道の駅は16.4%であった。加えて、推計入込客数の記述統計を表2に示す。道の駅1事業者当たりの年間平均入込客数は、2017年から2019年までの3年間増加傾向にあり、伸び率は9.8%であった。

そこで、ソーシャルメディア広告、ホームページ公開、重点道の駅・重点道の駅候補別に着目しながら事業者数と平均入込客数との関連について比較分析した(表3)。ソーシャルメディア広告を発信している道の駅とそれ以外の道の駅の平均入込客数を比較すると、2017年では「有」が480,160人、「無」が311,629人で「有」の方が1.54倍多かった。2018年と2019年も同様な傾向を示した。ただし「無」の道の駅数が3事業者に限られていることに留意されたい。次に、ホームページを公開して

いる道の駅とそれ以外の道の駅を比較すると2017年では「有」が371,300人、「無」が269,584人で「有」の方が1.38倍多かった。2018年と2019年でも同じ傾向を示した。さらに、重点道の駅・重点道の駅候補に選出された道の駅を見ると、2017年では「有」が402,463人、「無」が298,474人で「有」の方が1.35倍多かった。2018年と2019年でも似た傾向を示した。

表1 広報手段の概要

主な広報手段	n	%
広告		
ネット広告		
動画広告	7	5.7
ネイティブ広告	0	0.0
ソーシャルメディア広告	109	89.3
マス広告		
テレビ広告	1	0.8
新聞広告	1	0.8
雑誌広告	2	1.6
SP 広告		
イベントプロモーション	0	0.0
店内プロモーション	0	0.0
フリーペーパー	2	1.6
計	122	100.0
ホームページの公開		
有	51	39.8
無	77	60.2
計	128	100.0
重点道の駅・重点道の駅候補		
選出	21	16.4
非選出	107	83.6
計	128	100.0

出典：著者作成。

表2 推計入込客数の記述統計量(単位：人)

	2017年	2018年	2019年
平均	306,339	326,175	336,245
中央値	198,789	223,933	244,612
標準偏差	287,405	299,198	297,218
範囲	1,367,870	1,478,239	1,354,556
最小	5,199	5,202	8,087
最大	1,373,069	1,483,441	1,362,643
合計	36,454,295	39,141,040	41,694,361
データ個数	119	120	124

出典：著者作成。

表3 ソーシャルメディア広告、ホームページ公開、重点道の駅・重点道の駅候補別に見た事業者数と平均入込客数

ソーシャルメディア広告						
年	事業者数 (%)			平均入込客数		
	有	無	計	有	無	全体
2017	101 (97.1)	3 (2.9)	104 (100.0)	480,160	311,629	316,490
2018	103 (99.0)	3 (1.0)	104 (100.0)	508,910	331,912	336,921
2019	105 (97.2)	3 (2.8)	108 (100.0)	527,401	346,534	351,558

ホームページ公開						
年	事業者数 (%)			平均入込客数		
	有	無	計	有	無	全体
2017	43 (36.1)	76 (63.9)	119 (100.0)	371,300	269,584	306,339
2018	46 (38.3)	74 (61.7)	120 (100.0)	418,298	268,910	326,175
2019	48 (38.7)	76 (61.3)	124 (100.0)	422,161	281,982	336,245

重点道の駅・重点道の駅候補						
年	事業者数 (%)			平均入込客数		
	有	無	計	有	無	全体
2017	9 (7.6)	110 (92.4)	119 (100.0)	402,463	298,474	306,339
2018	11 (9.2)	119 (90.8)	120 (100.0)	502,159	308,415	326,175
2019	11 (8.9)	113 (91.1)	124 (100.0)	517,652	318,586	336,245

出典：著者作成。

第2に、利用者側の調査結果の概要を表4に示す。有効回答者数は1,000 (100%)であった。まず、道の駅を探す際に最も重視する情報源の上位3項目を見ると「通りすがりやドライブ途中に道の駅の看板等を見る」が40.8%、「道の駅自体のホームページ」と「道の駅の情報サイト」が12.5%であった。一方、事業者側が力を入れている「SNSやソーシャルメディア（広告）」に関しては、6.1%に留まっていることが示された。次に、道の駅を利用する際に、あらかじめ情報検索をするか否かについて尋ねると、「する」が38.6%であった。ここで「する」と回答したモニターを対象に道の駅に対して最も重視する情報源を調べた結果、上位3項目として「お土産（特産品を含む）」が28.0%、「立地、アクセス」が25.4%、「レストラン・食堂情報」が19.4%の順であった。よって、買い物や食事を目的とする利用者は、特に何らかの下調べをしている傾向があることが分かった。さらに、重点道の駅・重点道の駅候補の認知について尋ねると「認知」している者は、9.8%に留まっていた。ただし、重点道の駅・重点道の駅候補への関心度については「とても関心がある」10.0%と「関心がある」45.5%を合計した55.5%が関心を抱いていることが示唆された。

#### 4. おわりに

現在、道内の道の駅の存続可能性が問われているが、事業として独立採算で運営する限り、当然ながら赤字が発生するリスクは避けられない。しかし、道内道の駅の利用者数は総じて増加傾向にあることから、有効な広報手段を選択することで誘客を促進できる可能性がある。事業者側に調査したところ、ソーシャルメディア広告やホームページを公開していることと併せて、重点道の駅・重点道の駅候補に選出されている道の駅ほど平均入込客数が多いことが判明した。ただし、こうした取り組みに力を入れているから入込客数が多いか、あるいは本来集客力や事業規模の大きい道の駅であるために、こうした取り組みが強化できるのか、その因果関係は不明であった。

そこで、利用者側へ調査した結果、少なくとも道の駅が提供する広報手段と利用者側が求める情報ニーズが合致していない事実が判明した。道の駅の9割は、ソーシャルメディア広告に力を入れているが、利用者が重視する割合は6.1%に過ぎなかった。むしろ、ドライブ途中で発見する道の駅の看板、つまり屋外広告を重視していた。このため、事業者側

表4 利用者調査の概要

	n	%
道の駅を探す際に最も重視する情報源		
通りすがりやドライブ途中に「道の駅」の看板等を発見	408	40.8
「道の駅」自体のホームページ	125	12.5
「道の駅」情報サイト	125	12.5
カーナビ	102	10.2
SNSやソーシャルメディア	61	6.1
テレビ	36	3.6
雑誌	29	2.9
その他	22	2.2
フリーペーパー	21	2.1
自治体の観光情報誌	13	1.3
自治体ホームページ	11	1.1
インターネット内で表示された広告	11	1.1
ラジオ	10	1.0
新聞	9	0.9
You Tube などでの動画広告	9	0.9
国土交通省の案内情報	6	0.6
イベント内での宣伝、プロモーション	2	0.2
道の駅利用に伴う事前の情報検索		
する	386	38.6
しない	614	61.4
目的の道の駅に関して重視する情報源 (n=386)		
お土産 (特産品を含む)	108	28.0
立地、アクセス	98	25.4
レストラン・食堂情報	95	24.6
営業時間	75	19.4
その他	4	1.0
イベント情報	3	0.8
アクティビティ (体験プログラム)	3	0.8
重点道の駅・重点道の駅候補の認知		
知っている	98	9.8
知らない	902	90.2
重点道の駅・重点道の駅候補への関心度		
とても興味がある	100	10
どちらかといえば興味がある	355	35.5
どちらとも言えない	306	30.6
どちらかと言えば興味がない	137	13.7
全く興味がない	102	10.2
全体	1000	100.0

出典：著者作成。

が提供する広報が利用者側に十分に伝わっていない可能性は否定できない。

よって、こうした状況を改善するためには、道の駅に1人でも多くの利用者が直接出向いてもらえるように目玉となるコンテンツを提供することや広報手段を見直す余地がある。国土交通省や道の駅協議会では、スタンプラリー、イベント、キャンペーン等を通じて道の駅事業の活性化を支援しているため、これらの取り組みとの連携を強化して、道の駅の利用を促進する適切な広報を効果的に提供することが求められる。

## 参考文献

- ・北海道地区「道の駅」連絡会事務局 (2020), 北の道の駅, 北海道の道の駅総合サイト, <http://www.hokkaido-michinoeki.jp>
- ・北海道管区行政評価局 (2019), 「道の駅」の運営・管理等に関する調査結果報告書, pp.1-214, [https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000608133.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000608133.pdf)
- ・国土交通省 (2020), モデル「道の駅」・重点「道の駅」の概要～「道の駅」による地域活性化の拠点形成～, [https://www.mlit.go.jp/road/Michino-Eki/juten\\_eki/juten\\_eki\\_index.html](https://www.mlit.go.jp/road/Michino-Eki/juten_eki/juten_eki_index.html)

# 東北地方等の自治体における国際戦略に関する調査<sup>1</sup>

公益財団法人環日本海経済研究所

調査研究部主任研究員 中島朋義



## ポイント

- ・東北6県を含む11県の国際戦略について調査を実施。
- ・総合的な国際戦略の策定は、輸出促進やインバウンド振興などの経済的側面と、人的交流による国際ネットワークづくりなどの側面を結び付けるメリットがある。
- ・ハード、ソフトの両面で、地域に蓄積された資源を活用することが、国際戦略の有効性を高める上で重要なポイント。

本調査は東北地方等の地域活性化に向けた県レベルの地方自治体の国際戦略の実態を整理し、今後のあり方について検討を行うことを目的とした。調査の対象とする県は、公益財団法人環日本海経済研究所（ERINA）に対して出捐を行っている青森、岩手、宮城、秋田、山形、福島、群馬、新潟、富山、石川、長野の11県である。このうち秋田県を除く10県の国際戦略担当部局のヒアリング調査を行った。本調査の実施にあたっては一般財団法人北海道東北地域経済総合研究所（ほくと総研）の助成を受けた。

本調査では、自治体間交流、地域産品の輸出促進、インバウンド観光の促進、地域の多文化共生など、地方自治体の国際関連業務に関する全体的な計画を「国際戦略プラン」とした。また国際関連業務のうちの個別分野に関するプランも調査の対象として取り上げた。さらに国際戦略の実施に重要な役割を果たす海外事務所について特徴的な事例を紹介した。

## 各県の国際戦略プラン

調査対象の11県の国際戦略プランの策定状況は（表1）のようになっている。全体的な国際戦略プランを持つ県、タイプAが、岩手県、宮城県、山形県、福島県、石川県、長野県の6県、全体的な国際戦略プランはないが分野別のプランがあるタイプBが、青森県、富山県の2県、過去には全体的な国際戦略プランがあったが現在はないタイプCが、秋田県、群馬県、新潟県の3県となっている。

（表1）国際戦略プランの有無

	内容	県
タイプA	全体的な国際戦略プランがある	岩手県、宮城県、山形県、福島県、石川県、長野県
タイプB	全体的な国際戦略プランはないが分野別のプランがある	青森県、富山県
タイプC	過去には全体的な国際戦略プランがあったが現在はない	秋田県、群馬県、新潟県

<sup>1</sup> 本稿は公益財団法人環日本海経済研究所『東北地方等の自治体における国際戦略に関する調査報告書』2021年3月の要約である。

(表2) 各県の国際戦略プラン (タイプA)

	名 称	計画期間
岩手県	いわて国際戦略ビジョン	2017~2021年度 (5年)
宮城県	みやぎ国際戦略プラン (第4期)	2017~2020年度 (4年)
山形県	第2次山形県国際戦略	2020~2024年度 (5年)
福島県	ふくしま国際施策推進プラン	2013~2020年度 (8年)
石川県	石川県国際化推進プラン	2016~2025年度 (10年)
長野県	グローバルNAGANO戦略プラン	2016~2020年度 (5年)

## 岩手県「いわて国際戦略ビジョン」: タイプAの事例

全体的な国際戦略プランの典型的な事例として、岩手県の「いわて国際戦略ビジョン」の内容を紹介する。

### ・プラン策定の経緯

「いわて国際戦略ビジョン」(2017年3月策定)は現行の一つ前の総合計画である「いわて県民計画・第3期アクションプラン」の政策推進目標の推進やその先のあるべき姿の実現に向け、県として戦略的に取り組む海外展開関連施策の基本方針として策定された。現行の総合計画「いわて県民計画(2019~2028)」にもプランの内容は反映されている。計画期間については概ね5年間(2017~2021年度)としている。

### ・プランの担当部局

「いわて国際戦略ビジョン」の担当部局はふるさと振興部国際室である。同室は2017年度の「いわて国際戦略ビジョン」の開始と同時に設立された。県産品の輸出促進、県内企業海外進出支援については商工労働観光部産業

経済交流課が所管している。インバウンド促進については商工労働観光部観光・プロモーション室が所管している。なお、両部局を含む「いわて国際戦略ビジョン」関係担当者による全体会議や地域別ワーキンググループ会議が定期的に行われている。

### ・プランの構成

「いわて国際戦略ビジョン」では、まず戦略の視点として3つの項目を示し、次いで3つの分野別の具体的な基本戦略を打ち立て、海外展開を図っていくとしている。

#### I 岩手ブランドの発信と活用

県産品の販路拡大と観光誘客の連携など分野横断的な取組を推進し、岩手の持つ様々な魅力を岩手ブランドとしてまるごと発信し活用すること。

市場の特性や本県の知名度に応じて、ジャパブランドや東北ブランドなど、より広域的な取組と連携し岩手ブランドを強化すること。

岩手ブランドを確立浸透させ、本県の商品やサービスの付加価値を高めること。

#### II ターゲットの明確化

ターゲットとする品目や市場を設定し、特に重点的に取り組むべき市場等を明確にした上で、県産品の販路拡大や外国人観光客の誘客拡大に取り組むこと。

#### III 専門人材の活用強化・

##### ビジネスパートナーとの連携強化

海外市場の消費者ニーズの把握や海外マーケットに関する各種情報収集を図るとともに、現地での関係者への情報提供やプロモーションを効果的に行うため、各部門の専門人材を輸出コーディネーターやアドバイザー等(以下「コーディネーター等」という。)として、積極的に活用すること。

現地の有力企業や団体と互恵的なビジネス

パートナー関係を構築し、継続的・安定的かつ多面的な事業展開を図ること。

## 各県の海外事務所

調査の対象とした11県は全て海外事務所を設置している。国別の設置先では中国が9県10事務所で最も多く、このうち上海市と大連市にそれぞれ4県が事務所を設置している。上海は言うまでもなく中国経済の中心である。大連は日本企業の進出が多く、設置自治体のうち3県が中国東北部の省と友好交流提携（宮城県と吉林省、新潟県と黒龍江省、富山県と遼寧省）を結んでいる

韓国のソウル市には5県が事務所を設置しているが、このうち青森、岩手、秋田の3県は北海道との合同事務所である。

東南アジアでは2県が地域の経済の中心であるシンガポールに事務所を設置している。

このように海外事務所の設置先が政治経済の中心である特定の都市に集中している中で、特徴的な立地の事例として、山形県のハルビン事務所と岩手県の雲南事務所を事例として紹介する。

(表3) 各県の海外事務所

県	設置都市
青森県	韓国ソウル特別市
岩手県	中国遼寧省大連市、同雲南省昆明市、韓国ソウル特別市
宮城県	中国遼寧省大連市、韓国ソウル特別市
秋田県	韓国ソウル特別市
山形県	中国黒龍江省ハルビン市
福島県	中国上海市
群馬県	中国上海市
新潟県	中国遼寧省大連市、韓国ソウル特別市
富山県	中国遼寧省大連市
石川県	中国上海市、シンガポール
長野県	中国上海市、シンガポール

### ・山形県ハルビン事務所

山形県は2011年に、1993年から友好交流協定を結んでいる中国黒龍江省の省都ハルビン市に海外事務所を開設した。同事務所設置以前にもハルビン商談会等の機会を通じて黒龍江省との経済交流の実績を積み重ねていた。中国に県事務所を設ける際、上海市など他の都市との立地の比較においては、こうした交流の実績と黒龍江省政府との協力関係が考慮された。

他の立地との効果比較の議論は引き続きあるが、ハルビン市自体も中国の大都市の一つ（人口1000万人）であり、市場規模は小さくはなく、今後とも交流活動の拡大の余地があると考えている。

### ・岩手県雲南事務所

プーアル茶と南部鉄瓶の組み合わせを通じた雲南省プーアル市との経済交流からスタートし、2010年の上海万博への共同出展を実施雲南省と県・省レベルの交流へと発展した。2013年に「友好交流協力協定」を締結、経済のみならず各分野の交流を開始した。

2018年4月に雲南省の省都昆明市に岩手県雲南事務所を開設、中国人スタッフ2名の体制で運営されている。雲南事務所は商工労働観光部産業経済交流課が所管しているが、経済交流にとどまらず青少年交流など幅広い交流活動を行っている。

(図) 岩手県雲南事務所の位置



(ERINA 作成)

(写真) 雲南事務所開設式典に臨む達増岩手県知事



(岩手県産業経済交流課提供)

本調査で取り上げた自治体の国際戦略について今後の方向性として重要と思われる点を二点まとめた。

## 国際戦略プランの必要性

自治体間交流、地域産品の輸出促進、インバウンド観光の振興、地域の多文化共生といった政策目標を達成するために、総合的な国際戦略プランの策定は有効な手法と考えられる。しかし、調査した11県で、現時点でそうした総合的な国際戦略を策定しているのは6県にとどまった。

この理由としては、最近プランの策定を取りやめた群馬県の見解に示されるように、輸出促進やインバウンド振興などの分野ごとの国際的な知識、ノウハウが蓄積されたこと、また分野毎に志向する海外の重点対象地域が違って来たことなどもあり、企画部門が先導する形での横断的な国際戦略の必要性が薄れたこと、などがあげられよう。

しかし一方で岩手県や石川県の事例にも見られるように、総合的な国際戦略の策定は、輸出促進やインバウンド振興といった経済的側面と、文化、教育などの人的交流による国際ネットワークづくりや地域の多文化共生の

推進といった側面を、総合的に結び付けて推進するメリットを有しているとも考えられる。これは個別の分野のプラン策定に対して、総合的な国際戦略プランの優位性のある部分と言えよう。

## 国際戦略と地域の資源

本報告書で紹介した事例から、自治体の国際戦略が有効性を持つためには、地域固有の資源の活用という視点が重要と考えられる。

青森県の「青森県輸出・海外ビジネス戦略」においては、そもそもアジア圏において青森県のリンゴの認知度が高かったことが契機となり、農林水産品から輸出戦略の策定が始まり、その取り組み工業製品から国際ビジネス全般に広がっていった。

石川県の「石川県国際化推進プラン」においては、地元の伝統文化と海外との長い民間交流活動を背景に、石川ジャパニーズ・スタディーズ・プログラム（IJSP）という水準の高い国際教育プログラムが30年以上にわたって継続され、海外との太いネットワークを構築している。

海外事務所の活動についても、山形県ハルビン事務所は長年にわたる黒龍江省との友好交流活動を背景として、経済的な中心都市に設置された事務所とは違った独自性を示している。また、岩手県雲南事務所は南部鉄瓶とプーアル茶という日中の地域資源の結びつきを契機として、日本と中国の地方同士の新たな交流を志向したユニークな事例と言える。

これらの事例に示されるように、ハード、ソフトの両面で、地域に蓄積された資源を活用することは、国際戦略の有効性を高める上で、重要なポイントと考えられる。

# 季節感じるフルーツ実る体験型観光農園による震災復興 ～「JRフルーツパーク仙台あらはま」 令和3年3月開業～

ほくとう総研

主任研究員 小杉 雅之



## 1. 東日本大震災から10年

東日本大震災から10年となる令和3年3月、仙台ターミナルビル株式会社（本社：宮城県仙台市、代表取締役社長：松崎哲士郎氏）は、甚大な被害を受けた仙台市若林区荒浜に体験型観光農園「JRフルーツパーク仙台あらはま」を開園しました。

仙台ターミナルビル株式会社は、1978年にJR仙台駅直結の大型ショッピングセンター「エスパル」の運営会社として誕生。その後事業内容やエリアを拡大し、現在は、宮城県、福島県、山形県のエスパルやホテルメトロポリタン仙台をはじめホテル4館を運営しています。東日本大震災の翌年に発表されたJR東日本グループ『グループ経営構想V～限りな

き前進～』の柱のひとつであるまちづくりや地域貢献に注力し、震災復興に寄与すべく活動を続けてきました。その具体的な施策である『6次産業の推進とその基となる1次産業（農業）進出』を模索するうちに観光果樹園構想が生まれ、果樹栽培に適した土地を探していました。

当時、仙台市は、農園や庭園、大温室が東日本大震災の津波により塩害を受けた「仙台市農業園芸センター」の再建と地域の農業再生支援のため運営委託先を公募。仙台ターミナルビル株式会社は、2015年に正式に委託先として決定し、仙台市農業園芸センターは、2016年「せんだい農業園芸センター みどりの杜 観光果樹園」としてリニューアルオープンしました。この施設は、リンゴやブドウ、

トマト、イチジクなどの収穫体験を行うことが出来、また、農業研修機能も兼ね備えています。

仙台ターミナルビル株式会社は、「JRフルーツパーク仙台あらはま」の企画・構想に際し、果樹と野菜の専門家を職員として招き入れ、組織的には令和2年4月総合企画本部内に観光農業部を新設。上席執行役員 観光農業部長の渡部善久氏をはじめとする職員は、安全で美味しい作物をつくるため日夜努力を惜しまず作業にあたっています。

経営理念として、震災復興、地域貢献、農業振興という目標を掲げています。震災復興面では、仙台市が進める震災復興事業のひとつである「仙台市集団移転跡地利活用地区」に立地し、地域貢献面では、観光農園として市民の憩いの場を提供するとともに、農業振興面では、直売所「あらはまマルシェ」を設け、周辺地域の農業事業者が生産する野菜（及び当農園の果物）等を販売する場所の提供を行っています。

開業にあたり、園内で採れた旬の果物・野菜を使用し、ホテルメトロポリタン仙台のシェフが監修したオリジナルのコンフィチュール「Espoir Confiture（エスポワールコンフィチュール）」を製造、販売しています。これは、東日本大震災からの復興において、多くの方にご支援をいただき当地の復興を進めることができたことへの感謝の思いを込め、当地で育てた果実・野菜を100%使用しています。保存料を使わずに仕上げしており、素材の持つ深い味わいとなっています。

## 2. JRフルーツパーク仙台あらはま

園名は、JR 東日本グループ初の果物観光農園として、県内・全国・世界中の方に所在地を分かりやすくイメージできるように、そして東日本大震災における復興への強い思いから地名の荒浜を加え、「JRフルーツパーク仙台あらはま」と名付けられました。

「JRフルーツパーク仙台あらはま」では、観光農園事業、加工体験・6次産業化支援事業、販売・飲食・各種イベント事業、貸農園事業を順次行うこととしています。主要事業の概要と特徴は次の通りです。

### ◆観光農園事業

圃場面積8.1ha という仙台近郊最大級の広大な農場において、いちご、ブドウ、リンゴ、ナシ、ブルーベリー、イチジク、キウイ、スグリの8品目156品種の野菜・果物を栽培しています。

丹精こめて育てた野菜・果物を、一年を通して摘み取りの体験が可能。初年度は、いちご、ブルーベリー、来年度以降はブドウ、リンゴ、ナシ、イチジク、キウイ、スグリも含めすべての果物を楽しめる予定になっています。

〈当園内 いちご\*〉



### ◆販売・飲食・各種イベント事業

直売所「あらはまマルシェ」では、周辺の農業事業者が生産する野菜や加工品、当園の果物の他、米や味噌、野菜の苗等を販売しています。

カフェ・レストラン「Les Pommes（レ・ポム）」では、農園と地域の旬の食材をメインとした料理やデザート、ドリンクを提供しています。

◆各種事業における「せんだい農業園芸センター（みどりの杜）」との連携

「みどりの杜」は、平成28年より仙台ターミナルビル株式会社が仙台市農業園芸センター再整備事業に参画し、運営している施設です。

当施設からほど近い仙台市若林区荒井にあり、栽培面積は1.8ha。トマト、ブドウ、ナシ、リンゴ、ブルーベリー、イチジクを栽培する観光果樹園事業、農業従事者の方又は複合農業経営に興味のある方向けの研修（複合経営研修）・観光果樹園で果樹の栽培知識を学ぶ研修（果樹栽培研修）トマト等野菜の加工調理研修（加工研修）などの研修事業、仙台市農産物生産促進支援事業を営んでいます。近隣にあるみどりの杜と連携することにより、効率的な施設運営が行われています。

〈JR フルーツパーク仙台あらはま〉



〈施設概要〉

- ・所在地：仙台市若林区荒浜地区（集団移転跡地）
- ・面積：約11.0ha（うち圃場面積8.1ha）
- ・事業内容：
  - ①観光果樹園事業
  - ②加工体験・6次産業化支援事業
  - ③販売・飲食・各種イベント事業
  - ④貸農園事業
- ・栽培品目：いちご、ブドウ、リンゴ、ナシ、ブルーベリー、イチジク、キウイ、スグリの8品目156品種

3. 直売所「あらはまマルシェ」

直売所「あらはまマルシェ」は、直売所納品生産者会「マルシェの会」が運営を行っています。マルシェの会は、所属する会員が切磋琢磨して自家農産物の付加価値を高めていくとともに、農産物及び特産品を地区内外に広くアピールしつつ、効率的な販売戦略を展開することにより、マルシェの安定向上と地域経済への活力源として、地域活性化の形成に資することを目指しています。

マルシェの販売品目は、野菜類、果物類、お米、おにぎり、惣菜、鶏卵、草餅、アイスクリーム、農産物調味料、ジャム類と多岐にわたります。

〈あらはまマルシェ〉



〈あらはまマルシェ〉



## 4. カフェ・レストラン 「Les Pommés (レ・ポム)」

カフェ・レストラン「LES POMMES (レ・ポム)」は、仙台ターミナルビル株式会社直営の施設として、ホテルメトロポリタン仙台のシェフがプロデュースし、農園と地域の旬の食材をメインとした料理やデザート、ドリンクを提供しています。

食事メニューは、多種多様な“おぼんざい”と一緒に味わっていただくスパイスカレーとして、「牛タンと黒毛和牛のキーマカレー」「わたりがにのスパイスカレー」「森林どりのスパイスカレー」を提供するほか、今後旬の食材を使ったメニューを順次拡充していく予定です。

スイーツメニューは、採れたての旬の果実を使った四季折々のわくわくするスイーツをコンセプトに、「にこにこベリーパフェ」「いちごのヴェノワズリー」「いちごソフトクリーム」等を用意しています。今後、地域の食材を使用したサンドイッチなど、軽食メニューの展開も図っていく方針です。

## 5. 今後への期待

仙台市若林区荒浜地区は、東日本大震災による津波の被害を受け、破壊された住宅も多く、震災遺構「荒浜小学校」「仙台市荒浜地区住宅基礎」が整備された地域です。

仙台市が進める震災復興事業のひとつである「仙台市集団移転跡地利活用地区」に、体験型大規模観光農園が開園しました。

当農園に数多くの方が訪れることにより、隣接する震災遺構とともに東日本大震災被害の風化防止に寄与するとともに、当地域の震

災からの復旧状況に対する情報発信の場となりえます。

開業時は、コロナ禍ということもあり近郊地域住民等を中心とした集客にとどまりました。しかし、長期的な視野に立てば、来訪者の増加により農業に対する地域住民の理解が深まるとともに、宮城県における主要な産業である農業を、魅力ある産業としてとらえる潜在的な人材の発掘・育成の場でもあります。さらに、東北地域の就農支援に繋がることや、首都圏との関係人口増加に寄与します。短期的もしくは一方的な経済的地域振興のみに注目するのではなく、震災からの復興、津波被害地の農地再生の姿を目に見える形として再現していくことを期待してやみません。

### 〈仙台ターミナルビル株式会社〉



(写真は当社提供)

代表取締役社長：松崎 哲士郎

本 社：宮城県仙台市

資本金：18億円

スタッフ数：575名（2020年8月1日現在）

事業内容：ショッピング事業、ホテル事業、  
農園事業、オフィス事業、  
駐車場事業

企業理念：

- ・地域連携と貢献
- ・顧客感動の創出と安全安心の追求
- ・社員・家族の幸福の実現

\* PARK MAP、いちご写真については、下記 HP より転載。それ以外の写真については著者撮影  
<https://stbl-fruit-farm.jp/arabama/>



### 3. 2015年を頂点とする、芸術文化を通じた地域振興の取り組み

大分県での芸術文化・アートによるまちづくりは、アーティストの発案も取り込んで広がったと言ってもよい。別府市では、山出淳也氏がアートNPO「BEPPU PROJECT」を立ち上げ、国際芸術フェスティバルの開催を目的に主導、複数アーティストを招聘した「混浴温泉世界」(2009, 2012, 2015)、また、市民参加型文化祭「ベップ・アート・マンス」(2010～毎年)も開催された。また、竹田市でも、美術ユニット・オレクトロニカ主導による「TAKETA ART CULTURE」(2011～2018)がスタート。神仏習合の独特な宗教文化をもつ国東市では、自治体主導による国東半島芸術祭(2012, 2013)も開催された。これら取り組みの一つの頂点が2015年であり、プリツカー賞受賞(2014)の坂茂設計による県立美術館の竣工(2015)、JRおおいたシティ(駅ビル)の竣工(2015)による中心市街地整備に合わせ、世界初、トイレを舞台としたアートフェスティバル「おおいたトイレナーレ」(2015)の開催、さらにこれらに呼応し「おんせん県おおいたディスティネーションキャンペーン」(2015)も大分で20年ぶりに開催され、大きな盛り上がりとして結実した。



2017 大分市アートを活かしたまちづくり事業  
作者：鈴木ヒラク 作品名：点が線の夢を見る

### 4. アートの浸透

直近はラグビーワールドカップ(2019)もあり取組優先順位は下がったが、アートによる取り組みは引き続き進められている。イベントとしては別府市にて「混浴温泉世界」を継承し、アーティストを1回1組に絞って開催する「in BEPPU」(2016～毎年)がBEPPU PROJECTによって継続されている。大分市では、国民文化祭の開催(2018)に伴い行われた大分市まちなかアート展「回遊劇場」(2018, 2019)など「アートを活かしたまちづくり事業」により現在もアート作品の蓄積が



2019 回遊劇場 SPIRAL  
作者：かおなし まちす 作品名：歌舞伎



2021 ラグビー WC 開催記念  
作者：小谷元彦 作品名：The Lionman

進む。ラグビーワールドカップのレガシーとして整備されたモニュメント（2021）もアート作品の一つ。大分市出身でプリツカー賞受賞（2019）の磯崎新設計の大分市アートプラザ（1967竣工）も隣接地の再開発（2024竣工予定）に合わせ連続空間として再脚光を浴びる予定となっている。

地域産業との関係では、新たな産業創出を目指す大分県の「CREATIVE PLATFORM OITA」事業により、クリエイティブ人材の活用、地域企業とのマッチングによる商品デザイン・ブランド等の再構築など、アート等の創造性を経営に活かす取り組みが進んでいる。先のBEPPU PROJECTから生まれたアート活用ブランド創出事業「Oita Made」も、大分銀行主導の地域商社へ発展し、半導体製造装置関連の精密板金業を営む株式会社長尾製作所による、天然色素「藍」をアルミ金属に着色する「INDIGO METAL」を基に「ジャパンプルー万年筆」が開発されるなどの実績をあげている。大型イベント等の派手な取り組みはないが、むしろ他の目的との協働も進み、アートの浸透が図られていると言える。



Oita Made Shop がある大分銀行赤レンガ館  
1913 辰野金吾 設計（旧大分銀行本店）

## 5. 創造都市によるシビックプライド、地元愛の醸成

文化庁は、文化芸術の持つ創造性を地域振興、観光・産業振興等に領域横断的に活用し、地域課題の解決に取り組む地方自治体を「文化芸術創造都市」としている。大分における取り組みは正にこれに即したものとなった。顔のないとされる大分市も、よく見るとそこにアート作品が展示されており、まちなかを歩く面白さを醸成している。もちろん、先行する世界各地の創造都市に比べ、大分の取り組みはこれからの面もあるが、今後観光資源として着実に育つことが期待される。また、大分メイド製品による大分ブランドの向上も期待される。

更に、地域では人口減少、特に自然減に加え、若年層が都市部へ移転する社会減が大きな課題となっている。これに対し最近では「関係人口」の増加を図り地域活性化を図る施策が進められている。これは「ふるさと」の地域づくりに対して貢献したいという想いを契機としている。アートによるまちづくりは、地域住民にとって「シビックプライド」となり得るものであり、若年層を故郷に呼ぶ・戻す力になり得るものと思う。



セーラー万年筆（素材提供：長尾製作所）製  
JAPAN BLUE 万年筆（2019 Oita Made 共同開発）

※写真は全て筆者撮影

## “明治の香りただよう” 全国初の森と木を考える博物館 《青森市森林博物館》

青森市森林博物館

館長 葛 西 進

青森県青森市に所在する青森市森林博物館は、本県特産の青森ヒバ材をふんだんに使用した外観の美しいルネッサンス式木造建築物で、明治時代の佇まいを色濃く残し、同市の有形文化財にも指定されています。当館は、郷土・青森を軸に、緑の大切さや森林と人間との結びつきをテーマとして、子供からお年寄りまでが、楽しみながら学習できるよう工夫を凝らした施設であるとともに、地域のシンボリックな役割を果たし、長年にわたり市民に親しまれています。



森林博物館シンボルマーク

### 1 森林博物館に至るまでの変遷

森林博物館は、明治41年（1908）11月13日、国有林を管理する国の機関「青森大林区署」（のちの青森営林局）として、当時の金額で7万円余り（現在の貨幣価値換算でおよそ8億円）で建設されたものです。本県は県土の約66%が森林で、このうち国有林が約62%と高い割合を占め、とりわけ津軽半島・下北半島は古くから県木となっている良質な「青森ヒバ」の一大産地でした。

当大林区署を中心に、同市沖館地域には県内各地から産出したヒバ材を中心に多くの木

材が集積されるようになり、これに付随して東洋一と言われた官営製材所や日本で最初の森林鉄道が整備されるようになると、地域は多くの人々の働く場となり、住居、商店、関連工場、学校などが立ち並ぶ青森県の林業の中心地として栄えました。

大正3年（1924）には、青森大林区署と宮城大林区署が合併したことで、青森大林区署は青森県、岩手県、宮城県の3県の国有林を所管し、大正13年（1924）には官制改正により、青森大林区署から「青森営林局」に改称されました。

昭和時代に移り、第2次大戦中、青森大空襲から免れた庁舎は戦後一時期、一部が裁判所として利用されていたという記録もあります。

昭和54年（1979）、建物の老朽化や狭隘化が進んできたため、新庁舎（現青森市役所柳川庁舎）が隣接地に建築されるとともに、旧庁舎の建物は青森市が譲り受け、本館部分の保存や前庭等の整備を経て、昭和57年（1982）11月20日、「青森市森林博物館」として開館しました。その後、平成14年（2002）には、青森市景観大賞を受賞し、平成16年（2004）には、明治期の建築技術を今に伝える貴重かつ優れた建築物として、青森市の有形文化財に指定されました。

また、前庭には、主に明治・大正期に植林された県産のヒバ（ヒノキアスナロ）やソメイヨシノなどのほか、外国産のヒッコリー、アメリカトネリコなど、約100種、約300本の木々があり、四季を彩っています。



昭和43年（1968）撮影の青森営林局庁舎全景  
「国有林の治山」より転載（博物館は正面本館部分と前庭など）



津軽森林鉄道の運材状況（雨宮式機関車）

## 2 森林博物館の事業運営について

森林博物館の事業運営は、常設の資料展示のほか、当館が主催する企画展やイベントなどで、詳細は以下のとおりとなっています。

### (1) 常設展示

#### 第1展示室 ～森と仲間たち～

青森市の木（アオモリトドマツ）・鳥（フクロウ）・昆虫（ホタル）・花（ハマナス）の写真、「森は緑の工場（炭酸同化作用）」及び「丸太の断面（導管・仮道管）」の模型のほか、「食べ物でつながる自然界の生き物（食物連鎖）」の解説、バードカービングなどの資料を展示しています。



第1展示室

#### 第2展示室 ～木と暮らし～

森や木の利用に関する解説パネル・写真、

昔の生活に使われた木製道具などを通じて、人々の生活に木がどのように関わってきたのかを理解してもらうための資料を展示しています。



第2展示室

#### 第3展示室 ～雪とスキー～

森林の管理や調査に利用されてきたスキーを展示するとともに、青森県のスキーの発達史と普及に努めた人々を紹介し、さらに雪の結晶・八甲田の樹氷など自然の造形美を撮影した写真などを通じて森林とスキーの関わりが理解できるようになっています。また、青森市出身の元青森営林局職員で山岳スキー界の草分け的存在として活躍した故三浦敬三氏とその子で世界的な冒険家・プロスキーヤーの三浦雄一郎氏が愛用したスキーなど、貴重な資料なども展示しています。



第3展示室

#### 第4展示室 ～青森とヒバ～

木曾ヒノキ、秋田スギとともに日本三大美林の一つである青森ヒバをテーマに、ヒバを使った家具、建築断面、約800年前に埋没したヒバ林及びヒバが長い年月を経て生長する過程が理解できる資料を展示しているほか、大正期に青森営林局職員として青森県のヒバ林の育成に心血を注いだ故松川恭佐氏<sup>\*1</sup>の功績も紹介しています。



第4展示室

#### 第5展示室 ～津軽森林鉄道～

津軽半島の国有林から産出される青森ヒバを青森貯木場まで輸送するため、明治42年

(1909) に本線だけで延長67km（支線・分線を含む総延長は283km）に及ぶ我が国初めて最長の「津軽森林鉄道」が整備されました。最盛期には年間に7万立方メートルもの木材を運搬したほか、沿線の住民には生活路線としても親しまれましたが、第二次世界大戦後、トラックによる輸送が発展すると次第に衰退し、昭和42年（1967）11月に58年間の歴史に幕を閉じました。ここには、「よみがえる津軽森林鉄道コーナー」として当時使用されていたレールや蒸気機関車、鉄橋、隧道や貯木場などの写真、本線・支線の路線図など、津軽森林鉄道の歴史が解る貴重な資料を展示しています。



第5展示室

#### 第6展示室 ～森を育てる～

森林が、種から苗木、植林、保育、伐採と長い歳月をかけて育っていく過程の資料やビデオによる解説のほか、そこで働く人々の姿や林業で使われた古い道具などを数多く展示しています。また、展示室の一角には、青森市出身の彫刻家故鈴木正治氏が当館前庭で老木となり伐採したアメリカトネリコを活用して造った彫刻も展示しています。

<sup>\*1</sup> 故 松川恭佐（まつかわ・きょうすけ）氏 明治25年（1892）に生まれ、大正7年（1918）に東京帝国大学（現東京大学）林学科を卒業し、農商務省山林局（現林野庁）に就職。大正15年（1926）から青森営林局に勤務し、約10年間にわたり青森ヒバ施業法の理論を研究・確立された。終戦前には、満州国林野総局長を務めて退官。戦後は、社団法人日本林業技術協会理事長などを歴任し、昭和55年（1980）没（88歳）。



第6展示室

第7展示室（別棟）～森林鉄道の機関車等～  
前庭西側の別棟には、下北半島の森林鉄道で実際に運行された「ディーゼル機関車」を展示しています。この機関車は昭和40年（1965）封切りされた映画「飢餓海峡」（故三国連太郎主演）のロケでも使用されていたものです。さらに津軽森林鉄道で運行された「幹部視察用客車」、ヒバ丸太を積載した「運材台車」、「六郎隧道扁額」も展示しており、このうち機関車を除く3点が、「我が国初の森林鉄道『津軽森林鉄道』遺構群及び関係資料群」として、平成30年（2018）5月「林業遺産」（日本森林学会）に認定されています。



第7展示室

### 特別室 ～旧営林局長室～

旧営林局長室は、博物館の中で最も明治期の雰囲気漂わせる部屋で、机や椅子などは当時のものを展示しています。また、この局長室や博物館の前庭などは、昭和52年（1977）に封切りされ大ヒットした映画「八甲田山<sup>\*2</sup>」（故高倉健主演）のロケ地になっており、撮影当時のスナップ写真なども展示しています。



特別室

## (2) 企画事業

森林博物館は、平成19年度から指定管理制度を導入しており、導入当初から現在まで青森県森林組合連合会が管理運営を担っています。管理運営にあたっては、観覧料の徴収や清掃・除雪などの施設管理のほか、以下の企画事業（主なもの）を実施しています。

### ①企画展

- ・津軽森林鉄道展
- ・懐かしの木造校舎水彩画展
- ・樹木冬芽写真展
- ・青森の巨樹・巨木写真展
- ・青い森のキコリ写真展

### ②イベント

- ・明治建築で楽しむ森博夏まつり（7月）
- ・秋まつり（10月）
- ・ワークショップ「親子で竹馬をつくろう」
- ・ワークショップ「クリスマスリース作り」

<sup>\*2</sup> 映画「八甲田山」 原作は新田次郎の小説「八甲田山死の彷徨」、明治35年（1902）1月に実際に発生した青森歩兵第5連隊の雪中行軍遭難事件で、行軍兵士210人中199人が死亡した我が国の山岳遭難史上、例のない大惨事として映画化された。



ワークショップ「親子で竹馬をつくろう」

### ③その他の事業

- ・自然森林教室
- ・シダ植物観察会
- ・水辺の植物観察会
- ・水彩画教室
- ・木登り体験
- ・秋のきのこ観察会
- ・講演会「八甲田山 吹雪の惨劇」
- ・野鳥観察会
- ・コーヒー教室（明治建築と珈琲物語）
- ・津軽森林鉄道産業遺構巡りバスツアー
- ・自然ふれあいスタンプラリー
- ・「小学生川柳」館内展示



講演会「八甲田山 吹雪の惨劇」の様子

## 3 利用案内

- ◇開館時間  
4月1日から10月31日まで 9:00～17:00  
11月1日から3月31日まで 9:00～16:30
- ◇休館日  
毎週月曜日（祝日にあたるときは、翌日）  
年末年始（12月28日から1月4日）
- ◇観覧料 一般 250円 高・大学生 130円  
団体（20人以上）  
一般 130円 高・大学生 70円  
中学生以下・70歳以上 無料
- ◇学習室貸出（有料）  
館内2階には第1・第2・第3学習室があり、様々な活動を行う場所として、使用できます。

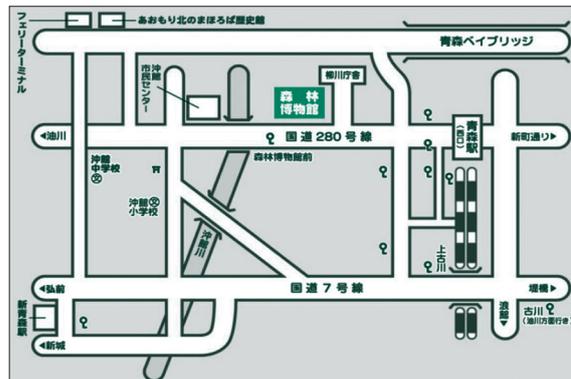
## アクセスマップ

### 青森市森林博物館

〒038-0012 青森県青森市柳川2丁目4-37  
TEL 017-766-7800 FAX 017-766-7803

<http://www.aomori-shi.shinrinhakubutsukan.jp/>

- ◇交通・周辺地区のご案内  
青森駅からお越しの方  
徒歩 … 西口から出て、約10分  
バス … 駅正面から 6番のりば  
市営バス 油川方面行き 野木和団地線・後潟線  
乗車「森林博物館前」下車  
（主要バスのりば リンク）  
<https://www.city.aomori.aomori.jp/koutsu/bus-noriba/index.htm>



# コロナ禍で目指すべき北海道経済の方向性

## 第1回 基幹産業としての第一次産業<sup>\*1</sup>

北海道大学

理事・副学長・教授 吉見 宏

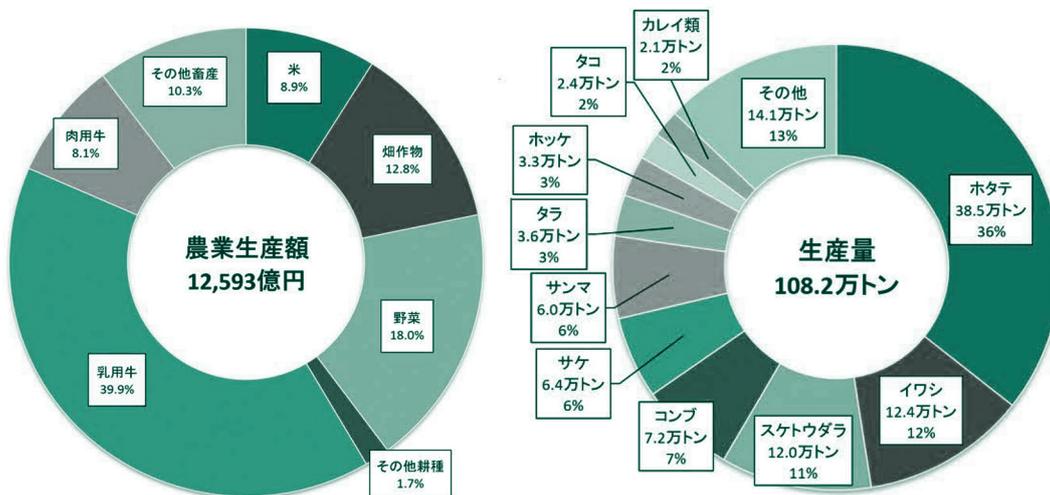
### 1. 北海道の第一次産業の位置と コロナ禍

農業は、いうまでもなく過去も現在も北海道の基幹産業である。北海道の農業産出額は約1兆円であり、カロリーベースの食料自給率は約200%にのぼる<sup>\*2</sup>。また、漁業については、海面漁業・養殖業生産量・生産高ともに都道府県別では1位（約20%）を占めている<sup>\*3</sup>。北海道は、食料生産基地として、日本

の他地域とは異なる際立った特徴を持つ。それは、明治期以降変わらない点であり、北海道経済において、今後もその強みと利点を活かした位置づけがなされよう。

一方で、問題点もある。北海道にみられる大規模農業は、安価で大量の農産物を産出してきた。しかし、戦後は物流の国際化、農産物輸入の自由化の進展で、海外産の農産物との競争にさらされてきた。また、日本の少子化・高齢化現象は北海道において典型的に進

図表1 北海道の農産物および水産物（2018年）



(出所：北海道総合政策部「北海道データブック2020」、<http://www.pref.hokkaido.lg.jp/ss/tkk/databook/2020/0302.htm>、<http://www.pref.hokkaido.lg.jp/ss/tkk/databook/2020/0304.htm>、最終参照日2021年5月16日)

\*1 本稿は、拙稿「北海道経済の現状と課題」（『NETT』第112号、52-55頁）で取り上げた課題をもとに展開したものである。

\*2 農林水産省による2018年度概算値では196%であるが、米穀類の不作等に影響を受けるため年によって増減がある。（[https://www.maff.go.jp/hokkaido/kikaku/zikyu\\_ritu/index.html](https://www.maff.go.jp/hokkaido/kikaku/zikyu_ritu/index.html)、最終参照日2021年5月16日）

\*3 いずれも2018年度の場合、生産量で23%、産出額で19%である。2位は長崎県で、いずれも7%である。（農林水産省北海道農政事務所『グラフで見る北海道の漁業』、2020年9月、1頁）

行しており、耕作放棄地も増加し、耕地面積もわずかではあるが減少し続けている\*<sup>4</sup>。漁業においても、日本の生産量は減少を続けており、北海道も同様の傾向にある。

コロナ禍は、農業の担い手の景況感（DI）に大きな影響を与えている。日本政策金融公庫が2021年1月に行った調査によれば、北海道の稲作と酪農のDIはマイナスに転じている。一方で、全国的に悪化がみられたのは茶や花きであり、肉用牛は大きく下げたものの養豚は上げている\*<sup>5</sup>。漁業においては、料理店が主たる消費の場となる高級海産物の価格が下がった。つまり、第一次産業の産品では、外食や会合など、「人が集まる」ことで需要が喚起されるものに負の影響が出たが、該当しないと思われるものではコロナの影響を感じていないことがわかる。「食」の産業は、人が生きていく上で根幹となる産業であることが改めて理解される。

以上を鑑みると、コロナ後の北海道の第1次産業を考えると、基本的にはこれまで抱えてきた課題をいかに解決して、未来の強固な産業として構築するかが重要であって、大きな方針変更は必ずしも必要ではないことがわかる。

## 2. 少子高齢化の中での需要喚起

政府は、歴代政権において少子高齢化対策を講じてきているが、その効果が出ているとは言いがたい。少なくとも中長期的に、日本は人口減が進んでいくと考えねばならない。それは、第1次産業の産品を、「食べる」日本人が減っていくことを意味する。

これは、第一次産品の需要が減ることにはかならないから、第一次産業を経済の主軸の1つとする北海道にとっては、いかに需要を喚起するか、ということが課題となる。その答えは、「輸出」である。

北海道は、2025年に北海道産食品の輸出額を1,500億円とする目標を立てている\*<sup>6</sup>。1,000億円の目標は、2018年を目指したものであったが、2016年にはこれを達成した。したがって、1,500億円目標の達成も、少なくともコロナ禍以前には十分に達成可能と考えられていたであろう。

輸出の鍵になるのは、1次産品の「ブランド化」である。すでに「北海道」は、アジア諸国では第1次産品のブランドとして認知されてきている。加えて「十勝」も、特に中国語圏ではブランドとなってきている。それは、かねて北海道が得意としてきた、安価で大量の農産物売ることから脱却し、海外の安価な農産物を抑えて、高価でも購入される産品を目指すことになる。コメはその典型であろう。かつて「おいしくない」といわれた北海道米は、近年はブランド米として取引され、輸出においてもコメはその重点の1つとされている。魚介類についても、ホタテや昆布、カニに代表されるように、北海道産がブランドとなっている。

この方向性は誤っていない。しかし、コロナ禍にあっては、「高級」食材に影響が出たことは念頭に置かねばならない。高級食材の消費が、料飲店での需要に頼っていると問題があるということである。輸出においても、同様の視点を持ち、いかに個人に遡及するかが重要である。

\*<sup>4</sup> 北海道の耕地面積は1990年の120万9,000haがピークであり、2019年には114万4,000haとなっている。なお、全国の耕作面積に占める割合は、1990年が23.1%であったのに対し、2019年は26%となっており、全国的に見れば道外地域の耕地面積の減少がより大きいことが理解される。

([http://www.pref.hokkaido.lg.jp/ns/csi/nousin/nousin\\_jyoukyo.htm](http://www.pref.hokkaido.lg.jp/ns/csi/nousin/nousin_jyoukyo.htm)、最終参照日2021年5月16日)

\*<sup>5</sup> 日本政策金融公庫「農業景況調査（令和3年1月調査）」

(<https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/topics210315a.pdf>、最終参照日2021年5月16日)

\*<sup>6</sup> 「道産食品輸出1500億円に 道、23年目標 16年実績の5割増」『北海道新聞』2018年1月28日朝刊、2頁。

### 3. 少子高齢化の中での生産

第一次産業は、基本的には労働集約型産業であった。一般的に考えれば、少子高齢化は、第一次産業の後継者不足、そして廃業を招いてしまう。

農業において、耕作放棄地をなくし、あるいは再利用して生産量を増やすには、作業の自動化の進展が鍵を握る。TBSドラマ「下町ロケット」シリーズでは、「スマート農業」が題材となった。ドラマの中で取り上げられた、自動運転によるトラクターはそのわかりやすい例である。北海道大学では、2018年から「ロバスト農林水産工学国際連携研究教育拠点構想」をスタートさせ、農業機械の自動運転も含む、農学、水産学、工学を融合した研究とその実装に取り組んでいる。

これらの実現には、北海道の大型農業は有利である。大型の農業機械は自動化に向くし、段差のない広い農耕地という点も好条件だといえる。

水産業においても、特に養殖漁業は自動化、機械化に向いていると考えられる。また、海面漁業においても、諸外国を見れば、この間、船舶の大型化、船内加工による付加価値の向上、加工の自動化が進んできた。一方で、日本では漁獲量の減少が続き、漁船の老朽化と

減船が進んできた。

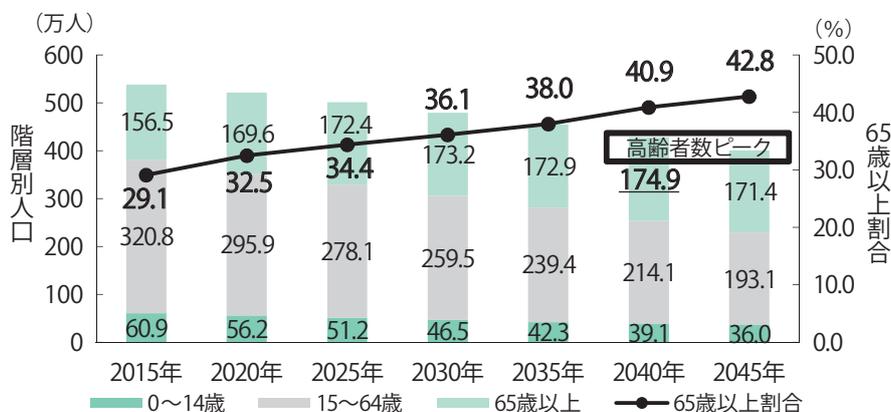
刺身や寿司のように魚の生食が好まれる日本では、漁獲にあたってはそれに適した特段の技術や配慮が求められる。このため、船舶の大型化や自動化による省力化や生産性の向上が、ただちに諸外国と同じ形では行えないことには留意が必要であろう。しかしながら、諸外国での日本食の普及および、魚を食べる習慣の広がりを見渡すと、ブランドを持つ北海道の水産業には発展の余地が大きい。技術革新が鍵となる分野であることは間違いない。

### 4. アフター・コロナの「六次産業化」

第一次産業の「六次産業化」、すなわち食品加工と流通・販売に農業・水産事業者が取り組み価値を高めることは、北海道の農水産業にとっての課題であり続けている。

このうち、第二次産業部分については、そこで加工・製造された製品のブランド化が重要である。北海道の菓子類については、お土産としての需要を端緒に、現在は一定のブランドを確立しているものもある。しかし、第一次産業の事業者自身が加工事業者となって製品のブランド化に進むためには、その構築のための支援体制を整備する必要があるように思われる。

図表2 北海道年齢構成別将来人口推計（2015年～2045年）



(出所：国土交通省北海道局「北海道の人口動向等について」(2019年9月)、  
<https://www.mlit.go.jp/common/001295936.pdf>、最終参照日2021年5月16日)

ブランド構築は、今やプロの仕事ともなっている。専門のコンサルティングも事業として成り立っているが、第一次産業事業者が個別にそのようなコンサルタントと契約することはハードルが高いといわざるを得ない。さらに、同じような製品が同じようなコンセプトでブランドを構築しようとして、北海道発の「似たような商品」が乱立することも、北海道全体から見れば避けなければならない。結果として、ブランド価値を下げってしまうことにもなりかねないからである。つまりは、ブランドの棲み分けを図る調整機能が必要である。

ブランドが重要な加工食品としては、酒類が典型的である。北海道は、近年ではワインの生産が増えてきている。ワイン用ブドウの品種改良が進んだこと、また地球温暖化の影響もあると言われている。また、全国的な傾向ではあるが、北海道でもウイスキーの蒸留所が作られ、厚岸蒸留所のものは高評価を受けている。

なお、今後は第1次産業部分そのものの第2次産業化、すなわち特に農産物の工業製品化が進むと思われる。これらもスマート農業の一分野とされており、特にトマトは機械化、自動化によりあたかも工場で製造されるような生産が可能になってきており、またレタス等の葉物野菜が、東京都心などの消費地の植物工場で水耕栽培により生産される例も出てきている。これらの傾向は今後も進むと思われるが、北海道の農業が目指す姿はそのようなものではないと思われる。すなわち、大規模な耕作地で生産される農産物こそが、北海道のブランドを形成してきたのではないか。

第三次産業部分については、コロナ禍の経

験も活かさねばならない。すなわち、従前の流通にこだわらず、インターネットを活かした消費者への直販ルートの育成を進めねばならない。もちろん、少なくとも中期的には、これが農水産物の主たる流通ルートになるわけではなかろう。しかし、アフター・コロナでは、人流はコロナ以前に完全に戻ることはないともいわれる。在宅勤務、通販の利用と自宅での消費は、今後も一定程度進展するであろう。

## 5. 第一次産業と観光

第一次産業は、観光業にもつながる産業である。ネットで購入した北海道の農水産物や加工品を食べ、そしてその生まれた場所に行ってみたいと思う。そのような観光のあり方は、すでにフランスやイタリアでは成立している。著名なワインやウイスキーの醸造所は、観光名所になっている。農場も、「ファーム・イン」として成立し、中にはもはやホテル業の方が本業となっているような例もある。設立の経緯は異なるが、真狩村のレストラン・ホテル「マッカーナ」はその成功例の1つとみていいであろう。

水産業については、特に養殖漁業が盛んな地域が観光地となる可能性を持つ。牡蠣で有名なフランスのカンカルのように、世界遺産のモン・サン・ミッシェルに近いブルターニュ地方では、いくつかの牡蠣やムール貝の養殖地が観光地となっている。牡蠣やホタテを中心に、同様の条件を持つ地域は、北海道に複数あるように見受けられる。

今回は、北海道の観光業の可能性について検討したい。

# 日本の歴史と旅

## 第5回 温泉と養生

宮城学院女子大学 学芸学部  
准教授 高橋 陽 一

### 1 入湯文化のはじまり

日本人にとって、現代の旅行で最もポピュラーな目的地といえば温泉であろう。温泉入浴は古代から行われており、『古事記』『日本書紀』にも記録が残されているが、温泉旅行が大衆化を遂げたのは近世からである。ただ、その利用方法は現代と異なっていた。

温泉に何らかの効能があることは近世以前から知られていたが、それは元来霊験と結びついており、神仏の加護が宿る温泉への入湯により、病が治癒すると考えられていた。温泉の開湯に高僧にまつわるエピソードが多いのは、そのためである。これに対し、近世は温泉が学術的観点から研究され始めた時代であった。実学（医学・薬学）の発展とともに、温泉の医学的効果にも注目が集まったのである。その効能分析はもっぱら五感（視覚・味覚・嗅覚・触覚）によっており、湯の色・味・におい・温度などが判断基準であった。例えば、湯温が高ければ高いほど良いと主張する者もいれば、ぬるい湯が効果的だと主張する者もいるなど、効能の評価にはばらつきがあるが、研究が活発になった18世紀以降には温泉に関する専門書が出版されるようになり、それに呼応するように温泉への旅行者も増加していった。

### 2 近世の温泉

温泉の情報を広く一般に普及させる媒体となったのが、19世紀に刊行された温泉の見立番付である。その代表である『諸国温泉功能鑑』（写真1）では、東の草津、西の有馬を筆頭に計90の温泉が番付されており、そのうち



写真1 『諸国温泉功能鑑』  
(近世後期、神戸市立博物館蔵)

現在の東北6県と新潟県域にあたる陸奥・出羽・越後各国の温泉が37（「行司」の「津軽大鰐の湯」を含めると38）と4割弱を占めている。現在でも温泉どころとして名高い北日本は、近世から温泉の宝庫であった。

『諸国温泉功能鑑』で紹介されているのは、全国の温泉の名前と格付けだけではない。「瘡毒（梅毒）によし」「眼病によし」「きりきず打身によし」などと、温泉名の上にその効能が明記されているのである。これにより、人々はどここの温泉が何に効果があるか、一目で知ることができた。今日の私たちであれば温泉と同時に、あるいはそれ以上現地のグルメや



景色に期待を抱くが、近世の温泉番付にはそのような情報は記されない。また、現代では肩こり・腰痛といった持病的なものや、美肌やリラクゼーションといった心身の状態をより向上させる効能がうたわれることが多いが、近世の温泉に関しては皮膚疾患や感染症といった放置しがたい病気への効能がうたわれていることも特徴的であろう。当時の温泉はもっぱら医療施設として認識されており、人々は療養を目的に温泉を訪れたのである。

医学的効用を求めて温泉を訪れた人々は、通常現地に2～3週間程度滞在し、その間の食事は自炊でまかなった。また、入湯の際は共同浴場（外湯）を利用した。館内に入湯施設（内湯）を備えていた近世の温泉旅館は少ない。長期滞在・自炊・共同浴場利用による療養、すなわち「湯治」もまた、現代と異なる温泉利用の特徴であろう。

温泉には管理人の代表として湯守が置かれていた。湯守は入湯施設の維持管理にあたり、入湯客から入湯料（湯銭）を徴収し、温泉税を領主に上納した。例えば仙台藩の場合、秋保温泉（現仙台市太白区）の佐藤勘三郎、川渡温泉（現宮城県大崎市）の藤島吉郎右衛門、作並温泉（現仙台市青葉区）の岩松喜惣治、青根温泉（現宮城県柴田郡川崎町、写真2）の佐藤仁右衛門といった、現在でも

旅館を経営する旧家が湯守をつとめていた。

### 3 近世の温泉療法

温泉は近世の人々の身近な病気療養法の一つとして定着していたが、領主もまた温泉に多大な関心を寄せていた。仙台藩主の伊達家は領内各地の温泉を訪れており、例えば青根温泉には5代藩主伊達吉村が2回、7代藩主重村が8回、10代藩主斉宗が1回、13代慶邦が3回入湯に訪れている。なかでも吉村は温泉療法に傾倒し、青根での入湯経験などを踏まえみずから『青根山薬師堂奉納温泉記』（1720年、写真3）を著し、神代以来の温泉の歴史と温泉の入浴方法を記している。これによると、湯治に際して注意すべきは以下の点であった。

- ・湯には足から入浴し、柄杓で湯を肩にかけてから入る
- ・長く入湯してはならず、1日に何度も入湯してはならない（3・4回が上限）
- ・湯治中酒を飲み過ぎ、大食してはならない
- ・熱すぎる物・冷たすぎる物を食べてはならない
- ・色欲をおかしてはならない
- ・ときどき歩行して気（エネルギー）をめぐらすようにする

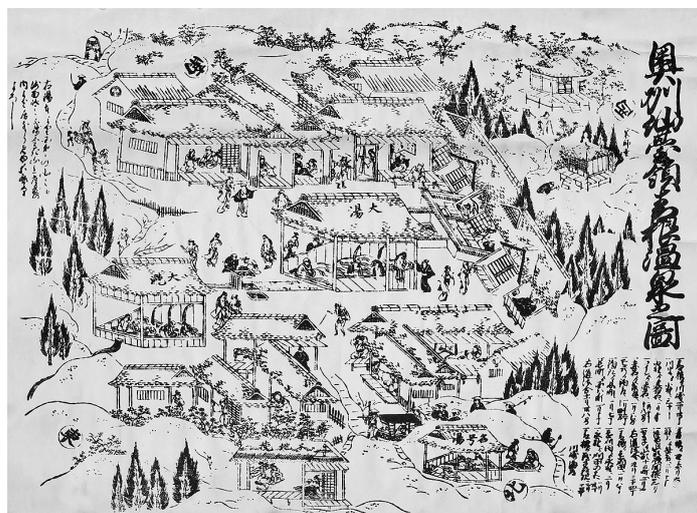


写真2 近世の青根温泉（近世後期、『奥州仙台領青根温泉之図』、佐藤仁右衛門家蔵）

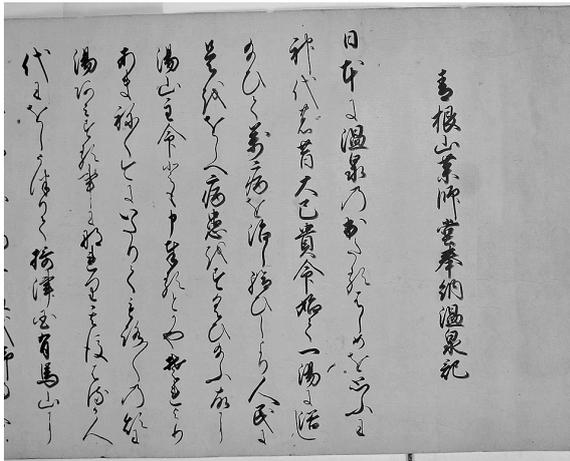


写真3 伊達吉村『青根山薬師堂奉納温泉記』  
(1720年、佐藤仁右衛門家蔵)

湯治と言っても現地滞在中は入湯以外の時間の方が長くなるため、その間の過ごし方が重点的に説かれている。それは、一言で言えば「節欲慎身」であり、羽目を外さず慎ましく過ごし、適度に体を動かして気を体内にめぐらせることを重視するものであった。なお、「気」とは、東洋医学でいう生命現象の根源（エネルギー）のことで、これが変調を来たすことで人間は病的な状態に陥るとされた。

『青根山薬師堂奉納温泉記』は青根滞在の際、吉村から湯守の佐藤家に贈呈されたという。吉村は学問をよくしたことで知られているが、武家の学問として一般的な儒学のほか、医学等の実学への関心も深く、温泉療法に実践的に取り組んだのだろう。

ただし、ここで述べられている温泉療法は、吉村が考案したオリジナルではない。節欲慎身を旨とする温泉療法の基礎を築いたのは、貝原益軒（1630～1714、写真4）である。益軒は福岡藩出身の博物学者で、諸国を旅し、実体験に基づく養生論を確立したことで知られる。彼の代表作『養生訓』（1712年）は養生（健康の増進を図ること）の指南書で、長生の術は養生にあり、養生の要は内欲をこらえて体内の気を強くしてめぐらせることだと説く。そして、『養生訓』には以下のような温泉入浴への言及もある。

凡入浴せば、実症の病者も、一日に三度より多きをいむ。虚人は一兩度なるべし。日の長短にもよるべし。しげく浴する事、甚いむ。つよき人も、湯中に入て、身をあたため過すべからず。はたにこしかけて湯を杓にてそそぐべし。久しからずして早くやむべし。（中略）湯治の間、熱性の物を食ふべからず。大酒大食すべからず。時々歩行し、身をうごかし、食気をめぐらすべし。湯治の内、房事をおかす事、大にいむ。（中略）生冷、性あしき物食すべからず。又、大酒大食をいむ。湯治しても、後の保養なければ益なし。

入浴は1日に3度を限度とし、何度も入浴してはならない。入浴の際は柄杓で体に湯を注ぐようにする。大酒大食、房事（性行為）をしてはならない。熱い物・冷たい物・生物を食べてはならない。時々歩行して気をめぐらせよ。こうした益軒の主張が伊達吉村が唱えた後発の温泉療法と酷似していることは明らかであろう。これが『養生訓』からの引用かどうかの厳密な判断は難しく、『青根山薬師堂奉納温泉記』には青根温泉の気候を加味した療養の記述もみられるが、少なくとも骨子となる温泉療法は益軒が唱えた温泉療養論＝養生論をベースに執筆されたと考えられよう。



写真4 貝原益軒  
(近世後期、栗原信充『肖像集』、国立国会図書館蔵)



#### 4 病を想う～益軒が伝えたかったこと～

貝原益軒は節欲慎身・気の循環といった養生が温泉療養に必要であると説いたが、「湯治しても後の保養なければ益なし」（湯治後の養生がなければ効能は得られない）とあるように、彼がより重視したのは常日頃の養生であった。節欲慎身・気の循環は温泉療養のみに当てはまるのではなく、病氣療養から健康法にまで貫かれている、益軒の医療に対する基本的な考え方である。彼がそもそも訴えたかったのは、療養を必要としない健全な身体を育むにはどうすればよいか、という点であった。『養生訓』には、次のような言葉がある。

古語に、「病想<sup>な</sup>を作<sup>いうころ</sup>す」。云意は、無病の時、病ある日のくるしみを、常に思ひやりて、風・寒・暑・湿の外邪をふせぎ、酒食・好色の内欲を節にし、身体の起臥・動静をつつしめば病なし。（中略）病なき時、かねてつつしめば病なし。病おこりて後、薬を服しても、病癒がたく、癒る事おそし。小欲をつつしまざれば、大病となる。小欲をつつしむ事はやすし。大病となりては、苦しみ多し。かねて病苦を思ひやり、後の禍をおそるべし。

ふだん無病のときに、病気になったときの苦しみを想像して外邪（病気の外的要因）と内欲（食欲や性欲）を節制し、起居動作を慎めば病気にはならない。小さな欲を慎まず、大病を患うと苦しいのであり、その病苦を想うべきである。ここで益軒が主張しているのは、病気になる前の予防の大切さにほかならない。病気で苦しむことがないように節欲慎身につとめよ、ということである。

益軒が活躍した17世紀後半～18世紀前半は西洋医学が日本に広まる前であり、医療は儒学の影響を色濃く受けている。節欲して身を慎めば病気にならないなどという説は、道徳的で非科学的にも思えよう。しかし、今日に

猛威を振るった新型コロナウイルスに対して、現代の免疫学の専門家からは、ウイルスに対抗する免疫力をつけるためには栄養や睡眠をしっかり取り、暴飲暴食を避け、適度な運動をすることが肝要だという意見が聞かれる。細かな理論や根拠に違いはあるかもしれないが、益軒の温泉療法や予防医学に通じる考え方だといえよう。

ちなみに、益軒は病氣予防のためにはほとんど禁欲的であれとっているわけではない。最後に、『養生訓』の次の一節を紹介しよう。

ひとり家に居て、閑に日を送り、古書をよみ、古人の詩歌を吟じ、香をたき、古法帖を遊び、山水をのぞみ、月花をめで、草木を愛し、四時の好景を遊び、酒を微酔にのみ、園菜を煮るも、皆是心を楽ましめ、気を養ふ助なり。

一人家で過ごして静かに日々を送り、書物を読み、四季の風景を愛で、酒をたしなむこともエネルギーを養う助けになる。そう益軒は語っている。未知の病原体に対して、現代の私たちは不安や恐怖心を抱くが、近世の人々が不治の病に遭遇する可能性は、現代人以上に高かったであろう。そんな時代の世情をとらえたのが、病を想い、節欲慎身せよという益軒の教えであった。

長期の自粛生活を余儀なくされている私たちは、それをどうしても義務的に、あるいは消極的に考えてしまいがちだが、益軒にない、小さな世界で穏やかに慎ましく暮らすことで免疫力を高め、病気に負けない身体を育んでいる、と前向きに考えてみるのも良いかもしれない。

#### 参考文献

『養生訓・和俗童子訓』（岩波書店、1991年）



## コロナ禍の地域経済立て直し

岩手日日新聞社編集局報道部

副部長 佐藤 浩

新型コロナウイルスはいつ終息するのか。それとも終息せずに共存していかざるを得ないのか。今のところ、その答えは分からない。大都市圏ほどではないが、岩手県内でも今年5月の大型連休後、じわりと感染者が増える傾向が続いており、PCR検査とワクチン接種の両方に対応している医療従事者、感染防止対策と地域経済対策に取り組む行政関係者には疲労感が漂っている。

影響が長期間になればなるほど、地域経済もさまざまな面で打撃を受けている。深刻なのは飲食関係や観光業、宿泊業だろう。日中に営業している飲食店でさえ、来店客が減り、売り上げの減少が止まらないという話をよく耳にする。経営者たちはテークアウトも取り入れるなど、あの手、この手で局面の打開を図ろうとしているほか、行政の補助金を得て換気設備の充実をはじめ、手洗い場の自動水栓化、飛沫防止のためのアクリル板設置など、感染防止対策を講じているものの、肝心の客足が戻らないという実態に悩まされている。

本県を代表する温泉地として知られる花巻市では、地元経済の落ち込みを少しでも抑えようと、県民や市民を対象にした宿泊料の助成制度を継続し、感染防止対策との両立で一定の成果を上げた。スマートフォンで決済できる「PayPay（ペイペイ）」を使った消費喚起策も的中。決済後の還元率の良さが消費者に歓迎され、2020年12月から21年3月までの決済回数は22万7939回、決済金額は11億6222万円、ポイント還元額は1億9870万円に上ったという。市の担当者は「ポイント還元のお得感」が消費者に浸透した結果と受け止めており、8月以降にも同様の取り組みの実施を検討する。苦境にあえぐ商業者らが多い中で、こうした成功事例は一つのモデルケースとして

今後、他地域へ波及する可能性がありそうだ。

県内でいち早く4月に高齢者向けワクチン接種が始まった本県最南端の一関市では、市内の中小企業者や小規模事業者らを支援しようと、30%のプレミアム分を付けた商品券を6月から発行する。発行総額は7億8000万円と過去最大で、まずは市民に購入してもらうため、市内全世帯に購入券を配布し、子育て世帯などには追加購入分も配る。同市に隣接する宮城県北部からの買い物客も見込み、市民以外にも販売する計画だ。この1年で営業継続を諦めた飲食店や宴会の激減でいち早く廃業を決めた飲食業者もある中で、経営者は消費促進と落ち込んだ地域経済の回復につながることを期待する。

昨年7月下旬に岩手県で最初の新型コロナ感染が確認されてから間もなく1年。感染者は1000人を超えた。これまでの感染状況を見ると、やはり感染拡大地域との往来をきっかけに、基本的な感染防止対策を怠っているとされる感染者の増加が目立っている。もちろん往来自体を問題視するものではないが、人と人との接触に細心の注意を払いつつ、手洗いやうがい、マスク着用、ソーシャルディスタンス、十分な換気など、対策を徹底することしかないだろう。

全国で最後に感染者が確認された岩手県では、感染者が確認される前から近場への外出や県外移動への抵抗感に加え、県外から本県を訪れる人への警戒感が強いことが容易に想像できる。さらにテレビや新聞などで連日報道される全国の感染状況が拍車を掛けており、地域経済の立て直しは決して簡単なことではない。コロナ禍で廃業に追い込まれる事業所がさらに増えることがないように、行政の支援継続ときめ細かな対応が不可欠だ。

# HOKUTOU DIARY

2021年4月～6月

ほくとう総研の活動内容などについてご紹介します。

## 〈情報発信〉

- 2021年4月16日 福島大学「グローバル災害論」講義実施  
講師：理事 蓮江 忠男
- 4月21日 第2回 地域経営研究会～地域企業の可能性～  
講師：埼玉大学 准教授 加藤 敬太氏  
北海道テレビ放送株式会社 取締役 福屋 渉氏
- 5月28日 第3回 地域経営研究会～地域企業の可能性～  
講師：新潟県立大学 教授 細谷 祐二氏

## 〈総務事項〉

- 2021年6月4日 第1回理事会  
2020年度事業報告・決算などを審議しました。
- 6月22日 定時評議員会  
2020年度事業報告と決算の承認、評議員・理事の選任などを行いました。
- 6月22日 第2回理事会  
専務理事・顧問の選任などを行いました。

## 〈役員等異動〉（敬称略）

2021年6月22日の評議員会・理事会において、それぞれ選任されました。

【評議員】	【理事】	【顧問】
佐々木 秀明	（専務理事）飯村 豊	高橋 明
高田 聡		
友定 聖二		

※評議員・佐々木裕司、佐藤斉、瀬川隆盛、専務理事・伊藤賢治、顧問・足立慎一郎は辞任致しました。

## 編集 後記

NETT

働き方改革が進みつつある中、昨年に端を発した新型コロナウイルス感染症の広がり、テレワークの急激な進展など、人々の働き方の更なる変革を促すものとなっています。こうした働き方の変革は、労働場所、方式を多様化させ、人々の生活様式までも変容させる流れを生んでいます。

また、このような流れは、大都市圏とそれ以外の地域圏という構図の中で、各地域における定住人口、関係人口等の増大につながり、地域活性化の一助になるとの期待も生じさせています。その際は、働き方の多様性の確保だけでなく、生活面もより個人個人のライフスタイルや価値観に合った、いわば「総合的に魅力ある」地域が求められるものと思いますが、受け入れる側の地域においても、就労や生活の多様な価値観を包み込むような柔軟性が求められるのかも知れません。

今号では、「働き方の変革と地域」を特集テーマとして採り上げました。大学や企業などのさまざまな有識者・実務者の方々から示唆に富んだご寄稿をいただき、この場を借りまして厚く御礼申し上げます。

ほくとう総研情報誌 **NETT**

No.113 2021 Summer

発行日 2021年7月1日（通巻113号）  
発行所 一般財団法人 北海道東北地域経済総合研究所  
〒100-0004 東京都千代田区大手町1丁目9番2号  
大手町フィナンシャルシティ グランキューブ15階  
電 話 03-3510-6821（代表）  
E-mail info-nett@nett.or.jp  
U R L http://www.nett.or.jp  
印刷所 株式会社 イーフォー



一般財団法人 北海道東北地域経済総合研究所