

NETT

North East Think Tank of Japan

No.33

2001.4

特 集

地 域 と 行 政



ほくとう総研



CONTENTS

No.33

2001.4

■ 羅針盤	
地方の時代と公益	
東北公益文科大学 学長 小松 隆二.....	Page 1
■ 特 集	
航空ローカルネットワークの構築と地域経済の活性化	
北海道武蔵女子短期大学 教授 平岡 祥孝.....	Page 2
■ 講 演	
「小売業に学ぶホテル・旅館のマーケティング」	
講師 牛尾 陽子.....	Page 5
「21世紀のホテル・旅館経営～加賀屋の試み～」	
講師 小田 禎彦.....	Page 9
■ 研究報告	
都市づくりへの地域新エネルギーの活用について	
ほくとう総研.....	Page 12
■ 報 告	
南九州・沖縄観光施設等視察研修会	
前 日本政策投資銀行 釧路事務所 長山 道憲.....	Page 14
■ 人物交差点	
新渡戸稲造～北のパイオニア（後編）	
前ほくとう総研企画部長 木呂子 真彦.....	Page 17
■ NPO	
はまなす活性化推進機構	
岩見沢市産業経済部商工観光課 主幹 坂内 伸一.....	Page 19
事務局から.....	Page 20



地方の時代と公益

- 足下の公益活動 -

東北公益文科大学 学長 小松 隆二



ほぼ半世紀近く住みなれた東京を離れて、山形県の庄内地方で生活することになった。庄内地方は、歴史的にも、また現在をみても、公益に実に縁の深い土地である。

あまりに有名なことではあるが、本年没後200年になる「酒田の本間様」の中興の祖、本間光丘は、その業績から見れば、公益の源流に位置する人である。酒田の海岸に沿った重畳たる広がりや深みを持つ松林は、防砂林として光丘が最初に植えたものである。本間家の家訓の一つが積善であることが納得できるであろう。

その後、明治期の山居倉庫や松ヶ岡開墾場から、今日の庄内銀行、前田製罐、平田牧場などにいたるまで、地域貢献など公益活動を重視、実践したり、またそれを社是や社訓にうたったりした企業も少なくない。現在はNPO活動など、公益活動もきわめて盛んである。史跡を訪ねても、また何気なく散策していても、公益の足跡や気風が感じられる。公益活動を通して地方の時代を実現するには、庄内は格好の地なのである。

もっとも、そのような視座や視点に立てば、庄内に限らず、どの地域にも、公益活動の足跡や伝統は探れるものである。例えば、高度福祉国家の最先端を進んできたニュージーランドのクライストチャーチ市にしても、私の好きな町であるが、やはりそんな雰囲気をもつ典型的な町である。今年3月には町をあげてフラワー・フェスティバルが開催されたが、民家や工場の庭園コンテストも開催される環境や景観を大切にしている町である。

クライストチャーチの生んだ人物にケイト・シェパードがいる。世界で最初の女性参政権を実現したのはニュージーランドであるが、その最大の貢献者がシェパードである。クライストチャーチの町を散策すれば、彼女の足跡、息吹がいたるところで感じられる。町の中心に近い美しいエイボン川のほとりで、リッジスホテル（かつてのノアズホテル）の道路を隔てた前の広場には、シェパードを真ん中にした女性運動家たちの像を壁面に浮き彫りにした記念碑が花に囲まれるように鎮座している。女性参政権百年を記念して建てられたものである。

女性書中心に扱う「ケイト・シェパード書店」もある。著名な古書店スミスのすぐ近くで、マンチェスター通りにある。郊外のリトルトン港に行けば、シェパードはじめ、ニュージーランドの建設に貢献した多くの人々が移民として初めて上陸した足跡なり雰囲気が今も感じ取れる。

現在、ニュージーランドでも、また日本でも、公益の認識や活動の在り方が変わりつつある。

これまで、ニュージーランドのように国が手厚く保護・保障する高度福祉国家を、日本も目標にしてきた。しかるに財政が世界的にかくも悪化してくると、もはや国や自治体に高度の保障を依存することが困難になってきた。生活や福祉に関して高度の保障や安定を実現し、維持するには、企業などの団体も、そして個人も、地域、生活、福祉にわたる活動に自ら参加し、貢献することが不可欠になってきた。

それには、市民一人一人の意識や活動を基礎にする市民による公益活動の日常化が欠かせない。市民が日々善行やボランティア活動を自然に行う在り方が必要なのである。実際に、一般の人でもそのようなことをごく自然に実践している。電車やバスで高齢者や障害者に席を譲るとか、子供が遊んでいる道路にガラス瓶の破片が落ちていれば、危ないから拾う、といったことを誰もが自然に行うことが、公益の原点なのである。

そこにこそ、公益の時代、そして地方の時代の可能性も存している。どちらも、各地域の足下ですでに始まっているのである。

航空ローカルネットワークの 構築と地域経済の活性化

- 札幌丘珠空港の高質的活用をめぐる -



北海道武蔵女子短期大学教授

平岡 祥孝

はじめに

規制緩和あるいは競争原理導入とは、その当事者にとってはコスト競争力が必然的に求められる。航空規制緩和すなわち「空の自由化」も例外ではなく、大手航空企業は、低コスト体質の生産体制を構築しなければならない。路線への参入と撤退の自由を活用することだけでなく、関連子会社やコミューター航空会社の効率的運用も一つの選択肢となろう。

この航空規制緩和の潮流を正面から受け止めて、地方自治体が取り組むべき政策課題は、航空ローカルネットワーク形成を盛り込んだ総合交通政策体系を確立し、それを如何に地域経済の活性化に結び付けていくかである。そのためには、空港整備や空港能力が極めて重要となる。しかしその一方で、厳しい財政状況の下で公共事業の見直しが叫ばれ、巨大な開発型プロジェクトの立ち上げが困難となっている。そこで、既存資源を如何に有効活用するかが、「地方の時代」を迎えた各自治体に問われている。とりわけ、北海道の場合には、整備新幹線のような高速鉄道網によって道内を網羅することは、実際には極めて実現が困難である。したがって、既存の道内ローカル空港を利用する航空ローカルネットワークを如何に効率的に構築するかが、北海道にとって重要な政策課題であろう。

このような背景を踏まえて、小稿では、札幌を核とした北海道経済圏の活性化に寄与する可能性を大きく秘めた丘珠空港のあり方について、既存資源の有効的活用の視点から考えてみたい。

・丘珠空港の潜在的優位性

丘珠空港の優位性は、まず市内中心部との絶対距離が6～8kmと小さいことである。そのために、丘珠空港を利用する理由は、新千歳空港と比較して移動時間が短いことが最多である（札幌商工会議所『丘珠空港の整備促進のための調査』平成7年3月）。そして、利用者の80%以上が札幌を目的地・出発地としており、その利用目的の78.8%が「仕事」目的となっている（札幌市企画調整局企画部『丘珠空港周辺のまちづくり基礎調査 概要版』1997年）。このことは、丘珠において時間価値を最優先に置くビジネス需要中心の航空ネットワークを構築することが可能であることを意味している。すなわち、丘珠空港は、利便性と基礎需要の点か

ら、シティエアポート（市街地小規模空港）としてのポテンシャルを十分有している、と言える。代表的なシティエアポートの例としては、海外ではロンドンシティ空港、国内では広島西空港が挙げられよう。このシティエアポートという空港のあり方は、アメリカにおいて大都市部旧空港の復活という形で現在見直されつつある。

表1は、平成12年（暦年）における丘珠空港利用者数を路線別に示したものである。丘珠を拠点として、函館、釧路、中標津、稚内、女満別の路線が開設されている。函館線が最も旅客数が大きく、17万2,929人であった。5路線全体の旅客数は34万5,730人であった。他方、表2は、平成12年（暦年）における新千歳空港道内旅客数を示している。函館、釧路、中標津、稚内、女満別に加えて、紋別と利尻の路線が開設されている。全体として、63万4,575人であった。

表1 平成12年(暦年)新千歳空港発着道内路線旅客数

路 線	旅 客 数 (人)
丘珠 - 函館	172,929
丘珠 - 釧路	55,213
丘珠 - 中標津	56,714
丘珠 - 稚内	45,370
丘珠 - 女満別	15,504
丘珠 - 紋別	0
総 計	345,730

出所 札幌丘珠空港(株)提供の資料を参考にして作成。

表2 平成12年(暦年)新千歳空港発着道内路線旅客数

路 線	旅客数(人)	前年比(%)
新千歳 - 函館	41,810	128.4
新千歳 - 釧路	149,067	104.0
新千歳 - 女満別	293,009	88.4
新千歳 - 稚内	47,927	82.7
新千歳 - 中標津	46,332	91.4
新千歳 - 紋別	38,693	392.0
新千歳 - 利尻	17,737	116.3
総 計	634,575	99.3

出所 北海道空港(株)提供の資料を参考にして作成。

現在の丘珠空港は、エアーニッポン(ANK)の単独参入であるが、滑走路1,400mであるので、プロペラ機

(YS-11型機)のみの就航であり、一日当たり発着枠は11枠である。シティエアポートとしてのポテンシャルを有しながらも、空港能力と空港容量は、極めて制約されている。ちなみに、冬季の除雪費用は事実上このわずか11枠のために用いられており、小松空港や新潟空港のそれよりも多額の年間3,000～4,000万円にのぼる。

・高質的活用に向けた空港整備

周知のとおり、丘珠空港は、紆余曲折を経てジェット化を断念し、滑走路1,500mへの100m延伸と1日当たり発着枠22枠への倍増を中心とした全体事業費80億円程度の整備事業が進行中である。しかし、丘珠空港が道都180万人都市札幌に位置する空港であるにもかかわらず、果たしてこれで高質的活用と言えるのであろうか。

ANKの後継機種(ボンバルディアダッシュ8-300型機)の決定とともに、上述のような整備事業で決着した。けれども、丘珠空港の相手方空港はすべてジェット対応空港であるにもかかわらず、丘珠の空港能力の制約からプロペラ機だけの路線運航であり、丘珠のポテンシャルを完全には生かしきっていない。

航空ローカルネットワークの新しい流れは、リージョナルジェットである。都市間通勤用航空事業にもジェット化が進行しつつある。たとえば、日本航空(JAL)の子会社であるジェイ・エア(J-AIR)は、廃港寸前となった旧広島空港(現・広島西空港)を拠点にしているが、リージョナルジェットとして低騒音のCRJ-200ER型機(50席)を導入する。同機の騒音値(EPNdB)は、離陸時77.8、進入時91.8である。北海道エアシステム(HAC)保有のプロペラ機SAAB340型機(36席)では、離陸時77.6、進入時92.1であるので、両機種の騒音値はほとんど変わらない。都市間通勤用航空の長距離化に対応して、通勤用航空機のジェット化がますます進展するであろう。

航空自由化の時代にもかかわらず、就航会社と機種を固定した中途半端な空港整備では機材革新に対応できず、ひいては航空企業の経営効率化にも対応できなくなり、従来の丘珠空港の優位性が低下し、陳腐化していく危険性が大きい。最悪の場合には、空港存続問題にまで発展する可能性すら否定できない。あらためて丘珠空港の立地条件と基礎需要に注目し、札幌の都市機能および既存資源の有効的活用という視点に立つならば、行政が、航空企業の経営の本質を踏まえて、丘珠空港の本格的な高質的活用すなわちジェット対応空港への整備に再度取り組むこと、を提案したい。

丘珠空港を滑走路2,000mのジェット対応空港に整備することが理想的であるが、少なくともリージョナルジェット就航の最低条件である1,800mまで延伸する必要がある。空港能力の向上と空港容量の拡大が実現すれば、道内路線をすべて丘珠中心に集約することが可能とな

る。丘珠空港は、多機種の小型機材で運用される航空ローカルネットワークの拠点空港(道内リージョナルハブ空港)として成立する。新千歳空港利用の道内旅客需要を丘珠空港にシフトさせると、年間利用者数90～100万人のシティエアポートに変貌し、地域経済圏の活性化に寄与するであろう。北海道は、高速交通の空白地帯の解消を図るべく、通勤用空港の建設と活用を検討している。長期的かつ広域的な視点に立てば、道央圏への移動時間が長い地域の利便性を高めるうえからも、丘珠空港の活用は重要となる。

なお、ここで用いる「ハブ」とは、あくまでも機能面を意味しており、物理的な規模や量を表すものではない。さらに言えば、「ハブ」とは、航空企業が企業戦略として採用する空港の一利用方式である。したがって、行政が、競争原理を効果的に機能させるためにも、すでに基礎需要の存在する丘珠空港に複数の航空企業が拠点を置く条件(ハブ化のための空港インフラ)を整備するならば、丘珠空港は自ずと道内リージョナルハブ空港となる。

・空港整備と一体化した空港アクセスの整備

前述したように、丘珠空港を利用する理由として最も多いものは、新千歳空港と比較して移動時間が短いことである。市内中心部との絶対距離が短いという有利さをより生かすには、既存の地下鉄東豊線との接続を工夫することである。福岡空港のように、地下鉄の空港乗り入れが最も望ましい。しかし、丘珠空港と栄町駅との距離は約1.5kmあるが、札幌市交通局の経営状況からは1km当たり約140億円の建設費は重荷であり、1日当たり利用者数最低1万人が採算性確保の前提条件であることを考えると、栄町駅からの地下鉄延伸は現状ではむずかしい。また、栄町駅と新道東駅との間に新駅を建設して、丘珠空港との間に歩行導線を整備することも一案であるが、直線距離で800m歩くことになる。

当面は小型シャトルバスの運行で対応するにしても、短距離新交通システムで接続することは検討に値する。たとえば、懸垂型モノレールを導入すると、栄町駅直結のフルスペックで約120億円という試算もある。1日当たり利用者数5,000人程度が事業性の目途となるが、空港利用者が年間90～100万人になると、空港を中心に徒歩1km圏の地域住民の利用も促せば、それは達成不可能な数字ではないであろう。国がアクセス整備に補助を行い、札幌市や空港ビル会社が管理・運営する方法もあろう。

他方、空港の無料駐車場を活用したパーク・アンド・ライドをさらに推進することも可能である。そのためには、札幌新道と丘珠空港通との連絡ルートを既存の市道を改修して整備することになる。最短距離で

約700mであるので、工事費・補償費・用地費の総額は12億円程度と見込まれる。

ともかく、重要な点は、空港利用者に対して円滑で確実な交通を確保するという点からも、空港アクセスの改善と空港の成熟は表裏一体であることである。

・競争と協調の実現

これまで述べてきたような空港整備や空港アクセス整備によって、複数の関連子会社や地域航空会社が丘珠空港にベースを置くことになれば、競争と協調が実現する条件が整うことになるだけでなく、ひいては地域航空会社の再編を誘発する可能性も生まれる。

具体的には、現在の新千歳発着の道内路線・便数を丘珠に吸収して、丘珠を中心にしたダブルトラッキング・トリプルトラッキングの路線構成を作り上げることができる。たとえば、大手航空3社が東京―大阪間でシャトル便を運航しているように、需要の大きい函館線では、ANKとHACが、機種によるダイヤの組み方を工夫してシャトル便形態で1日10便程度のフリークエンスサービスを提供すれば、路線・便数・運賃において競争の果実が得られるうえに、地上交通機関との競争も促進される。もちろん、需要の多寡や時間帯によって使用機材が異なることになる。この機材格差（たとえば、HAC保有のSAAB340型プロペラ機とANK保有のB737型小型ジェット機）は運航コスト格差が生じることになるけれども、所要時間にほとんど差がない場合には運賃政策の工夫で対応すればよい。このような運航方式は、釧路線や女満別線においても基礎需要から見て可能である。消費者にとっては、多大なメリットを享受できることになる。

他方、地上支援業務については、たとえば各社と関係自治体による共同出資会社を設立して業務の一括化を図ることになれば、それは極めて効率的なアウトソーシングとなろう。関連子会社が丘珠の拠点化を定着させれば、親会社の70%程度水準にまで人件費を抑制することができる。客室乗務員では、同50%以下に人件費を抑制できるかも知れない。また、パイロットの自社養成にも道が開かれ、一層のコストダウンの可能性も生まれる。

要するに、関連子会社あるいは地域航空会社が、地域雇用・地域賃金を基本にした低コストの生産体制を確立させることになる。これは、現在リストラを断行している大手航空企業3社にとって非常に魅力的であり、事業機会を追求する関連子会社を効率的に運用する余地が大きくなる。たとえば、J・AIRの丘珠参入も将来的にはあり得よう。また、ジェット機とプロペラ機の2機種を1社で保有することは非効率であるので、構造改革を積極的に進めているANAグループでは、ANKやエアー北海道（ADK）の再編とともにプロペラ

機単独の子会社設立も視野に入ってくるかも知れない。

・むすびにかえて - 行政の役割 -

これまで述べてきたように、丘珠空港の高質的活用は、地域経済の活性化に貢献するだけでなく、航空企業間の競争とともに地上交通機関との競争を誘発させ、さらに関連子会社や地域航空会社の再編の可能性を生み出す。この高質的活用は、既存資源を部分的に改修することで実現できるものである。公共事業の見直しが叫ばれる中であって、行政は、低コストで多大な便益を提供する社会資本の整備に重点的かつ戦略的に投資して、競争環境を整えることである。数字の独り歩きは厳に慎まなければならないことを承知の上で、かりに丘珠空港の滑走路を1,800mに延伸するとともに、前述の空港アクセスを整備する場合を想定すると、概算で総額372億円程度（空港整備費240億円、懸垂型モノレール工事費120億円、連絡ルート整備費12億円）と試算される。これは、投資効果を考えるならば、公共事業として評価されるのではないであろうか。

従来、地方自治体には、地域特性に基づく独自の空港政策あるいは航空政策が皆無であったと言っても過言ではない。北海道や札幌市は、道内の航空ローカルネットワーク構築を目指すべく、将来を見通した総合交通政策体系を確立して、その中に新千歳空港との役割分担を含めた丘珠空港の高質的活用を明確に位置づけることである。そのためには、未来に対する洞察力が不可欠であるが、丘珠空港をめぐる行政対応を見るにつけて、その将来像については不透明感が付きまとう。地方分権の時代にあっては、札幌市が丘珠空港管理者となって空港経営に創意工夫を図るという大胆な発想の転換も、当然起こりうる。

最後に、丘珠空港の高質的活用という政策実施過程を成功に導くには、地域住民の理解と協力、および地域環境との調和が最大の要因となる。行政には、イコールパートナーシップに基づく地域住民との協同事業という認識をもって、シティエアポートとしての丘珠空港とコミュニティとの共生を可能にするために、開発利益や環境対策だけでなく、アメニティ創造への寄与をも含むいわゆる「空港共生プログラム」を策定し、徹底した情報公開を実行することが求められる。それとともに、行政の意思決定に地域住民の声を真に反映させていく制度の設計と運用が不可欠である。（この点については、森雅人・千葉昭正・平岡祥孝「地域経済活性化に果たす地方自治体の役割と住民参加 - 丘珠空港ジェット化の前提条件をめぐって - 」『北海道自治研究』356号、1998年9月、ならびに森雅人・千葉昭正・平岡祥孝「市街地空港の高質的活用に関する研究 - 丘珠空港をモデルケースとして - 」『都市問題』第91巻第9号、2000年9月、をぜひ参照されたい。）

東北地域ホテル・旅館セミナー 1

「小売業に学ぶホテル・旅館のマーケティング」 ～顧客満足で21世紀を生き残る～

(平成13年2月2日に仙台市で開催された日本政策投資銀行等との共催セミナーの講演会抄録)

講師

牛尾 陽子(うしおようこ)

株式会社藤崎快適生活研究所 取締役

株式会社藤崎 店舗構成企画部担当部長

東京都生まれ。東京大学経済学部卒業。英国ロンドン大学ロンドンスクールオブエコノミクスアンドポリティカルサイエンス大学院経済学修士取得。

藤崎百貨店アネックス一番町オープンならびに地下食品売場改装のプランニングを行う。

東北経済産業局「21世紀東北地域産業政策のあり方」懇談会委員、東北農政局地域農政懇談会委員、国土交通省「東北の社会資本を考える懇談会」委員、財団法人宮城県地域振興センター理事などの公職を兼ねる。

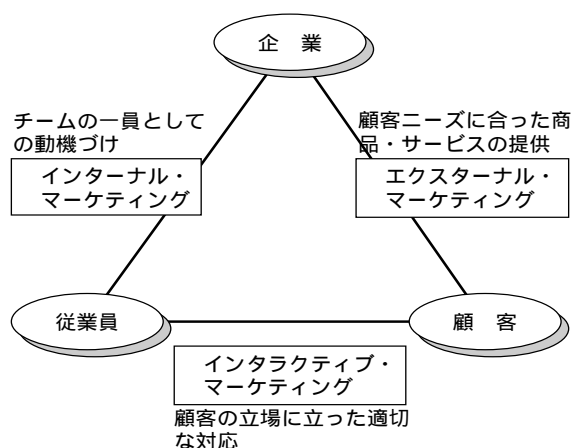


(21世紀のマーケティング)

本日のテーマは「小売業に学ぶホテル・旅館のマーケティング」ということなので、マーケティングを担当している私の立場から皆様に何かご参考になるお話をしたいと思っています。皆様はマーケティングというのだいたいどういうふうにお考えになりますでしょうか。たぶん皆様がお考えになっているマーケティングというのは、消費者、お客様のニーズに合った商品やサービスを提供することだと思のです。それはこれまでの20世紀までのマーケティングで、21世紀は、図を書かせていただいたのですが、今一番新しいマーケティングというのは3つの領域に分けて考えるようになっていきます。

皆様が考えられていたマーケティングというのは、企業対顧客のあり方で、「エクステルナルマーケティング」(外部マーケティング)と言われているものなのです。企業として、あるいは経営者として顧客のニーズを探って、それに合った商品、サービスを提供すればマーケティングとして成功だろうと、そう思われている方はたぶん多いと思うのです。けれども、これから必要になってくるのが、まず企業対従業員ということで「インターナルマーケティング」ということが1つです。皆様の会社で働いている社員の方、従業員の方たちが実は皆様の顧客で

<新しいマーケティングの領域>



あるということです。ですから、その顧客をどうやってしっかり動機づけして皆様の経営方針に従ってお客様に対応していただくか、この内部の組織のマーケティング、チームの一員としての動機づけがもう一つマーケティングの領域として無視できない非常に大きな領域であるということがいえます。

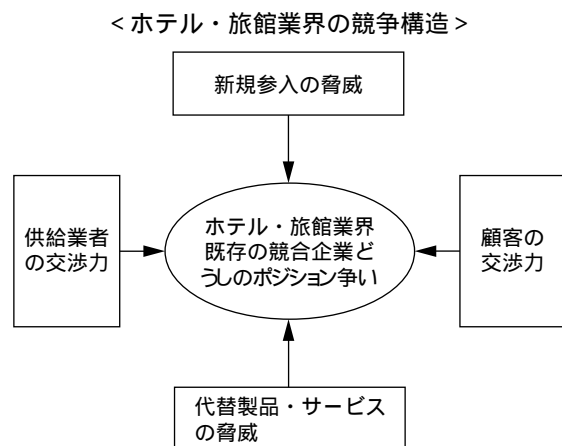
それから3番目が「インタラクティブマーケティング」ということで、実際の現場の従業員の方とお客様との1対1マーケティングです。その対応をどうするかたちで考えるか、あるいは皆様の企業の中でシステム化するかという問題なのです。例えば、

従業員の方々のやる気を出す。それとあと従業員の方が顧客にどう接するか、そして最終的に企業と顧客はどう向き合うか、この3つの領域をきちんと整合性を持たせて戦略的に考えシステム化することが21世紀の新しいマーケティングです。

たぶん皆さんは、個々の企業としてさまざまな施策をとられていると思うのです。今一度、例えば皆様の会社のお仕事の内容を3日でも1週間でも結構ですから一つ一つリストアップされて、この3つの領域の中に落とし込んでいただきたいと思います。そうすると抜けている部分、きちんとやっていた部分が、皆様書き込むことによって浮かび上がってくると思います。足りない部分をぜひ補っていただき、やりすぎの部分はやめていただく。それこそ経費削減をしていただく必要があると思います。この三角形の図というのはそのための枠組みとしてお使いいただきたいと思います。

（ホテル旅館業界の競争構造）

マーケティングの考え方が変わってきているというお話をしたのですが、逆に業界内で皆様がどういうかたちでポジショニングを作ったらいいかということについて、触れさせていただきます。価格競争をやっていたらみんな共倒れになってしまう。これはどこの業界でも言えることです。百貨店業界も小売りもそうですし、皆様のホテル・旅館業界もそうですので、その価格競争に陥らないためにどういう枠組みで物事を考えたらいいかということで図を出させていただきました。



これは皆様のお仕事を考えていただく場合に、やはり参考にさせていただきたいのですが、真ん中の丸が皆様自身がいらっしゃるホテル・旅館業界だとします。そうしますと皆様のお仕事というのは、その周りの要素から非常に大きな影響を受けているわけです。この真ん中の部分には、今、ちょうどお話ししたお客様との関係の三角形が入ってきます。

会社外の部分で枠組みを考えていただきたいのですが、まず供給業者の交渉力ということでもいいですが、供給業者というのは皆様にお取引をなさっている物品・サービスを納入している業者さんなどが、皆様の供給業者さんになるわけです。供給業者さんと皆さんとの力関係が、ホテル・旅館業界の業界構造をやはり決定します。

それから上の方にある新規参入の障壁です。新しい業者さんが入ってくるとか、今はたぶん皆様の業界で一番新規参入の脅威は公共の宿ではないでしょうか。それぞれの行政の方が宿泊施設、アメニティ、さまざまな観光施設などをお造りになっている。これは皆さんの業界にとっては非常に大きな問題、業界の利益構造、あるいはあり方を変える大きな問題です。

それから下の方に代替製品・サービスの脅威と書いてありますが、これはどのような代替製品・サービスが考えられるかというと、少し過ぎ去りましたが、アウトドアブームのなかで、皆さんのホテルや旅館に泊まらないでRVを使うとか、キャンピングカーでキャンプ場に行ってキャンプをしてしまうというかたちで、やはりこれも業界構造に影響を与えます。それから、鉄道もかなり代替サービスになります。いわゆる「銀河」などの寝台列車とか、あるいは今のJRさんなどでも非常にアメニティを充実させ列車を走らせる。そうしますと、泊まらないでその列車で過ごすとか、あるいは日帰りで帰ってしまうというかたちになってきて、やはりホテル・旅館業界に大きな影響を及ぼします。

それから最後にやはり一番大事なお客様ということで、団体客、個人客という問題があります。それから、旅行代理店さんもやはり顧客になりまして、旅行代理店さんが皆様にお客様をご紹介くださるとか、あるいは個人客の方がお申し込みいただくというかたちで、お客様との力関係でやはり皆様の業界が影響を受けるわけです。

（価格競争を避ける3つの方策）

こうしたさまざまな要素を勘案して価格競争を避けるにはどうしたらいいかということで、3つの方策があります。私どものような小売りから考えますと、消費者の方はまず差別化されていない商品、「この商品、このお店」というかたちではっきり特定できないような商品やサービスに対しては価格に非常に敏感になります。だから逆にいえば、商品・サービスを差別化させればいいわけです。どういふふうに差別化させるかというと、まずは、お客様に名指しにされるような商品とかサービスを出さなければいけないということです。

それから2番目が、お客様は価格に敏感ですので、その方の所得のレベルにある程度見合った価格をご提供しますと、逆に非常に払いやすい、支出しやすい感じになります。

それから最後に、品質があまり重要でない商品に対してはやはり皆様は少しでも安く買おうとなさいますので、やはり品質・サービスへのこだわり、この価格を払っても惜しくないというサービス・商品を提供される必要があると思います。ですから、商品の差別化、あるいはお客様の所得に応じた値づけ、そして最後に品質へのこだわり、この3つの方策を出さないかぎりには価格競争に陥る部分があると思います。

例えば、皆様のお仕事はホテルとか旅館でいらっしゃると思いますが、顧客をどれだけ絞っていらっしゃるのでしょうか。例えば、年収のレベルであるとか、年代層であるとか、かなりはっきり「うち是这样いうお客様です」とお答えになれる方がいらっしゃる方がいいと思うのですが、もしいらっしゃる場合はメインのお客様はどこかということはかなり詳しく絞られた方がいいと思うのです。業務の効率化の問題と、外向きのマーケティングは、ある意味で相反するように皆様は思われるかもしれませんが、必ずしも実はそうではないという部分があるのです。

（環境都市宣言、高山市のホテルでは）

1つおもしろい事例があるのです。私は去年出張で高山に行ってきたのです。高山市は今環境都市宣言をしており、さらに、高山は世界遺産になりましたので、なるべくむだなごみを出さないようにしようということで、かなり町として規制しております。

実は宿泊は、皆さんご存じの全国チェーンのワシントンホテルに泊まったのです。そうしたら驚いたのですが、アメニティがないのです。フロントに行きましたら、「私どものホテルは高山市がこういう環境宣言をしておりますので、アメニティは置かないようにさせていただいています」とおっしゃったのです。「そんなことを言われても私は歯ブラシも持ってきていないし、シャワーキャップもない」と文句を言いましたら、「ただいまオープンしたばかりですので、慣れないお客様のために予備のアメニティをご用意しております」ということで無料でくださったのです。

そのとき、私自身は客として反省したのです。ワシントンホテルの対応でよく考えたら、歯ブラシというのは結構パーソナルなものですから、マイ歯ブラシとかマイシャンプー、マイリンスは女性の方は持っています。ですから、必ずしも備品にそろえる必要はないと、自分がいつも使いつけているものを持ってきた方が本当はいいのだと思ったのです。

考えたらこれは、ワシントンホテルは実は高山市の環境都市宣言にうまく引っかけて経費節減をやっているわけです。「経費節減をやっているアメニティを減らしました」というと、「なんだ、ここは」となりますが、「うちのホテルはそういう都市の考え方に賛成して、よけいなものをつけません」となりますと、経費節減ではなくて、きちんと環境に配慮したホテルのマーケティングの施策になってしまうわけです。これを見て実にやり方がうまいなと私は思いました。うまいやり方をすれば経費節減もそうした集客とかマーケティングの戦略になってしまうのです。

ですから、今言ったように差別化というのもオンラインワン、ここだけ、ここしかないとか、そういううまいかたちですき間をねらうようなサービスを出される方がいいのではないかと思います。

（いま求められているサービスとは？）

今求められているサービスは何が必要かということで、優れたサービスの構成要素ということで5つの要素を挙げさせていただきました。信頼される、安心させる、目に見える、共感が得られる、タイミングがいい、やはりこの5つの要素が非常に重要だということです。サービスの中でこの5つの要素を

どうやって出せるかということが重要だと思います。

加賀屋さんの事例で私もびっくりしたのですが、仲居さんの配膳を機械化により、仲居さんがお客様のサービスに集中できるように考えたとのこと。販売の場に立っている人間がどれだけ販売に集中できるか、お客様の接客に集中できるかということが実は最高のサービスのために一番重要なことなのです。例えば、旅館やホテルでしたらさまざまな附帯業務がそれを妨げている場合が多いです。その附帯業務をいかに減らしてお客様に集中させるか。集中させないと結局は、お客様の顔色に気がつかなくなってしまうのです。ですから、皆様はどうやって従業員の方がそのお客様に集中できるか、集中させられるかという部分に注意を注いでいただければいいなと思っています。

（商品・サービスの差別化を）

皆様が提供する商品・サービスにおける差別化という問題で、例えば皆様のホテルや旅館を一言で言い表すとどういうお店でいらっしゃいますでしょうか。「うちのホテル（旅館）はこういうホテル（旅館）ですよ」ということを一言で言うことができますでしょうか。一言で言えるということは、ある意味でそのお店がセグメント、つまり、目指しているお客様がきちんとはっきりしているということです。そのお客様に対して提供するサービスが明確になっているということでもあるわけです。

一言で言うために何をどういうかたちで考えていけばいいかというのが企業戦略の再検討ということです。まず大事なことは、御社が他社のホテルや旅館のサービス・商品の中でどこが違うのか、ということをはっきりさせていただきたいということと、その中でもどこでもうけているのかということです。違っているだけではだめで、やはりその違っているものがもうけ頭でなければ何の意味もないわけです。さまざまな商品・サービスの中で、収益を取るところと売上を取るところは別です。売上高を大きく取るところは、もしかしたら収益性は少し低くなるかもしれないので、バランスをとりうまく組み合わせることも必要なわけです。

収益性と売上高の部分をきちんと区別し、しかもそれは皆様だけではなくて、できれば末端の従業員の方もある程度把握していなければだめです。一生

懸命お仕事をしてくださっているのに従業員の方が全然違う方向に行かれたら困ってしまうわけで、経営者と同じ考え方を共有されて、「これを売ったらうちの会社はもうかるのだ。売上が上がるのだ」という意思の統一をしていただきたいと思います。

あと問題なのが、皆様の顧客の中でどなたが一番満足してくださっているのか。満足してくださっているお客様がどういう方か、どなたかというのをきちんと把握される必要があると思います。

（21世紀に生き残るヒント）

皆さんの中に創業者の方は今日はいらっしゃいますでしょうか。皆様は創業者というよりも、継がれた方、あるいはその会社の中で雇用されている方でいらっしゃいますよね。創業者の方でないとすると、皆様のホテルや旅館を創業された方がどういう思いで皆様のホテルや旅館を創業されたのかということ、を、原点にもう一度立ち返る意味で、皆様の企業戦略の中で思い起こしていただきたいと思います。その考え方を21世紀、新しい時代の中でどういうかたちで表現するかということをお考えいただきたいと思います。

例えば、ようかんの虎屋さんがございます。黒川さんがやっていたらっしゃる虎屋のようかん。ようかんというのは宮内庁御用達で何百年という長い歴史を持ったお菓子なのですが、黒川社長は、ようかんでも固さとか甘さとか、時代においてお客様の嗜好に合わせて商品自体は手を加えて少しずつ変えていますというお話をなさっています。ですから、例えば創業の思いが皆様の中でどのように新しい時代に向かって生かされているかということを今一度企業戦略の中で考えていただければいいかなと思っています。

私自体は、小売業にある者として、先程も言いましたように、入店客数は減っていない、ただ単価が下がっているだけなので、今一押しの工夫で逆にやっていけるのではないかなと、ある意味では明るい見通しも持っております。こういう変化の時代というのはやはりやったもの勝ちです。トライしてみなければ単価もじり貧になってくるわけですから、新しいことにトライすることに躊躇されないで、他業種でも結構ですから、おもしろいアイデアがありましたらぜひ、皆さんでトライしていただければいいなと思っています。

東北地域ホテル・旅館セミナー 2

「21世紀のホテル・旅館経営～加賀屋の試み～」

(平成13年2月2日に仙台市で開催された日本政策投資銀行等との共催セミナーの講演会抄録)

講師

小田 禎彦 (おださだひこ)

株式会社加賀屋 代表取締役会長
立教大学経済学部卒業。(株)加賀屋代表取締役社長を経て、現職。和倉温泉観光協会会長、七尾町づくりセンター(株)代表取締役副社長、(株)能登郡(ののとごおり)会長(のと蘭の国 七尾フラワーパーク)、七尾商工会議所副会頭、七尾を世界に開く市民の会会長、七尾マリンシティ推進協議会名誉会長、(株)香島津(かしまづ)副社長(能登食祭市場 七尾フィッシャー・マンズワーフ)などの公職等を兼ねる。



(加賀屋について)

私ども加賀屋は明治39年9月10日に、私の祖父が田畑を売り払い、何を思ったのか旅館を始めたそうで、今から数えてみますと94年前に始めたようです。13部屋で30名収容の木賃宿から始めたと聞いています。その後、私の父母が二代目、そして私が三代目ということで継いでまいりました。

先般、ある旅行社のコンテストで、おかげをもちまして21年間日本一ということになりました。とにかく「日本一の山は何という山だ」というと、社員も「富士山」と言うのですが、「では、2番目は」と言うとなだれも答えられないので、「そうだ、日本一を継続することが尊いのだ」と、何とか従業員のけつを引っぱたきながらサービスを落とさないでということやってまいりました。

(私どもの経営理念)

「21年間日本一」その要因はいったいどういうことだっただろうと、社長在任20年を振り返って考えてみました。まず、やはりハードの面では洋式や、ハイカラなものを追いかけて、鵜の真似をしてカラスが溺れてはいけない。自分たちのできる日本の故郷、和調、数寄屋調、こういうものをきちっともう一遍追求していくことをコンセプトにまいりました。同時にその中で、料理搬送システムでロボットが料理を運ぶということで、いかに客室係のお客に見えない裏の作業の労力をカットして、そして表へ出てお客様とどれだけコミュニケーションを持つか、そういう触れ合いによるサービ

スを販売促進にどれだけ結びつけていくのか、そういうことを追求してまいりました。

それから1部屋1人の客室係です。同時に、カンガルーハウスと申しまして、客室係のお母さんは子どもを1人ないしは2人抱えていらっしゃるの、1階の企業内保育所に、一番多いところでは保母さんが16～17名で、子どもさん60～70名をきちっとお預かりをしておりました。口の悪い人に言わせると「子どもを人質に取ってお母さんをこき使っている」という言い方もありましたが、これはこれで一つの時代だったと思います。

同時に「笑顔で気働き」に表される、よりよいサービスをどれだけ提供していくのかに努めてまいりました。我々が誠心誠意やってきたサービスのかたち、「笑顔で気働き」これがホスピタリティということであったかと思ひます。

同時にクレーム管理です。これはアンケートをどれだけ真剣にチェックしていくのかです。年間2万通のアンケートをちょうだいいたしますから、この縦横、前月と今月、昨年の同時期とどうだということを出して、この一つ一つのマイナス点というものをどれだけ繰り返さないようにしていくのかということで誠心誠意、精力を費やしてまいりました。

最もばかげていて、だいたい失敗するのは皆同じなのです。1つは、やはりお客様の立場より自分の段取り優先のサービス。2つ目は、一言足りないよりも一言多くて言い訳でというお叱り。3つ目は、お客様はこういうことをしてほしいのだということのレベルがなか

なか社員に浸透していかない点です。こういうことをやってはいけないという警鐘を鳴らしながら、パネルディスカッションだとか、失敗例の告白大会みたいなことで「クレームゼロ大会」というものをして、「クレーム白書」を作り、再び繰り返さないようにしております。こういうことを繰り返しながら何とかお客様にお小言をちょうだいしないようにというのが、この20年間の私のやってきたことと申し上げられるのではないかと思うわけです。

（既得権益の見直しを）

皆さん方もそうでしょうが、私ども和倉温泉の宿泊客は、平成3年の167万人がピークでありました。

その後、バブル経済崩壊でどんどんとどまるところを知らずに毎年3～5%落ち、平成12年では118万人まで落ち込みました。平成3年を100としますと70ですから、はっきりいえば10軒あった旅館が7軒しかいないとお客様に言われていると申し上げていいのかもしれませんが。地域の一軒でも犠牲者を出すと、観光地としては芳しくない評価をされるわけですから、何とか皆で協調しながら、春夏の三尺玉打ち上げの花火大会を長岡にお願いしたり、それからモンレーとの提携で「ジャズフェスティバル・イン・能登」とか、「和倉で遊んで、抽選で50名ハワイご招待」とか、そのほかいろいろなイベントを力を合わせてやりました。それで何とかもちこたえたわけですが、20世紀最後の10年というのはまさに我々の業界は暗い暗い10年であったかと思うわけです。

20年前でしたか、かつて私は、七尾市で講演会をやるので「ぜひ、黒柳徹子さんをお願いしてくれ」と言われ、実は横綱輪島の後援会長を私がしておりました関係で、彼を通じて何とか黒柳徹子さんに来てほしいということでようやく来てもらいました。そして、私どもに泊まっていたら、お帰りになるときに黒柳徹子さんははっきりと、「小田さん、私はこの旅館の中での館内マイクの呼び出しというのは本当にいやなんですけど」と言われました。私は、「経営者の意識の幅以上に経営もその他の事柄も行えるはずはない」ということはまちがいのない事実だと思うのです。私は、館内の拡声器で、「ただいまご出発ですからAのお客様は玄関の方へお集まりください」と盛んにあのころは得意になって言っていました。

あのころも結構大きい旅館でしたから、あれがないと絶対にお客が出発時間に集まってくれないと思って

いましたから、まちがいでこれはやらなければならないものだ。でも、そのときに愕然と、「うわー恥ずかしい」と思いました。あのときに私は、経営者として本当にこんなに恥ずかしいことはないなと思いました。それをやめましたけれども、全然支障はありませんでした。

我々は、今まで旅館業としての既得権というもので、これが取り柄だ、これだからやっていけるのだというものが、ドラスティックに構造変革を迫られている事実と直面していると思います。

先程言った1部屋5人、自分はビジネスホテルで1部屋1人だけでも、お客は1部屋に5人入ってくれなければ飯を食っていけないということが本当にいつまでも通用していくのだろうか。でも、5人入れなければ安く売れないというのも事実です。はたして本当に今のカタチでいいのかと考えています。

「朝食は9時までに食べてください」「1泊2食。晩御飯を食べないような人は泊めてあげない」と、バブルのころはよかったです。盛んにそう言って、いばって泊めてやって、中身はともかく、いっぱい並べたお仕着せ料理というものも本当に通用するかどうか疑問をもっております。

我々は、古い旅館の体質、既得権をもういっぺん勇気を持って捨ててみなければならないところへ来ているのかもしれない、自らのDNAというものを変化させて、この難局を乗り切る体質をいっぺん考えてみないと、そのうちよくなるだろうということでは解決しないところへ本当に来てしまったのかという気がするわけです。

（あえの風の考え方）

さて、我々のところではこれに対し何をやっているのかというと、別館の「あえの風」というものを造りました。「加賀屋」がごつてりべたべたサービスですから、これはもう少しスマートにさわやかに、そしてリーズナブル、料金ももう少し安くできないだろうかということでセティングして工事にかかりました。その後バブル崩壊ですから、リーズナブルで安いと思ったセットが、オープンになるとその周辺では一番高い料金になってしまって、これは大変だということでしたが、それはそれでスタートを切りました。団体から個人へ、そして泊食分離へ最後のメインディッシュについては、4品の中から能登のブイヤベースか、いしる鍋か、それとも能登牛のステーキかと、個人さんが選択をするようにしました。それから、サービスも野球型からサッ

カー型へ、皆で攻めるときには裏も表も表へ出て攻める、守るときにはまた全員が守りに入るというかたちのシフトへ、ですから、今までの「おれはフロントだからそんな掃除までしないよ」ということではなくて、全員が客の流れに従って動く複合職務制にしました。それから若い者の意見を入れて、1,000円で好きなゆかたを選べるように、また、マッサージも60分ではなくて15分でもできるようにし、お風呂の横にそういうものをセットし選択してもらうようにしました。

そのほかにコンベクション・ブラストチラーの採用があります。我々にとっては一番頭の痛い調理の皆さんの協力をどう得るのが課題でした。一言でいえば霧吹き電子レンジを調理場に3台、そしてパントリーに小型を各1台で6台そろえました。夢の調理器と言われているものです。このコンベクション・ブラストチラーも板さんに「何とか使ってくれよ」と言ったけれども、最初は「そんなものはだめだ」と言われました。

でも、使ってみたら、「こんなにいいもの、これがないかったら料理はできません」と言うようになりました。暇なときにいろいろな仕込みをしておいて、忙しいときの選択制に対応するときにはそれを当てて出せるということからいくと、インターネットもしかりでありましょうが、そういう裏のいろいろな科学兵器になるようなものが必要な時代ではないかと思います。

同時に、商品企画力と販売チャネルということを見ると、やはり趣味、体験、参加ということがキーワードになる時代がやってきます。旅行形態も団体から個人に変わって、どれだけ個々のパーソナルに対応できるかが大事で、今までは腹いっぱい観光旅館が、胸いっぱいどれだけ体験を提供できるのかという目で、もう一度旅館づくりや観光地づくりをしなければならぬところへ来てしまったのではないかと思います。

（インバウンド客の増加）

それからインバウンドのお話があります。私どもは台湾に限ってですが、今年は台湾の株価が半分になってなかなか送れなかったと東南旅行の社長もこの間来て言い訳をしていらっしゃいましたが、何とか1万人ぎりぎりのところまで昨年ご送客をいただきました。韓国、台湾というと、9,500円ではないかと言われるのですが、我が社の場合はその3倍をお出しただいて、1万人ですから、大変大きい市場になってまいりました。ただ菊の花は色がついていても使えないとか、それから極力温かい料理、そしてにぎやかなの

がお好きですから、カラオケを歌って、最後は客室係が先頭に立って炭鉾節と一緒に輪になって踊って、そして万歳で打ち上げることが多いです。

何がうれしいのか、7～8回のリピーターが来てくださいます。客室係が「みっともない、ゆかたをアベコベに着て。こっちに来て」と陰へ連れていって、もういっぺん帯を締め直してゆかたをちゃんと着せてあげると、「日本人というのはエコノミックアニマルで、もっと高慢ちきなのかと思ったら、地方に行ったらこんなに優しい。日本人は優しいね。このおねえさんの親切が忘れられない」ということがあり、これが6～7回につながってくるわけです。ですから、外国の方といえども、結局そういうホスピタリティ、人との触れ合い、それがうれしかったというのがどうも我々がやってみた結論であります。

（経費削減とは）

今の時代、なかなか売上が上がりませんから、どれだけ出ていくお金をカットするのかということについても、今、我々としてもいろいろ努力をしています。

例えばエレベータのメンテナンス、60台集めてくれれば今までの我が社の4,500万円を3分の1にするという条件で、我が社は37台ありましたから、近くの旅館と提携して60台にしました。そうしたところ、2人がきちっと常駐して、何かあれば必ずメンテナンスしてくれるということで、4,500万円出していたものが1,500万円になりました。3,000万円のカットです。ですから、5%安くしろということの値下げの仕組みではどうもだめで、保険料あたりもやはり損保で2,200万円だったものが700万円ですから、3分の1です。これもどれだけいろいろな情報を集めながら、「世間の常識と旅館の常識があまりにも外れすぎではないだろうか」と見直した結果です。私自身もいろいろなことをやってみながら反省をしているところです。

原価管理委員会、購買委員会というものを作って、若い社員がどれだけ自分のこととして本当に取り組んでくれるのか、こういうムードにし、やる気を出させていくことも必要です。今まで人件費を払っていたけれどもそれにふさわしい働きをしていなかった社員に、もう一度目を覚まさせて、本当に戦力になるように一人一人を育てていくにはどうしたらよいのか、これもやはり一つ大きなこれからの取り組みになるのではないかと思います。以上で私の話を終わらせていただきたいと思います。

都市づくりへの地域新エネルギーの活用について

ほくとう総研

1. 新エネルギー利用の概要

新エネルギーの定義と分類

「新エネルギー利用等の促進に関する特別措置法」では、新エネルギーを「技術的に実用化段階に達しつつあるが経済性の面での制約から普及が十分でないもので、石油代替エネルギーの導入を図るために特に必要なもの」と定義しており、実用化段階に達した水力発電や地熱発電、研究開発段階にある波力発電や海洋温度差発電は、自然エネルギーであっても新エネルギーには指定されていない。一般的には、エネルギー源の性質により、以下の3つの形態に分類することができる。

- 1) 自然エネルギー（再生可能エネルギー）
 - ・太陽（太陽熱、太陽光）
 - ・風力（風力発電）
 - ・水温度差（海水、河川水など）
 - ・海洋、・地熱、・中小水力、・雪冷熱など
- 2) リサイクルエネルギー
 - ・廃棄物（廃棄物発電、焼却熱利用、RDF）
 - ・バイオマス（農林業廃棄物、下水汚泥など）
 - ・排熱利用（発電所排熱、工場・都市型排熱など）
 - ・下水熱
- 3) 従来型エネルギーの新利用形態
 - ・コージェネレーション
 - ・燃料電池
 - ・クリーンエネルギー自動車

新エネルギーの特性

- 1) 供給面の特性
 - ・環境面で優れているものが多い。
 - ・自然条件により大きく影響される。
 - ・規模が小さく、低密度で、低温度のものが多い。
 - ・再生利用・循環利用の可能なものが多い。
 - ・エネルギー源として分散型である。
- 2) 利用面の特性
 - ・地域特性に関わりが大きく、地域振興につながる場合がある。
 - ・自立型エネルギー源として、災害時のエネルギーとしても利用可能である。
 - ・電力・ガスなどのピークカット効果がある。

・新エネルギー賦存位置と需要位置が一致しない場合が多い。

・分散型エネルギー源であるため、遠隔地や離島での利用が可能である。

一方では、現在新エネルギーの利用に関して以下のような課題が残されている。

- 1) コスト面：機器コスト、利用基盤整備費等
- 2) 技術面：安定性、耐久性、小型化、効率向上等
- 3) 制度面：施設立地規制、河川水取水規制等
北海道・東北地方の特性

北海道・東北地方全般を新エネルギー利用の観点から見ると以下のような特性をもっている。このため、新エネルギー利用にあたっては、この地域特性に適合した活用方法が要請される。

- 1) 自然的条件：
 - ・積雪量が多く寒冷
 - ・日射量はやや少ない
 - ・風力の強い地域が多い
 - ・地熱の賦存する地域が多い
- 2) 産業的条件：
 - ・他の地方より第一次産業の比重が高い
- 3) 社会的条件：
 - ・エネルギー消費密度の低い地域が多い
 - ・施設密度の低い地域が多い

2. 新エネルギー活用の今後の見通し

国際的状況

環境問題や資源問題が、個々の国の問題ではなく国際的取組みが必要となるに伴い、つぎのような国際条約等が締結されている。

1994年：「気候変動に関する国際連合枠組条約」

1995年：第1回締約国会議（COP1）、1996年：COP2

1997年：第3回締約国会議（COP3：京都議定書）

1998年：COP4、1999年：COP5

また、欧米の新エネルギー導入先進国では、10%を越える新エネルギー利用率を目標としている国が多い。

国の施策

わが国の新エネルギー導入に関する施策は、「石

油代替エネルギーの開発及び導入の促進に関する法律（代エネ法）、「長期エネルギー需給見通し」及び「新エネルギー利用等の促進に関する特別措置法（新エネ法）」が軸となって進められているが、現在「新エネルギー導入促進法（仮称）」が検討されている。

地方自治体の動向

平成7年より開始されている「地域新エネルギービジョン策定等事業」を実施している自治体は、平成12年度までに計293に及んでおり、北海道で23、東北地方で61の自治体を実施している。

民間の動向

民間においても取組み等が進んでおり、その内容は1)自らの事業活動における導入、2)新しい事業分野としての取組み、に分けられる。

市民の動向

市民の新エネルギー導入に関する取組みは、1)住宅などにおいて自ら新エネルギーを導入する、2)NPOなどの市民組織が新エネルギー導入を促進する活動を行う、にみられる。

3. 新エネルギー活用の先進事例

海外の先進事例

ヨーロッパでは新エネルギー導入を国策として積極的に進めている導入先進国が多い。特にドイツ、デンマーク、スウェーデンなどにおいては、風力発

電やバイオマス利用が進んでおり、国内での普及を進めているだけではなく、機器や技術が主要な輸出産業の一つにまで育っている。

国内の主な事例

1) 山形県立川町

町の施策として、風力発電を先行して導入し、まちおこしに活用している。

2) 京都府八木町

「エコタウン・やぎ」を掲げ、バイオガス、太陽光発電、太陽熱利用、風力発電を町の施設に整備している。

3) 北海道苫前町

町、商社、第三セクターが大規模な52基の風力発電施設を各々設置し、合計容量52,800kWとなっている。

4. 北海道・東北の地域特性からみた新エネ活用方策

北海道・東北地方にほぼ共通する地域特性を配慮し、新エネルギー利用の主な目標を「都市づくりに貢献すること」、「地域振興に貢献すること」にくと、新エネルギー活用方策として下表のような内容が考えられる。

これに、各自治体独自の地域特性や都市づくりの方向などを加味した新エネルギー活用方策の検討が望まれる。

新エネルギーの現状		新エネルギーの活用方策	
小規模、低密度、季節的・時間的変動大 コスト面の課題		・	・複合的な新エネルギー利用システムによる安定化・大規模化・効率化
		・	・地域の産業・技術・人・NPOの活用

北海道・東北地方の地域特性		新エネルギーの活用方策	
1) 自然的条件	積雪量が多く寒冷	・	・雪氷エネルギーの活用
	日射量はやや少ない	・	・融雪エネルギー源としての活用
	風力の強い地域が多い	・	・暖房用エネルギーへの活用
	地熱の賦存する地域が多い	・	・断熱等の十分な省エネルギー対策
2) 産業的条件	第一次産業の比重が高い地方に属する	・	・他の新エネルギーとの複合的利用
		・	・パッシブソーラーシステムの活用
		・	・風力発電の活用
		・	・賦存地域における活用
3) 社会的条件	エネルギー消費密度の低い地方に属する 施設密度が低い	・	・融雪エネルギーとしての活用
		・	・農業・水産業・林業からの廃棄物を活用したバイオマスの利用
		・	・新エネルギーの活用分野としての第一次産業
		・	・エネルギー需給の位置関係への配慮
		・	・多方面な用途への利用
		・	・広大な土地の新エネルギー基地としての活用

南九州・沖縄観光施設等視察研修会

全日本政策投資銀行 釧路事務所 長山 道憲

北海道東北地域経済総合研究所（ほくとう総研）と日本政策投資銀行北海道支店（政策銀行）は、昨年11月29日～12月3日の5日間で北海道内の政策銀行取引先企業を中心に観光施設等視察研修会を開催しました。

この企画は、政策銀行北海道支店の取引先会である「あかしあ会」会員企業の皆様から、北海道と同様に観光振興に取り組んでいる地域の先進事例を視察したいとの要望を政策銀行が頂戴したことを受け、政策銀行とほくとう総研が事務局となり、視察先と調整等を進めて開催に至りました。

視察先は、「ブセナリゾート（沖縄県名護市：11月29・30日）」、「バレルパレー（鹿児島県始良郡溝辺町：12月1日）」、「JR西鹿児島駅（12月1日）」、「屋久島（12月2日）」の4地域・施設で、参加者による意見交換会においては、沖縄振興開発金融公庫理事の松田浩二氏から「最近の沖縄の観光状況」と題してご講話を拝聴しました。

約40名が参加した今回の視察会で、今後の北海道の観光振興についてのヒントとなるものを得るお手伝いが出来たのではないかと思います。

ここでは、それぞれの施設概要等をご報告いたします。

（1）ブセナリゾート

ブセナリゾートは、沖縄県が策定した「ブセナ沖地域海浜リゾートマスタープラン」に基づき開発が進められている事業で、主な施設は、リゾートホテル「ザ・ブセナテラスビーチリゾート」、2000年サミット会場となった「万国津梁館」、海中見学ができる遊覧船「グラスポート」、「海中展望塔」等がある。

ザ・ブセナテラスビーチリゾート

ブセナリゾートの中核施設であるリゾートホテルで、ビーチ、プール、スポーツ・フィットネス、ゴルフ、コテージ等が整備されている。

万国津梁館

2000年九州・沖縄サミットのメイン会場となった万国津梁館は、サミット終了後、一般への供用が開

始され、各種会議等が開催されています。

「万国津梁」とは、「世界の架け橋」を意味しており、建物や内装、調度品に至るまで沖縄県や九州、アジア各国やヨーロッパの製品が利用されており、文字どおり世界の架け橋となるような施設です。



万国津梁館会議棟前

グラスポート・海中展望塔

サンゴ礁やボート、展望塔に集まる色とりどりの熱帯魚を見ることが出来ます。しかしながら、サンゴの白化現象も見られ、環境問題についても考えさせられます。

（財）沖縄観光コンベンションビューロー

観光市場における国際競争に対応し、市場競争力をつけるために、観光団体を統合し、コンベンションとの連携を図るために発足した財団法人です。

各種キャンペーン等の誘客宣伝、各観光協会と連携した受入対策、情報提供、マリンインストラクターやボランティアガイド等の人材育成、イベント推進、国際会議やプロ野球キャンプ誘致等のコンベンション振興、先進事例等の調査研究事業等を機動的に実施しています。

今回訪問したブセナリゾートのグラスポート・海中展望塔、万国津梁館も運営しています。

その事業や組織運営等は非常に参考になるものと思います。

(2) バレルバレー プラハ&GEN

焼酎製造の錦灘酒造(株)とビール製造の霧島高原ビール(株)の工場と飲食物販等諸施設であるバレルバレープラハ&GENは、チェコの首都プラハの街角を再現した施設で、食事やショッピング、ビール・焼酎工場の見学もできます。また、バレルバレープラハは、チェコ政府観光局日本代表部でもあり、チェコの観光振興を目的に、国内各地の観光関係者と協力して各種調査を実施し、日本全国へチェコの観光情報の提供も行っています。

(3) JR西鹿児島駅

鹿児島市の陸の玄関口であるJR西鹿児島駅は、九州新幹線鹿児島ルート開通へ向け、新幹線ホームを建設中です。また、新幹線開業を目標に、西鹿児島駅前広場整備事業も進められています。

九州新幹線鹿児島ルート

博多 - 西鹿児島を結ぶ新幹線で、西鹿児島駅では



JR西鹿児島駅

現在、高架方式の新幹線ホームを整備中です。全線フル規格で開業すると博多 - 西鹿児島間は1時間4分で結ばれ、現在よりも2時間30分程度短縮されることになります。

ビジネスや観光等での時間短縮効果が期待されています。



新幹線ホーム建設現場から駅前広場方面

西鹿児島駅前広場整備事業

九州新幹線の開業を控え、鹿児島市の陸の玄関口であると同時に重要な交通拠点でもある西鹿児島駅前広場を整備することにより、各種交通機関その後の連絡をスムーズにするとともに「潤いと活気に満ちた南の拠点都市・鹿児島」の玄関にふさわしい、賑わいとゆとりのある快適な都市空間を創り出そうという事業です。



新幹線ホーム建設現場

計画では、駅周辺に点在するバスターミナルを集約し、市電軌道の一部を広場内に引き込むなど、各種交通機関の連絡をよりスムーズにするほか、計画中の駅ビルや周辺ビルと駅舎を結ぶ地下道も設けられることとなっています。

また、この事業は、平成11年5月に策定された鹿児島市中心市街地活性化基本計画において、活性化事業として指定されています。

(4) 屋久島

屋久島へは、鹿児島市からジェットホイルで南へ120km、種子島経由で約2時間半の旅です。屋久島は、中央部に九州最高峰1,935mの宮之浦岳をはじめ峻険な峰々が並び、屋久杉の名で知られる樹齢千年を越える杉の巨木の原生林はあまりにも有名です。

また、屋久島は海岸部の亜熱帯から、山頂部の冷温帯（札幌の気候に相当）までの、いわば日本列島を縦断する「植物垂直分布」を持つことで知られており、これは学術的にも貴重で、世界自然遺産として平成5年、我国最初の指定を受けています。



雨に煙る屋久島の森

トロッコ試乗

屋久島電工岸顧問の御好意により、同社が島のダム及び発電所等の保守、管理のために使っているトロッコに特別に乗せて頂き、海岸部から急峻な島の溪谷沿いに、亜熱帯のシダの林を抜け、屋久杉のそびえる中腹まで試乗しました。

途中では、白い尾に特徴のあるヤクジカやヤクザルの出迎えもあり、また、軌道の透き間から谷底も見え、スリルに富んだ思い出に残る貴重な体験をすることができました。

紀元杉と屋久杉ランド

中腹は、別名、雨の島の名のとおり、小雨に煙る原生林が広がっており、まずは、手軽に見られる屋久杉としては、最大、最長寿の紀元杉（樹齢約3千年）を視察。その杉の巨木は、幹の太さ、年月を経たその姿からして我々に、不思議な感動を与えずにはおかないものでした。

次に、樹齢数千年の屋久杉を含む原生林を容易に観賞できる「ヤクスギランド（屋久島自然休養林）」を森林浴を兼ねて探索。世界に類のない屋久杉の原生林は、太古の静けさを保っており、巨樹と緑の苔の織りなす森の姿は、生命の素晴らしさ、そして自然の豊かさを教えてくれるものでした。

自然との共生

現在、屋久島では、世界自然遺産に登録されたこともあり、屋久杉の保護を始め貴重な自然を生かし、自然と人間とが共生する島を目指しており、さらに、化石燃料の追放、廃棄物の再利用などによる循環型のエコ社会を実現するための実験も行われています。

こうした取組みのなか、観光客も着実に増えていくとのことで、その観光の特徴は、屋久島の自然を体験的に学ぶ、“エコツアー”にあるとのことでした。

また、6～7年前までは、過疎に喘いでいましたが、こうした取組みのなか、最近では人口が増え始め、明らかに島は活気を取り戻したとのことで、この屋久島の現状は、今後の地域づくりや観光のあり方について考えさせられる、また、大いに参考になるものでした。



屋久島・紀元杉

（前 日本政策投資銀行 釧路事務所 長山 道憲）

新渡戸稲造～北のパイオニア（後編）

前ほくとう総研企画部長 木呂子 真彦

進歩と貧困

留学を決意させる契機となったのはヘンリー・ジョージの著書『進歩と貧困』であった。ドイツのハレ大学に提出した博士論文『日本土地制度論』の中で、『進歩と貧困』の直接の言及はないが、同著に引用されているベルギーの法学者、経済学者エミール・ド・ラブレのヨーロッパにおける原始社会での土地の共有財産制、限嗣相続制の論考について言及している。新渡戸稲造は、アメリカからドイツに渡った直後、わざわざこの老教授宅を訪問、一週間程教授宅に滞在し直接本人からヨーロッパの土地制度の歴史的変遷に関する講義を受けた。

そこで現在でも名著とされる『武士道』が生まれる契機となった「キリスト教がない日本では道德教育はどのように行われているのか」という質問を受けることになる。留学前からの土地制度に関する問題意識の中では、土地共有制よりは、ヨーロッパにおける限嗣相続制に深い関心があった。これは、『日本土地制度論』の中で、日本の土地制度の問題として、ヨーロッパの限嗣相続制を模した1886年（明治19年）に公布された「華族世襲財産制度」を批判している。1869年（明治2年）に自ら版籍奉還した旧大名である華族に対して、旧時代と同様に大規模な土地私有の特典を認めることは時代に逆行しており、ヨーロッパで既に消滅しつつあった「限嗣相続」を制度化した政府の施策は当時として最も反動的な改革の一つであると異を唱えざるを得なかった。彼は、華族は農業を好まず、限嗣相続の唯一の帰結は土地の賃貸と不在地主となるであろうと予言した。明治23年から始まった北海道雨竜郡における「華族組合農場」の結末は、まさにその通りの結果となった。

農政学と武士道

新渡戸稲造は、札幌農学校教授就任後、佐藤昌介校長を補佐して校内職務を数多く兼務し、道庁技師も兼任、さらにはメリー夫人に託された遺産をもとに設立した遠友夜学校の校長を務めるなど多忙を極めていた。結果的に神経衰弱（鬱）の病により、札

幌農学校教授を辞任し、療養のため北海道を離れざるを得なくなってしまった。転地療養先の伊香保でようやく体力回復の兆しがあり、同地で札幌農学校教授時代に自らの農学総論の講義材料として集めていた資料をもとに農学関連の論文を執筆し、1898年（明治31年）に『農業本論』として出版した。『農業本論』は、著者自ら農政学の啓蒙書として位置づけており、同時に姉妹編というべき『農業発達史』の論文をまとめて、この論文により東京帝国大学より農学博士号を授与された。『農業本論』はその後加筆され、1907年（明治40年）に増補版が再度出版されることになる。この中で、特筆されるのは、農学を当時ようやく学術的に脚光を浴びてきたエコロジー（生態学）を応用する学問として位置づけていること、更に「農業と人口」の章では、イギリス、ドイツ等の学者により研究され始められたRuriology（＝Ruris 田舎 Logos 学問）を紹介するとともに、日本でも農村を研究対象とする地方学（ぢかたがく）研究が急務であると提唱していることである。「地方学」の「地方」とは、江戸時代に田舎（農村）を意味する言葉であり、「郷土」という言葉をつかわなかったのは当時はまだ学術的用語として定着していなかったからと後に述べている。

このように、彼が地方学を提唱した背景には、明治維新の国是一新により、古くから受け継がれていた生活習慣、伝統文化が早々に失われ、新たに市町村制の地方自治制が敷かれたことで、自然村落を人為的に分合し、従来築かれていた田舎社会が全て取り壊されかねない当時の情勢があった。

これらの農学関係の書を書き終え、メリー夫人の熱心な勧めもあり、カルフォルニアの温暖の地で転地療養を続けるため渡米することとなった。療養先となったモンレーで、かつてドイツ留学中にベルギーのド・ラブレ教授を訪問した際に発せられた教授の問いと常日頃メリー夫人からの異文化の国日本に対する率直な疑問に答えるべく、英文で1冊の本にまとめたものが『武士道』であり、彼が常に「日本とは何か」、「日本人とは何か」を思索した成果でもあった。この本により、新渡戸稲造は日本文

化の紹介者として一躍彼の名を国際的に高めることになった。

台湾総督府から日米交換教授

アメリカ滞在で健康を次第に回復する中で、日本から札幌農学校への教授復帰の勧誘があったのに加え、曾根農商務大臣及び台湾総督府民政局長官の後藤新平からの熱心な台湾総督府への招聘の話があり、当初は札幌農学校復帰を考えていたのを翻し、結局後藤長官の熱意に促され台湾総督府囑託として台湾の糖業政策の立案にあたることになった。

1年間の欧州の精糖事業を視察後、1901年（明治34年）に台湾に関する「糖業改良意見書」を提出した。その後1903年（明治36年）には台湾総督府囑託を兼務しながら京都帝国大学法科大学教授に就任、新設の「植民政策講座」を担当した。

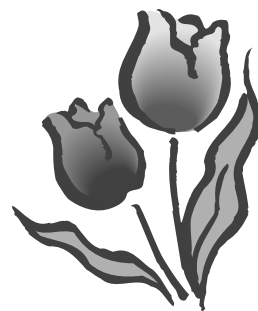
さらに1906年（明治39年）には、牧野文部大臣の要請により第一高等学校校長に就任、東京帝国大学農科大学教授を兼任した。東京帝国大学法科大学に植民政策講座が開設後はその教授を兼任することとなった。1911年（明治44年）には、日露戦争後の日米関係改善と相互理解を進める目的で日米交換教授制度が創設され、日本政府の推薦で最初の交換教授として、国際的に知名度の高い新渡戸稲造が選ばれ、アメリカの各大学で1年間日本について講演活動し、その講演録を『日本国民』として出版している。

地方学 柳田国男との出会い

柳田国男は、新渡戸稲造が『農業総論』を出した頃は東京帝国大学法科大学に在学中で文学への道を模索しながらも、農政学を志そうとしていた。1900年（明治33年）には、少年時代の故郷での飢饉体験から「飢饉を絶滅しなければならない」という使命感に燃え、農商務省に入省した。農務局農政課では農会や産業組合の普及・指導のため、地方農村を視察・講演する日々を過ごすとともに、大学院での農政の研究を続け、東京専門学校（現早稲田大学）など私立大学で農政学の講義も行うなど、当時の社会政策学派の影響を受けて、適切な分配政策による社会正義の実現を構想する少壮の農政官僚であった。1902年（明治35年）には法務局参事官となり農商務省を離れたが、全国農事会の囑託幹事、大日本産業組合理事参事に就任、自らが理想とする農政実現の

ため講演活動等を通じ奮闘努力していた。1906年（明治39年）には内務省の「地方改良運動」を支える報徳社の評議員にもなり、翌年2月の報徳社例会では、新渡戸稲造の農業本論の中で提唱した「地方（ぢかた）の研究」の講演を聴き、自然村の科学的研究の意義とその緊急性を強く訴えた新渡戸の言葉は、「農村の歴史と特殊性」を生かした農政を志向し考えていた柳田に強い印象を残すことになった。柳田国男は、この頃から自宅に地理学や民俗学、農政学に関心ある人々を集め、「郷土研究会」を主催するようになっていた。1908年（明治41年）九州への講演旅行の途上立ち寄った宮崎県椎葉村で狩猟の慣習が残ることに驚き、そこで採集した話を翌年『後狩詞記』として出版、そして作家水野葉州から岩手県遠野出身の佐々木喜善を紹介され、佐々木が語る遠野に伝わる話をまとめ1910年（明治43年）に『遠野物語』として出版するなど、民俗学へ傾倒を強めていく。同年12月、柳田国男の郷土研究会に熱心に参加していた小田内通敏が、新渡戸稲造の地方学に感銘を受け、新渡戸に師事していたことを縁に新渡戸と柳田と相談し、新たに柳田国男を幹事に新渡戸邸を会場に、地方学の研究会として「郷土会」が発足した。郷土会は、新渡戸稲造の人格もあって、この時代にあって人文地理学、民俗学、農政学、農業経済、植物学を専門とする研究者、農政官僚が参加し、異なる個性が自由に討論できる雰囲気をもつユニークな文化サロンとして機能することができた。この会は、ほぼ9年間続き、1919年（大正8年）に新渡戸稲造が渡欧して、国際連盟事務局次長に就任したこと、さらに同年暮柳田国男が貴族院書記官長を辞任し官界を去り、朝日新聞の客員となったことから自然消滅する形となった。

（了）



はまなす活性化推進機構

岩見沢市産業経済部商工観光課 主幹 ^{ばん}坂 ^{ない}内 伸 一



○平成12年1月、岩見沢市に特定非営利活動法人はまなす活性化推進機構が設立された。活動目的は起業の支援を通じたまちづくりである。世は第3次ベンチャー支援ブームといわれて久しいが、これは地域の行政や民間が参画してベンチャー支援を行っていくというユニークなものである。

○このNPOの設立のそもそものきっかけは、平成10年5月、市独自の起業支援を検討するよう指示を受けたことである。早速市役所の財務や商工担当者、企業誘致担当者等がメンバーとなり、ベンチャー支援のあり方について検討を重ねていった。

○折りしも平成10年12月特定非営利活動促進法が施行されたが、岩見沢でベンチャー支援をもっとも効果的に進めていくには、NPO法人がベストとの結論に達した。

○当法人の会員構成は、商工会議所、空知信用金庫、IT企業、市などである。これら会員からの会費や寄付金、設立時に市から受けた補助金等を金融支援の原資や経費にあてている。

○さて、私たちが他の自治体などのベンチャー支援制度を研究していくうち、それらにはいくつかの共通する問題点があることに気付いた。一つには、どの自治体においても行政の枠の中での取り組みにとどまっており、結果的に情報収集力や専門知識に基づいた情報提供力等の面で必ずしも十分に機能していなかったこと。また、一般的にベンチャー支援には通常の中小企業の支援よりも大きなリスクが伴うが、これを回避することに重点をおくあまり条件面のハードルが高くなってしまい、支援制度があまり使いやすいものとはなっていなかったこと等である。

○こうして検討を進めていく中で、行政だけで取組んでも限界があるだろうこと、また、支援する側がリスクをとらなければ思い切った支援策はとりにくいだろうとの結論に至った。またベンチャー支援においては「スピード」が不可欠であるとの認識があった。こうしたことを踏まえて、一個の独立した法人格を持つ特定非営利活動法人を選択するに至った。

○はまなす活性化推進機構の主な活動内容は、出資や助成などの金融支援、様々な情報提供やアドバイス等のソフト面の支援、そして研究や啓発啓蒙事業である。金融支援を行うにあたっては、業暦や年齢などの形式条件を極力少なくし、事業計画と人物を重視することになっている。

○当法人では、これまで2社に対し計約5百万円の金融支援（出資）を行った。そのうちの1社は、昨年4月に当市で設立された、ハーブの揮発成分を用いた健康香料を製造するベンチャー企業だが、経営者はもともと東京で同じ事業を行っていた。道庁の紹介がきっかけとなり、当市で事業展開するに至ったが、いよいよこの春から当市での生産が開始され、新規雇用も発生するに至った。昨秋にはご家族ともども当市に転入されたが、住宅や事務所、工場に関する情報の提供や地元就職情報誌の紹介、ハーブの試験栽培など様々な面での支援を行ってきている。この他これまで市内外数社から金融支援要請や相談等があり、事業計画策定等も含めたアドバイス等を行っている。

○一般的に、多くのNPOには法人化以前に地道な活動の蓄積があるが、当法人の場合、法人化とともに活動が開始された。しかし設立前に事業コンセプト等についてかなりの時間を費やして議論を重ねたおかげでこの1年間方向性を踏み外すことがなく、またそれなりの成果をあげることができたのだと思う。一方で、もちろん今後の課題もある。まずNPOとしての活動体制を確立させること。そして何よりも、第二、第三の支援対象を発掘することである。そのために、常にアンテナを高く掲げて、ネットワークと情報を求めて積極的に外に出ることをこれからも実践していきたい。活動開始後1年足らずであり実績は少ないが、この地域におけるNPO法人による起業支援という取組みには大きな可能性があるかと確信している。

—— 事務局から ——

平成13年度事業計画・予算について

平成13年3月16日に開催された理事会・評議員会で「平成13年度事業計画・収支予算」が承認されましたので、お知らせします。

(1) 平成13年度事業方針

平成13年度は、ナレッジ・バンク機能の強化を目指す日本政策投資銀行との連携はもとより、日本経済研究所等の調査研究機関や学識経験者、国や地方自治体などとの幅広いネットワークの構築と連携により、積極的な事業活動を実施する。

特に、長期的観点から、ほくとう地域の抱える課題を抽出し、時代環境に適應できる地域づくりのための方策を、地域と共に考え、提言していく。

(2) 平成13年度事業活動

調査研究事業（自主研究）

持続的発展が可能な地域社会の構築方策、地域連携や広域交流の推進、低成長下での地域振興方策など、地域が直面している様々な課題の解決に資する調査研究を、ほくとう地域の公立大学との連携にも努めながら実施する。

情報提供事業

日本政策投資銀行、日本経済研究所と連携して、ほくとう地域において、地域の要望や調査研究の成果等に基づく講演会、研究会等を開催し、積極的に地域への情報発信を行う。

また、NETT等の出版物やホームページを活用し、レベルの高い情報提供事業を行う。

受託調査事業

ほくとう地域の開発課題に係わる調査研究、国や地方自治体の地域政策に係わる調査研究、地域開発プロジェクトの起業化に係わる調査研究、コンサルティング等を引き続き受託する。

(3) 13年度収支予算

(単位：千円)

科 目		13年度予算	(参考) 12年度予算
収 入	基 本 財 産 運 用 収 入	9,000	12,000
	事 業 収 入	71,000	91,000
	情報提供事業収入	1,000	1,000
	受託事業収入	70,000	90,000
	基 本 財 産 受 入 収 入	-	-
	雑 収 入	0	10
	収 入 合 計	80,000	103,010
支 出	事 業 費	52,000	66,800
	調査研究事業費	2,000	3,000
	情報提供事業費	4,500	6,800
	受託事業費	45,500	57,000
	管 理 費	32,000	29,210
	人 事 費	8,000	7,750
	業務費	24,000	21,460
	固 定 資 産 取 得 支 出	-	17,500
	基 本 財 産 繰 入 支 出	-	-
	予 備 費	500	500
	支 出 合 計	84,500	114,010
当 期	収 支 差 額	▲ 4,500	▲ 11,000

(注) 平成12年10月、当財団事務所を移転しています。

HOKUTOU DIARY

ほくとう総研のおもな出来事、活動内容についてご紹介します。

平成13年1月～平成13年3月

- 平成13年 2月2日 東北地域ホテル・旅館セミナーの開催（宮城県仙台市）
（講演・パネルディスカッションほか）
講師 牛尾陽子（株）藤崎快適生活研究所取締役
「小売業に学ぶホテル・旅館のマーケティング」
講師 小田禎彦（株）加賀屋代表取締役会長
「21世紀のホテル・旅館経営～加賀屋の試み～」
～日本政策投資銀行、（財）日本経済研究所との共催～
- 2月16日 PFIスクールの開催（宮城県仙台市）
～ブライスウォーターハウスクーパース、（財）日本経済研究所との共催～
- 3月16日 第22回理事会、第23回評議員会の開催（東京）
- 5月下旬 第23回理事会、第24回評議員会の開催（予定）

人事異動

- 3月31日付 退任 調査企画部 加納 誠
- 4月1日付 総務部（主任研究員） 土田 冷慈
総務部 野平 智絵
調査企画部（主任研究員） 鈴木 真人

本誌へのご意見、ご要望、ご寄稿をお待ちしております。
本誌に関するお問い合わせ、ご意見ご要望がございましたら、
下記までお気軽にお寄せ下さい。
また、ご寄稿も歓迎いたします。内容は地域経済社会に関する
テーマであれば、何でも結構です。詳細につきましてはお問い合わせ
下さい（採用の場合、当財団の規定に基づき薄謝進呈）。

〒102-0073 東京都千代田区九段北1-3-5 九段ISビル
ほくとう総研総務部 NETT編集部
TEL . 03-3512-3231(代) FAX . 03-3512-3233

編集後記

本号は「地域と行政」と題して、行政、公益、地域住民、市民、NPOなどがキーワードとなっている内容を多く掲載しています。本年4月、我が国初の公益学の専門大学として、東北公益文科大学が山形県酒田市に開学しました。地域、人間等を尊重する視点に立った公益学は、新しい社会システムのなかで重要な役割を担う分野と考えられ、東北公益大の新しい時代への貢献が期待されます。

新年度がスタートしました。ほくとう総研は4月17日の設立記念日から事業開始10周年目に入ります。

今後も皆さまのご支援を宜しくお願いいたします。

財団法人 北海道東北地域経済総合研究所機関誌

NETT

No.33 2001.4

編集・発行人 青木 眞

発行

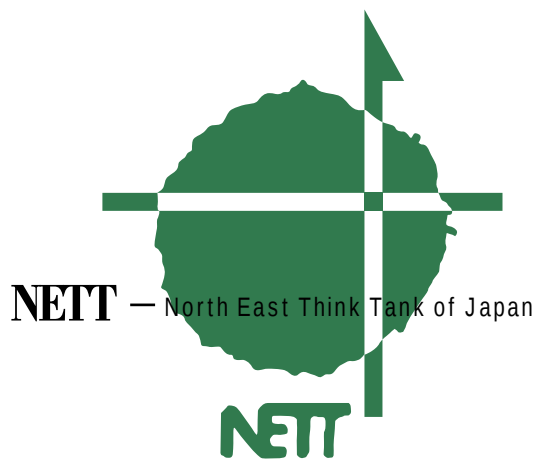
（財）北海道東北地域経済総合研究所

〒102-0073 東京都千代田区九段北1-3-5 九段ISビル

TEL.03-3512-3231 FAX.03-3512-3233

Home Page <http://www.nett.or.jp/>

禁無断転載



財団法人 北海道東北地域経済総合研究所

〒102-0073 東京都千代田区九段北1丁目3番5号(九段ISビル4F)
TEL.03-3512-3231(代) FAX.03-3512-3233