

North East Think Tank of Japan

NETT



No. **92**
2016
Spring

稼ぐ力、続ける力

■ 羅針盤

稼ぐ力を持続する企業組織

早稲田大学商学大学院
教授 大月 博司

■ 特集対談

自分なりに 精いっぱい時代の流れを進む

ゲスト 株式会社 ^{ひらいつみ} 飛良泉本舗
代表取締役社長 斎藤 雅人氏



函館アリーナ

(北海道函館市)

ほくとう総研



早稲田大学商学大学院

教授 大月博司



近年、グローバル化とICT化が進展する中で産業構造が変化し、成長企業や一流企業と称される顔ぶれが20年前とは様変わりしつつある。これは、環境決定論的な見方からすると、環境が変化したからといえるが、主体論的に見れば、市場の拡大や情報格差の縮小などかつてあり得なかった状況の出現を稼ぐチャンスと捉えて成功した企業がある一方、そのチャンスを生かせなかった企業が衰退した結果といえる。

一般的に、ある時点で稼ぐ力（競争力）がある企業といえども、その持続は容易でない。強力なライバルの登場あるいは破壊的イノベーションの発現など、企業をとりまく環境が絶えず変化し、それに対応できなければ、すぐにその力が劣化してしまうからである。企業にとって、稼ぐ力を持続させるには、既存事業の活用（深掘り）とともに新規事業の開発（探索）が必要であるのはいうまでもない。そして、これら事業活動のバランスを実現させることが企業の重要な課題とされる。だが問題は、両者の適切なバランスとはどのような内容なのか、いかにしたらそれを確保できるのか、ということが不明な点である。

環境変化を踏まえれば、事業の活用と開発のバランス問題は一義的でなく、状況依存的なものといえる。既存事業の活用に余地があればあるほどそこに注力し、そうでなければ新規事業の開発に打ち込まざるを得ない、というのが筋だからである。したがって、企業が稼ぐ力を持続させるには、環境変化に応じて既存事業の稼ぐ力を深掘りするとともに新規事業を探索できるよう、組織の変革を漸進的に行うことが必要である。しかもこの漸進的な変革は、事業を構成する要素の見直しであり、一要素の変化が全体の変化につながるというシステム思考で行わなければならない。

しかし組織変革は、その遂行プロセスにおいて障害／促進要因が顕在化するため、単純でない。変革を実現するには、プロセスの観点から次の三項目を実施することが必須である。つまり「過去との決別」、「将来の組織像」、「ネットワーク作り」である。過去との決別は、そうしないと変化を嫌う抵抗勢力が変革の足かせとなるからである。将来の組織像は、組織のあるべき姿について、ベンチ・マーキング、実験などの試行錯誤によって明確にするものであり、変革に関わる人々のアイデアを生み出す機会を提供する。ネットワーク作りは、新たなアイデアの創出や人材の有効活用につながり、問題の解決策をもたらすものである。以上の点を踏まえ、変革を実現しようとするリーダーは、「変革の必要性」を認識し、「変革の方向性」を決定し、「変革の実施」をマネジメントすることが求められる。問題状況が認識され、組織変革の方向性が定まってはじめて、変革を実現するマネジメントが功を奏するのである。また、企業の成員が事業活動に集中できるようになればなるほど、たとえそれが失敗したとしても、やりがい感から組織の活力は衰えない。そのため、限られた時間・能力の中で集中した仕事ができる企業体制の構築が持続的競争力（稼ぐ力）確保に欠かせないのである。

もちろん、稼ぐ力を引き出し・持続させるのは企業内の人間だけで実現できるものではない。ステイクホルダー・エンゲージメントの観点からいえば、各ステイクホルダーから変革内容の支持を得るため、変革へのコミットメントを引き出す必要がある。それゆえ、日本企業が稼ぐ力を持続させるために最も留意すべき点は、自社の事業状況と変革内容が組織成員（ステイクホルダーを含む）に浸透しているかどうかである。企業組織の変革がいくら素晴らしくても、組織を動かす成員にその意図が浸透して共感を得たものにならなくては、その能力は十分に発揮されない。年功制や終身雇用制が崩れつつある今日、組織成員の変革に対する一体感、共感企業が稼ぐ力を確保するための重要な要因といえよう。

特集 稼ぐ力、続ける力

羅針盤

- ・稼ぐ力を持続する企業組織

早稲田大学商学学術院 教授 大月 博司 1

特集対談

- ・自分なりに精いっぱい時代の流れを進む

ゲスト 株式会社飛良泉本舗 代表取締役社長 斎藤 雅人氏 4
聞き手 ほくとう総研 理事長 桑原 照雄

特集寄稿

- ・日本家電産業の国際競争力回復に向けて

札幌大学経営・会計学系 教授 汪 志平 10

- ・老舗の経営学

小樽商科大学商学部 准教授 加藤 敬太 14

- ・競争力の源泉は産学官連携 ～新潟県の米菓工業の場合～

長岡大学経済経営学部 教授
附属図書館長 松本 和明 18

- ・事業承継の現在と未来

～熊本県の中堅・中小企業を対象としたアンケート調査の結果から～

熊本学園大学商学部 特任准教授 堀越 昌和 22

特別講演

- ・岩手講演会 リーダーの覚悟と自分らしさ

講師 ラグビーU20日本代表監督、元早稲田大学ラグビー蹴球部監督
(公財)日本ラグビーフットボール協会 コーチングディレクター
株式会社 TEAMBOX 代表取締役

中竹 竜二氏 26

東日本大震災復興調査研究

- ・東日本大震災から5年 ～新しい成長に向けて～

阪神・淡路大震災を教訓に

株式会社日本政策投資銀行 東北支店 東北復興支援室 課長 山崎 智之 34

- ・自然災害の記憶を残すことの意味

長岡造形大学建築・環境デザイン学科 准教授 澤田 雅浩 40

地域調査研究

- ・東北のインバウンド観光に大きなチャンスが到来
～2015 東北インバウンド（アジア8地域）意向調査から～
株式会社日本政策投資銀行 東北支店 企画調査課 課長 仲倉 修 …………… 43

先端の動き

- ・宇都宮大学「地域デザイン科学部」の挑戦 ～地域の未来を科学の力で～
宇都宮大学 地域デザイン科学部長 塚本 純 …………… 48

地域活性化連携支援事業成果報告

- ・産業振興委員会における中核事業について
～北の産地コネクトツアー2015
～北海道における水素社会形成に向けた取り組み
北海道経済連合会 産業振興グループ 総括部長 東田 武彦 …………… 52

現場だより

- ・旭川空港ビルの国際線ターミナル増築
旭川空港ビル株式会社 代表取締役専務 佐々木恵一 …………… 57

共同研究

- ・地域の指標化に関する取り組みについて
株式会社 社会システムプランニング 代表取締役 佐藤 恵介 …………… 60

連載・歴史研究 北方の王 奥州藤原氏四代

- ・第7回 骨寺村荘園遺跡と世界遺産
福島県立医科大学 非常勤講師 佐藤 健治 …………… 64

地域トピックス

- ・弘前城天守曳屋と公開型工事 ～工事の魅力を観光資源として魅せる～
弘前市 都市環境部 弘前城整備活用推進室長 神 雅昭 …………… 68
- ・全産業界を挙げて地域経済に活力を
～地域産業の担い手の確保と育成を目指して～
八雲町商工観光労政課 参事 藤牧 直人 …………… 72

ほくとう地域の文化資本

- ・昨年夏にオープンした函館アリーナ
函館市教育委員会生涯学習部スポーツ振興課 主査 荒木 英世 …………… 75

地域アングル

- ・函館「第二の開港」
朝日新聞社 函館支局 支局長 泉 賢司 …………… 78



自分なりに精いっぱい時代の流れを進む



ゲスト 株式会社飛良泉本舗 代表取締役社長 斎藤 雅人氏
聞き手 ほくとう総研 理事長 桑原 照雄

高付加価値のお酒

桑原 昨晚、宿で夕食の際に「飛良泉」を頂きました。山廃純米酒と生貯蔵酒です。しっかりとした太いストレートなお酒でした。

御社は室町時代から続く創業500年の老舗の酒蔵です。

斎藤 先祖は泉州（和泉国。現在の大阪府）から船2艘で下関を経て、日本海を回航してこの地に着きました。応仁の乱の時代ですから戦乱を避けたのでしょうか。農業、廻船業を手がけ、2代目からは酒造りを始め、江戸時代には廻船問屋や金融業も手がけました。

桑原 御社の販売数量はどれくらいですか。

斎藤 現在、1,500~1,600石くらいです。ご承知のとおり日本酒の出荷販売のピークは昭和48年頃です。ただ、当社は皆さんと流れが違っていて、昭和39年の新潟地震の被害があり、皆さんがピークの時に当社は達していない。そこで大きくなれずに、特定名称酒と言いますか高付加価値のお酒を目指しました。まだ皆さんがやっていない時です。

桑原 早かったのですね。

斎藤 昭和40年頃からですからものすごく早いのです。それで、数量は伸びなかったのですが、昭和50年を過ぎた頃に恩恵が来ました。世の中が「うまい地酒を探せ」という流れになったからです。いま、国内の日本酒の販売量は最盛期の3分の1くらいでしょうか。当社もピーク時の半分です。

桑原 生産量は造る能力の問題というより、買ってくださる需要にかかっているということですか。

斎藤 そうです。需要があるかどうかですね。お酒はやはり一年に一度造るものですから、米の確保でも来年、再来年の分も予約しなくてはならない。せいぜい10%程度のプラスマイナスにしかできないのです。二年後の5%、10%を読むというのは経済学者でも難しいのに、われわれは米の予約をしなければならない。急な増産もできないのです。

桑原 酒米のできたところから生産を始め何か月くらいかかるのですか。

斎藤 9月の終わりから翌年の4月いっぱいまでかかります。

桑原 その間に全量を造ってしまう。



斎藤 そうです。逆に言うと、酒米を作るところから始めて販売まで一年間、一連の仕事をやるので、瓶も仕入れなければならないし、販売先を探しに行ったり、飲食店の様子を見に行ったり、流通というか経済状況が割合よくわかります。

どの業種がいま好調なのか不調なのか、私は酒造業界にいて、地方にいらながらも世の流れを何となく敏感に感じることでできる業界なのかなと思っています。

桑原 長期的に量を狙うというお考えはありますか。

斎藤 今の日本人の食生活とか、人口、嗜好を勘案すれば、量をピーク時に戻そうという考えはありません。やはり利益を出すようにしています。売上があっても利益が出ないのでは続きませんから。ただ、利益が出て、かつお客さまにブランドとして評価して頂ける銘柄になるには、もう少し売上がほしいし、量を増やしたいのですが。あまり小さいと、いろいろやりたいこともできなくなってしまう。幸い造る余裕はありますから、じわじわと増やしていきたい。前年比プラスになってきましたので。

「第三極」の時代に

桑原 先ほど、店頭で御社の純米酒、吟醸、そして大吟醸を拝見しました。いわゆる普通酒はあまり造られていないのですか。

斎藤 ありますが、ここ数年は皆さんオール純米というか、こうしたお酒が多くなりました。逆に、当社は先に高付加価値のお酒でスタートした割にはそればかりになっていないのです。

今は、さらに流れが変わりました。これまでは従前の一級酒・二級酒・パックと、純米や吟醸など高付加価値のお酒、この二つでしたが、いま新しく若い世代が造る若い酒、私は勝手に「第三極」と呼んでいます、これが出てきまして売れているのです。



蔵へ続く入口の看板（アオウミガメの甲羅）

蔵元の団塊ジュニアが家に帰ってきて、自分で方針を立てて、若者を対象にした甘み、旨み、酸があるアルコール控えめの純米吟醸を造っているのです。

桑原 日本酒の需要に新しい流れが出ていると。

斎藤 はい。だから今まで二極だったものが三極になり、日本酒ブームになりつつあるのです。これに気づいて造り始めるメーカーが出てきた。当社は高付加価値のお酒は早かったのですが、今はこちらの路線に舵を切っています。

桑原 御社の商品ではどのお酒でしょうか。

斎藤 まだ東京にはあまり出ていないのですが、当社の商品では「飛良泉 純米大吟醸1801」「飛良泉 純米大吟醸はま矢酵母」などです。この3～4年で造った商品です。

桑原 ラベルのデザインも横文字でワインっぽい感じですね。

株式会社飛良泉本舗

1487年（長享元年）創業。室町時代中期に初代の斎藤市兵衛が和泉国から出羽国由利郡（現にかほ市）に移り住み、2代市兵衛が酒造業を始めたと伝わる。江戸時代には廻船問屋や金融業も営んでいた。当代の斎藤雅人社長は26代目。

本社：秋田県にかほ市平沢字中町59

TEL 0184-35-2031（代表）

FAX 0184-35-2030

ホームページ：<http://www.hiraizumi.co.jp/>



斎藤 値段は若者向けですから高くないのです。純米大吟醸で720mlが1,500円です。皆さんこういう商品を造り始めています。それが30

歳前後の、しかも首都圏の若者に支持され始めています。最近の日本酒の話題はこれに尽きるのです。

桑原 若者層の需要拡大はうれしいですね。

斎藤 「第三極」を発想して売るということが、若い世代の掘り返しになっている。それが今まさに花開かんとしています。

桑原 造り手の蔵元の若い世代が提案して若者需要を喚起するのは痛快です。

斎藤 うちにも息子がいますけれども、その周りが結構飲むわけです。東京にいて、造り酒屋の息子を飲みに誘うわけです(笑)。うちの息子もその気になってきて、いろいろなサンプルを送れとか、展示会を見に行くとか言ってきます。いずれ戻ってくる予定です。私達は、何十年もかかって若い世代を取り込もうとしたができなかった。それが、意外というか、あっさり、ここ5年くらいで動きが出てきた。楽しみです。

山廃は料理に負けないお酒

桑原 技術面についてお伺いしたいのですが、御社は山廃にこだわってお酒を造っておられます。私は素人で本を読んだだけの知識ですが、山廃は時間もかかるし技術も必要ですね。

斎藤 酒母造り、酒の酛^{もと}を造るところを山廃という方法でやるということです。これは通常の倍かかります。速醸という一般のやり方は2週間でできますが、これはまるまる1か月かかります。非常に手間がかかるので、皆さんは一時ほとんどやめてしまった。明治からの方法なのですが、私どものところは水と気候が山廃に適していたのです。

桑原 失敗したり難しい面もあるのでしょうか。

斎藤 とにかく手間がかかるのです。温度を上げたり下げたりする動作があるのですが、ただぼーっと上げていくのではなく、上げては冷やし上げては冷やすことによって力を強くしていくので、要は面倒くさい。山廃は高付加価値のお酒です。

でも、この山廃というのは山卸しを廃止した仕込みなので、本当はもっと面倒くさい山卸しという方法があるのです。それは「生酛^{きもと}」という造り方です。今年は企画物で「生酛」を復活で一本造ってみようと杜氏^{どうじ}と話をしています。

桑原 山廃はコストも倍かかるのですか。

斎藤 当然、人件費がその分かかります。そのため、私どもでは値段を高めに設定しています。

山廃の一番の特長は、できたお酒にすごく酸味があることです。酸っぱいというよりも、リンゴ酸もあるし、コハク酸もあるし、乳酸もある。それが料理に負けないのです。

桑原 昨日旅館で山廃純米酒を出してもらって、私はあまり飲めないのですが、おいしいと思いました。

斎藤 山廃純米酒は味の濃い醤油ベースの料理に合います。すき焼き、きりたんぽ鍋や、逆に洋食というか肉料理に合うのです。酸があるからです。

日本人は、以前は酸を嫌っていたのですが、山廃はもちろん、先ほど、「第三極」も酸があると申しあげましたでしょう。日本酒で酸を出すようになってきた。だから幅がでるというか、日本酒がいろいろな料理に合うようになってきた感じがします。

桑原 技術面で杜氏さん、蔵人さんの役割が重要だと思うのですが、御社では技術者の高齢化の問題はいかがでしょう。

斎藤 当社の遠田^{えんた}嘉人・杜氏は昭和40年生まれの50歳です。彼は私よりも社歴が長くて、高校生の時に当社でアルバイトをしていて、卒業後そのまま入社しました。5年ほど前に副杜氏から杜氏に昇格しました。ですから生



え抜きです。非常に熱心にやっています。「第三極」のお酒の情報を持ってきて、そちらの方向に挑戦しています。

私は酒蔵の計画は全部立てますし、酒米の購入もやりますが、技術の方はこういうお酒を造ってほしいと言って、造るのは彼らが熱心にやるのです。いま、業界では蔵元杜氏が多くなっています。蔵元杜氏でないといけな
い的な流れもあるのですが、私は、経営者がいて杜氏がいて二人が手を組めばむしろ最強になると思っています。そういうふうにしていきたいと思っています。

まねのできないコラボレーション

桑原 角度を変えて、酒造りのコラボレーションについて伺います。秋田の蔵元5社による共同醸造酒「NEXT 5」の人気の高いです。流通だけではなく造る方も一緒にやるというこの試みをどう思われますか。

斎藤 「NEXT 5」があったから秋田の酒が話題になりました。彼らは若くして地元に戻ってきて「第三極」の酒を造っている。その先駆けです。また、5社が集まって一つの商品を毎年造っています。それまで停滞していた日本酒業界に、若い人が集まって造ればこうなるということを示しました。彼らは業界の中で本当に大変なことを成し遂げてくれたと評価したい。

桑原 やはり新しい提案が必要だと。

斎藤 50歳代で5人集まってもネクストにはならないので（笑）。

桑原 昨日、秋田県庁ものづくり展示ホールで「秋田蔵付分離酵母純米酒シリーズ」の展示を見つけました。すごく面白い試みですね。御社は「二番」の酵母を提供しています。

斎藤 あれは秋田県醸造試験場が各蔵に住み着いている蔵付き酵母を探して、実際に採取に来て、発酵試験をして、ちゃんと良いお酒ができると分かった酵母なのです。

私どもでは、明治15年に蔵を建て直した時に、大工さんが上棟式に備え遊びで破魔矢と

破魔弓を木で作ったのですが、その破魔矢から酵母が採取されました。いま、「はま矢酵母」という名前を付けて販売しており、それが「二番」なのです。

各蔵とも、その蔵に住み着いている酵母を使って造った酒です。開発された順に「一番」～「二十五番」が販売されています。

桑原 酒造業界と県の技術の方々も加わって秋田らしい取り組みですね。

斎藤 そうです。まねのできない、それこそコラボレーションです。

守るべきは正直な酒造り



桑原 今日、私が一番お聞きしたいと思っていることなのですが、「ゴーイング・コンサーン」という日本の経営学で重視される言葉があります。日本は経営

の永続を目標にする会社がたくさんあります。100年以上続いている会社が2万社くらいあり、500年超は40社です。この40社の中に御社も入っておられるのですが、こういう国はないのだそうです。

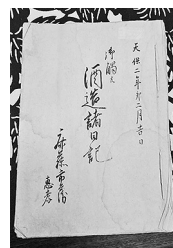
欧米ではもともと、コロンブスの時代、大航海に投資して回収する仕組みとして会社のスキームができたとも言われます。投資して回収すればその会社は任務を終えるので永続性は重視されない。それと、私も機会があってヨーロッパに行った時に感じたのは、「会社が命」みたいなサラリーマンがいない。地域や教会の役職などが、人々のステータスや生きがいになっている。会社というのは生活のために勤めているのだから、次々に転職、移動していく。そういう社会だと思いました。ところが、日本は、終身雇用制が基本にあって、一つの会社に命をかけてというスタイルが今でも多い。会社の存在感の大きい社会だと思います。



酒造場のたたずまい



山廃純米酒



玄関横の蔵と斎藤家に伝わる「酒造諸日記」



今は世の中がグローバル仕様、株主資本主義に傾斜してきています。一方で、その弊害も指摘されています。もう一度、会社の意義、機能などについて見つめ直していく必要があります。そのヒントとして、今回の特集で、日本で尊ばれる会社の永続というのはどのような意味を持つのか考えてみたいと思っています。斎藤社長は、実際に500年以上続く飛良泉本舗のトップをされていて、会社が永続する意味をどのように感じておられるのでしょうか。斎藤 当社はカレンダーを作っていて、そこに「創業500年」と書いてありました。私が子どもの頃からついこの前までそう書いてありましたが、それだけ続いているということがピンとこなかった。こちらに30歳で戻ってきて、会社の沿革を説明する際、初めて日本で三番目に古い酒蔵だということを知りました。そんな状態で、実感は少ないのです。

戊辰戦争の話ですが、新政府軍側だった領主の仁賀保家が幕府側の庄内藩に攻め込まれ、ここも焼かれました。この社屋は明治元年に曾祖父が再建したものです。また、昭和39年には新潟地震で大被害を受け、父は廃業まで考えたそうですが、皆さんの支援もあってようやく再建したのです。

幕末以降でも二度の存亡の危機があったのですが、代によって、全く違う自分の時代を生きなければいけないわけです。家訓めいたものはありませんが、その時代時代の状況を判断して、自分なりに精いっぱい時代の流れを進むということをやってきたのではないかと思います。だ

から、うちに「はでな桜の花よりも、地味ながらもふくらみのある梅の花のような酒をつくりたい」とありますが、あれは代々のものではなく、うちの父が作ったような気もするのです。

逆に家訓があると縛られて、時代の流れが違うのにその家訓を通そうとして商売が挫折する、家訓に首を絞められるというか、そんなところもあるのではないかと想像します。

それから、首都圏の酒造業の方々は、不動産業に移られたり、土地を売却して別の事業をしたりする方が多いのですが、ここは東京から遠く、狭い町です。そういうことがありません。また、ここは秋田県では一番雪が少ないところで、自然災害も少ない。新潟地震はありましたが、自然災害が少なければ安定しているのだと思います。

桑原 時代時代の経営者の精いっぱい取り組みの積み重ねで、後ろを振り返ってみたら500年だったと。

斎藤 そういう言い方になってしまいます。

桑原 「不易流行」という言葉がありますが、やってはならないこと、守るべきこと、変えていくべきこと、これらはいかがでしょうか。

斎藤 やはり守るべきは正直な酒造りです。これをやれば儲かるみたいなことは一切考えないようになっています。だから、損していると思うのですが、やはりお客さまを裏切らないようにするしかないので、少しでも味を上げていかなければいけない。今まで、先代も先々代も大ばくちをしていません。それが良いのか悪いのか、大どんでん返しみたいな勝負は



していません。面白くない生き方かもしれませんが、守りに入っているわけではないのです。

桑原 変えていくべきこととして、状況状況でいろいろなことをやられている。

斎藤 山廃に行くとか、高付加価値のお酒に行くとか、革新的なことを結構早くやっているのですが、どうも第二手がのんびりしているみたいで（笑）。でも、時代を読んでいると思います。状況を見ていないとできないことを、これまで一応こなしているようなので。

■ バトンゾーンは10年から15年

桑原 ファミリービジネスというのでしょうか、同族経営の良さは何ですか。

斎藤 同族といっても親子でつないできただけですけれど、私は、陸上競技のリレーではないですが、バトンゾーンが長過ぎても短過ぎてもいけないと思っています。私が勝手に思っているのですが、親子の年齢を足して90歳から110歳くらいが一番よいのです。親が60歳と子が30歳で90歳です。その10年後は70歳と40歳で110歳になります。その10年間くらいが良いのです。だからバトンゾーンは10年から15年くらいです。あとは、親父が引退しないとダメなのです。うちの父は84歳まで生きて、祖父が若くして亡くなったので当主を60年やりました。それはいけません（笑）。

桑原 最後の方はいけませんか（笑）。

斎藤 でも、私は県内の酒造業では一番若く社長になりました。以後、皆さんその流れになってどんどん若社長が出てきました。私は、父に対し、社長はやるけれども二人船頭はいやだと言ったのです。やるのだから任せてほしいと。うちの父も、そこは意外にしゃしゃり出ことはなかった。方針決定や人前に出ることは私が全部やりましたので、それは良かったと思っています。

親子二人とも年齢を取ってしまうと悪い方向に行くので、一番よい期間が必ずあると思っています。

■ 鳥海山と共生している

桑原 私は藤沢周平の本が好きで読んでいるのですが、鳥海山は庄内から見るとものだと思います。

斎藤 皆さん自分のところから見た方がいいと言うのですが、鳥海山は本当にこちらから見た方がいいです。こちらから見ると姿のよい富士山なのです。今日のように鳥海山が見える日は、なるほどこれは一緒に暮らしている、共生しているのだと思います。

だから、たぶん、わが先祖も船2艘で泉佐野から下関経由で来たのですが、海から鳥海山を見て、これはいいと思ったのではないかと。難破したなどと書かれておりますが、あれは間違いで、漂着したのです。その後も船を使って商売をしていますから。「飛良泉」の泉は「泉州（和泉国）」の泉です。

桑原 今日は、何かふるさとに帰ってきたようなお話を伺いました。有り難うございました。やはり手品みたいなことはないのだな。地域にしっかり立脚してうまい酒造りをして、その時その時に最善を尽くしたものが振り返ってみたら500年経っていたと分かりました。

斎藤 そうですね。要は面白くないのです。ドラマではないのです。ただ、いろいろな危機はあった。それを乗り越えてはきたのだと思います。それでも、16代目くらいは墓も大きいのです。金融業などで景気がよかったのかもしれませんが。今はどうかな（笑）。

（2016年（平成28年）1月26日

株式会社飛良泉本舗にて。 文責：ほくとう総研）

プロフィール

斎藤 雅人（さいとう まさと）氏

株式会社飛良泉本舗 代表取締役社長

1956年（昭和31年）秋田県生まれ。成蹊大学卒業後、大手広告代理店勤務などを経て、1986年（昭和61年）入社。1997年（平成9年）、社長就任。

日本家電産業の国際競争力回復に向けて

札幌大学 経営・会計学系

教授 汪 志 平

1. はじめに

最近、シャープと鴻海（ホンハイ）が再び脚光を浴びるようになった。2016年2月末現在、100年を超える日本の老舗家電企業シャープが、台湾の鴻海精密工業の買収提案を受け入れる方針を決めた。実現すれば、日本の電機大手が初めて会社ごと外資の傘下に入ることなので、大きな注目を集めている。

この間の報道を見てずっと気になっていたのは、鴻海を買収に対する日本社会に見られるアレルギーのような反応である。鴻海の子会社となれば、一般市民は日本の液晶技術の流出を懸念し、霞が関が「アジアのライバルに渡してもいいのか」と心配する。

シャープの経営が行き詰まっているが、同じく日本家電大手のソニーや富士通の業績も振るわない。中国景気の減速、米アップルのiPhoneの販売鈍化により、日立製作所は人員削減や不採算事業撤退を加速しており、パナソニックは新興国特に中国でエアコンやパソコン用2次電池の落ち込みが大きい。富士通は米アップルの減産のあおりを受け、スマホ向け半導体の受注生産が減っている。一部のメディアは、「死の渦巻き」という言葉で、日本の家電産業の苦境を形容している。

日本の電機大手は自動車と並んで、戦後の経済成長のリード役を果たしてきた。輝かしい技術の系譜を紡ぎ、日本の家電ブランドは世界を席巻した。しかし現在、「メイド・イン・ジャパン」のシンボルと誇りと目されてきた日本の家電は総崩れとなっている。敗北してきた原因はどこにあったのか。国際競争力を回復させる方策はあるのか。以下はそれ

について考えてみたい。

2. 日本家電産業の競争力低下の原因を考える

①垂直統合モデルの敗北

1980年代までの製造業では、垂直統合が主たる生産方式であった。大手家電メーカーが日本国内の下請け企業を使って、できた製品は海外で高い評価を得た。ところが1990年代になって、モジュール化による水平分業化が進展した。米国企業は製品企画力だけを国内に温存して、海外の低賃金国に生産委託することで、コスト低減を図った。アップルは生産のすべてを台湾企業の鴻海（ホンハイ）に委託し、鴻海が中国で組み立てを行っている。このような変化にもかかわらず、日本の家電メーカーはパネル工場を相次いで建設したことが過剰投資につながった。

②デジタル化の影響

日本メーカーは技術的に世界のエレクトロニクス業界をリードしてきた。しかし、技術革新が一段落すると、多くの企業がほぼ同じようなものを作るようになり、グローバルで顧客がどんな商品を求めているのか、何に価値を見出しているかを嗅ぎ取る勝負に変わっていく。そこで、日本メーカーは主役になれなかった。

日本企業は技術を過信し、韓国や台湾などの企業がこんなに早く追いついてくるとは思っていなかった。デジタル時代は、基本的に部品を組み合わせれば製品ができるため、後発のハンディは小さい。

③コモディティ化と過剰品質

製品に本質的な違いが少なくなると、コモディティ化は生じる。本質部分での差異がないので、顧客側からすると、どのメーカーの製品を取りあげても「似たり寄ったり」という状況である。

日本メーカーの多くは、機能の向上とそれによる差別化を得意としてきた。国内市場では多くの企業は技術力の高さを土台として、優れた機能の製品を開発することを競争力の源泉としてきた。しかし、海外に出かけて、韓国や中国のメーカーの商品が販売店で大量に陳列してある中では、細かい「質」にこだわった日本商品の微妙な性能の違いよりも、消費者の目は価格に向く。特に新興国の一般消費者にとっては、技術者がこだわるような微妙な違いはあまり重要ではない。

④技術の流出と普及

注意すべきことは、デジタル技術とネットワーク技術が普及したことで、技術情報の関係者間での共有・移動は遥かに便利になった。どこかで壁が崩れれば、情報は一気に世界中を駆け巡る。

その上、経営状況が悪化した日本企業では、人員整理が行われたり、雇用条件が悪化したりでするので、人材とともに技術情報が外部に流出する。また、グローバル化の進展に伴い、従業員は外国企業の情報に触れたり、外国企業に接する機会が増えたことで、転職のハードルが下がった。アジアの競合メーカーは、日本人技術者の助けを借りて競争力を高めていき、やがて日本を凌駕する。

⑤日本企業経営者の劣化

トップダウンで巨額の投資をスピーディに判断し、優秀な人材をかき集める韓国や台湾などの企業に、サラリーマン経営の日本企業はついていけない。日本企業では会社の業績と個人の報酬がリンクしていない。社内ポリティクスで勝ち残った人を社長に据え、自分

は会長に就任するので、後任社長が変革を行いたくてもできなくなる。

日本は物事が空気で決まる「空気の国」としては良く知られている。経営者の選出も気配りができる人を選ぶ。チャレンジ精神の強く、個性的な人はトップに選ばれず、冒険をしない人をトップに据えようとする。

日本の大企業経営者の大部分は、極端に言えば、新入社員が年をとって、経営者になったというだけのものであって、古びたサラリーマンに過ぎない。一般に上場企業のサラリーマン経営者は、何か物事を決めるのに、半年も1年もかかる。日本の企業が決断した頃には、世界がすでに大きく変わっている。

⑥日本的横並び型経営

日本ではいくつかの企業が同じ方向に進み、同じ小さなマーケットで熾烈な競争を展開する行動パターンが見られる。日本では巨大な家電メーカーが10社近くあり、熾烈な競争を繰り返していた。

モノづくりで成功している世界の企業には、二通りある。一つは、市場の好奇心を引き出し、使ってみたいと思わせる力を持つ製品を出す企業。もう一つは、できるだけ安くシンプルな製品を作る企業である。前者の代表がアップルである。アップルは独自の発想力と技術力を生かし、コンセプトの転換をはかり、他メーカーのように価格競争に陥ることはなかった。消費者はアップルがほしくてアップルを買うのであって、安いからアップルを買うのではない。しかも製造はほとんど下請けに外注して、コストも抑えている。

⑦アジア新興国の開発力向上

30年前に日本に来て大学院の授業では、日本を起点に、韓国・シンガポール・台湾・香港、次いで中国・東南アジア等と成長を続ける産業構造は「雁行モデル」と呼ばれると教えられた。しかし、今やアジアの「雁行」はまっすぐな隊列ではなく、隊列は入り乱れて

いる。

考えてみると、アジア新興国の企業が技術開発力で日本に迫りつつあるのは不思議ではない。アメリカの大学への留学生の数では、日本はアジアでは中国・インドや韓国よりも少ないし、日本の大学の設備や日本人学生の素質・勉学への姿勢はお世辞にもトップクラスとは言えない。「アジアの国々の産業が高度化したら、日本はもっと高度な産業を築けばいい」という横綱相撲だけで押し切れる時代ではなくなっている。今こそ、日本企業は「技術では負けていない」という固定観念を捨て、謙虚に学ぶときではないか。

⑧グローバル人材育成の遅れ

日本がどんなに技術的に優れたものを開発しても、その技術が国際標準として認められなければ、世界の競争には勝てない。日本の携帯電話やスマートフォンが世界的なレベルでほとんど存在感がないというのは、国際標準を抑えられていることが大きな要因の一つである。

国際標準として認めさせるには、多くの国々の人々と英語による異文化コミュニケーション能力が必須である。たとえば、スマホに決定的に重要なのはソフトである。OSはアンドロイドであるから、まずはグーグルがパートナーになる。次期OSの開発初期段階から、グーグルとの共同作業が延々と続き、そこには各国の通信キャリアとの技術的な調整や、各国別のローカル仕様への対応なども発生する。こうしたチームプレーは、膨大な情報交換とコンフリクトの調整の全ては英語のコミュニケーションになる。

英語による複雑でスピーディなコミュニケーション、迅速な意思決定と柔軟性、更にはそうしたコミュニケーションの多くが、高度な技術面での知識と、和戦両面でのリーガルマインドも要求する。日本勢は、そのような「戦い」に必要な人材が圧倒的に不足しているばかりか、全く戦いにもならないという

のには、そうした組織と人材の問題があったと考えられる。

3. 日本企業の 国際競争力の回復に向けて

以上、日本の家電産業を例にとって、その国際競争力の低下原因を検討してみた。最後には新興市場の開拓とグローバル人材の育成の視点から、競争力の回復策について少し考えてみたい。

①新興市場で大胆で素早い決断と 柔軟な組織が重要

長期的な人口減少により、日本の国内市場の多くが低迷・減少傾向にある中で、海外市場、とりわけ成長が著しい新興国市場の開拓が重要な課題である。

新興市場では必ずしもハイエンド製品である必要はなく、勝負はむしろスピードが決定的である。この点では、韓国企業の経営面での相性も良かった。また、新興国市場の特徴の一つは、とどまることなく成長し変化することにある。継続的に成功を収めるためには、組織もまた固定化することなく、市場の変化に適応して再編を繰り返していく必要がある。

日本企業の経営者は新興国での失敗を冷静に分析し、グローバル戦略を練り直すべきである。現地での競争力や事業の採算性を見極め、力を入れる地域や製品・サービスを選別することが肝要である。逆風が強まっているからこそ、今後の成長に向けて経営基盤をいま一度かため直してほしい。

②グローバル人材の育成・活用を強化

2015年3月に公表された経団連「グローバル人材の育成・活用に向けて求められる取り組みに関するアンケート結果」によると、グローバル経営を進める上での課題として、「本社でのグローバル人材育成が海外事業展開のスピードに追い付いていない」「経営幹部層に

おけるグローバルに活躍できる人材不足」を挙げている企業が最も多い。

世界の優秀な大学院の MBA コースには世界中からエリートが集まり、多くのグローバルリーダー達が育成されている。しかし最近では、日本人の MBA 留学者の数が減少傾向にあり、著名なビジネススクールに通う日本人はほとんどいないようである。他方、中国・インドが多く占めていて、韓国やベトナム等からの留学生が増えている。その原因の一つに日本人の平均英語力の低さがある。

たとえば、ETS が発表した2013年度の国別平均スコアを基に作成したアジア圏の TOEFL 平均点ランキングで、日本はアジア圏31ヵ国中26位と低い位置にあり、特にスピーキングの点数はアジア圏でまさかの最下位となっている。

常識的に考えれば、日本は先進国であり、義務教育をはじめとする教育制度が整備されており、国民全体に英語学習の機会があるから、日本人の TOEFL テストスコアはもっと

高くてもいいはずである。

他のアジアの国の留學生の英語力が上がると、益々日本人の MBA 留学者数が減少するであろう。日本政府が、「トビタテ！留学 JAPAN」プログラムなど、重い腰をようやく上げたようであるが、ほんの一步にすぎない。より多くの日本人ビジネス・パーソンが英語力と海外経験を積んで、世界で活躍していくことを願う次第である。

参考文献

- ・汪志平 (2013) 「製品アーキテクチャ、組織能力と市場競争——日本家電産業の競争力低下の原因について」 札幌大学経営学部『産研論集』 No.44・45
- ・天野倫文 他編 (2015) 『新興国市場戦略論』 有斐閣
- ・Clayton M. Christensen (2016), *The Clayton M. Christensen reader*, Harvard Business Review Press

老舗の経営学

小樽商科大学商学部

准教授 加藤 敬 太

老舗研究の魅力

企業が長きに亘って存続することは容易なことではない。さらに、信用を得て老舗といわれる企業となることは、現実的にはごく稀なことかもしれない。

しかし、近年、老舗企業や長寿企業、伝統産業への注目が集まっている。新聞や雑誌、ビジネス書で取り上げられることが増え、不老長寿の企業経営の秘訣に関心が高まってきている。学界も同様で、老舗企業や伝統産業の分析はホットイシューの一つといっても過言ではなくなりつつある。筆者も経営学の立場から老舗企業を研究し続けてきた一人である。

老舗企業の研究の魅力は、なんといっても従来の経営学、とりわけ経営戦略論における議論の前提とは異なることにある。これは、実際に筆者が老舗企業のフィールド調査に着手した当時の気付きによる。

誤解を恐れずに言えば、経営戦略論は、長期的な企業の成長と発展のための方法や背後に隠れたメカニズムに焦点を当ててきたといってもよい。経営戦略論の研究テーマの中心を簡潔に表現するのは難しいが、それは、多角化戦略を中心とした規模の拡大、製品開発などの MOT（技術経営）やイノベーション、企業組織を刷新し成長を加速させる企業革新などである。しかし、筆者は老舗企業の研究に着手した当初、従来の経営戦略論における議論の前提を踏襲したままでは、老舗企業の本質は明らかにできないと強く感じたことを記

憶している。

老舗企業の中には、虎視眈々と伝統を守り、暖簾を引き継ぎ、規模の拡大や事業の多角化を望まずにも、時代を乗り越え長期存続を実現してきた企業が多く存在する。この事実を経営学の立場から考察することは、一見するだけでも難儀を強いられる。なぜなら、老舗の多くは上述のような経営学の分析の軸足となってきた規模の拡大やイノベーション、企業革新とは懸け離れた方法に基づいて不老長寿の経営を実現してきたからである。

日本経済史・近世商業史の大家・宮本又次氏は、老舗に関して、『しにせ』、老舗は「為似せの義」で、父祖伝来の業を守り、継ぎゆくことである。それには元来むしろ守成の意味があり、数代つぎ来った家業ということになる」（p.4）と定義する。筆者の老舗研究の着眼点を一言で述べれば、それは守成の方法にある。研究を進めるにつれて、老舗といっても多様であって、守成の方法に個性があることを認め、不老長寿の経営には不変の法則なんてないと思えるに至った¹。多様な老舗を従来の経営学の分析枠組みとは違った観点から考察することが、老舗研究の魅力であり、経営学に新たな知見をもたらすと考えている。

老舗論を巡る対話—六花亭製菓代表取締役社長 小田豊氏—

北海道に創業1933年（昭和8年）、和洋菓子製造を事業の柱とする六花亭製菓株式会社（以

¹ 加藤（2010）では、様々なタイプの老舗企業の長期存続の戦略について論じた。

下、六花亭と記する)という企業がある。筆者は、およそ5年前のゼミ生との訪問をきっかけに、代表取締役社長の小田豊氏と定期的にいわゆる「老舗論」に関する対話を継続してきた。

六花亭は、本社工場を帯広市に構え、帯広地区、札幌近郊、釧路地区、函館地区、旭川・富良野地区など道内各地に72店舗を持つ。直営店(独立店)の中には、北海道神宮や小樽運河、五稜郭といった北海道らしさのある場所に店舗を構えているところもある。売上高は189億円(六花亭主要5社/2015年3月期実績)、従業員は1,338名(正社員971名、パート367名/2015年4月1日現在)である。また、コンサートホール、美術館、六花亭のシンボルとなっている十勝の画家・坂本直行氏がデザインした花柄包装紙に描かれた花々が広がる公園「六花の森」など文化・芸術活動にも力を注いでいる²。

六花亭は、創業者である小田豊四郎氏が掲げた基本方針「おいしいお菓子づくり」を守り貫き80年以上の歴史を刻んできた。主力商品である「マルセイバターサンド」は、北海道を代表するお菓子として人気を博し1977年の発売以来ロングセラーとなっている。六花亭の歴史は、おいしいお菓子づくりを通じた食文化を浸透させてきたことにある。豊四郎氏は、関西大学名誉教授の山崎紀男氏による「お菓子は文化のバロメーター」ということばに強く感銘を受けたといわれている³。

豊氏との対話のなかで印象的なのは、経営活動のフローとストックの話である。そこで考えられるのは、世間から認められる老舗になるためには企業組織を、原材料を調達し製造・加工といった付加価値を付け製品を売るインプット→アウトプット・システムとして捉え、モノやカネの流れの効率を追求するフ

ロー活動だけではだめということである。つまり、フロー活動は長期存続には不可欠であっても、老舗として認められるかは別の次元であるということである。

そこで、欠かせない視点がストック活動である。今に生きる老舗になるためには、世間の人々から憧れを抱かれるような企業にならなくてはならない。そのためには経営活動に深みを持ったストック活動を継続しなければならない。

六花亭の実践では、「六花亭遺産」というものがある。遺産というのは現に使い続けてこそ意義がある。六花亭では、従業員アンケートによって何が六花亭遺産であるか投票が行われた⁴。そこでは、第1位として一情報、六輪というものが挙げた。一情報というのは、社員による一言投稿制度であり、毎日数百通の投稿のうち社長が選んだ約100通を365日欠かさず発刊される社内日刊紙『六輪』に掲載するというものである。その他にも、中札内美術村、掃除、人、マルセイバターサンドなどが六花亭遺産の上位に挙げた。どれもが、六花亭にとって今に生きる経営実践と直結したものである。

ストック活動で重要な点は、経営活動を営む企業そのものに対して深みを持てるように追求することである。つまり変化を前提とした“進化”ではなく、今あることの“深化”を目指す実践のことである。そのためには、切磋琢磨する仕掛けが重要である。六花亭の一情報制度や『六輪』は、まさに自らの組織は何かを問い、日々深化し続けアイデンティティを育むことに繋がっている仕掛けである。

筆者は、豊氏との「老舗論」の対話から、このストック活動を通じて得た経営の深化こそ、老舗においてとても重要な伝統そのものであると考えるようになった。伝統とは、実

² 六花亭の文化・芸術活動は、臼井(2015)が詳しい。

³ 六花亭製菓株式会社編(1993)。

⁴ 2013年、社員アンケートより。

は日々の実践の中で生き続けているものなのである。その伝統に対して、従業員は誇りを持ち、顧客は憧れを持つ、そのようになって初めて老舗になれる。経済合理性だけを追求しては、単なる長期存続企業になれても老舗企業にはなれない。フロー活動とストック活動は、老舗企業になるための必要十分条件の関係にある。

舞台としての老舗

ここまでの議論をまとめると、老舗の現実には、経済合理性と伝統との間を揺れ動いているともいえる。長い歴史を歩んできた老舗だからこそ、否応無しに伝統を背負うのではなく、現実の経営実践に活かすように巧みに神話化すること、それと同時に環境の変化に応じた経済合理性も追求していかなければならない⁵。つまりフロー活動とストック活動の組み合わせであり、このような老舗の実践に守成の方法があると考えられる。

老舗の経営学の面白さは、経営活動におけるストック活動にスポットライトを当てたことによって、これまでに気が付かなかった経営戦略のあり方が見えてくることにある。

その観点として重要なことは、一見、非合理と思えるような経営活動であっても、老舗になるためには不可欠な活動があることである。つまり、経済合理性の追求の側面からは割り切れない活動であっても、憧れを持たれる老舗にとっては必要なことが多々あるという点である。このような経営実践を考察するためには、従来のような合理的意思決定によって、製品やサービスのアウトプットという一つの目的に向う装置のような企業組織観では説明しきれない。

新たな組織観として「舞台」によるメタファーを考えてみたい⁶。つまり、老舗となる企業組織を、インプットーアウトプットの変換装置ではなく、多様な人々（経営陣、従業員、顧客、地域の人々、その他関わりあう人々）や複合的な経営資源（老舗にとって必要なモノや伝統）が一同に介し実践を演じる劇場のようなものとして捉えるのである。

その舞台では、老舗としての物語が生まれ発信されていく。ときには危機があり、ときには伝統が認められ、そして憧れを持たれるような経営の深化を追い求め味わいがある舞台に仕上げていく実践の場が老舗である。また、舞台とは各々の老舗の個性を演出する場所でもある。

老舗企業とは、ただ長期存続したから成るものではなく、今起こる実践の中で老舗らしさが創られるのである。代々の経営者の意志だけでは老舗にはなれない。老舗の舞台に参加する人々は、老舗としての誇りと憧れといった高い意識が醸成され組織美学を磨くような努力が必要である。それが、老舗の経営学である。

【参考文献】

- 『大平原』 六花亭製菓株式会社社内報、各号。
 加藤敬太（2010）『老舗企業の長期存続プロセスと戦略パターンに関する経時的研究』 大阪大学大学院経済学研究科博士論文。
 加藤敬太（2015）「書評 塚原伸治著『老舗企業の伝統と近代一家族経営のエスノグラフィー―』」『千葉史学』第67号、pp.71-78。
 宮本又次（1981）「老舗の特色と強み」大阪商工会議所編著『商いは永続とみつけた―老舗250社のヒト・モノ・カネづくり―』ダイヤモンド社、pp.2-20。

⁵ 塚原（2014）は、民俗学の立場から千葉県香取市佐原、滋賀県近江八幡市、福岡県柳川市の老舗のエスノグラフィーを通じて、経済合理性と伝統との間で揺れ動く老舗の人々の実践を明らかにしている。筆者による書評（加藤、2015）も参照されたい。

⁶ ここでの組織観に関しては、竹中（2007）が参考になった。

六花亭製菓株式会社編（1993）『一生青春一生勉強』六花亭製菓株式会社.

竹中克久（2007）「組織秩序の形成と解体を説明するオルタナティブー組織目的、組織文化そして組織美学ー」『組織科学』第41巻，第2号，pp.95-105.

塚原伸治（2014）『老舗の伝統と近代一家族経営

のエスノグラフィーー』吉川弘文館.

白井栄三（2015）「文化・芸術を通じて、顧客との絆をつくる一人びととの共通価値を、地域社会の中で生み出すためにー」北海道教育大学岩見沢校芸術・スポーツ文化学研究編集部会編『芸術・スポーツ文化学研究』大学教育出版，pp.335-350.

競争力の源泉は産学官連携 ～新潟県の米菓工業の場合～

長岡大学経済経営学部 教授
附属図書館長

松本 和 明

はしがき

地域経済ないし産業の活性化において、産学官連携が重要であることは言を俟たない。昨今課題となっている「地方創生」においても然りである。新潟県を含む東北地方および北海道でも、産学官連携が大きな成果をあげている事例が複数存在している一方で、その体制はいちおう確立されているものの、当初の構想どおりに進まず、各主体間の思惑ないし見解の相違も重なり、「しっくりいかない」状態に陥っている地域が散見されるのも否定できない。

地域の未来を切り拓くのに不可欠である産学官連携を画餅に帰させないためには、「温故知新」の故事を引くまでもなく、過去の足跡をふりかえり、これを活かすことが有益かつ有用である。

そこで、本稿では、新潟県の米菓工業のケースを取り上げてみたい。2013年における新潟県の米菓の出荷額（従業員4名以上の事業所）は1,809億8,846万円で全国の54.8%を占め、2位の埼玉県以下を大きく引き離している¹。また、2014年の年商（売上高）ベースでは、第1位が亀田製菓、第2位が三幸製菓、第3位が岩塚製菓、第5位が栗山米菓で、新潟県内企業が5位以内に4社ランクしている（10位以内では、第9位に同額で越後製菓とブルボンの米菓事業が加わる）²。

新潟県内企業が競争力を有する要因を「日本一の米産県」であるからと理解するのは明らかにミスリードである。結論を先取りすれば、各社の積極果敢な経営姿勢とともに、新潟県食品研究所（現・農業総合研究所食品研究センター）との連携が有効に機能したからである。

I. 亀田製菓と岩塚製菓の 創業および設立過程

ここでは、亀田製菓および岩塚製菓の設立のプロセスをふりかえってみたい。

亀田製菓のルーツは、1946（昭和21）年9月に、古泉榮治により新潟県中蒲原郡亀田町（現・新潟市江南区）で創設された亀田郷農民組合委託加工所

にさかのぼる³。組合員より委託された米から水飴（麦芽糖）を製造し、引飴へ加工することが事業の骨格であった。



亀田製菓創業者の古泉榮治
出典：亀田製菓株式会社経営企画室編
『製菓展道三十年 亀田製菓30年史』
（亀田製菓株式会社、1987年）

¹ 経済産業省発行『平成25年工業統計表 名目編』および新潟県総務管理部統計課編集・発行『にいがた県の工業』（2015年3月発行）。

² 『食品新聞』2015年3月30日。

³ 亀田製菓二十年史編纂委員会編『亀田製菓二十年史』亀田製菓株式会社、1977年。

1948（昭和23）年5月に、馬鈴薯デンプンを原料とした焼き菓子（ボーロ）の生産に着手した。一方、古泉はこれまでの米から麦芽糖をつくる製法では増産が難しいと判断し、埼玉県春日部市の酸糖化工場を視察し、酸糖化設備を導入することを決めた。この設備投資は250万円を超えた。しかし、導入した設備では米を原料とした酸糖化が困難であることが判明したため、古泉は集荷した米で米菓を製造することを決意した。古泉の米菓への関与の端緒である。

こうしたなかで、古泉は事業の高度化には協同組合化による組織の拡充が必要であると強く認識した。そして、1950（昭和25）年3月に、亀田町農産加工農業協同組合を結成するに至った。出資金390万円・組合員22名で、佐々木賢太郎が組合長、古泉は事務局長（後に専務理事）に就任した。佐々木と古泉が主導して事業の拡大を進めたものの、水飴・飴菓子は大手メーカー（明治製菓・森永製菓など）の生産の再開と量産・量販体制の再構築により劣勢となり、52年には撤退を余儀なくされた。これ以降は米菓と焼き菓子を事業の主軸とした。米菓はもち製品（あられ・おかき）が中心であった。古泉が旺盛にリーダーシップを発揮して、設備の拡充や技術および品質の向上、販路の拡大を推進し、業績は順調に向上した。

古泉は、さらなる事業のレベルアップとスピードアップのためには株式会社組織が望ましいと判断した。改組には様々な困難が伴ったが、1957（昭和32）年8月に亀田製菓を資本金1,000万円で設立を果たし、古泉が初代社長に就任した。

岩塚製菓のルーツは、1947（昭和22）年7月に、平石金次郎と槇計作により新潟県三島郡岩塚村（後の越路町、現・長岡市越路地域）で創設された岩塚農産加工工場である⁴。終戦直



岩塚製菓創業者の平石金次郎、槇計作

出典：『地域とともに45年 岩塚製菓株式会社創業45周年記念誌』

後の当時の食糧事情は深刻の一途をたどり、生活を支えるための冬期の出稼ぎも拡大していた。こうした状況を憂慮した平石と槇は「出稼ぎをしなくてもいいように岩塚に産業を興す」、「採れた農作物を農閑期に加工していけば生活は成り立つ」と構想し、「両家の身上をつぶしてもいいからやってみよう」との並々な決意を固めた。具体的には、甘味料が不足していたことをふまえて、地域で豊富に産出されていたサツマイモを原料としたイモ飴の製造に着手した。さらに、カラメルや槇が四国で購入してきた塩を用いての漬物および醤油の製造も手がけた。1948年には東京で開催された展示会でカラメルが第1位となるなど、高い品質を誇っていた。

平石と槇は生産の効率化と品質の向上および販路の拡大に尽力するとともに、事業の中心をイモ飴からカラメル、さらに1949年から着手したデンプン飴へとシフトさせていった。製品加工は槇武三郎が担った。そして、1954（昭和29）4月27日に、資本金200万円をもって株式会社化し、平石が社長、槇が専務取締役就任した。

その後、戦前から飴類やデンプンを製造していた大手メーカーの増産が進展するなかで、規模で劣る岩塚農産加工工場は次第に劣位に立

⁴ 創業45周年記念誌編纂事務局編『地域とともに45年 岩塚製菓株式会社創業45周年記念誌』岩塚製菓株式会社、1992年。

岩塚製菓株式会社創業45周年記念誌』岩塚製菓株式

たされ、事業の継続が困難な状況に陥った。こうしたなかで、平石と楨は、企業の存続のために米菓にチャレンジすることを決断した。従業員4名が水飴を供給するなど関係を有していた小千谷市内の米菓工場を1週間にわたり見学し、製造技術を習得することができた。そして、1955年に平石の自宅に隣接する渡辺源市（岩塚村商工会長などを歴任）の家屋を譲り受けて工場を拡張して米菓の製造に着手した。機械や設備のほとんどが中古品か平石・楨たちが自製ないし改良したものであったという。当初は、前述した小千谷の米菓工場へ生地を納入する程度であった。57年に水飴の商標であった「みずほ」を冠した「みずほ焼」の販売を開始できた。なお、これはうるち製品（せんべい）である。

両社の創業においては、地域資源の有効活用を基軸に、雇用の創出を十分に意識し、これによる地域の活性化の実現を強く志向しており、そのスタンスと事業展開は、現在注目されているコミュニティないしソーシャルビジネス、農商工連携ないし六次産業化そのものといえ、その先駆性を大いに留意する必要がある。

Ⅱ. 新潟県食品研究所との連携

新潟県食品研究所のルーツは、1941（昭和16）年に南蒲原郡加茂町（現・加茂市）に創設された新潟県立農村工業指導所である⁵。1951年に原沢久夫が所長に就任して以降は、新潟大学農学部や農林省食糧研究所等との連携を強化すること、新たな中核的食品産業の開発・育成を目指して研究・指導を推進することを運営方針として掲げて多面的に活動した。しかし、1955年に新潟県知事となった北村一男は、行政改革の一環として県内の公設試験研究機関の統廃合をうちだし、同所も対

象となった。これに対して、原沢は食品に関する研究開発が県の産業振興において重要な課題であるとして、そのための同所の必要性を北村へ強く訴えた。北村は、農業の近代化を重視するとともに商工業との連携強化を志向しており、原沢とは新潟県立加茂農林学校（現・加茂農林高等学校）で同窓であったのも奏功し、改組して新たな組織とすることを決めた。そして、1958（昭和33）年4月に新潟県食品研究所として新発足し、原沢が初代所長となった。

米菓業界と食品研究所との関係でキーパーソンとなったのが、同所の技師（後に研究課長・所長）の斎藤昭三である。斎藤は1957年から新潟県内の米菓工場の見学を開始し、翌58年に新潟県と新潟県米菓工業組合との東京・埼玉の先進地視察に同行した。その際、古泉榮治から業界との共同研究が提案され、斎藤は同意し、原沢も賛成して、同所に米菓の試験研究部門が設置されることとなった。59年に組合が主催して米菓製造技術をテーマに講習会を開催し、斎藤が講師を務めた。翌60年には組合が資金面で全面的に協力して、同所に米菓製造装置が備えられた。

斎藤の指導のもとで、1961（昭和36）年から米菓実地研修会や地区研究会および工場巡回指導が開始された。特に、実地研修会は各社の若手従業員や後継者を対象として1週間泊りこみでおこなわれた。斎藤は、米の特性や適切な浸漬・乾燥・焼成方法を中心に科学的に講じた。研修内容は製造技術にとどまらず、工程の改良・改善、能率の増進、品質の向上、コストの削減さらに経営の近代化にもわたった。

斎藤の熱心かつ適切な指導により、「経験と勘」に頼っていた米菓の製造技術に理論的裏付けがなされ、基盤技術として構築された。また、「うす焼き」せんべいの開発や乾燥剤を

⁵ 原沢久夫『小さな明星をみつめて』私家版、1986年、斎藤昭三『私の一筋の道』（Ⅰ）・（Ⅱ）、私家版、1995年。各書は新潟県立図書館所蔵。

入れた小袋を用いた小分けの導入などの斬新なアイデアも斎藤との議論の中で生み出されている。

1961年から65年にかけて、講習会は42回・延べ受講者数2,183名、実地研修会は14回・延べ受講者数918名、研究生養成（6ヵ月間集中）は29名、技術相談が2,501件、食品研究所が受けた特許は10件におよんだ。食品研究所による諸研修や指導は、各企業から派遣された従業員の人材育成に大きく貢献したとともに、古泉肇氏（亀田製菓第2代社長）や栗山清氏（栗山米菓第2代社長）をはじめとする各社の成長および業界の発展を担ったリーダーの能力養成にも有益であった。

Ⅲ. 亀田製菓と岩塚製菓の事業展開

亀田製菓は、1958（昭和33）年に「厚味焼」、61年には「阿賀の焼」および「サラダホープ」を発売して、ヒット商品となった。これを受けて、60年に仕上げ第一・第二工場、63年に梗米菓工場、64年に糯米菓工場の新增設をおこなった。また、1959年に東京営業所、63年に大阪出張所（後に営業所）、66年に名古屋営業所を開設した。この間、1963年に焼き菓子の製造を取り止め、米菓専業とすることを明確にしている。

岩塚農産加工場は、本格的な米菓製品として、1958年に「名月（後に苑月焼）」を発売した。厚焼きの塩せんべいであり、好評を博し

た。そして、食品研究所の原沢のアドバイスもふまえて、1960年11月に社名を岩塚製菓に変更した。1963年に本社工場を新設し、うるち製品の原料仕込み・焼き上げ・味付け・包装の一貫体制を構築した。この間、1961年に東京営業所、64年に大阪営業所を開設した。65年には「お子様せんべい」を発売した。

■ むすびにかえて

新潟県の米菓工業は、食品研究所との密接な連携により、技術基盤を確立することができ、その後の生産の近代化や商品開発に大きく寄与した。主要各社は、その基盤とイノベーションとサステナビリティを強く意識した経営スタンスとが相まって、地域企業から業界の発展を主導する企業へと成長を遂げたのである。米菓工業の「実態ある」産学官連携の事績は、他地域・他産業にもインプリケーションを与えよう。

【謝辞】

本稿を纏めるにあたり、岩塚製菓株式会社代表取締役社長の槇春夫氏および常務取締役の郷芳夫氏から御指導と資料提供および調査で一方ならぬ御配慮を頂いている。特記して感謝申し上げる次第である。

末筆となるが、資料整理に御協力頂いた長岡大学地域連携研究センターの近藤瑞恵さんにも改めて感謝申し上げることとしたい。

事業承継の現在と未来

～熊本県の中堅・中小企業を対象としたアンケート調査の結果から～

熊本学園大学 商学部

特任准教授 堀 越 昌 和

地域的課題としての事業承継

『中小企業白書』は、政府が国会に提出する中小企業の動向及び政府が中小企業に関して講じた施策並びにこれから講じようとする施策に関する年次報告書として位置付けられている。事業承継に関しては、最近15年間で9回にわたって、その円滑化に向けた議論が行われており、政策サイドにおける問題意識の高さが伺える（図表1）。実際に、中小企業の事業承継の円滑化に向けた法制度の整備は、近年、著しく進んでいる。2009年、『中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律』の民法の特例に関する規定の部分及び新事業承継税制による非上場株式等にかかる相続税・贈与税の納税猶予制度が施行され、株式等の経営資源の分散の抑制策、オーナー経営者の交代により対外信用力が一時的に低下した際の金融支援措置等が整った。2011年、後継者不在等の問題を抱える中小企業の事業引継ぎを支援することを目的として、『産業活力の再生

及び産業活動の革新に関する特別措置法』の一部が改正、施行された¹。2013年には、約8割の中小企業の経営者が自社の債務に対して個人保証を提供している状況を踏まえ、経営者保証に依存しない金融取引の一層の促進を企図した自主的・自律的な準則として、『経営者保証に関するガイドライン』が公表された。

事業承継の円滑化は、一国の経済社会的な問題であると同時に、地域的な課題であるとの認識が強められつつある。2014年に閣議決定された『まち・ひと・しごと創生総合戦略』では、事業承継を契機とした後継者による新たな事業展開等の支援が、地域活性化に向けた政策課題の一つとして掲げられた。福岡（1999）は、地域であればあるほど中小企業は社会に埋め込まれた存在となるため、中小企業の性格は、埋め込まれた社会の性質に依存することを指摘したが、整備された一連の法制度の実効性を高め、地域の経済社会の活力の担い手たる中小企業の事業承継の円滑化を促進していくためには、それぞれの企業が立

（図表1）事業承継に関する『中小企業白書』での扱い（最近15年間）

年版	タイトル	掲載箇所	掲載ページ
2001	「第二創業」としての事業承継の円滑化	第2部, 第2章, 第3節, 3	174-190
2003	事業継続意思と実際の事業継続	第2部, 第2章, 第3節, 2	103-108
2004	中小企業の世代交代と廃業を巡る問題	第2部, 第3章	171-225
2005	後継者に関する課題	第3部, 第2章, 第3節	188-191
2006	「世代交代の2つの波」と中小企業の事業承継・技能承継	第3部, 第2章	166-195
2007	中小企業の事業承継	第1部, 第2章, 第4節	42-46
2011	中小企業の事業引継ぎ	第2部, 第2章, 第2節, 1	147-152
2013	次世代への引継ぎ（事業承継）	第2部, 第3章	125-171
2014	事業承継・廃業一次世代へのバトンタッチ	第3部, 第3章	246-294

（出所）『中小企業白書』各年版を参照して筆者作成

¹ 『産業競争力強化法』の施行に伴い、2014年1月に廃止

脚する地域性を踏まえた支援体制の構築と実践が求められるのではないだろうか。以上を踏まえ、本稿では、筆者が2015年8月に実施した『熊本県の事業承継の現状に関する調査』の結果を用いながら、わが国の中小企業の事業承継の現在と未来について考えてみたい。

熊本県の事業承継

本稿で用いる『熊本県の事業承継の現状に関する調査』は、熊本県に本社を置く中堅・中小企業500社に対して、2015年8月28日郵送により実施（回収締切日2015年9月25日）し

たもので、有効回答数96、有効回答率19.2%である^{2,3}。質問は88項目で、その内訳は、企業概要（20項目）、経営者自身に関すること（23項目）、事業承継に関すること（24項目）、先代経営者からの権限委譲と承継後の取り組みに関すること（18項目）及び地域社会と事業承継に関すること（3項目）である。以下では、実際に事業を承継した経営者が、事業承継を決断した理由や不安、その際に直面した課題やその解決に向けた取り組み、次世代に向けた課題を中心に、調査結果の分析と考察を行っていく⁴。

① 事業承継に対する経営者の想い…決断と不安、信頼と課題

（図表2）決断の理由

質問項目	回答数	構成比
先代社長にお世話になったから積極的に引き受ける気持ちになった	19	10.27%
自身の家族のため	25	13.51%
従業員のため	42	22.70%
自分が勤める会社を後々まで残すことが社会的に必要だと考えた	46	24.86%
先代社長を含め周囲から説得された	13	7.03%
最初から自分が次の社長になることが暗黙の前提であったから	28	15.14%
親会社の意向	4	2.16%
その他	8	4.32%
合 計	185	100.00%

（図表3）承継の際の不安

質問項目	回答数	構成比
社長として経営力を発揮できるかどうか	74	31.76%
従業員から信頼を得ること	55	23.61%
金融機関から信頼を得ること	34	14.59%
株式や事業用資産を承継するための資金の確保	34	14.59%
連帯保証人として債務を承継すること	29	12.45%
その他	7	3.00%
合 計	233	100.00%

（図表4）信頼への努力

質問項目	回答数	構成比
業績向上に結び付く大きな商談をまとめあげた	18	13.74%
働きやすい職場作りなど、経営管理体制を見直した	56	42.75%
日頃からコツコツと信頼を積み重ねていった	39	29.77%
先代社長が完全に引退してトップが一本化された	12	9.16%
同郷の従業員が多く地域的なアドバンテージを活かした	2	1.53%
その他	4	3.05%
合 計	131	100.00%

（図表5）さらなる課題

質問項目	回答数	構成比
従業員から信頼を得るためリーダーシップを育むこと	70	29.05%
経営力を発揮するためのマネジメント能力を身につけること	77	31.95%
他の相続人との利害調整を適切に行うこと	17	7.05%
株主としての地位を確立すること	15	6.22%
事業用資産の譲渡を受けること	14	5.81%
経営管理体制の見直し	29	12.03%
連帯保証人の免除	9	3.73%
院政の長期化をなくすため、先代社長の退任時期を明確に規定すること	10	4.15%
合 計	241	100.00%

（注）いずれも複数回答。構成比は四捨五入の関係で合計が100.00%にならないこともある。

（出所）調査結果を元に筆者作成

² リストアップ時に㈱東京商工リサーチが保有していた熊本県の企業数36,664社のうち、従業員数5人以上300人以下、かつ、2005年7月1日から2012年6月末日までの間に経営者が交代した非上場の法人1,694社から500社を無作為に抽出した。

³ この調査は、平成27年度熊本学園大学学術研究助成を受けて実施したものである。

図表2から図表5は、事業承継を決断した理由や不安、その際に直面した課題やその解決に向けた取り組み及び次世代に向けた課題について、経営者の考えをたずねた結果である。まず、事業承継を決断した理由であるが、「自分が勤める会社を後々まで残すことが社会的に必要なと考えた」(24.86%)が最も多く、「従業員のため」(22.70%)が続いた(図表2)。図表3は、事業を承継する際に気になったことで、「社長として経営力を発揮できるかどうか」(31.76%)が最も多く、次いで「従業員から信頼を得ること」(23.61%)であった。そこで、従業員の信頼を得る契機になった出来事についてたずねてみると、「働きやすい職場作りなど、経営管理体制を見直した」(42.75%)が最も多く、次いで「日頃からコツコツと信頼を積み重ねていった」(29.77%)であった(図表4)。最後に、次世代への事業承継をスムーズに完了させるために取り組むべき課題では、「経営力を発揮するためのマネジメント能力を身につけること」(31.95%)が最も多く、「従業員から信頼を得るためリーダーシップを育むこと」(29.05%)が続いた。また、「経営管理体制の見直し」(12.03%)について、具体的な課題をたずねたところ、「可視性と納得性の高い人事制度の導入」(35.14%)が最も多く、「複数の次期社長候補の確保」(32.43%)が続いた。

中小企業の事業承継では一般に、権利や義務の引き継ぎや、先代経営者の長期にわたる影響力の行使「院政」の悪影響が議論されるが、上述の調査結果からは、経営者の想いとして、リーダーとしての資質や能力の涵養といった個人的課題と、従業員との信頼関係の構築や経営管理体制の整備といった組織的課題が、円滑な事業承継の実現に向けて重視されていることが分かる。

② 経営者のキャリア形成の管理の問題

事業承継に対する経営者の想いの背景には、彼らのキャリア形成の管理の問題があるように思われる。経営者の大半(92.71%)は、県内出身者であった。経営者から見た先代経営者との関係は、「実の親」(53.13%)が最も多く、次いで「全くの他人」(26.04%)であった。彼らが、最終学歴を終えて就職した平均年齢が21.44歳(標準偏差2.47)、同じく30.49歳(同11.67)で入社、39.02歳(同10.25)で取締役昇進、42.82歳(同11.56)の時に事業承継を打診され、46.04歳(同8.75)で経営者に就任した。入社してから経営者に就任するまでの所要期間は約15年、入社前の他社での経験を含めれば約25年となるが、他社勤務が「後継者教育の一環」として明示的にキャリア形成に組み込まれていた経営者は28.13%にとどまった。経営者教育の不足も顕著で、「行われていない」(36.46%)が最も多く、次いで「事業承継が決まってから」(13.54%)であった。人事管理面の組織制度の不備も無視できない。62.50%の企業で昇進や昇格の基準を定めた人事規定が整備されておらず、76.60%の企業で自分以外の候補者が存在しなかった。自身が事業承継を打診された理由として、「経営者としての資質や能力があると見込まれたから」と考える経営者は19.26%にとどまり、経営者のリーダーシップのスタイルは「従業員との協働型」が最も多く55.21%を占め、「率先型」(27.08%)を大きく上回った。従業員との信頼関係の構築にあたって、地域性の問題も浮かび上がった。つまり、経営者が地元出身者である場合、「従業員とのコミュニケーションの円滑化」(39.44%)というメリットがあるが、その反面、「コミュニケーションが密になりすぎて緊張感に欠けるきらいがある」

⁴ 紙幅の関係もあり、主な企業属性については、最も回答の多かった項目のみ列挙する。業種は「建設業」が最も多く、構成比は29.17%であった。同様に、従業員数「6人～10人」(27.08%)、資本金「301万円～1000万円」(42.71%)、最近の年商「1億円～3億円未満」(32.29%)、創業年「1954年～1984年」(51.04%)、創業者から数えた経営者の世代数「二代目」(47.92%)、創業者とその一族による会社支配の継続性「所有と経営の双方支配」(70.83%)

(23.88%)、「ものの見方や考え方が偏ることがあり、組織変革の障害になるリスクがある」(24.63%)といったデメリットが指摘された。

経営者教育の不足、人事管理面の組織制度の不備及びその結果としての不透明な人事や競争不在といった、経営者のキャリア形成の管理の問題が、自身のリーダーとしての資質や能力への信頼感の不足、また、そのことによる、他者からの信頼を得る必要性を意識させているように思われる。さらに、経営者の地域への密着性のデメリットは、こうした、個人的課題や組織的課題を超えて、企業の生き残りをかけた組織変革や新事業進出といったイノベーションの阻害要因となりうると思われる。

未来への指針…

事業承継のより一層の円滑化に向けて

田中（2004）は、「地域とは何かを考える場合、自分自身が同一の地域の住民であるとする面的な同一性（＝同質性）と、それらの人々をつなぎ合わせる相互依存関係（＝結節性）が特に重要な概念となる」（pp.217-218）と指摘した。その際、生活圏や商業圏が行政区域と一致しないことは首肯されるが、地域ごとの政策展開との関連でみれば、行政単位での区分は便宜である。本稿では、これまで、行政単位（都道府県）の一つとしての熊本県の事業承継の現在について、実際に事業を承継した経営者が、事業承継を決断した理由や不安、その際に直面した課題やその解決に向けた取り組み、次世代に向けた課題を中心に見てきた。以上を踏まえ、わが国の中小企業の事業承継のより一層の円滑化に向けた未来への指針として、次の二点を提示したい。

第一の点は、政策レベルにおいては、地域ごとの事業承継の現状と課題を明らかにすること、また、そのために必要な調査項目等の共通視点を提供すること。例えば、熊本県と東京都、宮城県と奈良県では、地理的、歴史的及び文化的な諸条件によって、同質性においても

結節性においても、地域としての個性は異なる。その結果、それぞれの地域によって、経営者や従業員などの人材流動性は異なり、地域的な人材の母集団も異なると思われる。第二の点は、それぞれの企業にあっては、経営者のキャリア形成の管理の問題への対処が不可欠であること。リーダーとしての資質や能力の涵養、複数の候補者の確保、あるいは、透明で納得性の高い人事といった人事管理上の課題は、事業承継に対する経営者の想いと密接に関わっている。つまり、協働の維持と促進の機能が経営であるから、協働の有効性の視点で見れば、経営者にとって従業員からの信頼は必須である。次世代における協働体内の信頼形成をお膳立てすることが、事業承継のより一層の円滑化に向けた、現経営者世代の重要な経営責任と言えるのではないだろうか。

引用文献（アルファベット順）

- 中小企業庁編（2001）『中小企業白書（2001年版）』ぎょうせい。
- 中小企業庁編（2003）『中小企業白書（2003年版）』ぎょうせい。
- 中小企業庁編（2004）『中小企業白書（2004年版）』ぎょうせい。
- 中小企業庁編（2005）『中小企業白書（2005年版）』ぎょうせい。
- 中小企業庁編（2006）『中小企業白書（2006年版）』ぎょうせい。
- 中小企業庁編（2007）『中小企業白書（2007年版）』ぎょうせい。
- 中小企業庁編（2011）『中小企業白書（2011年版）』同友館。
- 中小企業庁編（2013）『中小企業白書（2013年版）』佐伯印刷。
- 中小企業庁編（2014）『中小企業白書（2014年版）』日経印刷。
- 福岡路（1999）「地域中小企業における産学連携の活用」ダイヤモンド社『月刊 中小企業』、Vol.51, No.10, pp.24-31。
- 総務省『法令データ提供システム』<http://law.e-gov.go.jp/>（2016年2月1日閲覧）
- 首相官邸（2014）『まち・ひと・しごと創生総合戦略について』<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/info/pdf/20141227siryou5.pdf>（2015年11月5日閲覧）
- 田中史人（2004）『地域企業論—地域産業ネットワークと地域発ベンチャーの創造—』同文館出版。

岩手講演会

リーダーの覚悟と自分らしさ

日時：平成28年2月4日（木）

場所：ホテル東日本盛岡

講師 ラグビー U20日本代表監督、元早稲田大学ラグビー蹴球部監督
(公財)日本ラグビーフットボール協会 コーチングディレクター
株式会社 TEAMBOX 代表取締役

中 竹 竜 二 氏

（本稿は、平成28年2月4日に行われた岩手講演会の講演要旨を事務局でまとめたものです。）

皆さん、こんにちは。今日は貴重な機会を頂き、ありがとうございます。毎年我々はラグビーの18歳以下の合宿を北上でやらせていただいている、試合が組まれることもあり、私自身は岩手には毎年来ています。今回講演の機会を頂いて「あ、やっぱり深くつながっているのだな」と思いました。



講師 中竹 竜二氏

1. リーダーが変われば組織は変わる

今日は短い時間ですが、少しでも皆さんのお役に立てるお話ができればと思っています。私自身、2つの会社を経営しています。

組織の話をすると「組織はリーダーで変わる」と昔からよく言われていたのですが、私自身が大事にしているメッセージとしては、こちらの方が大事なのではないかと思います。すなわち、「リーダーが変われば組織は変わる」、受け身ではないということです。

「組織はリーダーで変わる」のは当然なのですが、組織を変えたい場合は、まずリーダーから変わらしようというメッセージを伝えています。

2. リーダーの覚悟

リーダーが考えておかなければいけない覚悟とは何か。ご出席の皆さんの中にはラグビーの話は聞きたくないという方がいるかも知れ

ません。また、細かい事例はいいからとにかくきちんとしたセオリーを聞きたいという方もいるかも知れません。その場合、皆さんならどうしますか。

2-1. 矛盾と向き合う

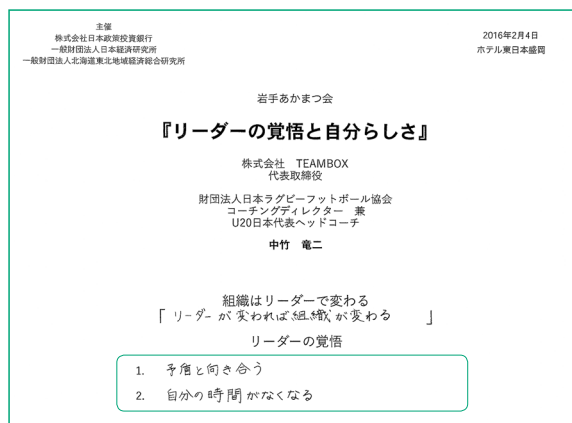
今の例のように、同じ方向性ではないということが現実には起こるわけです。何が言いたいかというと、リーダーに大事なものは矛盾と向き合うということなのです。これはあまり言われていませんが、私自身はリーダートレーニングで一番大事なものは、いかに矛盾と向き合うかだと思っています。

多くの人は、例えばここでスポーツの話は聞きたくないという人がいると怯むわけですが、リーダーになった以上は、どこかで誰かを裏切らないといけません。リーダーになった瞬間、リーダーが正解があるかのように取り組むと、大体自滅します。

リーダーが持たなければならない覚悟は、矛盾と向き合うということです。

2-2. 自分の時間がなくなる

リーダーになった瞬間、メンバーのこと、組織のことばかり考えて、自分のことを考える時間が減ります。他方で、「リーダーになったから、君には25時間やる」と神様は言ってくれないので、そもそも自分の時間がなくなります。そう考えていくと、リーダーになったからこそ自分の時間をきちんとつくって、自分を見つめないといけないわけです。



3. なぜ、日本ラグビーは強くなったのか

3-1. ビジョン

なぜ日本のラグビーは強くなったのか。ワールドカップ期間中の最終アメリカ戦の前、エディー・ジョーンズ前日本代表監督に時間を取ってもらって、「一言で言うとは何で強くなったの」と聞きました。何か具体的な戦略とか戦術とかトレーニング手法を挙げるのかと思ったら、「ビリーブだよ」と言ってくれました。「南アフリカに勝つと言ったときに、誰が信じていたか、みんな失笑して苦笑した。でも俺は信じた。信じることの難しさと信じることの大切さを俺は4年間でたたき込んだのだ」と。これは結構格好良かったです。

勿論、ただ気合いで信じたわけではありません。信じるためには何が必要だったのかそ

れは、「ビジョン (Vision)」です。彼はきちっと整理し、ビジョンとして「ジャパンウェイ (Japan Way)」というものを掲げました。要するに「自分たちはただ南アフリカに勝つだけではなく、日本のラグビーを変えるのだ、日本人らしさをもって変えて、世界を驚かせるのだ」と。ここには勝利だけではなく、哲学がありました。

具体的には、「侍アイズ」と「忍者ボディー」です。前者は、侍のような目を持つということです。侍はどこから攻撃してきても気付きます。後ろからやられても気付きます。そういう、とにかく相手を洞察する力、視野は360度見える目を持つことです。後者は、忍者のように素早く動ける体を作り上げるということです。これはなかなか言い得ていました。そういうものを「ジャパンウェイ」に組み込みました。

3-2. 計画と準備

では、ビジョンだけで勝てるのか。「計画 (Plan) と準備 (Preparation)」が必要です。よく計画と準備を一緒にしますが、計画と準備は全然違うものなのです。きちんと分けて考える必要があります。エディー監督も「ただプランすればいいのではない、正しいプランが大事なのだ」とはっきり言っています。

私もいろいろなコーチを見てきましたが、エディー監督のプランニング能力は世界一です。見事なぐらい準備と計画に時間をかける男です。

スケジュールに関しても、9月にワールドカップがありましたが、大体のプランは1年前にラフなプランではなく、具体的なプランがほぼ決まっていました。世界中のコーチに会っていますが、彼ほどプランニングに長けていたコーチはいません。

私自身が今つくっているU20のチームでは、「とにかく準備をきちんとしよう」とずっと言っています。

「準備を失敗することは、失敗を準備するこ

と」という言葉があります。準備に失敗すること、つまり準備が足りなかったり、間違っ
て準備するということは、順調に失敗に向けて
歩んでいっていることだということです。
私自身、これをいろいろなコーチにも、自分
にも言い聞かせています。誰の言葉かとい
うと、ベンジャミン・フランクリンという政治
家であり、科学者でもあった人の言葉で、実
はコーチングの世界でも有名な言葉です。

3-3. 質の高い実践

では、ビジョンを掲げて計画・準備してそ
れで終わりかということ、大事なのは「とにか
く実践することだ」とエディ監督は言いま
した。妥協のない、質の高い正しい実践がな
いと、自分たちのしている事を信じ切れない
のです。

世界のラグビー界は、練習時間をいかに短
くし、コンディションを整えるかが主流でし
た。唯一ワールドカップで4部練などをやる
チームは日本ぐらいでした。周りからはいろ
いろと批判されました。しかし、「あいつらの
批判なんて分かっている。でも正解はない、
俺は日本人のこの勤勉さをうまく使って、と
にかくどこよりもハードワークする。そのハ
ードワークしたという自信が最後のロスタイ
ムで逆転につながるのだ」と言い続けていま
した。

彼のコーチ哲学は、練習中いかに選手を不
快にさせるか、不安にさせるかということ
です。気持ちよく練習させて、試合で不安にな
ったら意味がない、試合よりいかに不安な状況
をつくるかというのをすごく大事にしていま
した。

彼はよく朝令暮改をします。朝令暮改は結
構イメージが悪いので、こういうリーダーは
人望が低いといわれていますが、朝令暮改ど
ころか、朝令朝改をやりました。早朝に言っ
た話を「よし、さっきのは全部忘れろ。やっ
ぱりこうだ」と。しかしその意図は「本気で
考えて間違えていることが分かったのだから、

やり抜く必要はないだろう。常に俺は考え抜
いているのだ」と。本気で考えるという姿勢
を貫いたこと、これがすごく大事だと思いま
す。

エディ監督は、「俺はコーチとして日本に
来て、今までにないぐらい成長したと思う」と
言い切りました。やはりリーダーが変われば
組織は変わるということです。

4. 能力は低くてもリーダーは可能

私の自己紹介を簡単にします。今、2つの
会社を経営しています。企業コンサルティング
と組織開発の会社です。業態は全く違いま
すが、それ以外に3つの上場企業の社外取締
役にもなっています。事業としては、リーダ
ー育成、組織マネジメント、コーチング、人材
育成です。分野は多岐にわたっていて、スポ
ーツ、ビジネス、自治体、学校等です。

特にスポーツでは、ラグビーだけではなく、
プロ野球チームやサッカーチームを見ていま
す。監督、コーチを今、コーチングとして教
えています。そこにいるフロントの人、トレ
ナーの人をどうマネジメントするかを教えて
います。コーチのコーチであるコーチングディ
レクターが今の本職です。

私は、早稲田大学ラグビー蹴球部でキャプ
テンになりましたが、3年生まで1回もレギュ
ラーになれなくて、補欠でした。早稲田大学
ラグビー蹴球部はもうすぐ創部100年が経つ
のですが、そんなキャプテンは私だけです。も
う二度とでないだろうと言われています。

私は大学卒業後、英国に留学しました。3
カ月の語学留学の後、ロンドン大学のディ
プロマコースに行き、人類学を学びました。そ
の後レスター大学で社会学を学びました。ラ
グビーとは全く関係ない学問を学んで帰国、
三菱総合研究所というシンクタンクで働きま
した。その5年後、監督経験なしのど素人に、
前任監督から監督就任要請がありました。

監督就任を引き受けて、そして監督として

結果を残すと、私自身は代表経験が無いのに、その後日本代表に呼ばれたわけです。

今、コーチングディレクターをしています。私が初代なので他に見本がないわけです。しかも教える相手は、私より経験値の高い20～30年のベテランです。私の話を聞くはずがありません。怒られながらコーチングコーチをやることが続きました。今はもうそんなこともなくなりましたが、最初の2～3年はそういう感じでした。

何が言いたいかというと、私は、能力が低くてもトップになってきたという事です。今日皆さんにお話しできることは普通の人の話です。大体スポーツ経験者が話すと、結構すごい人の話になりますが、私の話は能力のない人がどうやって組織をまとめるかという話なのです。

4-1. フォロワーシップの原点

私自身は能力が低くてもリーダーは可能だと思っていて、誰でもリーダーになれると思っています。私自身、リーダーの研究をしていました。

一般的なリーダーの資質、ポジションを高めるためには、自分にしかできないことを最大限大きくして存在価値を上げ、尊敬・威厳をもって組織をコントロールするというやり方がこれまでの主流でした。

これは私も分かっていましたが、私自身がキャプテンになったとき自分にしかできないことを考えてみました。いくら考えても、そんなに思い付きませんでした。すぐ発想を転換しました。「よし、みんなに頑張ってもらおう」と。実はこれが私のフォロワーシップの原点です。要するに、自分しかできない突出したものはないので、みんなに頑張ってもらうしかないと学生時代に考えたわけです。

何をしたかというと、自分が持っているものを手放しました。自分にしかないものをゼロにするのです。私自身にしかないものがゼロになっていくと、絶対に組織に再現性が生

まれます。要するに私がいなくても、必ず組織が回るようになります。

私が監督になったとき選手に最初に言ったのは、「私は清宮さんみたいにリーダーシップは張れないから、しかも指導歴ゼロだから。私はフォロワーシップでいくよ。知っているか」です。みんな知っているはずがありません。反応なしです。ですから、彼らに、「君たちが自分たちで考えて、自分たちでチームの課題を解決し、自分たちで勝つのだよ」と言いました。「では、おまえは何をやるの」と、そんな雰囲気を訪れました。

実際フォロワーシップといっても選手からするとよく分からないわけです。ですから、シーズンが始まってすぐ不安と不満の嵐です。不安だとため息が出るわけです。不満があると舌打ちです。私自身は鈍感力があったので、別に舌打ちされても、自分たちで考えてねと言いつづけました。選手達は、ほぼ毎日部室で私の文句を言うわけです。私はそれでも基本的に怒りません。

4-2. 監督に期待するな

皆さんからすると、なぜそんなチームが強くなったのかとお思いでしょう。

リーダーにとって口癖は大事です。人間は1回大事なことを言って相手に伝わるかという、伝わりません。言い続けるといけません。ポジティブな口癖をぜひ持ってください。どんなことを言われてもこいつにはこう言う、意識して使う口癖です。

私自身どんな口癖だったかというと「監督に期待するな」です。選手からは相当馬鹿にされました。面白いのは、言い続けると本になるのです。それが『監督に期待するな』です。私の書いた本なのですが、私は表紙の端っこに写っていて、中央に五郎丸と畠山がいます。彼らに率いてもらって勝ちました。

1回だと多分まぐれに見えますが、監督時大学選手権で連覇もしたし、対抗戦の記録も結構つくりました。実は去年、U20の世界大

会でベスト10という初めての記録も作りました。基本的にやり方は一緒です。私は表に出ないで選手で頑張ってくださいと、フォロワーシップを実践したのです。



中竹竜二著書「監督に期待するな」

5. リーダーの失敗

ぜひご理解いただきたいのは、一口にリーダーといっても多様なやり方があるということです。私のやり方が絶対とはさらさら思っていない。大事なのは自分に合ったやり方かどうかということです。多くのリーダーに関する本がありますが、その多くがスキルの話や能力の話をしています。大事なのは、リーダーはどうやったら失敗するのかです。

リーダーの失敗パターンは決まっています。1つだけです。それは何か。自滅です。自滅する原因は、能力が低い、その人の知識が足りないなどではなく、すごくできるリーダーにならないといけないという「虚像」と戦うからです。虚像と戦ってみんな自滅するので、すごくもったいないことです。

5-1. 背伸びせず

自滅する典型的なパターンは、リーダーは何でも知っていて、何でも答ええないといけないと考えるからです。できないのにやろうと

して、背伸びするからです。こういうことを教えず、何か色々なスキルを身に付けても、そもそも自分のスタンスが変わらないと、人はリーダーとして成長しません。

5-2. 大切なのは正直さ

リーダーとして成長するために必要なことは、シンプルですが「正直さ」です。

我々のイメージには、リーダーシップに必要な能力としては、マネジメントやコミュニケーションなどの能力がありますが、アメリカでは既にどんどん進化していて、いかに正直であるかが求められているのです。これはリーダーにとっては完全に必要な要素です。「正直さ」なくして、皆さんの企業の中でリーダーシップを発揮しようとしても、自滅してしまいます。ぜひ背伸びしないリーダーをつくってください。すごくきついです。

5-3. 不完全さをさらけ出す勇氣

多くのリーダーは、いかに自分がすごいかを周りに見せようとしします。「やっぱりリーダーはすごいね」と言わせると、周りは安心すると思っていますが、逆です。「このリーダーはここができないのだ、では私が頑張ろう」と不完全さをさらけ出した方が、実はチーム・コフュージョンと言って、チームの結束力は高まると科学的にいられています。ぜひ自分の不完全さをさらけ出せるようにしてください。そして、ここにご出席の皆さんは既にリーダーだと思しますので、次世代のリーダーをつくっててください。

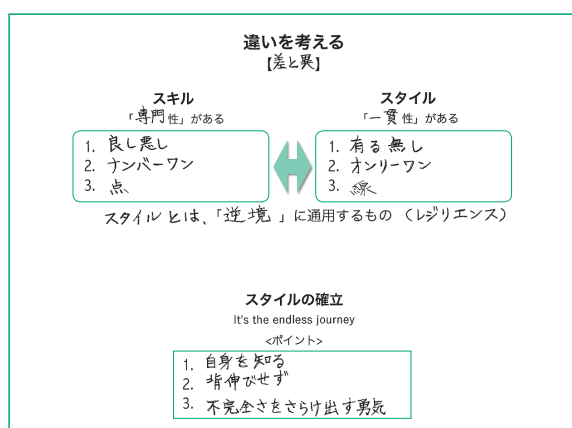
これを、いかに自分は完璧かと自分ができないところを隠している人がいます。なぜかという、威厳がなくなるからです。これは逆です。この発想を転換してみてください。

何度も言うように、私のやり方がいいというわけではなくて、皆さん自身どうかという話です。少し皆さん考えてみてください。

リーダーのタイプは様々です。清宮、エディー・ジョーンズのようなカリスマタイプ。

参謀、2番手、副将タイプ。中堅どころ、3・4番手くらいのタイプ。私と同じ末端で支える系のタイプ。

大事ななのはどのタイプを目指すかではなく、そもそも自分が何に合っているのかと自分を知ることです。何度も言いますが、私自身は一人一人に適したリーダーシップのスタイルがあると思っています。



6. 違いを考える

6-1. 差と異

私は自分らしさ、スタイルという言葉に重きを置いているのですが、その他には違いを考えていくことをすごく大事にしています。リーダーが整理しないといけないのは、何と何が違って何と何が同じかということです。マネジメントの基本的なところは、「分けること」と、「まとめること」だと私は思っています。

例えばラグビーとアメフトでは、何が同じで何が違うのでしょうか。ボールは同じです。球技です。グラウンドを使います。では、違いは何かというと、人数が違います。強い国が違います。いろいろあります。

こんなふうに皆さん普通に同じものと違うものを考えていると思いますが、大事なのは、違いには2種類あるということです。この2種類の違いをきちんと分けられるかどうかで自分らしさを築いていく上での大事なポイント

トになります。要するに「差」と「異」です。差異と言いますが、これは実は全然違う概念なのです。

では、差というのは何でしょうか。差というのは、例えば長さが違う、大きさが違うというふうに、具体的な数字の差があることです。これには優劣があります。

異とは何かというと、そもそも違うわけです。要するに男女は全く違う。これはどちらがいいかという話ではないわけです。大きさが違うのは全部差ですが、性格が明るいのか、真面目なのかは、どちらがいいとは言えないわけです。異には優劣がないのですが、多くの組織では議論をし始めると、ほとんど差の話ばかりになってきます。この方が分かりやすいし、成果を出しやすいからです。

人を支えているものは何か。実は異です。自分らしさはここにあります。しかし、虚像と戦う自滅するリーダーは、自分のリーダーシップがあたかも差だと思って、能力を埋めようとして背伸びして虚像と戦ってしまうのです。これが一番もったいないのです。

6-2. スキルとスタイル

スキルとスタイルも同じです。私の自分らしさはスタイルの方ですが、スタイルはスキルと違います。スキルとは何か。営業スキル、開発スキル、企画スキル。スポーツであればパススキル、キックスキル。パステスト、キックテストをやれば、点数は付きます。営業も数字を見れば、専門性があるなどの数字が分かるわけです。

スタイルとは何かというと、よく独自性があるとか、独創性があると言われていますが、私の中では、スタイルとはそもそも一貫性があると定義しています。独創的であるよりも、一貫性があるかどうかの方が大事だと思っています。

スキルというのは、「良し悪し」です。良いか悪いかです。差がはっきり出ますから、これは差です。パススキルが高いか低いか、良

いか悪いか。当たり前ですが、その中では基準が決まっていますから、ナンバーワンになれます。

重要なことは、スキルは点で存在していて、つながっていないということです。スキルはパーツで学ぶことができます。スキルは本でも研修でも学べます。例えば、パススキルがうまいと必ずキックが伸びるのか、営業のスキルを上げれば企画スキルが上がるか、全然関係ありません。つながっていないからです。

では、スタイルとは何か。スタイルは全部線でつながっています。スタイルとは、1番を目指すわけではなく、いかにオンリーワンになるかということです。

スタイルの基準は何でしょうか。ここの基準が分かれば、リーダーは自分のスタイルを確立することができます。良し悪しと対になる言葉です。答えは、「有るか無いか」です。要するにスタイルが良いとか悪いとかではなくて、あなたはスタイルを持っていますか、持っていないかという話です。スタイルを持つのは結構大変です。

私が監督をしたときも、スキル指導はできなかったのも、ひたすら「おまえの自分らしさ、スタイルは何だ」と問い続けました。何をずっと問い掛けていたのか。

スタイルとは、ある場面に通用するものではないといけないということです。その場面とは何か。「逆境」に通用するかどうかの一点です。

つまり、逆境のときでも貫くものがきちんとあるのか。1個でいいのですが、これはなかなか持てません。私自身、選手と面談をずっとやっても、3年かかりました。今企業の方にエグゼクティブコーチングを行っています、やはり偉くなればなるほど、なかなかつかめません。なぜかという、自分をさらけ出さないといけないからです。

7. スタイルの確立

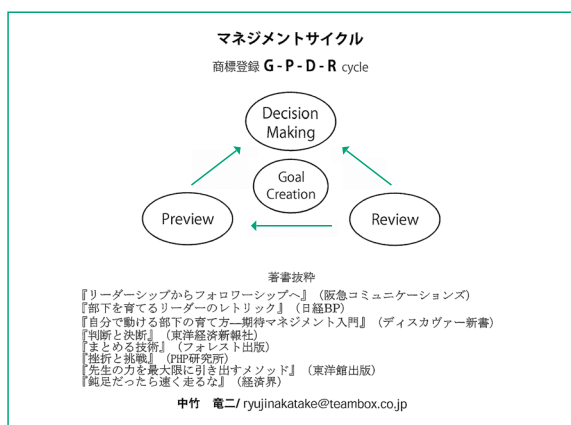
スタイルの確立ということは、ずっと終わらない旅だと思っています。スタイルは1回築けばいいというわけではなくて、やはりすごく時間がかかります。自分一人ではなかなか築けません。周りの人に自分を知るための情報をもらうために、「自分はどう見えている?」と聞かないと絶対駄目です。「ジョハリの窓」について聞いたことがありますか。自分が知っている自分、他人が知っている自分、他人が知らない自分、誰も知らない自分という4つの窓に分けて、自分がどう客観的に見えているかを見ていかないと、本当の自分は見えてきません。背伸びせず、不完全さをさらけ出すようにしないとスタイルは確立されないのです。

私に、皆の前で「死ね、辞めろ」と言った選手がいました。これが部で大問題となり、コーチ陣は全員その選手を辞めさせろと言いました。本人も退部するつもりで私に言いました。

私が何をやったかという、コーチをなだめて翌日、1対1で彼と話しました。そして彼が言いたかったことは結局「何で俺のことを見てくれていなかったのか」ということでした。そこで、彼が練習後に後輩を指導していたこと、過去の試合における彼のいい点、悪い点を話して聞かせました。すると最後は号泣して、「誤解していました」と謝罪をしてきました。結局、彼が言いたかったのは、「なぜ、俺を見てくれないのか」という心の叫びだったのです。実際は、ちゃんと見てもらっていたことがわかると納得したんですね。この事件の結果、チームはまとまりはじめました。

私自身もそういう意味ではまだまだ自分のスタイルを探している途中ですが、何となく形が見えてきています。やはり背伸びして監督っぽくやろうとして失敗したことももちろんあります。皆さんも、皆さんの次の世代が

自分のスタイルを見つけられるように、支援してあげてください。



8. サイクルとして回る仕組み

支援していく中で、特にリーダーは自分のサイクルをきちんと作ることが大事です。要するに1回やったではなく、自分の仕事や自分のスタイルを持つためのサイクルを持つことはすごく大事だと思っています。私自身、専門はそういった仕組みを作ることです。要するに視点を変えて、今までになかった視点を組み込んで仕組みを作るのです。

これを商標登録して、いろいろな会社に入しています。マネジメントメソッドは2つ

持っています。VSSとGPDRです。左の図はGPDRです。これはすごく簡単で、PDCAというサイクルがありますが、私からするとあれはPの中にゴールが含まれています。要するに、あまりにゴール（Goal Creation）を軽視しているのです。大事なのはいかにゴールを明確にするかです。ゴールを作って、きちんとプレビュー（Preview）する。プレビューとは、プランだけではなくて、計画と準備の両方です。実際Doではないのです。意思決定（Decision Making）です。計画したものを単にやるのではなくて、その場で判断する、決断することがすごく大事です。そして振り返る（Review）ということです。こういうメソッドをずっとやる。

これは仕事もそうですし、自分のスタイルを見つけるということも、このサイクルに落としていくのです。サイクルは何でもいいのですが、線で終わるのではなくて、サイクルとして回り、続く仕組みをリーダーの方が作ってください。そうすると、自然に大きな波になっていくと思います。

皆さん、ぜひ自分らしいスタイルを持って頑張ってください。ご清聴ありがとうございました。

プロフィール

中竹 竜二氏 ラグビー U20日本代表監督、元早稲田大学ラグビー蹴球部監督
(公財) 日本ラグビーフットボール協会 コーチングディレクター
株式会社 TEAMBOX 代表取締役

1973年（昭和48年）生まれ。1997年（平成9年）早稲田大学人間科学部卒業、レスター大学大学院社会学部修了。2001年（平成13年）株式会社三菱総合研究所入社。2006年（平成18年）早稲田大学ラグビー蹴球部監督に就任。2010年（平成22年）日本ラグビーフットボール協会コーチングディレクター（初代）に就任。2012年度からはラグビー U20日本代表監督を兼任。

〈著書〉「リーダーシップからフォロワーシップへ」（阪急コミュニケーションズ）
「部下を育てるリーダーのレトリック」（日経BP社）
「自分で動ける部下の育て方ー期待マネジメント入門」（ディスカヴァー新書）
「判断と決断」（東洋経済新報社）
「まとめる技術」（フォレスト出版）
「挫折と挑戦」（PHP研究所）
「先生の力を最大限に引き出すメソッド」（東洋館出版）
「鈍足だったら速く走るな」（経済界） ほか

東日本大震災から5年～新しい成長に向けて～

阪神・淡路大震災を教訓に

株式会社日本政策投資銀行 東北支店 東北復興支援室
課長 山崎 智之

1. はじめに

日本政策投資銀行では本年2月に発行したレポート「東日本大震災から5年～新しい成長に向けて～阪神・淡路大震災を教訓に」において、震災から5年が経過した次の5年間における東北の新しい成長の方策を検討した。

同レポートでは阪神・淡路大震災と東日本大震災が地域経済に与えた影響につき分析することで東日本大震災における被災地域の復興から成長への課題等を探り、次いで兵庫県における震災復興を牽引した代表的な産業育成策である神戸医療産業都市を検証し復興・成長のモデルケースとして4つのキーワードを抽出、最後に東北における4つの成長産業（加速器産業、医療機器産業、観光産業、廃炉産業）を神戸医療産業都市に照らし合わせそれぞれ整理している。

阪神・淡路大震災と東日本大震災では、被災範囲、被害内容、被害影響等に違いがあり、両者を一概に比較することは適当でない。被災時に置かれていた経済状況も違う。しかし、阪神・淡路大震災が、地域経済に与えた影響、その後の経済復興状況等を検証することは、東日本大震災の今後を予見するうえで意義があると考えた。

2. 東日本大震災と 阪神・淡路大震災の検証

阪神・淡路大震災と東日本大震災が地域経済に与えた影響につき兵庫県および岩手県・宮城県・福島県の被災3県（以下「3県」）の各種経済指標（業況判断指数、県民経済計算、

製造品出荷額、大型小売店販売額、有効求人倍率、人口、観光客入込数、民間設備投資、公共投資等）推移を比較分析、被災地域の復興から成長への課題等を探った。

東日本大震災における国費措置は、復興交付金の創設、震災復興特別交付税措置により実態上地方負担をなくしている。金融制度は危機対応融資の活用、東日本大震災事業者再生支援機構の設立、各種復興ファンドの創設等があった。被害総額に対する国費の水準、制度の拡充、金融上の手当など、東日本大震災に対する国等の支援は阪神・淡路大震災に比べ総じて手厚くなされている。

一方で、東日本大震災における当初5年の復興事業費は阪神・淡路大震災における復興事業費の5倍以上の国費が投入されたが、6年目以降は急速に減少していく見通しである。

東日本大震災と阪神・淡路大震災の震災後における被災地域の各種指標の推移を検証すると、両震災とも、その多くの指標で震災直後に大きく落ち込んだものの、復旧・復興需要により回復するといった傾向を辿っていることが確認できる。

兵庫県では震災後1～2年目に震災前の水準を上回った後に落ち込み始め、5年目前後で震災前の水準以下となる指標が多く見られる。業況判断指数(D.I.)や有効求人倍率、宿泊者数などの指標は震災後10年目前後で震災前の水準まで回復している一方で、GRP成長率など全国との差が拡大し続けた指標もみられる。震災前には世界のコンテナ取扱量で6位にあった神戸港は10年には47位にまで順位を落とし、神戸の代表的な地場産業であるケミカルシューズ産業は未だ回復している状況であるとは言い難い。

3県では被害総額を大きく上回る多額の復旧・復興費が投入されたことなどを主因に、震災後1～2年目は多くの指標で兵庫県以上に震災前を上回り推移している。しかしながら、兵庫県では5年目前後で震災前の水準以下となる指標が多く見られたことから、3県でも5年目以降について楽観はできず、経済、産業振興ならびに新たなプロジェクト誘導などが必要となる。

兵庫県における仮設住宅への入居数は震災

後4年9ヶ月後にはほぼ皆無となったが、津波被害の特殊性から3県では同時期においてピーク時の5～6割の入居戸数にとどまるなど、生活基盤の復旧が遅れている。

経済、産業の復興のためには、住宅をはじめとした生活基盤の着実な整備と、「働く場」創出のための産業育成、プロジェクト誘導が欠かせない。ただし、復興の進捗、復興の重点施策などは地域ごとで異なり、特に福島県は特殊な状況下にあることから、地域の実態

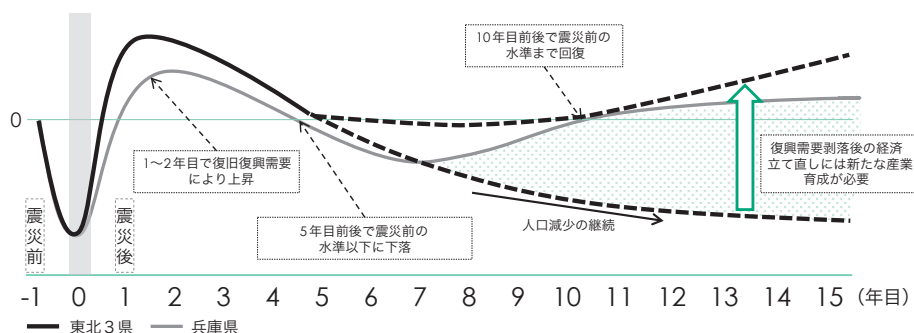
図表1：復興財政にかかる制度などの比較

	阪神・淡路大震災	東日本大震災
主な関係省庁	阪神・淡路復興対策本部ならびに関係省庁	復興庁ならびに関係省庁
復興事業費（国費）	10年間で6.1兆円 （当初5年間は5.0兆円）	10年間で32兆円 （当初5年間の集中復興期間25.5兆円） （以降5年間の復興・創生期間6.5兆円）
国費措置（復旧）	国庫補助対象の追加 （警察施設、消防施設）	国庫補助対象のさらなる追加 （集落排水施設、被災市町村の臨時庁舎）
国費措置（復興）	—	復興交付金の創設 ・基幹事業（公共事業を一括で支援）の地方負担額の50% ・効果促進事業（基幹事業費の35%を上限）の80%
地方財政措置	地方債措置＋元利償還金の交付税措置 ※被災市街地復興地域 一般公共事業債充当率 30%→90% 元利償還金交付税措置 30%→90%	震災復興特別交付税の措置 （地方公共団体の財政負担部分を全額措置）
復興基金	運用型の基金の設置 （9,000億円）	取崩し型復興基金の設置 （1,960億円）
復興特区制度	—	復興特別区域法の制定 （復興のための規制緩和や税制などの優遇措置）
主な補助金制度	中小企業事業協同組合への補助	津波・原子力災害被災地域雇用創出企業立地補助金 中小企業などグループ施設等復旧整備補助事業（グループ補助金）
主な金融制度	中小企業災害復旧資金貸付 （政府系中小企業金融機関） 災害復旧融資（日本開発銀行）	危機対応融資 （株）東日本大震災事業者再生支援機構の設立 東日本大震災復興ファンドをはじめ各種復興ファンドの創設
特別な財源確保	—	復興特別税を創設 （復興特別所得税・法人税9.7兆円、個人住民税0.8兆円）
被害総額	9.6兆円（内閣府試算）	16.4兆円（当行試算）、16.9兆円（内閣府試算）

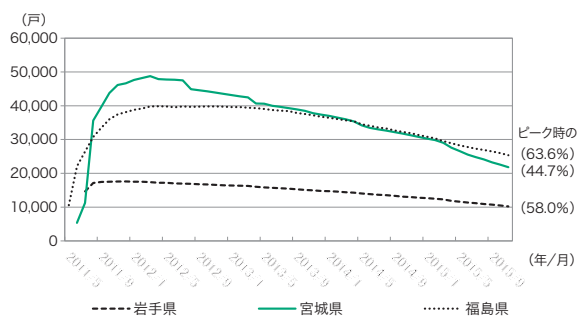
（出所）兵庫県「復興制度等提言事業調査報告書」

総務省報道資料「東日本大震災に係る「取崩し型復興基金」の創設」等を元に日本政策投資銀行作成

図表2：東北3県と兵庫県の経済指標推移イメージ

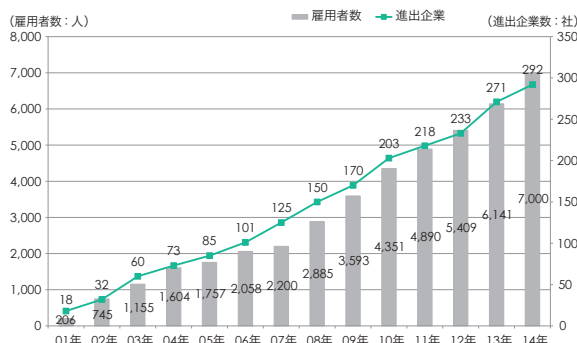


図表3：応急仮設住宅入居状況



（出所）岩手県『応急仮設住宅、みなし仮設住宅の被災者の状況』、宮城県『応急仮設住宅の入居状況』、福島県『応急仮設住宅・借上げ住宅・公営住宅の進捗状況』

図表4：神戸医療産業都市における進出企業・雇用者数の推移



（出所）神戸市「医療産業都市」を元に日本政策投資銀行作成

に即した課題解決の観点が必要となる。

産業育成には先見的に新しい成長産業を見だし、官民が覚悟を持って集中的に育てていくことが重要である。そのため兵庫県における震災復興を牽引した代表的な産業育成策である神戸医療産業都市、東北における成長産業をそれぞれ分析した。

3. 復興を牽引した代表的プロジェクト（神戸医療産業都市）

神戸医療産業都市は、阪神・淡路大震災からの復興の目玉として神戸市により構想されたプロジェクトであり、成長産業である医療関連産業の神戸ポートアイランド第2期への集積を図るべく98年に検討がスタートした。16年1月末現在で313の研究機関、病院などの中核施設と、医療関連企業・団体が進出し、医療関連産業の一大集積拠点となっている。15年7月末現在の雇用者数は7,200人にのぼるまでに成長している。00年に設立された中核推進機関である先端医療振興財団をはじめとする関係者らの永い歳月をかけた努力が大きく花開いている。

注目すべきは経済効果である。前述の構想の目的に「雇用の確保と神戸経済の活性化」とあり、発想の発端は阪神淡路大震災により受けた経済的ダメージから回復、成長を目指すための取り組みであったことから、神戸市

ではその効果を「経済効果」と「税収効果」の視点で推計している。

推計結果は以下のとおりである。

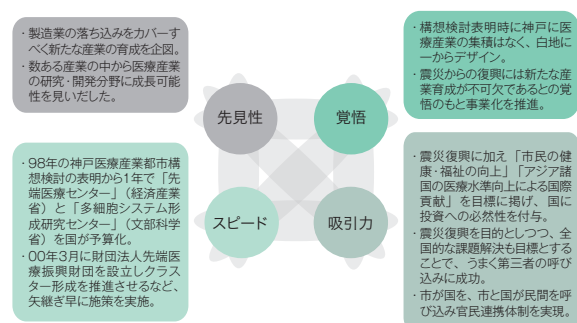
05年度 経済効果：409億円 税収効果：12億円

10年度 経済効果：1,041億円 税収効果：35億円

12年度 経済効果：1,251億円 税収効果：45億円

阪神・淡路大震災からの経済的な復興に対し、神戸医療産業都市が十分に寄与していることが確認される。

神戸医療産業都市構想はポートアイランドにおいて産業集積を実現し、十分な経済効果を果たすことで阪神・淡路大震災からの復興・成長に寄与している。同構想には東北が新しい成長を実現するための示唆が多く含まれており、「先見性」「スピード」「覚悟」「吸引力」と4つのキーワードに整理をした。



4. 東北に芽生える新しい成長産業

前述のとおり、今後東北が経験する復興需

要の終息後は兵庫県と同様に経済の落ち込みが見込まれ、その回復に産業育成は不可欠である。産業育成には先見的に新しい成長産業を見だし、官民が覚悟を持って集中的に育てていくことが重要であることは神戸医療産業都市の例で確認できた。

ここでは、東北で既に生まれている産業の芽（加速器産業、医療機器産業、観光産業、廃炉産業）を取り上げ、より復興に寄与し得る成長のための方策を検討する。各産業に関し神戸医療産業都市の例から抽出した4つのキーワードに沿って整理をした。

東北では、震災後通行が一部制限されていた常磐自動車道の全線開通（15年3月）、仙台市営地下鉄東西線の開業（15年12月）、北海道新幹線の開通（16年3月）、三陸沿岸道路（登米東和IC～南三陸海岸IC：16年予定）、仙台空港民営化（16年7月）と交通インフラが次々と整っていく。震災発生から5年を経て産業面でのインフラ整備は進捗、次の5年はそれをいかに活用し産業を育成していくかのフェーズに移行していく。

① 〈加速器産業〉

東北地方ではILC（国際リニアコライダー）、放射光施設と二つ加速器プロジェクトが検討されている。放射光施設は国内に9施設があるものの、東北地方は空白地帯となっている。国際競争も増しており、最先端施設の東北地方での整備が推進されている。

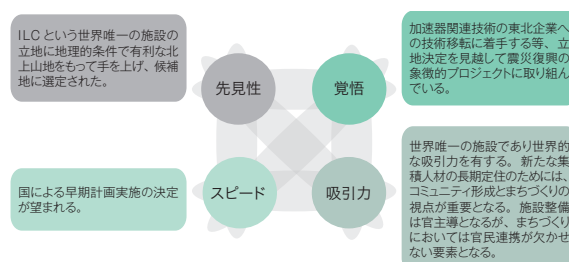
ILCは、地下100mに設置する全長約30kmの直線状の加速器を使って、素粒子（電子、陽電子）を光に近い速度まで加速させ、その莫大なエネルギーを持った素粒子同士を衝突させることで、ビッグバン直後の状態を再現しようとするものである。それによって、質量の起源、宇宙創生の謎等の探求につながると期待されている。建設費約1.1兆円が見込まれ、経済波及効果は生産誘発額約4.5兆円、誘発雇用者数約25.5万人と試算されている。

ILC建設は、素粒子物理学分野の国際コミュ

ニティにより国際共同プロジェクトとして進められ、世界に一カ所のみの整備を前提に協議されてきた。13年には「ILC立地戦略会議」において岩手県と宮城県にまたがる北上山地が国内最適との評価がなされ、国の計画実施決定が待たれている。

ILCには世界各国からの研究者が長期間にわたり滞在し、新たなコミュニティを形成する。そのコミュニティには研究者本人だけでなくその配偶者や子供も含まれ、約1万人の新たな人口集積が期待されている。その際には地域づくり、まちづくりの観点が必要となる。自然環境や風土、土地の人の暮らしなど東北が持っているものといかに親和性を持たせるかに心を砕くべきだろう。地域や学校における国際的な交流は人材育成にも資することとなり、長期的には人口の社会流出を食い止める効果も期待できる。

ILCに関しキーワードに沿って整理した。



② 〈医療機器産業〉

福島県では医療機器産業の集積が震災前より図られており、医療機器生産額は全国第3位に位置している。県が05年以降進めている施策である「うつくしま次世代医療産業集積プロジェクト」は、そのポテンシャルを活かし、産学官の連携による医療機器関連分野の集積を図ることを目的としている。同プロジェクトは、東日本大震災からの復興を期して策定された「福島県復興計画」における12の重点プログラムの一つである「新たな時代をリードする産業」のうち「医療関連産業の集積」として位置づけられている。その中では7つのアクションプランを設定し、種々の事業を

展開している。

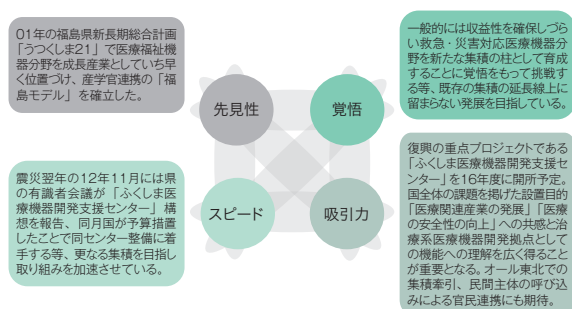
これまでの産学官の連携により、あらゆる製品領域の医療機器メーカーにとって生産・開発活動が行いやすい環境づくりが行われており、この産学官による取り組みは「福島モデル」として広く知られている。

集積の更なる加速化のために、医療機器の開発から事業化までを一体的に支援する国内初の拠点である「ふくしま医療機器開発支援センター」の整備が進められており、16年度の開所を目指している。

また、特徴ある補助金制度として「ふくしま医療機器（救急・災害対応医療機器）開発事業補助金」が14年から実施されている。これは、従前までの汎用医療機器の開発に対する公的支援に加え、救急・災害分野の医療機器開発の分野を集積の新たな柱として育成することを目指している。また補助制度と併せて調査事業も実施しており、中堅・中小企業にとって大きなハードルとなる販路確保、マーケティングの部分について、同調査事業によってサポートしている点が特徴的といえる。

福島県以外の東北各県においても、医療機器関連産業育成に対する取り組みがなされているが、その取り組み状況を見るに、やはり福島県の「うつくしま次世代医療産業集積プロジェクト」が実績において抜きん出ている。一方で医療機器産業への取り組み自体は、東北各県で精力的になされており、それぞれが特徴を有している。求められるのは、より東北一体となった連携の動きだろう。ふくしま医療機器開発支援センターは国内トップクラスの機能を有し、その設置目的には企業の新規立地や県内企業の取引拡大に加えて「医療関連産業の発展」「医療の安全性の向上」が掲げられており、いわば東北全体の財産といえる。東北域内企業全体への積極的な利用促進により、より広域的な震災復興への寄与を望みたい。

医療機器産業に関しキーワードに沿って整理した。



③ 〈観光産業〉

国内インバウンド旅客者数は過去最高を記録する一方、東北地方の14年外国人延べ宿泊者数全国シェアは0.9%に留まっている。インバウンドの受入体勢についても東北地域では多言語対応と無料 Wi-fi 対応に適合する宿泊施設は25%に留まっており、脆弱な環境にある。

一方で日本政策投資銀行が実施したアジア8地域インバウンド意向調査では、震災に関する風評は徐々に払拭されつつあることが確認できる。

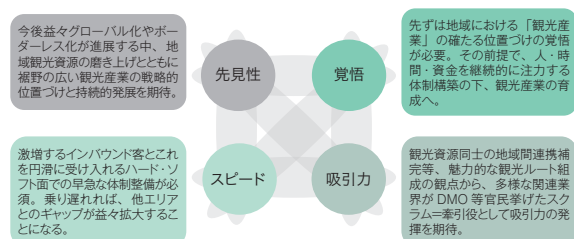
少子高齢化の先進課題エリアともいえる東北地区は、一部エリアで復興需要の底支え効果が見られるものの、中長期的には購買力低下による消費低迷に向き合っていかなければならない。そのためには、地域創生としてさまざまな戦略が各地で策定されつつある中で、観光産業を戦略産業と位置づける動きが生じている。そこで注目されているのが、日本型DMO (Destination Management Organization)、つまり、行政と連携しつつ、日々変化する観光客のニーズを捉え、グローバルな競争環境下で生き残るマーケティング戦略や観光品質の向上に取り組み、地域を総合的にとりまとめ、新たな観光地域経済という市場を創造し得る「地域マネジメント組織」である。

地域観光資源の磨き上げという観点からは、一つの地域だけで観光客を囲い込むことは観光資源のバリエーションという観点からも限界があり、地域間連携も重要な視点となろう。その意味で、16年3月の北海道新幹線開業、並びに16年7月に国管理空港で初めて民営化される仙台空港における格安航空会社 (LCC)

誘致を基軸とした路線拡充への取り組みは誘客面での契機となるだろう。

北海道新幹線開業により、既に地域ブランドとして相応の地位を確立した函館を中心とした道南地区と東北との相互交流への期待が高まるとともに、仙台空港民営化を契機に、国内・国際路線網の拡充や2次交通手段の充実等を実現出来れば、東北圏内をはじめとした空港間連携による多様で魅力的な観光周遊ルートの実現による誘客増が期待出来る。是非このような推進主体としての東北版DMOの誕生を望みたい。

観光産業に関しキーワードに沿って整理した。



④ 〈廃炉産業〉

福島第一原発周辺地域を含む福島県浜通りの再生に関し、国は廃炉の研究開発拠点、ロボットの研究・実証拠点などの整備、それらを支えるまちづくりなどを含んだ幅広い構想である「福島・国際研究産業都市構想（イノベーション・コースト構想）」に取り組んでいる。同構想には、廃炉へのチャレンジ、新しい産業基盤の構築、農林水産分野における新産業創出の視点から、産業復興に向けた複数の構想が盛り込まれている。

廃炉産業およびその関連産業の集積が地域の復興にとどまらない成長に寄与するためには、まちづくり、ビジネス、推進体制構築の3つの視点を期待したい。

【まちづくりの視点】

住居、医療、福祉、教育、商業などの各機能に関するゾーニングを含めた浜通り地区全体のランドデザインは効率的かつ魅力的な

ものとすべきである。その際には帰還者や新たに集積する人材、つまりは生活者の視点が欠かせず、実際に生活者を顧客とし常にその視点を意識している商業者やデベロッパーなどの民間事業者、医療・福祉事業者との連携、官民連携手法の活用を求めたい。人の集積を周辺サービス産業の育成に最大限活かすが、地域の成長に寄与することになる。

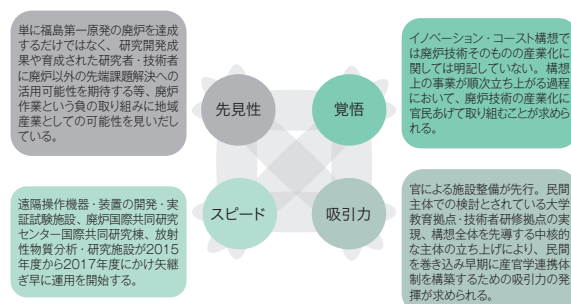
【ビジネスの視点】

研究開発のための箱の整備と研究者等集積のための方策は、すでに官をあげて進められている。一方で、産業として成長させるためにはビジネスベースでの戦略を策定し、実行に移す主体の存在が欠かせない。プラントメーカー、建設事業者、地元企業、他地域で廃炉を事業として実施する事業者等が一体となり、当該事業を新たなビジネスとして推進していくことが重要である。かかる一体的なコンソーシアムで廃炉事業に関するノウハウを蓄積し、国内外でビジネスを展開することで、知見の集積にとどまらない地域産業としての成長が期待できる。

【推進体制構築の視点】

イノベーション・コースト構想は当面の間は国が中心となって計画、推進していくことが想定されるが、長期的には配置される拠点施設や関係者の連携を先導・とりまとめ・推進する中核的な主体が必要だろう。その主体には福島県にとどまらない、東北全体の成長の牽引役を期待したい。

廃炉産業に関しキーワードに沿って整理した。



自然災害の記憶を残すことの意味

長岡造形大学 建築・環境デザイン学科
准教授 澤田 雅 浩

震災遺構の保存

—新潟県中越地震の被災地では—

東日本大震災の発生から5年が経過しました。津波によって甚大な被害を受けた地域では、遅れは指摘されるものの復旧・復興は進み、住宅再建も本格化しています。住まいや産業の再建、再生が進む中で、被災地においては震災で大きな被害を受けた施設等の保存・活用に関する議論も始まっています。2004年10月23日に発生した新潟県中越地震の被災地長岡に立地する大学に震災当時から勤務していたこともあり、その復旧・復興プロセスには多く参画する機会を得てきました。東日本大震災発生以降は、先行している被災地、という位置付けもあるのでしょうか、東北各地から状況視察や意見交換のために当地をご訪問くださる方も増えています。足を運んでくださる方の関心の中に、震災遺構の保存活用というものも増えてきています。そこで、本稿では自然災害の記憶を残すことの意味について、中越地震被災地での取り組みを紹介しながら考えてみたいと思います。

中越地震で大きな被害を受けた山古志に、やまこし復興交流館「おらたる（「おらたる」は私たちの家という意味の方言）」がオープンしたのは震災から9年目を迎えた2013年10月23日のことでした。それ以前から中越地震の被災地では「中越メモリアル回廊」という一連のプログラムとして各種遺構や施設が整備されてきた集大成としての位置付けでした。なお、中越メモリアル回廊としては、4施設3拠点の整備が行われています（図1）。

4つの施設は震災の記憶や記録をとどめよ

うとするもので、アーカイブとしての機能であったり、交流の場として位置付けられていたりしています。このような施設は国内でも同様のものが存在します。一方で被害の状況をある程度保存し、それを公開する「災害遺構」として複数を被災現場でそのまま保存、公開しているものはさほど多くありません。例えば雲仙普賢岳の噴火に伴う大火砕流によって被害を受けた島原市の施設などがその代表的なものです。北海道南西沖地震で壊滅的な被害を受けた奥尻島では島内に被害現場は全く残されていません。

こども 木籠メモリアルパークができるまで

中越地震の被災地では、中越メモリアル回廊の存在があることで、今も地域内外から多くの来訪客があります。その中でも一番多くの人が訪れるのが山古志^{こども}木籠水没家屋群の保存現場です。地震発生時、近くを流れる芋川で大規模な河道閉塞が発生し、その影響ですこし上流に位置していたこの集落の14戸が水



木籠メモリアルパーク
(提供：中越防災安全推進機構 筑波匡介氏)

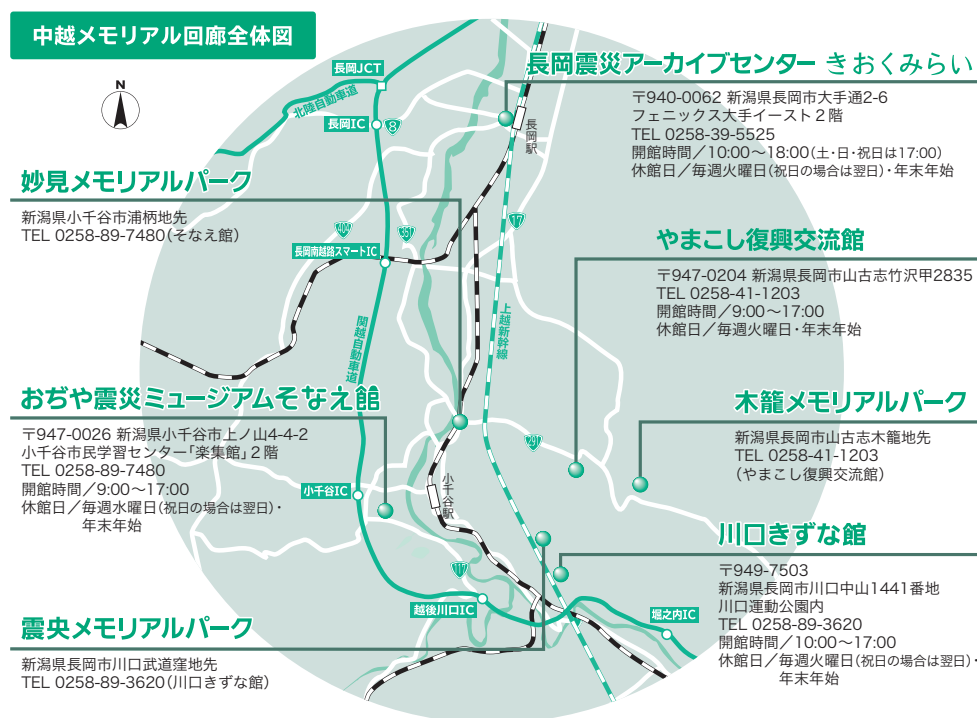


図1 中越メモリアル回廊の全体図 (出典：中越メモリアル回廊推進協議会)

没しました。そこでできた自然ダムの決壊によって更に下流域に大規模な土石流による被害の発生も懸念されたため、その水位を下げる取り組みは応急的に講じられたものの、最終的にはそこをそのまま砂防ダムとすることになりました。水没した住居の住民はもとより、集落住民の多くが移転を余儀なくされたのです。水没した住宅は、砂防区域に入るため撤去されずそのままにされていましたが、住民はなるべく元の集落に近いところで移転再建をしたいと願ったことから、砂防ダムに近接して造成された土地が提供されました。そこからは水没した震災前の住居が見えるため、当初は心情的に苦しいという意見もあり、水没した建物を撤去するという対策も検討されました。移転再建して生活を再開するまでに3年を費やしましたが、道路は改良復旧されて大型車の通行もできるようになったり、様々な報道等で山古志村が多くの人の知る場所となったこともあり、避難指示が解除され、住宅が再建された後には水没家屋の見学者が増え、その人たちとの交流も始まりました。

そのようなプロセスを経る中で水没家屋を残すことに反対していた多くの住民も、市の積極的な保存に対する要望もあり、水没家屋保存へと気持ちが動いていくこととなりました。現在では、地元住民と震災を契機に生まれた交流をベースとした木籠ふるさと会が結成され、その会の尽力および県が設立した中越大震災復興基金によるサポートによって交流施設となる郷見庵がメモリアルパークに近接する駐車場内に建設され、そこで震災の経験等の説明や地元産品の販売等も行われています。最近では、特に冬期間の積雪による家屋の損壊が進んでいますが、ある程度の保存を行っていくことも決まっています。

妙見の大崩落現場

中越地震の被害のうち、もっとも印象的なものの一つに奇跡の救出劇の現場となった妙見の大崩落現場があります。その現場も今は妙見メモリアルパークとして整備されています。地震直後に県道小千谷長岡線が250mに

わたり崩落、4台の車が巻き込まれ、親子3人が乗った車が生き埋めになり、その後92時間ぶりに2歳の男の子が救出された場所です。その後、復旧工事を進めるにあたり、この現場を保存するか、復旧するかという議論がメディアも巻き込みながら繰り広げられました。

2006年には復旧工事ははじまり、崩落箇所を切り通す形で2007年3月に完了しています。それと同時に、長岡市、小千谷市、当時の川口町合同で、河川内に残っておりまだ手を付けていなかった崩壊現場の保存に関する要望が県に対して提出されています。それを受けてメモリアルパークの整備に関する委員会が設けられ、2011年10月23日にメモリアルパークとしてオープンし、いまは「祈りの公園」として周年事業などでも利用されています。

震災遺構の保存と活用をめぐる

東日本大震災の被災地ではまだ、震災遺構の保存活用についてはどちらかと言うと否定的な意見も多く挙げられていますが、中越地震の被災地でこのような環境が整備されたのはどのような理由によるのでしょうか。

妙見の崩落現場をどうするかという議論は震災直後から巻き起こっていました。崩落現場をそのまま復旧せずに残すことも検討すべきという意見も出されていたほどです。通行ができなくなっていた県道は地域の人達にとって重要な移動経路でもあります。最終的には一定程度保存をしながら道路を迂回させて復旧するという案に落ち着いています。その結論に至るまでに2年半の時間を費やしました。結果的に整備が完了したのは地震発生から7年が経過した時点です。

先にも紹介したように山古志の施設オープンまでには実に9年の月日を必要としてきました。これは、施設を開設するにあたり、当初は震災で被害を受けた古民家を活用する案が出てきたり、整備費用を拠出する復興基金との調整などにも多くの時間が必要となり、

結果的には既存施設の利活用によって施設整備を行うことになったことなどが影響していますが、最終的には先行して整備された施設等の利用状況などを踏まえながら、そのイトコどりをして整備計画が作られました。開設は最後でしたが、多くの来客を集め、すでに最も来館者数の多い施設となりつつあります。過疎の進む中山間地域ですから、開発圧力がほとんどないこともあってじっくり腰を据えて議論を積み重ねられるだけの余裕があったともいえるでしょうが、やはりこういった被災の現場やそれを紹介する施設に対する人々の感情は、震災当初から日を追うごとに変化していきます。災害時の苦しみを思い出させるという意見が大勢を占めるところから、その記憶を後世につなぎ、他の地域の人につないでいきたいという思いは、時間の経過とともに立ち現われてくるのです。

被災の状況はいったん取り壊しや完全復旧を決定した時点でその場所から失われていきます。施設を設置し、そこにアーカイブとして資料を集約することで次世代への伝承を行うという方法もありますが、やはりダイレクトに人々の心に訴えかけるものとして現場のもつ力は圧倒的でもあります。さらにそこに人々の語りが積層されることで、メッセージはより強く伝わっていくようにも思います。それは木籠を訪れる人が今も多くいらっしゃることを見てもうかがえます。

東日本大震災の被災地ではすでに多くの被災建物や施設の取り壊しが決まっています。見ているのもつらいという被災された方々の心情はよくわかります。しかしその心情に寄り添いつつも、やはり経験を伝承しつつも地域の復興もつなげていくものとして、これらのあり方をもう少し時間をかけて議論を進めていくことも必要なのではないでしょうか。いくつかの場所では、例えば高校生が遺構の保存を提案しているということもあるようです。もう少しゆっくと、議論を積み重ねていくことも大切だと思います。

東北のインバウンド観光に大きなチャンスが到来 ～2015 東北インバウンド（アジア8地域）意向調査から～

株式会社日本政策投資銀行 東北支店 企画調査課
課長 仲 倉 修

はじめに

株式会社日本政策投資銀行では、平成24年度より毎年アジアの海外旅行経験者を対象としたインターネットによるアンケート調査を実施しており（今年度は公益財団法人日本交通公社と共同実施）、この調査結果をもとに「アジア8地域・訪日外国人旅行者の意向調査」を公表している。

当行東北支店では、上記調査のうち、東北への訪問経験者や東北観光に関係のある設問を中心に、東北のインバウンド観光について深く掘り下げたレポート「2015 東北インバウンド（アジア8地域）意向調査」を本年1月に公表している。本稿では、同レポートにおける特徴的なデータを中心に解説したい。

今回調査結果のポイント

今回調査においては、東北のインバウンド観光客に関して以下のことが明らかになった。

- ①東北訪問経験者の訪日回数について、前回調査と比較すると訪日初回の訪問先としても選ばれる傾向が高くなっており、インバウンド観光客の「地方」への高い関心が読み取れること
- ②東北地域に豊富に存在する「自然・景観」への期待が高まっていること
- ③「被災地を直接訪問すること」には若干の抵抗感が感じられるものの、風評は着実に払拭されていること
- ④ショッピング・クレジットカード・免税制度・通信環境等の利便性向上に、まだ対応の余地がみられること
- ⑤依然として「東北」という地方区分の認知

度が低い一方、調査国別にみると東北内には認知度が高い地域も存在していること

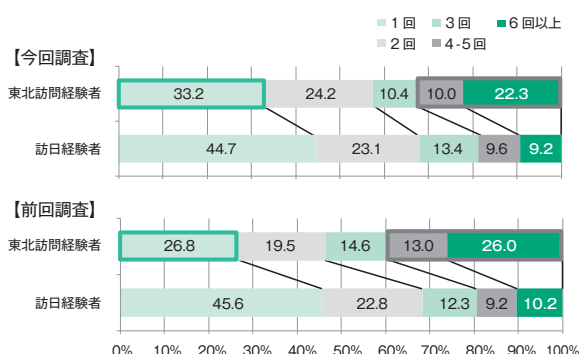
以下、図表・データをもとにみていきたい。

調査結果のポイントー1 （東北訪問経験者の訪日回数）

東北訪問経験者の過去の訪日経験回数をみると、「4～5回」が10.0%、「6回以上」が22.3%であり、前回調査同様、東北に来るインバウンド客は訪日リピーター比率が高い。

今回調査では、第1回目の訪問先として、東北を組み込んでいる割合が33.2%と前回調査に比べて大きく増加しており、旅慣れた外国人層だけでなく、訪日初心者も東北へと足を運んでいる傾向が見てとれる。（図表1）

図表1：今回調査および前回調査における訪日回数比較



調査結果のポイントー2 （行ってみたい日本の観光地イメージ）

行ってみたい日本の観光地イメージを複数回答で尋ねたところ、全体的に「桜」、「雪景

図表2：行ってみたい日本の観光地イメージ



色」、「紅葉」など、「自然・景観」に関する観光資源への人気が前回調査と比較して高まった。これらの観光資源は東北にも数多く存在する。しかしながら後述のように「東北」ブランドの認知度が低いことでなかなか周知されておらず、引き続き東北に豊富に存在する観光資源を明確にかつ継続的に発信していく必要がある。(図表2)

調査結果のポイントー3 (震災後の日本旅行／被災地に対する考え方と日本旅行に対する不安材料)

震災後の日本旅行に対する考え方としては、「震災があったが、日本旅行は控えようと思わない」及び「震災直後は日本旅行を控えていたが、今はそう思っていない」とする日本旅行に対するポジティブな意向は、前回調査に引き続き全体で7割を超えた。

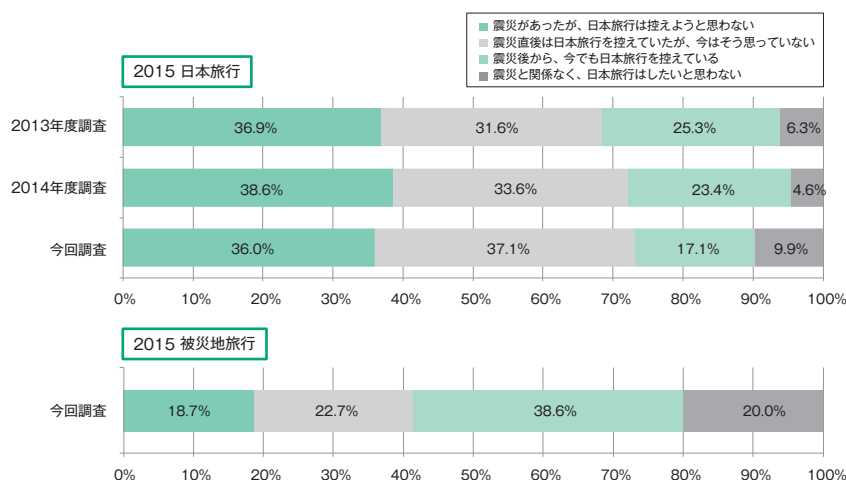
今回調査では、震災後の「被災地への旅行」に係る質問も設定した。被災地への旅行を控えようと思わない・思っていないという回答が合わせて41.4%と、上記よりも低く、「被災地」を旅行することへの若干の抵抗感が感じられる。同様に、東北訪問経験者に絞った場合も、同様に48.8%と半数に満たない割合である。

一方、日本旅行に対する不安材料を尋ねたところ、震災に関連する項目全てで年々減少している。(図表3)

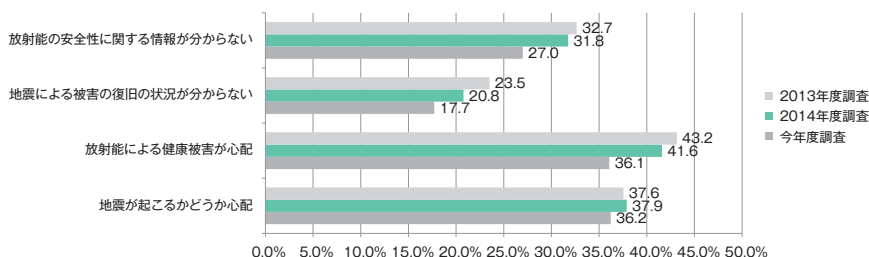
調査結果のポイントー4 (地方訪問経験者が不満に感じたこと)

地方経験者が不満に感じたことを尋ねたところ、言語に関する不満が最も多く、宿泊施設やWi-fi等への不満も比較的多かった。また、他地域訪問経験者と比較して、東北訪問

図表3-1：震災後の日本旅行／被災地旅行に関する考え方



図表3-2：日本旅行に対する不安材料（うち震災に関連する項目のみ）



経験者の間では、「ショッピング」、「クレジットカードの利用のしやすさ」、「免税制度の使いやすさ」が不満点として高くなっている。

東北訪問経験者の多くは、もしクレジットカードや免税制度の利便性がよければ「もっと買い物をした」と回答している。東北は観光資源が豊富な一方で、買い物により地域にお金を落とすための仕組みが弱いと言えよう。（図表4）

調査結果のポイント-5（認知度）

地方区分（ブロック名）の認知度を尋ねたところ、「東北」の認知度は10.4%と全国の中でも低かった。一方で、東北内の主要エリア名については、「福島」の認知度31.9%を筆頭に、「仙台／松島」22.6%、「青森」18.3%、「岩手／平泉」12.6%と、いずれも「東北」の認知度を上回っている。（図表5）

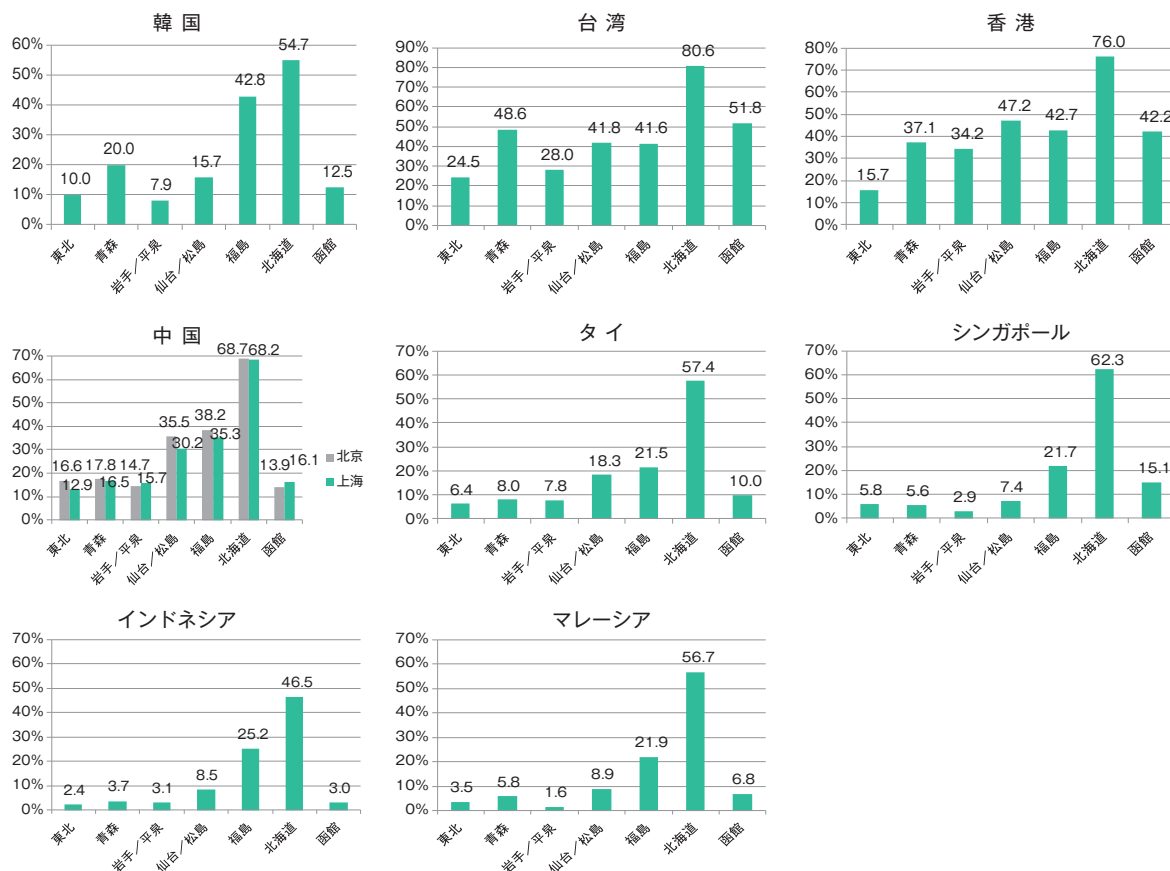
また、国別・エリア別に認知度を尋ねたところ、認知度の高い国・エリアの組み合わせも存在することが分かる。例えば、台湾では、48.6%の人が「青森」を知っているという結果であった。

まとめ

以上の調査結果を踏まえて、以下の5点を提言したい。

- ①インバウンド観光客の期待・ニーズと、自らの地域の観光資源がいかにマッチしているかを各地域の関係者が再認識することが必要であろう。
- ②東北の雄大な自然資源を武器として、ありのままの東北の魅力を、自信と誇りをもって発信していきたい。震災項目に関しては、風評被害が着実に払拭されており、引き続き正確な情報発信をしていく必要がある。
- ③震災の風化が徐々に進んでいるため、被災

図表5-2：国別・エリア別の認知度



地としての東北にしかできない、防災教育・語り部の活動等をアピールする情報発信も必要になっていく。

- ④クレジットカード・免税制度・通信環境などを補強していくことも必要である。クレジットカードや免税の制度が整っていれば、より多額の支出をしたと回答している人が東北訪問経験者の約半数を占めて、地域にお金が落ちるチャンスを活かし切れていない。
- ⑤「東北」という地方区分のブランドを周知させ、インバウンド観光客に東北圏内の周遊意欲を引き出していく必要がある。

現在、東北観光推進機構の「日本の奥の院・東北探訪ルート」をはじめ、東北での広域観光周遊ルートの形成が進められており、今後形成される様々なルートのプロモーションを通じて、「東北」ブランドの認知度は高まろう。2016年には秋保でG7仙台財務大臣・中央銀行総裁会議が実施され、2019年には釜石

でラグビーワールドカップの開催も決まっている。これらも「東北」ブランドの海外向け発信に大いに寄与するであろう。

また2016年は北海道新幹線が開業（3月）したが、今後は仙台空港民営化（7月）というイベントも控えている。新幹線を通じて函館をはじめとする道南と東北とが一体的な観光エリアとなることが見込まれる上に、仙台空港の国際定期便の増便等が実現すれば、仙台を起点として訪れるインバウンド観光客の増加も期待される。さらに北東北でも、青森～杭州線および青森～天津線の近日中の就航が見込まれており、アクセス手段が一層多様化する。

このような広域観光周遊ルートの形成や、海外・域内交通手段の拡充など、東北のインバウンド観光は大きなチャンスを迎えている。各地域の関係者は、地元では当たり前のように思えるモノやコトも観光資源化できることを念頭に、ぜひこのチャンスを活かして頂きたい。

宇都宮大学「地域デザイン科学部」の挑戦

～地域の未来を科学の力で～

宇都宮大学

地域デザイン科学部長

塚 本 純

1. はじめに

宇都宮大学では、まちづくりを支える専門職業人を養成する「地域デザイン科学部」を、平成28年4月に開設した。当学部は、地域を対象に文理融合して総合的に教育研究を行う全国に先駆けた取り組みである。

ところで、今大学は、教育の質保証の観点から、養成する人材像を明確にし、3方針（ディプロマポリシー、カリキュラムポリシー、アドミッションポリシー）を明示することが求められている。とくに国立大学の人文社会科学系学部においては、これらの明示がとくに求められているのが現状であろう。

そのような全国的動向の中で、宇都宮大学は、いち早く3方針を設定するとともに、第二期中期計画期間中には全学的に教育の質保証とその可視化に取り組んできた。さらに、地域社会の発展に貢献する目標に向かい教育研究の改革を行ってきた。このような3方針に基づく教育、教育の可視化やアクティブラーニングへの取り組みの成果を活かし、そして地域のニーズに応える教育研究を行うため、「地域デザイン科学部」が設置されたのである。

本稿では、文理融合した実践的教育を行い

“地域デザインの実践力”を身につける地域デザイン科学部の構想と今後について、地域にかかわる教育研究の先駆的一事例として報告する。

2. 地域デザイン科学部の概要

地域デザイン科学部は、「地域の持続的な発展に関する教育・研究・地域貢献を推進することによって、豊かな生活の実現に貢献する」ことを理念とする学部である。一学年の入学定員は140名（他に編入学6名）、コミュニティデザイン学科、建築都市デザイン学科、社会基盤デザイン学科の3学科から構成される。社会科学の領域を中心とした文系分野（経済、政治・行政、社会や文化など）から、自然科学・工学系領域の理系分野（建築、ランドスケープ、土地利用、都市計画、社会基盤工学など）の教員41名（平成28年4月1日現在）が所属し、3学科それぞれで、表にあるような教育研究にあたる。

3. 構想の経緯と学部のミッション

宇都宮大学は、「地域に学び、地域に返す、地域と大学との支え合い」をモットーに、“地

表 文理に広がる3つの学科

学 科 名（入学定員）	養成する人材	教育研究対象
コミュニティデザイン学科（50）	新たなまちづくりに向けて、社会システムを支え、魅力ある地域社会をデザインする人材	地方自治や観光、福祉など地域社会を構成する社会集団や制度
建築都市デザイン学科（50）	実践的な建築技術を基礎として居住空間をデザインできる人材	建築を核として人に優しい居住環境や都市
社会基盤デザイン学科（40）	実践的な建設技術を基礎として社会基盤をデザインできる人材	最先端の建設技術をもとに安全で持続可能な社会基盤整備

域における知の拠点”として地域のニーズに応える教育研究を推進し、地域社会の発展に貢献することとしている。下記に示すような社会的必要性の認識のもと、これまでの実績を活かして、“地域の知の拠点”機能の強化へ向けた改革を進めているが、その中心的取り組みとして、「地域デザイン科学部」を設置することとした。

(1) 設置の必要性：地域の変容と新しい課題と地域社会からの要望

今、私たちの身近にある「地域」では、急速に進む少子高齢化、地域経済の衰退とそれに伴うコミュニティ機能の低下、自然環境の大きな変化と自然災害の大規模化などを背景とした多くの新しい課題があり、こうした複合化した地域課題に対応できる人材が求められている。とくに、課題発見・分析から解決策の提案まで、分野を超え、また多様な主体の協働による“まちづくり”を進める必要性が高まっており、それらを支える知識・技術が社会から強く求められている。

(2) 宇都宮大学の実績と優位性

「とちぎ」には、全国有数の農業地域（酪農、穀類、施設栽培等）、日本を代表する内陸型工業地帯、北関東最大の中核市、首都圏のベットタウン地域、日光等日本有数の観光地域、限界集落を含む中山間地域などが存在する多様性に富んだ地域が存在し、全国の縮図としての立地特性を有する。

また、「宇都宮大学」には、地域課題へ取り組み、アクティブラーニング教育を行ってきた実績がある。これまでも、地方自治体からの要請に応じたまちづくりに関する様々な検討や提言を実施してきており、その成果は“地（知）の拠点事業「栃木高齢者共生社会を支える異世代との協働による人材育成」H25-29”（COC 事業）や“地（知）の拠点大学による地方創生推進事業「輝くとちぎをリードする人材育成地元定着推進事業」H27-31”（COC + 事業）の採択につながり、地域での活動を加速化し、展開してきた。

また、アクティブラーニング型授業を積極的に導入し、カリキュラムマップの作成など「教育の質保証」に関する取り組みを実施してきた。それらが評価され、“大学教育再生加速プログラム（複合型）「新たな地域社会を創造する3C（Challenge・Change・Contribute）人材の養成—アクティブラーニングの体系化と行動的知性学修評価システムの開発—」H26-30”（AP 事業）採択に至っている。

(3) ミッション

必要性和優位性を基に、新学部のミッションは「21世紀の地域社会を持続可能で豊かにするために、新しい地域デザインに必要な教育・研究・地域貢献に取り組む」とした。地域デザイン科学部は、「地域の未来を科学の力で」をキャッチフレーズに、下記の項目を意識しながら“地域における知の拠点”としての活動を展開する。

- ・子どもから高齢者まで、世代を超えて暮らしやすいまちづくり
- ・高齢・人口減少社会に対応した、人に優しい都市や居住空間のデザイン
- ・災害に強く安心して暮らせる、緑豊かな地域環境の整備

4. 地域デザイン科学部の教育研究

(1) 地域デザイン科学

前節で述べたミッションを、私どもは「地域デザイン科学」の教育研究をとおして実現する。ここで、「地域」とは、一人ひとりの身近にある空間や社会である。学ぶ対象、学びのフィールド、学びを還元するところである。学びのフィールドは栃木県になるが、そこでの学びは、他地域での活動にも役立つ普遍的なものである。「デザイン」とは、課題解決へ向けた道筋、すなわち設計である。「設計」という言葉には工学的な意味もあるし、社会科学的な制度や政策のデザインも含まれる。地域デザインの「科学」は、分野を横断し、課題発見・分析から解決策の提案に至る総合的な営みである。

まとめると、「地域デザイン科学」とは、多様な主体の協働により地域の魅力を引き出してよりよい地域を形成するために必要な、“まちづくり”に関わる幅広い知識と専門技術を総合的に学ぶ学問分野である。地域デザイン科学部では、各地域の資源や特性を活かしながら多くの新しい課題を解決して21世紀の地域社会を持続可能で豊かにするために必要な教育・研究・地域貢献に取り組む。

(2) 育成する人材像と学部教育

教育面では、地域の課題を理解し、各地域の強み（地域資源・地域特性）を活かしたまちづくりを支える専門職業人を養成する。そのためには、以下に示す4つの資質の養成が重要であると考えている。

- ・ 地域社会の成り立ちや課題への理解と幅広い教養
- ・ 地域デザインの総合的な知識や科学技術の汎用力
- ・ 地域社会の多様な構成者とのコミュニケーション能力
- ・ 21世紀の地域デザインとしての素養と倫理観

そのような資質を身に付けるため、学生は、公共政策、福祉のまちづくり、都市計画、防災といった、“まちづくり”に関わる分野横断の幅広い知識と専門技術を、課題発見・分析から解決策の提案まで、文系理系の枠にとらわれず総合的に学ぶ。

(3) カリキュラム

カリキュラムは、“地域デザインの実践力”を身に付ける教育プログラムとして、i) 学部共通教育、及びii) 3学科それぞれの教育、から構成される。

i) 「地域対応力」を養成する学部共通授業

学部生全員が1年次から3年次にかけて地域で実践的に学び、「地域対応力」を段階的に身に付ける。

〈ステップ1〉“地域と向き合う力”

1年次の「地域デザイン訪問」などで、地域が直面している課題や地域の歴史・文化・自然について知見を深めるとともに、コミュニケーションの基礎力を養う。

〈ステップ2〉“地域の実態を調査し分析する力”

1年次の「地域デザイン学序論」で基礎的学問分野と地域デザインとの関わりを学び、2年次の「社会調査法」などにおいて調査・分析の手法を身に付ける。

〈ステップ3〉“地域の課題を解決する力”

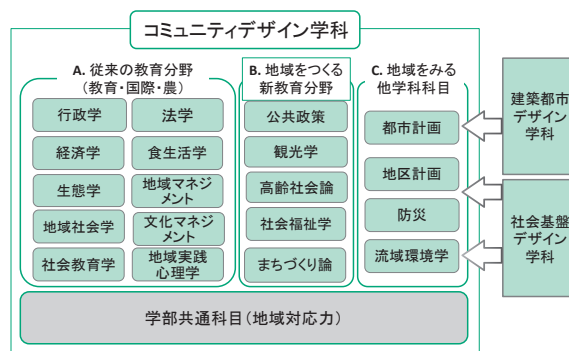
3年次に、「地域プロジェクト演習」などによって、総合的・実践的な力としての地域課題の解決力を養う。

学部共通授業の多くは、学科の枠を超えて地域で学修し、“協働力”を培う。例えば、「地域プロジェクト演習」は、地方自治体、民間企業などと連携し、3学科混成学生グループが栃木県内での“地域デザイン”を実践する。

ii) 学科の専門教育

各学科で、実績ある教育プログラムを母体とするA.「従来の教育分野」に、新規採用教員によるB.「新教育分野」を加え、文理融合を目指したC.「地域を見る他学科科目」と合わせて構成されている。コミュニティデザイン学科の例をとると、図1のとおりである。

図1 (例) コミュニティデザイン学科のカリキュラム



5. 地域デザイン科学部の特色

地域デザイン科学部は、地域資源や学内資源を活用し文理融合を実質化する全国でも先導的な取り組みであると考えている。その特徴を、とくに(1)教育の特色、(2)地域の知の拠点、の2点においてまとめる。

(1) 「教育の特色」

i) 理系を中心に文理融合した地域系の教育実践
理系スキルを身につけたコミュニティデザ

インの専門職業人、社会科学の素養を身につけた建築都市デザインや社会基盤デザインの技術者、双方を養成する。

ii) 学部共通で「地域対応力」を養成

“地域と向き合う力”、“地域の実態を調査し分析する力”、“地域の課題を解決する力”を段階的に養成する。

iii) 能動的な学修の強化

専門科目全てをアクティブラーニング科目として実施し、主体性を培う。

iv) 地域連携、学科混成による「地域プロジェクト演習」の必修化

地方自治体、民間企業等と連携し、3学科混成学生グループ（5名）による調査・分析、それらの議論と実践的な協働を学部横断的にを行い、協働力を培う。

v) 教育目標を達成できる学習システム

将来の目標を着実に達成できるように、学修成果のポートフォリオ管理、学習到達レベルのグラフ化など、個別に丁寧な指導を行う。

(2) 「地域」の知の拠点としての活動：「地域デザインセンター」の設置

これまで述べてきた“地域の知の拠点”としての活動には、幅広い地域課題に対応できるトータルコーディネート機能やシンクタンク機能、地域調査力の強化を図る必要がある。そのために、学部の附属施設として「地域デザインセンター」を設置する。学部の地域へのプラットフォームとして、①地域対応力養

成科目実施支援、②シンクタンク機能強化、③地域連携プロジェクト推進、の三つの事業を軸に活動を進めていく（図2参照）。

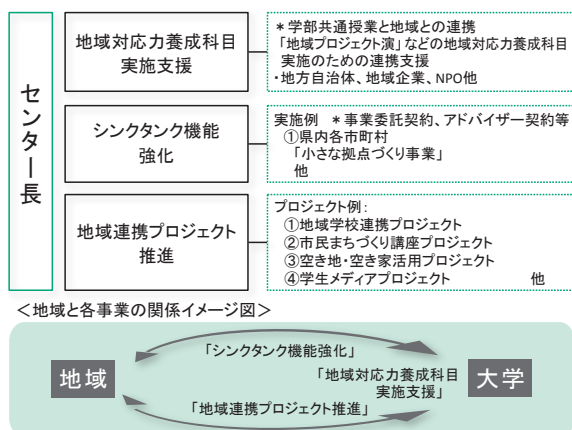
6. おわりに：今後の展望

この4月には最初の入学者を受け入れ、本格的に教育研究活動が開始された。本稿で示したように、「地域デザイン科学部」は、地域を対象に文理融合して総合的に教育研究を行う全国に先駆けた取り組みである。「地域対応力」の養成を軸にして、学部全体で3学科にわたる共通教育を実施する中で、また、「地域デザインセンター」を学部全体の“協働”により運営する中で、文理融合の実質化を図る。そのことで、重層的・複合的な地域課題を解決する専門職業人を育成するとともに、地域志向研究の拡充による地域との共創機能を強化できることを期待している。

今後、宇都宮大学では、これら先導的な地域と連携した実践的取り組みの高度化を図り、幅広い分野を融合した新しい大学院組織を立ち上げることとしている。また、トータルコーディネート機能やシンクタンク機能等の取り組みは、地域イノベーション創出までを視野に入れ、複数の地域関連センターを統合した「地域連携センター」（仮称）の設置、さらには研究面でのシンクタンク機能を併せ持つ「地域連携戦略機構」（仮称）に発展させることとしている。これらの目的は、地域との共創機能をさらに強化し、地域のまちづくり・イノベーションをリードする真の“知の拠点形成”を実現することである。

このように、宇都宮大学は、「地域デザイン科学部」を起点に教育・研究の地域志向性と実践性をより一層高め、“地域における知の拠点”として地域社会の発展に貢献するとの大方針を立てている。これらに十分に寄与できるよう、「地域デザイン科学部」の教育研究を着実に推進していきたいと考えている。

図2 地域デザインセンターの機能



産業振興委員会における中核事業について

～北の産地コネクトツアー2015

～北海道における水素社会形成に向けた取り組み

北海道経済連合会 産業振興グループ
総括部長 **東 田 武 彦**

1. 産業振興委員会について

当会では平成27年度から新しい委員会制度により、「産業振興委員会」「地域政策委員会」「労働政策委員会」にて、政策立案・提言機能の強化を図っている。

このうち「産業振興委員会」においては、「ものづくり産業の振興」「食クラスター活動の推進」「環境・エネルギー問題への対応」など、北海道の産業振興に関する活動に取り組んでいる。

平成27年度の主要な活動事業のうち、「北の産地コネクトツアー2015」「北海道における水素社会形成に向けた取り組み」について、その取り組み内容を報告する。

2. 北の産地コネクトツアー2015

生産者と飲食店、流通バイヤーの新たな商流構築のきっかけ作りを行うことを目的として、平成26年度より「北の産地コネクトツアー」を実施している。平成27年度は8月4日～6日に上川・留萌地域において実施。中京圏の食品卸売業者、飲食チェーン等の経営者や料理長を招き、「北海道の安心・安全な食材」を体感してもらうという内容であり、参加者と生産者との間で積極的に交流が図られ、具体的な商談にもつながっている。

【コネクトツアーの内容】

8月4日 美瑛町・旭川市

- ・ファームズ千代田（牧場見学）
- ・青木農園（野菜畑見学・西洋野菜試食）
- ・パッチワークの路（景観・小麦畑見学）

- ・生産法人夢民村（田圃見学、希少米あや試食）
- ・旭川トーヨーホテル（交流商談会）



ファームズ千代田 牛舎見学

- 8月5日 増毛町・留萌市・羽幌町 他
- ・北竜町ひまわりの里（景観・観光資源）
 - ・フタバ製麺（パスタ製麺工場見学）
 - ・田中製果（にしんづけ伝統製法見学）
 - ・国稀酒造（日本最北の酒蔵見学）
 - ・増毛町内（果樹園、歴史的建造物見学）
 - ・増毛千石蔵（交流商談会）
 - ・留萌水産物加工共同組合（水産加工説明）
 - ・海のふるさと館（交流商談会）
 - ・羽幌漁港（エビの水揚げ見学・試食）



フタバ製麺 パスタ製麺見学

8月6日 小平町・留萌市・旭川市 他

- ・臼谷漁港（漁師直売店見学）
- ・JR 留萌駅周辺（地域の市場の見学）
- ・山恵（鷹栖町）（エゾ鹿肉加工場見学・試食）
- ・野中農園（夏アスパラ・イチゴ畑見学）
- ・谷口農場（トマト畑の見学・試食）

ツアー参加者は昨年より2社4名増えて、21社29名となった。

交流商談会では上川地域の高品質な美瑛和牛やヨーグルト、多品種トマトや夏イチゴ等の農産物をはじめ、蒸しパンやかりんとうといった幅広い食材が集まった他、道外の方が訪れる機会の少ない留萌・増毛地域ならではの珍しい野菜、果物やパスタに加え、伝統ある日本酒や水産加工物等も数多く提供された。

今回は食材の掘り起しや紹介だけではなく、例えば美瑛における農業景観を活用した食と観光の結びつけや、増毛における鯨を通じた食と歴史・文化の結びつけなど、食・文化・歴史・観光を総合的に訴求することにより、「ストーリー性のある」食の提案を行った。

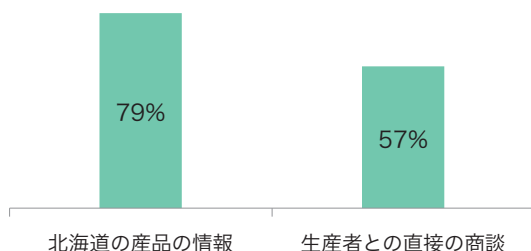
また地元自治体関係者の積極的な参加を促し、食を通じたマチの活性化も意識した。

参加者へのアンケートでは、ニーズに合った価格帯の食材・商品がたくさんあり収穫があったという意見や、加工場の見学や食材の試食がもう少し多ければ良かったといった要望をいただいた。

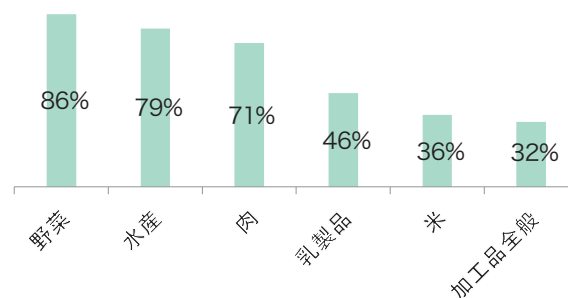
次年度は、ツアーの自走化を目指して、実施主体を民間企業とし、当会はこれまでの経験を活かした支援に回る新たな体制で、新幹線が開通する函館地区で実施する予定である。

【アンケート結果】

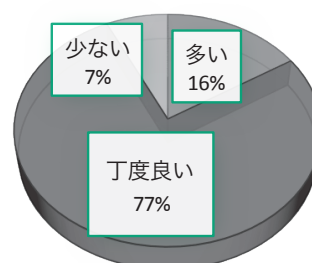
(1) 今回のツアーで期待していたもの



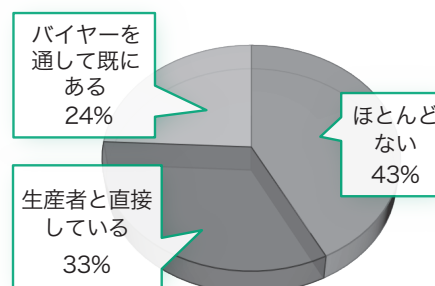
(2) 興味のある北海道産品



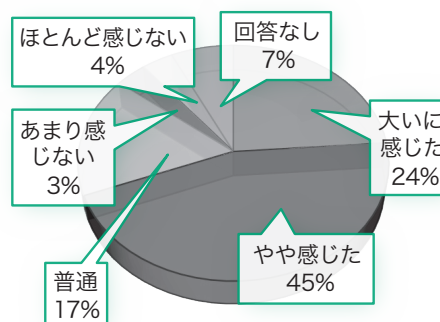
(3) 見学先・生産者の数



(4) 今までの北海道との取引について



(5) 観光地としての魅力を感じたか



3. 北海道における 水素社会形成に向けた取り組み

国においては平成26年に策定されたエネルギー基本計画の中で新たな二次エネルギー構造への変革として水素を本格的に利活用する「水素社会」の実現を目指すことが明記された。

北海道は再生可能エネルギーの宝庫であり、日本の水素社会形成において、北海道のポテンシャルは極めて高い。将来的には北海道内のエネルギーを再生可能エネルギーの利活用で自給するのみならず、全国への供給も期待できるものである。そのためにも再生可能エネルギーの利活用による水素の製造・貯蔵・輸送技術の具現化を目指し、北海道における水素社会形成に向けて、当会でも下記のような取り組みを行っている。

(1) 国の施策および予算に関する要望

平成27年7月14日～17日、国に対して「水素社会の創出に向けた取組みの推進」について下記の2項目を要望している。

- ①北海道での定置型燃料電池の普及拡大に向けた支援
- ②水素・燃料電池戦略ロードマップ実現に向けた実証事業の着実な実施

(2) 東京・川崎での視察・ヒアリング調査

平成28年10月1日～2日、水素エネルギーに関連する東京・川崎の関係機関等を訪問・視察し、北海道での水素社会形成を目指すうえで課題となる点について調査を行った。

①燃料電池実用化推進協議会（FCCJ）訪問

資源エネルギー庁の家庭用燃料電池補助金の動向について、エネファームに対する国の補助金の上限の縮小傾向が続いているが、北海道においては普及しはじめたばかりであること、また寒冷地仕様のため北海道の価格が高いことから、補助金制度は必要であり、その継続について FCCJ から働きかけていた

だきたいと要望した。

②岩谷産業(株)訪問・イワタニ水素ステーション芝公園視察

北海道における水素ステーション普及については、水素の運搬手段特に鉄道や船での運搬にかかる技術的問題や法規制の問題、大規模な流通を想定した場合の液化水素プラント設置の問題、SHS（スマート水素ステーション）の寒冷地仕様対応など、様々な課題があることが明確となった。今後産業界が連携して取り組むことが重要である。

③川崎マリエン 自立型エネルギー供給システム（H₂One）視察

(株)東芝の方に案内いただき、川崎市臨海部の川崎マリエンにある自立型エネルギー供給システム（H₂One）を視察。

H₂One は太陽光発電設備で発電した電気を用い、水を電気分解することで発生させた水素をタンクに貯蔵し、電気と温水を供給する燃料電池の燃料として活用。水と太陽光のみで稼働できるため、災害時にライフラインが寸断された場合においても、自立して電気と温水を供給できる。

現在実証実験を行っており、災害時を想定した水素 BCP システムおよび平常時の水素エネルギーマネジメントシステム（EMS）の有効性の検証とシステム全体の高効率化を進めている。更なる水素備蓄機能の強化により、完全地産地消型のエネルギー供給システムとして自治体等への導入が期待される。

④川崎市訪問

川崎市は平成25年9月に水素エネルギーフロンティア国家戦略特区となり、平成27年3月に「水素社会に向けた川崎水素戦略」を策定、8月には横浜市・トヨタ自動車などと共同で環境省の地域連携・低炭素水素技術実証事業を受託している。H₂One の共同事業は、民間企業単独では難しいところを、防災拠点

の観点から、自治体が関与することで円滑に進んでいる取り組み。同市スマートシティ戦略室ではその役割について「将来ニーズが出た際にすぐに対応できるように手を打っておくことは重要。民間企業と共同で動き、その動きを速くするためにも、部署横断的な組織が必要である。」と話している。

⑤ NEDO(国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構) 訪問

「実証事業の展開は、企業がどういう絵を描いて、それを継続できるかがポイント」「再生エネルギーの活用は現段階では余剰電力が前提となる」「水素ステーションのコスト削減、規制緩和を進めるためのバックデータ集積は大きなテーマ」等の課題について認識した。

(3) 愛知での視察・ヒアリング調査

東京・川崎での調査と同様に、平成28年11月4日～6日、関係機関や展示会等を訪問・視察調査した。

① 豊田通商(株)訪問

北海道における水素エネルギー活用について、「本州の企業だけではなく、地元の産業界の積極的な参画が不可欠」「行政においては、環境面の部署と経済面の部署が連携してそれぞれの役割を担うべき」「再生エネルギー由来の電力は変動する。エネルギーミックスにおいてどこにどのような再生エネルギーが導入され、どう水素を結びつけていくかを検討することが重要」「現場で電力や熱をどのように使っていくか、その効果的な方法を模索するためにも実証事業は重要」「水素ステーション・FCVの普及だけではなく地域における水素利活用モデルの具体化が必要」「航続距離が長く、環境に優しいFCVは北海道にこそ適している」など多くの示唆を得た。

② メッセナゴヤ水素関連ブース視察

展示会「メッセナゴヤ2015」においては水

素に関連して次のような展示が行われた。

あいちFCV普及促進協議会(燃料電池フォークリフト・トヨタFCVミライ・ホンダFCXクラリティ)、清水建設(株)(岡崎スマートコミュニティ)、東邦ガス(株)(エネファーム・スマートエネルギーシステム)、(株)神戸製鋼所(水素ステーションユニット)、トヨタ自動車(株)(FCVミライの部品)。

③ とよたおいでんバス乗車、とよたエコフルタウン視察

豊田市は低炭素社会システムの実証に積極的に取り組んでおり、「とよたエコフルタウン」はまさにその総合実験場とも言うべき施設。

ここでは特に、自動車などのパーソナルな乗り物と公共交通を総合的に最適な組み合わせで使うことを目的とした交通サポートシステム「Ha:mo ハーモ」や、太陽光発電・家庭用蓄電池の活用によりエネルギーを効率的に使う「スマートハウス」と「HEMS ホーム・エネルギー・マネジメント・システム」、地域の生活圏全体でのエネルギーの最適利用に展開していく「EDMS エネルギー・データ・マネジメント・システム」等、近い未来の新しいエネルギー社会に触れることが出来た。また同市内を実際のバス路線として走っているFCバスにも乗車した。

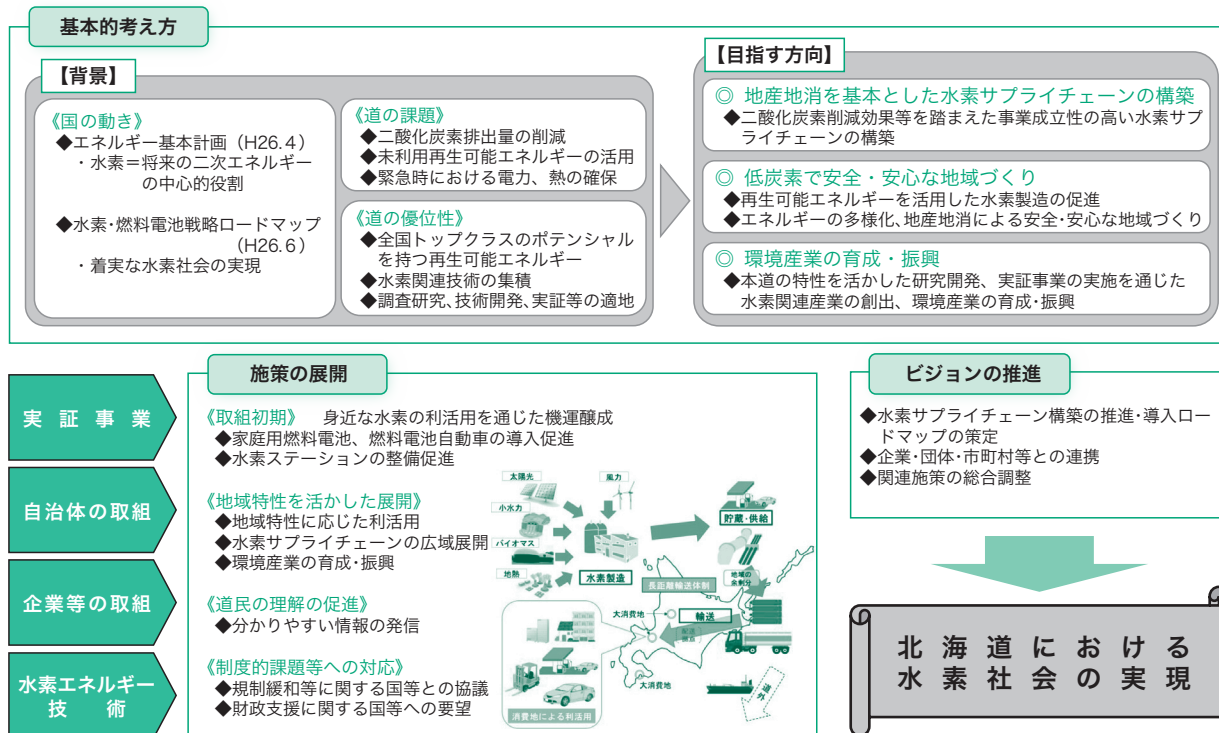
水素社会形成に向けて先端的な取り組みを行っている愛知県の実証事例を目の当たりにして、その実現可能性に期待するとともに、北海道での取り組みも一層進めていく必要があることを強く実感した。

④ 県庁訪問、移動式水素ステーション視察

愛知県での移動式水素ステーションは「ニモビス(日本移動式水素ステーションサービス)」が運営しており、2台の移動式水素ステーションにより県庁・葵・稲沢の3か所で営業している。FCV1台当たり2.5Kgの水素を充填する場合、1日当たり充填可能台数は

北海道水素社会実現戦略ビジョンの概要

- 趣 旨：低炭素社会の構築に向け、中長期的な視点から北海道における水素の利活用のあり方を示すため策定
 ■目標年次：平成28(2016)年度～平成52(2040)年度頃
 (国の「水素・燃料電池戦略ロードマップ」における水素社会の実現を目指す年次を踏まえ設定)



5台。移動式と言ってもどこでも充填出来るのではなく、高圧ガス保安法に基づき、設置場所を定める必要がある。北海道においては3月下旬に室蘭市において移動式水素ステーション1台が導入、2か所で運営される。

(4) 北海道の施策および予算に関する要望

平成27年11月26日、道に対して「水素社会に向けた取組みの推進」について下記の3項目を要望している。

- ①北海道における水素社会形成に向けたビジョン及びロードマップの早期策定と経済的視点に立った具体的施策の打ち出し
 - ②北海道内での家庭用燃料電池（エネファーム）の普及促進
 - ③水素社会形成に向けた道民への啓発活動
- ビジョンについては、当会も参画している「北海道水素イノベーション推進協議会」において議論を重ね、28年1月29日に「北海道水

素社会実現戦略ビジョン」が策定された。

(5) 環境・エネルギーセミナーの開催

水素社会形成に向けた啓発活動の一環として、平成28年2月25日に環境・エネルギーセミナー「北海道における水素社会形成に向けて」を開催、80名が出席した。NEDO 新エネルギー部主任研究員大平英二氏より「水素社会実現に向けた取り組みと展望」として、水素エネルギーに関する政策・実証事業の方向性、今後の取組の課題等について、(株)日本総合研究所総合研究部門シニアマネージャー前田直之氏より「本道の環境産業の成長に向けた今後のビジネストレンド」として、水素サプライチェーン構築・電力ガスの自由化を巡る最新情勢、本道においてビジネスチャンスとして考えられること等について、それぞれご講演いただいた。



旭川空港ビルの国際線ターミナル増築

旭川空港ビル株式会社

代表取締役専務 佐々木 恵 一

国際定期便の急増

旭川空港は、旭川市が管理する特定地方管理空港で、昭和41年の開設以来、今年で50年の節目の年を迎えます。旭川空港ビルの管理会社として昭和55年に設立された当社も、今年で設立36年となりました。

現・旭川空港ターミナルビルは平成12年に竣工しましたが、当時は国際定期便が就航していなかったこともあり、国際線専用の施設は設けず、国内線のみ利用を想定していました。

しかし、竣工翌年の平成13年から台湾からのチャーター便の運航が開始され、以後は急速に拡大し、平成18年にはソウル（仁川）との間で初の国際定期便が運航を開始、その後、台北（桃園）や北京・上海からも続々と国際定期便が就航するようになり、現在は平成27年度冬季（12～2月）の国際定期便が週16便運航するまでに至りました。

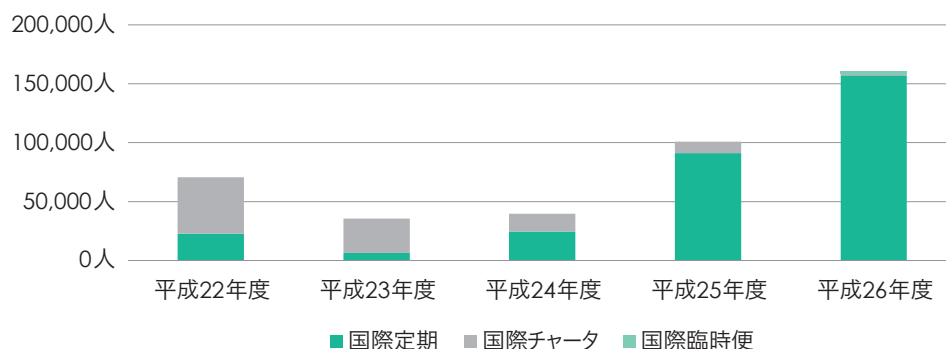
国際線専用施設がなかったため、国際定期

便の増加に対し、国際線カウンターや出発ロビー、税関・出入国審査・検疫などのスペース、搭乗待合室や免税店などを空港ビル内に新たに設置し、平成26年にはCIQ（税関、出入国審査、検疫・防疫）もすべて常駐体制となりました。

近年、国内線の利用客数がほぼ横ばいであるのに対し、国際線利用客数は毎年前年の3～4割増加しています。平成26年度の旭川空港の乗降客数約110万人のうち、国際線利用客数は約16万人にのぼり、27年度の国際線利用客数は20万人近くに達すると見込まれ、さらに本年度旭川市が実施した国際線の将来需要予測によれば、2020（平成32）年度には約35万人、2030（平成42）年度には約50万人に増加すると予測されています。

一方で、元々なかった国際線施設を急遽後になって設置したこともあって、国際線待合室や出発ロビーなどが急増する海外客に対応しきれず混雑を極め、施設狭隘化が大きな問題となっており、新たな国際定期便の就航受

旭川空港の国際線搭乗客数の推移（最近5年間）



入も難しい現状にあります。

国際線の需要は今後も増加が見込まれ、平成32年には東京オリンピックの開催も予定される中、旭川空港としても早急な対応が喫緊の課題となっています。

このような状況を踏まえ、当旭川空港ビル(株)では、本年2月1日開催の取締役会で、新たに国際線ターミナルビルを現空港ビルに増築する形で開設する方針を固めたところです。

国際線ターミナルの規模

新たに増築する国際線ターミナルは、年間国際線乗降客数50万人に対応できるよう、総2階建、延床面積約5,700㎡と計画しており、2機同時受入が可能なよう国際線スポットを現在の1か所から2か所に増やします。



国際線利用客で混雑する搭乗待合室

利用者の利便性確保のため、現空港ビルを南側に増築して国際線ビルを設け、1階到着ロビーと2階出発ロビーは増築部分と現ビルとを一体的に活用し、1階にチェックインカウンターと到着口を現ビルから移転・拡充し、2階には出発ロビー、ホールディングルーム、免税店、出入国審査・税関等を現ビルから移転・拡張し、搭乗待合室の座席数も400席以上に増やす計画です。

新たな国際線ターミナルの増築は、平成28年度に設計を実施、29年度に着工、30年度中に供用開始を予定しております。

商業・サービス機能の強化

増築する国際線ターミナル1、2階の出発ロビー等のほか、国際線機能が移転することに伴って現空港ビルに生じる空きスペースも全面的に改修・活用し、以前から課題となっていた利用者サービス向上のため、商業・サービス機能の強化を図る考えです。

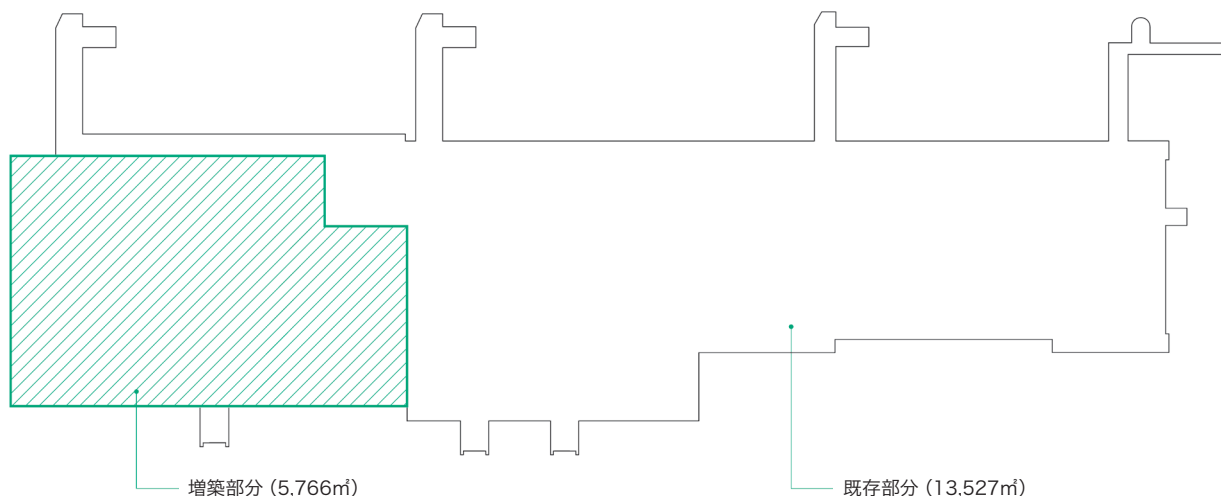
国際線ターミナルには、2階出発ロビーに現空港ビルの売店を移転するほか、1階カウンター前ロビーに外貨両替所やコーヒーショップ、2階出発ロビーにクラフトギャラリー、ドラッグストアなどを新設する計画です。

国際線ターミナル2階のホールディングルームには免税店を2店に拡充して設置するほか、ビジネスラウンジも新設し、3階屋上には展望ラウンジやジンギスカンビヤガーデン(季節営業)などを新設します。

また、現空港ビルでは1階到着ロビーにコンビニエンスストアを新設するほか、2階のホールディングルームにラウンジも新設し、さらに、2階の売店・国際線出発待合室の移転後スペースは大幅に改修して、新たに「空港市場」とフードコートを設置する考えです。

旭川市及び隣接する東神楽町(旭川空港所在地)では、旭川空港を中心としたエリアに、北・北海道(上川・留萌・宗谷及び空知北部・オホーツク北部)の農・畜・海産物と加工食品、郷土料理などの展示・販売を行う地域情報発信拠点(仮称)「SORAの駅」の構想を打ち出していますが、当社としても、この構想の中核的な役割を担うため、現空港ビル2階に、北・北海道地域の野菜・海産物、加工食品・菓子、酒類・飲物の販売を行う「空港市場」と、地元の「旭川ラーメン」、北・北海道地域が全国一の生産量を誇る蕎麦、北海の

旭川空港ビル増築部分



海の幸を楽しむ寿司、さらに北・北海道各地の地域グルメなどを味わえるフードコート「きたマルシェ」を一体的に開設いたします。

こうした展開により、乗降客のみならず観光客や地域住民など多様な方々に楽しんでいただける観光・物産拠点をつくり、空港利用のさらなる拡大と、北・北海道地域の食や資源についての情報発信を強化していきたいと考えています。

現空港ビルの改修は、国際線ターミナル供用開始よりも1年後の平成31年度に完了し、31年末にはグランドオープンを予定しております。

不動産業からサービス業へ

国際線ターミナルの増築及び現空港ビルの改修は、設計・設備費も含め総事業費概ね46億円を予定しています。その計画的償還のためにも、当社の収益向上は不可欠の課題です。

これまで旭川空港ビル内の売店等については、各テナントへの賃貸が主でしたが、前記の商業・サービス機能拡充において、当社の直営店舗を増やすなど、「不動産業からサービス業への転換」を合言葉として、航空利用客をはじめ、国内外からの多くのお客様に楽しんで満足していただき、当社としての収益増にもつながるような取組を進めてまいりたいと考えております。

地域の指標化に関する取り組みについて

株式会社 社会システムプランニング

代表取締役 佐藤 恵 介

1. はじめに

地域の豊かさや魅力などを指標によって表そうとする調査・研究は、国や地方公共団体、民間の研究機関などにより行われてきた。最近では地域の幸福度に着目した指標化の取り組みなどが目立つ。こうした地域指標（地域の豊かさや魅力などを表す指標）については、地域のランキング面に注目が集まりがちであるが、地域の豊かさや魅力の向上を図るうえでの貴重なヒントを提供してくれる、あるいは課題を明らかにしてくれるものでもある。

2. 北海道・東北地域主要都市の地域力インデックス化の取り組みについて

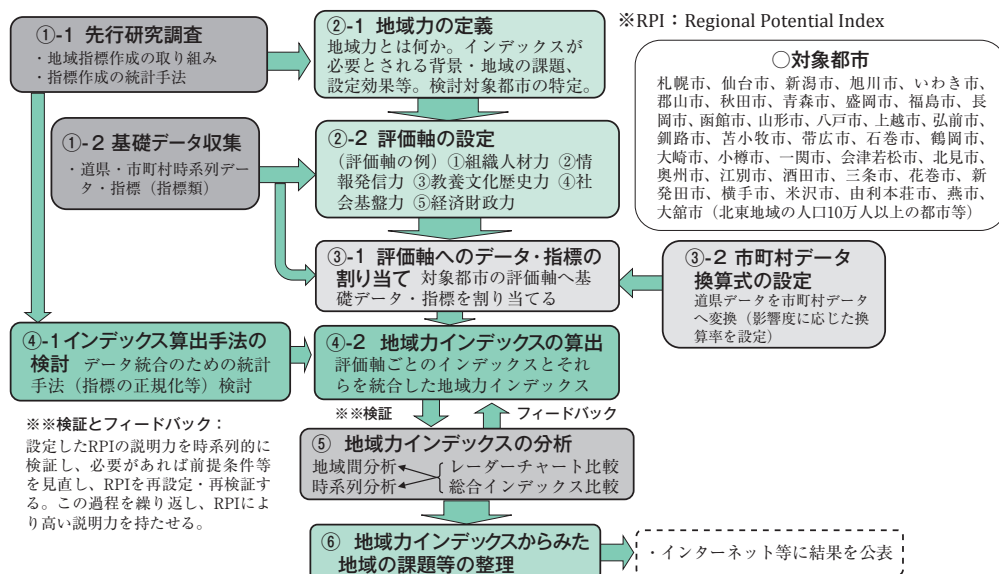
ほくとう総研と当社は、共同研究として、ほくとう地域主要都市の地域活性化に資する

ため、主要都市の地域力に関する統計指標を総合化し、主要都市の持つ地域力を数量的に表示する地域力インデックス（RPI: Regional Potential Index）づくりに取り組んでいる。インデックス化したデータの比較考量・分析によって各都市の地域づくりの動機づけや課題解決に資することが研究の目的であり、図1に示すような手順で検討を進めている。

研究対象は、ほくとう地域の人口10万人以上の都市等37都市であり、現在、先行事例の調査、統計指標の収集、地域力を多面的に捉えるための評価軸の設定、指標総合化の手法の検討等に取り組んでおり、平成28年度中の取りまとめを予定している。

なお、このインデックスは、単に都市をランク付けするのではなく、それぞれの都市の相対的な強み・弱みを把握しやすく表現することを目標としている。具体的には、地域力

図1 地域力インデックス（RPI※）の分析フロー



のさらなる強化あるいは改善の方向性を見出せるように、いくつかの評価軸を設け、インデックスをレーダーチャート等により表示することとしている。

3. 地域指標の事例について

地域指標に関する先行的な事例では、統計指標の選定や、評価軸の設け方、指標の表現方法などに様々な工夫がなされており、地域力インデックス化の研究においても参考にさせて頂いた。そこで、代表的な事例として表1に掲げる調査・研究事例を取り上げ、それぞれの特徴等を紹介する。

(1) 新国民生活指標（経済企画庁）

新国民生活指標（PLI）は、首都圏一極集中が再燃するなか、各地域の多様な豊かさを捉える指標策定の必要性が高まったことを受け、1992年に国（当時の経済企画庁）により発表された指標である。

これは、「住む」、「費やす」、「働く」、「育てる」、「癒す」、「遊ぶ」、「学ぶ」、「交わる」の8つの活動領域と、「安全・安心」、「公正」、「自由」、「快適」の4つの評価軸を定め、活動領域、評価軸それぞれにおいて対応する統計指標をもとに一定の手順により時系列指標と都道府県指標を作成するものである。尺度の異なる統計指標は、全国平均を50として偏差値に直す手法が採用されている。

この指標により都道府県がランキングされたことに関しては、その理論的な根拠がはっきりしないなどの批判もあったが、約140もの統計指標を利用して都道府県別の豊かさの定量的な把握を試みた先進的な取り組みとして大きな意義があったと言える。

(2) 民力（朝日新聞出版社）

民力とは「生産・消費・文化・暮らしなどの分野にわたって国民が持っているエネルギー」と定義され、関連する統計指標を市町村別に指数化したものを民力指数として1964年から毎年公表している。

民力指数は表2に示す通り、基本指数、産業活動指数、消費指数、文化指数、暮らし指数の5つの中分類指数から構成される。各中分類指数には関連する6つの個別指標が割り当てられ、各個別指標の対全国シェアを単純平均することにより中分類指数を算出する。さらに5つの中分類指数の単純平均により民力総合指数が求められる。また、民力指数を人口（指数）で割った一人当たり民力水準（全国＝100）も民力総合指数とともに併記されている。

民力指数算出の単位は全国、47都道府県及び833都市圏区（生活圏、経済圏の視点から市町村区域を見直したもの）並びに110エリア（複数の都市圏を含む範囲）に及ぶ。

(3) 幸福度指標（内閣府）

平成22年度に閣議決定された「成長戦略」に幸福度指標を作成する旨が盛り込まれたこ

表1 地域指標一覧

指標・調査の名称／作成時期	評価軸あるいは領域・分野等	対象地域	採用指標数
(1) 新国民生活指標（PLI）（経済企画庁） 1992年～1998年	活動領域：住む、費やす、働く、育てる、癒す、遊ぶ、学ぶ、交わる 評価軸：安全・安心、公正、自由、快適	都道府県	約140指標 （重複有）
(2) 民力（朝日新聞出版社）1964年～	基本指数、産業活動指数、消費指数、文化指数、暮らし指数	都道府県、833都市圏区110エリア	30指標
(3) 幸福度指標（内閣府）2011年～	経済社会状態、心身の健康、関係性	都道府県	110指標
(4) 全47都道府県幸福度ランキング （日本総合研究所編）2013年～	基本指標、健康、文化、仕事、生活、教育	都道府県	60指標
(5) ふるさと希望指数（福井県ほか）2010年～	仕事、家族、健康、教育、地域・交流	都道府県	20指標
(6) 地域ブランド調査 （ブランド総合研究所）2006年～	魅力度、認知度、情報接触度、観光意欲度、産品購入意欲度等、それぞれについてのランキング	都道府県・市・特別区等1,047地域	アンケート （77項目）

表2 民力採用指標

区分	採用指標
基本指数	人口、世帯数、民営総事業所数、県民所得、国税徴収決定済額、地方税収入額
産業活動指数	農業産出額、林業産出額、水産業（漁獲総量＋水産加工生産量）、工場総数、工業製品年間出荷額、就業者総数
消費指数	商店年間販売額、電灯年間使用数量、預貯金残高総額、公共機関からの受注工事額、新設着工住宅、乗用車総保有台数
文化指数	教育費総額、書籍雑誌年間小売販売額、新聞頒布数、図書館数、ブロードバンドサービス契約数、携帯電話契約数
暮らし指数	コンビニエンスストア数、保育所数、公民館数、都市公園面積、病院数、刑法犯認知件数

出所）朝日新聞出版社『民力2014』

とを受け、内閣府において作成されたものである。

幸福度指数とは、幸福度を具体的に見えるように各種指標で表したものであり、個々人が感じる幸福感とそれを支える様々な要因を、地域、時系列で比較可能にした物差しであるとされている。

幸福度指数作成の意義としては、①日本における幸福度の原因・要因を探り、国、社会、地域が人々の幸福を支えるにあたり良い点、悪い点、改善した点、悪化した点は何かを明らかにすること、②自分の幸せだけでなく、社会全体の幸せを深めていくためには、国、社会、地域が何処を目指そうとしているか、実際に目指していくのかを議論し、考えを深めることが不可欠であり、その際の手掛かりを提供することとされている。

幸福度指標は、図1に示すとおり、主観的幸福感を頂点として、「経済社会状況」「心身の健康」「関係性」の3つを柱として体系化を図っており、単一の指標で表す統合指標の作成は行わないといった点が特徴と言える。

なお、富山県では、県民の幸福度の向上を政策目標として掲げており、内閣府の研究会で提示された体系などをもとに幸福度指標の試算を行い、個別指標ごとの目標値を県の総合計画に位置づけている。

(4) 全47都道府県幸福度ランキング (日本総合研究所編)

「全47都道府県幸福度ランキング」は、地域の幸福に関して統計データ等をもとに客観的なランキングを作成したものである。

評価指標の体系は、各地域における経済活動や社会活動の基礎的状况を示す基本指標（人口増加率、一人当たり県民所得、選挙投票率、食料自給率、財政健全度）と、人々の幸福に一定の影響を与える具体的な要素の状況を示す分野別指標（健康、文化、仕事、生活、教育の5分野）からなり、合計60指標を用いている。総合ランキングは、60指標それぞれの数値を比較可能な数値（標準変化量）に置き換えたうえで合計した値をもとに算出している。また、総合ランキングに加え、現行指標ランキング、先行指標ランキング、基本指標・5分野別ランキングといった形で項目ごとにランキングが示されている。

(5) ふるさと希望指数（福井県ほか）

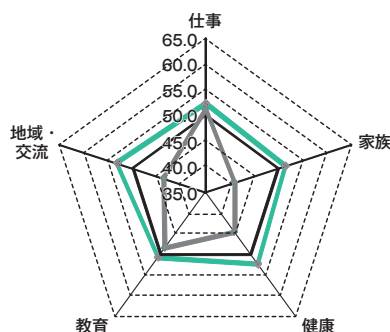
福井県をはじめ、青森県、山形県、石川県、山梨県、長野県、奈良県、鳥取県、島根県、高知県、熊本県により提唱されているふるさと希望指数（LHI：Local Hope Index）は、現在の暮らしに対する満足度などから得られる「幸福」だけではなく、より良い将来を実現するため、人々の「希望」につながり、「行動」によって達成できる要素を抽出したものを表す指標である。

この研究は、人々の「希望」を高めるために行政は何をすべきかを探ることにあり、現状の水準を把握するのみならず、現状の水準をいかに向上させるかという視点から、行政の政策や人々の「行動」の成果を測る「モノサシ」として位置づけられている。

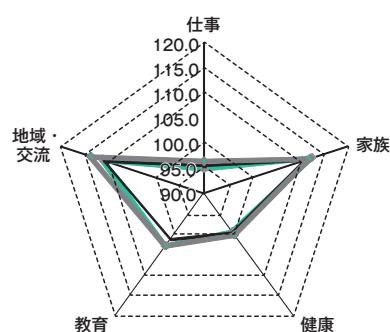
そのため、人々の「希望」につながる要素として抽出した30の要素について、その内容を客観的に示していると考えられる統計を、国などが行う既存統計の中からLHI指標として選定している。指標は仕事、家族、健康、教育、地域・交流の5分野に割り当てた上で標準化・総

図2 ふるさと希望指数5分野の「現状」と「変化率」を示すレーダーチャート

統計数値（偏差値）



変化率（基準年を100として表示）※基準年は原則3年前



	仕事	家族	健康	教育	地域・交流
地方	52.3	51.5	52.4	50.8	53.1
都市	51.2	41.1	44.7	48.5	43.6
全国平均	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0

	仕事	家族	健康	教育	地域・交流
地方	94.9	112.6	99.5	103.1	111.3
都市	96.4	112.2	100.3	103.3	113.8
全国平均	95.6	111.2	99.8	101.0	111.0

出所）福井県ほか「ふるさと希望指数（LHI）研究報告書 平成24年3月」

合化し、「現状」と「変化率」とに分け、図2に示すようにレーダーチャートにより、参加11県、三大都市、全国の3つの区分で比較している。

(6) 地域ブランド調査（ブランド総合研究所）

地域ブランドとは、地域に対する消費者からの好意的な「評価」と「期待」であるとし、その「評価」と「期待」を「地域が消費者からどれだけ魅力的であると思われるのか」という視点からアンケート調査を実施している。

例えば、地域の認知度に関しては、「以下の市区町村について、どの程度ご存知ですか？」という問いに対して、「よく知っている」を100点、「知っている」を75点、「少しだけ知っている」を50点、「名前だけは知っている」を25点、「名前も知らない」を0点として、それらを回答者の割合によって加重平均することによりスコアを算出している。

調査の対象は、全国1,000市区町村及び47都道府県の計1,047地域であり、調査項目は、認知度をはじめとして、情報接触度、魅力度、観光意欲度、居住意欲度、産品購入意欲度、産品想起率など77項目に及ぶ。

4. 地域指標づくりの課題

以上のように地域指標には、その目的により様々な種類があり、利用する統計指標の数

や種類にもそれぞれの特徴がある。また、異なる統計指標を総合化する手順にも、PLIのように標準化する方法や、民力のようにシェアを平均する方法、ブランド調査のようにアンケート結果を得点化する方法など、指標の性格に合わせた方法が採用されている。

共通点としては、総合的な地域指標を導く過程で、いくつかの評価軸あるいは分野・領域などを設け、総合指標の高低の原因がどこにあるのかが理解しやすいようになっている点である。ここに地域活性化のヒントが示されているはずであり、評価の理由をいかにわかりやすく伝えるかが地域指標づくりの課題と考えられる。

参考文献

- 国民生活審議会 [1992] 「PLI－豊かさを測る新たな視点」
- 朝日新聞出版社『民力2014』
- 幸福度に関する研究会「幸福度に関する研究会報告 平成23年12月」
- 富山県「とやま幸福度関連指標 平成26年度末の取りまとめ結果について」
- 日本総合研究所編『全47都道府県幸福度ランキング2014年版』
- 福井県ほか「ふるさと希望指数（LHI）研究報告書 平成24年3月」
- ブランド総合研究所『第10回地域ブランド調査2015ハンドブック』

北方の王 奥州藤原氏四代

第7回 骨寺村莊園遺跡と世界遺産

福島県立医科大学

非常勤講師 佐藤 健 治

2008年の平泉ショック

このシリーズ第1回目に紹介した平泉の世界遺産登録運動について再び取り上げる。平泉は2006年に「平泉－浄土思想を基調とする文化的景観」として世界遺産に推薦されるものの、翌年イコモス（国際記念物遺跡会議）は現地視察の結果、登録基準の証明が不十分だとして「登録延期」を勧告し、2008年世界遺産委員会は勧告通り登録を認めなかった。それまで日本政府が推薦した資産はすべて世界遺産に登録されていただけに、関係者に与えた衝撃は大きく、当時「平泉ショック」と呼ばれた。

文化庁は平泉の世界遺産登録を最優先事項として再起を図り、2009年に登録名を「平泉－仏国土（浄土）を表す建築・庭園及び考古学的遺跡群」に変更し、構成資産も浄土思想の建造物に限定するなかで、達谷窟、白鳥館遺跡、長者ヶ原廃寺跡、骨寺村莊園遺跡と農村景観の4件が除外される。2010年に再度推薦書がユネスコ（世界遺産委員会）に提出され、イコモスは現地視察を行い、2011年5月に平泉の世界遺産の登録を勧告し、同年6月の世界遺産委員会にて世界遺産リストへの登録が決議される。東日本大震災の直後にあって、被災地に大きな希望を与えたことは記憶に新しい。ただし浄土思想と関係が直接的に認められないとして、柳之御所遺跡は構成資産から除かれたのであった。

この事前に除かれた4件と柳之御所遺跡とを合わせた5件について、世界遺産「平泉」に拡張登録を目指すこととなり、2012年国内の暫定リストに登録された。今回は、このう

ち骨寺村莊園遺跡（岩手県一関市厳美町本寺地区）について、世界遺産登録に関わる地元の動きを交えて述べていきたい。

中尊寺領骨寺村

奥州藤原氏初代清衡は中尊寺を建立したり、一切経を写経させたり、千僧供という一大法会を営んだりしたが、これはみな仏国土建設のためであった。このうち写経事業においてつくられたのが唐本一切経と『紺紙金銀字交書一切経』である。当時の経文をすべてあつめた一切経を2セットもつくるのは大変な事業であるが、特に『紺紙金銀字交書一切経』は約5300巻もあり、しかも紺に染めた紙に金字と銀字で一行毎に交互に写経され、また経巻1巻ごとの見返しには同じく金や銀で仏画が描かれるという、贅を尽くしたものである。

『紺紙金銀字交書一切経』の写経事業は、自在坊蓮光という僧を奉行として、1117年から



中尊寺経蔵（筆者撮影）

創建時の古材を用いて再建されたものである。国内最古の保安3年（1122）の棟札が伝えられている。堂内には彩色の施されている部分もある。



8年の歳月をかけて1124年に完成したとされる。この功績により蓮光は中尊寺経蔵の管理者である別当に任命され、一方蓮光は自分の私領であった骨寺村を中尊寺経蔵に寄進する。以後、骨寺村は中尊寺経蔵別当領として、経蔵の経費をまかなう荘園となる。

奥州藤原氏が滅亡し鎌倉時代になると、この地には地頭として葛西氏が入ってくる。地頭は平家や謀反人の所領が没収された地におかれたが、彼らは近隣の所領を侵したり、住民たちに乱暴を働くことが多かった。骨寺村においても、隣接地の地頭葛西氏と、領主中尊寺との間で訴訟がおこった。この訴訟の中で作られたのが2枚の「陸奥国骨寺村絵図」であり、1枚は鎌倉時代に作成された簡略絵図、もう1枚が鎌倉から南北朝時代に作られた詳細絵図である。これらは中世東北の村落景観を知ることができる大変貴重な資料であり、国の重要文化財に指定されている。

骨寺村絵図

絵図は2枚とも上を西にして、栗駒山を「駒形根」「駒形」として描き、四方を山に囲まれた骨寺村の様子を描いている。ここでは詳細絵図をもとに現地の景観も見ていこう。骨寺村は絵図でもわかるように、東西に長い盆地に位置する。南は磐井川という大きな川により、北と東西は山により区画されている。特に西は山王岩屋、七高山、骨寺堂跡、房舎跡、金聖人霊社、六所宮、ミタケ跡など宗教施設（あるいはその跡）がずらりと並び、また東には鑑懸かぎかけと呼ばれる境界があった。盆地平野部には在家や田の図像が描かれ、中央を流れる檜山川ひやま（本寺川）をはさんで西側の上流から下流まで水田が点在している。

盆地平野部に注目すると、水田のつくられる場所、用水の方法にいくつかのパターンがある。ひとつは中央を流れる檜山川（本寺川）沿いに作られた水田で、これは川から直接取水している。もうひとつは檜山川から若干離

れた北側に作られた水田で、これは北の山から流れる沢水を用いている。さらに盆地中央・宇那根うなね社の南に作られた水田はここから湧くわき水を利用している。宇那根社は水の神様であり、このわき水と関係があるろう。また盆地南側・磐井川沿いの田について、絵図からは磐井川から取水したように見えるが、磐井川は骨寺の盆地より標高がだいぶ低く、直接取水することはできない。上流からの用水を利用したものだろう。

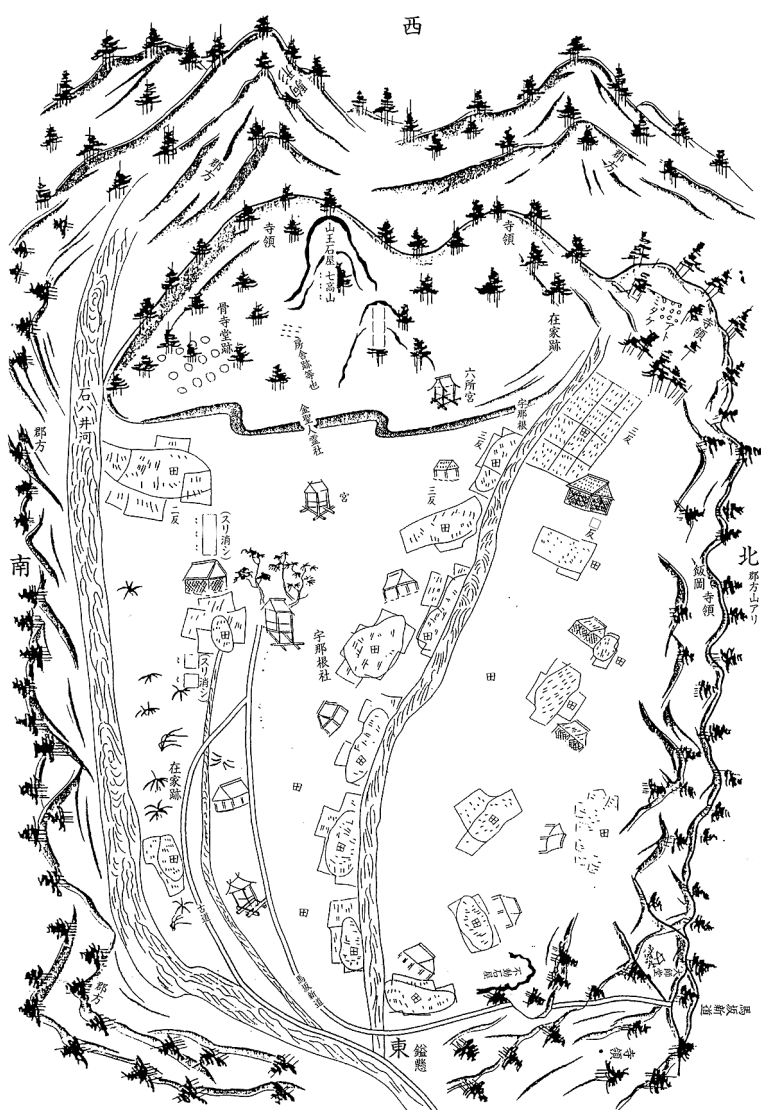


本寺地区の小区画水田（筆者撮影）

区画整理されていない昔ながらの水田が本寺の盆地北側に残る。付近にはいまでも沢水がかりの水田が多い。

また絵図に描かれた田は、その形から当時の形を反映したものと考えられるが、そのなかで檜山川上流に所在する田は異様である。ここだけヨコ3枚×タテ4枚の、あわせて12枚の田が整然と並んでいる。一般に中世の田は地形に沿って形が決まるので不整形であることが多い。この12枚の田は明らかに大量の労働力を投入して、開墾したものと考えられる。田の付近には人家（在家）が描かれ、田とセットになっているが、12枚の田の脇に描かれた在家は大変立派なつくりであり、中尊寺経蔵別当の現地の拠点まんどころ（政所）であろうとされる。12枚の田は別当の直営田であろう。

骨寺は川と山に囲まれた盆地であるが、外界との交通路に目を向けると、古道と馬坂新道が描かれている。古道は磐井川沿いの道であり、川の増水などでは危険な往来となった



「陸奥国骨寺村絵図」詳細絵図のトレース図面（『中世荘園骨寺村』—関市博物館、2008年より）
2枚ある骨寺村絵図のうち、内容の豊富さから詳細絵図と称しているもののトレース図面である。もとの絵図は中尊寺所蔵で、縦85.2cm・横57.8cmの大きさである。

であろう。対する馬坂新道は盆地の北東を通る山越えの道であり、その名の通り、馬でも往来することができた。

骨寺村の由来

絵図上部（西）の聖なる地区の一角に、「骨寺堂跡」の記載がある。ここには建物の礎石のような図像が描かれていて、絵図の描かれた鎌倉時代から南北朝時代にはすでに寺院はなくなっていた。骨寺村の名称はこのお寺か

ら来たのであろうが、骨寺の由来について歴史的には不明である。一般的には、亡くなった人の骨の一部を特定の聖地に納める分骨の風習との関わりがあるかとも考えられている。

骨寺の由来を考える上で、鎌倉時代の『撰集抄』という説話集に興味深い話がある。平泉郡にいた一人の娘が法華経を習いたいと念願していたが、教えてくれる人もなく嘆き悲しんでいた。あるとき天井の上から「お経を前に置け、私が教えてやろう」と声がして、8日間で法華経を教えてもらえた。習い終わっ

て天井の上をのぞいてみると、人の舌がついている髑髏があった。髑髏は「私は延暦寺の慈恵大師である。おまえの心に感じ入ったので教えに来たのだ。いそぎ私をさか柴山に送れ」と言った。よって娘は髑髏をさか柴山に埋葬し塔婆を建てたという。

骨寺の絵図に戻ると、詳細絵図の右下（北東）に「大師堂」と記され、この部分が簡略絵図では「慈恵塚」となっており、その前に拝殿も描かれている。骨寺村には慈恵大師のためのお堂があったことがわかる。さらに本寺での言い伝えによると、『撰集抄』の慈恵大師の髑髏は骨寺村の慈恵塚に葬られたというのである。慈恵大師は延暦寺の僧で、比叡山の第18代座主良源のことであり、骨寺村は中尊寺の所領として、天台系の宗教世界に彩られていた。

本寺地区の動き

このように骨寺村絵図をもとにして中世の村落の姿を垣間見ることができるが、もうひとつ重要なのは中世村落の景観がいまも残されている点である。骨寺村莊園遺跡は国の重要文化的景観にも選定されている。莊園遺跡をめぐる地元の動きを紹介しよう。

骨寺村は現在の岩手県一関市厳美町本寺地区に相当し、現在の人口は300人ほどである。地域の歴史については、中尊寺との関わりから古くより語られてきた。それが1993年、奥州藤原氏の興亡を扱ったNHK大河ドラマ「炎立つ」の放映により骨寺村を見直すきっかけとなって、地区の有志によって「美しい本寺推進本部」が結成される。

さらに1997年には地元住民の代表と有識者による「中世骨寺村莊園遺跡整備委員会」がつくられ、莊園遺跡としての風景や暮らしを残しながらの圃場整備など、将来を考えた地域づくりが必要と報告された。世界遺産に限らず、遺跡の保存にはそこに住む人々の利便性との兼ね合いがいつも問われる。

地域おこしのイベントとしては、2002年11



骨寺村莊園交流館「若神子亭」^{わかみ こてい}（筆者撮影）

骨寺村のことがすべてわかる展示施設のほか、レストラン、産直コーナーなどがあり、現地見学のセンターとなっている。

月23日、一関市の地域推進活動として「本寺地区お宝さがし」が行われた。これは「子供から大人まで、あらためて地域を見直しながら、キラキラする未来の本寺を目指す」ことを目的に、地域住民56名が参加の下、歴史的資源以外にも各自が発見した植物や湧き水などのお宝を報告し合い、地域への興味が盛り上がった。

2004年には骨寺村莊園遺跡の世界遺産登録候補地として、莊園遺跡と共存する活力ある地域づくりを進めるために、「本寺地区地域づくり推進協議会」が結成される。これには地域おこし・地域営農・土地改良の3部会を設け、地域おこし部会ではたとえば「骨寺村莊園の里 夢語りの会」などが開催され、地域住民90名が参加して遺跡周辺を踏査・点検した。これにより参加者から、景観への指摘や案内板の不備など多くの意見が出て改善された。また推進協議会では、『骨寺通信』というかわら版を年数回発行して本寺地区の今を広報している。

2011年には骨寺村莊園交流館「若神子亭」^{わかみ こてい}がオープンし、さらに2013年には展示棟が完成した。地域の歴史を学ぶ拠点として、また骨寺村現地見学の拠点として活用されている。このように地元では世界遺産登録運動にあわせ、あるいはそれ以前から地域おこしを盛り上げている。

ひきや 弘前城天守曳屋と公開型工事 ～工事の魅力を観光資源として魅せる～

弘前市 都市環境部

弘前城整備活用推進室長

じん
神

雅 昭

1 弘前城の特色

(1) 近世城郭の遺構が良好に保存

弘前城天守は、藩政時代から現存する東日本では唯一のものであり、全国12天守のひとつに数えられます。築城時の城郭をそのままの状態に留める、全国でも稀少な史跡となっています。また、城下の総構えを構成する南溜池跡の新寺構^{しんでらがまえ}や曹洞宗寺院33カ寺や土塁で構成される長勝寺構^{がまえ}などが今もなお所在しており、小京都の風情を醸し出す街並みは、世界自然遺産「白神山地」の玄関口にもなっています。

(2) 弘前市の歴史文化のシンボリック存在

市街地の中央に位置し、岩木山を望み、江戸時代以来の老松、明治以来約2,600本の桜及び城郭遺構が一体となっており、市民の憩いの場であるとともに、古城の雰囲気求めて年間200万人以上の観光客が訪れる市を代表する観光資源となっています。



天守と桜と岩木山

2 平成の石垣修理

～はら 孕んだ石垣と傾く天守～

昭和58年に起きた日本海中部地震後、本丸東面石垣の定点観測を開始し、平成14年度まで観測した結果、石垣に変位（移動）がみられ、このまま進行した場合には、天守台石垣を巻き込んだ崩落の恐れが指摘されました。



本丸東面石垣の^{はら}孕みと天守（平成26年11月）

そのため、平成16年度に石垣修理計画を策定し、平成19年度から基礎調査を開始した結果、東面の石垣が、内濠側に約1m孕むと共に天守台北東隅で約30cm沈下しており、天守を含め全体的に傾斜していることが判明したものです。

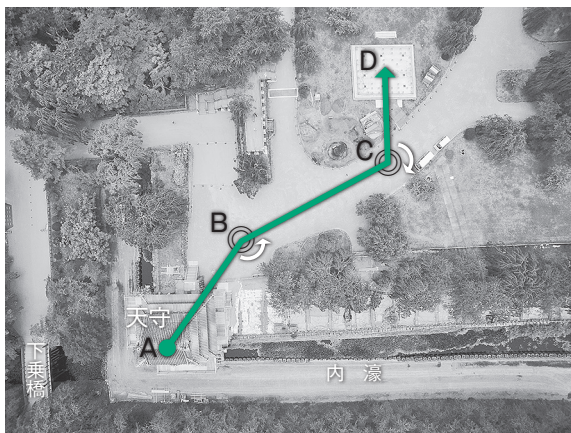
これにより、早急な石垣修理の必要から、平成20年度には、専門家による「弘前城本丸石垣修理委員会」を組織し、基礎調査で得られた様々なデータを基に修理の方向性について検討を重ね、解体修理範囲を決定し、平成26年度から本格的な事業に着手しました。

3 天守曳屋

本丸石垣の解体修理をすることに伴い、天守台にそびえ立つ天守が支障となることから、現存12天守では弘前城だけ、100年ぶり2度目となる天守曳屋をする作業に取り掛かりました。

天守を移動させる方法として、一度解体し別の場所で組み立て直す方法、土台下からジャッキで持ち上げて移動させる下受工法、土台上（建物本体）に鉄骨等を通して持ち上げ移動させる上受工法などがありますが、天守がそれほど傷んでいるわけでもなく、なるべくストレスがかからないように、そのままの状態でも移動させる曳屋下受工法で行うことになったものです。

- 天守総重量 約400t（高さ14.4m）
- 曳屋移動距離 77.62m（直線距離70.75m）



天守曳屋ルート（上空写真）

(1) 曳屋作業

作業を進めるに当たり、数多くの難所がありました。

① 最初に苦戦したのが、傾いていた天守をレベル調整する作業でした。建物本体が歪んだまま長い年月を経過し、ひび割れも発生していたため、真っ直ぐに矯正することにより、漆喰壁の新たなひび割れや崩落の拡大の恐れ

が懸念されました。そのため、天守1階部分にある9本の太柱周りに各3基ずつ計27基の油圧ジャッキ（油圧30t/基）と漆喰壁の下に10基のツメ付補助ジャッキを設置し、連動させず各箇所毎に油圧を調整して慎重に力を加えながら、柱同士が擦れ合う“ギシッ！ギシッ！”という軋む音を天守内に轟かせる中、点検しながら矯正していきました。



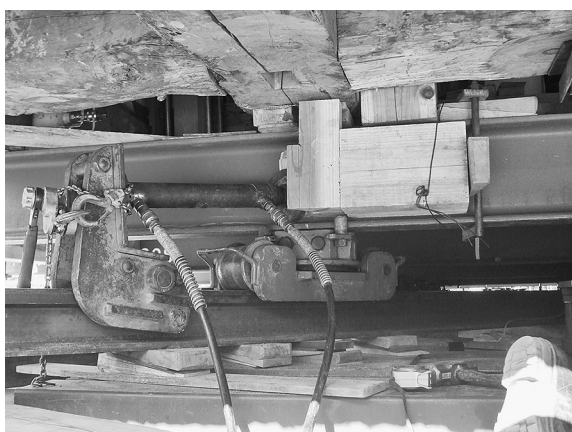
地切り（揚屋）直後の天守土台下（平成27年8月）

② 次の難所が、天守台石垣から曳屋レールを支える井桁上への移動でした。地上高3メートルの位置をレベルに敷設したレール上で天守を移動させる際、石垣と井桁部分での地盤反力がどうしても異なるため、天守が両方に跨って荷重が掛かっている間、レールに歪みが生じてしまいます。また、天守台の石垣には、経年劣化等による隙間も生じており、揚屋した時の反力に耐えられるのか予想がつかない状況でした。そのため、安全策としてレールを7列で間隔を狭く配置し、毎分8センチメートルという超スローペースで慎重に確認しながら作業を進め、無事、天守全体を井桁部分のレール上へ完全に移動させることが出来ました。そこからは、毎分30センチメートルという早さで移動させることができたものです。



地上高3メートルでの一次曳屋（平成27年9月）

③ 木造、漆喰壁の総重量約400tの柔構造である天守を变形させることなくジャッキダウンや回転移動などの作業を行うことは、より重量のある剛構造の鉄筋コンクリート構造物の曳屋に比べ別の点で困難であり、揚屋用油圧ジャッキ、台車（レンドローラー：耐力40t／基）、推進用油圧ジャッキ（推進力10t／基）及び回転板の設置箇所や設置角度などについては、曳屋職人の長年の経験と技が最も活かされ、粛々と作業が進められ地切りから約2ヵ月かけて仮天守台に着座しました。



推進用油圧ジャッキと台車（レンドローラー）

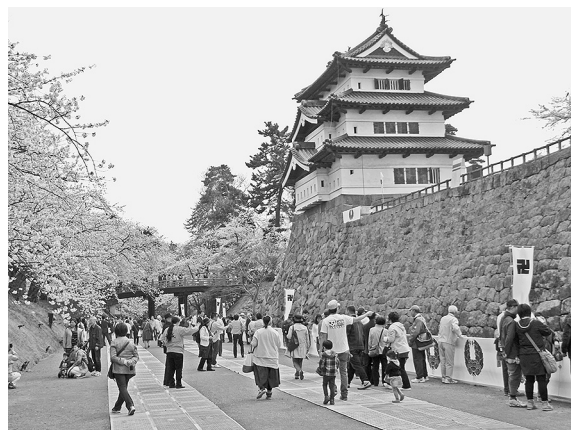
(2) 公開型（体験型）工事への取り組み

文化財等の保存修理は、地域の財産を後世に伝えるために重要なものですが、一方では観光面や地域経済に大きな打撃を与える要因

ともなります。そのため、曳屋の現場状況そのものを観光資源としてシティプロモーションに活用し、ピンチをチャンスに変えるための施策に取り組みました。

① 工事のために埋め立てられた内濠（水濠）を「弘前さくらまつり」期間に市民や観光客へ一般開放し、天守を見上げるダイナミックさと石垣の孕みを間近に見られるリアルさなど、今しか見ることが出来ない光景を経験していただきました。

昨年の弘前さくらまつりの人出状況は、早咲きでゴールデンウィーク後半には散ってしまっていたにも関わらず、全国から226万人もの観光客が訪れ、そのうち28万7千人の方が工事現場内である内濠に足を運んでいただいたものです。



内濠一般開放（平成27年4月22日～5月6日）

② 桜祭り直後から作業を開始した、曳屋のために設置した作業構台足場を100年前の石垣普請を思わせるように、単管や鉄骨を丸太や麻帯でカムフラージュし木質風に似せ、写真を撮りたくなるような光景を演出し好評が得られました。

また、仮設通路兼公開ステージについても、公園に調和したものとして、曳屋工事請負事業者の協力により、一般的な単管仮設通路でなく木材で製作設置しました。これにより、来園者がゆっくりと見学し憩える空間が創出できたものです。

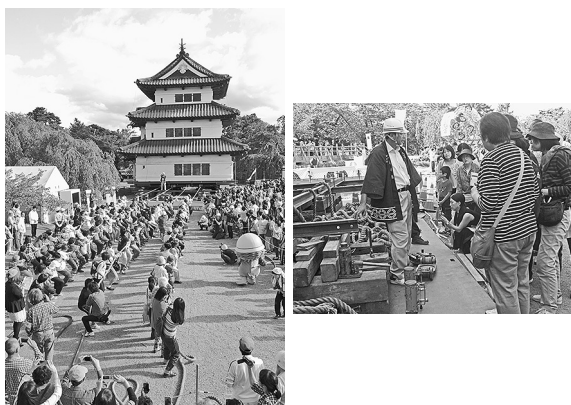


作業構台足場の普請風化粧



バーチャル曳屋イベント（新宿：平成27年9月20,21日）

③ 9月20日～27日のシルバーウィークを曳屋ウィークと称して、実際に人力で曳屋が出来るか検証を兼ねて8日間で3,901人の方に曳屋体験をしていただき、連日多くのメディアに取り上げられました。この期間の本丸への入園者数は前回シルバーウィークがあった平成21年9月の1か月間の入園者数19,000人を大きく上回る30,558人にも上りました。



曳屋ウィーク（平成27年9月20日～27日）
（曳屋体験と曳屋道具説明）

また、9月20、21日には新宿スクエアにおいてバーチャル曳屋イベントを行い、995人の方に参加していただきました。公開型から体験型工事へと飛躍し、文化財保存修理への理解と宣伝効果を高めることができ、更なる認知拡大と観光誘客が図られたものと思っています。

曳屋による宣伝効果は、マスコミ等の媒体に広告を出した場合の費用に換算して約25億円にもなり、観光、商工、公共交通の活用等さまざまな方面に効果が図られました。

4 おわりに

天守内部の一般公開は、仮天守台位置において今年4月1日から再開しました。

私はこの工事を通して、「曳屋とは、建物を単に移動させるだけでなく、お城であればその時代を生きた人達の思い、民家であればそこで暮らした家族の思い出を一緒に運ぶことなんだ」と、共に曳屋作業に取り組んだ曳屋事業者から教わりました。

石垣の本格的解体は、今年の秋から取り掛かる予定で、石の数約3,000個に番号付けしたあと解体し、それをまた同じ位置に番号どおりに忠実に積み直していく作業になります。いわば、3,000ピースの完成したパズルをいったんバラバラにして、再度完成させるという地道な作業に移ることになります。

今後も“今しか見ることが出来ない光景”魅力的な工事の魅せ方を展開し、多くの来園者の心を弘前に引きつけられるよう情報発信していきます。

全産業界を挙げて地域経済に活力を
～地域産業の担い手の確保と育成を目指して～

八雲町商工観光労政課

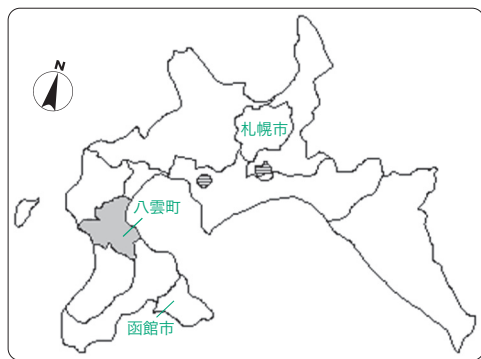
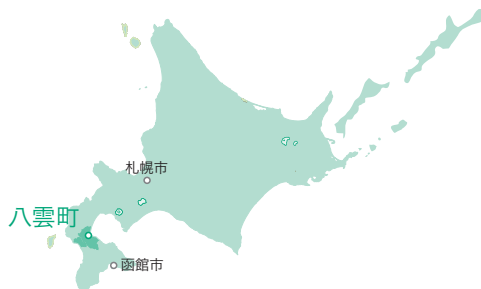
参事 藤 牧 直 人

1 日本で唯一、二つの海を持つ町

八雲町は北海道の南の玄関口函館市から北に約70km（車で約1時間ちょっと）の渡島半島^{おしま}の中間に位置する人口約1万7千人の町です。平成17年に太平洋側の旧八雲町と日本海側の旧熊石町が合併し、日本で唯一、太平洋と日本海の二つの海を持つ町として郡名も二海郡^{ふたみ}と改められました。

太平洋側の旧八雲町は旧尾張藩主徳川家によって本格的な開拓が行われ、西洋農法を積極的に取り入れるとともに、サケの増養殖などにも取り組み産業の基礎が築かれております。また、当時の農民の冬季の収入源として始めた木彫り熊作りが、その後、北海道全体に広まり、北海道を代表する工芸品となったため、木彫り熊発祥の地ともなっております。

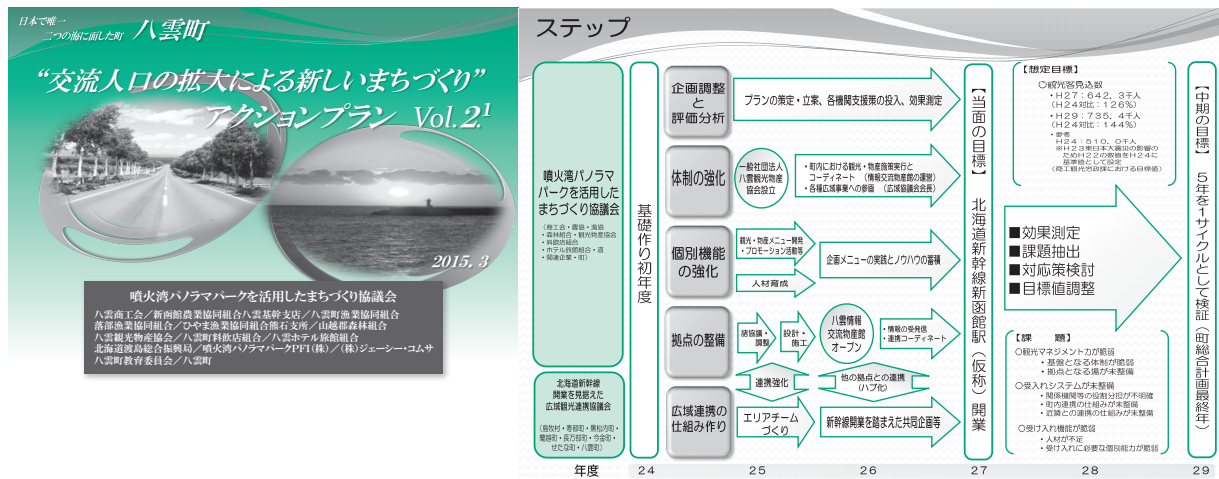
また、日本海側の旧熊石町は太平洋側とまったく異なる歴史を有し、江戸時代の松前藩下、漁業を中心に北前船がもたらした文化や風習



八雲町の位置図

が受け継がれ、約400年の歴史を有する神社が3か所もあります。

交流人口の拡大による新しいまちづくり AP



このように、異なる歴史、文化が合併で融合した町ですが、産業に関しては、農林漁業を基幹産業とし、特に太平洋側は函館と札幌等を結ぶ鉄道や道路が結節し、日本海側への入り口となる交通の要衝でもあり、そこに商工業が非常にバランス良く立脚した構造となっております。

2 産業間連携の始まり

このため、これまで町全体としては1次産業を中心に基礎的な施策を講じていれば、災害等を除きとりわけ大きな策を講じるまでもなく安定していたところでした。

一方、「素晴らしい生産物や歴史・風土といった八雲町の価値を多くの人に理解していただきたい」、「ぜひ町の知名度を高めたい」という声もあり、平成24年度から「交流人口の拡大による新しいまちづくりプロジェクト」と称する各種の取り組みを展開し始め、平成25年1月に町の観光と物産の振興を担うアンテナショップとして「八雲町情報交流物産館丘の駅」を北海道立公園「噴火湾パノラマパーク」の一角にオープンさせるとともに、その拠点と連動して行う観光振興事業や物産振興事業を平行して実施してまいりました。



情報交流物産館丘の駅

この取り組みにおいては、町の強みである産業構造のバランスの良さを活かし、観光や物産に直接関係する方ばかりではなく、農林漁業の生産者や団体など一体となって取り



丘の駅（北海道知事の視察）

組んでまいりました。

また、平成28年3月の北海道新幹線開業を見据え、近隣の町村とともに広域の組織体を設置し、受け入れ態勢の整備にも努めてきたところです。

このように平成24年度からの取り組みによって、町の産業界の連携意識が高まるとともに、具体的なノウハウ・スキルとして、取り組みの中心団体であった観光物産協会の法人化、第3種旅行業登録など、事業基盤も整いつつあるところです。

3 産業界の根本的な課題と打開策

しかし、少子高齢化、人口減少というこれまでにない社会的な環境を見据えた時に、産業振興という観点から一番恐れるのは、就業人口、いわゆる担い手の不足です。

八雲町に限らず同様の課題を抱えている自治体は非常に多く、それぞれの町がその特性に応じて、雇用施策、子育て支援施策、移住施策など様々な手立てを講じられているものと思います。

八雲町では、産業・雇用施策として、これまで記しましたとおり、1次から3次産業までバランスが良い産業構造、すなわち就業すべき分野の幅が広いことを強みとして、そこに力点を置いた担い手の確保・育成の施策を模索しております。

八雲町「地域産業連携体（Region Industry Partnership Management Organization）」の創設
～産業人材の確保・育成を目的とした新たな仕組みづくりを目指す～

```

graph TD
    A[各産業就業者人口の減少・高齢化] --> B[八雲町の産業を支える担い手の不足]
    B --> C[後継者の確保]
    B --> D[新規就業者の確保]
    C --> E[魅力ある職業・職場づくりと支援]
    D --> F[参入しやすい環境づくりと支援]
    
```

▼各分野によって条件は異なるが、担い手不足が深刻な課題となることは共通の課題
▼八雲町は1・2・3次産業のバランスが良い構造となっている

八雲町の産業界の共通課題として取り組んで

- 現行の後継者確保が円滑に承継できる環境づくり
- 町外から新たに八雲町の産業に就く人の確保と育成の仕組みづくり

- ・ 現行の就業に係る制度や支援施策の再検討
- ・ 新規参入のための新たな仕組みづくり
- ・ 担い手の確保、育成に関する包括的な支援制度の検討
- ・ 季節変動や忌避によって生じている人手不足の解消方法の検討

「就業に関する思想が異なる1次産業と2・3次産業が手を組み、八雲町として包括的に人材を確保・育成する。」

町外からの参入促進

明確な目的意識があっても現実とのギャップによって断念する方、漠然と地域への移住を希望している方を効率良く受け入れ、確率を上げる。

- ・選択の意思時間を与える
- ・選択の幅を広ぐる

町外から参入する適格な人材の流れ

就業のための魅力づくり

所得向上や生活スタイルの改善など従前からの課題への柔軟に対応する能力を育む。

- ・幅広い分野の参入の導入
- ・町外からの参入促進で得るアイデアの導入

産業人材の確保・育成を目的とした新たな仕組み

< 1次産業 >

「八雲町」地域産業連携体(RIPMO)創設

■求める機能

- ・町外からの人材の確保
- ・希望と意欲に応じた育成と就業促進

■自立した支援

- ・産業界の便利な業務の請負い
- ・産業界の既存事業の協力を促せる事業の展開

■スタッフ、拠点、資機材の確保と実証実験

■縁内関係へ採算性、体制と運営方法の妥当性、機能の効率的、拡張性 など

< 2・3次産業 >

「農林漁業と商工業では就業や事業承継について幾分違った思想があるだろう、それぞれの思想を相互に取り入れることはできないか?」、「1次産業分野を夢見ていたが、そこで挫折しても2次、3次産業分野でそうした人材を受け入れられないだろうか?」、「町外、特に都市部から漠然とした思いでこの町に来る方々に就業のための猶予の時間を与えてあげることはいできないだろうか?」など、こうした機能を有する総合的な仕組み、しかも、その仕組みは税金頼みではなく、できればDMO (Destination Management Organization) のように自賄いで活動できる仕組みと

具体的な青写真が八雲町における人材の確保・育成の仕組み、「地域産業連携体（通称RIPMO = Region Industry Partnership Management Organization）」です。

これまでは、事業思想と基本フレームを構築してきましたが、平成28年度から本格的な実証実験に入り、3年後の自立を目指します。

昨年夏にオープンした函館アリーナ

函館市教育委員会生涯学習部スポーツ振興課

主査 荒木 英 世

整備経過

函館市は北海道南端の渡島半島南東部に位置し、函館山からの夜景や西部地区の歴史的建造物、戊辰戦争最後の舞台である特別史跡五稜郭跡などの著名な観光スポットをはじめ、新鮮な海の幸や温泉など、アフターコンベンション資産にも恵まれていることから、これまでも各種スポーツの全国・全道大会をはじめ、大規模な会議や各種コンベンションを開催したいという要望が数多くありましたが、大規模な体育館や会議場がなく、それらの需要に応えることが出来ずにいました。

一方で市民からは、昭和50年の開館以来、スポーツの拠点施設として活用してきた市民体育館の老朽化と狭あい化が目立ってきたことから、改修を望む声が数多く上がっていました。

これらの状況を踏まえて、市民体育館のあり方について懇話会を立ち上げ、提言をいただくなど施設整備の諸条件について検討を進め、市民のスポーツ活動の拠点施設として、

さらには大規模なコンベンションにも対応する機能を備えた多目的アリーナとして新築整備するとの方針のもと、平成23年9月に「函館アリーナ整備基本計画」を策定しました。

基本計画では、公共交通の利用が容易であること、さらには宿泊施設が集積している湯の川温泉街や函館空港に隣接しており、誘致に優位性があることから、新たな施設は市民体育館敷地に整備するとしたのをはじめ、基本方針として「行うスポーツ」の環境整備、「見るスポーツ」の機会充実、交流拠点の機能充実を掲げ、スポーツの拠点施設とするとともにコンベンション機能を持たせることとしました。また、諸室に求められる機能や仕様など、施設の設備内容を明らかにしました。

基本計画公表後、設計業務を行うにあたっては、周辺環境に与える圧迫感を緩和しつつ、隣接する市民会館と調和を図るなど景観に配慮するとともに、当市の新しいランドマークとして整備する必要があることから、設計者の自由な発想力や設計能力、経験などに期待して、プロポーザルにより設計者を公募しま



多目的アリーナ「函館アリーナ」

した。

平成24年7月に基本設計、平成25年6月に実施設計が完了し、同年9月に工事着工、平成27年7月に完成・引渡となり、8月1日に正式オープンを迎えました。

正式オープンに先立ち、7月25日、26日に地元出身のロックバンド「GLAY」によるこけら落とし公演が行われましたが、2日とも満席で8,000人を超える観客を集め、大変な盛り上がりを見せました。

また、正式オープン後も、全国中学校柔道大会や全日本大学フットサル大会、全日本学生ハンドボール選手権大会など全国規模のスポーツ競技大会をはじめ、全国自治体病院学会など大型コンベンションが開催され、当初の期待を上回る利用をいただいています。

地域の長年の悲願であった北海道新幹線も平成28年3月26日に開業し、北関東や東北を中心としてこれまで以上にアクセスが向上することから、当施設を中核施設の一つと位置づけ、交流人口の拡大に向けた取組を官民一丸となって進めております。

施設の概要

函館アリーナは、鉄筋コンクリート3階建（一部鉄骨造）で、延べ面積15,693.70㎡の施設規模を有しています。大小2つの楕円の建物をホール部分で結ぶ形状をしており、制振構

造の採用や浸水対策を施すなど災害に強い建物としたほか、夏も冬も快適に利用できるよう、全館冷暖房完備とするとともに高性能無線LANシステムを採用するなど、快適な利用環境の整備に努めました。また、市街地に整備したことから、敷地面積に制約があるなか、従来の4割増しの287台分の駐車場を用意しました。

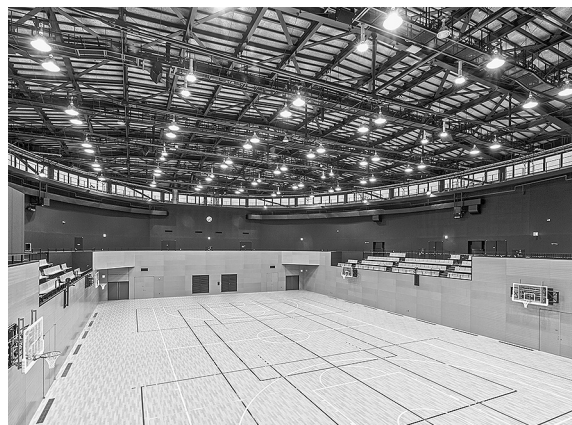
メインアリーナ棟には、バスケットボールコート3面分の2,860㎡の面積を有し、あわせて各種コンベンションにも対応できるよう床荷重5t/㎡を確保したメインアリーナをはじめ、最大4室として利用可能な控室、利用者の憩いのスペースとなるカフェラウンジ、車いす席26席を含む総数2,120席の固定観客席、1周250mのランニングコースなどを配置しております。

特にメインアリーナには、各種コンベンションの開催時に土足で利用が可能となるよう、オリンピック競技の開催実績もある屋内スポーツ用長尺弾性塩ビシートを床材として採用するとともに、各種スポーツ競技の全国大会が開催できる12.5mの天井高を確保したほか、鉄筋コンクリート製の屋根下地や吸音効果の高い壁材を使用するなど、防音や音響に配慮した内部仕上げとしました。

サブアリーナ棟には、1階に各種武道競技が行えるよう武道館を設置したほか、2分割が可能で、会議だけでなくダンスなどの軽ス



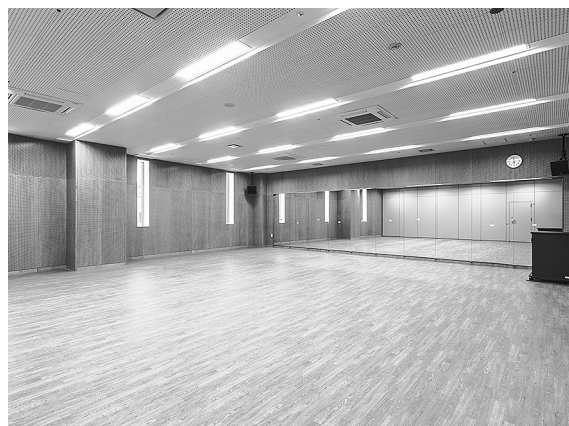
メインアリーナ



サブアリーナ



武道館



スタジオ

ポーツの利用も可能な多目的会議室とスタジオをそれぞれ2室ずつ配置しました。また2階には、バスケットボールコート1面分の約1,000㎡の広さを有するサブアリーナを配置したほか、最新のトレーニング機器を備えたトレーニングルームを設けました。さらに3階には、サブアリーナ用の観客席として、車いす席8席を含む総数208席の固定席を設けるとともに、1周130mのランニングコースを配置しております。

特に武道館の設置は、地域の武道関係者の長年にわたる悲願であったことから、日常的な練習をはじめ中規模の大会が開催可能となるよう、60席相当の観覧席を配置するとともに、可動式間仕切りで3分割して同時に3つの競技の練習が可能となるようにしたほか、床材としてオイルステイン塗りのフローリングを採用し、12人立ちの弓道大会が開催できる収納式の乾式的場を備えております。

施設の管理運営

施設の管理については、指定管理制度を導入しており、公募の結果、(公財)函館市文化・スポーツ振興財団と(株)コナミスポーツクラブの2社によるグループに委託しています。

開館時間は午前9時から午後10時までとなっており、午前(9時から正午まで)、午後(午後1時～午後4時半)、夜間(午後5時半

～午後10時)の3つの利用区分を設けています。利用区分ごとの個人利用料金は400円(高校生は300円、小中学生は200円)としており、13枚綴りで4,000円の回数券や3,200円の月間パスも設けています。

このほか、専用利用料金については、メインアリーナの場合、アマチュアスポーツ利用で入場料無料の場合の1日50,000円から、アマチュアスポーツ利用以外で入場料有料かつ営利目的の場合の1,350,000円まで、利用目的に応じて設定しています。

アクセスマップ

函館アリーナ

〒042-0932 北海道函館市湯川町1丁目32番2号

電話 0138-57-3141

ファクス 0138-57-3142

利用時間 9:00～22:00

休館日 1月1日～3日および12月31日
(このほか月1～2回の機材点検日)

ホームページ <http://www.city.hakodate.hokkaido.jp/docs/2014040900082/>



函館「第二の開港」

朝日新聞社 函館支局

支局長 泉 賢 司

函館山からの特徴的な夜景、街並みにエキゾチックな魅力を添える教会群。多くの観光客が訪れる函館は、北海道新幹線の開業（3月26日）を契機に、新たなまちづくりの時代を迎えようとしている。

新青森－札幌360キロの北海道新幹線のうち、新函館北斗（北斗市）までの149キロが開業。青函連絡船の廃止から28年を経て、新幹線が北の大地に到達し、地元ではそのインパクトを幕末の開港になぞらえて「第二の開港」と位置づける声もある。

10両編成（定員731人）の新幹線が東京発着の10往復をはじめ、新青森、盛岡、仙台発着を含め、1日13往復する。1年前に開業した北陸新幹線の開業3カ月の平均乗車率は48%（JR西日本発表）。北海道新幹線が同等の乗車率と仮定すると、新函館北斗駅に1日平均で約4,600人が降り立つ計算になる。

民間の調査で函館市は昨年、札幌市や京都市をおさえて2年連続で「魅力度ナンバー1」のまちに選ばれた。2014年度には484万人の観光客が訪れた。函館空港への定期便による中国や台湾などからの外国人観光客も好調で、同市は7年後の2023年度に550万人の観光客を目標にする。

函館市が2012年度の観光客数450万人を元に試算した「観光消費額」は1,025億円。宿泊や飲食、土産物販売などで、これだけの金額を観光客が「まちに落としてくれた」ことになる。これに原材料の調達や雇用所得増による消費支出の増加などを含めた「生産波及効果額」は1,530億円と計算されている。

新幹線で観光客が増えれば、その波及効果も増えることになる。

北洋漁業で繁栄した函館は、200カイリ規制の打撃を受けて昭和50年代から衰退した歴史をもつ。国勢調査人口も1980（昭和55）年の34万5千人をピークに減り続け、昨年の国勢

調査では当時より8万人近くも少ない26万6千人となった。減少数では道内179市町村で最多を記録。今後も若者の進学・就職時の転出と団塊世代の高齢化による自然減の増加により、人口減少が続くと見られている。JR函館駅周辺などには、いまま空き地や空き店舗が目につく。

その函館がいま経済の柱に据えるのは観光。人口減少の中で、観光客ら「交流人口」を増やして経済を立て直し、活気を呼び戻す生き残り戦略を描く。工藤寿樹市長の提唱する「ガーデンシティ構想」もその一つで、歴史的建造物の残るまちの街路や港周辺を整備して魅力あるまちづくりを進め、「1泊の観光地」から滞在型の観光地をめざす。

街並みだけでなく函館観光のもう一つの魅力は、豊かな海産物に代表される「食」にある。温暖化の影響もあって、名物のイカなどの漁獲量が減っているのが気がかりだが、観光の魅力を支える1次産業の振興も課題となっている。

そして、観光都市として市民が豊かさを実感するには、観光客が落としてくれるお金がしっかりと地元で回る好循環をつくるのが大事だ。食にしても外から買って観光客に提供したのでは、お金は地域外へと逃げていく。観光地としての魅力や信用も下がるだろう。

次のステップとして、こうして得た利益の一部で「基金」を創設してはどうだろうか。観光をテーマにした教育・研究機関を設立して、観光に携わる人材を育成し、産業や起業を支援。新たな観光施策を提案して、まちづくりにつなげていく。

道南には函館だけでなく、大沼と駒ヶ岳、町内に1万本の桜がある松前町、北前船の文化を伝える江差町など、個性あふれるまちがある。「第二の開港」が、地域に新たな時代を開く好機になることを期待している。

〈情報発信〉

平成28年2月4日 岩手講演会（盛岡市）

講師：中竹 竜二氏（ラグビー U20日本代表監督、元早稲田大学ラグビー蹴球部監督、
（公財）日本ラグビーフットボール協会コーチングディレクター、
株式会社 TEAMBOX 代表取締役）

2月23日 八戸講演会（八戸市）

講師：島津 忠裕氏（株式会社島津興業 代表取締役社長）

〈総務事項〉

平成28年3月18日 第4回理事会

平成28年度事業計画・予算などを審議しました。

—今後の予定—

平成28年5月23日 第1回雇用・労働研究会（東京都千代田区）



「変わっていく力」

本号では、稼ぐ力、続ける力について、株式会社飛良泉本舗・斎藤雅人社長から貴重なお話を伺うとともに、研究者の先生方から様々な分野に光を当てたご寄稿を頂きました。

医療や技術が格段に進歩した現代でも個人の寿命が百年に達することは稀です。一方で、法人の世界では百年企業、さらには五百年企業が営々と事業を続けています。置かれた環境や社会情勢に合わせて事業内容を変えていく、そしてお客さまの信頼を勝ち取る、そのために必要なのは内部の人の和だったと考えます。

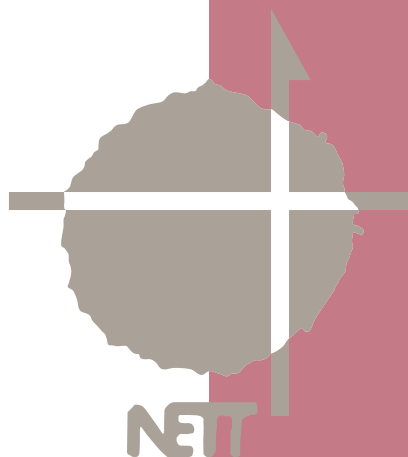
続ける力の源泉は、変わっていく力なのではないか。日本海の波濤を越えて出羽国由利郡に到着したという斎藤社長のご先祖の船に思いを馳せながら考えたところです。

ほくとう総研情報誌 **NETT**

No.92 2016 Spring

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二丁目2番1号
新大手町ビル3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