

FURUSATO vitalization

May.
2014

vol. **116**



「ふるさと企業大賞」受賞企業
社長に聞く

株式会社かわむら
代表取締役 川村賢壽氏

地元で育った企業だからこそ 震災後も、地元とともに復興



一般財団法人
地域総合整備財団〈ふるさと財団〉

この情報誌は、**宝くじ**の社会貢献広報事業として助成を受け作成されたものです。





-
- 1 「ふるさと企業大賞」受賞企業 社長に聞く

地元で育った企業だからこそ 震災後も、地元とともに復興

株式会社かわむら 代表取締役 川村 賢壽 氏

-
- 9 平成 25 年度 地域産業交流セミナーを開催

-
- 14 新技術・地域資源開発補助事業
舞鶴で培われた加工技術を活用し
EVとして蘇った幻のスポーツカー
GLM 株式会社

-
- 17 新技術・地域資源開発人材活用支援事業
縫い合わせることで、ダンボールが
開けやすく、環境にもやさしくなった！
株式会社エコス

-
- 20 財団事業の取組み 地域再生セミナー

-
- 24 「まちなか再生支援事業」の紹介

-
- 28 平成 25 年度 第 2 回・第 3 回ふるさと融資予定事業について

-
- 32 財団日誌

-
- 32 一般財団法人への移行

-
- 32 25 周年記念誌発行
-

株式会社かわむら

代表取締役 川村賢壽氏

「ふるさと企業大賞（特別賞）」受賞企業

社長に聞く

地域振興への貢献を顕彰する「ふるさと企業大賞」を受賞した経営者にお話をお聞きしました。

宮城県気仙沼市と岩手県陸前高田市で、三陸ブランドのワカメやイクラの製造販売を行っている「かわむら」。2011年の東日本大震災で壊滅的な打撃を受けましたが、わずか半年で加工場を復旧させ、地域全体の復興を牽引してきました。三陸ブランドを確立するまでの長い道のりと、被災によりすべてを失った中からの復活の取り組みについて、未曾有の困難をともにした社員や地元への、熱い思いを交えて語っていただきました。

宮城県気仙沼市(本社)
岩手県陸前高田市



社長に聞く

わずか50万円の資金で ワカメ製造を始める

当社は、家業としての創業は明治38年と古いのです。創業者は果実や鮮魚の缶詰加工で家業を起しましたが、私の父親の代には鰹節の製造販売に変わっていました。でも、鰹節というのは夜も十分には眠れないほど忙しい仕事なのです。子どもの私は親から祭りに連れて行ってもらったこともないし、授業参観や運動会に来てもらったこともありませんでした。それでいて、たいして儲かっている様子もないのです。小さい胸のうちで、家業は継ぎたくないと思いました。

それに、若い私には夢もありました。中学3年生のときに東京オリンピックがあつて、レスリングに興味をもち、日本一になりたいと思ったのです。私は宮城県北東端の本吉郡唐桑町の生まれです。当時はまだ気仙沼市と合併していませんでした。そこから、わざわざ仙台市内の高校に入学して、レスリング部に入ったのです。オリンピックに出ることが夢です。からの大会でも優勝しか考えていません。決勝戦で敗れたときには、2位の賞状を破り捨てたこともあります。そんな負けん気の強い高校生でした。

けれども長男ですから家業を継ぐ責任から逃れることはできません。ただし父と同じ鰹節をやることだけはいやでし

た。それで、高校を卒業すると東京に出て、ワカメや昆布を扱う問屋で丁稚を始めたのです。

ところが、実家からは早く帰ってきて家業を手伝えと言ってくる。やむなく2年ほどで故郷に戻りましたが、素直に家業を継ぐことはありませんでした。自分はワカメをやりたいから、それがうまくいったら鰹節から手を引いてくれと父に頼んだのです。手元の資金はわずか50万円。なんとか中古のトラックと秤を買い、父の鰹節の設備、といっても釜が一つと竹で編んだ籠ぐらいなものですが、それを借りてワカメの製造を始めました。そして、母親と二人で秤を担ぎ、ワカメを買い求めて三陸の海岸を歩いたのです。これが、私の事業の始まりでした。

わざと厄年を選んで イクラにチャレンジ

ワカメはしだいに軌道に乗ってきて、昭和49年には会社組織になりました。人口7000人ぐらいの小さな唐桑町でなんとか成功したので、チャレンジ精神のおもむくまま、次は隣の気仙沼市への進出に目標を定めました。そして、昭和63年、加工場を建ててイクラやサンマを始めたのです。

この昭和63年に私は満39歳で、数えに直すと前厄に当たります。実はわざと厄

年を選んで挑戦したのです。なぜかという、厄年に困難を経験しておけば、それ以上苦労することはないだろうと思っただけでした。

実際、厳しい状況に陥りました。土地や建物に5億5000万も投資して、2年間で2億以上損失を出してしまったのです。このときはさすがに、会社が潰れるかもしれないと思いました。事務所に布団を持ちこんで寝泊まりし、納豆飯を食べる毎日です。でも厄年を選んだことは間違っていないませんでした。後厄があげ



ふるさと融資により建設された岩手第一工場。2011年10月に復旧

女性と子どもをターゲットに 塩分を抑えたイクラで 日本一のブランドをめざす

ると順調になり、その後は毎年1つずつ加工場や冷蔵庫を新設していくことができました。

そして平成5年に、今度は陸前高田に進出しました。これはなぜかというところ、ワカメを始めたばかりのころ、陸前高田市の気仙町漁業協同組合に助けてもらったことがあるからです。当時、この組合はまき網が盛んでとても景気がよく、資金がなくて困っている私を見て、金は貸せないけれども物で貸してやるからと、いろいろと援助してくれました。その恩返しの意味で工場を建てたのです。それが、ふるさと財団さんの融資を受けて建設した岩手第一工場です。

日本一を目指して 三陸ブランドを確立

こうして気仙沼と陸前高田に拠点をもち、「三陸ブランド」を世に出そうと悪戦苦闘が始まります。高校時代にレスリングに熱中していたときと同じで、やるからには一番でなければ意味がない、イクラで日本一を目指すのだ、という意気込みです。

もちろん、イクラでは、北海道という強敵がいます。最初は北海道と同じイクラを目指したのですが、どんなに頑張っても勝つことができません。伝統の差をひしひしと感じました。

でも、だからよかったのです。最初から一流では、人は何も考えなくなってしまう。でも、二流から日本一になるには、いろいろなアイデアをひねり出さないといけない。そこで、私なりの一流を目指すことにしました。普通、一流品には価格の高いブランド品というイメージがあります。私は、そうではなく、一番売れたもの、つまりより多くの人に愛されたものが一流だ、というふうな考え方を転換したのです。

北海道のイクラは立ち寿司で食べるのが一番いいという考えのもとに作っていて、女性や子どもが食べることを想定していません。しかし私は、より多くの人に食べてもらうために、ターゲットを女性と子どもに設定しました。でも、女性と子どもに食べてもらうには、味付けを根底から変えることが必要です。社員の小学校や幼稚園の子どもたちに普通のイクラを食べさせると、しょっぱいと口から出してしまいます。おいしいと感じれば、口から出したりしません。そんな実験を繰り返して、塩分を2・3%まで下げました。

なぜ女性がイクラを嫌うかというところ、生臭いからです。そこで洋ナシのラ・フランスの香りを入れて食べやすくしました。粒の大きさにもこだわりました。三陸の秋鮭のイクラは粒が大きいことが特徴なのですが、粒が大きいものはコクが

足りないと言われます。ですが、コクというのは立ち寿司に来る男性の客に好まれることで、女性や子どもは大きい粒が口で弾けるのを喜びます。そこで粒の大きいことを商品の長所としてアピールしました。

こういうことは、イクラのプロだったら思いつかないことです。プロは自分の味覚や好みを押しつけようとしています。それに対し素人は、商品を買ってもらうために、消費者に合わせようとしています。だから新しい商品が作れるのです。私は新



イクラに続きワカメ製造も2012年3月に再開



社長に聞く

しいことに挑戦するためにプロや経験者を雇ったことがあります。経験はむしろ邪魔で、プロにまかせると物事は進化しないのです。小さい子どもがいつも「なんで、なんで」と質問をする。あの気持ちを一生涯続けている人は常に成長するし、挑戦しつづけるのです。これが私のビジネスの原則です。

三陸ブランドを確立するために力を入れたもう1つのことが、徹底した在庫管理です。例えばワカメの場合、肉の厚さ、色合い、捕れた場所と日付などから分類していくと、400種類くらいになります。それを完全に管理するのです。今でこそトレーサビリティということが言われていますが、それを私はワカメを

始めた40何年前からやってきました。冷蔵庫というのは、ただ保存するのではなく、こうした徹底した商品管理をするために活用するものなのです。イクラについては粒の大きさまで管理して、0.9センチ程度で取り揃えています。だから「粒の大きさにこだわりました」というキャッチフレーズを打てるし、消費者の期待を裏切ることなく食べていただけるのです。

また、食品加工においては安全安心が大前提ですから、ISOとHACCPを取得しました。HACCPの取得は、O157が流行した年にイクラの売れ行き

が落ちたことがきっかけでした。困った時がチャンスでもあるわけです。加工場の壁には「クレームのないのが最大の営業」という標語を掲げています。いくら言葉巧みな営業をしても、クレームが来るようでは成り立ちません。クレームがないから、クライアントがついてくれるのです。

津波を想定した訓練が奏功 助かった270名の命

ところが、42年間をかけて築いてきたものが、2011年の3月11日、津波により一瞬で流されてしまったのです。

連絡手段も満足にない中で社員や家族の安否確認にあけくねながら、何もかも

終わってしまったと思うこともありました。ところが、約270名の社員から1人も死者が出ていなかった。津波を想定した訓練の成果だったと思います。宮城県沖地震が来るということが言われていて、県のほうでもBCP対策の研修会などがあり、日頃から備えていたのです。

地震発生時に気仙沼にいた私は、社員をすぐに帰宅させました。作業中のイクラをすべて放棄して、大至急帰宅させたのです。他の会社の中には、作業をкатаづけさせていた結果、後で工場を開けたら何人も死者が出てきた、ということもあつたのですが。

陸前高田には気仙沼とは違う状況がありました。気仙沼は道路がわりと高台を通っていますから、車が津波にさらわれる心配はありませんでしたが、陸前高田の加工場はどれも海のそばで、道路が低いところを通っています。そこで社員のとつさの判断で、個人の車を使わず、会社の送迎バスで近くの高台に避難したのです。車はすべて流されましたが、命は助かりました。もし社員が判断を誤っていたら、たくさんの方の死者が出ていたかもしれません。

涙ながらに復活を誓い 半年で加工場を復旧

社員は全員無事でしたが、物的な被害

ワンシーズンでも途切れたら 会社の終わり 資金のあてもなく工場を復旧

は甚大でした。気仙沼のほうは本社と冷蔵庫が2つ残っただけ。陸前高田のほうはすべての工場と冷蔵庫が被害を受け、在庫もすべて流されてしまいました。グループ会社も合わせると、26施設のうち22施設が被災したのです。

社員全員の無事が確認されても、これから先どうすべきかわかりません。社員の中には、自分の命は助かっても家族を亡くした人がいます。私も安否がわからなくなった弟を探し尋ねながら、会社の再興のことを考えなければなりません。もう一切やめてしまおうかと思ひ悩む日々が一週間以上続きました。しかし、3月の末に、社員を集めて、会社を復興させると宣言したのです。でも、しゃべろうとすると涙が出てきてしまった。涙を流しながら、全社員に必ず復興すると誓ったのです。

復興は瓦礫の片付けから始まりました。雨の日も、風の日も瓦礫の撤去でした。瓦礫には冷蔵庫や加工場から流れ出た何トンもの魚が腐ったまま混ざっています。社員がその日の作業終了の報告に来ると、それがものすごく匂う。行方不明になった家族の安否を尋ねながら会社の復興に向けて動き出したこの時期が、社員も私も一番苦しかったのではないかと思います。

その間に私は再建のための業者の選定を進めました。地元の業者も被災して

いるので、北海道の業者に、見積もりも取らずに、お金はどれだけかかってほしいから9月末までに完成してほしい、と頼みました。会社を復興すると決めた以上、どうしても10月の秋鮭のシーズンまでに再開しなければなりません。来年の復興など言っていたら、販路が途切れてしまいます。資金の目処がつかなくても半年で再開しなければならぬ。ここが最も難しい点でした。

国や県に補助金の申請もしましたが、なかなか決まりません。補助金の決定を待つてから建設業者に見積もりを取ったのでは、とうてい間に合わないのです。地域全体が被災した混乱の中で銀行が貸してくれるかどうかは分かりませんが、とにかく頼み込みました。ここで会社をやめてしまえば1銭も返せなくなるけれども、再開すれば必ずいくらかは返せますよ、と言って。そして復旧のために半年で40億円近くつぎ込んだのです。12月末になってようやく受け取った補助金をはるかに上回る額です。

こうして最初に復旧した施設は、ふるさと財団さんから融資を受けた岩手第一工場でした。9月末に復興し、10月1日から稼働です。陸前高田は夜になると真っ暗の日々が続いていましたが、半年で街の片隅に電気がついたので、みんな喜んでくれました。

続いて、他の施設や営業所も復旧さ

せ、ISOとHACCPも取り直ししました。莫大な借金は残っているけれども、半年で再開できたので、なんとか販路はつながりました。その間、三陸ブランドを愛してくださる全国の皆さんからたくさん励ましをいただきました。心から感謝しています。

復興とは元に戻るのではなく さらに前進することだ

震災と復興からは、いろいろなことを学びました。一つは、協同で物事に当た



かわむらを中心に建設が進む陸前高田市水産食品加工団地



「ふるさと企業大賞（特別賞）」受賞企業

社長に聞く

ということなのです。私は、震災を経験する前は、いわば一匹オオカミでした。ワカメを始めたときに気仙町漁業協同組合から助けられたことはあるのですが、組合みたいな活動は本来好きではなく、率先して関わったことはありません。厄年に魚にチャレンジして潰れるかもしれないと思ったときにも、なんとか1人で頑張って切り抜けてきました。でも、震災からの復興というのは、1人でいくら頑張っても不可能だと悟ったのです。

そこで、気仙沼では鹿折加工協同組合を組織し、陸前高田では水産加工業者を中心に資材業者なども集めて水産食品加工団地を設立しました。知り合いの経営者の中には、会社をたたんでしまおうと決めた人も多くいましたが、潰すのはいつでもできることだからとかく一度やり直してみようと説得し、一緒に立ちあげてもらいました。

組合にすると、コストダウンが図れるし、販路も拡大することができます。例えば、大手商社からも販路の面で息の長い支援をいただけることになりました。一社の言うことはなかなか聞いてくれない行政も、組合で言えば動いてくれます。陸前高田ではインターチェンジを作ってもらい、仙台空港との間が1時間半に短縮しました。わが社だけのためにインターチェンジを作ってもらうことはできませんが、工業団地のためならば

現在



2011年11月に復旧

震災直後



被災した岩手第二加工場



2012年1月に復旧



被災した岩手第三冷蔵庫。屋根にクレーナーが乗っている

「人は死に方は選べないが 生き方は選べる」それが 震災から学んだ最大の教訓

作ってもらえるのです。

こうして、震災前よりも進んだことが実現できたのです。それが、震災から学んだもう1つのこと、つまり復興というのはただ元の状態に戻るのではなく、さらに前進するように作り直すことだということです。そうでなければ、本当の復活にはならないのです。

加工場を復旧するときも、かろうじて残っていた床を壊し、社員の意見を取り入れて、前よりも作業がしやすいように根本から作り変えました。また、ノルウェーへの社員の派遣も震災後の復興の中で新たに始めたことです。若い社員に先進的な北欧の水産業を学んできてもらいたい。震災で根こそぎやられたからこそ、そこから何か新しいものをつかみ取って立ち上がる。そうでなければ再スタートの意味がないのです。

すべてを失った後に 折れないハートが残った

もちろん現実には厳しいです。42年かけて築き上げたものが一瞬で失われ、復旧のために注ぎ込んだ莫大な借金をこれから返済していかなければなりません。でも、得たものもあるのです。それは社員たちのハートです。震災を通して、人はすごく強いものだということを実感しました。家族を失った人たちが、ゼロから

立ち上がり、瓦礫の撤去から始めて、ここまでできたのです。震災を通して社員たちの心が変わり、普通のハートが折れないハートになったのだと思います。それは、わが社の大きな財産です。

震災を経験して私が学んだ一番大きなことは、「人は死に方は選べないけれども、生き方は選べる」ということです。病気になるったり、事故に遭ったりと、死に方は自由に選べません。今回の震災でも、生きていること自体がリスクだと強く感じました。けれども、生き方だけは選べるのです。だから生き残った者は、悔いのない人生を生きていかなければならないのです。もし私が復興を諦めてい

たら、社員たちはどうしているだろう、あのとき復興していればよかった、と悔みながら生きていくことになったでしょう。そんな人生は堪えられなかっただろうと思います。

かわむらは三陸で育ち、震災後も地元とともに復興してきました。誘致されて他所からやってきた企業は、今回のように被災したり、あるいは経済状況が悪化したりすれば、いつでも撤退することができます。でも地元で育った企業は、何が起ころうと行くところがありません。故郷の町で最後までやるしかないのです。発展するも減じるも地元と一緒にです。だから、われわれは本気なのです。



東日本大震災で壊滅的な被害を受けたにもかかわらず、わずか半年で水産加工場を復旧し三陸ブランド海産物と従業員の雇用を守り抜き、さらに地域の同業者や関連事業者を集めて水産食品加工団地を設立される等、いち早く地域に復興の灯を点すとともに将来を見据えた前進を続けておられることに深く感銘を受けました。川村社長の従業員・地域・水産加工事業に対する熱い思いと使命感に胸を打たれました。今後とも益々のご活躍とご発展を心から祈り申し上げます。

(当日同席の、ふるさと財団柚木理事長談)



概要

名称	株式会社かわむら
創業	1905(明治38)年
従事者数	250名
事業内容	イクラ製品、冷凍ワカメ、塩蔵ワカメなどの 水産加工業
所在地	〒988-0531 宮城県気仙沼市唐桑町高石浜125 TEL.0226-32-2114 FAX.0226-32-2874
ホームページ	http://www.kawamura-2114.co.jp/

沿革

- 1905(明治38)年 …… 現在地において果実、鮮魚缶詰加工を始める
- 1912(大正元)年 …… 鰹船経営
- 1919(大正8)年 …… 干しわかめ販売
- 1949(昭和24)年 …… 鰹節製造販売
- 1969(昭和44)年 …… 湯通し塩蔵若布、昆布加工販売を始める
- 1974(昭和49)年 …… 資本金500万円にて株式会社川村商店を設立
- 1988(昭和63)年 …… 気仙沼工場を建設し、鮮魚加工を開始
- 1991(平成3)年 …… 株式会社かわむらに社名変更
- 1993(平成5)年 …… 陸前高田市に岩手工場を建設、鮮魚加工を強化
- 1997(平成9)年 …… 資本金5000万円に増資
- 1999(平成11)年 …… HACCPを取得
- 2005(平成17)年 …… ISO9001を取得
- 2011(平成23)年3月11日 …… 東日本大震災で被災
- 2011(平成23)年9月 …… 岩手第一工場を復旧
 - 10月 …… 岩手第二加工工場(旧第二冷蔵庫跡地)を新築
 - 11月 …… 岩手椿加工工場を復旧
 - 11月 …… 同隣地に凍結庫、チルト庫を新築
 - 11月 …… 気仙沼砂子加工工場を復旧
- 2012(平成24)年4月 …… 岩手第三冷蔵庫復旧
 - 9月 …… 岩手工場一時保管庫新築
 - 10月 …… 気仙沼 魚市場前立体冷蔵庫 復旧
- 2013(平成25)年8月 …… 岩手第二加工場でHACCP、ISO9001を取得
 - 8月 …… 岩手第三加工工場新築
 - 8月 …… 本社第三冷蔵庫新築
 - 4月 …… 陸前高田市に従業員研修寮新築

現在、海藻加工販売(若布、昆布、雑海藻)鮮魚、魚卵加工販売(秋刀魚、秋鮭、いくら、フレーク等)を行い、冷蔵収容能力約10,000トン、冷凍能力約100トン、従業員数 約250名

HACCPの衛生管理のもと 手作業で品質の高いイクラを提供

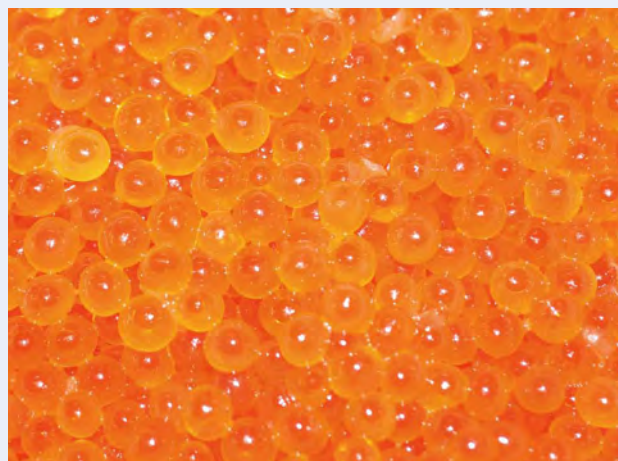
HACCPの厳重な衛生管理のもとイクラの加工が行われている。ねっとり感のあるイクラは機械で扱うのが難しいため、多くの工程が手作業となる。異物や破れた皮の破片を取り除く工程には、特に多くの人員が配置されている。これまで、クレームが出たことはほとんどない。手間をいとわない作業と高度な品質管理が三陸ブランドを支えている。



手作業ですばやく重さを計り、容器に充填していく



多くの熟練社員の目がわずかな異物も取り除く



直径0.9センチ程度でそろえた粒の大きさが特徴だ

平成25年度 地域産業交流セミナーを開催



平成25年10月30日(水)に「平成25年度 地域産業交流セミナー」を開催致しました。最初に一般財団法人日本経済研究所専務理事の鍋山 徹氏が「地域を元気にする企業の役割」と題して講演を行いました。

続いて、明治大学専門職大学院グローバル・ビジネス研究科教授の青井 倫一氏が「事業承継マネジメント…地域を支えるファミリービジネスの経営課題」との題にて講演を行いました。

今号では、その講演の要旨を掲載いたします。

講演1

地域を元気にする企業の役割

鍋山 徹氏 一般財団法人日本経済研究所専務理事

今回は三つの目を参考にして話をさせていただきます。

最初は鳥の目から入りたいと思います。鳥の目、虫の目、魚の目という三つの目がありますが、鳥の目というのはマクロの目です。労働生産性の向上ということ。人口が余りふえない中で一人一人が稼ぐ力を高めていかなければなりません。

鳥(マクロ)の目

①労働生産性の向上
②五つのイノベーション
女性を救うロボット

シュンペーターさんという有名なオーストリアの経済学者は、五つのイノベーションということを言いました。①新しいモノ・サービス②新しい

方法の工夫③新しい市場の発見④新しい素材の導入⑤新しい組織づくり、結局は全て物事を5W1Hで整理しているわけです。一番大事なのは①です。

それから⑤です。日本の組織は非常に効率が悪い。議論し過ぎです。最近のご年輩の方々で後ろ盾になってくれる人が激減しています。リスクを回避するようになってくると若い人たちの提案が上に上がらなくなります。日本では既に開発が済んでいるものが商品化されない。このようなことが起きています。いかに若い人たちに頑張ってもらってほしいということです。

もう一つ、大きなキーワードは女性を救うということだと思います。戦後、日本の家事労働から、特に女性の家事労働を軽くしたのが日本の家電メーカーです。洗濯機、冷蔵庫、掃除機、全部女性の労働の負担を軽くしていったわけです。これからは女性の労働を軽くするのは生産現場、サービスの現場です。ここにロボットを入れて生産性を上げていくということです。これを言うときまた反論がありまして、そんなことをやったら失業率がふえるのではないかと。そうではなくて、今度は余った人たちをもっと生産性の高いところに移していくという考え方が大事です。

鳥(マクロ)の目

②多様な組み合わせ 「三つのTとマーケティング」

三つのTがいまマクロの世界では動いていると思っています。一番最初はITです。パソコンもそうだし、携帯、スマートフォンもそうです。ITというのは時間と距離がありませんから、地域から東京と同じような情報とれます。惜しむらくは、日本語という壁があつて英語の情報が入ってこない。2番目のTは、フィナンシャル・テクノロジー、金融技術です。日本において一番大きな課題は、資金調達が多様化されていないということです。そういう中で、クラウドファンディングというのが出てきました。クラウドファンディングというのは、ネットの中で例えばある会社が起業したいといったときに、小口で1口1万、2万をワンクリックで送金するということがす。それで数百万集まるということが今可能になってきています。3番目は、LTです。例えばDHLとヤマトホールディングスの2社はとにかくものが動いているともうかるわけで、ある会社がいい製品をつくったら、その製品についてこの会社とこの会社を紹介しますということとつないでくれる事業を始め出しています。これがLTです。



鍋山 徹(なべやま とおる)氏 略歴

一般財団法人 日本経済研究所 チーフエコノミスト・専務理事

1982年 早稲田大学法学部卒・日本開発銀行入行

2000年 米国スタンフォード大学 国際政策研究所
客員研究員

2011年 日本政策投資銀行 チーフエコノミスト

2013年 現職

【主な著書】

●日本企業のものづくり革新(共著)

●視点・論点 専門と専門外の組み合わせ

●テレビ東京 WBS「ワールドビジネスサテライト」コメンテーター

それからもう一つがマーケティングです。これは特に中堅や大企業の方々、伝統的な会社の方々に多いのですが、自分の業界の閉じた会の中でイベントをどんどんやっていて、なかなか外の話が伝わらない。特にマーケティングの場合そこで一番鋭いのは女性です。女性は何物を買いますので、マーケティングは実は女性が意思決定をしているわけです。このようなものを組み合わせていかなければいけない。一言でいうと、やはりモノカルチャーという単品主義をやめて、多様なものを組み合わせることがポイントになるのではないかと思います。

僕はアメリカにいたときに、やはりチョコレートはおいしいと思いました。ちよつと違う味があるし、チョコレート自体にも非常にバラエティーがあると思いました。キーワードは加工ということです。加工することがすごく大事です。「日本の強みはきめ細やかさだ」ということはぜひ覚えていただきたいと思っています。Sophisticationという言葉がありますが、欧米の人たちと話すときにこれを日本の強みだと言うと、みんな「うん、うん」と言います。Sophisticateというのは洗練されているという意味です。これは世界一なの

で、ダボス会議でもいろいろな仕様の
中でベストテン、日本の市場の上位の
中の三つか四つはSophisticationとい
う指標が入っています。ものづくりの
Sophisticationだし、顧客のほうの要求
のSophisticationです。

魚(トレンド)の目 開かれるマーケット 〜二つのポテンシャル

トレンドというのは、日本人が一番
不得手だと言われているそうです。つ
まり5年先、10年先ということ余り
考えない、そのトレンドを見る目と
いうことです。

感性とか言い出すとややこしいので
すが、要するにデザインと置きかえて
もいいと思います。実は日本ないし世
界のいろいろな研究の中でまだまだ未
踏領域の分野は、人間の脳です。こ
ういう感性のようなものを鋭く感じる女
性を意思決定のところで使ってい
ない、これが大きなポテンシャルです。

もう一つのポテンシャルは、やはり
英語です。英語の聞く力を持つと本
当に全然変わっていきます。女性の人
材と情報の言葉という二つのポテンシ
ャルは、日本はまだ全然努力してい
ないので、その部分を組み合わせれば
おもしろいと思います。おもしろいと

思えば、それなりのマーケットが出て
くる。世界につながれば、物すごいマ
ーケットが開かれることになります。

あと融合ということで、農業とIT。
見える化していく。例えば台風が
来て田畑の作物がなぎ倒されている。
画像でそれを見るようなものがあれ
ば、この作物は大丈夫だとか、ネッ
トで見られるということです。

私のわけのわからない造語
REPRODE(リプロード)、これは三
つの言葉が加わっています。最初のR
Eが再利用、Recycle、Reuse、PROは
produceです。プロデュースというの
は、全体に大きくコンセプトをつくっ
て資金調達も含めてそのあたりを比較
していく。3番目のDEというのが商
品のdesignです。だから、入り口、真
ん中、出口の三つの要素が加わって
いくと、新しいビジネスが出てくるの
はないかと思っています。

虫(ミクロ)の目 弱みはおもしろい突破口 〜商店街の活性化と後盾

みんな議論するとき強みから入っ
ていくことが多いですが、実は弱みか
ら入っていったほうがおもしろい突
破口が出てくる。弱みというのは強
みです。一番わかりやすい例がコップの中

の水です。コップの中に半分の水があ
る。弱み的に考えればもう半分しか
ない。強み的に考えればまだ半分ある
ということ。物事何が強みか弱みか
ということは実はわからない。自分
たちの地域の個性を逆手にとるよう
なことをやるのが大事なのではない
かと思ひます。

皆さんも聞いたことがあると思
いますが、商店街の活性化は3人でや
ると活性化。非常に伝統を重んじる
人たちなので、どうやって変わって
いくのかというと、よそ者、若者、そ
して情熱家です。よそ者というのは外
から、若者、若い人もやらないと飯を食
えなくなるから。情熱家というのは何
事にもくじけない人です。僕はそこ
にもう一つ、そこが最初に言いました
後盾ということだと思っています。

講演2

事業承継マネジメント…地域を支える ファミリービジネスの経営課題

青井 倫一氏 明治大学専門職大学院グローバル・ビジネス研究科教授

ファミリービジネスの 生き方と地域経済

日本でファミリービジネスというと

最後に「四つのあ」

普通は三大祭、三大美人などみんな
三ですが、なぜ四なのか。「あ」がつく
言葉で仕事で大事なものを並べなさい
ということで皆さんに聞くと、「慌てな
い」「あくせくしない」などたくさん出
てきます。でも、三つはたくさん出て
くるかもしれないけれども、4番目の
「あ」が出てこない。この4番目の「あ」
を突破することが日本のこれからのポ
テンシャルの大きなところだと思いま
す。つまり島国根性をレベルアップす
るということです。4番目の「あ」は何
か、「当てにしない」ということです。
特に中間管理職の方々はぜひこれを思
い出していただければ、人間関係もよ
りスムーズになると思います。

今の言葉では同族企業ですから、ど
ちらかという極めてネガティブなこ
ろが多分出てくるとは思います。今日
私がお話したいことは、一つはファ

ミリービジネス、同族企業の生き方です。かつて高度成長期は目指せ第二のソニー、ホンダという形で動いてきたのが一つの流れですけども、それではない、意図的に世界企業にならないという生き方もあるのではなかろうか、ここで一つの選択肢としてファミリービジネスを見直したらどうか、これが今日のメッセージになっていきます。

なぜファミリービジネスに興味を持っているかお話ししますと、ふるさと財団でいろいろな形で、前にITに絡んでの支援もやりまして、その中でやはり日本のいろいろな地域でファミリービジネスの人たちとの交流があった、そこが非常におもしろい、これが一つだと思います。ただ、当時非常に変だなと思ったのは、やはり地域地域のネットワークが意外とできていないということと、地域の人も生き残るためにはすぐに東京と直結しようと考えるところです。これがまず一つ目です。

もう一つ目は、ハーバードのビジネススクールに行った時、ビジネスヒストリーで有名なアルフレッド・チャンドラーという先生に習って、ファミリービジネスにおいて一つの興味を持っている「番頭」というのは、ファミリーにロイヤルティーを持っている

プロフェッショナルマネジャーという定義でした。常に制約条件が厳しい中で経営をしていかなければならない中小企業経営というのはアメリカのビジネスの一番のベースにあるということが当時のハーバードのビジネススクールの教えです。これが二つ目です。

三つ目は、80年代だったと思います、ドイツでの「ヒドウン・チャンピオン」(Hidden Champion 隠れたチャンピオン)「これは経済の方が書いたと思いますが、ドイツで世界的に活躍する企業です。基本的にはファミリー、だから原則は未上場で地域社会に非常にコミットしてくる、という企業もあるということです。世界企業としてマーケットを使いながら伸びていく企業の中、労働市場、金融市場、資本市場は余り使わず、どちらかというと製品市場だけグローバルに展開しています。なるほどと思いました。日本にもいろいろなタイプの企業があつていい、地域にこだわる企業があつてもいいと思います。

地域経済活性化の一つの核となる歴史ある会社としてのファミリービジネス企業の事業承継は、金融機関にとっても重要な問題になってきますが、地域の雇用でもっと非常に重要になってきます。

その後の一つの大きな課題は、経営

資源をどのように新しい組み合わせに変えていくかということだと思えます。これまではまじめ過ぎて、何とか県とったり、何とか市とったり、何とか企業とって、境界線の中で物を考えていますが、それをちょっと外して考えてみれば、おもしろい世界になってくるのではないかと思います。

事業承継の課題

日本はちょうど高度成長期、昭和40年代に立ち上げた人が、次の息子さん、娘さんに対する事業をどうしていくかという時期です。同時に、娘・息子の本音を言えば、親の商売を継いで、その働いている人の将来の人生を肩に背負うよりは、高級サラリーマンでいて財産だけもらったほうが自分の人生は楽しめると思っている人が結構いると思います。親の仕事を継ぐのがあなたにとってベストだということをどのように洗脳するかが事業承継のマネジメントの一つになってくると思います。

一時期は経産省がスタートしたマネジメント・バイアウトという議論も出ましたが、やはりファミリービジネスの従業員の方は、最後の後ろに誰もいないようなポジションに立つというトレーニングを全然していないので、跡

を継ぎますかと言われるても、これまた荷が重いということになってくると思えます。また、M&Aはというと、日本ではこれから中堅中小企業の売買というマーケットがどれだけ伸びていくか、また親としては継がせたくないです。経営者としては継がしたいという議論もあり、一つの課題にはなっています。

一つ、日本であればいいなと思っているのは、ファミリービジネスというのは事業の話ですが、もう一つはオーナーとして地域のためにお金を使うほうのプロになってもらうということですね。日本の場合はその人が稼いだ金を使ったかで評価する形にはなかなかならないと思います。ここは非常に残念です。

地域社会活性化と 産官学金の連動

いろいろな地域の経済社会の活性化を計画する人たちにとって重要になってくるのは、やはりその地元根をおろした企業を中核に備えながら、全然動いていない産官学金の連動をどうしていくかです。役所の人が頑張っているときに企業が別のことを考え、企業が動き始めても、金融機関が議論し、場合によって学校は学校で別の動きを



青井 倫一（あおい みちかず）氏 略歴

明治大学専門職大学院 グローバル・ビジネス研究科教授

1969年 東京大学工学部卒業

1975年 同大学院経済学研究科博士課程修了

1981年 ハーバード大学ビジネススクール博士号取得

1980年 慶應義塾大学大学院経営管理研究科助教授

1990年 同教授

2001年 慶應義塾大学大学院経営管理研究科委員長、慶應義塾大学

～2005年 ビジネス・スクール校長

2011年 明治大学専門職大学院グローバル・ビジネス研究科教授

【主な著書】

●リーダー企業の経営（共著）

●新版 マーケティング原理（共著） ほか多数

ファミリーガバナンスと 経営能力教育

地縁、血縁、縁という自分たちの制約条件を逆に自分たちの強みとしてどう生かしていくかということの一つ考えていくと、ファミリーガバナンスをどう考えていくかになります。経営者、CEOの正当性のもとは何ですか

しているとしたら、これのシンクロナイズーションをどうしていくかというのは多分今の課題です。ファミリービジネスがやはり一つのキーになってきます。

というのが、ある意味ではガバナンスのエッセンスの一つだと思います。江戸時代の藩と違って、幕府のお墨つきだけでもつ時代ではありません。やはり一番重要なのはマーケットのお墨つきがなければ企業は持続してこないと思います。自分たちの事業をいくらキンシップ、血縁で考えなくても、経営能力がないと困ります。事業承継マネジメントとしてどうやって教育していくのかです。老舗はやはり何回か経験してそれを考えています。ある意味では長く続いているファミリービジネスの杜是、家訓というのは、いろいろな苦い経験をベースにつくられている

と思います。

トータルソリューション ～譲るサイド、譲られるサイド

ファミリービジネスの事業承継をどうしていくか。ことに日本の場合、事業を立ち上げた人は悪く言えばジャングルの中で活躍してきた人です。何が一番最適かと考える前に、世の中にくっついていくためにはそのときそのときでばんばんと結論を出しながら動いている。後から見るとベストではないかもしれませんが。要するにじっくり考えてから動いたら生きていけませんという時代に育っているのが先代の世代としたら、息子・娘さんの世代というのはどちらかというとと安泰で木の上で育っている人です。何がいいのか考えて、たちの悪いことにはビジネススクールの教育を受けると理屈が先行してくる。30年前に一番いいやり方と当たり前のやり方は今と違ってきます。それをどう変えていくかというのは、ファミリービジネスにおいては代がわりが絶好のチャンスになります。

その中で一つ、ことに金融機関の方が考えなければだめなのは、常にほとんどのファミリービジネスの事業承継のマネジメントは譲る立場で書いてあります。なぜかというはまだ社長

にいます。なぜかというはまだ社長にいます。皆さん方、社長のところに行きます。税理士の方も、弁護士の方も、金融機関も、コンサルも、です。譲られる人のほうに立って物を考えたらどうかということは割とおくれています。金融機関の提案と税理士の人の提案とコンサルの提案とそれぞれは非常にすばらしいのですが、三つ合わせるとんでもない産物になるものがたくさん出てきます。その意味では譲られる人の立場に立ってトータルソリューションをどう考えていくかという議論が、ファミリービジネスのコンサルです。

健康的な会社という視点

企業組織が持続的、サバイバルするために成長が一番いいというのは昔の話になっています。金融機関から見て健康的な会社とは何だろう、地域から見ると健康的な会社とは何だろう、従業員から見ると健康的な会社とは何だろう。そういう視点でもう一度事業を見直してみると、日本のいろいろな地域においては、いろいろな企業の生き方とてくるのではないかと思います。

公道を走るレーシングカー
「トミーカイラZZ-EV」



新技術・地域資源 開発補助事業

地域における新産業の育成と雇用の拡大のため、新技術開発補助金および地域資源開発補助金を交付し、地域産業を支援しています。

舞鶴で培われた加工技術を活用し EVとして蘇った幻のスポーツカー

サーキットの疾走感をもつ「トミーカイラZZ-EV」

GLM株式会社

ガソリン車では 味わえない加速感

アクセルを踏むとモーターが高速回転して、わずか3.9秒で時速100キロに達する。ガソリンのスポーツカーでも5秒を切る車はめったにない中で、抜群の発進加速だ。車体重量も、最近の軽自動車は1トンを超えるものが多いが、レーシングマシンに近い850キロという軽さを実現。さらに、ドアを開けると地面に手がつけるほど座席が低い。これら三つの条件が、すばらしい疾走感と軽快なドライビングを体験させてくれる。

1990年代に、トミタ夢工場という京都の中小自動車メーカーが開発し、206台を出したところで運輸省の安全基準改正のために販売が打ち切りとなった「トミーカイラZZ」というスポーツカーがあった。その幻の車が電気自動車として蘇ったのである。

どのようにしてこれらの三つの要素を電気自動車で実現したのだろうか。まず発進加速についていえば、「それはもともと電気自動車に備わっている特徴なのです」とGLMの小間裕康社長は説明する。エンジンは一度爆発してから前に進むが、電気自動車はモーターの回転直後から最大のトルクが出るから、初速が速いのは当たり前。「したがって、電気自動

車の最大のメリットである加速感を最も発揮できるのが、実はスポーツカーなのです」。

車体の軽量化は、鉄を使用せず、フレームにアルミを、カウル（覆い）にFRP（繊維強化プラスチック）を用いることで実現した。フレームだけで剛性・強度等の安全性を担保する構造にした点が、この車の独自性の一つである。また座席を低くするために、一般の電気自動車では座席の下に置く蓄電池を座席の後ろに置いた。

さらに屋根やクーラーなど走るために必要なものは、できる限りそぎ落としてある。「公道を走れるレーシングカーというコンセプトで純粋なスポーツカーを追及しました。サーキットで運転するような楽しさを公道で楽しめる車です」。

経営学を学びなおそうと 京都大学の大学院へ

小間社長は、ミュージシャンから出発したというユニークな経歴の持ち主だ。独学で始めたピアノが面白い演奏だと評判になり、学生時代からライブハウスに出演するようになった。

ところが、ミュージシャンの仲間が増えてくると、その幹旋に興味を持ち、ミュージシャン幹旋業に転向。さらにもつくりに興味が移って、大手電機メーカーの事業部門をアウトソーシングで運

モジュールの水平分業で電気自動車の開発にチャレンジ。 「公道を走るレーシングカー」をコンセプトに、 アルミとFRPを用いて軽量化を追求。



GLM株式会社の小間裕康代表取締役社長

モジュールの水平分業を 自動車に応用

営する会社を立ち上げた。事業は順調に伸びていたが、今度は経営そのものに興味が向かい、経営学を体系的に学び直すために京都大学大学院に入る。

そこで出会ったのが電気自動車を開発していた松重和美教授だ。大学院生として松重教授の講義を受けながら、電気自動車の研究開発プロジェクトに参加した。教授の退官とともに研究開発は終了となったが、経営者としての経験がある小間社長がその事業化を受け継ぐことになり、2010年、GLM（当時グリーンロードモータース）が、京都大学のベンチャー・ビジネス・ラボラトリーで産声をあげた。

大手電機メーカーの事業部門にかかわる仕事をしてきた小間社長には、ものづくりについての独自の考え方があった。「パソコンなどの電気製品では、海外の新興メーカーがどんどん台頭しています。昔は大手メーカーにしか作れなかったパソコンが、今では新興メーカーはもちろん、個人でも作れるようになってきている。これは部品が標準化し、モジュール同士を繋ぎ合やす水平分業が可能となってきたからです」。

小間社長は、電気産業で常識となってきたこの方法を自動車産業でも使えるのではないかと考えた。

「車も大手の自動車メーカー以外の部品メーカーが主体となって、さまざまなモジュールを組み合わせて作る時代になるのではないのでしょうか。日本の企業には柔軟性がなく、こうした流れが遅れています。それならばベンチャーであるわれわれが自動車産業に飛び込んで、水平分業を上手く使いながら新しい自動車を作ってみよう。そうすることによって、日本製の部品がますます使われるようになるのではないか。そう思ったのです」。

しかし、最初から「トミカイラZZ」のEV化を目指したわけではない。そこには、もう一つ重要な出会いがあった。社員を募集すると、かつてのトミタ夢工場で働いていたエンジニアが応募してき



アルミを溶接した骨組みで軽量化を図った

た。エンジニアの話によると、トミタ夢工場は中小メーカーでありながら、車のシャーシ自体を自分たちで製作する本格的なものづくりをやっていたという。その話に興味をいだいた小間社長は、トミタ夢工場の創業者であった富田義一氏を訪ねる。2人はものづくりの考え方で共感。小間社長は富田氏から「トミカイラZZ」を継承し、この幻の名車を電気自動車として蘇らせることを決意した。

京都の技術を結集して 電気自動車を開発

小間社長のものづくりへのこだわり方



宇治工場内部。後方の車は旧トミタ夢工場が製造した「トミーカイラZZ」



FRP製のカウルは、金型では抜き出せない滑らかな形状を持つ

場だけでなく、レーシングチームの童夢という会社も創業は京都であり、京都はスポーツカーやレーシングカーの文化が盛んな地域なのです。この三つの京都がうまく作用して、トミーカイラを電気自動車で復活させることができたのです」。

こうした地域の技術に特化した経営方針が評価されて、「トミーカイラZZ- EV」開発プロジェクトは、舞鶴市からふるさと財団に申請され、新技術・地域資源開発補助事業の対象になった。

京都産のプラットフォームを世界に輸出する

阪金属工業は独自のアルミ加工技術を培っていた。

なぜ京都の技術だけで電気自動車を作ることにこだわったのか。その理由を小間社長は次のように説明する。

は、水平分業に加えてもう一つあった。水平分業で電気自動車を作るには、車体や蓄電池はもちろんスイッチ類にいたるまで、さまざまな高度な技術を集めることが必要だが、その多くを京都のメーカーで賄ったのである。

例えば、車体の軽量化を実現するために、骨組みはアルミ製にした。その際の精度の高いアルミ加工を行なう技術は、京都府舞鶴市にある小阪金属工業のものだ。舞鶴市は昔から造船が盛んな町。船体にはアルミを使うことが多いので、小

「京都には、三つの顔があります。まず、京都議定書が締結された環境都市であるということ。次に、世界に名だたる部品メーカーが集まっていて、それらの技術を結集すれば電気自動車の基幹システムが仕上がるほどにサプライチェーンが整っていること。そして、旧トミタ夢工

京都ブランドの電気自動車を世界に輸出

「トミーカイラZZ- EV」は99台の限定発売で、今年の6月から公道走行が始まる。余分なものをそぎ落としてレーシングカー並の乗り心地を追及した車だけに、購入者はスポーツカー・ファンがほとんどだ。

だが、次のステップとして、屋根やクローラーといった快適性能を付加して街乗りに対応した車にも照準を定めている。ただし、GLM社製の車はスポーツカーに特化して、それ以外のタイプについては、車体の基礎であるプラットフォームを製作し、世界も含めて提供していく方針という。すでに、小型4人乗り仕様のプラットフォームも開発を進めている。京都ブランドの電気自動車が世界を走りまわる時代がやってきそうだ。

GLM株式会社

本社所在地…京都府京都市左京区吉田本町
京都大学ベンチャー・ビジネス・ラボラトリー
舞鶴事務所…京都府舞鶴市森220-33 (小阪金属工業内)
宇治工場…京都府宇治市大久保町西ノ端1番地25
宇治ベンチャー企業育成工場6号
代表者名…小間 裕康
主要業務…電気自動車の開発



舞鶴事務所(小阪金属工業内)

機械を売ることから発想を転換し、
糸縫いダンボールの使用シーンを提案。
ユーザー目線でダンボールの付加価値を高める

新技術・地域資源開発 人材活用支援事業

地域の中小企業等が行う、地域の振興につながる新技術・地域資源開発などの取り組みに対して、ふるさと財団が専門家をアドバイザーとして派遣します。



アーム式エコ・ステッチャー。ミシンのようにダンボールを縫い合わせていく

留め金もテープも使わず ダンボールを糸で縫う

普通、ダンボールを組み立てたり、蓋を閉じたりするには、留め金かガムテープを用いる。それに対し、エコ・ステッチャーはミシンのようにスフ糸で縫いあわせていく。開くときには糸を引き抜けばよいので、カッターナイフを使う必要がない。ガムテープと一緒にダンボールの表面が引き剥がされることもないので、箱がきれいなまま残る。

開発のきっかけは、株式会社エコスの代表取締役・多和田博氏が父の経営する株式会社タワダで働いていた10年ほど前に遡る。タワダではダンボールに留め

金を打ち込むステープラーなどの機器を開発していたが、あるときクライアントから針金は錆が出るので他の方法はないか、という相談を受けた。たまたま社内にて、かつてミシンを設計していた技師がいて、ダンボールを縫い合わせてはどうかというアイデアが飛び出した。そこで多和田氏はダンボールを縫うミシンの開発に取り組んでエコ・ステッチャーを完成。2011年にエコ・ステッチャー部門を切り離して、株式会社エコスとして独立した。

独立後はまず機械の改良に専念した。第1号機はアーム式といって、ダンボールを手前から押しこんで縫い合わせ、また手前に引きぬく方式。これでは作業効率が悪いので、押し込んだダンボール箱が、縫い終ると反対側に抜け出るスルー式に改良した。

エコ・ステッチャーの 3つのメリット

エコ・ステッチャーの利点は、ダンボールが留め金の錆から解放されたことだけではない。留め金の打ち込み機で箱を製造する場合、良品のダンボール箱を製造するにはダンボールの折癖を矯正する必要がある、結構な力仕事で女性には厳しい作業となっていた。

この作業もエコ・ステッチャーでは機械装置が矯正作業をするので女性でも作

縫い合わせることで、ダンボールが 開けやすく、環境にもやさしくなった!

ダンボール縫合機、エコ・ステッチャーの開発

株式会社エコス

業が可能になった。

開けるときの容易さも特徴だ。縫い糸の端を緩めて引つ張ると、スルスルと糸が抜けていく。さらに、ダンボールの縫い糸の先端部分に半円形のミシン目を付けておき、そこを押し破って引くと、ダンボール片に糸がついたままほぐれる工夫もした。

留め金に比べて環境に優しいというメリットもある。LCA（ライフ・サイクル・アセスメント）で計算すると、スフ糸では留め金1発あたり1・16グラムのCO₂削減効果がある。

これらのメリットに注目した大手家電メーカーが、冷蔵庫用ダンボールに採用。お歳暮用の箱に採用する洗剤メーカーも現れた。

しかし、エコ・ステッチャーの拡販は思い通りには進まなかった。留め金より作業時間が長くなるという欠点があったためだ。エコ・ステッチャーは針が縫い代の端から端まで移動していくので、スルー式でも1分に9メートル縫うのが限度。飛び飛びに打っていく留め金にはかなわない。もう1つの欠点は機械自体のコストだ。量産化で製造コストを下げない限り、機械の広い普及は望めなかった。

それに加えて不況という逆風があった。「長期化するデフレの中でメーカーは、商品そのものに対しては付加価値の高いもの」という発想を持つことはあつ

ても、梱包材であるダンボールにはコスト減を求めてくるばかりでした」と多和田代表取締役は語る。

機械を売るから箱を売るに発想を転換

悩む多和田社長に転機が訪れたのは、平成24年度の名古屋市工業技術グランプリで名古屋市長賞を受賞したことだった。これをきっかけに、名古屋市から、ふるさと財団の「新技術・地域資源開発人材活用支援事業」への推薦を受けた。

ふるさと財団から最初にアドバイザーとして紹介されたのは、山形大学大学院理工学研究科の野長瀬裕二教授。さらに同教授の紹介で、梱包業界大手のカネパッケージ株式会社の金坂良一代表取締



スルー式エコ・ステッチャー。大形ダンボールでも、女性が簡単に縫い合わせることができる

役社長と、新事業創出を手掛ける株式会社エムアウトの田口弘代表取締役社長を紹介してもらった。この3名の専門家から計4回のアドバイスを受けた。

「普段、会えないような方々のお話を伺うことができ、大きな刺激となりました」と多和田代表取締役は言う。3人の専門家から学んだことは、人脈を広げて生産品を認知してもらうこと、エンドユーザーの視点で考えること、生産品の市場ニーズを掘り起こすような設計や提案をすることなど。「特に田口先生のマーケットアウトという考え方には感銘しました。プロダクトアウトか、マーケットインか、ということとはよく言われますが、マーケットアウトはさらに一歩進んだ考え方です。要は消費者から発想するということ。今までは、エコ・ステッチャーという機械を作ったから、それをなんとか売ろうとしていました。でも、マーケットアウトの発想で、市場が欲しているものから始めなければいけなかったのです」。

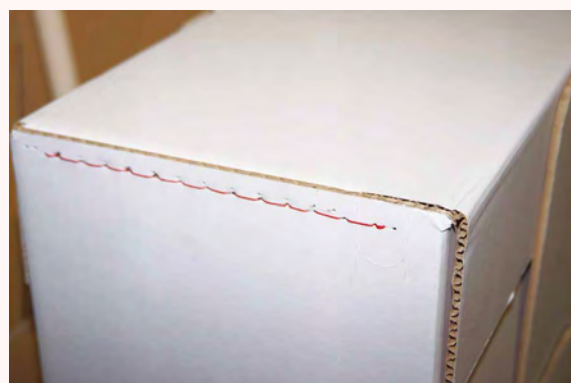
そこで多和田社長は、機械を売ることからダンボールを売ることにと戦略を転換した。「ユーザーの間には、開けやすい箱が欲しいという潜在需要があると思います。ユーザーが糸で綴じた箱の存在を知り、開けやすさを実感してくれば、この箱がいいという声が大きくなっていくでしょう。それが商品の売上増につなが

株式会社エコス

所在地…………… 愛知県名古屋市中川区葉池町1-13
アクティブグリーンテC号

代表者名…………… 多和田 博

主要業務…………… ダンボール縫合機「エコ・ステッチャー」
の製造販売およびパッケージの企画
開発事業



縫い目はこのようになっている。右端の半円形のミシン目を指で押して、糸を引き抜く

ります。そうやって初めて、ダンボールにも付加価値を付けられることをメーカーに理解してもらえるのです」。

消費者の目線に立つと

ダンボールもパッケージ

ユーザーの目線に立つて、まずダンボールという言い方をやめた。「ダンボールというのはメーカーの側からの呼び名です。ユーザーの気持ちになってパッケージだと思えば、いろいろなアイデアが湧いてきました」。例えば、糸縫いの箱ならば開けるときに表面が破れることがないので、配送用のダンボールをそのまま保管用のダンボールに使える。クリスマスリースなどの季節物の飾りを翌年まで保管しておくのに最適だ。また、箱にデザイン性を持たせてやれば、配送用の箱がそのままディスプレイの台にもできる。さらに、ダンボールは案外強度があるので、お花見弁当やビールの詰め合わせの箱に用いれば、それをテーブルや椅子の代わりに使える。そういう事例をたくさん発案して、いろいろな業界に提案していった。その結果、まずフラワーストップの胡蝶蘭のパッケージでの利用が実現する見通しとなった。

多和田社長のアイデアはさらに先へ進

む。現在、ダンボールは資源ごみとしてリサイクルされている。しかし、それはダンボールを熱湯で溶かして紙とそれ以外の部分に分離し、ダンボールとして再生するというやり方だ。回収されたダンボールには留め金が残っていたりテープと一緒に表面が剥がされたりしているのでも、こういう過程を通さなければ再利用できない。そのために多くのエネルギーを消費している。ところが、糸縫いダンボールならば、そのまま一度縫いあわせるだけで再利用できる。

「通販で品物が届いたとします。不要

となったダンボールは家庭の邪魔者ですが、例えばコンビニにダンボールの回収ポストを設置したらどうでしょうか。その中から汚れの少ないものを選び分けて、もう一度縫って通販で使う。そんなシステムが確立されれば、地球環境のために大きく貢献できるし、ユーザーはダンボールを始末する手間から解放され、しかも通販会社様も売上が増すかもしれません」。ダンボールのリサイクルからリユースへ。錯対策として開発された糸縫いダンボールは大きな可能性を秘めている。



「ふるさと財団のおかげで発想の転換ができました」と語る多和田 博代表取締役

ダンボールをそのままリユースし環境問題にも貢献したい

アドバイザー紹介

野長瀬 裕二 氏
(のながせ・ゆうじ)

山形大学大学院理工学研究科・教授



- 電機メーカーの生産技術・生産管理・事業管理・事業企画等、さまざまな実務・職域を歴任。
- 1992年より関東学園大学の教員に転じ、企業での実務経験を活かして企業経営に関する研究や実践を行う。
- 2003年には埼玉大学に助教授として赴任。中小企業やベンチャー企業に焦点を合わせた技術経営学(MOT)教育を立ち上げる
- 2005年より現職。東日本の広い地域において、企業同士を結ぶネットワークづくりやコーディネート活動を展開中。
- 山形県総合政策審議会委員、埼玉・新都心づくりに貢献する「新都心イブニングサロン」世話人など、地域や企業振興のために精力的に活動が続けている。

和歌山県地域再生セミナー

8月26日、和歌山県自治会館にて、ふるさと財団主催、和歌山県共催により『暮らし続けたい魅力ある地域をつくるために』活用しよう！ 外部人材&コミュニティビジネス』をテーマに、基調講演、事例発表の二部構成で開催されました。

講師等

小田切 徳美氏 明治大学農学部教授
畦地 履正氏 株式会社四万十ドラマ
代表取締役社長

柚木憲一 ふるさと財団理事長の挨拶に続き、小田切氏による基調講演が「地域づくりとは何か」と題して行われました。

「地域づくり」には『暮らしのもののさしづくり』、『暮らしの仕組みづくり』、『カネとその環境づくり』の3点を意識することが重要であり、地域の最も根深い問題は誇りの空洞化で、ここに何らかの対策を打たない限り地域の取組みは砂上の楼閣のごとく倒れてしま

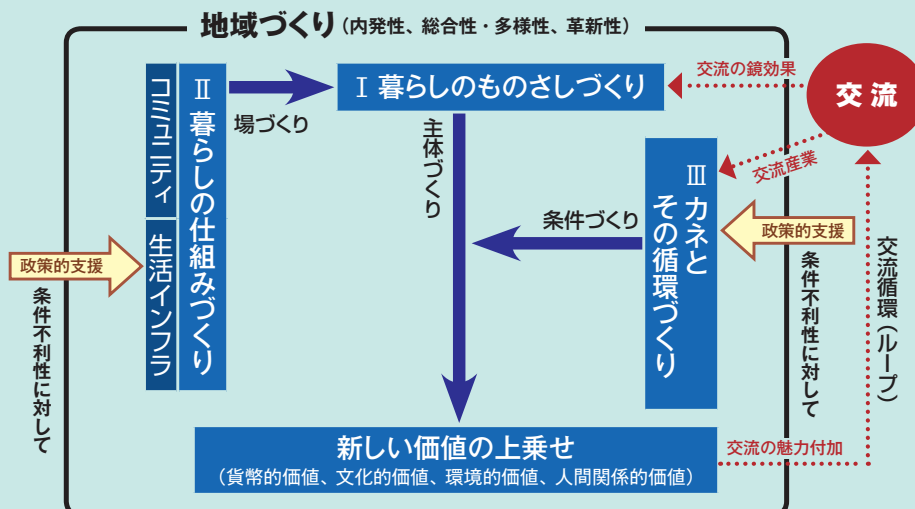


小田切氏の講演風景

いかねない。郷土料理のもののさし、文化や歴史のもののさし、景観のもののさし等小さなもののさしを集めて誇りの空洞化に対峙することが大切である。

続いて地域に主役が生まれたら次は主役が活躍する舞台、コミュニティが必要である。コミュニティづくりとは単に弱体化した集落をもう一度強化するというのではなく、それとは違うコミュニティを新たに作ることで、両者が助け合って地域づくりを行なうことが望ましく、既存の集落は「守り」、新しい

図 「地域づくり」のフレームワーク



ふるさと財団では総務省と連携し「新・地域再生マネージャー事業(助成事業と調査・相談事業)」を通じて、様々なかたちで全国各地の地域づくりを支援しています。調査・相談事業ではふるさと財団に蓄積されたノウハウ・経験などを自治体や民間団体のみならず紹介し、役立てていただくことを狙いとして「地域再生セミナー」を実施しています。ここでは平成25年8月に和歌山県、9月に愛媛県で実施された「地域再生セミナー」の事例をご紹介します。

コミュニティは「攻め」の意味合いをもつ。

小さなものを沢山作り上げた農山村には都市部の若者が移住してきて、農山村に住むことを望むという新たな価値観が芽生えてきている。ものさしをたくさん作ること、で次世代の新たな仲間を呼び込むことにつながるのお話をいただきました。

続いて畦地氏より、「四万十川方式 地域発着型産業づくり」をテーマにしまんと新聞ばっく、四万十の栗再生プロジェクト、道の駅「四万十とおわ」等の事例が紹介されました。

「しまんと新聞ばっく」はアルバイトとして働いていた「伊藤のおばちゃん」が考案したもので、新聞紙で作っているが「もったいない」という今や世界共通語となった日本ならではの考え方と折り紙という日本固有の文化が融合したものだ。2007年に



畦地氏の講演風景

はニューヨークで開催されたギフトフェアでブリス出展も果たしており、これをきっかけにボールスミスやボストンミュージアム等でも取り扱われることになった。おばちゃんが作ったバッグはいまやアフリカにまで進出している。

次は四万十の栗再生プロジェクトだ。これまでは農家も農協も誰がどれだけ買ってくれているのかが分からなかった。「6次産業化」では最も手間がかかり骨の折れる1次産業が最も儲からない。この現状を変えるために栗の平均重量が20gに対し、四万十の栗は25gもあることや、生栗を蒸した状態で糖度が20度もありメロンより甘い等、客観的に説明できるようにした。そしてそのまま出荷するのではなく加工をすることで、地域に新たな雇用も生まれ、付加価値もつき、販売価格も上がった。また35gの特大サイズは銀座千足屋に納入し、期間限定のパフェに使われている。引き合いが増えたために新たに1万本を甲子園20個分の面積に植樹し、さらには農業法人（しまんと新一次産業株式会社）も設立し、新規雇用を創出するまでになった。

最後に道の駅「四万十とおわ」の事例を紹介する。旧十和村は人口3,000人で、道の駅を作っても年間5万人の来店がいいところだと言われ、住民の9割は否定的意見だった。しかし発想を転換し、住民の1割が熱心な応援団となり、毎日来店してくれ

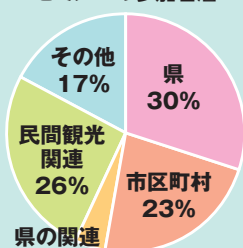


会場の風景

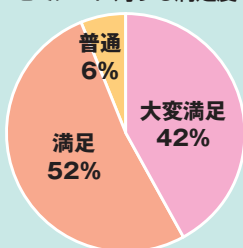
ば道の駅の全国平均はクリアできると目論んだ。今ではレジで会計するだけでも年間15万人の方が来店しており、目的地として道の駅を訪れる方がいかに多いかわかる結果となっている。

セミナーの参加者は106名で、セミナーに対する満足度は94%と高い評価となりました。セミナー終了後県下の市町から「短期診断派遣」の要望があり、紀の川市と古座川町で実施しました。

セミナーの参加者層



セミナーに対する満足度



愛媛県地域再生セミナー

9月5日、愛媛県えひめ共済会館にて、ふるさと財団主催、愛媛県共催により「ビジネスの視点を取り入れた集落経営による地域活性化」をテーマに、基調講演、事例発表の二部構成で開催されました。

講師等

金丸弘美氏 食環境ジャーナリスト・
食総合プロデューサー
中島淳氏 株式会社カルチャーアットフォー
シーズンス代表取締役

柚木憲一 ふるさと財団理事長の挨拶に続き、金丸氏による基調講演が「地域の誇りが人をつなぎ、小さな経済を動かす」と題して行われました。

愛媛県で注目しているのは今治市JAおちいまばりの「さいさいきて屋」と内子町の取り組みである。「さいさいきて屋」では地元産の食材やその食材を用いた加工品のみ取扱うことを徹底しており、漁業連と連携した魚売場、完熟果実を使ったフルーッタルトなどが大変好評となっている。内子町では人材育成のために景観づくりの先進国ドイツに人を派遣し続けており、EUで行



金丸氏の講演風景

われている都市の憩いを農村に作るの取り組みを採り入れ、人口2万人弱ながら年間100万人の観光客が訪れるまでになっている。

兵庫県豊岡市もコウノトリで有名だが、一時は羽数が激減した。そこで行政が音頭を取って水田の水を冬期も張り続けることや中干しの時期をずらす等で餌となる生物を育てることに努めた。さらにこの農法に沿って栽培した「コウノトリ育むお米」を健康・美をテーマに情報感度の高い若い女性や記者等だけを集めたPR会を開催したところ、消費量は4倍に拡大した。コウノトリが戻ってきてからは年間36万人が訪れるようになったが、大正時代の街並みを再生

させた温泉に宿泊し、浴衣に着替え手ぶらで外湯めぐりに出かける観光客の姿も風情を生み出し、ミシュラングリーンガイドで二ツ星を獲得した結果、ガイドの本国フランスからも観光客が訪れるようになった。

他にも修学旅行の民泊が盛んで、大阪や名古屋から多数の小中学生を受け入れている長野県飯田市や、市場である流通していない在来品種「藤沢カブ」にスポットをあてた山形県鶴岡市の取り組み等がある。地方都市でも自分たちの良さを手作りし、身近なところから発信できている地域は元気があり、経済も小規模ながらもちゃんと回っていると感じる。都市の多様化をマイナス要因と捉える風潮があるが、各都市によって成り立ちの歴史や文化、持ち味がそれぞれ異なるので、むしろ画一化するほうがおかしいと考えるべきであるとお話をいただきました。

続いて中島氏より、「集落経営を目指した取り組み奮戦中」をテーマに「地域づくり」のポイント、事例が紹介されました。

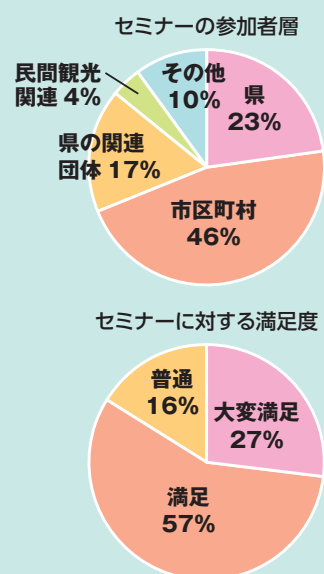


中島氏の講演風景

何か事業を起こすためには現地に当事者・主体が必要で、事業を継続させるのは地元住民であり、よそ者の役割は事業の最初の一步を踏み出す援助をすることである。専門家は所詮よそ者であり行政も数年で担当が交代してしまうので、地元の人から事業を回すことができるようになるまで、数年のスパンで同じ地域に関わりながら事業を育てるようにしている。商店街振興にせよ観光振興にせよ地域や集落、組織の中で誰が主体となるのかを明確化することが大変重要だが、これがとても難しい。全国各地で様々な取組みに関わってきたが一つとして同じケースはなく、こうすればよいとの一般解は存在しない。

通行台数が激減したため、ロードサイドの直売所は大打撃を受けていた。この危機を打破すべく地域名産の柑橘類を東北地方に売ることを考え、若い農家が作物を持つてはるばる東北まで営業に行ったところ、心意気を買ってもらい道の駅に置いてくれるようになった。さらにその横にはどのような生産者がどのような急斜面でどのような苦労で育てたとの説明書きも置くようにした。おかげで売上高は増加し、地区ぐるみで東北に送るようになり、これをきっかけに現在では逆方向の、青森産りんごを高知で取扱う流れができています。

他にも廃校舎を住民の集まるバーとして再利用している福島県塙町矢塚地区の『矢塚バー』に、麓の市街地の住民が道に迷いながらやってくるようになった事例や、佐賀県唐津市本山地区の買い物不便地域に住む高齢者向けに考案したサービスの事例等、何かしらやってみる（環境をつくる）ことから始まっている。結果的にはビジネス化した事例も儲けるために何か新しいことを始めたのではなく、今地元にある資源を使ってできることから始めている。よその地域を視察する際は成功事例を見学に行くのもよいが、



「もがき」のプロセスを見聞きすることも非常に有効だ。
セミナーの参加者は92名で、セミナーに対する満足度は84%と高い評価となりました。



会場の風景

ふるさと財団では、平成25年度に市町村のまちなか再生を支援するため、「まちなか再生支援事業（専門家派遣）」を行いました。本事業は、市町村との協議により財団が選任した専門家を1件あたり4回を限度として派遣し、それに必要な旅費などの費用を負担するものです。派遣された専門家は、市町村とのヒアリングや意見交換を通して、まちなか再生のための助言を行います。

今回は、平成25年度にこの派遣事業を採択した5市町村のうち、北海道苫小牧市と福井県若狭町について、市町村の取り組みの概要と、専門家の助言を含めたまちなか再生の活動の様子を紹介いたします。

1 北海道苫小牧市

北海道苫小牧市は、日本ではじめてバードサンクチュアリ（野鳥の聖域）に指定されたウトナイ湖や漁獲量13年連続日本一のホッキ貝などで知られる、自然と食の町です。市では周辺の4つの町と連携して、観光資源を活かした東胆振地域ブランド戦略を推し進めています。

しかし、近年は、郊外に大型店舗の出店が多く、古くからの中心市街地に空き店舗が目立ってきましました。まちなかの歩行者通行量も、休日で、平成12年の5万2370人から、平成24年の2万7512人とほぼ半減しています。新千歳空港に近接しているにもかかわらず、道外からの日帰り・宿泊客ともに

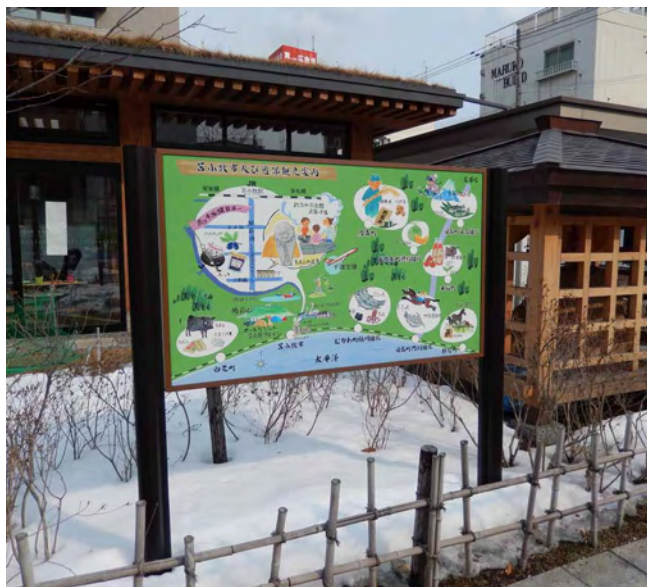
北海道の中心都市である札幌に集中するため、苫小牧方面への誘客が難しいのも悩みの種です。

JR苫小牧駅は1日に数千人の利用があり、駅周辺の中心市街地は東胆振地区の要となる位置にあります。市ではこのエリアの活性化なくしては東胆振地域ブランドのさらなる盛り上がりは難しいと考え、まちなか再生事業を進めています。

事業概要

苫小牧市は、まちづくり推進課が中心となって、平成23～25年度にかけてCAP（まちなか再生総合プロジェクト）PART1を実施しました。

このプロジェクトは、①にぎわいの創出、②公共交通の利便性向上、③まちなか居住の推進の3つの柱からなっています。①にぎわいの創出は、商業を活性化し、集客機能を充実させて、交流人口を増加



苫小牧信用金庫が運営する「まちなか交流館」。中には足湯があり、市民の憩いの場となっている

させることを狙ったもので、具体的には、市の公式キャラクターである「とまチョップ」のPR、苫小牧信用金庫が運営する「まちなか交流館」との連携、空き店舗の活用の推進、まちなかイベントや地場産品を販売する「マルシェ」、「まちゼミ」の開催などが行われました。

②公共交通の利便性向上としては快速バスと循環バスの導入が検討されており、③まちなか居住の推進としては市営住宅の建て替えにともなう中心市街地への移転が実施されました。

CAP・PART1の実績を踏まえ、市では、平成26年度からのCAP・PART2の策定へと踏み出しています。なお、PART1で検討されていたライブリーカフェ（仮称）も平成26年11月のオープンへ向けて進展中です。場所は苫小牧駅の横に建築中の高齢者複合施設で、1階にテナントとして入



アイスホッケーをする「とまチョップ」。苫小牧市はオリンピック選手も輩出したアイスホッケーのまち

ります。各種イベントの開催、サークル団体への活動スペースの提供のほか、観光の情報発信スペースや憩いの場としても活用していく方針です。まちなか再生の新たな拠点として期待されます。

●まちなか再生対象区域…苫小牧市まちなか再生総合プロジェクトエリア

●まちなか再生専門家…岡崎まちゼミの会代表 松井洋一郎氏

まちゼミの開催

CAP・PART1で実行された施策のうち「まちゼミ」の開催は、ふるさと財団の「まちなか再生支援事業（専門家派遣）」を活用し、岡崎まちゼミの会代表の松井洋一郎氏を市へ招請して進められました。

これは、商店主が講師になって、その道のコツや専門的な知識・情報を一般市民に無料で講義するゼ



まちゼミ報告会で講演する松井洋一郎氏



第1回まちゼミより、消しゴムハンコ講座



第1回まちゼミより、デジタルカメラ講座

ミです。主に店舗内の特設コーナーを教室とし、1講座あたり5人程度の少人数制で行います。親密なやり取りを通じて、対面販売が希薄になった商店街に売り手と顧客の間のコミュニケーションを取り戻すことが狙いです。

「まちゼミ」は愛知県岡崎市で始まり、全国に広がっていますが、北海道では苫小牧市が初めてです。CAP・PART1では、25年2月23日から3月20日にかけてと、同年の10月5日から11月6日にかけて2回開催されました。それと並行して松井氏の4回の派遣があり、開催へ向けてのノウハウ伝授や改善点の検討など、実践的な指導が行われました。

参加店舗と講座数は、第1回が15店舗で30講座、第2回が19店舗で29講座。講座内容は、着付け、消しゴムはんこ、デジカメ、カントリードダンスなど多彩でした。受講生となった市民へのアンケート調査では、第1回、第2回ともに、「とても満足だった」と「満足だった」を合わせると90%を超え、非常に好評だったことがうかがえます。

一方で、講師となった店舗主側からは、集客や売上げの増加につながらないのではないか、という疑

問の声もありました。しかし、発祥の地の岡崎市でも、10年継続してようやく顧客が定着し、売上の増加につながってきたとのこと。す。「まちゼミ」は、直ちに目に見える結果が期待できるようなイベントではありませんが、商店と顧客のコミュニケーションを快復することにより、長い目でのまちなかの活性化をめざしています。また、最近は商店同士のコミュニケーションも少なくなっていますが、「まちゼミ」により、お店同士が協力してまちなか再生に取り組む場が持ったことにも意味があります。

市のまちづくり推進課では、「今後も年に1〜2回の割合で長く続けていきたい」とのこと。また、現在は「まちゼミ」の実行委員会のようなものではなく、市の主導により運営されていますが、「運営を民間の事業主へと移していきたい、地元の商店主の目線ならではのノウハウを中心市街地の活性化にもっと活かしていけるようにしたい」と話しています。



駅前通りには空き店舗が目立つ

2

福井県若狭町

福井県若狭町の熊川宿は、若狭湾に面した小浜漁港と京都を結んだかつての鯖街道に位置する宿場町です。江戸時代には、鯖を担いだ多くの商人がこの街道を行き交いました。情緒あふれる町家が残る町並みは平成8年に国の重要伝統的建造物群保存地区に選定され、観光客を魅了しています。

しかし、この熊川宿にも人口減少と高齢化が押し寄せています。熊川宿のある熊川集落は、国勢調査では、平成12年に320人だった人口が、平成22年には248人に減少し、高齢化率は40%に達しています。そのため熊川宿の町並みには空き家が目立つようになっています。また、町の中心部に移転した特別養護老人ホームの跡地は広い更地となったままです。熊川宿の中心に位置する病院も移転が予定されています。



宿場町の情緒あふれる町家が軒を連ねる

事業概要

熊川宿では早くから、住民が組織する「若狭熊川宿まちづくり特別委員会」が行政や大学と連携してまちの活性化を進めてきました。

主な活動としては、町家の修理などの修景事業があります。重要伝統的建造物群保存地区に選定されてから、これまでに100軒近い町家の修理や修景が行われてきました。平成26年には、荻野家住宅が若狭町で初めての国の重要文化財建造物に指定されています。

また、住民と観光客との交流を図るため、毎年10月に「熊川いっぶく時代村」が開催されています。山車の巡行やブリキ金魚レースなど、毎年趣向をこらしたユニークなイベントが実施され、1万人ほどの観光客を集めます。熊川宿の年中行事として定着してきました。



空き家を観光客の休憩所として活用している

日本の三大葛とも呼ばれる熊川葛の生産も一時、途絶えかけましたが、地域の有志によって復活されました。葛もちや葛まんじゅうが熊川宿の特産品として人気を呼んでいます。

空き家対策としては、学術協定を結んでいる立命館大学の政策科学部の高村学人教授のゼミによる空き家の調査・研究が行われてきました。その結果を踏まえて、「空き家再生フォーラム」を開催したり、「熊川宿暮らしのガイド」の作成を行い、空き家への移住を呼びかけています。

また最近では、ホテル観賞会や、陶器の灯かりとりを軒下に並べるといった、夜の熊川宿の魅力を演出する試みも行われています。

このように、熊川宿では、他所から資本を導入して観光産業を起こすのではなく、自分たちの生活を大切にしながら、観光客をおもてなしするという地道なまちおこしが長年にわたって継続されているのが特長です。



若狭鯖街道熊川宿資料館(宿場館)

● まちなか再生対象区域…若狭町熊川地区

● まちなか再生専門家・立命館大学経営学部准教授・
八重樫文氏、立命館大学政策科学部教授・高村学
人氏

大学と連携しアイデアを募る

熊川地区は、熊川宿という観光資源に恵まれているとはいえ、観光客の数はシーズンによる変動が大きく、年間を通じて一定の集客をすることはできません。また特産品の葛は山に自生しているものを採集しているため収穫量に限度があり、増産が難しいという問題があります。

観光と特産の販売だけでは生計を立てるのは難しいため、多くの住民が近隣の企業に勤めるサラリーマンとなっている状態に変化はありません。

また空き家対策も、移住希望者があっても、空き家を住めるように手直しするためにはそれなりの費

用がかかるなど、いくつかの問題があります。都会からの移住者もいますが、少数にとどまっているのが現状です。

抜本的な対策が打てないまま、高齢化が進展し、地域づくりの中心も次第に60代、70代の年配の方に移ってきました。

こうした中で、町では、これまでのまちなかの再生事業を総合的に見直そうと、平成25年度にふるさと財団の「まちなか再生支援事業（専門家派遣）」を利用して、まちなか再生専門家からの助言を求めました。専門家として派遣されたのは、以前から熊川宿で空き家調査を行ってきた立命館大学政策科学部の高村学人教授と、同大学経営学部の八重樫文准教授です。

高村教授が1回と八重樫准教授が3回の合計4回の派遣が行われ、ゼミの若い学生たちの声も取り入れながら、さまざまなアイデアが出されました。



街道沿いに流れる前川は平成の名水百選に選ばれた。水車の中に芋を入れて皮を剥く「芋車」が今も回る



熊川地区の活性化について意見を述べる立命館大学の八重樫准教授



国の重要文化財に指定された荻野家住宅

一つは健康をテーマに、1丁を使った新しいコミュニティ空間創造の実証実験を熊川宿内で行おうというものです。その場所として、空き家や移転が予定されている病院跡地があがっています。平成26年度以降に具体的な検討と実施を進めていく予定です。

葛製造・加工では、立命館大学の学生による「くず製造・加工体験」の実施が検討されています。また葛は生産量に限度があるため、自然薯やコンニャクなど他の作物も加え、ある程度の規模を持った組織体でやっていくなどの案が出ています。

また、「街道」というキーワードで、海外の街道沿いのまちと連携し、熊川宿を訪れる海外の観光客の増加につなげてはどうか、というユニークなアイデアも出ています。

町では、平成26年度にこれらのアイデアを具体化していき、葛を中心とした産業の振興や交流人口の増加をとおして、まちなかの活性化と空き家の解消を実現していきたいとしています。

平成25年度

第2回・第3回 ふるさと融資予定事業について (地域総合整備資金貸付)

ふるさと財団では、平成25年11月5日、平成26年2月13日付けで、
以下のとおり、ふるさと融資（地域総合整備資金貸付）予定事業を決定しました。

今回のふるさと融資は、新規事業が26件、継続事業6件の計32件となっており、新たに発生する設備投資総額は約236億円、新たな雇用の増加は756人、ふるさと融資貸付予定額は72億7000万円を予定しています。（設備投資総額、雇用の増加については、新規分のみです。）事業分野別の特徴としては、E. 文化・教育・医療・福祉分野が件数、貸付予定額ともに全体の5割超を占め、引き続き高い水準にあります。その中でも特別養護老人ホームを始めとする介護福祉施設の整備や病院の増改築、建替え等への需要が高い傾向にあります。

1(1) 平成25年度 第2回・第3回 ふるさと融資予定事業

(単位: 件、人、百万円)

事業件数	雇用増	設備投資総額	本年度貸付予定額
32	756	23,649	7,270
(6)	—	—	(2,574)

(注) () 内は、うち過年度からの継続事業 雇用増、設備投資総額は新規分のみ計

- 地方支援調査委員会の開催
第2回 平成25年10月15日
第3回 平成26年2月6日
- ふるさと融資予定事業の通知
第2回 平成25年11月5日
第3回 平成26年2月13日

1(2) 貸付団体別 内訳

(単位: 件、人、百万円)

	事業件数	雇用増	設備投資総額	本年度貸付予定額
(1) 都道府県・政令指定都市 合計	3	0	0	909
うち新規	0	0	0	0
うち継続	3	—	—	909
(2) 市町村 合計	29	756	23,649	6,361
うち新規	26	756	23,649	4,696
うち継続	3	—	—	1,665
合計	32	756	23,649	7,270
うち新規	26	756	23,649	4,696
うち継続	6	—	—	2,574

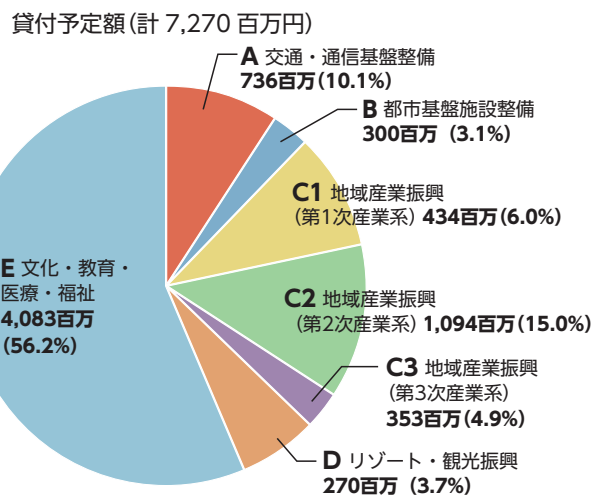
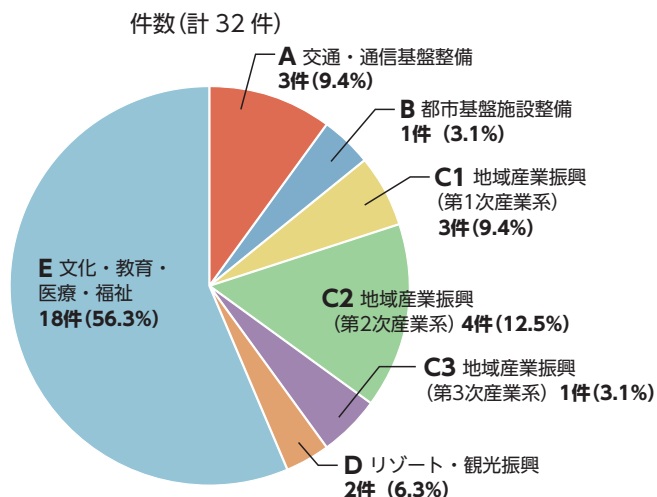
1(3) 事業分野別 内訳

(単位: 件、人、百万円)

事業分野		件数	雇用増	設備投資総額	本年度貸付予定額
A 交通・通信基盤整備		3	16	3,040	736
		(1)	－	－	(462)
B 都市基盤施設整備		1	70	1,152	300
		(0)	－	－	(0)
C 地域産業振興	C1 第1次産業系	3	85	1,396	434
		(0)	－	－	(0)
	C2 第2次産業系	4	65	6,674	1,094
		(0)	－	－	(0)
	C3 第3次産業系	1	12	1,104	353
		(0)	－	－	(0)
	小 計	8	162	9,174	1,881
		(－)	－	－	(－)
D リゾート・観光振興		2	39	1,446	270
		(0)	－	－	(0)
E 文化・教育・医療・福祉		18	469	8,837	4,083
		(5)	－	－	(2,112)
合 計		32	756	23,649	7,270
		(6)	－	－	(2,574)

(注) () 内は、うち過年度からの継続事業 雇用増、設備投資総額は新規分のみ計

平成25年度 第2回・第3回ふるさと融資 事業分野別構成比



2 平成25年度 第2回・第3回ふるさと融資予定事業一覧

(単位:人、百万円)

番号	事業名	事業分野	事業地	貸付団体	事業者名	雇用増	設備投資総額	本年度貸付予定額	事業内容
1	地域中核病院建設事業	E	富山県高岡市	富山県	富山県厚生農業(協)連合会	50	4,278	60	●厚生連高岡病院の一部建替え事業 ●敷地 28,447㎡、延床 18,424㎡ (S 造・一部 RC 造地下 1 階、地上 7 階他)
2	地域医療支援病院建設事業	E	静岡県浜松市	静岡県	(福)聖隷福祉事業団	134	8,598	510	●聖隷浜松病院の老朽化した病棟を解体し、新棟を建設 ●敷地 20,607.16㎡、延床 62,033.73㎡ (RC 造地下 2 階、地上 10 階建)
3	病院移転新築事業	E	徳島県吉野川市	徳島県	徳島県厚生農業(協)連合会	10	8,765	339	●麻植協同病院の移転新築 ●敷地 44,426㎡、延床 24,465㎡ (RC 造 8 階建)
4	カーフェリー建造事業	A	北海道函館市	函館市	共栄運輸(株)	5	2,695	462	●一般旅客定期航路事業(函館～青森航路)における就航船舶の建造 ●総トン数約 3,500トン、車両搭載台数 12m 車 34 台、9m 車 2 台、旅客定員数 300 名
5	地域密着型介護老人福祉施設建設事業	E	北海道江別市	江別市	(福)英寿会	23	463	70	●地域密着型介護老人福祉施設「かつこうの森」建設 ●敷地 2,219.16㎡、延床 2,168.14㎡ (RC 造 2 階建)
6	特別養護老人ホーム整備事業	E	北海道登別市	登別市	(福)友愛会	72	1,340	298	●特別養護老人ホーム「わかくさ」の建設 ●敷地 4,076.08㎡、延床 5,181.59㎡ (RC 造 4 階建)
7	北広島市緑陽小学校跡施設活用事業	E	北海道北広島市	北広島市	(福)北海長正会	38	546	125	●小学校跡施設を増改修し、グループホーム、サービス付き高齢者向け住宅等福祉施設を開設 ●敷地 28,686㎡、延床 5,425㎡ (RC 造 2 階建)
8	再生可能エネルギー電気事業	A	北海道更別村	更別村	(株)ティー・ワイ	1	415	162	●1.4MW の太陽光発電所を建設し、全量買取制度により北海道電力へ売電 ●敷地 39,551㎡
9	木質バイオマス発電事業	A	青森県平川市	平川市	(株)津軽バイオマスエナジー	15	2,625	112	●6.25MW のバイオマス発電所を建設し、全量買取制度により東北電力へ売電 ●敷地 5,902㎡、延床 2,696㎡ (RC 造)
10	温泉宿泊施設建設事業	D	岩手県大船渡市	大船渡市	(株)海楽荘	20	1,141	200	●ホテルの建設 ●敷地 18,349.96㎡、延床 4,584.58㎡ (S 造、一部 RC 造 5 階建)
11	農作物処理加工施設建設事業	C1	宮城県登米市	登米市	(株)ベジファクトリー	10	255	62	●カット野菜等の製造工場建設 ●敷地 2,999㎡、延床 1,036㎡ (S 造 2 階建・一部木造平屋建)

(単位:人、百万円)

番号	事業名	事業分野	事業地	貸付団体	事業者名	雇用増	設備投資総額	本年度貸付予定額	事業内容
12	透析病棟新築事業	E	宮城県 東松島市	東松島市	(医)医徳会	14	573	100	●病院の敷地内に透析専門病棟を新築 ●敷地 1,867.7㎡、延床 1,985.7㎡ (RC 造 2 階建)
13	冷凍食品生産ラインの増設事業	C2	秋田県 横手市	横手市	アスカフーズ(株)	5	427	146	●冷凍食品製造工場の増設 ●敷地 8,681.66㎡、延床 768.0㎡ (S 造平屋建)
14	介護老人福祉施設整備事業	E	秋田県 横手市	横手市	(福) 相和会	47	806	184	●特養 40 床、介護予防デイサービスセンター定員 20 人、 認知症デイサービスセンター定員 12 人の創設 ●敷地 24,788.94㎡、延床 2,910.84㎡ (木造平屋建)
15	日本一フード秋田工場建設事業	C1	秋田県 横手市	横手市	日本一フード 秋田(株)	60	721	200	●焼鳥製造工場の新設 ●敷地 9,000.14㎡、延床 2,236.99㎡ (S 造 2 階建)
16	「複合福祉施設」改築工事	E	秋田県 湯沢市	湯沢市	(福) 一視同仁会	14	329	121	●サービス付き高齢者向け住宅、通所・居宅・訪問介護事業、 フードコート、ミニスーパーを複合した施設への改築 ●敷地 7.402㎡、延床 2,606㎡ (S 造 2 階建)
17	特別養護老人ホーム建設事業	E	秋田県 由利本荘市	由利本荘市	(福) 本荘久寿会	55	1,091	174	●特養 50 床、ショートステイ 30 床、デイサービス 20 人の新設 ●敷地 28,704.63㎡、延床 4,800㎡ (S 造平屋建)
18	板金加工塗装工場移転増設事業	C2	山形県 新庄市	新庄市	(株) 山形メタル	10	1,130	290	●老朽化している既存の 3 か所の生産拠点を集約するために 工業団地の工場建物を購入、改装、工場増築 ●敷地 32,999.41㎡、延床 9,230.97㎡ (S 造一部 2 階建)
19	地域密着型特別養護老人ホーム施設整備事業	E	山形県 村山市	村山市	(福) 慈敬会	10	479	140	●地域密着型特別老人ホーム(小規模生活単位型)の整備 ●敷地 3,454㎡、延床 1,669.58㎡ (木造 2 階建)
20	盲特別養護老人ホーム和合荘建設事業	E	山形県 朝日町	朝日町	(福) 朝日敬慎会	35	802	150	●視覚障がい者に配慮した施設設備を施した特別養護 老人ホームの建設 ●敷地 9,367.24㎡、延床 3,188.13㎡ (RC 造 2 階建)
21	配送センター建設事業	C3	福島県 田村市	田村市	(株) トッキュウ	12	1,104	353	●配送センターの建設事業 ●敷地 18,287.61㎡、延床 4,027.39㎡ (S 造平屋建)
22	大規模商業施設建設事業	B	富山県 立山町	立山町	島屋(株)	70	1,152	300	●大型スーパー・ホームセンター・ドラッグストアを一体化させた 複合型店舗を新設 ●敷地 19,880㎡、延床 9,960㎡ (S 造 2 階建)
23	アウトドア用品製造・流通工場新設工事建設事業	C2	石川県 羽咋市	羽咋市	(株) モンベル	30	4,690	550	●アウトドア用品の生産設備および物流施設を併設 ●敷地 26,869.20㎡、延床 33,218.42㎡ (S 造 2 階建)
24	病院増改築事業	E	愛知県 西尾市	西尾市	(医) 仁医会	83	747	336	●あいちリハビリテーション病院の現在の回復期リハ 60 床に 85 床 (回復期リハ 45 床、医療療養 40 床)を増床 ●敷地 3261.49㎡、延床 3658.30㎡ (RC 造 3 階建一部 S 造)
25	新病院整備事業	E	兵庫県 淡路市	淡路市	(福) 聖隷福祉 事業団	17	3,789	1,063	●病院の移転事業 ●敷地 20,000.70㎡、延床 10,260㎡ (RC 造 6 階建)
26	特別養護老人ホーム建設事業	E	島根県 雲南市	雲南市	(福) 萌友福祉会	49	701	150	●特別養護老人ホーム「みとやの郷」建設 ●敷地 9,648.16㎡、延床 2,871.66㎡ (S 造平屋建)
27	病院新棟建設事業	E	山口県 周南市	周南市	一般(社) 徳山医師会	11	4,476	140	●新病棟の建設 ●敷地 9,540㎡、延床 16,122㎡ (RC 造 6 階建)
28	老人福祉施設等建設事業	E	山口県 山陽小野田市	山陽 小野田市	(福) 健仁会	13	571	8	●介護複合施設の建設 ●敷地 2,668㎡、延床 1,901㎡ (木造平屋及び RC 造 2 階建)

(単位:人、百万円)

番号	事業名	事業分野	事業地	貸付団体	事業者名	雇用増	設備投資総額	本年度貸付予定額	事業内容
29	介護惣菜製造工場整備事業	C2	高知県芸西村	芸西村	(株)アオイコーポレーション	20	427	108	●介護用惣菜の製造工場整備 ●敷地 5,237.84㎡、延床 1,459.95㎡ (RC造平屋建)
30	ビジネスホテル建設事業	D	長崎県波佐見町	波佐見町	九州教具(株)	19	305	70	●ビジネスホテル及びリゾートホテルの両面を兼ね備えたホテルの建設 ●敷地 2,261㎡、延床 1,320㎡ (木造2階建)
31	複合福祉施設建築事業	E	熊本県八代市	八代市	(株)QUEEN	16	389	115	●クリニックとデイサービスを併設したサービス付き高齢者住宅の建設 ●敷地 1,472.08㎡、延床 1,872.73㎡ (S造3階建)
32	水産加工工場建設事業	C1	大分県佐伯市	佐伯市	(株)オンスイ・トミタカ	15	420	172	●超冷薫技術を用いて、養殖ブリの特殊な処理をした冷凍加工商品の製造加工場を建設 ●敷地 1,411㎡、延床 1,451.36㎡ (RC造2階建)

※事業分野欄 A:交通・通信基盤整備 B:都市基盤施設整備
C:地域産業振興(C1:第1次産業系 C2:第2次産業系 C3:第3次産業系)
D:リゾート・観光振興 E:文化・教育・医療・福祉

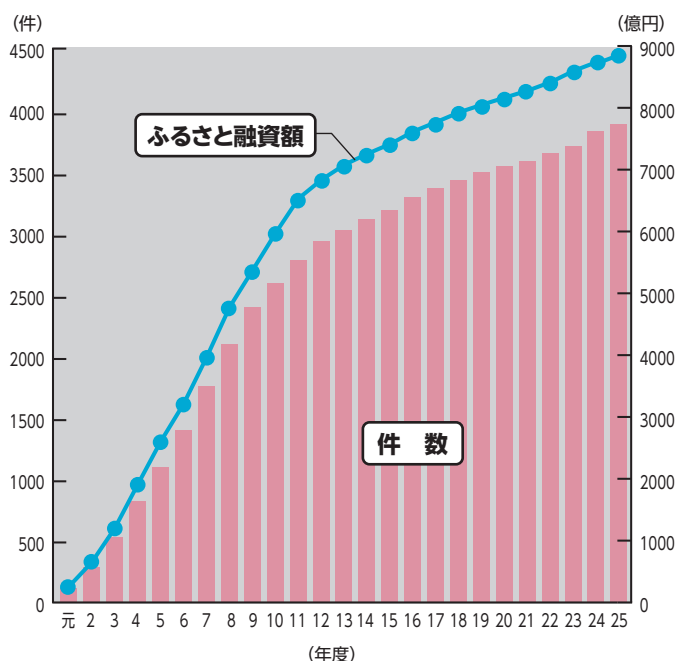
3 平成元年度～平成25年度のふるさと融資の推移

(単位:件、人、億円)

	件数	雇用増	設備投資総額	ふるさと融資額
元年度	117 (ー)	8,248	3,743	255
2年度	175 (27)	7,759	2,926	395
3年度	239 (49)	12,242	5,447	550
4年度	296 (57)	12,530	5,542	708
5年度	277 (80)	10,851	5,686	696
6年度	297 (69)	12,066	5,172	610
7年度	355 (84)	16,091	7,004	754
8年度	344 (94)	13,948	6,455	810
9年度	299 (103)	13,838	6,399	597
10年度	193 (106)	8,362	4,263	601
11年度	190 (66)	8,969	3,824	559
12年度	152 (45)	6,130	2,313	303
13年度	95 (37)	2,822	1,371	242
14年度	85 (15)	3,249	1,490	178
15年度	76 (16)	5,051	1,457	159
16年度	104 (19)	4,182	1,513	202
17年度	73 (19)	2,295	1,661	152
18年度	62 (25)	1,740	890	157
19年度	65 (23)	1,544	713	124
20年度	55 (20)	2,564	1,030	115
21年度	38 (10)	2,396	991	114
22年度	64 (7)	2,153	1,098	138
23年度	53 (13)	3,052	1,019	183
24年度	50 (15)	1,627	1,026	141
25年度	47 (12)	1,252	493	135
合 計	3,801 (1,011)	164,961	73,526	8,879

(注) 1 ()内は、過年度からの継続案件で外数。
2 単位未満調整につき、合計欄が不一致の場合がある。
3 ふるさと融資額については継続案件も含む。

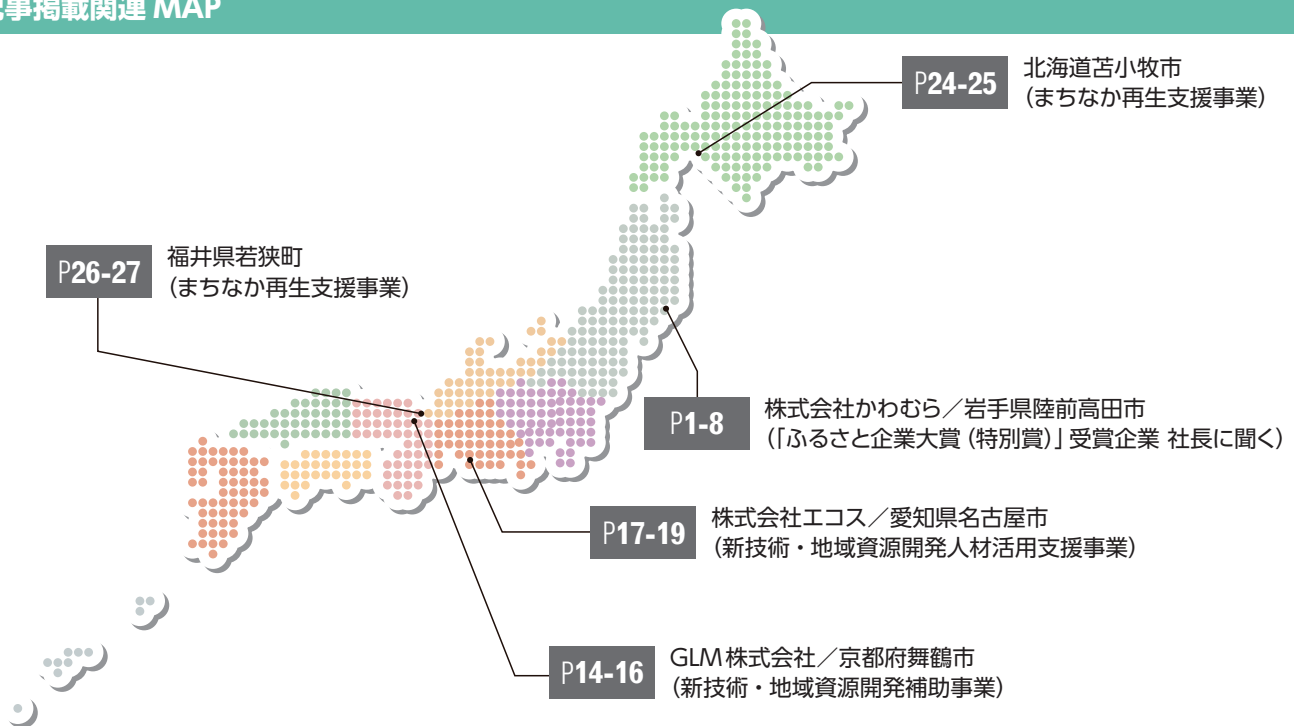
年度別ふるさと融資の推移(累計)



財団日誌

1月 10日	平成 26 年度ふるさと財団業務説明会	東京都 (都道府県会館)	24日	新技術・地域資源開発人材活用支援事業	山形県山形市
	公民連携 (PFI) アドバイザー派遣	千葉県	27日	まちなか再生専門家派遣	岡山県高梁市
15日	公民連携 (指定管理者制度) アドバイザー派遣	奈良県奈良市	28日	新技術・地域資源開発人材活用支援事業	兵庫県加古川市
16日	公民連携 (PFI) アドバイザー派遣	島根県松江市	29日 ~ 31日	新・地域再生マネージャー事業 短期診断派遣	和歌山県古座川町
	公民連携 (公共施設マネジメント) アドバイザー派遣	千葉県市川市	29日	公民連携 (公共施設マネジメント) アドバイザー派遣	兵庫県加古川市
17日	新技術・地域資源開発人材活用支援事業	宮城県仙台市	30日	新技術・地域資源開発人材活用支援事業	愛知県名古屋市中区
17日 ~ 18日	新技術・地域資源開発人材活用支援事業	岩手県久慈市	31日	公民連携 (PFI) アドバイザー派遣	埼玉県深谷市
	新・地域再生マネージャー事業	栃木県那須塩原市	2月 6日	まちなか再生支援事業実績報告会	東京都 (跡見学園女子大学)
20日	まちなか再生専門家派遣	北海道苫小牧市	17日	公民連携 (PFI) アドバイザー派遣	長崎県
20日 ~ 21日	まちなか再生専門家派遣	福井県若狭町	18日	公民連携 (PFI) アドバイザー派遣	宮崎県
22日	新・地域再生マネージャー事業 地域再生マネージャー連絡会	東京都 (都市センターホテル)		まちなか再生専門家派遣	北海道浦河町
22日 ~ 23日	新技術・地域資源開発人材活用支援事業	愛媛県鬼北町	3月 7日	新・地域再生マネージャー事業 アドバイザー会議	東京都 (財団内)
23日 ~ 24日	新・地域再生マネージャー事業	秋田県大館市			

記事掲載関連 MAP



財団トピックス

●ふるさと財団が一般財団法人に移行しました。

当財団は、社会情勢の変化や地方公共団体のニーズ等を踏まえ、機動的・積極的に対応した事業展開を図っていくため、平成26年4月1日より「一般財団法人 地域総合整備財団」となりました。

引き続き地域における民間事業活動等の積極的展開を図り、活力と魅力ある地域づくりの推進に寄与すべく取り組んで参りますので、今後ともよろしく願いいたします。

●ふるさと財団設立 25 周年記念誌を発刊しました。

平成 25 年度に当財団は設立 25 周年を迎えました。平成 25 年 10 月に記念事業を開催するとともに、平成 26 年 3 月には「ふるさと財団 25 年間のあゆみ」と題する記念誌を発刊しましたのでご紹介します。

平成元年度から実施しているふるさと融資をはじめ、地域再生の取組への支援、公民連携の推進、さらには地域産業の創出・育成の支援といった現在の当財団の事業体系に沿って、実績をとりまとめています。

ふるさと財団 25年間のあゆみ



一般財団法人 地域総合整備財団 (Furusato Zaidan)



FURUSATO FOUNDATION



FURUSATO
ふるさと
vitalization

vol. **116**

May.2014

平成 26 年 5 月 1 日発行

編集・発行 一般財団法人地域総合整備財団（ふるさと財団）
〒102-0093 東京都千代田区平河町 2-5-6
新平河町ビル

TEL.03 (3263) 5586 FAX.03 (3263) 5732

URL : <http://www.furusato-zaidan.or.jp/>

E-mail : furusato@furusato-zaidan.or.jp

編集協力 図書印刷株式会社 / 株式会社ゴーシュ

本誌では、これからも地域づくりの参考となるさまざまな情報を紹介していきたいと考えております。皆様のご意見・ご要望をお寄せください。



防犯パトロール車



ジャンボ絵本



実験スタジアム



一輪車



宝くじはみんなの暮らしに 役立っています。



採血車



桜の植樹

宝くじは、

遊んだり学んだりする施設や運動用具、

防犯・採血などの車両、樹を植えるなど、

豊かですこやかな暮らしに役立てられています。

一般財団法人 日本宝くじ協会は、宝くじに関する調査研究や
公益法人等が行う社会に貢献する事業への助成を行っています。

一般財団法人
日本宝くじ協会
<http://jla-takarakuji.or.jp/>

