

FURUSATO Vitalization

November.2011

vol.106

社長インタビュー

伝統製法にこだわりつつ
常に革新し続ける

(株)安藤醸造

代表取締役社長 安藤大輔氏

「自治体総合フェア2011」基調講演

東日本大震災とこれからの地域振興
(財)地域総合整備財団(ふるさと財団)

顧問 嶋津 昭

平成23年度

第1次ふるさと融資予定事業
について

(地域総合整備資金貸付)



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作成されたものです。



FURUSATO Vitalization

VOL. 106
November.2011

表紙イラスト制作：icco



C O N T E N T S

- 01 **巻頭言**
“日本の原風景を発信したい”
全日本空輸株式会社 代表取締役社長 **伊東信一郎**
- 02 **「自治体総合フェア2011」の開催**
明日を支える公民連携
～魅力ある地域社会の実現～
- 08 **インタビュー 社長に聞く**
伝統製法にこだわりつつ
常に革新し続ける
—観光地・角館の振興とともに老舗の発展を図る戦略とは—
株式会社安藤醸造 代表取締役社長 **安藤大輔氏**
- 14 **特別寄稿**
地方に呼び込め! 中国人訪日観光客
—日本の地域振興と中国市場を結ぶ「コツ」を求めて 第2回—
総務省大臣官房秘書課課長補佐(清華大学公共管理学院留学中)
東 宣行
- 18 **新分野進出への取り組み**
株式会社倉元製作所 新事業開発部 部長 **佐藤政博**
- 21 **新分野進出等アドバイザー派遣事業 活用例**
西伊豆町商工会
- 24 **自治体PFIセミナー(応用編)**
～VFM算定の実践～ を開催
- 26 **平成23年度**
第1次ふるさと融資予定事業について
(地域総合整備資金貸付)
- 30 **「地域貢献企業の会」会員企業紹介**
弘果 弘前中央青果株式会社
- 32 **財団日誌**

”日本の原風景を

発信したい“



全日本空輸株式会社 代表取締役社長

伊東信一郎

私は、日本最大級の古墳群、西都原^{さいとばる}古墳群のある宮崎県西都市で生まれ育ちました。自然の深い土地で、夏には野山や川を駆け回ったものです。

虫捕り網は、折りたたみ式の刃物「肥後守^{ひごのかみ}」を駆使して、竹を切り、形を整え、網の代わりに蜘蛛の巣を絡みつけて、自分で作りました。蜘蛛の

動きの素早い蟹の行く手を塞いで手づかみにしたり、声を潜めたり歓声を挙げたりしながら全身ずぶ濡れになって遊びました。

これらは子供の頃のものにとっで日常でした。当時は意識しませんでした。都市圏での生活が長くなるにつれ、地域の日常の中に日本の原風景があり、文化があると感ずるようになりました。時代の変化は加速するばかりですが、

地域が個性をもってそれぞれ輝くことによって、日本の原風景や文化が後世に受け継がれていかなければ、豊かな国であり続けることはできません。

巣の部分でトンボや蟬をつかまえたり、棒の先の部分で木の高いところにとまっているカブトムシやクワガタをつついて落としたり、自分で作った虫捕り網は、まるで山における魔法の棒のようでした。

川にもよく行きました。小川を堰き止め水を掻き出して魚を獲ったり、

地域の活性化には「ヨソモノ・バカモノ・ワカモノ」の視点が重要だと言われます。その理由は、日常のこととして意識されていない地域の素晴らしさ、すなわち、地域の日常の中に日本の原風景や文化があることを、地域の人々に意識して頂くきっかけになるからだと思います。

ヨソモノからの刺激を受けながら、漠然と抱いている地元への愛着心の源を認識した地域の人々が、自らそれを分かりやすく発信していく、そんなことから交流は拡大していくのだと感じています。

それを後押しするために、地域が主催、催行する地域限定旅行や、地域ならではの特産品などをANAグループとしても積極的に紹介していきます。

ANAグループは、「安心」と「信頼」を基礎に、価値ある時間と空間を創造し、いつも身近な存在であり続け、世界の人々に「夢」と「感動」を届けることを、経営理念で謳っています。地域にとっでいつも身近な存在であり続け、日本の原風景と文化の素晴らしさを理解し、それを日本の都市圏や世界の国々に紹介していくことによつて、人々に「夢」と「感動」を届けて参りたいと思います。

ANAグループの地域と一体となった活動にご期待下さい。

●「自治体総合フェア 2011」の開催●

明日を支える公民連携 ～魅力ある地域社会の実現～

7月13日(水)～7月15日(金)の3日間、東京ビッグサイトにおいて
「明日を支える公民連携～魅力ある地域社会の実現～」をテーマに
自治体総合フェア2011が開催されました。

自治体総合フェアは、自治体経営の革新を推進し、
安心して豊かな魅力ある地域社会の実現をめざし、
公民連携により全国自治体が抱える自治体経営の革新や
行政サービスの向上を戦略的に構築することを目的に
一般社団法人日本経営協会の主催により開催されているものです。
「電子自治体・地域情報化」「災害対策・安全安心」「健康・福祉」
「地域活力・まちづくり」の4つのテーマを中心とした展示や、
「自治体カンファレンス・セミナー」等が実施され、
会期中には、11,220人が来場し、盛況のうちに幕を閉じました。
当財団においては、嶋津昭顧問が実行委員長に、
小川登美夫常務理事が企画委員に就任するとともに、
展示ブースを設け、当財団の事業アピールに努めました。



テープカットを行う関係者の方々

ふるさと財団の事業紹介と 嶋津顧問による基調講演

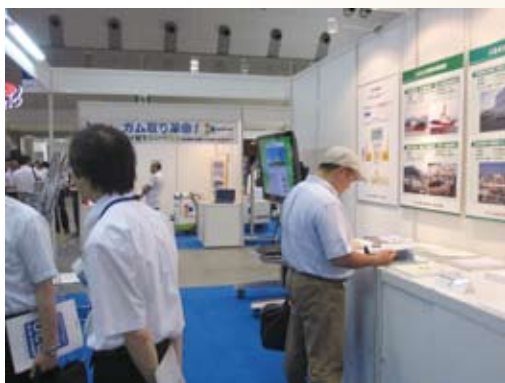


ウェルカムスピーチを行う嶋津昭・ふるさと財団顧問

当財団では、自治体総合フェアの「地域活力・まちづくりゾーン」に展示ブースを設け、財団の主要事業である「ふるさと融資」の概要や活用事例を中心に、「新技術・地域資源開発支援事業」「PFIアドバイザー派遣事業」「新・地域再生マネージャー事業」「まちなか再生総合プロデュース事業」等の各種事業について、VTR上映、パネル展示、資料展示により紹介しました。

また、フェア開催初日の13日には、「東日本大震災とこれからの地域振興」をテーマに自治体総合フェア実行委員長でもある当財団の嶋津顧問によるウェルカムスピーチ（基調講演）が行われました。

※嶋津顧問によるウェルカムスピーチの概要は、次頁以降をご覧ください。



会期中、11,200人が来場し、セミナーや各ブースを訪れ、フェアは大いに盛り上がった。



ふるさと財団ではパネル展示、資料展示、VTR上映などにより各種事業紹介を行った。



東日本大震災とこれからの地域振興

1 私の見た東日本大震災

東日本大震災が発生した3月11日、私がふるさと財団で国会中継を見ていたところ、テレビの画面に「大きな地震が来ます」と地震警報が流れ、約30秒後に大きな地震が起こりました。その後、吸い寄せられるようにテレビをずっと見ていましたが、気仙沼市にすさまじい津波が押し寄せ

てくるところが映し出された時、私は、約20年前に当時の自治省で一緒に仕事をした仲間である気仙沼市の元市長でした菅原さんのことを思い出しました。

その元市長の菅原さんがどうなったのか心配していましたが、その後、無事であることがわかりました。私は、非常に安心すると同時にお見舞いに行かなくてはと思い、少し時間は経ちましたが、6月に気仙沼市を訪問しました。

気仙沼市には、ふるさと財団の事業である「ふるさと融資」を活用し

た水産加工会社が2社あります。この水産加工会社も津波により、大変大きな被害を受け、悲惨な状況でしたが、今は再開に向けて一生懸命努力しているとのことでした。

肝心の元市長の菅原さんは、市長を退任されてからは家業のお酒づくりをされています。港に面したところにある会社は、1階と2階が流されて、3階だけが残っていました。会社の裏にある自宅は、完全に流れていましたが、菅原さんは元気で、昔話をしてから帰りました。

次に友人の車に乗せてもらい、原発や津波の被害を受けた飯館村、南相馬市、相馬市を見て回りました。

飯館村は、人口約6000人の畜産が盛んな村です。農業一本の過疎の村だと思っていましたが、とても立派な村役場、中学校、グラウンド、診療所等が新しい市街地を形成しています、何かおとぎの国に来たよ

うな印象でした。

村役場の前には、放射線の線量計が置かれていて、3・4マイクロシーベルトという数字を表示していました。飯館村は計画的避難区域なので、既にほとんどの人が避難していますが、このような立派な村には、また人が戻ってきて復興を遂げるだろう。そのような印象を持ちました。

南相馬市は、原発の被害により、4種類の地域に分かれています。南から警戒区域、緊急時避難準備区域と続き、北側の30キロ圏外で甚大な津波の被害を受けた地域は無印となっています。そして30キロ圏外の山側、飯館村に近い地域は計画的避難区域になっていて非常に複雑です。これは、合併前の市町の区域とほぼ合致していて非常に特徴的でもあり

ます。

南相馬市で、非常に印象的だったのは、警戒区域内に大きな工場がありました。その工場は警戒区域から除外されていたことです。この工場は、ゴムを製造するときに必要な「加硫剤」で全国一のシェアを持つ化学会社で、自動車のサプライチェーンにおける重要な一角を担っているとのこと。この工場がある地域は、放射線量が低く1マイクロシーベルト以下であることから、警戒区域から除外することにより、日本の産業のサプライチェーンに配慮しているという状況でした。

続いて、相馬市で津波の影響が出た磯部、相馬港周辺を見て回りました。相馬港周辺は中核工業団地ですが、そこにある工場も大きな被害を受けており、その近辺にある松川港という大きな漁港も大変悲惨な状況で、ほぼ壊滅状態でした。

2 今後の復旧・復興の諸課題

私は、平成7年の阪神・淡路大震災の時も、当時の自治省で災害対応

の担当をしていました。阪神・淡路大震災の現場にも被災直後に何度か

訪問をして、実際の状況をつぶさに見ていますが、東日本大震災は、阪神・淡路大震災と単純に比較して考えるような状況ではないと率直に感じました。

東日本大震災は、死者・行方不明者の数や社会資本・民生資本を含めた失われた資産の額では、阪神・淡路大震災の約2～3倍の被災規模と思いますが、今回の東日本大震災が与えたダメージは相当に大きいのではないかと思います。例えば、公務員で亡くなった人の数は、阪神・淡路大震災のときは10人で、東日本大震災の場合は330人ですので、その数だと、33倍です。そういうことからいいますと、被災の影響は1けた違うという印象を受けています。

今後の復旧・復興を考える場合には、幾つかのポイントがあると思いますが、ポイントの1つは、東日本大震災では、被災した多くの市町村は財政力が脆弱で、被災地域は多くの地方公共団体に広がっていることです。阪神・淡路大震災のときに被災したのは、兵庫県や神戸市という非常に規模が大きくて力のある地方公共団体で、その被災地域も直下型地震、断層型地震のため、地域も比

較的に限定的でした。

東日本大震災においては、阪神・淡路大震災の時のように、兵庫県・神戸市を中心とする復旧・復興体制を被災地域に求めること自体が大変難しい。特に放射能を含んだ瓦れき処理のようなことは、当然に国が直接的に計画的に大規模な施工能力と新しい技術を駆使してやらなければならぬ。各県あるいは各市が定める復興計画について、スピード感が遅いといったマスコミ報道が随分されていますが、このように国や県が直接で復旧・復興をしなくてはならない場面が相当多くなることを考えると、復興・復旧体制のスケジュールは、スピード感を求めないほうがよいのではないかというのが私の率直な感想でございます。地域住民の気持ちも酌みながら、じっくりと復旧・復興体制をつくっていくことが、東日本大震災への対応措置として必要であると思います。

また、これから生活の再建、産業の再生、インフラの復旧・復興を行っていくことになりましたが、インフラの復旧・復興等については、我が国で十分に確立された手法や制度があるので、すぐに対応することが大

事だと思っています。

しかし、従来の災害復旧の手法は、原形復旧の枠内で行うことが基本で、原形に戻すために特別の財政措置を用意するという視点であり、この方法は、東日本大震災の場合には通用しないだろう。まちづくりにしても、市街地の再生にしてみても、新しい視点で柔軟に対応しなければならず、瓦れき処理等については、新技術を導入するなど革新的な対応をしなくてはならないものもあります。

もう1つ大事なことは、津波による復興を粘り強くやると、3～5年ばかりかかります。これから、一時避難していた人が戻ってくる際に自治体の対応が、非常に難しくなると想定されます。被災者に対する補償の問題等があり、元々住んでいた地域の住民であることはずっと続けていかなくてはならないが、子供や老人の医療・福祉サービス等は、避難先の地域の行政サービスを受けなければならぬ。この状態をどのように解決するかというと、今の地方自治制度に特例をつくる必要があります。私は「寄留人制度」を作らなければならないと思います。明治の初めにできた新しい戸籍制度では、例えば、東京や

大阪の学校に入る時に、戸籍のある住所から東京や大阪の親戚の家に住所を移すことを寄留といいました。

つまり、寄留人として避難先の地域で行政サービスを受けつつ、元々住んでいた地域との行政アクセスを継続的に確保する仕組みをつくる必要があると思います。

続いて、今までの災害で経験したことのない原子力災害を受けた地域をどのように復旧・復興するのか。

現地の状況を見ますと、警戒区域内の放射能汚染度は、実はそんなに高くありません。1マイクログロシーベルト以下の地域が結構多くあります。しかし、北東の40～50キロの方向に特定避難勧奨地点やいわゆるホットスポットが伸びている状況です。今までは、原子力発電所からさらに大きな爆発や放射能の噴出を想定して、距離ではかる警戒区域、あるいは緊急時避難準備区域という網をかけました。その方法は、冷温停止の状態を見た上で改める必要があります。

専門家によりますと、原発から約3キロ以内のところは、警戒区域の指定を続けていかなければならないだろうとのこと。しかし、それ以外の地域は、放射能の汚染度を地

域別にモニタリングをした上で、地域指定の見直しを行い、人が戻る際には、当然土壌汚染等を除染する必要がある。

既述しましたが、私が見た飯館村のように、簡単に村を見捨てて、他の地域に出ていってしまうということとはできないと思います。

以上のように、従来にない震災に

3 ふるさと財団の目指す地域の活性化

ふるさと財団の主な事業は、「ふるさと融資」です。ふるさとを良くするため、地方公共団体が民間企業へ無利子融資を行うことにより、設備投資の促進と地域の雇用の確保を図る制度で、平成22年度から始まりました。平成22年度までに3651件、融資額にして約8420億円のふるさと融資により、約15万9000人の雇用を生み出した実績を持っております。

ところが、このような事業は時代おくれだから、やめたらどうですかという提案を受けたこともあります。そこで、ふるさと財団へ出捐している都道府県・指定都市に、ふるさと

に対する支援は、非常に柔軟で革新的な対応を粘り強くしていかなければならない。新しい仕組みも開発をしていかなければならない。被災地を支援するネットワークを力として、今後被災地に対して支援を続けていかなければならないと思っております。

と融資を今後どうしていくのか議論していただきましたところ、むしろ地域経済の低迷を打破するためには、民間企業と地方公共団体が一緒になって、地域を活性化していくふるさと融資をもっと活用しなくてはならないということになり、その旨を報告書にまとめていただきました。

それに従って、ふるさと融資の活用を積極的に呼び掛けていこうとしていたところ、非常に活発な反応があり、昨年度までは年間約110億（140億円の融資額が、平成23年度は200億円台に伸びる見込みとなりました。

ふるさと財団は、これからも、ふ

るさと融資を核として、地域の活性化を進めていかなければならないと思っておりますが、この融資事業に関連して、民間企業と地方公共団体の努力を結びつけ、民間企業を勇気づけられるようなソフト事業を幾つか併せて進めています。

まず、地域再生マネージャー事業を平成16年から約6年実施しました。この事業については講談社から『ふるさと再生』という書籍で出版されていますが、「地域再生マネージャー」という方に全国の各地域に3年間入っていただいて、よそ者（外部）の視点からその地域の活性化のために知恵を導入し、地元の人と一緒にいろいろな活動にトライしていくものです。

よく地域再生の仕掛けについてお話される方が、「若者、よそ者、ばか者」に任せろということを言われます。これからは、後継者になる「若者」が地域の活性化に情熱を持ち、「よそ者」の視点を入れて外部から

知恵を導入し、「ばか者」にエネルギーを出してもらわないと地域再生は図れないということを言っているのだと思います。

さらに、まちなか再生総合プロデュース事業を平成20年度から実施しております。これは、地域商店街における再開発等のまちなか再生事業について、仕掛け人である専門家を派遣するものです。

この事業の仕掛け人の一人でもある建築家の西郷真理子さんがフランスのカンヌで行われた国際的な都市開発・不動産投資のコンテストでグランプリを受賞されていますが、受賞対象事業に当財団のまちなか再生総合プロデュース事業で支援した商店街も含まれています。

また、今回の自治体総合フェアのテーマは、明日を支える公民連携で魅力ある地域社会を実現することですが、ふるさと財団は、公民連携を推進する財団でもあります。

4 これからの地域振興

これからの地域振興において、一

番大きな問題は、2000年代は、

人口減少という我が国の大きなトレンドから逃れることができないことから、人口減少傾向にどのような対応していくのが、1つの鍵になることは明らかです。2030年までに生産年齢人口は、約1500万人減少するだろうと言われています。約1500万人の生産年齢人口の減少は、経済発展の負の足かせとなり、全国の地域振興に対して大きな境になることは間違いありません。

生産年齢人口は、置きかえてみれば、世代間の役割分担の問題だと思いますが、15歳から65歳までの方が働き手と決めつけて考えること自体がおかしいのです。例えば、生産年齢人口を65歳までと定義することを改め、20歳から70歳までにする。世代間の役割分担と、男性、女性の役割分担を考え直すことによって、生産年齢人口の減少をカバーすることが十分に可能だと思います。

女性については、子供を育てる育児期間中に就業率が落ちる傾向があります。これは、日本社会に特有なもので、どうしても就業率がM字カーブを描いてしましますが、出産しても、仕事を続け、女性に活躍してもらうことにより、M字カーブをM

字ではなくて台形にすることは当然できます。

若者については、ニート、フリーターと呼ばれる人も含め、これからもっと活躍していくことが、私は当然必要だと思います。

また、現在の我が国には、中国にとどまらず、東南アジアからも研修入国している若者が随分多くいます。ヨーロッパ社会においても、外国の人を今よりも少し積極的に受け入れていくことは、当然に考えなくてはならないが、我が国の入国政策についての柔軟化等は、当然考えなくてはならない。

以上のようなことを併せて考えることにより、生産年齢人口の減少への対応は、十分に可能と思います。

今、私が少し危機感を感じているのは、伝統的な地域産業です。例えば、石川県に輪島塗という伝統的な地域産業がありますが、今、壊滅的な打撃を受けています。これは地域産業に対する地域の取り組みに問題があったと言わざるを得ません。なぜかと言いますと、石川県には山中塗と輪島塗と2種類の漆器産業があります。1970〜80年代頃に、山中塗は伝統的な漆器から工業漆器分

野へ進出し、プラスチック等に対する漆の吹きつけ等を展開しました。必ずしもそれは成功しませんでした。が、それを見ていた輪島塗は、やはり伝統産業は、伝統的な木地と蒔絵による輪島塗を大事に守っていかなくてはならないと守りの姿勢になりました。

輪島塗が日本人の生活の中に根づいて使われたのかというと、お正月のお屠蘇セットにしろ、お椀にしろ、東京、京都、大阪の料亭でしか使われていません。料亭自体も閉店してしまう時代となり、輪島塗のマーケット自体が失われ、輪島塗を販売していた商社や銀座・赤坂のお店もなくなってしまうました。しかし、輪島塗の人間国宝になる職人の方は厳然として居ります。職人のための輪島塗、人間国宝の人を支えるための輪島塗になってしまったことに問題があると思います。

そのような地域産業には、マネージャーやコンダクターになるような目を持った人が必要でしょうが、財団が地域の活性化のために進めた「地域再生マネージャー」というような形を導入するのは、伝統的な地域産業には難しいだろうと思います。

私は、市町村あるいは都道府県といった行政の地域産業を育成するセクションがそこを開いていくための道筋をつけていく必要があるだろうと思います。地域産業を伸ばしていくためには、地域産業の職人の方々と行政が一体になって、地域産業を伸ばし、育てていくことが絶対必要だろうと思っています。

また、地域がマーケットインの発想で物をつくり、供給するためには、自分たちが地域産業で経済的な所得を上げることだけではなく、消費者に豊かな生活を提供するという視点が必要だろうと思います。

おわりに、日本の地域には、それぞれにものすごく素晴らしいものがある。外国の人を連れてきて日本の生活をみてもらうと、そういう素晴らしいものを大変評価してくれますが、日本人自身がその素晴らしさをわかっていない。ある外国の人がこのことに対して、仏教の言葉で「明珠在掌」という言葉を言われていたが、どんな地域でも、どんな人にも、生まれながらにして手の中に珠を持っているから、その珠を磨き大事にしなくてはならないのだと私は思います。

伝統製法にこだわりつつ 常に革新し続ける

—観光地・角館の振興とともに老舗の発展を図る戦略とは—



株式会社安藤醸造
代表取締役社長

安藤大輔氏

武家屋敷や桜まつりなどで知られる「みちのくの小京都」角館。
仙北平野の北部に位置する城下町で、今から150年以上も前から
味噌・醤油の醸造を続けてきた老舗・安藤醸造。
“無添加”“天然醸造”という伝統製法にこだわり、
大量生産を拒み、今も直販によって多くの顧客をもつ。
今年3月の東日本大震災による風評被害にもめげず、
店の経営とともに角館観光の振興に尽力する
6代目安藤大輔社長に、経営の秘訣をうかがった。

地主の副業として始めた 味噌・醤油の醸造

——創業は嘉永6（1853）年ということで、大変歴史のある経営を続けられていますが、創業時から味噌や醤油の醸造を行っていたのですか？

安藤 当家は嘉永6年に安藤醸造元として創業する100年以上も前の享保（1716～35年）の時代から地主として角館に住んでおりました。当初は小作米として入ってくる米を売買していましたが、当時も米相場によって値段が乱高下したため、経営の安定を図るために米の一部を原料として味噌を醸造し、あわせて醤油もつくるようになったのです。当時は醸造技術の取得、伝承には並々ならぬ努力を重ねたものらしく、ときには研究のために遠く常陸（茨城県）まで出向いて、品種の改良に努めたそうです。今、店頭に「常陸傳、生醤油」と書かれた木製の看板をにかけていますが、これが当時

の名残をとどめています。安政2（1855）年、江戸湯島の大城屋から『東講商人鑑』（角館図書館蔵）が発刊され、これに北海道から九州まで全国三千余軒の有名店が紹介されておりますが、そのなかに「羽後角館丸上安藤屋重助」の広告記事を見ることが出来ます。明治以降は安藤商店として営業してきましたが、戦前（第二次世界大戦前）は味噌・醤油の製造の他に古着の商いや質屋、煙草の卸店なども営みました。ところが、戦後の農地解放、専売制度などによって地主や煙草の商いができなくなり、現在では味噌・醤油・漬物の製造を専業としております。

——創業から150年以上も商いを続けてこられたわけですが、安藤社長は何代目にあたるのでしょうか？また、家業を継ぐまでにどんなキャリアをお持ちですか？

安藤 味噌・醤油の商いを始めてからでは、私で6代目になります。角館で生まれ育ち、角館高校を卒業したあと、京都大学農学部に進学しま

した。卒業後は全農（全国農業協同組合連合会）に勤め、6年間大阪にいましたが、昭和63（1985）年に子供が3歳になったのを機に角館に帰ってきました。当初から、いずれは家業を継ぐつもりでしたが、子供が大きくなってから帰ってきたのでは馴染みにくいだろうという思いや、異動の時期が近づいており勤務先に迷惑をかけたくないということもあり、退職を決意したわけでした。帰郷して有限会社安藤商店には専務として入社しましたが、平成6（1994）年に子会社の株式会社マルジョウを設立し、社長に就任。2年後の平成8（1996）年に、ふるさと融資を活用させていただき、北浦本館を開業しました。そして、平成19（2007）年に有限会社安藤商店と株式会社マルジョウを合併し、株式会社安藤醸造を設立し、私が社長となりました。

無添加、天然醸造の伝統製法と直販へのこだわり





角館の町人町はたびたび大火に見舞われ、安藤家も罹災した。現在の建物は明治15～24年にかけて建てられたもので、火災に備え蔵をレンガ造りにしている。

——江戸時代からの味噌・醤油の製造には安藤家伝統のこだわりがあるとのことですが……。

安藤 味噌・醤油・漬け物など当店の商品は、無添加、天然醸造が特徴です。機械任せにせず、熟練した杜氏（製造責任者）が品質を管理していますが、1人の杜氏が見ることができる量には限界があります。また、天然にこだわることで美味しい商品が出来上がりますが、天然醸造は平均でも丸1年。長いものですと、2年以上の発酵期間を必要とします。ですから、毎年同じような量を提供するためには、それだけの量を保管しておく場所が必要になるだ

けでなく、発酵状態によっては保管場所の変更もしなければなりません。それにはまた新たな保管場所が必要となり……という状態で、これ以上の増産は難しいというのが現状です。ですから、つくった分が売り切れれば、次の商品ができ上がるまで「品切れ」にならざるを得ません。

——これまで、大量生産によって全国のデパートやスーパーマーケットなどでの販売を検討したことはなかったのですか。

安藤 味噌・醤油というのは、本来、時間をかけてつくるものですから、少量を大事につくって高く売るということをしなければ採算がとれません。また、たくさんつくれば多少はコストが下がりますが、大手メーカーのように固定費が下がるというものではありません。当店の「売り」は天然にこだわった手作業の多い商品ですから、本来、大量生産とは相反するものなのです。大量生産により品質の維持が難しくなれば、当店の商品の特徴はなくなり、お客様は離れていくでしょう。ですから、今でも商品の質を高めて、高く売りたい。商品の開発を行っています。

また、当店は昔から直販にこだわ

ってきました。今でこそ角館は観光地として知られていますが、昭和40～50年代に日本国有鉄道（国鉄、現JR）が「いい日旅立ち」で知られる旅行誘致キャンペーンを展開するまでは、温泉地のように大勢の観光客が訪れる観光地ではありませんでした。ですから、当店の商いは地元個人のお客様や農協の組合員、国鉄（JR）の労働組合、森林組合などの組織への直販が中心だったのでした。したがって、全国向けの流通にのせる必要がなく、限られた消費者に直接販売できるだけの量をつくっていました。しかし、角館も他の地方都市と同じように地域の人口流出が続く、購買層が減少してきました。そのタイミングに前述の国鉄の観光キャンペーンが始まり、角館にも観光地として大勢のお客様が訪れるようになったのです。また、昭和53（1978）年には、角館町が重要伝統的建造物群保存地域に選定されました。そして、平成9（1997）年に秋田新幹線が開業すると、角館を訪れる観光客がそれまでの年間140万人から200万～220万人にまで増大しました。北浦本館を開業したのも、

この秋田新幹線の開業による観光客増を見込んだものです。本店は販売が主であり休憩スペースもなく、角館にきたお客様にゆっくりくつろいでいただきたいという思いから、角館と秋田市を結ぶ国道46号線沿いにオープンしました。広大なスペースの半分は漬け物の製造工場です。

前述したように、品質を高め値段を高くすれば、当然、購買層は少なくなりますが、角館にたくさん観光客を呼び込むことで購買層を増やすことができます。こうして当店は、観光ブームの時流にうまくのったことで、直売という昔からの販売方法を変えることなく続けています。その意味でも観光地としての角館の集客力はきわめて重要な課題ですが、今年（2011年）の5月から角館観光協会の会長に就任し、当店の商いととも角館観光の振興に力を入れています。

コストも時間も量も考えずに美味しいものをつくる

——貴店ではインターネットを使った通販も行っていますね。

安藤 当店が直販にこだわって続けてきた要因は他にもあって、ひと

つは宅配便という輸送システムの普及です。これによって通販というもうひとつの直販が増大しました。また、それに伴いパソコンの普及によって、通販の売上が飛躍的に拡大しました。パソコンの普及は、当店にとっても顧客管理、売掛管理の上で画期的なことでした。それまで2000〜3000人のお客様の伝票を1枚ずつ手書きしていましたが、限界に近い状態だったのです。

——直販を続けてこれられてきたメリットのようなものはありますか？

安藤 変わり身が速いということです。デパートやスーパーマーケットなどに卸していれば、定番商品に欠品が出ないよう、安定供給のための生産計画が不可欠になります。注文が殺到すれば急遽生産を増やしたりして品切れを防がなければなりません。ところが、当店のように少量の直販を行っていれば、前述したように、売り切れの際は「ごめんなさい」と頭を下げてご容赦いただき、売れ筋でないものはすぐに製造を中止することもできます。常に同じ商品をつくり続ける必要がないのです。

極端な言い方をすれば、当店の味噌・醤油づくりは、もちろん量は違

いますが、家庭でつくるのと同じです。コストも時間も量もあまり考えずに、美味しいものをつくる。そして、できた分を販売して、売り切れたら次にできた分を売る。コストがかかれば、その分は価格に反映させて採算をとる。そういう商いです。



無添加・天然醸造の伝統製法によりつくられた安藤醸造のこだわりの商品群

問題は、そうして商品をつくっていくことはどこでもできますが、それをどう販売していくか。当店の顧客の多くは関東のお客様ですが、だからといって東京でつくることはできませんし、地方の奥地でつくっても販路を持たなければ商いはできません。そこが重要なわけです。農家にも美味しい味噌・醤油をつくる方は

いらっしやいます。しかし、年に何回かは良いものができたとしても、季節によって気象条件などが違うなか、毎回、毎回同じように良いものをつくることは難しいと思います。そこがまた、この天然醸造による味噌・醤油づくりの難しさなのです。



蔵の内部に設計された蔵座敷。移動可能な敷居を用いて二分割することが可能であり、婚礼などの宴に使われている。

伝統の味を守るためにあえて味を変えていく

——変わり身が速いということです。貴店でつくる味噌・醤油は創業以来の伝統の味を守られているのですか？

安藤 当店の味噌・醤油の味は基本は同じですが、毎年のように変わっ

ています。商いを長く続けていくためには、新しいものを次々に採り入れていく必要があります。消費者は毎年、美味しいものを食べ続けていますから、同じものを提供しては絶対にお客様に満足していただくことはできません。ですから、当店の今の製造技術も決して完成されたものとは思っておらず、外部のコンサルタントの意見を聞きながら、毎年、製造や設備について改善、改良を重ねています。もちろん、お客様へのメッセージとしては江戸時代から続く伝統の味というように、「変わらぬ味」をPRしているわけですが、お客様に同じものと思っていたために、あえて味を変えていくわけです。簡単に言えば、近年、消費者は塩分も糖分も控えめで色の薄いものを好む傾向になっていますから、昭和の時代の味噌や醤油は今のお客様の口には受け付けられないでしょう。味だけでなく香りの質なども、お客様の好みは変化しています。——お客様に支持された味を翌年には変えてしまうというのは、非常に勇気があることだと思いますが、やはり細心の注意を払って決断されるのですか。



ふるさと融資を活用して平成8（1996）年にオープンした北浦本館。広大なスペースの半分は漬け物製造工場。店内の「醤油ソフトクリーム」は開業以来人気を集めている。

安藤 慎重になり過ぎると、かえって良くないもので、決断するときには「これで行こう」と大胆に行います。売れ行きが悪くなる原因のひとつが、捨てるべきものをばっさりとは捨てられないことであるように、大胆な決断が必要です。味を変えらるゝといつても、まったく別の商品をつくるのであれば別ですが、長く商品化してきたベースがあるわけで、その上での変化ですから、そんなに慎重になる必要はありません。幸い、当店は毎日、消費者であるお客様に接していますから、お客様の生の声を聞くことができます。ですから、そのお

客様のもっと美味しいものを食べたいという声に応えられないことのほうが問題だと思います。また、前述したように当店は間屋を通しての小売販売をしていませんから、一度店頭に出してみても売れなければ下げればよく、間屋から返品があるわけではありません。その意味では、当店はプロダクトアウトの商いなのです。ところが、近年、通販のお客様が5万、10万と増えたことで、かつてのように「この商品は明日から生産中止」「この商品を明日から販売開始」などというように、前日に決断して即、実行することが難しくなりました。そんなことを言い出そうものならスタッフが大混乱してしまい、「もつと、きちんと説明してください」などと言つてストップがかかるでしょう。結局、食べるといふことは観光同様、楽しいことであり、大事なものはお客様に食べて喜んでもらうことなのです。そのためには、無意味に味に厳格になる必要はなく、柔軟に対応していけばよいと考えています。

商売一本やりで合理的
面倒な家訓はなし

——江戸時代から続く老舗ということで、代々に伝わる家訓のようなものはあるのでしょうか？

安藤 まったくありません。自由にさせていただいています。とにかく合理的で、余計なしきたりはありません。よく「お正月やお盆などに何か特別な風習があるのでしょうか」と言われますが、正月も盆も一般の家庭とまったく変わりません。商売一本やりで、正月も元日の11時から営業しています。今でこそなくなりましたが、かつては節季払いのために12月31日に集金に歩きました。ですから、私が角館に帰郷して当店に入つたあとも、「これをやれ」「あれはするな」ということもなく、逆に何か教えられたということもありません。私自身も、商売の基本として家族が仲良く経営するというのは好きでなく、それよりは互いが切磋琢磨していくほうが良いという考えです。昔の経営者は昔のやり方で経営すればよく、今の経営者は今のやり方で経営すればよいのではないのでしょうか。

その意味では、味噌・醤油の醸造はこれからも続きますが、何も当店の商売がそれだけに縛られる

ことはなく醸造以外の業種にも参入してみたいと思っています。実際、今年の3月から北浦本館では飲食業を始めたり、農業生産法人として米づくりをしたりしています。また、角館というせつかくの観光地にあるわけですから、観光業に参入しているのもいいと思つているところです。言うならば、醸造というものをコアにして川上にも上るだけ上つてみて、川下にも下つてみるというのが、今のスタンスです。事実、味噌や醤油の単品の売上よりもそれを使つた加工品の売上のほうが大きくなつてきています。



北浦本館内にある食事処「土鍋屋」。土鍋ラーメン、土鍋ごはんなど自社農場で生産しているお米やそらめなど安心・安全にこだわった素材を使用している。

観光の受け皿として
若い人の定着を図る

——今年5月から角館観光協会の会長に就任されたということですが、

角館への地域貢献、地域振興として
どのようなことをお考えですか？

安藤 これは鶏が先か卵が先かという議論にもなるのですが、今、角館にとって大きな問題は、観光客をいかに呼び込むかということと同時に、その観光客を受け入れるための若い人たちをいかに地元で定着させるかということです。秋田県は少子高齢

化・人口減少が顕著であり、いろいろなところに弊害が出てきています。観光の受け皿として若い人が必要です。そのためにも角館にたくさん観光客を呼び、若い人の仕事を増やさなければなりません。ところが、今年3月の東日本大震災により、国内の観光客のみならず台湾や韓国など海外からの観光客が、いわゆる風評被害によって激減しました。角館は放射線の心配もないのですが、被災地である福島県、宮城県、岩手県などのことを思うと、あまり自分のところだけを売り込むのはばか

れ、正直、苦悩しています。

そんななか、私が観光協会の会長になってから田沢湖・角館観光連盟を立ち上げ、田沢湖と角館と共同で震災対策を行っていますが、今年10月には東京で「田沢湖・角館」ブランドによる「100人の秋田美人」というキャンペーンも開催します。今後も田沢湖の温泉と角館の武家屋敷というブランドで観光客を誘致していく考えです。当店の地域貢献としては、角館の観光スポットのひとつにもなっている当店の蔵座敷や文庫蔵などをアートフェスティバ

ルやギャラリーとして開放し、地元の学生やアーティスト、作家などの創作活動を支援しています。

——最後に、安藤社長が日頃から大切にしている言葉、お考えなどがあれば、お聞かせください。

安藤 常に革新し続ける、立ち止まらない、ということですね。よく「お客様第一」「顧客本位」などと言いますが、私としては基本的に、自分が美味しいものをつくり続けるということが一番大事なことで考えています。自分の次は家族であったり従業員であったり地域の方々であったりするわけですが、まずは自分が美味しいものをつくる。そうして美味しいものができたら、それに見合った値段をつけて販売させていただく。そのためには、常に革新し続けることが必要で、もうこれで完璧と思ったら継続していくことはできません。当店のようないわゆる老舗は黙っていても保守的なところが多々ありますから、意識して革新していかなければ時流に乗り遅れてしまうおそれがあるのです。これから、現状に満足することなく、より美味しいものをつくることに取り組みたいと思っています。

【会社概要】

会社名	： 株式会社安藤醸造
創業	： 1853（嘉永6）年
設立	： 1950（昭和25）年3月
資本金	： 2,000万円
従業員数	： 71名
年商	： 7億5,200万円（2011年3月期）
事業内容	： 味噌醤油漬物製造直売
所在地	： 〒014-0315 秋田県仙北市角館町下新町27 TEL：0187-53-2008 FAX：0187-55-2008
URL	： http://www.andojyozo.co.jp/

【沿革】

嘉永6年	安藤醸造元創業
	明治以降安藤商店として営業
昭和25年	有限会社安藤商店設立
平成6年	株式会社マルジョウ設立
平成8年	北浦本館開業
平成8年	花上庵開業
平成19年	株式会社安藤醸造設立
平成22年	土鍋屋開業
平成22年	「ふるさと企業大賞」（総務大臣賞）受賞



武家屋敷通りにある花上庵。瀟洒なたたずまいが深い木々と黒堀の続く武家屋敷と調和している。

地方に呼び込め！ 中国人訪日観光客

日本の地域振興と中国市場を結ぶ 「コッ」を求めて 第2回

総務省大臣官房秘書課課長補佐
(清華大学公共管理学院留学中)
東 宣行



本稿は、本格的な人口減少社会を迎えた日本において、地域経済の地盤沈下、国・中央のポンプ機能の低下という状況に直面した地方都市が、時に「救世主」とまで崇められる中国人観光客をどのような戦略の下で取り込んでいくべきか、いかにして中国市場を地域経済の活性化につなげていくかという点について考察するものである。第1回で述べた海外旅行が可能な中国人富裕層・中間層に旅行先として日本の地方都市をいかに選択してもらうか、「日本好き」をいかに「特定の地方都市好き」にすり替えていくか、第2回ではこの戦略のあり方について私論を述べることにしたい。

⑥ 地方都市の取るべき戦略 「いちげんさん」とリピーターの峻別

そもそも中国人観光客はどの都市に訪れているのか。訪日中国人の上位10都道府県は表1のとおりとなっており、北海道の例外をのぞき、東京・大阪をつなぐルートとその周辺、さらに富士山周辺に観光客が集中している実態が見て取れる。

表1 訪日中国人観光客の訪問先都道府県上位10都道府県

1	東京
2	大阪
3	神奈川
4	京都
5	千葉
6	山梨
7	愛知
8	北海道
9	兵庫
10	静岡

このような実態をどのように理解すべきか。「日本人が中国を旅行するとき、いきなり成都やチベットに行きません。まずは北京、上海。そして2回目で西安や桂林、長江下りと、だんだん地方に行きますよね。それと同じで、中国人にとつての日本はまず東京、大阪なんです」「一般の中国人の日本のイメージは、中国の教科書に載っている富士山があつてその下を新幹線が走っている写真、あとは皇居の周りに咲く桜、あれなんです。日本にはじめて行くお客さんはその景色を見たいという気持ちを満たしに行くんです」。

ある大手旅行社の日本担当部長（中国人）の言葉は、今の訪日旅行者の実態、そして観光振興に乗り出す地方都市にとって自助努力では埋めがたい溝の存在を浮き彫りにしている。一方で東京・大阪・北海道以外の地方都市にも豊富なチャンスが平等に与えられていることは、同調査の別のデータを見れば明らかだ（表2）。

すなわち、中国から日本への観光客のほとんどが「いちげんさん」であり、リピーターとして日本を訪れている観光客はまだ多くない。「訪日パッケージ旅行ブームはあと5年は続くでしょう」と語る前述の日本担当部長は「いちげんさん」の獲得競争における地方都市の劣位性を語っているが、リピーターとして日本を訪れる中国人観光客を取り込むことの劣位性までは語っていない。

ここから浮かびあがってくる地方都市が考慮すべき最大のポイントは、「いちげんさん」相手のパッケージツアー戦略と、リピーター相手のパッケージツアーやFIT・個人旅行者の戦略とを分けて考えなければならないということだ。東京も大阪も北海道も訪れたことのない中国人観光客に対する地方都市の訴求力は、中国人観光客の心を捉える際立つた観光資源が無い限り限定的にならざるを得ないし、これまでの実績はその状況を強く裏付けている。「いちげんさん」向けの戦略構築にあたっては、東京・大阪・北海道を中心とするパッケージツアーにいかにより都市を組み込んでいくか、あるいはそのパッケージツアーの中に「次はこの都市に行ってみよう」という仕掛けをいかに組み込んでいくかという点が重要になる。バス・電車移動の最中、昼食やその食材等々、訪れる「いちげんさん」にさりげなく地方都市情報を提供する機会はあるし、東京・大阪等の大都市には郷土の味を紹介する飲食店やアンテナショップ等も多くある。現に存在するコンテンツを利用した「いちげんさん」へのアピールが重要になるのではないだろうか。

表2 訪日観光客のリピーター率（観光客数に占めるリピーター観光客数）

	リピーター率(%)
香港	79.0
台湾	72.1
シンガポール	51.1
韓国	50.9
タイ	50.5
中国	13.4

う動機が働きがちだ。だがそのモチベーションはダンピング競争の扉をいとも簡単に開けてしまう。自治体関係者から安価での対応を求められると「お上意識」の強い自治体ほど、地域経済における公需の役割が大きな地方ほど、観光関係業者はなかなか首を横に振るづらい。ただでさえパッケージツアーは観光関係業者にとって決してうまみの多いものではないと聞く。せっかく地方都市を訪れる観光客数が増えたのに結果的に地方振興に結びつかないという事態にならないよう、パッケージツアーで取り込む「いちげんさん」戦略構築には、安易なダンピング競争を引き起こしてはいけないという行政側の強い意志も求められよう。

では「いちげんさん」ではないリピーター観光客の取り込みにあたってはどのような戦略が考えられるだろうか。

⑦ リピーターを取り込む戦略 ～リゾート欲、物産、メディア～

「中国人の今のお金持ちの世代、海外旅行を楽しむという世代は30代が多いんです。お金もある、子供もいる、ある程度時間もある。でも仕事に追われはつと休める場所がない。つまりリゾートがないんです。日本にはそのようなゆとりした時間を過ごせる場所がたくさんあるのではないでしょうか」（上海市30代女性）。

上海滞在中に60代の上海人老夫婦のお宅にホームステイをしていたことがあるが、油絵を趣味とするその老人は「僕は農村の風景が好きなんだ。とても落ち着くんだよ」と言っていて中国の美しい田園風景の油絵を見せてくれたことがある。おそらく高度経済成長時の日本と似た状況だろうが、今の中国の急速な経済発展に多くの中国人の心の時計は追いついていない。もちろんこうしたリゾート欲の登場には価値観の

多様化や西欧的思考様式の流入も原因として挙げられようが、精神的ゆとりと充足という新たな需要が都市を中心に生み出されはじめていることはほぼ間違いない。JNTO訪日外客訪問地調査2009でも中国人の訪日動機は「ショッピング」「食事」を抑えて「温泉」がトップとなっており、リピーターを取り込む戦略を描く地方都市にとってこのリゾート欲の登場は注目すべき点だろう。

しかし日本には都道府県だけで47、温泉地に至っては3000以上もある。「日本の各自治体さんは営業熱心ですが、似たような観光資源が多く『それでは差別化できないのでは?』と疑問に思うことが多いです」と話す大手旅行会社の日本担当部長（中国人）のコメントを引くまでもなく、各地方都市がいかに他都市との差別化を図っているかは「日本好き」を「〇〇好き」に

すり替えていくための最大のポイントと言っている。これまでの成功例や関係者のコメントを総合すると目下2つの効果的な方策を挙げられる。

1つ目は物産等の地域ブランドを足がかりに利用した取組みだ。中国には非常に多くの日本料理店が立地しており多くの中国人にとって主要な「日本への入口」の1つとなっているが、これは当然銘柄牛や地域の特産品等からの「地域への入口」にもなりうる。「はじめに日本料理を食べたのは中学生のころ。親に連れてってもらった寿司屋でした。いまはこの名古屋の味噌おでんが好きですね」（20代女性）、「中国人は流行りに敏感です。1つのブランド食品がはやればそれを現地に食べに行きたいと多くの人が考えますし、行ったことが1つのステイタスになることもあります。私の友人もこないだ本場の博多ラーメンのためだけに福岡に行きましたよ」（30代女性）、「ビールを飲ませているという神戸牛というのをどうしても食べたくて神戸に行きました。あの牛肉は中国では食べられないですね」（40代女性）。

差別化戦略、つまり、地域ブランド商品を入力として観光客誘致につなげる方策は非常に有効に機能する確率が高い。数年前に最高値の本マグロを築地で競り落とした香港の人気寿司チェーン店「板長寿司」に行けば、すべてのお店で佐賀牛の看板が置かれ、脂の乗った牛刺し握りがグルメな香港人の舌を喜ばせている。大陸中国でも、現地政府との豊富な人的関係を基礎に朝水揚げされた魚をその日の夕方に上海のお店に並べるという「長崎魚市」の実に成功した長崎県の例もある。物産輸入は中国本土では検閲等のきわめて複雑で高いハードルを越えなければならぬし物産関係で成功している自治体の数が極めて限られていることも事実だが、たとえば中国人に人気の日本料理店に地域ブランドを明記した料理を用意してもらったりするなど、地域ブランド物産を核とした取組みは「日本好き」の中国人を「〇〇好き」にすり替えていく1つの有効な戦略になりうるのではないだろうか。

一方で中国人の訪日動機第4位、第5位は「自然景観・田園風景」「伝統的な景観、旧跡」となっており、中国人の視覚・感覚に訴える差別化戦略も検討されている。そこで成功例として必ず取り上げなければならぬのは2008年に中国で公開された映画「非诚勿扰」（邦題…狙った恋の落とし

方」だろう。この映画はある中国人中年男性を中心に繰り広げられる

「誠実な恋愛」をテーマにした映画で、中国国内で爆発的に大ヒットしたラブコメディ映画だ。「誠実な恋愛」を引き立たせる舞台装置として北海道が見事にその役割を果たし、結果として北海道、特に舞台となった道東への中国人観光客が爆発的に増え、北海道の知名度は著しく向上したのである。つまり「非诚勿扰」を契機として多くの中国人の「日本好き」は見事に「北海道好き」にすり替わっており、このメディアの与える影響力の大きさやそれがもたらす地域振興への貢献は、観光振興を手がける関係者にとって柳の下を

探してでも見つけたい2匹目のどじょうであり、同時に観光振興を手掛ける多くの地方の関係者を勇気づける力の源泉ともなっている。

ただこの監督が北海道を映画の舞台として選んだきっかけが彼の個人的な旅行経験であったように、いかにしてメディア関係者に特定の地方都市に興味を持ってもらうかという差別化の入口戦略に一定の偶然性は否定できない。課題を乗り越えるための努力や工夫が惜しまれることがあつてはならないが、フィルムコミッションの競争相手は世界中に存在し、中国のメディア関係者との個人的関係があれば格別、その競争による投下資本の高騰がゆえに日本

の地方都市が熱意だけで越えられる壁が多くないことには注意が必要だろう。

⑧ 戦略を支える3つのポイント 「地元&中国人目線、継続的アプローチ、一枚岩体制」

ではこれらの差別化戦略にあたり留意すべきポイントは何か。観光振興にあたり中国人向けに何を観光資源としていくのか等、¹⁾自然な²⁾中国人感覚・中国人目線はマーケティングにあたって大変重要だが、単純に中国人の感覚に精通しているだけでは特定の地方都市を差別化してアピールしていくには役不足だ。重要なのは、特定の地方都市の何をどのように提供すれば中国人の心をつかむのか、すなわち、中国人の思考様式だけでなく地方都市側の事情にも精通した人間の存在だ。

例えば上海の自治体関係者の間ではその活躍ぶりが非常に有名な神戸市上海事務所長の張文芝副所長は天津出身の中国人、かつ神戸の大学で博士号を取得した「神戸人」でもある。神戸市は上海に事務所を開設するにあたり、地元・神戸のことにも精通している中国人として法的な問題点もすべてクリアした上で彼女を日本人と同じ扱いで採用、1地方都市のために働いてくれる優秀な中国人のリクルートに見事に成功している。また、「上海征西広告有限公司」という雑誌社を通した北海道

や九州の取組みも好例として挙げられる。この雑誌社の発行する「道中人」「南国風」という雑誌は、それぞれ北海道・九州のライフスタイルや観光地の情報に特化した中国人富裕層向けの中国語のフリーペーパーで、現地取材を重ねて作られるこの雑誌には中国人目線で再編集された北海道・九州のありのままの四季折々の姿がづらられており、中国人富裕層に的確に北海道と九州の「売り」がアピールされている。

日本の特定の地域に特化した中国人目線の中国語情報誌という意味ではおそらく中国初の試みでありそれだけでも特筆に値するが、日本での滞在経験が10年以上になるこの会社の設立者・袁静さんが、札幌市や北海道・九州各地の自治体事務所職員の中国市場への重要なチャンネルかつ中国人目線そのものとなっている。各地方都市にとってこのような中国人を探し出すことは容易ではないかもしれないが、たとえば自都市への留学経験者等、自都市と中国両方に居住経験を持つ人に着目することが、「第2の張さん」「第2の袁さん」を見つける第一歩になるのではないだろうか。

また、中国では日本の地方都市をフューチャーした物産展がさまざまな場所で開催されているが、このようなイベントはその後の展開次第でその効果は倍増もするし半減もする。日本の各

地方都市の情報が日常に溢れはじめている中国では、年に数回の物産展やトップセールスでは、一定の知名度の上はあったとしても他の地方都市との差別化が図れるほどの効果は期待できない。知名度の定着、他都市との差別化、そして訪日意欲の喚起という目的に照らせば、キーとなるのはいかに継続的に中国人市場にアピールできるかどうかであり、それを可能とする体制を作れるかどうかだ。前述の「道中人」「南国風」はフリーペーパーと同時にWeb展開も行っており、北海道・九州に一定程度興味を持っているメルマガの読者に対し1年を通じて継続的に情報提供が行われているし、会社主催の富裕層向けパーティー等さまざまな仕掛けを継続的に行える体制が会社のサービス・人脈の中にすでに出来上が

っていて、北海道・九州内都市の継続的情報提供プラットフォームとして強力にその機能を果たしている。また茨城県の筑波大学や徳島県の徳島大学をはじめ、いくつかの自治体事務所では自県に立地する大学への中国人留学生組織と定期的な会合を開くなどして留学生組織をプラットフォームにアピールを行っている。地域への留学生は多かれ少なかれ中国人目線と地方都市への理解を兼ね備えた存在でもあり、その運用次第では中国での地方都市の大応援団かつ中国市場への入口として

機能する可能性を秘めている。

ただ継続的アプローチを実現するための課題はアプローチをされる側の中国人プラットフォームをいかに組織するかという問題だけにとどまらない。アプローチをする側、つまり日本の地方都市側にも留意すべき点がある。それは地方都市から中国に派遣されている職員の赴任期間、いわば人事サイクルの問題である。

改革開放直後、まだ中国が世界の工場として世界の「1面」に登場する前、多くの中国地方政府が自らの政府庁舎の改築等の資金繰りに苦勞していた時期に日本のある自治体が資金援助を行い、いまやその自治体の関係者の訪問があれば他の自治体からの訪問者とは明らかに異なる待遇を受け、業務遂行上さまざまな優遇を受けていると聞く。時代が変わっても数十年前に受けた恩は色あせることなく、世代を超えていわば「コネ」としてこの国では息づいていく。人治社会とも言われる中国社会にあっていわゆる「コネ」が思わぬ力を発揮し、他の企業や組織との競争において有効に機能したという例は枚挙に暇がない。いくら法治国家の網をかぶせてみても、資本の論理を通してみても、中国では血縁、地縁を中心とした個人的ネットワークの弾力がそう簡単にはさびつかない。その中に入り込み関係を構築していくには、語

学のレベルもさることながら、やはりそのための時間を十分に取る必要がある。中国市場を相手に活動していく上で派遣期間の長さは関係構築の深さという意味し、関係構築の深さは結果的にあらゆる業務のスムーズな進行を可能とする。一般的には自治体の中国派遣者の派遣期間は2〜3年が相場のようだが、もう少し腰を据えた対応を可能とする期間の派遣や一度派遣された職員の再派遣等が検討されるべきではないだろうか。

最後に、本国と現地事務所の間でその目指すべき方向性や投資のあり方について一定程度のコンセンサスが共有されること、いわば日本本国と中国の現地事務所の間が「一枚岩」であることの重要性を指摘しておきたい。たしかに中国人観光客を大量に受け入れるということは受入側の地方都市に相当な覚悟や作業を要求することになるが、ただでさえ投資の回収には時間を要し、その成果の測定も難しく、それでいて世界中の観光都市との熾烈な競争を余儀なくされる海外での観光振興業務において、銃後の憂いがあったては現地事務所側の意欲的・能動的な行動を期待することはできない。現地事務所への大幅な裁量権の授与やそれを事実上可能にする年次の高い職員の派遣など、限られた予算の中で最大の効果を得るための体制づくりは、本国にあ

るマザーボードに課せられた最大の課題だ。現地の意欲的・能動的活動を後押しする、本国での「一枚岩」作りのための活動にも労力が惜しまれてはならないだろう。

⑨ おわりに 成功体験・失敗体験の地方 間での共有を

中国市場をターゲットとした地方観光振興には改めて述べるまでもなく当然多くの困難がつきまとうが、それらの投資は運用次第で大きな成功を生み出せることは間違いなく、日本の地域振興にとって無限の可能性を秘めているといってしまう過ぎではない。その期待値の大きさと前例の少ない投資分野がゆえにその回収可能性にはかなりの説明責任が求められることとなるが、これまでの各自自治体の持つ成功体験・失敗体験を踏まえた綿密な戦略設計は、その実現可能性を大いに高めてくれることになるし、財政部門に対する効果的な説得材料となる。各地方都市の健全な競争は訪日意欲の高い中国人に対するよりよいサービス供給を可能にし、中国人市場がもたらす地域活性化の波を日本全体へと広げていく契機となる可能性を秘めている。各地域のアピール競争が今後も中国で展開されていくことは非常に望ましいことだが、そこで絶対忘れてはならないのは、中国人

観光客の取り込みの競争相手は日本国内にとどまらないということだ。中国人のサッカー・バスケットボールへの熱狂ぶりはアメリカやヨーロッパへの旅行客の激増を予感させるし、中国人のリゾート欲は現実にモルジブブームを生み出している。日本全体として地方都市へ訪日観光客を取込み、観光を軸とした地域振興の波を日本全体に波及させていくためにも、県境・市境・縦割りを越えた「面的な取組みを恐れない気概を持つことが求められるし、それが地元愛の遠心力のためにもし事実上不可能であったとしても、地域活性化という同じ目標を有する自治体同士・部門同士で、一定程度、成功体験や失敗体験の共有が求められるのではないか、そのための仕掛けや触媒が必要ではないか、そうしてこそ各地方都市の訪日観光客誘致という目標の達成がより現実的なものとなるのではないかということ最後に申し上げておきたい。

本稿で述べてきた地方主導の観光振興が、地域活性化という局地的、分野限定的な効果にとどまらず、両国の戦略的互惠関係のいっそうの発展に積極的に貢献をし、両国の国益を不断に増進させていく契機となることを心から願いつつ、「日本の地域振興と中国市場を結ぶ「コツ」探し」の旅をいったんここで終えることとしたい。

700℃の高温に耐える 高耐熱MEMSマイクロ ヒータを開発

—保有の薄膜加工技術とMEMS加工技術を応用—

株式会社倉元製作所

新事業開発部 部長 佐藤政博



当社マイクロヒータ技術を採用した
コフロックのマスフローコントローラー

電卓や腕時計、ワープロ、ノートPCなどに使われる
液晶ディスプレイの発展に寄与した
宮城県の株式会社倉元製作所。
その蓄積された保有技術を応用し、
600～700℃の高温に耐える高耐熱MEMSマイクロヒータを開発。
自動車はじめ様々な分野で応用可能なマイクロヒータの
開発の経緯を語る。

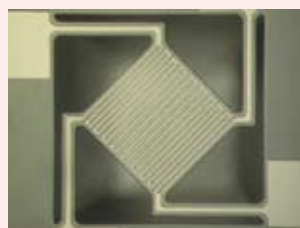
液晶ディスプレイ市場の拡大 をリードする

当社は有限会社倉元製作所として
1975（昭和50）年に創業以来、
液晶ディスプレイ（LCD）をはじめ
めとするフラットパネルディスプレイ
（FPD）用ガラス基板の開発・
製造・販売を行っているメーカーで
す。1980（昭和55）年に株式会社
に改組したのちも、FPD用ガラス
基板に加え、石英製品、薄膜デバイ
スの開発・製造・販売など事業領域
を拡大してきました。

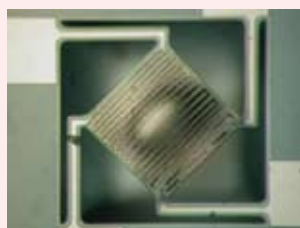
LCDについては黎明期から今日
に至るまで様々な製品開発の歴史が
ありますが、電卓や腕時計向けのT
Nタイプ（8の字表示で初期に量産

された最も基本的な方式）からワー
プロやノートPC・液晶モニタ等に
使用されるSTNタイプ（単純マト
リクス駆動方式の代表的な方式）、
そして現在の主流である TFTタイ
プ（トランジスタ駆動による高性能
な方式）まで、当社はこれらのLC
D向けガラス基板の全ての加工を行
ってきました。

そのLCDの歴史のなかで大いなる
技術革新であり、LCD産業にお
いても当社においても拡大の契機と
なったのが、ガラス基板の「表面処
理（LCD用研磨）技術」。現会長
の鈴木忠勝が当時表示装置であった
LCDをディスプレイに応用するた
めのガラス基板に求められる性能
（表面精度・平坦度など）を追求し、



熱ストレス負荷前：開始前



700°C負荷後：改良前

VS



700°C負荷後：改良後

薄膜材料や膜処理方法の改良により、耐熱性 700°Cという高耐熱MEMSマイクロヒータを開発

それを実現する加工技術、そして安価で大量に生産する量産方法を世界で初めて構築し、LCDの実用化の扉を開きました。この倉元の技術により大画面で高性能なLCDの大量生産が可能となり、当時普及期に入っていたワープロ画面のCRT（ブラウン管）からLCDへと急激な置き換わりを加速させ、LCDは更に大きな飛躍を遂げるようになったのです。

その後、LCDがカラー化し、STNタイプからTFTタイプへ移行し、液晶テレビや携帯電話などのLCD搭載製品が世界中に行き渡るなど、LCDの市場が大いに拡大したのは言うまでもありません。倉元の技術が液晶ディスプレイ発展の推進役の一つとして大いに寄与できたものと考えています。

市況変動に対応すべく 新たな事業の創出へ

LCD市場は、半導体産業におけるシリコンサイクルに相当する「クリスタルサイクル」と呼ばれる市況変動の波があり、この市況変動に対応できる新たな事業の柱を構築すべ

く、現会長の鈴木忠勝がFPD事業で培った成膜技術を応用した薄膜デバイスに着目し、1991（平成3）年にパターンニングを行うための設備を花泉工場に導入しました。とはいえ、当時の当社は成膜から先のパターンニングの技術は持つておらず、お客様である計測器メーカーからご指導をいただきながらのスタートとなりました。その計測器メーカーが開発した磁気メモリを当社で生産するためのパターンニングの技術を教えていただいたわけです。

その後、1996（平成8）年にMEMS（メス・Micro Electro Mechanical System）加工技術の応用による温度湿度センサの開発に着手いたしました。開発当時のチップのサイズは2.5mm角でしたが、その後1.0mm角で同じ性能が得られるものを新たに開発、現在は用途によっては更に半分程度にまでサイズダウンしています。チップサイズが小さければ、量産によるコストメリットが出せるため、より小さなサイズを追求してきたわけです。

当社が開発したセンサは、ヒータ

部分が175μm（マイクロメートル…1μmは1mmの1000分の1）角の極小サイズで、体積を小さくするためにヒータの部分は厚さ3μmの薄膜でできています。中空に浮かせた構造となっており、その裏側には何もありません。

現在多くのガスセンサに使われている電気抵抗式は、金属酸化物半導体を白金コイルで加熱・検知するものですが、白金線や酸化物半導体の体積が大きく、これを高温に熱する必要があるため非常に大きな消費電力が必要でした。また、応答速度も数秒を要していました。当社のセンサは175μmという極小のヒータの実現により、消費電力は一般的な電気抵抗式センサの400分の1以下に、応答速度は0.04秒にまで高速応答化することができました。

600〜700°Cの高温に耐える マイクロヒータを開発

温度湿度センサ（マイクロヒータ）の原理は、温度検知時にはヒータ部分を100°Cに加熱し、そのときの金属の電気抵抗値の変化によって検知します。また、湿度検知時にはヒ

株式会社倉元製作所

所在地 宮城県栗原市若柳武鎗字花水前1-1
 代表者名 代表取締役社長 鈴木 聡
 主要業務 FPD用ガラス基板、石英製品、薄膜デバイスの開発・製造・販売
 URL <http://www.kuramoto.co.jp/>



当社マイクロヒータを採用した
東京計装の流量計

当社マイクロヒータの特長

	従来技術	当社技術
消費電力	200～900 mW	0.5 mW
応答速度	数秒	0.04 秒
チップサイズ	5 × 10 mm	1 × 1 mm

ヒータ部分を400℃に加熱し、高い湿度のときにはヒータの熱が奪われやすくなり、湿度のときには熱が奪われにくくなる原理を利用します。マイクロヒータの搭載例としては温度湿度計のほか、ヒータ周辺の気体の流れにより加熱中のヒータの温度が下がることから流量センサや風速計などにも使われています。

当社はマイクロヒータの更なる用途開発を模索した結果、更に高い400～700℃までの設定温度の実現により、温度・湿度のみならず検知する雰囲気（ガス）の種類が広がり、その結果、用途を大幅に拡大できることがわかりました。そこで当社では、ふるさと財団の新分野進出研究開発補助金を活用し、耐熱性700℃という高耐熱MEMSマイクロヒータの開発に着手し、2009（平成21）年に試作品を完成させました。これは薄膜材料や膜処理方法の改良によるものです。こ

の開発で難しかったのは材料の選択でした。材料自体が高温に耐えることはもちろんですが、材料同士の相性によっては剥離したり、耐熱性が向上しても膜自体の持つ応力（反らす力）でヒータ部分が壊されたりする危険もありました。また、耐熱性向上のための膜が、センサ作製時に使用される様々な薬品やガスによって溶かされたり変質したりしないことも必要でした。

これらの全ての要件をクリアするため、マイクロヒータの作製前に各材料において実験を繰り返し、検証を続けた結果、問題がないことを確認し、高耐熱試作品を完成することができました。

自動車はじめ様々な分野で応用可能

以上のように、当社は創業以来、LCDをはじめとするFPD用基板について、切断、研磨、成膜等の超精密加工技術を蓄積してきましたが、高耐熱MEMSマイクロヒータの開発は保有の薄膜加工技術とMEMS加工技術を応用した新分野への進出であり、当社の企業価値を更に高め

るものと確信しています。また、このマイクロヒータは、自動車をはじめガス警報器や家電、産業用機器、医療機器など様々な分野での応用も可能ですが、自動車向けやガス警報器などは命に係わる機器だけに、信頼性など更に高度な要求に対応した開発が求められます。特に、今年3月の東日本大震災によってガス警報器をはじめ家庭用のセンサ需要、しかも電力事情からの消費電力を抑えた製品需要は、今後ますます大きくなるものと考えられます。

加えて現在は経済産業省の委託事業として、高温で熱しなくても使用できる省エネタイプの次世代ガスセンサの開発も進めています。これは、マーケット的にも高温領域で使用するものとそうした環境ではないところで使用するものと、要求される性能が細分化されてきていることに対応するもので、それぞれの用途に応じた製品を今後も開発・製造していきたいと考えています。

●ふるさと財団では、新たな技術や地域資源を用いた新商品開発に取り組む民間事業者を支援しています。



豊かな自然を“パッケージ商品”化！ 着地型の新しい観光をめざす

～ 魅力ある60余りの地域資源を掘り起こす～



田子地区は伝統の鯉節製法を守り続けている

西伊豆町商工会

“日本一の夕陽”の町、西伊豆町。
豊かな自然に恵まれ、観光スポットには事欠かない。
しかし、景気の低迷で、町の主力産業である観光業も不振が続く。
危機感を抱いた西伊豆町商工会は、
体験的な観光メニューを商品化し、
従来の観光業からの脱却をめざす試みを開始した。

変化する旅行形態 「発地型」から「着地型」に

静岡県西伊豆町は伊豆半島の西側中部に位置し、「ふるさと」と言いたくなる夕陽のまち、をキャッチフレーズに掲げる人口約1万人の町だ。地域経済を取り巻く環境は近年一段と厳しさを増している。そんななか、西伊豆町商工会の経営指導員高橋誠氏は、「観光業のあり方も急速に変わりつつある」と話す。

これまでの観光ツアーは「発地型」といわれた。東京をはじめとする都心のツアー会社がつくった商品を消費者が買って、観光ツアーに参加し、現地に着いているいるなどところを見て、一泊くらいして帰るといったもの。この発地型の観光が低迷し、国外に旅行客が流れ、国内の観光が落ち込んだ。大手旅行代理店の業績も右肩下がりが続いている。「西伊豆も代理店から送客してもらったお客さまを頼りにしていましたが、それでは立ち行かなくなってきました」という。

旅行形態がツアー、団体旅行から家族や仲間単位のマイカー旅行的な

ものに変わった。それにともない観光客のニーズも変化し、観光施設や観光スポットを回るだけの旅行は廃れてきていた。

発地型に対して、地域の人間が企画して販売するのが「着地型」観光。「全国各地で着地型観光が進み、遅ればせながら当商工会もそちらのほうに向かわなければならぬということ、ふるさと財団の『新分野進出等アドバイザー派遣事業』の活用を決めました」と高橋氏は語る。

また、ツーリズム・マーケティング研究所の中根裕氏をアドバイザーとして選んだ理由については、「中根先生は着地型観光の実態に精通し、静岡県の観光アドバイザーも務めています。それだけではなく、実は中根先生にはこの制度を利用する前に西伊豆町に来ていただいて、観光地を見てもらっています。そのため、いいところも問題点もよく把握されています」と話している。

「トンボロ」のイベントで 着地型観光の実績づくり

中根氏はアドバイザーとして合計3回西伊豆町を訪れ、地域資源を活かした着地型観光を成功させるため

のさまざまな助言を行っている。まず、第1回目（平成22年9月30日）は、商工会の堂ヶ島トンボロPR委員会の委員（12名）に対して着地型観光とは何かを説明するとともに、各地の事例を紹介した。

中根氏が「着地型観光はあまり儲からない。ただし、地域のコミュニティの活動が活発になり、住民の横のつながりがよくなるという副産物がある」と話したことが、高橋氏は特に印象に残っているという。

着地型観光をスムーズに進めていくには、地域全体で取り組まなければならない。中根氏は、商工会だけでなく、観光協会などの各種団体や行政を入れた横断的な組織「協議会」が必要だとアドバイスし、その協議会の「設立準備委員会」をつくることを提案したという。

実は高橋氏も数年前から協議会の必要性を感じていたが、協議会をつくるにあたって関係者の理解と賛同を得るには、「実績」がほしいと考えていた。

元々、西伊豆町には、飛び魚すくい、ダイビング、スノーケリング、ブナ原生林ウォークなど、海や山を活用したいろいろな着地型観光の体

験メニューがあった。ただ、これまではそれらを組み合わせてツアーにして販売するということはしていなかった。

堂ヶ島は西伊豆町の代表的な景勝地で、大小の島々と奇岩や岬が織りなす景観は圧巻。なかでも瀬浜海岸と三四郎島を結ぶ長さ約250メートル、幅約30メートルの「トンボロ」は人気スポットで、静岡県の天然記念物に指定されている。トンボロは、干潮時に陸地と島の間に現れる砂州のこと。日本では小豆島のエンジェルロードが知られている。フランスのモンサンミッシェルは世界遺産にもなっており、世界的に有名。

高橋氏はこのトンボロを大々的にPRし、着地型、体験型観光の核にしようと考えた。これまで見るだけだった道（砂州）を歩いてもらい、島に渡って磯遊びをしてもらったり、子どもには海の生物観察をして楽しんでもらったりするなどのイベントを企画し、昨年、計3回開催（平成22年4月、6月、9月）した。ポスターをつくったり、ネット上で毎日のように情報発信

をしたりしたほか、地元紙の静岡新聞で記事にもらったところ、多いときには約150人が集まった。「こういうところを歩いたのは初めてで不思議な気がした」という人が多く、反応は上々だった。今年の6月と8月にもトンボロのイベントを行い、潮だまりでやどかりを獲ってもらい、重さを計って大きさを競い合うという新しい試みも行ったという。

地域資源を活かした 着地型観光を商品化する

トンボロ以外の地域資源の掘り起こしと選別が第2回目（平成22年12



トンボロで磯遊びに興じる子どもたち

アドバイザー紹介



中根 裕(なかね・ひろし)氏

株式会社ナカネ・マーケティング研究所
取締役マーケティング事業部長

昭和51年東京工業大学卒業後、日本交通公社を経て、平成13年ナカネ・マーケティング研究所主任研究員に。平成17年6月取締役に就任。観光戦略・観光政策が専門で、地域振興・活性化につながるさまざまな事業計画を立案し、全国各地で実行に移している。

平成11年には、1カ月で100万人が訪れるという静岡県河津町の「河津さくらまつり」で、有料駐車場と渋滞対策システムを初めて導入し、成功させた。平成17年には、「品川区都市型観光アクションプラン」の策定を依頼され、地元業者による新たな事業を定着させている。

講演や原稿執筆のほか、千葉ブランド水産物認定委員会委員など、国や地方自治体の各種委員会の委員を務める。

事業体名 西伊豆町商工会

所在地 静岡県賀茂郡西伊豆町仁科423-1

代表者名 鈴木哲雄会長

事業内容 小規模事業者のための経営普及改善事業や地域振興、地域コミュニティの活性化

事業団体紹介

月17日)のテーマで、中根氏を中心に西伊豆町の地域資源約60個をピックアップする作業を行った。たとえば、こんな具合だ。

西伊豆は、宇久須、安良里、田子、仁科、大沢里の5つの地区に分かれる。宇久須は、ガラスの原料が採れた土地で、ガラス関係の地域資源がたくさんある。安良里は漁師町特有の街並みが残っている。かつてはイルカ漁が盛んで、イルカの供養碑がある。田子は鯉節の町。今でも昔ながらの製法で鯉節をつくり続けている商店が営業を続ける。日本一といわれる夕陽が見られるのもここだ。

大沢里には、天城山の地下千メートルから湧き出る深層水がある。そして仁科には堂ヶ島。

こうして再確認した地域資源を中根氏のアドバイスに従って「食、自然、人工物、名所・文化・旧跡」の四つのテーマごとに分け、それぞれ活用方法を考えた。

そして、最後の第3回目(平成23年2月25日)で、ガラス、漁師町、鯉節、深層水の4つに絞り込んだ。たとえば、田子にはマルちゃん「赤いきつね」でおなじみの東洋水産の工場もあるので、その工場見学を組み込んだ。「鯉節削り」体験ツアーはどうか。また、大沢里の深層水は取水場で15リットル100円で売られている。県外から買いに来るマニアも多い。深層水を使ったこんにゃくづくり、おまんじゅうづくり体験と組み合わせ商品化できないかと

いうように、地域資源を着地型観光の新たな商品にするための話し合いが行われた。

「体験メニューは豊富。うまく地域が一丸となれば、他にはない商品ができる。その核になるのがやはりトンボロ。なぜかといえば、トンボロ・ウォーキングはこの西伊豆でしかできない。それが強みです。

この夏もイベントをやらなくてもたくさんの人たちがトンボロを歩きまわした。今までそんなことはありませんでした。昨年からイベントを始め、情報を流し続けたことで多くの人に浸透したのではないだろうか」と高橋氏は自信をみせる。

「トンボロだけでなく少し弱いので、やはり天然記念物に指定されている天窓洞を遊覧船でめぐる既存の観光プランとセットにする。あるいは樽漕ぎ体験と組み合わせ、できればここにしかない観光商品として売ってきたい」と高橋氏は語る。

課題の一つは、観光客をサポートするインストラクターの養成だ。地元の前漁師だった人が樽漕ぎ体験のインストラクターをしてくれているが、高齢化している。もう一つは、

スマートフォンに対応した情報サイトをつくること。今はホームページやブログ、ツイッターを使って情報発信しているが、スマホで情報を得る人が急速に増えている。「国や県の補助金をうまく活用して、早めにスマホに切り替えようと考えています」(高橋氏)という。

トンボロをはじめとする着地型観光の商品化が終わって、販売が始まるのは早くても数年後になるという。高橋氏は、「中根先生もこの観光事業が軌道に乗るには5年かかるというっていました。少し時間がかかって、堂ヶ島を中心にエージェンツに頼らない独自の商品を開発して売っていくしかない。そうして地域力を高めていかないと、全国観光地化しているなかで生き残っていけません」と力強く語っている。

新技術・地域資源開発 人材活用支援事業

(旧・新分野進出等アドバイザー派遣事業)
のご案内

ふるさと財団では、地域の中小企業等の伝統産業や地域資源を活用した事業の取組について、地方公共団体が専門家を派遣を要請する場合に、専門家(アドバイザー)を派遣します。

■お問い合わせは、(ふるさと財団)開発振興部開発振興課(TEL03-3263-5758)まで。詳しくはふるさと財団ホームページをご覧ください。

自治体PFIセミナー(応用編) ～VFM算定の実践～を開催

ふるさと財団では、毎年度、PFIに取り組む自治体を対象に「自治体PFIセミナー(基礎編)」及び「自治体PFIセミナー(応用編)」を開催し、多数の自治体職員の方々にご参加いただいています。今回は演習を中心とする講座として、平成23年7月29日(金)に東京で開催した「自治体PFIセミナー(応用編)」の様子を報告します。

本セミナー(応用編)では、自治体職員がPFI事業成立のキーポイントであるVFM(Value For Money)算定に必要な知識の習得を図ることを目的とし、講義・パソコン実習・ディスカッションを行いました。



検討結果のグループ発表に向け、熱心に議論する受講者

はじめに株式会社日本経済研究所常務執行役員兼調査本部長・五十嵐誠氏より、「VFMに関する基礎知識」と題して、PFI事業検討ステップ、会計・金融・税務の関連知識、VFM算定のプロセス等についてご講義いただきました。

続いて、株式会社日本経済研究所調査本部パブリック調査グループ副局長兼営業企画部長・吉田育代氏より、「VFM算定実習」の進め方について説明をいただいた後、ケーススタディとしてPFIによる市立図書館の整備・運営事業を想定して、表計算ソフトを使ってVFMの算出を実際に行う演習問題に取り組みました。

ここでは、前提条件を元に、PSCとPFI-LCCのデータインプットを行い、算定結果を整理した上で、感度分析により、どのような条件下でPFIの事業性が期待できるかを分析しました。

また、演習後には、受講者がグループに分かれ、事業担当者が庁内報告・説明を行う場合を想定した簡易なレポートを作成してその成果を発表し、VFMについての理解を深めました。

本セミナーが、PFI導入をご検討されている自治体ご担当者、皆様の一助となることを期待しております。

平成23年度 自治体PFIセミナー（応用編）カリキュラム

- 1 開催日時 平成23年7月29日（金）10:00～16:45
 2 会場 ヒートウェーブ レンタルルーム8階
 （東京都渋谷区）
 3 スケジュール

時 間	内 容
10:00～ 11:30	講演 VFMに関する基礎知識について ・PFI事業検討ステップ （検討ステップ、VFMの概念など） ・金融、会計、税務の基礎知識 ・VFM算定プロセス （PSC、PFI-LCCの前提条件等）
11:30～ 12:30	（休憩）
12:30～ 14:25	VFM算定実習① ・教材プログラム（簡易VFMシート、 VFM算定シート）の説明及び実習
14:25～ 14:35	（休憩）
14:35～ 15:35	VFM算定実習② ・レポート作成
15:35～ 15:45	（休憩）
15:45～ 16:25	VFM結果分析 ・分析結果発表
16:25～ 16:45	質疑応答
16:45	閉会



五十嵐氏による講義風景



VFM算定演習について講義する吉田氏

●〈講師〉

（株）日本経済研究所

五十嵐誠氏 常務執行役員兼調査本部長

吉田育代氏 調査本部パブリック調査グループ

副局長兼営業企画部長

足立 文氏 調査本部パブリック調査グループ

調査第二部副部長

●〈受講者数〉16名

★ 平成23年度「自治体PFI事例研究セミナー」のお知らせ ★

（財）地域総合整備財団〈ふるさと財団〉では、PFI事業の普及促進を図るため、地方公共団体職員を対象とした「自治体PFI事例研究セミナー」を開催いたします。

第1回「学校給食センター」、第2回「学校」をテーマにPFI参加企業と自治体双方の視点からお話をいただく予定です。

詳しくは、自治体PFI推進センターホームページをご覧ください。

（<http://www.pficenter.jp/>）

●開催日及びテーマ

	開催日時	テーマ
第1回	平成23年11月8日（火） 14:00～16:30	学校給食センター
第2回	平成23年11月15日（火） 14:00～16:30	学校

●内容

第1回

◆講 演 （14:00～16:00）

鹿島建設（株）「PFI参加企業から見た学校給食センターへのPFI事業の取組」

山形市 「山形市学校給食センター整備運営事業」

◆意見交換 （16:00～16:30）

第2回

◆講 演 （14:00～16:00）

大成建設（株）「PFI参加企業から見た学校へのPFI事業の取組」

川崎市 「川崎市黒川地区小中学校新設事業」

◆意見交換 （16:00～16:30）

平成23年度 第1次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23年8月5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。

○調査委員会の開催	第1回	平成23年6月30日
○ふるさと融資予定事業の通知	第1次	平成23年8月5日

今回のふるさと融資は、新規事業が20件、継続事業4件の計24件となっており、新たに発生する設備投資総額は約477億円、新たな雇用の増加は1,876人、ふるさと融資貸付予定額は64億200万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、新規分のみの計です。)

事業分野別の特徴としては、A. 交通・通信基盤整備分野、E. 文化・教育・医療・福祉分野が、いずれも貸付予定額全体の約4割を占めています。これは、商業・交通ターミナル複合施設の整備といった大型案件や地域中核病院及び特別養護老人ホーム等の施設整備の高い需要があるためです。

1(1) 平成23年度第1次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
24	1,876	47,734	6,402
(4)	—	—	(1,352)

(注) () 内は、うち過年度からの継続事業

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	5	1,260	24,869	4,278
うち新規	3	1,260	24,869	3,178
うち継続	2	—	—	1,100
(2) 市町村 合計	19	616	22,865	2,124
うち新規	17	616	22,865	1,872
うち継続	2	—	—	252
合計	24	1,876	47,734	6,402
うち新規	20	1,876	47,734	5,050
うち継続	4	—	—	1,352



1 (3) 事業分野別 内訳

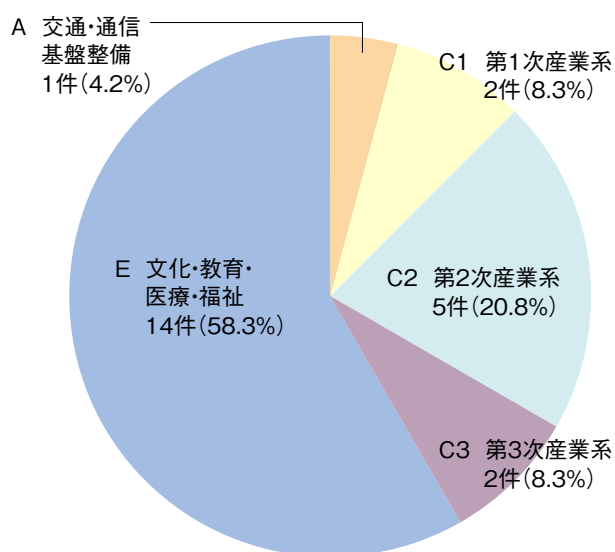
(単位:件、人、百万円)

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		1 (0)	1,200 —	14,477 —	2,318 (0)
B 都市基盤施設整備		— (0)	— —	— —	— (0)
C 地域産業振興	C1 第1次産業系	2 (0)	56 —	1,612 —	247 (0)
	C2 第2次産業系	5 (0)	183 —	6,350 —	1,080 (0)
	C3 第3次産業系	2 (1)	5 —	978 —	365 (185)
	小計	9 (1)	244 —	8,940 —	1,692 (185)
D リゾート・観光振興		— (0)	— —	— —	— (0)
E 文化・教育・医療・福祉		14 (3)	432 —	24,317 —	2,392 (1,167)
合計		24 (4)	1,876 —	47,734 —	6,402 (1,352)

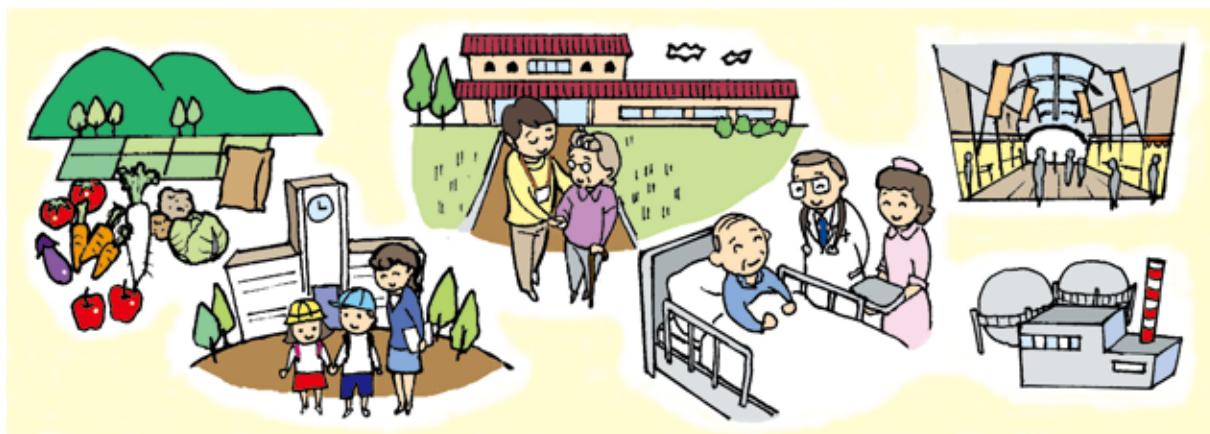
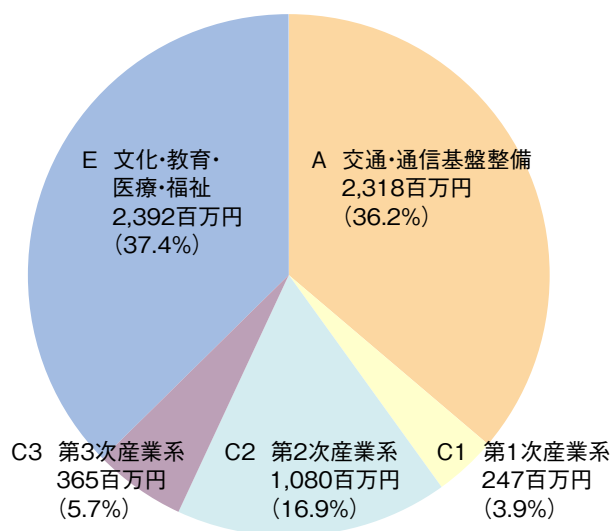
(注) ()内は、うち過年度からの継続事業

平成23年度第1次ふるさと融資 事業分野別構成比

件数 (計24件)



貸付予定額 (計6,402万円)



平成23年度第1次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	病院移転新築事業	E	北海道札幌市	札幌市	(社)北海道勤労者医療協会	40	6,742	260	●病院の移転新築 ●敷地 16,002.36㎡、延床29,330.27㎡ (RC造6階建)
2	段ボール製造工場増設事業	C2	福島県鏡石町	福島県	東北旭紙業(株)	20	3,650	600	●ダンボール製造工場 ●敷地 28,409㎡、延床16,499.65㎡ (S造1階建)
3	病院移転新築及び歯科診療所建設事業	E	新潟県新潟市	新潟市	(医)新潟勤労者医療協会	36	5,986	625	●病院老朽化に伴う移転新築と新たな歯科診療所の建設 ●敷地 39,600㎡、延床17,336㎡ (S造6階建)
4	商業・交通ターミナル複合施設整備事業	A	静岡県静岡市	静岡市	静岡鉄道(株)	1,200	14,477	2,318	●新静岡駅前既存商業施設建替等再開発事業 ●敷地 14,640㎡ (うち賃借915㎡)、延床94,081㎡ (RC造地下1階地上11階建他2棟)
5	地域中核・災害拠点病院建設事業	E	広島県尾道市	広島県	広島県厚生農業(協)連合会	17	14,257	475	●地域中核病院の移転・新築 ●敷地 22,116.07㎡、延床 41,728.69㎡ (RC造7階建他)
6	温浴センター整備事業	E	北海道岩見沢市	岩見沢市	(株)一条	22	515	100	●温浴センターの建設 ●敷地 14,446.67㎡ (うち賃借14,446.67㎡)、延床 2,816.62㎡ (S造1階建)
7	廃棄物総合処理施設建設事業	C3	北海道紋別市	紋別市	(株)リテック	7	1,390	185	●管理型最終処分場等の建設 ●敷地 329,289.58㎡ (うち賃借329,289.58㎡)、延床 2,800.38㎡ (S造1階建)
8	特定流通業務施設建設事業	C3	青森県八戸市	八戸市	(株)ハ物	5	978	180	●物流センター建設 ●敷地 18,758.77㎡ (うち賃借14,658.77㎡)、延床 9,650.11㎡ (S造2階建)
9	介護複合施設等建設事業	E	岩手県矢巾町	矢巾町	(医)社団帰厚堂	82	2,717	141	●医療・介護・福祉の複合施設の建設 ●敷地 4,574㎡、延床9,497㎡ (S造5階建一部6階建)
10	介護施設建設事業	E	秋田県横手市	横手市	(福)ファミリーケアサービス	43	727	75	●特別養護老人ホーム(定員29名)他 介護施設の建設 ●敷地 5,937㎡、延床2,656㎡ (S造平屋建)
11	切削加工工場増築事業	C2	秋田県北秋田市	北秋田市	ティディエス(株)	5	299	70	●国内生産増強に伴う切削加工工場の建設 ●敷地 21,076㎡、延床2,310㎡ (S造1階建)
12	特別養護老人ホーム建設事業	E	山形県河北町	河北町	(福)河北福祉会	20	1,369	120	●特別養護老人ホームの移転新築(増床20床) ●敷地 8,161㎡(うち賃借422㎡)、延床6,495㎡ (RC造2階建)
13	きのこセンター第4工場整備事業	C1	山形県遊佐町	遊佐町	菅原冷蔵(株)	26	932	180	●きのこ工場の整備 ●敷地 15,560㎡、延床8,793㎡ (S造2階建)
14	カップゼリー製造工場改築事業	C2	山形県村山市	村山市	土谷食品(株)	10	1,184	267	●カップゼリー製造工場の建設 ●敷地 2,242㎡、延床3,323㎡ (S造2階建)
15	新病院建設事業	E	栃木県鹿沼市	鹿沼市	上都賀厚生農業(協)連合会	17	8,790	100	●上都賀総合病院新病院建設事業(全352床) ●敷地 15,148㎡、延床32,566㎡ (RC造8階建)
16	医薬品製造工場建設事業	C2	富山県上市町	上市町	新生薬品(株)	5	1,036	100	●医薬品製造工場の移転新築 ●敷地 5,825㎡、延床2,151㎡ (S造2階建)
17	介護付有料老人ホーム建設事業	E	長野県岡谷市	岡谷市	テーピ興産(株)	32	836	67	●デイサービス併設の介護付有料老人ホームの建設 ●敷地 2,990㎡、延床3,408㎡ (RC造4階建)
18	自動車用シートトリム縫製設備設置事業	C2	島根県浜田市	浜田市	(株)デルタ・シー・アンド・エス	143	181	43	●自動車用シートの裁断・縫製工場建設に伴う設備導入 ●敷地 7,552㎡(うち賃借7,552㎡)、延床2,893㎡ (うち賃借2,893㎡) (S造平屋建)
19	重症心身障害児施設整備事業	E	広島県呉市	呉市	(福)広島県リハビリテーション協会	85	834	30	●重症心身障害児施設「ときわ呉」の建設 ●敷地 5,212㎡(うち賃借5,212㎡)、延床3,526㎡ (RC造2階建)
20	特別養護老人ホーム建設事業	E	広島県安芸高田市	安芸高田市	(福)清風会	40	858	100	●特別養護老人ホームの建設 ●敷地 5,064.66㎡、延床3,472.43㎡ (S造3階建)
21	特別養護老人ホーム増築事業	E	高知県中土佐町	中土佐町	(福)かど福祉会	5	262	25	●特別養護老人ホーム「望海の郷」増築事業(特養68名、短期入所10名) ●敷地 8,221.23㎡(うち賃借8,221.23㎡)、延床 1,532.72㎡ (RC造3階建)
22	特別養護老人ホーム建設事業	E	大分県竹田市	竹田市	(福)福仁会	25	497	83	●特別養護老人ホーム建設事業(特養29名、通所15名) ●敷地 2,797.1㎡(うち賃借2,797.1㎡)、延床 2,496.02㎡ (RC造3階建)
23	介護老人保健施設建設事業	E	宮崎県延岡市	延岡市	(医)社団団光学堂	53	1,006	191	●介護老人保健施設建設事業(入所80名、通所80名) ●敷地 4,087.73㎡(うち賃借4,087.73㎡)、延床 4,972.47㎡(RC造4階建)
24	農産物処理加工施設整備事業	C1	鹿児島県鹿屋市	鹿屋市	(株)夢かのや	30	680	67	●農産物の処理加工施設の建設 ●敷地 2,995㎡、延床2,910.4㎡ (S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

都道府県・政令指定都市、団体区分別

(単位：件、百万円)

	新 規						継 続						合 計					
	都道府県 指定都市		市町村		小計		都道府県 指定都市		市町村		小計		都道府県 指定都市		市町村		合計	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額
北海道			1	100	1	100			1	185	1	185			2	285	2	285
青森県			1	180	1	180									1	180	1	180
岩手県			1	141	1	141									1	141	1	141
宮城県																		
秋田県			2	145	2	145									2	145	2	145
山形県			3	567	3	567									3	567	3	567
福島県	1	600			1	600							1	600			1	600
茨城県																		
栃木県			1	100	1	100									1	100	1	100
群馬県																		
埼玉県																		
千葉県																		
東京都																		
神奈川県																		
新潟県																		
富山県			1	100	1	100									1	100	1	100
石川県																		
福井県																		
山梨県																		
長野県									1	67	1	67			1	67	1	67
岐阜県																		
静岡県																		
愛知県																		
三重県																		
滋賀県																		
京都府																		
大阪府																		
兵庫県																		
奈良県																		
和歌山県																		
鳥取県																		
島根県			1	43	1	43									1	43	1	43
岡山県																		
広島県			2	130	2	130	1	475			1	475	1	475	2	130	3	605
山口県																		
徳島県																		
香川県																		
愛媛県																		
高知県			1	25	1	25									1	25	1	25
福岡県																		
佐賀県																		
長崎県																		
熊本県																		
大分県			1	83	1	83									1	83	1	83
宮崎県			1	191	1	191									1	191	1	191
鹿児島県			1	67	1	67									1	67	1	67
沖縄県																		
札幌市	1	260			1	260							1	260			1	260
仙台市																		
さいたま市																		
千葉市																		
横浜市																		
川崎市																		
相模原市																		
新潟市							1	625			1	625	1	625			1	625
静岡市	1	2,318			1	2,318							1	2,318			1	2,318
浜松市																		
名古屋市																		
京都市																		
大阪市																		
堺市																		
神戸市																		
岡山市																		
広島市																		
福岡市																		
北九州市																		
合計	3	3,178	17	1,872	20	5,050	2	1,100	2	252	4	1,352	5	4,278	19	2,124	24	6,402

生産者と業者、消費者をつなぎ 元気な青森県を発信する

市場取引システムの確立により 津軽地域の農産物の発展に寄与

当社が拠点を置く津軽平野は青森県の中西部に位置し、岩木山や岩木川の豊かな恵みを受け、りんごや青果物などの栽培が昔から盛んに行われてきました。

市場ができる前は、業者が産地から直接農産物を仕入れるスタイルが主流でしたが、相場がオープンでないため生産者にとって不利な交渉となる場面や、業者側は仕入れを一箇所で済ませることができないなど、双方にデメリットが生じていました。

これらを解消するためにも、農産物を適正な価格で、かつ迅速に取引できる場として当社が創立されました。

市場の大きな特徴として、競売の情報が公開されることが挙げられます。新品種の導入事例や価格がオープンとなることで、生産者も業者も瞬時に新品種に対する評価を知るこ

とができ、品種の普及拡大に大きく

貢献します。また、市場に上場され競売にかけられることによって、農産物の価格に品質の優劣が反映されるため、生産意欲の向上と栽培技術の切磋琢磨を促進します。当社では生産者へ直接栽培指導ができるという機能により、より高品質で付加価値の高い農産物の生産が得られ、生産者の高収益に繋がっています。さらには、市場には技術の共有、品質向上の競争意識、収穫時期の共有など有利販売につながる情報が溢れており、市場の魅力となっています。

また、食の安全・安心が求められるようになり、当社では平成16年にトレーサビリティシステムの導入を生産者に呼びかけ、農産物の管理体制の強化を推進しました。システム化することで生産者は安心して生産に専念することができるとともに、後の台湾へのりんご輸出の際に必要な「モモンシンクイガ防除体制」に大



りんご競売の様子。最盛期には1日15万箱（20kg/箱）が取引される。



オリジナル品種「つがりあんアップル」。それぞれ収穫時期、食味、外観とも異なり、一連のシリーズ品種として作付け拡大を目指している。

時代の変化を的確に捉え、生産者と業者、消費者のパイプ役として貢献

きく寄与することとなりました。今後も、世界一の品質を誇る津軽のりんごを、生産者、業者の双方が安心して輸出していただけるよう、また地場農産物の信頼確保のため、たゆまぬ努力と工夫を続けてまいります。

農産物の流通において、量販店の台頭、市場を経由しない直販体制、インターネットによる消費者直結など、これまでの農産物流通の中心であった市場流通も大きな変革を迎えています。

このような中で、新たな商流を開拓し、今まで以上に生産者と業者そして消費者のパイプ役となるべく、

当社では商品開発とオリジナルブランドの確立に力を注いでおります。当社オリジナルブランドの商品開発は、「つがりあんメロン」5品種（アムさん・ホームビレンス・アーバンデリシヤス・スウィートルビー・ハニーゴールド）を筆頭に、りんごでは「つがりあんアップル」6品種（紅夏・黄明・幸寿・津軽ゴールド・大紅栄・栄黄雅）、西瓜の「青い森のしずく」、蔬菜では「栗こかぼちゃ」、「コロキユー」、「自然薯」、じゃがいもの「キタアカリ」など

多岐にわたっています。このような時代を反映させた品種更新により、生産者の所得の安定化と活力ある地域農業づくりを図ってまいりました。また、パッケージと商品の品質管理に重点を置いて差別化を図る「ハローキティバナナくん」や「バリュールパック」など、販促企画によるブランド化にも取り組んでいます。

果実では夏秋どりイチゴの「ほほえみ家族」、CA貯蔵によるブドウの「スチューベン」販売など、季節と需要期にヒントを得た販売戦略を組む商品も手がけております。

さらに今後の取り組みとして、地場農産物のブランド化を目指し、当社で商標を登録してある「つがりあん」というブランド名を強化推進してまいります。津軽を中心とした地域の農産物で、当社が推奨する先に述べたような商品群に「つがりあん」という冠を付け、四季折々の商品を消費者に提供していく予定です。

今秋には、国内動向の把握のため、以前までは手薄であった東京以西の主要消費地情報を素早くキャッチし、消費者ニーズに応えることを目的に、東京営業所を開設します。生産者が



丹精込めて作った農産物や産地情報を発信すると同時に、消費者の動向を的確に捉え、生産者並びに業者の方々に役立つ情報をフィードバックすることで販路拡大に繋げ、青森県の特産品や当社のオリジナル商品などを積極的にPRし、さらには新しい商品開発に役立てるなど、元氣な青森県を発信することで、地域産業の活性化に取り組んでまいります。

農業を取り巻く環境はますます厳しく、混迷化している中、当社が取り組むべき事業は、生産者や業者、消費者の意識の変化や情報を正確に把握し、提案していくことであると考えます。当社の掲げる「誠実・奉仕 創意・工夫 改革・挑戦」の指針のもと、地域の農業や食文化の発展に貢献できるよう、役職員一同、改めて初心に戻り、今後とも実直に行動してまいります。

会社名 弘果 弘前中央青果株式会社
代表者名 代表取締役社長 大中 忠
所在地 青森県弘前市末広一丁目2番地1
主要事業 1. 総合卸売市場（青果、花き、水産）の開設・運営
2. 青果卸売業（りんご、そ菜、果実、輸入果実、加工食品の卸売）
3. 冷蔵保管業
URL <http://www.hiroka.jp/>

財団日誌

8月1日	PFIアドバイザー派遣事業	茨城県神栖市
2日～3日	まちなか再生専門家派遣事業	長野県飯田市
3日	PFIアドバイザー派遣事業	青森県藤崎町
8日～9日	まちなか再生専門家派遣事業 新・地域再生マネージャー事業	山口県周南市
10日	まちなか再生専門家派遣事業	新潟県胎内市
10日～11日	まちなか再生専門家派遣事業 e-地域推進事業	千葉県山武市
11日	PFIアドバイザー派遣事業 新技術・地域資源人材活用支援事業	高知県須崎市
12日	e-地域推進事業	奈良県吉野町
19日	PFIアドバイザー派遣事業	静岡県御殿場市
22日	PFIアドバイザー派遣事業	長野県諏訪市
24日～25日	新技術・地域資源人材活用支援事業	岩手県滝沢村
29日	新・地域再生マネージャー事業	東京都荒川区
30日	PFIアドバイザー派遣事業	兵庫県神戸市
9月5日	自治体PFI事例研究会	富山県南砺市
8日	PFIアドバイザー派遣事業 地域再生セミナー	静岡県掛川市
15日～16日	新・地域再生マネージャー事業	埼玉県さいたま市
21日～22日	新・地域再生マネージャー事業	東京都内
27日	新技術・地域資源人材活用支援事業 新技術・地域資源人材活用支援事業	長崎県
28日～30日	相談事業 短期診断	北海道
10月6日	新技術・地域資源人材活用支援事業 PFIアドバイザー派遣事業	青森県八戸市
7日	PFIアドバイザー派遣事業	徳島県三好市
11日	第2回指定管理者シンポジウム	福島県いわき市
12日～14日	相談事業 短期診断	青森県弘前市
14日	PFIアドバイザー派遣事業	静岡県函南町
19日	新技術・地域資源人材活用支援事業	青森県八戸市
21日～22日	新・地域再生マネージャー事業	愛知県岡崎市
23日～24日	相談事業 短期診断	京都府長岡京市
24日	PFIアドバイザー派遣事業	兵庫県神戸市
26日	PFIアドバイザー派遣事業	静岡県湖西市
27日	ふるさと企業大賞表彰式	宮崎県
29日～30日	新・地域再生マネージャー事業	長野県千曲市
31日～11月2日	相談事業 短期診断	沖縄県糸満市
		北海道小樽市
		滋賀県湖南市
		愛知県犬山市
		第一ホテル東京（東京都港区）
		新潟県胎内市
		北海道北竜町

FURUSATO Vitalization 106号 記事掲載関連 MAP



FURUSATO Vitalization
November, 2011
vol. 106

平成 23 年 11 月 1 日発行

編集・発行 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

株式会社 双樹舎

◇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。



FURUSATO FOUNDATION

宝くじは、
地方自治体の公共事業等に
幅広く使われています。

NEW!

ワクワク、
続々。



宝くじの収益金は、
病院や検診車、図書館や動物園、
災害に強い街づくり、
緑あふれる公園、美術館など、
皆様の暮らしに役立てられています。