—電源地域の活性化に向けた—

まちづくり事例集

「地域のひろば」掲載事例から

財団法人
電源地域振興センター

まちづくり事例集　平成十七年三月三十一日発行　発行・財団法人 電源地域振興センター

この冊子は、経済産業省資源エネルギー庁の委託を受けて作成したものです

財団法人 電源地域振興センター

〒107-6011　東京都港区赤坂一丁目12番32号アーク森ビル11階
電話　03-5562-9711(代表)　URL　http://www.dengen.or.jp

（本冊子は再生紙を使用しています）

—電源地域の活性化に向けた—

まちづくり事例集

「地域のひろば」掲載事例から

1 フォーカス[政策・制度] わがまちづくり支援事業 …… 4
自己決定・自己責任時代の住民と行政の協働によるまちづくり
ケーススタディ① 兵庫県生野町「地域づくり生野塾」 …… 6
ケーススタディ② 福井県福井市　住民参加型まちづくり事業 …… 11

2 フォーカス[政策・制度] 市町村合併 …… 12
自立できる自治体づくりに向けて
ケーススタディ 東京都西東京市「一人ひとりが輝くまち」 …… 14
コラム 平成17年4月以降の市町村合併について …… 19

3 フォーカス[政策・制度] 第三セクター経営のあり方 …… 20
公共ビジネスがまちに収益を還元する
ケーススタディ① 岩手県東和町「(株)とうわ大増」「(株)とうわアグリトピア公社」 …… 22
ケーススタディ② 秋田県藤里町「(株)藤里開発公社」 …… 26

4 フォーカス[政策・制度] PFI事業 …… 30
良質の公共サービスを効率的に実現する新しい公共事業の手法——PFI
ケーススタディ① 兵庫県神戸市　PFI事業 …… 32
ケーススタディ② 島根県八雲村　人口約7,000人の村がPFI事業に挑戦 …… 37

5 フォーカス[政策・制度] 電子自治体 …… 38
IT活用による行政改革
ケーススタディ① 千葉県市川市　電子自治体のトップランナー …… 40
ケーススタディ② 福島県葛尾村　地域情報化による住民サービス …… 45

6 フォーカス[政策・制度] 中心市街地活性化事業 …… 46
「街の顔」を蘇らせ賑わいを取り戻す活性化策
ケーススタディ① 岩手県一関市　総合型チャレンジショップ …… 48
ケーススタディ② 福岡県博多区　地域密着こそ商店街の生きる道 …… 53

7 フォーカス[政策・制度] コミュニティビジネス …… 54
地域の課題解決を目指した新しいビジネスが地域を豊かにする
ケーススタディ① 長野県小川村　「株式会社小川の庄」 …… 56
ケーススタディ② 岩手県葛巻町　地域資源を生かした地域内循環型ビジネス …… 61

特産品開発ストーリー
大分県中津江村　高付加価値を生む地元産ワサビの加工・販売事業に挑む …… 62
長野県飯田市　電気のふるさとじまん市で大賞受賞　上品な味わい「おたふく豆」 …… 63

はじめに

「地域のひろば」は、経済産業省資源エネルギー庁の委託を受け、財団法人電源地域振興センターが製作・発行し、電源地域を中心にお届けしている冊子です。昭和58年に創刊以来、これまで189号を発行しており、電源地域振興の実務参考書として、また、電源地域の情報発信ツールとして多方面で活用されて参りました。このたび、さらなる活用を図っていただくべく、その実績をまとめた「まちづくり事例集」を発行する運びとなりました。

本事例集は「地域のひろば」177号（13年9月発行）～186号（16年3月発行）に掲載された政策・制度及びそこで取り上げたモデルケースを中心として最新情報を追加し再編集したものです。取り上げた事例には、電源地域以外のものもありますが、同様の課題を持つ電源地域も多くあることから課題に即した先進的な取り組みということで紹介しております。

本事例集が「地域のひろば」とともに今後とも電源地域振興のために、現場でご活躍されている地方自治体担当者及び地域振興に取り組まれている様々な方々の一助になれば幸いに存じます。

平成17年3月
地域のひろば編集室

「地域のひろば」バックナンバーのご案内

「地域のひろば」のバックナンバーをお送りすることができます。ファックスまたはｅ－mailにて、送付先、希望部数を明記のうえ、下記までご連絡ください（様式不問）。

なお、在庫の関係でご希望に沿いかねる場合がございますので、あらかじめご承知おきください。

（No.184につきましては、在庫切れとなっております）

連絡先
財団法人 電源地域振興センター　企画調査部　広報課内「地域のひろば」編集室
〒107-6011　東京都港区赤坂一丁目12番32号アーク森ビル11階
FAX：03-5562－9802　　e-mail：kouhou@div.dengen.or.jp
電話によるお問い合わせは　03-5562-9730

「地域のひろば」は下記ホームページからPDFファイルでもご覧いただけます。

URL：http://www.dengen.or.jp/

＊トップページは変更する場合がございます。

「問い合わせ先掲載欄の市町村データ」出典
①人口：住民基本台帳（平成16年3月末現在）　②増減率：平成11年3月末から平成16年3月末までの5年間の増減率　③面積：「全国都道府県市区町村別面積調」（平成16年10月1日現在）
④財政力指数：「平成14年度市町村別決算状況調」（3カ年平均値）

自己決定・自己責任時代の住民と行政の協働によるまちづくり

■わがまちづくり支援事業

「わがまちづくり支援事業」とは

これからの「より住みやすく愛着の持てる地域づくり」を進めていくためには、住民と市町村の合意形成や協働活動が不可欠であり、より良いパートナーシップのもとで、これまで以上に住民が主体となってまちづくりに参加し、積極的に役割を担うことが求められています。

「わがまちづくり支援事業」は、「一定の広がりをもった集まりで、住民が活発に話し合いを行い、意見をまとめ、これに基づいて住民自らが地域づくりを行う」といったソフト事業への取り組みを支援する市町村の事業です。これを地方財政措置を通じて国が財政面からバックアップしていきます。

「わがまちづくり支援事業」の創設

昭和63年度から始まった「ふるさと創生」関連事業は「各地域における個性的・魅力的な地域づくり事業」を「自ら考え、自ら行う地域づくり」として、永続的な取り組みに定着・発展することを目指したものです。これを契機に全国各地で住民の参加を得て、それぞれの地域が持つ個性や環境、伝統などを生かした自主的・主体的な地域づくりが進められてきました。

このような地域づくりが定着してきたことを背景として、住民が中心となって考え、市町村が一緒になって取り組む地域づくりをさらに積極的に支援するため、平成13年度から「わがまちづくり支援事業」が創設されました。

「わがまちづくり支援事業」の流れ

■第1段階　話し合いの場づくり

例えば、小学校区単位程度の地域の広がりの場において、住民が主体的な話し合いの機会を持ったとします。

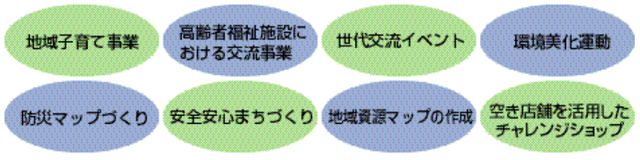
この話し合いの場において、インターネットを活用して情報収集したり、他の地域との情報交換を進めたりすることにより、最新の情報や実際の経験をもとにした活発な意見交換がなされ、その地域にふさわしい個性豊かな意見・提案へとまとめられます。

■第2段階　わがまちづくりの提案

このような話し合いの結果を住民は「わがまちづくりの提案」としてとりまとめます。地域福祉や子育て支援、商店街活性化、伝統文化の継承など、地域の課題を住民が主体的に解決する取り組みを提案することになります。

この「まちづくりの提案」には、①住民自らが行う事業、②住民と市町村とが協働で行う事業、③行政に行ってもらいたい事業の3つのタイプが含まれます。

まちづくり支援事業で想定される事業例



総務省地方行政のホームページURL
http://www.soumu.go.jp/c-gyousei/index.html

「わがまちづくり支援事業」の例

●北海道・東北地方	
北海道稚内市	『まちづくり委員会支援事業』
岩手県川崎村	『川崎村村づくり推進事業』
岩手県宮守村	『宮守村地域づくり支援事業』
岩手県岩泉町	『ふるさと岩泉活性化ビジョン推進事業』
岩手県田野畑村	『コミュニティー活動等事業』
岩手県大野村	『オラドウのむらづくり事業』
山形県山形市	『山形市まちづくり市民運動推進支援事業補助金』
山形県平田町	『平田町まちづくり推進事業』
山形県最上町	『地域活動推進事業』
福島県三春町	『まちづくり協会支援事業』
福島県浪江町	『浪江町行政区活性化事業』
福島県飯舘村	『飯舘村第4次総合振興計画地区別計画』
●関東地方	
群馬県榛名町	『地域自治活動補助事業』
群馬県松井田町	『松井田町個性ある地域づくり推進事業』
埼玉県飯能市	『地区別まちづくり推進委員会への補助金交付事業』
埼玉県加須市	『地域振興事業』
●中部・北陸地方	
新潟県南魚沼市	『南魚沼市地域おこしチャレンジ事業』
*福井県福井市	『うらがまちづくり事業・21世紀わがまち夢プラン事業』
長野県長野市	『市制100周年記念地域ふれあい・交流・活性化事業』
長野県塩尻市	『ふれあいのまちづくり特別事業』
岐阜県萩原町	『萩原町ふれあい10地域づくり助成事業』
三重県嬬恋村	『嬬恋村地域活性化「元気おこし」事業』
●近畿・中国地方	
大阪府大阪市	『まちづくり活動支援事業』
大阪府泉津市	『泉津市地域活性化補助事業』
大阪府東大阪市	『リージョンセンター公民協働事業』
兵庫県宝塚市	『まちづくり協議会（小学校区コミュニティ）支援事業』
*兵庫県生野町	『地域づくり生野塾』
和歌山県南部町	『南部町生涯学習推進モデル区指定事業』
岡山県賀陽町	『「ロマン高原かよう」地域づくり実践事業』
広島県作木村	『行政区活動費補助事業』
●四国地方	
徳島県鳴門市	『地区自治振興会運営補助金』
愛媛県新居浜市	『市民が主役のまちづくり支援事業』
愛媛県北条市	『ふるさとづくり事業』
愛媛県内子町	『内子町地域づくり事業』
高知県高知市	『コミュニティ計画の策定・推進事業』
高知県西土佐村	『西土佐村果づくり事業』
●九州・沖縄地方	
佐賀県七山村	『七山村 活力あるむらづくり事業』
大分県野津町	『はな咲く夢おこし事業』
熊本県熊本市	『まちづくり活動支援事業』
熊本県合志町	『合志町地区魅力化事業』
熊本県宮原町	『支店経営補助金制度』
宮崎県高千穂町	『「神々の里づくり運動」支援事業』
鹿児島県加世田市	『元気むらの創設事業』
鹿児島県国分市	『地域まちづくり支援事業』
鹿児島県笠之城町	『地域活動促進事業』

*はケーススタディとして本誌に掲載
「対域づくり生野塾」（6～10ページ）「うらがまちづくり事業・21世紀わがまち夢プラン事業」（11ページ）

（出典：総務省地域活性化センター　平成14年3月現在）

■第3段階　わがまちづくり事業

このように住民の発案に基づいた「わがまちづくりの提案」のうち、住民自らが実際に取り組む①と②のタイプの事業を、「わがまちづくり事業」として市町村が支援します。

■第4段階　わがまちづくり支援事業

「わがまちづくり事業」として、まちづくりに積極的に取り組む住民を支援する市町村に対して、国は「わがまちづくり支援事業」として、地方財政措置（普通交付税措置）により財政面のバックアップを行います。

なお、「わがまちづくりの提案」のなかの③のタイプの事業については、既に実施されている「地域活力創出プラン」や「ふるさとづくり事業」などを活用することができます。

Q&A 財政措置について

Q 財政的なバックアップとは？

A 平成13年度から、普通交付税の単位費用の中に、企画振興費として「わがまちづくり支援事業」分が新たに追加されました。これにより、交付税を算定する際の各市町村の基準財政需要額の中に「わがまちづくり支援事業」に取り組むために必要な経費が算入されることになります。

Q どのくらいの額が措置されるのですか？

A 措置される額は全国で680億円程度（平成16年度予算）が想定されています。「地域の広がり」として標準団体の小学校区を例にとれば、小学校数19（平均）として、1小学校区あたり約235万円程度措置されることになります。

Q 具体的にどのような費用が措置されるのですか？

A ［第1段階　話し合いの場づくり］では、住民が集まり、情報収集や情報提供を行いながら話し合いを進めていくための費用として

◎会場借上料
◎情報交換のための旅費
◎各戸配付のアンケート、広報等の作成費用
◎インターネット活用のためのパソコン購入費用・維持管理費用
◎外部からのアドバイザー等の招聘（へい）費用　等

［第2段階　わがまちづくりの提案］では、第1段階で提案された様々な意見を集約するための費用として

◎話し合いの結果を冊子に取りまとめる印刷製本費用等

［第3段階　わがまちづくり事業］では、第2段階でまとめた①住民自らが行う事業　②住民と市町村が協働で行う事業のそれぞれについて

◎住民が取り組むための経費等

が対象となります。

Q 住民からハード事業が提案された場合は？

A ［わがまちづくり支援事業］は、人を中心とした活動（ソフト事業）に対する支援事業です。道路整備等の施設整備事業（ハード事業）が「わがまちづくりの提案」の③行政に行ってほしい事業として期待された場合には、その施設整備についてさらに市町村等において検討され、事業を実施する場合は「地域活力創出プラン」や「ふるさとづくり事業」等の活用が考えられます。

ケーススタディ①

兵庫県生野町「地域づくり生野塾」

住民と行政のパートナーシップによる21世紀型まちづくりシステム

1 Case Study

かつて銀山の町として知られ、鉱山とともに栄えた兵庫県生野町。昭和48年の閉山により活気を失った町が（昭和30年代ピーク時人口12,000人→平成12年5,000人）、今、住民参加によるまちづくりの先進地として、再びその輝きを取り戻しています。

その原動力となっているのが、平成9年6月発足以来、住民と町の職員がチームを組んでまちづくりに取り組んでいる「地域づくり生野塾」です。この行政と住民が一体となったまちづくりの活動に対して、平成10年10月に兵庫県の「さわやか街づくり賞」を受賞し、平成12年11月には、住民参加で地域特性を生かしたまちづくりに取り組む自治体に贈られる「住民参加のまちづくり自治大臣賞」に、また、平成16年10月には、「地域づくり表彰　国土交通大臣賞」に選ばれました。

さらに、21世紀型まちづくりとして平成13年度に創設された「わがまちづくり支援事業」（総務省）のモデルケースに選ばれています。

「地域のひろば177号」（平成13年9月発行）掲載事例

DATA

問い合わせ先
生野町まちづくり政策課
TEL 0796-79-2240
FAX 0796-79-2149
〒679-3392
兵庫県朝来郡生野町口銀谷791-1
URL : http://www.kansai.ne.jp/ikunohp/

生野町データ
- 人　口：4,946人
- 増減率：－6.0%
- 面　積：112.01km²
- 財政力指数：0.53

電源市町村
所在／奥多々良水力［関西電力(株)］

1 塾立ち上げの経緯

住民参加によるまちづくりの契機となった「但馬・理想の都の祭」

住民自らが、具体的なまちづくりを考える契機となったのは、「但馬・理想の都の祭典」でした。これは、平成6年から約1年間、兵庫県但馬地域の1市18町を舞台に開催された389のイベントのうちの1つです。

生野町は、住民・行政の枠を超えた実行委員会を編成し、銀山という特色を生かした「銀の工房展」、町制百周年のときに計画しながらもできなかった「生野三巨匠洋画展」、若者のイベントとしての「ロックフェスIKUNO」を主催しました。

住民と行政担当者が一体となった意見交換会

「銀の工房展」では、地元企業であるシルバー生野の共催を得て、銀細工の製作実演や純銀粘土工作の体験などの参加型イベントを実施し、192日間に約14万3,000人の入場がありました。

「生野三巨匠洋画展」は、白瀧幾之助・和田三造・青山熊治の代表作の里帰り展で、31日間の展示に約1万3,000人の入場がありました。

また「ロックフェスタIKUNO」は、人気ロックグループ「ハウンド・ドッグ」を招いたところ、生野町の人口に匹敵する約6,000人の若者が生野高原の特設会場を埋め尽くしました。約300人のボランティアスタッフで、地元ラジオでのPRや切符の販売から当日の運営まで実施しました。

このような生野町の歴史・文化にちなんだイベントの企画から地元企業への協力の依頼、開催期間中の運営までを、行政・民間企業・ボランティアスタッフが協力して実施しました。「銀の工房展」は産業課と町民福祉課、「ロックフェス」が総務課と建設課、「三巨匠洋画展」が教育委員会と議会事務局というように、行政の体制も1つのイベントに対して複数の課が担当するなど組織の横割り化に努めました。

また予算は、主催者である生野町と県が2分の1ずつ負担しました。

この活動の結果、イベントに携わった多くの町民が町の歴史・文化を再認識する機会となるとともに、イベントが町民の共通の話題となり、町民間のコミュニケーションが促進され、行政と町民の間の壁も低くなりました。

住民参加の試みとなった「地域計画づくり」

ちょうどそのころ、生野町は総合計画の改定時期を迎えていました。この総合計画の中の地域計画を住民参加で策定するきっかけとなったのは、現田中助役が総務課長時代に住民参加の先進地であった大分県湯布院町への研修に参加したことでした。その後、総合計画策定事務局も再度湯布院町を訪ね、住民参加によるまちづくりを実施するための手順や体制づくり等を学びました。

町民も行政の提案に応じ、地域計画を策定するための町民・行政混合チームである地域委員会（町民88人・職員43人）が発足しました。以降、専門家の指導を受けながら、まちづくりワークショップを定期的に開催していくことになります。その結果、「学校区単位のまちづくり施策」を住民自らが提案し、策定することになりました。このことは、平成13年度より実施する「わがまちづくり支援事業」のモデルケースに選定された一因となっています。

住民参加のバックボーンとなった現桐山町長の助役就任

この時期を回想する町の担当者は「総合計画の策定時期に、住民参加によるまちづくりを積極的に推進する現桐山町長が民間から助役に就任されたことが間違いなくわれわれの強いバックボーンになっていた」と語っています。

「乗車率高めて築こう電化の実現」運動

助役に就任された当時は、前羽淵町長の提唱された「手作りの町政」にそって、住民参加による地域計画の策定を推進し、後に「生野塾」となる活動を行政の立場から統括する責任者として、終始生野町の住民参加によるまちづくりを推進してきました。

2 塾発足と試行錯誤

第1期「地域づくり生野塾」の発足と課題

住民が提案した地域計画を住民の手で実行するため、平成9年6月、第1期「地域づくり生野塾」が発足しました。

塾を構成するのは、公募による住民（まちづくり委員）と町職員（地域担当）で、町内3地域9グループに分けた、各10人前後（住民と町職員はほぼ同数）のグループです。

生野塾の予算の確保は、毎年12月に各グループが生野塾の事務局に予算を申請し、事務局で行政の担当課別に割り振った後、各担当課で企画課あてに申請する手順になっています。活動内容や数によっても異なりますが、おおむね1グループで100万円から300万円の範囲です。

まちづくり委員は、地域の利害にとらわれずに活動することができるよう、地域の代表としての立場ではなく、個人の立場で参加することを前提としています。これは、地域の代表は議員であり、議会であるとの考えからですが、このことが「議会軽視につながらないか」との議員からの批判や「町政における生野塾の位置付けがわからない」という町民の疑問につながりました。そもそも個人の立場での参加が現実的に可能か疑問であり、さらには、選挙により選出されているわけではなく自発的に参加しているだけの町民による決定事項をどのように法的に扱うべきかは、住民参加によるまちづくりに内在する本質的課題であり、今後の検討事項と考えられます。

行政からの参加者である地域担当職員からは、町の制度に位置付けられた業務の一環として参加していたため「通常の仕事のほかに仕事量が増えて困る」とか「既に進行している事業と生野塾で行う作業との調整が難しい」との意見も出ました。生野町における住民参加のまちづくりは、町民と行政のワークショップ形式の対話を中心として進められていることから、通常業務終了後の打ち合わせも多く、行政担当者にも大きな負担をかける結果になったことは容易に推察できます。

さらに「既に検討されているまちづくり事業に関する情報を公開してほしい」と要望するまちづくり委員と「進行している事業内容をどこまで住民に知らせるべきかどうかの判断が難しい」と考える行政担当者と

1 Case Study

の間での衝突も多くの地域で見られました。この問題は、まちづくり案を行政が作成した後に住民に公開するという従来のまちづくりと、作成段階から住民が参加していくという住民参加によるまちづくりの対立点であり、その場限りの答弁による解決ではなく、法的な解決が望まれるものです。

このようにマニュアルもルールもなく手探り状態ではじめた住民参加によるまちづくりでしたが、暗中模索しながらも「地域計画」で示された施策の実現に向けて平成11年3月まで多方面にわたり活動を行いました。

行政が行った3つの支援

一方、行政が実施した次の3つの支援策は、生野塾の大きな特徴になっています。

❶ 常設活動場所の提供

生野塾の活動拠点として、旧中学校寄宿舎が提供されています。この生野塾の活動場所が町民の「サロン」もしくは「たまり場」的雰囲気を持つようになり、話し合いが頻繁にもたれるようになったとまちづくり委員から評価されています。

❷ まちづくりアドバイザーの派遣

まちづくりアドバイザーを月に一度「定例相談室」として招き、行政あるいはまちづくり委員からの相談に応じる体制が確保されています。特にワークショップの運営に関し、プログラムの作り方や司会者の役割について、専門家の助言が有効でした。

❸ まちづくり委員への活動報酬費

まちづくり委員に対して活動報酬費が支給されていますが、まちづくり委員からは活動報酬費の支給よりも看板やチラシ作成費のような実質的な活動経費の支払いを増額してほしいとの声が出ています。

第１期の反省点と第２期における対応

地域計画の具体策の実施に結びついた第1期「地域づくり生野塾」ですが、第2期に向けて次のような反省がなされました。

1．ハード面にこだわりすぎて、理想的なイメージ図やデッサンを描くことが作業の中心になりがちであったこと

まちづくりとは施設の整備であるという固定観念にとらわれすぎた結果でした。

第2期では、すぐにできる身近なことから実施することにしました。例えば「播但線を複線電化する運動」では、複線電化の設計図作成よりも「乗車率高めて築こう電化の実現」という標語を駅舎に掲示したり、駅舎内で映画鑑賞会やクリスマスコンサートを開催したり、生野駅を町民の交流の場にする運動を展開しました。

2．多額の予算が必要なため、実現が困難と思われる事業提案も多くあったこと

事業化には多額の予算が必要となる地域開発のような、実現が困難と思われる事業も多く含まれていました。

第2期では、多額の予算を必要とするハード事業の検討は行わないようにしました。

3．抽象的で漠然とした施策は、具体的な活動に結びつかなかったこと

例えば「個性ある地域づくり」や「特色ある学校づくり」のような必要性は認められながらも、抽象的なため検討方法が見出せず、具体的な活動を実施するまでには至りませんでした。

第2期では、必要性は認めながらも、「個性ある地域づくり」や「特色ある学校づくり」のような抽象的なテーマには取り組まないようにしました。

4．参加していない住民との温度差が解消できなかったこと

活動の趣旨には賛同していても、参加できない町民も多数いることに対する配慮が十分でなかったことがあります。第2期では、企画段階や事前準備段階への参加は無理であっても、イベント当日だけの参加に対しても積極的にPRするように努めました。

5．町民から幹部職員がいないことに対する批判があったこと

課長級以上の職員が参加していなかったため、生野塾での提案や意見交換の内容が課長会に報告されず、担当職員と幹部職員との間に認識のズレが生じました。第2期では、課長級の職員も塾に加わることにより、より実現性の高い施策が検討されるようになりました。

その反面、幹部職員からは「住民の意見を聞きすぎると抜き差しならない状況にならないか」「住民の声を聞くと仕事がしにくいし、ややこしくなる」「資料提供は、議会と生野塾とのどちらを優先させるべきか」といった新たなとまどいの声もあがりました。

6．議会との調整に苦慮したこと

若手職員も幹部職員も、生野塾と議会との調整に苦慮しています。資料提供の優先順位や事業に関する情報公開の問題など、法的には住民代表の立場にはない一般住民の集まりである生野塾の位置付けが明確でな

生野町の住民参加型まちづくりの経緯

1 但馬・理想の都の祭典

平成 6年 4月　但馬・理想の都の祭典開幕

2 生野町総合計画の策定

平成 7年 3月　総合計画策定のための地域委員88人決定
5月　庁舎内プロジェクトチームC21発足
6月　地域委員会スタート
地域振興アドバイザーの指導
平成 8年 7月　地域計画説明会の開催
9月　総合計画審議会 審議・議決
12月　総合計画の実現に向けたシステムづくりの検討

3 第１期「地域づくり生野塾」の発足

平成 9年 5月　地域担当職員に辞令交付
まちづくり委員の募集開始
6月　「地域づくり生野塾」発足式
（以降グループ毎に随時会議を開催）
10月　「地域づくり生野塾」第1回活動報告会
平成10年 1月　「地域づくり生野塾」平成10年度予算の取りまとめ

★グループ会議開催状況
平成9年6月～平成10年3月
延べ108回
（まちづくり委員414人 担当職員450人）

10月　兵庫県「さわやか街づくり賞」受賞
12月　まちづくりフォーラム開催
平成11年 3月　第1期「地域づくり生野塾」まとめの会

平成10年4月～平成11年3月
延べ162回
（まちづくり委員532人 担当職員570人）

4 第2期「地域づくり生野塾」の発足

平成11年 6月　まちづくり委員の公募開始
7月　地域担当職員に辞令交付
8月　第2期「地域づくり生野塾」発足
以降グループごとに会議開催
12月　第2期「地域づくり生野塾」第1回活動報告会

★グループ会議開催状況
平成11年8月～平成12年3月
延べ84回
（まちづくり委員370人 担当職員331人）

平成12年 4月　へいくろう祭り開催
5月　第2期「地域づくり生野塾」第2回活動報告会
6月　住民参加のまちづくり推進懇話会の設置
11月　住民参加のまちづくり自治大臣表彰受賞
平成13年 4月　第2回へいくろう祭り開催

地元祭として新しいシンボルとなった「へいくろう祭り」

施策の実現に向けて実施した主な活動（一部）

口銀谷の町並みづくり

「口銀谷の町並みをつくる会」を結成し、会報の作成やシンポジウムを通じて環境保全の啓発活動を実施

美しい清流の保全

第１期■河川環境の保全啓発活動やホタルの生態研究
第２期■河川の水質調査や子供たちを対象とした啓発教育イベントを実施し、第１期での調査研究をもとにホタルを養殖

栃原の魅力を伸ばす事業 貸農園制度の検討

地域ぐるみで「栃原の魅力地図」を作成
住宅団地の付加価値増強を目指して、建築協定と貸農園制度を検討

河川公園の整備

第１期■河川公園のイメージ図（図面）作成
第２期■イメージ図が、県が実施する「コミュニケーション型県土づくりモデル事業」を誘引することになり、町主催のワークショップの結果を反映した河川公園が建設される
■完成した河川公園で隣接する小学校と連携し、ミニトライアスロン大会や竹細工教室などを開催

播但線を複線電化する運動

第１期■特急「はまかぜ」の停車に合わせてＪＲ播但線利用促進の標語募集や挨拶運動の標語募集
第２期■駅の利用率の向上を最優先課題として、駅構内へのプランターの設置や待合室を使った映画会やコンサートを行う

生野銀山とともに歩む 地域の活性化

トロッコや銀山太鼓など地域の歴史と文化に根ざした祭り
・第１回へいくろう祭りの開催（来訪者約800人　ボランティア総勢70人）
・第２回へいくろう祭りの開催（来訪者約2,000人　ボランティア総勢100人）

いことからくる問題点といえます。

3 「地域づくり生野塾」の本格的稼動

第２期「地域づくり生野塾」の発足

第1期の反省を踏まえ、第2期は

- **すぐにできる身近なことから手をつけよう**
- **考えてから行動するのではなく、行動しながら考えていこう**

の精神を基本として活動を続けました。

主な活動は第1期の活動をさらに発展させたものが多いのですが、第2期の特徴は「銀山とともに歩む地域の活性化」施策の具体策として、「へいくろう祭」が4月に実施されたことです。平成12年4月に第1回目を開催し、約800人が生野町を訪れ、ボランティアスタッフ総勢70人の力を借りて運営しました。第2回目は平成１３年4月、町観光協会が共催者に加わって地元の伝統的な山神祭りや不動尊の祭りも一緒に行ったため、100人以上のボランティアが運営に参加し、町内外から2,000人以上が集まりました。兵庫県内の姫路・明石・神戸からはバスツアーでの参加もありました。

スクラム組んだ住民と行政担当者

議会を対象とした全国初の「まちづくり基本条例」制定へ

平成12年から「住民参加のまちづくり推進懇話会」を立ち上げ、住民と行政の協働システムやまちづくり基本条例の検討を始め、平成13年には、懇話会の提案をもとに条文の制定作業に取り組みました。条文の制定作業においても住民参加を実施するため、プロジェクトのメンバーを公募して検討会議を立ち上げたり、メーリングリストを活用してウェブ上で意見交換を行いました。協議の過程で「まちづくりは議会を含めて進めるものだから、議会の条項をはずすことはできない」との意見が出され、議会をも対象とした全国初の自治体基本条例が、平成14年3月に議会で決議されました。条例は、その後同年6月1日に施行されました。

interview：桐山徹郎町長に聞く
「地域づくり生野塾」の成果

● 「生野塾」の成果をどうとらえていますか。

職員については、予算編成や事業企画の際にいつも住民との協働を意識するようになりましたし、縦割りの組織にとらわれない住民との交流を通じて、職員同士の横の連携が生まれてきました。私どもの職員は本当によくやってくれています。また住民にとっては、行政が身近になり、自分たちも行政の仕事の一翼を担えるという意識が出てきたと思います。さらに、いろいろな技術や能力を持つ住民を発掘する機会になったという意味でも、生野塾は大きな意義があります。

● 第2期目以降には課長級の職員も塾に加わりましたが、その効果はどうでしたか。

課長会議の中で生野塾についての報告がきちんとなされるようになりましたし、施策の組み立てや予算化がより実現性の高いものになりました。若手の地域担当職員にとっても、より活動しやすくなったのではないでしょうか。

● 第3期目における課題はどのようなものでしたか？

個々のグループの活動が活発化していくにつれ、メンバー間の人間的なつながりが深まり、逆に新しいメンバーが加入しにくい雰囲気になってしまっている感があります。今後は生野塾の主旨をもっと深く住民のみなさんに理解していただき、多くの参加と、新たなグループを生み出していけるような雰囲気づくりが必要であると考えています。

● まちづくり基本条例の制定について教えてください。

地域づくり生野塾の活動が軌道にのり始め、評価も高まっていった平成12年、生野町におけるまちづくりを検証し、後世に残るまちづくりシステムを構築しようと「住民参加のまちづくり推進懇話会」を立ち上げ議論を重ねていきました。そのなかで、たとえ首長が変わっても、“参画と協働のまちづくり”の基本ラインを変えないための手段として「自治体基本条例を制定し、そのなかに生野方式のまちづくりを担保する」ことを確認しました。翌平成13年に「まちづくり基本条例検討委員会」を公募により発足、ワークショップなどによる議論をかさね、平成14年6月に施行することができました。

● 条例のポイントは？

基本的な骨格は北海道ニセコ町をはじめとする先進自治体を参考とさせていただきながら、生野らしさ、アイデンティティをこめた“前文”、議会の役割と責務を規定した第10条、生涯学習の推進を明記した第18条など、これまでの生野町におけるまちづくりを踏まえた内容を加味しています。

生野町の広報誌には“偕和（かいわ）”という名前がついています。今から50年前、第10代生野町長白滝五郎氏が提唱された「人皆ともに和する」というこの言葉は、今にいう“参画と協働”の精神そのものであるといえます。言葉として受け継がれたこの精神を、条例という形で示したものこそ「生野町まちづくり基本条例」なのです。

ケーススタディ②

住民参加型まちづくり事業

行政主導から住民主導へ発展する福井県福井市「うらがまちづくり事業」

「地域のひろば178号」(平成13年11月発行)掲載事例

事業の概要

人口25万人、福井県の県庁所在地である福井市は、市民全員参加を掲げる住民参加型まちづくり事業「うらがまちづくり」に、平成６年から取り組んでいます。

事業の始まりは、現酒井市長の選挙公約である「運動会型市政運営」。これは、「すべての市民がそれぞれの役割を担い、一人一人が参加できる市政を展開すること」を意味しています。

東郷地区「おつくね祭り」

STEP 1 まず平成７～９年度の第１段階は、「うらがまちづくり推進事業」でした。これは公民館を単位とした市内43地区で、それぞれの地域の歴史・伝統・文化・産業等の独自の地域資源を生かした「うらがまち（福井の方言で『わたしのまち』の意味）」づくりを推進する事業です。

STEP 2 続く平成10～12年度の第２段階は「うらがまちづくり支援事業」を実施しました。これは第１段階で住民と行政が共に作りあげた住民参加型まちづくりの基盤を受け継ぎ、定着を図ることを目指したものでした。

STEP 3 平成13～15年度の第３段階ではまちづくりの新展開を目指した「21世紀わがまち夢プラン事業」を実施しました。

STEP 4 平成16年度には、10年間にわたるまちづくり事業の集大成と新たなまちづくりへの第一歩として「住みたくなるまちづくり全国交流大会」を開催しました。

事業の特徴

特徴1 事業単位は活動拠点としての公民館

以上の３段階を経た住民参加型まちづくり事業は、市内を公民館を中心とした43地区に分け、１地区１地区委員会で一貫して進めてきました。「全市的」な事業展開を基本方針としていますが、「全市的単一事業」を意味するものではなく、市民にとって最も身近なコミュニティである公民館を活動拠点としたことが市民参加を促進し、大都市における住民参加型まちづくりを可能にしました。

特徴2 担当課は公民館とはかかわりのない生活文化課

第１段階の「うらがまちづくり推進事業」の企画立案から住民への事業説明までは企画調整課が担いましたが、その後は生活文化課（現市民協働推進課）が担当しています。当初は公民館の事務を担当している社会教育課（現生涯学習課）が候補でしたが、まちづくり事業に特化した説明・相談に集中できると考え、生活文化課（現市民協働推進課）が担当することにしました。

特徴3 住民が取り組むのはソフト事業

施設の整備等のハード的な事業は、多額の予算が必要となり、しかも一過性に陥りがちであるため、住民の連帯意識醸成や地区活性化につながりにくいと判断して、各地区での取り組み事業はソフト事業に限定しました。

行政担当者の打合せ風景

特徴4 事業期間を3年間に設定

各地区の取り組みを継続し根付かせるためには３年間は必要との考えから、事業期間は３年間に設定しています。その間に生じた課題に対しては生活文化課（現市民協働推進課）が調整や対応、アドバイスを行ってきましたが、側面的支援に徹し、決定は住民に委ねるという基本姿勢を貫いています。

住民参加型まちづくり事業の歩み

DATA

問い合わせ先
福井市市民生活部
市民協働推進課
TEL 0776-20-5300
FAX 0776-20-5391
〒910-8511福井県福井市大手3-10-1
e-mail : collabo@city.fukui.lg.jp
URL : http://www.city.fukui.fukui.jp/fukumati/index.html

福井市データ
- 人　口：249,248人
- 増減率：－0.4%
- 面　積：340.60km²
- 財政力指数：0.88

電源市町村
所在／蒲生水力［北陸電力(株)］

市町村合併 自立できる自治体づくりに向けて

2 Focus 【政策・制度】

市町村合併検討の必要性

市町村合併を支援する法律「市町村の合併の特例に関する法律（合併特例法）」の有効期限（平成17年3月31日）が間近に迫り、45道府県1,716市町村が554の法定協議会を設置し、合併を協議しています（平成17年2月28日現在）。

また、合併協議においてさまざまな問題に直面し、いったんは解散、休止しましたが、困難を克服して、合併協議を再開している地域も多く見られます。

市町村合併を検討することの必要性としては、以下の4点があげられます。

① 地方分権の推進

自己決定・自己責任を原則として、主体的なまちづくりを進めることができる体制を整備する必要があります。

② 少子高齢化社会の到来

本格的な少子高齢化社会が要請する行政需要（福祉サービスの充実や学校区の見直し等）に対応できる人的・財政的基盤を整備する必要があります。

③ 日常生活圏の広域化

広域化する日常生活圏と行政区域の違いによる不都合（非効率な施設建設や不便な施設利用等）を解消する必要があります。

④ 財政事情の悪化

税収の落ち込みが続く中、単独市町村として運営した場合の財政的見通しを検討する必要があります。

住民の期待に応え、より質の高い行政サービスを提供していくためには、ある程度の規模が必要との考えから行政手法の1つとして市町村合併が検討されています。

市町村合併の目的

① 行政改革を目的とする合併

経費削減・二重投資の回避など、財政を中心とした行政運営の効率化を狙いとした合併です。

② 広域的まちづくりを目的とする合併

地域間競争に負けない規模と個性をもつ都市計画を目的とした合併です。

いずれの場合でも合併の真の目的は、10年後、15年後に自ら決めたことを自らの財源で実施できる「自立した自治体」を建設することにあります。

支援制度の概要

合併特例法による支援制度の概要は、次の通りです。

① 合併算定替［合併特例法（以下「法」と表記）11条］

合併後10年度間の地方交付税は、合併前の市町村が存続したものとして算定した合算額とし、11年度から15年度までは段階的に縮減されます。16年度以降は、合併後の自治体として算定方法が一本化されます（一本算定）。

② 合併特例債［法第11条の2］

市町村建設計画に基づく事業や地域振興のための基金積立に要する経費について、合併後10年間に限り、地方債（合併特例債）を財源とすることができます。そのうち約3割は自主財源による償還となります。

③ 議会の議員の定数及び在任に関する特例［法第6条・法第7条］

合併後最長2年間、合併前の市町村の議員全員が引き続き在任できます。

④ 地方税の課税免除または不均一課税［法第10条］

合併直後の均一課税が住民負担の公平を欠く場合、合併後の5年間、対象となる地方税を課税しないこと、または不均一課税が認められます。

総務省自治行政局行政体制整備室
合併相談コーナーのホームページURL
http://www.soumu.go.jp/gapei/index.html

市町村合併検討の手順

西東京市（平成13年1月旧田無市・旧保谷市の合併により誕生）の事例を参考に、市町村合併を検討する手順を紹介します（図表参照）。なお、詳細なプロセスはケーススタディ①のページ（14～18ページ）で説明します。

合併検討は、「合併検討の必要性の検討」と「合併の効果と課題の検討」の2段階に分かれます。

① 合併検討の必要性

（1）財政、（2）日常生活、（3）広域行政、（4）まちづくりの4つの検討項目に分かれます。この検討は、望ましい合併枠の検討にも直結しています。

② 合併の効果と課題の検討

合併検討の必要性が確認できた場合、合併後の姿を行財政力とまちづくりの両面から検討します。行財政力の検討では専門家としての「行政のリーダーシップ」が、まちづくりの検討では住民生活に直結する問題として「住民参加」が重要になります。

合併検討手順の全体図

検討の留意点と対応策

このような手順で合併検討を進める際、留意すべき点は次の通りです。

① 住民参加の必要性

合併検討全般を通じて、行政からの情報公開と住民による検討が重要ですが、特に「新市将来構想の策定」には住民参加が欠かせないと考えられます。住民意見の反映と住民監視の仕組みにより、合併に対する懸念事項である特定地域に偏った開発計画や利便性における地域間格差を防ぐことができます。また、合併検討を通じて「21世紀のまちづくり」と称される「住民参加によるまちづくり」が試行されるメリットもあります。

② 財源に裏付けがある計画を策定

従来の総合計画にみられる総論的な計画ではなく、住民ニーズにより絞り込んだ、財源的にも実施可能な事業を検討することで、合併後の姿がイメージしやすい計画を作る必要があります。それには、財政検討とまちづくり検討を一体化して、財政的裏付けのあるまちづくり計画が有効です。

ケーススタディ

東京都西東京市「一人ひとりが輝くまち」

行政が提案し、住民が決定した住民参加による市町村合併

2

Case Study

西東京市は、平成13年1月に旧田無市と旧保谷市が合併して誕生しました。武蔵野台地のほぼ中央に位置し、東西4.8キロメートル、南北5.6キロメートル、人口は約18万人です。

従来、多くの市町村合併が市制施行や中核市への昇格、あるいは国家プロジェクトの受入などを目的としていたのに対し、西東京市のケースはどれにも該当しない、「行財政基盤強化のための究極の行政改革」を目標とする新しいタイプの合併でした。

また、合併検討の柱ともいえる合併後のまちづくり案「新市将来構想」を住民合意により作り上げた後、数多くの住民説明会を通じて理解を求め、最終的には事実上の住民投票（投票方式による市民意向調査）により合併を決定しました。住民の期待度に基づいて絞り込まれ、行政による財政面からの実現可能チェックを受けた「合併プロジェクト」は、合併公約とも呼ばれています。

ここでは、西東京市の合併検討における特徴ならびに課題と対応策について検証します。

「地域のひろば182号」（平成15年1月発行）掲載事例

問い合わせ先
西東京市企画部企画課
TEL 0424-64-1311
FAX 0424-63-9585
〒188-8666
東京都西東京市南町5-6-13
e-mail : kouhou@city.nishitokyo.lg.jp
URL : http://www.city.nishitokyo.lg.jp/

西東京市データ
- ●人　口：183,096人
- ●増減率：4%
- ●面　積：15.85km²
- ●財政力指数：0.89

電源市町村以外

1 住民合意で誕生した西東京市

田無市・保谷市の合併問題は、保谷が田無の3分の2を取り囲む特殊な地形に由来し、昭和40年には合併協議会を設置し協議されましたが、法改正により単独での市制施行が可能となったため、合併に至りませんでした。その後、平成5年の市長選で両市の市長が合併を公約に掲げて当選し、双方の市において本格的な論議が開始されました。平成9年には合併協議会設置を旨とする決議が可決、翌平成10年2月に任意協議会が設置されました。その後3年間、新市のまちづくりについて行政と住民が話し合い、その成果である「新市建設計画」を住民に示すとともに、市民意向調査によって合併賛成の意向が確認されました。3年に及ぶ合併検討の歩みは、15ページの「合併検討の推移表」をご覧ください。

この合併検討には、次のような3つの特徴があります。

特徴1 行政提案が検討の契機になった合併

両首長が選挙の際に行った合併公約が合併協議の契機となったことは一方で、「行政主導合併反対」との強い反対運動を呼び起こす結果ともなりました。これに対し、首長自ら「行政にも地域経営の提案権はある。行政手法の1つとして合併を提案したもので、住民の皆さんと一緒に考えていきたい」と回答されました。行政状況について最も情報を持つ行政のプロが将来の行政運営に関して合併を提案し、住民との協議の場が与えられ、議会もしくは住民が直接的に最終決定権を持つのであれば「行政主導の合併協議」ではなく、「行政リーダーシップ合併協議」と考えられます。行政運営に関して情報公開を行わず、合併に関する住民の声を待つだけであれば「行政の怠慢」と批判されても仕方ないかもしれません。

特徴2 合併の目的は究極の行政改革

「合併して市になろう」(つくば市・篠山市)、「合併により国際港湾都市になろう」(ひたちなか市)といった合併検討の求心力となりえる共通目的が、つかみにくかった点も特徴の1つです。合併後に人口規模が同程度である近隣三鷹市や武蔵野市の強い個性に漠然とあこがれながら、「個性(顔)を持つ地域になろう。そのためには合併による行政改革が不可欠だ」との思いに至るのに1、2カ月の手探りの検討期間が必要でした。

この「行政改革のための合併」に対しては、行政のための合併ではないか、住民のメリットがわかりにくいとの批判もあり、その批判に応えていく過程で、行政サイドで実施すべきことの明確化、情報公開の徹底、手間と時間を惜しまない住民との協議など、合併を検討する際の基本となるべき方針も固まっていきました。

また、行政改革の具体的な内容や住民参加を実現する方法の検討も、今後の大きな課題として残されました。

特徴3 事実上の住民投票で、住民が決定した合併

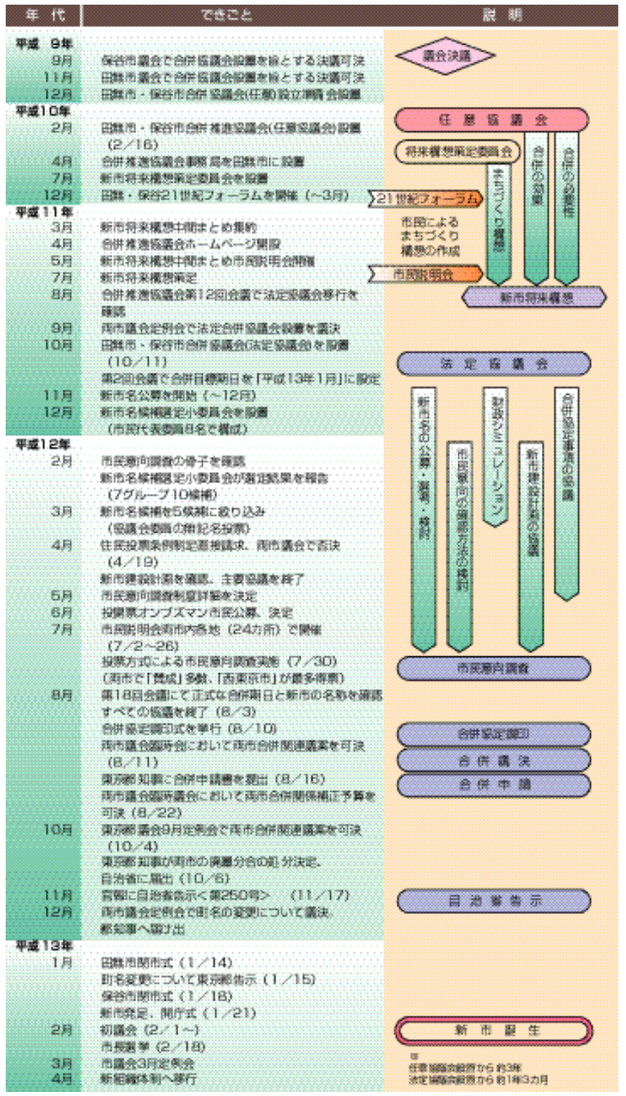
合併効果には、行政改革として行政が努力し実行すべきこと（行政サイドの合併効果）と、それを手段として実現すべき新市のまちづくり計画（合併目的である住民サイドの合併効果）があります。住民サイドの合併効果である新市のまちづくり計画に対する賛否を問うという市民意向調査を実施し、田無・保谷共に合併賛成が反対を上回ったため合併したものです。条例の変更を伴う本来の住民投票ではありませんが、通常選挙と同様の投票形式を採用し、両市のどちらか一方でも反対が賛成を上回れば合併は白紙に戻すとの事前説明がなされたため、事実上の住民投票と考えられています。

これは、法定協議会移行時から、最終的には民意により合併を決定すべきだ、との強い意見に応えるために実施されたものです。「徹底した住民参加による合併議論」がなされた後であったからこそ、多大な費用(約5,500万円)をかけても意義のある民意の確認方法であったと評価されています。

さらに、市民意向調査には次のような特徴があります。

- 合併の可否だけでなく、新市名も投票で決定したこと
- 投票日現在18歳以上の住民を投票資格者としたこと
- 投票時間を午前7時から午後10時までにしたこと

合併検討の推移表



2 Case Study

2 合併検討の課題と解決策

行政改革を目的とし、徹底した住民参加を検討方針とした合併検討における代表的な課題として、次の3つが挙げられます。同様の目的を持つ既存の合併事例がないため、いずれの課題に対しても「田無・保谷独自の解決策」を生み出す必要がありました。

課題と解決策 1

行政改革の証として経費削減をいかにして推計し実現するか

合併により期待できる行政改革とは何か、具体的な数字として住民に説明できるか、いかにして実現するか、この3つの課題に対し、次のような解決策が考えられました。

- 行政の高度化は、専門職制度の導入や行政評価の実施等、民間企業における経営手法の導入を通じて、企画政策力および住民サービス力の向上を図る。
- 議員や職員の削減など人件費の削減を中心に経費削減額を推計し、財政力の強化を定量的に把握する。
- 二重投資の回避など効率的投資の実現による経費削減を検討する。
- 経費削減効果の活用対象として、住民負担の調整や合併特例債の償還を検討する。
- 職員は、原則「前年度退職者の3分の2補充」を継続的に実施することで、10年間で200人以上の職員数の削減を図る。
- 経費削減効果は合併後徐々に現れるものであるから、年度別計画により管理する。

このように行政改革の中心を財政力強化ととらえ、削減できる経費額を実現可能な数字で把握したことが、合併効果の説明や「住民負担の調整」および「合併により実施すべきプロジェクト」を検討する際に非常に役に立ちました。

課題と解決策 2

住民参加にはどのような方法があり、いつ実施すべきか

代表的な住民参加方法は、アンケート調査・住民説明会・フォーラムなどですが、この合併検討では検討時期に応じて、次のような住民参加方法を実施しています。

1 合併検討の初期段階

①まちづくりに関するアンケート調査

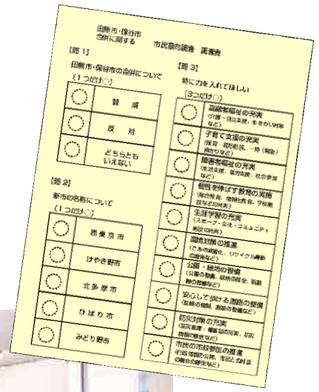
現状でのまちづくりに関する「誇り」と「課題」を集約し、合併後のまちづくり案に活用するものです。

②住民代表による新市将来構想策定

住民代表によるゼロからの検討であったため、新市の理念やまちづくりの柱の検討に時間がかかり効率的ではない反面、住民自ら考え出した言葉で新市将来構想が策定されました。しかし、代表者の選定は協議会の指名であったため、住民が自由に参加できる場を提供して欲しいとの声もあがりました。

③ワークショップの開催

住民が自由に参加できる合併協議の場として、ワークショップを4回開催しました。検討内容は、合併に対する期待や不安、都市計画道路の建設などの地域固有問題、介護保険などの当時話題となった問題です。参加者全員に意見を発表する機会を保障するため、小さな紙に意見を記入する方法を採用しました。自由参加のワークショップ形式は、反対者集会と化す恐れがあるとの反対意見も強く、最終的には首長判断により開催が決定されたのですが、大きな混乱もなく、住民の間で合併が話し合われるきっかけになったと考えられています。



住民意向調査の用紙

住民の自由参加によるワークショップを開催

西東京市保谷本庁舎

西東京市田無本庁舎

2 新市将来構想策定以降

①首長が出席する住民説明会の開催

住民代表により策定された新市将来構想に基づいて、住民説明会が開催されました。ビデオによるわかりやすい説明を行った後、直接首長が住民の質問に対して答える方式が採用されました。

②出張説明会の開催

説明を求める住民に対して、小規模の説明会が多数開催されました。合併事務局担当者が説明に出向くことや、駅前で説明パンフレットを配ることもしばしばありました。

③市民意向調査の実施

既に「特徴3」で記載した市民意向調査は、典型的な住民参加にあたります。

3 全期間共通

合併協議会、新市将来構想策定委員会、ワークショップなどの合併検討について、提出された資料および検討結果のすべてを合併協議会のホームページに掲載し、情報公開を徹底するとともに、市報や協議会便りを通じてその要約を全戸に配布しました。住民参加の必要性やその実現方法は、地域によって大きく異なります。地域の特性に合った独自の方法を検討する必要があります。

課題と解決策 3

住民による合併可否の判断材料は何か

合併可否の基礎資料は新市建設計画であり、その代表的内容は次の2

経費削減効果の年度別推計表

（単位：百万円）

項目	13年度	14年度	15年度	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	合計
1 一般職人件費	−261	−437	−616	−803	−1,140	−1,274	−1,599	−2,140	−2,518	−2,805	−13,593
2 特別職人件費	−88	−88	−88	−88	−88	−88	−88	−88	−88	−88	−880
3 市議会議員報酬	0	−12	−74	−74	−74	−84	−133	−133	−133	−133	−650
4 事務経費	−241	−201	−179	−121	−121	−103	−63	−5	−5	53	−986
5 消防事務事業	−263	−263	−263	−263	−263	−263	−263	−263	−263	−263	−2,630
合併効果による財源	−853	−1,001	−1,220	−1,349	−1,686	−1,812	−2,146	−2,629	−3,007	−3,236	−18,939

（単位：百万円）

住民負担の調整結果表

項目		田無市	保谷市	新市
法人市民税	均等割	田無市に事務所、事業所等を有する法人に課税	保谷市に事務所、事業所等を有する法人に課税	両市に事務所、事業所を別々に有する法人に対し、新市においては一法人扱いで課税
	法人税割	資本金 1億円未満 12.3% 10億円未満 13.5% 10億円以上 14.7%	資本金 1億円未満 12.3% 10億円未満 14.7% 10億円以上 14.7%	田無市の例により調整する。
都市計画税		税率100分の0.26	税率100分の0.24 （H12.4.1施行）	保谷市の例により調整する。
国民健康保険料（税）		保険料率 所得割 5% 資産割 20% 被保険者均等割 15,000円 世帯別平等割 8,400円 限度額 47万円	保険税率 所得割 5.7% 資産割 16% 被保険者均等割 17,000円 世帯別平等割 5,340円 限度額 51万円	保険料率については、田無市の例により調整する。ただし、平成12年度については、それぞれ旧市の例による。なお、新市において国民健康保険運営協議会を設置し、適正な負担水準について検討を行い、これに基づき、平成14年度より新保険料率を設定するものとする。
下水道使用料		一般汚水下水道使用料 10m³ まで（基本料金） 373円 20m³ まで（1m³につき） 80円 50m³ まで（1m³につき） 115円 100m³ まで（1m³につき） 143円 200m³ まで（1m³につき） 172円 500m³ まで（1m³につき） 218円 1,000m³ まで（1m³につき） 258円 1,000m³ 超（1m³につき） 299円	一般汚水下水道使用料 10m³ まで（基本料金） 520円 20m³ まで（1m³につき） 83円 50m³ まで（1m³につき） 128円 100m³ まで（1m³につき） 145円 200m³ まで（1m³につき） 175円 500m³ まで（1m³につき） 225円 1,000m³ まで（1m³につき） 265円 1,000m³ 超（1m³につき） 320円	平成12年度および平成13年度に限り不均一とし、この間に料金統一の基本方針を定め、平成14年度より新料金を設定するものとする。
保育料		保育費用徴収基準 A階層（生活保護世帯） 徴収なし B階層（所得税・市民税非課税世帯） 徴収なし C階層 （所得税未課税・市民税課税世帯） 低い D階層（所得税課税世帯） 比較的高い	保育費用徴収基準 A階層（生活保護世帯） 徴収なし B階層（所得税・市民税非課税世帯） 徴収なし C階層 （所得税未課税・市民税課税世帯） 高い D階層（所得税課税世帯） 比較的低い	保育費用徴収基準 A階層（生活保護世帯） 現行 B階層（所得税・市民税非課税世帯） 現行 C階層 （所得税非課税・市民税課税世帯） 田無市 D階層（所得税課税世帯） 保谷市
学童クラブ	育成料（平成13年度制度）	月額5,000円 2,500円（2人目以降）	月額5,000円 3,000円（2人目以降）	田無市の例により調整する。
	間食費	間食費の徴収なし ＊1人当たり月額826円のおやつ代を市が負担。	月額1,500円を徴収 ＊1,500円を学童のおやつとしている。	田無市の例により調整する。

項目です。それらの実現可能性を説明するために、予算に基づく財政的な裏付けをも示しています。

❶ 住民負担の調整結果

住民にとって最も関心の高い合併後の住民負担に対して、合併検討段階で調整すべき問題と、合併直後は従来の方式を採用しながら数年かけて新市の方式を検討すべき問題に分け、その調整結果を具体的に示しています(17ページの表参照)。

❷ 合併プロジェクトの実施計画

住民参加で決定した合併プロジェクトの実施計画を、実施時期・投資金額まで具体的に示しています。これらは、合併によって初めて実現できるプロジェクトであり、単独市のままであれば困難な課題の解決方法と考えられます。

これら合併による削減経費と合併特例債を活用して実施可能か、緻密な財政シミュレーションに基づいて検討された後、新市建設計画における「合併公約」として住民に示され、合併の可否が問われました。

3 新市誕生後の状況

新市誕生後は、合併検討を通じて住民と合意した4つの合併プロジェクトが、確実に実施されつつあります。その1つに、市内循環バス「はなバス」の運行があります。これは南北の公共交通の利便性向上を目指したものです。他の3つのプロジェクトについても年度別実施計画が決定されています。

合併可否の基礎資料である「新市建設計画」は、新市における羅針盤になっています。現段階で合併を評価することは時期尚早ですが、新市建設計画の実施状況が議会から厳しいチェックをうけ、住民に公開されている限り、合併に対する住民の期待は実現されていくと期待されます。

新市建設計画事業の主な実施状況

地域の中で支えあう福祉のまち

事業名	3ヵ年事業費	実施状況
芝久保児童館・学童クラブの建替	9,192万円	学童クラブや集会室を備え、地域のニーズに対応した地域開放型児童館として整備しました
しもほうや・やぎさわ保育園の改修工事	8,686万円	改修工事により、良質な保育環境の整備とともに待機児童の解消にも繋がっています
地方高齢者等グループホームの整備	4,180万円	平成13年度に精神障害者グループホーム、平成14年度に痴呆性高齢者グループホームを各1か所開設しました
福祉のまちづくりの推進	2億7,097万円	高齢者や障害者など全ての人が円滑な移動ができるように駅のバリアフリー化を進めています。平成15年度までに保谷駅、東伏見駅、ひばりヶ丘駅の一部にエレベーターやエスカレーター等を整備しました

環境にやさしく美しいまち

事業名	3ヵ年事業費	実施状況
（仮称）合併記念公園の整備	96億72万円	（通称）東大原子核研究所跡地を新市のシンボル的な総合公園として平成17年度の開園に向けて整備しています

若者を育てるまち

事業名	3ヵ年事業費	実施状況
小・中学校体育館大規模改造事業	5億9,258万円	保谷小、保谷台第一小、東伏見小、泉小、東小、ひばりが丘中、柳沢中
小・中学校耐震補強事業	3億2,562万円	谷戸小、向台小、芝久保小、谷戸第二小、柳沢小、上向台小
けやき小学校建設事業	34億4,625万円	良質な教育環境の確保とともに地域開放型の生涯教育の拠点として、平成16年1月に開校しました
小学校給食の食器改善	2億1,995万円	全ての小学校で豊かな食生活や安全性の向上を目的として、アルマイト食器から家庭で使われる食器と同様な強化磁器食器に改善しました
教育相談機能の充実	407万円	子どもたちを取り巻く様々な問題の解決に向けて、教育機関等との連携を図りながら、相談機能の充実に努めています

安全で快適なまち

事業名	3ヵ年事業費	実施状況
コミュニティバスの運行	3億5,465万円	交通空白地域の解消と公共施設への利便性の向上を図り、市民の交流を促進するため、コミュニティバス（通称：はなバス）を運行しています
都市計画道路の整備［保3・4・12号線（現西3・4・15号線）］	18億5,361万円	通勤通学の利便性や、商業の活性化、地域環境の向上を図るため、保谷駅北口へ通じる道路と駅前広場を整備しており、平成15年度一部区間について共用を開始しました
田無庁舎・敷地整備事業	3億748万円	2階の市民ロビーの拡張とともに、1階から2階市民ロビーへ通じるエスカレーターの設置等を行い、市民の憩いのスペースとして利用されます
緊急物資の充実	9,705万円	生活用品、災害用医薬品、備蓄倉庫等の緊急物資の充実を計画的に進め、災害時における迅速かつ円滑な救援体制の確立を目指しています
地域防災無線の増設工事	2億2,021万円	災害時における情報通信網の充実を図るため、旧田無地域において平成13年度に地域防災無線を増設しました

さまざまな産業が育つまち

事業名	3ヵ年事業費	実施状況
地域産業の育成	5,287万円	商工会ホームページの運営や創業・開業予定者等を支援する創業支援センターを開設し、産業振興の活性化に寄与しています

市民が参加する活力あるまち

事業名	3ヵ年事業費	実施状況
地域情報化の推進	10億5,171万円	情報通信技術を活用し、公共施設予約システム、図書検索、予約システム、各種証明書等自動交付機の設置、ホームページの充実等の整備を進め、地域情報化の推進を図ることで、市民の皆さんの利便性の向上に努めました
女性センターの整備について検討	2,410万円	平成14年度から市民会館内において女性相談事業を実施しています。今後、住吉福祉会館の建て替えに合わせ、女性センターの整備を計画しています
上向台地区会館の建設	1億4,509万円	平成15年1月に開館しました。市民交流施設として自主的な学習・文化活動に利用されています
東伏見コミュニティセンターの建設	2億8,722万円	平成15年1月に開館しました。市民交流施設として自主的な学習・文化活動に利用されています

コラム

平成17年4月以降の市町村合併について

平成17年3月31日をもって、現行の合併特例法は失効するが、平成18年3月31日までの合併には財政支援制度が存続。

平成17年1月17日現在、全国で554の法定協議会が設置され、3,000余の全国市町村のうちの1,716市町村が合併の協議に参加しています。これには、平成17年3月31日までに都道府県知事に合併申請を行い、平成18年3月31日までに合併すれば、現行合併特例法が適用され、合併特例債等の財政支援措置が受けられるなど国による合併支援制度が存続するという背景があります。

合併新法における特例措置

平成17年4月以降においても、基礎自治体としての基盤を強化するための市町村合併の推進という方針に変わりはなく、新たに創設された合併新法（平成17年4月1日から平成22年3月31日までの5年間の時限法）に基づいて自主的な市町村合併が推進されます。

この合併新法においても、市町村の合併に関する障害を除去するための特例措置が講じられます。

具体的内容は、次の通りです。

1. 市町村建設計画は合併市町村基本計画に名称を変更する
2. 合併特例債は廃止する
3. 合併算定替については現行法の合併特例期間10年を段階的に5年に短縮し、激変緩和期間は現行法と同様に5年とする
4. 次の特例措置は現行法と同様
   - 人口が3万人以上であれば市となることができる特例
   - 議会の議員の定数及び在任、並びに退職年金に関する特例
   - 農業委員会の委員の任期に関する特例
   - 職員の身分取り扱い
   - 一部事務組合等の特例
   - 地方税の不均一課税
   - 地方債の配慮
   - 都道府県の議会の議員の選挙区に関する特例
   - 地域審議会

市町村合併推進の新たな方策

平成17年4月以降講じられる、市町村合併推進策の特徴は都道府県の役割が重視されていることです。合併推進の手順及び都道府県が担う役割は次の通りです。

1. 総務大臣は、自主的な市町村の合併を推進するための基本指針を定める
2. 都道府県は、基本指針に基づき、自主的な市町村の合併を推進する必要があると認められる市町村（構想対象市町村）を対象として、自主的な市町村の合併の推進に関する構想を定める
3. 構想を定めるにあたって、あらかじめ、市町村合併推進審議会の意見を聞く
4. 都道府県知事が、構想対象市町村に対し、地方自治法に基づき合併協議会を設置すべきことを勧告したときは、勧告を受けた市町村の長は合併協議会設置協議について議会に付議する。議会が否決した場合は、有権者の6分の1以上の連署、もしくは市町村の長により、住民投票の請求を行うことができる。この住民投票により、有効投票の過半数の賛成があった場合には、議会が議決したものとみなす
5. 合併協議会において、合併市町村の名称等により協議が整わないときは、合併協議会の委員の過半数の同意を得た申請により、都道府県知事は市町村合併調整委員を任命し、斡旋または調停を行わせることができる
6. 都道府県知事は、構想対象市町村に対し、合併協議会における市町村の合併に関する協議の推進に関し、必要な措置を講ずべきことを勧告することができる。都道府県知事は勧告を受けた市町村に対し、勧告に基づいて講じた措置について報告を求めることができる

都道府県の自主的合併手続き

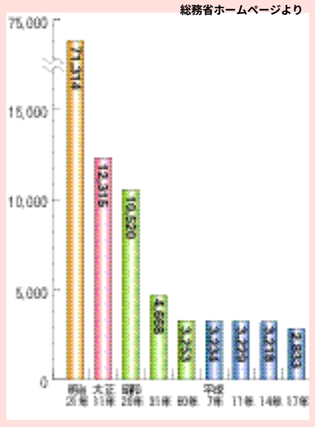
現行の地方自治法では、都道府県の発意によって合併手続きに入ることができないため、それが行えるように、次の通り、地方自治法の規定が整備されました。

1. 関係都道府県は、合併の申請に際して、各議会の議決を経ることとする
2. 関係都道府県は、総務大臣経由で申請を行う
3. 国会の承認を得る
4. 内閣が合併を決定する
5. 総務大臣が行う告示により効力が生じる

このように、構想対象市町村に対する都道府県による勧告の制度化、都道府県の自主的合併手続きの制定など、平成17年4月以降も自治体の合併に対して、一層の推進が図られます。

市町村数の変遷

総務省ホームページより



Focus 3 ［政策・制度］

■第三セクター経営のあり方

公共ビジネスがまちに収益を還元する

第三セクターの状況

第三セクターの定義について、総務省の調査によれば、①地方公共団体が出資または出えんする商法法人及び民法法人、②地方住宅供給公社、地方道路公社、土地開発公社［総称「地方三公社」を「第三セクター等」と呼びます（以降、「第三セクター」と記載）］。ここでは、第三セクター経営のポイントについて検証します。

❶ 設立法人数

平成15年3月31日現在の第三セクターの数は1万111法人で、平成14年1月1日時点（1万159法人）に比べ、48法人（0.5%）の微減となっています。新たに設立された法人数も平成9年以降減少しており、平成14年も143法人の減少となっています。

❷ 地方公共団体の出資・出えん額

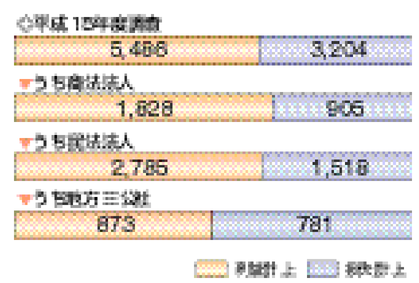
第三セクターに対する出資・出えん総額は、5兆6,019億円であり、このうち地方公共団体の出資・出えん額は56.3%の3兆1,514億円です。形態別では、商法法人に対しては36.3%の1兆1,754億円、民法法人に対しては71.2%の9,539億円、地方三公社に対しては100%の1兆221億円となっています。

第三セクターに対する出資・出えん額

❸ 第三セクターの経営状況

第三セクターの63.1%が黒字、36.9%が赤字となっています。商法法人では66.9%が黒字、33.1%が赤字、民法法人では64.7%が黒字、赤字が35.3%、地方三公社では52.8%が黒字、47.2%が赤字となっています。

第三セクターの経営状況



※第三セクター等の経営収支については、地方公共団体の出資割合が25%以上の商法・民法法人、出資割合が25%未満であるもので財政的援助（補助金、損失補償）を受けている商法・民法法人および地方三公社が調査対象。なお、設立後間もない等の理由により財務諸表が作成されていない法人等を除く、8,690法人が対象。

❹ 第三セクターへの財政的支援状況

第三セクターのうち、地方公共団体から補助金を交付されている法人は41.6%の3,625法人であり、交付総額は4,448億円となっています。貸付金については、11.4%の1,115法人が受けており、貸付金残高は4兆4,019億円となっています。

第三セクターへの財政的支援状況

区分	全体法人数	法人数	割合	金額
補助金交付額	8,724	3,625	41.6%	444,841
貸付金残高	10,111	1,155	11.4%	4,401,924

（単位：百万円）

このように、第三セクターの経営状況が10社中3社は赤字であり、地方公共団体から4,000億円を超える補助金が交付されているという状況です。

しかし、民間の創意工夫を活用できる第三セクター方式は、地域振興手段として重要な制度であると考えられます。特に、行政自らがリーダーシップを発揮し産業を興していくことが求められている地方においては、「自己決定・自己責任に基づく自律的な地域経営」を実践していくための鍵を担う制度であると考えられます。

第三セクター経営のポイント

第三セクター経営のあり方を検討するに際して考慮すべきポイントを整理すると、次の通りです。

ポイント1 設立意義・経営理念の確認

当事者による課題の把握、第三セクター設立による課題解決の見込み、目指すべき共通目標や活動目標となる経営理念について協議し、合意することが第一歩となります。この段階における合意形成の強さが、事業活動における問題を解決していく際に、重要なポイントになります。

検討項目 短期的目標、中長期的目標／解決すべき課題／経営者、自治体、議会の関係

ポイント2 地域貢献度の推計

短期的目標・中長期的目標達成による地域への貢献度を推計しておくことは、第三セクターが公共ビジネスであることから重要であり、上記ポイント1を検討するとともに推計していく必要があります。

検討項目 地域内の事業所からの年間購買額／地域雇用（雇用者数、年間賃金支払額）／自治体への税収

ポイント3 財務分析

客観的な経営判断材料としての財務分析は、経営の根幹をなす事業の一部です。特に、税金で維持されているという第三セクターの性格から、民間会社との経営比較を行うためにも必要となります。

検討項目 決算書分析／キャッシュフロー分析／資金計画、投資計画

ポイント4 マーケティング活動

今後、最も注力すべき分野と考えられるのがマーケティングです。「生産者が生産したものを売る」という視点から、「消費者が喜ぶものを作って売る」という視点に変わっていくためには、販売対象とする消費者が望むものを想像し、それに従って生産・販売活動を行っていく必要があります。ここは従来、第三セクターが最も苦手としていた分野であるとも考えられます。

検討項目 環境分析（地域資源、市場分析、業界動向）／経営資源の分析（ヒト、モノ、カネ、ノウハウ、ネットワーク）／顧客満足度調査／経営戦略の策定（強みの実現）／個別戦略の策定（仕入、販売、流通）／情報発信（ファンづくり）

ポイント5 行政施策との連携

第三セクターの代表的な使命は、産業振興による雇用確保や地域活性化などであり、行政や各種協同組合などの関係機関と深い関係を有しています。それらの機関が「地域を元気づける」という共通の目的のもと、施策の統一や人材の交流など、様々な連携が重要と考えられます。

検討項目 産業政策との連携／環境政策との連携／各種協同組合等々の連携

ケーススタディにみる第三セクター再生の流れ

ステップ1 失敗を認める → ステップ2 代替案を示す → ステップ3 崖っぷちで知恵を出す

interview：第三セクター再生のポイント

公務員は公共ビジネスのコーディネーターを目指せ

東和町 農村振興課 課長
藤井正昭（ふじいまさあき）さん

岩手県東和町の第三セクター「東和ふるさと村（22～23ページ参照）」・「とうわアグリトピア（24～25ページ参照）」の再生に尽力された東和町農村振興課 藤井課長に第三セクター再生のポイントをお伺いしました。

❶ 第三セクターも収益を町に還元しなければならない

税金が資本金である第三セクターは、収益を出して町に還元しなければならないという使命を持っています。東和町の三セクも設立後数年間は赤字が続き「つぶせ」という批判が相次ぎましたが、つぶすより育てる努力が大切です。育てるとは、安易に三セクの赤字を補填することではなく、三セクが自立し儲ける努力をすることを支援することだと考えています。

❷ 消費者の心を掴むというビジネス感覚が必要

三セクがなすべき儲ける努力とは、消費者ニーズの把握とビジネス感覚の醸成です。私がビジネス感覚に目覚めたのは、新潟県黒川村での3カ月間にわたるホテル研修のときで、このとき、お客様に喜んでもらってお金をもらうというビジネスの醍醐味（だいごみ）を学びました。

❸ 地域資源・人的ネットワークの活用が成否を握る

消費者ニーズに応えていくためには、地域資源の見直しや再発見が大切です。歴史・文化、特産品などの地域独自の資源を洗い出し、その活用方法を練り直してみることです。さらに、ビジネスでは役場と企業の関係ではなく、事業に打ち込む人と人の人的ネットワークが成功の鍵を握ることも少なくありません。

❹ 小さな自治体こそ役場のリーダーシップが重要

地域の誰よりも情報とネットワークを持っているのが役場です。地域の進むべき方向性を示すのは、地域経営者としての行政の責任であり、リーダーシップです。小さい町ほど役場が頑張れ、そして、後輩たちには新しい公共ビジネスのコーディネーターを目指せ、と言いたいと思います。

3 Case Study

ケーススタディ①

岩手県東和町「(株)とうわ大増」「(株)とうわアグリトピア公社」

三セクによる公共ビジネスがまちに収益を還元する

東和町は岩手県中央部にある人口約1万700人の町です。町は基幹産業である農業を中心とした付加価値創出型の農産物開発に取り組むとともに、第三セクターの活動などを通じて地域振興のコーディネーター的役割を果たしてきました。

まず、はじめに紹介する事業は、平成9年に神奈川県川崎市に出店したアンテナショップ「東和ふるさと村」事業です。これは、小中学生の交流を発展させた事業でしたが、スタート当初は赤字の連続で撤退も検討しました。しかし今では、地元農家を元気づけるアンテナショップに成長しています。

次に紹介する事業は、オドントグロッサムという寒冷地に咲くランの栽培事業です。これまでのバラ栽培から転換を図り、平成4年にゼロからスタートして2億円産業にまで発展させた事業です。

これらの事業推進に中心的役割を果たした東和町農村振興課の藤井さん、とうわアグリトピア公社の平野さん、千田さんにそれぞれお伺いしました。

「地域のひろば183号」(平成15年3月発行)掲載事例

DATA

問い合わせ先
東和町役場農村振興課
TEL 0198-42-2111
FAX 0198-42-3605
〒028－0114
岩手県和賀郡東和町
土沢8区60番地
e-mail : towa@michinoku.ne.jp
URL : http://www.town.towa.iwate.jp/

東和町データ
●人　口：10,605人
●増減率：－4.7%
●面　積：157.51km²
●財政力指数：0.22

電源市町村
所在／東和発電所［電源開発(株)］

Case 1

ふるさと志向に大転換し、郷土の味を提供
「東和ふるさと村」(株式会社とうわ大増)

「東和ふるさと村」(神奈川県川崎市)は、「(株)とうわ大増」が経営しており、東和町の特産品を首都圏の消費者に紹介するアンテナショップとして、平成9年にオープンしました。現在は、産直ショップにレストランや料理教室が併設され、賑わいをみせています。しかしながら開店当初は大きな赤字に苦しみました。この危機の時代に3年間村長(店長)をつとめ、赤字経営を黒字に転換した藤井さんに、アンテナショップ経営についてお伺いしました。

問い合わせ先 東和ふるさと村(株式会社とうわ大増)
〒211-0004　川崎市中原区新丸子東3-473-2　川崎市中小企業婦人会館1階
TEL：044-430-3800　　FAX：044-430-3812　毎週火曜日定休日

再生へのステップ① 失敗を認める

「都会人は高級志向」との思い込みが失敗を招いた

平成5年、東和町は米の販路拡大を目指し、当時のJA岩手東和町と三セク「㈱とうわ大増」を設立しました。平成9年には、小中学生の農村体験などで交流を深めていた川崎市に、アンテナショップ「東和ふるさと村」を出店し特産品販売とレストラン経営をスタートさせました。消費地の都会で地元農産品を直接販売し、消費者の価値観を直接感じ取ることを狙いとしていました。

しかし、初年度約3,200万円、次年度約1,900万円の赤字、2カ年で約5,000万円を超える赤字を出し、撤退の話も持ち上がりました。

特にショップ内に設けられたレストランは、東京・銀座や西麻布の高級料亭と契約し、三陸直送の鮮魚を中心に高級料理を提供していたので

「東和ふるさと村」の創業時のにぎわい

「農家の八百屋さん」で「東和ふるさと村」の切り干し大根を入手

す。議会からは、「お茶碗に1,000円札を貼り付けて料理を出している」と非難されました。

このように赤字が続けば「東和ふるさと村」の事業自体撤退せざるを得ない状況でしたので、藤井課長自ら店長をかってでました。藤井さんが店長として出向いたとき、現地では赤字状態に慣れきっていました。

再生へのステップ② 代替案を示す

都会の「ブランド志向」から東北「ふるさと」志向への大転換

「ふるさと村をつぶすわけにはいかない」。この思いが、店を一からやり直す決意をさせました。

まず、コスト削減を断行しました。店員もパートも全員見直して人件費を削減し、家賃削減の交渉も自ら行いました。

店頭にも立ちました。前掛け・エプロン姿で注文を取り、東北なまり丸出しで接客をしました。土日もなく毎日朝8時から深夜まで働いているうちに、東北なまりのお客さんが多いことに気づきました。京浜工業地帯の川崎には、農家の二男や三男の東北出身者が多いのです。ふるさとの香りがし、味わえ、語れる場所を求めて、ここに足を運んでくださっていることに気づいたのです。今思えば神の思し召しです。

それからは、ふるさと・東和町の郷土の味に徹しました。盛岡で料理店を繁盛させていた同級生を説得して、板前として来てもらい、高級店の料理人と入れ替えました。飯米も地元のひとめぼれに統一、郷土色あふれるメニューに切り替えました。都会の一角にふるさとの香りのするスポットをつくること、遠く離れた都会だからこそ、ふるさとの味が価値を持つのだと判断したからです。

幸い、郷土料理が口コミで評判となり、赤字続きのレストランも黒字、店全体でも2年連続の黒字を計上しましたが、この大転換は大きな賭けでもありました。

しかし、ふるさと志向への転換を頭に描いているときはいつも、喜んで食べてくださるお客さんの笑顔が浮かんできて、この方針変更には一抹の不安もありませんでした。

再生へのステップ③ 崖っぷちで知恵を出す

食中毒事件発生、即日、記者会見。企業経営の危機管理を実践する

一度、大変な事件を起こしました。レストランのコースに入れた生カキで食中毒を出してしまったのです。

即日、町長がお詫びの記者会見をしてマスコミに公表しました。私も2週間、御贔屓(ごひいき)にしてくださっていた「食」のサークルの方々の家を1軒1軒お詫びに回りました。そのとき、逆にお客さんから励まされ、「真面目(まじめ)な商売」をやってきたことのありがたさを感じました。

今考えれば、あれがまさに企業経営の危機管理だったと思っています。事業に臨むときは、いつも崖っぷちに立っている自覚が必要です。そこから必死の決断と知恵が生まれるものです。

最近、「都会の中で見つけたふるさとの店」としてテレビで取り上げられ、レストランの売り上げが月700万円から1,500万円に跳ね上がりました。嬉しい反面、流行という商売の怖さを感じ、これまで以上にお客様の心をつかんでいく努力をしていかなければならないと決意を新たにしました。

アンテナショップの成功は地元農家も元気づける

毎年秋の新米まつりでは、直接農家の人に来てもらって販売を手伝ってもらっています。生産者である地元農家が販売の喜びを体験する、これは農家を元気づける効果も持っています。産地と消費地の交流の1つと考えています。岩手花巻農協の協力を得て、最近話題になっている発芽玄米の試食販売会も開催しました。

地元の産物販売の店「農家の八百屋さん」では、ふるさと村から毎日リクエストが入ります。首都圏の消費者の嗜好に合わせた食材が、農家で採れた翌日に都会の消費者に届くしくみができています。自分たちのつくった農産品を都会の方が待ってくださっていると感じることで、元気が出るのです。

アンテナショップの経営を通じて、郷土料理の提供(レストラン)、その食材の提供(ショップ)、そして料理の技の指導(料理教室)、さらには交流の拡大(友の会)を目指していきたいと考えています。

企業経営における危機管理

東和ふるさと村の食中毒事件では、町長の迅速な記者会見による説明と現場責任者の誠実な対応が、顧客との結びつきをかえって強いものにしました。説明責任が厳しく問われる近年、「思わぬ危機」に直面した場合の対応が、企業経営に与える影響は非常に大きくなっています。

この危機管理の中心は、①迅速な状況の把握、②責任者による状況説明、③謝罪をも含めた誠意ある顧客への対応、④再発防止策の徹底、です。商品に対するクレームが新商品開発の原動力になるケースも多くみられます。このように危機管理意識は揺ぎない安定した企業経営に必要不可欠なものといえます。

3 Case Study

Case 2

バラからランへ転換、相対取引で価格を維持
「株式会社とうわアグリトピア公社」

東和町は、平成４年にバラづくりをゼロからスタートし、２億円産業にまで発展させました。しかしその後、売上が落ち、現在はランの栽培が盛んです。なぜバラからランへの転換を行ったのか、とうわアグリトピア公社の事業部長である平野さんにお伺いしました。

また、2003年春に東京ドームで開催された「世界らん展日本大賞2003」に「とうわアグリトピア＆ニチレイ」として出展された同社事業部花き課課長の千田さんにお伺いしました。

問い合わせ先 株式会社とうわアグリトピア公社
〒028-0111　岩手県和賀郡東和町百ノ沢7区166-1　TEL：0198-42-3001

再生へのステップ① 失敗を認める

１本60円が限界、1本20円の韓国産バラには勝てない

平成4年に設立された(株)とうわアグリトピア公社は、花と農業によるまちづくりをめざす第三セクターです。バラづくりを成功させ「バラの東和町」と呼ばれましたが、現在、ハウス2棟でバラを、ハウス9棟でランを栽培しており、大半はランへ移行しました。つまり、この2棟は東和町のバラの固定ファンのためのものです。

なぜ、ランへ移行したのか、それは韓国産バラが急増し太刀打ちできなかったからです。日本の大手企業が韓国に技術指導し数万坪の規模で栽培、しかも高速フェリーで舞鶴・新潟まで運び、後は高速道路。早朝摘んだバラをその日中に1本20円で関東に持ってくるのです。東和町でどんな努力をしても1本60円以下なら原価割れです。

確かに、景気低迷による嗜好品の買い控えや連作障害も厳しかったのですが、それはある程度予想できたことで、対策も講じられる課題でした。しかし、韓国産バラには対策なしと判断しました。量が取れる中輪系から値が取れる大輪系への移行も試みましたが、普及のための戦略であった「カジュアルフラワー」のイメージが災いし、値の建て直しはできませんでした。

とうわアグリトピア公社のビニールハウス内で出荷を待つオドントグロッサム（上）と、公社の外観（下）

再生へのステップ② 代替案を示す

「オドントグロッサムを日本に広めよう」ニチレイの呼びかけに応じる

その時、アンテナシップの出店(22ページのケース1で紹介)で協力いただいたニチレイから希少品種のラン、オドントグロッサム(愛称：彗星蘭)栽培の委託の話がありました。迷いましたが1年間試行する判断をしました。その根拠は次の5点でした。

①英国王室の愛した希少価値あるランであること
②寒さに強く東和町の気候に合うこと
③希少かつ暑さに弱いため輸入品が増加しないと考えられたこと
④土を使わないため連作障害がないこと
⑤日本大学の米田和夫教授と(株)ニチレイの共同研究の成果を信頼したこと

株式会社とうわアグリトピア公社
事業部 部長
平野初男（ひらのはつお）さん

この中で最も大きな理由は⑤でした。また次の3点において大きなリスクも感じました。

①希少性ゆえ市場価値が定まっていないランであること
②理論的研究通りの栽培が実施できるとは限らないこと
③安定供給を求める顧客の開拓が困難と思われることなどです。

そこで、ニチレイとの間で役割分担を決め、とうわアグリトピアは、理論的研究成果の実施部隊、言い換えると「試験管による研究は米田教授とニチレイが担当し、当社はその成果をフィールドで実現する」ことにしたのです。これは、広い意味での産学官連携といえます。それでも、リスクの①と③、市場価値の確立と顧客の開拓は残りました。

株式会社とうわアグリトピア公社
事業部 花き課 課長
千田浩志（ちだひろし）さん

再生へのステップ③ 崖っぷちで知恵を出す

花卉運送会社が顧客を見つけてきてくれた

平成6年4月、150坪で1年間の試行に踏み切りました。寒い気候と研究成果のおかげで花は咲きました。このとき問題となったのが花の売り先でした。宮城県にある花卉専門の運送会社の紹介で地元盛岡市の花卉市場に出したところ、ものめずらしさで売れたのです。すると運送業者は埼玉県の花卉市場に持っていってくれました。ここでも売れました。他の生産者と競合しないという希少性があったので、運送業者も花卉市場を紹介できたのではないかと思います。

この成果に勢いづき、平成7年からは3倍以上の500坪で本格的生産に取り掛かりました。売れた後の問題は、育て方についての花屋さんからの問い合わせでした。当初は注意点を手書きで箇条書きした説明書を渡していたのですが、自信を持って答えられない質問を受けたときには「今、研究中です」と苦しい答えをしました。現在お渡ししている説明書こそ、数年間の研究成果と経験により得られた知識を全て公開したものです。

せりによる安定化と相対取引による価格維持が鍵を握る

ランの販売方法は次の3つです。

①生産者が花卉市場に出荷し、せりで値段が決められる市場取引
②花屋の需要を花卉市場が把握し、生産者に出荷と値段を打診する、いわゆる相対取引
③最終消費者が直接生産者に申し込む直接取引（最近普及しつつあるネット販売はこの代表的なもの）

このうち、ランというと③の直接取引の拡大が重要と考えられやすいのですが、とうわアグリトピアでは、安定供給を可能にするせりによる市場取引と、値を上げることのできる相対取引を重視しています。

現在は市場取引が8割を占めていますが、この比率を下げ、相対取引を伸ばしたいと考えています。世界的権威のある「世界らん展日本大賞」での高い評価を支えに、オドントグロッサム（彗星蘭）の知名度向上に努めたいと考えています。

花が人を呼ぶ田園理想郷・アグリトピアを目指して

平成15年には、ランの売上は3,000万円強(除く委託生産)、今後5年以内に1億円を達成することを目標にしています。

花卉栽培は、町の知名度を上げ、地元の若者を30人新規雇用するまでになりました。また、町民の中に花を愛でる心が広がり、思い思いの花づくりが始まりました。特に女性の栽培者が増え、首都圏からの新規就農者も増えています。

全国から集まった花を愛する人々とともに、花と農業の田園理想郷・アグリトピアを目指したいと思います。

「世界らん展日本大賞2003」において「ディスプレイ審査部門　奨励賞」を受賞したとうわアグリトピア＆ニチレイの作品

ケーススタディ②

秋田県藤里町「(株)藤里開発公社」

民間経営手法で競争力を強化した三セク企業

3

Case Study

藤里町は、秋田県の最北端に位置する人口約4,300人の町です。平成５年に日本で初めて世界自然遺産に登録された白神山地を挟んで、青森県と接しています。町の90%以上を山林と原野が覆い、冬は雪が2メートル近くまで積もります。町は、基幹産業である農業と林業を支えに、自らの努力と工夫で新たに観光業を興し、農林業と大自然の恵み「白神山地」を融合した新しい地場産業づくりに取り組んできました。

昭和63年に電源地域産業育成支援事業により策定した「藤里町振興開発ビジョン」で「小さいながらもバランスのとれた町をつくろう」という基本目標のもと、これまで様々な事業にトライしてきました。平成６年には、まちづくりの核となる健康保養基地「ゆとりあ藤里」が完成し、現在、同事業は町の観光産業をリードしています。

「ゆとりあ藤里」事業を運営し、今や、地域に貢献する企業に成長した第三セクター「(株)藤里開発公社」の社長である石田さんにお伺いしました。

「地域のひろば 185号」（平成15年12月発行）掲載事例

DATA

問い合わせ先
株式会社藤里開発公社
TEL 0185-79-1070
0120-535-362
FAX 0185-79-1750
〒018－3201
秋田県山本郡藤里町藤琴
字上湯ノ沢1-2
URL : http://www.shirakami-fujisato.com/

藤里町データ
- 人　口：4,498人
- 増減率：－7.5%
- 面　積：281.98km²
- 財政力指数：0.13

電源市町村以外

1 税金が資本 赤字は許されない

昭和63年の「藤里町振興開発ビジョン」、その一端を担った当社も今ではホテル経営、温泉経営、特産品開発・販売など5部門にまで成長しました。その間、花卉栽培のように撤退した事業もありました。企業誘致が見込めない藤里町で「誘致できないなら役場が企業を作ろう」と決意してできたのが藤里開発公社です。当社は初めから地域の手本となる、儲かる企業に成長しなければならない使命を持っていました。

赤字慣れ、業績責任不問を取り除き、やりがいと緊張感のある会社にしたいというのは、どこの三セクでも共通の目標ではないかと思います。では、どうしたらそれが実現できるのか。私は民間経営手法を取り入れるのがベストと考えました。そこで、藤里開発公社を公設民営会社にするためには具体的に何が効果的かを考え、社員に対してもそれを十分に説明しながら、次にお話することを、会社の成長にあわせて優先順位をつけて実行してきました。「公設民営こそ地域密着型企業の経営である」という信念は今も変わっていません。

株式会社藤里開発公社　代表取締役社長
石田誠一（いしだせいいち）さん

公設民営の効果①

成果主義が甘えを払拭 組織風土を変えた

民間経営手法の中で、まず取り入れたのが成果主義です。各部門の長である部長クラス以上は完全歩合給、課長クラスも年俸制、社員も職能給で、成果に応じた配分にしました。その結果、社員の目の色が変わりました。自分の役割をはっきり認識し、仕事のやり方を工夫しながら、常に成果目標を意識した空気が感じられるようになったのです。

確かに、退職者も出ましたし、成果目標に対する拒否反応もありました。しかし、成果主義の必要性や内容に関する説明を家族を含めた従業員に十分に行ったこと、それも年1回の家族が同行する慰安旅行で行ったこと、さらに部長クラスが社員の一人一人に納得いくまで説明したおかげで、成果目標にやりがいを感じる社員も出始め、大きな混乱もなく実施できました。

公設民営の効果②

ヘッドハンティングと若手登用が組織づくりの柱

もう1つの民間手法は、ヘッドハンティングによる即戦力の採用です。創業期には、部門を引っ張るリーダーが不可欠ですが、若手が育つまで待てません。そこで、5部門の部長は大半がヘッドハンティングです。課題達成の使命感を持った人材、強い指導力を感じる人材、豊富な人的ネットワークを持っている人材、管理に必要な専門的知識を持っている人材に来てもらいました。

それと並行して、みどころのある地

藤里開発公社全景

藤里開発公社の沿革

平成3年12月	地域開発型第三セクターとして、株式会社藤里開発公社を設立。出資額は10社で1億500万円
平成4年7月	藤里町で整備した健康保養館の管理受託事業開始
平成5年10月	藤里町で整備した舞茸センターの管理受託事業開始
平成5年10月	舞茸を地域特産品とするために、増産体制の施設整備町営温泉保養所の管理受託事業開始
平成6年7月	藤里開発公社でホテル建設、オープン
平成8年4月	健康保養館が温泉利用型健康増進施設として厚生大臣認定
平成9年4月	公設民営方式のまちづくり事業再構築のため、ビジョンを策定。民営化の実施。これまで管理受託していた事業を利用料方式とする。卸事業部門を設立。第三セクターを設立、運営に関する指導部門を設立
平成9年10月	町営スキー場の運営を開始（施設の無償借入と経営権の譲受）
平成10年4月	藤里町6,000万円増資。増資後の出資金総額は1億6,500万円
平成14年12月	白神山地の水販売（株）が2,500万円増資。増資後の出資金総額は1億9,000万円
平成15年3月	フラワーセンター事業廃止
平成15年9月	白神山水の水生産施設（白神山水水の館）事業開始

成果主義のメリット・デメリット

給与や賞与を個人の業績に直接連動させる成果主義が民間企業に導入されつつありますが、一般的に次のようなメリット、デメリットがあります。

（メリット）
- 経営参加意識が強くなる
- 業績に対する責任感が強くなる
- 客観的評価が期待できる
- 専門性が重視される
- 適材適所が促進される

業績評価のための自己申告書

（デメリット）
- 負け組をつくる
- 個人目標設定を数値化することが難しい
- 短期目標が重視される
- 社内に過当競争が生じる
- 大規模小売店のように、チームワークでサービスを提供する業種は個人目標の設定になじみにくい

藤里開発公社の組織図

3 Case Study

元の若者の登用も行っています。最近では、平成15年4月に採用した28歳の若者に水の生産工場の工場長を任せるなど若手にある程度の権限を与え、また同期とも競い合わせながら将来の幹部として育てています。

2 経営効率化と地域貢献の両立

経営戦略 1 部門別業績管理

社内5部門の個別業績管理が黒字への道

民間では事業部制による部門別業績管理が行われますが、三セクでは部門別業績管理自体が珍しいようです。どんぶり勘定から脱却し、部門別に目標を立て、各々の業績を評価し、その評価に従って部門別戦略を立てる、この手法を定着させるのに、当社では3年かかりました。なかには、減価償却など、公共施設の運営にはない概念も多く、社員研修として安比にあるホテルのお世話になったり、顧問税理士の指導を受けたり、一時は決算作業だけでも大変な時期がありました。

しかし、部門別業績管理が確立でき、部門ごとの詳細な業績状況が把握できるようになってからは、毎週月曜日の部長会議で各部門に必要な対策をすぐに講じることができるようになり、効果が出ています。社員の成果主義導入も部門別業績管理があってこそ初めて可能になるものです。

経営戦略 2 新商品開発

全国区レベルの新商品「白神山水」を発信

平成15年9月に、長年の夢であった新商品「白神山水」の販売を始めました。白神産の品質が優れた水を当社の核となる戦略商品にしたのです。従来、「きりたんぽ」や「だまっこもち」という特産品も売ってきましたが、注文があれば売るという受け身の姿勢でした。ただ、これは鍋物などに入れる食材という商品の性質もあり、季節によって売り上げの変動も大きく、受け身のままでは安定した売上にはつながりませんでした。

しかし、この「白神山水」なら“水”ということで、生活必需品でもあり、誰にでもお勧めしやすい間口の広い商品であることから、顧客の幅が広がると考えられます。そうすれば、今までの顧客層よりもさらに広い範囲の方に、他の商品も知ってもらうことができます。また、季節を問わず定期的な需要が望め、売上の安定化も期待できます。

そういった意味合いからも、この「白神山水」は「仕掛けていく商売」を可能にしてくれる商品だと思います。

経営戦略 3 販路開拓

人的ネットワークが必要条件

当社の販路は、ひとえに人的ネットワークを頼りに切り拓いた大手の百貨店やスーパーが中心です。自分たちの商品に自信はあったものの、それを売り込むノウハウがなかったため、まずは百貨店の退職者を顧問として招いたり、人的ネットワークを持つ人材をヘッドハンティングしたり、人とのつながりで販路を開拓してきました。原価率は一般より高めであり、しかも配送などはすべて当社で行うという厳しい条件もありますが、大手と取引していることから手にできる信用力は、新たな販路の獲得を容易にさせるなどの大きなメリットが期待できるので、何ものにも代えがたいと考えています。新商品の「白神山水」もペットボトルの原材料を仕入れている取引先の紹介で、大きな商社に卸せるようになりました。

世界遺産に登録された白神山地

経営戦略 4 顧客戦略

部門間で顧客情報を共有

今後、大手との取引で得た信用力をバックに、ネットを通じて直接販売します。売上の増加が第一の目的ですが、それだけではありません。今までは部門ごとに注文を受けていたため、顧客情報の管理は一元化できていませんでした。仕掛ける商売を行うためには、顧客情報を1カ所で管理して全部門の共通財産にしていくことが重要です。そのため、「一括受注センター」を整備しました。受注業務の効率化、売上の増加、顧客情報を集中的に管理するセンターとして、大いに役に立っています。

首都圏大手スーパーで展開される白神山水。人的ネットワークの効果の1つ

課題 組織づくり

地元採用社員を幹部に育成

創業期は、まずは経営を安定させるために売上の増加や利益の確保を優先して、幹部社員はヘッドハンティングで全国から採用しましたが、これからは、幹部社員の持つ経営技術を地元に移転し、地元の人材から部門の長を育成しないと、真の地域ナンバーワン企業とはいえません。

目標

社員が誇りを持って地域に貢献できる会社を目指す

成果主義の導入や競争意識の植え付けなど、厳しい経営を実行していますが、社長である私がまず範を示していきたいと思っています。組織の中にどんどん入っていき、トップが現場を回って実態を知ることが、人材づくりにつながると考えています。

新しく産業をおこすことは金を生み出す仕組みを作り出すことで、容易なことではありません。大きな企業がない、これからも誘致が期待できない地域だからこそ、働けば働くほどやりがいと収入を得ることができる企業をつくっていきたいと思っています。社員が誇りを持てる会社、地元から雇用し、原材料を仕入れ、地域の経済に貢献している会社、「資本金として税金を使わせていただいています」と住民に胸を張って説明できる会社、こんな会社にしていきたい、これが夢であり使命でもあると考えています。

顧客戦略：CRM戦略

CRM（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント）は、顧客満足度を高め、顧客と信頼関係を築いて利益をあげるための顧客管理手法です。部門別の顧客管理から一括受注センターにより顧客管理の一元化を行うことにした藤里開発公社のシステムは、まさしくCRM戦略に基づくものです。さらに、各部門が連携して顧客ニーズに合った情報提供を行う「仕掛けていく商売」もCRM戦略があってこそ成果が期待できる販売戦略です。このように考えると、「一括受注センター」は受注機能の効率化以上に、CRM戦略の拠点としての機能を持っているといえます。

4 Focus 【政策・制度】

PFI事業
良質の公共サービスを効率的に実現する新しい公共事業の手法——PFI

PFIとは

PFI*1とは、良質の公共サービスをより少ない税金で提供することを目的とした新しい公共事業の手法です。その特徴は、公共部門と民間部門の役割の見直しにあります。従来型の公共事業では、官が事業の計画立案から執行までのすべての活動を主体的に行います。一方、PFIは、計画立案及び監視機能を公共部門が担い、実施についてはできるだけ民間部門に任せるというものです。公共部門が計画立案した事業に対して、民間部門が知恵とアイデアを絞り、設計から建設・維持管理・運営まで一連のプロセスを、最も効率的かつ効果的に実施する事業方法を考え、実施するものです。

PFIの手法は、公共事業における従来の発注者重視の姿勢を、利用者重視への姿勢へと大きく転換させる画期的な手法と評価されています。

＊1PFI＝Private Finance Initiativeの略で、1992年に英国で生まれました。国民に良質なサービスを安く提供するためには、民間部門（Private）の経営ノウハウや、資金（Finance）を活用することが有効であるとの考えにより、英国政府の政策（Initiative）として導入されたものです。

PFIの理念

次の3つの視点が、PFIを支える基本的な理念です。

1 納税者のための公共事業

第1の視点は、事業が国民に対して生み出す「価値」を最も重視することです。PFIは、国民にとって利便性が高いサービスを安く提供するには何をなすべきかという、国民のための公共事業を出発点としています。立派な施設でも、利用頻度が低く使い勝手の悪いものであれば、価値は小さいと判断します。

2 官は公共サービスの購入者

第2の視点は、公共事業の対象を施設というハードではなく、施設を利用して提供されるサービスにあると捉える点です。公共部門は、国民に必要な公共サービスの内容や水準を民間部門に示し、そのサービスを提供するために必要な施設の仕様や維持管理・運営の方法ならびに価格に関する提案を求めます。安くて質の高い効率的な事業提案を行った事業者が選定され、事業者は提案した事業計画に従ってサービスを提供します。公共部門から民間部門への支払いは、施設の購入費ではなく、サービスへの対価です。

3 官民対等なパートナーシップ

従来の公共事業では、公共部門が詳細な仕様書を作成し、民間部門はその仕様書に忠実に業務を実施するという、「民は官の下請け」という関係がありました。PFIでは、公共部門が国民のニーズと政策目的に従って事業計画を立案し、設計・建設・運営・維持管理という事業を民間部門に一括して任せるのが基本となります。官民の関係は異なる強みと専門性を最適に組み合わせるための対等なパートナーになるのです。

VFMを生み出す原動力

PFIの具体的な目的は、効果的かつ効率的な事業の指標であるVFM*2を最大化することです。

このVFMを生み出す原動力となる重要な仕組みは次のとおりです。

1 性能発注*3に基づく一括管理

画一的かつ硬直的な仕様を定めて価格競争を行うのではなく、民間部門のアイデアを尊重し、事業内容の提案を求め、安全性・技術力・品質を含めて総合的に事業者の選定評価を行います。1つの民間事業者に設計・建設・運営・維持管理を一括して任せることで、最適な事業プロセスが実現し効率性が高まります。

2 リスクの最適配分

予測し得ない事態（＝リスク）への対応費用（＝管理コスト）を細かく分析し、「公共部門による管理コストより民間部門の管理コストの方が低いリスクだけ民間に移転する」という原則に基づいて官民で責任分担します。これにより、リスクに対する費用が最小限に抑制できます。

3 業績に連動した支払い

公共部門は、契約期間中、民間部門が要求どおりのサービスを提供しているか監視し、その結果に応じて支払うべきサービスへの対価を変更します。サービスの質が低下した場合にはサービスへの対価を減額し、業績の低下が長期化する場合には契約の変更や業者の入れ替えなどのペナルティー措置をとります。この業績に連動した支払いシステムが、サービス水準を維持していく民間部門のインセンティブになっています。

4 競争原理の導入

公共部門が要求するサービス水準を実現するための効率的かつ効果的な事業手法を提案するため、民間事業者はそのノウハウを競い合います。この競争原理を支えているのが「公平性の原則」と「透明性の原則」であり、徹底した情報公開がなされています。

＊2VFM＝Value For Moneyの略で「国民が投じたお金（Money）に対する対価（Value）」を表わす概念です。PFIは、この「単位当たり投資額の価値」であるVFMの最大化、言い換えると納税者にとっての価値の最大化を目的としています。

＊3性能発注＝公共部門が要求するサービスの内容や水準を明示し、その達成方法について民間部門から自由に提案を求める発注方式です。従来の公共部門が作成した詳細な仕様書に従って、できるだけ安い実施方法を求める仕様発注とは異なります。

PFIの方式

事業方式としては、運営期間中の施設を公共部門・民間部門いずれが所有するかにより、2つあります。

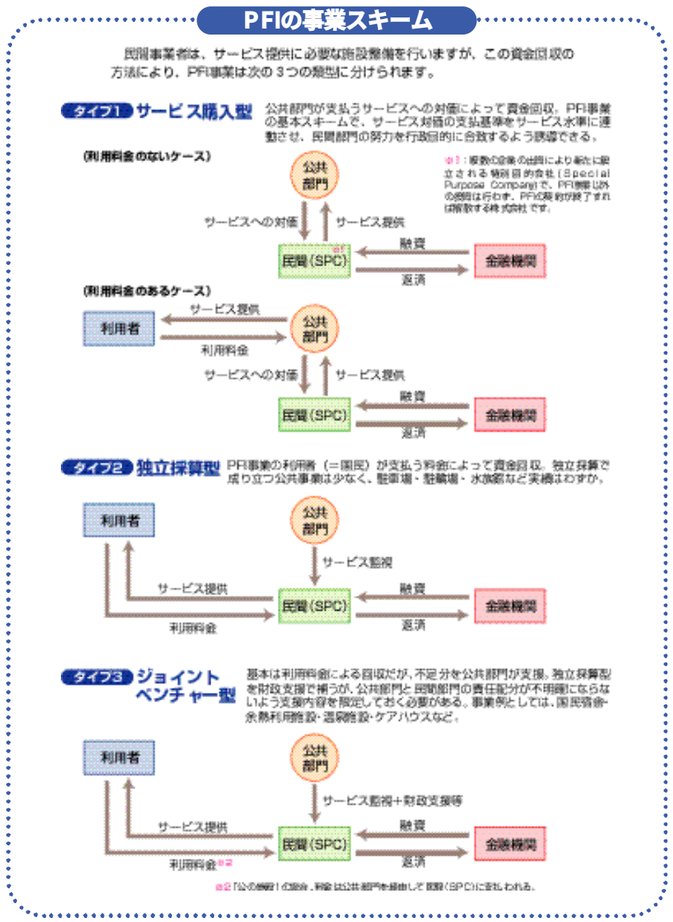
1 BOT方式

民間事業者が自ら資金調達を行って施設を建設（Build）し、所有しながら運営（Operate）・維持管理を行い、事業期間終了後に公共部門に施設の所有権を移転（Transfer）する方式です。これは、公共部門は施設購入にかかる負担と責任を負わない、PFI本来の方式ですが、民間への税負担（固定資産税・都市計画税・不動産取得税等）や補助金制度の不適格等の問題があります。

2 BTO方式

民間事業者が自ら資金調達を行って施設を建設（Build）後、施設の所有権を公共に移転（Transfer）し、民間業者が運営（Operate）・維持管理を事業期間終了時まで行う方式です。業績に連動した支払いなどが困難になるため、英国では活用されていません。BOT方式の税問題や、補助金問題を解決するための日本型PFIといわれています。

PFIの事業スキーム



ケーススタディ①

兵庫県神戸市「PFI事業」

阪神大震災復興に挑んだ全国初の観光施設PFI事業

神戸市国民宿舎「オテル・ド・摩耶」

「摩耶ロッジ」は昭和32年、神戸市交通局の保養施設として建設され、昭和45年には、一部増築して神戸市立の国民宿舎に変更、市が運営を外郭団体に委託していました。延床面積700坪、120人収容、全館和室、共同トイレ・共同浴場の施設は、阪神大震災によるケーブル・ロープウエイの不通に伴う稼働率の低下もあり、平成８年３月に閉鎖。その後、市では、ケーブル・ロープウエイの復旧に合わせ、観光施設としては最後の震災復旧事業として、平成13年7月、PFIの手法を取り入れて再建、リニューアルオープンしました。

再建前は利用者の中心が修学旅行客でしたが、再建後は30～50代の女性を顧客に想定。南欧風の洒落た建物と本格派イタリア料理の魅力で、想定を超えた幅広い世代のリピーターを獲得し、初年度の客室稼働率は56.5%を記録しました。現在同施設は、海側と比べると立ち遅れた感のある山側観光の整備や、六甲・摩耶地区活性化の拠点施設となっています。

観光施設に導入したPFI事業について、神戸市生活文化観光局の宮道さんにお伺いしました。

「地域のひろば185号」（平成15年12月発行）掲載事例

4 Case Study

DATA

問い合わせ先
神戸市生活文化観光局
観光交流課
TEL 078-322-5339
FAX 078-322-6138
〒650-8570
兵庫県神戸市中央区加納町
6-5-1
e-mail : tourism@office.city.kobe.jp
URL : http://www.city.kobe.jp/

神戸市データ
- 人　口：1,488,637人
- 増減率：2.4%
- 面　積：549.72km²
- 財政力指数：0.67

電源市町村以外

神戸市 生活文化観光局 観光交流課 係長
宮道成彦（みやみちなるひこ）さん

1 事業の経緯

六甲山系において、六甲山エリアと摩耶山エリアはそれぞれ1つの観光エリアをなしています。六甲山エリアの施設は、ほとんどが阪神電鉄など民間系の施設であるのに対し、摩耶山エリアにある施設は大半が市の施設です。しかし、700万人以上であった観光客が、震災後は500万人に減少、市街地の復興が進んでも山の観光客は戻ってきませんでした。

市民にとっても身近なレクリエーションゾーンである両エリアをどのように活性化すべきか、平成11年8月、今後の六甲・摩耶地区の活性化の方向付けを行うため「六甲・摩耶活性化研究会」を発足させ、学識経験者や地元住民に広く意見を求めました。神戸市では、研究会の提言に基づき、まず摩耶エリアへのアクセスの確保として、「神戸市都市整備公社」を事業主体とした「まやケーブル・ロープウエイ」の復旧を決定しました。

さらに、アクセスの復旧にあたり、山上の魅力付けが必要であること、加えて「アスリートタウン構想」を推進する神戸市にとって、登山が盛んな摩耶山エリアは同構想を実現する場でもあり、「山上の魅力ある施設、さらに市民の健康づくりをサポートする施設として摩耶ロッジは復旧すべきである」と判断し、その手法の検討を始めました。

しかし、震災復興等で市の財政が厳しかったため、経費削減が可能といわれていたPFI事業導入の検討に入りました。これには、当時の産業振興局長（現助役）が国のPFI推進委員会のメンバーであり、PFI事業制度に精通していたことが効を奏しました。神戸市の場合、先進事業に精通したトップの英断がPFI事業を推進したのです。（表1参照）

女性客や山を愛する市民の憩いの場となるよう建設された「オテル・ド・摩耶」

2 「オテル・ド・摩耶」の基本理念

「オテル・ド・摩耶」の建設にあたっては、単なる国民宿舎というだけでなく、六甲・摩耶全体の賑（にぎ）わいを取り戻すための集客につながる施設として、また、ハイキングなどを楽しむ市民のサポート施設としての機能も期待されていました。市民の山として活気を取り戻し、多くの観光客を呼び戻すためには、ここが六甲・摩耶の情報を発信していく場になることも必要でした。

そして、①観光施設に関する経営ノウハウの活用、②経費削減、この2つを狙ってPFI事業を導入したのです。しかし、民間事業者との間に問題がなかった訳ではありませんでした。

国民宿舎としては、多くの人のニーズを広く浅く満たすべきという公共性も求められますが、長期にわたり健全な運営を行うためには、まず顧客として女性に支持される施設であるべきだとする民間の経営ノウハウとの調和など、従来型の考えを改めなければなりませんでした。しかし、建て前の公共性にこだわれば、中途半端な施設になっていたでしょう。他にも、オーベルジュ（レストランに小規模宿泊施設が付随する施設）的なコンセプトが受け入れられるのか不安もありました。

しかし、細やかな点に気がつく女性の視点に立ったからこそ、気持ちよく過ごしていただける施設として、メディアや口コミで幅広い層に評判となり、結果的に性別や世代を問わず、多くの人に利用してもらえるようになったのだと思います。

表1　オテル・ド・摩耶 PFI導入の時のスケジュール

整備スケジュール

平成12年		
	8月	実施方針、特定事業の選定、募集要項配布、現地説明会
	9月	提案書受付
	10月	事業者選定審査委員会1回目・2回目、事業者選定
	11月	仮契約書締結
	12月	契約書締結
平成13年		
	1月	環境省より変更に係わる同意、工事着工
	3月	グラスハウス竣工
	7月	グランドオープン

契約期間
平成13年7月～平成33年3月

3 事業の仕組み

この事業の主体は、PFI事業契約者である「神戸市」と「鹿島建設(株)」、そして運営会社である「(株)ジェイコム」で、20年間のBTO事業です。（34ページ図1参照）

4 事業のメリット

❶ 資金の効率化

今回のPFI事業では、「設計＋建設」で5億円を費やしています。このため、官の仕様により、設計、建設、運営を分割発注する従来型の場合よりも効率的になり、運営経費も含めて、従来型の建設で第三セクターが運営した場合に比べて6%のVFM(31ページ参照)が算出されています。これは第三セクターが利用料金制度で運営する想定(収支ゼロ)で算出したため少し低めですが、建て替え以前は赤字であり、実質的なVFMはかなり高いと考えられます。

❷ 一括発注制度の効果

「設計＋建設＋運営」を一括に発注するため、運営方針にそった施設建設が実現できたことも効果の1つです。従来の方法であれば、施設建設後に運営方法を検討するといったこともありましたが、今回は、施設の設計に運営会社であるジェイコムの意向が強く反映されたため、ソフトを生かすハードを無駄なく建設することができました。

❸ 民間の経営ノウハウを活用

前述の一括発注とも関係しますが、特にこういう観光施設の場合、最初に想定する戦略に民間の経営ノウハウが生かせたことも大きなメリットです。利用者(ターゲット)の絞り込み→利用方法の想定→サービス内容の確定→施設の雰囲気の想定→外観イメージの決定など、民と官がそれぞれ得意分野の知恵とノウハウが出し合えることがPFI事業の最も大きなメリットかもしれません。特に、小規模の事業においては、民間の経営ノウハウを活用することは、資金の効率化以上に生かすべきメリットではないでしょうか。

❹ 官民によるリスク分散

PFI事業の特徴として、契約書主義というものがあります。非常に細かなことまで契約書に記載するので一見面倒と思われがちですが、将来起こるリスクに対して、誰が何を背負うのかを明確に取り決めておくことで、責任ある行動が期待できるとともに、無用なトラブルを避けることができると考えています。

例えば、望ましい利用状況にならなかった場合のリスクは事業者が負いますが、市は業務改善の勧告ができ、従わない場合は、委託料の減額も可能です。逆に、物価が大きく上昇し、宿泊料金が相場に合わない場合は、事業者から市に対し、宿泊料金を改定するよう請求することができます。(表2参照)

❺ 入札制度の厳正化・公開化

情報公開や説明責任など、行政の透明性が要請される今日、PFI事業における競争入札制度は、発注仕様書による業者の一般公募、民間事業者の企画書及びその評価の公開を通じて、今後の開かれた入札制度のあり方を示す一例として期待されています。

図1　摩耶ロッジ整備等におけるPFI事業スキーム

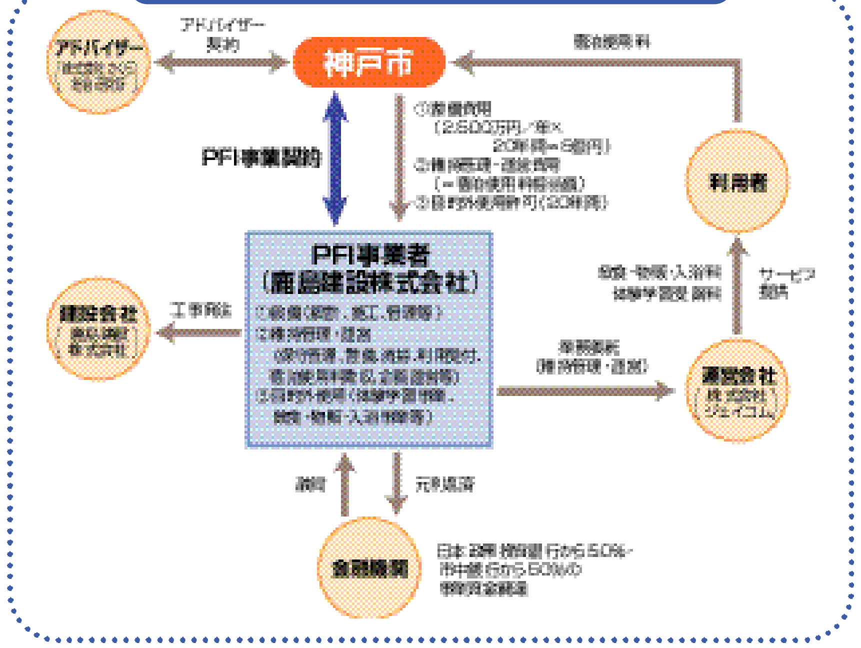


表2　市と事業者のリスク分担

段階	種類	内容	負担者 市	負担者 事業者
共通	物価	急激な物価の変動	○	○
	不可抗力	大規模な災害等による負担増・運営中止	○	○
	募集要項の誤り	募集要項の誤りによるもの	○	
	法令等の変更	市の条例・規則の変更	○	
		上記以外の場合		○
	事業の中止・延期	市の責任による遅延・中止	○	
		民間事業者の責任による遅延・中止		○
		民間事業者の事業放棄・破綻		○
	住民問題	施設整備に関する住民反対運動、訴訟	○	
		施設利用者からの苦情、訴訟		○
	第三者賠償	再整備・維持管理・運営において第三者に損害を与えた場合		○
	金利	急激な金利の変動		○
	性能・サービス水準	仕様の不適合		○
	安全性の確保・環境の保全	再整備・維持管理・運営における安全性及び周辺環境の保全		○
	保険	施設の整備における保険及び維持管理・運営期間中のリスクを保証する保険		○
設計・建設	応募コスト	提案時の応募コストの負担		○
	工事中の事故等	工事中の事故・火災等による損害		○
	設計及び計画の変更、工事費等の増大	市の提示条件の変更	○	
		上記以外の場合		○
	資金調達	必要な資金の調達		○
	測量・調査等の誤り	民間事業者が実施した測量・地質調査・設計等の不備・誤り		○
管理・運営	計画変更	市の責任による事業内容の変更	○	
	市場環境の変化	利用者の減少、競合施設の増加		○
	施設の損傷	事故・火災による施設の損傷		○
	施設の劣化	施設の劣化		○
	開業の遅延	工事遅延・未完工による開業の遅延		○
	運営費の増大	急激な物価の高騰や市の責任による事業内容の変更以外の要因による運営費の増大		○

5 事業の成果

❶ 予想を上回る利用者数

平成13年7月のオープンから1年間の運営状況は、右に記載の通りです。

初年度の夏期は開業景気もあり、平日も含めほぼ満室に近い客室稼働率でした。また、1〜3月の落ち込みも予測範囲内で、初年度の客室稼働率・収支はともに事業コンペ提案時の当初予測をクリアできました。2年目は落ち着いた利用状況でしたが、3年目に入りリピーターも増え、初年度以上の好調を維持しています。

宿泊以外に本格イタリア料理を楽しむためだけに訪れる人も多い

●利用者数
　・宿　　泊　13,328人
　・外来利用　15,678人
●客室稼働率　56.5%
●宿泊利用率　50.2%
※宿泊利用率は全国216施設中21位相当です。

❷ マスコミによる情報発信

平成15年6月28日付の「日経プラスワン」で「専門家お薦め国民宿舎」のNo.1に取り上げられたり、7月に女性向けの地元情報誌「SAVVY」に「私のお気に入り」として掲載されたり、マスコミによる情報発信がさらに利用客の増加を招くといった好循環が生まれています。これは、「オテル・ド・摩耶」の発信にとどまらず、副次的に期待していた「六甲・摩耶全体の情報発信」という面にもつながり、多くのマスコミで「オテル・ド・摩耶」や「六甲・摩耶エリア」が取り上げられるようになりました。

❸ 六甲山活性化を刺激

阪神電鉄が約8億円の事業費をか

オテル・ド・摩耶を支える人たち

知人を迎えるようにお客様をお迎えしたい

広報促進マネジャー
西田晴江さん

年配のご夫婦から「普段は洋食はいただかないのですが、ここのイタリアンだけは月2回、ご馳走になりに来るんですよ。空気もきれいで、夜景も素晴らしい」と、お聞きしたときは、本当に嬉しかったです。料理はイタリアンに特化しましたが、お客様は特定層に特化されませんでした。今お話したご年配のご夫婦は70歳を超えておられるとのことでした。

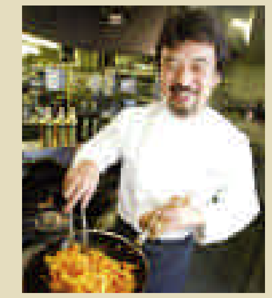
この摩耶山は、六甲山に隠れてちょっと地味だったんですね。でも復興させるときに「女性に優しい施設」をモットーに、女性だからこそ気付く女性のニーズに対応したことで、皆さんに来ていただけるようになったと思っています。小さなお子様をお連れになっても大丈夫、「オムツ替え」の用意もあるんですよ。国民宿舎というと宿泊が中心だったんですが、「おいしいイタリアンを食べにいこう」とランチに来ていただいても、「ちょっと出かけて行っていい空気を味わおう」と散歩に来ていただいても、ご満足いただけるようにと努めています。

ハーブバスや電動アシスト自転車の貸し出し、タクシープランなど、民間が新しいものを生み出していくことに、神戸市は本当に協力的で、従来の「官」という堅い感じはしないですね。思ったことをすぐに提案できる、文書など要求されない、この気軽さが何よりです。1つのアイデアを実行していくために皆で頑張っている、そう感じています。

お客様のご要望にお応えします

国民宿舎でどうやって魅力を創り出そうか考えた末、「自分の持ち味を出すしかない、個人レストランの延長でいこう」と決心しました。この摩耶ロッジには40年の歴史がありますから、イタリアンだけとなると離れていかれるファンもいらっしゃるでしょう。でも、本当においしいイタリアンで新しくファンになっていただいたお客様を大切にしていこう、そう考えたのです。

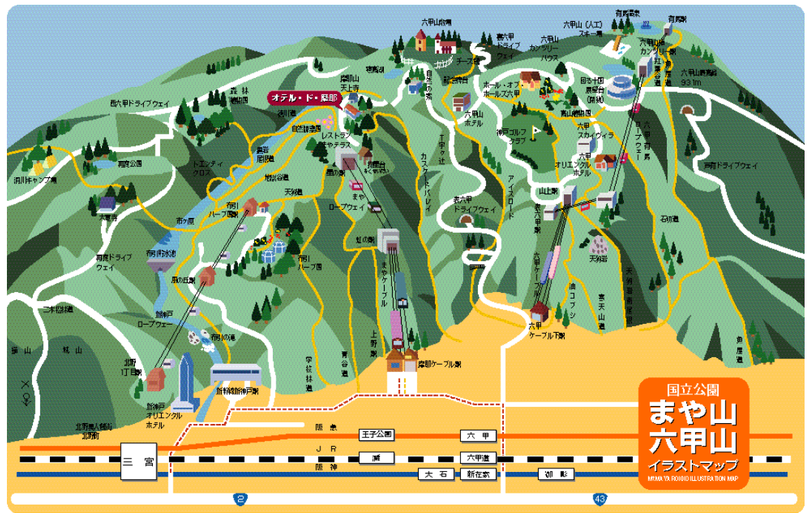
メニューはイタリアンだけですが、「素材の好き嫌い」、「塩分などの味付け」、特に「アレルギーへの対応」など、お客様の個別のご要望にできるだけお応えしていきたいと考えています。また、ホールでワゴンサービスも行って、お客様への料理の取り分けをするなど、「顔の見えるシェフ」を目指しています。



料理長
奥野俊彦さん

お問い合わせ先　オテル・ド・摩耶　〒657-0105　兵庫県神戸市灘区摩耶山町2丁目8　TEL 078-862-0008
e-mail hotel-de-maya@basil.ocn.ne.jp　URL http://www.hotel-de-maya.com/

け、六甲山再開発に取り組み、平成15年4月18日に「六甲ガーデンテラス」として、洒落たカフェ、レストラン、おみやげ屋等をオープンしました。間接的な効果ではありますが、これには、神戸市が施設整備に取り組んだことに加え、「オテル・ド・摩耶」のコンセプトが好評であることも少なからず影響していると思われます。「オテル・ド・摩耶」が好調であることが「六甲・摩耶活性化」に波及していることが何よりの事業成果ではないでしょうか。



大都市を背景とした好立地を生かすためにも、官民一体となった取り組みが必要

4 六甲有馬観光特区へ発展

この「六甲・摩耶活性化」をさらに推進するために、平成15年11月26日、六甲・摩耶に有馬温泉を加えた地域を対象に、観光特区の認定をいただきました。遊休保養所の利活用を促進し、国立公園内での集客イベントを実施するため、①健康保険組合所有の保養所に関する「保養所の用途廃止後から売却までの間の賃貸の可能化」と、②「国立・国定公園における自然を活用した催しの容易化事業」を規制の特例とした内容です。特例を生かした集客事業を、今後さらに推進していきます。

6 事業の課題

国民宿舎という公の施設であることから、宿泊使用料は条例により定められるため、民間事業者が、提供するサービス内容に応じて、自由に価格設定することが困難でした。

加えて、国立公園内にある国民宿舎ということで、看板の掲示や外観の制限などがあり、民間事業の戦略を実施していくには、自然公園法などの法的規制との調整も課題となりました。

また将来、観光客のニーズ変化に対応した施設整備、特に大規模修繕への対応が課題として残っています。

7 PFI事業を検討している自治体へのアドバイス

1 先進事例研究の重要性

PFI事業の仕組みについては、先進事例などを通じて、各事業者の役割分担を把握することが重要です。地元の弁護士や税理士などの専門家と委員会を組織するのも効果的かもしれません。

2 小規模事業でも可能

一般に大型事業の方がVFMが大きくなり、PFI事業に有利と考えられていますが、小規模事業でも対応可能です。むしろ、小規模であれば地元企業の参加が容易となり、地元貢献度の高いPFI事業が期待できるのではないでしょうか。

指定管理者制度

平成15年9月2日、改正地方自治法が施行され、「公の施設」を地方公共団体の指定を受けた「指定管理者」が管理を実施できるようになりました。議会決定があれば指定管理者は特段の制約を設けないというものであり、株式会社でも議会決定があれば指定管理者になれるようになりました。「官から民」への構造改革推進の一手法といわれています。

3 指定管理者制度の活用

平成15年9月から、施設管理に関する指定管理者制度が改正されました。PFI事業に限らず、効率的な施設管理には、この制度の有効活用が期待されます。

4 パートナーとしての民間活力

PFI事業は、官民がそれぞれ得意分野を担当する事業で、民間への過度の依存、あるいは民間へのリスクの押し付けを目的とするものであってはなりません。官と民が一体となって事業を推進していくために、窓口の一本化やモニタリング以外にも、日頃のコミュニケーションに基づく信頼関係が重要と考えられます。

ケーススタディ②

人口約7,000人の村がPFI事業に挑戦

村長のリーダーシップがPFI事業の原動力
島根県八雲村「給食センター」

事業の概要

島根県八雲村は、人口7,000人の村です。村では、平成14年9月、全国初のPFI事業による給食センターが稼働しました。

これは、県道の拡幅に伴う学校給食センターの立て替え事業で、それまでに、O-157が問題になっていたこともあり、HACCP*に準拠させた施設とするなど、衛生的かつ安全で効率的な施設を目指した事業でした。

30年間のBTO事業（31ページ参照）、民間事業者が旧給食センターの解体・整地、新給食センターの設計、建設、必要設備の調達などの業務を行い、公共が給食センターの運営を担当します。

よくPFIは都市部における大規模事業を想定している手法と考えられていますが、小規模自治体による小規模PFI事業が実現したのは、石倉村長の強いリーダーシップとトップダウン方式による行政運営がその原動力となりました。

*HACCP（＝ハサップ）原料から製造工程にわたって、発生の可能性のある危害をリストアップし、危害の発生を未然に防止する衛生管理手法

HACCPに準拠したクリーンな給食センター

事業の特徴

特徴1 PFI事業の検討を早い時期に専門家へ委託

「庁内でプロジェクトチームを作って勉強しても、分からないものは分からない」との判断から、早期に補正予算を確保して、PFIの実施可能性調査を専門家（コンサルタント）に委託しています。

特徴2 補助金が受け入れにくい状況にあったこと

給食センターを整備するにあたり、給食施設は面積の上限などで補助金が切られるため、補助金を受け入れることが困難な状況にあったこともPFI事業を決断させた1つの要因となりました。

特徴3 HACCP準拠の衛生的かつ安全で効率的な施設を目指したこと

人も物も一方通行で流れるように、動線の交差がないゾーニングを行うとともに、すべての部屋に消毒室を配置しています。

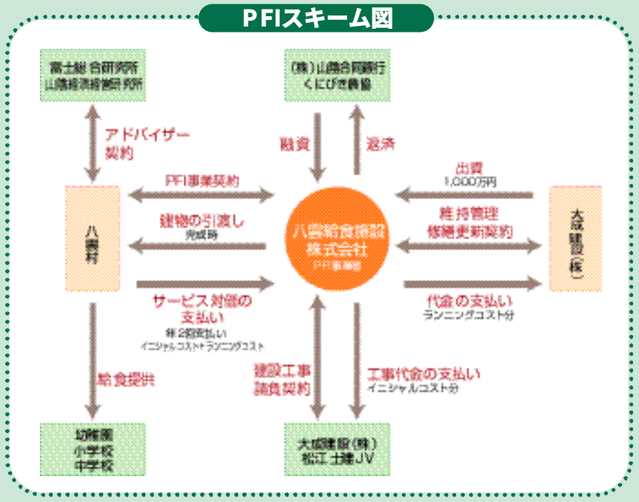
特徴4 大きなコストダウンを実現したこと

PFI導入により、予定価格11億6,500万円に対し、実際は9億3,518万円、利息分等を割り戻した現在価値で19.7パーセントの縮減率が達成されました。特に、初期投資額は、解体・建設込みで一般財源として1億円必要と想定されていましたが、3,000万円に圧縮されています。

特徴5 隣町との共同事業の検討をしたこと

隣町にも給食センターの建設計画があり共同事業として対応することも考えられたが、計画時期のズレ等から共同事業には発展しませんでした。小規模自治体におけるPFI事業導入には共同事業としての対応も重要な選択肢の1つと考えられます。

PFIスキーム図



PFI事業

問い合わせ先
八雲村教育委員会
TEL 0852-54-1111
FAX 0852-54-1869
〒690-2103
島根県八束郡八雲村
大字西岩坂316
URL：http://www.vill.yakumo.shimane.jp

八雲村データ
- 人　口：7,214人
- 増減率：1.5%
- 面　積：56.00km²
- 財政力指数：0.26

電源市町村
関連地域／島根原子力［中国電力(株)］

■電子自治体

IT活用による行政改革

電子政府・電子自治体推進プログラム

平成13年10月、総務省は「電子政府・電子自治体推進プログラム」を発表し、全国の市町村に対して、平成15年度内に「総合行政ネットワーク」に接続することを義務付けました。総合行政ネットワークは電子政府・電子自治体構想の核となる事業で、これにより、全申請・届出項目の95%にあたる約1万5,000項目のオンライン申請が可能になり、年間総取扱件数は約10億5,000万件に達しています。

行政運営の電子化においても、ホームページ・メールのみの自治体から、ワンストップ・ノンストップ行政サービスや電子入札、電子投票を実施する先進的な自治体まであります。

しかしながら今日、行政のIT化について、全国的に先進的な取り組みをしている自治体と、あまり進んでいない自治体との格差があると言われています。その背景には、①電子化による具体的なメリットが見えにくいこと、②多額の先行投資を必要とすること、③情報化に関する専門的人材が不足していること、④電子化推進のリーダーシップが不在であること、⑤住民基本台帳ネットワーク実施時の混乱のように、個人情報の保護に対する共通認識が確立されていないこと、などが考えられます。

電子自治体は行政改革と地方分権を推進する

しかし、電子自治体は行政手続を変更させ、行政組織の見直しも検討させる、言い換えると行政改革を促進する手段として大きな可能性を秘めた技術です。IT活用への取り組み方針が民間企業の経営を左右するのと同様、自治体経営の将来を決定する大きな要素と考えられています。

電子自治体が持つ3 つの機能

電子自治体構築に際しては、行政改革を実現するための、①行政事務の効率化、②住民サービス水準の向上と、地方分権の推進、③住民との多様なコミュニケーションの確立、という3つの機能を持っています。特に、自己決定・自己責任が求められる地方分権を推進するには、住民が意思表示をする機会の提供が重要であり、住民とのコミュニケーションを確立する手段として電子自治体となることが期待されています。

電子自治体の機能 1

行政事務の効率化

これはIT活用による、行政内部における業務処理プロセスの改革です。中には民間企業のBPR（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング）という手法を導入して業務の改革を行い、行政組織全体を見直す自治体も現れています。

IT活用により効率化される代表的な業務内容の例としては、窓口業務のワンストップ化、企業会計的手法の導入、目標管理システムの導入、行政評価システムの導入などがあります。

電子自治体の機能 2

住民サービス水準の向上

IT活用による「ワンストップサービス」と「ノンストップサービス」の実施で、「いつでも、どこでも」受けられる行政サービスは、住民を顧客と考える行政経営の現れです。これにより、行政の存在を意識する必要なく行政サービスを受けることができるようになるのです。

代表的な業務内容の例としては、電子申請・届出、電子納付・決済（手数料等）、電子入札・電子調達、電子案内・予約（公共施設等）などがあります。

電子自治体の機能 3

住民との多様なコミュニケーションの確立

住民を主権者として捉え、IT活用による新しいコミュニケーション手段を提供することです。

代表的な業務内容の例としては、電子会議室、NPOデータベース、住民満足度調査、電子投票などがあります。

総務省　電子政府の総合窓口のホームページURL
http://www.e-gov.go.jp/

電子自治体実現のポイント

❶ IT投資に対するコスト削減効果を予測する

IT投資による住民サービス水準の向上は税収増額に結びつかないため、IT投資を回収する手段はコスト削減だけです。従って、残業時間の減少や配置転換による職員の減少など、電子自治体導入による経費削減効果を具体的に予測し、現実との差異を測定、その要因を分析するという経営手法が重要になります。

❷ IT投資による業務や組織の見直しなど行政全体の課題として取り組む

企画・財政部門と連携し、自治体内部における仕事のプロセスや制度を見直し、業務改善の機会にすることが重要です。IT投資が効果を発揮するには組織の見直しを必要とするケースも多くみられます。

❸ 実務に精通した職員がシステム設計に参加する

システムに必要な機能と実際の操作性は、実務に精通する職員だけが判断できるため、システム構築を外部委託する場合も、実務を知る職員がリーダーとなって作り上げることが重要です。これを怠った場合、システム自体が過剰投資になりがちです。

❹ 専門職員の育成か、外部委託かを十分に検討する

自治体の規模に応じて、IT専門職員を配置する必要性と外部委託の効率性を比較し、対応方法を決定する必要があります。

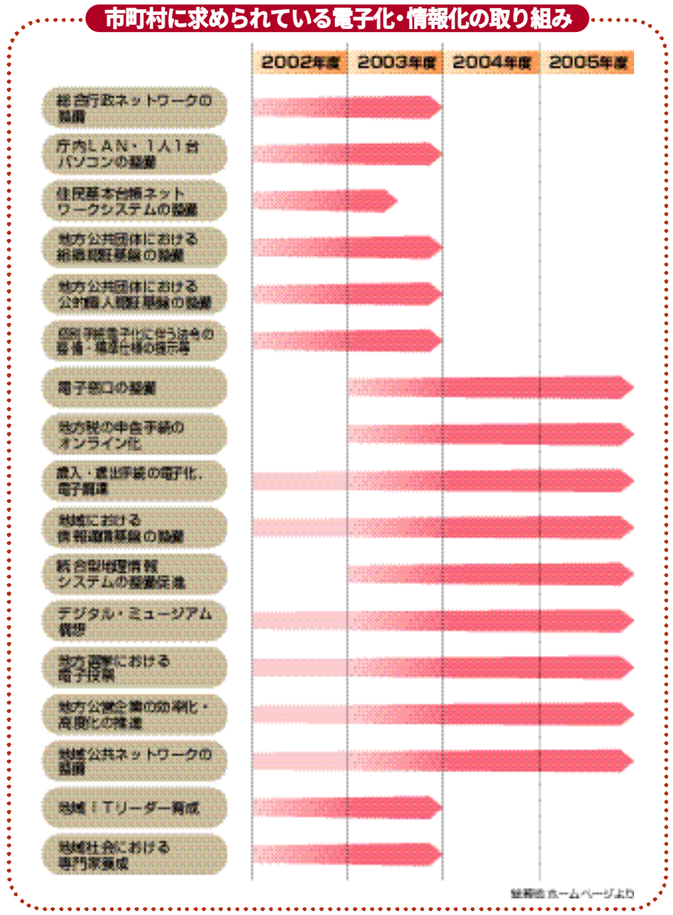
❺ 維持管理の負担を軽減する

ソフト導入で重視すべきことは、導入後の維持管理負担の軽減です。使い勝手を最優先した独自ソフトの導入には、慎重を期す必要があります。反対に、広域連携による同一パッケージの導入や業界標準となっているソフトの導入を優先することで維持管理の負担を軽減することができます。

❻ 個人情報保護に関する法的措置を実施する

個人情報保護は、「行政機関の保有する電子計算機処理に係る個人情報保護に関する法律」により、必要な施策を自治体が策定・実施することが規定されています。従って、条例を制定していない自治体は、早急に対応する必要があります。

市町村に求められている電子化・情報化の取り組み



ケーススタディ①

千葉県市川市「電子自治体のトップランナー」

コンビニ端末による行政サービスの実施から5年

産学官連携による地域経営型の行政サービスを目指す

5 Case Study

千葉県市川市は、千葉県の西北に位置する人口約45万人の都市です。県内第4位の人口に対して世帯数は第3位と、単身者や核家族の割合が高く、また25歳～29歳の人口比率も県内で最も高い若い街です。

市川市が電子自治体構築に際して重視したのは、市民が使いやすいサービスの提供です。全国のコンビニエンスストア(以下「コンビニ」と表記)を利用した本格的な行政サービスを実施したのは平成11年ですが、それ以前にも、平成9年にはコンビニを通じて電話申し込みによる住民票の取次サービスを開始しました。

また、ITを活用した地域経営型の行政を目指しており、「いちかわ情報プラザ」を拠点として、NPOが中心となって個人や法人、それに市も加わった異業種間交流が実現しています。

システム構築において中心的な役割を果たした、市川市企画部情報システム課参事（課長）の井堀さんにお伺いしました。

「地域のひろば183号」（平成15年3月発行）掲載事例

DATA

問い合わせ先
市川市企画部
情報システム課
TEL 047-334-1111
FAX 047-393-6523
〒272-8501
千葉県市川市八幡1-1-1
URL : http://www.city.ichikawa.chiba.jp/

市川市データ
- 人　口：451,940人
- 増減率：4.2%
- 面　積：57.46km²
- 財政力指数：1.01

電源市町村以外

1 コンビニを窓口にした行政サービスを実施

市川市は、首都圏約600店のコンビニや、市内の公共施設に設置された情報端末を利用した行政サービス「市川市360＋5情報サポートシステム」を、平成11年4月にスタートさせました。各端末から、市政や生活環境、福祉などに関する情報の閲覧、市内の公民館やスポーツ施設の利用申し込みなどのサービスが受けられます。コンビニを活用した行政サービスの特徴は次の4点です。

特徴1 市民の生活パターンに合わせたサービスを提供

東京都内に通勤するいわゆる「千葉都民」の割合が多く、午前9時から午後5時までの市役所の窓口はどうしても不便でした。そこで24時間営業で多数の店舗があるコンビニを活用し、「いつでも、どこでも」行政サービスを受けられるシステムを構築しました。

これにより、首都圏のコンビニ各店からも公民館やテニスコートの予約が可能になりました。その成果として、コンビニとインターネットを合わせた利用件数は月平均で約23万件、システムを通じた施設予約は公民館で4割、テニスコートでは10割に達し、施設利用者全体も約2倍に急増しました。

特徴2 民間活用で実現した低コスト高品質なサービス

コンビニの活用により、端末の購入費や維持費が不要になり、コストを大幅に削減できました。また、コンビニとの産官連携が、後に大学やNPOとの連携に発展していくきっかけとなりました。

市川市 企画部 情報システム課 参事（課長）
井堀幹生（いぼりみきお）さん

特徴3 市民自らが情報発信可能なシステム

行政による情報発信は、とかく一方通行になりがちなため、市民からも情報を発信できるよう工夫しました。電子メールに対する回答をはじめとして、障害者用トイレや車椅子対応のある施設情報、道路の危険個所の情報などは、登録された団体であれば市民からも更新可能で、リアルタイムに近い情報発信を実現しています。

特徴4 バリアフリーへの配慮

コンビニの端末は、機械の苦手な人も直感的に操作できるよう指で画に触るタッチパネル式です。分かりやすい利用マニュアルも備え付けています。

市内2カ所の「ふれあい情報広場」には、点字ディスプレイ、点字プリンター、音声入力ソフト、簡易ボタン式などの補助装置も用意されています。

2 システム開発の第一歩は人材の育成

システム開発のプロジェクトは、平成10年に市役所の若手を中心に発足しました。「市川市360＋5」という名称は「360」で全方位、「＋5」で1年間を表し、「いつでも、どこでも、市民なら誰でも」受けられるサービスを目指して付けられました。

最初、人づくりから始め、毎年25人ずつ、6カ月かけてITのスペシャリストを養成しました。

内容は情報政策の学習に始まり、プレゼンテーション能力の養成や先進企業での研修など多岐にわたります。研修では、緊張感と達成感を持たせるため、コンビニに提出する企画書作成など、実務そのものを教材に使用しました。現在は、「情報化推進アドバイザー」が各部署に配属されています。

また、すべて職員の手づくりという市のホームページは、市民に評価してもらうコンテストも実施しています。このコンテストは職員の意欲の維持のほか、民間との協働に不可欠な競争意識を持たせる点でも効果的です。

さらに、市民参加による「ITサポーター」制度も設置しました。職員の育成だけでなく、公募によって市民の力も活用する制度です。現在およそ400人が、IT講習会のインストラクターなどで活躍しています。

コンビニに着目して産学官連携システムを構築

行政と民間の双方が投資することにより、場合によっては民間の良いところを取り入れた新しい行政サービスの形を模索したいと考えました。質の高いサービスを検討する上では、民間企業との連携も検討する必要があったのです。

端末の維持管理費や通信料はコン

電子自治体現実への経緯

市民の視点を重視した行政改革の推進が基盤

市長のリーダーシップが原動力

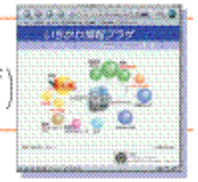
1998年
- ○情報化推進プロジェクト「360+5」活動開始
- ○情報化に関する人材育成「情報化推進アドバイザー制度」スタート

1999年
- ○本庁とコンビニ店や出先公共施設を結ぶ情報ネットワークを整備
- ○全国のコンビニ店から電子行政サービスを利用できるシステムをスタート

2000年
- ○情報担当部門の組織を再編（職員業務を中心とした内部管理から市民視点の行政改革へ）

2001年
- ○イントラネットを活用した様々な情報システムを構築、サービス開始
- ○市民サポーター400人の「e-ボランティア」の活動開始
- ○各種表彰（日本社会情報学会、日本広報協会、日経アワード、JASIC等）

2002年
- ○情報化推進の拠点となる「いちかわ情報プラザ」をオープン（電子行政窓口サービスの充実とICカード電子マネーの実証開始）



2003年
- ○情報担当部門の組織を強化（情報技術の活用から情報や人材など資源の横断的活用へ）

テレビ電話を活用した電子市役所窓口サービス

「いちかわ情報プラザ」の中にあるNPO「いちかわライフネットワーククラブ」

ビニが負担し、まち全体を自らの活動場所と考える地元大学が公民館や博物館と結ぶ光ファイバーの敷設を負担するなど、一種の産学官連携が実現しました。

井堀さんによれば、行政サービス拠点としてコンビニに着目した理由は次の3点からです。

理由1 市民の利用機会拡大を図るため

都内への通勤者や単身者が多く、朝早く家を出て夜遅く帰るという市民の生活パターンに合わせるためです。

理由2 行政サービスの質の向上を図る

市民が本当に必要とするサービスを提供するには、市民から評価を受けることが最も効果的です。「売れるものしか置かない」というコンビニの鉄則を遵守して、行政も限られた売り場で行政サービスのスペースを確保する努力を続けたことが、市民の利用しやすいサービスを追求することにつながりました。システム自体、実施当初は操作性が悪いとの不評の声もありましたが、職員がコンビニで毎日夜9時過ぎまで聞き取り調査を続け、改善しました。

理由3 地域に根付いた優れた機能性を活用するため

井堀さんは平成7年の阪神淡路大震災の折、現地でボランティア活動をしたという経験があります。震災2日後という混乱した状況下でも、コンビニには多数の物資や情報が集まるのを目のあたりにして、地域拠点としての優れた機能性を認識していたのです。

3 「情報プラザ」を拠点に地域経営型行政を目指す

電子自治体への取り組み拠点として、JR本八幡駅前にオープンした「いちかわ情報プラザ」を活用しています。同施設は1階にインターネットカフェ、2階に電子市役所とNPOやSOHOのオフィス、3階と4階に企業オフィス、5階と6階に同市企画部情報システム課が入居する複合型施設です。「いちかわ情報プラザ」の特徴は、次の4点です。

特徴1 気軽に立ち寄れる施設

1階のインターネットカフェは、地域CATV会社の運営です。光ファイバーの高速回線に接続されたパソコンが10台あり、パソコン学習やインターネット利用に活用できます。朝9時から夜7時まではカフェ、引き続き朝の4時までバーとして営業しており、主婦や高齢者から会社員、学生まで、幅広い層の人たちが集まります。公共施設らしくない近未来的なデザインは、気軽に立ち寄れるオープンな場所をアピールするのにも一役買っています。

特徴2 ワンストップサービスを実現した電子市役所

2階の電子市役所では、毎日夜の8時までパソコン上で住民票など各種証明書の申請書類を作成し、窓口での本人確認を経て交付を受けられます。施設の利用予約や病院の利用案内、駐輪場の登録申し込み、図書の返却といった幅広いサービスが利用可能です。フロア内のパソコンからは「IT」「教育」「病院案内」など市役所の9課、35窓口のサービスを受けることができます。疑問が生じた場合は、テレビ電話を通じ市の担当職員と直接話ができます。また、プライバシーへの配慮から個室も用意されています。市民から寄せられた質問や要望などをデータベース化し、市民サービスのコールセンター化を目指しています。

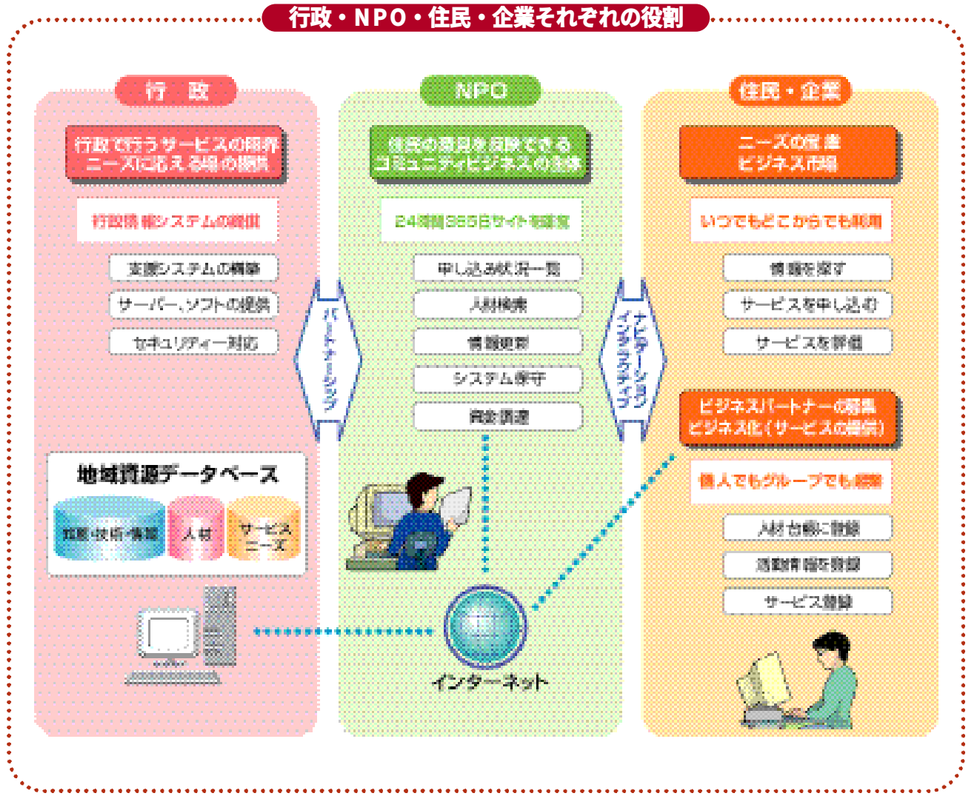
特徴3 NPO法人による運営と異業種間交流の実現

2階の半分は、同施設の運営管理を担当するNPO法人「いちかわライフネットワーククラブ(iLNC＝アイリンク)」の事務所です。同法人は大学や青年会議所、自治会、市役所からの人たちで構成され、日本初の国(施設の所有者は地域公団)の施設を管理するNPO法人です。市内の人材や技術に関する情報収集・発信のほか、個人や中小企業などのSOHO事業者の支援育成も手がけています。このNPOが仲介役となって、他のフロアに入居する企業や市も含めた異業種間交流が進んでいます。

特徴4 データベースを構築し地域経営型行政サービスを

もう1つの柱が「地域データベース」の構築です。ボランティアからビジネスまで、地域に点在する幅広いニーズと、それに対応するリソースを発掘し、集積、共有、マッチングする試みです。これは、登録希望者が自己紹介や得意技などのキャリアを登録し、利用したい人がキーワードで検索できるようにしたものです。データベースの構築は雇用対策事業で行うことにより、雇用の確保にも成果を挙げています。また、「IT活用によるニーズとシーズのマッチング」も、口コミによる結びつきを拡大するものとして期待されています。

このように多様な市民・企業を取り込んだ地域データベースの構築を通じて市が目指すのは「地域経営」です。「地域経営」の本質は、行政と住民が協力し、国にすべてを依存することなく、「地域のことは自分たちの責任において自分たちで決定する」ということです。そのためには企業経営と同様、競争を意識した取り組みが必要です。単なる情報の共有やマッチングにとどまることなく、リアルタイムの情報交換が可能なコミュニケーション基盤を構築し、新たなビジネスチャンスを生み出す原動力になることを目指すものです。その第一歩として、平成12年1月に「市民ニーズ・システム」が稼働しました。毎月300通ほど寄せられる市民からの電子メールをデータベース化し、回答結果も含め市役所全体で共有できるシステムです。市民のメールはすべて公文書扱いのため、従来は印刷して何段階もの決裁を経る必要があり、回答まで1カ月かかることもありました。新システムでは業務の大幅な簡素化とともに電子



昼はインターネットカフェ、夜はバーとして営業する「いちかわ情報プラザ」1階フロア

決済システムも導入され、回答までの期間が原則5日以内へと大幅に短縮されました。さらに、担当者が自分の担当職務を通じて市民の声を分析するなど、市民の声に対する全庁的な対応が可能となり、役所を変える大きな力となりました。

4 今後の課題と展望

市川市には、電子自治体の先駆者ならではの課題もありますが、課題を積極的に捉えて次の展開への足がかりとしています。

課題と展望 1
市民向けシステムの開発が先行し内部のIT化が遅れる

市民への行政サービス提供システムの構築を重視した結果、ITを活用した行政内部事務の効率化が遅れがちになりました。開発当初は、コンビニ端末とパソコンの両方からアクセスできるシステムが存在せず、独自のシステム開発が必要であり、また、その保守管理や機能追加のための人材育成も急務であり、手が回らなかったというのが実情です。

しかし、現在、ようやく電子決済システム、予算編成、電子調達のシステムも稼働しました。

これは今振り返ると、市民の視点を重視したコンビニシステムの成功があったからこそ、IT活用に対する全庁的な理解と継続的な予算配分が可能になったからとも考えられます。

課題と展望 2
自治体間の壁を超えた新たな取り組みが必要

コンビニシステムは他の自治体も次々に「相乗り」し、幅広い地域で活用されてこそ真価を発揮するものです。コンビニ側も、協力に見合う集客効果がなければ継続は不可能です。今後は、このシステムをパッケージ化することで、他の自治体へも参加を呼びかけていきたいと思っています。また将来的には、全国各地で同様のシステムが稼動する「地域データセンター」を提案したいと考えています。

課題と展望 3
コンビニシステムの限界

市民からの代表的な要望としては、コンビニで証明書類を即時発行してほしい、というものがありますが、実現には法律を含め個人情報保護の問題や、確実な本人認証といったセキュリティーの問題もあるため難しいのが実情です。

このセキュリティー問題に対しても、行政が情報を「カプセル化」し、本人だけが「カプセルの中身をみる」ことができる技術があれば対応可能です。このような先端的技術を官民協働で研究開発しながら、それぞれが分担すべき役割を検討していくことが重要です。

現段階では、コンビニシステムはオールマイティーではないと認識しており、実現できるサービスから順次提供するという方針です。例えば、コンビニが従来から持つ物流機能を活用した行政サービスなども検討中です。

課題と展望 4
増大する情報システム費の抑制

市川市の情報関連経費は年間約10億円。そのうち大型ホストコンピュータの維持管理に約5億円必要となります。このシステムをネットワーク型システムに切り替えていくことで経費を削減していきたいと考えています。削減した費用で新たなシステムを構築していくことが重要です。

例えば、プリンターを高速のものから中速に切り替えただけで年間かなりの経費が削減できました。

このシステムの見直しには、システムに必要かつ十分な仕様を見極める目が重要となりますが、「システム・リフォームの達人」を目指して、これからも電子自治体の先駆者としての努力をしていきたいと考えています。

ケーススタディ②

地域情報化による住民サービス

テレビ電話と高度情報通信ネットワークを活用した福島県葛尾村のテレビ電話診察

「地域のひろば178号」(平成13年11月発行)掲載事例

問い合わせ先
葛尾村総務課
TEL 0240-29-2111
FAX 0240-29-2123
〒979-1602
福島県双葉郡葛尾村字落合16
e-mail : katsurao@katsurao.ne.jp
URL : http://www.katsurao.org/

葛尾村データ
- 人　口：1,736人
- 増減率：－5.9%
- 面　積：84.23km²
- 財政力指数：0.13

電源市町村
所　在／古道川水力ほか［東北電力(株)］
隣　接／〈要〉浪江小高原子力［東北電力(株)］
隣々接／福島第一原子力［東京電力(株)］

事業の概要

人口1,775人、世帯数472の小さな村、福島県葛尾村で、平成9年度から「自治体ネットワーク施設整備事業」を活用した「葛尾村マルチメディアビレッジ事業」が実施されました。

この事業は、国・県及び地元企業の支援を受けながら、全戸にテレビ電話を導入して、医療診療を中心とした「顔が見える双方向のコミュニケーション」を図ったものです。これにより、提供されるサービスは、医療・保健、福祉、教育など行政サービス全般に及んでいます。

地域情報化で目指した4つの目標

この情報化事業で目指したのは、無医村という医療環境の改善、情報化教育での活用であり、具体的には次の4点です。

①医者が常駐していないため、一般診療は週2回、歯科診療は週3回という現状を、毎日でも診療を受けられるようにすること
②慢性病の高齢者は、2週間に1度、丸一日かけて薬をもらいに隣町まで出かけなければならないという負担を軽減すること
③高齢者の健康管理に役立ち、簡単に操作できるものであること
④学校での情報化教育においても活用できるものであること

事業の特徴

特徴1 村長の強いリーダーシップに導かれた事業であること

本事業の契機となったふるさと創生事業によるパソコンの導入決議や、臨時議会での本事業の予算決議などは、村長の強いリーダーシップに導かれました。先進的なチャレンジほど見識あるトップのリーダーシップが必要になります。

特徴2 アイデアと熱意を持つ人材の活用で事業を立ち上げたこと

村長のリーダーシップが事業として実現したのは、1人の中学校教師の情報教育にかける想いと周囲の理解でした。この情報教育を通じて、地域住民が情報化への理解を深めていったものと考えられます。

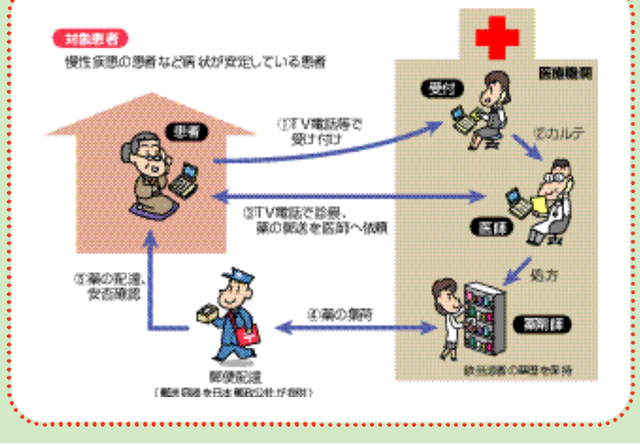
特徴3 NTTからの全面的な支援があったこと

全戸に配布されるテレビ電話は、NTTから無償貸与され、資金面で大きな支援がありました。また、テレビ電話による地域情報化という全国で初めての試みに対する住民の理解を得るために、NTTの社員が役場職員とともに、テレビ電話を持って全戸を回り、より具体的な説明を行いました。

特徴4 職員が住民とシステムのパイプ役を果たしたこと

常に住民とシステムとの間に立って、そのパイプ役を務めたのは役場職員でした。医療機関・保健婦・NTT等との調整や実際のシステムの稼働などは、職員が担当しています。住民説明や意見聴取の結果を反映させながら事業を進めたことが、住民本位のサービス実現に結びついています。

TV電話での遠隔診療「お薬パック」(その1：院内処方)



中心市街地活性化事業
「街の顔」を蘇らせ賑わいを取り戻す活性化策

中心市街地の現状

80年代、中心部商店街と大型店との競合を回避するため、大店法により大型店の出店が規制されました。その結果、大型店は郊外（工場跡地や転用農地など）に出店し、大規模駐車場などを併設することで、土日まとめ買いや若いファミリー層などの新たな顧客ニーズに応えました。

中心部商店街に空き店舗が出始めるのと同じ頃、全国的に中心部の大規模店、市役所や病院なども郊外へ移転していったため、中心市街地の活性化に取り組む市町村を強力に支援するため、数々の支援制度が創設されています。

このうち、平成10年7月に「中心市街地における市街地の整備改善及び商業等の活性化の一体的推進に関する法律（略称：中心市街地整備改善活性化法）」が施行されました。現在、628市区町村（平成16年12月現在）が基本計画を提出し、「中心市街地活性化推進室」を中心として事業に取り組んでいます。

中心市街地活性化の目的

❶ 地域内経済循環の実現

中央資本による大型店は地元仕入れが少ないため、地元の中小製造業や卸売業者は受注が困難になります。地元の製品が地元で消費され、経済的な好循環が生まれることが望まれます。

❷ 高齢化社会に対応した生活利便性の向上

都市中心部の郊外化・分散化は車への依存度を一層強め、高齢者など車社会における弱者の生活利便性を奪います。都市中心部に商業・都市機能を集めた高齢化社会への対応が望まれます。

❸ 「街の顔」の創出・維持

地域間競争で個性を発揮するためには、街の顔ともいえる中心部のイメージづくりが必要です。

中心市街地活性化の支援制度

活性化支援事業の制度と内容の一部*を紹介します。ケーススタディ①（48～52ページ）で紹介する「チャレンジショップ制度」にも「空き店舗対策事業」など多くの制度があります。

*経済産業省の主な支援制度です。他の支援制度は中心市街地活性化室ホームページをご覧ください
http://chushinshigaichi-go.jp

中心市街地活性化支援制度

事業制度名（経済産業省分のみ）	対　象
中核的商業関連施設整備出資事業	中核的商業・サービス業集積関連施設の整備
中心市街地商業等活性化総合支援事業	駐車場・多目的ホール・商業インキュベーター施設等の整備
商店街空き店舗対策事業	チャレンジショップ、カルチャー教室、イベント事業等
コミュニティ施設活用商店街活性化事業	保育施設や高齢者交流施設等のコミュニティ施設の整備
都市型新事業の立地促進のための施設整備	都市型新事業を実施する企業等の立地を促進する施設の整備
起業家育成施設等の整備への補助	ビジネスインキュベーターの整備
中心市街地商業活性化推進事業	TMO等が実施する広域ソフト事業
商店街駐車対策事業	コミュニティバス運行や駐車場共通駐車券システムの整備
タウンマネージメント計画策定事業	テナントミックスの適理の計画策定
TMO自立支援事業	TMOが行う駐車場経営や特産品販売

中心市街地活性化事業の留意点と対応策

❶ 新しい権利変換方式の検討

事業地の地価が高い場合は権利調整が困難となるため、定期借地権の手法を用いて、土地の所有と利用を分離する手法が開発されています。新しい権利変換方式である「全館保留床型（定期借地権付）」（下図参照）が活用されています。

❷ 都市計画区域外開発への対応

都市計画区域外である農村部の大規模開発については都市計画法が適用できないため、ある地域では、まちづくり条例などをつくり独自のまちづくりを進めています。

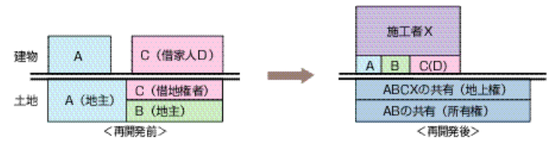
❸ TMOの積極的な活用

高度な調整を必要とする中小小売商業高度化事業を推進するために、まちづくりを企画・調整・推進する機関として新設されたTMO（タウンマネージメントオーガニゼーション）が積極的に活用されています。

市街地再開発事業における新しい権利変換方式
－全館保留床型（定期借地権付）－

再開発事業には土地の権利の調整が必要となるため、「権利変換」という仕組みによって解決します。簡単にいえば、「再開発前の諸権利を、再開発後に新しく建設される施設に対する権利に変換・移行するか、あるいは金銭の補償によって消滅させる」方法です。

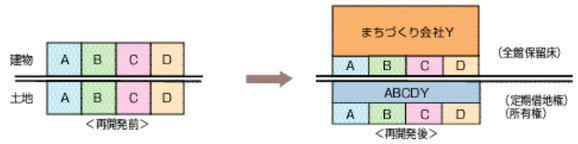
図Ⅰ
権利変換（原則型）



従来の「原則型」は（図Ⅰ）のようになります。再開発前の土地所有権は、再開発予定地全体の一部の所有権となり、この土地所有者は新しい施設の所有を目的とする地上権を設定します。土地所有者は、土地所有権の共有持分、地上権設定に伴う損失補償として、施設建築物の一部（権利床）及びそれに対応する地上権の共有持分を取得し、これで再開発前の土地所有者に関する問題は、中心市街地の高い地価の影響を受けずに解決されることになります。

問題は、新しい建築物の容積増加に伴う残りの床面積（保留床）の売却と、施設を建設する施工者との関係です。施工者Xは保留床の売却によって建設資金を回収しなければなりませんが、中心市街地の高い地価が反映されて困難となります。しかし、リスクを負ってでも保留床を買い取ろうとする業者は資本力が豊かな同一の大型店ということになりがちで、その大型店が主導権・決定権をにぎることになります。

図Ⅱ
全館保留床型
（定期借地権付）



再開発後

保留床の売却という問題を解決するために生み出された方法が全館保留型です（図Ⅱ）。

①全館留保床型（定期借地権付）として、商店街・地権者が出資・経営するまちづくり会社Yが施設を買い取り運営します。

②地権者が店舗を営業する場合は、まちづくり会社Yから床を借り家賃を払いますが、地権者はまちづくり会社Yから地代収入を得て家賃を相殺できます。

③まちづくり会社Yは、地権者以外の店舗営業者から地代収入を得ることで、建設資金を返済します。

この方法の利点

保留床の売却という困難な問題を、中心市街地の高い地価を反映させずに回避できます。常に定期借地権付の保留床を「まちづくり会社」が保有するという形態をとるからです。

この結果、商店街の新陳代謝が進みやすくなります。「今は商売を続けたいが、後継者がいないので将来はわからない」という商店主も営業を続けられます。また、「アイデアと活力はあるが、土地を取得する資金はない」若い業者を呼び込みやすくなります。しかも、原則型と異なって、資金力の豊かな大型店に主導権・決定権をとられることもありません。

お問い合わせ先　中心市街地活性化推進室　TEL 03-3580-1471　URL http://www.chushinshigaichi-go.jp

6 Case Study

ケーススタディ①

岩手県一関市「総合型チャレンジショップ」

地元若者の企画・運営により目指すは「賑(にぎ)わい発信基地」

一関市は、岩手県の南玄関口に位置する人口約６万２,000人の都市です。JR東北新幹線と東北本線・大船渡線が走り、多くの国道等が交差する交通の要衝であり、岩手県南・宮城県北地域の中核都市として文化・流通・産業の拠点となっています。また、古くは「奥の細道」での芭蕉最北の宿としても知られています。

平成14年７月、この一関市に中心市街地の空き店舗を活用したチャレンジショップがオープンしました。このチャレンジショップは、一関商工会議所が事業主体となり、自営業者や会社員など地元の若者16人で構成する「いちのせき夢空間実行委員会」(蜂谷悠介代表ほか15人)が企画・運営を担当しました。発案したのは、大学進学のため一関市を離れた若者で、一関に戻って来るたびにシャッターを閉めている店が増えていく商店街に「もう一度ワクワク感を取り戻したい」という想いからでした。これに同世代の仲間が賛同し、商工会議所などがバックアップしながら短期間に実現させた中心市街地活性化事業です。
「いちのせき夢空間実行委員会」の蜂谷代表にお伺いしました。

「地域のひろば181号」(平成14年10月発行)掲載事例

DATA

問い合わせ先
一関市商業観光課
TEL 0191-21-2111
FAX 0190-21-2164
〒021-8501
岩手県一関市竹山町7-2
e-mail : kikaku@city.ichinoseki.iwate.jp
URL : http://www.city.ichinoseki.iwate.jp/

一関市データ
- 人　口：61,640人
- 増減率：－1.5%
- 面　積：410.23km²
- 財政力指数：0.54

電源市町村
所在／磐井川水力［東北電力(株)］

1 「WA's モール」が平成14年7月にオープン

一関市中心市街地では、平成9年8月にJR一ノ関駅前の千葉久デパートが閉店してから商店の閉店が相次ぎ、地価の下落幅も平成13年の6.5%から7.0%に拡大しています。平成14年5月には、12年間営業を続けてきたダイエー一関店が閉店に至りました。

このように商店の閉店が続き、大型店も去った中心市街地に賑わいを取り戻そうと、平成14年7月6日、独立開業希望者を募って中心市街地のビル内に設けた数坪の店舗を貸し出す「チャレンジショップWA's モール(ワッツモール)」がオープンしました。出店は10店舗で、午前10時から午後8時まで営業、来店者数は初日が1,647人、2日目が1,467人と、予想以上の大盛況でした。

いちのせき夢空間実行委員会の皆さん（左から４人目が蜂谷代表）

この事業には、次のような3つの特徴があります。

特徴1 若者による企画・運営をまちがバックアップ

この事業は、山形県の大学に在学中、山形市のチャレンジショップ設立にかかわった蜂谷代表の「生まれ育った一関を活気づけたい」との呼びかけに集まった地元若者によって実現しました。本格的な取り組みは、蜂谷代表が大学を出て2年目の平成13年4月、現在の事務局長の藤原さんと、2人を支援する地元の不動産鑑定士、尾形顧問の3人が、山形市のチャレンジショップ「ブロックス」(平成12年12月にオープン)を訪ねることから始まります。

オープンして1年以上経過した山形のチャレンジショップは、客も少なく、当初の活気は消えていました。「山形でさえこうだから、一関ではうまくいかないのではないか」と不安になりましたが、逆に「何かを始めなければ一関に元気は戻らない」との強い思いが、蜂谷さんと藤原さんの強い信念になりました。この若者2人の決意を、冷静な判断で尾形顧問が後押ししました。このことが心の支えになっていたと2人は話しています。現在の会議室も尾形顧問の提供によるものです。

しかし、勢いのある若者の弱点は「お金」と「事務手続」です。その弱点を一関商工会議所や地権者が支援し、「若者が企画・運営し、まちがバックアップするチャレンジショップ」が実現しました。なお、まちの支援内容については、後述の課題と解決策1・2で説明します。

チャレンジショップ事業の概要

設 立 地：一関市大町（旧カワトク跡）
設立時期：平成14年７月６日
出 店 数：10～12店舗（One day shopブース、フリースペースを設ける）

■出店　10店舗の営業内容
- コロッケ専門店
- 日替わり弁当
- バルーンアート
- 美術工芸品
- 中国衣料雑貨
- アジアンコミュニティショップ
- リサイクルショップ
- カントリー雑貨
- リラクゼーションマッサージ
- ミニ喫茶、農産物、古代米工芸品

出店業種：販売できるモノであれば、特に問わない
出店資格：18歳以上で商業意欲に溢れ、将来一関市で独立開業したい人
出店面積：２～３坪（１店舗あたり）
家　　賃：新規創業者１坪１万円（礼金敷金なし、冷暖房費別途）
Onedayshopブース出店料1日(平日1,000円、土日祝日1,500円)
契約期間：基本１年間
営業時間：10時～20時
定 休 日：毎週水曜日
講 習 会：経営、会計、接客などに関する専門家や既存商店街の店主による講習会を開催し、新規事業者に店舗経営の基本を身につけてもらう。
広報活動：チャレンジショップ広報誌やチラシ、ホームページなどの制作
イベント：フリーマーケット、カルチャー教室、個展などを行い、集客に努める。また、産直物産市なども開催し、一関市の特性を出していく。
One day shopブース：業者、個人を問わず、商品、作品を広くPRしたいという方々のために、日割り貸し出しで出店できるスペースを設ける。

オープン当日の賑わい

特徴2 知恵で勝負する総合型チャレンジショップ

「WA's モール」が目指しているのは、「新規事業者育成」、「集客のためのイベント・PR活動」、「既存業者への新規事業開拓支援」の3つからなる総合型チャレンジショップです。気軽に参加できるカルチャースクールなど、一関独自の工夫もあります。

また、モール内にサテライトスタジオを設け、毎週金曜日、一関ケーブルテレビのお昼の番組を2人のキャスターが生放送しています。商売を志し、一関に店を持ちたいと思っている18歳以上の人であれば、経験も業種も問わない、あたかもフリーマーケットのように個性が溢れる雰囲気を感じます。

これらは、マンネリ化を防止し、出店者の意欲を持続させるためには、自由なスペースが一番望ましいとの考えに基づいています。

特徴3 先進地視察から14カ月でオープンの短期実行型

平成13年4月下旬の山形市視察から平成14年7月までのわずか14カ月で、委員会の結成、場所・賃料の決定、資金確保、出店者の決定、イベントやPR活動など、事業オープンに必要なことをすべて実施しています。数々の幸運にも恵まれていますが、ゼロから出発し14カ月でオープンした実行力は一関の大きな特徴と考えられます。(50ページの図表参照)

2 準備中に発生した課題と解決策

事業の準備期間中には、当初から多くの課題が発生しましたが、民・官の各々の役割分担やボランティア活動を通じて解決されました。立ち止まることなく、解決していったことが短期間での事業実現につながったと考えられます。

課題と解決策① 場所の確保・安価な賃料の実現

チャレンジショップ検討から2カ月経った6月、一関市大町にあるビ

ルのオーナーに企画書を持って相談したところ、「良いか悪いかやってみなければ分からないが、やる価値はある」との心強い言葉と、中心市街地の2階建てビル（1階56坪、2階50坪）を月16万円で賃貸するとの具体的な支援がありました。

場所の確保と安価な賃料の実現でこの事業を支える屋台骨ができ、この後、出店者の募集などの活動も本格化し、団体名も「岩手シティーマネジメント(ICM)」と名づけられました。

課題と解決策 ②

社会的な信用をどう得るか

水沢市や宮城県まで出かけて出店者募集用のポスターを貼ってもらうお願いをしましたが、すべて断られました。原因は、ICMという団体名が営利団体と思われたことでした。また、若者中心の団体で、社会的信用が得にくいことも一因だったようです。そこで、商工会議所青年部や青年会議所に後援団体になってもらいました。また、後日、組織内の体制を内外に明確に示すため、事業を運営する「いちのせき夢空間実行委員会」を設置しました。

課題と解決策 ③

不慣れな事務処理（経理・申請手続）

実務経験に不慣れな若者は、組織運営に不可欠な経理事務と消防・保健所など行政機関への申請手続について、商工会議所から指導・協力をいただきました。商工会議所から「いちのせき夢空間実行委員会」は、企画・運営に徹する専門グループとして商業振興策の大切な役割を担うと認められたため、経理事務と申請手続への協力が得られたのです。

課題と解決策 ④

活動資金の獲得

活動当初は、資金確保を目的としてNPO設立を考えていました。しかし、徐々に経理・申請手続を商工会議所にお願いし、資金調達も商工会議所にお願いできることになりました。本事業の事業主体が一関商工会議所となっているのはこのためです。

活動資金は、商工会議所や市から得ましたが、具体的な資金内容は右下の表に記載の通りです。

資金確保の目途がついた後も、ポスターのコピーを尾形顧問の事務所で作成したり、モールの内外装は店舗設計事務の専門家であるスタッフが実施するなど、ボランタリー精神による活動が続けられました。

オープンまでの歩み

平成13年

- 4月・蜂谷、藤原、尾形顧問３人で山形のチャレンジショップ視察
  ・一関チャレンジショップ実施を決意
- 5月・チラシを作成しスタッフ募集、アンケート調査実施（250人）
- 6月・ビルのオーナーに企画を説明し、支援を得る
  ・団体名は「岩手シティーマネジメント（ICM）」（スタッフ６人）
- 7月・出店者募集のポスター作成・配布開始
  ・商工会議所青年部・青年会議所の後援をいただく
- 8月・出店希望者確保のためポスター配布
  ・岩手日報・読売新聞が掲載
- 9月・一関市と商工会議所の後援をいただく
- 10月・ICMの下部組織として「いちのせき夢空間実行委員会」を設置
  ・内外装や資金確保の問題に対応
- 11月・一関ケーブルテレビとサテライトスタジオの設置検討
- 12月・第1回の面接で合格者６人が決定

平成14年

- 1月・市長と新春対談
- 3月・ネーミングが「WA ś(ワッツ)モール」に決定
- 4月・出店者８人で第１回目のオーナー会を開催
- 5月・新世紀型商店街創出モデル事業対策委員会が設置される
- 6月・商店街関係者と協同で新聞折込チラシ作成
  ・ワンデイショップ、多目的ルームの予約募集開始
  ・サテライトスタジオでの毎週金曜生放送決定
- 7月・7月6日「WA ś(ワッツ)モール」オープン

活動費総額　1,050万円

（内訳）

新世紀型商店街創出モデル事業	700万円
市の単年度予算	150万円
委員会自己資金	200万円

参考にしたのは　一関チャレンジショップ事業が参考にしたのは、1997年7月に富山市中央通り商店街に誕生したチャレンジショップ「FREA K　POCKET（フリークポケット）」です。中心商店街の活性化と空き店舗対策、起業家支援、商業者育成を目的とした全国初の試みであり、独立・開業したショップが４年間で30を超え、新しい人の流れを作り出したことで全国から注目された画期的な事業です。現在でもチャレンジショップ制度のリーダー的存在です。

視察申入　TEL 076-495-5900　FAX 076-495-5910　e-mail：info@tmo-toyama.com

課題と解決策 ⑤

出店希望者の意欲・マナーの格差

「いちのせき夢空間実行委員会」では、富山市や山形市の視察を通じて、出店希望者間の意欲、マナーに大きな格差があることは学んでいました。この対応策として「WA ś モールルールブック」を作成して出店者に徹底を図りながら、商業意欲の維持やマナー向上に努めました。

しかし、そのルールが委員会から出店者への押し付けのようにとられ、小さなトラブルが絶えない時期もありました。来店者に喜んでもらうために作ったはずのルールが、逆にトラブルの原因となったのですが、

いちのせき夢空間実行委員会

目指すは賑わい発信基地!

私たちは、中心市街地の空き店舗を利用し「賑わい発信基地」をつくりたいと考えます。チャレンジショップによる元気な商店主の育成、各種イベントの企画、商店街のPR活動などはもちろんのこと、地元ケーブルテレビの協力によるサテライトスタジオ併設やホームページによる空き店舗情報の公開などにより、まちなかの情報を発信していこうと考えています。これらの活動を通し、この「賑わい発信基地」から街の元気を発信していきたいと考えています。

コンセプト

■総合型チャレンジショップ

大型デパートの郊外進出による中心商店街の空洞化が著しい今、チャレンジショップが商店街活性化の起爆剤になるのではないかと注目されています。既存のチャレンジショップでは、新規の商店主に対するサポートという一面しかありません。しかし、一関では新規創業者と既存業者に対するサポートのほか、ケーブルテレビ・サテライトスタジオ併設によるまちなか情報の発信、ホームページでの空き店舗情報公開など総合型チャレンジショップを目指します。また、多くの方々にも商売の面白みを体感していただけるように、ショップ内にフリーマーケットスペースを設けたり、どなたでも教室を開けるカルチャースクールも設けます。

一関だからこそできるチャレンジショップにしていきたいと思います。

事業概要

■創業者育成事業

◎出店者の募集

起業したいけれど、方法がわからなかったり、資金不足などの創業希望者を中心に県内外から広く募集し、商店街の一つのビルを使用して、期間限定で商店主として勉強をしてもらいます。「元気ある店主たちによる新たな商売の創出」というコンセプトのもと、募集を行い、街に活気ある客層を集客できればと考えています。２階建てのビル内の1階部分を1店舗当たり2～3坪に区割りし、10～14店舗が営業できるようにします。また、日割り貸しのできるフリーマーケットブースや情報を掲示できるインフォメーションブースなども設けます。２階部分は出店者や一般の方々がカルチャースクールを開校できる部屋を設け、独自性を持った方々が活躍できる場所を提案します。

スタッフによる店舗設計の入念な検討

◎育成期間―講習会・イベント―

育成期間内には、経営や独立、商売に関する講習会を開催します。雇用促進事業団、商工会議所、両磐地域中小企業支援センターなどが開催するセミナーへの参加や、商店街の方や中小企業診断士を講師に招く勉強会などを設け、知識と教養・商売実務などを学びます。また、商店街で行われるイベントなどにも積極的に参加することで、商店街の文化や雰囲気、商売の基本などを学び取ります。このような場所を設けることにより、さまざまなネットワークづくりや情報交換など、刺激しあえる「相互支援の場」としても利用されることを期待しています。

いちのせき夢空間実行委員会の意見交換会

◎独立開業への見極め

ビル内への出店契約期間は、最短で1年、最長で2年を想定しています。この契約期間内に出店者は自分の適性を見極め、独立開業するか、それともあきらめるかを私たちとともに判断します。

◎独立開業後

独立開業場所は、一関市内の商店街にしたいと考えています。

■既存業者への新規市場開拓支援

「自分の店にしかない商品」「特殊技術を生かしたオリジナル商品」などを販売しているが、それらを広く告知できないでいる既存店舗にアンテナショップとして活用してもらいます。また、人件費までは出せないが、自分の店の商品を広くPRしたいという店舗のために、数点の商品をPRブースに陳列告知する支援も行います。

■まちなか情報発信

◎ケーブルテレビ・サテライトスタジオ併設

一関ケーブルネットワークの協力により、チャレンジショップ内にサテライトスタジオを併設しています。このサテライトスタジオを使い、商店街のお買い得情報やイベント情報などを発信と、賑わいの演出を行います。

◎空き店舗情報ホームページの開設

一関商工会議所の構想案である空き店舗情報HPの開設を行います。商店街の空き店舗活用を促進する要因になることを望んでいます。

ルールについての話し合いが「商売とは何か」に発展し、出店者が納得したルールができあがった段階でトラブルは収まりました。

課題と解決策 6

防火対策

これは、消防署の指導によるもので防火シャッター・防災感知器の設置など、防火対策に約100万円が必要となりました。

3 今後の展望

今後の展望として、「いちのせき夢空間実行委員会」は次のように考えています。

●チャレンジショップは一つの活性化起爆剤

蜂谷さんたちは、チャレンジショップを「まちを元気づける1つの起爆剤」と位置づけています。チャレンジショップだけでなく新しい事業を展開し、自立した新規の店舗が商店街に立ち並ぶ必要があると考えています。

●行政支援の制度化を要望

今回の事業は、「新世紀型商店街創出モデル事業」の認定を受けることで、国・県から活動資金の援助を受けました。また、市においては、該当する支援モデル事業がなかったため、単年度予算の中から援助を受けました。

今後も、事業を継続するためには、市による補助金の制度化が望まれます。

●チャレンジャーの努力に期待

「チャレンジショップ制度」は、それ自体では利益を生み出す事業ではありませんが、世代交代が進まず空き店舗が目立ち始めた地元で、次世代層の経営者を育成するための事業であり、地元商店街の再生を願う人たちのボランタリー精神に支えられた活動です。

5年、10年といった長い目で、チャレンジャーの中から1人でも多くの人が中心市街地に店舗を構えて後進の指導にあたったり、中心市街地を活性化する新しい事業の企画・運営に携わるような状況が生まれることが、本当の成果なのかもしれません。

●平成１５年３月から事業主体を変えて継続

平成14年7月より、一関商工会議所が中心となり、「新世紀型商店街創出モデル事業」として始めたチャレンジショップ事業は平成15年3月をもって終了、現在は「いちのせき夢空間実行委員会」に事業主体を変えて店舗を運営・管理し、新たな企画を立案しながら継続しています。「町の賑わい」や「人のヤル気」を継続させながら、もう一度、一関という街を見直し、一関ならではの「いいもの」を活用できるような事業展開を計画中です。

interview

いちのせき夢空間実行委員会
蜂谷悠介 代表 に聞く

私たちはこの一関市で生まれ育ち、小さなころから商店街によく買い物に行きました。街に行くというだけでワクワクしたものです。当時生活していた街には魅力がたくさんありました。しかし、現在はそのワクワク感を与えてくれる場が少なくなってきたように感じます。

大学を卒業して再び一関で生活することになり、昔の仲間や同級生と再会する機会が増えました。その中で、皆一様に口を揃えて言うことは「商店街、寂しくなったよね」という言葉でした。「生まれ育った一関を活気づけたい」「私たちにワクワク感を与えてくれた商店街を取り戻したい」…。私たちは「商店街活性化のきっかけになれば」という想いで、チャレンジショップのオープンに向けて約1年半の間、準備をしてきました。

とにかく、すべてが初めてのことばかりで、たくさんの壁がありました。そんなときに、市役所、商工会議所、商店街をはじめたくさんの方々に助けていただいたお陰で、さまざまな問題を乗り越えて行くことができたと思っています。

WA'sモールのオープンにより、微力でも街に「動き」を付けられたのではないかと思っています。しかし、微力なことには変わりありません。やはり、活気ある街にしていくためには、微力でもいいから、たくさんの「動き」が街の中に出てくることだと思います。私たちの今回の活動をきっかけに、数多くの「動き」が出てくることを切に願っています。

interview

一関商工会議所
小野寺弘文 専務理事 に聞く

いちのせき夢空間実行委員会がチャレンジショップ事業を立ち上げるにあたり、資金的な面で心配がありました。そこで、商工会議所が事業実施主体となり、補助金を導入しましたが、チャレンジショップの企画運営などは、夢空間実行委員会に委託する方法をとりました。若い人たちの自由な発想により商店街の賑わいを演出してもらい、予算執行など事務手続きなどについては会議所が行うことにしました。

企画運営を実行委員会に委ねることで、従来会議所などが実施してきたイベントとは違う、若い人たちの自由な発想で、商店街及びチャレンジショップに賑わいを取り戻してくれることを願い、あまり意見など口を挟まないように行ってきました。

また、商店街の一角で事業を実施するわけですから、会議所が間に入り、商店街関係者と夢空間実行委員会とのコミュニケーションづくりを行ったことで、オープニングイベントでの共同事業実施が実現できたものと思います。

今回、夢空間実行委員会の若者が事業を立ち上げたことで、商店街同士が共同イベントを実施したほか、商店街の垣根を越えた街づくり団体（任意）が発足し活動を開始するなど、中心市街地活性化を進めていく上で、若い力を後押しし、応援できる体制づくりを構築したいと思います。

ケーススタディ②

地域密着こそ商店街の生きる道

地元住民にこそ喜んでもらいたい
福岡市上川端の高齢者向け商店街

「地域のひろば187号」(平成16年9月発行)掲載事例

待合所はお年寄りの「サロン」。商店街の拠点として医療機関を誘致

DATA

問い合わせ先
上川端商店街振興組合
TEL 092-281-6223
FAX 092-281-6218
〒812-0026
福岡市博多区上川端町6-135
URL：http://www.hakata.or.jp/

福岡市データ
●人　口：1,326,875人
●増減率：4.4%
●面　積：340.03km²
●財政力指数：0.74

電源市町村以外

事業の概要

福岡市博多区は人口約18万8,000人、博多駅や博多港、福岡空港などがある市の玄関口です。博多どんたくや博多山笠、せいもん払いなど、独自の祭り文化を継承している地域でもあります。

上川端商店街は、その博多区の中心部にあります。かつては博多駅と県庁を結び、博多一の賑わいを誇っていましたが、昭和48年の県庁移転、昭和50年の路面電車廃止で状況が一変、人通りは激減しました。

平成4年には「博多の心に出逢う街」という基本理念を掲げますが、具体的な行動が伴わないまま模索の時期が続きました。平成8年にオープンした巨大な若者の街「キャナルシティ」との共生を狙って若者を取り込もうとする店舗もありましたが、長続きはしませんでした。「若者を取り込むには流行に合わせてめまぐるしく商品を入れ替え、ときには流行を作り出す必要さえあるため、中小規模の商店主にはとても対応できなかった」というのが、その理由の1つです。

しかし、これが大きな転機になりました。「博多の心に出逢う街」とは、「地元住民、特に高齢者に喜んでもらえる街ではないか」ということに気がついたのです。商店街組合の理事自ら誘致した医療機関が、地元高齢者のコミュニティの場となり、上川端商店街の再生が始まります。

「健康でいたい、きれいになりたい」、「新鮮なものを、食べる分だけ買いたい、できればその場で食べていきたい」、「安全でおいしいものを食べたい」、「たまにはちょっと贅沢したい」、「本物の味をもっと楽しみたい」、「買い物ついでにいやされたい」。こういった高齢者の願いをかなえる商店（商品）を揃え、地域に密着した、高齢者にやさしい上川端商店街が誕生しました。

本物志向の店舗は若いOLや独身男性など若い人たちの支持も得て、街に活気が戻りました。

事業の特徴

特徴1 商店街組合自らが行った新店舗の斡旋

医療機関や地方の特産品を扱う直売所の誘致など、核となる店を商店街組合の理事長や理事自らが誘致、斡旋しています。

特徴2 高齢者がくつろいで会話のできる店づくり

各店舗には気軽に腰掛けられるようなテーブルやいすを置いてもらい、トイレの提供などの協力も得て、長時間ゆったりと買い物が楽しめる工夫をしています。

特徴3 継続的なアドバイスによる個店支援

旬な野菜の直売店に、その場で食べられる食事処を提案して人気が出たり、平日6時閉店、日曜休業の店に営業時間に関する指導を行ったり、出店後も商店街全体を守り抜くため、個店に対するきめ細かなアドバイスを続けています。

振興組合の熱意がキャナルシティへの人の流れを商店街に呼び込んだ

コミュニティビジネス
地域の課題解決を目指した新しいビジネスが地域を豊かにする

コミュニティビジネスとは

コミュニティビジネスとは、地域住民が主体となって、地域の資源を活用しながら、地域の課題を解決することを目的としたビジネスです。

財政的に厳しい状況にある自治体が、すべての地域課題を解決していくことは困難になりつつある一方、大きな利益が期待できない分野の課題解決には、民間企業の参入も期待できません。このような問題に対して、ボランティア団体の活動が一定の役割を果たしてきましたが、事業の継続性という点から不安定さも持っていました。

コミュニティビジネスは、行政活動、企業活動、ボランティア活動の隙間を埋める事業活動であり、次のような特徴を持っています。

コミュニティビジネスの特徴

特徴1 目的

「地域の問題になっていることを解決すること」、「地域の人々が求めているものを作り出すこと」が目的であり、事業のニーズになります。利潤追求を第一目的とする企業とは、この点が異なります。

特徴2 事業の継続性

地域課題を解決し、事業を継続させていくためには、しっかりした事業計画・資金計画の作成・実行をし、事業継続に必要な収入を確保する必要があります。この点がボランティア活動と異なります。

特徴3 サービスの質

地域課題の解決という高い志をもった活動ですが、企業と同様、ビジネスとしての競争に勝ち抜くために、高い水準のサービスを提供していく必要があります。

特徴4 強いリーダーシップの存在

事業創始者として、地域の課題解決に強い情熱をもったリーダーと、支援者である仲間の存在が不可欠です。

コミュニティビジネスの効果

効果1 地域のニーズにあった独自の方法による課題解決

地域資源を生かした地域独自の創意・工夫により地域の課題を解決していくため、住民が期待し、支持する事業が実施されることになります。

故郷でこだわり事業

ターン＆コミュニティビジネス

故郷に戻った企業OBが、コミュニティビジネスの手法を活用して故郷を豊かにする取り組みが、パイロット事業として群馬県太田市で行われています。

関東経済産業局とNPO法人日本NPOセンターとの共催で実施するこの取り組みは、豊富な経験、知識、実績を持つ高齢者が、故郷で活躍できる可能性を秘めた事業として注目されています。

効果2 新しい住民自治の実現

コミュニティビジネスの発展は、住民参加による地域独自のまちづくりを推進し、「自己決定・自己責任」の地方分権型住民自治の実現を促進します。加えて、住民主導による地域コミュニティの再生が期待されます。

効果3 地域経済の活性化と新規雇用の創出

企業OBや女性・若者など、市民起業家を創出し、新規雇用者を生み出します。事業収入は新たに地域資源に投下され、地域内の経済が循環し、地域経済の活性化が図られます。

コミュニティビジネスに対する行政の支援策

コミュニティビジネスに対する行政の支援策には主に以下の4つがあげられます。

支援策1 情報提供

①起業に関する相談会開催
②NPO設立の相談会開催
③法的手続きに関する支援
④アドバイザーによる診断・助言
⑤先進事例の紹介

支援策2 業務委託

コミュニティビジネスにおける代表的な主体はNPOですが、利潤追求を第一の目的としていないことから、安定した事業資金の確保に窮しているのが現状です。しかし、活動を通じて地域のニーズを的確に把握し、特定の領域において高い専門性を有しながら柔軟性・機動性に優れている公益的なNPOも多く存在しています。このようなNPOへの業務委託は、重要なコミュニティビジネス支援策の1つです。

また、平成15年9月2日、改正地方自治法が施行され、地方公共団体の指定を受けた「指定管理者」が「公の施設」*1を管理できるようになりました。これは、議会決定があれば従来は認められていなかった株式会社でも、指定管理者になれるもので、「官から民へ構造改革」を推進する小泉内閣の規制緩和策の1つです。

この制度は、コミュニティビジネスの代表的な担い手であるNPOの受託業務の幅を広げ、安定的な事業収入を得る道を開くものとしても期待されています。

＊1「公の施設」とは、住民の福祉を増進する目的をもって住民に供するために地方公共団体が設ける施設。

支援策3 資金の助成

ビジネスモデルを公募し、優秀なモデルには創業資金を助成する制度や、NPO活動に必要な資金の一部を融資（利子補給）する制度があります。最近では、地道な活動により得た信用力に基づいて、償還期間10年、1口10万円といった市民債券（私募債）の発行による資金調達を行うケースも珍しくなくなってきました。さらに、コミュニティクレジット*2という新しい仕組みも始まっています。

支援策4 中間支援組織による支援

地域のコミュニティビジネスに対して、資金面や人材・情報面での総合的な支援を展開していくためには、中間支援組織（インターミディアリー）の存在が不可欠であり、この支援組織の設立を検討することが重要です。

＊2コミュニティクレジットとは、新製品の共同開発や新分野進出を目指す地域の中堅中小企業、あるいは店舗改装・新規出店を目指す中小商業者等を支援するために、日本政策投資銀行が取り組んでいる地域金融の新たな手法です。

地域社会において互いに信頼関係にある企業グループ（コミュニティ）が、自らの資金を拠出し合うとともに、コミュニティ固有の信用情報と高いモラルに基づいて、コミュニティ内で構成員への貸付審査を実施することにより、金融機関からの資金調達を円滑に行うものです。

2001年11月、日本トラストファンドを中心とした阪神・淡路大震災被災企業等のグループに対し、日本初のコミュニティクレジットが実行されました。

コミュニティビジネスの事例

㈱小川の庄（56ページ参照）
所在地　長野県小川村
事業内容　郷土食おやきで高齢者雇用

森のそば屋（61ページ参照）
所在地　岩手県葛巻町
事業内容　水車をシンボルとした地域特産品そばの製造・販売

㈱アモールトーワ
所在地　東京都足立区
事業内容　生活支援サービスによる商店街活性化

㈱なんてん共働サービス
所在地　滋賀県石部町
事業内容　福祉サービスと建築物管理施行

㈱黒壁
所在地　滋賀県長浜市
事業内容　歴史的建造物活用による集客交流事業

コミュニティ・サポートセンター神戸
所在地　兵庫県神戸市
事業内容　住民活動団体支援による復興支援活動

㈱ア・ラ・小布施
所在地　長野県小布施町
事業内容　町並み修景事業による観光産業

都岐沙羅パートナーズセンター
所在地　新潟県村上市
事業内容　まちづくりの中間支援組織

NPO・FUSION長池
所在地　東京都八王子市
事業内容　大規模団地多摩ニュータウンの暮らしを支える活動

㈱いろどり
所在地　徳島県上勝町
事業内容　木の葉や小枝を「ツマモノ」として商品化した事業

ケーススタディ①

長野県小川村「株式会社小川の庄」

60歳入社・定年なし 郷土食「おやき」が 村を元気にする

7 Case Study

長野県小川村は人口約3,500人の村で、高齢化率は4割強。農業人口のほとんどが60歳以上で、年間の農産物出荷総額は隣の中条村と合わせてもわずか5億円という、典型的な中山間地域です。

この小川村を一躍有名にしたのが、郷土食の「おやき」でした。昭和61年5月、変則的な第三セクター方式でスタートした村づくり事業「おやき村（株式会社小川の庄）」は、数々の特徴ある取り組みがマスコミにも取り上げられ、コミュニティビジネスのモデルケースとして注目を集めています。従業員の多くは小川村在住または出身者で、高齢者が大半を占めています。にもかかわらず、昨年度の年商は7億5,500万円に達し、村に活気を与えるばかりか海外でも人気を呼んでいます。

「村のためにできることを」と立ち上がり、「おやき村」を軌道に乗せたリーダーで、地元ならではの郷土食に着目し、地域との共存共栄を第一に考えてビジネスを展開している社長の権田さんにお伺いしました。

「地域のひろば186号」（平成16年3月発行）掲載事例

DATA

問い合わせ先
株式会社小川の庄
TEL 026-269-3760
FAX 026-269-3763
〒381－3302
長野県上水内郡小川村
高府2876

小川村データ
- 人　口：3,496人
- 増減率：－7.9%
- 面　積：58.07km²
- 財政力指数：0.11

電源市町村以外

1 郷土食こそ地域資源 高齢者の技術が生きる事業

「おやき」は、この地方に昔から伝わる焼き饅頭の一種です。野沢菜などの具を小麦粉の皮で包み込み、囲炉裏（いろり）などで焼いて食べるもので、主食と野菜が同時に摂れ、作り置きもきく便利な食べ物です。昭和30年代までは各家庭で作られていましたが、生活が洋風化し、村の家庭からも囲炉裏が姿を消すにつれて、次第に忘れられていきました。

現在、「株式会社小川の庄（以下「小川の庄」と表記）」の社長を務める権田さんは、その当時、年々過疎化が進み、子どもや若者が減りつつあった村の将来に不安を感じ、「若者を村に呼び戻したい」と考えました。しかし、実際に村に住んでいるのは高齢者ばかり。そこで、若者を呼び戻すためにも、今この村に住んでいる多くの高齢者のためにも、まず魅力ある村にすることが大切だと考えました。お年寄りにもできる、魅力ある村づくりにつながることを探し続けた結果、「おやき」にたどりついたのです。権田さんはおやきに注目した理由をこう語ります。

「昔は、おやきが焼けなければ嫁に行けないといわれたほどで、お年寄りなら誰でも作り方を知っていたからです」。

株式会社小川の庄　取締役代表
権田市郎（ごんだいちろう）さん

「おやき」はこの地方に伝わる郷土食。「おばあちゃん」の要望を取り入れた働きやすい職場

会社の創立メンバーは、食品加工会社に勤務していた権田さんをはじめ、地元の郵便局員や県職員など、小川村出身の7人でした。彼ら「七人の侍」は、気心の知れた20代からの仲間で、顧問・参与あるいは製造・営業・総務部長として、権田さんを支えました。権田さんの強い熱意と彼らの尽力があったからこそ、農協が長野県農協地域開発機構のふるさと田舎事業に指定され、その一環として、農協から75万円（当初資本金500万円の15%）と床の補修・水道の施設等に関する2,200万円の投資を受け、「小川の庄」がスタートできたのです。発足にあたっては、「村の人たちが、生涯現役で生きがいを持って働ける環境」「普段着（ふだんぎ）で出かけて、和気あいあいと働ける場」の創出を目指しました。

「小川の庄」は、地元の人たちの協力やマスコミが競って取り上げる幸運にも恵まれ、初年度売上約1億4,000万円と順調に立ち上がりました。

ところが、創業から10年余りは順調に伸びていた「小川の庄」の売り上げは、平成10年の約7億2,000万円をピークに減少に転じました。不景気に加え、長野県は平成10年に開催された長野オリンピックの景気の反動が大きく、「小川の庄」も大手スーパーの閉店に伴い、そこに出店していた5店舗を閉鎖せざるを得ませんでした。既存店の売り上げも大幅に減少し、どこまで下がるか分からないと、経営を危惧するほどでした（58ページ下表参照）。

こういった状態は、おばあちゃんたちにも少なからず影響がありました。その頃、75歳以上のおばあちゃんたちが5人も退職したのです。人手も足りているし、年齢もあるし、そろそろゆっくり老後を楽しむのもいいかもしれない、というような理由でした。

これまで5人もまとまって退職したことはなく、長年一緒に働いてきたので寂しさもありましたが、結果的には、売上減のため事業規模を縮小しながらも、強引な人員削減をせずにすみました。

その後、オリンピック後の低迷からもようやく脱し、5億6,000万円まで落ち込んでいた売り上げも、平成15年度は7億5,000万円に回復しました。

この間、施設改修投資や財務の健全化のため、会社の資本金も2,000万円に増資し、安定的な成長を遂げることができました。

2 「小川の庄」を形づくる3つの基本方針

「小川の庄」には、創業当初から続く3つの基本方針があります。

方針1 変則的第三セクター方式

村が企業に出資できる条例がないため、村からの出資はありません。この点で、通常の第三セクター方式とは異なるのですが、それでも「第三セクター」と呼ぶのは、基本理念を共有し、村と一体となって村の活性化を目的とした事業を展開しているからです。

事業は、村・農協・「小川の庄」の3者がそれぞれ役割分担をして進められています。村は補助金導入の検討・実施や道路整備などの環境整備を、出資者でもある農協は遊休施設の提供や無農薬有機栽培による原料の確保を、そして「小川の庄」が加工・販売を、それぞれ担当しています。

具体的な補助は、製造施設に対し、国から2,000万円、県と村から各1,000万円。その後5年間で村に1,000万円を返済し、現在、施設は「小川の庄」の所有となっています。

方針2 集落一品づくり

集落ごとに作業場を作って「集落一品作り」を行っています。徒歩15分で通える働き手が15人確保できる範囲を一集落とし、「お年寄りが畑仕事の感覚で通える職場」を実現しました。現在は「おやき村」「農園村」「野沢菜村」「山菜村」の4集落です。

多くの作業場を抱えることは、経営上はコスト増ですが、高齢者の生きがいと希望の持てる地域づくりのためには必要なことであり、労働力の安定確保にもつながります。

方針3 60歳入社・定年なし

発足時に最も特徴的だった基本方針が、「60歳入社・定年なし」です。

現在、従業員数は約80名ですが、半数が60歳以上です。設立当初の平均年齢は65歳でしたが、現在は若い人たちも増えて、55歳に下がってきました。

定年は各自が決めていますが、まだ健康で働ける75歳前後で退職する人が多いようです。60歳未満の若い人への配慮や、十分な現金収入を得て豊かになり、いよいよ本当の老後を楽しみたいという心のゆとりができたという理由からです。

3 皆においしく食べてほしい販売拡大の工夫

販路は当初、村内の「おやき村」1集落で、顧客は長野市など周辺地域の人たちでした。

しかし、権田さんたちは「おやき」を販売するからには、できるだけ多くの人においしく食べてもらいたいと考えました。そこで、「村の味」が都会の人にも受け入れられるように、東京のデパートの売り子さんにも試食してもらい、具の味や皮の柔らかさを決めました。蒸しても焼いてもおいしく食べられるように、調理直後に瞬間冷凍して全国に配送しています。この瞬間冷凍方法には予想以上に苦労し、今ではちょっとした企業秘密になっています。

価格については、140円を基本に、できる限り抑えています。これは価格競争のためではなく、普及させることが第一という考えからです。

「おやき」普及に関しては、やはり地元村民の協力と、マスコミ報道によるものが大きかったと思われます。

また、約4,000人の村民が、村外の知人や親戚などに「おやき」を送ってくれたのです。これが口コミによる効果を生みました。村外に住む村出身者も、「おやき村」のおかげで誇りを持って村を紹介できるというような効果も生みました。

さらに、ちょうど「ふるさと志向」「地方の時代」といった言葉が脚光を浴びた時期で、マスコミに競って取り上げられるという追い風もありました。報道直後は、山の中に行列ができるほどの賑わいでした。このような、「費用をかけない広告」も販売促進につながりました。

今では県南部や県外から訪れる人も増え、現在、直売店は村内1カ所のほか県内3カ所、そのほか、通信販売や生協、デパートでも販売しています。特に食の安全に厳しい生協との取引は、商品の信用力の向上にもつながっています。ただ、やはり主力は直売です。その理由は、直売でないと「おやき」をうまく蒸したり焼いたりしてもらえなかったりして、いちばんおいしい状態で食べていただけないことがあるからです。

さらに、もっと「おやき」を楽しんでもらおうと、新商品の開発にも積極的にチャレンジしています。それぞれのおばあちゃんの自慢の「Myおやき」を商品に加えたこともあります。これまでにメニューに載った商品は計58種類にも及びます。

「おやき村」には囲炉裏を切った棟があり、その場でおやきを味わえる

4 「おばあちゃん第一」の職場づくり

「小川の庄」の従業員は全員が正社員ですが、時給月給制を導入し、休みも自由に取れるようにしています。これは、「農繁期には畑仕事をしたい」「孫が来たときに相手をしたい」さらには「趣味の時間がほしい」というおばあちゃんたちの要望をできるだけ取り入れるためです。

各職場には休憩室をつくり、お昼に60分、3時に30分の休憩時間が取れるようにしています。事業の滑り出しが予想外に好調だったため仕事が忙しくなりすぎ、おばあちゃんたちから「昼寝もできないのでは、やっていくのが大変」「ゆっくり世間話もできない」といった声が続出したからです。

「小川の庄」の主役は、何といってもおやき作りの技術を持ったおばあちゃんたち。彼女たちの生活のペースを尊重し、大切に守ってきたことが、事業の発展にもつながっているのです。

60歳と80歳では作業効率が2割ほど違いますが、お年寄りの働く意欲を尊重するため、給与は同じに設定されています。60歳の社員には不満かもしれませんが、自分の将来を考えてみてください、といって説明しているそうです。

5 おやきが生んだ幅広い効果

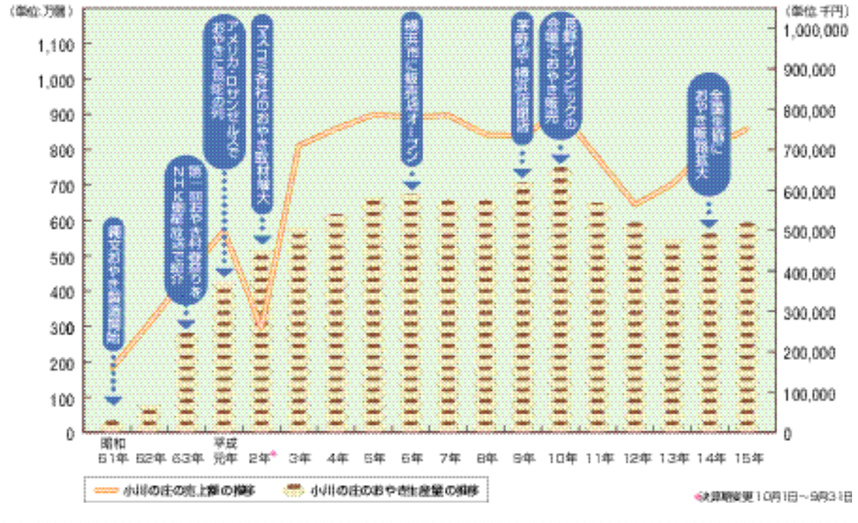
地元経済への還元

原料は当初3年間、地元の高齢者農家380人から継続仕入れすることを約束しました。安定供給の面から農協仕入れに切り替えた現在も、極力地元産を使っており、年商の7割が地域に還元されています。

最近では、定年後に再び農業に携わる人も増えています。「小川の庄」では毎年の買い取りを約束するなどして、彼らが安心して農業に取り組めるようにしています。

「小川の庄」が紹介されたホームページ

おやきの生産量および売上高の推移



コミュニティの活性化

集落ごとに作業所があるので、いつも顔を合わせる仲間ができ、会話をしながら働けます。また、「おやき村」でお客さんとのふれあいを通じて働く意欲もわきます。高齢だからと閉鎖的になることもありません。自分で作ったものが売れる喜びを通して「やらなければ」という自覚も生まれます。

高齢者の健康づくり

村の老人医療費は年間1人あたり47～48万円(全国平均79万円)と、極めて低い水準にあります。働き続けることで、高齢者の健康が守られているのです。また、平均寿命も県内でトップクラスです。

後継者の育成

「小川の庄」が着実に業績を伸ばすにつれ、10代、20代でも「働きたい」という人が増えてきました。実際に8人ほどが入社し、おやき作りの後継者として高齢者から指導を受けています。権田さんが最初に抱いた「若者を村に呼び戻したい」という想いが、ようやく実現に向かい始めたのです。「地元では勤務先としての信用がまだないのか、若い人は村外から通う人が中心ですが、今後に期待しています」と、権田さんは明るい表情を見せます。

地域や海外との交流

県内の特別養護老人ホームや精神薄弱者施設へ、おばあちゃんが出かけていって、実演販売をしています。

周辺の美麻村・中条村とは街道沿いの交流として、「アルプスおやき恋訪」という名称で共通の販促活動を展開しています。

平成元年から10年まで、毎年、アメリカのロサンゼルスで開催される「ジャパンエキスポ」に、おばあちゃんたちが参加して実演販売をしていました。また、平成4年にはヨーロッパ視察にも出かけ、特にドイツのグータッハ村*からは学ぶべき点も多く、これをきっかけにして、国際交流をスタートさせました。

*ドイツグータッハ村（人口2,500人）
ドイツ一貧しかった村が、景観を重視したまちづくりでドイツ一美しい村に生まれ変わり、125軒の民宿を擁するドイツ一裕福な村になりました。地場の食材を使った郷土食のもてなし（グリーンツーリズムの原点）も特徴です。

コミュニティビジネスだからこその温かい職場風景

6 今後に向けた課題と展望

課題と展望 1

多様な郷土色の商品化

おやきという単品では将来的に不安なため、地元の郷土食の商品化に取り組んでいます。郷土食こそ「オンリーワン」になり得るからです。

平成10年からは、全社員で「我が家の一品コンクール」を開催し、ヒントをいただいて商品化しています。80品目も出展されたこのコンクールからは、「にんにく焼味噌」などのヒット商品も生まれました。

課題と展望 2

機械化の導入による生産増

売り上げの増加に追いつく程度に、機械の導入も考えています。しかし、機械化が高齢者の雇用の場を奪うことにならないよう、「原料とアイデアの提供は60歳以上、加工は60歳未満」という分業体制を目指しています。「おばあちゃんあっての『小川の庄』」であることに変わりはありません。

課題と展望 3

無農薬証明の確保

生協などから「無農薬証明」を求められますが、地元農家や農協では対応できていません。市場購入の素材であれば無農薬証明は難なく取得できますが、それでは地元農業との共存共栄という目標に反するため悩んでいます。今後は他地域の事例なども参考に、地元農家と協力し合って対応していきたいと考えています。

おやき村は、決して一個人の成功事例ではありません。権田さんが独創性と実行力のあるリーダーであることは確かですが、青年団時代の仲間、地域の高齢者や生産者、地元行政、農協、外部の協力者など、大勢の人が「村を元気にしたい」という共通の想いで取り組んだ成果なのです。権田さん自身も「皆の意見をその通り実行しただけ」と語ります。「自分の母親が、喜びを感じながら生き生きと働いて生活できること」を考え抜いたという権田さん。その理念は、村の活性化という成果の中に息づいています。

ケーススタディ②

地域資源を生かした地域内循環型ビジネス

定年なし、生涯現役の「森のそば屋」と「みち草の驛（えき）」

森のそば屋

DATA

問い合わせ先
森のそば屋
TEL・FAX 0195-66-4111

葛巻町役場
TEL 0195-66-2111
〒028-5495
岩手県岩手郡葛巻町16-1-1
URL：http://www.town.kuzumaki.iwate.jp/

葛巻町データ
- 人　口：8,696人
- 増減率：－7.6%
- 面　積：434.99km²
- 財政力指数：0.15

電源市町村以外

事業の概要

岩手県葛巻町は、北上山地の北側に位置する山間部にある、人口約8,800人の町です。この地域はヤマセの影響で稲作には適さないため、役場職員の高家卓範・章子夫妻は、大正時代から高家領集落が所有する「高家領水車」と、代々受け継がれている「そば打ちの技」を使って、「そば」を主役に町おこしをしたいと住民に呼びかけました。

昭和62年東京日本橋にある髙島屋のイベント「全国そば紀行」に「秘境のそば」として出店し、2日間で1,500食売り上げるという記録を立てたのが自信となり、平成4年に「高家領水車母さんの会」を発足させました。その後、スタッフとして働くお母さんたちを集めると共に、私財を投じて、古い民家を改装し、店舗をつくり、食器・什器を確保し、同年11月に「森のそば屋」を開店させました。

現在、約20人の運営人員のもと、年間売上高2,600万円、来客者数年間約2万人を達成し、新たに産直コーナーと農村レストランを併設した「みち草の驛（えき）」を出店するまでに至っています。

事業の特徴

特徴1 地域内循環型ビジネスで経済効果が大きいこと

「地元のそばを地元の水車で挽き、地元の食材と合わせて料理を作り観光客に出す、という仕組みを地元の住民で行う」、この地域資源を生かした地域内の経済循環が、地域内に大きな経済効果を生み出しています。

特徴2 強いリーダーシップに支えられた事業であること

高家夫妻が強いリーダーシップを発揮し、事業運営のリーダーとして、経済的支援を行うとともに、高齢者が中心のスタッフの中で、精神的支柱にもなっています。

特徴3 公共性との両立を十分に検討したこと

事業経験のないメンバーでスタートしたので、接客の不安、農家との両立の不安、家族の理解が得られるかという不安など、いくつもの壁を乗り越えるために5年の歳月を要しています。

特徴4 無理のない役割分担と楽しい職場づくり

高家夫妻がお母さん方とよく話し合い、それぞれが得意分野で働けるように役割分担を行った結果、来ることが楽しい無理のない職場となっています。

特徴5 継続性を大事にした取り組みであること

少なくとも、岩手県の最低賃金がお母さん方に支払えること、店の改修や水車小屋の補修費用が生まれることを想定した価格設定など、公益性の強い事業である一方、継続性という経営を重視した事業運営が実施されています。

「みち草の驛」の出張販売風景

「森のそば屋」名物のくるまそば膳

特産品開発ストーリー

大分県中津江村　「地域のひろば」で紹介した特産品

高付加価値を生む地元産ワサビの加工・販売事業に挑む

地域のひろば181号（平成14年10月発行）掲載事例

問い合わせ先 株式会社つえエーピー
〒877-0801　大分県日田郡中津江村大字栃野2791-1　TEL：0973-54-3210
e-mail：tue-ap@tennensouko.com　URL：http://www.tenmensouko.com/

「モンド・セレクション」で特別金賞を受賞した「ゆずはちみつ」を中心に「天然倉庫」のブランドを冠したセット商品。インターネット販売も行っている

ワサビ加工品などで売上増加を続ける第三セクター

大分県日田郡中津江村は、県南部に位置する人口1,300人の村です。村の面積の9割を森林が占め、①狭小耕地②夏期冷涼③多雨という自然条件を生かし、中津江村では、園芸野菜、ワサビを核とする独自の集約農業を展開してきました。農業就業人口は、350人（1975年）から190人（2000年）まで減少しましたが、ワサビ栽培の粗生産額は、1,400（1988年）から4,200万円（1998年）と、3倍増の伸びを示しています。

この中津江村のワサビ生産において中心的な役割を果たしたのが、1992年に設立された第三セクター「株式会社つえエーピー」です。ワサビ、ユズ、コンニャクといった中津江村の特産品の加工・販売に特化した事業を行う「つえエーピー」は、設立後拡大を続けています。平成10年度より始めたユズの加工も風味の高さが評価され、生産量は200トンに達しています。特に、濃縮飲料の「ゆずはちみつ」は世界食品コンテスト「モンド・セレクション」で特別金賞を受賞し、地元焼酎メーカーから柚子リキュールの原料に採用されました。こうした結果、今年度の総売上は2億3,000万円を超えるまでに成長を遂げています。

農業の未来をかけた加工事業への進出

「つえエーピー」の設立の背景には、生産だけでは農産物に付加価値をつけられず、収益も上がらないという、農家が長年抱えていた課題がありました。村では「中津江村の農業改善のためには、生産だけでなく加工もし、付加価値をつけなくてはならない」と、加工事業への進出を計画し、当時熱心に事業の推進に取り組んでいた行政職員の長谷部建美さんを出向させる条件で、第三セクター方式での農産加工所の設立に至りました。

「お取引様の名刺は宝」と話す「つえエーピー」専務取締役　長谷部建美さん

民間企業による出資と技術移転

「つえエーピー」の第三セクターとしての大きな特徴は、これまで中津江産のワサビを原料として購入してきた静岡県の老舗ワサビ販売のT社が出資企業となっていることです。T社は、この出資を機に「つえエーピー」に製品の加工を委託することにしたのです。しかし、当初の受託量は5トンにすぎず、設立当初より全量を受託できると見込んだ計画に、「行政特有の甘えが出てしまった」と長谷部さんは反省しました。しかし、技術指導のみならず経営指導、職員指導にまでT社を動かしたのは、中津江村特産品開発に対する長谷部さんの熱い思いでした。販売会社からの技術指導を仰ぎつつ売り上げを増加させ、1億円を超えたころから技術移転が完了したと認められ、1997年には95トン全量を受託することとなりました。

熱意と人柄で拡大した販路

700店を超えるまでに拡大した販売店舗ですが、初期の取引先は、すべて体当たりの営業で中津江産加工品をアピールしてきました。営業先から門前払いに近い対応をされたり、また、「これでは売れないよ」と厳しい指摘も受けたりもしましたが、「それもまた愛情」と受け止めることにより、製品の改良に臨みました。

数年前からインターネットによる販売にも着手し、売上高の10％超を占めています。インターネットによる購入者の名前を覚え、電話での問い合わせを受けた際には即時に対応できるように工夫するなど、きめ細かな顧客対応を試みています。

地元の雇用拡大と全国的な知名度向上

地元農産物の品質向上に努め、加工技術の改善に臨み、かつ消費者のニーズを忠実に商品開発に生かしてきた取り組みの積み重ねが、現在の好業績をつくりだしています。さらに、ワールドカップ開催時にカメルーンチームのキャンプ地となったことで中津江村の知名度が大きく向上し、販売面に大きく寄与しました。また、ユズの流通拡大に伴い、地域では柚子苗の新植に対する補助事業も制度化し、新たな地域ブランド化に向けて取り組みがなされています。その結果、設立時には5人であった従業員も、現在では20人にまで拡大し、過疎化が進む村にとっては大きな雇用の受け皿としても機能しています。

「つえエーピー」に見る第三セクターの成功要因

①食品メーカーの資本参加
T社の資本参加により、「つえエーピー」へ技術移転がなされ、本格的な加工受託につながっている。

②販路拡大のための人材確保
事業責任者である長谷部さん自身が、周囲の人たちに支えられているという「人の縁」を大切にし、小売現場に立ち続けたことが販路の拡大につながっている。

③加工・販売事業への特化
農閑期（冬）の雇用対策としてではなく、専門分野に特化した事業を行うことで、短期間で安定的な成長軌道にのせることに成功している。

DATA

●人　口：1,352人
●増減率：－4.1％
●面　積：81.91km²
●財政力指数：0.12

電源所在市町村
所在／松原水力ほか
［九州電力(株)］

長野県飯田市　じまん市大賞を受賞した特産品

電気のふるさとじまん市で大賞受賞 上品な味わい「おたふく豆」

「地域のひろば186号」（平成16年3月発行）掲載事例

問い合わせ先 株式会社春月
〒395-0033　長野県飯田市常磐町40　TEL：0265-22-5454
e-mail：otafukumame@syungetsu.co.jp　URL http://www.syungetsu.co.jp/

じまん市大賞を受賞した「おたふく豆」。創業以来守っている「秘伝」の蜜においしさの秘密がある

りんご並木の町で生まれた全国に誇る名産品

長野県飯田市は、県の南端に位置する人口約10万7,000人の都市です。昭和22年の大火の復興に際し、地元中学生が植えた「りんご並木」は、今も防火モデル都市・飯田の象徴です。この飯田市にある和菓子店「春月」の主力商品「おたふく豆」が、「第14回電気のふるさとじまん市」で「じまん市大賞」を受賞しました。控えめな甘さのなかに原料のそら豆本来の風味が生きる上品な味わいを持つ「おたふく豆」は、大賞にふさわしい佳品です。

素材は大粒のそら豆を厳選 着色料や防腐剤は一切使わない

おたふく豆の名前の由来は、原料のそら豆を「お多福」に見立てたことにあります。「10号」以上の大きな豆しか使わず、最近では仕入れ先の業者に農薬リストを提出させるなど、安全面の管理にも気を配ります。甘さを出す材料は一般的な上白糖と隠し味の塩だけ。甘味料はもちろん、着色料や防腐剤も一切使いません。豆の形がきれいに残り、芯がなく均一にやわらかいのが自慢。断面全体が均一に、白っぽさの残る濃い飴色に仕上がっているのも特長です。

水煮から炊き上げ、選別まで、すべて手作業で作り上げる

製造は、乾燥状態のそら豆を水に戻すことから始めます。硬い豆なので、夏場で2日、冬場は5日かかります。お湯を使えば早いのですが、炊き上がりに皮が破ける「煮こわれ」も増えるため、手間ですが冬でも水を使用します。次に、皮をやわらかくする重曹を加えて大釜で3～4時間水煮します。煮上がったら釜から上げて水にさらし、重曹を洗い流します。その後、水を切り、砂糖と水だけで炊き上げます。「おたふく豆」の味の秘密は、創業以来つぎ足しながら使っているという「秘伝」の蜜にあります。

じまん市大賞を受賞し、会場でも人気を博した飯田市のブース

炊き上がった豆は一粒一粒手作業で選別、箱詰めされます。ここまですべての工程が手作業で、機械を使うのは最後の包装だけです。皮が破れたり形が崩れたりしたものは「煮こわれ」という別商品として安く販売します。餡状の煮こわれはパンや餅につけるのにもぴったりで、秘かな人気商品です。

じまん市が縁で三越にも進出 売上が25％もアップした

販路の中心は店頭販売や固定客向けの通信販売、高速道路のサービスエリアでしたが、「電気のふるさとじまん市」への出展後は一変しました。じまん市の会場内に設けられた相談コーナーに出向いたところ、三越百貨店を紹介され、それが縁で昨年5月に取引が始まりました。年商約2億2,000万円に対して「三越効果」は月に2～300万円、年間予測で4～5,000万円にも達します。

このほか、歌舞伎座など有名な劇場の売店も大きな販路になりました。「春月」社長の本田さんは「最初は断られましたが、『当たって砕けろ』と何度か通ううち、ようやく置いてもらえました」と謙遜しますが、人気商品となった今では、有名な女性デザイナーが雑誌のコラムで取り上げるほどです。

新工場の建設、ネット販売 次々に新しい展開を模索する

現在、「春月」の工場では常時20人が働き、年間の生産量は20～25トン。このほか、中央道飯田インター近くに700坪の土地を用意し、現在の2～3倍の生産が可能な新工場を建設する予定です。また、ネット販売も、展開しています。まだ売上に占める割合は大きくありませんが、手応えはあるようです。「手作り」の産業には後継者難がつきものですが、「春月」にはその心配もありません。大量生産には向かないシステムですが、固定客に支えられた手作りの「おたふく豆」の味をいつまでも守り続けてほしいものです。

なお平成16年度のじまん市大賞受賞産品（新潟県糸魚川市の「えご」）については「地域のひろば」189号に掲載しております。

DATA

●人　口：105,846人
●増減率：－0.6％
●面　積：325.35km²
●財政力指数：0.60

電源所在市町村
所在／泰阜水力ほか
［中部電力(株)］