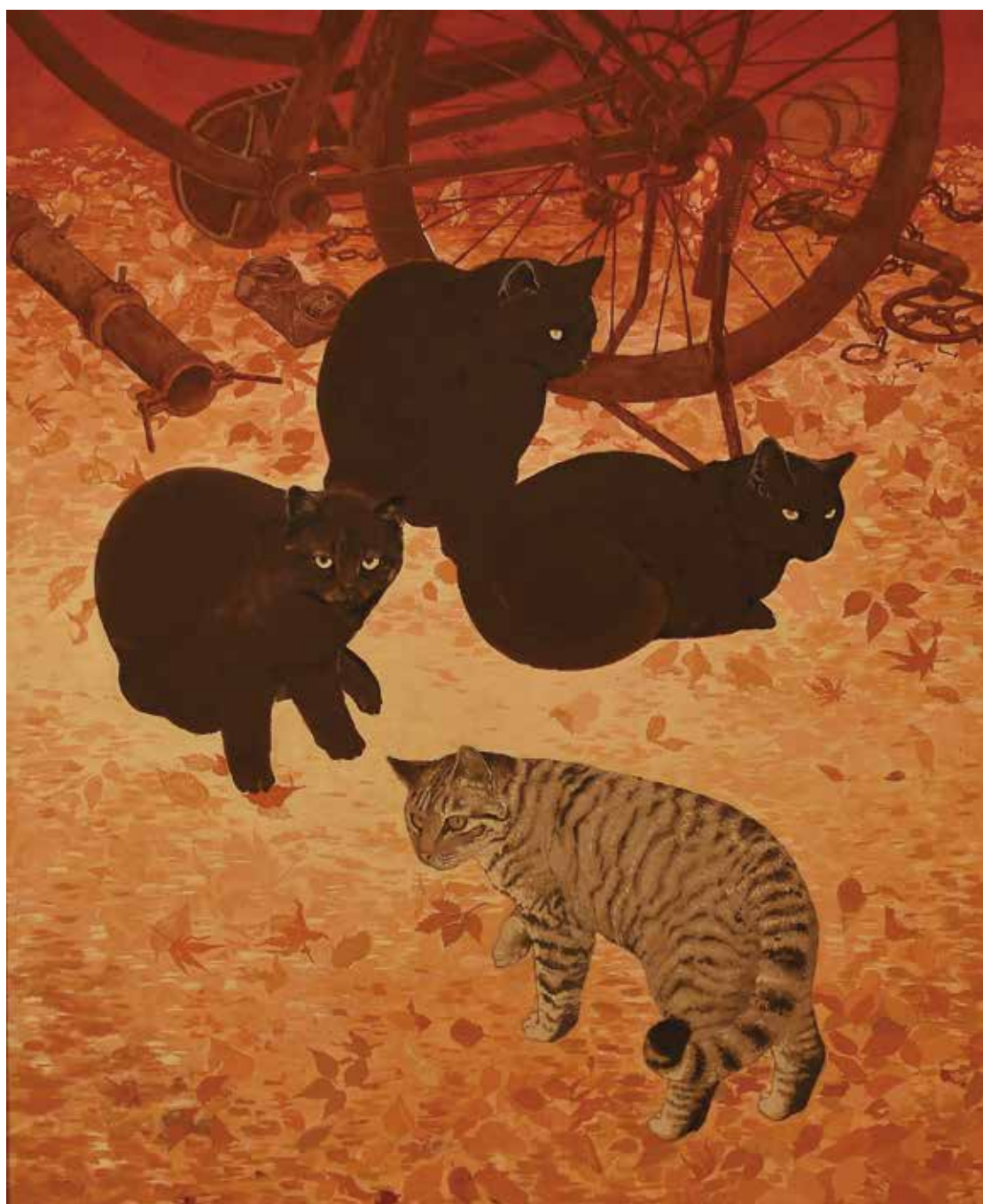


Future *SIGHT*

2019 Autumn No.86

特集 地方創生 第二弾

第2回 地方版総合戦略の進ちょく・成果を検証する ～具体的施策は進むが成果は？～





ご挨拶

株式会社フィデア情報総研

代表取締役社長 伊藤 兵一

この度、株式会社フィデア総合研究所は、同じフィデアグループの株式会社フィデア情報システムズと令和元年10月1日をもって合併し、新生「株式会社フィデア情報総研」としてスタートいたしました。

この合併により、両社の有する経営資源やノウハウを結集することにより、よりお役に立つサービス・ソリューションを提供できる体制ができたと確信いたしております。

フィデア情報総研の事業内容は、リサーチ&コンサルティング事業（総合研究所機能）とITソリューション事業の2つが柱になります。

リサーチ&コンサルティング事業につきましては、地域政策分析・政策提言や企業の経営課題解決のためのソリューションの提供等を通じて、総合研究所創業時からの理念であります「個性豊かな地域社会の実現に貢献する」に不断に取り組んでまいります。

IT事業分野では、データセンタ（IDC）及びビジネス・プロセス・アウトソーシング（BPO）業務の拡充に加え、デジタル技術活用による企業の競争優位等支援力を強化してまいります。

フィデア情報総研は、ICTソリューション&シンクタンクという機能を有する新たな知識集約型企業として、地域と共にさらなる成長、新たな発展に全力を尽くすと共に、一層皆さまのご期待に沿うべく役職員一同努力をしてまいります。

今後とも変わらぬお引き立てを賜りますよう、お願い申し上げます。

SIGHTには、光景、照準、観察、見解などの意味がある。過去、現在を踏まえながら、どうすれば美しく、豊かで、幸せに満ちた光景を未来（Future）の東北に描くことができるかに照準を合わせ、諸々の現象の本質や価値を正確に見極め、必要な考え方や手だてを大胆に示していく機関誌にしようという狙いを込めている。

CONTENTS

特集 地方創生 第二弾	02
第2回 地方版総合戦略の進ちょく・成果を検証する ～具体的施策は進むが成果は？～ フィデア情報総研 執行役員上席理事 熊本 均	
レポート	08
EV（電動自動車）化がもたらす変化 後編 EV化による「モノづくり」の面からの自動車産業への影響 フィデア情報総研 上席理事 太刀岡 保	
文化	12
地図から掘り起こす地域資源 第3回 「日輪講堂」とその周辺（遊佐町） 東北公益文科大学准教授 松山 薫	
VALUE SIGHT	
山形 「オールもがみ」による、 地域一丸となった若者定着への取組み	14
最上総合支庁長 須藤 勇司	
秋田 ワクワクする田舎づくりに向けた新たなビジネス展開	16
株式会社 kedama 代表取締役 武田 昌大	
宮城 現金主義の港町・塩竈が挑む！ キャッシュレス地域通貨「電コイン」	18
株式会社インアウトバウンド仙台・松島 取締役副社長 櫻井 修	
調査	
(山形・秋田) 県内企業の景気動向調査 フィデア情報総研	20
(山形・秋田) 県内家計の消費動向調査 フィデア情報総研	22
経営	
人材育成 わが社の秘策Ⅱ 第29回	24
株式会社 大栄木工 代表取締役社長 能登 一志	
付加価値創造 わが社の経営イノベーション 第22回	26
有限会社 大沼産業 代表取締役 大沼 寿彦	
DBJレポート	28
プラットフォームとどう共生するか 株式会社日本政策投資銀行 産業調査部 経済調査室長 宮永 径	
コラム	32
やまがた・あきた酒談義 お米の収穫時期を迎えて 山形県酒造組合 特別顧問 小関 敏彦	



表紙：「交錯」
作者：東北芸術工科大学
芸術学部 美術科 日本画コース3年
石橋 翼
画材：岩絵具、水干絵の具、膠(にかわ)、
和紙、パネル

作者コメント
山形市中心部の霞城公園に住み着く野良猫たちを描きました。家猫と違い、半野生化した彼らには人間に制御しきれない自然の奥深さのようなものを感じます。そうした自然と、人間の社会が重なっている象徴的な場面として描くことを目指しました。

第2回

地方版総合戦略の 進ちょく・成果を検証する

～ 具体的施策は進むが成果は？ ～

フィデア情報総研 執行役員上席理事 熊本 均

■地方版総合戦略の構成

前号では、地方創生の最大の目標である人口の「将来展望」「長期展望」（以下、将来展望）について山形県、秋田県における足下の状況を精査した。残念ながら、現況の人口は将来展望が目標としていた水準を下回った状態が続いており、目標との乖離は拡大している。

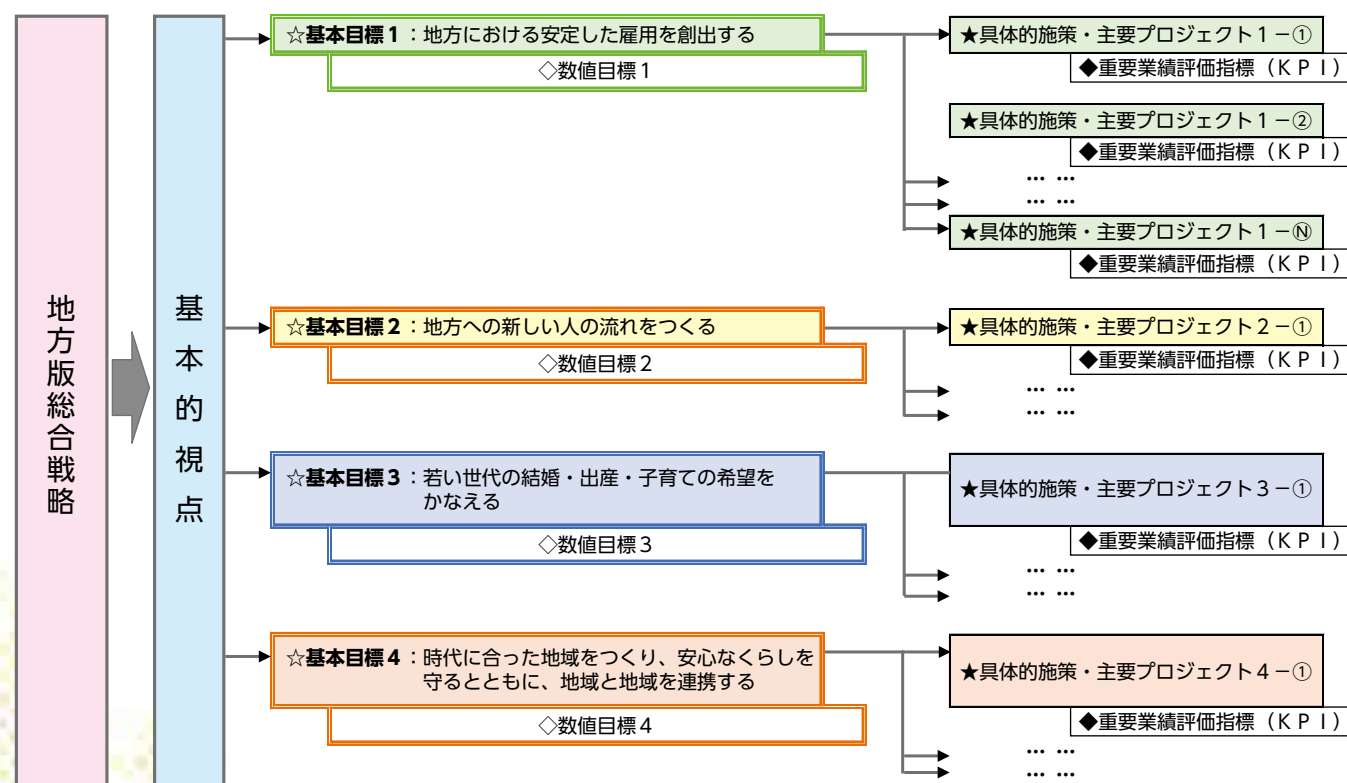
山形県、秋田県、それぞれの総合戦略（山形県：「やまがた創生総合戦略」、秋田県：「あきた未来総合戦略」）は、両県の「人口ビジョン」に掲げる人口の将来展望を達成するために、各種施策を総動員した文字どおり

の総合的な事業体系を成しており、その基本的な枠組み・構成は図表1に示すとおりである。

地方版総合戦略は全国の地方自治体において2015（平成27）年度までに策定され、対象期間は2019（令和元）年度までの5年間である。

中味は、第一に国の総合戦略に示された4つの政策分野に則した「基本目標」が示されている。国が示した4つの政策分野と山形・秋田両県の「基本目標」の対応関係は以下のとおりである。「基本目標」の表現はまちまちであるが、いずれも国の方針に沿った項目

図表1 地方版総合戦略の構成



となっている。必ず、「基本目標」に対して実現すべき成果に係る数値目標が設定されていることが特徴である。

基本目標1：雇用創出

【国】 地方における安定した雇用を創出する。

【山形県】 豊かな山形の資源を活かして雇用を創出

【秋田県】 産業振興による仕事づくり

基本目標2：地方への人の流れづくり

【国】 地方への新しい人の流れをつくる。

【山形県】 山形に住もう・帰ろうプロジェクトを推進

【秋田県】 移住・定住対策

基本目標3：若い世代の結婚・出産・子育て

【国】 若い世代の結婚・出産・子育ての希望をかなえる。

【山形県】 若い世代の結婚・出産・子育ての希望を実現

【秋田県】 少子化対策

基本目標4：地域づくり、地域連携

【国】 時代に合った地域をつくり、安心な暮らしを守るとともに、地域と地域を連携する。

【山形県】 安心と活力ある地域を創出

【秋田県】 新たな地域社会の形成

第二は、「基本目標」を達成するために講ずべき施策の基本的方向、その基本的方向に沿った政策分野ごとの「具体的な施策」である。「基本目標」達成のためにブレイクダウンされた施策体系のことで、概ね「大項目」「中項目」「具体的な事業」の三層構造となっている。

第三は、具体的な施策に関しては、各施策の効果を具体的に検証できるようにするため設けられた施策ごとの重要業績評価指標（KPI：Key Performance Indicator）である。これによって総合戦略の進ちょく管理、効果検証をPDCAサイクルを導入して行い、「基本目標」に係る数値目標や具体的な施策に係る重要業績評価指標（以下、KPI）の達成度により検証し、改善の取組みを喚起する仕組みとなっている。

なお、「基本目標」に係る数値目標や具体的な施策に係るKPIには、アウトプット指標ではなくアウトカム指標を採用しなければならない点は、地方版総合戦略策定当時盛んに強調されていた。事業として何を行ったか（アウトプット）ではなく、事業を行った結果どのような成果がどれだけあったか（アウトカム）を評価するものである。

余談であるが、現在では当たり前のように思えるアウトカム指標による行政事業の数値目標化・評価の流れは、地方版総合戦略策定の頃から地方における政策効果検証のあり方として定着したように思う。

■基本目標の成果、達成状況

基本目標の数値目標の達成度は、足下、どのようなになっているのだろうか？

国では、効果検証に際しては評価の客観性を担保するため、可能な限り外部有識者等を含めた検証機関を設置して行うことを推奨している。このため、山形県では「山形県総合政策審議会」で、秋田県では「秋田県地方創生有識者会議」において、それぞれ直近までの成果を精査・検証し、その達成状況を評価している。

●山形県の基本目標の達成状況

山形県では2019（令和元）年7月29日開催の「山形県総合政策審議会」において「やまがた創生総合戦略（H27～R1）」の進ちょく状況と評価についての資料が示され議論がなされている。それによれば、2018（平成30）年度末時点の基本目標に係る数値目標の進ちょく状況は、「策定時の数値を下回っている項目もあるものの、既に目標値に到達、又は目標値に向けて概ね順調に推移しているものが約73%となっており、全体として概ね順調に進捗している」と総括されている。その根拠は、基本目標の数値目標11項目のうち、目標値に到達しているもの3項目、目標値に向けて概ね順調に推移しているもの5項目、策定時の数値を下回っているもの3項目、としている。（図表2）

筆者は、「全体として概ね順調に進捗している」とする評価に違和感を持っている。「目標値に到達」しているものと「策定時の数値を下回っている」ものは議論の余地なくそのとおりなのだが、問題は「目標値に向けて概ね順調に推移」しているもの（図表2に示す県の評価の欄の「－」印の項目）に関してである。同資料では「－」印とした根拠は示されていないので、以下は筆者の推測であることをご容赦願いたい。

仮に、達成率を「直近値」÷「目標値」とするならば「－」印の項目の達成率は概ね7割～8割の水準にあり、「－」印の評価もある程度合理性があるであろう。例えば、基本目標1の数値目標のうち「食料品製造業の製造品出荷額等」に関して達成率（75%）

= 直近値（3,361億円）÷ 目標値（4,500億円）

となるからである。

しかし筆者は、

達成率（32%）
＝〔直近値（3,361 億円）－策定時の実績（2,816 億円）〕
÷〔目標値（4,500 億円）－策定時の実績（2,816 億円）〕
とすべきではないかと考えている。

達成率は策定時の実績から目標値までの差分に対しての策定時から直近までの差分の比率で評価するほうが良いと考える。なぜなら、「食料品製造業の製造品出荷額等」に関して言えば、そもそも策定時の実績（2,816 億円）は目標値（4,500 億円）の約 63% に相当しており、この「発射台」63% からみて、目標値に対する「達成率」＝「直近値」÷「目標値」＝ 75% とするのは、いささか都合が良すぎると思うからである。

図表 2 の中で、基本目標 2 の数値目標「県外からの転入者数－県外への転出者数」に関しては、目標値▲2,000 人に対して直近値▲3,882 人（2018 年度）となっている。この目標の策定時の実績が▲4,081 人であったことと比較すれば、改善幅はわずかであり、「－」印を付して「目標値に向けて概ね順調に推移」とする評価は当たらないと思える。また、基本目標 3 の数値目標である合計特殊出生率（2014 年：1.50→2018 年：1.48、婚姻率〔20～44 歳〕（2013 年：16.07→2018 年：15.13）は計画策定時よりも悪化している。これらの数値目標は、「やまがた創生総合戦略」の目的である人口ビジョンに掲げる人口の「将来展望」を達成することに直結する極めて重要な目標である。その進ちょく状況が芳しくないことは重く受け止めるべきであろう。

図表 2 やまがた創生総合戦略における基本目標の達成状況

	数値目標項目	単位	策定時の実績	①目標値 〔R1 年度〕	②直近値	県による 評価	達成率 (②／①、%)
基本目標 1	農業産出額〔園芸作物〕	億円	1,081〔H25〕	1,200	1,212〔H29〕	◎	101
	〃〔米〕	億円	867〔H25〕	930	850〔H29〕	△	91
	〃〔畜産〕	億円	339〔H25〕	450	367〔H29〕	－	82
	食料品製造業の製造品出荷額等	億円	2,816〔H25〕	4,500	3,361〔H29〕	－	75
	観光消費額	億円	1,828〔H25〕	2,100	2,168〔H29〕	◎	103
	製造業付加価値額	億円	8,264〔H25〕	12,500	11,198〔H29〕	－	90
基本目標 2	県外からの転入者数－県外への転出者数	人	-4,081〔H25〕	-2,000	-3,882〔H30〕	－	-194
基本目標 3	合計特殊出生率		1.50〔H26〕	1.70	1.48〔H30〕	△	87
	婚姻率〔20～44 歳〕		16.07〔H25〕	上昇	15.13〔H30〕	△	－
基本目標 4	住民主体による地域づくりに係る活動拠点数	拠点	0〔H26〕	100	114〔H30〕	◎	114
	連携中枢都市圏の形成数	圏域	0〔H26〕	1	0〔H30〕	－	0

資料：「やまがた創生総合戦略（H27～R1）の進捗状況～数値目標・重要業績評価指標（KPI）～」(令和元年 7 月 29 日、山形県総合政策審議会資料)より抜粋。
「達成率」はフィデア情報総研が計算して記載。
注) 県による評価は、◎：目標値に到達、－：概ね順調、△：策定時より下降

●秋田県の基本目標の達成状況

同様に秋田県では 2019（令和元）年 8 月 26 日開催の「令和元年度第 1 回秋田県地方創生有識者」において「あきた未来総合戦略 基本目標検証(平成 30 年度)」についての資料が示され進ちょく状況に関する評価がなされている。秋田県が掲げる基本目標に係る数値目標は 7 項目あり、そのうち、2018（平成 30）年度末時点で目標を達成しているものが 1 項目（本県への移住者数：2018 年度の目標 320 人、同年度の実績 459 人、同年度の達成率 143.3%）、そのほかの 6 項目は概ね 7 割から 9 割程度の達成率となっている。（図表 3）

秋田県では年度ごとにきざんだ目標値を設定しており、達成率は 2018 年度の目標値に対する直近の実績の割合で示されている。（筆者は、達成率は策定時の実績から目標値までの差分に対しての策定時から直近までの差分の比率で評価すべきと考えていることは前述のとおり。）

秋田県では、
達成率＝当該年度の実績値÷当該年度の目標値

としている。したがって、この達成率が 100% に満たない項目は進ちょくが計画比遅れていることを意味する。秋田県ではあらかじめ数値目標の達成度評価の判定基準（a～e の 5 段階、直近の実績値が未判明は n）を設けており、評価はこの基準に照らして行われているため曖昧さがない。この点は客観性があり優れている。

基本目標別に数値目標の達成度の評価みると

- ・基本目標 1：n（2018 年度時点では c）
- ・ 〳 2：d、a
- ・ 〳 3：e、e
- ・ 〳 4：c、b

となっており、総じて進ちょく状況は芳しくない。特に、「基本目標 3 少子化対策」に係る数値目標である婚姻数（2014 年：3,842 件→2018 年：3,052 件）、合計特殊出生率（2014 年：1.34→2018 年：1.33）は計画策定時よりも悪化しており、厳しい状況が続いている。山形県の場合と同様に、人口ビジョンに掲げる人口の「長期展望」を達成するために極めて重要な数値目標が厳しい状況にある。事態は深刻である。

■具体的施策に係る KPI の達成状況と基本目標との齟齬

基本目標を達成するために実施されている具体的施

策は山形・秋田両県とも相当な数にのぼる。具体的施策にはそれぞれその成果を評価する KPI が設定されている。その進ちょく状況はどうか？

図表 4、図表 5 はそれぞれ山形県、秋田県の具体施策に係る KPI の達成状況を基本目標別に整理したものである。

数が多いので個別の具体的施策、KPI の評価には言及しないが、概観してみると、第一に山形・秋田両県とも KPI の達成率は 3 割程度（あるいはそれ以下）のものから 200% 以上（あるいはそれ以上）まで、非常にばらつきが大きいこと、第二に達成率が概ね 8 割を超える指標数が半数以上であることがわかる。

具体的施策の効果が発現するまでの時間はまちまちであるから KPI の達成状況にある程度のばらつきが生じることは仕方のないことであろう。すべての KPI が同時・一律に高い水準となることは期待しえない。

一方、多くの KPI の達成率が高い水準にあることは

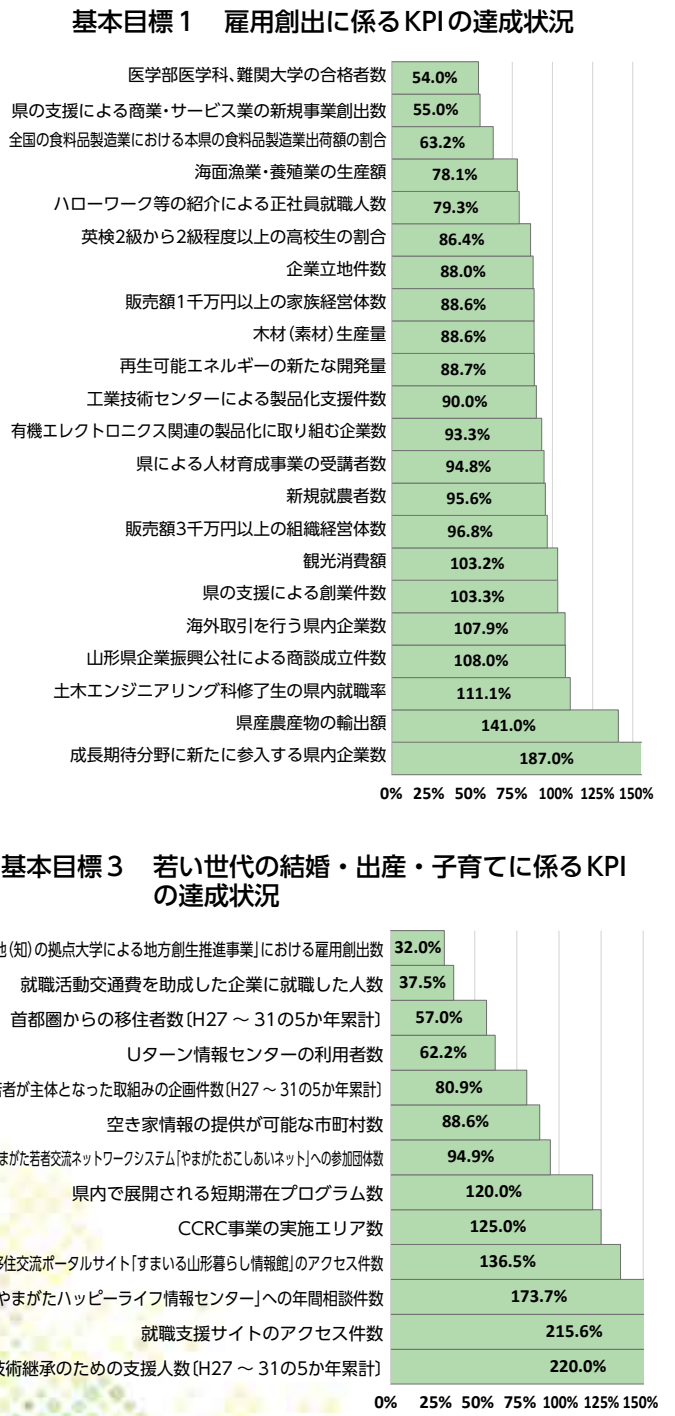
図表 3 あきた未来総合戦略における基本目標の達成状況

	数値目標	現状値		年度	H27	H28	H29	H30	H31	直近の 達成率	達成度
		年度	年度								
基本目標 1	雇用創出数	2,175	目標	2,235	2,415	2,635	2,655	2,690			
	平成 31 年度までに	12,630	H26	実績	2,035	2,047	2,187			83.0%	n
	(5 か年分の累計)		単位	人	達成率	91.1%	84.8%	83.0%			
基本目標 2	A ターン就職者数	1,061	目標	1,400	1,550	1,700	1,700	1,700			
	平成 31 年度に	1,700	H26	実績	1,080	952	1,128	1,134		66.7%	d
			単位	人	達成率	77.1%	61.4%	66.4%	66.7%		
	本県への移住者数	20	目標	60	100	140	320	330			
	平成 31 年度に	330	H26	実績	123	293	314	459		143.4%	a
			単位	人	達成率	205.0%	293.0%	224.3%	143.4%		
基本目標 3	婚姻数	3,842	目標	4,020	4,020	4,020	4,020	4,020			
	平成 31 年度に	4,020	H26	実績	3,613	3,510	3,311	3,052		75.9%	e
			単位	件	達成率	89.9%	87.3%	82.4%	75.9%		
	合計特殊出生率	1.34	目標	1.39	1.42	1.45	1.47	1.50			
	平成 31 年度に	1.50	H26	実績	1.35	1.39	1.35	1.33		90.5%	e
			単位	－	達成率	97.1%	97.9%	93.1%	90.5%		
基本目標 4	「住んでいる地域が住みやすい」と思っている人の割合	80%	－	目標	60.0	65.0	70.0	75.0	85.0		
	平成 31 年度に		H26	実績	77.6	66.5	65.0	65.5		87.3%	c
			単位	%	達成率	129.3%	102.3%	92.9%	87.3%		
	社会活動・地域活動に参加した人の割合	68%	46.4%	目標	52.0	56.0	60.0	64.0	68.0		
	平成 31 年度に		H26	実績	44.1	42.0	46.6	62.1		97.0%	b
			単位	%	達成率	84.8%	75.0%	77.7%	97.0%		

資料：「あきた未来総合戦略 基本目標検証（平成 30 年度）」(令和元年 8 月 26 日、令和元年度第 1 回秋田県地方創生有識者会議資料)より抜粋。
※数値目標の判定基準
「a」：達成率≥ 100% 「b」：100% > 達成率 ≥ 90% 「c」：90% > 達成率 ≥ 80%
「d」：80% > 達成率 又は 現状値 > 実績値（前年度より改善） 「e」：現状値 > 実績値（前年度より悪化）
「n」：実績値が未判明

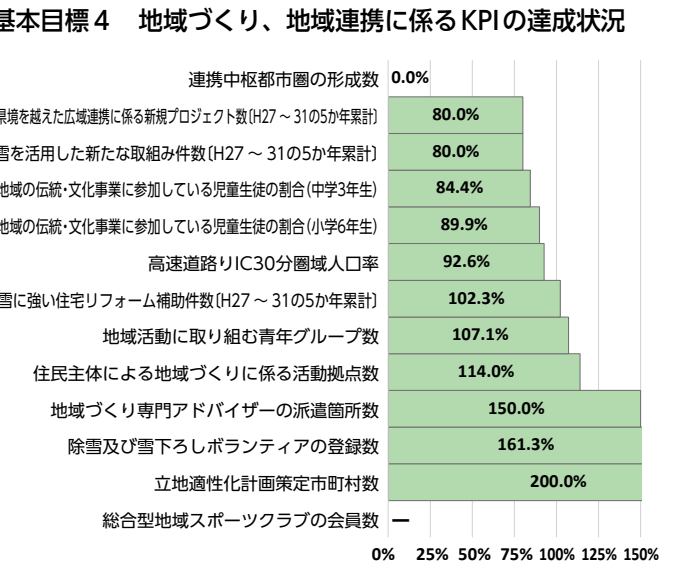
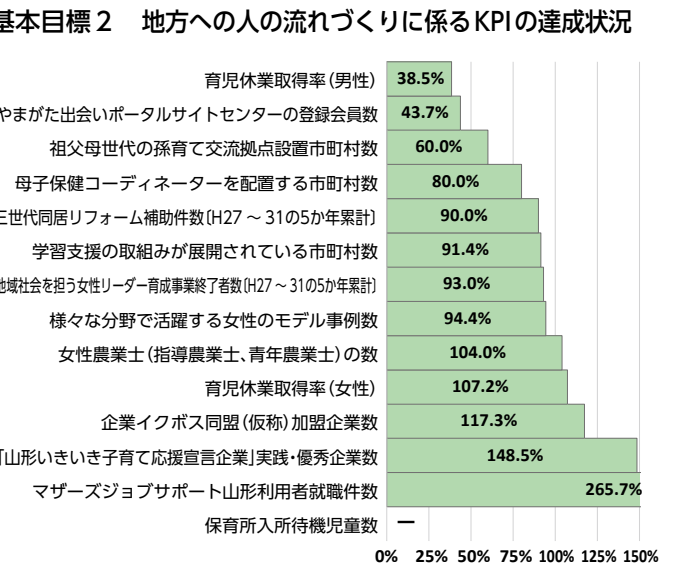
基本的には喜ばしい。具体的施策を支える各事業が進展していることを示していると考えられるからである。しかし、問題はそれら高い水準での達成状況を示す具体的施策が基本目標の達成に寄与しているか否かである。前述のとおり、基本目標の達成状況、とりわけ、人口の「将来展望」を達成するために重要であると筆者が考える数値目標の現状は厳しい。個別の具体的施策、事業が進展しているのに本来重視すべき目標がなかなか達成できない。これは深刻である。

図表 4 やまがた創生総合戦略におけるKPIの達成状況



基本目標と具体的施策・それを支える各事業との間に齟齬はないのか？ 具体的施策は基本目標達成のために本当に役に立っているのか？あるいは、KPIは具体的施策の評価指標として適切に設定されているのか？

現在の地方版総合戦略は今年度が期間の最終年度である。地方自治体においては、次期総合戦略策定に向けた検討が進んでいると聞く。数値目標、KPIの評価が単に達成率の大小を比較することに終わらず、基本目標と具体的施策の整合性が十分に検証・吟味され、

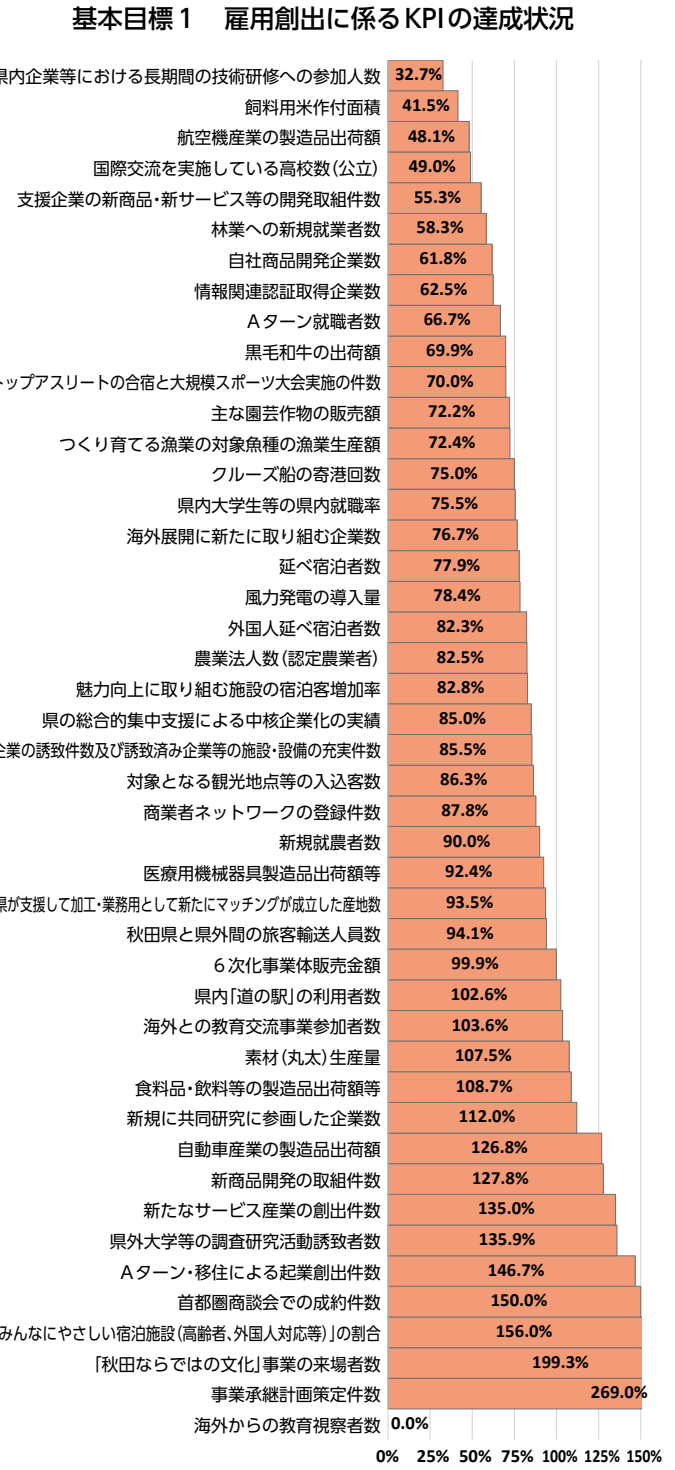


資料：「やまがた創生総合戦略（H27～R1）の進捗状況～数値目標・重要業績評価指標（KPI）～」(令和元年7月29日、山形県総合政策審議会資料)よりフィデア情報総研が作成。

注) グラフ中の数値は達成率。達成率＝直近値÷目標値（H31年度）として、フィデア情報総研が計算。達成率を計算できない項目は「—」と記載。出典資料では各KPIは具体的施策ごとに区分され並べられているが、ここでは具体的施策の区分を取り払い達成率の小さい順に並べ替えている。

その成果が次期総合戦略に生かされることを切に望みたい。

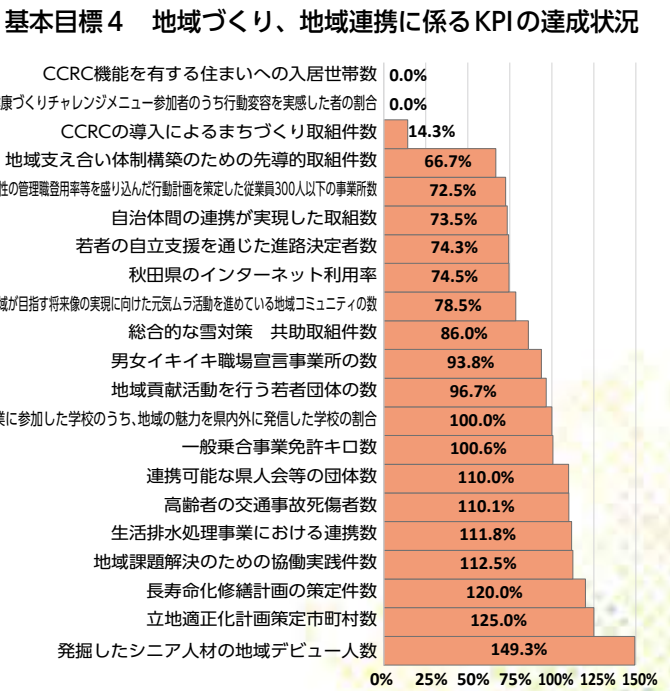
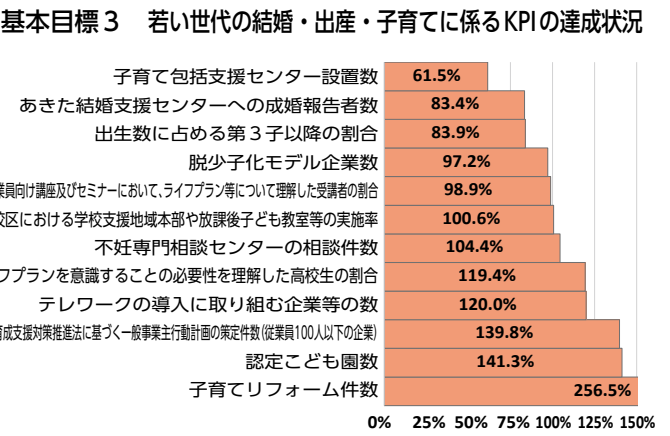
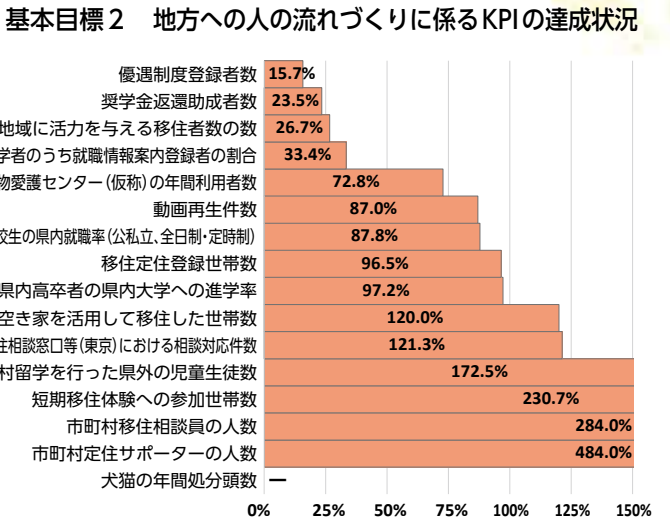
図表 5 あきた未来総合戦略におけるKPIの達成状況



資料：「あきた未来総合戦略における施策ごとの指標達成状況及び評価一覧表」(令和元年8月26日、令和元年度第1回秋田県地方創生有識者会議資料)よりフィデア情報総研が作成。

注) グラフ中の数値は達成率。達成率＝直近値÷目標値（H31年度）として、フィデア情報総研が計算。達成率を計算できない項目は「—」と記載。出典資料では各KPIは具体的施策ごとに区分され並べられているが、ここでは具体的施策の区分を取り払い達成率の小さい順に並べ替えている。

次号では本特集の最終回として、次期地方版総合戦略のあり方に論及し、いくつかの提案をしたい。



EV(電動自動車)化がもたらす変化

後編

EV化による「モノづくり」の面からの自動車産業への影響

フィデア情報総研 上席理事 太刀岡 保

■ EV化は「モノづくり」の面から自動車産業に大きな変化をもたらす

前編では環境規制（CO₂排出削減など）の面から今後EV化が進むこと、EV化の環境への効果は各国の電源構成等により異なるため、エネルギー政策全体と関連づけてみる必要があることを示した。

後編では、EV、特にエンジンを搭載しないBEVが「モノづくり」の面から自動車産業にもたらす変化を主に示すこととしたい。現在の自動車産業及び関連産業は、“CASE”を一つのキーワードとして自動運転、また、“MaaS（サービスとしてのモビリティ）”のような自動車の「使い方」の変化等による影響を受けつつあり、EV化を含めてそれらの要因が複合して大きな構造変化が起こりつつある。

EVは、「モノづくり」の面からは特に自動車のパワートレイン（駆動装置系）に変革をもたらし、完成車メーカー、部品メーカーに大きな影響を及ぼすと考えられる。

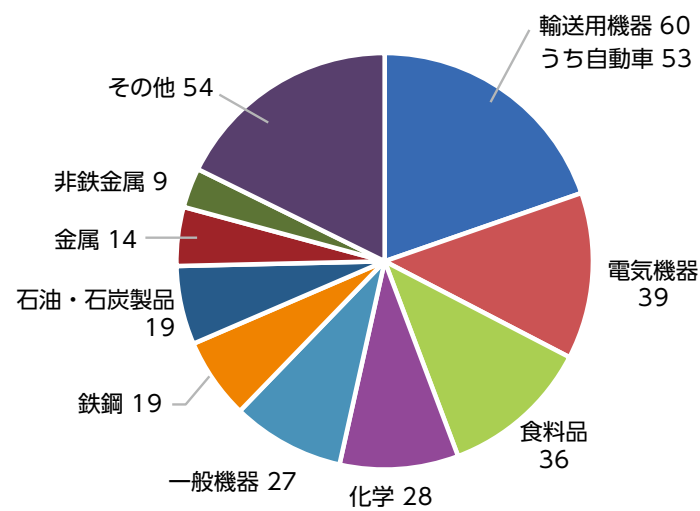
■ 日本の自動車および関連産業の現状

自動車および関連産業はすそ野が広く、日本の産業をけん引し、雇用、貿易においても極めて重要である。

●自動車製造業の出荷額は、主要製造業の17%超、製造業付加価値額の16%を占める

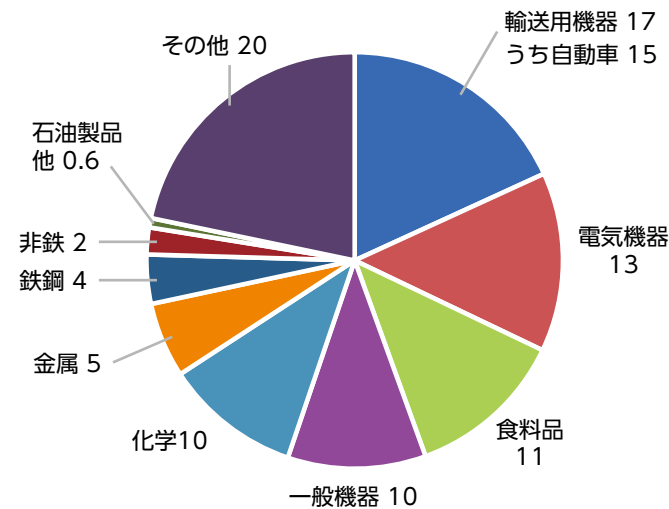
●自動車および部品の輸出額は全体の約2割、純輸出額は13兆円

図表1 平成26年製造品出荷額（305兆円）



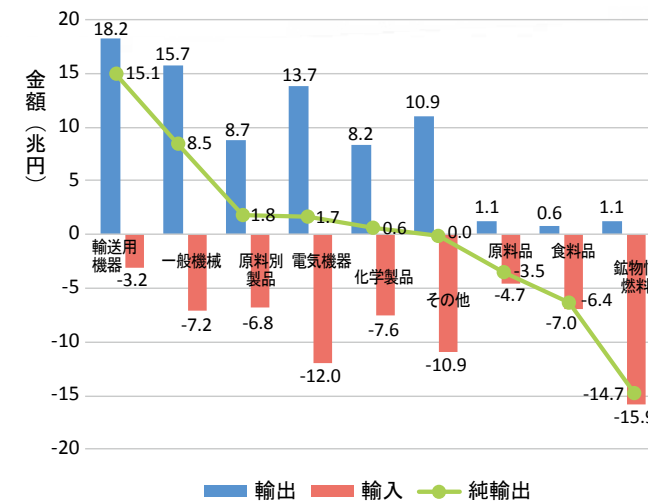
資料：平成26年工業統計よりフィデア情報総研作成

図表2 平成26年製造業付加価値額（92兆円）



資料：平成26年工業統計よりフィデア情報総研作成

図表3 品目別輸出入額



資料：財務省「平成27年貿易統計」よりフィデア情報総研作成
（輸送用機器は自動車の他船舶、航空機、鉄道車両等を含む）

図表4 自動車関連産業雇用人数（千人）

自動車関連産業雇用（千人）	
製造部門	814
資材部門（電機器具、鉄鋼等）	456
自動車関連製造業計	1,270
利用部門（運輸、バス、タクシー等）	2,694
販売・整備部門（ディーラー、整備など）	1,031
関連部門（給油所、損害保険等）	349
自動車関連サービス業	4,074
自動車関連産業就業人口	5,344

全就業人口6,440万人

資料：総務省「労働力調査」、経産省「平成26年工業統計」より一般社団法人日本自動車工業会作成

●自動車および関連産業（製造、利用部門）就業人口は 全体の約8%を占める

■ EV化が完成車メーカー、部品メーカーにもたらす影響

自動車製造業は、エンジン車（パワートレインとしてエンジンのみを搭載）を中核とし、完成車メーカーを頂点にTier1、Tier2などと呼ばれる部品メーカーが垂直統合型のサプライチェーンを形成している。

EV化は、完成車メーカー、部品メーカー双方に変

化を促すとともに、サプライチェーンの変容を促すと考えられる。

●EV化の完成車メーカーへの影響

完成車メーカーは、当面主力パワートレインであるエンジンを搭載する車（エンジン車）の生産を中心とするが、BEV、PHEV、HEV、FCEV（定義は前編参照）など多様なパワートレイン搭載車の開発、生産を行う必要がある。エンジン車のマーケットはEV化の進展によりすう勢的に縮小していくと考えられるが、完成車メーカーはEV、自動運転などへの研究開発費をまかなうためにも、エンジン車の収益性を維持する必要がある。EVに関しては、地域ごとの規制、充電設備などのインフラ整備の差異等に合わせてBEV、PHEV、HEV、FCEVの生産、販売をおこなう必要がある。1車種あたりの生産台数が少ない少量多種モデルの投入が必要になる。このため研究開発コスト、生産効率などの点で完成車メーカーの収益の低下要因となると考えられる。

●EV化の部品メーカーへの影響

PHEV、HEVはエンジンとモーターを搭載するが、BEVのパワートレインは主にモーターとバッテリーにより構成され、エンジンに比べ部品数が大幅に減少する。

自動車部品出荷額のうちエンジン部品の占める割合

図表5 BEV化により不要となる部品例

エンジン部	・燃料噴射装置 ・エアクリーナー ・オイルフィルター ・マニホールド ・ピストン	・エンジンバルブ ・ラジエーター ・触媒装置 ・エキゾーストマフラー ・燃料系タンク
	・スターターモーター ・オルタネーター ・ディストリビューター ・スパークプラグ	・エンジン制御装置 ・変速関係電子装置 ・イグニッションコイル ・エンジンコントロールユニット
駆動系部	・フロントアクスル ・リアアクスル ・プロペラシャフト ・トランスミッション	・ディファレンシャル ・クラッチカバー ・クラッチ ・ディスク

資料：一般社団法人機械システム振興協会「次世代に変革が予想される自動車産業に必要とされる新技術を提供する地域産業集積に関する調査研究」より

図表6 自動車部品出荷額とBEV化による影響額

(金額単位 百万円)

部 品	出荷額	シェア	BEV化影響額
エンジン部品	2,794,395	14.6%	2,794,395
電装品・電子部品	2,447,893	12.8%	896,821
電気・電子部品 (照明、計器等)	2,865,158	15.0%	
駆動・伝導・操縦装置	4,137,615	21.6%	2,408,736
懸架・制動装置	1,033,528	5.4%	
車体部品	3,972,191	20.8%	
用品(カーステレオ、 ホイールキャップなど)	1,222,172	6.4%	
情報関連部品 (ナビ、ETC関連など)	647,521	3.4%	
合 計	19,120,473	100.0%	6,099,952

資料：一般社団法人日本自動車部品工業会「平成27年自動車部品出荷動向調査結果」よりフィデア情報総研が試算

は図表6のように大きい。BEV化によりエンジン部品の他に電装部品、駆動系部品の一部も影響を受けると考えられる。

自動車部品出荷額の1／3程度が長期的に影響を受ける可能性がある。

一方、BEVに搭載されるモーター、バッテリー、制御システム関係など新たに必要とされる部品があり、また、重量のあるバッテリーを搭載することに伴い、車両重量の軽減化を図るため、アルミ、炭素繊維複合材などの採用の可能性もあり、素材メーカーにも影響があると考えられる。

EV化により新規参入する企業、チェーンから退出する企業もあり、また、既存の部品メーカーも変容を求められ、サプライチェーンが大きく変化する可能性が高い。

■ 完成車メーカー、部品メーカーがどのようにEV化への対応を進めているか

EV化は、完成車メーカー、部品メーカー、素材メーカーに大きな影響を及ぼす。このため各社はこれまでの垂直統合型のサプライチェーンの枠組みを超えて対応を進めている。

●完成車メーカーの対応

前述したように完成車メーカーは、今後市場が縮小

する可能性が高いが収益性を維持する必要があるエンジン車と、市場は拡大するが地域の市場特性に応じた多様なパワートレイン搭載車の投入が必要なEVへの対応を並行して行う必要がある。

エンジン車については市場が縮小するが当面は主力であり、また、HEV、PHEVにもエンジンは搭載されるためエンジンの継続的な技術開発は行わなくてはならない。このためモデル、スペックの絞込みによる生産コスト削減、投資削減、既存資産スリム化などが課題となる。

EVに関しては、市場は拡大するものの、少量多種モデルの投入が必要であり、研究開発、生産コストの増加による収益性の低下に対応する必要がある、新たな設計思想（オープンアーキテクチャーなど）の導入、ユニット化、外注化などが課題となる。

EV化に加え自動運転等への対応も必要なため、トヨタなどの業界上位企業といえども単独で膨大な研究開発投資を行うことは困難である。これまでの完成車メーカーの合併、資本提携は量的拡大を目指したものが主であったが、2019年8月に発表されたトヨタとスズキの資本提携のようにEV化、自動運転などテクノロジーをキーとした提携が増加している。

また、完成車メーカーと部品メーカーとの連携も進んでいる。例えばトヨタは、BEVアーキテクチャーの共同開発を行う目的でマツダ、デンソーと合併でEV C.A.Spiritを2017年に設立した。同社にはスズキ、ダイハツ、SUBARU、日野自動車が出資を伴わないオープン参加をしている。

米国のGMは、欧州、インド、南アフリカから撤退し車種の絞込みを行うとともに、大手部品メーカーと提携しBEVの機電一体型パワートレインを開発している。また、独のVWは得意とする欧州、中国でのEVシフトを加速し、複数車型に対応可能なBEV専用プラットフォームを開発している。

●部品メーカーの対応

部品メーカーは、市場規模が大きいが今後縮小が見込まれるエンジン車部品と、現在の市場規模は小さいが成長が期待されるEV部品への対応を行う必要がある。事業の選択と集中、完成車メーカー、他の部品メーカーの提携に動きつつある。

エンジン車部品に関しては、規模の利益によるコスト競争力、強力な販路、効率的な開発体制などを持つ

残存者利益を享受できる企業がある一方で、事業の縮小、外部売却、EV部品などの新規分野への進出などを指向する企業がでてくると考えられる。

EV部品に関しては、既存の部品メーカーに加え電機メーカー等の異業種からの参入もあり、技術開発・投資に対応できる開発力、資金力、規模に基づくコスト競争力を持つことが必要である。

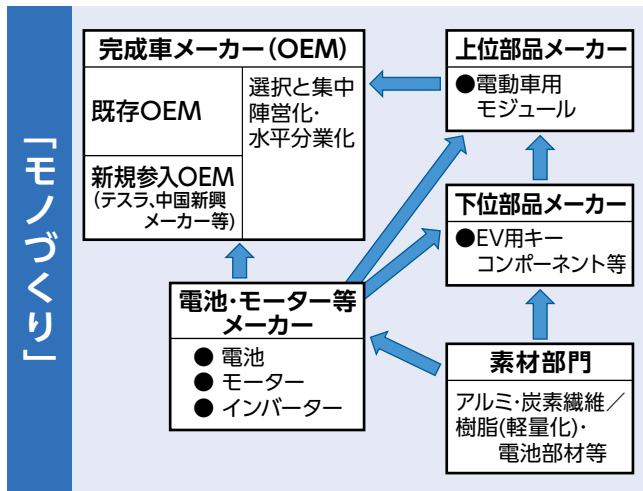
自動車部品業界売上世界第2位でメガサプライヤーとよばれるデンソーは、前述したようにトヨタ、マツダとBEVの開発会社を設立しており、また、トヨタからEV基幹電子部品の製造移管を受けることとしている。さらにアイシン精機と合併でEVの駆動モジュールを開発するブルーイーネクス社を2019年に設立した。

自動車部品世界第1位の独BOSCHは、HEV、PHEV、BEV汎用のトラスミッション、パワーエレクトロニクスを組み合わせた機電一体型パワートレインeAxleを開発している。一方でスターター、オルタネーター等のエンジン部品事業の一部を売却している。

自動車部品世界第3位のMagna（カナダ）は、EVの高度ドライブ統合システムE-Driveを製品化している。エンジン部品については、トランスミッション事業に集中し世界トップクラスとなることにより、残存者利益の享受を目指している。

図表7のように自動車産業構造の変化のキーワードは、「選択と集中」、「提携」、「モジュール化」であり、

図表7 EV化による自動車産業構造の変化



資料：諸資料によりフィデア情報総研作成

これまでの垂直統合型から、より水平分業型の産業構造に変化すると考えられる。

■ EV化に対して日本の自動車産業に必要なとされること

EV、特にBEVの普及には航続距離、充電時間、高価格のバッテリー搭載による高い車両価格などの課題がある。中国のNEV規制など供給面からの普及促進策のみでは不十分であり、上記の課題の克服が必要である。このため、BEVの普及については多くのシナリオがあり予測は大きく異なる。

エンジンのみを搭載する車両の生産台数は減少していくが、HEV、PHEVはエンジンも搭載するため、エンジン関係の部品生産が急激に減少することは考えにくい。ただし、今後EV、特にBEVが普及していくことは確実と考えられ、完成車メーカー、部品メーカーは大きな構造変化に備える必要がある。

日本の自動車産業はこれまでEVをリードしてきたフロントランナーであるが、VWなどの欧米完成車メーカーのBEVシフト、テスラなどの新興企業の参入、国策としてBEVを推進する中国の台頭など競争環境が大きく変化している。BEVは駆動系の構造がエンジン車に比べシンプルであり、機電一体型パワートレイン等の汎用モジュール化が進むため、差別化が困難になると考えられる。

日本の自動車産業は、競争優位性を生かし、重複投資、開発を回避し、完成車メーカー、部品メーカー間の協働により電動パワートレインなどの標準化、共通化を進める一方で、デザイン、優れたユーザーインターフェースなどの領域で競争力を持つ必要がある。

日本の自動車産業は、関連産業を含め日本の経済にとって極めて重要であり、EV化、自動運転などによる大きな構造変化にダイナミックに対応していくことが期待される。

【参考文献】

- ・村沢義久（2017）「図解EV革命」毎日新聞出版
- ・みずほ銀行産業調査部（2018）「自動車電動化の新時代」
- ・EV・PHVロードマップ検討会（2016）「EV・PHVロードマップ検討会 報告書」
- ・日経ビジネス（2018）「まるわかりEV」



地図から掘り起こす

地域資源

第3回

「日輪講堂」とその周辺（遊佐町）

東北公益文科大学准教授
松山 薫



東京都出身。お茶の水女子大学文教育学部地理学科卒。
東京大学大学院総合文化研究科博士課程修了。博士（学術）。専門は人文地理学（近現代の歴史地理学）。主に軍用地や満州開拓に関わるテーマに取り組む。

石原莞爾と「日輪講堂」

鶴岡市の湯野浜温泉の北から延々と30km以上続く庄内砂丘は、遊佐町吹浦で月光川が日本海に注ぐ地点で北端となる（図1）。月光川河口から最上川河口までの庄内砂丘は川北砂丘、最上川河口より南は川南砂丘といわれ、川北の砂丘間低地には、国道7号線が南北に走っている。その7号線が、図1の道の駅（「ふらっと」）の少し北で、国道345号線と分岐する地点で北方を見ると、200m先の「石原莞爾將軍墓所」を示す看板の隣に、とんがり屋根の建物がのぞいている。

これは「日輪講堂」とよばれ、戦時中の「満蒙開拓青少年義勇軍」の内原訓練所（茨城県）の「日輪兵舎」（円形平面を持つ宿泊訓練宿舎）の流れをくむ建築様式の建物である。それがなぜ、この庄内砂丘の端にあるのか。実はこの建物は、現在は遊佐町が所有しているが、もともとは今の「ふらっと」のあたりから南側に広がっていた、「西山農場」の1施設として建てられたものである。「西山農場」は、鶴岡市出身の著名な陸軍軍人、石原莞爾の指導する「東亜連盟」の農場として、石原の支持者によって戦前に拓かれたもので、石原自身は1946年にこの地に入植し、49年に没している。



図1 2万5千分の1地形図「吹浦」
国土地理院、2018年調製

2002年から筆者は「日輪兵舎」全般の研究を始め、満州開拓を推進する国策の過程で、内原にあったこの様式の建物が、学校や自治体などさまざまな主体によって各地で模倣され、伝播したケースを掘り起こしてきた。その中にはこのように、満州へ送る青少年の訓練という目的に限らず、一般的な修練施設として建てられたところもあったのである。

筆者はこれまでに、全国90カ所以上にこの種の「日輪兵舎」様式の建物が存在したことを確認しているが、現存するのはここを含めて全国でわずか4棟である（そのうちの1棟、山形県金山町の「日輪舎」については、2007年の本誌36号の拙稿をご覧ください）。他の3カ所は2019年9月現在、地元自治体の文化財もしくは国の登録有形文化財になっており、「日輪講堂」のみ単なる町有財産であった。私が最初に訪れた17年前に比べると、トタン屋根にも錆がでて、老朽化しており心配していたが、昨年からようやく保存への道筋がついてきた。以前からこの建物の永続的な保存・維持を望んでいた筆者には感慨深い。さらに幸運なことに、筆者はこの8月に建築当時の図面を建物内から発見した。そこには今はない屋根の小塔も確認できる。建築当時の図面が確認できるのは、私の知る範囲でここを含め全国で2件のみであり、きわめて貴重であるといえよう。



図2 図1の赤い四角部分の拡大
矢印の先の丸が「日輪講堂」。

「日輪講堂」はいつ建てられたか

一部の文献には、この「日輪講堂」の竣工年を1946年と記すものがあるが、これは誤りである。名称の「日輪」（太陽）は丸い形状を示すだけでなく、戦前の皇国思想の象徴でもあった。そうしたものが終



図3 現在の「日輪講堂」（2019年、筆者撮影）

戦直後に「新築」されたと考えるのは不自然である。筆者は戦前の東亜連盟の機関誌（『東亜連盟』）や石原莞爾自身の書簡の中から、竣工年が1944年であることを明確に示す資料を得て、過去に公表している。同資料で、昔は本来の「日輪兵舎」という呼称が用いられていたという伝承も実証された。なお、1946年は1回目の移築がなされた年である。しかしながら、最近の文献（前田京美他『日輪兵舎』鹿島出版会）のように、いまだに建設された年を1946年と記しているものがあり、このような一次資料と先行研究の渉猟が不十分な文献には注意が必要である。

戦後の「日輪講堂」は、入植者や石原と同じ日蓮信仰の信者らの会合の場に使われていた。その後、再移転とともに町に寄付され、地区公民館として用いられた時期もあった。現在は「石原莞爾顕彰会」が建物の清掃・管理等を行っている。顕彰会事務局の歌川博男氏によると、隣接する墓所とあわせて、しばしば県外遠方からの来訪者もあるという。

海辺の溶岩に刻まれた十六羅漢

「日輪講堂」は砂丘の中にあるが、一方で月光川河口より北は、鳥海山の溶岩が直接海に流れ込んで固まった、起伏の多い地形になる（図1）。その海辺の溶岩に直接羅漢像が刻まれているのが「十六羅漢岩」である（図4）。吹浦海禅寺の石川寛海住職が、民の幸せと海上安全、海難者の供養のために発願し、1868



図4 十六羅漢岩（2019年、筆者撮影）

（明治元）年に完成した。

アメリカ大統領の顔を刻んだマウント・ラッシュモアを一瞬連想してしまいそうな、迫力ある奇観であり、筆者が県外からの来客を必ず案内する名所でもある。好天の日もいいが、写真のように秋の荒れた日本海を背景に見ると、海上安全を願う僧侶と石工たちの祈りが聞こえてくるようである。

砂丘のビニール水田

庄内砂丘に戻ろう。図1の範囲にはないが、月光川河口から南に3kmほど下った国道7号線沿いに、砂丘の中にもかかわらず水田の地図記号がみられる（図5）。これは「ビニール水田」とよばれるもので、1960年代半ばから、減反政策が始まる1970年代までの間に、全国の砂丘地に広がった技術によるものである。経営基盤の安定に寄与する水田耕作への需要の高まりが、砂丘の中に水田が出現するという不思議な景観を生み出した。コンクリートで作った畦畔の中に、厚さ約0.05mmのビニールフィルムを敷き込み、そこに土を入れて水田を作るのである。以前、川南砂丘で偶然見つけたとき、なぜこんな砂地に立派な水田が？と驚いたものである。この十数年ビニール水田を観察してきて、その間に姿を消したのもあったが、ここでは健在であった（図6）。これも自然環境を克服しようとして先人の築いてきた、砂丘地独特の農業景観遺産として貴重なものであろう。

（東北公益文科大学准教授 松山 薫）

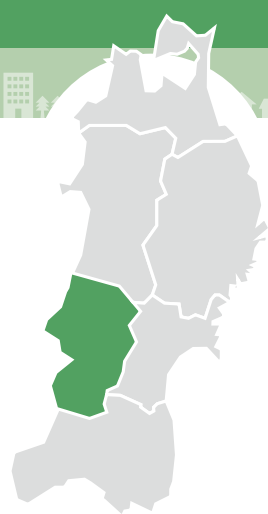


図5 ビニール水田を示す地図記号
赤で囲んだところが該当。出典は図1に同じ。



図6 稲刈りの終わったビニール水田
砂丘地にもかかわらず前日の雨が湛水している。右奥は普通の砂丘畑で、長芋などが作られている。（2019年、筆者撮影）

人口減少の著しい最上地域では、強い危機感から、企業や教育機関、行政が連携し、若者の地元定着のための取り組みを行っている。子どもたちが、最上地域で躍動感をもって働き、暮らしていくことを思い描くことができるようなサポートをはじめ、さまざまな方策を立てており、関係各所が情報を共有し、連携を促進しながら、若者の地元定着のために力を注いでいる。



「オールもがみ」による、地域一丸となった若者定着への取り組み

取り組みの背景

最上地域の人口は、2015（平成27）年の国勢調査の結果では、77,897人。1955（昭和30）年の128,597人をピークに減少してきた。国の外郭団体「国立社会保障・人口問題研究所」が2018（平成30）年に公表した地域別将来推計人口によると、最上地域の2045年の人口は、41,767人まで減少するとされている。

また、最上地域は、管内の高校を卒業後に就職した生徒が、県内企業に就職した割合（県内就職率）が、県内4地域で比較して低い状況にある。2018（平成30）年度に卒業した生徒の県内就職率は、過去10年で最高の73.5%となったが、実数ベースでみると、少子化などとも相まって、前年度に比べ6人減少している。このようなことから、最上地域では、大きな危機感を持ち、最重要課題として、若者の地元定着に向けた取り組みを行っている。

「オールもがみ若者定着・人材確保推進会議」の立ち上げ

人口や若者の地元定着の減少は、新庄・最上地域の企業などの経済活動にも、これまで以上に大きな影響がでてくることが推測される。そこで、県内4ブロックでいち早く、製造業、建設業、農業、医療、福祉などの経済界、小中学校、高校、専修学校や大学などの教育機関、県、市町村、ハローワークなどの行政機関の代表者で、昨年（2018年）5月に、若者の地元定着についての取り組みを行う「オールもがみ若者定着・人材確保推進会議」を立ち上げた。

同会議を通じて、関係機関が課題認識を共有し、役

割分担を図りながら、文字通り「オールもがみ」でさまざまな取り組みを行っているところである。

若者定着の具体的な取り組み

1つ目の取り組みは、「若いときからのキャリア教育の充実」である。

教育現場からは、「子どもたちの職業観を育てるには、より若い段階からの取り組みが重要である」との声があり、学習段階に応じた取り組みを行っている。

中学生には、企業が中学校に出向いてブースを出展し、好きな仕事を体験するだけではなく、無作為にさまざまな仕事を体験してもらうことにより、地域にさまざまな仕事があることを知ってもらう「Shin-job」という仕掛けをしている。

参加した中学生からは、「体験前までは、仕事は忙しくておもしろくなさそうだなと思っていたけど、体



高校生に若手社員が仕事の魅力を伝える特別授業



PROFILE ▶▶▶▶▶▶▶▶

最上総合支庁長
須藤 勇司

最上総合支庁
山形県新庄市金沢字大道上2034
TEL 0233-29-1300

験して、すごく楽しいものだった」との声も聴くことができた。

また、高校生向けには、地域の大人との対話を通し、最上地域の企業・産業や文化などの現状や課題を学ぶ講座である「新庄・最上ジモト大学」を開講し、昨年度は21講座に延べ418人の高校生が参加した。

この3月には、ジモト大学の運営基盤を強化し、提供プログラムを充実させるため、県、市町村、高校、教育機関、経済団体とコンソーシアムを立ち上げ、今年度は32講座を用意した。民間団体による講座も増え、金融機関や高等教育機関、NPO法人など、参画の輪が広がっている。

その中では、製造業、医療・福祉分野、農業、建設業など幅広い業種について地元で働く先輩社員の話を聴く講座や意見交換、現場見学などを通して、高校生に、仕事とは何か、最上地域での暮らしとは何かを大人とともに考える機会を提供している。

2つ目は、「企業の情報発信力強化・職場体験等の受入態勢の充実」の取り組みである。

工場見学、職場体験、インターンシップなどは、小学生、中学生、高校生、大学生など教育段階別に現在も幅広く行われているが、受け入れ企業側の対応内容と参加する児童や生徒等を含めた教育機関が求めるものが乖離し、企業や仕事の魅力が十分伝わっていないケース、職業観の効果的な向上につながっていないケースもある。

そのため、若者の成長段階に応じたインターンシップの受け入れポイントをまとめた冊子を今年度中に作成し、最上地域の企業が持っている魅力を的確に効果的に伝える発信力を高めるとともに、児童や生徒等に企業や仕事への興味を持ってもらい、将来の産業人材の確保につなげることをしている。

最後は、「若者が住みやすい環境の整備」の取り組みである。

最上地域は中小企業が多く、1社あたりの採用人数

すとう・ゆうじ

1983年山形県入庁。

2010年庄内総合支庁総務企画部税務課長、以降、環境エネルギー部危機管理・くらし安心局危機管理課長、健康福祉部健康福祉企画課長、子育て推進部次長を経て、2018年4月より現職。

が少ない。そのため、社内に年代の近い先輩が少なく、相談相手がいないという声が聴かれる。そのようなことも一つの理由として、就職しても比較的早い段階で仕事を辞めてしまう若者の存在が課題となっている。

そこで、(株)フィデア情報総研など関係機関と連携しながら、「MOGAMI ルーキーズカレッジ」と題して、新入社員を始めとした地域の若手社員が参加し、会社・業種を越えて互いに語りあう「地域同期会」をつくるプログラムを実施している。

先輩の経験談を聞いたり、仲間同士で悩みを話しあったり、お互いの理解を深め、地域における仲間づくりが進行している。

終わりに

人口減少が著しいこの最上地域において、若者定着は今後も最大の課題であり続ける。

自分の人生を選択するのは、誰しもが自分自身である。しかし、それぞれが人生を選択するうえで、必要な情報をそれぞれの成長段階に応じて提供するのは、地域で働き、暮らす私たち世代の責任である。

本格的に「オールもがみ」での若者定着の取り組みを始めて1年半が経過した。企業、教育機関、行政など、関係機関が各々の役割を果たし、子ども達の未来のために汗をかく土壌は整ってきたように思える。そのような取り組みの中で育った子ども達が、将来最上地域でいきいきと働き、暮らし、そして次の世代へとつないでいく。そのようなことをイメージしながら、今後とも取り組みを進めていきたい。高速道路網の整備が遅れ気味であった最上地域も、ここ数年中には、そのネットワークが首都圏とつながることが見込まれる。今後の社会の変化を見据えつつ、最上地域の力を結集し、この地域の若者達がここに住み活躍することに憧れを持つような、そして躍動感のある地域を目指していく所存である。

秋田県の若手米農家集団「トラ男」のブランディングと彼らの作る米を単一農家米100%で販売する仕組みづくりに始まり、茅葺古民家を活用した新しい村づくり「シェアビレッジ」やその村民の集いの場となるおむすびスタンド「ANDON」の運営と、田舎の抱える課題を魅力あるものとしてビジネスにつなげている株式会社 kedama の武田代表は、かつては“田舎は何もない”と都会に憧れを持つ少年だった。

東京で就職した武田氏を秋田に呼び戻したのは、帰省して目にした故郷の衰退ぶり。離れてこそ気づいた故郷の価値にワクワクする仕組みを加え、今、地域に新たな活気を生んでいる。

ワクワクする田舎づくりに向けた新たなビジネス展開

「ないね」を「いいね」に変える

“田舎は何もない”。秋田県の小さな町に生まれ育った私はテレビを見ては都会への憧れを抱き、現実世界を見ると変化や刺激のない毎日に「田舎は何もない」と感じていた。思い返してみると、この環境こそが今のビジネスを作り出していく根源なのではないかと考えている。

遊び場がない、なら作ればいい。子どもの頃に仲間たちと近くの森に集まり、秘密基地を作ってよく遊んでいた。田舎にいてない物ねだりをしていてもしょうがない、諦めていては毎日つまらないだけ。ないのなら、周りを見て使えるものを見つけ出し、組み合わせ作り出せばいい。自分から楽しいと思えるように工夫する。私は実体験から、田舎に生まれた子どもたちこそクリエイティブな力があるのではないかと考えている。



2010年、結成時の秋田の若手米農家集団トラ男たち

ワクワクすることが大好きだった私は、時が経ち、人の心を動かす仕事に就きたいと思うようになり、大学卒業後は東京のデジタルコンテンツ業界で働き始めたのだった。

何もない“ゼロ”ではなく、あるものもなくなる“マイナス”だ

24歳の冬、久しぶりに東京から実家へ帰省して驚いた。商店街はシャッターが閉まり、人もほとんど歩いていなかった。高校生の時まで活気があった街もたった数年で変貌を遂げていた。このままでは故郷がなくなってしまうかもしれない。人口減少や高齢化が日本トップクラスというニュースを目にはしていたが、実際に自分の目で見て衝撃を受け、一気に自分ごとの課題へと変わった。秋田をなんとかしたいと思い、まず最初に始めたのは東京のマルシェで秋田県産の野菜を売るボランティア。実家が農家ではない私は農業への知識もなく、お客さまへ野菜を売る際に説明できない自分に腹が立った。もっと農業のリアルを知らなければと思ったが、平日は東京で働きながら週末は秋田へ帰省して農家のもとを回って話を聞く活動を始めたのだった。

3カ月で100人の農家を回り、トラ男を結成

土に触れたこともなかった私にとって、農業を手伝いながら生産者の話を聞く日々はとても刺激的だった。



PROFILE ▶▶▶▶▶▶▶▶

株式会社 kedama

代表取締役 **武田 昌大**

株式会社 kedama

秋田県北秋田市松葉町13-15

TEL 080-2383-0100 FAX 0186-82-3410

毎週末通う日々、気がつけば100人の生産者のもとを訪ねていたのである。改めて農業の魅力に気づかされた反面、出荷時に地域ごとにお米が混ぜられてしまう流通や米価の下落など、さまざまな課題にも直面した。秋田の若手農家がこれからは農業を続けていくための新しい流通を作りたい、農業の楽しさ、格好良さを多くの人に伝えたい。そんな思いから専業農家の若手に声をかけ、トラクターに乗る男前農家集団、略してトラ男を立ち上げた。単一農家100%のピュアなお米をネット販売し、直接お客さまへお届けする。単に売るだけではなく、SNSを通したリアルタイムコミュニケーションと首都圏で毎月お米の試食イベントを開催することを決め、トラ男のファンづくり（今でいう関係人口）を拡大していった。こうした取り組みはメディアにも多数紹介され、現在は海外での販売イベントなども行っている。

ネットからリアルへ。拠点とワクワクするコミュニティづくり

2014年に築133年の解体寸前の茅葺古民家に出会ったのがきっかけで、2015年にシェアビレッジという新しい村づくりを開始した。古民家の維持にかかるお金を年貢という名の会費で集め、多くの人に村民になってもらい利用してもらう。「年貢を納めて村民になろう」と呼びかけたクラウドファンディングでは、862人から617万円の資金が集まった。村民は自分の村にいつでも里帰りできるだけでなく、都市部で村民が集う交流会の寄合に参加することができる。今後全国に新たな村が増えることで村民はたくさんの田舎と関係を持つことができるのである。

この仕組みは2015年にGOOD DESIGN賞の特別賞とベスト100に選ばれ、今では村民数も全国に2,300人と増え、年間来村数も2,000～4,000人とにぎわいを見せている。

2017年には東京都中央区日本橋におむすびスタン

ただだ・まさひろ

1985年5月23日秋田県北秋田市生まれ。大学卒業後、東京でデジタルコンテンツ業界に従事。2010年、若手農家集団トラ男を結成し、秋田県産の単一農家米を全国へ届けるネット販売torao.jpを開始。2015年、茅葺古民家を活用した新しい村づくり「シェアビレッジ」を開始。2017年、東京都日本橋におむすびスタンドANDONをオープン。2016年からは内閣府地域活性化伝道師としても活動。

ドANDONを開店させた。ここはトラ男米の魅力を多くの人に伝える場所であるだけでなく、シェアビレッジの村民たちが集える場所にもなっている。とはいえ、飲食店の経営は簡単なものではない。日々の営業を丁寧に行いつつも2020年春には下北沢にANDONの2号店をオープンしようと新たな挑戦を始めている。

価値を見つけ、ワクワクする仕組みをプラスしてイケてる化

農業も古民家も地域の中に入ると価値として見られていないのが現実である。しかしその価値を見つけ、共感できる人に伝えて、広げていくことが大切なのだ。

地域の課題は暗いものや、マイナスなイメージのものも多い。それを真っ向から解決していくのも一つの手だが、地域に足りていない若者の心を動かすためのワクワクするネーミングやデザイン、仕組みを考え、都市部からドンドン地方へ巻き込んでいくのだ。この“イケてる化”が地方を元気にしていくのに必要だと考えている。

24歳で故郷への愛に目覚め、26歳に起業。その後事業は3つに増えたが、まだまだやりたいアイデアが秋田にはたくさんある。「田舎いいね」とみんなが笑顔になる日はもうすぐそこまで来ているかもしれない。



2015年、シェアビレッジ町村として生まれ変わった秋田県五城目町にある茅葺古民家

株式会社インアウトバウンド仙台・松島は2018年1月に設立した日本版DMO（観光地経営組織）法人。塩竈市を含む6市3町（仙台市・名取市・多賀城市・岩沼市・東松島市・松島町・七ヶ浜町・利府町）への外国人観光客誘客のため、地域とともにプロガイド育成や二次交通整備、キャッシュレス対応といった受入環境整備に取り組んでいる。

現金主義の港町・塩竈が挑む！ キャッシュレス地域通貨「竈コイン」

竈コインとは？

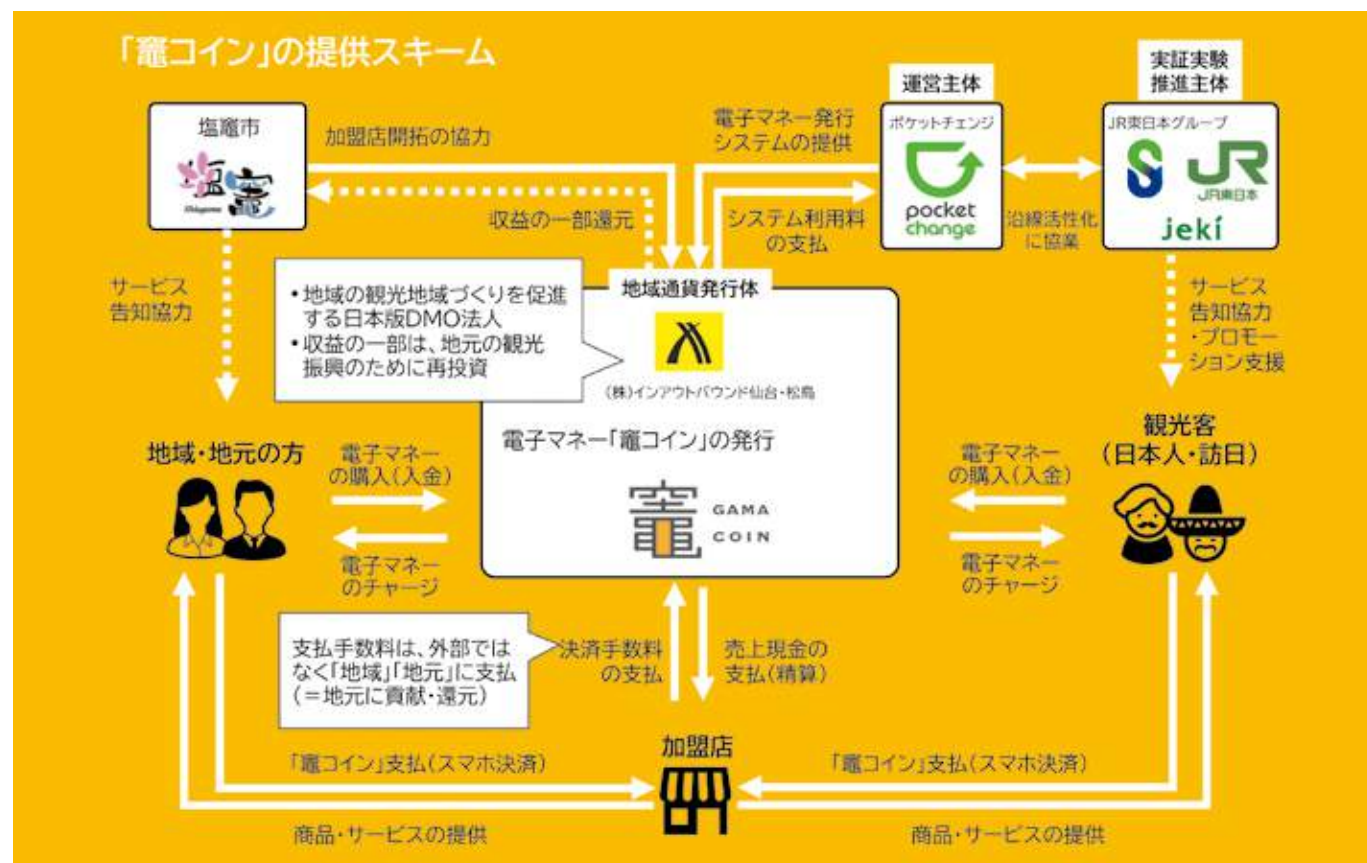
竈コインとは専用キオスク端末に日本円や外貨（コイン・紙幣）を投入するとその場ですぐに電子マネーに交換できる「ポケットチェンジ」と、独自電子マネーの発行・管理が可能なプラットフォーム「ポケペイ」を活用した地域限定の電子マネーのことで、帰国した後には使い道がなかった海外旅行で余った現地のお金（特に小銭）を空港に設置された端末で電子マネーに交換して持って帰れるようにした仕組みがベースに

なっている。

専用のキオスク端末はJR仙台駅に2台、JR仙石線本塩釜駅に1台、仙台国際空港に1台、塩竈市内のまち歩き拠点施設に1台、計5か所に設置してある。

現在10通貨に対応しており、日本円・アメリカドル・ユーロ・中国元・韓国ウォンは紙幣も通貨も対応、香港ドルやタイバーツなど5か国については紙幣のみ対応している。

竈コインが使える決済加盟店は塩釜市内に現在36店舗あり、塩竈を代表する酒蔵や有名寿司店、かまぼ



「竈コイン」の仕組み（著者提供）



PROFILE ▶▶▶▶▶▶▶▶

株式会社インアウトバウンド仙台・松島
取締役副社長 **櫻井 修**

株式会社インアウトバウンド仙台・松島
〒980-0021
仙台市青葉区中央2-10-1 第二勝山ビル
TEL 022-391-8030 FAX 022-391-6606

こ店など、地元資本の商店だけで構成されており、加盟店が支払う決済手数料は地域の観光振興に還元される仕組みになっている。

実証実験期間中は決済手数料2%、端末の貸し出しやシステムの利用も無料となっている。

なぜ塩竈でキャッシュレス？

国内では外国人観光客の増加に伴い、各地でキャッシュレスサービスへの対応が急務になっているが、地方では地域活性化に向けて外国人観光客を受け入れたい一方で、コスト等の問題からキャッシュレス化が進んでいない。世界的にみてもキャッシュレスの浸透度が日本は驚くほど遅れており、韓国は実に全決済の90%がキャッシュレスという高い決済比率であるのに対し、日本は約20%である。技術先進国であるにも関わらず、こと決済手段においては、日本はまだ現金決済への信用が根強いといえる。

実証実験のフィールドである塩竈市においても、店舗を経営されている方々と話して現金への信用度がとても高かったのが印象的だった。

理由はいたってシンプルで、そもそもキャッシュレス決済手段にコストをかけてまで導入するほどのニーズがない。事業が小規模であればあるほど、日々の仕入れのために手元現金が必要である。そもそも決済手数料という仕組みがうさんくさい（笑）。

キャッシュレスがなかなか地方で浸透しない本質の部分を理解できた瞬間だった。

こうした状況を解決する一つの方策として、既にある現金と電子マネーの兌換技術^{だかん}を応用し、発行にかかるコストを極力抑えた地域マネーを発行することで、キャッシュレスに対応した地域経済圏を実現させることを目的に塩竈市の協力のもと、JR東日本スタートアップ(株)、(株)ポケットチェンジ、弊社の3社で2019年3月9日に実証実験はスタートした。

さくurai・おさむ

2014年にJRグループが実施する仙台・宮城DC（デスティネーションキャンペーン）時に自主制作をしたショートフィルム「仙台・宮城 結び旅」で第3回観光映像大賞（観光庁長官賞）を受賞。2016年には松島町「官民連携による松島リブランディング推進事業」、2017年には塩竈市「塩竈市観光振興ビジョン策定業務」を受託するなど地域事業者との関係構築に一定の実績がある。

JR東日本の電子マネー Suica との連携で流通の利便性を高めた点がこのシステムの特筆すべきポイントで、もし竈コインが余っても Suica に交換することができ、失効して使えなくなるという心配がないため、塩竈でしか使えない「地域通貨」という非日常的なワクワク感と、使えるお店が多いメジャーな「電子マネー」に戻せる安心感を併せ持つ「地域マネー」であるという点を理解し納得してもらえると、加盟店もユーザーも面白がって使ってくれるのが特徴である。

持続可能な地域づくりの土台に

人口5万人あまりの塩竈が1平方km当たりの寿司店の密集度で日本一と言われるのは、チェーン店ではない地元の寿司店がその味を競い合い、ハレの日だけでなく日常的に寿司を好んで食べる住民の土台があるからこそ成り立つ構造だと思う。（事実、塩竈の寿司はどの店で食べても本当においしい）

竈コインの仕組みも、観光客のみならず地域住民が積極的に利用することによって、中央の資本では無く塩竈ならではのモノやサービスが消費され、そして塩竈にきちんと還元されるという域内における経済循環を高める、地域通貨とキャッシュレスが融合した、理想的な形となる可能性を持っている。

こうした地域通貨が他の地域でも生まれ、互換性を持つようになると、地域らしいものを地域同士でつないでいくという流れも生まれてくる。

「手数料がかからないから」「流行りだから」ではなく、加盟店も住民も観光客も従来仕方なくやり取りをしていた「決済」という行為そのものを「地域のためになるから」という視点でとらえてもらえるようになることを目指して、現金主義の港町を起点に「なぜキャッシュレスなのか」「なぜ地域通貨なのか」という本質に向けて地域とともに取り組んでいきたい。

景気動向調査

「(山形・秋田)県内企業の景気動向調査」(概要)

① 調査の目的

山形・秋田県内に本社を置く法人企業を対象に、各社の業況の現状と今後の見通しについて調査を行い、景気の動向を把握することを目的とする。

② 調査の方法

すべての質問事項についてDI (Diffusion Index) 値を求める。たとえば、各社の業況を示す「自社の業況DI値」の算出方法は「自社の業況DI値」= (「良い」と回答した企業の割合) - (「悪い」と回答した企業の割合)

③ 調査期間

令和元年8月1日(木)～19日(月)

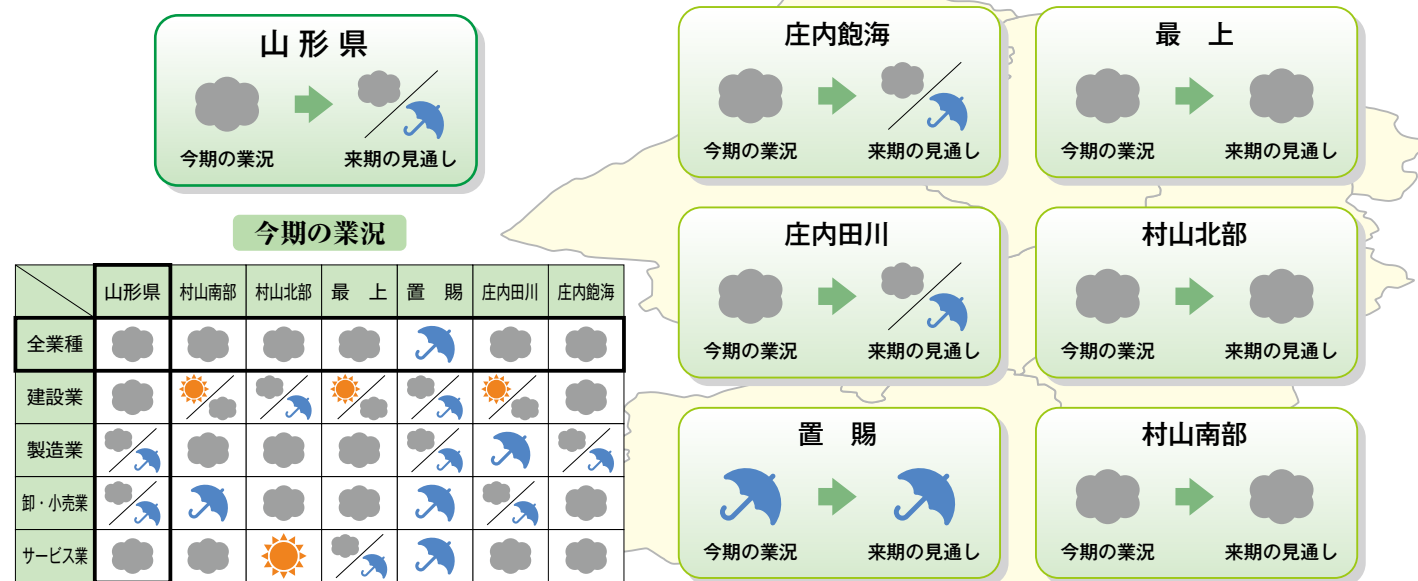
④ サンプル概要

アンケート対象企業 山形667社、秋田518社
有効回答数 山形416社、秋田375社
回答率 山形62.4%、秋田72.4%

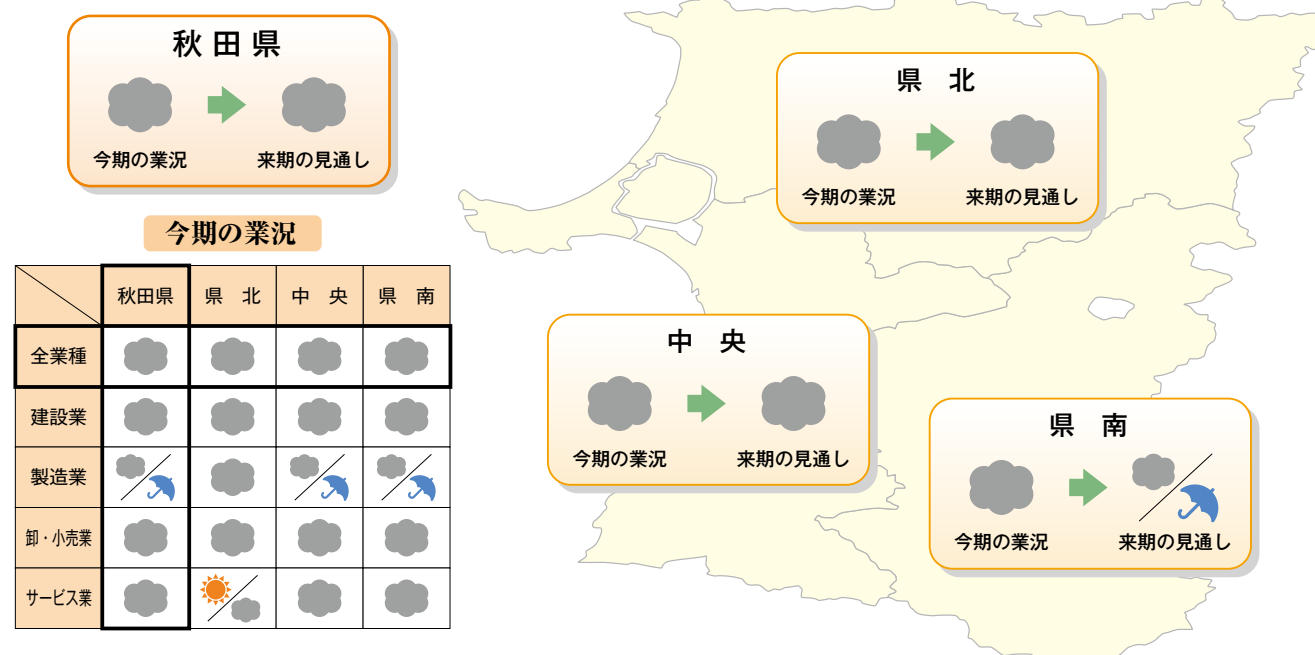
特に好調 DI≥30	好調 30>DI≥10	まあまあ 10>DI≥▲10	不振 ▲10>DI≥▲30	きわめて不振 ▲30>DI

景気の天気図

第60回 山形県内企業の景気動向調査



第33回 秋田県内企業の景気動向調査

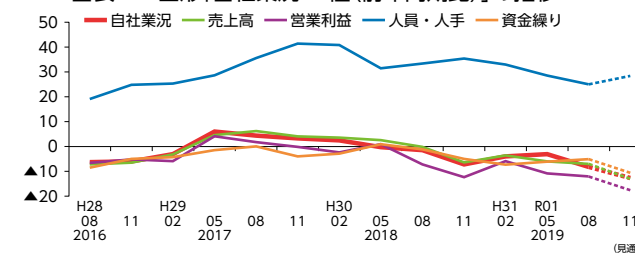


自社業況の動向

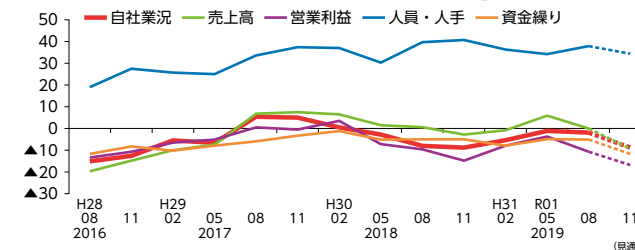
山形県の業況は、「自社の業況DI値(前年同期比)」が▲8.2(前回調査比5.1ポイント下落)と**3期ぶりに悪化した**。「各種DI値(前年同期比)」をみると、「資金繰り」がやや改善したものの、「売上高」「営業利益」がやや悪化となった。「人員・人手」は3期連続でプラス幅が縮小となり、依然として人手不足の状況は続いているものの、不足感は幾分か和らいでいる。

秋田県の業況は、「自社の業況DI値(前年同期比)」が▲1.9(前回調査比0.8ポイント下落)と**3期ぶりの悪化となった**。「各種DI値(前年同期比)」では、「売上高」「営業利益」「資金繰り」がいずれも悪化し、「人員・人手」は3期ぶりにプラス幅が拡大した。

図表1 山形「自社業況DI値(前年同期比)」の推移



図表2 秋田「自社業況DI値(前年同期比)」の推移

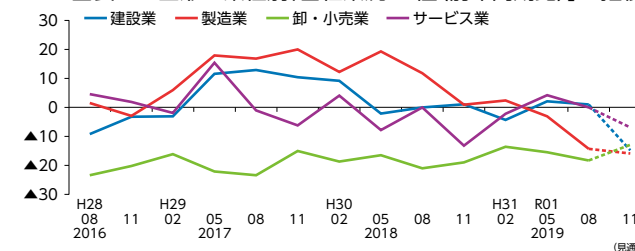


業種別の動向

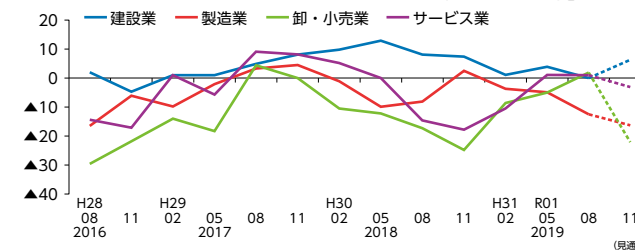
山形県の業況(前年同期比)を業種別にみると、**建設業が2期ぶり、サービス業が3期ぶりに悪化となった**。製造業と卸・小売業は2期連続の悪化となり、すべての業種で悪化となった。

秋田県の業況(前年同期比)を業種別にみると、**卸・小売業が3期連続で改善し、DI値がプラスに転じた一方、建設業は2期ぶりの悪化、製造業は3期連続の悪化、サービス業は3期ぶりの悪化と、3業種で悪化となった**。

図表3 山形・業種別「自社業況DI値(前年同期比)」の推移



図表4 秋田・業種別「自社業況DI値(前年同期比)」の推移

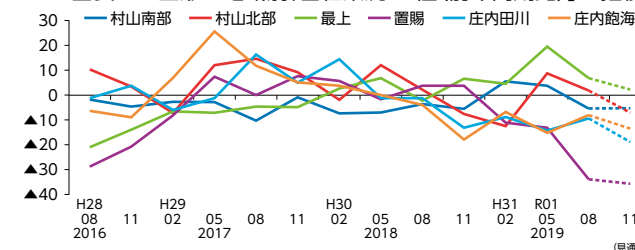


地域別の動向

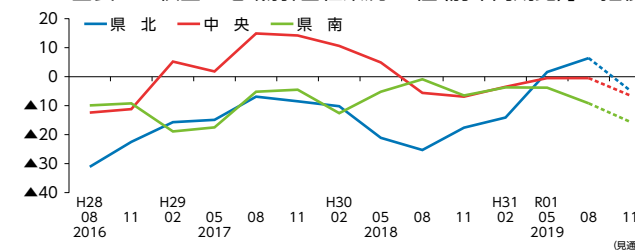
山形県の業況(前年同期比)を地域別にみると**庄内田川、庄内飽海で改善したものの、村山南部、村山北部、最上、置賜で悪化となった**。村山南部ではDI値がマイナスに転じたほか、置賜では3期連続での悪化となった。

秋田県の業況(前年同期比)を地域別にみると、**県北が4期連続で改善した一方、県南は2期連続の悪化となった。また、中央は横ばいとなった**。

図表5 山形・地域別「自社業況DI値(前年同期比)」の推移



図表6 秋田・地域別「自社業況DI値(前年同期比)」の推移



消費動向調査

「(山形・秋田)県内家計の消費動向調査」(概要)

- ① **調査の目的** 山形・秋田の県民の暮らし向きについての現状と見通しを時系列的にとらえるとともに、具体的な商品やサービスに対する支出動向を把握することにより、景気判断等の基礎資料を得ることを目的とする。
- ② **調査の方法** 専属モニターを対象とした郵送およびインターネットによるアンケート調査
- ③ **調査の対象者** 山形・秋田の県内に在住するサラリーマン(勤労者)世帯(世帯人数2名以上)
- ④ **調査期間** 令和元年9月2日(月)～13日(金)

山形	モニター世帯数：260世帯
	有効回答数：237世帯
	回 答 率：91.2%
秋田	モニター世帯数：245世帯
	有効回答数：226世帯
	回 答 率：92.2%

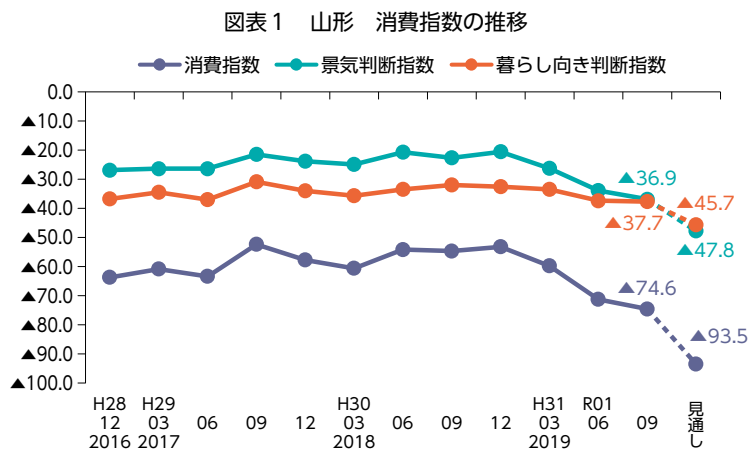
消費指数

第53回 山形県内家計の消費動向調査

～消費マインドは3期連続で悪化～

消費指数は、▲74.6（前期比3.3ポイント下落）と3期連続で悪化となった。内訳は景気判断指数が▲36.9（前期比3.0ポイント下落）、暮らし向き判断指数が▲37.7（前期比0.3ポイント下落）と、暮らし向き判断指数はおおむね横ばいとなったものの、景気判断指数が悪化した。

今後の見通しは、▲93.5と大幅に悪化の見込みとなっている。内訳は景気判断指数が▲47.8、暮らし向き判断指数が▲45.7と、ともに悪化が見込まれている。

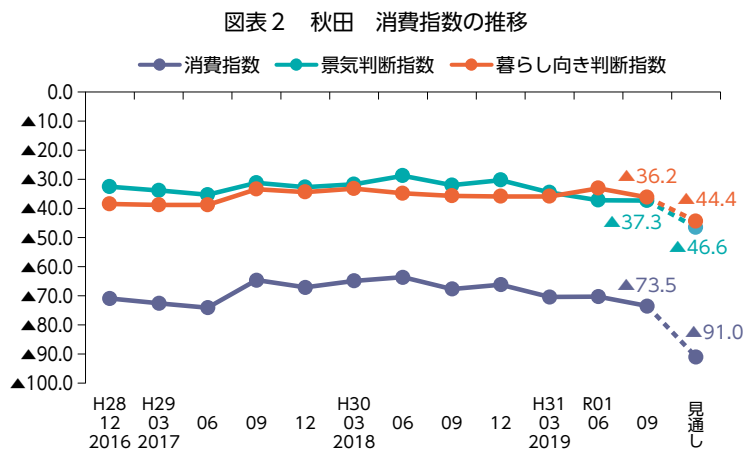


第33回 秋田県内家計の消費動向調査

～消費マインドは2期ぶりに悪化。先行きは引き続き慎重な見通し～

消費指数は▲73.5（前期比3.2ポイント下落）と2期ぶりに悪化した。内訳をみると、景気判断指数は▲37.3（前期比0.1ポイント下落）と小幅ながら3期連続で悪化、暮らし向き判断指数は▲36.2（前期比3.1ポイント下落）と3期ぶりの悪化と、ともに悪化となった。

今後の見通しは、消費指数が▲91.0と悪化の見通しとなっている。内訳は、景気判断指数が▲46.6、暮らし向き判断指数が▲44.4と、ともに悪化が見込まれている。世帯収入が依然として伸び悩んでおり、消費税増税を控えて景気や暮らし向きの先行き不透明感が強まるなか、先行きについては引き続き慎重な見通しとなっている。



【指数の見方】

消費指数は景気判断指数（景気・雇用環境・物価の3項目で構成）と暮らし向き判断指数（世帯収入・保有資産・お金の使い方・暮らしのゆとりの4項目で構成）の合計からなり、値は200～▲200の範囲をとります。指数がプラスであれば家計の消費マインドは高揚していると判断します。一方、指数がマイナスであれば、消費マインドは低迷していると判断します。

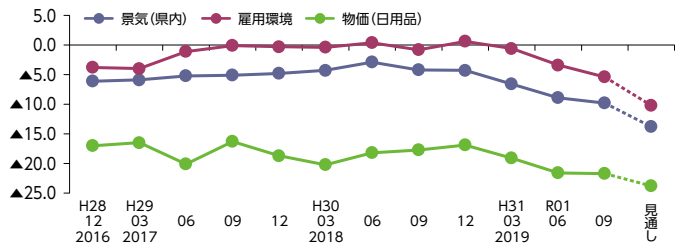
景気と暮らし向き

景気判断

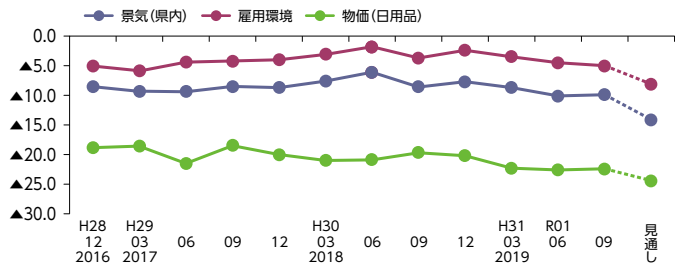
山形の景気判断指数は▲36.9（前期比3.0ポイント下落）と3期連続で悪化となった。景気判断指数を構成する3つの指数については、「景気（県内）」「雇用環境」「物価（日用品）」のすべての指数で悪化となった。

秋田の景気判断指数は▲37.3（前期比0.1ポイント下落）と小幅ながら3期連続で悪化した。指数を構成する個別指数でみると、「景気（県内）」と「物価（日用品）」はともに小幅ながら改善した一方、「雇用環境」は引き続き悪化となった。

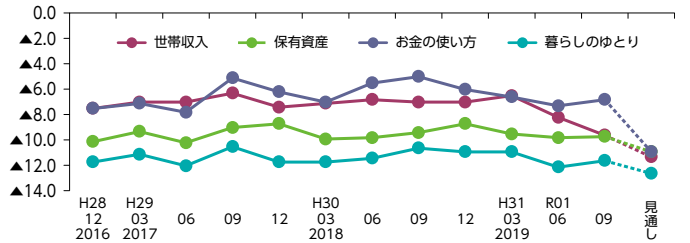
図表3 山形 景気判断指数(内訳)の推移



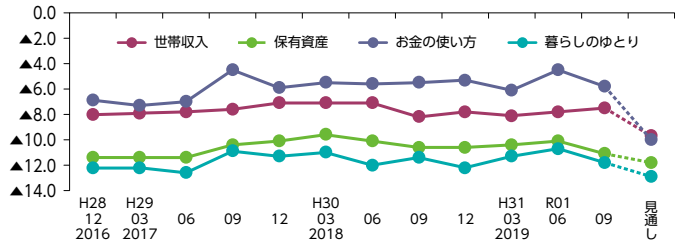
図表4 秋田 景気判断指数(内訳)の推移



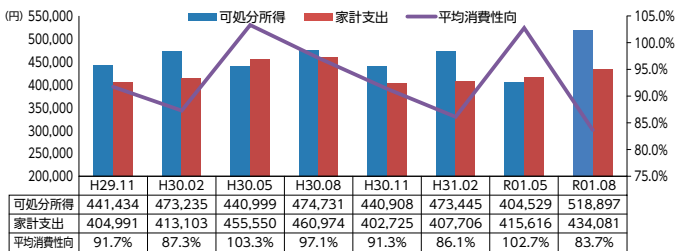
図表5 山形 暮らし向き判断指数(内訳)の推移



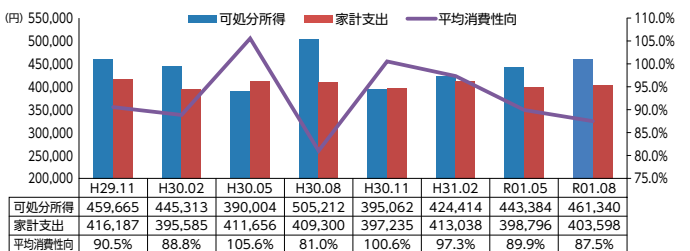
図表6 秋田 暮らし向き判断指数(内訳)の推移



図表7 山形 家計収支と平均消費性向の推移



図表8 秋田 家計収支と平均消費性向の推移



職人を育て商品の価値を高めることこそ経営者の仕事

株式会社 大栄木工（秋田県能代市）

■ 木材の町 能代から世界へ

秋田県能代市にある株式会社大栄木工は、1947（昭和22）年創業の木製建具メーカーである。同社は大手ゼネコンと直接取引を行い、主力の木製防火戸や障子などの和風伝統建具、組子細工を国内外の名だたるホテルや公的施設等に納入している。重要文化財の修復にも携わり、その技術力の高さは各方面で高い評価を得ている。

間もなく完成を迎える東京五輪・パラリンピックのメインスタジアム、新国立競技場には、国賓級を迎えるエリアの内装として同社製造の巨大な秋田杉の障子が採用された。

戦後能代に誕生した小さな建具屋が、どのようにしてこうした名誉ある仕事に携わるまでに成長したのか。3代目社長の能登一志氏に、これまでの会社の歩みと、人材育成の秘訣をうかがった。



代表取締役社長 能登一志氏

■ 先を見据えたチャレンジ

創業者（能登社長の祖父）はもとは別の仕事をしていたが、戦後復興に伴う住宅需要の高まりを予見し、親族の協力を得て建具屋を始めた。能代は木材の町であり、当時は「木材の仕事をしていれば一生食べていける」と言われた時代だった。

創業当時は天然秋田杉を材料に一般住宅用の障子や襖を製造していた。すべて問屋から請け負う規格品ばかりで、毎月300～500本の建具を作っては東京の問屋に届けていた。

あるとき、創業者は端材を使って集成材を作り始めた。今では一般的な集成材も材料が豊富な当時には珍しく、同業者から茶化されたこともあったが、「木材は実に多彩。一つの材料にこだわっていれば、いずれそれが枯渇した際に身動きが取れなくなる」と信念をもって試行錯誤を重ね、最終的には自社製の集成材で建具を作れるようになった。

現在も当社では木材から集成材を作り、その集成

材から完成品を作っている。このように一貫して建具を製造できる企業は少なく、当社の強みの一つとなっている。また、今につながる技術を生んだ創業者のチャレンジ精神もまた、今に受け継がれている。

■ 問屋頼みの商売から直接営業・直接取引へ

1989（平成元）年、市内数カ所に点在していた工場や倉庫を工業団地に集約した。折しも当時は一般住宅の需要が一段落する時代。問屋向けの既製品の仕事には陰りが見えていた。こうした状況を受け、先代（当時は専務、現会長。能登社長の父）は、大手ゼネコンや旅館・ホテル等に直接売り込み、直接取引ができないかと考えた。

創業者の心強い応援を受け先代が営業に力を注いでいるところに転機が訪れた。ある展示会で当社製の天然秋田杉の障子が熱海の老舗旅館の後継者の目にとまった。話を聞けば、1カ月で400本近い障子を作ることができれば、翌月オープンする旅館で採用してもらえる可能性があることが分かった。短納期の仕事ではあったが先代はこのチャンスを逃さず、会社一丸となって納期内にやり遂げることができた。

この実績の影響は非常に大きく、その後もこの旅館の仕事に携わることができたほか、現場を預かっていた大手ゼネコンの他の現場や、評判を聞いた別のゼネコンの現場からも声がかかるようになった。この仕事を契機に、当社の「自ら営業し、自ら作り、自ら納める」スタイルができていった。

■ 一人前の職人を育てる

当社で製造している製品は現場ごとの特注品であるため、高度な木材加工技術が必要となる。製造工程をみれば、機械設備を活用しながらも、要所要所に集中的に職人の手をかけており、こうしたものづくりこそが製品の価値、そして企業価値を高めることに直結している。

当社の職人は、職人枠で採用された社員である。職人枠で入社した社員には、会社が費用を負担し、建具製作技能士資格の一級技能士と二級技能士を必ず取得させる。この資格は実務経験が受験資格となるうえ内容も簡単なものではないため、一級を取得

するまでには、約10年の期間が必要となる。

扱う仕事は高度な技術が必要とする特注品、そして納入先にはそうそうたる名が並ぶ—こうした環境で仕事をしているため、新人から熟練までのすべての職人が目的意識を持って日々の仕事に臨んでおり、能登社長は「こうした環境であるからこそ、新人は先輩の技を見て技術や知識を自分のものにしようと努力をし、一方で、先輩や上司も試験に向けて熱心に後輩の指導をしている」と語る。

当社では入社から10年経つ職人はみな一級を取得している。「一級を取得してこそ一人前の職人であり、職人としてのスタート」と、会社全体で職人を育てている。

■ 仕事が職人の技術力を高める

当社では歴代の社長がみな職人ではない。背景には「経営者が作ることに集中してしまうのはよくない。経営者は自分の会社が作れるものの価値を高め、それを売ることにこそ努力するべきだ」との創業者の教えがある。加えて、先代は「職人はただ資格を取ればよいというのではない。より技能を生かせるステージが必要であり、そのステージのレベルが高ければ高いほどやる気を出す」と能登社長に説いた。

能登社長は「創業者、先代の言葉はまさにその通り。日本といわず世界に目を向け、職人が自分でもやがたいを感じ、また、自分の技術がみんなのためになっていると実感できるような仕事をとってこることこそが経営者たる自分の仕事だと思っている」と語る。当社では、レベルの高い仕事が職人の技を磨き、それによってより上のレベルの仕事につながるという好循環ができています。



職人が一品一品に手をかけ仕上げていく

■ ニーズを読み、社員の意欲を生かす

当社で扱う製品の一つに伝統工芸の組子細工がある。近年、この組子細工に興味を示す学生や、組子

細工を扱う木工職人になりたいと当社を志望する学生が増えている。すでに入社した社員の中にも同様の志をもって入社した者がいるという。

現状、当社では組子細工を専門に担当する職人を置いていないが、能登社長は「現場では日本の意匠・文化としての組子へのニーズは高い。また、近年、組子をやりたいという若い世代が多くなっている。当社は組子だけの会社ではないが、いずれ志を持つ社員に集中して取り組んでもらえるだけの仕事をとってきたいと考えている」と、今後の展開に意欲をみせた。建具屋として充実した時期にある今、当社では市場ニーズを読み、また社員の意向やアイデアも取り入れながら、会社の成長につながる次の一手を模索している。



組子細工を用いた商品サンプル。
新入社員も参画させ、可能性を探っている

■ チャレンジの先に成長がある

「経営者の仕事は、社員がやりがいを感ぜられるような仕事をとってこること」という能登社長の言葉からは、これまで社員を育て技術を向上させてきたもの、そして会社を一つにまとめ成長させてきたものが、同社が携わってきた仕事の積み重ねそのものなのだと感じられた。それは、「できること、やってきたこと」で仕事を選ぶのではなく、チャレンジすることで仕事の幅を拡げ、技術力を高めてきた同社だからこそその言葉なのではないだろうか。

（フィデア情報総研 佐藤美里）

株式会社 大栄木工

代表取締役社長 能登 一志

本社 秋田県能代市扇田字扇淵12-2

設立 1980（昭和55）年

業種 木製建具製造業

従業員数 50名

働く場を確保しつつ事業を承継、さらなる飛躍を期する

有限会社 大沼産業（山形県最上郡最上町）

今回は、創業時から安全靴の製甲（縫製）を主体に大手安全靴メーカーから取引を得て業績を伸長させている有限会社大沼産業をご紹介します。

現在の日本社会では、事業承継と人手不足が重要な経営課題として報道されることが多いが、当社では今春事業承継を円滑に完了させ、社員についても十分に確保しているという。

当社の取り組みについて、代表取締役の大沼寿彦氏にお話を伺った。



代表取締役 大沼寿彦氏

■ 安心して働ける場を提供するために創業

大沼産業は、1981（昭和56）年に大沼社長の祖父が創業した業歴38年の会社だ。大沼家は代々農業を家業とし、祖父自身も農家にもかかわらず起業を志したのは理由があった。

最上町は中央の盆地の周囲を奥羽山脈系の山々が囲み、夏季は東風、冬季は多雪の気候で、当時農業以外に目立った産業はなく、農閑期の働き場所も少なかった。多くの世帯では、働き手は首都圏等への出稼ぎで慣れない土地で労働を、地元に残された家族は働き手不在の暮らしを余儀なくされ、それぞれ心細い思いで生活していた。

このような状況を憂いた祖父は、当地に働く場所を作り、家族が安心して生活することができる地域雇用の創出を志して事業を開始した。「大沼産業」の創業である。

■ 経営悪化で多くの社員の雇用を継続できず

当社は1997（平成9）年に法人成りすると同時に、2代目社長として大沼寿一氏（寿彦氏の父）が就任する。創業以降、順調に業容を拡大させてきたが、2008（平成20）年に発生したリーマンショックの余波で経営状況が悪化。結果的に当時約100名いた

社員のうち、約半分の雇用を継続することができなかったという。

寿彦氏は「地域雇用を創出し、社員家族が安心して暮らすを実現するために創業した当社にとって、生き残るためにはやむをえない判断だったとはいえ、苦渋の選択だったのだろう」と寿一氏の胸中を推し量った。

■ 後継者として当社に入社、事業承継に取り組み

東日本大震災後の復興需要等もあり経営状況が落ち着きを取り戻しつつあった2015（平成27）年、寿彦氏が当社に入社した。当時社長の寿一氏は65歳で社長を退任することを宣言し、事業承継の時期を5年後と公言した。寿彦氏からすると、当社入社時から後継者として事業承継を前提とした取り組みが求められたのである。

自社の業務内容を詳しく知ること、また社員を統率することは、経営を円滑に行うにあたって当然に必要である。寿彦氏は入社前に主取引先の大手安全靴メーカーの関連企業3社に勤務していたため、「自社業務を知るための準備期間として、前勤務先の経験を活用できた。また前社長時から工場管理全般に従事したことで社員の信用を得られたことも良かった」と振り返る。期限を定めるとともに十分な準備期間を取り、計画的に事業承継を行ったことが功を奏したのだろう。

事業承継を進めた中で苦心されたことを寿彦氏に伺ったところ、まず前社長との意見の食い違いに言及した。そのような場合、寿彦氏は前社長との議論により意思疎通を図るとともに、着実に実績を積み上げることで、前社長より理解を得たという。

また当時の寿彦氏には労



有限会社大沼産業 第一工場

務管理や財務など経営全般に関する知識や経験がなかったために骨を折ったという。これに対しては、しっかりとプランを練った上での実行、すべてを一人で行わず周囲に協力を求めること、謙虚な姿勢を大切にすることなどを心掛けて、学び習得してきたと語ってくれた。

■ 働きやすい職場づくりを目指して

寿彦氏は、事業承継の取り組みを進める中で、当社事業の基盤をより強固なものにするために、とりわけ優れた人材を確保することの重要性を強く認識したという。そして安定的に社員を確保し職場に定着させるため、社員の声を汲み上げて施策に反映させる仕組みづくりを行っている。

また、会社の業務上の方針を全社員に明確に示すために、寿彦氏は「企業方針：目配り・気配り・思いやり」を策定した。これは社員に他の人や周囲に対する配慮を求め、自己中心的な業務遂行を厳に戒めるとともに、働き方に対する意識づけを変えようとしたものである。

当社では、働きやすい職場づくりの一環として、社員の勤務時間の運用を柔軟に行った。勤務時間に制限がある方には短時間勤務を可能としたことにより、子育て世代の採用が増加した。このほか、給与面では、パート社員も含め全社員に賞与を支給。給与明細交付時に各人を激励し、社員のモチベーションアップに努めている。社員の技能の向上も重要と認識し、外部機関への研修等に積極的に派遣し、計画的な社員教育を行っている。福利厚生面では、社員家族に会社行事などへの参加を呼びかけ、多数参加いただいている。また、インターンシップにも積極的に対応。特に社員の子どもが自分の親の仕事を見ることができ良い機会になり、親の仕事への理解が深まっているという。



定期的な社内勉強会を開催

■ 「収入を得る場所」から「働きたい場所」に

働きやすい職場という当社の評判は、主に社員の口コミにより最上町中心に広がり、多くの社員の採用に結び付いている。業績悪化時に一度退社しその後の募集に応じて再入社した社員も多い。社員数は

当社関連会社を含め現在80名強に増加している。

寿彦氏は、当社が「社員にとって単に『収入を得る場所』というだけでなく、地域の中で『働きたい場所』と認識されるようにしたい」と説明する。

「当社の取り組みは十分ではなく改善の余地も大きい」とする一方、「働き方の多様化を踏まえた取り組みを今後も推し進め、最上町に根差した働きやすい会社にしたい」という。そして、「それが実現すれば当社の認知度もより一層高まり、人材確保や社員定着、技術のレベルアップにも資する」ことを期待している。



和やかな忘年会

■ 大沼産業の今後の展望

有限会社大沼産業は、事業承継を契機に経営改善も図りつつ社員が働きやすい職場環境の整備に努め、社員に対しても多様な働き方の意識づけを行い、さらなる飛躍を図ろうとしている。

寿彦氏に今後の展望について伺うと、「当社は創業から40年弱、皮革製品の縫製等を行ってきた。先人が残した土台を大事にしつつ、今後はこれまでに培ったノウハウを活用してさまざまな事業に挑戦したいと考えている」と話してくれた。さらに「当社の従来業務はほぼ他社からの受注によるものだが、自社ブランドや新製品の開発、加工技術を生かした農業や6次産業への展開等も面白い。単なる『製造業』にとどまらない、『創造業』になりたい」と大沼寿彦社長は熱い想いを語ってくれた。

社員の雇用、安心して働ける場所を提供するという当社創業以来の想いを大切に、今後さらなる発展を志していく当社の今後に大いに期待したい。

（フィデア情報総研 佐藤智之）

有限会社 大沼産業

代表取締役 大沼 寿彦

所在地：山形県最上郡最上町大字向町1654-39

設立：1981（昭和56年）年11月

業種：安全靴の製甲、皮革の裁断

従業員数：83名（関連会社を含む）

URL：<https://onuma-s.co.jp/>

プラットフォームとどう共生するか

株式会社日本政策投資銀行 産業調査部 経済調査室長 ^{みや}宮 ^{なが}永 ^{わたる}徑

【要 約】

米国のGAFAなど、インターネットを利用して取引基盤を提供するプラットフォームが急拡大してきたが、その台頭によるデメリットが急速に関心を集めている。プライバシー保護やデジタル課税の強化は、プラットフォームの活動を制限し、イノベーションの停滞や利便性の低下などをもたらす可能性があるが、同時に競争促進策を採用することで、経済全体のメリット拡大が期待できる。ただし、欧州が主導して始まったプラットフォーム規制の国際ルールの議論では、各国の姿勢の違いは大きい。日本の情報銀行など、管理下で情報流通を促進する取り組みの成否も、世界的に注目を集めよう。

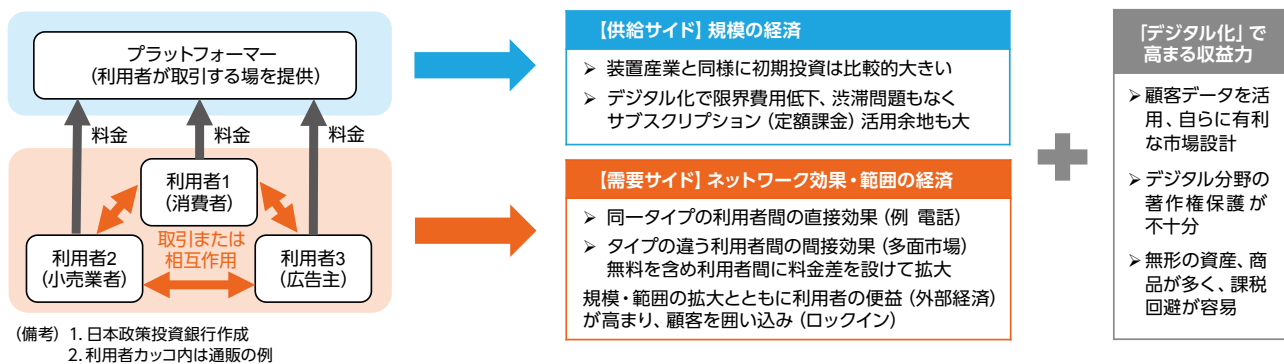
1. プラットフォーマーの高い競争力と競争制限的行為への懸念

米国のGAFA（グーグル、アップル、フェイスブック、アマゾン）、中国のBAT（バaidu、アリババ、テンセント）などは、主にインターネットを利用して商品やサービス、情報の取引基盤を提供し、プラットフォーム（以下「PF」）と呼ばれる。シェアリング

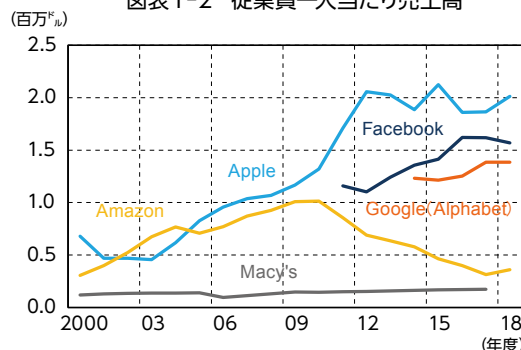
ビジネスや、最近話題のMaaS（Mobility as a Service）など、“X”aaSと総称される事業にも共通するビジネスモデルである。

PFはこの10年ほどの間に急速に拡大したが、そのデメリットも議論となっている。(1) プライバシーや著作権の保護を求める声が高まったほか、(2) 租税回避や(3) 競争制限的な行為が批判されており、特に規

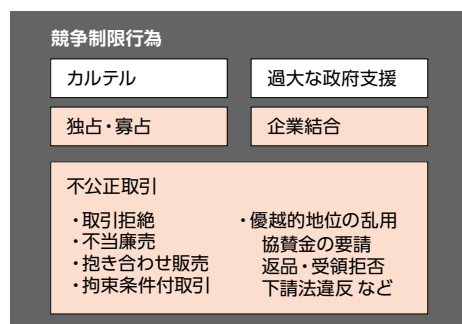
図表1-1 プラットフォーマーの競争力の源泉



図表1-2 従業員一人当たり売上高



図表1-3 プラットフォーマーによる競争制限行為



制の議論で先行する欧州において、PF事業者側でも今後の重大な事業リスクとして明確に認識されている。

PFの競争力の源泉は複層的である。供給サイドでは、データ複製など、供給増加に伴う限界費用が小さく、規模の経済が存在する。需要サイドでは、ネットワーク効果により顧客基盤が拡大しやすく、多面市場での料金設計などでその効果を引き出す。特にデジタル化で収益力が高まる要因としては、顧客データの蓄積が広告などPFの収益力に直結するほか、デジタル分野の著作権保護も不十分となっている。また、無形資産が多く、課税回避も容易となっている（図表1-1）。

一般には、事業拡大とともに、生産要素の制約などによりコストが上昇し、競争力が弱まるが、PFは規模が拡大しても一人当たり売上高に衰えがみられない（図表1-2）。これまでのPFの成長過程では、イノベーション、価格低下が進んだ。しかし、ライバルの吸収合併、不正取引などの競争制限行為がみられるほか、今後、独占的地位が一段と強まれば、イノベーションの停滞や価格つり上げが生じる可能性もある（図表1-3）。マクロ経済的にも、労働分配率の低下、所得格差の拡大、生産性の低下につながる可能性が懸念されている。

2. 個人情報や著作権保護、デジタル課税の動き

個人情報や著作権の保護への関心は、PFの台頭とともに世界的に強まっている。日本では、個人情報保護法や著作権法の改正の議論が進められており、連邦

レベルでの規制が弱い米国でも、個人情報の漏洩、差別的ターゲット広告への批判の高まりを受けて、カリフォルニアが独自ルールを採用した（図表2-1）。

欧州では、18年5月にGDPR（一般データ保護規則）が施行された。対象範囲が広く、厳罰が定められたほか、個人データのポータビリティ（移動する権利）や削除請求権が導入された。欧州からのデータ移転のため、スイス、カナダなどに次いで日本が相互十分性認定を受けており、事実上の世界標準となっている（図表2-2）。

課税回避については、多国籍企業による低税率国への知財・利益の移転が批判の対象となってきたが、無形資産の多いPFでは特に収益の捕捉が難しく、課税逃れが深刻とされる（図表2-3）。OECD/G20では、15年にBEPS（税源浸食と利益移転）報告を取りまとめ、デジタル課税を含む15の行動計画を議論している。

EUはデジタル経済への新たな法人課税に積極的だが、米中のほか、EU内でも租税回避国のアイルランドなどが反対し、国際合意に至っていない。こうした中、フランスがIT企業のネット上の売上高への課税を導入したほか、英国、財政再建中のイタリアなどが同様の課税に動いている（図表2-4）。

3. 競争政策の動向とそれぞれの政策の効果

独占禁止などの競争政策については、欧州委員会が18年4月にPFに対する新規則案を公表し、Googleに3度にわたり制裁を行うなど、規制強化に動いている。日本も、18年12月にルール整備の基本原則を公表し、

図表2-1 個人情報や著作権を巡る動き

日本	- 個人情報保護法の17年改正（①保護対象拡大、②匿名加工情報の活用）に続き、20年改正で利用停止権の導入を検討 - ダウンロード違法化を含む著作権法改正を検討（19年3月の法案提出は見送り）
米国	- Facebookで18年3月以降情報流出が相次ぐ19年3月には差別的ターゲット広告見直し 18年6月加州で消費者プライバシー法成立（連邦レベルの個人情報保護法は存在せず）
欧州	18年5月 GDPR施行 - デジタル著作権指令の改正を審議。侵害チェックや（ニュースなどの）リンク税を盛り込む。

(備考) 日本政策投資銀行作成

図表2-2 GDPR（General Data Protection Regulation）

位置づけ	各国法に優先する欧州統一ルール
ポイント	- e-mail アドレス、クッキーなども保護 - データ収集・利用に同意が必要、移動する権利（ポータビリティ）や削除請求権
対象企業	①EUに所在 ②EUに商品やサービスを提供 ③EUから個人データ処理を受託
制裁金	最大で全世界年間売上高の4%または2,000万ユーロの大きい方
日本との違い	- 個人情報の範囲が広く、より厳格 - データポータビリティや削除請求権の規定
課題	プラットフォームでは利用継続を条件に同意を事実上強要しているとの指摘も

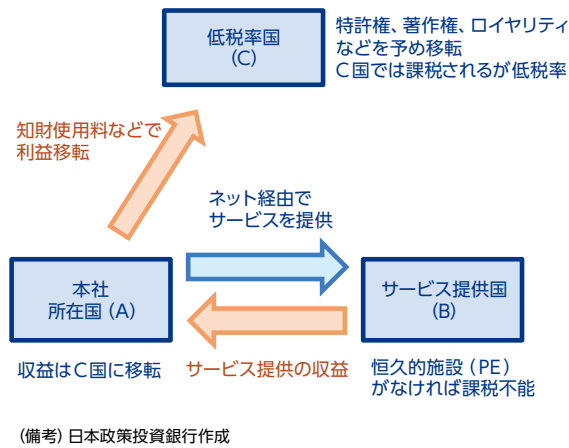
(備考) 日本政策投資銀行作成

19年に入って企業への調査事例も増えている（図表3-1）。

米国では、次期大統領候補のエリザベス・ウォーレン上院議員が19年3月にGAFA分割案を発表した。巨額の政治献金を行う企業の批

判は難しいといわれるが、競合企業の買収や自社に有利になるようなプラットフォームの設計が競争阻害的と指摘し、格差問題にも絡んで、大統領選の争点の一つとなっている（図表3-2）。

図表 2-3 プラットフォーム企業による課税回避の例



図表 2-4 デジタル課税の動き

欧州	法人税負担率は一般企業 23.2%に対し、デジタル企業は 9.5%（欧州委）。ただし、アイルランドなどが反対し、全 EUでのデジタル課税導入は困難
フランス	世界7.5億ユーロ、仏国内で2,500万ユーロ以上の売上高企業のネット売上高に3%を課税
英国	20年4月から検索やSNSなどのデジタル取引の売上に2%課税
イタリア	財政赤字削減のため、仏型の課税を検討
米国	デジタル企業に限らない課税ルールを提唱
日本	19年はG20議長国として、各国取りまとめへ
ほか	イスラエル、インドに続きマレーシアで審議

（備考）日本政策投資銀行作成

個人データや知的財産権の保護を強化すれば、PFはその利用への対価支払いが求められる（図表3-3）。PFの価格決定力が強ければ、これを利用料に転嫁するが、需要は減退する。視聴者数など顧客基盤を維持

図表 3-1 欧州、日本における独占禁止の動き

欧州	18年4月 プラットフォーマー新規則案（審議中） Googleに3度の制裁措置 ➢ 17年 自社通販サイトを検索で優先（24億ユーロ） ➢ 18年 Androidのブラウザバンドル（43億ユーロ） ➢ 19年 第三者サイトで競合広告制限（15億ユーロ） Facebook ➢ 17年 買収時の情報提供を巡り罰金（1億ユーロ） ➢ ドイツカルテル庁がデータ収集制限命令
ドイツ、喫	ベンチャー企業の買収に対する規制強化
日本	18年12月 公取・経産・総務がルール整備原則公表 19年 3月 自民党、GAFAにヒアリングを実施 3月 公取、Amazonの出品者負担ポイントを調査 4月 公取、旅行サイトの最低・同一価格保証を調査

（備考）各種報道により日本政策投資銀行作成

図表 3-2 米ウォーレン議員のプラットフォーマー分割案

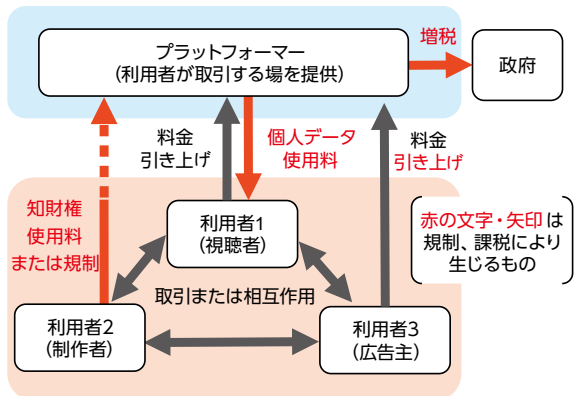
「プラットフォーム公益事業者」の指定	プラットフォーム出店企業の所有や第三者とのデータ共有を禁止 例) Google、広告事業と検索の分離
買収の取り消し	競争を阻害する懸念がある「反競争的合併の解消」 例) Amazon、ホールフーズ買収

（参考）米国における 過去の主な分割命令

スタンダードオイル	1911年 34の地域会社に分割
IBM	69年 ハードとソフトの事業分割
AT&T	84年 地域ベル会社に分割・再編

（備考）各種報道により日本政策投資銀行作成

図表 3-3 個人データ・知財の保護、デジタル課税の影響



図表 3-4 各政策の効果

	個人データや知財の保護	デジタル課税	競争促進策
料金	上昇	上昇	低下
利用者数	減少	減少	増加
収益性	低下	低下	低下
イノベーション	鈍化 知財は発展	鈍化	促進
その他	プライバシー保護	税収増	政策コストが必要

（備考）日本政策投資銀行作成

するために広告料のみを値上げする戦略を採る可能性はあるが、その場合も広告量が減少し、収益性は低下する。これにより消費者の利益が損なわれる可能性があるが、同時に競争促進策が採用されれば、研究開発投資、イノベーションが促され、利用料や広告料が引き下げられる。PFの収益率は低下するが、利用者が増加し、経済全体のメリットが大きくなると考えられる（図表3-4）。

4. プラットフォーマーに対する各国の姿勢と日本の情報銀行

新たな問題が出ているものの、PFには、生産性の改善、日本では特に人手不足や高齢化問題への解決策としての期待が大きい。PFの規制、課税に関する各国の姿勢は、自国企業の発展、課税基盤の確保、格差是正といったそれぞれの利害・関心を反映し、幅が大きい（図表4-1）。

また、規制に前向きな欧州においても、個人情報な

図表 4-1 各国のプラットフォーマー規制、課税への姿勢

欧州	○ 独占の弊害への意識が強い 有力企業はSAP、Spotifyなどに限られ、外国企業に対抗
日本	△ 19年はG20議長国 国内での産業育成も意識
米国	△ 政治的にも強い有力企業が存在 民主党に規制・課税の議論はあるが、独禁当局の力は弱い
租税回避地（アイルランドなど）	× 税収確保の観点からプラットフォーマーの成長支援
中国	× 競争経て寡占化、政府も支援へ プライバシー意識は乏しい

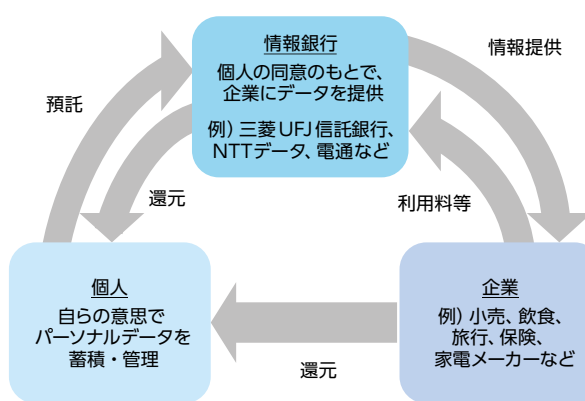
（備考）日本政策投資銀行作成

図表 4-2 欧州でのプラットフォーマー規制の議論

- 電力会社など公益事業の自然独占とは異質、企業分割や硬直的な管理はイノベーションを阻害しかねない
- 個人データの管理とともに、ライバル企業とのデータシェアなど相互運用性（interoperability）を保つことで競争を促す
- 競合の水平的買収だけでなく、多面市場での支配力を企図した垂直的統合の規制も必要
- 技術進歩に対応したルールの定期的な見直しが必要

（備考）英財務省（2019年3月）“Unlocking Digital Competition”、欧州委員会（2019年4月）“Competition Policy for the Digital Era”により日本政策投資銀行作成

図表 4-3 情報銀行（情報利用信用銀行）



図表 4-4 海外における個人情報管理の事例と課題

事例	英国	Midata：11年に官民共同で開始。自分のデータを民間企業から取得・管理 Open Banking：銀行が保有する顧客データを提携企業が利用できる仕組み
	米国	スマートディスクロージャー：Blue Buttonでは自らの医療データにアクセス可能
	フランス	MesInfos：政府、銀行、電力企業などの持つ個人データの管理・活用を実証実験
課題		➢ データ提供に応じる個人をどう集めるか（情報提供に見合う対価を設定できるか） ➢ 情報管理体制の強化（情報漏洩リスク）

（備考）日本政策投資銀行作成

お米の収穫時期を迎えて

山形県酒造組合 特別顧問 小 関 敏 彦

今年の本県は7月まで低温が続き稲の作柄が心配されたが、その後は気温の高い日々が続いてそれまでの生育の遅れを挽回し、作況指数は現在のところ「やや良」という判断がなされている。最近では毎年のように国内外のさまざまなところで異常気象による災害が発生しているが、本県に関しては順調な年ようだ。

さまざまな酒宴の場などでは「われらが米と酒はうまい」と自慢し合うことが多いのだが、それは郷土愛とも関連し大変に喜ばしいことである。ただ、客観的にみても米に関しては年間30万トン以上の収穫があるほとんどの県は千葉・茨城・栃木・新潟県のラインの北側にあり、いわゆる、雪解け水に恵まれた地域と重なってくる。また、お酒に関しては日本酒の生産量の約半分を灘（兵庫県）・伏見（京都府）が担っており、東北のような米の主産地のお酒のシェアはまだまだ低い状況である。嗜好品であるお酒を評価する基準はさまざまあるが、それぞれの個性が表現されていなければ商品としての魅力は低下することになる。日本酒の個性化をはかる主なツールとしては酵母や製造方法（杜氏の流儀）などが挙げられるが、日本酒や国内のアルコール市場の国際化により、近年有力な酒質表現力を示すようになったものに原料米がある。これはワイン業界における「テロワール」※1や「ドメーヌ」※2などの考え方の影響を受けているものと思われる。

灘・伏見には原料米の王様といわれる「山田錦」(1923年に兵庫県農業試験場で開発された)があり、それがその地域で生産されるお酒全体の品質を保証するイメージを創造してきた側面がある。また、他の地域においても好んで「山田錦」を購入する動きがあったが、

近年、米の主産地を中心に地方独自の酒米（酒造好適米）の開発が進んでいる。これは、米の主産地はその開発費用をある程度負担しやすいことも関係するが、米の主産地が酒の主産地を目指すには避けて通れない道筋でもある。

本県では1983年から、県・酒造組合・全農・米穀集荷団体が資金を出し合い酒造好適米の開発に取り組んでいる。これまで「出羽燦々」「出羽の里」「雪女神」の開発とそれらを原料とする商品開発にも取り組み大きな成果を挙げてきた。すでに2006年にはサンフランシスコの一般新聞の記事でも「山形県は現在最もホットな酒の生産地域であり、「出羽燦々」の開発以後ファンが増えている」と紹介されている。国内の調査会社でも地酒専門店の県別人気ランキングで12年連続第1位の評価を得ており、原料米と酒の新しい関係が構築されつつあるのかもしれない。



「出羽燦々」ほ場

※1 風土の、土地の個性

※2 自社ほ場で収穫したぶどうでワインを造る生産者

小 関 敏 彦 (こせき・としひこ)

1956年山形県川西町生まれ。

1980年に山形県職員に採用され、山形県工業技術センターに勤務。生活技術部長、工業戦略技術振興課技術主幹などを経て2015年山形県工業技術センター所長。2016年より現職。山形県産酒スーパーアドバイザー、山形大学客員教授、山形県ワイン酒造組合顧問。「日本文化を背負い、表現するような清酒を造っていきたい」と考えている。