

調査情報

2018年3月号 No.47

筑波総研株式会社

1. 産業レポート

産総研技術移転ベンチャー・筑波大発ベンチャーに関する最近の状況からの考察
—起業・活動状況、研究者の兼業、資金調達及びCYBERDYNEの活動について—

2. 産業レポート

『筑波銀行』お客さまアンケート調査の結果報告
—お客さまの声は天の声—

3. 産業レポート

茨城県内の大学生に対する県内定着に向けた取り組み
～地域づくりとキャリアデザイン～

4. 都市研究レポート

人口動態と都市構造
—茨城県つくば市と土浦市をケーススタディとして—

5. 地域レポート

茨城県におけるインバウンド誘致に向けた取り組み
～事例からみるインバウンド誘致の課題と可能性～

【産業レポート】

産総研技術移転ベンチャー・筑波大発ベンチャーに関する最近の状況からの考察 — 起業・活動状況、研究者の兼業、資金調達及び CYBERDYNE の活動について —

木村 行雄

筑波総研株式会社 客員研究員
(産業技術総合研究所総括主幹)

目次

1. はじめに	1
2. つくばにおけるベンチャー育成に関する現状	1
3. 産総研ベンチャー・筑波大発ベンチャーの現状	2
4. CYBERDYNEに関して	7
5. まとめ	9

1. はじめに

筆者は2004年から産業技術総合研究所(以下、産総研)において、起業に関するテーマを中心に調査研究を進め、その評価チーム長を務め(2008～2009年)、2009～2016年は筑波大学大学院において、ベンチャービジネス論の講義を行ってきた。その中で、多くのベンチャー企業と創業に向けた準備段階から、交流を持ってきた。また、技術の実用化に関しても、早い段階からその内容を吟味検討してきた。これらの取り組みは、当初考えていたよりも、実際に事業化、拡大が、殆ど見込み通りに進んでいないと指摘され、そのてこ入れ、改革が強く求められてきた。

今回は、上記の2機関の起業に向けた取り組みについて研究者との関連性を投資・出資の面から明らかにし、様々な問題点を示したうえで、理由を検討していきたい。また特筆すべき事例として、既に東京証券取引所マザーズ市場に上場を果たしたつくばの大学研究機関発のベンチャーの唯一の事例であり、筑波大学山海嘉之教授がCEOを務めるCYBERDYNEについて取り上げ、企業統治、業務提携と出資の近年の状況を明らかにしたい。CYBERDYNEは日本の大学発ベンチャーの代表例として、各地で取り上げられることも多い。

これらを検討することでつくばのベンチャー育成について今後の発展に向けた示唆を行うことが本稿の目的である。

2. つくばにおけるベンチャー育成に関する現状

つくばにおけるベンチャーに関して、つくば地域の地元企業の関連するものや地域の出身の起業家は少なく、公的

研究機関や大学の技術シーズによるものが圧倒的に多い。

つくばベンチャーの数は全体で400とも言われるが、多くは活性化が難しい。その理由は、シーズとなる研究開発が基礎研究的で高度なものが多いことが、第一である。大学発、公的研究機関発は「国」を代表する研究がベースであり、ビジネスとしての有意性は低い。さらに、地元で製造業の産業集積や大企業の集中的な進出がなく、地域に事業化を行う人材が根付いていないため、外部から参入してもビジネスモデルを作り切れないケースが多い。加えて、研究者や教員、学生等が主体的に起業してもビジネスとしての視点を持たず唯我独尊的な活動する傾向がある。

研究者や教員は、元来は公務員研究者・教員として、つくばで勤務する人生を選択した者達であり、多くはビジネスに関しての経験がなく、起業に向いているとは言い難い。それでもこのテーマがこれまで盛り上がってきた要因は、「研究費がたくさんほしい」という研究者のニーズが、「ベンチャーファンドで資金を得る」ことで解決が付くと感じる者が多いためである。元来ベンチャーキャピタル(以下、VC)の出資と、交付金や多くの研究助成も意味が全く違う。しかし研究者は株式会社やベンチャーファンド等を資金確保の手段とみなしている。

また自治体等が連携して事業を起こし育てる気風が薄い。欧米の大学発ベンチャーでよくある「自治体との連携」は殆ど見られない。

これらの理由により「研究開発」⇒「事業化」の隔たりが縮まらない。既に述べた通り起業の目的はあくまで

研究者や教員の起業向け研究資金の獲得が主であり、事業拡大や、ビジネス継続への関心は薄い。さらに後述するように地元からの大きな出資が少ないことも付け加えておきたい。

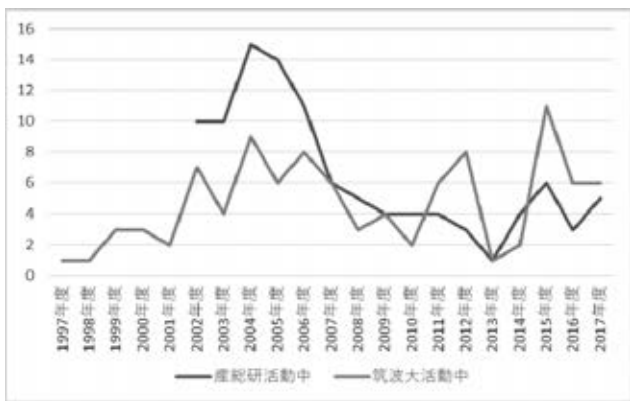


写真：筑波山及びつくば市地域

3. 産総研ベンチャー・筑波大発ベンチャーの現状

近年、産総研・筑波大では、累計で200を超える企業が設立されている。産総研では累計138社に産総研技術移転ベンチャー（以下、産総研ベンチャーと表記）の称号を付与、また筑波大学は、筑波大学発ベンチャー（以下、筑波大ベンチャーと表記）は125社を認定した。その中で、それぞれ105社、99社が現在でも活動している。

図表1では双方の活動中の企業について年度ごとの設立数をグラフ化した。この図から企業数は順調に増えて



図表1. 産総研・筑波大発ベンチャーの年度別設立数（現在まで活動している事例）
（出所：各機関のWebページより）

いることが示され、特に産総研は2004年にピークがあり、筑波大は2015年がピークであることが分かる。

産総研や筑波大では「称号付与」や「認定」をした企業に対しては、支援ルール（規定等）に則り「場所貸し」等を行っている。その際に外部からの出資や経営者人材の紹介、ビジネスに対するコンサルティング等にも対応可能としているが、これらは大学研究機関の元来の守備範囲ではないため、ベンチャーインキュベーション戦略、起業支援戦略の視点は薄い。結果、いずれの機関においてもベンチャー企業をビジネス面で支えておらず、産総研では「プレベンチャー作りと技術移転に力を入れる」、筑波大では「起業教育に力を入れる」ととどまっている。

この結果、つくば地域では、科学者自らの経営参加例（「研究者・大学教員」を主体としたベンチャー企業）が多くなり、研究開発の推進のみの優先度が高くなる傾向にある。

これまで筆者が筑波総研の筑波経済月報や調査情報に掲載したインタビューからは、図表2でまとめた特徴が明らかになった。産総研事例では、研究者は兼業等での参画（CTO）であり、多くは株式所有もしている。また、筑波大事例では、国立大学事例としては稀な、教員の経営者兼業が認められ、大学教員の経営者例は多い。一方、OB、社会人MBA、現役学生等が関与するサービス系のベンチャー例も多いが、これらは普通の中小企業と変わらないモデルで創業され、活動していた。

大学や研究機関は、民間企業と共同研究を行うことが多く、民間企業からの資金の導入も最近の産学連携では大きなテーマである。しかし共同研究等からのベンチャー創出成功モデルは少ない。その理由は、民間サイドの目指すものが、自社の研究開発のための大学や公的研究機関の活用にと絞られており、リスクを取って、ベンチャーへ挑戦する取り組みは優先順位が低いからである。

昨今のベンチャーブームにより、各地でファンドの組成が行われているが、上記の状況がありつくばベン

	産総研事例	筑波大事例
経営者のキャリアパス	多くはビジネス経験者が経営者だが、ベンチャー起業、勤務等は、多くない印象。	大学教員の経営者も多い。彼らはビジネス経験は皆無でも冒険的な意識を持つ。
研究者・教員の参画	科学者は兼業等での参画（CTO）	教員の社長の事例が一定割合を占める。
研究開発の関連性	多くは研究者の技術シーズそのまま。一部事例では技術のみ提供するケースもある。	大学教員の研究シーズそのままか、OB・学生等が関与したサービス系の事例も多い。
経営陣に関する特徴	民間出身経営者＋研究者の形態を取るが、財務系が加わることもある。	当初は全く関係ない創業者とOB人材。教員事例はかなり権限集約的。社会人MBA出身者創業の事例も存在する。

図表2：産総研ベンチャー、筑波大ベンチャーの経営者・研究者に関連する事項比較（出所：筆者作成）

チャーが投資を受ける機会は少なかった。

今回、筆者が本稿で特に取り上げたかったのは、各ベンチャーに対する投資の状況である。

筆者の知る限り、これまでのつくばでは、地域のベンチャーに向けたファンドが組成された事例が幾つかあった。まず1990年代のJAFCO、その後は日本アジア投資という国内でも有力なVCがつくばファンドに挑戦した。またフューチャーベンチャーキャピタルと関東つくば銀行による「つくばベンチャー企業育成投資事業有限責任組合（ファンド額：5億円）」も2004年3月に立ち上がった。その後もいばらぎファンドという形で、県や地元金融機関を巻き込む事例も出てきた。

一方で、産総研ベンチャーに対して2003年頃から出資を行った事例は多く存在した。昨今はVCやエンジェル集団等が技術を直接発掘する、あるいはエコシステムの一部を担う取り組みも行われた。

図表3に代表的な事例をいくつか挙げた。産総研ベンチャーでシリーズB（製品の具体的な開発レベルに到達した企業）案件であるライフロボティクス、ナノルクス、ミライセンス等への出資は非常に画期的なニュースとして取り上げられた。一方、筑波大やその他の研究機関に対する出資事例は多くなかったが、2017年に入り少しずつ変化がみられている。

図表4では三井不動産が関係するTXアントレプレナーパートナーズ（TEP）というエンジェル集団が出資した産総研ベンチャー例を示した。これらは殆どが2010年以前創業の企業であり、最近は何もない。

この中の事例であるナノルクスは、TEPによるエンジェル出資をきっかけにTEP理事が代表取締役役に就任し、その後一層大きな出資を得られた等、双方に関わった成功モデルといえるであろう。

図表3、図表4の通り産総研では2002～2007年の文科省から科学技術振興調整費を得て、大規模プロジェ

関連機関	企業名	現在の資本金	出資先	実施月	調達金額	事業内容
産総研	ライフロボティクス	約15億円 (資本準備金含む)	グローバル・ブレイン、三井不動産、KODENホールディングス、みずほキャピタル、Golden Asia Fund他	2016.3 2015.11	約15億円	協働型ロボットを開発
産総研	ナノルクス	6,768万円	ASUS及び筑波銀行グループ	2017.5	約1.3億円	暗視カメラ等の電子機器及び電子機器システムの開発、設計、製造及び販売業務
産総研	ミライセンス	7億6千万円 (資本準備金含む)	JAFCO、CYBERDYNE、テックアクセラベンチャーズ、SMBCベンチャーキャピタル、大和企業投資	2015.10 2017.6	7.5億円	3D触力覚技術の実用化
筑波大	MCBI	4億1,085万円	島津製作所、太陽生命保険	2017.8	5.1億円	認知症の早期発見・予防のための、バイオマーカーの開発や計測技術
筑波大	空間知能化研究所	2億2,180万円 (資本準備金含む)	Beyond Next Ventures、三井住友海上キャピタル、SMBCベンチャーキャピタル他	2017.8	1.9億円	水中ドローン
筑波大	ピクシーダストテクノロジーズ	不明	インキュベイトファンド、凸版印刷、ハーティス（代表：孫泰蔵）、ワタナベエンターテインメント他	2017.11	6.45億円	波動工学、デジタルファブリケーション、人工知能技術を用いた空間開発事業

図表3. 2015年以降の産総研、筑波大発ベンチャーに対する大規模な資金調達事例
(出所：日経新聞、各社Webページより)

企業名	本社所在地	設立年月日	資本金	業務内容
アプライド・ビジョン・システムズ	つくば市梅園	2004.11	2,425万円	3次元ソリューションに関する事業
SIJテクノロジー	東京都千代田区	2005.4	2,500万円 (2014年の情報)	超微細インクジェット装置の製造・販売
NSマテリアルズ	福岡県筑紫野市	2006.5	10,000万円	各材料、各ナノ粒子材料の研究、開発他
ピコサーム	つくば市千現	2008.5	800万円	計測機器の開発・製造・販売ほか
イーディーピー	大阪府豊中市	2009.9	18,375万円	単結晶ダイヤモンドの応用
ナノルクス	東京都文京区	2010.1	6,768万円	暗視カメラの開発他

図表4. エンジェル集団TEPによる出資企業（産総研技術移転ベンチャー事例）
(出所：TEP・HP <https://www.tepweb.jp/fact/>他より)

クトとして推進していた時期に計画・設立されたベンチャー事例が出資の面でも未だに主体となっている。

このシード期からアーリー期への移行を支える資金調達システムが、技術移転の先端技術事例では強く求められるため、今後ともシステムのより良い利用が重要な課題である。

次に産総研、筑波大双方の特徴と傾向、2016～2017年度の新規事例、研究者・教員の兼業について述べる。

I. 産総研ベンチャーの特徴と傾向、新規例と研究者の兼業に関して

産総研ベンチャーの傾向と特徴としては、上場事例は少なく（1社・北海道大学との共同研究案件で、北大メンバーが中心の事例）、さらに大型投資案件はプレベンチャーの時期等から数年経過後に出資を受けているものが多い。さらに図表5の通り、最近でも年5社程度の事例が新設されてきた。事業分野としては一般的には情報系・ライフ系が多いとされるが、材料や製造技術等の分野の例も存在する。

さらに図表6は産総研研究者の兼業の状況を示してみた。このデータでは2017年4～9月、27名の研究者が兼業申請を提出したが、産総研ベンチャーでは23社に対して兼業という形で参画していることが示された。多くの事例で取締役としての兼業で、完全なベンチャー休暇を取得している事例（代表取締役）は、現在は1社のみであった。多くの事例で無給や半年で50万円以下の報酬であり、起業して多年にわたって兼業しても成功に結び付かない事例も数多いことも示された。



写真：秋の産総研つくば中央 銀杏並木

企業名	設立年月日	称号付与年月	資本金	概要	産総研内関連部署
計算熱力学研究所	2016.4	2016.5	400万円	計算熱力学に関するソフトウェアとデータベース開発、及び、計算熱力学を活用した材料科学等の研究を行う。	製造技術研究部門
地球科学可視化技術研究所	2016.6	2016.8	200万円	精密地質模型の開発・販売及び地質情報の可視化に関する受託研究事業。	地質調査総合センター
モットイナイ・エナジー	2016.6	2016.8	不明	熱電素子及びこれらを使用・応用した製品の開発、設計、製造、販売及びコンサルティング。	省エネルギー研究部門
FONScore	2015.5	2016.11	不明	Unmet Medical Needsを“標的”とする革新的DDSペプチド製剤の開発。(2017年10月26日から休眠)	創業基盤研究部門
(一社) ミニマルファブ推進機構	2017.2	2017.4	—	ミニマルファブに係る技術研究開発、及び規格認証、試作などミニマルファブの普及発展を支えるミニマル推進プラットフォーム事業。	ナノエレクトロニクス研究部門
Peace and Passion	2015.2	2017.5	990万円	購入者は自分に合う商品・サービスを簡単に購入可能、販売者は見込み案件を得て顧客開拓が可能である革新的売買ツール及び売買プラットフォーム。(市場デザイン)	人間情報研究部門
KAUL-Tech	2017.4	2017.8	不明	生物活性、有効成分含有量の高いアシュワガンダ等のハーブを無農薬で栽培し、医薬・化粧品・健康産業の為の研究材料を提供する。	バイオメディカル研究部門
エアメンブレン	2017.7	2017.10	500万円	グラフェン及びその他の二次元材料等の合成・デバイス研究開発・製品化・販売及びこれらに関連した技術・用途開発コンサルタント業務。	ナノ材料研究部門
メルフロンティア	2017.7	2017.10	不明	産総研発のマグネシウム素材、及び加工技術を用いた生体吸収性医療機器の開発、製造、販売。	製造技術研究部門

図表5. 2016、2017年（H28、29年）に産総研技術移転ベンチャーの称号付与を受けた事例
 (出所：産総研技術移転ベンチャー等一覧表 <https://unit.aist.go.jp/ictes/aist-startups/list.html>)

兼業期間	11年以上	6～10年	2～5年	1年以内	
	8	6	9	4	
月従事日数	1日未満	1～2日未満	2～4日未満	4～8日未満	8日以上
	8	8	5	3	3
1日の従事時間	1～2H未満	2～3H未満	3～4H未満	4H以上	
	7	8	7	5	
期間中の報酬	なし	50万円未満	50～100万円未満	100～200万円未満	200万円以上
	11	8	2	2	4

図表6. 産総研の2017年4～9月における兼業を行っている研究者のデータ（単位：人）
（出所：産総研 HP <https://unit.aist.go.jp/hrd/ci/kengyo/yakuinkengyo29kamiki.pdf>）

上記でも示したベンチャー休暇を取得する事例もこれまで累計で5件程度存在し、その後、研究者がそのベンチャー企業に移籍を果たした事例もある。結局技術シーズに研究者が結び付き、経営にも関与したいという姿勢がこのデータからも見て取ることができる。しかし、ビジネスに必死に対応するというよりも、最小限の収入を得て、ベンチャーを継承することに重きが置かれていると考えられる。

一方、外部経営者人材（以下、アドバイザー人材と表記）を一時組織内に雇用して起業推進する仕組みを現在に至るまで続けている。産総研のベンチャー創出の大きな特徴は、これらの人材の企業作りへの対応＋一定以上の起業向け研究助成金の配布であり、これは一部金額等の変更があったが、評価を得て継続されてきている。

これらのアドバイザー人材は、以前では大企業での開発等の経験者が多かったが、最近は知財関係、中小企業診断士等からも、広く集めている。しかし、文科系の人材が研究開発型企業を目指す場合には上手くいかず、起業まで行きつかないケースが多かった。多くの場合は、彼らに世間一般での主にIT系企業での実績等を示され、採用に至ったが、産総研研究者の大きく異なる領域やアプローチについていけなかった。

また、多くのアドバイザー人材が、最終的には研究者と仲違いすることも多かった。その改善こそが起業においては大きなポイントであり、「アドバイザー人材が前面に出すぎる」のではなく、「あくまで研究者を上手く関与させて、技術移転」という方向性が求められる。技術シーズと研究者の関わりが深い中で、それらにどのように接するかが重要である。

産総研ベンチャーでは、産総研の地域センターが全国に点在するエリアにベンチャー企業が登記・活動している事例も多い。また、ビジネスの中心が東京であるため、そちらに本社を登記し、活動している事例も多い。これらの理由で、つくば本社事例は少ない。これは大学の教員経営者が多い筑波大事例がつくば市本社であるのとは対称的な特徴である。

II. 筑波大ベンチャーの特徴と傾向の新規例に関して

筑波大ベンチャーの傾向と特徴を検討してみると、初期の1990年代後半から2000年代初めにかけては、外部経営者＋OBによる事例や、大塚キャンパスのMBAコースOBの事例等がまず登場した。当時は大学発ベンチャーを増やしたいという意向の下、大学とは関係の薄い外部人材が主体となって創業された例を認定した事例が多い。これらは大学の研究成果を移転したのではなく、単にOBが関与したという事例である。

大きな転換点として、2002年のつくばウエルネスリサーチの創業に際して、教員による代表取締役就任に向けた制度の改正があり、その後のCYBERDYNE等教員経営者の事例を多数生み出すことになった。



写真：筑波大学春日キャンパス

その後、施設の貸与や少額の起業向け研究助成等の制度は確立されたものの、戦略的に起業を推進する取り組みが少ない。また、文科省（JST）の大学発ベンチャー支援事業等における採択数も他の研究開発に力を入れる国立大学に比べて多くない。一方、学生の起業等に向けた教育プログラムには力を入れ続けた。一部のOB等を活用した取り組みはカリキュラムとしては好評で、クラウドファンド等の育成の取り組み等も行われたが、関係者の起業に向けた能力の拙さ、地域性や大学の戦略への理解の低さ等があり、成功したとは言い難い。後述するCYBERDYNEは上場にまで至ったが、それ以外ではVC等の評価が高い事例は少

なかった。また、医学系の学科を抱えているものの、バイオ系事例の成功例は非常に少ない。

前述した通り、近年はVC投資案件も幾つか登場してきた。加えて文部科学省のSTART事業（大学発新産業創出拠点プロジェクト）での採択や、2017年から始まった次世代アントレプレナー育成事業（EDGE-NEXT：Entrepreneurship for NEXT generation）等で起業教育に教員等が参画する例も増えてきた。

図表7では2016、2017年の設立事例を12件取り上げたが、教員が直接経営に携わる技術移転型と、それ以外のサービス系双方が誕生したと考えられる。文部科学省の地域イノベーション・エコシステム形成プログラムの支援事例（S'UIMIN）も誕生した。また、図表3の大規模資金調達の事例でも取り上げた、落合陽一准教授が経営を行うピクシーダストテクノロジー等、若手教員事例も登場している。

これまでの特徴として体育系的事例が多く、つくばウエルネスリサーチを始めとする健康増進目的の起業

も多く創出された。また、ITの創出例も多く、学生による創業例ではIPA（独立行政法人 情報処理推進機構）による未踏事業（若手育成型研究開発事業）の採択者によるものが大学発ベンチャーになり、流れを作った。このように大型研究プロジェクト等が反映されたものよりも、OBや学生が自分のアイデアを生かしたものが多く、結果、大学発ベンチャーである必要もないため、認定事例以外で、大学近辺で活動する例も登場してきた。この背景には、学内の支援組織の人材が頻繁に入れ替わる傾向も強いこと、しっかりしたインキュベーター施設もなく、目指す方向性が明確でないこと、大学研究室のカルチャーの問題等も大きく反映している。結果的に教員が個人レベルで創業するか、大学と関係ないシーズか、どちらかが創業の主力となっていた。つまり、学内で統一的な育成戦略が形成されず、事業の拡大志向が育たなかったわけで、今後はその克服に向けた大学側、地域側、そして支援者たちの取り組みが強く求められる。

企業名	設立年月日	承認年月	概要
パイマテリアルデザイン	2016.4	2016.4	パイ共役系分子で構成されるパイマテリアルを中心とした物質設計、そのためのシミュレーション支援、科学技術計算の3D映像化を行い、他大学ベンチャーとも連携して研究成果の普及を行う。
地球科学可視化技術研究所	2016.6	2017.2	地形模型に、地質図などの各種コンテンツ（静止画、動画含む）を精密にプロジェクトマップングし、教育ツールや研究ツールとして活用する模型の開発・販売を行う。
ワープスペース	2016.8	2016.9	超小型人工衛星の圧倒的なコストダウンを実現可能な超低価格の宇宙用モジュール機器の製造・販売、ならびに低価格で衛星打ち上げを可能にするプラットフォームの構築。
サルファーインデックス	2016.11	2016.11	微生物の代謝産物解析のためのパートナー。硫黄化合物を網羅的かつ高感度に解析する技術で、発酵食品製造工程の最適化や発酵菌の選抜や育種、土壌・腸内フローラなどの診断指標として活用する。
ミライスタイル	2016.12	2017.1	①WEB運用事業、②建築PM/CM事業、③建築業界専門WEB製作事業
琥珀バイオテクノロジー	2017.2	2017.3	「琥珀」による健康長寿、アンチエイジング分野において、他社にない圧倒的な効果を見つけ出し、新規機能性素材として製品への活用、または素材そのもののライセンス事業化を行う。
デバイスラボ	2017.4	2017.4	電気的な雑音計測をコア技術として、製品販売・受託研究・計測サービス等の提供を行うことにより、IoT社会を支える電子デバイスの進化に貢献する。
Global Wellbeing	2017.4	2017.7	運動を通して、健康寿命延伸・健康経営に貢献するサービスを提供する。また、Australiaと日本を基盤として事業・共同研究を行う。
ピクシーダストテクノロジーズ	2017.5	2017.6	波動のホログラフィック合成をベースとした物理空間のコントロール技術、デジタルファブリケーション技術を開発。具体的には焦点スピーカーを中心として、空中映像、空中Haptics、Levitation技術による微細物の浮遊及び移動等
オルタナティブ・マシン	2017.6	2017.6	複雑系科学や社会科学の知見を用いたSocial Wellbeingを実現するソフトウェアおよびハードウェアを含めた次世代型人工知能システムの企画・研究・開発を行う。
食機能探査研究所	2017.6	2017.6	種子および苗の生産並びに販売等。主な製品として源生林あしたば種子および苗、源生林あしたば乾燥粉末。
S'UIMIN	2017.10	2017.10	装着性の良い脳波測定ウェアラブルデバイスとAIを駆使した自動解析による睡眠測定サービスを行う。

図表7. 2016、2017年（H28、29年）に筑波大発ベンチャーの認定を受けた事例
（出所：筑波大HP https://www.sanrenhonbu.tsukuba.ac.jp/spin_offs/year/）

4. CYBERDYNE に関して

CYBERDYNE は筑波大山海嘉之教授が2004年に起業し、2014年3月に東京証券取引所マザーズ市場に上場を果たした。筑波大発ベンチャーでは唯一の上場事例である。事業内容としては医療福祉機器・システムの研究開発、リハビリテーション支援機器・支援、システムの研究開発他を行っている。



写真：CYBERDYNE 本社（茨城県つくば市）

この事例が他の大学発ベンチャーと大きく異なる点を幾つか示すと、国立大学教授が上場企業の経営者（特例）であることや、種類株を採用したこと、活動拠点を広く展開し、つくばだけでなく、川崎、福島、その他の地域にも拠点を形成したこと、後述するように既に多くの企業へ出資を行っている事が挙げられる。

成功の最も大きな要因としては、大和ハウスとの提携（2008年総代理店化）がある。山海教授は大和ハウス HP で「同社の樋口会長との面談の際に、製品（HAL）の実物を見なくても、即座に支援を快諾したことに、パートナーとしての信頼感を覚えた」と述べている。大和ハウスはこの時40億円を出資したが、2014年の上場の際に一部株式を売却し、出資金を回収できたとされる。

株式市場の反響も大変大きく時価総額3,000億円を超える等、東証マザーズ市場（ベンチャー向け証券市場）では上位3社に入る時価総額を維持している。

氏名	株式所有比率 (%)	議決権比率 (%)
山海嘉之	38.24	86.09
大和ハウス	13.62	3.07
その他	58.14	10.85

図表8. CYBERDYNEに見る所有株式数と議決権の違い
（出所：2017年の有価証券報告書より）

図表8の通り、株式所有比率が38.24%の山海教授が86.09%の議決権を保持するという所有経営者支配が明確であることが、企業統治面の特徴である。株式所有比率2位の大和ハウスは13.62%で3.07%の議決権であり、その他合計で株式所有比率58.14%に対し10.85%の議決権である。このように議決権を保持しながら、株式の流動化を図るという米国のベンチャー事例で頻繁に見られる形式を取っているのは、日本では珍しく、画期的と言われている。

図表9では2016・2017年の業務提携事例を紹介する。図表9の事例は医療系やそれに関連するものが多く、単に製品を購入した事例は省略している。画期的なものとしては海外関連である。2017年3月アブドゥル・ラティフ・ジャミール（サウジアラビア等に本社）とビジネスパートナーシップを締結し、CYBERDYNEのアシストスーツを活用した医療技術をサウジアラビアで展開している。また2017年11月には米フロリダ州で装着型ロボットを導入した治療センターを開設し、脳卒中や脊髄損傷等で下半身がまひした患者を対象に、ロボットを使って歩行機能の改善をめざす臨床研究を始めると発表した。12月に米食品医薬品局（FDA）による医療機器承認を受け、2018年2月から広くサービスを提供する。この他に、大学病院や空港等で活用された事例も存在する。

図表10では出資を伴う業務提携事例をまとめた。豊富なキャッシュフローを活かし、発表があり、確認できたものだけでも10件の出資事例が存在する。2016年の段階では出資金額を明らかにしない発表例が多かったが、2017年の事例は金額を示すものが多くなった。また、図表9と10では業務提携先の業種が大きく違うのも見て取ることができる。

さらに日経新聞の記事によれば、2017年末にみずほ銀行、ベンチャーキャピタル（VC）のグローバル・ブレイン（GB、東京都渋谷区）と、主に技術系ベンチャー企業を投資対象とするファンドを立ち上げた。医療や人工知能（AI）等最先端分野の技術系ベンチャーに投資するファンドであり、第1号ファンドの規模は約200億～300億円を計画している。歩行機能を改善する医療用ロボットとの相乗効果等が見込める企業を支援する。運用期間は10年であり、みずほ銀行子会社のみずほキャピタル（同千代田区）、GBが共同でファンド運営会社「CEJキャピタル」を設立した。

時期	地域	相手先	内 容
2016.4	東京	慶応義塾大学	iPS細胞を利用した再生医療と医療ロボット「HAL」を組み合わせた、脊髄損傷に対する新たな治療法の開発に乗り出す。第1段階は2016年から実施する。脊髄損傷になって半年経過した重度の歩行障害の患者等20～30人に、「HAL医療用」を装着。1日60分の歩行訓練に週3～5回取り組んでもらう。
2016.9	東京	大同生命保険	同社のロボットスーツ「HAL」(ハル)が筋ジストロフィー等難病患者の歩行を助ける医療機器として、2日に公的保険の適用対象となったことに対応し、開発した医療用ロボットをリハビリ等に使った場合に給付金を出す医療保険を商品化する。2017年7月から難病治療の保障付き保険商品の取り扱いを始める。
2016.11	東京	AIGジャパン・ホールディングス	AIGジャパンはサイバーダインのロボットスーツ「HAL(ハル)」を使った保険商品の開発に取り組む。2017年11月から脊髄損傷で下半身に障害を持つ神奈川県内の小中高生50人を対象に、装着型ロボットを使った無償の歩行機能向上事業を開始。
2017.3	サウジアラビア	アブドゥル・ラティフ・ジャミール	サウジ国内に多い脊髄損傷等の患者向けに、歩行を補助する装着型ロボットを使った治療を2017年夏をメドに始める計画。
2017.7	茨城	茨城県、同県つくば市	最先端のロボット技術や人工知能(AI)等を活用した「超スマート社会」の実現に向けた連携協定を締結。
2017.11	米フロリダ州	ブルックス・リハビリテーション	脳卒中や脊髄損傷等で下半身がまひした患者を対象に、ロボットを使い歩行機能の改善をめざす臨床研究を始める。米食品医薬品局(FDA)による医療機器承認を受けた後は、ロボットを使った治療を米国で提供する(2017.12承認)。サービス会社はブルックスと合併で設立。幅広い医療機関と連携しフロリダ州以外でもサービスを始める方針(2018.2開始)。

図表9. CYBERDYNEの2016 - 2017年に行った業務提携事例 (出所: 日経新聞)

企業名	実施年月	出資額	その他
ラピュータロボティクス	2015.1	不明	チューリッヒ工科大学発のベンチャー。4社で3.51億円出資を行う。
サイフューズ	2015.3	数億円	12社で14億円出資を行う。
PEZY Computing	2015.7	数億円	業務提携。関連会社 ExaScaler にも出資したが、既に双方とも株式は売却済。
ExaScaler	2015.8	不明	上記参照。
WHILL, Inc	2016.11	不明	業務提携。
クリングルファーマ	2016.12	不明	8社で6.1億円出資を行う。
ワークスアプリケーションズ	2017.5	10億円	業務提携。
ミライセンス	2017.6	2億円	産総研技術移転ベンチャー。業務提携。
サイバーダイン・オムニネットワークス	2017.8	約1.5億円	つくば市に本社。合併会社として設立され49%出資。コヴィアは51%出資(約1.6億円)出資。
志成データム	2017.10	数億円	業務提携。

図表10. CYBERDYNEが出資を行った企業事例 (出所: 日経新聞、各社Webページ)

5. まとめ

今回は、産総研と筑波大のベンチャー企業創出に向けた取り組みをこれまでの状況、新規設立事例、研究者の兼業等を中心に紹介した。また筑波大学山海嘉之教授がCEOを務めるCYBERDYNEについては、その取り組みを株式所有、提携、他企業に対する出資の視点から示した。

つくばの大学研究機関発ベンチャー企業は、新規事例は着実に増やしている。今回取り上げたように、外部のVC等の出資例も存在し、兼業での対応や、株式所有に対しても制限がない等、制度面では優遇を受けられる設計が行われてきた。しかし、現在の支援形態の限界が見えてきており、企業が成長や業績拡大を行えるようにするためには、大学研究機関がどうあるべきか、今問われている。また、多くの資金調達事例を確認し、さらにCYBERDYNEの投資活動に言及した。資金調達事例から導きたいこと、CYBERDYNEから学ぶこととしては、他の事例においてもこのような環境を整えて活動を進めているかである。

経営者人材に関して、産総研の一部事例では、研究者がベンチャー休暇取得、経営者就任、また筑波大では教員が経営者に就任する等の例が存在した。多くの場合、株式を所有する、兼業して参画するという形式で経営に関わりを続けており、産総研では研究者がその後代表取締役役に就任、産総研から完全移籍した例も存在している。当初の調査研究や海外の文献から、成長段階で科学者（研究者・大学教員）が離れていくことが想定されたが、経営者不足が解消されていないことや、人間関係の面で外部人材と科学者の折り合いがつかないケースが多く見受けられ、結果的に技術シーズに近い科学者が経営を背負うことも多かった。

筆者としては、企業の目指すべき方向を明確にすることが重要であると考えている。具体的には、a.ベンチャー企業を細々と趣味的に進めるか、b.拡大・上場等を目指すか、c.優良な中堅企業を目指すかの選択肢がある。aのように、趣味ならば、科学者主体で広げない。bは前述したようにIPOや買収を目指して、バランスよく、外部経営者+科学者で少しずつ拡大、ないし技術シーズを提供したうえで、外部経営者の手腕に期待し、株式を共有する。cはbの発展版で理想だが、核になる幾つかの事業を行う必要がある。

現状ではaの例が多く、この場合は科学者が起業に向けて選ぶ組織形態を株式会社にすべきか、それ以外の選択肢（社団法人、NPO法人等、単なる趣味的研究参画）をどう考えるかが最も重要とも思える。

bやcでは外部の経営者人材・他の人材との接点、

ネットワークの形成が重要である。大学研究機関、行政、民間（VC、金融機関等）、これまでの共同研究や関係業者等、違うバックランドの人と融和できるか、信頼できるかという極めて人間関係的な問題が非常に重要である。そのための機会提供、メンタリングの徹底強化、出資とハンズオンの積極的な大学・研究機関・自治体・VC・エンジェル集団の関与等は強く求められる。特にcは幾つかの事業を行うとすれば、複数のモデルの組み合わせ、吸収合併等も実施して、より効果的につくばの技術シーズを事業に結び付けてほしい。

現状を改革するためには、チーム編成を再検討し、事例によって、科学者主導か、その他の組織・人材主導か等、ガバナンス面を考えることも必要であろう。

<参考 Web >

木村著『つくば発ベンチャー企業とイノベーション』

<http://www.opsco.jp/eshop/products/detail48.html>

関連 Facebook ページ

<https://www.facebook.com/Tsukuba.Hatsu/>

「つくばにおける学生起業家(筑波大・学生ベンチャー)等について ―学生、若手OBの設立したベンチャー企業に対するインタビューからの考察―」筑波総研調査情報 2017年3月

<https://www.tsukubair.co.jp/wp/wp-content/uppdf/di/201703i.pdf>

「つくば発ベンチャー企業による『成功に向けて』のメッセージ ―起業家インタビューを中心として―」筑波総研調査情報 2016年3月

<https://www.tsukubair.co.jp/wp/wp-content/uppdf/di/201603i.pdf>

「国立研究開発法人発ベンチャー企業の現状と展開」筑波経済月報 2015年7月号

http://www.tsukubabank.co.jp/corporate/info/monthlyreport/pdf/2015/07/201507_13.pdf

筑波大学国際産学連携本部『筑波大学発ベンチャー100年度別』（2017年1月）

http://www.sanrenhonbu.tsukuba.ac.jp/spin_offs/year/

日経新聞 2017年12月18日

<https://r.nikkei.com/article/DGKKZO2475624018122017EAF000>

【産業レポート】

『筑波銀行』お客さまアンケート調査の結果報告

—お客さまの声は天の声—

高木 英明

筑波総研株式会社 顧問（筑波大学名誉教授）

目次

I. はじめに	10
II. お客さまアンケート実施概要	10
III. 質問項目と選択肢	11
IV. 回答の集計・分析の結果（概要）	12
V. お客さまからのご意見	13
VI. 結果のフィードバック	14
VII. おわりに	14

I. はじめに

資本主義国家の経済基盤を構成する銀行は、サービス産業として、顧客満足の向上を経営の基本としています。特に、地域に密着する地方銀行には、自行のお客さまであるなしにかかわらず、地域の皆さまに寄り添って、経済面のみならず、社会活動や文化活動の振興・活性化を支援する役割があり、銀行員個人も、良き市民であることが期待されます。

銀行がお客さまに満足していただけるサービスを提供しているかどうかを測る方法はいくつかあります。銀行への預金や銀行からの融資の金額はその指標の1つですが、日頃お客さまに接する行員のマナーや業務知識に対するお客さまの評価も重要と考えています。全国的規模で、覆面調査員（ミステリーショッパー）が銀行の支店を訪問し、店頭営業・サービスに係る一定の基準により、専門的見地やお客様目線から調査して公表する『日経ヴェリタス』誌のランキングも注目されますが、地域に根差した銀行にとって、「お客さまの評価をお客さまご自身に聞く」ことが必要ことは言うまでもありません。銀行の営業係・窓口係は日々お客さまの声を伺いますが、ご意見を言ってお客さまはごく一部です。また、現場の行員は意識調査のプロではないので、個々の行員から上がる事例報告は貴重とは言え、客観的信頼性がある調査結果として全行的に有効な施策につながるまでには至らないことも起こりがちです。

筑波銀行では、お客さまの声を正しく理解して業務

に反映させ、地域金融機関として、より一層充実した金融サービスの向上を全行あげて進めることを目指し、そのための基礎データとして、すべての営業店において、窓口にお越しいただいたお客さまを対象とするアンケート調査を定期的実施しています。営業店には、ATMのご利用だけのためにも多くのお客さまがご来店されますが、今回は、窓口でお客さまに直接対応した行員の接客マナーや業務知識に焦点を絞り、質問票に予め用意させていただいた質問へのご回答選択と別途自由なご意見を記載していただく形で、当行のお客さま対応に関するご意見の調査を、筑波銀行営業企画部 CS 推進室から委託を受けた筑波総研株式会社において実施しました。

本稿では、今回の「筑波銀行お客さまアンケート」へのご回答を集計した結果をご紹介します。当行では、これらの結果を更に詳しく分析し、今後の施策に活かしてまいります。

II. お客さまアンケート実施概要

1. 実施期間

平成 29 年 6 月 12 日(月)～6 月 16 日(金)

2. 実施方法

筑波銀行の全営業拠点 106 か所にアンケート用紙を配付し、窓口にご来店いただいたお客さまに用紙 1 枚（A4 サイズ両面）をお渡しし、各質問への回答選択肢のマークと自由意見の記載で回答

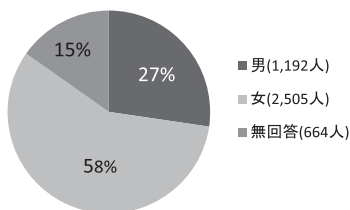
していただき、窓口の回収箱に入れていただきました。

3. 回収状況

5,170 枚の質問用紙を配付し、4,361 枚を回収しました。回収率は 84.4%。

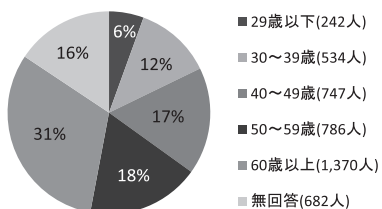
4. ご回答いただいたお客さまのプロフィール

(1)性別



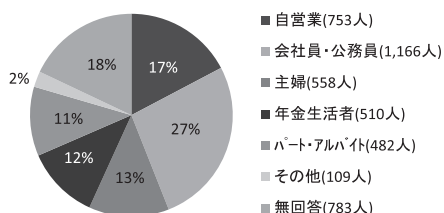
アンケートは営業時間帯（9:00～15:00）に実施し、女性の回答者が男性の約2倍でした。

(2)年齢層



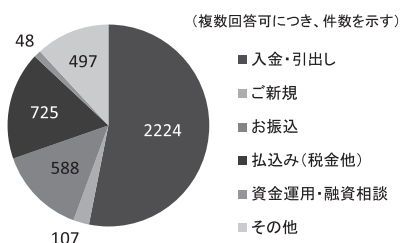
年齢層が高くなるにつれて、ご回答者の割合が高くなりました。

(3)ご職業



お仕事で来店されたと思われる会社員・公務員の割合が多くなっています。

(4)ご用件



ご来店のご用件は、ご入金・お引き出しが半数を占め、お振込・払込みが続いています。

Ⅲ. 質問項目と選択肢

1. 質問項目

質問項目は、マーケティング科学における銀行の顧客満足度に関する最近の研究を参考にして、当行のお客さま対応の施策の効果を測ることができるように、(1)接客環境、(2)接客スキル、(3)マナーに焦点を絞り、以下の20問を作成して、各質問に対し5つの選択肢の中から1つだけのご回答をお願いしました。

質問1	駐車場は利用しやすい。
質問2	ATMの操作は分かりやすい。
質問3	店内の空調や照明は快適である。
質問4	店内は掃除が行き届き、整理整頓されている。
質問5	店内の記帳台や椅子は、きちんと整えられている。
質問6	パンフレット類は手に取りやすい。
質問7	入店時に、行員から明るい挨拶がある。
質問8	入店時に、気持ちよく迎え入れられていると感じる。
質問9	行員の服装や身だしなみは、きちんとしている。
質問10	行員の言葉づかいは丁寧である。
質問11	行員の対応には親しみが感じられる。
質問12	行員は商品や業務に関する十分な知識を持っている。
質問13	行員の説明は分かりやすい。
質問14	行員はお客様からの問合せや要望にきちんと対応している。
質問15	行員はお客様の個人情報に配慮している。
質問16	窓口での待ち時間は長いと感じなかった。
質問17	筑波銀行には、相談しやすい雰囲気がある。
質問18	行員のマナーは以前よりも良くなったと感じる。
質問19	他の金融機関と比べて、筑波銀行の窓口対応は良い。
質問20	今後も筑波銀行との取引を続けたい。

2. 回答選択肢

各質問に対する回答として、以下の5択の中から1つを選んでいただきました。

選択肢番号	意味	満足度得点
1	非常にそう思う	5点
2	ほぼそう思う	4点
3	どちらとも言えない	3点
4	あまりそう思わない	2点
5	全くそう思わない	1点

上記の対応による満足度得点は、選択肢番号に対応するものに過ぎず、厳密な満足度を表す尺度と言うことはできませんが、便宜上、満足度と表すものと解釈し、集計・分析を行いました。

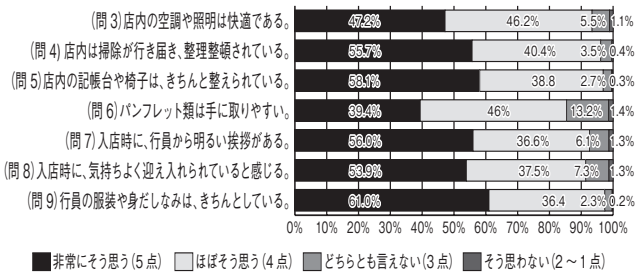
IV. 回答の集計・分析の結果（概要）

各質問に対する回答は、各営業店について、回答されたお客さまのプロフィールごとに集計・分析しました。以下では、全営業店をまとめた結果を回答の選択肢の度数分布と満足度得点の平均点でご報告します。

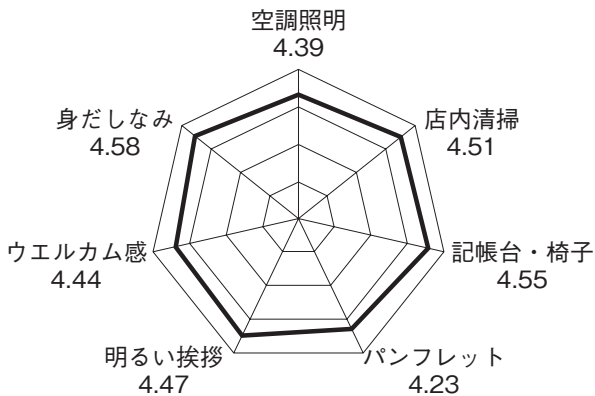
1. 接客環境に関する質問

質問3	店内の空調や照明は快適である。
質問4	店内は掃除が行き届き、整理整頓されている。
質問5	店内の記帳台や椅子は、きちんと整えられている。
質問6	パンフレット類は手に取りやすい。
質問7	入店時に、行員から明るい挨拶がある。
質問8	入店時に、気持ちよく迎え入れられていると感じる。
質問9	行員の服装や身だしなみは、きちんとしている。

回答の度数分布



接客環境(5点満点)



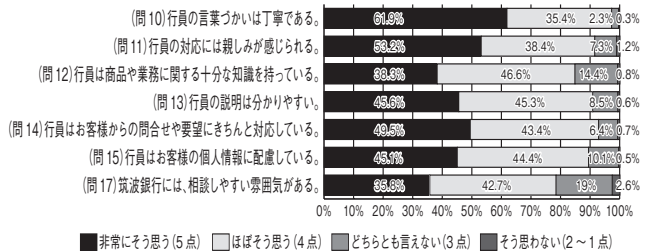
営業店の施設・設備の物理的環境と窓口行員の身だしなみやご挨拶等については、概ね、良好な評価をいただきました。

今後は、パンフレット類を、お客さまが手に取りやすいよう、置き場所や置き方を工夫する等、改善に努めてまいります。

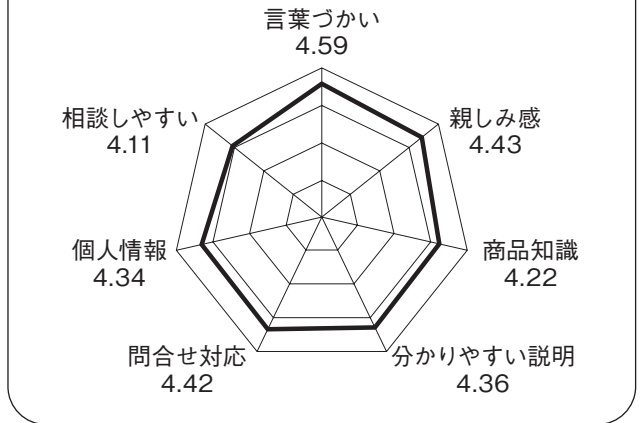
2. 接客スキルに関する質問

質問10	行員の言葉づかいは丁寧である。
質問11	行員の対応には親しみが感じられる。
質問12	行員は商品や業務に関する十分な知識を持っている。
質問13	行員の説明は分かりやすい。
質問14	行員はお客様からの問合せや要望にきちんと対応している。
質問15	行員はお客様の個人情報に配慮している。
質問17	筑波銀行には、相談しやすい雰囲気がある。

回答の度数分布



接客スキル(5点満点)

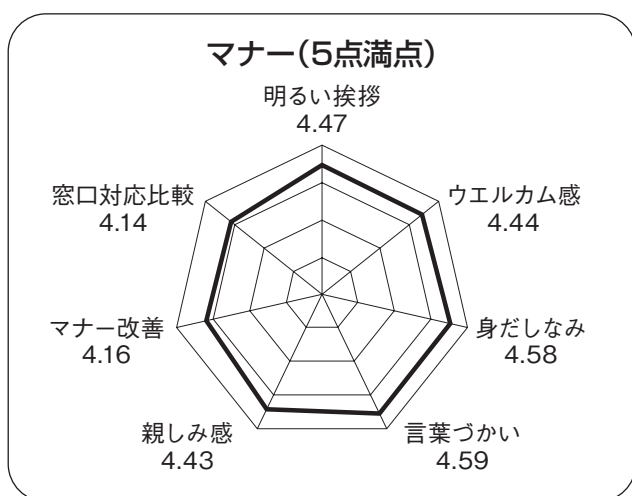
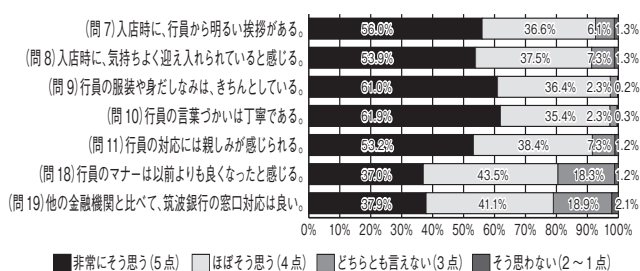


お客さまに親しまれる明るい窓口の基本的項目である言葉遣い・親しみ感・お問い合わせへの対応等では一定の評価をいただきました。一方、プロフェッショナルなスキルが求められる相談のしやすさ・個人情報の取り扱い・商品知識・分かりやすい説明では、一層の努力が必要であると認識いたしました。

3. マナーに関する質問

質問7	入店時に、行員から明るい挨拶がある。
質問8	入店時に、気持ちよく迎え入れられていると感じる。
質問9	行員の服装や身だしなみは、きちんとしている。
質問10	行員の言葉づかいは丁寧である。
質問11	行員の対応には親しみが感じられる。
質問18	行員のマナーは以前よりも良くなったと感じる。
質問19	他の金融機関と比べて、筑波銀行の窓口対応は良い。

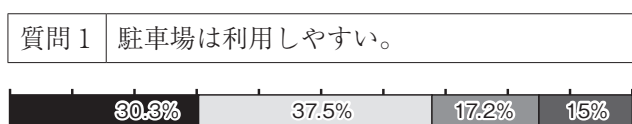
回答の度数分布



接客マナーの各項目については概ね良好な評価をいただきましたが、過去の状況からの改善、および他行との窓口対応の比較においては、大差がないという評価でした。

4. その他の質問

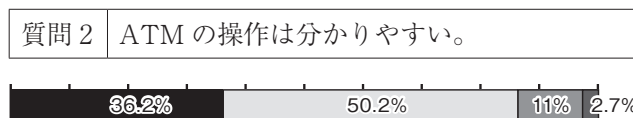
(1)駐車場の利便性について



駐車場の利便性が良くないとのこと指摘を受けた営業

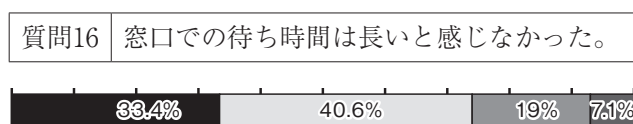
店につきましては、立地条件を踏まえ、安全性も考慮した改善の必要性を認識しています。

(2)ATMの操作性について



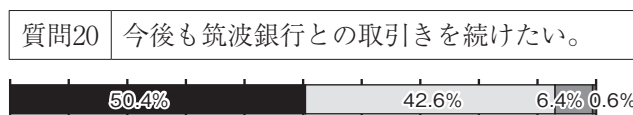
ATMの操作性には、お客様に概ねご満足をいただいておりますが、個人情報保護に配慮した配置や、故障時の対応に一層の努力をいたします。

(3)待ち時間について



窓口での待ち時間には満足度が低い結果となりました。待ち時間そのものを短縮するための業務改善とともに、お待ちいただく時間を有効に活用できる環境の実現に努めます。

(4)取引の継続意向について



お客さまのお取引継続のご意向は、マーケティング科学において「顧客ロイヤルティ」を表す総括指標と言われるものです。今回の調査では、この指標に概ね高い評価をいただいておりますが、その要因を分析し、今後も引き続き良い評価をいただけるよう努めていきます。

V. お客さまからのご意見

回答用紙には、筑波銀行に対するご意見を自由に記入いただける欄を設けました。自由意見は、銀行側が想定していない満足度の視点を教えていただける貴重な情報源です。現在のところ、多数の自由意見を統計的に分析する技術は未成熟とされますので、以下に、お客さまからいただいた個々の意見を、原則として、そのまま転記します。

行員の対応をお褒めくださるお言葉とともに、今後の業務改善や行員のマナー研修への示唆も含まれており、ご記入いただいたお客さまに深く感謝いたします。

(1) 好意的なご意見

【挨拶について】

- ・入店時の明るい挨拶がとても良い。
- ・他行と比較しても、筑波銀行の挨拶は良い。女性行員の笑顔が好印象です。
- ・「いらっしゃいませ」「ありがとうございました」と声を掛けられると、元気になった気持ちになります。

【窓口対応】

- ・対応に親しみがあり、言葉遣いも丁寧である。
- ・明るく、迅速丁寧な対応が素晴らしい。
- ・お客さまの顔を覚え、優しい言葉で分かりやすい説明が良いです。
- ・窓口の方からの声掛けが嬉しい。
- ・女性行員の対応は笑顔で丁寧、何気ない会話もしやすいです。
- ・行員の方がご高齢のお客さまに親切にしている対応を見て、嬉しい気持ちになります。

【電話対応】

- ・電話をいただいた際、大変感じが良く好印象でした。

【その他】

- ・店内がいつも綺麗で、明るく気持ちが良いです。
- ・好みの雑誌があり、待ち時間も快適です。
- ・小学生の作品展がとても良い。これからも絵や書道などの作品展を継続してください。

(2) 改善を求めのご意見

【挨拶について】

- ・女性行員の挨拶は聞こえるが、男性行員の挨拶は全く聞こえない。
- ・挨拶をしているからといって、気持ちよく迎えられているとは思わない（形式的な挨拶）
- ・行員さんと銀行の近くで出会った際、挨拶が無かった。

【窓口対応】

- ・笑顔が少ない、暗い感じの行員の方がいます。
- ・口調が少し早く感じます。お客さまに合わせた対応をお願いします。
- ・言葉遣いに気を付けてもらいたいときがある。
- ・担当者によって対応にバラつきがあり、話しづらい担当者がいます。
- ・銀行内で機械の故障等があった際には、お客さまへの説明を優先してください。行員の方がバタバタし

ていると、不安になります。

【電話対応】

- ・女性行員の電話対応が悪く、落ち込みました。
- ・電話で問い合わせの際、5分くらい待たされたが、待たせたことへのお詫びがなかった。回答に時間が掛かる場合は、折り返してほしい。

【その他】

- ・行員さんの声が大きく、仕事に関係ない私語が聞こえることがある。
- ・窓口の方と後方の方との温度差を感じます。混み合っている際には、臨機応変に窓口を増やすべきではないか。
- ・チラッと見るだけの人が出て、感じが悪いことがあります。

VI. 結果のフィードバック

本アンケートの結果につきましては、当行内において、営業企画部 CS 推進室から、次のフィードバックを行いました。

1. 全営業店に関する結果を 10 月末に全部店の行員宛てに知らせました。
2. 各営業店に関する結果を 11 月に該当の営業店に知らせ、今後の店頭サービスにおける活用を指示しました。

お客さまには、本稿において集計・分析の結果をお知らせいたします。

VII. おわりに

現在では、多くのお客さまがインターネットバンキング等を活用され、銀行の店舗に来られるお客さまも ATM だけで所用を済ませて、窓口係とは関わりなくお帰りになることが多くなっています。店頭に来店されないお客さまにとって、インターネットバンキング等では、人工知能 (AI) を利用したフィンテック (Fin-tech) と呼ばれる IT 化が進み、行員がお客さまに直面する機会はありません (それを予見して、いくつかのメガバンクでは大幅な人員削減計画が発表されています)。店頭に来店されるお客さまにとっても、営業店で体験される満足度の尺度は、駐車場の便利さ・安全さと、ATM の操作性・個人情報の保護だけになるのでしょうか。このように銀行がさまざまな手段でお客さまにサービスを提供できる時代になり、地方銀行の経営者には、経営と社会的使命の観点から、営業

店の窓口において行員がお客さまに直接に対応することにおける満足度の向上にどの程度の比重をおくのかの判断が迫られます。

過疎化・高齢化が進む多くの地域を抱える我が国において、地方銀行には、メガバンクとは異なるお客様サービスのアプローチがあるはずです。その可能性を追求するため、また、そのための的確な判断を導く情報を得る手段として、各地銀・金融機関におかれては、お客さまの本当の声を直に聞くアンケート調査を実施し、その方法や結果を業界で共有することでお客さま指向の経営スキルを高め、我が国の地域社会に貢献することを祈念します。

参考文献

1. 高木英明、顧客満足度と従業員満足度のアンケート調査、『筑波経済月報』No.26, pp.12～17, 2015年9月.
2. 戸谷圭子・栗田康弘『カスタマーセントリックの銀行経営』改訂版、金融財政事情研究会、2007年5月.
3. 前田泉『待ち時間革命』日本評論社、2010年4月.

【産業レポート】

茨城県内の大学生に対する県内定着に向けた取り組み ～地域づくりとキャリアデザイン～

キャリアコンサルタント 富山かなえ
筑波総研株式会社 研究員

目次

I. はじめに～若年層流出の危機～	16
II. 県内定着が進まない理由は何か	18
III. 茨城大学における学生の県内定着に向けた取り組み	19
IV. 茨城県内にみる企業の魅力	22
①株式会社カスミ ②茨城交通株式会社 ③株式会社日立製作所 ④株式会社サザコーヒー	
⑤日立 GE ニュークリア・エナジー株式会社 ⑥株式会社伊勢基本社 ⑦筑波総研株式会社	
V. まとめ～地域づくりとキャリアデザイン～	44

I. はじめに～若年層流出の危機～

(1) 県外に流出する茨城の若者たち

茨城県内に住む若年層の県外転出が顕著である。特に、進学や就職を控えた若年層「15～19歳」が「20～24歳」となる時期に大幅な転出超過がみられる。この要因として、大学などを卒業後、首都圏をはじめとする県外で就職するケースが多いためと考えられる。

茨城県内の4年生大学に通う学生の県内企業への就職率は、2013年時点で38.3%（※1）にとどまる。つまり、県内で学ぶ大学生の約6割は、県外企業への就職を選択しているのである。

現在、労働力人口減が叫ばれる社会において、「縁あって茨城県内の大学で4年間過ごした学生」を「就職や結婚などの形で茨城県の経済を支える若い人材」としてスライドさせる必要がある。

そこで本稿は、まず、国が進める「地方創生」戦略の中で、地方における若者定着に向けた方向性や全国的な若者の進学や就職の傾向などを整理する。

次に、茨城県内における学生定着の取り組み事例として、2017年10月から12月に茨城大学で実施された「大学生の県内定着に向けた地場産業に関する講座」を取り上げ、講座の目的や詳細内容、学生アンケート、関係者へのヒアリングをまとめ、茨城県における大学生の県内定着に向けた課題や今後の展望などを示したい。

(2) 「東京一極集中」は依然として顕著

2012年以降、東京圏（東京都・神奈川県・埼玉県・千葉県の一部）において4年連続で転入超過数が増加し、2015年には約12万人の転入超過となった。

2016年には5年振りに若干減少したが、転入層の多くは進学や就職を控えた「15～24歳」の若年層であり、その数はむしろ増加している（図表1）。



図表1：東京圏の年齢階層別転入超過数
出典：総務省統計局「住民基本台帳人口移動報告」(2010-2016年)

この「東京一極集中」を是正するためには、地方に「しごと」を創出するなどの施策を講じることで「地方から東京圏への人口流出に歯止めをかけること」が必要である。この状況を受け、国は地方における企業の本社機能の移転促進、政府関係機関の地方移転促進、地方でのプロフェッショナル人材の活用促進、若者の地

※1 出典：茨城県『まち・ひと・しごと創生総合戦略』(2015年10月)

元就職時の奨学金の返還支援、生涯活躍のまちの実現、地方創生インターンシップ事業など多岐にわたる施策を推進している。

また、国は2017年2月に「地方大学の振興及び若者雇用等に関する有識者会議」（座長：坂根正弘・コマツ相談役）を発足し、教育政策の観点も含めて総合的に検討した。

そして、同年12月、同会議の最終報告書「地方における若者の修学・就業の促進に向けて」に基づき、「まち・ひと・しごと創生総合戦略(2017年改訂版)」を公表。「ライフステージに応じた政策メニューの充実」を全面に打ち出し、新たに、キラリと光る地方大学づくり、東京23区の定員抑制、若者を中心としたUIJターン対策の抜本的強化などを打ち出している。

以下では、同報告書において筆者が特筆したい部分を抜き出し要約することとする。

○地方の中小企業は、大企業などと比べると相対的に情報発信力が限られている。そこで、地方の中小企業の魅力が若者に伝わるようにするため、

①「若者の採用・育成に熱心で職場環境が良好な中小企業」を認定し周知する取り組み（厚生労働省のユースエール認定制度）

②地方公共団体が地元の優良企業を選定し学生に紹介する取り組み

③交付金を活用した中小企業のインターンシッププログラム作りの支援などを推進する必要がある

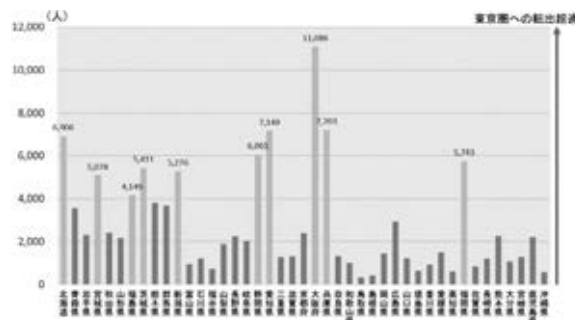
○地方において若者が希望に沿うかたちで就職できるようにするため、大学、高等学校、ハローワーク、地方公共団体などの関係機関が連携して支援を行うことが重要である

○「職業意識の形成」「採用選考活動に向けた準備」「採用選考活動」の各時期に合わせて、上記関係機関が連携した取り組みを推進していく必要がある

○地元への愛着は「地元から転出する前に地元企業を知る機会があると、後にUターン希望につながる傾向がある。そのため、中高生などの早い段階から職業意識の形成を図り、地元で暮らすことや地元企業の魅力などが若者に浸透するよう、地域社会全体で取り組むことが重要である

○加えて、就職するだけでなく、長くその地域で就業し、定住につながるように取り組んでいくことも重要である

(3)茨城県内にみる若者流出の状況

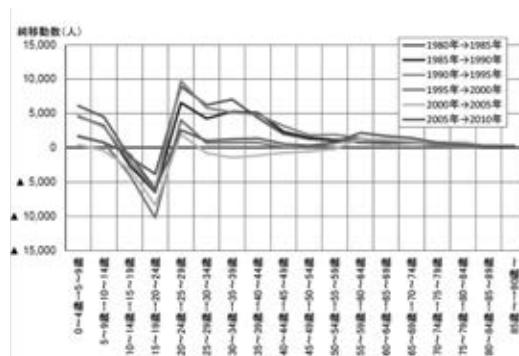


図表2：道府県別 東京圏への転出超過数 (2016年)
出典：総務省統計局「住民基本台帳人口移動報告」(2016年)

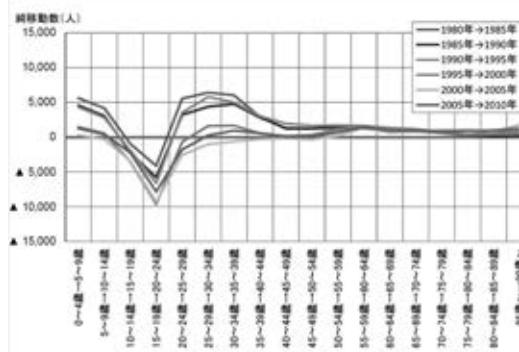
まず、茨城県内における流出状況を見ると、2016年における東京圏への転出超過数(図表2)は5,411人で、その数は全国7位となっている。

また、県内の高校生が大学進学時に県内に残る割合は約19% (※2)、4年生大学の卒業者が県内に残る割合は約30% (※3)となっている。

さらに、2015年10月に茨城県が作成した「人口ビジョン」の「年齢階級別人口移動の推移」を見ると、「20～24歳」の層が「25～29歳」に成長する際、男性は年々縮小傾向にあるものの転出超過である(図表3)。女性は1995年以降、転出超過の傾向が継続している(図表4)。



図表3 年齢階級別人口移動の推移 (県全体・男性)
出典：茨城県人口ビジョン (2015年10月)



図表4 年齢階級別人口移動の推移 (県全体・女性)
出典：茨城県人口ビジョン (2015年10月)

なぜ、県内の若年層が流出してしまっているのか。次章で原因を探ってみたい。

※2 出典：リクルート進学総研『18歳人口予測、大学・短期大学・専門学校進学率、地元残留率の動向 (2016年11月)』

※3 出典：就職みらい研究所『大学生の地域間移動に関するレポート2017』

Ⅱ．県内定着が進まない要因は何か

(1) 県内定着に向けた取り組み

茨城県では、県内定着に向けた取り組みとしてすでに「大好きいばらき就職面接会」をはじめ、「いばらき企業説明会」「いい顔で働こう。大好きいばらき合同就職説明会」などを定期的の実施している。県内の民間就職支援企業なども独自の就職説明会などを積極的に開催している。

また、茨城県県北振興課では、学生側の就業意識を高めるため、企業側としては業務改善などを目的に、県北地域の企業などと連携したインターンシップ事業を展開している。詳細は、筆者が2015年6月に執筆した「企業におけるインターンシップの効果と課題～茨城県『アイデア提案型インターンシップ促進事業』の取組を事例に～」をご参照いただければ幸いである。

(2) 県内定着が進まない要因

このように県内で数多くの就職説明会などが開催され、企業側も人出不足の解消に向けて積極的に求人を出すほか、各大学でも就職支援セミナーなどを実施しているにも関わらず、学生の県内就職率は依然として改善していない。そこで、その要因として考えられる事項について、いくつか示してみたい。

1つ目は、大卒の就職環境が良くなったことで、多くの学生が首都圏での就職を希望していることである。2018年3月卒の求人倍率は1.78倍（※4）となっており、企業側の採用環境は全国的に大変厳しい。こうした状況を受け、首都圏の企業は地方に住む学生を首都圏で行われる就職説明会に参加させるために、交通費を補助する事例も見受けられほど、学生確保に躍起になっていると考えられる。

2つ目は、特に女性の転出超過が目立つことから、“女子学生が求める理想の企業”が県内に少ないことも要因の1つとして考えられる。民間コンサルティング会社の調査によると、全国で2018年3月卒の女子大学生が志望する業界は以下のようになっている。

文系：「マスコミ」「銀行」「水産・食品」「官公庁・団体」「保険」

理系：「医薬品・医療関連・化粧品」「素材・化学」「水産・食品」「官公庁・団体」「情報・インターネットサービス」

茨城県内にも上記に該当する企業はあるものの、その数は首都圏に比べて少ない。また、参考までに茨城県における2017年10月時点の産業別新規求人状況を

みると、「医療、福祉」「サービス業」「卸売業、小売業」の求人が多い状況が続いており、女子学生の希望に沿う求人は首都圏と比べて少ないことが考えられる。

3つ目は、女性は就職後に結婚・出産・育児などのライフイベントが訪れることを念頭に置いて就職先を選ぶ傾向にある。そのため、「安心して子どもを産み育てられる制度が整っている会社かどうか」「従業員のライフ・ワーク・バランスに対して感覚が優れた会社かどうか」「男性・女性に限らず、従業員に対するキャリア支援が行われている会社かどうか」などについて、非常にシビアな目で見ている。企業はこれらの点について万全の準備を整える必要があるだろう。

4つ目は、大学時代（県内出身者である場合は中学・高校時代を含む）に“県内企業の真の魅力”について知る機会を持たずに過ごしてしまい、県内企業の魅力を知らないまま就職活動をはじめてしまうことである。このため、就職を考える時期になってから慌てて就職企業を探し始めるため、県内にも世界に誇れる企業があるにも関わらず、CMなどで良く見る企業をはじめ家族や親戚が勧める企業などを優先して就職先として検討してしまうということが考えられる。

5つ目は、大学側が学生に対して茨城での就職や結婚するイメージなどを継続的に考える「キャリアデザイン」（図表5）支援を積極的に行っていないことがある。例えば、「大学に入るまでに、自分がどのようなことに興味や関心を持って生きてきたのか」「大学ではどのような経験を積んできたのか」「アルバイトなどの経験を通してどのような技術を得たか、どのような業務に興味を持ったか、それはなぜか」など「自分の技術や経験の棚卸し」を行う機会は積極的に設けられていない。

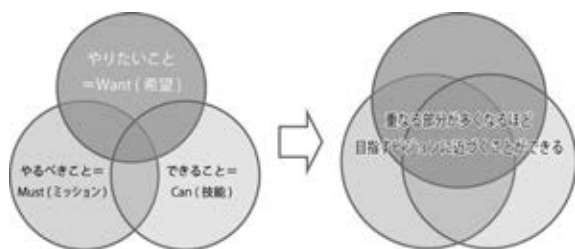
また、学生が大学卒業後、「自分がどこでどのような仕事をして、どのような人とどのような生活をしながら人生を歩んでいきたいか」などのライフデザインを考える時間も積極的に設けている事例は少ないのではないであろうか。しかし、就職先を考える時、この点を併せて考えることは大変重要である。

ここで、筆者が「社会人メンター」として活動する昭和女子大学の取り組み事例を紹介したい。同大学は社会人メンター制度（※5）を取り入れ、学生が様々な社会経験を持つ社会人メンター「＝将来なりたい自分」に会う機会を創出している。そのため、学生は長期的な視点で自分の価値観や将来就きたい仕事、ライフスタイルなどを総合的に考えることができる。

さらに、大学2年生の必修授業として「キャリア科

※4 出典：リクルートワークス研究所『第34回ワークス大卒求人倍率調査（2018年卒）』

目」という講義があり、様々な分野で活躍する社会人の女性を講師として招くほか、学生自身が今後のキャリアを考える時間を設けている。



図表 5: キャリアデザインの3つの要素 (筑波総研が作成)

次章では、学生の県内定着に向けた茨城大学の取り組みを紹介していく。

Ⅲ. 茨城大学における学生の県内定着に向けた取り組み

(1) 茨城大学の概要

茨城大学は1949年に旧制水戸高等学校・茨城師範学校・茨城青年師範学校・多賀工業専門学校を包括してできた総合大学で、現在は人文社会科学部、教育学部、理学部、工学部、農学部を有している。

キャンパスは水戸、日立、阿見、東海サテライトに分かれ、約7,000名(学部生のみ・2017年5月時点)の学生が在籍している。

同大学では「未来を切り拓くたくましい茨大生の育成」を目指して、様々なプログラムを展開している。以下ではその概要についてまとめた。

(2) 「地(知)の拠点整備事業(大学COC事業)」

茨城大学は文部科学省が進める「地(知)の拠点整備事業(大学COC事業)」への採択を機に、2014年度から様々な地域志向教育プログラムを展開している。

「大学COC事業」とは、大学が自治体などと連携し、全学的に地域志向の教育・研究・社会貢献を進め、地域の課題を解決できる人材や情報・技術が集積する地域コミュニティの中核的存在(Center of Community = COC)としての大学の機能を強化することを目的としている(文部科学省HPより抜粋・要約)。

茨城大学で採択された事業名は「茨城と向き合い、地域の未来づくりに参画できる人材の育成事業」である。同大学は学内に設置した社会連携センターと連携しながら、学内で「茨城学」「地域PBL(Project又



「茨城学」のグループワークで議論する学生
提供: 茨城大学社会連携センター

は Problem Based Learning)「学生地域参画プロジェクト」などを展開し、学生が地域と積極的に関わる機会を創出している。

社会連携センターは、茨城大学と地域社会を結ぶ窓口として機能しており、自治体や企業との連携事業や各種講座などを実施するほか、「大学COC事業」や後述する「COC+」の事務局機能を有している。

(3) 「地(知)の拠点大学による地方創生推進事業(COC+)」

茨城大学は「大学COC事業」のほか、文部科学省が進める「地(知)の拠点大学による地方創生推進事業(COC+)」においても、2015年度に「茨城と向き合い茨城に根ざし、未来を育む地域協創人材養成事業」が採択された。

「COC+」は、大学が自治体や企業などと連携し、地域志向教育やインターンシップの機会を増加させることで、卒業生を就職などの形で茨城県内に定着させることを目的としている。



インターンシップマッチングフェア開始と同時に入場する学生
提供: 茨城大学社会連携センター

「COC+」も茨城大学社会連携センターが事務局となり、後述のコンソーシアム会員校のうち茨城キリス

※5 学生と信頼できる社会人が直接出会い、卒業後のキャリアプランやライフスタイルについて相談できる機会を大学が提供する制度(出典: 昭和女子大学HP https://univ.swu.ac.jp/career/ca_gakusei-2/mentor/)

ト教大学、茨城県立医療大学、茨城工業高等専門学校、常磐大学とともに推進している。

「COC+」の取り組み実績および今後の目標は、以下の図表6の通りである。なお、本稿で取り上げる「大学生の県内定着に向けた地域産業に関する講座」は、この「COC+」の一環として実施された。

(上段：目標、下段：実績)

	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年
県内への就職率	— 56.3%	57.7% 58.6%	59.7% 56.3%	61.8% —	66.3% —
インターンシップ	— 288人	311人 664人	382人 561人	758人 —	1,215人 —
寄附講座	— 9講座	9講座 9講座	10講座 10講座	14講座 —	14講座 —
共同研究	— 97件	99件 91件	110件 98件	127件 —	145件 —
雇用創出(累計)	— 0人	8人 0人	18人 9人	28人 —	50人 —

図表 6：実績と目標
提供：茨城大学社会連携センター

(4) いばらき地域づくり大学・高専コンソーシアム

上記2つの事業は、茨城大学社会連携センターが事務局となっている「いばらき地域づくり大学・高専コンソーシアム」(図表7)としても様々な事業を展開している。

コンソーシアムの会員校は、茨城大学のほか茨城キリスト教大学、常磐大学、茨城工業高等専門学校、茨城県立医療大学、茨城女子短期大学、筑波大学、筑波学院大学、筑波技術大学、つくば国際大学、日本ウェルネススポーツ大学、放送大学(茨城学習センター)、流通経済大学の13校である。

同コンソーシアムにおけるこれまでの取り組み実績は、会員大学の学生による「道の駅ひたちおおた」への支援をはじめ、坂東市「道の駅整備運営方針検討委員会『食』の分科会」への参加、「茨城県の魅力度向上に向けたワークショップ」への参加などである。



図表 7：いばらき地域づくり大学・高専コンソーシアム会員校
提供：茨城大学社会連携センター

(5) 担当者へのインタビュー

(実施日：2017年11月8日(水))

茨城大学社会連携センターが進める「大学COC事業」 「COC+」に関する効果や課題、今後の展望などについて、茨城大学社会連携センターおよび茨城県の担当者にインタビューを実施した。

①茨城大学社会連携センター 事業推進課 課長 兼 地方創生推進室 室長 河原井 淳氏

はじめに、河原井氏は「学生たちは“あまり聞かない” “知らない” 企業に対しては、就職先の候補として意識しない傾向にあると感じています」と語った。

また、「大学COC事業」 「COC+」の効果として、「この2つの事業に採択されたことで、学生が地域に出たり、出前講座などを通じて企業の方と接触する機会が増えました。様々な事業展開によって、学生が県内地域や企業の実情や魅力などを知ることになります。これからも県内企業や自治体などとのつながりを大切にしながら、学生に県内企業の情報提供を積極的に行っていきたいと考えています」と述べた。

今後の課題に関しては、「COC+はコンソーシアム内での拡大を想定していますが、会員校の中には県内就職志向と県外就職志向の大学あります。これを踏まえて今後、どのように展開していくか考える必要があると感じています」と語った。



社会連携センター河原井氏(左)と茨城県庁 甲藤氏(右)
撮影：筆者

②茨城県庁企画部企画課 主任 甲藤 純一氏

はじめに、甲藤氏は「今年度、茨城県では、いばらき地域づくり大学・高専コンソーシアムへ事業費の補助を行っており、その事業の一つとして『大学生の県内定着に向けた地域産業に関する講座』が実施されています」と同講座への県の関わり方を説明した。

「県内の学生は、就職先として東京など県外にある企業を選択してしまう傾向があります。県内で暮らす学生に対し、茨城にも魅力ある企業がたくさん存在していることを伝えていくことはもちろん重要です。しかし、それだけではなく、『学生が茨城でどのような働き方や暮らし方をしていきたいか』を考える機会を創出するこ

とも同じくらい重要であると考えています」。

さらに、「そこで、今回は『アクティブ・ラーニング』として学生が自分自身を見つめなおす機会が講座内に設けられています。この講座を通して学生自身が茨城で働く・暮らす良さを知るきっかけになってほしいと考えています」と講座への意気込みを語った。

今後の支援に関して、甲藤氏は「茨城県としては、県内の学生が茨城で働く・暮らすことを選ぶきっかけとなる取り組みについて、今後も継続して支援していきたいと考えています」と述べた。

(6) 「大学生の県内定着に向けた地域産業に関する講座」概要

「大学生の県内定着に向けた地域産業に関する講座」は、茨城大学人文社会科学部教授で茨城大学社会連携センター副センター長の西野由希子氏が担当する「地域課題特論 IA」の中に組み込まれた。

実施期間は2017年10月4日～12月6日まで、「地域課題特論 IA」全14回分の前半8回（オリエンテーションを含む）が利用された。各講義では、県内企業で働く比較的若い社員（入社5～15年）が登壇し、講義やアクティブ・ラーニングが行われた。参加企業ならびに講義テーマ、アクティブ・ラーニングの内容は以下の図表8の通りである。

各講義内容は、株式会社JWAY（本社：茨城県日立市）の協力を得て全て録画され、茨城キリスト教大学、常磐大学においても後日放映される予定である。

なお、筆者は第4回「県内就職に向けたアクティブ・ラーニング」を担当した。

(7) 事前アンケートの結果

「地域課題特論 IA」は、人文社会科学部の2年生を対象とした一般講座である。受講学生は講座名が示す通り、「地域課題」に対して関心が高い学生が受講する傾向がある。

ここで、講義開始前に実施した「事前アンケート」の結果から、受講学生の特徴などを以下にまとめる。

①受講学生の属性

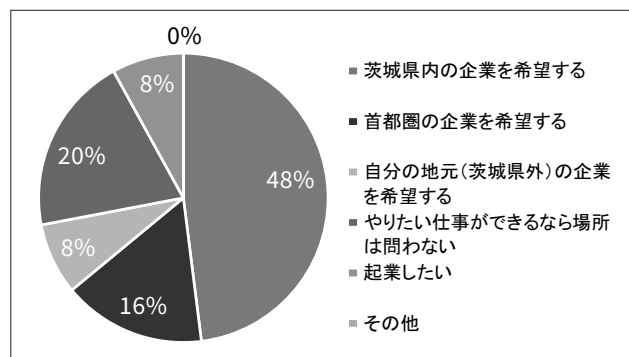
受講者は2年生が16名、3年生が5名、計22名で、男女別でみると男性が4名、女性が17名、出身地別でみると県内出身者が15名、県外出身者が5名であった。また、インターンシップ経験の有無でみると、経験ありが14名、経験なしが7名となった。

②現時点での就職先の希望

参加企業	10月18日(水) 株式会社カスミ 10月25日(水) 茨城交通株式会社 11月1日(水) 株式会社日立製作所 11月8日(水) 筑波総研株式会社 11月15日(水) 株式会社サザコーヒー 11月29日(水) 日立GEニュークリア・エナジー株式会社 12月6日(水) 株式会社伊勢基本社
講義内容	・企業概要や特色 ・ワーク・ライフ・バランス、女性従業員などの定着に向けた取り組み ・キャリアアップ支援制度、福利厚生制度 ・地域とのつながり ・講師の経歴や大学時代の経験 ・キャリア・ライフプラン、今後の目標
アクティブ・ラーニング	・「茨城県内でどのような働き方・暮らし方・生き方ができるか」について、学生自身が考える時間を設けた

図表8「大学生の県内定着に向けた地域産業に関する講座」の概要
筑波総研が作成

現時点での就職先の希望（図表9）については、「茨城県内の企業を希望する」学生が48%で最も多く、次いで「やりたい仕事ができるなら場所は問わない」とする学生が20%と続いた。



図表9：現時点での就職先の希望
筑波総研が実施した「大学生の県内定着に向けた地域産業に関する講座」の事前アンケート結果を元に作成

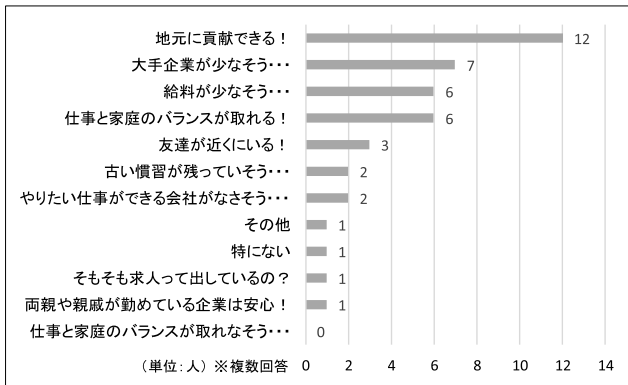
③現時点での就職先の希望

茨城県の企業に対するイメージ（図表10）は、「地元貢献できる！」が最も多く12名、次いで「大手企業が少なそう・・・」が7名となった。

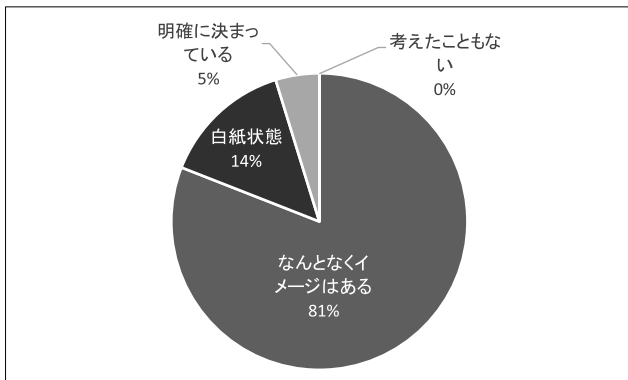
④大学卒業後のキャリアプラン

大学卒業後のキャリアプラン（図表11）は、「なんとなくイメージはある」が81%と最も多く、今後のキャリアプランをある程度イメージしている学生が多く見られた。

※6 出典：「2018年卒マイナビ大学生Uターン・地元就職に関する調査」



図表 10: 茨城県の企業イメージ
筑波総研が実施した「大学生の県内定着に向けた地域産業に関する講座」の事前アンケート結果を元に作成



図表 11: 大学卒業後のキャリアプラン
筑波総研が実施した「大学生の県内定着に向けた地域産業に関する講座」の事前アンケート結果を元に作成

⑤ 講座に期待すること

本講座について楽しみなこと・知りたいこと（図表12）に関して、以下のような回答があった。

「地域と企業の関係性」に関すること

- ・ 地元企業を知る中で地域がどのように見えてくるかが楽しみ
- ・ 企業がどのような地域貢献をしているか知りたい
- ・ 地域の観光と企業や住民の関係性を知りたい
- ・ 地域の現状、課題を知り、就職活動はもちろん、今後、この地域で生きていくうえで参考にし、地域を盛り上げていくヒントを探したい

「地域で働く・暮らす」に関すること

- ・ 地元で就職してもワクワク感はあるのか
- ・ 都市ではなく、地方で働くメリットに何があるのか知りたい

「就職活動」や「講師の働き方」に関すること

- ・ 今、最も必要とされているのはどのような人材なのか知りたい
- ・ 様々な人の人生観や職業観を知りたい
- ・ 仕事と家庭が両立できているか知りたい

IV. 茨城県内にみる企業の魅力

(1) 各講義の内容

① 株式会社カスミ

人事本部 人事部 労務・採用担当 川村 昂弘 氏



株式会社カスミ 川村氏（写真左）の講義の様子
撮影：筆者

【講義内容】

■ 講師経歴

川村氏は1990年茨城県つくば市出身で、小学校から高校までバドミントン部に所属していた。中学生の時にオーストラリアへ1か月間ホームステイしたことがきっかけで、高校は国際科に進んだ。

また、もともと理系にも興味があったことから、高校卒業後は埼玉大学の理学部に入学し、生物学の道へ進んだ。

大学卒業後、2014年に株式会社カスミに入社し、「つくばスタイル店」で青果部に配属される。半年後に人事部へ異動し採用担当、2016年に労務担当、2017年から再び採用を担当している。

■ 食品業界の概要

はじめに、川村氏は各業界について図表を用いて比較説明を行い、同社が小売業に分類されることを学生に説明した。

また、2015年に同社が株式会社マルエツ、マックスバリュ関東株式会社とともにホールディングス化し、「ユナイテッド・スーパーマーケット・ホールディングス株式会社」の傘下となったことも示した。

川村氏は「学生の皆さんは『ホールディングス』という言葉の意味や言葉そのものを聞く機会がないかもしれませんが、とても大きな会社のように聞こえるかもしれませんが、中身は各ホールディングスによって違うため、就職活動の際はきちんと下調べをしたほうが良いです」というアドバイスを添えた。

■企業概要

同社は1961年に茨城県石岡市で創業、現在は県内外に184店舗を展開、従業員は約17,000人を誇り、茨城県を代表するスーパーマーケットである。

県内における同社の食品販売シェア率は約20%であり、川村氏は「皆さんの身体の20%は、カスミでできています」と説明して会場を沸かせた。

■講師自身の就職活動

川村氏は大学時代に「研究者になりたい」という夢を抱いていたが、学内に興味のある分野の研究室がなかったため、研究職の道を諦め就職活動へと切り替えた。

川村氏は「同じ学部の学生はそのほとんどが大学院に進学するため、大学内のキャリア支援センターにはとても行きづらかったです」と当時を振り返った。

就職活動をはじめた川村氏は「自分がこれからどのような仕事に就きたいか考えた時、『人に関わる仕事』がしたいと思い、営業職という職種が頭に浮かびました。そこで“名前を知っている会社”や“大きな会社”から面接を受けていきました」と語った。

就職活動も終盤となり、カスミか金融業のどちらかを就職先として選択しなければならなくなった時、川村氏の心にある疑問が浮かんだという。

「私はこの状況になって初めて『自分にとって大切なものはなんだろう』と改めて考えました。そして、『B to B』である金融業より、『B to C』でアットホームなカスミに魅力を感じている自分に気が付きました。そして『茨城県のお客さまに貢献したい』という想いを胸に、最終的にカスミを就職先として選びました。

「自分の中で『決して譲れないもの』を心に留めておくことで、就職など人生の転機となる大切な決断をする時にぶれることはありません。また、企業規模やブランド力などの情報だけで就職先を決めず、『自分に関わる仕事で誰を幸せにできるのか』ということを常に考えることが重要だと思います。

■心に残るエピソード

川村氏は同社に入社後、つくばエクスプレス沿線の研究学園駅の近くにあるショッピングモール「イーアスつくば」内の「つくばスタイル店」で青果部に配属された。「毎日大根を並べたくて、カスミに入ったわけではないのですが・・・」と笑いも交えて当時の仕事内容を振り返った。そして、青果部時代の心に残る思い出を語り出した。

「毎朝、開店と同時に入店してくるおばあさんのお客さまがいらっしゃいました。そのお客さまは『お兄

さんと話すと、毎日が楽しいわ』と言って私に話しかけてくれました。時には『白い舞茸を炊き込みご飯にするとすごく美味しいのよ』と食材の料理方法も教えてくださいました」。

その後、年末での異動が決まった私は、仲良くなったお客さまにもそのことを伝えました。

すると、異動当日、私宛にクッキーが届けられており、差出人をみるとあのお客さまからだったのです。



青果部勤務時の川村氏
写真提供：株式会社カスミ

「当時の私は、新入社員でしたので店舗への貢献度はゼロに近いものでした。しかし、お客さまとの信頼関係を築くことができたことは、その後の励みになりました」と笑顔で語った。

また、川村氏は「大学時代の経験で今に活かしていることは、『相手に分かりやすく伝える』という能力です。自分の専門分野が相手も同じように詳しいとは限りません。私は店舗配属になった時、お客さまに商品内容を噛み砕いて説明することの大変さ、大切さに気が付きました。この能力はどのような職種にも求められると感じています」とアドバイスした。

■福利厚生と教育制度

学生が就職先を探す際に気になる点として、企業の福利厚生がある。川村氏は労務担当の経験を活かして様々なアドバイスを伝えた。

「企業説明会などで『法定福利』についてアピールする企業は、特に気をつけて調べたほうが良いです。なぜなら、厚生年金や社会保険、健康保険などは全ての企業で実施しなければならないと法律で定められているからです」。

続けて「法定外福利」についても説明した。法定外福利とは、法律では義務付けられていないが、企業が従業員とその家族の福利を充実させるために設けるものである。各種保険をはじめ、住宅補助、財形貯蓄制度、独自の休暇制度などがそれに該当する。

川村氏は「正月などの休暇を調べて、入社後に自分がどのような生活ができるかイメージしながら就職活動に臨むことも重要です」とアドバイスした。

また、同社の教育制度の説明後、学生から「社内研修は自費で受けるのか」という質問があった。川村氏は「社内研修は“仕事”であるため、費用は会社が負担します。研修は社員に対する会社の『投資』です。自分に投資してもらえる機会を逃さないようにすること

が肝心です」と常に学び続ける姿勢の大切さを示した。

■女性の活躍推進

同社は、2016年6月に茨城県初となる「えるぼし」マークの3段階目（図表13の右）を取得した。「えるぼし」は行動計画の策定、策定した旨の届出を行った事業主のうち、女性の活躍推進に関する状況などが優良な企業が都道府県労働局へ申請することにより、厚生労働大臣認定を受けることができる。



図表 13：えるぼし認定マーク（3段階）
出典：厚生労働省 HP

「えるぼし」は、①採用②継続就業③労働時間などの働き方④管理職比率⑤多様なキャリアコースの5つの評価項目のうち基準を満たす項目数に応じて、取得できる認定段階が決まる（厚生労働省 HP より抜粋・要約）。川村氏は「就職活動をする際、子育てや女性従業員へのサポートが手厚いかどうかを知るために、その企業がどのような認定を受けているかを調べることも有効です」とアドバイスした。

■地域とのつながり

同社は「環境社会貢献部」を設置し、同部が中心となって環境活動や社会貢献活動を行っている。講義では、参考資料として同社の「環境・社会貢献活動報告書」が学生に配付された。

また、川村氏は、同社の社員が東日本大震災以降、毎年陸前高田市で行われる「七夕まつり」（図表14）の手伝いを通して、地域の方々と交流している様子などを HP で説明した。



図表 14：「陸前高田七夕まつり体験学習2017」の様子
出典：株式会社カスミ HP
<https://www.kasumi.co.jp/kankyo/rikuzen.html>

■学生へのエール、今後の目標

川村氏は「『やりたかった仕事、入りたかった会社＝楽しい仕事・会社』とは限りません。社会人になると、自分だけで仕事内容を決める機会はあまりありません。しかし、私は任された仕事を全力で楽しくこなしていくことが大切だと考えています」と語った。

「また『会社の規模や知名度、給料＝やりがい』でもありません。会社の経営理念や社会への貢献度、地域とのつながりなども会社を選ぶうえで大切にしたいと思っています。私はカスミ創業者の言葉である『高遠なる理想、平凡なる実行』を常に胸に刻み、日々目標高く仕事をするように心がけています」。

最後に、学生から「今後の目標」について聞かれると、川村氏は「現在の部署に異動してから、スキルも経験も豊富で、『この人を目標にしたい』と思う理想の上司に出会うことができました。今後、社会保険労務士の資格を取得し、さらに自分を高めていきたいと思っています」と夢を語った。

■学生からの声

最後に、筆者が実施した学生への「事後アンケート」より、川村氏の講義に対する感想を示したい。

- ・スーパーは単に物を売るだけではなく、地域と長く関わっていける業界なのだと思います
- ・スーパーで勤務していた時のお客さまとの関わりのエピソードがいいなあと思いました
- ・川村さんの話し方がとても聞きやすく、話しに引き込まれるような印象がありました。相手に興味を持ってもらえるような話し方を意識することやこの人は面白そう、優しそうなど好印象を相手に残せるような工夫が必要だと実感しました
- ・自身の体験を交えながら話していただきましたが、お客さまとのエピソードの中にもあったように、川村さんに親しみやすさがありました
- ・企業が人材育成のために従業員に対してどのようにキャリアアップや教育支援を行っているかの具体的な制度を学ぶことができました
- ・カスミは女性の雇用を推進していることや研修制度などにも詳しく説明されていたので、働きやすい職場だと感じました
- ・カスミは女性が多く、女性にとって働きやすい環境であることや育休が取得できるなど、働くうえでいいなと思う制度がたくさんあると知ることができました
- ・就職後の研修制度が充実しており、就職＝ゴールではなく、通過点なのだと学びました。「どこに入りたい」のではなく、その企業に入って「何がしたいのか」をよく考えたいと思いました

②茨城交通株式会社

安全統括部 安全管理課 安全管理係 主任
長島 和也 氏



茨城交通株式会社 長島氏（写真左）の講義の様子
撮影：筆者

【講義内容】

■講師経歴

長島氏は1986年栃木県宇都宮市出身で、茨城大学入学を機に茨城県民となった。それ以降は水戸市内で暮らしている。

大学時代に茨城交通でアルバイトをしていたことがきっかけで、2012年に同社に入社した。趣味は山歩きとのことである。



写真提供：茨城交通株式会社

■企業概要

1994年8月に創業した茨城交通株式会社は、従業員844名、保有バスは475台、営業所は11か所、路線バス営業エリアは13市町村にまたがる（2017年10月時点）。

同社の売上構成比は、以下に示す図表15の通りであり、乗合・高速・貸切バスの売上が全体の8割を占めている。

同社は現在、株式会社みちのりホールディングス（本社：東京千代田区）の傘下に入っており、長島氏は「みちのりグループ」の組織体制や事業内容などについてスライドに示しながら説明を行った。

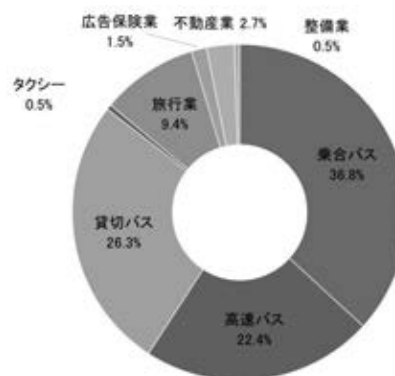
■地方公共交通の課題と同社が目指す方向性

現在、地方の公共交通は「高齢化」「人口減少」「中心市街地の衰退」を受け、輸送人員が年々減少するという課題を抱えている。

それを受け、国は2013年に交通政策基本法を制定、2014年には「地方創生」を目的に地域公共交通活性化再生法（改正）を施行した。さらに、2015年から各自治体で

地方公共交通の再編に関する取り組みも本格化している。

長島氏は「当社はこのような社会状況を受け、『公共交通ネットワークの最適化』『地方創生、まちづくり政策への貢献』『地域の観光産業振興への貢献』という3つの目標を掲げて事業を展開しています」と同社の方向性を説明した。



図表 15：売上構成比
提供：茨城交通株式会社

■主な近年の取り組み

次に、長島氏は同社が近年実施した取り組みについて説明した。

1つ目は「乗合バス事業の強化」である。長島氏は「当社は、2010年4月からマーケティング手法を導入しました。そして、ある路線の運賃を最大で39%の値下げをした結果、最大で8%の増収を達成することができました」と成果を示した。

また、同社は2015年12月からICカード「いばっぴ」を導入し、約50,000枚を発行している（2017年10月時点）ほか、各種割引サービスの提供や乗降データを分析しダイヤの適正化につなげている。

さらに、2016年10月から常陸太田市で実施した路線バス再編事業は、路線バス、市民バス、スクールバス、患者輸送バスを路線バスに一本化する新たな取り組みで高い評価を受け国土交通省のモデルケースとして選定を受けた。

2つ目は「高速バス事業の強化」である。高収益路線の拡大を実施するとともに、既存路線の往復回数の増加、さらには新規路線も新たに設けた。

3つ目は「観光バス事業と旅行企画の強化」である。観光バス事業では、お客さまのニーズに合わせ、四季折々の旅行商品やインバウンド対応の専門チームを立ち上げるほか、みちのりグループでの共同企画などを実施した。



写真提供：茨城交通株式会社

■地域とのつながり

同社のバス事業は地域振興と密接に関わっている。例えば、秋葉原と陶芸の産地である笠間・益子市をつなぐ「関東やきものライナー」の運行、大洗町が舞台のアニメ「ガールズ&パンツァー」(※7)とのコラボバスの運行、高速バスを利用した常陸太田市産の農産物の東京への輸送などが挙げられる。



「ガールズ&パンツァー」ラッピングバス
提供：茨城交通株式会社

さらに、J2リーグ水戸ホーリーホックにベトナムのスター選手が入団したことをきっかけに実施した茨城空港発着の応援ツアーは、2016年9月に「スポーツ文化ツーリズムアワード」への入選を果たした。

■講師の担当業務

長島氏は2012年に同社へ入社後、茨大前営業所に配属となった。主な担当業務は運行管理をはじめ、窓口、電話対応、清算業務、ダイヤ改正、臨時便の対応などであった。

長島氏は「急なダイヤ変更に合わせて運転士を変更するほか、お客さまの失くし物対応にあたるなど、毎日めまぐるしく過ごしました」と振り返った。

翌年4月には、路線バスや乗合バスを統括する運輸統括課へ異動した。長島氏の主な担当業務は、運輸支局への許認可申請や届出をはじめ、時刻表検索システムや「いばっぴ」の導入、「ガールズ&パンツァー」関連業務などが中心であった。



「ガールズ&パンツァー」ラッピングバス
提供：茨城交通株式会社

長島氏は「私は『ガールズ&パンツァー』関連業務担当として、鉄道とバスの乗り継ぎ切符や回数券の企画から作成、宇都宮と水戸、ひたちなかを結ぶ『北関東ライナー』の記念乗車券の作成、大子町で行われたイベントの臨時バスの企画など様々な業務を担当しました。趣味の延長線の部分もあったため、楽しみながら仕事をこなすことができました」と振り返った。

その後、2016年12月から安全管理課に配属となり、現在は従業員教育や安全マネジメント、内部監査、事故対策などの業務を担当しているという。



社員訓練の様子
提供：茨城交通株式会社

■グループワーク

長島氏は講義の最後に同社の改善点を考えるグループワークを設け、学生からは以下のような意見が出た。

- ・バスのWi-Fi整備
- ・チャージ時の領収書の発行
- ・水戸駅と茨城大学の限定割引券の発行
- ・車内アナウンスの工夫(アニメ声優の起用など)
- ・市民企画イベントの共同開催
- ・バスの現在地が分かるシステムの構築
- ・バス乗り場の工夫
- ・新しい路線開発(『温泉直通路線』など)など

■学生からの声

最後に、筆者が実施した学生への「事後アンケート」より、長島氏の講義に対する感想を示したい。

- ・交通の分野に興味があったので、茨城交通と地域との関わりについてお話を聞けたので良かったです
- ・身近に走っている茨城交通のバスの企画の話やバス会社の事情が興味深かったです
- ・交通機関は普段の生活にかかせないものです。ラッピングバスは、バス業界に新しい付加価値を与えていると感じました

※7:「ガールズ&パンツァー」とは、戦車同士の模擬戦が伝統的な女性向けの武道として競技化され、戦車道と呼ばれて華道や茶道と並ぶ大和撫子の嗜みとして認知されている世界を舞台に、戦車戦の全国大会で優勝を目指す女子高生たちの奮闘を描くオリジナルアニメである。(出典:Wikipedia)

③株式会社日立製作所

関東支社 茨城支店 営業第四グループ

荒井 千紘 氏

株式会社日立製作所 荒井氏（写真左奥）の講義の様子
撮影：筆者

【講義内容】

■講師経歴

荒井氏は神奈川県伊勢原市の出身である。大学時代は経済学部経済学科に在籍し、マルクス経済学を研究した。学生時代のアルバイトは、中学生の家庭教師で、英語と数学を教える日々を過ごした。荒井氏はこのアルバイトを通して、後述する「人生の軸」を定めることができたという。

荒井氏は就職準備期間に社会科の教育実習や介護体験、都庁など公共機関の見学を行った。また、実際の就職活動では「金融関係・情報系の営業職」に絞り、2011年に株式会社日立製作所へ入社した。

同社入社後から6年間、東京にある関東支社の金融情報システム営業部に配属され、7年目から現在まで、関東支社の茨城支店に勤務している。

■企業紹介

同社は100を超える国と地域で事業を展開しており、グループ全体では900社、従業員は約34万人、連結売上は約10兆円に上る（数値は全て2016年12月時点）。

荒井氏は「『日立製作所』と聞くと『家電』や『日立世界ふしぎ発見!』というイメージが強いかもしれませんが」と語ったうえで、スライドを使って同社が展開する「情報・通信システム」をはじめ、「社会・産業システム」「建設機械」「生活・エコシステム」「金融サービス」など幅広い事業について説明した。

■講師の担当業務

現在、荒井氏が担当する業務は、茨城県内の地方銀行・第二地方銀行への情報系システム（ATMや営業店機器、サーバ、ソリューションなど）の営業である。

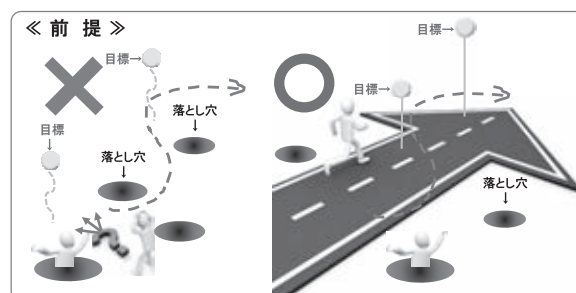
荒井氏は「私の仕事のやりがいは、お客さまとその先にいるエンドユーザーがどうしたら今より良くなるか考え、解決策をご提案できることです」と語った。

■「人生の軸」を持つ

企業概要などを一通り説明した後、荒井氏は「今日皆さんに最もお伝えしたいことは、学生のうちに自分ととことん向き合って『人生の軸』を明らかにしてほしいということです」と語り出した。

『「人生の軸」とは、人生を通じて歩きたい『道』です。仕事やプライベートの目標は、この『軸』上にあります。『軸』を考えるうえで大切なことは、『軸』が『心の底からの願望』と合致していなければならないということです。合致していないと本当の意味での『本気』で頑張ることができません。』

■「人生の軸」はなぜ必要か？



図表 16:「人生の軸」 提供：株式会社日立製作所

なぜ「人生の軸」が必要なのか。その理由を荒井氏は「豊かで幸せな人生を送るためである」と説明した。「漠然と」ではなく、「はっきりと」『軸=目標』を持つことで、「なんとなく」生きる時間が減り、豊かな時間を過ごすことができます。

また、「『軸』は迷った時の『道しるべ』にもなります。心の底からの願望である『軸』に立ち帰ることで、壁にあたっても前を向くことができる=幸せになることができるのです」と続けた。

■「人生の軸」の見つけ方①

荒井氏自身の「人生の軸」は、「目の前にいる人に、自分にしか創れないものを提供して喜んでもらうことで、社会的な自分の存在意義を常に感じていること」であるとしている。

では、どのようにしたら荒井氏のように「人生の軸」に気づくことができるのであろうか。荒井氏によれば、自分の「心の底からの願望」を見つけ（第1段階）、「人生の軸」を具体化していく（第2段階）作業が必要であるという。

まず、「心の底からの願望」を見つけるために、①

未来への憧れから見つける方法と②過去の体験から見つける方法があるという。

まず①に関して、荒井氏は「私は高校生の時、どのような未来の自分に憧れるか?と考えた時、『世の中の守り人』になりたいと思いました。そこで、経済を学ばば世の中の動きを知り、社会全体を守ることができる。そして、将来は日本銀行に入行して『世の中を守りたい』という夢を抱きました」と自分自身の例を示した。その後、学生に「未来への憧れ」を2分間で考えるワークの時間を取った。

■「人生の軸」の見つけ方②

ワーク終了後、荒井氏は未来への憧れは必ずしも自分の「本当の願望」ではないことがあることを伝え、②過去の体験から見つける方法も示した。

「私が大学時代に家庭教師として受け持った中学生は勉強が嫌い、ご両親もそれに悩んでいました。しかし、私が試行錯誤しながら教える過程で彼女は勉強が好きになり、ご両親からはその御礼をいただきました。

荒井氏はこの出来事に胸を打たれ、家に帰ってから号泣したという。なぜ、荒井氏はここまで大きく心を揺さぶられたのか。その理由は、荒井氏の高校時代までの価値観にある。

「私は、社会における人の価値は順位付けされており、大学受験で決まった『社会における自分の順位』は一生つきまとう(右図のようなイメージ〈提供：株式会社日立製作所〉)と考えていました。しかし、家庭教師先のご両親の言動がこれまでの荒井氏の考え方を変えたのである。

「他の誰かではない私が働きかけた結果、人を動かし、人に喜んでもらったことが何よりの喜びでした。この時、社会は序列が決まった世界ではないこと、色々な正解があって色々なナンバー1がいることを知りました」。

「そして、私は私の信じるやり方で、全力で人を喜ばせる仕事がしたい、これこそ私の『社会的な存在意義』だと気づくことができたのです」。

「私は、社会の中で自分の存在価値をずっと感じていたい、誰かに喜んでもらえて、その姿を間近で見たいと思うようになり、そして、『私にしか提供できない価値を提供する仕事に就きたい』と考えるようになりました」。

荒井氏は自身の例を参考にしながら、「未来への憧れ」と「過去の体験」から「人生の軸」に気づくプロセスを説明した。



■「心の底からの願望」を見つける

次に、荒井氏は「心の底からの願望」を見つける方法として、以下3つのプロセスを示した。

- ①どのような経験をした時に、大きく心を揺さぶられたか(喜びを感じたか)思い出してみる
- ②「なぜ」大きく心を揺さぶられたのか考え、「なぜ」を5回繰り返してみる
- ③導き出された理由が「心の底からの願望」かどうか確認する

さらに、上述の方法で見つけ出された「願望=人生の軸」を具体化するために、「5W1H」で細分化し、5回「なぜ」と問いかけて深掘りする方法も提案した。

- ① Why: 何の為に
「私の人生の軸は〇〇。その為に以下の行動をしたい」
= 「人生の軸」そのもの
- ② How: どうやって
「どのような仕事・活動により実現するのか」
職種、扱う商品など/直接か間接か
- ③ Who: 誰に
「自分の価値を提供する相手は誰か」
相手の状況(「マイナスからゼロ」か「ゼロを守る」のか、「ゼロからプラスにする」のか)/子供か大人か
- ④ What: 何を
「何をするのか」=仕事の内容
- ⑤ When: いつ
「どのようなタイミングで喜びを感じたいのか」
「何かを達成した時」か「普段からしみじみと」か
- ⑥ Where: どこで
「どこでやるか」
相手(③ who)の近く/国内か海外か

■学生からの声

最後に、筆者が実施した学生への「事後アンケート」より、荒井氏の講義に対する感想を示したい。

- ・「自分の軸」は自分が1番分かっているはずでしたが、書き出して掘り下げてみることで、はじめて得る気付きがありました
- ・自分の心の奥底にある本当の望みを探ったことで、すぐには言えませんが、いつかやりたいと思っていることが私の中で明確になりました
- ・「自分の軸」を持つためには、過去の分析、なりた未来の自分を考えるといった方法を学んだため、後で実際に時間を取って仲間と一緒にその方法を試してみました
- ・荒井さんがご自身の例を示していただいたので、イメージがしやすかったです
- ・今後、茨城で生きていこうと考えているので、自分や将来について考えることができました

④株式会社サザコーヒー

取締役 小泉 準一 氏

【講義内容】

■講師経歴など

小泉氏は1976年茨城県ひたちなか市で生まれ育った。小泉氏は茨城が大好きで、ひたちなか市から一度も引っ越したことがないという。

小泉氏は、15歳10か月でサザコーヒーにアルバイトとして入社した。現在は同社の取締役を務めるほか、調理師専門学校の外務講師としても活躍している。



株式会社サザコーヒー小泉氏（写真左）の講義の様子
撮影：筆者

はじめに、小泉氏は「コーヒーの話をするすると8時間は話し続けられます」と語り出した。小泉氏のパワフルでチャーミングなお人柄は、講義序盤から学生たちの心を掴んでいるように見えた。また、講義では自慢のコーヒーとチョコレートが提供され、温かいおもてなしも心を打つものがあった。

講義は「生き残るビジネス形成 差別化する地方企業のあり方」と題し、主に学生同士で話し合った後、小泉氏が質問に回答するという形式で進められた。

筆者は、以前同社を取材させていただいたことがある。詳しい内容は「筑波経済月報2017年2月号『企業探訪』」に掲載しているので、ご興味ある方はご一読いただくと幸いです。



サザコーヒーひたちなか本店の内観
撮影：筆者

■企業概要と喫茶業界の現状

サザコーヒーの「サザ」とは、茶道の儀式で表千家の「且座（さざ）」や「且座喫茶（さざきつさ：さあ、座ってお茶をたのしみましょう）」という「喫茶」の語源になった中国の漢詩から由来している。

小泉氏は「私が会社に入った頃は町中に喫茶店があり、1981年の最盛期では全国に約15万件の喫茶店がありました。しかし、2014年には約7万件にまで減少しています」と喫茶業界の現状を語った。

一方、大手コーヒーチェーン店は増加し続けている。小泉氏は「大手コーヒーチェーンは、まさに“黒船”といえます。歴史は繰り返されるのです。さらに、最近ではコンビニでも気軽にコーヒーが飲める時代となりました。コンビニコーヒーの販売累計数は、将来10億杯になるとも言われています」と説明した。

■「変化できるものだけが生き残る」

このような状況の中、喫茶店がすべきことはどのようなことなのか。小泉氏は学生に対し「コーヒーが売れ続けるためには、人口が多い場所に出店すべきなのか、店舗数を増やすべきなのか、大きな資本が必要なのか、どれだと思いますか」と問いかけた。

小泉氏は「2050年までに、日本の人口は約8,000万人にまで減少します。この動きは誰にも止められません。しかし、生物学者のダーウィンは『変化できるものだけが生き残る』と説きました。これは会社経営にも同じようなことが言えます」と語った。

■「敵を知り、己を知れば百戦^{あや}殆うからず」

ここで、小泉氏は中国の思想家・孫子の言葉「敵を知り、己を知れば百戦殆うからず」を例に出し、「大手企業についても、自社についても、情勢をしっかりと把握していれば、何度戦っても敗れることはありません」と語った。

また、情勢判断するために「SWOT分析」を行うことの重要性を示した。「SWOT分析」とは目標を達成するために意思決定を必要としている組織や個人に関して、「強み（Strengths）」「弱み（Weaknesses）」「機会（Opportunities）」「脅威（Threats）」の4つの軸から分析、評価する手法のことである。

「強み」「弱み」は内部要因、「機会」「脅威」は外部要因とされ、それぞれを軸にした表をもとに戦略立案から計画実行に移していく。

小泉氏は「会社経営には外部要因と内部要因を知ることが非常に重要です。相手の強い点、優れている点は認め、でも、その部分では争わない。世の中の流れを見て、今必要とされていることは何なのかを見極めていく必要があります」と述べた。

■ “本物の味”を求める時代は、必ず来る

小泉氏は「これからの時代の経営者は、『地方だからできること』『地方発信企業が常に考えなければならぬこと』とはどのようなことなのかを考え続け、さらに、多角的で柔軟な発想と先を見据える想像力を備えることが必要です」と語った。

さらに小泉氏は、大手コーヒーチェーン店やコンビニのコーヒーは、同社の脅威にはならないとしている。その理由を以下のように語った。

「コンビニコーヒーのおかげで、昔よりコーヒーを飲む人の裾野が広がりました。だんだんと消費者の舌は肥え、今後はさらに“本物の味”を求める人が多くなると予想ができます。そして、当社は“本物の味”を提供できる強みを持っています」。

■ “本物の味”を提供し続ける

「“本物の味”を提供できる裏側」には何があるのか。同社は日本で唯一コロンビアに自社農園を持ち、高い品質のコーヒー豆を生産し続けている。また、現地農家と直接取引する「ダイレクトトレード」により、現地で一番美味しいコーヒー豆を入手している。



コロンビアの自社農場「Colombia Cauca Finca tress Edgeritos」
提供：株式会社サザコーヒー

小泉氏は「ダイレクトトレード」について、「地球の裏側に住む人たちが、茨城の小さな畑で作っている美味しい農産物を知ることができないのと同じように、私たちも現地に赴かないとその土地で一番美味しいコーヒー豆を知ることができないのです」と分かりやすく説明した。

さらに、同社は“世界一のコーヒー”と称される「パナマ・ゲイシャ」を2017年に最高価格で落札した。つまり、「世界で最も美味しいコーヒーは、茨城のサザコーヒーで飲むことができる」ということこそ同社の強みであり、“本物の味”を提供できる理由なのである。

しかし、世界一美味しい豆を手に入れただけではまだ足りない。「美味しく淹れる技術」も必要だ。

■ 日本トップレベルの腕を持つバリスタが在籍

小泉氏は「他社との差別化を図るための最大の武器

は、当社の『人財』です。社員の力を生かせる会社は、変化の多い時代でも必ず生き残ることができます」と熱く語る。

ここで、小泉氏は同社のバリスタを例に出した。バリスタとは、美味しくコーヒーを淹れる技術を持つ人をいう。小泉氏は同社に在籍するバリスタに対し、「豆の選び方」から「抽出技術」「お客さまへの提供方法」などを徹底指導することで、“本物の味”を作り出す「人財」を育てている。



「ジャパンバリスタチャンピオンシップ」で
上位を獲得したサザコーヒーのバリスタ
提供：株式会社サザコーヒー

また、同社のバリスタたちは、バリスタの日本大会「ジャパンバリスタチャンピオンシップ (JBC)」などで常に上位を占めている。

田所愛美氏は、2012年のJBCで同社初のセミファイナリストに選ばれ、その後も3年連続で選出されるという快挙を成し遂げた。また、2017年大会では同社の本間啓介氏が2位、飯高亘氏が5位、安優希氏が6位という素晴らしい成績を残している。

日本最高峰のバリスタが世界最高のコーヒー豆で淹れる同社のコーヒーは、日本のトップレベルといっても過言ではない。

■ 夢を成し遂げるために

小泉氏は「バリスタとして高い成績を取めた彼らですが、最初から特別な技術を持っていたわけではありません。ただ、“自分のやりたいこと”は、常にはっきりしていました」と語りはじめた。

「たいていの人には『世界チャンピオンになりたい』と夢見ても、様々な理由をつけて諦めてしまいます。しかし、世界一を目指す当社のバリスタたちは、絶対に強くなって優勝したいという確固たる目標を持ちながら仕事に励んでいます。そのため、腕も年々上達し成績も上がっています」。

「社員が頑張る姿は、会社全体にも良い影響を与えてくれます。私は、楽しいことも苦しいことも社員と一緒に分かち合うことが大切だと考えています。当社

は本当に「熱い会社」です」と満面の笑顔で語った。

さらに、小泉氏自身も社会人になってから大きな夢を実現した。会社で働きながら放送大学に進学後、6年間をかけて卒業し、夢であった「大学卒」という学歴を得たのである。

小泉氏は「何事も諦めないことが大事です。諦めたら『普通の人』になってしまいます。遠く困難な夢だからこそ、やりがいがあるのです」と語った。

「就職活動をする時、今まで自分がどのようなことを大切にしてきたか、将来このようになりたい、このようなことを成し遂げたい、という想いを持つことが何より重要です。会社がある場所や会社の大きさは重要ではないのです」と学生にエールを送った。

■若い人財は「会社の宝」

小泉氏は1か月のうち10日前後を「社員教育」の時間にあてている。その理由として、「若い人財こそ『会社の宝』です。私自身も会社に大切に育ててもらったので、今はその恩返しをしています」と語った。

また、学生から「今後の夢」について質問を受けた小泉氏は、以下のように答えた。

「今の私の夢は、当社のバリスタを『世界一のバリスタ』にすることです。まずは、日本一のコーヒーを淹れることで、当社を日本一のコーヒー店に成長させてほしいと願っています。そうすれば、“本物の味”を求めて、さらに多くのお客さまが当社に來訪してくれるでしょう。特定のお客さまに“刺さる店”“とがった店”であれば、店舗がある場所は東京でも茨城でも関係ないのです。これからも、当社は“とがった事業”を茨城で展開し、茨城から発信し続け、常に注目される喫茶店であり続けます」と意気込みを語った。

■学生からの声

最後に筆者が実施した学生への「事後アンケート」より、小泉氏の講義に対する感想を示したい。

- ・色々な場所でよく見かける大手カフェに負けない「コーヒー」を深く追求されているサザコーヒーの魅力や会社の目指すものなど興味深い話をたくさん聞くことができました
- ・こんな田舎の茨城でレベルの高いコーヒー店になるまでのお話やバリスタの方が日本一、世界一を目指して大変な努力をされていることなど、リアルなお話を聴くことができ、とても面白かったです
- ・茨城大学内にもあるなじみの深いサザコーヒーが大手とどのように差別化しているか知ることができました

- ・働くことが、今までの「働く」と全く違うもの（めんどくさくないもの、つまらないものではないこと）として感じられ、こんな人が身近にいたことが嬉しくて感動しました
- ・小泉さんのキャラクターが強烈だったので印象に残りました。サザコーヒーの値段が高い理由を知り、これからは納得してお店に行くことができそうです。
- ・コンビニでコーヒーが買える時代になった中で「生き残る」ことについて学ぶことができました。甘いジュースではなくコーヒーが美味しく飲めるようになりたいと思いました
- ・サザコーヒーのコーヒー豆は外国産のものを使用しており、あまり茨城感がないような印象を持っていました。しかし、サザコーヒーの方のお話を聞いてからは、ローカル感を出すことが地域貢献につながるだけでなく、世界に誇れる企業になることも地域貢献になるのだと思いました
- ・コンビニの手軽なコーヒーを脅威とせず、むしろコーヒーを飲む人が世の中に増えると捉え、舌が肥えた人々を呼びこむ戦略を立てている点が印象に残りました
- ・地域で展開するビジネス戦略を初めて聞きました。店舗を増やすのではなく、独自性で戦う方法が大変勉強になりました
- ・普段考えているビジネスと逆の考え方で新鮮でした。小泉さんのような上司がいたら、働くことが楽しそうだなと感じました
- ・特に人財の育成に力を入れていることが印象に残りました。また、サザコーヒーではその人にあった職種を探し、1人1人に対して熱心に教育し、会社への貢献につながるような自己実現を達成できる環境になっているということがわかりました。また、コーヒーやチョコなどを提供していただき、自社のコーヒーを誇りに思っているのだと感じました



サザコーヒーを飲みながらグループワークする学生の様子
撮影：筆者

⑤日立 GE ニュークリア・エナジー株式会社
 原子力エンジニアリング・調達本部
 原子力資材調達部 原子力第一調達グループ
 中野 愛理 氏



日立 GE ニュークリア・エナジー株式会社
 中野氏（左奥）の講義の様子 撮影：筆者

【講義内容】

■講師経歴

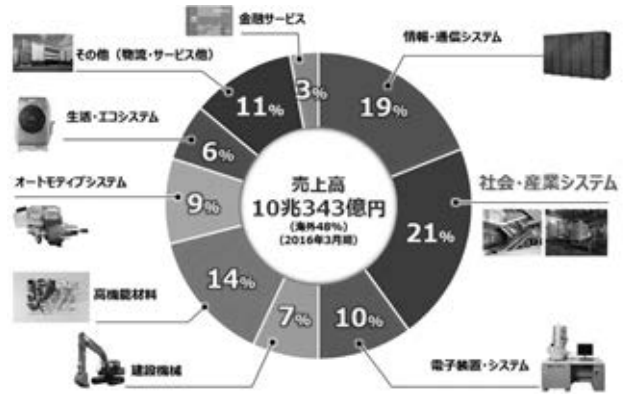
中野氏は奈良県北葛城郡の出身で、法隆寺の近くで幼少期を過ごした。2006年に神戸大学国際文化学部に入學し、言語コミュニケーション論などを研究する傍ら、国際協力 NGO に所属してフェアトレード（※8）の普及活動に携わった。

大学卒業後、中野氏は2010年4月に株式会社日立製作所に入社、同年7月から日立 GE ニュークリア・エナジー株式会社に出向し、原子力資材調達部に配属された。以降、原子力発電所向けの機器調達業務を担当している。

プライベートでは2015年に結婚、日立市に住居を構え週末は家庭菜園を楽しんでいる。中野氏は「海や山に囲まれた日立市がとても気に入っています」と語った。また、仕事帰りに趣味のフラダンスやタヒチアンダンスで汗を流すほか、年に数回は山登りやスノーボードなども楽しんでいるという。

■企業紹介

「HITACHI」と聞いて思い出すのは、家電や“この木なんの木、気になる木”のCMが一般的かもしれない。同社は世界の電機業界ランキングで堂々の4位（2016年フォーチュン誌（アメリカ）調べ）、日本企業の中では第1位に輝くなど日本を代表する企業の1つとして名高い。日立グループの売上高は図表17に示した通りだが、この図から同社が多岐にわたる事業を展開していることが分かる。



図表 17：日立グループの売上高について
 提供：日立 GE ニュークリア・エナジー株式会社

同社の国内拠点としては、日立事業所に約3,000名、秋葉原オフィスに約400名、海外にも9か国、約1,000名の従業員が在籍している。

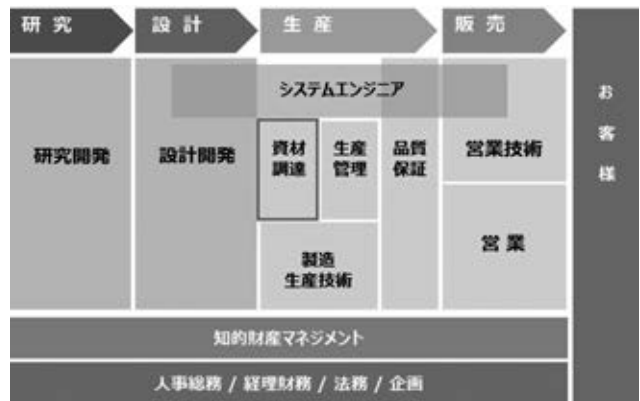
中野氏は「社会・産業システム部門」内「電力・エネルギーユニット」の「資材調達部」に所属している。同ユニット売上の約半分は、風力発電システムやガス絶縁開閉装置などの電力ビジネスが占めており、残りの約4割は原子力ビジネスなどである。

中野氏は「今後、世界の発電電力量は拡大する見通しで、自然エネルギーや原子力ニーズはさらに高まると予想されています。また、日本では風力市場が拡大する中、原子力も重要なベースロード電源と位置づけられています」と市場の現状を説明した。

同社は社会ニーズに対応するため、「電力・エネルギーの安定供給」「環境負荷の低減」「グローバル/新興国の経済発展」というミッションを掲げ、世界各国のグループ企業と協力しながら様々な事業を展開し続けている。

■講師の担当業務

次に、中野氏は「資材調達部」について説明した。

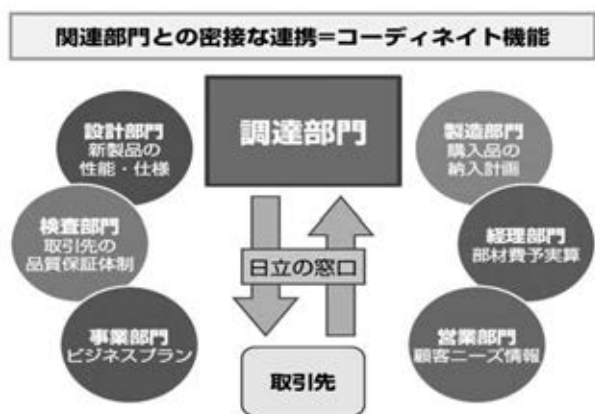


図表 18：資材調達部と他部門の業務との関係性
 提供：日立 GE ニュークリア・エナジー株式会社

※8：「フェアトレード」とは、開発途上国の原料や製品を適正な価格で継続的に購入することにより、立場の弱い開発途上国の生産者や労働者の生活改善と自立を目指す「貿易のしくみ」をいう。（出典：フェアトレード・ラベル・ジャパン HP）

「例えば、製品 A を作るために必要な部材を世界中のサプライヤー（原料や製品を供給する人・企業・国など）と交渉し、『最適な品質・価格・タイミング』で仕入れるのが私の仕事です。そして、私が仕入れた部品を使って製品 A を製作するのが技術部門、完成した製品 A をお客さまに販売するのが営業部門です」。

中野氏は「資材を調達するためには、各関連部門との密接な連携が必要です。私たち資材調達部門は日立の窓口、そして各部のコーディネート機能も担っています」と説明した。



図表 19：資材調達部の役割
提供：日立 GE ニュークリア・エナジー株式会社

■仕事選びの基準①

中野氏は「仕事選びの基準」について「みなさんの仕事選びの基準は何でしょうか。アルバイトをしている人は、自身の体験からも振り返ってみてください」と問いかけた。

仕事選びの基準として考えられるのは「安定していること」「スキルを生かせる・身に付くこと」「やりがいを感じられること」「切磋琢磨できる仲間がいること」「教育制度が充実していること」「将来長く働けること」などが考えられる。

中野氏の仕事選びの基準は「①社会や人を支える仕



図表 20：「仕事選びの基準」イメージ
提供：日立 GE ニュークリア・エナジー株式会社

事であること」「②モノづくりに携われること」であったという。ここで、中野氏はこの2つの基準が生まれた経緯について語りはじめた。

「私は高校生の頃から国際協力に興味がありました。大学入学後、サークルを探した時にピタッと来たのが『国際協力 NGO』でした。私はこの団体に4年間所属し、フェアトレードの普及活動に没頭しました」。

「私たちの主な活動内容は、フィリピンの貧困層が生産するドライマンゴーを直接現地で調達して日本へ輸入し、大学生協やカフェ、国内 NGO 団体などに販売することを通して、フィリピンの貧困層の現実を日本に伝えることでした」。

そして、中野氏はこの活動に携わっている時に「仕事選びの基準」に出会うこととなったという。

「私が現地調達のためにフィリピンを訪問した時のことです。ある日、突然のスクールのせいで停電が発生し、町中が真っ暗になってしまいました。現地の人たちは、みな不安そうな表情で復旧を待っていました。不安の中で数時間が過ぎ、遂に町中の電気が復旧すると、現地の人々は『ワー！やったー！』と喜びの声を上げ、子どもたちは外に出てはしゃぎだしたのです」。

「私は、停電復旧の際に見せてくれた彼らの笑顔から『電気は、人の感情や表情を一瞬で変えることができるものなんだ！』と強い感動を覚えました。そして、私は『社会と人を支える社会基盤の整備事業に携わりたい！』と考えるようになりました」。



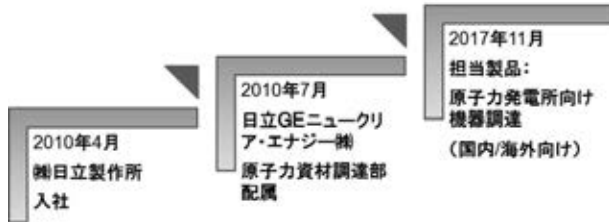
同社は社会基盤の整備事業を通して、社会と人を支えている
提供：日立 GE ニュークリア・エナジー株式会社

■仕事選びの基準②

また、中野氏はドライマンゴーの生産現場を訪問した際、マンゴー農家や加工・梱包担当者との出会いを通じて、製品に込められた想いや情熱などを自分の目で確かめることができたという。

「私はこの時、自分が抱いた感情を同じように日本の消費者にも届けたいと感じました。そして、生産者の想いを感じることができる『モノづくりの仕事に携わりたい』という想いが大きくなったのです」。

中野氏は、この2つの基準を胸に就職活動を行い、世界中でインフラやモノづくり事業を展開する同社に入社することができた。そして入社後もインフラとモノづくり事業の両方に携わることができている（図表21）と述べ、着実に夢を叶えている様子が伺えた。



図表 21：中野氏は自分の想いに沿う仕事を歴任することができている
提供：日立 GE ニュークリア・エナジー株式会社

一般的に「インフラ」や「モノづくり」と聞くと、工学部出身者のイメージがあるが、中野氏は文系出身者である。中野氏は「文系学生の選択肢としては事務系の職種が多いですが、どこの会社でも営業や経理、財務、人事総務、法務、企画など幅広い職種があります。文系だからと最初から就職先を絞らず、様々な業種の会社を検討してみてください」とアドバイスした。

■仕事のやりがい

中野氏は仕事のやりがいについて「まず、1つ目は、発電所建設事業プロジェクトに携わることで、『電気』を通して多くの人の生活を支えることができていることです。2つ目は、発電所建設などに必要なモノやサービスを購入する仕事を通して、地場産業の発展に貢献することができること、そして、3つ目は、素晴らしい仲間とともに仕事をしているので、業務内で発生する問題もチームで円滑に解決できることです」と笑顔で語った。

■福利厚生

- ・ 住居：寮・社宅、住宅手当・単身者住宅手当
- ・ 休日休暇：年間休日（完全週休2日制、年次有給休暇24日、必要に応じてリフレッシュ休暇なども利用可能）
仕事と育児の両立支援制度
- ・ 貯蓄：財形貯蓄、社員持株会
- ・ 社会保障：団体保険

最後に、中野氏は同社の福利厚生制度を紹介した。また、同社は独自の福利厚生制度として「カフェテリアプラン」（図表 22）を導入している。「カフェテリアプラン」とは、企業が独自に設定した福利厚生制度の選択肢から自分に必要なメニューを選択できる福利厚

生サービスである。利用者はあらかじめ付与されたポイントを使って必要なサービスを受けることができる。

企業が独自に福利厚生プランを設けているかどうか、学生にとっては就職先を選ぶ大切な要素になるだろう。



図表 22：カフェテリアプラン
提供：日立 GE ニュークリア・エナジー株式会社

■地域とのつながり

地域とのつながりについては、株式会社日立製作所 関東支社 茨城支店 地域協創推進室 主任 鎌田真希氏が「公益財団法人 日立財団」について説明した。



株式会社日立製作所 鎌田氏（左奥）
撮影：筆者

「公益財団法人 日立財団」は、同社の第2代社長である倉田主税氏ちからが、1967年に設立した「国産技術振興会」、また、歴代の社長および副社長が設立した5つの財団を統一してできた団体である。

同財団は「人を育み、未来へ繋ぐ」というミッションを掲げており、「学術・科学技術の振興（研究助成、国際奨学、学術振興）」「人づくり（理工系人財育成支援）」「地域コミュニティ支援（社会啓発、地域とのつながり）」の3つの事業を推進している。



「人を育み、未来へ繋ぐ」
出典：公益財団法人 日立財団 HP
<http://www.hitachi-zaidan.org/guidance/overview.html>

鎌田氏は「これらの事業により、持続可能な社会の構築や国民生活の向上、国際社会への貢献をめざし、日立発祥の地である茨城地区をはじめとして、幅広く地域での活動を展開しています」と説明した。

⑥株式会社 伊勢基本社

人事総務部 課長 田山 安彦 氏
 アジュール日立ウエディングコースト
 ウエディングプランナー 松戸 綾乃 氏

【講座内容】

■講義の進め方

講義前半は、株式会社伊勢基本社 人事総務部課長の田山氏が同社の概要やキャリアアップ支援制度などを説明し、後半は、同社のウエディングプランナーである松戸氏が学生時代の経験や現在の仕事内容、キャリアデザインとライフプラン、地域社会とのつながりなどについて説明する形で進められた。

■企業概要

株式会社伊勢基本社は、1724（享保9）年に水戸市で創業した老舗企業である。今年で創業293年を数える同社は、県内の長寿企業として須藤本家（笠間市）、根本酒造（常陸大宮市）、筑波山江戸屋（つくば市）、奈良屋（水戸市）に次ぎ、県内5番目にその名を連ねる。

同社の事業内容は、ホテル・ブライダル・不動産開発事業である。従業員は360名（2017年10月時点）で、水戸、日立を始めとする県内主要都市に直営店を9拠点構えるほか、大型商業施設など約40の不動産物件を管理、運営している。



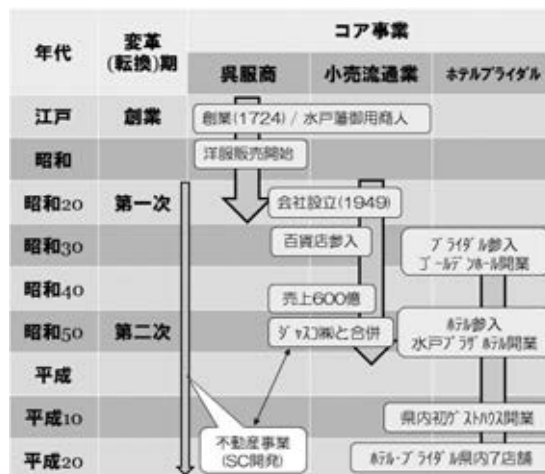
株式会社伊勢基本社 田山氏（左奥）の講義の様子
 撮影：筆者

■企業理念

同社の理念は『『人の和（輪）』を大切に、夢ある未来を創造』であり、田山氏は同社の創業者である伊勢屋甚介の以下の創業精神を紹介した。

「世の中は持ちつ持たれつ、人と人とが支え合い、助け合い、協力しあっていかなければならない。それを成し遂げるには『人の和＝輪』が大切である」。

また、同社は次図に示す通り、創業以降、事業を1つに絞らず、時代の変化に合わせて柔軟に事業転換をしてきている（図表23）。



図表 23：株式会社伊勢基本社の業種転換の歴史
 提供：株式会社伊勢基本社

■これからのブライダル市場

現在、同社の収益の多くをブライダル事業が占めている。時代は少子高齢化、晩婚化が叫ばれているが、同社は市場の動きをどのように見ているのか。

田山氏は「確かにマーケットは縮小しているが、両親などからの支援金が子どもに集中する傾向にあるため、一組の結婚式に投資する額は下がっていません。また、再婚市場も活発化しており、ブライダル市場は今後も一定規模の大きさを見込むことができます」と説明した。

■茨城県内のブライダル市場のリーダー的存在

総合結婚情報誌ゼクシィによれば、茨城県で結婚するカップルが式や披露宴にかかる費用は380.4万円で、全国平均の359.7万円から20.7万円も上回っている。また、列席者数についても、茨城県の平均が74.3人であるのに対し、全国平均は71.6人で2.7人も多い。結婚式は動く金額が大きいので、出席者が2、3人違うだけで非常に大きな差が出るという。

また、茨城県内での披露宴実施数は、1年間で推定約4,800組、婚姻数はその倍である。同社は市場を読んで戦略を行った結果、県内市場の15%以上を取り込むことに成功している。

田山氏は「一般的に市場の15%をシェアする企業はリーダー的企業、20%以上をシェアする企業は市場影響力が高い存在と言われ、当社も20%を目指しています。皆さんもその企業が業界でどのくらいのシェアを誇るか調べてみるなど、マーケティングを勉強してみるのも良いと思います」とアドバイスした。

■人事制度

田山氏は「人事制度とは、企業の目的達成を支える『人材』をいかに生み出し、活用するかについて、育成・

評価・処遇面から体系化したものです」と説明した。

また、同社は「Generalコース」「Areaコース」「Professionalコース」を用意している。「Generalコース」とは管理職や幹部候補など「総合職」を育成するコース、「Professionalコース」とは現場主義を基本に特定の職種における「プロフェッショナル＝専門職」を育成するコース、「Areaコース」とは自宅がある地域など勤務地域を限定して働くコースで、後に総合職や専門職への転換も可能となっている。

同社は社員に対し自身が描くキャリアデザインに合わせたコースを選択するよう促しているという。

■キャリアデザインとライフデザイン

「キャリアデザイン」を描くということ、それは「自分らしさとは何か」「自分は何がしたいのか」「何ができるのか」を理解したうえで、自己実現に向けた能力開発を行うことであり、同時にライフデザインにも深く関係する。田山氏は「社員が『想像』を『創造』に変えていくことで、結果として、企業側が必要とする人財へと成長してくれるのです」と語った。

「私が若い頃は『28歳前後で結婚して、30歳前後で



図表 24：キャリアデザインの考え方
提供：株式会社伊勢基本社

子どもを生み、あの年齢になれば会社ではあのポジション』など、ある程度モデルができていて、道が見えていました。しかし、これからの時代は自分で人生設計をしなければなりません。人生は自分の思い通りになりませんが、『想像（イメージ）』しておけば『創造（実行）』することができます。常にありたい自分、あるべき自分を想像し、その実現に向けて人生を歩んでいきましょう」とアドバイスを送った。

■講師経歴

松戸氏は1990年福島県で生まれ茨城で育った。地元高校を卒業後、2009年に茨城大学人文学部人文コミュニケーション学科へ入学し、異文化コミュニケー



株式会社伊勢基本社 松戸氏（左奥）の講義の様子
撮影：筆者

ションコースを専攻した。

卒業論文は「地域在住日本人と外国人の多文化共生における意識比較」と題し、大洗町在住の外国人が地域の人とどのようなつながりを持ちながら生活しているかについて研究した。

大学卒業後、2013年4月に栃木県内の結婚式場に就職、2年後の2015年に株式会社伊勢基本社へ転職した。現在は日立市内にある「アジュール日立ウエディングコースト」に勤務し、ウエディングプランナーとして活躍している。

■ウエディングプランナーという仕事を選んだ理由

松戸氏がウエディングプランナーという仕事を選んだ理由は、①接客業であること②お客さまと一生続くようなつながりが持てること③自分が楽しめることの3つであったという。

「私が結婚式に興味を持ったのは、小さい頃にはじめて出席した親戚の華やかな結婚式がきっかけです。また、大学時代にコミュニケーションを学んだことで、将来は人と関わる仕事に就きたいと考えるようになりました」。

■講師の担当業務

松戸氏はウエディングプランナーの仕事内容について、以下のとおりスライドを用いて説明した。

1. 結婚式を検討しているお客さまの案内をする
2. 新郎新婦の好みや結婚の背景などについて話を聞きながら、一緒に結婚式の内容を考えていく
3. カメラマンやフローリストなど各専門スタッフと協力して結婚式を創っていく
4. 結婚式当日のお手伝いをする

ウエディングプランナーの仕事は、その場限りのご縁ではなく、お客さまの一生に関わることができる仕事である。そして、たくさんの笑顔と感謝が溢れる空間を創造することができる仕事でもあるため、松戸氏自身も楽しみながら業務にあたっているという。「仕

事をはじめから、さらにウエディングプランナーという仕事が好きになりました」と笑顔で語った。

■学生時代の経験が仕事に活かされていること

松戸氏は、学生時代に経験したことが現在の仕事に活かされていると語る。

「私は学生時代のゼミ活動で地域の方や外国人の方々たくさん話して『聞きたいことを話してもらえる関係性』を作る経験を多く積みました。結婚式はほとんどの人が初めての経験です。だからこそ、新郎新婦とたくさん話をし、友達のように何でも話せる信頼関係を構築することが、より良い式をご提案することにつながると考えています」。

さらに松戸氏は、「仕事中は常に『伝わる話し方』を心がけています。大学時代に普通の日本語よりも簡単で、外国人にも分かりやすい『やさしい日本語』（※9）を学びました。どの業界にも専門用語がありますが、“自分の当たり前”が“お客さまの当たり前”とは限りません。お客さまと接する際は、誰にでもわかる説明を心掛け、さらに声のトーンや表情などにも気を付けています」と述べた。



松戸氏が勤務する「Azur HITACHI Wedding Coast」外観
提供：株式会社伊勢基本社

■キャリアデザインとライフプラン

社会人5年目で結婚した松戸氏は、現在、今後のキャリアを考えるうえで大きな岐路に立っているという。

「これから、妊娠や出産、育児などの大きなライフイベントが待っています。ウエディングプランナーは土日勤務が多いため、現在も家族と休みが合わないこともしばしばです。今後、『仕事』『家事』『育児』を両立するための方法として、現場ではなく、また違った角度から結婚式に関わることも考えられます。ただ、この仕事が好きなことに変わりはありません。これからも会社と相談しながら、自分らしい生き方を見つけていきたいと考えています」。

松戸氏の話を受け、田山氏は「従業員の働き方については会社全体の課題として受け止めています。現在、創業300周年に向け、女性が安心して長く働くことができる新しい人事制度を模索しています。今後、女性スタッフなどに聞き取りをしながら、さらに働きやすい職場を整えていく予定です」と語った。

■地域社会とのつながり

同社では、以下に示す「ISEJIN」の想いのもと、地域とつながる社会貢献活動や地域活性化のために様々な活動を展開している。

- I … ISEJIN 募金（募金）
- S … Sightseeing（観光）
- E … Environment（環境）
- J … Juvenile Education（青少年育成）
- I … Institution Opening（施設開放）
- N … Normalization（社会福祉）

松戸氏が勤務するアジュール日立ウエディングコーストでは、地域の方と一緒に日立市の活性化を目的にした女性限定イベント『SWEETS ROOM』を年に1回開催している。これまでに、モデルのSHIHOさんのトークショーやプロのサクソ奏者の生演奏、県北地域の企業による「食」や「美容」のブース出店が行われた。

そのほか、清掃活動をはじめ、市民と共にチャリティバザーや献血活動（協力者に対してケーキの無料提供）、「みとちゃん朝市」など地域イベントへの出店など様々な活動を行っている。田山氏は「当社はこのような活動を継続することで地域に貢献し、そして、当社の存在価値も上げていきたいです」と語った。

■学生からの声

筆者が実施した学生への「事後アンケート」より、田山氏と松戸氏の講座に対する感想を示したい。

- ・創業293年の老舗企業が生き残ってきたノウハウを知ることができました
- ・社会のニーズに合わせて扱うものを変化したことで長寿企業になっていることがわかりました
- ・人材育成の制度に力を入れていることがよくわかりました
- ・人材育成のシステムづくりが会社の成長につながっていることがわかりました
- ・ブライダル事業という、あまり地域と企業との関わりがなさそうな感じがしましたが、人と人とのつながりや理念にしっかりとした将来性があるように感じました

※9：「やさしい日本語」とは、普通の日本語よりも簡単で、外国人もわかりやすい日本語のこと。地震などの災害が起こったときに有効なことばである（出典：弘前大学人文学部社会言語研究室HP <http://human.cc.hirosaki-u.ac.jp/kokugo/EJ1a.htm>）

(2) アクティブ・ラーニングの内容

筑波総研株式会社 企画調査部 研究員
キャリアコンサルタント 富山かなえ



筆者（左奥）が担当した講座の様子
撮影：茨城県庁甲藤氏

アクティブ・ラーニングとは、文部科学省の定義によると「教員による一方向的な講義形式の教育とは異なり、学修者の能動的な学修への参加を取り入れた教授・学習法の総称」で、学生が能動的に学習することにより、学生の認知的、倫理的、社会的な能力、そして、教養、知識、経験を含めた汎用的能力の育成を図ることを目的としている。

アクティブ・ラーニングには、発見学習、問題解決学習、体験学習、調査学習などが含まれるが、教室でのグループ・ディスカッション、ディベート、グループ・ワークなども有効なアクティブ・ラーニングの方法とされている。

筆者が担当する回では、学生自身が「茨城県内でどのような働き方・暮らし方・生き方ができるか」というテーマで、筆者の体験談などを交えながら様々なワークを取り入れる講義スタイルとした。

【講座内容】

■筆者経歴

筆者は1985年茨城県土浦市に生まれ、水戸市で幼少期を過ごし、地元の高校を卒業後は都内の大学に進んで建築を学び、筑波大学大学院で都市計画を学んだ。

最初の就職先は茨城県内の都市計画コンサルタント会社で、4年間、自治体の計画策定支援業務などに携わった。

その後、縁あって、2014年に筑波銀行グループのシンクタンクである筑波総研株式会社へ転職し、現在まで研究員として勤務している。2017年には国家資格であるキャリアコンサルタントの資格を取得した。

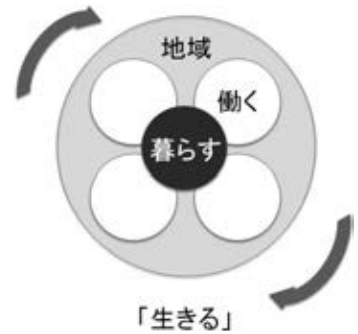
プライベートでは2016年に結婚、仕事の関係でつくば市、水戸市、常陸太田市の3拠点居住生活を実行中である。

■茨城で「働く」「暮らす」「生きる」を考える

筆者担当の講義名は、「茨城で『働く・暮らす・生きる』を考える ～わたらしい茨城ライフ～」とした。

はじめに、学生に対し「働く」と「暮らす」と「生きる」にはどのような関係性があるか考える時間を数分間取った。

筆者が考える「働く」「暮らす」「生きる」の関係性は、図表25に示す通りである。講義内では、地域の真ん中にその人の「暮らす」拠点＝軸があり、この軸の周りに「働く」など「暮らす」を支える要素があり、この



図表 25: 「働く」「暮らす」「生きる」の関係性 筆者作成

軸をまわし続けることが「生きる」ことだと定義した。

■「地域」とは何か

同講座は「地域課題特論」の授業内で実施されたこともあり、地域に関心が高い学生が集まっていることは前述の通りである。そこで、学生に対し「地域」とは何かを考えるグループワークの時間を取り、お互いの考えを共有し合った。

筆者が考える「地域」とは、「自分や家族が暮らすうえで、快適な場所になってほしいところ」である。これは、先に示した図の灰色の部分該当する。

なお、講義後のアンケートでは「『地域』という言葉をよく使っていたが、実際考えてみるとうまく説明できないということに気づくことができ、また、深く考えることができた」という感想があった。

■県内3拠点居住と30歳前後の過渡期

現在、筆者は「働く」「暮らす」「生きる」に関して悩みを抱えている。平日は夫と100km離れて生活しているため「仕事と家庭の両立」は正直できていない。加えて、移動にかかる時間や肉体的なロス、多重拠点からくる金銭的なロス、離れて暮らしているという精神的なロスなどを抱えている。

一方で、独身時代と変わらない自分だけの時間を確保できる、仕事に没頭できる、平日と休日の過ごし方にメリハリがつく、縛られない生き方ができるなどのメリットも感じている。

アメリカの心理学者 Levinson, D (レビンソン) は、私のような30歳前後の特徴として、「働く」というキャリアと「暮らす」というパーソナルライフの両面に

いて、真剣に1つの現実的な選択をしなければならぬ時期であり、社会的な役割が増えて行く時期として「30歳前後の過渡期」。

ちなみに、受講学生たちが該当する17～22歳は「成人への過渡期」といわれ、未成年時代の世界から離れて大人の世界への第一歩を踏み出す時期、また、大学卒業後の22～28歳は「大人の世界に入る時期」で、大人の生活を模索する時期といわれている。

このように、これまで多くの心理学者が年齢などに応じた人間の発達過程の研究をしている。こうした理論を示すことで、これから様々な悩みを抱えるであろう学生が「自分が感じている・悩んでいることは、これまでも同じ年代の人が感じてきたこと」と知るだけで、少しでも気が楽になるかもしれない。

筆者が自身の例を出して学生に最も伝えたかったことは、『働く』ことは、『暮らす』こと、そして『生き方』に直結する」ということである。

極論すると、「働く」ことは自分1人ででもできる。しかし、「結婚、出産、子育て、看護、介護など、自分以外の誰かとの『暮らし』の中で、いつか来るライフステージのイベントが、自分の『働く』ことに少なからず影響を与えることがある」ということを念頭に置きながら、自分が将来どのような働き方・暮らし方・生き方をしたいか常にイメージしておくことが重要である。

■筆者の担当業務など

筆者は前述のとおり大学で建築、大学院で都市計画を学び、卒業後は県内の都市計画コンサルタントとして都市計画業務に携わった。

その後、筑波銀行グループ筑波総研株式会社に研究員として入社し、現在、茨城の産業をミクロ視点で調査することを目的に、取引企業などの代表者にインタビューを行い、その記事を「筑波経済月報」に掲載している。

また、県内企業における人材育成の取り組みをはじめ、学生や企業のキャリアデザイン、働き方改革などに関する研究を行っている。そのほか、県内自治体の審議会などへの参加や県内大学のキャリア支援講座の講師なども担当している。

プライベートでは、まちづくり活動にも積極的に取り組んでおり、茨城県と企業、NPOのコンソーシアム事業である「いばらき子ども大学」のボランティアスタッフとして初年度から活動している。

■都市ではなく、地方で働くメリットはあるのか

「事前アンケート」において、学生から「都市ではなく、地方で働くメリットはあるのか」という質問を



筑波大学でのキャリア支援講座にて「いばらき子ども大学」の内容を説明する様子（右奥が筆者）
撮影：NPO 法人雇用人材協会

受けた。筆者は日本や世界で活躍する企業や日本でオンリーワンの技術力を誇る企業、茨城の特性を活かした企業を多数取材している。

その中で出会ったある企業の代表は「茨城県でしか採れない農産物を使って作る商品は、日本で、そして、世界で唯一の商品です。この商品を高めていけば、世界中の人たちとつながることができます」と語った。つまり、「地方で1番になると、世界ともつながることができる」のである。

また、筆者は、東京では多い事例でも、茨城で最初に取り組んだ場合の方がメディアで取り上げられる確率が高い傾向にあると感じている。

東京はライバルは多いが、茨城ではそのパイが少ない。東京という無数の旗がはためく中で新たな旗を掲げるより、茨城という平野の真ん中で新たに旗を掲げたほうがより目立つ。これこそ「都市でなく、地方で働くことのメリット」であると筆者は考えている。

■「夢の経歴」

筆者は学生にキャリアデザインを考える上で、「夢の経歴」について説明した。

筆者が幼稚園に通っていた頃は、アパート住まいであったため「一軒屋に住みたい」と願い、小学生に上がってからは自分が住む家を設計できる「建築家になりたい」という夢を持った。大学生になり実際に建築を学ぶにつれて、「『まち』に関わりたい」と考えるようになり、大学院では都市計画の道に進んだ。

就職活動は、リーマン・ショックの影響もあり難航を極めたが、無事に県内のまちづくり会社に就職することができた。社会人になってからは「仕事以外でもまちづくりに関わりたい」という思いから、県内外のセミナーやまちづくり活動に積極的に参加した。

まちづくり活動の中で年代や業務も違う多様な人に

出会う中で、『まち』を動かすのは、その地域に存在する企業や人だ」と気づき、地域の企業に寄り添う銀行のシンクタンクへ転職した。

そして、企業の代表者などへのインタビューや様々な研究を通して、「人の魅力が企業の魅力につながり、それが地域の魅力になっていくのではないか」と考え、現在は「人」を育てる「キャリア教育」に専門をシフトし、キャリアコンサルタントの資格も取得した。

現在の夢は「相手の夢をかなえられる人になること」である。今後は、主に県内の大学生のキャリア支援に力を入れていきたいと考えており、本稿の執筆もこの夢の実現の第一歩と位置づけている。

■「わたらしさをつかまえるライフチャート」

筆者は「夢の経歴」を一通り話し終えた後、改めて当講義の副題である「わたらしい茨城ライフ」について学生と一緒に考える時間を設けた。

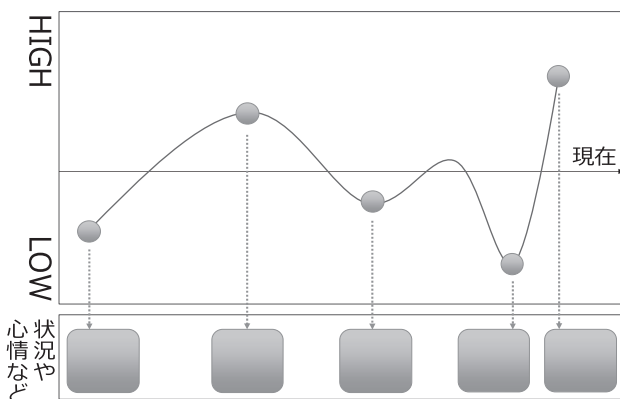
よく「わたらしい」という言葉を聞くが、筆者も含め、自分らしさを正しく理解している人はどれくらいいるだろうか。そこで、筆者が考える「わたらしさ」を見つける1つの方法を以下に示したい。

- ・どのようなことが好き(自然と関心が向くこと)で、
- ・どのようなことが得意(苦もなくできること)で、
- ・どのような価値観・信念を大切にしているわたしなのか?

「わたらしさ」を見つける1つの方法
筑波総研が作成

また、筆者は学生に「わたらしさをつかまえるライフチャートシート」(図表26)を配付した。このシートは横軸が時間、縦軸は上下2つの枠に分かれ、上の枠にあるライフイベント時に自分の心がどのくらいHIGH/LOWであったか、また、下の枠にその時の状況や心情などを書き込めるようになっている。

シートを配付後、学生が書き込むワークの時間を



図表 26: 「わたらしさをつかまえるライフチャート」
筑波総研が作成

15分間、その後、2人組になってお互いの内容を共有する時間を10分間取った。

なお、ワークをはじめる前に、後で他の人とお互いの内容を共有することを念頭に置いて書くことを伝え、さらに、共有時間の直前には、他言無用とすることを注意した。



学生と一緒にライフチャートをシェアする茨城県甲藤氏(手前左)
撮影:筆者

■「計画された偶発性理論」

ライフチャートの共有が終わった後、スタンフォード大学 John D.krumboltz (クランボルツ) 教授が提案したキャリア理論「計画された偶発性理論 (Planned Happenstance Theory)」について説明した。

同理論は「個人のキャリアの8割は、予想しない偶発的なことによって決定される」というもので、その「偶発的なことを計画的に導く」ことが自分らしいキャリアをつくと説いた。

しかし、何もせず偶然の出来事をただ待つだけでは足りない。そこで、教授は「偶然を計画的に引き起こす」ために必要な行動指針を以下のように示している。

- 「好奇心」: たえず新しい学習の機会を模索し続けること
- 「持続性」: 失敗に屈せず、努力し続けること
- 「楽観性」: 「新しい機会は必ず実現する、可能になる」と、ポジティブに考えること
- 「柔軟性」: こだわりを捨て、信念、概念、態度、行動を変えること
- 「冒険心」: 結果が不確実でも、リスクを取って行動を起こすこと

出典:『その幸運は偶然ではないんです!』ジョン・D・クランボルツ、A.S.レヴィン著 花田光世ら訳 ダイヤモンド社 2005

■「出会いは、地域の中に。答えは、自分の中に」

自分らしいキャリアをつくるためには、ライフチャートなどで自分らしさを見つめ直すこと、自分ができることを棚卸しすること、自分のやりたいことに関して常にアンテナを張り続けること、地域に出向いて多くの人と出会うこと、様々な考え方に触れることなどが大切な要素となる。

「出会い」は地域の中に溢れている。ぜひ、性別や世代、地域を超えた出会いの中から、自分らしい「生き方」を模索して行ってほしいと願っている。

■学生からの声

筆者が実施した学生への「事後アンケート」より、筆者の講座に対する感想を示したい。

企業に関すること

- ・筑波総研について、名前すら知りませんでした。どのようなことをしている企業なのか知ることができました
- ・私たち向けに考えられた講義で分かりやすく面白く、ためになるお話でした。また、事前アンケートのおかげで、より内容の濃い回答をしていただくことができました。筑波総研についてもっと知りたいと思いました

地域に関すること

- ・「地域」という言葉をよく使っていましたが、実際考えてみるとうまく説明できないということに気づくことができ、また、深く考えることができました
- ・私たちの知りたい地域性についての話やキャリアデザインの考え方に関する話などとても役に立ったため、心に残りました
- ・地域活動など様々な活動に取り組まれていて憧れにもなりました
- ・都市と地方を比べた時、地方で働くことのメリットがとても心に残りました
- ・観光やまちづくりは、文系の専門ではなく、あらゆる切り口から考えることができると再認識しました

キャリアデザインに関すること

- ・キャリアの考え方などについて、精神論ではなく倫理的に自身のリアルな声も入っておりよかったです
- ・自分はけっこう内向的な性格と感ずることが多く、やりたい事をあきらめがちであったのですが、講義において「受身になったら負け」という言葉が響き、もっとアクティブになろうと思いました
- ・通常の講義ではできない「自分自身のこと」を見つめる機会を持ってました
- ・自分のやりたいこと、自分の気持ちについて、1番深く考えられました

アクティブ・ラーニングに関すること

- ・グループワークやペアワークをしながら講義が進められたので飽きることなく講義に集中できました。今後、生きていく中で大切な事を学んだような気がします
- ・ライフチャート（これまでの人生のHigh&Lowを位置づける）などこれまでの自分の人生を見つめ直す機会があり、楽しかったため印象に残っています

(3) 担当教授へのインタビュー

(実施日：2017年12月28日(木))

全講義が終了したところで、本講座の担当教授である茨城大学人文社会科学部教授 兼 茨城大学社会連携センター副センター長の西野由希子氏から、改めて講座の狙いと全体的な感想、講座の効果、今後の展開についてお話を伺った。



茨城大学 西野由希子教授 撮影：筆者

■大学と地域の関わり方

はじめに、茨城大学の学生と地域との関わり方について伺った。西野教授は「当大学では、学生が地域の方と一緒に地域課題に向き合う場面を多く創出しています。それは、地域課題を解決できる人材を育て、地域に送り出したいと考えているからです」と語った。

同大学人文学部では、7年前から「地域課題の総合的探求プログラム」を立ち上げている。同プログラムは地域課題に興味がある学生が集まり、それぞれの専攻分野を活かした解決策を模索するという授業スタイルである。また、県内企業に勤める人を講師として招き、起業研究の研修会なども実施しているという。

■本講座の特徴

次に、講座の特徴について伺ったところ、「本講座のカリキュラムの特徴は、学生が身近に感じられるような若手社員や良く名前を聞く会社の社員を講師に選んだことです。各講義では、講師の方が学生時代にど

のようなことを経験されていたか、また、会社に入ってからどのような思いを持って仕事をしているか、さらに、企業が地域とどのように関わっているかなど幅広くご講義いただきました」と説明した。

また、「今回、新たに学生が卒業後のキャリアを考えるアクティブ・ラーニングの時間を設けました。今後のキャリアビジョンが定まらない学生は、県内企業の取り組み、そして、講師自身の経験や考え方をすることで、自分と向き合う良いきっかけになったのではないかと感じています」と続けた。

■本講座の効果

講座の効果について、西野教授は「学生が茨城県内の企業に関して具体的な取り組みなどを知る機会は、とても貴重です。今回講義を受けた学生たちは、私たち教員が思っている以上に、各講師の方の熱気に触れて、どんどん意識が変わっていく様子が伺えました。これも講義にご登壇していただいた講師の方々の方であると感じています」と語った。

「講師の方々には、自分の会社が社会の中で果たしている役割について、多くのことを伝えたいという思いが溢れていました。しかし、それ以上に『人生の先輩』として学生時代のご自身の経験や夢などを率直に語っていただきました。これにより、講師と学生たちの距離は一気に縮まり、講義の内容もより深く共感できたと思っています」。

「就職を控える学生たちに対し、『人生の選択をする時に大切なこと』を強く伝えたいという想いも嬉しく感じました。そして、学生たちに『これから一緒に茨城で頑張ってください』という思いで接していただいたことも非常に感謝しています」。

■今後の展望

最後に、今後の展望について伺った。

西野教授は「本講座は今年度、試験的にスタートしました。今後も茨城県をはじめ県内企業や団体などと協力しながら、コンソーシアムの事業を続けていきたいと考えています。贅沢な悩みですが、県内には魅力的な企業が多く存在しており、どの企業から来ていただくか選ぶというのはとても大変です」と語った。

続けて「今後も業種や地域性を踏まえながら、学生たちにとって刺激の多い講座を開講していきたいと思っています」と抱負を述べた。

また、講座のアイデアとして、西野教授は「各講師の方は担当講座のみ出席していただいているため、他の講座をご担当していただいた講師の方と接点を持つ機会がありません。今後、大学側が講師同士のネットワー

ク構築のために、親睦会なども企画できれば良いと考えています」と語った。

「また、学生たちは各講座を通して講師の方々から多くの知識や考え方を吸収させていただきました。しかし、それを恩返しする機会がありません。例えば、講師の方がパネリストとなり、学生が講座で感じたことや講座以外で調べたことなどを発表するシンポジウムのような場を設け、学生と講師がさらに深く交流できる機会を創っても面白くなるのではないかと期待しています」。

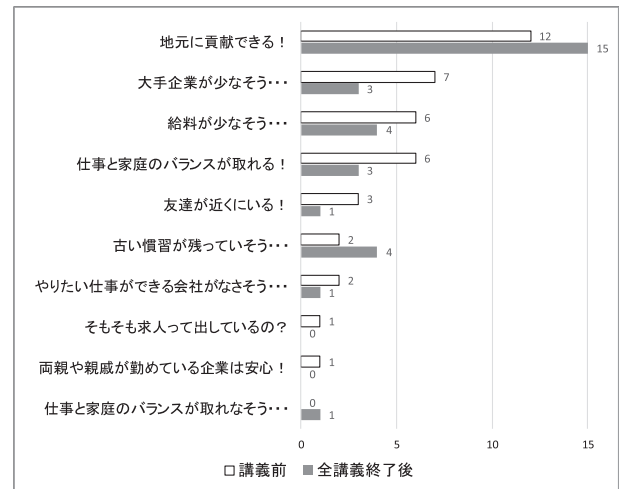
最後に西野教授は「茨城県内の企業や団体の方々には、今後も大学と連携しながら学生のサポートにご協力いただければ幸いです」と語った。

(4) 事後アンケートの結果

筆者が実施した学生への「事後アンケート」の結果について以下にまとめる。

①茨城県の企業に対するイメージ

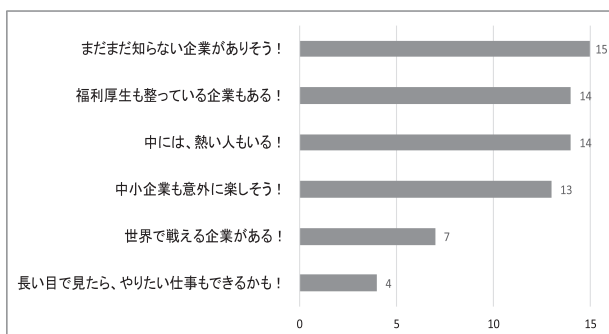
講義の前後で、茨城県の企業に対する学生のイメージを比較すると図表 27 のような結果になった。



図表 27：講義を受ける前と後の茨城県の企業イメージ
筑波総研が実施した「大学生の県内定着に向けた地域産業に関する講座」の事後アンケート結果を元に作成

事前アンケートで最も多かった「地元で貢献できる」という回答は12名から15名に増え、全体の約68%となった。また、事前アンケートでは上位に挙がっていた「大手企業が少なそう...」「給料が少なそう...」というマイナスイメージは軽減された結果となった。

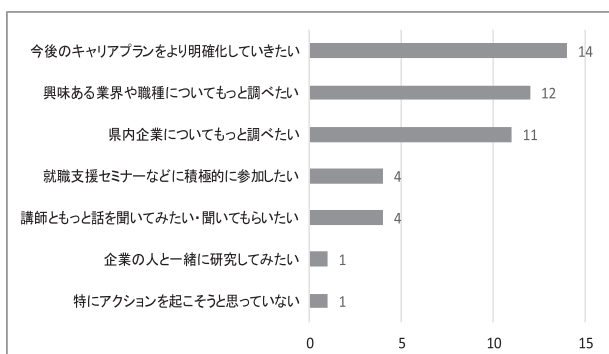
また、事後アンケートでは前述の問いにいくつかの問いを加えた。すると「まだまだ知らない企業がありそう!」「福利厚生も整っている企業もある!」「中には熱い人もいる!」「中小企業も意外に楽しそう!」など前向きな意見が多数みられた。



図表 28：講義を受ける前と後の茨城県の企業イメージ
筑波総研が実施した「大学生の県内定着に向けた地域産業に関する講座」のアンケート結果を元に作成

②今後の具体的なアクション

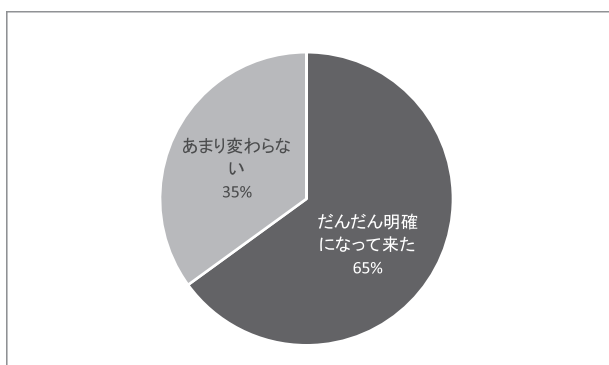
講義を受け、今後どのようなアクションをしていきたいか聞いたところ、「今後のキャリアプランをより明確化していきたい」が最も多く14名、次いで「興味ある業界や業種についてもっと調べたい」が12名、「県内企業についてもっと調べたい」が11名となった。



図表 29：講義を受ける前と後の茨城県の企業イメージ
筑波総研が実施した「大学生の県内定着に向けた地域産業に関する講座」の事後アンケート結果を元に作成

③大学卒業後のキャリアプラン

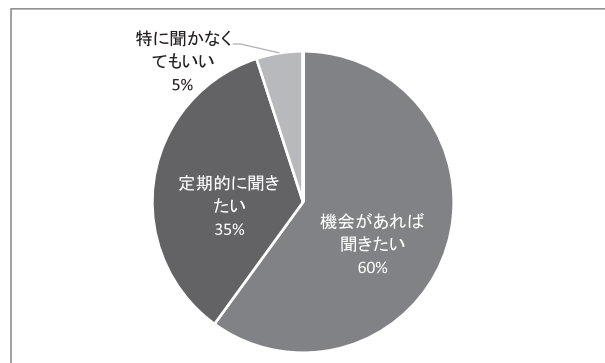
事前アンケートでは、約8割の学生が自身のキャリアプランについて「なんとなくイメージはある」と回答していたが、事後アンケートでは65%の学生が「だんだん明確になってきた」と回答した。



図表 30：講義を受ける前と後の茨城県の企業イメージ
筑波総研が実施した「大学生の県内定着に向けた地域産業に関する講座」の事後アンケート結果を元に作成

④これからも企業の人の話を聞きたいか

企業の話聞く機会について今後の希望を聞くと、「機会があれば聞きたい」が60%で最も多く、「定期的に聞きたい」が35%となり、今後も機会があれば「企業の人の話を聞きたい」と希望した学生が全体の9割を超えた。



図表 30：講義を受ける前と後の茨城県の企業イメージ
筑波総研が実施した「大学生の県内定着に向けた地域産業に関する講座」の事後アンケート結果を元に作成

⑤全講義を受けた感想

最後に、全講義を受けた学生の感想を記したい。

■地元企業の魅力に関すること

- ・ 地元の企業は、都市と比べてどうだろうと思っていました。しかし、この講座を受けて、地方でも都市の大企業に負けられないいい企業がたくさんあるとわかりました
- ・ 茨城に長く住んでいても、あまり地元の企業についてはよく知らなかったので、今回の授業で詳しく知ることができとても良かったです
- ・ これまでの自分だったら調べようとしなかった企業、興味のある分野の企業、そのどれもが地元企業であるということもあり、親近感をもって話を聞くことができました
- ・ 様々な職業に従事している方が、その人自身やその会社が大事にしていることを熱心に伝えて下さり、今まで何となくしか考えてこなかったその会社について見る目が変わりました
- ・ 各企業の担当者の経歴や仕事に対する考え方などはとても参考になりました

■キャリアデザインに関すること

- ・ 定期的に茨城県内の企業について知ることができただけではなく、自分の将来を見つめ直す機会にもなり、この授業を履修して本当に良かったと思っています
- ・ これほど自分の将来を考えることができるとは

思っていませんでした。期待以上でした

- ・「自分は何がしたいのか」について、よく考えられるようになったことは大きな変化で、自分にとってプラスになった授業でした
- ・自身のキャリアデザインについて、やりたいこと、仕事の見つけ方など経験談を交えたお話も聞くことができ、これからの自分に必要なお話ばかりで本当に充実した講座でした
- ・「地域で働く」ということを、多くの方から聞くことができ、「働く」ということを少し身近に感じるようになりました

■就職活動に関すること

- ・公務員になりたいと考えていましたが、地域貢献の選択肢の一つとして民間企業の方の話を聞ける良い機会となりました
- ・地元の企業についてよく知らず、就職についてもどの職種が良いのかもわかっていませんでしたが、講座を受ける度に「地元の企業にはこんな良い点があったのか!」「自分のやりたい事ってこういうことかな?」など、企業について、業界について、そして自分の将来について考える良い機会となり、受講して良かったと思いました

■講座全体に関すること

- ・全7回のうち全てに出席することはできませんでしたが、それでもかなり得るものがありました。1つ目は、企業名を知ることができたこと、2つ目は、企業の取り組みを知ることができたこと、3つ目は、様々な価値観に出会えたことです。これまでキャリアについて考える機会があまりなかったので非常に満足しています
- ・登壇された方々が仕事の話だけでなく、これから職業選択をする私たちに向けて本当に伝えたいことをお話して下さることが多く、人生の先輩として見させていただいたような感じがありました。せっかく良いお話をいただいたのだから、「自分にとって最善の選択をしたい、もっと真剣に考えよう」という気持ちが強くなりました
- ・今まで大学で受けた講義の中では一番楽しく、しかも今後の人生のためになるような話を聞くことができたので、非常に有意義な時間を過ごすことができました
- ・全体的に面白く、色々な企業と比較することができる企業研究のような授業でとても勉強になりました。しかし、地域課題特論として「地域×企業」をテーマにした授業だったはずでしたが、

「人生設計」「キャリアデザイン」の話が重視されているように思えました

- ・全体的に地域課題特論というイメージと違いました。キャリア開発論などに講座名を変えたほうがいいのではないかと思います

V. まとめ～地域づくりとキャリアデザイン～

最後に、前章まで整理してきた内容から、学生の県内定着に向けた課題や展望について整理するとともに、あわせて企業、大学、行政などへの提案などもまとめていきたい。

【企業への提案】

■在学中のアプローチが企業の人財確保の第一歩

学生の多くは、在学中に茨城県内企業の“真の魅力”に触れる機会が少ないまま就職活動をはじめってしまう傾向にある。社会連携センターの河原井氏は、学生はあまり聞かない・知らない企業を就職先の候補として意識しない傾向にあると指摘している。

【ポイント】

人手不足が叫ばれる社会において、企業は新たな人財を確保したいと考える時、学生が就職活動をはじめ前から、本講座のような形も含め、様々なアプローチを行うことが鍵になるだろう。これを実現するには企業と大学の連携が必須となる。

■講師のメッセージからみる「企業の魅力をより向上させるキーワード」

筆者は本稿執筆のため全講義に参加させていただいた。その際に感じたことは、どの講師の方も「人間味に溢れ」「人生の先輩として学生に大切なことを伝えたい」という熱気を持ち、就職説明会とは一味違う「堅苦しくない企業説明」で「地域との関わりにも重点が置かれた内容」であったことである。

以下から、これらのキーワードについてさらに詳しく考えてみたい。

①「人間味に溢れる」講師で「企業を魅せる」

まず、「人間味に溢れる」講義として特徴的だった例の1人目は、サザコーヒーの小泉氏である。コーヒーへの情熱を語り続ける同氏の講義は、アンケートを見る限り、多くの学生が心を動かされたようである。ある学生からは、働くことが今までと全く違うものとして感じられ、このような人が身近にいたことが嬉しくて感動したという感想が寄せられた。

2人目は、カスミの川村氏である。学生は同氏の「心の残るエピソード」を聞いたことで親しみやすさを感じた、また、同氏のように相手に好印象を残せるような工夫が必要だと実感したと感想を残した。

[ポイント]

学生に「現場でこのような人間味溢れる社員と仕事をしたい」という想いを抱かせるために、企業説明会や講義などで登壇する講師は、人事担当者だけでなく、学生がなじみやすい若手社員や人間味溢れる社員を選定することが有効な手段といえるだろう。

②「人生の先輩」として熱い想いを語りかける

多くの講師が「人生の先輩として学生に大切なことを伝えたい」というメッセージを残している。

まず、日立製作所の荒井氏に代表される「人生の軸」については、伊勢基本社の田山氏が「想像(イメージ)と創造(実行)」、カスミの川村氏が「決して譲れないもの」という言葉でそれぞれの想いを語った。

学生からは「自分の心の奥底にある本当の望みを探ったことで、いつかやりたいと思っていたことが明確になった」「就職=ゴールではなく、通過点であり、『どこに入りたいか』ではなく、その企業に入って『何がしたいのか』をよく考えたい」という前向きな意見が見られた。

次に「会社選び」について、カスミの川村氏は「企業の規模やブランド力などの情報だけで就職先を決めず、『自分が関わる仕事で誰を幸せにできるのか』という点を大切にしてほしい」、また、サザコーヒーの小泉氏は「自分は将来このようになりたいという想いを持つことが何より重要で、会社がある場所や会社の大きさは重要ではない」、さらに、日立 GE ニュークリア・エナジーの中野氏は「文系・理系だからと最初から就職先を限定せず、様々な業種の会社を検討してほしい」とそれぞれ熱いメッセージを学生に送った。

さらに、各講師から、福利厚生のほかにも企業が「どのような認定(子育て・女性活躍系など)を受けているか」「その業界でどのような位置にいるのか」「どのような地域貢献活動を展開しているか」なども就職先を選ぶ視点として提案された。

そのほか「大学時代の経験が今に活かされていること」について、伊勢基本社の松戸氏からは、自分のあたり前がお客さまのあたり前とは限らないため、学生の頃から「相手にわかりやすく伝える」ことを意識してほしいとアドバイスを送った。

[ポイント]

先に述べた①にも関連するが、「人生の先輩」とし

て様々な経験から得た想いを学生に熱く伝えることで、学生との心の距離を縮めることができると考えられる。

③「堅苦しくない内容」で興味を惹きつける

「堅苦しくない内容」の講義として特徴的だった例の1人目は、茨城交通の長島氏である。同氏は茨城交通が運行する路線バスの改善案を考えるグループワークを講義中に盛り込んだ。学生が日ごろ利用するバスに関して、担当者が目の前にいる状況で意見を伝えることで、学生の日常と企業の事業が密接に結びついている実感を得られたのでないか。

2人目は、伊勢基本社の田山氏である。同氏は県内で5番目に古い歴史を持つ同社の特徴やプライダル業界の状況について、図表が多いスライドを用意し、学生を飽きさせない工夫が見られた。さらに、「企業は人なり」という視点を大切に「従業員のキャリアデザインとライフデザイン」の重要性を語り、今後の企業の人財教育のあり方も示した。

3人目は、サザコーヒーの小泉氏である。同氏は、これからの経営者に求められることは「地方だからできること」「地方発信企業が常に考えなければならないこと」を多角的で柔軟な発想と先を見据える想像力であると示した。さらに、地方で生き残る企業のあり方について、学生とのディスカッションを多く取り入れる講義も印象的であった。

[ポイント]

企業の魅力をより深く伝える方法としては、学生に対して自社事業の改善グループワークの実施のほか、プレゼン方法の工夫(スライド枚数、スライド1枚あたりの文字数・図表の数、写真の多用、動画の使用、文字の大きさ、フォント、色味、全体のバランス、BGMの使用、学生の質問時間の回数、発表のテンポ、発表者のプレゼン練習)などが考えられる。

④「地域との関わり方」も企業の魅力に

近年、筆者が学生だった頃に比べ、「まちづくり」「地域活動」という言葉が良く聞かれるようになった。また、茨城大学の「茨城学」に代表されるように大学と企業と地域が連携して事業を進める事例も多く見られる。そのため、本講座の受講生以外にも企業がどのように地域とつながり、地域に貢献しているかについて、関心が高い学生は多いのではないかと。

学生からは「ローカル感を出すことが地域貢献になるのではなく、世界に誇れる企業になることも地域貢献になるのだと思った」「スーパーは単に物を売るだけではなく、地域と長く関われる業界なのだと思った」

「ブライダル事業は、あまり地域と関わりがなさそうな印象があったが、人と人とのつながりや理念にしっかりとした将来性があるように感じた」など地域と企業の関わりに関する感想が見られた。

[ポイント]

企業が地域に対してどのような活動をしているのかという点は、学生に対してだけでなく、社会全体にもその企業の存在をよりアピールすることができる手段として有効である。

今後、大学と地域の関係はさらに強くなっていくと予想されるため、企業はさらに地域とのつながりを強めていくことが望ましいのではないかな。

【大学への提案】

■学生が「どのような働き方・暮らし方・生き方をしたいか」考える機会を

筆者は「茨城で働く・暮らす・生きること」が全てではないと考えている。なぜなら、学生が自分らしい道を歩むのに最適な場所は、当然のことながら茨城だけとは限らないからである。

しかし、茨城で自分らしい生き方ができるかどうか検討しないまま、また、茨城の企業を就職先として検討しないままで就職活動をはじめてしまうことは問題である。

今回、事前アンケートを取らせていただいた学生のうち、8割以上が今後のキャリアについて「なんとなくイメージはある」と回答した。しかし、受講後にはその6割以上が「さらに明確になった」と答えている。この結果は各講師が示した様々な事例を知ることで、「なんとなく」から「明確に」なってきたと予想することができる。

この点に関連して茨城大学の西野教授は、今回講義を受けた学生たちは、教員が思っている以上に、各講師の方の熱気に触れて、どんどん意識が変わっていく様子が伺えたと述べている。

[ポイント]

各大学の就職支援センターなどにおいて、就職に向けたセミナーなどが実施されているだろう。今後は、本講座のように、学生自身のキャリアを考える機会、例えば、学生が全員参加するキャリアセミナーの開催や講座の数コマを使って授業内容に関連した企業研究の実施なども有効であると考えられる。

また、実施の際は、キャリアコンサルタントなどキャリア支援の専門家と連携を図りながら、併せてキャリア面談などを行うことも効果的であろう。

【行政への提案】

■学生に「県内企業の魅力を伝える機会」と「キャリア形成の機会」を

筆者は以前から、学生が在学中に「どこで、どのような仕事をして、どのような人と、どのような生活しながら人生を歩んで行きたいか」を考える機会を積極的に持たずに就職活動をはじめてしまうことも県内定着の低さに少なからず影響を与えているのではないかと見ている。

この点について茨城県の甲藤氏は、茨城にも魅力ある企業が多数存在している事実を伝えることはもちろん重要であるが、それだけではなく、学生が茨城でどのような働き方や暮らし方をしていきたいかを考える機会を創出することも同じくらい重要であると指摘している。

[ポイント]

行政は県内の学生（小学校～大学院）に対し、幼い時から、また、縁あって茨城県に来た時から、県内企業の魅力を伝える機会を増やす施策をさらに進めることが望ましいのではないかな。

また、企業の魅力を伝えるだけでなく、学生が茨城でどのような仕事をしたいか、どのように暮らしていきたいかを考える機会を同時に増やすように大学などの教育機関に働きかけることも重要である。

【結びに代えて】

■地域づくりとキャリアデザイン

学生の事後アンケートで大変興味深いコメントをいただいた。「地域課題特論として『地域×企業』をテーマにした授業だったはずだったが、『人生設計』『キャリアデザイン』の話が重視されているように感じた」というものである。では、「地域」と「キャリアデザイン」には全く関連性がないのか。

「地域」は「自分や家族が暮らす上で、快適になってほしい場所」であり、各人の「暮らし」とそれに付随する仕事や遊び、ボランティア活動などの「軸」を回し続けることが「生きる」ことであると筆者は考えている。

つまり、自分がどのように「生きていきたいか考えること」は、自分がどのように「地域をつくっていききたいか」を考えることにつながる。言い換えれば、地域には自分らしい生き方のヒントがたくさん隠れているといえるだろう。

最後に、本稿で取り上げた事例などが企業の人財確保戦略の一助となるとともに、学生が「納得して」茨城で生きる道を選び、茨城を盛り上げる若い人財としてともに成長してくれることを願う。

【都市研究レポート】

人口動態と都市構造

—茨城県つくば市と土浦市をケーススタディとして—

小泉 堯史

筑波総研株式会社 研究員

目次

0. はじめに	47
1. 日本の都市の現状	48
2. 都市構造の見直しの機運	50
3. 茨城県の現状	52
4. ケーススタディ	56
5. これからの都市の先にあるもの	68

0. はじめに

(1) 人口変動と都市政策

2010年、我が国では初めて総人口の減少を記録した。2014年にはいわゆる「増田レポート」が公となり、そこでは全国のおよそ896自治体が将来的に消滅する可能性が高い自治体¹であるとされた。かつては人口増加を前提として、あるいはそれを目標としてきた自治体の多くは、将来人口の減少を受け入れ、それに合わせた適正な都市構造への転換が迫られている。

一方で、人口増加が続く自治体においても、将来的な地域住民の高齢化への対応はもとより、今なお存在する開発圧力の適正なコントロールや、都心部・郊外部を問わず発生する低未利用地への対応など様々な課題を抱えている。

このように人口動態と都市構造は密接に関係しており、また、各自治体が抱える課題や対応策は異なると考えられる。

本稿では、このような問題意識のもと、茨城県の自治体における都市構造と都市政策の実態を把握することを目的として調査を行った。

本稿の構成は、以下のとおりである。

はじめに全国の人口動態と都市構造の現状、そして、人口動態の変化が都市構造に与える影響について総論的に触れる。

次に、茨城県の人口動態と都市構造について地域別・自治体別に分析したのち、ケーススタディとしてつく

ば市と土浦市を取り上げ、2市の現状と課題、対応策等について詳細をみていく。

最後に、これからの都市の展望について筆者の私見を述べる。

(2) 本稿の範囲

本稿では、人口動態に伴う都市の変化を土地利用の観点から分析する。そして都市の変化を測る指標として、人口集中地区（Densely Inhabited District: 以下、「DID」という。）²を利用する。DIDとは、(a) 原則として人口密度が1km²当たり4,000人以上の基本単位区等が市区町村の境域内で互いに隣接し（以下、「密度要件」という。）、(b) それらの隣接した地域の人口が国勢調査時に5,000人以上を有する（以下、「規模要件」という。）地域のことをいう。

なお、DIDの変化を分析する際には、以下の点について留意する必要がある。まず、DIDは密度要件と規模要件を同時に満たしている地区とされるため、ある地区のDIDが縮小した場合には(a)の要件と(b)の要件のいずれか、または両方を満たさなくなった場合が考えられる。人口密度の低下や人口の絶対数の減少などの人口動態の変化を都市構造の観点からみると、前者は「都市の希薄化」と捉えることができるのに対し、後者は「都市の縮小」と捉えることができ、DIDの変化についてはどちらの要件が変化しているのか留意すべきである。

また、たとえば細長いDIDがあり、中間の一基本単位区が密度要件を満たさなくなり、非DID化した

¹ 日本創生会議・人口減少問題検討分科会「成長を続ける21世紀のために「ストップ少子化・地方元氣戦略」」平成26年5月8日

² 総務省統計局ホームページより

とする。それに伴い、隣接する他の DID が規模要件をみなさなくなれば、当初の DID はすべて DID から除外されることとなり、都市構造の実際の変化以上に DID が変化することも想定される。

以上のことを踏まえ、本稿では、DID を都市構造の変化の1つの指標として大まかな傾向を把握するものとして使用することとし、個別のケーススタディにおいては、DID の非 DID 化の要因について注視することとする。

また、DID における人口、面積、人口密度については、以下特に断りのない限り、それぞれ「DID 人口」「DID 面積」「DID 人口密度」と表記する。

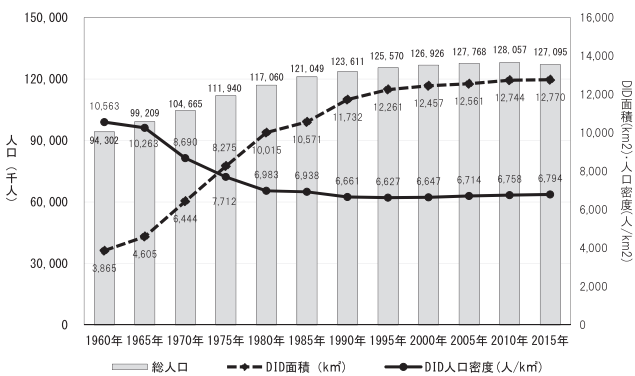
1. 日本の都市の現状

(1)人口増加と都市の拡がり

日本の人口は、高度経済成長期初期の1960年時点で約9,430万人であったが、1970年には1億人を超え、1990年のバブル経済期には1億2,360万人と、30年で約3,000万人もの人口増加を遂げてきた。その後も、2010年の1億2,800万人まで一貫して増加傾向にあった。

都市は経済成長の基盤として、また、経済成長の結果として空間的な拡大を続けてきた。DID 面積をみると、1960年では3,865km²であったが、2015年時点には12,786 km²にまで増加している(グラフ1)。一方で、DID 人口密度は一貫して低下傾向にあり、1960年の10,563人/km²から2015年では6,794/km²となっている。このことから、日本の都市が全体として「広く薄く」拡大する傾向にあったことを示している。

グラフ1 日本の人口動態と DID 面積・人口密度の変化



出典：国勢調査より筆者作成

(2)都市の希薄化が進む地方

以下より、大都市³とその他地方都市⁴について DID 各値の変化を見ていくものとする。

2010年から2015年までの5年間の変化を大都市と

その他地方都市について比較したのが表1である。大都市では過去5年間で DID 人口が2.26%、DID 面積が1.12%、DID 人口密度が1.13%それぞれ増加しており、都市の密度を高めながら拡大している傾向にある(表1下段)。

一方、地方都市では、DID 人口が0.02%減少しつつも、DID 面積は0.03%増加し、結果として DID 人口密度は0.05%の減少となっていることから、都市の希薄化傾向が窺える。

このように、大都市ではより高密度に都市化が進展し、地方都市では都市が希薄化する傾向にあると言える。

表1 大都市及びその他地方都市の DID 各値の比較

2010年		DID人口 (人)	DID面積 (km ²)	DID人口密度 (人/km ²)
全国		86,121,462	12,744	6,758
	大都市	33,375,229	3,499	9,539
	その他地方都市	52,746,233	9,245	5,705

2015年		DID人口 (人)	DID面積 (km ²)	DID人口密度 (人/km ²)
全国		86,868,176	12,786	6,794
	大都市	34,130,866	3,538	9,647
	その他地方都市	52,737,310	9,248	5,702

2010年⇒2015年		DID人口	DID面積	DID人口密度
全国		0.87%	0.33%	0.54%
	大都市	2.26%	1.12%	1.13%
	その他地方都市	-0.02%	0.03%	-0.05%

出典：国勢調査より筆者作成

(3)スプロール状に拡大した都市

次に、都市の拡がり方についてみていく。上述のように、人口増加に伴って都市は拡大し、その開発圧力は郊外部にも及んだ。そこでは、農地から宅地への転用が盛んに行われ、農地と宅地が混在したまま無秩序に都市の外縁が拡大する「スプロール」が至る所で発生した。このように無秩序に拡大した都市では、道路などの社会基盤が十分に整備されていないことが多く、特にモータリゼーションが進展している地方都市においては渋滞が発生することによる社会的な損失が発生する。また、住宅が散在していることで、水道や電気などの生活インフラが非効率に敷設されていることが多い。さらに、農地や住宅が混在することで、農作業等に起因する臭いやほこりが住宅まで散布してくるなどの問題も発生する。

そして、これらの問題を改善しようとしても、既に宅地として開発された土地の価格が高騰し、都市基盤を整備するための用地取得費が膨大になる⁵ことが多い。

加えて、将来的には、スプロール的に拡大した地域

³ 政令指定都市及び東京都特別区部

⁴ 大都市を除く DID を有する都市

⁵ 谷口守「入門都市計画 都市の機能とまちづくりの考え方」森北出版株式会社、2015年

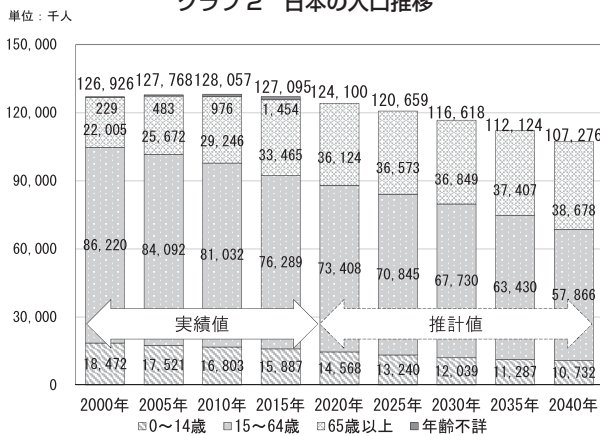
に整備した生活インフラの更新コストが膨大になることが見込まれる。財政状況の厳しい自治体において、こうした費用が増加していくことは、自治体経営に多大なる影響を及ぼし、必要な行政サービスの提供に支障が出る可能性がある。

(4)人口動態の変化が都市に与える影響

①人口減少の影響

次に、人口減少が都市に与える影響についてみていく。日本の人口は2010年の1億2,800万人をピークに減少へと転じた(グラフ2)。2015年現在では、1億2,700万人と5年間で約100万人もの人口が減少している。今後も人口減少は続く見込みであり、2040年には約1億728万人となると推計されている。2015年から2040年にかけての人口減少の内訳をみると、0歳から14歳までの年少人口(以下、単に「年少人口」という。)が1,590万人から1,073万人へ、15歳から64歳までの生産年齢人口(同、「生産年齢人口」という)が7,629万人から5,787万人へとそれぞれ減少する一方、65歳以上の老年人口(同、「老年人口」という)は3,347万人から3,868万人へと増加に転じ、人口減少と同時に少子高齢化社会が進展すると見込まれている。

グラフ2 日本の人口推移



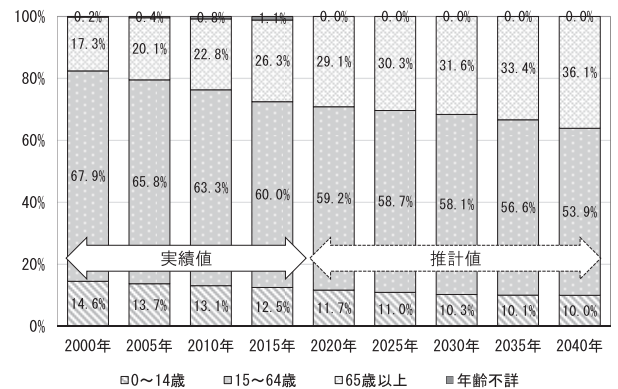
出典：地域経済分析システム⁶より筆者作成

人口減少に伴い、それまで利用されていた住宅が空き家となるなど、未利用地や低利用地がまだら状に発生する。こうした低未利用地は防犯対策上、あるいは景観上好ましくなく、また、個人が所有していることが多いため、自治体で処分することが難しい。また、人口減少地域の事業者からみると、商圏人口の減少により、当該地域における財・サービスの提供を継続することが困難になる。そのため、一定程度の人口を有する商圏への移転や閉店を余儀なくされ、都市の利便性や魅力が低下し、それがさらに人口減少に拍車をかけるといった負のスパイラルに陥るケースが多い。

②少子化および高齢化の影響

次に人口構成の変化がもたらす影響について考察を加える(グラフ3)。上記①でみたように、今後の日本は人口減少と併せて、少子化および高齢化がさらに進展していく。具体的には、2015年時から2040年にかけて年少人口割合は12.5%から10.0%へと減少する一方で、老年人口割合は、26.3%から36.1%へと増加すると推計される。

グラフ3 日本の人口構成の推移



出典：地域経済分析システムより筆者作成

このような人口構成の変化により、これまで使用されていた施設が不要になったり、あるいは新たに建設する必要性が出てくる可能性がある。

例えば、少子化についてみると、ある地域に建設された保育園や小学校などは、その地域で利用する子どもが減少すると、施設を維持することが困難になり、廃園や廃校となる可能性がある。そして、廃園・廃校となった施設跡地の利活用等の検討が必要となってくる。

高齢化についてみると、特別養護老人ホーム等の福祉施設に対する需要が今後さらに高まる可能性がある。また、地方都市では車での移動を前提とした都市構造となっていることが多く、住民の高齢化に伴い車の運転が困難となってくると、生活必需品等の買い物が困難になる所謂「買い物弱者」が相当数発生することが見込まれる(あるいはすでに発生している)。買い物弱者への支援としては、コミュニティバスやデマンドタクシーなどによる支援策を講じている自治体が多いが、住宅が散在する希薄化した地方都市では、すべての利用者ニーズに応じた運行は困難であり、多くの自治体では赤字経営が避けられない現状となっている。

⁶2015年までの実績値は総務省「国勢調査」、2020年以降の推計値は国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」を参照。以下、同じ。

2. 都市構造の見直しの機運

(1)コンパクトなまちづくりの推進

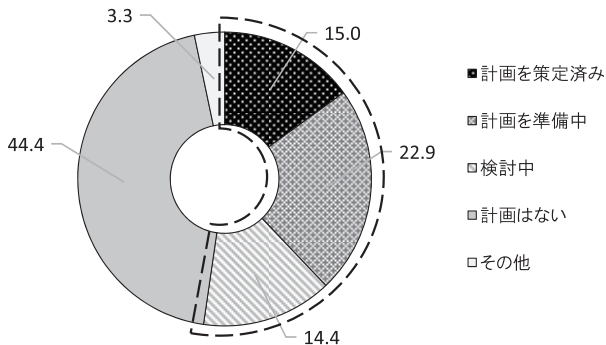
このような課題に対応していくため、全国の自治体において都市構造の見直しが進められている。

特に、都市の機能や住まいを集約し、効率的な都市経営を実現するという「コンパクトシティ」の考え方は今日では広く浸透してきている。

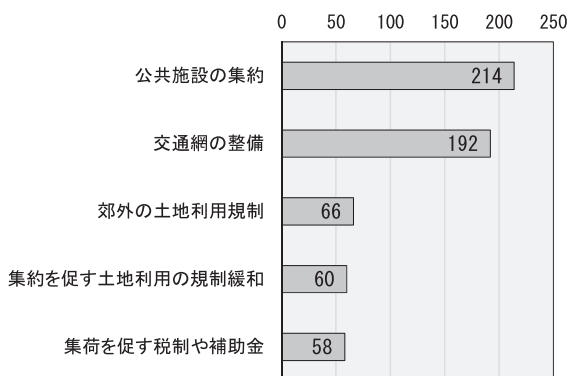
グラフ4は、現在、まちを集約していく計画があるかという点を自治体に尋ねたものである。回答自治体のうち、「計画を策定済み」「計画を準備中」「検討中」を合わせると、52.3%の自治体がまちの集約に関して何らかの対応を既に実施、あるいは、今後実施予定であることが分かる。まちの集約のための主な施策としては、「公共施設の集約」が214自治体と最も多く、次いで「交通網の整備」が192自治体となっている。

既に富山市などの先進自治体では、コンパクトシティ政策に着手しているが、他の自治体においても、程度の差はあるものの、コンパクトな都市のあり方が模索されているといえる。

グラフ4 まちを集約していく計画があるか



グラフ5 まちを集約するための主な施策（複数回答）



出典：グラフ4,5とも日本経済新聞2017年12月26日朝刊より
 ※調査は全国の市と東京23区の計814市区の首長に10～11月、日経リサーチを通じて実施したもの。703市区から回答。

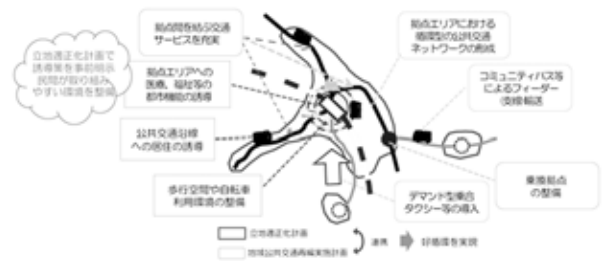
(2)立地適正化計画制度の設立

以下では、近年の我が国のコンパクトシティ政策に関する主なものとして、立地適正化計画について言及する。

2014年8月、都市再生特別措置法の一部を改正する法律が施行され、立地適正化計画制度が創設された。立地適正化計画とは、市町村マスタープランの高度化版とされ、居住や都市の生活を支える機能の誘導によるコンパクトなまちづくりと地域交通の再編との連携により、『コンパクトシティ・プラス・ネットワーク』のまちづくりを進めるための役割を担うものである⁷。

コンパクトシティ・「プラス・ネットワーク」とあるように、同法においては、まちのすべての生活サービスや居住機能を中心部に集約するのではなく、合併や市街地形成の歴史的背景を踏まえて、既存の自治体内にいくつかの拠点を設定し、各拠点間を様々な公共交通で結ぶことが目指されている。

図1 コンパクトシティ・プラス・ネットワークのイメージ



出典：国土交通省ホームページ

立地適正化計画策定に際して重要となるのが、居住誘導区域と都市機能誘導区域の設定⁸である。

居住誘導区域とは、人口減少の中にあっても一定のエリアにおいて人口密度を維持することにより、生活サービスやコミュニティが持続的に確保されるよう居住を誘導する区域である。同区域の設定に当たっては、当該自治体の人口見通し、財政見通し、公共公益施設等の維持・運営等を勘案し、原則として既成の市街地等の中で設定することが重要である。

一方、都市機能誘導区域とは、医療・福祉・子育て支援・商業等の都市機能を誘導する区域であり、原則として居住誘導区域内に設定される。同区域の設定に当たっては、周辺からのバス、鉄道などの公共交通によるアクセスの利便性が高く、既存の商業、行政サービス等のまとまりがあるエリアで、徒歩や自転車等によりエリア内を容易に移動できる程度の広さで定めることが基本となる。

このように、居住誘導区域と都市機能誘導区域の設

⁷ 国土交通省ホームページより抜粋

⁸ 都市計画法研究会編集「コンパクトシティ実現のための都市計画制度—平成26年改正都市再生法・都市計画法の解説—」ぎょうせい、2014年

定に当たっては、各自治体におけるさまざまな諸条件、将来見通しなどを検討していくことが重要であり、自治体に合わせたコンパクトシティ・プラス・ネットワークの構築を図っていくことが必要である。

また、各区域においては、以下のような特別措置や優遇措置が講じられることとなっている。

図2 居住区域・都市機能誘導区域での各種措置

都市機能誘導区域	居住誘導区域
特定用途誘導地区 福祉・医療施設等の建設等に際し、市町村は、容積率や用途制限を緩和する特定用途誘導地区の設定が可能に。	都市計画等の取組の特例 住宅事業者による都市計画、景観計画の提案制度の導入（例：低層住居専用地域への用途変更）
駐車場整備適正化区域 ● 貯蓄型駐車場の集約化が可能に。 ● 歩行者の利便・安全確保のため、一定規模以上の駐車場の設置について、市町村長への事前届出・報告の対象に。	区域外の居住の緩やかな対応 ● 区域外での住宅建築等を、事前届出・報告の対象に ● 居住誘導地域を設定し、開発許可の対象とすることも可能に
区域外の都市機能立地の緩やかな対応 誘導無しの区域外での立地について、市町村への事前届出・報告の対象に	跡地等管理区域・跡地等管理認定制度 ● 不適切な管理がなされている跡地に対する市町村による働きかけ。 ● 都市再生推進法人等（NPO等）が跡地管理を行うための協定制度。 ● 居住誘導区域には定めることができない。

出典：国土交通省ホームページより

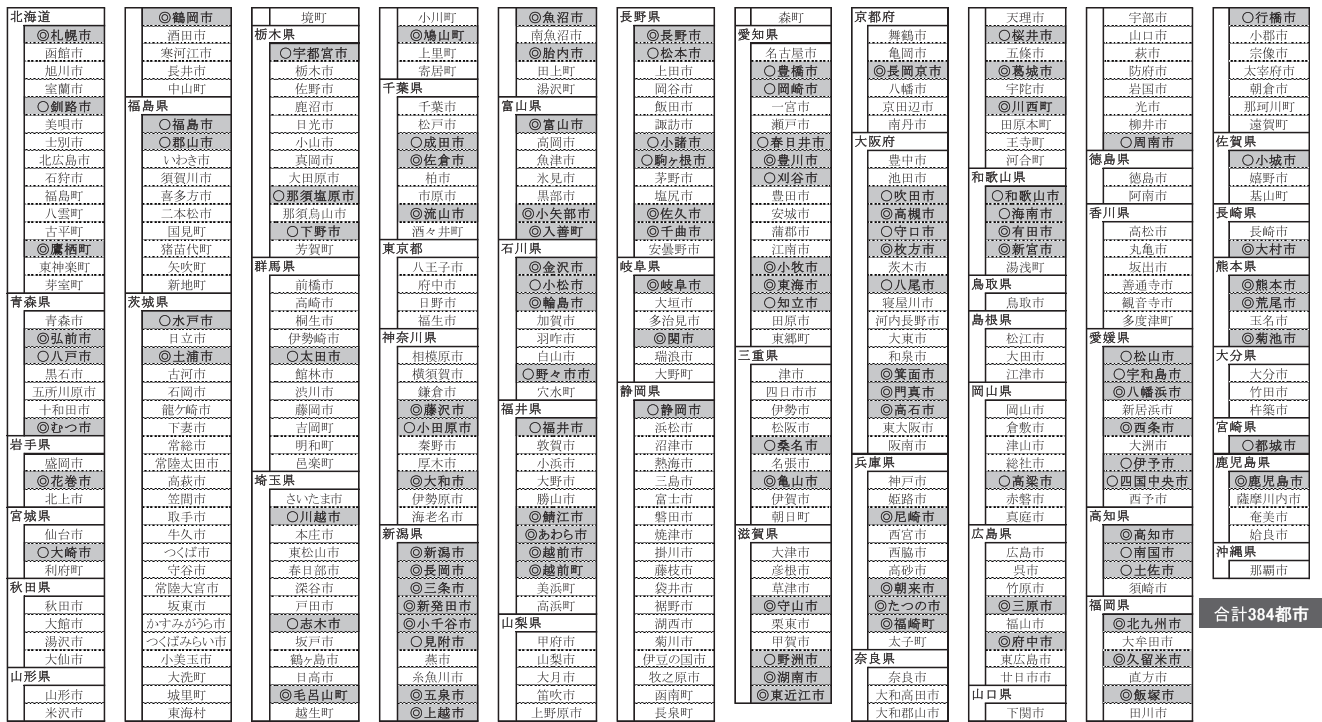
なお、2017年12月現在、384の自治体で策定に向けた何らかの取り組みが行われており、このうち、116自治体が同計画を作成・公表している。茨城県では、23の自治体が策定に向けて取り組みを行っており、このうち、水戸市と土浦市では同計画を策定・公表している（図3）。

図3 立地適正化計画策定状況（2017年7月末日現在）

※平成29年12月31日までに作成・公表の都市（■）

都市機能誘導区域、居住誘導区域ともに設定した市町村（●：70都市）、都市機能誘導区域のみ設定した市町村（○：46都市）

（平成29年12月31日時点）



出典：国土交通省ホームページより

3. 茨城県の現状

(1)人口減少と少子高齢化が進む茨城県

ここまで全国の人口動態及び都市構造の現状と課題等について総論的にみてきた。以下より茨城県の現状について、同様にみていくこととする。

茨城県の人口は、1980年から2000年にかけて増加傾向にあり、ピークである2000年には約298万6千人であった（グラフ6）。その後は減少に転じ、2015年時点では約291万7千人と、15年間で約7万人の減少となっている。今後も継続的な人口減少が見込まれ、2040年には約242万3千人（2015年比約49万4千人減）となると推計されている。人口減少の内訳をみると、2015年時点での年少人口は36万4千人（県内総人口の12.5%）、生産年齢人口は174万7千人（同59.9%）となっているが、2040年時点ではそれぞれ24万4千人（同10.1%）、129万7千人（同53.6%）と推計されている。

一方、老年人口は、2015年現在約77万2千人（同26.5%）となっており、茨城県では既に4人に1人以上が老年人口となっている。また、2040年にかけて老年人口は10万人以上増加し88万2千人になると推計されるとともに、人口に占める割合は36.4%と3人に1人以上が老年人口となると見込まれている。

次に、茨城県の将来的な人口動向、特に老年人口について、県北・県央・鹿行・県南・県西の5地域をみていく（表2）。

2015年時点現在、県北地域における老年人口割合は28.6%と最も高くなっているが、他の4地域もすべて25%を超え、県全体で高齢化が進んでいる（表2上段）。

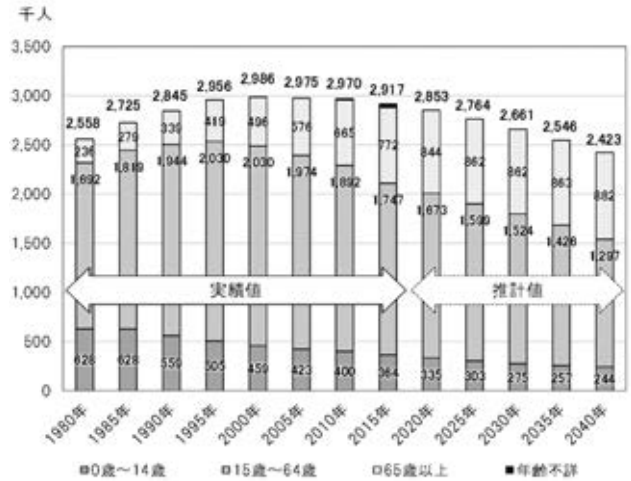
2040年の県北地域の人口は約13万人（2015年比20.7%）減少し約49万1千人となる一方、老年人口割合は39.2%にまで高まるとされ（表2中段）、人口減少と高齢化が顕著な地域であることが窺える。

その他、人口減少が顕著な地域として、県西地域の12万3千人（2015年比22.2%）減少、老年人口の増加が顕著な地域として、県南地域の5万5千人（同21.7%）増加があげられる（表2下段）。

このように地域によって各値の変化率に差はあるものの、各地域とも人口減少や高齢化が進む傾向にある。

図4は横軸に2015年から2040年にかけての人口増減率、縦軸に老年人口の増減率をとり、各自治体をプロットしたものである。図の右側に行くほど2040年にかけて人口増加が見込まれ、左側に行くほど人口減少が見込まれることを意味する。また、図の上に行くほど老年人口の増加が見込まれ、下に行くほど老年人口

グラフ6 茨城県人口推移（3年齢区分）



グラフ7 茨城県人口割合推移（3年齢区分）

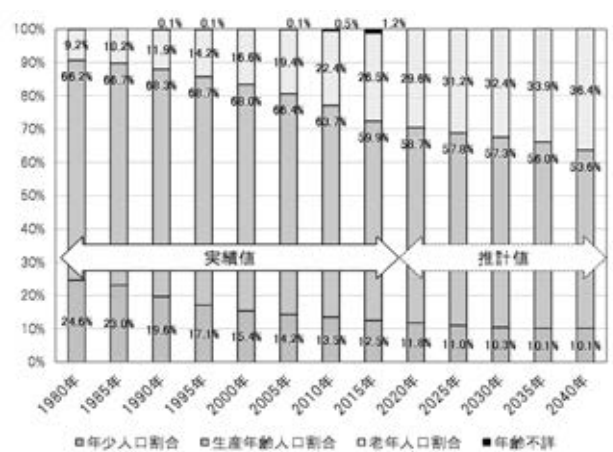


表2 茨城県各地域の人口動態（総人口・老年人口）

2015年	地域内人口 A		地域内老年人口割合 B/A
	うち老年人口 B		
県北	619,716	177,018	28.6%
県央	468,040	122,921	26.3%
鹿行	274,568	72,098	26.3%
県南	1,000,720	250,847	25.1%
県西	553,932	148,794	26.9%

2040年	地域内人口 A'		地域内老年人口割合 B'/A'
	うち老年人口 B'		
県北	491,279	192,421	39.2%
県央	398,117	146,075	36.7%
鹿行	228,049	79,099	34.7%
県南	874,064	305,406	34.9%
県西	431,235	158,721	36.8%

2015年⇒ 2040年	地域内人口増減 (A'/A)-1		地域内老年人口割合 の変化幅 (B'/A)-(B/A)
	うち老年人口 (B'/B)-1		
県北	-20.7%	8.7%	10.6
県央	-14.9%	18.8%	10.4
鹿行	-16.9%	9.7%	8.4
県南	-12.7%	21.7%	9.9
県西	-22.2%	6.7%	9.9

グラフ6、7、表2すべて地域経済分析システムより筆者作成

口の減少が見込まれることを意味する。

つくば市と東海村は将来的な人口増加が見込まれる一方で、その分老年人口も増えるとされる。特につくば市では2015年現在の老年人口から70%近くも増加することが見込まれていることから、今後、急激な高齢化への対応が必要となる可能性が高い。

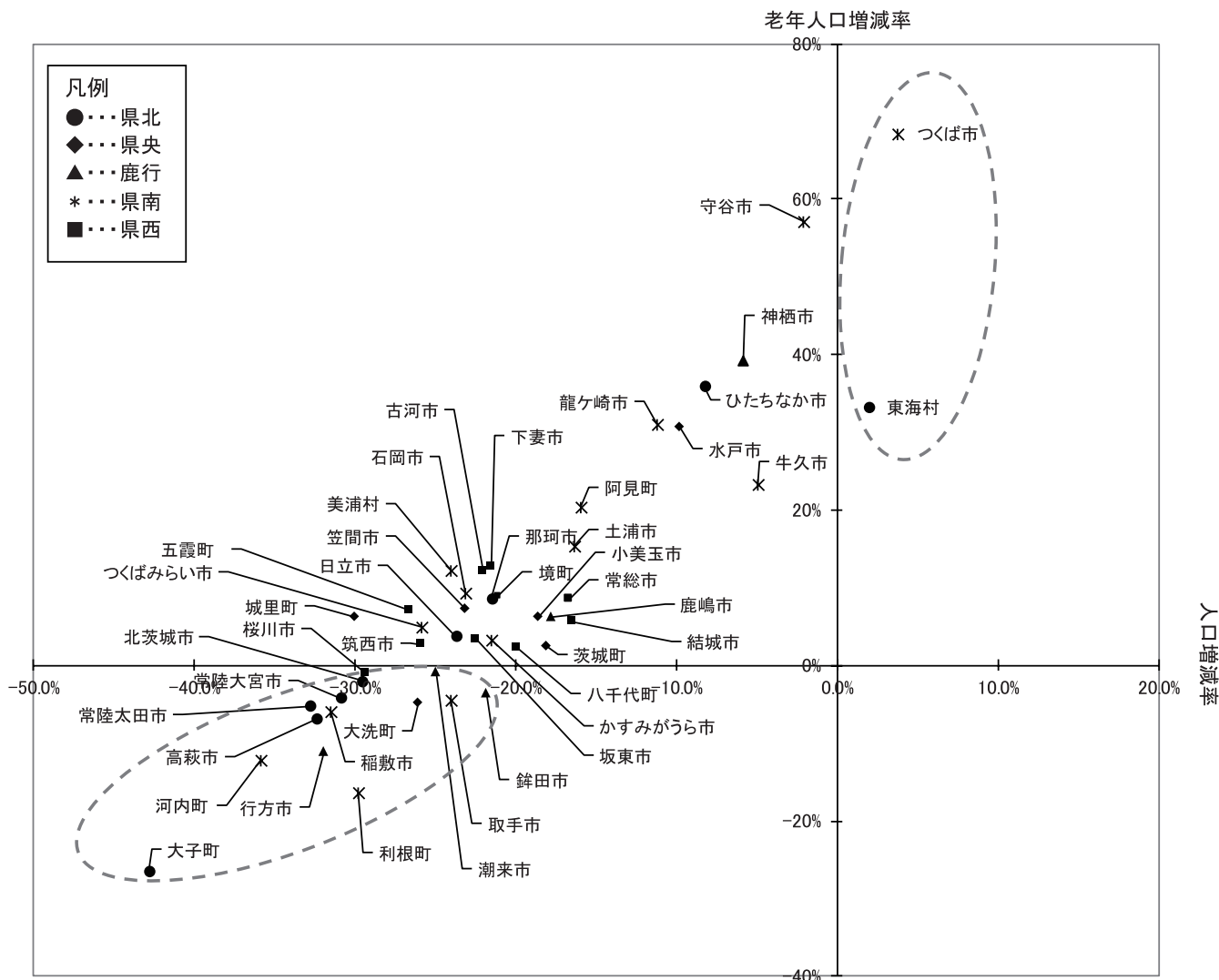
一方、図の縦軸の左側にプロットされているのは、人口減少が見込まれる自治体である。つくば市、東海村以外の自治体においては人口減少が見込まれている。

図の左上のブロックは、人口は減少するものの老年人口は増加する、典型的な少子高齢化が今後も進展すると見込まれる自治体である。守谷市について

は、人口減少はわずかであるが、60%近い老年人口の増加が見込まれることから、つくば市同様、急激な高齢化への対応が必要となると考えられる。

図の左下のブロックは人口減少とともに老年人口も減少する「少子少老自治体」とでもいうべき自治体であり、都市を支える人口が加速的に減少していく可能性がある自治体である。このような自治体は少子化や高齢化への対応はもとより、いかにして都市を持続していくかについて検討していくことが急務であり、厳しい財政状況の中で、他の自治体よりもさらにシビアな選択と集中による都市経営が求められていると言える。

図4 茨城県各自治体における総人口及び老年人口の増減率（2015年⇒2040年）



出典：地域経済分析システムの値を基に筆者作成

(2)地域差がみられる都市構造

次に、茨城県の都市の現状⁹について、県全体及び地域ごとの傾向をそれぞれ見ていく。

茨城県全体の DID 人口は、2005 年時点で約 106 万 8 千人、2010 年には 110 万 7 千人、2015 年には 111 万 3 千人となっており、2005 年から 2015 年にかけて 4 万 6 千人（2005 年比 4.3%）増加した（表 2）。

地域別にみると、鹿行・県南・県西の各地域で DID 人口が増加し、特に鹿行地域では 2005 年から 2015 年にかけて約 3 万 8 千人から約 4 万人へと 8 千人（同 21.7%）以上もの増加がみられる。

一方、県北・県央の両地域の DID 人口は減少傾向にあり、各地域で差がみられる。

表 2 茨城県各地域の DID 人口の推移と変化率

	DID人口の推移(人)			変化率
	2005年	2010年	2015年	2005年⇒2015年
茨城県全体	1,067,625	1,107,084	1,113,138	4.3%
県北	288,042	288,482	287,381	-0.2%
県央	194,891	192,747	190,758	-2.1%
鹿行	32,802	38,479	39,930	21.7%
県南	441,112	469,589	479,270	8.7%
県西	110,778	117,787	115,799	4.5%

出典：国勢調査より筆者作成

次に、DID 面積について同様にみていく（表 3）。茨城県全体の DID 面積は 2005 年時点で 232.8km²、2010 年には 242.2km²、2015 年には 245.8 km²と増加傾向にあり、県全体としては都市的な土地利用が拡大していることが窺える。

地域別にみると、県央地域では 2005 年から 2015 年にかけて DID 面積が 3.1%減少しているが、その他の地域では DID 面積の増加がみられる。特に、鹿行地域では 21.5%も増加し、都市が拡大傾向にあることがわかる。また、県北地域についてみると、DID 人口は減少傾向にあるものの、DID 面積は 2005 年から 2015 年にかけて 4.5%増加している。

表 3 茨城県各地域の DID 面積の推移と変化率

	DID面積の推移(km ²)			変化率
	2005年	2010年	2015年	2005年⇒2015年
茨城県全体	232.8	242.2	245.8	5.6%
県北	71.3	72.6	74.5	4.5%
県央	41.3	40.7	40.1	-3.1%
鹿行	7.0	8.2	8.5	21.5%
県南	87.9	93.4	95.4	8.5%
県西	25.4	27.3	27.4	8.2%

出典：国勢調査より筆者作成

最後に DID 人口密度についてみていく（表 4）。茨城県全体では 2005 年時点では 4,585.4 人/km²、2010 年は 4,570.4 人/km²、2015 年では 4,527.9/km²と減少傾向にある。特に、県北地域の DID 人口密度は 2005 年から 2015 年にかけて 4.5%もの減少がみられる。また、DID 人口・DID 面積の両方の増加がみられた県西地域では、DID 人口の増加を上回る DID 面積の拡大の結果として DID 人口密度は減少している。

一方、鹿行と県南の両地域については、DID 人口と DID 面積がバランスよく増加したことで、一定の人口密度が保たれたまま都市が拡大し、2015 年時点での県南地域の DID 人口密度は 2005 年度比 0.1%の増加、同じく鹿行地域では 0.2%の増加となっている。

県央地域については、DID 人口は減少したものの、それに合わせて DID 面積が縮小したことで、DID 人口密度は増加に転じ、都市のコンパクト化が進んでいると言える。

表 4 茨城県各地域の DID 人口密度の推移と変化率

	DID人口密度の推移(人/km ²)			変化率
	2005年	2010年	2015年	2005年⇒2015年
茨城県全体	4,585.4	4,570.4	4,527.9	-1.3%
県北	4,042.7	3,971.4	3,860.1	-4.5%
県央	4,715.5	4,741.6	4,761.8	1.0%
鹿行	4,679.3	4,681.1	4,686.6	0.2%
県南	5,018.9	5,028.8	5,024.3	0.1%
県西	4,369.9	4,308.2	4,223.2	-3.4%

出典：国勢調査より筆者作成

最後に、市町村ごとの DID についてみていく。先に述べたように、茨城県には 29 の DID を有する自治体がある。このうち、那珂市及びつくばみらい市は 2015 年の国勢調査時に初めて DID を有することとなり、それ以前との比較が難しいことから、両市を除く 27 市町村の DID の変化について述べていく。

図 5 の縦軸は DID 人口密度について、横軸は DID 面積について、それぞれ 2005 年から 2015 年にかけての増減率を示している。図の上に行くほど DID 人口密度が高まっており、向かって右に行くほど DID 面積が増加していることを表す。

図の右上のブロックは、DID 人口密度・DID 面積の両方が増加し、一定の人口密度を維持または高めつつ都市的な利用が拡大している自治体であり、守谷市や牛久市など 7 市が該当する。

図の右下のブロックは、DID 面積は増加しているが、DID 人口密度は減少している自治体であり 15 市町村が該当する。このブロックにプロットされる自治体

⁹ 本稿執筆時点で DID を有する 29 自治体の値を基に分析

では「都市の希薄化」が進んでおり、神栖市やかすみがうら市ではDID面積の顕著な増加が見られる一方で、それぞれのDID人口密度は5%～10%程度の減少となっている。

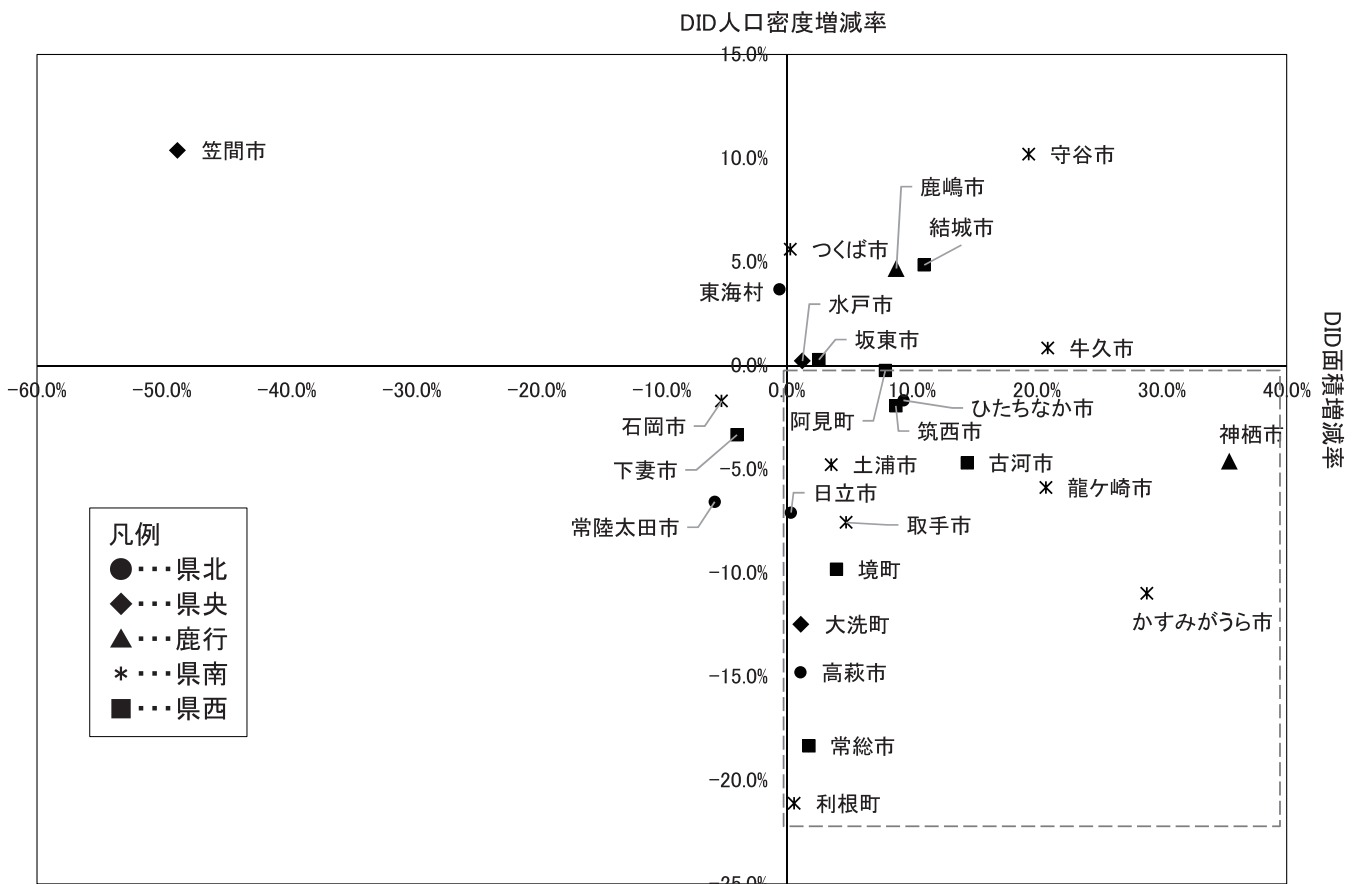
そして図の左下のブロックは、DID面積・DID人口密度ともに減少している自治体であり石岡市、下妻市、常陸太田市の3市が該当する。このブロックにプロットされる自治体では「都市の縮小」が進んでいると言える。

(3)茨城県の現状のまとめ

茨城県では全体として人口減少及び少子高齢化が進展するとともに、都市の希薄化が進んでいる。地域別にみると、県北・県西地域では「都市の希薄化」傾向、鹿行・県南地域では「都市の拡大」傾向、県央地域では「都市のコンパクト化」傾向にある。

自治体ごとにみると、つくば市・東海村を除くすべての自治体で人口減少が見込まれ、さらに8自治体では老年人口の減少も進むとされる。DIDについてみると、一定の人口密度を保ちつつ都市が拡大しているのはわずか7自治体であり、多くの自治体では、都市の希薄化または縮小が進む傾向にある。

図 5 茨城県の自治体における DID 面積及び DID 人口密度の増減率（2005 年⇒ 2015 年）



出典：国勢調査の値を基に筆者作成

4. ケーススタディ

(1) 事例抽出

本稿では、事例としてつくば市と土浦市を取り上げる。両市はかつて合併をテーマにした勉強会が開催されるなど関係が深い自治体である。また、鉄道や高速自動車動が通り、東京からも約1時間程度と立地環境上の共通項が多い。

一方で、つくば市は筑波研究学園都市建設法に基づく計画都市で本稿の執筆時点では人口増加傾向にあり、土浦市は城下町に由来する都市で人口は減少傾向にあるなど、違いも見受けられる。

土地利用に関しては、両市とも駅前の大型商業テナントの撤退による中心市街地の空洞化などが課題となっており、これらの課題への対応施策を比較することで地方都市における都市縮小政策の課題や展望について検討することとした。

なお、課題への対応策については、つくば市・土浦市の両市に対して事前に質問票を送付し、それに基づき担当者へのヒアリング調査を行った。調査の設問要旨は以下の通り。

【設問要旨】

1. 現在認識している都市構造の課題
2. 1.の課題を解決するための施策実施状況（実施予定含む）
3. 2.の施策を推進する上での課題
4. 将来的な都市構造のビジョン
5. 4.の将来ビジョンを実現するための他分野との連携（民間との連携含む）

(2) つくば市

① つくば市の概要

i) 立地環境

つくば市は、東京から北東に約50km、成田国際空港から北西に約40kmに位置し、1987年11月に筑波郡大穂町、同郡豊里町、同郡谷田部町、新治郡桜村が合併して市制が始まった自治体である。1988年1月には筑波郡筑波町、2002年11月には稲敷郡荃崎町が加わり、現在のつくば市に至っている¹⁰。市の北部には筑波山、東部に霞ヶ浦が控えるなど自然環境に恵まれ、南北に流れる小貝川、桜川等の河川は周辺の平地林、畑地や水田等と一体となり田園風景を形成している¹¹。また、つくばエクスプレス（以下、「TX」とい

う。）や常磐自動車道、首都圏中央連絡自動車道（以下、「圏央道」という。）等の主要な交通網が整備され、各地域への良好なアクセスが確保されている。

この他、市内には32の国等の研究教育機関と民間研究所を合わせて300を超える研究機関・企業が立地している。2011年には「つくば国際戦略総合特区」に指定されるなど、各研究機関と自治体が連携し、新たな産学官連携の拠点を構築している¹²。

図6 つくば市の立地



出展：つくば市ホームページより

ii) 人口動態

次に、つくば市の人口動態¹³についてみていく（グラフ8）。つくば市では継続的な人口増加が続き、2015年現在での人口は約22万7千人となっている。TXの開通等を背景として住宅建設が進んでおり、今後も2035年までは人口増加が続くと見込まれている。

年齢区分別にみると、年少人口については、将来的に若干の減少がみられるものの、比較的安定的に推移すると見込まれる。生産年齢人口についても2035年まではほぼ横ばいだが、2040年には約8千人の減少が見込まれる。

一方で、老年人口は継続的な増加が見込まれ、2015年現在では約4万1千人であるが、2040年には約6万9千人と3万人程度増加すると推計されている。

また、老年人口の割合についてみると、2015年現在ではわずか18%であったものが、2040年には29%と10ポイント以上もの増加が見込まれ、将来的な老

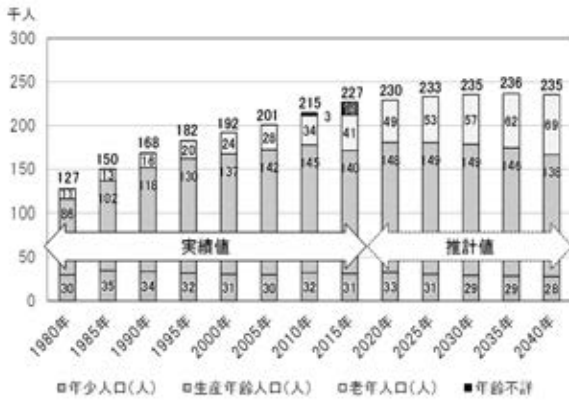
¹⁰ つくば市都市計画マスタープラン2015より

¹¹ つくば市未来構想 住んでみたい 住み続けたいまち つくば～人と自然と科学が育む スマート・ガーデンシティ～より

¹² つくば市ホームページより

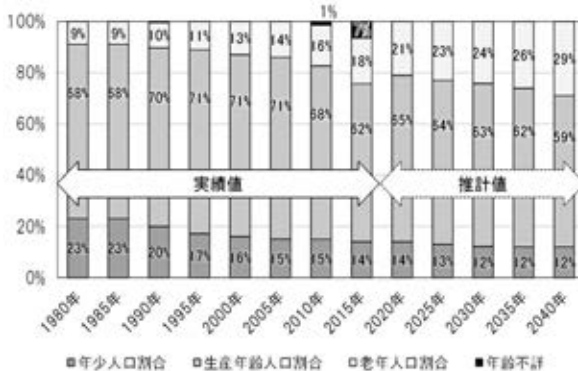
¹³ 人口は合併前町村の人口（3年齢区分）を含む

グラフ8 つくば市の人口動態（3年齢区分）



年人口の急増への対応が必要となる。

グラフ9 つくば市の人口割合推移（3年齢区分）



出展：グラフ8、9ともに地域経済分析システムより筆者作成

iii) 土地利用の変遷¹⁴

次に、つくば市の土地利用の変遷について、1963年の閣議了解から1980年の研究機関の移転完了までを第1期、1980年から2005年（TX 開通）までを第2期、2005年以降を第3期として、以下、それぞれの時期についてみていく。

ア) 第1期（1963年～1980年）

つくば市は、1970年に成立した「筑波研究学園都市建設法」に基づき、計画的に都市の構築が進められてきた。そこでは試験研究・教育を行うための研究学園都市として、併せて東京への過密な人口集中の緩和を目的とした田園都市としての役割が期待されていた。

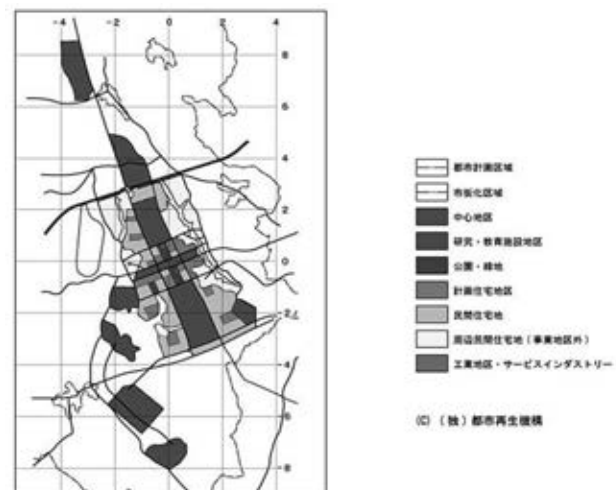
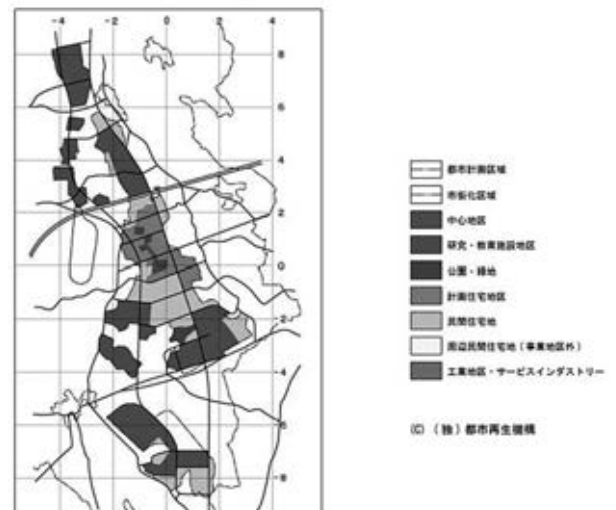
同法の成立に先立ち、「研究学園都市再開発基本計画策定委員会」とワーキンググループにより、4次にわたるマスタープランが作成され、現在のつくば市の都市構造の基礎となっている。第2次マスタープランでは、各種都市機能をできるだけコンパクトにまとめ、自動車に依存せずとも生活可能な都市像が描かれていたが、第3次マスタープラン以降は、飛び地的な研究機関の配置が検討され、幹線道路を軸とした自動車に

大きく依存する都市が形成されていくこととなる。

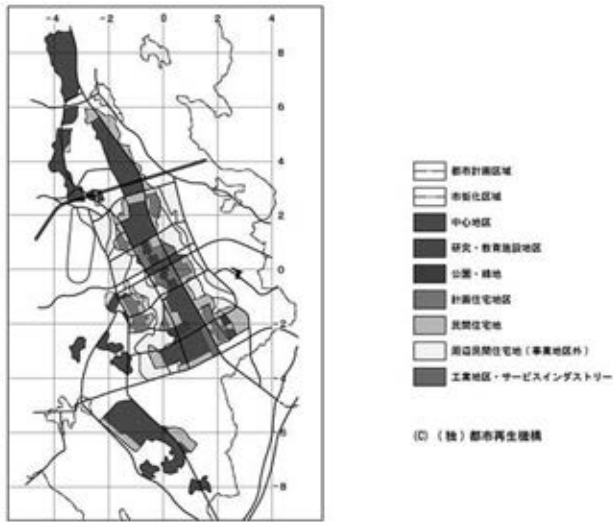
筑波研究学園都市建設法の制定後、1973年には筑波大学が開学し、翌年4月に学生が入学すると、大学周辺への飲食店や学生向けのアパートの建築が進んだ。また、当時の国の43機関（施設用地面積：合計1,500ha）の移転・新設と併せて、移転機関等の職員とその家族のための住宅供給も進み、1971年から1980年までに合計7,755戸の住宅が供給された。さらに、移転してきた住民の生活利便性向上に向けた施設の整備を進めるために、1973年には第3セクターの筑波新都市開発株式会社（2004年より筑波都市整備株式会社）が設立され、竹園・並木・松代の各地区にショッピングセンターが整備されることとなった。

このように、第1期は現在のつくば市の都市構造の基礎が形作られた時期であり、また、官主導による都市の形成期であったと言える。

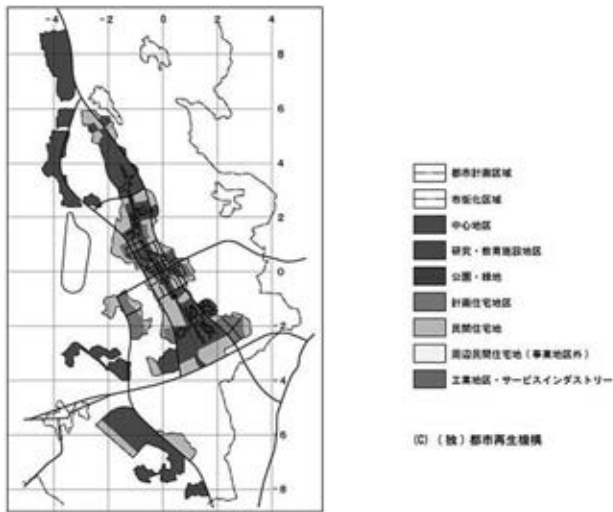
図7 マスタープランの変遷（第1次から第4次）



¹⁴ 事実関係の多くは河合俊・金子弘「国土技術政策総合研究所資料 筑波研究学園都市の現状と諸課題にみる都市形成過程上の問題」に準拠



(C) (独) 都市再生機構



(D) (独) 都市再生機構

出典：国土技術政策総合研究所資料より

イ) 第2期 (1980年～2005年)

第1期が官主導による都市形成期であったのに対して、第2期は官プラス民による都市形成であった。官によるものとしては、1985年の国際科学技術博覧会(以下、「科学万博」という。)の開催を契機とした、様々な都市基盤の整備があげられる。例えば、常磐自動車道に関してみると、科学万博の開催に先立つ1981年に谷田部～柏間が開通した。また、科学万博会場へのアクセス道路の建設による広域的な道路ネットワークの拡充や、都心部については、バスターミナルとして「つくばセンター交通広場」(以下、「つくばセンター」という。)の整備とつくばセンターを核とするバス路線の再編がすすめられた。

つくばセンターの整備と同時期に、民間による都市機能の充実も進んだ。旧住宅・都市整備公団が整備したショッピングセンター「クレオ」がオープンし、キータナントとして西武百貨店(以下、「西武」という。)とジャスコ(当時)が進出したほか、多数の専門店も

入居した。さらに、ダイエー筑波店(当時)が別途オープンするなど、都心部における民間商業施設の充実が進んだ。

その後、業務系施設として1990年に19階建てのオフィスビル「つくば三井ビルディング」が、教育・文化施設として1990年につくば文化会館「アルス」、1996年に市民交流センター「つくばカピオ」が、国際交流都市拠点として1999年に「つくば国際会議場・エポカルつくば」が次々と整備され、官民による都市機能の充実が進んだ。

一方、科学万博の会場跡地については、複数の工業団地として整備された。先にみたマスタープランで描かれたように郊外部に研究機関が配置されていたが、さらに工業団地が分散的に整備されることとなった。

以上のように、第2期では、科学万博の開催を契機とした官による都市基盤の整備と同時に、都心部における民間活力を活用した都市機能の充実が進められた。また、工業団地が分散的に配置されたことで、都市の拡散がより一層進んだ時期でもあった。

ウ) 第3期 (2005年以降)

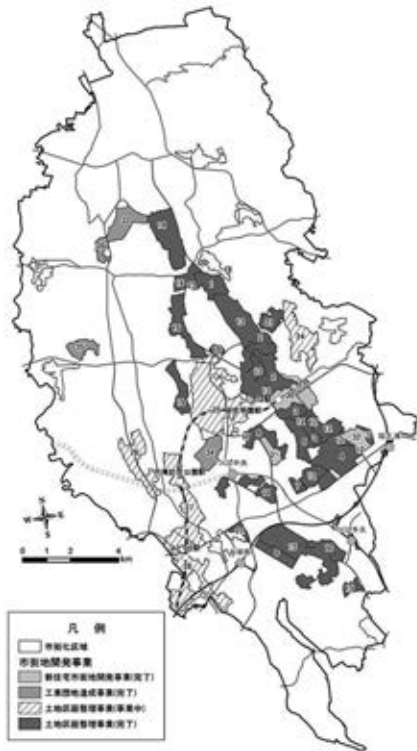
第3期は2005年のTX開通後の時期である。沿線の住宅開発が進むと同時に、さまざまな民間企業の進出と商業施設の立地が進展した時期である。

都心部については、筑波銀行の本部機能が移転し、本店並みの機能を有しているほか、株式会社ライトオン本店・本社、レクサスつくばなど様々な企業が次々と立地した。

また、郊外にはLALAガーデンつくば、研究学園駅前にはイーアスつくばなどの大型商業施設の開業も相次ぎ、特に研究学園駅付近では、高層マンションが次々と建設され、つくば市における副都心としての存在感を高めている。

このように、第2期が官民による都市の基盤整備と成長の過程であるとすれば、第3期は民による都市の一層の拡大と成熟が進んだ時期であり、市内各地で住宅供給が進む今なおその傾向は続いているといえる(図8)。

図8 市街地開発事業状況図（2015年現在）



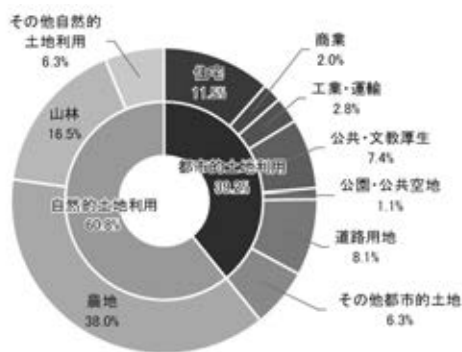
出典：つくば市都市計画マスタープラン 2015

iv) 現在の土地利用状況

以下よりつくば市の土地利用の現状についてみていく（グラフ10）。

つくば市では現在、住宅をはじめとして、商業、工業・運輸、公共・文教厚生などの都市的利用が市域内の約40%を占めている。自然的土地利用に関しては、田畑などの農地が38%となるなど、自然的土地利用の多くを占めている。

グラフ10 市街地開発事業状況図（2015年現在）



つくば市都市計画マスタープラン 2015 より筆者作成

次に、過去10年間のDIDの変遷をみていく（表5）。2005年のDID人口は約7万人、DID面積が約16.6km²、DID人口密度は4,216人/km²であった。TX開業の影響もあり、2010年にはDID人口が74,937人、DID面積が16.9km²、DID人口密度が4,447人/km²と、すべての値が増加しており、特にDID人口は2005年比で

7.1%、人口密度は5.5%もの増加がみられた（グラフ11）。

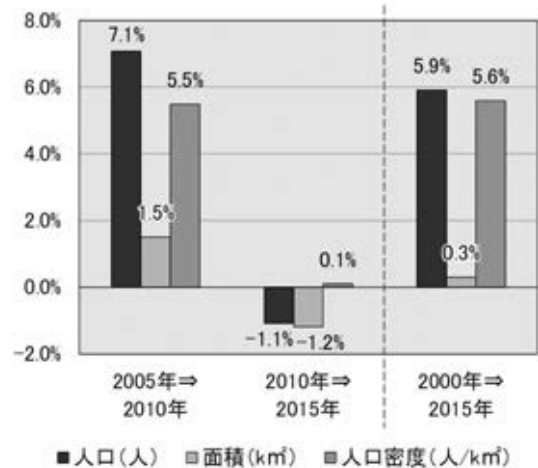
2015年になると、急激なDIDへの人口流入は落ち着き、DID人口は74,124人と2010年度比1.1%の減少となっている。同時にDID面積16.7km²へと減少しているが、これは、研究学園都市建設第1期において供給された公務員宿舎の廃止に伴い局所的に人口が急減し、DIDの要件を満たさなくなったことに起因するものと推測される。

表5 つくば市のDID人口・面積・人口密度

	2005年	2010年	2015年
人口(人)	69,986	74,937	74,124
面積(km ²)	16.6	16.9	16.7
人口密度(人/km ²)	4,216.0	4,447.3	4,451.9

出展：国勢調査より筆者作成

グラフ11 つくば市のDID各種値の変化率



出展：国勢調査より筆者作成

写真1 撤廃された公務員宿舎跡地（松代地区）



2018年1月18日筆者撮影

図9 つくば市のDIDの様子



出典：GISデータ¹⁵をもとに筆者作成

②都市構造上の課題

次に、つくば市における都市構造上の課題について、市へのヒアリングや関連計画等をもとに以下のように整理した。

i) 中心市街地における対応

つくば駅に隣接するクレオのキーテナントの一つである西武筑波店が2017年2月に撤退した。また、2018年1月にはイオンつくば駅前店が撤退することとなり、これらキーテナントの撤退による中心市街地に対する魅力・求心力の低下が懸念されている。

また、公務員宿舎の廃止により中心市街地の人口が一時的に減少した。現在は民間デベロッパーが土地の活用のために進出してきており、マンション等の建築が今後進めば、中心市街地の人口は増加傾向に転じると推測される。

このように、中心市街地は、正負の要素が絡み合うエリアであることから、つくば市がどのような中心市街地のまちづくりを進めていくのかというビジョンを考えていく必要がある。

ii) 周辺部における都市機能の維持・更新

市全体では人口増加が続いているものの、荃崎地区や筑波地区など周辺部は少子高齢化が進んでいる。そのため、学校の統廃合や跡地の活用方策などの検討が行われている。併せて、公共施設の統廃合の検討も進められている。

iii) 開発圧力への対応・コントロール

上述のように市内の各所に建設された公務員宿舎が廃止されると、人口が局所的に減少し当該エリアの小

学校における児童等の急減が確認されている。また、当初住宅建設が想定されていなかった土地においてマンション等が建設され、局所的に人口が急増したことから、当該エリアにおける小学校での児童の受け入れが困難になる区域が出てくる。このような現象がある地区は時系列で、ある地区では同時並行で発生し、そのコントロールが非常に難しくなっている。

また、公務員宿舎跡地以外についても市内には宅地として活用の土地が多い。図8でみたように、TXの開業以降、各所で沿線開発が進められているが、つくば駅から比較的離れた土地で宅地造成が進んでいる地区もある。こうした都市の外縁の拡大は、それに伴う道路や上下水道などの生活基盤の整備も必要となることから、都市経営の観点から慎重に対応していくことが必要である。

iv) 公共交通網の整備

市内を循環するコミュニティバスについては、つくば駅や研究学園駅へのアクセス性がよく、利用者数も増加している。一方で、みどりの駅や万博記念公園駅については改善の余地があり、路線の再編を検討していくことが必要である。このように、地域による公共交通の利便性に差があることから、地域の現状や特性を踏まえて適正に公共交通を整備し、中心部と周辺部をネットワークで結んでいくことが重要である。

さらに、近年では若い世代が自動車を持たなくなりつつあるとされる。車を持たない若い世代にもつくば市が選択されるために、公共交通機関の利便性向上は重要な課題である。

③都市構造のビジョンと実現化方策

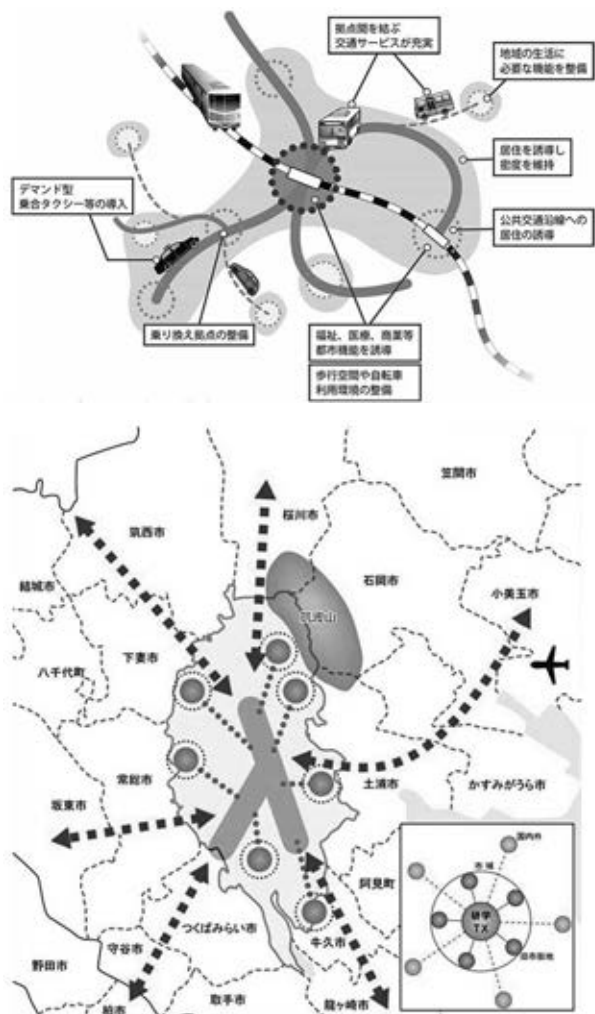
これまで見てきた課題を踏まえて、「つくば市都市計画マスタープラン2015」においては既に都市構造のビジョンとして「多極ネットワーク型の都市構造」が掲げられている(図10上段)。

これは、土地利用の特性により市域を4つのゾーンに分けるとともに、市街地の規模や都市機能に応じた4種類の拠点、2つの都市軸、2つのネットワークを設定し、これらを組み合わせることにより、つくば市型の都市構造の構築を図るものである。さらに、つくば市未来ビジョンにおいては、市外とのネットワークの構築も含めた“ハブアンドスポーク型”都市構造が掲げられている(図10下段)。

つくば市が掲げるこれらの都市構造の実現化方策について、それぞれ見ていくこととする。

¹⁵ 国土数値情報ダウンロードサービスにおけるデータを利用。

図 10 つくば市の目指す都市構造



出展：つくば市未来構想より

i) 立地適正化計画の策定

つくば市では現在、立地適正化計画を策定中である。先に見たように立地適正化計画は、居住誘導区域と都市機能誘導区域の設定が重要となる。つくば市においては、両区域の設定について以下のように整理している。

ア) 居住誘導区域について

上述のとおり、つくば市は分散型の都市構造となっており、中心部以外の集落や、市街化区域以外の地域においても既に一定数の住民が存在する。こうした地域の住民を中心部に移住・集約させるのは現実的には非常に困難である。そのため、市街地の分散配置をある程度許容し、周辺部の集落の市街化区域についても居住誘導区域を設定することを検討している。その上で、一定の生活利便性の維持・向上を図る。

イ) 都市機能誘導区域について

中心部については、都市機能の集積を図るため、都市機能誘導区域の設定を検討している。

一方で、周辺部については、都市機能誘導区域を設定したとしても現実的に都市機能を誘導することは困難である。周辺部の市街化区域は旧集落の現況に合わせて事後的に設定されており、既に都市機能施設として活用可能な土地を確保することが難しいことが多い。そのため、都市機能誘導区域の設定の可否については慎重に検討していく。

ii) 中心市街地の活性化施策

中心市街地のまちづくりについては、その方向性等を示した「研究学園地区まちづくりビジョン」が策定されている。その中で、都心部における都市機能の充実や、低未利用地の活用方針、ペDESTリアンデッキの整備と活用、良好な景観形成等の施策が重点戦略として位置づけられている¹⁶。

また、センター地区地活性化協議会が設置され、民間事業者との意見交換が行われている。その他、2011年から2016年にかけてつくば駅周辺の公共空間の活用手法に関する実証実験が行われ、一定の成果を上げたことから、2017年より「つくばペデカフェプロジェクト」としてまちの魅力向上や賑わい創出を図るなど、中心市街地における求心力の向上のための施策が実施されている（図11）。

図 11 つくばペデカフェプロジェクトの様子



出典：つくば市ホームページより

iii) 公共交通網計画の策定

立地適正化計画の策定に先立ち、2016年4月に「つくば市地域公共交通網形成計画」を策定している。同計画では、公共交通ネットワークを「幹線」と「支線」に分け、それぞれの役割について以下のように整理されている。

幹線については、つくば市内外を結ぶ骨格的な機能、市内中心拠点等と近隣自治体の交通拠点等を結ぶ機能、市内中心拠点等と地域生活拠点等を結ぶ機能を担うものとし、TXを骨格とした地域公共交通の連携、交通結節点の整備、路線バス運行の維持・改善、都市の進展に伴う新たな交通網の検討などに取り組んでい

¹⁶ 研究学園地区まちづくりビジョンより

る。

また、支線については、地域内の日常生活に必要な機能、地域生活拠点と集落地域等を結ぶ機能を担うものとし、コミュニティバス等の路線の再編や運行形態等の見直し、交通需要の少ない地域に対応した交通サービスの検討が進められている。

さらに、隣接する自治体との広域的な連携により、地域公共交通の広域ネットワークの構築を推進している。

(3)土浦市

①土浦市の概要

i) 立地環境

土浦市は、東京から60km圏内、茨城空港から約20km、成田国際空港から約40kmに位置するなど、地理的条件に恵まれている。霞ヶ浦湖畔に築かれた城下町として発展し、江戸時代は水陸の要衝として栄えた¹⁷。

また、近年は首都圏の衛星都市として住宅・工業団地などの開発が進められたほか、市内にはJR常磐線の土浦駅、荒川沖駅、神立駅の3駅や常磐自動車道の桜土浦インターチェンジ、土浦北インターチェンジが立地するなど交通幹線網が整備されている。市内には桜川など8本の一級河川が流れ、霞ヶ浦から筑波山麓まで、豊かな自然環境を有している。

なお、2006年の新治村との合併を経て現在の市域を形成している¹⁸。

図12 土浦市の立地



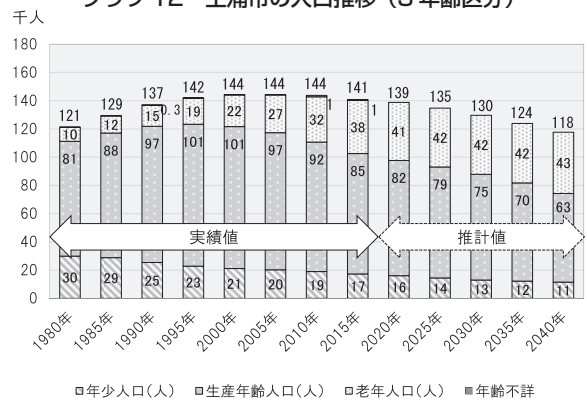
出展：第7次土浦市総合計画

ii) 人口動態

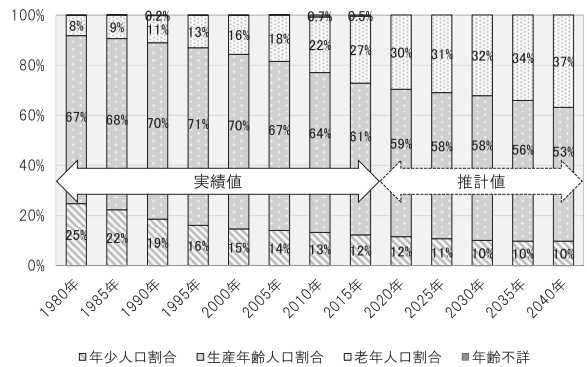
土浦市の人口は、2015年現在、14万1千人となっている(グラフ12)。1980年には約12万1千人であったが、その後人口は増加を続け、1990年には13万人、1995年には14万人を超え、ピーク時の2005年には14万4千人となったが、その後は緩やかな減少傾向に移行している。年齢区別にみると、年少人口は年々減少しており、生産年齢人口についても、2000年を境に減少している。

一方、老年人口の割合1980年では8.5%であったが、2010年には20%を超え、急激に増加していることが窺える(グラフ13)。

グラフ12 土浦市の人口推移(3年齢区分)



グラフ13 土浦市の人口割合推移(3年齢区分)



出典：グラフ12、13ともに地域経済分析システムより筆者作成

iii) 土浦市の土地利用の歴史

次に、土浦市の土地利用について、特徴的な土地利用が展開される神立地区(神立駅を含む)、おおつ野地区、中心市街地を含む土浦駅周辺の3つの地区を取り上げ、その変遷の概要についてみていくこととする。

ア) 神立地区¹⁹

神立地区は土浦市の北部に位置する神立工業団地を抱える地区である。

¹⁷ 土浦市立地適正化計画より

¹⁸ 土浦市ホームページより

¹⁹ 事実関係の多くは「李 増民『工業団地内立地企業の事業展開と隣接農村地域の対応—茨城県土浦市神立地区を事例として—』人文地理第40巻第5号」に準拠

工業団地造成以前の同地区は、戸数約 450 戸、人口約 2,000 人の農村であった。1961 年、当時の市長が、近代的な工業都市への転換の必要性から、神立地区に 150ha もの工業団地造成計画を立てた。その後、東西約 1.8km、南北約 1km にわたる地域を対象に、工業団地用地の買収が開始された。その結果、大多数の農家の協力を得て、175 人の地権者から 120ha もの土地を買収した。

その後、1963 年に土浦市が首都圏整備法によって都市開発区域に指定されたことを受け、神立工業団地の造成工事は急ピッチで進められ、1967 年 7 月に 1 社目の分譲が完了した。その後、同地区への企業の進出が相次ぎ、1969 年までに一旦の分譲が完了した。

なお、本稿執筆筆時点では、27 の企業が立地（一部周辺企業を含む）している²⁰。

図 13 神立工業団地の企業立地状況



出典：土浦市ホームページより

こうした積極的な企業進出に伴い、神立地区の周辺、特に北部地域では進出した企業などによる大規模な宅地が整備されることとなった。これにより、同地区の人口は 1960 年では 2,000 人余りであったが、1985 年までに 8,600 人近くにまで増加した。

一方、神立駅についてみると、駅西口においてはバスやタクシー、一般車などの乗り入れが錯綜していることをはじめ、まちの顔としてのシンボル性・快適なたまり空間の欠如、商業施設の売上げの低下、施設の老朽化等が課題となっていた²¹。

そのため、現在、隣接するかすみがうら市とともに、活拠点や隣接市との交流拠点にふさわしい副都心としての広域性を視野に入れた商業・業務地の機能強化や形成が出来る魅力的なまちづくりを推進すること²²を目的として、神立駅周辺の再開発が行われている。

写真 2 神立駅西口前の道路の様子



2018 年 1 月 18 日筆者撮影

図 14 神立駅完成イメージパース



出典：土浦・かすみがうら土地区画整理一部事務組合ホームページ

イ) おおつ野地区

おおつ野地区は、JR 常磐線土浦駅から東へ 4.5km に位置する面積約 99.5ha の地区である。かつては大半が農地として利用されており、米、麦、養蚕、野菜などの農作物が栽培されていた。しかし、土浦市の名産であるレンコン栽培に切り替える農家が増加したことで、同地区における農作物栽培の衰退や山林の荒廃等が進み、長年にわたり放置されてきた。

その後、市民から同地区の地域活性化が望まれるようになり²³、1983 年には土地区画整理組合準備委員会が結成された。さらに、地元住民等を中心として地域の活性化事業として推進が図られた結果、市の総合計画等において土浦市北東地域の開発拠点として位置づけられ、1989 年には市街化区域への編入と、土浦・阿見都市計画事業としての事業決定及び組合設立の認

²⁰ 土浦市ホームページより

²¹ 茨城県ホームページより

²² 土浦・かすみがうら土地区画整理一部事務組合ホームページより

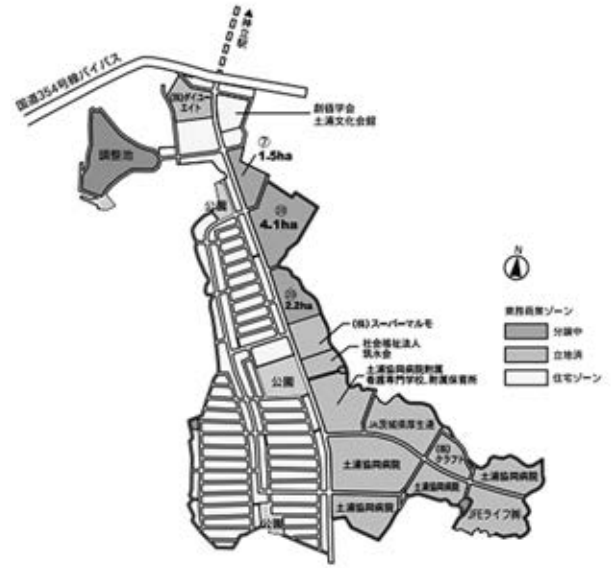
²³ 谷口庄一ほか「都市郊外縁部ニュータウンにおける地域主導型まちづくりに関する考察—土浦ニュータウンを事例として—」

可がなされた。1990年からは川鉄商事（現 JFE 商事）により同地区の宅地開発が進められ、2000年には事業が完了した²⁴。

しかしながら、バブル崩壊の余波が残る当時、住宅用地の購入者は少なく、おおつ野地区の活性化は再度停滞することとなった。

こうした状況が好転したのが、土浦協同病院の移転決定である。同病院は災害のリスクが低いこと、354号線の整備が進むなど交通インフラが整備され、鹿嶋や行方方面へのアクセスが好転したことなどから同地区への移転を決定したとされる²⁵。また、病院の付帯施設である保育園や看護専門学校、関係施設である薬局、高齢者福祉施設、さらには、ホームセンターやコンビニエンスストアなどの商業施設も建設された（図15）。

図 15 おおつ野地区のゾーニング



出典：茨城県ホームページより

写真 3 おおつ野地区に移転した土浦協同病院



2018年1月18日筆者撮影

写真 4 分譲が進むおおつ野地区の住宅街



2018年1月18日筆者撮影

なお、土浦協同病院の移転以降、おおつ野地区には高齢者、医師、看護師などの転入が進み、2008年時点では200世帯ほどであったが、現在は約500世帯まで増加した²⁶。2015年の国勢調査実施時点ではDIDに該当しなかったが、今後更なる住民の増加により、新たにDIDとなる可能性がある。

このように、おおつ野地区では、病院の移転を転機として、また、病院を核としたまちづくりが進められている。

ウ) 土浦駅周辺

次に、土浦駅周辺の中心市街地についての主な動向をみていく²⁷。

1983年の土浦駅ビル「ウイング」の開店を契機に、1985年にショッピングモール「モール505」、1997年に土浦駅前再開発ビル「ウララ」が竣工（同年イトーヨーカドー土浦店がウララにテナントとして入居）するなど、土浦駅周辺に大規模商業施設が建設され、新たな商業核が形成された。

その一方で、1989年から2006年にかけて京成百貨店、西友土浦店、東武ホテル、丸井土浦店、土浦京成ホテル等が相次いで閉館し、それらの跡地への大型マンション建設や、閉館後の空き施設に飲食店や遊戯店舗等が入居するなど、商業機能が販売業からサービス業へと形態の変化が見られる。近年では2013年にウララに入居していたイトーヨーカドー土浦店も閉店することとなった。

²⁴ 川添航ほか「茨城県土浦市おおつ野におけるニュータウン開発と再生」2017年

²⁵ 同上

²⁶ 同上

²⁷ 事実関係の多くは土浦市中心市街地活性化計画に準拠

表6 土浦市中心市街地の主な出来事

年次	中心市街地関連の主な出来事	年次	中心市街地関連の主な出来事
昭和52年		平成8年	
昭和53年		平成9年	土浦駅前再開発ビル「ウララ」竣工 「イトーヨーカドー土浦店」閉店
昭和54年		平成10年	「西友土浦店」閉店
昭和55年		平成11年	「小瀬屋」閉店
昭和56年		平成12年	「東武ホテル」閉店
昭和57年	ショッピングセンター「ピアタウン」竣工	平成13年	
昭和58年	土浦駅ビル「ウイング」竣工	平成14年	
昭和59年		平成15年	
昭和60年	ショッピングモール「モール505」竣工	平成16年	「丸井土浦店」閉店
昭和61年		平成17年	まちづくり活性化バス・キララちゃん運行開始 ビジネスホテル「ライフィン」開業 ビジネスホテル「ベルズイン」開業 つくばエクスプレス運行開始
昭和62年		平成18年	「土浦宮成ホテル」閉館 新治軒と合併
昭和63年	マンション「ホームベレス」竣工	平成19年	小瀬屋跡地にマンション「ボレスター」竣工
平成元年	「東成百貨店」閉店	平成20年	西友土浦店跡地にマンション「プレミアムレジデンス」竣工 ホテル「ロイヤルレイク土浦」閉館 土浦駅ビル「ウイング」閉館 ビジネスホテル「東横イン土浦駅前」開業 土浦駅ビル「ウイング」休館
平成2年		平成21年	「イオン土浦ショッピングセンター」開業 土浦駅ビル「ベルズ土浦」閉館
平成3年		平成22年	ビジネスホテル「グリーンコア土浦」開業
平成4年		平成23年	東日本大震災で亀城公園、中城地区等で被災
平成5年		平成24年	「土浦市中心市街地活性化協議会」設立
平成6年		平成25年	「イトーヨーカドー土浦店」閉店 跡地に「土浦市役所」移転決定
平成7年	土浦駅前再開発ビル「ウララ」本体工事 着工	平成26年	

出典：土浦市中心市街地活性化計画より

加えて、土浦駅に程近い商店街も「シャッター通り」の様相を呈しており、中心市街地の空洞化が懸念される。

写真5 土浦駅周辺の商店街の様子



2018年1月18日筆者撮影

中心市街地における人口の推移を見ると長期間の減少傾向に歯止めがかからず、2013年時点での人口は約7,800人で、1980年と比較すると約3,900人(33.3%)の減少となっている。全市に占める中心市街地の人口割合は、1980年では9.7%であったが、2013年には5.5%まで低下している²⁸。

このような中、中心市街地においては大きく2つの動きが見られた。

ひとつは、市役所庁舎の移転である。中心市街地活性化の拠点としての役割を担うため、庁舎を統合し、市民や観光客が土日でも利用できるインフォメーション機能の充実を図り、商業、市民交流等の機能を併せ

持った新しい庁舎として、イトーヨーカドー土浦店撤退後のウララに入居した(図16)。移転した市役所は建物内に食堂や飲食店がないことから、職員や市役所の利用者の一定数が昼食時などに駅周辺の飲食店を利用することとなり、そのため、以前よりは周辺に飲食店が増えたという²⁹。

図16 ウララに入居した土浦市役所



出典：土浦市ホームページ

もうひとつは、土浦駅前北地区市街地再開発事業である。図書館を核とした公益施設及び業務・サービス機能を備えた再開発ビルを建設し、併せて前面の土浦駅北通り線の拡幅整備等により、都市機能の更新を図る³⁰ことを目的として同事業が進められ2017年11月27日、新たな文化や芸術の交流拠点「アルカス土浦」が竣工した。同施設の利用者は好調に推移しており、同年12月17日までの3週間で6万34人に上っている³¹。

図17 2017年11月にオープンした「アルカス土浦」



出典：土浦市立図書館ホームページより(一部筆者加工)

iv) 現在の土地利用の現状

続いて、土浦市の土地利用の現状についてみていく(グラフ14)。

土浦市では現在住宅をはじめとして、商業、工業などの都市的土地利用が約40%を占めている。自然

²⁸ 土浦市中心市街地活性化計画より

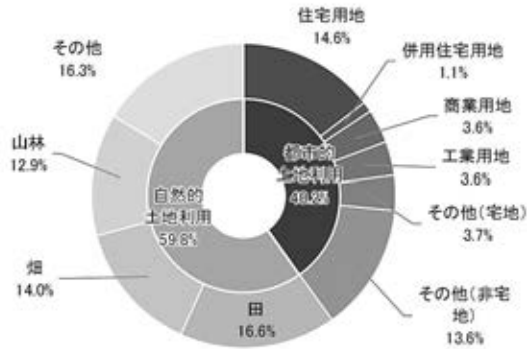
²⁹ 土浦市へのヒアリングより

³⁰ 土浦市中心市街地活性化基本計画より

³¹ 茨城新聞 2018年1月7日朝刊 21面

的土地利用については、田、畑などの農地が合計約30%であり、山林が約13%となっている。

グラフ14 土浦市の土地利用の現状



出典：土浦市立地適正化計画より筆者作成

次に、土浦市における過去10年間のDIDの変遷を見ていく(表7)。2005年のDID人口は約88,000人、DID面積が約21.4km²、DID人口密度は4,113人/km²であった。2010年になると、DID人口が約90,000人、DID面積が22.14km²とそれぞれ上昇し、都市の規模は拡大しているようにみえるが、DID人口密度は4,056人/km²と1.4%減少し、都市全体としては希薄化の傾向にあるといえる。2015年にいたっては、DID面積はあまり変化しなかったものの、DID人口が約87,000人と3,000人近く減少した。結果として過去10年間ではDID人口が1.4%の減少、DID面積は3.6%上昇、そしてDID人口密度にいたっては4.8%も減少するなど、都市の希薄化が顕著である(グラフ15)。

なお、先に述べたようにおおつ野地区は2015年の国勢調査時点ではDIDではなかったが、総合病院の移転に伴い宅地化や商業施設の立地が進み今後DIDとなる可能性が高いことから、次回の国勢調査結果を注視したい。

表7 土浦市のDIDの各種値

	2005年	2010年	2015年
人口(人)	87,872	89,813	86,641
面積(km ²)	21.36	22.14	22.12
人口密度(人/km ²)	4,113.9	4,056.6	3,916.9

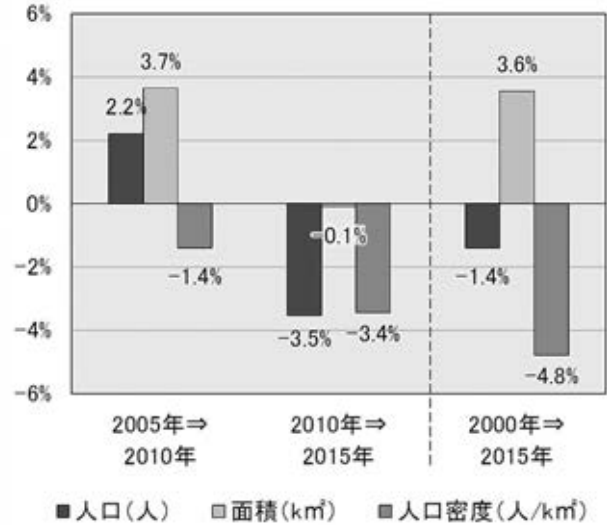
②都市構造上の課題

土浦市における都市構造上の課題について、つくば市と同様、ヒアリングや関連計画等をもとに以下のよう整理した。

i) 拠点周辺における人口密度の維持

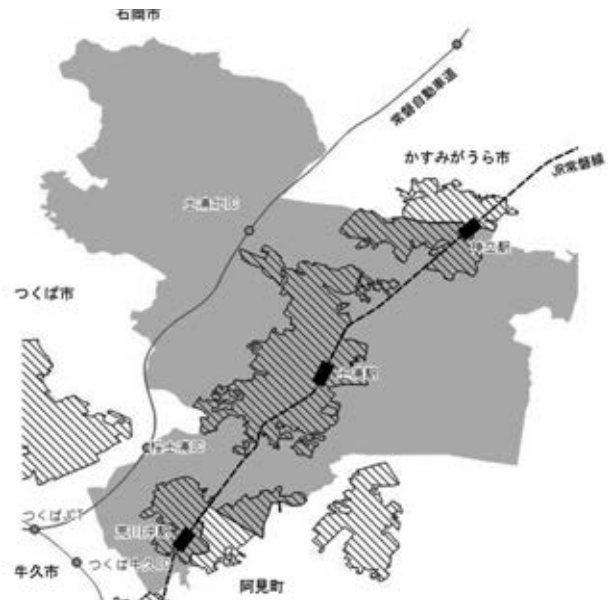
上述のとおり、土浦市ではDIDの人口密度が低下しており、都市が広く薄く拡大している。特に土浦駅周辺は、程度は緩やかになりつつあるものの、人口減

グラフ15 土浦市のDIDの各種値の変化率



出典：国勢調査より筆者作成

図18 土浦市のDIDの様子



出典：GISデータより筆者作成(霞ヶ浦を含め市域を表示)

少が続き、中心市街地の空洞化がこれまで以上に深刻化することが考えられる。そのため、人口減少下においても拠点における人口密度を維持し、都市活力の維持を図っていくことが必要である。

ii) 高齢人口の増加等による市民ニーズへの対応

土浦市の総人口は減少するものの、老年人口は増加するため、医療・福祉をはじめとした日常生活サービス、公共サービスに対する需要が高まると考えられる。

iii) 公共交通の維持と利便性の向上

土浦市は、市民の主な移動手段として自動車が利用される自動車依存型社会となっている。今後、老年人口の増加に伴って、自動車の運転が困難な高齢者が増えると考えられる。こうしたことを踏まえ、公共交通

の維持と利便性向上を図り、高齢者でも歩いて暮らせる環境を整備しておくことが重要である。

③都市構造のビジョンと実現化方策

土浦市では既に立地適正化計画が策定されており、その中で多極ネットワーク型都市構造が目指されている。具体的には、土浦駅、荒川沖駅、神立駅を核とした地域を都市拠点、おおつ野地区を地域生活拠点として位置づけ、これらの拠点を中心として公共交通ネットワークで接続する都市構造である（図19）。

以下より、このビジョン実現のための施策について、立地適正化計画の考え方を含めた施策の実施状況を見ていくこととする。

図 19 土浦市の目指す都市構造



出典：土浦市立地適正化計画より

i) 立地適正化計画の策定

土浦市では立地適正化計画を策定し、その中で居住誘導区域と都市機能誘導区域を設定している。それぞれの区域の方針³²をみていく。

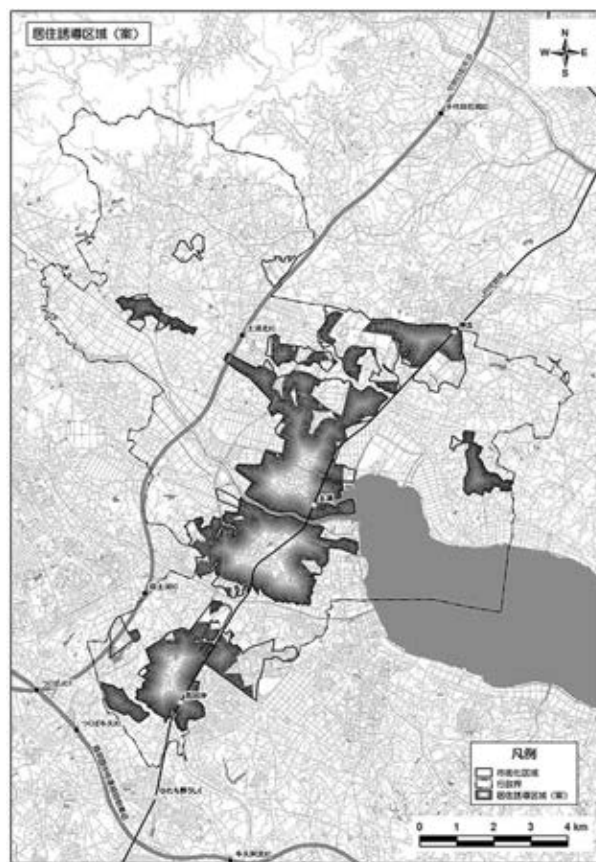
ア) 居住誘導区域について

一定区域において人口密度を保つことで、施設やコミュニティを維持するため、居住誘導を図るエリアは、将来的にわたり人口集積の見込まれる地域や都市機能の集積する地域、基幹的公共交通軸の沿線など、身近な範囲で快適に生活できる地域づくりのために望ましい区域としている。（図20）

また、すでに都市基盤が整備され、新たなインフラ整備を伴わなくても、良好な住環境が形成でき、かつ災害リスクが少ない区域としている。

以上の考え方にに基づき、居住誘導区域を検討するにあたっては、①将来人口、②基幹的公共交通軸の徒歩圏、③日常生活サービス施設の徒歩圏、④都市基盤整備の状況を確認し、その中から工業地域や都市公園などの都市施設、その他非可住地など、居住に適さない地域と土砂災害警戒区域や浸水想定区域を考慮したものを居住誘導区域のエリアと設定している。

図 20 居住誘導区域の設定地域



出典：土浦市立地適正化計画より

イ) 都市機能誘導区域

歩いて暮らせるまちづくりを目指し、誘導施設を拠点に集約することで各種サービスを効率的に提供するため、人口が集中し都市機能が集積する都心部（土浦駅周辺）・副都心（荒川沖駅周辺、神立駅周辺）を都市拠点に位置づけている。

さらに、今後の人口増加が見込まれ、新たな都市機能立地（病院、商業施設等）が見込まれているおおつ野地区については、地域拠点に位置づけている。

以上の都市・地域拠点に800mの徒歩圏を基本として、①用途地域の指定状況、②生活サービス施設の集

³² 記載内容多くは土浦市立地適正化計画を参照

積状況、③将来人口見通しにおける条件を整理し、最終的に事業実施区域と誘導施設の計画の有無を確認したうえで、都市機能誘導区域のエリアと設定している。

ii) 中心市街地活性化施策の展開

ア) まちなか定住促進事業

まちなか定住促進事業は、他の自治体から土浦市の中心市街地エリア（中心市街地活性化計画において指定）への定住を促す事業である。具体的には、中心市街地エリア内で住宅の新築・建替え・購入をする者へ、住宅ローン（借入金）の3%（上限50万円）を補助するものである。また、中心市街地エリア内の民間賃貸住宅に住み替える世帯のうち、新婚世帯又は子育て世帯に対しても、月額家賃の1/2以内（上限2万円）の補助を行っている³³。

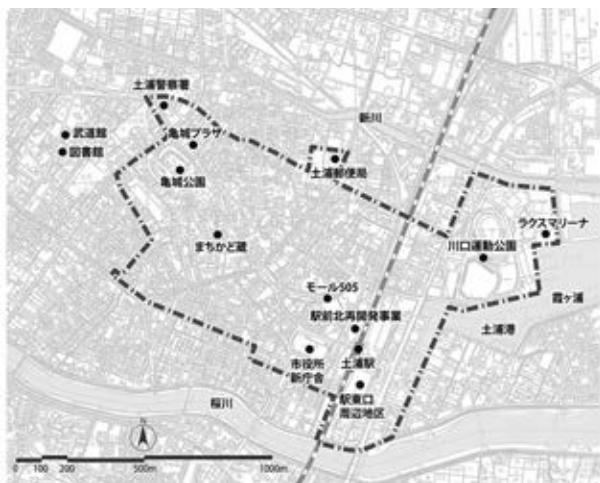
なお、このような定住促進施策は、過疎地域における人口減少対策として実施されることが多いが、中心市街地の活性化として実施されることは稀であり、茨城県外からの視察も多い³⁴。

また、2014年には金融機関との間で中心市街地活性化に関する包括連携協定を結び、金融機関が取り扱う「土浦市まちなか定住促進ローン」の利用による中心市街地における人口の増加を図っている。

イ) 開業支援事業

中心市街地区域内の空き店舗を活用して、新たに開業する者に対しては、1ヶ月の家賃の1/2（上限10万円）を補助している。オフィスや事業所としての利用のほか、飲食店として利用する場合にも補助が出る。主に昼間の営業を行うことが必要とされ、昼はランチ、夜は居酒屋として営業をする店舗が増えたという³⁵。今後は、土浦市役所の移転とのさらなる相乗効果が期待される。

図21 土浦市中心市街地地区



出典：土浦市中心市街地活性化計画より

iii) 地域公共交通網計画の策定

立地適正化計画と同時に、土浦市では「土浦市地域公共交通網形成計画」を策定している。同計画では都市ビジョンの実現のために拠点間の交通をどのようにしていくかが重要な課題であるととらえている。交通需要が人口密度に影響を受けやすいことを踏まえ、居住誘導区域及び人口密度30人/haを境として、路線バスやコミュニティ交通が適する地域とデマンド型交通が適する地域に区分したうえで、各駅間、駅と地域拠点間、駅周辺を循環する路線については、「まちづくり上重要な路線」として位置づけ、効果的な交通ネットワークの形成を図っている。

5. これからの都市の先にあるもの

これまで全国、茨城県の人口動態と都市構造の現状と課題を概観したのち、ケーススタディとしてつくば市と土浦市の2市を取り上げ、それぞれの現状と課題、都市政策の実態について触れてきた。

つくば市では都市の建設当時から分散的な機能配置がなされたことや、TXの開通に伴う住宅建設と人口増加が進行し、都市が拡大傾向にあることから、その開発圧力のコントロールがポイントとなる。また、地域ごとあるいは地区ごとで人口動態が異なることから、それぞれに合わせた対応が必要となってくる。

一方、土浦市では既に人口減少が進み、都市が希薄化傾向にあることから、市内の各拠点への人口や都市機能の誘導により、密度の高い拠点の形成と公共交通ネットワークによる拠点間の接続が重要である。

このように、隣接する自治体であっても都市の現状と抱える課題は大きく異なっていることから、都市のあり方や都市政策のあり方に関する共通の解は存在しない。その自治体の都市の成り立ちや都市構造の現状と課題は異なるうえ、経済環境などマクロな環境の変化が人の移動を促すこともあり、その都市のその時の状況に合わせた対応をしていくことが必要である。本稿で扱った「コンパクトシティ」あるいは「コンパクトシティ・プラス・ネットワーク」の考え方は、都市の課題を解決するための有効な解の一つではあるが、あくまで都市の将来ビジョンを実現していくための一つの方策に過ぎないことは認識しておくべきである。

ここで、「都市とは何であるか」という根本的な問いを立ててみたい。都市とは、ある人にとっては住まう場であり、またある人にとっては憩う場であり、またある人にとっては働く場であったりと、各人により

³³ 土浦市ホームページより

³⁴ 土浦市へのヒアリングより

³⁵ 土浦市へのヒアリングより

多様に利用される最も基本的かつ根本的な空間であると筆者は考える。都市を考える際には、どんな空間であれば多くの人に喜ばれ利用されるのかということからブレイクダウンして突き詰めていくことが重要だ。その先にあるのが、その都市の将来ビジョンなのではないかと考える。

将来ビジョンを検討する際には、行政だけでなく、市民や民間事業者の協力も必要である。多様な主体が都市に関わり、協働して都市をつくり、そして育てていくことで、多様な都市、多様性のある都市ができあがっていくことだろう。

本稿がその一助となることがあれば幸いである。

最後に、本稿の執筆にあたり、ご協力を頂いたつくば市・土浦市のご担当者の方々、関係者各位には厚く御礼申し上げます。

参考資料

【書籍】

- 1) 饗庭伸「都市をたたく 人口減少時代をデザインする都市計画」花伝社、2015年
- 2) 村上敦「ドイツのコンパクトシティはなぜ成功するのか：近距離移動が地方都市を活性化する」学芸出版社、2017年
- 3) 谷口守「入門都市計画 都市の機能とまちづくりの考え方」森北出版株式会社、2015年
- 4) 日本建築学会編「都市縮小時代の土地利用計画 多様な都市空間創出へ向けた課題と対応策」
- 5) 都市計画法制研究会編集「コンパクトシティ実現のための都市計画制度—平成26年改正都市再生法・都市計画法の解説—」ぎょうせい、2014年

【論文】

- 6) 中出文平「人口減少時代の土地利用計画—将来に向けての課題と展望の方向性—」土地総合研究 2016年春号 p.59-p.66、2016年
- 7) 大村謙二郎「人口減少社会と都市計画」IBS Annual Report 研究活動報告 2017、p13-p.23、2017年
- 8) 柳内久俊「コンパクトシティ」の導入と都市政策」日経研月報、2010年
- 9) 季増民「工業団地内立地企業の事業展開と隣接農村地域の対応—茨城県土浦市神立地区を事例として—」人文地理第40巻第5号(1988)、1998年
- 10) 中川紗智、ほか「地方都市の都市機能に果たす盛り場の役割—茨城県土浦市を事例として—」、
- 11) 川添航、ほか「茨城県土浦市おおつ野におけるニュータウン開発と再生」、2017年

- 12) 谷口庄一ほか「都市郊外外縁部における地域主導型まちづくりに関する考察—土浦ニュータウンを事例として—」
- 13) 河合俊・金子弘「国土技術政策総合研究所資料 筑波研究学園都市の現状と諸課題にみる都市形成過程上の問題」ISSN 1346-7328 国総研資料第815号 平成27年1月
- 14) 河野寧彦、ほか「つくば市におけるつくばエクスプレス開通による沿線地域の変容」地理空間 2-1 52-62 2009年
- 15) 山本正三、ほか「筑波研究学園都市の土地利用」地域調査報告 14 1992年

【行政資料等】

- 16) 国土審議会政策部会長期展望委員会「国土の長期展望」中間とりまとめ、平成23年2月21日
- 17) 日本創生会議・人口減少問題検討分科会「成長を続ける21世紀のために「ストップ少子化・地方元気戦略」」平成26年5月8日
- 18) つくば市未来構想
- 19) つくば市都市計画マスタープラン 2015
- 20) 研究学園地区まちづくりビジョン
- 21) つくば市地域公共交通網形成計画
- 22) 土浦市第7次総合計画基本構想
- 23) 土浦市立地適正化計画
- 24) 土浦市都市計画マスタープラン
- 25) 土浦市中心市街地活性化基本計画
- 26) 土浦市地域公共交通網形成計画

【地域レポート】

茨城県におけるインバウンド誘致に向けた取り組み ～事例からみるインバウンド誘致の課題と可能性～

山田 浩司

筑波総研株式会社 研究員

富山かなえ

筑波総研株式会社 研究員

目次

1. はじめに	70
2. わが国のインバウンド誘致に向けた取り組み	70
3. 茨城県におけるインバウンドの現状	72
4. 茨城県によるインバウンド誘致の取り組み	73
5. ジェットロによるインバウンド誘致の取り組み	76
6. 外国人観光客に人気の観光地の受け入れ状況	79
7. 県内の民間事業者によるインバウンドの受け入れ状況	82
8. ヒアリングを通じて見えた“課題”	86
9. さらなるインバウンド誘致の“可能性”	87
10. おわりに	88

1. はじめに

■人口減少社会において観光は成長が見込める産業

わが国は、少子高齢化による人口減少社会を迎えている。総務省によれば、わが国の総人口は2008年の1億2,808万人をピークに減少が続いている。また、人口減少は地方の方が加速すると予測されており、人口減少が著しい地方では需要減少による市場の縮小が避けられない状況にある。

こうした中で、訪日外国人旅行（インバウンド）は今後、大きな成長が見込める産業である。国連世界観光機関（UNTWO）によると、2020年時点の海外旅行者数は13.6億人、2030年には18.1億人に拡大すると予測されている。また、これに伴い、わが国を訪れる外国人観光客は近年増加している。インバウンドは一人当たりの旅行消費額が国内旅行者より多く、インバウンド誘致は地方経済を活性化させる上で不可欠となっている。

■魅力度最下位も、観光客が増える茨城県

外国人観光客を地方に呼び込むにあたり、いかに地方の魅力を外部に発信できるかがポイントとなる。しかし、ブランド総合研究所が実施した「地域ブランド調査2017 都道府県ランキング」で茨城県は47位、5年連続で魅力度全国ワーストという評価を受けた。

では、本当に茨城県に魅力がないのだろうか。観光客をどれくらい誘致できているかを測る「入込客数」をみると、茨城県への入込客数は年々増加し続けており、観光地として徐々に注目が集まっている。

また、茨城県を訪れる外国人旅行者も増加を続けており、県の発表資料によると2016度に海外から茨城県にツアーなどで訪れた観光客数は、前年度に比べ約1.5倍に増加している。

そこで本稿では、最初にインバウンドの現状について整理し、次に茨城県や県内の観光地、民間事業者のインバウンド誘致の取り組み状況や課題に関するヒアリング結果をまとめ、最後にさらなるインバウンド誘致に向けた今後の展望についてまとめた。

2. わが国のインバウンド誘致に向けた取り組み

■これまでの取り組み、施策

本章では、これまでのわが国のインバウンド誘致の取り組みについて整理したい。

まず、2003年に国土交通省が旗振り役となり、訪日外国人旅行者の増加を目的とした訪日プロモーション事業「ビジット・ジャパン・キャンペーン」を開始した。同事業は、2010年までに訪日外国人旅行者の数を年間1,000万人にするという目標に掲げ、広報や

受け入れ環境整備を推進した。

2006年には、「観光立国」の実現に関する施策の基本理念として「観光立国推進基本法」が成立、翌2007年には同法に基づき「観光立国推進基本計画」が閣議決定された。同計画において、政府は国際観光の振興や受け入れ環境のさらなる整備などを掲げた。

2008年には観光庁が設立、その後も「日本再興戦略」や「観光立国実現に向けたアクション・プログラム」といった取り組みを立ち上げ、「観光立国」の実現に向けて邁進している。

図表 1 これまでの政府による取り組み

2003年	「ビジット・ジャパン・キャンペーン」開始 目標（2010年までに） 訪日外国人旅行者数年間1,000万人
2006年	「観光立国推進基本法」が成立
2007年	「観光立国推進基本計画」閣議決定（期間5年） ①国際競争力の高い魅力ある観光地の形成 ②観光産業の国際競争力の強化及び観光の振興に寄与する人材の育成 ③国際観光の振興 ④観光旅行の促進のための環境の整備
2008年	「観光庁」設立
2012年	「観光立国推進基本計画」閣議決定（期間5年） 目標（2016年までに） 訪日外国人旅行者数1,800万人 訪日外国人旅行消費額3兆円
2013年	「観光立国実現に向けたアクション・プログラム」決定 ①日本ブランドの作り上げと発信 ②ビザ要件の緩和等による訪日旅行の促進 ③外国人旅行者の受け入れの改善 ④国際会議等（MICE）誘致や投資促進 「日本再興戦略」閣議決定 目標（2030年までに） 訪日外国人旅行者数3,000万人 訪日外国人旅行消費額4.7兆円
2014年	「観光立国実現に向けたアクション・プログラム2014」決定 ①「2020年オリンピック・パラリンピック」を見据えた観光振興 ②インバウンドの飛躍的拡大に向けた取組 ③ビザ要件の緩和など訪日旅行の容易化 ④世界に通用する魅力ある観光地域づくり ⑤外国人旅行者の受け入れ環境整備 ⑥MICEの誘致・開催促進と外国人ビジネス客の取り込み 目標（2020年までに） 訪日外国人旅行者数2,000万人 「日本再興戦略」改定2014閣議決定

2015年	「観光立国実現に向けたアクション・プログラム2015」決定 ①インバウンド新時代に向けた戦略的取組 ②観光旅行消費の一層の拡大、幅広い産業観光関連産業としての取り込み、観光産業の強化 ③地方創生に資する観光地域づくり、国内観光の振興 ④先手を打っての「攻め」の受け入れ環境整備 ⑤外国人ビジネス客等の積極的な取り込み、質の高い観光交流 ⑥「リオデジャネイロ大会後」、「2020年オリンピック・パラリンピック」及び「その後」を見据えた観光振興の加速 「日本再興戦略」改定2015閣議決定
2016年	「明日の日本を支える観光ビジョン」策定 ①観光資源の魅力を極め、地方創生の礎に ②観光産業を革新し、国際競争力を高め、我が国の基幹産業に ③すべての旅行者が、ストレスなく快適に観光を満喫できる環境に 目標（2020年までに） 訪日外国人旅行者数4,000万人 訪日外国人旅行消費額8兆円 目標（2030年までに） 訪日外国人旅行者数6,000万人 訪日外国人旅行消費額15兆円 「観光ビジョン実現プログラム2016」策定
2017年	「観光立国推進基本計画」閣議決定（期間4年）

出所：各種資料より当社作成

わが国のインバウンド誘致施策が次々と打ち出される中で、特に効果があつたのが「ビザ¹（査証）の緩和」である。2013年に策定された「日本再興戦略」の中で、政府は訪日外国人を増やすための施策として、ASEAN諸国を中心にビザの免除や数次ビザの導入、発給要件の緩和などを掲げ、これを実施した。

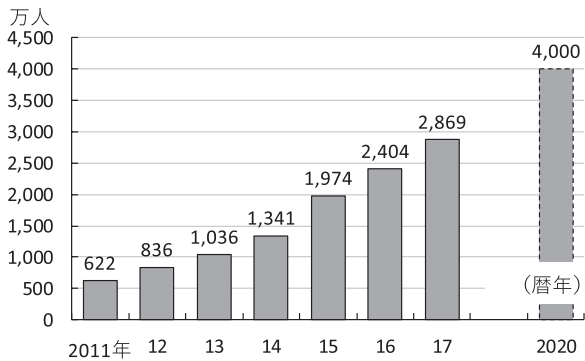
こうした訪日プロモーションが功を奏し、訪日外国人旅行者数は増加を続けている。日本政府観光局（JNTO）が発表している「訪日外客統計」によれば、2017年の訪日外国人は2,869万人と前年の2,404万人に比べ19.3%増加している。また、旅行者数の増加に伴い、訪日外国人旅行消費額も4兆4,161億円と同17.8%増加している。

政府は、「観光先進国」という新たな国づくりに向けて、2016年3月に「明日の日本を支える観光ビジョン」を策定した。同ビジョンでは、2020年までに「訪日外国人旅行者数4,000万人」「訪日外国人旅行消費額8兆円」を数値目標とし、従来の政府目標を大幅に

¹ビザには、「一次ビザ」（有効期間内に一回のみ使用できるもの）と「数次ビザ」（有効期間内に何回でも使用できるもの）がある。

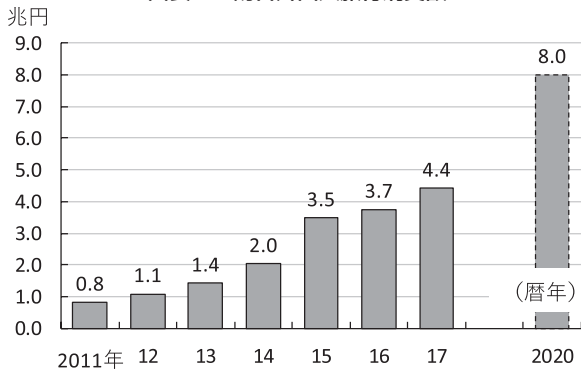
前倒ししている。また、2030年までに「訪日外国人旅行者数6,000万人」「訪日外国人旅行消費額15兆円」を目標としている。

図表2 訪日外国人旅行者数



注：2017年は推計値。
出所：日本政府観光局「訪日外客統計」
明日の日本を支える観光ビジョン構想会議
「明日の日本を支える観光ビジョン」より当社作成

図表3 訪日外国人旅行消費額



注：2017年は推計値。
出所：日本政府観光局「訪日外客統計」
観光庁「訪日外国人消費動向調査」
明日の日本を支える観光ビジョン構想会議
「明日の日本を支える観光ビジョン」より当社作成

3. 茨城県におけるインバウンドの現状

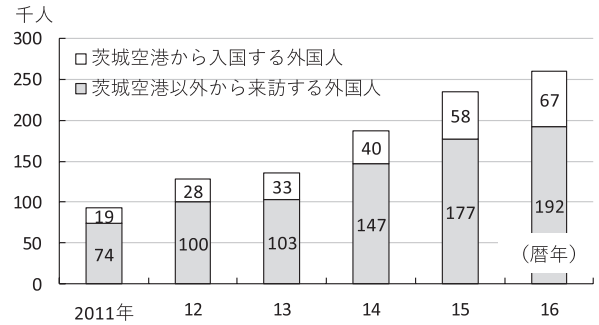
前章では、わが国のインバウンドへの取り組み状況を紹介した。本章では、茨城県のインバウンド誘致に向けてどのような取り組みが実施されているのか紹介していきたい。

■県内におけるインバウンド誘致の現状

茨城県を訪れる外国人観光客はどれくらいであるのだろうか。観光庁と法務省が公表する統計によれば、2016年に茨城県を訪れる外国人入込客数は、259千人、2011年93千人に比べ2.8倍と、著しく増加している。

また、茨城県国際観光課が公表している「海外からの茨城県周遊ツアーの催行状況について」によれば、2016年度に、海外から県内を周遊・宿泊するツアーの催行件数は2,012件、ツアー参加客数は54,128人と2015年度に比べ約1.5倍に増加した。

図表4 訪日外国人の入込客数



注：「茨城空港以外から来訪する外国人」は観光庁の統計を使用（当該調査は茨城空港以外の主要空港及び港での訪日外国人に調査を実施）。
出所：観光庁「訪日外国人消費動向調査」
法務省「出入国管理統計」

国籍別にみると、中国が一番多いものの、近年は台湾やベトナム、タイ、香港が大幅にシェアを高めていることがわかる。

図表5 海外からの茨城県周遊ツアーの催行人数

単位：人

ツアー催行国	2014年度	2015年度	2016年度
合計	9,655	39,572	54,128
中国	6,259	27,527	29,306
台湾	1,865	6,221	11,327
ベトナム	181	1,559	4,303
タイ	380	965	2,475
香港	19	487	2,272
韓国	405	869	1,264

出所：茨城県商工労働観光部 観光局 国際観光課
「海外からの本県周遊ツアーの催行状況について」

さらに、2019年に「いきいき茨城ゆめ国体」、2020年に「東京オリンピック・パラリンピック」の開催が控えており、県内を訪れる観光客は国内外を含めさらなる増加が見込まれており、観光客を受け入れる体制の整備が急がれている。

そこで、県は2016年度を初年度とする5年間の「茨城県観光振興基本計画（平成28年度～平成32年度）」を策定している。同計画では以下の基本方針をもとに、様々な取り組みを推進している。

図表6 茨城県観光振興基本計画における基本方針

- ①おもてなし日本一に向けた基盤づくり
- ②国内外への情報発信の強化
- ③地域の特性を活かした国内誘客促進
- ④東京オリンピック・パラリンピック等の開催を見据えた国際誘客促進
- ⑤魅力ある観光地域づくり
- ⑥稼げる観光産業の振興

出所：茨城県「茨城県観光振興基本計画」より当社作成

すなわち、海外へ向けた情報発信の強化や海外旅行者と県内事業者とのマッチング支援、Wi-Fi 設備の設置、多言語表記、免税店の拡大などである。

また同計画は、KPI として 2020 年までに「訪日外国人旅行者数 720 千人」「海外からの観光ツアー催行数 3,000 ツアー」の目標を掲げている。

4. 茨城県によるインバウンド誘致の取り組み

このように、茨城県はインバウンド誘致に向けた取り組みを強化している。では、実際にインバウンドを誘致するにあたり、これまで具体的にどのような取り組みを実施しているのか、また、どのような課題があるのだろうか。

観光庁が 2017 年に公表した「訪日外国人旅行者の国内における受入環境整備に関するアンケート」によると、外国人観光客が旅行中に困ったこととして「施設などのスタッフとのコミュニケーションがとれない」「無料公衆無線 LAN 環境」「多言語表示の少なさ・わかりにくさ（観光案内板・地図など）」などが挙げられている。

図表 7 旅行中に困ったこと（複数回答）

単位：%

無料公衆無線LAN環境	28.7
SIMカードの購入	7.4
モバイルWi-Fiルーターのレンタル	8.8
クレジット/デビットカードの利用	13.6
ATMの利用	6.7
両替	16.8
多言語表示の少なさ・わかりにくさ（観光案内板・地図など）	23.6
施設等のスタッフとのコミュニケーションがとれない	32.9
入国手続き	7.4
公共交通の利用	18.4
鉄道の割引きっぷ	10.6
災害、けが・病気の際の医療機関、海外旅行保険	3.0
観光案内所の利用や観光地での案内	4.7
宿泊施設や空港などへの荷物の配送サービス	3.2
飲食店、宿泊施設の情報の入手・予約	7.1
観光地におけるツアー、旅行商品（情報入手、種類など）	3.9
トイレの利用・場所・設備	4.5
その他	2.9
困ったことはなかった	30.1

出所：観光庁「訪日外国人旅行者の国内における受入環境整備に関するアンケート」結果より当社作成

こうした課題を踏まえ、本章では、茨城県国際観光課と空港対策課、茨城県観光物産協会に、次章では日本貿易振興機構（ジェトロ）茨城貿易情報センターにインバウンド誘致の取り組み状況について話を伺った。

茨城県商工労働観光部 観光局 国際観光課

課長補佐 関 健一 氏

主 事 木内 友子 氏



お話を伺った関氏（右）、木内氏（左）

国際観光課は、2015 年度までは国際観光推進室として商工労働部観光物産課内にあったが、増え続けるインバウンドに対応するため、2016 年度から新たに課として設置された。

■インバウンド誘致の取り組み

茨城県として取り組んでいるインバウンド誘致のポイントは、「PR、情報発信」「旅行商品の造成促進」「受入体制の整備」の 3 つである。

第一に、「PR、情報発信」については、県 HP と SNS を 6 か国語（英語、中国語（繁体字〈台湾〉・簡体字〈本土〉）、韓国語、ベトナム語、タイ語）で、各国に県の情報を発信している。また、海外メディアやブロガー等を招請し、県の魅力を海外に発信している。このほか、海外で開催される「旅行博」にアジア・東南アジア地域を中心に参加し、誘客に向けた PR を行っている。「旅行博」とは、世界各国・地域から出展者が集まり自国の観光をアピールする国際イベントで、多くの方が会場を訪れる。

会場来場者は一般の方が多く、内容としては B to C（企業対個人）の面が強い。会場では海外旅行会社がツアーチケットを販売しており、来場者は各展示を見て気に入った観光地へのチケットをその場で購入することができる仕組みになっている。また、旅行博には旅行会社も出展しているため、旅行会社に直接 PR することもでき、B to B（企業間取引）の面でも期待できる。

「旅行博」などで現地の人に茨城県を PR する際、県の担当者は茨城県産の果物と花を掲載した外国語パンフレット「茨城フルーツ・フラワーカレンダー」などを情報発信ツールとして活用している。このパンフ



「旅行博」の様子（上はタイ、下はベトナム開催）
提供：国際観光課

レットにより季節を通じて果物狩りや花を楽しむことができることをアピールできるため、外国人の反応は良好であるという。

国によって文化や嗜好は多様であるが、共通して言えることは、「花や果物が好き」ということである。同パンフレットは、豊かな自然環境と北海道に次ぐ全国2位の農業産出額を有する県の強みをインバウンド客にアピールすることができる。



茨城フルーツ・フラワーカレンダー（英語版）
提供：国際観光課

第二に、旅行商品の造成については、「旅行博」の会場で海外旅行会社に直接提案を行っている。茨城県のことをよく知らない旅行会社もあるため、実際に旅

行会社の人を県に招請し、モニターツアーに参加してもらい観光地を見ていただいたり、地元の料理を味わっていただくことで魅力を感じてもらえる取り組みを行っている。また、首都圏のランドオペレーター²を対象としたモニターツアーを行い、ツアー旅行商品の造成促進にも努めている。

第三に、受入体制の整備については、外国人観光客が快適に県内を周遊していただけるよう、宿泊施設等の多言語対応³やWi-Fi環境の整備を促進している。また、茨城県観光物産協会に外国人スタッフを配置し、翻訳や通訳などの支援体制も整えている。詳細は次項に後述する。

一般社団法人 茨城県観光物産協会

専務理事 渡邊 政美氏
 インバウンド推進課長 中山 敦雄氏
 DMO推進監 鈴木 友子氏
 DMO推進担当 田中あかね氏



お話を伺った（右から）渡邊氏、中山氏、鈴木氏、田中氏

茨城県観光物産協会は、県の国際観光課が打ち出した方針に合わせて、インバウンド誘致に関する各事業を推進している。

■インバウンド誘致の取り組み

人口減少によって国内市場が縮小していく中で、インバウンド誘致は、県内企業が事業を継続するための重要な要素となっている。しかし、県内事業者の対応をみると、外国人との言語や文化、習慣の違いなどがクレームというかたちで表れてしまうことを不安視し、受け入れに消極的になりがちという傾向もみられる。

こうした課題を解決するためには、まず「意識改革」が必要である。そのためには、受け入れる側、受け入れられる側の双方に対し、インバウンドに関するレクチャーが必要であり、それを支援するのが同協会の役割である。

² 海外の旅行会社の依頼を受け、国内の宿泊先や交通の手配・予約を専門に行う会社のこと。

³ 県内の多言語表記の統一化を図ることを目的に2016年10月「いばらき多言語表記ガイドライン」を策定し、外国人観光客の利便性向上を図っている。

それに先立ち、同協会は2017年4月から「インバウンド推進課」を設立し、インバウンド推進課長、日本人の推進リーダー2名、誘客スタッフ5名の総勢8名の体制を整えた。

誘客スタッフは、英語、タイ語、韓国語、中国語（繁体字、簡体字）の言語ごとに現地出身のスタッフを採用（英語は日本人が担当）している。各スタッフは、日本在住歴が20年近くあり、就航交渉や前述した「旅行博」にも同席し、高い語学力を活かして茨城県をアピールしている。また、自治体や民間事業者を対象とした、語学研修の実施、料理メニューや看板の外国語表記の翻訳作業の支援なども担当する。この体制は他県と比べて手厚いものといえる。



インバウンド誘客スタッフの岡村氏（左・タイ担当）、曹麗氏（中央・中国担当）、朴美貞氏（右・韓国担当）
提供：茨城県観光物産協会

インバウンドを受け入れる側を支援する取り組みとして、同協会は市町村や民間事業者（ホテル・旅館、おみやげ販売、バス会社、旅行会社）を中心メンバーとした「インバウンド部会」をほぼ毎月開催している。同部会では、インバウンドへの対応について各種セミナーや勉強会を通じて意見交換が行われている。テーマは通貨や両替、免税の取り扱いをはじめ、外国人が喜ぶコンテンツ案内など幅広い。

今後、同協会は、日本を訪れる外国人が団体旅行やパッケージツアーから個人旅行（FIT⁴）へとシフトしていく中で、さらにSNSに力を入れる予定である。

FITの多くは、事前にSNSを見て気に入った場所を観光地に決める傾向が高い。そこで、外国で人気のブロガーや海外メディアなどを利用して情報を発信し、茨城県の魅力を伝えていきたいとしている。

また、外国人旅行客は、観光地以外に訪れたい場所として、商店街や下町といった「日本人が日常生活を営む場所」を挙げている。渡邊氏は「私たちが当たり

前のようにみているものを、改めて外国人目線で洗い出すことによって新たな観光資源を発掘したい」と語った。

■今後の展望

同協会の取り組みもあって、徐々にではあるが、インバウンドに力を入れる県内事業者が増えてきている。今後、さらに事業者数を増やすため、受け入れの不安を解消し、積極的に受け入れようという意識をサポートすることが重要である。そのため、同協会では県内でのインバウンド誘致の成功事例をできる限り多く示していきたいとしている。

茨城県企画部 空港対策課

課長補佐 竹村 明浩 氏（就航対策担当）

主任 飯塚 厚 氏



お話を伺った竹村氏（左）と飯塚氏（右）

空港対策課では、茨城空港への定期便就航に向けて、航空会社への誘致活動を行っている。現在、茨城空港の国際線の定期便は、春秋航空により上海便が運航している。そのほか、台湾や韓国とのチャーター便が運航されている。

定期便の就航には時間を要することから、まず定期便就航への入り口として、インバウンド需要が高いアジアや東南アジアの航空会社を中心にチャーター便のセールスを行っている。

また、チャーター便の誘致には茨城県の観光の魅力を売り込み、旅行商品を造成してもらう必要があることから、国際観光課や茨城県観光物産協会と一緒に、海外の旅行会社等に対するPRにも取り組んでいる。

■インバウンド誘致の取り組み

同課では「北関東の玄関口」である茨城空港の利用

⁴Foreign Independent Tour の略。

のしやすさをセールスポイントとしてPRしている。

第一は、発着時間の設定が他空港よりも自由が利くことである。茨城空港は成田空港などの主要空港に比べると飛行機の発着陸本数が少ないため、チャーター便を就航する際、旅行会社にとって都合の良い発着時間帯を希望することができる。

第二は、飛行機を降りてから空港を出るまでに要する時間が短いことである。主要空港では、飛行機を降りてから入国手続きなどを経て空港を出るまでに1時間近くかかることもある。しかし、茨城空港では比較的短時間で空港を出ることができる。

第三は、東京や北関東へのアクセスが良く、高速バスやレンタカーでの移動が容易なことである。栃木県や群馬県にスキーに行く場合にも、成田空港よりも近く、移動時間が短い。

そのほか、同課は茨城県をPRする際に、県内の観光名所がプリントされたポストカードを使って、各国に県の魅力をアピールしている。竹村氏は「このカードは大変好評です。『この美しい景色は茨城県で見られる』ということをまず知ってもらうことが、誘致の第一歩だと考えています」と語った。



茨城県の観光名所がプリントされたポストカード
提供：空港対策課

■今後の展望

2017年7月、茨城空港は「訪日誘客支援空港」に認定された。同認定を受けることで新規就航や増便に対し、着陸料や、ハンドリング料の支援が国から得られる。これは、今まで地元が一丸となって空港利用客のおもてなしや利用促進に取り組んできたことが評価された結果であり、今後の国際線の誘致にも活かせるものといえる。

また、空港周辺施設である「空のえき そ・ら・ら」についても、茨城空港に降り立ったインバウンドの最初の受け入れ口として機能しており、同課は今後も各方面と連携しながら新規路線の誘致に取り組みたいとしている。

5. ジェトロによるインバウンド誘致への取り組み

日本貿易振興機構（ジェトロ）
茨城貿易情報センター
所長 西川 壮太郎 氏



お話を伺った西川氏

西川氏は「茨城県は『魅力度ランキング』で最下位とよく言われるが、それをあまり意識し過ぎないほうが良いと思います」と語る。それは、当県への観光入込客数（延べ）をみると、2015年は全国で第19位⁵の位置にあり、県を訪れる人は決して少なくないからである。

日本貿易振興機構（ジェトロ）茨城貿易情報センターでは、実際に観光に訪れる入込客数を増やすことが、県の魅力向上につながる。そしてインバウンド誘致こそ入込客数の増加に不可欠であるとし、積極的に取り組んでいる。

■インバウンド誘致の取り組み

2016年9月、同機構は台湾の旅行代理店と台湾人ブロガーを招待し、3泊4日の農業観光ツアーを開催した。ツアー内容は、メロンや梨狩り、相撲部屋見学などであり、海外旅行代理店が企画する旅行プランへの組み込みにつなげている。

台湾をターゲットにした理由は、台湾人旅行者の日本旅行歴が4、5回と多いためである。彼らは東京や大阪、京都といった定番観光地は既に訪問済みで、次は地方旅行を望んでいる。そのため、同機構は誘致のターゲットとして選定した。

当日のツアーでは有名ブロガーに果樹狩りの様子などをSNSに投稿してもらった。それは母国の人がそ

⁵最新の年間値は2016年であるが、集計済みの都道府県の数が少ない(33/46)ため、集計済みの数が多い(41/46)2015年のデータを用いている。
なお、2015年の未集計先は富山県、石川県、福井県、長崎県、沖縄県。大阪府は未導入。

の様子を閲覧することで、日本旅行に行く際に茨城県を選んでもらうことを狙っている。

ツアーに収穫体験を盛り込むことは、インバウンド誘致以外の効果も期待できる。農業観光ツアーを経験して、茨城県産品のファンになった外国人が、帰国後に母国でも味わいたいと思うことが、結果として茨城県の輸出拡大にもつながっている。また、ツアー期間中に旅行代理店と県内の観光関連産業との商談会を設けることで、B to B での展開も可能にした。



台湾からの農業観光ツアーの旅
提供：ジェトロ茨城貿易情報センター

農業観光ツアー以外の取り組みとして、J2 水戸ホーリーホックに所属するベトナム代表FWのグエン・コンフォン選手の人気を活かした試合観戦ツアーを実施した。グエン選手は1年間の期限付移籍で水戸ホーリーホックに所属（2016年シーズン）していた。グエン選手は、母国ベトナムでは絶大な人気を誇っていたため、同機構と茨城県、茨城交通、水戸ホーリーホックが共同でベトナム航空のチャーター便を利用した。

ツアー販売価格は約14万円と富裕層をターゲットにしたものであったが満席となった。また、試合観戦以外にも県内観光地の周遊をツアーに盛り込んだことで、茨城県の魅力も併せてPRすることができたという。グエン選手は移籍期間満了でチームを離れてしまったが、このようなスポーツツーリズムはインバウンド誘致に非常に有効な方法だと考えられる。

■インバウンド誘致に取り組むに当たって

今後、インバウンドを誘致していく上で重要なことは、「何を強みに、どの国にアプローチするか」を明確にすることである。

観光庁が公表している「訪日外国人消費動向調査」をみると、2016年における国籍別・費目別の訪日外国人旅行者一人当たりの消費額について、国ごとの消費の傾向がわかる。中国の場合、「爆買い」に代表されるように「買い物代」の項目が他国に比べて圧倒的に多い反面、「宿泊費」は抑える傾向にある。このほか、

欧米からの観光客は平均滞在日数がアジアに比べて長く、宿泊費は多い傾向にある。また、オーストラリアからの観光客は、他国に比べ「娯楽サービス費」に一番多く支出していることが分かる。

図表 8 訪日外国人旅行支出額（国籍別・費目別）

単位：円

国籍	一人当たり旅行支出額	宿泊料金	飲食費	交通費	娯楽サービス費	買物代
中国	269,161	70,731	38,865	21,017	12,877	125,670
ベトナム	254,164	90,329	60,717	25,112	14,663	63,342
オーストラリア	242,596	98,488	45,274	35,041	24,158	39,636
スペイン	234,201	102,764	46,368	41,303	9,921	33,845
ロシア	227,993	83,307	35,172	23,746	13,762	72,006
フランス	215,731	92,101	40,665	35,096	12,280	35,589
米国	211,357	95,931	42,763	29,154	12,179	31,331
インド	207,935	102,351	31,404	25,340	12,010	36,829
英国	205,392	98,979	39,591	28,101	10,768	27,953
ドイツ	193,741	96,448	35,294	27,848	10,057	24,094
イタリア	189,377	82,497	36,108	30,602	12,745	27,425
シンガポール	178,093	66,667	33,818	24,499	10,229	42,880
香港	175,211	49,855	33,125	15,911	9,411	66,909
インドネシア	167,648	63,538	25,797	28,962	11,613	37,737
カナダ	167,232	66,383	34,202	26,895	9,267	30,486
マレーシア	150,482	55,616	26,295	19,915	8,099	40,558
タイ	147,960	43,346	27,318	17,940	11,018	48,338
フィリピン	139,157	48,916	28,115	14,856	11,403	35,866
台湾	132,483	41,248	22,763	12,470	8,403	47,598
韓国	80,025	25,821	17,308	8,065	8,088	20,743
平均	176,891	55,157	30,435	18,036	10,834	62,429

注 1：回答者一人当たりの支出額を円換算して集計。
注 2：平均は国籍別訪日外客数をウェイトとする加重平均。
出所：観光庁「訪日外国人消費動向調査」

このように、インバウンドといっても、国や地域ごとに異なる様相を呈している。現在、観光に関する統計データが増えており、データを活用したマーケット分析が可能となった。例えば、同調査を用いることで買い物であれば中国、飲食・宿泊なら欧米、娯楽サービスであればオーストラリアといったように業種ごとに戦略を立てることも可能である。

■今後の展望

今後、同機構では東南アジアだけでなく、欧州をターゲットにした戦略展開も企画している。

また、海外の富裕層を対象として人間ドッグなどを行う「メディカルツーリズム」にゴルフをセットできれば、茨城県内の活性化につながるとしている。

さらに、県内の大学に在学中の外国人留学生との意見交換で、県民では気づかない点を指摘してもらう機会をつくることも考えられる。身近にいる外国人の意見は貴重であり、地域の資源である。それをさらに体系化して、意見を集約する体制づくりも重要であると見た。

Column DMOの取り組み

～DMOとは～

DMOとは、Destination Management / Marketing Organizationの略で、地域にある観光資源に精通し、地域と協同して観光地作りを行う法人を指す。簡単にいえば、DMOは「稼ぐ」観光をテーマに、地域の特性を活かした観光誘客の戦略組織といえよう。

政府は、2014年に閣議決定した「まち・ひと・しごと創生総合戦略」の中でDMOを地方創生の柱の一つとして取り上げた。観光庁によると、2017年11月時点で全国133の法人が「日本版DMO」候補法人として登録（候補法人の登録第一弾は2016年2月）されている。

茨城県では、茨城県観光物産協会がいち早く2016年に「地域連携DMO」として登録され、観光誘客活動を実施している。今回、同協会のDMO推進監である鈴木友子氏と推進担当の田中あかね氏に話を伺った。

～茨城県観光物産協会へのヒアリング～

はじめに鈴木氏は「DMOの概念は、既に同協会でも取り組んできたことに通ずるものがあります。近年、地域でDMO設立の動きが活発になっており、それをサポートしていくことを目的にDMOを設立しました」と説明した。

推進体制は、専門人材1名、スタッフ2名の総勢3名で活動をしています。DMO推進監である鈴木氏は、以前勤務していた旅行会社で旅行商品造成や地域を回り観光資源の掘り起こし業務などを行っていた。現在はその経験を活かし、「地域マーケティング」担当として人材育成や組織支援を目的としたセミナー開催、各地域の素材調査などを行っている。

セミナーは、セレクトショップ経営者を講師に、土産商品の造成やSNS発信方法、専門人材を活かした新しい組織づくりの方法などをテーマに開催している。また、素材調査については、市町村と一緒に観光資源を一度洗い出し、把握・分析・ブラッシュアップすることで、魅力ある観光資源にできるかどうか検討している。鈴木氏は「最終的にその地域の素材を使って観光客に売れる『モノ・コト』を増やせればと考えています」とした。

また、今後の課題に関して鈴木氏は「茨城県を訪れる観光客は滞在時間と消費額がともに少ない状況で

す。これは県に来てもどこに行ったらいいか、また、何をしたらいいか分からないといった情報不足が背景にあります」と語った。

旅行会社「じゃらん」HP内に掲載されている県別の「遊び・体験予約」をみると、予約の登録数が北関東地域の栃木県は約100件、群馬県は約150件であるのに対し、茨城県は約60件と少ない。

こうした課題を改善するために、鈴木氏は体験型アクティビティを売りにした県内ツアーを造成し、茨城県の観光HP「観光いばらき」で様々な情報を発信したいと考えている。体験型アクティビティプランを作るにあたり、新しく何かを整備するのではなく、今あるものを活用したい考えだ。例えば、果樹園で果物狩りをした後、さらにその果樹園で採れた果物を使ったお菓子を販売したり、土日限定でカフェを営業したりするなどが考えられる。田中氏は「観光客が心地よく自然を体験でき、消費も促せる仕組みづくりが必要だ」と語った。

～最近のDMOの取り組み状況～

観光庁は、茨城県の鹿行5市が設立を進めている「アントラズホームタウンDMO（仮称）」を2017年11月に日本版DMO候補法人に新たに登録した。同DMOは、鹿島アントラズFCのブランド力を活かし、スポーツツーリズムを軸に事業を展開する予定である。

また、筑波銀行と筑波総研が運営する「つくば地域活性化ファンド」は、かすみがうら市、都内広告代理店と協同で、地域活性化DMO「かすみがうら未来づくりカンパニー」に出資している。同DMOは、サイクリング事業を核として、地域の活性化を目指し、地域製品のPRや商品開発、地元農家との6次産業化へ向けた取り組みなどを展開している。

⁹2017年11月に第一弾として41法人が「日本版DMO」に登録されている。

6. 外国人観光客に人気の観光地の受け入れ状況

これまで、4章では茨城県による取り組み、5章ではジェットロ茨城貿易情報センターの取り組みについて紹介してきた。本章では、実際に外国人客が立寄る人気観光地について紹介していきたい。

3章で取り上げた国際観光課が公表している「海外からの本県周遊ツアーの催行状況について」をみると、海外からのツアー客の主な立寄地は以下の通りとなっている。

1位は、ネモフィラやコキアで有名な国営ひたち海浜公園。次いで袋田の滝、偕楽園、牛久大仏と県内有数の観光地がランクインしている。では、実際にこうした観光地ではどういった取り組みがなされているのか、各地の担当者に話を伺った。

図表9 海外からの茨城県内ツアーの主な立寄地

県内の主な立寄地	延べ数
国営ひたち海浜公園	346
袋田の滝	158
偕楽園	141
牛久大仏	115
あみプレミアム・アウトレット	63
水戸・つくば・土浦市内ショッピング	56
酒蔵見学	31
竜神大吊橋	27
那珂湊おさかな市場	16

出所：茨城県商工労働観光部 観光局 国際観光課
「海外からの本県周遊ツアーの催行状況について」

国営ひたち海浜公園
ひたち公園管理センター 企画一課
広報係長 服部 哲郎 氏



提供：国営ひたち海浜公園 ひたち公園管理センター

国営ひたち海浜公園は、開園面積約200haで各所に花畑があり、1年を通じて草花を楽しむことができ

る。なかでも春のネモフィラ、秋のコキアは非常に人気があり、2015年に米国のニュース専門放送局CNNが発表した「日本の最も美しい場所31選」で同園のネモフィラの景色が紹介されたことも影響し、現在は国内観光客だけでなく外国人観光客も多く訪れている。

2016年度に同園を訪れたツアー利用の外国人観光客の数は21,220人で、2014年度の1,300人に比べると大幅に増加している。また、2017年度についても2016年度を上回る見込みである。なお、同集計はツアー利用者数のみをカウントしたものであるが、同園が把握している限りではFITも相当伸びているという。

外国人観光客の国籍は台湾が一番多く、次いでタイ、香港、ベトナム、中国となっている。特に東南アジアは四季がなく、広大な花畑もないため、花を求めての来場が多い。

滞在時間は、ツアー客が1、2時間、個人客は1日の場合もある。来園者は、東京や成田空港から鉄道やバスの利用が多く、来園後は袋田の滝や偕楽園、牛久大仏、ショッピングモールなどに向かっている。

インバウンド誘致の取り組み・受け入れ体制の整備

インバウンド誘致活動については、季節の花など厳選した写真をHPやSNSに投稿するほか、茨城県と共同でモニターツアーを実施している。

外国人観光客の受け入れ体制の整備については、園内のカフェやお土産物屋、休憩所にWi-Fiスポットを設置し、観光客が園内で撮った写真をすぐにSNSに投稿できるよう工夫をしている。

言語対応については、英語、中国語(簡体字、繁体字)、韓国語に対応したパンフレットを作成し、入場ゲート付近に設置している。また、職員用に案内用のタブレットや指差し表(外国人との主な会話例)、単語帳の用意のほか、英語が話せるスタッフを配置するなどの受け入れ体制を整えている。

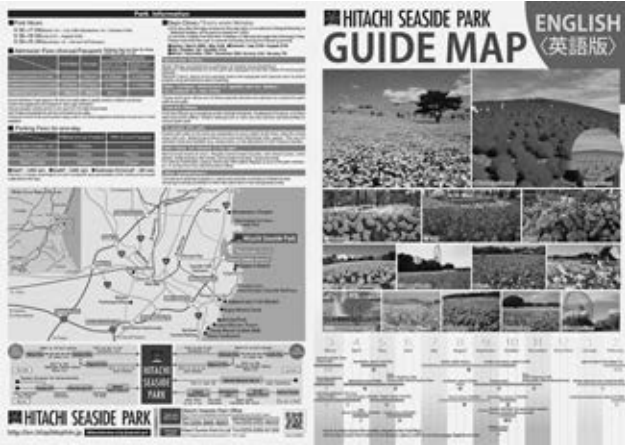
さらに、リピート率を高めるため、春にネモフィラを見た観光客をターゲットに、夏は夜のライトアップされた緑色のコキア、秋は真っ赤に染まったコキアを順次SNSなどで発信することで、また訪れたいくなるような工夫も行っている。

インバウンド誘致の課題

同園の課題としては、外国人観光客に1年を通じて来園してもらえる仕組みを構築することである。ネモフィラやコキアについては海外での知名度が高まっているが、満開の時期に国内外の観光客も集中してし

まうため、ゆっくりと花を楽しむ時間がとれないこともある。

同園は、ネモフィラやコキア以外にも季節ごとに美しい草花を楽しむことができるため、今後はリピート率を高めることで、年間を通じての来園を促していきたいとしている。



年間を通じた草花のカレンダー（英語版）
出所：国営ひたち海浜公園 HP より抜粋

偕楽園公園・好文亭
茨城県水戸土木事務所 偕楽園公園課
係長 平塚 栄一氏



出所：偕楽園 HP より抜粋

偕楽園は、1842年、水戸藩第9代藩主徳川斉昭により開園された。同園は、金沢の「兼六園」、岡山の「後楽園」とともに日本三名園のひとつに数えられる。

園内には約100種、3,000本の梅が植えられ、春に開催される「梅まつり」を皮切りに、桜やつつじ、萩といった季節の花々を楽しむことができる。また、園内には斉昭自身が設計した施設「好文亭」がある。

同園では、好文亭に入館する外国人の数を集計しており、全国的なインバウンドの増加に伴い、好文亭を訪れる外国人観光客の数も増加しているという。2017年度は約5,200人（2018年1月時点）が訪れ、全入館

者数の約6%を占めている。

外国人観光客の国籍は、台湾が全体の過半数を占め、次いで中国や韓国、ベトナムが続く。同園が台湾人に人気が高い理由の一つに、台湾の国花が梅であることが挙げられる。また、来園の方法は多くがツアーバスであるが、徐々にFITも増えてきている。特に米国や英国、スペインといった欧米圏の観光客は、5人程度のグループで訪れる傾向が認められ、FITである可能性が高い。

Wi-Fi設備は、園内にある土産物屋「見晴亭」に設置している。同園は国指定文化財であることから、Wi-Fiスポットの拡大については、文化財に支障がない範囲で取り組みたいとしている。

HPやパンフレットは4か国語（英語、中国語〈簡体字・繁体字〉、韓国語）で対応している。内容は、ガイドマップだけでなく、同園の歴史や徳川斉昭についても翻訳している。また、外国人観光客への対応として、好文亭入り口料金所などに指差しシートを導入した。

今後の課題は、国内外の観光客にあてはまるが、同園を観光した後に、水戸市内を訪れる人が少ないことだという。特にツアーバスの場合、那珂湊おさかな市場や他所で食事をとるケースが多く、市内の観光コースの開拓や土産物屋、飲食店、宿泊施設との連携によって長時間楽しめる仕組みをつくることが重要であると指摘している。



英語に対応したHP
出所：偕楽園 HP より抜粋

牛久浄苑 牛久大仏
 浄土真宗東本願寺派 本山 東本願寺
 事業本部事務局 統括局長
 牛久事業運営管理会社
 株式会社エンポール
 代表取締役 前川 昌弘 氏



お話を伺った前川氏

牛久大仏は、青銅（ブロンズ）製立像で世界一の高さであり、1995年、ギネスブックに登録された。大仏の高さは120m（像高100m、台座20m）、総重量は4,000t。左手の掌は18mで奈良の大仏（像高14.98m）が乗ってしまうほどの大きさである。

■観光客の動向

牛久大仏と市内観光名所の1つであるシャトーカミヤを合わせた観光入込客数は、2003年に圏央道つくば牛久ICが開通した関係で、開通前後の2年間で約15万人増加した。これは牛久市の人口の約2倍に相当する数値である。

さらに、2017年2月に圏央道が全線開通したことで、成田空港から牛久大仏までの所要時間は車で約40分と縮まり、交通利便性は飛躍的に向上した。

牛久大仏を訪れる近年の年間観光客数は、全体で約48万人、その内、外国人観光客は約36,000人である。県の観光振興策の効果もあり、茨城空港を経由して牛久大仏を訪れる観光客も増加している。

タイやベトナムなど東南アジアの仏教国から来る観光客は、敬虔の念を抱いて牛久大仏を参拝しにくる。中国や台湾などのアジア圏、米国やフランスなどの欧米圏から来た観光客は、自由の女神の3倍もある牛久大仏の巨大さを目の当たりにして、東洋の神秘を感じているそうだ。

また、2015年に発表された世界最大の旅行口コミサイト「トリップアドバイザー」の「インバウンド調査」では、牛久大仏が県内の人気観光施設・観光地の

頂点に輝いている。

■インバウンドの受け入れ体制の整備



春になると多くのプロ・アマ写真家が訪れ、牛久大仏と桜、芝桜の共演をカメラに収める
 提供：株式会社エンポール

牛久大仏は外国人観光客に対応するため、英語版のパンフレットを作成している。今後、言葉では伝わりにくい部分はイメージ図を用いて分かりやすい表現にする工夫などを行い、英語圏以外の外国人観光客にも対応できる取り組みを検討している。

また、現在、受付部門では簡単な英語対応ができる体制を整えている。今後は2年後の東京オリンピック・パラリンピックなどの効果もあり、さらに外国人観光客の増加が予想される。そのため、従業員の中には自主的に英会話教室に通うものも出てきているという。

前川氏は「今後、社員とともに牛久大仏を訪れる方々がより一層楽しんでいただける仕組みを構築していきたいと考えています。そして、茨城県内の自治体や企業との連携を図りながら、自社事業の強みを活かして、県の魅力をアピールし続けていきたいです」と意気込みを語った⁷。

袋田の滝 大子町

副町長 観光商工課長 和田 宗介 氏



お話を伺った和田氏

⁷ その他、牛久大仏の取り組みについては、当社が発刊している筑波経済月報 2017年9月号「企業探訪」をご参照いただければ幸いです。

袋田の滝は「日本三名瀑」の一つとして、多くの観光客が訪れる大子町の観光スポットである。

袋田の滝では、3年前から滝入り口の料金所で外国人観光客の独自調査を行っている。2016年度は約12,000人が訪れ、2017年度も約11,000人（11月時点）と前年を上回る勢いである。国内外含めた全観光客数に占める外国人観光客の割合は全体の2%前後であるが、その割合は年々高まっている。

外国人の来場の多い季節は春と秋で、台湾、香港や東南アジア圏が多い。一方、欧米は少ない。

来場方法は、茨城県によるインバウンド誘致活動の関係からツアーバスが多いが、徐々にFITも増加しているという。

■インバウンドの受け入れ体制の整備

パンフレットについては4か国語（英語、中国語〈簡体字・繁体字〉、韓国語）に対応しているほか、滝の入り口や周辺に多言語案内板を設置している。

今後は、滝の入り口にAR「拡張現実」を活用した多言語対応の案内表示を整備する予定である。

■インバウンド誘致の課題

和田氏はインバウンド誘致の課題として、受入体制、二次交通、滞在時間（町内周遊）を挙げた。同町を通るJR水郡線は、車窓からの景色が素晴らしいが、袋田の滝の最寄り駅である袋田駅からは距離がある。袋田駅から滝、滝から常陸大子駅周辺を中心市街地まで移動するにはバスとなるが、路線・本数などの制約もある。

また、袋田の滝にツアーで訪れている外国人観光客の多くは、1時間程度しか滞在せず、すぐに次の観光地に移動してしまう場合が多い。そのため、袋田の滝周辺でお土産を購入したり、他の観光スポットを周遊したり、大子町を楽しむ時間がほとんどなく、袋田の滝から少し離れた町内では外国人観光客を見かけるこ



袋田の滝の「氷瀑」
出所：茨城県観光物産協会 HP より抜粋

とがほとんどない。

和田氏は「大子町には、奥久慈しゃも、奥久慈りんごや奥久慈茶、こんにゃく、鮎、そば、ゆばなどといった美味しい食べ物や豊かな自然、そして温泉がありますが、まだ多くの人に知られていません。大子町はこうした魅力を観光客に向けてさらにアピールし、受入体制の整備を進めながら、インバウンド誘致につなげていきたい」と語った。

7. 県内の民間事業者によるインバウンドの受け入れ状況

茨城県内の民間事業者も訪日外国人の受け入れに意欲的に取り組んでいる。本章では、交通関連で関東鉄道株式会社、宿泊関連で株式会社 IHS、株式会社筑波学園ホテルでの取り組み事例を取り上げる。

関東鉄道株式会社

総務部 企画課 課長補佐 芹田 晋氏

関東鉄道株式会社は、茨城県内を拠点に鉄道やバスなどの交通インフラを運営している。今後インバウンドは、ツアーバスによる団体旅行からFITへのシフト、2019年のいばらき国体、2020年の東京オリンピック・パラリンピックの開催に伴い、鉄道やバスなどの交通機関を利用する機会が増えることが予想される。こうした状況に対応すべく、同社ではインバウンドの受け入れ体制の整備に取り組んでいる。

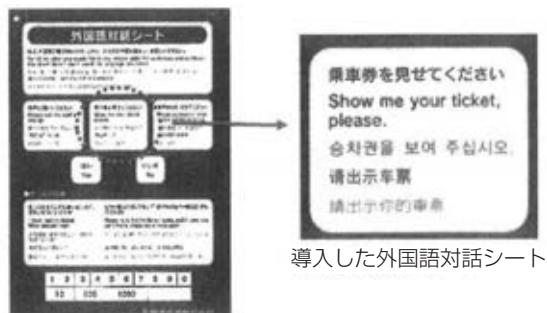
■インバウンドの受け入れ体制の整備

Wi-Fiについては、茨城空港～東京駅線、水戸～東京駅線、茨城空港～水戸線、水戸・土浦・つくば～京都・大阪線（夜行高速バス）の高速バス4路線に導入している。

2017年には、インバウンドへの接客対応ツールとして「外国語対話シート」を関東鉄道の一般路線バス、各空港及び東京駅に乗り入れる高速バス路線に導入した。

外国語対話シートにはバスの乗車方法や運賃の支払い方法などが4か国語で表記されており、乗務員は同シートを指差しながら、外国人への接客対応を行っている。なお、作成にあたっては、茨城県観光物産協会に翻訳などの協力を得たという。同社は同協会が主催するインバウンド部会に参加し、積極的に情報共有を図っており、外国語対話シートは民間事業者と一般社団法人が連携した取り組みといえる。

外国語対話シート



導入した外国語対話シート

提供：関東鉄道株式会社

また、同社は高速バス車内に多言語翻訳アプリケーションを利用できるタブレット端末を整備し、新たな旅客案内サービスも開始している。使い方は、はじめに乗客が話したい言語を7か国語（英語、中国語、韓国語、スペイン語、ポルトガル語、タイ語、ロシア語）から選択すると、オペレーターの通訳を通じてサポートする仕組みだ。

関東鉄道常総線、竜ヶ崎線の鉄道各駅については、日本民営鉄道協会作成の「5カ国語・指さし会話シート」が2016年より配付され活用されている（内容は、①列車の乗り降り・きっぷの購入、②緊急対応・忘れ物対応、③駅周辺案内・利用マナー&フレーズ集となっている）。

今後の課題については、交通アクセスと観光資源が一体となるインフラ整備や、海外との慣習の相違などに関する乗務員の教育などを挙げた。

株式会社 IHS
大洗ホテル

常務取締役 加藤 真一氏
営業部部长 吉田 将洋氏



お話を伺った加藤氏（左上）と吉田氏（左下）、
同席した大洗酒井支店長（右上）

株式会社 IHS は、大洗町で「大洗ホテル」、大子町

で「思い出浪漫館」を経営し、海と山ふたつの魅力を楽しめる宿泊施設を提供している。ここではまず、大洗ホテルの取り組みを紹介する。

大洗ホテルの外国人宿泊客数は、2013年は150人であったが、インバウンド誘致活動が実を結んで徐々に増加し、2017年は約3,000人と4年間で20倍近くにまで増加している。

外国人宿泊客は1年を通じて、稼働率向上に寄与している。国内客の宿泊ピークは夏場で、春先4月などはあまり稼働率が伸びない時期である。しかし、外国人宿泊客は花の見頃である春や秋に集中するため、閑散期を埋めることができています。

国籍別の宿泊者数をみると、東・東南アジアが中心で、最も多いのが台湾、次いで香港、韓国、シンガポール、タイ、ベトナムと続く。台湾人は既に大都市圏の日本旅行の経験があることが多く、常に新しい場所や多くの外国人が訪れていない場所を求める傾向がある。そのため同ホテルに訪れる宿泊客の多くは3、4回目以上の日本旅行リピーターである。また、宿泊客の9割はツアーによるものであるが、ここ最近では海外での知名度の向上に伴いFITも増加しているという。

■インバウンド誘致の取り組み・受け入れ体制の整備

同社によるインバウンド誘致に向けた取り組みは、茨城空港の開港をビジネスチャンスと捉え2010年から始まった。最初は、インバウンドの誘致は難しいといった声も多く、目に見えた成果は得られなかったが茨城県国際観光課の積極的な誘致施策にも後押しされ、成田空港や東京から近いという利点を現地の旅行会社や日本のツアーオペレーターにPRすることにより徐々に認知度が高まり様々な観光ルートに乗せることができた。またチャーター便の就航による県内ツアーも契機となり宿泊者数は順調に増加した。

また、受け入れ体制についても、外国人が利用しやすい環境づくりに取り組んでいる。



外国人向けにローベットを備えた和室
提供：株式会社 IHS

まず、情報発信については、HPの4か国語対応とSNSによる情報発信がある。SNSの発信は、台湾出身の従業員が担当している。

次に、宿泊部屋については、全室に無料Wi-Fiを設置した。以前はロビーだけであったが、部屋でネットを利用したいとの要望が強かったため対応した。和室にはツインのローベッドを備え、外国人にも畳文化を楽しんでもらえる工夫がなされている。また客室にオーシャンビューのバスを設置することにより大浴場が苦手な国の方にも日本のお風呂文化を楽しんでもらっている。

スタッフの育成については、言語対応を中心に行っている。ツアーの場合は、ガイドがいるため言語対応に困ることはないが、FITの場合には言語対応が求められる。そこで、同社では前述した台湾出身の従業員が外国人宿泊客の案内を行なっている。今春にはフィリピン出身の従業員も採用予定であり、全館で英語対応の強化に努めている。また、フロントスタッフを中心に毎月語学研修を開催し、語学力の育成に励んでいる。

そのほか、宿泊する外国人宿泊客への対応として、浴衣の着方、館内案内、料理メニューなどを外国語で説明したパンフレットを配置している。また、食事会場とフロントに宿泊客の国の旗を掲げて、おもてなしの気持ちも伝えている。

さらに、冬の季節に限り、大洗名物・あんこうの吊るし切りをホテルのロビーで毎日実施している。ショーとして外国人宿泊客に人気で、多くの人が写真を撮る様子がみられるという。



外国人向け浴衣の着方(左)
あんこうの吊るし切り(上)
提供：株式会社 IHS

インバウンドへの対応は、従業員のモチベーション向上という点において、非常に良いことである。対応した外国人宿泊客からは、外国語のお礼状が送られてくることもあり、スタッフの励みとなっている。

■インバウンド誘致の課題

現在、HPは4か国語に対応しているが、今後は外

国人向けのアンケートを実施し、嗜好に合わせたページを作成したい考えだ。また、国によっては現地の代理店から食事等受入れに際して細かい要望もあり、臨機応変な対応を求められるケースが多いので、マニュアルよりはコミュニケーションが取りやすい環境づくりを目指したいとしている。

次に、思い出浪漫館の取り組みを紹介する。

株式会社 IHS 思い出浪漫館

総支配人 桜井 唱弘氏
経営企画部部长 関根 一寿氏
支配人 河西美津子氏



同館自慢の溪流露天風呂
提供：株式会社 IHS

■インバウンド誘致の取り組み・受け入れ体制の整備

思い出浪漫館では受け入れ体制として、Wi-Fiの全室対応や館内案内の多言語表記を行っている。

インバウンド誘致に向けたアピールポイントとしては、川のすぐそばにある露天風呂だ。川に手が届きそうな距離にあるため、外国人宿泊客からは「とても珍しい」と評判である。

また、外国人宿泊客には、そば打ち体験や秋のりんご風呂、食事の際の地酒の飲み比べといった地域の特産品を活かした体験が人気だという。

以前、ベトナム人宿泊客からのリクエストで、町内の美容室に協力をしてもらい、30人近くの宿泊客に着物の着付け体験を実施した。準備する側は大変だったが外国人宿泊客からは大変好評で、今でも話題にされることがあるという。

また、宿泊客向けに色鮮やかな浴衣のレンタルを実施している。外国人宿泊客ははっきりとした色を好む傾向にあり、浴衣を着た姿を写真に収めるなどして楽しんでいる。

同社は、こうした日本の旅館らしさを前面に出した

サービスを提供することで、外国人宿泊客がまた泊まりたいと思うような仕組みを作りたいとしている。

色浴衣のレンタル



当社撮影

株式会社筑波学園ホテル オークラフロンティアホテルつくば

宿泊部長 兼 宿泊予約セールス課長 齋藤 範行 氏



お話を伺った齋藤氏

オークラフロンティアホテルつくばの宿泊客に占める外国人の比率は、インバウンド（バスツアー観光客）が増え始める以前から、15%前後で推移しており、同社グループ内でも比較的高い数字となっている。これは、つくば市が学会や国際会議といった MICE⁸ 関係をはじめ JAXA や NASA など研究所関係で訪れる人が多く、もとより外国人ビジネス客が多く集まる傾向にあることが背景にある。

2014 年以降、全国的にインバウンドの増加が顕著になると、バスツアーによる外国人宿泊客が増えはじめ、2016 年度には年間約 6,500 人のツアー客が宿泊し、外国人比率も約 19% に上昇した。

2017 年度に入ってから、ツアーバスの減少により外国人宿泊客数は減少しているが、依然高い水準にある。

国籍別にみると、2017 年は米国と中国が約 20% と一番高く、次いで台湾や韓国となる。米国人はビジネス目的、中国人は観光目的が多い傾向にある。なお、インバウンドが急速に増加する前は、米国人が一番多かったという。

旅行関係の場合は、ツアー中に一泊するかたちになるが、ビジネス関係の場合は 5 日程度宿泊する傾向にある。また、ビジネス客はリピート率が高いのも特徴である。

■インバウンド誘致の取り組み・受け入れ体制の整備

ビジネス、旅行に関わらず、外国人宿泊客は朝食buffetを好む傾向にある。そこで、同ホテルでは今年度、buffet台と什器を一新し、料理やサラダ、パンの種類も増やして内容の充実を図っている。特に、つくば市は「パンの街」といわれており、同社でも朝食のパンにかなり力を入れている。

インフラについては、Wi-Fi を全室に設置している。また、今春から新たに客室設置スマホ「handy」の導入を計画している。同スマホには、ホテルやつくば市、県内の情報が搭載されており、宿泊客はスマホを操作して情報を得ることができる。また、宿泊客に持ち歩いてもらうことで、緊急時の連絡や現在の居場所確認が可能になる。

また、中国人観光客の増加を受け、室内のテレビで中国の番組を視聴できるようにした。

さらに、人材面では、ビジネス目的の外国人が以前から多かったため、フロントスタッフの英語対応は必須であり、英語レベル維持のための研修も行っている。今年から中国人スタッフを 1 名正社員として採用し、フロント業務を担ってもらっている。そのほか、パートタイムとして筑波大学の外国人留学生を採用し、言語力を活かしたフロント業務を中心に担ってもらっている。彼らは日本に興味があり、日本語を学びたいという姿勢がみえるため、業務にも積極的に取り組んでいるという。

■インバウンド誘致の課題

同社に宿泊するビジネス客の多くは、国籍を問わず英語が話せるため、多言語表記や言語対応は英語がメインとなっている。今後は、海外 OTA⁹ を利用する

⁸ 企業等の会議 (Meeting)、企業等の行う報奨・研修旅行 (インセンティブ旅行、Incentive Travel)、国際機関・団体、学会等が行う国際会議 (Convention)、展示会・見本市、イベント (Exhibition/Event) の頭文字をとったものであり、多くの集客交流が見込まれるビジネスイベントなどの総称。

⁹ Online Travel Agent の略。インターネット上で取引を行う旅行会社。

旅行者が増加するため、FIT 客向けの多言語対応が求められると考えている。

ツアーバスの多くは、つくばを中継地点にして、首都圏や他県に移動してしまうケースが多い。ビジネス目的の場合も、学会がない日は都内に行ってしまう傾向にある。彼らは既に訪日回数が多く、行きたい場所もあらかじめ決めているため、つくば市内観光をすることがあまりない。今後は、「つくば市を観光したい」と思わせる取り組みが必要である。

同社には、2016 年に開催された「G7 茨城・つくば科学技術大臣会合」の際にも使用された、コンセプトの異なる 7 つのスイートルームがある。

現在、利用する宿泊客の多くは、企業の VIP や婚礼に伴う新郎新婦であるが、今後は海外のお客様にも良さを知っていただけるようアピールしていきたいと考えている。



G7 茨城・つくば科学技術大臣会合で宿泊に利用されたスイートルーム
提供：オークラフロンティアホテルつくば

8. ヒアリングを通じて見えた“課題”

これまで 4 章から 7 章にわたり、各方面での茨城県内のインバウンドへの取り組みについて紹介してきた。ヒアリングを通じて各所でインバウンド誘致への積極的な姿勢が窺えたが、一方でまだ取り組むべき課題も抱えていることも明らかになった。本章では、こうした課題について整理したい。

■「茨城県に行きたい」と思わせる情報発信

多言語で地域の見所などを SNS によって発信する動きは各地でみられるものの、さらに取り組んでいく必要があるだろう。大洗ホテルの吉田氏は、「現在、HP は多言語対応しているが、さらに各国の嗜好に合わせた HP を展開したい」と今後の課題を語ってくれた。このほかのヒアリング先では、海外有名ブロガーによる母国への情報発信も取り組んでいきたいとの声も挙がった。

4 章で紹介したフラワーカレンダーや県内の観光地が描かれたポストカードは、少ない時間で外部に茨城県の魅力を伝える情報発信ツールであるといえる。こうした取り組みを通じて、「茨城県に行きたい」と思わせるような情報発信がインバウンド誘致には求められる。

■インフラ整備

インフラの面では、県内各地の施設で Wi-Fi 設備や多言語案内板の設置、多言語対応スタッフの配置などの取り組みがみられ、インバウンドの受け入れ体制は徐々に整備されている。しかし、県全体としては十分といえず、事業者間で温度差が大きい。

また、インバウンドがバスツアーなどの団体旅行から個人旅行 (FIT) にシフトすることに伴い、交通インフラの整備が求められる。大子町副町長の和田氏は袋田の滝までの二次交通を課題に挙げていた。このような課題を解決するためには、駅や空港周辺にバスやレンタカー、レンタサイクルなどの拠点を設ける必要がある。

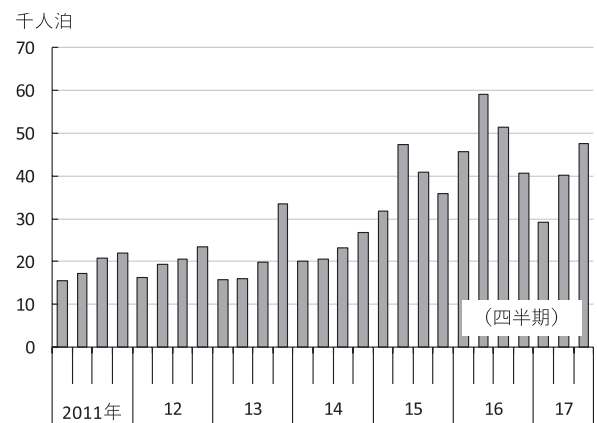
■人材育成

人材育成の面でも様々な取り組みがみられた。多言語対応スタッフについて、茨城県観光物産協会では外国人スタッフを配置し、県内各地で外国語研修や翻訳などの支援を行っている。また、株式会社 IHS では外国人スタッフの採用やフロントスタッフに対する外国語研修など積極的な取り組みが行われていた。

さらに、オークラフロンティアホテルつくばでは、筑波大学の外国人留学生をパートタイムでフロントスタッフに採用している。こうした取り組みが他の民間事業者にもさらに広がれば良いと思う。

そのほか、ジェトロの西川氏も指摘していたが、今後さらに地元の外国人留学生と協力することで、多言

図表 10 茨城県内における外国人延べ宿泊者数



注：従業者数 10 人以上の施設。
出所：観光庁「宿泊旅行統計調査」

語対応だけでなく外国人からみた茨城県に対する意見を集約すべきである。

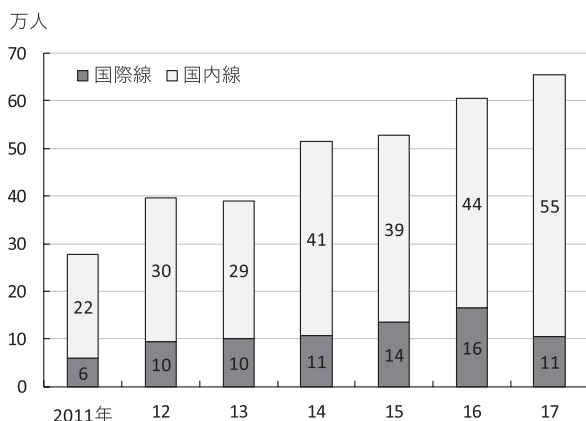
■外国人観光客に宿泊してもらおう仕組みづくり

茨城県を訪れる外国人観光客は増加しているが、県内での宿泊にはつながっていないケースがみられる。観光庁が公表している「宿泊旅行統計調査」をみると、県の宿泊施設を利用する外国人観光客の数（延べ数）は、入込客数の増加に伴い増加を続けていたが、直近2017年では前年に比べ減少している（1～9月累計で前年同期比▲24.9%）。

これは、2016年に茨城空港の海外定期便が相次いで撤退した影響が挙げられる。また、高速道路網などが発達したことで、茨城県を訪れても日帰りしてしまったり、宿泊は他県に流れてしまったりしていることも考えられる。

県内で宿泊をするかしないかは県内事業者が受け取ることになる旅行消費額を大きく左右する。国際観光課の関氏は「県内での旅行消費額を増加させるために、外国人観光客をいかに県内宿泊につなげていくかが重要です。日中は多くの外国人観光客が訪れますが、宿泊は東京や他県に流れてしまう傾向があります。今後は、夜も楽しめるコンテンツを提供することで、外国人観光客を県内に宿泊させる仕組みづくりが必要です」と語る。

図表 11 茨城空港の旅客実績の推移



注：2017年12月は速報値。

出所：国土交通省 東京航空局「管内空港の利用状況」

■「稼ぐ」コンテンツの創出

茨城県内の観光地を訪れる外国人観光客が増加しても、ツアーバスのスケジュールの都合上すぐに次の目的地に移動してしまうことが明らかになった。このような場合、外国人観光客が現地で消費するのは入場料だけであり、地域に落ちる収入は微々たるものになってしまう。

県内各所にはその地の名産品やお土産が多くある。

図表 12 訪日外国人に人気の観光体験ランキング

	中国	韓国	米国	インド	ドイツ
1位	自然環境を楽しむ	リフレッシュ旅行	自然環境を楽しむ	自然環境を楽しむ	神社・仏閣
2位	富士山	都市公園の散策	神社・仏閣	神社・仏閣	リフレッシュ旅行
3位	田舎暮らし体験	温泉	日本庭園の散策	現地の歴史・遺産	日本庭園の散策
		消耗品の買物			

出所：リクルートじゃらんリサーチセンター「訪日外国人観光体験需要調査」より当社作成

外国人観光客が訪れた際に、こうした地域の名産品を試食してもらうなど時間を作ることで、消費につながるのではないだろうか。

また、外国人観光客の消費パターンが、いわゆる「爆買い」に代表される「モノ消費」から「コト消費」へシフトする中、自然体験は「コト消費」のキーコンテンツとなる。リクルートじゃらんリサーチセンターの調査によると、外国人観光客に人気の国内観光体験は「自然環境を楽しむ」が上位に挙げられている。幸い茨城県は海も山も里山もあり、様々な自然体験ができる環境を有しているため、こうした体験プランの作成によって「稼ぐ」コンテンツを創出することが求められる。

特定の観光地単体ではなく、茨城県内を巡る広域ツアーを季節ごとに企画し、宿泊も県内温泉地に誘導する工夫が必要であろう。

9. さらなるインバウンド誘致の“可能性”

地域にある当たり前のものが、外国人観光客にとっては非常に魅力的なものだったりする。ヒアリング結果の中で取り上げた「果樹狩り体験」や「あんこうの吊るし切りショー」「着付け体験」といったコンテンツは、まさに茨城県に元来あるものを洗い出した結果といえよう。このようにもともとの地域資源を掘り起こし、「稼ぐ」力を磨くことが地域活性化につながると考えられる。

また、ジェトロ茨城貿易情報センターによるインバウンド誘致を県産品輸出につなげる取り組みは「ビジットジャパン」と「クールジャパン」の相乗効果といえるだろう。

さらに、偕楽園を訪れる外国人観光客の中には、全体に占める割合は少ないものの欧米からのFITがみられる。今後、アジア、東南アジア地域に限らず、欧米など新たな地域も視野に入れた戦略を展開することを期待したい。FITの場合は、受け入れる側に言語対応が求められるが、本格的な外国語研修が難しくて

も、単語帳や指差しシートなどを活用して対応することが可能だ。また、最近では翻訳アプリの性能も上がっており、多言語対応へのハードルも決して高くはない。

茨城県観光物産協会の渡邊氏は、「地域の子どもたちが、茨城県を訪れた外国人観光客と交流することで、外国語や外国の文化に関心を持つことにつながります。こうした経験が将来への財産となり、結果として地域活性化につながると思います」とインバウンド誘致が茨城県の未来を担う子どもたちへの効果について語ってくれた。

10. おわりに

今年に入り、茨城空港へのチャーター便就航のニュースが立て続けに入ってきている。空港対策課をはじめ、県を挙げての誘致活動の成果といえよう。これにより、茨城県を訪れる外国人観光客も増加するので、こうした機会を活かしてさらなるインバウンド誘致につながることを期待したい。

図表 13 今年に入り就航が決まったチャーター便

運行期間	運行路線	運航便数	航空会社
2018年2月15日 ～3月3日	茨城－ソウル（仁川国際空港）	週3便 （計8往復）	イースター航空
2018年3月1日 ～3月12日	茨城－台北（桃園国際空港）	双方向計4往復	タイガーエア台湾
2018年3月26日 ～10月25日	茨城－台北（桃園国際空港）	週2便	タイガーエア台湾

出所：各種報道資料より当社作成

今後、わが国は2020年まで「訪日外国人旅行客数4,000万人」を達成することを目標に掲げており、今後さらなる増加が予想される。旅行形態が団体旅行型からFIT型にシフトしていく中で、旅行客は豊かな自然や日本ならではの体験を求め、益々ゴールデンルート以外の地方旅行に興味を持ってくるだろう。

地域人口が減少する中で、事業者が外国人観光客を無視した経営を続けることは難しい。こうした人たちをしっかりと受け入れられる体制を整備し、「また来たい」と思わせる仕組みづくりがより一層と求められる。

最後に、本稿執筆にあたり、ご協力いただいた関係者の方々に改めて心から厚く御礼を申し上げる。

バックナンバー

調査情報誌	レポート
筑波銀行 調査情報 2010年6月号 No.27	・つくば発ベンチャー企業の現状と課題 ・茨城県内の元気な商店街とその成功要因 －つくば市北条商店街と常陸太田鯨ヶ丘商店街の事例－
筑波銀行 調査情報 2010年9月号 No.28	・茨城県の石材地場産業の現状と課題 ・山形カロッツェリア研究会にみる地場産業産地の革新
筑波銀行 調査情報 2011年1月号 No.29	・関東二大陶磁器産地の特性比較－笠間焼産地と益子焼産地－ ・茨城県内企業の中国進出の現状と課題 －上海進出企業向けアンケート調査を中心に－
筑波銀行 調査情報 2011年3月号 No.30	・結城紬産地の現状と課題
筑波銀行 調査情報 2011年7月号 No.31	・東日本大震災の特徴と復興に向けて－茨城県との係りを中心に－ ・つくば発グリーンイノベーション－微細藻類エネルギー革命－
筑波銀行 調査情報 2011年10月号 No.32	・茨城農業の特徴と革新への取組
筑波銀行 調査情報 2012年1月号 No.33	・茨城・栃木における地域ブランド力向上に向けた取り組み
筑波銀行 調査情報 2012年4月号 No.34	・清酒製造業の現況と老舗企業の革新への取組 －茨城・栃木両県を中心に－
筑波銀行 調査情報 2012年7月号 No.35	・日立・ひたちなか地域の「ものづくり」中小企業の特徴とサバイバル戦略の方向性 ・東日本大震災被害地における新たな「まちづくり」の息吹き －宮城県南三陸町の事例を中心に－
筑波銀行 調査情報 2012年10月号 No.36	・再生可能エネルギーの可能性と利用拡大に向けた取り組み －茨城県における取組事例を中心に－
筑波銀行 調査情報 2013年1月号 No.37	・茨城における新時代対応型中小企業 －経営革新への取組事例（その1）－
筑波銀行 調査情報 2013年4月号 No.38	・首都圏近郊の賑わいある「まちづくり」の取組 －柏市における「まちづくり」の特徴と仕掛け人たち－
筑波総研 調査情報 2013年7月号 No.39	・地方自治体における「地域ポイント制度」の新展開
筑波総研 調査情報 2013年10月号 No.40	・「同時多発型・笠間モデル」 －笠間市の先進的で多様な地域活性化への取組－ ・「ギャラリーロード」で見られる革新的な「まちづくり」の取組 －笠間焼産地における「産地革新」との係わり－
筑波総研 調査情報 2014年1月号 No.41	・ASEANの中心国・タイの投資環境と日系中小企業の進出状況
筑波総研 調査情報 2014年4月号 No.42	・「地域活性化」における「地域の酒」の効用 －茨城県の取組事例と課題を中心に－
筑波総研 調査情報 2014年8月号 No.43	・「地域活性化」における「女性力」 －茨城県における女性活躍事例を中心に－
筑波総研 調査情報 2015年2月号 No.44	・「ザ・ヒロサワ・シティ」の夢－茨城県筑西市における“郷（まち）づくり”事業－ ・「地方創生」における「シニア活躍」の重要性
筑波総研 調査情報 2016年3月号 No.45	・44のいばらきの魅力あるまちづくり ・多様な選択肢が、多様な生き方・働き方を創る フィンランドの事例に学ぶ男女共同参画に関する考察 ・つくば初ベンチャー企業による『成功に向けて』のメッセージ －起業家インタビューを中心として－
筑波総研 調査情報 2017年3月号 No.46	・つくばにおける学生起業家（筑波大・学生ベンチャー）等について －学生、若手OBの設立したベンチャー企業に対するインタビューからの考察－ ・多様で柔軟な働き方の実現に向けた取組～「テレワーク」の展開にかける想い～ ・常陸那珂港区を輸出拠点とする鉱山用機械の動向 ・茨城県産農産物の販路拡大・高付加価値化に向けた取組

調査情報 No.47

2018年3月 発行

発行 筑波総研株式会社

〒305-0032

茨城県つくば市竹園1丁目7番

電話 029 (829) 7560