

# 目次

## 《巻頭言》

### 「歴史文化での地域振興」

堺市博物館長 和歌山大学名誉教授 角山 榮 ..... 1

## 《特集寄稿》

### 「魅力ある地域づくりの出発点」

三重・紀南振興プロデューサー 紀南ツアーデザインセンター長 橋川 史宏 ... 2

### 『広島市民球場の建て替え問題 強い「赤ヘル軍団」復活の舞台装置を』

中国新聞社 編集委員 宮田 俊範 ..... 5

### 「高野町が高野町であり続けるために」

高野町助役 高橋 寛治 ..... 8

### 『苦情という名の「宝」が集結 ～一つの苦情から広がる大きな可能性～』

福井商工会議所 産業技術課 斉藤 尚美 ..... 10

### 「新たな地域の動き ～東北楽天ゴールデン・イーグルス誕生～」

株式会社荘銀総合研究所 研究員 齋藤 信也 ..... 13

## 《いち押しプロジェクト紹介》

株式会社 鹿児島地域経済研究所 ..... 15

## 《研究員インタビュー》

株式会社 アスリック 代表取締役 濱 博一 ..... 17

## 巻頭言

### 「歴史文化での地域振興」

堺市博物館長 和歌山大学名誉教授 角山 榮



村おこしから始まった地域活性化の歴史を振り返ってみると、初期村おこしの代表的運動は一村一品運動であった。それは大分県の平松森彦知事が1979年に提唱して以来、全国各地に普及した。やがて1980年代後半になると、バブル景気の風によって、地場産業への振興だけでなく、リゾート開発による地域活性化が一世を風靡したが、たんに流行を追ったために、破綻したプロジェクトも少なくない。またその後長崎オランダ村の成功以来行われたものに、地方博覧会やテーマパークがあった。テーマパークは特定のテーマに基づいて構成、演出がなされ、アトラクション施設や展示施設などが整備された遊園地のかたちをとるものである。これらも開園当初の短期間の賑わいのあとは、多くは経営に行詰って厳しい状況にあるのが現実である。

さて、このたび「地方からのブレイクスルー」の一環として、巻頭言「歴史文化での地域振興」というテーマを頂いた。以上過去20数年にわたる地域振興ないし、地域活性化の歴史をかんたんに振り返ってみても明らかかなように、地域振興は特産物の開発・販売、またその地域の交流人口の増大を図ることが、目的であるとして、そのための施設やイベントを立ち上げてきたけれども、若干の成功例はあるが、多くは現在厳しい状況におかれているというわけである。「歴史文化での地域振興」がまた同じように、交流人口の増加を見込んで歴史文化館を建設し、一時的に人を集めるためのイベントを立ち上げるというのでは、あまりにも能がないといわれても仕方がない。

日本全国各地域はそれぞれ歴史と文化をもっている。そのなかでも特に全国的に知られた名所旧跡、神社仏閣などの歴史遺産・文化の所在地は、既に観光地として、また信仰・参詣・巡礼の対象として多くの人を訪れ、私

たちの暮らしの中に生きている。しかしここでの「歴史文化での地域振興」の趣旨は、観光地とは別のところにあるはずである。

全国各地域においてその地域の歴史文化を扱っている施設はふつう博物館であり、歴史資料とくに古文書類や文献を扱う施設は図書館や資料館である。過去20数年間、地方自治体による、いわゆる公共博物館は、あいつぐ新設・増改築によって、その数は急激に増加した。しかしこれら公立博物館・美術館などの文化施設は、一般市民にとってまだ充分活用されているとはいえない。とくに博物館は最近まで展示品の難しい用語の解説といい、また展示場の照明の暗さというだけでも、市民が気やすく入館できる施設ではなかった。敢えていえば、博物館にはとくにサービス業としての経営感覚がなかったのである。

しかし最近は大きな変化が起こりつつある。子供たちには、地元の古墳から出土した曲玉づくりとか、古代の鎧や冑のレプリカを試着体験できる体験学習コーナーが博物館の一角に設けられ、楽しむ博物館として人気を集めている。ともかく地域の博物館、美術館はいまや意識改革と新鮮な企画・展示によって、全国いや海外からも入館者、観光客を誘致できる時代が来たのである。そのためには新しい経営感覚をもった学芸員、それにプロデューサーのセンスを持ち、経営革新に積極的かつ情熱的な館長らによるブレイクスルーが欠かせない。

いま話題になっているのは旭川市旭山動物園。その円筒型水槽のあざらしの迫力ある生態を見ようと、寒冷の屋外に時間を構わず長い列をなして入館を待つ観客、年間入館者数は既に上野動物園を抜いたという。いま確かに地域から大きな変化が起っているのである。

## 「魅力ある地域づくりの出発点」

三重・紀南振興プロデューサー  
紀南ツアーデザインセンター長 橋川 史宏



### 1. 観光の問題の本質

従来どこの地域を見ても、観光業を発展させることが課題として取り上げられていることが多かった。ところがその結果は、ほんの一部の温泉地やテーマパークなどを除き、観光業自体は概ね低迷状態が続いている。むしろ大型投資を行った施設の廃業や経営行き詰まりの深刻さが目についているというのが、日本の観光業の現状である。何か重大な方針のあやまりがあったのではないかとさえ感じられる。

そういう中で、商品開発のメニュー化や接客サービスのマニュアル化、さらには施設建設や土地開発のパターン化が進んできた。全国どこへ行っても同じような風景やサービスに出会うという現象はここから来ている。この傾向は短期的には地域の経済的活動を促進するのであろうが、そのことが果たしてどこまで消費者や市民のニーズに応えているかと問うと、大いに疑問が残る。神宮参拝や熊野詣などを見れば、観光（旅）の歴史は古く、人間の存在そのものと深く関わったものであることがわかる。観光業界がもっと本質的な対応をしないで、事態の改善ができるはずがない。

最近では観光の持続可能性が問題視されたり、地域ブランドや地域イメージの大切さが論じられたりするようになってきた。サステナビリティの議論の中で観光資源の破壊や環境の許容力、あるいは人心への悪影響などが検討された。地域のブランドやイメージに関してはPRによる知名度向上だけでなく、地域が観光あるいは集客交流に関して消費者からの信用や期待に応えることの大切さがようやく認識されつつある。

観光業という産業の枠組みからいったん抜

け出して考えないといけない。つまり、観光サービスという限られた分野での合理性を追求するのではなく、人の行動原理や欲求の自身にまで踏み込んだ全体的な視野の中で、観光地や地域の仕組みを見直すという、本質的な発想の転換が必要なのだと思ふ。

### 2. 人間の位置づけ

認識の問題として、現代人は自然との共存を前提としない発想や、自然の摂理に反しても様々な脅威を取り除くことが進歩であるという考え方に、私は違和感を覚える。それよりも、人間が自然の一部であるという発想や、人間の生活を含めて自然の中で展開される生命体の営みを直視して学ぶという見方のほうが、人々の共感を得るのではないかと思う。

たとえば、のどかな田園風景を見たときに「自然な風景」と思う心や、田に水を引くための用水路に魚や水生生物が生息しているのを発見したときに自然を感じる心は、大切にしたい。さらに、積み重ねた石垣や伝統的な農家のたたずまいさえ、ほとんど自然と一体のものとして見るができる。

また、私の生活する三重県の紀南地域には熊野古道伊勢路が通じている。熊野古道は人工のものであるけれども、苔むした石畳、熊野の山々を遠くに見る景色は自分が深い自然の中に入り込んでいることを実感させる。紀伊山地の霊場と参詣道は、人間の手によって作られた景観が周囲の自然と一体となって優れた文化的価値を有しているという文化的景観として世界遺産登録されたが、これも同じことである。

日本の地方においては都市化という名の開発行為を無条件に受け入れる傾向が強い。便利になる、人が集まる、お金が落ちるとい

だけで、すべてが正当化されてしまう。そこでは人間は速く移動したり、お金を稼ぐことを最優先したりする存在であって、かつて当たり前と思われていた自然や環境への適応という過程や手続きは、できれば無いほうがよいと考えられている。

自然が豊かに残されている地方こそ、その環境をいかに守るべきかを真剣に考えるべきだ。自然の恵みをいただいたり、農林水産業における収穫物の品質の向上に努めたり、自然に溶け込んだ集落の維持や建設を楽しんだりするゆとりこそ、地方がもつ豊かさである。豊かさを維持するためにあらゆる配慮をする生き方というのは、人間を自然の中の一部に位置づけることからしか出てこないのではないだろうか。

つまり、都市部においても地方においても自然破壊が日常的に進んでいる今の日本においては、いつの間にか人間は自然の外に置かれてしまっているのだと思う。

### 3.一つひとつをよく見る物の見方

地域振興は公の仕事であると誰もが思っているようだが、本当にそうなのだろうか？明治時代の富国強兵、殖産興業、戦後の全国総合開発計画における所得倍増計画、列島改造論、田園都市国家構想、定住圏構想など、開発のフレームワークを提示することの重要性はよくわかるし、当時はそれで問題は発生しなかった。しかし、その延長線上で公に対する期待はますます膨らみ、不況にあえぐ今日の地域経済の中で、商店街や個々の業界の活性化にいたるまで、公の責任が問われている風潮がある。

経済活動の達成度については当然のことながら民間事業主が自ら責任を負うはずである

し、経済の新局面の展開や豊かな暮らしについての提案さえ、実は本来は民間の経済活動の一環と考えるべきである。補完性の原則という公共の位置づけは今日ようやく明示的に示されるようになったが、これまでのゆがんだ慣習はいまだほとんど温存された状態にある。

公が経済活動に関与することの一番のこわさは、実はグロスでしか経済活動を把握できないところにある。消費財の供給に関して言えば、最終消費者の満足こそが目的であるはずだが、消費者との直接的な接点を持つのは財・サービスの提供者だけである。潜在的ニーズの把握や新たな需要の喚起という経済活動の大事な側面について関与できない公共部門が、経済活動の内容やこれからの方向性に影響力を持つことのこわさをしっかり考えなければ、消費者という最大の決裁者から支持されるような、持続的な地域振興を図ることは困難だろう。

「ターゲット」、「来客数」といった十把一からげの目標や指標は、近年は地方行政の中でも多用されるものだが、それらはいくまでも補助的に活用すべきものというのが原則である。一人ひとりの顧客の満足の実現という目的意識こそが経済運営を考える上で大事な観点であり、事業者自身はその結果についてもっと敏感にならなければならないという発想の転換が今、地域づくりを進める上で必要なのではないかと思う。極論すれば、一つの資源をもっとも効果的に活用する方法や、一人の消費者を納得させ、感動させる方法を知ることこそ、地域振興の原点である。

### 4.新たな発展の模索

集客交流事業を見ていると、観光客誘引の

ための広告宣伝費、観光業の中における営業的経費、地域の機運を盛り上げることとPRを兼ねたイベント開催などの経費、受け皿づくりのための人材育成費用など、多くの地域で当たり前のように行われている事業は枚挙にいとまがない。地域づくりを進めるために、どうしてこれほど経費がかかるようになってしまったのだろうか。

必要なことは実行すべきなのだが、もう一度原理原則を立て直す必要がある。集客交流事業だけにかかわらず、すべての経済活動において、実質的にかかわりを持つ人々の自発的な意思決定を尊重し、公的な関与や調整は不可欠な場合のみ、最小限にとどめるべきだ。

また、開発することが無条件に容認されるのではなく、自然や地域の伝統的な生活文化などを活かす発想を持てば、開発という行為がいかに破壊的な結果をもたらすかがよくわかる。過去とのつながりや熟成してゆく時の流れを実感できるような地域づくりがこれからはもっと大切にされるべきだと思う。

そして、物質的な豊かさに加えて、その質的な向上や精神的な満足感を含んだ豊かさを追及することについて地域が全面的に乗り出していくことが地域づくりであるという、考え方の修正が必要である。それは制度や設備の整備という形式的に表現できるものの背後にある、価値観に関わる問題である。今日の経済が直面している課題は、経済活動の意味にもかかわる重大なものだという意味で、今私たちは時代の分岐点に立っている。

これまで個人的な経済活動については「こだわり」であるとか「ブランド志向」、「本物志向」という言葉でその時々求められるものが提示されてきた。しかし、社会の健全な運営という観点から見ても、自然環境や生活

環境の保全という観点からも、もっと幅広い、社会全体の変革が求められている。それは一つの到達点を見た社会の、新たなる発展の模索であり、魅力ある地域づくりはそこから出発できるのだと思う。

# 『広島市民球場の建て替え問題 強い「赤ヘル軍団」復活の舞台装置を』

中国新聞社 編集委員 宮田 俊範



## はじめに

「広島」と聞くと、みなさんはどんなイメージを抱くだろうか。まずは原爆、つまりカタカナの「ヒロシマ」であり、続いて日本三景の「安芸の宮島」と国内一の生産量を誇る「カキ」が挙げられるだろう。そのほかにも、広島風お好み焼きや映画「仁義なき戦い」、NHK大河ドラマにもなった毛利元就などさまざまあるが、トップ3に次ぐのは恐らく、国内でも唯一の市民球団として知られる広島東洋カープではなかろうか。

1950（昭和25）年に誕生した広島カープ。かつてはセ・リーグの「お荷物」とも呼ばれた時期もあったが、1975（昭和50）年に初めてリーグ優勝して以来、「赤ヘル軍団」は地元ファンの熱い応援ぶりも加わって全国に知られる存在となった。

## なぜ今、球場の建て替えか

だが、広島カープは最近、かつてのような勢いがみられなくなっている。チームはもう十年以上もリーグ優勝から遠ざかっているうえ、本拠地の広島市民球場（広島市中区）の観客数も年間百万人に届かないありさまだ。

観客数が減ったのは、チームの戦力が弱体化し、優勝争いができなくなってきたことが最大の理由だが、広島市民球場の老朽化が激しく、中四国地方で唯一のプロ球団を支える舞台装置としての魅力を失っている影響も大きい。

市民球場は1957（昭和32）年に完成して以来、もうすぐ50年を迎える。観客席や食堂、トイレなどの施設が狭い、暗い、汚い

という悪評が多く寄せられ、フィールドも現在の水準からすると明らかに狭い。過去20年間にセ・パ両リーグ12球団のうち、8

球団が球場を新設していることも考え合わせると、早急に建て替えて魅力アップを図る必要があるのは明らかである。

## 始まった論議

広島市の中心部に位置する市民球場にぎわいを取り戻し、再び強い「赤ヘル軍団」へ復活するための足がかりにするための議論が始まったのは、昨年11月からである。広島市と広島県、広島経済界の三者が「新球場建設促進会議」という同じテーブルに着き、今年3月末をめどに建て替えの方向性を出す予定である。

この議論のスタートに至るまで、約10年にわたる長いブランクもあった。とかく広島人の腰は重いと言われるが、やっと具体的な議論が始まったきっかけはご存じの通り、昨年夏から秋にかけて燃え上がったプロ野球界の再編論議である。将来、2リーグ制から1リーグ制に移行し、12球団から10ないし8球団へと再編されるとすれば、削減対象として真っ先に挙げられそうなのが広島カープだったからである。

結局、仙台市に本拠を置く楽天イーグルスの誕生などで現在は球界再編論は一段落しているが、いつまた蒸し返されかねない。その危機感から市民球場の建て替え論議が始まったわけだ。

## どうやって建設するのか

広島市、広島県、広島経済界の三者の議論のポイントを整理すると、どの場所に建てるか 建設資金はどうやって調達するか だれが運営主体になるのか の3つに絞られる。

新球場建設促進会議が2月9日に出した中

間とりまとめによると、の建設場所については現行の市民球場を取り壊し、そこに新設する案が最有力。ただ、JR広島駅に近く、広島市土地開発公社が所有するJR東広島貨物ヤード跡地（広島市南区）への移転案の可能性も残した。現在地での建て替えの場合、広島カープは工事中に試合ができず他の球場を転々としなければならないうえ、球場の看板などの広告収入も減少。球団経営が1億円弱の黒字から大幅な赤字に転落する可能性があるため、次善の策も講じた格好である。

の資金調達には、これが最大の課題である。収容人員3万人のスタジアムを建設する場合、今はやりのドーム型でなく、建設費が大幅に安い天然芝のオープン型になる予定だが、それでも150億円程度かかる。だが、球場建設でリーダーシップを取らなければならない広島市は財政難にあえいでいる。2002年のサッカーの日韓ワールドカップでも候補地として最有力視されながら、開催に必要な競技場の改修費150億円がひねり出せず、泣く泣く開催を見送った経緯もあるほどだ。

現行の市民球場は広島経済界の有力企業で組織した二葉会（マツダ、中国電力、広島銀行、中国新聞社など11社）の寄付によって建設されたこともあり、今回も広島の企業がかなりの負担を強いられそうである。ただ、かつてのようなオーナー企業はほとんどなくなり、株主重視の時代に転じたこともあって今は簡単に寄付できるような環境にもない。そのため、特定目的会社（SPC）を設立し、寄付ではなく出資という形で資金調達する手法が有力視されている。

の運営主体だが、公設民営を軸に民間がかなり前面に出てこざるを得ないだろう。S

PCには当然、広島市も広島県も出資し、それが運営母体にもなる。破たんした場合の経営責任のあいまいさなどから、とかく批判が強い第3セクター方式とどう違いを出せるかがポイントで、出資額に応じて責任を明確に分け合う形での運営形態に落ち着きそうである。

### 球団と地域の関係

市民球場を建て替えれば広島カープが再び強くなり、広島の経済も潤う。風が吹けば桶屋が儲かるような論理だが、この点に関して最近、広島カープが地元にもたらしめている経済波及効果は年間124億円で、市民球場を建て替えて新球場を建設した場合の建設効果は249億円という試算がまとまった。

中国電力経済研究センター（広島市中区）とひろぎん経済研究所（同）によるもので、中電経研は実績をベースに広島カープがフランチャイズ活動によって生み出した広島県への直接的効果（直接需要）を74億2千万円と推計。県内で主催した試合の入場料やテレビ放映権料、広告などの球団収入と観客の交通費や球場内外で消費した飲食費などを含んでいる。直接需要が県内の商業や運輸、工業などの生産活動を誘発する1次波及効果と個人、企業の所得増加に伴って消費、設備投資などの増加をもたらす2次波及効果も計算。これらを合わせて経済効果は総額123億7千万円とした。

一方、ひろぎん経研は3万人収容のオープン型球場を現在地または別の場所に150億円で建設する条件で建設効果を試算。150億円の直接需要によって誘発される1次波及効果は66億円、2次波及効果は33億円で、総額249億円となった。

また、今年の市民球場の観客は85万人だったが、新球場完成で観客が増える想定下での広島カープの経済効果も試算。過去10年で最多の107万人（1996年）が入場した場合、総額144億円が見込まれるという。

これらの試算は純粋な経済効果を算定したもので、ほかにスポーツ・観光振興や都市中枢機能など数字に表せない貢献も多い。新球場完成と観客増が実現すれば、経済効果は計約400億円。粗付加価値額（GDP）ベースでは広島市のGDPの0.5%に相当し、地元経済の押し上げ効果が期待される。

### 終わりに

この経済波及効果の試算は、あらためて広島地域における広島カープの存在感を明確に示したものだといえる。単年の金額としてはそれほどでもないようだが、毎年継続する「イベント」としてとらえ直した場合、過去50年余で累計数千億円の経済波及効果を広島にもたらしてきたことになる。被爆から60年。75年間は草木もはえない、とまで言われた広島の後復興において物心両面で広島カープが大きく貢献してきたことは間違いない。

さらには将来の道州制への移行をにらみ、広島市が「中国州」の州都となるためには、新球場という場がその前提条件として欠かせないことは言うまでもない。強い「赤ヘル軍団」を支える舞台装置をどう整えるのか。今後のさらなる議論の深まりと積極的な建設プランづくりに期待したい。



# 「高野町が高野町であり続けるために」



高野町助役 高橋 寛治

## 1. 高野町と自立

紀伊半島の中央に位置し、昨年7月に世界遺産に指定された高野山を中心に持つ高野町は日本に珍しい寺内町である。紀ノ川ほとり慈尊院から町石道にしたがって180町、北側の入り口大門から南の奥の院までは山上の盆地は緑に包まれている。

昨年の暮れから2月まで、この高野町は合併問題で大いに揺れた。前町長が進めてきた隣町との合併に対して昨年9月に就任した後藤太栄新町長は自立を選択、一方、昨年の12月議会では合併を問う住民投票条例が議員提案により可決となり、基礎自治体としてどのような町を創るべきかが問われた。2月13日に投票の結果、自立1,645票、合併1,006票で自立を選択したが、小さな町の自治を考えるうえで大きな一歩であった。

## 2. 高野町とまちづくり

私は、昨年の10月に新町長からの呼びかけで助役に就任したが、「高野町」は観光地であり、まちづくりの世界では無名であった。しかし一歩町の中へ足を踏み入ると、金剛峯寺を中心とした都市づくりは、宗教的な結界、それを支える幾多のルールによって出来た仕組が今でも生きていた。最初に驚いたのは緑が豊かなことであった。寺内町であれば当然といえるが、寺院の周辺は杉、檜、それに高野まきなど緑が幾重にも取り巻いた街であった。また商店街を見ても土産品店を中心とした外向きの顔が表へ店舗を並べ、コンビニや食肉店など内向きの顔が裏通りに並んでいた。また一筆境内では各地の商店街とは異なり、ある日突然、駐車場が出来たり飲食店に変わることはあり得ない、中心部の土地は全て総本山金剛峯寺の所有地であり、賃貸の厳しいルールにより、建物の大きさが制限されたり外の大型資本による蹂躪からも守

られてきた。また、標高850メートルの山上都市と麓の町はケーブルカーによって隔離されているので「コンパクトシティー」としての構造と密度を持ち続けている。3,000人の町民が幅1キロ奥行5キロの範囲に生活していると、バスの運行においても朝の5時半から夜の9時半まで頻繁に走り、かつ停留場が100mおきに設置されているので、まさに高齢者の住みやすいコンパクトな都市ともいえる。

また、下水道の整備についても東京に続いて日本で二番目に早く整備された町であり、その経費10万を総本山金剛峯寺が7万円負担していたことを考えると、自治体と寺が一体となって地域経営を続けてきた町といえる。

## 3. 現在の課題と都市経営

この高野町の現代的な課題は「モータリゼーション」にどのような距離を置くかといえる。江戸時代から高野山は旅の目的地であった。先日もシンポジウムの席上で木村和歌山県知事が「全ての道は高野へつながる」と話していたが、高野七口と呼ばれる入口から山上の寺院へ参拝客が足を運び、ここを詣でる人が絶えなかった。また昭和35年有料道路として開通した高野山道路により全国から観光客を迎え入れ、一方、高野山を起点とし竜神温泉を経て白浜温泉に至る高野竜神スカイラインが一昨年に無料化されるなかで、年間130万人の観光客が訪れる観光地となった。

この増え続ける観光客に対応するため、池を埋め、木を切って駐車場を作り、町の中を流れていた河川に蓋をして暗渠とし、道路と寺院をつないでいた橋は姿を消した。これら外部の空間と結界によって続いてきたルールの影が薄くなったことにより、大型バスは通行しやすくなったが、土日や年間10日ほどの渋滞日に悩まされることとなった。

#### 4. 昼食とトイレの町からの脱却

このように和歌山県の代表的観光地として観光客を受け入れているが、この状態を続けるだけでよいのであろうか。私が聞くだけでも「高野山は美しくなくなった」「昔はよかった」と話される方は多い。町に魅力があり真言密教の中心地として生き続けるためには、新しい都市構造とこれを支える思想がなくてはならないと考えている。

町の再生の本質は「昔に戻すこと」であろう。当面は緑が豊かで限界性があり信仰を柱とした30年前の姿である。一旦壊してしまったものを戻すには多額の投資を伴うが、車社会との距離を持つことが復元の基本である。岐阜県の白川郷ではバイパスが完成したことにより、観光客と通過交通が切り分けられた。よく商店街を車が通らないと「街が寂れる」との幻想があり、一方通行や歩行者専用の道を整備するには苦労が多い。いま必要なことは町内の道路へヒエラルキーを付けること、通過交通に対するバイパス道路の整備、加えて町の入口への駐車場の整備による町全体の環境整備であろう。

昼食事に集中する入り込み客に対して駐車場を整備しトイレを増設、かつこれらの観光客のパイに対応する上下水道や塵芥処理場を用意し、病院や救急車など社会サービスを維持することになると、人口4,500人の町が1万人以上の観光客のためのインフラストラクチャーを持ち続けることとなり、財政的な圧迫も大きい。

#### 5. 宗教環境都市へ

当町は新しい都市づくりの理念を、今までの「宗教観光都市」から「宗教環境都市」へシフトし新しい取り組みが始まろうとしている。後藤町長は高野山世界遺産登録委員会委員長の活動を経て町政を担うこととなった

が、ユネスコ事務局長付文化・自然遺産特別顧問として世界遺産指定に支援をいただいたバーン・フォン・ドロステ氏は対談の中で「ここに長くいればいるほど、高野山の精神的なもの、精神面での大切なものが見えてきました。また、ここにある伝統とか、財産、その多面性が少しずつ私には見えてきました。と同時に、いろいろ問題も抱えているということも見えてきました。観光面とそれから、環境のこわれやすさです。『近代化』というのは、とてつもない早さでものを壊してゆく力を持っていると思います。どんなに早く昔のものが消えてゆくか、この環境がどれだけもろいものであるかということ意識しなければなりません。(中略)当然のことながら、まずはこの町の方々、特に若い人達にもっともっと高い意識をもってほしいと思いますね。今は十分だと思いません。教育が行き届いていないと思います。若い世代に大切さを伝えていかないと。次の世代が今の世代の私達よりも、もっと守っていかなければいけないわけですから。そういう人達を育てるために、今の若い世代に働きかけなければいけません。」と述べている。人間は自然の一部であるとの考え、自然を壊せば人間の肉体も精神も破壊されることは密教の思想にも合致する。今後は高野町という地域を単位に、一人ひとりの町民が、自分の持って生まれた可能性を十分に発揮できるような条件を社会の中でつくっていくことがまちづくりの基本となろう。まだ途に付いたばかりである、この地域に世代から世代にかけて受け継がれている行動とか、ものの考え方とか、人間関係の型が伝統といえる。その中には社会構造の伝統、技術の伝統、精神構造の伝統などがあるが、この伝統の革新というが再創造が大切である。

# 『苦情という名の「宝」が集結 ～一つの苦情から広がる大きな可能性～』



福井商工会議所 産業技術課 斉藤 尚美

「苦情・クレーム博覧会」。これは、福井商工会議所が行うものづくり支援事業です。福井を始め日本の中小企業は、優れた技術を持ちながらその技術の新たな分野への転用や積極的取組をする動きが乏しいといわれています。また、大企業の下請けであっても、その状況が今後も続く保障はありません。例えば、福井では地場産業として繊維やめがねがありますが、いずれも単純品を主に人件費の安い中国にその生産現場が移行しつつあります。ここで、日本の中小企業に必要なのは自社の高い技術力を活かし、他に負けない高付加価値品を生み出すことです。従って、特に何も策をとらずにいればその企業はいずれ必ず先細りになっていきますし、逆にこうした現状を見据え、独自の展開に打って出る企業こそこれからの中小企業の出番を勝ち取ると言えます。

しかし、一口に新分野進出といっても、一体どんな分野への展開を図るべきかとなると様々な情報収集が必要となってきます。自社業界に関する情報は日常把握できるものですが、新たな展開へのヒントはむしろ自社業界以外の分野に眠っていることが考えられます。しかし、人材、資金、設備といった経営資源に乏しい中小企業においては多岐にわたる情報収集することは容易ではありません。

そこで、こうした中小企業に役立てていただくため、ビジネスのヒントとなる様々な「苦情」を集めようということになりました。苦情とは、新しい製品やサービスを開発する際の有益な情報として位置づけられます。社内にお客様対応窓口を設け、寄せられる声を次の開発に活かしていくというシステムは今や規模の大小はあってもあらゆる企業で行われていることです。しかし、これでは自社製

品に関する情報に終始します。そこで、福井商工会議所では、日頃の生活や仕事の中で感じる様々な商品やサービスに対する苦情を一般から広く募集し、それを公開することで自社業界以外の苦情を見ていただき、そこからこれまでに思いつかなかったようなビジネスのヒントを見出していただこうと2003年に事業をスタートさせました。

「ビジネス・トレジャーハンティング事業」、宝探し。まず、この事業の中で「苦情・クレーム博覧会」と銘打ってインターネットのサイトをオープンさせました。一年目はこのサイト上で苦情の募集を行いました。6月初旬から8月末まで84日間行い、マスコミで紹介されたこともあり、当初の予想を大幅に上回る約4500件の苦情が集まりました。苦情は、全部で18分類（「生活の中の苦情（8）」生活用品、電気機器、衣服、食品、車両、娯楽品、サービス、その他、「仕事の中の苦情（10）」金融保険、電気ガス、運輸、通信、建設、製造、流通、飲食、サービス、その他）に区別され、47都道府県よりくまなく応募がありました。また、地域別内訳では約3割が関東、約2割が近畿からであり、決して北陸、福井が際立って多かったわけではなく、この事業が全国的な広がり見せたことを改めて感じました。

では、どうしてこんなにもこの事業が注目されたのでしょうか。理由として、仕組みの面白みが挙げられます。この事業では、新しい製品開発につながるような前向き、建設的な苦情を集めるため、「苦情を買う」という仕組みをつくりました。これは、日頃身の回りで感じる様々な苦情と、それに対して自身が「こうだったらいいのに」と考える提案もセットで募集します。情報は有料で公開し、

閲覧者（企業）はビジネスの参考になったと思う苦情に投票をします。そして会期終了後、1票を100円に換算して応募者に報酬をお支払いするというものです。また、“苦情”という一見マイナスのイメージにとりがちなものを、逆に前向きな要素として打ち出したことにもこの事業が多く目の目をひいた要因があったと思います。

1年目は、前向きな苦情約4000件を紙で貼り出して福井市内の会場で20日間に渡って公開しました。しかし、見たい情報をよりの確に検索していただけるようにと、2年目は4000件の情報をデータベース化し5月17日よりインターネット上で苦情の募集と公開を同時スタートしました。さらに、サイトの中で応募者と閲覧者（企業）が情報交換できる機能を設け、双方向のやりとりを可能にしました。2年目に入ると、マスコミの関心もさらに高まり、新聞、テレビ、雑誌などに数多く取り上げられるなどしてどんどん応募数が増え、最終的に2年間で1万件もの苦情が集まりました。

しかし、この事業の目的は苦情を集めることでなく、集めた苦情を企業の方々に活用していただくことにあります。そこで1年目、苦情をズラリと並べて「苦情・クレーム博覧会」を開催しましたが、当初の期待に反し地元企業の反応は薄く、逆に東京、大阪などに本社をもつ大手企業からの来場が相次ぎました。ある企業では担当者数名がかりで来場し自社に関係する苦情を全て控えて帰るなど、この事業に価値を見出していた企業も多くは大手中央企業でした。来場者からは「既存品の思ってもいない新しい使い方に気付かされた」「世の中や消費者の今後の方向性を知る上で、非常に参考になった」といっ

た評価をいただき、事業の意義を再認識させていただきました。

しかしながら、こうして事業を評価いただくほどに、アイデアは早い者勝ちであり地元企業の積極的な取組を促すための一層のはたらきかけが必要となりました。そこで2年目には、実際に苦情からできた“モノ”を見れば地元企業にも発奮してもらえるのではないかと考え「苦情・クレーム『解決』博覧会」を開催しました。ここでは、苦情を基に作られた製品やサービス5点を含め、寄せられた苦情を解決する製品・サービス30点の展示を行いました。会期2日間で県内外より4000名を超える来場があり、「分かりやすい」「ものづくりを再考するには素晴らしいシステム」「来年も実施してほしい」といったご意見を多数いただきました。

「解決博」終了後には、事業が全国放送のテレビ番組で紹介されたこともあり、展示品についての問合せが相次ぎました。特に当日デモを行っていた撥水生地を使った“濡れない傘”の注目度は抜群でした。これは、「雨の日、さしていた傘を持って電車に乗ると傘の水滴で自分や周りの人の服が濡れてしまう」という苦情の解決品として出品されたものです。開発した地元の傘メーカーの社長は、「従来から耳にする声だったが、苦情・クレーム博覧会の情報を見てその苦情の多さに驚き、開発を決意した。」と言われていました。福井発のヒット商品がここに誕生したわけです。



今年、事業は3年目を迎えます。当初より「苦情は宝」と信じスタートさせましたが、十分な応募数が集まるのかと手探り状態でした。しかし、結果は多くの苦情を前にその整理、収拾に追われるまでになりました。集まった苦情は、企業のお客様窓口を持ち込むにはためられる、日頃感じるちょっとした苦情、不満であり、いわば消費者の潜在的な声です。ある企業のお客様対応部門の方は、「窓口寄せられる苦情は時に感情的で商品の不備や欠陥を執拗に指摘する内容も多く、むしろ『苦情・クレーム博覧会』のような日常の苦情や提案の方が新しい製品づくりには役に立ちます。」という声もいただいております。今後もこの事業を行っていく上での強い励みとなりました。

1万件の苦情内容は多岐にわたります。ある一つの苦情も、それに目を留めるか読み流してしまうかは見る人次第です。アイデアは早い者勝ち。今後もますますこの事業を発展させ地元を始めとしたあらゆる企業に利用していただき、一つでも多くの製品やサービスが誕生することを期待したいと思います。

## 新たな地域の動き

### ～東北楽天ゴールデン・イーグルス誕生～



株式会社荘銀総合研究所 研究員 齋藤 信也

昨年11月、宮城県仙台市を本拠地とするプロ野球球団、東北楽天ゴールデン・イーグルス（以下、楽天イーグルス）が誕生した。かつて仙台市を本拠地としていたロッテ・オリオンズが1977年（昭和52年）に撤退し、以来、プロ野球の“空白地帯”となっていた東北地方（青森県、岩手県、秋田県、宮城県、山形県、福島県）では、このたびの新球団誕生はプロ野球ファンだけでなく地域経済の活性化やスポーツ文化の振興につながるとの期待から、経済界や自治体も大いに注目している。

#### 30年間待ち焦がれた“おらがチーム”

1974年（昭和49年）に、金田正一監督率いるロッテが日本一になったことを記憶されている方も多いだろう。当時、ロッテは仙台市の県営宮城球場（現、フルキャストスタジアム宮城）を本拠地としていた（74年以前は準本拠地）。惜しまれながらも、1977年（昭和52年）のシーズンを最後に川崎球場（神奈川県）へ移転してしまっただが、それ以来約30年、東北地方のプロ野球ファンはもっぱら在京球団の対戦を“テレビ観戦”するしかないという不遇の時代を送った。

それ故、昨年の球界再編問題で揺れる中、ライブドアと楽天が仙台市を本拠地とする新規プロ野球球団の創設に名乗りを挙げた際は、ふたたび“おらが（わたしたちの）チーム”ができるという期待で地元のプロ野球ファンを大いに沸き立たせた。また、プロサッカーリーグの例にみられるように、興行面でのプロスポーツの成功が少なからず地域密着型の経営と関わりがあるとされる現在において、いずれも“東北球団”をチーム理念として掲げたことから、地元住民はもとより、経済界や自治体関係者らも含め、東北

1,000万人が歓迎する盛り上がりを見せることとなった。

#### 楽天イーグルスの経済効果

結果的に、球界への新規参入を果たしたのは楽天だったが、同球団の誕生は東北地方に次のような経済効果をもたらすと考えられる。

第1に、企業や観光客の誘致促進効果である。“支店都市”仙台にとってみれば、成長著しいIT産業を象徴する企業でもある同社が新たなマーケットとして目を付けたことは、他社の立地インセンティブを高める効果がある。仙台駅東口からフルキャストスタジアム宮城まで続く宮城野通りは、これまでIT企業の誘致に努めてきたという経緯もあることから、今後、さらに多くの企業進出につながるものと予想される。実際、仙台市内の不動産業者に問い合わせたところ、こうした事態を見込んでオフィス賃貸料の値上げに踏み切るところも出てきたそうである。また、新聞やテレビ等で楽天イーグルスが取りあげられるたびに、仙台市ひいては東北地方の知名度は高まり、金銭的な価値に置き換えられないほどの大きな宣伝効果を生んだことは想像に難くない。これから観光シーズンを迎える東北地方においては、大いに観光客の呼び水となるに違いない。

第2に、地域内の消費が刺激され、消費支出が高まる効果である。個人消費の低迷が長引く中、仙台駅前商店街の低迷も懸念されて久しいが、最近では“楽天応援セール”なるものがひととき目を引く。今年1月に行われた楽天イーグルスの“出陣式”パレードでは約3万人の市民が沿道を埋めたことから想像すると、その誘客力がもたらす商店街への波及効果には大きな期待が持てる。

## 経済波及効果は207億円

こうした点を踏まえ、当研究所では楽天イーグルスの誕生がもたらす東北6県への経済波及効果を算出した（詳細は「仙台市に本拠地を置く新規プロ野球球団の誕生がもたらす東北6県への経済波及効果について」<http://www.sfsi.co.jp/>をご参照のこと）。

その結果、観客の飲食費やグッズ購入費など、宮城県で発生する新たな需要を賄うために誘発される生産増加額（直接効果）が114億円。また、東北全体に及ぶ原材料等の生産増加額（1次効果）や雇用者所得の増加による新たな消費誘発とそれによる生産増加額（2次効果）が93億円。合計すると東北全体では207億円の経済波及効果があることが分かった（表1ご参照のこと）。さらに、経済波及効果の約9割は宮城県へのものだが、少なからず他の5県へも及ぶことも分かった。

## スポーツ文化振興の担い手として期待

一方、地域のスポーツ文化の振興につながるの期待も高まっている。

山形県にはJリーグ（J2）に所属するモンテディオ山形がある。“地域密着”を実践する同球団は、地域貢献活動の一環としてサッカーの巡回指導やサッカー教室、監督や選手らによる講演会を積極的に開催しており、これまで地域のスポーツ文化の振興に努めて

きた。昨年末から年始にかけて行われた全国高校サッカー選手権大会では、かつて選手としてモンテディオ山形に在籍した本街監督率いる羽黒高校が県勢初となるベスト8入りは逃したものの、ベスト16に入る活躍を見せ、山形県のサッカーレベルの向上を感じさせた。

今般、山形県は楽天イーグルスの2軍本拠地となったことから、経済効果とスポーツ文化の振興効果の両面から期待が高まっている。

## 勝ち星の数が地域発展のバロメーター

こうした“楽天効果”の信憑性ばかりを問う意見も中にはあるが、それでも、日々、東北地方では楽天イーグルスの話題に事欠かない。物静かな東北人の熱い期待が見て取れよう。願わくは、シーズンを通してこの盛り上がりが続き、地域の活性化に資することを期待したい。そのためにも、監督や選手達には1つでも多く勝ち星をつかみ取って欲しい。

とは言え、ふ化したばかりのイヌワシ（イーグル）に「飛べ（勝て）」と言うのは酷な話だから、来るべき“おらがチーム”の活躍を夢見て、まずは1試合でも多く球場へ足を運び、声援を送ることにしたい。地域の活性化にとっては、少なからず楽天イーグルスの勝利が必要だが、彼らの勝利を支える元気の原因こそ、何より地元ファンの温かい支えなのだから。

表1 東北6県の経済波及効果

（単位：百万円、人）

	青森県	秋田県	岩手県	宮城県	山形県	福島県	東北県
A 直接効果				11 422			11 422
B .1次波及効果	257	220	264	3 906	202	494	5 343
C .2次波及効果	181	120	242	2 879	157	349	3 928
D 総合波及効果 (A+B+C)	438	340	506	18 207	359	843	20 693
(波及倍率) (D÷A)				(1.59)			(1.81)
誘発される雇用者数	40	31	41	1 804	39	70	2 025

## 《いち押しプロジェクト紹介》

株式会社 鹿児島地域経済研究所



### 「九州新幹線鹿児島ルート開業影響調査」

九州新幹線鹿児島ルートが部分開業して今年3月で1年を迎える。利用者は2月15日現在300万人を突破し、開業前予想より3ヶ月早いペースで推移している。1日平均利用者は約8,800人で、開業一周年を迎える3月13日には320万人を超えると見込まれている。

九州新幹線は、市町村合併や道州制議論の高まり、定住人口から交流人口重視への政策転換、中国や韓国等アジアと結ぶ空路・航路の開設など社会経済構造の大きな変革期に開業し、北部九州都市圏と南九州を結ぶ九州内都市間ネットワークの大動脈となり、これまでの東京と地方都市を結ぶ本州の新幹線とは明らかに異なる役割を担っている。

このような認識に基づき、当研究所では独自に開業後3ヶ月間の経済効果を試算した。その結果、県内への入込み客増加に伴う経済波及効果は45億6千万円となった。これは年間で見ると約180億円に達し、2004年度本県の経済成長率を0.3%程度押し上げる効果があったと思われる。一方、県外への消費流出額は13億1千万円と試算され、開業前から懸念された「ストロー現象」は今のところ小さいと考えられる。しかし、1人当たり消費額の内訳を比較すると、県外消費では「買物・遊興費」が12,000円であるのに対し、県内消費では「土産品・施設入場料費」が8,700円となっており、物品・サービスに対する消費誘発力において鹿児島県は力不足である。数年後、全線開業により県外先での滞在時間が長くなれば、消費額の差はさらに拡大する可能性もあり、そうなれば懸念される「ストロー現象」が深刻になると予想される。

そこで、猶予期間として与えられた全線開業までの数年間に、「ストロー現象」の抑制と観光振興に取り組み、鹿児島県を含む南九州全域に経済効果をもたらすような戦略を策定する必要がある。

ストロー現象の抑制については、既に福岡ドームやキャナルシティ博多等の大規模集客施設を持ち、ミュージカルやコンサート、プロ野球やJリーグといった各種イベントも豊富な福岡と同様のアミューズメント機能をフルセットで整備することは現実的に無理である。これら不利な点を踏まえて、流出する消費額以上の消費流入をもたらす観光振興に取り組むことが求められる。幸い南九州には、温泉や屋久島等の自然資源や明治維新に代表される歴史資源、さらに、黒豚や黒牛、焼酎、黒酢などの食資源も豊富である。これら北部九州にない資源（魅力）を組み合わせることで南九州全域を「自然・食・歴史」のテーマパークとするような観光戦略が必要となる。また、福岡との時間距離の短縮は、福岡一極集中を加速する一方で、福岡の都市機能や企業集積の活用を容易にするというメリットもある。例えば、福岡空港を利用する外国人観光客や国際的な学会の誘致、福岡ドーム等をメイン会場とするような巨大イベントの共同開催等も可能であり、福岡に立地する企業サテライト・オフィスや研究開発型企業のインキュベーター・ルームとしての需要も見込める。そのためには、外国語表示の案内板の整備、通訳ガイドなど人材の育成、イベント開催ノウハウの取得などハード・ソフト両面での体制づくりも重要なポイントとなる。

当研究所では、本年度鹿児島県から委託を受けて、「九州新幹線開業関連観光動向調査」や「九州新幹線・肥薩おれんじ鉄道開業影響



調査」に取り組んでいる。同調査では、県内の観光施設・宿泊施設・交通機関でのアンケート調査や、県内大規模事業者・商店・飲食店・特産品製造業者・レンタカー会社へのアンケート・ヒアリング調査を実施し、県外観光客の行動パターンや満足度の状況、九州新幹線及び肥薩おれんじ鉄道の開業に伴う県内事業者への各種影響・効果等について把握・分析している。

今後、当研究所では、部分開業後1年間の経済効果を調査し、時代の潮流を踏まえた本県の新たな発展の方向性を提案していきたいと考えている。

#### （株）鹿児島地域経済研究所の概要

鹿児島銀行調査部を母体として平成2年4月に設立。これまで自治体、民間、各種団体等からの依頼に対して、経済、産業、経営、地域開発等の分野をカバーする専任スタッフを整え、各分野に関する情報提供のほか、様々な計画の立案や政策的な提言等を行ってきた。また、企業運営における経営改善や人材育成等の支援を目的に、平成14年7月鹿児島銀行のくらしと経営の相談所を当研究所へ統合し、経営コンサルティング業務や能力開発事業にも積極的に取り組んでいる。

（執筆者 主任研究員 藤田 聖二）

## 《研究員インタビュー》

株式会社アスリック 代表取締役 濱 博一



社会情勢や人々の価値観が激動している現代、新しい視点からのアプローチや提言が求められているのは、「道標」不在に端を発しています。地方における独自の歴史・文化的背景、その深い共有の中にこそ「道標」はあり、さらには地域社会から理解が得られるものとなりえます。このような地域に深く根ざした暗黙知を共有すると共に、広い社会環境の動向を敏感に感じ取るため、コト興し・地域づくりの現場に積極的に飛び込みながら、独立系のシンクタンクとして北陸地域を中心に活動しています。

我々がどのような想いで活動しているのか、業界若手の方の参考になればと、四年前から毎月ニュースレターを発行しています。その中から、個人的な想いをつづった私のコラムより「三愛」と題した号に若干手を入れて、恥ずかしながらご紹介させていただきま

す。

父から教えられた。家族・仕事・地域を愛せないなら立派な業績は残せない、と。転勤族だった父は全国を巡り、よく仕事をした。家族と仕事の両立に悩む人も多いと思う。学生時代の反抗心から今ごろやっと気づいたが、父はかなりの愛妻家である。家族を大切にし続け、仕事をした。

息子から見ても華々しい業績が、しかし時々思わしくない時があったらう。辞令一枚で見知らぬ土地に飛ぶ。ひとは県民性というが、最初は何もわからない。それでも一年で業績を挙げなければならない。どの地域の人々とも必ずしも、波長が合うとは限らない。そのような経験から、ひしひしと自らに問うた言葉だったのだから。

確かに家族に不安を抱えていると、外で仕

事に集中できない。仕事に惚れ込んでいないと、人生の大半の時間を無駄にしているも同然だ。巧くいかないことを社会や他人のせいにしては、本当に必要な対策が的確につかめない。いずれが欠けても確たる業績はおぼつかない。

恋愛を考えるとという不思議な仕事に恵まれた。幻滅も起こる恋。相手が伝染する病に冒されても世話ができる愛。両者の中で心が何が起こっているのか。諸年代の女性と探った。漸く手にした仮説。

自分の都合で相手を美化するのが、恋。  
相手の存在を支えようとするのが、愛。

構想計画の立案業務は、成果を時代や歴史に問う場合が多い。地域社会の計画は、「今」の人々と策定する。しかし、その成果は「今」の人だけが享受するものではない。

インディアンの酋長アセネカの言葉。「大地は、先祖から受け取るものではなく、子孫から預かっているものだ。」

西洋文明が未開と否定した民の方にむしろ、連綿とした生命への深遠な自覚がある。この言葉に接した時、「自分も先祖になる」ことに気づかされ、愕然とした。如何に目先の損得で思考し、行動してきたことが。

家族を、仕事を、地域を支え、そして子孫の安寧を支えるべき立場に、我々はある。自分の都合による些細こだわりを棄て、四方を支える器量を願わずにはいられない。

雪を頂いた山脈、寄せる波、収穫を終え休む田畑、たなびく炊煙。地域の平凡な景観の中に、万世・万人の暮らしと想いが、沁みている。


## 編集後記

「敵陣突破作戦」という訳もあるブレイクスルーとは、「科学的な手段等を用いて行き詰まった状態を打破し、難関を克服する」という意味。ことばの響きのよさに注目し、今回の特集を「地方からのブレイクスルー」としました。

逼迫した財政制約のもとで、地域経済の自立や地域の競争力が政策課題として大きなテーマとなり、知恵をしばりながら、自分達の住む地域の本当の存在意義をもとめようとするわたしたちに、追い風のような勇気づけを感じさせるものではないでしょうか。

今号では、企業等に寄せられるクレームを「苦情は宝」と信じてスタートし、3年目を迎えた福井県の「クレーム博覧会」、産業としての観光振興について、本質的な発想の転換を示唆する論考、世界遺産・高野山をもつ町のまちづくりにおける課題と展望、そして、スポーツ文化の振興による地域活性化、「プロ野球」と地域の関わりについて、広島と仙台からレポートを戴きました。

種々の事業や、企業・プロスポーツ等の誘致は、経済面だけでなく、広く文化として地域に波及効果をもたらします。単に経済的な投資を回収するのが目的ではなく、CS（顧客満足度）ならぬ住民満足度が重要です。（谷）

### 機関誌編集委員

編集委員長	(財)和歌山社会経済研究所	研究員	谷 奈々
編集委員	(株)関西総合研究所	主任研究員	杉 浩行
	(財)堺都市政策研究所	主任研究員	森田 猛
	(財)滋賀総合研究所	主任研究員	奥野 修
	(社)システム科学研究所	調査研究部副部長	山田 憲
	(株)創建	地域計画グループ	大谷 優
	(株)地域計画建築研究所	計画部次長	田口 智弘
	(社)中国地方総合研究センター	地域経済研究部主任研究員	野口真理子
	(財)南都経済センター	事務局次長	井阪 英夫
	(財)21世紀ヒューマンケア研究機構	研究員	斧 正紀
事務局	地方シンクタンク協議会	事務局長	藤田 昌弘
	(財)関西情報・産業活性化センター	調査事業部長	太田 智子
		調査事業部研究員	渡辺 智子

発行 / 2005年3月

発行人 / 地方シンクタンク協議会 金井 萬造

発行所 / 地方シンクタンク協議会

〒530-0001 大阪市北区梅田1丁目3番1-800号

財団法人 関西情報・産業活性化センター気付

TEL. 06 - 6346 - 2641

印刷所 / (有)ダイヤ印刷
