

# 「今後の東北における地域活性化 ～観光、地方事業、交通をどう連携するか～」

(株)ルミネ社長

## 新井 良亮氏



### 【略歴】

1966年日本国有鉄道入社、1993年東日本旅客鉄道株式会社人事部人事課調査役、1997年東京地域本社事業部長、1998年東京支社事業部長、2000年取締役事業創造本部担当部長、2002年常務取締役事業創造本部副本部長、2009年、代表取締役副社長事業創造本部長、2011年より現職、2012年東日本旅客鉄道株式会社代表取締役副社長退任。

## ●はじめに～

ご紹介頂きました新井でございます。よろしくお願いたします。観光と様々な交通事業ということの連携ということでございますので、先程司会の方の話にございましたように、私は今ファッションという小売流通業に身をおいておりますので、むしろ観光という立場を、小売りという視点で捉え、あるいはお客様に対して、川下から見た時にどのように見えるのか。そんなことをちょっとお話してみたいと思います。また「A-FACTORY」開発の際には、本日、この会場にお集まりになられた方で何人かおられますが、商工会議所の皆様、青森県や市、銀行の方々あるいは様々な人達にご支援いただき、「A-FACTORY」の営業をスタートさせることが出来ました。また、地域の皆さまの支持をいただいているだけでなく、観光に来られた方にもご利用いただいております。本当にさまざまな形で皆様とお付き合いさせていただきましたが、その中で感じた印象として、青森の人達のとても人情深く、熱き思いを感じ取ることが出来ました。「A-FACTORY」は、新幹線の新青森駅が開業するときに期を一にして開業することができましたが、そんな縁もございまして、今日お招き頂いたのだらうと思います。ぜひお客様視点で見たときに、観光というものが、様々な交通事業、あるいは地方における事業というものをどのように考えるのかをちょっと一考察したいと思っております。とりわけ地域事業、この中では第一次産業というものをどういうふうに考えるのか、青森の県民の人柄や人情というものがどのように映っていくのかというのも含めて、お話をさせていただきたいと思います。

## ●日本を取り巻く現状について

### ～魅力がなければ、価値がなければ買って頂けない～

最初に日本を取り巻く現状について、もう一度考えてみる必要があると思います。それは地方に行けば行くだけ大変厳しい状況になっており、地元や青森駅に対して、特別な関心と熱き思いをお持ちであるということです。また地域の活性化とは一体何かを考え、何に取り組むのかということが、私達が一番力を入れなければならない課題だと思います。そのためには、原点に立ち返って、ネットワークの構築に取り組んでいく必要があると思います。もう1つは川上目線ではなくて、川下目線で物事を考えていくということが非常に重要だろうと思います。今、私自身はファッション界にいるわけですが、一番重要な事は、これだけめまぐるしく変わるマーケット、あるいはお客様のニーズというものを取り込んでいくためには、何をやらなければならないか、今お客様が何を考え、何を私達に求めているのかということです。ややもすると立派な商品を作れば、店づくりをすれば、あるいは顧客満足に取り組めば物は売れるんだと考えがちですが、決してそうではなく、お客様が買いたい物、価値あるものかどうかです。そのうえで店づくりやCS（顧客満足）にしっかり取り組むことなのです。今ルミネの20代、30代の女性のニーズは、魅力がなければ価値がなければ買って頂けないということです。そういう意味では、観光も視点を変えていかないと、従来型の観光の考え方や手法ではとてもとても国内や地域を活性化させることも出来ないし、インバウンドと言われる海外マーケットも取り込むことができないということだろうと思います。今、まさにルミネも海外へという視点をもちながら、様々な角度で検討していますので、そのような思いを含めてお話をしていきたいと思います。

## ～高齢化社会が進んでいます～

現在の日本の置かれている情勢について、考えてみたいと思います。言わずもがなの話ですが、高齢化社会が進んでいます。恐らく 2030 年に平均年齢が 60 歳に達する現状の中で、マーケットを構築していく、まさに青森はその真只中にあるのではないのでしょうか。限界集落、もうそれをとっくに超えていると思います。都市化への集中、地方産業、地方のこれまで営んできた事業がもう撤退をせざるを得ないということだと思います。後程出てきますけども、やはり伝統・文化、あるいは技術、それぞれの営みというものが既に消失してしまっている現状にあります。こんなことを今の時代は如実に物語っているということだと思います。一方で、この少子化は単に人口が減少するばかりでなく、世帯数が少なくなっているところ、日本の経済の縮小が極端に出始めてきています。人口が少なくなっているだけなら、そう大きな問題にはなりません、実質的には 5 年前位から世帯数そのものが減少しており、これが極端に日本経済や他の業界に影響を与えていると言われていています。ここがキーポイントだと思います。

## ～変化の時代へ～

その一方で、大変化の時代が今まさに日本の中に起きており、その変化が日常化しています。それは、価値観が変わり、ニーズが変わっているということばかりでなく、加えて大変なスピードで物事や考え方が変化していることです。インターネットをはじめとするその ICT 技術革新というものが大変に進歩しているということに由来しているとも言われています。今、若い世代が現代の混沌の中にいることも事実ですし、一方で様々なニーズを求めて色んな取組みをしていることも事実であります。また、加えてグロ

一バリズムがまさに世界規模で起こっているというところが問題を複雑化している。それは競争規模が国内ばかりでなく、世界規模で起きていることを物語っています。競争社会の中で私達は、どのように勝ち抜いて生き残っていくのかという考え方や具体的な取組みを実施していかなければ勝ち残れないということです。大変厳しい状況にあります。

## ～具体的な働きかけ～

頭の中では、既に社会は量から質へ転換していると判っているものの、実質的には物を作れば売れた時代—高度成長の時代と何ら変わっていない現実があります。マーケットをどう捉え、そのニーズをいかに取り込んでいくのか、マーケットづくりをしていくかなど、具体的に働きかけていくことが非常に重要だと思います。この視点が、商工会あるいは事業をやっている側、あるいは生産する側、物づくりをしている側が、この視点に立っているか、今ほど厳しく問われている時期はないと思います。従来通りの考え方ややり方を踏襲していたのでは、到底勝ち残ることはできません。そのためには知恵をどう働かせ、創意工夫したうえで、いかに付加価値を付けていくか、事業継続の岐路に立っています。「世界一になります。」ということではなくて、やはり「オンリーワンになっていくんだ。」と、その唯一の価値を私達が求めていく、あるいは他よりもプラスワン、1つでもいいからインセンティブが働くような施策は何なのか、これを考えていかなければいけない。例えば、どこの港に寄港しても青森はワンオブゼムになってしまう。多くの港の中のひとつであるなら青森の知名度からして難しく、選択されなくなってしまうと思います。観光のために訪れるお客様が一回訪ねればそれで終わりではなく、何回も来ていただく通年型にしていくためにはどうしたら魅力を感じていただけるか、他の港との差別化を図っていかなければなりません。

## ～本物に出会える～

そういう意味では、やはり付加価値を付けていくことだと思います。それは本物に出会うことだと思います。まさにシニア層が今求めているそのものなのです。一番重要なことは、やはりターゲットです。シニア層には、お金持ち、タンス預金がたくさんあると言われておりますから、日本の国は超債務大国だと言われてもまだまだ大丈夫ですよ、格付けも辛うじて確保しているのはここにあるわけです。そうであるならば私達は今のうちに様々な手を打たなければなりません。その魅力をどう提供し、お金を使って頂くためにはどうするかです。具体的には、魅力あるものを1つ1つ提供していくことです。一方で、非常に難しいことは会社も同様ですが、この先輩たちが営々と築いてきたことが、ほとんど通用しなくなり、時代のニーズを取り込めていない。加えてその時代が多岐、多様にスピードをもって変化しており、経営者は従来以上に経営上の判断の正確性とスピードが求められている。

## ～経営者や会社の役割～

経営者の判断が遅ければ、勝ち残れないばかりか時代の競争から淘汰されてしまうということです。このことが現代社会そのものであります。

この失われた20年というのを考えますと、ここ20年は社会やマーケットから見捨てられた20年と言われておりますし、一方で失われた20年との見方もあります。私はこの見方の方が正しいと思っています。何ゆえに失われたのか。リーマンショック以来大変厳しい状況が続いています。経済情勢あるいは恐らくヨーロッパ各国の債務問題、アメリカの経済の減速等、さまざまな原因はありますが、何よりもその主な

要因は経営側がより安全安定路線を選び、果敢に将来のための事業や人造りに挑戦をしてこなかったとい  
うことだと思っています。やるリスクとやらないリスクがそれぞれの経営の中にあるわけですが、経営者  
は果敢に将来の事業運営にチャレンジをして障害を乗り越え、問題を解決していくことこそがやるリスク  
を考えるうえで最も重要なことです。先人や先輩達の日々の仕事を受け継ぐことはとても大切なことですが、  
将来を託す若い人達がどれ程魅力と働きがいや生きがいを感じて仕事をしていくかです。生きがい、  
働きがいを醸成していくことこそ、経営者や会社の役割であります。そうでなければ、若い人達は青森の  
地に職を求めるより、もっともっと違うところで働きたい、自分の可能性を賭けていきたいというのが、  
若い人達の人情ではないかなと思います。こんなことも今の時代が直面している問題であると思います。

一方で、これはグローバル化の時代だと言われています。先程東南アジアの話、あるいは海外の話が出  
ていましたけれども、内需も外需もないのだと。多くの若い人達が海外に留学行きます、そんな大袈裟な  
ことではなくて、もっともっとフリーハンドに幅広い見識をもって海外というものを見ていく。国内と全  
く同じように考えていく時代に入っていると考えるべきです。但し、観光という視点で考えたときに、何  
と言っても言葉が通じるか通じないかということが大きな障害や問題だと思います。これを克服するた  
めには、若い世代が青森に帰って来て、外国の人達を青森へ誘引するために多くの取組みをすることです。  
看板や案内書ひとつとっても、英語で書かれていなければ受け入れがなかなか難しいと言われています。  
これがグローバル化を考えていくうえでのひとつの課題ではないかと思います。

しかし現状は、出生率が非常に減少していく、あるいは学校に出たら殆ど地元に戻らず首都圏に就職し  
てしまう。これが人口減少に拍車をかけ、少子化と相まっているということだと思います。特に地方にお  
ける第一次産業の衰退、あるいは地方自治体の財政の逼迫と相まって日本における地方社会の非常に大き  
な問題となっているというのが、現状認識ではないかと思っております。

野村総研から青森県の基礎情報のデータを頂きました。人口、面積、あるいは農業について、それぞれ詳細に記載されていますが、これは言わずもがなの話ですが、何と云ってもこの観光の右表にある交通・観光資源が非常に重要だと思います。ここをブラッシュアップしながら、さらに考えて頂く視点を加えていなければいけないのではないかと考えています。

## ●地域活性化とは何か

### ～『創動』・動きを創る～

次にその活性化については、『創動』—動きを創るという取組みをしていくことが何より大切だと思います。青森に例えてみれば、経営資源とは何なのかを考え直してみる必要があるのではないかと考えます。先程青森県の基礎情報にありました観光という視点で捉えて、その経営資源を強化していくことが重要であると考えています。そうは言っても、日本全国には、それぞれの地域、地区に歴史があります。あるいは温泉や山や海、四季などの自然があり、伝統的な祭、神社・仏閣などの建築物があり、世界各国にとって決して引けをとらない素晴らしい観光資源があります。お客様がどうしたら訪れ、宿泊していただけるのか、いわゆる選択していただけるかであります。存在するだけではお客様は決して訪れてはくれません。一方で日本全国の中でお客様に選んでいただくためには、青森でしかないものを、あるいは青森でしか感じられないことができないものを、どうやってお客様に提供することができるのか。何よりも大切なことはさまざまな方法やルートを使って情報を発信し続けていくことだと思います。そのための動き、人と物を動かすためのきっかけや仕組みなど、出来る限り多くの人達に考えていただくことが重要です。この中に、観光というビジネスの要素があると思います。青森の人達は、首都圏との連携、あるいは海外との連携の強化

をしていくことであります。海外連携と言っても即出来るものではありません。まず、国内の連携を考えて取組んでいくべきです。首都圏の先のマーケットに対して、どのような分析をし、対策や施策を実行していくかだと思えます。具体的には、そのマーケットに対しては、ターゲットを明確に絞って取組んでいくこと、いわゆるビジネスそのものであります。

何よりも重要なことは、地方から首都圏に対するマーケット先に対して情報を発信していくことだと思えます。よく言われます。小売流通業、駅ビルというのもあります。あるいはファッションの小売流通業があります。いかに商品を立派に作ろうが、いかに立派なお店を作ろうが、何よりもそれは飽くまで手段でしかありません。私達がマーケット、つまりはお客様に対して、何をやろうとしているのかという経営情報、あるいは様々な情報をお客様に発信し、提供をし続けることができるかどうかです。このエネルギーや知恵や情熱があるかないかです。ここが非常に重要で、この動きを創るために、地元の経営情報、経営資源というものをこの様々な形の中で提供し続けていくことです。しかし、「私たちは十分にやった。」と言ったとしても、最終的にはお客様、消費者、シニア層と言われる世代に届くには、100回やっても0.1%位しか届かないという覚悟が必要で、これでもかこれでもかというものをやり続けていくということだと思えます。ここに多くのエネルギーや知恵を費やしていかなければいけない。物を動かすというのは、最初に自分達のエネルギーを使わない限り、やはり動かすことはできない。加えてまず自らが主体的に自主的に物事を発するという志がなければならないということです。トータルで自分達にできないオーガナイザーとか、システムデザイナーという人達を加えてサポートして頂くということも非常に重要だと思えます。この点について幾つか視点を考えていきたいと思えます。

今、地方社会が直面している問題として、高齢化社会や人口減少、地方産業の衰退、伝統文化、技術、祭等の衰退といったようなものがありますが、このような状況はどこもかしこも言われています。もう言

い尽くされて、あるいは長い間、だけでもなかなかこれが止まらないというのが現状です。それでは再生に向けたプロセスというのを活性化するためにはどうしたらいいのだろうか。私はこのマーケットから見た、あるいはお客様が望んでいること、消費者が望んでいることというのを考えてみたときに、何と言っても従来型の観光がありますが、それを深掘りしていく一方で動く主体というのは青森県にとってどこにあるのか。それは住民、あるいは志民、いわゆる志のある市民、意欲の高い人達が集まって考え、行動していくことです。そのネットワークを構築していくことが大切で、これを作るためにはどうしたら良いのかということです。ネットワーク作りが出来れば話し合い、協議する場ができますので、課題や問題を抽出し、解決して取組んでいくことです。課題を出すということは厳しい現実と立ち会ったときに、そこを逃げることなく、現実を直視し、まさに志民の皆様が力を合わせ、青森のために積極的に主体的に取組み、解決策を出してひとつひとつ進んでいくことが大切だろうと思います。

この中で議論することで、自らにないもの、あるいは青森県にないものを生み出していくという生産的なその思考過程が自ずと出てくるのではないかと考えています。またその具体的な案を策定するということですが、これは一緒になって共に創るといふ、共生をしていくんだということを考えて上で、じゃあ具体的に何をやるのかという状況を作っていくということが非常に重要であります。

## ～『共有し共創すること』～

経営というのは何事もそうですけれども、楽なことは何一つないと思います。いつの時代でもそうだと思いますが、大変なことを当たり前に行うことこそが経営だと思います。大変なことを大変だと言っているのでは、それは一般社員と何ら変わらない。経営者は、その覚悟をしなければいけないということです。も

う一度、観光あるいは雇用というものについて、自分達のその集落、伝統、文化というものを維持し、どう発展させていくのか、議論をして深掘りをしていく必要があると思います。加えて、従来からの観光資源に、どれほどオンリーワンと言われるプラスアルファの仕組みを載せることができるのかということですので。その上で多くの要請等々に対して、各分野やオーガナイザーやデザイナーなどの人達からアドバイスや支援を頂くということです。観光や地域の活性化などに取組むことは、トータルでプランを立て、第三者として客観的に物事を進めていく機能、役割を担う人達が必要となってきます。

地域や地方における経営資源は何だろうか、それはふるさと再発見ということだと思います。先程も話しましたように、これまで従来の観光というものを深掘りしていく。他にないものを肉付けしていくということをやりに続けていくしかありません。現在はこの難しい時期に遭遇しているわけですので、難しい問題に対して全員で力を出し合い、知恵を出して乗り越えていくことが重要です。私が関わりました

「A-FACTORY」の開発はそう簡単ではありませんでした。JR東日本やJR東日本グループが青森で何に貢献出来るか、雇用を創出できるかでした。私は難しいから取組む価値があると思います。多くの事を学ぶことが出来ました。順調にスタートしたからといって今後も安泰かと言えば、決してそうではない。今後とも気を弛むことなく必死に努力していくことです。この中にしか光は見えません。「ワ・ラッセ」もそうだと思います。だからこそ私はやる価値があると思っています。そこは青森県が背負った宿命だと思います。青森県の県民の素晴らしさが、それを乗り越えていくと私は考えています。それを売り物にすればいいんだと思います。この「ふるさと再発見」というのは、まさに私は青森のブランディングになっていくのだと、このブランドを他の県にないものをどう肉厚にしていくのかということだと思います。決して平均的な同質なものではない、特徴的なものをどう探し出して、それを独創的な考えに基づいて、マーケットに見合うように作り直していくのかということだと思います。その地域の経営資源をどう位置づ

けて、その活用するマーケットに合わせていく。これこそが私は真の営業だと思います。まだまだ青森県にはたくさんの経営資源が眠っており、活用されていない現状にあります。

このようなことを考えていきますと、私は長年にわたって人々が日々の生活を通じて実践してきた物づくりや他の地域にはない特有で特異な自然や日々の生活などを含めたものが経営資源であることを共通の認識にしていかなければなりません。これは青森でしか実感、体感できないものであります。具体的に言いますと、先人が営々と築き上げてきた歴史や伝統、文化、社会、芸能などです。話の中に出ていますが料理ということもひとつの大変貴重な資源です。このところが他の地方や地域と全く違う。生活している人達や地元の皆様には当たり前の事が、実は大変な違いがある。東京や他の地域の人達にとっては、全く異なった大変な珍しく貴重な財産なのです。本来なら地元にとっても財産であり、宝である筈です。しかしらば今のお客様のニーズは何なのか。しっかり実態とそのニーズを掴みとっていかなければなりません。お客様は考え方や見方、意識が全く違ってきていますので、お客様にとって価値あるものであれば、文化という切り口でアピールしていく。更には、現地に直接来ていただき、体験や一緒になって取組むことで従来とは全く異なった状況を生み出すこととなります。例えば、農業というものも今さら言うことではありませんが、単に農業を生業（なりわい）としてやっている場合もあります。あるいは個人経営としてやっている方々も大勢いると思いますが、それは今、捉え方や物の見方が変わってきているということです。東京の中の一部の人達は何を考えているかと言いますと、現在の特にアクティブシニアと言われる人達は、それは農業をやっている人達が仕事で生業であると考えているほかに、生き方そのものであるから、憧れであり、そのような生活をしている方々を何とか継続できるようにサポートできないかと考えている人達がたくさんいるということです。必死に地方を支えようという東京のアクティブシニアに対しては、多種・多様な方法でアプローチし、この人達とさらに理解を強くしていくためにあらゆる方法や手段をとっ

ていくべきです。

アクティブシニア層の人達の考え方やニーズ、意識にアプローチして、特に観光についてお客様のニーズつまりはマーケットが何を求めているのかの視点、川下から川上を捉えて様々な取組みをしていくことです。青森の地域の皆様の生活そのものを見聞することの他に、青森で日々、皆様が営んでいる生活を体験して頂く、それは他の県にもない、地方にもないものだと思います。これをどのような形の中で、更に魅力付けして向上させていくか、あるいは価値あるものにしていくのか。そうすることによって1回限りではなく何回も足を運んでいただくことになります。生活というものは長年生活をしなければその良さが分からない。もっともっと経験し、地域の人達と触れ合いたい、2回、3回行きましょうという形になってくる。あるいはそこに人情が生まれる。一度人情が生まれれば、今後その人達が元気の間には何回も来てくれると思います。夏来れば冬も来ます、四季折々に来ようということになります。青森の冬の厳しさがこんなに素晴らしいものか、経験していないが故に感動する人達も大勢いるのではないかと思います。そういうことで回数を増やしていく努力をしていく。このことが通年型観光になるのではないのでしょうか。私も3年前に「ねぶた」に初めて参加させていただきました。8月が終わると青森はすぐに秋風になると聞きました。紅葉の時期までちょっと間が空くのだと言うことを聞きました。ほっとすると同時に寂しさがあるのだという話も聞きました。「ねぶた」は毎年ある訳ですから始まる前から終わった後、お客様に来ていただく材料はないかと、地域や関係者で知恵や工夫をして作り出していくことです。ここは、他の人達が考えるのではなく、まさに青森の人達が力を出し合って必死に取り組んでいくことです。クリエイティブな仕事をしていくことが、今ほど求められている時期はありません。地道に努力をしていけば、結果は実を結びます。

今、ルミネでは社員に対して言っていることがあります。その1つは、お客様にファッションを買って

頂くのであるから、1つはルミネ社員自身がデザイナーでなければならないのと同様にショップに働くメンバーもデザイナーでなければならない。更に言うならば、お客様のファッションのコーディネーターでなければならないし、さまざまな形のお客様に対してクリエイターでなければならない。このようなお客様の多様なニーズや期待に応えていくためには、備えなければならない機能であり、こうした役割が必要となってくるのです。企業が厳しい市場原理の中で持続的に成長していくためには、クリエイターであり、デザイナーであり、コーディネーターであり、あるいはプランナーであるという4つの役割を担っていかなければ勝ち残れません。観光についてもビジネスという視点で見れば、これまでとは全く違う視点が必要になってきます。第一次産業や観光事業もファッション界もビジネスにおいては同じである筈です。この機能を何としても持つようにして頂きたいと思っています。そういう意味では、ターゲットがどこにあるのか、誰をターゲットにしていくのかということだと思います。

そういう意味で、1回訪れたら終わるのではなくて、何回も継続して訪れていただき、その中には通年型にしていだけるような仕掛けなり、知恵出しが必要です。地域やその土地の魅力をアピールし理解していただく、人情というものが分かれば、この奥深さというものの青森県の良さを理解して頂くということ、つまりは青森の土地の風情、人情、料理、祭など日々の生活、そのものを理解し共感していただくことです。

そうであるならばこそ、次に出てくるのは、この現実を直視して、そのアイデア、あるいは知恵をどうして生み出していくのか。具体的に何ができるのかを考えて実行していかなければいけない。そのためには、是非ともネットワークを構築していかなければなりません。地域の人達や関係者、商業者、行政関係者を含めて、これらの厳しい現実を直視し、是正、改善、発展させていくために、ネットワークを構築する土台作りをしていくことです。ネットワークを構築することは、多くの人達が結集し、問題を出し合い、

議論する機会を可能な限り作っていくことです。この中から相互に啓発し、触発されて素晴らしい魅力のあるプランが練り上げられ、実行へ移っていくと思っております。是非とも取組んでいただきたいと思っております。

## ～『考動』のためのヒント～

この図の左側にあるとおり、住んでいる人達、生活をしている人達、志のある人達が集まり、あるいは事業者、あるいは第一次産業者等々、行政も含めて、このような形で連携していくことだと思えます。この連携の中に若い世代の人達を参画させて全体として取組むことです。地域を超えて、世代間を超えて話し合いをしていくことが、新しいものを産み出す。そういう中で話し合いをし、具体的にマーケット、つまりはお客様に対して、情報を発信していくことです。それは国内、国外というものは同時並行的にやっていくということだと思えます。とりわけ都心、あるいは首都圏というものをターゲットにしていくということだと思えます。若年層に対しても重点的に取組んでいく必要があります。今、若い世代は女子会とか、特に女性の場合は1週間働いたとき、私は自分に対してご苦労さんという意味でケーキを買います、あるいはホテルに泊まります。「それだったら実家に帰りなさいよ。」と言うのですが、そうではなくてホテルに泊まって自らをご苦労様とご褒美を与えるのだと言います。そこでリフレッシュし、次のためのエネルギーを蓄えていくという考えです。全くお客様の意識や考え方が変わってきています。マーケットそのものが変わってきたとも言えます。我々の世代にはとてもとても考えられないようなことが今の世代には起きています。

あるいはシニア層と言われる人達は、地方に対する思いというのがあります。多くの人達が学校卒業後、

東京で集団就職をしました。現在、その人達は既に仕事をリタイアした世代になっています。この世代が故郷に思いを寄せていただいて、故郷との交流をしていただきたい。東京在住の人達の県人会組織を活用していくのもよいと思いますし、更には同窓会への勧誘も積極的に行っていくのもひとつのアプローチがあります。又、その他に首都圏でお住まいのシニア層や現役をリタイアした方々へ積極的なアプローチと情報を提供していくことが、より多くの人達が青森のことを理解し、一人でも多くのお客様が来ていただくチャンスを増やしていくことに繋がっていくと考えています。同窓会の開催を地方で行い、同窓会でたまに1回来るのではなくて、お孫さんと来て頂く、あるいは農業従事者と連絡し合って素晴らしいものがあつたらそれを宅配で送って頂くということも考えられるのではないかと思います。そういう意味でファミリー層をどう囲っていくのかということも、非常に重要なことではないかなというふうに思います。

海外への取組みについては、東南アジアというのをターゲットにしていく。「何ゆえに東南アジアなのか。」ということとは、非常に近いということ、将来の成長が見込めること、人口が非常に多いこと等です。例えば、先程、港の話が出ました。アメリカに東南アジアや中国とかの物資が運ばれていきます。

「一番近いルートはどこですか。」と言ったら、私は太平洋側での航行かなと思っていましたが、日本海を通過して津軽海峡を越えて通って行くのが一番近いそうです。そうすると夜、インターネットで注文を出せば、数日中には物資が届く状況にあるそうです。その帰りに貨物を空で帰るのではなく、その途中で青森に寄って頂いて、それを東南アジアに向けた輸出をしていくということになれば、横浜とか、神戸に比べれば到着してから最終的な港に着くまでに時間を要しますが、恐らく青森の方が比較的近い位置にあるのではないかと、コストも他に比較して安価となり、競争優位性があるのではないかと考えています。青森は東南アジアとの関係で位置的な優位性があると考えています。

東南アジアには、季節が二季しかありません。従って、日本人が海外に行ったときにクーラーに当たら

ないで過ごしたいというので、必ず日本に帰らなければいけない。そういうことがあります。あるいはファッションを見たときに、冬が来た時に東南アジアの人達は冬物も着たいために、その地域に行きたいと、寒いところに行きたいということです。そうすると必ず日本、あるいは雪を見たいということになります。今、インターネットでどんどん情報が分かってきます。日本に来る回数、あるいは日本に対する見方というのが全く変わってきている。非常に近くて遠い東南アジアをどのような形で私達が組み込んでいくことができるかということもぜひ考えておく必要があります。飛行場も2つあります。港もあります、新幹線もあります。バスと高速道路もあります。こういう交通の連携がとれる県というのは日本全国見渡してもそうないのではないかと思います。それとやはり県民性という奥深いものが青森の中にはあるのではないかと。青森には、人情味豊かとか我慢強いとか優しい等々、都会や他にない独特なものを有しています。これを更に強みに変えて、東南アジアの素朴な人達と一緒にコミュニケーションを図っていくことは、是非とも必要なことであります。連携を強める中において、相互の理解も深まり、多くの視点での支援が増えていくのではないのでしょうか。単にビジネスの視点ばかりでなく、まず文化や人的、芸術など幅広い支援を実施していくことです。

こんなことを考えたときに、今言ったような話が国内について考えられるのではないかと思います。それは何と言っても徹底して情報を発信していく、私達が発行している雑誌だとか、ポスターだとか、インターネットを含めて考えるべきです。あるいは青森出身の物書きの人でもいいのです。そういう人達にアプローチして様々な形で書いて頂く機会を作っていくことです。そのためにはこれまで以上の努力をしなければなりません。安易に働きかけたからと言って達成されるものでなく、地道に努力していかなければなりません。知人がいたら青森を紹介して下さい、何らかの形で紙面に載せて下さい。このような取組みを続けなければ、都道府県のあるワンオブゼムの1つに埋没してしまうと思います。現代の社会

は物が溢れています。たくさんの旅行商品が提案されています。激しい競争の中にあつて、少しでも秀でていくには、並大抵のことではできません。従来型の観光の発想ではなくて、生活に密着する体験型、滞在型、交流型の青森の四季を通じて、皆様と一緒に自然も含めて、生活を楽しんで頂くということになれば、何度も訪れたい、必ずそうなる。あるいは人情に触れば触れるだけ、奥深いものを感じて頂く、こんなことが私は従来のやり方だった観光に加えて新たな考え方のもとで青森の観光を考えていくことが大切だと考えています。

## ～雇用創出をどう作っていくのか —第一次産業に注目— ～

### アクティブシニア層と若い世代へのアプローチ

最後になりますけども、雇用をどのように創出していくのかという点で、観光について言えば、やはりアクティブシニア層と若い世代に私達が積極的にアプローチしていかなくてはなりません。とりわけアクティブシニア層という人達は、今はノンエイジャーと言われていて、年齢を感じない人達が増えている現状にあります。また若い世代は、海外あるいはボランティアということに対して非常に興味を持っているようです。恐らくそういう意味では、青森に住む人達とアクティブシニア層や東京地区の若者が一緒に交流することによって、社会や地域に対して自分が貢献していく、あるいは自分の価値や存在そのものを感じるということになっていくのだらうと思います。その心の交流がここに芽生えていくということになります。都会の生活の中では、なかなか味わえない体験をしたり、青森に来て生活の疲れを癒したり、リフレッシュをしたり、さまざまな青森の人達と触れ合うことによって、明日への活力を養うことができるのではないのでしょうか。両者が互いに交流することによって、青森に来ることが青森を支えているという関

係も醸成されてくるのではないかと思います。国内のマーケットというのは、シニア層に加わっていただくことは必須でありますし、若い女性についても同様に参画するような取組みが必要です。なかなか男性だけでは見えないものが女性を対象にビジネスをすることによって、これまでとは全く異なった幅の広い領域の人達に来ていただくチャンスが見込めることとなります。女性の特性として、こだわりや感性があります。それに海外マーケットについては、観光に来ることによって、雇用を生み出す可能性が出てくることです。東京にいる人達、海外の人達が都会を見たり、青森に来ていただくことになるためには、都会の人達と青森県にずっといた人がそれぞれの特徴とその地場の良さを引き出すことによって、両者の相乗効果が生まれ、一層プラス効果が生まれてくることに繋がっていきます。海外から来た人達には、是非とも日本の古来から続いている地方の人間味溢れる文化、伝統、自然や風景なども幅広く見ていただきたいものです。

とりわけこれは第一次産業について、先程言いましたアクティブシニア層と言われる人達は、農業に対して従来の考え方とは全く異なった立場を持っていることなのです。農業あるいは生産者に対して、ただ単に農業従事者という見方ではなく、農業に従事するということは、大変素晴らしい考え方や生き方に対して共鳴をしている、賛同している人達なのです。地方で農業に従事している人達を何とか支えたいという考え方を持っている人達です。ここが従来の人達と全く異なっているところなのです。このアクティブシニア層と農業に従事している人や生産者が連携して新たなビジネスや農業の活性化や発展に繋がっていかないものかと思えます。国内においても、具体的に何か形に出来ないものか、海外の市場から見ても地球の温暖化でますます冷涼野菜が見直されています。輸出する機会はこれまで以上に増えてきます。東南アジアの熱帯では収穫できない野菜や果物等を輸出するチャンスは出てくるわけです。東南アジアでは生産できない農産物について、青森にしかないものを提供し、その季節毎に輸出していくことが出来るよう

になれば、大きなビジネスチャンスに繋がっていくと思います。

こういうことを考えていきますと、現状の日本の農業が駄目になるということは、地方社会やひいては日本の産業そのものが消滅していくということに繋がりがかねません。2、3年間、水田を耕作しなければもう保水ができなくなり、稲作を続けていくことが難しいと言われていています。何としても農業を毎年やり続けるための条件を整備しなければなりません。ぜひ農業というもの、あるいは青森という自然の厳しさを逆手にとってビジネスに繋げていくことです。雪国青森では、雪は大変厄介なものですが、それを活かした取組みを考えてビジネスとして繋げ、やがては雇用の創出になることです。何と言っても従来の考え方ややり方、発想を変えて、全く異なった視点で捉えていく時期にあると思います。関係者や青森の人達は、厳冬の青森というものをもっと PR してもいいのではないのでしょうか。スキーについても、北海道に行くのではなくて、どうしたら青森に来ていただけるのか。どこをどうやったらそうなるか真摯に考えてみることです。ここのところが付加価値を付けた取組みというものを、青森の皆様にはぜひ考えていただきたいと思います。

こうした取組みや考え方を実施するエネルギーというものは、若い世代に託して、若い人達と一緒に考えてみたらまた違ったアイデアが生まれ、これまでにない展開が出来ると思います。東京に就職しました、あるいは学校に行っています。そうであるならふるさとに対して思いを抱き、もっと地方に貢献して欲しいと。ふるさとに何らかの形で必ず貢献したいと多くの人達が考えていると思います。ふるさとに対する強い思いをしっかりと受け止めて、新しい若い視点で観光や農業などに対して、具体的な行動に取り組んでいただきたいと思います。

## ～やり残している余地＝成長する力～

具体策としていくつか並べました。そういうことを踏まえていきますと、やることはたくさんあると思っています。作れば売れた時代から、マーケットというお客様視点、あるいはマーケットが今何を私達に期待しているのかに応えていくことであります。ターゲットがどこにあるのかと考えて見た時に、私達はまだまだそれを十二分にやり尽くしてはいない、まだまだやり残している余地があるということは、成長する力があるということでもあります。取組み如何ではどうにでもなることです。私達に残された真の経営資源をいかに活用していくのかということが大切であります。

もっともっと良質な野菜を作る、青森でしか採れないものを通販に載せて、あるいは契約農家と同じような形の中でやっていくことも、私は出来るのではないかと思います。何も企業だけが農業に参入するだけじゃなくて、個人としてもこのようなやり方をやっているところもありますけども、私はまだまだやりようがあると思います。そのためには何と言っても販路を拡大していかなければどうにもなりません。この販路の拡大が、個人の力に頼るということではなくて、これに行政も支援する、あるいは東京の企業に対して地道に営業活動し、販路の開拓と拡大を図っていくことです。あるいは産直市をやる、あるいはレストランとも提携する、ホテルとも提携する、ただし青森でしかないニンニクとか素晴らしいものがあります。この間はテレビでカブが紹介されていました。まさに大変厳しい風の影響を受けながら、このときにしかない早朝の3時頃に霧の中でカブを採っている様子がテレビに映っていました。まさに私はここにこそ青森の人達がやらねばならないことがあると思います。青森の農業は、どこの地域でやっている果物や野菜などをやるのではなく、地形や気候などで青森の特徴を活かした農業をやるべきであるし、また希少価値のある作物を栽培することだと思います。何と言っても販路を作らない限り、雇用は生まれません、

あるいは観光であれば、来て頂かなければ、見て頂かなければ商売になりませんし、事業の継続も出来ません。

そのためにはそれぞれの人達が立場を超えて、青森というものをどれほど重要に考えていくのか、これほど素晴らしいところはないのではないかという話を色々な場面で聞いたことがあります。そのポテンシャルは他の地方や地域と比較して劣ってはいない、むしろ高い物があるのではないかというふうに感じていますので、ぜひこのような取組みを具体的に進めていったらいいのではないかというふうに思っています。

## ●終わりに～

こういうことで一応マーケットから見た取り組みをお話しさせて頂きました。参考になったかどうか分かりませんが、少なくとも青森という素晴らしさ、あるいは厳冬の厳しい季節の中で、生活をしていくということは決してマイナスではなくて、それをプラスに転嫁できるのだということを、もう一度視点を変えて考えていったらいいのではないのでしょうか。何よりもこの素晴らしい県民、あるいは伝統的な文化というもの、あるいは日々の生活の中に営まれてきた素晴らしさというものをぜひ多くの人達、日本だけでなく、海外の人達にも知っていただきたい、これをどうやって広げていくのかということに多くの力を注いで頂きたいと思います。結果として、それが青森県の産業の振興や雇用の創出に大きく寄与することではないかということをお願いして終了とさせて頂きます。ご清聴ありがとうございました。