

# 産業情報いわて

(財)いわて産業振興センター情報誌【月刊】平成16年1月10日発行

JANUARY  
2004

1

VOL.22



## 【特集】

平成16年景気見通し調査結果 ..... [ P2 ]



## 売上・収益見通し 年間を通じマイナス

優良受注企業紹介 ..... [ P6 ]

「お客様に喜んでいただけるものづくり」に徹底し、  
多能工化の推進で柔軟な2交代制を実現

経営革新講座5 ..... [ P8 ]

五つの壁を越える

中心市街地活性化研究会報告 ..... [ P10 ]

地域通貨が教えてくれること

インキュベートルーム利用案内 /  
工業技術センターだより ..... [ P13 ]

経営動向調査結果【11月】 ..... [ P14 ]

経営相談コーナー ..... [ P16 ]

# 売上・収益見通し 年間を通じマイナス

当センターでは、県内中小企業の「平成16年景気見通し」についての調査を実施した。

この結果、平成15年を基準として、「売上」「収益」ともにマイナスの見通しとなっており、「業況」については62.5%の企業が落ち込むと予測している。

この調査は、当センターが昭和50年から実施しているもので、県内中小企業が平成15年の実績などから本年の景気を予測したものである。

調査時点は平成15年11月1日、対象企業は毎月当センターが実施している経営動向調査先66業種1,579企業である。回収数は608企業(回収率38.5%)うち有効回答数は493企業であった。有効回答企業の内訳は鉱業11、建設業76、製造業164、卸売業50、小売業125、運輸業19、サービス業48である。

## 業種別にみた売上・収益見通し

平成15年を100%とした業種別四半期ごとの売上・収益見通しをみると、売上見通しでは、全業種で各期とも5.7ポイント～7.2ポイントと前年を下回るとしている。これを業種別にみると、最も下げ幅が大きいのは建設業(10.9～12.6ポイント)で、以下、鉱業(8.2～12.0ポイント)、小売業(5.4～6.9ポイント)となっており、逆に最も下げ幅が小さいのは製造業(2.9～3.1ポイント)となっている。

また、収益見通しも、全業種で各期とも7.2～8.6ポイント前年を下回るとしている。これを業種別にみると、最も下げ幅が大きいのは鉱業(10.9～15.9ポイント)で、以下、建設業(12.8～14.8ポイント)、小売業(6.9～8.7ポイント)となっている。逆に最も下げ幅が小さいのはサービス業(2.5～5.3ポイント)で、総じて売上見通しに連動した形となっている。

(前年同月比、単純平均、単位:%)

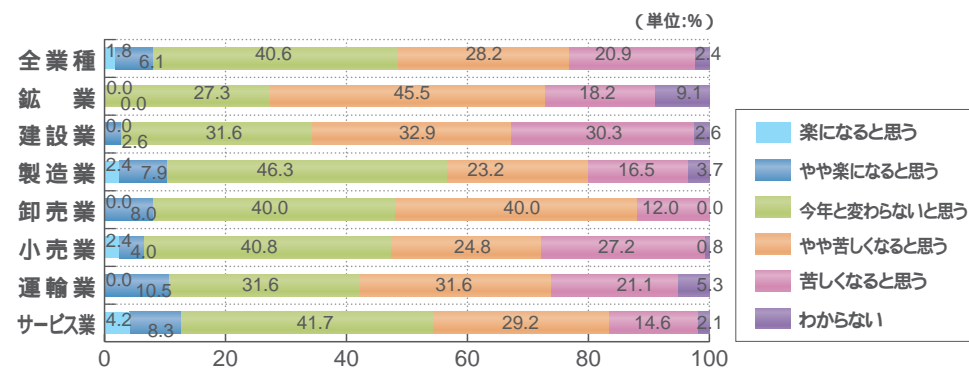
	売上				収益			
	1～3月	4～6月	7～9月	10～12月	1～3月	4～6月	7～9月	10～12月
全業種	92.8	93.8	94.2	94.3	91.4	92.5	92.8	92.5
鉱業	88.0	90.0	90.8	91.8	85.0	89.1	88.4	86.2
建設業	88.5	87.4	89.1	88.8	87.2	85.2	86.9	86.8
製造業	97.0	96.9	97.1	97.0	94.3	94.7	95.3	94.4
卸売業	93.7	95.6	95.3	95.9	93.3	95.2	95.1	95.7
小売業	93.1	94.0	94.5	94.6	91.3	92.4	93.1	93.0
運輸業	94.6	95.9	95.9	95.3	93.8	95.0	94.4	93.7
サービス業	94.6	96.8	96.7	96.9	94.7	95.7	96.5	97.5



## 資金繰りの見通し

資金繰りの見通しを全業種でみると、「苦しくなる」と「やや苦しくなる」の合計は49.1%であり、前年を11.0ポイント下回るとしている。

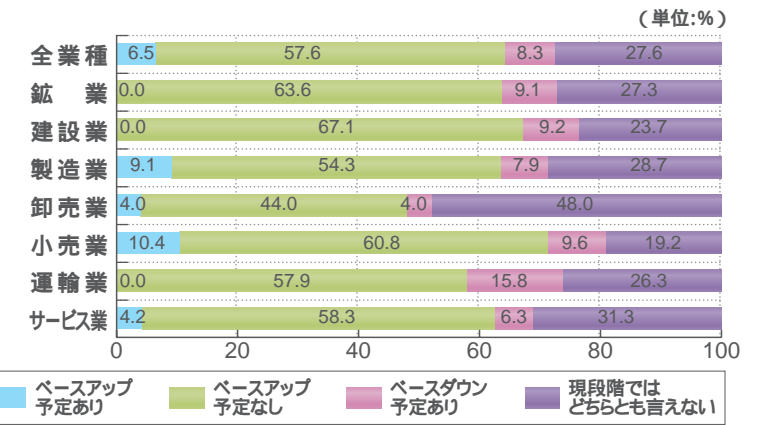
これを業種別にみると、鉱業、建設業、卸売業、小売業、運輸業の5業種で「苦しくなる」と「やや苦しくなる」の合計が50%を超えている。



## ベースアップ(ベースダウン)予定の有無

ベースアップ(ベースダウン)予定の有無を全業種でみると、「ベースアップ予定なし」が57.6%、「ベースアップ予定あり」が6.5%、「ベースダウン予定あり」が8.3%、「現段階ではどちらともいえない」が27.6%となっている。

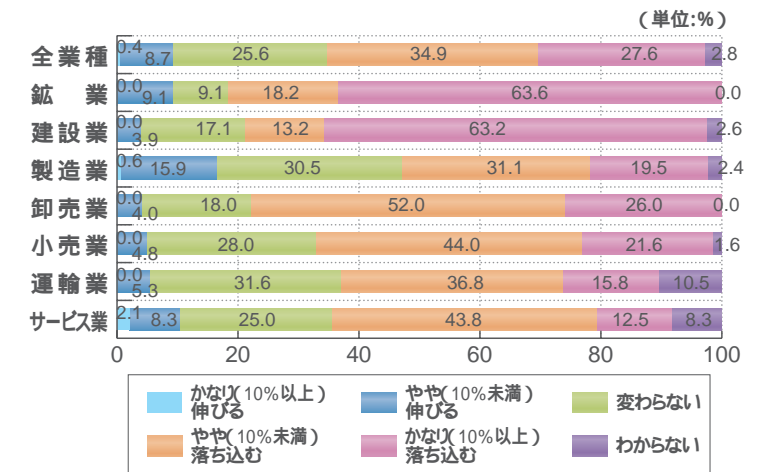
これを業種別にみると、鉱業、建設業、運輸業では「ベースアップ予定なし」と「ベースダウン予定あり」の合計が70%を超えており(全業種では65.9%)、卸売業では「現段階ではどちらともいえない」が半数近い。



## 業況の予測

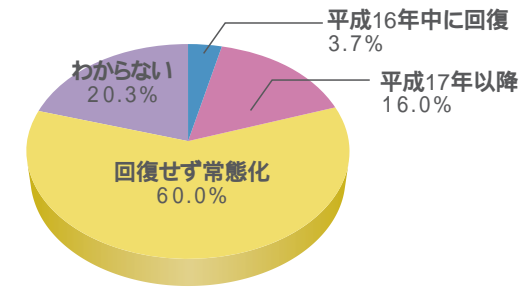
平成16年の業況の予測を全業種でみると、「かなり10%以上落ち込む」27.6%、「やや(10%未満)落ち込む」34.9%で、この合計が62.5%(前年73.7%)、「かなり10%以上伸びる」0.4%、「やや(10%未満)伸びる」8.7%で、この合計が9.1%(同4.2%)となっている。

業種別にみると、鉱業、建設業、卸売業では「かなり落ち込む」と「やや落ち込む」の合計が全業種より13.9～19.3ポイント多く、製造業では「かなり伸びる」と「やや伸びる」の合計が16.5%となっている。



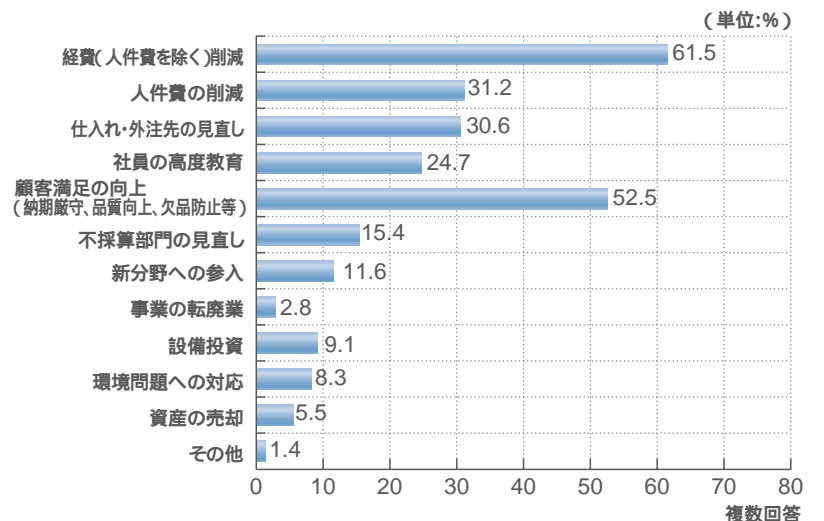
## 景気回復時期

景気回復の見通しについてみると、「回復せず常態化」が60.0%と最も多く、以下「わからない」20.3%、「平成17年以降」16.0%となっている。



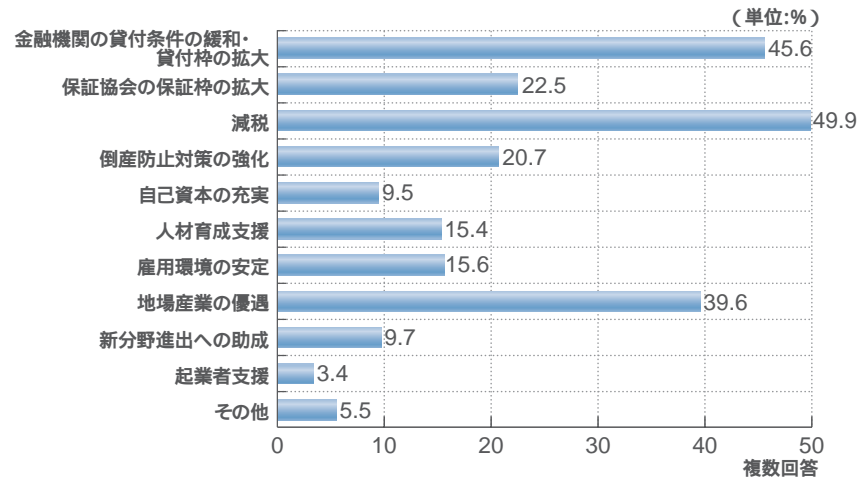
## 今後の課題・対策として取り組む事項

今後の課題・対策として取り組む事項についてみると、「経費(人件費を除く)削減」が61.5%と最も多く、以下「顧客満足度の向上(納期厳守、品質向上、欠品防止等)」52.5%、「人件費の削減」31.2%となっている。



## 国・県に講じてほしい支援対策

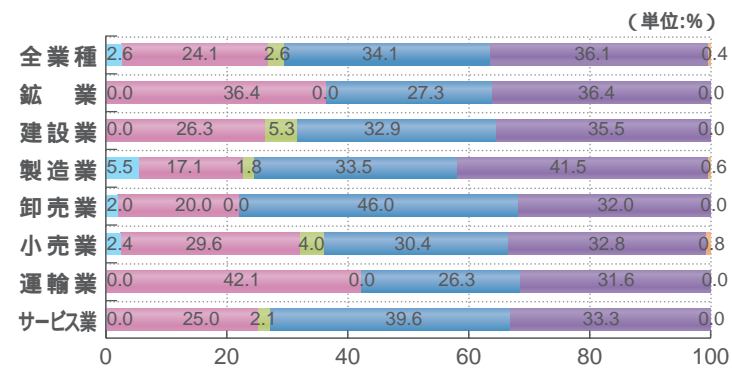
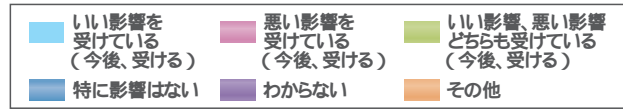
国・県に講じてほしい支援対策についてみると、「減税」が49.9%と最も多く、以下「金融機関の貸付条件緩和・貸付枠の拡大」45.6%、「地場産業の優遇」39.6%となっている。



## 構造改革(経済・財政・規制緩和等)について

構造改革(経済・財政・規制緩和等)により受ける影響について全業種で見ると、「わからない」が36.1%と最も多く、以下「特に影響はない」34.1%、「悪い影響を受けている(今後、受ける)」24.1%となっている。

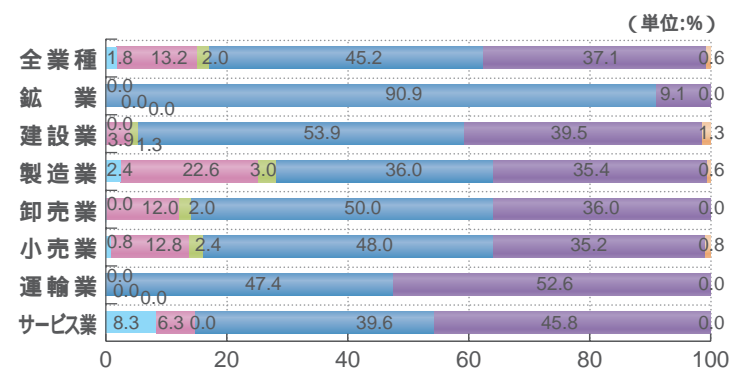
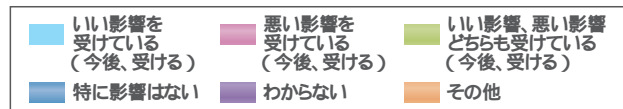
業種別にみると、運輸業で「悪い影響を受けている(今後、受ける)」が42.1%となっている。



## 経済のグローバル化(国際化)について

経済のグローバル化(国際化)により受けている影響について全業種で見ると、「特に影響がない」が45.2%と最も多く、以下「わからない」37.1%、「悪い影響を受けている(今後、受ける)」13.2%となっている。

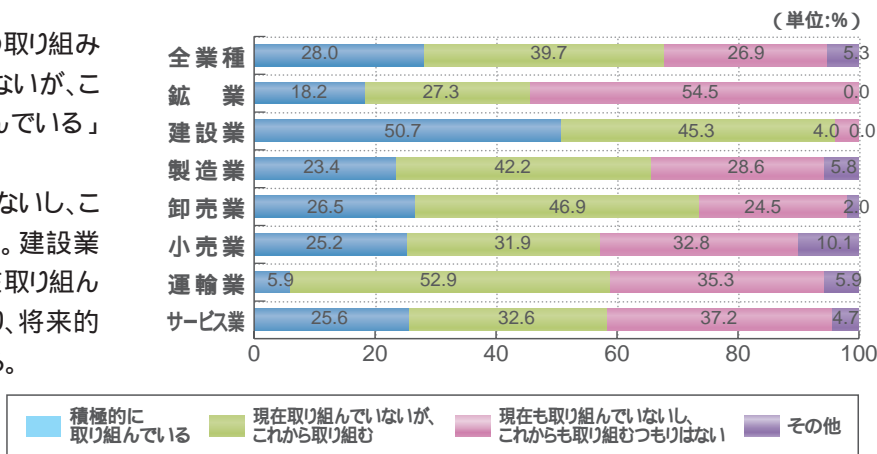
業種別にみると、鉱業で「特に影響はない」が90.9%、製造業で「悪い影響を受けている(今後、受ける)」が22.6%と他の業種より多くなっている。



## IT(電子商取引・受発注・電子入札等)への取り組みについて

IT(電子商取引・受発注・電子入札等)への取り組みについて全業種で見ると、「現在取り組んでいないが、これから取り組む」が39.7%、「積極的に取り組んでいる」が28.0%で、この合計が66.7%となっている。

業種別にみると、鉱業で「現在取り組んでいないし、これからは取り組むつもりはない」が54.5%と多い。建設業で「積極的に取り組んでいる」が50.7%、「現在取り組んでいないが、これから取り組む」が45.3%であり、将来的には、ほとんどの企業がITに取り組むことになる。



調査にお答えいただいた各企業より、「構造改革」「経済のグローバル化」について、企業への影響等、また、今後の景気見通しや現状等の意見・要望等が数多く寄せられました。以下にその代表的なものを紹介します。

## 《構造改革(経済・財政・規制緩和等)について》

**いい影響**

- 経営上の選択肢の拡大、行政サービスの改善
- 構造改革により民間活力が生まれる。官から民に仕事のウエイトが置かれる。
- すべてにスピード化が得られる。
- ムダをはぶく事により全体的に良い方向にむかう。
- 新分野への参入

**悪い影響**

- 過当競争化
- 公共工事の削減
- 社会保険料も含め、税金の負担が重くのしかかっている。
- 大型店進出(大都市部などから)による市街地空洞化(中小の地元商店減)
- 金融機関の引締め
- 構造改革により財政出動が抑制され、資金の循環が悪くなる。

## 《経済のグローバル化(国際化)について》

**いい影響**

- 資材(仕入材料)の価格が安くなって安定している。
- 商品選択肢が広がった。良品が安価になった。
- 海外調達の拡大
- 観光立国宣言による外国人旅行者の増加が期待できる。

**悪い影響**

- 価格破壊によるデフレの進行と品質重視の国産品の販売低下
- 海外へ技術及び資金の流出
- 全般的に日本の伝統、文化、経済が壊されていく。
- 国内の空洞化
- 取引先の海外展開により受注減になり、かつコストダウンの要請が強くなると思う。
- ますます製造業の移転が進む。

## 《その他意見・要望》

過当競争は益々激しくなると思う。デフレ状況は少なくとも平成16年は続き、その間体質改善がなければついていけない状況にあると思う。

規制緩和によって一部やりやすくなった部分もあるが、大手企業が次々と東北地域に出店し中小企業を圧迫し倒産に追い込んでいる。将来的には大型店舗よりは中小企業の地域密着の店舗が良いと思うが、それまで継続する事が厳しくなっている。その生き残るための努力が大切だ。

国外情勢の不安定の思惑から、国内経済の向上

意欲にブレーキがかかる事が心配される。

社員一人ひとりが自助努力をし続ける企業こそが生き残れる!

当分は厳しい環境が続くそうです。地域に密着した市場を開拓していくしか、生き残る方法はないようです。

良い会社、悪い会社の差が益々大きくなる。これからは開発力(新しい発想)が大切だと思う。他の真似ばかりでは会社が駄目になると思う。

ピックアップ!【優良受注企業紹介】  
ビジネスパートナー

## 「お客様に喜んでいただけるものづくり」に徹底し、 多能工化の推進で柔軟な2交代制を実現

### 株式会社及精鑄造所

#### 一創業が約300年前で業界の老舗ですが、最近の動向などは、

正式には南部鉄瓶の製造工場として大正5年、現在地で会社を設立したことになっていますが、実際には江戸時代の中頃から南部鉄瓶を製造していたようです。

戦後20年間ほどは労働集約型の生産形態でしたが、昭和40年代からは砂処理工程、造型工程等が自動化され、装置産業的になりました。

しかし、どうしても人手に頼らなければならぬ工程があり、それに加えて、この10年余りは、中国等海外製品との競争もあり、経営環境は相変わらず厳しいものがあります。さらには、銑鉄やコークス等原料の値上がり分を製品価格に転嫁できないため、「原料高、製品安」の傾向が続いています。鑄物業は材料があつての産業ですので難しいところでは。

いずれにしろ、この厳しさが緩和することは期待できませんから、管理部門も含め経営全般にわたる改善、工夫をさらにしなければなりません。

#### 一最近、サンボット花巻工場にペレットストーブの部品を納入されましたが、

「いわて型ペレットストーブ」として県でも力を入れている製品です。名

称のとおり「いわて型」ということで、多数ある部品のうち、一部については鑄物を材料とする部品を採用することでしたので、是非、協力したいと考えていました。

#### 一株式会社クボタさん等の一部上場企業とも取引されていますが、

一例は農機具メーカーの株式会社クボタさんです。これは平成元年頃、当時の中小企業振興公社から紹介され、宇都宮工場に田植機の部品を納入したのが始まりです。

現在、宇都宮工場の再編等によりここからの受注はなくなりましたが、これをきっかけとし、筑波工場や関連会社からトラクターの部品等を受注できました。株式会社クボタさんとその関連会社は主要取引先の一つになっており、結構な売上割合になっています。

ダクタイル鑄物ができるといことで、当時の振興公社からはこれ以外の企業も紹介していただいています。

また、受注に関しては、分野の異なる5社から当社の全生産量の20%程度ずつ受注することが理想と考えています。そうすることにより、1社依存により生じる受注量の大幅な減少等の危険を回避すること、そして複数分野の製品を扱いますので技術力を高め

ることが可能になると考えています。

#### 一自社製品も生産しておられますが、最近の自社製品の状況は、

鑄物業の場合、自社製品とはエンドユーザーに製品として提供するものであり、完成品でなければなりません。そのため、自社製品は、結局、工芸品ということになります。

特に、その代表例は長い歴史をもつ南部鉄器ですが、最近では室内装飾品としてのインテリア製品や郵便受け等エクステリア製品も生産しています。

これらの製品は、鑄肌を生かしたもののほか、着色したものも多数あります。デザインや着色等も含め、県の工業技術センターさんから数多くの指導を受けました。工業技術センターさんにはこのほかの分野でも有益な指導をいただいています。

現在、工芸品関係は、全体の売上の15%程度を占めており、これからも地域の貴重な伝統を守り抜き、ひいては当社の存在価値を維持するためにも、南部鉄器は生産を続けたいと思っています。

#### 一厳しい経営環境にあつて、今後、特に力を入れていきたい分野などは、

一面的な見方かもしれませんが、雇

用情勢が厳しいということは、企業にとって買い手市場であり企業は有利な状況にあります。しかし、それは量の問題であつて、質となると話は別です。

現に、当社でも5人採用しても1人が残ればいいというのが実態です。最近では新卒者を採用せず、中途退職者の採用を主体にしています。その方が即効的ですし、背景としては、残念なことですが、新卒者を育て上げる余裕がないということです。

とはいえ、「企業は人なり」ですので、従業員教育には力を入れています。実際、現在でも現場においてOJTを行っているほか、鑄物技術の研修会等は積極的に参加させています。

この結果、一人ひとりの従業員が多能工化し、念願の2交代制も確立できました。今後は、多能工化を推進すること等により、さらに柔軟な2交代制の仕組みに改善し、一層の製造原価の低減を実現したいと考えています。

それと、工芸品関係では、デザイン力の強化が必要です。工芸品の売れ行きの好不調は、デザインの良否で決

まるところがありますので、今後この点には腰をすえて取り組みたいと考えています。

#### 一最後に経営者として一番大事に考えていることは、

お客様からの信頼を維持していくこと、これが一番です。そのためには、製造業、それも鑄物業としての原点に立ちかえり、この原点を忘れないことです。

具体的には、お客様があつての及精鑄造所であることを再認識し、極力、お客様の要望を受け入れた「お客様に喜んでいただけるものづくり」を徹底することです。お客様の要望を受け入れ、これを吸収できる企業体質にできればと思います。もちろん「お客様に喜んでいただけるものづくり」の徹底は「言うは易く行なうは難し」の典型であることは承知していますが、

さらには、これらのことを実現したうえで、これまでお世話になった地元に対し何らかの形で貢献ができれば、これほどいいことはないと思っています。



代表取締役社長 及川 敬

#### 企業概要

設立：大正5年4月

代表者：及川 敬

所在地：岩手県水沢市羽田町字  
明正147

電話番号：0197-24-7263

URL：http://www.isop.ne.jp/oisei/

資本金：30,000千円

従業員数：46人

生産品目：機械部品、自動車部品、  
工芸鉄器

主要取引先：東京部品工業(株)、双葉鑄造(株)、(株)クボタ、(株)サタケ

主要設備：SMS5045型自動造型ライン(500×450×200/200)1基、DISA2110型自動造型ライン(500×400×200/200)1基、F1型造型機(300×350)4基、低周波誘導電気炉(2t)1基、低周波誘導電気保持炉(1t)1基、水冷式キューボタ(2t)2基、ショットプラスト2基、研磨機5基、シェル中子機5基、CNC旋盤(300×300)3基、卓上ボール盤13)8基、ターレット旋盤(300×500)4基、ラジアルボール盤(54)1基、キーシーター1基、旋盤(5尺~6尺)4基、単能盤2基、倣立フライス盤1基、立フライス盤1基、陶磁器用焼付電気炉1基



工業製品



郵便受け



茶釜・鉄瓶

# 五つの壁を越える

最近経営者の方々から「経営革新の必要性は良く分かる。しかし、実行は難しい。さらに成果を出すのはもっと難しい。どうすればよいのだろうか」というお話をよく聞きます。それは企業の中で経営革新に挑む人たちにたちはだかる「五つの壁」が邪魔をしているのです。

さて、今回はこの「五つの壁」とは何か、そして如何にしてその壁を越えていくか、についてのお話です。

## 「認識の壁」

経営革新の必要性は理念として多くの経営者が理解をしている。しかし、具体的な成果は、と言うと、甚だ心もとない結果である。その理由は、「分かっているが、なかなか実行ができなくて」と言うところであろう。ドラッカーでさえ、「経営を革新していくことは困難である。何故なら、長い間馴染んだ方法や環境は誰もを変えたくないものなのだから」と言っている。

米国の著名なコンサルティング会社アーサー・D・リトルは経営革新を成功させるためには、それを阻止する大きな「五つの壁」がある。その壁を越えないと、経営革新は決して成功・定着しないと述べている。

さて、その壁とは、

最初の壁は、「認識の壁」である。

「認識の壁」を一言で言うと「現在わが社がどのような状況にあるかが分かっていない」と言うことである。この様な状況が起こるのは、危機感の不足によるものである。例えばタバコは体に悪いと知っているながら禁煙しないのと同様、知っているが理解していないのである。時として、これが手遅れの原因となる。肺がんになってから禁煙しても、もう遅い。

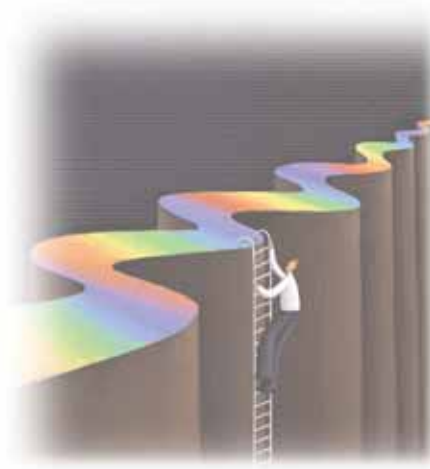
対策としては、まずは危機感の醸成であろう。環境がどのような状態にあるのか、当社はどのような状況におかれているのか、精神論や先送り論を排他し、バイアスの掛からない冷静に状況把握できる場が必要である。そのためにも、良いも悪いも全ての情報が素直に手に入る前提ができなければならない。

## 「判断の壁」

「認識の壁」を越えると直ぐに迫ってくるのが、「判断の壁」である。「状況は分かった。確かに厳しい環境である。で、どうするの?」

多くの企業はこの二つ目の壁が越えられない。危機だ、危機だ、と騒いでいるが、何をどうしたらよいのかが見えない状態を言う。具体的な解決策や方向性が見出せない。従来から経営ビジョンや理念を持たずに、ただ、なんとなく事業を進めてきた企業は、急に「わが社のドメインは、ビジョンは、戦略は」と言われても、右往左往するばかりであろう。この際、企業を中心となる軸をきちっと定める必要がある。ここでは経営トップのリーダーシップが問われる。

経営判断、特に高度な経営判断は経営トップの専権事項であるのは言う



までもない。誰に頼ることなく、果敢にリーダーシップを発揮してもらいたいものである。この解決策については、これまでに掲載した経営革新講座2~4をご参照いただきたい。

## 「納得の壁」

「判断の壁」すなわち、経営革新に関わる経営ビジョンや方向性が明確になっていても、なかなか人は動かない。これを「納得の壁」と言う。「理屈では



そうだが、ただなんとなく動けない」であるとか、「総論は賛成だが、現場レベルではどうも」といった、組織や社員一人ひとりの問題になってくると、抵抗感が出てくる状態を言う。企業には水面下で魔物のように息づく風土や不文律があり、本音の部分でコントロールしている。建前的に危機感を持ち、ビジョンを作っても、深層の部分では決して自分たちの職場に手を着けることは許さないと的心情が働き、結果経営革新構想が上滑りする様は、多くの企業で見られる。

この「納得の壁」を越えるには、微に入り細に亘る具体的な経営革新への道を現場に対して、説き続けねばならない。これは一種の宗教戦争である。今まで社内のほとんどが信じてきた世界を一転させるのであるから、生半可の勢いでは到底無理である。まさに一企業のパラダイムシフトである。一つひとつの現場の疑問に全て答えていく姿勢が必要であろう。ただし、全員の理解を待っている、何時までたっても次のステップには移れない。常に企業には、一部の積極的に前向き反応する層と、同数の後ろ向き反応する層と、大半の付和雷同層(模様ながめの層)がある。大半の付和雷同層は体制が動き出せば、時間と共にびき出すことを理解しておかねばならない。

## 「行動の壁」

「判断の壁」を越えたが、身動きが取れない状態を「行動の壁」という。トップの提示した方向性は受け入れているが、「じゃあ、我々はどうしたら良いの」という状態である。その原因はトップの強い意思の欠如と具体的なアクションプログラムの不備によるものである。

経営トップが「ビジョンができた、後はよろしく」では何も進まない。しかも「何

時まで、誰が、何を、どうする」かが、よほど具体的に語られていなければ、行動は起こせない。それらを示せば後は「よし、じゃあやろう」と、現場の責任者が立ち上がることで、全てはスタートする。できないことを指折り数えるのではなく、できることを一つひとつ確実に着手していく現場のリーダーは部下から見ても頼もしいものである。

ここで重要なことは、この際人心一新、プラン作りに貢献した社員を中心とした組織・人事の大幅な見直しによって企業の中にダイナミズムを引き起こすことは、変革へのきっかけ作りとして効果が大きい。

## 「継続の壁」

「行動の壁」を越えれば一安心。よくここまで行き着いたと、経営トップも社員も気を抜く瞬間である。「行動の壁」まではある種の緊張感の中で、やる気に燃えて頑張っていた連中が、それぞれの持ち場に帰り、現場で一つひとつの問題点を解決していくのである。この世界は決して華々しくない。地味で根気の要る作業である。そこで1~2年経つと次第にマンネリズムの波が押し寄せ、経営革新のエネルギーは消えていく。

ではどのようにすれば「継続の壁」を越えられるのであろうか。そのためには成果を測定する仕組みが必要である。「何時までに、誰が、何を、どうする」に対する一つひとつの答えを検証していく仕組みが必要である。もし、成果が出ない場合は、何故成果が出ないかを確認して、時には原点に戻っての修正も必要であろう。

具体的には経営革新会議を定期的に開催し、効果測定とその後の対処を確認していくことが大切である。そこでわずかでも成果が出てきたなら

ば、大げさに、全社的にその状況知らせ、ほめ上げる仕掛けが大切である。人間はモチベーションを持続させることは難しい。すぐにマンネリズムで萎えてしまう。

しかし、ほめることによってモチベーションがリフレッシュし、また次のターゲットに挑むことができる。これにより、社内での経営革新の火は更に勢いよく燃え盛るのである。

## 「五つの壁」を越えて

以上のように、経営革新を実現化させるためには、その行く手をたちはだかる難攻不落の「五つの壁」を越えねばならない。今この時も、多くの企業が「認識の壁」の前で、「判断の壁」の前で、それぞれの壁の前で四苦八苦しているかもしれない。かつて唐の時代、三蔵法師が天竺に向かった西方への旅のように。

しかし、その壁を越えた向こうには新しい輝いた未来が間違いなくある。

S&Gビジネスディレクション株式会社  
代表取締役社長 吉田史朗



# 地域通貨が教えてくれること

## 商店街と地域社会との新しい関係づくりに向けて

### 地域づくりの5つの知性

先週、東京のある大学でシンポジウムがありました。そのシンポジウムのタイトルは「環境創造フォーラム」で、地球環境を考えて循環型社会をつくっていくというものです。スペシャルゲストではグンター・パウリさんというスイス人の方なのですが、世界の環境の将来を語る3人のリーダーのうちの1人とされている超有名人です。そこでパウリ氏が話されたことの中に、これからの21世紀に必要な能力は、5つの知性だという話がありました。

1つ目がアカデミックナレッジ、これは学問の知識ということですが、これが基本なのは容易に理解できます。でも、面白いのは次からです。

2つ目に挙げたのはエモーショナルインテリジェンスと言っていました。情熱のあるインテリジェンス(知性)です。

3つ目にくるのがもっと驚きなのですが、アート、芸術だということでした。

ここには、絵画や演劇、あるいは食の世界でも、芸術といえる境地があるでしょうし、いろいろなタイプの芸術があると思いますが、何か人の心を打つようなものが必要だと言っているわけです。

それから4つ目がシステムの考え方です。システムといってもコンピュータシステムのことでなく、全体を見る力、総合性、体系性と考えられます。

実はパウリさんは2年前まではこの4つ目までを求められる知性と言っていたそうです。ところが最近、それにもう1つ加えて5つの知性としたのです。

最後に加えたのは何かというと、英語でいうとキャパシティ・トゥ・インプリメントといいますが、これは要するに実行力、行動力なんです。机上での計画はできますが、計画後の実行力、行動力がものすごく重要だということですね。

パウリさんは、世界各地で100件以上のゼロエミッションプロジェクトに携わっています。パウリさんの言葉が力を持つのも、実践が伴っているからなんですね。

これからの地域づくりというのは、地域の中のいろいろなつながりというのをつくっていくって、そして総合的に地域として活性化していくのだと思います。

環境問題を考えるには、個別の部品に注目するだけではダメで、全体を眺めて循環する仕組みをつくっていかねばいけません。同じようにコミュニティづくり、地域づくりにおいても、全体をネットワークして循環をつくっていくことが重要だと思います。そのときに求められるのは、今申しましたように、知識、気持ち、アート、全体性、そして実行力。この5つだということなのです。

### 地域通貨とは

これからお話させていただく地域通貨というものは、あくまで道具であって目的ではありません。地域通貨をやったからといって、やること自体にはもっともいいことはないのです。地域をどうしていくかが重要なのであって、そのときに地域通貨が道具として使えそうかどうかを、いずれご判断していただければと思います。

そうは言っても、地域通貨というものは、それなりの可能性、きっと何かいいことがある。それで「地域通貨が教えてくれること」と題して、これからお話をさせていただきます。

まずは、地域通貨の基礎的な知識、地域通貨とは何かということからお話させていただきます。

地域通貨はお金といってもお金ではありません。日本円とは違うわけです。

どこが違うかというと、日本円ではなかなか表現できないような価値、地域

独自の価値を表現するものだけということでもあります。

では、地域通貨はどんな形をしているのでしょうか。その一つが紙幣方式です。例えば、カナダのトロントダラーでは、立派なお札があり、5トロントダラー、10トロントダラーなどがあります。日本国内の先行事例である滋賀県草津市の「おうみ」も紙幣方式です。通貨の名称は、近江商人の「おうみ」、旧国名から名づけました。額面は1おうみ、10おうみとなっており、琵琶湖の絵と、通貨を持つ人に向けたメッセージのようなものが書かれています。大きさは名刺サイズです。紙幣方式といっても、いろいろなサイズがあるわけです。

地域通貨は、紙幣だけではありません。通帳方式というものもあります。これは何を売るかというと、例えば、隣の家の草取りをしてあげて、いくら地域通貨を支払ったか、というやり取りを、金銭出入帳あるいは大福帳のような冊子に記録するわけです。

口座方式というものは、通帳方式に似ていますが、中央のデータベースや管理台帳で集中的に管理し、だれがいくらやり取りしたかを記録しておくというやり方です。

### なぜ地域通貨が期待されるのか

このように見かけは様々な地域通貨ですが、なぜ地域通貨というものが期待されているか、あるいは期待できるのでしょうか。

現在、日本には地域通貨が300位あると言われていています。それを目的別に大きく分けてみますと、大体3つくらいになると思われます。

1つ目のコミュニティ志向型は、住民やコミュニティの参加者どうしが「できること」と「してほしいこと」とを交換するというこ



株式会社 日本総合研究所  
創発戦略センター 研究員  
嵯峨 生馬 氏

とが中心です。例えば自分は車の運転ができます。あるいは家で余った自家用の野菜だったら分けてあげられます、など、各自ができることをやり取りするという仕組みです。

2つ目がプロジェクト志向型で、地域住民の助け合いに地元の商店、企業が加わり、まちづくりの活動を行うということです。

例えば、地元の商店街があって、商店街の真ん中に蔵があり、蔵を守る活動の一つに蔵をみんなで修理して直していくという活動があります。そうすると、蔵の活動に、寄付とか出資が伴ってきますが、お金を出した方や活動に参加した方に地域通貨を渡したらどうか。ボランティアもあると思うんですね。地域通貨は、この町をよくする活動である蔵を修復する活動に参加した人が持っているのだから、地元の商店も受け取ってにぎやかなか、という仕組みなわけです。ですから、1日蔵の修復に活動してもらった地域通貨は、地元の商店に行くと、例えば地域通貨を使って夕飯のビールが1杯サービスで飲めるとか、あるいは温泉が半額で入れるとか、そういう感じで、何かメリットを受けられる。そうすると、お金には換わらないですけども、地元で消費さえすればある程度メリットが出る。後で具体例を挙げますが、こういうモデルもあるということです。

それから、3つ目が経済循環志向型というふうなものです。

経済循環志向型では、すこし極端な例かもしれませんが、興味深い事例をご紹介します。これはスイスのWIRという地域通貨ですが、地域通貨といえぬくらい巨大で、第二通貨といえるようなものです。スイスにはWIR銀行というスイスの銀行法で認められた銀行があります。そこでは、例えば、私が嵯峨商店というものをやっているとして、銀行にお金を借りに行くとしましょう。普通、借りられるのは日本では日本円、スイスではスイスフランとなるはずですが、ここで借りられるのはWIRという地域通貨なんです。

一体そんなものを借りてどうするんだと思われると思うのですが、実はこのWIR銀行の顧客企業数は6万社くらいあるそうです。要するに地域通貨を

WIRで借りても大工さんでも水道工でも内装屋さんでも地域通貨が全部使える。

これは、今の日本の現実からすれば、かなり遠いという感じがあると思うのですが、地域通貨の中にはこういうものもあるということです。

コミュニティ志向型と経済循環型とでは、規模も目的も大きく違いますが、共通していることは何かといえば、地域の中で何か回っているという状態をつくり出していることには違いがなさそうだということです。

### 内外の事例

それで、また少し事例の紹介に入りたいと思います。

これはアメリカのニューヨーク州のイサカという人口3万人くらいの町で流通するイサカアワーズという地域通貨です。アワーズというのは時間のことですが、1アワーズをお店で使うときは10ドルに換算して使うということです。これは換金性がありませんので、あくまでこの通貨は通貨としてぐるぐる地域の中を回るだけです。

イサカのまちなかでは約500の事業者が参加しているということです。

ただ、事業者によって地域の中で消費できる割合は変わってきます。ですから、例えばお一人様につき2分の1アワーズ(5ドル相当)まで使えますとか、そのような条件を定めて受け取って、残りドルで払ってくださいという受け取り方をしています。お店の前に「いくら地域通貨が使えます」というような張り紙がしてあります。

非常に身近な事例としまして、秋田県の「桃源」という地域通貨をご紹介します。

秋田県の北部、青森県に近い、白神山地の日本海側、能代の北にある峰浜村に、手這坂という小さな集落があります。手で這う坂と書きまして、手で這って登るくらい急な坂という意味だと思われそうですが、山に囲まれた4軒だけの民家がある小さな集落です。

その4軒はすべて無人、数年前から空き家になってしまったのですが、それらすべてが茅葺屋根で残されています。ご存知の通り、茅葺は人が住まないと傷みもはげしく、実は、元々は5軒あったの

ですが、1軒は屋根の重さでつぶれてしまったようです。

そこで、どうしようかということで、地元の人が出せるお金を持ち寄りつつ、それでは足りませんから、そこで、外部のボランティアをうまく活用しようということになったそうなんです。そこで頼ったのが、秋田市内にある大学の建築関係の先生と学生たちで、こういう村があって、何とか環境を保存したいということをお伝えたら、結構お話を乗ってくださった。そこで、実際に建物の調査や、屋根の葺き替え、床の手入れなどをボランティアでやってもらった。

そのボランティアをした学生に配るのが地域通貨「桃源」なんです。峰浜村では、1日作業に参加すると1000桃源を渡します。1000桃源は何に使えるかというと、この周辺の地域に住んでいる方々がたまご餅という郷土料理を出してくれる。それを食べる時にこの1000桃源が使えるのだそうです。それからこれを3000桃源ためると、この民家に1泊できます。1人で3日間働いてもいいでしょうが、3人で一緒になって1日働いたら3000桃源ですから、グループで来ると汗を流して仕事していればほとんど滞在費は要らないで済むという仕組みなわけです。

以上が、ボランティアと研究会、茅葺屋根を保存するグループ、それから地元の人たちの間で地域通貨を回しているという「桃源」の例でした。

次に、東京でやっているアースデイマネーの例ですが、これと同じような仕組みが盛岡にもあります。街に来てごみ拾いをし終わった後に「C」という地域通貨をもらって、それが映画館で割引券として使える、あるいはどこかのカフェでコーヒーがちょっと安く飲めるというのですが、その本家と言いましよか、渋谷でやっているのがこのアースデイマネーです。

実は、そのアースデイマネーを渋谷で始めたのですが、やっているうちにいろいろ問題も出てきました。というのは、例えば1時間ごみ拾いに参加すると500アールというのを差し上げています。カフェでコーヒー一杯飲んで400円と100アール使っていくと、だんだん通貨がお店に溜まるという問題が出てくるわけです。お店に溜まると、お店の人の中には「割引クーポン

だからまあいいか」と構えてくれる人と「地域通貨なんだから、せっかくだから使わせてくれよ」ということが出てきます。そこで、お店にとっての通貨の使い道を工夫する必要があるわけですが、その一つの試みとして、都市と農村の交流に地域通貨を絡ませ、農作物を地域通貨で買えるようにすることで循環させるということにトライしています。

商店街活動費を地域通貨にした練馬区のニュー北町商店街の例をお話します。お店の数でいうと50軒ぐらいの下町の商店街なのですが、商店街ではクリスマスになるとイルミネーションをすることで、花見の季節がくるとちょうちんを付けるといった活動をいろいろしています。イルミネーションであれば、その運営経費は1回30万円ぐらいとそう大した金額ではないのですが、従来はイルミネーションの設置作業を業者に委託していました。

そこで、ちょっとやり方を変えてみようということで、業者の方には申し訳ないのですが、地域の住民に参加してもらおうというやり方を取ったんです。地域の住民に呼びかけましてぜひ今度、いついつの何曜日の朝何時から、商店街のイルミネーションの取り付け作業をやりますので参加してください、と呼びかけたわけです。そうしたところ、街に対して何か貢献したいという方々が来てくれて、そして、そのお礼として地域通貨「ガウ」を払ったんです。これまでの委託費の予算がありますので、新しい出費になっているわけではありません。お金の使い道を変えて、イルミネーション設置と市民との交流の一石二鳥を狙っています。しかも、このやり方なら予算の30万円もかからないで済むこともあります。

練馬の商店街の真横にはサティがドーンと建っているのですが、地域通貨「ガウ」はある意味サティ対策だったわけですね。ガウはサティでは使えません。

そうしますと、商店街活動費が地域の中で回っているということになる。しかも、ここで重要なことは、単に地域通貨として商店街活動費が回っているということが重要なのではなく、商店街と住民との間で新しい関係ができてきているということが重要なわけです。もちろん地域の中でお金が回るということは重要なのですが、

今までにない顔の見える関係をつくっているというところに私は注目したいと思います。

### 地域通貨のつくり方

いくつか事例を紹介させていただきましたが、これらのことから言えることをまとめて申し上げますと、<買い物 買い物>のサイクルにとらわれないお客様との関係をつくるということではないでしょうか。どういふことかといふと、形としては三角形以上の仕組みをつくりだすということなのではないかと思えます。今までお店とお客さんという形でやり取りしてきたのであれば、そこに地元のNPOに参加してもらったらどうか、地元の学校に参加してもらったらどうか、あるいは農家に参加してもらったらどうかとか。

それで、最も簡単な、単純な地域通貨のつくり方について、私がワークショップなどをやったときには、こんな感じでいつもやります、その方法をご紹介します。

まず、地域にある資源、あの集落にある1本の枯れ木とか、どこの地域の山とか、何でもいいんですね。地元で思いつくものをすべて挙げてください。例えば、住民、農家、商店という3つが出てきますが、その横にそれぞれ問題点を挙げてもらいます。これが実は最初のステップですね。地元の資源と課題を洗い出すということです。この後に、ではこれをうまくつないでいきましょうというのが次のステップです。

農家だと何が出せるかという農産物が出せる。商店はその農産物を直接売ってもいいし、加工して提供してもいいし、いろいろな形で提供できます。個人は何ができるかと思ったら農家の農作業の手伝いができる。要するに資源をうまくつなげて、回るようなモデルをつくってみましょうということです。

地域通貨というのは地域通貨を回すことが重要なのではなく、実体と実体をつなげていくということです。実体がつながればその反対方向に地域通貨は流れていくだけです。どうしても地域通貨の仕組みに目を奪われてしまうのですが、そうではなくて実体あるものを次々に回していくことが先決です。それらをよりうまく回すために地域通貨を使えば、より地域

内の財やサービス、資源などの循環がよくなると期待されるものです。

地域通貨づくりのポイントは、お金で表現できない価値を形にすることです。それでいて、具体的にわかりやすい価値を持たせることも必要です。

最初に申し上げるべきだったのかもしれませんが、私は今、西和賀でやっております「わらび」の地域通貨にかかわっています。1年前に湯田町に行って初めて講演をして、ちょうど1年目の今年18日にわらび通貨の素地となるわらび畑というのをつくりました。公私混同というか、来るのが楽しみという感じで来ていますが、この西和賀の地域通貨の場合は、地域通貨の価値をわらびに求め「わらび本位制」の地域通貨とした点がユニークなところなんです。

そして、この場合のターゲットはどこかという、外部から来る「助っ人ボランティア」です。スノーバスターズの活動などが有名ですが、それ以外にもまちづくりを手伝ってくれる人をよそから集め、参加したら地域通貨でお礼がされて、その地域通貨は地元の人たちのもてなしを受けるときに使います。そして、旅館や商店などがその地域通貨を受け取ったとしても、それは最終的にわらびに加工できるものですから、店にとってみれば、現金とは交換できないけれども、ある程度は納得ができる。しかも、地元住民ではなく外部からの来訪者が地域通貨を手にして、お店の側は受け入れられる範囲で受け入れていただくということで進めていきたいと思っております。

来年の1月からスタートする実験ですが、まだどうなるかわかりませんが、ご注目いただいても、もし、ご興味がありましたらスノーバスターズなどにも参加していただけたら幸いです。

最後に、地域通貨の仕組みに目を奪われるのではなく、自分のお店だったら地域通貨を使って自分のお店らしいどんなことができるかな、ということにぜひトライしていただきたいと思えます。

本日お話をさせていただいたことが、地域づくりのヒントにいただければ幸いです。

(この講演録は、去る03年10月28日に開催された中心市街地活性化研究会から紙面の関係上内容を抜粋し、掲載したものです。)

## 「いわて新産業創造センター」 インキュベートルーム 利用案内

当センターでは、地域産業の高度化や技術革新へ対応するため、岩手県が整備した「いわて新産業創造センター」を管理しております。

この施設のインキュベートルームの利用希望者を募集します。入居すると、当センターより各種支援が受けられるほかミーティングや商談などができる交流サロンなども利用できますので、ぜひご検討ください。

### インキュベートルーム入居者募集案内

創業間もない方や新たな事業展開をお考えの方などを対象に、ご利用いただくインキュベートルームです。入居条件等をご確認のうえ、ご応募ください。

**申込方法** 「インキュベートルーム入居申込書」に必要事項を記載のうえ、当センターに提出してください。(申込書は、当センターにお越しいただくか、下記のホームページからダウンロードしてください)

**募集期間** 1月10日～1月30日

**入居者の決定** 入居審査委員会で審査のうえ、入居者を決定します。(入居審査委員会は2月初旬に開催し、簡単なプレゼンテーションをしていただくことを予定しています)

### 募集するインキュベートルーム 【インキュベートルーム】の仕様等

規 格	約9.5m×3.2m＝約30㎡、床はフリーアクセス仕様(附属設備は電話・FAX各1回線、多機能電話機1台、電源100V20A)
募集室数	1室
利用室料	60,000円/月(消費税は別途加算) 敷金、礼金及び施設の共益費は無料 電気料金、電話料金及び地域冷暖房費(時間外使用分)等は入居者負担
利用期間	3年以内 (ただし、年度ごとに入居審査あり)
入居可能日	2月初旬

お申込み・  
お問合わせ先

新産業推進課

TEL 019-621-5070 FAX 019-621-5480  
URL <http://www.joho-iwate.or.jp/info/incu>  
E-mail [shinsangyo@joho-iwate.or.jp](mailto:shinsangyo@joho-iwate.or.jp)

## 工業技術 センター だより

IIRI Letter

# 県内企業シーズから 新産業創出

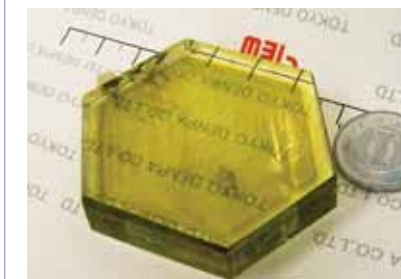
民生用エネルギー消費量の約20%を占める照明の省エネルギー技術開発は、近年ますます重要視されています。中でも、現在の白熱電球、蛍光灯を上回るエネルギー効率を有する白色LED照明光源の実用化開発は、現在最も注目を浴びている技術開発の一つです。

この白色LED材料として期待される高純度な酸化亜鉛(ZnO)単結晶基板の開発に、本県に立地する東京電波協が世界で初めて成功しました。

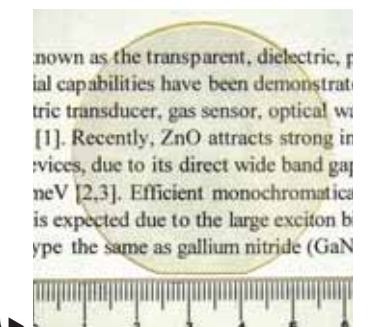
岩手県ではこれを受け、県工業技術センターや岩手大学及び東北大学の連携の基に、光子子や圧電素子等の酸化亜鉛応用製品の研究・実用化を目指した研究開発プロジ

ェクトを開始しました。

本年度は、まず当センターに隣接する岩手県先端科学技術研究センター内クリーンルームに「ZnOオーブンラボ」を設置します。



酸化亜鉛単結晶インゴット



酸化亜鉛単結晶ウェハ

県内企業や大学関係者等の皆様、試作や性能評価等の目的で自由に利用できるようにし、産学官連携のもと、共同研究～商品化につなげていきたいと考えています。

お問合わせ先

岩手県工業技術センター 企画情報部  
TEL 019-635-1115 FAX 019-635-0311  
URL <http://www.kiri.pref.iwate.jp/kiri/>  
E-mail [kikaku@sv02.kiri.pref.iwate.jp](mailto:kikaku@sv02.kiri.pref.iwate.jp)

# 経営動向

全指標、サービス業以外で下向きに  
11月実績調査結果より

## 全業種での推移 [調査票回収 936 企業 (有効回収率 56.7%)]

【生産・売上】 増加したという企業は12.3%と、前月調査の16.7%から4.4%下回り、減少したとする企業は38.3%と前月調査の33.8%を4.5%上回ったことから指標は下向きとなった。

【収益】 増加したという企業は7.5%と前月調査の10.5%から3.0%下回り、減少したとする企業は42.3%と前月調査の37.1%を5.2%上回ったことから、指標は下向きとなった。

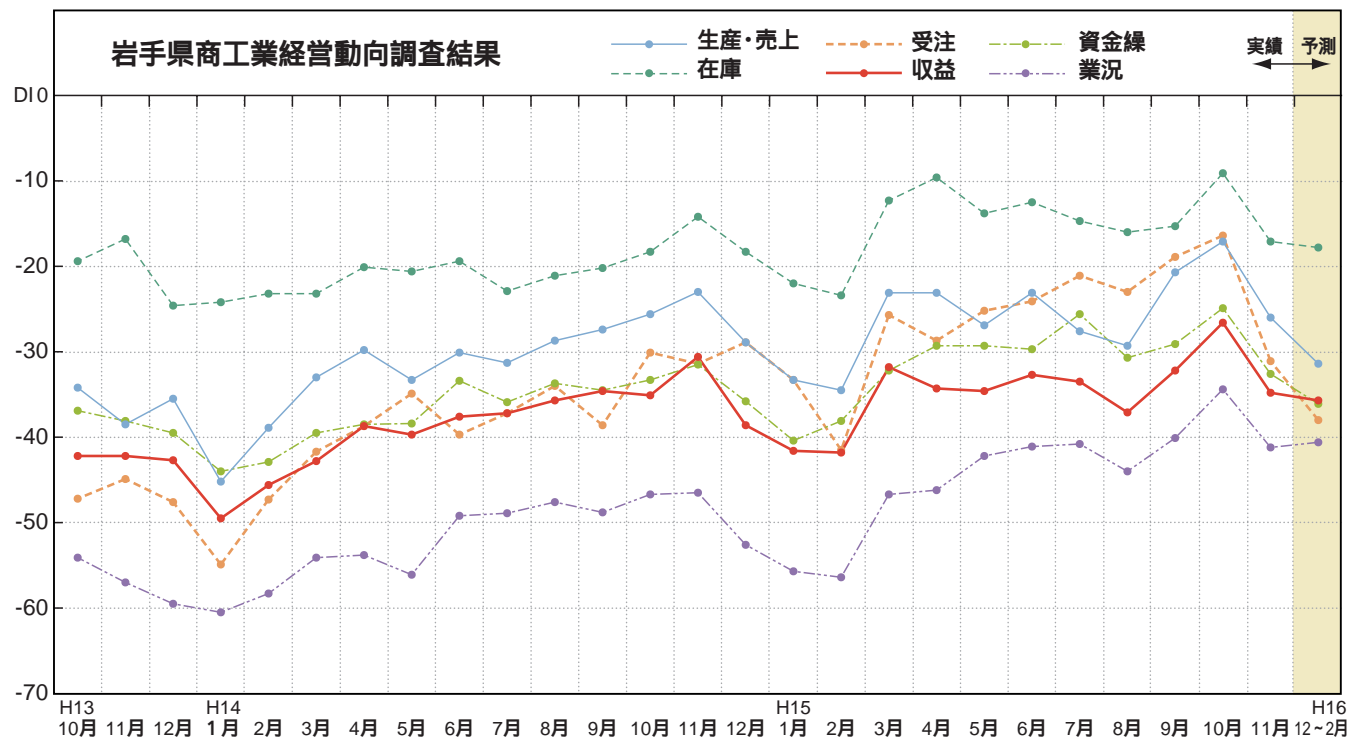
【資金繰り】 好転したという企業は4.4%と、前月調査の6.3%から1.9%下回り、悪化したと回答した企業は37.0%と前月調査の31.2%を5.8%上回ったことから、指標は下向きとなった。

【15年12月～16年2月の予測】 生産・売上が前年同月より増加すると予測している企業は6.8%と、当月実績を5.5%下回っている。減少すると予測している企業は38.2%と当月実績を0.1%下回っており、予測どおりならば指標は下向きとなる。

収益は増加5.5%(当月実績比2.0%低下)、悪化41.2%(同1.1%低下)となっており、予測どおりならば指標は横ばいとなる。

資金繰りは好転3.1%(当月実績比1.3%低下)、悪化39.2%(同2.2%上昇)となっており、予測どおりならば指標は下向きとなる。

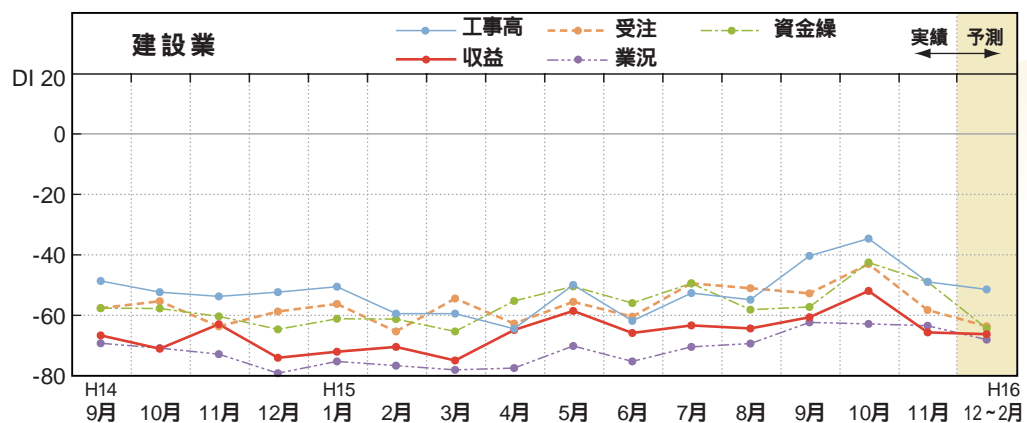
この調査結果はDI値で表しています。DI値とは増加(好転)企業割合から減少(悪化)企業割合を差引いた指数です。(増減は前年同月比)



## 業種別経営動向 建設業

建設業全体では、工事高が前年同月より増加したとする企業は5.9%と前月調査の13.9%を8.0ポイント下回り、減少したとする企業は54.9%と前月調査の48.5%を6.4ポイント上回ったことから、指標は下向きとなった。

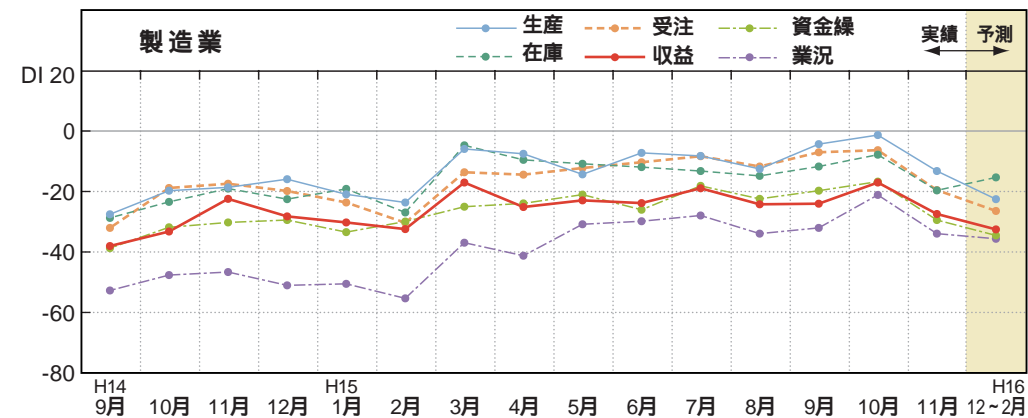
また、収益は増加1.0%(前月調査6.9%)、減少66.7%(同58.8%)で指標は下向きとなった。



## 業種別経営動向 製造業

製造業全体では、生産が前年同月より増加したとする企業は20.7%と前月調査の26.3%を5.6ポイント下回り、減少したとする企業は34.1%と前月調査の27.8%を6.3ポイント上回ったことから、指標は下向きとなった。

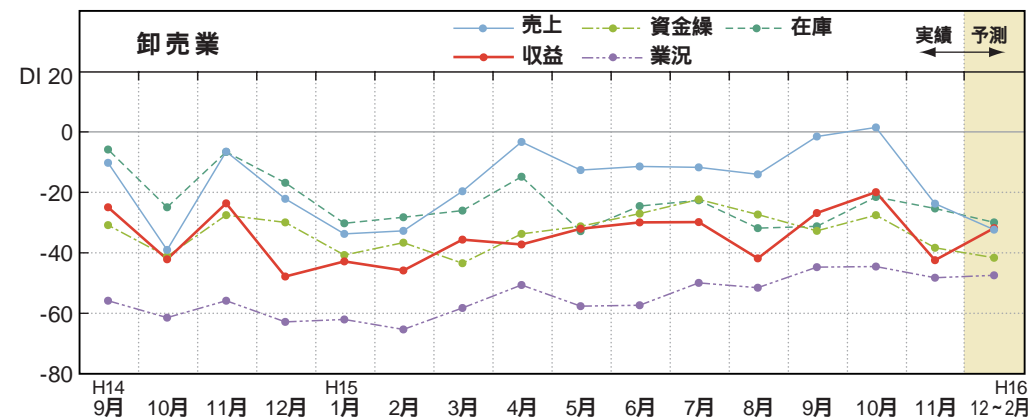
また、収益は増加12.5%(前月調査15.0%)、減少40.0%(同32.1%)で指標は下向きとなった。



## 業種別経営動向 卸売業

卸売業全体では、売上が前年同月より増加したとする企業は15.9%と前月調査の31.4%を15.5ポイント下回り、減少したとする企業は39.7%と前月調査の30.0%を9.7ポイント上回ったことから、指標は下向きとなった。

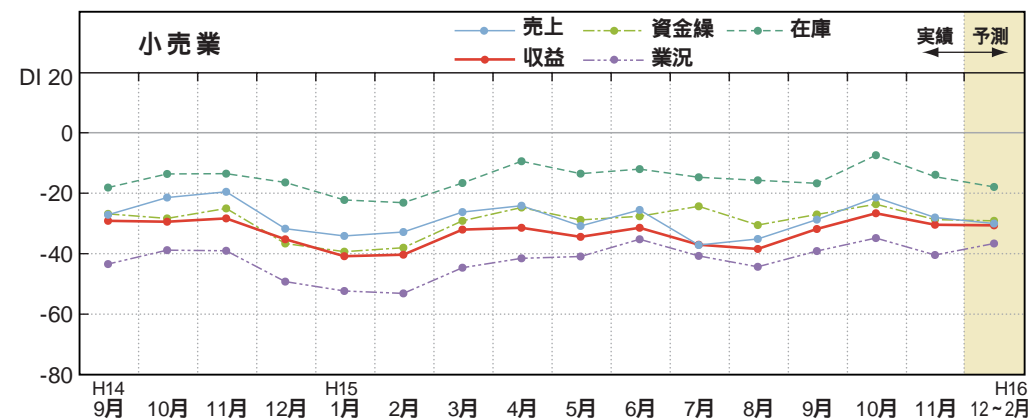
また、収益は増加5.5%(前月調査18.7%)、減少47.9%(同38.7%)で指標は下向きとなった。



## 業種別経営動向 小売業

小売業全体では、売上が前年同月より増加したとする企業は8.5%と前月調査の10.6%を2.1ポイント下回り、減少したとする企業は36.6%と前月調査の32.1%を4.5ポイント上回ったことから、指標は下向きとなった。

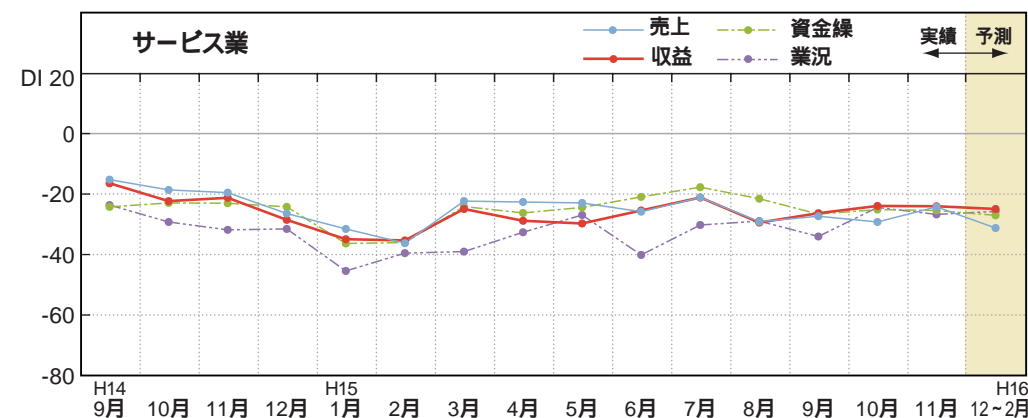
また、収益は増加6.3%(前月調査6.0%)、減少36.8%(同32.7%)で指標は下向きとなった。



## 業種別経営動向 サービス業

サービス業全体では、売上が前年同月より増加したとする企業は7.8%と前月調査の6.5%を1.3ポイント上回り、減少したとする企業は32.2%と前月調査の35.8%を3.6ポイント下回ったことから、指標は上向きとなった。

また、収益は増加8.0%(前月調査9.9%)、減少32.1%(同33.9%)で指標は横ばいとなった。



注1 調査時点は原則として各月末現在である。  
2 11月までは実績値で12月・16年2月は予測値である。  
3 「業況」とは、各企業が同種産業の状態を判断したものである。

業種別売上・収益DI表についてはホームページに掲載。

お問い合わせ先 情報研修課 TEL 019-621-5389 FAX 019-621-5480  
URL <http://www.joho-iwate.or.jp/sangyo/> E-mail [joho@joho-iwate.or.jp](mailto:joho@joho-iwate.or.jp)



# 経営相談コーナー



当センターでは、中小企業者等が抱える経営、金融等様々な問題の相談に応ずるため、マリオス7階に総合相談窓口を設けておりますので、気軽に相談ください。

**Q** 最近、「キャッシュフロー経営」という言葉をよく耳にしますが、キャッシュフロー経営とは、どのような手法なのでしょうか。

**A** キャッシュフローとは、簡単に言えば「現金収支」のことです。

なにも難しいものではなく、買掛金・支払手形・借入金返済等の決済をベースに管理する資金繰り管理とほぼ同様の考え方の手法です。

決算書上は利益が出ていても、現金収支・キャッシュフローがマイナスで、資金繰りがつかない場合には、黒字倒産ということにもなりかねません。

キャッシュフロー経営とは、帳簿上の利益だけでなく現金収支に重点を置いた経営管理を行なうことです。さらに、これを株主や銀行等にも示すことで、経営状況について理解を深めてもらうこともできます。

キャッシュフローは、営業活動・投資活動・財務活動の三つの面から把握され、これらのキャッシュフローの増減を合計したものが現金預金の増減と一致します。

資金が十分とはいえない中小企業の場合には、営業活動によるキャッシュフローの改善に重点を置くことが、経営の安定のためには大切です。

キャッシュフロー経営では、次の取り組みが現金の収支を安定させ、経営改善につながります。

- ・売掛債権の圧縮  
例：回収条件の短縮化、未収金の削減
- ・棚卸資産の削減  
例：在庫(商品、製品、半製品、仕掛品など)の削減

かつては、企業が利益を出していれば、資金繰りも銀行が面倒をみてくれました。しかし、銀行の融資のみをあてにした経営は難しい時代背景からも、キャッシュフローに重点を置いた経営が求められています。

また、金融機関からの融資を受ける際にも、キャッシュフロー計算書等の財務情報を積極的に開示することが、信用の強化につながると言えます。

**Q** 新事業の取り組みを考えています。どのような手続きが必要なのでしょうか。

**A** 会社としての新事業に取り組む場合の例で説明します。

新たな事業に取り組む場合、定款記載の「会社の目的」と異なる事業を始めるときは、定款の変更手続きをする必要があります。また、新たに参入する業種に自社の社名と類似な称号が存在しないか、事前に調査する必要もあります。もちろん、許認可が必要な業種は、その届出も必要となります。

会社名については、例えば、建設会社のように名称が業を表し、これと異なった事業が主となるような場合には、商号を変更されたほうが良いでしょう。

**Q** 新事業のための資金として利用できる制度はありますか。

**A** 新事業のための資金として、次のような公的資金による融資制度や補助金が用意されています。

1. 中小企業経営革新支援法による補助金  
従来、自社で手がけていなかった製品の開発や製造方法の導入により、経営の革新を図ろうとするような企業に適用されます。
2. 中小企業創造活動促進法による補助金  
新たに取り組もうとする新製品、新商品等に関して、創造性・独自性の高い研究開発と認められたものについて適用されます。
3. 中小企業経営革新等支援貸付  
中小企業金融公庫や商工組合中央金庫が実施する貸付制度です。経済的環境の変化に即応して、新商品の開発など新たな取り組みを行なうことにより経営革新を図る中小企業のかたで中小企業経営革新支援法に申請して承認を受けたかた、などが貸付の対象となります。

中小企業経営革新支援法、中小企業創造活動促進法の支援制度を活用するためには、どちらの場合も岩手県商工労働観光部産業振興課に申請し、知事の承認を受けることが必要です。制度のご利用方法は、当センターにお問い合わせいただくか、下記のホームページをご覧ください。

お問い合わせ先

岩手県商工労働観光部産業振興課ホームページ  
URL <http://www.pref.iwate.jp/hp0403/>

経営相談・窓口相談に関するお問い合わせ先

新事業支援課 TEL 019-621-5070 FAX 019-621-5481  
URL <http://www.joho-iwate.or.jp/> E-mail [joho@joho-iwate.or.jp](mailto:joho@joho-iwate.or.jp)