

## MIKAWA

東三河懇話会 会報誌

2018.1.20 vol.77

## NAVI

名工の技と道具 29  
紳士服の縫製職人

豊橋で世界の一流ブランド紳士服を仕立てるアルデックス株式会社。アルデックスは匠と呼ばれる職人達を大事にし、『職人がより良い仕事をできるように』という観点で最新技術を取り入れ、技能と技術の融合を図っている。社内には多くの熟練工がいるが、その中でも兵藤義男さんは縫製職人として特に卓越した技能と経験をもつ。

兵藤さんは16歳で洋服店の親方のもとに弟子入りし採寸から仕立てまで全ての工程を覚えた。親方が亡くなった後アルデックスに入り、現在もっとも高い技能が必要とされる「袖綴じ」を任されている。

紳士服の縫製は70以上の工程から成る。袖綴じには、袖山割り、前肩しつけ、衿締つけなどの工程があり、オーダーによって形状や作業が変わる。兵藤さんは使いこまれたミシンを自在に操り、注文通りの形状に縫い上げていく。その動きは無駄がなく正確でまさに匠という言葉がぴったりだ。

会社は兵藤さん達の技を継承できるように育成に特に力をいれている。その中で兵藤さんは、若者が自分で「気付き」ができることが大切だと考え、若い職人達と一緒に現場に出ている。兵藤さんは平成29年度とよはしの匠に認定された。

アルデックス株式会社

所在地…豊橋市菰口町2-60

TEL…0532-31-3600



縫製作業を行う兵藤さん



袖綴じ工程を終えた製品



アイロンによる前肩しつけ



完成したジャケット



## NAVIGATION ..... 1

平成30年 東三河8市町村長を囲む新春懇談会

## NEWS CENTER ..... 2

懇話会のニュース・地域のニュース

## SALOON REPORT ..... 4

懇話会講演録

第395回 東三河産学官交流サロン ー平成29年9月20日開催ー

望月恒男氏『日本企業のグローバル化と管理会計

～タイ、マレーシアおよびシンガポール進出企業を中心として～』

小酒井徹氏『豊川用水通水50年の歩み』

第396回 東三河産学官交流サロン ー平成29年10月17日開催ー

竹中征夫氏『今こそ必要な、海外進出』

第397回 東三河産学官交流サロン ー平成29年11月21日開催ー

岡田美智男氏『〈弱いロボット〉の研究：人とロボットとの持ちつ持たれつをめぐって』

田島崇士氏『巨大災害からの事業復旧に向けて～世界最大を誇る災害復旧専門会社ベルフォア～』

第176回 東三河午さん交流会 ー平成29年10月6日開催ー

金田文子氏『こども・若者たちがそれぞれの未来を拓くために』

第177回 東三河午さん交流会 ー平成29年11月10日開催ー

石井峻人氏『外部人材と地域の文化財』

第178回 東三河午さん交流会 ー平成29年12月1日開催ー

古橋幸子氏『東三河の野良猫問題解決法』

## 会員関係者の動静、伝言板.....22

表紙写真：名工の技と道具29 兵藤義男氏

〔文・写真〕 柘植芳之氏（愛知県立豊橋工業高等学校）

〔監修〕 石田正治氏（名古屋工業大学 非常勤講師）

## 平成三十年 東三河八市町村長を囲む新春懇談会

平成三十年一月十日(水)午後二時半より、第四十八回目となる新年恒例の「東三河八市町村長を囲む新春懇談会」が、ホテルアークリッシュ豊橋五階「ザ・グレイス」にて開催され、企業や行政関係者など約二百七十名が出席した。

開会にあたり、当会の吉川一弘会長より「昨年は、トランプ大統領の動静と北朝鮮問題に振り回された一年であった。国内経済は拡大の指標を示したものの、地域や産業によっては実感を伴わないものがあった。東三河地域においては設楽ダムの転流工事が着工され、高速道路の整備に合わせ、道の駅やサービスエリアが中山間地の地区拠点としての役割を發揮し、クルーズ船の寄港などによりインバウンド観光は拡大した。さらに、セーリングワールドカップの開催、プロバスケットチームの活躍や、新城ラリーなど、スポーツによる東三河の新しい胎動が見え始めた年であった。

一方で、昨年の国内出生数は約九十四万人、人口の自然減は約四十万人に達し、東三河地域も産業の持続的な発展に必要な人材の不足感が一層拡大している。今後は、

AIなどの活用により産業構造・就業構造の改革を進めると同時に、若者や女性が



魅力的と感じられる働き方改革を進め、人生一〇〇年代に対応した東三河での「新しい暮らしの創造」が期待される。住み続けたい街、働きたい街としての価値を地域で共有し、産学官民が連携し協働による総合力を發揮し、地域課題の解決にあたる必要がある。「東三河はひとつ」を合い言葉にして、誰もが希望と期待の持てる未来に向けた地域づくりを皆さんと共に進める」との挨拶があった。

その後、豊橋技術科学大学の大西隆学長がコーディネータを務め、「地方創生に向けた総合戦略の振り返りと今後の取組み」をメインテーマに、東三河八市町村長八名によるパネルディスカッションを行なった。

※詳細については、MIKAWA NAVI特別号(平成三十年二月発行予定)に掲載。



### ●パネリスト

- 豊橋市長 佐原光一氏
- 豊川市長 山脇 実氏
- 蒲郡市長 稲葉正吉氏
- 新城市長 穂積亮次氏
- 田原市長 山下政良氏
- 設楽町長 横山光明氏
- 東栄町長 村上孝治氏
- 豊根村長 伊藤 実氏

### ●コーディネータ

- 豊橋技術科学大学 学長 大西 隆氏

パネルディスカッション終了後は、会場を四階に移し、賀詞交歓と懇親パーティを開催した。開会挨拶を当会副会長で豊橋商工会議所会頭の神野吾郎氏が、続いて衆議院議員の根本幸典氏、関健一郎氏、湖西市長の影山剛士氏が祝辞を述べた。豊橋創造大学の伊藤晴康学長による乾杯の音頭で始まったパーティは、終始和やかな雰囲気の中で進み、当会副会長で蒲郡商工会議所会頭の池高弘氏の中締めの挨拶で閉会となった。





総会／記念講演会 開催

■(公社)東三河地域研究センター

公益社団法人東三河地域研究センターの総会が、十一月二十八日(火)午後二時より、ホテルアークリッシュ豊橋5階「グレイス」にて行われた。新平成二十八年度(平成二十八年十月一日から平成二十九年九月三十日まで)の事業報告・収支決算報告および平成二十九年年度の事業計画ならびに収支予算案が審議され、承認、可決された。

総会後は、愛媛県総務部市町振興課長の井上貴至氏をお招きし、「地域づくりは楽しい」をテーマに講演会を行った。記念講演会終了後には、参加者懇親会が開催された。



第三九七回・第三九八回・第三九九回  
東三河産学官交流サロン開催  
第一七七回・第一七八回  
東三河さん交流会開催  
■東三河懇話会

当会と(公社)東三河地域研究センターが主催する第三九七回東三河産学官交流サロンが、十一月二十一日(火)午後六時よりホテルアークリッシュ豊橋にて開催された。豊橋技術科学大学情報・知能工学科教授／人間・ロボット共生リサーチセンター長の岡田美智男氏が「へ弱いロボット」の研究…人とロボットの持ちつ持たれつ関係をめざして』、ベル

ハートにキョウ 親・近・感!

**豊橋商工信用組合**

理事長 加藤 満  
豊橋市前田町一丁目9番4  
☎(0532)53-2828  
<http://www.toyohashi-shoko.co.jp>

豊橋名産

**みちくわ**

TEL(0532)52-7139 FAX(0532)56-2789  
Homepage <http://yamasa.chikuwa.co.jp/>



## 第二九五回東三河産学官交流サロン

「日本企業のグローバル化と管理会計  
（タイ、マレーシアおよびシンガポール  
進出企業を中心として）」

愛知大学 経営学部

教授 望月恒男氏

## ●ビジネスデザインコース新設

愛知大学経営学部では、2005年から経営学科と会計ファイナンス学科の2学科コース制をとっており、専門性を深めるといふ点において一定の成果を得ることが出来た。新カリキュラムのスタートに伴って組織の見直しを行い、2018年4月より会計ファイナンス学科に「ビジネスデザインコース」を新設する。

当コースでは、ビジ

ネスプランニングおよびビジネスモデルの確立、分析等を主に、学科の枠を超えて幅広く学ぶことが出来る。経営学科で経営理論を学び



望月恒男氏

ながら、なおかつ会計ファイナンスに関する知識も習得してもらおうという意図である。卒業後のモデル進路は、会計専門職はもちろん一般の企業の営業・経営企画、ベンチャー企業家、行政機関など、社会の多岐にわたりさまざまな分野で活躍して欲しいという願いを込めてカリキュラムを組んでおり、ビジネススクールに近いような実践的な学びとなっている。

## ●本研究の目的

会計学は通常「財務会計」と「管理会計」の二つの領域に分かれる。会計学というと、一般の方は決算書を作るようなことをイメージされると思うが、これは財務会計の領域である。一方で、管理会計は、会計数値をその企業のマネジメントに役立てていこうという領域である。

私の研究活動の大きなテーマの一つでもあるが、本研究の目的は、日本企業のグローバル化に伴う管理会計、いわゆる内部管理、マネジメントがどのように変化・変容していくのかを明らかにすることを通じて、日本企業のグローバル管理会計を模索し、探究することである。その一環として、先行研究と本調査結果の比較を通じて、日本企業のグローバル化に伴う管理会計の変容・変化について考察するということで、本日は、昨年愛知大学で開催した日本社会関連会計学第29回全国大会報告資料に基づいてお話しする。

## ●先行研究について

グローバル管理会計の領域はまだまだ確立されているわけではなく、その骨子となっているものが、伊藤嘉博編著の『企業のグローバル化と管理会計』（1995年11月）である。これは共同研究で、大学院生の時の私も末端に名を連ねている。調査の一員に加わり、その際に吹き込まれた問題意識が今日までの研究に至っているということである。

研究自体は大規模な調査が行われ、1993年から一次調査では、一部、二部上場の全製造業のうち、海外に子会社や事業所を有する933社の本社を対象とした。そして一次調査の回答企業187社の、アジ

ア：太平洋地域の海外子会社649社を対象とする二次調査を実施した。

先行研究の概要としては、著名な国際経営の研究者であるBartlett & Ghoshalの国際化戦略の四つのタイプを手がかりとして、今日の我が国企業の事業展開と経営管理、さらに組織の問題の実態を確認すると同時に、そこで特定できるさまざまな変数間の関係について多角的に説明することをを行った。彼らは、国際企業をグローバルバリエーションとローカライゼーションを軸にそれが高いか低いかで四つに類型化しており、理想的な国際企業はその両方が高いトランスナショナル型であるとしている。

先行研究では、この枠組みを借りて調査回答企業がどのような枠に収まるかを確認した結果、グローバルとトランスナショナルの境界線上の企業が非常に多いという結論となった。この結果から述べられることは、主に、グローバルバリエーションとローカライゼーションを同時に推進する企業が多いこと。現地化については、企業グループ全体の適切な事業展開との関係に基づき、現地への権限移譲が進み自律性が高まっているということ。今後は、海外子会社の自律性を高め、グローバル組織の統合性を達成するための経営管理システムの構築が不可欠だということ。以上のような結論である。

## ●本調査の概要

私は共同研究者と共に、タイ、マレーシアおよびシンガポールに海外子会社を展開している日本企業に対し、戦略、組織、マネジメント・コントロール等を中心に、日本本社による海外子会社の経営管理に関する質問票調査を実施した。

主な質問項目は、「海外子会社の展開状況およびその機能」、「海外子会社の経営管理（取引関係、人事関係、財務・税務関係）」、そして「国際管理会計の中でメインのテーマである「予算管理の状況と業績評価の在り方」、「国際振替価格への対応」、最後に「海外戦略展開状況、経営管理システムの海外移転状況」等である。

調査対象は資本金50億円以上の製造業、情報・通信業の企業に限定し、2016年の3月と7月にアンケート調査を実施。517社のうち52社の回答があり、回収率は10%であった。統計処理は今後実施するため、本日は単純集計結果に基づく報告をする。

### ・海外子会社の展開状況

回答のあった52社のうち、タイへの進出企業が43社と最も多かった。全体では1600社程度がタイへ進出していると思われる。それぞれの国にある海外子会社の機能は、タイとマレーシアでは製造拠点や販売拠点として機能していることが多い。シンガポールについては販売拠点が多いが地域統括会社機能も多く、近年シンガポールにアジア地区の地域統括機能を持たせる企業が非常に多くなっていることを物語る結果となった。

### ・海外子会社の経営管理

取引関係については、「ほとんどの取引が本社との取引である」「ほとんどの取引が子会社相互間の取引である」という質問に対し、取引関係なしの数値が高く、本社に対する依存度が低いことを表している。

人事関係では、海外子会社のトップマネジメントには日本人を配置が69.6%と非常に多く、現地採用する企業は19.7%とまだまだ少ない状況である。これは日本企業の伝統的な特徴で、欧米企業と対比されることである。海外子会社の各機能のキーパーソンに日本人を配置する割合は50%で、財務担当者の本社派遣の日本人管理者の配置も今回の調査では50%を割っており、この辺りはかなり戦略的な展開が見られる。

財務関係で注目されるのは、海外子会社に専門の財務管理スタッフを配置し、現地の状況に柔軟に対応できる体制を確立していると答えた企業が69.6%であった。ここが従来と比較してかなり変化が見られるところで、それぞれの進出先に即した人員配置をするようになってきていると言える。

税務関係に関しては、本社に国際税務を含んだ担当部署がある企業が80.4%あり、なおかつ、その人材の養成をしている企業も69.6%と非常に高い数値が出ており、内部での養成に力を入れてきていると言えるだろう。

### ・業績評価

管理会計上の業績評価は、海外子会社そのものの組織単位とその責任者の評価を示す。海外子会社の業績評価と管理者を同じ基準で評価している企業は64.4%、海外子会社の業績評価は会計数値中心が68.9%、管理者の業績評価も会計数値中心が59.1%であった。会計数値は売上高や利益額だが、その額の評価は現地通貨で行う会社が非常に多かった。また、海外子会社の業績評価を管理者の人事考課に反映する企業は65.9%であった。

海外子会社の業績評価制度は本社のものと同様の企業は25%で、ここがかなり変わってきたところである。それぞれの進出先国の文化や風土、価値観なども異なるため、評価制度も現地に即したものになっていることが窺える。

予算編成については、本社が強く介入しているのか、現地の自律性に任せているのかについて質問。海外子会社のトップマネジメントが独自に編成する企業が41.5%、独自に編成するが事後的に本社に報告する企業が48.9%、本社で大枠決定後、海外子会社に示達され、それに基づいて具体化される企業が52.3%であった。73.1%の企業が本社で集権的に編成されると回答しており、やはり本社のコントロールが非常に強いことが反映された結果となっている。予算報告の頻度は、月次ベースが非常に多かった。

### ・国際振替価格

もう一つの主要なテーマが国際振替価格であり、通常は移転価格と言われるものである。その決定主体について、本社が決定しているのが57.9%である。その目的は、主に進出国の税制に抵触しないためと考える企業が55.6%、日本の税制に抵触しないためと考える企業が59.5%で、この辺りが非常に多い。グループ全体の納税額の低減は、やり過ぎると租税回避行動になるため国際振替価格では大きな問題であるが、20.0%と少なく、業績評価目的が32.4%であった。先行研究と同様、進出先国と日本の税制に抵触しないことを目的とする企業が約6割で、日系企業では海外子会社の税務対策が業績評価の指標とはされていない。

欧米のグローバルカンパニーと比較して、露骨な租税回避行動を行っている企業は少ないということが言える。

国際振替価格の設定方法について、2011年度税制改正により、独立価格比準法、再販売価格基準法、原価基準法の基本三法の優先適用は廃止され、以降は実情に即した設定方法によって、親会社と海外子会社の取引価格を決めることが求められている。本調査結果では、利益分割法と取引単位営業利益法の適用が非常に多いということが見受けられる。

### ・海外戦略展開

海外戦略展開については、海外子会社の自律性は高いと答える企業が45.7%、戦略的な意思決定は本社が行う企業が80.4%であり、やはり本社のコントロールが強く効いている。その他、海外子会社独自の知識やノウハウを開発保有している企業が48.9%、BSCを業績評価、戦略評価に活用する企業は20%以下と低かった。

### ・結論

結論として、日本本社による海外子会社のコントロールは依然として強いことが指摘できる。本調査結果から得られる知見は、①本社が戦略の意思決定と予算編成を行い、②海外子会社のトップマネジメントを派遣し、③国際振替価格等税務対策の方針を決定し、海外子会社はこれに準拠することが求められている、といったことが浮き彫りになった。

その一方で、地域統括会社を設立している企業はまだ少ないが、シンガポールは40%で、ここが非常に注目される点である。また、海外子会社の予算は事後的に本社に報告するがトップマネジメントが独自に作成している企業が48.9%、海外子会社が独自の知識やノウハウを開発し保有している企業が48.9%で、先行研究で本社への集中度が高かったこの2点は、徐々にではあるが海外子会社への権限移譲が進んでいることをみて取ることができた。

以上のようなスタンスで、私はライフワークとして日本企業のグローバル管理会計の体系化を目指して研究を続けていきたいと考えている。

「豊川用水通水50年の歩み」

独立行政法人水資源機構

豊川用水総合事業部長 小酒井徹氏

●豊川用水の概要

平成30年6月1日、豊川用水通水50周年を迎えるに当たり、関係機関とさまざまな啓発を展開する予定である。豊川用水に携わった先人達の思いを未来に伝えるべく、宇連ダム、大島ダム等の水源施設を造る前提となった水源地域の人々への感謝、そしてかけがえない水を未来につなぐという三つをテーマに、豊川用水を啓蒙していきたいと考えている。

豊川用水は、東三河地域と静岡県湖西市の地域に農業用水、水道用水、工業用水を供給する施設である。用水系統は二つあり、大野頭首工から取水して蒲郡市と渥美半島の先端まで送る大野系統と、牟呂松原頭首工で取水して牟呂用水、松原用水に供給する牟呂松原系統の水路である。これらの系統の取水を安定させるため、水源施設として宇連ダム、大島ダムがあり、さらに流域を変更して天竜川の水を豊川用水に導水する大入頭首工、振草頭首工、佐久間取水施設がある。佐久間ダムの右岸には豊川用水の取水口があり、ここから毎秒最大14立方メートル、年間5千万立方メートルの範囲で取水を行っている。

豊川用水は、戦後、大野頭首工系統の水路と水源をつくることを目的に出発し、昭和24年に事業着工した。並行して愛知県が進めていた松原用水と牟呂用水の合口と老朽化対策事業を、



小酒井徹氏

昭和36年に豊川用水事業に組み込み昭和43年に完成した。その後管理業務に入り、50年間水の供給を行っている。

豊川用水は通水後50年であるが、松原用水は今年で450年、牟呂用水は129年を迎えている。松原用水は1567年に橋尾村に井堰を築いた後、何度か井堰移転が行われた。一方、牟呂用水は1887年に賀茂、金沢、八名井の3村が賀茂用水を築き、毛利祥久が毛利新田まで延長して牟呂用水の原型ができた。その後、昭和40年にこの二つの用水が合口されている。

●豊川用水の萌芽(戦前の動き)

この地方は、地下水、ため池、地区内河川などの小規模水源に依存していたため、日照りが起こるとすぐに用水不足が生じ、しばしば渇水が起きていた。また、水を確保するのにもかなりの重労働を要していた。こうした状況の中、豊川用水を構想し実現に向けて行動したのが、近藤寿市郎氏である。明治3年に渥美郡高松村に生まれ、愛知県議員、衆議院議員、豊橋市長などを歴任された方である。近藤氏は、大正10年に東南アジア諸国を歴訪された際、ジャワ島バンドンの農業水利施設(オランダの先進技術)を視察し、鳳来寺山脈に大貯水池を築堤し、豊川へ落として東三河の用水を築造する豊川用水の原型を構想したということである。

ジャワ島から帰国後、近藤氏は構想を愛知県知事等に働きかけ、調査や計画作りに専念し、農水省へ陳情した。一方、国は農村の窮乏対策として、昭和2年に大規模開墾事業の候補地調査を開始。これに愛知県が豊川沿岸地区を申請し、農水省による豊川沿岸地区調査が開始された。調査結果は昭和5年に土地利用計画書として発表され、ここに豊川用水が位置付けられた。この間、愛知県議員となった近藤氏は、議会で事業の必要性を強調し、豊川沿岸の開墾と用水建設の推進を質問するなど、さまざまな働きかけをしている。

昭和4年には衆議院議員となり、昭和7年、帝国議会にて「愛知県下渥美他2郡国営開墾に関する建議案」を提出して早期着工を求め、全会一致で可決された。以後、4年連続で同じ建議案を提出し全て可決されているが、政府は必要性を認めつつも、大規模事業は早期効果発現が難しかったため、小規模事業を優先的に採択した。その後、戦争の勃発、拡大があり、事業の着工は戦後へ持ち越すことになった。

●戦後の事業着工と事業の進展

昭和20年に終戦となり、食料難の状況下、愛知県で調査が再開された。昭和22年には国と県が合同調査を開始し、同年11月には豊川農業水利計画原案を作成。昭和24年9月にその案が確定して事業着手となった。戦後の食料難に対抗するためこの地域では大規模な農地開拓が行われており、開拓地は後に豊川用水の受益地となっている。諸説あるが、東三河では約50地区(約5400ha)の農地開拓が行われたと言われている。特に大規模なものが豊橋開拓(2677ha)で、高師、天伯、清水の原野が開拓され、伊良湖地区でも1352haの開墾が進められた。

豊川用水は、もともと農業専用の事業として、1万470haの農地に農業用水を供給する計画でスタートしている。その後、水源の補強とともに計画面積を拡大し、都市用水を追加することで事業拡大された。主な補強水源として、宇連ダムが着工から10m嵩上げされ、それを水源にして農業用水の供給エリアを広げている。佐久間ダム分水では、農業の受益面積が倍増し、都市用水も供給する計画になった。補助ため池の増設や自流利用の見直し等を含め、最終的には都市用水も農業用水に匹敵するまでの水を供給する計画となり、昭和43年に完成している。

豊川用水の水源として特徴的なのは、天竜川からの流域変更と佐久間ダム分水である。通常、流域変更はかなり困難を伴う調整が必要なため現実に至らないことが多いが、豊川用水は天竜川からの分水を計画に盛り込むことができた。昭和25年5月に国土総合開発法が制定され、天竜東三河地域が特定地域の一つに指定され、豊川用水と佐久間ダムが一つの総合開発計画にまとめられた。これにより国全体で計画を推進していく体制が整い、関係省庁、県、電源開発等も含め幾多の困難な調整を乗り切り、最終的にはこの流域変更と佐久間ダム分水が位置付けられたものだと考えている。

宇連ダムは、昭和26年12月に補償問題が解決し、昭和33年12月に完成した。2842万立方メートルの貯水容量を持つダムである。宇連ダムの補償内容は、水没面積が107.5ha、水没戸数が6戸、山林所有者が60戸である。当時、水源地には林業で生計を立てる方が多く、73.9haの山林が水没するのは死活問題であった。そのため139haの国有林が有償で林業従事者に払い下げられ、これをもって補償が全て完了となった。水源地の人々の深い理解がダムの完成へとつながっている。

事業の進展については、東三河地方開発期成同盟会等の事業の推進団体が、国等に予算要望を、地元に対しては啓蒙活動を行った。事業着手の段階では国の一般会計で事業を進めていたが、途中から特別会計となった。その後、愛知用水公団に事業継承し、公団会計で進め次第に事業を加速していった。豊川用水は、昭和43年5月に水源施設から圃場の給水施設までがすべて完成し、5月30日に完工式が挙行された。この陰には16名の殉職者が存在し、慰霊碑に毎年献花している。

### ● 用水供給とその効果

豊川用水完成後の50年について振り返ってみたい。豊川用水の供給実績として、平成27年度には、総供給量が年間2億5900万立方メートルであった。供給割合は、農業用水が約7割、水道用水が約2.5割である。農業用水の効果として、平成18年度のデータでは、農業産出額が昭和43年と比較して4.2倍に跳ね上がっている。農業産出額は昨年も田原市が全国1位で、作物別作物別の農業産出額についても、この地域の地方公団が上位を占めている。昭和43年の豊川用水通水後、露地畑の作付けでは作物の多様化が見られ、キャベツに代表されるように量産的な作付けも進んでいた。

水道用水は約73万人に供給しており、給水人口は通水から約2倍となっている。豊川用水への依存率は、蒲郡市では100%である。工業用水でも発展に寄与し、工業出荷額は通水開始時と平成18年度比較で17.2倍に伸び、6兆円まで達している。

### ● 管理移行後の課題とその対応

昭和43年に通水を開始して以降、昭和52年から平成13年頃まで毎年のように渇水が生じ、節水対策を余儀なくされていた。これは農業用水と水道用水の需要が伸びていたことにも関連している。この需要の増大に対処するために豊川総合用水事業を実施し、新規水源施設を造成して水源補強が行われている。具体的には、大島ダム、地区内調整池4カ所、寒狭川頭首工・導水路が造成された。平成13年度に完了し、その後は毎年のような渇水はなくなり、少し落ち着いている状況である。大島ダムの建設は平成13年12月に完了し、1130万立方メートルの貯水容量がある。ダムの補償は、水没面積が55.9ha、水没戸数が8戸、関係地権者が110名で、当ダムについても水源地の人々の理

解のもとに建設が行われた。

また、昭和60年頃から、施設機能の低下が著しくなった。そこで平成元年度〜10年度にかけて緊急改善事業を実施し、宇連ダム、大野頭首工、牟呂松原頭首工等、特に劣化が顕著な施設の改築を行ってきた。

### ● 豊川用水二期事業(豊川用水を次世代に)

日本のインフラと同様、水路施設についても劣化が進んできており、機能低下が顕在化してきた。豊川用水エリアは、東海地震や東南海地震の防災対策推進地域にも指定され、耐震対策も進めていく必要がある。また、石綿管の老朽化が進み、その除去が急務になってきた。以上の状況から、平成11年から豊川用水二期事業を進めており、平成42年までかけて改築を行っていく予定である。これらの改築を経て、豊川用水を次世代へ承継していきたいと考えている。

豊川用水二期事業では、開水路の改築や、牟呂松原幹線水路では単断面水路を用水と排水を分離して用水を2連化している。また、併設水路をさまざまに工法で施工しているところである。既設水路の施工状況については、炭素繊維シートの利用や各種補強方法を採用。初立池では耐震補強工事として補強盛土工法で対策を行い、その他、石綿管の除去も進めてきた。

豊川用水は、水源地の人々の深い理解のもとに成り立ち、幾多の先人の努力で完成したものであり、水を渴望していたこの地域に水で貢献している。日々の用水の安定供給の継続はもちろん、二期事業を着実に推進し、豊川用水を将来に引き継いでいきたいと考えている。本日もご参加の皆様が少しでも記憶に留めていただければ幸いである。

「今こそ必要な、海外進出」

株式会社竹中パートナーズ  
代表取締役兼最高経営責任者 竹中征夫氏

●はじめに

私は豊橋市に生まれ、15歳の時にアメリカに渡った。父は豊橋で市議会議員を務めた後にアメリカに渡り、その2年後、私は思春期で非常に感情が揺れ動く15歳の時にアメリカに連れて行かれた。私にアメリカで教育を受けさせるためだと言っていたが、きっと自分が行きたかったのだろう。ユタ州で高校、大学へと進み、大学3年が修了した時に日本に戻り、豊橋出身の妻と結婚した。豊橋には非常に縁があると感じている。

●日本企業と世界を繋ぐ懸け橋に

ユタ大学で会計学を学び、大学卒業後は幸運にもピート・マーウィック国際会計事務所(現在のKPMG)のロサンゼルスに入社することが出来た。当時、東洋人が8大会計事務所には雇われることはなく、初の日本人であった。本当に運が良かったが、入社当時は人種差別で大変苦労した。民間企業の商業用監査には参加させてもらえず、私の最初の仕事は、市や学校などの公共機関の監査であった。そのため企業が帳簿を締める冬は暇になり、税務部門で税務申告の手伝いをしていった。非常に競争の激しい職業ではあるが、その頃はまだ手書きやタイプライターの時代で、ヒューマンタイプライターというニックネームが付く程きれいな字を書く私は、解雇されることなく生き延びることができた。

ちょうどその頃、運よく日本企業の海外進出が盛んに行われるようになった。セールス



竹中征夫氏

の方は営業で海外に出ていたが、アメリカに子会社を作り、そこに英語が堪能な経理、財務管理の人を置くということとはそれまでなかったため、日本語が話せる私は重宝された。私も日本の駐在員が来ると、学校やアパート探し等、本当に親身になって世話をした。そのうち日本人の企業社会で知られるようになり、その後ロサンゼルスに進出した企業の多くが私のクライアントとなった。

そのおかげもあり、通常13年かかるといわれているところ、私はわずか8年でKPMGの共同経営者(パートナー)になることが出来た。なぜ8年でパートナーになったのかと聞くと、そこはアメリカの合理的なところで、今マネージャーでこれだけの仕事を取っている。パートナーという資格を与えたらもっと仕事を取る事ができるだろう。そして、パートナー契約をすれば、他社に引き抜かれたりすることはないだろうということであった。

私は、アメリカをベースにした日本の企業の進出、グローバル化をお手伝いすることが天命だと感じ、今でもその情熱は変わっていない。当時いろいろと努力した結果、私がお手伝いした会社が大きな企業へと成長している。

●海外進出の成功事例

一番いい例は、ミネベアという会社である。私が創業者の高橋高見さんと初めてお会いした時、従業員は200名程であった。彼の父親は鉄屑屋で、日産から受け継いだベアリングのビジネスを彼が引き受けていた。ところが日本では全く相手にされなかったため、アメリカなら製品がよくて値段がよければ売れると考え、一人でアメリカを歩き回って片言の英語で売り込んだ。すると品質がよくて値段が安いことから軍需産業が使ってくれるようになったが、運悪く議会が「軍需産業はメイド・イン・アメリカでなくてはならない」と言い始めた。私は彼に頼まれて工場を探して回り、その時買った工場が今のミネベアのアメリカの本拠地である。

彼は、「私には夢がある。今はベアリングだけだが、総合メカトロニクスの部品屋になりたい」と語っていた。その後、彼と私は20年間に及んで、およそ1年に1つ中小企業を買収し、現在のミネベアの総合商品のラインナップは、全てそれらがベースとなっている。ミネベアは、複合部品を作り、複合部品からシステム部品へ、システム部品からシステムに移り、今やセンサーやクラウドコンピューティングを作りビッグデータの解析もする企業に変化している。たった200人の会社が大成した例である。

もう一つの例として、東洋水産をご紹介します。東洋水産は、日清の後を追ってアメリカに進出しマルちゃんラーメンを売り出したが、やがて経営困難に陥った。これを創業者の森さんと、豊橋市二川町出身で三井物産副社長の後藤達郎さんと私で立て直しをした。現在は、日本では非常に厳しいものの、「マルちゃんブランド」でアメリカでは大きな利益を出している。その時に、私が訴えて森さんが合意してくれたことの1つが、日清の後追いはやめて、アメリカの主流のマーケットに攻撃をかけることであった。

私はアメリカに来た時に、一つだけ決めたことがある。それは、アメリカに来た以上、アメリカの主流といつも携わることだ。KPMGも8大会計事務所の一つで主流である。主流に入ること、日本の良いところを活かし、アメリカの良いところを拾って今のキャリアがある。当時の日本の企業、外に出て行かざるを得ない、日本で作ったものを外で売って日本にお金を戻さなくてはならないというパイオニアスピリットと私は仕事をしてきたのである。

●狩猟民族の国アメリカ

日本は農耕民族の国で、アメリカは狩猟民族の国である。完全にカルチャーと出発点が違うのだ。ところが日本企業は、狩猟民族の国で農耕民族の感覚で現地の人を使っている。今の日本企業にいるア

アメリカ人は、給料を貰えればいいという二流の人がほとんどである。それでいて日本企業は程々の利益を出している。つまり、グローバルビジネスの中で、日本企業が現地のアメリカ人にうまくモチベーションを持たせて活躍させることを覚えたら、それは宝の山であり、利益はすぐに倍になるだろう。

物のない時代には良い物を作れば売れたが、それだけでは儲からない時代が来ている。例えば、アメリカの自動車ディーラーは、車を売るだけでNBAのバスケットボールチームを買い取れるほどのお金持ちになれた時代があった。ところが今は車を売っても利益は少なく、車の修繕と保守点検サービスを提供して稼いでいる。付加価値とソリューションを提供することでしか儲からない社会が来ている。そういった意味で、日本の企業は変わらなければならない。

優秀なアメリカ人がモチベーションを持って働く環境をつくるのが必要で、今の日本の業界で一番成功しているのは自動車産業だといえるだろう。自動車産業は「B to C」つまり個人に売る商売である。人口が日本の2倍以上のアメリカで車売るためには、アメリカ人の優秀なセールスやマーケティングが必要で、そういう人材を確保しているビジネスは成績が大きく伸びている。ということは、グローバルビジネスに現地の人材活用なくして成功はあり得ないということである。

アメリカにきた頃は、アメリカは資本主義の国でお金が全てだと思っていたが、キリスト教会の牧師とユタ大学の教授の2人から、「それは違う」と指摘された。アメリカでは、その人をやる気にさせる1番はお金ではない。権限を与えてもらうこと、やりがいのある仕事を与えてもらうこと、そしてその実績を評価されて初めて報酬である。その結果、クビになることを彼らは恐れていないし当たり前のことである。

日本の企業は人事問題で訴訟を多く受けているが、解雇する際に仕事の評価で首を切っていないからである。「遅刻が多い、態度が悪い」などといった感情的な理由では、必ず訴えられる。与えられた仕事ができなければ首

を切られても問題ない社会がアメリカで、必要なことはモチベーションを持てるかどうかである。モチベーションを持たせる環境づくりをすれば、日本企業のアメリカでの利益はすぐに倍になるが、未だに農耕民族の視点で日本からマイクロマネジメントしている。これは私がKPMGに入った頃から全然変わっていないが、むしろその頃の方が現地に好きなことをさせていたように思う。今は、管理、管理、管理ばかりである。

昨日、社外重役が特別委員会を作って会社の重要な決議を決め、社長には決めさせないという日本の新聞記事を見て驚いた。経営のトップは社長で、代表責任者であり、社長が決めるのが当たり前だ。逆に今の日本の問題は、その代表者が未だにトップダウンで決める事が出来ないことである。今はITを含めたテクノロジーが世の中をひっくり返して、今日のビジネスがその技術によって一日で吹き飛んでしまう環境がある。そういった中で、私から見ると日本の企業のやり方は間違っているように思う。

### ●日本企業の課題

今、日本の上場企業の大きな問題は二つある。一つは、四半期ごとの報告書である。これはウォールストリートで始まったが、日本の市場の中でプラスとなるかマイナスになるかという判断がないまま、日本は全て取り入れてしまった。今の日本の企業は自分で考える力がなくなっていて、グローバルスタンダード、ユニバーサルスタンダードを全て受け入れてしまっている。

1960年代、70年代初期の日本企業は、株主からのプレッシャーがなく、経営陣が会社のことだけを考え長期展望ができるため、アメリカの企業に羨ましがられていた。ところが今の立場は完全に逆で、四半期ごとのレポート制度を取り入れたため、日本は最も短期展望の会社になってしまった。アメリカでは、ストックオプションといって幹部はその時の株価で株をもらい、株価が上昇したときに売ればサラリーよりも多い報酬が手に入る。アメリカの証券ではいかに価値を創造するかが重要だが、日本は相変わらず実績

ベースで判断するため、特に上場会社の経営者は四半期ごとの利益で右往左往している。

昔の日本人は、プロジェクトに対して情熱とコミットメントがありオーナーシップを持っていたが、今はそれが薄れており、特に上場企業では従業員が無関心になっていることが多い。最近、次々と明らかになっていく粉飾は、私から見ると偶然ではなく起こるべくして起こったといえる。一つの理由は、利益を出さなければならぬプレッシャーで、四半期ごとに右往左往する経営陣の責任である。今の利益ばかりで10年後の株価を考えず、リスクをとらない、投資をしない、無事に安泰にとやっている間に企業はどんどん弱体化しているのだ。もちろん利益は大切だが、将来利益を生む企業になることの方がはるかに大切である。

パフォーマンスよりも企業価値、トータルバリューの方が大切だと最初に気付いた日本企業はソフトバンクで、一番分かっていて企業はアマゾンである。アマゾンは未だに利益を生んでいないものの、株価はどんどん上がっている。彼らは将来のために勇敢に投資をして、それを株主たちが認めているからだ。

アマゾン創業者のジェフ・ベゾスは、バリュエーションをすれば株主もついてくると信じており、それが実際に起こっている。元々はインターネットで出版物を売る会社が、今や世界で有数なロジスティクス会社になり、ITサービスプロバイダー、データセンター、クラウドコンピューティングのトップレベル企業となっている。ジェフ・ベゾスの強さは、枝葉ではなく根っこを見て、底流でこれから何が起こるのかを一番正確に掴んでいることで、ITによって世の中がひっくり返ることを誰よりも分かっている。

先日、アマゾンは高級スーパーマーケットチェーン「ホールフーズ・マーケット」を買収した。アメリカでは、ケミカルで作られた薬に頼り過ぎて依存症になる人が多く出ている深刻な問題となっている。

ミカルはいろいろな所に使われているが、薬品と同じ様に食品も化学肥料や化学薬品を使って作られたものが体に悪いと言うことで、オーガニックな食品に消費者は動いている。ホールフーズはそれを先取りし、オーガニックやグルテンフリーなどの食品を富裕層向けに販売し、全米で2000店舗となり大成功した。ところがヘルシー志向が中間層にも広がり、低価格で販売する競争相手が登場したことで頭打ちになったホールフーズを買収したのがアマゾンであった。

ジェフ・ベゾスの信念は、IT技術をベースにして、最も効率の良い幸せな人間社会を作ることである。アマゾンは、買収が完了するとまず、自然食品などの商品のほとんどを値下げして、一般の人にヘルシーな食を提供した。そしてアマゾンのロジスティクスを使い、ホールフーズの厨房で調理したヘルシーな食事を自宅に配給する様にするのが目に見えている。日本と同様にアメリカでも料理をする人が減っているため、そういう食の文化に入ってきているのだ。ジェフ・ベゾスの強さは、本質的な流れが分かっていることである。その底の流れを理解することが必要な時代になって来ていると私は思う。アマゾンを研究すれば、そこには役に立ついろいろな秘密や情報と戦略が見えて来る。

### ●日本のいつわから学ぶ

戦後、私は日本企業の最初の海外進出のお手伝いをした。日本は大成功して「ジャパン・アズ・ナンバーワン」になったが、その後の日本の辿った道は、私から見ると恥ずかしいものである。日本はバブル崩壊後の25年、アメリカでは新卒の初任給が3〜4倍になっているのに対し、日本ではほとんど上がっていないのだ。日本は大成功して輸出超過となった時に、自国の市場を開放しないという大きな間違いをした。日本人である私の家庭では、お世話になった人には恩返しをするのと教えられた。世界貿易で日本が一人勝ちして、日本経済が立ち直ったときには、自ら日本の市場を開くのが礼儀だろう。ところが日本は十分準備ができていたにも拘らず、自分のことだけを考えてマーケットを閉

鎖したのだ。

日本は特殊なマーケットで、海外の人が来ててもすぐに全部取れてしまうような甘いマーケットではないため、オープンにしても日本の企業は勝つことができただろうし、競争があることでさらに強くなっただろう。それをしなかったために、プラザ合意によって為替のレートを変えられて、一夜にして成金になった日本人はお金を使われなくなってしまった。そしてバブル崩壊後、失われた10年、20年、ひよっとしたら25年が続いたのである。やはりモラルは人間社会の正しい道である。

日本では昔、礼儀が重視されていた。私はアメリカに行った時に、日本で生まれたからには一生日本人であろうと考え、日本についてさまざまなことを勉強した。諺については特に勉強し、狩猟民族の社会の中でもとても役に立っている。24年半お世話になったKPMGから独立した時も、私に付いて行きたいと言ってくれる部下がたくさんいたが、社員も顧客も1人も連れず独立し、全てゼロから開拓した。「立つ鳥跡を濁さず」である。お世話になった方に迷惑を掛けたくないし、KPMGとの関係が悪くなればこれまでの24年間を失うことになると考えたからだ。私がいつも思うのは、過ぎ去った時間は取り戻せないということである。おかげで今でもKPMGには評価され、歓迎されている。日本は、ノウハウを教えるのではなく、もっと根底にある物事の考え方や歴史、諺などを教育の中に取り入れる必要があるのではないだろうか。

### ●外から見る日本

私は日本の良いところは捨てずに維持し、アメリカの良いところは全部取り入れて、この50年いろいろと勉強してきた。一つ幸せなことは、私の人生は、最初から今まで物事を比較する立場にあったことだ。15歳半でアメリカに渡った時、私は日本の文化とアメリカのカルチャーを比較せざるを得なかった。その後、たまたま公認会計士という職業に就き、独立してからはM&Aやライアンスを中心に仕事をしているが、これまたさまざまな会社や業界を比較できる立場であ

る。自分だけ見ているとなかなかできないが、比較することによって重要なポイントが三次元にデジタルになって分かるのだ。

これから日本企業は、海外に出てチャレンジするか、国内だけで生き残るのかという大きな決断をしなければならぬ。国内に残って勝負する企業があるとしたらそれも一つの選択だと思うが、海外を見ることは重要である。海外を見るためには、まずは先進国のアメリカ、そしてこれから一番伸びていくだろうASEAN諸国に年に一回は行く必要がある。私に関わって成功している日本企業の多くは、海外視察や外遊をした時にヒントを得ている。日本には見えないものが、海外に出て比較することでよく見えるのである。

少子高齢化が顕著な日本では、これから必要なのは第二の海外進出である。昔は日本で作ったものを海外で売っていたが、今必要なのは海外への投資だ。ビジネスで投資している子会社を含め海外投資のリターンをいかに高めるか、外で稼がなければ今後の日本の人口は養っていけないため、もう一度海外に目を向けるべきである。

### ●食品業界の現状

日本の食品業界は大変な危機に面しているが、これは日本の他業界の行く末ではないだろうか。日本の食品業界が歩いている道は、かつて日本の半導体産業が歩いた道と同じである。半導体の技術は日進月歩で、何百億かけて建てた工場の投資を回収する前に次の工場をつくらなければ技術の進歩に付いていけないため、日本の企業は特殊な半導体を除いてみんな撤退している。残っているのは、韓国と台湾の財閥系か、狩猟民族の中でも最も悍猛なアメリカのインテルである。

インテルのすごさは、ヒット商品が競争相手に真似される前に、まだ儲かっているうちに次のジェネレーションのチップを出すため、競争相手が付いていけないところだ。財閥系やインテルのような猛獣

しか半導体産業には残っていないのは投資を回収できなためだが、日本の食品会社は違った理由で同じ道を歩いている。日本の市場は、少子高齢化によって食料の消費が減り、競争が過激になっているのだ。

さらに、コンビニエンスストアの文化を作った流通が力を持ち過ぎている。コンビニエンスカルチャーの一つの成果は、ITを使って非常に効率のよいサプライチェーンを作ったことで、売れ筋と売れない商品が全て明快に分かる。売れない物を外せばそこを埋めるための新しい商品が必要となり、開発費が未回収のまま新商品の開発が始まるのだ。その上、ヒット商品が出て過激な競争ですぐに類似品が出て潰されてしまい、ヒット商品で投資を回収することもできなくなっている。投資が多過ぎるために利益はどんどん減っていて、日本の食品業界は、これから最初にインパクトを受ける業界だと私は思っている。

その反面、世界の国々では、寿司を代表として日本食は健康的で安全・クリーンな「ジャパン・ブランド」となっている。私のクライアントの醤油屋さんや味噌屋さんは、アメリカでは、日本の売値の2倍、3倍で販売して利益を出している。日本食に対するアメリカ人の動きが日本まで来ており、今や日本の食品もレストランもアメリカの方が儲かるのだ。まだ世界に日本ほど過激な競争がない今こそ、食品業界は海外へ打って出るべきである。

海外に進出して稼ぐためには、輸出ではなく現地の人たちをどううまく使うか、利益をどう出すのかを考えていかなければならない。アメリカでは、税金対策のために海外に貯蓄をしているが、日本はそれを許さず日本に戻さなくてはならない。日本の税金も、これからはただ取るのではなく、知恵と工夫を働かせていかなければならないであろう。

### ●グローバル時代の海外進出

海外に再度進出する場合、私が専門にしているM&Aとアライアンスがこれからは必須である。資金がないためにM&Aをあきらめる企業もあるが、知恵と工

夫の方法としてアライアンスがある。人が持っている資源を使わせてもらい、自分一人では出来ないことを達成するアライアンスを私はいくつもの中小企業に對して行っており、成功している。

スマートなアライアンスのためには、ノウハウを持つているプロを使うことが一番リスクを抑える方法である。日本の企業はお金を使うことを躊躇するが、必要な価値のあるものにはお金を使って達成することが必要だ。優秀なだけでなくあなたのことを考えてくれる信頼のおけるコンサルタントを探し、企業も探す。これからは必要なのは、探す力である。私の仕事の7割は、戦略を聞いて戦略にあった企業をプロアクティブに買いに行くことである。そこで買えるものは、買えないところは戦略的に投資をして、アライアンスを組むという方法を用いている。失敗例の多くは、買った後のPMI(ポスト・マージャー・インテグレーション)によることが多い。買収した企業の従業員たちが、今までと同じようにモチベーションをもって働けるような環境を作るには、当然そこにノウハウ、管理、監督が必要である。

そういう新しい海外進出を、スマート海外進出と呼びたい。スマート海外進出をすれば、日本の企業にもまだまだチャンスはあるだろう。外に出た以上、活力、勢いを持つためにも、海外の売上は最低限50%を達成させなければ、日本の市場はこれから収縮する一方である。

私が若い人たちにいつも言うのは、夢を持ち、ゴールを持って、必ずそこに辿りついていくということである。企業も同じで、海外進出するときに、目的やゴールを明快にして行けば必ず辿り着けると私は信じている。

今後、皆さんの中で海外に出たいという企業があれば、是非私もお手伝いしたい。豊橋に元氣を持って欲しいし、「日本のへそ」の東三河を強くしていければ私も嬉しく思う。少なくとも、郷土に愛を持っている人間がアメリカにもいるということだけは伝えたい。私の情熱と想いが、少しでも皆様に伝われば幸いである。

## ～とよしんインターネット48～ インターネット支店

ご来店不要!

日本全国

どこからでも!



おたくも うちも  
**豊橋信用金庫**  
<http://www.toyo-shin.co.jp>

<http://www.arcriche.jp/>

優雅なひとときを  
過ごす空間がここに

**HOTEL ARC RICHE  
TOYOHASHI**

ホテルアーケリッシュ豊橋  
〒440-0888 愛知県豊橋市駅前大通1-55  
TEL.0532-51-1111



「へ弱いロボット」の研究…人とロボットとの持ちつ持たれつ関係をめざして

豊橋技術科学大学 情報・知能工学系 教授  
人間・ロボット共生リサーチセンター長

岡田美智男氏

●はじめに

システムやロボットが人に寄り添うというヒューマンセントリックという視点があるが、「弱いロボット」とは、むしろ思わず人が寄り添ってしまうようなシステムのデザイン論を指向している。便利で高機能なシステムではなくても、人のアシストの中で成果を生み出すことができるという研究で、人とロボットがどのような形で関わって共生するのかという議論の中で生まれた考え方である。

私たちの研究は、「ヒューマン・ロボット・インタラククション」と呼ばれている。人と人とは何気なくコミュニケーションしているが、その背後にある原理を人とロボットに置き換えて調べ、その知見を社会の中で役に立つロボットに反映させようということである。

2000年頃に登場したASIMOは、とてもインパクトのある研究であった。その後、日本を中心にPepperなどの人型ロボットが作られ、人に近づけようとするロボット

の研究が進められてきた。それらは高機能を目指して機能を付加していく「足し算型」のデザインである。足し算があるなら引き



岡田美智男氏

算があっても良いのではないかと考え、20年程前から「引き算型」のロボットデザインをしてきた。単に引き算するだけではなく、ロボットが持つ（不完全さ）、（弱さ）に着目してきたということである。

●人の優しさを引き出すロボット

例えば、あるロボットが街角に立ち、目の前を通り過ぎる人にモジモジしながらポケットティッシュを配ろうとするが、なかなかタイミングが合わない。そのうちかわいそうに思っただけで誰かが立ち止り、人に合わせてもらい、ようやく渡すことができた。ロボットがお礼をしてさようならをすると、手伝ってあげた人も良いことをした気分になる。

ロボットとして考えると、その機能が不完結であるというのは、他者に対して機能を開いているということでもある。他者に対して委ねたような振る舞いに対して、私たちは思わず手助けしてしまう。面白いのは、手伝ったほうもなぜか嬉しい気持ちになることだ。手伝ってもらうことによって、ロボットは自分の目的を達成することができ、人は嬉しい気持ちになれるというウィンウインの関係になる。ロボットを提供する側も、こういった弱さをうまく開示する仕組みを用意しておけば、完璧で高価なロボットを提供しなくても目的を達成することができ、他方本願で、ローテクである。このような「引き算型」のロボットを作り、豊橋市のこども未来館ここにこなどでいろいろの実験を行っている。

例えば、一人ではゴミを拾うことができない（ゴミ箱ロボット）は、ヨタヨタしているだけで、それを見た子どもたちがゴミを拾い集めてくれる。子どもたちの中に上手に入り込んで、手伝う子どもたちも喜んでやってくれる。子どもたちの優しさを引きだす、工夫を引きだす、学びを引きだすということもある。いくつか並べておくと、子どもたちは勝手に分別を始め

る。技術開発をすればゴミの分別が出来るかもしれないが、分別は意外と難しく、必要かどうかの価値判断は人間にしかできない。それならば子どもたちを手伝ってもらおうということである。

そのように考えていくと、ロボットの機能をどんどんそぎ落とすことができる。こういった考え方が（引き算としてのデザイン）で、（チープデザイン）とも呼ばれる。ロボットそのものの機能はともちろすが、チープなロボットが周りの子どもたちとの関係性をリッチなものにして、当初の目的を果たしてしまう。つまり、豊かな関係性を取るか個体の能力を取るのかといった時に、関係性を取ろうという戦略である。

●チーフデザインとしてのお掃除ロボット

チーフデザインの代表的なものは、お掃除ロボットである。お掃除ロボットは、部屋の中をまっすぐ走り、壁にぶつかると進行方向を変えてまた走りだすということを繰り返している。ロボットは、壁を味方に付けながら部屋の中を動き回り、壁だけではなく私たちも味方に付けてしまう。例えば、部屋の隅にあるケーブル類を巻き込んでギブアップしたり、椅子の中に入り込んでなかなかでられなかったり、玄関の段差から落ちて這い上がれない。すると私たちは無意識にケーブルを束ね、椅子を並べ替え、段差がないようにレイアウトを変ええる。結果として部屋はともきれいなになっている。その部屋の片づけは、ロボットが一人でやったわけではなく、私たちが全て自分でやったわけでもない。ロボットが、私たちが味方に引き込みながら部屋をきれいにしていたのである。

従来の家電から考えると、ケーブルを巻き込んでギブアップしてしまうのは、欠陥や欠点ではないかと思えるが、その（弱さ）が私たちの共通性を上手

に引き出している。ロボットは埃を吸い集めることに長けているが、時々ケーブルを巻き込んでギブアップしてしまう弱さがある。人は床の埃を吸い集めるという器用なこととはできないが、ロボットに先んじて障害物を取り除くことができる。お互いの弱さを補いながら、強みを引き出すことを無意識に行っているのだ。

人の優しさや工夫、学びを引き出し、一緒に部屋をきれいにできたという達成感や満足感を生み出す。そういういった関わりの中で、お掃除ロボットの弱さや私たちの弱さは消えてしまい、お互いの弱さを補いながら、強みを引き出しあう一つのカップリングを作り上げる。対象との距離感がとても重要で、自分の方に近寄ってきてくれると相手の気持ちに寄り添うことができる。単なる機械ではなくて、自分と同じような何かの弱さを持ったものに対して、思わず感情移入してしまう。相手の身になって考えるという関係性が生まれるのだ。

お掃除ロボットをもっと高機能にしたらいいのではないかという考え方があがるが、それでは普通の機械になってしまふ。このくらい手が掛かる方が良いのではないだろうか。相手と自分の間に線を引くと、相手に対する要求水準を高めてしまふのだ。ロボットが完璧に掃除をすると、次はもっと静かに、もっと早く、取りこぼしのないようにと要求が増え、人間側の傲慢さを引き出してしまふ。それに合わせてメーカーはもっと機能を高めなければならなくなり、どんどん機能を追加する。これは日本のメーカーが陥っている、なし崩しの機能追加主義である。

従来の技術開発は、持続的イノベーションというカテゴリーになる。関係論的なアプローチは、むしろ破壊的イノベーションの種になるのではないだろうか。とてもローテクでコストが安いにも関わらず、目的を達成するものを作ることができるのだ。ベンチャーなどではこのようなアプローチをしやすいが、日本の大

企業はなかなかこういった方略を取ることができないというジレンマを抱えやすい。

### ●弱さ≡不完結さのもつ可能性

私たちの弱いロボットのデザインは、どこか不完全だが、かわいくてほっておけないもので、人は思わず寄り添って手助けしてしまう。その関わりの中で相手の気持ちも伝わってきて、お互いの調整の中で疎通し合い、手伝ったほうも何となく嬉しくなる。こういった考え方で、いくつものロボットを作ってきた。

何もしないでただ寄り添うだけのロボット、でもそれがいなくなると喪失感を覚えるということは、支えるつもりがその存在によって支えられているという側面がある。いろいろな機能をそぎ落としたりときに、そういった関係性が成り立つことが見えてくる。一緒に並んで歩くだけのロボットは、ただ一緒に歩くだけでお互いを慮るような関係が出来て、豊かなコミュニケーションを生み出す。人がロボットに寄り添うだけではなく、ロボットも人に寄り添うという関係性で、お互いを慮りながら、どちらの方向に行くか、どのようなスピードで動くのかを調整しながら作り上げていくのである。

今のスマートスピーカーやAIスピーカーは流暢な日本語を話す、ロボットが日本語を話すのは少々耳触りである。そこで、ロボットのオリジナルの言葉をデザインする研究をしている。日本語は使われないが、いろいろな感情が伝わってくるようなオリジナルの言葉の方が、解釈の幅が出て優しく聞こえる。日本の家の中には、「お風呂が沸きました」などいろいろなメッセージ音があるが、それらを全てロボットの言葉に置き換えようというプロジェクトを進めている。

オドオドと話すロボットでは、たどたどしい言葉が思わず聞き手の参加や手助けを引き出してしまふ。子どもは言葉足らずで、こちらが助け船を出さないとコ

ミュニケーションを取ることができないが、言葉足らずなほうが豊かなコミュニケーションを作り上げることができる。流暢な言葉で話すスマートスピーカーやAIスピーカーよりも、言葉足らずのロボットの方が人間味、子どもらしさを感じるということである。

自動運転システムは、目の前の機械は何を考えているのか分からないため、ドライバーにとってはとても不安である。そこで、目玉のようなものを載せて、キョロキョロさせる。例えば、減速したときに、目玉が赤信号を確認したことが分かれば、この自動運転システムは赤信号を認識して今ブレーキを踏んだのだということが分かる。そこで自動運転システムそのものをソーシヤルなロボットに変えようというのが、私たちのアイデアだ。目玉がキョロキョロするだけで、意図が伝わってきて少し安心できるのである。ついでに弱さも適度に開示してくれると良いのではないか。自動運転システムはいつも強がりながら走っているが、霧の深いところなどで、彼らが動揺し始めるとドライバーが思わず自分でハンドルを握り始めるといったような、ドライバーとの連携をサポートするソーシヤルなエージェントはどうかと考えている。

### ●人とロボットの持つたれつる関係に向けて

人とロボットとの共生に向けたポイントは、いつも強がるばかりのロボットやAIシステム、あるいは人に、自らの弱さや不完結さをどのように自覚させるかということである。その弱さを上手に適度に開示することができれば、ロボットと私たちがお互いの弱さを補いつつ、強みを引き出しあう関係性を作ることができるだろう。

「巨大災害からの事業復旧に向けて」

「世界最大を誇る」

災害復旧専門会社ベルフォア

ベルフォアジャパン(株)

業務推進部長 田島崇士氏

●BCPの重要性

台風の影響で河川が氾濫し、ある段ボール製造加工工場が2メートルの泥水に浸かり、設備の金属部分が錆びて基盤も泥だらけになってしまった。メーカーの見解では、生産ラインを全て交換するしかなく、さらに一年で終わるか分からないということであった。仮に保険金が全額支払われたとしても、一年間工場を稼働せしめて果たして企業として存続できるのかという状況に陥った。しかし、ベルフォアが機械メーカーと協業して設備機械を交換することなく元通り修復したことで、52日間での復旧を実現することができたケースがある。

罹災した企業の倒産には二つのパターンがある。一つは、致命的なダメージを受けて立ち上ることが出来ない状態。もう一つは、何とか立ち上り再開することが出来ても、それまでに同業他社にお客様を取られてしまい、結局倒産に追い込まれるパターンである。東日本大震災では、二つ目のパターンの企業も多くあった。だからこそ企業が罹災した時にいかに早く復旧するか、事業中断期間をどれだけ短くするのか、BCPの備えが重要である。



田島崇士氏

●ベルフォアとは？

ベルフォアは、ドイツのシーメンズが筆頭株主として設立した会社が源流となっている。電気機械系に極めて強い技術を持つ会社として立ち上げ、その後さまざまなノウハウを持つ会社を吸収合併しながら、世界最大の「災害復旧専門会社」となった。2004年、東京海上日動火災保険(株)とベルフォアグループの共同出資によりベルフォアジャパン(株)を設立。現在、日本国内においては独占的な協業体制を組んで、お客様に「早期復旧支援サービス」を提供している。

ベルフォアが何をしているのかを一言でいえば、「汚染除去」である。火災や水災によって汚染した設備機械を、独自開発したケミカルとさまざまな独自技術・ノウハウを駆使し、従来は新品交換する以外に方法がなかった設備機械を罹災前の状態に修復している。また、設備機械だけではなく、建屋に関してもさまざまな復旧のノウハウを持っている。水を一切使わない技術で、罹災した企業の設備機械を稼働させながら建屋の汚染除去を進めるなど、事業中断期間を短くするだけでなく、極力事業を中断させないプランニングをしながら復旧作業を行っている。

ベルフォア活用の一番のメリットは早期復旧に尽きる。特に交換の納期が長期化しがちなオーダーメイド性の高い設備を汚染除去技術で修復可能なケースは早期復旧効果が高い。もちろん本場にコアな部品が物理的に破損していれば早期復旧効果が望めない場合もあるが、早期復旧のための一つの選択肢として位置付けていただければと思う。

ベルフォアで使用している50種類強のケミカルは、ベルフォアグループが所有するテクニカルセンターで独自に研究開発したものである。どういった素材にどのような汚染物質が付着すると、どのケミカルが最も効果的に汚染除去できるのかを、細かいマトリクスの中で使い分けている。

工場の一角で火災が発生した場合、火元近くの熱損

傷が激しく物理的な損害を被ったエリアは、設備機械の交換が必要な全損区域である。しかし火元から離れていくと、熱や炎の影響は少ないが、すすや煙、消火放水、粉末消火剤などによって汚染されている。そこが修復可能区域である。火災現場の中で全損区域と呼ばれるエリアは実は限定的で、平均すると全体の2〜3割程度である。意外と修復可能区域は広いが、この見極めが非常に難しい。

見た目が黒焦げの機械は、メーカーも罹災した企業も修復して使えるとは思わない。そこでベルフォアの技術者は、60〜70℃で変形するプラスチックの部品がどうなっているか、消火放水を浴びたのか、そもそも通電状況はどうなっていたのかなど、さまざまな状況を総合的に調査しながら、「きちんと汚染除去すれば修復可能です」とお話をしている。「見た目に惑わされて、損害を過大評価してしまうケースが非常に多い」と彼らは言う。

逆に、見た目は何ともなく表面を触ると少し汚れが付く程度であるが、実は目に見えない汚染物質が付いている場合もある。すると金属がどんどん錆びて、あつという間に機械が使えなくなってしまうといったことが、火災現場では往々にして起きている。見た目に惑わされて、被害を過小評価してしまうケースも起こっているのである。目に見える汚染と目に見えない汚染を、いかに正しく評価し、確実に排除していくかがベルフォアの腕の見せ所である。

では、目に見えない汚染とは何か。火災現場で一番多いのは、塩素イオンによる汚染である。工場内のポリ塩化ビニル系のものが燃焼したときに、塩素ガスを含んだ真っ黒いすすがたくさん出る。この塩素イオンが空気中の水分と結びついて塩酸に変わるため、火災現場は鎮火後も消火放水により湿度が非常に高い環境下で設備機械や建屋の躯体が塩酸まみれになっている。塩酸は金属を腐食させていくため、鎮火した後には損害が拡大していくリスクを負っていることが多

い。塩酸によるサビの進行は非常に早いいため、火災発生後いかに早く適切な処置を取るかによって、その後の早期復旧の選択の幅は大きく変わるのである。

## ●復旧作業の流れ

災害が発生したら、まずは汚染の確認を行う。目に見える汚染、目に見えない汚染がどこまで広がっているか、どの程度なのかをチェックする。その時に使用するのが、クイックテストという独自開発した試験紙である。純水で濡らした茶色の試験紙をあちこちに当てると、塩素イオンに代表されるハロゲン化合物、硫酸、硝酸、フッ酸、シユウ酸など、金属の腐食を誘発する物質に反応して白く変色する。この変色の度合いによって半定量的にその濃度を計測できるため、汚染マップを作ることができる。汚染マップは、正常域を緑色で、緊急ではないがきちんと除去した方が良い区域を黄色で、赤色は直ちに必要な措置を取らなければならぬ区域を表し、目に見えない汚染を「見える化」して、お客様に復旧の優先順位を提案している。

汚染の調査をして、お客様から依頼された後に本格修理に着手するが、保険、メーカーの判断などの確認が必要で、すぐに決断することができない企業も多い。しかし確認に時間をかけている間にも、腐食やサビが進んで損害が拡大してしまうため、「緊急安定化処置」として大きく三つの作業を行っている。まず、アルカリの洗剤を使い、塩素イオンに代表される酸性物質を除去。そしてむき出しの金属面には、酸素との接触を遮断するために独自開発した防錆剤を塗布する。空気中の湿度が40%を超えると金属の腐食スピードが大幅に上がるため、機械を一つずつラッピングして除湿機と送風機を併用しながら乾いた空気を送り込んで除湿を行う。

このようにして損害の拡大を防いでいる間に、お客様が復旧方法を検討する。ベルフォアで修復するものもあれば、メーカーで交換するものもあるが、決して二者択一ではない。冒頭の事例のようにメーカーとベ

ルフォアの協業の成立は早期復旧にとつて非常に重要となるため、予めこういった選択肢があることをたくさんの方の企業に知っていただきたいと思う。

## ●ベルフォアの独自技術

本格修復の三つの技術を紹介する。一つは、ベルフォア最大のコア技術である精密洗浄である。電子機器を分解し、独自開発したアルカリ性の洗浄剤で洗い、静電気が起きにくいブラッシングでブラッシングする。その後、純水でしっかりと洗い流した後、真空乾燥機を使って真空に近い状態まで減圧。水の沸点を下げ、55℃の環境下で水を完全に沸騰させて乾燥させる。最後に、マイクロスコープ等による品質検査をして、問題がなければ組み上げて完成となる。

すすだらけで使えないと思うような基盤が、洗浄することで生き返るのだ。電子機器が水に弱いと思われるのは、水に濡れた状態で通電すると電気的なトラブルが発生するためであり、基盤そのものは非常に耐水性が強く、通電していない状態であれば全く問題はない。ベルフォアは電気を通すイオン成分を取り除いた脱イオン水で完全に洗い流すため、電気的トラブルのリスクはしっかりと排除して作業している。

二つ目は、サビの除去である。酸性のケミカルを使ってサビを浮かせながら、ウエスなどで擦って内側からサビを落とすというアナログな方法で行うが、非常に有効である。金型など複雑な形のものには手作業では取りきれないため、超音波洗浄という方法を使う。超音波洗浄層の中にPH4の錆除去剤を入れて超音波をかけると、超音波が発生させる細かい気泡の破裂の勢いで金型のサビが極めて短時間のうちに落ちていく。

三つ目が、建屋の汚染除去の技術である。建屋の汚染除去には、95%天然ゴムのすす除去フィルム(SRF)を使用する。非常に粘性の強いSRFの液体をすすで汚染された天井面や壁面に塗って一昼夜乾燥させるとフィルム状になり、これを剥がすと汚染物質がフィルム側に吸着

されて取り除くことが出来る。一工程3日で終わるため工期が短縮できると、水を使わない利点がある。ビルの火災現場などで高圧洗浄すると、排液の回収処理の問題や、階下への漏水のリスクがあるが、SRFではそのようなリスクは一切ない。こういった技術を活用することで、罹災された企業がなるべく事業を中断しない形で建屋の復旧を行っている。

## ●終わりに

ベルフォアは、世界中で自然災害、火災、爆発など、さまざまなものに対しての復旧活動を行っている。大規模な自然災害が発生した際には、その地域だけでなく世界中から人と資材を一気に投入して、その地域の早期復旧を支援している。

東日本大震災の際には、約60件の現地調査を実施し、実際に12件の復旧支援を行った。また、多数の日系企業も罹災したタイの洪水では、ベルフォアジャパンからタイに応援に駆け付けて、東京海上日動のお客様である日系企業の窓口として、コミュニケーションの齟齬がないように日本人による対応を行った。その他にも、ハリケーン・カトリーナで被害を受けたニューオーリンズや、古くはピナツポ火山の噴火の際に、フィリピンのアメリカ空軍施設の通信設備の復旧を行った。

台風の大規模化や毎年記録更新する集中豪雨などの自然災害だけでなく、さらに頻度の高いリスクとして火災がある。こういったものが顕在化したとき、罹災した企業は、事業の中断によって貴重な契約や顧客を失い、倒産に追い込まれることにもなりかねない。そういった時のためのBCPであり、そこにベルフォアという特殊技術を持つ会社があり、早期復旧のために修復というもう一つの選択肢があることを是非皆さんに知っていただきたい。皆さまがわれわれを頼ってきてくださるような事態がないことを願っているが、万一の有事の際には、ベルフォアが皆様のBCPの一翼を担うことができれば幸いである。

「子ども若者たちがそれぞれの未来を拓くために」

(一社)東三河セーフティネット

代表理事 金田文子氏

● はじめに

私はサラリーマン時代に、管理職として部下の育成に苦慮した。そこで、心理学を勉強し、人の話を聞くことを専門に仕事をしていきたいと思うようになった。当時、娘が小学5年生で、教育や福祉に興味はあったものの自分の子育てがひと段落してからと考え、平成23年1月、娘の義務教育終了を期に、一般社団法人東三河セーフティネットを設立した。

平成22年に、内閣府が「子ども若者育成支援推進法」を制定。豊橋市は、全国に先駆けて子ども若者総合相談窓口をつくと発表した。どんな仕組みのかを尋ねたところ、定年を終えた学校の先生が一人、相談員になるということであった。豊橋市の18歳までの子どもは約7万人、自立までとなるとその倍になる。教育経験はあっても、相談経験のない方が一人で担当するのは大変ではないかと考え、下支えする民間機関を作ろうと思いい立ち、東三河セーフティネットの立ち上げへと結びついたのである。

● 東三河セーフティネットって？

東三河セーフティネットは、0歳から自立までの子ども、若者とそのご家族をワンストップでサポートできる体制を目指し設立した。最初に取り組んだのは、支援をするための人材育成で、「家族環境支援士」



金田文子氏

というオリジナルの支援スタッフを毎年育成している。半年間かけて座学で学んだ後、実際に支援の現場で支援スタッフとして認定するかどうかを見極めている。やはり適性がなければ支援する側も辛くなってしまうため、適性を見させていただきながら、勉強に來た方の1割程度がスタッフとして採用される狭き門となっている。

活動の中心は、子どもと若者、そのご家族に関する相談と支援である。お子さんが来られなければお母さんだけでも、ご両親が忙しければおじいちゃんやおばあちゃん、時には他県から親戚の方が相談にみえることもある。また、学校の先生や保健師さんからの相談も引き受けている。

その他、講演会や各種講座セミナーなど、活動を知っていただき支援の姿勢をご理解いただくための活動や、企業向けの人材育成のサポートも行っている。

● 豊橋市の子どもの現状

子どもたちが大人になるまでに、いろいろなことが重複して起こる可能性があり、その点が支援の難しさにつながっている。

まず、不登校という問題がある。学校の研修にこちら呼んでいただくが、今年はずと違っていいほど不登校がテーマになっている。豊橋市で不登校として報告されている30日以上欠席した子の数は、22校で385人(約34%)である。他の生徒の下校後に宿題だけ提出に行っている子などは数に入っていないため、実際には、この倍、3倍内在しているのではないかと。愛知県は全国でも不登校の割合が高く、中でも東三河は高いと言われている。ゆつたりとした風土だからか、家に居やすい環境の子が多いからなのか理由は分からないが、こういった傾向にある。

子どもの貧困の問題もある。全世帯の生活意識調査では、約56%が「とても苦しい、やや苦しい」と回答。児童のいる世帯では6割以上、さらに母子世帯では8割

以上が「生活が苦しいと感じている」という結果である。

家庭が貧困だと日常生活に不便があるだけでなく、例えば、部活に入りたいけれどユニフォームを買えないから諦めるといった切ないことも起きる。食べるものがないという子はいないが、電気やガスが止まっているという話はよく聞いている。カセットコンロでお湯を沸かして体を拭いている子や、懐中電灯の明かりで宿題をやっている子もいる。今の時代でも、そういう子たちがこの豊橋にいたのである。その子は一生懸命頑張っていたが、学校へ行く片道300円の電車がなく、電車がいないから休むと連絡することが負担で連絡せずに休むようになり、退学せざるを得なくなった。生活保護世帯でないと公共交通機関の手当はなく、このようなはざまの子がたくさんいるのが現状である。

また、病院で診断されていないが、学校の先生が発達障害ではないかと思う子どもの数が増えている。発達障害という言葉がなかった昔は、クラスに一人や二人落ち着きがない子や頑固な子がいても、周りがあの子はそういう子だと受け入れていた。大抵の子は、少しの工夫でそんなに困ることなくやっていけるのではないだろうか。また、小学生でうつ病と診断されることも珍しくない。病院を変えると診断が変わることがあるほど曖昧でもあるが、心が健全ではない子どもは確実に増えている。

ネットのトラブルも増える一方である。今の時代ネットを使わせないとというのはナンセンスだと思うが、脳に刺激を感じる依存性の高いものなどということをご理解いただき、ルールをしっかり守らせるようにして欲しいと思う。あるゲーム雑誌の編集長は、夜10時を1秒でも過ぎてゲームをしていたらゲーム機を風呂に沈めると言い、息子さんは時間を守っている。子どもは親をよく見ていて、父親は絶対に言ったことはやるからと約束を守っていると

いう。このように、守らないといけないという感じを作るといいのではないだろうか。

非行については、その子自身の問題というよりは、育っていく中で不具合の表現として出てくるのだと感じている。私が関わっていた親子で、父親が息子を殴っていたが、中学生になって体が大きくなると立場が逆転し、たびたび家庭内暴力を起こすようになった。ある日、大暴れして警察を呼ばれて現行犯逮捕となった。「僕が殴られていた時、お父さんは逮捕されず、大人は誰も助けてくれなかった。なぜ、僕だけ少年院に入るのか」という彼の言葉が胸に刺さっている。ある市の職員の方が、これは社会的ネグレクトだとおっしゃった。そういうことも考えていきたいと思っている。

最近では、ニートや引きこもりについてあまりマスキミで取り上げられないが、事態が改善されているわけではなく、年齢も上がってきている。10年間引きこもっていた人がある日突然働くことは難しいため、私たちは、社会に出る練習の場となるような、部屋から一歩出て来たいときに来られる農園を運営している。一回来るとほとんどの子が日課として取り入れることができて、毎日やってくる。やることができると、今度はこんな野菜を植えたらどうかと気持ちも前向きになり、他のメンバーとコミュニケーションをとる中で自信がついてきて、アルバイトができるかもしれないと考える日がやってくる。

アルバイトについては、常識の枠を外して考えるようにしている。例えば、プラモデルを作るのがとても上手な子がいて、Facebookにアップすると、プラモデルを作って欲しいと依頼がきた。音大に行きたかったが学校生活に挫折しつづくと引きこもっていた子が、パソコンで作った曲をネットにアップすると、ある大学のサークルからテーマソングを作りたいと依頼された。このように、一歩ずつ前に出ながら、人生の歩き方を一緒に模索していくという支援を行っている。

## ●豊橋市の取り組み

子どもたちはさまざまな課題を抱えていて、非行の子は非行だけが課題かというところ、虐待や発達障害、家庭の状況など、それぞれが複雑に重なっていることも多い。困ったときに対応する機関はいろいろあるが、課題や年齢によって担当課や機関が違うため、解決しようとするとならぬ回しになってしまっていることがある。内閣府は、包摂して社会で支えていくことを目指しているが、当事者は混乱して疲弊してしまっている。相談機関にはそれぞれ専門性があるためそれを否定するものではないが、縦割りのすき間に落ちてしまう人たちがいる。気力と知識があり溝を飛び越える人は今のシステムでも大丈夫だが、困り果てた方たち、力のない方たちは簡単に落ちてしまう。相談者が望んでいることは、事情を聞いて辛いですねと共感してもらおうだけではなく、解決や安心のための対応策、支援策を検討して答えを出していくことである。

行政は信頼や安心感があり、クオリティが一定で保たれている。個人情報も守られ、法律で整備された制度を利用できるというメリットがある。一方、民間は転勤も異動もないため長い目でサポートすることができる。民間同士のネットワークがあり、柔軟に考えることができるのも強みである。行政と民間を組み合わせてやることで、力のない方たちが落ちてしまいう溝が埋まるのではないだろうか。

子ども・若者総合相談窓口は、牟呂の青少年センターにあるが、あまり皆さんに知られていない。私は官民協働する体制を提案してきたが、ワンストップの包摂も目指したいと考え、こども未来館ここにこの隣に、豊橋市こども若者総合支援センター「ココエール」をオープンすることとなった。行政と民間が一体となり、総合的に相談に応じて必要な支援を行う拠点である。市の職員と民間のスタッフが同じフロアで一つのケースに対応できることは、大きな前進である。

## ●これからの子ども・若者支援

ココエールに必要なだと考えている機能は、年齢や課題を越えて相談の入り口があるということ。学校に行けないなど目の前の問題だけではなく、人生の課題を客観的に理解すること。医療、福祉、司法といった分野を越えた支援をコーディネートしていくこと。課題が解決されると予測できる紹介をすること。対応策を決めても次の日には事情が変わるかもしれないため、継続が可能で柔軟なサポート体制も必要である。その子あるいは家庭の自立をしっかりと確認できるところが出口になると考えている。

人口減少が進み、この国で暮らす人は減っていく。大きく様変わりしていく時代に生き残るためには、減っていく財源を効率よく使って効果を出していかなければならない。子どもや若者に「ここで働きたい、この街で暮らしたい」と思ってもらうことが必要である。そして、そこにモデルとなる大人がいるということ、そういう社会を大人がつくっていくかということが重要である。私たちもこれから先の時代は経験がない。どうすればいいのか誰もわからない中、難しいことは多いが、それでもより良くするために努力と工夫をする姿を子どもたちに見てもらいたいと思う。

私のところには、死にたいというメールがたくさん届く。中秋の名月の日、「生きていての意味が分からない。今日死んでいいか」とメールが来た。「今夜は月が綺麗だから、月を見なさい」と返事をすると、翌朝「昨日の月は綺麗だった。もう少しやってみようと思った」とその子から連絡がきた。子どもたちが頑張ろうと思えるきっかけは、意外と日常の小さなことかもしれない。大きな仕組みを作りながら、日常の小さな幸せや喜びを見つけ、子どもや若者たちに伝えていきたい。

「外部人材と地域の文化財」

奥三河郷土館学芸員／自然体験活動指導者

石井峻人氏

●奥三河に来るきっかけ

私が奥三河に来るきっかけとなったのは、緑のふるさと協力隊である。緑のふるさと協力隊は、1999年から県内では稲武町と富山村で受入れが始まった山村ボランティアで、現在は豊根村で受入れが続いている。私は2011年に第18期生として豊根村に着任した。ボランティアのため給料はなく、生活費として5万円が支給され、燃料費、光熱費、活動費などは役場負担、住居や家具家電は貸与された。受入地とのマッチングは事務局が行うため、私は豊根村がどの県にあるのかも知らずにやってきた。

緑のふるさと協力隊は研修制度がしっかりしており、そこで叩き込まれるルールがある。事前に任地を見に行かない、任期の1年間無断で村外に出ない、24時間365日村のために生きる、何か必要な物があれば隣の家に貸してもらい、そして一番大事なことはNOと言わないことである。それらのルールのもと、農林漁業、観光事業など様々な体験をし、着任前にイメージした通りの田舎暮らしをしていた。

1年の任期を終えると、残るのか帰るのかを決めなければならぬ。企業から学芸員として声を掛けていただいたりもしたが、マンシヨンに住んでタイムカードを押して働くのは自分が目指す学芸員だろうか。自分は田舎を知っていると云えるのだろうか。もう



石井峻人氏

1年だけ残ってもっと田舎のを知りたいと思い、地域おこし協力隊として豊根村に残る決心をしたのが2012年のことである。この時、愛知県内に協力隊は私1人だけであった。

●文化財志すきっかけ

地域おこし協力隊として行った活動は、まず、モデル圃場の管理である。例えば、ブルーベリーをレストランへ卸したいが農家さんだけでは数が足りないといった時に、その数を担保するための畑である。それから、備中ぐわ一本で、自力で畑や田んぼをやってみた。そして10ヶ月で約100人のお年寄りから昔の話などを聞く傾聴活動を行った。

その中でお話を伺ったあるおじいさんが「文化や自然は時代とともに変わっていくが、過疎は地域の足跡をまるごと消してしまう。今この村に必要なのは、こういった地域の情報を掘り起こしていく、そんな地域おこしなのではないか」とおっしゃった。村の名前の由来や息子さんにも話していかないという村のことをいろいろと聞き、また話を聞きに行くと言ったその3日後におじいさんは亡くなってしまった。この集落の歴史は、自分のテープレコーダーの中にしか残っていないという重みを感じた。そのような経験をいくつか繰り返すうちに、奥三河の文化を残す仕事をしながらここに住みたいと思うようになった。

2013年には豊根村の茶白山で結婚式を挙げ、村中の人に祝福してもらった。地域おこし協力隊の任期が終わる3年目の年であったが、生業の目処も立たず、このまま豊根村にいてもいざ奥三河を出て行かなくてはならぬ状況であった。その頃、隣の設楽町立奥三河郷土館の募集を知り、応募した。この募集は地域おこし協力隊としての募集であったため、2013年10月、設楽町地域おこし協力隊として着任した。

●奥三河郷土館での活動

奥三河郷土館は、平成32年に10億円かけて新しく移転するが、私が着任した時、議員の方達から非常に厳しい見方をされていた。年間千人程の入館者のうち入館料を払うのは約半数で、500人が200円払っても年間10万円程しか収入がない。入館料だけで10億円の移転費用を払うには、1万年かかってしまうということが言われていた。そこで、館の価値を高めていくような取り組みを協力隊活動に取り入れようと考えた。

最初に郷土館の利用者や関係者を洗い出し、全てにリーチする取り組みを3年間で行った。手始めに実施したことは、体験プログラムを用意することである。まず、ドラム缶を切り、ピザを焼いたり、のろしを上げたり、ドラム缶風呂などの体験プログラムを実施。その他にも、竹ワークショップや考古体験、昔の正月飾り作り、甲冑を作って田峯城の周囲を歩く体験プログラムなどを用意した。なぜ郷土館がそんなことをするのかと言われるが、この中にどういう意味を付けられるかが学芸員の仕事ではないかと考えていた。

イベントだけではなく、町内の自然や歴史、文化についてのスペシャリストを目指して日々勉強している。これまでは小学生が館に来たら入館料を減免するだけであったが、毎月、校長先生の所へ名刺を置きにいった。名刺には、今月は古墳について勉強したので古墳についてお話できますよとか、森について勉強したのでこんなことができますよといった事を書いて校長室を回ることで次第に町内の小中学校といろいろな連携ができるようになった。同時に大学生との連携も考えていて、大学生と一緒に収蔵庫の整理をしたり、企画展では学生ボランティアによる解説などを行った。

昨年9月の閉館前に、一度くらい館に行列を作ってみたいと考え、ナイトミュージアムを3回行い計267名のお客さんが来てくれた。私が来てから

1日の来館が1000人を超えるのは初めてのことであつた。この3年間、イベントや講演などを85回実施。参加者数は延1500人ほどであつた。

地域にコミットできた企画を二本紹介する。一つは、田口線の企画展である。旧鳳来町の本長篠駅から設楽町まで走っていた田口線の廃線跡で、大学生が出会つたお年寄りに話を聞いて、それを基に田口線の資料を展示する企画展を行つた。企画展の中で、学生が設楽町や田口線のことを調べ、地元の人向けのガイドツアーを開催した。これは地元の人達に喜んでいただくことが出来た。もう一つは、「復刻版・お月見泥棒」である。今でいうハロウィンのようなイベントで、地域の方の協力によって、60年ぶりにお月見泥棒を復活することが出来た。このようなことをイベント化して、年に5回の体験講座を開催している。

郷土を愛する気持ちを育て、外の人にも中の人にも共感してもらい、設楽が好きだという気持ちに対して郷土館が物と情報を示せるようにすることが、私の地域おこし活動の一つだと思つている。そのためには、伝えること、実践することを忘れてはならない。

地域おこし協力隊は3年任期のため、任期後に備え活動の傍ら起業の勉強をした。奥三河にはアドバイスや協力をしてくれる会があり、そういつたところで仲間を増やしなが、私は勝手に奥三河自然体験活動指導者と言う屋号を名乗つて活動を始めている。

地域おこし協力隊の任期終了後は、奥三河郷土館学芸員として郷土館移転に向けた準備をしている。郷土館には多くの資料があるが、資料の解説板もデータが一つも残っていないため、二万枚あるといわれる解説板を地道にデータ化しているところである。

奥三河郷土館での嘱託職員としての時間外にアルバイトをしながら生計を立てているが、知識や技術をお金に変えて行くような取り組みをして、プライベートもオフィシャルの時間も学芸活動をして生活していきたいと思つている。そのために、自然ガイドや観光客向

けの集落ガイド、古文書の記述を参考にやまの森を探すとマニアックなツアー企画や、飯田線廃線跡のトンネルで暗闇体験などを企画した。その他にも、山の日企画展や、江戸時代のお茶の飲み方でお茶を飲む体験など、いろいろな取り組みを重ねている。

### ●奥三河の文化財

奥三河には、さまざまな文化財や遺構が残つており、設楽町内に指定文化財が88ある。佐久間ダムは浜松市と豊根村にかかるダムで、旧富山村の中心部の辺りが水没している。かつて山の中腹辺りを走っていた飯田線のトンネルが水際にあり、湧水すると見える看板を付けたいと考えている。伝説の滝といわれる不動滝には蛇崩れという面白い伝説があり、このような水没地を訪ねるのはとても楽しい。

ずっと焼き畑で生活していた山中という集落には、今でも石垣がたくさん残つている。そこにある神社は3年程前に廃墟になっていたが、獅子舞がいる階段はまだ残つている。去年倒壊したお宮には、昔の寄付者名簿や日露戦争関係の資料などが残つていて、非常に貴重な資料だということで、現在は郷土館で管理させていただいている。

設楽ダム予定地も、縄文時代から人が住んでいたところで、遺跡も多く多数の文化財が残る。大名倉遺跡からは住居址などたくさんさんの遺物が出土している。大名倉発電所は奥三河で初めての発電所で、建屋が火災で廃止になったため、今も建屋以外はほとんど残つているが、ここも水没してしまう。設楽ダムの工事が及ぶまでに、発掘したり木を切ったり、測量したりというところまで行きたいと考えている。一昨年からそのような取り組みを続けており、見学会やワーキングツアーも行つている。

奥三河にはいろいろな文化財があるが、特に面白いのは、人の営みが残つている所だ。昔から伝えてきた風習や文化が、今でも日常的に残つているのが非常に興味深いところである。

### ●おみやげ

山で暮らして特に楽しいと思う瞬間は、売っていないものが食べられるときだ。例えば、シマヘビのお茶漬や、ハチノコ、アケビなどである。山に住み始めて3年目に、しょうゆ以外は米や野菜、肉、味噌も全部自分で作つたもので夕食ができた時は、とても嬉しかった。

そして、地域を尊重していきたい。観光にしてお金をとるのでもいいが、地元の人が望む形で発展していくことが良いと考えている。無理なことはせず、できるだけ地元の人と意見を交わしていきたい。田舎では、何かやろうとするといろいろ言われるが、嫌われることを恐れずに、対話する努力をしていきたいと思つている。

山で暮らす中で一番気を付けていることは、何かしたいと思つた時にすぐやることだ。ダムで沈む三河田口駅の少し先に、森林鉄道の軌道跡がある。そこがダム工事のために木が切られ、電車が通つた跡がよく分かるようになったため、一週間後に写真を撮りに行こうと思つてみると、既に構造物があり撮れなくなつてしまつていた。また、お年寄りの多い地域では、今度会つてお話ししようと思つていたら、その前に亡くなつてしまつたこともよくある。

時が移ろう中で、調査を急がなければいけないもの、記録を急ぐものがある。特にダム工事と住民の高齢化ということに合わせて、地域のことを残していく、そして地域を楽しくしていくために、その時々でしっかり行動することを心掛けていく。いつもこれが最後だと思つようになっている。

最後に、田口線は来年廃線50周年を迎える。来年は、田口線を使って盛り上げたいと考えている。是非、ご協力いただける方は声を掛けていただければと思う。

「東三河の野良猫問題解決法」

命にやさしいまちづくり ハーツ

代表 古橋幸子氏

● はじめに

2002年12月、動物愛護団体ではなく、命と地域環境の向上を目指す市民団体として、「命にやさしいまちづくりハーツ」を設立した。現在、会員数9名、サポーター33名で、捨て猫ゼロ、野良猫ゼロ、殺処分ゼロ、虐待ゼロを目指し、地域猫の実践と推進を行っている。東三河を中心に、野良猫問題の相談や、猫の譲渡、不妊・去勢手術をするために捕獲器の無料貸し出しやアドバイスなども行っている。

● 野良猫問題の現状

東三河は特に捨て猫、野良猫の多い地域で、「猫捨て場」という東三河特有の言葉が伝わっている。昔から、子猫が生まれたら猫捨て場に捨てに行くか、川に流すのが慣習だったそうだ。私は東京から豊橋に転居してきて、捨て猫、野良猫の多さにとっても驚いた。残念なことにも今でも捨て猫は多く、20箇所近くある猫捨て場の多くは、市や県の管理する公園が占めている。

豊橋、豊川をまたぐR公園には、約100匹の捨て猫、野良猫がいる。私どもが関わるようになった3年前には120匹ほどの猫がいたが、不妊・去勢手術をして、約70匹は里親探しをして少なくとも減っていた。しかしまた次々に捨てられ、現在は100匹に増えている状況である。



古橋幸子氏

たかが野良猫と言う人もいるが、今や社会問題である。社会通念としては、野良猫は迷惑な存在で、エサやりは悪いこと。市民は、無関心な人、排除したい人、救いたい人などいろいろ分かれるが、エサをあげる人を巡って毎日どこかで対立が起きており、殺傷事件に発展することもあるほどこの問題は根深い。

愛知県の猫の殺処分数は、最近まで長年にわたり日本一であった。全国的に殺処分数は減っており、平成27年度には、10年前までの20万匹から6万7千匹に減ったとの統計が出ている。豊橋保健所への苦情相談が平成27年には約千件あり、野良猫問題が非常に多いと聞いている。殺処分や管理に掛かる県への委託費用は、豊橋市だけで毎年1300万円である。

殺処分数が減った背景には、対策や啓発が進んだ地域も確かにあるが、愛知県に関しては、猫の引き取りを大幅に制限したためであって、その代わりに捨て猫がとて増えた。東三河では、手術の助成金が出るのは豊橋市だけで、年間50万円である。捨て猫、野良猫が増え、巷には野良猫が溢れている。私たちは、元栓を締める対策を行政と市民みんなで一緒にやりましょうと毎日呼び掛けている。

ネズミ算といわれるが、猫はある意味ネズミよりすごい。例えば、1匹のメス猫が年に2回出産し、一回の出産で6匹産み、子猫の半数がメスと仮定すると、1年で79匹になる。実際は外で生まれた子猫の8割が死ぬが、2割は生き残って増え続け、また捨てられる。野良猫を増やさないためには、飼い主が責任ある飼育方をしなければならぬ。飼い猫にもメスもオスも不妊・去勢手術をする。室内飼いを徹底し行方不明にしない。大事なものは猫を捨てないことだ。猫を捨てなければ、野良猫も増えず、殺処分も減るのだ。

● 「地域猫」とは??

皆さんは、地域猫という言葉をご存じだろうか。特

定の飼い主がいらない猫で、地域住民たちが主体となって世話をし、管理している猫のことである。保健所に連れていき殺処分するのではなく、今いる野良猫の不妊・去勢手術をして、適切なエサやりやトイレを作るなどの世話をして、地域の中で共生していく。結果として猫は減り、発情の鳴き声もなくなり、糞尿の臭いや量も減る。そしてエサを与えることで、ゴミを漁ったり家屋に入り込んだりすることもなくなり、猫が落ち着けば目立たなくなる。手術した猫は、サクラカットといって耳の先をカットして、手術したことが分かるように管理している。

動物愛護法が平成25年9月に改正され、愛護動物を捨てたり、エサや水やりを止めて衰弱させるなどの虐待をすると100万円以下の罰金、殺したり傷付けたりした場合は2年以下の懲役刑または200万円以下の罰金である。環境省の動物愛護法には、飼い主の有無に関わらず猫は愛護動物とある。つまり、野良猫でもエサをあげていた猫にエサを止めて衰弱させれば、100万円以下の罰金に当たる。野良猫にはエサをあげないことが当たり前になっているが、野良猫も法律で守られていることを皆さんに知って欲しい。

愛知県の「所有者のいない猫の適正管理マニュアル」には、野良猫はもともと飼い猫が捨てられ増えたりしたものであるから、飼い主が責任ある飼育方をすることはもちろん、今、地域にいる野良猫を排除するのではなく、私たち人間と同じ「命あるもの」としてとらえ、地域の中で適正管理することで共生していくことを考えようとする。今、できる方法としては、あくまでも地域住民が主体となって猫の管理を継続していく「地域猫」である。

実際、野良猫がかわいそうでエサをあげている人はたくさんいる。そのために対立が起き、苦情側に立つてエサやりを禁止し、猫を排除する方法もある。しか

しこの弱い命を目の前にして、私は子どもたちに猫を排除するなど説明したくはないし、言っただけではないことだと思っている。エサやりを止めても、必死な猫はゴミを荒らし、家の中にも入りこんで生き抜いていく。飢餓している猫は、子孫をつなげるために繁殖力が旺盛になり、子猫の産まれる数が増える。猫を目の前から排除するだけでは、根本的な解決にはならない。地域にいる猫はきちんと不妊・去勢手術をして、飼育管理して減らしていく方法しかないのだ。

地域の問題は地域で解決する。私たちに出来ることは、人の意識を変えていくことである。無関心な人には気付きを、排除したい人には理解を、救いたい人には行動を。野良猫が減れば、猫が嫌いな人にとっても、猫が好きな人にとっても良いことである。両方にとって良い方法が、この地域猫という形である。

### ●地域で取り組む野良猫問題

人と猫が共生できる気持ちのいい地域を作るためには、自治会が中心になるのが最も理想的で、行政、獣医師会、ボランティアの協力的体制が不可欠である。保健所に協議会を作って進めていくことを提案しているが、なかなか難しいようである。個人ではもちろんできないし、民間のボランティアの言う事では、特に高齢者はなかなか聞いてくれない。実際、行政と一緒に連絡協議会の形で進めている地域では、猫は確実に減り、住民同士のトラブルも減っている。

行政と企業とボランティアが連携して良い結果を出している所は、全国にはもちろん愛知県にもいくつかある。例えば、豊田市では、トヨタ自動車の社員が「豊田地域猫」の会を作り、保健所とも連携を取って愛護センターができた。豊田市は野良猫の手術代が無料となり、実際に野良猫が減ってきている。また、東三河で企業との連携としては、豊橋信用金庫の全店舗に捨て猫ゼロ基金の募金箱を置いていただいている。

豊橋市でも地域猫活動を始めている自治会がいくつかある。西小鷹野自治会では、地域にある1キロ公園の捨て猫が問題となり、地域の方から私どもに相談があった。とても理解のある自治会長さんで、自治会で話し合い自治会費から猫対策費として手術代が出ることになった。当番の方が毎日エサやりをして、増えてきたら連絡をもらいまた手術をするといった形で協力している。行政の啓発によってこのような自治会での取り組みが増えてくれば、地域猫が随分進むだろう。

### ●「捨て猫ゼロ、野良猫ゼロ」を目指して

ハーツの活動経費は年間1500万円、この経費を自費と寄付金だけで賄っている。助成金は制度がないために一切受けられない。「猫捨て場」の猫のためのクラウドファンディングを行い、昨年は2ヶ月で255万2千円、2回目の今年は244万8千円の寄付が全国からあった。クラウドファンディングには、活動を皆さんに知っていただくという、費用を集める以上の効果がある。クラウドファンディングは手数料が掛かるため直接寄付してくださる方が増え、2回目は実際には300万円を上回る金額が集まった。しかしR公園だけでも年間500万円の費用が掛かり、まだまだ足りないのが現状である。

豊橋市の小学生が書いた『78円の命』という作文は、捨てられた猫が産んだ子猫が保健所で殺処分されてしまったという話から始まる。これをネットで全国に配信したところ大反響を呼び、教科書に取り上げられ、新聞にも掲載された。そして東京のトップデザイナーやライター、イラストレーターたちによって絵本となり、豊橋市の小学4年生の道徳の時間で使われている。全国からも問い合わせが多数あり、皆が関心を持ってくださることを大変ありがたく思っている。

ハーツでは、約300匹の猫を保護している。会員の自宅の他に小さな家を1軒借りて、シェルターを作

り40匹を保護している。R公園には100匹の猫に毎日エサをあげに行き、全ての猫の手術をして、病気やケガをした猫は治療に連れて行く。他にも豊橋には、日系ブラジル人の牧師が自宅を改装して捨て猫の面倒を見ている「シャディー保護猫ハウス」がある。保護していた猫を抱っこしてケーブルテレビに映ったところ、次から次へと猫を捨てられ、今では340匹に増えてしまった。こちらも全国から支援を貰いながら何とかやり繰りしている状況である。

日本は動物後進国である。以前は年間約千匹であった豊橋市の殺処分数は次第に減っており、平成27年度は殺処分数150匹、譲渡88匹、平成28年は殺処分数が59匹、譲渡は107匹という大台に上がった。そして私たちが年間約250匹を譲渡、約550匹に手術をしている。しかし愛知県の殺処分数は昨年が約千匹、今年が約600匹で、数は減ったものの全国では14位とまだまだ上位である。豊橋以外の市は、野良猫問題に関してほとんど動いていないのが現状である。

野良猫対策は、市民生活向上のための環境問題で公共的なものだと考えている。野良猫を減らすために、行政と協力しながら一人一人ができることをしていけば、私たちのようなボランティアは必要なくなるのだ。ひどい現状を次の世代に残したくないから私たちは毎日動き、頑張っている。皆さんに、水道の元栓を締めることを手伝って欲しい。こぼれ落ちる水を受けるだけで精一杯で、元栓を締めるところまで辿り着けないでいる。現状を多くの人に知っていただき、皆で一緒にこの東三河から捨て猫、野良猫を減らすことに目を向けて欲しいと思う。

最後に、マハトマ・ガンジーの言葉を。「国の偉大さ、道徳的發展は、その国における動物の扱い方で判る」

就任

【顧問】

衆議院議員 関健一郎氏

会員関係者の動静

【法人会員】

川北電気工業(株)

豊橋営業所 所長 内海啓晃氏

(前：理事豊橋営業所長 水上好治氏)

(株)近畿日本ツーリスト中部 豊橋営業所

営業所長 青木和人氏 (前：鋤柄憲一氏)

サーラカーズジャパン(株)

統括本部管理担当マネージャー 高林成幸氏

(前：柳沼登志男氏)

新菱冷熱工業(株)名古屋支社

執行役員支社長 萩原秀樹氏

(前：常務執行役員支社長 江木 毅氏)

トヨタ自動車(株)田原工場

常務理事田原工場長 伊村隆博氏 (前：牛尾 理氏)

Clip Board

伝言板

第179回 東三河午さん交流会

日 時：平成30年2月2日(金) 11:30～14:00

場 所：ホテル竹島(蒲郡市竹島海岸)

講 師：蒲郡市竹島水族館 副館長／

飼育主任学芸員 戸館真人氏

テーマ：「竹島水族館の新たな試みとしての解説」

第400回 東三河産学官交流サロン

日 時：平成30年2月21日(水) 18:00～20:30

場 所：ホテルアークリッシュ豊橋 5階「ザ・グレイス」

講 師：豊橋技術科学大学 学長 大西 隆氏

テーマ：「地域と大学」

第180回 東三河午さん交流会

日 時：平成30年3月2日(金) 11:30～13:00

場 所：ホテルアークリッシュ豊橋 4階「テラスルーム」

第401回 東三河産学官交流サロン

日 時：平成30年3月20日(火) 18:00～20:30

場 所：ホテルアークリッシュ豊橋 5階「ザ・グレイス」

発行日 2018年1月20日

発行所 東三河懇話会

〒440-0888

豊橋市駅前大通3丁目53番地

太陽生命豊橋ビル2階

TEL.0532-55-5141 FAX.0532-56-0981

info@konwakai.jp

http://www.konwakai.jp

編集発行人 東三河懇話会 伊藤恵祐

定 価 300円