

4-3. チロエ県アンクー市の産業開発行政の強化

本項の要約

- アンクー市産業開発部(DIDEF)は、当技術協力プロジェクトへの参加を通じ、内部業務の効率化や零細企業対策室立ち上げを含む組織再編などに取り組んできた。
- アンクー市は、他市とともに推進中の、体験型観光プログラム提供を意図する「魅惑インキュベーター計画」について、リーダーシップを発揮している。

アンクー市産業開発部(DIDEF)の部長は、2009年4月の当技術協力プロジェクトの第1回現地研修を受講し、その後、同年8月に本邦研修に参加した。それ以来、産業開発部の業務の改善のため、日本の知見を活用するようになってきている。産業開発部で行われてきた改善には以下の事項が含まれる。

- (1) 日常業務におけるカイゼンの適用。具体的には、週定例会議導入による業務の頻繁なモニタリング、職員の内部講習会の実施、公用車の「目で見る管理」などが含まれる。
- (2) 産業開発部の組織再編。特に、零細企業対策室の立ち上げは、市にとって重要であった。
- (3) 地域ブランド振興や5S 普及に関わるワークショップの実施
- (4) チロエ県複数市の経済開発担当者間会議(RIDEL)を通じた、アンクー市産業開発行政経験の他市行政官への紹介



約40名の産業開発部職員に対する内部講習会
(産業開発部長による本邦研修習得事項の職員への紹介)
2009年9月

上述(1)の活動に関し、2009年9月、産業開発部長は、同部職員40名程度に対し、本邦研修習得事項を紹介するための内部講習会を行なった。同講習会において、本邦研修参加中に作成した自らの活動計画(雇用創出を目的とする計画)についても明らかにした。また、同部は週定例会議の導入により、頻繁な業務のモニタリング、臨機応変な計画見直しが可能になり、カイゼンで重要視される「計画、実施、評価の一体化」に成功している。また、週定例会議の導入により、部内の複数課の間で業務相乗効果発現を図ることができるようになった。

上述(2)の活動に関し、産業開発部は、部内に零細企業対策室を立ち上げたところであり、これにより地元企業の多くを占める零細企業との関係強化を図ることになっている。また、民芸品産業強化のため、(サン・アントニオ県エル・タボ市で活用した経営意識調査アンケートと同様のフォーマットを使って)民芸品生産者の状況確認を行なった。これらの活動は、「参加者間の物理的、心理的距離を縮める」、「現場、現実に基づいて活動を計画する」という意味において、日本のカイゼンを適用したものであると言える。

上述(3)の活動に関し、アンクー市は 2010 年 2 月に農村部産品の第 2 回見本市を行なった。この見本市では、アンクー市農村部の生産者が多数参加し、農産品、農業機械、チロエ県特有の料理、民芸品、自家製のジャムやチョコレート、地元リキュール類、地ビール、海産物のペースト、蜂蜜、陶器等が出品された。このアンクー市の見本市は、あまり予算をかけずに低コストで効率よく実施できたため、チロエ県他市の職員らも、このアンクー市の見本市の手法に高い関心を示すことになった。

さらに、産業開発部は市の産品及び観光サービスの販売促進に向けて、2010 年 6 月、地域ブランドワークショップを開催した。このワークショップでは、産業開発部長とプニウィル地区観光協会の会長がモデレーターとなって、地元産品の販売促進における長所と短所について意見交換がなされた。また、地域ブランド強化のためには、個々の地域産品及び観光サービスの品質向上を図る必要があるとの認識から、プニウィル地区コミュニティー5S 運動の経験の普及講習会も行われた。尚、同地区5S 運動については、第 4-6 項に詳述する。

このように、市の行政とコミュニティーとの経済活動の一体化が進んでいる。これを図示すると以下の通りになる。

(市行政レベル)



アンクー市地域ブランド振興ワークショップ
(2010 年 6 月)

フィードバック

(コミュニティー現場での活動)



アンクー市のプニウィル地区
コミュニティー5S 運動

フィードバック

このような地域ブランド強化に関わる産業開発部の業務は、アンクー市長が 2010 年度本邦研修に参加し別府でのオンパク事業の事例を学んだことを受け、同事業の現地応用を企図する「魅惑インキュベーター計画」の準備活動として位置づけられることとなった。2011 年 4 月の聖週間前後に、オンパク事業型の観光サービス 15 プログラムの提供を行なうことができるように、産業開発部はチロエ観光ガイド協会等とともに同インキュベーター計画の説明、情報普及を進めている。尚、同計画の詳細については、第 3-4 項を参照ありたい。



2010 年 4 月実施の RIDEL 会議の様子

上述(4)の活動に関し、アンクー市産業開発部長は、県産業開発事務所(OPDP)主催のチロエ県複数市の経済開発担当者間会議(RIDEL)に度々出席し、自らの経験を他市職員に情報提供している。尚、RIDELでは、2010 年本邦研修員であった中小企業技術支援機構(SERCOTEC)チロエ県事務所長が、市職員向けの講習会を行なっているところでもある。

4-4. チロエ県ケムチ市の5S 運動

本項の要約

- ケムチ市5S 運動は、先行して開始された隣市アンケー市のプニウィル地区5S 運動の経験を導入する形で、市産業開発室のイニシアティブにより展開されているものである。プニウィル地区観光協会オジェルソ会長は、ケムチ市小規模事業者の5S 導入のための技術的助言を提供してきた。
- ケムチ市5S 運動には、地元の民宿業、飲食業、民芸品生産者、職業学校関係者ら 50 名程度が参加している。
- この5S 運動では、参加企業における5S の取り組みのみならず、市の美化運動も含んでいる。
- ケムチ市5S 運動は、アンケー市との「魅惑インキュベーター計画(第 3-4 項参照)」に参加するために、市内小規模事業者の観光サービスの質的強化を図る意味合いがある。
- 既に、5S 運動は、導入フェーズを終え、各参加者(店)が独自のサービス向上を競い合う「一店一品」運動的な高まりを見せ始めている。

5S は、カイゼンの基本的な手法であり、生産性・品質向上に資するものである。ケムチ市産業開発室の室長は、アンケー市のプニウィル地区コミュニティー5S 運動(第 4-6 項参照)を視察し、その経験を自市に取り入れることとした。他方、同市で勤務していた青年海外協力隊員が既に民芸品分野の5S 運動を提唱・開始していたこともあり、この活動とも統合する形で、ケムチ市5S 運動が開始されることとなった。

2010 年 7 月 1 日、プニウィル地区観光協会のオジェルソ会長の参加を得て、ケムチ市5S 運動準備会が行なわれるとともに、同月 13 日、民芸品生産者らとの5S ワークショップ、民宿業及び飲食業者らとの5S ワークショップが行なわれた。



民芸品生産者との5S ワークショップ



民宿業及び飲食業者との5S ワークショップ

民芸品生産者との5S ワークショップでは、ケムチ市の地域特色を踏まえつつ、地元の民芸品の長所と短所が議論された。民宿業と飲食業者との5S ワークショップでは、アンケー市のプニウィル地区観光協会の取り組みを応用する形で、各参加者が短期的な活動計画を作成した。以上の参加企業の活動について、市産業開発室が定期的にモニタリングをしていくことが合意された。

併せて、市産業開発室は、市全体としての5S 実施計画を発表した。同実施計画の内容には、以下のものが含まれる。

- (1) 月例会合実施などの5S 実施進捗のための活動
- (2) 重点産業分野(民芸品生産、民宿業、飲食業)における参加事業者5S 運動の実践の促進
- (3) 環境保全の観点から、公共の場所、観光スポット等の市内美化
- (4) インフォーマル企業のフォーマル化促進

上述(3)に関し、ケムチ市産業開発室は、既に市内操業企業の社会的責務として市内美化に協力するよう呼びかけを行ない、これら企業と合意を結んだところである。このようにして、ケムチ市5S 運動では、新たな予算を使うことなく、地元の知恵及び労力を有効活用する形で活動展開が図られている。このように知恵を使うからこそ、5S はカイゼンやイノベーションの促進に役立つものであると言える。

ケムチ市5S 運動は、導入フェーズを終え、新たな展開に入りつつある。8月26日の5S ワークショップでは、市の観光振興担当ゴメス職員のリーダーシップの下、参加事業主の5S 導入状況が確認された。既に飲食業では、顧客の不満を防ぐための経営改善策(目で見える在庫管理による重点品目の品切れの防止、調理効率向上による客待ち時間の短縮努力など)がなされており、また、民芸品分野の5S 運動を通じ、市内の販売店から低質な民芸品が一掃された。これらを通じ、ケムチ市の観光関連産業全体のイメージが良くなるものと期待される。

5S 適用後の民宿「キカピ」の様子



10月7日には、上述のゴメス職員の下、市内小規模事業主らの相互訪問が行なわれ、各々の5S 進捗状況が確認されるとともに、各々のサービス品質向上を競い合う雰囲気醸成された。市内の各事業主が競い合う雰囲気は、一村一品運動の展開を容易にする「一店一品」的な取り組みを促進するものである。一店一品の動きを強化すれば、市内の各事業が独自の製品・サービスを生み出すこととなり、それが市全体としてのイメージ及び魅力の向上に役立つこととなる。5S 運動は、新たな目標に向かって第2フェーズに入ったと言える。

他方、ケムチ市5S 運動は、アンクー市が中心となる「魅惑インキュベーター計画」(第3-4項参照)にケムチ市が円滑に参加するために行なわれているという側面もある。同インキュベーター計画は、別府市で展開されているオンパク事業をモデルとするものであり、観光サービスのテスト・マーケティングという特徴がある。かかる計画に参加するためには観光サービス品質を高めるとともに、新たな観光サービスを提案していくことが極めて重要である。ケムチ市の場合、5S 運動参加企業は、各々のサービスの長所を議論しあい、またこれらのサービスを結び付けることで、新たな観光サービスを提案するようになってきている。ケムチ市5S 運動は、カイゼンを通じたイノベーションの機運を醸成し始めている。

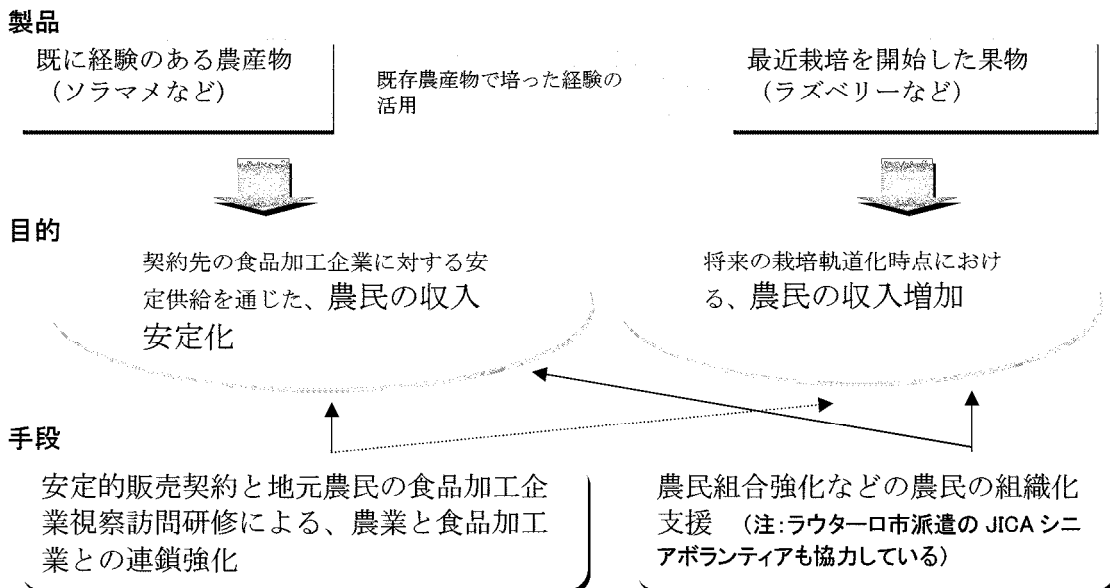
4-5. アラウカニア州ラウターロ市の「契約による農業生産連鎖強化」事業

本項の要約

- ラウターロ市の農村開発プログラム(PRODESAL)では、先住民農家の農産物の販売を安定化させるため、地元農産品の安定販売先(食品加工業)を確保することで生産連鎖の強化を行なっている。
- この事業には、随所にカイゼンの考え方が取り入れられている。

ラウターロ市の農村開発プログラム(以下 PRODESAL)担当者は、2009 年度の立命館アジア太平洋大学(以下 APU)による本邦研修受講者であり、同研修参加中に作成した活動計画を同市産業開発担当者とともに実行に移している。同帰国研修員の活動計画は「契約による生産連鎖強化」事業と呼ばれており、州内食品加工企業との間に地元農産品の供給に関わる契約を結び、農業と食品加工業との生産連鎖のつながりを強化するものである。この事業では、主に収入を安定させるための農産物として、ソラマメ、クリアントロ、ルピナス、亜麻仁を扱っており、また、将来の収入を増やすための農産物として果物類(特にラズベリー)を扱っている。この経験は、今後のチリでの地方行政官向け研修のケース・スタディーなどで活用される見通しである。

ラウターロ市の「契約による農業生産連鎖強化」事業の全体像



既存農産物の販売契約に関しては、既に以下の企業との契約を締結している。食品加工企業への安定供給のためには、量を過不足なく取り纏めることが必須であり、農民組織化の取り組みが役立っている。農民組織化には、ラウターロ市派遣の JICA シニアボランティアも技術的な貢献を果たしている。

- SOCOMAL 社: ソラマメ、ルピナス、クリアントロの安定購入
- NUTRA SEED 社: 亜麻仁の安定購入

将来の収入増加のための農産物栽培に関し、現在、特にラズベリー栽培の導入を進めている。日本の一村一品運動における大山町の梅が多数の派生商品を生み出しているように、将来的には、ジャム、ソース、リキュール類等の多数のラズベリー派生商品の開発を目論んでいる。

2010 年 7 月、ブランコ・レピア地区の 35 軒の先住民系農家によるアムレイ農民組合が結成さ

れ、同組合会員農家は、協力しながらラズベリー栽培を開始している。ラズベリー栽培では小規模灌漑施設の導入が重要であり、既に、PRODESAL 及び市産業開発室の後援もあり、35 軒の農家のうち、15 軒が社会投資基金(FOSIS)補助金による簡易灌漑施設設置を終え、2 軒が中小企業技術支援機構(SERCOTEC)補助金により小規模灌漑施設を導入している。また、PRODESAL の調整により、市の持つ掘削機が貸し出され、地下水利用も促進されている。このように、PRODESAL の調整の下、市産業開発室の行政サービス、FOSIS 等の中央政府関係機関のサービスが有機的に活用されている。

2010 年 9 月末までに合計 7 ヘクタールでのラズベリー植え付けが終わり、既に導入されている 4 ヘクタールと合わせると計 11 ヘクタールでラズベリー栽培が開始されている。将来的には地元農民自身のイニシアティブで栽培面積が増やされる見通しである。ラズベリーは、将来的な収益性は高い反面、本格的な収穫が期待できるのは数年先であり、農民側としてもリスクのある産物である。このため、アムレイ農民組合では、農民がまとまった形で栽培研修を受けたり、将来の共同販売を目指したりする等、リスクの低減に心がけている。農民組合の長には、その社会的責務感の高さから、比較的若いチェンケ氏が会員農民による選挙で選ばれている。



アムレイ農民組合長のチェンケ氏(左)
組合未加盟のラズベリー導入農家に
組合参加を促しているところ



市の貸し出し掘削機による
地下水くみ上げ

この事業において、日本の知見が以下のように活用されている。

- 食品加工企業側が農民の視察を受け入れることにより、農民が食品加工企業の求める品質水準を理解できるように図られている。これは、例えば、自動車産業が部品納入企業との総合的品質経営(TQM)に取り組むという考え方に似ている。こういった生産連鎖内の強化は、チリでは、グッド・プラクティスであると言える。
- この事業を行なっている PRODESAL 担当者は、カイゼンを「臨機応変な活動の修正を伴うもの」として理解している。このため、必ずしも当初計画に固執せず、臨機応変な事業運営が心がけられている。例えば、ラズベリー栽培農家によって農地の土質の差が当初想定よりも大きいことが分ると臨機応変な支援策として土質調査を付け加えている。尚、土質調査の費用の一定額は受益者負担であり、農民側も一定の事業リスクをとっている。
- 市産業開発室の調整の下、SERCOTEC、FOSIS、農業開発機構(INDAP)等の中央政府関係機関のサービスが調和された形で実施されている。このような地方政府の働きは、日本の地方自治体のそれに似ている。
- 日本の中小企業振興等の経験においては、組織化支援、技術支援、金融支援を有機的に結び付けることで施策効果を高めようとしてきた経緯がある。このラウターロ市の事業においても、複数の支援を有機的に結び付けようとしている。また、外部支援への依存心を高めないように、地元農民の事業者意識強化や組織的能力強化にも取り組んでいる。
- APU の研修では、地元リーダーの発掘・育成に基づくコミュニティ能力開発が重要視されている。この事業は、まさに、地元リーダーによるコミュニティ強化に基づく事業であると言える。

4-6. チロエ県アンクー市のプニウィル地区コミュニティー5S 運動

本項要約

- プニウィル地区観光協会会員事業者は、事業者間共同作業の多い遊覧船サービスの効率化や飲食業のサービス改善等のため、5S 運動を展開している。
- この地区コミュニティーレベルの5S 運動は、魅惑インキュベーター計画(3-4 項参照)の中でも一定の役割を果たし、また、サン・アントニオ県やチロエ県の他地域にも、その経験が「輸出」されている。特に、ケムチ市5S 運動(4-4 項参照)は、プニウィル地区5S 運動を導入したものである。

周知の通り、5S は日本のカイゼンのための基礎的技術であり、生産性・品質向上に資するものである。プニウィル地区では地元観光協会のオジェルソ会長のリーダーシップの下、5S 運動が導入され、会員零細企業共同作業の運営効率向上や観光サービス品質強化が図られている。

プニウィル地区は、フンボルトペンギンとマゼランペンギンの 2 種類のペンギンが同時に見られる数少ない場所の一つであり、この観点から自然遺産であると言える。このため、地元漁民らは、観光協会を結成し、自然環境保全を踏まえた自立発展的なエコツーリズム振興に取り組んでいる。



プニウィル地区の海の動物



観光協会会員事業者の遊覧船サービス



飲食業サービス

プニウィル地区の零細事業主らは、5S 立ち上げワークショップにおいて、従業員らに対し、5S 運動計画を提示した。同計画には、協会会員間の共同作業が多い遊覧船サービスの効率化、飲食業サービスの効率化が含まれている。多くの場合、5S の趣旨は、整理整頓を通じて、職場の長所と短所(問題点)を浮き彫りにさせ、現場からの教訓引き出しを容易にし、それを今後の運営管理に役立てることにある。ここで整理整頓の対象となるのは、有形物のみならず無形のものも含めることができる。プニウィル地区観光協会の場合、整理整頓の対象に関連し、以下のものが5S の具体的目的に含まれている。

- 遊覧船サービスにおける無駄な作業の割り出しと排除
- 顧客サービスのバラツキの緩和
- 顧客データベースにおける情報の整理整頓など



アンケー市職員立会いの下に行なわれたプニウィル地区5S 立ち上げ準備会合
(2010年4月)



プニウィル地区5S 運動の経験のチロエ県ケジョン市内零細企業主らへの紹介
(2010年8月)

今日までに、地区5S 運動は、以下の成果を生み出した。

- プニウィル地区景観に関わる会員企業間共通の案内文章の作成
- 会員企業館共通の遊覧船サービスの予約システムの強化
- 遊覧船サービス等における各自の役割の明確化
- 飲食業の作業現場における整理・整頓・清掃の適用



5S 宣言



飲食業における原材料の「目で見える管理」

プニウィル地区の5S 運動の経験は、2010年7月実施のサン・アントニオ県エル・キスコ市のエル・トラル地区で行なわれた意見交換会を通じ、サン・アントニオ県側の関係者にも紹介された。これは、サン・アントニオ県5S 運動が立ち上げられた動機の一つとなった。更に、同年8月、この経験は、アンケー市やケジョン市の複数の零細事業主らにも紹介されることとなった。

かかるプニウィル地区5S 運動の「輸出」において、もっとも成功している例は、4-4 項で詳述しているケムチ市5S 運動である。これにより、アンケー市とケムチ市との官民双方が協力し合う機運が醸成され、3-4 項詳述の魅惑インキュベーター計画の実施円滑化にも役立つようになっている。

第 5 章：

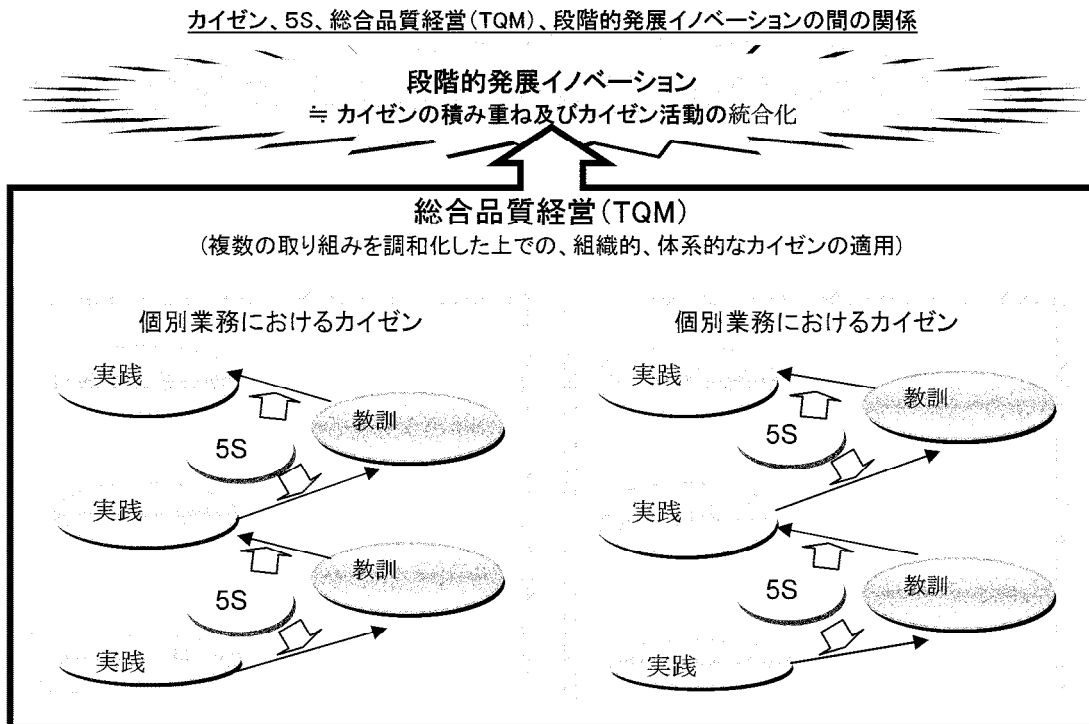
当技術協カプロジェクトで現地適正化されてきた行政枠組み強化のための各種手法

5-1. カイゼン、5S、総合品質経営(TQM)、段階的發展イノベーション

本項の要約

- 5S、総合品質経営(TQM)、段階的發展イノベーションは、カイゼンという同じ基礎概念から派生したものである。
- これら一連の概念を当技術協カプロジェクトにおいて具現化した好例は、ケムチ市5S運動(第4-4項参照)である。

5S、総合品質経営(TQM)、段階的發展イノベーションは、カイゼンという共通概念から派生したものである。これらの概念の間関係は、以下の通り図に整理することができる。



このモデルにおいて、各々の概念、技法については、以下のように定義することができる。

- (1) カイゼン： 過去の実践から得られた教訓を現在の実践に活かし、最高品質を目指し、これを継続的に繰り返すこと。
- (2) 5S： カイゼンの実施を促進する技法で、日本語の 5 つの語彙から構成されるもの。即ち、整理、整頓、清掃、清潔、躰である。特に重要なのは、はじめの3S であり、以下のように要約することができる。
 - 整理： 有形、無形の諸物(在庫、道具、書類、業務プロセス、情報等)について必要なものと必要でないものに区分し、不要なものを処分すること。
 - 整頓： 必要なものを整頓しておくこと。例えば、コンピューター上において、必要な電子ファイルを素早く取り出せるように、きちんとフォルダー分けして保存しておくこと。また、顧客情報をアップデートしながらリストに秩序立てて保存しておくこと等。

- 清掃：作業スペース等における「見える化」のため、また、業務の不具合に早く気づくことができるようにするため、自ら定期的に作業スペースをきれいにしておくこと。
上図に示される通り、このような5S活動は、業務の問題点及び長所の「見える化」を進めることを通じ、教訓の抽出を促進するものである。併せて、5Sによる職場の透明性強化は、活動のモニタリングを促進するものであるため、教訓の実践への適用にも役立つ。5Sとは、職場の見た目の良さを向上させるだけのものではなく、「見える化」を通じ、長所と短所を明確化し、カイゼン活動実施を促進するものなのである。
- (3) 総合品質経営(TQM)：全体最適、総合品質の向上に向け、カイゼンに関わる複数の取り組みを組織的且つ体系的に導入するものである。例えば、日本の自動車メーカーが部品製造業者に技術的支援を行なっているのも、系列全体としての総合的な品質を高めるためである。

以上のモデルに関し、当技術協力プロジェクトを通じ、チリでは以下の適用事例が形成された。(尚、上のモデルは岩手県等における行政改革の経験とも整合しており、地域経済開発のみならず地方行政改革にも活用可能であり、SUBDERE 本庁では、かかる取り組みも始まっている。)

- アンケー市やエル・タボ市の産業開発行政におけるカイゼンの適用
- ラウターロ市の「契約による農業生産連鎖強化」事業におけるTQM的概念の適用
- サン・アントニオ県一村一品運動を通じた、県内各地のカイゼン事例統合化による地域イノベーション促進

前頁に図示した「5S-総合品質-段階的発展イノベーション」モデルのより完全な適用事例は、第4-4項で紹介したケムチ市5S運動である。この運動では、複数の市内零細事業者の(5Sによる)カイゼン取り組みを市観光業界全体の総合品質向上のために一体化・調和化するようにしており、これによって地域全体としてのイノベーションを図るものになっている。このケムチ市のモデルは以下の通り図に整理できる。

ケムチ市の「5S-総合品質(TQM)-段階的発展イノベーション」モデル



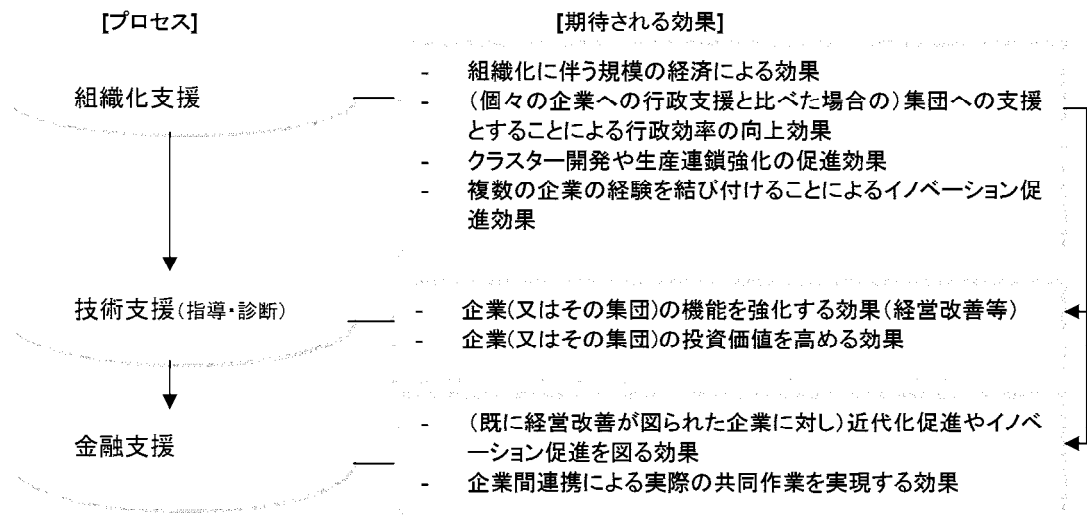
5-2. 地域経済開発行政における総合品質経営(TQM)及びカイゼン

本項の要約

- 当技術協力プロジェクトで培った経験によれば、地域経済開発行政における総合品質の向上のためには、様々な施策の整合性を高めることで、全体としての行政サービスの質を高めることが重要である。
- 一般的に、カイゼンは、現場の情報、計画、実施、評価の一体化を促進するものである。このようなカイゼンの側面を実践した当プロジェクトにおける好事例には、ラウター口市の取り組み(第 4-5 項参照)、中小企業技術支援機構(SERCOTEC)アラウカニア州事務所の事例(第 3-2 項参照)等が含まれる。

日本の中小企業振興施策においては、組織化支援、(指導・診断に代表される)技術支援、金融支援が相互補完的に適用されるように設計されており、これにより中小企業支援行政の全体としての質を高めてきた経緯がある。このような枠組みでは、金融支援は、主に、組織化支援や技術支援等により既に能力を高めることのできた企業(或いは企業の集団)に対して行なわれるものである。受益企業の経営能力が不十分な場合、融資や補助金を給付するのではなく、まず技術支援を行なうほうが妥当である。このような日本の中小企業振興行政の経験は、総合品質経営(TQM)の概念に通じる。TQM では、全体最適のため企業内複数部門或いは複数企業が協力して全体としての質の向上を図る。同様に、地域経済開発行政や中小企業振興行政においても、複数の施策の整合性及び相互補完性を高めることで、全体としての行政サービスの質を高めることが肝要である。この場合、特に、金融支援を行なう前に、組織化支援や技術支援を行なう重要性を強調すべきである。換言すれば、投資用の資金を確保することよりも、更に重要なのは、投資に値する地域コミュニティを形成することなのである。このような組織化支援、技術支援、金融支援に関わる日本の行政モデルは以下のとおり図示できる。

日本の中小企業振興行政経験における組織化、技術支援、金融支援の関係



行政の TQM における他の重要な側面としては、中央政府行政、州行政、県レベル行政、市行政の間の整合性を高めることで、全体としての質の向上を図ることが考えられる。日本の場合、例えば、岩手県の幾つかの市町村政府は、(市町村の優先課題認識に基づき)シイタケ農家に対し

て行なわれる県の融資について、その融資の金利を補助することになっている。これは、県行政と市町村行政の相互補完的連携例であると言える。市は、国や州よりもその地域の実情に詳しいため、地域の視点を行政に組み入れるために重要な役割を果たすことができる。この意味で、市政府は、主体的に国や州の行政に補完的な行政サービスを行なうことが望まれる。

当技術協力プロジェクトにおいては、以下のような産業開発行政の総合品質向上の取り組みがなされてきた。

- サン・アントニオ県産業開発事務所(OPDP)及びエル・タボ市は、中小企業技術支援機構(以下 SERCOTEC)の(Capital Semilla と呼ばれる)補助金施策と相互補完的な民間企業向け能力強化事業を行っており、これにより全体としての行政効果を高めている。(第 4-1 項参照)
- エル・キスコ市のエル・トラル地区一村一品モデル事業においては、市と OPDP とのイニシアティブの下、農業開発機構(以下 INDAP)、産業開発公社(CORFO)、国家観光振興局(SERNATUR)等の複数機関連携網を形成している。複数の公的機関が相互補完的な支援を行なうことで、全体としての行政効果を高めている。(第 4-2 項参照)
- アラウコ県コントゥルモ市のエリクラ盆地では、公的支援に先立ち、地元生産者の組織化が推進されている。(第 3-5 項参照)
- ラウターロ市の「契約による農業生産連鎖強化」事業では、市、SERCOTEC、社会投資基金(FOSIS)の様々な支援施策が相互補完的に適用されている。(第 4-5 項参照)
- ケムチ市5S 運動は、地域アイデンティティーに基づく産品・サービス販売促進に関わる「魅惑インキュベーター」計画と連動しており、SERCOTEC 県事務所の金融支援との連携が視野に入れられている。技術支援と金融支援との補完による総合品質向上を図るものである。(第 4-4 項参照)

他方、前項 5-1 で述べた通り、カイゼンの定義には、「過去の実践から得られた教訓を現在の活動に活かし、これを繰り返していくことで最高品質を目指す」というものが含まれる。この意味で、地域経済開発行政においては、以下の 2 点が重要である。

- 計画、実施、評価の同期化
- 地域民間セクターの現実に合致した産業開発行政の計画と実施

このようなことは、既に当プロジェクトの活動例においても実践されている。例えば、アラウカニア州のラウターロ市の「契約による農業生産連鎖強化」では、活動で得られた教訓は即時に実行に移すように取り計らわれている。また、エル・キスコ市のエル・トラル地区一村一品モデル事業では、INDAP 職員が直接に地元観光ガイドの教育に携わることで、公共セクターが地元の現実がより分かるようになり、地域の現実に合致した支援を行ないやすくなっている。

更に、SERCOTEC アラウカニア州事務所の活動は、以下の観点から、行政のカイゼンや TQM の概念と相当に整合していると言える。

- SERCOTEC アラウカニア州事務所が 2011 年の本格実施フェーズを準備している地域研修では、当プロジェクトの知見・教訓を全面的に活かすことになっている。これにより、当プロジェクトの教訓を、州政府や複数市町村の将来の行政において活かすことが可能になる。過去の教訓を現在及び将来に継続的に活かすという観点において、まさにカイゼンの実施であると言える。
- SERCOTEC アラウカニア州事務所は、同事務所独自の活動として、Capital Semilla と呼ばれる補助金施策のモニタリングを強化し、重要な教訓を引き出し、今後に役立てられるようにしている。

5-3. 一村一品運動・一店一品運動とオンパク事業について

本項の要約

- 一村一品運動の知識は、民間リーダーのイニシアティブと結びつく形で、当技術協力プロジェクトの複数の活動に反映された。
- ケムチ市5S運動は、日本の別府市で展開されてきたオンパク事業の応用である魅惑インキュベーター計画の準備活動としての側面があり、「一店一品」的な取り組みも進んでいる。

一村一品運動は、1980年より、日本の大分県で展開されてきた運動である。この運動では、地域アイデンティティーに基づく産品やサービスの開発・商業化等を通じ、様々な地域経済開発活動が行なわれてきた。地域アイデンティティーに基づく経済開発活動は、大分県以外の日本各地でも行なわれてきたものであるが、「一村一品」と題することにより、人々の理解が促進され、運動が広がりやすくなったという側面があるものと思われる。また、「一村一品」の考えに基づき、産品・サービスを地区毎のアイデンティティーで差別化できれば、過剰な競合が発生することなく、地域経済全体としての総合的な強化が期待できる。部分毎の質ではなく、調和された全体の質の向上を図るという観点では、一村一品には、TQM(総合品質経営)の考え方と類似性があると言える。大分県の一村一品運動では、地元コミュニティのリーダーや各市町村のイニシアティブを重視した形で、人材育成が図られてきた。

他方、オンパク事業は、別府市で展開されてきたものであり、当技術協力プロジェクトの枠組みで実施された立命館アジア太平洋大学(APU)による2009年度及び2010年度本邦研修でチリ人研修員らに紹介された。



別府市の風景



黒川温泉街(を歩く2009年度チリ人研修員)

別府市と黒川温泉は、温泉を有する観光地であり、観光市場において競合関係にあるが、以上の2つの写真を比較しても分かる通り、これまでの開発の方向性には大きな相違がある。即ち、大型資本中心の開発が進んだ別府市に対し、黒川温泉は村落地域の雰囲気を残しつつ、必ずしも外部資本に頼らない開発を志向してきた。黒川温泉と比較的類似した開発戦略をとったのが湯布院である。今日では、地域アイデンティティーに密着したサービスを受けるため、少なくない観光客は別府市よりも湯布院や黒川温泉を好む傾向にある。

このため、別府市の側でも、地域アイデンティティーと結びついた観光サービスや産品の提供を強化する動きが出ることとなった。それがオンパク事業である。オンパク事業では、官民協力体制の下、NPO法人が地域の零細事業者の体験型産品や観光サービスを取りまとめた形で提供している。これにより、地元の零細事業者は試行的なマーケティングが可能となり、地域アイデンティティーの再強化と併行して、地域の新たな産品・サービス開発が促進されることとなった。

このような一村一品運動やオンパク事業の経験は、当技術協力プロジェクトを通じて、様々なチリ側の取り組みに応用されることとなった。その応用例は以下のとおりである。

- サン・アントニオ県産業開発事務所(OPDP)は、県内各地の地域アイデンティティーに基づく経済開発の取り組みを、県一村一品運動として集約化している。県一村一品運動に含まれる主な取り組みには、エル・トラル地区観光開発(エル・キスコ市)、エル・メンブリージョ地区観光開発(エル・タボ市)、サン・アントニオ市一村一品作業部会の取り組み等が含まれる。また、サン・アントニオ県一村一品運動では、産品開発そのものよりも、人材育成を重要視していることもあり、産品コンクール等の取り組みは行なわれていない。それよりも、一村一品運動の考え方に基づく複数行政機関の活動調整、継続的な取り組みを可能とするような民間企業5S 活動の普及、地元グループの動機づけ等を行なっている。人材を重要視するという観点からは、大分県の一村一品運動の本質に近い応用例であると言える。また、同県の一村一品運動では、オンパク事業の経験も適宜反映されている。(第 3-3 項、4-1 項、4-2 項参照)
- チロエ県のアンクー市、ケムチ市、ケイレン市では、2011 年 4 月にオンパク事業型の体験観光プログラムを提供できるようにすることを目指して、魅惑インキュベーター計画を進めている。この目的に向け、アンクー市では、2010 年 9~12 月の間、同計画の市内情報普及を行なっており、また、ケムチ市では地元企業の経営体力強化と独自産品の強化のために5S 運動を展開している。(第 3-4 項、4-4 項参照)
- 当技術協力プロジェクトの活動では、日本の一村一品運動の経験にも見られるとおり、地域の民間リーダーを中心とする活動も展開されてきた。このようなリーダーには、以下の各氏が含まれる。
 - サン・アントニオ市の 3 つの民間生産者団体の幹部を務める Rosa Guerra 女史
 - アラウカニア州ラウターロ市のアムレイ農民組合長の Francisco Chenque Aneaten 氏
 - アンクー市プニウィル地区観光協会の Luz María Oyarzo 会長(当プロジェクトでは、アンクー市、ケムチ市、ケジョン市、エル・キスコ市における5S の普及で貢献。特に、ケムチ市の5S の定着には目を見張るものがある。)
 - ケムチ市5S 運動でリーダーシップを発揮している零細事業主である Álvaro Goldernberg 氏(レストラン経営)、Prosperina Renin 女史(民宿経営)

他方、一村一品運動やオンパク事業に関連する概念として、「一店一品」について言及する。一店一品は、街の中の各店が特色のある商品・サービスを打ち出すことで、街全体としての魅力を高めるものである。村ごとに特色のある産品・サービスを打ち出すことで、地域(県)としての魅力を高める一村一品の考え方と相互補完的であると言える。チロエ県ケムチ市では、(市街地の多数のレストラン、民宿、民芸品販売店が参加して行っている)同市5S 運動の取り組みとして、一店一品の取り組みも開始している。市内各店における5S 適用は、店ごとの長所、短所を明らかにする効果があり、これにより、各店で伸ばすべき一品が明確化している。一店一品の一例として、以下に、ケムチ市の民宿で出されている地元の香草を使ったジュースの写真を紹介する。各店でこのような独自の商品・サービス作りが進んでおり、市街地各店に魅力的な商品・サービスが用意されることで、ケムチ市全体としての魅力も高まってきている。また、各店が独自の産品開発を進めることで、市内各店の差別化が進み、過度な競争が回避され、全体としての調和された開発が期待されるようになっている。

一村一品と一店一品との関係

一村一品運動： 県内(地域内)各地において差別化された商品・サービスを強化することで、地域経済開発を図る。



一店一品運動： 街(市)の中で各店が差別化された商品・サービスを強化することで、街全体の調和された経済開発を図る。



地元香草入りジュース(ケムチ市民宿)

5-4. 地域ブランドの振興

本項の要約

- 地域ブランドは、地域のイメージ強化を通じて、地域製品の販売を促進するの
に資するものである。
- 日本の地域ブランド振興の経験は、当プロジェクトを通じて、チリ側の諸活動に
反映されるようになっている。

強化された地域ブランドというものは、地域イメージの改善と結びついており、地域製品の販売を促進するものである。例えば、スイス製の時計と聞いて、どんな印象を持つだろうか。恐らく、世界中の多くの人が好印象を持っており、それがスイス製の時計の販売を促進している面があると言える。この意味では、「スイス製の時計」がある種の地域ブランドを形成していると考えられる。

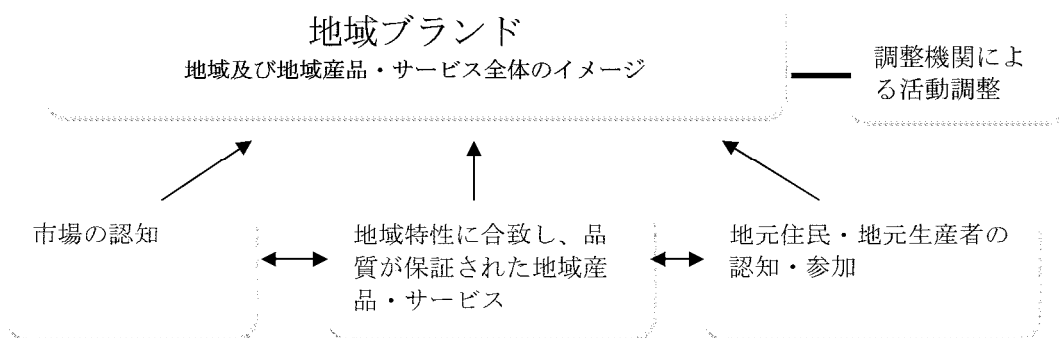
地域ブランドは、キャッチ名やマーク等によって具体化・可視化し、強化することができる。但し、内実を伴わないキャッチ名やマークは、地域ブランドであるとは言えない。この意味から、地域ブランドには、シンボル(キャッチ名、マーク等)と内実性(地域特性に合致した高品質の製品等)の双方が重要である。

日本では、地域経済開発の重要性認識の高まり、2006年の商標法改正、2007年の中小企業地域資源活用促進法施行等を受け、近年、地域ブランド強化に関わる取り組みが各地でなされるようになってきている。このような日本各地の地域ブランド強化の取り組みの中には、既に評価が行なわれているものもあり、これを通じて重要な教訓が引き出されている。かかる教訓には以下が含まれる。

- (1) 地域ブランドの設計においては、市場(顧客)と地元民・地元生産者の双方の視点を盛り込むことが重要である。
- (2) 地域ブランド振興は、外部のイニシアティブで行なうものではなく、地域のイニシアティブで行なうべきである。
- (3) 地域ブランド強化には、地域特性に基づいた新たな魅力的な製品・サービスの開発を伴うことが望ましい。
- (4) 地域ブランド振興では、同じブランドを共有する製品・サービスの個々について品質を管理・保証することが重要である。
- (5) 地域ブランド振興では、活動全体を調整する機関の存在が重要である。

以上の教訓を踏まえた地域ブランド振興のモデルは、以下の通り図示できる。

(日本の知見を踏まえた)地域ブランド強化モデル



当技術協力プロジェクトの枠組みで、地域ブランド振興に関わる様々な活動がチリ側で行なわれ、日本の知見が応用されることとなった。その活動例には以下が含まれる。

- サン・アントニオ県一村一品運動(第 3-3 項参照)では、既存の「詩人海岸」という同県観光開発のためのキャッチ名が内実を伴うように取り計らわれている。同県の一村一品運動では、別府市のオンパク事業の概念を受けた新観光サービスの提供も含まれており、これが上述(3)の教訓と整合している。
- チロエ県「魅惑インキュベーター計画」(第 3-4 項参照)は、上述の教訓のうち、(3)及び(5)に加え、特に(1)と(2)との整合性が高い。アンクー市で行なわれた 2010 年 6 月の地域ブランド振興ワークショップでは、市内事業者の考える地元及び地元産品の長所と短所が分析された。
- ケムチ市 5S 運動(第 4-4 項参照)は、地域産品・サービスの品質を強化するという側面があり、まさに上述の教訓(4)に合致している。市内の各産品・サービスの品質を向上することで、市全体のイメージを改善している。
- 中小企業技術支援機構(SERCOTEC)アラウカニア州事務所の新民芸品開発(第 3-2 項参照)とアラウコ県ロス・アラモス市農村開発プログラム(PRODESAL)の地元チーズのブランド化(第 3-5 項)は、品質管理を伴うブランド強化であり、(4)の教訓に合致している。この 2 例では、マークが同一ブランド製品の品質を示すものになっている。



アラウコ県ロス・アラモス市のチーズとそのブランドマーク

- アラウコ県レブ市の新たなロゴマーク提案(第 3-5 項参照)は、地元住民の視点を重要視しているという意味で、上述(1)の教訓と整合している。

付属資料1:

サン・アントニオ県一品運動のイメージ

エル・キスコ市エル・トラル地区



能力強化された地元ガイドによる農村観光

エル・タボ市エル・メンブリージョ地区



市のイニシアティブとしては初の地区祭
の実施(2010年10月)



サン・アントニオ市



地元市民の嗜好と先住民文化の双方
に合致した新たな民芸品

付属資料2:

チロエ県「魅惑インキュベーター計画」のイメージ

アンケー市プニウィル地区



観光サービスの質的向上



アンケー市



地域ブランド振興ワークショップ
(2010年6月)

ケムチ市



民芸品の品質向上、レストラン及び民宿のサービス品質向上

