

### ( 3 ) ( 社 ) 青森県産業振興協会

【担当：竹田委員、藤谷委員、舘山委員】

#### 1 法人の概要及び前回評価・所見・提言の要旨

##### ( 1 ) 法人の概要

代表者	理事長 齊藤譲一		
設立年月日	昭和58年10月1日		
役員・従業員	特別顧問1人、理事20人（うち常勤1人）、監事2人、正職員19人		
基本財産	19,500千円（うち青森県からの出捐5,000千円）		
主な出資者又は出捐者	平成14年2月現在		
	出捐者	出捐額(千円)	出捐割合(%)
	青森県	5,000	25.6
	市町村	7,800	40.0
	各種団体	3,900	20.0
企業	2,800	14.4	
主要業務	観光物産館の管理運営、産業、観光、物産等の紹介及び宣伝、産業振興のための調査及び研究 等		
主要収入	観光物産館観覧料収入、賃貸料収入		

##### ( 2 ) 前回の評価・所見・提言の要旨

委員会は、「平成11年度検討結果報告書」において、当法人アスパムの中間組織としての、また都市景観・施設の核としての、機能と役割の重要性を指摘した上で、アスパムの収支危機が基本的になお継続していることを認めざるを得なかった。アスパムは危機意識のもとに、集客力の強化策を始めとする、多くの真剣な経営改善努力を尽くしつつあるにもかかわらず、有料入場者数の傾向的減少のもとで、「公設準民営化」方式の収支改善効果は、当初の予測を下回っている。

委員会は、アスパムが困難な状況下に経営改善を追求しつつ、本県物産観光領域における、その本来的役割（注1）を効果的に遂行するためには、本県物産観光政策におけるアスパムの位置付け、特に県所管部による「文化観光」政策の基本戦略がより明確に示されること、そこでのアスパムの担当範囲・目標、推進方法等を可及的速やかに明示されることが必要であることを指摘した。

## 2 今年度の検討結果の評価と所見

### (1) 営業収入力の引き続く低下

委員会は、前回提言以降のアスパムの営業環境（有料入場者数、テナントの動向など）、各種の経営改善努力、収支結果等について、平成12年度実績を主な対象に検討した。入館者数増加のための多くの積極的対策にもかかわらず、対前年度比で総入館者数は微減（98%）に止まったが、有料入館者数は89%と1割を越える減少を見た。特に観光シーズンに当たる5～7月と10～11月の各月が前年同月比で70～80%台の大幅減少を見たことは、アスパムの経営環境・営業収入力が引き続き悪化傾向にあることを示している。

旅行代理店（北海道・東北地区）等へのキャンペーン強化、修学旅行・校外学習を対象とする需要掘り起こし等、各種の需要開発努力にもかかわらず、悪化傾向に歯止めをかけることはできなかった。アスパム自体の集客力の低下は、すでに以前から採算低下に苦しむテナントの契約解除等に、一層の拍車を掛ける恐れがある。

### (2) 収支悪化傾向の継続

アスパムの平成12年度収支実績は、一般会計（事業部門）では事業収入の減少によって、支出費用の削減努力にもかかわらず、収支差額は19.7百万円の赤字となった。但しこれには借入金返済30百万円の支出を含む。特別会計（駐車場部門）は主として支出削減効果によって、対予算・対前年度実績の双方で改善し3百万円の黒字となった。しかし総合収支を改善するには到底不足する。

アスパムの収支悪化傾向は、基本的に営業収入力の低下にあり、各種の営業努力の積極的展開にもかかわらず、収支悪化・企業体力の劣化を防止することはできないでいる。ここから「公設準民営化」への転換も、賃貸会議室の拡張も、収支悪化を逆転できなかったことは明らかである。さらなる改善努力の余地が全くないとはいわないが、今後のアスパムの経営状況は、現状のままでは極めて厳しいものとならざるを得ない。

### (3) 伝統的観光産業の限界

アスパムの経営悪化の継続は、一般経済の不況深刻化の要因も大きいであろうが、より基本的・構造的に伝統的観光需要の長期停滞傾向がある。前回報告書でも指摘したように、比較劣位にあり退潮傾向が著しい伝統的観光需要から、本県が比較優位を持ち、大きな潜在需要と今後の顕在化が期待できる文化観光産業の重要性を再度、ここで強調したい。そこでのアスパムには、中間組織としての独自の機能と役割を果たすことが可能でかつ期待されている（注2）。現状のように、短期的には極めて重要ではあるが、入館者数の維持・確保に専念するだけでは、長期的展望は開けてこない。短期的努力と並行して、他方で戦略的観点から、アスパム独自の機能と役割を長期的・安定的に遂行するための、「企業戦略計画」の策定が必要であろう。しかしアスパム内の現有経営資源には厳しい制約があるから、とりわけこの点での所管部の適切な指導・協力・参画が不可欠である。

#### (4) 県の文化観光政策

「11年度検討結果報告書」を受けて、委員会は今年度の検討作業において、担当所管部及びアスパムとのヒアリングにおいて、県の「文化観光」政策推進のための基本計画、実施のための具体的諸施策、及びそこでのアスパムの位置付け・役割等について、初めて実質的な意見交換・討論を行うことができた。県の計画・諸施策等は「青森県文化観光基本計画」（平成11年3月策定）に総合的にまとめられており、委員会は「文化観光」について所管部と初めて、その相当部分について認識を共有することができた。

しかし「文化観光」の概念、新しい供給サービスの内容、本県におけるそのための有効な資源、新たに創出される「文化観光」産業の組織・構造・関連分野等々については、今後、政策の実行とともに解明されなければならない。またその結果は、政策立案に遡って反映されなければならない。

前項で見たように、「文化観光」推進におけるアスパムの機能と役割は、中間組織としての特性から極めて大きい。その解明・評価・政策への組み入れ等のほとんどはこれからの検討課題であって、しかも現状においては、アスパムにこれを単独で検討・立案を担当させるには、経営資源等に厳しい制約がある。所管部の「文化観光基本計画」の具体的諸施策への展開過程における、アスパムの機能の発揮と役割分担・位置付け等について、さらに明確化することが要請されている。その上でさらにアスパムに対する所管部の適切な指導・支援・協力等が不可欠である。

「文化観光」産業の創出と展開、及びアスパムのこれへの参画問題については、漸くその検討が軌道に乗ったと評価できる（委員会が考える本県における「文化観光」の在り方、新産業形成戦略、活用可能な諸資源等々については、補論6「文化観光産業の振興戦略」参照）。

### 3 提言

委員会は、以上の所見と評価から、アスパムの経営問題について、以下のとおり提言する。

#### (1) アスパムに対して

##### ア 営業収入力維持の努力

アスパムは極めて厳しい運営状況に置かれている。当面の収支悪化傾向の加速を抑え、収入の維持、さらには増収策の考案・実行に最大限の努力を傾注しなければならない。代理店に対する価値政策・売上促進奨励策等を始め、考え得る可能で有効な方策を追求しなければならない。但しこれは現状の収支延命策であって、これがすべてではない。

## イ 中間組織としての本来的業務への取組の強化

他方でより重要な、中間組織としてのアスパム独自の本来的業務への取組を先送りすることはできない。11年度報告書で例示したような、本県物産観光領域全般の向上・革新に繋がり、アスパムにしかできない、本来的業務の中から即効性があり、また新たな増分費用の大きな支出増加をもたらさない、全県的に効果が及ぶテーマを選択し、県内全域の自治体・関係組織・企業等から意欲ある人材・情報・技能・経験を集中・結合し、いくつかのプロジェクト・チームをボランティアで組織化し、企画・開発を委託することは可能であろう。後述するように、アスパムの生き残る道は、中間組織としての機能を有効に発揮することによって、アスパムが存在すべき理由と利益を全県民に、特に観光産業界に実証し、認知を受ける以外にない。

## ウ 文化観光政策の展開における結節点の役割

伝統的観光から「文化観光」政策への方向は、今後、益々明確化し確実なものになる。

アスパムの収支努力も、現状のままで入館者数の増加対策だけでは、やがて限界に直面することは避けられない。それを避け生き残りを掛けて、本来の責務を果たすためには、県の「文化観光」立県政策に整合し、新しい多様な「文化観光」サービス供給の組織化、ネットワーク化、高付加価値化、デザイン化、等々における積極的な組織者の役割、換言すれば政策展開における結節点になることである（注3）。このためにアスパムは、所管部と「文化観光」産業の具体的諸施策の展開における、アスパム自身の役割、位置付け、担当範囲等々について、綿密な意思疎通による相互理解・協同作業が必要である。

### (2) 所管部に対して

#### ア 「文化観光」産業創出の戦略と施策

「文化観光」産業は、伝統的観光産業に対して、まだ未成立のこれから創出される新しい産業である。したがって、所管部は「文化観光」産業を効率的に創出するために、「青森県文化観光基本計画」をどのように現実に展開し、最短距離で伝統的観光産業と並び、将来は主役の座をとって代わり、本県の比較優位を活用し、一つの有力な基幹産業に育成するのか。その戦略的見取り図をさらに具体的に明らかにし、実行のための諸施策を展開しなければならない。

その中で所管部は、「文化観光」産業の形成に係わる多様な参加者の、それぞれの位置付けと役割を示さなければならない。アスパムは政府（県）の意図を理解し、中間組織としての特質を活かして、期待される役割と機能を適確・円滑に遂行できるように、所管部はアスパムに対し、有効な指導・協力・参画等を行わなければならない。

## イ アスパムの経営安定化の追求

アスパムの経営は基本的に極めて厳しい状況にある。政府による「公設民営化」をはじめ、アスパム自身の経営改善策についても、今後、新たな施策を執る余地はほとんどない。アスパムは「公設民営化」の下においても、客観的に見て経営の不安定は否定できない。

しかしアスパムの本県における、中間組織としての、また都市施設・景観に占める中核としての意義と役割は、今後、益々増大することを考えれば、収支不安定を前提とした上で、アスパムの機能の有効活用の方策を考えなければならない。アスパムがいかなる経営努力をもってしても、収支安定が期待できないのであれば、政府（県）がアスパムを吸収するか、民間がアスパムの外部からその収支を支えるか、そのいずれかしかない。政府・民間のいずれであっても、アスパムの意義と役割の公共的性格・機能が認められる場合にのみ、許される。そのためにアスパムは、当面の営業収入力の維持・強化のみに集中するだけでなく、中間組織としての役割の遂行に、一層の努力と実績をもって、アスパムの役割と機能が全県に等しく及ぶ、公共的存在であることを実証し、承認を獲得しなければならない。

委員会としては、県が「公設民営化」方式への転換によって、すでに設備固定費を負担したことを評価すれば、今後の運転操業費の不足分（収支赤字）については、県以外の出資者（市町村・各種団体・企業）が負担することが正当であろうと考える。そのためにもアスパムは、従来以上に、公共的存在として出資者からの認知を獲得するために、中間組織本来の機能と役割を、業務活動の実績によって、証明しなければならない。所管部のアスパムに対する指導・協力・参画の責任もまた大きいのである。

なお、仮にアスパムに対する外部からの収支補填が考えられる場合には、アスパムの経営努力を発揮させるための、何等かのインセンティブ機能内蔵方式を検討すべきである。

（追記）平成14年2月、県は、当協会（アスパム）と（財）青森県企業公社が所管する浅虫水族館を統合することを決定した。この両者が共に観光産業に属する組織及び事業であることから、組織統合の利益を追求したものである。一般に組織の統合・再編等には、具体的状況に応じて、利益と不利益の両面が常にあり、そのいずれを重視するかによって、判断・選択は変わり得るから、委員会は、今回の統合決定を理解できる。

本文で詳述したように、アスパムは私企業でも営業可能な不動産賃貸業（物産商品陳列スペース・貸し会議室）や観光案内サービスだけに、特化したままで良いのではない。公設民営方式により、県有資産を特別に提供されて事業を営む以上、私企業には期待できない、かつ全県的に求められている本県の観光物産産業振興のための、公共的事業にこそより多く特化し、民間企業を主導し先導することを求められている。

委員会は、アスパムと水族館（これもまた従来のアミューズメント的サービスに加えて、今後一層公共的サービスの強化の努力が要請されている。）とは、同じ観光産業に分類されるとしても異なる事業内容であることから、両組織ともに、統合

後もそれぞれの専門分野において、公共性の高い新事業領域の強化と、より一層の積極的な展開を求めたい。

また、経営者と所管部は、統合による不利益発生をできる限り抑え、最高経営管理層の資源分散をもたらさないように、努力する必要がある。そして2事業の会計分離・内部相互補助の禁止は不可欠の条件である（第4章「公社等法人の統廃合の考え方と提言」及び第5章「（財）青森県企業公社」参照）。

（注1）委員会が平成11年度報告書で指摘したアスパム独自の本来的役割とは、次の3つである

(1) 中間組織（政府部門と民間部門の間にある組織）としての独自の特性を活かした役割（政府の政策意図を実行し、また政府の政策立案へフィードバックすること。民間部門には困難な先導的・実験的・支援的・モデル的性格の事業を担当すること。他の中間組織との活動の連携・協調のために主導性を発揮すること。）

(2) 都市景観・都市施設の中心的存在・核としての位置を活かした役割（県・市等政府部門と民間部門の双方に接点を持つ特性を生かし、優れた都市景観創造への合意形成の努力）

(3) 文化観光立県推進における役割

したがってアスパムは単なる観光案内、物産展示スペースの貸与等の、受け身の事業に止まるのではなく（そのためには敢えて公的資金投入を要せず、民間部門でも担当できる。）、その独自の特性・位置・機能等を積極的に活用し、民間部門を先導・組織化し、そのための戦略目標を示し、特に退潮化著しい伝統的観光に代わって、本県が比較優位をもつ「文化観光」産業の形成に向けて、NGO、民間企業、政府を繋ぎ、これらと連携しつつ活動できる、未開拓で広大かつ重要な活動分野がある。しかもそのための芽は県内各地に生れつつある（「平成11年度検討結果報告書」、補論6「文化観光産業の振興戦略」参照）。

（注2）アスパムは平成11年度提言を受け、12年度の活動においてはアスパムを会場に、郷土芸能や津軽三味線ライブ演奏、アスパム・オリジナル商品の開発・販売などの努力を展開し、入場者からの好評を得ている。しかしそれらは未だ始まったばかりで、しかも個別・断片的イベントに終わっている。勿論、アスパムとしては、当面の入館者数の減少・テナント撤退を抑え、売上高の維持・増大という、より緊急的な営業活動を優先せざるを得ないために、人力・時間・思考を割くことはできないのであろう。しかし短期的に合理的な行動が、長期的には不合理に、場合によっては致命的になる場合もある。例えば、折角のオリジナル商品の開発と並行して、物産展示の市町村・企業から企画参加者を募集して、全県的な統一ブランドの開発、ブランドに適合した商品開発を目指すような、期間2～3年程度の企画・開発チームを組織・研究させることは、特別の費用支出を要せずに、すぐにもできるのではないか。このような私企業の枠と限界を越えた、全県的な統一ブランド（公共財）

を開発・創造するために主導性を発揮することも、中間組織の役割の一つである（「11年度検討結果報告書」、補論6「文化観光産業の振興戦略」参照）。

(注3) 「補論6『文化観光産業の振興戦略』」において、文化観光事業（個別のプロジェクト）としての供給サービスの例示を、討論材料として試論的にいくつかを挙げた。これらのプロジェクトの主体者は、政府でもなく、勿論、伝統的観光産業の企業でもない。これらの主体者達は、プロジェクト対象の文化に、理解・興味・関心等を共有し、他方、これらサービスを楽しむ、その文化を楽しみ、体験しようとする人々に、そのサービス供給に自発的に係わりようとする人々（運動者）である。文化観光産業がこれから成立しようとする当初期の政府（所管部）やアスパムの役割は、これらの自発的運動者を呼び掛けて集め、便宜を提供し、支援協力する役割、換言すれば組織者の役割、あるいはポンプの呼び水であって、サービス供給に係わる、多くの関係者の結節点の機能を果たすのである。わが国各地での経験と実績の多くは、最初に関心と熱意を持った人々が行動を起こし、文化的サービスの供給が組織化され、実績が上がり、毎年または数年毎に継続して注目され、社会的に一定の評価を受けるようになって、初めて政府（都道府県・市町村）、企業、その他の組織から、経済的・行政的支援・便宜を受ける例が多い。本県の場合には、県（所管部）または中間組織が、潜在的な供給者・運動者を引き出すための、呼び水役をとることが効果的であろう。県内各地に潜在的な可能性ある、多くの萌芽がすでにある（文化観光推進課「青森県の体験観光状況」平成13年12月）。