

# NUPRI NEWS

Nagano Urban Policy Research Institute

NPO法人  
長野都市経営研究所

Vol. 74

2026.JUL.

NPO法人 長野都市経営研究所

発行/NPO法人 長野都市経営研究所 〒380-0834 長野市大字鶴賀御所町1289-1 丸本ビル2F TEL 026-235-7911 FAX 026-235-6166 <https://www.nupri.or.jp> E-mail: [nupri@nupri.or.jp](mailto:nupri@nupri.or.jp)

鷺澤幸一 理事長

■長野オリンピックの  
レガシーを受け継ぐ

## 理事長あいさつ

去る6月1日、「NUPRI 第32回定時総会」が役員・会員合わせ50余名の出席により開催されました。近年は、NUPRIの未来を担う若手会員も加わり、世代を超えた交流が生まれつつあります。定時総会では、鷺澤理事長のあいさつに続き、令和7年度の事業・決算報告と令和8年度の事業・予算計画案について各部会長より説明が行われ、さまざまな視点から地域の未来を見据えた活発な提案が行われました。活動報告や今後の展望を共有するとともに、地域に貢献する

## NUPRI 第32回定時総会

令和8年6月1日  
14時30分～  
ホテルメトロポリタン  
長野にて開催

長野をもっと元気に！  
産学官民を結び、  
地域の未来をデザインする

NUPRIの使命と役割を改めて確認する有意義な一日となりました。会場を移して行った講演会では、前テルモCEOで2024年10月から公立大学法人長野県立大学の理事長に就任された佐藤慎次郎氏が登壇。テルモでの経営経験をもとに「温故知新の経営」について熱く語られ、聴講者に気づきと学びをもたらす講演となりました。続く懇親会でも、世代や立場を超えた自由闊達な意見が交され、会場は大いに賑わいました。

本日はお忙しい中、NUPRI定時総会にご出席いただき、誠にありがとうございます。NUPRIは、長野オリンピック開催に伴い整備された施設の活用やまちづくりの方向性について、市民の立場から考え、行政へ提言していくことを目的に発足されました。設立から長い年月が経過し、NUPRIが果たしてきた役割やその提言が、現在の長野市にどのように影響を与えてきたのかを改めて振り返る時期に来ていると感じています。

先日、筑波大学大学院でオリンピックに関する研究をしている学生の皆さんが長野市を訪れ、私と専務理事でお話を伺う機会がありました。学生の皆さんは1週間滞在しながら、オリンピック施設を見学し、関係者への聞き取り調査を行っているとのこと、大変熱心な姿勢に感心いたしました。その中で、「長野オリンピッ

クが、まちづくりや地域の発展にどのような価値をもたらしたのか」「施設整備や改修に投じられた多額の費用に見合う成果があったのか」といった質問が投げかけられました。改めて私たち自身もNUPRIの活動や提言がどのように活かされてきたのかを検証し、今後の地域づくりにどうつなげていくのかを考えていく必要があると感じました。

最近では、「長野で再びオリンピックを！」という話題も耳にします。私自身、長野オリンピックが多クの人々に夢や感動を与えたように、次の世代にも新たな思い出や経験を残せる機会があれば素晴らしいことだと思っています。本日の定時総会では、これまでの活動を振り返るとともに、今後のNUPRIの役割や地域の将来について考える機会にいただければ幸いです。

## 祝電

長野市長 荻原健司様より

NPO法人長野都市経営研究所第32回定時総会のご開催を心からお喜び申し上げます。関係各位の並々ならぬご尽力に敬意を表しますとともに、皆様方の今後ますますのご健勝と一層のご活躍をお祈りいたします。

## 部会活動事業報告・令和8年度方針発表

## 産学連携部会

長野県立大学とゼミ連携研究

掛谷嘉則 理事



長野県立大学の学生の7割が県外の企業に就職しているという現状に鑑み、長野の企業の魅力を知ってもらい1人でも

多くの学生に長野県内企業に就職してもらうために、様々な連携を進めています。昨年度は「わいがやサロン」とのコラボレーション企画として、「今後の長野を担う、地域人材育成とは」をテーマにNUPRIメンバー13名と長野県立大学生3名でグループディスカッションを行いました。

今年度は、NUPRI会員企業から「本音の課題」を収集し、長野県立大学へテーマを公募して半年から1年のゼミ連携研究を行います。その結果、学生は地域を深く理解できるようになり、地元企業への就職に好影響を与えられると考えています。

## 「こ」掘れ！長野調査隊

新鮮な視点で調査・探索

竜野泰一 副理事長／調査隊長



長野郷土史研究会会長の小林一郎先生のご案内で、中心市街地に点在する「赤地蔵巡り」を行いました。福德を民衆に与える赤地蔵について多くのことを知る

ことができた楽しい史跡巡りでした。今後も引き続き私たちが長年暮らしてきてよく知っているはずの長野地域の隠れた魅力スポットや歴史遺産を新鮮な視点で調査・探索し、時宜にかなった調査隊活動を行い、長野地域観光振興の一助としていきたいと考えています。

また、調査隊活動につきましては、NUPRIホームページ上に掲載するとともにマスコミにもリリースし、長野の隠れた魅力を熱き思いで発信し、共有化を図ります。

## 「まちの奥見」活動

長野の「奥」深さを再確認

鈴木隆治 副理事長／事務局長



令和7年度は、5月10日(土)と10月4日(土)にまち歩きイベント「まちの奥見」を開催しました。門前を着物姿で歩きつつ由緒あるお店や寺社の「奥」を特別に見せていただきながら、店主のお話に耳を傾けることで門前まち・長野の奥深さを再確認していただくことを主眼として開

催しています。

今年はすでに5月20日(水)に実施・10月3日(土)も開催を考えています。昨年は若い方にも多くご参加いただきましたので、アンダー30として少し値段を下げて若い世代の皆様気軽に参加いただけるように企画したいと思っています。

## 中心市街地活性化活動

5か年計画で魅力あるまちへ

倉石智典 事務局長

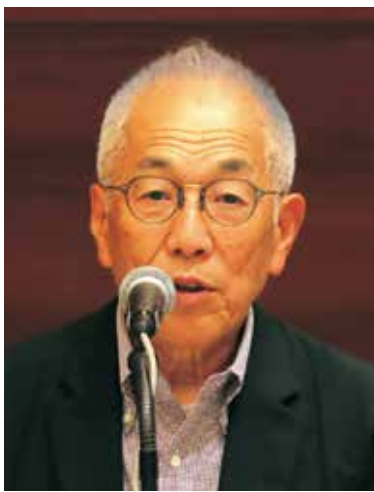


長野市では、今年4月から5か年計画で「第三期長野市中心市街地活性化基本計画」を推進する予定となっています。中心市街地のいくつかの課題に対して基本的な方針、目標指標が掲げられ、「住みたくなるまち」「生きがいを感じるまち」「訪れたくなるまち」「歩きたくなるまち」を目指しています。今年5月には、長野駅前や北石堂町で実証実験が行われました。10月にも第2回目の実証実験が行われる予定ですので、ぜひ注目していただきたいと思います。NUPRIでも

長野市や長野商工会議所、まちづくり長野と定期的な意見交換を行い、具体策を提言していきたいと考えています。

## ■わいがやサロン活動部会

### 知識向上と地域活性化を図る



岩野彰 相談役

「わいがやサロン」は、既に98回実施されており、会を重ねることに中身が充実し、会員にとっても有意義な勉強（視野拡大）の場となっています。さらに今後は、理事長とも相談させていただき、AI勉強会のような研修会を設けて、AIを活用した地域課題の解決や地域活性化につなげていければと考えています。会員の皆さまとの交流機会を増やすとともに、活発な意見交換を行うことでNUPRI組織の活性化にもつなげたいと考えています。

## ■新産業創出部会

### 農業で観光振興の一翼を担う

竹内伊吉 理事

りんごの木オーナー制度は27回目を迎える長期継続活動で、昨年11月の収穫祭には県内外から36名程のオーナーの方々が参加しました。特に県外の方は収穫祭が信州観光の楽しみの一つとして位置付けられており、観光振興面での効果も大きいことから今後も継続させていきたいと思っています。おんびら農園では、稲作にも力を入れており、「三水米」の販売も引き続き好評です。

生産者の高齢化、後継者問題やりんごの木等の手入れ問題にも直面しており、これらの改善をどのように行うか検討していきたいと考えています。

## ■スポーツ振興部会

### サッカーの聖地・長野へ

鷲澤幸一 理事長



今年は4月4日から小林伸二氏が監督としてベンチ入りしました。過去に5クラブをJ1やJ2に昇格させた実績を誇る経験豊富な監督に期待しています。

2026―2027シーズンは8月に開幕、ウィンターブレイク期間を経て2027年5月最終週頃に閉幕となります。現在、長野市では飯綱スキー場にサッカー場を3面造っています。飯綱町も2面造るという計画を立てており、シーズンオフのキャンプ地として長野が選ばれているのではないかと考えています。ゆくゆくは、ラグビーの菅平のように、サッカーの聖地・飯綱と呼ばれ、長野の活性化につながればと期待しています。

## ■地域野球クラブ「信越硬式野球クラブ」の応援活動

### 目指すは2年連続本大会出場

喜内久雄 会員

昨年は、アマチュア球界の最高峰である第96回都市対抗野球大会（東京ドーム）に6年ぶり25回目の出場を果たしました。今シーズンは新人選手9名が加入し、若さ溢れるチームとして、2年連続での都市対抗野球大会に出場できるように、選手一人ひとりが持てる力を最大限に発揮します。また、社会人野球チームとして、仕事と野球の両立を大切にし、地域にも会社にも愛されるチームを目指し活動していきます。

## ■講演会開催事業

### 最新の知見を学ぶ

鈴木隆治 副理事長／事務局長

定時総会に合わせて、佐藤慎次郎氏をお呼びして「21世紀を生き抜く温故知新の経営―自らの経験をベースに地域振興へのヒント―」と題して講演会を開催します。講演会は毎回、大勢の長野地域の皆さまにご参加いただき、NUPRIの「地域貢献活動」の一つとなっております。今後とも継続して行っていく予定です。



## NUPRI 講演会

## 21世紀を生き抜く

## 温故知新の経営

～自らの体験をベースに

地域振興へのヒント～

講師：佐藤 慎次郎氏

定時総会に続き、佐藤慎次郎氏の講演会が一般公開で開催されました。佐藤氏は、石油企業やコンサルティング企業、医療機器メーカーなど様々な業界を経て、2024年からは公立大学法人長野県立大学の理事長に就任されました。講演では、グローバルな学びと経験をもとに、長野の「ブランド認知を高める努力」と発信の必要性について語っていただきました。約90分の講演を抜粋掲載します。

## 外資系企業から日本企業へ転身

私は、大学卒業後に東亜燃料工業、現在のENEOSに入社しました。東燃は、データに基づいて意志決定をする会社で、合理的な経営手法を学んだ最初の会社でもあります。そこで十数年働き、世界的な会計事務所アーサーアンダーセンでの経営コンサルティング業務を経て、2004年にテルモという医療機器メーカーに入社しました。人生一度は純然たる日本企業で働いてみたい、そして外資系企業で培った経験を生かしたいという

思いから、世界を目指してビジネス展開をしていた当社に貢献したいと考えたからです。テルモでは後に社長として経営を担い、2024年の退任後は長野県からのオファーを受けて公立大学法人長野県立大学の理事長に就任しました。

本日は、私の経験を踏まえて、「温故知新経営」をテーマにお話したいと思っています。

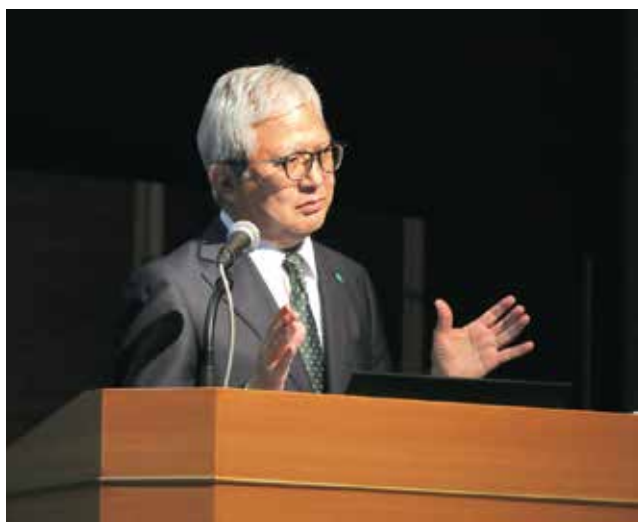
「温故知新経営」は  
経営者にとって必須の素養

## 【佐藤慎次郎氏】プロフィール

1960年生まれ。東京都出身。東京大学経済学部卒業。米デューク大学MBA取得、様々な企業を経て2004年6月テルモ株式会社入社。経営企画室長、取締役常務執行役員、心臓血管カンパニープレジデントを歴任し、主力のカテーテル事業に携わる。2017年4月の代表取締役社長CEO就任後は、成長事業の業績拡大と共にグループ経営強化に努め、同社のグローバル展開を加速させる。その後、同社顧問を経て、2024年6月～現在、日本電気株式会社 社外取締役、同年10月に公立大学法人長野県立大学 理事長に就任。

さて、温故知新とは「古きを温ねて新しきを知れば、も<sup>も</sup>以て師と為るべし」という論語の孔子の言葉で、古いものを知って新しい視点でものを見て、そこから再評価して価値を見いだせば、それが新たな知識や見解を得ることにつながるという心構えを表しています。師とは現代に即して言えばリーダーであり、経営者とも言えます。





すなわち、温故知新を学ぶことは、経営者にとって必須の素養であると私は解釈しています。

皆さんの中にも家業を引き継ぎ、経営者として確固たる経営理念を掲げて事業を進めている方がおられると思います。企業の資産を還元し、新しいビジネスモデルを確立して企業価値を上げたいというのは、経営者の共通する願いだと思います。温故知新というのは、古くからある伝統や地域資産を新しい目で見て、再評価することです。重要なのは、今ある資産や技術を新しい顧客や新しいニーズの視点で見直すことだと思います。

テルモのお話をさせていただきますと、同社は1921年に創設された100年企業です。当時は、第1次世界大戦後まもなくの頃で、国内ではドイツから輸入していた体温計の供給が滞るという事態に直面しました。病気の予防や健康維持に欠かせない体温計をなんとか国産のもので、しかも良質な品をつくらうという医療現場の声に応じて設立されたのがテルモでした。その時の医師会のもとで、感染症医学の発展に尽くした北里柴三郎博士で、テルモの設立を主導された方です。

テルモは体温計メーカーとして設立され、創業100年の間には大きく分けて5つの節目がありました。まずは、体温計の国産化。そして1960年前後の使い切りの注射器の開発です。当時、日本では注射器は使い回しが当たり前の時代、感染防止を図る

ためにも先進的な医療器をつくることはテルモの使命と考え、日本の近代医療に貢献しようという経営理念が育まれました。さらにデイスポーザブル輸血バッグの開発を含む輸液システムや血液事業へと事業を拡大。80年代には、カテーテル事業に参入し、カテーテルを血管内まで誘導するガイドワイヤーを他社に先駆けて開発しました。特にカテーテル治療分野は世界的な成長市場となり、売上高約1兆円、海外売上比率約80%、海外従業員比率約80%とグローバル企業へと発展していきました。

医療器産業の基幹イノベーションにおいては、大体30年から40年の大きな波があるといわれます。テルモという名もない企業が成長の波に乗ることができたのは、この大きな波を見逃さず、ビジネスチャンスをものにしたからだと思います。

## 成熟市場でも 新しい価値を生み出せる

2000年以降になると、かつてテルモの成長を支えた注射器などの医療器事業は成熟期を迎えます。そうになると、投資家からは成長著しいカテーテル事業などに経営資源を集中するべきだという声が多く寄せられました。大きな課題が投げかけられた中で社長を引き継いだ私は、成熟した事業にも新たな可能性があるのではないかと考えました。医療現場に行くと、テルモという名前を知らない医師や看護師はいません。その地位に導いてくれたのは医療器であり、医療器のビジネスがあればこそテルモは世界的な企業になったのです。

新たな可能性を示すものとして、少し前に象徴的な事例が起きていました。ある開発者による痛みを軽減した注射針「ナノパス」の開発です。研究開発を地道に行っていた彼は、ある日、涙ながらに注射を打つ糖尿病患者のお子さんの姿を目にしました。糖尿病患者、とりわけ

毎日自己注射を続ける子供たちの負担を少しでも軽減したい、なんとか研究者として一矢報いたいと、それから真摯に注射針に向き合いました。痛くない針をつくるには、極限まで細くしなければいけません。そうすると、肌に刺さりにくいだけでなく、注入抵抗が大きくなって薬



剤が体内に入りにくくなります。このジレンマを解消する手段としてダブルテーパー構造を思いつきました。さらに量産化に取り組むために、「下町のエジソン」と呼ばれる岡野雅行さんの協力を得て、世界最細クラスの注射針が実現しました。ナノパスは、2005年7月の発売後、大きな反響を呼びました。この成功は、成熟市場と考えられていた分野でも、新しい可能性を生み出せることを示した事例でした。

## 温故知新で 過去のビジネスが生まれ変わる

さらにテルモでは、この10年でプレフィルド（薬剤充填済み注射器など）製品を製薬企業に提案する薬剤投与デバイスの事業を急拡大しました。当初は市場からは大

きな反応は得られませんでした。バイオ医薬品や自己注射治療の普及によって需要が拡大しました。この開発を通じて、私は事業の本質が単なる注射器製造ではなく、薬を安全に体内へ届けるドラッグデリバリー」という価値の提供にあることを再認識しました。これこそが温故知新です。古いことに思いを馳せることは無駄、遠回りになると考えて自分たちのポテンシャルを捨ててしまふと、そこにはやっぱり落とし穴があります。ビジネスを見直し、新しいニーズを見つけることができれば、今まで抵抗があった過去のビジネスも生まれ変わることができるのです。

さて、2019年末からコロナ禍という未だ経験したことのない非常事態が発生しました。テルモは、エクモ（体外式模型人工肺）の国内シェア約7割を握っていたため、全国から要請が殺到。社員は、感染リスクと戦いながらも医療現場への供給を続けました。その時に支えとなったのが、北里柴三郎博士の言葉「研究だけではだめだ。どう世の中に役立てるかを考えよ」でした。企業の存在意義を改めて実感した出来事でした。エクモの研究開発と実用化および普及により、2021年には「日本医療研究開発大賞内閣総理大臣賞」を受賞しました。

ビジネスでは苦しい時に「ああ、もうだめだ」とか「報われない」とか愚痴を言ってしまうがちです。そういうネガティブな発言をすると、やっぱり周りの人が引いていき、よい結果を生みません。これは私の経験上、本当にあったことだから言えるのです。そんな時に心がけるようにしたのが「ATM」です。これは、優れた経営者として名高いIBM元会長の北城恪太郎氏から教わったもので、「A＝明るく」「T＝楽しく」「M＝前向きに」を指します。そういう心構えで毎日を過ごす、しばらくして手を差し伸べてくれたり、一緒に仕事をしようという声を掛けてくれる人々が現われてくるようになりました。明るく、楽しく、前向きに、私のモットーです。

## 企業も大学も地域も 自らの資産を見直し、新たな挑戦を

長野県立大学は、2018年に開学して今年9年目を迎える若い大学です。NUPRIの皆さまにも大変ご尽力いただき、いろいろな形でサポートしていただいています。1学年250人規模で、1年次は全寮制、それから全員参加の海外研修、英語集中プログラム、少人数ゼミ等、様々な特徴を持った取り組みをしている大学です。都会ではなかなかできないことを長野県が勇気を持って実行したところに私は感銘を受けて、理事長の要請があった時に「私も一緒に関わって頑張りたい」と就任した次第です。

本学の使命には、「リーダー輩出」「地域イノベーション」「グローバル発信」があります。その根底には、長野市出身の思想家である佐久間象山の精神があり、1年次には全員に「象山学」を履修してもらいます。地域から世界を見据え、新しい知識を取り入れながら挑戦する佐久間象山の教えは、そのまま温故知新にもつながります。

現在、大学生の出身地は県内と県外が半々で、就職先も大体同じです。昔は、キャンパスでの学びや教授の陣容、就職先などで学生が入学先を選択していました。今は時代が違います。同学は素晴らしい大学ですが、残念ながら認知度としてはまだまだ低く、その魅力などをエビデンスとして発信するのが私の使命だと思っています。地域経営も企業経営も、そして大学経営も、これから大切なのは、①ブランドづくり―自らの強みを明確にすること。②差別化―他地域（他社）にはない価値を打ち出すこと。③人材の誘致―企業誘致だけではなく、人を呼び込むことだと捉えています。

最後に、関係人口という言葉を紹介させていただきます。関係人口とは、移住した定住人口や観光客などの交

流人口とはまた別に、特定の地域と継続的に多様な形で関わる人々のことを指します。私自身も関係人口の一人ですが、関係人口は、地域が自走するためのパートナーでありサポーターです。地域と密接に関わる人を増やすことは、地域の持続的な発展につながります。

長野県には豊かな自然、文化、伝統、産業という大きな資産があります。人口減少や若者流出が進む中で重要なのは、企業誘致だけではなく人材誘致であり、地域独自のブランドづくりや差別化戦略が欠かせません。同じ課題を背負っているということでは、大学もここに集まる皆さまも運命共同体だと考えています。ともに生き残るために、ビジョンを明確にしながら豊かなりソースを新しい時代に生かそうではありませんか。

本日は、ご清聴ありがとうございました。

