



**ИАПИ**

ИНФОРМАЦИОННОЕ  
АГЕНТСТВО  
ПРОМЫШЛЕННЫХ  
НОВОСТЕЙ

**ПРОЕКТЫ**

№1 от 03 декабря 2018

# АКТИВИЗАЦИЯ РЕГИОНАЛЬНЫХ ЭКОНОМИК

Проект подготовлен в рамках мероприятий,  
организованных АНО «Японский центр»

# ЭКОНОМИКА ЗРЕЛОСТИ

Как сохранить сильную экономику при сокращающемся и стареющем населении: опыт Японии



Ирина Манерова

**В сентябре 2018 года по приглашению АНО «Японский центр» в Нижнем Новгороде и Санкт-Петербурге выступал с лекцией известный японский социолог, старший экономист Японского Института исследований Косукэ Мотани. Господин Мотани специализируется на вопросах старения населения и активизации экономики регионов. Япония стала первой страной в мире, которая столкнулась с проблемой старения и сокращения населения. Но решения, которые нашли власти и бизнес страны, позволяют Японии оставаться в числе стран с наиболее развитой экономикой.**

## НЕУТЕШИТЕЛЬНАЯ СТАТИСТИКА

При общей численности населения Японии 126 млн человек, по итогам 2017 года почти в 2 раза сократилось количество детей в возрасте до 14 лет по сравнению с 1980 годом (15,5 млн против 28 млн). На 12%, по сравнению с 1995 годом, сократилось количество людей в возрасте от 15 до 64 лет (76 млн человек против 87 млн). При этом почти в четыре раза, по сравнению с 1975 годом, возросло количество населения в возрасте от 65 лет и старше (35 млн человек против 9 млн).

На фоне общей тенденции сокращения населения (демографическим пиком были 2005-2010 годы с населением 128 млн человек) происходит перераспределение возрастного состава жителей в пользу так называемого «зрелого» населения.

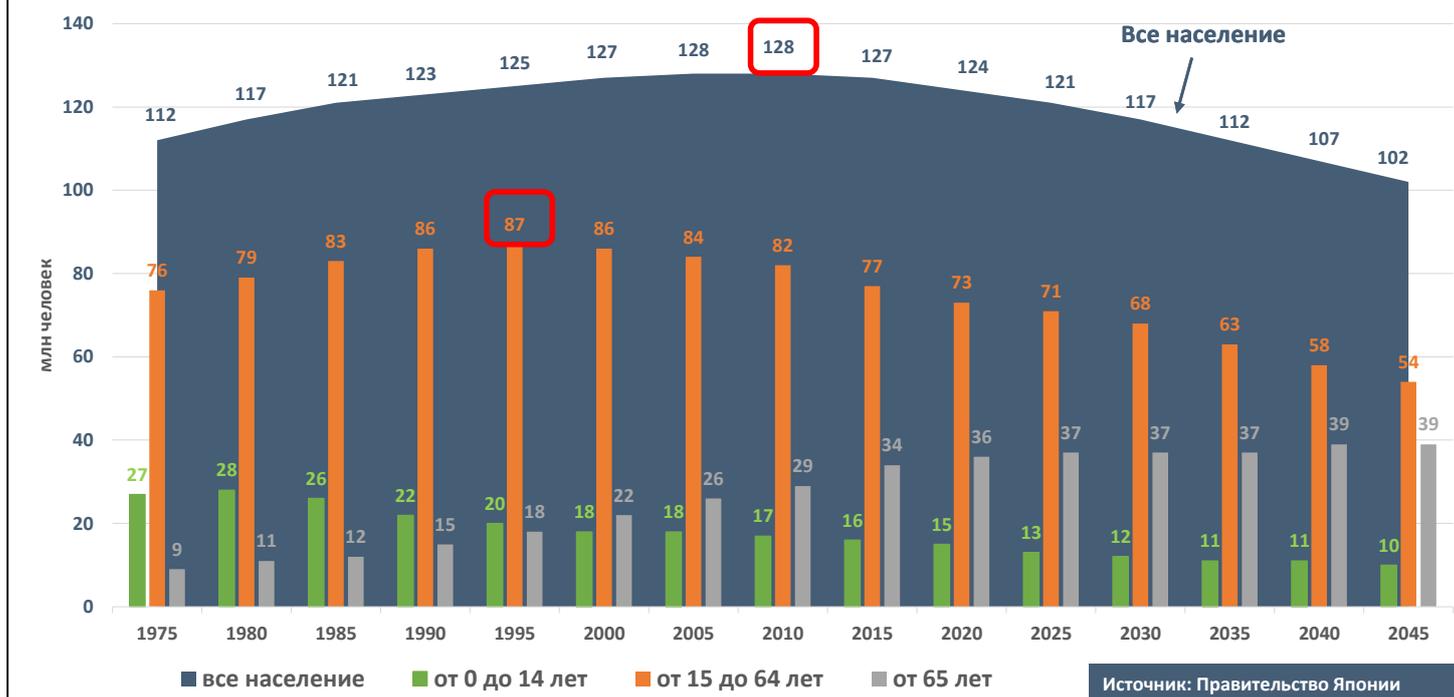
Фонд народонаселения ООН прогнозирует, что к 2045 году при общем населении Японии 103 млн человек количество людей в возрасте от 65 лет и старше составит 39 млн, от 15 до 64 лет – 54 млн, а от 0 до 14 лет – 10 млн. То есть соотношение активного трудоспособного населения к числу детей и условных «пенсионеров»

составит 1:1. На сегодняшний день такое соотношение 1,5:1, а в 2000 году было 2,2:1.

Тенденция сокращения численности и увеличения количества зрелого населения наблюдается во всем мире, просто Япония столкнулась с этим раньше. Если до 2010 года демографическая ситуация в мире выглядела таким образом, что количество детей в возрасте до 14 лет превышало количество зрелого населения (65+), то уже сейчас мы наблюдаем обратную тенденцию, где-то раньше, где-то позже.

В Японии уже в 2000 году количество пожилых людей на 4 млн превы-

## Демографические тенденции в Японии



сило количество детей до 14 лет, и дальше этот разрыв только увеличивается (в настоящий момент более чем в 2 раза: на 16 млн детей – 34 млн «пенсионеров»). В Европе количество людей 65+ превысило количество детей в 2005 году (на 2 млн человек), в настоящий момент разрыв составляет примерно 20 млн, несмотря на миграционную политику Евросоюза.

В России, Китае и США детей пока еще больше, чем пожилых людей, но не за счет высокой рождаемости, а за счет низкой продолжительности жизни и труднодоступности хорошей медицины. Но даже с учетом этого, по прогнозам ООН, в России к 2030 году количество людей пожилого возраста будет на 3 млн превышать количество детей до 14 лет. То же самое и в Китае: несмотря на отмену запрета иметь больше одного ребенка в семье, там отмечается сокращение рождаемости, и к 2030 году количество людей 65+ будет превышать количество детей на 24 млн человек. А в США уже к 2025 году количество людей 65+ превысит количество детей на 1 млн человек. Эти тенденции касаются и Индии, и стран Ближнего Востока. Исключением пока являются страны Африки и Латинской Америки. И далее тенденция увеличения зрелого населения будет нарастать во всех странах мира.

Безусловно, в этом есть и большой положительный момент – люди стали жить дольше. Причем, во всем мире. Если сравнить Японию и Россию, в 1975 году в Японии проживало 9 млн человек в возрасте от 65 лет и старше, в России – 12 млн. В 2015 в Японии население зрелого возраста составило уже 34 млн, в России – всего лишь 19 млн, но общая тенденция налицо, только в России – более медленными темпами, чем в Японии.

## ДЕМОГРАФИЯ КАК ВЫЗОВ ЭКОНОМИКЕ И «СТРАТЕГИЯ НИНДЗЯ»

С тех пор как население в Японии начало сокращаться и стареть, первое, с чем столкнулась страна – нехватка рабочих рук. Самое очевидное, что сделали собственники предприятий – перенесли производство в Китай, и это было выгодно вплоть до 2013 года. Но в Китае тоже наметилась тенденция к сокращению трудоспособного населения и, как следствие, удорожанию рабочей силы. Выход, который нашли японцы – постепенный перенос производств обратно в Японию и их роботизация.

Кстати, в Германии тоже наблюдается дефицит рабочих рук, и власти сперва начали привлекать мигрантов из Восточной Европы, но кардинально преломить ситуацию не удалось. Тогда они попытались решить проблему за счет роботизации производств и мигрантов из стран Африки и Ближнего Востока. Но столкнулись с тем, что мигранты отказываются перенимать «европейские ценности» и воспитывают детей в своей культуре, что вызывает недовольство коренного населения и отражается в криминальных сводках.

В Японии же нет статистически значимого миграционного процесса: ни в страну, ни из страны. Поэтому бизнес, чтобы сделать свои товары конкурентоспособными на мировом рынке, начал расширять роботизированное производство.

Более того, поняв, что выгоднее торговать не готовыми товарами, а технологиями, Япония не только стала лидером в поставках роботизированной техники по

всему миру, но и переориентировала свой экспорт с сектора b2c на сектор b2b, то есть с товаров для конечно-

те товары, по которым не отмечается спад спроса (например, продукты питания).

В Японии же нет статистически значимого миграционного процесса: ни в страну, ни из страны. Поэтому бизнес, чтобы сделать свои товары конкурентоспособными на мировом рынке, начал расширять роботизированное производство.

го потребителя на технологии для бизнеса. Реализовав таким образом «скрытую стратегию ниндзя»: нет смысла тратить деньги на внедрение своих брендов в массы, если ни один мировой бренд не обходится без японских технологий.

Вся «электронная начинка» телефонов, автомобилей, телевизоров и другой сложной техники большинства мировых брендов производится в Японии. И за счет этого конкурентного преимущества стране удалось сохранить положительный торговый баланс со многими странами мира.

Как ни парадоксально, только после того, как страна вошла в стадию сокращения роста населения, начался резкий рост экспорта.

## ФОРМИРОВАНИЕ ВНУТРЕННЕГО СПРОСА

Демографическая зрелость населения Японии вызывает еще одну, на первый взгляд парадоксальную, но, по сути, вполне закономерную тенденцию: сокращение экономически активного населения приводит не к снижению производства, а снижению потребления. Так как Япония занимает первое место в мире по механизации промышленности, то сокращение рабочих мест не приводит к спаду производства. Но снижается объем продаж товаров, «завязанных» на потребительскую активность: автомобили, бытовая техника, мебель, одежда и пр. И это вызывает дефляционные процессы в японской экономике, причем, падают в цене даже

При этом нельзя сказать, что у среднестатистического японца нет денег на то, чтобы приобретать новую мебель, технику или раз в 5-7 лет менять автомобиль. Более того, часть пожилого населения имеет достаточно большие накопления. Но те, кому есть что тратить, предпочитают и дальше копить до конца своих дней. Более активное в потребительском плане молодое поколение вроде и радо бы тратить деньги, но у него их нет.

Поэтому задача, которая стоит перед экономикой страны для активации внутреннего спроса — это, с одной стороны, стимулировать пожилое население тратить деньги на себя при жизни (а не оставлять в наследство), а с другой — стимулировать их делиться своими накоплениями с детьми и внуками, которые активнее в плане расходов.

Было проведено еще одно исследование, которое не только подтвердило аксиому, что женщины тратят деньги активнее, чем мужчины, но и привело убедительные аргументы в пользу того, что для экономики полезнее женская занятость, в том числе, увеличение количества женщин на руководящих постах. Чем больше женщины зарабатывают, тем больше денег находится в обороте в экономике страны. Сейчас программа по стимулированию деловой активности женщин осуществляется на государственном уровне, что вызывает определенное недовольство населения, так как традиционно женщины в Японии занимались домом и детьми. С другой стороны, в 2015 году лишь

8% женщин в Японии занимали позиции топ-менеджера в корпоративном и государственном секторе, тогда как в России — 45% (исследование Grant Thornton International).

Одной из главных задач правительства Японии на протяжении последних десятилетий видит в стимулировании экономической активности регионов. Этому способствует развитие регионального туризма: как внутреннего, так и внешнего.

Резкое увеличение внешнего туризма в Японию началось с 2012 года, через год после трагедии на Фукусиме в 2011 году, и далее этот поток продолжает расти, хотя на протяжении десятилетия до 2011 года «топтался на месте». Новостные репортажи по всем информационным каналам мира, показывающие, с каким мужеством и достоинством японцы восстанавливали страну после разрушительного цунами и аварии на ядерном реакторе, послужили лучшей рекламой.

Одной из эффективных мер стимулирования внешнего туризма стала визовая политика страны. Гражданам более чем 60 стран не требуется виза для посещения Японии сроком до 3 месяцев.

Существенно облегчен визовый режим и с Россией: для наших граждан туристическая виза в Японию бесплатна, оплачивается лишь консульский сбор, но и он в 2018 году берется только за срочные визы. Также ведутся переговоры об отмене виз между странами.

Меры, предпринятые региональными властями Японии в сотрудничестве с собственниками туристической инфраструктуры, привели к росту регионального туризма. Например, небольшой город Кавагаэ на северо-западе от Токио с населением 350 тыс. в 2017 году посетило более 6,5 млн туристов. Из них порядка 500-800 тыс. приходится на пару дней в октябре, когда в городе проходит традиционный театрализованный фестиваль.

Но если изначально стояла задача в увеличении числа туристов, посетивших регион (внутренних или внешних), то сейчас регионы «сражаются» за увеличение срока пребывания путешественника и «средней суммы чека», оставленной в регионе. Это увеличивает доход местного бизнеса и региона в целом.

Чтобы деньги не утекали из региона, местные власти, совместно с предпринимателями, создают инфраструктуру для продажи только той продукции, которая производится в данной местности. Потребление внутри региона развивает местное производство, поэтому борьба идет за каждые полпроцента роста доли от продаж, оставшихся в регионе.

## НАДЕЖДЫ НА ЛУЧШЕЕ

Несмотря на объективные демографические и экономические сложности, в свое будущее японцы смотрят с оптимизмом. Вопреки предположениям, что снижение численности населения ослабит потенциал страны, превратив Японию в страну третьего мира, социологи просчитали, что в регионах, где прекратился рост пожилых людей, будет наблюдаться рост детского населения. При этом в развитых странах Запада, следуя об-

щемировому тренду, численность пожилого населения станет выше, чем в Японии. Более того, рост численности пожилого населения в Японии прекратится раньше, чем в других странах мира. А увеличения расходов на медицинское страхование удастся избежать благодаря культуре питания и физической нагрузки японцев, что делает пожилых людей этой страны самыми здоровыми в мире.

Сокращение населения также должно привести к повышению уровня обеспечения энергией и продовольствием. Япония — страна с самыми высокими расходами населения на коммунальные услуги. Особенно после катастрофы на АЭС Фукусима, после которой были остановлены практически все 17 АЭС страны. Если до 2011 года 30% электроэнергии вырабатывалось на атомных электростанциях, то в 2017 году — менее 4%. И страна вынуждена использовать альтернативные (и более дорогие) источники энергии.

Рост конкурентоспособности товаров обеспечит механизация производства. При этом сохранение внутреннего спроса возможно за счет увеличения зарплат, которые почти 30 лет, с начала 90-х, остаются примерно на одном уровне.

Таким образом, став первой страной в мире, которая столкнулась с демографическими трудностями, и пережив техногенную катастрофу, Япония подает пример остальным странам, как, используя ограниченные человеческие и природные ресурсы, сохранить свою экономику в числе лидирующих.

Японский путь развития экономики — производство и продажа высокотехнологичных товаров. Но и здесь не приходится расслабляться: страны Азии (Тайвань, Сингапур, Южная Корея, Китай) активно «наступают на пятки», предлагая пусть менее технологичную, но более дешевую продукцию. Сможет ли Япония сохранить рынок, покажет время, но сами японцы в этом не сомневаются ■



Великий Будда в храме Котку-ин, г. Камакура

# СТАВКА НА «СЕРЕБРЯНЫЕ КАДРЫ»

Япония формирует  
пожизненно активное общество

Ирина Манерова

**Япония — первая в мире страна, столкнувшаяся с проблемой сокращения и старения населения. В 2018 году на территории страны проживало 126 25 000 японцев, из которых 35 миллионов человек — старше 65 лет. Это в два с лишним раза больше, чем детей до 14 лет: сейчас на одного ребенка приходится 2,3 пенсионера. Ожидается, что в 2025 году, когда завершится пенсионная реформа, количество японцев старше 65 лет составит 37 миллионов. В этих обстоятельствах правительство страны сформулировало запрос на «пожизненно активное общество», который реализуется по всей стране через «Центры «серебряных кадров».**

## ЭПОХА «СЕРЕБРЯНЫХ КАДРОВ»

«Центры «серебряных кадров» (официальное название — Инкорпорированная ассоциация общественных интересов «Центр «серебряных кадров») — это сеть общественных организаций с 1300 филиалами по всей стране, которые координирует «Союз центров». Они занимаются предоставлением разовой или краткосрочной работы людям в возрасте от 60 лет.

И мужчины, и женщины в Японии выходят на пенсию в 65 лет. До начала пенсионной реформы в 2000 году (которая продлится до 2025 года) пенсионерами становились в 60 лет. Но и сейчас японцы могут выйти на пенсию, начиная с 60 лет, потеряв при этом значительную сумму пенсионных выплат, которая им уже не компенсируется.

Первый «Центр «серебряных кадров» открылся в 1975 году, когда в Японии проживало всего 9 млн. человек от 65 и старше, и на одного пенсионера приходилось 3 ребенка в возрасте до 14 лет. Но уже тогда правительство страны видело в пожилых людях ресурс, который можно использовать для развития экономики.

Все «Центры» дотируются из муниципального и государственного бюджетов и освобождены от большинства налогов. Но это не снимает с каждого «Центра» обязательства зарабатывать самостоятельно. Государственное финансирование осуществляется в том объеме, сколько «Центр» смог заработать сам. Поэтому неэффективные «Центры» закрываются. Например, в 2004 году в стране работала 1791 организация, а уже в 2009-м — 1266, и на протяжении последнего десятка лет их количество держится в пределах 1300.

Структура доходов каждого «Центра «серебряных кадров» состоит, помимо дотаций, из членских взносов с пенсионеров, которые составляют 20-40 долларов в год, в зависимости от региона, и агентского вознаграждения с заказчиков: 8-10% с каждого контракта.

Заказчиками являются физические лица, местные администрации и некоторые частные компании. Муниципалитеты и местные службы занятости (префектурные бюро труда) по закону обязаны подавать заявки в «Центр «серебряных кадров» на выполнение работ или услуг. Физические лица часто выступают заказчиками разовых работ: подрезать кусты, посидеть с ребенком, прибраться в квартире, выполнить работы «мужа на час» и т.п. Одной из востребованных услуг в последнее время является приведение могил в порядок, когда дети уезжают в крупные города и не имеют возможности приехать к местам захоронения предков. Частные компании, в основном, заказывают услуги курьеров, грузчиков, гидов, консьержей, упаковщиков на конвейере, распространителей рекламной продукции и т.п. Кстати, грузчик в Японии – не тот, кто тащит груз на себе, а кто управляет специальной тележкой.

«Центр «серебряных кадров» не просто выступает посредником между заказчиком и исполнителем, он является гарантом качества выполненной работы. И за это получает с заказчика вознаграждение в размере 8-10% от суммы контракта. То есть, принимая заказ на уборку помещения на сумму 100 долларов, «Центр» берет с клиента оплату в размере 108 долларов, из которых 100 выплачивает непосредственно исполнителю и 8 оставляет себе.

## ОТ КАЖДОГО – ПО СПОСОБНОСТЯМ

Особенность японской нации – во всем видеть ресурсы: каждый клочок земли и, тем более, каждый человек должен работать, вносить своей деятельностью посильный вклад в развитие общества.

«Центры «серебряных кадров» с самого начала создавались с социально-просветительской миссией:



В городе Кавагоэ «серебряные кадры» проводят экскурсии для туристов

чтобы их члены (люди в возрасте 65+) могли жить здоровой полной жизнью, на меньше на 60 тыс. йен (39 тыс. рублей), чем на обычного пожилого

Особенность японской нации — во всем видеть ресурсы: каждый клочок земли и, тем более, каждый человек должен работать, вносить своей деятельностью посильный вклад в развитие общества.

развивать местное сообщество, ведя трудовую деятельность, то есть не выпадали из социума, выйдя на пенсию.

При этом деятельность «Центров» осуществляется на основе членства. Пенсионеры платят сообществу, в среднем, 30 долларов в год, чтобы иметь возможность по мере сил и желания выполнять несложную работу за адекватное вознаграждение.

Дополнительные доходы пенсионеров отнюдь не являются основной задачей «Центра». Миссия организации — стремиться к тому, чтобы пожилые люди были источниками энергии региона и помогали оживлению местного сообщества. Принципы, которыми руководствуются «Центры «серебряных кадров» в своей работе — «самостоятельность, активность, сотрудничество и взаимопомощь». Задача «Центров» состоит в том, чтобы дать людям возможность вести социально активную жизнь. И данные опроса за 2017 год это подтверждают: и мужчины, и женщины экономический фактор ставят на третье место. На первом стоит психологический фактор — желание жить активной социальной жизнью, на втором — поддержание и сохранение здоровья. То есть люди стремятся оставаться активным и в физическом, и в социальном плане.

Но главный выгодоприобретатель от работы «Центров» — государство, которое ежегодно экономит на их деятельности (несмотря на дотации) порядка 52 млрд йен (34 млрд рублей). По статистике, члены «Центров «серебряных кадров» меньше болеют и государство несет меньше расходов на здравоохранение. Совокупные медицинские расходы на одного чле-

человека. И скорость «старения» у пенсионеров, живущих активной социальной жизнью ниже, чем у домо-сегодов.

Причем, с увеличением возраста эта разница более заметна. Если в возрасте 65-69 лет состояние здоровья у членов «Центров» лучше, чем у неработающих пенсионеров на 8-14% (берутся показатели: общая подвижность, когнитивные факторы, сердечно-сосудистые заболевания и т.п.), то в 85 лет разница составляет уже 36% у мужчин и 54% у женщин.

## МЕХАНИЗМ РАБОТЫ «ЦЕНТРОВ»

К желающим стать членами «Центра», существует ряд требований. Во-первых, это возраст: от 65 лет или 60, если человек решил выйти на пенсию раньше. Во-вторых, хорошее здоровье и желание работать. В-третьих, возможность работать не

ти, для принятия в члены требуется одобрение председателя правления «Центра».

В заявке на вступление члены «Центра» указывают желаемую профессию. Это может быть либо та, в которой они уже имеют опыт, либо та, которую они желают освоить. Например, в городах, которые посещают туристы, многие пенсионеры указывают профессию «экскурсовода». Кстати, «Центры» имеют свой фонд «серебряного страхования», из которого их членам выплачивается страховка в случае получения травмы во время выполнения работы или на пути к ней.

Работа с заказчиками максимально упрощена и автоматизирована. Заявка подается через интернет. Так как цены на все услуги средние по рынку, а сами «Центры» не преследуют цели извлечения максимальной прибыли и контролируют качество выполнения работ, клиенты им доверяют. Новая заявка отражается на сайте вакансий, и члены «Центра» могут на нее откликнуться.

Заявки принимаются только на разовую или краткосрочную работу. И за счет этого «Центры «серебряных кадров» избегают конкуренции с частными рекрутинговыми агентствами. Время от времени в адрес «Центров» выдвигаются обвинения, что они работают на общем рынке, но при этом не платят большинство налогов. В свою защиту они отвечают, что, во-первых, принимают заказы только на временную работу, а большинству

Но главный выгодоприобретатель от работы «Центров» — государство, которое ежегодно экономит на их деятельности (несмотря на дотации) порядка 52 млрд йен (34 млрд рублей).

менее 10 часов в неделю или 10 дней в месяц. В-четвертых, внесение ежегодного членского взноса. И, в-пятых, согласие с принципами деятельности «Центра «серебряных кадров», которые можно свести к фразе: «каждый сам кузнец своего счастья». Кста-

работодателей требуются постоянные сотрудники на полный рабочий день. Во-вторых, предлагают работу только пенсионерам, а с этой категорией граждан в Японии, как и в России, мало кто охотно сотрудничает. В-третьих, они не демпингуют и принимают

заказы по среднерыночной ставке в регионе. В-четвертых, практически не работают с крупными компаниями, большинство их заказчиков – частные лица и малые предприятия. И, в-пятых, «Центры «серебряных кадров», будучи общественно-полезной организацией, несут социальную нагрузку: их члены должны выполнять волонтерскую работу.

Большинство членов «Центров» являются мужчинами, женщин всего 33%. Несмотря на то, что женщин в возрасте от 65 лет на 25% больше, чем мужчин, в экономике они задействованы меньше. Женщины в Японии традиционно занимались домом и детьми, и лишь последнее десятилетие государство активно стимулирует их к участию в экономической жизни страны.

## УЧАСТИЕ В ОЖИВЛЕНИИ РЕГИОНОВ

Дотируя «Центры «серебряных кадров», государство ожидает, что они будут самостоятельно проявлять инициативу и реализовывать проекты, которые помогли бы развивать региональную экономику, сохраняя при этом местную культуру и традиции. «Центры» самостоятельно придумывают проекты, актуальные для их региона, и их успехами делятся в «Серебряном ежемесечнике».

«Центр» города Урасо префектуры Окинава запустил проект по развитию шелководства. В сотрудничестве с профильными организациями города и профтехучилищами, они консуль-

тируют фермеров как использовать удобрения на тутовых плантациях, как высаживать шелковицу, разводить шелковичных червей, производить шелковые нити и пр. Также они проводят исследования для разработки продукции с использованием шелковицы и коконов. «Центр» города Такамацу префектуры Кагава помогает развитию туризма в регионе, предоставляя услуги гидов и обслуживая инфраструктуру приема паломников.

В предгорных и горных районах с долей пожилого населения свыше 50% растет число «маргинальных поселений». Члены «Центра» города Яцусиро префектуры Кумамото работают над воскрешением брошенных сельхозугодий и участвуют в управлении такими поселениями. Они скашивают траву, вспахивают и мелиорируют заброшенные поля, производят и продают овощи под местным брендом.

Члены «Центра «серебряных кадров» района Минато совместно с операторами мобильной связи обучают пожилых людей пользоваться современными смартфонами. Их обучают как с телефона пользоваться интернетом, устанавливать и использовать приложения и т.п. Пожилые люди быстрее осваивают мобильные девайсы, так как преподаватели – их же ровесники.

«Центр» района Мэгуро по поручению администрации района организовал систему помощи молодым матерям в дородовый и послеродовый период. Члены «Центра» присматривают за ребенком во время отсутствия родителей, помогают по

хозяйству, закупают продукты в магазине и т.п. А администрация города Тикуси префектуры Фукуока пошла еще дальше: в городе создана система аттестации «мастеров по уходу за ребенком» для пожилых людей. Их обучают, что делать при заболевании ребенка, как предотвращать несчастные случаи и создавать безопасную среду, по каким вопросам консультировать родителей и пр. Эти «сертифицированные бабушки» через «Центр «серебряных кадров» помогают в уходе за детьми.

«Центр» города Будзэн-Когэ префектуры Фукуока заключил с администрацией города и полицейским управлением «соглашение о предотвращении преступлений в общине». Ежедневно около 110 членов «Центра» патрулируют улицы и сообщают в полицию о подозрительных лицах или находках.

Волонтерская деятельность «серебряных кадров» также весьма разнообразна. По всей стране они в качестве волонтеров-слушателей посещают одиноких людей, которым не с кем поговорить. Выступают с лекциями по профилактике здоровья в общественных банях, центрах культуры и иных общественных местах. Проводят культурно-познавательные мастер-классы по выращиванию орхидей, росписи картин, каллиграфии и т.д. Обучают детей выращиванию овощей и фруктов в школьных огородах и т.д.

Государство стимулирует «Центры «серебряных кадров» к осуществлению маркетинговой деятельности по привлечению новых членов. В 2018 году членами «Центров» по всей стране являются 720 тыс. человек. Это 2% от общего числа пенсионеров. Поэтому перед «Центрами» поставили задачу довести число своих членов до 1 млн человек, а дальше – наращивать это количество.

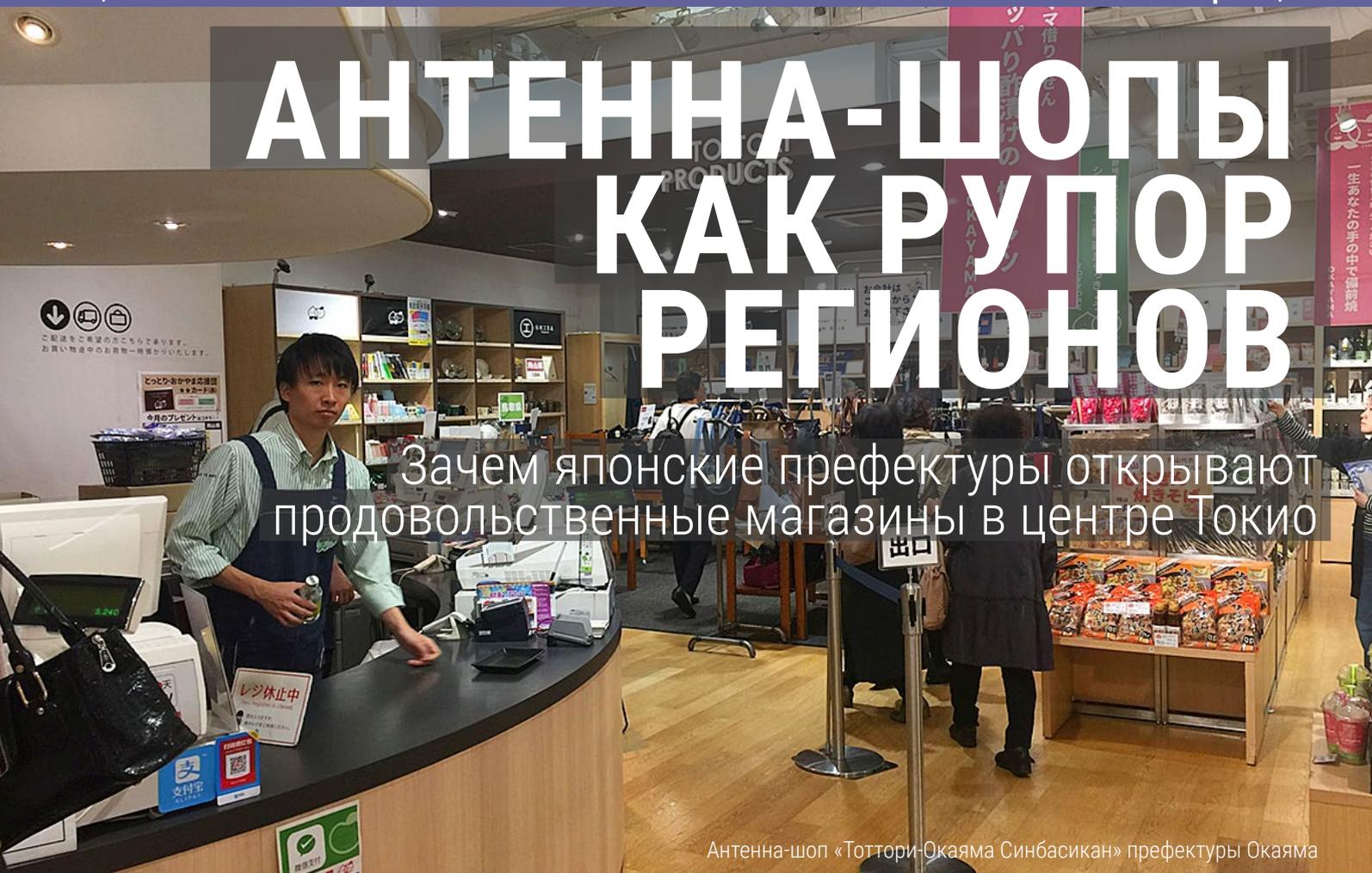
В условиях, когда в стране не хватает рабочих рук, приходится принимать на работу иностранцев. При этом в стране 25% населения – пожилые, но вполне трудоспособные люди для выполнения разовых или краткосрочных работ. Игнорировать этот ресурс – непозволительная роскошь для страны с сокращающимся населением ■



«Центр «серебряных кадров» в городе Кавагоэ, префектура Сайтама

# АНТЕННА-ШОПЫ КАК РУПОР РЕГИОНОВ

Зачем японские префектуры открывают продовольственные магазины в центре Токио



Антенна-шоп «Тоттори-Окаяма Синбасикан» префектуры Окаяма

Ирина Манерова

**Антенна-шопы — это магазины в центре Токио и других крупных городов Японии, в которых продаются товары, произведенные в одном из регионов страны. Антенна-шопы открываются по инициативе региональных властей, чтобы представлять в них свои региональные бренды. С одной стороны, власти помогают малому и среднему бизнесу рекламировать свою продукцию, а с другой — с помощью местных производителей продвигают регион в целом.**

## РЕГИОНАЛЬНЫЕ «АНТЕННЫ»

Первый антенна-шоп был открыт префектурой Аомори в 1991 году в центре Токио — в районе станции Симбаси. В 2018 году по всей стране работает уже 72 магазина, из которых в 42 представлена продукция префектур в целом и в 30 — продукция отдельных сел и городов.

Затраты на проектирование и строительство антенна-шопов несут региональные власти. Но несмотря на высокую стоимость открытия такого магазина в центре столицы, эти затраты окупаются и в экономическом, и в имиджевом (а по факту — тоже экономическом) плане. Об их эффективности говорит тот факт, что на фоне упадка экономики в конце девяностых — начале «нулевых» годов прирост 5% в год давали только антенна-шопы.

Сейчас 65% антенна-шопов в Токио расположены в двух центральных районах — Гиндза и Синдзюку. Хотя до середины 90-х, открывались вокруг вокзала Симбаси. Региональные власти убедились, что открытие магазина в

Гиндзе дает больший рекламный эффект, потому что 70% телерепортажей и прямых включений снимается именно в этом районе, и витрины региональных антенна-шопов часто попадают в кадр в самый прайм-тайм. В средствах массовой информации даже появилась поговорка: «Обойдя вокруг Гиндзы — обошел вокруг Японии», потому что каждая префектура считает своим долгом открыть здесь свой антенна-шоп. А для производителя представить там свою продукцию — предмет гордости, как если бы уральский фермер имел свой магазин на Тверской.

Чаще всего в антенна-шопах продаются продукты питания, но совсем не обязательно. Есть антенна-рестораны, например, префектуры Оита, куда продукты поставляют только производители данной местности. Есть антенна-шопы, специализирующиеся на продукции народных ремесел, а есть антенна-туристические центры, которые работают с целыми группами туристов.

Японцы любят названия «со смыслом». Функция антенны — не только в передаче, но и в приеме волн. Так же и с антенна-шопами: их задача — не только распространять

продукцию региона, но и собирать информацию о ее потребителях, систематизировать их отзывы и запросы на продукцию. Эта информация перерабатывается маркетологами и передается производителям в виде конкретных предложений по улучшению свойств продукции или ее упаковки.

## МЕХАНИЗМ РАБОТЫ АНТЕННА-ШОПОВ

Открытие антенна-шопа начинается с того, что власти префектуры решают, что им такой магазин нужен и разрабатывают план его создания. На этом этапе проводятся консультации с ассоциациями сельхозпроизводителей, торгово-промышленной палатой и другими организациями, представляющими интересы малого и среднего бизнеса.

Разработав план, администрация префектуры находит участок земли в центре Токио, заключает договор на его долгосрочную аренду, заказывает архитектурный план и начинает строительство магазина. Не всегда строительство осуществляется с нуля, власти могут арендовать помещение в действующем торговом центре с высокой проходимостью и оснастить его оборудованием.

Далее объявляется тендер на выбор управляющей компании, которая будет заниматься оперативным управлением, заключением договоров с предпринимателями и закупкой у них товаров, осуществлением маркетинговой

программы, составлением отчетов производителям и региональным властям, разработкой рекомендаций по продвижению продукции и т.д. Требования к управляющей компании серьезные, поэтому заявок поступает не так много, в основном, от управляющих крупными торговыми центрами. Преимущество получает компания, которая предложит наиболее высокую арендную плату за пользование площадями. При этом компания должна быть завязана на данный регион, иметь опыт управления ритейлом и уметь обеспечить высокий оборот товаров. Часто тендеры проводятся несколько раз, если у префектуры возникли сомнения, что компания, предложившая наилучшие условия, сможет их выполнить.

Когда управляющая компания определена, с ней заключается договор на 3-5 лет. Одновременно начинается отбор местных производителей, заключение с ними договоров и взимание платежей за «вход в сеть» или субаренду. Так как основную часть расходов на содержание магазина несет администрация префектуры, производителям субаренда обходится в 3-4 раза дешевле среднерыночной. Кроме того, производители могут самостоятельно проводить маркетинговые мероприятия в антенна-шопах, например, устраивать дегустацию или проводить опросы потребителей.

Продавая свои товары в антенна-шопах, производители получают маркетинговую аналитику по своей продукции, которую самостоятельно не смогли бы получить, тем более бесплатно. Эта аналитика включает конкретные рекомендации, что нужно изменить в товаре, чтобы его начали покупать больше. Управляющая компания заинтересована, чтобы товары не залеживались на полках. Если товар плохо покупают, производителю предлагают над ним поработать. Иначе его могут исключить из ассортимента магазина.

С момента открытия магазина, управляющая компания регулярно проводит мониторинг, чтобы понять, какая отдача от антенна-шопа, насколько проект выгоден для региона в целом, как товары не только продаются в магазине, но и продвигаются по стране и какой эффект это дает региону. Например, антенна-шоп префектуры Окинава продает народные инструменты по высоким ценам. Их мало кто покупает, но экономический эффект от магазина есть: люди узнают, что в Окинаве есть предприятия, где эти инструменты можно заказать. О результатах мониторинга управляющая компания докладывает на сессиях регионального парламента.

## ВЫХОД ЗА РУБЕЖ

Региональные власти не сразу оценили перспективы открытия антенна-шопов. Например, с 1991 по 2000 год в Японии было открыто всего 8 магазинов, с 2001 по 2010 год – еще 25, а с 2011 по 2018 – уже 39. В 2009 году открылся первый антенна-шоп за пределами Японии – четыре префектуры острова Сикоку открыли совместный магазин в Шанхае. Это стало возможным, в том числе, благодаря новым технологиям в хранении свежих продуктов. Префектура Хоккайдо, объединившись с восемью префектурами региона Тохoku, в начале 2010-х открыла



Антенна-шоп «Гиндза Васита Шоп» префектуры Окинава

общий магазин в Гонконге, а в 2018 году запустила антенна-шоп «Сделано в Хоккайдо» в Тайланде. Не обошли стороной и Россию: префектура Ниигата в 2012 году открыла магазин во Владивостоке, а через год – в Хабаровске.

Основная причина того, что регионы начали вкладываться в открытие антенна-шопов – экономическая отдача. Успешные магазины при малой торговой площади и среднерыночных ценах имеют большие объемы продаж. Например, антенна-шоп префектуры Иватэ имеет годовой оборот 500 млн йен (325 млн рублей), магазин

промышленной политики префектур именно антенна-шопы давали рекламный эффект и стимулировали сбыт продукции региона.

Не всегда антенна-шопы ограничиваются розничной продажей товаров. Удачное расположение антенна-шопа позволяет префектурам открывать там кафе и рестораны, турагентства и даже офисы региональных производителей. Иногда префектуры объединяются и открывают общий антенна-шоп. Например, префектуры Тоттори и Окаяма создали совместный бизнес-центр с банкетным и конференц-залом, в

ла акцент на свежих морепродуктах. В «Окинава Васита Шоп» на первом этаже – продукты питания и кафетерий, а в цоколе – продажа изделий народных промыслов, в том числе, музыкальных инструментов. «Антенна» префектуры Оита – это элитный ресторан японской кухни, где также можно приобрести продукты и алкоголь, изготовленные в префектуре. Особенность магазина префектуры Ямагата – аутентичный ресторан итальянской кухни с известным шеф-поваром.

При всех плюсах антенна-шопов, есть у них и свои минусы. С одной стороны, управляющие менеджеры больше сосредоточены на объемах продаж, чем на основной функции «антенны» – собирать маркетинговую аналитику для своего региона. А с другой, регулярно возникающие претензии производителей на тему «равенства и справедливости» мешают толковым директорам магазинов выстраивать политику продаж. Да и регионы признают, что от управляющих компаний им хотелось бы получать более эффективные рекомендации по товарной линейке. Тем не менее, японские префектуры уже оценили перспективность развития антенна-шопов и строят планы по открытию магазинов в других странах ■

С 1991 по 2000 год в Японии было открыто всего 8 магазинов, с 2001 по 2010 год – еще 25, а с 2011 по 2018 – уже 39. В 2009 году открылся первый антенна-шоп за пределами Японии

префектуры Хоккайдо – 800 млн йен (520 млн рублей), а антенна-шоп префектуры Окинава – 1 млрд йен в год (650 млн рублей). Причем, продажи росли даже во время общего потребительского спада. На фоне тупиковой

котором располагаются офисы компаний этих регионов.

Каждая префектура еще на этапе проектирования определяет, в чем будет «фишка» ее антенна-шопа. Например, префектура Хоккайдо сдела-



Антенна-шоп «Тоттори-Окаяма Синбасикан» префектуры Окаяма

# БАНКИ-КООПЕРАТИВЫ

Как японские синкин-банки помогают развивать местное сообщество



Синкин-банк Сугамо, филиал Накааоки (г. Кавагути)

Ирина Манерова

Помимо обычных коммерческих банков, в Японии распространены синкин-банки (Shinkin bank), что в буквальном переводе означает «кредитная казна». Синкин-банки – это, по сути, кооперативы, капитал которых формируется за счет паёв их членов. Эти банки обслуживают малые и средние предприятия той местности, где они работают. В отличие от коммерческих банков, основная цель их деятельности – не финансовая выгода, а развитие региона. Что, в конечном итоге, дает и финансовую прибыль.

## БАНКИ ВНЕ КОНКУРЕНЦИИ

Миссия синкин-банков – «Взаимопомощь во имя общего развития и процветания». Несмотря на социалистический пафос этого лозунга, японцы его придерживаются. Территория деятельности синкин-банка ограничивается регионом, в котором он находится, поэтому они привлекают сред-

ства пайщиков, проживающих на данной территории и кредитуют только те предприятия малого и среднего бизнеса, которые здесь работают. В итоге деньги, привлеченные банком, не вымываются из региона. С крупными компаниями синкин-банки не сотрудничают, это еще одно их отличие от обычных коммерческих банков.

По состоянию на март 2018 года, в Японии работает 261 синкин-банк. Так

как каждый из них ведет деятельность только на своей территории, а все вместе они подчиняются Центральному синкин-банку (The Shinkin Central Bank), между ними практически нет конкуренции. Тем не менее, каждый синкин-банк ведет активную работу по своему продвижению, которая выходит за рамки стандартных рекламных мероприятий и нацелена, в конечном счете, на удобство клиентов.

Например, синкин-банк Сугамо (The Sugamo Shinkin Bank) в сотрудничестве с архитектурным бюро Emmanuelle Moureaux Architecture + Design в конце 2011 года открыл в Токио «радужный» офис. Девиз банка — «Мы получаем удовольствие от обслуживания счастливых клиентов» — отразился в концепции здания. Фасад здания послойно облицован разноцветными панелями, которые подсвечиваются в темное время суток, создавая эффект радужного слоеного пирога. С 2009 по 2014 год синкин-банк Сугамо открыл 5 офисов, придерживаясь «радужной» концепции. Один из них, в городе Кавагути (префектура Сайтама), отделан алюминиевыми пластинами, формирующими 12 кубов разного цвета. В них высажены сезонные растения и деревья. Здание расположено в оживленной части города и его назначение — создавать людям психологический комфорт. Наверное, это самый известный синкин-банк за пределами Японии: фотографии его офисов публиковались в архитектурных журналах по всему миру. Впрочем, этому способствовала и основательница архитектурного бюро Эммануэль Муро, которая благодаря сотрудничеству с синкин-банком Сугамо получила несколько престижных премий в области архитектуры и дизайна.

## БАНК СОВЕТОВ

Синкин-банк Дзёнан (The Johnan Shinkin Bank) находится в центре Токио. Он был основан в 1945 году и к 2018 году имеет 85 отделений в префектурах Токио и Канагава. В его отделениях работает 2100 человек, а совокупные активы составляют 3 трлн 801,7 млрд йен (2 трлн 212 млрд рублей). На 31 марта 2018 года число его членов составило 294 115 человек.

Работая с предприятиями малого и среднего бизнеса, синкин-банк Дзёнан не просто отбирает заявки и выдает кредиты, он оказывает предпринимателям комплекс финансовых и маркетинговых услуг.

Работа с клиентом начинается с комплексной оценки его бизнеса. Традиционно банки предоставляют кредиты, исходя из финансового положения компании, кредитной истории, гарантии, залога и прочих финансовых факторов. Сейчас же в Японии получил признание подход «оценки перспективности бизнеса», который синкин-банк Дзёнан начал применять одним из первых. Этот подход учитывает не только содержание финансовой отчетности, но и отраслевые тенденции, систему менеджмента на предприятии, его человеческие, интеллектуальные, технические ресурсы и специфику. Принципы такой оценки перспективности бизнеса были изложены в «Стратегии возрождения Японии», принятой Кабинетом министров в 2014 году. То есть бизнес рассматривается с учетом его содержания и пользы обществу, а не только финансовых показателей.

Приняв за основу эту концепцию, синкин-банк сопровождает клиента на всем протяжении их сотрудничества. В июне 2015 года во всех отделениях были созданы отделы «Дом советов Дзёнан обо всем на свете». Теперь клиенты обращаются в синкин-банк не только для того, чтобы узнать об их услугах, но и получить консультации по широкому спектру вопросов ведения бизнеса: маркетинг и продажи, бухгалтерская и налоговая отчетность, менеджмент

и кадровая политика, международное право и наследование бизнеса. В «Доме советов» головного отделения постоянно работают 30 человек. Если для оказания консультации не хватает компетенции действующих сотрудников, в 85 отделений банка направляется запрос на поиск компетентного специалиста. На основе оказанных консультаций создается общая база «вопросов и ответов».

Для поддержки производственных предприятий в головном офисе банка были учреждены должности «консьержей материального производства». На эти должности приглашаются инженеры, заведующие производством, технологи и т.п. для оказания консультаций, связанных с производственными вопросами.

С 2012 года банк-синкин Дзёнан ежегодно проводит ярмарку «Найти хорошее дело», где производители представляют свою продукцию. Идея ярмарки возникла после землетрясения 2011 года, когда страна восстанавливалась от последствий, а предпринимателям нужна была поддержка для продвижения своей продукции. Ярмарка стала настолько популярной, что в 2017 году в ее организации приняли участие 212 синкин-банков из 261, работающих в стране. На территории выставочного зала «Токийского международного форума» работало 520 секций, которые за 2 дня посетили свыше 46 тыс. человек.

Ограничения, наложенные на синкин-банки — возможность вести коммерческую деятельность только в пределах установленной территории и запрет на работу с крупными компаниями — соответствует целям их создания: оборот денежной массы на конкретной территории. Поэтому синкин-банкам приходится конкурировать с обычными банками не финансовыми услугами, а более глубоким подходом к обслуживанию клиентов. Что, в конечном счете, ведет к развитию местного сообщества ■



Синкин-банк Дзёнан, Токио

# АВТОБАННЫЙ ТУРИЗМ

Японский опыт оживления деревень с помощью придорожных станций



Ирина Манерова

**В 1995 году премию Рамона Магсайся (азиатский аналог Нобелевской) в сфере государственной службы получил Морихико Хирамацу, губернатор японской префектуры Оита, за внедрение программы «Одно село – один продукт». Программа была запущена в 1980 году с целью оживления депрессивного региона и оказалась настолько успешной, что дала толчок к реализации государственной программы «Придорожные станции», которые стали важным звеном региональной экономики по всей стране.**

## ОДНО СЕЛО – ОДИН ПРОДУКТ

В 1979 году губернатором префектуры Оита на острове Кюсю становится Морихико Хирамацу. Оита – отдаленная сельская провинция Японии, где, в отличие от Токио и других мегаполисов, активно развивавшихся после Великой Отечественной войны, стремительно сокращалось население (молодежь уезжала в крупные города) и падала экономика. Чтобы оживить деятельность префектуры, новый губернатор призвал каждый поселок подумать, какой продукт они могли бы производить лучше всех в стране. Эта концепция легла в основу инновационного плана развития: «Одно село – один продукт», цель которого – добиться экономического подъема в каждом селе и префектуре в целом. Лаймы Какосу, креветки Химэсима, сливы Ояма, горячие источники Беппу – села не только включились в разработку собственного продукта, но и начали конкурировать между собой. Каждая община стремилась, чтобы ее продукт был совершеннее, чем у соседей.

Деревни не получали субсидий, но Хирамацу оказывал техническую помощь в улучшении местных товаров и раз-

работке дополнительных продуктов: соусы и джемы из фруктов, корма для животных из рыбных отходов. Кроме того, власти префектуры сами рекламировали и продавали продукцию Оиты. Губернатор и сам стал успешным продавцом местной продукции.

Хирамацу активно привлекал в регион высокотехнологичные отрасли промышленности и создавал транспортную инфраструктуру. «Думай глобально – действуй локально» – был его девиз. Вскоре, благодаря внедрению технологий хранения и переработки, фирменные продукты Оиты стали продаваться не только по всей Японии, но и за рубежом. Доходы в префектуре начали расти, молодежь перестала покидать регион, так как работу можно было найти и здесь, экономический рост был очевиден.

Морихико Хирамацу шесть раз переизбирался на пост губернатора Оиты и возглавлял префектуру с 1979 по 2003 год. Он продвигал программу не только среди региональных чиновников в Японии, но и за рубежом, в том числе Китае и США. В России программу «Одно село – один продукт» с 2013 года реализует администрация Тывы. А в Японии этот план развития дал толчок к основанию

государственной программы «Придорожные станции», которые совмещают в себе центр продажи местной продукции, место семейного отдыха и культурный центр.

## ПРИДОРОЖНЫЕ СТАНЦИИ ЯПОНИИ

«Придорожные станции» — это программа, запущенная в 1989 году Министерством земель, инфраструктуры, транспорта и туризма Японии совместно с муниципалитетами и администрациями дорожных магистралей. Ими была поставлена задача — на бесплатных государственных и муниципальных автодорогах организовать не просто автомобильные стоянки с торговыми центрами и фуд-кортами, как на платных скоростных трассах, но создать оживленное творческое пространство, которое отождествлялось бы с данным регионом. То есть регионы должны не просто обеспечить торговую точку и пункт общепита, но разработать и реализовать концепцию продвижения территории.

Если в год запуска программы по всей стране открылись сразу 103 дорожные станции, в 2018 году их работает уже 1145. Они активно конкурируют между собой, так как региональные власти увидели в них дополнительный ресурс региона. Станции концептуально отличаются друг от друга, а все вместе — от автостоянок на платных скоростных трассах. На придорожных станциях проходят ярмарки, концерты, праздники, фестивали и культурные мероприятия. Эти территории продвигаются как объекты

туризма, в Японии даже введено понятие «автобанный туризм», когда путешественники приезжают на конкретную придорожную станцию, где проводится интересное мероприятие.

На станциях можно купить продукты из переработки местного сырья, здесь работают туристические и информационные центры, а во время стихийных бедствий, которые в Японии не так уж редки, станции становятся базами Сил самообороны, участвующих в ликвидации последствий и промежуточными пунктами доставки гуманитарных грузов.

Каждая придорожная станция имеет свою специфику. Станция города Токо префектуры Иватэ размещает на своей территории магазины свежей рыбы. Во время землетрясения и последовавшего цунами в 2011 году префектура Иватэ была одной из пострадавших. В тот момент станция работала как вспомогательная тыловая база для Сил самообороны, пожарной бригады и волонтеров. После землетрясения станция помогала особо пострадавшим прибрежным регионам реализовывать рыболовную продукцию, чтобы они могли быстрее восстановить свой бизнес. Также здесь работает туристическо-деловой центр, который предоставляет информацию о местах отдыха в прибрежной зоне, а предпринимателей знакомит с местной системой оплаты налогов.

Придорожная станция города Мотеги префектуры Тотиги скупает у местных фермеров весь объем фрукта помело, производит его ручную обработку и на основе этого



«Клуб Бива» — придорожная станция города Минамибосо

сырья производит и продает 33 вида оригинальной местной продукции. Эти товары местными властями часто используются в качестве сувениров и подарков.

Население села Каваба префектуры Гумма всего 3700 человек. При этом туристов туда приезжает 1,2 млн человек ежегодно, из них 70% возвращаются повторно. Село реализует программу «Сельское хозяйство плюс туризм», а его придорожная станция, помимо продажи местной продукции, выполняет функцию регионального портала. Здесь работает туристический центр, который знакомит с туристическими объектами всего региона, а также собирает группы туристов на сельскохозяйственную ярмарку в Каваба, где не просто продаются местные товары, но также проводятся квесты «охота за фруктами», мастер-классы по гончарному мастерству и другие мероприятия, которые любят туристы.

Крупный бизнес тоже пытается организовать сотрудничество с придорожными станциями, но задачи станций — представлять продукцию малого и среднего бизнеса. Тем не менее, на станции поселка Мотеги префектуры Тотиги работает павильон «Ниссана».

## «КЛУБ БИВА»

Проекты придорожных станций реализуются региональными властями совместно с бизнес-сообществом или ассоциациями сельхозкооперативов. Администрация разрабатывает план придорожной станции, ее концепцию,



Бива или японская мушмула

выделяет место и строит парковку, а возведением павильона и его наполнением занимаются бизнес-ассоциации.

«Клуб Бива» — название придорожной станции города Минамибосо префектуры Тиба, находящейся в 100 километрах от Токио. Бива — это название японской мушмулы, которая растет в районе Томиура (бывший поселок, который сейчас входит в состав Минамибосо) и отличается особо крупными плодами. Станция была открыта в 1993 году с целью развития местной промышленности и культуры. В настоящее время «Клуб Бива» — это многопрофильное заведение, которое управляется акционерным обществом «Тиба Минамибосо», в состав которого входит также администрация города. Основной капитал компании, 95 млн йен (62 млн руб.), был вложен администрацией Минамибосо. Число сотрудников в 2018

году — 69, из которых 8 — в штате, 8 — по контракту и 53 — почасовики. На момент открытия администрация планировала привлекать ежегодно не менее 100 000 туристов, тем не менее, уже через 10 лет она вышла на оборот 600 000 человек в год и до настоящего времени продолжает удерживать этот показатель.

Станция имеет собственное производство по переработке мушмулы, некондиционной для отгрузки, которая раньше выбрасывалась в отходы. А это 25-30% от общих закупок. Объем производства мушмулы составляет 500-600 тонн в год. Из нее производится 50 видов продукции, включая косметические товары. В дело идут также листья мушмулы: из них производится чай, который с древности использовался в восточной медицине. Большинство товаров производятся на аутсорсинге специализированными предприятиями.

Готовая продукция выкупается на сумму 5 млн йен в год (3,25 млн руб.) и продается здесь же на станции, а также поставляется на рынки, в розничные магазины региона, доставляется на дом и т.д. Выручка от реализации составляет 150 млн йен в год (97,5 млн руб.), что в 30 раз превышает затраты.

Станция «Клуб Бива» вынуждена активно конкурировать с соседними. Городу Минамибосо принадлежат 8 придорожных станций, это самый большой показатель в Японии по числу станций в одном муниципалитете. Из них 4 управляются АО «Тиба Минамибосо». Всего же в префектуре Тиба работают 29 придорожных станций. Чтобы выделяться на фоне других



Атриум на придорожной станции «Клуб Бива» города Минамибосо

станций, «Клуб Бива» организовал уличное кафе, окруженное полями, цветочный базар, открыл выставочную галерею, а также атриум, где проводятся массовые мероприятия, связанные с местными традициями, например, кукольный театр Томиура. Собственный цех ежедневно производит мягкое мороженое из бивы, которое продается до 1000 штук в день. В студии для мастер-классов посетителей обучают приготовлению больших ролов, джема из мушмулы, изготовлению вееров, букетов из засушенных цветов, аксессуаров из ракушек, окрашиванию ткани в листьях мушмулы и т.п. Для детей здесь проводится субботняя школа наблюдения за природой.

На станции работает туроператор, который разрабатывает туристические пакеты, связанные с сельским хозяйством, и привлекает гостей региона через турагентства.

Город Минамибосо не имеет культурных памятников всемирного наследия. Тем не менее, скудные туристические ресурсы региона и соседних населенных пунктов удалось объединить в «систему коллективного заказа» для привлечения туристов, в том числе, приезжающих с однодневной автобусной экскурсией. Была разработана концепция агротуризма: туристы собирают биву (мушмулу), клубнику, цветы, знакомятся с ландшафтным дизайном и блюдами местной кухни. Это оказалось востребованным.

Если раньше туристы приезжали только во время купального сезона в июле-августе (не более 100 тыс. человек, на которые рассчитывали организаторы проекта в самом начале), то сейчас круглый год город посещают 600 тыс. человек. Например, полевая капуста цветет в конце февраля – начале марта, полюбоваться на цветущие поля съезжаются сотни туристов. По итогам 2017 года экономический эффект от туристической деятельности «Клуба Бива» для города Минамибосо составил 300 млн йен (195 млн рублей).

Программа «Придорожные станции» удачно вписалась в общую концепцию самостоятельного оживления регионов, которая внедряется японским правительством на фоне сокращающегося и стареющего населения. Станции активно конкурируют между собой и становятся самостоятельным туристическим объектом. На каждую из 47 префектур Японии приходится 24 придорожные станции, которые реализуют местную продукцию и продвигают свой регион. Опыт дорожных станций оказался настолько успешным, что стал копироваться в странах Азии и Африки. Сами же японцы, руководствуясь девизом «Думай глобально – действуй локально», стараются сделать свой регион лучше не только для самих себя, но и для туристов, чтобы побудить их вернуться снова ■



«Клуб Бива»: придорожная станция города Минамибосо