



【未定稿】

Strategy for Regional Management

地域再生のビジネスデザイン



- ケイパビリティ (Capability) とは：
 地域ケイパビリティ研究会 (座長 佐藤郁夫札幌大学教授) はケイパビリティを次のように定義しています。
 - 「地域に眠る潜在的な宝である資源について、能力を把握し、質の高い、競争力優位なものを、もっとも効果的に創出していく能力」
 - さらに簡明には、
 - 「地域の潜在力を使いこなす地域力」
- 地域ケイパビリティ研究会が目指すものは：
 - 「北海道の各地域で、質の高い資源を持ちながら十分に能力を発揮しきれないプロジェクトや取り組みに対し、あと一步の支援を行うこと」
 - 「第三者的な立場を保持しながら現場の側にたって課題を整理し、新しい展開のステージに移行すべく対応策をアドバイスし実証的展開に向け応援すること」
 - 「地域づくりのドライブ機構」
- 未定稿であることの意味：
 - この冊子のキーワードにあたる「地域型社会的企業」の概念は、従来の地域ビジネスの定義ではとらえられないオルタナティブな内容を含んでいる。そのため、今後さらに言葉を吟味し規定していく途上にあるとの考えから、加筆修正の余地を意図的に表明するため。
 - ケイパビリティの概念の肉付けと並んで、さらにケイパビリティ的な事例をさらに公募収集しながらより具体的な「地域の潜在力を使いこなす地域力」を身につけるために、さらに多くの関係者と問題意識の共有拡大と蓄積を見越して、あえて未定稿にするもの。
 - 「地域経営知」のプラットフォームへつなぐもの。

地域ケイパビリティ研究会は平成 21 年度より、一般財団法人 北海道開発協会の公益事業の一つとして設置され、これまでに『ケイパビリティで見直す地域経営』、『社会環境変化に対応したビジネスモデル』を内部検討テキストとしてまとめ、各々を題材とした座談会を開催しています。その内容は当協会広報誌「開発こうほう」に掲載されており、開発協会ホームページより見るができます。座談会のテーマと URL は下記のとおりです。

「ケイパビリティで見直す地域経営」 2010.11 月 (568 号)
http://www.hkk.or.jp/kouhou/file/no568_zadan-1.pdf

「社会環境変化に対応したビジネスモデル」 2012.05 月 (598 号)
http://www.hkk.or.jp/kouhou/file/no598_zadan.pdf

地域ケイパビリティ研究会事務局

本書について

地域に暮らす人々や自治体が、持続可能な地域創造への道を発見し、実践する方法はあるのか？本書は、そのアプローチに関する中間的な研究成果として地域アイデンティティの確立や創出をその一歩と位置づけました。

本書には、2つの概念が登場します。その1つは、「社会的価値創造」ともいうべきものです。これについては、環境未来都市・下川町の事例を挙げて紹介されています。残る1つは、地域経営＝「地域ビジネス2.0」と、そのアクターとなる、「地域型社会的企業」です。これらの概念が提示され、幾つかの先行事例から類型化が試みられています。

残念ながら、私達が生活の基盤を置く北海道では、社会的企業による財やサービスはその経済規模に比較してまだ十分とはいえません。しかし、各地域には、課題解決を事業の実践を通じて実現している社会的企業が多数みられます。本書では、これらの社会的企業を、「地域型社会的企業」と呼び、地域経営の実践者になると予見しています。

社会的に排除された人を包摂する事業型 NPO。自律的な地域経済の確立と雇用創造を担う官と民の協働組織としてのまちづくり会社。さらには、新しい方法論などによるサードセクターが経営するレストランやホテル等。今日各地に社会経済的特徴を持っている企業や組織が見られます。とりわけ、自治体と協働スキームを形成しているプロセスと手法は持続可能な地域の姿を検討する上で参考になるはずです。

持続可能な地域産業を構築しようとするならば、地域の自治体自身が、環境保全型・地域循環型産業政策を掲げ、かつこれらと合致する社会的企業家育成事業等を組み入れる必要があります。こうした政策・施策は、市民そして NPO や公的性格をもった中間組織、地域を拠点とする志ある事業者等からの提言によって議会や行政のアジェンダに組み込まれるケースが増えています。

社会環境変化に対応したビジネスモデルの地域を舞台にした実践は、「官＝公共」と「民＝ビジネス」が縫合された新しいマーケットを創造します。これが地域アイデンティティのデザインを規定し、ケイパビリティ研究会が立てた仮説を解答に導く道程になります。

この仮説は、今後、各地で展開される地域経営事業の実践データを進める過程で、書き換えを余儀なくされるでしょう。地域再生への道は、決して一本ではなく、それぞれに適した手法が見つけ出され、実践されなければならないからです。北海道では、札幌市と一部の地方都市を除く殆どの地域は、過疎化が進む農村地域です。したがって、組み入れるべき変数も、多様で特定できないものになります。事例を積み上げ、アップデートを重ねる研究スタイルは、このような事情から生まれました。

新しいマーケットを創造する実践プログラムや事業スタイルの試行錯誤にこそ持続的な地域社会の可能性が開かれています。小さな村ながら、独自の地域と産業づくりに挑戦する西興部村は、それゆえに、「小さくても輝く」のです。こうした挑戦を試行しようとする地域にとって、本書が何かのヒント集になることを願っています。

目 次

本書について 北海道大学国際広報メディア・観光学院 博士課程 加藤知愛

■ 総論 ビジネスデザインでアイデンティティを表現する 1

～ 持続可能な地域を創る社会貢献力 ～

研究会座長 札幌大学経営学部教授 佐藤 郁夫

- ・はじめに
- ・発想デザインの切り換え
- ・社会的コストの事業化課題
- ・地域構成員が協働して新しい価値を創造する理由
- ・価値創造とは
- ・サービスのアプリケーション化とミッション
- ・新しい価値としての企業の社会貢献
- ・まとめ

■ 社会環境変化に対応したビジネスモデル 10

○ 新しい価値を創造する地域 / 環境未来都市・下川エッセンシャルズ

研究会委員 下川町議会議員 奈須 憲一郎

- ・はじめに
- ・バックカスティング 循環型森林経営から環境未来都市へ
- ・マネジメントの未成熟と小さな起業 課題はそのソーシャル・キャピタル化
- ・雑木林のコモンズ化による自由な個人のソーシャル・キャピタル化
～ 産業振興から森林文化創造へ～

○ 地域生き残りの視点 (22.09.07 座談会テキストより) 17

～ 地域ビジネス創出の前提～

研究会委員 (株)キタバ 相談役 東村 有三

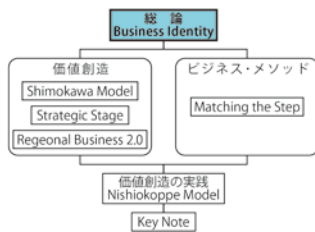
- ・地域崩壊の危機
- ・必要なのは外貨獲得 = 「地域ビジネスの創出」
- ・新しい船を動かせるのは、古い水夫ではないだろう
- ・地域経営のための戦略的ステージ
- ・地域ビジネスの創出のための戦略的ステージ

○ 地域ビジネス 2.0 へ向けて 22

研究会委員 (株)キタバ 相談役 東村 有三

- ・「古いあたりまえ」から「新しいあたりまえ」へ
- ・問われているのは地域力
- ・地域型社会的企業の数だけ地域が変わる
- ・先進事例にみる地域型社会的企業
- ・地域型社会的企業創出の行政の役割

○ 社会的企業と行政施策のマッチング	29
研究会委員 星 地域活性化プランニング 星 貢	
・地域が直面する課題	
・未利用資源の存在	
・社会的企業を進めるための資金調達方法	
・NPO の資金調達	
・最近の社会的企業の事例	
・社会的企業を進めるために行政に期待されること	
■ 「小さくても輝く村」の挑戦 (25.07.05 研究会より)	36
～ 西興部村の地域課題解決の経過とケイパビリティ的視点～	
・西興部村の紹介	
・ホテル森夢について	
・あり方検討委員会	
・今後の予定と新たな動き	
■ 地域運営のキーノート	47
～ 折々の議論から～	
■ 参考資料	54
・セーフティネットの次の目標「交差点型社会」とは	
・ソーシャル・ビジネス発生概念図	
・CSV(Creating Shared Value)の事業機会	
・社会貢献活動としてのスタート	



■ 総論 ビジネスデザインでアイデンティティを表現する

～ 持続可能な地域を創る社会貢献力 ～

佐藤 郁夫

はじめに

地域とは何か。地理的・物理的に区分されたエリア、自治体や商店街、自治会・商店街など法的あるいは行政的に規定されたエリア、ヒトの広域的な活動エリア、など立場の違いによって多様な見方があり、明確な規定はありません。言葉を変えると地域は不変ではなく、ヒトの移動によってその姿かたちが変わりうることを意味しています。

地域と似た表現にコミュニティがあります。会社を示すカンパニーとの接頭語がともに「com」になっているのは「・・・と共に」という意味を含んでいるからです。つまり、地域も企業の株主と同じように“共通の目的”を目指している構成員が集まってできあがっているのです。

しかし、地域を取り巻く環境変化は加速度を増し、その構成するメンバーも移り変わっています。地域の状態が急変した東日本大震災で明らかになったように、地理的な姿かたちですらある日を境に突然変わります。さらに、移動する能力を持った、企業、行政、住民は地域に住み続ける共同の目的を持っていますが、共通の目的になっていません。したがって、雇用を守ろうとする企業にとっては社内共通の目的をはたすため、地域を離れていきます。こうして縮小する地域経済を守る責務を背負った企業、行政、そして住民は限られた資源（原材料とそれを活かす知恵）を持ち寄って新しい事業を創造する選択を強いられます。現状のまま放置、行動を開始しないと地域は私達にとって望ましくない姿かたちになってしまうからです。

単純な見方では、原材料としての資源が限られてくると希少性が高まって価格で調整されるはずです。ところが、海外から輸入が増加している商品は競争が激しくなるだけです。地域で産出される資源に代替性があると市場での優位性を保てないからです。したがって、地域を構成するメンバーは生き残りのためにそれぞれがアイデアを練り込み、その価値を高める努力を重ねなければならないのです。

企業、そして政府などの行政は最大限の効果をあげるべく、限られた資源の活用を図って知恵を絞ってきました。地域経済縮小という向かい風にさらされながら持続的に発展可能なビジネスモデルの確立を目指していたのです。一方、これまでサービスを受ける側で待つことが多かった住民であっても自分自身が地域資源の優良な構成員であり続けるべく積極的な関与を試みます。

こうして市場での生き残りが危機にさらされる時、関係者は新しい希少価値を求めて

努力を重ねます。ただし、企業や行政、住民が絆を深めるにつれて、地域へのロイヤルティ(忠誠心)を示すとともにそれが希少価値や独自性を創造するきっかけになることに気づくようになります。したがって、NPO法人などの社会的企業、企業の社会的責任(CSR)などのより融合した実験を試みます。その行為の第一歩は自分達が生まれ育った地域をあらためて見詰め、自身のアイデンティティを問い直し、自分の存在理由や意義、目的を確認することでもあるのです。

発想デザインの切り換え

山積する課題に直面している地域で新しい価値創造につながる事業アイデア、そして他者が真似のできないビジネスモデルの掘り起こしはどのような思考プロセスを経て得られるのでしょうか。

これまで地域経済振興は、主に企業や行政が取り組んできました。また、機能など他者に勝り、地域に眠る資源に注目する取組みが主体でした。技術、文化、個性的社会などがこれに付加価値を与えてきました。あるいは、限られた資源を活用して最大の効率をあげるためにネットワークを築いてきました。しかし、これらの多くの取組みは右肩上がりの成長マーケットに寄りかかってきました。全体のパイがマイナスに転じ、縮小が実感される今後は環境汚染など社会的コストの解消により傾斜、機能としての技術、文化等やネットワークの付与方法を工夫したビジネスチャンスの発見を迫られているのです。

社会的コスト解消への注視がひとつの突破口となりうるのは、これまでの成長を前提とした発想デザインを切り換えるきっかけとなるからです。

人々が解決しなくてはならないと思い込んでいたことが、実は周囲の環境が生み出している問題だったことがあります。例を挙げると、豊富な品揃えは選択肢が多すぎて消費者を疲弊させ、かえって売れ行きを悪くする傾向があります。これも環境がマイナス効果を生んでいる現象とみることができます。環境と消費者の関係性にあるはずのアフォーダンス(環境適応能力)を狭めているのです。アフォーダンスは元来、自然環境が植生などに与える影響と生物のそれへの適応を意味しています。見方を変えると、環境変化に適応できないビジネスモデルが死滅する適者繁栄をも含意しているのです。

このように、これまでの常識的な判断からマーケット形成に有利に働くと思い込んでいたのが、実はマイナス効果となっていることがあります。

テレビが多チャンネル化して需要の増加を見込んでも1週間に見る番組はあまり変わらず、興味を持てず見ないチャンネルが多くなります。むしろテレビを見る人口は減少傾向にあります。選択肢が増えることはそのまま需要増加につながってはいないのです。

テレビを楽しむ人口が減少しているのは、インターネットの普及が影響しています。

これも人々が解決しなくてはならないと思い込んでいたことが、実は社会や環境が生み出している問題であったことのひとつの例証となります。

逆に、マーケットにとって障害、あるいは無関係であるとみなされていたものが、マーケット拡大に貢献していることもあります。

このような常識と見なしていた現象を発想デザインの切り換えによってこれまでと異なったアフォーダンス(環境適応能力)を発見するのは、縮小する地域に内在する強みや弱みの仕分け判断に新たな基準を投げかけます。したがって、これからの様々な取り組みを支え、新しい物語をつくりあげる資源掘り起こしの助けになりえます。

間伐された木材は間伐材となります。しかし成長が相対的に劣っていたはずが住宅の部材(例えば合成材)になると別用途の資源になります。選ばれた使用方法や価値、そして呼び名は環境とそれに適応したヒトの知恵、経験、工夫からできあがった物語によって変わるのです。積雪寒冷地に内側への引き戸が多いのは、雪に閉ざされないためです。これも環境に適応したヒトの知恵や経験から生まれたものです。ドアという同じ名称で呼ばれていても物語の構成、アフォーダンス(環境適応能力)によって姿、形、使用方法が変わるのです。

地域の弱みであったはずの社会的コストも見方によって異なるものに変わります。例えば、高齢化が進んでいるのは地域の弱みであるとみなされるのが一般的でした。ところが、見る方向を変えると若者の働く機会の創出(介護、医療等)につながる要素を持っていることになります。この観点に立つと高齢者の存在は自分自身がマーケットを作り上げ、若者に働く場を提供していることになります。

地産地消がもてはやされても毒草をそのまま食べる人はおりません。しかし、適切に処置されたフグを食べるために名産地を訪れる観光客は絶えません。たとえリスク要因であっても商品化のプロセスを工夫することによって新しい価値が創造できます。増大が縮小に転じるように、マーケットそのものの前提が変わる時にはこのような発想デザインの切り換えや塗り直しが新しい価値を創造します。

したがって、過去の需要に依存したままの発想やビジネスモデルであれば、環境の変化とともに消え去る運命も避けられません。いま一步踏み込んで、外部からの来訪者にも満足を感じられる娯楽、賃金、仲間等の精神的なつながりをどのように創造できるかが次に出現する地域課題として浮き彫りになってきます。これに対する解決策を練り上げて、やっと他地域が真似のできないビジネスモデルに一步近づくことができます。

長く時間を経て、固まってしまった問題の解決に取り組むにはひとつの処方箋だけでは治療できない病気もあります。地域を加工し、工夫を施すには、まずは固まった発想を柔らかくすることから始めなければなりません。したがって、固まるのに要した以上の時間と知恵、汗を流してやっとクリニックの玄関先に立つことができるのです。

社会的コストの事業化課題

ところで、社会的コスト解消が企業の成立要因のひとつですが、問題や不満等は何が原因で発生し、どのような手法やプロセスを経て具体的な解決策へと導くかを見定めるのは思いのほか容易ではありません。事業の本質は環境の影響に加えて外観からは見分けにくい要素に取り囲まれているからです。したがって、課題や問題を解決する目的で会社を立ち上げて、予想と違った顧客が目の前に立っている事態が起きます。

一つの例として、肥満の原因も環境が大きく影響した社会的コストです。飽食の現代では食べるメニューを選択する機会に接することが多くなっています。カロリー豊富なメニューを容易に入手できる社会環境は肥満への障壁を低くします。ところが、容器の大きさを変えるだけで食物の摂取量を左右できます。したがって、肥満解消の簡単なビジネスモデルは小さな食器を作ることになります。しかし、肥満の増加は薬を販売する企業にはビジネスチャンスを与えます。また、レストランや小売店などカロリーを提供する側にとって肥満はビジネス成功の証でもあるのです。

数万人に一店舗が限度と言われ、市場が飽和し成長が止まったとみなされてきたスポーツクラブにも高齢者の肥満はチャンスとなります。したがって、女性専門スポーツクラブのように発想の原点、健康、美容への着眼は既存のクラブと同じであってもビジネスモデル(時間の設定、器具の配置、価格等)を工夫することで急成長した企業があります。

古くから存在するコーヒー市場においてもスターバックスコーヒーが突如として現れています。また、愛煙家にとって喫茶店はありがたい存在となっています。このように、資源のとらえ方をどこに定めるかのアフォーダンス(環境適応能力)の見極め、換言すれば発想デザインの切り換えは成長要因の鍵にもなります。一本の木を木材と見て相場価格を頭に浮かべる住宅建設家、自分の世界といかに調和するかを想像する木彫家では、同じ物体や現象を前にしても発想デザインが異なります。

若者の就職難が社会問題となっていますが、近年急増している人材派遣会社や人材登録会社等の経営者はこの社会的コストをビジネスチャンスととらえたものです。旭山動物園も成長はできないと思い込んでいたマーケットに新しい着想を与え、急成長しました。

企業や組織が環境変化に直面しても発想デザイン、受け取め方、取り組み手法、デザインの具体化によって、ハンディキャップをアフォーダンス(環境適応能力)の発見、そしてチャンスへとつなげることが可能です。

失敗に終わった試みについて、その理由を分析する接近方法があります。その一方で、失敗に終わっていても、成功した競争相手の取り組み手法や試み等にライトをあててその理由や原因を分析して再度挑戦するのでは、同じモノを見ていても出てくる結果は自ずと違ってきます。

したがって、経済の成長が望めないことを理由に勝負の帰趨を決するのは早すぎます。地域の構成員である企業、行政、住民は座して滅びる訳にはいかないのです。この3者のつなぎ役となり協働の機会を与えるのが、新しい価値への着眼であり、その共有と具体化につながるのが優れたアイデアなのです。与えられた環境のなかで持ち寄られた資源をビジネス化して可視化、具体化することが新しい価値創造につながります。

地域構成員が協働して新しい価値を創造する理由

開放系である地域経済はグローバルな競争にさらされ、所有する資源の全部で優位性を見出すことはできません。したがって、資源があっても、それを広範囲に展開する企業が質量の面で地域再生に活用できなければ時間の経過とともに縮小傾向をたどります。こうして地域の構成員である企業、行政、住民が、新しい価値の創造に向けアイデアを持ち寄り、知恵を出し合うことが必然の流れとなります。目指すのは、グローバルな競争とは異なる代替的な優位性、持続的な地域の発見です。

地域をあらためて見詰め、発想デザインの組み直しプロセスから始めなければなりません。六次産業化(農、商、工の連携)、ネットワーク、協働の可能性など組み合わせは多様に存在しますが、実際に価値を創造できなければ、それらの言葉は教科書や本に載っている“用語”となってしまいます。

コースマーケティング(寄付つき商品の販売)は社会的コスト解消のひとつの接近法です。しかし、社会貢献のみを掲げて、新しい価値、雇用を創造できなければ限られた資源の分配(移し替え)にとどまります。東日本大震災で見られたように復興資金や寄付が巨額に集まっても被災した人達の生活を成り立たせる事業がなければ、その行く先は闇に紛れます。政府や行政は地域経済の振興のため、考えうる事業に取り組みますが手法としては補助金、助成金方式が中心となります。したがって、企業や住民から価値創造に向けた優れたアイデアが出て、これを活かす補助金、助成金とならなければその資源は活用できません。したがって、地域という土地に拘束された範囲内、すなわち自分らしいアイデンティティから派生したアイデアと価値創造につながる選択をするには、企業、行政、住民が知恵を出し合って融合する場がなければ真の再興はおぼつかないのです。

価値創造とは

では、発想デザインの組み直しはどのような思考プロセスから生まれてくるのかあらためてみてみましょう。ひとつのヒントになるのが、地域で社会貢献のために取り組んでいる企業や行政を含めた NPO 法人の活動事例でしょう。

なかでも行政や住民のカテゴリーに入るために前述した旭山動物園が事例研究の対象になります。なぜなら、廃園も検討されていた動物園がこれだけ知名度を高め、

全国から人を呼び込むきっかけを作ったのは住民(NPO 法人等)の口コミだからです。その行政と住民との協働、連携、ネットワークが発揮した効果、すなわち価値創造を指摘できるのです。

次いで重要なのは動物園が内包している消費者への適応能力です。なぜなら動物園にはそれぞれの生き物がいるケージやオリに性質(夜行、昼型、臆病、大胆等)や行動様式(肉食、草食、単独、集団等)の違いがあり、他の動物にそのまま当てはめることはできません。そのため、まだ修復や新しい展示が行われないうちに足を運ばなくてもある程度の満足を得ることができるのです。

動物園では爬虫類など見たくない展示を避けて選ぶことができ、これも満足につながります。多様化が進んでいる社会の嗜好変化をこれは反映しており、ある意味で回転寿司を喜ぶ子供やスマートフォンのアプリケーションを受け入れる世の中の動きを映じているともみなせます。また、これらを実行可能にしているのが安価な費用であることも必要条件となっています。

ビジネスモデルと費用に関連していま一つ特記すべきなのは、行政が取り組む公共性と観光の持つ非排除性の関係です。地域経済にとって重要な位置を占める観光資源は公共財になることが成功の証になります。したがって、行政所有の施設整備は、その方向性が適切であれば公共性を形成した(安価な)観光資源となりうるのです。消費者が立ち寄り、消費者に持ち込む、公共性など商品が持つ特性、取り巻く社会環境やビジネスモデルによって消費者への接近方法(チャネル)、アフォーダンス(環境適応能力)は異なってきます。

サービスのアプリケーション化とミッション

サービス化が進む現在においては、既存の教科書がそのままでは当てはまらないことがあります。そこで、提供するサービスを細かく切り分けて工夫を加えた新しいサービスの練り上げが消費者の満足を得るひとつの手法となります。このような発想デザインの切り替えも価値創造につながります。

例えば、街の理容店を取り上げてみましょう。若い男性にとって美容室利用が普通になっていますし、自分でカット、整髪することも多くなっています。いわば、衰退産業です。

ところが、理容店のサービスはカット、洗髪、調髪に大別することができます。カットを他者に委ねることの技術面での評判(自分でカットするより上手)や選択決定は入店動機の重要な要素になります。さらに、洗髪後の調髪(髪型)は個々人の好みが強く反映します。したがって、店側で提供する定番のサービスとしては、技術の優位性を発揮できる洗髪までにとどめておく。その後の髪を乾かす行為、調髪(髪型、整髪料使用など)については自分で決定させる(店にまかせる、客自身が行う)ことも顧客の満足を考えると有効です。

サービス内容を細分化、再検討したビジネスモデルで成功している理容チェーンもあります。サービス内容を再考すると、人件費と施設費の配分、与えられた時間の使い方等で従来の発想とは異なった店舗像ができあがります。集客場所の選定次第で顧客の満足度は高くなり、潜在客も取り込める可能性があります。もちろん、細かく切り分けたサービス内容について、顧客に承諾を得る必要はあります。

これも社会環境や消費者行動の変化によって提供するサービス内容が移り変わるもののひとつです。したがって、既存のサービスであっても見直し、再分割、できないサービス、他者に優位性を発揮できないサービスを明確にして、これを切り捨てることも価値創造への第一歩になります。

提供するサービスの内容に合わせた価格を設定して、消費者にその適切さを判断してもらいます。したがって、消費者にとってそのサービスが高過ぎても安過ぎてもいけません。適性価格は消費者の感性、満足度だけが決定できるのです。このようにサービス内容を社会の変化や消費者のライフサイクル、生活スタイルなどに応じて細分化し、年齢などのカテゴリー、嗜好、サービス提供側の技術の優劣、資源の有無等を消費者の意思決定に応じて検討、変更を加えることが価値創造のきっかけとなるのです。

この考え方は同じようにサービスを取り扱い、住民がその対象となる行政にも当てはめることができます。補助金、助成金等の利用においても同じ発想デザインの組み替え(集合、分割、集中等)が効果を発揮しうのです。

ただし、動物園や理容業という看板は降ろせないように地域経済振興というミッション(使命、意図)、物語のプロットを変えることはできません。

新しい価値としての企業の社会貢献

看板は降ろさず、アイデンティティを明確にして、運命共同体として地域の価値創造を考え続けなければならないのが企業、行政、そして住民です。したがって、北海道コカ・コーラボトリングのような商品の価格も定められたフランチャイジー企業にとって社会貢献活動は地域へのロイヤルティを示して今後の生き残り策を検討する好例になります。

消費財を中心に扱う企業が営業活動を継続し繁栄を持続させるには、マーケットの拡大が前提でした。しかしながら、経済が縮小する局面においては商品開発や宣伝だけに限定されない地域貢献への取り組み姿勢、アイデンティティの明確化などが重要な戦略となり、付加価値創造、企業の存在理由の確認につながります。

当社は、地域の運命共同体を形成する組織として、災害時など緊急対応のライフラインである水分補給のために自治体と自動販売機の開放などを約束しています。また、当社の存続にとって不可欠な水源地の保全にも取り組んできました。

東日本大震災勃発にあたっては、乳幼児向けミルク用に放射能に汚染されていな

い安全な水の確保、あるいは被災地や首都圏向けの発送を目的に買い占めが広まりました。このため、店頭からペットボトルが消える事態が発生。さらには、同社の自動販売機の多数が津波によって流され、販売先・得意先も被災しました。このためミネラルウォーターの問い合わせが相次いだそうです。

このような異常事態にもかかわらず、大地震が起きた月の末には全部の注文に応じたため同社のペットボトルだけが店頭に陳列されました。また、警察などの協力を得て許可を得たことにより被災地に大量のミネラルウォーターを輸送できたのです。

事実上厳戒体制が敷かれていた被災地にミネラルウォーターを届けることは企業単独では不可能なことです。いくら運命共同体と企業が片思いしても行政との協働、連携、ネットワークがなければ実行不可能なことでした。当社が地域に育てられてきた企業であるとの意識から発した熱意と行動が住民の気持ちを代弁して行政を突き動かしこれを可能にしたのです。また、最近では他社の協力も得て、雪害に直面した高齢者が多く居住する地域に除雪ボランティアを送り込んでいます。

企業には事業継続のために収益を追求するという重い責務があります。しかし、消費者(住民)に向き合った時、地域に育てられた企業の社員という浸み込んだアイデンティティが従業員を突き動かしているのです。

消費者への接近、ロイヤルティの伝達、アイデンティティの明確な発信がCSR(企業の社会的責任)の実践であり、企業にはこれに沿った行動が求められています。また、住民への貢献あるいはサービスを第一に考えることが行政のアイデンティティであるのは論を待たないことです。

まとめ

衰退産業と見なされていた業界の新しいビジネスモデルにみられる企業の行動。さらに新しい発想から再生した旭山動物園や東日本大震災における行政、企業の協働、連携、ネットワーク。これらに共通するのは、追い詰められた状況における選択です。また、直接でなくても両者ともに消費者(住民)が介在しています。その関わる姿から、新しい価値、非常時への解決策や行動が生まれてきます。

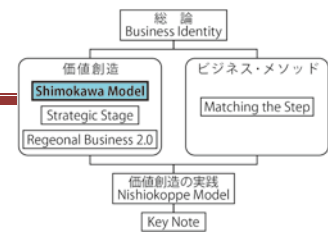
この既存の発想デザインを超えた新しい物語作成への取り組みは、追い詰められる前、すなわち平常時に発案するのが望ましいことです。自然の流れにまかせた原始林であれば、放置することも選択肢になります。需要の高い材木を得たいのであれば、植林と間伐を継続すべきです。そこには環境、資源、そして関わっている主体、それぞれの意図の違いが反映しています。地域の疲弊を待つ行為は意図が感じられず、ミッションが存在しないのと同義になります。地域を改善したいという意図があるなら、持続可能な魅力あるビジネスを創造する判断力を養う必要があります。そのためには、待つ手遅れになる前に固まった発想を柔らかくして現在を見詰め直さなければなりません。

たとえ手遅れであると周囲が見なしていても、結論を下すのがまだ早いのはこれまで挙げた事例が示しています。

グローバルな競争の激化とともに消費者行動が多様化し商品のライフサイクルは短くなっています。そのため、成長に期待を抱けなくなり、経済の縮小が実感される現在、「ビッグ・ピクチャー（大きな物語）」を自力だけでは描きにくくなっています。しかしながら、地域構成員である企業、行政、住民が資源を持ち寄って、競争相手に真似の難しい個性的な企画やコンセプトを練り上げることはできるはずです。優れた企画やコンセプトが完成して、これを具体化することで資源を配置し直した絵、あるいは余白を残した絵、できあがったビジネスの形は運命共同体が協働する場から生まれてくるはずです。

【参考文献等】

- D．A．ノーマン著 野島久雄訳『誰のためのデザイン？』新曜社 1990 年
中村剛治郎著『地域政治経済学』有斐閣 2004 年
P．E．ドラッカー著 上田惇生訳『企業とは何か』ダイヤモンド社 2005 年
渡辺深著『組織社会学』ミネルヴァ書房 2007 年
チップ・ハース&ダン・ハース著 千葉敏生訳『スイッチ！』早川書房 2010 年
シーナ・アイエンガー著 櫻井祐子訳『選択の科学』文藝春秋 2010 年
北海道コカ・コーラボトリングへのヒアリング



○ 新しい価値を創造する地域/

環境未来都市・下川エッセンシャルズ

奈須 憲一郎

はじめに

2011年12月22日に、日本政府が発表した環境未来都市の11件(被災地域以外5件、被災地域6件)の中に、北海道下川町(約3,600人)の文字がありました。北海道では唯一選定され、11件の中で最も人口が少ない地域です。

環境未来都市とは、21世紀の人類共通の課題である環境や超高齢化対応などに関して、技術・社会経済システム・サービス・ビジネスモデル・まちづくりにおいて、世界に類のない成功事例を創出するとともに、それを国内外に普及展開することで、需要拡大、雇用創出等を実現し、究極的には、我が国全体の持続可能な経済社会の発展の実現を目指す地域のことです(<http://futurecity.rro.go.jp/about/>)。

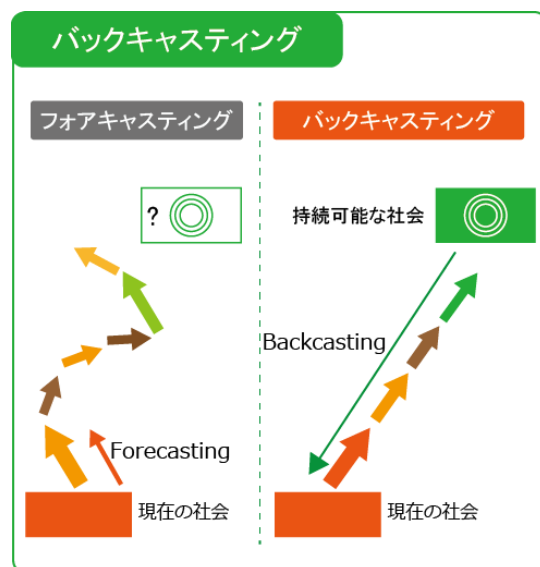
下川町は、この選定前から循環型の森林経営と高度な木質資源活用(森林クラスター)、進取の気性に富む地域振興策、盛んな住民活動、事業型NPOの台頭など、北海道における新しい価値を創造する地域として森林関係者や地域振興関係者には知られた存在でした。そして、環境未来都市、それ以前に環境モデル都市に選ばれたことによって、一気に地域ブランドを全国レベルにまで引き上げています。

全国的に見ても経済的な立地条件や気象条件が最も過酷な地域である道北の下川町でこれだけのことができるのであれば、その新しい価値創造のエッセンシャルズ(要領)は、基本と原則を導き出すことによって他の地域へ応用できるはずです。

バックカスティング 循環型森林経営から環境未来都市へ

下川町の地域振興の最大の特徴は、町有林を基盤とした循環型の森林経営です。毎年50haを伐採して、跡地に植林し、60年後にまた同じ場所で伐採をする。この循環サイクルが確立することをゴールに設定するためには $50\text{ha} \times 60\text{年} = 3,000\text{ha}$ が必要との計算から、国有林を買い上げて町有林を増やしてきました。現在ではおよそ4,500haの十分な面積を確保して、着々とゴールに近づいています。

このように目指すゴールを先に描いてから現在を振り返ることで、ぶれることなくゴールに向けて計画を立てることをバック



出典：『日本再生のルールブック
— ナチュラル・ステップと持続可能な社会 —』

キャストイング(この場合のキャストイングとは、釣り竿で仕掛けを投げることの意)と呼びます。変化が激しいときや課題が複雑なときには、目先に捕われていると大きな流れを見失いがちになるので、このバックキャストイングを使うのが効果的です。今の時代がまさにそうでしょう。

それに対して、過去のデータや実績に少しずつ物事を積み上げていくやり方、また、その方法で将来を予測するのがフォアキャストイングです。欧米に追いつき追い越せで右肩上がりの経済成長が続いていた時代には、先行事例を改善していけば良かったので有効な手段でした。

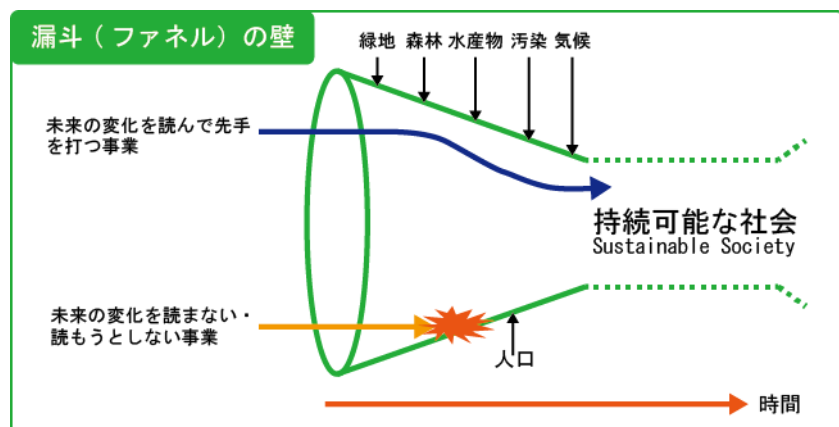
フォアキャストイングの問題点は、過去は未来に比べて具体的なので、過去の制約のなかで描くゴールには、選択肢にも創造性にも限りがあることです。さらに、今日の問題を引き起こした原因となっている根本的な考え方を将来にひきずっていく可能性が高いところに最大のリスクがあります。

下川町は、森林経営に留まらずに、地域全体のマネジメントにもバックキャストイングを取り入れています。それが環境未来都市なのです。

ここで重要なのは、循環型の森林経営と環境未来都市がどちらも全世界が共通して目指すゴール「持続可能な社会」と整合性が高いことです。それはこれからの社会変化の大きな潮流に乗っていることを意味しています。循環型の森林経営に着手した当時は、まだ環境の時代ではなく、そこまでの意識はありませんでした。しかし、環境が時代のキーワードになるにつれ、町外者や移住者の声を取り入れて意図的に森林と環境を結びつけてきました。環境未来都市に至っては戦略的に「持続可能な社会」を地域振興の柱に据えています。

これからの地域振興には、この「持続可能な社会」というゴールの設定とそこからのバックキャストイングが必要不可欠です。私たちの社会は「漏斗の壁」へと向かっている(漏斗の壁の図)、これをやらない／やれないフォアキャストイングの地域振興は遅かれ早かれ壁に衝突して、余儀なく進路変更をさせられます。今まで無尽蔵だと思っていた自然資源の再生産が間に合わなくなり、未来永劫不変だと思っていた環境は悪化する一方で、私たち人類の生存基盤がまるで漏斗のようにどんどん先細りになって、このままでは漏斗の出口が閉じてしまいます。そこで、出口を確保しようというのが持続可能な社会を作ることと同義なのです。

漏斗の壁の具体例は、石油への依存



出典：『日本再生のルールブック－ナチュラル・ステップと持続可能な社会－』

を続けることによる価格高騰の影響、難処理の物質を使い続けることによる廃棄物処理コストの増大、環境に配慮した法律・税制への対応の遅れ、社会的な信頼性の低下、働く人のモチベーションの低下など、想定されるケースはいくらでもあります。それでもなおフォアキャスティングを続ければ、またもや壁に...この繰り返しが行われることは非効率この上ないことです。

逆に、持続可能な社会をゴールに据えて、そこからのバックキャスティングで未来への道筋を描くと、漏斗の壁を未然に察知してそれに伴うリスクやコストを回避できるだけでなく、先手を打つことで先行者利益を得ることもできるのです。

下川町では、低炭素社会を目指す環境省の事業で 2005 年に五味温泉に木質バイオマスボイラーを設置しました。すると、当初の予測では赤字で経済的なメリットは期待できなかったにも関わらず、稼働直後に原油が高騰した結果、その影響を受けずに経営できたため、環境に配慮した行動が経済的なデメリット回避につながることを実体験しました。同時に町外から調達していた重油の代わりに町内産の木質バイオマスを利用できるようになったため域内経済効果も得られ、環境先進自治体としての評価も高まりました。

さらに、環境を看板に自治体が主導してファンドレイジング(資金調達)を行なって、環境関係の公共事業で地域経済を回転しつつ、持続可能な社会のモデルを創造するという社会的課題解決も達成するグリーンニューディール的な施策への展開にもつながりました。

また、そうした環境ブランドを利用して、モノではなくコト＝価値をお金に換える事業への移行も進んでいます。木材に産業クラスター、ゼロエミッション(廃棄物ゼロ)、FSC 森林認証(環境・経済・社会に配慮した木材の証)などの物語(価値)を加えて売ったり、森と共にある暮らしという物語の疑似体験を売る森林体験を事業化したり、二酸化炭素を吸収・固定する木の役割を数値化して森づくりへの資金を調達したりと、環境ビジネスは多様化しています。

以上のように、下川町は持続可能な社会をゴールに据えてそこからのバックキャスティングで未来への道筋を描き、壁にぶつかるリスクを減らしつつ社会環境変化の時流に対応した成功確率の高い事業を繰り返し出しています。

しかし、一口に持続可能な社会と言っても余りに漠然としていてゴールとしてイメージし難いので、筆者はスウェーデンの環境 NGO ナチュラル・ステップの次の定義を事ある毎に紹介しています。

持続可能な社会では、

自然の中で地殻から掘り出した物質の濃度が増え続けない。

自然の中で人間社会が作り出した物質の濃度が増え続けない。

自然が物理的な方法で劣化しない。

人々が自らの基本的ニーズを満たそうとする行動を妨げる状況を作り出しては

ならない。

この4つの条件を満たす持続可能な社会をゴールに据えて、そのゴールからのバックキャストिंगで現状を把握・分析し、ゴールに向けて壁を回避しながら最小のエネルギーで最大の効果を得られる対策を優先的に実施していけば、自ずと未来は開かれるのです。

未だに環境・持続可能な社会というテーマを地域振興の一つの小項目と捉えている人や地域がありますが、そうした地域の存続は運頼みになってしまうでしょう。

マネジメントの未成熟と小さな起業 課題はそのソーシャル・キャピタル化

漏斗の壁に気づき、4つの原則に基づくゴールを設定し、バックキャストिंगで現在からゴールへの道筋を描いたとして、あなたと仲間、そして地域はそれを着実に実行できるでしょうか？関わる人数が多い程、そこにはマネジメントが必要となります。

マネジメントとは、ドラッカーによると次の4つの役割を果たすことと定義されています。

組織を通じて成果をあげること

組織を通じて人を生かすこと

社会に及ぼす影響を処理するとともに社会に貢献すること

そして昨日を捨て明日を創造する起業家であること

下川町の現段階では、マネジメントが未成熟で、特に「人を生かすこと」が弱いと分析しています。下川が先進地として評価されるポイントの一つには、小さな地域にも拘わらず起業が多いという点がありますが、実は、マネジメントの未成熟との関連があります。

起業する人には移住者が多いのですが、移住して直ちに起業するケースは少ないです。まず既存の組織で働いて、その後、離職して起業したり、町外へ転出するケースが多々あります。離職の原因は多種多様で複雑ですが、その一因として先に指摘した人を生かすマネジメントの未成熟なことがあります。

下川は、かつて鉱山や林業でにぎわった歴史から、よそ者の受け入れに抵抗感を持つ人が少ない地域ですが、年功序列、男尊女卑の封建的な社会構造を温存しているので適材適所の大胆な人材配置と権限委譲が行われていません。そのため、自分を生かすために離職して別な職を探したり、起業したりするのです。

一方で、既存の組織には属さない新しいチャレンジを支援する風土と制度は着実に積み上がっています。個々の組織ではマネジメントの「昨日を捨て明日を創造する起業家であること」の部分が弱いですが、それを地域全体の総合力でカバーしています。そういった地域のマネジメント力や社会風土と個人の資質やライフステージなどが絡み合って、小さな起業につながっています。

我が国における 1991 年のバブル崩壊から現在に至るまでの期間を「失われた 20 年」と呼ぶ論者もいらっしゃいますが、下川ではこの 20 年程の間に、森林組合への就業を中心に I ターン・U ターンが増加して、その移住者たちが火種となって様々な活動が生まれました。

1996 年から森林・林業体験ツアー「フォレスト・コミュニケーション・イン・しもかわ」がスタート。その参加者が核となって 1997 年に森林 NPO(非法人)さーくる森人類を結成。1998 年には下川産業クラスター研究会の発足と続々と新しい動きが展開しています。

そして、トドマツ精油の商品化、新産業のインキュベーション機関「クラスター推進部」の設置、地域学「しもかわ学会」やしもかわ森林療法協議会の設立、NPO 法人森の生活の起業、下川産初冬まき小麦の生産開始と商品開発という小麦クラスターの発展へとつながっています。

他にも、酪農一家が起業した食工房 美花夢(be calm)が北海道の「いってみたいお店準大賞」を受賞したり、重度障害者の近藤さんが起業した木工芸事業「木子精(きのこころ)」のかんなで削るマイ箸作り体験が人気プログラムに育ったり、木彫りとお食事処「さがの」が始めた下駄が雑誌『スロウ』で紹介されたのをきっかけに予約待ちの状態になったりと新しい組織や新事業の例は枚挙に暇がありません。

小さな起業から徐々に育ちつつある事例としては、I ターン者と U ターン者の 2 人が事業型 NPO を掲げて 2005 年に起業した NPO 法人森の生活が、ソーシャル・ビジネス・アワード 2009 の奨励賞を受賞するなど山村発の社会的企業として注目されています。

一方で、育ちつつあるとはいえ、まだまだ小規模な事業体である「森の生活」からも独立していく動きがあります。この「森の生活」の事業の中に 2011 年度まではトドマツ精油の製造販売がありましたが、担当者の志願により 2012 年度からは起業した「株式会社フブの森」の事業へと移行しています。

個人的な経験則になりますが、移住者は押し並べて個性的です。その個性を活かすマネジメントは既存の組織において未成熟なだけでなく、個性が集まってできた新しい組織においても試行錯誤中であることが「森の生活」の事例から伺うことができます。

ここで視野を一気に広げてみると、世界金融危機を予見した書として話題になったジャック・アタリ著『21 世紀の歴史 未来の人類から見た世界』は、文字通りバックキャストिंगの書ですが、この中でアタリは「長期的な観点で歴史を眺めると、歴史とは、唯一の、頑固できわめて特殊な方向に向かって展開してきたことがわかる。たとえ急激なブレがある程度の期間続いたとしても、現在まで持続的にこの流れが捻じ曲げられてきたことはない」と指摘しています。人類のゴールが持続可能な社会であるならば、そのゴールへ向かう時の潮の流れや風向き、方向性に一定の法則があるということで

す。

「その方向性とは、いかなる時代であろうとも、人類は他のすべての価値観を差し置いて、個人の自由に最大限の価値を見いだしてきた、ということである」(同著 19 頁)。

下川の近年の流れを見ても同様のことが伺えます。これが歴史的な必然であるなら、個人の自由に最大限の価値を見出すように既に続発している小さな起業の流れを押し進める取り組みが有効です。

一方で、マネジメントの権威であるドラッカーは「人は弱い。悲しいほどに弱い。問題を起こす。手続きや雑事を必要とする。人とは、費用であり、脅威である。しかし人は、これらのことゆえに雇われるのではない。人が雇われるのは、強みのゆえであり能力のゆえである。組織の目的は、人の強みを生産に結びつけ、人の弱みを中和することにある」と指摘しています。

ということは、個人の自由を最大限に開放して、そこから生まれる人の強みを新しい価値創造に結びつけ、かつ、人の弱みを中和するような組織的な仕組みがあれば、地域における新しい価値創造に向けて最も効果的に機能すると考えられます。

具体的には、個々の小さな起業をネットワーク化して、社会関係資本として地域全体でマネジメントすることで、さらなる新しい価値創造を狙う仕掛けを作ることです。

しかし、組織という共通基盤がない中でマネジメントを行うには、まず組織の代わりとなる「場」の共有が必要です。組織論ではまずビジョンの共有がうたわれますが、組織のないところからスタートするには、ビジョンを盛る器をまず探さなくてはなりません。

では地域がその器となるでしょうか？ 筆者はその前にもっと身近な共有地、コモンズが必要だと考えます。小さなコモンズを舞台に役者が集い、演目(ビジョン)を共にすることでソーシャル・キャピタルが形成され、そこから新しい価値が生まれるのではないのでしょうか。そうした小さなコモンズ、ソーシャル・キャピタルが拡大、飛び火したり、他のコモンズ、ソーシャル・キャピタルと連携、融合することによって地域がコモンズ化していくのでしょう。この仮説に基づく社会実験が下川で始まっています。

雑木林のコモンズ化による自由な個人のソーシャル・キャピタル化

～産業振興から森林文化創造へ～

北海道では、収奪型ではない維持・更新型の薪炭利用といった森林の里山化が進む前に石油文明の波に吞まれてしまい、里山文化が育たなかったと言われています。森林のまちを自称する下川でも同じでした。

その下川町で市街地の周縁部に里山を育てるプロジェクトが進行しています。中学校の校歌で美桑が丘(みくわがおか)と歌われている雑木林がその舞台です。下川町が用地と民家を個人から取得して、環境未来都市のシンボルゾーン・森林文化創造の拠点という位置づけを与え、2012 年度に住民参加型の整備活用計画の樹立を NPO に委託しました。平行して民家の改修が行われ、2013 年 1 月からは NPO が指定管

理者となって雑木林部分と共に運営しています。

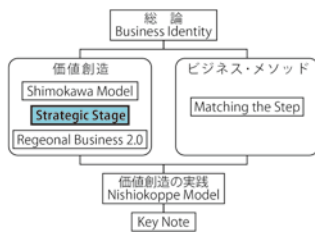
この取り組みは、雑木林が多様な価値観と幅広い世代の人々によりコモンズ化されることにより、同時に豊かなソーシャル・キャピタルが形成される可能性を秘めているという点で、非常に重要なものです。これまでの地域資源の利用状況を概観すると、特定の価値観の人々によって縄張り化されるか、公有という名の私有化によって利用が制限されてしまい、共有化・コモンズ化というよりも閉鎖的でした。

また、これまでは産業振興がメインで相対的に教育・文化が弱かった下川で環境未来都市の施策の一つの柱として森林文化創造が打ち立てられ、そのシンボルゾーンとしてこの美桑が丘が位置づけられたことも重要です。

欧米へのキャッチアップ経済、右肩上がりの経済成長が終わり、原発事故対策、さらなる地震・津波の発生、気候変動とピークオイルなどカオス的な社会環境変化に対応していかなければいけない時代にあっては、情報の量と質を確保した上で、情報の取捨選択(キュレーション)、情報の体系化とそれに基づくコンサルティング、シミュレーション、イノベーションといった知的資本経営が必要です。

さらに、情報の受け手から情報の源になることで、より創造的な知的資本経営を行うことができるようになります。その情報の源となるためには地域「らしさ」が必要で、それには伝統・文化・遊びの継承と発展、創造が鍵となります。

北海道にはなかった、それゆえ全く新しい価値を創造するチャンスが眠っている里山文化を創造することができるのか、それを通じて地域資源のコモンズ化とソーシャル・キャピタル化を成し遂げることができるのか、そして小規模自治体による知的資本経営のモデルを世に示すことができるのか、下川町の社会実験の続報をお待ちください。



○ 地域生き残りの視点

～ 地域ビジネス創出の前提 ～

東村 有三

地域崩壊の危機

地域の仕事をしていますと、地域が直面している二つの危機を実感します。一つは人口減少と高齢化による「ゴーストタウン」化の現実であり、もう一つは地域経済の衰退と自治体財政破綻の危機です。

小さな市町村においてはまさにそのただ中にありますし、拠点都市においても顕在化が始まっています。さらに一人勝ちに見える札幌においてもその徴候は見え隠れし始めています。まさに「地域経済崩壊の危機」ではなく「地域崩壊の危機」を感じています。

しかし、本当の不幸はこうしたあらかじめ予測されていた現実にあるのではなく直面した危機に立ち向かう方法論が、いまだ確立・共有されていないことにあります。とりわけ地域行政体においてその傾向が顕著に見うけられると感じてしまうのです。現在、多くの地域行政体が行っている唯一の危機対策は行政が提供するサービスの効率化に伴う行政コストの削減という、いわば財政破綻への対処療法にすぎません。いうまでもなくこれだけではさらなる人口減・雇用機会の消失・地域産業の縮小など負のスパイラルに入ってしまう、地域崩壊の歯止めにはなっていないと思うのです。

必要なのは外貨獲得＝「地域ビジネスの創出」

こうなってしまった原因は数々あるでしょう。しかし少し厳しいかも知れませんがこうなってしまった原因のひとつは私たちが求め選んできた「生き方」そのものにあるという認識が必要だと思っています。識者によって様々な対策と考え方が示されています。しかし地域に生きている人たちにとっては、みんな他人ごとに聴こえますし、よしんばその考え方が正しいとしても、あまりにも従来と違っているはずですから戸惑ってしまいます。ただひとつ言えるのは「都市」はますます「グローバル化」していくだろうし「地域」はますます「ローカル化」していくのです。

そうした中で、地域にとって確実に必要なのは「外貨獲得」の視点だと考えています。もちろん従来型の成長戦略を描くことは不可能です。しかし「域内循環型経済」だけでは地域の持続すら獲得できないのは明白な事実です。まさに地域の持続戦略として「外貨獲得」に向かう「地域ビジネス」の「創出起業」と「持続的経営」の手法論が必要不可欠であり、そのためには「事業シーズの抽出」と「担い手の抽出・支援」に向かう地域内意識共有（地域経営の視点）が欠かすことができないと思っています。

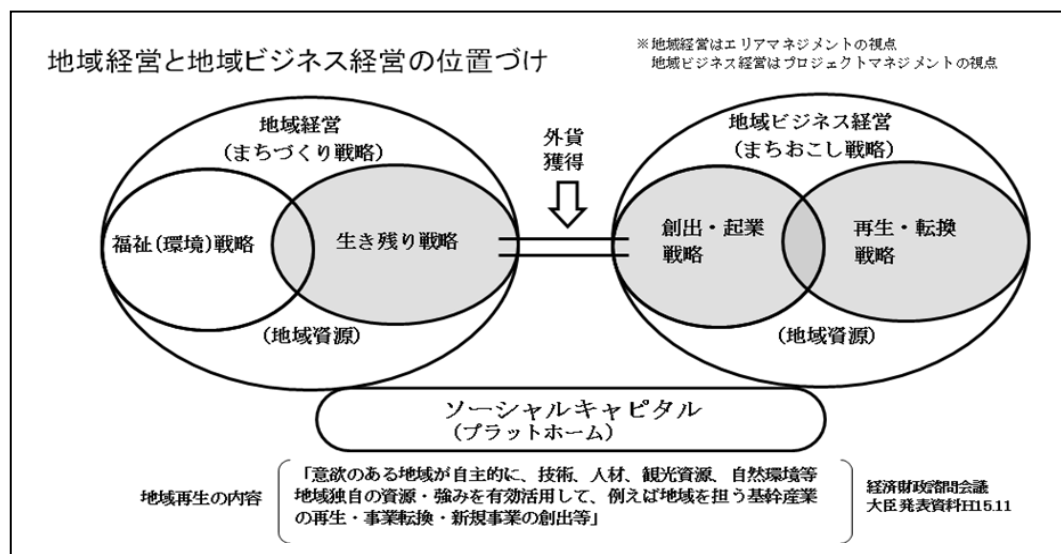
「新しい船を動かせるのは、古い水夫ではないだろう」

必要なのは「地域を動かしてきたシステム」そのものの変換なのかも知れないのです。地域活性化につながる価値の創造はそれまでの地域にとって“異質なもの”の先にあって、成功を決定づける要素となるのは、従来の考え方や方法とは異質な発想法や人材なのです。

実をいうと地域にとって一番戸惑ってしまうのは、この一点にあるのです。ややもするとそうした発想法や人材は、従来の地域意志決定メカニズムでは、位置づけられていないばかりか、登場すら出来ていないかも知れません。しかし、そうした人たちがこそが「新しい船を動かせる新しい水夫」にほかならないのです。

「新しい水夫」たちが気づいている「新しい事業シーズ」しかし、この「新しい水夫」たちはまだ実績は小さく、資金も少ないはずで、各種制度に伴う調達方法も利用できていないと思います。まさにこの時期、この「新しい水夫たち」に「地域経営」（資料 1）の視点に立った戦略的支援（規制緩和、柔軟な解釈、応援体制など）と「新しい事業シーズ」を試行させてみる勇気が必要なのです。そして、その地域における合意形成のテーブルこそが次項に提示している「地域経営のための戦略的ステージ」であり「地域ビジネス創出」への（コンソーシアム-資料 2）にほかならないと考えます。

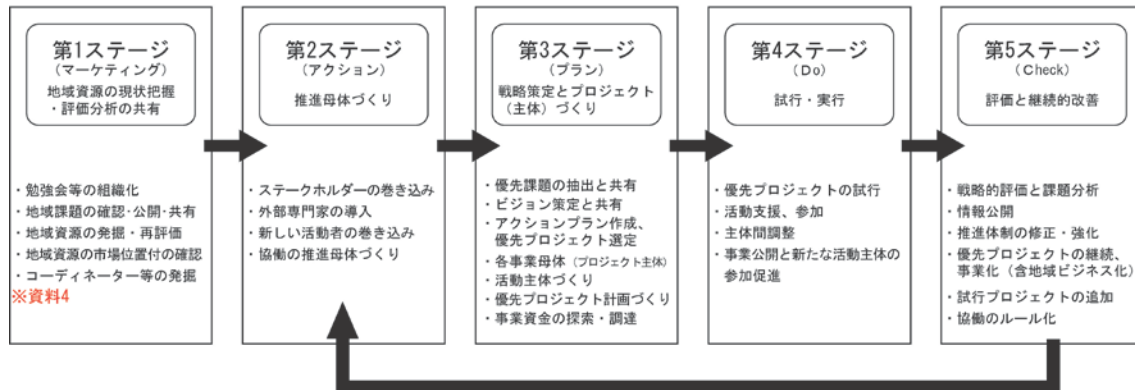
下に地域経営と地域ビジネス経営の両輪関係を示しておきます。



地域経営のための戦略的ステージ

地域経営（エリアマネージメント）の実践的プラットフォーム

- 基本的考え方
- ・「時代変化・危機意識」の共有と「地域愛」からの出発 ※資料1
 - ・「行政」VS「民間」から多様な主体との「官民協働」へ・・・「自治体経営」から「地域経営」へ ※資料2,3
 - ・「協同・連携」から「協働」へ・・・「ないものねだり」から「あるもの探し・磨き」へ
 - ・「プラン」から「試行・実行」へ・・・「ビジョン」から「プロジェクト」へ



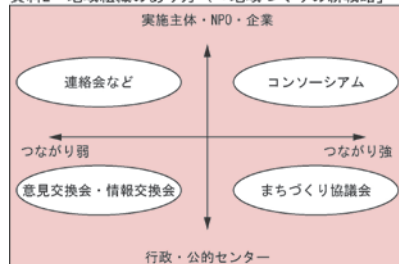
※赤字については下表参照

資料1 地域経営と自治体経営の対比(地域からの日本再生シナリオ試論より—H16国土交通省)

	地域経営	(一般的な)自治体経営
目的	地域全体の効用を高める	自治体経営の健全化
視点	地域内の課題解決にあたって必要な資源を最適化する	予算制約に対して最大の効果を挙げる
主体	地域における多様な主体(行政である必要はない)の役割分担に応じて多様な主体はサービスの提供者である場合もある	行政機関(場合によってはアウトソーシング)サービスの提供者は行政で、住民は顧客
ガバナンスの主体	多様な主体間での合意による	行政機関(住民=外部による評価)
戦略・ビジョンの共有範囲	多様な主体	行政機関と一部利害関係者

多様な主体による地域づくり戦略研究会

資料2 地域組織のあり方(「地域づくりの新戦略」—H20—芸者)



資料3 協同、連携、協働の比較(資料2と同じ)

	Cooperation(協同)	Coordination(連携)	Collaboration(協働)
使命・組織	・団体が仲介をした個人間のつながり ・それぞれの組織の使命・目標考慮されない	・集団を代表する個人間のつながり ・使命・組織は集団間で共有化しやすいよう調整される	・それぞれの組織を超えて、協働組織を構築 ・共有化し、新しい目標が構築される
構造	・構成メンバーの関係性は非公式的なつながり ・メンバー間の機能は、それぞれ分割されている ・情報は、必要に応じて組織間に伝えられる	・連携した組織には、もとの組織での機能が残存している ・組織内のコミュニケーション上の役割は規定され、コミュニケーションの活性化へ向けた幾つかのルートが確立	・明白に定義され相互に関係する役割から、新しい構造・分業体制が構築 ・事業目標の達成のために、多くのコミュニケーションルートを整備

資料4 (「風に開け、土に着け—風と土の地元学」—H12吉本哲郎)

【地元学とは】

「地元学」とは、近年において全国に広がりを見せている取り組みであり、地域の活性化を図る自治体に多く取り入れられ始めている。この「地元学」とは、外部地域の視点や助言を得ながら地域住民が主体となり、自分たちの足で地域を調べ、地域の固有性や豊かさへの視点を開発し、地域づくり・ものづくり・生活づくりに生かしていく知的創造行為のことである。

端的にいうと、地元学とは、自分たちの生活する地域のことを、調べ、考え、創りあげていく連続行為といえる。従来の「ないものねだり」から「あるもの探し」が「地元学」の始まりである。

調査の主体が地域住民であることから、地域の固有性や問題点が認識され、問題解決への当事者意識が形成される。これにより、外部からの変化と照らし合わせながら、地域固有の生活や文化を日常的に創造していくことが「地元学」の目的である。

□調査の対象

地域の地形、地質、気候、気象、動植物、伝統、歴史、民俗、文化など

□調査の範囲

基本単位は、風土と歴史、生活領域を共有する自治体、町内会、地域共同体などのコミュニティであり、更に大きくなると、小中学校の校区、市町村という行政区画もその調査対象となる。

□調査の主体

地域のキーマンを中心とする地域住民に加えて、外部地域の人も助言者として参加する。

□地元学の手法

地域資源マップ、地域情報(資源)カード、絵地図づくり

□地元学の特徴

- ・手法の簡易さと、費用が安価なこと
- ・外部地域の人も、共に歩いて調査を行う
- ・地域の情報が地域に蓄積され、固有性の自覚が生じる

□地元学の効果

- ・地域が問題解決の当事者としての自覚を得る
- ・固有の風土と暮らしの再評価
- ・地域住民のための地域づくり・ものづくり・生活づくり
- ・地域に即した観光・グリーンツーリズム
- ・地域のコンセンサスの形成

地域ビジネス創出のための戦略的ステージ

地域ビジネス創出の視点

地域ビジネスは徹頭徹尾、地域そのものの「場と空間を活用するビジネス」であるべきです。というのもグローバル化した経済状況のなかでは価格と質は量で決定され、地域ビジネスがその土俵に上がった途端に敗退していくのは自明の事実だからです。かつて「一村一品産品」がビジネスとしては定着できず、また最近の「地域資源活用ビジネス」が進展していかないのもこの一点にあるのです。地域ビジネスで提供される産品やサービスは、価格競争とは別な価値やサービスの付加が絶対必要条件なのです。

だからといって「地域産物や空間」の提供だけでいい訳ではありません。必要なのは購入者や利用者に「この場と空間ならではの価格を納得させる満足度」を提供しなければ持続可能な地域ビジネスにはなり得ないのです。

持続可能で外貨獲得可能な地域ビジネスの視点

もし、地域の「場と空間」が他の地域を寄せ付けないほど圧倒的な存在ならば、苦労することはないのです。しかし地域資源はどこかしら似ているのも事実です。ところが提供される産品やサービスには「その場空間」の独自性が要求されているのです。(オンリーワンの視点)そして「オンリーワン」を抽出するのは市場ポジショニング、業界ポジショニングの視点(市場把握力)が必要になり、その要求に応えられる技術力の獲得もしくは提供能力の把握が前提になるのです。いわば「求められている事と提供できる事の落差を冷徹に見とおせる目」と「その落差を特長に変えていく発想法」(優位性市場の抽出力)が求められているのです。しかも、考えているだけでは動かないのでプロジェクトを試行していく突破力、行動力が不可欠になるのです。

「選択と集中・地域の支援」—優位性市場創出の視点

たとえば、10年を超えて黒字を出し続けている「マッカリーナ」の優位性は、提供される価値に対する「相対的価格の安さ」です。ランチで3,000円ディナーで7,000円以上の価格がある種の人たち(想定ターゲット)にとっては、圧倒的に安く思える仕掛けがビルトインされているのです。スタッフの技術の高さはいうまでもありません。しかし、最大のポイントは施設の建設所有が地域行政でありそれ故、運営者には建設所有に伴うコスト負担が削減されているほか賃料も極めて低廉に設定されている点なのです。しかも宿泊施設でありながら、そのサービスは「美味しい食事の提供」一点に選択集中されています。

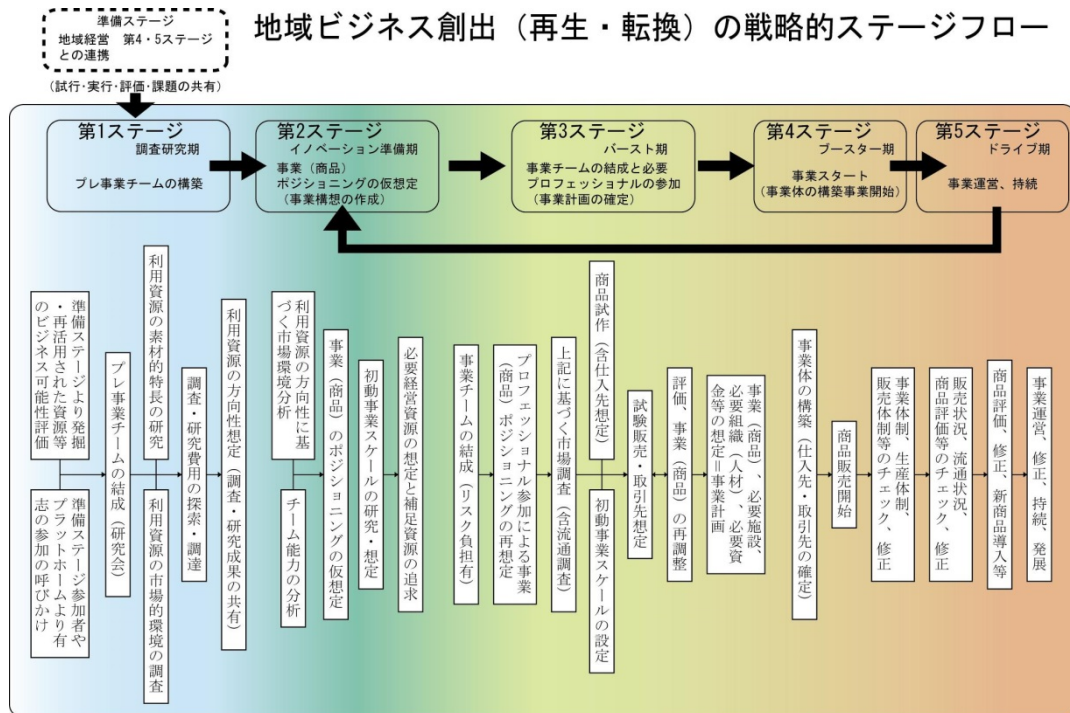
実をいうと壁はこの点にあるのです。地域から見れば「異質なもの」に施設を建設し運営も委ねてしまう。しかも「想定ターゲット」は極めて狭い。余程の覚悟と地域の将

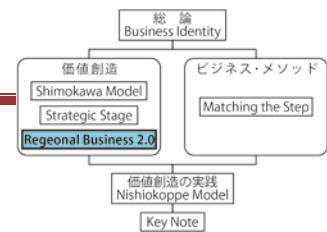
来に対する確かな見通しと地域合意がなければ成立し得ないプロジェクトなのです。

地域ビジネスにおける優位性市場創出の視点は、まさにここに 있습니다。地域資源を新たな視点で抽出できる人材とその人材を中心に結成される事業チーム、そして市場を見据え選択・集中された商品サービス、加えてその事業チームを徹底して支援する行政意志とその選択を支える地域合意なのです。

従来の自治体経営のワクを超えた官民連携による地域経営のテーブルとプロジェクトに向かう地域ビジネス創出のためのテーブル。この二つのテーブルが両輪として動き出してこそ、立ちすくんでいる地域がブレークスルーすることが可能になってくると思います。

最後に地域ビジネス創出の戦略的ステージフローを提示します。





○ 地域ビジネス 2.0 へ向けて

- 地域型社会的企業の創出と成功のヒント（先進事例から） -

東村 有三

「古いあたりまえ」から「新しいあたりまえ」へ - 価値観の全てが変わった

■ 「時代なんて、ぱっと変わる！」

最近、妙に思い出してしまう古いテレビCMがあります。たしか80年代初頭のサントリーのもので、破天荒な生涯を送った詩人ランボーをモチーフにしたシュールな画像と無機質な音楽が流れ、ナレーションでは「ランボー！あんな男チョットいい」と語られるCM、そしてもう一つは同じサントリーの「時代なんて、ぱっと変わる」のCM。時代はバブルに向かう少し前だったと思います。クリスタル族なんて言葉が作られ世の中が微熱を帯びはじめた頃、一方では少し浮き立った価値観に立ち向かうように、「北の国から」が放映されていたことを覚えています。そんな時代が大きく動く予感に人々が不安になっていた頃に投げられたワンフレーズがこのCMの言葉だったのです。

「時代なんて、ぱっと変わる！」

■ 「本当はもう気づいていたんだ、このままではだめなことを！」

3・11は大きな二つのことを示してくれたと思っています。ひとつは「人は一人で生きていけない」ということ。もうひとつは「経済成長が健康で文化的な生活を保障する」という考え方が唯一の幸福への方法ではなかったということだと思います。

人口減、少子高齢化、財政悪化。地方はずい分前からこれらの事実から波及する行政サービスの低下やコミュニティや地域経済の破綻に直面していました。色んな手を打っても効果はあがらない、将来の不安・焦り・曲り角をもう曲がってしまったという直感。本当は今までのやり方や考え方ではどうしても出来ないということは感じていたのです。「全てを再編集しなくては生きていけない！」、「習い覚えた、信じきっていた古い仕組みや価値観を変えていかななくてはならない！」

まさにそんな時に起きたのが、3・11だったのだと思います。それは、私たちが信じきっていた価値観の全てを根底から引っくり返したのです。まさに「時代なんて、ぱっと変わる！」

問われているのは地域力 - 地域型社会的企業成立の背景と視点

■ 「地域力」は地域社会の問題解決能力

しかし、いくら時代がどんなに変わっていこうとも「いま、ここ」にいるという事実が変わりません。生きていくために必要なシビルミニマムと「生きがい」が不可欠なのです。

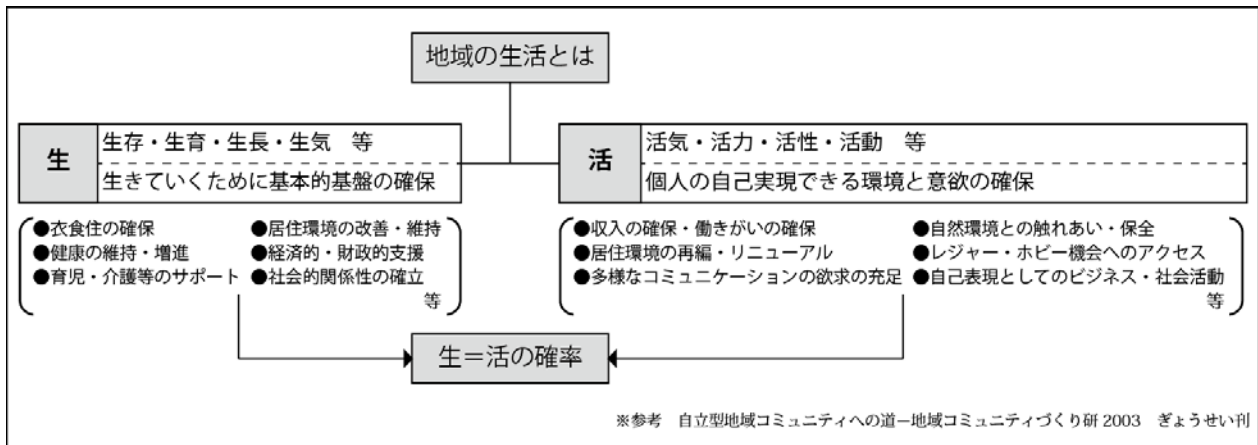
問われているのは地域が直面している様々な課題を解決する方法であり、その方法を支える変化した時代に対応する「新しい価値観の共有」なのです。

「地域に生活する」ということは、同じ地域の方々と「生を共にする」ということに他なりません。人間と自然、人間と人間が「共生意識と帰属意識を持ち、共同の意思決定の参加意識」を持つということです。それには行政がとか、商人がとか、農家がとかの立場や区別はないはずです。

しかし、気がつけば「共生意識」はあたり前すぎて薄れ、行政の施策体系も対象別の制度運用とその意識が定着、結果しのび寄っていたのが「制度と立場への固執」がもたらす「共同の不幸」と「貧困の平等」だったのだと思います。

従って「地域力」とは「共同の不幸」や「貧困の平等」を従来の考え方やシステムを捨ててでも解決する、公・共・私が一体となった「問題解決能力」と「その仕組」そのものだと考えています。

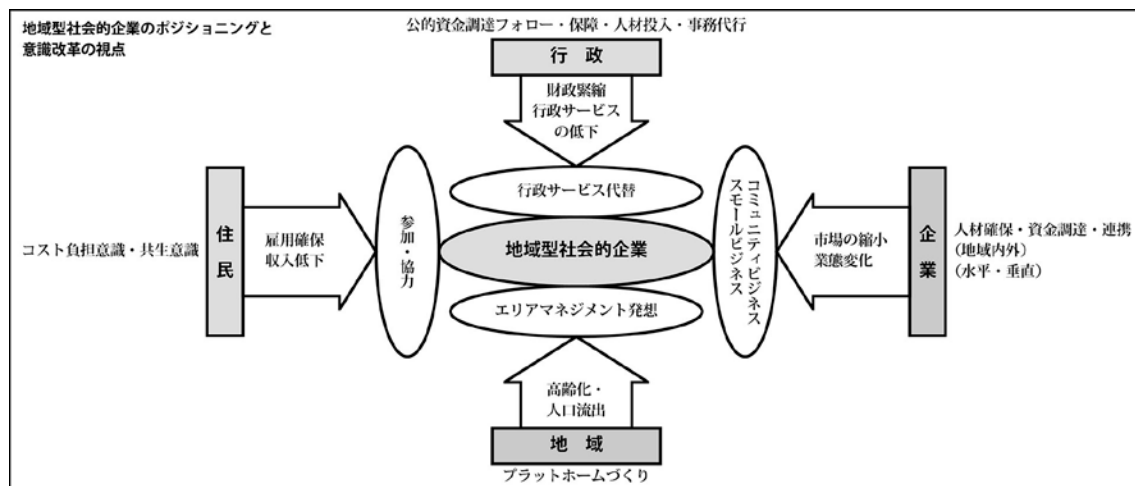
でも、問題はその先にあるのです。いくら仕組を作っても、動き出し具体的な成果を上げなければ、俗にいう机上の計画です。(なんと多いことか！) 私たちは地域ケイパビリティ研究の入口を「地域ビジネスの創出」と考えました。しかし「ビジネス」という概念ではモレ落ちてしまう要素が大きすぎる(ビジネスなら「場」にこだわる必要性はないはず)ことに気づき、代わりに「地域型社会的企業」という概念を中心に考察をすすめてみました。



■ 地域型社会的企業の必要性和課題

行政を含め従来の組織や企業が時代変化のなかで右往左往しているなか、「地域で生きていくこと」にとって必要なのは新たな考え方に基づく推進力であり、公・共・私 のワクを超えたドライビングフォース = 地域型社会的企業だと考えています。次の図に示した、各視点の時代状況変化から中心に向かって「地域型社会的企業」の位置づけが理解できると思います。しかし課題は各視点の外側のフレーズにあるのです。たとえば住民の視点からは、従来行政サービスの一環として無料があたり前だと思っ

ていたことのコスト負担意識が必要ですし、行政においては、民の領域への人材投入や事務代行など一線を越えた意識改革が求められることになります。さらに心理的には「何故あいつが」という「嫉妬意識」や一律的な「平等意識」からの脱却が最大の鍵。まさにコミュニティの語源になったラテン語の「一緒に任務を遂行すること」意識の共有が必要不可欠です。



地域型社会企業の数だけ地域が変わる - 地域型社会的企業の存在領域と課題

■ 地域型社会的企業の存在領域

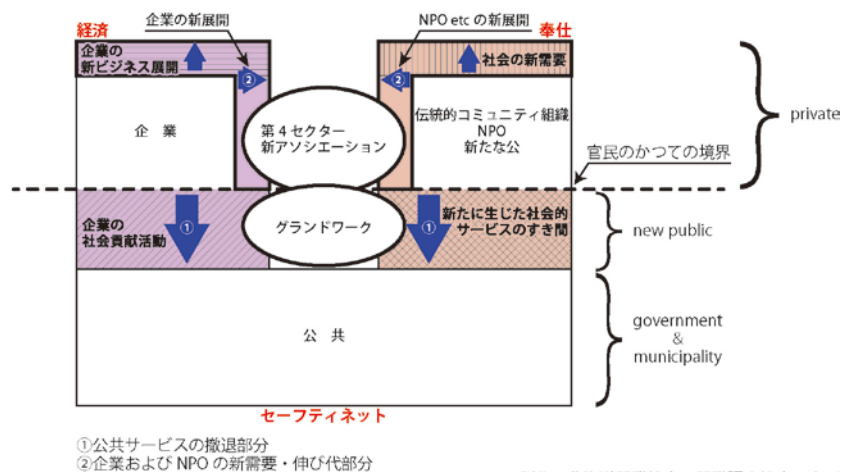
実に必要と思われるのは、「行政サービスが低下し、撤退せざるを得ない領域」の代替ビジネスです。この領域は主に福祉や介護領域に多大な需要が生じていることはあえて指摘する必要はないほどです。最大の課題は、小さな町村ではビジネスとしての収益と人材確保が難しいこと。ボランティア等の活用や官民一体となった取り組みが必至です。次に不可欠なのは、雇用を確保するためのいわゆる地域ビジネスの創出です。仕事に伴う収入がなければ、地域に住み続けることが不可能になります。従来のビジネスのスキマや新たな地域資源の再編集による「場にこだわったビジネス」ということになります。問題は社会のニーズを読み込んだ地域素材の発掘と、商品化への保有能力の見極めです。そのためには新しい視点に立った人材投入と、資金調達支援が不可欠です。また既存企業においても自らの強み能力や競合社の弱い領域の見極め等によるオンリーワン&スキマビジネス(新需要の創出)や関連領域への展開が望まれます。

最後にどうしても必要なのが、こうした地域型社会的企業を生み出すプラットフォームの存在です。これはビジネスとして成立可能か否かは判断が難しいと考えていますが、地域のニーズや社会的課題の共有、人材のプールや投入、各機関や企業調整、制度資金の発見、手続き支援等が主たる業務となるはずで、同種例として考えられるのは最近誕生しつつあるエリアマネジメントを担う「まちづくり会社」や内閣府地域活性化推進室の「地域再生推進制度を活用した法人」等がそのイメージとなります。

本来この領域は行政や商工会等の公益団体、地域協議会等が担ってもよい領域なのですが、事業化を視野においた調整や選別に関しては実質的不可能であり、新たな組織体の構築が必要不可欠です。課題としては、こ

うしたマネジメント、コーディネイトの可能な人材確保と、その人の人件費を生み出す事業の確保となるはずですが、各領域の既成概念を超えた決断がまさに望まれています。

後に地域型社会的企業の類型を整理しておきます。



制作：北海道開発協会 開発調査総合研究所

- ・事業型 NPO
- ・福祉型 NPO
- ・ボランティア型 NPO
- ・事業協同組合
- ・協同組合
- ・エリアマネジメント型組織（まちづくり会社等）
- ・各団体出資の事業体
- 企業 CSR の活動

先進事例にみる地域型社会的企業～特長類型

■ 「課題と地域事情」が組織する地域型社会的企業

地域課題の類型化は容易にできます。しかし、課題解決を担う地域型社会的企業の設立や組織形態は、それぞれの地域事情や背景によって違っているのは当然です。必要なのは組織形態ではなく、確実に成果をあげる体制であり、各々の地域事情にふさわしい型を選択すればいいのです。以下にその類型を整理しておきます。

NPO 系	・事業型 NPO	・福祉型 NPO	・ボランティア型 NPO
協同組合系	・事業協同組合	・協同組合	・一般社団法人
エリアマネジメント	・まちづくり会社	・振興公社	・各公益団体出資の事業体
株式会社系	・有志出資による事業体	・地域既存会社	
その他	・企業 CSR 活動との連携		

■ 「一歩踏み出す勇気」が共通項の先進事例

次に数多く成立しつつある地域型社会的企業のなかでも、主として地域産業の活性化領域を担っていると思われる先進事例を近年の視察からピックアップし、その設立要因を紹介します。

(アグリビジネス型) 地域有志出資パターン - 株式会社小川の庄(長野県小川村)



「縄文おやき」で全国的に著名な「小川の庄」はかつての地域青年団有志が集まり地元 JA の漬物生産を引き継ぐ形でスタート。スタート時には、メンバーの勤務先企業 50%、JA15%、メンバー35%が出資したほか、県と村からは「工場の建設提供(寄付の形で5年間で返済)」、村からは道路の拡幅・整備協力、JA は原材料確保協力など、いわば地域ぐるみのビジネス創出となっています。

特筆すべきは、メンバーの勤務先企業の出資と公的セクターの全面協力。地域ビジネスや地域ブランド事業の先がけとなっている他「60 歳入社、定年なし」の組織スタイルは地域の高齢者雇用の場となっており、まさに地域型社会的企業モデルです。

カリスマリーダーパターン - (株)産直市場グリーンファーム(長野県伊那市)

年間来場者数 57 万人、生産者の会 2000 人、従業員 50 名、年商 10 億円の産直市場グリーンファームは市街地から 3 キロも離れた解りにくい場所にあります。スタートは平成 6 年、「規格外の農産物を現金化出来ないか」という思いから始まったという店舗は行政とも JA とも無関係な個人事業主の経営。「地産地消という言葉に振りま



わされるより、とにかく地域の野菜を圧倒的に売る」という事業者の信念と仕掛けがいたるところに見えかくれています。朝市のような地面の床、うす暗く雑然とした展示。いつでもいい出荷時間、水曜日締め、土曜日支払いシステム。はるか南大島のパイヤから骨董ガラクタまで売る姿勢。「生産者が楽しい直売所でなければ未来はない」と言い切る事業者の建前を一切廃した姿勢は、地域の獲得目標を見据えた確信犯的な誠実さを感じさせられました。

(行政踏み出し型)

エリアマネジメント事業型 - まちづくり福井株式会社(福井県福井市)

平成 12 年に福井市 51%、会議所 17%、その他の出資で設立された旧中活法のいわゆる TMO です。駅周辺の活性化事業(コミュニティバス 4 ルート運行、まちなが文化施設ホールの運営、空店舗対策、開業支援、まちなかイベントの企画運営等)を行っています。組織体制は会長に副市長、社長は会議所。8 名の職員のうち 2 名は市と会議所から出向、市の担当部局は都市戦略部中心市街地振興課と見事な程の官主導。現在においてはここまで行政が徹底して担っているケースは稀少ともいえますが、逆に市の優先課題を当該エリアの再生においていることがうかがえ、確信犯にも似た決意を感じさせられました。また、最近では行政等の出資比率は非常に低くはなっていますが、中心市街地の公共公益空間の維持管理運営受託を軸に「にぎわい」を産む企画運営事業体として、地区のエリアマネジメントを担う「まちづくり会社」も多く設立され始めています。要は型ではなく地域実情にあわせた迅速な動きが可能な事業体が求められているということです。



アート活用広域連携型事業 - NPO 法人越後妻有里山協働機構(新潟県十日町市)



2000 年の第一回をスタートに、新潟県越後妻有で 3 年間隔で開催されている「大地の芸術祭」。来場数も 16 万人、25 万人、35 万人、37.5 万人(2009 年)と延び今年で 5 回目が開催されています。農業地帯に現代アート。全く関係のない分野を広域的に結ぶための手段として活用、日本における地域型アートプロジェクトの先駆けとして注目されました。

本 NPO は、「大地の芸術祭」が 10 年を経て恒常的な地元の受け皿が必要との認識のもと、地域のコーディネイトや 180 点にもなった作品の維持管理、施設運営などを担うために設立されスタッフ 20 名で動いています。(2/3 は外部から、1/3 は地元人)とりわけユニークなのは、サポーター組織「こへび隊」の活動。彼らは作品設置の手伝いというより、地域、世代、ジャンルを超えた存在として地域のお年寄りの話し相手や雪堀りの手伝い、空き家の片づけ、来訪者のガイド等あらゆる活動を行い地域から可愛がられる存在となっているといいます。アート作品そのものより、アートに係わる人達と地域との大きな交流。地域における異質なプロジェクトをあえて導入し新たな関係性を創出、かつ地域発信を行っている発想と地域理解を得た行動力は、スケールの大きな方法となって提示されています。

以上紹介した 4 つのケースに共通しているのは、自分たちの地域課題と能力を冷静緻密に捉えた上で揺るぎない獲得目標を示していること。そしてその目標実現のためには、地域の慣習的な発想や制度的なワク組みさえも飛び超える柔軟性とクレバーな戦略戦術建てをあわせ持っていること。加えて様々な壁を乗り越える確信犯にも似た行動力と立場を超えて決断し説得する「一歩踏み出す勇気」だと思います。

地域型社会的企業創出の行政の役割

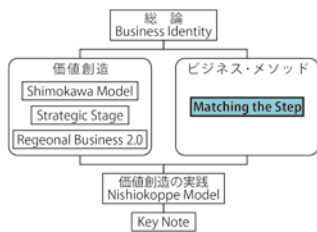
■ 「敵」は自分の思考法だった

ロケ誘致を担うフィルムコミッション設立の先鞭をつけた神戸市の担当者にお話を聞いたことがあります。「ロケ誘致の最大の敵は行政的発想法！」と言い切った彼は、様々な規則や行政的発想の突破法を熱く語ってくれたものでした。「で、どうしてそんな発想を？」阪神大震災の当時、都市計画課にいた彼は、習い覚えた基本構想→計画→設計の順序では全く間にあわない現実直面したのです。

計画も実施も同時に動かなければならない世界。行政の発想法に現場を合わせるのではなく現場の発想法にルールを合わせる！」「発想を変えさえすれば、成果は出せる！」そう言い切ったのです。

■ 他人と過去は変えられない。自分と未来は変えられる。

地域型社会的企業の創出は地域再生の鍵であり、その創出には行政の役割が最大のポイントだと考えています。「古いあたりまえから、新しいあたりまえに」地域再生の OS はバージョンアップが必要不可欠です。「フレームやまちづくり運動に逃げないプロジェクト発想」「不幸の平等から公平な差別へ」「シェア意識と現場主義」「トライ＆エラーを認める評価」「若手、よそ者の大胆な起用と認知」、一歩踏み出せる勇気を持った行政マンの数だけ地域は活性化するはずだと言い切りたいと思います。



○ 社会的企業と行政施策のマッチング

星 貢

地域が直面する課題

北海道内の多数の市町村において共通する地域課題があります。

特に小規模市町村において高齢化がさらに進み、後期高齢者・単身高齢世帯の急増に伴う行政支援施策が十分提供できないこと、買い物難民が増加していること、地域コミュニティの弱体化が進んでいること。

地方自治体の財政悪化に伴い、住民サービスが低下していること、自治体職員数が減少していること、公共事業が減少していること。

地域経済の低迷に伴い、雇用が減少していること、消費が低迷していること、事業所の開廃業率が逆転していること。

市町村の人口減少に伴い、税収、手数料使用料収入が減少していること、空き地・空き家が増加していること、林野の荒廃・耕作放棄地が増加していること

高度成長期の人口増加に対応して整備した道路・橋梁、公営住宅、学校などの耐震化対策、老朽化対策などが不十分なこと

などの課題が未解決のままになっています。

また、自治体の政策、施策が人口、雇用、消費などが拡大することを前提に行われていて、都市縮小化の時代に対応した政策立案・実現に対応した思考となっていないことも大きな課題となっています。

未利用資源の存在

一方、北海道内の多数の市町村には様々な未利用の資源が存在しています。

○ 地域資源「ヒト」

就労意欲のある未就労の若者・高齢者、各種有資格者、技能者

社会貢献意欲の高い高年齢者

田舎暮らし志向の都市部在住の生産年齢層

○ 地域資源「モノ」

利用可能な空き地、空き家、耕作放棄地

人口減少に伴い未利用となった公共・公用施設(学校、職員住宅、教員住宅、など)

廃棄される又は低価格の規格外農林水産品

○ 地域資源「カネ」

利用率の低い補助金

利用率の低い助成金

○ 地域資源「情報」

必要な人に伝達されていない制度情報(法改正、他市町村の取組事例など)

必要な人に伝達されていない助成金情報

社会的企業を進めるための資金調達方法

上記のように地域には解決を必要としている課題が山積する一方で、未利用の地域資源(ヒト・モノ・カネ・情報)も多数存在していて、地域課題を未利用の資源活用をする社会的企業を継続していくためには、資金調達手法の工夫と行政施策との連携が重要となります。

社会的企業の担い手は、事業型 NPO、株式会社、公益法人、協同組合など多様ですが、ここでは事業型 NPO を中心に考えてみます。

ここでの事業型 NPO とは、社会的使命の実現を目指しつつ、事業活動を行うスタッフを雇用し賃金などを支払い、継続して NPO 活動を行う資金を調達する NPO 法人とを考えます。そのためには、マネジメント、資金調達、他企業との連携、行政との連携などが重要になります。なお、北海道内においては、事業型 NPO は非常に少なく、多くは慈善型 NPO となっています。

NPO の資金調達

NPO、公益法人の資金調達の方法は、通常次のことが想定されます。

会 費

活動や事業の公益性、地域貢献性を広く訴え、賛同者を増やすために、会員拡大努力が必要です。そのために、定期的に会員への活動状況報告をするなど公開性・透明性を高めるほか、会員以外の方への周知に努めるなどの工夫が必要となります。

寄付金

公益性、地域貢献性を訴え寄付金などを集める努力が必要です。

寄付金の募集は、単発的な HP やチラシなどによる募集や、募金箱の設置が考えられますが、賛助会員になっていただく定期的な方法も考えられます。

また、NPO 法人の場合、認定 NPO 法人となると寄付に伴う税金が優遇されることから、認定 NPO 要件が緩和されたことに対応して所在の市町村と連携して条例制定を求めるなどの対応が必要と思われます。

寄付をする側の利便性も考慮することが重要です。

近年、企業の CSR(地域貢献活動)が活発です。NPO 等への寄付や、NPO などを対象とした助成活動に取り組む企業の多くは、NPO 等の団体や自治体などが一方的に寄付金、助成金を要望する「クレクレ型」の関係が多かったように思います。経済が

停滞し企業収益が縮小基調になった現状では、社会貢献活動を行う企業と NPO 等の社会的使命を実現する活動が双方とも成長し利益を得るような関係の構築が必要です。

例えば、アメリカン・エクスプレスが行った「自由の女神修繕キャンペーン」は、アメリカン・エクスプレス・カードが使用される度に 1 セントを、同カードの新規発行 1 件ごとに 1 ドルを、自由の女神修繕のために寄付するというものでしたが、自由の女神財団に対して 170 万ドルの寄付を行ったうえ、キャンペーン期間中アメリカン・エクスプレス・カードの利用額も 30% 上昇したそうです。これを応用して、地域のシンボリックな施設の維持管理や環境の保全、福祉団体の事業などに賛同する地域の企業と共同で取り組みの提案を行い、賛同する企業だけではなく、賛同する住民の寄付を集めることなど NPO 等側も工夫が必要です。

自主事業

特定非営利事業に加えて、その他事業(収益事業)の検討も必要です。

事業を行う際は、公益性が高いこと、地域貢献性が高いことに甘えることなく、地域に必要性はあるか、市場優位性はあるかなどマーケティング志向が必要です。

営利企業で商品開発を行う際、多くの開発事業者は、競合商品調査をせず、モニタリング調査も行わないで開発者若しくは、身近な人にだけ聞いて、良い新商品と考えがちですが、流通関係者などからは、「自己満足型商品」と呼ばれたりしています。地域課題を解決するサービスを行い、地域課題を解決しようと志すならば、自らのサービスが地域にとってどう評価されているのかを、常に考えていくことが、事業活動の継続性に繋がり、ひいては社会的使命の実現に繋がるのではないのでしょうか。

また、独自で考える事業ばかりではなく、法制度などに則った事業も考えることも重要です。例えば、介護保険法制定に伴い、NPO や社会福祉法人などが、訪問介護事業、通所介護事業などを行っていますが、自主事業と異なり、利用者からだけではなく、行政機関からの収入もあります。道内の事業型 NPO の多くは、介護事業者ですが、法改正に伴う新制度を活用していくことも大切です。

受託事業

指定管理者制度とは、従来地方公共団体や一部の特定団体に限定されていた「公の施設」(地方公共団体が、住民の福祉を増進する目的で、住民の利用に供するために設置する施設で、体育館などの体育施設、図書館などの教育文化施設、保育所などの社会福祉施設、公営住宅、公園、など)。の管理運営を営利企業、NPO 法人などに代行させる制度です。

民間の経営手法による公の施設の利用者数と利用料の増加が目的の一つですが、現状は、従来の管理委託の時と比較して状況、収益が低下しているケースも多く見ら

補助金を調査・活用する場合、事業を多面的に捉える必要があります。例えば、地域資源を活用して「環境教育」に関する事業を行おうとする場合、事業の内容から考えると環境担当、教育担当の制度を調べる必要がありますが、事業の目的から考えると、ウォーキング事業の場合は、健康を重点にすると健康・介護予防担当、スポーツ的に重点を置くと社会体育担当などになります。

事業の場所から考えると、実施場所が森林の場合は、林業担当、湖で行う場合は、河川の担当などになります。また、事業の参加対象から考えると参加対象が子どもの場合は、青少年担当、社会人である場合は、社会教育担当などです。

更に、事業に伴う雇用面から考えると労働担当などを調べる必要もあります。

国の省庁は業務範囲が広いので、同じ省庁でも部署により類似していますが、異なった支援制度がある場合もありますので、頭を柔らかくして様々な角度から幅広く調べる必要があります。

補助金獲得の留意点

- ・国は、新たに法律を制定して、その目的を推進するために何種類かの支援制度を設けることが多いですが、その法律がどのような現状認識で制定されて、何を解決しようとしているのか熟読するべきです。新しい法律、制度に通底する考え方、キーワードを理解して、申請の際に、事業目的・趣旨を記載することが採択の近道となります。
- ・通常は、予算確定後に補助金申請の募集が始まりますが、申請期間は1か月以内のことが多いです。各行政機関のホームページをよく見ることで、若しくは行政機関と情報交流を密にしておくなどして極力早期の情報入手が大切です。行政マンに不満、不足があるかもしれませんが、地域で最も迅速で詳しい補助金情報を有しているのは行政マンですから、補助金に限らず様々な面で知恵袋となってくれる行政マンを見つけておくことは重要です。
- ・補助金は、「事業仕分け」以降補助率が100%のものは減少し、1/2、2/3などの補助率となっていて、補助対象外経費などもあることから、自己資金確保が必要となることに留意が必要です。
- ・多くの場合、補助事業の執行、結果の報告を行い、審査後に補助金が支払われるので、数か月間の資金繰りには予め留意する必要があります。
- ・経済産業省などは、補助対象者を中小企業者としているものが多く、補助対象者に留意する必要があります。
- ・制度によっては、行政機関の計画認定が前提条件のものがあります。例えば「6次産業化法」に基づく、「総合化事業計画」が認定されると、農業改良資金(無利子融資)の償還期間の延長等の特例、加工・販売施設の整備等に対する補助、ボランティア・プランナーや6次産業化プランナーによるアドバイス等の支援を受けることが可能となります。

北海道では、事業型の NPO は少ない状況です。ともすれば、地域のために公益的なことをしていることを理由に十分な資金調達努力をしないまま、市町村に支援を求める場合もあります。経営面では、ボランティアの延長上という意識が強いところもあって、「ビジネス」を行っていくという意識と、マーケティングなどを経営努力が必要です。事業型 NPO のリーダーには共通して、マネジメント能力、資金調達能力、広範なネットワークに優れた方が多い傾向です。

その他

上記資金調達以外に安定した経営をするためには、ニュース・パブリシティ戦略が必要です。

パブリシティとは、事業者の PR 活動の一つですが、有料広告に対して無料の広告として使われることが多く、特にニュースリリースなどを行なって、報道してもらえよう働きかける必要があります。

社会的企業者は、設立当初は知名度、信用度が低く、また有料広告を行う経費も多額になるため、地域課題の解決を行う公益性を訴え、新聞、テレビ、地域のミニコミ誌、市町村広報紙などと良好な関係を築くことが重要です。

ニュースリリースのあり方なども工夫することが必要です。例えば、高齢者生活支援のソーシャル・ビジネスを行うにあたって、研修会を開催する場合、「高齢者生活支援研修会の開催」などをタイトルとしてニュースリリースをすることが、行政機関を含め多く見られますが、「介護のスキマを埋めたい」などのタイトルとして詳細をその下に記載すると、マスコミの方には伝えやすくなります。研修会は、数多く開催されるので、研修会だけではニュースバリューとしてそう高くなく、特にその事業が新しい分野であれば、一番伝えたいことを、できれば「報道の見出し」に使っていただける言葉で伝えるよう努力が必要です。

地域の課題を解決するので、地域の課題認識を同一にする議会議員の理解を求めることも重要です。個々の議員活動の中で、周知していただける可能性や、議会質問を通じて行政との連携、支援などについての理解・認識が深まる可能性があるからです。

最近の社会的企業の事例

北海道内では、平成 22 年 6 月から平成 23 年 8 月にかけて、「北海道社会的企業・起業プランコンペ」が実施され 116 件の NPO や社会的企業家などが行う社会的事業化のスタートアップ支援が実施されました。

分野は様々ですが、農林漁業と連携した「食」に関する事業、子育て・高齢者・障がい者支援事業、地域資源を活用した観光事業などが多くなっています。事業主体としては、NPO 法人が多いですが、銭湯を復興した株式会社、高齢者生活支援を行う株

式会社、食品加工体験を行う株式会社、移住を促進する LLP、無農薬野菜活用を行う合同会社、個人事業などもあります。

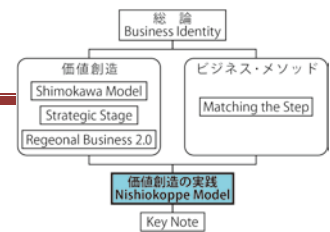
なお、採択された事業の約 4 割が女性代表者でした。

社会的企業を進めるために行政に期待されること

人口、地域経済、財政など都市が縮小する中、市町村は、本格的に業務の見直しが必要となっています。

従来、市町村では、業務の範囲を「公共」と「私」の 2 分野に分けてきたように思いますが、NPO をはじめとした市民活動が盛んになった現在、市町村の業務範囲を「公」「共」「私」の 3 分野に分けて、新たな地域課題の解決を社会的企業者に委ねる変革が必要ではないかと思われます。

自治体が社会的企業の促進に関する計画を策定することが、事業の信用性を高め、補助金、助成金獲得にも有利に働き、ひいては未利用資源活用型の地域課題の解決に繋がると考えられます。



■「小さくても輝く村」の挑戦

～西興部村の地域課題解決の経過とケイパビリティ的視点～

(25.07.05 研究会より)

基本概念(骨子)

- ・問題提起から対応へ
- ・村役場というシンクタンク
- ・西興部村のソーシャル・キャピタル
- ・ホテルを軸にして始まったCI(Corporate Identity)
- ・地域型社会的企業の新展開



この章は、ケイパビリティ研究会が西興部村の依頼によって、村のホテル「森夢」の新しい展開方策について村民とともに検討してきた過程を明らかにします。村では村長以下、職員と、ホテルのあり方に関心の高い村民による検討委員会を設置し、そこへ食を中心とした地域振興に実績が豊富なプロの意見を取り入れ、ケイパビリティの視点で取り組むという試みでした。真剣で活発な意見交換がなされ、第3セクターのホテル運営に村民自ら、また職員自らもやるべきことを発見し参画意識が高まっていくCI活動の様相を呈し始めました。その中では村役場が飛び抜けたシンクタンクであるという一面も浮き彫りになってきます。

このような流れとなったのは、恐らく、「ホテルであって実はホテルではない」という仮説の設定によって、ホテルのあり方の別の可能性を探るというCI的な取り組みが行われ、村とホテルの本質までコミットし問題を共有することによって、自律的に中身を変えてしまうという過程をくぐったからだ、といえるのではないのでしょうか。

以下は、検討会の運営を事務局として切り盛りしてきた小崎係長に、これまでのホテル経営と村の関わりを振り返ってもらい(左欄)、小崎氏の発言にケイパビリティ研究会の委員が感想、意見、処方方を述べる(右欄)という構成にしました。このやりとりのなか、地域資源を使い切るというケイパビリティのノウハウが込められていれば幸いです。

プレゼンテーション

ケイパビリティ的な視点

【西興部村の紹介】

オホーツクから内陸に 25 キロ入った地点にあり、昔は名寄本線が通っていましたが、平成元年に廃止になり、現在の公共交通機関は関係市町村で運営している代替バスだけとなっています。

人口は、平成 22 年の国勢調査では 1,135 人で、北海道でも下から 3 番目に人口の少ない自治体です。高齢者の割合も 33.7%と比較的高いですが、福祉施設が充実していて施設の利用者やそこで働く職員やその家族が村外からも転入し、これらの要因により、平成 2 年から 12 年の期間及び平成 22 年から現在まで、人口推移が横ばいになっています。

産業としては、開拓当時は、農林業で栄えた村ですが、現在は、酪農がその殆どを占める他、民間企業が育たない環境なので、第 3 セクターで運営しているものに 100%出資のホテル森夢と 51%を出資している楽器材工場の 2 つがあります。

自治体、役場行政は、消防 9 名、病院・保育所 5 名、役場は 37 名の総勢 51 名でやっています。昨年度から、隣の下川町を参考に地域おこし協力隊 3 名にも協力してもらっています。

財政の予算規模は 23 億円で、借金が 49 億円ありますが基金の残高が 72 億円ほどあり、少しお金を持った自治体だと言えます。

【ホテル森夢について】

村の第二期総合計画のアンケート調査で、村に大人数が宿泊できる宿泊施設が必要ということと、交流人口の拡大のため、「ホテル森夢」が建設されることになりました。ホテル森夢の特徴は、ホテルの他に公民館や図書室などの集会施設が合体した複合的な施設となっています。農水省、文部科学省の補助金や過疎債を使って約 20 億円をかけて、平成 7 年 3 月にオープンしました。

部屋数はシングル 10、ツイン 4、ダブル 4、VIP 2、和室 6 畳 2、和室 10 畳 2、合宿部屋となっていて、ビジネスホテル的な造りになっています。

現在 19 年目を迎えていて、これまでに運営の体制も大きく変わってきています。開業当時にテナントでやっていたレストラン・スナックは、平成 11 年に直営になっ

・平成 25 年 3 月 31 日現在、西興部村の高齢化率は 33.1%で道内 179 市町村中 84 番目だが、後期高齢化率は、21.3%で 37 番目。認知症発症や介護認定などケアが必要な後期高齢者が多いことは気になるが、70 歳以上の元気な高齢者の活躍の場を作り出すことで解決できることもあるのではないかと(星)

・率ばかりではなく、実数(高齢者数・単身高齢者数・生産年齢者数など)から考えることも必要(星)

・稀に見る健全財政は強みであるが、「危機感」というカンフル剤を使えない中でイノベーションをどう誘発するのが課題(奈須)

ていますし、12 年には道の駅の売店事業も森夢で請け負うなどしています。支配人もこれまでに長い短いはありますが 8 名入れ替わっています。

森夢の収支は、開業当初は村に 600 万円/年の建物使用料と村から派遣の支配人の人件費約 1,000 万円を支払っていましたが、開業から 10 年目の平成 17 年頃から状況が悪化してきて、建物使用料が支払えず、出資金も底をつき始めてきたので、新たに 1,000 万円を増資しています。その後は村が補助金で支援をしないと運営ができない状況となって、現在に至っています。その補助金もだんだん増えてきていて、近年は 2,000 万円を越える程になっています。

【あり方検討委員会】

補助金については、定期的に議会に報告してご意見を伺ってきましたが、平成 23 年後半より議会から抜本的な対策を求められて、村民の財産を何とか守るために村内部で検討して「あり方委員会」を立ち上げることになりました。

第 1 回目のあり方検討委員会の説明では、村長が「どうかこのホテルがいつまでも村民の大切な施設として運営できますよう、検討をよろしくお願いします。」とされています。これは、補てんする村の補助金が年々増えてきているが、住民が納得できる運営方法の方向性を出すために村が、あり方検討委員会を設けて住民の代表から意見を聞き、その意見を基にホテルを守っていくのが主旨だったと思います。

あり方検討委員会の委員には、住民の中でもホテル森夢とかかわりのある人たち 8 名と議会から 3 名、外部からの専門家も含めています。森夢の職員を委員会に入れていないのは、普段から職員に対する苦情がたくさんあって、苦情談議となってしまう可能性もあったので、必要な時に来てもらうことにしました。

また、この委員会の事務局的なことをする機関として、役場の主幹クラスを集めた企画調整会議を立ち上げました。こちらにも北海道開発協会のケイパビリティ

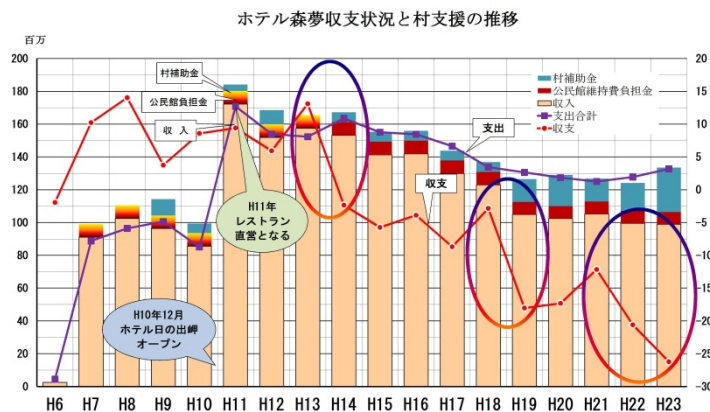
プレゼンテーション

ケイパビリティ的な視点

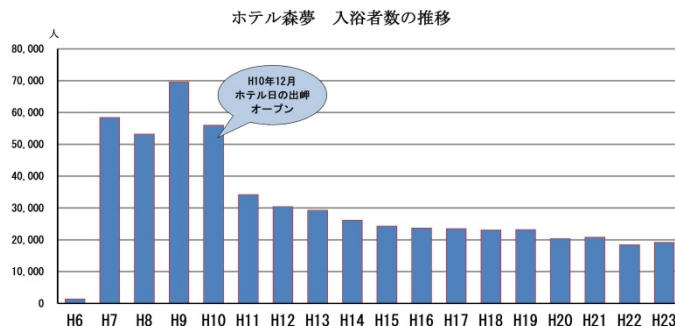
研究会からアドバイザー、オブザーバーのお二人にも入っていただいて、委員会のたたき台を作りました。

〔第1回 あり方検討委員会にて〕(2012.11.13)

ホテル森夢の開業当時から現在までの収支状況、入浴者数、宿泊者数の推移などと、その要因について事務局から説明をしました。平成11年に収入が大きく増えているのは、レストランが直営となったためで、このことから開業当初は2億円程の売り上げがあったと考えられますが、現在は1億3千万程度になっています。これまでに平成13～14年と平成18～19年、平成21～23年の3回大きく収支が減っているポイントがあります。その大きな要因は、宿泊客と飲食部分の減少と維持管理費の増大で、赤字が膨らんできています。



また、入浴客に関しても平成10年に隣町の雄武町に天然温泉の「ホテル日の出岬」がオープンすると激減し、以降入浴者数の戻りも無く減少しています。

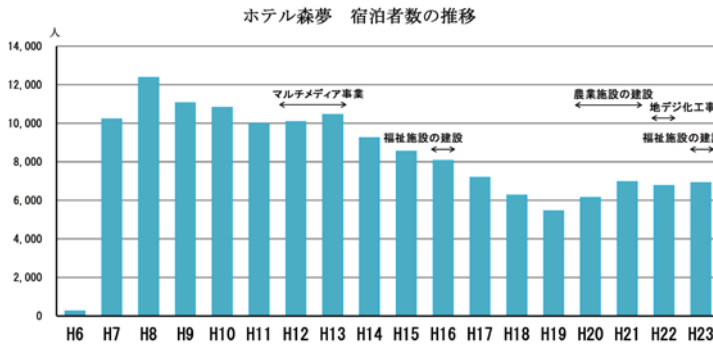


宿泊客は、平成8年にピークを迎え、以降平成19まで段々と減少しています。レストラン部門が直営となった平成11年頃から、次第に宿泊客の主体はビジネス

プレゼンテーション

ケイパビリティ的な視点

客と工事関係者が多くを占めるようになり、村のマルチメディア事業(H12,13)をやった時の関係者や福祉施設の建設関係者(H16,23)、TMR農業施設の建設(H20,21)や地デジ化工事(H22)関係者が宿泊者数と大きく関連しています。



その他の外部要因として、高規格道路の開通によって人の流れが変わってしまったことも影響しているなど冒頭から経営状況が赤字で、今後も厳しいことを説明したことで、委員に赤字を何とかしなければいけないという使命感を持たせてしまったようで、委員からの意見は“ホテルの営業が足りない”“従業員のサービスが悪い”“人件費が高い”“細かい分析をして、調べる必要がある”中には“お茶会ができるので、それで人を呼ぼう”という前向きな意見もありましたが、ホテルの内部的な話が多く、委員の皆さんの多くは赤字をなんとか削減しなければならないと言う経営的視点での意見が大半でした。

アドバイザーからは、『ここは観光地ではないので、観光客は来ない。赤字でも自慢のホテルとして村民を巻き込んで何かができる』という明日が見える話をいただきました。また、『収入が大きく落ち込んだ時に特にこれと言った対策をしなかった。不作為ではなかったのか』との厳しい指摘も受けましたが、引き続き『不作為であって穏便な内にそれに気付いたので、ここで再出発するということでないか』とのアドバイスを頂きました。

この段階では、委員の方々は、当然のことですが森夢のことを一般の“ホテル”として捉えていました。

・JRがなく国道もないなど交通の便の悪さを逆手に「行ったら宿泊するしかない」と考え集客に成功した自治体もある(星)

・海岸沿いの近隣市町村や関係のある市町村と災害時に避難場所として協定することにより、有事以外の関係を作り出すことも検討してはどうか(星)

・人口が1,100人ぐらいの西興部村で、福祉施設が充実してホテルがあると、仮に何か災害があった時に安全保障的なセキュリティの部分の心配はないように思う。そのような部分は今の時点では見えないが、アドバンテージがある(加藤)

・ホテルとして維持できないのであれば、別のやり方として西興部村の介護施設に人が集まっているとのことなので、村の人口を確保するためにも介護施設利用家族などと向き合ったものに変えた方が良いかも知れない(佐藤)

・福祉施設の入所者に面会に来た方に泊ってもらう営業もある(星)

・西興部のブランド価値が低い。西興部のブランドは“森”ではなくて、このご時世に財政が豊かで、多少の赤字を出しながらも森夢や木夢を維持していることかも知れない(奈須)

プレゼンテーション

ケイバビリティ的な視点

委員会終了後、2回目の委員会の検討課題をどう整理するかということで、1回目の委員会終了後に企画調整会議を実施しました。企画調整会議には村長の出席予定はありませんでしたが、村長も出席した中で企画調整会議となりました。

この時、村長は、村長であると同時に、経営者側の立場でもあって、大きく収入が落ち込んだ時に、何もしなかった訳ではなく、対策を講じたが、結果として改善に結びつかなかったと、ホテル経営の現状を説明しました。

話が進む中で、東村さんから“今回のミッションは何なのか”という、いたって基本的な問い掛けがありました。誰も答えられず、我々企画調整会議としても、経営側なのか、行政なのか正直なところ曖昧のままでこの検討委員会に望んでいたことを認識しましたが、会議の中では、どこを求めたら良いのか、方向は出ずに終了しました。企画調整会議としては、ミッションを明確にする必要がありましたが、察するところ、委員のみなさんから赤字は仕方ない。でも、このホテルは続けていきたいと思いますという、後押しを得るための準備をすることではないのかと、この時思いました。

そこで企画調整会議としては、ホテルの経営改善としての赤字削減や単なるホテルの集客だけを考えるのではなくて、行政・村民が協力して集客することをテーマの中心にすることで、検討課題を整理して2回目の委員会を実施することにしました。

〔第2回 あり方検討委員会にて〕(2012.12.25)

基本的に、経営改善というのが大きなテーマで、集客対策以外の部分はホテル側(運営者)がすることなので、「あり方検討委員会」では深く入り込まずに、集客対策を中心に検討しました。

企画調整会議では、キーワードを“泊る”“食べる”“飲む”“お風呂”として、大きなテーマを対外的には“遊ぶ・見る・癒す”村内向けには“イベント・交流等”それと“地域の食材等を使った活性化”の3つの部門で集客ができないか、原案を作成して委員会を開催しました。

・家族や親せきが、お盆や正月に帰ってきたり遊びにきたりするときの宿泊場所の確保という、村としてのアイデンティティを維持する意味では十分機能している(佐藤)

・平成7年当時のインフラ整備に沸いていた時に、そこそこの集客が工事関係者だったと解ったのが後だったので、打つ手を逃した。また、高規格道路の開通によって導線が変わり交通量が半減した、そのような立地条件だったことも後で解っていた(草苅)

・森夢のスペースを活かすのに、村そのものの在り方を考えないといけないということを多分、村長は言っていて欲しくはなかったのだと思う。僕は、ホテルのレストランを満席にするのではなく、町の人たちがそれぞれ小さな集まりで使ってもらうことによって、結果的に村のことを考えることになるやり方を提案した(東村)

・ホテルは集客はしないもの。シティホテル的なものはエリアのイベントや魅力にぶらさがれるもの(東村)

・今の子供は民宿のようなところは嫌がる。ファミリー向けに特化して、ホテルの部屋を木のおもちゃでいっぱいにして“森夢”を“木夢”にしても良いと思う(奈須)

・創立の時に振り返っただけで答えがあったのに、いつの間にかみんな“ホテル”だと思い込んでしまっていた(東村)

プレゼンテーション	ケイパビリティ的な視点
	・森夢は、西興部村の市街地のシティホールで公共施設そのものであること(東村) ・この辺りからの職員のフットワークは見事だった。三セクの仕事と見ていたことが役場自らの仕事と変わり始めたかのように見えだした。さながらシンクタンクのように(草苅) ・中頓別では、町外の方が廃止された銭湯を復興した。空き時間に健康教室やヨガ教室に場所貸して、健康を売り物にして副収入を得つつ、入浴とセットでお客を維持していた。お年寄りが多いとすれば、健康をキーワードにすると利用率が高まるかも知れない(星) ・上記の時間貸しはとても良い。別な面から見ると、レストランの厨房は村一番の厨房なのだから、ぜひ貸しても良い(東村)

会議では、集客対策を柱として検討を進める方向でしたが、赤字の原因分析をしないと次のステップには進めないという意見が委員から出て、経営者側に赤字に至った原因を追求する質問が続きましたが、アドバイザーの東村さんから、ここで助け船として、西興部村の現状ではいわゆるホテルとしては成り立たないが、MICE での集客方法のことや、「このホテルはホテルであってホテルでない」という、「この施設をもっと幅広く捉えてみたら良いのではないか。」とのアドバイスを頂きました。委員の皆さんには、「ホテルであってホテルではないのでは」が、最初は日本語に聞えていなかったようで、何を言っているのか解らないようでしたが、話を聞いていくうちに少しは理解されていたようでした。

草苅さんからは、不作為はあったかもしれないが、リカバーすればよいことだ、これから頑張りましょう！ということでアドバイスを頂き、委員の「赤字の削減が使命」という意識から、検討の方向を「何とか集客して明るい方向へ向かうように」と、皆さんの考え方も変わって良い雰囲気となってきましたが、“ホテル自らが何とかしなければならぬのではないか”という意識は、なかなか抜けきれませんでした。

・MICE は田舎でやる理由がないので、概念を外した分科会の開催と徹頭徹尾マスを狙わずに、猟区のハンターとか、木夢のように木工に関する方などの特殊なマーケットの方それぞれが何度が集まりをやってもらおうことを狙う(東村)

プレゼンテーション	ケイパビリティ的な視点
西興部村では、これまで推進体制がはっきりしないことで、計画は作るが実施できないということが多くありましたので、集客対策の推進をする組織や仕組みを作ることが、ある意味「あり方検討委員会」で成し遂げるテーマではないかと感じたので、事務局としてそのような説明をしました。	・誰がやるのか。このフンギリと覚悟がターニングポイントだった(東村)
3 回目は、東村さんに司会をしていただいたこともあって、これまで“赤字の分析から”と言っていた委員からも“私たちに何ができるのか”という気持ちに変わって、多くの意見が出て、大勢は村民みんなで力を合わせて集客するという方向になってきたと感じられました。	・向かうべき方向がぼんやりとわかってきた頃から話が次第に建設的になっていった。役割の認識はまるでCIだ(草苅)
アドバイザーからは、推進組織を作ることが重要で、村民のみんなで関わりある団体や個人のそれぞれが営業するいわゆる、基礎票固めが大事であるとのアドバイスを頂きました。また、森の中のホテルというイメージが対外的に伝わりづらいことから、森のガーデンと興樂園を森に見立てた仕組みづくりも考えてはどうかという指摘もありました。	・“森の...”と言っているので、自分たちは“森”をどう評価しているかということを示した方が良い(加藤) ・“木夢”が死んでいる。田舎の美術館スタイルで造り、偉い先生が入ってしまったので、昔頑張った人の顕彰施設となっている。次の世代の新しい作家の木の部分を入れていくことをしないといけない(東村) ・「森の中」というキャッチのイメージを活かすのなら、村内にいくつかあるベストビューポイントから、森に囲まれた中心街の俯瞰景を用いるなど、広報コンテンツの再チェックが必要になっている(草苅) ・夢を見る人たちの産業がそこにあると生きるが、マーケティングのネーミングだけではない(東村)

【今後の予定と新たな動き】(2013.05.22～)

3 回目の委員会が終わって、意見も出て方向性も見えてきたので、これらをまとめて5月の4回目の委員会を開くための資料では、ホテル森夢は必要で、みんなが協力して赤字を少しでも減らし、ホテルが集客するのではなく、集客の柱と素材は村民・企業・団体・行政のそれぞれができることを積み上げて行っていく。そし

プレゼンテーション

ケイパビリティ的な視点

て、重要なのはそれらが連携して常に報告し合うこと。運営体制については、村の考え方もありますが、当面現状維持とすることにして委員会です承されたので、これらを最終的にまとめて、答申案としたいと考えています。

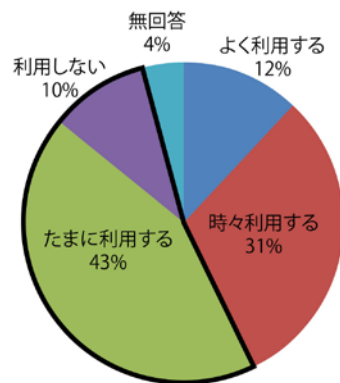
全体の方向性が見えてきたと思うのは「ホテルであってホテルでない」という言葉から、委員や我々のみんなで何かをしなければいけないという気持ちの変化があった時からで、委員会や企画調整会議での前向きな雰囲気より、「これから何かできるのではないか」と期待し、今後、推進組織の立ち上げ、あり方の実現に結び付けていきたいと考えています。

住民アンケートを行った結果からは、ホテル森夢の利用頻度の問いから、利用されていない方（53%）がかなり多いのが実態であることと、今後の森夢の運営についての問いから、村民が協力して森夢を維持することでの回答が半数を超えてい

る反面、この問いへの無回答が 31%もあったことから、これまであまり森夢を利用されていない方たちの利用を考える必要があることが見えてきています。

今年度から紋別空港利用促進助成補助金という、紋別空港から飛行機を使うと村民には往復 2 万円を補助、村外者にもホテル森夢に泊っていただいた方に 1 泊 1 万円の補助金を出すという制度を始めたところ、ある旅行会社から 10 月からのツアーの企画依頼があり、村は、これまでにない集客として期待しています。しかしながら、これは一時的なもので、いつまで続くかわからないことから、委員会が出された方向で、村全体で集客を積み上げていくことが必要だろうと思います。

森夢の利用頻度



・結局、現場のモチベーションが上がらなければホスピタリティも向上しないので、これからは職員のモチベーション向上を意識した対話の場が必要なのではないか(奈須)

・ホテル客室リニューアルについてこの先考えているならば、お年寄りをメインのターゲットとする考え方もあるが、若い方が入ってくるきっかけとしても良い(加藤)

・部屋の改造を作家さんに任せると、木工系の専門誌では取り上げるようになる(東村)

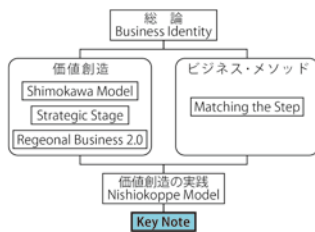
・森夢だったら、“森の夢”というテーマで客室のリニューアルをアーティストに預けてデザインしてもらってはどうか(奈須)

・下川町の中でも西興部に隣接した一の橋に環境未来都市の公共事業が集中投下され、人の流れも増えている。この流れに合流した方が良い(奈須)

以上

座長のまとめ

これから先、人口が減少する中で、最初の考え方とは違った世の中になっていくと考えられる。その中で10年20年を見据えて西興部がどうなり、森夢がどういう位置付けだと持続的に地域の施設として成り立つのか。それをもう一度村のみんなで考える必要があった。その最初のステップが森夢の経営問題で、きっかけになったと捉えて議論していければと思う。これで終わりではなく、次へのステップへのきっかけとなれば良い。きつとなるはずだ。



■ 地域運営のキーノート ～折々の議論から～

ケイパビリティ研究会の来し方は、道内各地で展開される地域運営の活動報告をもとに個別の特徴を敷衍して帰納法的にある原理を求める作業に似ていました。研究会で得られる原理は、もしかするとこれからの活動で共有できるのではないかという期待のもとにメモして見ました。あらためて内容を吟味してみると、地域課題解決に共通するセオリーのような鉱脈を探る議論だったと総括されます。

本冊子の最終章では、このような折々の議論をふり返ってその鉱脈の中から主なキーセンテンスを拾い、次の3つのジャンルに分けて列記してみました。

- a 地域ビジネスの動機、ビジネスマインド
- b 社会と経済分析、結果としてのセオリー
- c 発想の転換、新しいアイデアの提案、ビジネスハウツー

a 地域ビジネスの動機、ビジネスマインド

- ・地域ビジネスは、地域づくりとリンクしている。(東村)
- ・地域ビジネスは、内発的であることが条件である。(草苅)
- ・長く住むことによって、地域(土地)に自分なりの価値が生まれてくる。(佐藤)
- ・都市に移り住んだ人たちにも、ある種の“地域愛”に近いコミュニティがある。(奈須)
- ・本来は“公”がやらなくてはいけない社会が必要としている隙間にビジネスチャンスがある。(東村)
- ・今後、地域では独居老人サポートなどの需要は増えてくる。それをビジネス化するためには、ボランティア要素がある商店の方を担い手として、商売の収入の他に指定管理者などでの収入がないとできない。これを支えていく仕組みとして
 - 地域愛をもっと増やしていくケース
 - 政策的に必要であることを訴えるケース
 - やり方によってもっと利益が出るケース
 があって、研究会として、モデルになるものを探した方がよい。(東村)
- ・今後、北海道の地域は衰退するかも知れない。しかし、我々は住民生活を守りながらの生き残り方の事例を考えださなければならない。(東村)

b 社会と経済分析、結果としてのセオリー

- ・本州にあるミドルクラスを対象としたマーケットは、北海道では育たない。(東村)
- ・地域の問題に対して、柔軟に対応するよりも大胆な方が変わりやすい。(奈須)
- ・外貨を獲得するには、突き抜ける必要がある。(佐藤)
- ・発想には貧困(窮地)が必要である。(東村)
- ・公務員がすべき役目を制度がさせていない。(東村)
- ・インタラクティブ(相互作用)が地域の発展に繋がる。(奈須)
- ・ブランドを高めるための順番は、
買いたい→訪れたい→交流したい→住みたい(奈須)
- ・イノベーションは、ジャンプしなければいけない。(佐藤)
- ・ケイパビリティは、新規参入者にとって、ものすごくコストがかかるものであり、ケイパビリティの欠点は、仕組みが解ってしまうと真似されやすいことである。(佐藤)
- ・よそ者と地域の人たちの対話の場が、イノベーションを起こすので、多くの出会い、相互の情報が地域のケイパビリティを引き上げる。(奈須)
- ・地域の活性化を本に書いてある通りにやると、失敗するケースの方が多い。(佐藤)
- ・地域が目指すところが共有されることが大切。しかし、ゴールは地域住民だけでは描けない。(奈須)
- ・地域住民は、地域資源のことを良く知っている。(東村)
- ・地域には、地域を客観的に分析して戦略を考える人が必要である。(佐藤)
- ・生產品の消費ルートを追うと、未開拓の隙間を見つけることができる。(東村)
- ・消費者は、必要なお金で必要な満足を得ることを一番望んでいる。(佐藤)

- ・補助金を使って新しい特産品を作ることが、地域資源を再認識するきっかけになった。しかし、それにブースターをかけた自治体はない。(佐藤)
- ・広告は何人に読まれたのではなく、それによって何人が来て幾ら儲かったが、重要である。(奈須)
- ・町づくり事業を立ち上げる人と継続する人は別々なことが多い。町づくりのきっかけとなった人は、ある程度成熟してくると離れていく。(佐藤)
- ・地域の総合力を蓄積しなければいけない。しかし、地域の総合力があっても時代のニーズと関係なくては、市場は受け入れない。ニーズがないときには、狭いマーケットで本質的なことで尖らせ、それが社会的現象で広がりを見せた時には、自分で規模拡大ができなくても、それまでの蓄積で持てたネットワークがある。(東村)
- ・町づくりには、不動の心と迅速な対応が必要である。(東村)
- ・地域で、自由に動けて、次の戦略的な町づくりが組めるような人を含んだ資源を確保できるかが大きな要素となる。(佐藤)
- ・近接性を考えるときには、都市と地域は分離して考える必要がある。(佐藤)
- ・都市と地域の差が大きくなり、関係者の巻き込み方が今までと違っていることがほとんどの地域では見えていない。(佐藤)
- ・現場を見る目と補助金などの申請する事務局のコンピネーションができる第3者機関が必要である。(東村)
- ・下川では、何かを創造して売り、外貨を稼ぐビジネスモデルがない。時代にあった要望を出して公的な事業を得て地元の業者が関わっている。新しいビジネスをしているようだが、創造をして外貨を稼いでいる部分は小さい。(奈須)
- ・人を呼ぶことが、中央にない地方の総合力のネットワークである。(東村)

- ・都市と地方の人口割合から、これまでのビジネスモデルは通用しなくなっており、地方と大都市のビジネスモデルを切り替えて考える必要がある。地方での理想は観光や移住が唯一残る手段で、都市は牽引する技術や新しい産業が無ければ“文化”しかない。しかし、文化の競争力が見えていない。(佐藤)
- ・貨幣で“換算されるもの”と“換算されない価値のもの”があって、換算されないものでは食べていけないが、これからは、換算されないものにも気をつけないとキーワードを見逃してしまう。(草苅)
- ・年収の少ない人(中国人)の購買力は大したことはないが、その人が持っているコミュニティの購買力を考えると大きくなるので、これまでの国単位の一人当たりのGDPという指標が意味を持たなくなっている。(佐藤)
- ・地方から都市に食料が供給される構図は変わっていない。しかし、地方の人口が減り食料供給ができなくなり、輸入される食量も減ると、都市の人達が地方に食料を求めて移動することになり、都市と地方の食料の関係が変わってくる可能性がある。(佐藤)
- ・地域のビジネスモデルに、時代に合った地域と都市の消費者の考え方を反映することがポイントである。(佐藤)
- ・地域の持っている将来展望を嗅ぎ別けられる人がもっと能力を発揮できるように、色々な要素を持った人をさらに引き出していくことが今の時代に合っている。(佐藤)
- ・既存の事例集の配布や講演会の活動では機能しなくなっている。(奈須)
- ・自治体から、発想を必要とする内発型のビジネスは提示されない。(星・東村・佐藤)
- ・伊達の移住は、行政の練られた一連の計画なしにブームの乗れたことで成功した。(星・東村)
- ・第3セクターや指定管理者制度は、行政が直接運営をしないだけで、武士の商法であることは何ら変わらない。(星)

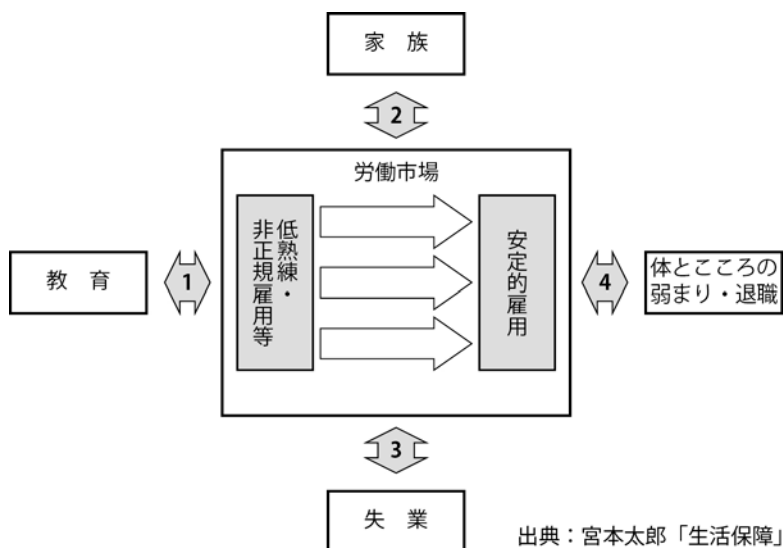
- ・「高齢者世帯生活支援事業」(星さんプロジェクト)は、事業を立ち上げる人、動く人、行政の緩い連携と役割分担の仕組みが欲しい。地域にとってはこのような事業の管轄省庁は何処でもよく、意外と整理されていない領域でもある。(東村)
- ・北海道の地方での社会的企業はファンドレイジングの相手先の一つに自治体があって、どちらかと言えば、イギリス型である。(加藤・奈須)
- ・6次産業化法は、それまで地方で展開されてきた企業誘致に関する法律の代替的に出てきたもので、かなり政治的な側面があり、地域の資源を外のノウハウを生かして展開するこの法律は時代には合っている。しかし、法律の準備期間が短く、地域課題として共通に認識されていなければ合意形成は難しいので、まだ数年必要と思われる。(星)
- ・日本では補助金の出所によってスキームの違いや使途の制限があり、各省で同様の補助金を出している。本来はそれらを繋ぐのが自治体の役割だが、それを促進するものがない。(加藤・星・佐藤)
- ・政策を国では自分のところでやろうとするが、地方の自治体では自分のところではないと突き放す。なので、農商工連携は市町村では進まない。(星)
- ・日本の行政は、企業支援を中間支援団体にさせようとする。中間支援団体は、国レベルの課題に対して、個人ベースの想いを持った人と社会課題を結びつけようとするので、実施に移ろうとすると地方自治体内とのミスマッチが発覚する。(奈須)
- ・社会的企業家数より、中間支援機構職員が多く、政治的な思惑が垣間見える。(東村・草苅)
- ・中間支援組織は組織から出る意味合いだったが、内部で組織を守るようになるため、新しい組織を作ることになる。(佐藤)
- ・企業のCSRが、行政が埋めきれなかった隙間の事業型の部分をカバーしている。これからの社会のセーフティーネットや隙間を企業のCSRとかNPOが埋めるのが見える。この研究会の出口として、地域課題からビジネスを生み出すというのがあるように思う。(草苅)

c 発想の転換、新しいアイデアの提案、ビジネスハウツー

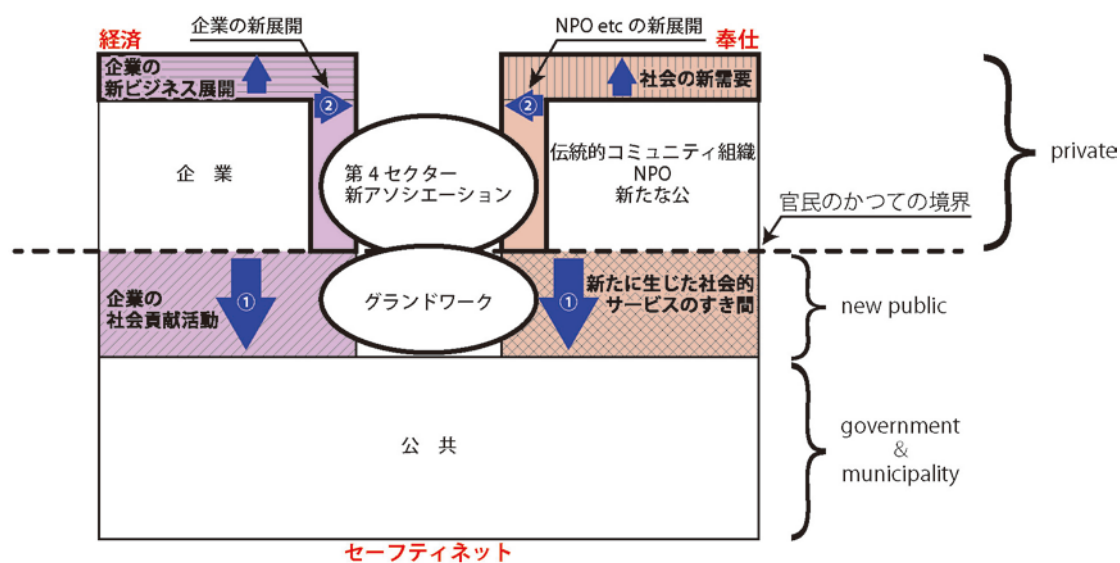
- ・これまでの右肩上がりのやり方からの転換が必要である。(佐藤)
- ・トップブランドをつくり、セカンドブランドを盛り立てるようにする。(東村)
- ・ケイパビリティは、地域の中で行動を起こす人たちの楽屋である。(東村)
- ・危機意識が、地域資源を活用した活性化の原動力となる。(佐藤)
- ・ベンチャーは、成功するまでやり続けること。(失敗しないこと)(佐藤)
- ・頑張ろうとしている人を外から褒めて、その人のポジションを作ることが必要で、各々に合った役割とポジションを見極めて配置する。(東村)
- ・権威を持たない事務局が、キャスティングする人間やシナリオを選ぶようにする。(東村)
- ・変わらなければいけない先にあるものを“変わらない価値観”とすると、時代に合わせて変えなくても良くなる。(奈須)
- ・我々の地域ビジネスとは、地域で起きたものを地域でやり続けるということ。(東村)
- ・地域が縮小している中で、地域ビジネスを立ち上げるのは、地域経営と地域ビジネスが近づくことになる。(佐藤)
- ・実際に地域を経営するためには、商売での外貨獲得だけでは成り立たず、これまでの交付金のように税金的な寄付金的なものが必要。これからは危機意識を持ってあらゆる手段でお金を得ることが必要。そのために、国民に農村・山村の役割を理解してもらい所得保障の形で農業を行うなど、この国にとって地域が大切であることのアピールが必要である。(奈須)
- ・外貨獲得だけでなく、地域での資金循環と上手く組み合わせて、地域ビジネス経営が地域の中で位置付けされることも必要である。(佐藤)
- ・現場でやる人とリスクを背負う人を最初から分解しておく必要がある。(東村)

- ・地域でのソーシャル・ビジネスはケイパビリティが試されるところ。制度で対応していくと衰退してしまうので、新しいやり方を発想する必要がある。(佐藤・奈須)
- ・行政では、セクションが跨る分野は取り組まない傾向だが、これからは連携して取り組まなければならないことが増えてくる。(星)
- ・地域が生き残るためには、行政と民間の枠を飛び越えられるぐらい、条例などを変えてしまう必要がある。小さなまちでは、民だ、官だと言っていられない。(東村)
- ・現場からいうと、正しいことは要らない。間違っていたらすぐに変えて欲しい。(東村)
- ・本州とは規模の違う北海道農業が、6次化に向かうのは良いことなのだろうか？(東村)
- ・補助金で特産品を成功しているのは0.数%しかない。6次産業化は地域の皆で一緒にやるのがスキームで、農業者(地域)をベースに置いて、コンソーシアムを作ることが目的かも知れない。(加藤・東村)
- ・CSRを褒めながら上手に競争させていくのが、新しい公共に繋がっていく。北海道のブランドや地域力を強くするには、団体戦が必要でそれが企業連携だと考える。(北海道コカ・コーラボトリング上島)
- ・時代の変化と共に、社会の求めているニーズが変わってきた。少子高齢化による地域に対する会社・行政・NPOのデザインの組み直しが一番の課題であり、それぞれがどのような役割をするかによって、デザインが変わる。(佐藤)
- ・生産者と消費者の間の評価が、何処にでもある商品を作ることになる。(奈須)
- ・都市でも高齢者の独居には問題があり、社会的な仕組みや生活支援を持続性がある採算が取れるビジネスとする考え方が必要である。(佐藤)
- ・時代や社会環境によって、変化する課題を解消することがビジネスモデルになるので、地域課題がケイパビリティになる。(佐藤)

セーフティーネットの次の目標「交差点型社会」とは



ソーシャル・ビジネス発生概念図



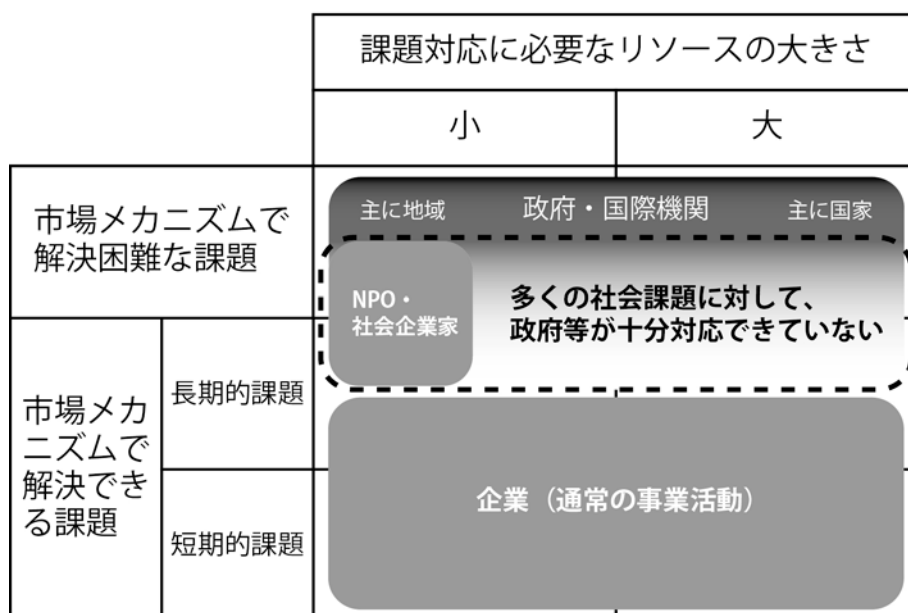
- ① 公共サービスの撤退部分
- ② 企業および NPO の新需要・伸び代部分

制作：北海道開発協会 開発調査総合研究所

絶えざるリノベーションによる新しいサービスの発生についてのメモ

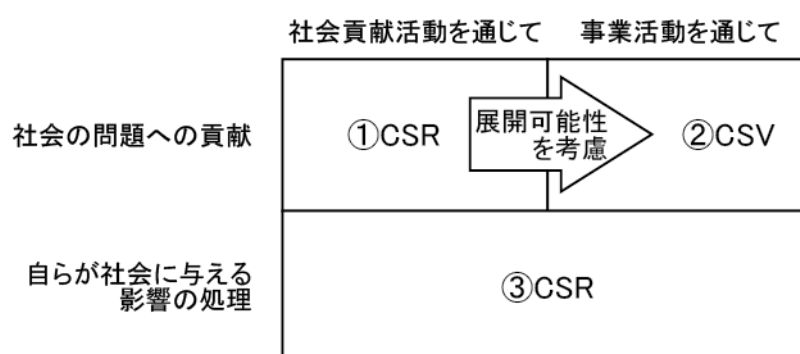
- * 四角全体を「リノベーションを繰り返す地域社会」と考えると、その境界は社会環境によって変動し移動し拡大と縮小、境界の移動が生じる。その変動のすき間を、様々なコミュニティや組織がうめて地域の福祉や文化を支えている。すき間を埋めるのはサービス（＝取引）であり、「互酬性」や「コスト負担」で解決させている。
- * 地域のソーシャル・キャピタルが豊かなところには、アソシエーションが多い。北海道が社会的企業の発露の度合いが高いとすれば、それは、取引コストのかかるすき間が多い（社会関係資本の相対的低レベル）ことと、フォローアップの社会的必然によるのではない。

CSV(Creating Shared Value) の事業機会



出典：2012.11.22 札幌商工会議所“企業の新たな価値創造塾”キックフォーラム（株）クレアン

社会貢献活動としてのスタート



出典：2012.11.22 札幌商工会議所“企業の新たな価値創造塾”キックフォーラム（株）クレアン

Memo

This image shows a full page of handwriting practice paper. It features multiple sets of horizontal dashed lines spaced evenly down the page, providing a guide for letter height and placement. The background is white, and there are no other markings or text present.

地域再生のビジネスデザイン

平成 25 年 11 月

編 集 地域ケイパビリティ研究会

発 行 (一財)北海道開発協会 開発調査総合研究所
札幌市北区北 1 1 条西 2 丁目
セントラル札幌北ビル
TEL(011)709-5213 FAX(011)709-5225

お問い合わせ 研究会事務局 佐々木直人 e-mail kenkyujo@hkk.or.jp
(一財)北海道開発協会 開発調査総合研究所



一般財団法人 **北海道開発協会**
Hokkaido Development Association