

## ケイパビリティで見直す地域経営

当協会では、これまで実施してきた「北海道の地域おこしに関する調査研究」の成果を21年度に『生活見なおし型観光とブランド形成』としてまとめましたが、そこでは地域シーズの掘り起こしと活用、新しい地域ビジネスの展開が古くて新しいテーマとして浮かび上がり、シーズも地域ビジネスの萌芽もあったのに壁に突き当たり、なかなか新ステージに移行できないプロジェクトを別の視点でとらえ直して見る必要があると考えました。そこで、この壁を越える力を「地域ケイパビリティ」と呼び、「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、もっと効果的に創出していく能力」「地域の潜在力を使いこなす能力」と定義し、研究会（座長：佐藤郁夫札幌大学教授）をスタートさせ、このケイパビリティの視点から地域ビジネスの事例研究と分析を行ってきました。

今回は、同研究会の中間取りまとめをもとに、委員外の有識者の方々からもご意見をいただきながら、より具体的かつ深化した内容とするための議論をしていただきました。

### 出席者

- 敷田 麻実 氏 北海道大学観光学高等研究センター教授  
 山本 光子 氏 (株)電通北海道プロジェクト・マネージャー  
 東村 有三 氏 (株)KITABA取締役主席プランナー  
 (地域ケイパビリティ研究会委員)
- 奈須憲一郎 氏 NPO法人森の生活代表  
 (地域ケイパビリティ研究会委員)
- 小林 好宏 氏 (財)北海道開発協会開発調査総合研究所長  
 コーディネーター  
 佐藤 郁夫 氏 札幌大学経営学部教授  
 (地域ケイパビリティ研究会座長)

### 「ケイパビリティ」とは何か

佐藤 研究会では、「ケイパビリティ」の視点から地域ビジネスを地域に根づかせる方法論を具体的事例にそって検討してきました。ケイパビリティとは、地域にあるさまざまな潜在力を使いこなし、具体的に活力あるビジネスへと結びつけていく能力です。地域ビジネスに取り組み、さまざまな困難にぶつ



かっている地域で、何が問題なのかを整理することで、どのようなアドバイスをすればボトルネックが解消されるか考えていこうというわけです。

研究会では、白老町（中心市街地空き店舗対策）・清里町（地域の再構築）・江別市（経済ネットワーク）の三つの地域をケーススタディーに、各地域が抱えている問題、地域ビジネスの芽、行く末などを議論してきましたが、その経過は樹木図（図1）にまとめてみました。今日は、皆様のお知恵を拝借し、さらに議論を深め、一層ブラッシュアップした形に持っていきたいと思います。

先ず最初に、これまでの研究会の成果をまとめた中間取りまとめへのご感想、ご意見をお聞かせください。

**ケイパビリティと「地域愛」**

**敷田** 三地域とも私が調査したことがない場所なので、先入観を持たずに見ることができ、非常によかったですと思っています。地域をどうやって運営していくかというときに「地域力」などという言葉を使いますが、「ケイパビリティ」という言葉は新鮮で、これをキーワードとして解いていけるものがあると感じました。



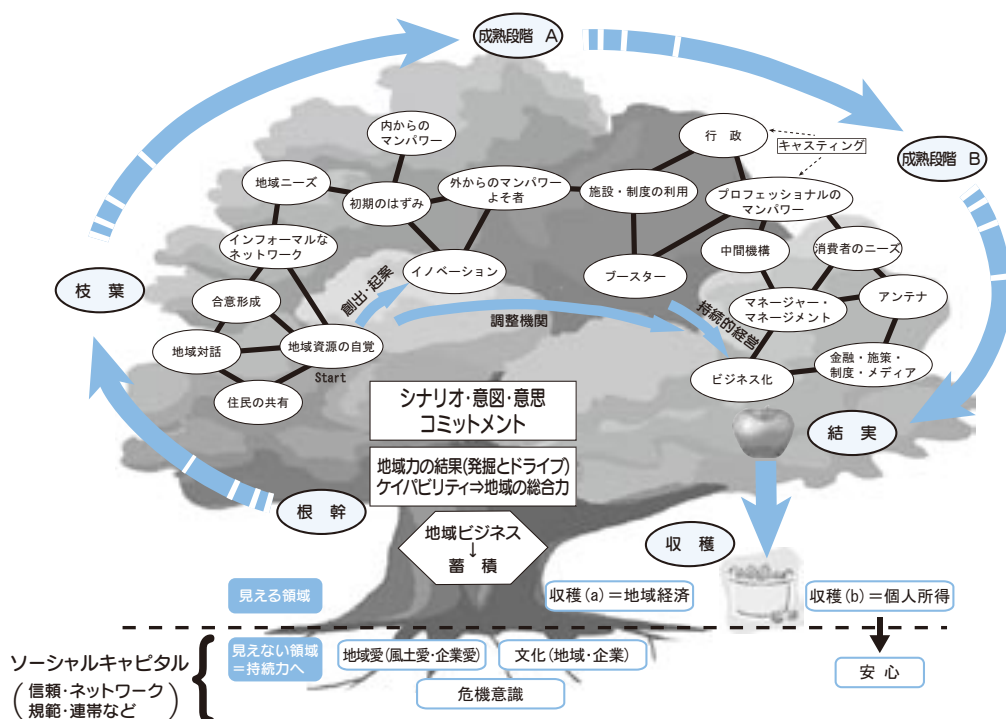
**山本** キーワードの「ケイパビリティ」は、電通でよく使う言葉です。「電通のケイパビリティ」という言い方で、潜在力というより、武器として提供できる力、強み・可能性といった使い方をしていきます。



三つのケースは、それぞれ力が幾つかあって、うまくいっていること、課題もあることが分かります。非常にリアリティーがあって、面白く読みました。どこでも課題になることは一緒というところが見えてきて、地域が個性的に何かを展開していくときに役に立つと思います。

去年、ある地域の方々とコンソーシアムを組み半年ぐらい活動しました。地域の利害関係者や錯綜する価値観の中で、大事なものをとらえ、ケイパビリティを発見し、押し出していくときには、人もお金もないと駄目だし、幾つかの条件がそろわないとたないということを感じました。そのつたない経験でも、こうやって長く地域の活動をされていることがどれだけ大変なことかと思います。今日は逆に、皆様からいろいろ教えていただけるのを楽しみにしています。

図1 ケイパビリティとそれを支えるソーシャルキャピタル





**小林** 研究会は、地域に眠る潜在的な資源や能力を引き出して活かしていくためになにかお手伝いできないかという目的を持って進められてきました。当協会の研究所の活動も、基本的にはそこに集約されていく性質があるわけです。研究会のメンバーが具体的な経験、あるいは観察・調査の結果に基づきながら議論をし合っていて、それがとても面白かった。いろんな意見が出されていく中で、見えなかったことが見えてきたということがとても興味深いことです。この先うまく次のステージに進んでいくことを期待したいと思います。



**東村** 「地域ビジネス」という言葉は自己矛盾する概念です。ビジネスは、別に地域にこだわる必要はないわけで、人、モノ、金を駆使しながら、どこにでも広がっていける領域です。ただ、その中で「地域」ということですので、「場」とそこにある「生産物」を活用して「ビジネス」をするということ。そして、その間をつなぐものが「人」だろうと考えながらやっています。地域ビジネスには幾つかのモデルがありますが、中間取りまとめでは、地域ビジネスを「地域にお金を呼び込むビジネス」という小さな部分で考えました。お金だけが欲しければ、極端な話だと地域が金融をやってもいいわけですが、今回は「地域の生産物や場を活用するビジネス」という観点で整理しています。

私は、地域ビジネスの創出は、1～3億円規模なら全然難しくないと思っています。地域資源を新たな視点で抽出できる人と、市場を見据えた選択と集中された商品サービス、市場を発見・創出することができ、それに伴う技術の調達と情報の発信ができれば、多分成立するのだらうと思います。

難しいのは、優位性市場の発見抽出と、ビジネス初

動期（2～3年）への支援の仕方、優位性をビルトインする仕組みです。そのあたりは、官民のすき間をねらいながら、グローバル企業が絶対にやれないことだけを抽出していかないと、人口が5千人、1万人、3万人という地域では全くやっていけないと思います。

私が担当した中間取りまとめの戦術論と戦略論、エリアマネジメントのチャート（図2、3）は一般的なチャートです。現場的な発想ですので、今日、どんなモデルや整理の仕方をご示唆いただけるのか、楽しみにしています。



**奈須** 私が研究会の中で「地域愛」という言葉を出したときにザワザワとした瞬間がありました。こうした研究の客観的な評価・分析にとって、「愛」というのはある意味で禁句的なところがありますが、

地域にこだわるときにはこれが欠かせないと思っていましたら、中間取りまとめには「地域愛」という言葉がそのまま出てきて、個人的には地域をめぐる愛と金のドラマチックな話なのかという印象を強く持ちました。言い換えると、女と男の関係だったり（笑い）、現実とロマンだったり、相反するものですが、相反するものを足しプラスにする接点を見つけられたら、そこに希望や幸せが見えてくる。それをどう見つけられるかが一つの鍵という気がしました。

そのプラスの働きを果たすのが、地域という装置の中で日々顔を合わせたりする「近接性」という概念です。日々繰り返すことによって親近感がわき、愛が芽生えていく。しかし、それだけではただ親しい間柄になるだけで、次のステップには行きません。対話が生まれ、ビジョンが共有されると、その方向に向かう。1足す1がつながり、総和以上の新しい可能性が見られるようになる。それがケイパビリティだと思います。

『開発こうほう』5月号の座談会「今、“つながり”から生み出すもうひとつの地域社会」で、ソーシャルキャピタルやコモンズの話がありましたが、それが私

にはすごくじっくりきました。コモンズという舞台にソーシャルキャピタルが形成され、それが何らかのビジョンに向けて動き出そうというときに、ケイパビリティが包括的につながっていくという感じで、すごく面白かった。私は現場の人間ですから、この成果を自分の地域に当てはめながら、また新しい展開を見出していきたいと思います。

#### 活用資源を増やして戻す循環

**敷田** 「ケイパビリティ」という言葉は片仮名なので内容を想像しにくいのですが、私は長く資源の問題を考えてきましたので、「資源活用能力」と言い換えればじっくりくる日本語になると思います。

その場合に、今持っている資源をどれだけ活用できるかという視点と、持っている資源を増やすというもう一つの面が出てきます。資源は使っただけ減るので、ケイパビリティで活用した資源をもう一度増やして資源へ戻してやる循環を作らないと、ケイパビリティが高ければ高いほど破綻は早くなるというパターンになります。

そういう視点で三つの事例を見直すと、地域資源の再点検と活用という重要な視点が書かれていますが、加えて、どれだけ地域資源にもう一度戻せたか、地域資源が充実したかという視点が描かれると非常にいいと思います。住みやすくなったというコメントは、それを間接的に感じていることだと思います。さっきの「愛」の話ではないですが、計測するのは非常に難しい。しかし、愛を量る方法がないわけではなく、相手が服を買ってくれたとか、いくらのお宝を買ってくれたとかいう量り方はできますので、ケイパビリティはこうした間接的な量り方もできると思います。

資源を増やすという話は資本主義みたいにとらえられてしまっていますが、地域にはモノだけではなく、いろんな資源があります。例えば、ニセコに海外から旅行者があれだけ来ると、英語が話せる能力や人は、地域の持つ資源の一つととらえられるわけです。地域の中にある資源を再評価し、資源だと認識するプロセスも、

ケイパビリティの分析には必要です。

#### ケイパビリティと抑制

**佐藤** 「ケイパビリティが高ければ高いほど破綻が早くなるというパターン」には、ケイパビリティが独り歩きして、地域がついてこれなくなるという意味合いも含むのでしょうか。

**敷田** 出会いと一緒に、毎日誘い出してつきあっていれば飽きてしまうみたいなことがありますよね。能力が高ければ高いほど、短期間に噴出させてしまって駄目になるという危険性は残っています。どちらがいいという考え方ではなく、地域が持っている時間の中で決めていいと思います。例えば、災害が起こった後は応急的に短期的なプロジェクトが必要だし、逆に地域が10年、50年単位で動いているのであれば、抑制が必要になります。

**山本** 時間の流れ方や空間のありかた・展開のしかたは、地域によって少し違いますよね。そこをどう理解して進んでいくか、使いこなすかというのも、ケイパビリティの大事な要素ですね。

**佐藤** 後で東村さんに「地域経営のための戦略的ステージ」について説明していただきますが、地域がケイパビリティを持ったときにそれがどのステージにあるか当てはめて、再評価と結びつけていくのがシステム化するうえで一番重要だと思います。

#### ビルトインを認める地域合意性が必要

**東村** 例えば、夕張農協さんの売り上げのほとんどは夕張メロンです。中札内農協さんの枝豆は海外に販路を拡大、相当のウエイトを占めています。こういう基幹産業的なものやグローバルな経済下でのいや応なしの戦いを否定する必要はないし、やらなければならない。ただ、リスクを背負い、勝ち抜けない場合も出てきます。そのときにもう一つ、小さなビジネスをどれだけ起こしていくか。これはどちらが正しいかではなくて、当然、両方をやらなければならない。そうしたときに、私はケイパビリティを「グローバル経済下でないビジネスを生み出していく能力」と考えています。

地域ビジネスを阻害する要因は何か。それを突破するものは何か。地域内で民間だけで資金調達や人材登用ができれば、「おやりなさい」なのです。できない場合、私は官民協働の中でしかできないと思っていますが、ある種の優位性、オンリーワンの視点を持ったシステムを作り出さなければならぬはずなのです。

真狩村のフレンチレストラン「マッカリーナ」は、料理人たちの技術力もすごいのですが、全国の一流店の半額と言ってもいい値段で売っている。公共が建物を作りその減価償却負担を事業者が負わなくていい仕組みを最初からビルトインしていますので、かなりなお得感があります。そうしたビルトインが、地域が小さなビジネスで大きな市場と戦える根拠になるのではないかと考えています。そのときには、それを認める地域合意性が必要になってきます。

従来の概念を突破するシステムと、それを認め合える地域力が愛であり、嫉妬心の克服であったりします。狭い意味での特殊マーケティングは必要ですが、もはやマーケティングが通用する領域ではないということで、ケイパビリティと地域をとらえました。

**小林** 今、日本は1%台の成長率です。そうすると本当はケイパビリティといっても、地域ビジネスがどこでも成功するようなことはありえない話です。でも、なんとか地域の潜在的な資源や能力を活かし、地域が生き生きとしていけるだけのことはやらなくてはならない。マッカリーナの例のように、ビルトインに税金負担や国の補助金の投入という形で行政が絡むこともあるでしょう。そういうことを組み合わせながら地域でビジネスを起こしていくことができれば、地域が質的、内容的に豊かになっていく可能性があります。

もう一つ、東村さんが「地域ビジネスという言葉は自己矛盾する概念」とおっしゃった。ビジネスということでは、地域にこだわる必要はない。もうかる機会が一番多いところに行けばいい。しかし、なぜ地域にこだわるかというところで、奈須さんの話につながってくる。なぜ地域なのか。地域にこだわっている理由

は何か。私たちも同じ思いを持っているわけです。そこが非常に大事だという気がします。なぜ地域なのか。それを「地域愛」と表現するかどうかは別として、もう一つのキーコンセプトになると思いました。

#### 異質なものを認めるシステムを

**東村** 本当に地域と向き合ったら、悠長なことを言っている暇はなくなってきました。地域ビジネスの案は地域の中にたくさんあります。ところがそれが通っていかないメカニズムも地域の中にはあります。研究会で佐藤先生が「異質なものが必要になってきている」とおっしゃいましたが、時代の流れから言うと異質ではないのです。それを認めるだけのシステムをどうやったら作り出せていくのかだと思います。

**佐藤** 民間企業の場合は経営者の判断で新しい事業分野を立ち上げ、実効が上がらなくても我慢したり、資源の投入を続けることができますが、地域の場合は企業とは違います。マッカリーナは正規のチェーンではない例ですが、地域では常に1住民1票の世界に行かざるを得ません。全ての構成員の合意を取らない限りは、我慢し続けて小さいものを育てるという話になる。そのベースは、地域に対する愛情やこだわりです。言葉で言うのは簡単ですが、実務的にどうやるかとなるとすごく難しいことです。

**山本** むしろ新しい事業の立ち上げは地域の方ができるのではないかと思います。地方の自治体の方が懐が深く、受け止める気持ちがあります。私は札幌から出かけていく人間で、そこに住んでいる人間の郷土愛ではないですが、地域に行くと自分が活性化された気がします。ビジネスのシーズを感じるのです。ビジネスという言い方は不適切かもしれませんが、何か、新しい違うものがわき起こる可能性があるような適切な表現があればいいのですが、それが今の時代のビジネスだと思います。

**東村** 地域が戦うときは、極端な例を言えば労働基準



法違反で戦っています。グローバルスタンダード的なビジネスのすき間をねらい、彼らが絶対できないこと、入っていけないことを地域が抽出できるかどうかには勝負をかけています。「企業」に対して「家業」、「ビジネス」でなくて「遊び」や「文化」につながるものかもしれません。グローバルスタンダード的には効率が悪いものを、徹底的にねり上げながら売る。それを支えるアイデアや、ここに住み続けるぞという意志がないとできない。そこまでいかないと戦えないという気がすごくします。それが、山本さんが感じるパワーだと思います。

**山本** それが今日見つけなければいけない、もう一つのキーワードなのかもしれませんね。

#### 地域ビジネスをどう評価するか

**佐藤** ステージ論とも絡んできますが、敷田先生がおっしゃっていたように地域ビジネスをどこかの時点で評価しなくてはいけない。地域の場合は選挙があり、4年に一度評価されるタイミングが来ます。そこをどう乗り越えるかが事業をやるうえでの大事な鍵です。

**東村** 敷田先生のおっしゃった資源の循環ですが、地域ビジネス、スモールビジネスの規模は1～10億円の間です。そのぐらいの取引では資源を食い尽くせないもので、戻していくことは可能だと思います。



その中で、住民評価ができる仕組みをつくる。地域内部でそれを担うのは、地域メディアではないかと思っていますが、それから「正しいことをやったね」というような外からの評価、つまり評価を内と外からできる仕組みが必要です。やっていることは正しいし、スタンダードなことをやっているのに、地域ではなかなかそれが通らないときに、その評価をどうすればいいかということです。

#### 地域資源を収奪から守る地域ビジネス

**敷田** 基本的に地域ビジネスは、お金もうけではなく、地域外との関係の持ち方です。極端な話、地域にビジネスがないと、地域の資源が外のビジネスに直接収奪されていくということが起きます。しかし、地域内にビジネスがあれば、地域の資源を間近で見ながら調整して使っていくことができる利点があります。先ほど、資源活用能力と言いましたが、それらを総括してビジネスという呼び方をすれば、NPOだってビジネスだし、とにかく地域資源を何らかの形で外に提供して、そこから得たものを地域資源へ再投資するというサイクルは全てビジネスとしていいと思います。

それを「システム」としてとらえる、愛とシステムが両方並ぶのはつらいとは思いますが、利点の一つは、個人がステージの上に乗ってしまわないことです。地域の調査に行くと、誰々がいたから地域づくりができたという話をよく聞きますが、私はあまり信用はしていません。むしろ、地域のいろんな人の活動がうまくかみ合ったから動いたはずです。そういう場合には「システム」という言葉は使えます。ただ、そう使ってしまうと「愛」との距離ができてしまうので注意が必要です。

もう一つの利点は、自分たちの地域と地域外とのやり取りの関係が常にあることを意識できることです。**佐藤** 敷田さんの今の話を総合的に考えると、広い意味でのブランドづくり、資源を使って地域ブランドをいかに構築していくか、単に製品だけでなく、地名でもいいですが、そうしたものをNPOや企業、行政がかかわることによってどう作り上げていくかが、私たちの目指すところという感じがします。

**奈須** それで問題なのは、地元の人が外から見られたと思っている姿と、外から実際に見られている接点が地元との人には分からない。つまり、こう見てほしいと思っているでも、実際には全然別なところが見られている。それをブランディングしていく仕組みがうまくいくと、地域の人愛着を持ちながらお金もかかわら

せて展開していきます。外と内の関係をうまくつなぐ仕組みのフォーマットができ、それに沿っている様々な地域で仕掛けられるとすごく面白いと思います。

**佐藤** 外から見ているものと自分たちのやっていることとのギャップ、その見えにくさというのは、東村さんのおっしゃっていた遊びや文化といったものをつながってくると思いました。遊びにかかわっている人たちはその楽しさを人に伝えたいと思っていいですが、他の人にはその面白みが意外と伝わっていないというところが似ているように思えます。

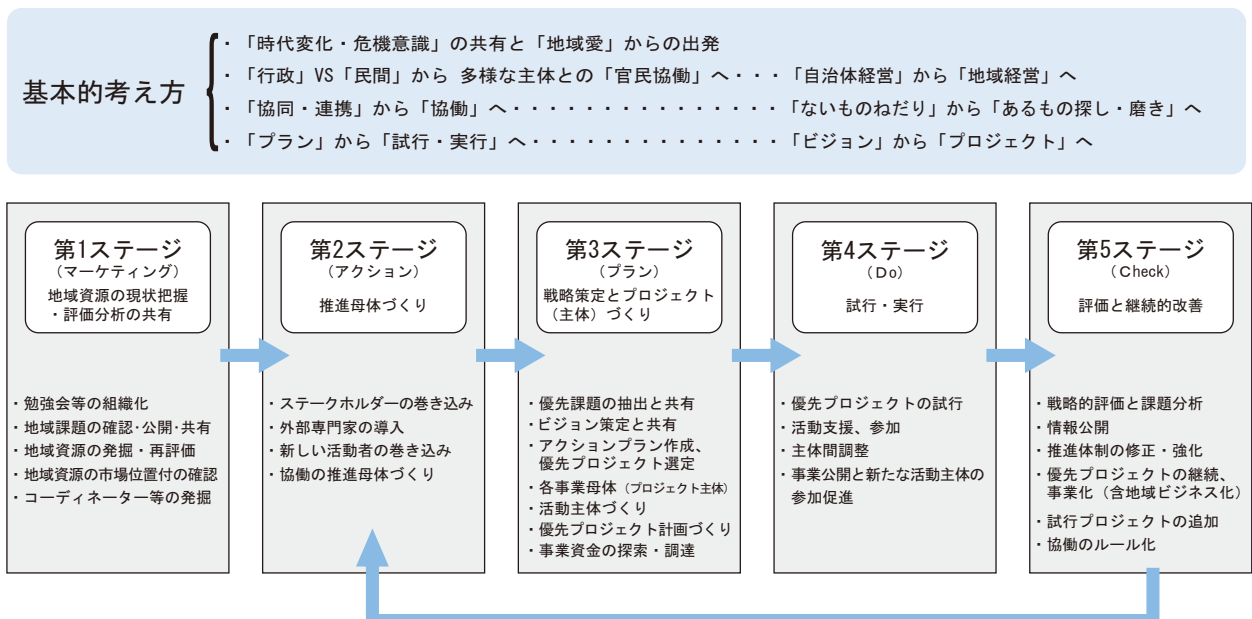
**地域経営・地域ビジネスのステージ**

**東村** 異質なものを生み出したり、地域合意をしていくためにはどうしても、行政がある種の決断をし、民間に対して「不幸の平等」から「公平な差別」へ誘導するように行政自らが入り込まなければならない時代になっています。そのためのエリアマネジメントの一つを、小さな意味ではテーブルと考えて、「地域経営の実践的プラットフォーム」(図2)に並べてみました。第1ステージでは、みんなで課題を抽出して、資源の位置づけを確認する。これはすごくプロフェッショナルな領域で、ないものねだりはできないわけですから、あるものをきちんと把握しようという部分です。第2ステージは、地域経営にかかわるステークホルダーたちとシーズなり方法論を持っている若い人たちを組み合わせ位置づけてあげないと動かないので一番大事

な部分です。第3ステージは、福祉などは除いて、ビジネスに向かうエリアマネジメントで考えてください。それから、第4ステージでは、失敗を覚悟でやらせてみる、やってみることが大事だと思います。

次の「地域ビジネス創出の戦略的ステージフロー」(図3)で一番大事なのは第1、第2ステージ間の「利用資源の方向性想定」や「利用資源の方向性に基づく市場環境分析」です。シティプロモートで東京を回ったときに、「北海道の人はビジネスの領域でも、“おいしい”と言われてたら、言葉どおり本当においしいのだろうと信じ込む」と言われてきました。市場のポジショニングの中で持っているものを分析する必要があります。例えば、単においしい馬鈴薯ではなく、生食にはこれ、ポテトチップにはこの馬鈴薯がという形で市場ができている。北海道洞爺湖サミットで砂糖の原料になるビートがスープになって出ましたが、他がやらないような工夫をするプロが介在する領域を必要とするわけです。それを地域外のプロに持っていかれたら地域は終わります。ただ、地域に行ってみると、エリアマネジメントと地域ビジネスの二つのステージが混然一体になっていて、エリアマネジメント側できちんと位置づけておかないと、ビジネスが飛び出た瞬間に異質過ぎるように見えて、つぶされていくというメカニズムが出てくると感じます。

図2 地域経営(エリアマネジメント)の実践的プラットフォーム



地域愛から発言する意味

**山本** 自分がしたことは、全くこれです。私たちはプロとして介在したのですが、その人たちの気質も含めて素晴らしくいいとほれ込み、セカンドホームを持ってもいい、札幌から移ってしまおうかというぐらい好きになってしまいました。これは愛の一つの変形で、地域の資源に圧倒され、魅力を感じ、基本のパッケージを超えた仕事をしてしまいました。

これらのステージは、地域によって得意・不得意があり、要・不要がありますから、すべてを満たす必要もないと思いますが、ステップとしてはあります。

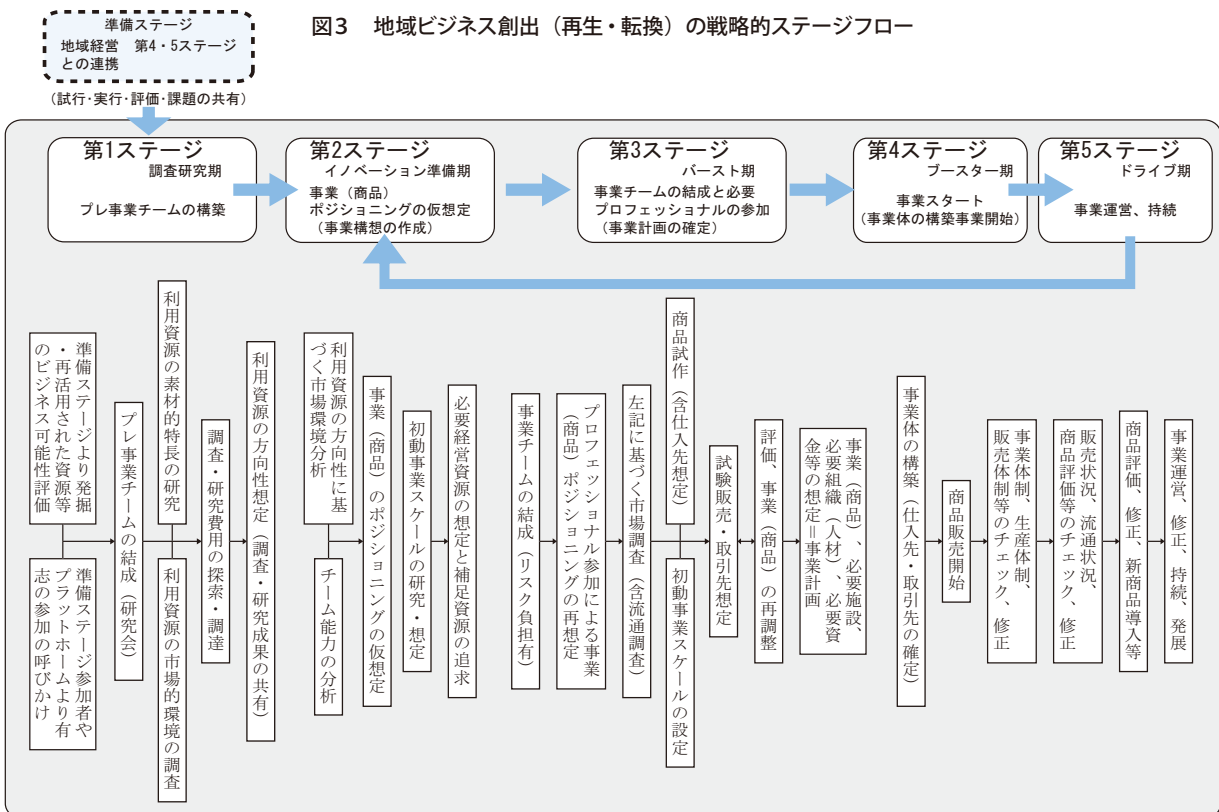
**東村** 山本さんはビジネスから愛の領域へ行ってしまった。そこがすごく大切なところですよ。

**奈須** その境界が非常に重要です。あくまでも外部の人間としてかかわるか、愛着を持ち移住して地域住民の一人としてかかわるかで、全然違ってきます。地域住民の一人になってしまうと、既得権益構造や既存の意思決定機構の封建的な体系の中での合意形成や根回しが必要になって、同じことを言っても通じません。外部の人が愛を持って言ってくると、上層部はその気になって動く。そこを地域の中の人々が戦略的に利用できるかどうかだと思います。

**山本** 今回の場合は、地域の方も賢くて、「あなたが今の立場でいてくれた方が、札幌の情報も、東京の情報も入る。あなたは情報のハブでいて、推進エンジンになってくれればいい。こっちに住んでほしいけど、それはセカンドにしておいてほしい」ぐらいの感じで、非常にものが分かっています。これこそが、お互い個人、組織のケイパビリティが分かり、どう組み合わせたら最適化ができるかが分かったケースです。

**東村** 他の地域でも同じで、地域の中だけで地域づくりができないときに、地域側が必要としているサインなりシナリオを読み取れる外部の力をうまく活用する仕組みが必要です。

**佐藤** 地域ビジネスの第2ステージの難しさということですが、二つのポイントがあると思います。一つは、先ほどのビートのスープの例のようにプロでないと分からない、見つけられない価値。要するに、ここにはケイパビリティがあるというものをプロだと可視化できるという要素です。もう一つは、可視化したもので地域を説得することが可能になるという、混乱を防ぐ方途です。説得できなければ、次のステップ、行動には移せません。





### 地域内よそ者=マージナルマンをつくる

**敷田** 「エリアマネージメントの実践的プラットフォーム」は、実際に自分でも地域づくりにかかわり、実体験しているのるので評価できると思います。しかし、もう一つ工夫できるのなら、右方向へ移行するだけでなく、地域でそれを繰り返せることが重要です。もう一つのポイントは、地域では常に人の出入りがあり、中の組織構造が変わっていくので、出入りが自由なシステムとする必要があるということです。

あとは、外の人のかかわりですが、地域はよそ者を常に必要としています。「地域の中だけで物事は完結しない」と東村さんがおっしゃったのは本当に正しいのです。しかし、地域の中によそ者の役割をできる人がいれば、よそ者は要らない。私は「地域内よそ者」と呼びますが、つくることは可能です。地域の人でも、地域の外から地域を見ることができる視点を持っていれば、地域内よそ者と考えることができます。地域内よそ者を活用できれば一番安上がりです。

また、資源に近づけば近づくほど、資源の魅力は大きいので、外から来る人もすぐ引きつけられていく。あまりに近づくとも良さも見えなくなります。それは愛と全く同じです。一番いい振る舞いは、地域から出たり入ったりすることです。また、たとえ地域の中に住んでも、本を読んだり、新しい人と出会うことで、地域外の視点を維持することは可能だと思います。

**奈須** 大学時代に社会学的な分析で下川町に来て、そのとき「マージナルマン」という概念に出会い、自分は自覚的なマージナルマンとして下川役場にしながら民間の立場も併せ持ってやろうと思いました。常に境界線上にいて内と外を行き来する人間が内部にいるかどうかで、だいぶ違ってくると思います。

**敷田** 地域づくりで「よそ者、ばか者、若者」というときの「よそ者」の意味は、よその人ではなくて、よそから来て入ったり出たりしてくれる人です。マージナルなところにいる人が、地域側には一番必要な存在なのだと思います。

**佐藤** 価値はそのマージナルマンが見つけていくのですが、巻き込む力、一種の説得力がなければ課題が残る感じがしますが、どうでしょう。

### ケイパビリティの共有

**敷田** 私は以前の仕事が県庁勤務で「説得と納得の行政」を15年やってきましたが、このやり方にはあまり共感できません。むしろ、必要なのは「共感を得ること」です。共感の度合いが大きくなれば正当化される、認められるのが地域かと思います。しかし、共感ですから非常に危ういものです。場面が違うとひっくり返ったりすることは大いにあることです。

**佐藤** 役場の担当する職員が異動すると価値やケイパビリティの共有が難しくなっていくことがあります。



**奈須** 地域の役場や商工会では、理屈ではないのです。心とか感情の部分で「おまえが言うなら」というような日ごろの信頼関係があって、「よく分からないが、偉い先生が来るなら話を聞いてやるか」となり、私と同じようなことを先生が言うと、納得する。

でも、理屈ではあまり分かっていない。そこが、人が替わるとコロッと動いてしまう部分です。理屈も含めてもう少し分かってもらえるような、それは教育につながると思うのですが、システムが地域にあると、地域が自己回転スパイラルアップで登っていくのではないかと感じます。そこが感情で動いている限りは一過性のもので、その人がいなくなったら終わってしまいます。

**東村** 教育を組み込むだけの時間的余裕が地域にあるのかといつも思います。例えば、北海道の町村の自主財源比率は本州の半分です。その中で地域が戦っていくとしたら、来年、再来年にどんな手を打っていくかが問われています。必要なのは明日であり、明後日のことで、そこで討ち死にしても、誰かがつないでくれるというぐらい、属人的になってもやらないといけない厳しい状況にあると思います。

岡山県などの中山間地帯の視察で地域自体で会社を

作り上げたり、NPOを作っている姿を見ると、私たちは何と悠長に生きているのだらうと思いました。ただ、組織づくりだけでいくと、しかばね累累になる。具体的プロジェクトと支える組織の両方が必要だと思います。

**敷田** 今日、明日の問題と、さっき私が話した10年、50年の問題は明らかに違います。救急車で運ばれてきた人の治療と、風邪をひいた人の治療は明らかにステップが違います。しかし、どちらがでなく両方必要なはずです。そして最終的には、漢方みたいな長期的な治療に渡していく。そういう治療デザインは医学の分野でも作られています。地域づくりでもそうしたステージ論にしていけば、現場でも通用するものになると思います。

**東村** 長期医療を語る人たちはたくさんいますが、緊急医療が必要なときなのに、緊急医療に手を出そうとする人があまりにも少ないというのが現状です。それならば今、緊急集中治療室がいるのではないかということを書きながら感じ、自己矛盾を起こしながらやっている領域なのです。

**小林** 地域でビジネスが成功するためには、東村さんがおっしゃった違法行為になるような部分があるというのには、納得させられるところがあります。つまり、ボランティア的に最低賃金以下でもいいという人がいたら仕事ができるわけです。家族の労働力も法律上、経済計算上は自家賃金として計算に入れなければなりません、それを入れない。自宅をビジネスに使う。小さなビジネスをやるときに、コスト計算からは全然成り立たないものでも何とかやっているのには、そういう部分がすごくあると思います。それらを地域の人が認めて、「よし、おれたちそれでやっていこう」ということになると、案外、仕事は成り立つのではないのでしょうか。



## 地域ビジネスのメリットは

**東村** 今、大きな企業の手で量産されているものもほとんど個性化していますし、あの価格であのクオリティーは出せるわけがないというぐらいに優れています。そこで地域が戦うとしたら、その論理ではない家業の部分で、違法行為すれすれを手法としてとっています。職人の世界はみんなそうです。それから、私は料理を全く作れないおばさんたちを使って一流料理を作ることができる人が一流シェフだと思い込んでいますが、1,000円でもおいしく料理のできる人たちがいるというところで、地域は戦うノウハウを持たないといけな。それは、ビジネスや経済の領域ではない、愛というような部分になると考えられます。

**敷田** もう一つ、地域でビジネスを持つときのメリットは、自分が主体になれることです。自分でビジネスを持つと、形態は別として自分で考え行動するしかない、地域の中に自分で考えて行動する人を増やすことができるという点です。したがって、経済的なことだけではなく、私たちの働き方や生き方の変革が地域ビジネスから得られるという方が、説得材料になるのではないのでしょうか。経済だけではない効果を、ビジネスは持つはずだということです。

**東村** それは雇用なのです。大阪大学の「人間が何を幸せと思うか」という研究では、働くことが四つの幸せの中に入る。働くことの幸せを地域や人に与えるのであれば多少労働基準法違反になっても、という観点が必要です。

**敷田** しかし労働だけでなく、働く中で人との関係が豊かになることが、これからのビジネスのメリット、価値です。

**佐藤** 敷田さんの発言に近いところに、「ライフスタイル」という言葉があります。企業や都会の場合、ライフスタイルを強いられるところがありますが、地域に住むことで、ある意味主体的に自分のライフスタイルを選ぶことができる。地域と地域の中でのライフスタイルはすごく密接なかかわりがあるのですが、あま

り議論されていません。

**奈須** 下川町で行った「移住者が地域づくりにかかわるとどういうことが起こるか」という分析調査で、必ず聞いたのが、「なぜ下川なのですか」ということでした。それで見えてきたのは、下川は観光地でなく、「何もないところ」と地元の人には言いますが、「それがかえっていい。何もない、真っ白なキャンバスだから、自分の思い描いた絵を描ける」という答えです。自分がこう生きたいというライフスタイルを実現できる。絵心のある人、芸術家タイプの人移住者に多いのは、そういうところとつながっているのだと思います。

**敷田** 地域はメディアを持つべきだと言いましたが、地域自体がメディアだと考えることもできません。地域を「表現の場」に変えられるかが重要です。住んでいる人やそこに来て活動する人がビジネスという手段で表現する。それが評価されるというサイクルだと思います。それを維持するために、多少もうかった方がいいというぐらいかと思います。



#### 短期の仕事、長期の視点

**佐藤** 長期的な視点と、東村さんの言う外科的なビジネスの起こし方をどう両立させたいのでしょうか。

**東村** 私の仕事の中での経験では、長期のことを語る人で明日のことを解決する人は少ない。しかし、短期を言う人は必ず長期を考えています。短期をやりなさいと言っているのではありません。地域の抱えている課題に対して、ここ二、三年でいろんな手を打ち、やり続けて全部回していかなければならない。また、それだけで完結するのではなく、常に試行錯誤しながら入れ替えたりすることが、いろんなことをするための短期から長期につながっていくメカニズムではないかと思っています。

**敷田** 短期で日銭を稼ぐのは長期をやるためと言い続ける必要があります。短期はその場限りのお金を得るためにではなく、そこで得られた余裕を長期に投資する

ためにやるのだという説明が徹底できれば両立します。

**佐藤** そういう意味では、プロが介在して短期的に日銭を稼ぐだけでなく、それをさらに複層的に長期的なものに結びつけていくという考え方が根っこにある方が、地域が発展する上には必要なことだといえますね。

**敷田** 外から入るプロと言われる人が、自分たちの仕事は短期的に稼いでそれを長期に回す役目だと分かっている、それに地域の人が応えてくれればうまくいくと思います。

**山本** 地域というのは、幾つかの要素がうまく重なったときは、割とストーンとはまります。ただ、問題は、その5年、10年先のことは理解できるが、それを回していく原資の問題、つまり短期的には日銭が上がって長期につながるものがしっかりできてこない、いくら計画があっても回らない。ここをどうしたらいいか、今、一番頭が痛い問題です。

**敷田** 昔は小金持ちがいて、何か面白いものがあればお金を出してくれました。その後、地方自治体がその代わりにやって補助金や委託で支えたのですが、財政事情からそれもできなくなっていますので、そういうパトロンみたいな存在を探さなければいけないということです。それが外からの投資であったりする可能性はあると思います。この投資がうまく回って、地域の中でもう一度投資できる人を生み出せれば、地域のビジネスを支えていけます。ただ、現代では、それはお金だけではない可能性があります。地域の中にある知的資産の再投資でもお金をかけるのと同じ効果は出てくるので、地域の知的資産の再投資方法みたいなものを分析すると面白いかもしれません。

**小林** 地域社会の中での人間関係や人々の関係性など、いろんな種類のことも経済用語に直せば、「キャピタル」です。それをどう生かしていくか、普通の資本だったら大都会に集中するはずですが、それは地域にあるのではないか、それを見つけ出そうというのが、私どもの「ソーシャルキャピタル研究会」の一番根底にある問題意識です。ケイバビリティも共通している

と思います。私たちが積み重ねてきた一連の調査、研究は、すべてこうした首尾一貫した問題意識に基づいているものです。このケイパビリティ研究会の進め方の中でもそれが生きていけばいいと思っています。

**佐藤** ソーシャルキャピタルは、ケイパビリティを支えるある種の地盤、地層的なものではないかと考えています。



ただ、敷田先生が繰り返しおっしゃっているように、地域の活性化活動はイベントではなくて、エンドレスな活動です。ですから、手法以上に自分たちの地域をどのようなものにするのかという思想やビジョンが必要です。そこには、奈須さんのおっしゃったような地域愛とか、ソーシャルキャピタルのベースとなる人間関係を作る近接性といったものがあって、思想ができていくのではないかと感じます。

どこまでできるか分かりませんが、皆さんの協力とアドバイス、ご意見等をいただいて、よりよい地域を作るための一つのたたき台を作っていければと思います。今日はご協力ありがとうございました。

(本座談会は、平成22年9月7日に札幌市で開催しました)

## profile

### 敷田 麻実 しきだ あさみ

北海道大学観光学高等研究センター教授

1960年石川県加賀市生まれ。高知大学農学部栽培漁業学科卒業後、石川県水産課勤務、その間に、豪州ジェイムズクック大学大学院留学、金沢大学大学院社会環境科学研究科博士課程修了。98年石川県退職、金沢工業大学環境システム工学科教授を経て、2007年から北海道大学観光学高等研究センター教授。野生生物保護学会会長。専門はエコツーリズムと地域マネジメント。著書として「地域からのエコツーリズム」「観光の地域ブランディング」ほか論文多数。知床科学委員会委員、道庁北の観光リーダー養成事業座長、北海道アウトドア資格検討委員会座長などを務める。

### 山本 光子 やまもと てるこ

北海道大学法学部卒業。(株)リクルートを経て、1987年(株)西武百貨店入社。全店の企画統括をする営業企画室で営業企画。販売促進、海外プロモーションを担当。その後(株)西武北海道に出向。店舗改編、営業企画、販促、広報宣伝、文化ホールのオペレーションなど全般を担当。2001年、(株)NTTドコモ北海道に入社、販売推進担当部長、プロモーション開発担当部長として携帯端末の普及促進、マーケティング等に従事。04年、(株)電通北海道入社。国の出先機関や地方自治体、民間企業のコミュニケーション戦略、大学など産学官連携の戦略立案、新規クライアントの創出などに携わる。北海道観光審議会委員、北海道運輸交通審議会委員、北海道大学広報アドバイザーなど公職も。

### 東村 有三 ひがしむら ゆうぞう

大学在学中に放送作家デビュー。以後、放送・広告の世界で活躍。各種キャンペーンや商品開発のほか、ユニバーシアード冬季札幌大会総合演出などを手がける。その後「まちづくりコンサルタント」として層雲峡の再開発、旭川銀座商店街リニューアル、真狩村オーベルジュやJA美瑛「美瑛選集」プロデューサーなど、道内を中心に産業おこし、まちづくり、中心市街地活性化のプランナー、コーディネーターとして活躍。1992年CSPT地域計画機構を設立、2008年、4社合併により(株)KITABA設立、取締役兼首席プランナー就任。現在は札幌市シティプロモート、藻岩山リニューアルなどを手がけている。シーニックバイウェイ制度導入検討委員会委員や「わが村は美しく」の地域特産物部会委員、環境省レンジャー研修講師など公職多数。

### 奈須 憲一郎 なす けんいちろう

1973年名古屋生まれ。99年北海道大学農学研究科修了。世界の平和と持続可能性を高めるために地域の内発的発展からスタートしようと下川町へ移住。下川町役場を経て2005年NPO法人森の生活を設立。森林体験、樹木精油の製造販売、宿泊交流施設の管理運営など、森林を活用した複合的な事業展開が評価され、09年ソーシャル・ビジネス・アワード奨励賞を受賞。北海道コミュニティビジネス・ソーシャルビジネス協議会委員。NPO法人日本森林療法協会理事。生活習慣病予防指導士。

### 小林 好宏 こばやし よしひろ

1935年札幌生まれ。57年北海道大学経済学部卒業。62年北海道大学大学院経済学研究科博士課程修了、博士(経済学)。山口大学経済学部講師。65年北海道大学経済学部助教授、77年同教授、98年より北海道大学名誉教授。札幌大学経営学部教授を経て2005年武蔵女子短期大学学長、09年退職。現在、(財)北海道開発協会会長・開発調査総合研究所長、(財)北海道地域総合振興機構会長。主な著書に「北海道開発の役割は終わったのか?」(共著)、「生活見なおし型観光とブランド形成」(共著)、「バターナリズムと経済学」「公共事業と環境問題」「サービス経済社会—ソフト化がもたらす構造変化」、 「北海道の経済と開発」など。

### 佐藤 郁夫 さとう いくお

1955年北海道初山別村生まれ。上智大学卒業後、昭和シェル石油、日本エネルギー経済研究所、北海道銀行を経て、96年から札幌大学。米国のバブソン大学、東京大学等で客員研究員を歴任、2003年より札幌大学経営学部教授。博士(経済学)。社会起業家論、ベンチャー論、観光マーケティング等が専門。国、北海道など各種審議会の公職も多数歴任。北海道大学出版会「北海道の企業」シリーズ、「観光と北海道経済」、日本経済評論社「拓銀破綻後の北海道適経済」、中央経済社「起業教室」、北海道開発協会「生活見なおし型観光とブランド形成」など著書多数。