

座談会

社会環境変化による地域ビジネス創造の最前線

～新たに生まれる地域課題を、ビジネスに代える～

当開発協会開発調査総合研究所では、これまで北海道開発政策や社会基盤のあり方、地域振興に関わる実践的なテーマについて調査研究を行っており、その成果の一つとして平成20年度には『生活見なおし型観光とブランド形成』を発刊しています。これを踏まえて、翌21年度に新たに「地域ケイパビリティ研究会」を発足させ、取り組みを始めました。

ケイパビリティとは、地域の資源を使い切り、課題を解決する力を指しており、研究会は道内各地のさまざまな地域課題を対象に地域の潜在的な資源をどう活用して地域ビジネスの創造や地域運営に役立てていくのか、その具体的な方法について調査を行ってきました。このたび、このような事例研究の中間取りまとめをもとに、道内外の実践者、有識者の方々と地域ビジネス創造に関する座談会を行いました。

出席者

- 村井 俊朗 氏 (株)北海道アルバイト情報社代表取締役
牧 大介 氏 (株)西栗倉・森の学校代表取締役
澤出桃姫子 氏 NPO法人ホームヘルパー ノア理事長
東村 有三 氏 (株)KITABA相談役
(地域ケイパビリティ研究会委員)
- 星 貢 氏 星地域活性化プランニング
(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)

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)





佐藤 自己紹介を兼ねて皆さんが活動している内容とその活動が地域や社会に与えている影響について、まずお話をしてください。

地域に向けたさまざまなチャレンジ

村井 私の会社は、(株)北海道アルバイト情報社という求人誌を出している会社です。「アルキタ（アルバイト北海道）」、正社員を主軸にした「ジョブキタ」、道内各地域の「シゴトガイド」など九つの求人誌の発行や、Web求人サイトを運営しております。また、就職支援・紹介や派遣など人材サービスを主体の事業を行っています。1971年、私が大学4年の時に創業し、今年で42年になります。



わが社が地域の中で活動している話を少しさせていただきます。基本的には町を元気にしたいということで、いろいろなWebサイト、小冊子・フリーペーパーなどを出しています。例えば、地下鉄南北線の始終点駅の麻生駅は乗り換え場所のターミナルになっていて、人が乗り換えだけで通過してしまう町ですが、そこでは商店街の方々と「麻生ナビ」という小さなサイトでお店のクーポンやいろいろな情報を発信しています。最初、企業だけとの関係だったものが、サイトを媒介として企業やお店、地下鉄駅などでいろいろな活動をするようになり、立体的に動き始めています。

「オトキタ」というミュージシャンの卵（インディーズ）のために、ライブハウス等の活動を応援するサイトも運営しています。北海道で活動しているインディーズのバンドは登録だけで470チームあり、地下鉄の大通駅や地下歩行空間でのライブ等を応援するイベントもやっています。

一方、北海道の農業をもっと元気にしたいということで、「農style」というサイトを運営しています。農

業の人たちを紹介するだけでなく、つながりをつくる活動もしています。わが社でも小さな農園を持ってやってみて分かったのは、職業でこれほど難しいものはないということです。新しいものを植えるとか、新しい取り組みをするにしても、農業は年に1度しかチャンスがないのです。キャリアが30年といっても30回のチャレンジです。北海道では農業が大きな比重を占めますので、このようなサイトで農業の魅力や実情を知っていただきたいと思います。そのほか、「木づかい運動」「介護ガイド」など、地域に向かっていろいろなことにチャレンジしています。

コミュニティ形成からビジネスへ

牧 簡単に西粟倉村^{にしあわくらそん}の取り組みと、「西粟倉・森の学校」という会社の仕事の内容などを紹介します。西粟倉村は人口1,600人弱で550世帯ぐらいの小さい村です。鳥取県に近く、岡山県の北東の端っこにあります。町の面積の95%が山林で山しかないというような山村です。西粟倉村は2004年に合併はしないという決断をし、地域にある資源から地域産業を生み出して総力戦でやるという方向を決め、08年に「百年の森の構想」を掲げ活動を始めました。あと50年あきらめずに補助金をかけ、豊かな森林資源を再生させながら、森林資源に密着した地域の産業をもう一度つくり直していこうという意図です。



「百年の森の構想」に賛同する移住者を募って地域で起業するというのは大変難しいことですが、発信したビジョンに本気でチャレンジしてみたいという50人強の若者たちが移住してきました。今年も5名ぐらいは入ってくるのではないかと思います。結果的に地域の中で仕事を失う人も、山や木材関係の仕事が伸びていくことで吸収していく形になり、村中で80人ぐらいの雇用が増え、事例として注目されるようになってきました。

村全体で林業をやろうとしても、5,000筆に分れて

いる土地をどのように束ねて一体的な管理ができるようにするか重要な問題です。そのため、役場に「百年の森の構想」の事業担当者を専任で3名置いています。1人が5も10も兼務しながらやっている小さな村役場ですから、森林に関しては異例の体制を敷いて集中的に整備をやっているわけです。地権者交渉や補助金の段取りなどは役場が中心になって進め、取りまとめた土地の管理は基本的に森林組合がやります。年間50haだった間伐面積が、今では4倍の200haとなり、今年中に目標の年間300haの間伐ができれば、10年間でほぼ村全体の放置林を一掃でき、それだけの山を動かすことによって林業をする人20名分の仕事が新たに確保できます。

これまで、木を伐り出して造材し、できるだけ最終商品に近い状態で村から出すことを進めてきましたので、昨年の4月以降は原木の市場への出荷がゼロとなりました。こちらで100%流通をコントロールし、村として値段を決めて木を流通させ、林業がやれる値段で木を売ることができる状況になってきています。村として地域経営を進めていく中でグローバル価格競争から離脱して、自分たちのお客さまを持って自前の経済圏をつくり、地域を超えたお客さまとの関係を築いていこうとしています。マーケティングというよりは、コミュニティ形成が営業の中核的な機能になるのだらうと思います。

最初に注目されたのは、お金の集め方です。間伐を年間300haに拡大するために必要な機械だけでも、およそ1億円の初期投資が必要となり、日本中の人に呼びかけて応援していただくということになりました。お金を集めるだけではなく、出資した人たちはお客さまづくりを進める基点になる人たちという期待と仮説のもと、小口の出資で匿名組合^{*1}という方法で一口5万円からの「共有の森ファンド」をスタートさせました。

都会の人も含め、「西栗倉の森をみんなの森として育てていきましょう」と呼びかけ、400名以上の人たちの出資で5千万円ほど集まり、残りは林野庁の過疎

化事業補助金を活用し、なんとか1億円の資金を確保しました。お金を出してまで応援してくれるファンドメンバーの方々は、フェイスブックやツイッターなどから積極的に新しい商品や西栗倉村のツアーなどの宣伝もしていただいています。

村内総生産としては正味15億円ぐらいしかない村ですが、林業関係の生産高は毎年1億円ぐらいいは増えてきています。経済成長は直接的な効果だけを見ても4~5%ぐらいいはあるのではないかと思います。村内での消費やもう一段階波及効果が膨らむような仕掛けも、今後は設計していきたいと思います。

ボランティアもプロをめざして



澤出 私は札幌市厚別区青葉町に29年前から住んでいます。札幌市の中で高齢化率が非常に高い地域で、課題としてニーズが多分あるであろうとの予測のもとで、地域の皆さんとホームヘルパー事業を立ち上げました。基本的には、私たちの住んでいる地域を安心して死ぬる場所にするにはどうするか、それにはテリトリーを決めて活動することが一番よいだろうと、50歳になった1999年に「NPO法人ホームヘルパー ノア」を立ち上げ、地域貢献をどのようにしたらよいのかと考えながら、有償ボランティアを始めたのです。

一部上場企業でマネージャーをしたり、自営で仕事もして多少キャリアがありましたので、地域のボランティア団体でも1円でもお金をいただいたらプロとなり、お金をいただかないボランティアでもプロにならなければならない。プロは人の役に立つことで、押し付けではなく、ニーズにきちんと合っていないといけないというのが私の考えでした。

2000年からは介護保険制度が始まりましたが、その当時は介護サービスは担い手側の論理でサービスが行われているようでしたので、サービスの受け手側の論理で介護サービスができないかと軽い気持ちで始めてみました。今年で14年目になります。

^{*1} 匿名組合

匿名組合員が営業者の営業のために出資し、生じる利益の分配を受けることを約束する契約形態。商法第535条に規定されている。

厚別区には「まちづくりセンター」が6カ所あって、それぞれが地域性あり、いろいろなことをやっています。6地区の自治会の方々にも、活動を通してある程度知っていただける存在となりました。今地域は、制度を介して、医療・福祉の各専門機関と行政がつながり、支援のためのネットワークができています。

ただ、人はそれぞれ個別性があり、制度を利用しようとすると、当てはまらないことがたくさん出てきています。市民がそれぞれバラバラに互助活動をしているので、みんなの力を水平方向で合わせ連携し協力できれば、制度からもれた困りごとがあっても、地域生活を送れるのではないかと、制度外のワンストップケア^{※2}を目指し、ちょっとした困りごとを持ち込める相談所を作りました。

おかげさまでNPO事業でスタッフが58名までになり、税金を払ったり、ワンストップケアの仕組みづくりを応援する賛助金を毎月多少は出せるようになりましたが、このように地域の共生の場として拠点をつくり、定期的な収入が得られるようになるまでには時間がかかります。賛同し、応援してくれるところには、企業や一般住民などいろいろな人たちがいますが、少しでも成果が見えなければ誰も応援しないので、まず実績をつくらなければなりません。実績をつくりながら、地場企業にも協業としての提案書も出しています。

地域のニーズや変動に合わせてながら、先々に手を打つことで、今があるのだと思います。今は30代～40代の医療・福祉職のキャリアのあるママたちが子育てをしながら、活躍の場を求めているので、プロの有償ボランティアとして、活動できるように、共生の場である拠点で子育て支援をしながら、事業の自立に向けて日々活動しているところです。

西粟倉村の流通戦略

佐藤 本日来ていただいた方と研究会のメンバーはそれぞれに関係が深いと思います。自分たちがやっている活動と地域というキーワードがありますが、どのように感じられましたか。



奈須 牧さんは私がやりたくてもできなかった本丸の部分攻められて、結果を出していらっしゃるのだから本当にすごいと思います。私は本丸を攻める前に外堀を埋めなければと思い、一次、二次産業の先の三次

産業的なことを小さく始め、地域ブランド的に外の人たちを巻き込み、その人たちに私たちが伝えているような環境の視点での評価が高まれば、その人たちに対応しようとする中で自分たち地域側まで変わっていくことを目指してやってきました。下川町は、北海道を代表する森林関係の公共事業型の自治体だと思います。一次産業、二次産業の部分が本当に産業的に成り立つような仕組みとしてブラッシュアップされているのかというと、まだそうではないと認識しています。そのような面で牧さんが結果を出しつつある部分に下川町や北海道も変わらなければならないと思っています。

佐藤 牧さんの所との一番の違いは、流通を押さえることで値段がはっきりと出てくることです。流通を押さえるのは一番大変なことだと思いますが、うまくできたのはコンサルタントの経験からきているのでしょうか。

牧 実際に事業をやってみますと難しいことが山ほどありました。地域のお客さまづくりの考え方をみんなと共有しながら、もがき、それがジワジワと形になってきています。地域が持っているポテンシャルは、こんな面白い会社があるとか、こんな人がいるというよりも、地域の未来につながるようなチャレンジがポコポコと生まれてきていることがメディアにのりやすく、多くの人たちにも共感しやすいということです。地域のチャレンジであることが、多くの人たちを巻き込みやすくなるのではないかと思います。一個人や一つの小さな会社から何かを始めるのと比べて、社会に対する影響力や発信力は、地域を背負うことでより強くなるということではないかと思います。新聞やテレビに取り上げられる頻度がとても多かったことで、エ

※2 ワンストップケア

多様な支援団体・施設等が集積している地域で、就労・福祉・医療・居場所づくり等の支援を一人ひとりに地域一体化で総合的にサポートする体制。

エンドユーザ向けの発信や物販は短期間で一定レベルにまで達したというのは相当運が良かったと思います。メディアを含めて応援していただいた結果として、ここまで来られたと感じています。戦略ではなく、結果としていろいろな人が応援して下さったという感じです。

方向として良かったのは、エンドユーザを決めておいたことです。林業の業界や田舎というと、役所の予算をどのように引っ張るか、県庁や国の方を向きながらお金を得る努力をしてしまうと、建築関係でも、工務店や建設関係事業者の方だけに向いており、本当にお客さまが欲しいと思う方向に必ずしも向いていないのです。私たちの地域では、木材の加工などはせず丸太で出荷していたので、しがらみもなく、いきなりエンドユーザ向けに直接木を売ろうと仕掛けました。素人なりに工場等にお金をかけて加工までやれるようになって、やっと2年が経ちました。立ち上げてすぐの工場では、プロの工務店は怖くて取引なんかできないでしょう。プロ相手では、相当頑張っている業者がやっと生き残れる業界なので、同じ土俵ではなく、あえてエンドユーザが直接木を買うシーンをどう作れるのかと考えました。

最初は、東京の賃貸住宅に住んでいる人が置き畳のように敷くだけで無垢の床がつくれるキットを開発して売り出しました。初期の頃はいい加減で寸法も安定せず、ただ本物の木を使っていますというほか、価値がないような商品だったのですが、市場としてはあったのです。たくさん作っているうちに製造現場のレベルも上がり、今では月200万円ぐらいの安定的に売れる商品になりました。ここ半年ぐらいで、工務店でもエンドユーザに向いて一緒にやりたいというところが5社ほど出てきて、年間200棟ぐらいの注文をもらえるようになり、設備投資や生産能力を上げていくことが追いつかない状況になっています。エンドユーザは関係ないというポジションは日本全国の田舎に共通するところだと思いますが、そこをあえて直接エンドユーザにつなげ、エンドユーザに向けて真剣に頑張る

んだという気持ちを共有できたというところは非常に大きかったと思います。

ニーズの発掘とアプローチ方法

佐藤 村井さんは「困ったもの探し」をキーワードに今の会社をつくられましたが、皆さんもこのようなニーズに気づき、それに近づくために事業計画を考えていったと捉えてよろしいですか。

牧 目に見えているニーズは力のあがる所が押さえていますので、目に見えなくて気付かれていないニーズはどこにあるのか。例えば、木が欲しい人は一戸建てを持てる人だけなのだろうかなどと考えたりしました。



西粟倉村には東京などの都会から移住してきた人たちが多く、家なんか買えないという若い人の感覚があります。自分たちの感覚の中でこのような商品があったらという企画でできた部分があると思います。

村井 普通に見たらどこにも行きようがなかったが、ちゃんと見直すと行き場があったということです。国が助成金をたくさん付けて人を雇わせようといくら頑張っても駄目で、それよりも、この先は忙しくなる、このようなことが起きるなど、少しでも先が見えてくると雇用は確実に増えてくると思います。それには、ネットのような拡散していく世界があって、初めて成り立つことが非常に大きいと思います。

牧 あと数年早く始めていたら、勢いだけでつぶれていたのではないかと思います。ツイッターやフェイスブックが普及して、ユーザーが増えていくタイミングと創業が重なったことが良かったと思います。

村井 消費されていくスピードが早いので、今だと同じ真似をしても間に合わないかも知れないし、もう少し違ったやり方があるのかも知れません。研究会で作成した冊子のように、構造を分析していくことも果たして有効なのか疑問で、もう遅いのではないかという感じがあります。ですが、言葉にすることは非常に重要なことで、上手な言葉で姿を表現できると、皆さん

に伝えられることがあると思います。牧さんの地域での展開にたくさんあった小さな障害のゴツゴツした部分を上手にだましていくためのキーワードがあったような気がします。「自治体そのものが一つの企業体」というような発想が言葉になると、ほかでも通じる場所がある。そのようなキーワードを上手に拾い集めていくことが、ビジネスモデルではなくて、発想の基幹ではないかと思います。

牧 西栗倉村という特殊性も幾つかあったのではないかと思います。とても小さいコンパクトな自治体で、合併しなかったことも非常に大きな背景としてあります。村長に会いたければノーアポイントで、その日のうちに会って話ができるほどの距離感ですから、意思決定などは早かったですし、政治的にもとても安定していました。地域の中で理解されないことをやらないと、地域は変わらないと思いますが、それでは政治家としては命取りになります。村長は今3期目に入って安定した状態で、危ない橋は渡らずに耐えるところは耐えながら、ピンポイントで重要な決断をしてきました。

「百年の森の構想」の立ち上げの資金は、「共有の森ファンド」でしたが、ちょうどリーマンショックの頃で、「金融イコール悪」みたいなイメージのある中で、あえてそのような金融が絡むことをするのは、村民や特に議員さんには、ほとんど理解できない中で行いました。トップとしては、関係者が理解できないことをやるには相当勇気が必要でしたが、無茶をしやすい環境にあったのでやれたのではないかと思います。

組織の再編集と活性化



東村 村井さんがおっしゃった一般化したり、類型化することよりも、現場はもっと早く動いているというのは確実です。一般化されていないことをやると地域のプロジェクトは成功するので、私はマーケットと地域の両方を行ったり来たりして、大手企業ができない

ことと地域でできることのスキマを狙うやり方を仕掛けています。

村井 結局、世の中には個々の課題があって、その課題に対応する組織があったのですが、その課題が変わったけど組織がそのまま残っているので、組織の壁をとったり重ね合わせたり離合集散して、もう一回再編集をする作業を上手にできれば意外と分かり易いだろうと思います。例えば、わが社には大きな印刷工場もあり、印刷物がどんどん減っていく中では人員削減もあるところですが、ダブル専門職と言って、工場には印刷するときだけ人が集まるようになっていまして。そのようなシャッフルと重ね合わせのようなことができる、経営でいう多能工化して人や能力が活性化すると思います。

高齢化社会のシニアシフト



星 私は役所に30年務めていましたが、いろいろな変化に一番対応し難い組織は役所ではないかと思えます。経済成長で人口、財政、職員数など全体が伸びる時代を長く経験しましたので、都市成長時の政策立案・実施ノウハウはストックされていても、都市縮小型のノウハウを持ち得ていない自治体が増加しているように思います。制度にあるいろいろな隙間に気付けないということが、多くの分野で起きているのではないかと感じます。ですから、そこに社会的企業のチャンスがあるのではないかと感じています。

福祉の分野だと、後期高齢者は介護保険制度が始まった2000年から急増しています。本来、高齢者が増えれば対応の仕方が変わるはずですが、制度もあまり変わっていません。先ほどの話にもあった制度からみられるところを拾い取れるような仕組みは、自治体ではあまり生まれていないように思えます。行政の福祉計画は精度をいくら上げてもマクロ的なものですし、実施できるのは民間や現場の人たちで、福祉サービスの多くを行政が担っている現状ではこの先行政の財政も

持たないですし、十分なサービスをしていくことも難しいので、行政は潔くあきらめて委ねるべきだと思います。

後期高齢者が増えて一番困ることは、要介護者の増加と認知症の増加だと思いますが、後期高齢者の対象となるのは65歳以上です。しかし、65歳から69歳の介護認定率は3%程度で、後は元気なお年寄りです。行政では65歳以上はケアの対象としか見てこなかったように思いますが、約97%は元気でそのうち約半数が就労意欲のある方たちで、その方たちを資源として捉えられるかどうか、これから地域づくりを考えていくときの大きな差になるのではないかと考えています。

村井 農業が高齢化していくという話がありますが、逆に考えると高齢者でもできる職業なのです。漁業でも、70歳代の人たちがたくさん働いています。もう少し、高齢者でも働ける仕事なのだと言高に言う人たちがいないと誤解を生むのではないかと思います。高齢者でもきちんと働ける仕事であることは、重要なポイントです。高齢者で働いている人たちが相当いると思います。この方たちの労働力をどのように使っていくか、シニアシフトが非常に重要なことになると思います。

澤出 地域を担うのは、企業を卒業したパワーや能力を持っている人たちです。地域で子育ても担っていかなければならないし、全ての方たちの生活圏でも担っていかなければならないと思います。奈須さんや牧さんが話された1,600人規模の村では、村民たち全部が一丸となって役割分担をしながら、地域づくり、村づくりをしていると思います。地域で、それぞれが生きがいを持った生活を考えないといけないと思います。

東村 農業に関連しますが、札幌のチェーンレストラ

ンではない、オーナーシェフのレストランなら、一地域の10人以下のおじいちゃん、おばあちゃんが作った生産量で、事足りてしまいます。均一的なおいしさを求められるマスマーケットと、特別なおいしさを求められるオーナーシェフ型レストラン、そのどちらをターゲットにするかで、農作物も、担い手も、作り方も違うのです。

雇用から働きへ

村井 レストランと似たパターンで、チェーン店のコンビニがあります。元々はそこにあった小さい酒屋などのお店がコンビニになっています。小さなお店だった時代はお年寄りや障害者の人たちが多少働いていても家業として成り立っていましたが、チェーン店化して同じ時給で規制の中で働いているとキャリアや基礎知識が全く追付いていかなくなります。また、東日本大震災後、被害にあった沿岸の地域での求人は、水産加工場があるほかは、ある時は漁業、ある時は農家をといろいろな小さな仕事を組み合わせて食べてきた地域で、そこに補助金や助成金で雇用と言われても難しいのです。地域の生活を再構築していく中で、一つの雇用という考え方ではなく、食べられて暮らしが立っていく姿が必要です。どこで暮らしが立っていくような仕事と結びつくのかというと、チェーン店的ではない、地域の中にあるものを全面的に何でも活用してやらなければならないと思います。

奈須 自分で起業してみて一番苦労したのと、元々嫌いだっただけの“雇用”という言葉です。自分が起業家となった瞬間に“雇う側”と“雇われる側”となります。そうなると同じ志を持ったはずの関係性が、雇われる側は受け身の存在になって意識が変わってしまい、関係性の難しさが出てきます。“雇用”ではなくて“働く”ということによいと思うのです。働くということを増やすことが大事なのであって、自ら働くという行動をとらない限り良くならない、逆にみんなが働くということを常に意識すると、何か人に役に立つプロ意識でお互い良い関係でいられるのではないかと



思います。

牧 人を雇いたくないですね。給料払わないといけな
いから（笑）。パートさんを含めて30人ぐらい雇って
いますが、今は赤字ですが、とにかく黒字になるとこ
ろまでしっかりやっていき、そこで暮らすというより
も事業自体を成立させるということにかなりの時間と
エネルギーをそれぞれに使ってもらわないと事業の立
ち上がりは難しいと思います。数年先には週3日勤務
の2交代にしたいと考えています。今は、お年寄りが
田や畑をやっていますが、それらは勤め人ではできな
いので、勤め人ばかりを増やすということが、地域を
守っていくことにはならないのです。週3日勤務とし
て、お金を稼ぐために使う時間の範囲を狭くする。2
交代の方が、誰か怪我したり、病気の時にバックア
ップが効き易くなって、会社としても安定します。その
延長で、地域の資源に関わって丁寧に人が生きていく
ためのインフラとして、「森の学校」という会社がつ
くれたら一番理想だと思います。

雇用のイメージ変化

澤出 私も“雇用”と格闘してきました。市民活動の
団体でみんなが集まり、同じ方向を向いて活動をしよ
うとするのですが、日本の法律ではそれは雇用となっ
てしまいます。現在私のところでは、法律に適う雇用
と言われる人は、事務的な総務の方一人だけでしょう。
ほかの方々は全て直接現場に行き、働く形でさまざま
な人たちがいますし、会計や弁護士などの裏方の仕事
はプロに全部外注しています。私たちはニーズに合っ
た現場でやろうという形ですので、雇用というイメ
ージはできるだけない形にはなっていると思います。



奈須 今は、委託の仕事を受けると
緊急雇用となって、委託料が入って
きます。それまで立ち上げて、やっ
と給料を払えることになった人たち
よりも緊急雇用で雇った人たちの方
が高くなるのです。私は自分で納得
してやっている仕事なので給料が低かろうが関係ない

と思うのですが、同じ雇われている人たちの中ではい
ろいろと葛藤^{かっとう}があり、制度は怖いと思います。

村井 組織の中に二制度というのは別な組織にしない
限り無理だと思います。規模にもよりますが、基本的
にはチームです。人とやっていて一番面白いと思うこ
とは、人が変わっていく瞬間が見られることがありま
す。びっくりというか、面白いというか、物が売れた
時もうれしいかもしれませんが、その会社が大きくな
って伸びていくことよりも、人が変わっていき人が
楽しく暮らして成長していくことの方がうれしいと思
える感覚の方に、より力点を置くと思線が変わるかも
しれません。

地域のアイデンティティと地域ビジネス

澤出 一部上場のマネージャーという仕事は人を集め
て組織を作って、一人一人が自分の能力を活かしなが
ら一つのものをつくりあげるのですが、そこでは常に
ほかの人のサポートもできるようにしておくことを学
びました。これは今の仕事をする上で活着ていると思
います。ですから、20歳代から75歳代までの人たちと
満遍なく一緒にやり、私はあまり口を出さない。大切
なのはたくさんのチームの中で、いかに個別性を活か
すようにするかを中心に活動しています。

日本には1,727市町村があって、人口100万人以上の
政令都市も人口1,000人位の村も同じ制度を基に、地
域づくりをしていることが不思議なことで、そこでど
のように生きていくのか、私たちは差別化をしなければ
ならないと思います。自分たちが、地域の特徴と特
性を活かした自治体のアイデンティティを持って独自
の方法でみんなが団となってやっていかないと乗り
越えられない時代だと思います。

東村 今の日本では20歳代の人たち
の80%が自分たちのことを幸せだ
と思っているというデータがありま
す。ギリシャでも破綻する前の失業
率が50%を超えていても、アンケ
ートを取ると「幸せ」と答えた人が



80%もいたのです。「今よりもっと悪くなるのなら今が幸せだ」という捉え方もあるのかも知れません。もう一つの見方で、幸せの価値観自体が変わろうとしていて、一国二制度ではないですが、地域移住を考える若い人たちは私たちの価値観を超えた考えがあることが伝わってきます。



佐藤 職業柄、学生との世代や社会的な背景の違いでの悩みもありますが、最近では留学生が増えたこともその一つです。受け持つ大学院には、中国人と台湾人、ベトナム人の学生がいて、それぞれアイデンティティ

が違うのです。歴史も育った社会も違うということが、今の企業が直面している問題です。その違いを前提に子供たちが大学で学んでいる。自分たちはどのように生きていくかということは難しい問題で、その唯一の寄り辺になっているのが地域です。地域がないと自分のアイデンティティが確認できないのです。そういう意味でもビジネスと地域は本来は相容れないものですが、それを考えていかなければならない時代が来ているのだと思います。

社会的企業という地域ビジネスの受け皿

佐藤 それを結びつける一つの方法論として社会的企業があって、企業の社会的貢献や地域的貢献が生まれてくる背景になっているのかと思います。

澤出 基本的に教育は背中を見せるわけですから、住んでいる地域での事業などがあれば自ずと育っていくし、外国の子供たちもそれを生活の場で見ることでお互いが理解し合うということもあるのではないかと思います。

東村 これだけネット環境が充実してフェイスブックなどのSNSが出てきて、居ながらにしていろいろな情報が入ってくるようになってくると、若者たちの中には都会に夢を持たない人たちが出てくる。その人たちが奈須さんや牧さんのように地域に入り込んでいったときの受け皿は旧態依然とした昔の企業なのかと考え

たときに、もう一つそこに地域の社会的企業というような新しい価値観の受け皿があると、若者たちが入り込んでこられる。その新しい価値観が地域を変える原動力になることが、少ないですが確実に出てきていると思います。

また、自分が地域でコンサルをするときには、地域の人ができることと、できないことの把握を徹底的にやります。何も従来の市場に合わせてできないことをやる必要はないのです。それより、賃貸のアパートに住んでいても木の香りをかぎたいというニーズを引っ張り出すことが、地域のビジネスのシーズにつながっていくのではないかと思います

持続するマーケティングと顧客満足

牧 マーケティングと言うと固くなりますので、西粟倉ファンクラブというように「ファンづくり」と言っています。ビジネス的に見るとマーケティングの範疇^{はんちゆう}なのですが、あまりビジネスでどんどん規模が大きくなって活性化しすぎても駄目だと思います。全体的として平衡状態になって、局所的な衰退や活性化があっても、地域全体からみたら「沈静化する」ということが目標だと思います。

村井 急激に上昇すると必ず失速するので、ブームになることは避けなければならないと思います。地域でのビジネスは、会社を大きくすることやもうけるのではなく、どれだけ長く続けるかというところにポイントがあると思います。長く続けられるためには基本的にはお客さまがいなくてできないので、お客さまをつくり続けるのですが、お客さまもどんどん新陳代謝していきますので、お客をつなげるための仕掛け、仕組みをどのようにつくっていくかということです。そうやって最後にお客の満足があって、結果として利益を生むのではないかと思います。

佐藤 北海道の企業をヒアリングして本にしたことがあります。ほとんどの会社はプロダクト・アウト^{※3}



※3 プロダクト・アウト (Product Out)

企業が商品開発・生産・販売活動を行う上で、作り手（自社）の理論を優先させる方法。これに対し「マーケット・イン」は、まず消費者ありきの考え方で消費者ニーズをくみ上げて、商品という形にして市場に出す方法。

でした。特に食品関係の会社では、最初に良い製品を作らないとお客が付かないので、最初はプロダクト・アウトなのです。その後流通やお客のファンづくりなどのいろいろなことを付け加えていって、初めてマーケティングとなるのです。

プロダクト・アウトとマーケティングはどちらが先かの議論を相当しましたが、結局どちらでもよくて、その製品が持っている特性（アイデンティティ）が大事なのです。元々商品には固有の満足度みたいなものが内在していると考えられます。

村井 満足度というのがすごく難しく、あるホテルの方が言うには、どのような人にも水のようなサービスをするといいます。「お客さまは神さまです」とお客の言うことばかりを聞いていると自分のありようみたいなものがだんだんなくなっていきます。また、一方では、老舗の料理人が私が作るこだわりの料理だからと出されても、お客の希望するものでなければ食べません。両方の中間ぐらいで行ったり来たりしているのではないかと思います。

地域に生きる覚悟と地域ニーズ

東村 地域でできることは、自分たちの能力と市場を見て隙間やニーズから方向を見極めていくプロダクト・アウト、もしくはオンリーワン・マーケット狙いのようなものになると思います。ただ、スピードが速いのでオンリーワンのものを作ったとしても、公開されてある規模になったら大手企業が出てきます。役所が一番遅れている原因は、地域の能力把握と中央集権的に流れてきている何々計画などの論を自分の地域用にアレンジできないことです。

星 多くの自治体では、職員数はすごい勢いで減っています。ですから、現場の人の話を聞いたり、パトロールに行くだけの余力がなく、結果として現場のことが把握不十分なままにいろいろな制度・施策をつくらざるを得ないという状況は、まだ当面続くと思われま



自治体の思考論理を大きく変換しない限り、現場の困り事の解決は難しいと考えます。

これからの合意形成と官民連携

東村 一方で、いま大流行のみんなで考えようというコミュニティデザインの手法があります。役所と企業と住民との役割分担をどう考えるべきか。これがまたひとつ計画論の流行が起きているような気がします。調整せよと投げられますが、上っ面だけではそう簡単にできません。

牧 役所的には、計画論の中で合意形成やコミュニティデザインなどと言われますが、私には違和感があります。合意とは、具体的な物事が動いたり結果が積み重なったり、誰かが本当に一生懸命やった思いがじわじわと伝わっていくなどの結果で形成されるもので、合意を形成して何かを動かすというのは、自分の中ではリアリティがありません。合意がないからできない場合は、やる人がリスクをとってやるしかないと思います。

村井 基本的にはその上にあるビジョンの問題で、大きな方向性が整理されているかどうかということですね。役所は合意形成をただやっているだけみたいな感じに見えます。みんなでベクトル^{※4}を合わせることへのエネルギーを徹底的にかけて、方向性の合意さえとれていれば、後はその方向に従って自主的に動けるようになります。ここが決まらないと一つずつ考えなければならなくなるのだと思います。

牧 役場がリスクを取らないといけない場面では精一杯やり、やるだけやって産み落とした仕組みは、民ベースで勝手に動くようになっていきます。わが社も産み落とされた会社で、役場の出資比率は10%もありません。役場には政権交代のリスクもありますので、できる時には精一杯リスクを取って、後は民間に移転するということを思い切ってやるのが、方向性を持続するという上ではとても重要なことだと思います。

奈須 今までは、行政がある程度内部で固めたたたき台をつくり、変更する気がないのにパブリックコメン

※4 ベクトル（独 *vektor*）
方向性を持つ力。物事の向かう方向と勢い。

トを集めるプロセスだけをやっていただけです。みんなでの合意形成は絶対無理で、絶対に決断しなければならぬと思います。大体において、良いものは少数派の中であって、その少数派にある良いものを引き上げて決断することに対する信任を得るのが政治家です。これからはリスクをとって、良いものを決断しなければならないので、衆知の中から良いものを引き上げることにみんなが関わり、その決断に対してみんなが責任を持たなければいけなくなると思います。

佐藤 牧さんと**奈須**さんの所は小さい自治体ですが、大きい自治体のアイデンティティを活かすにはどのようなことに取り組めばよろしいのでしょうか。

澤出 アイデンティティは、自治体の小さい所も大きい所も同じで、自分たちはどの位置にいるのかということを理解しないといけないと思います。やり方は違いますが、みんな支えあって生きていくという方向性は同じなので、住んでいる所の個性を踏まえて、自分の生活圏はどの辺かということをもみんなが分かって、同じ方向にお互いにやってみようとするしかないだろうと思います。

大きい所の良いところは人数が多く、都会に来る人には退職してから来る方が多く、成熟度もあって同じ方向に向けて進めることだと思います。子育てが終わった人たちや退職に近い人たちは、生きていく上でも余裕があって人生のキャリアもある人たちですから、そのような方たちが地域に2割から3割いれば、その方たちの言う方向に行くと思います。ですから、それほどリスクを取らなくてもいけるのではないかと思います。そして、実際に動く人たち、応援する人たち、役所の対応する人たちそれぞれに役割が出てくるとうまくいくのではないかと思います。

(本座談会は、平成25年1月23日に当協会開発ライブラリーで開催しました)

profile

村井 俊朗 (むらい としろう)

1949年函館生まれ。北海道大学経済学部中退。71年大学4年の時北海道アルバイト情報社創業、73年(株)北海道アルバイト情報社代表取締役、現在に至る。2005~11年(社)全国求人情報協会理事長。

牧 大介 (まき だいすけ)

京都大学大学院(森林生態学研究室)修了後、民間シンクタンクを経て2005年アマタ持続可能経済研究所設立に参画、所長に就任、SC認証制度を活用した森林集約化や林業経営改善をはじめ、農山漁村での新規事業を多数プロデュース。現在は岡山県西粟倉村で森林の活性化事業に取り組む。西粟倉村の創造・発信機能を担う地域商社(株)西粟倉・森の学校代表取締役。地域再生事業を行い、共有の森ファンドなどを手がける(株)トビムシ取締役を兼務。

澤出 桃姫子 (さわで ときこ)

1948年遠軽町生まれ。99年「自分たちの地域は自分たちの手で」をミッションに自分の住んでいる札幌市厚別区青葉町でNPO法人ホームヘルパーノアを立ち上げ、理事長。地域ケアのシステム構築を目的に訪問介護、居宅介護支援、デイサービス、宅老所、福祉有償運送、有償ボランティアなどの事業を展開。2012年互助組織「あつべつ・たすけ愛ふくろう」、13年インフォーマルサービスによるワンストップケア「わ・わ・わ・あつべつ」立ち上げ。

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、放送・広告の世界で活躍。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、真狩村オーバージュ、JA美瑛「美瑛選菓」のプロデュースなど、道内を中心に産業おこし、まちづくり、地域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、取締役主席プランナー就任。現在は札幌市シティプロモート、上川町旭ヶ丘のレストラン&ヴィラなどを手がけている。

星 貢 (ほし みつぐ)

1956年穂別町(現むかわ町)生まれ。79年弘前大学人文学部卒業。白老町役場で税務、港湾、経済振興、広報・広聴、環境、建設分野を担当後、早期退職。少年団設立・指導、高校の指導などサッカー漬けの日々の後、北海道自治体学会等で自治体政策・法務・市民活動などを学ぶ。6次産業化プランナー・農商工連携推進コーディネーター。2012年から高齢者生活支援を行うNPO法人御用聞きわらび事務局長。

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。NPO法人日本森林療法協会理事長、下川町議会議員。

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、米国バブソン大学、東京大学等で客員研究員を歴任、2003年から札幌大学経営学部教授。博士(経済学)。社会的企業、ベンチャー論、マーケティング等が専門。『北海道の企業』シリーズ「観光と北海道経済」(北海道大学出版会)、『拓銀破綻後の北海道経済』(日本経済評論社)、『起業教室』(中央経済社)、『生活見なおし型観光とブランド形成』(北海道開発協会)など著書多数。