

(一財)北海道開発協会の開発調査総合研究所におかれた地域ビジネスと起業に関する研究会(座長:佐藤郁夫 札幌大学教授)では、平成28年2月25日、札幌市で国の地方創生の動きと合わせ、地域で活動する人材と地域ビジネスを取り巻く様々な問題をテーマとするフォーラムを開催しました。フォーラムでは、世界に誇りうる先駆的で実践的なビジネスを展開している有識者と学識経験者のスピーチに続き、当研究会が取り組んできた事例研究の成果報告と提言の後、パネルディスカッションを行いました。前号の第一部に続き、今号は第二部の研究会の提言と全体討議の概要をお伝えします。

クローズアップ①

地域ビジネスフォーラム

地域に“しごと”をうみ出す北海道創生～北海道から世界へ～【第二部】

(一財)北海道開発協会開発調査総合研究所

地域ビジネス2.0に向けて ～生き残りの視点～

キタバという都市計画、地域計画のコンサルタントを仲間たちと創立し、主として行政の計画の仕事のお手伝いをしています。

1997年にマッカリーナ、2003年JA美瑛の美瑛選果、13年上川の大雪山のガーデンなどを手がけました。これらのレストランは観光装置とされていますが、実は地域の農業産品の品質保証機能的な役割を担っており、税金でつくられています。一見トリッキーなこのやり方は、地域の実情と対策を理解している勇気ある理事者や担当者がいて初めて実現できたプロジェクトです。

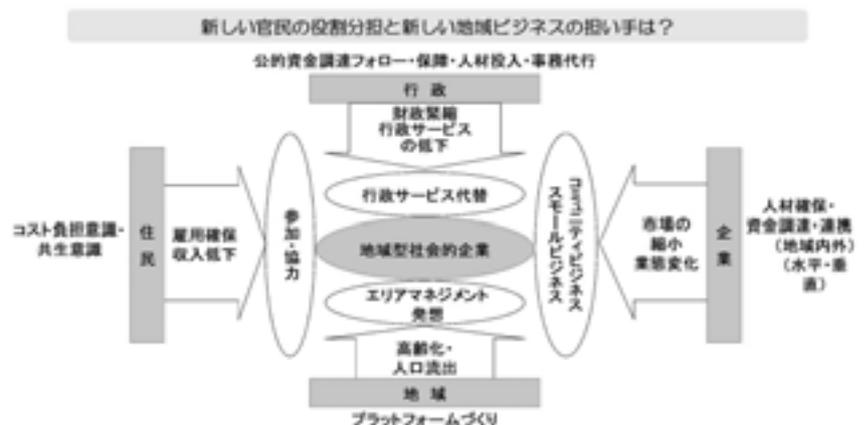
マーケットがある都市では、トレンドを的確に捉えれば短期間で回収できるプロジェクトが可能ですが、地域で外貨を稼ぐプロジェクトでは流行り廃りに乗らず、大手に真似ができない固定ファンを確実に捉えるクオリティー



東村 有三 氏
地域ビジネスプロデューサー
(研究会委員)

の高いプロジェクトが逆に必要なのです。

そのプロジェクトでは、経費・人件費などから損益分岐点を見極めて客単価を設定し、売上想定を非常に厳しく設定します。その上で自分たちができて他ができないことを技術陣と徹底的に抽出するのです。それが長く継続できる唯一の方法だと思っています。本州などの古い歴史のある町では官民の上手な連携マネジメントの仕組みを内在していますが、北海道の町村ではそれがありません。歴史がないというのはそういうことなのかも知れません。北海道の地域では、建前の公平意識が大きく、結果、官と民に線があるように思えます。それを突破する方法が、地域型社会的企業だと思っています。(下図参照)



図「地域型社会的企業」の概念

行政が素人のできる領域を超えて、自分たちで運営をしたり人を送り込もうとするから失敗するので、そこは専門家に任せの方がよいのです。いわば、北海道開拓の時にお雇い外国人を雇ったような方法です。

最近になって、ようやく高野さんや宮嶋さんが注目され、世界レベルの産品を志向するプロジェクトが登場してきました。これまで行政が不得意だった分野に踏み出さなければ地域が生き残れない時代になっていきます。北海道の遅れているところはそこです。この研究会が結論を出せなかったのは、もちろん私たちの能力不足もありますが、実は踏み込んでよい領域なのかがわかっていない微妙なところまで来てしまっていたからだという気がします。当研究会では、これからのあり方という意味で「地域ビジネス2.0」というネーミングにしました。これまでとは違ったビジネススタイル「地域型社会的企業」があるのではないのでしょうか。

全体討論

地域にしごとをうみ出す秘訣

佐藤 ここから全体討論を進めていきます。まず「これだけは言っておきたい」というお話をしていただきたいと思います。



宮嶋 望 氏
共働学舎新得農場 代表

ではありません。そこで、機械のほとんどを外すと牛はリラックスして外へ出て草を食べるようになることに注目し、そうして搾る牛乳を付加価値の高いものにすることを考えました。食べ物は生きるエネルギーの

宮嶋 最初から世界一のチーズを作ろうという思いは全くありませんでした。新得牧場に行き場のない人たちが集まってきたのです。彼らには人に認められたいという気持ちがあり、牛や野菜の世話をする生活の中で自分ができることを決めています。彼らは器用

塊なので、機械によってそのエネルギーを削がないように牛舎から自然流下で隣のチーズ工場に送れるよう微生物を使った工夫をしたのです。

こうして作ったチーズが東京のコンクールとヨーロッパのコンクールでグランプリを獲得しました。このことから、素材の持っているエネルギーを活かすことが本物だとわかりました。土地の特質を活かし、食物のエネルギーをいかに削らずに活かせるかを全うすると、世界レベルまでになり付加価値が一層高くなります。

高野 ガーデンショーのカウンタダウンシンポジウムで上川町の佐藤町長の「このプロジェクトで何らかの実績が上げられたら、他の町にとっても元気の種になる」というお話を聞いて、この人と一緒に仕事をやりたいと改めて感じました。ガーデンショー単体でいく



高野 文彰 氏
高野ランドスケープ・プランニング
取締役会長

ら利益が有ったかとは別な次元で、広域的には60億円の経済効果が有りました。ガーデンツーリズムが北海道観光の1つの柱になることを考えると、もっと適正な支援が必要と考えます。



春日 隆司 氏
元下川町環境未来都市推進本部長、
現下川町議会議員

これが秘訣だと思います。

春日 下川では、行政が先走りして批判の矢面に立ったことがあります。地方自治は住民福祉の増進ですが、住民合意、参加など非常に難しい時代になっています。ただ、先人から学んだのは「地域で目立つな」です。私は地域では目立たないようにしていましたが、外では営業に関わってきましたので、しっかり目立たないといけません。行政は「とにかく目立つな」。



小磯 修二 氏
北海道大学公共政策大学院
特任教授

小磯 30年ほど前、まだ行政にいた時に下川町へユニークなまちづくりの視察に行きました。夜の宴席で、当時の町長が私たちの前に座らずに一番末席に座って、当時頑張っていた若手を前に座らせるのです。「小磯さん、この町の主役は彼らです。将来この地域を担

う彼らに東京での政治や経済の動きについて少しでも話をしてくれませんか」と言われました。それは非常に感動的で、この町はすごいなと思いました。そういうリーダーの下で人は育ちます。春日さんが披露されたお話がまさにその成果だと思います。

ところで、建設業に関心があれば、曾野綾子さんの「無名碑」という本をお薦めします。建設業はその都度、仕事の現場が違います。気候条件も違う。そこでどのように仕事を完成させるかは、大変難しい応用問題です。そういう中で仕事をする事の醍醐味だいごみが書かれています。名前は残らずとも、つくったものは残るやりがいのある産業です。

東村 地域で小さなプロジェクトに税金を使うとき、特に考えているのは20年間継続させることです。年間売上は1億数千万円で、雇用数は10人に満たないかもしれない。ですから、ずっと残して波及効果を出さなければいけません。また、外貨を獲得しようとして観光を考えると数を間違えます。人口4千人の町に突然観光で50万人/年も来客したら対応できません。上川町のレストラン「フラテッロ・ディ・ミクニ」は1万2千人/年で回るようにできていて、美味しいものを食べに来るお客さんがいてくれれば十分で、観光バスは要らない。想定人数とその顧客レベルを設定して、料理・空間・家具・景観などトータルなクオリティーづくりをしています。

外の目で見つめ直すこと



佐藤 郁夫 氏
研究会座長
(札幌大学経営学部教授)

佐藤 プロフィールを見ると宮嶋さん、高野さん、春日さんは海外に長くおられ、小磯先生も仕事の関係でいらしたことがあります。海外や外部での経験がビジネスのストーリーを描く上で、大きな影響を与えていますか。

宮嶋 幼稚園から大学まで19年間同じ私立の学校にいた温室育ちです。それが嫌で卒業した3日後にアメリカに行きました。ベトナム戦争に従軍していた奴やつと酒を飲みながら「お前、何しに来た」と聞かれて「俺は牛の勉強しに来た」と言いました。そうしたら「お前らがそうやって幸せに自分の好きなことができるために、俺らは命をかけていた。あいつはこうやって死んでいった」と、酒飲みながら真夜中に言われ、怖くなった経験があります。自分が何のためにそこにいるのかを明確に伝えられなければ、存在できないと思うようになり、どんな人種とでも一緒に生活できるものをつくってみたいと思うようになりました。

帰ってきて新得に入り、牧場づくりが始まると、共に生きるのは日本の中でいろいろと外された人たちです。「さあ、お前がやれ」ということに対して、アメリカでの洗礼を経験したので違和感なくできたのだと思います。ですから、外国に出て見直すのは非常に貴重だと思います。

高野 アメリカに留学中、イスラエルからの留学生がクラスメイトでした。彼はアウシュビッツで両親を殺されて孤児になり、戦後のヨーロッパをさまよい歩いている時にイスラエルの人たちに保護されてキブツキブツ※1で育てられたそうです。僕の留学の動機は「良いデザイナーになろう」とか、「どうしたら格好の良いデザインができるか」でしたが、彼の信念はアメリカで学

※1 キブツ (Kibbutz)
ヘブライ語で集団を意味し、イスラエル建国運動において形成された独特の農村形態。

んで、帰国してからイスラエル建国のためにランドスケープを役立てることだといつも話していました。彼とデザインの話をしていると、よく「お前は何のためのデザインをやろうとしているんだ」と言われました。それがその後の仕事に影響しています。

海外に行くのは、そこの先進技術だけを模倣して学んで帰るのではなく、1人になっていろいろな刺激を受ける中で、組み立てる力を引き出してくることだと思っています。

春日 客観的に見られる場が増えるのは非常に良いと思います。下川の場合は客観的に評価をしていただくことが、次のエネルギーになりました。元北海道経済連合会長の戸田一夫さんが下川にいらしたことがあります。当時は北海道の経済界の中心的人が下川の取り組みを評価するなど考えられませんでした。しかし、そういう評価と実践が上手く連鎖することが重要だと思っています。

クリエイティブ資本論でリチャード・フロリダ^{※2}が、活性化の要素の一つに「寛容性」があると言っています。下川は物事に対して非常に寛容で、良い意味で解釈すると「何でも良い」「やれ」「俺が責任とる」という、それが地域活性化の基盤になっていると思います。

小磯 初めて海外で生活したのは1980年代に、在外研究制度でオーストラリアの連邦政府で仕事をしたときです。当時のオーストラリアには、白人以外はほとんどおらず、はじめて日本人と会う方がほとんどでした。いつも「日本はどういう国なのか」と聞かれ、日本のことをすべて説明しなければなりません。自分の足元の地域や国に対する理解があまりにも不十分だと感じました。外を見ることは、自分たちの地域を振り返るための機会として、とても大事なことです。

佐藤 当研究会で作った「地域再生のビジネスデザイン」の総論で「ビジネスデザインでアイデンティティを表現する」を執筆しました。皆さんの発言と完全に合致していて、私たちが数年前に取り組んでいたことが間違いではなかったと再認識しました。

地域ビジネスの柱

佐藤 アイデンティティ、自治体、評価、の3つを組み合わせたら、ビジネスができる可能性があると思います。皆さんには自治体と評価の点に触れながら意見を頂きたいと思います。

宮嶋 チーズのコンテストでの評価はとても素早く行われますが、最近になってチーズの輝きの違いで決まっていることがわかりました。その違いの説明はできませんが、明らかに輝きが違うのです。人も同じで、能動的な発想で動いている人は、絶対に輝いています。そういった人たちが地域にいると絶対に流れができます。行政の立場もあると思いますが、社会の良識を持った人として、よく見て輝いている人の可能性にかけてほしいと思います。

高野 ガーデンショーでは、延べ2,800人の町民がボランティアで参加しました。町長がお礼のパーティーを開いています。その時の町民の顔が、宮嶋さんの話にあったように光っているのです。町長はそれを見ながら「この力がこれからの町づくりの大きなエネルギーになるだろう」と話をしていたことが、ガーデンショーをやった良かったことのひとつです。

フランスでの国際会議のテーマは、「庭は地域の入り口で、庭を媒介にして食もあれば人の営みも哲学も全てが含まれる」ということなので、庭は北海道の観光の柱になり得ると感じました。

春日 宮嶋さんの話に共感するところがあります。振り返ると、基礎的な学習や知識ももちろん必要ですが、最後には感覚や感性で判断して行動しているところがあると思います。ですから、できるだけ若いうちに、



※2 リチャード・フロリダ (Richard L. Florida, 1957年-)
アメリカ合衆国生まれの社会学者。1986年にコロンビア大学より博士号取得。専門は、都市社会学。

しっかりと感覚を磨いて、整理できるようになればと思います。

小磯 地域に仕事を生み出すことに関して、自治体で何ができるか。それは多分、自治体にとっては最も不得意な分野だと思います。ここ1～2年、地方では若い人たちが働ける、あるいは働きたい仕事がなく、どんどん都会に出て行きます。一方で、地方では特に建設業は人手不足です。全く矛盾した人口減少が地方の中に顕著に現れています。自治体の政策として、地域での企業のニーズと地域の求職者の思いをもっと密着させた形で仕事をうみ出すシステムづくりを議論していくことが必要です。



東村 有三 氏

東村 小磯先生がおっしゃったように、行政が一番苦手の領域で小さな成功を積み重ねるしかありません。それには地域の人ではなく、外の人ややっても良いという心構えが地域になればダメではないでしょうか。アートのビジネスなど、これから北海道は他がやらないことをしなければならず、感覚による判断要素が増えてきます。これからは、感覚を蓄積しながら合意していく仕組みをどうつくるかだと思っています。

佐藤 ベトナムの貧しい農村の子供たちはお粥ばかりを食べていて痩せた子供が多かった。その中で、栄養状態の良い子供のお母さんがお粥に道端の草を入れたり、カワガニを砕いて食べさせていたことを聞いて、他の子供たちにも同じものを食べさせたところ、栄養状態が改善されました。

どんな状況でも明るい場所（ブライトスポット）はあるはず。それをどうするかが次のステップです。私たちが09年からやってきた仕事は、そのブライトスポットを見つけ出して、それをどうシステム化するかということだったと思います。これから進む人口減少

の状況において必要なのは、まさしくそれではないでしょうか。小磯先生がおっしゃったように地域に密着した仕事づくりが、地域に雇用をつくるビジネスのシステム化だと感じた次第です。



(左) 研究会での議論をまとめた冊子『地域再生のビジネスデザイン』(2013年11月)

(下) ビジネスフォーラムの全容が見ることのできる開発協会ホームページ

地域ビジネスフォーラム

「地域にしごとをうみ出す北海道創生～北海道から世界へ～」

地域ビジネスフォーラム【第1部】
地域にしごとをうみ出す
北海道創生～北海道から世界へ～

開催日時 平成28年 2・25(水) 14:00～17:00
会場 小樽商大礼拝堂サテライト(大ホール)

第一部 ■ 主催者挨拶
■ デスタ&ビーチ
■ デスタ&ビーチ

地域ビジネスフォーラム【第2部】
地域にしごとをうみ出す
北海道創生～北海道から世界へ～

開催日時 平成28年 2・25(水) 14:00～17:00
会場 小樽商大礼拝堂サテライト(大ホール)

第二部 ■ 研究会の報告と質疑
■ 全体総括

「地域再生のビジネスデザイン」、地域ビジネスフォーラムの様子は、開発協会HP (<http://www.hkk.or.jp/kenkyusho/chosa.html>) でご覧になれます。

※ 本フォーラムは（一社）日本計画行政学会北海道支部と共催しました。