

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ポ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「ランポー！あんな男チョットいない」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。

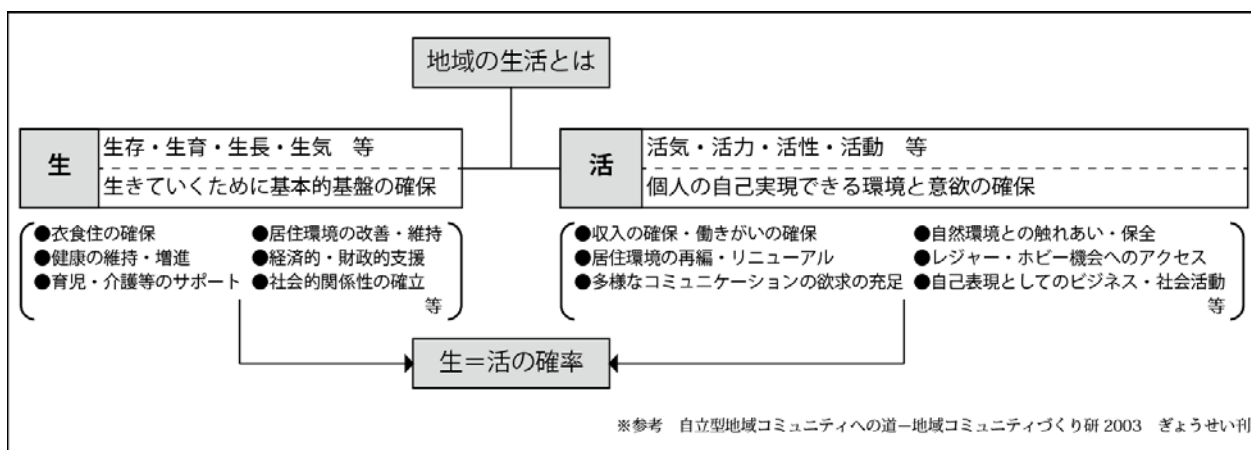
問われているのは地域が直面している様々な課題を解決する方法であり、その方法を支える変化した時代に対応する「新しい価値観の共有」なのです。

「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

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、結果のしび寄っていたのが「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・私为一体となった「問題解決能力」と「その仕組み」そのものだと考えています。

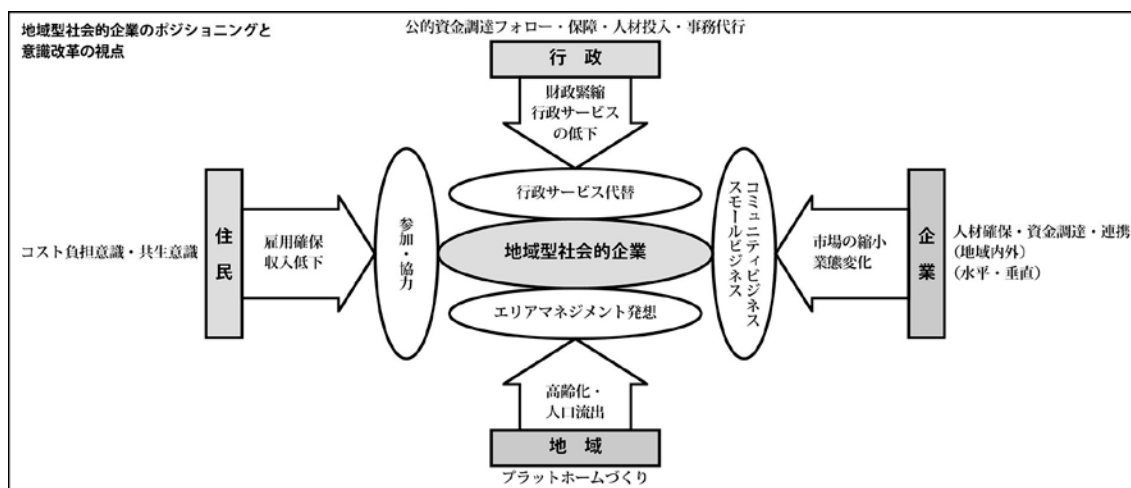
でも、問題はその先にあるのです。いくら仕組みを作っても、動き出し具体的な成果を上げなければ、俗にいう机上の計画です。(なんと多いことか!) 私たちは地域ケイパビリティ研究の入口を「地域ビジネスの創出」と考えました。しかし「ビジネス」という概念ではモレ落ちてしまう要素が大きすぎる(ビジネスなら「場」にこだわる必要性はない)ことに気づき、代わりに「地域型社会的企業」という概念を中心に考察をすすめてみました。



地域型社会的企業の必要性と課題

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となります。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

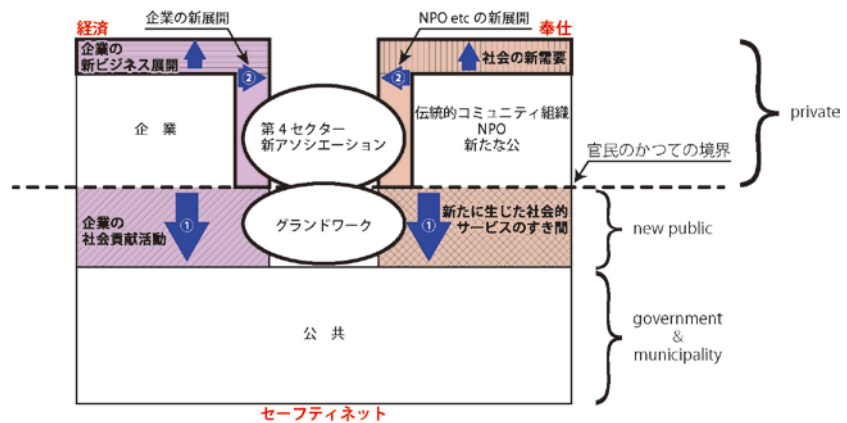
地域型社会的企業の存在領域

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」ということとなります。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。



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

- ・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		

「一步踏み出す勇氣」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、とも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ー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「一步踏み出す勇気」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に直面したのです。

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」、一步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。