

## 『地域再生のビジネスデザイン』の紹介

一般財団法人北海道開発協会では、地域に眠る潜在的な宝である資源について、その能力を把握し、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を「ケイパビリティ (Capability)」と定義し、地域ケイパビリティ研究会（座長：佐藤郁夫札幌大学教授）をスタートさせ、地域ビジネスの事例研究と分析を行ってきました。

これまで行った中間取りまとめを基に、これから地域再生に取り組もうとしている多くの方々の参考になるよう、2013年11月にブックレット『地域再生のビジネスデザイン』を作成しました。

11月15日に札幌市で開催された、平成25年度日本計画行政学会北海道支部研究会のシンポジウム「地域再生のビジネスデザイン」で同研究会委員の加藤知愛氏がブックレットの概要を、奈須憲一郎氏が下川町での事例を発表しましたので、その概要を紹介します。



### 『地域再生のビジネスデザイン』の理念と構成



加藤 知愛 氏  
北海道大学国際広報メディア観光学院博士課程

13年11月に地域ケイパビリティ研究会でまとめた『地域再生のビジネスデザイン』を、これから地域の再生をしようとしているできるだけ多くの方々に参考にしていただけるよう内容を紹介します。

「ケイパビリティ」という言葉は、経営学から生まれ、可能性や新しい発展を導き出すリーディングアイデアの一つと捉えられていると理解しています。これを地域に置き換えて、研究会では「地域の潜在力を使いこなす地域力」と定義しました。地域に眠る潜在的な宝である資源の魅力を把握し、質の高い競争力優位なものを効果的に創出していく能力をエンパワーメント<sup>※1</sup>することこそ、研究のミッション<sup>※2</sup>の一つなのです。これまで、北海道の各地域で質の高い資源を持ちながら、あと一步のところまで十分に能力を発揮しきれていないプロジェクトに対して、①取り組みの支援、②第三者的かつ現場の人たちに立脚した課題整理、③新しい展開のステージに移行させるためのアドバイスなどの活動を行ってきました。

地域では、課題に対応する提言や施策が出されても、うまく実行できず、動かなくなってしまうケースがあります。地域ケイパビリティ研究会は、そのような現場を力づけ、後押しする力となる（これを「地域づくりのドライブ機構」と呼んでいます）理論や方法論を研究しています。

本書では、「持続可能な地域創造の道を発見し、実践する方法」に対するキーワードとして、一つ目に「地域アイデンティティ<sup>※3</sup>の確立」、二つ目に「社会的価値創造」、三つ目に「地域経営・地域ビジネス2.0」があり、それらと関連する「地域型社会的企業」を用いてビジネスデザインモデルを構成し、図式化しました。

研究の過程では、全てのアイデアの根源には「地域アイデンティティの確立」が存在し、そこから「社会的価値創造」が生まれてくることがわかりました。それらの価値を見つけて、地域の産業構造や雇用などの具体的な形につなげる方法を「地域経営・地域ビジネス2.0」と捉え、このアイデアと方法を組み合わせる

※1 エンパワーメント (empowerment)  
自律性を促し、支援すること。  
※2 ミッション (mission)  
使命、任務。  
※3 アイデンティティ (identity)  
主体性。

ことによって、新たな地域経済を創造することが可能だと考えています。

北海道の社会的企業に取り組んでいる方々の多くは、地域に根差した課題解決を担っており、地域との関係性を持っているという特徴があります。このことから、北海道の社会的企業を、「地域型社会的企業」という言葉に置き換えています。

### ブックレットの構成

冊子は、大きく四つで構成されています。総論では、新しいビジネスについてどのように創造するのかを大局的に述べ、次の章の「社会環境変化に対応したビジネスモデル」では、環境未来都市・下川町の「新しい価値の創造」の事例と要点を詳述。地域経営の具体的方法として、新しいビジネスを創造するための前提として「地域生き残りの視点」が必要で、その上に既存の地域の経営や経済とはステージを異にするものが生まれ出ることを予感し、それを「地域ビジネス2.0」と定義しています。

また、縦割り行政によって、社会的課題へのアプローチが妨げられることがあります。こうした局面の打開のために、課題の解決のために生まれ出た社会的企業が地域で活動できるように、既存の行政の施策とマッチングさせる具体的方法について、参考となる提言を載せています。

三つ目の章『「小さくても輝く村」の挑戦』には、現場での事例紹介をしています。ケイパビリティ研究会では、下川町、上川町、西興部村の現場に取り組んできましたが、ケイパビリティ研究会がどのようにアプローチをしたのかを、西興部村の事例にコメントする形で紹介しています。

最後に、研究会の議論に表れた幾つかのワードの中から、説明可能な明確なアイデアに至っていませんが大事な概念となると思われるキーワードや資料を、「地域運営のキーノート」「参考資料」として添付しています。これらは、知のコモンズとして集積を加えたり、いろいろなアイデアをネットワーク的に組み合わせたりして、ストーリーを構築していく過程で理論構成できる可能性のあるものです。

ビジネス的な視点を地域経営に盛り込んで地域をデザインすることが、この冊子の趣旨です。地域を再生させたい、新しいステージに行きたい、地域アイデンティティをなくしたくないなど、地域の課題解決に向けて動き出す（している）地域では、これまでと異なる新しい方法論が、周囲から理解されなかったり、新たな課題が引き起こされたりすることもあります。そのような場合にも挑戦をやめず、それぞれの課題を乗り越えて地域経営に取り組む過程で、この冊子を役立てていただきたいと思います。

### 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 氏  
下川町議会議員

下川町の事例をケイパビリティ的な視点で分析した紹介をします。

下川町は2011年12月22日、政府が指定する「環境未来都市」11件の一つに指定されました。北海道では唯一で、指定の中では最も人口の少ない地域として選ばれました。「環境未来都市」は、都市型のインフラ整備を環境配慮型で構築し、それぞれのハードを関連させ、ソフトと一緒にパッケージにして海外に出そうと考えられたものです。

経済的にも気象的にも不利な立地条件にある下川町ですが、そこから全国レベルで共有できる基本的なエッセンシャルズ（要領）を導き出せば他の地域に応用できるのではないかという考えです。

経済的にも気象的にも不利な立地条件にある下川町ですが、そこから全国レベルで共有できる基本的なエッセンシャルズ（要領）を導き出せば他の地域に応用できるのではないかという考えです。

国有林が町の面積の9割近くを占める下川町の特長は、「町有林を基盤とした循環型森林経営」です。安

#### ブックレットの目次

##### 本書について

- 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～
- 社会環境変化に対応したビジネスモデル
  - 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
  - 地域生き残りの視点～地域ビジネス創出の前提～
  - 地域ビジネス2.0へ向けて
  - 社会的企業と行政施策のマッチング
- 「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～
- 地域運営のキーノート～折々の議論から～
- 参考資料

定した地域経営へとつながったのは、毎年50haを伐採して跡地に植林、また60年後に伐採するサイクルを確立するためには3,000haの森林が必要だという試算と発想でした。そして、それを目標に国有林を町有林として買い上げることを進め、現在では約4,500haとなっています。

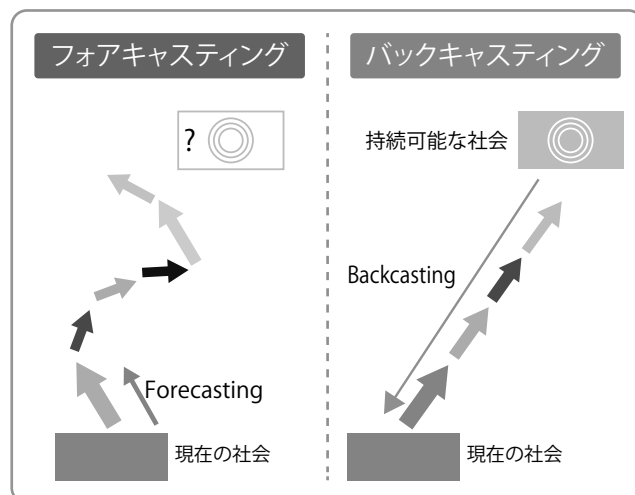
このやり方を言葉にすると、目指すゴールを先に決めてから現在を振り返る「バックキャストिंग」ということになります。

これに対して、過去の実績やデータに少しずつ積み上げて予測しながらするのが、「フォアキャストिंग」です。これらは、スウェーデンのナチュラルステップという環境団体が、持続可能な社会を迎えるために導き出した原則です。

フォアキャストिंगだと、ゴールを明確に見据えないままなので軸がぶれてしまい、方向がゴールからそれてしまうということが起きます。しかし、バックキャストिंगですと、目指すゴールから真っ直ぐにキャストिंगし、たどることによって、最も効果的な施策を展開することになるので効果的です。

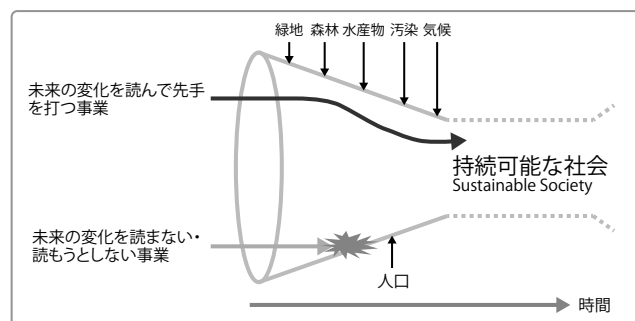
バックキャストिंगを有効にするために、「漏斗の壁」という概念もできました。環境をはじめとする制約条件によって私たちの生存条件が狭まる、という考えです。フォアキャストिंगだと遅かれ早かれ壁に衝突しますが、バックキャストिंगだと漏斗の壁を未然に察知してリスクを回避できます。さらに、先手を打つことによって先行者利益を獲得することもできます。

下川町では、木質バイオマスボイラーを積極的に導入しています。当初は赤字になる見込みでしたが、原油価格が高騰して結果的に経費削減につながりました。それだけでなく、率先して取り組んだことによって環境に配慮した自治体経営のブランド化が進み、その延長線上の「環境未来都市」の指定で交付金や補助金が優先的にくるようになり、財政が1.5倍の60億円を超える規模になっています。



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 -』

図1 バックキャストिंग・フォアキャストिंग



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 -』

図2 漏斗（ファネル）の壁

## 下川町の弱点とコモンズ

ドラッカー<sup>※4</sup>によると、マネジメントには「組織を通じて、人を活かすこと」があります。小さな地域にもかかわらず起業が多い下川町の場合、組織を通じて人を活かすことが弱いため、組織の中で活躍しきれずに独立するということがつながっていて、下川町の弱点となっていることを冊子の中では事例を上げて分析しています。

また、世界金融危機を予見した著書で有名なジャック・アタリ<sup>※5</sup>の『21世紀の歴史—未来の人類から見た世界—』では、「長期的な観点で歴史を眺めると、歴史とは唯一の頑固で極めて特殊な方向に向かって展開してきた」と指摘していて、「その方向性がいかなる時代であろうとも人類は他の全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出してきた」とあり

※4 ドラッカー（Peter Ferdinand Drucker）  
経営学者。「現代経営学」、「マネジメント」（management）の発明者。

※5 ジャック・アタリ（Jacques Attali）  
フランスの経済学者。



ます。下川町にも個性的な方々が移住してきましたが、組織の制約の中で満足できない人たちが、自分の自由の最大限の価値を起業という形で表現しています。下川町には個人の自由を許容する地域の風土があるので、小さな起業が続発しているのではないかと思います。この方向性をどんどん助長して、個々の小さな起業をネットワーク化して社会関係資本で展開していく仕掛けをつくってはどうかと考えています。

組織という共通基盤がない中では、その代わりにする“場”の共有が必要だと考えています。下川町という地域全体が“場”となる前に、もっと身近な共有地であるコモンズが必要で、小さなコモンズに役者が集い、演目である地域課題を共にすることで、ソーシャルキャピタルが形成され、新しい価値が生まれるのではないかと考えます。

これまで産業振興がメインで、相対的に教育・文化の面が弱かった下川町では、この仮説に基づき、市街地に民家と雑木林を取得し、森林文化創造のシンボルゾーンとして雑木林「美桑が丘」を位置付けました。この雑木林が多様な価値観と幅広い世代の人々によってコモンズ化されれば、豊かなソーシャルキャピタルが形成される可能性がありますので、月1回の「美桑の日」に行われるさまざまなワークショップを通じて関係性を育んでいるところです。

人口減少社会においては、産業だけではグローバルな競争の中で地域は生き残れません。また、利便性の高い大都市以外の“らしさ”のない地域も生き残ることができません。地域らしさは伝統・文化、遊びの継承と発展・創造から醸し出されると考えられます。下川町は、これまで環境・持続可能な社会で森林を循環型に扱うことをゴールとしてバックキャストした結果、公共事業を優先的に割り当てられるようになり、そこからイノベーションを起こそうとしています。そのイノベーションも持続可能で、かつ、文化創造がかかわるものでなければならないというのが、私の考えです。

下川町から見えてきたことをまとめると、地域再生には持続可能な社会というゴールの設定とバックキャ

스팅が必要不可欠で、個人の自由を最大限に開放し、そこから生まれる人の強みを新しい価値創造に結び付けると同時に、弱みを中和する組織的な仕組みの創造が必要です。地域課題（演目）に対して、小さなコモンズ（舞台）と人的資源（役者）を結びつけること（ソーシャルキャピタル化）によって信頼関係を促進。そこから、伝統・文化・遊びの継承と発展・創造をしていくことによって、地域らしさが醸し出されて地域再生のよりどころになるのではないかと思います。

#### ブックレットの今後のアップデートについて

冒頭にある冊子の表紙写真のとおり、本冊子は“未定稿”としました。それは、冊子に出てくる基本的な概念の一つ「地域型社会的企業」が、これまでの地域ビジネスの定義ではとらえることができない内容を含んでいるため、今後さらに言葉を吟味しながら規定していく途上であること、およびケイパビリティ的な事例を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、今後、多くの関係者との問題意識の共有拡大と蓄積を見越して、さらなる加筆修正の余地があることを意図的に表わしたものです。

研究会では、これらの集積を「地域経営知」のプラットフォームへと展開させるため、より多くの方々に活用していただき、内容についてご意見をお寄せいただくなど、関心のある方々が自由に参加していただけるよう双方向の場を目指します。

その手始めとして、今回紹介した『地域再生のビジネスデザイン』を、平成26年2月から北海道開発協会HP (<http://www.hkk.or.jp/>) でPDFデータの公開を予定していますので、ご活用ください。

地域ケイパビリティ研究会事務局