

地域生き残りの視点

～地域ビジネス創出の前提～

東村 有三

地域崩壊の危機

地域の仕事をしていますと、地域が直面している二つの危機を実感します。一つは人口減少と高齢化による「ゴースタウン」化の現実であり、もう一つは地域経済の衰退と自治体財政破綻の危機です。

小さな市町村においてはまさにそのただ中にありますし、拠点都市においても顕在化が始まっています。さらに一人勝ちに見える札幌においてもその徴候は見え隠れし始めています。まさに「地域経済崩壊の危機」ではなく「地域崩壊の危機」を感じています。

しかし、本当の不幸はこうしたあらかじめ予測されていた現実にあるのではなく直面した危機に立ち向かう方法論が、いまだ確立・共有されていないことにあります。とりわけ地域行政体においてその傾向が顕著に見うけられると感じてしまうのです。現在、多くの地域行政体が行っている唯一の危機対策は行政が提供するサービスの効率化に伴う行政コストの削減という、いわば財政破綻への対処療法にすぎません。いうまでもなくこれだけではさらなる人口減・雇用機会の消失・地域産業の縮小など負のスパイラルに入ってしまう、地域崩壊の歯止めにはなっていないと思うのです。

必要なのは外貨獲得 = 「地域ビジネスの創出」

こうなってしまった原因は数々あるでしょう。しかし少し厳しいかも知れませんがこうなってしまった原因のひとつは私たちが求め選んできた「生き方」そのものにあるという認識が必要だと思っています。識者によって様々な対策と考え方が示されています。しかし地域に生きている人たちにとっては、みんな他人ごとに聴こえますし、よしんばその考え方が正しいとしても、あまりにも従来と違っているはずですから戸惑ってしまいます。ただひとつ言えるのは「都市」はますます「グローバル化」していきだろうし「地域」はますます「ローカル化」していくのです。

そうした中で、地域にとって確実に必要なのは「外貨獲得」の視点だと考えています。もちろん従来型の成長戦略を描くことは不可能です。しかし「域内循環型経済」だけでは地域の持続すら獲得できないのは明白な事実です。まさに地域の持続戦略として「外貨獲得」に向かう「地域ビジネス」の「創出起業」と「持続的経営」の手法論が必要不可欠であり、そのためには「事業シーズの抽出」と「担い手の抽出・支援」に向かう地域内意識共有(地域経営の視点)が欠かすことができないと思っています。

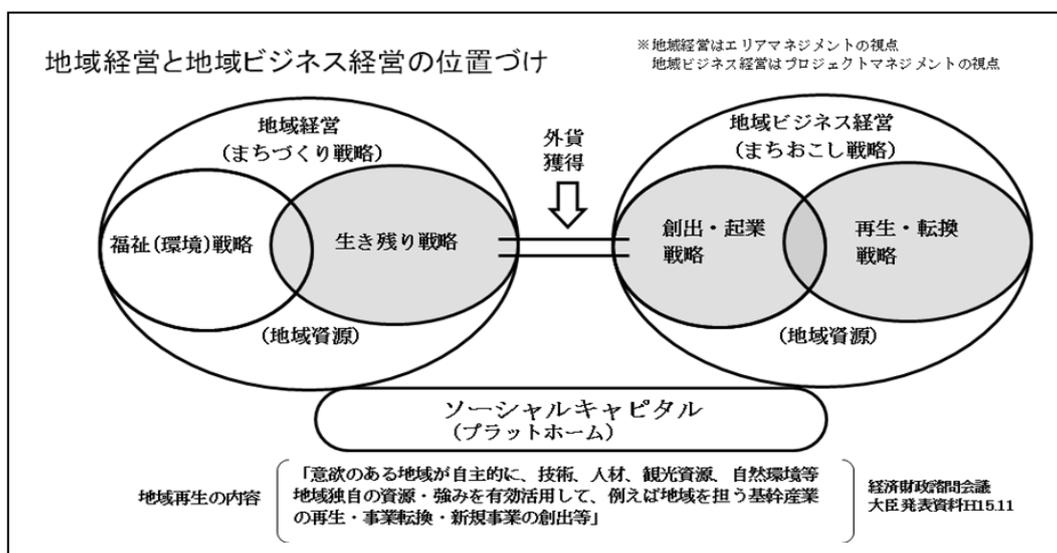
「新しい船を動かせるのは、古い水夫ではないだろう」

必要なのは「地域を動かしてきたシステム」そのものの変換なのかも知れないのです。地域活性化につながる価値の創造はそれまでの地域にとって“異質なもの”の先にある、成功を決定づける要素となるのは、従来の考え方や方法とは異質な発想法や人材なのです。

実をいうと地域にとって一番戸惑ってしまうのは、この一点にあるのです。ややもするとそうした発想法や人材は、従来の地域意志決定メカニズムでは、位置づけられていないばかりか、登場すら出来ていないかも知れません。しかし、そうした人たちこそが「新しい船を動かせる新しい水夫」にほかならないのです。

「新しい水夫」たちが気づいている「新しい事業シーズ」しかし、この「新しい水夫」たちはまだ実績は小さく、資金も少ないはずで、各種制度に伴う調達方法も利用できていないと思います。まさにこの時期、この「新しい水夫たち」に「地域経営」(資料 1)の視点に立った戦略的支援(規制緩和、柔軟な解釈、応援体制など)と「新しい事業シーズ」を試行させてみる勇気が必要なのです。そして、その地域における合意形成のテーブルこそが次項に提示している「地域経営のための戦略的ステージ」であり「地域ビジネス創出」への(コンソーシアム-資料 2)にほかならないと考えます。

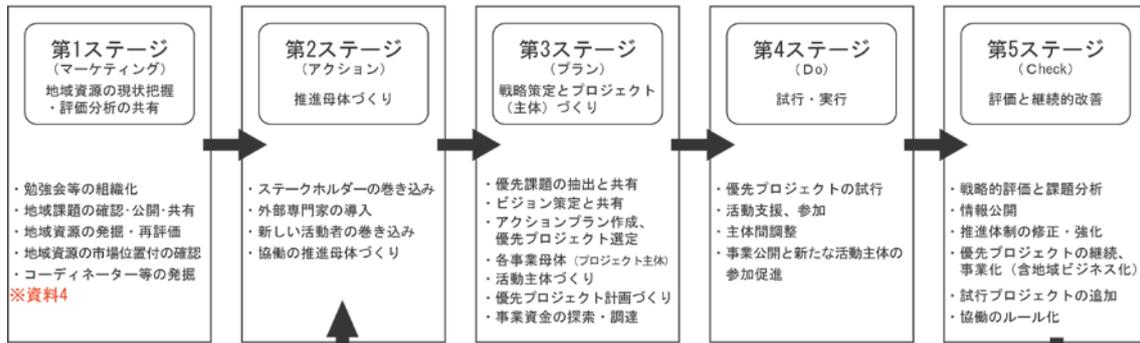
下に地域経営と地域ビジネス経営の両輪関係を示しておきます。



地域経営のための戦略的ステージ

地域経営（エリアマネージメント）の実践的プラットフォーム

- 基本的考え方
- ・「時代変化・危機意識」の共有と「地域愛」からの出発 ※資料1
 - ・「行政」VS「民間」から多様な主体との「官民協働」へ・・・「自治体経営」から「地域経営」へ
 - ・「協同・連携」から「協働」へ ※資料2,3・・・「ないものねだり」から「あるもの探し・磨き」へ
 - ・「プラン」から「試行・実行」へ・・・「ビジョン」から「プロジェクト」へ



※赤字については下表参照

資料1 地域経営と自治体経営の対比（地域からの日本再生シナリオ試論より—H16国土交通省）

	地域経営	(一般的な)自治体経営
目的	地域全体の効用を高める	自治体経営の健全化
視点	地域内の課題解決にあたって必要な資源を最適化する	予算制約に対して最大の効果を挙げる
主体	地域における多様な主体(行政である必要はない)の役割分担に応じて多様な主体はサービスの提供者である場合もある	行政機関(場合によってはアウトソーシング)サービスの提供者は行政で、住民は顧客
ガバナンスの主体	多様な主体間での合意による	行政機関(住民=外部による評価)
戦略・ビジョンの共有範囲	多様な主体	行政機関と一部利害関係者

多様な主体による地域づくり戦略研究会

資料4 (「風に開け、土に着け—風と土の地元学」—H12吉本哲郎)

【地元学とは】
「地元学」とは、近年において全国に広がりを見せている取り組みであり、地域の活性化を図る自治体に多く取り入れられ始めている。この「地元学」とは、外部地域の視点や助言を得ながら地域住民が主体となり、自分たちの足で地域を調べ、地域の固有性や豊かさへの視点を開発し、地域づくり・ものづくり・生活づくりに生かしていく知的創造行為のことである。端的にいうと、地元へ学び、自分たちの生活する地域のことを、調べ、考え、創りあげていく連続行為といえる。従来の「ないものねだり」から「あるもの探し」が「地元学」の始まりである。調査の主体が地域住民であることから、地域の固有性や問題点が認識され、問題解決への当事者意識が形成される。これにより、外部からの変化と照らし合わせながら、地域固有の生活や文化を日常的に創造していくことが「地元学」の目的である。

□調査の対象
地域の地形、地質、気候、気象、動植物、伝統、歴史、民俗、文化など

□調査の範囲
基本単位は、風土と歴史、生活領域を共有する自治体、町内会、地域共同体などのコミュニティであり、更に大きくなると、小中学校の校区、市町村という行政区域もその調査対象となる。

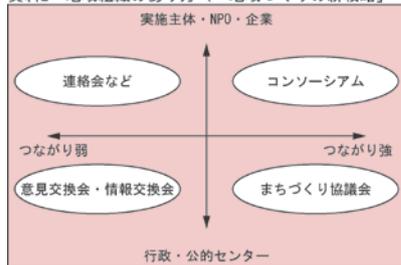
□調査の主体
地域のキーマンを中心とする地域住民に加えて、外部地域の人も助言者として参加する。

□地元学の手法
地域資源マップ、地域情報(資源)カード、絵地図づくり

□地元学の特徴
・手法の簡易さと、費用が安価なこと
・外部地域の人と、共に歩いて調査を行う
・地域情報が地域に蓄積され、固有性の自覚が生じる

□地元学の効果
・地域が問題解決の当事者としての自覚を得る
・固有の風土と暮らしの再評価
・地域住民のための地域づくり・ものづくり・生活づくり
・地域に即した観光・グリーンツーリズム
・地域のコンセンサスの形成

資料2 地域組織のあり方（「地域づくりの新戦略」—H20—芸者）



資料3 協同、連携、協働の比較（資料2と同じ）

	Cooperation(協同)	Coordination(連携)	Collaboration(協働)
使命・組織	団体が仲介をした個人間のつながり それぞれの組織の使命・目標考慮されない	集団を代表する個人間のつながり 使命・組織は集団間で共有化しやすいう調整される	それぞれの組織を超えて、協働組織を構築 共有化し、新しい目標が構築される
構造	構成メンバーの関係性は非公式的なつながり メンバー間の機能は、それぞれ分割されている 情報は、必要に応じて組織間に伝えられる	連携した組織には、もとの組織での機能が残存している 組織内のコミュニケーション上の役割は規定され、コミュニケーションの活性化へ向けた幾つかのルートが確立	明白に定義され相互に関係する役割から、新しい構造・分業体制が構築 事業目標の達成のために、多岐コミュニケーションルートを整備

地域ビジネス創出のための戦略的ステージ

地域ビジネス創出の視点

地域ビジネスは徹頭徹尾、地域そのものの「場と空間を活用するビジネス」であるべきです。というのもグローバル化した経済状況のなかでは価格と質は量で決定され、地域ビジネスがその土俵に上がった途端に敗退していくのは自明の事実だからです。かつて「一村一品産品」がビジネスとしては定着できず、また最近の「地域資源活用ビジネス」が進展していかないのもこの一点にあるのです。地域ビジネスで提供される産品やサービスは、価格競争とは別な価値やサービスの付加が絶対必要条件なのです。

だからといって「地域産物や空間」の提供だけでいい訳ではありません。必要なのは購入者や利用者に「この場と空間ならではの価格を納得させる満足度」を提供しなければ持続可能な地域ビジネスにはなり得ないのです。

持続可能で外貨獲得可能な地域ビジネスの視点

もし、地域の「場と空間」が他の地域を寄せ付けないほど圧倒的な存在ならば、苦勞することはないのです。しかし地域資源はどこかしら似ているのも事実です。ところが提供される産品やサービスには「その場空間」の独自性が要求されているのです。(オンリーワンの視点)そして「オンリーワン」を抽出するのは市場ポジショニング、業界ポジショニングの視点(市場把握力)が必要になり、その要求に応えられる技術力の獲得もしくは提供能力の把握が前提になるのです。いわば「求められている事と提供できる事の落差を冷徹に見とおせる目」と「その落差を特長に変えていく発想法」(優位性市場の抽出力)が求められているのです。しかも、考えているだけでは動かないのでプロジェクトを試行していく突破力、行動力が不可欠になるのです。

「選択と集中・地域の支援」 優位性市場創出の視点

たとえば、10年を超えて黒字を出し続けている「マッカーリーナ」の優位性は、提供される価値に対する「相対的価格の安さ」です。ランチで3,000円ディナーで7,000円以上の価格がある種の人たち(想定ターゲット)にとっては、圧倒的に安く思える仕掛けがビルトインされているのです。スタッフの技術の高さはいうまでもありません。しかし、最大のポイントは施設の建設所有が地域行政でありそれ故、運営者には建設所有に伴うコスト負担が削減されているほか賃料も極めて低廉に設定されている点なのです。しかも宿泊施設でありながら、そのサービスは「美味しい食事の提供」一点に選択集中されています。

実をいうと壁はこの点にあるのです。地域から見れば「異質なもの」に施設を建設し運営も委ねてしまう。しかも「想定ターゲット」は極めて狭い。余程の覚悟と地域の将

来に対する確かな見通しと地域合意がなければ成立し得ないプロジェクトなのです。

地域ビジネスにおける優位性市場創出の視点は、まさにここに 있습니다。地域資源を新たな視点で抽出できる人材とその人材を中心に結成される事業チーム、そして市場を見据え選択・集中された商品サービス、加えてその事業チームを徹底して支援する行政意志とその選択を支える地域合意なのです。

従来の自治体経営のワクを超えた官民連携による地域経営のテーブルとプロジェクトに向かう地域ビジネス創出のためのテーブル。この二つのテーブルが両輪として動き出してこそ、立ちすくんでいる地域がブレークスルーすることが可能になってくると思います。

最後に地域ビジネス創出の戦略的ステージフローを提示します。

