

地域ビジネス最前線事例紹介



地域再生マネージャー
齊藤 俊幸

1 地域ビジネス

私は地域で、資金循環の仕組みづくりを支援してきた。神奈川県横須賀市追浜商店街にある関東学院大学のまちなか研究室追浜こみゆに亭では、住民と商店街の人たちが1か月に1回ボランティアでワインを仕込み、その収益でまちづくりを進めている。熊本県荒尾市では、高齢者の多く住む地域に徒歩圏内マーケットを7店舗開設し、野菜や加工品を出荷する高齢者およそ200人が、毎月3万円から5万円を稼げる資金循環の構築を支援してきた。

平成16年度から始まった地域再生事業の特徴は地域自立の仕組みに投資することであり、地域ビジネスを内発型雇用創造に貢献する手段のひとつと考えてきた。しかし、地方創生戦略の時代に入り、焦点が当たっているのは、シングルペアレントであり、子どもの貧困であり、子育て、教育、仕事などの「格差」に関する問題意識である。地域ビジネスは「格差」を解消する手段となりうるのだろうか。

2 人口弱者の存在

1票の格差を是正するため、公職選挙法が改正され、隣接するA県とB県の選挙区を合併して新たな選挙区（合区）を設けることになった。この選挙で政権与党の公認候補が人口の多いA県選出議員となったため、B県から異論が出ている。果たして地域を代表する代議員といえるのか、我々の意見は届くのだ

ろうか。

こうした問題は、選挙制度だけではない。合併した市町村においては、集落存続に向け支援が必要な限界集落にあっても自治体の支援が届きにくくなっている。ひとつの集落のみ優遇することは公平性に欠けるという理由からだ。しかも合併市町村が支援するには集落が多すぎる。こうして地域づくりを何も考えないまま硬直化して人口減少が進み、意見が届かないまま住民は放置される。一方、人口が集中する中心市街地では象徴的な公共施設が建設され整備が進む。縁辺部に位置する集落はネットワーク化すると言われても置き去り感が否めない。格差社会は見えにくい。出発点は数字ではない。社会的マイノリティである人口弱者が生まれている。

鹿児島県伊佐市が、東京大学や京都大学、九州大学などの国立大や難関私立大学に合格した場合に100万円を支給すると打ち出した支援策が全国ニュースになった。著名な教育評論家が「なんてあさましいことなのか！反教育の極みだ!! 教養も良識のかけらもない」と憤慨し大きな話題となった。このニュースを聞いたとき、条件不利地の実情や人口弱者の存在を大都市住民はもう少し理解する必要があるのではないかと思った。多様なかたちを許容する地域づくりを見つめる目が必要だ。

公立高校の配置においても同じような状況にある。都道府県の多くは、地域の人口が減少し、定員割れが続く高校を統廃合の検討対

象にする方針であり、廃校危機に直面する高校は多い。地域から高校がなくなると、地域力維持がより一層困難に陥る地域が存在する。ここは横断的な見地で地域力維持のあり方を見抜くことが必要であるが、都道府県教育委員会のみでの協議ではこの問題に気が付きにくいのではないかと。教育行政の数理的合理性と教育内容の充実のみで高校再配置が検討され、人口弱者が放置されることはいずれ問題となるだろう。

人口が減少する中、公立高校もそれに伴って減少することは仕方がないが、どの高校が残るべきか、あるいは統廃合すべきかの存在価値を巡り、競争が生まれている。生き残りをかけた変異が高校と地域に新たな価値を生んでいる。この価値創造こそ競争経営の成せる技である。

これまで公立高校の経営と言えば、都道府県内の50校、70校といった束で語られ、1校の経営の競争性はあまり議論されてこなかったが、地域にある1校の競争的な経営力が問われる時代となってきた。全校生徒200人規模の高校がひとつなくなると毎年1億円の資金循環が失われるという試算がある。これは地域にとっては大きな事業所に相当する。地域にとって高校経営とその存続意義は地域ビジネスの範疇と考えてよいのではないかと。我々市町村はこの資金循環の喪失にどのように立ち向かうべきなのか。

3 浪岡ジュニアバドミントンクラブが示す競争力（青森市浪岡）

青森市浪岡に浪岡ジュニアバドミントンクラブがある。このクラブの奈良岡浩監督の息子さんの奈良岡功大君は、13歳にしてバドミントン全日本総合選手権に最年少で出場し、1回戦で実業団選手を相手に勝利した。中学3年生で15歳となった功大君は東京オリンピッ

クの金メダル候補と囁かれている。

奈良岡監督の指導を受けようと、子どもたちが全国から集まっている。高知県、滋賀県、福岡県、佐賀県、岩手県、宮城県などから9人もの中学生たちがバドミントン留学をしているのだ。功大君だけではなく他の選手も強く、一昨年は全国中学校大会団体で優勝。昨年はベスト4と健闘している。現在クラブの部員は40人。ともにオリンピック選手だった夫婦も移住し、子どもたちのトレーニングを指導している。

奈良岡監督は保険の自営業を営んでいる。仕事を終え、夕方からはクラブの監督として子どもたちを見守っている。練習場に奈良岡監督をたずね、興味深い話を聞いた。

「スパルタでやっても青森県代表にはなれるが全国で勝てない。どうしてなのかとずっと考えてきた。大きなヒントとなったのは保険会社の経営者向けリーダー養成研修だった。厳しい研修だったが、この経験が、バドミントンの練習方法の立案に生きた。

バドミントンの練習で特別なことは行っていない。12歳までに情報を与えることが大切だ。こうしたらダメだと教えるのではなく、なんでダメだったのかをその場で検証する。ともに考えて、納得して、修正する。15歳になる功大は5歳のころにバドミントンを始めた。クラブに連れてきてはいたが、やれとは言わなかった。まわりの子どもに教えていたら、ひがんでボクにも教えてくれと言ってきた。

プロ級の選手は一人で練習する時間が多いことが研究で明らかになっている。功大はバドミントンを始めて練習時間がもうすぐ1万時間を超えるが、朝も夜も一人で練習することが多い。5歳で始めて毎日3時間練習しても1万時間に到達するのは20代だ。功大の練習量はそれだけ多い」。

奈良岡監督の発言は実に示唆に富んでいる。

特集2 地方の創生に向けて

早い段階でノウハウを与えるだけの教育ではなく、相互理解に主眼を置き、子どもたちはモチベーションを高め、個人練習の時間を積み上げているのだ。これは学校の授業の受け方でも地域ビジネスの仕方でも同じことが言えるのではないか。

地域の担い手は地域を切り拓いていくことが肝要だ。モチベーションを高め、ひとつずつ積み上げるにより自らが学ぶことが重要だ。こうした自らが学ぶ取り組みが、グローバル化した世界に通用する基礎となり、グローバルに生きることにつながる。

企業の競争力とは何か。藤本隆宏東京大学教授の『生産マネジメント入門Ⅰ』によると企業の競争力とは企業が発信する情報の束であり、潜在的なターゲット顧客を説得し、既存顧客を納得させる力であると説明している。また、競争力は1部門の評価であるとし、例えば、トヨタは自動車が強者ではあるが住宅は競争力が低い、サントリーはウイスキーが強者であるがビールは競争力が低い、競争力は事業部単位で論じられるべきものという示唆に富む研究を発表している。

地域の競争力も総体の底上げではなく、1部門を強化することが肝要である。また、その1部門が配信する情報の束が競争力である。地域は地方創生戦略において（競争力のある）1部門に集中できるか。その決断ができるか。

青森県立浪岡高校は、浪岡ジュニアバドミントンクラブの存在でバドミントンの競争力が高まろうとしている。地域ビジネスの小集団を戦略的に生み出し、あるいは集積させることで、地域間競争に勝ち抜くことや地域力維持に貢献することができる。そのポイントは地域を担う人材育成にある。

4 人材育成の縦軸強化（千葉県山武市）

地方創生戦略で千葉県山武市の「山武市〈育てる力〉集中創生戦略」を担当した。成田空港の離発着コース下にある山武市は、空港まで自動車で30分の距離という立地を活かせていない。空港雇用が3万人あるものの、その1%の雇用も生んでいない。それも会社の中堅人材を輩出できていない。こうした問題が解決できず、長期間にわたって18歳人口の大きな流出を招いてきた。地方創生戦略では、この状況を打開するために3歳から12歳までの年齢の子どもたちの教育強化を図ることとした。

ノーベル経済学賞受賞者ジェームズ・J・ヘックマンの『幼児教育の経済学』によると、成人に対する職業訓練やマイノリティの大学進学のための補助政策などは効果が低く、就学前の教育こそがもっとも効果が高いとの結論である。今、山武市では若年層に対する教育を研究している段階だ。また、介護予防の先進事例である「亀岡スタディ」の地域展開に着目した。医療費を分析した研究では、1週間に180分の身体活動負荷で、医療費の増大が抑制されることが明らかになっている。この削減幅を目安に教育投資をしようというのが山武市の地方創生戦略の仕組みだ。

また、市内に立地する県立松尾高校が文部科学省のスーパーグローバルハイスクールの指定を地域と協働して勝ち取った。今後、山武市は高校のグローバル化教育を進めるなどの支援も行う予定である。また、航空系専門学校の誘致に係る費用が地方創生推進交付金で認められた。航空系専門学校の誘致により、通勤圏内となる成田空港地上職養成の具体的な姿も見えてきた。航空系専門学校で取得できる資格は、大型運転免許と英検2級である。小中高生を対象としたキャリア教育や航空系

専門学校誘致で縦軸強化を明確化することにより、魅力ある近傍立地の雇用が浮かび上がる。教育により定住を促す姿も地域ビジネスの範疇と捉えてよいのではないか。

5 地域イノベーションが連続する現場（高知県本山町）

条件不利地を中心に移住政策が盛んになっている。移住者が集まる市町村とは、まちづくりの意識が高いところである。鳥取県智頭町の移住者は約150人。そのうちの何割かは、森の中での保育を進める「森のようちえん」に入園させたいと考える移住者たちだ。小中高校教育の中ではふるさと回帰教育が盛んになっている。地域から大都市に出て自分の力を試したいという気持ちはとても大切であるが、大都会に行きっぱなしではいけないとの認識が高まりつつある。大都会でノウハウを磨き、いずれふるさとに帰り、身に付けたノウハウで定住できるということが若い世代にも理解されてきた。まさに文部科学省が言うところの「生きる力」を培うことが、それぞれの地域で問われているが、それを実際の地域で現物を見せた方が、地元の若者にとっては説得力がある。地域には、「生きた教材」を用意すべし。

四国の背骨を支える高知県嶺北地域には、高齢化率が50%を超えるいわゆる限界集落が多く存在するが、ここ数年の移住者が180人を超える。高知県本山町には、多くの移住者、農業で定住を決意した地元の若者など、大変多くの定住者が生まれている。その発端となったのが、2010年に本山町が導入した地域おこし協力隊の存在だ。当初の3年間で延べ11人が移住し、そのうちの6人が定住を続け、地域の屋台骨を支えている。協力隊卒業生からは商工会勤務、病院勤務、カフェ起業、集落支援員としての活動と様々な定住が続いている。

また、本山町農業公社が主導してきた米のブランド化が成功している。西日本初であり、コシヒカリ以外では初めて米食味コンテストで全国1位に輝いたブランド米「土佐天空の郷」が40ヘクタールで耕作され、このうち10ヘクタールは本山町農業公社が自ら生産する。1.9ミリで粒径選別された土佐天空の郷米は、新米ができた秋には30キロ2万円で完売する。農家の作業は時給換算で2,000円の計算だ。

一方、本山町商工会青年部の有志が起業した「ぼうむ合同会社」はレーザー加工機でつくるもくレースの売れ行きが好調だ。もくレースを材木単価で計算すると立米600万円にものほり、付加価値の高い林業製品が生まれている。並行して体育館の跡地を利用して製造している米焼酎は、ブランド米「土佐天空の郷」の粒形選別でもれた小粒米を活用しており、これも過疎地の雇用を支えている。

本山町が整備したクライנגルテンには、移住してきたプロプログラマーのイケダハヤト氏が住んでいる。彼は有料ブログで月500万円稼いでいる。更なる移住者も増えている。本山さくら市(直売所)には、厚生労働省のパッケージ事業で整備したパンの製造設備があったが、地元住民はだれも積極的に営業しようとはしていなかった。しかし、東京都世田谷区でパン屋を3軒営業していた夫婦が移住し見事に再生されていた。こうした取り組みに呼応してか、地元生まれの若者にも有望株が生まれている。地元の高校出身で農業大学校を卒業し、農業を継承したいという若者が4人現れた。

これまで、田舎では就職口がなく、若者が都会へと出ていくと人口流出の要因が語られていたが、本山町の多様な地域ビジネスのあり方は全国の過疎、条件不利地に対して無限の可能性を見せている。米作り、付加価値の高い林業、プロのスキルによる定住、地元青年たちの起業、地元生まれの若者の農業継承

特集2 地方の創生に向けて

などの取り組みの質の高さが、更なる移住者と呼ぶなど、次世代を育てる好循環が本山町にある。

地域存続や定住の意義を具体的に見せることは、地域ビジネスの役割である。意義を見出すことができれば、若者たちは自分探しの旅をそんなに長く続ける必要もなく、目の前の探究に興味をもって入ることができるだろう。この意義の提示は、地域にできる大きな役割だ。地域の多様な小集団や能動的な担い手をより多く育てていくことは地域の使命だ。地域ビジネスはその反映であり、「生きる力」を教えることができる存在だ。

6 切り拓く人を育てよう

私は会社に入らず、26歳で会社を起業した。東京には大手コンサルタントやシンクタンクの下請けという仕事があり、結構らくちんに生きられた。当時、地方自治体の発注は大手企業に限られ、我々下請けが参入する隙間はなく閉塞感は確かにあった。しかし、この壁を打ち破ったのが総務省ふるさと財団の地域再生マネージャー事業だったように思う。我々からみれば、小さな会社や個人が自治体と直接契約できることを総務省の外郭団体が保証するような制度だった。私は、平成16年、この事業の1期生として、門戸が開かれる現場にいた。その後、人材派遣は制度化され、総務省の外部専門家派遣事業に発展した。この制度は、総務省が地域力創造アドバイザーに認定する専門家の謝金、交通費を特別交付税対象とするものである。しかし、この認定は成功事例を持った限られた専門家のみ対価を国が保証するものとも言え、私が大企業の壁に阻まれ、地域の仕事が直接できないでいたところとまったく同じで、まちづくりを職として生きたい若者に「格差」感を与えていたのではない。

しかし最近、若者たちの間で大きな壁を超越するような新たな動きが始まっているのではないかと感じることが多い。多くの若者が固唾を飲んで見守っているのが、意義や意味を見出そうと現場で奮闘している若いフロンティアの存在だ。彼らは安定した雇用を求めず、一人で市場に挑んでいる。今はブログやSNS、動画配信やクラウドファンディングも発達し、彼らが発する情報に共感するコミュニティがたくさん生まれている。この意義や意味を共有するコミュニティこそがクライアントとなる。特別交付税による助成などは不要で、主従や大小にかかわらず、閉塞感の壁もいとわず、一人が持つ能力や感性、センスやポジショニングで自由に展開し、地域を切り拓き始めているのだ。

私の仕事の周辺では、スティービー・ワンダーとの共演CMで有名になった世界的ダンサーの菅原小春さんが、マネジメント会社に所属せず、ユーチューブで動画配信を続け、ダンサーとしての認知度を高め、世界中でダンスのワークショップを開催している。熊本地震の際は生まれ育った地元千葉県山武市のダンススタジオで震災支援のワークショップを開催。たった1週間前のブログでの告知とSNSでの拡散で、全国各地から若い人たちを集め、義援金を熊本県へと送った。

高知県本山町に移住したプロブロガーのイケダハヤトさんは有料でブログを配信している。炎上ブロガーとして有名なイケダさんのブログ「まだ東京で消耗してるの?」では、「武器としての書く技術」「旗を立てて生きる」「年収150万でぼくらは自由に生きていく」「私たちの生き方とビジネスはこう変わる」と挑発的な言葉が並ぶ。

また、「イキナリ・ナリワイ・フルサトをつくる」と題して登場したナリワイの伊藤洋志さんは、人生を盗まれない働き方を提唱し、住、

食、衣、娯楽、教育、冠婚葬祭と横断的なナリワイに挑戦し、田舎でしごとづくりを始めている。また、ナリワイを深めて定住するのではなく、複数の地域を連続化し、都市と田舎に拠点を2つ以上持つ暮らし方を始めている。「田舎には編集者が不足している。あらゆる場所に編集者が必要だが、都市にしか編集の仕事がない状態だ。過疎地での移住・定住は重い」と半住、通いの新たな定住のかたちを生み出している。伊藤さんは「田舎はフロンティアであり、現代のテクノロジーを駆使して、自然と調和した生活体系を生み出せる場所」と位置づけている。

主従関係の拒絶、下請け構造からの脱却をいとも簡単に行う大変面白い存在が若い世代に数多く誕生している。地域再生マネージャー1期生の経験からいうと情報はそんなに長続きしない。私の経験から言えば、買い物難民、6次産業化、地域おこし協力隊の定住支援、地域と高校の連携と地域課題はどんどん生まれ、やがて解決され情報の価値は減少する。「成功体験を捨てよ」とはドラッカーの言葉である。まさに高校も地域も担い手も変異し続ける必要がある。

高校も地域も担い手も次なる情報をいかに切り拓いていくのかが肝要である。当事者が関わる地域ビジネスは小さな舟が沿岸漁業で獲物を狙うがごとく、たくさんの獲物が存在し、イノベーションは継続できる。また、その答えは当事者個々が見出すべきものだ。だからこそ、みんながその情報の束を見ている。それを支えているのがネットのコミュニティだ。

90年代初頭から続いた“暗黒の20年”は大きな影響を日本に与えている。地域や人材の構想力は弱体化し、意思決定さえも脆弱化してしまっている。ここを補うべき、軽快に迅速に答えを出すクリエイティブな人材が地域の内外で今求められている。こうした人材は、

どうやって地域で生まれ、育てることができるのだろうか。これは学校で教えられている教科教育とは別なところで生まれている。地域はこうした時代や社会を切り拓く人材を数多く育てていくことが重要だ。ものを見る目を養うことが必要だろう。新たな市場を切り拓き、絶え間なく更新する市場創造型の生き方は、全国各地の地域でできるのではないか。地域ビジネスは、そこに目を向けてみてはどうだろうか。

著者略歴

斉藤 俊幸（さいとう・としゆき）

奈良県曾爾村地域イノベーション創生戦略、千葉県山武市〈育てる力〉創生戦略、熊本県多良木町地方創生加速化交付金、兵庫県朝来市地方創生加速化交付金担当。特定有人国境離島地域の地域社会の維持の施策推進に関する分科会委員（内閣官房）、地域における食と農と福祉の連携のあり方に関する実態調査検討会有識者（農林水産省）、食の6次産業化プロデューサーキャリア段位制度レベル認定委員会（内閣府）等の委員を歴任。地域再生マネージャー（総務省・ふるさと財団）、地域活性化伝道師（内閣官房）、地域力創造アドバイザー（総務省）、地域経営の達人（総務省）、JICA 専門家。