

特 集

まちが元気に蘇る!

KEYNOTE — 基調講演

地域の求心力を創るコミュニケーションの力

——住民主体の持続可能な地域の活性化とは

● 望月照彦 多摩大学教授

OPINION — 論説

「よそ者・若者・バカ者」が盛り上げる地域情報化

● 坪田知己 日本経済新聞社・日経デジタルコア事務局代表幹事

現場こそ地域活性の鍵を握る人材育成の場

● 武田龍吉 (有)地域活性事業センター代表取締役社長

災害復興の要は「人」というインフラ

● 大平久和 山古志災害ボランティアセンター長

コアバリューを発見し地域ブランドを確立

● 山田敦郎 グラムコ(株)代表取締役社長

FORUM — 座談会

まちが元気になる PR 大作戦

——コミュニティビジネスと地域活性化に必要なもの

● 細内信孝 (有)コミュニティビジネス総合研究所代表取締役所長

● 若林ふみ子 (有)花農場あわの代表取締役

● 花上憲司 (株)電通パブリックリレーションズ プロデューサー

● 久米谷弘光 (株)ノルド社会環境研究所代表取締役

OVER VIEW — 海外事情

地域に根づくヨーロッパの PR 戦略・ダヴォスの場合

● ウェーバー・シャンドウィック・ワールドワイド

PRACTICE — 実践

まちの「顔」をつくる

——杉並区和泉明店街「沖縄タウン」のプロセスを追う

CASE STUDY — 事例集

まちが元気になった PR 事例

● 棚田再生を機に農山村を活性化

● 産官学連携で岐阜が元気に

● 代官山ブランド醸成の歴史

● 福島田舎暮らしで地元を元気に

2005□
・
Autumn



特集

地方の自立が叫ばれるなか、地域の活性化においてPRという視点は欠かすことはできません。また、活性化へのアプローチは一過性のものに終わることなく、「持続可能」であることも大切です。

まちが 元気に 蘇る！

今号は、「持続可能」な地域活性化とは何かをめざし、それには何が必要なのか、活性化にとって「コミュニケーション」はどのような役割をはたし、そのためにどのようなアプローチをするべきなのかについて探ってみました。

地域の求心力を創る コミュニケーションの力 住民主体の持続可能な地域の活性化とは

多摩大学教授

望月照彦

今、地域を支えるものとは

先年、ある研究組織が主催する都市調査のツアーでヨーロッパの町々を巡ったことがあった。イギリス、フランス、ドイツといった主要3国の町々であつたが、訪れるどの町も元気でそのうえ美しい風景を保っていて、大いに感動した。ヨーロッパでは、都市国家の伝統が強く残っていて、住民の自治意識が日本に比べてよほど確立している。当然、他所にはない個性的な町を創ろうという力学が働くのであろう。

その個性といつても、日本の「近代化」と呼ばれている古いものを壊し新奇なもの、しばしば珍奇なものを造ることではなく、むしろ古い伝統的なものを尊ぶ「過去化」と呼ぶにふさわしい手法でまちづくりを進めている。味気ない現代建築を昔ながらの伝統木造建築に改めて調和のとれた町並みを形成することや、河川のコンクリートで固められた護岸を取り除いて石や樹木でビオトープ環境を造ることなど、およそ日本とは反対のことが実践されている。

なぜこういった「文化」や「美観」がテーマとなったまちづくりが、多く



もちつき・てるひこ

1943年静岡県生まれ。日本大学理工学部建築学科および同大学院卒業後、日大助手、民間ディベロッパー、シンクタンクを経て独立。77年日大理工学部講師、79年望月照彦研究所設立。89年より現職。コミュニティビジネス、観光・ツーリズム産業、創業・起業支援、21世紀型産業集成など多面的に研究開発を行う。また創造都市、まちづくり、産業振興、商店街開発などの行政・民間プロジェクトを手掛けるほか、企業戦略顧問や政府機関の委員会委員を多数歴任。コミュニティビジネス創業マニュアル策定委員会委員長（関東経済産業局）、平成長野起業家塾塾長（長野市）など公職多数。別の肩書きに、童話作家、エッセイストがある。主な著書に『現場発想のイベント企画』（共著/日経BP）、『地域経営・まちづくり』（共著/同友館）などがある。

ヨーロッパの町々で進められているのかと疑問に思っていたら、それが氷解した。ロンドンにあるATCMというまちづくりNPOの本部を訪ねた折、ジョッキーさんというプレゼンターの最後に質問した答えが教えてくれた。彼女は、「こんなに元気な町が増えているその最大のポイントは何か」という質問にこう答えた。「それは市民一人ひとりが『シティプライド』を持っているからです」。私はそのシティプライド、すなわち「町への誇り」という言葉を聴いて心が震える思いだった。

私たち日本人は、自分が暮らす町々に誇りと自信を持っているのか、私は帰りの飛行機の中でその問題を反芻していた。

持続可能な地域づくりとは

日本に戻って来て、驚いた。かつてロンドンやニューヨークで蔓延していた町の落書きが、今度は日本の町々に広がっているのだ。このスプレーペンキで建物を汚す現象は、世界中で頭を痛めているものであるが、ロンドンやパリでは随分少なくなった感じがした。しかし、日本だけは大丈夫だと思っていたものが渋谷の町の至る所に出現しているのは、ショックだった。

地方の町に出かけていても、このショックな風景は無くならない。ガツクリした気持ちを抱いて、あるとき、まちづくりで有名な滋賀県の長浜を訪れた。もう季節が冬を予告している11月の末、まちづくりの発端と

なった黒壁の蔵の後ろを覗くと子供達が3人、竹箒や紙袋を使って何かしている。近ついて一人の少年に君たちは何をしているのかと聞いてみると、彼が答えた。「僕たちは、美しい町にするためにボランティアで掃除をしています」。一人の少年の背中のダンボールには「僕の願いは美しい長浜の町にすることです」と筆書きされている。もう一人の少年は、側溝に手を入れて落ち葉をかき出している。なぜか私は胸が熱くなった。涙が目にはじわつと溜まってくる。日本もまだまだ大丈夫だ、そんな気持ちになった。

少年達は長浜小学校の3年生、総合学習で町を見て回り、自分たちに何ができるか議論したという。「古い歴史を持つ黒壁の蔵の周りを掃除して、環境を守るう」、子供であつても町人（まちびと）である彼らが考え出した結論だった。小さくても強靱な彼らの考えと行動が、持続可能な社会を支える苗床だと思つた。

元気を創るコミュニケーション

子供達に未来都市の絵を描かせると、スパゲッティと呼ばれる高速道路が超高層ビルの間を縦横無尽に駆け抜けているような構図が定番であるが、もうそれは都市や地球の未来ではないと、長浜の子供達は気が付き出している。

それは、彼らが地域の歴史や伝統や文化と会話を交わしたからだ、と私は思う。地域社会と頭だけでなく、身体を通してコミュニケーションした結果であると考ええる。地域の持つ意味を、感情を通して価値にまで高める行為が会話、すなわちコミュニケーションによつてもたらされたのである。その行為は、不動産屋に買収された歴史的価値を持つ蔵を救うために一心に働いた町衆である大人達の無言の背中を見て生まれたのであろう。今度は、大人達は子供達の掃除する姿に動かされるであろう。

こうやつて地域社会にメタ・コミュニケーションの連鎖が生まれる。長浜小学校の違うクラスは、自分たちが描いた町の観光地図を観光客に手渡しして町巡りしてもらう運動を始めたという。どんな小さなことでも実際に行う存在、それがコミュニケーションの原器となる。「元気」の「原器」をたくさん生み出すまちづくりが、行為の求心力となる。

今では、ヨーロッパの町々を超える日本のまちづくりの可能性を、子供達の姿を通して私は確信しているのだ。

「よそ者・若者・バカ者」が盛り上げる地域情報化

日本経済新聞社・日経デジタルコア事務局代表幹事 坪田知己

「バカ者」は褒め言葉

「いま地域が熱い！」——そう言っても過言ではない。その原因はITがコモディティ(日用品)になったということが大きな理由だ。

私は、2003年に創設した「日経地域情報化大賞」という顕彰制度の責任者であり審査委員をして、数多くの現地調査もしてきたが、受賞事例のリーダーたちのエネルギーに、いつも圧倒されている。

3年間走り回って、成功事例の多くが「イトコ」と「よそ者・若者・バカ者」で支えられているというのが現時点での結論だ。「イトコ」とは「インセンティブ(参加への誘因)」「トラスト(信頼)」「コネクター(関係性をつなぐ人)」のことで、パソコン通信時代から群馬県桐生市の活性化に取り組んできた塩崎泰雄さんの造語だ。「よそ者・若者・バカ者」説の提唱者は、千葉県船橋市の柳田公市さんだ。柳田さんは、各地を飛び回るコネクターで、各地のプロジェクトに「よそ者」として刺激を与えてきた。

「バカ者」という言葉は地域情報化の仲間内では、「マニアック」とか「スーパーマン」と訳すべき言葉で、大変な褒め言葉である。

「バカ者列伝」を語りだすと、字数はいくらあっても足りないので、4人に絞る。

いさか飯盛義徳さんは、松下電器、富士通を経て、地元佐賀県でベンチャービジネスを創業した人で、現在は慶応大学の講師だ。2000年に佐賀市で、「鳳雛塾」という起業家養成塾を立ち上げ、多くのベンチャーを輩出してきた。

丸メガネの田舎教師の風貌で、佐賀弁丸出し。語り出すとどんどん熱を帯びて、辛酸をなめたサラリーマン時代の逸話でホロリとさせる。

「熱き心」を探していたと自覚

二人目の柵富雄さんは、情報処理会社インテックの営業マンで、現在は富山インターネット市民塾の事務局長だ。折り目正しい紳士だが、情熱はすごい。普通の市民が講師になって、自分の趣味や研究をネット上で講義するという「市民塾」のアイデアを実現させ、これが和歌山、徳島、高知などに飛び火しつつある。

三人目の岸本晃さんは、熊本県の民放テレビ局のディレクターをしていたが、住民自身がビデオカメラを持って映像取材をすれば、プロよりもリアルな作品が出来る——という確信を持って、「住民ディレクター」育成のために独立した。

四人目の高橋寿美夫さんは、中小の工務店が連携して住宅建築のコスト削減に取り組んだ「鹿児島建築市場」のリーダーだ。現在30以上の都府県で同様の「建

築市場」が立ち上がりつつある。

パソコン通信時代の標語に「ネアカ、ハキハキ、マエムキ」というのがあるが、4人に共通するのがそれだ。人好き、酒好きで、どんどん人を抱きこんでいく、一種宗教家のような人たちだ。

道具としてはインターネットを使っているが、そうした無機物では地域は活性化しない、ネットの上を「熱き心」が流れないと本物のプロジェクトにはならない。「情報」は「情けの報せ」である、人間の「情」が出発点だ。

地域情報化大賞は今年が3年目。今年もまた「バカ者列伝」に加わる人々が登場している。IT(情報技術)といいながら、私が探しているのは「熱き心」だったと自覚するこの頃である。



つぼた・ともみ

1949年岡山県生まれ。72年東京教育大学文学部卒。同年日本経済新聞社入社。東京本社産業部記者、「日経コンピュータ」副編集長、産業部次長、社長室マルチメディア担当次長、マルチメディア局企画開発部長などを経て、現職。同時に日経メディアラボ所長、慶応義塾大学大学院教授を兼任。IT(情報技術)業界に広い人脈を持ち、ジャーナリスト、ビジネスマン、研究者として活躍してきた。著書に『マルチメディア組織革命』(東急エージェンシー)など。メディア論、情報社会論などの論文を数多く執筆。

災害復興の要は「人」というインフラ

山古志災害ボランティアセンター長 太平久和

仮設住宅での「見守り」

2004年10月23日17時56分、新潟県中越地方はマグニチュード6・8の非常に強い地震に襲われました。旧山古志村は錦鯉の養殖で知られていますが、地滑りや斜面崩壊などにより、棚田状に設けられた養殖池の多くが破壊され、水を失いました。また、家屋の倒壊、長岡市と結ぶ国道の寸断、村内に点在する集落の孤立化など、甚大な被害を受けたことはご存じの通りです。

あれから約1年。今年の7月に避難指示・勧告は解除されましたが、ライフラインが完全に復旧しておらず、今でも旧山古志村の528世帯は、仮設住宅での生活を余儀なくされています。

山古志災害ボランティアセンターは、現在、社会福祉協会と共同で仮設住宅の一面に事務所を設け、3人の専属スタッフで支援活動を行っています。その中心的活動は、お茶会の開催や個別訪問によって安否や健康状態の確認とそれに伴うケアを行う「見守り」です。またイベントの企画運営や全国から訪れるボランティアの取りまとめなども行います。住民の方々がボランティアに何を求め、私たちはそれにどう関わるべきなのか。住民の方々と直接お話しすることは、それらを模索し、お互いの信頼感を醸成するには不可欠なコミュニケーション活動であると、日々実感しています。

ボランティア活動とメディア

そもそも私が現在の仕事をするようになったのは、震災の様子をテレビで見ながら「一体何が起ったのか」と非常に大きな衝撃を受け、一般のボランティアとして参加したのがきっかけでした。

さすがにテレビの力は大きく、震災の様子が全国に流されると、私自身もそうだったように「力になりたい」とボランティアを希望する人たちが全国から殺到します。それを割り振るだけでも大変な作業であることを身をもって経験しました。災害復興に限らず、ボランティアについての訓練を受けている人はそれほど多くはないはずです。どんな心構えや準備が必要なのかかわからない場合が多く、受ける側も、交通手段や宿泊施設の確保などすべての面倒を見る余力はありません。「役に立ちたい」気持ちは痛いほどわかって、スタッフとしては「それは自分で準備して」と言うなくてはならない。

ボランティアは「自己完結」といわれるように、活動の準備から最後のゴミの持ち帰りまで、すべて自分たちで対処することが基本です。そのためには事前には、どこからどんな情報を入手するべきかを知り、現地で臨機応変に対応する心構えが必要でしょう。そうしたボランティアの実態を多くの人に知ってもらうためには、メディアの協力が欠かせません。

人的ネットワークの大切さ

さて、旧山古志村の方々のいる仮設住宅は、日常生活に必要な物資はほぼ揃いました。しかし避難生活の長期化が濃厚なため、今後の生活設計についての不安は依然残っています。それでも、住民一人ひとりが自分たちでやっていくしかなく、ボランティアのいない状態こそが本来の日常です。とはいえ、震災前と同じ状態・状況に戻ることはできない以上、やはり何らかの支援は必要です。

そんなとき、頼りになるのが人的ネットワークです。「人」というインフラをどう整備し、活用していくのか、これが復興の鍵を握っています。それは、地震に限らず何か起ったときのリスク回避にもなるはずです。互いにベクトルを合わせ、「自分ができる所で、できることをやる」。災害復興というまちおこしは、そんな一人ひとりの力がすべてであることを仕事を通して痛感しています。



おおひら・ひさかず

1963年新潟県生まれ。2004年7月に新潟市内の情報処理サービス関連の会社を退社。その年いっぱいを福祉・環境関連のボランティア活動や勉強をしようと思っていたところに中越大地震に遭遇。一般ボランティアとして活動していく中、ボランティア個人、団体とのつながりができ、現在に至る。

現場こそ地域活性の鍵を握る人材育成の場

有限会社地域活性事業センター代表取締役社長 武田龍吉

CRMを地域活性に活かした2つのモデル

昨年度のCRM (Customer Relationship Management) 協議会主催のベストプラクティスで、自治体CRMパイロットモデルとして「札幌市役所」、地域活性化モデルとして長崎県北部にある「協同組合ほくほくスタンプ会」が受賞しました。

札幌市役所は、「行政は住民に対する、サービス業である」という観点から、コールセンターの充実により市民からの問い合わせ回答率を第1次回答で95%という実績をあげ、利用者満足度調査でも10点満点が74.8%という結果を残しました。また、人口約1万5000人の協同組合ほくほくスタンプ会では、顧客の囲い込みにより近隣消費者を取り込み、有効消費者数2万3000人を登録。併せてデータ活用により販売マーケットのゾーン拡大を図り、消費の減少を防いでいます。

双方ともCRMの対象は、地域住民、消費者であり、地域の活性化に向けた事業です。札幌市役所では全国で800万人を越すといわれるマチュア層の定年退職による経験的知識の喪失を防ぎ、知識集約による住民サービスの向上と、行政職員の育成も不可欠との立場からの取り組みも見られました。協同組合ほくほくスタンプ会は地域密着の商業組合として、熟年層の知恵と若年層のパワーを活かし、データ分析による消費者とのかかわりをキーワードに運営されています。消費者動向を知ることによりレシーション意識を確立し、それを

受容する消費者による地域消費という関係を大切に活動が行われています。

行政・事業者・消費者と長老・壮年・若者の連携

行政と事業者はすでに互いに非難する時代ではなく、相互の連携協力による関係強化の必要があるにもかかわらず、コミュニケーション不足による対立の構造が各地で見られます。

そこで行政職員の研修として、地域の青年団体との協働研修を提案しています。行政側には「市民という顧客に対して何をなすべきや」、青年団体側には「行政に何を求め、何をなすべきや」をテーマに、互いのコミュニケーションをカウンスリングの手法を用いながら、官民交流研修を進めています。相手を認め、良いことは良いと褒め、さらに改善点は責任をもって提案を出していく。研修の大きな狙いはそこにあります。

このような互いの批判精神で、行政の情報と資産を民間が大いに活用し、地域への経済貢献も視野に入れながら、住民主体で地域活性の自己完結な仕掛けを創っていく。それには、携わる多くの地域の長老・壮年・若者、行政職員そして消費者がそれぞれの立場で役割をこなしていくことが不可欠です。

長老はこれまでのネットワークで事業環境を整備する、壮年は指示命令し、若者は汗をかく。そして笑顔の中で達成感を共に味わい、座学では得られない知恵の集合がそこに生まれ、同時にそれが人材育成の場に

なっていく。地域の伝統文化を継承するためには、地域住民の消費活動による事業所育成も必要です。その中でこそ、担い手たちが地域を大切にしていける環境が継続される。地域活性の鍵を握る人材育成の場は、そこにはかないのではないだろうか。

行政と事業者と消費者の連携によって地域活性の材料を出し合い、燃える心をもったリーダーが火をつけて回り、見事な料理に仕上げ、さらに失敗を良き教訓に改善を重ねていく。そんなまちを愛する情熱をもつ者を育て続ける、まちの活性化も人材育成も熱き思いの継承に他なりません。



たけだ・たつよし

1954年長崎県生まれ。中京大学商学部経営学科卒業。77年販売促進企画会社設立後、82年ダイナミック・マネージメント・プログラム修了。94年より、販売促進事業およびブランニング、企業経営幹部対象の人材開発セミナー講師、地域商店街・市場等の共同販促事業コンサルおよびシステム導入事業を手掛ける。98年より官民協働研修を実施するほかに民・官・学の協働組織「Nagasaki New umidas21」代表幹事を務める。02年、CRM協議会九州支部入会、04年コンサルを行った長崎県のほくほくスタンプ協働組合がCRM協議会よりベストプラクティス賞と地域活性化賞を受賞。ながさき観光アクションプラン推進委員会市民プロデューサー。

コアバリューを発見し地域ブランドを確立

グラムコ株式会社 代表取締役社長 山田敦郎

アンブレラブランドで品質を保証する

今年の6月から内閣府の「沖縄美ら島ブランド委員会」に委員として参加している。委員会の検討テーマは、沖縄にある39の有人離島が、地域として自立するためのブランディングだ。

近年のブームで沖縄に対する全国的な関心は高まっているが、美ら島（離島のこと）のすべてが活性化されているわけではない。そこで、まず39の美ら島のもつ潜在的なブランドストーリーを掘り起こし、それらを統合した1つのブランド（アンブレラブランド）として総合的に展開することを目指している。

石垣牛やクールビズで注目を集めた「かりゆしウェア」などは、商品ブランドとして比較的認知度は高い。しかし、美ら島にはまだまだ認知されていない良質な商品がたくさん埋もれている。サービスでも、スキューバダイビングはすでに愛好家の間ではよく知られているが、天然の自然という観光資源は今以上に多くの人を引きつける可能性を秘めている。

「美ら島ブランド」というアンブレラブランドを作る意義は、今はまだ顕在化されていない商品やサービスをエンドース（保証）することにある。地域全体が底上げされることで離島間の不協和がなくなり、日本全体へ、そして外国にも訴える力をもつブランドが生まれるのだ。

「何もなし」地域は存在しない

「こうした話をしていると」沖縄は特別な地域だから可

能なのでは？」と聞かれることがある。つまり「うちの地域には何もなしから、沖縄のようにはいかない」というのだ。これは大きな誤りだ。地域が100あれば100通りの個性が必ずあり、その個性がブランドになる。

原則はある。まず他地域と比較したときの「卓拔性」だ。モノにせよ、サービスにせよ、他者と比較することで己の姿が見えてくる。そういう意味で、競合という存在はあったほうがいい。

次に、それがどれだけ知名度があるかという「広知性」だ。これは、すべての人に知られている必要はなく、「〇〇通」に知られていればよい。つまり、戦略顧客がどれだけ存在しているかが大切になってくる。

最後に「伝説性」だ。その土地の秘話や歴史などを丹念に掘り起こすことで、ほかにはない独自性が見えてくる。

こうした視点で地域をくまなく探せば、価値のあるものをきつと掘り起こすことができる。そこから、地域のコアバリューとは何か、それを支えるビジョンなり信念とは何かを考えていけばよい。コアバリューを見つけたら、積極的に外に出て情報発信をしていくわけだが、その際はブランドへの体験を知覚面で正しく管理しなければならぬ。それができないと、そのブランドはすぐに毀損され、瓦解してしまうからだ。

地域ブランドは難しくない

地域の活性化は、単純に考えれば地域の利益の追求だ。利益を追求するためには、行政や民間という他者

をたくさん巻き込むとよい。たとえば、高知の海洋深層水は、企業を集めることに成功した事例だ。地域ブランドを企業と共有することで、その価値はより強化され、地域の自立が実現している。

逆に、危険な地域ブランドというものもある。それは、とりあえず地域ブランドを申請してみたものの、実際の目的があいまいなケースだ。危機意識のないブランディングに意味はない。ブランドとはステークホルダーの体験の積み重ねであり、一方的に自分たちはブランドだ、というだけでは構築できないからだ。

少子高齢化が進展し、人口減が予想される今後の日本では、外国からの客を呼ぶために地域間で熾烈な競争が始まる。この状況を生き抜くチャンスは、ブランドのゴールやベクトルを明確にし、マネジメントしていける地域のみを訪れると考えている。



やまだ・あつろう

1976年慶應義塾大学法学部卒。丸紅に入社後、ヨーロッパや北アフリカでの海外研修、海外駐在を経験。87年同社退職後、CIとブランディングを手掛けるグラムコ株式会社を設立し、代表取締役役に就任。現在までに手がけたCI・ブランディングの実績は100を超える。日本CI会議体幹事。日本グラフィックデザイナー協会正会員。著書に『マーク(ブランドの向こうに見えるもの)』（読売新聞社）、『探求メジャーブランドへの道』（税務経理協会）などがある。



花上憲司 氏

株式会社電通パブリックリレーションズ
コーポレート・コミュニケーション
コンサルティング室
プロデューサー

ご出席



細内信孝 氏

有限会社コミュニティビジネス総合研究所
代表取締役所長
埼玉女子短期大学客員教授
コミュニティ・ビジネス・ネットワーク理事長(NPO)



久米谷弘光 氏

(モデレーター)
株式会社ノルド社会環境研究所
代表取締役



若林ふみ子 氏

有限会社花農場あわの
代表取締役

まちが元気になるPR大作戦

コミュニティビジネスと地域活性化に必要なもの

地域活性化はどのように行われるべきか。またコミュニティビジネスはどのように取り組むべきなのか。地域活性化へそれぞれの立場から関わっている4人の方にお集まりいただき、具体的な事例を通して「まちが元気になる」取り組み方と、それに伴う地域のPR作戦について語っていただいた。

地域活性化は「働く場」づくりから

久米谷 現在、私は社会環境政策、マーケティング、PRといった分野の調査研究を手掛けていますが、その中の一つ分野として「地域計画」があり、最近、地域を維持し、活性化していくのはなかなか難しい環境にあると痛感しています。国の借金が750兆円を超え、三位一体改革で国から地方自治体への交付金や補助金がどんどん減っている中で、「まちを元気にする」にはどうしたらいいのか。ビジネスの観点だけでなく社会貢献の意味からも、まちを元気にする応援をしていきたいと思っています。

花上 電通パブリックリレーションズはさまざまな分野でPRのお手伝いをさせていただいていますが、私自身はこのところ、地方自治体など行政関係と関わる機会が多くなっています。例えば埼玉県さいたま市、佐賀県伊万里市、千葉県浦安市などです。おっしゃる通り、地域活性化事業というのは、初めからビジネスベースで考えると、なかなか難しい面がありますね。

若林 私は栃木県栗野町で、1999年から有限会社組織の「花農場あわの」の経営に携わっています。私たち農家の主婦8人が共同出資し、県の「ふるさとルネサンス事業」の補助金を受

けて発足したものです。お客さまには約1万1000㎡の花農場に咲く花や約200種類のハーブを楽しんでいただくほか、レストランでは野菜やハーブを使ったパスタなどのメニューを提供し、またドライフラワーなどの販売もしています。現在、東京やその近郊などから年間3万6000人ほどの方に来ていただいています。栗野町はもともとドライフラワーで有名でしたし、そばや野菜作りも盛んでした。このような資源を活かそうという栗野町の地域活性化事業と私たちの思惑が一致し、県や市、町、地元の方々の応援と協力によって始まったものです。

細内 私はコミュニティビジネス総合研究所、埼玉女子短大のほかNPOのコミュニティ・ビジネス・ネットワーク理事長でもあり、3足のわらじをはいています。「まちを元気にする」というテーマですが、「元氣」ということは極論すれば「地域に働く場がある」ということなんです。それが元氣の源になる。まさに若林さんの例がそれで、これこそコミュニティビジネスといえます。県や市、町や農協などの応援のもとで女性が仲間と一緒に頑張って働く場所を創り、これが地域活性化へとつながっています。

久米谷 「コミュニティビジネス」というと、いわば「コミュニティで何かビジネスをしましょう」というように受け止められがちですが、必ずしもそうではないようですね。

細内 それは狭義のコミュニティビジネスですね。コミュニティ論的に言えば、まず「コミュニティをどう捉えるか」が重要で、そこには少子高齢化やごみ処理、空き店舗といったさまざまな問題があります。そこにビジネスの視点を入れて、住民が主体となつてそれぞれの課題を解決していく。それが結果的に地域の再生につながるわけで、私はそれを広義の意味で「コミュニティビジネス」と言っています。「はじめにビジネスありき」とは違うんですね。

久米谷 地域が元気になるためには、まず「働く場」が大きなキーワードになりそうですね。

花上 確かに、働く場所がなくては人は集まらない。働く場所があつてこそ生活を営むことができます。今まで抜けていた視点かもしれませんね。

細内 働く場は同時に社会参加の場でもあります。最近、失業者が多く、またフリーターとかニートなど社会参加の場を失くしている人が多い。それへの支援策がなければ本当の豊かさにはなりませんね。

花上 昨年のPRアワードグランプリを獲得した愛媛県南予地域観光イベント（えひめ町並博2004）ではパビリオンは作らず、市民がコンパニオンを務めるなどを特徴とし、一過性の博覧会ではなく継続性を重視していましたが、これはまさに働く場所を創出し、継続的な社会参加を実現している例です。これが今もまちの元氣の源となっていると思います。

若林 私たちの事業でも、周りの人たちが元氣にするという波及的な効果があります。まず、おじいさんやおばあさんたちが元氣になりました（笑）。栗野町にたくさんの方が来るので、野菜作りの直売所を設けたんです。今までは無料で人にあげていたものが、たとえ100円、200円でもお金になれば張り合いが出てきます。元氣にもなりますね。また、私たちの農場では草むしりが大変なのですが、これをシルバー人材センターの人たちに頼んでいて、現金収入になると喜んでいただいています。

小さくても、等身大から始める

久米谷 それでは実際に、コミュニティビジネスを立ち上げ、遂行していく方法論として、どのようなことが考えられるでしょうか。

細内 私は、1年半ほど前にロンドンで行われた「日英社会起業家交換プログラム」に参加しましたが、ロンドン東部の衰退したコミュニティで、教会の区域をベースにしてレストランや保育所、美容院などいろいろなコミュニティビジネスを取り入れていました。働く場や社会参加の場づくりをしたわけですね。そこへロンドンでのオリンピック開催が決まり、この地域にも競技場が作られることになったんです。ロンドンオリンピック自体、地域再生の意味もありますので、この地域のコミュニティビジネスへの取り組みは、開催地の一つになる伏線であつたともいえます。小

さなことから始めたことが、大きな活性化への起爆剤になったんですね。

花上 地域おこしでも起業でも同じだと思いますが、何ごとも、そこにどう火をつけるかが難しいというのが実感ですね。そのためには、内部で一致団結しないとダメですね。2002年度PRアワードグランプリをいただいた千葉県浦安市の「ゴミ減量キャンペーン・ビナス計画」にしても、まず市民に問い掛けることから始めたのですが、実に15年にわたる長期間のキャンペーンになりました。コミュニティビジネスにしても一朝一夕にはできない。いかに継続性を保てるかですね。

細内 何かを始めるときには、仕掛け人が必要です。若林さんがまさにそれで、1人のソーシャル・アントレプレナー(社会起業家)でもあるわけです。

久米谷 若林さんの場合は、女性だけで事業を起こしています。成功要因に「女性」という部分は何か関連がありますか。

若林 女性の方が男性より我慢強い、辛抱強いという点ではないでしょうか(笑)。男性は「今日はお客さんが来ないからだめだ。やめだ!」となってしまうんです。男性として毎日の生活に対する責任があるから当然かもしれません。そこへいくと女性は、しなやかな図々しさがあって、なかなかやめようとは考えませんから。

花上 なるほど、それは一理あるかもしれない(笑)。いろいろ、ご苦労もあつたんでしょうね。

若林 はい。私たちは皆、もともと農家なので、経営のことなどわかりません。お金を借りるときでも、金融機関から「仲良しクラブではダメだ」と言われました。それは当然で、畑はお父さんたちの名義だし、私たちは農協の組合員でもない。担保も何もないんです。それで誰が責任を取るのかということでは有限会社組織しました。料理のメニュー作りにしても、フレンチとかイタリアンといってもわかりませんから、地域おこしの先生方から宇都宮市の料理の先生を紹介していただいて、1年間必死の思いで通って教えていただきました。その後も栗野町の野菜を使ったメニュー作りのアドバイスをいただいております、メニューのレバ

わかばやし・ふみこ

1997～98年、栗野町生活改善クラブ協議会会長、98年より(有)花農場あわの代表取締役就任。99年5月にオープンした「花農場あわの」は、レストラン・見学農場・ショップ・体験農場などを組み合わせた施設で、約200種のハーブが四季折々楽しめる。花の好きな農村の女性たちがドライフラワーアレンジメントの研究をきっかけに、栗野町活性化事業の一端として始まり、現在に至る。



ートリーは今は130種類以上になっています。また、お客さまは女性が多いので、当初は「トイレにクモの巣がはっている」など細かい指摘をいただいたり、接客についても強いお叱りをいただきました。そういうことに対して「皆で気をつけよう」と話し合い、一人ひとりが責任感をもって仕事をするために、全員が名札をつけるようにしました。

久米谷 会社として、組織的にはどう運営されているのですか。

若林 経理などは2カ月交代で皆が担当し、月々の売上・経費・利益など経理内容を全員が理解できるようにしています。「今月は売上げが少ない」といっても全員に責任があるのでケンカになりません。また、毎日、営業前にミーティングをし、8人全員で情報を共有するようにしています。お互いに気心は知れているので、皆が何を考えているのかはわかります。

細内 8人が連帯責任のもとでビジネスをしているのがいいですね。この際、重要なことは「等身大」「身の丈事業」でいくことで、コミュニティビジネスにあつてはこれが大事なことです。若林

さんのところでも、いろいろな仕掛けが、点から線へとつながっているようですね。

市民が率先して新たな公共性、関係性を創る

久米谷 栗野町では地域内外の交流人口が増えて、これが地域の元気の源になっています。そこには新しい関係性ができ、新たな公共性が生まれていると思います。このような地域の関係性をどう考えるべきでしょうか。

細内 従来のように役所だけがパブリックを創る時代ではなくなりました。住民が新しい関係性を創っていくことで新しいパブリックができていく。市民はもちろん、観光客も第二の市民として新しい関係性に加わる。こうしたことがこれからの地域活性化には必要なことです。

久米谷 自治体はバックに回って、市民が前面に出てパブリックを担っている。そういう地域こそ活性化しているといえますね。



ほそうち・のぶたか

コミュニティビジネスの提唱者として、1994年より全国各地で講演やワークショップなどコミュニティビジネスの啓発・普及活動に取り組む。経済産業省市民ベンチャー事業推進委員、経済産業省環境コミュニティビジネス事業推進委員、国土交通省地域づくり戦略研究会委員、厚生労働省雇用創出企画会議委員、総務省住民サービスワーキンググループ構成員、内閣府地域活性化事業研究事業アドバイザー、墨田区産業振興会議委員などを歴任。編著書に『コミュニティビジネス』（中央大学出版部）、『コミュニティビジネス起業マニュアル』・『テーマコミュニティの森』（以上ぎょうせい）、『少子高齢社会を支える市民起業』（日本短波放送）などがある。http://www.hosouchi.com

花上 私のところに相談に来る自治体で、そもそも活性化していないところがあります。市民が前面に出ていないからです。

細内 日本はまだ本場の意味で市民社会になっていないんです。

久米谷 一方、現在3000以上ある市町村が、合併で1800ぐらいになるといわれます。ここに大きな問題が含まれていませんか。

花上 市と市、あるいは町と町が一緒になるということは大変なことなんです。皆、元々のまちが好きなわけですから「明日から一緒になれ」と言っても簡単にはなれない。3つの市が大合併した埼玉県さいたま市の例では、まず役所の意識改革から始めました。それぞれの市が1つにならない限り、情報発信するにしても有効には働かない。4年たった今でも、以前の浦和色、大宮色といったものが多少残っています。栗野町も合併へ向かうと聞いていますが、町民の間に危機感はないのですか。

若林 栃木県上都賀郡栗野町大字中粕尾から、栃木県鹿沼市中粕尾になるようなので「栗野」がなくなってしまう。そこで、お客さまも「花農場かぬまになるの?」と。栗野町としては人口1万1000人弱から10万人以上の市になるわけで、鹿沼の人たちからは「今までより多くのお客さんに来てもらえるよ」と言われますけど。

久米谷 それにしても、地域おこしは、まちの規模に左右されるところがありますね。人口10万人以上になると難しい面があります。目配りができない。

花上 ゴミ減量キャンペーンを始めた頃の浦安市は11万人ぐらいで、コミュニティ活動をやっている人たちにも目が届きました。さいたま市は人口118万人で、職員数だけでも8500人を超えていると思います。ここまでくると、かなり難しい。

細内 例えば横浜市は350万人以上で、市民の顔がなかなか見えてこない。5〜6万人のまちだと顔が見える。顔の見える関係は、中学校区ぐらいが適正かなと思います。北九州市では小学校区でまちづくりをやっています。合併する場合、それぞれの市で合併への住民自治（中学校区相当で）ができていなくてはいけません。

「地域編集」の視点で地域PRを

久米谷 地域活性化はそれ自体コミュニケーション活動であり、コミュニケーションにもつながると思いますが、活性化の活動をアピールしていくためにはどのようなPR手段が必要でしょうか。

若林 私たちのところでは広告宣伝費はゼロです。でも、季節ごとに農場一面に花が咲き、メニューも新しくなりますので、そういうときに一斉に地元のテレビ、ラジオ、新聞、雑誌などに電話をしたり、書面を送っています。すると、すぐ取材に来てくれます。NHKでは「首都圏ネットワーク」に取り上げていただいたり、天気予報のバックの画面にラベンダーなどが咲いている様子を流していただきました。そうすると、農場にも町役場にも問い合わせの電話がどんどん入ってきます。

花上 なるほど。自分たちのことを、そのまま等身大でやれば一番いいわけですね。実は、どうコミュニケーションしていいか悩んでいる地域も多いんです。

細内 まず何と言っても口コミですね。それがベースになり、それに今はインターネット。そして地域のミニコミ紙、テレビ、新聞などが媒体として挙げられます。私は「地域編集」ということを言っているのですが、地元の人たち、自然、観光などの地域資源を編集してメディアに提供し、まちのPRに活かしていく。それができるエディターが必要でしょう。地方のTV局や編集プロダクションにしてみれば、それがニュービジネスになると思いますね。

久米谷 地域資源といえば、よく「ウチには何もないよ」という地域がありますね。しかし、そんなことはなく、自分たちが気がついていない場合が多い。そんなとき、外部の視点、つまり「よそ者」を入れるのもいいですね。思わぬ発見をしてもらえる。

花上 地域の活性化のために必要なのは、「切れ者」「ばか者」「よそ者」だと言った人がいますが、その視点は大事ですね。

細内 その3つを担うのは、今まで主として男性でした。今、必要とされるのは女性です。それに経験者。経済が下向きの時代

くめたに・ひろみつ

北海道出身。北海道大学教育学部(社会学専攻)卒業後、地域計画コンサル、市場調査会社を経て、1986年ピープルズシンクタンクとして(株)ノルドを設立(取締役)。92年から代表取締役。社会環境研究所は91年に個人や機関を取り巻く社会的な環境と、人間社会と環境＝生命系との関係を調査研究領域として開設(当初は同研究室)。リサーチや戦略構築面で各種PRプロジェクトをサポートしている。



には女性の視点と団塊の人たちなどの経験が、地域振興に必要です。それから大切なのは、マイナスをプラスに変えて資源にする発想ですね。新潟のある町では雪をプラス資源に変えましたし、水俣のように公害イメージを環境イメージへ変えた都市もあります。

久米谷 逆に、昔からの資源がある地域では危機感に乏しい。そうすると次への一步が踏み出せないということもありそうですね。

人と人のネットワークこそ活性化の鍵

花上 地域の活性化でいえば、都市の中心市街地の問題は大きいですね。

細内 商店街でシャッターを下ろしているところは、店主があまり社会参加していませんね。高齢化の問題が大きいんだと思います。



はなうえ・けんじ

1956年東京生まれ。青山学院大学大学院経済学研究科修了。85年電通パブリック・リレーションズ入社。以後、企業・自治体・官公庁・公益団体等、多岐にわたるクライアントの広報戦略に携わる。「浦安市ゴミ減量プロジェクト」ではPRアワード最優秀賞受賞。JICA（国際協力事業団）の独立行政法人化に向けた広報戦略、認知症啓発プロジェクトなどが代表例。現在もさまざまな案件を手掛けている。

花上 後継ぎもいないという…。

若林 栗野町でも「シャッター通り」になっている商店街があります。自分で会社を運営して思うんですが、おそらく昔からの殿様商売の感覚なんではないかという気がします。

久米谷 商店街の活性化の場合、その活性化のプロセスの中で、お客さまを創っていくことが必要です。むしろ、お客がいない、資金がない、担い手がいらないといった「ない」ということを逆転の発想で資源にしなければならぬ。そこをコミュニケーションしていくことが出発点ではないでしょうか。

細内 ある意味、どん底に行つて、そこで初めて底力が発揮されると思います。イギリスもどん底まで行つて、イギリス病から立ち直つて経済が活性化しています。日本は世界に比べてまだまだ豊かですから、もつともつと前向きに取り組むことができるはずです。

久米谷 最後に、地域活性化へ向けてのアドバイスを一言ずつお

願います。

花上 地域へ行つて悩むことは、そのまちでいい活動をしている人がたくさんいたとしても、それがバラバラでつながっていないことです。ですから、地元でもつとネットワークを活用すればいいのじゃないですか。個々に動いているだけではもったいない。それと、グループインタビューなどするとわかるんですが、皆、まちで行われていることを意外に知らない。この辺りをくつつける工夫をすればいいと思いますね。

若林 私も毎日営業していて、人と人との関係が一番大事だと痛感しています。そして、人的資源が第一のポイントとなると思っています。せつかく来ていただいたお客さまでも対応が悪いともう来てもらえません。もう一度来ていただくためには真心を込めて接客しなければいけませんし、メニューづくりにしてもそうです。「人柄が人を呼ぶ」というか、この関係づくりを大切にしてきたんですが、これは起業でも同じですね。

細内 地方の講演会などに行くと、主催者によつて参加する人が違うんですね。だからテーマによつては福祉関係の人、NPOの人などが同じまちにいながら、講演会で初めて会つて名刺交換などしている。日本のタテ社会の縮図を見る思いです。このタテ社会を横につなぐコーディネーターが必要なんです。そういう役割を担う人が少ないのが現状です。地域再生のためには異なる分野の人が互いに知り合いになる必要がありますが、お互いを理解し合うまでには1〜2年ぐらいはかかる。しかし、そこから協働するエネルギーや新しい社会関係が生まれる。これが大事ですね。

久米谷 まちの活性化のためには、市民と行政、企業、NPOなどが連携し、また外部の血や視点を入れることも必要です。そのまちや地域を想う内外のさまざまな人々の関係づくりとしての「パブリックリレーションズ」が、まちの元氣や地域の活性化を大きく左右するように伺えました。本日はありがとうございました。

地域に根づくヨーロッパのPR戦略 ——ダヴォスの場合

海外に学ぶ町のブランディング

ウェーバー・シャンドウィック・ワールドワイド

スイスのダヴォスは、ヨーロッパ有数のヘルスリゾートとして知られる。

また、かつては「シャーロック・ホームズ」の生みの親、英国人作家アーサー・キャン・ドイルをはじめとする多くの著名人も訪れる観光地としても開発が行われてきた。

そんなダヴォスが、世界経済フォーラムの開催地として世界的に知られるようになった経緯とその効用について、ウェーバー・シャンドウィック・ワールドワイドの協力を得て、ダヴォス市広報課にお話をいただいた。

世界経済フォーラムの誘致

——ダヴォスはヘルスリゾート、スキースキリゾートとして、近隣諸国から多くの観光客が訪れています。

1853年にシュペングレー博士がダヴォスの気候に

着目して以来、ヘルスリゾートとしての開発が行われてきました。また、ヨーロッパで初めてスキースキリゾートが建設されたこともあって、スキースキリゾートとしても知られるようになったのです。

——そんなリゾート地としてのダヴォスが、世界経済フォーラムを誘致したきっかけは何だったのでしょうか？

1971年に、世界経済フォーラムの理事長だった経営学者のクラウス・シュワブ博士が、くつろいだ雰囲気の中で話し合うために第1回欧州経営者フォーラムに欧米の民間企業経営者を招いたことが発端です。以後、ダヴォスで開催される年次総会とは通称「ダヴォス会議」と呼ばれ、世界の企業経営者だけではなく、各国政府首脳も参加し、世界が抱える政治、経済、地域紛争といった幅広い問題について討議する場となりました。

——世界経済フォーラムのために、どのようなプロモーションが行われたのでしょうか？ また地元への理解を深めるために、コミュニケーション活動が行われましたか？

クラウス・シュワブ博士は、当時ダヴォス観光局長

世界経済フォーラム (World Economic Forum)

1971年にジュネーブ大学のクラウス・シュワブ博士(現理事長)が提唱した「欧州経営フォーラム」が始まり。毎年1月末に、スイスのリゾート地「ダヴォス」で行われ、世界中から2,000人以上の参加者が訪る。世界的企業経営者、各国首脳をはじめとする有力政治家、著名エコノミストが一堂に会し、政治経済について討議する。

2005年は1月26日～30日にわたり、ブレア英首相、シラク仏大統領、シュレーダー独首相、クリントン元米大統領らも参加。「困難な時代の厳しい選択」をテーマに討議が行われた。



ダヴォス概要

標高(海拔)：	1,560 m(ダヴォス・プラッツ)
面積：	253.8 km ²
最高地点：	標高3,146 m
最低地点：	標高1,260 m
ダヴォス湖の周囲：	3.770 km

■気候

気温(年平均)：	2.8℃
降水量(年平均)：	1,007 mm (40%は降雪)
ダヴォス湖：	夏季最高20℃

■人口

12,560人

■言語

公用語：	ドイツ語
補助言語：	フランス語、英語、イタリア語

■観光業統計

ホテルのベッド数：	5,571
アパートメント/プライベートルームのベッド数：	16,100
ツーリストキャンプのベッド数：	2,103
診療所のベッド数：	552
宿泊客総数：	210万人

■宿泊客出身国

スイス：	57.9%
ドイツ：	29.4%
オランダ：	2.6%
英国：	2.5%
その他：	7.6%



を務めていたブルーノ・ゲルベル氏の全面的支援を受けることができました。ゲルベル氏は、チューリッヒ国際空港から車で2時間ほどの山岳リゾート地であるダヴォスに、世界の経営者が集まることがどんな価値をもつのかをよく理解していたのです。

したがって、ダヴォスをスキーリゾートとしても

もちろん、国際会議の開催地であることも積極的にプロモートしてきました。世界経済フォーラムの年次総会開催は、ダヴォス自身の国際的認知の要となっているのと同時に、ほかの国際会議誘致のためのプロモーションの要ともなっています。

ところで、2002年の世界経済フォーラムは、9月11日の同時多発テロ攻撃を受けた支援の印として、年次総会をニューヨークに移しました。これを契機に、ダヴォス市は年次総会を継続することについて住民投票を行いました。というのも、予算に占める警備費用が急増しており、そうした負担も含めて住民に多くの制約が課せられているからです。しかし、2003年10月19日、住民の3分の2が、世界経済フォーラムの年次総会を継続することに賛成票を投じました。これは、世界経済フォーラムをダヴォスで開催することの価値を、住民の多くがよく理解していることを物語っているのではないのでしょうか。

国際会議の開催と地元への影響

——世界経済フォーラム期間中の地元の役割は、どのようなのですか？ また経済・社会的側面において、地域にどのような変化をもたらしているのでしょうか？

ひと言で申し上げますと、ダヴォスは世界経済フォーラムにおいて、組織と警備においては「パートナー」であると考えています。第1回の参加者数は444人でしたが、その後、規模はどんどん膨らみ、警備などの配慮から、今日では2000人を上回る程度に厳しく制限されています。かつては、参加者にはレジャー活動を楽しむ十分な時間があつたのですが、現在では討議があまりにも集中的なため、参加者の皆さんにレジャー活動を楽しんでいただく余

裕がないことが残念です。

また、年次総会の討論をダヴォス住民に開放するために、スイスプロテスタント教会評議会と協力して、オープンフォーラムを設けています。このオープンフォーラムは、2005年で3回目の開催となり、地元中等学校で行われています。その名前が示唆するように、すべての人々に開放され、討論の内容は幅広いメディアの関心を集めています。

メディア戦略と今後の展開

——当初から同フォーラムの主催者によるメディア向けの特別な戦略はありましたか？

メディアの関心は、第1回の開催から着実に高まつており、とりわけ世界のトップクラスの政治的指導者が参加するようになってからは、さらに大きくなりました。今日では、500人ものメディア代表者が参加し、年次総会を報じていますが、あまりの関心の高さに、むしろそれを考慮してレポーター数の制限をしている状況です。

ダヴォスが国際的なメディア報道から恩恵を受けていることは、疑いの余地のないところで、一方で、警備対策に関する偏った報道によって損害をも被っています。しかしダヴォスは年次総会の開催期間中も、レジャーツーリスト向けに開放し、積極的にレジャーツーリストの勧誘に努めています。宿泊するための総ベッド数24000のうち、世界経済フォーラムとそのスタッフと参加者が占有しているのは6000に過ぎません。

ダヴォスについてのPR活動は、すべて観光局によって行われていますが、これまでも、そして今後も、重要なリゾート地として、国際会議の開催地として、プロモートしていきたいと考えています。

'04.6.....'03.12

事業計画案 ← 現状分析 ← プロジェクト発足 ← 危機感

PRACTICE

実践

課題 危機感をアクションに移すための動機付け

解決法 プロジェクトチームを立ち上げ、自らの現状を正しく分析した。どうなりたいのかというゴールを示すことで、変革の機運を盛り上げた。



2003年12月の和泉明店街。客足が遠のき、シャッターを下ろす店も多かった。

沖繩にルーツをもつとかしき氏は「和泉明店街には沖繩の公設市場と似ているところがある、街の雰囲気にも可能性を感じた」と語る。

一方、当時和泉明店街の広報を務めていた野口秀利氏は「何を言っているんだろう、この人は」と商店街の人たちは思ったのではないだろうか」と振り返る。今まで沖繩とはゆかりのなかった商店街だ。突然、街を沖繩化しようと言われ、困惑を隠せないのも無理はない。その反面、「このままで自分たちはいいのだろうか？」という危機感もあった。「座して死を待つのではなく、まずはでき

京王線代田橋駅から、徒歩数分のところに位置する和泉明店街。30年前はスリが出たというほど賑わっていたこの商店街だが、バブル崩壊以降は客足が遠のき、シャッターを下ろしたままの店が目立つようになっていた。

転機が訪れたのは2003年12月。当時杉並区議会議員だったとかしきなおみ氏が、「沖繩タウン化構想」を和泉明店街に提案したのだ。この構想は、商店街の空き店舗に沖繩の店を誘致すると同時に、既存の店舗には沖繩の商材を取り扱ってもらう、文字通り商店街を沖繩化しようというもの。



座して死を待つよりは…

「まちの顔をつくる」

杉並区和泉明店街「沖繩タウン」のプロセスを追う

大型量販店の近隣進出や景気の低迷。商店街を取り巻く環境はバブル崩壊後、大きく変わってきている。存続の危機に瀕している商店街も少なくなく、東京都杉並区のと泉明店街もその一つ。

生き残りの策として、和泉明店街が立ち上げたのは「沖繩タウン化」構想。プロセスを追ってみよう。



とかしきなおみ氏

衆議院議員・元杉並区議会議員

沖繩タウン化構想を提案する前に、商店街が衰退している背景を調査しました。景気の悪さや大型店舗の存在などを衰退の理由に挙げる人も多いのですが、チャレンジ精神を失い、過度に保守的になっている「人の気持ち」に問題があると思いました。

対外的なPRは、商店街の人たちのモチベーションを上げる効果があります。メディアに登場したり、外の人からほめてもらったりすることで、自覚とやる気生まれてくるからです。まちおこしの本質は、人の気持ちをおこしていくことだと実感しました。

ることできないことを、自分たちで考えよう」と翌04年1月にとかしき氏の提案を検討するためのプロジェクトチームが発足する。

しかし、チームが発足したからといって、簡単に進まないのが商店街の難しいところ。野口氏は、「空き店舗を10店舗確保し、そこに沖繩の専門店を誘致することが前提だ」と、とかしきさんからの命題があったのですが、具体的な意見が出てこない。「あそここの空き店舗はだめだ」とか、想像

'04.10

'04.7

株式会社設立 ← 決議表明 ← 現地とのパイプ作り ← 沖縄視察



野口秀利氏

株式会社沖縄タウン 代表取締役社長

外からの意見は貴重なのですが、それに対する内部の意見は割れるものです。でも、賛成派と反対派の双方の意見を吸い上げ、根回しをしてまとめていかないと話は前に進みません。地域の活性化ではこうした橋渡しができる人が必要です。まとめる際のコツですが、それは女性をまとめることだと思います。旦那が賛成しても、奥さんが反対だと、そのお店は反対になりがちなんです。だからというわけではありませんが、奥さんたちとは日頃から積極的に会話をするようにしていました。同意を得るためには、こうしたコミュニケーションが大事です。

課題

商店街を沖縄タウン化するために、3分の2の賛成の獲得

解決法

地域の人々の気持ちを動かすためには、しっかりとした裏付けが必要。沖縄への現地視察をし、事業計画を作成することで賛同を得た。



株式会社沖縄タウンの外観。

でものを言ってしまうことが多く、話が前に進まなかった」と語る。そこで2月、野口氏は2週間ほど自身の洋服店の経営もそこそこに、企画提案書の作成に没頭する。

「話を具体化するために、商店街の現状分析をしました。商店街周辺の近隣人口を把握したほか、商店街を通る人数を歩行者や自転車、自動車というように属性ごとに数えたのです。それに、コンセプトや今後の展望などを盛り込み、チームのメンバーに発表しました」

発表後、企画書に沿ってやってみようという結論が出た。だが、依然として立ちはだかる課題は山積していた。

空き店舗の把握は、この何十年間で初めての試みだったし、借りるにしても家賃やリフォームなどの費用はどうするかという問題が出てきたのだ。

それでも、5店舗を確保できた。残りの5店舗に関してはあいまいな部分もあったのでとかしき氏に相談したという。

野口氏は「商店街では、全会員の3分の2以上の決議がないと、これほど大きな事業は実行できません。だから、きちんとした裏付けをとり、明確な事業計画を立てて進めていこうという話になりました」と語る。



株式会社沖縄タウン設立

野口氏が内部の調整をしているころ、とかしき氏は自身のパイプを活用し、沖縄視察の計画を進めていた。そして7月、とかしき氏とプロジェクトメンバーは沖縄に行った。

「本島や石垣市で説明会を開き、産業界や現地のメディアに東京で沖縄タウンを作ることをPRしました。反応は想像以上によかったです。プレ

ッシャーも感じましたが、これは商店街の人たちのやる気に火をつけるいい機会になったと思います。沖縄の人たちに『やる』といったらやらざるを得なくなりますからね(笑)」とかしき氏。

野口氏も「説明会の会場はあふれるほどの人でしたし、沖縄から5店舗ほど商店街に出店してくれる目処がつき、取引してくれそうな業者も数十社ほど揃った。沖縄タウン実現の可能性を感じました」と語る。

しかし、この時点では和泉明商店街の受け入れ体制は整っておらず、沖縄から見学に訪れた業者をがっかりさせてしまったこともあったという。また、今後の事業計画を支える資金の調達や、対外的な信用をどう得るのかといった問題が浮上してきた。

そこで、取引の窓口を一本化するためにも、法人格を取得する必要性が出てきた。沖縄タウンの株式会社化だ。

「1000万円の設立資金を調達するのは難しいなと思いましたが、まずは商店街のみんなに株式会社のことと、これからの事業計画について説明することにしました」と野口氏。事業計画の柱は、空き店舗を借り上げ整備してから貸し出すテナント事業と、個人ではできない中卸し業務だ。事業計画書は、杉並区から紹介された中小企業診断士の助言に基づいて作成したという。

9月、野口氏らプロジェクトのメンバーは、商店街の全74会員に「決議表明」を行う。その結果、3分の2を大きく上回る9割以上の賛成を取り付けることができた。設立資金についても、野口氏ら発起人が半分を出資し、残りは一般公募で集めることになり、29店の人たちが出資してくれた。10月、株式会社沖縄タウンが設立、代表取締役社長に野口氏が就任した。

'05.2

'04.11

店舗契約 ← 沖縄祭り ← 外部応援団の参加 ← 商店街の意識改革

課題

商店街全体が「沖縄」で燃え上がるための仕掛け

解決法

外部の人間を巻き込み、いろいろな意見や企画を取り入れた。内部からの反発もあったが、沖縄祭りなどのイベントを通じ意識改革を図ることができた。



©黒柳昌樹



2004年11月に開催された沖縄祭り(左)と告知に使用したチラシ(右)。

KEY PERSON

阿井正則氏

アンセム有限会社 代表取締役

ボランティアの熱意や思いを満たせる、受け皿も大事だと思います。地域の活性化というケースでは、参加するボランティアの人たちも楽しくないと「なんでそこまでやらないといけないのか」「商店街の人たちは甘えすぎなのではないか」といった気持ちになりかねないからです。

沖縄タウンでは、いくつかの分科会を受け皿として用意しました。「エーサー隊」では、沖縄の踊りを毎週1回公開練習しており、自分たちも見ると人も楽しめるような活動をしています。



外部の人たちを巻き込み意識改革

株式会社化されたところから、とかしき氏は「自分と商店街の人たちの間に緊張感がなくなりつつあり、苦言や忠告が届かなくなってきた」と感じ始めた。一方、野口氏も「オープン前に商店街自身が「沖縄」を作る」という気概をもたなくては」と思うようになっていた。

商店街の意識改革が必要になってきたのだ。とかしき氏はここで沖縄タウンをサポートしてくれる外部の人材を募集し、沖縄タウンの応援団を結成。60人ものボランティアが集まったという。応援団長は経営コンサルタントの阿井正則氏が買って出た。阿井氏は大型スーパーでの勤務経験もあり、商店街が衰退しつつあるという現状をよく知っていた。

「百貨店的な要素は商店街にもあるので、業態としての可能性はあると考えていました。しかし、そ

のためのサービスと情報が決定的に不足していました。また、店主の意識も高いとはいえません。(株)沖縄タウンになったからには、自分たちで利益を上げ、運営していくんだという意識をもたなければならぬ。事業計画書の見直しも含め、私はその啓蒙役でした」と阿井氏。

「外の血」が大量に流入してきたことで、新たな摩擦が生じた。

「外部の人たちは、今までの商店街にはない新しい意見を出してくれたり、サービスを紹介してくれたりする。一方、商店街の店主は、一人ずつみんなが社長です。外の人にはわからない事情もあるし、スピードを求められてもなかなか決定しにくいことが多い。厳しい指摘に対する反発が出てきました」と外部と内部のコミュニケーションの難しさを語る。

11月、応援団は「沖縄祭り」を企画運営。法人格を取得したものの、沖縄からの出店希望者が伸び悩んでおり、商店街が沖縄化できるのかという不安が広がっていた。祭りという大きな火花を打ち上げることで、沖縄の人たちと交流し、商店街の人たちに沖縄を実感してもらおうとしたのだ。

野口氏は「沖縄祭りを告知するために、街頭や駅前などで応援団の人たちと一緒にビラを配りました。外に向けての本格的な広報活動は、初めての経験だったので新鮮でしたね」と語る。そのかいあってか、来場者は2日間で1万7000人を数えた。実施したアンケートでは、バランスよく近隣の住民が来場していることもわかり、事前の広報活動が実を結んだ。また、外からの客を商店街としてどうもてなすのかという視点も生まれてきたという。

懸案事項だった出店店舗も12月中には契約を取り付け、沖縄タウンのオープンに弾みがついた。

沖縄の情報発信基地へ←意識向上←沖縄タウンオープン！



沖縄タウンオープン。賑わいを取り戻した和泉明店街。

課題 沖縄タウンのネームバリュー向上と、商店街の自立

解決法

これまでのプロセスで培ってきたネットワークを生かし、外部の団体とも積極的にコラボレーションを図る。商店街の意識が高まると同時に、沖縄の情報発信基地にすることで個性を際立たせる。



小冊子「おもしろ紙」は沖縄の文化がコンテンツになっている。



和泉明店街、自立へのテイクオフ

05年3月20日、沖縄タウンがオープンする。当日は、沖縄県の副知事や杉並区長らがテープカットをし、東京のみならず沖縄からの強い期待を印象づけた。踊りやライブなどのイベントは、応援団が企画立案から、運営、出演者の交渉、機材の手配などを一手に引き受けた。翌3月21日には、商店街で沖縄式の結婚式を開催。8000人も人が来場し、人が通れないほど混雑したという。

大盛況のうちに新しい船出を迎えた和泉明店街だが、とかしき氏は「応援団の果たす役割は、ひとまずここで一段落。オープン後は商店街の人たち自らが考え、行動していかなければならないからです」と語る。阿井氏も「事業計画などをアドバイスする過程で、3月20日はゴールではなくスタートにしよう」と訴えてきました。沖縄タウンを完成させる主役はボランティアではなく、あくまで商店街の人たちです」と言う。

野口氏は「これまでの取引などから、いろんなネットワークが生まれました。在京の沖縄のミュージシャンや、エーサー隊などは、声をかけるとイベントに出てくれる。もともと、今まではとかしきさんや応援団が段取りをしてくれていたので、イベント出演者に対する心配りなどの勝手がわからず、失敗もしました。しかし、そのおかげで外からのお客さまにどうすれば歓迎の意を表せるのか、ということとを商店街全体で考えられるようになりました」とオープン後の意識の高まりを実感している。

最近ではメディアに取り上げられることが増え、ネームバリューも出てきたため、遠方からの客が増えてきているという。「来るのにかかった時間と同じくらいは、沖縄タウンに滞在できないと満足して

もらえないと思う。今後は、沖縄の文化や情報の発信基地としての機能も持たせようと考えています。すでに、琉球新報はもちろん、沖縄の広報誌や賃貸情報誌を取り寄せて閲覧できるようにしたり、他団体が行う沖縄のイベントポスターを掲示したりと、試行錯誤しながら手法を考えています」と野口氏は語る。

阿井氏はオープン後も(株)沖縄タウンの社外取締役として経営のアドバイスをしている。「沖縄タウンは沖縄との専門店とは違います。伝統や文化というコンテンツを育むことで、地域としての独自性をより強く打ち出せると思う。それをサポートするボランティアの存在は今後も必要です。(株)沖縄タウンの事業としては、沖縄の情報を集めやすいという強みを生かし、旅行代理店の取次ぎ業務や、流通事業などにもチャンスがあると考えています」と展望を教えてくれた。



梶谷芳郎氏

梶谷デザイン

チラシや冊子、ロゴなど沖縄タウンの広報関係のデザインを担当しました。和泉明店街というのは、見事にちっちゃな商店街ですが、沖縄タウンという文化のある街です。その実像と広告がぶれないようなデザインを心がけました。つまり、華美ではないんだけど「あれ？なにかおもしろいことやってるな」と受け手に感じてもらえるようなコンセプトです。

チラシなどを見た受け手のリアクションは感覚的な面が強いのですが、それだけに広報を考える上でデザインは大きな要素だと考えています。

まちが元気になった活動事例

「まちが元気に蘇る」ための活動を行っている4つの事例をご紹介します。
農山村の資源を守ることで活性化を促す事例、地域ブランドの維持を目指したもの、産学連携による産業の創出を起爆剤にした事例、そして田舎への定住を呼びかけたものなど、そのアプローチはさまざま。
そこには、まちを元気にするための「人」「意欲」「仕組み」といった共通点が見えてくる。

NPO法人棚田ネットワーク

棚田を守るサポーターとして農山村の活性化に寄与

棚田や森林に象徴される中山間地は、都市部の上流にあたる。その上流が減反や耕作放棄といった状況にさらされて危機を迎えていることに、下流である都市から支援しようとして立ち上がったのが「NPO法人棚田ネットワーク」である。
「棚田」の多面的な役割を見直すことで、危機に瀕している棚田と農山村を活性化するのが目的だ。棚田と地域の現状、ネットワークの役割などを中心に、事務局長の高野光世氏に伺った。

棚田の価値を再発見する ネットワークづくり

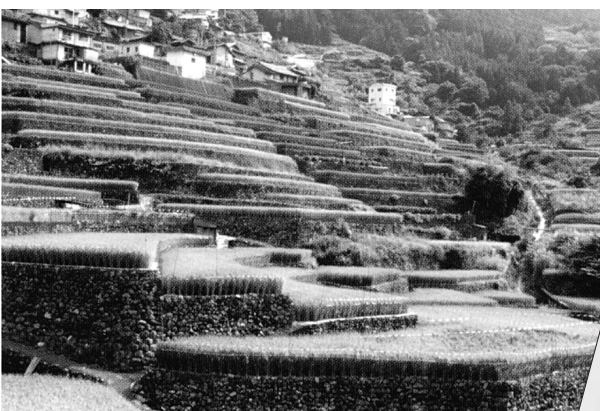
1995年9月に高知県梺原町で「第1回棚田サミット」が開催され、棚田をもつ市町村を中心に「全国棚田（千枚田）連絡協議会」が結成された。これを機に、棚田を見直すことで、環境保全や農村文化の継承を試みようとする機運が広がり始める。その中で「自分たちも、できることから始めよう」と創設されたのが、棚田ネットワークだ。

「95年12月に立ち上げて以来、サミットに参加したり、独自の集会や講座を開催したりしながら、棚田への思いを伝えてきました。そして棚田を応援した

人たちのネットワークを徐々に広げながら、会員を増やしてきたのです」と高野氏。

活動の目的は、棚田を支援することで、都市と農山村の人々が互いに理解し、協力し合える関係をつくり上げ、農山村の活性化を促そうというものだ。2002年8月にはNPO法人となり、全国棚田（千枚田）連絡協議会をはじめ、棚田学会、全国にある棚田保存会といった団体等との連携を図っている。

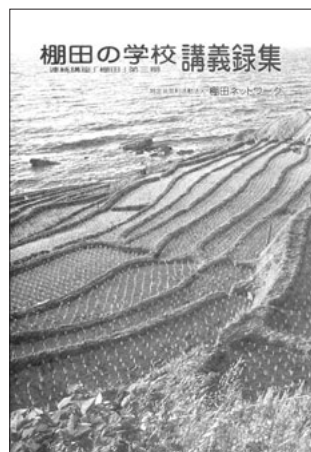
現在、日本の棚田の面積は全国で約20万ヘクタールに及ぶという。農山村の過疎化や高齢化が進む中で、効率の悪い棚田は真っ先に減反の対象となってきた。また、若い世代の米離れも手伝って、生産性の低い田圃として耕作放棄も増えているという。



サポーターを募るための
入会パンフレット。



第8回全国棚田(千枚田)サミットは鴨川市で行われた。



棚田講座「棚田の学校」講義録集。

体験を軸に講義や会報の発行で 地道に啓蒙活動を

そこで棚田ネットワークでは、新潟県松之山町、長野県八坂村、千葉県鴨川市の3カ所で実際に米を作る体験コースを実施している。田植えや草刈り、稲刈り、脱穀といった四季折々の作業を農家の指導を仰ぎながら体験してもらおうというものだ。

「当初は農家側も私たちがどこまで本気なのか疑っている様子でしたが、何年か続いているうちに、受け入れてもらえるようになりました。実際に農作業を体験すると、発見がたくさんあります。例えば米作りというと、田植えや稲刈りがすぐにイメージされますが、実は最も大事で大変なのは田圃作りと苗作り。どこにどんな苦労があり、喜びがあるのか、農家の気持ちを理解することが支援のスタートなのです」と高野氏。

また棚田講座を開講し、専門家を招いての講義や現地での実習などを行い、棚田や農業、自然環境への理解を促している。2005年の夏学期は、「棚田と生き物の素敵な関係」「ハッチョウトンボと棚田」という2つの講義と「トンボ池づくりとホテル&ハッチョウトンボの観察会」という現地実習を実施した。

さらに隔月刊で『会報 棚田に吹く風』を発行。活動報告とともに会員同士の交流の場としても機能させている。他にも「愛地球博」に参加したり、インターネットによる告知も盛んだ。ネット上では、全国の自治体等の協力を得て、棚田オーナー制度についての情報提供を開始している。

自らのやる気を引き出す 応援団の力

こうした支援活動は、どのような成果を生んでいる

のだろうか。

棚田ネットワークが米作りコースを実施している千葉県鴨川市には、日本の棚田百選にも選ばれた大山千枚田などがある。ここでは2000年にオーナー制度をスタートさせて以来、着実にその数を増やし、地域の活性化にも貢献している。というのも、オーナー増加により利用料収入は増えるが、同時に集落を挙げて取り組みなければ参加者のケアができない。それが受入側のやる気につながっているからだ。

「他にも三重県紀和町の丸山千枚田は、2400枚から500枚にまで減少していた田圃が、今では1340枚にまで復活しました。成功例は数多くありますが、そこには必ず熱意のある地元の人々と牽引力のあるリーダーが存在し、地域を何とかしたいという強い思いがあります。『人づくり』こそが成功の鍵だと実感しています。これからも棚田応援団として地道に活動していきたいと思っています」

今後は、環境へも積極的にアプローチしていきたいと語る高野氏。地域の活性化には、自分たちの持つ資源を再発掘し、住民自らの力が基本となるが、こうした支援団体との連携が継続性のある力となっている好例ではないだろうか。

会報誌『棚田に吹く風』。



産官学の連携で地域を元気にする



平成16年4月、国立大学は大学ごとに法人化され、国立大学法人となった。大学間での競争が本格化してくる中、どう個性を発揮していけばいいのかわからない。地元産業界と共同研究を積極的に行うことで、地域における存在感を強めている岐阜大学。同大学産官学融合センター長の八嶋厚氏に、そのコミュニケーション戦略を伺った。

地域が沈むと大学も沈む 地元との連携を強化

国立大学と地域の企業が一緒に研究しようという試みは、昭和60年代前半から地域共同研究センターという形で全国の国立大学に存在しており、岐阜大学もその例にもれなかった。しかし、「実際には機能していませんでした。大学側のスタッフは少なかつたし、あのころはバブルが弾ける前。企業は自前でなんでも研究できるという自負があつたのではないのでしょうか。また、大学は閉ざされているというイメージがあり、敷居が高かつた点も否定できません」と八嶋氏は指摘する。

流れが大きく変わったのは、平成14年。国立大学の法人化の検討が本格化し、大学は自主的な運営とそれに対する責任が問われるべきだという機運が高まってきたのだ。

岐阜大学はいわゆる地方の国立大学であり、東大や京大などの旧帝大系の大学とは、教員数や学生数、共同研究する企業の規模や数などが大きく異なる。工学部の学生に限れば、岐阜県と愛知県の出身者が80パーセントを超え、地元の人材や経

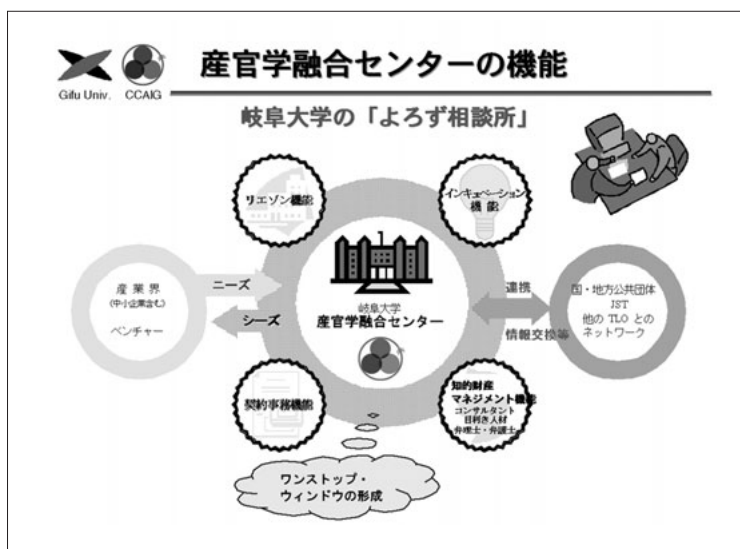
済との結びつきが強い。

「大学が沈んでも地域は沈まないだろうが、地域が沈めば大学も沈む。地域共同研究センターのあり方を抜本的に見直す時期に来たと思いました」と八嶋氏は語る。

その結果として、同年8月には「産官学融合センター」が誕生。それまでは、センター長1名、専任の教員1名、アシスタント1名という3名で構成されていたのだが、約30名体制へと大幅に増員した。さらに、

- ① 知的財産マネジメント機能（知的財産の創出・管理・活用の推進）
- ② インキュベーション機能（事業化・起業化の支援）
- ③ リエゾン機能（産官学連携の推進）
- ④ 契約事務機能（外部資金導入にかかわる迅速な対応）

という4つの機能に組織を分け、人員を配置。産官学連携についてのさまざまな相談に適切に対処できるように、ワンストップ・ウインドウ（総合相談窓口）を設けた。「簡単に言えば、産官学に関する岐阜大学の『よろず相談所』を作ったのです」と八嶋氏。



「ゲリラ戦」のPRで達成 中小企業との共同研究No.1

ただ、産官学融合センターを作っても「待っているだけではなんにも起きません」と八嶋氏は言う。つまり、岐阜大学の試みをいかに広報し、地域に認知してもらうかが重要なのだ。

そこで、センターのリエゾン機能にコーディネーター



「さんかんがく」(上)と
「遊 Go」の風景(下)



として就任しているメンバー数人が、銀行に声をかけた。支店の担当者などを紹介してもらい、地元企業との接点を積極的に持つようにしたのだ。

「話を聞いてくれる中小企業があれば、岐阜大学の教員のプロフィールや研究テーマが詰まっている『さんかんがく』を携え、工業団地の中だろうがどこにでも飛んでいつて交流を図りました。まさにゲリラ戦のPRでした」。

ほかにも、大学内に産官学の交流の場「遊Go(融合)」を設け、月に一度、夕方から夜にかけて開催しているという。大学の教員や岐阜県の関係者、企業関係者などが自由に参加でき、研究活動や会社情報などをPRし合う場としても機能している。

年に2回実施される「ラボツアー」は大学の研究室を公開し、企業関係者などに見学してもらおうというもの。大学ができることを理解してもらおうと同時に、各教員の研究意欲を高める狙いもある。一方、大学が企業のニーズに触れるために、企業の展示会の機会も「産官学ふれあい道場」として年に1回設けている。このほか、セミナーや講演会

も積極的に開催し、地域への理解を深めているという。

こうした努力により、平成14年度の民間企業との共同研究数は、前年の全国22位から9位へと大きく躍進した。この9位という数字は、規模の違う旧帝大系を除けば全国で1位に相当するという。

また「全体の共同研究数に占める中小企業の割合は、60パーセントを超えています。これは、地域にどれほど密着しているかを示す割合であり、旧帝大系を含め全国で1位です。大学の規模を考えると、胸を張れることだと思います」と八嶋氏。

大学をもっと使えばいい 全国のお手本「岐阜モデル」

共同研究の実態は、業種やニーズによって多種多様だが、「一般的に中小企業は製造や販売の部門は強い。一方、研究開発や性能評価などを自前で行うことは難しい。この難しい部分を大学と協力することで、単なる物作りに終始する業態から、オンリーワンの価値を持つ企業へと変わるチャンスが生まれるのではないだろうか」と八嶋氏は語る。

例えば、岐阜県は伝統的に繊維産業や製造業が強い。しかし、近年は低価格の海外製品に押されており、生き延びるためには何か別の付加価値をつける必要があった。ある地元の中小企業は、炭素入り下着を開発した。着心地のよいことはわかってはいたのだが、その理由を裏付ける専門的なデータがなかった。

そこで、岐阜大学のある研究室に調査を依頼した。脳波を測定したところ、この下着を着ると人間の心が癒された状態になることが証明され、大きなセールポイントが生まれたのだ。

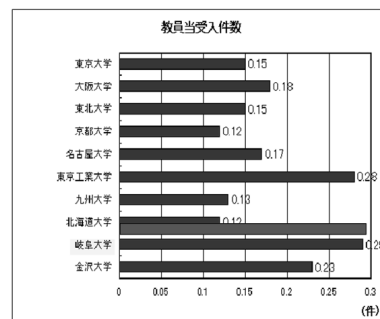
八嶋氏は「ほかにも、食品の成分を究明したり、

共同研究件数（上位10大学の比較）



総件数		
順位	大学名	総受入件数 教員当受入件数
1	東京大学	417 0.15
2	大阪大学	265 0.18
3	東北大学	229 0.15
4	京都大学	225 0.12
5	名古屋大学	215 0.17
6	東京工業大学	207 0.28
7	九州大学	179 0.13
8	北海道大学	171 0.12
9	岐阜大学	160 0.29
10	金沢大学	155 0.23

注: 教員とは教授・助教授・講師をさす。
共同研究件数、教員数は平成14年度の数字



工場の製造効率を向上させたり、大学の知を中小企業で活用できる機会が多い。もっと上手に大学を利用すべきでしょう」と言う。

ちなみに、産官学融合センターのこうした試みは「岐阜モデル」として全国から注目を集めており、見学に訪れる大学関係者も多いという。

今後の展望について、八嶋氏は「より多くの地域の人たちに取り組みを理解してもらうために、実績を地道に積み重ね、広報活動を行っていくと思います。また、官の存在も非常に大きい。例えば、公共事業は県と地元企業が一体になって行わないと、地域は活性化しません。岐阜大学は地元の建設業団体や県の所轄部署などと連携し、三者の融合を図っています」と語った。

代官山ビジネスネットワークほか

地域全体を巻き込み醸成された代官山ブランド

CASE

3

日本でも屈指のブランド力のある街に成長した代官山も、30年ほど前は、住民以外は人通りの少ない寂しい街だった。その街が、他の街と一線を画す文化を育んだのは、2つのランドマークの誕生と、周辺で繰り広げられてきたコミュニケーション活動の成果にほかならない。

幼い頃からこの街に親しんで、街づくりに関わり続けてきた(株)アスピ代表取締役の岩橋謹次氏に、代官山ブランドが醸成された軌跡を伺った。

代官山の文化を育んだ ヒルサイドテラス

代官山ブランドの生い立ちは、代官山ヒルサイドテラスの存在なしには語れない。旧山手通りに沿って立ち並ぶ美しい建物群。1970年に第1期としてA棟とB棟が完成、それから数年の間隔をおきながら少しずつ棟を増やし、30周年の2000年には第7期にあたるヒルサイドウエストが完成して、現在の姿になった。

「ヒルサイドテラスも当初は本当に人が来なかった。そこで、まずは地域の人たちに知ってもらおうと、『代官山交歓バザール』というイベントを催しました。集客が目的というより、学園祭みたいなノリでしたね」と岩橋氏は語る。

交歓バザールは75年から始まり、82年の7回目で幕を閉じた。思った以上に人が集まって、ゴミや駐車場の問題などで近隣に迷惑をかけるようになったことが原因だったが、ヒルサイドテラスも代官山という街も、知名度が上がってきていた時期でもあった。

ヒルサイドテラスでは現在も、模型とドローイングの展示会で、新人建築家の登竜門として知られる「SDレビュー」(81年〜)、サロンコンサート、アートフェアやインスタレーションなど、多くの文化的な活動が催されている。これらの活動が認められ、98年には、企業メセナ協議会主催の「メセナアワード」で、メセナ大賞も受賞した。

地域に大きな変化をもたらした 代官山アドレスの開発

代官山ヒルサイドテラスと並び、この街が大きく変わるきっかけとなったのが、「代官山アドレス」の開発だ。

同潤会代官山アパートの老朽化に伴い、再開発の話が具体化したとき、岩橋氏に「開発プロジェクトと地域社会との良好な関係を築いてほしい」という依頼が舞い込んだ。

「さほど高い建物がなかった街に、地上36階の超高層ビルが突然現れるのですから、周辺では過剰な不安と期待が膨らむ。そうした地域社会の葛藤を解消したり和らげたりするためには、開発側と地

域社会とのコ

ミュニケーション活動が

必要と考えました」

同潤会アパートを取り壊す直前に

は、同アパートを開放し、惜別のイベント「さよ

なら同潤会アパート」を開催した。同時に、街のシ

ョップを巻き込んで「代官山ステキ発見フォトコン

テスト」を企画。出展された写真を使って「代官山

ステキマップ」という独自の地元地図を作り、地域

に配布した。また、アパートの跡地に建てた「代官

山アドレス」の名称は、代官山エリアにまつわる人

から募って決めた。このような複数の戦略的コミ

ュニケーションを行ったことで、再開発プロジェクト

はトラブルもなく、成功裏に終わった。

「しかし」と、岩橋氏は続ける。

「代官山アドレスができたことで、確かに街を訪れる人も店も増えましたが、これまでゆっくりと時間をかけて育んできた代官山のクオリティが軽減してしまう危機感も覚えました」



「代官山ステキマップ」
(1996年版)

そこで、代官山のブランド価値を維持、向上させることを目的に、同エリアに店を構える約300店舗で「代官山ビジネスネットワーク(DBN)」を立ち上げた。

DBNでは、①「代官山ステキガイドブック」という地域紹介冊子、②そのウェブ版の「代官山ホームページ」、③同サイト内のオンラインショップ「代官山特選街」、④クレジットカード「I LOVE代官山カード」という4つのインフラを整備。ガイドブックはタウン誌、ウェブは自治体……といった運営がバラバラになることの多い街情報を、一元的に提供することで、街情報の受発信活動が効果的になるというメリットがあるという。



地域の情報を網羅している「代官山ステキガイドブック」。(2002-03 年度版)

街づくりマーケティングの視点でブランド価値の向上を標榜する

近年は、地域ブランドと企業ブランドのコラボレーションという、新たな試みにも取り組んでいる。

「街全体を特定企業の広告がジャックする、といった事例はありますが、それは代官山らしくない」と岩橋氏。そんな代官山の風土に合ったオフアールをしたのが、ヤマハ発動機だ。同社の電動スクーター「パッソル」と組んだイベントが03年から行われている。

「電動スクーターは音は静かで排気ガスもまったく出さないので環境に優しく、街の環境を大切にしたい」という意識の高い人々が多い代官山にぴったりの飲食店や美容室の店先にさりげなく展示しても違和感がない。電池なので長距離は無理だが、代官山エリアを小回りするにはちょうどいい。散歩しても気持ちいい「ヒューマンスケール」の街、代官山は、うつつの舞台なのです」と岩橋氏は語る。

今年も「代官山エコモーション」と銘打ち、ヤマハの電動スクーターや電気アシスト自転車を使い、エコをテーマにコミュニティとモビリティを考えるイベントを街の人々と一緒に開催した。

代官山は、マーケティングの視点で街づくりをしてきたと語る岩橋氏。

「マーケティングを『関与者集団との良好な関係づくり』と捉えれば、まさに街づくりと同じ。暮らす人、仕事する人、遊びに来る人と、立場が違えば街に期待する価値もさまざまですが、それらすべてを裏切らないことがブランドを維持することだと思うのです」

確立されたかのように見える代官山ブランドだが、岩橋氏は「まだまだこれから」とみる。DBNに続き、昨年は、住民が中心の組織「代官山ステ

代官山ブランドを持続可能なものに。2005年度「代官山エコモーション」ではヤマハのEC-02とコラボレーションしている。



2003年からの2年間のヤマハとのコラボレーション活動をまとめた冊子。

キな街づくり協議会」と、地域のシンクタンク「代官山ステキ総合研究所」も設け、地域全体を巻き込みながら街のブランド価値の向上を目指す。

「街づくりの基本は『人』です。街を愛し、よくしたいと思う人がいなければできない。その意味では、代官山は恵まれた街。これからはマーケティング的な考えを取り入れながら、この街にふさわしい取り組みを進めていきたいですね」

代官山ブランドの確立とともに持続可能な街づくりは、今も続く。

CASE

4

株式会社都路林産開発

試行錯誤の末に実現した
「田舎暮らし」事業と地域の活性化

福島県田村市都路町は、2005年3月の市町村合併以前は都路村として親しまれていた地域だ。そこでは17年間にわたり、官民一体となつて村おこしのための「田舎暮らし事業」が行われている。現在、移住者が約40世帯、セカンドハウス利用者が約50世帯に及び、経済効果はもちろん雇用促進も実現した。小さな過疎のまちがなぜここまでになったのか、その牽引役となつている（株）都路林産開発の吉田吉一氏に伺った。

空家対策から始まった
村おこし事業

阿武隈山系のならかな山々を抱く都路は、その約84%が山林原野で、シイタケ原木やパルプ材として今でもナラ、クヌギなどの雑木林が広範囲に残されている。地下水も豊富で、今も井戸や沢水を利用してはいる家庭も多い。自然志向の都会人なら、誰もがうらやむ田舎暮らし。都路が田舎暮らしを事業とし、村おこしに取り組んだのは17年前のことである。（株）都路林産開発の吉田吉一氏は、当時を次のように振り返る。

「以前、当社は都路林産という林業の会社でした。主にシイタケ原木の搬出を手掛けていたのですが、木は一度伐採すると20年以上は再生せず、市場の不振も強くなり、新事業を模索していたのです。そんなとき、たまたま毎日新聞で『田舎売ります』という記事を発見し、空家や遊休地ならここにもあるということではじめたのです」

さつそく村役場とともに、官民一体の村おこし事業として空家対策に取り組んだ。「空家や酪農資源を活かして村おこしを手伝って」というキャッチ

フレーズでPR。しかし、思うような結果にはつながらなかった。その要因は村民と都会の人の気持ちのズレにあったと、吉田氏は分析する。

「村民としては都会の人が村を救ってくれるのではないかという期待があり、一方、就農者は『人生をかけて移住したんだからしっかり支援して』と言う。双方に甘えがあったんですね」



移住者の家屋の前では土作りが始まった。



都路の山林分譲地内にあるセカンドハウス。

この失敗を踏まえ、今度は「遊休地に家を建てて住んでもらう」という考えに方向を転換。折しもバブル真つ盛り、土地購入者は投機目的であることも多く、農家も先祖伝来の土地建物を手放すという発想がなかったため、一時的に都会人の注目は浴びたものの、この事業もそれほど伸びることがなかった。

ところがバブルが崩壊すると、様相に変化が訪れる。土地購入者の大半は定住を目的に据え、地元農家も農林業の不振で土地を手放し始めたからだ。さらに『田舎暮らしの本』（宝島社）の影響で「田舎暮らし」というライフスタイルが定着。リストラなどの社会不安の増大もあり、真剣に田舎暮らしを考える人が次第に増えてきたのである。

「都会で、それまでとは違うライフスタイルを創造しようと思っても、難しい。サラリーマンでも何百坪、何千坪の土地が手に入る田舎、とりわけ地価の安い阿武隈山系はその受け皿になり得たのです」と吉田氏。その後、「都路林産開発」を設立し、現在では土地建物の斡旋はもちろん、造成や井戸ボーリング、建築、地域社会に入る上での相談といった業務が9割以上を占めている。



「田舎暮らし準備校」での
小屋建築体験。



移住者と地元住民の 橋渡し役として

都路が「田舎暮らし」を実現できる地域として認知されるために、空家対策をやっていた当初は、東京に田舎不動産を扱う唯一の会社の会報紙に情報を流してPRしていたという。また、87年に『田舎暮らしの本』が創刊されてからは、毎号物件情報を掲載。

「都路林産開発のスタッフや地元の建築関係者、移住者、都会からの参加者が集まって交流を深めるためのイベントや、畑や小屋建築などを体験してもらおう『田舎暮らし準備校』なども開催しています」と吉田氏は語る。同時に、都路内での移住者と地元住民との橋渡し役も担ってきた。

「移住した方はみな真面目で、地域の付き合いをしつかりしてくれる方が多く、頭が下がる思い



都会人と移住者、地元農家で交流している秋のイベント。

です。ただ、移住者が多くなると、中には地域社会に適合できない人も出てきます。仲裁に入ることもありますが、すべてはフォローし切れません」

田舎暮らしの基本は、地元住民との付き合いにある。日々の生活の中で互いにコミュニケーションを深めることが大事である以上、入村時のフォローはするが、それ以降は区長と各人に任せているという。

「また、セカンドハウス利用の建物管理は、ある程度は当社も対応していますが、別荘地帯ではないため、最終的には自己管理でお願いするしかありません。耳障りのいい言葉だけでなく、そうしたこともお話しするようにしています」

そうはいっても、地元の事業者ならいつでも気軽に話ができるし、イベントを通して移住者同士の情報交換も図ることができる。地元根ざしているからこそ、きめ細かな対応が可能であり、一過



風景に溶け込む都路林産開発の外観。

『田舎暮らしの本』への広告。
HPのみのPRが特徴だけに、
広告もHPが主体だ。



性で終わらない地域の活性化につながっているだろう。

ネットをPRの武器に 経済効果と雇用促進に貢献

さて、都路林産開発では『あははおほほの田舎暮らし』というホームページを開設し、ここをPRの最前線としている。そこでは、都路の歴史、都路にあるもの、ないもの、田舎暮らしとは何か、移住者の実際の暮らし、物件情報などが等身大で語られている。9月現在のアクセス数は16万件余り。「耳障りのいい言葉」よりも「正確な情報」が求められていることがよくわかる。

「私たちは常に都会へ向けて情報発信しなければなりませんから、ネットとの相性のよさは最初からわかっていました。ただ、そのノウハウがなかった。そこで、地域おこしを手伝ってくれる移住者や情報産業の関係者、東京在住の土地購入者などに協力いただいています。『何にもない村』というキャッチフレーズは都会の協力者の発想です」

そして現在、「田舎暮らし事業」は地域への経済効果や雇用促進となつて実を結んでいる。移住者と別荘利用者の固定資産税が都路だけで年間500万円以上、移住者の消費が年6000万円ほど。

「過疎地にとってはこれだけの経済的メリットは大きい。地元の建築関係者が出稼ぎしなくても済むようになりました。それに、『水が美味しい、空気がきれい、人情が素晴らしい』と都会の人から指摘され、地域の魅力に改めて気づいた地元住民も少なくないのです」

この事業に取り組んでよかった、と心から思うと語る吉田氏は、今後へのさらなる事業展開を模索中だ。