

地域活性化プロジェクトの立ち上げに要する素養とは何か

～ある起業家の語り方の特徴に着目して～

1180461 中野 広大

高知工科大学マネジメント学部

1. 概要

近年、地域における活性化や課題解決を目的とした創発的地域活性化プロジェクトが注目されている。地域活性化プロジェクトの概要を中山・亀山（2014）に基づき紹介する。創発的地域活性化プロジェクトは、地域における活性化や課題解決に対して問題意識を持つアクターの適切なコミュニケーションによって組織化され発生することから、スキームモデル段階において、場の設置やつながりを支援するプラットフォームの形成が行われてきた。一方で、創発的地域活性化プロジェクトはオーナーが不明確であること、新たに参加するアクターの目標が多様化していること、外部環境の変化を受けやすいことなどから、システムモデル段階でプロジェクトの目標そのものが曖昧になることが多く、課題が山積している。

そこで、本研究では起業家N氏の語り方の特徴に着目して、地域活性化事業の立ち上げに要する素養とは何かを、起業家N氏のインタビューデータ中心に分析を行った。その結果、事業構想から立ち上げに至るまでに、どのような条件があるか明らかになった。

2. 本研究の背景・目的

2.1 背景

近年、地方を中心に地域活性化事業の需要が高まってきている。中山・亀山（2014）に基づき紹介すると、創発的地域活性化プロジェクトを推進するうえで重要となるのは、スキームモデル段階でプラットフォームを形成することである。

地域活性化事業が発展するプロセスについて、過去の成功事例から、立ち上げ後の研究が行われていたが、構想段階から起業、運営までの研究が少ないことから、本研究へと取り組んだ。また、本研究では、研究対象者として、過去3人の先輩の研究のインタビュー対象者に何度か起用されていた、起業家N氏を選定した。過去の研究のインタビュー内容を見

て、地域活性化プロジェクトを立ち上げるうえでどのようにデザインへと取り組むかについての特徴を抽出しようという試みである。複数の事例の中から、構想段階においてどのような特徴が見えるのか、起業家N氏をあらゆる角度から分析を行った。

2.2 本研究における地域活性化プロジェクトの定義

本研究では、地域の人々が主体となり、主に地域の資源を使って地域の価値に共感してもらい、地域外にあるお金を地域内に落とす仕組みを作るというプロジェクトに対して、以降「地域活性化プロジェクト」と表記する。

2.3 本研究の研究範囲

本研究では、数ある地域活性化プロジェクトの立ち上げの段階において、【プロジェクトの構想を練って、軌道に乗せるまで】のいわゆる【仕掛人】にターゲットを絞って研究を行う。



図1 本研究における研究範囲

2.4 目的

永野正展氏の語りを通じ、「地域活性化プロジェクトを立ち上げに要する素養とは何か」を、永野正展氏の頭の使い方をヒントに切り口を見出し、研究することである。

3. 研究方法

インタビューデータの解析方法

本研究によるインタビューと、過去のインタビューデータの中からN氏の頭の使い方の特徴を見出し、地域活性化プロジェクトを立ち上げるうえでどういった切り口が必要になるのか、データ解析をもとに行った。

【事例①】※本研究によるインタビューデータ

(タイトル) 枯れない油田構想
(日時) 2016. 12. 20
(場所) 高知工科大学地域連携棟
(調査者) 中川善典、中野広大
(インタビュー対象者) N 氏

【事例②】※過去のインタビューデータ

(タイトル) ヤ・シィパーク
(日時) 2013. 10. 15
(場所) 高知工科大学地域連携棟
(調査者) 中川善典、武藤柚季
(インタビュー対象者) N 氏

4. 事例

4.1 事例①「枯れない油田構想」

(要約)

N氏にとって、高知の山々に生い茂っている自然林は、エネルギーの宝庫であった。幼少期の頃から、自然と触れ合う機会が多かったN氏にとって、人間と山林がエネルギー源として木を活用するなどの恩恵をもらいながら共存するのが当たり前のことだった。後に大学の非常勤講師を務めていた時、生徒に「世界中の木のどれくらいの割合が切られて、何に使われているか」が、ほとんどが解されてなかった。木を切ることは環境破壊というレッテルを学生が貼っていたことが驚きだった。

N氏は、ある日「ひょっとすると高知県の山でエネルギーが賄えるかもしれない」と思い、その場ですぐに計算した。高知県には自然林、人工林合わせて60万ヘクタールあり、

年間だと600万立方メートルの成長量がある。これをエネルギー換算に直したら、150万キロリットルになるという。さらにそれをお金に直したら、リッター100円とすると、1500億円になるという。この計算結果から、自分のところで1500億円のエネルギーが調達出来るのであれば、それを産業にできると閃き、事業が動き出した。

N氏に二つ目の閃きが訪れたのは、このアイデアを実現するときだった。人工林のほとんどが組合に管理されていてつけ入る隙がなかったうえ、縛りのある行政の補助金を使うと、プロジェクトが行政の管理下に置かれることが自身の経験から分かっていた。そこでN氏は何とかして民間からお金を調達したいと考え、皆がノーマークだった自然林に着目した。そのうえ自然林は、同じ体積でもエネルギー量が人工林の2倍近くあるという性質もあった。

N氏は自然林の性質や、エネルギー量の違いに精通していたので、金融機関から融資資金調達ができた際にも、「この人は重要なことに気づいている」という理解を得ることができた。

4.2 事例②「ヤ・シィパーク」

(要約)

※武藤(2014)に基づき紹介

ヤ・シィパーク事業を始動するにあたって、過去に2回ほど、行政や県が主体になって、地域住民と、地域活性化についての議論が行われていた。行政が「綺麗な絵」をかいている一方、地元の農家の方達は、「ヤ・シィパークで自分で作った野菜を売る」という新しいプロジェクトに関わることに対して不安を抱いていた。そんな中で、地元夜須町出身であるN氏がプロジェクトに関わることになり、地域活性化の構想を練っていった。

ところが、実際の収益性に関して、事業の計画をN氏が見てみると、売り上げが3億円で、利益として町内へ2億落ちるというものだった。これを見た時に驚いた。桁がずれていると勘違いするほどだった。N氏は、「2億って100万円の収入が20人じゃないでしょう。100万円で20人の、2000万の間違いではないか」と思うほどであった。ビジネスモデルの欠点を自分がカバーするとともに、一度地域住民と話す機会を設け、プロジェクトに関わる人々を集めた。野菜を仕入れ

るシステムを作るにあたって、まずは農協や、加盟者である農家の人たちに相談をしなければならなかったからである。しかし、反対意見が多く、協力してくれた住民は5,6名だった。反対している住民に対しては、直接訪問・説得して歩くなどして地元住民のやる気の無さを持ち上げていくことに対して、地道に頑張っていた。

地域住民の、N氏への信頼がより強いものになったのは、プロジェクト立ち上げるうえで足りないぶんの予算は、皆の負担になると考えて、N氏が関与している会社が出すと決断したときだった。このような道のりを経て、ヤ・シィパークのプロジェクトが始動した。

その後、当初ネガティブだった地域の農家の人たちが、現在は自らの手で株式を保有し、より主体的になってプロジェクトへと関わっている。実は、プロジェクト始動後にN氏が「株式の民間への放出」を提案していたのだ。行政が株式を保持していると、行政の目でしか見ることが出来なくなると考えたからである。

現在は、ヤ・シィパークの株式は全て民間が所有している状態で、行政の手を借りることなく、プロジェクトが前へと進んでいる。2006年（平成20）には、ヤ・シィパークの施設も充実し、年間来場者数50万人を達成し年間売上3,3億円を突破した。

5. 地域活性化プロジェクトの仕掛人の特徴

5.1 特徴その①【想いの熱さ】

N氏には、

【情熱に共感してもらい、
周りの人に自発的な行動者になってもらう】

という特徴がある。

N氏は、会社経営の経験から【①銀行や出資者、②現場を知っている地域住民や労働者、③プロジェクトを取り巻く行政、④事業後継者】などの理念に共感した人材を適材適所に組み合わせることによって、自分が居なくても自立できる会社を実現できると考える。プロジェクト設立時に行政から補助金などの支援を受けれることを拒む傾向があることも、運営が行政頼みになり、自発的な行動が妨げられるからである。N氏は、そのような「おんぶに抱っこ」の会社は長続き

しないと考えた。

【事例①】を例にあげると、

「人工林のほとんどが組合に管理されていてつけ入る隙がなかったうえ、縛りのある行政の補助金を使うと、プロジェクトが行政の管理下に置かれることが自身の経験から分かっていた。そこでN氏は何とかして民間からお金を調達したいと考え、皆がノーマークだった自然林に着目した。」という自身の考えがあった。N氏は、「これだけ高知にある自然エネルギーを使って、高知県のエネルギー問題を解決できるんだ」という情熱があった。現在は、その情熱に共感した方々が中心となり、プロジェクトが動いている。

【事例②】を例にあげると、

「反対している住民に対しては、直接訪問・説得して歩くなどして地元住民のやる気の無さを持ち上げていくことに対して、地道に頑張っていた。」という行動を起こした。N氏の地元である夜須町に、「何とかしてでもお金を落とすシステムを作って地域活性化を図りたい」という情熱があった。よって、周りの人を自発的に繋げていくことができると考えた。

5.2 特徴その②【目のつけどころの良さ】

N氏には、

【一般市民が社会通念と認識している当たり前のこと
に対して、社会的価値を見出すことに長けている】

という特徴がある。

N氏は、普段から一般市民が「当たり前」と認識している社会通念を疑うことが多い。なぜなら、物事をじっくり考えるから結論を出すからである。

【事例①】を例にあげると、「大学の非常勤講師を務めていた時、生徒に“世界中の木のどれくらいの割合が切られて、何に使われているか”が、ほとんどが解されてなかった。」という驚きがあったことから、ほとんどの木がエネルギーとして活用されていることが理解されていないという現実を知った。よってN氏は「これは今後のエネルギー活用について真剣に考えないといけない」と考えた。

【事例②】を例にあげると、「ヤ・シィパーク内に野菜を仕入れるシステムを作るにあたって、地域住民の協力が必要不可欠であった。そのために一度地域住民と話す機会を設け、プロジェクトに関わる人々を集める」という選択をとった。地域住民は、今までなら「作った野菜は農協に出して、その対価としてお金をもらう」というサイクルが当たり前だった。このような今までのやり方に縛られていたため、新しいプロジェクトを始めようという視野がなかった。N氏は、地域住民が抱えている「観光×野菜のミスマッチ」という先入観をなくした。

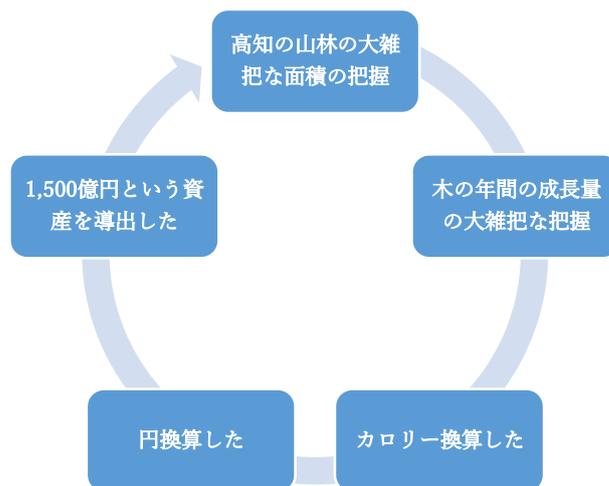


図2 【事例①】の計算サイクル

5.3 特徴その③【数値的センスの良さ】

N氏には、

【論理的もしくは、経験的な一般則に基づき、
“大雑把にプロジェクトの設計図を把握する”
という直感的な能力に長けている】

という特徴がある。

N氏は、プロジェクトを立ち上げるうえで、単なる予測の計算ではなく、事業の基本構想を目的とした数値計算を行っている。数あるプロジェクトモデルの中から、方向性を大雑把に大きく分けて、その地域で出来ることを絞らなければならぬため、常にN氏は巨視的に事をみている。なので、N氏は常に物事のスケールを大きく考えている。

【事例①】を例にあげると、「自分のところで1500億円のエネルギーが調達出来るとすれば、それを産業に出来ないか。」という発言があった。N氏は、高知県の山林が油田に見えた。太陽から降り注ぐエネルギー以上のものは生産出来ないと考えた。よって、木の年間の生長量を計算し、さらにそれをエネルギー換算したからこそプロジェクトを発案できたという事例もある。これは形は違えど、両者は同じ熱量をもち、エネルギー換算できるという直感的な能力による計算結果で導き出された数値である。

【事例②】を例にあげると、「2億って100万円の収入が20人じゃないでしょう。100万円で20人の、2000万の間違いではないか」という発言があった。N氏は、多くの事例を知っていた。なぜなら、N氏は会社経営の経験があったからだ。さらにN氏は相場感覚や、数値の桁数の感覚がしっかりと持っていた。

よって、あらかじめ描かれていた青写真が全くの間違いであったという真実に気づき、自分なりに計画を修正していった。このような特徴から、プロジェクトの基本構想を練ることができた。

7. 結論

地域活性化プロジェクトの立ち上げに要する素養として、本研究にて必ず次の3つのことが必要であると分かった。

- ①地域活性化プロジェクトの「情熱を共感してもらい、周りの人に自発的な行動者になってもらう」こと。
- ②「一般市民が社会通念と認識している当たり前のことに対して、社会的価値を見出す」こと。
- ③「論理的もしくは、経験的な一般則に基づき、大雑把にプロジェクトの設計図を把握する」こと。

この3つが図3のように、お互いに影響を及ぼし合って、
いわば建材でいう柱のように支えあうことが、地域活性化プロジェクトを立ち上げるうえで必ず必要である。

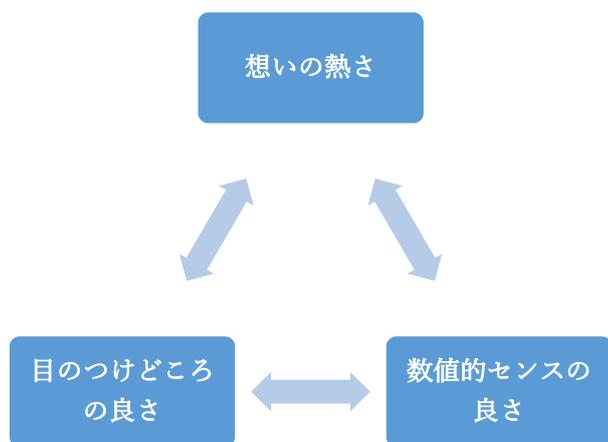


図3 永野氏の特徴

参考文献

- [1] 中山政行, 亀山秀雄 (2014), “プログラムプラットフォームによる創発的地域活性化プロジェクトに関する研究” Vol.9 No.1,
- [2] 武藤柚季, 指導教員: 中川善典 (2014) “地域活性化プロジェクトにおける反対者の態度変容プロセスに関する研究”