

<資料>

地域創生¹⁾を実現するアントレプレナーシップ

— 地域創生につながるマネジメントスタイル —

Challenges of Entrepreneurs for the Regional Revitalization of Japan

— Management Styles for the Revitalization —

井上 芳郎*

Yoshiro Inoue

地域創生（地方創生）を実現する一つの主役は個々の事業者である。個々の事業者の活動が様々な産業の活性化につながり、様々な産業の活性化が地域の活性化につながっていく。本稿では、兵庫県のNPO法人（2法人）に焦点を当て、インタビューをもとにそれぞれの法人の発展の経緯を確認し、比較を行った。結果「創造的対応による展開」、「ビジョン・戦略ドリブンの展開」の2つのタイプの発展形を認めた。

キーワード：地方創生、ビジネスモデル、ロードマップ、「創造的対応による展開」、「ビジョン・戦略ドリブンの展開」

1. 本稿の位置づけ（東京に関わる気になる動きを含めて）

2022年1月1日時点での人口（推計）が、暦年ベースで26年ぶりに減少（4万8592人）した。東京都総務局が発表した²⁾。とくに内訳として、東京23区で転出が転入を上回っている（4万9891人）ことが注目される。背景には新型コロナウイルスの感染拡大を受けてテレワークを導入する企業が増加したことで働く場所の制約が少なくなり、都心部を離れる動きが広がっていることがあると考えられる。23区から転出する人々の落ち着く先は、23区周辺の市部（2089人の増加）、あるいは近隣県である埼玉、千葉、神奈川が多く東京都集中は緩んでも東京圏集中という点では大きな変化ではないという見方もできる³⁾。一方で茨城、山梨、群馬といった東京圏外への移動も増加している。またコロナ禍がひと段落すれば、再び揺り戻しがあり東京一極集中は変わらないという見方もある。今後、社会的移動が多く見られる3月～5月にかけて、動きが注目されよう。

今回の「東京離れ現象」がコロナ禍のもたらした一過性のものであるか、新しい日本の働き方

や生活のあり方につながるものであるかどうかはわからない。それは何年後かに「現実」として語られることである。一方で、過去を変えることはできないが、未来を変えることはできる。野口英世らの名言にあるように、「人生で変えることができるのは自分と未来だけだ」とするのであれば、多くの国民が想う数年後あるいは数十年後の「ありたい姿」が国の示す「人口ビジョン⁴⁾」と異なったものである限り、己が想うところの「ありたい姿」に向かってシナリオを描き、その通り進むべきであろう。

今日、地方はそれぞれのあり方の再構築を迫られている。「人口ビジョン」のロジックでは、地方の人口減少が地域の魅力を削ぎ、その流れは地方の中核都市に伝播する。その同じ流れが日本全国を覆い、日本の国力は衰退するという悪魔のサイクルが描かれている。当面、人口減少を止めることが難しければ、その影響をできるだけ穏やかなものとする、でき得ることならば人口減少のもとでも発展する経済を創造することである。避けなければいけないことは、各地域が停滞することである。東京は世界の最先端をゆくスーパーシティとしての位置付けを維持発展させていくべきであり（そういった点からは今回の人口減少は由々しき事態と考えなければならぬ）、地方の中核都市はそれぞれの独自性を発揮して周辺の諸地域に発展の方向性を示すことが必要であろう。いわゆる過疎の地域は、それぞれの存亡をかけて自らの存在意義を確認し高める行動を取らなければならない。筆者はそのためのスケルトンを提示した⁵⁾。

一方で、地域の経済の在り方は、地域に存在する個々の事業者がどのように活動するか、最終的にはかかっている。国家経済や地方経済、さらには産業動向というものが「それ自体で」存在するものではない。それらはいくつかの塊の集合体であり、最終的にはそれぞれを構成する事業者の活動に分解される。換言すれば、個々の事業者が変われば全体が変わる。個々の事業者が輝こうとする時に行政の存在価値が問われることになる。事業者が精一杯躍動できる場を作るのが行政である。行政はビジョンを設定し、それに従って支援策を出す。このようなストーリーのもとでそれぞれの地域がその役割を果たすことができれば、スケルトンに筋肉が付き、やがて動き出す。ここで、地域と事業者の「ありたい姿＝ビジョン」がつながることになる。

ただ、行政が「無」の状態から「生きるビジョン」を構築できるかどうかは難しいところである。そこで重要な役割を果たすと思われるのが「地域に躍動するアントレプレナー」である。アントレプレナーは変化を機会に変える。P.F ドラッカーは「7つのイノベーションの機会」を示したが、それを具体化するのアントレプレナーである。アントレプレナーの行動やそれがもたらす変化は地域を変える可能性を持つ。その変化を束ね大きなうねりに変えるのが行政の役割である。

このような問題意識を持ちつつ研究を進める中で、地域活性化に関わる活動を事業に結びつけている組織との出会いを経験した。両社とも特定非営利活動法人（NPO）である。

前述の通り、筆者の基本的な考え方として「地域経済の発展は地域事業者の発展に支えられる」

ということがある。一つの地域（それが国であっても）の経済は、例えば GDP という数字で語られたとしても、その数字は地域に存在する産業や事業者の活動の結果の合計である。産業や事業者を一本の木に例えるならば、地域全体は森といえよう。豊かな森は健康で魅力的な木の集合体なのである。

本稿では、以上のような観点から、地域創生を語るうえで魅力ある経営を行っている組織を紹介したい。そのような組織の活動が地域経済の厚みを加えることもあるであろうし、そのような活動を別の地域のアントレプレナーが見習うことがあってもいい。いずれにせよ、新しい動きを創り、広げる事業者の存在は地域活性化の希望の灯となるであろう。

なお、組織を取り上げるにあたっては、兵庫県西播磨県民局副局長の円増万司氏⁶⁾、西播磨県民局県民交流室県民活動支援課班長の神尾豊行氏⁷⁾のご尽力をいただいた。記して御礼を申し上げる。

2. 事例事業者の詳細（1）／特定非営利活動法人姫路コンベンションサポート

玉田恵美氏は、2000年から3年間、姫路市が実施したミレニアムイベントで姫路城三の丸に設置された「3mの高さの舞台」を有効に活用するコンテンツとして姫路商工会議所青年部が発案した『「ひめじ良さ恋まつり（以下「よさ恋」と表記する）を、30歳以下の柔らかい頭を持った人間で企画・運営することを委ねられた。

当時、玉田氏は、姫路市の嘱託職員（3年半任期）であった。大学を卒業して就職した神戸市のホテルでは、イベント等の企画を担当していたので、その経験を活用するように求められたわけである。3年間続いたミレニアムイベントは成功裡に幕を閉じた。とくに初年度は、3か月間の準備期間で700人（舞踊者）の参加を実現した。

玉田氏は「良さ恋」の3年間で様々な経験をしたが、一方で1年目は30人いたボランティアの運営スタッフが、3年目には10人になった状況には心を痛めた。いろいろ思い悩んだが、「ボランティア（無償）で事業を推進することはできない」というのが、たどり着いた結論であった。自分を取り組んできたことを「収益事業」として確立する必要性を感じたのだ。一方、様々な地域に「舞踊団を組織化して「良さ恋」に参加しませんか」と働きかけるうち、多くのネットワークができた。イベントに携わるスタッフを動かすポイント、行政への働きかけ等々についても学ぶことができた。この初期の経験が、当NPOの発展の礎となったと思われる。いわゆる、玉田氏および組織内における暗黙知の蓄積である。

姫路市の嘱託職員を満期終了すると同時にNPOを立ち上げ、理事長に就任した。設立の準備は在職中から時間を見つけて進めていた。なにより、前述の通り、実際の運営のノウハウは「良さ恋」の運営で蓄積してきていたつもりであった。

しかし、設立当初は、全く仕事がなかった。「良さ恋」の運営は数か月で十分であり、それ以外は自然と種々の依頼案件で運営できるものと思っていた。実際はそうではなかった。一般企業で

言うところの「営業活動」が十分でなかったのかもしれない。日々の出費に頭を痛めた。しかし一方で、「良さ恋」の実績は大きかった。また、理事長自らの働きかけが結果を出し始めた。やがて種々のイベントの企画及び運営に参画するようになった。「日本青年会議所全国大会記念事業（2005年）」、「のじぎく兵庫国体（2006年）」「姫路菓子博（2008年）」などである。種々の依頼を受けた背景には確かな実績が存在した。良い企画と運営は最高のプロモーションとなる。もちろん、高い評価の背景には、「良さ恋」で培ったノウハウ（ボランティア組織化の方法、モチベーションアップの方法等々）があった。

そのような中、NPOにとって大きな転機が訪れる。「銀の馬車道プロジェクト」への参画である⁸⁾。「銀の馬車道」とは、明治初期に作られた「日本初の高速産業道路」と位置付けられた道路であった。それは生野鉱山と飾磨津（現在の姫路港）を結ぶ49kmの馬車専用道路⁹⁾であり、明治政府が外貨獲得のための輸出商品として生野鉱山から産出される銀や鉱山の採掘・製錬に必要な機械や日用品などの物資を運ぶ大動脈であった¹⁰⁾。3年間の工事で完成した「日本初の高速道路」は鉄道にその役割を譲るまで20年間にわたって日本の近代化に大きく貢献することとなる。その「銀の馬車道」を地域資源と位置づけ、周辺地域の活性化を図ったのが「銀の馬車道プロジェクト」であった。

玉田理事長は中播磨県民局の呼びかけに応じ、銀の馬車道に関わる種々の物語を「人情喜劇『銀の馬車道』」に仕立て上げていった。物語に関わる地域住民を、ある時は役者として、またある時は舞台の裏方として、地域の住民を巻き込んだ活動を推進していくことで、地域住民を主役とした「内発的な」地域活性化を進めていった。そのような活動に心を動かされ、日本で有数の喜劇役者や著名なダンス指導者が、劇団の活動を陰に陽に支援した。このような、玉田理事長をはじめとした多くの方々の活動が認められ、「銀の馬車道」は日本遺産に登録されることになった。この事業に参加することで、様々な地域との繋がりができ、その地域の特産品をアンテナショップで販売するというシナジーも構築できたことも特筆すべきである。

一方で、多くは一過性の事業という性格を持つ「イベント企画・運営」では安定的な組織経営は難しい。イベント実施にあたっては資金調達が不可欠であるが、事業が拡大（規模が大きくなる、あるいは数が増える）すると必要資金の絶対量が増えることになる。新たな資金調達を行うためには組織運営の安定化が必要であり、そのためにはコアとなる事業の存在が必要であると考えようになった。

そこで取り組んだのが「指定管理業務」の受託である。NPO法人を立ち上げて10年経過した頃であった。姫路市の「市民センター指定管理業務」にエントリーすることにしたのだ。姫路市からのオーダーは、「飾磨・広畑・網干」の3市民センターを一括して管理委託するということがあった。そこで、かねて知己のあった「NTTファシリティーズ」を親会社としたジョイント・ベンチャーを結成のうえ当該事業にエントリーし、受託することができた。受託獲得の背景には、

当法人の定款に記された「姫路市内外の人々を対象として、観光振興・まちづくりのためのコンベンションの開催・開催支援、人材育成および情報提供等に関する事業を行い、活力ある地域社会の構築に寄与する」「まちづくりの推進を図る活動を行う」という項目の存在があった。これらの活動は、玉田理事長が営々と積み重ねた実績そのものであった。

当 NPO が提示した「市民センターの運営を地元住民に委ねる」という運営方針も姫路市の共感を得た。災害時の迅速な対応、日常的に密なコミュニケーションを標榜した点も行政には魅力的であった。すなわち「管理の現場担当者がセンターまで徒歩圏内に居住し、カギを開けることができる組織」の存在である。この仕組を実現するうえでの理事長の人的ネットワーク（飾磨地区の「良さ恋」の舞踊の先生、広畑地区の「姫路商工会議所の関係者」等）が重要なポイントとなった。これは「良さ恋」以来の蓄積された信用力が可能にした成果と位置付けられよう。言葉を換えると「玉田理事長のためなら可能な限り協力しよう」という人たちの存在である。

指定管理業務が NPO の経営に与えたインパクトは大きく、NPO の経営は安定した。現在（2021 年度前後）の収益の 60% 超は指定管理委託事業である。当 NPO の実績が新たな委託事業獲得に結び付いた結果である。あくまで結果であるが、今回のコロナ禍で当 NPO が得意とするイベント等の事業が控えられる中、委託事業が経営の安定に大きく寄与したことになる。

一方で、コロナ禍後を見据えた事業展開を今から企画し推進したいというのが現在の理事長の想いである。

玉田氏は 2023 年には、インバウンドをはじめ観光事業が再びテイク・オフすると考えている。もちろん、願望も含めて、であるが。その中で、地元の「マイクロ・ツーリズム」を展開したいと考えている。具体的には、サイクリングや山登り。自然を満喫できる環境が、播磨地区には多い。とくに西播磨県民局の委託事業を通じて、山登り愛好家の数が予想以上に多いことを実感した。近隣にある姫路城という圧倒的な力を持つ地域資源を活かすにはもってこいである。

インバウンドというと欠かせないのが「通訳・ガイド」である。当 NPO では法人設立後まもなく「ボランティアガイド」を育成してきた。一方で、「ボランティアガイド」に関わる難しい問題が存在する。当 NPO では、ガイド育成用のテキスト、カリキュラム等を開発してきた。姫路城に関わるテレビ番組には必ずといっていいほどガイドさんが登場する。ツーリストを呼ぶ上での大きな武器となる機能である。ただ、育成したガイドが組織の「利益」に貢献できるかどうかは微妙な問題をはらんでいる。すなわち、育成ガイドが「ボランティアであること」を希望する、すなわち「お金をもらいたくない」という態度を示す場合が少なからずあるということである。そこには「ボランティアとしての誇り」はもちろんであるが、「お金をもらうことで責任を負いたくない」「自分のやりたい部分（場所や内容）だけをやりたい」など、様々な想いが存在する。いずれにしても、当 NPO が育成したガイドが「ボランティア＝無料」で活動するのが現状であり、事業化するうえでのネックとなる可能性がある。このような事情は旅行者には見えない部分である

からなおさらである。一方、年数がたつにつれて、従来型のガイドは高齢に達し、やがて新陳代謝が起こることは確実である。そこに新たな枠組みを構築するチャンスであるかもしれない。

そのほか、観光客や来姫予備軍に楽しんでもらう「古の姫路城界限の VR 紹介」や、2023 年から始まるデスティネーション・キャンペーンも魅力的である。また、起業をしたい女性たちの支援も推進したい。当 NPO はほとんどが女性スタッフであるが、種々の理由で定着が難しい。女性が自立できるためには経済力を高める必要がある。何らかの事情で一度仕事を離れた女性が起業しようとする際に支援する事業を行いたいという想いも強い。

このように NPO の将来に目を向けることができるようになったのは、委託事業により安定的な収益を獲得できるようになった結果である。

玉田理事長は 2021 年 12 月現在、52 歳である。60 歳を一つの区切りと考えると、これから 8 年間はバトンタッチの期間である。自分が「銀の馬車道」で経験したビジネスの拡大経験を、後継者が後継者の興味ある領域でなぞってもらいたいという想いがある。その時理事長は、後継者を「サポート」する立場でありたいと考えている。NPO は、結局は「人」なのだから。

3. 事例事業者の詳細（2）／特定非営利法人ひとまちあーと

この章では、「外からの力」を取り入れながら地域の活性化を進めている事例を紹介する。事例となる事業者は「NPO 法人ひとまちあーと」である。

同法人は 2007 年に設立された、兵庫県たつの市を活動の中心地とする NPO 法人である。筆者は 2021 年 12 月 14 日に、同法人代表の畑本康介氏にインタビューをおこなった。以下、インタビュー結果の概要である。

NPO 法人ひとまちあーとは、旧龍野市が平成元年（1989 年）に提示した「生きた城下町博物館都市」という原点に帰り、その実現のために活動している。現在は、たつの（以下、たつの市の城下町部分を「たつの」とする）に存在する古民家等の物件管理を行っている。実質的に関与する物件は 100 軒程度である。その中で、最近は、年間ベースで 6 軒程度、2015 年からの累計で 30 軒程度の店が新規開業した。

たつのは、全国有数の「いにしへの町並みを残すまち」である。その町並み（たつの市龍野伝統的建造物群保存地区（龍野伝建地区））は、令和元年 12 月、国の重要伝統的建造物群保存地区（重伝建地区）に選定された。灯台下暗しで、このことを認識している地元住民は決して多くないというのが現状である。言葉を変えれば、たつのは住民は外部の人が知っているほど「たつのは」の魅力を知らない、気づいていない」ということになる。その証左として、前述の通り、城下町で開業する外部からのアントレプレナーは増えている。

「たつのは」は、上記のコンセプトを実現する上で理想的な立地条件を備えている。「たつのは」周辺で 25 万人、姫路と明石までを含めると 150 万人、さらに日帰りで移動できる人口圏（移動時間

片道2時間とする)は1000万人になる。

同法人の代表理事である畑本康介氏(以下、畑本代表)はたつの市に隣接する相生市の出身である。中学生からアマチュア和太鼓団体に所属し、和太鼓演奏活動やイベント企画等に従事していた。そのうち、2003年から「龍野芸術工房伊勢屋」に関わるようになる。2013年に、伊勢屋を改装した古民家事務所「Toilinks」を立ち上げる。関係者がDIYで取り組んだ、当時は珍しかった古民家のリノベーションを見た人の中で、たつのに店を出したいがどうすればよいか、などの相談が相次ぐようになる。流れが変わった瞬間である。

2014年に勤めていた会社を辞め、NPO法人の活動に専念。一方で、本格的に事業に取り組む上で種々の残念な出来事を経験し、不動産関連の知識に基づく事業展開をしない限りはいつか壁に当たると考えるに至る。筆者が強烈な印象を受けた写真がWEBサイトに掲載されている。それは無残に解体された古民家である。この古民家は畑本代表が、仲間とともに保存・活用したいとお考えになっていた物件である。この情景をカメラに収めた畑本代表のやるせない想いが伝わってくる、印象深い一葉である。

不動産関連の仕事を行う際には、かなりの資金が必要であること、さらには古民家再生に基づくまちづくりという極めて地元密着の事業展開を行う上では、地域の理解と協力が不可欠であるという認識から、「市民出資のまちづくり会社」というコンセプトを掲げた不動産会社の立ち上げを目指す。

「市民出資のまちづくり会社」は、外見上は一般の「不動産取引を行う会社」と何ら変わらない。大切なのは、その運営である。この会社は「たつの市民が主体的にまちづくりを行ううえで道具」として位置づけた組織であり、それを名実ともに反映させる必要がある。そのため「市民出資」である。「全員参加型意思決定」を担保するために、少数者が議決に影響を与えるだけのパワーを有することがないようにしている。これは、自律的にコンプライアンスが機能するようにと考えた結果である。議決権を盾に支配力を持つ個人や少数グループが組織化しにくいという状況であるということは、多くの人が「そのとおりに」「そうすべきだ」と思う方向に意思決定が進みやすい。仮に代表権を付与された人物の意向とは異なる方向を組織が望んだ場合は、代表者の考えが組織の大勢とは異なっている状態にあることを示し、代表者は自省する機会を与えられることになる。

以上のような背景のもとに畑本代表が不動産会社の設立を検討し、志を理解してくれる人の協力を募り始めるにあたり、大きなきっかけがあった。当時、㈱緑葉社の代表者であった原田研一氏の協力を得たことである。原田氏は自らもまちづくりに熱心な方で、そのため畑本代表もはじめに協力をお願いした方であった。畑本代表が「たつの」に出入りを始めたごろから原田氏とは交流があったが、㈱緑葉社が不動産免許を持った組織であるということを知ったのは、原田氏に正式に協力を依頼するため、すなわち出資をお願いするに出向いたときであったという。と

くに畑本代表が自らの構想を深め始めた前後 1, 2 年からじっくりお話しする機会が増えていたという。原田氏は「緑葉社の名前を残す」ということを条件に、同社を畑本代表と志を同じとするメンバーに譲渡することを約束した。かねてからまちづくりに奔走していた原田氏の協力を得たことでたつの市民の理解は更に深まり、新生・緑葉社は 2015 年に新たなスタートを切る。

当 NPO を語る上で^(株)緑葉社の存在は欠かせない。緑葉社は、大正時代の龍野で興った市民による文化啓蒙運動の中心となったメンバーらの結社の名称であり、青少年健全育成に係る活動や文化講演会を開催するなど幅広い活動を行っていた。「赤とんぼ」の街、大正ロマンを歌い上げる街、を象徴する組織であった。現在、その組織が当 NPO のコア組織として存在するに至っている。

たつのが活性化するためには、「たつの」の魅力が持続し、さらに発展していくことが必要である。そのためには、「たつの」を訪れてくれる方々が満足し、それが口コミや WEB を通じて広がっていくことが理想である。ただそれだけではスピード感が足りない。さらにそれを加速させる「仕組み」が必要である。その端緒は「たつの」の空き家を特色ある店に衣替えすることであろう。新生・緑葉社はそのためのハード整備を促進し、コンテンツ面は NPO 法人が充実させるという役割分担が整いつつある。

コンテンツ面との関わりで「あーと」について説明しておこう。まちが活性化するとまちの価値が上がる。活性化したまちには人が集う。そのスピードを加速させるのがイベントであり、そのコアに「アート」がある。前述のとおり、緑葉社は、大正時代に文化に目覚めた方々が集った組織であった。それにならい、NPO 法人は種々のイベントを展開しようとしている。2021 年には「たつの国際映像祭」が開催された。CSV、CSR、SDGs を実践する場として、多くの企業体の協賛も得られているようである。これらを持続させることが「たつの」のブランド力向上には不可欠であろう。

続いて、「たつの」のゾーニングの考え方について確認しておこう。畑本代表から、当 NPO と緑葉社だけではなく、その他の事業者との共創による事業展開についての構想を伺うことができた¹¹⁾。日本国内にはたくさんの「たつの」があり、また、まだ発見されていない、また覚醒していない「たつの」がある。それらを結びつける構想もお聞かせいただいた。限りない可能性を感じることができた。たつのを訪れてほしい人々が、春夏秋冬で年に 4 回は訪れてくれるようなまち、ふとした時に脳裏をよぎり、ハンドルを握って来てみようと思うようなまちにさせていただきたいと感じた。

畑本代表は高校時代に素晴らしい体験をした。小さい頃からの和太鼓仲間、別の高校に進んだ友人がいた。その友人の学校の先生が和太鼓部を作りたいと畑本代表の友人に相談した。その友人は、先生に畑本代表を紹介した。先生は友人を伴い畑本代表のもとをおとずれ、和太鼓の演奏会の企画に知恵を借りようとした。のみならず、その先生は自らのネットワークを駆使し、畑本代表が通っていた校長にアプローチして、学園祭当日に畑本代表を演者として呼ぶ画策を行っ

た。畑本代表は学校から「嘆願書」を書くように言われ、当然ながら嘆願書は校長の了解を得た。晴れて、授業日に畑本代表は友人の学園祭に和太鼓演奏を行うことができた。そこでの教訓。「ルールは作るもの。時代にあったルールは、はじめは例外として試され、熟成して正式な規則となる。規則が許さないからできないというのは言い訳だ。自ら規則を作るようにならなければ世の中を変えることはできない」。次代を担う若者にも感じてほしい体験である。

畑本代表に対するインタビューの前に、筆者はたつのを散策した。筆者の父親の出身地はたつの市の海側、御津町である。子供のころ、お墓参りに来た時に何度かたつこの「赤とんぼ荘」で泊まった記憶がある。今は別の世界に言った姉と、夜に貸本屋に来て漫画を借りて帰ったことも記憶の底からよみがえってきた。「大正ロマン」を感じる町並みは心を鎮め、爽やかにする。3階建て、4階建ての木造建築物を見て、子供のように胸を躍らせた。当時は気にも留めていなかったアイコンに新鮮さを感じた。揖保川の近くの小高い山を見て、夏休みの宿題の絵を描いたこともよみがえってきた。とても穏やかな時間であった。一方で、あまりに今日的に建て替えられた建物や、屋根が落ちかけている家があったことも事実である。長く操業していないのではないかとと思われる工場もあちこちに見られる。視点を変えれば、まだまだ間に合う、可能性を感じることができた。さまざまな色の想いを感じた2時間であった。

4. 考察（ビジネスモデルとロードマップの観点から）

以上、2つの事例を紹介した。この章では事例の法人についていくつかの切り口から検討したうえで、地域創生に取り組む組織のあり方をまとめておこう。

2つの事業者の創業者ともいうべき人材に共通する点は、それらの人物が地域活性化の活動を展開している場の出身ではないということである。ただ、その地域に全く縁がなかったということではない。その地域の周辺で生まれ育ち、当該地域について多かれ少なかれ「知っていた」のである。「知っていた」内容には、「こんな魅力を持っている」という憧れや、「なぜ、このよさを活かしきれていないのか」というもどかしい想いもあったかもしれない。いずれにしても、その地域にどっぷり浸かっていたというわけではないことは興味深い点である。

完全な当事者として過ごしていると、地域の現状を認識するときに客観性が乏しくなるところがあるかも知れない。その気はなくとも最真面目に解釈してしまったり、必要以上に悲観的な目で見えてしまったりしてしまうことがあるかもしれない。その点、「真っ直ぐな眼」で見ることができたというところはあるように思われる。カエサル名言、「人間は、見たいものしか見ない、見えない」のであるから。

続いて「ビジネスモデル」について確認しよう。ここでいう「ビジネスモデル」とは、「組織が同様の活動を展開する他の組織と比較して抜きでるための仕組み」とする。営利企業でいうところの「儲ける仕組み・儲かる営み」である。この点については、2つの組織には明確な違いがあ

ると筆者は認識している。姫路コンベンションサポートの場合、多くの場合は「依頼を受けて」コンテンツを創造・提供してきたという面がある。それも、単に先方の依頼のままに忠実に実行して形にするというものではなく、コンテンツの作り込みの段階においては創造的な工夫を重ね、その結果が組織のノウハウとして蓄積してきたという面が感じられる点は重要である。「良き恋」を通じて学んだボランティアの動機づけの方法とその限界、「馬車道」を通じて会得した住民の「地元愛」を引き出す感性、そして行政のニーズを的確に把握し企画内容に織り込むことを追求した「管理委託事業」での姿勢、などである。基本的には受け身でありながらアウトプットは創造的ということができよう。視点を変えると、依頼者は同法人の「創造する力」に期待して種々の案件を委ねたという面があるかも知れない。それは依頼者が思いもしなかったような、わくわくしたものを創り上げてくれるのではないか、という期待と表現できるかもしれない。このように、種々の依頼に対しより満足度を高めるために、従来から蓄積しているノウハウを利用しつつ新たな力を備えていく。さらに、その過程で広げたネットワークを活用して新たな事業（指定管理業務）に乗り出す。このような視点から同法人のビジネスモデルを「**創造的対応による展開**」と呼んでおこう。

ひとまちあーとの場合は、失われゆく「たつの」魅力をいかに守り、新たな発展の道筋を作り上げるかという幹の元に、種々の試みを収斂させてきたという印象を受ける。活動そのものは不動産事業、もう少し正確に述べるなら「アセットマネジメント」であるが、一般的な不動産業務である物件紹介、物件管理、売買仲介、賃貸仲介、業務のバックボーンとして「ありたい地域を想像するという想い」を据えていることで、一時の取引が中心になりがちな不動産事業を、ビジョンに基づくまちづくり、継続的にスパイラルアップが可能な営みへと昇華させているように感じられる。ただ、当初からそのような枠組みができていたわけではない。事業立ち上げの段階では「想い」を先行させたが、現実の壁に阻まれる中で、不動産事業に関わる種々の知見を十分に活用することが必要であることに気づき、そのような能力を具備することを決意し、そのための行動を展開している。具体的には、種々の地域の試みを取り込み、イノベーションを重ねている。経営学で言うところの「ビジョンに基づくオープン・イノベーション」といえよう。

続いて、それぞれの組織の「ロードマップ」を検討する。「ロードマップ」とは、組織がビジネスモデルを構築しつつ、規模や範囲および収益の目標のレベルを実現するための設計図である。過去のロードマップは組織の発展プロセスを明示する。多くの組織は曲がりくねった複雑な動きをしていることだろう。

姫路コンベンションサポートの場合、初期段階で種々のイベントをこなしながらノウハウとネットワークを広げるというプロセスを踏んできた。そして、事業安定化のための事業ポートフォリオ戦略の視点から、自らのノウハウとネットワークを活用して指定管理事業に取り組んだのは前段で述べた通りである。この過程は、エフェクチュエーションと呼んでもよいだろう。以上が

過去の発展プロセスである。今後の方向性として、現状のノウハウとネットワークを活かした事業への取り組みが期待される。現在着手している従来とは別のタイプの指定管理業務へのチャレンジ、観光業の再興に寄与する事業の検討、といったものがそれにあたるであろう。同法人は、活動を重ねながら新たなゴールを設定しているように感じられる。これが未来へのロードマップである。事業開始時は「手探り」で描いてきたロードマップが、徐々に確信をもって描かれつつあるような印象を受ける。

ひとまちあーとの場合は、「たつの」のまちづくりという観点から、事業開始時のある意味での挫折を乗り越えた後、比較的早い段階であるべき姿へのロードマップを描いているように感じた。その平面的な到達目標は同法人が考える「たつの」のゾーニングである。その平面を立体的に意味付けするのがまちを構成する建物であり、店舗であり、それらを運営するうえで活動するひと、とくに外部からたつののまちづくりに夢を感じて参画するひとである。このような活動が軌道に乗り始めた段階で同法人が着手し始めたのが「あーと」である。和太鼓グループの招聘であり、特色あるアート・イベントの招致である。イベントが吸引力となって多くの人がたつのを訪れる。イベントを見て帰る人も多いであろうが、たつのは「泊」と「食」が魅力的であれば短期的ではあるが滞在型の観光につながる事が期待できよう。このような枠組みで四季折々のアート・イベントをちりばめることにより、「たつの」を取り巻く1000万人の人々が年間に4回以上訪れてくれる機会を構築しようとしている。現在は、「たつの」における各要素（ひと、まち、あーと）を整備している段階であり、並行してそれぞれの要素を強化している段階である。これが一つのパッケージとして機能した段階では、たつと同様に「魅力はあるはずなのだが、それを活かさきれていない」全国のまちに、同法人の経験は極めて価値のあるものと受け止められるであろう。

アセットマネジメントの視点から考えると、焦点は「まち」が繁栄するかどうかのカギであろう。「たつの」の町全体の価値を高めるためには、「まち」で躍動する人々が増え、その時に主人公である彼・彼女が定性定量両面での自己実現を成し遂げることでまちは活性化する。その結果、活性化した価値の価値は上昇する。価値が豊かになったまちは、新たな人々を呼び込む魅力を備えていく力を持つことになる。前述の通り、同じシナリオは日本の別の地域でも展開されることが可能となろう。

5. 本稿のまとめと今後の展望

前章では、兵庫県において地域活性化を推進する2つのNPO法人について総合的に検討した。そのうえで、二つの法人の発展過程を、「**創造的対応による展開**」と「**ビジョン・戦略ドリブンの展開**」と呼称した。前者は、法人に持ち込まれる案件について、自らが蓄積したノウハウ等を駆使しながら対応しつつ新たな提案を織り込んでく姿を意味し、後者においては、法人自らがやりたいと考える姿を目標に事業活動および事業活動に必要な機能および経営資源を、必要に応じて

オープン・イノベーションをもって推進していく。

もっとも、これは見方の違いかもしれない。後者の場合、ビジョン・戦略はある程度固まっても、戦略および戦術を推進するうえでの具体的な行動は、状況によって当初の計画とは異なっても展開されることも考えられる。前者においても、単に顧客の要望に対応するだけではなく、種々の対応をもとに自らの特徴を形成していき、その蓄積をもとにビジョン・戦略を明確化し、それに向かって進む場合もある。事例で取り上げた二法人も、ある意味で臨機応変に対応してきたし、これからも同様に対応するものと思われる。

そもそも組織の活動は動態的で創発的なものであり、かつ経営者の想いに支えられているものである。その一部分を切り取って分析することは組織活動を研究するものとしては一つのアプローチ方法ではあるが、組織を経営する立場からすると、ある意味、迷惑なことかもしれない。

続いて、今後の研究課題について確認する。これはミクロ的視点とマクロ的視点の二つから考えられる。

本稿の検討を通じて、事業を立ちあげ、発展させていくプロセスを検討するうえで、標準的な2つの形を導出できたと考えている。厳密に言えば、さらに多くのタイプが存在するであろう。究極的に見れば、組織の数だけ物語は存在する。今後、さらに多くの組織との出会いを通じて、組織発展のパターンをカテゴライズしていくことを試みたい。あわせて、そこに経営に関わる論理を織り込んでいきたい。これがミクロ的な視点である。

続いてマクロ的な視点について確認しておこう。現在筆者が進めている一連の研究は「地方創生にいかに関わり込むか」である。日本の様々な地域をカテゴライズし、それぞれのカテゴリーごとに精査を行ったうえでKPIのツリー展開を行おうというものである。地域ごとの到達目標を因数分解を繰り返して得られる最少項(個々の組織)の動きはある程度つかめたが、そこにつながる途中段階の「あるべき姿」を確認していくことが必要である。これが「マクロ的な視点」である。

後者については、日本の縮図ともいわれる兵庫県の「県全体のビジョンおよび地方創生戦略」と「県民局ごとのビジョンおよび地方創生戦略」を検討することで、基本的な枠組みを構築していこうと考えている。

<文末注>

- 1) 一般的には「地方創生」と呼称されるが、兵庫県では「地域創生」と称される。内容は同じであるが言葉にかける「想い」は若干異なる。その点を意識して、文中で使い分けている。
- 2) 東京都総務局「報道発表資料 東京都の人口(推計)令和4年1月1日現在」2022年1月31日
<https://www.metro.tokyo.lg.jp/tosei/hodohappyo/press/2022/01/31/04.html>
- 3) 日本経済新聞夕刊、2022年1月29日、5ページ
- 4) 内閣府が示した我が国の人口推移予測のこと。本件に関する詳細は、井上芳郎「地域創生にいかに関わり込むか—VUCAを超えて拓く未来—」『流通科学大学論集—第30巻第1号』、2021年7月、流通科学大学学

術研究会 を参照のこと。

- 5) 井上芳郎「地域創生にいかに関与するかーVUCA を超えて拓く未来ー」『流通科学大学論集ー第 30 巻第 1 号』、2021 年 7 月、流通科学大学学術研究会
- 6) インタビュー実施当時（2021 年 11 月～3 月）の所属および役職
- 7) インタビュー実施当時（2021 年 11 月～3 月）の所属および役職
- 8) 「銀の馬車道プロジェクト」については下記の文献が詳しい。あわせてご覧いただきたい。
NPO 法人姫路コンベンションサポート・編著『我がまちの人情喜劇「銀の馬車道」』演劇が生んだ地域のつながり、神戸新聞総合出版センター、2018 年 1 月
- 9) 日本遺産のポータルサイトでは、生野から中瀬につながる鉱山までを含めた 73 km を「銀の馬車道」「鉱石の道」として紹介している。<http://wadachi73.jp/>
- 10) 日本遺産のポータルサイトを参照。<http://wadachi73.jp/>
- 11) NPO 法人ひとまちあーとの事業展開について、不動産事業という観点からアプローチした論文がある。興味のある方はご参照いただきたい。
安枝英俊「空き家を交流施設として活用するまちづくり活動団体と不動産事業者の連携手法ー龍野城下町を対象としてー」、平成 30 年度不動産流通経営協会研究助成報告書

<参考文献：書籍>

- (1) 小川勝彦、須藤一磨著『地方創生は日本を救うかーKPI ランキングで読み解く日本の未来』、NTT 出版、2017 年 8 月 3 日
- (2) 佐宗邦威著『直観と論理をつなぐ思考法』ダイヤモンド社、2019 年 3 月 6 日
- (3) 広井良典×須藤一磨×福田幸二著『AI×地域創生』東洋経済新報社、2020 年 3 月 19 日
- (4) サラス・サラスバシー著（加護野忠男監訳）『エフェクチュエーション』碩学舎発行、2015 年 10 月 15 日
- (5) ティム・ブラウン（千葉敏生訳）『デザイン思考が世界を変える』早川書房、2019 年 11 月 20 日
- (6) ヘンリー・チェスプロウ著（栗原潔訳）『オープン・ビジネスモデル』翔泳社、2007 年 11 月 19 日

<参考文献：論文等>

- (1) 安枝英俊「空き家を交流施設として活用するまちづくり活動団体と不動産事業者の連携手法ー龍野城下町を対象としてー」、平成 30 年度不動産流通経営協会研究助成報告書
- (2) 井上芳郎「地域創生にいかに関与するかーVUCA を超えて拓く未来ー」『流通科学大学論集ー第 30 巻第 1 号』、2021 年 7 月、流通科学大学学術研究会
- (3) 中西 渉著「地方創生をめぐる経緯と取り組みの概要ー「将来も活力ある日本社会」に向かってー」、『立法と調査』Np.371、参議院事務局企画調整室
- (4) 嶺 竜治著『持続可能な未来の実現に資する「政策提言 AI」』日立評論 Vol.03.386-387.2021 年 2 月 28 日

<参考文献：国のデータ>

- (1) 内閣府『まち・ひと・しごと創生ビジョンー国民の「認識の共有」と「未来への選択」を目指してー』平成 26 年 12 月 27 日閣議決定
- (2) 内閣府『まち・ひと・しごと創生戦略』平成 26 年 12 月 27 日閣議決定

- (3) 内閣府『まち・ひと・しごと創生基本方針－ローカル・アベノミクスの実現に向けて－』平成 27 年 6 月 30 日閣議決定
- (4) 内閣府『まち・ひと・しごと創生戦略（2015 改訂版）』平成 27 年 12 月 24 日閣議決定
- (5) 内閣府『まち・ひと・しごと創生基本方針 2016』平成 28 年 6 月 2 日閣議決定
- (6) 内閣府『まち・ひと・しごと創生戦略（2016 改訂版）』平成 28 年 12 月 22 日閣議決定
- (7) 内閣府「まち・ひと・しごと創生基本方針 2017」平成 29 年 6 月 9 日閣議決定
- (8) 内閣府『まち・ひと・しごと創生戦略（2017 改訂版）』平成 29 年 12 月 22 日閣議決定
- (9) 内閣府『まち・ひと・しごと創生基本方針 2018』平成 30 年 6 月 15 日閣議決定
- (10) 内閣府『まち・ひと・しごと創生戦略（2018 改訂版）』平成 30 年 12 月 21 日閣議決定
- (11) 内閣府『「第 1 期「まち・ひと・しごと創生総合戦略」に関する検証会 中間整理』、令和元年 5 月 31 日
- (12) 内閣府『まち・ひと・しごと創生基本方針 2019』令和元年 6 月 21 日閣議決定
- (13) 内閣府『まち・ひと・しごと創生長期ビジョン（令和元年改訂版）』令和元年 12 月 20 日閣議決定
- (14) 内閣府『第 2 期「まち・ひと・しごと創生戦略」』令和元年 12 月 20 日閣議決定
- (15) 内閣府『まち・ひと・しごと創生基本方針 2012』令和 2 年 7 月 17 日閣議決定
- (16) 総務省、経済産業省「平成 28 年経済センサス・活動調査報告」令和元年 6 月 28 日