

# 地域コミュニティ・ビジネスの活性化戦略

相原 憲一

- 1 まえがき
- 2 地域活性化の必要性
- 3 住民の合意形成活動
- 4 地域優位性のあり方と現状
- 5 コミュニティ・ビジネスの実現に向けて
- 6 三ヶ日町における実践と事例考察
- 7 ロードマップ戦略プログラム提示
- 8 あとがき

## 1 まえがき

ネットワーク環境の浸透、経済成長の低迷、個客主導のビジネス展開へのシフト、環境保護を前提にしたビジネスモデル、人間と自然との共存社会の重要性、少子高齢化による社会構造のひずみ、知識資産ベースのビジネス展開など、一部では相矛盾するマクロな社会動向は、人間主体、住民主体の地域コミュニティの活性化の必要性を一層浮き彫りにしているといえる。そこで、地域コミュニティ・ビジネスが日本の活性化の軸足になるとの視点で等身大のビジネス展開を論じることは今後着実な社会構造の改革を達成するのに最も有力な方法と考えられる。すなわち、ネットワーク技術の浸透は決してグローバルビジネス環境においてのみ重要であるのではなく、大都市のネットワーク環境づくりよりも地方の町村において一層重要性を増して来ているといえる。

本論文は以上のような観点にたち、地域コミュニティ・ビジネス活性化の一般的戦略を横断的に論じて、著者の実践的活動をベースにいくつかの事例考察を加えている。

まず最初に、地域活性化の意義について行政主体住民不在の現状の弊害を取り除き、住民主体行政参加の活動が健全な地域の発展につながる考え方をまとめている。そして、地域の競争優位条件を示し、コミュニティ・ビジネスの実現に向けた活動形態を

整理して、NPOのあり方、行政評価のあり方などを取り込んで体系的に論じている。その後、著者の居住する静岡県三ヶ日町を対象に具体的に参加した住民活動、自然環境保護、私的な事例研究など身近な取り組みを紹介している。最後に、地域ビジネス戦略の一般プログラムと三ヶ日町としてのテーマパーク展開をとりまとめている。

## 2 地域活性化の必要性

本章においては、地域行政の現状と今後の住民主体の地域活性化の必要性を紹介する。

### 2.1 参加不在の実態

地域活動は、その地域で主たる生活を営む住民と、企業、各種法人などの地域の組織行動を営む事業体、そして地方自治行政の3本柱で成立し、それらの共同作業により地域は運営されているといえる。そして、活動の主体は本来住民一人ひとりの責任の下にあり、彼らの意思を尊重しつつ地域は運営されるべきものである。然るに、日本の多くの地域においては従来から住民の意見は反映されないまま、または意見をもととしないまま、行政が規定路線というルールの上で時代の変化を無視して予算消化とも言える独善的な地域運営を行ってきた。図1に示すこの住民不在の不合理性を形式的に取り除くため、最近行政は住民参加という名目で住民の意見を尊重しようとする姿勢を見せているが実態は形骸化しており、参加とは意見を述べる単なるモニターの役割にしかないのが実態である。

### 2.2 住民主体の地域

この形骸を取り除くためには、地域住民は自己の義務と責任を果たし、住民と行政とが合意形成に

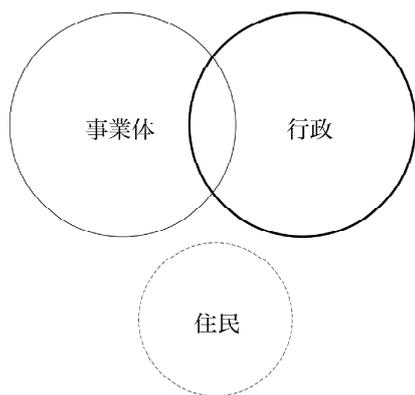


図1 住民不在の地域活動

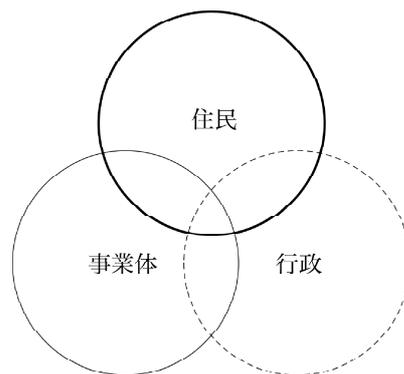


図2 住民主体の地域活動

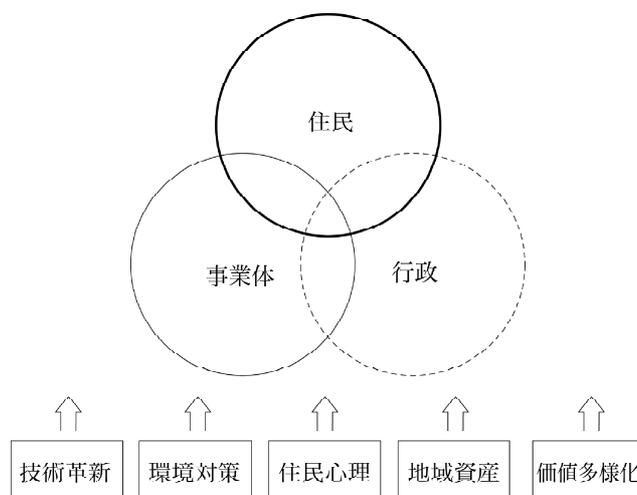


図3 住民主体活動の基盤

よる活動を主体的に行う権利の獲得に目を開く必要がある。図2に示す住民主体、主導の活動の意義は以下の点にある。

- ① 東京一極集中の弊害から逃れるため地域の自主性を確立する必要がある。
- ② 日本全体から見てビジネスの大半は地域コミュニティに依存しており、その再生・新生の必要性が叫ばれている。
- ③ グローバル化とローカル化は相補関係で共存すべきものであり、グローバル化ばかりが日本を再生する道ではない。

図3は、住民主体の活動を支える要因を示している。

- ① ネットワーク技術の革新によるオープンな社

会の実現が図られ、住民の意見が発信しやすい。

- ② 環境保護を前提にした生活様式は人間性の回復を促し地域活動の重要性を深める。
- ③ 無駄を無くし必要なものを最小限購入する購買意欲の変化は賢い個人生活を発見させる。
- ④ 歴史文化など地域の眠れる文化資産を前面に打ち出した事業展開は新たな可能性を生み出す。
- ⑤ 地域の独自性を広くオープン化してその特色を再認識することで問題の解決につなげる。
- ⑥ 人間一人ひとりの独自性が尊重される時代であり、住民の多様な意見が地域活動を一層強める。

これを実施するためには住民自身による住民のための行政との合意形成活動が大切である。

### 3 住民の合意形成活動

本章においては、従来から言われてきた住民不在行政主体の地域活動から脱皮して住民主導の地域活動に向けた取り組み方を整理する。

#### 3.1 NPO の役割

非営利特定活動を目的とする法人組織、いわゆるNPOは地域の草の根的活動を行政と対等の立場で合法的に保証するきわめて有意義な団体であることに異論はなかろう。NPOがひとつの活動体系として継続的に成功することで地域のコミュニティの秩序が保たれ、地域資産をベースにしたビジネスの成功に結びつくであろうことは容易に推察できる。以下NPOの持続性を保証するための経営戦略を概説する。

NPOとは不特定多数を対象にして次に該当する活動が対象になる。

- ① 保健、医療又は福祉の増進を図る活動
- ② 社会教育の推進を図る活動
- ③ まちづくりの推進を図る活動
- ④ 文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動
- ⑤ 環境の保全を図る活動
- ⑥ 災害救援活動
- ⑦ 地域安全活動
- ⑧ 人権の擁護又は平和の推進を図る活動
- ⑨ 国際協力の活動
- ⑩ 男女共同参画社会の形成の促進を図る活動
- ⑪ 子どもの健全育成を図る活動
- ⑫ 前各号に掲げる活動を行う団体の運営又は活動に関する連絡、助言又は援助の活動

このNPOの活動でもっとも課題となるのは、立ち上げの時点よりもその維持管理すなわち組織の経

営戦略の策定にあることは、多くの失敗事例が物語っている。この経営戦略策定に関してそのキープイントを文献4により整理すると以下ようになる。

- ① 意思決定者に豊富な経営経験が必要
- ② 戦略策定プロセスでは総合的理解が必要
- ③ 統合された個別形成戦略から想像力が生まれる必要がある
- ④ ステークホルダーとの合意形成が基礎
- ⑤ 反対者を扱う政治力
- ⑥ 長期作業のリーダーシップ

経営戦略とは、NPOの活動の活性化と持続性を保証するためのものであり具体的メリットをあげると一般企業の経営戦略と類似して以下になるろう。

- ① 組織の発展と成長の原動力となり持続性を保証する。
- ② 組織的に経営参加意識を高め、全体の機動力を維持できる。
- ③ 経営の合理性、場当たりの不透明さを排除して組織的行動を促す。
- ④ 合理的判断のもとでは冷静な評価を下し、再検討のスタートポイントを示せる。
- ⑤ 経営のアカウンタビリティを高められる。

さて、この経営戦略を策定するプロセスは文献4でも述べられているが、一般に言えることが図4に示される。すなわち、

- ステップ1：現状のマクロ環境を分析整理すること
- ステップ2：成功するドメイン（業種）を分析整理すること
- ステップ3：競争優位を持続させる組織構成、行動を分析整理すること
- ステップ4：競争優位の持続性を保証する経営戦略を策定すること

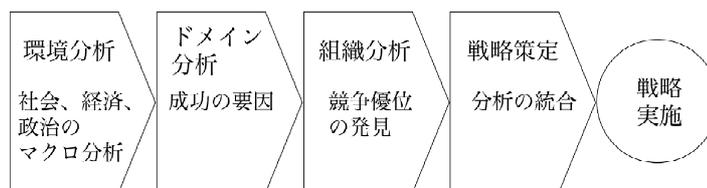


図4 NPO経営戦略（文献4より）

のステップとなる。

#### ステップ1：現状のマクロ環境の分析

すなわち、現状の社会、経済、政治のマクロ分析を行うことで多面的視点から確定せざる未来予測への現時点での現実的対応を可能な限り行う手がかりになる。

- ・大筋の動向を把握することで方向性を見定める。
- ・複数の選択肢を抽出することでリスクを分散する。
- ・変化への迅速な対応が可能な柔軟なシステムができるバックグラウンドを用意する。

#### ステップ2：ドメイン分析

ビジネスドメインを絞りそのうち、製品「サービス」開発、資材調達、生産、マーケティング、流通・供給、消費者のどこをターゲットにして成功のシナリオを策定するかである。

絞り込みドメインの概要分析では、産業の成長力、収益性、類似産業との比較、競争の状況新規参入の難易度を評価するポイントの抽出が大切である。一方、各プロセスにおいては以下のポイントが大切である。

- ① 製品開発：開発体制の革新性と柔軟性、消費者ニーズの把握と製品根の反映方法、開発知識の管理体制
- ② 資材調達：資材の技術革新、付加価値、原価比率、川下への統合可能性、調達先の変更のメリット
- ③ 生産：生産技術、技術革新の原価への影響、技術革新の業務簡素化への影響、生産量と費用の関係、外注の費用、新規参入者の数
- ④ 流通・供給：組織の外部依存性、流通業者の割合、配給システムのちがいが収益に与える影響、流通費用、川上への統合可能性
- ⑤ マーケティングと消費者：消費者ニーズ、製品コンセプトの拡張、代替製品、社会構造変化と収入との関係、川上への統合可能性

#### ステップ3：組織構成、行動の分析

組織分析内容としては、競争優位の発見、強さと弱さの分析、競争他組織分析の情報の活用、などが挙げられる。最初に、対象組織の使命と目的が現在

の経営状況で達成されているかを検証する必要がある。

そして、組織が持つ資源の分析と実際の業績の基礎分析とを行う。

- ・財務分析
- ・従業員と経営者の定量、定性分析
- ・強み、弱みの表現は顕著か一般的か。

特に大切なのは眠れる資産の棚卸であり、いかにして既存の資源を利用するか組織としての機動力を発揮できることにつながる。

#### ステップ4：戦略策定

これまでの分析結果を統合して競争優位点を活用し競争劣位点を改善して戦略を策定する。そのチェックポイントは以下に挙げられる。

- ・組織全体の必要とする人的、財務的資源と知的資源との整合性
- ・実行組織と本来の組織理念との整合性
- ・実行組織と必要とする組織文化との整合性
- ・環境変化予測範囲との適合性

## 3.2 行政評価

住民主体の地域活動を推進するには住民自身による地域行政評価の実施が重要となってくる(文献8)。

### (1) 背景

#### ① 背景となる住民意識

日本の地方自治体の中には、住民の誰でも自由に参加し、行政の方針に対して合意形成していけるような住民主体の行政環境を整備し、地域活性化を実現していこうと努力している。このような潮流が拡大し、住民意識の変革とも相俟って、地域住民が自らの生活の場としての行政運営秩序を形成しつつ、地域社会の運営にも積極的に参加していくという住民主体の活動の基盤が日本の社会全体において次第に形成されるべきである。

#### ② 新しい地方行政とその評価の方向

住民主体の地域社会実現における地方行政のあり方としては、多様な価値観を持った住民の参加により、その様々な実現可能性を取り込みながら、合理的で効果的な実践手法を工夫開発し、それを実践し、住民の信頼を勝ち取っていくことにある。そこで客

観性と多面的な専門性と結果としての達成度とを評価対象とする行政評価では、この方向性を踏まえることが大切である。そのため、行政評価の設計・導入にあたっては、多くの業務からみて政策目標の共有点を見出すことを前提としつつ、何のために、誰のために、どのように、どの時点で、どの対象範囲を、などの基本的事項についてあらかじめ住民全体を通して明確にして合意を得ておく必要がある。

#### (2) 行政から見た自己評価の意義

行政評価の意義は、行政から見ると新しい「住民参加型地方自治体」における行政の行方を、適正かつ着実に推進するための必要な手段ということである。すなわち、より高い住民の満足度や福祉を実現するための前提として、住民の参加を活性化するための実施手段として位置付けられているのである。

行政が導入しようとしている政策、さらには、その政策を具現化するための手段としての事務事業の目標とする数量や、事務事業により産出された結果と成果が、客観的に理解されやすい指標によって示されることによって、住民をはじめとする行政参加要因が行政の姿を明確に把握することが容易になる。その結果として、住民の行政への関心が高まり、参加意識が醸成されることになり、高い意識を有する住民による参加が一層誘発されるというサイクルを構築しようとするのが、行政評価導入の大きな狙いの一つである。

#### (3) 住民による行政評価の実施

行政評価については、①これまでの行政主導（官僚体制）への批判と、②民間企業における経営革新手法の行政への導入という2つの大きな流れに基づいている。そして、これらの背景には、市民一人ひとりの側の「個別」ニーズを満たすために、これまでの画一的な公共サービスの提供から柔軟な対応へと転換することが求められているということがあり、行政評価は、こうした要請に応える有効な手法の一つでもある。したがって、行政評価を行政自身が実施する現状の体制は自己矛盾であり、実施主体は住民でなければならない。

一方、このような市民ニーズへの対応をおこなうことは、行政自身のサービス向上にとっても有効で

ある。それは、行政評価の実施が、行政組織において政策という「目標設定」の傾向を検討・構築し、これを実施し、その結果をもって「有効性・満足度検証」をして、さらに、その後に結びつけるというプロセスにおいて重要な役割を担う。したがって、住民主体の評価実施は決して住民側に閉じたものであってはならず、行政にフィードバックすることで初めて意義を見出すものである。

## 4 地域優位性のあり方と現状

本章では地域が固有に由来から所有する地域既存資産と今後外部との連携で活用すべき流入資産のあり方を論じ、両者のバランスの重要性を示す。

### 4.1 競争優位の資産とは

競争優位の持続性の議論は従来企業を対象に行われてきたがこれは地域活動においても当然同じように取り扱われてしかるべき重要なテーマでもある。競争優位の論点は、

- ・ポーターが主張する“ポジション”の優位性が重要である
- ・バーニーが主張する“リソース”の優位性が重要である

との視点の違いに注がれてきた。前者は、ポジショニングの利点認識として立ち上げ、設立時点の戦略プログラムがその後の優位性を保証するものであると主張している。後者は自己が所有しほからは模倣困難な資源の活用プログラムの存在が優位性を保証するとしている。この議論は、インターネットが活用されない時代からスタートしているが今日のようにインターネットが全面的に存在する社会構造においてはそのオープン性が大きな判断材料となった。その結果、オープンネットワーク社会においては両者は相補的な関係にあるとの判断もされており妥当な解釈である。

### 4.2 地域資産の分類例

上記の観点から地域資産を整理してみると重要である。

タイプ1：ポジションとしての優位性の例

- ・交通（流通）の要所であることは大きな強みである。  
鉄道輸送主導の時代から車輸送主導の時代への移行で地区の隆盛に変化がある例は多い。
- ・大学、大手企業、行政、観光の中心などで定期的な人の流れが多い。  
特定、不特定の混在した消費者、利用者の存在は不可欠である。

タイプ2：リソース（資源）としての優位性の例

- ・物理資源、人的資源などが豊かであり発展が継続される。  
活動のドライビングファクターが存在する。
- ・資源にバリエーションがあり多様性が維持できる。  
その結果、リピータが多く継続性が保証される。
- ・文化的資産、ブランドの存在  
地域のステータスが存在することである。

4.3 地域優位性とは

地域の優位性は歴史が示すように一般にはその継

続が難しい。文献6に日本の都市の人口の変化を示しているが、外部の情勢で大きく変わる例が多い。かつての軍港を抱えた都市の衰退、新規産業での隆盛、大学の移転などでの隆盛、高速道路の開通などは外部条件の変化がもたらす例である。しかしこのようなマクロな変化の存在を前提にしても、それぞれの地域はその発展に全力を注ぐことが住民生活の豊かさを保障する最低限に大切であり、それを誰が認識して誰がどのようにするかが課題である。住民の意識の高さが本当の優位性を保てる原点となりうる。

5 コミュニティ・ビジネスの実現に向けて

本章では、地域の活性化は住民自らの手で何らかのコミュニティ・ビジネスを実現することが大切となることを論じる。

コミュニティ・ビジネスに明確な定義があるのではないが、文献1によると概して、地域住民がよい意味での企業的経営感覚を持ち、生活者意識と住民意識のもとに活動する“住民主体の地域活動”といえる。地域コミュニティを元気にするためにはその

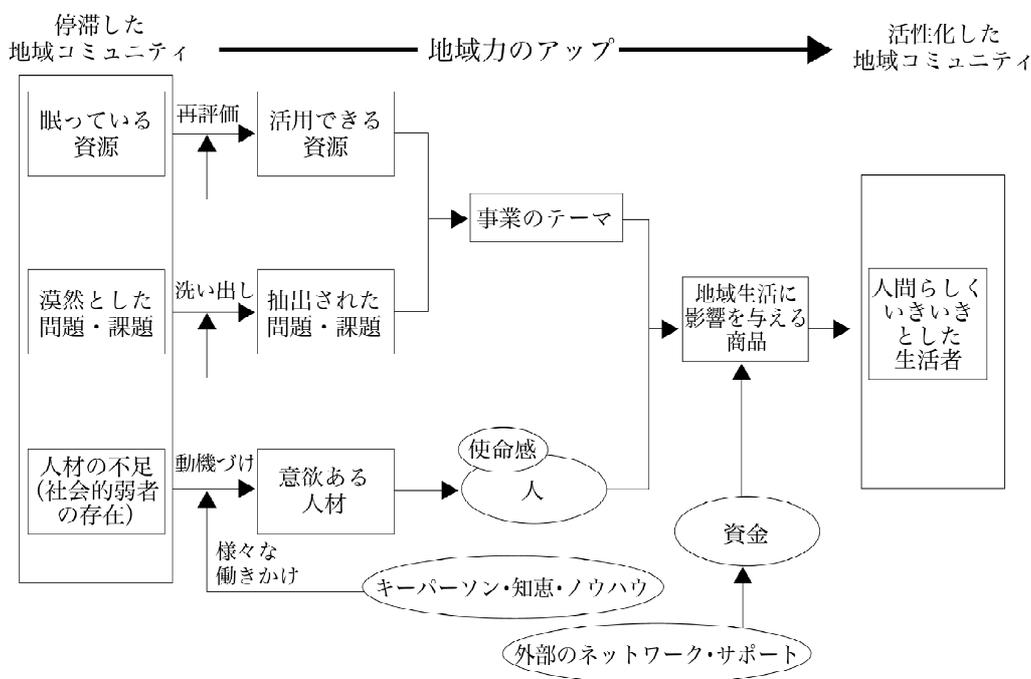


図5 コミュニティ・ビジネスの事業化フロー (文献1)

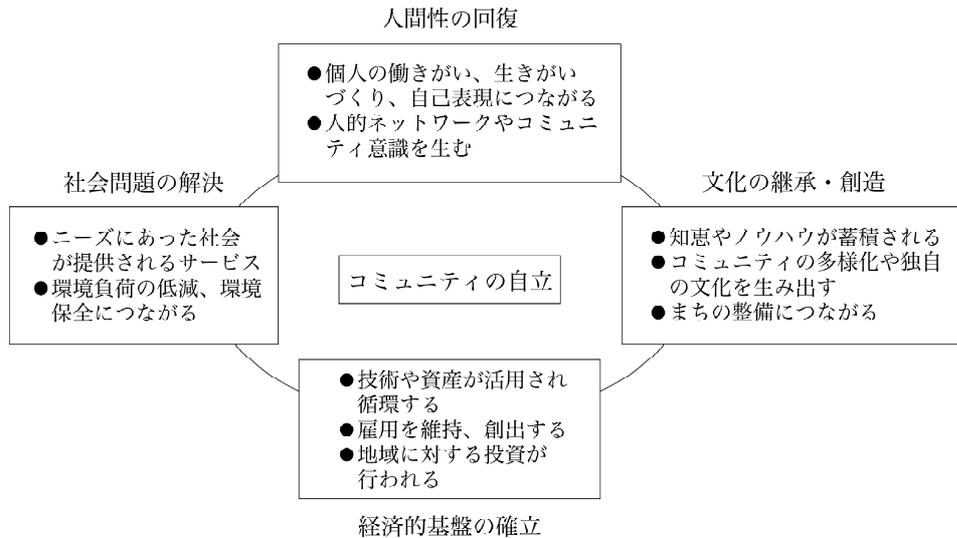


図6 コミュニティ・ビジネスの効果（文献1）

地域コミュニティの中で身の丈にあったさまざまな事業の成立と地域住民の就業とによって、適度な経済活動がなされ、自立的な生活基盤が継続的に確立され将来の発展が期待できることが重要である。

コミュニティ・ビジネスの事業化フローを図5に示すが、地域コミュニティの元気づくりは住民自身が主体的に地域コミュニティの課題に取り組み自ら問題解決をしていくことにより成功するもので、行政や事業体はそれに伴う住民活動を側面から支援することが期待されている。

活動を支える人々としては以下のように分類できる。

- ・パトロン（後援者）：寄付者
- ・パートナー：経営に積極的に参加者、投資や出資者
- ・サポーター：ボランティアなどの参加者
- ・ファイナンス：事業性を判断して金を貸す者

コミュニティ・ビジネスの効果を図6にまとめる。コミュニティ・ビジネスは、まず地域コミュニティの問題を活動で解決しようとする人々が現れ、そこでの新しい社会関係を基盤にはじめる。やがてそれが事業にまで発展し、地域コミュニティを活性化するという試行錯誤的行動が展開することで地域内で共感、共鳴がおこり新しいダイナミズムが生まれる。コミュニティ・ビジネスには以下の4つの大きな効

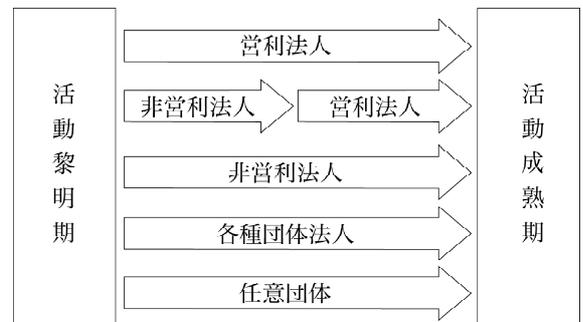


図7 活動の移行手順

果がある。

- (ア) 自己実現を目指せる。  
個人の働き甲斐、生きがいを満たすことで“人間性の回復”が期待できる。
- (イ) 地域特有の社会問題が解決できる。
- (ウ) 文化の継承・創造が行える。  
少子高齢化により地域生活文化・伝統継承の継承が危ぶまれるがそのリスクを回避できる。
- (エ) 経済的基盤の確立が期待できる。

移行形態の多様性を図7に示す。大きく分けて、活動黎明期から、

- ・直接営利法人化
- ・NPO 経由で営利法人化
- ・NPO のまま
- ・法人団体

・任意団体

移行しつつ活動成熟期を迎えることになり、活動の内容により最適な選択をすべきものである。

## 6 三ヶ日町における実践と事例考察

本章では、著者が居住する静岡県三ヶ日町での実践的行動と検討しているいくつかの町おこしの事例を示し、これまでの一般的考察を実践に役立てている紹介としたい。

### 6.1 三ヶ日町の現状認識

三ヶ日町は以下の特色を有する。

#### (1) 立地条件

景勝地奥浜名に位置し、猪鼻湖を中心とした三方山に囲まれた地域であるが、東名高速の三ヶ日インターを有して交通至便である。

#### (2) 年齢構造

高齢化が著しく、中年層以下は大都会に出ているか、浜松地域への通勤である。したがって、若手の働き手が著しく手薄な構造である。

#### (3) 文化風土

歴史が古く、人の交流が少なく地元意識が強い前時代的な閉鎖的社會を作ってきた。

#### (4) 産業

みかんが有名であり、地元の収益の中心を占めているが、高齢化、農法、流通などで新たな対応が求められている。外来者にはリゾート産業が魅力である。

### 6.2 住民活動への参画

#### (1) 住民活動への情報発信

2001年春、三ヶ日町の閉鎖性を問う住民活動が町議員の不正行為を契機に表面化した。著者はそのうちのひとつの団体に対して以下の文面を持ってインターネットで情報発信を行った。結果は、反応があり著者にとっての現在の住民活動実践のきっかけともなった。

\* \* \*

横浜から三ヶ日町に移り住んで2年が経ちます。以下、雑駁ですが外部から見たコメントをさせていただきます。

自然が豊かな住みやすい環境とはいえ、町内はオープンで世界を見つめるようなグローバルな意識は全く感じません。ただし、時計が止まっていることの良さも感じます。職場の名古屋とは全く違い肩に力が入りません。それは今後も大切にしなければならない三ヶ日の良さです。浜松とも違います。

しかし、一方では客観的な第三者の意見に耳を傾けることも大切かと存じます。三ヶ日は知名度が高く全国的にイメージは良いのですが、率直に言って閉鎖的であると直感的に感じます。世界を見てきたひとをもっと大切にすべきです。地元で生まれ、育ってきた人が集まった同質の集団からは何もアイデアが生まれません。地元の食堂（レストラン）が地域の人たちに私物化されている体験もしてこれの良いのかといっても過言ではありません。

また、昔の映画の話題によくあったようなかなりピントがずれた地域コミュニティが散見します。たとえば、道路工事を観ていると何を考えているのか全くわかりません。ほんの一部だけ（会社の前や地主の前だけ）立派になり、道路として通行人の利便を意識しない工事にして統一思想が全くありません。

さて、ビジネスの世界では、消費者・利用者が主導権をもって商品開発がされる時代です。企業が造ったものをさあ君たち使いなさいという時代ではありません。利用者が選択する権利を持っているといっても過言ではありません。商品は何も物質だけでなく知的資源も含まれます。町の運営も全く同じです。町がつくった方針にあわせてさあ皆さん生活してくださいとは全く時代遅れです。ルールは後からできるものです。

住民の要求と専門知識者とが“知恵”を出し合う場としての町づくり条例の存在はきわめて大切ですが、それが一人歩きしてだれも知恵を生み出さない町となるのが心配です。条例づくり以上に、“知恵づくりの風土”が大切です。かつて、ケネディ大統領はその就任演説で大切なのは“国が何をするかでなく”、“国民が何をするかである”と名言を残しま

した。今回のスキャンダルも町民に責任の一端があると言っても過言ではありません。

循環型社会の構築が叫ばれ、自然環境保護が地元のベースとなっている三ヶ日町は、先進的意識のある町民をまず育てなければなりません。条例は自然とついてきます。三ヶ日生まれの内部パワーだけでなく、外部を体験してきた人、小生のようなよ者のパワーを大切にしていけないと日本における三ヶ日の存在意義を問われる羽目になります。小生は日本に貢献できる名古屋でなければ名古屋は自滅してしまうと良く議論していますが三ヶ日もそうです。みかんと保養だけでは受身でしてダメです。三ヶ日のための三ヶ日であると自滅してしまいます。

世界に発信すべき文化を創り出す三ヶ日住民パワーを創り出す知恵に期待いたします。

相原憲一（横浜生まれ 55歳、名古屋商科大学教授、工学博士 経営情報学担当）

住所 東急リゾートタウン25-15 電話 528-1122

\* \* \*

## (2) 情報公開条例策定への関与

2002年4月の情報公開条例施行に向けて条例の試案を議論して町長に提示する懇話会委員の公募があり応募し選出され、9月から12月にかけて委員として積極的に見解を述べる機会を得た。

著者が議論のポイントとしているのは以下の4点であった。

### ポイント1：公開の対象

情報公開の対象を“町民に限定”するか“何人も可能”とするかでは町政の意識がどのようなか一目瞭然となる。著者は後者を主張したが懇話会では前者と結論された。その後、町議会においても最終的には前者とされ4月1日施行の運びとなった。

### ポイント2：インターネット時代の情報公開

開示対象は電磁的記録間でとなっているがインターネット経由での公開を前提にすべきとの主張であった。

### ポイント3：施行以前の情報の扱い

2002年4月施行以前の情報の扱いは懇話会では対象とすべきと主張したが、結果的には以後の情報の

みとされた。しかし、町議会において、4月1日以前も対象とすることが可決された。

### ポイント4：条例見直し

条例を含めた法律は一般に施行される時点で時代遅れとなる場合が多いので、継続的な見直しの約束を明記しておく必要がある。

なお、下記の文面は著者が公募したときの趣旨説明文である。

\* \* \*

## 情報公開は“どのようにして”でなく

## “何を誰に”が大切である

### ——ダイナミックな三ヶ日づくりに向けて——

時代は世を挙げてオープン社会、情報公開社会である。その時代にあつて、三ヶ日＝超閉鎖社会！

これが内外の誰もが感じる正直な認識であろう。横浜から見た名古屋、浜松からみた三ヶ日は同じ印象だ！これを近隣の遠州豊田の知り合いがたとえ話として挙げた。

さて、情報とは客観的データそのものではなく知識を創造させる一人ひとりの価値観から生れるものである。情報公開とは、住民の知識創造のためのものであるべきものである。

今日、三ヶ日町が抱える大きな課題は情報公開の“手段”でなく情報内容が“何であるかそれを誰に伝えるか”という認識の欠如である。一部の旧態行政の価値観で取り扱うものではなく、新たな住民にもわかりやすく受け入れられる価値観で決まるものである。既存住民の暗黙の了解（暗黙知）を前提にするのではなく、誰でも分かる情報として共有できるようにオープン化（形式知）することである。すなわち、情報公開とは住民の知識創造作業を助長させるためのものである。主役が住民であることを認識させるべきものである。

ここで、一般的課題としての情報公開のキーポイントを3段階で挙げてみよう。

### 第一ステップ：ダイナミックな時代背景の認識不足

情報革命は決して大都市だけの問題ではない。どのような地域も情報化の荒波にもまれて従来のぬる

ま湯生活から脱却した新たな生活様式を自分たちで生み出して行かねば勝利者にはなれないところまできている。世界を覗いてきた人々の新たな知識の流入を促進して、活力に満ちた若者がビジネスチャンスを生み出し、日本や世界に通用する新たな町づくりが、今三ヶ日町が一番取り組まなければならないテーマであろう。“ダイナミックな三ヶ日”これがうたい文句にならない限り情報公開の目的は達成されない。

#### 第二ステップ：送り手としての町自身の勉強不足

残念ながら提示されている町の基本計画はどこにでもある項目の羅列である。誰でも書いて哲学が感じられない。三ヶ日住民の知識は決して旧態依然ではない実感がある。行政はどれだけの新たな動きが見出せるようになってきたか本当に理解していない。住民の声をもみ消すのはまずい。もっと多様な情報メディアを活用して町の主張を発信できないものか。紙に頼るしかないのか。インターネットでは一瞬にしてスキャンダルが世界を駆け巡る時代である。知らないのは住民だけにならないようにしなければならない。

#### 第三ステップ：受け手として住民自身の改革意識の改善

町は世界的視野にたち、自分たちがつくらなければならないのだという住民の意識は極めて乏しいと理解している。町内の公共事業の意義、町議会選挙広報のあり方、漁業復興、観光ビジネスなどもっとやり方があるのではないかと痛切に感じ、それらの健全なリーダーシップの養成が急務である。条例を作ること自身だけでは三ヶ日町は改善されない。

懇談会の意義とは行政構造改革としての“誰もが納得する行動と住民の自己認識の向上”そして、主役はあくまで三ヶ日住民全体、同時に責任も三ヶ日住民自身にあることを認識する努力のスタートに立つ“場の提供”であると確信している。懇談会を通して広い視野で町政へのアドバイスを試みたい。

相原憲一 横浜生れ 55歳、男性 工学博士  
名古屋商科大学経営情報学部教授  
都筑2998-16 東急リゾートタウン25-15  
電話、ファックス 053-528-1122

電子メール kenichi@nucba.ac.jp

\* \* \*

### 6.3 ビジネスモデルとしての事例

三ヶ日活性化のいくつかの事例を個別に考察してみる。

#### 事例1：浜名湖サービスエリアでのワンストップサービス

東名高速随一のサービスエリアとして名高い浜名湖サービスエリア（図8）を住民主体の経営にする試みを考察する。

##### ① 浜名湖サービスエリアの競争優位性

1. 上り下りが一体化しており両トラヒックを対象にした事業展開が可能である。
2. 見通しの良い場所であるので遠方からの存在感があることで立ち寄ってみたい気持ちとなる。
3. 奥浜名湖の景観が素晴らしい。
4. 東京－名古屋間で一息つくには適切なポジションにある。

これらは、いわゆるポジショニングからみた優位性に当たるが、これだけの優位性は東名高速全体を通してなかなか見当たらない。

##### ② 課題

1. 運営が地元と分離されており、地域の活性化にまったく役立たない。
2. 三ヶ日ICが隣接しており、SAで一服するとインターから街中へのトラヒックが少ない。

##### ③ 富士川楽座に見る先進性



図8 浜名湖サービスエリア



図9 富士川楽座

同じ東名高速で富士川 SA は第3セクター形式で富士川楽座として画期的な運営を試み(図9)大成功を収めている。2年間で500万人の入場者を記録したと報道され、新聞記事でも大きく採り上げられている。同地の機能は以下のとおりである。

- ・ イベント会場、会議室
  - ・ 地元の道の駅
  - ・ 東名高速 SA としての機能
- ④ ワンストップサービスの提案
- ①-③の考察をベースにサービスエリアの地域住民中心運営のビジネスモデルを考察してみる。
- 以下はワンストップで都会と田舎の多様化したサービスを満喫できるビジネスの展開である。
- ・ コーヒーチェーン勧誘による都会センスのしゃれた雰囲気や都会にはない景観を楽しむ。
  - ・ イベント会場で地元固定客と高速利用客との接点をもち相互理解を深める。
  - ・ 有機栽培、無農薬栽培の地域特産品販売による三ヶ日農作物のブランド化を図る。
  - ・ 奥浜名観光の拠点とし車を一時駐車して、地元の各種ツアー温泉、海鮮料理、みかん狩りを適度な時間楽しむ。
- ⑤ 期待される地元効果
- ・ 経済的効果：地元住民の就労機会の拡大  
 地元商品の販売効果
  - ・ 文化的効果：高速利用者との接触によるオープンカルチャー化

事例2：時間を買うリゾートワークスタイル

今日のビジネスモデルの方向として時間を売り買いくするコンセプトが増えている。すなわち、結果として消費者は有効な時間を確保できることになるシナリオでたとえば健康ビジネス、SOHOスタイル、ネットショッピング、レジャービジネスなどが活躍している。

三ヶ日には著者も居住している東急リゾートタウンをはじめいくつかのリゾートマンションが点在する(図10)。最近ではこれらを別荘として利用するだけでなく永住生活地として選んでいる人たちが増えている。したがって、ワークスタイルとしてのSOHOを実現する傾向は見られる。

以下、その実現条件をまとめるが、方向としては揃っているといえる。

① インターネット環境

三ヶ日でもやっとADSLでブロードバンド常時接続環境が実現して居ながらにして世界の情報を取得し、自分の情報を発信できるワークスタイルが実現できる。情報機器の低価格化とも相まって在宅業務は時代の要求となり新たなリゾートビジネスのチャンスとなってきた。

② 高速道路での通勤

東名高速の売上は全国一の黒字であり、100円の儲けに対し14円の投資ですむ。公団の民営化で料金の自由設定が実現されれば、東京、静岡、名古屋に対しても週1-2回の通勤程度は経済的負担は少なく十分個人の時間を楽しむことが可能となる。

本モデルは現在著者が実践しており、大学の仕事、



図10 リゾートマンション群

自分の会社の仕事、個人の生活をバランスして組み合わせることにチャレンジして一応の成果を得ている。

なお、地域との接触や自然環境保護への配慮は永住民の責任でもある。

### 事例3：e農園ビジネスモデル

三ヶ日は、関が原以北においてみかんブランドが確立されてきたが、一方で不特定多数の消費者を対象にしたみかん栽培の行きづまりも見えてきた。すなわち、農協経由の流通モデル、市場コントロールは、今日言われている生産者の顔と個客の顔とが見えるビジネスモデルにおいて時代遅れとなっている。その中において、農協を通さない直接販売を試みている農園もある。整理すると、

#### ・既存の流通タイプ

生産者—農協—販売店—消費者

#### ・現状の直接販売タイプ1

生産者———販売店—消費者

#### ・現状の直接販売タイプ2

生産者———消費者

に大別できる。経済化、効率化を目指した直接販売についてもこれらはすでに三ヶ日も存在している。

そこで、更に一步進めて、“オーナーシップサービス”の導入と“個別ブランド名入り商品”の配送を取り込んだ戦略的農園の運営を考えることが出来る。

#### ① 先進的オーナーサービス

これは、農園のオーナー所有の果樹をケイタイを用いてリアルタイムで通信しようとするものである。すなわち、カメラつき、センサーつきケイタイでみかんの外観や味をリアルタイムでオーナーに連絡することで、オーナーは自宅に居ながらにして特製のみかんを入手でき、また好みに合わせたカスタマイズしたみかんを生産できる。

農家にとっても、固定客（ロイヤルカスタマー）の存在は心強く、競争原理が働くことで一層品質の多様化したみかんの製造が可能になる。

三ヶ日の特色として交通至便、観光地であるのでそれらを組み合わせたツアーが可能であり、また、浜名湖SAでのワンストップサービスも可能となる。

#### ② ブランド名入り商品

オーナーの好みに合わせたブランド名入りのパッケージ流通が可能となる。これはボルドーワインの販売において醸造者を知っていたり、その写真が飾られたりして販売しいわゆる顔が見えるブランド戦略となっているのと同じ心理作戦である。生産者、オーナーいずれの視点でもブランド化できる。

このように、単なる中抜き流通革命で安く販売するというのではなく、顧客へのサービスとして上質の個別・差別戦略は都会人対象に、三ヶ日の地の利を生かした時間ビジネスの観点からも今後のe農園ビジネスとして魅力あるものになろう。

#### 事例4 自然環境保護、景観の活用

三ヶ日の最大の目玉は渡り鳥が渡来する猪鼻湖の存在でありかつては水泳が出来るほど水質がよかった。生がきが食べられたといわれている。しかし、

##### ① 生活廃水の垂れ流し

##### ② みかんを中心とした散布農薬の流入

##### ③ 畜産関係の汚水の垂れ流し

などがかさなり、湖は死んでしまい自然環境の回復とその保護が急務とされている。生態系をよみがえらせる図11のような“ビオトープ”の存在も充分機能していないのが実情である。

さらに、みかん畑のため山の斜面が削られ景観を損なうだけでなく、土が流失してしまい、悪臭を放つ湖の周回サイクリングロードは本来の機能を果たさなくなってしまった。

小生を含む町民有志は図12に示す任意団体

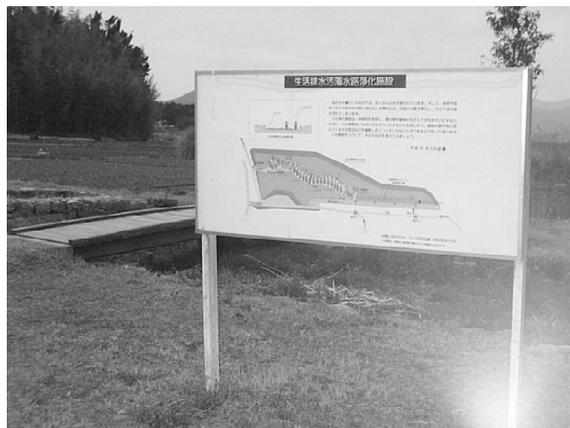


図11 ビオトープ例

“e-mikkabi ネットワーク”をつくり、図13に示す啓蒙活動をスタートすることで猪鼻湖をよみがえらせ、地元民、都会人があこがれる本来の三ヶ日を取り戻したいと願っている。



図12 e-mikkabi web サイト

# おんがら e-mikkabi

主催 e・mikkabi ネットワーク  
 後援 NPO 国際循環型社会システム総合研究所  
 とき 4月21日(日) 13:30-16:00 (受付13:15-13:30)  
 ところ 県立三ヶ日青年の家 会議室 (ゲスト専用駐車場あり)  
 都筑 523-1 Tel 526-7156  
 人数 50名 三ヶ日の自然環境、景観保護に関心ある方すべて  
 参加費 (会費、資料代) 26歳以上: 500円、25歳以下: 200円

テーマ **快適なくらしはゆたかな自然環境、景観から!**

- なぜ今、自然環境、景観保護が大切か?
- なぜ今、猪鼻湖の自然環境と景観維持が大切か?
- なぜ、真にゆたかな自然環境と景観は三ヶ日の誇りか?

話題提供 奥浜名湖景観のすばらしさを分ち合おう!  
 都会人は豊かな自然環境と景観にあこがれる!  
 よみがえれ猪鼻湖 美しい湖景の魅力を展開!  
 美しい自然の中でのびのび子育て!  
 ヘルシーな食文化の発信で心もゆたかに!

若さあふれる会場  
 申し込み先、問い合わせ先 相原憲一 電話・ファックス 528-1122  
 電子メール aihara@sophianets.jp

図13 キックオフの案内

## 7 ロードマップ戦略プログラム提示

本章では活性化活動の戦略プログラムの提示と三ヶ日におけるロードマップとしてのテーマパークの構築を例にとり考察を加える。

### (1) 戦略プログラム

図14にこれまでの検討をベースにした戦略プログラムの概要を示す。

### (2) 三ヶ日テーマパークの考察

三ヶ日町における戦略プログラムとして以下の事例を考える。

#### ① テーマパークの競争優位条件

以下の条件を同時に満足することが内外に満足感が得られる前提である。

##### 前提条件

- ・四季を通じてコンスタントに来客があること、すなわち四季の変化があること
- ・リピータが獲得できること、すなわち長年にわたりまた来たいとの印象をもたせること
- ・ワンストップであること、すなわち多様なサービスの組み合わせであること
- ・地域の活性化と結びつくこと、すなわち雇用機会増加、文化発展につながる

#### ② 三ヶ日での検証対象

前章での個別検討をベースに全体として以下の検証が必要となる。

- ・自然環境、保養施設、レジャー施設の通年活用戦略
- ・顔の見える果実園経営戦略
- ・東名高速至便条件の一層の活動
- ・よそ者との交流を活性化する地元の意識改革が必須

#### ③ モデルケースの検討

本件は e-mikkabi ネットワーク活動として体系的にまとめていく予定でいる。

## 8 あとがき

本論文は、地域コミュニティ・ビジネスが日本の活性化の軸足になるとの視点で等身大のビジネス展

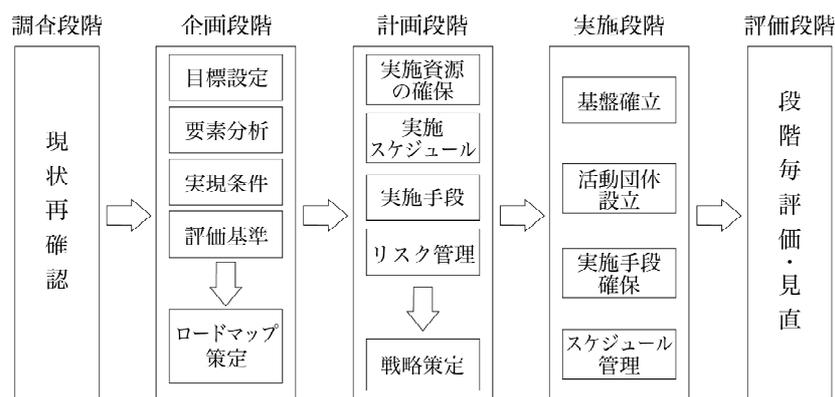


図14 戦略プログラム

開の戦略と身近な具体的考察とを行った。

前半は、住民の視点で地域コミュニティ・ビジネスの立ち上げに必要な一般的戦略を整理して、個別活動、NPO 活動、行政評価などを整理するとともに地域資産のあり方を論じた。後半では著者が居住する静岡県三ヶ日町を例に取り、住民活動への参加を通して事例を紹介するとともに、ロードマップを示した。

今後のテーマとしては、

- ・住民活動に必要な情報ネットワーク環境の充実を啓蒙すること
- ・地域を活性化するのは決して住民だけでなく外部の人材が重要となること
- ・三ヶ日町とは条件の異なる地域での戦略的考察を行うこと

などが挙げられる。いずれにせよ、ネットワーク技術の浸透は決してグローバルビジネス環境においてのみ重要であるだけでなく、大都市のネットワーク環

境づくりより地方の町村において一層重要性を増して来ているといえる。

謝辞 本研究の一部は著者が住んでいる三ヶ日町住民有志とのディスカッションを踏まえており関係各位にお礼を申し上げます。

#### 参考文献

- 1) 細内信考『コミュニティビジネス』中央大学出版部 1999.10
- 2) 農水省「農山村振興研究会とりまとめ」H14.1
- 3) J. B. バーニー『リソース・ベスト・ビュー』ダイアモンド HBR 2001.5
- 4) 川口弘雄『NPO の実践経営学』同友館 2001.3
- 5) 三ヶ日町 5ヵ年計画
- 6) 原田泰『都市の魅力学』文春新書 2001.3
- 7) 富田きよむ『農家のインターネット産直』農文協 2001.12
- 8) 財団法人 日本都市センター『行政評価の設計・導入とその視点・手順』H12.3
- 9) 水木楊『脱所有社会』PHP 研究所 2002.1