

都市公共政策ワークショップ I 議事録

日時：2013年7月12日（金）18時30分～21時20分

講師：(株)富士通総研経済研究所主席研究員 榎並利博先生

担当教員：永田潤子先生 テーマ 「地域におけるIT活用とエクイティ文化

——『地域イノベーション成功の本質』

私は大学時代ITとは全く関係なく遺跡の発掘ばかりやってきた。富士通に入って自治体のシステムエンジニアとしてずっとシステムを作っていた。コンピューターが漢字を扱えるようになった時代に入ったので住民基本台帳や印鑑登録証税金とか財務とか地図とか、片っ端から自治体のシステムを作ってきた。そのあとコンサルタントになり、その後研究員として研究に専念している。そういった関係もあり、私の問題意識はITと社会との関係である。ITを使うためにはどんな法律とか社会制度が必要なのかという点から問題提起をしている。今の私の仕事は5月にマイナンバー法が成立したのでそちらの仕事が多い。

今日のお話は今年の2月に出した「地域イノベーション成功の本質」という本について。

まずは**研究を始めた問題意識**だが、背景として地方経済の停滞がある。地方は一体何をネタに食べていったらいいのか大きな問題になる。こうした地方経済を立て直すためにわれわれが手にした新しい技術ITが使えるのではないかという話は昔からあった。ITを使って地域情報化を進めると地域が元気になると言われた。

それではその地域情報化とはどうなったのか。

ITを使って元気になったり活性化したりする例もあるが、全般的にはITを入れても役に立たない、税金の無駄遣いであるという報道がされている。つい最近会計検査院の人に聞くとiPadを入れたけど全然使われない。といわれている。なぜそんなことになるのか。もっとITをちゃんと生かす方法論はないのか、というのが私の問題意識だ。

これまでどういった理論背景で地域情報化が進められてきたのか。これまでの地域情報化（地域活性化）論が役に立っていない。「活性化」という概念の定義、都市と地方の区別があいまい。属人的な解釈が多いとか、これまでの議論がおかしいということだ。それで**ITを活用して地域経済を確実に活性化させるモデルを作ると**いう目的で研究を始めた

研究は3段階で進めた。第1段階は先行理論の研究。

これまでITを用いた地域活性化には地域情報化理論があった。代表的な理論としてはプラットフォーム理論。それらはどんなものでほんとに正しかったのか、を検証する。シリコンバレーにも言及しなくてはいけない。というのは地域でITを活用してうまくいった例は、実は世界でただ1つシリコンバレーだ。全く何もなかったところがあったという間に最先端になって、人も金も集まってきた。いわば地域情報化の大成功例です。そこで何が成功の本質であったのかも一度きちんと洗い直す必要がある。

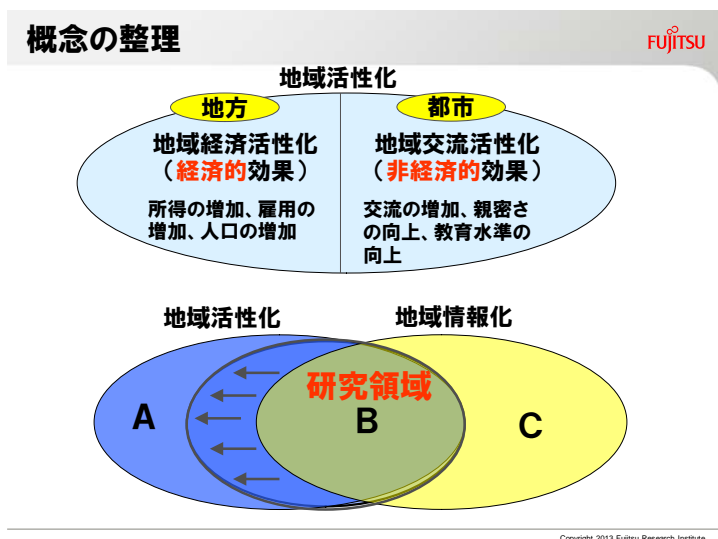
第2段階は、ITが地域活性化の役に立つモデルがあるはずだと、典型的な成功事例4つと失敗事例2つを用意し、モデルを作った。

第3段階の作業はこのモデルが本当に当てはまるのか検証した。これは全国の19地域を調査した。

まず**先行理論**について。

プラットフォーム理論というのは何か。1994年に今井賢一・国領二郎が「物理的なネットワークの基盤を作り、そこに人々が参加することによって新たなコミュニケーションが生まれ、新たな行動が生まれてくる」と言っている。これがプラットフォーム理論本質的な部分。そして国領二郎先生がこう言った理論を基に地域活性化をやっていた。このプラットフォーム理論は正しい理論といえるのかどうか。文献を調べる限り経済効果について全く意識していない。コミュニケーションの話であり、経済的な効果が出たとか出ていないとかいう話ではない。地域活性化という言葉は使っているが、その言葉には経済的な活性化と非経済的な活性化という2つの意味があり、それらを区別していない。概念、用語がかなりあいまいだ。そのため、プラットフォームを作ると地域が活性化し経済が活性化するという誤解が生じてきた。政府としてもこういった理論にのっとり地方にインフラを敷設しようということだったと思う。国領二郎先生の成功例として上勝町と内子町が取り上げられている。文献を見るとITを導入して活性化したという書き方だが実は事実は違う。経済効果を意識した別のプラットフォーム理論も宮尾さんから提案されている。しかし、彼の理論も都市と地方を全然区別せず、ほとんどが都市の事例である。都市と地方を区別して考えるべきであり、地方では経済効果が生まれないとプラットフォームを作っても維持できない。都市は企業などもあり、町の財政も豊かなのでインフラを維持していける。だから都市と地方はきちんと区別しなくてはいけない。もう1つの成功事例はシリコンバレーだ。**シリコンバレー成功の本質**は一体何か。短絡的に考えればITが本質だが、実はITではなくエクイティ文化だという。エクイティという概念自体辞書的には「公正、公平、株式、出資部分」、が入り交じっている。簡単に言うとソーシャル・キャピタルより強力、自らリスクを取り、関与していく文化と言われる。シリコンバレーでは今でもIT企業は健全だが、ITだけでなくバイオのベンチャーなどが出てく

るなどいまだに活性化している。地域活性化している所ではエクイティ文化が重要な役割を果たす。この視点から今回も分析した。エクイティ文化という概念を使わないと、「人」という属人的な解釈に陥ってしまう危険がある。例えば●の地域は○さんがいたから活性化した、となる。あるいはよそ者を連れてくれば地域が活性化するとも言われるが、事例を見てみるとそうではない。カリスマを連れてきた事例も結構失敗している。だから、ここでは「人」の概念は横において、**エクイティ文化でモデルを作っていく**。モデルを作るためには成功事例等と失敗事例について**ケーススタディーによる事例分析**を行った。対象地域はITを本格的に活用して成功している地域を対象(母体：24ヶ所)、失敗事例も入れて選んだ。単にホームページを作ったとかメールを使っているとかいう例は除いた。本格的というのはビジネスモデルの中でITが中心的な役割を果たしている地域で、6ヶ所を選んだ。成功した事例は上勝町、内子町、馬路村、失敗では山田村、白鷹町だ。それから地方と都市を比較するために都市事例として藤沢市をケースとして取り上げた。山田村以外は実地調査をした。山田村はすでに消滅しており当時のものはなくなっている。ただ文献として残っていたのでそれを使い分析した。まず作業に入る前に**概念を整理**した。地域活性化という言葉などは皆あいまいに使っているがここではわけて考えている。



地域の活性化は経済的効果を求めるものとそうでないものに分けている。他の研究者の分け方でもこれではないかと考えている。経済的な効果があるものについては所得が増えるとか雇用が増え、人口が増えるということだ。これは定量的に図ることができる。非経済的効果は交流が増えたとか、親密になったとか教育水準が上がったとかで、地域交流の活性化という言い方をしている。地方と都市を比較すると明らかに求めるものが違っている。地方の場合は地域活性化というと経済的な効果を求めている。もっと親しくなりたいとか交流したいという意図はない。逆に都市の場合は活性化というと経済的な効果ではなく、住民が親密になることが活性化ととらえている。これらはきちんと区別すべきだ。地域活性化と地域情報化も区別しておきたい。重なり合っているが、情報化と関係ない活性化もある。例えば1村1品運動など得意なもので振興していく場合、逆に活性化と関係のない情報化もある。例えば情報格差を無くすために地域にインフラを整備するとか。私がターゲットとしているのは重なり合っている部分だ。これをどんどん広げていきたいと考えている

ケーススタディーで分析するにあたっての視点として、1つはITの持つ力の二面性を意識する。2面性の第1の力とはイノベーションを起こす力、今まで世の中になかったものを作り出す力だ。第2の力とは既存のプロセス(サイクル)をITによって増幅する力だ。例えば事務処理をコンピューターで効率化するということだ。

それから地域経済活性化の**5段階モデル**を使っている。これは地域がどういう経緯でどういった段階になると活性化したといえるのか定量的に分析することだ。なぜこのモデルを使ったのかというとITの導入時期を把握したかった。なぜならITを導入すると活性化するというのは嘘だろうと思っていたからだ。ITを導入した時期は最初ではなく後ろではないかという感覚を持っていた。

それから細かい話だがインベンションとイノベーションを区別して使っている。私がこう言った研究を発表すると民間のイノベーションを研究している人から見ればインベンションとイノベーションは違うといわれる。イノベーションは社会的な価値が認められたときに使う。社会的な価値が認められてないものはインベンション、と言われたのでこの2つを区別して使っている。

こうしてまず**5段階モデルを設定**した。このモデルの元となったのはロジャース。民間のイノベーションを研究しているのだが、それを私が言葉を変えて持ってきたものである。

第一段階は、地方で人はいなくなるし、産業はダメになる、何かやらなくてはいけないという危機感を共有する段階。第2段階はこれをやってみようという行動が起こってくる段階。これはイノベーションのきっかけとなるアイデアレベルで、インベンションがおこる。いろんなアイデアは出てきても、必ずしもすべてうまくいくわけではない。むしろダメなケースの方が多い。第3段階はインベンションを普及する段階。第2段階のインベンションは新奇性があればあるほど周りに認めてもらえない。マーケットに理解してもらう必要がある。またいい製品でもマーケットのニーズに応えるように化粧直しをする必要がある。これが第3段階で一番苦しい時です。地道にマーケティングやプロモーション活動をやり徐々に売り上げが上がる。そうして事業として何とか単年度黒字になる。これが第4段階だ。これをビジネスモデル確立の段階といい、イノベーションの達成の時期という。第5段階はさらにそれを拡大する時期である。これは累積赤字がなくなるくらいと思えばよい。調べてみると累積赤字の解消時期は把握しづらいので便宜的に第4段階の売り上げの3倍になったときを第5段階として捉えている。

分析の視点は3つ。

第1は地方では、ITでインベンションを起こし、イノベーションを達成することはできないのではないか。つまり、地方ではITの持つ第1の力を使えない。企業の立場からするとITを入れるとうまく行くといいたいところだ。しかし地方ではそれは無理ではないか。

視点の2番目は地方では何ができるのかということだ。地方では、地域資源を使ってインベンションを起こし、イノベーションを達成（ビジネスモデルの確立）することはできる。ITが役立つのは、そのビジネスモデルを拡大する段階ではないか。つまり、本当にITが役立っているのは第4段階や第5段階ではないか。地方ではITの持つ第2の力ならばうまく使っていけるのではないか。ということでITの導入時期の確認が、目的の1つになる。

視点の3つ目は、地域経済の活性化を達成するためには、エクイティ文化の醸成が必要条件ではないだろうか。ということでエクイティ文化がどう醸成されるのか調べてみた。

ここからは事例を述べたい。上勝町は、これはかなり有名な事例で今更しゃべる必要もないが。この写真はおばあさんがパソコンを使って売り上げを確認しているところだ。1000万円以上の収入がある人もいる。こういうふうにビジネスが金になると、家が建ったり、息子たちが戻ってきて一緒に仕事をする。金になる仕事があれば、人々は地方に帰ってくる。

次は内子町、皆さんよくご存じの農産物の直売所をやっている。単なる直売所ではなく、無農薬の認証制度をきちんと作って、消費者に安全でいい農産物を提供する。バーコードをつけ生産者の顔写真が出てくる。その他肥料をやったとかどんな農薬を使っているとかすべて出てくる。ここにITを使っている。出荷した後、生産物の売れ具合がわかり、すぐに補充ができる。農協がやっているように見えるが実は町役場がものすごく力を持っていて、農薬の検査の機械などを町役場が購入している。農協はあまり力はない。

3つ目は馬路村。これも関西の人はほとんど知っている。ここはITに関してはほとんど期待せず調査に入った。ところが配送センターに行ってみて驚いたのは、大きなコールセンターがあり、若い女性がパソコンに向かっていろいろやっている。注文を電話で受けてシステムに入れ受注発注の管理をすべてパソコンでやっている。こんな1000人ぐらいの村に若い人がなぜたくさんいるのかと聞くと隣の村からやってくるという。仕事が増えれば隣の村から車でやってくる。

次は山田村。知っている人はあまりいないが、10年前まではものすごく有名だった。小渕さん（首相）が視察に行くなど脳村として有名な村だった。高齢者にパソコンを配布してインターネットを使う。お年寄りがパソコンを使って元気になる、ということで全国から大学の研究者などが押し寄せた事例だ。しかし、皆さん知らなくなったように、3年で一瞬のうちに消えてしまう。今では資料もほとんどない。失敗事例として取り上げたが、失敗すること自体は悪いことではない。ここではカリスマ的なリーダーがいてサッと立ち上げた。こうして有名になったことはよいのだが、実際には長続きしなかった。

もう1つ失敗した事例は白鷹町である。いまでは失敗と言われているが2000年当時売り上げが6000万円で利益も確保できていた。モンゴルとインターネットでデータを交換しながら、モンゴル語の翻訳サービスをやっていた。外務省からも受注し売り上げもかなりあげていた。4、5年は続いたが経済環境が変わり、モンゴル語翻訳サービスがなくなってしまう。当時モンゴルは英語のリテラシーが低く、英文でメールを送ってもほとんど帰ってこなかった。だからモンゴル語に翻訳してやり取りをしていたのだが、英語のリテラシーが上がってきて、英語でやり取りできるようになり、需要がなくなった。当時憲法改正などもあり、需要があったがそれも1段落すると仕事なくなった。そういうときに次のビジネスを考えなくてはいけないのだが、ここではITの手間の掛かる作業を発注してモンゴルでやってもらうことにしたが、うまくいかず撤退した。納期感覚が日本と違っていたのが大きな理由だという。利益を上げるという感覚でやっていたのは良かったのだが環境が変わったときにITで何かしようとしたことがつまずきであった。

次は唯一都市の事例として藤沢市。市民会議室を立ち上げて住民と政策的な議論をしたり、住民同士が交流したりするシステムだ。2000年当時、インターネットでこんなことができると有名になった町である。当時は札幌な

ど他にも市民会議室を立ち上げたところがあったが今でも残ってるのは藤沢市だけだ。他はみんな消滅してしまう。藤沢は一体何が違っていったのか。

以上のように分析していくと成功している地域、失敗している地域がわかる。

地方で成功しているところは地域活性化の目的を最初から経済効果に定めていた。ITをやろうとしたのではなく経済を活性化しようとした。ところが山田村の場合は経済効果を生み出そうということはしなかった。最初からイノベーション資源としてITを使いみんなで交流しようということを実施した。それでうまくいかなかった。もう1つ白鷹町の場合は始めから経済効果を求めていた。だから最初のうちはイノベーションの資源としてモンゴル語の翻訳事業がうまくいった。ところが途中でビジネス環境が変わるとITを使って何とかしよう、とシフトしてしまうとうまくいけなくなった。今では、行政からIT関係の仕事を受託して何とか存続している。唯一の都市の事例である藤沢市の場合は、地域活性化の目的は経済効果ではなく、もっぱら住民の交流が目的である。最初からITをどんどん活用した。このように交流効果を目的としてITを使うというやり方もある。交流効果を目的としてうまくいくのは都市部である。地方でやってもうまくいかない。

それでは次に、**ITをいつ導入したのか**ということだ。年表を作ってプロットすると、どことも第4段階だ。要するにビジネスとしてちゃんと回っていたものを第4段階でITを入れてビジネスモデルを拡大する。ここにITが役立っている。後から見ればITで成功したように見えるが、実はITを導入したのはビジネスモデルができてからだ。一番大変なのはこの第3段階で、まだビジネスモデルが確立しない段階。うまくいくかどうかはわからない時期である。馬路村では60年代からずっとやっている。ITを入れたのは第4段階の最初だ。ビジネスモデルが確立するかどうかという時期に導入している。なぜこの時期か、と聞くと「日本の101村展」で大賞を受賞したときの賞金を使い、当時商品の伝票処理で困っていたのでコンピューターを導入しようということになったという。この賞金がなければ導入していない。2000年代にパソコンを導入しているが、これは先ほどのコールセンターである。こんな小さな村なのに7000万円を投入している。

一方の山田村ではITを導入して、4、5年すると使われなくなった。一方、白鷹町も初めは補助金がもらえるから、と、第2段階でITを導入し、モンゴル語の翻訳でビジネスモデルを作る、ここまでは成功したのだが、そのあとうまくいかなかった。都市部の場合は第2段階ぐらいからITを入れても成功する。

次に**エクイティ文化についても調べた**。互いに自らもリスクをとって参加する、そういう雰囲気になる活動もしていたはずだ、ということで、いろいろ探してみた。

上勝町の場合は最初から第3段階まで続いている。この町には横石さんというカリスマがいた。彼が着任したのがこの時期だ。ミカンに代わる作物はないか、高齢者にも扱える軽い作物はないのかということで一生懸命研究した。この中で地域住民と横石さんはお互いに理解してエクイティ文化をはぐくんできた。だから第2段階で葉っぱをビジネスにしようとした時についてきてくれた人が少しいた。それでも最初の商品は市場に受け入れられず第3段階に入り料亭などに通いどういった商品構成にしたら売れるのか研究し高齢者も集めて一緒に商品づくりをやった。ここでビジネスが確立した。エクイティ文化の醸成期間を見ると10年ぐらいあります。内子町の場合は80年代の初めから自分たちの農業は先がない、という危機感を持って観光農業などいろんなことをやっていた。実際に直売所を始めるのはこの第3段階です。それまでエクイティの期間何をやっていたのかというと町の職員と知的農村塾をやっていました。各地域でやっていた。農家の人達と対話して自分たちの農業をこれからどうしていくのかずっと議論意見交換をした。この時期がこの10年ぐらいです。それで第4段階でこの直売所をやってみよう、という話になったが今までにないものですから農家の主人は皆反対です。ものを作ったら農協に出荷するものだという固定観念があったからだ。主婦やおじいさんおばあさんが賛成し始まった。それが農協とバッティングすることもなく主婦や高齢者にとっては結構な小遣い稼ぎにもなった。ということでどんどん広がっていった。売れるようになるとご主人も生産物を出すようになってきた。

馬路村の場合は年月をかけている。ビジネスモデルが確立するのは80年代の後半だ。事業としても完全な赤字だ。赤字を支えていたのは村の林業だった。もともと杉の名産地で豊かな土地だった。60年代ぐらいから林業の将来は明るくないということでユズに投資を始めている。これは結構な年月がかかる。30年ぐらいかかっている。それまでの林業の利益を全部こちらの方に投資した。この中で組合長がリーダーシップを発揮し村の人も協力し電話で注文を受け、通信販売のシステムを確立する。その努力の期間も10年ぐらいある。

山田村はそういう期間があったのかということどうも文献を見るかぎりない。何かやってみようやってみて、すぐに終わってしまう。**白鷹町**はお祭りや幻のお酒作りなどいろんなことをやっている。しかし期間は10年もやっていない。これが弱かったのではないかと思う。

参考に挙げた**藤沢市**でもエクイティ文化を醸成していた時期が10年以上ある。ITが始まる前にアナログベースで10カ所以上の地区で地区集会をやっていた。こういった背景があるので2000年にITで電子会議室をやろうという住民はついてきてくれ、いまだに続いている。札幌市などは地区集会をやっていたという形跡はない。エクイティ文化が醸成されていたかどうかは大きいのではないかと思う。

地方経済を活性化するために、成功の原則を3つ作ってきた。

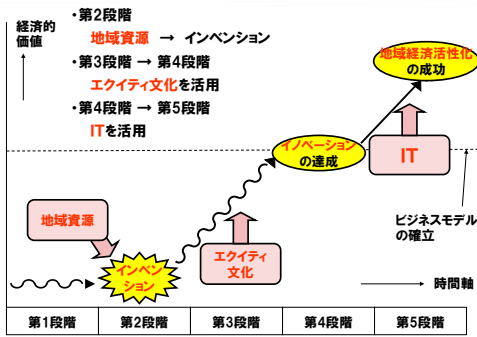
1 番目は、地方は、**地域資源を活用してイノベーションを起こす**、ということだ。ITを資源に地域経済活性化を実現することは難しい。その理由は、地方においては3T(フロリダの言う Technology, Talent, Tolerance)と資金が都市に比べて不足するからだ。

2つ目の原則は、地方は、**5段階モデルの第4段階から第5段階でITを導入し、地域経済を活性化する**、ということだ。ビジネスモデルを作ったらそれを増幅するためにITを活用するということだ。

3つ目は地域活性化には**エクイティ文化の醸成が必要**だということだ。これはすぐにはできず10年ぐらいかかる。辛抱強くその醸成を図っていく必要がある。

(下がそのモデル)

地方におけるITを活用した地域活性化モデル FUJITSU



イノベーションを起こすためには地域資源を使う。エクイティ文化で第3段階を持ちこたえる。第4段階を過ぎるとITを用いてそれを増幅する。これが地方のモデルになる。

最後に、このモデルがうまく当てはまるのか、全国の19地域に当てはめてみた。だいたい7割ぐらいは当てはまった。3段階で苦しんでいるところもあれば、第4段階でビジネスモデルとしては回ってきているが伸び悩んでいるところがほとんどである。この段階までくればITを使えば経済効果が出ると考える。

このモデルに当てはまらなかった例がいくつかあった。それを紹介したい。

大分県大山町と**和歌山県みなべ町**である。これはどういう地域かという地域経営が完成しているところだ。イノベーションを起こすエクイティ文化が根ざしているところ。特にみなべ町は梅の町だが、イノベーションを起こしたのは江戸時代で、300年ぐらいの歴史がある。その間何回か危機はあるが乗り越えてきている。最近では、南高梅が有名だが、ああいふ新しい品種を作り出している。それで外国産の安い梅に対抗してやっている。

大山町は1村1品運動の元祖なのでご存じだと思う。ここは第1次から第3次までNPC運動をやっている。この町は地域全体が1つの共同体のようになっている。1人の落伍者も出さないように地域が1つの家族のようにやっている。若者の教育も毎年イスラエルに送り出している。キブツの共同体の精神を学ばせる。ここではもっとITを使って経済効果を増やしてはどうかと言っても、ITを使うつもりはない、ときっぱり言われる。

もう1つの例は地域が活性化するというよりは行政が企業と連携するパターン。**北海道白老町**とか**山形県遊佐町**とかがある。白老町は日本製紙と組んでバイオマスの研究をする、遊佐町は平田牧場、JAと組んで、飼料米の生産を行う。いずれも行政と民間企業が共同して産業化を図っているところで、私のモデルにはあまりあわない。

パターンの4つ目はよく分からないところだ。

1つは**北海道伊達市**。移住政策で有名になったところだ。全国のお年寄りに移住を呼び掛けお年寄りが年金を持って集まってきてもらう。そうすれば、若い人も戻ってきて活性化する。移住はいろんな自治体がやっているが、このモデルは本当にビジネスモデルになるのか、まだ判然としないところがある。やってることは面白いがあまりしっくりこない。

もう1つには**岩手県葛巻町**。ここはミルクとワインで成功している。ビジネスモデルも確立している。このビジネスモデルを拡張する方向に行かず、今、環境の方に行っている。新エネルギーのショールームのようになっている風力発電や太陽光、バイオマス、水車もある。これらを経済産業省の補助金でやっている。補助金が切れたりこの先どうなるのか見通しがわからない。

こういったところを除けばだいたい当てはまる。

最後にソーシャルキャピタルとの違いについて話したい。ソーシャルキャピタル(社会関係資本)ということよく聞かれるようになったが、ソーシャルキャピタルは異質のものをつなぐブリッジの機能と同質のものを繋げるボンディングの機能を持っている。ソーシャルキャピタルが醸成されている地域は経済が活性化するといわれているが本当にそうか。逆に地方ではソーシャルキャピタルの悪い面が足を引っ張ることが多いのではないか、と思う。私も実際に自分でやってみようということで静岡県で地方を活性化するレストランを作ってみたが、そこでも

しがらみがあって足を引っ張られた。シェフは東京から連れて行ったが、経営者とうまくいかず、失敗した。シェフはよい食材を使いたいので、良い食材を供給してくれる業者と付き合い。このやり方を地方でやると、昔からのしがらみで付き合い業者を指定する経営者とぶつかった。これでうまくいかなかった。やはりソーシャルキャピタルというのはそういうところがある。これを10年ぐらいかけてエクイティ文化まで醸成できればうまくいったと思う。

以上で話を終わります。

質疑

Q 地方の活性化ということで農産物が多かった、機械とか工芸・工業品関係での成功例はあるか

A 地方の中心産業は第1次産業で、先ほどの白老町のように企業と組んでバイオマスをやるという例ぐらいだ。豊岡市はコウノトリを町おこしの資源としている。コウノトリが住めること安心安全な環境で現物を作っているということで環境政策を町の重点としてやって行きたいという方針だ。それで環境関係の企業の誘致などを行っている。

Q 四国の今治タオルなどは対象外か

A 都市と地方を区別して考えたい。都市部の方は研究対象としてあまり追及していない。

Q 藤沢市に関心を持った。私は京都市で電子会議室の担当をした。当時数千万をかけてシステムを構築したが意見は全然出てこなかった。藤沢市では電子会議室をやる前に10年ぐらい市民会議をやっていたと聞いたがそれを聞いてなぜ失敗したのか理解できた。活性化しているところ、成功しているところを見るとキーパーソンとして頑張っている職員がいたような印象を持っている。そのへんはいかがお考えか。

A 地域SNSも八代市などで一時期有名になった。あれも1人の職員が頑張っただけであそこまでやったのは素晴らしいと思うが、やはり長続きしない。エクイティ文化が根付いていないと持続するのは難しいと思う。都市では続かなかったというが他の例でもほとんどそうだ。藤沢の例の方がずっと珍しい。

Q エクイティ文化に10年ぐらいかかるという話だったが1次産業は産業障壁は低いのでインベンションさえあれば成功事例を基にフォロワーも出てきそうだと思う。それに対する障壁があるのか。

A 上勝町などでは葉っぱをパック詰めするだけなので、フォロワーもどんどん出てきて過当競争になりそうな気もするが、どうもそうならない。上勝町で話を聞くと、ただ葉っぱを拾ってくるだけではダメでそこにはノウハウがあるという。自分たちで葉っぱを取る木を植えているという。バック詰めするのは最初からあかい葉っぱになるものを使っているとか、自分たちでノウハウを集積してやってるので追随する人が出て来ないと思う。本気になってやろうとすればフォロワーも出てくると思うが・・・

Q エクイティ文化は初めて聞いた。話の中で自らリスクに関与していくということだ、が、具体的にイメージできない。素地がないのにエクイティ文化を入れて、10年かけて価値があるものにしていく。例えば農業に従事していくということなのかイメージがわからない。

A エクイティ文化というのは地域に対して貢献したい、恩返ししたい、そういう気持ちがベースにある。それが自らリスクを取る、つまり自分の時間を削ってプロジェクトに参加するとか、自分の資金を提供するとか、そういう形でみんなか関わっていく

Q プロジェクトに地域の方が参加する協力することがまず大切ということか

A そういう雰囲気を作るのがエクイティ文化の醸成だと思う。内子町でも自分たちでお金を出してやっていこうという思いになったのは知的農村塾という町役場と自分たちの座談会が何十回も続けて行われてきたからだ。こういった場を通して自分たちが何をやらなければいけないのか、お互いにどんな思いを持っているのか、それを理解しながらみんなでやっていこうという雰囲気ができてくる。内子町も合併で地域が広がった。その時は新しい地域の人達を巻き込んでやるのに労力がかかったという。新しい地域の人はいった文化を全く知らない。だから新しい地域の人達に自分たちの考えを話して理解してもらう。無農薬でやるためには厳しいルールがある。違反すれば登録を抹消する。それらを理解してもらうためにはコミュニケーションを何度も繰り返さないといけない。これをお互いが理解して協力し合うのがエクイティ文化と言っている。だから10年はかかる。

Q 地域に貢献という話があったがシリコンバレーの人達は地域に貢献したいと思っていなかったのではないか。ゴールドラッシュの時のような引力がシリコンバレーのエクイティ文化だと思う。スキルがあれば若くても公平に扱われる。それに対して出資するエンジェルがいてシリコンバレーが作られて行ったと思う。それと今回の成功事

例をエクイティ文化で結びつけるのは異質すぎると思った。

A シリコンバレーはスタンフォード大学が出てきてターマン教授がショックレーを引き抜いて研究所を作り、そこが発祥の地となりアメリカの半導体産業ができる。日本はその後追いをやり、80年代の半導体産業がアメリカを追い抜いて、そのためシリコンバレーは壊滅的な打撃を受けた。この時に立ち上がったのは地域の人達だった。企業も行政も普通の市民も。このままでは半導体産業がなくなって自分たちが何かをやっていかなければいけないと、制度を変えたり、教育、ITを地域で活用するプロジェクト、などをどんどん起こした。そういったところから当時は小さくてもIT関係の企業が出てきた。そこでベンチャーもエンジェルも投資する。日本と違うのはお金の投資の仕方だ。特にエンジェルは見返りを求めない。地域の若者にどんどん投資する。そういう文化がある。ただ信用できるかどうかというのでは無く、地域への思いを持って、要は自らリスクを取る雰囲気とか文化、これがないと新しいものは生まれてこない。

永田 まず、文化をどう捉えるのか、ということだ。文化は1人の人が持っている単なる習慣です。それが地域やある特定の人々が共有することで何とか文化という名前を付ける。地域の人達が作り上げていく行動や考え方を文化という。だから、プライベートとビジネスの境目なく時間を投資するとか、リスクをとってエンジェルが投資するとか、これも文化だ。だからシリコンバレーと日本の地方が全く同じであるかどうかはわからないが何年間もかけて作り上げていったその地域特有の、もしくは共有されている考え方をエクイティ文化と名付け、語られている。本質的に自らのリスクを取る参画、積極的な関与というところがシリコンバレーと共通して日本の事例の中に見えるとおっしゃったのだと思う。

Q ITによって売り上げが上がったとか連携が強くなったというのはわかるが、最終的な目的で売り上げのためにやっているのか地域の連携のためにやってるのか、若者の誘導のためか。どういう最終目的を持っているのか。

A 最終的な目的としては地域の発展だと思う。もともとこのままではこの地域はダメになる、との危機感から何かやろうと。だからまず経済的な活性化が必要になる。地域が活性化して金が回るようにならないと人も集まってこない。若者も外に出て行ってしまう。

Q 成功というのが何が成功なのか。どういう状態になったら成功とっていいのか。

地方というのがどれぐらいの人口規模のところを言っているのか

A 私の定義としては地域経済が活性化したといえるのは、第4段階で、その地域でビジネスモデルが単年度で黒字化する、ビジネスがちゃんと回るようになる。そしてその売り上げが3倍ぐらいになることを成功と定義している。だから今までのように人口が増えた、とか、みんなが元気になった、とか、そういうあいまいなものではない。

永田 最初に提示された研究のフレームを見ないといけない。いろんな成功はあるがそれを定義しないと分析が進まない。むしろ3倍という数値を聞いた方がよいのでは。

A 最初は累積赤字がすべて解消できた段階を成功として捉えたいと考えていた。実際調査してみるとそういう数字は出てこなかった。それで便宜的に第4段階の売り上げの3倍という定義で組み立てている。

永田 モデルの中でたどっていくプロセスがどの地域でも共通かもしれない。これを1つの枠組みとして整理する必要がある。ただ、何を持って成功なのかという疑問を持つことは健全だと思う。1つのフレームの中でのものを見るときには、そのフレームの中で何をどう受け止めて成功と言う定義にするのか座標のないまま議論しても永遠に答のない話になる。

A 研究するときにはこれが成功だということを定義しないときちんと組み立てられない。

Q なぜ今治市や信楽ではなく農村に着目したのか

A 地方は今、第1次産業が主体になっている。第1次産業は今厳しい状態である。そこで活性化するためにはどうしたらいいのか。そこに焦点を当てた。

Q インベンションのあとでIT化を進めたらどうなのか

A この段階は何かを作ったといってもまだ最終型にはなっていない。まだ苦勞している段階でITを入れてもビジネスモデルとして確立して回っていくようにならないと、それを増幅するITがうまく使えない。

永田 エクイティ文化を醸成していく段階でITを活用するというのはどうか、ということか。コミュニケーションツールとして地域の中でITを使っていく、ということか。

A どんどん使っていってもいいと思う

永田 ここで言ってるITはそういうレベルではない

A ビジネスモデルの中で主要な役割りをしている I T という意味

永田

ほかに質問は？

(ないので終了。)

(記録 宮坂)