



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が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。私たちが農家の主婦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な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)ではパピリオンは作らず、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。これもまたの元氣の源となつていると思います。

若林 私たちの事業でも、周りの人たちが元気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ーンズ計画」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)でもあるわけですね。

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大丈夫やめだ!」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つて、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すね。

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つ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つ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。



ートリーは今では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



市民が率先して新たな公共性、関係性を創る

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。

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ね。

細内 日本はまだ本当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のでですから「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）ができていなくてうまくいきません。

「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、そういうときに一齐に地元のテレビ、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ます。

花上 地域の活性化のために必要なのは、「切れる」「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りません。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ます。

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、地元でもっとネットワークを活用すればいいのじゃないですかね。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つています。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か。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、主催者によって参加する人が違うんですね。だからテーマによっては福祉関係の人、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、まちの元気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。