

# 〈世の中をよくする〉ビジネス戦略

私的ソーシャルビジネス論として

Business for good society by my personal opinion

平林 千春 | Chiharu HIRABYASHI

The social business is rising in contemporary economy.  
Especiary this trend actualize post 3.11 the Great East Japan Earthquake.

We will try one of social business for "Porano no hiroba" project. That's searched the mean of contemporary economy & future market about this trend cause newage of consumer society. I suggest one of personl opinon for socil marketing.

## Keywords:

ソーシャルビジネス、ボローニヤ、社会的協同組合、第6次産業、農商工連携、ソーシャルマーケティング、シティプロモーション  
social business, Bologna, social cooperative, sextiary sector, collaboration between agriculture, commerce and industry, social marketing, city promotion  
(文中敬称略)

## 0. はじめに

—ソーシャルマーケティングの実験として

今山形で一つのソーシャルビジネスの試行が始まろうとしている。実施主体は山形県の菓子製造業「シベール」の創業者であり、現特別顧問の熊谷真一だ。熊谷は大江町のお菓子屋の跡取りだったが、25歳の時山形市内に独立で洋菓子店を開設し、独立する。そして30年かけて山形県有数の菓子メーカーに育て上げ、ジャスダックに上場させるまでに成長させる。70歳の時後進に道を譲り、引退する。そして地元出身の作家の故井上ひさし氏との縁をもとに「弦地域文化支援財団」を設立し、井上ひさしの蔵書図書館「遅筆堂文庫山形館」や「ひょっこりひょうたん島」の展示施設づくりに乗り出す。熊谷が若くして県都山形市に進出し、自ら商売の海に乗り出したきっかけは「丸い地球の水平線に何かがきっと待っている」という井上の作になるテレビアニメ『ひょっこりひょうたん島』の思想だったからだ。その井上ひさしとの出会いを刻もうとシベール本社内に記念施設を作る予定であった。

その矢先、東日本大震災に遭遇する。この未曾有の危機的状況を眼前にして、持ち前の起業家魂を揺り動かされた熊谷は自ら社会的なビジネスの立ち上げを決意する。

それが山形におけるソーシャルビジネスの新構想『ポラーノの広場』プロジェクトである。本稿はそんな熊谷の構想を軸としながら、そのチャレンジに触発されて、一貫してソーシャル型マーケティングのありようを追求してきた筆者が、マーケティングの新時代のありようを今日のソーシャルビジネス勃興のトレンドをヒントに探求したものである。特に東北の今日的状況の中でのソーシャルビジネスの可能性について言及する。

## 1. 日本型ソーシャルビジネスの原型はイタリア・ボローニヤにあった!!

### 1-(1) 「ポラーノの広場」の構想

熊谷の構想のヒントになったのが2008年に開設したシベールのファクトリーパーク「シベールアリーナ」に対して井上が漏らした「ここにはボローニヤを感じる」という一言だった。そしてボローニヤで知的障害者が運営するレストラン「イル・モンテ」の日本版をやることを決意し、ソーシャルビジネスを学ぶため東北芸術工科大学仙台スクールに入学する。

宮澤賢治と井上ひさしを人生の師と仰ぐ熊谷の挑戦はここから始まる。宮澤賢治の『ポラーノの広場』の一節を追い求めて山形市内の西藏王の山麓に、障害者の雇用を中心とした農園とレストランを開設する計画だ。

東北で唯一のソーシャルビジネスの具現化を目指している。ボローニヤの「イル・モンテ」を一つのモデルとした「知的障害者の自立と社会参加」を軸にしながらも、ここに山形版の特色である「農業の6次産業化」と「高齢者の生きがいの復活と再雇用」を加味したソーシャルビジネス「ポラーノの広場」を作ろうというものだ。

『ポラーノの広場』が取り組もうとしているソーシャルビジネスは、「社会的課題の解決」のために「誰とも戦わない、企業経営シナリオと演出手法を駆使」し、「持続可能な營利を確保」しつつ、「新しい公共を創発する」ビジネスモデルとされる。

具体的に『ポラーノの広場』が展開するのは、「ポラーノ農場」と「オーベルジュポラーノ」、それと通信販売の「空飛ぶポラーノ」の3事業である。

ではこのモデルとなったボローニヤのソーシャルビジネスとはなんなのか。そしてなぜそれを井上ひさしが推奨したのかを見てみよう。

### 1-(2) 井上ひさしが着目した“ボローニヤ方式”とは

イタリア中東部の都市「ボローニヤ」は欧米で最古の大学が設立され、今も学問の府として世界中から人が集まる。人口約37万人というから、山形市に周辺の天童、上山市、中山町を加えた都市圏にほぼ匹敵する。東北の地方都市がモデルとするには都市規模といい、歴史性といい格

好の町である。ここはイタリア有数の工業都市でもあり、自動車・精密機器・パッケージ機械などの工芸的産業が集中している。また職人が作る一種の自立都市国家であり、イタリア中世の雰囲気をそのまま残す歴史都市でもある。イタリアの背骨にあたるアペニン山脈から流れ出したポー川の潤した肥沃な平野の真ん中にあり、昔からローマとベネチアを結ぶ道と、イタリア半島のかかとにあたるタラントからミラノに至る街道沿いの交差する地点にある。古くから交易の中心地としてにぎわっており、エミリオ・ロマーニャ州の州都として、イタリア中東部の中心都市としてヨーロッパ中の人が集結する街だった。ミートソースのボローニャパスタの本家であり、生ハム等の豚肉文化の本場だ。発達した交易と商業に伴いビジネス上のルールを作るための法律を学ぶ人たちが集まり、自然と学校ができていった。それが母体となり1088年に「ボローニヤ大学」ができる。現存する世界最古の大学だ。歴史と伝統が息づくとともに常に革新を求める風土が根強く生きているイタリアでも稀有の自立都市だ。進取の気象が強い山形育ちの熊谷が井上ひさしの遺言をもとに、山形でソーシャルビジネスを立ち上げようと思い立ったのも決して偶然ではない。

何より平和と自由を愛した井上ひさしはこの稀有な歴史都市に心を奪われ、ずっと机上で探究を続けていた。そして2003年NHKの特別番組の取材でついにボローニヤを訪れる。第2次大戦のファシズム抵抗運動でボローニヤの戦いの中核となったのが職人たちの組織であった。自立と自助の仕組みである。元来自立的都市としてイタリアの中でも異彩を放っていたボローニヤを支えたのが共同体の精神であった。今その自助組織が「社会的協同組合」として注目を浴びるようになっている。ソーシャルビジネスの原点とは世の中の矛盾を克服するために、自ら動き出し始める仕組みを作ることだと思うが、その原型がイタリアの「社会的協同組合」にあると思われる。とにかく3人寄れば「社会的協同組合」が形作られ、新たな動きになっていく。その点でこの「社会的協同組合」という仕組みは注目していい。

井上ひさしがこの社会的協同組合の存在に惹かれたのは、彼の青春時代の体験に由来しているようだ。高校時代無類の映画狂だった井上ひさしがもっとも熱中したのが、イタリアのヴィットリオ・デ・シーカの『ミラノの奇蹟』という映画だった。(昭和27年日本公開)この原作はチーザレ・ザバッティーニの『善人トト』という小説だが、井上ひさしはこれに大きく影響を受けた。孤児のトトという少年がホームレスたち

の共同体のリーダーになり、掘立小屋の集会所を作るという話だそうだが、その土地から石油が噴出し、欲にかられたホームレスの共同体は崩壊する。以来〈不幸で貧しい人たちが力を合わせて共同体をつくり、いくつもの困難を乗り越えていくが、ことがなった瞬間欲にかられて共同体は自壊し始める〉というのが井上作品の基本の骨組みになっていく。(『ボローニヤ紀行』127頁)それだけ協同組合というのはイタリア人の風土に根付いており、井上作品の「みんなで協力し、目標を達成する」という共通ストリーの骨子の根底にあるようなのである。

### 1-(3) 驚異の社会的互助システム=社会的協同組合

井上ひさしがボローニヤで最初に訪れたのが、「ピアツツア・グランデ」という「社会的協同組合」である。“PIAZZA GRANDE”(大きな広場)は「アミーチ・ディ・ピアツツア・グランデ」が発行するホームレスのための情報紙である。ホームレス自身の手によって編集され、運営されている。内容はホームレスが関心を持つ住宅、仕事、健康といった情報で、これをホームレスの配達人ネットワークが路上で配布・販売し、収益に入れている。最初の10部は配布人にタダで渡され、その売り上げをもとに配布人は次の部数を仕入れ、約0.5ユーロで販売する。ホームレスは情報紙の販売で自活の道を手に入れることができるというわけだ。この「社会的協同組合」はもともとホームレス15人の組織から生まれた。情報紙の名前となった「ピアツツア・グランデ」は発行元の組合である『大きな広場への道』と、組合を包括し、支援する『大きな広場友の会』の総称である。「社会的協同組合」としての『大きな広場への道』の事業は、①「寒さから身を守るために夜間休息所の運営、②麻薬中毒者のための「助け合いの夜間避難所」の運営、③若者の麻薬中毒者収容センター「存在しない島」の管理・清掃サービス、④引っ越し業務の運営、⑤文化関連イベントおよび一部芸術品の管理運用等々多岐にわたる。

そして『大きな広場友の会』の活動は①「ピアツツア・グランデ」紙の発行と配布、②演劇・ジャーナリズムなどのワークショップ、③家具・調度品などの回収・再生・リサイクル、④路上生活者への宿泊・食事サービスの提供といった内容だ。井上ひさしの訪問した日は「ピアツツア・グランデ」というホームレス劇団の公演の日だった。

日本でも『ビッグ・イシュー』というホームレスたちが販売す

る雑誌が路上で売られているが、「ピアツツア・グランデ」の場合すべてホームレス自身の手によって発行・運営されている。

もともと学生の協同組合から最古の大学が生まれたという。ボローニャの歩み、それはまた「協同組合」の歴史ともいえる。19世紀、農耕が主流だったエミリア・ロマーニャ州に高額の耕耘機を共同購入するための近代的な「協同組合」が生まれる。それが工業に波及し、就業・教育の権利、ストライキの権利、普通選挙の権利を擁護する労働組合がボローニャに誕生する。第2次大戦中、組合への圧力が激化するが、ボローニャは反ナチズム運動の拠点となり、協同組合の伝統は継承される。解放後1947年に「レーガ・コープ(協同組合連盟)」の大会が開かれ『共和国は相互扶助の性格を有し、私的利潤を追求しない協同組合の社会的機能を認知する。法は最もふさわしい手段により、その増大を促進し、適切な監督を行うことを通じて、その目的や性質を保証する』という「協同組合法」が制定された。そして1974年高齢者、障害者、麻薬中毒者、ホームレス、外国人労働者など行政が対応しきれない社会的問題の解決のためにボローニャに民間のイニシアティブによる「社会的協同組合」(cooperativa sociale)として発足した。1990年代に入ってから福祉サービスの担い手として「社会的協同組合」が台頭する。社会の仕組みとして市民生活に入していくのだ。現在ボローニャ市では、運用する高齢者向けのデイサービスや在宅ケアの大半、保育サービスの20%は「社会的協同組合」に委託している。

「社会的協同組合」には一般の人々や社会的弱者(高齢者、病人、障害者、ホームレス、外国人労働者など)への健康・保健・教育サービスを行う「A型」とハンデキャップを持つ人々への就労と自立を目指した「B型」の組合があり、後者は税の減免、入札なしの委託契約などの特典がある。

ボローニャはその思想を独特的の社会的協同組合という仕組みにして文化経済を成り立たせているところに大きな存在要因がある。ここではボローニャ大学開学以来磨かれた未知に挑戦する「パイオニア・スピリット」の発現がうかがわれる。

#### 1-(4) 障害者の新たな雇用を生む「コーパップス」と「イル・モンテ」

井上ひさしとボローニャの結びつきを決定的なものにし、今回熊谷の挑戦するソーシャルビジネスの一つのモデルとなった「コーパップス」(COPAPS)もそんな社会的協同組合の一つである。生産活動を通して障害者の職業訓練を行う半農半学の教育農園である。井上ひさしはイタリア訪問の前年来日した「コーパップス」の理事長レンツォ・サンドリ氏と出会い、その思想に大きく感化を受けた。ボローニャ市から50㌶の土地を借りて、知能に障害を持つ子供たちに花や野菜を作らせている。農薬や化学肥料を抑えて、自然の条件の下で栽培している。それを何キロも離れたボローニャ市内から市民がこぞって買い求めて来る。井上ひさしは「ここに『共に生きる』というボローニャ精神があるのです」と喝破しているが、今日のソーシャルビジネスを支える「フェアトレード」の原型ともいべき(共助)の精神が窺える。農園の「コーパップス」で作られた野菜はそこから5キロほど離れた山の上にある『イル・モンテ』というレストランで提供されている。ここも働き手は知的障害者の子供たちだ。やはり近隣からの協力してくれる客でいつもいっぱいだ。

コーパップスよりやや年長の若者たちが育てたハーブ園の中に見晴しや日当たりのいい場所にベンチが点在する。引退した農家の主人が、小屋と納屋、それと一緒に山をそっくりボローニャ市に寄付し、イル・モンテはそれをそのまま借り受けているという。「ピアツツァ・グランデ」もそうだったがボローニャには活動の場を無償で提供し、人々の夢の実現や共生の支援をする精神が根付いている。

キッチンに入るとトルテッコを作る人、ピッツァを作る者など、それぞれの能力に応じて「協同=協働の場」が用意されている。障害を持っていても、その道に関してはプロフェッショナルを皆自認している。

ボローニャの秘密を探るにはもう少し「社会的協同組合」の成り立ちについてみていった方がいいかもしれない。カディアイ=CADIAI=Cooperativa Assistenza Domiciliare Infermi Anziani Infanzia)は病人、高齢者、幼児の在宅援助協同組合であり、1974年に設立されたイタリア初の「A型」有限責任の協同組合である。自己資本の少なかった発足当初は在宅サービスに特化した一協同組合にすぎなかつたが、70年代後半深刻な財政危機を抱えた市と老人在宅サービスの委託契約を結んだことで、規模を拡大し、

その後個人向けのサービスにも乗り出し、障害者サービスや高齢者向け居住施設の運営など、多角化を果たして成長してきた。現在では「教育」「身障者介護」「介護ホーム・療養院」「社会介護」「安全・健康訓練サービス」の5部門で事業を展開し、年商1900万ユーロになる。70年代以降イタリアの協同組合は相互扶助、連帯、民主主義を目的とし、組織を運営するため、利益も上げる「協同組合企業」となった。従来協同組合は9人の設立賛同者が必要とされたが、3人からできる「小さな組合企業」が制度化され、今のが「社会的協同組合」のブームとなった。日本の制度で行くと有限責任事業組合(LLP)に近い。さらに法的な定義や登録義務もなく、同じ目的や活動をするものが2名以上いれば設立できるアソシエーション(相互扶助協会)という制度もあり、手軽に活用されている。福祉サービスの民間への受け皿を社会的協同組合が担っている。これも「共助」の精神の発露である。

人口37万人のボローニャ市には37の「ミュゼオ」があるという。博物館、美術館のたぐいだ。ほかに映画館が50、劇場が41、図書館が73か所あるとか。100万都市の仙台でも映画館は数軒しかないというのに。何たる彼我の差であろうか。多くの施設は使われなくなった歴史的建造物が転用されている。これはレンガ造りの建物が多いから可能になるのだろうが、イタリアの産業界の中心地であったボローニャの存在性がいかんなく発揮されている。

#### 1-(5) 山形に“日本版イル・モンテ”を作る実験

今日、日本版ソーシャルビジネスを構築する上で「ボローニャの奇蹟」に学ぶことは多々ありそうだ。熊谷は『ボローニャ紀行』のテレビ番組を作ったプロデューサーの横山真理子氏と2012年ボローニャを訪れ、井上ひさしゆかりの要人たちと会うとともに、その精神とノウハウを日本に移入することを決心する。そして山形市郊外の西藏王の山麓に、土地を求め、先に紹介した『ポラーノの広場』の事業を始める計画だ。障害を持つ子供たちが有機栽培で野菜を生産し、食事を提供する。日本版「コーパップス」と「イル・モンテ」が西藏王で展開される。熊谷は宮沢賢治が夢見たユートピアの再来を願い、この事業に「ポラーノの広場」と名付けた。「ポラーノ農園」とレストラン＆ホテル事業の「オーベルジュ・ポラーノ」と産直の野菜や加工品を通信販売する「空飛ぶポラーノ」の3つの仕組みから成り立つ。

熊谷はこの「ポラーノの広場」の目指す地平をこう語る。「一人の役に立ちたいと願い 喜ばれることを生きがいにする仕事。これを『オペラ』といい、歌劇を意味するオペラの語源となっている。

仕事を、報酬を得るための手段と考え、喜びや生きがいはそこで得た報酬を持って、他に求める生き方をさす『レイバー』とは対極にある。教育農園ポラーノとオーベルジュポラーノからなるポラーノ計画は、オペラのように劇的に展開するオペラを『オペラ』で実現する。

(中略)

私たち取締役・監査役は常勤ではない。報酬も求めない。そこで支配人、調理長、農場長の3名の執行役を求める。年代を超えて心から尊敬できる60代以下の若者と一緒にになって『新しい東北・新しい日本』の在り方から目をそらさず。額につけてヘッドランプ、希望の光を自ら照らし続ける。オペラをやろうよ。」

「知的障害者が主役のソーシャルビジネスを営む株式会社ポラーノが『新しい東北』を先導する『食産業王国やまがた』のありかたを提言し、9次産業化への道を押し広げる第一歩をしるす」

そして最終的には知的障害者が主役の世界初の公開企業を目指す。サンドリ氏と並んで熊谷の構想を後押しするのがボローニヤ大学のクオモ教授だ。彼は福祉工学の専門家だが「蝶々は前後左右、自由自在に動き回り、予測がつかない飛翔をする」という知的障害者の発達を促す“蝶々理論”に熊谷は触発され、知的障害者との協働の仕組みづくりを目指す。モデルは「コーパップス」と「イル・モンテ」だ。サンドリ氏とクオモ教授に協力を要請する予定だ。日本でも鹿児島の「菖蒲学園」という組織で知的障害者のクリエイティビティを生かした施設づくりが先行して進んでいる。足利には知的障害者がワイン造りをしている「ココファーム・ワイナリー」という施設もある。宅配便のヤマト運輸は知的障害者の雇用を中心とした「スワンベーカリー」の運営に手を染めている。日本で成立しないわけではない。

熊谷の構想はそれだけにとどまらない。西藏王一帯を「アグリ・ツーリズム」のメッカにしようという意図を持つ。そのためにあえて農業の「6次産業化」をベースとした「9次産業化」への展望を掲げる。「9次産業化」というのは単に1次、2次、3次の相乗ではなく、それ自体の付加価値化をもとに連結した仕組みを作ることだ。例えば1次産業を付加価値の注入で「1.5次化」すれば全体は「9次産業」になる。

農業の「1.5次」的再編と6次化を並行して進めれば「9次産業」として成立する。そして山形版(あるいは日本版)の特色である高齢者の生きがいと就労の要素をこの中に組み入れる。通販の「空飛ぶポラーノ」では一口1万円の出資金を全国から公募。1000人の会員化を目指す。この人たちに思い切った株主優待の商品を送る。新製品も必ず贈る。そして固定客化を図る。彼らは別な意味での訪問顧客にもなる。「ポラーノ農場」はアグリ・ツーリズムの拠点として全国からツアーチー客を招く。客さえいればビジネスは必ず成り立つ。市場シェアではなく、顧客シェアこそビジネスの紐帶となる。

かくして西藏王一帯は新しいビジネス実験の場となる。「創造都市」とはイノベーションとイマジネーションの融合化によって成り立つ。ボローニヤという創造都市はアカデミズムを母体しながら、たゆまないイノベーションの追求によってはぐくまれた。熊谷はボローニヤをモデルに「山形版創造都市」を夢見る。それが今は亡き井上ひさしとの約束だからだ。

## 2. 東北に芽生えつつあるソーシャルビジネスの萌芽!?

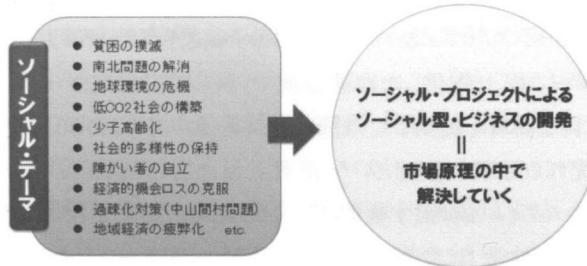
### 2-(1) 福祉先進都市仙台に生まれつつある新たなビジネスマインド

実は仙台には「ポラーノ」に先行するような知的障害者活用の事例がすでにある。(株)アップルファームが運営する『六丁目農園』というレストランだ。場所は仙台駅東口から車で20分、仙台東インターのそばだ。仙台駅から送迎バスが出ているが決していいロケーションではない。提供されるのは新鮮な野菜をたっぷり使ったランチのみ。すべてブッフェ形式だ。一人1,450円で提供されているが、規格外野菜をふんだんに使ったメニューは60アイテムにも上る。ボリュームと味が口コミで評判を呼び、予約しないと入れないくらい盛況である。経営する渡部哲也氏は、もともと外食産業の経営者だったが、ある障害者との出会いを機に、その創造性に触れ、活用を思い立つ。そして自作の野菜作りをもとにレストランを開く。「障害者にはコミュニケーションが思うようにできない面があるが、一つのことをやらせれば職人的境地に達する人がいる。その能力を生かしたいと思つ

た」(渡部氏)という。働いているのは20数人の知的障害者を含む特別スタッフである。接客を必要としないことからブッフェ形式を採用。1,450円にしてはたっぷりの量と丁寧な調理で好評だ。

昨年には青葉区中山のホテル内に『六丁目農園2号店』を開いた。ここも1年経って採算に乗ってきた。被災地の名取市にできた「ロク ファーム アタラタ」にも渡部氏は参加した。ここはレストラン併設ショッピングセンターで、産地直送の野菜などを売る。決して安くはないが「本物の素材と味」が売り物だ。口コミ効果により半年余りで採算ベースになってきたという。

仙台には「ピアツツア・グランデ」並みの路上生活者への支援システムもある。NPO法人「ワンファミリー仙台」が展開する生活困窮者を対象とした、就労支援、住居支援等の自立支援の活動だ。ソーシャルビジネスというのは今日的社会課題を行政による福祉サービスではなく、ビジネスの方式で解決することを狙う。「ワンファミリー仙台」では住宅困窮者のための「シェルター」を用意している。定員8人の共同生活で食事、下着、靴下などが供与される。そして「伴走型支援」を掲げ、マンマークでサポートし就労に結び付ける。最近福祉政策において『ソーシャルインクルージング』(社会的包摶)ということが言われ、その焦点が障害者や高齢者の支援、それに生活困窮者の自立促進だ。今のところNPO法人に依存するところが大きいが、熊谷が目指すようにビジネスのルールの中で解決を目指す方が有効かもしれない。我々の周りには解決しなければならない社会的課題は無限にある。貧困の撲滅から始まり、障害者の支援、地球環境の保全、少子高齢化への対応、過疎化対策、地域間格差の解消など無限の課題が眠っている。それを市場原理の中で解決していくことを目指すのがソーシャルビジネスである。[図1]



[図1] ソーシャルビジネスの領域

このソーシャルビジネスの展開において市場の利用は次の3つの側面を持つ。

### ① 交換メカニズムを持つ場としての市場

- ・消費者との商品・サービスの交換
- ・従業員、株主、取引先などの経済的価値の交換
- ・社会的信頼感、ブランド価値など社会的関係の交換

② 不特定多数が容易に参加できるシステムとしての市場  
経済的交換という手段を通して、だれもが市場にアクセスできる

### ③ 財源確保の場としての市場

政府等の補助金は制約が強いが、市場を通して資金を調達すれば、自由に使うことができる

こうした新しい市場の仕組みはまだ資本主義の制度が確立していないところほど成立しやすい。今東北は東日本大震災からの復興というプロセスの中で、新たな仕組み・仕掛けが浸透しやすい。そこに仙台を中心に東北にソーシャルビジネスが生まれやすい土壌がある。

## 2-(2) 壊滅した農地をどう再生するか—「サステナブル農業」への挑戦

被災地においては津波による農地の塩害からの復活というのも大きな課題である。被災した農地で綿花を栽培する〈TOHOKU COTTON PROJECT〉などは東日本大震災がなかったら絶対に現出しなかったプロジェクトであろう。通常の野菜や穀類はできにくいという状況を逆手に取り、塩害にも強い綿花の栽培を目指す。およそ日本国内では綿花栽培の経験は皆無に近いがオーストラリア政府などの協力も得て栽培に着手。そのコットンから作ったTシャツやジーンズは「復興のシンボル」として人気になっている。

今回の震災で意外と被害の大きかったのが農地である。宮城県の場合、全県で13万㌶の農地があるが、その1割以上の1.4万㌶が津波被害を受けている。多くは塩害で、除塩をしないと耕地として使えない。綿花の栽培はそれを逆手にとっての挑戦だが、世の中には「塩生植物」というものもある。最近新野菜として注目されている「ソルトリーフ」などは塩味のする野菜だ。オカヒジキも塩生だ。トマトも塩分に強い。17以上の糖度のフルーツトマトとして有名な高知の「徳谷トマト」は水耕栽培だが、食塩水を加えている。これ

ら塩害に強い野菜を栽培するのも農業復興の一つの方向だ。現に岩沼市の「野菜工房八巻」では、農商工連携の一環として、味の素などの支援を受け『復興トマト』を商品化し、好評だ。

農業復興に当たっての肝要なことは従来の「家業」的位置づけから『企業』への転換による再生への取り組みだ。壊滅的打撃を受けた亘理や山元町の名産品イチゴはハウス栽培としてさっそく再開され「復興イチゴ」として市場に出ている。「セキュリテ被災地応援ファンド」の支援を得て結成された「山元いちご農園(株)」は、被災した3軒の農家が共同して作ったものだ。「復興いちご」として物産展でも人気だ。水耕栽培のハウスも一部導入され、復興は急速に進みつつある。震災後3年たって農地の復活も進みつつある。東北随一の企業「アイリス・オーヤマ」は仙台市若林区の「舞台ファーム」と組んで米の生産と販売に乗り出した。「コメは生鮮品」と位置付け、コールド製法、新鮮小袋パックなどの新製造技術で、従来の米市場に殴り込みをかけている。震災後の新たな動きだが、6次産業として農業を再編する動きが、復興を先導している。

もともと寒冷地で耕作の条件としては恵まれていない東北では農業の革新への挑戦がひそかに進んでいた。古くから冷害の危機にさらされてきた東北を救い、「穀倉地帯」にまで高めてきた起因力はそうした飽くことのない農業革新の営みだ。コメの品種改良は「ささにしき」「ひとめぼれ」など大崎市の古川農業試験所から始まった。今、大崎市の田尻地区で展開されている「ふゆみず田んぼ」米は、マガソなどの渡り鳥の営巣と休息のために冬の田んぼに水を引くというものだが、これが農薬や肥料を使わないコメ栽培につながり、おいしい「ひとめぼれ」を生んだ。同市の鹿島台地区の溜池に住む天然記念物の「シナイモツゴ」という小魚の生息条件を守る活動は農薬を排除するコメ作り(シナイモツゴ郷の米)につながった。

## 2-(3) 6次産業化への道程

この2つに加えて寒冷地の鳴子温泉鬼首地区の気候でも育つように開発された「ゆきむすび」という米の新品種の栽培(鳴子の米プロジェクト)を大崎市では「自然共生三志米」と名づけ、その普及を図ろうとしている。

今農業において「6次産業化」が呼ばれている。1次、2次、3次産業を一気通貫でつなぎ、生産から販売まで統合

化してマネジメントしようという動きだ。『1・2・3』は足しても、掛けでも『6』になるので、その結合を『6次産業』というようになった。だがそれぞれの産業の付加価値化をもとに『掛け算』を狙う方がアクティブだ。そうすると熊谷の『ポラーノ』で述べたように『9次産業化』も射程に入る。山形県で試みられている「伝承野菜」の活用などは、素材作りから、調理メニューの開発まで、すべて一体化されて進められている。鶴岡市の奥田正行氏が展開する「アルケッチャーノ」はひそかに受け継がれてきた在来の品種を発掘し、現代風のイタリア料理に変換して、今や首都圏でも大人気の店だ。こうした地域の資源の再生は日本の農業生き残りのカギを握っている。仙台においても「曲がりねぎ」や「雪菜」など伝統野菜が息づいているが、3.11東日本大震災後その活用が課題となっている。仙台平野は実は白菜を日本で最初に栽培した場所だが、その伝統を受け継ぎ「野菜ソムリエの餃子」として提供している塩釜市の「はちやの餃子」など、震災後の新名物だ。これも「6次産業化」の一つの結晶であろう。

私たちは山形県長井市の農家と協力して希少品種の「さわのはな」という米を完全有機で育てるプロジェクトを、学生が参加しての『奨学米』としてシステム化した。もともと慶應の大学院生が福島県の大熊町で始めたものだが、原発事故で米栽培ができなくなったため、山形に移入して始めた。学生は農作業を手伝う代わりに、収穫された米を無料で譲り受ける。これにより、農業を学ぶとともに、米食文化に触れ、生活の中に取り入れることができる。产学連携による「6次産業化」への挑戦だ。

「6次産業化」はサステナブルな農業の再生とともにある。『農業王国=東北』がサステナブル農業の開拓によって「6次産業先進地帯」へと変身していくことは、3.11東日本大震災後の一つのトレンドとなるだろう。名取市で展開されている『ロク ファーム アタラタ』は、生産、加工、販売を一つの空間で体験できる「学びと6次産業」の複合施設で、復興プロジェクトの一環として2013年に開設された。先ほど紹介した『六丁目農園』の渡部氏も参加している。蕎麦レストラン、ブッフェ&パン工房、キッチンスタジオ、マルシェ、ファームが一体化した商業空間で、決して安くはないが高品質な商材を提供して、好評だ。コンセプトが「2,000円でも売れる野菜を創る」という、消費者参加型の6次産業の新しいスタイルを目指す構想だ。復興とともに東北が「6次産業先進地帯」に変身していくれば、新たな産業おこしにつながる先駆となるだろう。

漁業の6次産業化も進んでいる。石巻の桃浦の牡蠣の養殖事業は漁業者らが会社組織を作り、『社員』として参加することで成立しているが、仙台水産(株)という地元の卸売会社の協力により、推進された。石巻市の雄勝は日本随一の硯の产地だ。この伝統工芸品の復活は喫緊の課題だ。硯原料の玄甕石は再建なった東京駅でも使われ、「復興のシンボル」として注目を浴びた。雄勝は一方で震災前からリニア式の湾を効果的に使って、銀鮭、ホタテなどの養殖漁業が営まれていた。ここでも漁業の再生が進んでいる。地元で銀鮭などの養殖をしていた伊藤浩光氏と東京からはせ参じた若き飲食業コンサルタントの立花貴氏が「(株)オーガツ( OH! GUTS!)」という合同会社をつくり、牡蠣、ホタテ、ワカメ、銀鮭の養殖事業に乗り出している。やはり生産から販売まで一貫して取り組む6次産業化を目指している。特徴的なのは「そだての住人」という一口1万円のオーナー出資制度で消費者参加型により市場を創る試みだ。2013年中に目標の2万人に達し、募集は打ち切られた。

## 2-(4) 〈環境先進地帯〉を生みだすための新たな仕掛け

筆者らは今、被災地の宮城県岩沼市において『低CO<sup>2</sup>工業団地』計画を推進している。岩沼市が進めている『健幸サイエンスパーク構想』の周辺に立地予定だが、環境ビジネスだけ集めた工場団地を作ろうというものだ。被災して使い道のない土地に“地球にやさしい企業”だけを集積させようという構想だ。

かつての日本が装置型の工場の大量進出によって地域経済を成り立ってきた方式に対し、地域環境と一体化した環境ビジネスの開拓を図ることがソーシャルビジネスの柱の一つになるはずだ。

地球温暖化の防止は今の世界にとって喫緊の課題であることは間違いないがなく、『再生エネルギー』や『地球環境ビジネス』はソーシャルビジネスの枢要な領域だ。そこでは自然と共生してきた人類の知恵が生かされるはずだ。環境産業市場は80兆円にもなると想像されるが、こうした変化を生かす産業構造がまるでできていない。この『低CO<sup>2</sup>工業団地』により、新たな産業基盤を開拓していくことも大きなテーマである。

四国の今治の地場産業は「タオル」である。ここに「池内タオル」という会社があり『風で織るタオル』というのを商品化している。風力エネルギーを使って織ったタオルだ。これ

がアメリカでは人気アイテムである。有機栽培のコットンだけを使って織りあげたものだが『地球にやさしいタオル』という評価を獲得して評判になっている。地域の資源を活用すればソーシャルビジネスのチャンスはいくらでもあるという例だ。

もともと森林が70%以上を占め、漁業も、農業も調和よく保たれてきた東北の資源を生かしていくことは、ソーシャルビジネス化への貴重な道筋だ。考えてみれば東北の伝統工芸品である漆器もこけし人形も樺細工や仏壇もすべて森林の恩恵から育まれた産業だ。東北の歴史は森林とともにあったはずだ。今林業が衰退して、山林の荒廃が進行しているが、枯葉や間伐材を使った「森林バイオマスエネルギー」の活用も一方で進む。マキはもっとも手軽な燃料であることは日本人の経験から容易にうなづける。そして適切な間伐がされることで、森も成長する。すると良質な木材の提供という本来の林業も効率的に進む。間伐材ビジネスは今後有望分野だ。銘木で知られる金山杉の間伐材を使って、ガードレールや歩道への応用も山形県・金山町では進む。「和RE箸」という間伐材を使った割り箸も商品化されて“環境消費”的素材となっている。森林文化の活用はソーシャルビジネスの土台の一つになるはずだ。私は地元企業と協力して、杉の間伐材を使って「パーゴラ」という西洋風の「四阿」の商品化を行った。森をレジャー基地として活用したり、材木を燃料として利用促進していくなら、自然と共生するビジネスのチャンスはまだ無限にある。現に日本と同じくらいの森林面積を誇るスウェーデンやフィンランドでは森林エネルギーの利用はエネルギー消費全体の4分の1にも達する。岩手県のある村では震災による停電でも1か月は暖房に困らなかったという。森と共生する生活スタイル—その可能性が最も開けているのが東北地方ではないだろうか。富山の「尾山製材」という企業では、山に放置された虫食いの枯れ木を再利用してフローリングの床にしたり、壁掛け時計を作る『RetRe(リツリ)』というブランドを立ち上げているが、廃材も含めれば資源は無限である。

エネルギー消費の構造変化という国家的命題とは別にして、新エネルギーの開発がソーシャルビジネスの勃興の中で、地域活性化の切り札と同期して台頭してくるなら、東北地方は「環境先進地帯」になる。そうした新たな社会システム形成は既存の産業基盤からは生まれにくい。環境ビジネスがソーシャルビジネスの枢要な分野になるというのは、ビジネス様式自体の変革から取り組まれねばならないからだ。日本におけるソーシャルビジネスの先行事例「アミタグルー

「アミタ」はもともと静脈ビジネスから生まれた企業だ。廃棄物処理のノウハウを多元的に活用することで大手企業からも注目され、成長株になっているが、環境分野に投資することで大きく成長する企業はこれからも現れる。「アミタ」は気仙沼などの災害廃棄物の処理事業にも乗り出し、2013年には150%もの成長を果たした。「環境にいい」ということが「社会を幸せにする」要件の一つと考えるなら「環境ビジネス」は東北復興とともにある。

### 3. 地域の課題をビジネスで解決する

#### 3-(1) 〈人口減少社会〉を地方から変えていく

今日の日本をむしばむ最大の問題点は〈少子高齢化〉のトレンドだ。ソーシャルビジネスが社会的課題の解決を目指すなら、このテーマは避けて通れない。特に首都圏への人口集中で地方都市の過疎化は著しい。果たして人口減少の流れを食い止め、人々を地方に呼び戻すことはできるのだろうか？

ここで一つのヒントとなるのが徳島県上勝町の経験だろう。人口2000人以下の山間の過疎の町である。高齢化率は49%にも達する。ここを一挙に有名にしたのは「葉っぱビジネス」の成功である。地域の特産品として「刺身のつま」に使われる大葉などの野菜、花、樹木の葉っぱの栽培に特化したのだ。山間の狭隘な土地に葉っぱを植える。それを大阪の料亭等に専門に提供する。町ではそのための専門会社「株式会社いろどり」をつくり、手の余った高齢者たちに生産を委託した。今では年収1千万円を超すおばあちゃんすらいるという。日本料理に視覚的味わいを醸し出す「つま」の文化を生かし、「新製品開発」にも乗り出し、今では3200種類もの『つまもの』の商品化に成功し、地元の高齢者だけでは手が足りず、全国からインターナンスを募集し、対応している。一つのビジネスの成功が若者を集結させる起動力になっている。これが地域活力づくりにもつながり、四国一の若々しい町となっている。

兵庫県・家島諸島は人口8000人の姫路沖の播磨灘に浮かぶ離島だが「100万人が一度だけ訪れる島ではなく、1万人が100回訪れたくなる観光地づくり」を目指す。島の

日常を観光資源にし、訪問者と一緒に生活する。これが新しいツアーメニューとなり、島の魅力を向上させた。「観光立国」といっても不特定多数の人をかき集めるのではなく、リピーターを一定数獲得すれば、十分観光地として成り立つ。島での釣りや料理など訪問者の情報を集め、外来者に提供している。「何もない」ことが最大の観光資源となり、発信されていく。ここには顧客シェア思想に基づく「着地型観光の」の一つのモデルがある。

宮城県・松島は一時は年間500万人以上の観光客を集めめた東北随一の観光地だが、3.11東日本大震災以降、来街者は激減し、窮屈に立たされている。特に風評被害もあって中国からのインバウンドの観光客が大幅に減少した。確かに「日本三景」の一つとして、その風景は魅力的な観光資源であるが、一過性の客をそんなに集められるわけではない。私たちは秋の紅葉の季節に、東北一の名園と定評ある円通院のライトアップを企画し、集客に成功した。“秋の螢”をコンセプトに、音に合わせて光が変化する照明のイベントによって紅葉を盛り上げる。夏には花火大会に代わって“海の盆”と名付けたイベントを開き、帰省客らを誘導した。これらにより近隣からの客が何回も訪れる着地型の観光地に脱皮する仕掛けだ。

名所旧跡で全世界から一過性の観光客を集めることは、これから観光地は成立しない。一定数の人たちが何回も訪れたくなるような町や村づくりが望まれる。新潟県十日町市の妻有地区では3年に一度の「大地の芸術祭」を地元の田畠を舞台に開くことでアーティストが集う街になった。山形県大蔵村の肘折温泉では東北芸術工科大学の協力で「肘折の灯」プロジェクトが毎年開かれ、名物になっている。

#### 3-(2) 観光の新しい仕組みづくり

そういう点では札幌の「ヨサコイソーラン踊り」は手づくりの祭りが観光名物になった典型だ。もともと北海道大学の学生が土佐の「ヨサコイ踊り」の熱狂を見て考え付いたイベントだが、今では6月の初旬全国から何万人という踊り手と観客を集めるために至っている。それどころか「ヨサコイソーラン踊り」自体は全国に移出され、あちこちで開催される名物イベントになってしまった。全国から参加者を集める恰好の機会となっている。

これからの観光イベントはただ見るだけでなく参加性が

ポイントとなりそうだ。参加者に一汗かいてもらう「汗光」の機会作りだ。最近は市民マラソン大会がそうした観光(汗光)イベントの機会を提供している。今やマラソン大会はシティプロモーションの重要な手段となっている。マラソンをアスリートスポーツから市民参加型へと拡大することで、その流れを生んだ。これらは観光ビジネスのソーシャル版だ。その点で注目したいのは被災地を訪ね、復興のお手伝いをする「ボランティア・ツアー」だ。東北で最初に「ボランティア・ツアー」を実施したのは、山形の(株)トラベル東北だが、被災地の復興事業という体験を観光メニューにした慧眼は注目していい。これから観光に「汗光」の要素を組み入れるなら、毎年リピーターを集めることも不可能ではない。青森の津軽鉄道というローカル線で、『地吹雪列車』が人気だそうだが、私は山形や新潟の豪雪地帯で「屋根の雪下ろし体験ツアー」なんて、結構可能性があると思っている。観光とは非日常性の提供だが、地元にとっては日常の営みでも、訪問者にとっては「非日常体験」に代わる。

アートやスポーツのイベント、新しい参加型のお祭りなど、ソーシャルビジネス的発想で発掘できる観光資源開発はいくらでもありそうだ。

最近「ふるさと納税」制度を活用して、地域のファンづくりを増やす試みが注目されているが、多様な形で毎年訪れる「地域サポーター」を作り出せば、地域の交流人口をもっと増やし、活性化させることはできるはずだ。森も田畠も貴重な観光資源なのである。

人口減少時代において定住人口を増やすことは簡単ではない。今後も都市への人口集中というトレンドが衰微するとは思われない。地方がやるべきことは訪問者、来街者をどう増やすか、である。そのとき全国どこにでもあるショッピングセンターやアウトレットモールではあまりにも工夫がないし、資本力の差しか生じない。「そこにしかない」日常という“御馳走”をどう観光資源化できるかという知恵比べが問われる。それなのに各地域が必死に取り組んでいるのは「ゆるキャラ」を競って作り出すことしかない。もちろん「くまもん」や「ふなっしー」など成功例は、それなりの地域性の表出であることは認めないわけではないが、猫も杓子も同じような「ゆるキャラ」開発ではあまりにも能がない。こうしたソーシャルコンテンツが地域活性化の一つの方策ではあることは事実だが、そこに各地域の独自性をどう取り入れていくかという視点は不可欠ではないか。「B級グルメ」に始まり、「ゆるキャラ」「ご当地ヒーロー」「ご当地アイドル」から「おもてなし武

将隊」まで、成功したコンテンツは可能性を垣間見せるが、ひとつ成功すると“雨後の筈”的に同じものが現われる。これでは全国どこへ行っても同じだ。「そこにしかない」ものをどう生み出すか?それが観光開発の要諦だ。

### 3-(3) コミュニティデザインによる地域の活性化

「日常こそが最大の観光資源」という家島の例は、どこでも発掘次第で観光開発は可能なことを示す。「ソーシャルツーリズム」ともいべき、観光の新しい形を実質化するなら、どこでも十分「観光地」として成立する。「家島プロジェクト」を仕掛けたのはデザイナーの山崎亮氏だ。彼は「地域をデザインする」をテーマに離島から空洞化する都心部の活性化まで、地域住民と共に創しながらいくつもの地域活性化プロジェクトをプロデュースしている。山崎はもともと農学部出身の造園家=ランドスケープデザイナーである。公園の設計などに従事していたが、せっかく作った公園がまるで利用されていかない状況に疑問を感じ、その公園の利用化に乗り出す。凧揚げやお茶会のイベント、生き物観察会などを周辺住民と一緒に仕掛けていくうちに、利用ソフトから発想していくことを優先する。そして島根県隠岐島の海士町において住民参加型の基本構想づくり=「海士町総合振興計画」をコーディネートする。その中からソフト先行型のコミュニティデザインの方法論を理論化し、提案していく。

山崎がやった代表的なプロジェクトは鹿児島の「マルヤ」という百貨店の再生だ。デパートをもっと市民が日常的に活用できるものにしようと各階に“ガーデンズ”というコーナーを設け、共同利用スペースにした。市民の集まりやセミナー、映画会等々、何でも自由に使えるようにしたのだ。これによりデパートを訪れる人も増加し、本業の回復にも貢献したという。それどころかイベントに関連した売り場の活性化にもつながり、デパートの利用価値を膨らました。

この山崎の手法は今や全国の地域に移出されつつある。徹底したヒアリングにより、ニーズを探り、住民の参加を誘導することで解決の道を探る。時間と手数はかかるが地域住民自らが参画して課題を解決するというソーシャルビジネスの基本的取り方を暗示している。

高知県在住のデザイナー梅原真氏はデザインの力で地域の変革に挑んでいる。「1次産業のデザイン」に挑み、パッケージ等を斬新なアイデアで作ることで注目を集めた。もともとはカツオの一本釣りの漁師明神三郎との出会いから始

また。1本釣りのカツオの「藁焼きたたき」を商品化し、ネット販売したのだ。本物のカツオたたきの味が評価され、8年で20億円も売るヒット商品となった。ついで「(株)しまんとドラマ」という四万十市の第3セクターと組んで「しまんと緑茶」「しまんと紅茶」「しまんと地栗」などのヒット商品を生み出している。ユニークなのは古新聞紙を使って組み立てた紙袋を「しまんと新聞ばっぐ」として有料の商品にしてしまったことだ。地域の住民に手作りで組み立てもらっている。これだと高齢者でも手が空いているときにやることができ、思わぬ副収入につながって好評だ。この仕組みは東日本大震災の被災者の救済プログラムにも応用され、高知銀行をスポンサーに「しごとつくるしごと」としてシステム化された。梅原は「1次産業×デザイン=日本の風景」を標榜する。

私たちがやった『畳屋維新プロジェクト』の中で開発された『いぐさロール』は、そんなデザインの力を再認識させてくれた。畳表に使われないいぐさの端材を束ねてロール状にし、それをベッドや、ベンチ、スツール等の家具に加工したのだ。廃棄されていた端材の有効利用につながるとともに、たたみの利用価値を再認識させた。建材として壁にも使われだした。畳の機能性を持ち、デザイン的にスマートな「いぐさロール」は多様な利用価値を内包し、今や海外からの問い合わせも多いという。これを仕掛けた「畳屋道場」の鏡芳昭氏は畳屋の2代目だが、国産の畳表が中国からの輸入品に押されて、原料のいぐさ生産農家が次々と廃業していく現実を目の当たりにし、国産畳の普及を東北の畳屋のネットワークを作つて「正直たたみ」のブランド化として市場化に乗り出した。その一環としてデザイナー尾形航が作ったのが「いぐさロール」だ。ただ廃材の利用だけでなく、畳の新しい利用価値の開発を目指してデザインされた。組んだのは地元の家具メーカーだが、これもデザイン的価値に優れていたから注目されるようになった。2013年の山形県の「エクセレントデザイン」商品に選ばれた。

「デザインの力」はこれから地域特産品の開発に不可欠である。ここでは工業社会の中で磨かれたデザイン感覚が生かされている。山形商工会議所では、世界的カーデザイナーの奥山清行氏をプロデューサーに「山形カラツツリア計画」を推進している。家具、铸物、カーペットなどの地場産品が、デザインの力で魅力的な商品に変身している。『まゆ』と名付けられた山形铸物の鉄瓶など吟醸酒の徳利代わりに重宝されている。これなどデザイン性が市場化のドライバーとなっている。

こうした特産品が今やインターネットで簡単に売られるようになったのは大きい。実物は地元の「道の駅」などに置かれている。その中でソーシャルメディアを通じて評判が流布していく。市場形成の仕組みが変わってきたのである。

### 3-(4) 農商工連携による地域産業の再編

いまや6次産業化が地域活性化の特効薬である。そこで駆使されているのが「農商工連携」という方法論だ。豊かな農林水産資源を現代人の志向に合うような形で工業や商業のノウハウを導入し、再編成すれば、ヒット商品を生むことも不可能ではない。ここで生きてくるのが近代的なデザインやマーケティングの応用だ。札幌の「白い恋人」、仙台の「萩の月」のようにお土産の定番になっているのは、いずれも戦後生まれの商品だ。商品企画力がうまく生かされた例だ。大船渡の『かもめのたまご』のように地域性と現代性がうまく融合化したヒット商品もある。市場開拓マーケティングに成功したのだ。これらが伊勢の『赤福』や京都の『八つ橋』など、伝統的な土産品と共に存しているのが現代のトレンドだ。

その点では「駅弁」という観光文化の資源が今改めて注目されているのは、観光と物産開発を結びつけた商品開発の可能性を示す。本来の列車や駅で売るものから、今やデパートの物産展の名物となっているが、富山の「ます寿司」から、北海道・森町の「いかめし」など、全国区になった駅弁も多い。米沢の「牛肉どまんなか」は米沢牛と山形産の『どまんなか』という米を組み合わせた逸品で人気が高いが、他では無理な「地域性の結晶」もある。地酒、地ワイン、地ビールなど地域性を集約すれば、思わぬ商品作りがもたらされる。

山形市内の3社の酒蔵と山形県工業技術センターが組んで2015年の正月に出された『桜三藏(さくら・さくら)』は、日本で最も早く咲く「啓翁桜」からとった花酵母を使って作られた吟醸酒だ。新春の乾杯用の限定販売だが、農商工連携のネタはあちこちに転がっていることを示す例だ。一関の「岩手蔵ビール」では三陸産の牡蠣の身と殻を加えて発酵させた『オイスタースタウト』というとんでもない地ビール商品を出している。

私たちは「農商工連携」の一環として、山形産のコメをおかゆ状にして、同じく山形産の野菜、フルーツと組み合わせてチアパックに詰めた「おかゆ飲料=スマートミール」や、

山形産の果実をドライフルーツにした“噛む果実”ともいべき『果実ごこち』という商品を産学連携により商品化したが、今後飲料やサプリメントなどの開発において、地域の資源の活用は必至である。

山形県最上地方には「最上伝承野菜」という埋もれた伝統的な野菜が細々と息づいているが、新庄ニューグランドホテルでは伝承野菜を使ったスイーツを特別メニューとしてつくり、バレンタインデイに提供した。地域の資源の活用のチャンスは無限にある。真室川町の『甚五衛門芋』というサイトモはなんと室町時代から佐藤家という一軒の農家に連綿と受け継がれてきた伝統の品種だ。それが当代の家主佐藤春樹氏によって復活し、地域の名物として甦った。地域とともにサステナブルな農業はあるという例だ。

山形県の「デザイン共創事業」の一環として私たちが取り組んだ『尾花沢のだしち』(尾花沢食品)は、山形県の伝統的な食材「だし」(なす、きうり、みょうがなど夏野菜を刻んでつけた漬物)を今日の個食志向にも合うように小サイズのパックにしたものだが、「だし」の新しい食習慣を生み出した。南陽市の山形食品では、山形産のさくらんぼ、リンゴ、ラフランスなどの果汁を『山形代表』のネーミングで、斬新なデザインの缶飲料にして発売して好評である。

全国各地を巡れば「農商工連携」の結晶は枚挙にいとまがない。地域のリソースを有効に使えば、無限に名産品は送り出せる。最近「飼料米」として、家畜に食べさせる専用の米栽培が減反の米作からの転換として注目されている。酒田の平田牧場の『三元豚』は、飼料米で育てた豚肉だ。山形県・山辺町にはやはり飼料米を活用した『舞米豚』というブランド肉もある。天童市の三和油脂では、米油を専門に抽出する「油糧米」の開発に取り組んでいる。コメは必ずしも食用の米飯とは限らないのだ。

岩手県では減反からの転換策として、ひえ、あわ、アマランサなどの雑穀の栽培に取り組み、名産品化している。従来のコメ作り一辺倒から、多様な商業作物への転換は、農業の性格を変え、6次産業化を推進する。実は東北はビール原料の産地として適している。気候もチェコやドイツに似ている。キリンビールでは岩手県遠野産のホップを使った『一番搾り』を毎年出している。サッポロビールも東北産の原料の限定品を発売している。ホップや麦は東北の農産物に十分なる。自然の恵みを生かす多様な商品づくりがあれば、農業にはいくらでもチャンスはある。麦やホップ、それに雑穀や在来作物を含めれば、農業再興の機会は無限であ

る。そこで培われた農商工連携のノウハウはやがて日本農業の救世主となるだろう。

6次産業として第1次産業が再編されるなら、地域は復活する。先ほどの梅原の例のように「地域発全国行き」の流れをつかむことは、そんなに困難なことではない。

### 3-(5) 地域のスポーツの在り方を変革したJリーグ

Jリーグの「モンテディオ山形」のスポンサーは、山形県が開発したコメの新品種『つや姫』と三元豚の『平田牧場』それに果汁飲料の『山形代表』などである。いま「Jリーグ」各チームのユニフォームを見るとそうした地域の特産品のロゴが踊っている。

地域活性化とは地域のアイデンティティづくりに基づく、その地域にしかない魅力づくりによって地域の「ファン」や「サポーター」を作っていくことだが、その点で最大の成功例はプロサッカービジネスの「Jリーグ」だろう。21年前の1993年にわずか10チームで始まった「Jリーグ」はいまや「J1」18チーム、「J2」22チーム、そして14年から「J3」12チームに拡大し、全国中に“おらがチーム”が次々と生まれている。地元住民はみなサポーターと化し、〈地域間競争〉の一つのシンボルとなっている。私は「ホームタウン制に基づくJリーグの思想はスポーツ市場の文脈を変える」と早くからその画期性に注目してきたが(拙著『検証Jリーグ型マーケティング』/かんき出版参照)、20年間でここまで成長するとは予想以上である。Jリーグはスポーツにおけるソーシャルビジネスのトレンドを顕在化させた。

もっとも観客動員数を見ると2000-3000人にとどまっている試合も多く、決して成功しているとは言いにくいという見方もある。しかし「松本山雅」のように常時ホームでは1万人前後集客するというチームも現れている。ファジアーノ岡山や、ロアッソ熊本、V・ファーレン長崎のように観客動員で健闘したり、J1でも上位に食い込むサガン鳥栖のようなチームも出てきている。私たちはモンテディオ山形がJ1に昇格するときに、その経済効果が約30億円と試算したことがあったが、日常的にこれだけの市場を創ったことは評価されていい。

この流れは他のスポーツにも波及し、女子サッカーの『なでしこリーグ』は言うに及ばず、バスケットの『bjリーグ』も全国に16チーム誕生し、新市場を生み出しつつある。プロ野球でも札幌の「北海道日本ハムファイターズ」、仙台の「東北楽天ゴールデンイーグルス」など、地域に足を下ろすチー

ムが現われて、スポーツ市場の文脈を変換しつつある。四国には「四国アイランドリーグ」という地方のプロ野球リーグが生まれている。チーム名も徳島は特産品の藍にちなんで「インディゴソックス」だったり、高知は名物の闘犬からとった「高知ファインティング・ドッグス」といった地方色がいっぱいだ。1年で公式戦144試合、交流戦32試合を行っている。四国といえばプロ野球選手はいっぱい出しているが、地元にはチームがない。それを手作りのクラブづくりで対応しているのだ。とにかく地元に人々の心のきずなとなるようなスポーツチームがあるかどうかは、地域への愛着のかぎとなる。1昨年「楽天」が日本一になった時の優勝パレードには25万人の人が仙台市内の目抜き通りに集まったというが、地域の紐帶としてスポーツチームの存在は無視できない。

その流れを築いたJリーグの成功は「ホームタウン制」の採用により、企業から地域に存立基盤を移したことによってもたらされた。モンテディオ山形では選手らが協力して、山辺町大蔵地区の棚田で育てたコメを「モンテ棚田米」として売り出し、地域活性化とJリーグの活動を結びつけている。その棚田では、冬には「モンテ杯棚田雪中サッカー大会」を開き、地域イベントにしている。今「ソーシャルスポーツ」ともいるべき分野のビジネスチャンスが生まれてくるが、Jリーグの成功はその底辺を形成しつつある。

確かに全国に40チーム以上の「Jリーグクラブ」が生まれ、地域の人々の支持をもとに生き残っていくことは、そうたやすいことではない。遅れて参入した「ガイナーレ鳥取」の場合、涙ぐましい努力で生き残りを図ろうとしている。何せ鳥取県は人口58万人、全国で一番小さな県である。そこにJリーグチームを作るというのはそう簡単なことではない。同チームのホームスタジアム「YAJINスタジアム」はサポーターが作ったスタジアムだ。「YAJINスタジアム」というネーミングは鳥取県出身で、元日本代表の岡野雅行(現ガイナーレ鳥取GM)のニックネームからとったものであるが、この建設にあたってもサポーターからの寄付によって作られた。サポーターの個人名が入ったプレートやレンガをスタジアムに埋め込むという方式で、1.5億円集めた。クラブ創設にあたっても、知恵を絞って資金集めが行われた。居酒屋でビール1杯飲むと10円寄付というような小さな金の寄せ集めから始まり、地元企業からの協力金を募り、チーム発足に結びつけた。まさに手作りのJリーグチームの誕生だった。もちろん強化費も十分ではないが、手作りのチーム故、地元の共感のきずなは強い。

スポーツを地域振興と結びつけるというのは、“夏の甲子園”的熱狂を見ればうなづける。心の紐帶を作り出す上でスポーツは格好の媒介だ。秋田市ではシティプロモーションの一環として『スポーツ都市=秋田』を掲げ、トップスポーツチームの養成に乗り出している。ラグビーの『秋田ノーザンブレッツR.F.C.』、bjリーグの『秋田ノーザンハピネッツ』、それにJリーグ(J3)の『プラウリッツ秋田』などを結成し、市民総出のサポート体制をつくろうとしている。これらのトップチームに加えて地元の北都銀行のバドミントン部や秋田銀行の女子バスケット部などを加えて、秋田スポーツ応援マガジン『ディスピール』を発行し、応援体制の充実に余念がない。

またこれからはB級スポーツが面白いのではないか。山形県河北町はスリッパの産地だが、その振興のために始まった『スリッパ卓球』は、温泉地の名物として、山口県の湯田温泉や北海道のまっかり温泉で普及が進行している。薬缶を使う「やかんカーリング」というのもある。それに修学旅行名物の「枕投げ」をスポーツにしようという動きもある。東北芸術工科大学の学生が発想した男性の「乳首相撲」も話題を呼んだ。これらB級スポーツの祭典?を「湯リンピック」として、どこか温泉地でやっても面白い。とにかく地域振興のネタはどこにでも転がっている。

### 3-(6) 「ソーシャルコンテンツ」による地域活性化戦略

その点では「ゆるキャラ」「ご当地ヒーロー」「ご当地アイドル」などのソーシャルコンテンツが地域活性化の一つの切り札であることは無視できない。「B級グルメ」を“食のコンテンツ”というように規定すれば、その裾野は限りなく広がる。現に青森県むつ市には『美食星人ムッシュ・ムチュラン1世』と『マダム・ムチュリー』という『味噌貝焼き』や『大湊海軍コロッケ』など地元グルメの旗振り役のキャラクターまでいる。ともに〈ご当地コンテンツ〉としてなじみやすい。地元伝承のグルメはコンテンツとしても十分活用できるという例だ。「B級グルメ」の発祥の一つとなった八戸の「せんべい汁」はじめ、多くの「B級グルメ」は地域でひそかに食されていた料理で、何の変哲もない地方食だ。それが「地域コンテンツ」として甦ってきたのである。伝承野菜にしてもB級グルメも、地域の資源が全国の消費者の関心の的となることで、市場として自立化していく。こうしたマーケティングのメカニズムを吸収すれば、十分ビジネスとして成り立つ。

コンテンツ商品は日本が生んだ「クールジャパン」文化の

お家芸である。アニメ、ゲーム、特撮映画、お友達アイドルなど日本のメディア文化の結晶は、今や日本の輸出商材の花形となり、海外でも大人気となっているが、それが国内では「ソーシャルコンテンツ」として地域活性化の起爆剤となっている。経済産業省ではこれら地域コンテンツ商品をクールジャパンに対して「ホットローカル」と名付け、その振興を後押ししているが、地域ごとの特色あるキャラクターの輩出はどう挑むかは、地域活性化戦略の根幹となろうとしている。

当代の人気キャラクターというと熊本の「くまもん」や船橋の「ふなっしー」ということになる。このうち「くまもん」は熊本県が全県挙げて推奨した公認キャラクターであるが、「ふなっしー」は全く違う。船橋市には「船橋産品」のPRキャラクターとして「船えもん」というのがいるが、プライベートでつくられた名産品の「梨」をイメージさせる「ふなっしー」が突出して人気者になってしまった。どこから人気に火がつかかわからない時代である。これらは言うに及ばず、いまや全国に出現している「ゆるキャラ」は千とも2千ともいわれるくらい、大ブームである。もちろんそのすべてが人気者というわけではないが、日本のコンテンツ文化のノウハウの結晶が詰まっていることが秘密だ。「ゆるキャラ」ブームはせいぜいここ10年のことであるが、『B級グルメ』と並んで地域活性化の常套手段となっている。

多くのコンテンツ商品は、大半がマスメディアから生み出されたということもあって、『東京発』であるが、その資産を地域に移転し、地域にコンテンツ産業を集積させることができ、地域活性化戦略上有効になってこよう。特に東北にはコンテンツビジネスとゆかりの都市も多い。『仮面ライダー』生みの親、石森章太郎の出身地は石巻であり。ここには「石森萬画館」という集客施設もある。『ウルトラマン』を生んだ円谷英二の出身地は福島県の須賀川だ。その南の小野町には女の子のアイドル『りかちゃん』の「りかちゃんキヤッスル」もある。ご当地アイドルに多大な影響をもたらしたテレビ小説『あまちゃん』は岩手県久慈市がモデルだ。東北をコンテンツ先進地帯として、コンテンツ産業を集積させ、地域コンテンツの発信につなげていくことはもっと考えられていい。

その一端が「ご当地ヒーロー」の出現だ。今日の「ご当地ヒーロー」ブームの嚆矢は秋田の『超神ネイガー』である。全国的には知名度はもう一つであるが、秋田県では知らない人はいないくらいの人気者だ。作ったのは秋田県にかほ市に住む「ヒーロー大好き人間」の海老名保。彼は子供のころあこがれた「仮面ライダー」らのヒーローの思い出が

忘れられず、自らヒーローに変身(?)して『超神ネイガー』を創ってしまった。ただ彼は『超神ネイガー』を県外不出にし、あくまで秋田県内だけの“ヒーロー”にとどめた。『ネイガー』という名前自体が、秋田名物「なまはげ」の「悪い子は“いねーがー”」という掛け声から来ている。あくまで地域のヒーローなのである。その代わり、『超神ネイガー』の経験をもとに全国各地の人と協力して沖縄の『琉神マブヤー』や大阪の『浪速戦士トライオー』などの「ご当地ヒーロー」をデビューさせた。これらに刺激されて全国各地に「ご当地ヒーロー」が生まれた。海老名は山形で「出羽戦士ガ・サー」を、岩手では「岩鉄拳チャグマオウ」、青森では「跳神ラッセイバー」を生みだし、隣県にご当地ヒーローの移出につめた。そしてこれら東北6県のヒーローらが集結して、復興をいざなうという合体ヒーロー「東北合神ミライガー」を生み出した。コンテンツのソーシャル性という面では「ミライガー」は一つの方向性を示す。ほかにも被災した海岸のがれきを埋め立てて木を植えようという『緑の長城プロジェクト』のシンボルとなっている『緑の戦士・植樹マン』もソーシャル型のヒーローだ。もともとは仙台市のある寺の住職が環境緑化のために生み出したご当地ヒーローだ。

ヒーローは子供たちに大人気だ。私は松島で『宮城国際ヒーローサミット2012』に関わり、全国から“ご当地ヒーロー”を集めた。今や子供だけでなく“ご当地ヒーローマニア”が出現するに至っている。『B級グルメ』同様、地域の資源の掘り起こしの一角として注目していい。子供たちに対して“ご当地ヒーロー”が「交通ルールを守ろう」と呼びかけるだけで効果が違うという話を聞いたことがある。ヒーローやアイドルは地域の守護神でもあるのだ。クールジャパンに蓄積で育った子供たちにとって、いつでも触れられる「ヒーロー」の存在は、マスメディア文化が移転したものとはいえ、日本のコンテンツ産業の結晶の一つといえよう。

「ゆるキャラ」も「ご当地ヒーロー」も「ご当地アイドル」もキャラクター文化のノウハウが移転したものだ。[AKB48]と言ったら当代一の人気アイドル集団である。ただどこにでもいる“ご近所のお友達”がテレビ画面や移行してしまったというだけだ。そうした「お友達アイドル」のダミーが“ご当地アイドル”として全国あちこちに出現し、地域振興の旗振り役となっている。弘前の「りんご娘」、長野の「あっぷる学園応援部」など、名産品のリンゴのプロモーション役を果たすものから始まり、地域の人気者となっている。日本一の牛乳生産量を誇る北海道・別海町には「別海ミルクガール」が

いるし、同じく北海道の名寄市には名産品のアスパラにちなみ「名寄アスパLOVEキッズ」がいるといった具合だ。岩手県の一関には「IKB48」なる熟女アイドルまで登場した。「一関(I)かあちゃん(K)ばあちゃん(B)48人」が実体だ。この「IKB48」は〈ソーシャルコンテンツ〉の一つの本質を示している。どこにでもいるキャラクターではなく、その地域の知恵と工夫が凝縮されたものこそ、地域のプロモーターとなりうるのではないか、ということだ。「隣のおばちゃんがわが町のアイドルだ」なんて、考えただけでも楽しい。そのくらいの「気軽さ」こそソーシャルな時代のマーチャンダイジングではないか。日本のコンテンツ文化がまさかこういう形で地域の資産になるとは、もともとのコンテンツづくりの作家らは夢にも思わなかっただろう。それだけ地域活性化は多様で、奥が深いのである。

最近、「コンテンツツーリズム」が脚光を集めている。ドラマやアニメの舞台となったゆかりの“聖地”を訪れるプログラムだ。『らき☆すた』というアニメの舞台となった埼玉県の鷺宮神社は、今でもファンが訪れる隠れた名所になっている。2010年の正月3が日には45万人の参拝客が訪れたという。地元の商工会が「聖地巡礼饅頭」を出したところ大好評だったという。コスプレと並んでこうした“聖地巡礼”的習慣を生み出したところがコンテンツ文化のそ野の広いところである。秋田県では韓国ドラマ「アイリス」のロケ地を巡るツアーを企画して、韓国からのインバウンドの旅行客を集めることに成功した。歴史マニアの「歴女」を集客したのはアニメ『戦国BASARA』のモデルとなった伊達政宗や片倉小十郎の“聖地”の宮城県各地だ。白石では、その集客効果を高めるために市の予算で甲冑を買い、それを観光客に着せて街を練り歩くというオプションツアーを企画し、好評を博した。時代物は各地に「おもてなし武将隊」を生んでいるが、その波及効果は計り知れない。

これからは複数のソーシャルコンテンツが拡大化・複合化されて活用されていく気がする。従来のキャラクターに何か仕掛けを講じるといった類だ。廣川州伸ら日本ビジネス作家協会が仕掛けた「ミステリーツアー」というのも面白いコンテンツだ。もともとはミステリー作家の小説をネタに、謎を探っていくといったことから始まり、今は商店街を巡って謎を解くという地域活性化プログラムの一つになっている。東京・品川区の西小山商店街、埼玉県深谷市、伊豆の下田市などで成功を収めている。ここにキャラクターをかませればその地域なりの「謎解き」も可能だ。愛媛県では推理作家の内田

康夫に依頼して『しまなみ海道』を舞台にした“殺人事件”を書かせたが、地域のコンテンツとして活用できる資産は限りがない。今後「ミステリーツアー」は各地の特性を生かした、“鉄道版”“横丁版”などに分化して味付けされそうだ。関連して「探偵キャラクター」なんてのも現れそうだ。商店街の名物を「私立探偵もどき」にするというような仕掛けがあつてもよさそうだ。

仙台の「ブランドーム一番町」では、“VLANDOME”を逆読みにした「エモドナルV世」なる時計風のキャラクターをデビューさせた。通りに飾ってある「支倉時計」がモチーフである。なんでもデザイン学校の学生の作だとか。仙台にはおなじみの『むすび丸』や『伊達武将隊』のほかにも、名物の「笹かま」をキャラクタライズした「ささき君」と「かまたさん」というキャラもいる。仙台駅では「ときむねくん」というキャラクターも登場した。シティキャラのネタはいたるところに眠っている。

### 3-(7) 多様な“住民”的獲得

地域活性化というのはつまるところいかにしてその地域にかかる人=交流人口を獲得できるかという競争である。そこで注目されるのが「ふるさと納税制度」を活用した施策だ。大体5千円から1万円前後をある市町村に“納税”すれば、その地域の特産品が送られてくるものだ。自分の住む市町村の住民税の控除対象となるので、それほど負担ではない。私はもともと自ら税金を支払う対象を選択するようすべきだという主張だったが、「ふるさと納税制度」は“仮想の住民”獲得の機会となったという点で画期的なことだ。今各自治体のホームページを見るといかに魅力的な「ふるさと納税制度」のプレミアムを企画するかに腐心している状況がうかがわれる。大体その地域の名産品、特産品が多いが、かなり「获得感」の高いものが多い。中には“高額納税者”には「牛1頭プレゼント」や「1日町長の権利の提供」なんてもある。観光客の誘致に加えてこうした“仮想の消費者”的獲得は「地域力」の目安ともなる。

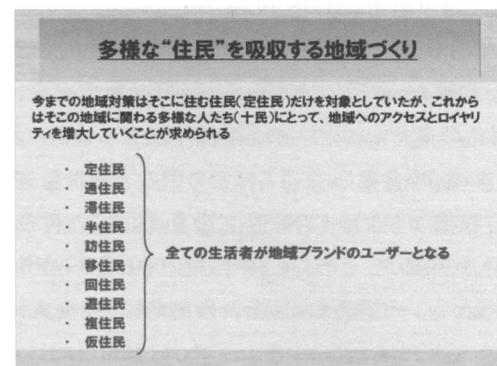
「住民」というから10のタイプがあるというのがかねがね私の主張である。そこに住んでいる「定住民」ばかりでなく、訪れる「訪住民」もいれば、別荘やセカンドハウスとして一定期間住むという「半住民」もいるだろう。外部から通ってくる「通住民」もいる。週末などに遊びに来る「遊住民」も無視できない。地域にかかる人は本来実に多様である。こうし多様な「住民」をいかに集められるかが、〈地域力〉の勝

負である。[図2]そこに定住していないが、離れたところからエールを送ってくれるある地域のファンとなる「仮住民」、のような存在も入ってくる。通販で定期的にある地域の特産品を買い求める人もいるし、離れたJリーグのチームを応援する“隠れサポーター”だっている。「夕張メロン」や山形の「佐藤錦」(さくらんぼ)はそうした毎年買う消費者によって支えられている。これは郵政省(日本郵便)が実施してきた「ふるさと小包」の成功例だ。まず「消費」から作れば、農業も計画生産ができるというものだ。

これからは複数の「ふるさと」を巡る「複住民」もライフスタイルとして勃興しそうだ。住民登録しているところだけに住まなくてはいけないという法はない。いくつもの「住み場」を使い分けるのも、新しい生き方である。国土交通省では複数の居住拠点を持つ「2地点居住」を進めようとしているが「十民対策」として取り組めば、まだまだ方策はありそうだ。要は地域とのかかわり方の多次元化だ。そろそろ観光もこうした「多次元接点戦略」に転換したほうがいい。

名産品をこうした「仮想の住民」を開拓する手段として開発・育成していくなら、『地域間競争』も少し中身が変わってくる。一度も行ったことのない土地が「地元観光地」として台頭てくるのだ。何も訪問した観光客の“お土産”だけが名産品ではない。インターネットと宅配便の普及はビジネス化の条件を大きく変化させた。

こうした“仮想の住民”を顕在化させたのは「ふるさと納税」の功績である。願わくは自分の払う住民税は定住しているところだけでなく希望に応じて好きなところに分割して支払うようにしたい。私など定住している仙台市以外に『鹿島アントラーズ』の茨城県・鹿島町と、出身地の長野県・諏訪市に少し分けてあげたい。ほかにも「仮想の住民」になってみたい市町村も多い。コメや果物がおいしいところ、ブランド



[図2] 十民の構図

肉の本場、時々行きたい温泉地など「仮住民」の対象範囲は広がる。こうした多様な住民(十民)の獲得こそが「地域間競争」となる。いかに懐を深くして、多元的に「地域に関わる人」を増やしていくか。それは結果として地域に落ちるお金に跳ね返ってくるが、むしろ共感と親近感による「地域サポーター」の獲得だ。「仮住民」獲得競争は“地域のマインドシェア”的競争である。これこそ地域ブランドづくりの最終目標だ。ここにおいて「シェア・ヴァリュー」に基づくその地域にしかない魅力をどう形作れるか。ソーシャルコンテンツもB級グルメも含めて、すべての地域活性化戦略はここに集約されねばならない。

#### 4. フェアトレードを実質化する〈復興支援消費〉への模索

##### 4-(1) 新消費マインドの台頭

「桃浦」も「オーガツツ」の成功も復興支援のトレンドと切り離して考えることはできない。

ソーシャルビジネス成立の背景として「フェアトレード型消費」の台頭という流れが無視できない。「ソーシャルビジネス」と「フェアトレード」の両輪が相まって変革は進む。「フェアトレード」とはそのまま訳せば「公正な取引」ということであるが、ここで意味するのは「世の中をよくする」消費行動と解釈してもらいたい。3.11東日本大震災の復興の中から芽生えてきた最大の日本人の資質は消費を通じて復興を支援するという風潮の顕在化だ。トフラーのいう〈マーケティング3.0〉はまさに「フェアトレード」型消費があつて実質化する。別なところでも述べているが、そうした消費者意識の変化を先導したことこそ〈マーケティング資本主義〉の最大の功績である。高度なマーケティング資本主義の中で磨かれた消費者の資質が「ソーシャルな価値」への着目として開花してきたのだ。

その点で3.11東日本大震災に対する「復興支援消費」の台頭は、日本資本主義の変質を先導した貴重な体験となった。私は学生の卒業研究の一環として「復興支援グッズ」だけを集めた1坪ショップを仙台市内に2011年暮れに開いたが、1か月で売り上げ約50万円を達成した。売り場も

狭く、アイテム数も限られ、ロケーションもよくなかったが、買い物に訪れた客はみな「復興を応援したい」という純粋な気持ちを強く持った人ばかりであった。まさに「フェアトレード」型消費体験の貴重な機会となったが、震災復興を機として、こうした機運が芽生えてきたのは画期的なことだ。

先述した「TOHOKU COTTON PROJECT」も「六丁目農園」の成功も「フェアトレード」感覚をほかならぬ生活者自身が持ったからこそ成立した。「社会をよくする消費」の浸透をどう図るかはソーシャルビジネス市場確立の影の要件となる。

トフラーのいう〈マーケティング3.0〉成立は消費者のそうした意識変化があつて初めて成り立つ。こうした消費感覚をほかならぬ消費者自身が持つようになったのは、やはり『環境問題』の影響が強い。無駄を省き、「人と地球にやさしい」という消費価値の浸透が、今周辺の社会的テーマにまで波及し、「社会にいい消費」を求めるようになったといえよう。

こうした動きは企業のCSR(社会貢献)活動の進展と相まって浸透してきた。CSR(社会貢献)活動の一環として「コース・ブランド消費」というのも出てきた。売上げの一部がさまざまなコース=社会的主体に寄付されるというものだ。コースは「原因」「理由」といった意味だがここでは「社会的課題」や「大義名分」をさす。コースへの寄付を推進する「CRM=コース・リレーテッド・マーケティング」という手法も駆使されている。最初に導入したのはアメリカン・エクスプレス社といわれる。新規会員の入会にあたり、利用額1ドル当たり1セントを『自由の女神』の修復に寄付するというキャンペーンをやって成功を収めた。最近ではボルビックの「1リッター・フォー・10リッター」の試みがある。ボルビック1リットルを購入すれば、その中からアフリカに10リットル分のきれいな井戸水の開発に回せるというのだ。こうした社会的意味に賛同する消費者の共感を獲得しようという動きだ。

#### 4-(2) ソーシャル・マーケティングの実質化

ただし一般論で「ソーシャル型消費の必要性」をいくら叫んでも仕方がない。実際の消費行動というのは、様々な要因の相乗から決定される。その時々の事情はやはり大きい。各人の趣味や好みにも左右される。気分も無視できない。こうした中で「社会をよくする」という行動を選択するのは、そんなに簡単なことではない。だが消費を事情や気分といった情緒的要因ではなく、個人の価値観や〈社会的意味〉の

反映としてハンドリングし始めた現代の生活者にとって「フェアトレード」というのは最終の閥門である。自分の行動が世の中の変革にどうつながっていくか—まさに「自己実現としての消費」の要諦である。

かつて友人らと「評判システム」というマーケティング実験をやり始めた時の基本的仮説が「消費は事情ではなく人々の意志によって左右される」だった。あれから20余年、〈成熟消費の波〉は景気の低迷を潜り抜けながら、確実に浸透していることがうかがえる。

今、マーケティング研究者としてあえて「ソーシャルビジネス」を俎上に上げているのは、ずっと消費行動の変容を追いつけてきた私の研究過程の終着点がここにあると予感するからである。資本主義は搾取と収奪の手段と喝破したマルクスの予言とは裏腹に、資本主義がその内部的熟成の作用により、自ら「世の中の変革」を射程に入れたということ—それは人間が意思と知恵の動物だったからだろうか。それとも世の中の変革なくしてマズロー言うところの〈自己実現ニーズ〉はないという人間の根本的欲求の位相の表出であろうか?

「消費行動論」を専門とする私の立場からすると、今日の「ソーシャル消費」の台頭をどうとらえるかというテーマは避けて通れない。〈欲求〉というのはたとえて言うなら「生」と「活」の2つの「いきる」の充足を目指すことではないかと思う。「生活」とは文字通り「生」と「活」の2つの「いきる」の充足があって成立する。それが『生活ニーズ』の中身だ。「生」の充足=生命の維持だけでは生きている意味は満足されず、そこに『その人らしい』創造性の発現を求める。それが「活」への欲求となる。「自己実現ニーズ」とは生活の中で、より「活」的状況を求めていくことで満たされる。当然のことながら、“衣食足りた”今日の生活状況下では、人々の欲求は「活」的なものにシフトせざるを得ない。しかし地球環境の危機や健康問題の頻発など「生」の条件が揺らぎだしているのが現代である。更に周辺を見渡せば幾多の「生」を搖るがすような兆候が台頭してきている。公害や食の安全、相対的貧困化の進行など「生」の基盤が揺らぎつつある。つかの間の“繁栄”を貪っているうちに世の中の矛盾は急速に深まっている。ここで改めて今日の生活者は「生」の再構築を射程に入れ始めた。その『生』の再編の中に「ソーシャル」という要素が入ってきたのだ。それは同時に〈社会人〉としての「活」の逆りもある。〈「生」=「活」〉の時代において、新たな行動指標が「ソーシャル」ということではないか。

個人の「活」的ニーズを満たすためにも、人々は周辺社会に関わらざるを得ない。それがより高次の「自己実現」にもつながるからだ。

しかしこの世の変革とビジネスとしての成功を両立させる方向性については、未だ私たちは確たる方法論を持ち合わせているわけではない。「企業=ビジネス」として、収益を出し、経営を持続させる最適な回答を得たわけではない。もちろんソーシャルビジネスが出てきた底辺には「世の中」は矛盾だらけで、その克服なくしては個人の幸福もないという現実があるからだろう。(3.11東日本大震災)はその矛盾の一断面を顕在化したに過ぎない。その現実から出発するときである。

その点では東北復興にあたって『食』と『農』をつなげたプロジェクトがいくつか登場してきていることに期待が持てる。『東北食の力プロジェクト』は、飲食業と農業生産者が一緒に、産地直送の食材をメニューとして提供しようという活動だ。『東北食べる通信』は食材と一緒にその素材についての情報が送られてくるという通信販売。2013年伊始まり「バイガイ」「寒中野菜」「生わかめ」などを取り上げている。いずれも生産者支援の仕組みを今日の市場の中でどう具現化するかという模索だ。こうした試行錯誤からプロシユーマー型のビジネスモデルが生まれてくる予感を抱かせる。拙いが確かな営みが始まっている。

ここで重要なのはサステナブルな農業や漁業を育てようという時、消費者と直接的につながり、その支援を受けるという「フェアトレード」型消費の実質化に当たり、その適正規模はどのくらいかということだ。「家業」から「企業」への転換といったとき、資本の論理に従えば、できるだけ多くの「消費者」を獲得し、拡大再生産を追求していくことがビジネス存続の条件として合理的だ。しかし生産者の「気持ち」と「商品価値」を正確に伝えようとしたら、やみくもに規模拡大を追うことは、信頼関係を損ねることにつながりかねない。生産者と消費者が「顔の見える関係」としてつながる閾値がありそうだ。『東北食べる通信』では、その目標値を1500人と設定し、それ以上会員を増やさない方針だ。生産者と消費者がダイレクトにつながる消費形態を「地産地消」をもじって「知産知消」と仮に名づければ、その臨界点は1000-2000人というところかもしれない。この範囲で成立するビジネスモデルは何かという検討が望まれている。ソーシャルビジネスはまだその仕組みも方法論の未知数である。今後幾多の実践を経ながら輪郭が固まっていくことを期待したい。

## [参考文献]

- ・井上ひさし『ボローニヤ紀行』(文春文庫)
- ・星野まりこ『ボローニヤの大実験』(三権社)
- ・ムハマド・ユヌス著／猪熊弘子訳『貧困のない世界を作る』(早川書房)
- ・箕裕介監修／issue +design project編著『地域を変えるデザイン』(英知出版)
- ・電通ソーシャルデザイン・エンジン監修／ソーシャルデザイン会議実行委員会編著『アイデアは地球を救う』(宣伝会議)
- ・山崎亮『コミュニティデザイン』(学芸出版社)
- ・阿久津聰・谷内宏行・鷺尾恒平・金田郁子著『ソーシャルエコノミー』(翔泳社)
- ・曾根原久司・笑顔つなげ編『田舎の宝を掘り起こせ』(学芸出版)
- ・梅原真『ニッポンの風景をつくりなおせ』(羽鳥書店)
- ・大和田順子『アグリ・コミュニティビジネス』(学芸出版)
- ・ベン・コーベン／マル・ワーウィック著、斎藤楨／赤羽誠訳『ソーシャル・ビジネス入門』(日経BP社)
- ・大室悦賀／大阪NPOセンター編著『ソーシャルビジネス』(中央経済社)
- ・斎藤徹『ソーシャルシフト』(日本経済新聞社)
- ・藻谷浩介『里山資本主義』(角川oneテーマ)
- ・松行康夫／松行彬子／松行輝昌著『ソーシャルイノベーション』(丸善出版)
- ・藻谷浩介・山崎亮『藻谷浩介さん、経済成長がなければ僕たちは幸せになれないのでしょうか?』(学芸出版)
- ・平林千春『「東北再生」計画』(無明舎出版)
- ・平林千春『第3の消費』(プレジデント社)
- ・平林千春『〈検証〉Jリーグ型マーケティング』(かんき出版)
- ・村田昭治監修・評判システムワークショップ編著『評判が市場を創る』(日本経済新聞社)
- ・平林千春『产学連携プロジェクトによる市場創発の可能性についての考察』(『東北芸術工科大学紀要』18・19号)
- ・平林千春『ソーシャルコンテンツによる地域活性化戦略の手法とその検証』(『東北芸術工科大学紀要』20号)
- ・熊谷真一『「新しい東北」先導モデル事業ともなる食産業王国やまがたを推進する1周遅れの先端産業ソーシャルビジネスを実現する研究』(東北芸術工科大学大学院芸術工学研究科修士論文)

## [執筆者]

平林 千春

Chiharu HIRABYASHI

デザイン工学部 大学院仙台スクール

Graduated School in Sendai, School of Design

教授

Professor