

#### 講演録

THE FUKUSHIMA
INNOVATION COAST INITIATIVE
SYMPOSIUM 2021

福島イノベーション・コースト構想推進企業協議会シンポジウム 2021

ふくしまから学び、未来につなぐ

## 地域復興における 民間企業の役割と可能性

日時 2021年3月22日(月) 13:30-16:30

場所 双葉町産業交流センター (F-BICC) およびオンライン

本シンポジウムを主催した福島イノベーション・コースト構想推進企業協議会は、イノベーション・コースト構想における新たな事業創出に貢献するために、2016年3月11日に発足した組織である。

復興には国・県主導の取り組みだけでなく、民間のリソースも必要になる。民間が役割を果たせるような舞台を公共とともにつくっていくためにも、個社単独では実現が困難な取り組みを、組織として進めていく必要がある。そうした課題認識から、同協議会によってさまざまな取り組みが進められた。

その後、協議会の取り組みは、(公財)福島イノベーション・コースト構想推進機構や福島イノベ倶楽部などに引き継がれることになり、震災から10年、設立から5年となる2021年3月31日をもって解散することになった。

組織としての最後のシンポジウムが、2021年3月22日(月)に実施された。このシンポジウムでは、地域活性化に民間の立場から地域活性化に関わる2名のフロントランナーに登壇いただいた。阿部裕志氏は、トヨタ自動車のエンジニアを辞め、島根県海士町に移住、民間の発想やリソースを活用した地域活性化に長年取り組まれている。大企業のロジックも知り、それを地域活性化にも適用しながらも、一方で地域活性化ならではの特殊性

にも対応されてきた知恵を共有させていただいた。

また村岡浩司氏は、宮崎県で事業を営みながら、九州という広域のリソースをつなぎ合わせるかたちで、「KYUSHU ISLAND® / 九州アイランド」という広域ブランディングに取り組まれている。行政区分を超えて連携していくためには、民間の活動が重要となる。イノベーション・コーストという広域に広がるクラスター形成において、その取り組みは大きなヒントとなるだろう。

パネルディスカッションでは、イノベーション・コースト構想の成果だけでなく、その課題にまで踏み込んだ 忌憚のない意見が交わされた。ビジネスモデルに絡めて 言えば、民間企業と地域のビジネスモデルをどのように 融合するのかという課題がここにある。福島だけでなく、地域活性化に取り組む多くの地域での、民間活力の活用 に関するさまざまな知見を得られるのではないか。

同協議会は解散したが、日本ビジネスモデル学会プリンシパルである私(小山龍介)がシンポジウムのコーディネートを行ったこともあり、本ジャーナルに講演録を投稿することになった。地域振興のビジネスモデル検討の一助になれば幸甚である。

文責・小山 龍介



### 講演 1

# 地域からみる未来の日本

## 阿部 裕志

株式会社風と土と代表取締役

トヨタ自動車の生産技術エンジニアとして働いたのち、海土町へ移住、起業。地域づくり事業、人材育成事業、出版事業を手掛ける。ローカルな活動に加え、世界との連携を図るグローバルな視点での取り組みを行い、持続可能な未来を切り拓いている。平成26年度ふるさとづくり大賞総務大臣賞受賞。共著書に『僕たちは島で、未来を見ることにした』(木楽舎)。



株式会社風と土とという会社を経営しております阿部と申します。今日は、私が海士町というところで13年活動するなかで見えてきたもののなかに、未来の日本に何か役立つものがあればと思いお話をさせていただきます

私は自分の会社のほか、教育委員や商工会の理事といった地元での役割もさせていただいております。生まれは愛媛で、愛知に転校して大学は京都に行き、その後トヨタ自動車の生産技術エンジニアとして工場、ラインをつくるようなことに携わりました。4年後に島根に移住して株式会社巡の環という会社を起こし、3年前に今の社名に変更しました。

大学時代、アウトドアサークルと有機農業研究会の活動、海外放浪の経験を通じていろいろな人と出会って、「人は優しい」ということ、また、自然はときにはすごく怖いし強いけれども、とても美しいということをたくさん教わりました。

ところが、登山から帰って翌日に乗った満員電車で、となりのおじさんの肩が当たって押し合ったりして「このおじさん嫌い」みたいな感覚を持ったのです。この人と山で出会っていたら、あいさつをしたり命を助け合ったりしたかもしれない。そう思ったときに、この人と自分の関係が悪いのではなくて、ぎゅうぎゅうに詰め込む満員電車という環境がいけないのではと疑問を抱きました。

社会が便利になっていく過程で、効率化を求めてこの 環境がつくられたのだとしたら、果たして本当に社会は 進化しているのだろうか。人が持っている本質的な大事 なものを置いていってまで、何の進化をしているのだろ うかと疑問を抱くような経験でした。

その後エンジニアとしてトヨタ自動車で働くなかで、自分が発注する設備をつくっていただく関連会社の方々との処遇やさまざまな条件の違い、自身の立場が上になりがちなこの状況について考えたのです。私は、勝ち組、負け組という考えがすごく嫌いなのですが、こういう構造が横たわっていることを自分の経験から実感しました。

世界一を取るためにもっと速くとかもっと安くという

プレッシャーをまわりにかけていくことで強くなる。それで世界一を取るのですが、このグローバル競争がさらに激化した先にいったい何が待っているんだろうか、誰が幸せになるのだろうか。トヨタが悪いと言っているのではなく、これが社会の構造だと思ったのです。社会の構造に問題があるのだとしたら、どこから変えていくといいのかと考えていました。

#### 温かい関係性がある未来像を発信する

そんなときに海士町と出会いました。小さな社会モデルをつくってそこから広げていく、社会の構造を変える小さな実験場のような場所と捉えて、海士町に移住しました。人と人や人と自然の温かい関係性がある未来をつくりたかったのです。

今、経済やテクノロジーやさまざまな社会的なものが 進化していくなかで、極論を言いますと、「ターミネー ター」の世界に行くのか、「風の谷のナウシカ」のよう な世界に行くのかという選択に迫られています。これは、 自分たちの意志によって変わると思っています。風の谷 のナウシカの世界は人が空を飛ぶなどテクノロジーは進 んでいるが、共同体として人は助け合い自然を敬って生 きている。そういう未来を持続可能な幸せな未来だと考 えています。「風と土と」は、その未来に向かうための 会社であるし存在であると思っています。そこで私たち の会社は、温かい関係性で人間らしいイノベーションを 起こしていく。

風の人というのはよそ者のことで、土の人というのは 地元の人のことです。よそ者と地元の人が一緒に風土を つくっていくのだという意味を、社名に込めています。

ふだんは海士町という島をフィールドに、大手企業や 自治体、大学の人材育成・研修の事業を行っています。 これは、社会をよくする実践者を増やすためです。もう ひとつは地域づくり事業で、これから向かいたい社会モ デルをつくるために、プロジェクトをつくってさまざま なビジョンや戦略を進めています。

つい最近、出版事業も始めました。時代をよくする、 温かい関係性のある未来をつくる知恵を生み出すため に、今の時代であれば地方からも出版社をつくれるのだと証明しようと思ったのです。来月発売の『進化思考』(海士の風)が、今 Amazon の予約段階ですが、ビジネス・経済部門の1位になるなど、みなさんの応援をいただいてスタートを切ろうとしています。

海土町は飛行機とフェリーで東京まで8時間という不便な離島ですので、人口減少や少子高齢化、財政難などが進んでいます。人口は7,000人いたのが、2,200人ほどになりました。これはこれから日本が向かっていく姿ですが、逆に言えば、この島に日本の未来をつくるヒントがあるとも言えます。

「課題先進地」だった海士町が「課題解決先進地」になることができれば、そのヒントは何かの役に立つのではないか。そういうことを地元の人たちが言い始めて、それで前町長(山内道雄氏)が4期16年にわたってさまざまな挑戦を広げてこられました。その内容をこれからお伝えしていこうと思います。

#### キーワードは「自立|「挑戦|「交流|

町づくりのキーワードは「自立」「挑戦」「交流」の3つです。まず、地域の資源を活かした仕事をつくっていこうということで、地域にあるものを磨いていくことによって「自立」を目指しています。

たとえば地域の未来を担う人づくりのため、廃校寸前 の高校を魅力化するプロジェクトを立ち上げ、3年間の 島留学という制度をつくりました。廃校となって島から 高校がなくなると、子どもたちが出ていく。下手をする と家族ごと出ていく。高校生になって出ていった子たち は、なかなか帰ってこない。また、高校のない島に家族 連れの移住者もやってこない。

島の役場の課長たちは、島から高校がなくなると無人 島にまっしぐらに進むということに気づきました。そこ で、外の力を活かし移住者を巻き込みながら、この高校 を魅力化していくプロジェクトに取り組んだのです。

「島だからできない」のではなくて「島だからできる 教育を」ということで、島民全員が先生になり島を丸ご とキャンパスにして、島の課題が最高の教材だという教 育をしました。その結果、今全国から生徒が集まる高校にまでなり、子どもたちが元気に地域のなかで活躍している状況が起きています。人の流れを変える「挑戦」です。

また、さまざまなよそ者を地元の人たちがうまく活か して町づくりをする、共につくる共に変わるという「交流」をしてきました。

しかし、これまで海士町を引っ張ってきたリーダーたちも、5年後には第一線からいなくなってしまうと気づきました。そこで、2015年の「都道府県まち・ひと・しごと創生総合戦略」という5カ年計画をつくる機会を、次世代リーダー育成に使わせてもらいました。具体的には、「明日の海士をつくる会」を立ち上げようと、50歳以下の20人が集まり、海士町の2050年の姿を議論してきました。民間12名、業者8名、地元出身10名、移住者10名という混成チームです。

成り行きにまかせるのではなくて、自分たちはどうしたいのかという意思ある未来を描く。多くの議論の結果、理想の海士町のつながりはこういうものなのではないかというのをループ図にまとめました(図1)。

左側が「挑戦する人」で右側が「海士の魅力」です。 海士の魅力を高めるために挑戦する人を増やさなければ ならない。そのためには、各分野が連携していかないと いけません。ループ図を50個ほど書いては壊し書いて は壊し、最終的にこれに落ち着きました。ここからいろ いろなプロジェクトが生まれたのです。

たとえば21年ぶりにお祭りを復活させる際に、空き

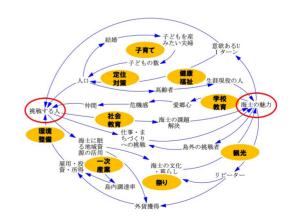


図1 理想の海士町のつながり (ループ図)

家を使っておばあちゃんたちが地域の食材を使った「天川カフェ」を、1日限定で開きました。人がなかなかこない集落がにぎわい、地域の誇りが生まれるプロジェクトです。

JICA(独立行政法人国際協力機構)の研修機能の一部を海士町に誘致することにも成功しました。高校生がブータンから学び、ブータンの人も海士町から学ぶというかたちで、新たな価値観を入れながら、そのなかで郷土愛を高めるプロジェクトです。

また町長選挙では、明日の海士をつくる会の地元メン バーが街頭演説で応援することで、次の世代たちが支え ていく、やっていくのだという姿勢を示すこともできま した。

私たちはこの島をひとつの「株式会社海士町」だと考え、官民連携で「AMA Holdings 株式会社」をつくりました。今の町長を社長に迎え入れ、私も役員として入り、この島をどうやってよくしていくかを一緒に議論しています。

たとえば、「海士町未来共創基金」を始めました。ふるさと納税で海士町を応援してくださったお金の25%ほどを、外の一般社団法人に出します。地元企業や地元の人と一緒に何かやりたいという外の方々がいますが、海士町の人づくりと仕事づくりの好循環をつくるための事業にお金が寄付される仕組みです。そうやって、行政の支援でもなく民間の融資でもない、海士町ファンの人の応援という新しいかたちで事業を立ち上げることも始めています。

#### キャッチコピーは「ないものはない」

海士町は「ないものはない」というキャッチコピーを 掲げているのですが(図 2)、これにはふたつの意味が あります。ひとつ目は「ありません」ということです。 便利なものはなくていい。コンビニもありません。ない ことを積極的に受け入れる。

もうひとつは、ないものはない=「すべてある」ということです。人が生きていくうえで大事なものはこの島にある。島民のなかには、ないものはないという高い幸

福度を示すという方もいます。都会をまねるのではなく、 地域にあるものを磨いていく。

ブータンという国が Gross National Happiness = 「国 民総幸福量」という言葉を掲げています。海士町も、経 済も効率ももちろん大切にしながら、その上で幸福度や 文化を大切にしていく地域のあり方を模索しています。

こういったことを進めてきた結果、人口 2,200 人の島に 700 人を超える移住者がやってきました。定着率は 45%ほどですので、残っているのは 350 人ほど。人口の 15%が移住者です。国の予測よりも人口が増え、子どもの数も増えてきました。

そして何よりおもしろいと思っているのは、14 集落 あるうちでおみこしを出せる集落が5 集落から9 集落に 増えたことです。やはり大事なことは、誇りを高めなが ら自分たちの文化を復興させていくということだと感じ ています。

今までの価値観でいきますと、海士町は東京を先頭とする高度成長社会のなかでは不便で何もない島ということで、最後尾だったかもしれません。しかし、島にあるものを活かせばこの構造は逆転します。海士町が、持続可能な社会へのタグボート(曳舟)として他を引っ張っていく。自然のなかで、人が支え合って生きているからこそ、これからの社会をつくっていくことができる。これが今、海士町が目指している方向です。



図2 キャッチコピー「ないものはない」

#### 未来シナリオは都市集中か地方分散か

今日のお題にもう少し踏み込んでいこうと思います。京都大学の広井良典先生は、日立の AI の研究所と提携して、2万通りの日本の未来シナリオをつくったそうです。(書籍『人口減少社会のデザイン』東洋経済新報社、2019年)「今から8~10年後、つまり2025年から2027年あたりに、都市集中シナリオと地方分散シナリオとの分岐が発生し、以降は両シナリオが再び交わることはない」と言っています。つまり、どちらかに分かれたら、もうそちらに行ってしまうということです。

書籍によると、都市集中シナリオになると出生率は下がり格差は拡大し、健康寿命や幸福度は下がる。しかし、国の財政は持ち直す。一方、地方分散シナリオはその逆で、出生率は持ち直して格差は縮小し、健康寿命や幸福度は増大する。しかし政府の財政破綻、そして人の移動や物流が減らせないがための $\mathrm{CO}_2$ 排出など、環境を悪化させる可能性も多く含んでいる点は要注意だということが言われています。私自身は、地方分散シナリオで、こうした破綻しないシナリオの実現を目指しています。

東京オリンピックがあって大阪万博があって、2025年あたりには日本は都市集中シナリオに向かうことを避けられないとかなり思っていました。しかし、コロナ禍でいろいろなものが揺さぶりを受けるなか、もしかしたら世の中の何か大きな変化が今始まっているのではと感じています。また、今日のこの場もそのひとつのきっかけなのかもしれないと思います。

#### 持続可能な地域づくりは世代を超える

ここで、持続可能とは何を持続させることなのかということを少し考えてみたいと思います。先日ある大学の 先生と話していて、そうかと思ったのが、「持続可能な 地域」をつくるのか、持続可能な「地域づくり」なのか。 このふたつは意味が全然違います。

今までの自分は、前者、持続可能な地域をどうつくる のかが課題だと思っていたのですが、では「食料自給率 100%、エネルギー自給率 100%、出生率が 2.1 の状態が 2100年にできました、完了です」ということなのかといえば、そうではないと思っています。社会や地域をよくすることに終わりはない。とすると、地域づくりという活動自体を、持続可能にさせないといけないということになります。

では地域とは何か。これは、地元学を提唱されている 結城登美雄先生の資料をお借りしました。社会の構造は、 個人があって家族があって、地域があって国があって世 界がある。すなわち、家族の集まりが地域なのだとした ら、どうすれば個人や家族の願いや悩みを実現したり解 決したりすることができるか、これが「地域づくり」な のではないかと思います。

持続可能な「地域づくり」をするためには、人が減っていくなか、地元の人だけでは困難です。風の人=よそ者と、土の人=地元の人が一緒につくっていくことが大事だと思います。一方で、地域づくりを進めていく際に、こうしていきたいんだ、こう向かっていきたいんだという手綱は、土の人が握らないと続かない。よその人に手綱を渡してしまったら、その人が転勤なり何かで離れざるを得なくなってしまった際に、あとに何も残らない。ですから、風の人はいい意味で利用される、お手伝いするようなかたちが必要です。

そういうなかで地域で暮らす誇りを高めていくと、これからも自分たちの地域をよくしていこうという気持ちになる。自分の地域のことを好きでない人がよくしようとは思いません。そのためには、何を変えるのかというところから始めるのではなくて、何を守る、何を残していくために何を変えるのかということが大切だと思っています。

いきなり変えるのではなくて、この地域で残していかなければいけないもの、守っていかなければいけないもの、おそらく誇りにつながる何かだと思いますが、それを守るために手段として変えていく。目的と手段を分けて間違えないことが大切です。よく、地域を変えようといいますが、変えてはいけないものを変えてしまってはいけないと思います。

また、持続可能な地域づくりには世代を超えていく必要があります。ここに教育の大切さが出てくると思うの



です。海士町で13年間やっているなかでとてもうれしかったのは、立春式という式典で14歳の女の子が、「私の将来の夢は今の海士町の大人たちです」と語ってくれたことです。「海士町を守るために一生懸命頑張っている大人に、私も早くなりたい」と。こうやって世代を超えていくためには自分たちが背中を見せていないと、あとに続いてくれません。

#### 風の人と土の人、そして水の人

企業と地域では、たとえば目的がある集団かない集団か、また住む人、入る人を選べるか選べないか、そして営利でないと継続できない活動なのか、非営利でも活動を継続していかなければいけないのかといった、さまざまな違いがあります。企業と地域は本来の価値基準がそもそも異なるということを大前提において考えます。

このふたつの集団が一緒に活動するときに、地域側に とって、企業の人材や資本はとても魅力的です。一方で 企業は、そもそも社会に喜ばれるから企業活動が成立し ています。これは、社会という言葉を地域に変えても一 緒です。どの企業もどこかの地域の期待を背負って生ま れていますし、地域と企業は不可分だと思います。

地域貢献というと、お手伝いであって本業とは違うという印象を受けます。CSRと呼ぶのもいやでした。なんといいますか、見せかけの愛情ではなくて、やるなら本気で愛してよという感覚です。

誰かの困りごとは、「次の市場」になります。企業にとっては、マーケティング活動だと思ったほうがいいと思うのです。貢献ではなくて、本気で自分たちの次の市場を探していく。たったひとりの困りごとを解決しても事業にならないと言われますが、それは深掘りが足りないだけです。誰かひとりの困りごとをちゃんと深掘っていくと、その奥には普遍的な困りごとがあり、同じ困りごとを持った人は必ずたくさんいるはずです。そのマーケットのために、本当に社会に喜ばれるサービスをどうつくっていくのか。それがないと、企業も次の事業を生み出せないと思っています。

地域と企業は、その違いを前提として、信頼関係をつ

くることを諦めない粘り強さが、きっと必要になると思います。今日のこのシンポジウムは、解散の場であるのにもかかわらず、未来の話をしています。これも諦めない証拠だと思っています。

その意味で、どちらも必要な存在であるのに、お見合いがうまくいかないとしたら、それは仲人(地域コーディネーター)が足りないのだと思っています。先ほど言ったとおり地域と企業では価値基準が違うので、どちらの気持ちもわかるバイリンガルが両者を橋渡しする。風の人と土の人に対して、水の人という定義を勝手にしているのですが、自分たちの会社はそういう存在であると思っています。企業の中にも地域側の気持ちがわかる水の人がいるでしょうし、地域側で企業側の気持ちもわかる水の人がいると思います。

水の人は、おそらく企業の中では浮いた人だし、地域 の中でも変わった人という扱いをされると思うのです。 でもこの人たちがいないと共創は生まれない。

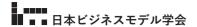
これから地域と企業が共創をしていく際に、こういう 人材に価値をおき、育成することが必要だと思います。

#### 「進化思考」で生き残るコンセプトを生む

社会の課題解決をしていくというよりも、社会を進化させると言ったほうがよいかもしれません。課題解決ばかりでは、正直気持ちもしんどくなってくる。それよりも進化をさせていくものだと考えており、私たちはこれから具体的な活動のメニューを提示する必要があると思っています。実はその1冊目が『進化思考』という本です(図 3)。

自然界は適応と変容を繰り返して進化します。同様に、たとえば学校の進化や車の進化、発電所の進化といった何か新しいものを生み出す際に、人間のアイデアも適応と変容を繰り返していくと、生き残るコンセプトを生み出すことができる。そのために適応は4パターン、変容は9パターンあるということを書いた本を、4月21日に発売予定です。このように、社会の進化を進めるためのツールを提供する存在になりたいと思っています。

最後に、中国の農村活動をされたジェームズ・イェン



という方が書かれた詩を読んで、終わりたいと思います。

#### 「人々の中へ」

人々の中へ行き 人々と共に住み 人々を愛し 人々から学びなさい

人々が知っていることから始め 身振りで教え 自らもその過程から学びなさい 最高の指導者と共に 仕事を終えたとき 人々は口々に言うでしょう

「私達が自分でやり遂げたのだ」と

最後の「私達が自分でやり遂げたのだ」ということが、とても大切なことだと思っています。復興の活動や国に 用意された仕組みがあったとしても、それを自分たちが やったのだと思えるかどうかが、持続可能な地域づくり の肝だと思っています。自分たちもまだまだできていないことが多いのですが、海士町でもこれを肝に命じて進めています。また、これからもみなさんとそういうこと を学び合えたらと思います。ありがとうございました。



図3 出版事業での一冊目となる『進化思考』