

地域づくりの共通項

ビジョン・リーダーシップ・システム

NIRA政策フォーラム・シリーズ「地域マネジメント」より



目次 / contents

論稿	地域再生成功への共通項	1
	ビジョン・リーダーシップ・システム	
事例紹介	1. ちよだプラットフォームスクウェアと千代田SOHOまちづくり	3
	- 江戸のくらしに学んだ地域ビジョンと現代のマネジメントシステムの挑戦 -	
	2. 旭山動物園とあしかがフラワーパーク	8
	- “いのち”をめぐる組織が創る地域ブランド -	
	3. 由布院、終わりなき地域づくり	12
	- 受け継がれる“志” ソーシャル・キャピタルが地域を創る -	

地域再生成功への共通項

ビジョン・リーダーシップ・システム

平成18年秋以降これまで、NIRAでは数次にわたるフォーラムの開催や対談、小冊子などの方法によって、地域再生の事例を広く取り上げ、地域再生成功への共通項を探ってきたが、成功といわれる事例には、いずれの場合も、①明確なビジョン、②強力なリーダーシップ、③ユニークかつ持続可能なシステム、の三つの要素が備わっていることが浮き彫りになった。(今回取り上げた事例は、追って記載するリストから詳細の情報を入手可能)

1 明確なビジョンの存在

例えば、伊勢のおかげ横丁のケースでは、「人に幸せを招来しようと努力する会社、人は、すべて幸せになっていく」という趣旨の社是が存在した。

また由布院のケースでは、「自然豊かな公園の中に町があるといわれるようになりたい。そのためには景観こそが大事で、町が美しくなければお客様は来てくれない」という趣旨の明確な目標が存在した。

また富山フォーラムの際に登壇頂いた北陸の三人の経営者の方々には、いずれも「単に経済合理性の追求だけではなく、お客さんの

ためになりたい。生活者である顧客・消費者のニーズをつかみ、生産、加工、販売、顧客という、市場に関係している人々全員を喜ばせたい。そのために、質にこだわった商品とその市場をつくる」という強い思いが存在した。

旭山動物園のケースでは、動物たちの命を預かっていること、つまり動物の命の大切さに気づいたことが原点となっていた。動物園は人工空間であり動物のストレスを軽減させようとしても所詮限界があるが、そのなかでも動物が極力生き生きとしていられるよう、既務員から清掃係まで全員が、動物の生態学つまり一番の宝である「生命」の預かり方を勉強した。それによって生き生きとした動物が見られるとの評判を呼び、最もリピーターの多い動物園となっている。

ちなみに、マーケティングの権威のコトラーという学者は、「マーケティングとは、自分の持っているものをたくさん売るための道具ではない。顧客の満足の中に価値を見出していくとの明確なビジョンのもとで、皆がそういう自分の価値に共鳴してくれるように、モノづくりやそのためのいろいろな仕組みを如何に作り上げていくかということである」という趣旨のことを述べている。

2 強力なリーダーシップ (地域プロデューサー)の存在

すべての成功事例に共通していることは、強力なリーダーシップの存在である。リーダーと言ったりマネジメントと言ったりもするが、地域プロデューサーと呼びうるような、地域の担い手をどうつくっていくか重要である。

由布院の事例では、町づくりに、企画力のある人材、調整能力のある人材、ビジョンと価値観の伝道者足りうる人材の三つの能力のある人材が必要であることが示されているが、そういう強力なリーダーを作ることと同時に、強力なリーダーを容認する風土も必要である。また、これらのリーダーの中には、使命感から進んでリスクを取っている人々も存在するが、核となる人たちのリスクテイクは、成功のための要件である。

山口の船方総合農場のケースでは、核になった五名は最初の五年間は無給であった。

ちよだプロットフォームスクエアのケースでは、リーダーの会長は、無給であり、かつ個人保証や出資などのリスクを個人として取っている。

なお、リーダーないし地域プロデューサーは、民間の人材がなることが基本であるが、

成功事例に共通する三つの要素

【注記】

*1: CASE-1は、第8回NIRA政策フォーラムにおけるプラットフォームサービス（株）代表取締役 藤倉潤一郎氏、会長田辺恵一郎氏の事例発表を元に選択した。
CASE-2の選択は、第11回「地域再生手法の開拓—全国各地の実践から考える」における家部（株）代表取締役 政所利子氏の講演に寄るところが大きい。
CASE-3は、NIRA伊藤理事長対談シリーズ第7回「由布院にみる地域づくり、まちづくり」に基づき選択した。

地域ごとの特性に応じて、行政サイドの人材が地域プロデューサーとなっているケースもある。例えば、カナダ・モントリオールの都市デザイン担当局長、仙台市の文化スポーツ部長は、明らかに地域プロデューサーの役割を担っているといえよう。

ここで、行政の役割に新しい側面が加わってきていることに注目したい。従来は市民が行政に依存（パラサイト）し、何事も行政がやってくれると思ってきた面もあっただろう。町興しや産業振興においても、市民あるいは地域の企業は、行政にパラサイトし、また地方自治体は国にパラサイトすることで、国から補助金や交付金を期待しそれらに依存してきた面もあったかもしれない。しかし、これからの行政は、あえて何もしないことが重要になることもある。またリーダー的人材の供給や、新たなスキームの資金調達に際して信用付けに直接間接の役割を果たすなど、民の活力を発揮させるためのきめ細かな支援も重要な仕事になる。

3 ユニークかつ持続可能なシステム

ちよだプラットフォームスクエアと千代田SOHOまちづくりのケースは、江戸のくら

しの知恵に学んだ地域ビジョンと現代のマネジメントシステムが融合した事例である。ちよだプラットフォームスクエアの「家守（ヤモリ）」方式の組織運営、および非営利型株式会社としての資本と運営組織形成方式の先進性と戦略の実現策は、今後のこの種の非営利型の組織運営の模範となろう。

ちよだプラットフォームスクエアの組織空間は、エージェントとして、これならと思う人たちを核となるテナントに入れる。そしてテナントに入った人たちが知っているある意味「品質保証」のある人たちを集める。それによって、新しい事業形態の起業家たちが重層的にその空間にあつまるとなる。それによって周りのビルにどんどん増殖していき、新しい平成の神田界限ができる。そういう、壮大なビジョンと、それに基づく持続的システムとしての公共経営システムが実現しつつある事例でもある。

また、旭山動物園とあしかがフラワーパークでは、地域にユニークな形で存在する組織の在りようが、強力な地域ブランド形成に役立つ立っている。動物と植物の命を第一に考えるという、構成員による明確な使命認識の共有から生み出される各施設の魅力向上へのアイデアと施策は、人々の共感を得て、顧客満足度の高い持続的なシステムを形成するに至っている。

また、由布院のケースは、終わりなき地域づくりの模範例であり、長年にわたる地域と地域の景観づくりへの取り組みが高付加価値

的に蓄積したものととして、ソーシャル・キャピタルの重要性を示している。

以上、ビジョン、リーダーシップ、システムが、地域づくりの共通項として、現実の事業として形を成し（事例1）、組織構成員・地域に伝播し（事例2）、さらには世代を継いで機能している（事例3）といった事例について、以下に事例研究のサマリーを掲載する。

なお、そのほかの事例（裏表紙のリスト）も含め、地域再生に関する事例の詳細はNIRAのホームページを参照頂きたい。

今回取り上げた以下の三つのケースは、地域再生に向けた、広い意味での政策論議の深化と広がりを目指すとして、そのための議論の材料の提供のため、NIRAの事務局の判断で取り上げたものである（*1）。

また、そこに記載された内容は、NIRA政策フォーラムや対談シリーズにおいて関係者から寄せられた情報を参照し、あわせて公に入手可能な関連の情報を基礎として、NIRA事務局の独自の判断で取りまとめたものである。

したがって、その内容には、関係当局や関係の組織・団体と同意した内容を含んではないし、また外部のいかなる組織・団体の見解・意向も反映していない。

NIRA主席研究員

犬飼重仁 /Inukai Shigehito

Chiyoda Platform Square Chiyoda SOHO Town

ちよだプラットフォームスクウェアと 千代田SOHOまちづくり

【江戸のくらしに学んだ地域ビジネスと現代のマナー・ジメメントシステム】

東京都心の空洞化、賃貸ビルの空室、区が所有する不稼働資産。これらの状況を打破し、再び、人が生き生きと暮らし働く賑やかなまちづくりの実例が存在した。千代田区の商業地域でSOHOを誘導し、地域を新たな「都市型産業のプラットフォームとして再生する」という、まちづくりの基本ビジョン。その創造に参画し、自ら高い志を持ち、リスクを負い、持てるマネジメント能力、創意工夫により新たなビジネス・スキームを確立しようとするリーダー達がいた。江戸のまちづくりに寄与した「家守（やもり）」の制度のエッセンスが現代に引き継がれ、タウンマネジメントの核となる。

Environment & Issue 1

都市空洞化― 定住人口減少とビル空床率上昇

一九八〇年代からバブル期にかけ、地価の高騰により東京都心部ではオフィス開発が進み、住宅が減少、定住人口（夜間人口）は急激に減少した。千代田区もその例外ではなかった。

千代田区は、定住人口の増加を重要政策課題とし、「住宅基本条例」を制定。開発に当たっての住宅付置・開発協力金制度や区民住宅の建設などの施策を講じたが、人口減少に歯止めをかけることはできなかった。

さらに、高機能オフィスの増加やバブル経済崩壊以降の景気後退により、神田地区などに多いビルオーナー・住居付置の中小テナントオフィスの空床率も上昇し、賃貸事業経営とくらしを圧迫していた。

コミュニティ崩壊への危機感は強まるばかりだった。

Environment & Issue 2

新たなワーク・ライフスタイル― SOHOの可能性

このような環境下、千代田区のまちづくり事業に関する外部団体であった財団法人千代田区街づくり推進公社（※1以下公社）では、住宅や賃貸オフィスの供給事業そのものではなく、SOHOを軸とした都市型産業の創出によるまちづくりに地域再生の可能性を見出そうとする発想が生まれていた。

バブル経済崩壊以降、企業が進めた大規模なリストラにより終身雇用の就業形態は崩壊し、また、業務のアウトソーシングにより人材の流動性は高まっていた。

これに加え、少子・高齢化による女性・高齢者の就業・社会参加が予測された。また、インターネットを中心とする情報技術の革新は、働く場所と時間の自由度を向上させるものとして期待されていた。

このような産業構造や経済社会構造の変化の

兆しを受けて、企業人のサテライトオフィスやプロフェッショナルな個人の起業家や事業者によるSOHO（※2）が注目され始めたのだ。

しかし、立地に関して比較優位を持つ千代田区ですら、SOHO「供給」への期待と、都市中心部の定住人口減少やオフィスビルの空床率上昇という「現実」は、乖離したままだった。

このミスマッチを解消し、SOHOによるまちづくりを実現できないか。当時千代田区役所から公社に向向していた公社職員、小藤田正夫氏の発想に基づき、SOHO誘導を軸とするまちづくりを具体的に検討するために、一九九六年六月、「千代田SOHOまちづくり検討委員会」が設置された。

Vision Phase 1

まちづくりビジョンの策定―

都市型産業のプラットフォーム再生

同検討委員会は、小林重敬横浜国立大学工学部教授（都市工学）を委員長とし、都市計画、情報科学、社会学、流通政策、産業政策等の多様な学識経験者により構成された。ここでの論議はホームページやメールリングリストにより公開され、地域にとどまらず広く双方の意見交換がなされた。

委員会では、住宅政策、産業政策、商業政策等が連携した総合的なまちづくり施策により、

働く人々のワークバランスを実現する職住近接・一致型のまちづくりが必要であるとの認識が示された。

都心商業地は江戸時代から続く職住一体のコミュニティであり、独自の文化を創り出してきた地域である。多様な人々が全国から集まり、出会い、交流し、商いと生活を行う中で育ち、巣立っていくというダイナミックなシステムが存在してきた。こうした江戸時代から続く商業地区の特徴を今一度新たな産業基盤の中に再生させようとする論議が続けられた。

そして、二〇〇一年一月、千代田区の商業地域へのSOHO誘導を軸とする、都市型サービス産業創生のための環境整備を進め、これにより、地域を新たな「都市型産業のプラットフォーム」として再生する」という、まちづくりの基本ビジョンが提言されたのである(※3)。

具体的にはその後検討されるべき課題と施策の可能性の例示が多いものの、以下の内容を骨子としていた。①都市インフラや立地という比較優位を有する千代田区の資源を有効活用、アピールすること。②SOHO事業者の職住近接・一致型のワークスタイル、ライフスタイルに合わせた起業、事業活動の環境を整備すること。③都市計画・建築規制・住宅政策等の法制度整備において、SOHO誘致にむけた規制緩和、用途地区指定、税制整備、低利融資などの環境整備を行うこと。④産官学・住民によるパートナーシップによるまちづくり推進に向け、会員・会費制の推進協議会を設置し、SOHO創業・事業活動を支援する人的ネットワークを構築すること。⑤SOHOまちづくり施策のニーズ、

効果、事業採算性、資金確保、推進体制の検証のためにリーディングプロジェクトを推進すること。

Vision Phase 2

まちづくりビジョン・手法の共有化

「家守」による

協働型タウンマネジメント

二〇〇一年の提言に沿ってリーディングプロジェクトの展開が始まった。

IT・ソフト系産業集積地となりつつある秋葉原で地元住民から区へ寄贈され、後に公社へ無償貸与されたオフィスビルを活用した「下島ビル・ベンチャー育成センターまちづくり事業」がそれである。

公社が事業推進者となり、IT関連ベンチャー育成事業の事業コンペが実施された。これに応じた提案の中から、株式会社ビジネスカフェジャパンによる「リナックスカフェ・プロジェクト」が選出された。

公社と株式会社リナックスカフェ(平川 克美社長)は一〇年間の定期建物賃貸借契約を結び、二〇〇一年一〇月にリナックスビルと改名し、事業を開始した。テナントのベンチャー企業や外部企業、大学との協働により、オープンソースOSSのLinuxのワンストップソリューションを提供するプラットフォームとして、再生されることになったのである。

SOHO誘致による産業の育成・インキュベーションに力点が置かれたプロジェクトであるといえよう。

このリーディングプロジェクトを評価し、他

地区、とくに神田地区でのビル活用の課題、可能性を明らかにするために新たに「千代田SOHOまちづくり推進検討会」が設置された。同委員会には、後にちよだプラットフォームスクウェアの創業者となる藤倉潤一郎氏や金融、法律、地域商業関係者などが委員として参画した。彼ら実務畑の人材が、SOHOまちづくりのビジョンと手法に新しい概念とマネジメントの手法を持ち込み、より具体的なまちづくりの道筋を共有化することに成功したといえよう。

同検討会が二〇〇三年三月にまとめた提言(※3)の中で、その後のまちづくり手法の共有化を進めることとなる「家守」による協働型タウンマネジメント」と「徒歩圏を範囲とするコア・アンド・サテライト型SOHO拠点作り」という概念が提示されることになる。

「コア・アンド・サテライト型SOHO拠点は、徒歩圏の大街区に散在する民間所有の中小ビル空室をネットワーク化して、あたかも一つのビルとして活用できるようにするものである。エリアのビルオーナーが組織を形成し、連携することにによりこれらのビル空間を共同利用するのだ。比較的大規模のビルをコアSOHO拠点として各種のビジネス支援機能を配置し、周辺空室はサテライト拠点として活用することで、都市型産業ネットワークを作り上げるのが狙いである。

こうして共同利用が前提となったエリア資産をマネジメントするのが「家守」である。「家守」は、空室の確保、改修、テナント集め、共同利用、共有スペースの運営などを行う複数の専門家からなる組織としてエリア全体をタウン

Chiyoda Platform Square Chiyoda SOHO Town

CASE-1



オープンネス

マネジメントすることが期待される。

「家守（明治期には地面差配人）」は、江戸時代から戦前まで江戸の下町に存在した役割である。地主に代わり大家として資産をマネジメントし、賃料を確実に得るために、店子の業種選定、起業、育成までを担うことで、町全体のマネジメントも行っていった。

このような手法により、建物オーナー、テナント、家守、公社のそれぞれがメリットを享受しつつ、コミュニティの新たな結びつきを獲得し、産業を活性化することができるというのが提言の趣旨である。

建物オーナーには、空室化対策、資産価値の向上が、テナントには初期費用低減、共同施設利用、ビジネスインキュベーションなどのサポートが、家守には地域密着の統合的ビジネスチャンス獲得が、公社・地域にとっては地域産業・コミュニティの活性化、家守を通じたタウンマネジメントの実現、定住人口の回復が望めるのだ。

Leadership - System

タウンマネジメントのビジネスモデルー ちよだプラットフォームスクウェア

この提言を受け、公社が次に事業化を進めたリーディングプロジェクトが千代田区中小企業センターの活用プロジェクトである。

同施設は一九八一年に建築された地上五階・地下一階、延べ床面積六、〇〇〇㎡のビルである。地域の中小企業向けの賃貸会議室や展示スペースを有していたが、稼働率は約二五%と低迷し、年間一億数千万円の運営・維持費が行政予算として支出されていた。また、設備の更新時期も迎えていた。

そこで、公的セクターとしての公社と協働しながらビジネス手法を駆使し、施設運営とタウンマネジメントを進める事業を、コンペにより募ることとなった。

すなわち、まちづくりビジョンに沿って、千代田区の不稼働資産をコア・アンド・サテライト型SOHO拠点づくりのコア施設として事業化し、また、家守としてのエリアマネジメント機能を含む提案を募ったのである。

この公募に選ばれたのが、田辺恵一郎氏、藤倉潤一郎氏ら民間の経済人たちの提案であった。ファンドレイジング、運営会社の設立、施設の改修を実施し、二〇〇四年一〇月にSOHOまちづくりのコア施設「ちよだプラットフォームスクウェア」がオープンした。

彼らのビジネスモデル（※4）を概観すれば、その背景に、まちづくりのビジョンに共感し、プロジェクトの事業化を進めた人々の地域マネジメントに対する志、リーディングする能力、

そして新たなビジネスシステム構築の創意、実現に向けて協働する人脈の存在、を垣間見ることができらるだろう。

マネジメントシステム

ー資本・経営・まちづくりの独立と融合

SOHOコア拠点としての「ちよだプラットフォームスクウェア」は、三つの組織が構成するシステムによって運営されている（図1）。

プラットフォームサービス（株）、ちよだプラットフォームサービス投資事業有限責任組合、ちよだプラットフォーム推進協議会の三者である。第一に、拠点運営会社であるプラットフォームサービス（株）がある。

同社は、①SOHO支援施設（ちよだプラットフォームスクウェア）の開発・運用、②SOHO支援サービスの開発・提供、③これらに関するコンサルティングを事業内容とする株式会社である。

同社が特徴的である第一点は、いわば「非営利型株式会社」であり、発行する普通株式には配当をしないことだ。

同社の事業が目的とするのは、①SOHOエージェンツ（後述）との連携・協働による中小空きビル活用モデルの構築・運用、②SOHOまちづくりの推進を通じた都市再生並びに日本経済再生の先進事例創出、③SOHO型ライフスタイル、ワークスタイルの定着・浸透とその高度化の推進・支援である。定款には「理念規程」を定め、「社会性のある事業を展開すること」でプラットフォーム機能を提供するまちづく

り会社として社会の公器となる」と明記されている。

発行する優先株式に対する配当を除き、利益はすべて内部留保し、会社の理念遂行のために再投資することが定款に定められている。

また、タウンマネジメントにおける公社、官との関係も特徴的である。

同社は公社と一〇年間の定期建物賃貸借契約を結びビル施設を賃借している。公社は事業計画に基づき施設改修の初期投資二億四、〇〇〇万円を負担したが、年間約三千三百万円が賃料として支払われている。

指定管理者制度による公的施設の運営・管理ではなく、施設を一括賃借した上で、家守機能を果たすというスキームは、家守事業者により大きな自由度を与えている。

官民の協働によるタウンマネジメントを目指しながらも、民間のビジネス手法を最大限に発揮するために不可欠な官民の関係といえよう。

第二に、同社並びに施設を拠点としたSOHO Oまちづくり事業に対して、投資を行う株主・投資家により組織されるコミュニティファンド「ちよだプラットフォームサービスティファンド」が、限責任組合である。

SOHOコア拠点として大きな規模を持つ本施設を改修、開設する総事業予算として約四億円が予定された。先述の通り、施設改修の初期投資二億四、〇〇〇万円を公社が負担したが、残りの一億五、〇〇〇万円を調達しなければならぬ。

この役割を担ったのが同社役員の個人保証による金融機関からの借入金（七千五百万円）と

同投資事業有限責任組合を通じた出資金（七千万円）である。

出資金のうち三千五百万円は、先述の無配の普通株式への投資であり、これは創業メンバーである田辺恵一郎、藤倉潤一郎、鈴木賢一、中嶋寿康の各氏と十一名のエンジェルによる「志ある投資」である（図1）。さらに、投資事業有限責任組合の無限責任社員を田辺氏が引き受けている。

SOHO Oまちづくりに対する個人の強い志とリスクテイク、そして地域の人々のまちづくり



人が集うカフェ

への参画を求める姿勢が形として現れているのがこの地域ファンドによる資本調達のスキームといえよう。

また、タウンマネジメントという公共を担う活動を事業目的とする同会社にとつては、投資事業有限責任組合を通じた資金を得ることで、株主・投資家との関係において事業活動の独立性を担保することにもつながっている。

第三に施設利用者、まちづくり研究者、そしてマネジメント事業者を構成員とする「ちよだ

プラットフォーム推進協議会」がある。

同協議会は以下を目的とする。

- ① ちよだプラットフォームスクウェアビルの運営のあり方についての検討（諮問機関）。
- ② SOHO Oまちづくり活動（プラットフォームサービスティ（株）が事業主体となること）がふさわしくないもの）の推進。
- ③ SOHO Oまちづくりに関する情報交換・共有。

今後、ちよだプラットフォームスクウェアがコアSOHO拠点として、共有サービス・SOHOインキュベーション機能を向上させるためのみならず、エリアのサテライト拠点の開発運営やビルオーナーと協働した地域づくりを進めるにあたり、プラットフォームサービスティ（株）と協働しながら家守機能を補完する可能性が感じられる。

ファシリテティシステムとサービスティシステム

SOHO事業者をエージェントに施設とそこで供されるサービスを概観する。

五階建てのビルの一階にはSOHO事業者支援の総合窓口としての「コンシェルジュ」、コピー、プリントアウト、FAX、PCレンタル、資料作成支援などのサービスをワンストップで提供する「ビジネスセンター」、打ち合わせにも使える「カフェ」が配置され、SOHOの共用サービス機能を果たしている。

二階、三階がSOHO事業者のワークスペースである。二階をオープンレストと呼ばれる、自由にデスクを選べるフリーアドレススペースがあり、一四〇人（社）の登録会員（共同利用

旭山動物園とあしかがフラワーパーク

「いのちをめぐる組織が創る地域ブランド」

上野動物園とほぼ同じ14haの敷地面積ながら展示動物種は半分以下の約250種、冬季は開園時間を短縮しなければならない最北の動物園が、上野動物園に次ぎ第二位の来園者を全国から集めている。また、栃木県足利市に立地する民間の植物園が、日本最多の来場者を迎えている。

第十一回NIRA政策フォーラムで、(株)玄 代表取締役の政所利子氏が指摘したように、いずれも組織のありよりの核に「いのちの感動」、「生きる実感をめぐる明確なビジョン」をもち、それを取り巻くリーダーシップ、創意工夫がシステムを創り上げ、地域の誇るブランドを確立している。

1 旭山動物園

Environment & Issue 1

存続の危機— 止まらぬ来園者減

高度成長期を迎えた一九六〇年代、多くの地方都市で動物園が建設された。旭川市でも動物園建設を求める声は市民運動となり、一九六七年に公立の旭川市旭山動物園が開園した。

開園当初、年間来園者は四〇万人程度であったが、七〇年代半ば以降、旭川市の人口増もあり、レジャーブームに応じた園内の遊園地施設の拡大・充実などによってその数を五〇—六〇万人に増加させた。

しかし、一九八三年をピークに、施設の老朽化や人々の消費やレジャーに対する嗜好の多様化が影響したのか、バブル経済期を通じて来園者数は減少、四〇万人レベルにまで低下した。市議会では動物園への財政支出に対する批判の声も上がり、動物園の存続を脅かす議論すら現

れ始めていた。

そして一九九四年夏、この傾向に拍車をかけることとなる危機が訪れた。飼育中のローランドゴリラとワオキツネザルが、キタキツネを媒介として寄生するエキノコックスにより死亡したのだ。

動物園は開園期間（四月・一〇月）を二ヶ月残して途中閉園。安全性に対する不安から、続く九五年度、九六年度の来園者数はそれぞれ二八万人、二六万人にまで落ち込んだ（図1）。

Vision Leadership

不動の使命感— 組織に共有された夢

この危機的状況をさかのぼること一〇年、一九八五年に、開園以来動物園に勤務してきた菅野浩氏が園長に就任した。来園者数の減少が始まり、動物園への風当たりが強くなり始めた時期である。施設は老朽化が進んでいたが、予算は最低限、施設の更新など望めなかった。

そうした状況にあって、菅野氏は、当時副園長だった小菅正夫現園長や職員たちと「夢」を語り合ったと言う。金をかけずに実現できることはないか、金があったらどんな動物園にしたいか、飼育係員の日々の体験に基づくアイデアがイラストなど具体的な形で蓄積されていった。そして、その話し合いとアイデアの核にはいつも「動物の自然な生態を実現することで、人々に楽しさ、感動、生命の素晴らしさ、を感じてもらい、生きる実感を得てもらいたい」という菅野氏の思い、そしてこれに共感する職員の思いがあった。

このことは、現在の旭山動物園のミッションステートメントにも宣言されている。その一部を引用する（※1）。

〈旭山動物園の役割・使命〉
1、レクリエーションの場

動物園では、人はみな笑顔で動物たちと過ごしています。なぜでしょう。コンサート・ローレンツは次のように言っています。「動物を飼育したいという欲望は、太古から人間の心に潜む気持ちである。文化を持つようになった人間が、自然という失った楽園に対して抱く憧れなのである」と。まさに、レクリエーションとは、リ・クリエーション(Recreation)すなわち再・創造ということで、人間性を回復するという意味です。

Asahiya Zoo Ashikaga Flowerpark

動物たちと一緒に楽しい時間を過ごし、美しい動物たちのすばらしい能力に感動し、生きていることのすばらしさを実感できる場所、それが動物園です。

二、教育の場

動物園では、貴重な野生動物を飼育展示していますが、生きている動物ゆえに感じられる「生命」を通して、来園者は自然環境の多様性を実感を持って知ることができます。

また、動物園ガイドや動物教室、野外観察会などを通して、野生動物の現状を知り、私たちの暮らしと野生動物との深い関わりを学ぶことができます。

さらに、旭山動物園では、出張授業や体験学習で子どもたちに「生命」を感じてもらおう取り組みも行っています。

(後略)

危機に直面しながら、しかしあくまで組織の存立意義を「なぜ」「何のため」に立ち返り、問い続けた話し合いのプロセスが、今日の旭山動物園のビジョン、組織のあり方に脈々と受け継がれ、形となっていると言えよう。不動の使命感、ビジョンが組織の危機を乗り越え、発展する力となったのだ。



System

行動展示、そして地域ブランドへー
「いのち」が広げた感動の輪

前述のビジョンや、ミッションが現実のハード・ソフトのシステム(仕組み)となり、さらに組織の外に共感を広げたとき、事業は成功に向かう。旭山動物園ではどのような仕組みが形となり、また地域・社会に共感と協働を広げたのだろうか。

予算もなく施設更新もままならない冬の時代、園長や職員達は夢を暖めるだけでなく「金をかけずに実現できること」を着実に形にした。

飼育係員が担当する動物の姿を来園者に解説する「ワンポイントガイド」(八六年)、夜九時まで開園時間を延長し、夜の動物の生態を見せる「夜の動物園」(八六年)、その他にも動物の情報を紹介する「手作り看板」、「サマースクール」 「親子動物教室」などが展開された。

動物の生態を伝え、「生命」を感じてもらおうための創意工夫が、次第に人々の心を捉え、地域と全国にファンを生み、動物園のサポート、協働の活動につながった。

来場者数が過去最低を記録した一九九六年、旭山動物園を応援するボランティアグループ「旭山動物園くらぶ」が誕生した。情報誌「ZOO つといつしよ」の発行などを通じて動物園活動をサポート。二〇〇五年には、特定非営利活動法人へと発展した(※2)。旭山動物園オリジナルグッズの開発、メモリアルギフトショップの展開など、「楽しい場」を作る活動を目指し、その収益金により、無料休憩所等施設の整備など動物園事業のサポートを進めている。

動物園も一九九七年に「動物園パスポート」の発行を開始し、リピーターの増加を目指している。

一九九四年、水族館などの観光施設誘致を公約の一つに掲げた菅原功一氏が新市長に就任。景気後退の中、民間企業誘致は困難であり、動物園の改装にスポットが当たった。開園三〇周年の一九九七年、新規施設整備予算がつき始めた。旭山動物園に追い風が吹き始めた。

一九九五年、定年を迎えた菅野園長に代わり就任した小菅園長の下、一〇年の間動物園職員が暖めてきた夢が次々と形になった。動物の姿を見せる形態展示から動物の自然な生態を見せる行動展示への転換が急速に進んだ。以来、毎年のように新たな展示施設が開設されている。

一九九七年 こども牧場、とりの村

一九九九年 雪の中の動物園(冬季営業開始)

二〇〇〇年 ペンギン館

二〇〇一年 オランウータンの空中運動場

二〇〇二年 ほつきよくぐま館

二〇〇四年 あざらし館

二〇〇五年 おらんうーたん館、くもぎる・かびばら館

二〇〇六年 第二子ども牧場、ちんぱんじーの森

二〇〇八年度 「オオカミの森」開設予定

雪上を行進するペンギン、頭上を自由に飛び交う鳥、頭上にせり出した展示室に見上げるヒヨウ。小動物の暖かさや手触りを手のひらで感じ、飛ぶように泳ぐペンギンを水中トンネルから見、チューブ状の水槽をすり抜けていくアザラシに歓声上がる。

生き生きとした本来の動物の生態と能力を伝

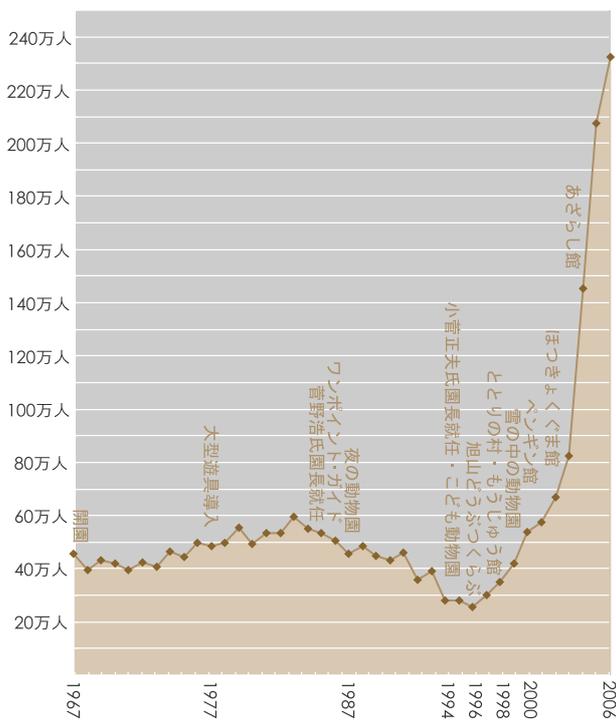
地域ブランドの創造

地域づくりの共通項

【注記】

*1: 旭川市旭山動物園ホームページに掲載 URL <http://www.asahikawa.co.jp>
 *2: 特定非営利活動法人 旭山動物園くらぶ URL <http://www.zooclub.jp>

【図1】旭山動物園来園者数



旭山動物園ホームページ掲載データより作成



【主な参考資料】
 旭川市旭山動物園ホームページ
 「復活」がけく旭山動物園の物語（読売新聞 二〇〇四年七月五日～九日）
 「旭山動物園の軌跡」北海道新聞 二〇〇四年〇月三～五日
 第十回NIRA政策フォーラム「地域再生手法の開拓―園畜地の実践から考える」議事録・資料
 【写真提供】
 渡辺ハコ

え、「生命」を感じてもらおう試みが形となり、旭山動物園のイメージとして伝わり、確実に定着している。
 引き継がれる明確なビジョンの下、苦難の時代に生み出されたソフトと、夢が現実となったハードが組織のシステムとして融合し、実を結んでいる。
 二〇〇四年夏には二ヶ月連続で月間来園者数が上野動物園を抜き日本一、二〇〇五年度は年間入園者数が上野に次ぐ全国第二位となり、全国から観光客を迎え、旭川の地域ブランドとしての地位はゆるぎない。

2 あしかがフラワーパーク

Environment

一本の藤の木が生んだ緑
樹木医から園長へ

奇しくも、旭山動物園と同じく「いのち」をめぐる取り組みが、組織と地域に活力をもたらしている。栃木県足利市で（株）ラ・コミュニケーションが経営する植物園「あしかがフラワーパーク」は敷地面積八万二、〇〇〇m²と規模は大きなものの、来園者数日本一を誇る植物園である。シンボルの藤の大木が花をつけるゴールデンウイークには一日七万人もの人々が訪れたこともある。

同パーク開設のきっかけでは、樹齢二二〇、一三〇年の四株からなる大藤である。同パークの関連会社早川農園にあった藤を土地再開発に伴い移植しなければならなくなったのだ。造園の文献では、移植できる藤の幹の直径は六〇センチまでといわれる中、この大藤は、直径が約一・二m、枝を広げた棚面積は、畳三三〇枚分もあった。

これを担当したのが日本初の女性樹木医、塚本こなみ氏であった。二年間の準備期間をかけ、「石膏包帯」で幹を保護するなど、新しい創意工夫で移植を成功させた。
 これを期に同パークの造園設計も担当、一九九九年に園長に就任した。

藤の木と塚本このみ

木のいのち、人のいのち

あしかがフラワーパークが他の植物園と異なるのは、そこに「物語」が存在し、その物語を実感できる存在を実際に見ることができるところだ。

みごとに枝を張る大藤、そして移植や講演に忙しく全国を飛び回る合間に同パークで花や樹木の世話をする塚本氏個人である。そして、その間には伝説的な移植の物語がある。

塚本氏は様々な場所で繰り返し語っている。「木は治療してほしいとは、思っていない。木が本来持つ生命力を引き出しながら、治療する」
「ご自分の木をつくってください。その木に声をかけてあげる。そうすると、木に愛着がわくんです。優しい心や育む心も生まれてきます」
「この木はどうしてほしいのか、何度も何度も聞きに行く」

「人間が生き物を守ろうとか、植物を守ろうとかおこがましいことを言わないでほしい。私たちは大自然に守られて、木に守られて生きていく。もつと謙虚になりましょう」

「木はどうしてもを言わないの？ どうして動かないの？ 私の答えはね、すべてを受け入れるから。木は黙ったまま、すべてを受け入れる。許容する、許すんですね」(*1)

塚本氏が造園設計した植物園が語っているのは、そしてそこを訪れることで人々が実感しようとするのは、常々氏が語り続けている「いのち」をめぐるコミュニケーションのありかたなのだ。

花の芸術村

花や木は移り変わる季節の主役

あしかがフラワーパークの柱は藤の花だ。樹齢一〇〇年以上のフジが一六〇本以上、全部で一八〇本のフジの木がゴールデンウィークの頃開花を少しずつずらしながら、咲き誇る。

そして、同パークの展示は花や木を通し、年間八つのテーマに沿って季節感を表現している。早春、春の花祭り、ふじのはな物語、バラとシヤクナゲ・クレマチスのガーデン、ブルー&ホワイトガーデン、水に浮かぶ花の妖精たち、むらさきのガーデン、光の花の庭。

また、季節によって入園料も変わる。年間を四区分し、しかもその時の花の状況に応じて、一、三〇〇円〜八〇〇円、七〇〇円〜三〇〇円、無料ときめ細かく入園料が変化する。さらに、ショッピングハウスでは、園芸植物の種子・苗・鉢花、塚本氏原作の藤の物語の絵本（『奇跡の樹―よみがえった大フジのおはなし』）などが販売され、来園者が同パークでの実感をそのまま手にすることができる。

あしかがフラワーパークは木のいのちと人のいのちの交流の場としての立ち位置を貫徹しようとしているようだ。

【注記】

*1: 各種のインタビュー記事より再編引用
「職業安定広報」2004年12/6号「マンスリーとーぶ」2003年5月号
Webフォーラム「エコビーイング」 <http://www.ecobeing.net>.

【主な参考資料】

あしかがフラワーパークホームページ URL <http://www.ashikaga.co.jp>
第十一回NIRA政策フォーラム「地域再生手法の開拓―全国各地の実践から考える」講事録・資料

由布院、終わりになき地域づくり

「受け継がれる」志“ソーシャル・キャピタルが地域を創る”

半世紀にわたる由布院の物語はすでに伝説と化している。いまや「ここ」が、もものはあるのか？ 素晴らしいリーダー達、明確なビジョン、困難な環境変化のたびに多才な町の人々が次から次へと繰り出したアイデア。多くの町が、人々がその取り組みを学んできた。しかし、この素晴らしい成功事例をなぞってみても、うまくいかないのはなぜだろう。リーダーシップの不足か？ ビジョンの甘さか？ 能力ある人材の不足、アイデア不足、実行力不足か？ そこにこの事例の核心がある。地域づくりの究極のシステムとは、ビジョンを受け継ぎ、リーダーシップを育む基盤、ソーシャルキャピタルを蓄積する仕組みなのではないだろうか。

History

半世紀を超える地域づくり

「何のために、誰のために」

今日につながる由布院のまちづくりの歴史は半世紀を超える。そこに高い志、ビジョンがあり、行動的な人々のリーダーシップがあったことは、既に繰り返し語られている。しかし、今一度その歴史を振り返ってみれば、それは単に観光振興のための地域ブランド作りやそれによるまちおこしに留まるものではなかったことに気づかされる。

自然保護と地域振興

産業・温泉・自然の山野の統合

一九五二年、由布院盆地に巨大ダムを建設し、その湖畔を観光地化するという計画に由布院町の青年団を中心に反対運動が繰り広げられ、計画は白紙撤回された。五五年、由布院町と湯平村が合併した由布院町の町長に、青年団長であ

った医師岩男頼一氏が就任。

ときあたかも神武景氣が始まり、日本が高度経済成長期に突入した年である。人々の生活に余裕が生まれ、やがて「レジャー」が流行語になろうとしていた。団体観光旅行の人氣が高まり、全国の温泉地で歓楽的観光施設が増加し始めている。

そんな時期に、岩男氏は「産業・温泉・自然の山野の三つの統合」を掲げた。歓楽的観光開発に進むことなく、自然環境を活かした温泉地を目指し、地産地消による観光と産業（農畜産業）の共栄を図ることをまちづくりの目的とするという明確なビジョンの提示であった。

しかし同時に、六〇年代に入り、由布院には「ゴールドラッシュのような騒然とした気分（中谷氏）」がみなぎるようでもあった。マイカー時代が始まり、一九六四年の九州横断道路開通による観光客増加の期待があった。米軍の実弾演習場使用に対する補償金が望めた。町の基盤

整備が進み、河川改修や病院などの公共施設建設が続くことになる。また、六〇年代初めのレジャーの大衆化・大型化は、全国でポウリング場、ゴルフ場建設を急増させており、由布院もその波を受けていた。

一大観光ブームを前にして、六三年には観光協会は商工会に吸収合併され、産業振興あるいは政治と密接に関わりながら観光振興を進める道を選択している。

行政のあるいは民間主導の構想に従って粛々と地域づくりが進められたわけではない。そこには様々な思惑と利害がせめぎあっていたのだ。由布院に滞在型保養温泉地という構想はまだ生まれていなかった。

ソーシャル・キャピタルの蓄積

地域づくりの共通項

菜の花と由布岳



Yufuin Social Capital

まちづくり路線へ 「住む町」と「訪れる町」の高藤

そんな中、観光業界では世代交代が進み、後にまちづくりの中核となる中谷健太郎、溝口薫平、志手康二の各氏らの戦後第二世代は由布院観光の宣伝に、旅館の経営にと活躍しつつ、昭和四〇年代に入ると、商工会活動など観光業界の表舞台に立ち始めた。

一九六六年大分国体、六八年盆地祭り開催の企画、実施を経験した新世代は「町」を強く意識し始めた。その頃、中谷氏はそれらの催事に持続的に町民全体を巻き込めないことに自分達と観光の無力を感じ始めていた。「何のために、誰のために」。

一九七〇年、町の入り口である湿原、猪の瀬戸にゴルフ場開発計画が持ち上がった。観光協会理事会内に「由布院の自然を守る会」が作られ、自然保護運動として建設反対運動を展開。会の中心には溝口、中谷、志手の各氏がいた。町長、県知事はじめ各界の支持をとりつけ、建設計画を中止に追い込んだ。

一九七〇年は大阪万博が開催され、国鉄のデイスカバーパンキャンペーンが開始された年だ。個人旅行ブームに拍車がかかり、観光開発の嵐が再び日本全土を覆った。由布院にも大資本の大規模別荘地開発計画がもたらされたが、人々の興味を引くことはなかった。

こうした状況を受けて、翌年に由布院の自然を守る会は「明日の由布院を考える会」となる。自然保護だけでなく、より広範な人々が参画してまちづくりを考えるためである。全地域・全

年齢・全利害にまたがるよう人選がなされた。ここでは激しい議論が交わされた。

産業・くらしと観光、「住む人にとつての町」と「訪れる人にとつての町」という根本的な課題がそこにあつた。

同年三氏は前年に訪独した岩男町長の奨めもあり、滞在型保養温泉地視察のため訪独した。そして、保養温泉地（クアオルト）構想が由布院のより具体的なビジョンとして提示されることになったのだ。

埋まることのない相違 「もつれのままに彼らは走った」

明日の由布院を考える会は、町づくり路線を歩み始めた。一九七二年、牧草地を守り畜産振興を図る牛一頭牧場（畜主オーナー制度）を始めるなど観光宣伝で培われたスキルが存分に発揮される。

しかし、七三年、オイルショックによる高度成長期の終焉のさなか、サファリアパーク誘致問題や翌年の自衛隊移駐反対運動を通じて由布院の観光業界の中にも決定的な利害や立場の相違が明らかになってきた。

そして一九七五年、大分県中部地震が地域を襲った。由布院は壊滅との風評が流れる。これに対して、由布院はその内に大きな相違を抱えたまま、辻馬車運行、ゆふいん音楽祭、牛喰い絶叫大会、由布院映画祭（七六年）など、由布院の存在を全国にアピールすることとなった。「つるべうちのイベント作戦」を展開する。「もつれはもつれのままであつた。もつれのままに彼らは走った（中谷氏）」。

一九七六年、地域開発センターとの共催で、まちづくりシンポジウム「この町に子供は残るか」を終えたころ、戦後第二世代のリーダー達は自ら第一線を退き、世代交代を促した。



ゆふいん音楽祭

終わりにき地域づくり 成長の管理

一九八〇年代、みたび、由布院に開発の波が押し寄せた。バブル経済下、八七年には総合保養地域整備法（リゾート法）が施行され、大資本による開発圧力は強まるばかりだった。

次世代は育っていた。一九九〇年には「潤いのある町づくり条例」が制定され、成長の管理、地域ごとの展開の重視が提示された。一、〇〇〇m超の土地造成及び高さ一〇m超の建築物を規制対象としている。また、交通渋滞や、小規模開発に対しても議論と取り組みが続けられている。

由布院の地域づくりに終わりは無い、そして、そこには確実に受け継がれる「志」が存在するように見える。

究極の持続的地域づくりシステム

ソーシャル・キャピタルの形成

由布院の受け継がれる志とはいったい何だろうか。まちづくりを推進してきた核となる能力は何だろうか。

これを理解するのに、近年論じられることの多くなったソーシャル・キャピタルの考え方が有効ではないだろうか。

ソーシャル・キャピタルとは、人々が作る社会的「ネットワーク」で生まれ共有される「規範・価値・理解・信頼」などを要素とする「特徴・資源・能力」であり、ネットワークに属する人々の中の「協力・協働」を促進し、「共通の目的」と「相互の利益」を実現するのに貢献するものといわれる。

由布院の場合、同質なグループの結束を固める（ボンディング型）というよりは、異なるグループの橋渡しをする（ブリッジ型）能力・特質がそこに存在していたと考えられるだろう。行政・観光業・農畜産業という町の構成者のそれぞれ、そしてリーダーたちが外の世界に広がっていた人脈の間には信頼関係が確かに存在していたように見える。

中谷氏と溝口氏は、まちづくり活動を振り返り、共に「対立的信頼関係」の存在について語っている。中谷氏は立場の異なる観光業界内のことについて、溝口氏は行政と彼ら民間組織の間についてその言葉を使っている。

しかし、それを生み、育んだものとは何だろうか。何よりもまず行動し、形にすることを尊び、楽しむ姿勢、議論し合う姿勢、誰かのため

にと考える志、自分ができることをという主体的な役割分担、内外に開かれた心のありよう、はたまた外部世界からの圧力か。

由布院のケースには、行動が始まるリーダーシップとビジョンが時を継いで転がっていく循環が見て取れる。対立的信頼関係がまちづくりの議論と活動への参画を促し、まちづくりの活動が対立的信頼関係をさらに醸成させる。

ソーシャル・キャピタルを蓄積していく地域のあり方を見つけ出したなら、それは持続的に地域をつくり続ける究極のシステムを獲得したことになるのではないだろうか。

【主な参考資料】

「たすきがけの由布院」中谷健太郎（1983年おおい文庫）
 「由布院にある地域づくり、まちづくり」（NIRA伊藤理事長対談シリーズ第七回溝口薫平氏）
<http://www.nira.go.jp>
 由布院町商工会「まちづくり年譜」
<http://yufuin.oita-shokokai.or.jp>
 「ソーシャル・キャピタル」（月刊「NIRA政策研究」2005年6月号）

【写真提供】

由布院観光協会・由布院観光総合事務所
 URL <http://www.yufuin.gr.jp>

NIRA政策フォーラム（地域再生シリーズ全七回）の実績

（シリーズ第一回）第8回「非営利型株式会社が地域を変える」

平成18年9月12日（火） 会場：ちよだプラットフォームスクウェア・館内見学あり

講師：藤倉潤一郎 プラットフォームサービス(株)代表取締役

「千代田プラットフォームスクウェアの挑戦」

Q&Aメイン回答者：田辺恵一郎 プラットフォームサービス(株)会長

（シリーズ第二回）第10回「地域再生－廃校問題に光を当てる」

平成18年11月21日（火） 会場：ちよだプロットフォームスクウェア

講師：田中 勝（株）美瑛の学びの舎代表「廃校活用による地域再生－美瑛町での実験」

柄田明美 ニッセイ基礎研究所研究員「芸術文化による廃校の活用を考える」

三宅理一 慶應義塾大学大学院教授「廃校というスペース-D-秋葉原構想より」

コメント：館 逸志 内閣府経済社会総合研究所景気統計部長（地域研究担当併任）・北陸先端大学客員教授（地域再生システム論）

（シリーズ第三回）第11回「地域再生手法の開拓－全国各地の実践から考える」

平成18年12月4日（月） 会場：ちよだプラットフォームスクウェア

講師：西本千尋（株）ジャパンエリアマネジメント代表取締役社長・中心市街地活性化戦略委員会事務局長

「中心市街地活性化への挑戦－新たなまちづくり手法「エリアマネジメント」の構築・普及へ向けて」

姜 雪潔 一橋大学大学院・商学研究科「次の時代に備えるまちづくりの取り組み」

政所利子（株）玄 代表取締役 「地域興しの発想と戦略－旭山動物園、足利フラワーパーク、山形カロツェリア・プロジェクトから」

コメント：田辺恵一郎 プラットフォームスクウェア会長

（シリーズ第四回）第12回「北陸発：ものづくりの新しい形－多角的な交流・連携による新・生活ブランドとマーケットの創造」（地方開催）

平成18年12月21日（水） 会場：富山第一ホテル

講師：二口 誠一郎 福井コンソーシアムブランド開発協議会会長

「福井発：ものづくりとデザインの融合による“コンソーシアムブランド”の形成－「おいしいキッチン」プロジェクト－」

小原 繁（株）オハラ・代表取締役社長

「石川発：生産農家・メーカー・販売店消費者がみんな幸せになれる資源循環型のお菓子のブランド形成

－「4つの笑顔」プロジェクト－」

清水 康次（株）レスター・代表取締役社長

「富山発：ものづくりとインターネットの融合で新たな価値の創造を目指す8社のバーチャル企業団地－「縫製屋ドットネット」－」

パネルコーディネーター：根本 博 金沢学院大学経営情報学部 教授

コメントーター：鉛 久晴 コーセル(株) 取締役会長

（シリーズ第五回）第13回「都市政策のデザインと文化創造性：モンリオール市の挑戦」

平成19年3月16日（金） 会場：恵比寿ガーデンプレイス・スペース6会議室

講師：ルイズ・シクロ カルチャーモンリオール エグゼクティブコミティメンバー・文化の日(Journees de la culture)代表責任者

「文化活動と市民の社会参加：カルチャー・モンリオールの試み」

マリー・ジョゼ・ラクロワ モンリオール市都市デザイン担当局長

「創造性と都市デザイン：モンリオール市の取組みから」

志賀野桂一 仙台市文化スポーツ部長

「多様な芸術文化事業による都市コミュニティの再生」

大谷 燮 NPO法人ダンスボックス代表

「アートNPOによる都市再生の試み～DANCE BOXの活動を通じて～」

コーディネーター：佐々木雅幸 大阪市立大学大学院教授

（シリーズ第六回）（特別企画）「地域活性化と大学の役割-米国の経験に学ぶ」

平成19年3月23日（金） 会場：恵比寿ガーデンプレイス・スペース6会議室

講師：リチャード・レスターMIT教授 「地域活性化と大学の役割」

コメントーター：武田修三郎 日本産学フォーラム事務局長・早稲田大学大学院教授

（シリーズ第七回）第14回「地域再生と規制改革」（総括編）

平成19年4月11日（水） 会場：霞ヶ関・商工会館

講師：伊藤元重 NIRA総合研究開発機構理事長 「地域再生成功への共通項」

政所利子（株）玄 代表取締役 「地域再生のケーススタディー」

パネル：政所利子（株）玄 代表取締役

田辺恵一郎 プラットフォームサービス(株)会長

大前孝太郎 慶應義塾大学総合政策学部助教授・内閣官房内閣総理大臣補佐官（経済財政担当）付政策企画調査官

NIRA政策レビュー（地域再生関連）の実績

No. 8 平成18年11月 観光国際化への課題

No.11 平成19年1月 都市の活性がもたらす商業の発展

NIRA対談シリーズ（地域再生関連）の実績

第6回 平成18年9月1日 「おかげ横丁」に見る地域振興 株式会社赤福 代表取締役会長 浜田益嗣氏

第7回 平成18年9月26日 由布院にみる地域づくり、まちづくり 由布院玉の湯 代表取締役会長 溝口薫平氏

第10回 平成18年11月14日 農業問題で地域活性化を考える みどりの風協同組合理事長 坂本多旦氏

第16回 平成19年3月5日 現場から見た地方自治の課題と対応策 鳥取県知事 片山善博氏