



第1特集

# 地方のネットワークに、





# 出現する未来

はじめに

## 今回は、取材が大変でした

今回のテーマは、地方のネットワーク。しかもNPO、地域コミュニティ、中小企業など、いつもあまり話を聴かない人たちが取材対象だった。取材を始めて間もないころ、農家のこせがれネットワーク（11ページ参照）の人たちにインタビューしていて、「なんだかやりにくいな」と思った。通常、企業でなくても、何らかの団体を取材するときは、代表者の話を聞く。会の目的、メンバーは何人か、最近の注目すべき活動は……？ピラミッド型組織なら、全体像はだいたいそれで把握できる。

ところが、こせがれネットは、「いくつも開催されているイベントのうち、どれかに参加すれば、その人はメンバー」だから、代表者ですら活動メンバーの実数はよくわからない。メルマガ購読者

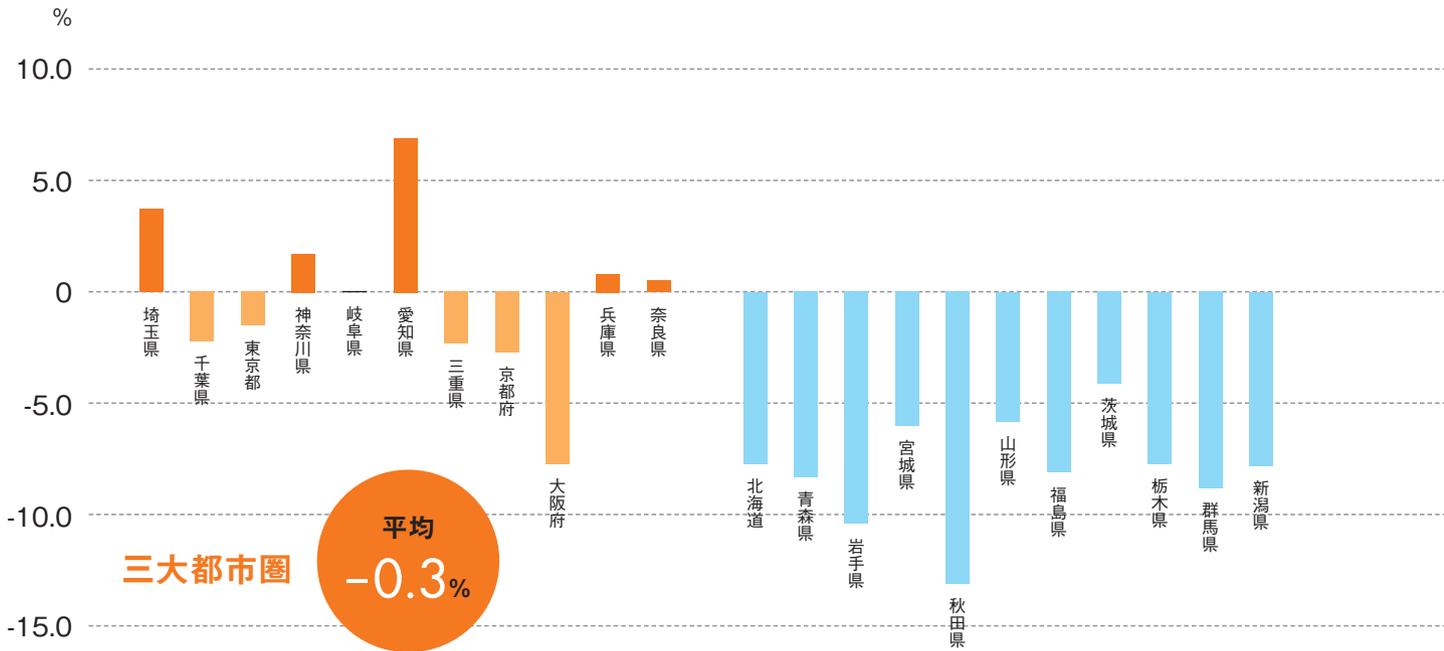
数や、フェイスブックの「いいね！」の数などから、「だいたいこれくらいか」と規模を推し量るしかない。そして取材したいエピソードの具体的な話は、それにかかわった人のところに、直接行って聴くしかない。これは、どのケースでも同じように感じられたことだった。おかげで、いつもの特集取材の3倍？4倍？は人に会ったような気がする。

これは、「中心がはっきりせず、状況に応じて移動する」という、ネットワーク型組織の特徴によるものだろう。私が取材のやり方を見直したように、皆さんも少しもの見方の角度を変えないと、その本当の面白さは見えてこないのかもしれない。

五嶋正風（本誌編集部）

グラフ 1

県内就業者数、10年間の増減率 1999-2009



SECTION

# データで見る、縮む地方の現状

日本経済の停滞が指摘されるようになり、既に久しい。なかでも地方圏の深刻さは際立っているようだ。各種の指標の増減率などの数字を通じて、その現状を把握してみよう。

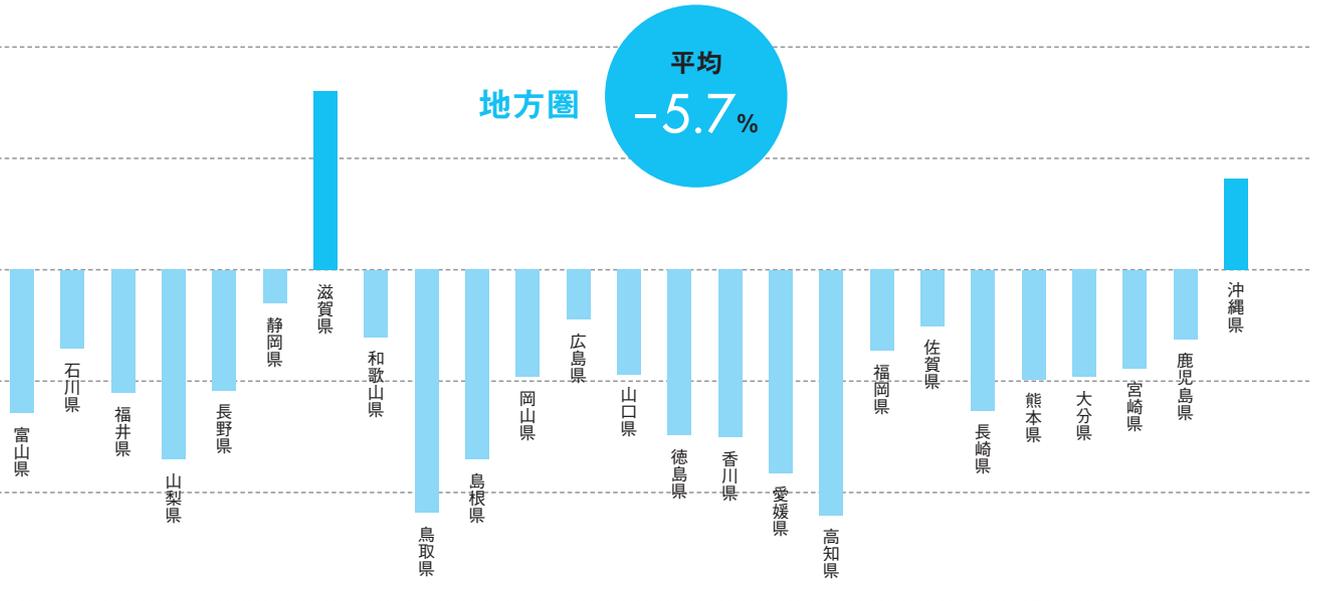
地方には仕事がないので、若者や子育て世代は都市部に流れていき、高齢者だけが取り残される。繁華街に人影は少なく、物は売れない。閉店する商店、廃業する会社が相次ぎ、人口流出に拍車がかかる。働き口がなく買い物する店もなくては、地域経済は循環しない。そして、自治体の財政はますます苦しくなる——。地方の斜陽がいわれて久しい。ここ

ではいくつかのデータから、地方がどれほど、どのような苦境に陥っているのかを確かめてみたい。

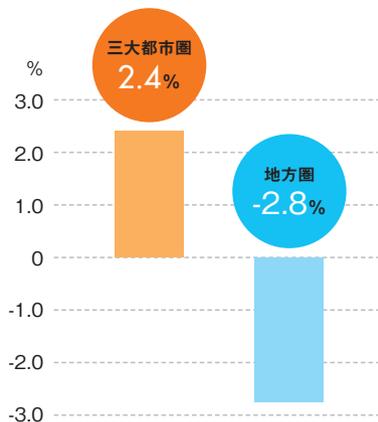
地方では深刻な人口減少「働き口」の大幅減少も

まず目に見えてわかりやすいのが人口の減少、とりわけ「働き手」の減少だ。県内就業者数の最近10年間

の増減率を見てみよう（グラフ1）。全国計で3.0%減と、全体が縮んでいるのだから、大多数の都道府県がマイナスの値を示すのは当然のことで、三大都市圏でも減少している都道府県が少なくない。三大都市圏11都道府県の増減率平均は-0.3%の微減となっている。地方圏では、増加しているのは滋賀県と沖縄県だけで、全体としては大幅な減少が目立ち、



県内就業者数の、10年間の増減率を都道府県別に並べてみた。橙色の棒グラフ群が三大都市圏、青色が地方圏。ごく一部を除いて、地方圏の大幅な減少が目立つ。



グラフ 2

### 総人口、10年間の増減率

2000-2010

総人口では、10年間で三大都市圏は2.4%増えているのに対し、地方圏は2.8%の減少となっている。

このセクションのデータについて: グラフ1~3は、東京圏(東京都、埼玉県、千葉県、神奈川県)、名古屋圏(愛知県、岐阜県、三重県)、関西圏(大阪府、京都府、兵庫県、奈良県)の11都府県を「三大都市圏」、それ以外の36道県を「地方圏」としている。○1人あたり県民雇用者報酬、県内就業者数、県内総生産=1999(平成11)年度~2009(平成21)年度の増減率(内閣府「国民経済計算」)。○総人口=2000(平成12)年~2010(平成22)年の増減率(総務省「国勢調査」)。○小売業年間商品販売額=1997(平成9)年~2007(平成19)年の増減率(経済産業省「商業統計」)。グラフ2、3は、各圏内都道府県の増減率の平均値。グラフ4の出典は、「デフレの正体」(澤谷浩介著、角川Oneテーマ21)。経済産業省「商業統計」、総務省「市町村税課税状況等の調」から澤谷氏が作成。

36道県の増減率平均は-5.7%となった。

この原因の1つは、少子化・高齢化による生産年齢(15~64歳)人口の減少だ。しかし、年金支給開始年齢の引き上げなどもあり、65歳以上でも働く意思を持ち、その能力も備えている高齢者は増えている。地方の活力を測るうえでは、女性の労働力率(生産年齢人口のうち、どれだけの人が実際に働いているか、または働く意思があるかを示す)も考慮する必要があるようだ。これらを考

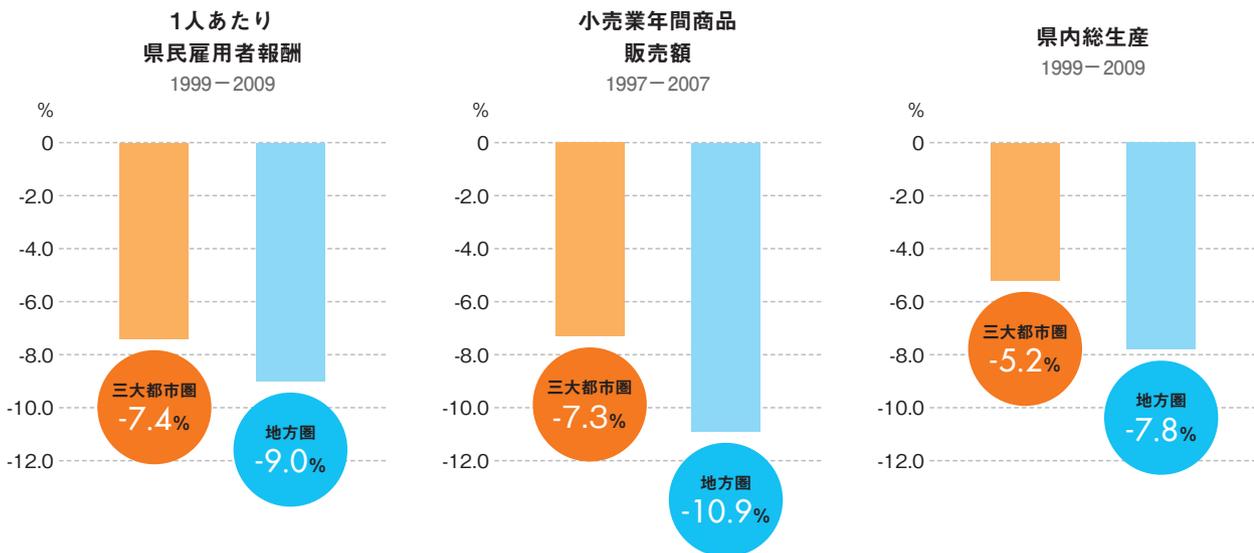
えると、年齢で区分された生産年齢人口の動向だけが、必ずしも県内就業者数の減少に影響を与えているわけではないだろう。

一方で、高齢者や女性を含む労働者側に、働く能力と意思がどんなにあったとしても、企業側に人を雇う体力がなければ就業は実現しない。県内就業者数は、「居住地にかかわらず県内で就業している者の数」だから、その地域内の「働き口」の数を示していると見ることもできる。グラフ1は、「地域内で実際に存在

している雇用の量」の減少、とくに地方圏での大幅な減少を示しているといえる。

背景にある総人口の動態についても、都市圏と地方圏の差異を確認しておこう(グラフ2)。2000年からの10年間で日本全国の総人口は0.9%増とわずかながら増えているが、都道府県別に見ると、秋田県-8.7%、青森県-6.9%、和歌山県-6.3%……と地方圏の減少率が大きく、その平均は-2.8%となっている。三大都市圏の増減率の平均は2.4%

### 三大都市圏と地方圏、10年間の増減率比較



1人あたり県民雇用者報酬、小売業年間商品販売額、県内総生産ともに、地方圏の落ち込みが大きい。

増だ。人口減少は日本社会全体が抱える問題だが、地方にはとりわけその現象が重くのしかかっているといえそうだ。

**消費は縮み、収入も減少、地方経済が縮小していく**

稼いでいる人もいない人も、何らかの消費はする。つまり、総人口が減少すれば、ほぼ自動的に消費はある程度縮んでしまう。端的な現象としては「ものが売れなくなる」ということになる。地域の消費活動の目安として、小売業の年間商品販売額の増減率を示した(グラフ3)。三大都市圏の-7.3%というのも相当な落ち込みだが、地方圏はそれ以上に苦しく、-10.9%となっている。

もちろん、ことは小売業だけに限らない。農林水産業から建設業、製

造業、サービス業まで、どの産業もおしなべて売れ行き不振に陥っており、その総体である県内総生産(地域別GDP)の減少に表れている(グラフ3)。マイナス成長期にあって、三大都市圏でさえ-5.2%となっているが、地方圏は-7.8%とさらに厳しい。

県内総生産は企業内部にとどまる利益なども含む指標なので、地域に暮らす個人の生活の豊かさや貧しさとは必ずしも一致しないと考えられる。そこで1人あたり県民雇用者報酬に注目してみると、これも地方圏のほうが落ち込みが大きい(グラフ3)。総人口の減少による消費の縮小だけでも地域経済にとっては十分大きな打撃だが、グラフ1で見たとおり稼ぎ手(稼ぎ口)が減っているうえに、稼ぎ手1人あたりの報酬も減っているとあっては、ますます地域

経済全体が縮小していくことになる。

指標ごとに「衰退する地方」の苦境を見てきたが、具体的に1つの地域にも注目してみよう。例に挙げるのは、とくに衰退著しいといわれている青森県の小売指標と個人所得の推移だ。

**青森県に見る「地方」の苦境 個人所得低下と売り上げ低落**

グラフ4からまず読み取れるのは、個人所得と小売販売額とが似たようなカーブを描きながらこの10年ほど減少を続けていることだ。「所得(収入)が増えないから、消費を控える」という関連性が推測できる。

ちなみにこのグラフの「個人所得」は1人あたりではなく、「県民全員の所得の合計額」を示している。小売業の視点でいえば、売り上げを確



保するためには、客単価だけでなく商品の購入客数も重要だ。人口減少の影響も受けるこの数字で、商圈としての潜在力を測ることができる。実際に、小売販売額は個人所得に連動するように下がっているわけだ。

意外なのは、小売販売額は減っているのに、売り場面積は増えていることだ。1990年から2006年の16年間に24%増加している。販売額のほうは増加していない（1990年からは2%減、ピーク時の1996年からは13%減）のだから、当然、売り場効率は21%減と大きく低下している。

売り場面積の増加にもかかわらず従業員数がほとんど増えていないのは、人件費の抑制によるコストダウンの表れだろう。かくして雇用は失われ、個人所得は減少し、小売販売

額もそれに歩調を合わせて低下というように、負の連鎖に陥っているのが青森県をはじめとする地方経済の実情といえる。

**地域経済は停滞し  
自治体財政は圧迫される**

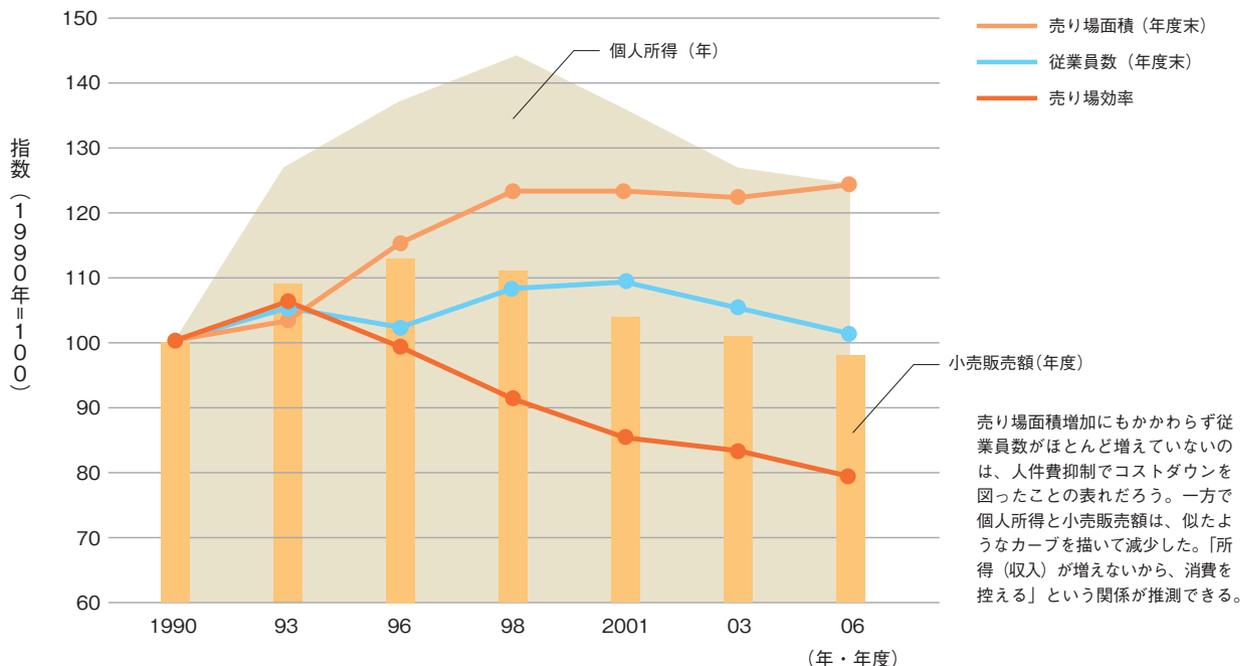
地域経済が停滞すれば税収も伸び悩み、高齢化に伴う負担の増大に苦しむ自治体財政はさらに圧迫される。2010年度の財政力指数(基準財政収入額を基準財政需要額で割った数値。数値が小さいほど、赤字の度合いが高いことを意味する)は、三大都市圏の平均が0.73842に対して、地方圏は0.41389。0.3ポイント以上、地方圏の赤字が都市圏のそれを上回っている。

\* \* \*

ここまで、県内就業者数、小売業の年間商品販売額、県内総生産といった数値の10年間の増減などから、低迷が続く地方経済の状況をつぶさに見てきた。だが、明けぬ夜はない。地方に点在するNPO、中小企業、地域コミュニティなどが連携するネットワーク型組織のなかから新しい付加価値が次々と誕生し、暗闇のなかの一筋の光明となり始めている。

そうした取り組みは、読者の多くを占める都会の企業の、「人と組織のこれから」を考えるうえでの、手がかりにもなりそうだ。次のセクションでは日本各地の地方を舞台に活躍しているネットワークの実態を、4つのケースを通じて紹介していく。

グラフ 4 小売指標と個人所得の変化 青森県の場合



東京・アークヒルズマルシェの販売風景。農家のこせがれを含む新規就農者が、消費者のニーズを生で聞くことで、販路開拓のきっかけをつかむ場になっている。



SECTION

# 2

《事例で探る》

## 地方ネットワーク の胎動

NPO、中小企業、地域コミュニティの人たちは、地方を舞台に、どんな価値を生み出すネットワークを作り出しているのだろうか。4つの事例から、その実態に迫りたい。



## CASE 1

## 農家のこせがれネットワーク

## ゆるゆるネットでも人は育つ 農業再生を目指す、価値創造の新形態

NPO法人「農家のこせがれネットワーク」（こせがれネット）は、実家が農家でありながら、今は企業などで働いている農家のこせがれ（娘を含む）を帰農させ、日本の農業を再生することを目指して活動している。「帰農するこせがれ仲間を増やす」、つまり、人材育成の観点から見たこのネットワーク組織の特徴をレポートする。

### 内外の境界があいまいで 異質な構成員が集まる

こせがれネットにおける人材育成に言及する前に、まずこの組織自体の特徴を説明しよう。ワークス読者の多くを占める企業人から見ると、かなり奇異に映るかもしれないが、その特徴とは、組織内外の境界があいまいで、構成員が多様なことだ。

就農、未就農のこせがれが集まり、既に就農している人の発表を聞いて交流を深める「農家のこせがれ交流会」は、参加資格が定められているが、ビジネスパーソンが朝の1時間

#### 農家のこせがれネットワーク

実家が農家でありながら、企業などで働いている農家のこせがれを、帰農させることを目的とする。メルマガ読者数約3500人。北海道、宮城、関西などに地方ネットワークも擁する。

を活用して学びを深める「丸の内朝大学」の「食と農クラス」、こせがれを含む新規就農者が、自分たちが作った農作物をふるまえる「こせがれBBQ」など、農業に関心さえあれば誰でも参加できる企画がいくつも用意されている。こせがれであってもなくても、こうしたゆるやかな催しに一度でも参加すれば、こせがれネットの一員とみなされる。

こせがれネット代表理事CEOの宮治勇輔氏によれば、企業などに就職した農家のこせがれの大半は、実家を継ぐとは夢にも思っていない人が多いという。そんな人たちだけを集めて、いきなり「実家に戻り農業を始めよう」と呼びかけても、なかなか振り向いてはもらえないだろう。まずは少しでも農業の情報に触れてもらったり、同じような思いや経験をしてきた者同士で気持ちを共有したりするなかで、徐々に就農への関心を深められるようになっていく。

通信業界の関連会社に勤める埜忠洋氏は、社会人8年目の30歳。実家は茨城県で野菜などを栽培する。東日本大震災の後、実家の農作業を手伝う機会があった。いやいやながらだった高校時代とは違い、久々の作業は気持ちいいものだった。少し関心が出てきたのでネットで調べてみたら「こせがれ交流会」に行きあた

り、参加してみた。そこには同じ境遇のこせがれたちが集まっていて、「実家が農家だというのが恥ずかしくて、友達には自営業とか言っていた」といった経験を、多くの参加者と共有できたという。

ゆるやかなイベント参加を通じて、少しでも具体的に帰農を考え始めたこせがれに向けては、「こせがれ塾」という勉強会が用意されている。約3カ月間に8回の講座が開かれ、ライブプランの立て方、相続への対応など、農家の販売、財務、生産について、これから就農しようという人が抱きやすい疑問を解消できるカリキュラムとなっている。前出の埜氏は、「こせがれ塾」や「丸の内朝大学」にも参加した。まだ就農すると決意したわけではないが、「農業を通じ



宮治勇輔氏

NPO法人  
農家のこせがれネットワーク  
代表理事CEO

ビールと料理を楽しみながら、参加者たちはリラックスした様子でプレゼンターの話に耳を傾けていた



## ビール片手に作物も味わいながら交流

「農家のこせがれであること」が唯一の参加条件であるこせがれ交流会。取材した4月の会では、東京・恵比寿の会場に20数人が集まった。この日のプレゼンターを務めた宮治氏を含め就農者は6人。あとは未就農の人たちだった。宮治氏が出演したFMラジオ番組を聴いて参加したという会社事務の33歳の女性は、実家が兼業農家。去年体調を崩したこ

とを契機に、よい土で作られた農作物からエネルギーをもらうことの大切さを感じるようになり、自分が育った環境のありがたみに気づいた。「今はどんな形で農業に携わるか、スタイルを模索中」だという。ビールを片手に就農者たちが提供したニンジンやカブ、ネギ、豚肉を使った料理を堪能しながら、こせがれ同士の会話は盛り上がりを見せていた。

てでしか知り合えなかった人とつながるのがうれしい。少しずつ、就農に近づいている感じがしています」と話していた。

このように敷居の低いイベントや勉強会への参加を通じて意識を高め、必要な知識を吸収し、志を同じくする仲間を見つけたうえで、こせがれたちはいよいよ農業を始めることになる。就農後は、「自らの作物をプロデュースし、農業経営者として独り立ちできる力を養うプラットフォームを提供している」と宮治氏。

### 農業経営者の力を養う プラットフォームを提供

宮治氏は、こせがれを含むこれからの農業経営者は、農協などが指示する規格に沿った作物を、ただ作るだけの純粋な生産者ではなく、「農業プロデューサー」になる必要があると説く。農業プロデューサーは、

自らの作物のブランドを構築し、販路も開拓していく。生産（1次産業）だけではなく、加工品製造（2次産業）、農業体験や飲食店などのサービス業（3次産業）も加えた、いわゆる「6次産業化」を企画できる人材に成長していくべきだというのだ。

プラットフォームの第1に挙げられるのが、東京・アークヒルズの広場で毎週土曜日に開催されている、ヒルズマルシェという直売市場だ。2009年から開催されており、2011年度は合わせて10数人のこせがれが参加している。

週1日開催されるマルシェに参加するだけでは、売り上げはほどほどの金額にすぎず、それだけで生計を立てられるようなものではない。だが、ブランド構築や販路開拓につながる、重要な情報やきっかけをつかめる場になっているという。

手塩にかけた作物をマルシェで売れば、買い物客との会話から、消費

者のニーズや自分たちの作物の何が評価されているのか、改善点は何なのかを探るヒントが得られる。これらはすべて、ブランド構築に役立つ情報となる。また六本木に近いという場所柄もあり、レストランのシェフ、ホテルや病院など大きな施設の購買担当者も姿を見ることがある。ここでの商品販売がきっかけで、そうした大口顧客との取引が始まることもあるという。「実際、マルシェへの出店を契機に売り上げが大幅に伸びたコメ農家があります」（宮治氏）

プラットフォームの第2に挙げられるのが、六本木に店を構えるレストラン「六本木農園」で開催される「農家ライブ」というイベントだ。こせがれネットは農家ライブに登場する、こせがれを含む農業経営者を紹介、推薦することでレストランと連携している。

農家ライブでは、登場する生産者の作物が、レストランのその日のメニューに組み込まれる。自らの作物の作り方、特徴などを農業経営者自身がプレゼンテーションした後、試食用の料理もふるまわれる。おいしく料理した作物を味わってもらい、作物に対する思い入れも聞いてもらったうえで、農業経営者はレストラン客との会話を楽しむ。こうした経験もヒルズマルシェと同様、ブランド構築や販路開拓に役立つ機会となるだろう。

### 異質な才能が集うから 新たな価値が生まれる

組織の境界があいまいで、構成員が多様なことは、就農をまったく考



えていないこせがれが、ネットワークに参加する敷居を下げる効果があると先に述べたが、異質な才能が組み合わさることで、新たな製品・サービス企画を容易にする効果もあげている。

たとえば東海中部のこせがれ地方ネットワークでは、ハウレンソウ農家とケーキ屋のこせがれが出会い、海外の顧客からも高い評価を得るケーキの開発を実現した。宮城ではコメ農家のササニシキ、養鶏農家のタマゴ、染物業者の手ぬぐいなどを詰め合わせたギフトボックスを売り出している。

宮治氏はネットワークで新たな製品・サービスの開発を進めることについて、低コストでスピードがあり、参加者が互いに顧客をシェアできることがメリットだと指摘する。

宮治氏の実家の養豚農家が、豚肉

を使って新商品のハムを開発するでしょう。従来の垂直統合型なら、自らハム工場を造り、ハム職人を育成しなければならない。自信のあるハムが作れるようになるには、長い年月とコストをかける必要がある。

ネットワークで腕に覚えのある職人を見出し、ハムづくりを委託すれば、設備投資は必要ないし、試作品もすぐに出来上がってくる。もちろんハムを売って得た利益は分け合うことになるが、一方で両者の顧客にハムを売り込むことが可能になる。

こせがれネットの組織のあり方は、大企業の人が頭に描く組織像とは、かなりかけ離れているかもしれない。だが、そこから新しい付加価値が生まれているし、それを実現できる農業プロデューサーも、次々と育成されているのだ。

ポイントを解説するのは



村上恭一氏

慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科特任教授で、SFC研究所キャリア・リソース・ラボに所属する村上氏が、ケースの注目点を解説します。25ページの振り返りもご参照ください。

## 👁️ ムラカミの目

### 大企業とは逆の原理で取引のチャンスを増やす

なぜ、垣根の低い組織のほうが生き生きするのか。ネットワーク参加者全体の利益を増やすことが、個々がそこに参加することの意義を増大させる。組み合わせによって価値が創出されるのであれば、参加する人数が増えれば増えるほど、組み合わせのパターンも増加する。組み合わせ計算で実感できることだが、点を結ぶ線の数、点が3つを超えると急増するのだ。

大企業が得意とする「囲い込み」とは、逆の原理だ。参加者の機会を増加させること。そうすれば、取引のチャンスが増える。取引が増えると経験が増え、それは人材育成にもつながる。実はこの智慧は、江戸時代の組織「連」でも見られたものだ(25ページ参照)。

## 熱い思いを語り、テーブルを回って交流

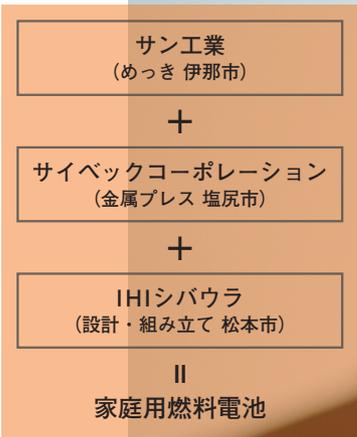
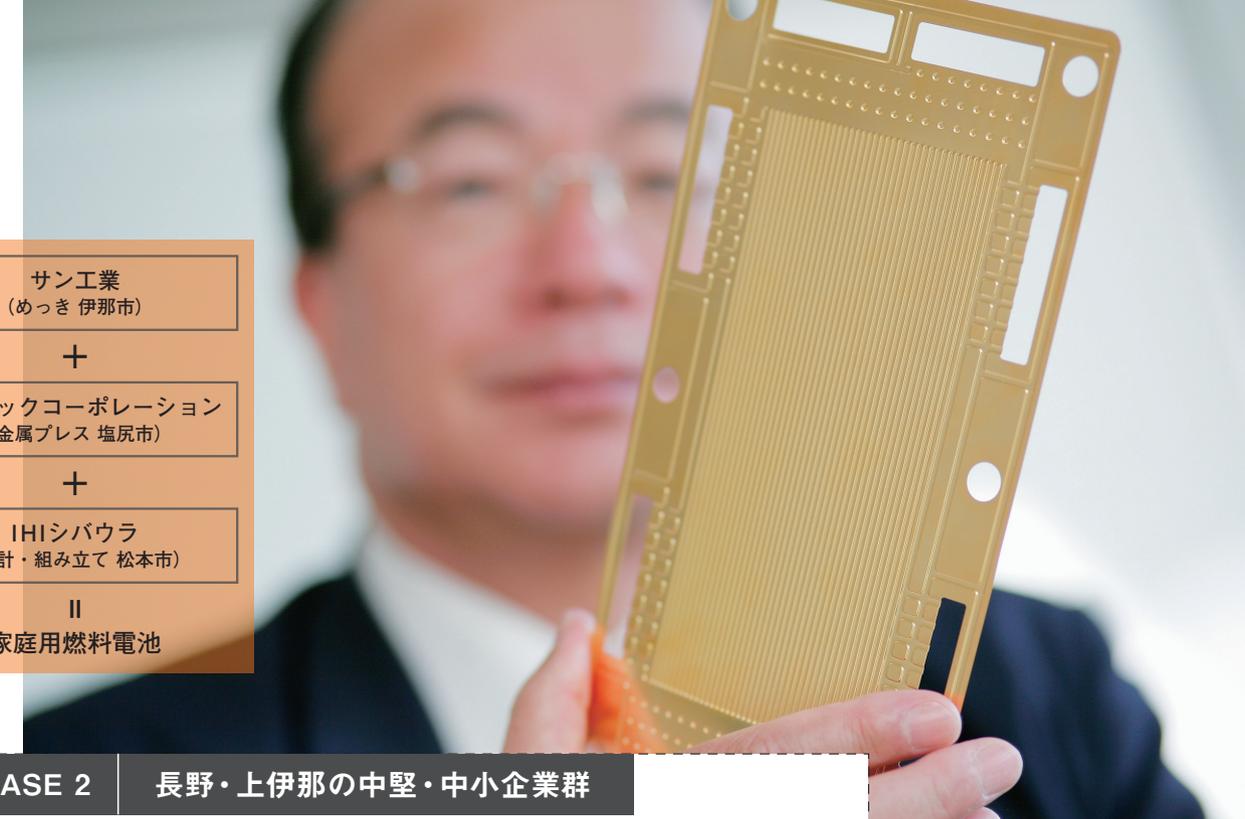
3月末、私たちが取材した農家ライブに出演したのは山形県天童市で新規就農し、コメづくりに取り組んでいる河原伸丞氏。河原氏は東京出身で農家のこせがれではないが、こせがれであろうとなかろうと、自分が作った作物を食べた客の声を直に聞くことは、新規就農者にとって貴重な経験だ。ここにも、できるだけ間口を広げるという、こせがれネットの基本姿勢が表れている。

プレゼンテーションでは、稲作の様子を撮影した写真をプロジェクターで投影。「肥料を含め、できるだけ国内で入手できるものだけで栽培したいと考えている」と、河原氏はコメづくりに対する思いを熱心に語

りかけた。「販売しながらの立ち話では、なかなかお客さんと深い話まではしにくい。ここでは私のコメを味わってもらい、興味を持ってくれた人とゆっくりお話をできるのがありがたい」(河原氏)



自分が作ったコメのご飯をふるまいながら各テーブルを回り、食事中のお客と語り合う河原氏。



**CASE 2 長野・上伊那の中堅・中小企業群**

**一芸磨く経営者たちが郷土愛で結束もたれ合わずに、価値を生む連携**

長野県の中堅・中小企業3社が進める、家庭用燃料電池の開発。写真はチタンに金めっきを施したセパレーターと呼ばれる部品で、高度なプレス、めっき技術が注ぎ込まれている。

このケースでは長野・上伊那地域に注目し、新しい付加価値を生み出せる中堅・中小企業ネットワークにはどんな特徴があるのかを描き出してみよう。

「隣接する諏訪地域の工場が、広い土地や労働力を求めてあふれるよう

に進出してきたことが、上伊那地域の発展に大きく影響している」と説明するのは、世界一を目指し行動する上伊那地域企業の会(世界一の会)会長の横森孝心氏だ。古くから精密機械工業などで栄えてきた諏訪地域が近かったことは、この地域で働く人たちの、ものづくり志向の背景にもなっているという。

特定企業の城下町色は薄いと思う」。諏訪や上伊那の大手企業のスピンオフ経営者も目立つという。そういう伊藤氏も、諏訪地域のある大手企業からのスピンオフ組だ。

長野・上伊那の中堅・中小企業群

南アルプスと中央アルプスに挟まれ、天竜川に沿って開ける伊那盆地の北部が上伊那地域。東西約8キロ、南北約40キロの土地に、約670の製造業事業所が点在する。世界に通用する技術を誇る中堅・中小企業も数多い。

**薄い企業城下町色  
スピンオフ組も多い**

自動車などの精密部品の組み立てラインを設計・製造するマシンエンジニアリング(上伊那郡南箕輪村)の代表取締役、伊藤忠治氏は、この地域の中小企業経営者の独立志向の強さに言及する。「他地域に比べると、大手企業もないわけではないが、



**横森孝心氏**  
世界一を目指し行動する上伊那地域企業の会会長



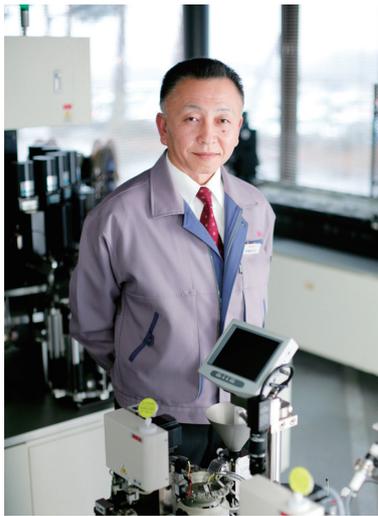
また、独立自尊を実現するため得意分野の技術を磨く一方で、強い郷土愛を兼ね備えているのも共通項だという。「もともと貧しい地域だったから、豊かな地域にしたいという思いを共有しているようです」（伊藤氏）。世界一の会の会員企業は皆、仮に海外に進出しても、拠点は上伊那に置き続けたいと考えているようだという。「もともと、郷土愛のようなことは、どの社長も口に出しては言いませんが」（伊藤氏）

そのように独立心の強い経営者が目立つ上伊那地域の中堅・中小企業群だが、かつては製品を納める国内大手企業の協会の組織に所属することで、安定的な受注が確保できていた企業が多かった。ところが1990年代以降、取引先大手の生産や部品調達は急速にグローバル化。上伊那地域との取引は急減した。

### 細る大手との縦関係 かわりに横の連携を

国内大手企業との縦の関係が細るなか、上伊那地区の独自技術を持つ中小企業の横の連携を強めようと、1994年に発足したのが世界一の会だ。現在、会員企業は26社。画像処理、パイプ加工、機械設計・製造、熱処理、プレス加工、めっき、粉末冶金など、多岐にわたる高い技術を持った企業が所属している。

活動の初期は会員企業の相互訪問や懇親を通じて、互いの強みの理解を進めたが、最近は展示会に共同参加したり、徳島県の中小企業ネットワークと交流したり、外部への発信、交流も深めている。



### 伊藤忠治氏

マシンエンジニアリング  
代表取締役

プレス、板金、パイプなどの部品加工に加え、ペレットストーブなど自社ブランド製品も開発しているヨウホク（駒ヶ根市）は、世界一の会のほか、後述するテクノネット駒ヶ根にも加入している。

最近、同社はゴマの刈り取りに使うコンバインの開発に取り組んだ。駒ヶ根市は現在、ゴマを名産品にしようと事業を展開しており、世界一の会に協力要請があったのがきっかけだった。代表取締役社長の北林友和氏は、「地元振興のお手伝いができればと、会のメンバーと相談して引き受けました」と言う。

こうした要請への対応、事業内容を理解するための相互訪問、それぞれの顧客の業界動向の情報交換、さらには飲み会などを通じて、会員企業は互いによく知り合った仲となっている。「こういう関係があると心強く一緒に商売できます」（北林氏）。たとえば、自社としては守備範囲外の依頼が顧客からあったときでも、

「これはあの会社向きの仕事だ」と互いに紹介し合うように心がけている。「やはり、日ごろからしょっちゅう交流しているからこそ、そういうときに誰かの顔が思い浮かぶのです」（北林氏）

金属粉を焼結させ、歯車や軸受け、マウントなどの部品を製造する、粉末冶金などを手がけるナバック（駒ヶ根市）。ヨウホクの北林氏から相談を受け、あるステンレス製部品のコストを、粉末冶金で製造することによって10分の1近くまで下げることに成功した。

### 一緒に仕事するだけではない 必要な情報を得られる場

また最近同社は、ある公的企業から増資を受け入れたが、たまたま世界一の会の会員企業に同じ経験を持つ企業があった。「現経営陣の方針を尊重してくれるから、出資を受け入れても大丈夫」「会社の成長に必



### 鈴木 隆氏

ナバック  
代表取締役社長

## ペレットストーブで森林荒廃を食い止める



自社開発したペレットストーブについて説明する、ヨウホク社長の北林氏。

間伐材をおがくず状にし、熱と圧力で粒状に固めるペレット。間伐材は伐採後の用途が悩ましいのだが、ペレットに加工すればストーブやボイラーの燃料になる。10年ほど前、伊那市に森林組合のペレット工場が開業したのが、ヨウホクがペレットストーブ開発に乗り出すきっかけだった。組合関係者から「やってみる気はあるかい？」と声をかけられたのだ。「未経験の分野でしたが、面白そうな話があるとついつい乗ってしまうんです」。常に自社製品開発を念頭に置いている、北林氏らしい対応といえる。

できる限り自社の金属加工技術を活用。ペレットを少しずつ供給し、安定して燃やす仕組みづくりがポイントだったという。約2年かけて開発に成功し、これまでに学校や公共施設を中心に約250台を出荷した。地元の課題解決に貢献した、ヨウホクの企業活動の一例だ。

要な情報が得られるから、その企業の勉強会を活用すべきだ」など、有益なアドバイスを得られたという。「仕事を一緒にさせてもらうこともあるが、経営判断に必要な情報を得る場としても活用している」と代表取締役社長の鈴木隆氏は話している。

上伊那地域の中堅・中小企業のネットワークは、地域外にも広がっている。世界一の会に所属する、めっき加工のサン工業（伊那市）は、IHIシバウラ（松本市）、サイベックコーポレーション（塩尻市）、長野県工業技術総合センターと連携し、家庭用燃料電池の開発に取り組んでいる。この事業は2006年に経済産業省の戦略的基盤技術高度化支援事業に認定されている。また、プレス加工技術とめっきの厚さ制御技術の確立によってコスト削減、長寿命化にめどをつけ、小型化、軽量化を実現

したことで、2010年には信州イノベーション大賞の「連携ものづくり賞」を受賞。現在は試作機も完成し、発電テストを積み重ねているという。

サン工業代表取締役社長の川上健夫氏はこのプロジェクトに参加した経緯について、「IHIさんとサイベックさんがある交流会で、高度化支援事業へのエントリーを話題にしました。燃料電池開発にはめっきの高い技術も必要なのですが、それならサン工業に声をかけようということになったそうです」と語る。地方の中堅・中小企業のネットワークは、世間の注目を集めるような、先端技術を活用した製品開発まで可能にしているのだ。

駒ヶ根市の企業ネットワーク、テクノネット駒ヶ根に参加し、外部コンサルタントの力を借りて経営を進化させてきた企業もある。上伊那貨

物自動車（駒ヶ根市）だ。

### 自らの生存領域を明確に コンサルの指導で研究会

テクノネット駒ヶ根の企業ドメイン研究会は、参加企業が自社のドメイン（事業領域、生存領域）を明確にすることを目的とする。青森中央学院大学教授で経営コンサルタントの塩谷未知氏が1997年から指導しており、会社の歴史の振り返りなどを通じて、強み弱みを明確にしていく。

上伊那貨物自動車の取締役社長、小池<sup>ながし</sup>長氏は1942年の会社設立以降、農産物・林産品から工業関係へと運ぶ対象を拡大してきた同社の歴史をまず振り返った。そのうえでドメインについて検討していくうちに、「運送業だけを営んでいるのでは、お客さまの物流コストのうち、6割弱の輸送費しか、事業の対象にならないことに気づいた」という。こうして「運送業から物流業へ」をキーワー



川上健夫氏

サン工業  
代表取締役社長



## 小池 長氏

上伊那貨物自動車  
取締役社長

ドに事業の組み立て直しを進めた。

たとえば、製品・部品・資材の運送だけでなく、検品や仕分け、在庫管理を受託するサービスを開始。2007年からは在庫や入荷情報、出荷指示をWeb経由でできるようにし、「顧客企業の営業担当者が、出先から直接納品を指示」といったことを可能にした。また顧客企業の輸出入業務に対応するため、名古屋に物流

拠点も設置。ここ数年は野菜の集荷から加工、選果して箱詰めまでを受託するサービスを拡充している。

2009年以降は再び会社の歴史を振り返ろうと、OBや古くからの顧客にヒアリングを重ねている。同社のドメインを現在の物流企業から、ソリューションを提供できるロジスティクス企業へと進化させることを意図しているからだ。「当社があるからこの地域は暮らしやすい、地域の競争力の源泉になっていると言われるようになりたい」（小池氏）。このような研究会に参加する各社の成果は、懇親会や発表会で互いに共有され、各社のドメイン確立に影響や刺激を与え合っているという。

上伊那地域の中堅・中小企業は、独立志向が強く、独立維持のためにそれぞれが一芸を磨いている。一方で彼らは郷土愛という共通項を持ち、互いを認め合いながら、交流を通じて互いの強みもよく知ろうと努力している。だからこそネットワークがもたれ合いにならず、新しい価値の創造に結び付くのだろう。

## 危機意識から生まれた、テクノネット駒ヶ根

テクノネット駒ヶ根設立の契機となったのは、1995年の駒ヶ根市機械金属工業産地診断だ。この診断で、「工業集積の幅と厚みが薄い」「コスト競争だけではアジア・中国に勝てない」「チャレンジせず現状維持の姿勢の企業が多い」といった課題が示された。

こうして市の産業を再生することを目指し、テクノネット駒ヶ根は診断の翌年に結成された。個々の企業

の体質強化を目的として、経営者や従業員の人材育成に主眼を置いて活動している。

組織の特徴としては、いくつかの研究会に参加すればよいこと、規約も存在していないことなどが挙げられる。組織の敷居が低い点は、ケース1の農家のこせがれネットと相通じる。企業ドメイン研究会、固有技術研究会、マネジメント研究会などに、100社以上が参画している。

## 👁️ ムラカミの目

**雇われない独立心の連鎖  
困り込みにはない強みを発揮**

一芸に秀でた職人は独立心が強く、組織で困り込むことは難しい。雇われない人生を選んだのだから。そうすると、ネットワークという組織すら形成できないように思える。

本来、人を束ねる要素は、「計画」か「歴史」のいずれかしかない。郷土愛は歴史に根付く組織化である。

その一方、相互利益という互惠要素がなければ経済取引は継続しない。ここに、一芸を認め合い技術を相互に知り合うことの重要性がある。

日ごろの付き合いや経済活動を通じて暗黙のうちに相互を認め合い、信頼感が醸成されていくメカニズムが動くのは、まさに、江戸時代の「講」だ。講の特徴は、複数の講に加入することも容認していたことだ。それにより、人と人のつながりを媒介して講と講の交流やネットワーク数が増加する。自然、ビジネスの機会も増加する。守備範囲外の注文が顧客からあったときでも、互いに紹介し合うように心がけることで、ネットワークの多様性が受注機会を増加させるという効果をもたらす。

シナジーが逆回転すると負の連鎖となるが、雇われない独立心が正回転を保っていくなら、困り込みを前提とした大企業組織にはない強みの発揮が可能になるだろう。



### CASE 3 マルヤガーデンズ

## 売り場のなかで地域コミュニティも活動 巻き込む社長が「未来のデパート」を実現

売り場スペースのすぐ横に設えられた「ガーデン」と呼ばれるスペースで、ダンボールハウスを飾り付けるワークショップが開催されていた。

鹿児島市・天文館の商業施設、マルヤガーデンズがほかの数あるデパートと一線を画するのは、9層のフロアに10カ所ほど点在する「ガーデン」という空間の存在ゆえだ。

ガーデンは地元のNPOや市民サークル、地元で縁のある企業など多

様なコミュニティが利用しており、活動内容によって使い分けができるよう、さまざまな広さや設えの空間が用意されている。ダンボールの家の模型を自由に飾り付けるワークショップ、不登校の子どもと一緒に野菜を作るフリースクールの直売市、地元の食材を使った料理スクール、ペットの里親募集会、ママさんコーラスの発表会……。月間40~50件の多彩な催しがあり、年間では約400件に及ぶ。

このように地域コミュニティの利用が盛り上がりを見せるのは、オープン前から利用を希望した約40のコミュニティに集まってもらい、マルヤガーデンズ側の人と一緒にワークショップを開いたことが影響している。4回の集まりでどんな空間や設備が欲しいのか、運用ルールや利用

料金も話し合った。だからこそコミュニティ側も、「施設を利用するお客さま」ではなく、「一緒に育ててきた空間」だと思えるのだ。

### 「地域に恩返しを」 丸屋の看板で再開を決断

「デパートの未来型」ともいえるこうした業態を志向したのが、丸屋本社代表取締役社長の玉川恵氏だ。玉川氏の社長就任は偶然の産物といっているものだった。9年前、母親の死をきっかけに帰郷。そのときは健在だった父と兄がその後相次いで急逝し、急遽社長を継ぐことになった。直後の2009年、店舗の一部を賃貸していた三越が現マルヤガーデンズの場所から撤退。跡地をどうするか、玉川氏は決断を迫られた。

#### マルヤガーデンズ



大手百貨店の撤退後、鹿児島市の繁華街、天文館に2010年オープンした商業施設。地下1階、地上8階のフロア内には、地域コミュニティやNPOも利用できる大小さまざまなスペース「ガーデン」が点在する。



このとき、丸屋本社にはいくつかの選択肢があった。デパートなど別の商業施設に再び貸し出す、いっそ売却してしまうなど。だが玉川氏が選んだのは、「丸屋は呉服店のころからここで育ててもらった。父のこの場所に対する思いを聞かされていたこともあり、もう一度丸屋という看板を掲げ、地域に恩返しをしたい」という厳しい道だった。

### 「ではどんな店なら？」 断られても切り返す

ここからの玉川氏の、有能なスタッフを巻き込んでいく“負圧のリーダー”（25ページ参照）ぶりはめざましいものがある。ふらりとオフィスに立ち寄ったことをきっかけに知り合いになっていた、建築家集団「みかんぐみ」の竹内昌義氏に建物改修の設計を依頼。次に「出店してほしい」と、竹内氏の紹介でセレクトショップ「D&DEPARTMENT PROJECT」を主宰するナガオカケンメイ氏に会う。出店を断ろうとするナガオカ氏に、「ではどんな店なら、出店してもいいと思いますか？」



玉川 恵氏

丸屋本社  
代表取締役社長

と切り返し、店舗全体のデザイナーに引き込んでしまった。

さらにはナガオカ氏に紹介されたコミュニティデザインの専門家、「studio-L」の山崎亮氏も吸引する。「これまであまり私企業の依頼は引き受けてこなかったのですが、地域社会に貢献するデパートを作りたいという話を聞いて、これは公共性の高い仕事だと感じました」と言う山崎氏が、コミュニティデザイナーとして、先に説明したワークショップなどを企画、実行していった。

テナントスペースを少しでも増やし、収益性を高めていくのが商業施設経営の常道だ。それを非営利のコミュニティにも貸し出すガーデンに、10カ所も明け渡してしまう。ある意味“非常識”なナガオカ氏と山崎氏

による提案だったが、テナント誘致に苦慮していた背景もあり、ゴースインが出た。こうして、玉川氏の「地域に貢献するデパートを」という思いは、10のガーデンでコミュニティが生き生きと活動する商業施設として結実した。

### コミュニティとの調整役 コーディネーターを育成

山崎氏がマルヤガーデンズのコミュニティデザインで力を入れたことの1つが、ガーデンを立ち上げ、コミュニティとの調整役を果たす丸屋本社のスタッフ、「コーディネーター」の育成だ。鹿児島市内の約50団体へのヒアリングや前述のワークショップ開催など、準備作業と一緒に

## NPOの野菜売り場を建築科の学生がデザイン

マルヤガーデンズで出会った、地域コミュニティ同士の交流の一例を紹介しよう。地下食品売り場、キッチン形式のガーデン前で、不登校の子どもが作った野菜を販売するのが、NPO法人「麻姑の手村」だ。

フリースクールを運営するNPOが飾り付けた売り場は、素朴そのもの。活動を紹介する手作りパネルなど、「みかんぐみ」の設計による周囲の店舗に比べると、どうしても垢

抜けないものだった。NPO理事長から相談を受けた山崎氏は、ガーデンの活動に参加していた鹿児島大学建築学科の学生を紹介した。

建築やデザインを勉強している学生たちは、学んだことを実践する場を求めていたので、喜んで協力を買って出た。こうして垢抜けなかった麻姑の手村の売り場は、すっかりとしたデザインに生まれ変わることができた。



不登校児童の作った野菜を売るNPOの販売ブース。周囲のテナントに比べて垢抜けないものだったため（下）、鹿児島大学建築学科の学生がデザインした（左）。



携わってもらった。コーディネーターをあらかじめ育成しておくことで、後に山崎氏がいなくなっても、自分たちでガーデンを運営できるようにすることを意図していた。

ガーデンの活動にコミュニティの一員として参加していた、鹿児島大学大学院で建築を学ぶ学生がいた。山崎氏はその学生がコミュニティデザインに興味を持ち、丸屋本社への就職を考えていると知って、玉川社長に紹介。こうして卒業後、丸屋本社に入社したのが、コーディネーターの1人、市村良平氏だ。各コミュニティの企画をガーデンにふさわしいものに改善するよう働きかけ、マルヤガーデンズ主催のイベントを企画するなど、もう1人の担当者と奔走している。「ガーデンでオーガニック関連のイベントがあったなら、紹介された食材を使ったメニューをレストランで提供したり、食品売り場で販売したりと、ガーデンと売り場の相乗効果をもっと狙っていきたい」と市村氏は話す。

収益面での課題は、玉川氏も挙げている。「オープン1年目の収益は

大苦戦、2年目に稼働率の低いガーデンを、売り場と入れ替えて場所を移すなどのこ入れをして、ようやく光が見えてきました」。最近の週末は1万数千人の来店客を集めるようになっており、4月以降の3年目は、当初の事業計画の数字に近づける目標を設定しているという。コミュニティによるイベントに人が恒常

的に集まるようになり、そうした人の流れを収益に結び付けていくには、それなりの時間が必要なのだろう。

ガーデンのイベントに  
買い物客が飛び入りも

各ガーデンで連日催されるイベントは、商業施設の集客を増やすだけ



ダンボールのハウス模型を好きな材料で自由に飾り付けるワークショップ。親子が互いの意外な面を発見するなど、多様な効果がある。

## 親子の絆を育む、ダンボールハウス

PandAがダンボールハウスを使ったワークショップを開発したきっかけは、ツリーハウス（樹上に作られる小屋）製作を手がけるNPOからの、「家にまつわる、子どもでも参加できるワークショップをやってほしい」という依頼だった。

その依頼の直前にダンボールで実物大の船を造り、人も乗せて海に浮かべるというプロジェクトに取り組んだこともあり、「じゃあダンボ-

ールの家の模型を使ってみよう」という発想が自然に出てきたと、代表の早川氏は説明する。

ダンボールハウスキットは、小さな子どもでも組み立てられる。親子で一緒にいろいろな飾り付けをしていると、「この子にはこんなに集中力があつたのか」「お母さんはこういう飾りが好きなのか」と、お互いに意外な発見があり、そこからコミュニケーションが深まるという。



山崎 亮氏

studio-L  
代表取締役



市村良平氏

丸屋本社  
マルヤガーデンズ事業部  
ガーデンコーディネーター



早川由美子氏

NPO法人PandA  
代表



ではない。買い物に訪れた人が、地域コミュニティの活動に興味を持つきっかけになったり、ガーデンを利用したコミュニティ同士が交流を深めるきっかけになったりしている。

アートをテーマにしたNPO法人PandAは、マルヤガーデンズのオープン時から、ダンボールハウスという家の模型を、落ち葉や枯れ枝、端切れや毛糸など、好きなものを使って飾り付けるワークショップを開催している。当初は親子向けに始めたイベントだが、今は大人向けのワークショップもあり、月に数回のペースで催されている。

マルヤガーデンズができる前は、公民館などの公共施設で開催することが多かった。「マルヤガーデンズでの参加者は、いいもの、面白いものに敏感な人たちという印象がある。これまでアプローチできなかった人たちに、活動を知ってもらえた」と、PandA代表の早川由美子氏は言う。通りかかった買い物客が、「面白そ

う」とワークショップに飛び入りすることも度々あるという。

ここでの活動がきっかけで、ほかのNPOのイベント内企画として、ダンボールハウスのワークショップを開催する機会も増えた。販売しているダンボールハウスキットの売り上げも伸びてきた。これまでは展覧会開催やアーティスト支援といった事業では持ち出しも多く、経営はなかなか大変だったが、キットの売り上げがNPOの活動を支える収入源に育ってきたという。「マルヤガーデンズに参加したことは、明らかに私たちの活動を広げるきっかけになっています」（早川氏）

営利の追求が求められる企業と、実現しようとする社会的価値が非営利なものであることが多い、NPOや市民サークルといった地域コミュニティ。互いの強みを持ち寄れるネットワークさえうまくデザインできれば、両者は共存共栄が可能なことを、この事例は示している。

## 👁️ ムラカミの目

### 引き出すリーダーが生んだ「一座建立」な商業施設

新たな価値が創発する場としてマルヤガーデンズを見たとき、第1の成功要因は、玉川氏が「負者＝引き出すリーダー」であり、ネットワークの構成員の持ち味を引き出すことに専念していた点だ。ここでは「問い」がカギを握っていたと感じる。玉川氏の良質な問いが、創発を促す「場」の構築を可能とした。

第2の成功要因は、ワークショップによってコミュニティ自身が、運営ルールなどの決定に関与していったことだ。これによって、コミュニティの人たちのガーデンへのコミットと愛着心が引き出された。

第3の成功要因は、コーディネーターという、会社とコミュニティ、コミュニティ同士をつなぐ人材の育成だ。あらかじめつなぐ人材の育成を織り込んでおくことで、ガーデンの自主的運営に、継続性がもたらされている。

他人を思いやり、他人との関係を大事にしながら、対等なパートナーとして互いを生かし合う。相手と調和していくことを通じて、ガーデンに参加する者が皆、成長していくことが可能になる。茶道のもてなし精神を表す、「一座建立」（もてなす側、もてなされる側が一体になって、もてなしの場を作り上げていくこと）という言葉を想起させる取り組みだ。



広さ、場所、設備などさまざまな形態のガーデンがある。屋上庭園横のスペースはライブやトークイベント向き（上）。地下1階にはキッチンも。郷土のお菓子づくり教室が開かれていた（右）。





三菱地所グループ「空と土プロジェクト」の田植え。山梨県北杜市に開墾した水田で、グループ社員や丸の内在勤者、その家族らが参加した（2009年撮影、三菱地所提供）。

## CASE 4 えがおつなげて

# 都会人の農業体験から始まる価値創造 互いの立場を知ると、連携が動き出す

2011年12月、博報堂の社員20人あまりが、山梨県北杜市の山あいにある耕作放棄地の開墾に励んだ。二手に分かれて草刈りの早さを競い、スキの大きな根を5、6人がかりで掘り起こす。夜は近くの民宿でワー

クショップと懇親会。人生初の開墾体験について、感想を語り合った。「この充実感や、共に作業した者同士の仲間意識は、なかなか言葉に表せません」と、自らも参加した博報堂執行役員人事局局長、西村治氏は振り返る。

延べ百数十人を募っていくという。

「都市と農山村が、お互いに元気になる社会」を目指す、三菱地所グループのCSR活動「空と土プロジェクト」は2008年にスタート。冒頭の博報堂が取り組んだような、耕作放棄地の開墾から体験プログラムは始まった。その後は農業や化学肥料を使わない野菜の栽培、酒米を栽培し、その米を原料にした日本酒づくり、間伐作業の体験、ひまわりを育て、種からバイオディーゼル燃料を精製する実験など、年々活動の幅を広げている。

三菱地所CSR推進部の寺坂琴美氏は、「プログラム参加者も三菱地所グループの社員や家族だけでなく、丸の内内の在勤者やその家族、グループ会社の管理するマンション居住者へと広がり、延べ参加者は700人を

### 耕作放棄地の開墾から 広がる活動の幅

人材育成のための研修、社内コミュニケーションを円滑にする場づくり、CSRへの活用……。同社でこうした農業体験プログラムをどういう文脈に位置付けるか、まだはっきりしていないが、「体験しないと、良さを伝えにくい」このプログラムを、今年も継続していく。田植え、野菜の収穫、間伐作業、稲刈りなどに、

#### えがおつなげて



都市と農村の交流をはじめとする、地域共生型の市民ネットワーク社会を作ることを目的に、2001年設立された。都会の会社員や住民の農業体験を企画・運営するほか、行政・大学・企業と、自然エネルギーや森林資源の活用事業も手がける。



超えました」と、活動の広がりを説明する。

**農業の6次産業化や  
森林資源活用に展開**

博報堂、三菱地所両グループの活動に見られるような、企業と提携し、都市の在勤者や住民向けに農業・林業体験プログラムを企画して、運営・実行も支援していく事業は、NPO法人「えがおつなげて」の柱の1つとなっている。代表理事の曾根原久司氏は、「体験プログラムの提供は大切な取り組みですが、都市と農村の交流という意味では、まだまだ入り口にすぎません」と話す。

曾根原氏は、都市と農村の交流による産業の創出には、大きく5つの道筋があるという。体験プログラムの提供は、①農村での観光交流の範疇に収まるものだ。このほか、②6次産業化による農業、③森林資源の林業、建築、不動産等への活用、④農村にある自然エネルギー活用、⑤情報、教育、IT、eコマース、メディアなどのソフト産業の5つを、曾

根原氏は挙げている。

既に5年の活動を積み重ねている三菱地所グループの「空と土プロジェクト」は、主に②6次産業化による農業と、③森林資源の林業、建築、不動産等への活用へと、広がりを見せ始めている。

②の農業の6次産業化とは、農作物生産（1次産業）にとどまらず、それを加工（2次産業）し、販売・サービス（3次産業）にも活用して1×2×3=6の6次産業とし、総合的な事業展開を図って収益アップを狙おうというものだ。

「空と土プロジェクト」でいえば、次ページで紹介する純米酒「丸の内」プロジェクトがそれに相当する。「酒米をそのまま売るのに比べ、農村地域で加工して田植え体験などと組み合わせれば、売り上げは10倍になります」（曾根原氏）。このプロジェクト自体は収益を目指すものではないが、収益事業化を狙えるプロトタイプといえるだろう。

③森林資源の林業、建築、不動産等への活用でいえば、三菱地所ホームが取り組む山梨県産材を活用した

製品開発だ。三菱地所ホームは山梨県産カラマツの間伐材や小径木などを加工し、木造注文住宅の梁材や床組材に使用。山梨県産を含む同社の国産材使用比率は45%に達している。

ここでも出発点は、同グループ社員による林業体験だった。社員たちは山梨県の森林に入り、間伐を体験したり、山に転がっている林地残材を運び出したりした。また、利用が進んでいないこれらの間伐材で、何ができるかを考えるワークショップを開催。山梨県や北杜市の林業担当者にも参加してもらい、人間関係を構築していった。そのうえで、さまざまな角度から部材開発や販売体制の検討と進めていった。そうした活動の積み重ねの結果、えがおつなげて、山梨県、三菱地所と三菱地所ホームの四者は2011年8月に山梨県産材の利用拡大を図る協定を結んだ。

**地下資源は少ないが  
地上資源は豊富だ**

都市と農村が交流を進め、農村に眠る資源の活用を進めなければいけ



**曾根原久司氏**

NPO法人えがおつなげて  
代表理事



**西村 治氏**

博報堂  
執行役員人事局局長



**寺坂琴美氏**

三菱地所  
CSR推進部参事

ない理由として、曾根原氏は少子高齢化や人の流出による農村部の衰退を食い止めることに加え、日本が得意としてきた「加工貿易」が、資源の高騰などの影響で、今後徐々に厳しくなってくることも挙げる。

資源の輸入が難しくなるなら、国内であまり活用されていない資源に目を向けるしかない。地下資源に乏しい日本だが、「自然や特産物、各地の文化や行事、そして人の温かさなど、農村には豊富な地上資源が存在します」（曾根原氏）

これらの地上資源を活用し、先に述べた5つの道筋で産業を興していくには、NPOと企業だけでなく、行政、大学を加えて4つのセクターがネットワークを組むことが重要だと、曾根原氏は説く。そして、そのネットワークがうまく機能していく

耕作放棄地の開墾に挑む、博報堂の社員たち。力を合わせてススキの根を掘り起こした（2011年撮影、博報堂提供）。



には、各セクターが従来の一般原則に、新しい傾向を加えていく必要があるという。

たとえば企業は、利益の追求が一般原則だが、一方で社会貢献志向も併せ持っていなければ、NPOなどの連携は難しくなる。「私たちも、わが社の利益一辺倒の会社とは一緒に事業はやりにくい」（曾根原氏）。一方でNPOの側も、自分たちの実現したい社会のあり方や、広めたい

活動への「思い原則」だけでなく、利益志向を持つことが、企業との連携をより容易にしていく。

同様に、大学は「論文原則」に社会貢献や利益志向、行政は「公平、お上原則」に市民志向や連携志向を加えることが求められる。このように相手の立場を理解できる志向を四者が持つようになれば、都市と農村の連携から、より大きな未来の産業が育っていくのだろう。

## 👁️ ムラカミの目

共感を引き出す場づくりがネットワークを成立させる

価値を見出すネットワークの成立には、共感を引き出す場の存在が必要だ。それは体験を通じて相互が楽しめるように、役割と場を設定することで可能になる。このケースでいえば、開墾体験の後、ワークショップと懇親会で人生初の経験について、感想を語り合うことが相当する。こうして開墾という協働作業をした者同士の同僚意識が、引き出されるのだ。

三菱地所グループの人たちが間伐体験をした後、山梨県や北杜市の林業担当者にも参加してもらってワークショップを開催し、その後、一緒に部材開発や販売体制の検討を進めたことも、同じ意味を含んでいる。

空土ファームで栽培した酒米で日本酒を仕込んだ。その名も「丸の内」。今年は約3800本分を仕込み、ほぼ完売の人気だ。

## 自ら育てた酒米が、純米酒「丸の内」に

空と土プロジェクトで酒米を栽培し、独自ブランドの日本酒を造ろうという話が出たのは、2009年秋のこと。稲刈りツアーの帰りのバス車中であった。原料になる酒米は、空土ファームのある高冷地であっても育つ「ひとごこち」を選択。無農薬で栽培した。少量でも仕込みを引き受けてくれる山梨県内の蔵元を探し出して依頼した。



田植えから始まる「酒米づくりツアー」は、丸の内エリアで働く日本酒好きの人気を呼び、定員はすぐ埋まった。ツアーでは日本酒セミナー、稲刈り、酒蔵見学なども企画された。醸造された日本酒は4合びんで約2000本分。「純米酒『丸の内』」と命名された。2年目は今年2月に3800本できたが、1年目に続き既にほぼ完売という人気だ。



## 👁 ケースを振り返って

# 自前主義にこだわる正圧の組織から あらゆる物が流れ集まる、負圧の組織へ

「負けるが価値」の時代になってきた。負けるとは勝ち負けのことではない。「負圧」のことだ。「正圧」の時代は終わった。周囲の力を吸い寄せ引き出す力が、価値を生み出す。

この特集では、組織の境界があいまいで、所属員が誰なのかもあいまいな、「烏合の衆」ともいえる人たちの集まる組織の事例が紹介された。そのあいまいな集まりがほかの組織とも連携しつつ、多様な価値を生み出している。自らが強力な資源を持ち合わせているのではなく、それぞれの協力者からうまく資源を引き出している。「境界も、構成員もあいまい」で柔構造の、他者から何かを「引き出す組織」なのだ。今の多くの日本企業のあり方とは真逆の組織体だといえる。



## 村上恭一氏

慶應義塾大学大学院  
政策・メディア研究科 特任教授

Murakami Kyoichi\_専門は日本企業経営論。博士(商学)。民間企業勤務の後、神戸大学大学院経営学研究科博士課程日本企業経営専攻修了、九州産業大学教授等を経て、2009年から現職。主な著書に「日本型マーケティング」「小売業革新」(ともに共著、千倉書房)などがある。

## 正圧の組織、負圧の組織とは

壁の外部より内部のほうが圧力の高い状態を正圧という。正圧のもとでは壁の内部から外部へといろいろなものが流れ出ていく。豊富な経営資源を内部にため込み、その力で市場に商品を押し出していく。こうした組織を正圧の組織という。

標準化された製品の大量生産に適応する傾向の強い組織が、戦後成長期は成功要因だった。それが究極の形状まで進化したのが今日の多くの日本企業の姿だろう。自社開発にこだわる「自前主義」研究開発で、秘密を守るために工場は閉ざされ、組織の壁は高く築かれる。自前の生産力・開発力を中心に据えた、押し出す力。まさに凸型の正圧組織といえる。

正圧組織が精緻さを増すにつれて、積極的に外部の知を取り入れる姿勢も、積極的に変化を欲する姿勢も、多様性を生かすことも、どんどん弱まっていった。内向きにルーチンを回すことが主体の組織には、そのような姿勢はあまり必要ない。かえって標準化による効率を阻害する要因となるからだ。

一方、壁の外部より内部の圧力が低い状態を、負圧という。負圧のもとでは壁の外部から内部へと、いろいろなものが流れ込む。外部にある経営資源を内部に引き寄せていく組織を、負圧組織と呼ぼう。

伝統的にこの負圧組織は、日本文化に脈々と受け継がれており、強みでもあった。哲学者の上山春平は、日本文化の特質を指して「負の文化」「凹型文化」と表現した。「凹みにはあらゆる物が流れ集まる。低さ、くぼみ、卑しさ、おくれ、それが生命と生産と創造の条件になる。低いからこそ、降りてくる」(田中優子『江戸の想像力』ちくま学芸文庫)。江戸時代には一社丸抱えの企業や系列組織はなかった。その分多様性に富んだ製品や文化が生み出されていた。それが明治以降、正圧の凸型組織へ

と主流は様変わりしていった。だが時代は流れ、今日は外部の知が流れ込むような、負圧の組織が必要とされているのだ。

### 負圧の地方組織が実現する、新結合

シュンペーターは「資本主義は、その成功ゆえに失敗する」と説いた。経済的成功者は自らの生活に満足して安泰を求めてしまうので、起業家精神が減少していくということだ。これこそ今日の日本社会で多く見られる状況ではないだろうか。この状況を抜け出すため、シュンペーターは「新結合」が必要だと説く。

新結合とは、生産要素をまったく新たな組み合わせで結び合わせていくことを指す。その担い手こそが「起業家」なのだ。今日本企業に課されている課題は、自前主義の正圧組織を創造的に破壊し、どうすれば新結合が生まれ、どのようにその担い手を育成するのかを考えるとことだろう。

シュンペーターは新結合として、

- ・新しい生産物や生産物の新しい品質の創出と実現
- ・新しい生産方法の導入
- ・産業の新しい組織の創出
- ・新しい販売市場の創出
- ・新しい買いつけ先の開拓

の5つを挙げている。

(J.A.シュンペーター『企業家とは何か』未訳短編集 清成忠男訳 東洋経済新報社)。

特集で取り上げた事例は、まさに負圧の組織形態でこうした新結合に成功している。たとえば、マルヤガーデンズでは、玉川社長が次々と優秀なスタッフを巻き込んでいったことがポイントだった。そして伝統的な百貨店の思考パターンにとらわれず、地元コミュニティが活動できるガーデンを施設に組み込んだ。そこでは運用ルールさえ、地元コミュニティとの話し合いで形成していた。上伊那の事例では、歴史的に同地域は、大手企業の下請けという縛りがゆるかったことが幸いしている。各企業単体だけでは、強い商品を上市するほどの力はない。だがむしろその凹みを生かして、外部の知が流れ込む仕組みを作り、中小・中堅企業同士の連携にも成功している。

農家のこせがれネットワークは、こせがれではない人、

こせがれだが農家を継ぐとは決めていない人さえメンバーに取り込んでいる。自由な立場で多様な人々が参加できることを、新しいビジネスにつなげている。えがおつなげては、企業、ほかのNPO、行政、大学といった外部との提携を求め、そこから農業の6次産業化を具体化している。

4つの事例に共通するのは、自前主義という呪縛にとらわれていないことだ。むしろ前向きな意味で「自分たちは多くを持たない」という思いが、価値創出の原動力となっている。外部の知が流れ込みやすいよう、組織の境界はあいまいで、敷居も低い。そうして新たな販売市場の創出や、新たな生産物や品質の実現に成功しているのだ。

### 江戸期は、柔らかい組織の時代だった

負圧の組織は、日本文化に脈々と受け継がれてきたと述べたが、江戸時代の日本でも、負圧の組織で多くの創造がなされていた。欧州を魅了した陶磁器や浮世絵、刀剣、歌舞伎や文楽、落語などの文化が発展していたが、それらの文化や産業を担ったのは、「講・連・結・組・座」等々と呼ばれていた柔軟な組織だ。

たとえば、連。同じ趣味や嗜好、志や目的を持った同好仲間の集まりだ。俳諧・狂歌・川柳などの同好者が集まり、「創造する場」として機能していた。連は異質で多様な者が集まった、ゆるやかで、柔軟で、水平的なネットワーク組織だ。場合によっては、1つの目的や作業、プロジェクトが終わってしまったら解散するものもあった。全員が創造者で、さまざまな年齢、階級、職業が混在し、メンバーの出入りが自由なことなどが特徴だ。そして、ほかの連とは密接なつながりもあった。実質的には、武士、商人、職人など、身分の違う人たちの情報交換の場として機能していた。

こうした江戸の組織に共通するのは、共同体験・共感・共鳴だ。それらによって価値観や美意識の共有が進み、交わりのなかで自己を相対化し、変容させて新しいものを創造していたのだ。

とりわけ戦後、日本企業は正圧の組織によって価値を生み出すことに長けてきたのに、これからのイノベーションには、負圧の組織に一日の長がある時代になってき



## ！ 正圧の組織と、負圧の組織の対比

	正圧の組織	負圧の組織
組織の形態	ヒエラルキー（メカシステム）	ネットワーク（エコシステム）
組織の中心人物	社長（特定の人）	明確でない、入れ替わる
組織の存在	自立／単独	組織が連なる
構成員の特徴	1つの組織に忠誠	複数組織に自由に入出入り
構成員か否か	明確 リスト化可能	不明確 リスト化困難
製品の広がり方	良さを売り込む	共感で支持される
動員方法	雇う	巻き込む
お客さまは……	神様です	友達です
行動の源泉	社内の知識や経験	仲間の知識や経験
経営資源	調達するもの	持ち寄るもの
イノベーションの形態	自前	オープン

これまでの日本企業は、正圧の組織がその大部分を占めていた。ヒエラルキー組織の中心は特定の人物で、構成員は明確。経営資源は調達するものだった。これからのイノベーションには、負圧のネットワーク組織が求められる。中心人物は入れ替わり、構成員も不明確。経営資源は持ち寄るものとなる。

た。だが何もあわてることはない。たとえば江戸時代の柔軟な負圧の組織に、私たちはいくらかでも学ぶことができるだろう。

### 負圧の組織をいかに構築するか

閉ざされた硬い組織ではなく、硬い壁を乗り越えて、対等な関係で物事を進めることが求められる。この時代の変革点において、従来の正圧・ヒエラルキー組織では、もはや新しい価値は生み出しにくいことを強く意識する必要がある。個々人に問題があるのではない。「多様性」と、いい加減さともいえる「揺らぎ」を担保できない組織形態では、資源を引き込み新結合を生めないことが問題の本質なのだ。開発部門を秘密保持のために困ってしまうような硬い組織に、イノベーションは生まれない。垣根が低く、あらゆるものやことが流れ集まる、負圧の組織をいかに構築するかが、これからの日本企業の組織設計の課題となるだろう。

イノベーションの語源はラテン語で、古きを新しく変化させるという意味だ。これまで築かれてきた日本文化のなかに、今日行き詰まりを解決し、新しい組織の指針となる手がかりが眠っている。必要とされている組織

イノベーションは、江戸の組織の流れを受けつぎ、発展させたものになるだろう。そのカギは、多様性と共存できることだ。迷い多きときこそ原点に立ち返り、感動体験が人の思考に大きな影響を及ぼすことに目を向ける。そして、組織のよろいを解いて異論に耳を傾ける。みんな同じく熱心に参加して、お互いの共感（感情）を察しながら、対話を進めていく必要がある。何か欠けている＝負であるからこそ、より多様性を引き込み、共感し、それぞれの強みを引き出せるのだ。

最後に江戸の組織と今回の事例から、「負けるが価値」組織の条件をまとめてみよう。

- ・同じ志や目的を強く意識した同志の集まり。
- ・年齢・性別・職業・役職など問わず、誰もが自由に参加できる。
- ・いつでも退出できる垣根の低さ。
- ・適正規模を保ち、巨大化を目指さない。
- ・同一体験・共感・共鳴が基礎。
- ・引き出すリーダーはいても率いるリーダーはいない。
- ・複数の組織に所属することが推奨される。
- ・お客さまは神様でなく、友達。
- ・組織外にも情報はオープンになっている。

# 新たな動きに何を学び、 どう支援するのか

数多くの地方ネットワークへ実際に足を運び、その現状をつぶさに知る2人から、ネットワークが価値を生むためのポイントを聞く。併せて、生物学の最前線の知見に、これからの企業のあり方のヒントを探る。

## 地域プロデューサーを支える そこで長年働く人のネットワーク

地域活性化伝道師として活躍する木村俊昭氏のもとには、全国各地から地域活性化に関する講演・講義や現地アドバイスの依頼が絶えない。「なぜ私が呼ばれるかといえば、その地域の皆さんで汗しても、活性化の実感が持てないからです。一部の人のだけの取り組みになっていて広がりがなく、一生懸命やっているのに成果が見えずモチベーションが高まらないとか。5年、10年といった長期の取り組みが必要なことを1、2年で実現しようとして、継続性が得られない例もよく見られます」

こうした経験から木村氏は、「地域活性化とは、『部分最適』ではなく『全体最適』を図るということ」だと指摘する。

たとえば、地元商店街の空き店舗対策。「なぜその場所から撤退したのか。モノが売れず、賃料が高いか

らだ」とし、自治体や商工会による家賃補助という解決策だけを施してもうまくいかない。物件の借り手がないという「部分」への対応でしかなく、買い物客の流れはどうなっているのか、その場所で誰が何を買うニーズがあるのかといった問題発生の「全体」を見ていないからだ。

### 所得アップ、産業・文化おこし 地域活性化5つのポイント

全体最適による地域活性化には次の5つのポイントがあると木村氏はいふ。①地域内産業の売り上げ・所得アップ、②人財の育成と定着率の向上、③地域で汗する人を評価する仕組みづくり、④女性・若者・年配者が活躍する場の創出、⑤新しい産業・文化おこし。

たとえば東京で物産展を催す場合、

1回に出展できるのは地元企業の数パーセントにすぎない。そんな少数の特定企業だけが利益を得るのでは部分最適にしかならない。物産展で地域ブランド力がアップすることで、出店しなかった企業も売り上げを伸ばすような、「①地域内産業の売り上げ・所得アップ」が全体最適なのだ。また、同じブランドで他分野の新商品開発ができれば「⑤新しい産業・文化おこし」につながり、地域活性化に継続性が生まれる。

継続性の観点でもう1つ重要なのが「②人財の育成と定着率の向上」だ。それにはまず「地域を知る」ことが有効だが、地域の人たち自身、その歴史や文化を意外に知らないことが多い。子どもはもちろん、親や教師にも「知り、気づく機会」が必要だ。

「③地域で汗する人を評価する仕組



みづくり」は、かかわる人のモチベーションを高めるために重視すべきポイントだ。評価の方法は肩書や表彰でなくてもよく、報道されたり記録にまとめることも効果がある。また木村氏は、「多くの事例を見て、『おばあちゃんは物知りだね』『おじいちゃんはずごく腕のいい職人なんだね』というように、身内にほめさせる仕組みが、強い力になると実感している」と語る。

観光業だけ、商店主だけ、一集落だけといったように、一部の人がしか参加していない地域おこしの例もあるが、それでは全体最適は図れない。「④女性・若者・年配者が活躍する場の創出」は、より多くの、より多様な人々を巻き込むことが全体最適のポイントであることを示したものだ。

**キーパーソンの、そして  
人的ネットワークの重要性**

さらに木村氏は、これらのポイントを押さえながら「全体最適化された地域おこし」を実現するために、キーパーソンの重要性を指摘する。「どんな地域にも大切な宝物がありますが、地元の人にはそれに気づいていないことが多い。まずは宝物、言い換えると地域の強みや魅力を発見し、地域全体で共有するため、情報の集約集積を進める『地域プロデューサー』となるキーパーソンが必要なのです」

そして次の段階でキーパーソンに求められるのは、見出した強みをどう地域おこしに生かすかを考えていくこと。全体最適や継続性を意識し

ながら事業を企画、実践するため、人と人、事業と事業を結ぶコーディネーターの役割が求められる。地域活性化は、良くも悪くもこのキーパーソンの決断に左右される面が大きい。

だが同時に、「キーパーソン1人では事は成らない」とも言う。それを取り巻く人的ネットワークが、キーパーソン自身と同様に重要なのだ。木村氏もかかわった内閣府の「地域の人材形成と地域再生に関する調査研究」（2007年）でも、「キーパーソンの存在」を前提としつつ、地域活性化の第一歩としては「地域で地域のことを語り合える『場』」「キーパーソンを支える機能・役割を担える人的ネットワーク」を提言している。

木村氏が勧めるのは、その地域で30年、40年と働いている常勤者（行政、商工会、地域金融機関、教員など）が情報共有することだ。それは地域のことを語り合う「場」となり、

人的ネットワーク形成の基盤ともなる。集った人たちが事業構想力、事業継承力を身につけてそれぞれ自分の役割を考えるようになれば、部分最適から全体最適への道が開ける。

活性化した地域にあって、一般的な企業組織にはないものを挙げるとしたら、「ここでやっていく（しかない）」という覚悟だと木村氏は言う。この覚悟があってこそ、「できない理由」ではなく、できる・やるためにどうするか、誰・どこと組むかを考え、前向きに挑戦していくことができる。

立場や肩書を超えた「個人」ベースで形成されることも、地域活性化を担う人的ネットワークの特徴だ。「この人のためなら」「この人と組むのなら」頑張れるという気持ちも、地域おこしの原動力の1つになる。こうした「人的ネットワークづくり」「場づくり」が、今の企業組織に足りないものなのかもしれない。

**木村俊昭氏**

東京農業大学  
生物産業学部 教授

Kimura Toshiaki 1960年、北海道生まれ。1984年小樽市入庁。産業振興課長、企画政策室主幹、産業港湾部副参事などを担当。2006年から内閣官房・内閣府企画官（地域活性化担当）として、地域再生策の策定・推進などを担当。2009年から農林水産省大臣官房企画官として地域の担い手育成、地域ビジネス創出などを担当した。現在は内閣官房 地域活性化伝道師として、全国各地で講演や現地視察に取り組む。2012年から現職。



# 「摺り合わせ」型研究開発に欠かせない 中小企業ネットワークとの関係再構築を

中小企業のネットワークによって新しい価値を生み出し始めている地域の事例として、中沢孝夫氏は、長野県上伊那地域（14ページ参照）、福井県鯖江市、岩手県北上市などを挙げる。

「これら地域の人たちに会って感じるのは、『悩み方が前向き』ということ。困難な状況を嘆くのではなく、どうすれば克服できるかを考えている。そういう前向きな企業があると新卒も戻ってくるし、雇用があるから人口の減り方が少なく、地域の活力が保たれているのです」

大企業の誘致などに頼ることなく雇用を創出しているだけでも、中小企業とそのネットワークが地域で果

たす役割は大きい。さらに、「儲かるかどうかかわからない仕事を紹介し合い、引き受ける」など、一見、自社の儲けを度外視して協力し合っているようにも見える。

## 価値を生み出す 地域ネットワークの求心力

しかし、「みんな『人に使われたいくない』という自立志向があり、個性の強い人たちです。そういう起業家精神がなければ中小企業の経営はできませんよ」と中沢氏。こういう人たちのネットワーク形成は、難しいことではないだろうか。

中沢氏は、「俺が俺が」と個人的

な中小企業であっても、「地域社会抜きには成り立たない」という共通項を持っていると言う。「大企業は儲からなければ数年で撤退することができますが、中小はそうはいきません。取引先の多くが地元であること、働いている人も地域住民であること、この2つが主な理由で動かないし動けない」。例えるなら大企業は、行動範囲内に餌がなくなると別の土地に移動していく動物。それに対して中小企業は植物的で、いったん根を張ったら動かない。条件が悪くなくてもそこで生きていくのだ。

根を張った植物は、その土が肥えてほしいと望むだろう。それゆえに中小企業が「地域（ネットワーク）のために」する行動は、自らが根を張っている畑を耕し、肥料を撒くことに相当する。

## 地域に根を張らなければ 生きられない中小企業

中沢氏はまた、「中小企業にとっては、地域社会そのものが経営資源」とも言う。取引先にしても仕事仲間にしても、顔がわかっているし発想もよくわかっている。これが、資本金や従業員数などの尺度では大企業に劣る中小企業にとって、貴重な経営資源なのだ。

経営資源であるがゆえに、「地域」がネットワークの求心力になる。こ



### 中沢孝夫氏

福井県立大学  
地域経済研究所所長 特任教授

Nakazawa Takao\_1944年、群馬県生まれ。専門は、中小企業論・人材育成論・地域活性化論など。全通中央本部勤務を経て、立教大学法学部を卒業。福井県立大学経済学部教授を経て、2009年から現職。著書は「グローバル化と中小企業」（筑摩選書）、「就活のまえに」（ちくまプリマー新書）など。



う見ると、地域ネットワークの活動は「儲からないことをしている」のではなく、実は「資本を増強している」に近いことなのかもしれない。

**グローバル化の時代に  
「地域」を捉え直す**

企業の活動範囲として東アジア・ASEANの重要性が増す今、日本の企業は大きな転換点に立っている。

日本は、1億人を超える世界有数の市場規模を背景に、実は内需で生きてきた国だった。しかし、東アジア・ASEANの市場が開放されて16億～17億人の市場が出現すると、相対的に日本市場の地位は低下した。

生産から流通・販売まで、すべて国内で完結する従来の戦略は有効性を失った。同時に、大企業を頂点に1次請け、2次請け……と形成される「系列」のピラミッドも合理性を失った。中小企業は大企業の下請けにとどまるのが難しくなり、新たなネットワークを形成し始めている。「第二創業ということがよくいわれますが、強みを生かしつついかに新規事業への進出や業態転換を図っていくか。ここ数年が勝負だと思えます。そのために中小企業に必要なことは第1に、自分の力を正当に評価すること。日本で培った力は世界のどこへ行っても通用するという認識です」。中沢氏が第2に挙げるのは、

日本も東アジアの「現地」のなかの1つというように、概念を変えることだ。地域という要素を「東アジアのなかの」と読み替え、多層性をもって理解する必要があるという。

たとえば、上伊那は長野県の一地域だが、同時に日本のなかの一地域であり、東アジアのなかの一地域でもあるという多層性だ。長野県の一地域と捉えたときには、近隣の諏訪地域との競争関係が浮かび上がるが、日本の、あるいは東アジアの、と捉え直すと、違った側面が見えてくる。

とはいえ、中小企業が海外に進出するとなればさまざまな困難があり、その1つが、現地の情報収集が自社では難しいことだ。ここで中小企業同士の地域ネットワークが力を発揮する。ベトナムに工場のあるA社、タイに取引先のあるB社……が情報交換をすれば、各国に支社を持つ大企業に負けない量の情報が手に入る。

**大企業の人と組織は  
どうかかわるべきか**

転換点に立っているのは中小企業だけではない。大企業もまた、系列のピラミッドに代わる組織のあり方を模索しているといえるだろう。

「そのとききちんと認識しなければいけないのは、大企業—中小企業のコアの関係性は残るということです。海外生産への移行は進むでしょうが、

研究開発過程での試作・量産試作、あるいは即応品などは、確実に国内の中小企業の仕事として残ります。試作や量産試作をする中小企業がなければ、大企業も新製品、新たな価値を生み出せないのです」

中小企業との関係性を継続する大企業は、中小企業が形成する新たなネットワークとの「付き合い方」を再構築していく必要があるのだ。

それなら研究開発活動も海外に移転すればいいと考える大企業もあるかもしれないが、あまり得策ではないと中沢氏は言う。「国や地域によって産業の発展のあり方や特性が異なるのは、気候風土や、歴史的に形成された文化や制度などに影響されるからです」

この「歴史経路依存性」によって、日本の製造業の場合は「組み合わせ」は苦手だが「摺り合わせ」には非常に優れているという特質があり、また「生産設備を作る力」は世界一とあっていい。研究開発から量産に乗せるまでの業務は、それを得意とする日本で行うのが合理的なのだ。

「地域」の概念を多層的に捉え直すことで、「摺り合わせる力は世界一」が、日本という地域の経営資源として浮かび上がってくる。この経営資源を活用することが、大企業にとっても活路となりうるのではないだろうか。

## 適者生存・自然淘汰論には疑問符も 未知の環境に強い「ええ加減」戦略とは

「自然淘汰」や「適者生存」は生物学の用語だが、「経営環境の変化に最適な対応ができた企業だけが生き残る。厳しい競争を勝ち抜く能力がないものは淘汰される」というふう  
に、ビジネス社会の様相を表現する際にもよく使われる。そしてしばしば、「生物がそのように進化してきた以上、これは抗うことのできない真理」であるかのように語られる。

しかし、生物学の最新の研究では、「適者生存・自然淘汰論」の固定概念だけでは、進化は語れないことが明らかになりつつある。

相互作用のある複雑系は  
単純な適者生存が成立せず

生物の進化は、何十億年に及ぶその歴史を再現することができない以上、検証不能とされてきた。しかし、

分子生物学の発展は、単純で世代交代の早い生物種（たとえば大腸菌）を用いた、「どんなものが生き残るのか」「最適なもの以外はすべて滅びるのか」などの実験を可能にした。

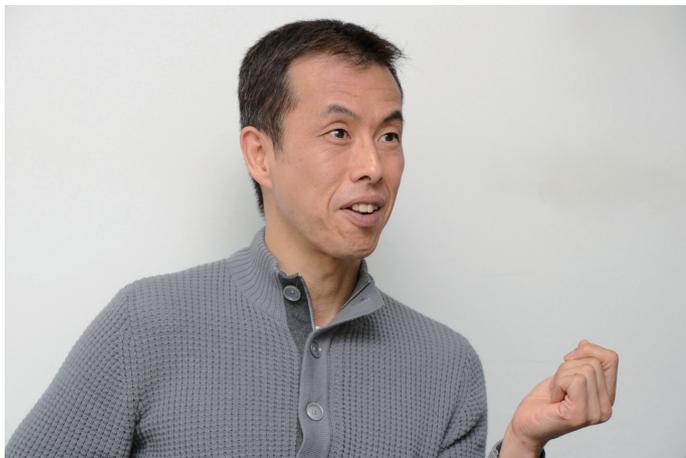
大阪大学大学院教授の四方哲也氏は著書『眠れる遺伝子進化論』で、増殖能力の異なる2種類の大腸菌株を混ぜて培養し、どちらが生き残るかを確かめる実験を紹介している。結果は、能力の優れた株だけが生き残り他方は淘汰されて消えるという予測に反し、2種類が一定の割合で共存することが多いというものだった。能力の違うもの同士が1つの環境下で共存する可能性は高いのだ。

これらの実験をもとに四方氏は、「生物は競争相手と相互作用しながら自身の性質を変化させるので、最適なものだけが勝ち残るのではなく、競争しながらも共存する」という「競

争的共存説」を展開する。「1つの環境下に複数の生物が生存するとき、いずれも環境に対して何らかの働きかけをしており、存在しているだけで相互に影響し合っている。生物Aが環境を動かし、その影響を受けた生物Bも環境を変え、その影響をまたAが受け……。このような複雑な相互作用のもとでは、環境に適応したとたんに、そのこと自体が外の環境を変え、最適ではなくなる」

だから、単純な適者生存は成り立たないし、「最適」「最強」ではないものも生き残るというわけだ。

ビジネスの世界に例えるなら、どんな企業も単独で固定的な環境のなかに存在しているわけではなく、多くの他者と影響し合い、外部環境を動かし、その環境に影響を受けながら存在している。こうした相互作用のもとでは、最適な戦略が1つに定



### 四方哲也氏

大阪大学大学院情報科学研究科 教授

Yomo Tetsuya\_1991年、大阪大学大学院工学研究科博士後期課程修了、工学博士。専門は実験進化学、生物複雑系研究。同大学大学院情報科学研究科助教授などを経て、2006年より現職。著書は『眠れる遺伝子進化論』（講談社）など。



まることはない。経営資源の潤沢な大企業の戦略だけが最適でもない。中小企業も、NPOや地域コミュニティも、それぞれの戦略で生き残り、共存するのがごく自然なのだ。

**捕食者と被食者さえ  
共存する生物の柔軟性**

「競争的共存」を成り立たせるもう1つの要素は、生物そのものの柔軟性だ。それを示す例が、四方氏らによる「細胞性粘菌と大腸菌の共生関係」の実験（右図）だ。

自然界では1度も出会ったことのない、細胞性粘菌と大腸菌をシャーレの上で混ぜて飼育する。互いの存在は、まったく未知の環境ということになる。当初、大腸菌は粘菌の餌となり、捕食-被食関係が成立する。そのまま推移すれば、弱肉強食の法則に従って強者の粘菌が生き残り、弱者の大腸菌は減び、その後餌が枯渇した粘菌も絶滅するだろう。しかし実際には、両者ともに見かけはほとんど絶滅という時期を経て、いずれも増殖する共生関係に至った。

捕食者=食うものと、被食者=食われるものが共生関係になってしまいうほどに、生物は柔軟だ。そこでは、「ばらつき」が大きな役割を果たすと四方氏は説明する。「『氏より育ち』どころか、遺伝的に同一のものを同じ環境で育てた『氏も、育ちも同じ』大腸菌でも、遺伝子発現が弱いものから強いものまで、約10倍のばらつきが見られます。このばらつきから、新たな共生関係が生まれたと考えられます」

最適者だけが生存するなら、企業

は優秀な人を揃えたほうが有利だ。ばらつきや多様性は、「できの悪い人材をわざわざ採用する」ようなもので、非効率で無駄に見える。しかし、長期のスパンで見れば、現状には効率的な対応が最善とは言い切れない。

「ある環境に過度に適応すると柔軟性が失われ、次の環境変化に対応しにくくなる。長い歴史のなかで数々の環境変化をくぐり抜けて生き残ってきた生物は、柔軟性や多様性を残して、環境にしなやかに対応してきたのだと思います」

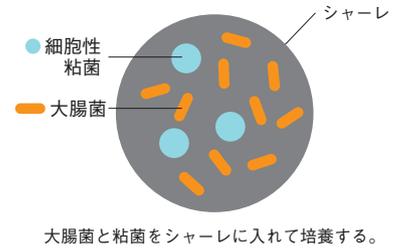
**柔軟性と多様性を持つ  
「ええ加減」戦略を見直す**

「生物の世界は『最優秀者』『唯一の最適解』しか認めないほど厳密できっちりしてはいない。いい加減、ということイメージがよくありませんが、関西弁でいう『ええ加減』にできている」と四方氏は言う。

「ええ加減」に考えれば、「勝つ方法」は効率追求1つだとしても、「負けない方法」はいくつもある。多くの生物は、「勝ちのこり」ではなく、「負けないよう生き残る」戦略でここまでできたらしい。

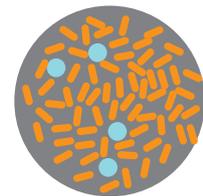
企業などの人間社会の組織において、効率追求戦略が全面的に否定されるわけではない。ただし、厳しいルールや徹底したマニュアル対応では、予測できる変化にしか対応できないと四方氏は指摘する。企業も未知の環境変化に対応していくには、柔軟性と多様性を持ちネットワークの相互作用のなかで生きる「ええ加減」戦略を見直す必要があるようだ。

**大腸菌と細胞性粘菌の共生関係が生まれるまで**

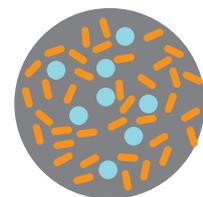


大腸菌と粘菌をシャーレに入れて培養する。

**培養3日目**

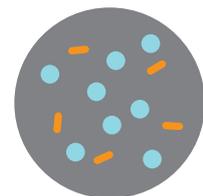


入れておいた養分で、大腸菌が先に増殖する。



粘菌が増えた大腸菌を食べる。

**培養8日目**



粘菌が大腸菌を食べ尽くし、両者は絶滅の危機に陥る。

**培養22日目**



大腸菌がくずあん状の粘性物質を分泌し、そのなかに粘菌が入り込む。大腸菌は粘菌から栄養分をもらい、粘菌は増殖した大腸菌を食べる。

出典：Todoriki M, Oki S, Matsuyama S, Ko-Mitamura EP, Urabe I, Yomo T. An observation of the initial stage towards a symbiotic relationship. Biosystems. 2002 Mar-May;65(2-3):105-12.

## メンバー全員がリーダーになれる、 ネットワークを動かせるリーダーとは

中重宏基 本誌編集長

「あいまいなことはあいまいなままでよいのではないか」。今回の取材で実感したことだ。グローバル化、情報化によって市場は生き物のように複雑にスピーディに変化していく。今、多くの企業は組織の変革を迫られている。しかし、組織や制度をむやみにいじっても解決の糸口は見えてこない。ハコに区切って、指示命令系統の線をつないだ組織図をいくら眺めても、未来の組織は見えてこない。なぜなら、企業をハコと線で固定化し枠を設けた時点で、その組織は静態となり、市場のダイナミクスとは相反する存在になるからだ。

### 市場が動態であるなら 企業も動態であるべき

市場が動態であるなら、追従していく企業も動態であるべきだ。企業は個人間、組織間をつなぐ生きたネットワークの束なのだ。そう捉え直すと、企業は静態ではなく、動態となる。“組織図”とは別の組織観を併せ持つことが、未来へ向かう第一

歩ではないだろうか。

ネットワークがうまく機能するためには、参加している組織や個人が自立し、そのうえで同志的に結合していなければならない。誰かが上から指示命令した瞬間、ネットワークの均衡は崩れていく。ゆるやかな連携のなかに内発的な自律メカニズムをいかに埋め込むのか。組織の構造や仕組み以上に、リーダーの役割や行動がカギを握ることになる。

### 共通点に橋を架けることで 一体感や信頼感を醸成

ネットワークには、組織や個人を引っ張る強力なリーダーというよりは、ヒト、モノ、カネ、情報といったあらゆる経営資源を、媒介役としてつなげるリーダーが求められる。なかでも、それぞれ固有の知恵や技術を持つ人や組織を、うまく連携させる役割が必要になる。リーダーには、ネットワークの組織や個人を注意深く見つめ、相互の共通点を引き出す力が問われる。共通点に橋を架

けることで、一体感や信頼感のあるネットワークが形成されていく。

新たな価値を生めるように、他者を連携させていくことは非常に難しい。場合によっては対立しかねない人や組織の意見を、相乗効果を生むようにコーディネートする。単純に人や組織が集まる場だけを設けても、また接触頻度を増やしても、相乗効果を生み出せる関係にはなりえないだろう。

では、リーダーはどうすべきか。参加者が感じるネットワークへの参加意義を、うまく増大させる必要がある。そのためには、メンバー一人ひとりでは難しいことが、ネットワークを活用すれば実現できることの明示が必要になる。さらに明示した目的を軸に、自他の壁を越えて1つになるつながりを醸成し、価値共創の場を作っていく。

東京農業大学教授の木村俊昭氏は、地域活性は部分最適ではなく、全体最適を図ることによって可能になると指摘する。リーダー1人では全体最適は図れない。彼を支える機能・



役割を担える人々、情報や資源を提供する人的ネットワークの存在は欠かせない。

地域のことを語り合える場が人的ネットワーク形成の基盤となり、集った人たちが各々、全体の中での自分の役割を考えるようになれば、部分最適から全体最適への道は開ける。全体最適のためメンバーが相互作用を通して価値を共創していく場では、リーダーが前面に出て引っ張る必要はない。むしろ出すぎると、メンバー同士の相互作用が損なわれる可能性が高い。

価値を共創する場では、リーダーシップは参加者全員に分散されるべきだ。ネットワーキングのプロセスは、そこに参加するメンバーが、フォロワーからリーダーに変容していくプロセスといえる。

ネットワークの創成期には目的を設定し、“つなげる・引き出すリーダー”の存在が必要となる。しかし、お互いに影響力を行使し合えるメンバーの集合体が形成された段階では、1人の人間としてのリーダーは必要

なくなっていくのではないだろうか。メンバー全員がリーダーになる、あるいは環境の変化に合わせてリーダーが入れ替わるのが理想的なネットワークだろう。リーダーとフォロワーの境界線さえあいまいになっていくとき、その集合体は個性と強みを持つメンバーが新しい何かを共創し、環境変化にも柔軟に対応できる最強の動態になる。

つまり、ネットワークのリーダーはつなげる・引き出す場面では前に出るが、組織が自走を始めたなら、うまく一歩引くことも求められるのだろう。

---

### 内外に広がるネットワーク 資源として活用できるか

---

複雑にはげしく変化する市場に対して、企業は柔軟かつ迅速に対応していかなければならない。そのために、多くの企業はより市場の変化を肌で感じ機敏に対応できる現場に権限を委譲している。現場が自律的に組織化し市場に追随していくことが

求められるなか、企業はトップダウンの管理システムだけでは、十分に対応していくことはできない。

管理システムに依存するのではなく、これからは人と組織を自立させ、そのうえで人と人、組織と組織の間にある見えないつながりを有効活用していくことが、より重要になってくる。人と人、組織と組織の関係の深さや信頼関係の強さを貴重な経営資源と置き、その質を高めることを重視する段階にきている。企業というものは大規模になるにつれて、縦横上下へ複雑に分化していく。分化した組織を指示命令系統の線で結ぶだけでなく、知がめぐるネットワークでつなげる組織づくりを、戦略的に進めていきたい。

企業内外に広がるネットワークを、経営資源として活用することができるかどうか。それが、経営や人事に問われているのではないだろうか。「ここでやっていくしかない」と覚悟を持って活性化してきた地域の取り組みは、未来へ向かう我々に大いなる示唆を与えている。