

**INS：CSR／環境人材育成研究会シンポジウム2012**

**地域志向CSRと持続可能な地域社会づくり**

**－担い手育成、企業による地域社会参画、そして震災復興**

**開催報告書**

2013年7月  
INS:CSR／環境人材育成研究会 編

## 目次

開会あいさつ	3
小川 智 氏 (岩手大学理事・副学長、INS:CSR／環境人材育成研究会会長)	
基調講演 「地域志向 CSR と持続可能な地域社会づくり」	4
影山 摩子弥 氏 (横浜市立大学国際総合科学学術院教授) (横浜市立大学 CSR センターLLP センター長)	
活動報告 I	19
甲賀 雅章 氏 (大道芸ワールドカップ in 静岡 プロデューサー)	
活動報告 II	39
笹谷 秀光 氏 (株式会社伊藤園 取締役 CSR 推進部長)	
パネル・ディスカッション	47
パネリスト 影山摩子弥 氏／甲賀雅章 氏／笹谷秀光 氏／小川智 氏 コーディネーター 佐々木 明宏 氏 (特定非営利活動法人環境パートナーシップいわて副代表理事) (INS:CSR／環境人材育成研究会幹事)	

INS:CSR／環境人材育成研究会シンポジウム 2012

地域志向 CSR と持続可能な地域社会づくり

ー担い手育成、企業による地域社会参画、そして震災復興

日時:2012年9月12日(水)13:00~17:00

場所:いわて県民情報交流センター(アイーナ)5階会議室 501

主催:INS:CSR／環境人材育成研究会・岩手大学環境人材育成プログラム

共催:岩手大学環境マネジメント学生委員会

## 開会あいさつ

小川 智 氏(岩手大学理事・副学長、INS:CSR/環境人材育成研究会会長)

小川智 岩手大学理事・副学長の小川智と申します。本日は、INS:CSR(Corporate Social Responsibility:企業の社会的責任)/環境人材育成研究会シンポジウムによるこそお越しくございました。私は、INS、いわてネットワークシステムの事務局長を務めております。いわてネットワークシステムは、岩手県内外の産学官連携の組織でございまして、会員総数が約 1,200 名、法人会員数約 150 社で運営している任意団体です。事務局は岩手大学の中にございます。

本日は 2012 年の研究会シンポジウムに、横浜市立大学国際総合科学学術院教授の影山摩子弥先生、株式会社伊藤園取締役・CSR 推進部長の笹谷秀光先生、大道芸ワールドカップ in 静岡プロデューサーの甲賀雅章先生、お三方お忙しい中講演に駆けつけていただきましたこと、この場をお借りして御礼申し上げます。また、本日は大道芸ワールドカップ in 静岡 実行委員会チーフディレクターの村井裕様にもご参加いただいております。あわせて遠いところから本当にありがとうございます。

本研究会は、INS 内にある 43 の研究会の 1 つで、手前味噌ですけれども一番活発に活動していると言っているかもしれません。研究会は 2008 年 10 月に設立し、昨年度もシンポジウムを開催させていただき、影山摩子弥先生にご講演を頂戴し、東日本大震災からの復興における地域 CSR の意義や役割、課題についてご議論いただきました。今年度は地域 CSR を実践に移していきたいということで、この機会を設けました。

地域 CSR について研究、実践するきっかけとなりましたのは、特定非営利活動法人環境パートナーシップいわての佐々木明宏様、本研究会の幹事を務めていただいておりますが、いろいろご尽力いただいております。

佐々木幹事のご提案で地域志向 CSR ワーキンググループを設立し、CSR を地域でどのように展開するかということについて討論、議論するだけではなくて、実践をしていこうと考えております。このようなシンポジウムを催したうえで、我々が、この震災以降、何をすべきでなければならないか、何をすべきであって何をすべきではないのかについてあわせていく機会にしていきたいということが昨年来からの趣旨です。

今回のシンポジウムも影山先生をお招きし、再度研究会シンポジウムを開催した上で、新たなステージ、新たな展開へと結びつけていこうとする趣旨でございます。本日、シンポジウムにご参加いただいた皆様におかれましては、色々な視点から様々なお話が聞けるとお思いますので、限られた時間ではございますけれども有意義にお過ごしいただけますと幸いです。今日は伊藤園様からお茶もご提供いただいておりますので、途中でお茶を買いに行かなくて済みます。ぜひ色々な話を聞いていただいたうえで、積極的なご質問、ご意見を頂戴しながら、本日のシンポジウムを進めさせていただきたいと思っておりますので、どうぞよろしくお願いいたします。簡単ではございますけれども挨拶にかえさせていただきます。本日はよろしくお願いいたします。

## 基調講演 「地域志向 CSR と持続可能な地域社会づくり」

講演者 影山 摩子弥 氏  
(横浜市立大学国際総合科学学術院教授)  
(横浜市立大学 CSR センターLLP センター長)

講師紹介者 鷹屋敷 ありさ 氏  
(岩手大学環境マネジメント学生委員会委員長)  
(INS : CSR / 環境人材育成研究会幹事)

進行役 中島 清隆 氏  
(岩手大学学術研究員・客員准教授)  
(INS : CSR / 環境人材育成研究会事務局)

**中島清隆** 本日の基調講演を横浜市立大学影山摩子弥先生にお願い致しております。影山先生のご紹介は、岩手大学環境マネジメント学生委員会委員長で、INS:CSR / 環境人材育成研究会幹事を務めていただいている鷹屋敷ありさ様をお願い致します。

**鷹屋敷ありさ** それでは私から、影山摩子弥先生のご紹介をさせていただきます。影山摩子弥先生は、早稲田大学商学研究科博士後期課程を修了され、その後横浜市立大学で講師として奉職されました。現在は横浜市立大学国際総合科学学術院で教授を務められています。また、横浜市立大学 CSR センターLLP センター長も務められています。CSR やまちづくりについての著書や論文を多く書かれています。

昨年の INS:CSR / 環境人材育成研究会シンポジウムでもご講演いただき、私も拝聴させていただきました。私は事前知識がほとんどなかったのですが、CSR について大変分かりやすくお話をいただき、CSR についてより具体的なイメージをつかむことができました。本日も CSR と地域社会づくりについて大変貴重なお話をいただけるかと存じます。それでは影山先生よろしくお願ひいたします。

**影山摩子弥** 皆さんこんにちは。改めまして影山でございます。よろしくお願い致します。本日はこのシンポジウムのタイトルのまま、「地域志向 CSR と持続可能な地域社会作り」というタイトルでお話をさせていただきたいと思っております。

本日のお話の流れは、まず、地域志向 CSR とは何か。おそらくインターネットで調べてもほとんど出てきません。私が用語を作りまして、学会などで提案しています。



地域志向 CSR とは一体どういうものかの説明に続いて、CSR という用語がついておりますので、CSR とは何か。さらに、地域志向 CSR が地域の持続可能性につながる。これはどういうことなのかというお話をしてまいります。

早速、地域志向 CSR という用語についてご説明します。地域志向 CSR は、地域の特性やニーズを把握した上で、地域をターゲットに CSR に取り組んでいくということです。地域 CSR という用語があります。これは、企業が行う地域志向 CSR を軸にして、地域で CSR の仕組みができてきている状態を言います。

この地域志向 CSR は、企業の取り組みと考えると結構です。ただし、NPO (Non-Profit Organization: 非営利組織) や行政機関も社会的責任を負っております。行政や NPO も地域を視野に入れて活動しておりますので、このような意味では企業に限定されず、NPO や行政機関も地域志向 CSR を展開しているとお考え頂いて結構ですが、今日は特に企業をイメージして頂きますと分かりやすいと思います。

なぜ、このような用語を私がわざわざ作ったのか。なぜ、このように各地で注目されているのか。企業と地域社会を分けた構図を作ってみます。企業にとっては、地域を視野に入れると、効果的な CSR になる可能性が高くなります。一方、地域社会にとっては活性化、今日は持続可能性という用語が使われておりますが、地域が活性化するので、その地域は持続可能となる。つまり限界集落に陥ってそのまま消滅してしまうことはないということです。このような観点で、地域志向 CSR が注目されている次第です。

では、次に、CSR とは何かです。当たり前のように CSR、CSR とご説明しておりますけれども、この用語について少し説明しておきたいと思えます。皆さんご存知のように、Corporate Social Responsibility の略です。直訳いたしますと、「企業の社会的責任」となります。

ところが、社会に対して責任を持っているのは企業だけか、というとそうではありません。先ほど申しましたように、NPO も社会に対して責任を持っています。いい加減なことをすれば、社会から怒られます。行政機関も社会的責任を持っています。PTA (Parent-Teacher Association: 父母教師会)、労働組合も持っています。あらゆる組織が社会的責任を持っていると理解して頂いて結構です。

この関連では、ISO (International Organization for Standardization: 国際標準化機構) という組織がヨーロッパにあります。この組織では、C をとってしまって SR、Social Responsibility と言っています。社会的責任を負うのは、Corporate だけではないからです。ところが、日本からすると、外国から入ってきた用語なので、CSR のままで使いやすい。Corporate にあまりこだわらずに、そのまま CSR という用語のままで、全ての組織の社会的責任という意味で使われております。ここでは、CSR をあらゆる組織が社会的責任を持っているという意味で使ってまいります。

それでは、どのような責任を持っているのか。ここがポイントになって参ります。一言で言ってしまうと、社会の期待やニーズに応える責任があると解釈して頂けるとよろしいかと

思います。社会の期待やニーズに応えるとその組織は存続するわけです。

言い方を変えますと、不祥事を起こした企業に対して責めるための用語と思われる傾向がありますが、ちょっと違う。なぜこのようなところを掘り下げるのかというと、ご存知のように、日本経済団体連合会や経済同友会でも、会員企業や会員の経営者に対して、社会的責任に取り組みなさいと、以前から言ってきました。企業を責めるだけの用語でしたら、経済団体の取り組みはもっと消極的になってもいいはずですが。場合によっては、政府に圧力をかけてやめてしましましょう、と言ってもおかしくない。ところが経済団体が、やりましょうやりましょうと一生懸命言ってきました。そこに社会的責任の意味がある。組織が、存続するという意味です。

なぜ存続するかというと、社会が企業の存在を許しているからです。だから、社会の期待やニーズに応えると、その組織は存続するわけです。

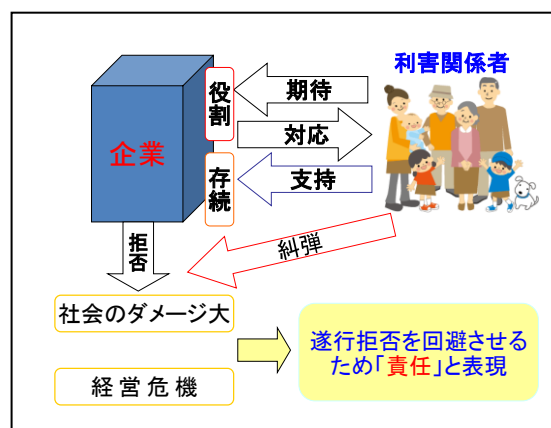
不祥事を起こせば、場合によっては大きな規模の企業でさえ倒産するわけです。エンロン事件を思い出してください。一国の予算規模に相当するような財務規模を持っている企業だって倒産するわけです。そんな時代になりました。そこで企業が、社会のニーズに応えないとやばいぞ、と思うようになるわけです。

ここで、社会と言っておりますが、もう少し正確に言うと、利害関係者と考えるとよいと思います。企業の生き残りの鍵を握っているのは、企業が影響を与え、さらに影響を与え返してくる人や組織です。このような人や組織を、ステークホルダー、利害関係者と言います。利害関係者の期待やニーズに応えないといけませんよ、というのが CSR の内容です。

したがって、CSR は、現代社会の中で、企業が生き残るために必要な経営戦略の観点で、経営戦略はこのような観点で作ったほうがいいですよという提言なのです。だから経済団体は、会員に対してやりましょうと、一生懸命言ってきたわけです。

最近では、印刷業界が業界独自の CSR 認定制度まで作ろうとしています。それから、産廃業界も業界企業の取り組みを表彰するという、CSR の普及を図るためのイベントを開催しようとしています。こうなると、CSR の入札制度も可能になってくるでしょう。

このように、企業の生き残りのために、取り組みが展開するようになってきています。これを図式化してみましょう。左が企業で右が利害関係者です。利害関係者は企業に何らかの役割を期待します。安全なものをつくってください、おいしいものをつくってくださいね、と期待するわけです。企業はそれに応える商売をきちんと行うことによって、この企業はいい、この企業のものを買おうということで、そのような企業は生き残っていく、わけです。



ところが、そういうことをしているとコストがかかる、もっとコストを安く抑えたいと考え、拒否してしまう。例えば、廃棄しなければいけないにもかかわらず、賞味期限を書き換えて売ってしまう話。これを拒否と表現します。これは、期待に答えられないことです。期待に応えない。そうすると、当然社会にはダメージになりますから、社会は糾弾します。何やってるんだと怒るわけです。そうすると、先ほど申しましたように、大企業でさえ経営危機に陥る可能性があります。まして中小企業だったら一発で倒産する可能性すらあるわけです。実際倒産している企業がいっぱいあります。例えば生肉を検査せずに、ユッケとして出しちゃったお店があります。お店をたたむはめになりました。船場吉兆さんもお店たたみましたよね。あれだけの老舗が店をたたむとは誰も思ってなかったわけです。CSRへの取り組みを拒否すれば、経営難や倒産に至りかねないのです。食中毒になったり、変なものを食べさせられたりした方はたまったものではないのです。社会のダメージも大きい。そして経営難にもなる。だから期待に応えないというのは、社会にとっても企業にとっても、いいことがないのです。

そこでこのような拒否を回避させるために、あなたたちには責任があるんだぞと強い言い方をしているのです。ちょっと難しい話になりますが、我々は、期待の程度が高く社会のルールにしないとまずいものを法的責任としています。そこまで期待度は高くない、法にするほどのレベルではないものは、倫理的責任と位置付けております。そこで、「倫理法令順守」という言葉もあるわけです。

さて、CSRは、守りのためにするにすぎないのか、倒産しないため、不祥事を起こさないためにするに過ぎないのかというと、違います。CSRには、2つの側面があります。

1つは、先程お話した、ちょっと消極的なイメージのあるものです。企業が不祥事を起こすと社会の不利益になります。そうすると企業は社会の糾弾を受け、経営危機や倒産に至る可能性が出てまいります。それを防ぐためにCSRに取り組ましよう。これは消極的側面、守りのCSRという言い方もございます。

一方でもっと積極的な側面もあります。CSRに取り組んでいると社会のプラスにもなって参ります。例えば海外の投資家は、どんなCSRをやっているかを調査した上で投資を決めたりします。財務データからはわからない企業体質などがわかるからです。CSRに取り組んでいる企業は、業績が改善したり不祥事を起こさなかったりする。そこで、投資をもらえる。そこで、CSRに取り組んでいる企業は、存続や発展が可能になってくる。こういう積極的側面があります。

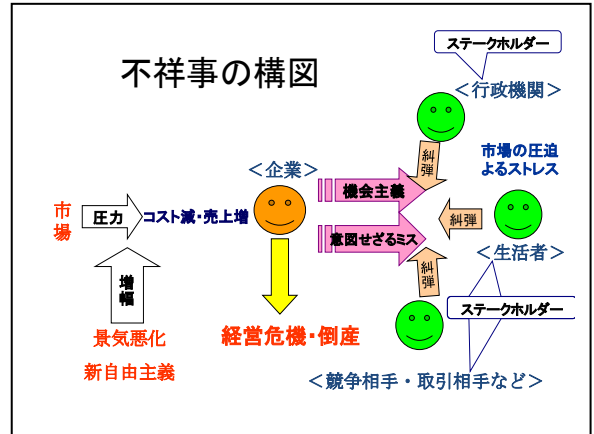
つまり、不祥事を回避するというちょっと守りのイメージがある消極的な側面と、打って出ていくニュアンスがあるような攻めのCSR、これら2つの側面があります。

うちは不祥事を起こさない。絶対そういうことはない。自信を持って言えますよ、という企業もいらっしゃるかもしれませんが、ただ、市場経済では、不祥事の種はついて回ります。いつ、不祥事の罠にはまるかわからないのです。

みんな不祥事を起こさないと思っています。でも、不祥事は、客観的にシステムの制約によって生み出されるものです。企業がいくら努力しても、場合によっては不祥事に至って

しまう可能性がある。それだけちょっとご説明しておきたいと思います。

真ん中に企業がいます。利害関係者に取り囲まれています。市場経済というシステムは、企業に一定の圧力をかけて、コストを削減しなさい、売り上げをあげなさい、という圧力をかけています。「売り上げ」マイナス「コスト」が利益になってまいります。利益をあげないと企業は倒産するのです。税務処理上赤字という企業はいっぱいあります。他方、黒字倒産もある。でも本当の意味でずーっと赤字を続けていたら、そのうち倒産する。



さて、日本でも新自由主義的な路線である構造改革がありました。規制緩和がありました。このような動きの中で市場経済が活発に活動し始めると、企業に対する市場の圧力が増してきます。そうするとどうなるかということ、不祥事の二大要因が発生する可能性が高まるのです。「機会主義」と「意図せざるミス」です。機会主義は、チャンスを見つけて騙してでも売りつけてしまおうという悪意のある行為です。悪意が背景にある不祥事を言います。意図せざるミスですが、ミスなんか起こそうと思ってなかったけれども配慮が足りなくて起こっちゃった、という場合を言います。

不祥事が起こると社会は当然怒るわけです。「何やってんだ」と。「予測不可能でした、だから大きな事故を起こしちゃいました」と言い訳しても、社会の損害が大きかったり、人命が失われていたりすると、糾弾されることもある。意図してなかったのですよ、というのは許されない場合もあるんです。

しかもですね、今みたいに日本の景気が悪いと、みんなストレスを抱えています。うちの会社は業績が悪い、上司にいつも怒鳴られているとか、うちのお父ちゃんいつクビになるかわからない、このような状態だと社会にストレスがたまってきます。ストレスがガス抜きを求めるのです。そうすると、不祥事を起こした企業をスケープゴートにして、ガス抜きを図ろうとするのです。マスコミがやってきちゃう。中小企業でもちょっとした不祥事を起こすと、全国からマスコミがやってきて、あんたなんでこんなことしたのですか、と言われます。そこで、テレビカメラの前で、「何が悪い！」みたいな感じで態度が悪かったりすると、全国の批判を浴びることになる。そこで経営危機や倒産に至ってしまうわけです。こういう構図が頻繁にみられるようになりました。

プラスの側面もあります。今日は資料を持ってきていませんけれども、昨年度から障がい者雇用の研究をしております。障がい者の雇用と企業の業績との関係について、統計学を用いて考察をしました。その結果、知的障がい者と精神障がい者の場合は特に効果あるのですが、障がい者社員との接触度が高いほど、健常者社員の満足度や精神健康度がよく、さらに、企業の業績がよいことがわかりました。障がい者を雇用することは、社会貢献的なイメージがありますよね。これも CSR の一環ですが、業績がよいからといって、障がい者の雇用を増やすわけではないですし、障がい者社員との社内での接触を一社



員の意向で左右できるわけではありません。特に、中小企業の場合は、そうです。したがって、因果関係が指摘できるとすると、障がい者雇用によって業績が良くなるというプラスの効果も指摘できるわけです。

CSR は経営のすべてをカバーします。したがって、CSR は、現代において企業が生き残るための重要な観点といえます。わかりやすいように領域を ISO の認証基準や国際基準に沿う形でまとめてみましたが、まだいっぱいあります。CSR は、このように企業の全部の領域をカバーしているのです。

何でこんなに CSR と言われるようになったのか。それは不祥事が増えたから、そう思いになるかもしれません。ですが、日本でもすでに 1970 年代には、「企業の社会的責任」に関するビジネス書も出版されています。にもかかわらず、CSR が大きな話題になったのは、2000 年代に入ってからです。その背景には、不祥事が頻発してきているということもあるのですが、もう少し掘り下げて、経営戦略という観点からご説明したいと思います。

一言で言ってしまうと、社会を観て、聴く必要があるからとすることができます。「観て、聴く」という漢字を当てはめています。自動車教習所に行くと、ちゃんと前を見て注意をしましょう、それを表現するのが「観る」と「聴く」だ、と言われると思います。教習所によって言い方が違うかもしれないのですが、それぞれ、注意して見る、注意して聞く、という意味です。

何でそんな必要がでてきているか。この背景には、ガルブレイス (John Kenneth Galbraith) が言うような、括弧付きの「豊かな社会」が先進国では進展しているという点がある。豊かな社会でなぜ観て聴かないといけないかという、ニーズが先鋭化してきているからです。尖っているイメージです。ニーズに対応するには、頂点を把握し、ピンポイントで狙っていかないとだめなのです。

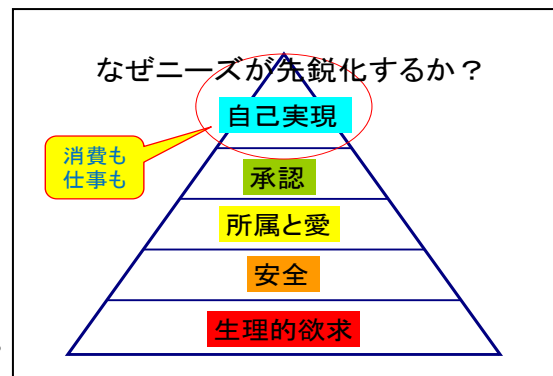
日本の人口を 1 億 2 千万人とすると、1 億 2 千万人が共通のニーズを持っているのではなく、へたをすると 1 人 1 人が全然違うニーズを持っている。個別化です。しかも尖っているというのは、一定の高さがある。つまり高度化しているということです。ニーズが高度化してきていて、しかも 1 人 1 人のニーズが結構異なってきた状況にあるということです。したがって、マーケットはセグメント化し、それぞれのセグメントの要求水準が高まるということになるのです。

それゆえ、ニーズが高度化してきていますから、「お客様の要求水準が高く、厳しい」といったことを言う企業が結構いらっしゃるわけです。ニーズが高度化、セグメント化してくると、地域ごとのニーズが特徴を持てきます。なぜかという、地域というのは地域特性を持っている。地域的な条件が違います。人口構成や産業構造が違います。それを背景にして、特徴のあるニーズが出てきます。昔は道路や公民館をつくれればいい、このようなニーズでわりと各地が共通していた。

ところが今、地域ごとにソフトなニーズがどんどん出てきています。最近、工学系の都市計画コンサルタントの仕事が減ってきていると言われています。なぜかという、地域の特

徴のあるソフトなニーズに対応しにくいからなのです。だから地域志向 CSR という話にもつながってくるのですが、なぜニーズが先鋭化するのか。ここではマズロー (Abraham Harold Maslow) の欲求階層説で説明しておきたいと思います。必ずしも当てはまらない場合もあるのですが、ちょっと便利なので使わせて頂きたいと思います。

まず、一番下が生理的欲求。食っていかないといけない。二番目が身の安全を図りたい。三番目仲間が欲しい。四番目が仲間に認められたい。五番目が自己実現を図りたい。下の欲求が満足されると、上にいく、というような図式になっています。いろいろと議論はありますが、ニーズを説明する際、わかりやすいのもってってきました。



先程、「豊かな社会」と言いました。先進国の社会には、モノが溢れています。日本では、生理的欲求や安全の欲求は、基本的に満たされているといえるでしょうし、仲間もいるし、認められているとすると、自己実現を図りたい、となってきているわけです。

特に自己実現の部分がかかなり先鋭になってきていると言っていいかもしれません。自己実現は、私の個性を反映した生き方、もしくは自分が自分であるような生き方をしたい、という欲求ですね。この場合の私というのは、感性の部分が多いのです。私の趣味や自分の思いが個性を作っているのです。

個人全員が自己実現の観点でいくと、欲求はかなり違ってきている可能性があります。私は左利きだから左利きの人を使いやすいような冷蔵庫が欲しい、私の部屋はピンクで統一したいからピンク色のテレビが欲しい、となってくるわけです。そうすると、それに企業も対応してかないといけない。しかも、消費者は、目が肥えてきています。特に、日本の消費者は厳しいと言われていています。だから、消費者の厳しい目に対応してきた日本の企業は、世界でも評価された、と言われてまいりました。そこで、高品位のものを作っていないといけない。つまり、個別性が高く、質がよいものが求められる。だからマーケットが尖がってくるわけです。

それは商品の場だけではない。仕事の場でもそうなのです。たとえば、若い人たちが上司から「お前何やってんだ」と怒られると、こんなにストレスをためていたら僕の生き方ができない、これは僕の生き方でできるような仕事ではない、やりがいがない、もっと自分を大事にしたい、家族を大事にしたい、と思って会社を辞めてしまう。企業はそれに対して、頑張りが足りないだとか、最近の若いやつはなってないという言い方をしますが、自己実現を図ろうとしている人のニーズに対応できていないという側面もあるのです。各人の個性に対応できないような仕事のさせ方をしていると、効率も悪いですし、業績にも悪影響を及ぼすだけでなく、せっかく採用した人材を失うことになるのです。ある意味で難しい社会になってきたというわけです。

だから自己実現を図ろうとする社会に対応しようという企業は、社会をしっかりと観てニーズを聴かないといけない。お取引先の企業に対しても要求水準が当然高くなります。サブ

ライ・チェーン・マネジメント(供給連鎖管理)が必要です。製造物責任論や生産者責任論は、その表れの1つです。企業のつながりも視野に入れる必要があるというわけです。

このような CSR をやっていて、なぜ地域が持続可能になるのか。ここでは、地域がなぜ活性化するのかという観点でお考え頂けるとよろしいかと思えます。ただし今日の切り方は、私の専門分野からの切り方です。全然違う切り方をされる方もいるかもしれません。私がお話する内容だけが全てであると言うつもりはございません。ただ、私は、重要な要素の1つだろうとっております。

なぜ持続可能となるかという点、先ほどから申し上げておりますように、地域が活性化するから、とすることができます。地域志向 CSR は、地域経済の活力を引き出したり、地域福祉の向上に資することになります。それを必ずもたらすとは申しませんが、可能性が高いわけです。それで地域経済と地域福祉が相まって向上していくと地域の活性化にむすびつくのではないかと考えている次第です。

言い方を変えると、経済と福祉の両方が相まって、活性化につながるという話です。こういうお話をすると、勉強されている方はケインズ政策みたいだなんてお思いになるのではないのでしょうか。私はケインズ政策のミクロ化と考えています。もちろんマクロ政策のような大きなインパクトはないです。企業の CSR です、1つ1つの効果は微々たるものです。

でも、経済と福祉が両立するシステムではあるのです。つまり、ケインズ政策は、景気が悪くなっていく局面で公共事業を行い、景気が悪くならないようにする、景気がよくなるようにするという政策です。福祉も有効需要を生みます。税収が入りますから福祉もできる、経済成長のための公共事業もできるという好循環が生まれるわけです。

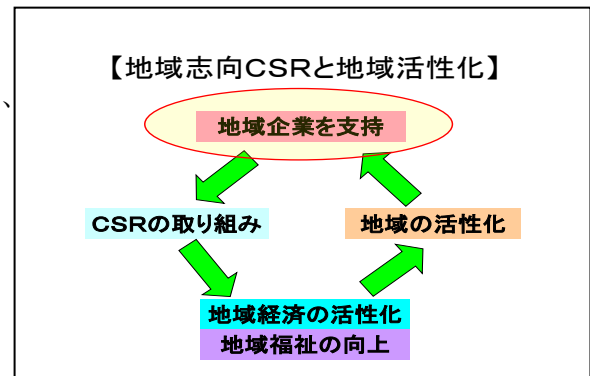
ところが低成長になってくると、この循環が収束してしまうのは当たり前です。新たな局面で、経済と福祉の両立があるとすれば、CSR がその1つではないかとっております。

CSR でなぜ地域が活性化するのか。これを経営改善による経済の活性と、もう1つは地域課題への取り組みという側面でご説明したいと思います。

企業が地域で CSR の取り組みをすると、地域企業の活力につながる可能性が高くなります。そのような企業ほど雇用を継続したり拡大したり、納税したり、取引を増やしたりします。それは地域経済の活性化につながる可能性があります。地域活性化の一端を成しています。地域が活性化するとまわりまわって、企業にまた見返りが入ってくる可能性があります。そうすると、この企業は、地域に対して CSR をやっているとすごく良いことがある、というのが分かって、また CSR に取り組んでいく可能性が出てまいります。

成功した企業の経営者はいろいろな言葉を残しています。成功した企業の経営者は、ぼろ儲けしよう、というような格言を残されていません。むしろ、そろばんを弾くな、企業は社会の公器だ、社会に尽くせ、とおっしゃっている経営者の方が実に多い。CSR の重要性に気づかれて、後継者にそれを伝えるべく、そのポイントを言葉に残しておられるものと思われまます。

一方で、企業の地域課題への対応、つまり、社会貢献活動です。地域貢献活動を一生懸命やっていると、例えば地域の子育て支援の取り組みを企業が援助すると、子育てがしやすい地域になっていくわけです。そうすると、地域社会のあり方の改善につながっていきます。



この両側面は、非常に大雑把な構図ですが、地域の経済と地域の福祉が改善されていくというイメージになります。これをさらに単純な構図で、循環構造みたいに描きます。要するに CSR に取り組んでいると、地域経済の活性化と地域福祉の向上が図られます。これが地域の活性化を生んでいって、地域企業は支持されます。だからこそ CSR に取り組める。逆に言うと、この循環構造が生まれない限り、CSR は継続できません。よく企業にだけ求めるような皆さんがいらっしゃいます。NPO や社会が企業に対して、環境に取り組みだとか、社会貢献しろ、というように言います。でも、CSR に取り組んでいる企業のモノを買うということをしない。もしくは、この企業だめじゃん、と言いながらもその企業のモノを買ってしまったりする。

お話が長くなるので、詳しくはご説明しませんが、ナイキ(NIKE)というスポーツ用品を製造している会社があります。90年代半ばころ、児童労働で製品を作っていることが米国で問題になりました。不買運動や学生デモが展開していきます。そこでナイキは、人権擁護団体と連携したり、取り組みをするようになっていくのですが、こういった事例が米国では見られる。

ところが日本では、反社会的な企業ないし不祥事企業を糾弾するのですが、地域に根付いて、地域志向 CSR に一生懸命取り組んでいる企業をサポートすることはあまりしない。だから結局 CSR ができなくなる。地域の人々が、自分たちが求める企業を自分たちで育てるという姿勢にならないといけないのです。

それでは、それも含めて企業は地域福祉に取り組むのか、社会貢献なんて儲からないのに取り組むのかとお思いになるかもしれません。特に中小企業は財務規模が小さくタイトです。余計なことをすると倒産します。ですから、経営的に意味がないことはできない。だから地域福祉をやれって言われてもなかなかできない。

例えば先ほどの障がい者雇用の話もそうです。2013年4月から、法定雇用率が今までの1.8%から2.0%に引き上げられます。精神障がい者の求職者数が急増していることもその背景にあります。厚生労働省は、中小企業における雇用を拡大したいようです。と申しますのは、厚生労働省は、1000人規模以上の企業における2010年度の雇用率平均が1.9%であるのに対して、中小企業では、法定雇用率に満たない企業が多く、企業全体で1.7%に満たないことを指摘する資料を公開しています。

中小企業の雇用率がなぜ悪いか。経営上の意味が見えないことには、取り組みにくいからです。障がい者を雇用しないことが正しいという意味ではないです。経営が圧迫される可能性もあると経営者が危惧する中で、意味を示さずに、とにかくやりなさいというのは無

理がある。厚生労働省に提案したいのは、障がい者を雇用すれば業績が上がること、および、その方法を示すことです。なぜ上がるのかということについては、ブラックボックスに入っている。私は今回、このブラックボックスの中身を明らかにする研究をしています。その結果をもって、企業に障がい者雇用に関する提案をするつもりです。障がい者雇用において、こうすると成果が上がりますから、このようにやって下さいといった形です。ここまでしないと、中小企業の場合、取り組みを進めることは難しいと思います。

地域社会貢献もそうです。経営上の成果が得られるのであれば、企業は取り組める。では、地域社会貢献で経営上の成果が出るかというところ。やり方次第です。私は、地域社会貢献を、残された戦略領域と表現しています。今までに経営戦略としてやられてきたことはいっぱいあります。でも、手付かずの部分が社会貢献活動ですというニュアンスです。

何でそれが手付かずできてしまっているのかというと、日本的経営があったからです。逆に、今なぜ戦略領域になりえているのかというと、日本的経営が解体してきたからです。日本的経営は、企業をムラやイエのような共同体になるように作ったというのが、経営学者の見解です。共同体の価値規範は、価値合理性です。マックス・ウェーバーですね。近代社会の規範は、目的合理性です。収益を上げるための最も効率的かつ効果的な方法を選択する。目的や手段の道義的意味は問わないのですが、他方、価値合理性とは、ある規範を、効率が悪かろうが、一生懸命守る、というものです。日本の場合、陰徳陽報や公平無私が社会貢献にかかわる価値規範といえます。古の時代に、渡来人たちが持ち込んだ考え方で、その時代から我々には刷り込まれているのです。このような価値規範が影響を与えたので、社会貢献活動は、経営上の意味を持たせることが難しかった。だから大企業が片手間にやるものと考えられてきた。その背景をなしていた日本的経営が解体しました。だからできるようになった。

社会貢献活動が経営戦略化できるようになった背景は、もう 1 つあります。感性が大事な社会になってきたことです。現代は、感性主義が展開してきています。ニーズが先鋭化してきているというのは、皆さんの感性が重要になっているということです。社会貢献は感性に訴えかけるのです。

この背景には、産業構造の変化があります。この戦略化の例を少しご説明して参ります。両方とも外資系です。日本の企業も、さまざまな取り組みをしています。今日もそのようなお話が聞けると思いますので、私のお話では、外資系を扱うことにしましょう。

皆さんご存知のように、欧米の企業は社会貢献活動を経営戦略化しています。経営上意味がないのにやっている企業も探せばあるかもしれませんが、ドイツの企業にしろ、米国の企業にしろ、少なくとも私がインタビューした企業では、みな、経営戦略的意味を持たせていました。ここでは、わかりやすい方がよいと思いますので、私の調査から離れて、有名な 2 社の事例をご紹介します。

まずボルヴィックの「1ℓ for 10ℓ」です。ボルヴィックの水を 1ℓ 買うと 10ℓ の水がアフリカの子供たちにもたらされますよ、というキャンペーンです。いわゆる「コーズ・リレイテッド・マーケティング」(Cause Related Marketing)です。私は、「社会貢献に結びつけた

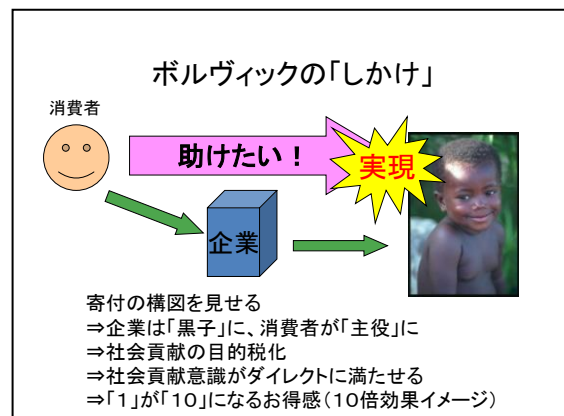
マーケティング」と呼んでいます。ボルヴィックの売上げの一部をユニセフに寄付しますよということなのです。

別にダノングループの社員がアフリカに行って井戸を掘っているわけではない。ユニセフに寄付しているだけです。「だけ」という言い方は悪いかもしいのですが、どの企業もユニセフなどに寄付しているわけです。ダノンの場合、ユニセフに寄付をし、ユニセフが手配をして、井戸の掘削や付帯施設の建設を行っています。そこから出た水をアフリカの子供たちが飲んでいるわけです。言い方を変えると、ダノンは、寄付をしているという点では、特別なことはやっていないのです。

でも売上げが増えた。消費者は、ボルヴィックいいね、と買っていったから売上げが増えたわけです。だから、これは経営戦略です。売上げが増えているのであれば、戦略的適合性があるわけです。

アメリカン・エクスプレスの自由の女神補修キャンペーンも「コース・リレイテッド・マーケティング」の代表例です。こういったコース・リレイテッド・マーケティングをやっている企業は最近多いのですが、やり方がまずいです。本質をおさえられていない企業があまりにも多い。

ボルヴィックののしかけについて簡単にご説明しておきます。消費者とアフリカの子供がいます。消費者は助けたいと思う。ところが、どんなにかわいそうだと思っても、アフリカに行くわけにいかないです。お金を届けたいと思ってもできませんし、井戸を掘ってもらえばいいんじゃないかと思ってもそんな手配ができない。



そこにボルヴィックが登場する。ユニセフに寄付してユニセフに手配してもらいましょう。その仲立ちを我々がしますよ、という提案をするわけです。

ただしうちは営利企業です。右から左へ寄付金を移動させる事業をしているわけではないので、ボルヴィックを買って頂いた収益から出すようにします。こういう形はどうでしょうと、消費者に提案するわけです。この構図が大事です。ボルヴィックは仲立ちをしているだけで、主役は消費者になっているのです。

つまり寄付の構図を見せて消費者に判断を投げている。我々はこのことができます、それにご参加頂けますかと、判断は消費者に委ねられています。ということは、企業は裏方で、消費者が主役になっています。ですから消費者がボルヴィックの水を買うことは、消費者がこの子を助けることを意味します。別に関心ないな、という人は買わなきゃいい。そういうことなんです。したがって、消費者の社会貢献意識がダイレクトに満たされることになります。

この構図を例えて言えば、社会貢献の目的税化です。アフリカの子供たちを助けるという目的を明確にしてキャンペーンを展開しています。それに賛同する場合、ボルヴィック

を買うという形で寄付をする、したがって、目的税を納めるようなものです。

言い方を変えると、通常の企業の社会貢献活動は、企業が判断し意思決定して寄付をします。もちろん、企業の収益から出している。そして、事後的に、CSR 報告書などで、今年当社はこういう判断をしてアフリカの子供たちに寄付をしました、と報告するわけです。主役は誰でしょう。消費者ではなくて企業になっている。私が判断してよいことをしました、偉いでしょ、と言っているのと同じことになる。ある実績は、判断したり意思決定したりした主体が生み出したものと見なされますから、判断している企業の手柄になる。だから、その実績をアピールすると、「(寄付の判断をした)僕、偉いでしょ」と言っているのと同じことになるのです。そうすると、アピールが強いと、消費者は引いてしまいます。

また、日本では、先ほど触れたような陰徳陽報「良いことは隠れてやりましょうね」、無私「自分の利害を考えずにやりましょうね」という規範がありました。それが薄れたとはいえ、ある程度まだ生きている部分があるとすると、大々的にアピールできない。「こんな良いことをやってアフリカの子供たちを助きました。ほらこれが証拠です」と、社長がピースサインなんか出してアフリカの子供たちと写真に写っていたら、社会からひんしゆくを買ってしまう。ところが、コース・リレイテッド・マーケティングは違う。消費者が主役ですからアピールできる。消費者への呼びかけとして事前に、大々的に宣伝できるわけです。

さらに、ボルヴィックの場合、水つながりでストーリー性がある。つまり、井戸を掘る社会貢献活動を展開する必然性が感じられます。

加えて、必要な時に必要なものを買うだけで社会貢献できるというお手軽さがあります。のどが渴いた、コンビニで水を買おうと手を伸ばした時に、「アフリカの子供たちを助けるんだったな」と思い出して、ボルヴィックを手にとるだけで子供たちを助けられるわけです。寄付のためだけにどこかに足を運んだり、多くの人々がみている前で募金箱にお金を入れる気恥ずかしさもないのです。

もう 1 つあります。1 が 10 になる点が重要です。通常、企業が寄付をしますと利益から出しますから、売り上げに比してほんのごくわずかな金額になります。でも、ボルヴィックの場合、売り上げ全体に対して、いくら寄付するか、もしくは、1 本あたりいくら寄付するか、という出し方をしていないのです。

金額をキャンペーンの全面には出さず、1ℓ が 10ℓ になるという構図を見せる。1ℓ の水が 10 倍になる、したがって、自分の寄付が 10 倍の効果を持つようなイメージさえ湧いてくるわけです。ここがポイントです。お得感があります。仮に 500 ccの水が販売価格 150 円とすると、1ℓ で 300 円です。ダノンウォーターズオブジャパンが公開している数値によると、2007 年から 2011 年にかけて日本でのキャンペーンをもとにつくられた井戸から供給される水の量が 33 億 4000 万 ℓ と見積もられています。ということは、その 1/10 の 3 億 3400 万 ℓ 売れたこととなります。売り上げは、3 億 3400 万 × 300 円で、1000 億になります。一方、寄付額は、2 億円ほどですから、おおざっぱにいうと、売り上げの 1/500 が寄付されていることとなります。500 ccで 150 円とすると 0.3 円が寄付されていることとなります。ダノンにとっては、利益額から支出しているはずですから、この比率はもう少し小さ

くなるはずですが、消費者の目線からすれば、消費者が払ったお金との対比が問題になるのです。ステークホルダーの目線に立たなければなりません。もし、この数値をもとに、「あなたがボルヴィックを買ったお金の 1/500 が寄付されますよ。1 本当たり 0.3 円寄付されるんですよ」とやっても、このキャンペーンはそれほど成功しなかったかもしれません。でも、1ℓ が 10ℓ に、10 倍になるからよいのです。このお得感がよいのです。

なお、社会貢献は、付加価値です。同じ値段だったら付加価値が高い方がいい。だから社会貢献が複数組み合わさっているような商品なら、よりお得感がある。社会貢献によって付加価値を高めることを考えるのであれば、複数の社会貢献性を組み合わせることが戦略的に重要です。しかし、社会貢献は、付加価値の 1 つに過ぎません。それをメインの価値にして売ろうとしてはいけません。例えば、フェアトレード商品を、フェアトレードであることを前面に押し出して売ろうとしても、伸び悩むことがあります。基本は、品質です。社会貢献は、顧客のニーズに合った品質に上乘せする形でなければなりません。

社会貢献を経営戦略化しているもう 1 つの例は、HSBC です。社員の会社に対する求心力を上げるというお話です。この写真はホームページから持ってきたものです。HSBC は金融機関です。金融機関は戦略的に使える商品を持っていない。お金を預かって運用しているだけです。今日、皆さんのお手元にお茶がふるまわれています。例えば伊藤園だったら、「お〜いお茶」を基本的に知らない人はいない。お茶に関わるような社会貢献というものは、自然と伊藤園のイメージとつながります。そこで、伊藤園では、茶産地育成事業という地域活性化のプログラムで地域貢献を展開しています。

しかし、金融機関が扱うのはお金ですから、お金を寄付してもあまりインパクトがない。そこで、HSBC は、環境保全活動を世界的に展開していますが、社員にしてみれば「なぜ金融機関なのに環境保全？」とと思っている可能性があります。

写真は、静岡県牧之原市で HSBC の社員がお茶摘みをしているところです。お茶農家のお手伝いをする社会貢献活動というわけではありません。研修の一環です。お茶を摘んで、その後、おいしいお茶を頂きながら、農家からお茶にまつわるうんちくを聞いたり、コミュニケーションをはかる。その際、お茶農家から、お茶はすごく気候変動に弱いんです、こんなおいしいお茶は、温暖化が進むと飲めなくなるという話を聞きます。

### 対「社員」戦略化の例



そうすると、HSBC の社員はそこで、はた、と気付く。「あ、こんなにおいしいお茶が飲めるのは、うちの会社が社会貢献で気候変動に一生懸命取り組んでいるからだ」と思うわけです。「うちの会社はいい会社だ」と思うようになる。つまり、エンゲージメント (Engagement: 会社に対する帰属意識) が高まる、ないし、会社に対する求心力が上がるわけです。社会貢献に参加すると、その体験でうちの会社いいなと実感する。頭で分



かっているだけではだめです。体で分からないと、実感できないとだめです。つまり、感性に訴えかけることが大事です。感性でとらえられたものは、心に刻み込まれるのです。

そうすると会社への求心力にもつながってくる。こういうメリットがあって、こういう社会貢献に取り組ませている企業があるわけです。業務パフォーマンスも当然上がってきます。この会社は、社会貢献への参加とエンゲージメントが相関関係にあるというデータまで持っています。

最後に、持続可能性につなげるポイントは何かという、まず主体をつくらなければいけない。地域のことを思っている人がいなければ、地域なんてよくならない。もう1つ、仕組みをつくらないとだめです。みんな一生懸命地域のことを思っているでもそれが地域の活性化につながらなければ意味がない。ですから主体とシステムをつくるのが大事です。

では、人材育成の事例です。3つ持ってまいりました。以前からお話している気仙沼の例、地域百景、彩キャンパスの3つです。ここでは、地域の人が地域を振り返って、この地域いいなと思う気持ちを持つ。地域に対して自分の思いを持つということは、地域がその人のアイデンティティの構成要素になっているということの意味する。そうなったら地域の人材として活躍する可能性が出てまいります。このような展開を企業のCSRで推進していく。これが共通の特徴なので持ってまいりました。

まず、スロー・フード気仙沼です。気仙沼には、食ないし食材という共通の要素がある。そこでスロー・フードのイベントをやって地域の人が見直すようにしようという活動をしてきています。つまり、気仙沼では、こんな食材を食べてきた、それは地域の資源でもあり、産業でもある。この地域はこんなに色々あるじゃないか、この地域もまだ捨てたもんじゃないよね、と思えるようにする。しかも、共同性の形成にもつなげています。つまり、食材が共通の要素であり、みなにとっておふくろの味であると気付かせるだけでなく、スロー・フードという共同のイベントを実施したり、地域の伝統芸能をからめたりすることによって、地域の共同性を高めようとしています。地域の主体形成とその人々によるコミュニティ形成を視野に収めているわけです。

この取り組みのポイントは、2つあります。まず、地域を思う主体をつくらうという点です。それに加え、地域をまとめるという点です。つまり、地域を思う主体がそれぞれ全く別の方向を向いては、地域の資源や力が拡散してしまうことになります。これをまとめないといけない。しかも、まとめる際も経済の部分だけ、精神性の部分だけではなくて、物質的な基盤と精神的な基盤の両方をもってまとめていく必要があります。それをやろうとしている。商工会議所副会長でもある男山本店社長の菅原昭彦さんたちが中心となってやりました。お話を聞かせて頂きましたが、外向けの発信や地域システムの形成に至る前に津波に遭ってしまったようです。

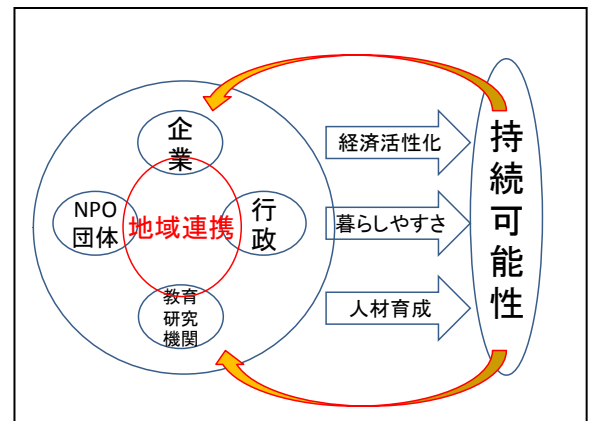
少し掘り下げますが、最近、孤立した子育ての現状や孤独死なども背景に、地域のつながりの再生が課題とされ、「コミュニティ」、つまり、共同体がよく語られますが、共同体は、構造的特性を持ちます。まず、共通性がないとだめです。その共通性とそれを象徴するものがなければいけない。その両方を形成しよう、再認識しよう、気仙沼では取り組んでい

た。共通性と象徴性を再認識させようとするしかけがスロー・フード気仙沼だったわけです。

次は地域百景です。地域の特徴的町並みや情景を絵にしていこう。そうすると、地域で育った人や思いを持つ人には、この地域で自分は遊んだ、この町並み懐かしいな、という気持ちが起こってきます。そして、この地域よかったな、自分はここで生まれ育ったんだ、という地域への思いがある人が育成される。そこで地域人材が形成されていくというような取り組みです。印刷会社が、この取り組みを進めています。

それから、彩りキャンパスは横浜 JC (青年会議所) がやっています。JC は、企業の若手経営者やその卵を中心に集まっている組織です。この取り組みは、思い出のある人や地域をネットにアップします。そして、アップした人たちに集ってもらって、この地域をどうしたらいいということを含んで議論していこうというイベントです。

最後に、地域システムをつくるというお話です。どうということかという、マネジメントシステムを皆さんは勉強されていると思います。思い出してください。事業を展開する際、PDCA (Plan-Do-Check-Act) で回すと、効率がよくなったり、より大きな成果が得られたりします。要するに、企業内のマネジメントシステムと同じようなものを地域内でつくってほしいという話です。



システム化のポイントがいくつかあります。まず必要な要素を考えていかないといけない。それぞれの要素がちゃんと結びつき、直接間接に相互に支えあう形になるようにしないといけない。それから、そのための地域資源をアレンジしないといけない。大事なのは外部にあまり依存しすぎないことです。もちろん、現代社会において、地域が完全に閉鎖的になるようなシステムをつくるのは無理です。ただ、例えば人づくりの部分を東京に依存している限りは、結局、優秀な人は東京に出ていってしまう。この岩手県内でも優秀な人材の育成を、例えば盛岡だけに依存していくと、盛岡に人が集まってしまいます。こういう傾向が出てくる可能性があります。そういった意味で、地域で内生変数化を図る必要があるということになります。簡単な図ですが、図示してみます。地域の連携によって活性化や暮らしやすさ、人材を生み出していきます。企業、NPO、行政機関、教育機関などがコンソーシアムのようなネットワーク型で連携して取り組みをしていきます。

そうすると、地域の持続可能性が出てきて、それがまたこの連携を支えていく。こういう強い循環構造をつくっていくことを視野に入れて取り組んでいって頂くとうれしいのではないかと思います。

以上で私の話を終わらせて頂きたいと思います。ご静聴ありがとうございました。

## 活動報告 I

報告者 甲賀 雅章 氏  
(大道芸ワールドカップ in 静岡 プロデューサー)

講師紹介者 佐々木 明宏 氏  
(特定非営利活動法人環境パートナーシップいわて副代表理事)  
(INS : CSR / 環境人材教育成研究会幹事)

**進行役** 影山先生ありがとうございました。地域志向 CSR のお考えについて学術的に大変体系立てられ、わかりやすく、整理してお話いただきました。地域志向 CSR の考え方を生かせる持続可能な社会のシステムを作るうえで重要なお話をいただきました。

ここから、地域志向 CSR につながりうる活動を展開されているご報告をお2人からいただきます。まず、大道芸ワールドカップ in 静岡プロデューサーの甲賀雅章様にお話いただきます。甲賀様をご紹介いただくのは、特定非営利活動法人環境パートナーシップいわて副代表理事、INS : CSR / 環境人材教育成研究会幹事を務めていただいております、佐々木明宏様にお願いします。

**佐々木明宏** それでは、私の方から本日ご報告していただきます、大道芸ワールドカップ in 静岡の実行委員会プロデューサーの甲賀雅章さんのご紹介をいたします。甲賀さんとは本当、何度かしかお会いしたことありません。静岡の大道芸ワールドカップは21年続いています。21年続いているということだけではなく、非常に大きなイベントではありますが、常に新しいことを打ち出している。市民が参加する中で市民が主体となって運営している。その意味では、これから将来を考えたときに色々なヒントが取り組みにはあるのではないかと。ということで、本日はお忙しい中、お電話して、盛岡に来ていただきました。それでは甲賀さん、どうぞよろしくお願いします。

**甲賀雅章** みなさん、こんにちは。只今ご紹介いただきました甲賀雅章と申します。今日は静岡から参りました。岩手は3月にもお伺いしています。今日はすごく時間が短いんですね。ぼくに与えられた時間。50分くらいしかないので、通常2時間くらいお話ししなくちゃいけないところを50分に今から縮めて、高速でお話をしようかと思っています。



大きく分けて、今日は 3 つの段階でお話しをします。最初に、大道芸ワールドカップと佐々木明宏さんからご紹介がありました。たぶん皆さんご存じないでしょうから、まず大道芸ワールドカップというのはどんなイベントなのかということをご理解いただくために、10 分くらい映像を見ていただきます。なんとなくイメージを膨らませていただいて、なぜ、このイベントが 21 年前の 1992 年に始まったのか、このフェスティバルの目標は何かというお話を 2 番目にさせていただきます。3 番目に、21 年間続けたことによって「何が静岡市に起きたのか」という途中経過、21 年目の経過みたいなものをご報告させていただきます。

最後に、「なぜ 21 年間もこのフェスティバルを続けていくことができたのか」というお話をしたいのですが、多分 50 分の尺の中には入らないので、それは、第 2 部のパネル・ディスカッションで少しお話をさせていただきたいと思います。

ということで、先ほど、地域 CSR ということで、みなさん頭が少し痛くなっただんじゃないかなって、そんな顔をしておりますので、リラックスできるように、映像からまずスタートしたいと思います。

【映像】静岡市の真ん中に駿府公園という大きな公園がございまして、実は平日の映像です。土曜日・日曜日ですと人の数が数倍になり、カメラが入れないということで、平日に撮影が入っております。平日でもこんなに人がいる。「この人たち仕事をしているのか」という感じがいたしますけど。大道芸の通の方は平日を狙ってきます。土曜日・日曜日は、もう全く見られません。そのような状態ではないので。

#### 【音楽・人々の歓声・大道芸の音】

大体、朝 10 時半くらいから夜は 21 時くらいまで色々なプログラムがあります。静岡市内の商店街、そして先ほどの駿府公園という大きな公園を使っております。全部で 30 か所くらいパフォーマンスをするポイントがありますけども、基本的には全部野外でやっているということです。

今映像に移っているのはプレミアムステージといいまして、約 1,000 名の席が用意されています。ここは、例えば高齢者の方、あるいは家族連れがゆったり見られるようにできていて、有料のスペースとなっています。ここだけは唯一席に座ることができる場所になっておりますが、このチケットはすぐに「sold out (売り切れ)」になってしまいます。

この人簡単にやっているみたいですが、実は下にボールを投げるだけでは世界のギネスに登録されているくらいのレベルです。彼らは中国人ですけど、肩でなぜかトウを立ててバーレルをするという、何でこんなことしなくちゃいけないのかということもありますけども、そのくらいのレベル（ギネスレベル）を持った人たちですね。

昨年度のチャンピオンです。双子です。刺青していますが、ものすごく気持ちの優しい双子で、ファンもたくさんできております。

本当に短い映像を見ていただきましたが、たぶんみなさんがお気づきの通り、「大道芸」という言葉から皆さんがイメージされているものと映像に映っているアーティストはかなり開きがあると思います。普通は大道芸人といいますと、なんとなくジャグリングや中国のコマをあげる方をイメージされると思うのですが、実は静岡に来ているアーティストは、すべての人たちがストリートでやっているアーティストではない。すでに、そこを卒業してしまって、例えば、アメリカで言いますとラスベガスの大きな舞台に立ったりとか、あるいは「シルク・ドゥ・ソレイユ」という世界を代表するサーカスの中のトップ・アーティストであったりとか、あるいはパリでいうと「ムーラン・ルージュ」のようなキャバレーコースに入ったりとか、あるいは豪華客船で半年間ずっと船の上にいる芸人さん。つまり、大道芸人よりも、もっとレベルの高い人が実は静岡に集まっています。

今映像で見ていただいた我々の大道芸ワールドカップは大体 3 つの大きなカテゴリーに分かれています。1 番上がワールドカップですので、審査がある、コンペティション（競争）の部門があります。実はこれがものすごく大事な 21 年間続いてきた大きな理由ですけれども、ワールドカップという名前を付けてやる大道芸のフェスティバルは、世界で静岡しかない。つまり、世界で唯一無二。この静岡が。

今映像に出てきたように、すごくアクロバティックなことをする人もいるし、クラウンもいるし、ジャグリングをする人もいるし、なんか足で弓をひっぱっている人もいる。これから世界チャンピオンを決めるのは、まさに無謀ですよ。まあ、一種格闘技戦みたいなものですよね。それ以上に難しいものですが、我々はこの中で「こいつがチャンピオンだ」という風を選んでしまおう。これは実は 20 年前から変わらない。これがすごく大事なことです。

多分、これから皆さんが街をこれからぐんぐん復興、活性化するためにフェスティバル、あるいは、新しい商品を開発したり、様々な戦略・戦術を多分これから組んでいくと思います。この時に一番大事なのは、どこにでもあるものは駄目ですよ、もう。あるいは、二番煎じ的なものは。もちろん「Best one（ベストワン）」も大事ですけど、「Only one（オンリーワン）」を作っていないと、多分支持をされていかない。

我々のフェスティバルは 20 年前に「Only one（オンリーワン）」を作ろうということが、ものすごく大きなテーマでした。大道芸だけやっているフェスティバル、お祭りは、静岡よりも名古屋の大須の方が全然早い。あるいは、横浜の野毛も静岡より先輩です。我々はそこと同じようなことは一切しない。全く違うフェスティバルを目指そうというのが我々の最初のコンセプトだった。

これがこれからの町の活性化を含めたときに大事な要素になってきます。

ワールドカップコンペティションという最高の部門があって、次に「オン部門」があります。この「オン部門」も、相当優秀なアーティストたちが参加します。横浜の野毛、名古屋の大須に来ているアーティストのレベルよりももっと上のレベルの連中が来ています。ここにも、海外からの「すごく出たい」という参加希望者もいっぱいいます。

実は「オン部門」に関しては、交通費が出ない。滞在費や日当は出ますけども。例えば、パリ、フランスから静岡へ来たいと言っても、交通費は実行委員会で出しません。にもかかわらず、みんなきたがる。「それはなぜか」と言ったら、2つの理由があります。

1つは投げ銭がすごい。もう、チップがかものすごく入るので、たぶん航空運賃くらい簡単に出してしまうってことが、もうヨーロッパ中、アーティストには知れわたっています。「静岡は投げ銭がすごいぞ」と。「ギャラはないけど、投げ銭はすごい」という噂がどんどん広まっている、ということですね。

もう1つ、「ワールドカップ部門」には世界のトップ・アスリートが来ている。実はヨーロッパには静岡よりも大きなフェスティバルがいくつもあります。でも、あれだけのレベルが一堂に集まってしまうフェスティバルはない。それが噂になっていて、「静岡に行くと、本当にずっと見たくても見られなかったアーティストに会える」ということで静岡に殺到しています。最近、ここ10年くらいすごく多いのは、海外のディレクターです。フェスティバル・ディレクターがわざわざ静岡に来る。このフェスティバル自体を見に来ることもあります。実はアーティスト探しに来る。例えば、ドイツのディレクターが自分のフェスティバルに呼ぶために、わざわざ静岡に来て、静岡でアーティストを見つけて帰るといようなことがすでに起きて始めています。これらが「オン部門」というものです。

そして、その下に「オフ部門」があります。大道芸人の登竜門みたいな部門ですね。ここも実はものすごい競争率です。3・4倍くらいの競争率ですね。定員が20名くらいのところに100名くらいの応募者が来ます。つまり、80名は落ちる。

この「オフ部門」の支払いは東京・静岡の往復の新幹線代だけです。1万円。しかも、それは、通常のJRの駅で買っても1万円じゃ済まないわけですから、安いチケット屋さんで買う金額ですよ。1万円しか払わない。

宿泊はどうするか。彼らは一生懸命投げ銭をとって、ものすごく安い宿をシェアしながら、アーティスト同士で泊まっていく。あるいは、何回も来ると静岡市民とも仲良くなりますので、実際にホームステイをするアーティストの方もいます。

それでも、ここを目指す。静岡で参加したってことが、彼らにとって 1 つの勲章みたいなものなんですね。俺もプロの大道芸人として名乗って良いんじゃないのという人たちが、今、どんどん、どんどんすそ野が増えてって、彼らもさらにレベルを上げると、今度「オン部門」に来るわけですね。今度は、「オン部門」にいつも入っていた人たちが落ちるという状況になって、新旧熾烈な戦いが繰り広げられています。「オン部門」も競争率が 3・4 倍です。

全部合わせますと、去年で 92 組くらいのアーティストが来ています。国でいうと 20 か国くらいから来ています。海外の人たちが 20 数組います。それ以外 70 組弱が日本のアーティストです。全部で 92 組が 4 日間参加をすることですね。これは規模的に言っても、どこよりも大きいフェスティバルになっています。

先ほど申しあげました通り、20 年前からスタートしているわけですが、当時は我々はこの「ワールドカップ」というタイトルを使いました。それは、先ほども言ったとおり、「only one (オンリーワン)」を目指そうということだったからです。

ここからは第 2 部としまして、何でこんなことを始めたのかということとを解説していきたいと思います。私たちは、何を指して、どこに向かい、何を覚えてきたのか。これがこれからのテーマですけども、その前に、実は、こういったフェスティバルは世界中にいっぱいあります。先ほども言いましたように、ヨーロッパに行ったら、静岡の比ではないフェスティバルがいくらかもあるんですよ。アーティストが 2,500 人も参加しているようなフェスティバルもあります。それぞれのフェスティバルによって、ビジョン・目的が違う。

先ほどの「only one (オンリーワン)」が最初のキーワードです。2 番目のキーワードはビジョンです。つまり、何の目的でやるのか、あるいは、将来どういう風な姿になるのかということとを、フェスティバルを考えるにしても、イベントを考えるにしても、街の活性化を考えるにしても、ビジョンがないことには戦略は起きないはずなんですよ。

でも、どうしても我々はビジョンを忘れます。なぜなら、「ハウツー論」を考えていく方が楽しいんですよ。すぐ「アイデア会議やろうぜ」「商店街活性化のアイデア会議やろうよ」とか、わーっとうこうなんか出て、やたら風情があがって、なんかいっぱい来たよね、で終わっちゃう、満足しちゃう。

でもそうじゃなくて、この商店街が 20 年後にどういう商店街になっていくちゃいけないのというところから、本来はスタートしないと、戦略は出てこないんですよ。これは日本の国もそうかもしれないですよ。われわれ静岡市もそうですよね。ランド・デザインがないですよ。本来はランド・デザインがどういう風になりたいなって姿があって、50 年をさかのぼって今だったりするわけですよ。本来は。でも、それがなくて、とにかく、ずっと過

去のデザインを修正しながらパッチワークをして、なんとなくやってきたのが、日本の国、多くの地方自治体もそれに等しいですよ。袖はなくて、「ビジョン」をしっかりと待ちましようよということですよ。これから盛岡がどういうところを目指していくのかということですよ。

先ほども言ったように、ストリート・シアター、大道芸をテーマにしたフェスティバルは、世界にいっぱいあります。その 1 つ、今、日韓問題で大変ですけれども、お隣韓国で果川市（Gwacheon）という 7 万人くらいの都市があります。ソウル市内から地下鉄で 30 分くらいのところですよ。非常にきれいな衛星都市です。7 万人の都市ですよ。静岡市は政令指定都市になって今 70 万人です。つまり 10 分の 1 の都市です。

果川市では、1997 年から 1 億円の予算をかけて毎年、フェスティバルをやっています。ストリート・シアター。つまり大道芸と言っていただけでもありません。野外を使ったフェスティバルをやっております。

今日は時間の関係でこの映像は見せられませんが、ここに 35 組来ているんですよ。ここにも。そしてですね、このフェスティバルは何を目指しているかという、僕が取材に行ったときに、文化・芸術振興を目指しているという答えが返ってきました。これすごいですよ。伝統芸術の継承と新しい芸術表明への理解を深めるためにこのフェスティバルをやっているとディレクターはおっしゃっていました。7 万人都市で。

もう少し噛み砕いて言いますと、これからの人々にとってものすごく大事なものは、やはり自国の伝統を守ること、歴史といってもいいかもしれない。伝統・歴史を守ること。もう 1 つは、全く新しいものを理解しようとする気持ちを育む。これがものすごく大事ということ。韓国人は、韓国の国ですよ。すごくアート政策、デザイン政策を国の本当に戦略の第 1 に固めているわけですね。芸術を理解することはますます重要になってくる。

先ほど感性的な社会の話題になっていましたけど、芸術にもっと触れてなかなかちゃいけない。なので、このフェスティバルは静岡では呼べないような、ものすごく超先端的な、ある意味では難解な、分かりづらいアーティストをフランスから連れてきています。でもそれを子供たちは、多分理解してない。理解しようとしてずうっと注視している。それがフェスティバルの目的なんですよ。

一方では、伝統的な芸能を同じフェスティバルで見せています。これが、韓国・果川市のフェスティバル、1 億円とちょっとかけたフェスティバルの目的です。同じようなプログラムです。我々がやっているようなものと。ある部分ではもっと先端を行っていますけども、同じようなプログラム。でも目的が、「文化・芸術振興」なんですよ。



もう 1 つ、オーリヤック (Aurillac) というところがあります。これは、パリから電車を乗りついでくと 7, 8 時間かかりますけども、ここも人口 6 万人です。ものすごく不便なところですよ。山の中で。ここには、恐ろしいくらい人が集まるんですよ。観光客や若者たちが。アーティストの数は 2,500 人くるんですよ。

ここは文化・芸術振興とは違って、ストリート・シアターを振興しようとしているんですよ。アカデミックな舞台芸術ではなくて、もっと身近に触れられる、ストリートでやる、いろいろな演劇やコンテンポラリー・アーツ (contemporary arts)、あるいは、大道芸、そのようなものこそこれからフランスを支えていく大事な領域なんですよ。そのために、このオーリヤック地区でフェスティバルをやっていて、すごく過激な言葉が、パフォーミング・アートの解放区を目指すというのがそのプロデューサーのもともとスタートした時の言葉らしいです。

何で、オーリヤックだったのかという質問を僕はしました。つまり、オーリヤック市がこのフェスティバルを招聘したわけでもないし、オーリヤック市の町の活性化ということをオーリヤックは考えてもいなかったんですよ。実は、このストリート・シアターを振興しようというプロデューサーが自分の思い描いたフェスティバルの会場はフランス国内でどこが最適なのか。彼は色々な小さな町を歩いたんですよ。そして、プレゼンテーションした。俺はこんなフェスティバルをあなたの町でやろうと思っているんだけど、お金を出してくれないか。場所を提供してくれないかとまわって、散々断られて、最終的に当時のオーリヤック市長が「これは面白い」って言ってやり始めたわけですよ。今は恐ろしく大きなフェスティバルになっています。

あまりに大きくて、あまりにも夜遅くまでやるんですよ。夜中の 3 時くらいまで、ドンチャンドンチャン。市内のど真ん中で、12 時過ぎにバンバン花火も上がる。住んでいる人なんて、とても住んでられない。それが嫌な人たちは、ちょうど夏ですので、バカンスで他に行っちゃう。でも、その祭りの好きな人たちは、もちろん市民の中にもいます。これも本当は映像が見せられればいいんですけども。もし、みなさん、ウェブには載っていると思いますので、見ていただきたいと。

大道芸ワールドカップは何の目的でやっているのか。文化・芸術振興なのか、ソウルのように。あるいは、先ほど言ったように、新しい芸術の振興なのか。我々は 71 万人、我々の予算は 1 億 4500 万円。かたや、先ほどのオーリヤックは 6 万人、韓国も 7 万人、果川市も。まあ、1 億数千万。数千万は我々の方が多いですけど、ほとんど彼らと 2, 3 千万しか変わらない、予算は。人口は 10 倍多くいます。彼らは 10 分の 1 です。でも、予算はほとんど変わりません。

大道芸ワールドカップは、何のためにやっているかっていうと、都市の活性化です。こういうことを取材で話すと彼らはチンプンカンプンなんです。え、何で、お前たちは町の活性化のためにやっているのか。もう、フランスのフェスティバルは、みんな芸術の振興ですよ。あるいは、子供たちや人々に芸術の素晴らしさをもっと身近に感じてもらおうということが大事。僕らは都市の活性化というんですね。

僕はフランスやソウルや果川に行ってこういう質問をするんですよ。「経済発展効果はどのくらいありますか?」「知らないよ、そんなこと。何の意味があるんだ。」「いや、意味あるでしょ」と僕は思っているんですが。

実は「都市の活性化」がすごく大きな狙いなんです。で、20年前に始めています。もう1つ違う言い方をすると、“be design”と書いてありますけど、要は、もう1度静岡市をデザインしなおそうよということなんです。別に僕は行政の人間ではないですけど、市民が勝手に言っているだけです。「静岡市をもう一回デザインしなおそうぜ」みたいなことを22年くらい前に言い始めたわけですけども、今日の3つ目のキーワード。先ほどの「best oneじゃなくて only one」、そして「ビジョン」、「デザイン」ですね。僕の生業はデザインなんですけど、実はこのデザインがこれからすごく大事になってきます。

「デザイン」という言葉は、どうしても我々は「色」や「形」という風に、表面的なことをとらえてしまう。本来のデザインの意味は、みなさんも辞書で引くとわかりますけど、「企画をする」「企てる」「計画をする」が本来の意味です。そして、それをもう少し深く掘り下げていくと、「新しい価値を作り出す」。これがデザインの大事な力の1つであり、要素なんです。

このデザインという言葉は海外の方は、大統領なども自分のスピーチの中に使いますよね。一番それが表に出たのは、イギリスのブレア（Anthony Charles Lynton Blair）前首相ですね。彼が若くして首相になった時の1番の公約は、“redesign”なんです。イギリスをもう1回デザインし直せというのが、彼の掲げた大きなスローガンだったんですよ。

なぜなら、今までずっと重工業で強かったイギリスはどんどん落ちていった。世界をリードしてきたイギリスが今や、どんどんしぼんでいったときに、ブレアはもう一回強いイギリスを作ろうと。そのためには今までのことは捨てよう。そして、もう一回デザインしなおそうよ。新しい価値をイギリスに生み出そうではないかと言って。

ブレアは色々な若いステークホルダーを集めて、その中で出てきた1つの回答が「イギリスはクリエイティブ・インダストリー（creative industry）、知的産業で世界をリードする国になろう」。そこから、また始まるんですよ。glory（繁栄）が。もうつぶれてきた工場の跡地なんかもつぶさずに、彼らは

そこを「帝都モダンミュージアム」にして、新しいものに生まれ変わらせました。それ、全部、クリエイティブ・インダストリーが基軸になって、今までの古い施設はリニューアルしていく。デザインの学校になる。“100% Design”という見本市の会場になる。それによって、イギリスは見事に新たなクリエイティブ産業を熟成させて、そこに雇用が生まれて、さらにはそれが今、輸出産業になっている。

今日の 3 つ目のキーワードが“design”。我々もそういう意味で静岡市を何とかしようじゃないか。なんでそんなことを僕は考えたのかと言いますと、我々の 20 世紀型のまちづくりは、もう終焉を遂げるだろうというのが、僕らが 1980 年代にまちづくりを考えた時にたどり着いた結論です。

20 世紀型はどういうことかという、経済的豊かさ、あるいは、金を得ることによって経済的豊かさを賞味する。賞味したことによって、ものを所有したことによって我々は豊かさを感じていた時代がありますよね。

いまの若い世代は残念ながら、この時代を通っていない。我々や我々よりも上の世代はまさにこういう時代でした。とにかく働こうぜ。とにかく出世しようぜ、とにかく金儲けようぜ。そうすれば、いい車にも乗れるし、いい家にも住めるみたいなことをずうっとあおられて、もの見事に私たちはそれに乗ってしまって、日本の経済をけん引してきたわけですよ。

その結果、我々はどの家に行ったって、豊富な家電製品はあるし、まだ使えるのにどんどん新製品に代わっていますし、そうやってどんどん循環していった時代が 80 年代ぐらいまであったわけですけど、もうこんなの終わるでしょう。というのが、僕が 80 年代にヨーロッパを回って得た結論でした。

ヨーロッパ人を見ていて、豊かさが日本人と違うなって思ったんですよ。ヨーロッパ人でも、プレタポルテみたいな世界は別ですよ。パーティーに行ったり、素晴らしいドレスを着ている人もいるけれども、例えば、リゾートにバカンスなんかに行っているとき、ずっと同じ T シャツでいるんですよ。夜になればドレスアップするけれども、日常、パリにいたってめちゃくちゃおしゃれな人なんていないですよ。T シャツにジーパン、でも、それを自分らしく着こなしている豊かさというのがあるんです。例えば、あるタクシーに乗っても、タクシーのお兄さんも「いや、俺はもう、1 か月のバカンスだけなんだよ、楽しみなんて。そのためにタクシー乗ってんだぜ」みたいな。豊かさが違うんですよ。

それを僕が見たときに、もうどんどん経済的な豊かさは終わるよね。次は何が来るんだろ。多分、生活を楽しむ豊かさという時代に来ないと、日本はこれから大変になるだろうね。あるいは、時間を楽しむという豊かさを本当に豊かだと感じないと、日本の社会はこれから本当に大変になるだろうなということを感じました。

そのためには何をしたらいいの。経済や物を賞味するというじゃない。我々が、日本が、戦後の急成長の中で一番置き去りにしてきてしまったもの、あるいは、置き忘れてきてしまったものはなんだろう。たぶん、それは、本来日本人が持っていた文化や芸術を楽しむ気持ちを置き忘れてきてしまって、ここまで走ってきてしまったのだと僕は思う。もしかしたら、僕たちは、もっと芸術などを身近に感じられるような生活をしないと、本当の豊かさは我々の中、生活の中には実現できないのではないかと、思いました。

当時はあまり有名な言葉ではありませんでしたけども、我々は、ブータンの国王が言った GNH に目を向けたんです。日本の社会は、今までずっと GNP (Gross National Product : 国民総生産) や GDP (Gross Domestic Product : 国内総生産) という風に言ってきました。でも、ブータンの国王 GNH (Gross National Happiness : 国民総幸福量) が国の豊かさの尺度になっていると言った。

ここ数年間、この言葉が急に注目を浴びて、世界的にも色々な機関が幸福度チェックみたいなことをやるんですね。北欧は常にすごく高いですね。まあ、日本は 90 何位くらいですよ。日本の国民は幸せだと感じてないですよ。お金いっぱいあるのに。いざ、そういう調査をしたときには 90 何位ですよ。GNP が 2 位、3 位という国が。

自分はハッピーじゃない。だからこそ、今、精神的な疾患を持っている人がどんどん増えてしまうわけですけども、やはり、芸術がすごく大事だと僕は思います。そして、もう 1 つは、これもよく言うように、もう箱モノの行政では駄目でしょ。いらないじゃないですか、どんどんどんどん施設ばかり作って。それよりも、もう増やさないとか、今あるものを使うとか、あるいは、生かすとか、そういうことを考えよう。

今までは確かに、ちょっと古くなると壊したり、スクラップ・アンド・ビルドすることによって、どんどん建設業は儲かったわけですよ。それによって、日本の経済は成り立っていたけれども、もうそういう時代じゃないじゃないでしょうよ。やっぱりあるものは使いましょうよ。統廃合された学校はつぶすじゃなくて、なんか違う物に再利用しましょうよ。ヨーロッパではそれを行っていますよね。壊さないんですよ。何度も使うんですよ、もちろん、地震があるかないかの違いはあるかもしれないですけど。本当にヨーロッパ人は昔から作った物を壊さない。一生懸命内装を変えて使いこむということをやっていますよね。

日本をそろそろそういう時代じゃないか。「ちょっと古くなったから壊しちゃう」というのは違うだろう。当時、地方に公共ホールが 3,000 近くあったんですよ。当時のデータでいうと、地方自治体が 3,300 あった時代にです。公共ホールと呼ばれているものが 3,000 近いんですよ。どんな街にも公共

ホールがあるんですよ。いらないじゃないですか。最初は文化振興とかなんとか言うんですよ。それで、大体オープニングは日フィル（日本フィルハーモニー交響楽団）かなんか呼んできて、クラシックかなんか聞くんですよ。で、2年立てば五木ひろしショー。どこも。全然文化振興じゃない。しかも、もう、貸し館でもうまくいってない。実際に稼働している年間日数は、1カ月に満たないんですよ。あとは愛着なんですよ。ということで、ずっと作ってきた。でも、そうじゃないよね。何か、もっと使いこなしていこうよ。

今までは「more is better」だったんですよ。「たくさんあることは良いことだよ。ビルがでかいことは良いことだよ。早いことは良いことだよ。」でも、そうじゃないでしょ。「less is more」でしょ。「少なくすることは豊か」なんだよ。これはすごく大事な観点ですよ。

例えば、みなさんは一生懸命スケジュール帳を埋めることが豊かだと思ったんですよ。安心感ですよ。「あれ、俺ずっとブランクしかないじゃん!! え、俺友達いない!?!」みたいなね。で、なんか一生懸命埋めるんですよ。でも、1個減らしてみたら、自由な時間がいっぱいできるんですよ。家の中で、不要になった家具を1個減らしてみたら、そこに新しい空間ができるんですよ。そのことの方が豊かじゃないということを考える時代が来ましたね。

そして「スロー イズ ビューティフル」。先ほど、影山さんの話でありましたけど、もう「ファスト イズ ベター」じゃないんですよ。もっと人生楽しもうよ。まあ、「スロー」というのは、なかなか概念が難しく、辻信一さんに言わせると「スロー・ライフ」というものは、要は、コミュニケーションのことだ。つまり、例えば「スロー・フード」と言ったときに、「誰が生産して、だれが作ったものなのかということが見える関係で飯を食おうよ」というのがスロー・フードの基本的な概念になります。要は、「速い」「遅い」という話ではないということまで話しましたが、つまり、「スロー イズビューティフル」というのは、「かかわり性をもう一回持ちましょうよ」ということです。

我々が目指した活性化は次の3つなんですよ。1つ目は「市民意識の活性化」。20年前に書いたものと変わらないんですよ。市民の意識を活性化しようと僕らは思いました。もう1つは「文化の活性化」です。要は「文化・芸術というのがすごく生活において大事なんだよ。だから、もっと、身近に触れようよ」ということが2つ目の目標。

3つ目が「経済の活性化」ですよ。市の税金をたくさん使わせていただいているので、経済効果がないと日本では「芸術とは金食い虫である」とされて、どんどん捨てられてしまうんですよ。

ヨーロッパはそうじゃないですよ。芸術は大事だと。「市役所を立て直すのに、何でオペラ座を立て直さないんだ」というのがフランス人ですよ。戦争

でわあっと市役所がなくなっちゃった。オペラ座がなくなっちゃった。最初にやることは、オペラ座を復興することですよ、くらいに大事ですよ。よく言いますよね。粗大ごみの日に、ホームレスが何を最初に捨るかといったら、捨てられている絵を捨てる。まあ、これは例えかもしれないですよ。粗大ごみの日にいろんな家具とか家電製品が捨てられているけど、でも、その中に見つけた 1 枚の絵をフランスのホームレスは捨てる。うそか、本当か知らないですよ。しかも、ホームレスですからね。それは別として、経済の活性化を目指さなきゃいけないね、と。こういうわけで、3つのことを我々は思ったんですよ。

これが、我々の 1 つの大きな目標、「ビジョン」だったんですよ。そのために、どういうことをすればいいんだろう。でも、その先にはこういうことを考えちゃうんですよ。これはもう市民が勝手に考えているだけです。「国際的・芸術文化創造都市を目指そう」みたいなことを言っています。「クリエイティブ・シティ」みたいなことを 20 年前に言っていて、これはなかなか市に採用されないんですけど、まだひたすら我々はこれを言い続けています。

もう 1 つ、微妙な例ですよ、観光都市。もう観る光じゃダメでしょ、観光は。その土地に行って何を見るかじゃなくて、その土地に行って、どれだけ幸福感を感じるかですよ。どれだけ気持ちよさを感じるかですよ。佐々木明宏さんは先ほどこんなことを言ってくれたんですよ。去年、静岡に来ていただいた。ものすごい気持ちがよかった。そのフェスティバルに行って、人との距離、人の対応が、多分もう 1 回リピートしたくなるんですよ。同じものをまた見に行くんじゃない、と。「あの気持ちに触れたい。なんかいい気持ちになれる。なんかハッピーになれる。そういう観光都市を目指そうよ」ということを僕が言っているんですけどね。

最近少しタクシーの対応もよくなりましたしね。それまで、ひどかったわけですけどね。それでですね、この市民意識をなぜ変えようと思ったかということ、静岡市民は「ノらない。踊らない。なんでもやめよう」という負の三拍子そろった市民であるとずっと言われ続けていた。

本当にノリ悪いんですよ。同じミュージシャンが来ても、「もう俺はやらない。静岡県でもお隣の浜松ならやってもいいけど、静岡はもういい」と。ノらない。本当に踊らない。誰かが旗振っても踊らない。それで、誰かがやろうっていうと、「やめようよ、お前。やんなくてもいいんじゃないの。」という、まさに負の三拍子そろったのが静岡市民。これを変えなくちゃいけないなと思ったんですよ。

そんな目標を作り、20 年が経ってですね、どんなふうの結果が出てきたのか。まず、見事に交流人口が増えました。経済の活性化につながりました。3 年前になりますけど、経済研究所の測定で 22 億円の波及効果が出ました。意外とあっている数字かもしれません。ヒアリングしていますから。まず宿泊。

この期間中に連泊するのが大変ですから。もちろん小売産業やサービス産業の売上はものすごく大きいです。例えば、百貨店がいくつもありますけど、正月の初売り以上に人の数が多い。そういうことを足してくと、22億円という経済波及効果が出ました。

今、静岡市からいただいているお金は8,000万円です。この事業自体は1億と4,000万か5,000万円くらいかかっていますけど。それ以外は、我々がスポンサー開発をしたり、赤い花を100円くらいで売っているんですけど2万個くらい売れるんですよ。ベストヒット商品ですけどね。でも原価95円なので、全然意味がないんですけどね。

日本の場合、議会を説得するときには経済波及効果のような数字は大事なんですね。人々がこんなに楽しそうに、みんな喜んでいるじゃないかではダメなんですよ。経済的にもちゃんと人も来ていますみたいなこともやっぱり大事なんですね。

確かに、人はそのときは集まるんです。町がにぎわっています。これが直接的な経済効果です。でも、間接的な経済効果があるんですよ。このフェスティバルをきっかけに、初めて静岡を訪れる人がいっぱいいるんですよ。静岡市は通過都市なんですよ。東京一名古屋、東京一大阪に移動するときの通過都市でしかないんですよ。わざわざ静岡市で降りようなんて人はいないんですよ。大した観光地でもないですしね。でも、その人たちが初めて降りたんですよ、このフェスティバルで。そしたら、静岡結構いいじゃん。食べ物おいしいじゃんということを味わい、そこに友達もでき、旅して、もう1回リピートする人たちが増えてきているということです。

また、後でボランティアの話もしますが、今ボランティアの所属は市民だけじゃないんですよ。県外の人でも当日ボランティアになっているんですよ。わざわざ静岡に来て、静岡市民のところにホームステイをしてやっているということですね。

市民主導型協働も20年前から目指していました。このフェスティバルの大きな特徴はイベント会社に振っていない。広告代理店も使っていない。もちろん、音響・照明というプロのテクニックがどうしても必要なところは使っています。あるいは、海外のアーティストを紹介するためにビザを発券しなければいけないところにはプロを使っていますが、それ以外の各ポイントでマイクを持って司会をやっている人たちも全部ボランティアです。そういう人たちの組織を最初から作ろうではないか。

ということで、当時、1992年、NPOという言葉もないときに、我々は協働しようよ。でも、行政主導型は嫌だよ。これがすごく大きな違いだと思うんですよ。行政のサービスがあまりにも多様化してきて、人々の要求がどんどん多様化してきて、今までの行政サービスでは対応できないから、NPOさんお願

いしますよというのは、本末転倒ですよ。でも、今の行政はこれに近いですよ。自分たちではすべてできないことを NPO に投げ始めた。それをなんとなく格好良い言葉で「協働」と言っている。

でも、僕は本来逆だと思います。市民が主導権を握らないといけないんですよ。そこに、行政や企業が協働すべきなんです。これが我々の考え方なんです。これが 4 つ目のキーワードです。先ほど、CSR というお話をいただきました。僕は、ずっと PSR というのが大事だと思っているんですね。“C”は“corporation”、あるいは、会社だけじゃなくて、いろいろな組織というお話がありました。僕は、これからは“Personal”だと思っています。つまり、個人の社会的責任、あるいは、個人の社会的貢献は絶対大事なんです。我々だって、色々な才能や能力を持っている。その能力をどうやって社会に対して、貢献をしていくのか、あるいは、活用をしていくのかということがすごく大事になんですよ。そういう組織ができないだろうかというのが我々のもともとの狙いでした。

当日の登録ボランティア数は、昨年の実績で 770 名、今年は 800 名を超えますね、850 名くらいになるのかな。延べでいうと 2,000 何百名くらいですけど、年間動いている実行員は 120 人います。これ全部、市民ボランティアなんです。プロパーは 1 人だけ雇っています。こういう組織で、百数十万人来るイベントを動かしています。ボランティアは中学生から OK にしています。中学になるのを待って、審査員をやりたい子供たちはいっぱいいます。今、小学校の総合教育の中で、大道芸を研究テーマに選んでいる人たちはいっぱいいます。もちろん、大学生の卒論で選んでいる人たちもいっぱいいますけども。小中学校の生徒が取材に来ていたりします。あるいは、当日一生懸命アンケートをとったりしています。

「ノらない、踊らない、なんでもやめよう」という負の三拍子そろった静岡市民が自らこのイベントを作っていこうという風になってきています。

都市の国際化もあります。今、大道芸ワールドカップ in 静岡の規模はアジアの最大になっています。そのことありまして、先ほども申し上げました通り、色々なところから海外のフェスティバル・ディレクターが来たり、実際にアーティストが訪れたり、最近ではこのフェスティバルを見るために外国人の観光客も集まり始めています。

この期間だけでも、どんどんどんどん都市は国際化してきているんですよ。静岡の中で、こんなに外国人見る機会ってないんですよ。11 月の 4 日間だけですが。もちろん、多くの自治体関係者なども静岡に来て、色々な取材やミーティングが行われます。

色々なフェスティバルの交流があって、今年も「日韓交流プログラムというのはなんか嫌だね」と韓国人と話をしていて、アートに政治は必要ないんだと



ということで、あえて、日韓交流をやめて、果川市・静岡市交流プログラムにしました。

どんどん exchange（交流する）していこうと。俺たちが推薦するアーティストをお前たちのフェスティバルに招いてくれよ。ということは今、フランスあるいはカナダのケベック州とも交流を進めています。

ただ、問題があります。我々はボランティア組織なんですよ。市の正式な組織じゃないんですよ。僕がいくらプロデューサーといっても、僕はボランティアなんですよ。これが僕の 20 年間における最大のミスでした。僕がこれをボランティアでやってなければ、僕は今すごく豊かな生活をしていましたね、経済的に。心的にはすごく豊かですよ。でも、これは失敗でしたね。最初にボランティアでやろうと言っちゃったから、もう軌道修正できないんですよ。

ヨーロッパや韓国のディレクターに「お前はバカだ。自分のプロフェッショナルの技術をなぜボランティアでやるんだ」と言われますよ。最後には「お前は信用できない。お前 judge（判断する）できるのか」みたいなことを言われます。

こないだもあるフランスのルーズというところから都市提携をしたいと。今年うちの市長からみんなリーダーを連れていくから、うちのフェスティバルにもお前のところの市長呼んで来てくれ。そんなことを静岡の行政にいくら言っても、駄目ですよ。そんなもの順番があるだろう」みたいに、ものすごい judge が遅いんですよ。結局交流できなくなっちゃうんですけどね。

それから、果川市に行っても、僕が市長とお会いして「じゃあ、今度行くよ」みたいな話しているんだけど、なかなか民間レベルではだめなんですよ。でも、今、どんどん民間レベルでの外交は進んでいます。

世代交流も起きています。ボランティアが老若男女、中学生から上は 70 歳くらいまでいる。その人たちが同じ仕事をする。色々な仕事があって、例えば、クラウン、子供のワンポイントメイク、色々な仕事に分かれているんですけど、そこに様々な世代の人や様々な職業の人が集まってきて、1 つのことをみんなですべてやっているわけです。そういう意味で、ものすごく色々な交流が起きています。これは、このフェスティバルが終わっても続いたりしています。それはものすごく大きいなと思います。

もちろん、海外の一流のアーティストが来ることによって、その人たちの交流もものすごく大きいです。イベント会社や広告代理店にぶん投げちゃったらこんなことは起きないんですよ。イベント会社はお金で人を雇って、終われば終わりなんですよ。広告代理店も同じですよ。血が通ってないんですよ。

だから、佐々木さんが昨年来て「なんか気持ちいいな」というのは、フェスティバルに血が通っているからなんですよ。どこかが仕事として受けていたら、

こういう血の通ったフェスティバルはたぶんできないんです。でも、その分我々はすごく大変ですよ。めちゃくちゃ大変ですけども、それが最終的にはつながっていく。

海外のアーティストが何で静岡に来たがるかというのと、さっき言ったように投げ銭が多い、すごいアーティストがいっぱい集まる、それはもちろんだけど、「静岡市はものすごいホスピタリティ度が高いんだよ。すごく自分たちが癒されるんだよ。」と言うんですよ。僕らはそんなこと言われたこともないし、気づいたこともなかった。でも、彼らが静岡にいて、一週間滞在してみたときに、「本当に自分は癒された。だから、来年もう一回静岡に行くんだ」と言って、世界のチャンピオンにもなっているメイクアップアーティストが毎年来ます。彼女、静岡が大好きなの。まあ、そういう風にだんだんやってきたんですね。

次に、芸術・文化の助成ということで、何で大道芸かという質問がよくされます。僕らは大道芸が出発点だと思っています。これが最終目標じゃない。つまり、もっと色々なジャンルの芸術に触れてほしい。極端に言うと、最初にチケットを買って、ちゃんとシアターにも足を運んでほしいんですよ。でも、静岡市民はノらない、踊らない。変なプライドを持っているんですよ。家康の時代から。まあ、今川の時代かな。ちょっと変なプライド持っているんですね。わざわざ自分から敷居をまたいで行かないよ、みたいなね。お前の方から来い、みたいなのあるんですよ。なので、チケットを買ってどっかの劇場に行くとかは苦手な人たちなんですよ。

だから、最初に僕たちは、見ざるを得ない状況、聞かざるを得ない状況を作っちゃおうと。これが大道芸。町を歩いていたら、何かがどっかから聞こえてきちゃう、歓声が聞こえてきちゃう、人だかりがある。何だろう。面白ければ立ち止まりなさい。面白くなければ、立ち去りなさい。この状況を作りましょう。実は大道芸を始める 2 年前に野外文化祭という同じようなことを違う名前でやっていたんですね。もう、これからの大道芸みたいな、芝居から全部野外でやるんですよ。

見ざるを得ない状況、聞かざるを得ない状況を作った時にどういう反応を示すのかなと思っていたら、意外に、ノらない、踊らないって言われていた静岡市民も少し距離は遠巻きながら、なんとなく立ち去らない。その姿を見たら、静岡市民にこれは合っているよね。これは地域の特性なんですよ。

先ほどのお話の中にも地域の特性というお話がありましたよね。地域の特性です。大道芸というスタイルがすごく静岡市民に合った。そして、今や、20 年も経って、めちゃくちゃおかしなアーティストさんがいっぱい来ます。それを見始めちゃったら、大概のことには驚かないですね。静岡市民は。

だから、静岡市民はとんでもないものが来ても平気で受け入れられる。ある意味では、少しかもしれないけれど、パフォーマンス・アートに関しては理解

力が深まっている。理解力が深まるのと同時に、許容量が広がっているということです。

何で僕は芸術が必要かというのと、芸術を認めるということは、つまり、多様性を認めるということですよ。芸術表現は、個性であり、多様性です。多様性を人々が認められるようになると、もちろん感受性は豊かになるし、人に対する優しさが出るじゃないですか。人を認めることになるんです。それを僕は芸術というメディアを通すのが一番早い気がするんです。「うわ、こんな表現もあるんだ」「うわ、こんなこともできるんだ」というような 1 つの多様性、人間の多岐にわたる可能性を、我々がもう 1 度再認識する。認めることがすごく大切だと僕は思う。最終的にはもっとコミュニティを深めていくことになる。それは芸術の大事なことだと思うんですね。明らかに今起きています。

1992 年に 10 歳の小学生が、今 30 歳ですよ。毎年、身近に世界のトップ・アスリートを見ている。毎年、間近でオリンピック見ているようなものだと思う。30 歳になる人は、結婚して子供ができて、自分の小さな子供を連れて、家族でフェスティバルに来ています。またどんどん世界が循環している。

これはこのフェスティバルの面白さであると同時に、継続することの強さなんです。先ほど言いました、中学生が審査員をやるようになった。2 年前、僕の隣で審査をやっていました。僕はそいつの審査方法を見たんですよ。恐ろしいぐらいの見方をしてるんですよ。「うわ、すごいな」「いや、僕は小学校にいるときから毎年見ているからね。」評価の仕方がもう全然違うんですよ。本当にプロのような我々を超える見方をして、「いや、君はすごいよなあ」と言ったら、「いや、うちの弟はもっとすごいですよ。来年中学入るから、審査員来ますから」みたいなこと言われて。兄弟でそんな奴らがいるんですよ。このような人たちがどんどん子供たちの中に増えている。

数年前、自然発生的に静岡を大道芸の町にする NPO が立ち上がったんですよ。彼らが自主的に建設協議や商店街協議をして、土日は商店街の中で大道芸ができるようにしてしまった。それを僕らがやったんじゃないくて、NPO の人たちが一生懸命やって。

さらに彼らは大道芸人を育てるワークショップを自分たちで開講している。だから、今、静岡出身のアーティストがどんどん増えている。そういうことが自然発生的に、連鎖的に起こってきていることがすごく正しい姿だなと思うんですよ。全部我々がやる必要はない。ここから育った人が、自分たちでまた起こしていく。これがどんどん連鎖をしていくと、市民力が倍増して行って、今度は都市力になっていく。そういうことが、今、大道芸ワールドカップが目指しているところです。

チラシにも書いてありますけども、今度、この盛岡で市民クラウンカレッジイン盛岡を 2012 年 10 月に開催させていただきます。静岡には大道芸カレッ

ジがあります。これは 1993 年、2 年目からスタートして、もうかれこれ 19 年やっている。

クラウンというのはピエロをイメージすればよいです。ピエロはクラウンの中の 1 つでしかないんですけど、人を喜ばせる職業をクラウンというんです。そのクラウンを養成するための 3 日間集中合宿を 19 年前にスタートしたんですよ。今、静岡市には、市民クラウンと呼ばれている、ちゃんとしたトレーニングを受けたクラウンが 400 名近くいる。これは世界のどこにもない。

まず、市民クラウンという概念がないんですよ。クラウンは基本的にはプロの職業ですから。我々はステージに立つことを目的にするのではなくて、クラウンという人を喜ばせることを最大の喜びとする。その精神を持って、人と接しようというのが基本的にクラウンです。

今、日本の病院でクリニッククラウンやホスピタルクラウンが求められているんですね。僕もこの間、こども病院に行ってきました。大変なんですよ。子供の病人を前にして、「元気」なんて言えないですからね。もう、「こんにちはあ」とか行くんだけど、「あ、この子首動かないのかな」とかね。あと、手術したばかりで管だらけじゃないですか。そんなところで、俺は何をすればよいんだろう。でも、そこで笑いが起こることによって、その子供だけでなく、実は、ものすごい看病疲れしているお母さんがリラックスするんですよ。それもホスピタルクラウンの仕事でして。出勤箇所によって、僕らの NPO が認定しているホスピタルクラウンが 6 名いますけども、まだまだ足りません。

市民クラウンが 400 名。ノらない、踊らないといわれていた静岡市民が、クラウンになって。当日はみんなメイクをして、70 歳のおばあちゃんもメイクして、クラウンとして本当に生き生きと活動している。今度、盛岡でもクラウン・スクールをやりますので、ぜひとも若い人たちは参加をしていただき、クラウンとして活動していただきたいなと思います。

最後になりますけども、場がメディアになることも大きいです。人々が変わってきました。静岡市民の意識も変わってきましたし、芸術意識も変わってきました。これだけ多くの人が集まるところには、場の力というものがあります。場がメッセージ性を持つんですよ。

我々は、数年前、もっと前かな、ユニバーサル・デザインを積極的に取り入れたんですよ。フェスティバルにおけるユニバーサル・デザインとはどういうことなんだろう。誰もが楽しめるフェスティバルはできないだろうかということをやってみました。車いすの貸し出しもそうです。あるいは、目が不自由な方にはあるポイントに行くと、FM トランスミッターで実行中継をします。このスタッフも全部ボランティアです。彼らが一生懸命 FM を通じて、音声でその模様を伝える。あるいは、展示のガイドブックの予約が 5 冊しかなかったとしても展示のガイドブックを作る、車いす、あるいは、ガイドを付けること

をずっとしてきました。もちろん、設営にもユニバーサル・デザインが取り入れられています。

環境問題にもすごく早く我々は取り組んでおります。1つは天使の羽プロジェクトというのがあります。天使の羽を付けていた連中が一生懸命ごみ拾いをする。拾うのが目的ではないんですね。「ゴミは持ち帰りましょう」「ごみは出さないようにしましょう」というのを目的として、天使の羽部隊という市民ボランティアが今一番人気なんですけども、なぜか天使の羽を付けてごみを拾うだけで、若い人たちに大人気のボランティアです。これによって、本当にゴミの少ないフェスティバルなんですよ。

さらに、それでも集まってしまうゴミを何とかリサイクルしようということで、ようやくリサイクル率が90%まで来ました。生ゴミもちゃんと堆肥化しています。ようやく90%まで来ました。なかなか100%には届かないんですが。つまり、我々は90%リサイクルすることよりも、みんなにこの活動を通して、「ゴミをなるべく出さないようにしようよ」「出すんだったら、ちゃんと分別しようよ」という意識の啓蒙をしたい。マナーをアップさせたいんです。それが、この場が持っている1つの力であり、メッセージ性だと思います。こういう風なことが、20年たってできるようになってきました。

先ほども言ったように、例えば4日間で150万人来るとしたら、それを300万にすることが我々の最終的な目的じゃないんですよ。いわば、我々の1つのプロセス。一番僕がうれしいのは、こういう市民が出てきたことなんです。クラウンの人たちは、“all for it's my pleasure”なんです。すべてはあなたのために。それが私たちの喜びです。これがクラウンの精神です。

そのクラウンの精神を持ったこの人たち。全部市民ですよ。真ん中にいる人は講師。僕もこの辺にいて、僕の隣にもクラウンがいるんですけども。そういう人が400人も出てきてくれたことなんです。これが僕は、静岡市の最大の成果だと思うんですね。

こういったおもてなしの気持ちを持って、違うところで彼らは色々な活動をしています。この大道芸ではないところで色々な市民活動なんかをしています。そういったところにどんどん波及をしていったら、静岡市はただイベントだけでなく、本当に文化・芸術が漂っていて、しかも、人々のおもてなしの気持ちで都市全体を包んでいる都市になるんじゃないかな。それが僕たちの最終的な夢なんです。

大道芸で経済波及効果をもっと上げようとか、もっと集客数を増やすようなことではなくて、そこから色々なものがどんどん生まれてくるようなことを我々は目指している。最終的に国際的で芸術・文化創造都市になればいいな。芸術・文化創造都市に触れることによって、幸せが感じられるような観光都市になりたい。僕がずっと描いているビジョンですね。たぶん、僕が生きている

間には実現はしないと思います。でも、まちづくりは 100 年というスパンで本来考えるべきものだなと思っております。

ちょっと早口、2 倍速くらいで話をしてきました。僕の時間はこれで無くなりました。最後の第 4 フェーズに行けないので、それは第 2 部のセッションでお話ししたいと思います。どうも、ご清聴ありがとうございました。

**進行役** 甲賀様ありがとうございました。大道芸ワールドカップ in 静岡というオンリーワンのイベントのビジョンを 21 年間形にするための仕組み、内容についてお話しいただきました。都市の活性化や豊かさのリデザインにつながるような様々な効果、波及効果をお話しいただいたと思います。

## 活動報告 II

報告者 笹谷 秀光 氏(株式会社伊藤園 取締役 CSR 推進部長)

講師紹介者 小川 智 氏  
(岩手大学理事・副学長、INS:CSR/環境人材育成研究会会長)

小川智 報告者の笹谷秀光様をご紹介します。東京大学法学部を出たあと農林省に入省されています。現在の農林水産省になります。最初は中山間地域対策、農産物国際交渉などに携わられています。そのあと経歴がすごくて、次は外務省、在米の日本大使館で職員をしたあと、今度は環境省の職務に移られて、環境省の大臣官房審議官を歴任されます。その後 2006 年に農林水産省大臣官房審議官、2007 年関東森林管理局長を経て 2008 年に退官されています。退官後に、現在の伊藤園に入社されて知財関係、経営企画関係を歴任されたあと、2010 年から取締役。CSR 関係のプロということになるわけです。ISO26000（社会的責任の手引）を活用した伊藤園グループの CSR 活動の推進に取り組んでいらっしゃるの、今日はそういった関係のお話を伺えると思います。それではよろしく願いいたします。

笹谷秀光 ご紹介いただきました笹谷でございます。どうぞよろしくお願い致します。

皆様が伊藤園と聞きますと、今日勉強させていただきました「おーいお茶」が大人気だと思っておりますが、これには少し意味がありまして、先ほど甲賀先生から「オンリーワンというのは今しかない」。これはどのようなものをオンリーワンと呼ぶかにもよりますが、1985 年、いわゆる缶入りおーいお茶。これは何をオンリーワンだったかといいますと、それまでいろいろ有糖飲料が多かったわけです。糖類が入っている。無糖飲料を初めて作って、健康志向の無糖飲料ができたという意味でオンリーワンのものだということを頭に入れておいてください。



2 つ目は 200 箇所には支店があります。小選挙区が 300 ですから、小選挙区よりちょっと広いぐらいのところに、全国に支店があります。従って、すごく地域に密着的な活動ができます。社員が 5,200 名おりますが、そのうち営業

マンは 4,000 名、200 箇所にあります。そのくらいのことを頭に入れていただきまして、私の話に入らせていただきたいと思います。

今日はお招きいただき嬉しい気持ちでいっぱいです。CSR は企業から見てどんなものなのかの実例、岩手でやっている代表的な震災対応、地域志向 CSR。これら 3 点をご紹介してまいりたいと思います。

現状認識は、私、元役人でしたので役人チックなことを書いてありますが、地域の絆、安全安心、放射能、それからエコ。ここをとにかく押さえないと企業としてやっていけないということです。あとでお読みください。

それでこうなったのは色々な調査結果ではっきりしています。絆が漢字で選ばれた通りになります。そうすると企業のサイドに何か影響が出てくるかといいますと、社会的信頼感と地域貢献度が、ある意味意識して変えますよというのが統計としてあります。従って CSR を改めて問わなければならない、こういう時代背景になっています。

先ほど影山先生から ISO26000 のお話がありましたが、これを聞いただけで皆さん引いちゃうんですね。社内でもわかりにくい、難しいと。そこで私がわかりやすく解釈した 3 点があります。1 つ目は、本業を使ってやってください。今までの CSR は非常に無理がある。これは本業でいいよ。世界標準としてガイダンスとして決めた中で本業だ。2 番目がステイクホルダー・エンゲージメントと書かれています。みんなの意見を聞いてくれというところが非常に大事です。3 点目は 7 つの組を色々組みあわせてやって欲しいという中で最後にコミュニティという言葉があります。ここは今日のテーマの地域貢献に関連する取り組みでございます。

我々は CSR を推進するにあたってこの ISO をうまく使いたいと思います。これはよく考えた国際要因ですが、近江商人の哲学で三方良しというのに近い。売り手良し、買い手良し、世間良し。この世間良しは含蓄があり、ああ世間がいいのかということです。先ほど影山先生からも、世間から叩かれているというのもありましたが、世間がいいというのは非常にいいということが基本ではないかと。わかりやすく言うためには私は三方良しという言葉をよく使わせていただいています。

以上の考え方を伊藤園はどういう風にやっているか。我々は「おーいお茶」の伊藤園ですから、「お茶といえば伊藤園」となっていきたいというのが 1 つのステップであります。さらには世界のティーカンパニーになりたい。これはさきほどご紹介にありましたビジョンです。そのために茶畑から茶殻までということで展開しております。茶畑を作るのが茶産地育成事業。二番目が茶殻リサイクル。これは環境です。先日若い方が多い雑誌で茶殻リサイクルを説明したんですけども、「茶殻ってなんです」と聞かれました。時代はそういう時代になったんだなあ。昔お母さんが茶殻をまいて掃除の時に使ったんですよ。



時代の変化だと思えます。

まず茶産地育成事業。この茶畑を見てください。これは大分県の杵築地区で、約 20 区画。昔は耕作放棄地もかなり含まれていました。これを地元の方々とみんな協力しまして、5 年かかります。その間、我々野菜ジュースも作っていますので人参を植えてもらったりもしてもらっていましたし、当然契約栽培をするための産地をみんなで、造成は県のも入ります。

20ha でやっておられるカヤノ農産という農業生産法人という法人を作りました。皆さん笑顔で「おーいお茶の葉っぱを作るの楽しいね」と言ってくれています。これがある種の地域の活性化。これを構造的に見ますと自治体様、地域、農業者の皆さん、それから伊藤園に農業技術部があります。これらが相互に協力しまして、1 つは地域の活性化につながる。もう 1 つが農業者としての人材育成につながる。こういった構造になりますので、地域によりましては協定を結びながらきちんとした対応をしています。農家からも全量買取しています。安心して農家は茶畑ができる。我々は安定的で、コストの安い、広いところから安いものが入手できる。三方良し。地域にとっても、生産者にとっても、伊藤園にとっても良い構造になりつつあるのではないかと思います。

次は、茶殻リサイクル。日本で 84,000 トンというお茶葉が生産されています。そのうちの「おーいお茶」で 4 分の 1 を使っています。茶殻も 4 分の 1 出ます。この茶殻に非常にカビが生えやすい。乾燥させるとすごい CO<sub>2</sub>。難しいんです。それで紙製品、防振樹脂、建材というふうにしました。

実物があつたほうが良いと思うので、まず封筒から。茶殻で作った紙です。この封筒、手を入れてみると中が透けて見えないんです。その格好の紙なんです。プラスチックにつっこみますと、プラスチック・バックになるんですね。

それから女性に一番人気なのは茶殻のあぶらとり紙。あと紙テープ。こういったタイプのものがかなりありまして、これはですね、伊藤園だけでできません。こういう構造です。一番大きくやっているのはレンゴー様、ダンボールの大きな会社です。おーいお茶を 8,400 万ケース出荷しています。1 ケース 24 本入り。このくらいのダンボールです。8,400 万のうち 4 分の 1、2,500 万ケースを茶殻透き込みダンボールでお送りしています。何がいいのか。3 つです。紙の資源が少ない、CO<sub>2</sub> が少ない、リサイクル。それから 3 つの効能がある。抗菌性、消臭性、香り。若干香ります。香りも嗅いでいただけるリサイクル品、すごく少ないです。そう言う意味でも、生活の知恵で長くあつたお茶というものは違うんです。そういうところに着目しております。

茶殻リサイクルで三方良しはどうなっているか。これはレンゴー様や構成員につきますね。社会・環境にいいね。伊藤園としては、コストも削減しますし、再利用もできるという構造になりつつあるのではないか。これも発展途上です。それぞれ 10 年以上かかっています。

以上の例から見て、企業の社会的責任を我々はどのように考えているか。本業を活かすというのがやっぱり大事だなあと。そうじゃないと続かないです。大体こういうリサイクル品には色々なものがありますが、3年くらいあったら大体息切れです。本業と被せているから続くんですよ。それで社会と企業の相互関係が構築できないかというところで、キーワードは信頼を得ることだと思います。

以上が基本的な考え方で、我々ずっとやってきたんですが、東日本大震災がありました。1年半経ちましたけどまだまだ厳しい情勢です。関係者も多かろうと思いますので改めて早い復興を心からお祈りするのでありますが、我々は何をやったか。

我々は釜石に拠点があります。これは流されました。すぐに飲料を届けさせていただきました。寄付もさせていただきました。でも違うよね。地域でお世話になった我々が何かできないか検討を開始した。みんなの意見を聞いてくれというから聞いたんですよ。3つのポイントがありました。行政からは文句ばかりでだめ。社会福祉協議会の皆さんは「やっぱりメンタルを考えて欲しい。」それから学識経験者からは「本業でちゃんと続くようにやらないと意味ないぞ。」と。

本社で有識者懇談会をやったんですよ。影山先生からは「直後からやっぱりニーズを把握してください。その点がとにかく一番大事ですよ」と強調していただいています。その後ずっとご指導受けています。

それで社内にどうしようか、派手にはいけない、自然体で行こう。なんとか日常に早く回帰してもらおうということが考えられるということですね。我々が考えたのはティーテイスター制度を我々ちゅうどもも持っていたんですよ。茶資格制度。結構厳しいです。大道芸ワールドカップほど厳しくはありませんが。筆記試験がありまして、3級 1,000人、2級 150人、準2級試験ありますね。1級は難しい。全国150箇所でお茶セミナーをやっていた。これをうまく使えないかということになったわけです。

復興への思いは、やはり少しでも早く日常を取り戻すきっかけにならないかなというところがポイントになりました。そういう中で基本コンセプトが「地域とともに歩む、お茶で絆を」と決まりました。それで、3つの方針を決めて東北で地道にいきたいとなったわけです。

東北地方では特に沿岸部で、ちょっとお茶でもという時は、「お茶っこしようか」「なにになにっこしようか」と言うそうです。それで集まってよもやま話が始まって、実は気仙茶が茶の北限でもあったということで、馴染みもあった。

10回目の現地レポートです。これは4月4日にやった長倉地区。長倉地区の写真ではないんですが、公民館や仮設の集会所です。オレンジのエプロンを

かけている人がティーテイスター2級です。私より話はよっぽどうまいです。

この中で何を話すのか。結構専門的なんですよ。お茶の種類、入れ方、急須やお茶碗の扱い。冷たいお茶、熱いお茶、適温のお茶。適温として70度がいいと。お茶は茶碗から茶碗に移すと10度下がる。もう1回移すと10度下がる。これで計るのがポイントです。うんちくとして「カテキンとテラニンを知っていますか」と問いかけます。このうんちくはメタボ系の方、コレステロール系の方に色々な効果がある。カテキンは苦い。テラニンは旨みです。2つの組み合わせでお茶はできるということをお伝えするんですね。

実はひと月に2回くらいやってきました。最近は大船渡、釜石にもようやく呼ばれました。これからも続けます。

アンケートを取ってみました。後ほどご覧ください。こういうのやって役に立ちましたかと尋ねると役に立ったと言うに決まっているんですね。

自由記入欄を非常に丁寧に書いてくれています。どんなふうに書いてくれたか、これは一例です。「水は考えても見なかった。豊かになった。始めて知った。美味しかった。楽しかった。」。さっき観性とありましたよね、ひよっとしたら我々がやっていることは、少しでも観性に訴えられたのかな。まだ、これからです。

「お茶っこ会どうでした」「ご一緒できて楽しかった。また」。我々としてはこういう理解できないかな、最初に狙いとした日常を取り戻すために少しは役に立っているのではないか。我々だけではわかりませんので、日本臨床心理士会というのがあります。メンタル・ヘルスについて色々やっている。2万人の組織でございますが、先日私、意見を聞いてまいりました。

専務理事の方です。ご意見は、社員がそこまで行くんならそりゃありがたいな、という感情は出ると思いますよ。それからやり方で五感に訴えるのが結構大事です。紙コップじゃないところがいい。というようなこともありました。それでこうした体験は、人間としての全体性を回復する意味では非常に良い効果があるかもしれない。実は自分たちもやっているんですよ。こういうリラックスマインド運動をしましょうとか、こういう連想しましょうなど色々な手法を持っている専門家であります。今度連携しましょうよという話もできました。

もう1つは、現場の陸前高田で社会福祉協議会の佐藤様に3つほどポイントとなる意見をいただいております。その後、市長に先月(2012年8月)お会いしました。1時間ほど懇談させていただいたのですが、再構築が課題できっかけ作りにはなっているのではないかと。笑顔と元気をとにかく頭に入れてほしいと励ましの言葉もいただきました。

まだまだ中間的なもので、これで何かということはありませんが、先ほどの話題との関係では、地域社会・人とのネットワーク、プログラムとして少し定

着できないかな。それからティーテイスター資格を作っていてよかったな。どこかの会社が「ティーテイスター制度を作るぞ」といっても、できるわけないですよ。企業の責任として、自分の持っている本業との関連性を活かせるという意味ではないかと思えます。

先ほど影山先生からもお話がありましたが、地域コミュニティを我々のプログラムに取り込めないかなというのが今の感じです。今後のことは今日お集まりの方から是非より良いご議論いただきながら一日も早く展開していきたいと。どうやっていくかについては、こういう色々なステークホルダーがおられるわけですから。やっぱり人と人との出会いですよ。今日も色々な話を聞いて私もすごく勉強になっています。それでお茶っ子会を導入していくか、これ是非ですよ、何かのヒントを得て帰りたいと思っております。

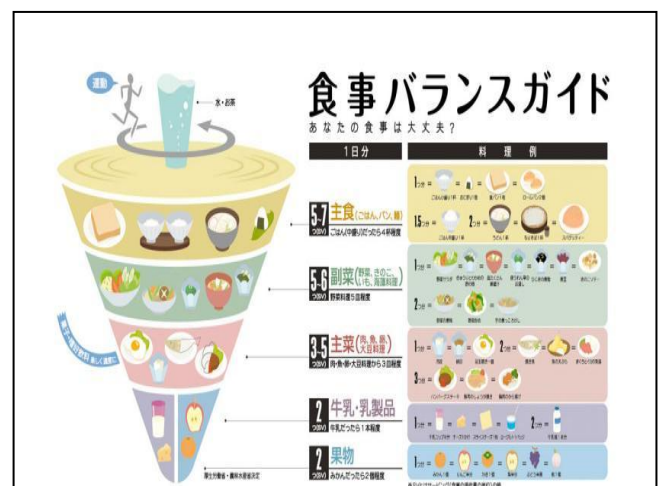
例えば対象年齢、おばあちゃんが多い。なぜかという平日やりますから、社員の関係で。もうちょっと色々できないかなと思ってた矢先に、ツール・ド・三陸（～サイクリングチャレンジ 2012～in りくぜんたかた）というイベントがあがりました。我々も参加させていただいたのですが、収穫は、お子さんが面白いと言って帰ってくれたんですよ。お子さんにも関心を持っていただけました。これは今後のヒントになるのではないかと思って帰ってきました。

三方良しに向けてはどうするのか。笑顔と元気、復興。我々としては、お茶への理解と、可能であれば伊藤園は良い事やっているよね、というのはやはり欲しいわけです。こういうところで展開します。

お茶っ子会で当社の目指すところは何か。さっきビジョンというのがありましたけど、これがビジョンです。コミュニティとティー（お茶）ですね。こういうふうになれば、何年かかるか私は自信ありませんが、この線で頑張りたい。

少しイベントの紹介をさせていただきたい。色々なイベントをやっています。そして我々はイベントを人材育成の場として位置づけています。それによって、やはり地域活性化に貢献できないと生き残れないと実感しています。特に食に入れています。食べ物にはどういうものがあるか。我々はほとんどやってないです。それでどういうふうを考えているかという先ほどの 200 箇所ありますので食のイベントへの色々な参加。大道芸ワールドカップにも非常に関心があります。

食事バランスガイド、農水省や厚生省が作ったのですが、下にあるものは少なく、上にあるものはたつぷりと。「お茶があるじゃないか。」うちの社員に言っているんですけど、「何言ってるの。私、これを作ったんですよ。」お茶はこまの軸にあります。水とお茶。だから食育と



農林水産省「食事バランスガイド」について  
(2012年1月3日現在)

いう単語がありますが、非常に伊藤園の

本業が活かせる。お茶セミナーの方式は特に、我々のおもてなしの心に対応している。こんなイメージでいろんなことをやっています。

狙いはなんなのか。これは地域の活性化の一助になりたい。効果は人材育成、社員育成。なぜか。これは同じ釜の飯を食うという感度が、社員の結束力を強める。それから関係者と同じ思いをして前夜祭をやった関東の方が当社のブースを訪れるんですよ。我々は「おーいお茶」を飲みながら地域のイベントも兼ねているのはすごく嬉しいんです。この嬉しさがやっぱりイベントの効果だと思います。人的ネットワークが形成されて事前の前夜祭、例えば報告にあがるわけですよ。非常に良い展開をしています。

それでこれが笑顔ですね。豊川市で愛知県にありまして、お稲荷さんという、お祈りする方のお稲荷さんなんです、いなり寿司の町でもあるんです。この方、豊川市のお稲荷盛り上げ会長さんなんです。これが豊川支店長です。こっちは部長ですね。こういうことで笑顔を持ち帰るわけです。

この支店長が社長の前で報告したことがホームページに載っています。色々な交流ができて良かった。支店長が感じれば、20人の支店の社員はなるほどとなるんです。そこから波及していかなければというのが我々の考えです。食のイベントへの参加は我々にとってこういうものかなあ。三方良しが成り立たないかな、ということは今考えている状況です。今年もがんがん積極的にですね、いろんなところに参加をして展開して参りたい。

以上が伊藤園の取り組み、お茶っこ、食についてお話ししました。まとめというほどではないですが、昔中山間地域室長をやっていました。色々回ったときの感想も含めると、やっぱり地域志向のCSRをするときには何が大事か。私の感覚から言うと人的ネットワークなんですよね。それを使って何が大事なのか。3つです。

1つは地理的に広がっているか。豊川お稲荷さんのものが豊川で終わったのなら、もったいないんです。あれを他でもどんどんやってもらいたい。いいことは広げていく。

2番目が時間的広がり。単発ではダメなんです。「また来てくださいよ」と言われるような思いやりでやっていかないといけない。継続性です。茶産地育成事業もすごく時間かかっています。おーいお茶俳句大賞は23年やっているんです。俳句を「おーいお茶」に載せている。だから時間的にやっぱり考えなければいけない。3番目が、何といても、これが今回一番重要なのかも、情報の広がり。人と人でお互いに学ぶ。色々伝え合う。ネットワークを作る前提になると思います。今日のこの場はまさに、このためにあるんだと思って私は飛んで行く。こういうところにはどこにでも飛んで行くんですよ。

地域志向の CSR モデル的な展開になるような会社、この会社は結構継続的にやっているとなるようにできないかなど。私は CSR 推進部長という肩書もあるわけですが、こういうことを社内外に色々お伝えをしていく。企業は企業なりに、強さがあり、弱さもあり、限界がある。そこは先ほどありましたように、今日お集まりの色々な立場の方が自分たちで知恵を出し合って初めていいものになると思います。私は岩手で、こういう会合があること自体が素晴らしい。ここに集まっておられる方々自体が素晴らしいと思っています。これからのパネル・ディスカッションを楽しみにしたいと思います。私の話は以上でございます。今日はありがとうございました。

**進行役** 笹谷様ありがとうございました。伊藤園様の CSR 活動、地域の CSR 活動を通して、地域の活性化、特に本業に繋がるような活動をすることで、基本的に取り組んでいく仕組みをおうかがいできたと思います。

それでは、パネル・ディスカッションに進ませていただきます。先ほどご公演をいただいた影山先生、甲賀様、笹谷様に、小川研究会会長にパネリスト、佐々木明宏様にコーディネーターをお願いして、パネル・ディスカッションを展開させていただきたいと思います。

## パネル・ディスカッション

### 【パネリスト】

影山 摩子弥 氏（横浜市立大学国際総合科学学術院教授）

（横浜市立大学 CSR センターLLP センター長）

甲賀 雅章 氏（大道芸ワールドカップ in 静岡 プロデューサー）

笹谷 秀光 氏（株式会社伊藤園 取締役 CSR 推進部長）

小川 智 氏（岩手大学理事・副学長、INS:CSR/環境人材育成研究会会長）

### 【コーディネーター】

佐々木 明宏 氏（特定非営利活動法人環境パートナーシップいわて副代表理事）

（INS:CSR/環境人材教育成研究会幹事）

**佐々木明宏** これよりパネル・ディスカッションに入らせていただきたいと思います。パネル・ディスカッションの中で、基本的には岩手に住み続けたいイメージをある程度具体化して共有していく必要があると思います。今回のシンポジウムを経て、色々な具体的な仕組みづくりに入りたいと思います。その意味では、影山先生からお話しいただいた仕組みを具体的な形で展開していきたいと思います。また、岩手の中でも人材育成の努力を進めていきたいと思っています。

最初に小川先生から、岩手大学として地域との関わり、INS:CSR/環境人材育成研究会としての今後の取り組みを話していただければと思います。

**小川智** 岩手大学の小川です。大学正門に大きなパネルで掲げさせていただいていますように、岩手大学では「岩手の地域と人とともに」というメッセージを岩手に対して発しています。県内唯一の国立大学ということもありまして、岩手大学では、地域に密着した大学、地域に必要とされる大学であることを1つのミッションとして展開していこうと計画しています。

我々ができることは、人材育成になります。地域企業のための協力、研究レベルの向上もありますが、まず人材育成ということで、岩手大学には約6,000名の学生が1つのキャンパス内にいるので、学生をどう地域と関わらせてい



くかが最も重要になります。

環境という観点から言えば、環境マネジメントができるような仕組みを学内に作って、地域に広めていくというのが1点ですね。

震災復興に関しては、我々の大学は内陸にありますので、沿岸との距離が直線で約100キロ弱あります。大学としては沿岸に拠点を設けるということで、まず釜石に、サテライトを建てました。つい最近久慈にエクステンション・センター、2012年10月、宮古にもう1つエクステンション・センターを設け、沿岸とのパイプをどう作っていくかということのをこれから取り組んでいく。さらに大船渡につくる計画を進めていまして、沿岸の縦軸ができますので、横軸を上手く結びつけることによって、全体の震災復興に取り組んでいきたい。大学全体の考え方を、ある面で研究会に放り込んで、会長をやっていますので、その辺は共通であると認識いただければいいと思います。

**佐々木明宏** ありがとうございます。人材育成で、先に甲賀さんから人づくり塾について補足をお願いします。

**甲賀雅章** 先ほど語りきれなかった部分の話をして。なんで、20年間続いてきたのかということなのですが、1つはやはり人材なんですね。静岡市は、1992年に大道芸を始めたんですが、同じ1992年から、生涯教育の一環として、街の仕掛け人を育てようという人づくり塾をスタートさせたんです。たまたま僕はそちらの方の企画者であり、実はコーディネーターだったわけですね。



今、僕の下で8人のチーフディレクターがいますが、8人のうち7人はそのカレッジの卒業生です。この1年で終わらずに、1992年から4年間ヒューマン・カレッジという名前でやり、3年間をコラボという名前でやり、3年間をまた地域仕事の学校という名前で、要は10年以上このカレッジは続いたんですね。そこからどんどん輩出された人材が、大道芸ワールドカップ in 静岡の実行委員会の結構中枢にいるんですよ。これがものすごく大きなことなんです。

彼らは基本的に、単にボランティアだけじゃなくて、街と一緒に自分たちの力で変えていこうじゃないかということをしごく意識している。そのカレッジの中で、色々なスキル、知恵を学んでいるんですね。そういった知識武装をした連中が実行委員会に入ってきているので、なかなかビジョンがぶれないんですよ。



僕は先ほど皆さんに説明したようなことを我々150人の実行委員のメンバーに話します、いつも。すぐ全体会議になったら、何のために我々はやっているんだということをちゃんと説明します。150人が一応理解をしてもらわないといけないので、そういう話をするんですが、最終的には伝えていく人の能力が必要なんですね。それがその人づくりの学校の卒業生が循環をしていく。これが20年続いてきた大きな原動力になっているんじゃないかなと思いますね。

継続的に人づくりをしているのは大事なことです。もちろん大道芸の人づくりもしているわけですが、社会に出た後に、先ほどPSRとお話しましたが、いかに個人として社会に関わることができるか、その時にどのようなスキルが必要なのか、どういう視点が必要なのかということを読んでいけるようなカレッジ・塾がすごく必要だなと思いますね。

**佐々木明宏** はい、ありがとうございます。人づくりは言うなれば地域に入るための地域の学校というような意味あいなのかなと思いました。そういった意味では、地域の学校が人を育てて、人の循環を生んでいくという中で、少なくとも継続していく。それは人が循環する姿としてのイメージではないかなと思います。

人づくりを岩手で展開するとき参考にできることがありましたら、ぜひ一言ご助言をいただきたいんですけども。

**甲賀雅章** その学校が、いわゆる学びっぱなしではダメなんですよ。学んだことを1つの提案という形にして、実際にまず企画までを我々やっていたんですよ。さらに企画したものを公開プレゼンテーションしました。市民を集めてやったんです。行政の方、市長たちの前でまず自分たちの企画をしっかりとプレゼンテーションする。プレゼンテーションをしてそこに集まってくる仲間を募っているんですね。それがそこそこ成果が出てくると、その学校は結構継続をしていくものなんです。

面白いことに、行政が自分たちの抱えている課題を持ち込んだんですよ。その学校の中に。それを具体的にこの学校で解決してくれみたいな。行政が実際に抱えている課題と我々が学ぶべき、我々が解決していこうというものが、上手くリンクした時代なんですね。

実はこういうことも大事で、ある課だけ、生涯学習課でしたけど、生涯学習の管轄だけでやっていて、商工は入ってこない、観光は入ってこない。やっぱり横断的に行政がちゃんと入ってきてその学校を支持していくようなそういう仕組みづくりっていうのがすごく大事になってくると思いますよ。

後半4年間「地域仕事の学校」と名前を変えたんですよ。行政の長が変わ

ると前任の名前が一緒にくっついてくるのが嫌だみたいなこともあって、名前を変えたというのもあるんですが、「地域仕事の学校」という名前に変えたのはものすごく大きな意味があって、僕はボランティアの時代はダメだと思ったんですよ。ボランティアだけでは絶対世の中変わらない。ボランティアはものすごく大事だけど、ボランティアだけでは変わらない。つまり社会に対してちゃんと社会貢献できる仕事は、それが生業にならなくちゃいけないということです。そういうことを考えて僕は地域仕事という名前をつけたんですね。

それは「地域、仕事」の学校じゃないんですよ、「地域仕事」という仕事になっている。要は自分がやることで地域や社会にどんどんより良くなっていく。それで自分も生活できれば、その姿が一番いい姿であって、そこまでをボランティアでやっちゃいけないということなんですね。

ですから地域仕事の学校では実は今までのカレッジとは違って、マネジメントなどもしているんですよ。収支表どうやって作るのみたいな。今の日本のNGO・NPOが弱いのは、いわゆるマネジメント教育を受けていない。プランニングを受けていなくて、ミッションだけは取ろうと思っているけど、それを具現化するためのスキルがないわけなんです。そういうようなこともどんどん教えていって、地域に対して貢献できる仕事だったら、それでちゃんといいかもなんて見ていることをもっと声高々に言うべきであると。

大卒の人気企業ランキング、日本にもありますよね、アメリカではトップ・テンに3つ入っていますよね。NPOとNGOが。一般企業に混じって。General Motors、IBM、Appleなど多くの企業がある中で、3つのNPO、NGOが入っている。NPOに就職しても食えるということですよ。食わせられるためにNPOがある。そういうものがどんどん生まれたときに、ようやく日本で社会貢献事業や地域事業に対してどうやって住民が関わるかという新しい姿があるんじゃないかなと。だからそこまでも見据えた学校にしていけないと、今までの延長線上でやってはいけないんだとすごく感じました。

**佐々木明宏** はい、ありがとうございます。それでは、その人づくりの部分ともう1つの地域社会を支える仕組みというところでの地域志向CSRのシステムですね。これについては影山先生から講演をいただきましたけれども、伊藤園さんと甲賀さんの大道芸ワールドカップ in 静岡の取り組みなどを踏まえた上で、影山先生から補足をしていただければと思います。

**影山摩子弥** 私は理論家で大雑把な話しかできないので、具体的な実践のお話に関わって補足できることはあまりないのですが、甲賀さんの話を聞きますと、20年前にこれだけのことを考えていたというのは、すごいことだなと思います。私の理論は、さまざまな地域の取り組みをもとに組み立てただけのものですが、甲賀さんは、実践の中で模索しながら自分の力で、20年前か

らやっているんですね。お手本や教科書があるわけではない中で、切り開いてきたその実践の力には、敬服します。

伊藤園さんも様々な社会貢献活動をされていますが、経営戦略として失敗すれば、それなりのダメージはあるはずで、そのリスクを抱えながら苦勞されてやっているという印象があります。

甲賀さんの取り組みも伊藤園さんの取り組みも私からすると、偉そうなことを言って申し訳ないと思いますが、正解なんだなという気がします。

私は、これまで多くの企業の相談を受け、その都度処方箋を作ってまいりました。私が作った処方箋通りの取り組みを行えば、課題解決になり、企業は、それなりに浮上していく。



ところが、私の処方箋は、かなりがちっとしていることもあって、処方箋通りにできる企業はあまり多くないんですね。また、私に相談があったわけではないのですが、すごくいい取り組みをしていると思える企業や地域は、浮上したり、活力を持ったりしますが、そこまで評価できる企業や地域は限られています。それほど、私が正解と評価できるほどの取り組みをすることは、大変なことです。

静岡に活気があるのはすごくわかる気がいたします。少しだけ、大道芸ワールドカップ in 静岡について触れますと、先ほど甲賀さん、ビジョンが大事と言っておられました。ISO14001を思い出してみてください。PDCAがまわる前に環境方針を作らなければいけない。ビジョンや方針がなければ、PDCAがまわらない。ここがものすごく大事です。経営ないしCSRもそうです。伊藤園さんもビジョンを作って取り組んでいる。だから、PDCAがちゃんとまわるわけです。

しかも、甲賀さんの話にデザインという言葉がありました。最近では、エリアデザインや地域デザインなんて講座が大学にあります。私なりの言い方をすると、地域のシステムを作る際、いかに設計するかということ、つまり、地域システムをどうデザインするかがすごく大事になります。この点で、甲賀さんの取り組みは、地域システムがきちんとまわるようにするものと言えるように思います。これを20年前にお考えになっていたのは、すごいなと思います。

**佐々木明宏** 昨年影山先生とお会いした時に、ずっと抱えてきたもどかしい思いがありました。色々な団体が色々な形で動いているんですけども、みんなそれぞればらばらで動いてしまっている。そういう意味では、支える仕組みを今作らなければいけないんじゃないかということがスタートなわけです。

実際にコミュニティとその企業との取り組みをリンクさせて行くということは、間違いなく大事なことだと感じるわけです。コミュニティと企業の関わりということでは、伊藤園さんからかなり具体的な事例を今日頂戴しました。笹谷様から、今日の全体のお話を踏まえて補足がございましたら、お願いします。

**笹谷 秀光** 企業には多くのステークホルダーがいる。株主さん、商社の皆様、地域のみなさんもいる。全体を目配りしながら動くとなると濃淡が出てきますので、濃淡が出ないようにバランスを取って行かなければいけない。一番大事なものは、第三者目線を見ていただくことが必要です。企業は企業でやはり動いていますが、今日のコーディネーターの佐々木様が、NPO 法人環境パートナーシップいわてで、全体を見通すことができる、また現場を深くわかっている形で設計をする。



今日も、学・産それから色々な NPO 様、色々な立場を持った方が並んで、意見交換をする中で、これから、パートナーシップ、横に並んで、相互補完をしていく時代だと実感しております。

茶産地育成事業も本当にそう思いますね。行政も含めて、地元の農家、農業の技術者、伊藤園の買い上げの契約、地元の雇用を気にされている方、景観を気にする方、耕作放棄地は種が飛びます。色々な意味で関係者がすごく多くなると思います。やっぱり食料自給率を向上するという大きなことを掲げたとしても、なかなかうまくいかない。実際にみんなで知恵を出し合って、全体でどうあるべきかと考えることから、良い物が生まれつつあると思います。

私は、横に並んで相互に補完しあう良い意味でのネットワークづくり、相互の刺激を本当に実感したいと思います。

それから価値観の変化があるという話が先ほど出ておりますが、やっぱりアメリカにおける 9.11 と日本における 3.11。相当に大きな変化があったと思いますね。先ほど 20 世紀の価値観と、21 世紀の価値観が違うというのは、我々は非常に消費者に近いものを売っておりますので、非常にそのへんは実感を強めております。その価値観をうまく捉える意味でのキーワードが、やはり感性に訴える、みなさんの心持ちを考えると、それを改めて強調させていただきたいなあと。私たちも企業として感度を磨くことが、CSR、環境をするものの役割ではないかと思えます。

**佐々木 明宏** それでは小川先生から。今日多くの発表を通じて、大学としてできるところとできないところが、色々お有りになると思う。そういう意味で

は、研究会には産学官民と集まっている方もいますので、大学と今日のお話を踏まえた地域との関わりというところを感じるところをお話頂ければと思います。

**小川智** まず、大学の場合は敷居が高くて、偉そうな教授が訳のわからないことを言って、煙を巻かれる雰囲気があるんですけども、20年前に岩手に来た時はそういう印象でした。私も若かったですし、実際の今の岩手大学の状況を見ますと、ほとんどなくなってきました。

岩手大学は、教職員入れても全部で770名程度しかいない大学ですから、規模的には小さいです。お互いに顔が分かっていますので、産学あるいは官民、NPOも含めて、色々な相談事を逆に積極的に持ち込んでいただく。

例えば今、震災の関係を1つの例に取れば、佐々木さんから言われているように、色々な団体が入ってきて、ものすごい量のお金が動いています。我々の大学の経営としても過去に1年間に使ったことのないようなお金が、岩手大学の中に入ってくるんです。

それが有効に使われているかどうかが一番の問題です。中にいる人間だけではわからないことがあるわけですよ。本当に被災地に必要としている活動に結びつくようなお金の使い方ができるかどうかというところがあります。

そういった面で、色々な要望やご意見を大学の方に寄せていただくような仕組みをつくと佐々木さんがさっきおっしゃっていましたが、現在、三陸復興推進機構を学内で整えました。そこに色々な部門があります。統括している人間もいますし、専任も置いています。窓口には色々な相談あるいは要望をもち込んでいただく活動をもう少しオープンにした方がいいなと思って、色々なリーフレットを作って蒔いてはいるんですけど、まだ蒔き方が足りないなと思っています。

今日お話を聞いて、今が正念場だなと。ここでシステムを上手く作れないと一定の時期が終わったあと、ざっと予算が引いて、また過去よりも貧しい東北地域が生まれてしまう懸念を持っていますので、少し腰を入れてやろうと思っています。

先ほどお昼にもちょっと話していたんですけども、岩手県は盛岡市という中核で頭脳を動かさなきゃいけない。30万人都市というところですね。そういう面では産学官民を含めた連携組織がしっかりとしている部分もあります。

大道芸ワールドカップ in 静岡が20年続いているのは素晴らしいことだと思います。CSR／環境人材育成研究会が所属するいわてネットワークシステム(INS)も、私が来た年にできたものですから、20年続いています。

20年続くということは、必要があるわけですね。INSは産学官民連携組織

です。最近金融も入れていますけど。色々入れないと動きが鈍くなりますから。そういう面では土壌はありますので、仕組み作りを岩手大学としても考えていかなければいけないということで、色々な要望をお寄せいただきたい。そのために私が今こういう立場にいると思っていますので、ぜひよろしくお願ひします。

**佐々木明宏** 仕組みづくりというところで、まず具体的にイメージできること、震災後、普段から地域と密な企業というのはすぐ活動される。そういった企業をちゃんと地域と地域の人が分かってくれるだけじゃなくて、それを社会的にちゃんと分かる仕組みにしていこう。そのような地域を支える企業を認める制度づくりにとりかからないといけないと思うわけです。

先ほど甲賀さんが地域仕事の学校とおっしゃっていましたが、地域の学校がまさに人を循環させて、地域の資源をしっかりと見て、地域の課題を自分たちで解決する。仕事に結びつける。そのためのマネジメントやスキルも身につける。そのような印象を持ちました。

今まで色々言われてきたこと全部についてもう 1 回本当の意味合いを噛み締めている段階だと思う。そういう中で、地域の復興は、非常に古そうだが、実はものすごく生き生きとしたものではないかなと感じたわけです。地域仕事の学校について、もう少しお話を頂戴できるでしょうか。

**甲賀雅章** 刺激的じゃなくちゃだめですよ、基本的に。刺激をどれだけ与えられるかということだと思うんですよ。

僕はよく最近、クリエイティブ・シンキングという言葉を使っていて、プラス・クリエイティブという発想がすごく大事になってくる。クリエイティブという発想はなんだろうと言った時に、従来のものに縛られないものがクリエイティブなんです。ただ、従来の価値観、従来のまちの在り方やあった姿にしがみついていると新しいものに踏み切れないんですよ。だからすごく悪い方をすれば、無くなっちゃったら新しいものを作る。無くなっていない以上は、新しいものなんて作れない。壊さない限り。

今もしかすると、東北のいくつかの都市は、新しいものを作れるんですよ。環境的に。すごいポジティブに考えれば。それを震災の前に戻そうという発想ではなくて、50 年後にどんなになっているかという発想を持たなければいけないし、ある意味では持てるチャンスなんです。でも結論としては、持ちたくても持てない。今までのずっとしがらみがあって。

僕はこの地域仕事の学校で教えていくことは、まさにクリエイティブ・シンキングで、「こんな考え方もあるじゃん。」「こんなこともできるじゃん。」「でもこんなことをするためにはこんな設備必要じゃん。」ということをお教へ

ていってやんなくちゃいけないっていうことね。

だから、例えば盛岡で地域の学校ができるにしても、従来と同じような生涯学習のカリキュラムなんかはいらんのですよ、どこにも。あってもいいですよ。でもその新たに街を考えようとする人を育てようとするのであれば、もっと刺激的なことを色々な角度から与えていかないと変わらないのですよ、頭が。

そういった意味ではカリキュラムのつくり方あるいはそこに呼んでくる講師がすごく大事。僕が冒頭に言ったビジョンを皆でつくる共有の時間はすごく大事だと思いますよ。

ビジョンがすごく大事。これから自分のまちがどこに向かっていくというところを、今まで業者が作っていたじゃないですか。でもそんなのあてにならないのですよ、はっきり言って。どれだけ市民が主導権を持つか。市民にもものすごく能力を持った人達がいるわけだから、それがいかに集まって、新しい都市づくりのビジョンを作るところにすごく時間をかけてやらないと昔と同じになっちゃう。グランド・デザインなき日本の政治、日本の社会づくりになっちゃう。

ヨーロッパの小さな街はみんなビジョンを持っているのですよ。「俺たちはここに居るぜ」みたいなね。僕はフランスにナント（Nantes）という大好きな都市がある。普通行政がなんとか総合計画のようなものを作って、スローガンをつくるじゃないですか。だいたい「豊かな都市つくろう」や「豊かな自然を生かしたまちづくり」とかどこでも通じちゃうじゃないですか。でもナントは「芸術が爆発するまち」ですよ、都市のスローガン。芸術が一番の基軸です。そのためにどうやって芸術振興していこうか。ものすごく大きなマシンなんてできて、それが今世界的な観光地になっているわけですよ。

さっき言ったイギリスのクリエイティブ・インダストリーで「21世紀同じところ！」みたいなものを持たないと。全部万遍なく、福祉も教育もとなると、本当に金太郎あめの的な今までの日本のまちづくりと同じようなことを、僕はもう東北はやらないで欲しいわけ。やったらまた元に戻りますよ。そうじゃなくてもっと飛びぬけたことやろうと思えば、ある意味ではすごい時間使うでしょ。日本の他の都市の真似ができないことができるんだもの。

そこをどうやって見出すかという時に市民の知恵やネットワークを上手くコーディネートしていくような考え方が大事なんです。ただその時に、すぐにワークショップをやろう、私たちはポストイットを使ってなんかやろうよみたいな従来型で取り組んでないですよ多分。その時にもう街中っていても全然ちがうファシリテーター、とんでもないファシリテーター呼んできてやらないと、会議手法自体もどんどん新しいものを使っていかないと、また同じになってしまう気がします。地域仕事で僕はそういうことをやっていたね。

**佐々木明宏** そういったビジョン作り、共通なビジョン作りで実際に作業の場はあったんですね？

**甲賀雅章** もちろんあります。

**佐々木明宏** それは全員である程度時間をかけて？

**甲賀雅章** そうですね、その時間がすごく長いんですね。だからカリキュラム自体は月に 2 回くらいしかないんですよ。それを 7 ヶ月くらいですかね。実際のカリキュラム自体が。だけどグループワークは毎週やっているんです、その人たちは。毎週やっている人は週 2 回くらいプレゼンの前にみんな集まって、とにかくがんがんとやっているわけですよ。納得したところで僕のところに上がってきてもダメだしする。「こんなもの何も新しくない」みたいな。「こんな事例いろいろあるじゃないか」とか。「ないものを作ろうよ」となってまた最初から作ってまた一生懸命やって、講師はとにかく条件を泊まりなんですよ。徹底的に講師を活用する。だから、午後 7 時から 9 時半まで一応基本的な講座があって、午前 2 時 3 時まで飲みながらやるんですよ。そういうことをやって、呼んだらとにかく全てもらっていくぞみたいな。吸い尽くしちゃう。

そういうことをやっていったから、仲間が実はまだ色々なところで活動していることに繋がっているんですよ。そこから自発的に NPO になるのもある。3 人くらい議員にもなっている。彼らは逆に、もう議会から変えていかなきゃダメだって言って、議員になったりしている。そういう面では卒業生がちゃんと活動しているということですね。その姿も見せなくちゃいけないし、それを受け入れる制度も持たない。

**佐々木明宏** 時間が限られた会議室の中で話がそこで終わるわけではなく、ある程度しっかりと習っていたところでのディスカッション。その中でビジョンを作っていく、と。

**甲賀雅章** そうですね。ただ、従来のワークショップを少しずつでも変えていかななくちゃいけない。最近フューチャーセンターという言葉が出てきました。新しい問題解決会議、フューチャーセンターをやっている。果たして日本に馴染むかわかりませんが、僕も東京でフューチャーセンターに出ているんですね。西銀座をどうしようかって。

唯一今までのワークショップと違うなと思ったのが、実に様々なステークホルダー、利害関係者がいたんですよ。今までのワークショップであんまりそういうことをやらないんですよ。対比、反してしまうような人を前で呼ぶんです



よ。それをフューチャーセンターという会議技法を使いながら、対立するステークホルダーを入れることによって、対立をなくしていく解決技法を持っていく。そういう意味においては、フューチャーセンターという会議技法は、なかなか面白いなって。

これもファシリテーターの力がすごく大きいと思いますけれど。同じようなビジョンを持った人、ミッションを持った人が集まりやすいですね。対比する人が来ても対比にならなかつたりする。「お前そんなこと言ってもそんなものしょうがないだろう」という話になって終わっちゃうんだけど、それを見事に「いや、そうじゃないでしょ。ここをしたらどうですか。」みたいな。そういうのがまさに未来の団体という言葉を使うと、違うものが出てくる。

**佐々木明宏** はい、ありがとうございます。フューチャーセンターについては話を聞くことが多い。地域の課題を行政に頼って、行政がやってくれる時代はもう終わっただろう。地域の課題を出して、それについての継続的な解決策、技術として行くものあるいは行政でやりたいことをもう少しここを変えればもっとニーズに合う。

例えばコミュニティビジネス、ソーシャルビジネスのような、地域が抱えている課題を出し合う中で、どうやったら解決できるかというのをビジネスの視点、継続できる取り組みにしていく教育が、岩手でも随分多くある。地域の課題を自前で解決しようとするが実は非常にある。

もう 1 つは、貧しいと言われながら、一方で豊かな郷土芸能が持てる。そういう意味ではコミュニティは離れ離れになっても帰る場所がちゃんとここだというのがわかる。かなり形骸化したようなお祭りが、去年の震災を経て、お祭りの意味をみんなが初めて分かったことが大事だと思いました。

そういった意味では、本気ですべての人たちがまちづくりに参加する。まちづくりというのも従来から変わって、自分たちの課題を出し合い、解決策を出していく方向性にあるのかなと思います。

コミュニティビジネスに関しては甲賀さんも色々取り組まれていらっしゃるということで、そこらへんを突き詰めてお答えいただければ。

**甲賀雅章** 最近の若い人、素晴らしいですね。素晴らしくないところもあるんですけど。

素晴らしくないところは、想像力をどんどん失っている。僕はデザインの専門学校講師を 10 数年やっているんですね。毎年高校卒業して入ってくるんですけども、イメージーション力がどんどん下がっていくね。これはすごく問題なんですよ。イメージできないんですよ。

そうじゃない部分がすごいなと思うのは、僕らが学生の頃に、「社会のために」なんて思わなかったですよ。社会のためにできる仕事に就こうとか、社会貢献しようなんてことは全然考えないですよ。今の学生たちは考えるわけですよ。大学内にソーシャルビジネスやコミュニティビジネスの研究会ができる。そういうところに講師として呼ばれていくんだけど、そう言った意味ではすごいなと思っているんですね。

一般企業に魅力がないのかもしれないですけども、それだけ色々な興味を持って、色々な情報をもっている。色々な世代を巻き込む必要性がある。まさにそうで、お年寄りの知恵と同時に若者をガンガン引っ張る必要があると思うんですよ。例えば新しい情報機器、facebook みたいな新しい仕組みは我々よりも明らかに数段彼らの方が優れているんですよ。それが 1 つの社会の主役になってくる。そうしたらその人たちは絶対に入れなくちゃいけないし、まちづくりの仕組みの中に絶対入れなくちゃいけないですよ。それは僕がすごく感じていることなんです。

もう 1 点は、この間タイに行ったんですよ、2 日ほど前までね。バンコクにひさしぶりに行ったら、バンコクは目覚ましい成長を遂げていて、六本木ヒルズみたいなビルがばんばん建っているわけですよ。

だけど、すごいなと思ったのは、屋台街が全く変わっていないんですよ。それがずっと残っている。韓国もそうなんです。韓国もばかばか新しいものが建っている。でも、韓国の持っている韓国料理の文化、韓国が育てた伝統芸能の文化は残っているんですよ。

僕はそれを質問したんですよ。そうしたらこういう答えが返って来ました。「日本が成功したところは習う。日本が失敗したところは学ばない。」日本が失敗したところは何だと聞いたら、「日本が日本を失ったこと」と。日本の色々な素晴らしい文化があったにも関わらず、今日本にいてそれを感じることはない。新しいことは別ですよ。今のアニメやオタク文化は別ですけども、日本が元々持っていた日本の美意識を日本は失った。

タイは経済成長を求めていきたい。便利な生活もしたい。だけどタイの持っている伝統、タイの持っているメンタリティを我々は失わない。韓国も同じことじゃないですか。

今回の震災がきっかけとなって、今までの祭りをもう 1 回見直した。コミュニティの在り方を見直した。これは日本であることの伝統じゃないですか。その地域の。これは絶対守り続けていくべきですよ。そこにプラス全く違う新しい発想を組み入れていく。

本当に若い世代と知恵や経験のある世代が、上手く融合したところで色々な

ビジョンを作っていくということは、今まで許されなかったんですよ。今までのまちづくりでは。でも僕は、東北はそれができていくんだなあということをしごく感じます。

もう 1 つだけ言うと、さっきクリエイティブという発想をしましたがけれども、本当にクリエイティブやデザインという新しい視点をどうやって地域の活性化に生かしていくかということがすごく大事です。

僕の友達が神戸でプラス・アーツという NPO をやっている。彼は永田（宏和）君と言うんだけど、元々都市の設計をやっていたんですよ。竹中工務店で。そこにいれば彼は一生食えたんですよ。良い生活ができて、優秀だったし。ところが、神戸の淡路の震災にあっちゃったんですよ。その時に、自分が作ったビルが、どんどん倒壊していく。それによってどんどん人々が怪我をしていく。それを見たとき「俺はもう建築なんてやってられない」と言ったんですよ。それで「えっ」と思って、「じゃあ俺たち何ができるんだろう」と彼は考え始めた時に、もっと防災意識が神戸市民にあったら、あそこまで酷くはならなかった。もちろん天災の部分と人災の部分が混じっているわけですよ。防災意識はなんとかできないだろうかとは彼は考え始めた。プラス・アーツという NPO を持つんですよ。

彼は今日本中飛び回っているんだけど、「イザ！カエルキャラバン！」をやっているんですね。簡単に言うと、今までも防災訓練をやっていますよね、町内でも。行かないですよ、若い人は。たまに防災訓練を覗くと、いざとなった時に助けが必要なくらいの世代が行くんですよ。助けなきゃいけない若い人はいないですよ。これはどうも違うだろうと彼は思ったわけですよ。「もっと若い世代とか、若い親子が来るような防災訓練を作ればいいやん」と彼は思って、アーティストと組んで、その仕組みを作ったんですよ。

カエルのキャラクターをあるアーティストが作って、例えばそれを担架で一生懸命運ぶレースをやったり、わーっと走って行って、そこに消化器があって、消化器で的を当てるとか。そういうことをゲーム感覚でやっていったらものすごく集まったわけですよ。みんな消化器の使い方を覚えるわけですよ。緊急時にどう包帯を巻いたらいいとかを覚えていくわけですよ。

こういうことを彼はやり始めた。これがすごい発想だと思うんですよ。今まで防災訓練といえば行政がウーって鳴って行くみたいな感じだったのが、ゲーム感覚になって、さらにそこに彼は環境というものを加えたんですよ。ものを大切にしようとか。ものを変えっこするんですよ。変えっこバザール。小さい頃はすごく大事にしていたぬいぐるみだったんだけど、小学 6 年生になったらもういらぬよね。でもまだ綺麗だし、捨てるのももったいないよね。そういうものを皆で持ち寄って出店するんですね。防災訓練に出ると点数をもらえる。何ポイントとか。10 ポイントくらいで交換できたりするんですよ。もの

を有効にそこで扱ってというのを非常にうまく環境の 1 つのサイクルのシステムと防災をやって、彼は今全国引く手あまたで、全国でカエルキャラバンだらけなんですよ。

去年はコスタリカに呼ばれて、コスタリカの防災意識を変えようみたいなことと呼ばれています。その前インドネシアで大きな災害があった時にも、インドネシア政府へ 1 年に 2 回はずっと通っていたんですよ。その新しいカエルキャラバンの仕組みで、防災意識を高めていく。こういう発想が僕は多分すごく大事だと思うんですよね。これは従来の発想ではないんですよ。それがまさにプラス・クリエイティブなんです。

彼の NPO で今スタッフが 30 人くらいいるんじゃないですか。だからこれコミュニティビジネスになっていますよね。彼が 30 人食わせていて、彼はそれで食べているわけですから。これはコミュニティビジネスになるわけです。

コミュニティビジネスは従来と違う切り口がないと、多分ビジネスにはならないんですよ。普通にやっても。そこで今僕は苦しんでいるんです。コミュニティビジネスで食べろと言って、山の中にカフェを作ってしまったはいいものの、どうしたらこれお金になるのかなあというのを思いながら、今は山の中で良い人で終わっています。あと 3 年くらいたったら成功例でお話をしたいと思いますけど。

**佐々木明宏** それではパネリストのみなさんから最後一言ずつ頂戴して、パネル・ディスカッションを終わらせていただきたいと思います。岩手で仕組みを作って、実際に動き出していこう、その前段階に今あるということで、コメントを頂戴できればなと思います。小川先生から順番にお願いします。

**小川智** 震災前から沿岸地区をどうしていくかという状況はあったわけですよ。人口減で高齢化は進む。色々なことを行政も考えてきたわけですがけれども、手つかずの状態であった。実際に今度震災があったら、どうしなきゃいけないかっていうのを本格的に議論する。

新たなものを作ると言っていますが、今の状況だと人が亡くなっていますから、全部が戻ってきても人数が足りないわけですよ。そのまま元の状態には絶対にならないので何かを起こさない限り人は増えない。増えないならエリアをいくつかにまとめる単純な算数的な発想はありますけれども、地元の方の気持ちを考えれば、生まれ育ったところというのはあるわけですから、そういう面では正解はない。

やはり新しくまちづくりをする中に、色々な世代の意見を入れていくような取り組みが必要だと思います。今 NPO など色々入っています。現地の学生たち、これからは岩手大学の学生もそういったことを経験してもいいのかなと考

えています。新しく作っていくのは色々な面で難しいこともあります。そのための人材を作っていく。

最後に一言言えるのは、もう我慢するのはやめよう。岩手はもう我慢するのはやめましょう。言いたいものは言うし、欲しいものは欲しいと言うし、やってもらえることはやってもらいたいと強く言って、力を合わせていこう。あまりにも我慢することに慣れていた過去があるので、震災後も我慢していたら、おかしくなってしまうので、スローガンとしては我慢するのはもうやめよう、言いたいことは言おう、とやっていきたいとしますので、言いすぎたときは怒ってください。どうもありがとうございます。

**佐々木明宏** どうもありがとうございます。影山先生、岩手の取り組みに何かありますか。

**影山摩子弥** これまで、活性化のために地域で仕組みを作りましょうというお話をしてまいりました。システムができていないと、例えば行政が常に金を出さないと何もできない。人づくりをしようと思って予算をつけても、予算がある時だけできて、予算がつかなくなるとできなくなる。また、育成ができて、育成された人は能力があるので東京に行ってしまう、こういう構造になっていることがよく見られます。グローバル化が進む時代に、地域で閉じた仕組みを作るのは、ミスマッチというイメージがあるかもしれませんが、ある意味で保護主義的な路線で行かないと、地域の資源が生み出せない、外にどんどん出て行ってしまうということになるわけなんです。

人が出て行ってしまうのは、地域への思いがないというだけではありません。地域への思いがあっても、仕事がなければ出ていかざるを得ません。地域の中で人を育てたら、その人が活動する場がないといけないんですね。甲賀さんは、育った人間が地域で活躍する仕組みを作っていました。そういった意味で、地域で仕組みを作るといえるのは、必要な要素が揃っていて、それがつながって回っていくというイメージになります。ここが大事です。

それから今日、甲賀さんからも笹谷さんからも非常に良いお話を頂いたと思います。防災訓練をゲーム的にやるというのは、面白いですね。通常の訓練だと、参加も消極的で、地域の共同性やつながり、システムの形成に至らないことも多いと思います。また、伊藤園さんの茶産地育成事業は、お茶がらみのストーリー性もありますし、本業に結びつく戦略性もあります。

ただ、CSR や地域活性化の取り組み全般に共通して言えるんですが、単なるモノマネはだめです。自分のものになっていないと、効果が出ません。日本は、米国などをお手本に戦後復興を遂げ、高度成長をものにしてきました。でもその時代は終わっている。今は、感性主義の時代ですが、その時代には単なる表面的なモノマネでは絶対ダメなんです。似たような取り組みをしたとして

も、岩手には岩手に根付くものがあるのです。それを皆さんが模索していくことが大事かなと思います。

**佐々木明宏** はい、ありがとうございます。では、甲賀さん。

**甲賀雅章** 今日 1 つ言い忘れていたというか、伝えきれていないんですけど。さっきビジョンという話をしたんですけど、ブランドを作る意識を僕は持った方がいいと思います。一流のブランドは、ブランディングが成功した例です。ルイ・ヴィトンがイコールブランドという意味じゃないですよ。ブランディングが成功した例がルイ・ヴィトンなんですよ。つまり、そのブランディングは別に地方都市であろうが、地方の一企業であろうが、戦略として取り入れることはできることなんですよ。

僕は、都市もブランドという発想を持たないといけないということで、なんで今ブランドパワーが必要かという、ブランドのパワーは買う側の忠誠心なんですよ。今までは CS (Custom Satisfaction)、顧客満足だったわけですよ。

だけど、さらにブランドは忠誠心を持っていたんですよ。そうするとその人が勝手に宣伝してくれる。「バッグを買うなら、私はルイ・ヴィトン」、他の項目を見る必要がない。「香水はこれ。」忠誠心なんですよ。この人たち、今のネット社会では、自分の情報をシェアしようとするんですよ。やたらばら撒くんですよ。自分の気に入っちゃったモノを。基本的に一銭ももらってないけど、「これ使って、いいわよ」みたいなことをみんなにばら撒く。それはやっぱりネットがないと絶対あり得なかったんだけど、今どんどんシェアしていくわけ。ちゃんと良い、自分はそれを感じている。

それは都市も同じなんですよ。「いや、盛岡行ったらすごく良かったんだよね」と言ったら、バーと広がる周りに近づくんですよ。そういうブランドの基本構造だけをお話して終わります。

ブランドの基本構造、1 つは差別化をはかるという差異性。異なるビジネス。その差異性を持たなくちゃいけないです。他とどこが違うんだ、どこが異なるんだということです。これはオンリーワンです。次にそれを伝えるためのコミュニケーションのシステムを持たなくちゃいけない。もう 1 つが、自分たちが掲げた差異性が、ちゃんと行動に現れていることです。それが商品作り、人々のおもてなしがなくちゃいけない。これが実はブランドの三要素です。これを作りましょうということです。

もう 1 個プラスの要素が、保証性なんですよ。いつ盛岡に訪れても同じだけの感動があるわけですよ。これがブランドのパワーです。だから、プロモーションと違うのが、「盛岡でプロモーションをやっていました、行きました。なんか美味しいものを食べました。でも 2 回目に行ったら全然違うでしょ、

盛岡って」。これだめです。ブランドにならないです。何度言っても同じ感動を味わえる。それは見事にルイ・ヴィトンでできているということです。

**佐々木明宏** はい、ありがとうございます。

**笹谷秀光** ちょうどブランドの話が出ましたので、おーいお茶俳句大賞を見てください。23 回実施しております。これはどういう発想かというと、俳句、サラダ記念日が流行りました。それで、俳句を作るだろうけど発表の場がない。それで、発表の場を商品の場を貸しましょうと。「おーいお茶」のラベルはすごく大事なんですよ。宣伝文句をいっぱい書きたいんです。そこを俳句の発表の場として提供している。2,000 句は載せるんです。「俺の載っているのはみんな買い占めてくれ」となるわけです。

この後はびっくりしましたが、ニューヨークの友達から電話がありましてね。「いやー、うちの娘がお宅のおーいお茶俳句で英語で採用されたんだけど」「え、英語あったの。」「あんた潜りじゃないの」って言われちゃったんですよ。

この継続性。定着してきて、ご愛好頂いているということで、この秘訣を色々考えますと、やっぱりお茶は長い歴史がある。文化に適うのが、文化と親和性がある。

僕はここでもう 1 つ言いたいのは、スロー・フード気仙沼という事例がありました。スロー・フードを是非応援したい。なぜかということ、大分にいた時、1981 年から 83 年まで 2 年間いたんですが、そこで大変びっくりしました。石造りの中に、良い家だな大丈夫かなと思って入ったら、完全に近代的な建物で、すごく上手く使うなと思いました。日本も最近東京駅の改修とかで上手く使っていると思いますが、生活の知恵と深みを生かしていく、景観を大事にする、あるものを大事にする。

リオ+20（国連持続可能な開発会議）で、グリーン・エコノミーという言葉が改めて展開されました。我々伊藤園としまして、茶殻のグッズでグリーン・エコノミー、それからグリーンを使った商品を目指し、社会と環境の持続可能性という CSR の根本を忠実に展開してまいりたいと思っております。

今日ご説明できませんでしたが、茶殻の大きなものとして、ベンチは茶殻の色です。それから茶殻のシート、プラスチックを使った茶殻の自動販売機もあります。世界遺産の隣に自動販売機を置いています。質感がいいんですね。そういう景観にも配慮したような活動もさせていただいております。

以上のように、これからは色々な意味の価値観の変化に企業としても全力を挙げてできること、商品、売り場、売り方、飲み方の内容、それからペットボトルだけ売ればいいんじゃないじゃなくて、急須で煎れたお茶はいいよと、もう 1 回

思い出していただく。茶殻という単語が、日本人の国民のみんなが分かるように、俳句大賞も学校でもわーっとやっています。その時についでに、茶殻を知っていますかというのを展開していく。日本人の良さをもう 1 回思い出していただくような企業として、世界のティーカンパニーを目指しておりますが、日本でも温故知新、良いものはちゃんと残すことを展開してまいります。

また今日は大変良い意見をいただき、刺激を受けて、東京から来た甲斐がありました。本当にみなさんのご意見を色々な形で伺っていきたいと思います。CSR は結局、人と人との出会いです。そういう意味では今日は本当にありがたい思いをしております。どうもありがとうございました。