

テーマノミクス

— 地域活性化戦略の新基調 —

小樽商科大学大学院 商学研究科 教授

西村 友幸

小樽商科大学大学院 商学研究科 教授

内田 純一

要約

地域活性化という語には大別して2つの意味合いがある。本稿ではこのうち「攻め」の地域活性化、すなわち地域に経済的な効果をもたらそうとするタイプに焦点を合わせる。「攻め」の地域活性化戦略の新基調として、本稿はテーマノミクスの概念を提示する。テーマノミクスとは、街全体をテーマパークに見立て、そのテーマにちなんだ種々のアトラクションを域内で整備もしくは発掘し、外から観光客を呼び込み地域を活性化する（付加価値を増大する）戦略である。観光に関しては巷間、単なる物見遊山からテーマ性を備えたいわゆるニューツーリズムへのシフトが生じたと言われており、テーマノミクスはそのようなシフトに対応したものである。われわれは、こうしたシフトの背後には、地域の衰退という現象も付随した大きな社会変動があったのではないかと考える。人間はマトリックス社会の中で生きている。それは、地域コミュニティという縦糸とテーマコミュニティという横糸が交織した社会である。この社会が大きく変動し、地域を衰退させた一方でテーマノミクスの好機を提供している。

キーワード

街全体がテーマパーク、マトリックス社会、観光

I. はじめに

本稿の中心的なテーマは地域活性化である。この課題の分析と処方のために、われわれはテーマノミクス（themanomics）という言葉をつくった。周知のとおり、〇〇ノミクスという造語は、〇〇流の経済政策、あるいは〇〇が主役の経済状況といった意味で用いられる。これらは通常、一国の経済を指し示しているけれども、本稿は視野をローカル化し、国全体ではなくその中の地域の経済について検討する。テーマノミクスは特定のテーマ（主題）にもとづく地域経済政策を表わす。「政策」は、マーケティングの用語法では「戦略」に置き換えられるが、いずれにせよテーマノミクスは、単に賑わいを創り出すとか住民を元気づけるとかいった意図を越えて、地域に経済的な効果をもたらそうとする取り組みである。

II. 遠野物語

テーマノミクスはわれわれの造語であり、この概念を彫琢したり他の変数と関係づけたりする試みはほんの数年前

から始まったにすぎない。しかしこのことは、現実の世界において「テーマノミクス」というラベルを貼るにふさわしい現象が最近になって起きたことを意味するわけではない。実際にはむしろ、現実がわれわれの概念化のかなり先を行っているのである。

テーマノミクスの接頭辞「テーマ」から、テーマパークを連想する人は少なくないと思われる。われわれは、テーマパークという語が人々の間に広く浸透しているばかりか、地域活性化や街づくりに関する語りの中でしばしばメタファーとして用いられていることに気づいた。「県全体をテーマパークとして考える」「辺り一帯がテーマパークのようだ」といった具合にである。

そこでわれわれは、データベース・サービス『日経テレコン21』を使い、「全体が（を）テーマパーク」、「全域が（を）テーマパーク」、「一帯が（を）テーマパーク」あるいは「まるごとテーマパーク」というフレーズを見出しや本文に含む記事を検索してみた。2018年8月8日までの全期間で36件の記事がヒットした。うち3件は重複記事である。重複は重要性の証しとも考えられる。はたして、これらの記事は

地域のテーマパーク化が実現した（単なる構想を越えた）本邦初の事例を叙述しているのである。その事例とは以下のようなものである（『日経流通新聞』1995年4月11日、ゴシック体による強調は本稿の筆者による）。

岩手県遠野市を滞在型リゾートにしようと東日本旅客鉄道（JR東日本）と県、市、地元観光業者が一体となって取り組むことになった。JR東日本は観光客の国内回帰のモデルケースとして、通常の半額程度のパック旅行などを発売、一方地元は「民話の里」のイメージを生かして街全体がテーマパークとなるような整備を進め、地域を活性化

する。
このプロジェクトはJR東日本が提案する「あたらしい旅」の第一弾となる。七月七日に一泊朝食付きで五千—六千円程度のホテル「フォルクローロ遠野」を遠野駅内にオープンするほか、鉄道運賃と宿泊をバックにした商品を六月上旬発売する。価格は通常の半額程度を目指す。また今月から駅レンタカー料金を一日六千八百円と半額程度にした。

〔…中略…〕

遠野市は柳田国男の「遠野物語」で有名な割に観光客が少ないため、格好のモデルケースとして取り上げた。成功すれば他地域にも広がっていく。

一方、地元は民話の語り部や民芸品の手づくり体験指導、産品や観光スポットの紹介などでJR東日本の企画に協力、低費用で、ゆったり過ごせるテーマパークを目指し街を整備する。

先ほどわれわれは、テーマノミクスとは特定のテーマ（主題）にもとづく地域経済政策であると述べた。遠野の事例をもとに、もう少しかみ砕いた説明が可能である。つまり、テーマノミクスとは、街全体をテーマパークに見立て、そのテーマにちなんだ種々の「アトラクション」を域内で整備もしくは発掘し、来園者（観光客）を呼び込んで地域を活性化することである。

『広辞苑』（第七版）によれば、テーマパークとは「催し

物や展示物がある主題のもとに統一して構成した遊園地」である。統一的な主題＝テーマこそがテーマパークのメルクマールなのである。地域をテーマパークに見立てるときに忘れてはならないことは、明確なテーマを打ち出すということである。遠野の場合、それは上の新聞記事に見られるとおり「民話の里」であった。ただし、「民話の里」という言葉のうち、「里」は場所を表わす概念であるから、遠野のテーマは純粹には「民話」であると見なすほうが適切かもしれない¹⁾。

III. 地域活性化とは何か

遠野は「民話の里」というテーマを掲げて地域を活性化しようとした。では改めて地域活性化とは何だろうか。この言葉は高頻度で用いられる半面、意味が曖昧なため訓詁学が成り立つ。先行研究（小川、2013；瀬田、2010）によれば、データベースや文献の検索から、地域活性化という言葉がわが国で頻繁に使われはじめたのは1980年代前半以降であることが判明している。

「地域（の）活性化」という語を最も早くに用いた文献と目されているのが、川喜田二郎が1980年8月に公表した「生態系把握と住民参画に基く山岳諸地域の活性化に関する比較研究」である（小林・中嶋、2014）。これは、川喜田を研究代表者として1979年度から81年度までの3年間に実施された同名の研究プロジェクトの中間報告書である。

このように、「地域（の）活性化」は記録の上では1980年代に登場した言葉である。山田（2009）が広域商店街の事例研究で指摘するとおり、「そもそも人間の集合体が活性化するという意味で、『活性化（activation）』という言葉が用いられるようになったのは、企業組織の活性化をめぐる議論からであった」（141頁）。先に流通しはじめたのは「地域（の）活性化」ではなく「組織（の）活性化」という言葉のほうである。この点は強調されてしかるべきである。

「組織（の）活性化」という語の初期採用者の1人が、

実は川喜田二郎である。初版が1970年に発行された彼の著書『続・発想法—KJ法の展開と応用—』の21版まえがき(1976年4月付)には、「組織の活性化」というフレーズが使われている。このフレーズは川喜田のお気に入りだったのか、翌1977年5月に発行された『ひろばの創造—移動大学の実験—』第2章のタイトルにもなっている。そこで川喜田は、沈滞した組織が目標とすべきは、何らかの価値ある課題を達成することであり、組織の活性化はその副産物であるという趣旨の主張を展開している²⁾。

もう1人の初期採用者が山本成二である。1976年11月に発行された『組織開発の技法—職場活性化のために—』のまえがきに、山本は以下のとおり書き記している。

本書は、今年の春、日経連の機関紙『日経連タイムス』に十数回にわたって掲載した論文に加筆したものである。
[・・・中略・・・]

日経連タイムス紙には「組織の活性化」というタイトルで書いた。このタイトルは、編集者の側で考えたものだったが、よいタイトルだったと思っている。そこで本書の中でも、この表現をずいぶん使わせてもらった(山本, 1976, 1頁)。

山本の同書のタイトルからも示唆されるとおり、「組織(の)活性化」とは主に組織開発(organizational development; OD)の分野で日本にある考え方や技法などをすべて包括した曖昧な概念である(高橋, 1995)。高橋のこういった見解は馬場(1989)を承継している。

しかし、両者の間には見解の相違もある。馬場(1989)は、「組織は、変化する環境に適応し、生きていかななくてはならないことは明白であり、生きていくためには、組織の有効性を高めていくことが必要である。有効性を高めるダイナミックなプロセスこそ、活性化であるということができよう」(235頁)と言及している。

一方、高橋(1995)は、組織活性化という用語が1970年代半ばに使われるようになった背景にオイル・ショックがあったことを指摘したうえで、「日本経済全体が高度成長から低成長・安定成長へと移り、各企業も業績の伸び悩

みや低迷を経験する中で、なんとかして高度成長期のときのような活気のある良い組織状態を取り戻したい、維持したいということから組織活性化が叫ばれるようになってきたと考えられる。[・・・中略・・・]それは環境の状態にかかわらず良い状態であり、例えば、ひどい不況時には企業が高業績をあげることはほとんど望めないが、このようなときにも、たとえ高業績に結び付かなくても、活性化された状態を実現することは可能なはずである」(143-4頁)と論じている。

以上の馬場説と高橋説を比較することで、組織活性化という概念をめぐる2つの志向性のせめぎ合いが生じていることがわかる。著名なリーダーシップ理論(三隅, 1966)の術語を借用すれば、1つはパフォーマンス(P)志向であり、集団や組織体の業績、特に経済的な業績の向上を目指すのが活性化であるという考え方である。もう1つはメインテナンス(M)志向であり、集団や組織体の活気の回復、維持、強化を図るのが活性化であるという考え方である。

P志向とM志向という二分法は、組織活性化だけでなく地域活性化の議論にも通用する。小川(2013)は、テキストマイニングの分析手法によって、地域活性化という語が(a)地域経済の発展や雇用の拡大、定住人口の増加などの経済的な効果と、(b)住民生活の向上・維持、コミュニティの形成・拡大、文化の形成・継承などの社会的・生活的な効果を意図して使われている場合に大別できることを明らかにしている。

すでに述べたとおり、組織活性化はOD(組織開発)の日本版と見なしうる(馬場, 1989; 高橋, 1995)。地域活性化学会の英語名がThe Japan Association of Regional Development and Vitalizationであることからわかるように、日本語の活性化を英単語に置き換えるならばdevelopmentが最も相当する。実は、米国におけるcommunity developmentをめぐる論争もP志向とM志向の対立の構図であったと解釈できる。Summers(1986)によれば、一方の「コミュニティにおける発展」重視派は、経済成長、近代化、公共サービスの改善を強調

した。対する「コミュニティの発展」重視派は、地元グループ間のコミュニケーション・チャネルや協働を切り拓き維持することを強調したのである。

P志向かそれともM志向か。瀬田（2010）は、地域活性化という語には、かつては人口の増加や経済の浮揚・発展といった意味が込められていたという。しかし、21世紀の初頭をもって日本は人口減少局面に入った。そうなるともはや経済の浮揚や発展など望むべくもない。よって今日、地域活性化の意味合いは変化し、政策の内容を見ると「守り」に入っていることがうかがえる。これが瀬田の見解である。瀬田の言う「守り」の地域活性化は必ずしもM志向を意味するわけではないが、それがP志向あるいは「攻め」の地域活性化から遠ざかっていることだけはたしかである。

IV. 反転攻勢

「攻め」の地域活性化はもはや不可能なのであろうか。あるいは実行したとしても無効で無駄に終わるのであろうか。瀬田（2010）が指摘するように、人口増加時代でさえ「攻め」の地域活性化がなかなか功を奏しなかったのであるから、人口が減少に転じた現代日本にあっては地域経済の再浮揚など望むべくもないのではないか。

しかし、われわれはあまり悲観していない。ある目標を達成できるかどうかは、目標が環境状況に対して適切かどうかにも当然のことながら依存する（Barnard, 1938）。人口減少という環境状況に見合った目標を設定することで、「攻め」の地域活性化の実現可能性は多少なりとも改善される。われわれがこのように思考するきっかけとなったのが、昨今の「地方創生」をめぐる議論である。

(1) 所得=付加価値の増大

衆議院議員の山本幸三氏は、地方創生担当大臣在任中の2017年2月11日、道庁が主催した北海道地域創生セミナーの席で、「地方創生とは、平均所得を上げること、稼ぐことだ」と発言した（『北海道新聞』2017年2月12日

朝刊）。山本氏によれば、地方創生を「平均所得を上げること」と定義したのは、『地域再生の失敗学』の編者である飯田泰之氏の主張を受けてのことである。飯田氏は、山本氏との対談で次のように述べている。

「これまでの地方創生の取り組みでは、活性化など少し概念が広い言葉を使用してKPI（組織目標の達成度を評価するための指標）がわかりづらいのが普通でした。わかりやすいKPIを設定すると成功したかが明らかになってしまいましたが、一方で活性化としておくと、結局、全ての面で失敗することはなく、逆に何か良いところがあるはずなので、それをもって成功だということにして責任の所在が曖昧になりがちでした。財政にも大分余裕があり、日本経済全体が成長していた時代には、あまり細かいことを言わなくてもいいじゃないかと言いましたが、今はそういう状況ではない」（山本, 2018, 12頁）。

「所得を目標にしたことには、実は2つ意味がありまして、1つは、おっしゃるとおり、わかりやすいように目標を1つに絞ること。そしてもう1つは、このままでは地方創生の目標が人口になるかもしれないという危機感です。日本全体で少なくとも今後50年間は人口が減り続けることは間違いないので、人口を目標にしてしまうと地方創生は成功しようがない。それを目標にするのだけは避けたいと思いました」（山本, 2018, 13頁）。

人口減少という状況の下で総所得を増やすことは非常に難しく、ましてや人口減少に歯止めをかけて増加に転ずることなど不可能に近い。総所得を人口で割った値である平均所得を上げるという目標は、「攻め」の地域活性化戦略の有効性を測る指標（KPI）として適切なのではないかと考えられる³⁾。

所得は生産活動に参加した生産要素（土地・労働・資本）に対して支払われる報酬のことであり（金森・荒・森口編, 2013）、三面等価の原則として知られるとおり、「付加価値」の分配面に当たる。付加価値はもともと国民経済

(あるいはそれに準ずる地域経済)の用語であるが、アレ・ン・ラッカーによって「アメリカの各企業の賃金の上下変動はその企業の付加価値と比例的関係を持っている」という重要な発見がなされて以来、企業経営の分野においても使われるようになった(今坂・善積, 1985)。

付加価値=売上高-外部購入価値

というのがその基本公式である。企業は外部から購入したインプットを変形・加工・結合してアウトプットをつくり出し、それを外部の財／サービス市場で売る。インプットとアウトプットの差額が企業の付加価値になる。

(2) 地産外商

上記の基本公式を地域経済に転用(逆輸出)するならば、「攻め」の地域活性化の鉄則が見えてくる。1つは財／サービスを域外に向けて売って「外貨」を稼ぐことである。もう1つはインプットを調達する際に富が流出してしまわないよう、できるかぎり域内の資源(生産要素)を利用して財／サービスを生産することである⁴⁾。

付加価値を増大するという観点に立つと、「誘致型」と称されるポピュラーな地域振興策の限界がわかる。域外から企業(典型的には大企業の工場)を誘致したところで、その企業が地元企業ではなく従前どおりに域外企業と取引を続けるかぎり、経済効果は減殺されてしまう(金井, 1997; 中村, 2014)。現在よりも恵まれた条件下で実施されたはずの過去の地域活性化政策が功を奏しなかったとされる(瀬田, 2010)のは、1つにはこうした事情が関係しているものと思われる。

かといって、よく言われる「地産地消」も正しくない。外貨を稼ぐために、アウトプットは積極的に移出されなければならない。したがって、高知県が最初に提唱しはじめたとされる「地産外商」のほうがより適切なスローガンである。

「地産外商」は現時点ではあまり聞きなれない言葉であるが、マーケティングの学徒にとってはむしろ「地産地消」よりも違和感なく受け容れられるスローガンに違いな

い。マーケティングとは、「顧客が求める価値を創造し、顧客と強固な関係を築き、その見返りとして顧客から価値を得るプロセス」である(コラー・アームストロング・恩蔵, 2014)。企業が関係を持つ相手である顧客は、企業の境界の外部にいる。これがマーケティングの大前提である。「地産地消」は内部者との交換関係を表わしているが、マーケティングの世界ではこれを“インターナル”マーケティングと呼び、通常のマーケティングから区別しているのである。

(3) いかに稼ぐか

地域が外貨を稼ぐ方法は大きく分けて2つある(中村, 2014)。1つは、もっともオーソドックスなものであり、製品を域外に出荷して換金する方法である。もう1つは域外から人を呼び込み、当該地域にお金を落としてもらう方法、要するに観光である。

製品の出荷もちろん看過されてはならないが、われわれは3つの理由で観光サービスのほうをより重視すべきと考える。第一に、顧客価値の観点である。観光は現地経験(on-site experience)であり(Pearce, 2005)、顧客にとってそれは出荷された製品を購入し使用する以上の感覚的、情緒的、認知的、行動的、関係的価値がある(Schmitt, 1999)。第二に、経験と結びついた製品は通常、そうでない製品よりもはるかに高い小売価格で売られる(Pine and Gilmore, 1998)。第三に、現地に足を運んでもらうことは、賑わいの創出すなわちM志向の地域活性化という点でもきわめて重要である。通りに人影がなく、街が死んでいるみたいだという感覚に襲われることは、大方の地元住民にとって心痛を伴う。実は観光客も同様の思いを抱く。北海道新幹線の開業を控え、工藤寿樹函館市長は次のような懸念を表明したことがある。「新幹線に乗って函館に着いた観光客に『なんと衰退した街なんだ』と思われたら、二度と来てもらえなくなる」(『日本経済新聞』2013年5月9日地方経済面 北海道)。

V. テーマノミクスの潜在力

北海道新幹線開業の直前、工藤市長はこう述べてもいる。「函館の魅力も高める。歴史観光ができるし、夜景もきれいでブランド力が高い。町全体がテーマパーク、というようにする」(『日本経済新聞』2016年1月15日地方経済面 北海道、ゴシック体による強調は本稿の筆者による)。

現在、函館市の公式観光情報サイト(はこぶら)では、「あなたのテーマでディープな函館」と銘打ち、テーマ別のおすすめ観光スポットを紹介している⁵⁾。テーマとしてあげられているのは「教会・修道院」「温泉」「スイーツ・パン」「GLAY」「土方歳三・幕末」「競馬」「縄文」などである。これらのうち、たとえば「土方歳三・幕末」コーナーには、おなじみの五稜郭ではなく、五稜郭の後方を防御するための陣地としてつくられた「四稜郭」の情報が載っている。

人々の観光が単なる物見遊山からテーマ性を備えたいわゆる「ニューツーリズム」へとシフトしたと言われて久しい(原田・十代田, 2011)。われわれは、こうしたシフトの背後には、地域の衰退という現象も付随した大きな社会変動があったのではないかと考えている。

(1) 社会変動

実務家にして経営学の歴史に不朽の名声を残したチェスター・バーナードは、「社会」と「コミュニティ」(および「非公式組織」)はほぼ同義であると述べた(Barnard, 1948)。かたやわれわれは、コミュニティを「部分社会」と見なす。つまり、社会のほうがより広い概念で多様なものを含んでおり、コミュニティはそうした社会の一部分であると考えられることにしたい。

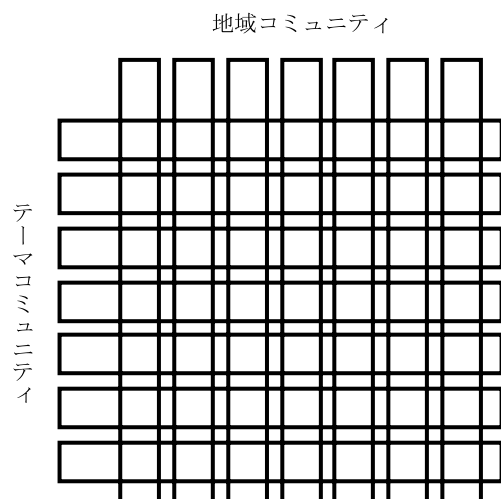
辞書や慣例にならえば、コミュニティは「地域社会」と訳される。しかしこれは、イノベーションを「技術革新」と訳すのと同じぐらいに狭小であるしミスリーディングである。コミュニティとは、人間がそれに対して何らかの帰属意識を持ち、かつその構成メンバーの間に一定の連帯ないし相互扶助の意識が働いているような集団を指す(広井, 2009)。コミュニティの本質は「連帯性」であり、よってメンバーが同一地域の住民である場合もあれば、そうでない

場合もあると考えられる(能登路, 1993)。

地域性ではなく連帯性こそがコミュニティの本質という見解は語源的にも首肯しうる。コミュニティデザイナーの山崎亮(2011)が言うように、コミュニティという言葉は「共同して何かに貢献すること」や「一緒に任務を遂行すること」を意味するラテン語 *communis* に由来する。コミュニティという言葉には、地域性が元から含意されているわけではないのである。この基礎知識をもとに、山崎は2種類のコミュニティを想定する。1つは、同じ場所に住むからこそ共同して活動する「地域コミュニティ」である。もう1つは、住む場所は違っても興味の対象が同じなので共同して活動する「テーマコミュニティ」である。

われわれ筆者の一人は、地域コミュニティとテーマコミュニティの2種類のコミュニティがあるという山崎(2011)のアイデアをいたく気に入った。そしてある日、ふとしたはずみで、図-1のようなイメージを思い浮かべたのである。この図に描かれているとおり、社会は地域コミュニティという縦糸とテーマコミュニティという横糸の「交織⁶⁾」と見なし得る。

図-1 マトリックス社会



人間は図-1のような「マトリックス社会⁷⁾」の中で生きている。つまり、社会の行為者(アクター)は地域コミュニティに属すると同時に何らかのテーマコミュニティにも属し

ている。地域コミュニティは人が生きていくための単位であり、フェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーションが行き交う「地縁」である（牧，2008）。他方，集団の形成に関して上田（2003）が論じるとおり，あるいは「類は友を呼ぶ」の格言どおり，人は関心事，嗜好，価値観を等しくする他者とながらうとする。つながりは「知縁」（牧，2008）として空間を越えて広がっていく。

人間が持つ時間とエネルギーは有限である。マトリックス社会を生きる中で，人間は徐々に，地域コミュニティに対して注ぐ時間とエネルギーを減らし，代わりにテーマコミュニティへと傾斜配分していったのではないか。「地域共同体から意識の共同体へ」と題する論文で，能登路（1993）は，コミュニティが地域に根差したものだという感覚を突き崩していったのは，情報伝達手段，交通技術の発達であったと推察している。また野中（2009）は，「日本は，高度成長期以降，交通網と情報網の発達に伴って利便性は向上したが，その半面で地域に根付いていた生活や文化の特徴を失い，画一化の道を歩むとともに人の流動化が加速化され地域コミュニティは希薄化してきた」（2頁）と述べている。

交通網や情報網が未発達の時代へ後戻りすることは今さら不可能である。むしろ交通網や情報網の発達を利用して，地域コミュニティはテーマコミュニティから「活力」を分け与えてもらうことが肝要である。実は好条件が整っている。コミュニティ政策論の世界的権威であるマリリン・テイラーも指摘するとおり（Taylor, 2011），自己のアイデンティティに関わるような重大な関心事を1つではなく複数抱えているという人は決して珍しい存在ではない。その人は複数のテーマコミュニティを掛け持ちしているといえる。他方，地域コミュニティ（RC）の掛け持ちは，テーマコミュニティ（TC）の掛け持ちと比べるとはるかに常態化していない。転居は容易ではないし，ましてや人が「同時に」複数の場所で生活することは物理的に不可能だからである。そうであれば，

RCの総人口 < TCの総人口 ①

という関係が成り立つはずである。現在，日本の総人口（≡RCの総人口）は約1.26億人であるが，TCベースで数えると総人口はもっと多いのである。しかも，RCと違い，TCは国境によってその範囲を制限されるものではない。「掛け持ち」効果だけでなく「ボーダーレス」効果も加わって，①式の右辺の値は左辺の値を大きく上回るに違いない。少なくとも潜在的にはそうである。ということは，①式の右辺の値は，左辺の値とは反対に，当面の間増加していくことが予想される。人口減少社会というのは①式の左辺のストーリーなのである。その右辺にはまったく違ったストーリーが存在する。RC＝売り手，TC＝買い手と考えると，①式は現代の日本社会が「売り手市場」であることを示唆している。「攻め」の地域活性化にとっては好機即将到来である。

(2) テーマを「彫り出す」

観光に関しては巷間，上述した物見遊山からニューツーリズムへのシフトと並行して，団体客から個人客へのシフトが生じたとよくいわれる。われわれは，後者の見解に対しては注釈をつけなければならない。たしかに，旅行主体は団体が中心だった往時と比べて個人または少人数の割合が増えているに違いないが，彼（女）らにはTCという母体がある可能性が高く，その意味で孤立した存在ではないということである。事実，「テーマのある旅」を売り物にするクラブツーリズムは，自社のビジネスを「量販型」と「コミュニティ型」に大別し，後者のコミュニティ型ビジネスでは，趣味や嗜好などのカテゴリーで同好の士が集まったコミュニティ——本稿の用語ではテーマコミュニティ（TC）——に向けて旅行商品を提案している（大平・恩蔵，2013）。たとえ表面的には個人客だとしても，ベースに同好の士のコミュニティがあるということは，正負両面の情報が拡散されやすいことを意味しており，注意が必要である。

人生はしばしば旅にたとえられる。人は「テーマのある旅」に出るばかりでなく，「テーマのある人生」を送っているといっても過言ではない。堺屋（2004）によれば，人生の

テーマとはただの趣味や嗜好ではなく、「これができればわが人生は成功」と思えるほどの強烈な関心事である。テーマの意味をそこまで狭く限定してしまうと、上記の①式が成り立たず、したがってわれわれの議論の前提が崩れかねない。われわれとしては、テーマという概念の外延を、常識に即してもう少し広くとらえたい。とはいえ、堺屋の見解は、それぞれのTCの中核には、当該テーマに魅せられ、強い関心と関与を示す人たちがいることを想起させてくれる。

TCの住人による観光、すなわち現地経験には2つの特徴が見受けられる (Pearce, 2005)。第一に、彼らは現地経験を楽しむための十分なスキルや知識を持ち合わせている。第二に、彼らは真正性 (authenticity) を求める。オーソリティに客観的側面と主観的側面があるように (Barnard, 1938)、真正性も発信者 (地域) と受信者 (観光客) の双方に依存して決まる。素人は騙せても、専門家であるTCの住人にはまがい物と見破られる可能性は大いにある。

われわれが概念化したテーマノミクスとは、街全体をテーマパークに見立て、そのテーマにちなんだ種々の「アトラクション」を域内で整備もしくは発掘し、来園者 (観光客) を呼び込んで地域を活性化する戦略である。テーマパークの代名詞ともいえるディズニーランド (米国カリフォルニア州アナハイムに1955年開園) 以前の遊園地のほとんどは、スリルを味わえるさまざまな乗り物を無秩序に寄せ集めていたにすぎなかった (Bryman, 2004)。地域をテーマパークに見立てるときには、明確なテーマの設定が不可欠であることは先ほども強調したとおりである。

真正性の観点から、忘れてはならない重要なことがもう1つある。街全体をテーマパークに見立てるという発想は、実は知識の源泉と移転先とが入れ替わっている。ある種のリバーシ・イノベーションなのである。というのは、アナハイムのディズニーランドは、西部劇映画に登場する西部の町をイメージしてつくられたからである (Gabler, 2006)。ディズニーランドに限らず、テーマパークの「テーマ」は外部から人為的に移植されたものである。一方、現実世界の地域には固有のテーマが本来的に備わっている可能性が

高い。真正性を追求するTCの住人に対しては、テーマの固有性、土着性を訴えることが必要かつ有効である。かのミケランジェロが遺したとされる言葉を改変すれば、「それぞれの地域の中にはテーマが埋まっているのであり、アーティストの仕事はそれを彫り出すことである」ということになるであろう。

ここで再度、社会はRCとTCが交織したマトリックスであるというわれわれの主題図 (図-1) をご覧いただきたい。人間はこれら2種類のコミュニティに関与している (しかも複数TCを掛け持ちしている場合が多い) こと、人間の時間とエネルギーは有限なので、どちらのコミュニティに対しても十全の関与を示すのは不可能であることもすでに言及した。趨勢としてはTCへの関与が高まっているが、依然としてRCに強く関与している人もいる。

当然のことながら、地域活性化を願うのはたいていRC志向の人である。願うだけではダメで、どうやって地域を活性化するのかを彼らは考える必要がある。彼らは有望なテーマを探すことになる。そのようなテーマはしばしば、地域活性化の“起爆剤”と表現される。試みに『日経テレコン21』を使って「地域活性化の起爆剤」というフレーズを検索すると、最近では「スポーツ」「人形」「クラブビール」「カジノ」「デジタルアート」などに期待が寄せられていることがわかる⁸⁾。

TC志向の人は何を願うだろうか。地域活性化よりもまずはTCの活性化ではないだろうか。しかし、RC志向の人がやがて地域とテーマとを結びつけて考えはじめるように、TC志向の人も双方を結びつける段階に進むかもしれない。この段階に来ると、RC志向とTC志向は収斂するであろうか。軸足が異なるのでそうはならないとわれわれは考える。人形というテーマないし起爆剤を例にとろう。RC志向の人が「人形でA市を活性化したい」と表明するのに対し、人形マニアのX氏はおそらく「A市を人形の聖地にしたい」というかたちで抱負を語ると予測される。この手の意気込みを、地域活性化に直接言及していないからという理由で聞き流してはいけない。X氏は、A市が人形の聖地になれるだけの「地の利」について何か知って

いるかもしれない。A市が聖地化されれば、空間を超えて広がる人形のTCの住人が続々と「巡礼」にやって来るのである。X氏からさらに詳しい話を聞くことを面倒と思うべきではない。

空手発祥の地とされる沖縄県は、2017年、豊見城市の小高い城跡に「沖縄空手会館」を完成させた。県内に400近い道場が存在する沖縄にとって、会館の完成は悲願だった。空手愛好家は世界で1億3,000万人にのぼると言われている。競技コート4面の道場がある会館には海外の強豪選手も練習に訪れる。県には空手振興課という部署まである。山川哲男課長は、「空手を志す人にとって、**沖縄全体がテーマパークのようなもの**。競技・伝統の両面で、空手会館がシンボルになれば」と期待する（『読売新聞』2018年7月22日）。

空手のテーマパーク、沖縄への旅。空手愛好家ならば心躍らせるに違いない。テーマノミクスの計り知れないパワーを感じさせる事例である。

VI. おわりに

「水平思考」を提唱したエドワード・デボノは、「一般に、問題に取り組む場合、はじめて問題の解決が存在する範囲を設定して、その枠の中で論理を積み重ねる方法がとられるものである。しかし、その枠は、その人の想像にすぎず、実際の解決は、しばしばその枠外にあることが多い」と述べている（De Bono, 1968, 訳書127-8頁）。本稿の分析と処方、社会が地域コミュニティとテーマコミュニティが交織するマトリクスであるという観点からなされたものである。本稿のテーマは地域活性化であり、このテーマと直接関連するのは縦系の地域コミュニティである。だが、地域活性化とりわけ「攻め」の地域活性化のカギを握るのは横系のテーマコミュニティであり、さらにいえばマトリクス社会に生じた地殻変動なのである。本稿が実践したのは、「問題の次数を1つ繰り上げる」（内田, 2006; 神吉, 2017）という手法であった。そうすることで、われわれはデボノが語るところの「とても解決できないと思っていた問題

が、案外なんでもない解答だった」（De Bono, 1968, 訳書9頁）という経験を得ることができたのである。

本稿の執筆を通じて培った知見をもとに、われわれは結びとして、われわれが暮らす北海道の地域活性化に対する提言を行いたい。第Ⅱ節で叙述したとおり、「テーマノミクス元年」とでもいうべき1995年、JR東日本は地元のアクターと連携して岩手県遠野市の活性化プロジェクトに着手した。JR東日本の営業エリアは1都16県と広大であり、人口こそ北海道の10倍以上だが、人口過密地域ばかりでなく過疎地域も抱えている点では北海道の拡大図といえる。JR北海道も、今こそJR東日本に倣ってテーマノミクスを打ち出していくべきである。人口減の進む地域に埋もれているテーマを彫り出し、商品化し、テーマコミュニティの住人たちの現地経験ニーズを喚起し、実際に現地に來てもらう。これはもちろんP志向あるいは「攻め」の地域活性化を目指した取り組みであるが、同時に賑わいの創出というM志向の地域活性化も視野に入れたものである。

この取り組みにはさらに、JR北海道の組織活性化という効果も期待されている。先述のとおり、川喜田（1977）は、沈滞した組織が目標とすべきは、何らかの価値ある課題を達成することであり、組織活性化はその副産物であると考えている。JR北海道が目指すべきはあくまでもテーマノミクスの企画と実施、そして成功である。しかし、この過程や結果から、副産物としてJR北海道の組織活性化という効果が発生することに望みをかけたい。副次効果の向上というだけでなく、課題（テーマノミクス）の達成という観点からも、川喜田（1977）が言うように「参画」すなわち関係者全員の意思やイニシアチブが反映されることは重要である。したがって、JR北海道におけるテーマノミクスは本社スタッフ主導ではなく、全道各地に点在する社員たちの手によって推進されることになる。われわれはこのような青写真を描いている。

注

- 1) 事業定義の論理学的手法（西村, 2014）にもとづくと、「里」は遠野の類（上位）概念であり、「民話」は種差すなわち他のさま

ざまな「里」(地域)と比較したときの遠野の独自性である。

- 2) 川喜田 (1977) 自身は「組織の活性化」を明確に定義していないが、文脈から「沈滞した組織を活発なものへ変化させること」といったニュアンスでこの語を使っていることが読み取れる。
- 3) ある概念には理論的定義と操作的定義の両方が必要である。理論的定義は意味を与え、操作的定義は測定を与える (Hage, 1972)。地方創生を「平均所得を上げること」ととらえるのは操作的定義であって、そこに地方創生という概念の意味が含まれているわけではない。内閣府の県民経済計算 (平成13年度～平成26年度) (93SNA, 平成17年基準計数) によれば、2010年度から2014年度までの4年間で、1人当たり県民所得の上昇率が10%を超えた都道府県は、岩手県 (19.8%)、宮城県 (15.1%)、愛知県 (13.2%)、福島県 (13.0%) である。だからといってこれら4県が地方創生に成功したとは評価しがたいはずである。地方創生の理論的定義は操作的定義とは別に考案され提示されなければならない。

- 4) 外貨が流入することで当該地域の所得が向上する割合は、

$$A \times \frac{1}{1 - BC}$$

となる。ここで、

A = 当該地域に残る付加価値率

B = 地域の人々が域内の財／サービスを消費する割合

C = 地域の人々の消費性向

である (Clawson and Knetsch, 1966)。

- 5) 函館市 (n.d.). 「あなたのテーマでディープな函館」『函館市公式観光情報 (はこぶら)』2018年8月8日アクセス <<https://www.hakobura.jp/deep/>>
- 6) 交織 (interweaving) という表現はメアリー・パーカー・フォレット (Follett, 1924) から借用した。彼女はコミュニティの論者としても知られている (Follett, 1919)。
- 7) マトリックス社会という名称、および図-1のような視覚化は、マトリックス組織から着想を得た。企業経営 (ミクロ) についての知識を社会 (マクロ) の設計問題に適用した先行者として、ウィリアム・オオウチがいる (Ouchi, 1984)。彼は、M型すなわち事業部制組織をヒントに「M型社会」を提唱した。
- 8) 宮副 (2014) は、地域活性化の取り組み領域・テーマとして「アート」「スポーツ」「食と農」を取り上げ考察している。3つ目の「食と農」に関しては、地域ブランド化や6次産業化などの動向が紹介されている。食と農の分野におけるこれらの新動向もテーマノミクスという概念で括れる可能性があるが、本稿の範囲を超

越している。別途詳細な検討が必要である。

引用文献

- 馬場房子 (1989). 「組織の活性化」森五郎編『労務管理論 [新版]』有斐閣, 233-244.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Boston, MA: Harvard University Press. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹 (訳) (1968). 『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社)
- (1948). *Organization and management*. Boston, MA: Harvard University Press. (飯野春樹 (監訳), 日本バーナード協会 (訳) (1990). 『組織と管理』文真堂)
- Bryman, A. (2004). *The Disneyization of society*. London, UK: Sage. (能登路雅子 (監訳), 森岡洋二 (訳) (2008). 『ディズニー化する社会—文化・消費・労働とグローバリゼーション』明石書店)
- Clawson, M., & Knetsch, J. L. (1966). *Economics of outdoor recreation*. Baltimore, MD: The Johns Hopkins University Press.
- De Bono, E. (1968). *New think: The use of lateral thinking in the generation of new ideas*. New York: Basic Books. (白井實 (訳) (1969). 『水平思考の世界—電算機時代の創造的思考法—』講談社).
- Follett, M. P. (1919). Community is a process. *The Philosophical Review*, 28(6), 576-588.
- (1924). *Creative experience*. New York: Longmans, Green & Co. (三戸公 (監訳), 齋藤貞之・西村香織・山下剛 (訳) (2017). 『創造的経験』文真堂)
- Gabler, N. (2006). *Walt Disney: The triumph of the American imagination*. New York: Vintage Books. (中谷和男 (訳) (2007). 『創造の狂気ウォルト・ディズニー』ダイヤモンド社)
- Hage, J. (1972). *Techniques and problems of theory construction in sociology*. New York: John Wiley & Sons. (小松陽一・野中郁次郎 (訳) (1978). 『理論構築の方法』白桃書房)
- 原田順子・十代田朗 (2011). 『観光の新しい潮流と地域』放送大学教育振興会
- 広井良典 (2009). 『コミュニティを問いなおす』筑摩書房

- 今坂朔久・善積宏 (1985). 『現代付加価値管理』白桃書房
- 金井一頼 (1997). 「地域産業の活性化と地域企業の戦略的イノベーション」『商工金融』47(5), 21-33.
- 金森久雄・荒憲治郎・森口親司 (編) (2013). 『有斐閣経済辞典〔第5版〕』有斐閣
- 神吉直人 (2017). 「[私のこの一冊] 研究と教育, 両立の果実」『一橋ビジネスレビュー』65(1), 119.
- 川喜田二郎 (1976). 『続・発想法—KJ法の展開と応用—〔21版〕』中央公論社
- (1977). 『ひろばの創造—移動大学の実験—』中央公論社
- (1980). 「生態系把握と住民参画に基づく山岳諸地域の活性化に関する比較研究」『環境科学研究科年報: 環境科学セミナー』4, 65-74.
- 小林拓実・中嶋開多 (2014). 「地域活性領域における研究動向分析—『地域活性』概念の誕生と変遷を追って—」『地域活性研究』5, 111-120.
- フィリップ・コトラー, ゲイリー・アームストロング, 恩蔵直人 (2014). 『コトラー, アームストロング, 恩蔵のマーケティング原理』丸善出版
- 牧慎太郎 (2008). 「知縁コミュニティと地域SNSの展開」『月刊自治フォーラム』(581), 25-32.
- 三隅二不二 (1966). 『新しいリーダーシップ—集団指導の行動科学—』ダイヤモンド社
- 宮副謙司 (2014). 『地域活性化マーケティング—地域価値を創る・高める方法論—』同友館
- 中村良平 (2014). 『まちづくり構造改革—地域経済構造をデザインする—』日本加除出版株式会社
- 西村友幸 (2014). 「マーケティング洞視眼—事業定義の論理的手法—」『マーケティングジャーナル』33(4), 75-90.
- 野中郁次郎 (2009). 「地域の知を生かす」『地域経済ニューズレター』(83), 1-3.
- 能登路雅子 (1993). 「地域共同体から意識の共同体へ—アメリカ的コミュニティのフロンティア—」本間長世編 『アメリカ社会とコミュニティ』財団法人日本国際問題研究所, 173-206.
- 小川長 (2013). 「地域活性化とは何か—地域活性化の二面性—」『地方自治研究』28(1), 42-53.
- 大平進・恩蔵直人 (2013). 「こころの豊かさを届けるツーリズム・ビジネス—クラブツーリズム株式会社—」『マーケティングジャーナル』33(2), 125-138.
- Ouchi, W. G. (1984). *The M-form society: How American teamwork can recapture the competitive edge*. Reading, MA: Addison-Wesley. (小林薫 (訳) (1984). 『M型社会の時代—国際競争に勝つためのチームワーク—』日本放送出版協会)
- Pearce, P. L. (2005). *Tourist behavior: Themes and conceptual schemes*. Clevedon, UK: Channel View Publications.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76(4), 97-105. (飯岡美紀 (訳) (1999). 「体験価値の創造をビジネスにする法」『DIAMOND ハーバード・ビジネス』24(1), 9-20)
- 堺屋太一 (2004). 『「平成三十年」への警告—日本の危機と希望を語る—』朝日新聞社
- Schmitt, B. H. (1999). *Experiential marketing: How to get customers to sense, feel, think, act, and relate to your company and brands*. New York: Free Press. (嶋村和恵・広瀬盛一 (訳) (2000). 「経験価値マーケティング—消費者が「何か」を感じるプラスαの魅力—」ダイヤモンド社)
- 瀬田史彦 (2010). 「地域活性化と広域政策」大西隆編著 『広域計画と地域の持続可能性』学芸出版社, 52-72.
- Summers, G. F. (1986). Rural community development. *Annual Review of Sociology*, 12, 347-371.
- 高橋伸夫 (1995). 『経営の再生—戦略の時代・組織の時代—』有斐閣
- Taylor, M. (2011). *Public policy in the community* (2nd ed.). Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan. (牧里毎治・金川幸司 (監訳) (2017). 『コミュニティをエンパワメントするには何が必要か』ミネルヴァ書房)
- 内田樹 (2006). 『私家版・ユダヤ文化論』文藝春秋
- 上田泰 (2003). 『組織行動研究の展開』白桃書房
- 山田仁一郎 (2009). 「集合財としての地域コミュニティの再構築—広域商店街にみる合意形成と地域活性化の本質—」明石芳彦編著 『ベンチャーが社会を変える』ミネルヴァ書房, 117-161.
- 山本幸三 (2018). 『稼ぐ! 地方創生』実業之日本社
- 山本成二 (1976). 『組織開発の技法—職場活性化のために—』日本経営者団体連盟弘報部
- 山崎亮 (2011). 「地域を変えるデザインコミュニティ」寛裕介監修, issue + design project 著 『地域を変えるデザイナー—コミュニティが元気になる30のアイデア—』英治出版, 258-269.