

地域創生における内外の創発的 インタラクション

— エフェクチュエーション視点の事例分析と理論構築 —

早稲田大学大学院 経営管理研究科

細谷 功次

要約

本稿は、持続可能な地域活性化を実現させるために、地域の既存資源とその地域とは縁の薄い外部人材との創発的なインタラクションが重要であることを明らかにする。

まず官公庁やウェブサイト等で地域創生の事例として公開されている計 203 の事例を収集した独自のデータベースを作成し、地域資源を活かして経済的に自走していると判断される 11 の事例を抽出した。さらに、抽出した事例について、設立期からの当該地域の平均所得と全国平均所得の年平均成長率 (CAGR) を比較した。次に、Sarasvathy (2008) が提唱したエフェクチュエーションの 5 原則に基づき、平均所得成長率が全国平均より低かった 6 事例を検討したところ、地域創生の成否を左右する 6 つの要因についての仮説を発見することができた。

マーケティング分野では従来、地域活性化は、地域ブランド確立の観点から論じられることが多かった。それに対して本稿では、エフェクチュエーションのフレームワークに基づき、外部人材との創発を説明変数として取り入れ、地域の平均所得の向上との関係を成果変数として注目し、成功要因の仮説を新たに提示した点が独自の貢献である。

キーワード

地域活性化, 外部人材, 持続可能, 平均所得成長率, 成功要因

1. 問題意識と研究の意義

日本の人口減少・少子高齢化の進展による地域の衰退や消失が社会問題と唱えられるようになって久しい。物の豊かさは飽和し、もしくは過剰となった日本が本質的に豊かになるには質の豊かさの追求が必須であり、その実現のための要素の一つとしてローカルエリアの魅力の再発見・再発明という課題が注目されている。その証左に、実に多数・多様な地域活性化の取り組みが話題となっている。

これらの地域活性化への取り組みは、生活・教育インフラの再生、農林漁業支援、特産品や町並みを再活用した観光資源の開発から創業支援・企業誘致まで非常に多岐に渡っており、また、取り組みの主体も自治体・NPO から営利企業まで、さまざまである。中央官公庁や新聞、経済誌などは地域活性化の成功事例を公表・紹介しているが、成果の定義やその成功要因の基準は多様であり一概には捉えがたい。

そこで本研究では、地域に住む人・地域を訪れる人・地域活性化に取り組む人、いずれのステークホルダーにとっても質的に豊かな成果をもたらす、持続可能な地域活性化のあり方を考察する。地域活性化における持続可能性は、地域内資源を活かしたビジネスが自走できることと定義する。補助金やボランティアなど自治体やNPOの支援に依存せず、最終的には地域内資源（ヒト・モノ・カネ・情報）で完結しなければ、横展開のための再現性も多様な地域の魅力の再生も担保できないためである。

マーケティング分野の先行研究においても、地域ブランディング主体がその活動費となる自主財源をいかに捻出・確保するかが地域ブランディングのマネジメント上の大きな課題として挙げられている（小林, 2016）。本稿では、その問題意識を引き継ぎ、外部人材との創発を含むエフェクチュエーションという新たな視点を付け加えることを試みる。

II. 地域創生の新たな視点： エフェクチュエーション

エフェクチュエーションとは, Sarasvathy (2008) が提唱した, 優れた起業家に共通する思考プロセスや行動様式を体系化した理論であり, 予測合理性の基本原理解決プロセスといった全体の論理を「逆転」させる理論である。予測合理性とは, 人が未来を予測できる限り, それをコントロールすることができるという考え方であり, こうした規範論理はコーゼーションと呼ばれる。エフェクチュエーションの対極にある考え方である。

コーゼーションでは達成すべきゴールを事前に詳細に設定し, その特定の結果を生み出すためのリソース・手段・プロセスを選ぶ。そのため意思決定者は環境の変化を予測し, それに適応しようとする。従来のアントレプレナーシップの研究でも, 一連の作業を行う予測プロセスが示されている。その際の選択基準は外部環境などの制約条件と期待リターン最大化の観点であり, それを最初期に意思決定するため選択されるリソースや手段は当然限定的となる。

これに対してエフェクチュエーションの考え方では, 環境は主体であるエフェクチュエーターの行動にとって内生的なものとして位置づけられる。行動主体は, パートナー, 投資家, 顧客などのステークホルダーのネットワークを通じて環境を共創する。それゆえ, エフェクチュエーションにおける最終成果は, プロセスの初期段階では基本的に予測できない。それ以前に, 機会や市場さえエフェクチュエーションのプロ

セスそのものの結果であり, 誰が参加し, どのような行動や目標を生成したり制約したりするかによって大きく変動する。初期に認識した機会や定めた目標やビジョンによってどのような参加者やリソースを集めるかといった意思決定は行わない。

地域活性化は, 人口も経済も右肩下がりの日本がこれまで経験したことのない状況における取り組みである。ターゲット市場も競合の有無も顧客の嗜好も曖昧で, データも存在しない, きわめて不確実性の高い状況の中でのマーケティングである。そうした状況では, 予測合理性を重視するコーゼーションよりも, 臨機応変に判断しながら結果をデザインしていくエフェクチュエーションがより適しているというのが本稿の基本的な立場である。

III. 分析方法

1. エフェクチュエーションの5原則

Sarasvathy (2008) によれば, エフェクチュエーションは, 1) 手中の鳥の原則, 2) 許容可能な損失の原則, 3) クレイジーキルトの原則, 4) レモネードの原則, そして5) 飛行機の中のパイロットの原則という5つの原則から構成されている。それぞれの内容は表-1に示したとおりである。本研究では, 地方創生の事例に, これらの5原則がどの程度当てはまるのかをまず分析した。

表-1 エフェクチュエーションの5原則

| | |
|-------------------|---|
| 1) 手中の鳥の原則 | 新しい方法ではなく, 自分が今持っている手段 (自分は誰か, 何を知っているのか, 誰を知っているのか) からスタートして可能な結果をデザインする。 |
| 2) 許容可能な損失の原則 | 損失の許容可能範囲をあらかじめ設定する。 |
| 3) クレイジーキルトの原則 | 形も柄も違う布を縫い合わせて1枚の布をつくるクレイジーキルトに例え, 顧客や競合他社, 従業員などをパートナーと捉え, これらステークホルダーの資源を柔軟に組み合わせて一丸となって価値のあるものを作り出す。 |
| 4) レモネードの原則 | 酸っぱいレモンを掴まされたらレモネードを作れという格言に倣い, 不確実性や予期せぬ出来事をリソースとして捉え梯子として活用する。 |
| 5) 飛行機の中のパイロットの原則 | 予測に頼らず, 常に状況監視とコントロールを怠らない。それは予想外の機会を知る手段であり, 最悪の事態を克服する際の鍵にもなり得る。 |

出所) Sarasvathy (2008), 邦訳 (2015)。

2. サンプルの概要

本稿では、地方創生の事例を複数のデータソースから収集し、独自のデータベースを作成した。まず、中小企業庁や総務省、内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局といった中央官庁が公表している地域活性化の事例を参照し、約180事例のデータを集めた。さらに、ウェブ上の紹介記事などを追加し、最終的に計203事例の事例を蓄積した(表-2)。

この全事例を詳細に検討したうえで、地域内の既存資源を活かして経済的に自走していると判断される11ケースを抽出した(表-3)。また、総務省による市町村別住民基本台帳人口、課税対象所得の調査データより全国・市町村別の平均所得を算出し、各事例の設立年から2019年までの平均所得成長率(Compound Annual Growth Rate, CAGR)を計算し、全国平均と比較した。

本稿で定めた「その土地の資源を活かして経済的に自走している」という持続可能な地域活性化の成立要件は、「新たな取り組みと引き換えに、地域内部資源の魅力や経済を減じていないこと」とも言い換えられる。長く地域に住んでいる人には多かれ少なかれ「その地域で育ったからこそ分かる大切なものを壊されたくない」「よそ者が入ると所得を取られる」というマインドがあるという(木下, 2021)。

前者については定性的な事例分析によってある程度判断できるが、後者の判別は定量的な指数を用いることが妥当だと考え、当該地域の平均所得の代理変数として、総務省による市町村別住民基本台帳人口及び課税対象所得の調査データより市町村別の平均所得を算出し利用した。その結果、11事例中6事例が全国平均を下回っていた(表-3)。

表-2 蓄積した203事例の都道府県別帰属数

| | | | | | | | | | | | | | |
|-----|----|------|---|-----|---|------|----|-----|---|-----|---|------|---|
| 北海道 | 17 | 青森県 | 5 | 岩手県 | 6 | 宮城県 | 3 | 秋田県 | 4 | 山形県 | 4 | 福島県 | 5 |
| 茨城県 | 2 | 栃木県 | 4 | 群馬県 | 2 | 埼玉県 | 2 | 千葉県 | 2 | 東京都 | 0 | 神奈川県 | 0 |
| 新潟県 | 9 | 富山県 | 5 | 石川県 | 5 | 福井県 | 3 | 山梨県 | 1 | 長野県 | 8 | 岐阜県 | 3 |
| 静岡県 | 2 | 愛知県 | 3 | 三重県 | 5 | 滋賀県 | 1 | 京都府 | 5 | 大阪府 | 2 | 兵庫県 | 7 |
| 奈良県 | 1 | 和歌山県 | 3 | 岡山県 | 5 | 島根県 | 13 | 鳥取県 | 0 | 広島県 | 6 | 山口県 | 4 |
| 徳島県 | 7 | 香川県 | 1 | 愛媛県 | 4 | 高知県 | 6 | 福岡県 | 6 | 佐賀県 | 2 | 長崎県 | 5 |
| 熊本県 | 5 | 大分県 | 3 | 宮崎県 | 6 | 鹿児島県 | 6 | 沖縄県 | 5 | | | | |

注) 筆者作成。

表-3 対象11事例の平均所得成長率(CAGR)の全国との差

| 地域 | 設立年 | 平均所得成長率 (全国との差, %) | 地方創生の成否 |
|-----------------------|-------|-----------------------|---------|
| 岩手県大船渡市「三陸とれたて市場」 | 2004年 | 0.57 | ○ |
| 新潟県南魚沼市「里山十帖」 | 2014年 | -0.86 | × |
| 岐阜県飛騨市「美ら地球」 | 2007年 | -0.48 | × |
| 兵庫県丹波篠山市「ノオト」 | 2009年 | 2.11 | ○ |
| 岡山県西粟倉村「森の学校」 | 2009年 | 0.82 | ○ |
| 島根県雲南市「吉田ふるさと村」 | 2002年 | -0.57 | × |
| 島根県海士町「風と土と」 | 2008年 | 0.65 | ○ |
| 山口県周防大島町「瀬戸内ジャムズガーデン」 | 2007年 | -0.97 | × |
| 徳島県上勝町「Rise&Win」 | 2011年 | 0.41 | ○ |
| 宮崎県日南市「油津商店街」 | 2013年 | -0.01 | × |
| 宮崎県新富町「こゆ財団」 | 2017年 | -1.48 | × |

注) 筆者作成。

IV. 複数事例分析による6つの要因の発見

次に、表-3に示した11事例のうち、平均所得成長率が全国平均を上回っていた5つの成功事例と下回っていた6つの失敗事例について、次のような2つのリサーチ・クエスチョン（RQ）を掲げ、複数事例分析を行った。

- RQ1) Productの構成要素としての役割以外に、地域内資源はどのように機能していたか。
- RQ2) 地域外の資源は地域内資源といかに関わり、どのように機能していたか。

その結果をまとめたものが表-4である。まずRQ1)については、2つの要因が発見された。1つは、当事者意識を持つ地域内人材の存在であり、もう1つは、行政の関与の低さである。RQ2)については、次の4つの要因が発見された。

すなわち、1) 外部人材による地域内資源の魅力の再発見、2) 地域内人材と地域外部人材との共同コミュニティの生成、3) 計画前に手持ちのリソースでできることから開始、4) 予期せぬ変化もリソースとして捉え、即興的対応となっても前進すべく活用するブリコラージュである。このうち3)は、エフェクチュエーションの「手中の鳥」の原則、4)は「クレイジーキルト」「レモネード」「飛行機の中のパイロット」の原則に相当する。

これらの6つの要因は、11事例のうち全国平均所得のCAGRを超えている5事例においてはすべての存在が確認できた。半面、CAGRが下回った6事例では、この6つの要因が1つ以上欠けていることがわかった（表-4）。次節では、各要因についての考察を述べる。

表—4 複数事例分析の結果

- 要因1：当事者意識を持つ地域内人材の存在（地域内）
- 要因2：行政の関与の低さ（地域内）
- 要因3：外部人材による地域内資源の魅力の再発見（地域外）
- 要因4：地域内人材と地域外部人材との共同コミュニティの生成（地域外）
- 要因5：計画前に手持ちのリソースでできることから開始（地域外）
- 要因6：即興的対応となっても前進すべく活用するブリコラージュ（地域外）

| | 事例 | 地域内要因 | | 地域外要因 | | | |
|--------|-----------------------|-------|-----|-------|-----|-----|-----|
| | | 要因1 | 要因2 | 要因3 | 要因4 | 要因5 | 要因6 |
| CAGR + | 岩手県大船渡市「三陸とれたて市場」 | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| | 兵庫県丹波篠山市「ノオト」 | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| | 岡山県西粟倉村「森の学校」 | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| | 島根県海士町「風と土と」 | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| | 徳島県上勝町「Rise&Win」 | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| CAGR - | 新潟県南魚沼市「里山十帖」 | × | ○ | × | × | × | × |
| | 岐阜県飛騨市「美ら地球」 | ○ | × | ○ | ○ | ○ | ○ |
| | 島根県雲南市「吉田ふるさと村」 | ○ | ○ | × | × | ○ | ○ |
| | 山口県周防大島町「瀬戸内ジャムズガーデン」 | × | ○ | ○ | × | × | × |
| | 宮崎県日南市「油津商店街」 | ○ | × | ○ | ○ | × | ○ |
| | 宮崎県新富町「こゆ財団」 | ○ | × | ○ | ○ | × | × |

注) 筆者作成。

V. 考察と今後の課題

1. 地域創生の成否を分ける6つの要因

(1) 当事者意識を持つ地域内人材

地域活性化の最終的かつ最優先の目的は地元住民を始めとするステークホルダーにとっての質の高い生活の実現である。それゆえ持続可能であることは大前提であり、そのためには少なくとも立ち上げ期以降は、地域内でヒト・モノ・カネを賄って運営しなくてはならない。その土地に住み続ける地元住民が当事者意識を持たず、自治体の補助金やボランティアなどに恒常的に依存していたり、資金という地域内資源と引き換えにコンサルタントなどへの丸投げで進めていたりするような取り組みは持続可能ではなく、横展開も難しい。

(2) 行政の関与の低さ

上述の通り、自治体への依存は持続可能性を低下させる。ゆえに立ち上げ期においても行政の関与は極力低いことが持続可能な地域活性化の鍵となる。

(3) 外部人材による地域内資源の魅力の再発見

成功事例に共通していたのは、その土地の人にとっては「当たり前の日常」を部外者だからこそその視点で捉え直すことによって、地域内人材が見過ぎていた魅力やポテンシャルが再発見されている点である。

(4) 共同の推進コミュニティ

成功事例では、地域内人材と地域外部人材がワンチームになって活性化を推進していた。これは、専門性や強みの異なる内部人材と外部人材が一つの組織に共存することによる、後述の「ブリコラージュ」が実行しやすい体制の実現でもある。

(5) 手持ちの資源でスタート

地域活性化は、市場も競合も顧客も曖昧でデータも無い創造的で予測困難な活動である。どのようにして地域を活性化すればよいのかを見つけること自体が地域活性化活動の目的であり、先に与えられた目的に沿って意思決定が体系的に行われるような性質の活動ではない。そのため、

綿密な計画を立てるよりも、利用可能なリソースや手段を特定し、それらを使って達成可能と思われる結果を、試行錯誤でデザインしていくエフェクチュエーションと相性の良い取り組みである。

(6) ブリコラージュ

前述の通り、成功事例では地域内人材と地域外部人材が共同の推進コミュニティを作り、これらステークホルダーの資源に加えて、予期せぬ出来事もリソースとして捉えて柔軟に組み合わせてアウトプットを生んでいた。また、その最終アウトプットは当初のものとは程度の差こそあれ異なっていることが多かった。すなわち、ブリコラージュが行われていた。

2. 今後の課題

本稿では、持続可能な地域活性化のあり方を明らかにするために、定性的・定量的な分析と考察を行ってきた。そして、地域の平均所得成長率を成果指標として、成否を分ける6つの要因を仮説的に提示した。最後に、残された課題について述べる。

まず本稿では、地域活性化が立ち上がり軌道に乗るまでの活動に焦点を当てている。実際に地域活性化を事業として継続していくには、より広範囲なマーケティングの工夫が必要である。たとえば、事例分析からはPriceにおける高価格設定、首都圏や全国への販路拡張などの特徴がみられた。

また、地域活性化の偶然性を理論的にどう捉えるかも課題である。両極にある議論として、多様な現実から偶然性を捨象し、再現可能な論理を抽出することを重視する立場と、個々の事例の偶然性にこそ説明力の高い論理が潜んでいると論じる立場がある。これらはいずれも重要な側面であり、それぞれが長所と短所を含んでいる（川上、2005）。本研究ではケース・スタディにより後者（個別事例の偶然性の側面）のアプローチを行ったが、統計分析による実証研究も行うことで前者（複数事例に共通する再現可能な論理の側面）もより深く探究する必要がある。

最後に、本稿では成果変数として平均所得のCAGRを設定したが、逆の因果関係や第三の変数バイアスといった

内的妥当性における問題を排除できない。上記の実証研究による一般化の追求で内生性の排除を目指す方向性も検討しなければならない。また、小林（2016）が地域ブランディングの上位目的として提起した「喜びと誇りをもって当該地域に住み続けることを可能にする環境整備」という概念を成果変数として設定することも有益である。

小林（2016）も述べているが、経済は手段であって目的ではない。地域の文化が受け継がれ、そこに住む人たちが幸せに暮らしていけるのがゴールである。地域経済の活性化はその地域で生きる可能性を高めるものである。その可能性という土台があって初めて、その地域で生きる喜びや誇りの醸成が目指せることになる。経済の活性化は地域活性化の前提条件であるが真の成果は住民の幸福感であるという視点も忘れてはならない。

引用文献

- 浅川芳裕・新雅史・木曾崇・島原万丈・広瀬郁・藤野英人・飯田泰之（編）（2017）.『これからの地域再生』晶文社
- 阿部裕志・信岡良亮（2012）.『僕たちは島で、未来を見ることにした』木楽舎
- 飯田泰之・木下斉・川崎一泰・入山章栄・林直樹・熊谷俊人（2016）.『地域再生の失敗学』光文社
- 大西達也・城戸宏史（2020）.『実践! 地方創生の地域経営—全国32のケースに学ぶボトムアップ型地域づくり』きんざい
- 笠松和希（2008）.『持続可能なまちはおもしろい 上勝町の挑戦』学芸出版社
- 川上智子（2005）.『顧客志向の新製品開発—マーケティングと技術のインタフェイス』有斐閣
- 木下斉（2015）.『稼ぐまちが地方を変える 誰も言わなかった10の鉄則』NHK出版
- 木下斉（2016）.『地方創生大全』東洋経済新報社
- 木下斉（2018）.『地元がヤバイ…と思ったら読む 凡人のための地域再生入門』ダイヤモンド社
- 木下斉（2021）.『まちづくり幻想 地域再生はなぜこれほど失敗するのか』SBクリエイティブ
- 小林哲（2016）.『地域ブランディングの論理』有斐閣
- Sarasvathy, Saras D. (2008) *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*, Edward Elgar Publishing, UK. (サラスバシー著『エフェクチュエーション：市場創造の実効理論』碩学舎, 2015年)。
- 山本典正（2019）.『個が立つ組織 平和酒造4代目が考える幸福度倍増の低成長モデル』日経BP
- 横石知二（2007）.『そうだ、葉っぱを売ろう! 過疎の町、どん底からの再生』SBクリエイティブ
- Stuart Read, Nicholas Dew, Saras D. Sarasvathy, Michael Song, & Robert Wiltbank (2009). Marketing Under Uncertainty : The Logic of an Effectual Approach . *Journal of Marketing*, Vol.73 (May 2009), 1-18.