

第46回 E S R I - 経済政策フォーラム

「企業の社会貢献と地域活性化」

平成23年1月28日

内閣府 経済社会総合研究所

司会（勝見） それでは定刻になりましたので、始めさせていただきます。

皆様、本日のフォーラムにご参加いただきまして、誠にありがとうございます。ただいまからESRI - 経済政策フォーラム、「企業の社会貢献と地域活性化」を開会いたします。

私、内閣府経済社会総合研究所、情報研究交流部におります勝見と申します。本日の司会を務めさせていただきます。よろしくお願いいたします。

先ず初めに、内閣府経済社会総合研究所総括政策研究官の館逸志より開会のご挨拶を申し上げます。

館 皆様、こんにちは。

内閣府経済社会総合研究所の総括政策研究官をしております館でございます。本日はお忙しい中、大勢の方にお集まりいただきましてありがとうございます。

本日は素晴らしいゲストをお迎えしております。「ぐるなび」の創業者、会長としても大変有名でいらっしゃいます滝会長です。元々株式会社NK B、日本交通文化協会にてアートを日本国内に広める活動をなさって、交通広告の業界で活躍なさっていた方でいらっしゃいます。

滝会長は紀伊國屋書店から出版されている『貢献する気持ち』という本をお書きになって、アメリカントレインという事業で日米貿易摩擦への対応に民間の力を発揮され、アメリカの文化を日本の各地に列車に乗せて案内するという大変難しい事業を、社運をかけてなさっていらっしゃいました。その姿に大変感銘を受けまして、それ以来、大変尊敬してお付き合いさせていただいている方でございます。その方が交通情報や駅を情報の拠点とするという理念を持って、国鉄の民営化やその後の発展の中で大変ご活躍され、さらにインターネットが大変盛んな時代になって、本領を発揮されてご活躍されているお姿を見てさらに尊敬の念を深めている次第でございます。

その滝会長が、熱海・湯河原のちょうど境のところに、株式会社NK Bが運営しているアート事業の拠点として「クレーレ熱海 ゆがわら工房」を開設されています。駅や空港に行かれると、スタンドガラスの素晴らしいアートや、渋谷駅の陶板レリーフ「ハチ公ファミリー」やその他地下鉄の壁画等、いろいろなところで皆さんパブリックアートをご覧になっていると思います。これらをつくっているNK Bの社長をされながら、熱海・湯河原地域にある工房を拠点にアートの力を持って「まち」をもっと活性化したいという思いをお持ちになっておられました。

一方、たまたま私も、湯河原・熱海の地域活性化で地元の旅館組合の方々と知り合いになって分かりましたのは、熱海・湯河原地域では、熱海市と湯河原町の行政区の境として温泉街の

ど真ん中に千歳川が流れています。そしてそこが神奈川県と静岡県の県境でもあり、また関東地方と東海地方のブロック境でもありますため、地元の民間の方を中心に広域的にまちづくりを進めていくには大変な地域です。何か少しお役に立てればと3年程前に地元でセミナーをさせていただいたとき以来の関係があります。

本日はそうした方々にお集まりいただいて、まずは企業が社会貢献して地域を活性化するためにどんな取組をされているのかを基調講演で滝会長にお話しいただき、その後パネルディスカッションで、特にこの熱海・湯河原という地域の境で行政の狭間になりがちな地域を、民間の力もお借りしながら産官が協力して、さらにアートですので藝大のご協力もいただいて進めていくことについて、産官学の地元の方々、NPO、まちづくりで活躍されている方々にご議論いただこうと思っています。

それでは、まずは基調講演を楽しんでお聞きいただきたいと思います。私からの挨拶はこれで終わらせていただきます。どうぞよろしくお願いいたします。（拍手）

司会（勝見） 次に、基調講演に移ります。

本日は「企業の社会貢献と地域活性化」というテーマで、株式会社ぐるなびの創業者で代表取締役会長、それから交通広告の株式会社NK B取締役社長をされている滝久雄様にご講演いただきます。

滝様は、企業経営の傍ら、日本交通文化協会理事長、東京藝術大学経営協議会委員等、多くの公的な役職も務められて多方面でご活躍です。詳しくは、本日の配布資料の中に略歴がございますので、そちらをご参照ください。また、日本経済新聞の夕刊の1面に「あすへの話題」というコラムがありますが、今月から毎週木曜日のコラムも執筆されております。

それでは、滝会長、よろしくお願いいたします。

滝 皆さん、こんにちは。

皆さん、熱海・湯河原も含めて遠いところからもご参加していただいていると聞いて、こんなにたくさんお集まりいただき大変うれしく思います。

お役に立てる話ができるか分かりませんが、よろしくお願いいたします。

「産官学」という言葉はもう50年程前から言われ続けていますが、なかなか実になることが少ないものです。先程、館さんから非常に中身のある話をいただきましたが、この千歳川を挟んだ湯河原町と熱海市が連携して、官や学、そして地元の企業が参加して地域活性化をもし実現するとしたら、地元おこしの1つのきっかけとして産官学のエネルギーに弾みがつくのではないかと思います。

私たちの工房は正確には今日お越しいただいています齋藤さんが市長をなさっている、熱海市の泉地区にあります。実はスタート時、湯河原駅が最寄りですから現在の「クレーレ熱海 ゆがわら工房」ではなく「クレーレ湯河原工房」と言っていました。それから、創立20周年に当時の熱海市長さんが工房にいらっしやいまして、よく考えてみるとここは熱海ではないかということで、それ以来「クレーレ熱海 ゆがわら工房」とし、熱海にありますから、先ず熱海を持ってきて、そのあとゆがわらという名称にしました。設立してもう31年目になります。

館さんの熱心な旗振りの中で地域活性化が少しずつ形になってきてはいますが、実は私たちは本業でやりたい、やるべきだと考えました。地元の、近隣の方との関係、あるいは自治体との関係を密にしていかなければどうにもならないという必要に駆られたお手伝いというよりは、館さんも含めて、本業が旅館組合の理事長等、よくよく見たら参加している皆さんそれぞれ、全員が本業としてかかわることで地域活性化が形になるという思いでやっています。

私も、形になるならより早く、より大きくという思いがあるので、工房のリニューアル工事の設計監修をお願いした、現在東大教授で世界一人気のある建築家隈研吾さんが友人でしたので話をしました。すると、「地域活性化として本当に形になるならいいね」と寸暇を割いて構想をつくってくれました。これもまた今回のプロジェクトの1つとして多少なりとも弾みになっているのではと思います。

私たちは、本業の1つとしてパブリックスペースにアートを提供するパブリックアートの推進を行っています。その時代を代表する功成り名を遂げた作家の先生にできるだけ参加していただいて、アートをそこに創り上げます。パブリックスペースの代表的なものの1つに駅があります。空港も大きな駅の1つと言えます。そういう人々の集まるパブリックスペース、目玉的な場所である駅に作品をつくることは作家にとっては非常にうれしいことです。永久に残るばかりでなく、毎日多くの利用者に見てもらえることは、この功成り名を遂げた先生方にとって直観的なうれしさというか、使命感に直結するのでしょうか。新しい駅に先生の作品をお願いしますというと逆に先生方が一流であればある程一生懸命やったださいます。その先生の、一番の力を発揮していただけることは私たち担当する側もうれしいものです。最近では、成田スカイアクセス成田空港駅に、女子美術大学長の佐野ぬいさんがステンドグラスをつくってくださいましたが、それはもう一生懸命制作してくださいました。あるいは地下鉄副都心線の明治神宮前駅は、文化功労者の野見山暁治先生をお願いしましたが、先生が本当に子どものように私たちのアトリエで工房のスタッフと一緒に作られる姿を見て、この仕事をして良

かったと思いました。

もう1つはぐるなびです。15年を迎え、スタッフは1,500人近くになっていますが、IT関係で外食という1つの領域に限った中で1,500人という人数がいると言うと、人件費で倒れるのでは皆さん疑問を持たれます。一方、私の頭の中にあるのは、インターネットができたときにリアルタイムの情報は2桁以上下がる中で、この2桁以上をキーとして世の中の仕組みが変わると産業革命が起こります。1馬力が100馬力になると流通革命が起こるように、リアルタイムの情報コストが2桁以上下がる情報革命が起こるわけです。ですから、1995年に日本で商用化が本格的にスタートするとき、この情報系に産業革命が起こるというのは間違いのないことでしたが、私たちはこの領域ですでに頑張っておりましたので、ほかよりも早く商用化と同時にこの外食産業の情報サービスということに食いつきました。ただ、1つだけ皆さんと違っていたのがインターネットを利用して便利な情報を提供するという見方ではなく、情報系に産業革命が起こると情報を得るのは国民的な権利になるという見方でした。要するにWeb2.0型という見方です。外食15兆円・50万軒は、10%ずつ消えてはまた10%生まれるという呼吸をしている世界です。そのような中で、私が考えたことは要するに、この外食の情報問屋になり、費用をいただくのは15兆円の1%と決めました。今では7万5,000店という飲食店の詳細情報を出す中で、このレストランとの絆は非常に太くなっています。その絆づくりのインフラとしてももちろんITがありますが、実は1,000人の営業系スタッフも従事しています。ですから、1,500人を超えるスタッフ数と言っていますが、半分以上の1,000人はA E型といっている営業系スタッフで、この7万5,000店に対して、3日に一度顔を出しているのもいれば、コールセンターもあれば、いろいろな販促のお手伝いもあり、マン・マシンのオフラインとオンラインの外食に対する情報インフラをつくってきたと考えていただければ、ぐるなびのコンセプトに近いものになります。

日本は品質の高い食文化、世界一の外食を持っていますが、それを守るには食材を守ることが必要になります。今、農業の問題がいろいろ注目されていますが、これからは箱物がなくなり、地方の活性化のためには外食・食材絡みを産業化することが、農業の産業化と非常に大きい重要なテーマになりつつあります。産業化することは量を増やすことですから、私たちは後にご案内します「地産他消(ちさんたしょう)」という取組等を通じて、1,750の自治体の売りたい食材を、外食50万店のうち、私たちと親しい10万店に対して、毎日のように情報提供できる仕組みを整えつつあります。それによってお店でメニュー開発が考案できたり、あるいは新しい物流が生まれたりする。それが活性化すれば、その地方の食材がより元気になります。

一方、「ぐるたび」は、地元の人との絶対的な協力を受け、地元の人が地元のお土産品や生産品の情報を常に更新するものです。インターネット時代とは、情報が無料であり、日々更新されるものです。やりっ放し、入れっ放しではだめです。要するに、今の時代、情報は常に更新される仕組みがない限り情報ではないと私たちは思っています。ぐるたびは、旅、お土産、地方の生産物、イベント、お祭り等の情報を、日々地元の人々の目線で更新されるような仕組みをつくることで、段々とファンを増やし、ネットワークが広がります。そういう社会習慣が生まれ頑張っている地域がより多くの集客成果を出せるようになるのではないかと思います。

前置きで15分が過ぎましたので、ここからは用意してきましたスライドを使います。1つは、ぐるたびの企業理念で、今回の企業の社会貢献とつながるようなところを抜粋してお持ちしました。その後は、この熱海・湯河原に設立して31年になるクレーレ熱海ゆがわら工房のご案内とその工房が生み出した作品の代表的な例をご案内する形で進めさせていただきたいと思えます。

こちらは、地域活性化に不可欠な要素ということで本日絵にしてきたものです。地元コミュニティー、国家、そして私たち企業と地元自治体とが志を一つにして連携する形ができない限りは前に動かないと思えます。当てはめてみるとこんなイメージです。

これは先程言いました隈研吾さんによるプランです。後程、館さんからもお話があるかと思いますが、このさまざまなシーンが、「橋がつなぐまち」、「すべての楽しみが徒歩圏内にあるまち」、「文化の香りのするまち」と、こんなコンセプトで考案されました。

次に、企業の社会貢献のあり方です。私は、いつも話しているのですが、CSR、企業の社会貢献という言葉は、余り好きではありません。基本的に企業そのものは社会性と言いますが、社会が求めるものでなければならぬと思えますし、そして企業の存続とは雇用を守ることです。今リストラとよく言われていますが、それは働く人にとっては大変辛いことです。企業がいかに存続、発展するかは、実はその雇用負担が一番大きいと思えます。その前提となる企業そのものの社会性がないとやはり頑張れません。そこを力説させていただくと、ぐるたびには元々起業したときから基本のコンセプトがあります。私は三菱系のメーカーに4年いましたが、三菱では4代目岩崎小弥太という人が「所期奉公」と言っています。ちょうど戦争前のタイミングで、いわゆる企業の存在そのものが社会性そのものなのだと。企業の存在は社会のためだというコンセプトで企業は成り立つべきだと言い切っています。私もこれに尽きると思えます。最近では、鳥飼法律事務所において、企業理念を経営管理に持ち込むことが最も先進的で自律的な経営だと言い出しています。企業理念が先程の所期奉公、いわゆる企業の存在

そのものの理念とマッチングしていないと、これは当てはまらない、無理です、できません。でも、こういう形が出てきて、私も先ずヘラクレスに上場して、その後東証一部へ上場しましたが、その過程においてJ-SOX法等の難しいことをいろいろとチェックされるわけです。企業をそのまま段々と劣化するようなことをチェックしているような要素もあって、こんな形では日本企業はみんな失速してしまうのではと思っていましたが、鳥飼さんのいうところの企業理念を経営理念に持ち込むことで、企業の存続そのものが社会性そのものになる、あるいは企業の存続そのものが雇用を守ることになるという意味で、企業の存続と発展を企業理念に引っ張り込む限りは、監査役も含めて社外取締役も従業員も、あるいはマーケットにいるターゲットのお客様も同じ土俵に上げられると考えています。

では、どういう理念なのかと言うと変哲のない理念ですがコンセプトとしては、競争相手は世界ですのでやはり世界一のもを目標にという事です。NKB、日本交通文化協会のターゲットは、都市内鉄道や駅に最初の焦点を置きますが、都市内鉄道について日本は世界一です。世界の乗降の半分が日本ということからみても、日本の都市内鉄道は進化、進歩していますので、その場で新しい物を生み出します。また、世界一だという繰返しになりますが、外食も食文化も日本は世界一だと思います。その国民性にマッチングするので、「日本発、世界へ」という言葉でスタートしています。主要なターゲットは、あくまでもIT時代のレストランのサポーターとしました。サッカーが主要スポーツになってくる中でサポーターという言葉を採用しました。でも、そこから家食、中食あるいは関連の食の情報にと、利用者に対する範囲を設定しております。

次のスライドでは、これらが企業理念を経営管理に持ち込む基本の1、2、3、4だと思っています。

1つは、やはりターゲット、顧客です。お客様を一番にというのは、顧客に対して常にマーケティングをし、常に進化することは当然です。

2つ目は、「私たちは社員が夢を持って働ける職場環境を考えます」です。やはり社員のモチベーションを常に保てなければ企業は、発展、存続できません。

そして3つ目に、企業は姿が大きくなってきますと、地方に工場や営業所を展開しますので、その場ではやはり地域社会との取り合い、CSRがあるかもしれません。しかし、本格的な地域おこしということになると、やはりその本業とマッチングしていない限りなかなかお役には立てないのではないかと思います。

その1、2、3が成り立っている中、時代は変化しますから、4はその変化に備える意味で

の蓄積と、あるいは変化に対応するための最低でも3%程度の研究開発費についてです。お金がないからと研究開発を止めてしまうと、企業の存続、発展は望めません。必要経費として研究開発費3%が必要だと思います。そして、最終的にはやはり安定的な配当です。投機的な株主を対象とするよりは、長期的な株主を大切にします。その株主に対して応えていくことは、この1、2、3が前提になって初めて継続するのであり、4もその必要条件ではないかと思えます。この1、2、3、4という理念を経営管理の中に持ち込むことによって、監査役まで含めて社員が気持ちを1つにして頑張れると私は思っていますので、いつもこのことを社員に言っています。私たちIT産業は変化が非常に早いものですから、毎朝朝礼で「進化します」と斉唱しています。

ここからは、先程言いましたぐるなびからの例とパブリックアートの事例をご紹介したいと思います。まずはぐるなびの事例を紹介します。ぐるなびは、外食50万軒と言われていますが、その50万軒の基本情報も出しています。このうち、詳細情報を提供しているのは7万5,000軒です。

ぐるなびサイトとは別に「箱根スタイル」があります。これは箱根商工会議所からのお話で、千歳川周辺の地域活性化にも関係があります。地元の方が手応えを出している事例と一緒にやりませんかということでスタートしました。地元からの話で、地元に進捗する体制がある上で私たちと連携したものですから、常に情報が活性化し、新しい情報がどんどん出て、また出し方も進化しています。商工会議所だけでやっているときは会員も集まらず、またぐるなびだけでやっているときは結構苦労していましたが、ご一緒することでネットワークが早く進み、結構成果が出てきました。

そうしたことで、最近湯河原も「ぐるたび」という地元参加型メディアで一緒し始めています。もう既に数十人のご一緒する人がいて、だんだん輪が広がってきています。このようにぐるたびのトップページを入りますと、旬の情報とか、B級グルメ等がありまして、湯河原のページの富田町長さんの顔写真をクリックしますと、一番最近の町長さんの顔が大きく出てきて、町長さんオススメのお土産や観光スポット等を見ることができます。近いうちに、熱海についても斉藤市長にご参加いただくことを考えています。お互いにいろいろと話し合いながら改善、改良していきます。今のぐるなびには社内に300人程のシステム開発要員がいますので、システム的な領域については大抵のことは時間さえいただければ対応できます。

先程も言いました10年来一生懸命準備をしてきている地方の農産物の中央への紐付け、「地産他消」に取り組んでいます。地産地消も旅行誘発にはすごく大事で、JRさんとも一緒し

て皆さんとやっています。一方、地産他消は東京に案内します。1つはC (Consumer) に、1つはB to B、つまりレストランにという考え方です。私たちはレストランに情報を持っていくことが得意ですから、それはプラスアルファで何とかなるのではないかと頑張っています。サイトにもいろいろな機能を持たせ、段々と内容を濃くしています。「地産他消ナビ」については、官も応援してくれるようになりました。これは「マルシェ・ジャポン」と言いますが、Cに対してこういう広場を利用して行います。私は元々4年間は機械系のエンジニアでしたので、私が絵を描いてメーカーにオリジナルのマルシェ・ジャポンカーをつくってもらいました。割と評判で今何台かになってきています。これを運転するときは荷台が閉まり車になりますが、マルシェの場所に着くと荷台が開いてカウンターになったりするようなマルシェ・ジャポン専用のトラックです。

あと最近では、自治体から地方の産物をそのまま東京に持って行くより、メニューに開発した形で案内したいという希望が多くありまして、今では、秋田や新潟等に、レギュラーに10~20人の東京のシェフが現地に行って地元の産物でいろいろなメニューを考案しています。その人自身も自分の店でメニューを採用して皆さんにご紹介する仕組みです。このメニュー開発をしてもらうために地元に来てくる交通費や食事代等は自治体が負担してくれています。私たちには直接すぐに声をかけられるシェフが約3,000人います。自治体から話があって3,000人に声をかけますと、大体200~300人の手が挙がるため、抽選で20~30人のシェフが、旅行ついでではありませんが、食材探しツアーと称して参加してくれます。このプロジェクトも段々と活性化しています。今は3,000人のシェフを1万人にしようとしています。その食材の産地の声や状態をトレーサビリティなんて言っていますが、それよりもっと直に電話もできるという機能まで持たせています。まだこれからですが、メニューのこだわりだけではなく、食材のこだわりまでコミュニケーションができるようなシステムを開発しました。最近では、『dancyu』さんが私たちのレストランと一緒に600の自治体のお勧め食材を図鑑にして、東京・大阪のシェフ4,000人位に配りました。

さて、ここからはパブリックアートの話になります。

私が駅に興味を持ったのは起業してすぐでした。ちょうどアメリカでニクソンが大統領になる頃で、1965年位でしょうか。もう30~35年位前になりますが、当時は汚いイメージだった駅でしたが、アメリカに行ったのが縁で駅は毎日たくさんの利用者がいてすごいメディアだという見方になりました。新しい駅ができたときにアートをランドマーク的に持ち込み、駅を美化する。広告も商業ビジネスですが、新しいものを手掛けようとしていましたので、アートと

連携した形で駅の環境を整備するという計画を、次から次へと提案していきました。

これは遡って鉄道100周年のときの東京駅です。まだ日本にステンドグラスや壁画という概念が全くない時代ですが、第1号として福沢一郎さんという文化功労者をお願いしました。これが40年近く前になりますが、今では470点余りのパブリックアートをつくってきています。

これは西山英雄さんの素晴らしい陶板レリーフの作品です。こちらも古く、1977年ですから33年前の京都です。この作品は現在の京都駅が新しく変わる際に、23トンもある陶板をドイツの技術で7分割して、ホームに移設しました。

こちらは仙台、まだ新幹線が通る前に駅が先にできました。当時仙台に時代を代表する先生が少なく、山形の近岡善次郎先生に制作していただきました。

これは、2004年の鹿児島駅です。今年3月に九州新幹線が全線開業します。お亡くなりになられた田崎広助さんの素晴らしい作品が美術館にありましたので、それをお借りしてステンドグラスをつくりました。透明のステンドグラスですから床に映りこみます。それが非常に楽しい。

もう1つは、瀧富士美術賞です。パブリックアートの仕事をしていることもあり、30年以上に渡って、日本の12美大、外国の7美大、各校1人ずつ優秀な3年生に卒業制作代として30万円を授与する育英事業です。また、受賞者、受賞者の先生、大学の学長か学部長を招待しまして、丸の内の東京會館で授賞式を行っています。30年以上続けていますと、最初に受賞した生徒さんが教授になっていたり、そのお弟子さんが受賞者という方もいます。

私たちのパブリックスペースにパブリックアートを普及させるという思想の原点は、ハーバート・リードにあります。欧米、特にヨーロッパでは「1%・フォー・アーツ」という法律で公共工事費の1%は芸術に使うようになっていますが、その原点がこのハーバート・リードの思想だと言われています。要するに、私たちに欠けているのは芸術家ではない、大衆である。芸術に意識を持つ大衆ではない、無意識に芸術的な大衆であると。これによって国家のモラルは保たれるという思想です。そしてアンドレ・マルローという当時のフランスの文化大臣が1%・フォー・アーツを言い出します。今では台湾や韓国もこのような法律ができています。日本では、これから法制化しようと東京藝術大学長の宮田亮平先生が頑張っていらっしゃって、そのルールがあることで芸術家が育つだけでなく、大衆のモラルが上がるという思想です。私たちは大義名分をそこに持ってスタートしています。

こちらは工房です。隈研吾さんに設計監修してもらいました。4,000坪の土地にありまして、技術的に言うとステンドグラスの工房では日本で一番の大きさです。陶板レリーフとしては世

界一です。約5,000色の釉薬の管理をしています。釉薬を集めて研究開発しているので、たくさんテストピースがあり、出したい色が出せます。要するに、スタンドグラスのガラスと同じように作品の素材としての陶板です。

私の夢は、芸術アカデミー構想と呼んでいますが、パブリックアートに興味ある美大生がこのクレーレに来て2～3週間集中講義を受けることで大学の単位がもらえるというものです。世界中からここに集まってパブリックアートの勉強をする場に育てていきたいと思います。

おかげさまで31年を迎えまして、昨年は東京藝術大学大学院の壁画研究室のゼミを開いていただきました。今日、湯河原温泉旅館共同組合の理事長さんと伊豆湯河原温泉観光協会会長さんがいらっしゃっていますが、学生を温泉に招待していただきました。これはすごいことです。それだけでなく工房で、湯河原の富田町長さん、理事長さん、会長さんと学生が意見交換会を開いてとても盛り上がりました。

最近も、地元の熱海市役所泉支所にスタンドグラスの作品を提供させていただきました。落成式には市長さん方が来てテープカットを行いました。

これらは、ホテルニューアカオ、テンダーファイブ熱海、湯河原の駅、中銀ライフケア、湯河原ゆうゆうの里です。うちの工房の所長がつくった作品が多いです。こごめの湯、東京トラック事業健康保険組合あじろ保養所、湯河原海浜公園案内板等は陶板です。ホテルあかねはスタンドグラスです。映り込みがきれいです。

こちらは、地元の泉小学校の生徒さんが工房見学にきたときのものです。子どもたちは、制作を体験すると本当にいい表情になります。

これは鉄道博物館で、銅版画家の山本容子先生の作品です。工房でスタンドグラスをつくりました。作家は作品をつくっているときは本当に没頭されます。

これは、鍛金で日本一の東京藝術大学の宮田学長です。池袋に陶板レリーフと金属を使って制作しました。陶板の粘土造形をうれしそうにやっています。

これは、多摩美術大学の造形表現学部長の大津英敏先生のスタンドグラスです。これは先程の文化功労者の野見山暁治先生です。もう90歳ですがお元気で、今でも海で素潜りされています。

これは、女子美術大学長の佐野ぬい先生で、最近成田空港駅につくったスタンドグラスです。男子に元気がないから女子が頑張ると言っていて、今の女子美術大学の学生や先生たちは元気のいい人ばかりです。

これは隈研吾さんが設計されたザ・キャピトルホテル東急で、東京藝術大学の日比野克彦先

生の、段ボールの原画を陶板レリーフにしました。

これは今話題のスカイツリーのデザインをした澄川喜一先生の作品です。東京藝術大学の元学長です。清瀬市けやきホールの陶板レリーフです。澄川先生らしいなかなか元気のよい作品です。

これで一応全部見ていただきました。ありがとうございました。

せっかくのお時間がまだ少しありますので、時間いっぱいお話しさせていただこうと思います。

先程ご案内いただきましたように、今、日経新聞の夕刊で「あすへの話題」というコラムの木曜日を担当しています。連載25回のうち、現在4回を終えました。毎週締切が迫って非常に苦しいのですが、やり遂げますので今日ご参加の人は是非ご一読いただければと思います。

あと、本を紹介したいと思います。一番最近の著作は、この『やらなければならないことは、やりたいことにしよう』です。また、これは『貢献する気持ち』という本です。実は私の小さいときの希望職種は哲学者でした。私自身が何を言っても誰も信用してくれませんが、時代の流れからして、私の考え方を一遍何かに書いておきたいと思い、まとめるのに5、6年かかりました。そうしたら紀伊國屋書店が出版しますと言ってくれました。この本の中では、貢献心が本能だと、人間は本能の中に理性の本能があると言い切っています。そのうち、英国のルネッサンスブックスから、宗教、民族を超えて、この考え方は非常におもしろいので、翻訳本ではなく出版しましょうと言われました。英語ですから、日本語から英語に翻訳してもらったものをまた日本語に翻訳して内容をチェックするという作業を行ったりして大変でしたが、ケンブリッジ大学の先生が協力してくれまして、やはり4、5年かかりました。そのうちに、中国語でも中央編訳出版社から出してくれました。

一方、この『クーポンカタログ』はさっき言いました地方の産物をレストランに案内する本です。もちろんウェブでもやっていますが、こういう印刷物も発行しています。

こちら『ぐるなび通信』は大体15万のお店等に繁盛店情報を印刷物で提供しています。

『プロカタログ』は、タスカルさんと連携しています。カタログ掲載のものは次の日までに届けてもらえる仕組みを段々と拡充しています。

『ブランド食材図鑑』は、先程のdancyuさんと一緒に発行したシェフ向けのものです。

『貢献心は人間の本能である』は、先程の貢献心が本能の話がご縁で、3年間だけ東大の合原先生の研究所で脳科学顧問研究員をさせてもらったことがあります。じつは、合原先生の先生である松本元さんが、『愛は脳を活性化する』という本の中で私と同じことを仰っていました。

た。それがご縁で脳科学的な側面も入れつつ、子どもたちのやりたいことをやらせようということ、まちの掃除をしたらお小遣いをあげるということ、子どもたちは毎日朝5時に起きてまちをきれいにします。1週間もするとまちから表彰されたりして、評価されることにより、充足感を得ます。そうなるのとえお小遣いがもらえなくなっても掃除をやめません。人間の脳が持っている本質を上手く活かしていくといろいろな意味でまだまだ頑張れる面があると、割方参考にはなるのではないかと思います。

ちょうど予定の時間になりましたので、これで終わらせていただきます。（拍手）

司会（勝見） 滝会長、どうもありがとうございました。

続きまして、休憩の後に行いますパネルディスカッションの趣旨について、館総括政策研究官からご説明いたします。

館 滝会長、本当にありがとうございました。

皆様、滝会長の非常に分かりやすい、また本音のお話をお聞きいただいて、会長が貢献心とは人間の脳の本能だという理念で企業を創業され、そしていろいろな活動をされてこれらが社会にちゃんと実っていることを感じていただけたかと思います。

本日はこれからパネルディスカッションをしていただきますが、これには幾つかのテーマがございます。それは滝会長からお話しいただいたことが主要テーマとなりますが、私からも一度繰り返させていただきます。特に今回は、熱海・湯河原の首長さんお2人も参加していただいています。それから、民の立場から、元々三鷹市のまちづくりを産学連携でなさっていた関さんにもご出席いただいております。

まず、テーマについて少しご紹介したいと思います。

第1は企業の社会貢献です。企業の社会貢献のあり方については、海外、欧米から入ってきたCSRという考え方もありますが、滝会長が最初におっしゃったように、やはり本業こそが社会に役に立つということが大変重要だと思っています。リーマンショック以降、これまでの世界の企業のあり方が問われていると思いますが、日本は昔から近江商人の三方一両得、先程のご紹介にありました三菱の創業者の考え方、日本企業はやはり雇用を大事にする、そして社会への貢献を初めから大事にしてやってきたところがあります。そういうものは基本的に普遍性を持っているのだらうと思います。地域貢献についても、本業を通じてしていただいてこそ、それこそ持続可能です。例えば、利益を上げて利益を上げたものを恵む、寄附するという貢献は利益が上がらなくなればそれで終わってしまいます。企業が大きく儲けていると、NPOがあそこの企業なら寄附してくれそうだと寄附を募ります。それは企業の経営状況が悪くなった

途端に続かなくなるわけです。私はそういうことではなく、本来その企業が持っているノウハウがその地域の活動と上手く結び付いて、皆さんが本業として取り組んだときにこそ持続可能な地域活性化が実っていくものだと考えております。その点について、パネルディスカッションでも再度ご議論いただければと思います。

第2は、その本業について本日事例としてご紹介いただいたのは、滝会長がなさっているぐるなびという食を生かした地域活性化、地産他消が基本です。また観光に結び付いた地産地消も非常に重要だと。この地産他消と地産地消という食を通じた地域活性化にぐるなびが各地で取組に関わって地域活性化をお手伝いいただいているということだと思えます。その取組の中でも、特に観光地でもある熱海・湯河原地域の地産地消、地産他消についてご議論いただければと思っております。

第3がアートを通じたまちづくりです。日本交通文化協会、NK B、クレーレ熱海ゆがわら工房では470ものパブリックアートを作り上げており、大変なご苦労だったと思えます。アートに公共工事費1%という欧米のような制度がない中で、1件1件寄附を上手く募ったり、ご自身の事業から工面されたりして、それだけの数をつくり上げられてきました。それは本当に執念がないとできないことですし、またおっしゃっていたように作家はその作品を皆さんに見てもらいたいものです。作品をつくって、それを高いお金で買って死蔵されてはたまらないわけです。パブリックアートのように芸術が皆さんに鑑賞されて、芸術によって国民の気持ちが豊かになり、国民がより良いことをしていこうという気持ちになる、元気が出る。これは先程滝会長がおっしゃった会社の管理、監査といっても、それは外形的な監査でJ-SOXのためにやるのではないのだと。1人1人がその企業のために、企業のお客さんのためにやるのだということを思っていれば、悪いことはしないということと全く同じだと思えます。公務員もそうですし、国民もそうですが、1人1人が、自分たちが日本のためにやるのだという気持ちを持ってすれば、外形的な監査でつまらないものを束縛してやる気のある人を殺してしまうような制度は、私は非常に間違っていると思えます。こういう点についても、ご議論いただけるのではないかと思います。

最後に、本当に滝さんに先見の明があると思えますのは、クレーレの工房を30周年で変えられたときに隈研吾さんをお願いされたということです。隈さんは今では大変高名な建築家として大人気で、今お願いしようと思ったら5年は待たなければなりません、その隈さんが滝さんの心意気を感じて湯河原の町並みについてご提案をつくられました。先程もご紹介ありましたが、せっかく素晴らしいご提案なので今ここでご紹介したいと思えます。隈研吾さんと東

京大大学院隈研研究室が湯河原に何度も通って、クレーレの工房と観光会館を中心に、また川を橋でつないで回遊性のある町並みをつくっていかうという素晴らしいご提案です。このスライドのように、さまざまなシーンを橋がつないでいます。そして、自然、音楽、温泉、すべての楽しみは徒歩圏内にあるまちづくり、それから文化の香りがするまちというテーマでつくっていただいています。この千歳川が熱海と湯河原の境界になっています。それがまた静岡県と神奈川県の間境、関東と東海のプロック境でもあることで、提案されても実際は川のところを親水公園にするにもなかなかつくりにくく、難しい面があります。それに対して、橋がつなぐと橋について工夫をして大きなビジョンを示していただいています。アートゾーン、にぎわいゾーン、散策ゾーン、温泉旅館ゾーンとあります。それらを橋で回遊性を確保して、親水性をもたらした回遊路をつくっていかうと足湯橋、ほたる橋、独歩橋のほか、湯河原の観光会館に音楽ホールを併設していく案があります。湯河原プラザが音楽ホール、中核的なところとなります。それからクレーレの工房と、クレーレ迎賓館と広げられています。中心となる湯河原プラザから見て、どんどん視線をつないでいくといろいろなものが出てくるというまちづくりの提案です。あゆ広場等の親水性のあるものをつくっていかうとしています。

以上の提案は、今、湯河原のまちづくりのホームページに掲載して、地元の方がこれを見ていろいろ意見できるようになっています。これは川床茶屋です。川床をつくるのもなかなか大変で、河川の安全性の確保が必要となりますが、それでも是非アイデアを出していただきたいと思います。

こちらはアートをちりばめたビジョンになるアートベンチです。実際にクレーレの工房で制作可能です。

以上になります。せっかく隈研吾さんから素晴らしいビジョンを出していただいていますので、是非行政の境を越えて、産官学でいろいろアイデアを出して、このビジョンも参考に現実的なプランを広域的に考えていただければと思っております。

私からは、以上、パネルディスカッションでご議論いただきたいテーマの幾つかを提案させていただきました。どうぞよろしくお願いいたします。（拍手）

司会（勝見） ありがとうございます。

それでは、ここで10分程休憩をいただきたいと思います。15時22分から後半のパネルディスカッションを開始いたしますので、それまでにお席にお戻りください。よろしくお願いいたします。

（休 憩）

司会（勝見） それでは、後半のパネルディスカッションに入りたいと存じます。

先ず、本日のパネルディスカッションのモデレーターをご紹介いたします。

法政大学大学院政策創造研究科で教授をされております中嶋聞多様です。（拍手）

中嶋先生は、情報経営論がご専門で、信州大学の教授を経て、2009年より法政大学大学院で教鞭をとられております。近年は特に地域と企業のブランド戦略について研究されております。また、中嶋先生は地域活性学会の副会長も務められております。

次に、パネリストの方をご紹介いたします。

先程基調講演をお願いいたしました、ぐるなびの滝会長です。（拍手）

それから、そのお隣、熱海市長の齊藤栄様です。（拍手）

齊藤様は、国土庁に入庁され、在職中にアメリカのデューク大学で経営学の修士号を取得されております。1999年に国土庁を退職後、国会議員の政策担当秘書等を経て、2006年に熱海市長に就任され、2010年に再選されておられます。

そのお隣、湯河原町長の富田幸宏様です。（拍手）

富田様は、2000年に湯河原町議会議員に初当選されまして、2期7年お務めになった後、2007年、湯河原町長に就任されております。由緒ある温泉に囲まれた湯河原町の魅力を生かすべく、「ゆがわら元気回復プラン」を掲げて、夢のあるまちづくりに邁進されておられます。

皆様から向かって一番右、NPO法人地域産業おこしに燃える人の会理事長をされております関幸子様です。（拍手）

関様は、初め三鷹市役所にお入りになって、市の企画経営室あるいは経済課、それから株式会社まちづくり三鷹等を経て市役所を退職された後、2008年からNPO法人地域産業おこしに燃える人の会理事長を務めておられます。また、最近、株式会社ローカルファースト研究所を設立されて、地域再生に挑戦されています。

それでは、本日のモデレーターの中嶋先生にバトンタッチさせていただきます。中嶋先生、よろしくお願いいたします。

中嶋 それでは、パネルディスカッションを始めたいと思います。

全体で75分のお時間をいただきまして、皆様とともに議論をしていきたいと思っています。多くの方に参加していただいておりますので、会場とのディスカッションの時間も30分程取りたいと思います。

先程館さんから4つの宿題をいただきました。それについて議論をということですが、60分位で議論するのはなかなか大変ですので、パネラーの方のご協力をよろしくお願いいたします。

事前の打ち合わせで、地域活性の話とはなかなか深刻かつ重要なテーマですが、できるだけ

和気あいあいと進めたいと思っていますので、ご協力の程よろしく申し上げます。

先程滝さんから基調講演をいただきましたが、お人柄の非常ににじみ出たお話だったと思います。これを受けて各パネラーの方に順番に、先ず5分程度どのようにお感じになられたかを少しお話しいただきながらスタートしていきたいと思います。

それでは、齊藤さんからよろしくお願い申し上げます。

齊藤 皆様、こんにちは。ご紹介いただきました熱海市長の齊藤栄です。

本日は、このパネルディスカッションへの参加のお話を頂戴したときに、企業の社会貢献というお題をいただいて、私は、はて何をどんなふうにしやべたらいいのかと正直思いました。滝会長が提唱する、社会に貢献する気持ちというのは分かりますが、首長としてどういう話をしたらいいのかと。

例えば、熱海市の観光地で、企業と言えば一番多くの企業はホテルや旅館です。それぞれの企業が地域に貢献するということは当然のことですが、企業が社会に貢献する熱海の市長として何を話したらいいのかと考えたときに思いましたのは、恐らくこれは民の力を使っただけの社会貢献、つまり地域活性化を進めるということではないのかと、そのように解釈いたしました。

その民の中に、私は2つあると思います。これはいつも自分が思っていることですが、1つは民間の民と、もう1つは民という字は「たみ」と読みますが、これは市民の民であります。その市民の力が地域活性化に非常に大きな役割を担っていると、私はいつもこの市政を仕事としながら強く感じています。

本日この会場でなぜ熱海市長が来ているのかと申しますと、滝会長のプレゼンテーションの中で県境を挟んだ千歳川兩岸の2つの自治体の首長としてです。本日は湯河原の富田町長も来ております。

私は熱海市長としてのこの仕事をして5年になりますが、今は地方自治体が生き残っていくための大きな局面に来ていると思っています。熱海は昭和30～40年代に皆様ご存じのように新婚旅行や、本日ここにいらしている世代の皆様であれば、社員旅行で多くの方がお越しただいていましたが、今では観光地として大変厳しい状況にあります。それは、この過去約45年間に一貫して宿泊客数はトレンドとして減り続け、また同時に人口も減っているためです。もっと言えば、この過去40～50年の間に熱海市が発展したきっかけは、丹那トンネルが開通したときだと私は考えております。そこから熱海市に大衆化が始まって、今の発展のきっかけをつくり現在に至っていると。しかしながら、その発展のモデルがこのままでは衰退の道をたどるしかないと常々市長としてそういう危機感を持ちながら仕事をしています。新しい活力や市民

福祉のために何をしたらいいのかと思いながら仕事していますが、その中で先程の本日のお題に戻りますと、民の力の中では市民の力が大変重要だと思っています。自分もこの仕事をしながら新しい動きが少しずつ見えてきたところがあります。先ず1つの切り口として観光振興があります。今まで熱海というと大体ここから新幹線で1時間以内で行くことができます。会社が終わってから、それこそ夕刻に出発して新幹線の駅に着いてから1泊の予定です。何のために行くかという、慰安のため、もっと簡単に言うと宴会をするために行く。宴会が終わった翌朝は皆さん二日酔いで、市内観光するべきところ、かつての明治以降の見所も景色もいろいろありますが、そのままお帰りいただくというパターンが今までの主流でした。私は就任以来、歩いて楽しいまちづくり、観光地づくりを自分の施策の柱としていますが、その中でもまち歩きガイドをスタートしました。これは、元々熱海には地元のボランティアの皆様がいますが、市による、ある意味認定と言いますか、市のプログラムを修了した方にまちを歩くお客様のガイドをする資格、修了証をお渡しすることを3年前にスタートして、その輪が徐々に広がりつつあります。その心は、熱海には元々良いものがたくさんありましたが、その大衆化の中でそれを一時忘れたきらいがあったのではないかと思いましたので、かつての良いところに磨きをかけるとともに、熱海市民に自分の良さに気付いてもらう、誇りをもう一度持ち直してもらうことが実はスタートでした。ところが、これをやってみたところ、参加者は必ずしも市民だけではないことが分かりました。特に定年退職後に熱海に移住される方がかなりの数いらっしゃいます。常春熱海と言われ、気候も非常に温暖です。今日も私は東京駅に来て寒いと思いました。ちなみに私は東京出身です。ご縁あって熱海市長をやっていますが、もう熱海の暖かさに慣れて東京に来ては時々寒いと感じてしまっていますが、特に移住された方々が非常に熱心にそのプログラムに参加して、また新たに来るお客様のガイドをすることが今徐々に広がりつつあります。これは引退された方、熱海的生活を選んでいらした方がこのまちに貢献したいという気持ちがその底辺にあるのではと思っています。5分と言われてなかなか収まりませんが、ポイントだけ申し上げますと、産業についても私は市民の力がこれから非常に重要だと思っています。

もう1つは暮らしという点です。先程観光で厳しいと言いましたが、実は熱海の高齢化率は38%です。65歳以上の人口の日本平均は22%位だと思いますが、熱海市は20年先をいっているといつも申し上げています。人口わずか4万人ですが、昨年1年間でいわゆる孤独死と言われる方が41人、これは警察で調べた最近の数字ですが、一昨年は42人でした。つまり、誰にも看取られずに死んでいくお年寄りが40人、4万人の人口に占める40人とは大変な高い率です。そ

れだけ見守るということが今本当に必須条件になっています。

実際いろいろな新しい取組が始まっています。全国に民生委員という制度がありますが、その民生委員の他に、一昨年熱海では新しい介護予防体操をある大学と共同で始めました。「湯楽Y O U楽体操」と言います。あいにく本日はそれをお披露目することができませんが、簡単に言いますと、熱海は大変坂道が多いまちのため、足腰の筋力が弱ると家の中に閉じこもってしまいがちになります。そのため、お風呂の中でも筋力トレーニングができると楽になれると、「湯楽Y O U楽」という手ぬぐいを使った体操を2年前にスタートして、その体操を広めるための「元気ひろめ隊」というボランティアの皆さんが徐々に増えつつあります。そういう方々が中心になって見守り活動をやっていきたいと言ってくれます。よく、見守りといういろいろなITを使ったりですとか、ポットのお湯が減らないようなテクノロジーも非常に面白いところがありますが、先程の湯楽Y O U楽体操の何が良いかと言うと、週に2回、例えば熱海市の区民ホールや町会ホールのようなこの5分の1、6分の1、10分の1位の小さい場所でそのような体操をやって、高齢者の皆さんが顔を合わすということが見守りにつながることです。そういう意味でも、私は市民の暮らしを守るという点でも市民の力が非常に重要だと思っています。先程の元気ひろめ隊も、熱海市のために、市民のために貢献したいと滝会長がおっしゃっているところから発するものだと思います。

予定時間を随分オーバーしてしまいましたが、自分のまちのPRもさせていただきたく、お話をさせていただきました。ありがとうございます。

中嶋 ありがとうございます。

高齢化率38%とはちょっと衝撃的な数字で驚きました。続きまして、湯河原町長の富田様、お願いします。

富田 改めまして、湯河原町長の富田と申します。どうぞよろしくお願いします。

今、熱海市長も思いをいろいろとお話されました。私からは、この最初の時間は湯河原温泉や湯河原町がどのような歴史と基幹産業で成り立って、今どういう状況にあるかという話をさせていただければと思います。

人口規模としましては2万7,000~8,000の間、8,000に近い2万7,000人です。高齢化率は約30%で、3人に1人が65歳以上と言えます。国がいろいろと言っています人口減少と超高齢化が同時進行している町です。基幹産業は、第1に温州みかんの生産と観光です。もう1つは、福浦という小さな漁港を中心とした漁業です。

地域活性化の前に、私も旅館という商売をして湯河原で生まれ湯河原で育てておりますので、

この観光について今の湯河原の置かれている、ある意味厳しい環境をお話させていただきます。

今から約15年遡ると、宿泊を伴うお客様の数は1年間で約120万人ありましたが、現在は、65万人と半分と言ってもいい状況に変化しています。簡単に想像がつくのは、いわゆる景気の低迷がありますが、宿泊旅館の後継者の問題もあります。そのお客様は首都圏からのお客様が8割です。歴史的にも恐らく今後もいろいろな努力をしなければいけませんが、その傾向は変わらないと思います。首都圏から90キロ圏内という地理的な条件もあり、いわゆる保養所と言われる企業の福利厚生のためであったり、いろいろな教職員の共済組合の保養所であったり、もう1つは日本が成長していく中でいろいろ存在した健康保険組合が運用状況の良いときに施設を作って、そうした施設が湯河原の中に点在していましたが、今では企業はそうしたものを閉鎖し、健康保険組合はどんどん統合されていき、あるいは共済組合ではそのような保養所の要否が問われています。こうした現実が意外と地味ですが、多くのお客様の他、税収、利用料、上下水道料等も含めた利用者が減り、こうした条件が重なり宿泊減という状況になっています。

悩ましいのは、例えば箱根にも同じような状況がありますが、やはり世界の箱根には新たな資本が入って新陳代謝が起きていますが、湯河原にはそうした新しい資本がなかなか入ってきません。集合住宅としてのマンションは過去にありましたが、やはりこれまでのまちづくりの観点からすると余り高層のものは建設できませんし、またそれを望まない町の考え方もあります。したがって、新しい宿泊施設もしくは何かを期待しているような状況です。このような中で、元気をどのように取り戻すか。行政においてはいわゆる行革を進めていますが、今後は新たにお客様をどのようにしていくかが課題になります。

先程来、泉地区という名前が出ています。地元からお越しの皆さんはすぐ分かりますが、絵がなくて大変申し訳ございません。先程来出てくる千歳川という川が県境であり、財務省の管轄が異なる東海と関東の境、また、NHKの「首都圏ニュース」には湯河原のニュースが流れますが、熱海のニュースは首都圏で流れないという、見えない非常に高いハードルがあるところに、同じような旅館、同じような歴史を持ったエリアが存在しています。そうした中で、今回のクレーレさんの考え方に期待もありますし、また協力できればという思いもあります。もう少し遡りますと、県境の川、この境がいつ決まったのかいろいろなものを見ますと、江戸時代の頃に、いわゆる小田原藩と伊豆山権現（伊豆山神社）はご存じかと思いますが、源頼朝と政子が密会したというこの神社の領地の石をとるための、今で言う採出権を揉めているうちに、最終的に明治の初めの頃に千歳川と最終的に判断されました。その後、昭和の大合併と言われる昭和30年までの間に、昭和の初めから6回程この泉地区は、湯河原町と合併するか、独

立するか、行政の合併というルールの中でもなかなか最終的には一緒になれなかった歴史があります。その背景には、泉地区や湯河原が景気の良い時代であったこともあります。実は、湯河原にも多くの文人墨客が昭和の初めにいろいろな旅館に逗留したときの作品が残っています。

今やっと市長ともどもこの地域に同じような歴史を持つ中で、例えば今後こうしたパブリックアートと地域が同じ方向を向いて、またそこに民間の地域貢献という形でエネルギーを注いでいただくようになれば、将来大学生のつくった作品が湯河原の中に置かれ、その方が何十年後にその家族と湯河原にという期待も高まります。この辺の話は、恐らくこの後のディスカッションでできるのかなと思っておりますので、湯河原の現状、オーバーな言い方しますと、首都圏の方々に非常に依存した観光地としてのこの約20年間の非常に厳しい状況を先ずは冒頭お伝えさせていただきました。お時間も来ましたので、この辺で終わりとさせていただきます。ありがとうございました。

中嶋 ありがとうございました。

やはり湯河原・熱海もそうですが、全国の地域は本当に厳しい状況にありますので、そうした問題を是非議論していきたいと思います。

では、最後になりましたが、関さん、よろしくお願いします。

関 地域産業おこしに燃える人の会の関といいます。よろしくお願いします。

この名前は余り聞いたことがないと思いますが、全国に地域産業おこしに燃える人という称号を持ったまちおこしの達人が一応116名います。最初は2003年に内閣府からいただいた、頑張った証のような花丸の名前です。例えば土佐の高知の1,000人の馬路村で、ユズしかないのでユズポン酢で40億を売り上げ、200人の雇用をつくっている東谷さんや、同じ四国の徳島で葉っぱビジネスという、例えばお刺身のつまとか、温泉旅館のつまものの全国のシェア70%を持っているいのだりの横石さんのような人たちが燃える人ということで全国に116人います。

私も三鷹市の公務員として、稼げる自治体をつくったということでいただきました。私の経歴は、三鷹市と千代田区で30年の公務員の経験がありますが、三鷹市でまちづくり三鷹という株式会社を7年、千代田区で秋葉原タウンマネジメント株式会社を3年と、約10年間、民と官の間の株式会社という器で仕事をさせていただきました。

今回、ぐるなびの滝会長のお話を聞いてすごいと思いました。私は一応公務員と先程申し上げた3セクですが、株式会社の両方の器で仕事をさせていただいて、官は官なりのやり方と役割、そして実力と言いますか力を持っています。ところが、民という株式会社という器でも、実は十分にまちづくりができると思っていました。私が2つ経験しているのはどちらも第3セ

クターで公的資金が入っていますから、当然地域の公的な役割としての仕事をするのが当たり前ですが、本日、滝会長のお話を聞いて、民間企業でも十分にその地域のまちづくりができる、もしくは日本の土台をぐるなびさんはつくってくれているのだと思いました。

私、滝会長のお話を聞いて、実は3つのことが心に響きました。

1つは、熱海市長、湯河原町長が、地域に良いものがあるとお話をされました。それを皆さんは知っていますかと。つまり、情報は更新しなければ意味がないというお話をされました。これもまさにITベンチャー企業であり、ぐるなびさんが食を通じて全国の皆さんにお届けしているぐるなびさんだからでしょう。ぐるなびさんのサイトに私たちが宴会に行こうとすれば必ずクリックしてクーポンを持って安くしようとしみます。ところが、自治体はこの毎日の情報更新することが意外なことにできません。そうした意味では、これから民の力を借りて情報発信をすることにより、実は地域のまちおこしは民間と組んでいける可能性をお話いただいたのではないかと思います。

2つ目は、滝会長は長期的な安定株主と長くお付き合いをしたいとお話されました。翻ると、地方でみれば誰が安定的な株主かという、これは市民です。私たち行政は、市民は常にお客様でサービスを享受する、差し上げる側に立つというのが行政側のスタンスですが、これを民からみたら違います。地域の最大安定株主だということです。つまり、ここで発想を変えると、市民こそが地域に投資をなさいとおっしゃったのだと私は思います。市民は今まで戦後65年間ずっとお客様で、館さんもそうですが、国から、そして市長、町長と、行政からやってもらって当たり前という感覚でやってきたのでしょうか。滝会長は違うことをおっしゃいました。ぐるなびさんは、投資的で逃げてしまう投資家ではなく、安定株主と長くお付き合いをして、その方にはちゃんと配当を返すとおっしゃいました。これは私たちが地域でまちづくりをするために一番大切な思想です。市民こそが最大の安定株主であって、サービスを受ける側ではない。滝会長は地域に私たちが貢献する時代が来たと言われ、それを実践されてきたというふうに思います。

3つ目はアートです。私は最近しょっちゅう中国へ行きますが、中国では「関さん、やっと私たちが花が見えるようになりました」と言います。中国では経済成長が盛んで今までは稼ぐことにいっぱいいっぱいでしたが、やっと花が見えてきたと。ですから、日本の素晴らしいコショウラン等は芸術的な域に達していて、花よりも何か造花みたいな美しさに触れ、日本の花が美しいとやっと見えるようになりましたという人が多くあります。つまり、アートとは滝会長が本日もずっと言われているように心の肥やしなのです。アートとはまさに脳科学で言うと私

たちの暗黙知に入っています。それを見たからといって急に変わるものではありませんが、それに会ったこと、触れたことによって必ずどこかで暗黙知から表出して、形式知に変わるのだと思います。これこそが滝会長の最大の狙いだと思います。滝会長が幾つかの会社で日本の土台をつくってきたのだと思いましたので、これからの企業は日本のために地域貢献とかと口で言うことではなくて、きっといろいろな企業ができる形の中で出ていただくことが日本をつくることではないかと思いました。

本日はパネラーですが、こうした席でぐるなびの滝会長のお言葉を直に聞いたことを嬉しく思います。滝会長、ありがとうございました。本日この会場に来た皆さんも本当に良いことだと思います。本で読むのではなく、やはり直接お話を聞くことは、まさに暗黙知であるアートだと思いました。

中嶋 ありがとうございました。

それでは、一通りコメントをいただきましたので、館さんからご提案のありました4つの点について、順次議論していきたいと思います。

先ず、企業の社会貢献のあり方です。このフォーラム全体のテーマですが、館さんもおっしゃって、滝さんも再三強調されていたのは、本業を通じた社会貢献、地域貢献になります。そうした部分をどのように行っていくか。まさにぐるなびのやっていることはその点だと思いますが、これについては関さんが先ず口火を切られるべきだと思いますので、お考えをもう少し広げてコメントいただけますか。

関 本日は皆様のお手元に、資料を少しつくってまいりましたので、若干日本の現状を少しお話をさせていただきます。

日本の現状は非常に厳しいです。人口については非常に厳しく、都市でもどんどん団塊ジュニアも減りますし、高齢者も増えます。急に日本の人口が減っているわけではなく、最近では5～10万人程度ですが、しばらくすると20万人、10年後位からは毎年80万人位減っていきます。毎年、鳥取県、島根県、高知県が無くなるような状況の中ではやはり改革をしなくてはなりません。ですからこの変化の中でどのように自らの社業、戦略をどう打つかは、自治体だけではなく企業にとっても大きい変化のときだと思います。そのときに、滝会長が言われたように、企業は存在して継続していくことが最大の地域貢献なので、まさにこの時代の変化の中では、日本だけではなく世界に向かった形で企業が変わっていただくことで、そのものの存続が大事だと思います。

併せて重要なことは、実は自治体は、現状が殆ど分かっていません。自治体は合併を繰り返

し、今は大体1,750程度の自治体がありますが、一番大きい自治体は約360万人の横浜市です。次が札幌市です。東京にいと、どこでも若くて人口の平均は30~50万人と思うかもしれませんが、実は日本の人口で1万人以下の自治体は480もあります。合併してもまだこれだけあります。さらに、5万人以下では757もあって、これで大体日本の7割になります。ですから、東京で何かを考えていくとき、東京のまちづくりや、霞が関や都心で考えている戦略は実は地方には全く当てはまらないのです。自治体も変わらなくてはなりません、企業にも変わっていただくことが実はすごく重要になってきています。その中で、企業の変り方を私たちは相当期待したいと思っています。これからしていくことは、どういう形になるかということです。今まで自治体が企業と組もうとすると、全部アウトソーシング型で自治体がやっていたまま企業にお渡しするやり方で連携をとってきましたが、手法を変えるともっと良いことがあります。私がいま三鷹市は余り企業がありません。住宅都市、文教都市なので住民しかいません。ですので、逆に市役所が官のものを民に渡すのではなく、三鷹の手法は官が民になる。私が最初から立ち上げたまちづくり三鷹という株式会社は、三鷹市の完全子会社として民間として公共サービスをするように切り替えたのです。一方、私が転職した千代田区には大手企業も含めて日本で一番多くありまして、企業の中にはぐるなびさんのように本業がまちづくりという会社が幾つも出てきていました。非営利法人株式会社といって、本業自体がまちづくりだけやりますという会社です。今回私がローカルファースト研究所という株式会社をつくったのですが、実はそういう形で本業がまちづくりとなります。それが今では逆にノウハウを持って、民だが、官と一緒に仕事をしたいと。民間のノウハウ、スピードとある意味では一番最も大事である資材を使ってまちおこしをしようという企業が出てきていますので、この辺が実はこれからの地域貢献と企業のあり方のヒントになるかなと思います。

中嶋 今のお話は、関さんが始められた本業がまちづくりで、それ自体が地域貢献、社会貢献になるというお話でした。滝さんのお話のぐるなびの中に込められた思いは、私ではやや分からない部分がありますが、初めから地域貢献等をお考えになってやっていたらよかったのでしょうか。

滝 企業の存立の原点は、所期奉公といって、やはり社会が必要とするものですが、岩崎小弥太の言った意味では、社会が必要とするものはとても可変的です。例えば今の高齢化は少子化と一緒にあってネガティブに捉えられていますが、私はこの前拙著で書いたように、日本は高齢化先進国として、今まで築き上げてきた技術力や技術センスを生かしたら何が起こるかということです。例えば介護は労力が要るので、大変だという理由でやりたい人は少ないのです

が、産官学で介護が楽にできる補助ロボットを製造する産業の可能性が垣間見えます。また、電気自動車等は部品数からすればこれまでの自動車の3分の1と非常に少なくなります。とすると、不要になった部品の産業だけ自動車産業も小さくなり、結果として、産業が小さくなった分だけの失業者が出てしまうかもしれません。そのとき、どこがこうした方の受け皿になるかと言うと、高齢化先進国として介護医療の領域に徹底的にこの技術力を持ち込み、先ず日本で自分達のお母さん、おばあちゃんを楽に介護できるようになり、その技術が進んでいくとやがてそれが産業としてヨーロッパや中国に売ることができるといふ捉え方をすれば高齢化社会の日本だからこそ高齢化先進国として世界を牽引する立場になれるのではないかと思います。

地域の問題も地域おこしとか言いますが、活性化は「社会が求めるもの」と定義すれば要は役に立たなくてははいけないのだと思います。本業とは何かに役立つように変化していかなければいけない。私たちのぐるたびは、地産地消の領域です。情報は絶対に劣化してはいけない、常に新しくなくてははいけない。それは地元が協力してくれなくてはできないわけです。旅行会社がガイドブックに頼っていたら全然だめでしょう。今ではどんな情報も200円時代です。地元の人が一生懸命情報をくれて初めて200円の価値の情報になるわけです。インターネット時代のすごいところは、距離がゼロになることです。情報が手元で見られる時代ですから、東京にいながら熱海の情報も鹿児島の情報も見られるので、どっちに行こうかと比較になったときやはり中身（情報）の濃い方に行きます。そのように視点を変えれば日本中がすごいポテンシャルを持っているような気がします。

中嶋 ちょっと言葉が足りませんでした。私が申し上げたいのは、民間企業は企業活動ですので当初のミッションに社会の問題解決とか、そういうものを直接謳う、例えば関さんが始められたようなやり方の企業活動もあると思うのです。もう1つ、本来大きな意味ではその社会の問題解決につながるかもしれませんが、企業活動している中で結果としての社会貢献となるものが出てくる気がします。

今の滝さんのお話を聞いていて、企業は社会の役立つように変わっていかなくてははいけないというところが1つのポイントではという気がしました。

滝 企業の本業がマッチしている地域は非常にやりやすいです。でも企業が大きくなってくると、工場や営業所の問題でやはり地域とのコミュニケーションが必要になってきます。地域の人が応援してくれないと絶対良い形にはなりませんから、そういう利害からすれば、地域とのコミュニケーションは必要条件に入ってくるような気がします。自分は世の中のためになる自動車をつくっているから、そのけそのけお馬が通るといふ気持ちでもし工場があったな

ら地域とは上手くいきません。すると良い人材は入ってこないし、またその工場で働いている人はその地域で飲みに行ったらたたかれるかもしれないし、良いお酒をいただけないかもしれない。そのような意味で、社員がモチベーションを持てる、あるいは社員と地域の人が応援隊になるという形になっていないと、やはり生産性の高い結果は出ないのではないかと思います。物の見方を変えれば、地域に段々と入り込んでいけるような気がします。例えば、高速道路をつくる時に、国家の産業物流の道路をつくっているからと、そこのけそこのけお馬が通るでやってしまったため、反対運動が随分起こりました。飛行場建設の場合等も同じだと思いますが、もう少し違った視点で心を込めた形で地域に向かって話し出していたら違ったことになったかもしれないと思っています。

中嶋 なるほど。ありがとうございます。

両首長さんがいらっしゃるので少しコメントを頂戴したいのですが、先程の関さんのスライドに、協働というお話と、民が市民でもあり民間でもあるとお話がありました。それぞれの地域には企業があります。こうした企業と協働という形を組むケースが今日非常に多くありますが、議論に出たような本業を通じた社会貢献等の志を持つ企業との付き合い方について、少しコメントをいただけたらと思います。

齊藤 本業の目的を達成するという目的は非常に重要ですが、1つ逆説的なことがあります。熱海でこれまでお客様が減り市内経済が活性化しない理由の1つに、実はホテルや旅館がお客様を抱え込んでいることがありました。かつての多くの宿泊スタイルでは、例えば特に団体旅行客が夜に到着して、普通であれば夕食は食べてもバーや飲み屋は外出するところも、大きなホテルの中には、ラーメン屋も、バーも、スナックもあり全部抱え込んでしまっています。その企業の利益だけを考えればそれはプラスかもしれませんが、市全体あるいは地域全体を考えると必ずしもプラスでないこともあります。これは地元の商店あるいは飲食店からもそういう声を聞きます。一方最近では、旅行者のニーズが多様化したことが主たる要因ですが、宿泊分離という新しい宿泊スタイルも少しずつ定着しています。宿泊はするが、食べ物は外で食べたいですとか、1泊目は中で食べるが2泊目は外で食べたいというニーズに対応できるように変えていかないと、その観光地としての魅力は低減すると思います。つまり、自分だけが勝とうと思うと、結果的には全体のお客様が減ることになって負けてしまうということもあると。そういう意味では、先程申し上げた、歩いて楽しい観光地づくりを1つの目的に、今までの旅館やホテルに集中していた経済効果を飲食店やお土産屋さんにも分散させたいという気持ちもあります。

常々思っているのは、旅館やホテルはやはり何といてもお客様が泊まる場所ですから、例えばそこでチェックアウト後にお昼にはこういうお店がありますとか、観光地の今の情報を、例えば熱海桜という早咲きの桜が今ちょうど満開ですので是非お帰りがけにご覧くださいとか、声をかけていただいてお客様に情報提供することによって市内経済はもっと潤いますし、またそのお客様の満足度も上がってリピート率も上がってくるだろうと考えていまして、施策を少しずつ展開し始めています。

富田 今、熱海市長がお話しされたような観光業で悩んでいる部分や取り組む方向性については大体同感で、また同じ取組をしています。時間もないので簡単にお話しますと、着地型の旅行商品を湯河原町でもこの3年間いろいろ考え、また市場として成り立つかどうかと取り組んでいます。例えば、湯河原町らしさで言えば、芸者衆という文化があります。普通は宴会場でお酒の相手をしながら会話をするものですが、実はその芸者さんの協力を得て、予約制ですが、昼間に湯河原の駅に着いたらその芸者さんが町の中を2時間程、お寺を案内したり、コロッケと一緒に食べたりします。それは民の発想から始まって行政もいろいろ協力しているものです。普段、芸者さんと顔を突き合わせる事のない観光客が2時間程ですがご一緒できる。また、その芸者衆にとっても、基本的には湯河原の歴史についてはそれ程知っているわけではないので、ガイドを努めるからには必然的にある程度お寺の歴史なりを学ぶようになります。仕事をしながら地元のことを覚えるという取組をしています。

ただ、なかなか魔法の杖のように使える方法はやはりありません。いま述べたような取組をやっていく中で、NPOでも観光に直接関わらない団体が生まれ、これも熱海さんと同じ、いわゆる民の力というか市民の力で、いわゆるボランティアよりもう少しまた積極的にやっぴこうというグループが生まれてきました。そうした中で企業貢献を考えますと、やはり情報更新するためには、地元の人々の目等の正しい情報が絶対不可欠だと思います。今回、湯河原にもぐるなびさんがいろいろなサイトをつくってくださっています。ぐるなびさんのように地域貢献していただくのは、この会社が持っている信用力だと思います。その情報も正確でなければいけません、情報を発信してそこにアクセスしてくる。そこには情報を出す側の信用力が必要です。正直言ってやはり小さな組織では信用力には限界があります。小さな町で一番信用されているのは恐らく町役場だと思います。大きな市だとまた違いますが、先程のような手法でやる場合、どちらかというとやはり大きな企業、大きいということは別として、社会的な立場でそうした信用力のある方々と組むことによって、湯河原に埋もれている食の文化等が発信されます。その情報を出す側もきちとした約束の中でやっていかなければなりません、そこ

が上手くいくとその信用力を借りる中で、違う形でいろいろな情報が発信でき受け皿としての責任が最終的に生まれてくればという感じを持っております。

中嶋 なるほど。今テーマにしているのは本業を通じた地域貢献活動でしたが、今のお話を聞いていますと、例えば地域には旅館業、あるいはその他のさまざまな事業者がいて、そして自治体がそれぞれ本業を通じた地域貢献活動に心を合わせて活動していくことが地域活性化につながるのだと思いました。

では、時間の関係で2つ目の話題に移りたいと思います。先程ぐるなびの活動の紹介がございましたが、食を通じた地域活性化というテーマについて、熱海・湯河原地区ではこのぐるなびやさまざまな場面を使って滝さんから地産他消という言葉がありました。何か具体的な活動がありましたら教えていただきたいと思います。

ぐるなび担当者 私たちは都内にある会社ですので、湯河原を食で活性化する、と言われても最初はミカンやアジしか思い付きませんでした。先程芸者さんが一緒にコロッケを食べて歩くという、青木さんのコロッケ、その向かい側に十二庵さんという非常においしいお豆腐屋さん、湯河原の温泉まんじゅう等があります。非常においしいです。なぜかと言いますと、私の認識では大変失礼ですが、ほかの地域の温泉まんじゅうは温泉まんじゅう屋さんがつくっていますが、湯河原では温泉まんじゅう専門店がありません。和菓子屋さんがつくっているのが本当においしいのです。

実はこういう情報は東京にいながらネットだけでは本当には調べられません。やはり地元の人からいろいろ話を聞き、地元の人から発信していただくということで非常に情報の価値があると思います。これを発信することによって地産地消も発生しますし、あとはその地域で売っているものをネットで購入することになるのかなと思っています。

違うサイトで湯河原の一番おいしいお店を探すと、ある高級フレンチ店が出ます。このお店は美味しいのですが地元の方に聞くと余り話に出てきません。なぜかという、このお店は高いので、地元の方はあまり行かないのです。おいしいのは知っていますが、お勧めを教えて欲しいと地元の方に言うと、別のお店がおいしいと言われます。これに私は驚いて、こういう情報をぐるなびではなく、ぐるたびを使って地域の住民の皆様から情報発信していただきます。私も都内から湯河原に行ったとき、地元の方がお奨めする方のお店に行ってみたく感じました。これがやはり地元の活性になりますし、地域から発信する情報のぐるなびらしさなのかなと感じています。

中嶋 大変分かりやすい例でした。まさにその地域の方ならではの情報を外に発信すること

の意味があり、そういう仕掛けを持っていらっしゃる。ありがとうございます。

地域活性で食を通じてという話になると、やはり地産地消が先ず頭に浮かびますが、地産他消という言葉が今日伺ってどういうことなのかと少し考えさせられました。滝さん、地産他消についてはこだわりがございませうか。

滝 こだわりはあります。地産地消のネットワークが地産他消にということもありますが、私たちがきちっとマン・マシンで情報問屋として確立できれば、レストランは東京・大阪の消費力が一番大きいので、そこへ直に情報を持っていきます。

もう1つ、大体女性の人はどこかのレストランのシェフと親しいわけですから、近い将来はそのレストランの料理人の案内によるこだわり食材という形での提供が増えてくると思います。そういうところを私たちは徹底的に掘り起こし、それが食べる側、利用する側の習慣になってくると一定の消費量になり、地方での雇用創出につながり、生活できる収益になっていくのではないかと思います。インターネット時代は情報が無料で、距離に関係なく品質の高い情報が必要とされているのに、品質の高い情報を提供していないのではないかなと思います。声をかけあい地域と一緒に常に新しい情報を発信する社会になってきたら、多分それをやらないところは置いていかれると思います。また逆に、新しい情報を発信し続けるところにより多くのお客さんが集まるようになります。そういう意味でやりがいがありますから、好循環になるのではないかと思います。

関 先程申し上げたように、日本の国土の7割を持っている地域は人口が少ないです。ここに山と水といい田畑があります。消費地は東京・大阪・名古屋で、日本の場合には役割分担ができてしまいましたが、その7割の国土を持っているところの最大の産業はやはり農業です。地域の畑、田んぼ、水を使った産業が残らない限り、今までのように工場誘致という幻想ではなく足元にある資源で産業をつくるとすると、やはり一次産業だと思います。一次産業をしっかりとやるためには出口が必要です。その出口をこうした形で情報発信していただくことによって、もしくは地域の方と民間企業の情報ができる企業や自治体が一緒になっていく。市役所というのは本当に信用力がありますので、地元とIT企業である情報の技術力と枠が一緒になったときにしっかりとした出口をつくれると思いますので、この流れを農商工連携、つまり一次産業を加工して二次産業にして、ぐるなびさんのようにレストランまで持ってきていただいて、さらにシェフが市民の皆さんにこれがおいしいですというアナウンスをしてくださると、すごく良い循環になっていくと思います。答えはもう足元にあると思うのです。その地域が持っている資源は本当に良いのですが、熱海市長がさびれてしまったとお話されたように、良いもの

をもう一回ブラッシュアップする。それを地元の人が目ききが元々当たり前過ぎて見えないときには、よそ者や若者と私のようなばか者が一緒に行って、やや違う視点で見るとまた良いものが見つかるのかなと思います。

私が新しく立ち上げたローカルファースト研究所では、北陸の酒蔵さんと組んでいます。お酒は国内でも売れない産業になってしまいましたので、今は中国向けに新しくお酒をつくらうとしていて、日本では一回も売らないお酒を初めて開発し、割と高目で作らせていただいています。つまり、発想を変えるということです。例えば、ヨーロッパへ行くとワイナリーがあります。ワイナリーというと浮かぶのは何ですか。ブドウ畑ではありませんか。ブドウ畑の素敵な山があって、隣にワイン工場があって、酒蔵が付いていて飲めます。ヨーロッパでは当たり前で、ブドウを植える人とワインをつくる人が一緒です。一方、日本の酒蔵でマイ田んぼを持っているところがあるか分かりますか。酒蔵はお米を買うのです。誰がつくったか一応連携されている、もしくは地域と組んでいるかもしれませんが、日本のお米づくりですと酒蔵が田んぼを持ってない仕組みなのです。酒蔵というのは工場なのです。工場が農地を持ってない。でも、ヨーロッパでは当たり前。実を言うところこういうことを地域で何かやろうとすると、法の体系でできないということが多くあります。本日館さんがお見えですが、国の制度の中で改革をしていただく。つまりそれぞれの役割があって、地産地消でも地産他消でも良いのですがいろいろなことをトライしようとする、民間の役割、市役所の役割、市民の役割、そして国をつかさどる政党や政治の役割は、法律も含めてすごく重要だと思いますので、今日に見えていることを実は当たり前ではないという発想で、もう一度地元の商材を見ていただくとチャンスはすごくあるのではないかと考えています。酒蔵が最後の自分の日本酒に責任を持つためには、つくるところからやりたいと言い始めています。それができない制度自体の方がおかしくないですかという提案を少しずつしていけるといいのではないかと、小さいながらも私もまた挑戦者ですので挑戦していきます。

中嶋 では、3つ目のお話に移ります。

パブリックアートを通じた地域活性化というお話がありました。日本では発展途上と言いますが、これからという印象を持ちますが、パブリックアートでまちづくりができると本当に素晴らしいとつくづく思いましたが、これが日本で普及していくに当たり、自治体側から見て何か難しさがあるのでしょうか。齊藤さん、富田さん、何かお気づきの点があればご指摘いただければと思います。

齊藤 アートというのは行政の枠組みでは非常にやりにくいものです。今回クレアーレさん

が地元にあるため、先週、泉地区にある50年前に建てられた公民館を建て直した竣工式がありました。今回クレーレさんからご寄贈という形でスタンドグラスを入口に埋め込ませていただきましたが、大変見栄えが素晴らしく、市の中にある施設の中で恐らく一番美しいと思います。

行政の枠組みでは、必ず公平性ですとか、あとはなぜこの作品ですとか、そういう屁理屈がないとなかなかやりにくいものです。さらに申し上げますと、例えばこれも行政上の都合の1つですが、寄附をもらうにも申請書の提出がなければ寄附していただけません。申請書がないと市も受け取れません。そういう堅苦しさというか、難しさがあります。

しかしながら、本日のお話の中で、アートというのは将来への肥やしという部分もあるので、私ももうやるしかないといろいろ担当課とやりとりしながらやってきていますが、やりにくいところが行政側にはあると思います。逆にそういうことを上手く行うノウハウも知りたいという気持ちでいます。

ただ、行政は基本的にシンプルなものでいいのかなとも思います。例えば熱海市には非常に美しい海岸がございます。ここ過去20年位かけて特に海岸整備をしています。私の目から見ると正直言ってデコレーションし過ぎだと。いろいろ聞くと、要するに設計した当時の担当者の熱意や、場合によっては好みもあるかもしれません。そういうことによって規定されてしまう。それはある意味恐ろしい危険性もあるのでしょうか。ですから、私は公共の建物というのはできるだけシンプルに、平たんという意味ではなくて、シンプルだが品格があるものにしたいと、常々個人的には思っています。

富田 齊藤さんと似たようなことですが、このクレーレさんの考え方やパブリックアートという形での地域貢献については、恐らく皮膚感覚で言うと湯河原町民も総論的には非常に賛成すると思います。ただ、それを行政として例えば税金を使う、どの場所にどうするとしたときに、そこまでに行き着くまでの過程については、先程齊藤さんもおっしゃったように何か良い方法があれば教えて欲しいという話になります。ただそれはそれとして、実は先程も紹介がりましたが、東京藝大の方々と昨年1度だけクレーレの工房の中でいろいろな情報を交換させてもらったときに、もちろん学生さんですからお若く、湯河原を知らない方もいらっしゃいました。そういう若い人たちといろいろな形で関わっていくことによって、湯河原、熱海、泉が世代が変わっていく中で、お互いが何か浸透するような形の中に、もしどこか空いているスペースにそういう方々が何かをつくってくれたものの受け皿となる可能性がある。橋の上にはいろいろな法律が非常に絡み合っていて、県境を越えているという特殊性もありますが、そ

れらを除いて敢えて申し上げれば、いずれバランスよくある一定の方向を向いて歴史が残せれば非常に良い話になるので、総論的には多分賛成だと思いますが、各論としてこれをどのように現実にするかについては、非常に何から手をつけていいか分からないという本音があります。

中嶋 滝さん、何か良いアイデアはありますか。

滝 時間はかかると思います。パブリックアートという名称を国土交通省、当時の運輸省が正式に認めるのに25年かかりました。私たちは35年使っていますが、運輸政策審議委員会の森地茂さんから相談がありました。私たちが先に使っていたからですが、駅にパブリックアートが段々と増えてどういう名称にしようかと相談がありました。パブリックアートしかないですよと言って、しばらくしてからパブリックアートに決まりました。24年目にしてパブリックアートが日本の言葉になったのです。要は価値観だと思います。例えば、皆さんご存じのドイツオペラにタンホイザーがあります。タンホイザーが美女の森から帰ってきて歓迎のパーティーでみんなが合唱する場面で、「領主様ありがとうございます」と言います。そのときに「国を守ってくれてありがとうございます」と言うのです。それだけではなく、もう1つ「芸術文化を守ってくれてありがとうございます」という言葉が入ります。後で聞いたら、ドイツではドイツオペラの職員は全員公務員ですから、ドイツオペラを国の税金で守っています。これは価値観だと思います。私たち民がその価値観を持ち、地元を代表する芸術家たちにその場を提供する必要があると。ドイツがパブリックアートを守るのは戦後のエンゲル係数の高い時期からでしたが、日本では芸術はあくまでもぜいたく品になっています。ですから、齊藤市長が良いことだからパブリックアートをやろうと思っても、緊縮財政の中では芸術に資金が出せないで「滝さん、申し訳ないが寄附してください」となるのです。そういう価値観をつくらうという人たちが一時メセナ運動としてありましたが、すぐ消えてしまいました。ですから、そういう価値観を持っている人たちが集まって、私財、自分の給料を減らして芸術をつくるということになれば、民が行政に対して、「泉支所ができるなら市長さん、1つ位アートがなければみっともない、外国人が来たらどうするのですか」と進言して、市長が「滝さん、300万位の予算でパブリックアートを」と、こうなるのです。そうすると、うちの工房は赤字から黒字になって、全国に工房を展開していける。この辺が辛抱のしどころで、ぐるなびも同じですが、ぐるなびが採算がとれたのは5年目でした。でも、5年以内に採算をとってくれないと資金が続かないと今の社長に言っていました。5年目に加盟店が1万店になって成果が出始め、成果に応じて利益がとれるようになりました。アートについては、食文化もそうですが、日本は戦後ぜいたく品に置きかわってしまったのですが元々日本人は文化に対するすごい感性を持っていて、それを呼び起こすために、私

は自分のライフワークとして辛抱強くやっています。継続していれば段々と味方も増えます。今回、隈研吾さんに地域活性化の計画をお願いしたら引き受けてくれたのは、私が小学校の先輩だったからで、彼は有名人だが断れなかったのでしょう。ですから、私たちが頑張るしかないのではと思っています。価値観をつくるしかない。このことを誰もが心の底から当然だという時代が来て、齊藤市長さんや富田町長さんがちゃんと予算を捻出して、「滝さん、これで何かつくってください」となる日が来るでしょう。

中嶋 ありがとうございます。

今お話に出ましたが、最後の4つ目ですが、隈研吾さんの提案を見せていただきました。素晴らしい提案だと皆さんも思われたと思います。川をキーワードにして、それをつないでまちづくりをやっていくという提案ですが、これは千歳川が県境になっていることがネックになってくるのでしょうか。これは実現できないのでしょうか。

富田 本音を言えば、実現はできるような方向にと思っています。ただ、どうしてもこれは県等のいわゆる行政の区割りの話になってしまい、許認可権の関係等の問題が非常にあると思います。先程館さんもおっしゃられたように、川床の橋等は非常に風情があって良いですが許認可を下ろすのが非常に難しい。今回、湯河原・熱海の泉地区でこうした絵を描いていただいて、町民にある程度情報が行き渡ってみると、すごいねというのが町民の声です。本当にできるのかとすぐに返ってきますが、最終的にはその価値観がどこまで具現化できるかです。どこか1つでも進められるかという価値観を持って取り組むことで、共有できる可能性が秘められていると思います。

先程紹介がありましたが、まちづくり協議会という熱海市長さんも私も相談役という形で入っている民の団体組織をつくりました。そこに両議会の議員にも相談役として、また違う立場で入っていただきますが、基本的には民がいろいろなことを考えていくわけです。この辺を同じ時間軸でいろいろな情報を共有する中で、価値観が共有化できれば実現するのでは、またさせなくてはいけない、させたいという気持ちがあります。

齊藤 隈先生がこの素晴らしいビジョンを描いていただいたこと自体が先ずすごいことだと思っています。これは先ずスタートだと思っていまして、このプロジェクトを実現するには湯河原町と熱海市という行政だけではなく、当然これは民間、市民の力がないとなかなか難しい問題だとも感じております。市町の境界、県の境界、しかも国のブロックの境界ということもありますが、これを1つずつ乗り越えていくしかないと思っています。本日はすべての関係者の皆さんがここに集まってきていますし、全国でも非常に希少なエリアだと思えますし、首都

圏からこんなに近いところに残された貴重な空間ですから、この絵はこれからつくっていく大きなプロジェクトだと思っています。

このプロジェクトの特徴は、行政発案ではないということだと思います。民間の方が先ず絵を描いて行政を巻き込んでいくところが今までのプロジェクトと違うと思います。今までは、行政が絵を描いて、仮に市町や県がやるのであれば国にお金をもらおうとか、そういう発想になります。今回は民間で絵を描いて実現するためにはどうしたらいいのかと。単にこれやっってくださいという陳情書であるとは思っていません。これは一緒にやっていくべきプロジェクトだと考えています。

中嶋 ありがとうございます。さて、パネラーからのお話はこれくらいにさせていただいて、会場の皆様とのディスカッションを行いたいと思います。

大分時間が押していますが、会場の皆様、ご質問、ご意見がございましたら、挙手の上、できましたらお名前、ご所属、それからどなたにご質問したいのかをおっしゃっていただいた上でお願いいたします。

質問者(1) 静岡県の熱海市からまいりました耳鼻咽喉科・アレルギー科クリニックの医師です。私は医者という立場から何とかこの熱海のまちを活性化させよう、再生させようということやってまいりました。

3年前に内閣府から依頼を受け、泉地区、湯河原地区で講演もさせていただき、そのときにいろいろ話をしました。では医者は企業なのか。先ずここから話が始まりますが、大きな病院だと企業になりますが、私たちのようなビル開業をしている人間にとっては、企業と言えるのか分かりませんが、温泉と健康でまちづくりを10年間やりました。NPOをつくりました。しかし誘客数が増えたわけではありません。たくさん人が来て、温泉と健康でプールの中を泳がせたりいろいろなことをやりましたが、増えた訳ではありません。

医療が非常に進みましたので、今までは、60～65歳位で退職なさった方が80歳でも非常に元気です。80歳の方たちがガイドをしています。この人たちはとても勉強します。私たちより本当に勉強します。頭もとても良いです。果たして役に立つのは誰かというと、若者より老人です。老人パワーは非常に凄いです。基幹産業等がつぶれていく中で、1つ何かをと考えますと熱海や湯河原には大学がありません。何とか大学生に熱海に来てもらおうと、獨協大学500人の経済学部生の前でお話をさせていただいたら、是非熱海に行きたいと言います。非常に感銘を受けました。また湯河原も行きたいと言いますので、何とか誘客の切り口を変えて、住みたいまち、訪れたら引き続き住みたい暮らしたいまちというのをつくっていかない限り

は人口増加には絶対つながりません。

宿泊分離という話も出ました。医者は医薬分業ということで医療と薬は離れました。これと同じことがあります。例えば先程話題にあった情報提供です。ある有名企業の社長さんが私の患者さんですが、彼が熱海に住んでいまして、蓄膿症が治ったとか中耳炎が治った、アレルギー性鼻炎が治ったと帰ってくれるだけで、日本中から患者さんがやってきます。そういう情報の発信が必要です。例えば「伊東に行くならハトヤ」という宣伝が昔ありました。そういうキャッチフレーズが1つあるだけで来てくれます。そこで滝さんに聞きたいのは、そういうキャッチフレーズを先ず1つつくってくれればありがたいです。

食の話が出ました。温泉まんじゅうは熱海にもあります。平和通りや仲見世通りの店内の後ろで、おじいちゃん、おばあちゃんたちがかっぱう着を着てつくっています。もっとすごいことは観光客に体験してもらいます。自分でつくったもの程美味しいものはありません。ですから、湯河原だけではないと誤解のないようにお願いします。また、B級グルメには富士宮に焼きそばがありますし、静岡には静岡おでんがありますが、熱海も何とか頑張っていて、泉地区だけではなく、伊豆山、熱海、多賀、初島、網代という地区でイカメンチというのをやっています。これもまた受けております。ですから、少しでもそういうことを何とか情報発信させたい。そうすれば、人は来るわけです。齊藤市長が一生懸命広告塔になってやっています。情報発信の仕方をパネラーの方に伺いたいと思っています。よろしくお願いします。

滝 一言で申し上げますと、ぐるたびは今のコンセプトとちょうど同じ領域にあります。今日から一生懸命、熱海（特集）をやると約束します。今日から続けて1年もすると物凄いものになるよう、今日齊藤さんからお伺いした熱海の桜ではありませんが、桜に始まって自分で作る温泉まんじゅうが一番美味しいというところまで紹介できるように頑張ります、とお約束することでよろしいでしょうか。

中嶋 ありがとうございます。ほかにいかがでしょうか。

館 皆さんいろいろご意見があると思いますが、大変難しいご議論を最初にしていただいたので、お詫びも含めて一言申し上げます。お話を伺っていて思いましたのは、やはり企業が事業を本業でやるというのは本気でやること、そして長期的に持続可能なものとしてやること、そして利己的ではなく利他の精神も含めてやることだと思っています。そうでなく利己的なことをしていると必ずしっぺ返しを受ける。ですから、熱海のホテルも本来もっと長期的に儲かるきちっとした仕事をしていればお客を逃すことはなかったのでしょうか。すべてを囲い込んでホテルをやってしまった。周りの飲食店や商店街がどうなるかと余り考えずに全部囲い込んでしま

った大型ホテルが苦勞されているのは、最初の長期的な考えが多少足りなかったことがあるの
かもしれません。

本業とはやはり本気。それは企業だけではなくて市民もそうで、よくあるのがボランティア
です。良いボランティアもありますが、往々にしてボランティアだといいかげん、無責任に
なってしまう。そうしますと、なかなか続かない。なぜ企業が上手くいっているのかという
本気度であったり、やはりWIN-WINの関係をいろいろな方とつくり上げられる組織形態なの
ではないかというのが私の問題意識です。

あと補足になりますが、本日獨協大学から学生の方々に来ていただいています。獨協大学で
は地域活性化システム論が行われていますので、地域活性化システム論を地域活性学会と連携
しながら進めていく中で、本日のフォーラムの1つの題材として企業の社会貢献とどう関係し
ていくのかという点があります。熱海・湯河原の場合は藝大との連携がありますが、全国の30
を超える大学において、大学を拠点とする地域活性化を地域活性化システム論と称して、産官
学の皆さんが大学に集まって地域活性化のアイデアや提案、地域活性化計画をつくるという活
発な活動があります。始めたのは平成18年度の北陸先端大学からですが、昨年度そこで講義を
していたら学生から提案がありました。たまたま温泉観光グループの学生が、加賀温泉郷を活
性化するために自分たち学生から提案すると。学生が考えた旅プランを提案したいので、これ
を何とかメディアに載せてもらえませんかということでした。以前から考えていましたが、本
日伺った滝会長のごるたびにぴったりだと思いました。全国の地域活性化システム論の観光グ
ループで提案しているもののうち、良いものがあつたら是非ごるたびに載せていただけないか
お願い申し上げます。

滝 私たちも連携したいです。地域の大学生や高校生に火がつくと、恐らく結構上手くいく
と思います。高校生や大学生等の皆さんによる地域の情報発信は絶対やりがいがあります。喜
んでごるたびがお手伝いします。

実は、東京の「レッツエンジョイ東京」も、ごるなびが東京メトロと一緒にやっています。
おかげさまで7年目になります。グーグルからイベントというとレッツエンジョイ東京に来ま
す。3年前からは、東京の80の大学の学園祭で大学生に、俗に言うボランティア参加してもら
っています。これはなかなか楽しくなってきました。

ですから、館さんのおっしゃった話は物凄く願ってもない話で、私の勘ですが学生たちは
喜んで私たちの領域までやってくれるかもしれません。そしてそのまちに人々が来たら、学生
たちにとっても嬉しいでしょう。

ところで地域はどこですか。

館 加賀市です。

滝 では、熱海の次は加賀をやります。

中嶋 何か段々と滝さんへのお願い集みたいになってきましたが、館さんのお話の前半に旅館業の囲い込みというお話がありました。本日、湯河原温泉旅館組合の理事長でいらっしゃる山本様がお越しになられていると思いますが、今までのご議論を踏まえてご発言いただけますか。

山本 突然のご指名ですが、湯河原から参りました山本でございます。よろしく申し上げます。

旅館のお話がありましたが、熱海では規模が大きい旅館が多くて囲い込みもあるかもしれませんが、湯河原の場合は割と20部屋位の小さい旅館が集積しているところですので、先程町長からのお話もありましたように、外部の資本が入ってこられるような大きい箱、土地もないですし、また、大きい資本なら箱根や熱海のように足場が良いところになり、湯河原には先ず来ないのが現状です。苦しい中ですが、割と規模が小さい旅館の方が縮小均衡がとれるので、何とかやっているという感じですが、お客様が減り続けているのは同じです。

私も先程の隈先生の絵に非常に期待を持っています。本日お越しになっている湯河原と熱海市泉地区の観光協会の方や渡辺様たちと協議会をつくりましたが、滝会長のおかげで絵はご提案いただいたものの、形にしていく、育てていくのはこれからという状況ですので、何年かかるか分かりませんが、絵に終わらせないようにしたいと思っております。

中嶋 ありがとうございます。熱海市のいすゞ旅館の渡辺様はいかがでしょう。

渡辺 今ご紹介いただきました渡辺でございます。

本日のご議論を聞かせていただいて、勘違いしているところがあるのかなと思ったことが1つあります。例えば熱海と湯河原の地域活性化というのは、旅館側にお客さんがたくさん来ることなのかと思っていたら、実はそうではないと本日よく分かりました。さっきからお話にあるように、高齢化社会になって高齢の人が多くなり、なおかつ、先程の資料にも出ていましたが、お金はある程度お持ちでいらっしゃる。そこに住んでいますから、昔よく言われたようにその土地を愛する気持ちを持って、例えばたくさんの人に来てもらいたいですとか、自分の住んでいるところはこんなに良いところだと、やはりもっと磨きをかける気持ちが必要なのでしょう。いろいろな施設や旅館をつくって、一時だけたくさんお客さんが来て、それで良いというのではないと実に良く分かりました。

そういう考え方で、住んでいる人たちがこのまちに住んでいて良かったと思える行政ではないといけない気もしました。先程齊藤市長や富田町長からも何度もありましたが、隈先生の設計のようにお願いする場合、なかなかその付加価値を行政では認められないことがあります。地域の住民が熱意を持ってお願いすれば当然分かっていただけることではないかと思しますので、やはり地域一体となった動きが本当の地域活性化なのだと、本日のお話を伺って考え、地域活性化の意味合いをもう少し認識しなければならないという気がしました。

中嶋 ありがとうございます。大分時間も過ぎましたので、最後にパネラーの方々から今までのお話を聞いて最後に一言ずつコメントをいただきたいと思います。

関 やはりこれからの日本は縮小していくものですから、日本の中で一番価値が出るのはきっと日本の長い伝統に培われてきたアートでしょう。アートと言うと何か人ごとのように聞こえてしまいがちですが、日本では意外と生活の中にある様式美等の普通のものが実は美しいのです。それをもう一度確認して、芸術はぜいたくではなくまさにライフラインで血や肉になる、教育と芸術とは実は一番遠回りなようで強みを発揮できる場所なのに、行政はなかなか市民の合意がないとできないので、やはり地域の皆さんが合意できるような仕掛けをつくるのが重要なのではと思いました。日本は工業王国でしたが、この縮小していくこれからはヨーロッパのイタリアやフランスのように芸術王国で生き残る道しかないと思っていますので、滝会長がずっとやってこられたパブリックアートが、まさにシチズンアート、市民のところまで落ちてくるのがすごく重要ではないかと思いました。

富田 関さんも価値観という言葉が使われましたが、パブリックアートについての価値観が高まっていくことが1つの道筋なのだとよく分かります。私もいろいろお話を聞かせていただく中で、情報を更新するために地元と連携することが1つ。そして、パブリックアートを進めていく中で学生さんとの連携、新しい人と人とのつながりが生まれてくる、こうした新しい出会いが地域活性化のための大きなエネルギーになっていくと思いました。

あとは、最後、湯河原のPRになりますが、湯河原温泉は人のいい暖かい地域ですので、どうぞお越してください。私の理想は、そこにいる人たちに会いに来ていただける観光地です。もちろん、食の文化等もありますが、文化で人がつながった先には、究極はそこにいる人たちに会いに来るといって観光地をこれからも目指し継承していきたいと思っています。最後はPRさせていただきました。

齊藤 これまでずっと熱海は産業と言えば観光でした。今、全国の自治体の殆どが法律に基づいてつくっている2020年目標の総合計画を先日大きく改定し、生活の豊かさを前面に押し出

しました。今まで、観光が栄えなければ熱海は栄えないという形があり、多くの観光客に来ていただくことは市のGDPを上げることで大切ですが、私は、熱海の住まうことの素晴らしさ、生活の質の高さということを熱海の魅力にしたいと考えました。私自身は、先程申し上げましたが東京出身です。熱海に住んで、こんなにいいところが日本にあったのだと実感しています。今はマンションの5階に住んでいますが、そこから見える熱海港から上がる朝日。私は品川に住んでいましたが、一度も朝日を見たことはありませんでした。それが毎日市役所に行く前を見ると今日も頑張るぞと気合いが入る。私はいつも職員に熱海は日出るまちだと言っています。ちなみに、宗教法人がたくさん熱海にはあるのはそんな理由からかもしれませんが、神出る国ではなくて、日出るまちといっています。半分冗談めいていますが、熱海に移り住んで、子どもの10代の頃に体が弱くて療養で来た方が、その後、熱海の空気や水で非常に健康になって、今ではもう80歳を過ぎて非常に感謝しているというご高齢者のお話を聞くと、やはりそういうまちなのだと思います。

そのためには、とにかくお客さんが来て、お金を落としてもらえばいいという発想を市民自身を変えなければなりません。市役所に何でもお願いすると叶う時代は終わりました。一緒にやる、そういう新しい熱海市政をつくっていきたいと思っています。

本日はここにいらしている方々は首都圏、都心からの方が多くいらっしゃると思いますが、今熱海市では熱海桜という早咲きの桜や梅がちょうど咲き始め、2月には満開になります。梅と桜が同時に楽しめる大変素晴らしい地域です。私の生まれの品川から新幹線で最短で37分位ですので、本当にすぐ近くになります。時間のある方は東海道線でゆっくり来ていただければ、ゆっくりした時間が過ごせると思います。懐かしい気持ちになれますので、是非足をお運びいただきたいと思います。本日は本当にありがとうございました。

滝 私も十分PRもさせていただきましたし、何しろ情報問屋として、食の世界とパブリックアートを30年以上やっていて、名前が認知されたと言いましたが、もう1つ認知されたことがあります。いくつかのパブリックアートの事例で、自治体が私たちと連携して宝くじ協会に申請し、助成を受けて設置したものが 있습니다。これは少し価値観の変化だと思います。このように食でもアートでも継続していけば、世の中の価値観が少しずつ変わってくるような気がします。本日はとても良い機会を与えていただいて、本当にありがとうございました。

中嶋 ありがとうございました。地域活性に関わってよく申し上げるのは、地域活性とはやはり総力戦ということです。自治体はもとより、市民の方、そして私たちのような大学、そしてもう1つの重要なセクターとして企業があるのだと思います。

本日は、企業の社会貢献と地域活性化と銘打ちまして、このフォーラムを開催し、企業がどのような形で地域活性に貢献していただけるか皆さんとともに議論をする予定でしたが、時間の関係で不十分な点多々あったかと思えます。ただ、これは始まりに過ぎず、本日もたくさんご要望が出ていましたが、こうした点も踏まえまして今後とも継続して議論していきたいと思えます。

本日は本当に最後までお付き合いいただきましてありがとうございました。（拍手）

司会（勝見） パネリストの皆様、中嶋先生、どうもありがとうございました。

それから、本日は一番後ろの列も埋まる程たくさんの方にご参加いただきまして感謝申し上げます。これで本日のESRI - 経済政策フォーラムを終わらせていただきます。

皆様、どうもありがとうございました。（拍手）

それから、お帰りの際に、アンケート用紙をご記入の上、回収箱に入れていただければ幸いです。よろしく願いいたします。

- 了 -