

## 民間主導の 地方創生

### 庄内からの挑戦

第1回

# 地域の課題は全国共通 街づくり会社が行政補完

ヤマガタデザイン社長 山中 大介

そもそも街づくりとは一体何なのか。街中のゴミ拾いもコミュニティ活動も、山を切り崩した団地開発も、音楽イベント開催も、すべて街づくりという言葉が使われる。聞こえが良い言葉だが、曖昧でいい加減な言葉である。

### 34億円を資本調達したヤマガタデザイン

本来、私は街づくりという言葉が嫌いであった。街づくりを冠した取り組みには、意義はあるが疲弊し効果的でないものが多く、また綺麗な言葉で物事を誤魔化しているような印象を受ける。しかし、私たちヤマガタデザインは山形県の日本海側に位置する庄内地方の街づくり会社を名乗っている。私たちは街づくりを「地域課題を解決する事業をデザインすること」と定義。次世代が未来に夢を見ることができる地域を実現することをミッションとして掲げ、課題解決型の事業を推進する。

個人的にはこの整理はとてもしっかりきており、最近では街づくりという言葉積極的に活用している。2014年8月に資本金10万円で私が立ち上げた街づくり会社は、2021年8月時点、グループ全体で約34億円を資本調達している。山形銀行をはじめとした地域企業からの投資が約23億、全国規模の企業からの投資が約11億、地方+全国のいわ

ばハイブリッド資金で山形庄内の街づくりに取り組んでいる。その資金を元手に観光、教育、人材、農業という4分野で8つの事業を創出している。

次号以降で詳細は説明するが、当然ながら事業はすべて課題解決型。現時点の年間売上高は約10億円（うち行政受託割合は6%程度）、2030年までに年間売上30~40億円（うち行政受託割合は1~2%まで低減）の達成を目標として掲げている。従業員約150名のうち、正社員は約80名。高齢化が進む地方都市において、平均年齢35歳、8割が日本全国（北は北海道、南は九州）からのUIターンで構成されている点も特徴だ。

### 東京出身者が山形・庄内で起業

私は生まれも育ちも東京で、山形には縁もゆかりもなかった。大学を卒業後に就職したのは大手ディベロッパー。商業施設の開発運営業務に従事していた。仕事はダイナミックでやりがいがあり、会社も大好きだった。しかし、地方都市を回り、社会を、地域を、世界を学ぶうち、本当にこのままで良いのだろうかと思い悩み始めた。日本は先進国の中でも課題先進国だ。国内のマーケットを諦め、企業が発展途上国にビジネスチャンスを求めることは、健全であり合理的な判断だと思う。多くの企業がそうするように、まさに前職の企業方針も海外シフトが始まっていた。

しかし、自分が、日本という国を諦めたくなかった。元来、<sup>あまのじゃく</sup>天邪鬼な性格のため、「課題先進国だからこそ、それを乗り越えてこれから先の新しい社会ビジョンを示すことができれば、日本は再



やまなか・だいすけ 1985年、東京都生まれ。慶大環境情報学部卒。アメリカンフットボール部で活躍した体育会系。三井不動産でショッピングセンターの開発などに従事した後、2014年にヤマガタデザインを設立。民間資金を集め地方都市で多様な事業を展開する特異なモデルで注目を集める。

び世界のリーダーになれる」と根拠のない自信を持っていた。根底には、生まれ育った日本が好き  
な気持ちが強かったように思う。社会人4年目く  
らいから「自分は何のために生きているのか」を  
問い始め、6年目に会社を辞めた。

国内から“新しい社会づくり”に挑戦している  
ベンチャー企業への転職を求め、いくつかのオフ  
ファーをいただいた後に、恩師の紹介もあり山形県  
鶴岡市のバイオベンチャー Spiber（スパイバー）  
への入社を決めた。事業内容も大変興味深かった  
が、初めて庄内に降り立ったとき、庄内空港を出  
て最初に吸った空気があまりにも綺麗で感動し、  
一瞬でこの場所を好きになったことが移住の最大  
の決め手であった。山形県には縁もゆかりもなく、  
当然ながら親族や友人、同僚は大反対。唯一妻が  
賛同してくれたことが、私の決意を後押しした。

#### 地域企業に出資募り未利用地開発

転職後わずか2カ月でヤマガタデザインを立ち  
上げるようになったのだが、きっかけはスパイバ  
ーの拠点があったサイエンスパーク（21ha）の未  
利用地（14ha）の開発のためであった。どの地方  
都市もそうであるが、人口減少が進み、行政財源  
は縮小し続け、硬直化の一途をたどっている。サイ  
エンスパークにおいても、行政の予算だけで開  
発を進めることが困難な状況となっていた。「民間  
活力を！」とはいえ、鶴岡市は10万人都市。隣接  
する酒田市など庄内地方全体でも25万人と、大手  
企業が参入してくるようなマーケットではない。

そこで「地域主導」を旗に掲げ、地域企業から  
の出資を募り、地域×民間主導での開発に挑戦し  
たのが始まりであった。投資を募り、設計・開発  
を進め、地権者をまとめてきた。すべてを記載す  
ると膨大になるので割愛するが、一点。資金調達  
がうまくいった最大のターニングポイントは山形  
銀行が当社に出資を決めてくれたこと。長谷川吉  
茂頭取や石川芳宏専務（当時）が「これからの地  
銀は融資目線であってはならない。必要なことは  
投資目線。地域の産業創出・育成に自らもリスク  
を取り、結果として実業（融資）に結びつけるよ



国内最大級の木造ホテル（正面）や全天候型教育施設、農業など幅広い事業を展開するヤマガタデザイン（山形県鶴岡市）

うな長期的目線、戦略、覚悟がない限り、地銀に  
は存在価値がない」と出資の際に私に言ってくれ  
たことは生涯忘れることはないだろう。

#### 官民が役割分担、地域課題を希望へ

街づくりに話を戻そう。日本の地方都市の多く  
は、未来に希望が持てない状況になっている。だ  
からこそ、これからは民間主導での街づくりが必  
要だと考えている。地方都市の課題はほぼ同じ。  
少子化、高齢化、若年層の流出、それによる経済  
の縮小、行政財源の縮小と硬直化。本来地域の街  
づくりの主役を担うべき行政への依存が限界に達  
していることが地域に希望を失わせている。当社  
は民間の街づくり会社として地域課題を解決す  
ることを目指している。それは結果として行政機能  
を補完する役割を果たすと考えている。

医療や福祉など、喫緊で取り組まなければならない  
社会保障に結びつく課題は行政が主導するべき  
だが、観光を通じた交流人口や関係人口の獲得、  
農業など一次産業の高度化、移住促進などは民間  
が主導するべきだと考えている。新しい役割整理  
の下、それぞれが信頼関係を持ち、相互補助・切  
磋琢磨しながら地域を牽引することが、新しい地  
域の街づくり像、すなわち地方創生であると考え  
る。

すべての地域課題は未来への希望に変えられる。  
次号から当社の事業を紹介することで、地域課題  
の解決手法を具体的に考えていきたい。 **G**

第1月曜日発行号に掲載します。

## 民間主導の 地方創生

### 庄内からの挑戦

第2回

# 「成立不可能」な鶴岡でホテル開業 マーケティングよりコンセプト重視で

ヤマガタデザイン社長 山中 大介

事業の中で最初に始めたのがSHONAI HOTEL SUIDEN TERRASSE（通称：スイデンテラス）だ。41億円をかけて当社が山形県の庄内地方にある鶴岡市に建設し、2018年9月に開業した。田んぼの原風景を最大限に活用したこのホテルには、春夏秋冬うつりゆく農空間の中で過ごす贅沢を求め、全国各地から宿泊客が訪れる。木材をふんだんに使用した館内には木の香りが充満し、「farm to table」をテーマとした地産地消の料理、源泉掛け流しの温泉とサウナ、地酒が堪能できるバーラウンジ、2,000冊の本が備えられたライブラリなど、晴耕雨読をコンセプトに心をくすぐる充実した滞在環境を備えている。

### ホテルの魅力で集客、高い客室単価を確保

ホテルを目的とした客が多く、年間7万人以上が来訪し、老若男女、ファミリー夫婦カップル、あらゆる層の方々にご利用いただいている。また、119部屋という規模がありながら、年間の平均客室単価（ADR＝収益性の指標）が地方のホテルでは圧倒的に高い1万5000円程度を維持。ハイシーズンにはADR2万5000～3万円の水準で稼働し、当該月の売り上げは1億円を達成する。多くのメディアで紹介され、SNSを通じて顧客が次の顧客を呼ぶ循環ができています。

コロナ禍において年間を通じた正しい数値を測れていない現状だが、この10月もADRは1万7000円を上回るなどしっかりとした収益を維持し続けている。コロナ後は確実に黒字化が見込めることが評価され、昨夏はファンドから計8億円の出資



田園風景を楽しめる部屋もあるスイデンテラス（山形県鶴岡市）

を受け、2度の改装工事をしたほどだ。

このように、今でこそ人気のホテルとなったが、道のりは決して平坦ではなかった。東京からの移住者であった私はヤマガタデザインを設立した時、目の前に広がる田園風景の美しさに心を打たれホテルの建設を決意した。「この風景を多くの人に見てもらいたい」「交流人口・関係人口を創出しよう」「それが私たちの街づくりの第一歩だ」と考えたからだ。まずはホテルの企画を練り上げるべく、前職時代の知人から紹介してもらったホテルマーケット調査会社に、立地ポテンシャル評価に関するレポート作成を依頼した。結果を楽しみにしながら待った。が、出てきたのは、「この場所にホテルは成立しない」という回答だった。

「山形庄内はただでさえ知名度がない」「田んぼ？海でもない、山でもない、そんな場所にリゾートホテルは成立しない」「新幹線も高速道路も通っていない、人口は減り続けているのに、一体誰が来るの？」——。最大限オブラートに包んでいたが、調査会社から散々な言われようであった。

私の中ではこのとき、地方都市におけるマーケティング優位の事業づくりの限界を感じた。

### コンセプト研ぎ澄まし、「共感」という新市場

地方は加速度的に人口が減り続けている。インフラも脆弱な立地が多い。マーケティングの考え方に従えば、人も事業も都市部に集約することが正しいように思う。しかし、そんな社会の何が面白いのか？私は嫌だ。きっと同じように思う人たちも多くいるはずだ。私は、目の前の田んぼの風景の美しさに賭けてみたいと思った。マーケティング優位ではなく、コンセプトやブランディング優位で事業を創造することで、「共感」という新たなマーケットを地域は獲得することができるかと信じていた。

諦めずに設計会社と共にプラン作りを進めた。徹底してこだわったのは「水田」の美しさを最大限に感じられること。そのための空間やサービスを提供しよう。田んぼの中に浮かぶようなホテル。地元の人には当たり前の景色でも、都市部の人々には非日常の体験として求められるはずだ。食事も地域の農業が感じられる内容にしよう。お米を感じる地酒もたくさん用意し、本の貸し出しもしよう。コンセプトを研ぎ澄まし可能性に賭けた。

結果、スイデンテラスに多くの人が訪れている。

どの地方都市にも、豊かな歴史、自然、文化があり、その土地特有の美しい本物が存在している。大切なことは、その美しい本物の持つ可能性を地域の住民が信じ抜くことである。人口や経済が縮小しているような小さな地方都市であっても、地域住民がリスクをとって挑戦すれば、そこに必ず活路は切り拓けるのだと、私は信じている。

スイデンテラスは企画段階で23億円の資金を募った。広く投資を呼びかけたが、結果として集まったのは金融機関や建設会社など39の地域企業。地域を良くしたいという思いに共感いただき、ホテル事業に相当のリスクがあることを承知の上、夢を託していただいた。全国の投資家に断られた事業は、地域企業の主体性によって、花ひらいた。

多くの地方都市には、挑戦せずに諦めている現

状があるのではないだろうか。「売り上げの根拠は？」「もし上手くいかなかったらどうするの？」など、誰でも言えることをさも頭の良さそうに発言するドリームキラーはどこにでもいて、本来その地域が勝てるかもしれない可能性を潰している。地方都市は多くが消滅可能性都市なのであり、だからこそ、そもそもリスクを取らないことがリスクだと考えるべきだ。その本質に気がつかない地域は、加速度的に衰退していく。

### ドリームキラーに負けず、地域で挑戦を

地域の未来のためには、地域自らが当事者とならなければならない。コンセプトやブランディング優位で事業を創出し、時に無謀だと言われるような事業に挑戦しなければならない。ドリームキラーに負けたくない。彼らに見えない未来が、皆さんには見えている。一定期間で成果を求める外部資金と違い、地域資本で始めた事業はあきらめない限り続けることができる。短期的に結果は出なくとも、挑戦し改善し続ける限り、長期的に結果は必ず出る。思い切って行動しよう。

スイデンテラスの次のテーマは「地域連携」だと考えている。現在は、このホテルを目的に山形庄内を訪れるお客様が多い。大部分は山形庄内を知らずにこの地を訪れ、そしてその魅力を知らずに帰っていく。それではあまりにももったいない。ここは出羽三山の信仰があり、山伏修行などの精神文化があり、ユネスコ食文化創造都市として日本有数の食の魅力がある。私たちがコンシェルジュとなり、情報をどんどん発信したい。

地域事業者との連携を進める。酒蔵やワイナリーと醸造体験、農家や漁師と収穫・釣り体験、山伏と滝行体験など、想像するだけでワクワクするアイデアがあふれてくる。私たちだけではできないことを共に実現する。スイデンテラスの経済を地域全体に波及させる狙いもある。ホテルのファンを山形庄内のファンに。それが相乗効果だと考えている。ホテルのお客様には地域の魅力をとことん知ってもらいたい。そして次回この場所を訪れる際には、山形庄内を目的地としてもらいたい。G

# 民間主導の地方創生

## 庄内からの挑戦 第3回

### 今、地域企業の意識改革を 若者のUターンは実現可能

ヤマガタデザイン社長 山中 大介

少子高齢化や人材不足は、どの地方都市でも深刻な問題だ。既存の大手就職転職サイトは多くの企業が掲載されて地方企業は埋もれがちだ。一方、ハローワークは失業したら行くところというイメージが強く、企業にとっても社風などを表現できず、都市部の若者の採用にはつながりづらい。

#### 山形・庄内に特化した移住転職サイト開設

当社が始めたショウナイズカンとは、Uターン移住の促進による課題解決を目的に、山形県庄内地方に特化した独自の移住転職のマッチングサイトだ。事業を開始したきっかけは、当社を含めた地域企業の多くが人材採用に難しさを感じていたこと。2018年に最初のサイトを開設してから試行錯誤を繰り返し、昨年6月に現在の形になった。

70企業、130件の求人情報が掲載され、庄内への転職・移住を検討する会員登録者は700人、毎月50人のペースで増え続け、来年には1000人を突破する勢いだ。ここ1年で60件以上の応募があり10人以上のマッチングにつながった。

ショウナイズカンには3つの特徴がある。1つ目は、庄内エリアに特化して仕事（WORK）はもちろん、暮らし（LIFE）の情報も手厚く掲載していること。地方移住では、仕事はもちろん、それと同じくらい求職者本人や家族がそこでの暮らしとマッチングするか（ワクワクするか）が重要だ。Uターンであっても、高校生や大学生の頃の情報で止まって、地域のことをよく知らないことが多い。だからこそ現在の暮らしを伝えることがとても大切だ。食、風景、遊び、人々という4分野で



生活情報も充実させた移住転職サイト「ショウナイズカン」

リアルな暮らしを伝える記事を掲載している。

2つ目が、掲載企業へのサポートシステムだ。地域の多くの企業には採用担当はいないのが実情。総務担当者が人事も労務も採用も兼務し、都市部の移住検討者（若者）に響くような情報発信をすることは困難な状況にある。そこでショウナイズカンでは、募集企業の若手社員にじっくり取材し、社風ややりがいなどを第三者目線で記事にして伝えている。また、移住検討者と企業が直接連絡が取れるチャット・スカウト機能を提供、専任担当がいなくとも採用活動が進むようにしている。

3つ目は、若者が自己実現・成長可能な未来志向の企業のみを掲載していること。地方には、2種類の企業がある。一つは、人材への投資に積極的で社員と共に企業を成長させようとする、ビジョンを明確に持つ未来志向の企業。もう一つが縮小する地域経済を嘆くばかりで人材投資には消極

的、安い賃金で人手を集めることばかりを考えるビジョン無き企業だ。人材は投資。サポートすべきなのは間違いなく前者である。安心して転職・移住できるよう未来志向の企業であることを確認できた企業のみを載せている。実際に企業の話聞いて、営業活動をそれ以上進めなかったケースは何度もある。

費用は掲載料（40万円）と、マッチングして入社したときの成功報酬（年収の30%）の2つがある。地方では採用にお金をかけない企業も多いが、当社は「優秀な人材の採用には相応の投資が必要」と意識改革を促している。人材をコストと見る企業は「採用にかけられるお金はない」といい、結果的に悪い企業は掲載しない仕組みになっている。

### UIターンに必要な地元企業の意識改革

運営を通じてわかったことは、UIターンを呼び込むには、企業の側の人材採用に対する意識改革こそ重要だということだ。筆者は経営層向けに講演する機会が多い。その際、「なぜ若者の地方移住（UIターン）は実現しないのか？」と問いかけてみる。多くは行政、親、高校が「若者に地域愛を植え付けられていないから、若者が戻ってこない」という論調で答える。

正直唖然とした。直接会話をすればわかるが、都市部で暮らす地方出身者の多くは、地元愛を強く持っている。それでは、なぜ、地方移住が実現しないのか。答えはシンプルだ。「地域に魅力的な企業がない」と思われているからである。一方で、地域には魅力的な企業がたくさんある。移住して8年、知れば知るほどそれを強く感じている。

ただし、魅力的な企業の情報は見つけることが難しい。地域企業の魅力の可視化・発信方法に問題がある以上、現状のままハローワークや大手就職転職サイトを活用するだけでは解決は難しい。すべての地方都市で企業が意識改革を行い、自ら立ち上がらなければならない理由がここにある。

### 全国の地方都市に広げる「チイキズカン」

そこで、全国の地方都市がUIターン移住者獲

得のために連携する「チイキズカン」プロジェクトを始めた。これは、ショウナイズカンのノウハウや仕組みを地方都市の企業や団体に提供することで、各地域でのウェブサイト及び人材事業の立ち上げから運営までを一貫して支援するものだ。11月から始まった第一期では岩手県から広島県まで6つの地域で各地の名称を冠したサイトが立ち上がる。3年で30地域への展開を目指している。

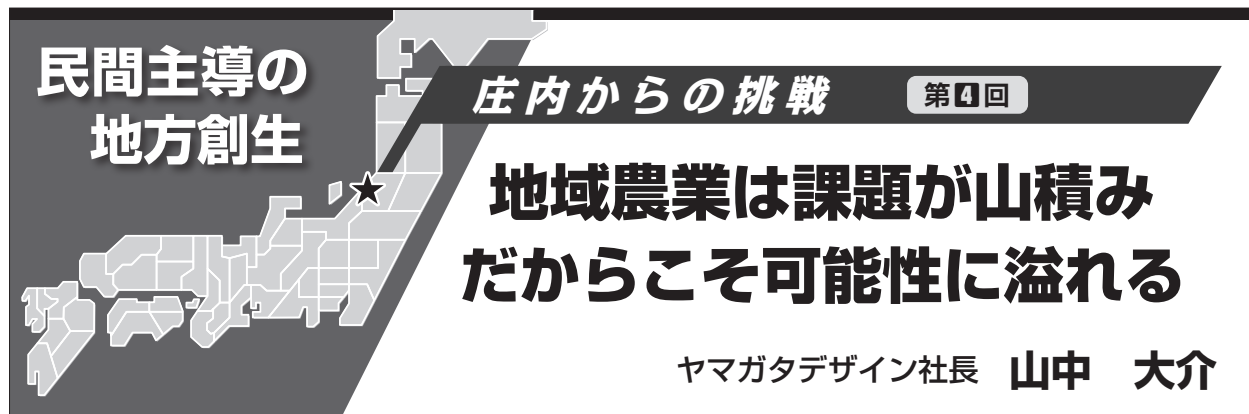


全国に広がる地域密着型の移住・転職サイト

チイキズカンで連携する企業は、製造業や不動産業など人材事業とは無縁のプレイヤーだ。UIターン移住者を獲得するために必要なことは、免許や資格や経験ではない。地域企業が意識を変えることで、活路は開く。

課題は共通している。地域が地場にある優良な企業を掘り起こし、企業の採用に対する意識を変え、地域に特化したサイトでUIターンとのマッチングを行う。試行錯誤を経て、このアプローチが最も効果的だと確信している。それは地域の雇用対策に取り組む行政にとっても親和性が高い取り組みとなる。実際、庄内においては2市2町が、企業の人材採用サービスを利用する際に補助を出している。ショウナイズカンの掲載も補助対象となり、企業の民間サービス利用のハードルを下げ、意識改革の後押しをしている。

日本の人口は減少を続け、地方都市における採用環境は厳しさを増す。若くて優秀な人材は争奪戦となる。行動しない地域は確実に衰退する。地域企業が意識改革し、情熱あるリーダーがビジョンを掲げ、より多くの共感と行動を募ることができれば、若者のUIターン移住は実現できる。 **G**



直近の農業センサス（2020年）によると、国内の基幹的農業従事者の数は約136万人。平均年齢は68歳、65歳以上の高齢者の割合は69.6%と高く、年平均5%（7万人弱）ずつ減少している。現在、1経営体あたりの耕地面積は約3haだが、65歳以上がすべて引退すると仮定した場合、約8ha耕す必要がある。サッカーコート11面分に相当する面積だ。水田に絞れば、中心的な担い手では、70ha見なければいけないという試算もある。

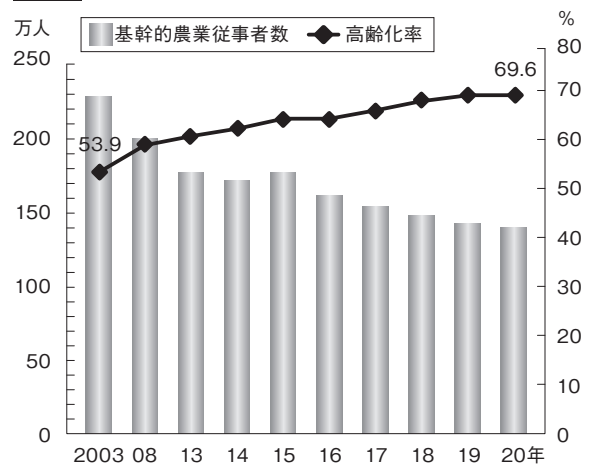
### 担い手不足で立ちゆかない農業

新規就農者は、年間2万人ほどで推移しているが、肉体的な辛さと所得の少なさにあえぎ数年で離農する者も多い。当社が本社を構える山形県鶴岡市でも同様の傾向だ。農業従事者4640人に対して毎年平均163人の離農者が出ているのに、新規

就農者は同34人。減少に歯止めがかからない。担い手の問題に限らず、農業は課題が山積している。だからこそ私たちは、ホテル事業を始めた18年に農業に参入し、その課題解決に挑んでいる。

現在、ベビーリーフなどの生産販売、人材育成、それにロボット開発という3つの事業/アプローチをとっており、「山形庄内から、日本農業を持続可能にする」という共通するミッションを掲げている。それを達成するためには「農業経営を実現する」ということに尽きる。一次産業は英語で「primary industry」といわれ、本来、農業は社会で最も大切な産業の一つであるはずだが現実には厳しい。生産者は、肥料や農薬、機械類といった生産の費用が年々高騰している一方で、そのコストを販売価格に適切に転嫁できず、苦しい生活を強いられている。この状況を打破し、生産者が経済的に持続可能にならなければ農業の未来はない。

図1 基幹的農業従事者数の推移



(注) 基幹的農業従事者：15歳以上の世帯員のうち、ふだん仕事として主に自営農業に従事している者。高齢化率は総数に占める65歳以上の割合  
出所：農水省資料

### 高単価な有機農業に可能性

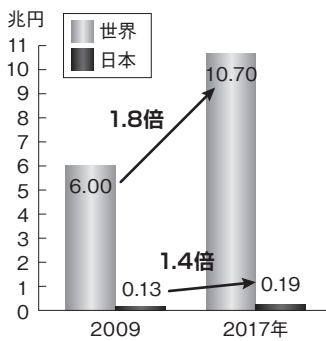
私たちの戦略は「有機農業の普及推進と市場拡大」。有機農業とは、化学的に合成された農薬や肥料を使用しないことを基本にした、環境負荷の低い農業を指す。そのこだわりや安全性を消費者から評価され、農作物の販売単価を適正化できる数少ない手段である。事実、コメの価格は、一般的な量の農薬や化学肥料を使う慣行栽培と有機栽培では2倍以上の開きがある。経営とは利益であり、利益の源は売り上げ（数量×単価）である。そして利益に直結する項目は「単価」である。すなわち単価を適正化できる有機農業には農業経営

を実現できる大きな可能性があると考えている。

有機食品市場は全世界で12兆円を突破し、年平均7.5%の成長を続けている。国内においても近年の健康志向や環境保護意識の高まりから市場規模は拡大しており、2017年の国の推計では、1,850億円、年平均4.5%で成長し続けている。30年には、3,280億円まで拡大すると見込んでいる。

一方で、課題は日本で「全然作られていない」ということである。イタリアやスペインなど欧州各国の耕地面積に対する有機栽培の割合は、平均約7%なのに対し、日本はわずか0.2%（2016年時

図2 有機食品の市場規模



出所：農水省 有機農業をめぐる事情

点、有機JAS認証)にとどまっている。

需要に対して、全く供給側が追いついていないという課題があるのだ。要因の一つが有機農業は、慣行栽培に比べて栽培ノウハウなどが蓄積されていないこと

が挙げられ、真の普及に向けては、環境やノウハウづくりが必要でまだまだ時間がかかる。逆の見方をすると現在の「作られていない」状況は生産者にとって大きな可能性だと私たちは捉えている。

### 有機農業市場に狙いを定め「儲かる産業」に

当社が農業に参入したときに、地域の方々からは様々な声をいただいた。中でも、印象的だったのが、農業関係者から言われた「農業は儲からないからやめておけ」という言葉。人間が生きるためには食べることが基本であるのに、それを支える農業が「儲からない産業」になっているのだ。実際に農業をやってみて分かったことだが、農業はとにかく難しい事業だ。物理性、化学性、生物性、あらゆる変数をコントロールする知力の勝負でもあり、夏場に高温となるハウス内や厳冬の雪中での作業などは体力と精神力の勝負でもある。

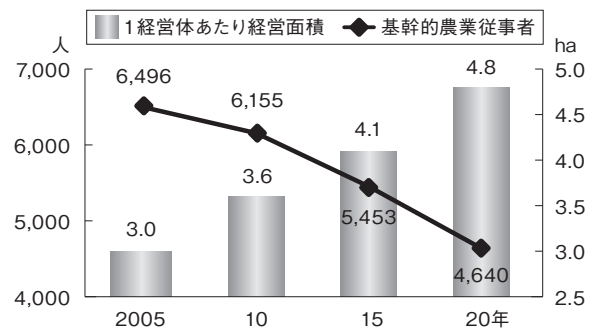
こうした仕事がやっても儲からないとは、その状況、その社会がおかしいということに、そもそ

もの疑問を持つべきだ。そしてその状況を打破すべく行動するべきだ。私自身、人から無理だと言われれば言われるほど燃える性格で、当社は農業にのめり込んでいく。私たちは「農業が儲かる」ことを証明するために、有機農業市場に狙いを定め、徹底した投資先行で農業を切り拓いている。今後も継続して投資を行っていく。

### 個人農業はなくなり「チーム・組織・企業」に

最後に、私はしばしば「個人農業はなくなる」と話をしている。それが故に、反感を買うこともある。鶴岡市では過去15年間で農業従事者は3割近く減少し、1経営体あたりの耕地面積は5ha近くまで拡大している。しかし、今の農地を維持するためには、今後は1人がその何倍も営農しなければいけない時代が迫っている。

図3 鶴岡市の農業の現状



出所：農水省資料をもとに鶴岡市作成

今後はチーム農業、組織農業、企業農業を展開していかない限り、日本は今の耕地面積を維持することすらできなくなっていく。感情論ではなく、その事実をまずは受け入れなければならない。その上で、ピンチはチャンス、一人当たりの営農面積が増えることは大きなビジネスチャンスだと考えるべきだ。従来の常識にとらわれず、農業の難しさを真摯に学び、クリエイティブな農業経営ができるチームが、これからの日本農業を牽引していくのだと思う。当社もその一翼となれるよう、まだまだ成長し続けたい。地方農業は大きな可能性に溢れている。農業の各事業については、次号以降で詳しく紹介する。 **G**



## 民間主導の 地方創生

### 庄内からの挑戦

第6回

# 有機農業を自社で展開 商社機能やロボット開発も

ヤマガタデザイン社長 山中 大介

前回は、農業全体をみると様々な課題があるものの、需要が拡大し続ける有機農業には大きな可能性があることを説明した。その上で当社がどのように有機農業にアプローチしているのかを取り上げる。

#### ホテルで使う野菜を自ら栽培

現在、グループ会社のヤマガタデザインアグリ(YDA)で農業生産・販売を、有機米デザイン(YMD)で農業用ロボットの開発をそれぞれ行っている。2018年にホテルの運営を始め、同時期に農業を始めたのは朝食に使う野菜を自ら調達するためだった。庄内は有数のコメどころだが、地元庄内産の野菜を安定して調達できなかった。

そこで、若い社員が地域の生産者や、学術機関の専門家らから教えを受けながら、借り受けた農地に建てた農業用ハウスでベビーリーフなどの栽培を開始。生産性を高める栽培法などを工夫した結果、今では51棟で野菜を栽培する県内でも有数の規模の有機生産者となった。通年でのベビーリーフを主軸に、夏秋のミニトマト、その他にもスティックリーなど数品目を試験的に栽培している。

前回説明した有機農業で作られた作物への需要の高まりを背景に、品質や味などが評価されたことから外販も始めている。ネットスーパーや全国の百貨店など40以上の販路を確保し、ベビーリーフは一般市場単価よりも高い価格で取引されており、利益率の高い農業基盤を構築している。

有機農業というと、仙人のようなお爺ちゃんが勘と経験で取り組むようなイメージがあるかもし

れない。そんなすてきな有機農家は多数存在し、一概に悪いとは言えない。有機米、有機野菜を好んで食べる山中家では、家族ぐるみでこのような農家の大ファンでもある。ただし、課題はこうした技術を再現するのが難しく、汎用性の高い技術として確立された事例が少ないということだ。そのため、有機農業は感覚に頼る農家が多く、資材開発などもまだまだ未着手な部分が多い。結果、品質や収量の安定性を欠き、再現性が低く、事業として成立しないケースが多い。

#### 安定した品質・収量を実現、地域商社機能も

この課題を踏まえ、YDAでは養豚が盛んな庄内地域の特性を活かし、耕畜連携での堆肥づくりを進めている。豚糞を完熟発酵させ、きのこ栽培に使用した廃菌床を砕いたものを混ぜて発酵させることで、地域で循環可能な機能性の高い土壤改良材になる。これを土壌や植物生理の基礎に基づいて数値管理や資材投入を行うことで、品質と収量の安定した有機農業を実現している。5人で構成する農業チームは勉強熱心で、日本各地の先人から学び試行錯誤することで、技術を自分たちのものにしていった。

YDAは生産だけでなく地域商社として農家と連携し、有機農業の一大産地形成にも挑戦している。地域の農家は慣行栽培によるコメ作りのプロであっても、有機農業を経験した人は少ない。そうした農家に生産技術をサポートし、収穫した作物の集荷、包装、出荷などの作業を代行している。さらに、有機農作物をよりよい条件で買ってくれる

販路を地域内外で開拓して卸す地域商社の仕組みを自らづくり、取り扱い品目は年間で50品目ほどに増えている。特筆すべきは、その仕入れ先に地域のJAも含まれることだ。従来、JAは有機農業には積極的でなかった。収益源の一つに化学合成農薬や化学肥料の販売があることが大きな理由である。

しかし、庄内地域においては「地域農業活性化」「若い担い手確保、支援」という共通の目標のもと、有機農業（特別栽培の品目も含まれる）分野においてJAが積極的に関わってくれている。これは、全国のJAが模範とすべき事例だろう。YDA自ら生産者となって有機農業を実践しマーケットを開拓、自社生産と地域商社機能を合わせると2021年度の売上高は1億2000万円、22年度は2億円程度を見込む。今後は栽培面積の拡大と同時に、より高付加価値作物（加工品）の開発にも挑戦していきたいと考えている。

### 雑草対策ロボット開発、有機米の栽培に

もうひとつの子会社、YMDが手掛けるのが田んぼの全自動無人抑草ロボット「アイガモロボ」の開発だ。有機化が特に進んでいないのがコメで、栽培面積は全国でわずか3,000ha弱（有機JAS認証）にとどまる。有機米の栽培面積が拡大しない最大のボトルネックは、意外にも除草作業にある。除草剤を使わない田んぼには、雑草が生えてくるので、現状では人力や乗用の機械で草を取り除かなければならない。人手がかかる以上、どうしても効率が上がらず、大規模化の障壁になっている。YMDが開発する「アイガモロボ」は、代かき直後から田植え後2～3週間程度、田んぼに浮かせておくだけ。GPSを活用し、泥を攪拌しながら自動で動き回り雑草の成長を抑える。しかも、太陽光エネルギー100%で動くため、環境にも優しい。

もともと開発は、2012年に日産自動車のエンジニア数名を中心にボランティアで始まった。私はたまたまそのエンジニアに出会った際に、完成したらロボットを買いたいと思っていたのだが、18年から当社が受け継ぎ、事業として実用化を目指



大学発ベンチャーとして開発中の、雑草を抑制するアイガモロボ

すことになった。自らのグループで農業用ロボットの開発をするなどは夢にも思わなかったが、現在は東京農工大学と共同研究体制を構築（同大学発ベンチャーという位置付け）し、人生を賭けて移籍した元日産エンジニアたちによる魂の開発が続いている。今年度は18都府県で実証実験を行い、高い抑草効果を確認すると同時に、全国の実験協力農家で収穫量が軒並み1～6割増になったといううれしい報告も届いている。来年度は33都府県で実験する予定だ。ロボットの大量生産体制を確立し、いよいよ23年度の稲作に向けてロボットを段階的にリリースする予定だ。

### 若者にとって夢を持てる産業に

この事業はロボットを使ってもらって終わりではない。当社グループのネットワークを活用し、収穫した有機米についても適正価格で販売できるようサポートすることをセットで考えている。アイガモロボの普及を通じて、すでに有機米栽培に取り組む全国の農家の面積拡大や、慣行栽培農家の有機転換を促進していく。

YDAもYMDもまだまだ成長段階で今後も進化・変化し続けると思う。しかし、取り組みに対して、その根底にある思いは変わらない。「有機農業の普及拡大を通じて、農業経営を実現する」ということだ。農業が若者にとって夢を持てる産業にならない限り、地方だけでなく日本は元気にならない。有機農業には大きな可能性がある。私たちの取り組みを通じて、人も自然も経済も、皆が幸せな農業の形を探求、実現し続けたい。 **G**

## 民間主導の 地方創生

### 庄内からの挑戦

第6回

# 20年後を見据え 選ばれる地域へ教育投資

ヤマガタデザイン社長 山中 大介

地方都市はどこも少子高齢化が進み、地方自治体の財源が縮小し、医療や介護、福祉など高齢者に向けた政策が優先され、若者や子育て世代への投資は後回しになっている。これは、どの地域にも見られる傾向だ。一方、首長がリーダーシップを発揮し、子育て教育への投資を加速させた一部の自治体では、子育て世代が移住し、人口増加に転じている。

#### 高齢者に偏る予算、少なすぎる教育投資

兵庫県明石市では、「子どもを核にした街づくり」を掲げ各種施策を実施した。市民の一部や議会からの反発はあったが、それを乗り越えた結果、子育て世代の移住が増加。出生数が伸び、住宅着工件数が増加し、さらには、税収増にも繋がったことで、結果として高齢者向けの施策の充実につながるという顕著な結果となっている。以前、同市の泉房穂市長にお会いした際に、この話を伺ったところ、「世界の成功事例を見れば、当たり前の結果」とお話されていたのが印象に残っている。

筆者も常々、街づくりにとって最も大切なことは、子育て環境の整備であり、教育であると考えている。忌憚なき意見<sup>きたん</sup>を述べると、高齢者にしか予算を振り分けられない地域は確実に消滅する。しかし、こうした取り組みを行う自治体は少数派である。日本は、国単位で見ても、教育に対する公的支出の割合が低い。OECD経済先進国（38カ国）の中で、GDPに対する公的な教育支出の割合が下から2番目（過去3年間は最下位）といった状況であり、根本解決には、国家予算の振り分

けから見直すべきだろう。

#### 自社で12億円かけ教育施設建設

さて、ヤマガタデザインでは、民間主導で地域教育環境の改善に取り組んでいる。具体的には、2018年にKIDS DOME SORAIという教育施設を12億円かけて建設。この施設では、児童館、学童保育を自社で運営している。延床面積2,000m<sup>2</sup>の子どものための空間は、本能のままに体を動かす巨大な屋内遊戯エリア（アソビバ）とアートやモノづくりに取り組むエリア（ツクルバ）の、主に2つのエリアに分かれている。

児童館には県内外から初年度は8万5000人（コロナ禍前）が訪れた。学童保育は鶴岡市内の小学校12校から約100人が通うほどの人気となっている。さらに、4月からはフリースクールも始める。ここでは、「子どもたちに新しい学びの選択肢を提供する」というミッションを掲げ、当社の各事業とも連携してProject Based Learning（課題解



木製の巨大遊具が設置されたキッズドームソライ（山形県鶴岡市）

決型学習)を軸に子どもたちの生きる力を育む計画だ。

こうした教育事業は通常、自治体の役割といわれる。SORAIも学童は市の補助事業だが、それ以外は極力、補助金がなくても運営できるよう心がけている。多くは利用者からの利用料等で運営するためマネタイズ(収益化)は大変だ。それでも工夫はできる。教育コンセプトを訴え新電力販売の取り次ぎ事業を行ったり、TDKや日産自動車など大手企業を中心としたスポンサーを募集したりして様々な形で運営費をまかなっている。その結果、SORAI事業単体ではキャッシュベースで黒字化できている。将来的には当期純利益ベースで黒字化を達成し、より大きな金額を地域の教育に還元したいと考えている。

#### ジブンを育む教育で子どもが幸せな街に

私たちが取り組む教育は、「非認知能力」を伸ばすアプローチだ。「認知能力」とは、偏差値やIQといった数字で測れる能力のこと。現在の教育ではこの「認知能力」重視の傾向が強い。一方の「非認知能力」とは、「生きる力」などとも称される数字では測れない能力のこと、他者とコミュニケーションを取る力や自己肯定力などを指す。SORAIの教育理念は「夢中体験を通して、ジブンを育む」。SORAIの名前の由来となっている庄内藩の藩学である「徂徠学」を現代の社会に当てはめて再解釈し、今こそ必要な教育としてデザインしている。

人生を幸せに生きることは、人生を夢中に生きることだと思う。同時に、人は夢中になることで、今、この瞬間に集中し、どうやればできるか考え、工夫し、自分でも驚くような力を発揮する。社会は加速度的に変化し続け、正解のない不透明な時代の中で求められることは、自らの幸せや存在意義を定義できる“ジブン”を育むこと。夢中体験は子どもたちが生きる上で、多くの気づきや学びをもたらす。児童館も学童保育もフリースクールも、根底にあるのはすべてこの考え方である。

私は三人の娘を山形庄内で育てている。私自身

は幼少期をヨーロッパで過ごし、自然も身近にあったため、自然豊かな場所で子育てができていることにはとても満足している。しかし、地方都市のコミュニティの良さもあれば悪さもある。周囲の目が届き過ぎているためか、地元の子供たちは失敗しないよう、攻撃されないよう、気を遣い身構えながら生きていく子供が多いように感じる。大人たちも、子どもたちの可能性にキャップをはめてしまう傾向が強いと感じる。

私たちのように、地域で異端として街づくりに取り組んでいる会社だからこそ、表現できる地域における教育があると思うし、子どもたちには「こんな大人でも社会人として成立しているんだな」と自らの可能性を諦めないよう常にある種の希望を示し続けたい。子どもたちが自らの人生にもっともっと夢中になるような仕組みと仕掛けを地域に創出したい。

#### 子どもたちが幸せに暮らせる街、国に

繰り返すが、子育て・教育に投資をしない地域に未来はない。子育て世代は、どの地域で暮らすか、とても合理的に考え判断している。子どもたちに対する投資を積極的に行わない街は子育て世代に選ばれるはずがなく、必然的に将来に渡って人口の減少が加速する。「なんで子どもの数が減るのに、子育て環境に投資するのか?」といった近視眼的な批判は的外れと言っている。そのような意見の持ち主には、世界も、その未来も見えていないのだ。子どもへの投資を地域への短期的な経済合理性と紐づけて議論することは愚の骨頂だ。

子どもたちへの投資に対する期待リターンを計算することは困難ではあるが、中長期的に子育て世代が移住する街になることで、必ず地域に大きな経済インパクトをもたらすと信じている。最後に、つくづく教育には単一の正解はないと思う。また、現時点で正解か、不正解かはわからない。それはずっと未来に子どもたちが大人になったときに、答え合わせができる。だからこそ、20年後を見据えて、私たちはこの地域の未来に投資し続ける教育の会社になる。 **G**

## 民間主導の 地方創生

### 庄内からの挑戦

第7回

# 資金調達にノウハウ無し 地元共感、35億円集める

ヤマガタデザイン社長 山中 大介

2022年3月時点において、ヤマガタデザインはグループ全体で約34.7億円の資金を調達している。大きく分けると山形庄内地域の企業（または地域に縁のある企業）からヤマガタデザイン本体に対する出資が23.3億円、全国の企業やファンドからヤマガタデザイングループに対する出資が11.4億円となっている。資本金10万円で会社を設立してからの7年間で本当に多くの出資者にご縁をいただくことができた（このほか融資を含めると総事業費は約90億円）。

#### 短期間の資金調達「情熱持って夢を語る」

この数字だけを見ると、順風満帆に資金調達をしているように見えるのか、編集サイドからは「資金調達のノウハウについて書いてほしい」と毎月のように要望されてきた。しかし、はっきり言って、ノウハウなど存在しない。

会社の代表が、その時点で可能な限りのロジカルな事業計画を策定し（ベンチャーの事業計画など変化し続ける）、情熱を持って大きなビジョンを語り、投資してくれる企業などとパートナーとして同じ夢を見ることができるといふ当たり前のことが重要だ

当社グループに投資いただいた株主の皆様とは、それぞれに共有したビジョンがある。2014年に設立した際、私たちは山形県と鶴岡市が始めた鶴岡サイエンスパークのうち、未開発エリアの田んぼ14haの開発の青写真を描いた。現在のスイデンテラスやキッズドームソライがあるエリアだ。東京などのいわゆる大企業や投資ファンドからの出資

を試みたが、「庄内の人口減少マーケットで計画リスクが高すぎる」とし、全く相手にしてもらえなかった。その際、唯一話を聞いてくれたのが、庄内地域の（または地域に縁のある）企業であった。

#### 地元企業も出資、地銀の決断で計画前進

畜産業やサービス業、建設業や金融機関など業種はまちまちだが、社長たちは皆、公共工事以外なくなるかもしれない地域の未来に対して強い危機感を持っていた。「民間で仕事を創出し、希望のある街づくりを推進し、未来にポジティブなスパイラルを生み出す」こと。それが私たちが最初に掲げたビジョンであり、そのビジョンへの共感や応援として地域ファンドを含め29もの地域企業の皆さまから出資いただいた。

そうした企業の中で、当初から応援していただいたのが、山形銀行だった。彼らとは、山形県の抱える課題、サイエンスパークの現状、街づくりによる新しい可能性などあらゆる角度から議論を重ねた。当時、私たちを応援し、導いてくれた一人が石川芳宏専務（現在はご退任されている）であった。「これからの地銀は融資目線ではない。投資目線で、地域企業の成長を共に実現するパートナーとなるべきだ」と銀行家としての信条を語り、これからの地銀のあるべき姿を訴え続け、私たちの粗削りな計画に期待を寄せていただいた。同時に、「君たちが起爆剤となり、街に新しいヒトモノカネを引き寄せるんだ」と常に発破をかけていただいた。

表 ヤマガタデザイングループの主な資金調達

年	方法	資金調達	主な投資
2014	出資	資本金10万円でYAMAGATA DESIGN設立	
2015	出資	15億円を鶴岡市・酒田市の地元企業28社から。4億円を日本政策金融公庫、山形銀行、きらやか銀行、鶴岡信用金庫が組成したファンドから	開発用地の取得
	借入	3億円を銀行から	開発用地の取得
2016	借入	5.5億円を銀行から	ホテルの建設資金
2017	出資	2億円を地域の1社から	ホテルの建設資金
2018	借入	20億円を銀行4行から	ホテルと教育施設の建設資金
2020	出資	8億円をクールジャパン機構から	農業設備の取得、ホテル改装
2021	出資	2億円をTDKから	農業用ロボットの開発資金

幾度かの長谷川吉茂頭取との面談を経て、最終的には決裁をいただき、山形銀行を中心に県内金融機関と組成したファンドを通じて4億円あまりの出資をいただいた。それによって、私たちは、工事着工に必要な用地を取得することができたと同時に、計画への安心感が生まれ、その後は事業が大きく進み始めた。

これは、後日談だが、当社のような会社に対する出資は、これまで例がなく行内では大きな論争を呼んだそうだ。銀行の幹部が、「何故、山形銀行は地域に存在するのか?」といった原点にまで立ち返り真剣に議論。投資目線で地域の企業の挑戦を応援するという新たな方向性に皆が納得し、私たちへの全面的な支援に結びついたということだった。

#### ファンドや大手企業に広がった資金調達

2020年、当社グループは官民ファンドの海外需要開拓支援機構（クールジャパン機構）やTDKなどから資金調達を実現した。14年から地域企業と共に育ててきたスイデンテラスや農業などの事業の成長性を評価いただき、大手企業やファンドの投資を呼び込めるまでになった。その意味するところは大きい。現時点で私たちが掲げているビジョンは「山形庄内から、日本の街づくりに希望を与える事業を創造する」こと。会社のフェーズによって、掲げるビジョンは当然ながら進化させる必要があり、共感する出資者の数も増えていく。

さて、ここまで資金調達に関して説明してきたが、私自身の結論として、事業を進める上で、そ

もそも資金を調達する必要があるのであれば、資金を調達する必要はないと思う。私たちは信頼もお金もない0→1のベンチャーとして街づくりに取り組むことになったため、資金調達をするしかなかった。株主を持つことは、日ごろから進捗状況を説明するといったIRコミュニケーションの負

担も増える。

ただ、一方でお金を得るだけではないポジティブな側面も多いと感じている。冒頭記載したとおり、私たちは「株主＝事業と一緒に創造する人」だと思っており、ヤマガタデザイングループがより良くなるために皆の知恵を結集することができていると感じるからだ。

#### 株主の思いを実現するハコになる

地域企業、全国企業やファンドからのアイデアや意見、それらをすべて当社事業にとっての推進力に変えることが執行役には求められる。皆で一つの「元気玉」を作り上げるイメージだ。株主には一人一人に思いがあり、出資の物語がある。私たちは「街づくり×ベンチャー」として、今後もより多くの資金を調達したいと考えている。地方創生と口にする掛け声だけの社会において、山形庄内から皆の希望となる事業を創造し続けたい。共感する出資者を募り、共に挑戦し続けたい。

しばしば、「なぜヤマガタデザインは、地域に、社会に、存在しているのか?」と考える。その度に、私たちは、どこまで行っても、課題解決のために自らがリスクを取り続けるハコであるべきなのだという結論に達する。地方都市から、可能な限りのフルスイングで社会にイノベーション（事業）を創出し、皆の想いを、理想的な社会を実現することが私たちに求められている役割なのだと感じる。そのために、まだまだ資金調達を進めたい。この会社の旅路がどこに到着するのか、今は全く考えていないし想像もできない。が、心から

G

ワクワクし、楽しんでいる。

## 民間主導の 地方創生

### 庄内からの挑戦

第8回

# 課題解決型事業をデザイン ワクワク感と本能に訴える

ヤマガタデザイン社長 山中 大介

「街づくり」という言葉は当初、<sup>うきん</sup>胡散臭い言葉だと思っていた。前職では大規模商業施設の開発運營業務に従事し、「街づくり＝大規模商業施設」という物語を行政や住民向けに語っていた。ディベロッパーの大規模開発行為も、海でのゴミ拾いのボランティアも、カフェでのコミュニティづくりも、イベントを開くことも、すべてが「街づくり」とされるが、共通の定義はなく、非常に曖昧な言葉だと感じていた。

#### 「街づくり＝地域課題の解決」

世の中に価値を生みたいという強い想いで移住した鶴岡市で、当初は、不動産開発会社としてスタートした。開発を進める中で、世の中に必要とされる教育や農業などに事業領域を広げようとすると、不動産開発会社という表現でいいのか、社内で議論になった。中国では、「正名」<sup>せいめい</sup>正しく名前をつけることが物事を成すのに極めて重要とされ、私も非常に大事にしている。今後の活動の可能性を狭めないために、あらゆる可能性を含んだ表現をしたかった。そこで、当時、胡散臭いと思っていた街づくり会社を名乗るようになった。私たちは「街づくりとは、地域課題を解決する事業をデザインすること」と定義し、当社のミッションに据えている。すなわち課題解決型の事業（ビジネス）を創出することだ。農業も教育もすべて街づくりと捉えている。

課題解決型の事業とは、どのように実現されるのか。当社の農業部門の取り組みを紹介したい。

日本の地方都市は、どこも課題が山積している。

そこに暮らしていると、課題を抱えている人としてしばしば出会い、それが、事業のきっかけになっている。私たちは、スイデンテラスの開業準備中に有機農家の一人と仲良くなった。お話を聞いていくと、農業経営にとっても苦しんでおられた。

ボランティアで経営分析などを手伝っているうちに分かったのは、農作物の適正な販売価格を自身把握していなかったこと。自ら販路を開拓していたのだが、その中には明らかに採算割れの価格で販売しているケースが複数あった。私たちはそこに着目、改善（価格協議、販売先変更）し、経営安定化に貢献することができた。このことから、有機農業は、「価格＝利益」に直結する農業が実現できることを身近で知ることができ、当社での農業の事業化のヒントになった。

#### 事業は迅速に立ち上げ失敗から学ぶ

有機農業は国内の耕地面積の0.2%でしか行われていないが、世界の状況を見ると今後大きな成長が見込まれる。同時に、農薬を使わないため環境負荷は低く、製造過程に天然ガスなどを使い輸入に頼る化学肥料も使わないため、国際情勢の変化にも左右されない。人も自然も経済も、みんなが幸せになれるビジネスモデルを実現できるだろう。

当社グループの有機農業はこのような仮説を立て、スイデンテラスの開業を間近に控えた2018年、ハウス12棟でベビーリーフの栽培を開始した。最初の2年間は、栽培面でありとあらゆる課題が噴出し、生産現場は、非常に大変な状況だった。立枯れ病でハウスを丸々駄目にしたこと、出荷先か



52棟まで増えた農業用ハウス（山形県鶴岡市）

らおしかりを受けたことも何度もある。

しかし、そうした失敗から着実に学びを重ねていき、試行錯誤の結果、栽培の安定化、販路の拡大につなげ、今では、ハウス51棟でベビーリーフ等を通年で栽培、出荷できるまでになった。味や品質の評判も申し分ない。このあと紹介する商社機能も含めると、中小規模の農業生産法人の中では、面積あたりの売り上げでは全国でもトップクラスになった。

自社栽培と同時に、有機農業を基本にした持続可能な農業づくりに取り組む「SHONAI ROOTS」（ショウナイルーツ）というブランドを立ち上げた。地域の生産者に野菜を適正価格で販売して収入を上げましょうと呼びかけ、私たちが地域商社となって40品目程度を地域内外に販売しており、参加希望の生産者は年々増え続けている。ここで重要なのは、「持続可能な農業が大事だ」という理念を訴えるのではなく、一緒に儲けましょうと言えるかどうかだ。

### 課題解決のみが目的化することに注意

「この事業でこんな課題を解決するんだ」といった理念は、実は多くの受益者・消費者にとってはどうでもよいことだ。「崇高な理念に、ワクワクするはしごをかける」ことができない限り、人は巻き込めない。農業分野だけではなく、田んぼの水盤に反射する幻想的なスイデンテラス、遊びを通して夢中になれることを見つけてもらうキッズドームソライなど、当社の事業には常に“ワクワク”が散りばめられている。

課題解決型の事業をデザインする際に注意しなければならないことは、課題解決のみが目的化し

てしまうことだ。協道にそれることなく特定の課題解決だけを目的にすると、発想が狭まり自らも縛られてしまう。真面目過ぎると感じられて、人を巻き込むことができない。行政などが進める街づくりには、この罫<sup>わだ</sup>に引っかかることが特に多い。

最も大切なことは、課題解決が“果たされる”こと。それには多くの人を巻き込む必要があり、それはすなわち「心躍るほど面白い、ワクワクする事業を創出する」ことである。「本能ダイレクト」に住民、すなわち受益者・消費者の心を驚掴みにする事業を創造し、“結果として”課題が解決されるようにデザインしなければならない。

事業に関わる当事者自らが我慢しないこともすごく重要だ。街づくり＝課題解決型事業に取り組む人は、しばしば、自らを犠牲にすることが多い。大義のために、実は自分が興味ないことや好きじゃないことに取り組んだり、お金をガツツリ稼ぐことについても抵抗を持っていたりする。もっと自分の本能ダイレクトに行動して良いのだ。人をワクワクさせるためには、まず何より、自分が心からワクワクしなければならない。私は、有機農作物が大好きで、田んぼの原風景が大好きで、子どもの教育にもとても関心が高い。自らが楽しめるからこそ、ここまでリスクを取って取り組める。

### 経済性と人間性と環境性のバランスで事業

最後に、当社の事業はどれも、「経済性と人間性と環境性のバランスをとる」ことを心掛けている。そもそも現在の日本の地域課題の多くが、過去数十年間の経済成長一辺倒の社会づくり事業づくりがもたらしたものではないかと感じている。経済成長は大切だし、過去のやり方が間違っていたとは考えていない。それはその時点においては正解だったのだ。

一方、今、私たちは幸せな社会に生きているかと問われると、私はそうではないと思う。これからの時代は、経済性と人間性と環境性のバランスをとりながら成長していく社会なのだ。そこに、人の幸せがあり、課題解決型事業のチャンスがあるのだと、私は思う。

G



## 民間主導の 地方創生

### 庄内からの挑戦

第9回

# 「地域の賛同」は期待せず 3%の仲間と民間行政実現

ヤマガタデザイン社長 山中 大介

地域には期待しすぎないこと。私は常にそう考えている。地域に限らずどんな事業でもそうだが、そもそも誰かに期待してはいけない、という言い方の方が正しいのかもしれない。当社の取り組みに興味を持っていただくメディアや企業からのインタビューではしばしば、「ただでさえ地方都市は新しい挑戦に否定的な人たちが多し。どうやって地域の人の賛同を得ていったのですか？巻き込んでいったのですか？」という質問を受ける。

#### 良い企画が潰される戦略の失敗とは

そのたびに私は、「地域を巻き込もうとはしていない。だから結果として地域の賛同者も増え、事業がスケール（規模拡大）するのだ」と答えている。地域で街づくりに取り組む多くの人が、このワナに引っかかる。何か新しいことに挑戦する際、誰しもがまず地域全体のコンセンサスを取りに行きがちだ。しかし、まだ何も事を成していない段階で、地域における空想の議論は、なにかといえは足を引っ張るドリームキラーたちによって、とかくネガティブな方向に進む。

過半数でもコンセンサスを取ることは至難の業なのだ。多くの良い企画が潰されていくのは、コミュニティのコンセンサスを先にとろうとする戦略の失敗である。そこで必要なのは発想の転換である。新しい挑戦をする際に、まず探すべきは下記の式で導かれる3%の仲間である。

想像力と行動力が備わっている人はそもそも少ない。貴方の企画テーマによってどんな未来が訪れるのかと想像できる人は少なく、さらに関心

#### まちづくりで重要な3%の応援団

想像力と行動力が  
備わっている  
人の割合  $\times$  貴方が挑戦したい  
企画テーマに  
関心を持つ人の割合  $=$  3%

をもつような人を掛け合わせると全体の3%に過ぎない。この公式を私は勝手に定め、大切にしている。そして過去の経験に照らして、概ね合っていると感じる。

もし貴方が街づくりに本気で取り組みたいのであれば、最初に3%の人たちを仲間にし、挑戦し、実際に事をなしてしまうことだ。当然、コミュニティをひとまず棚上げして進める新規プロジェクトは、その過程はとてつもなく大変なことだ。批判され邪魔され、精神的にも肉体的にもダメージを受けるが、結果を出すことができれば、97%の人たちからの見方が大きく変わる。実際に貴方がやりたかったことが目に見える形となり、評価されれば、共感者や応援者は少しずつ増えていくのだ。まあ、しっかり結果を出せばの話であり、結果を出さなければ何も始まらないのだが。

#### 行政任せから民間行政へ

地域連携に関連し、行政との連携のあり方についても意見を述べたいと思う。当社が掲げる「民間行政」というコンセプトは、既存行政機能を補完することを大切な役割として位置付けている。地方に移住して感じることは、「行政がなんでもやってくれる」と思っている市民が本当に多いと

ということだ。<sup>ふかん</sup>俯瞰してみると日本国全体もそうなのだが、それはさておき、地域の人口減少および少子高齢化により地方行政財源は縮小し、硬直化しており、間違いなく行政の取り組める領域や規模は昔よりも限定的となっている。

行政がなんでもやってくれる時代は終わったのだ。若者は減っていくのに、高齢者は増え、社会保障やインフラ整備に対する投資が喫緊の課題となり、地方行政の舵取りはとても難しい。この現状を多くの人々がもっと理解するべきだ。だからこそ当社は、民間が主導する領域は民間が担い、それを行政がサポートする。行政が主導する領域は行政が担い、負担軽減を民間がサポートする。そして地域の未来を創る。そんなあるべき姿を目指していきたいと考えている。

### 官民連携の究極は教育環境

そして間違いなく、官民連携の究極のテーマは、地域における教育環境の整備だと思っている。そもそも街づくりにおいて教育が最も大切である。一方、日本のGDPに対する公的な教育支出の割合はOECE経済先進国38カ国のうち下から2番目の割合。その多くが各家庭の私的負担に依存している。結果、親や地域の経済格差が子どもの教育機会の格差につながり、子どもが大人になった際の経済格差につながっていく。子どもの7人に1人が貧困家庭と言われる現在の日本において、「より質の高い教育を、より機会平等に」とするSDGs（持続可能な開発目標）の掲げる目標は、まさにその通りだと思う。



通常は行政が作る児童施設を自社で建設  
(キッズドームソライ、左上は内部の大型遊具)

残念ながら、私は過度に美徳化されたSDGs自体がそんなに好きではないが、教育テーマに関しては完全同意である。民間事業である以上、教育サービスの受益者負担を低減することは難しい。当社の教育事業（ソライ）では新電力事業やスポンサー募集など「教育応援」により資金調達するマネタイズの仕組みを作り、教育内容の充実と利用機会の平等を同時に実現しようとしているが、やはり民間事業である以上、その限界があるだろう。

だからこそ教育にこそ官民連携が必要なのだ。行政が教育内容やその運営（コスト含む）をすべて行うことは難しい。民間がベースを構築し、行政が必要となるサポートを行う。これはあくまでも個人的な意見ではあるが、塾やお習い事などもそのスキームの対象に含めることも検討して良いのではないかと。教育が強い地域は強い。未来がある。

全国的に教育に対する取り組みは加速している。長野県軽井沢町の（ユニークな教育方針で知られる幼小中一貫教育の）「軽井沢風越学園」や、徳島県神山町の（起業家が設立し来春開校を目指す）「神山まるごと高専」など、いくつかの地域では私立学校による素晴らしい事例も出てきている。官民連携で、如何に教育環境を整備するか。皆が真剣に考えなければならない。

### 「地域と仲良く」は呪縛にも

最後に、各地で街づくりに挑戦する貴方にメッセージを伝えたい。地域連携とは、目的ではなく手段である。地域と仲良くやること、地域と一緒にやること、これらはとても大切なことである。

一方、その呪縛に囚われていては地域から新しいイノベーションは生まれない。地域がどのような未来を目指すべきか、貴方が考え、貴方が描き、貴方が行動する過程で、地域連携は必然の中から生まれてくる。それは官民間問わず。私たちヤマガタデザインの挑戦も、山形庄内の3%の応援から始まった。全国各地での挑戦を、私たちは応援したい。

G

# 民間主導の地方創生

## 庄内からの挑戦 第10回

### ヤマガタデザイン流採用 ビジョン体現 共感を得る

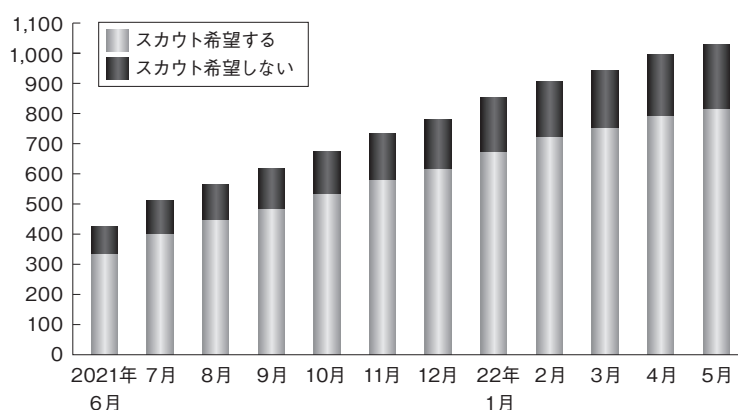
ヤマガタデザイン社長 山中 大介

しばしば「ヤマガタデザインはどうやって人材採用をしているのか？」と聞かれる。地方都市で事業を行う最大の課題は人材の確保であり、若者の流出が顕著な地域において、優秀な若者の獲得に苦勞している企業は本当に多い。だからこそその質問だろう。当社には150名程度の従業員（うち正社員は100名弱）がおり、正社員の平均年齢は35.7歳、UIターン率が86.4%（Uターン44.1%、Iターン42.3%）。北は北海道、南は九州（沖縄はまだいない）から、グループで働きたいと若者が移住し、集まってきている。しかし、ここに至るまでには当社においても人材採用面での課題があり、それを乗り越えてきた。

#### 地方の企業の採用は課題だらけ

実はヤマガタデザインを設立した当初、総務担当の採用活動をはじめた際に、驚いたことがある。リクナビなどの大手サイトは掲載料も高く、何十万社と掲載されている中で採用競争に勝つのは非効率だなど、別の手段を探そうとしていた。そんなとき、とある地元企業の社長から「山中くん、人材採用に良いサービスがあるよ」と紹介されたのは、ハローワークだった。社会的インフラであるハローワークを否定するつもりは全くないのだが、東京に住んでいた私にとって、「ハローワークとは失業保険をもらいに行く場所」といったイメージが定着していた。地域企業にとってハロー

図 ショウナイズカン 会員数



ワークで採用活動を行うことしか選択肢がないことに、とても驚いた。

その時は、地元の女性1名が転職したことで採用できたのだが、「地域内での人材の奪い合いを打破するために、都市部の若者を採用する別の手立てを考えなければならないな…」と痛感した。そうして作ったのがショウナイズカンだった。志の高い地域の企業を集め、地域外の人に採用だけでなく暮らしの情報も発信するサイトだ。今では、70社が掲載され、1,000名を超える人が求職者として登録する地域を代表するリクルートメディアに成長した。

#### 地方の企業こそビジョンを語れ

ヤマガタデザインの人材戦略は、ショウナイズカンを軸に構築されている。それはすなわち、しっかりと自社のビジョンを言語化することに尽きる。

私たちは会社設立時から一貫して自社のビジョ

ンを言語化し続け、その時々<sup>の</sup>事業の成長に応じて常に更新し続けてきた。裏を返せば、スイデンテラスもソライも開業する前の私たちには、実績もなく、自らのビジョン以外で人々を惹きつけられるものがなかったのだ。そこで優秀な若者を集める上で重要なことは、企業の実績や給与水準が高いかではなく、どれだけ未来にワクワクさせられるかだと悟った。

それを裏付けるように、マイナビ社などが取りまとめるアンケートでもミレニアル世代以下の若者が就職活動の際に重要視しているのが、企業や仕事の社会的な価値や自己の成長機会であると示されている。当然ながら経済条件も大切なのだが、それと同等レベルで（場合によってはそれ以上に）社会的要素・自己実現的要素が注目されている。

そのために地域企業は経営陣が自社のビジョンを語り、若者から共感を得なければならない。地域にはこの点が苦手な企業が多いなと感じるが、今後それでは若者は採用できなくなる。「地方には若者は集まらない」と嘆くのではなく、「地方には魅力的な住環境があり、そこに人生を賭けられるワクワクする仕事さえあれば、素晴らしいワークライフバランスが実現できる、若者は集まる」と発想を転換することこそが大切である。

すべては企業のメッセージの発信の仕方次第、すなわち、企業経営者次第なのだ。一方で、経営者だけが夢を追っているようではいけない。ショウナイズカンでは、経営者からインタビューした上で、ビジョンを体現した事業の魅力や、どんな人が働いていて、どんな部分にやりがいを感じているかについても、しっかりと発信している。

### 経験よりも「人の良さ」「地頭の良さ」

さて、ビジョンを語り、応募が来たら次にあるのがどんな人を採用するかだ。ヤマガタデザインでは、採用や人材登用の際に重視していることが2つある。それは“人の良さ”と“地頭の良さ”だ。まず、前者の“人の良さ”について。ヤマガタデザインには良い人しかいないと自信を持っている。人間は一人では小さな存在であり、より大

きな価値を社会に生むためには組織（会社）を作る必要がある。どれだけ特筆すべきキャリアや技能を持っていたとしても、周り<sup>と</sup>協調できない、組織を作れない人間は社会で活躍することができない。大前提として求められる能力は皆と関係性を構築できる“人の良さ”なのだと思う。

次に後者の“地頭の良さ”について。ここで言う“地頭”とは、自分の頭で考え選択、行動し改善できる能力を指す。ヤマガタデザインでは、2人のユニークな経歴の部門長（男女）がいる。4年生大学は出ておらず、地元を離れて学び、働いたあとで、地元に戻り活躍の場がなくくすぶっていたところで、ヤマガタデザインと出会った。彼らはとてつもなく優秀である。

私は、学歴と社会で活躍できる優秀さは関係がないと考えている。当然、一定の相関関係はあるとは思いますが、それは絶対的ではない。2人を見ているとつくづくそう思われる。変化の激しい現代においては、様々な課題に社内外で直面する。だからこそ、地頭こそがこれからの社会で活躍する基礎能力なのだと思う。

### 機会を与え成長させる

最後に当社の2人の部門長についてももう少し触れておきたい。1人は家庭の都合で大学進学を諦めざるを得なかった人材。1人は地域教育の選択肢に馴染めなかった人材。恐らく、地方には2人のように、「自らの能力とは別の理由で大学を卒業していない人材」がたくさんいるのだと思う。一方、それは「機会さえあれば化けるポテンシャルの高い人材」がごろごろ眠っているということだ。日本社会全体において少子高齢化が加速的に進み、若者の数は減り続ける。このような若者をこそ登用できる社会にならねばならない。

地域に人が集まるかどうかにおいて、企業の果たす役割は大きい。経営者はビジョンを語り、自己の成長を求める若者を採用するとともに、機会を与え、成長を後押しすることで、世の中への価値も更に発揮してもらおう。それが、結果として地域にとっての採用戦略にもつながるのだ。 **G**

## 民間主導の 地方創生

### 庄内からの挑戦

第10回

# フリースクールで選択肢 教育は街づくりに不可欠

ヤマガタデザイン社長 山中 大介

ヤマガタデザインはなぜ教育に取り組むのか。それは、地域の街づくりや社会づくりにおいて、教育こそが最も大切だからだ。それ以上の答えはない。万が一にもスティーブ・ジョブスのような人材が地域から輩出されれば地域には劇的な変化が起こるだろうし、一人の天才が誕生しなくとも、社会的に自律できる人材が増えることで地域の地力は格段と高まる。それは、その人材が地域に残る残らないに関わらず起こると考えている。

2018年に屋内遊戯施設、KIDS DOME SORAI（ソライ）を開業して以来、一貫して教育事業に取り組んでいる。短期的な経済合理性ではなく、中長期的な経済持続性およびその先に人材が生む社会的インパクトを目指して。まだまだ私たちも理想形からは程遠いが、着実にコンテンツやチームが成長していることを感じている。

#### 日本の教育環境の改善には民間の力も

OECDに加盟する38カ国の先進国のうち、GDPに対する公的教育支出の割合において、日本は下から2番目の37位、私的負担（各家庭での負担）の割合が高い。子どもの7人に1人が貧困認定される状況では、各家庭の経済状況が教育格差を生む構造的な問題となっており、それを是正することは、国や公的な機関だけでなく、我々民間企業も取り組まなければならない最重要課題だと考えている。

また、社会が不確実性を増し、変化が大きい時代を幸せに生きるためには、偏差値やIQ、学力といった数字で測れる能力（＝認知能力）だけで

はなく、自律遂行できる力やコミュニケーション力、ネガティブをポジティブに変換できる力など社会を生きるための能力（＝非認知能力）がますます重要になってくると私たちは考えている。

私たちの考える教育とは、この非認知能力側のアプローチが中心となっている。ここで大事にしなければならないのは「子どもたちにあらかじめ備わっている興味関心や得意強みに、子どもたちが気づくきっかけを与えること」にほかならない。

#### 「夢中」になれる状態が必要

児童教育の分野では、モンテッソーリ教育やシュタイナー教育など世界7大教育と呼ばれる教育方法が確立されている。共通しているのは、「子どもにはあらかじめ備わっている」ということを前提としていること。私たちは子どもたちに与えるのではなく、自分の興味や強みに気づいてもらうために「夢中」になるという状態が必要不可欠だと考え、教育理念の核にも据えている。

「夢中は努力に勝る」という言葉がある。ソライを運営する中で、子どもたちは一度好きなことに夢中になると、勝手に創意工夫を重ね、勝手に努力し成長していく姿を何度も目にしてきた。我々大人はタイミングをみて、声をかけ、寄り添い、子どもたちが更に夢中になるお手伝いをする。これがこれから必要な教育なのだと思う。夢中体験を重ね、自分の興味関心や得意強みを見つけた子どもたちは、きっと社会を力強く生きていく「ジブン」になれると私は確信している。

ここで少し触れておくと、私たちは自分をあえ

て「ジブン」と表記している。自分には2つの要素があると考えている。1つは、自分自身の好き嫌い、得意不得意、といった「自分から見た自分」。すなわち「絶対値としての自分」。もう1つは、社会との関係性の中に生き、社会における様々な役割を担う「社会から見た自分」。すなわち「相対値としての自分」。この2つが重なり合う部分を「ジブン」と定義し、社会を幸せに生きるために必要なメタ認知だと考えている。

### 地方都市の教育に新たな選択肢を

教育のチャレンジを続ける私たちにとって、今年5月にSORAIスクール（フリースクール）を始めたことは大きな転機だった。きっかけはSORAI学童保育に通う一人の児童が不登校になったこと。両親から、「日中ソライに居場所を作ってほしい」と要望を受けたことが始まりだった。ソライには親が子を同伴する児童館と、放課後を過ごす学童保育の二つの機能しかなかった。日中一人で過ごすためのサービスやルールがなかった。スタッフたちにも「なんとかして受け入れてあげたい」とする強い思いがあり、私は「いっそのことフリースクールを作ろう」と提案した。

現在は7人が登録し、小学2年生～高校1年生と幅広い。2人の専属スタッフが中心となり、ソライの教育理念を基に、それぞれの子どもの興味関心、得意強みに合わせて、Project Based Learning（課題解決型学習）形式にて、アート・サイエンス、デジタル・ものづくりといったテーマを設定し、自ら主体的に学び行動するためのカリキュラムを提供している。教科書やルールはなく、子どもが自らやりたいことを切り拓くことが特徴だ。例えばファーム・クッキングでは自社農場で作物を育て、庄内の食を提供するためのレシピ開発や販売、イベント企画まで手掛ける。

しばしば、「これは公教育の代替なのか？」と問われる。答えはNOだ。私たちが目指すのは子どもたちに新しい学びの選択肢を増やすこと。特に地方では小中学校に公教育以外の選択肢がほぼ存在しない。公教育に馴染めないと不登校となら



子どもの興味関心にあわせて進行するソライのフリースクール  
(山形県鶴岡市)

ざるを得ず、狭い地方コミュニティの中では復帰のハードルも高い。そこに新しい選択肢を作り、皆が自分らしく生きられる地域社会を実現したい。

### 子どもたちには社会を変える可能性がある

不登校児童に触れ合うと、皆、天才だと感じる。先日、スクールの中で議論をしていた。終盤に結論を出そうとしていたとき、一人の女の子がこんな発言をした。「私、多数決で決めるなら、やりません。多数決で良い答えが出るとは思わないから」。

自分自身、社会に対して何も疑問を持たず、スポーツに打ち込んできた学生時代だった。その人生も悪くはなかったが、社会人となり初めて社会に疑問を持ち、いかにこの世の中の常識がおかしいか気がついた。いまだに多くの大人たちは、社会に不満こそあれ、常識を疑わずに生きていると思う。それなのに、不登校児童の多くは、社会の常識を徹底して疑い、多数決はおかしいと正しく感じる鋭い感性があるのだ。

言語化こそ未熟だが、自らの頭で考え、必死に社会に対して疑問を投げかけようとしている。私にはそう思えてならない。だからこそ、公教育に馴染めなかった子どもたちに新しい学びの機会を提供することで、きっとこの子どもたちが将来、社会に対して大きなインパクトを生んでくれる。子どもたちには誰でも社会を変える可能性に満ちあふれている。だからこそ、教育が街づくりにとって最も大切なのだ。

G

## 民間主導の 地方創生

### 庄内からの挑戦

第12回(最終回)

# 地域の未来に希望を持つために 夢を描き、仲間を集め、全速力で

ヤマガタデザイン社長 山中 大介

地方創生ほど良く分からない言葉はない。あえて定義するとすれば、私は「地域が地域の未来に希望を持っている状態」そのものを指すのではないかと思う。地方都市は、どこも人口減少・少子高齢化・若年層の流出・経済の縮小などの課題が山積している。そうした状況が長く続くと、住んでいる人たちが未来に対して希望が持てなくなってくる。ワクワクできない街になっていく。地方創生とは、そのような強い逆風の中、地域に住む人々が知恵と覚悟を持ち、未来に対しての持続成長（場合によっては衰退速度の極小化）を求め、夢中で試行錯誤する行為そのものだと考えている。

これまでの連載において、地方創生は民間こそがその鍵を握ると話してきた。地方の現状において財源が縮小・硬直化した行政ほど難しい舵取りを強いられる存在はない。だからこそ、これからの時代、民間が地域・社会課題の解決に挑み、行政の役割を補完し連動する、地方創生の重要なポジションを担わなければならないのだ。それでは地方創生において民間に求められることはなにか。以下、ヤマガタデザインの3つの考えを記載する。

#### 1. ビジョンとスケールの大きな計画を描く

これだけのマーケット逆風下、縮小する行政財源に依存せず、地域を持続させるためには、思い切ったチャレンジこそが必要となる。大きなビジョンを描き、大きなリスクをとる。そもそも地域がなくなるかもしれないこの状況下、実はリスクを取らないことの方がリスクであることを、地域皆が理解するべきだ。そのときに必要なのが大き

なビジョンを描き、地域から批判されても前進し続ける、強い意思を持った変人である。常識に因わずに周囲とは異なった視座、視野、視点で、スケールの大きな事業を展開するのだ。

ところが、地方都市には、「小さな」取り組みばかりが生まれている。皆、縮小するマーケットに引っ張られ、それを前提にビジネスを組み立て、取れるリスクの幅を見積もってしまう。一般的なマーケティングの考え方からすれば、それも十分に正しい判断だと思うし、変人に生まれてこなければ、私もそうしたいと思う。

しかし、ここであえて言いたい。それでは地域は変えられない。地域のために思いきりリスクを取らなければ地域のリスクは増幅し続けるだけだ。だからこそ、ヤマガタデザインは大きなリスクをとり、そこに共感した地域企業も不退転の覚悟で出資を決めてくれ、他の企業も一緒になってリスクを負って応援してくれた。その結果、成立不可能と言われた田んぼの上のホテルは、庄内に新たな需要を生み、宿泊だけではなく、飲食、交通、食品などの分野に大きな経済波及効果を生んでいる。

#### 2. 組織をつくる

ビジョンを描きスケールの大きな計画を立てることは、誰にでもできるかもしれない。しかしそれを実現しようとするとは話は別だ。個人を結集した組織を作り、一定規模の仕組みで外貨を稼がなければならない。しかしながら、現時点で地方の街づくりプレイヤーの多くは、組織を作ることの重要性を軽視しているように思う。全国的に街づ

民間主導の地方創生・庄内からの挑戦

くりといえば個人プレイヤーが多いのはこのためだろう。残念ながら、それでは地域の縮小は止められない。だからこそ、地域企業が組織として街づくりに取り組むことに一つの可能性があるとは私は考えている。

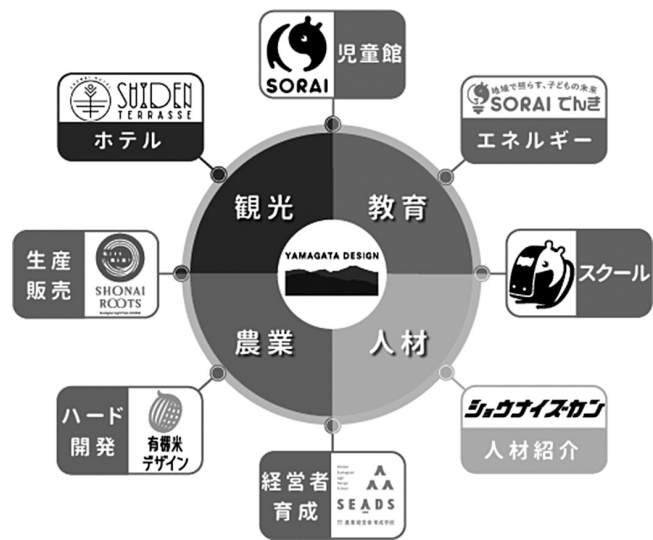
当社の地元でUターンを呼び込むリクルートメディア「ショウナイズカン」は、同様のモデルを日本各地に広げている。そして、各地域にも、街づくりを志す企業が生まれている。展開している運営企業は、機械部品メーカー、不動産会社、製薬会社、自動車部品の販売会社など、本業は様々だ。共通しているのが地域の未来を思い、立ち上がった経営者がいるということ。それに加えて、運営する組織を社内外の仲間と作っていることだ。

3. 最速で動く

毎年人口が1%減っていくような地方都市の現状においては、すべては待った無しの挑戦が求められる。このような状況下で一番避けなければいけないのが「みんなでじっくり話し合い」をして「みんなで決める」ことだ。

行政の事業であれば、仕方のない部分もあるが、こうした正攻法からイノベーションが生まれる可能性は極めて低いことを理解するべきだ。結局のところ、みんなの想像の範囲内の意見を出し合い、だらだらといつまでも同じような議論が繰り返され、お互いを傷つけないための標準化・平均化を目指すことになる。イノベーションは常に、人々の常識を少し外れたアイデアから始まる。それは一部の変人たちにより切り拓かれる。そこに全体合意を得ることは難しい。

まずは実際に事業を起こしてみる。最初からうまくいくことは稀だが、生じた課題をスピーディに解決し続ける。その結果、地域の理解も深まっていく。そのようなプロセスであるべきなのだ。繰り返すが、日本人はとにかく、最初から完璧を求めたがる。最初から完璧など求めたら、何もスタートできない。大切なのは、多少粗挽きでも良



当初のホテルと児童館が、今では4分野8事業に拡大

いからまず動き出すこと。動き出すことで、自分では想像もしていなかった可能性に出会い、事業は実現し成長していく。ヤマガタデザインを立ち上げた当初、今のような状況は想像だにしていなかった。とにかく、スピーディに立ち上げ、世の中に出し、それが既成事実となり、周りに応援してくれる人ができ、最初には想像できなかったインパクトが生まれるのだ。

さて、これが12回の連載の最終号となる。ここまで書いてきたが、正直、これをやれば地域が良くなるという共通する正解はない。そんなノウハウがあれば、こっちが教えてほしいくらいだ。

しかし大事なことは、地方の逆風の状況を悲観しないこと。そして、一人ひとりが変人になることを恐れないことだ。私達は教育事業で、多くの子供と接する機会があるが、一人ひとりにはしっかりと個性があり、素晴らしい才能を持っていると常々感じている。一方で、大人たちは、世間の常識や既存の価値観にがんじがらめになってしまい、自分の個性や才能を潰してしまっているように感じる。自分がこれをやりたいと強い意思を持って動き出す変人が多く現れれば、日本は地方から蘇る。人生は一度きり、地域はチャンスに溢れている。読者の中から、1人でも多くの変人が生まれてくれることを願っている。 G