

<研究ノート（まちづくり）>

西千葉におけるまちづくりの新戦略 —「ようこそ西千葉へ」の経営学的解釈—

粟 沢 尚 志

要旨

本稿の目的は、西千葉における地域通貨「ピーナッツ」に始まるまちづくりの意義を、ポジショニング理論とコーペティション理論から考察することである。第1節では、地域通貨を牽引してきた経営者たち（ピーナッツクラブ西千葉）が渋沢栄一の唱えた論語と算盤の経営倫理観と整合的な考え方から行動してきたことをみる。第2節では、地域通貨の意義を経営学的にみると、コーペティション経営の協調（つまり市場拡大）にあたることをみる。第3節では、経営革新のために立ち上げられた異業種経営研究会の意義をポジショニング理論から考える。第4節では、2014年に始まった「ようこそ西千葉へ」プロジェクトの概要を紹介する。そこには、地元事業者の経営革新と地元事業者と学生との協働が両輪で進められるという新しいまちづくりのモデルがみられる。

キーワード

コーペティション経営、経営戦略、地域通貨、論語と算盤、ボランティア

1. 「論語と算盤」と西千葉のまちづくり

西千葉において2000年に地域通貨「ピーナッツ」の使用が始まって以来、それを支え牽引した西千葉の事業者たちにとって、まちづくりとは人がつながることを意味してきた。いうまでもなく、まちに集う人々の数が増えてこそ各店への来客数も増えるわけであるから、まちにとっての最大の資源は人である。顧客と経営者、顧客と顧客、経営者と経営者とが信頼しあって人々が西千葉に集まり、そして西千葉というまちの魅力も高まっていったのである。ただし、

まち全体へ利益をもたらす人あるいは人と人とのつながりを最優先するためには、地域通貨をリードする経営者たちにとって、目先の利益や利潤追求を犠牲にしなければならないような場面すらあった。つまり、まちづくりのために費やす努力と自店経営のために費やすそれとはトレードオフ関係にあるわけであるから、後者を犠牲にして前者を優先させなければならないときもあったのである。このような経営者たちの活動は、日本資本主義の父と呼ばれる渋沢栄一翁の経営倫理想「論語と算盤」と大きな共通性を持っている。ビジネスを成功させる秘訣は「利」と「義」を一致させることと経営コンサルタントの小宮一慶氏はいうが、自店のためだけの経営努力という目先だけの利益第一主義を捨て去り、人と人がつながるといふ「義」を最優先させてきたのがピーナツクラブ西千葉による地域通貨を使ったまちづくりだったからである。「利は義の和なり」といわれるが、その言葉は西千葉の経営者たちにもあてはまる。人と人とのつながりとその信頼関係（つまり義）が増えて、そこから自店の売り上げ（つまり利）へと繋げるために努力してきたからである。

利益第一主義ではなく、人第一主義のピーナツクラブ西千葉があったからこそ西千葉（特にゆりの木通り）の活力が保たれてきたといっても過言ではない。実際に、西千葉の経営者たちもそのように考えている。地域通貨ピーナツを用いたまちづくりという2000年からスタートした取り組みは、渋沢栄一翁の論語と算盤にたとえるならば、論語の精神に基づく努力であった。それは、人と人との信頼のネットワークを築き上げるという大きな成果をあげた。その次は、算盤、つまり経営者各々による事業経営革新を始めねばならないという。その革新の動きは、2013年から地元経営者による異業種経営研究会「起学塾」の立ち上げとして本格化している。

2. ピーナツクラブ西千葉から起学塾へ

西千葉ゆりの木商店街は、2000年に始まった地域通貨ピーナツによる活性化できわめて有名である。この地域通貨ピーナツの経済効果を考えるとき、

B.J.ネイルバフとA.M.ブランデンバーガーによるコーペティションという概念が有用であると考えられる。彼らは著書『コーペティション経営』の中で「企業と企業は、市場を作り出すときには補完的な関係にあり、パイを分け合うときには競争相手となる」と述べている。コーペティション経営とは、まずゲームに参加するプレイヤーが協調（co-operation）をおこなうことでパイを大きくし、その後、競争（competition）によって拡大したパイをプレイヤー間で分け合うという戦略の組み合わせを意味する造語である。このようなコーペティションが、西千葉における地域通貨ピーナッツにもみられるのである。なお、地域通貨ピーナッツを分析した文献は数多いが、たとえば地域通貨導入の経緯については坂本龍一・河邑厚徳編著『エンデの警鐘』が詳しく、その後の発展のプロセスおよびその経済的効果については泉・中里（2013）論文がきわめて精緻な分析をしており、それらを参照されたい。

これまで、数多くの市民や学生などが地域通貨を運営するピーナッツクラブ西千葉を信頼して、その様々な活動に参加することで西千葉に集まってきた。もちろんその活動は現在進行形で展開しており、そこに集う人たちも増加している。そして、それに合わせて西千葉での消費も増え、地元事業者の売り上げにもプラスの効果を持ってきた。そのような現象を理論的にいうならば、地域通貨によって市民・学生・事業者の間に協調関係ができあがることでパイが広がってきたのである。次の局面は競争、言い換えれば各事業者に経営革新が求められるときがきたわけである。その経営革新を各事業者に起こそうとする起爆剤が、西千葉の7事業者で組織された異業種経営研究会「起学塾」である。

3. 異業種経営研究会「起学塾」の誕生

マイケル・ポーターは『競争戦略論Ⅰ』の中で、「戦略とは、企業としての活動のあいだにフィットを生み出すことである。戦略が成功するかどうかは、多数のものごとをうまくやり（小数ではいけない）、しかもそれらを統合できるかどうかで決まってくる。活動がお互いにフィットしていなければ、明確な

戦略もありえないし、競争優位もまず維持できない。そして、経営は個々の機能を監督するという単純な仕事になってしまい、組織の相対的な業績は、オペレーション効率だけで決まってしまうことになる」と述べている。このポーターによる記述における語句の一部を、まちづくりへ応用するため次のように置き換えてみよう。戦略を「まちづくり」に、企業としての活動を「地元の事業者」にするだけである。すると、以下のようになる。「まちづくりとは、地元事業者間にフィット（＝事業者間の連携）を生み出すことである。まちづくりが成功するかどうかは、多数の地元事業者が連携し（小数の一部事業者だけではいけない）、しかもそれらを統合できるかどうかで決まってくる。地元事業者がお互いにフィットしていなければ、明確なまちづくりはありえないし、そのまち・地域の競争優位もまず維持できない。そして、まちづくりとは個々の事業者の経営努力（自助努力）に左右されるという単純な仕事になってしまい、そのまちの相対的な豊かさは、効率性や合理性（たとえば、その地域に低価格や豊富な品揃えをウリにするような大型スーパーマーケットやホームセンターがあるかどうか）だけで決まってしまうことになる。」

上述のポーター理論が示唆した動きが、近年、実際に西千葉においてみられるのである。西千葉にある7事業者（具体的には、壁の穴（イタリア料理店）、ぎやまん亭（中華料理店）、MADOKA美容室、まどか歯科医院、ゴッドマザー（セレクトショップ）、榎本畳店、JIRO-5（革カバン製造販売）、そしてプロシードジャパン（人材教育））が2013年10月より異業種交流としての経営研究会「起学塾」を起ち上げている。現時点における活動内容としては、毎月第3月曜日の15時に7事業者が集まり（場所は壁の穴）、各事業者の経営状況（たとえば課題や展開プランなど）を報告することで事業者間で情報を共有し、必要ならばそれに対して助言をする、そして各事業者で置かれた状況は異なるものの経済の変化に応じた経営ノウハウを共有し、各事業者の経営革新をサポートする、といったことがある。起学塾を起ち上げたMADOKA美容室の経営者である海保眞氏は、「地域を支える小規模事業者は経営上の課題や問題点を抱えている

場合が多いが、現実にはそれらを自分一人で抱え込んでしまう事例もしばしばある。仲間にそれらを話せば少しは気が楽になって経営の意欲を取り戻すこともありえるし、問題解決の糸口を見つけ出す可能性すらありうるだろう」と述べる。もちろん、経営がうまく進むかどうかは一国一城の主である経営者の手腕にかかっているものの、地元の事業者を地元の事業者間で助けるというセーフティーネット機能と、不況・増税・人口減といった経済の変化に対応できる経営ノウハウを共有し、それにより個々の事業革新を事業者相互で刺激し合っ
て進めるというランポリン機能の両者を異業種交流の中で持たせようと努力しているのが起学塾なのである。理論的に解釈すれば、この起学塾は地元事業者間に相互連携という「フィット」を生み出しているのである。

いうまでもなく、経営戦略においても、まちづくりにおいても、このフィットが不可欠な要素であることはポーター理論が示唆するとおりである。なお、よい戦略にとってこのフィットだけでは不十分である。ポーターが述べたように「それらを統合できるもの」が必要なのである。西千葉における起学塾にとって、7事業者を統合できるものとはなにか？ 言い換えると、西千葉の地域ブランドとなりうるものとはなにかを求めることにも繋がる。それが、2014年4月に実施された「ようこそ西千葉へ」プロジェクトである。以下では、「ようこそ西千葉へ」の内容を紹介し、その意義を理論的に論じる。

4. 「ようこそ西千葉へ」とは？

前述の海保眞氏が「ようこそ西千葉へ」というプロジェクト名を発案した背景には、次のような経営者としての意識があった。それは「各事業者が自店へ訪れる顧客に『いらっしやいませ』『毎度ありがとうございます』と挨拶をするのはごく当たり前である。ただし、ここで経営者が気をつけるべきことは、西千葉というまちに人々（その多くが大学生や高校生たち）が来てくれるからこそ、一定数の顧客が維持できたり増加も期待できるのである。西千葉に関係する人々とは、そこで住まう人、集う人、学ぶ人、商う人という多世代な四者

の集合体であるが、その中で学ぶ人の存在が相対的に重要である。学ぶ人（具体的には千葉大学、千葉経済大学、同短期大学部、同附属高校、県立千葉東高校、県立千葉商業高校に通う学生および生徒たち）は一定数が卒業という形で西千葉を離れるが、毎年それとほぼ同数が新入生として「西千葉人」になるわけであるから、学園のまちとしての西千葉は、いわば年取らないまちである。住まう人は少子高齢化によって数が減るかもしれないし、集う人も景気低迷によって減るかもしれない。しかしながら、学ぶ人たちはその規模から考えても重要な潜在的顧客である。だからこそ、新入生たちを『入学おめでとう ようこそ西千葉へ』という言葉で温かく迎えることが大切である」という、西千葉で51年間美容室を経営する経営者の思い（厳しい経営環境への危機感と西千葉を愛する心の両者）である。そこで2014年4月の入学時期に実施されたのが「入学おめでとう ようこそ西千葉へ」と書かれたのぼり旗を西千葉駅周辺（具体的にはJR西千葉北口交差点から自衛隊千葉地方協力本部までのゆりの木通りと同交差点から千葉大学南門までの2方向）に合計30本設置した。のぼり旗の布やポールなどは起学塾やピーナツクラブ西千葉の予算から調達したが、布のミシンがけ、そして最も苦勞の多かった文字を書くという作業は、千葉経済大学附属高校の書道部および千葉大学書道科の部員や教員（顧問）などがすべて



西千葉駅周辺に立てられた30本ののぼり旗

ボランティアでおこなった。千葉経済大学のまちづくりゼミ所属学生たちも、のぼり旗を設置したゆりの木通り（特に植栽帯）の掃除や旗の設置、また4月1日の入学式当日朝には4名がのぼり旗前に立ち、大学へと向かう新入生などに「おはようございます」「おめでとうございます」といった挨拶をおこなった（なお、その様子は翌4月2日付『千葉日報』記事として掲載された）。

「ようこそ西千葉へ」プロジェクトは上述のような4月中の新入生歓迎企画だけでなく、起学塾参加事業者の経営革新という両輪で進められようとしている。それは、二宮尊徳翁が「道徳なき経済は罪悪であり、経済なき道徳は寝言である」と述べたように、まちづくりという公共財なき各事業者による利己的利潤追求は罪悪である一方、各事業者が健全経営や経営革新を忘れたまちづくりも単なる寝言となってしまうからである。以下では、経営革新の事例をあげておこう。榎本畳店では、低迷する畳需要を補うため、えのき屋という店名で新規事業（い草枕の製作、包丁研ぎ、ハウスクリーニング、千葉県内の蔦で製作した籠の販売など）へ多角化している。震災で甚大な被害を受けた南三陸町の水産業者を支援するため、壁の穴ではワカメとタコの Pasta、ぎやまん亭ではワカメとタコのちゃんぽんを販売しているが、そのような支援事業を継続・拡大するためには、ワカメや昆布を使った新規メニューの開発やクキワカメを使った商品の開発も検討されつつある。MADOKA美容室では、事業のIT化を進めようとしている。たとえば、顧客カルテのデジタルデータ化、タブレット端末を使った顧客とのコミュニケーション、フェイスブックを使った店の宣伝などである。事業のIT化との間接的関係として、まどか歯科医院2階ではプロジェクションマッピング方式による映像投影を試験的に実施している。これを用いれば店のPR手段となると同時に、利用を住民にも開放すれば、いわばまちの掲示板としての機能も期待できる。い草枕の商品化、南三陸町産のワカメを使った新メニューの開発、プロジェクションマッピング方式によるまちのデジタル掲示板といった取り組みは、生活密着型の新たなモノづくりやITビジネスを地域に創出するという効果が期待される。

5. 「ようこそ西千葉へ」の持つ経営学的意味

前述のB.J.ネイルバフとA.M.ブランデンバーガーは『コーペティション経営』の中で、「ビジネスのゲームにおいて、人々は多くの役割を演じる。それゆえにゲームはより複雑になる。時折、他者の一つの役割だけに気を取られて、その他者が演じる他の役割が何なのかを考えることを忘れてしまうことがある。また、あるプレイヤーが同時にいくつもの役割を演じているために、そのプレイヤーの役割が何なのかを断定しにくいこともある。(中略) 他者の役割を一つしか考えないことは、大きな間違いである」とも述べている。このような理論的な考え方(ネイルバフとブランデンバーガーはそれを価値相関図と呼ぶ)が、西千葉の現実の中で実践されているのである。

「ようこそ西千葉へ」は地元事業者の集合体である起学塾が主体となって開始したプロジェクトであるから、その実施が地元事業者の売り上げ増に結びつかなければさほど意味を持たない。学園のまちである西千葉の大きな顧客は学生たちや生徒たちである。起学塾をはじめとする地元事業者が商品やサービスの「供給者」であるならば、学生および生徒はその「顧客」である。ただし、ビジネスのゲームの中で人は多くの役割を演じるとネイルバフとブランデンバーガーがいうように、西千葉の学生および生徒の役割もたった一つではない。先述したように、千葉大学や千葉経済大学附属高校の書道部員たちはボランティアでのぼり旗へ文字を書いた。その立場は顧客側ではなく、起学塾という供給側の一員としてである。同様に、千葉経済大学の学生はのぼり旗前で挨拶をしたが、それはオープンキャンパスで高校生を案内するといった大学の一員としてではなく、いわば地元事業者の代理人(エージェント)としての役割である。プレイヤーが増えたことは、パイを大きくすることに繋がる。たとえば、ある女子高校生がのぼり旗を指さしながら「これは私の同級生が書いた旗」と友人と会話している姿を筆者は目にした。同級生の書いたのぼり旗に感動した彼女は、おそらく西千葉が学生や生徒を大切にしてくれるまちであることを感じたであろう。竹井善昭は『社会貢献でメシを食う』の中で「マーケティング

ゲで重要なのは顧客からの信頼よりも共感である」と述べているが、おそらく高校生たちは仲間の書いたのぼり旗から強い共感を抱いたであろう。明らかに、その共感を店の顧客へと繋げることが経営上のポイントとなる。

大学生の供給者側としての役割は書道だけではない。千葉経済大学の複数の学生が、MADOKA美容室のIT化や経営改革の手伝いをしている。この場合には、学生たちが大学で学んだ知識を使っているわけであるから、大学は地元事業者にとっての補完的生産者といえるかもしれない。明らかにプレイヤーの数が増えれば増えるほど、そして各プレイヤーが同時にいくつもの役割を演じれば演じるほど、創出されるパイの大きさは大きくなる。もちろんプレイヤーが多くなるほどゲームが複雑になるというジレンマは存在するが、そのジレンマを解く鍵として、コミュニティにおける共生を生み出す参加者間の一定の合意となる考え方（たとえば渋沢栄一翁の道徳経済合一説に見られる「論語と算盤」の精神やボランティアを促す利他の精神）が必要となるのであろう。

6. 結語：人本主義的経営とまちづくり

本稿で考察してきたように、西千葉における経営の特徴も、そしてまちづくりの特徴も人を中心とする点にある。なぜ人を中心としてきたのかは、学生が集まる学園のまちであるという西千葉の地域特性が大きいと考えられるが、地元経営者たちの抱く経営倫理観の影響も決して小さくはない。経営者たちが、経営倫理として論語の精神を大切に思っていたから、人と人を結ぶ道具としての地域通貨を2000年からきわめてうまく使いこなせたのであり、そこに市民も学生たちも参加してきた。そして、人を中心とすることのメリットは人のもつ知識がコミュニティで共有されることである。たとえば、CM監督として活躍した本間直也氏は、その映像関連技術や人脈を使ってピーナツクラブ西千葉が販売する化粧品「花」のコマーシャルフィルム（You Tube動画）を撮影した。また同氏は、千葉大生と協力してピーナツクラブ西千葉に関連する印刷物のデザインや、南三陸町の復興支援を目的として西千葉で販売するワカメをPR

するため「あ、わかめ！ 南三陸町のわかめだね」というキャッチコピーもつくっている。

このように、経験豊富な市民と経営者、経験豊富な市民と経験の浅い学生、そして経験の豊富な市民どうしがまちに集まることで、出会いと人脈を通じて経験・知識・スキル・ノウハウなどがそこに集まる人たちの中に共有されていくのである。たとえば、地元の大学生や高校生たちはまちの事業者にとって消費者（顧客）であるが、価値相関図で述べたように、彼(女)らは学校で学んだ知識を事業者たちと協働で発揮するという意味においては供給者あるいは補完的生産者となっている。まちづくりにおいて人が演じる役割は多面的である。これまでの西千葉におけるまちづくりで蓄積された知識やノウハウは大きい。それらの蓄積と共有がさらに進み、そしてそれが地元事業者の利益へと繋がるようなビジネスモデルが少しずつ確立しつつある。それが「ようこそ西千葉へ」プロジェクトであると伝えることが、本稿の持つ小さな学問的使命であった。

参考文献

- 泉留維・中里裕美（2013）「地域通貨は地域社会にどのような繋がりをもたらすのかー地域通貨ピーナッツの事例をもとにー」『専修経済学論集』47（3）：1-16.
- 小宮一慶（2011）『ビジネス「論語」活用法』三笠書房.
- 坂本龍一・河邑厚徳（2002）『エンデの警鐘』NHK出版.
- 竹井善昭（2010）『社会貢献でメシを食う』ダイヤモンド社.
- Michael E. Porter, *On Competition*, Harvard Business School Press, 1998.
（竹内弘高訳『競争戦略論Ⅰ』ダイヤモンド社，1999年）.
- Nalebuff, B. J. and A. M. Brandenburger, *Co-opetition*, Doubleday, 1997.
（嶋津祐一・東田啓作訳『コーペティション経営』日本経済新聞社，1997年）.

（あわさわ たかし 本学教授）