

# 釣りバカ「ハマちゃん」のような人を探せ

## 地方の「稼ぐ」に関する考察

宗 健  
リクルート住まい研究所長

### はじめに

昨年来、地方創生が重要な政策課題となつてい  
る。いわゆる増田レポートによる消滅自治体への  
危機感や、都市部から元気な高齢者の移住を受け  
入れる日本版CCRCの検討、コンパクトシテイ  
ーなどその議論は多岐にわたつている。その中で  
も国からの補助金等に頼ることなく、地方でどの  
ように新しい産業・事業を立ち上げ、雇用を創出  
し地域として自立していくかは、大きな課題とさ  
れている。

地方での事業立ち上げについて、筆者の民間企  
業での多少の事業立ち上げの経験等も踏まえ、主  
に大都市から多少距離のある人口数万人程度の規  
模の自治体をイメージしながら、考察を述べたい。

### 地方で「稼ぐ」とはどのような意味があるのか

地方で稼ぐというのは、一民間企業が稼ぐとい  
う意味とはさまざまな観点で異なるところがある。  
民間企業の場合には、法令を順守し（もちろんこ

れは最低条件であつて、法令さえ守ればよいとい  
う意味ではなく、地域社会と良好な関係を構築す  
ることも含む）、出資者に対して適正で十分な配  
当をもたらす（すなわち利益を上げること  
である）、従業員や取引先と協力し合い事業を進  
めていく、という視点が大きな比重を占める。

しかし、本稿で論じる「地方で稼ぐ」とは、  
「地方で民間企業が稼ぐ」という単純な意味では  
ない。ここでは単なる民間企業の事業という意味  
ではなく、地方の共有資源（例えば、古い城跡、  
古民家、街並み、桜並木、森林資源、海水浴場な  
どというもの）を使つて、地域の理解と協力を得  
ながら、民間企業であつたり個人事業であつたり  
という形態で「稼ぐ」という意味である。

従つて、一般的な起業論や事業マネジメント論  
とは一線を画すことは言うまでもない。

また自治体経営という視点からは、自治体収支  
において黒字を最大化する、地域全体の給与所得  
を含む民間企業売り上げを最大化する、といった  
視点も含まれる。

そういった意味では国からの補助金獲得も「稼  
ぐ」の一種であるし、社会保障関連費用の国庫負  
担や年金も「稼ぐ」に含まれるのである。

### 「稼ぐ」と「地域の理解を得ることの大切さ

地方での事業創出についてはさまざまな意見が  
ある。地域のステークホルダー（利害関係者）以  
外の人々たちへの「連絡」や「理解」を得ることよ  
りも事業に集中すべきで、まず始めてみてそれを  
軌道修正すればよい、というものもある。これは  
一見正論に見えるが、注意深く事業の内容を見る  
必要がある。ある地域で立ち上げられる事業が全  
くの個人によるものであり、周辺への影響が小さ  
いもの（影響が全くないということは基本的にあ  
り得ない）であれば、周囲の理解よりも事業への  
集中が許される場合もあるだろう。

しかし、立ち上げようとしている事業が、地域  
の資源を使うもの（例えば、ほとんど人が訪れな  
い城跡や旧家を訪れるツアーを企画する、立派な  
桜並木で桜祭りを企画する、自治体から無償で土

地の提供を受けるなど）である場合には、ステークホルダーの了解を得ることはもちろん、住民への「連絡」や彼らの「理解」が不可欠なのである。地域住民の意識がバラバラで帰属意識も薄いこととの多い都市部と違い、旧来のコミュニティ意識が残っている地方では、たとえそれが無意味な抵抗勢力だと思えても、うまく付き合っていくことは地域で生きていく上での大前提なのである。

### 「稼ぐための」仕掛け

地域で事業を立ち上げていくための汎用的な方法論は存在しない。たとえ事業を幾つも立ち上げた経験者であったとしても、成功が確約されているわけではない。地域の人たちが気付かない良さを見つけよう、マーケティングの視点を持って特産品の販売に乗り出そうというイメージの話はよく聞くが、それらは着目点ではあっても方法論ではない。

それが実現できるかどうかにおいて、特に地域の資源を使い事業を立ち上げる場合に最も重要なのは、中心となる人物の人柄であろう。

事業の善し悪しとは関係なく、あの人が言うなら仕方がない、あの人がやるなら応援してみよう、と思わせる人物が中心にすることがとても大切なのである。イメージとしては映画「釣りバカ日誌」のハマちゃんである。決して頭が切れるわけでもないが、愛嬌があり憎めない、そういった人物はどこであつても必ず居るのではないだろうか。

そして、ハマちゃんの周りには、具体的なアイデアを提供し、ディスカッションし、さまざまな問題を一緒に解決していくブレンが必要なのである。このブレンはコンサルタントではない。その地域で生まれ育った、学生時代を過ごしたといったゆかりのある人たちを含めたネットワークなのである。そして、地域住民にとつても、そのネットワークを構成する個人々の顔が見えることが大事であり、その人たちを含めて、事業をやらせてみようと思わせるハマちゃんが必要なのである。

そして、ハマちゃんとネットワークで繋がった支援者を、自治体の首長や議員、職員を含む地域のステークホルダーがしっかりと支持するというフオロワーシップを發揮すべきなのである。

### 「稼ぐ」ために、出身者との繋がりを大切にするといいこと

地方創生のための人材の重要性は誰もが指摘する。しかし、地方から見れば、「勉強のできるやつ」の多くは、都会に行っちゃったよ。ほとんど戻って来やしない。それでも残った俺たち（私たち）は、それなりに頑張ってる。『自立しろ』、も分かるけど、少し手伝ってくれるやつがいるといいんだが」というのが本音ではないだろうか。

一方、都会にいる地方出身者もふるさとを見放しているわけではない。特に40代以上ともなつてくると、何らかの恩返しをしたいという気持ちが



Uターン就職のための合同企業説明会。地元での就職を希望する学生4343人が来場し、地方の自治体・企業161社のブースで熱心に説明を聞いていた(2009年12月13日、東京都千代田区の東京国際フォーラム)

湧いてくる人も少なくない。しかし、地方に居る移し地方創生に取り組むことができる、恵まれた環境にある人は少ない。ほとんどの人は、気持ちはあつても、実行できない事情を抱えている。そういった状況を少しでも変えることができるのは、出身者との繋がりを維持し、折に触れてできる範囲でできることをする、ネットワークの構築ではないだろうか。

例えば、筆者の知り合いに新潟県小千谷市片貝町出身の方がいる。片貝町では、越後三大花火に数えられる花火大会で有名な片貝まつりが毎年9月に行われる。その花火大会には、花火の一発一発に個人や家族、企業のスポンサーが付き、中学校の同級会単位でもスターマインなどの大きな花火を毎年打ち上げるそうである。そのため中学校卒業後も、進学しても都会で就職しても毎年奉加



世界一大きい四尺玉花火の玉皮づくり  
(新潟県小千谷市片貝町の片貝煙火工業、2003年6月9日)

帳が回ってくるそうである。これなどは、出身者との繋がりを維持するための非常に良い仕掛けとして機能しており、何かあったときにそのネットワークを活用してさまざまな人材がスポットで活躍できることも想像に難くない。

地方出身者が、数十年を経て思いもよらない場所まで活躍していることは多いが、それを知らないため、頼めば手伝ってくれるのに、それができない、ということも起きている。

メールマガジンでもよし、同窓会の幹事を自治体職員が職務の一部として受けるのもよし、ふるさと納税のPRでもよし、出身者ネットワーク構築のためにはさまざまな工夫ができる余地は十分にある。そしてそのような取り組みに呼応する人たちは多いはずである。

昨今はコミュニティが重要だ、という指摘がなされることも多いが、コミュニティとは何も物理的に近くに住んでいる人たちの関係だけを指

すものではない。

高度成長期以前の農業従事者比率の高い社会では、確かに都市部を含めて近隣コミュニティが重要であったことは間違いないが、これだけ通信手段や自動車等の移動手段が発達した現在では、物理的に近くに住む人たちのコミュニティだけではなく、家族・親族、職場、趣味等、物理的な距離に関係なく多様なコミュニティが重層的に構築されているのである。

そうしたある種見えにくくなっている重層的なコミュニティに、出身者というコミュニティを新たに構築することに意味があると考えているわけである。

### 「稼ぎ」の分配

都会の大企業では成果主義型給与というものがあるが、地方にそれはなじまない。そもそも成果には数十倍の差があり、それを給与に正確に反映することは不可能なのである。営業にしても、経験や顧客の差によつて売上金額に10倍の差がつくことも珍しくないが、10倍の給与と差をつけることは現実的ではない。システム開発でも、その生産性は人によつて数倍以上の差があることは実証されているが、営業と同様に給与に数倍の差をつけることは現実には難しい。さらに言えば、新規事業の創出においてアイデアを出せるかどうか、そのアイデア価値を継続的に定量的に評価することは不可能なのである。

そのような理論的な難しさ以外にも、地方特有の事情がある。地方ではそもそもお金を使う場所が少なく酒場で豪遊したり、毎年何回も海外旅行に行ったりする、といったことも少ない。そもそも生活スタイルが大きく異なるのである。そして、給与の多寡は、子どもを育てることに大きく影響する。昔の日本企業には家族手当と住宅と年功給与で、子育てコストを仕事の成果と別に保障する給与体系があつたが、地方で望まれるのはそのような給与体系なのである。具体的には、若年の単身者の給与はそんなに高くなってもよい。結婚してもそのまま。子どもが生まれてから1人当たり月額数万円の家族手当を支給しそれが大学卒業まで継続する、というのがあるべき姿だろう。そしてその後、子どもが大学を卒業すれば家族手当がなくなり元の給与に戻る、という形である。

### 事業において重要な正社員という雇用形態

新規事業を立ち上げる場合には、それがうまくいく保障はないから、経営者はできるだけリスクを避けるために従業員を非正規雇用にすることがある。これは正しい選択とは言えない。たとえ遠くない将来において事業がうまくいかず解雇されることがあつたとしても、それまでは「正社員」という雇用形態が重要なのである。

新規事業において、事業が破綻した場合には、正社員であろうと非正規雇用であろうと、職を失うことに違いはない。しかし、それまでの心理状

態は大きく異なる。たとえ実質的な安定度に差がないとしても「正社員」というのは心理的に大きな安定感をもたらし、仕事への集中を促進する効果がある。

たとえ給与の年功要素を排除したとしても、前述のように子どもに対する家族手当を組み合わせるような給与形態であれば、安心して働けるのである。

## ビジョンは必ずしも必要ない

よく事業にはビジョンの共有が大切である、といわれるが筆者は懐疑的である。従業員の多くは別にビジョンに共鳴して職を選択しているわけでも、一生懸命働くわけでもない。ビジョンにかかわらず、非正規雇用と正社員の職があつて、給与水準も仕事内容（心理的プレッシャー等も含む）が似たようなものであれば、ビジョンが大きく違つても、正社員を選択することも多い。

経営者に、内なるビジョンとモラルが必要であることは間違いないが、それを従業員に押し付ける必要はない。従業員にとつてビジョンに共鳴できればそれは幸せなことであろうが、ビジョンに共鳴できなくても、家族のために一生懸命働くのが普通なのである。

ただし、これは個別の事業に関することであつて、地域全体にはビジョンというか、将来の見通し、見立ては必要になる。地域の人口は増えるのか減るのか、地域で頑張るのか頑張らないのか、

どのような将来を目指すのか、そういったものを地域のリーダーは住民に提示し、了解を得る必要がある。全く実現の見通しのないばら色の机上のプランを提示することは好ましいとは言えない。

## 何をやるかよりも誰とやるか

事業立ち上げ時に補助金を受けたとしても、その後は自治体との取引や補助金に頼らず、赤字が出ず従業員の給与を支払うことができる、というのが最も重要な目標である。この状態に到達すれば事業は継続していく。

そして、そのためには何をやるかよりも誰とやるか、が重要になる場合もある。事業立ち上げでは、うまくいくこともあればうまくいかないこともある。うまくいかない場合に、別の組織を立ち上げ別の人間を集めるくらいなら、同じ人たちが頑張りがいる方がよい場合もあるだろう。そしてその周囲に、支援者がいることが重要なのである。

## 「稼いだ」資産の活用

ここで言う「稼いだ」資産とは、今後創出される地方での事業によるものだけではない。むしろ過去、慎重に貯めた高齢者の資産のことである。昔の日本では、経済的余力はないが学業優秀な子どもの学費を地域で出し合う、といったことがよくあつたが、それを現代にのみがえらせることができないうか、というような視点である。

地方の富裕層は見た目では分からないことが多い

く、また自分が一定以上の資産を持つていることを人に知られたくない、というメンタリティーがある。これは、都会で新規株式公開（IPO）等で資産を築いた富裕層のメンタリティーとは大きく異なる。

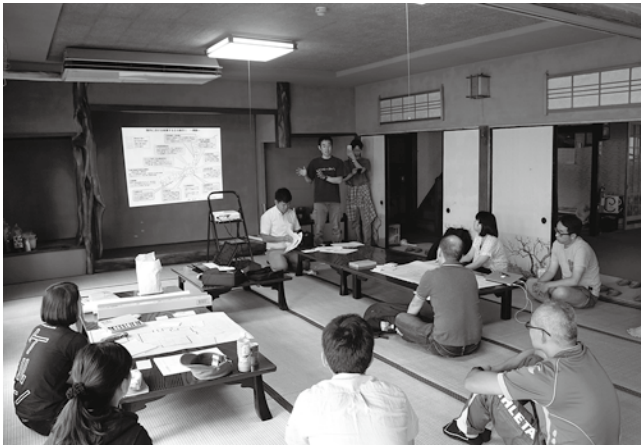
そして、そのような地方の資産家には、その資産を社会に還元することを望んでいる場合でも、自分の名前が出ることを避けたがる傾向がある。しかし現時点で、そのような篤志家が資産を匿名で社会に還元できる仕組みは多くはない。ふるさと納税も大きな話題になっているが、このような場合の受け皿にはなりにくい。このため、例えば地元の金融機関等が受け皿となり、出資者を匿名化するような仕組みが必要になってくる可能性がある。

そして、この資金は第一には地域の子どもたちの教育資金にすべきだと思うが、介護事業等を含めた事業立ち上げ資金に充当することも考えられる。

## 地方での空き家活用の限界と空き地の増加

筆者は住宅が専門なので、少し話題を変える。資産とは金融資産だけではない。不動産も利活用可能な資産である。

例えば、人口2万人程度の町であつても、住宅戸数は、6000〜8000戸はあり、そのうちの10%が空き家だとして、数百戸の空き家が存在することになる。地方ではマンションはほとんど



空き旅館の大広間で開かれたお試し移住に関する静岡県南伊豆町職員と東京都杉並区職員らの共同企画会議  
(2015年6月28日、静岡県南伊豆町)

なくアパートも少ないから、その大部分は戸建て住宅ということになる。

空き家は資源である、地方創生の起爆剤になるという主張もあるが、果たして人口2万人程度の町で、数百戸もの空き家を活用する具体策は存在し得るだろうか。空き家の多さを指摘し、その活用を主張する論説のほとんどは概念としての活用を主張しているだけで、具体的な数量を示した活用策を提示しているものはほとんどない。確かに、空き地を含めた不動産の活用の可能性

が無いわけではないが、そこにはさまざまな問題が横たわっている。最も大きな問題は、所有者が利活用できないと思つた空き家、空き地の所有権移転の問題であろう。所有者が利活用できないと思つても、相続時に不動産だけを放棄することもできず物納にも制限が多い。自治体に寄付しようにも利用目的が相当明確でなければ寄付を受け付けてもらえないし、寄付を受ければ固定資産税の減収になるという問題もある。近隣住民に無償譲渡しようとしても、もらつてもらえるとは限らない。

そして、所有権の無いまま自由に柔軟に利活用を考える、というのは現実的には難しい。地方の空き家、空き地の利活用を進めるためには、その受け皿となる仕組みが必要になってくる可能性が高いのである。

既に、人口増加による市街地拡大、住宅数増加は収束しつつあり、これからは空き家・空き地を含む不動産を「始末」しなければならぬ時代になつているのである。

### 空き家・空き地活用の受け皿をどうにつくり地方創生に繋げるか

所有者が利活用できないと思つても、売却も賃貸も譲渡も寄付もできず、固定資産税だけをずっと払い続けなければならず、思案に暮れている例は多い。

そのような場合に、地方で一般社団法人等の中

間法人を住民と自治体が共同で設立しそこに対して1円等での売却等を行い、その登記費用等は所有者負担として、さらに固定資産税の10年分を中間法人に寄付する、といったスキームが成立する可能性はないだろうか。

所有者にとつてはいつまで続くか分からない管理、固定資産税負担から解放され、空き家・空き地が何らかの役に立つだろうという安堵感もある。自治体から見れば、少なくとも10年間は固定資産税の支払いは担保されるわけで、問題の先送り感は多少あるものの放置され固定資産税等を滞納されるよりもマシだと考えることもできる。

中間法人は、金銭等の管理がバナンスを確立することが絶対条件になるものの、所有権を取得するため、移住希望者への安価での売却や緑地利用土地がまとまれば公共用地への提供など自由に利活用を考え実践することができる。

また、固定資産税の滞納等があつても、コストとの見合いで競売にかけられることは少ないが、たとえ回収額が少なくとも中間法人が競落することによる将来の土地集約による利活用の可能性を考えれば、積極的に競売に取り組む必要があると

も言える。

そもそも近代の土地私有制以前の農村では惣有の概念があり、使われなくなった土地を地域に戻していく、という考え方は決して不自然なものではない。

そして、空き家・空き地問題だけではなく、今後は相続等によつて発生する所有者不明土地問題や固定資産税の滞納問題等も考えられるため、こういった仕組みは十分に検討する余地があると思われる。そして、この仕組みを構築するプロセスそのものも地方創生の一部であり、集められた土地の活用自体も「稼ぐ」ための起点になり得ると思うのである。

### 持ち家がもたらす安心

将来の状況に応じて柔軟に引越しができる賃貸には、一定のメリットがもちろんあるが、そこに住み続けることを選択した人たちには、やはり持ち家がもたらす安心は大きい。多少生活が苦しいと思つたとしても、住む場所が自分のものである、少なくとも住む場所はある、という安心感は大切な拠りどころとなる。

しかし、誰もが家を買えるわけではない。家庭状況や就業状況によつては、住宅ローンの審査が通過しない場合もあり、仲介手数料等の購入一時費用を賄うだけの貯蓄が無い場合もある。状況が不安定であるほど持ち家がもたらす安心の効果は高いと思われるが、それを実現する仕組みが存在

しない。

地方では、数百万円程度の戸建てやマンションは多く存在する。その多くは空き家であり、これを市場で流通させることで定住人口を増やし、住む人の安心を確保することができるのではないだろうか。そのためには、購入一時費用等もカバーできる住宅ローンや、不動産会社が積極的に取引に関与できるような報酬体系等を整備することが考えられ、行政が関与できる可能性もある。例えば、500万円を金利3%の15年元利均等返済する場合の月額支払額は、約3万5000円程度である。家賃と同じかそれ以下の負担で、将来の住まいの安心が買えるのである。

また、日本の年金制度は持ち家世帯であることを前提にしていると思われる部分があり、住宅ローンの支払いを終えた持ち家の高齢世帯が年金だけで暮らしていることも多い。筆者の試算では、65歳以上の高齢賃貸世帯の約4分の1〜3分の1は生活保護受給世帯となっている。生活保護受給のステイグマ（負のレッテル）の精神的負担の大きさはかねて指摘されているが、持ち家率を向上させることは、住民の安心を確保するだけではなく、幸福感を高め、中長期的に地方財政に良い影響をもたらす可能性もあるのである。

### おわりに

地方創生とは「稼ぐ」ことだけではもちろんない。その地域にとつて何が地方創生なのかは住民

が決めることであつて、外部から定義すべきことではない。

場所によつては、住民がこのまま静かに暮らすということを選択する場合もあるだろうし、観光地を目指そうとする場合もあるかもしれない。そして、それらを実現する方法論も一つではないし、他の地域の成功パターンがそのまま別の地域で適用できるとも限らない。合意形成にも時間がかかるだろうし、人材や資源も不足しているかもしれないが、我々のような都会にいる人も含めて、アイデアや資源を少しずつ持ち寄り、少しずつ前に進んでいくのだろうと思う。それだけ日本は成熟した社会になつていくということなのである。

なにしろ日本人の平均年齢はすでに46歳になつている。人も社会も若いときのイメージ通りにはいかないが、歳歳年人不同なのである。