

報告③

「何故税金で、高級レストランを創るのか？ ——地域型社会的企業創出の必要性」

株式会社 KITABA

相談役 東村 有三

司会：それでは4人のスピーカーの発表がちょうど半分終わったところで次の2人をお願いしたいと思います。

それでは次にですね、何故税金で、高級レストランを創るのか？

こう刺激的な題名で地域型社会的企業創出の必要性。あとは東村有三先生にお話いただきたいと思います。

よろしくお願いたします。



東村：東村でございます。普段は、地域活性化のコンサルタント及びプロデューサーという立場で、いわば芸者稼業をやっています。だから北海道から仕事が頼まれたら、私は北海道がどうなればいいのかと考えます。でも例えば上川町から仕事を頼まれたら、今度は上川町の事を考えます。与えられたミッションに対して、オーダーメイドで作り出すのが私の仕事、でもそれが一般的に通用する芸なのかは解らない。お座敷がかかれば踊る。そのための芸は磨くけども、私の役割は、結局頼まれたミッションをベストかベターか解ら

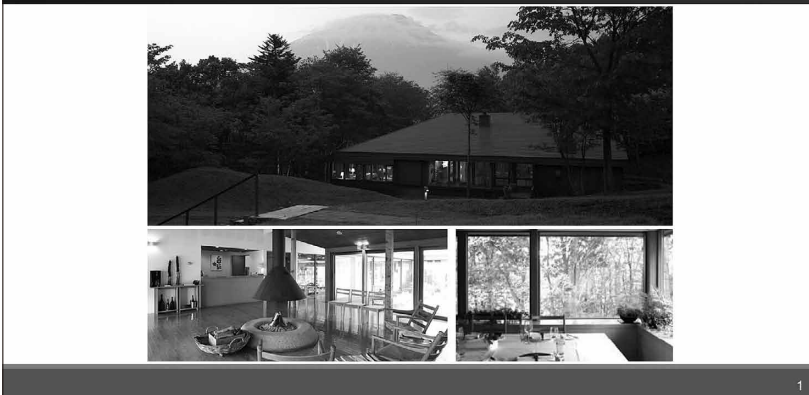
ないけれど、与えられた条件で実現可能な解答を出す役回りなので、今日は事例報告と考えて頂きたいと思っています。経歴ややってきた仕事はお手元のプロフィールに書いてありますのでご覧ください。私は一貫したことをやってきたつもりなんですけど、多種多様な仕事をやってきたように見えるらしく正体不明ってよく言われます（笑）。

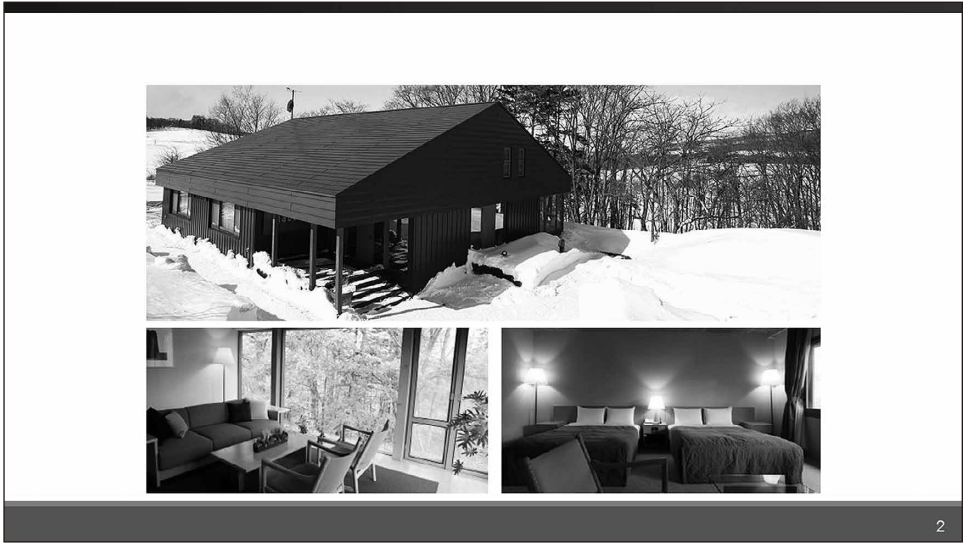
北海道で地域町村活性化の仕事をするとなると、どうしても農家や食を中心にせざるを得ないからどうにも食がらみのプランニングやプロデュースする事が少し多くなっています。

もちろん都市では食以外にも手がけます。今日、上着に「サッポロスマイル」というバッジをつけているんですが、これは札幌のシティプロモーションの仕事です。6年ぐらい前から札幌を国際的を含めてどうアピールし、新しい人材や事業体を呼び込んだり創り出したりできるかというミッションでこちらの方はかなり世界の動きやマーケティングとトレンド等を意識したりして立案したり、プロデュースしたりしています。ま、そんなような人間だと思ってください。

で、今日の本題。真狩村という人口2000人ぐらいの村に、17年前にマッカリーナというオーベルジュを作りました。ランチで3300円から、ディナーで7700円。宿泊一人2万5000円。17年間1万人から1万1000人の来客、客単価1万円。売上1億円。これ17年間変わりません。土地建物は村の所有です。運営はある料理人の集団。ただし指定管理者制度の前ですから、このままやると法律の問題があるのでペーパーカンパニーの第3セクターを作りました。いわば税金で高級オーベルジュを作ってしまうという当時としてはタブーな領域だったと思います。

1. 真狩村「マッカリーナ」の場合





2

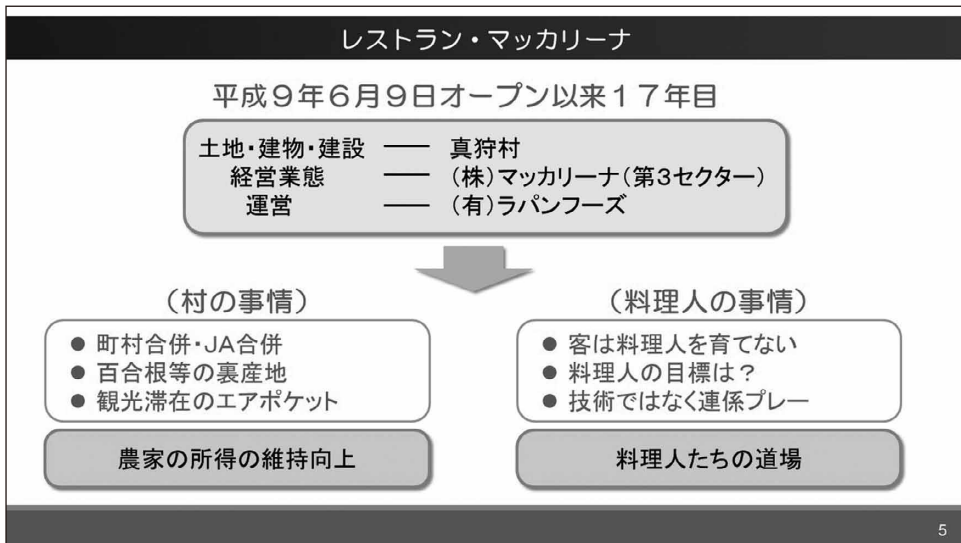


3

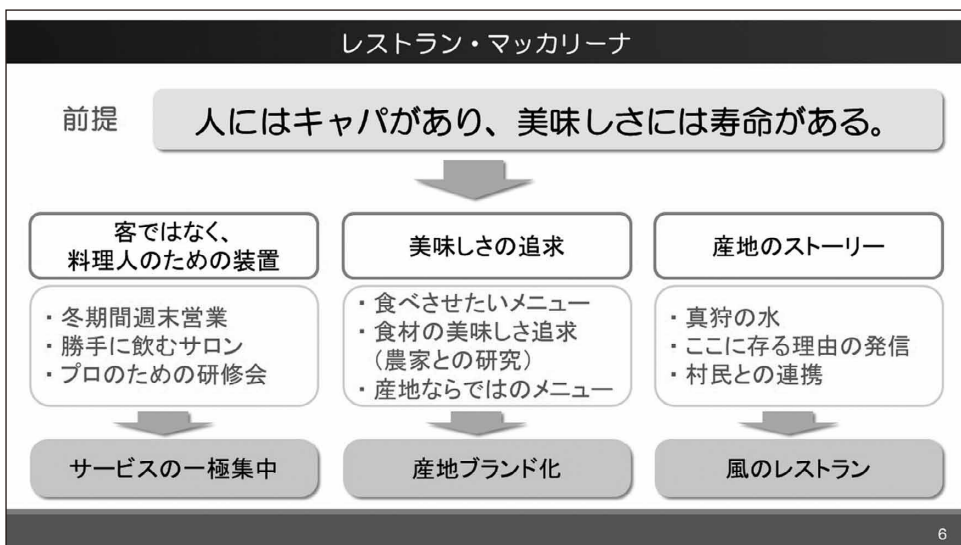
では、何で村はこんな高級オーベルジュをやろうとしたか。当時の村長は必ず町村合併になる、JAも合併する、真狩村のJAは支所になり、決定権もなくなる。それから百合根、真狩の名産なんですけど、四国に出荷されて四国産として関西圏に出ている。ニセコに近いけど、観光の装置ありませんから、農業オンリーの村。でも合併しても農家は移ることができないという事情があります。一方料理人の事情で言うとお客さんを沢山欲しい料理人もいるけれども、集客よりも質や技術の追求を第一義に考える料理人もいます。そうした料理人のランク付けがたぶんミシュラン、流行る流行らないより技術者としての格付けの世界。お客さんに喜んでもらいたいとは思っているけれど、客好みの料理は頭がない。彼らが言うには「客は料理人を育てないんだ」と。儲けたいけど、儲かることが第一じゃないというガンコな料理人たちの集団が存在なんです。

いまや料理技術やメニューはインターネットでも学べる。学べないのは料理人のチームプレー、味が5秒で劣化するといわれる世界。お客さんが注文をする。厨房に出す。厨房では一人で作りませんから、チームプレーですよ。味が5秒で劣化するのだとしたら仕上がった瞬間に素早くテーブルに出す。まさにチームプレー。でもチームプレーを学ぶための場が今の調理学校の仕組みでは無い。アメリカにただ一件、CIAという料理学校があります。そこを狙ってやってる料理学校だそう。つまりそういう両者の事情が重なって作ったのが、マッカリーナという仕組みです。

レストラン・マッカリーナ	
「遠い、高い、長い、世話しない」レストラン	
真狩村	マッカリーナ
羊蹄山麓	ランチ 3,300~7,700円
人口 2,194人(25.8億円)	ディナー 7,700~9,900円
高齢化率 31.6%	宿泊(1人) 24,000~30,000円
細川たかしの故郷	来客 約11,000人 (道内51%、札幌23%、道外26%)
野菜の産地	売上 約1億円
真狩温泉	



当然、産業的に言ったら、札幌の高級レストランの売上ってたぶん年間7～8000万円。つまりは零細産業なんです。稼ぎを目指すなら、ラーメン屋かカレー屋かファミリーレストランやればいい。そういうかなり歪んだヒエラルキーの業界です。その中で自分たちが何をやるか、何をやらないか。いわば料理人たちの修業の場が彼らには必要だったのです。では村側の狙いは何だったのか？それは一般客向けではなくて、真狩村の農産品の優秀さを市場に対して保証する装置が村は欲しかった。いくらマスコミが取り上げても、客が来ても業界内評価は取れません。だから市場に対する影響力を持ちたいから、地域ブランド化を狙っていく仕組みが根本なんです。



結果、当然専門メディアを含めメディアからは注目されます。でも読者量を求めるメディアから注目される必要はありません。狙いは、クオリティ誌、食の専門誌。オーベルジュという業態はマッカリーナより前に日本に2件ぐらいしか有りませんでした。おかげさまで当然サミットの会合のひとつの場選ばれました。というのはミシェル・プラスを日本に連れてきたりした人間たちが最初から真狩のチームに入っていました。料理人を誘致するだけではなくて、そういう日本の食やシェフたちを動かす人がいて、広報戦略のプロがいて、建築もあの内藤 廣さん。当時は単なる設計事務所主宰者でしたけれど、プロジェクトの頃には東大に引っ張られて副学長になります。そういう各種専門家がチームを作って村や料理人たちと一緒に動いたプロジェクトだったんです。

レストラン・マッカリーナ
<ul style="list-style-type: none">• 全国のシェフ達の注目、全国メディアの注目• オーベルジュの概念の普及• 洞爺湖サミット夫人会食会場• ミシュラン 一ツ星 獲得(北海道版三ツ星シェフ誕生)
<ul style="list-style-type: none">• 三野農園の展開等• 越冬ジャガイモ、百合根の追及• ホワイトアスパラの美味しさ普及
<ul style="list-style-type: none">• コンフィチュールマサコの独立出店• レストランウルモンの出店• プーランジェリーJINの移住出店• 真狩の水への注目(豆腐や等の進出)
<p>細川たかしの真狩から 美味しい真狩へ</p>

次の事例にいきます。JA 美瑛の美瑛選果。

最近「旬が全て」という間違ったイメージが語られていることが多いのですが、旬の新鮮なものだけを出荷するのなら産業としての農業は育ちません。農業が産業化したのは保存技術があるから。また加工し付加価値がつく商品があるから地域雇用にも貢献できるのです。メディアはそこはなかなか伝える事が難しいからサラッと逃げています。美瑛のプロジェクトはJAの施設ですから、その辺をきちっと考えていきたいと思います。今売上はこれで7年目かな、来客数が10万人位。選果市場という生食の売上は1億5000万円ぐらい、レストランで7000万円ぐらいです。

2. 美瑛町「美瑛選果」の場合



8

美瑛選果

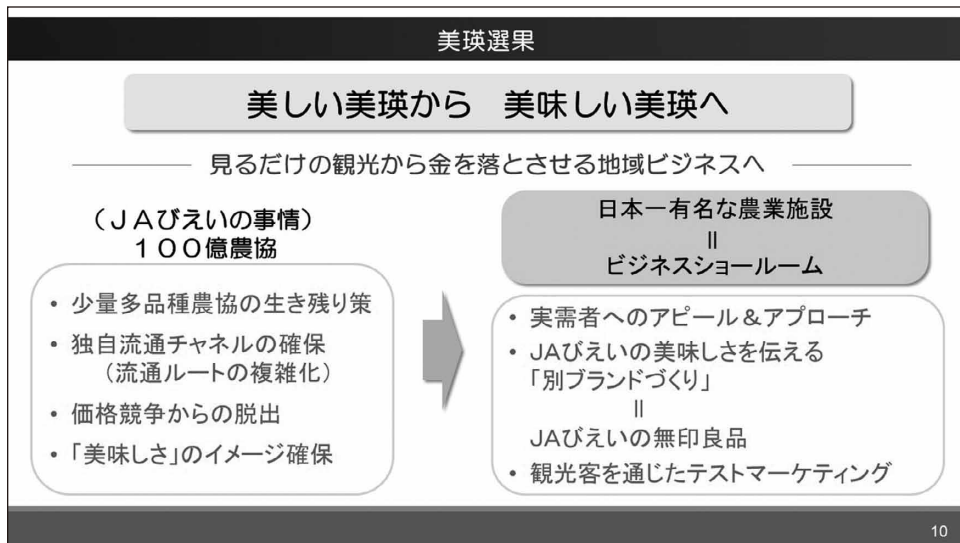
いつの間にか
やさしいの本当の美味しさを
忘れていたような気がします。
沢山あったはずの
野菜の上手な食べ方も
誰も教えてくれなくなりました。
旬には旬なりの食べ方や調理法があり
季節を超えても、美味しくいただく
昔ながらの技があり、
何も棄てないで味わう知恵も
あったはずです。
野菜の本当の美味しさを
発見する、保存する、使いきる
そして味わう。
作物の種類が豊富で高品質の
美瑛だからできる
生産者と料理人との
本格的な美味しさの共同プロジェクト。
美瑛選果は
美味しい美瑛を発見する
ショールームです。

- ・平成19年5月オープン
- ・旭川 ⇄ 富良野 国道沿い
- ・来客数 : 10万5千人
- ・市場売上 : 1億4500万円
- ・レストラン売上 : 7000万円
- ・事業主体 : JAびえい

9

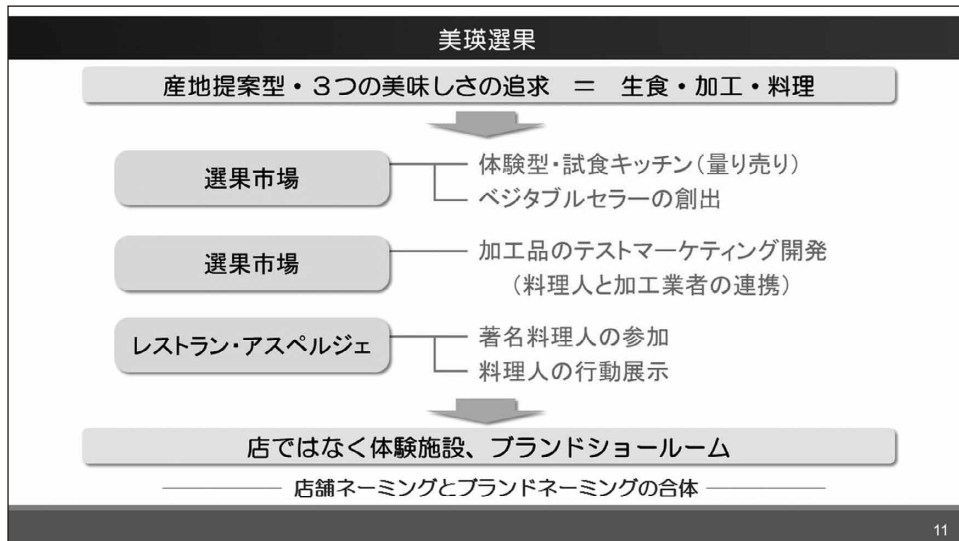
美瑛は丘の景観で有名です。でもそれが故に大規模な単一作物中心の北海道型農業が出来ません。120億農協ですけど、ひとつの品種は少量しか出来ない。北海道の農業が自給率200%というのは十勝型大規模農法が出来るから成り立っています。しかし美瑛は効率化・機械化しにくい。美瑛は少量多品種農協です。とすると上部機関にとってかならずしも良い農協じゃない。結果売り先を自分で探さなきゃいけない。これがJA美瑛の生き残り課題になります。

例えば十勝の小豆がある。ブランド化されていますよね。美瑛でそれより良い品質を作っても量が少ないから十勝の小豆が入っていない買い手を探さなきゃいけない、自分で。例えば金沢の和菓子屋に卸す商社、これは消費者じゃなくて農業では実需者と言います。そこに売り込まなきゃいけない。そのためのこうした施設が必要だったのがJA美瑛の事情です。



だから消費者向け観光客向けにアピールしてるように見えるけれど本質は、農協のビジネスショールーム。食は3つの形であらわれます。その場で食べれない物、「生食」と言います。大根そのまま食べれませんね。それからその場で美味しい物、「料理」、レストランです。半年経っても美味しい物、「加工品」と呼びます。北海道はこの加工品の事業形成が弱い。でも食の専門家であるJA美瑛は、その3つの食の形態を上手にリアルにアピールし取引きに結び付けるというのがこの美瑛選果の役割です。何故選果というのか？一般的

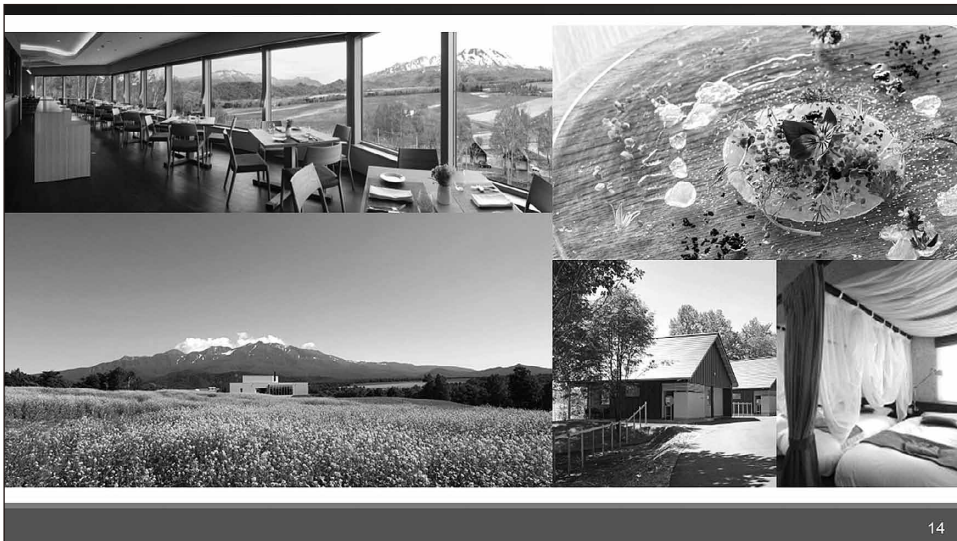
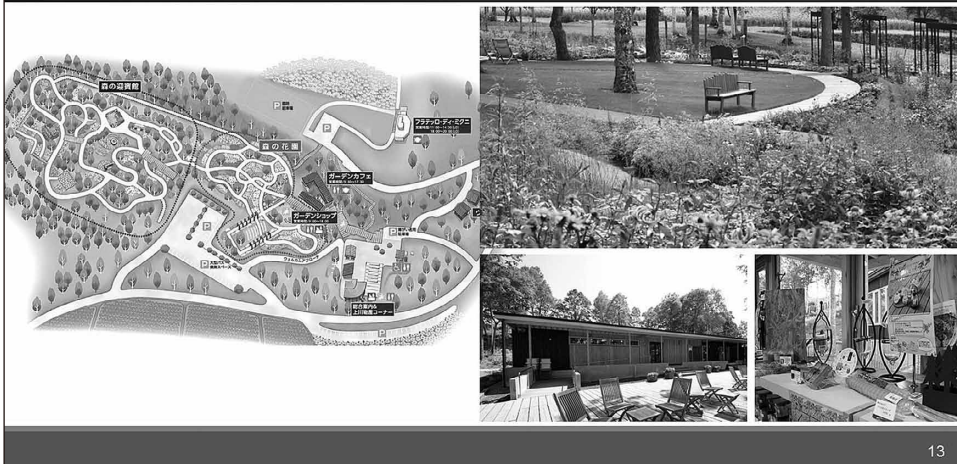
な共同選果に対して別の選果ラインを作りたいからなのです。誰が作った物でも農協に納める時は、JA 美瑛の名で出荷されます。レストランが使う量なんてたかが知れてますし、来店客の購入量だけでは全農家は養えません。そこで引退した農家や新規就農者とレストランが一体になって追求する美味しい野菜に特化した産物を使う場であり、全国の市場へ向けて美瑛農産物の発信する場でありたい。従って「型や規格」ではなく「本当の美味しさ」に特化したラインを別に作る必要がある。それが「美瑛選果」の名前の意味です。



- 美瑛選果**
- JAらしからぬ施設、コンセプトによるメディア殺到
 - 「美瑛選果ブランド」の構築と展開
 - 新人気商品「コーンパン」等の創出
 - 千歳空港売店、東京有楽町店の進出(総売上6億円)
-
- 「美しき村連合」世界大会誘致(2015年度)
 - 町としての小麦プロジェクト施設「bible」 4月オープン
-
- ミシュラン 一つ星獲得
 - 冬期間ニセコリゾートへの誘致出店
 - 移住スタッフ&地元雇用
- 12

また今度お帰りの時、千歳空港の土産フロアに寄ってください。美瑛選果のお店があります。コーンパンがたぶん買えないと思います、圧倒的な人気で。また有楽町のビル地下に、「美しい美瑛」というショップがあります。去年出店かな。本当は、六本木のミッドタウンに二軒目を作ろうというのが最初からのテーマでした。が、家賃が高過ぎた（笑）。

3. 上川町、大雪森のガーデン「フラテッロ・ディ・ミクニ」の場合



最後の事例が去年4月にオープンさせたのが、上川町の森のガーデンと、三國さんと一緒にやったフラテッロ・ディ・ミクニというイタリアンのレストランの組み合わせです。旭ヶ丘という地区は8件の農家しかない場所です。

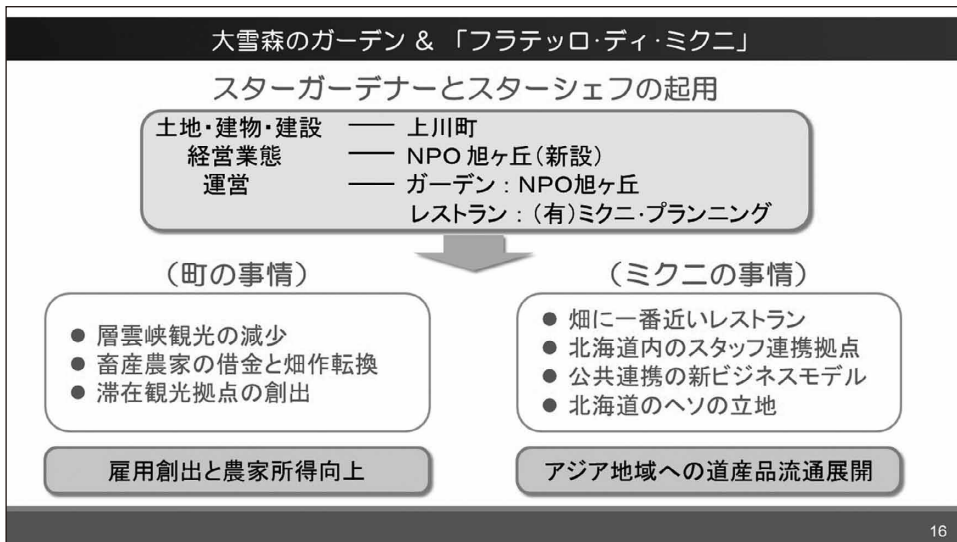
目の前に、大雪連峰があって北海道では珍しくちょっと囲まれた一画。冬はほとんど人が訪れてこない場所。かつては観光開発の話もたくさん来たけれど農民は一切土地を売らなかった。だから農地と町有地しかない一帯です。たまたま渡辺 謙さんが「許されざる者」のオープンロケをここでやりました。

大雪森のガーデン & 「フラテッロ・ディ・ミクニ」	
「北海道のガーデン」と「世界のミクニ」	
上川町	森のガーデン&レストラン
大雪山国立公園が70%	平成25年4月 レストラン&ヴィラオープン
人口：4,532人(52.7億円)	” 森のガーデン(仮)オープン
高齢化率：38.9%	平成26年4月 ” オープン
層雲峡温泉・黒岳ロープウェイ	(ショップ&カフェ併設)
ジャンプの原田、高梨沙羅	来客 ガーデンH25 42,508人(8~10月)
	” H26 56,343人(4~10月)
	レストラン(H25) 11,373人(宿泊482人)

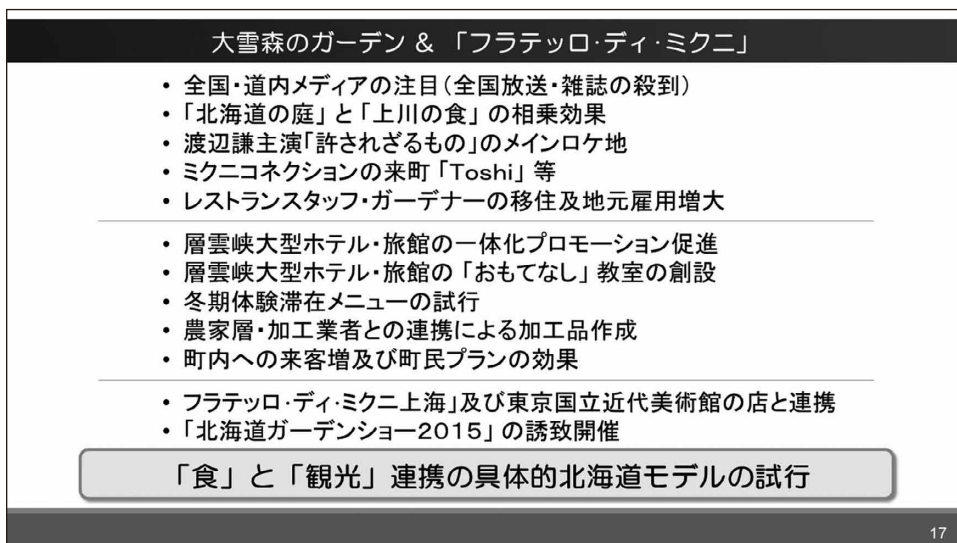
上川町の人口は4500人ぐらい、50億少しの財政規模の町です。たぶんそのうちの70%は国の交付金ですから自前の収入は30%ぐらい。そこにレストランと森のガーデン、森のガーデンは8haありますからすごい大きいです。ただの花観光ではなくて、また京都の庭、日本の庭や、欧米の庭ではなくて、「北海道のガーデンを作ろう」というコンセプトです。加えて食。ガーデン入場料800円、来客数はガーデンで4万人から5万人です。その客に三國さんのレストランを目指してくる客1万人余り、ランチで4000円~6000円、泊まれば3万円。客層が被っているようで被りません。ただ当然外国の富裕層、所謂フリーで来る方々はこういう所をどんどん求めてきます。

ここも土地建物は町。そして運営はNPOを作りました。100%お金を町が出してるNPOです。このNPOが一応経営主体ですが、現実的には町の担当とレストランの運営体と、

ガーデン運営者のNPOが調整しながら方向性や集客戦術やPRを協議するテーブルをつくり、そのテーブルが最高作戦本部という運営を目指しています。

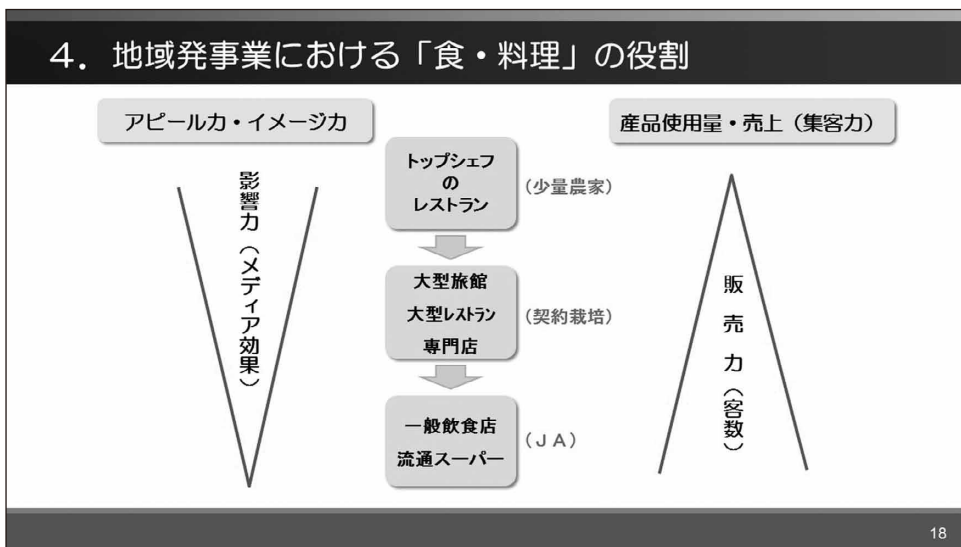


来年ここで北海道ガーデンショーというのを、TVドラマで話題になった風のガーデンをつくられた、旭川にある上野さんのガーデンと、環境省の大雪山国立公園が組んで開催されます。イギリス等からガーデン作家さんも呼んでやることになっています。

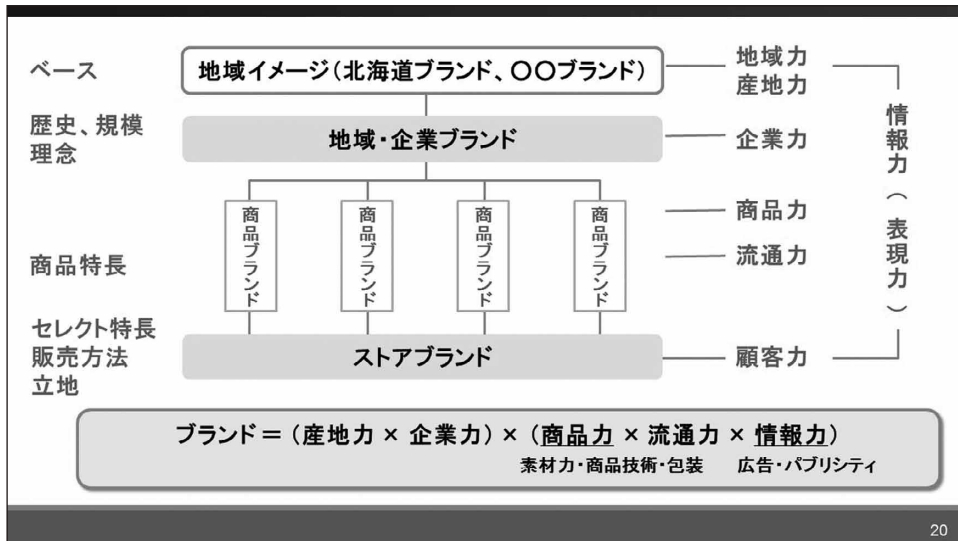


3つの事例で何故公共セクターが税金を使ってこうした施設を作ったのかは少し分かつ

ていただけだと思います。つまりレストラン、観光をやるのではなくて、農産品の市場価格アップのための保証装置が欲しいという意味。何故トップシェフなのか、なによりも市場に対する影響力が欲しい。売上だけ考えたら、スーパーとお付き合いしたり、大型旅館とお付き合いした方がよっぽどいいんです。でも付加価値やブランド力が無ければ、市場に持っていった時に価格勝負に持ち込まれます。トップシェフのレストランといえども使える野菜の量ってたかが知れてる。でも彼らはメディアを動かす力がありますから、その発信力を利用する。これが小さな地域の行政がやらなきゃならないことです。誰もやってくれないからです。



結局私がやってるのは、地域のストアブランドを作ることによって地域ブランドを作り変えていく。だから普通コンサルタントがやるように、住民参加などで地域資源を探すということをやりません。北海道の地域資源、皆さんの地域と違って農業生産基地として形成されてきた歴史がありますから、地域による違いが無いんです。極立つ加工業も圧倒的に少ない本州と同じやり方をしたら絶対負けていきますから、全く違った方法論を取ろうと思っています。



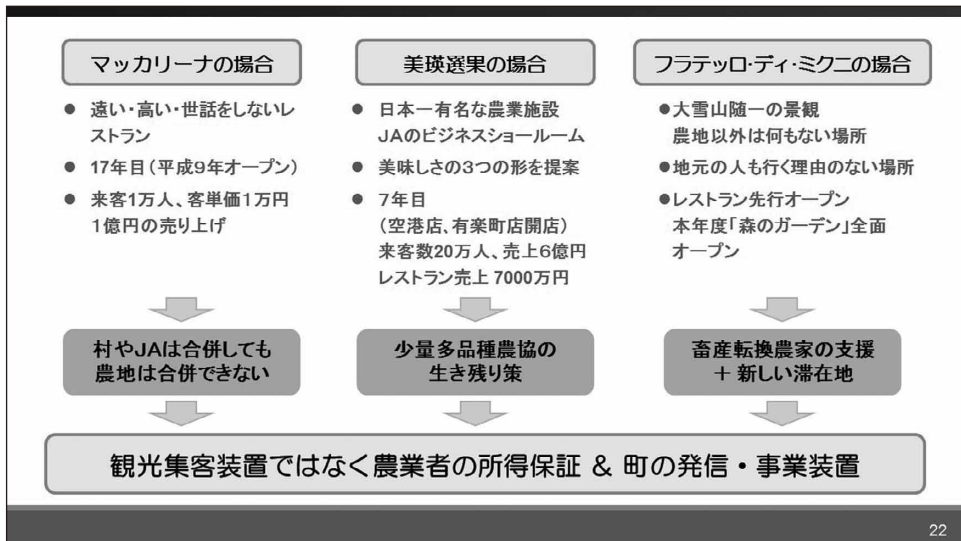
コンセプトを形に表現できなければブランドにはならない

- ・ 高イメージの保持(ただし利喰らい暮らし→新商品の欠如) 見掛け倒し
- ・ ハイイメージ商品の欠如(ブランドイメージ向上商品不足 →ご当地ローカル品)
- ・ 総論(北海道ブランド論、地域ブランド論)満載、各論(商品ブランド、企業ブランド)不足
- ・ ブランド各論はドラマではなくドキュメンタリー
- ・ 宣伝力不足ではなく、高価値商品不足であり、オピニオン評価不足
- ・ デザインではなくコーディネイト(ブランドデザイン設計)不足

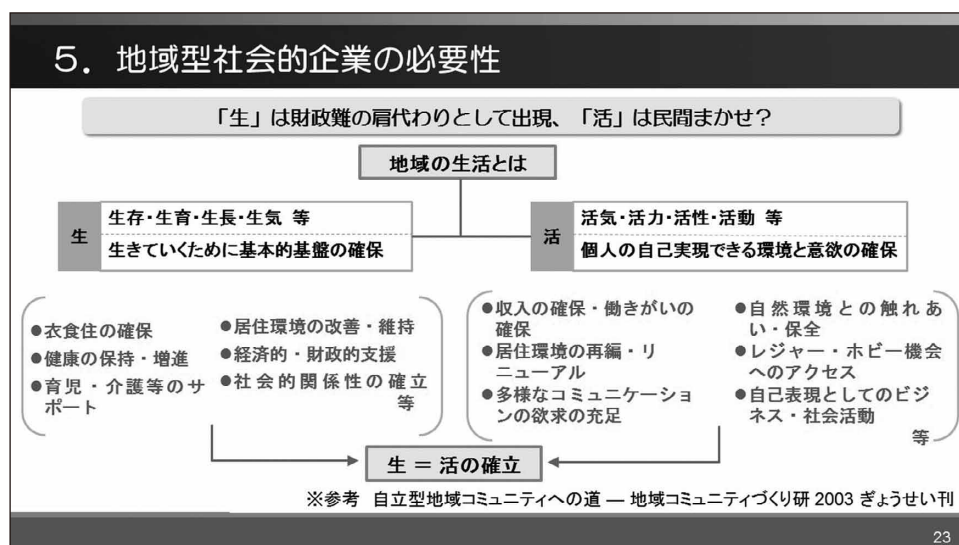
21

それを今度は理念とコンセプトだけじゃ意味ない。それをどんな形に表すかです。だから最初から各業界の中で評価されているプロの人達とチームを作ります。キャスティングします、シェフも。中道シェフって今は北海道の三ツ星になりましたけど、その当時は業界では知られていても一般人には無名、村議会は通らなかった。ホテルのシェフの方が世界的には有名人です。ところがホテルのシェフはマネジメント能力の教育がされていません、技術はあるけど。地域が欲しいのはその両方ですから、一般に知られる必要はない。

それぞれは事業計画上、1万人位の客で回るように作ってあります。スタッフも4、5人は送り込みます。建築は誰々、デザイン誰々というように料理人だけではなく、その業界で力を知られた方々をキャスティングしてチームをつくります。シェフ達は自分のお店を作りたいがりますが、例えば三國さんにしろ中道さんにしろ彼らが死んでもこの建物残るから、私は食だけじゃない全ての要素各々で人を呼び込みたい。だから上川のケースは、家具は全部旭川の家具を入れました。家具だけ見に来る人も客に欲しいから。何から何まで貪欲です（笑）。



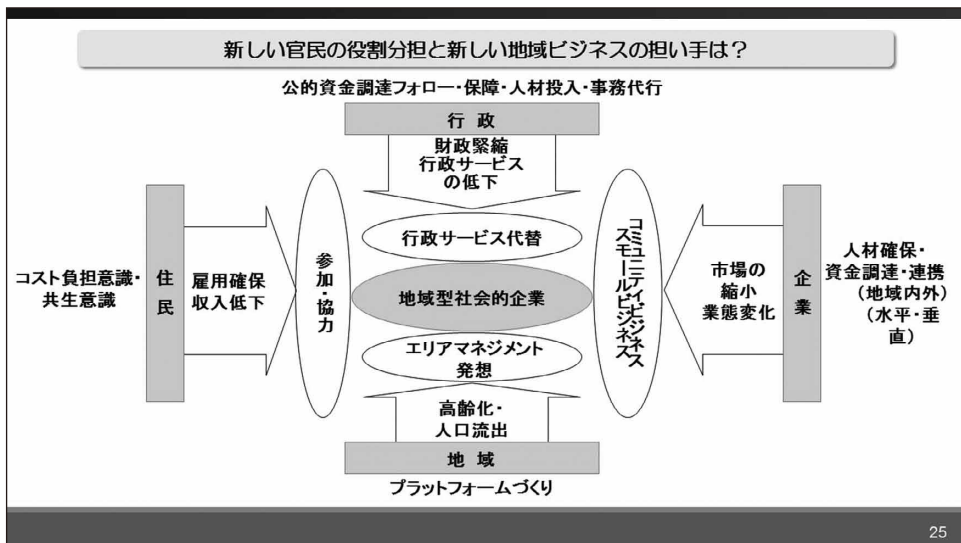
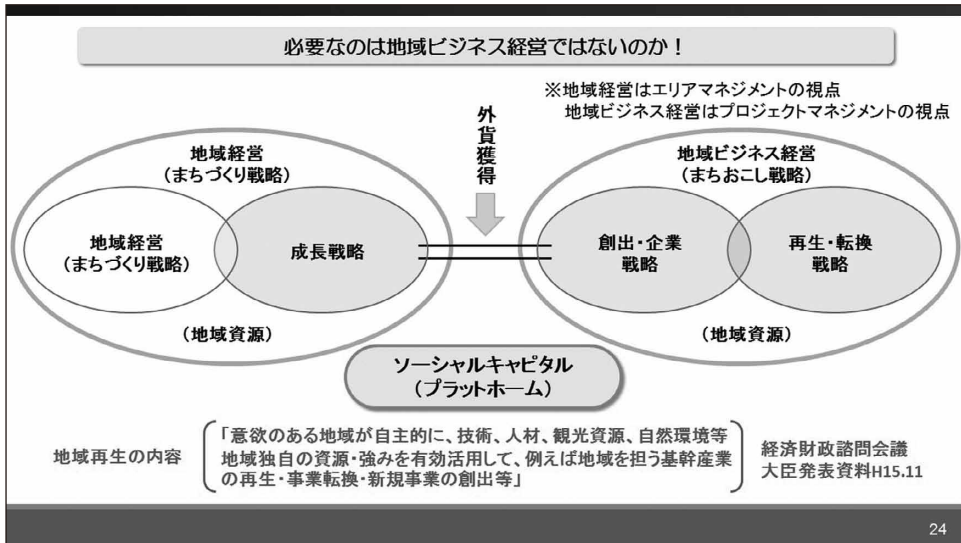
この3つの例に加えてもうひとつ。昨年ビブレ（レストラン、宿泊、パン工房、プロ料理人養成塾）というのを美瑛にオープンしました。みんな単なる観光装置とかなんかじゃなくて、農業者の所得保障の装置であり町のブランド発信装置なんです。だから税金を投入します。民間がやる仕事ではありませんし、やってくれません。市場に任せたら負けます。でも一緒に立ち上げた役人はともかく、後に来た役人たちは勘違いします。観光装置を作ったと思ってる。私今マッカーナに言ってるのは、適正な赤字作れと言っています。第三セクターから、1000万、2000万の赤字を作ったら問題になる。30万、40万の赤字作りゃ逆に慌てる。慌てさせていくことで「何のために作ったか装置なのか」を認識し続けていかなきゃならないのです（笑）。



北海道は事業型 NPO がようやく少しずつで出来てきました。本日ご参加頂いている札幌大学の佐藤先生の指導で、地域ケーパビリティ研究会という会で3年ぐらい継続してこのあたりのいろんな論議やってきました。地域に必要なのは「生」と「活き」の両輪です。北海道の事業型 NPO は「生」の方の福祉型 NPO とかに集中しがちです。だって「活き」の方はビジネスでやらなきゃならないから、結果出るから怖くて手出せない（笑）。

私たちが今やろうとしているのは、所謂外貨確保、地域の金稼ぎの方をどうやってやるかって考えています。一体2000人、3000人の地域で誰が地域を発信できる事業が興せるのでしょうか。「民間に任せるのが筋」。今までの役所はそう言ってきました。だから何にも起こらないわけですよ。民間が無理なら役場が少し動いた方がいいじゃないかと単純

な理由になります。



それでそういうのに気づき始めた地方自治体が少しずつ小さな町村で出てきました。それを私たちは地域型社会的企業、ちょっと大きさですけどそういうふうの名付けてみました。つまり1万人以下の町村では、そういうことを仕掛けていかないともう間に合わない所に来ています。

そうするとその住民対象でなきゃというお題目はとりあえずにして、私が係わっているプロジェクトは高々1万人来てくださればいいんです。だったら知ってる1000人の人が3~4人連れて2回来てくれれば成立する世界。もちろん連れてこられた方が別の人達とも来てくださる。それでいいんです。北海道は冬があります、どんな装置を作っても半年でやってかなきゃならない。フラフラあちこち行くお客さんはいらないんです。何回もそこに来てくれるお客さんが大切で、それを事業の基礎票にせざるを得ない。また運営する側も自分の能力を知らずして何でも出来ると思ってしまうますが、これが落とし穴、私とやる時は、職人でもあなたは何が出来ないかということを徹底的に詰めます。で、出来ることの中で一つの流れをつくる。一流二流という言葉があるわけではなくて、一つの流れを作る人のことを一流と呼ぶんだそうです。とすると、その人が出来る事を徹底的につきつめていくとスペシャルなメニューは可能になるはずです。何を売って何を売らないのか。今までの市場の常識を、つまり常識をうたがひ、その規模じゃないと出来ないプロジェクトにしていく事が必要なんです。

6. 地域型社会的企業の視点

■事業創出・継続の視点

私たちは何を提供できるのか = 何を売って何を売らないのか

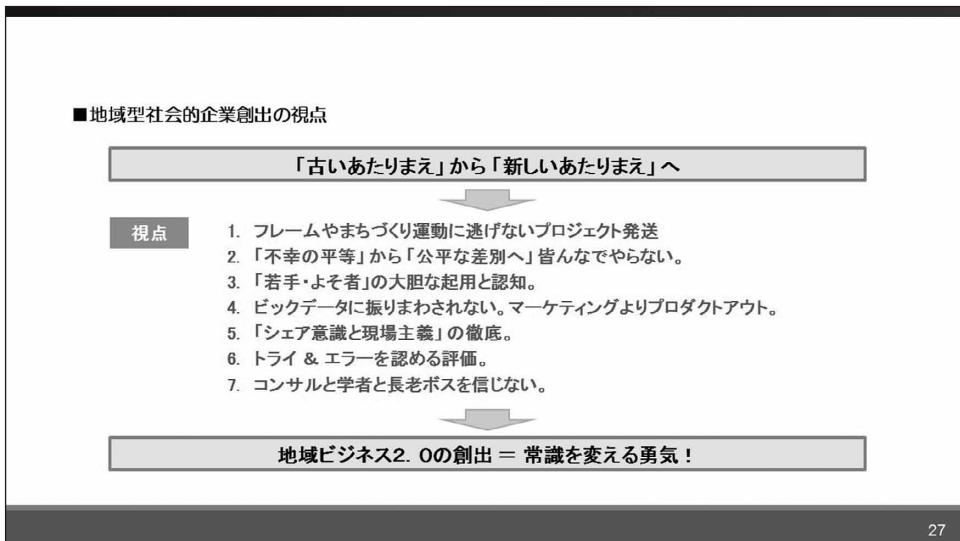
視点

1. 実需者のニーズを知る。実需者のニーズに振り回されない。
2. 狭いマーケットから入る。大手の出来ないことをやる。
3. やりたいこととやれないことを知る。(自分の能力を知る)
4. 商品のストーリーをつくる。商品のポジショニングをはかる。
5. 手作りにこだわらない。機械化に振り回されない。
6. 理念を形におきかえる。(プロのチームの結成)
7. 正しいプロに評価される。(業界内ポジショニング獲得)
8. 常に話題をつくり続ける。

市場の常識を破る

とすると、これに一番付いてこれないのは生半可に優秀な役人です。覚えてきた公平を超えるから。そう考えてしまうから逆に「不幸の平等」になるんです（笑）。だから公平な差別をやると言い切って、役人の公平感を変えなきゃいけないんです。

もうひとつ、よそ者の大胆な起用というか、実行可能なプロの誘致は必至です。地域にも大概知恵を出す人はいるんです。でも実行できる技術を持った人がいない。しかも時代が変わってるから、私の言う通りのプロジェクトや町をつくったら時代には適合しない。25歳の人の方が私より偉いんです。その人から何を引き出せるかが勝負になってきます。私はその仕組みとプロジェクトを所謂「地域ビジネス2.0」というふうに呼んでます。



以上、ちょっと乱暴なんですけどいろいろご質問もあろうと思うし、考え違いもあると思います。ただ私は今応急治療をしてくれて頼まれる立場にいます。本当はここにカンフル打ったら駄目かもしれないけど、それでも今必要ならカンフルを打ちます。その代わりに私は事例を次から次からつくり出しすべて公開していきます。先生方とか行政の人とはこの事例をもとに色々議論し、批判を含めてやりぬいていない指摘や欠けている視点などを教えて頂きたいと思っています。そういう役割分担が出来ればいいかなと考えています。どうもありがとうございました。

司会：ありがとうございました。

先ほどと同じようにもう少し、あと一例ですけども、その前に是非この点で聞きたい方

いらっしゃいましたらお一人くらい、よろしいですか。ディスカッションの方で盛り上がると思います。

【提出 レジメ】

「世界のユリ園交流センターハウス」とは、洞爺湖サミットにおいて首脳夫人たちの公式会食会場としても使用されたレストラン「マッカーリーナ」の行政上の正式名称である。

年間来客数1万人、客単価1万円という数字をオープン以来17年間維持しつづけ、3年前には「ミシュランの二つ星」まで獲得したこのオーベルジュは、村により建設され村と料理人による第3セクターで経営されている、歴とした公共施設なのである。

ランチ3千円以上、ディナー9千円以上、一泊二食付宿泊代はお一人さま2万5千円、公営レストランとしては例を見ない程強気な価格設定での運営が現在も継続されている。

「エゾ富士」と呼ばれる羊蹄山麓に広がる真狩村は、札幌から車で2時間半、JRも国道も通っていない人口2千人あまり、高齢化率30%を超えた小さな純農村である。

では何故、こんな小さな村が活性化のためとはいえ、特定客相手の高価なオーベルジュを必要とし、それが何故一度の赤字も出さずに運営されつづけているのか？それにはいったいどんな理由と仕組みがあるのか？

当時も今も小さな地域自治体は二つの危機に直面している。ひとつは人口減と高齢化による「限界集落化」の現実であり、もうひとつは「地域経済の衰退と自治体財政破綻」の危機である。それは「地域経済破綻」の危機というより、まさに「地域消滅」の危機なのである。

こうした現実に対して最近もまた「地域創生」なる掛け声が声高に揚げられているが、その方向や方法論は地域まかせが実状、「いったい、何をどうすればいいのか？」

地域の生活維持のためには読んで字の如く二つの「イキる」が必要不可欠である。ひとつは「生」きていくための現状を踏まえた安心・安全に係わる基本的基盤の確保であり、もうひとつは「活き活き」とした自己実現が達成できる環境と活動の場の確

保である。

しかし北海道の自治体においてモデル的に実施されているのは行政コスト削減に伴う行政提供サービスの外部化という、ある意味手前勝手な対処療法にすぎず、地域経済崩壊の本質的歯止めには程遠いのである。

地域が「活きる」ために最も必要なのは、「外貨獲得」を実現する「地域ビジネス創出とその方法論」である。しかし地域ビジネスの創出起業や持続的経営には、地域資源を抽出し、優位性市場を見極める力と自己技術把握力が不可欠であり、そうした能力を有する人材確保・育成が最大の課題となってくる。実をいうと、このあたりが従来の行政的発想やマネジメント法では決定的に難しいのである。

「行政や従来の発想法に現場を合わせるのではなく、現場の発想法にルールを合わせる！」、「共同の不幸や貧困の平等から公平な差別へ」など、本発表ではマッカーナの実例やそれに続くいくつかの例から、制度と立場の固執を越えた「地域型社会的企業」創出の方法論をさぐってみる。