

持続可能性と創造性豊かなソーシャル・キャピタルと企業の役割

－「全米で最も住みたい街」において－

藤代 典子 大谷 真樹

1. 問題の発見

太平洋北部沿岸独特の晴天と冷涼な気候、豊かな季節の食材やお酒、ネルシャツにジーンズの気取らない人々。まるで八戸市だ。家族の仕事の都合でこれまで何度か訪れた際、街に対する印象はとても親しみやすいものだった。ところが、米国北西部に位置するこの地方中規模都市は、世界中から観光客だけでなく、まちづくりのお手本として訪れる視察団があとを絶たないのだという。

オレゴン州ポートランド市は、健康志向・環境志向で持続可能性と創造性豊かな街として高く評価されている。「世界で最も住みやすい25都市」（ライフスタイル誌「モノクル」, 2015）、環境に優しい都市全米第1位（環境志向サイト「Grist」, 2007）、安全な都市ランキングで全米第3位（経済誌「フォーブズ」, 2009）に評される。また近年、人気のシェフがニューヨークからロサンゼルスなどの大都市からポートランドに集まり〔山崎, 2016〕、美食の街として注目されている。グルメガイドのザガット・サーベイ、ライフスタイル誌「トラベル+レジャー」、全国紙「ワシントンポスト」等でも取り上げられている。その結果、オレゴン州は「他州からの引っ越しによる転入者の割合が多かった州」第1位（United Van Line, 2013）〔The Oregonian, 2016〕とされるように、2014年には人口増57,775人、そのうち社会増は実に42,935人に上る〔U.S. Census Bureau, 2016〕。

本稿は、この中規模地方都市が人々を惹きつける要因を見出すことによって、八戸市やその周辺地域の地域活性化への示唆を得ることを目的とする。調査研究にあたっては、地域の企業側からの視点に絞り、具体的・実践的な示唆の抽出を図った。

1.1. 「Greater Portland」ポートランド広域圏

オレゴン州マルトノマ郡ポートランド市は、スポーツウェア最大手・ナイキ社本社のある同ワシントン郡ビーバートン市、半導体最大手・インテル社（本社：カリフォルニア州）の大工場が立地する同ヒルズボロ市など、近接する都市を含めた広域圏が一体となって、消費・生産といった経済活動を循環させている。本稿では、ポートランド市のみならず、米国勢調査局の定めるポートランド＝バンクーバー広域統計地域（Portland-Vancouver, Oregon-Washington, Metropolitan Statistical Area：オレゴン州のポートランド市が属するマルトノマ郡および、クラカマス郡、コロンビア郡、ワシントン郡、ヤムヒル郡、および州境を挟んで北に隣接するワシントン州クラーク郡、スカマニア郡）に本社またはこれに準じる組織を置く企業を研究対象とする。

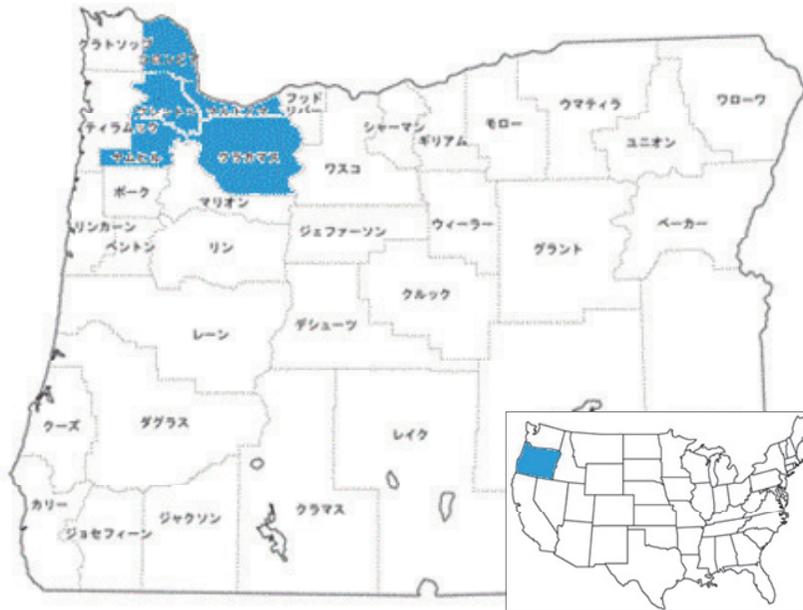


図1：オレゴン州マルトノマ郡、クラカマス郡、コロンビア郡、ワシントン郡、ヤムヒル郡

1.2. オレゴン州の沿革

オレゴン州は、面積251.4平方キロメートル、人口約409.3万人（全米第27位）を擁し、カスケード山脈、州で最高峰のマウント・フット山、コロンビア川、クレター・レイク国立公園など、自然豊かなところである。州都は人口16.4万人マリオン郡セーラム市だが、最大の都市は人口約63.2万人のポートランド市 [U.S. Census Bureau, 2016] で、日本では千葉県船橋市と同程度である。ポートランド広域圏での人口は222.6万人に上る。

州の歴史は、毛皮を求めてオレゴン・トレイルが西に延伸される西部開拓時代にさかのぼる。1859年に誕生したオレゴン州は、1869年の大陸横断鉄道が開通以降、木材や小麦の交易により、都市が急速に成長した。モータリゼーションの時代には、例外となることなく高速道路の建設も促進され、それらの代償として1960年代、公害に苦しんだ。ところが、第一次オイル・ショックの前後、この都市は時代と逆行する選択肢を選んだ。当時のマッコール・オレゴン州知事により高速道路を水際公園に替える試算がなされ、1969年には高速道路建設反対派の市民活動グループが立ちあがった。1974年、アメリカ史上初めて高速道路が撤去され、かわりに公園が着工された。このことがポートランド広域圏の未来を形づくる転換点となる。同時期、かねてからの地域住民の自治組織・ネイバーフッドⁱ団体が活動を活発化し、1974年に条例によって公式に認められることになる。1976年、再選したゴールドシュミット・ポートランド市長により、交通インフラ整備がなされ、徒歩や自転車でおおよそ20分圏内の区画 [山崎, 2016] と、農地を保護する目的で1979年に制定された都市境界線からなるコンパクトシティという都市計画が設けられた。1994年、地元ディベロッパのホイット社による再開発が行われたパール地区は後にエースホテル等を中心に、クリエイティブ産業やクリエイティブ・クラスの人々 [フロリダ, 2009] の集積地となる。人口あたりの芸術家数がアメリカでは第8位で2万人とも言われている [ジョンソン, 2008]。

2001年の世界同時多発テロや、2008年のリーマン・ショックを経て、2011年にTVコメディドラマ「ポートランディア」の放映開始、2011年に創刊したライフスタイル誌「キンフォーク」が創刊されるなど、メディアによって全米にとりわけポートランド市の魅力が伝えられることとなる。

経済規模は米国GDPの約1.2%を占める約1900億ドルである。そのうち製造業は26%を占めている。そのうち、電子・電気機器類の生産高が約80%を占めている [在ポートランド日本国出張駐在官事務所, 2014]。ハイテク産業は80年代中頃から急成長した。インテルのほか、計測器メーカー大手・テクトロニクス本社がワシントン郡ビーバートン市に立地する。「第二のシリコンバレー」を目指し、「シリコンフォレスト」、「ハイテク・コリドー」と呼ばれるようになる。また、ナイキ、コロンビア・スポーツ、キーンの本社およびアディダスの北米本部はじめ、438社ものアスレチック&アウトドア産業（スポーツ関連産業。以降、AO産業と表記）が存在し、18,000人以上もの労働人口を有する [Business Oregon, 2015]。[畢, 2016]によると、「かつての木材加工や農産物加工などの低付加価値の製造業から、半導体・電子部品製造や金属加工など高付加価値の製造業へと変化した」とされている。これまで産業を支えていた農業、畜産業、林業は現在も健在で、特にワイナリーは300以上あり、8,000人以上がワイン産業に従事している。

州を形づくる上で特筆すべきは、持続可能性（サステナビリティ）への取り組みである。オレゴン州では古くから、1971年、瓶や缶のリサイクルをはじめとする環境保護に先進的な法律を制定し、実践してきた。風力や水力発電といった再生可能エネルギーによる電気を他州に供給するほか、自動車に替わる公共交通機関の導入で二酸化炭素排出削減にも努めるなど、クリーンエネルギー政策を実践する先進地域だ。また、建築物はエコルーフの導入など、米国グリーンビルディング協会が所轄するLEED認証制度の積極的な取得が進んでいる。また自転車が郊外でのレジャーだけでなく、都市部で通勤・通学の主たる交通手段として利用されている。[岡部, ポートランド自治モデル]では、「本格的な交通手段にしようとするなら、街中に自転車レーンをつくり、時には車道を削って自転車レーンをつくる。アメリカを支える自動車交通の文化・利害と真っ向から対立する」としている。自転車店やホテルのみならず、2016年9月にはナイキがスポンサーとなり街の主要なところに、レンタル自転車ステーションを設置し、どこでも自転車のレンタルが可能となっている。こうした持続可能性に重きを置く価値観は、無意識のうちに住民が共有している共通価値ⁱⁱといっても差し支えないだろう。

1.3. ポートランドのライフスタイルについて

通勤は自転車で、ランチはフードカートという屋台街に並び、ブルースタードーナツ、スタンブタウンコーヒー、パウエルズ書店で休憩をとり、毎月第一木曜日の夜はクリエイターやヒップスターⁱⁱⁱたちも集う街のアートイベント「ファースト・サーズデー」に出かける。週末は郊外の国立公園で自然を満喫したり、安心安全な野菜を探しに「サタデーマーケット」に出かけたりする。ガラス製の広口瓶「メイソン・ジャー^{iv}」にストローを差す穴を自分で取り付け、ジュースやお気に入りの地ビールを飲む。自身がポートランダー（ポートランド市民）であるポートランド州立大学のアボットによれば、ポートランドは近隣の大都市・ワシントン州シアトル市と異なり、「いなか町（regional city）」 [Abbott C., 2011] とされ、TVドラマ「ポートランディア」では、ポートランドは「若者がリタイヤしに来る街（Where Young People Go To Retire）」として描かれている。雑誌「キンフォーク」で紹介されている風景は、何気ないポートランダーの日常のライフスタイルには間違いはないが、それを洗練されたアート性視点で切り取ったものかも

しれない。

なお [Mayer Provo, 2004] によると、ポートランダーはチームスポーツ行事の観戦より、活発な野外レクリエーションに多くの時間と金を使う傾向がある。読書時間はより長く他のほとんどの地域の人々よりケーブルTVを見る時間が短い。新聞流通部数で全米の都市中7位に位置し、喫茶店の絶対数において3位（シアトルとサンフランシスコに次ぐ）にランクされている。

2. 研究の意義・必要性

2008年にはリーマンショック、2011年には東日本大震災を経験した日本経済は、お家芸であるものづくり（製造業）が頭打ちとなっており、いままでどおりのやり方や常識では乗り越えられないような高い壁に直面している。青森県では人口減少、なかでも転出超過率が全国でも第3位 [総務省統計局, 2016] と深刻である。この課題に新しい切り口からの打開策を見出そうとするのが本研究の出発点である。

ポートランド広域圏の人口は全米人口約3.2億人（2014年）の0.7%、人口約63.2万人のポートランド市は0.2%である。一方、1市6町1村からなる人口33万人の八戸圏域定住自立圏は、日本の総人口1.3億人（2013年）の約0.2%である。ポートランド市も八戸市もそれぞれ地方中規模都市であり、人口の絶対数には大きな差があるものの、共通点は少なくない。例えば八戸市は、ポートランド広域圏と同様に、少し足を延ばせば（三陸復興）国立公園のある自然豊かな地域で、アウトドア・レジャーを楽しめる。ポートランド広域圏は木材・小麦、八戸市は車輛・鉄鋼・木材等の物流拠点たる港湾を有し [八戸港国際物流拠点化推進協議会, 2015]、製造業・農業・水産業・林業が盛んな産業構造である。中でも、ポートランド広域圏のハイテク産業は「シリコンフォレスト」と呼ばれ、振興政策の結果、企業数は約1万1千社、雇用は約10万2千人、州で最大の輸出分野に成長し、コンピュータ・電気製品の輸出高は約81億ドルに上る [Business Oregon, 2015]。一方、青森県は六ヶ所村に液晶ディスプレイ産業を集積させる「クリスタルバレイ構想」をかつて掲げ、八戸市でも八戸インテリジェントプラザやテクノフロンティア八戸などのインキュベーター施設を設置し、Yahoo! などテレマーケティング分野で1200人以上の雇用を創出している。また両者とも、市と連携して高等教育機関が「地（知）の拠点」となっている。

本稿では、持続可能性・創造性豊かなポートランド広域圏の先行事例からならんかの成功要因を見出し、将来、再現・導入による創業および経営革新での応用によって地域産業の発展や地域活性化につながるような本県での言わば、「八戸型中規模都市再構築モデル」の可能性を検討する。

このように、大都市ではないが、小さすぎない、「ほどほど」の規模感（the modest size of the city [Putnam Feldstein, 2003]）で、気候や産業構造も共通点の多いポートランド広域圏から得られる示唆により、八戸圏域定住自立圏の地域活性化に貢献したい。以上が、「地（知）の拠点」である八戸学院大学地域連携研究センターで研究を行う必然性である。

3. 先行研究

3.1. ポートランドの街づくりと地域活性化

最も盛んに研究されているのは、ネイバーフッド等、後述する活発な市民活動と並んで、行政の取り組みについてであろう。農地と自然を守るために設けられた都市境界線が、結果として濫

りな都市開発を抑制し、交通インフラを充実させ、地産地消のレストラン、マーケット、シェフを集積させることになった [山崎, 2016]。このようにポートランド市は都市境界線の制定や交通政策によるコンパクトシティの成功事例として、「優れた都市計画のメッカ (a capital of "good planning")」とされている [Abbott C. J., 2000]。

3.2. ソーシャル・キャピタル

ソーシャル・キャピタル^vは「社会関係資本」と訳され、近所づきあいやボランティアへの参加、異業種交流会など、人々が持つ信頼関係や社会的ネットワークがあることで社会がよりよく循環する、といった概念を指す。19世紀から「良好な人間関係」という意味合いで用いられていたが、米政治学者ロバート・パットナムによる定義「ソーシャル・キャピタルとは、人々の協調行動を活発にすることによって、社会の効率性を高めることのできる、「信頼」「規範」「ネットワーク」といった社会的仕組みの特徴」 [Putnam, Leonardi, 1994] [パットナム, 2001] が広く知られることとなった [空閑, 2010]。

防犯、美化、親睦等を目的に自主活動を行う日本の町内会とは違い、ポートランド市に公認されているネイバーフッドという仕組みは、都市計画の策定にまで影響力を持つ。例えば、交差点にペンキで塗って住民が交流する場とした市民団体・シティリベアの活動が知られる。パットナムは、全米でソーシャル・キャピタルの崩壊が懸念される中、ポートランドは例外的に市民参加が活発であるとした [Putnam Feldstein, 2003]。その理由はひとつの解に断定こそしなかったものの、都市境界線のお陰で街が「ほどほど」の規模のコンパクトシティであり、皆が顔見知り、そして、シアトルのような一時的にブームを経験することなくゆっくりと成長してきたことという、アボットの見解について触れている [Putnam Feldstein, 2003]。[宮副, 2014] では、「ポートランドの市民には、他人事ではなく自分たちの街の将来は自分たちで育てていくという意識が基本的に備わっており」「そうした地域、団体、企業の地域活性化コミュニティは、『ソーシャル・キャピタル』となり、さらにそれが質を伴って拡大し、今日のポートランドの街づくりを実現している」としている。また、ネイバーフッドという活力ある市民社会活動がポートランドのライフスタイルを形づくっており [Mayer Provo, 2004]、その結果「市民参加の街づくりが最も成功した街」 [岡部, 2008] と高く評価されている。

4. 仮説の設定と調査方法

本稿では社会の一員である企業も、持続可能性と創造性豊かな社会において、ソーシャル・キャピタルの一端としてなんらかの役割を果たしているに違いない、と考えた。また [宮副, 2013] は、ポートランドの地域活性化を自然環境、食材、アートやスポーツ関連の人材といった地域資源で価値を創造するというマーケティング・モデルで説明している。

そこで、下記の様な活動を行う企業がその鍵を握るのではないかという仮説を立てた。

持続可能性を重視し、CSR / CSV活動^{vi} (企業の社会的責任CSRを越えた価値共創 (Creating Shared Value) [ポーター クラマー, 2011] [コトラー, リー, 恩蔵, 2007]) [労働に関するCSR推進研究会, 2007] を積極的に実践する企業

クリエイティブ産業 (芸術、映画、服飾デザイン、広告など知的財産権を伴う生産に関わる

産業。作家、デザイナー、写真家、料理人、といったクリエイター集団)。

□地域資源である国立公園やライフスタイルと深い関わりのあるAO産業

以上のような条件の企業・団体を選定し、現地にて22件の視察、ヒアリングを実施した。そのうちの15社から各社のビジネスモデル、持続可能性や創造性への取り組み、CSR / CSV活動などについて、次のような回答が得られた。

5. 調査結果

5.1. 各社の果たす役割 (15社)

(括弧内は英文名称と本社所在地。特に記載のない場合はポートランド市。)

□自転車パーツ製造業「クリス・キング (Chris King)」(後述)

1976年、カリフォルニア州で創業、2003年にポートランド市に本社移転。職人気質と持続可能性を大切にし、製造は全て国内で賄う。自転車イベント「グルメ・センチュリー・ライド」も主催し、市民の参加を促す。

□自動車キャリア製造業「ヤキマ (Yakima Products)」(クラカマス郡レイクオスウィーゴ市)(後述)

1972年、ワシントン州で創業、その後ポートランド広域圏に本社移転。AOレジャーには欠かせない自動車に取り付けるキャリアを製造。CSR / CSV活動では、住民のイベントの手伝いに社員を派遣したり、AO産業や住民とのつながりを大切にしている。

□自転車フレーム製造業「レノボ (Renovo Hardwood Bicycles)」

2007年創業。同社の手掛ける木製のフレームは工芸品レベルの芸術性と技術の高さを評価され、自動車メーカー Audiブランドの自転車にもフレームを提供。オーナーは元飛行機設計技師で、第二創業。

□小売業「ハンドアイ・サプライ (Hand-Eye Supply)」

1996年ニューヨーク州で創業された工業デザイン会社の子会社である、デザインツールのセレクトショップ。プロのクリエイターのネットワークが顧客となっている。アーティストやクリエイターを講師とする月1回開催のイベント「キュリオシティクラブ」が、クリエイティブ業界の交流の場となっている。店舗の一部を新人クリエイターに無料で提供し、作品を出展させるポップ・アップ・(仮店舗) イベントなども開催し、組織としてクリエイターの活躍の場を積極的に広げる機会を提供。

□美術商「ヘリオン・ギャラリー (Hellion Gallery)」

キュレーターであるオーナーが営むアート・ギャラリー。芸術作品を販売するだけでなく、オーナーのネットワークにより、地元のビール醸造所ジャイガンティック (Gigantic) のラベル作成にアーティストを公募し、無名のアーティストが世に出る機会を提供している。

□自転車販売業「ベロカルト (Velo Cult Bike Shop)」

2009年、カリフォルニア州サンディエゴからポートランドに本社移転。店舗内に地ビールのバーを併設しており、ポートランドのライフスタイルを象徴している。閉店後は店舗の地下でオープンな音楽イベントを開催し、自転車ファンが交流する場となっている。

- ケータリング会社「スピン (Spin Events & Catering)」
1996年創業。グルメ・センチュリー・ライド、ジョイ・ライド、フード・トゥ・コースト・リレー、ハーフマラソン、トライアスロン等、ポートランド市の主要な自転車・AOイベントで振舞われる料理のケータリングを行う。以前はレストランを経営していたが、2013年、趣味である自転車の延長線上の事業に業態転換し、第二創業。
- コンサル会社「オルタ (Alta Planning + Design)」
1996年創業。行政向け自転車環境整備の専門家集団。持続可能なまちづくりを目指すポートランド市がコンサルテーションを依頼している。
- 自転車デザイン業「ポートランドデザインワークス (Portland Design Works)」
2008年ミネソタ州にて創業、後にポートランド市へ本社移転。自社でデザインし、台湾で製造し、米国で販売する。屋台の並ぶ自転車版歩行者天国イベントを開催。
- 生鮮小売業「ニューシーズンズ (New Seasons)」
1999年創業、従業員数約3千人の高級スーパーマーケットチェーン。契約農家から直接買い付け、地産地消を目指す。「よいことをしましょう」というスローガンのもと、商品を賞味期限2日前に棚から下ろし、従業員に手ごろな価格で販売する廃棄食材を減らす運動等を実施。CSR / CSV活動として年8時間のボランティア休暇制度を有する。
- 金融業「アンプクア銀行 (Umpqua Bank)」
1953年創業、従業員数約5千人の州最大の信用金庫。新産業を育成するため、地元の起業家への融資にも積極的な金融機関。CSR活動の専門部署を持ち、年40時間のボランティア休暇制度を有し、参加率は2015年で67% (他社平均では約31%)。自社ビルは環境基準認定仕様。
- 保険業「スタンコープ生命 (The Standard Insurance Company)」
1906年創業、従業員数約3千人の生命保険会社。地元や大学と連携しながらCSR活動に取り組む。年8時間のボランティア休暇制度を有し、参加率は2015年で70%。社員の70%が自家用車以外で通勤。170人が自転車通勤。更衣室はケージ、ラック、シャワー完備で自転車通勤を組織として支援している。自社ビルは環境基準認定仕様。
- 調査研究機関「小麦マーケティングセンター (Wheat Marketing Center)」
小麦の出荷量で全米第1位であるポートランドに立地する小麦の調査研究機関。農業の持続可能性を目指し、小麦農家および食品ベンチャーの新商品開発の支援や食品安全等の指導を、オレゴン州立大学食品イノベーションセンター等と産学官で取り組む。
- スポーツウェア製造グローバル企業「ナイキ (Nike)」(ビーバートン市)
1968年創業。本社従業員数約8700人。CSR / CSV活動の一環として、2016年9月から街でレンタル自転車ステーションの設置を開始。デザイナーのM氏は、コロンビア・スポーツ、アディダスでの勤務を経て現職。ポートランドを「セレンディピティ^{vii} (偶然の創造的発見や価値創出) が起こりやすい街」だという。
- 広告代理店「ワイデンアンドケネディ (Wieden + Kennedy)」
1982年創業。従業員数約1200人。まだ中小企業だったナイキの「Just Do It」のキャッチコピーを考案して成功し一躍世に出た、ポートランドを代表するクリエイティブ企業。毎月第一木曜日は、街のアートイベント「ファースト・サーズデイ」と連動して、自社の一階ギャラリーを一般に開放する「Art Walk@W+K」を開催。

6. 考 察

「4. 仮説の設定と調査方法」で挙げた仮説に対し、「5. 調査結果」で述べる視察・ヒアリング結果を通じて、いくつかの共通項を見出した。ここではまずその共通項を挙げ、続いてこれらを役割毎に分類し、最後にその分類について定義付けを行う。なお、本稿の調査対象は22団体と、サンプルに数の限界と偏りがある。従って本稿は、ポートランド広域圏の普遍的な傾向を述べるものではないことを注記する。

6.1. 調査対象とした企業で見られる共通項

- 「ものづくり」を尊重する文化、職人氣質、人材
- デザインへのこだわり
- CSR / CSV活動も含めた地域貢献（ボランティア活動等）
- ライフスタイル（を重視した本社移転）
- 「スピンアウトⁱⁱⁱ」と「第二創業」
- 持続可能でクリエイティブなビジネスモデル
- スモールビジネス、ベンチャー

例えば、自転車パーツ製造業クリス・キング社ではこうだ。起業のルーツは、創業者が幼少期から山での自転車遊びや自転車の修理すら楽しんだライフスタイルにある。同社は、軽量性、耐久性、高機能性の3点のみを追求する、「クリス・キング流（Chris King Way）」と名付けた、ものづくりへのこだわり、職人氣質を会社のポリシーとして掲げている。ベアリング、ハブ、ヘッドセットのような精密パーツを全て国内で製造している。規模は追求せず、必要に応じた生産を行い、持続可能な分だけの利益をのせて、市場価格よりは高めで販売している。

製造工程でも環境に配慮し、製造工程では植物油を使用し、廃材は極力出ないように仕入れを考え、全てリサイクルしている。



写真：クリス・キング社（筆者撮影，2015）

福利厚生制度においても持続可能性を考慮している。例えば、自転車及び徒歩で出社すると社員食堂の利用が会社負担になる。自転車通勤者用のロッカールームは創業者自身が設計し、リサイクル建材で施工され、シャワーや乾燥機能が利用できる。ロッカーは誰も鍵をかけておらず、従業員同士の信頼で成り立っているという。

また、同社は約100kmの行程を地産地消のグルメとともに楽しむ自転車イベント「グルメ・センチュリー・ライド」を主催している。広告・宣伝を行わない同社にとっては、会社のブランドやあり方を伝える唯一のマーケティング・ツールであると位置付けている。

また、自動車キャリア製造業ヤキマ社を例にとると、次のようになる。ワシントン州ヤキマで、カヤック職人2人でスモールビジネスとして創業された同社は、社員の生活の豊かさ（手ごろな家賃や物価水準）やワークライフバランス、国立公園などの地域資源が豊かでAOのあるライフスタイルとの親和性、クリエイティブ企業をスピニアウトした優秀な職人氣質の人材が豊富であることを理由に、後にポートランド広域圏であるオレゴン州クラカマス郡レイクオスウィーゴ市に本社移転した。特許も多く技術力も高く、ものづくりにこだわりがあり創造性豊かな経営者自らが新社屋の会議室をデザインした。「充実した人生を送ろう。日々信頼を勝ち取ろう。」とのスローガンを掲げる。他社主催の自家製飛行機コンテストに出品したり、従業員がボランティア休暇を使って、地域の清掃を行う地域貢献活動「バックヤード・コレクティブ」へも参加する。キーン、クリス・キング、コロンビア・スポーツをはじめとするAO業界のネットワークングツール、および地域住民との交流の場として位置付けている。このイベントを通じて、地域との共存・共栄を図りながら、自社のブランド・メッセージを伝えている。その結果、地域のベンチャー企業として創業したヤキマは、従業員数約170人、年商約3千万ドルの大企業に成長した。



写真：ヤキマ社。社内に掲示されるスローガン（筆者撮影，2016）

6.2. ソーシャル・キャピタルと企業の役割分担

ネイバーフッドという、制度として公認されている自律的な仕組みに加え、本調査では、企業のような役割が浮かびあった。(1) 地方都市の「ほどほど」の規模の経済力、(2) コミュニティの核となる人物「カタリスト（触媒）」^{ix} [宮脇, 2016] と、彼らが提供する (3) 「セレンディピティ」（化学反応）を起こさせる場の存在である。これらはソーシャル・キャピタルを土台と

してはじめて成り立つ企業の役割と考えられる。行政には産業活性化を目的とする補助金制度がある一方で、制度に謳われないソーシャル・キャピタルが不可欠な存在であり、企業を含めたそれぞれの役割が地域を支えている。いわば、「よき企業がよきコミュニティを支えている。」のである。

6.2.1. 地方都市の「ほどほど」の規模の経済力

ポートランド広域圏は、大きすぎず小さすぎない、「ほどほど」の規模である。行きたいところには20分以内で行けるし、ノックひとつで会いたい人に会えるコンパクトな街だ。

一方、ソーシャル・キャピタルが上手く機能するには、都市としてある程度の経済力が必要である。企業はまずその本来の経済活動により、法人税で直接的に大きな役割を担う。

加えて、CSR / CSVのような地域を企業として支援する活動や、デザイナーの経験を育てるクリエイティブな働き方、ひいては意図せずになる人材輩出企業としての役割も、スタンコープ生命、アンブクア銀行、ナイキ等大企業に限られるものの、多様な価値観の中で経済的な余裕がないと継続して提供することができない。

6.2.2. コミュニティの核となる人物「カタリスト（触媒）」と価値観

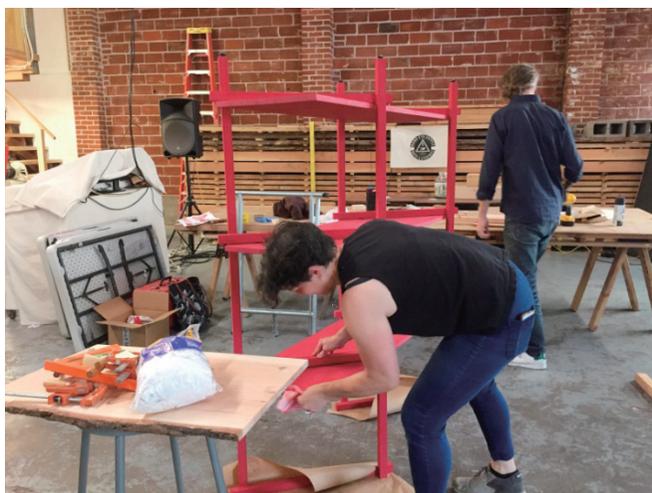
レノボ創業者ウィラー氏は、自社の文化について「仕事か家庭かトレードオフが前提のワークライフバランスではなく、『ワークライフハーモニー』だ。そう言えるのは好きな仕事だから。」という。このレノボ社には修士号保持者の従業員が多数働いている。ある者は木製フレームの塗装をし、別の者はテストライダーとして試作品に試乗する。いずれもお金ではない価値観を土台に、ウォールストリートでの勤務では得られないような、充実したライフスタイルを求めてポートランド広域圏に流入した若者たちの象徴だ。彼らは、クリエイティブ企業やものづくり企業からのスピニアウト組であることも少なくない。企業は彼らの共通価値を成長エンジンとしているのだ。

また、ポートランドには西部開拓者の精神を引き継ぐ起業家精神やクラフトマンシップを尊重する文化がある。ウィラー氏のように第二創業であればなお尊敬され、求心力を持ち、コミュニティの核となっていることもある。

ソーシャル・キャピタルについては世界銀行による定義「ソーシャル・キャピタルは端に社会を支えている制度ではなく、社会的なつながりを強くするための糊の役割を果たしている」(World Bank, 1999)とあるように、カタリストが人と人、企業と企業の間をつなぐ糊となっていることも多い。

6.2.3. 「セレンディピティ（化学反応）」を起こさせる場の存在

CSRに積極的に取り組む大企業や、コミュニティの核となるカタリストは、「セレンディピティ」（化学反応）を起こさせる場を提供する。ハンドアイサプライのポップ・アップ・（仮店舗）イベントは、同社の集客につながり、新人アーティストはスモールビジネスを始める機会を得るという互いにメリットを共有できるという。[岡部, 2008] では「市民間の連鎖反応で活動が活発化」とされている。これら民間の自律的な仕組みはまさに、価値共創戦略の実践と言える。



写真：ハンドアイサプライ店舗裏の工房。イベント会場になることもある。(筆者撮影, 2016)

6.3. 「ポートランド型地域企業の役割モデル」の定義と分類

以上のような各プレイヤー企業を、次のA～Eの6つに分類し、「ポートランド型地域企業の役割モデル」の定義を試みた。

A：地域サポート型大企業

地域経済に法人税と大規模な雇用で直接的に貢献する大企業。例えば、インテルは州のハイテク産業の約20%に相当する約1万6千人の雇用の受け皿となり、従業員の年収は同業平均より123%高い94200ドル [PWC, 2013] である。そして多くは、持続可能性を目指すCSR / CSV活動を積極的に実践する。意図せず、人材輩出企業となることもある。

例：インテル、ニューシーズンズ、アンブクア銀行、スタンコープ生命等

B：ライフスタイル重視型ものづくり企業

地域資源との親和性高いAO分野でのものづくりベンチャーから大企業に成長した企業群。ものづくりを大切にする職人集団であるだけでなく、デザイン性も重視していることが多い。持続可能性を謳うCSR / CSV活動も盛ん。意図せず、人材輩出企業となることもある。

例：ヤキマ、クリス・キング、ナイキ、コロンビア・スポーツ、アディダス、キーン

C：クリエイティブな業種交流イベント共創型企业

企業としてイベントを開催することで、地域にセレンディピティが起こる場を提供する企業群。企業やギャラリーは期間中、自社を一般開放し、軽食や生演奏の音楽を提供する。クリエイティブ業種の個人は情報交換等を目的に参加する。このイベントがきっかけで新たなプロジェクトが発足したり、取引先が増えたり、転職が促されたりすることもあるという。それだけでなく、一般開放型のイベントとして開催するため、住民の地域への愛着を高める効用も生んでいる。

例：ハンドアイサプライ、ワイデンアンドケネディ、ペロカルト

D：ワークライフハーモニー実践第二創業型企业

異なる分野での経験を重ね、地域資源であるAO分野との親和性が高い分野での第二創業に辿り着いた小規模企業群。業界内の高い評価によりくちこみで新たな取引先が増えることも多いという。同じ価値を共有できる若者の転職先となることもある。

例：レノボ、スピン

E：ヒップスター型クリエイティブ・カタリスト集団

ヒップスターに象徴されるスピニアウト人材。組織に縛られない個人クリエイターの場合が多い。自身が開催するネットワーキイベントやCで述べた交流の場も含め、様々な交流の場で参加するクリエイティブ人材同士をつないだり、地域の若手クリエイターが創業の機会を得る手助けをしたりもする。その結果、都市部ではスモールビジネスが盛ん。

例：ハンドアイサプライ、ヘリオン・ギャラリー

表1：「ポートランド型地域企業の役割モデル」：企業が地域に対する役割と分類

タイプ	A 地域サポート型 大企業	B ライフスタイル 重視型 ものづくり企業	C クリエイティブ な業種交流 イベント共創型 企業	D ワークライフ ハーモニー 実践第二創業型 企業	E ヒップスター型 クリエイティブ・ カタリスト集団
企業の例	インテル、 ニューシーズンズ、 アンブクア銀行、 スタンコープ生命	ヤキマ、 クリス・キング、 ナイキ	ハンドアイ サプライ、 ワイデン アンドケネディ、 ペロカルト	レノボ、 スピン	ハンドアイ サプライ、 ヘリオン・ ギャラリー
役割(1) 経済力	◎	◎			
役割(2) カタリスト		○	○	◎	○
役割(3) セレンディ ピティの場			◎	○	

以上の企業・事業者の他、サポーターの役割を担う組織・団体・高等教育機関も併記するべきであろう。産学官連携の橋渡しをする役割として、ポートランド州立大学やその地域連携拠点であるファーストストップポートランド、オレゴン州立大学、オレゴン州投資開発局（Business Oregon）、ポートランド市開発局（Portland Development Commission）等が果たす役割も大きい。

7. 結論と今後の展望

八戸市及び八戸圏域定住自立圏そしてその地域を支える地域企業群は、戦後高度成長を遂げた日本経済と連動し発展した。しかし経済の成熟化とバブル経済崩壊、リーマン・ショックや東日本大震災を経験し、地域住民の価値観は大きく変化し、変わりつつあるライフスタイルと相まって、ステイクホルダーたる企業群の存在意義と価値が今改めて問い直されている。

産業活性化政策は、高度経済成長期・昭和38年制定の新産業都市建設促進法を土台として、インフラ整備、税制優遇、補助金等の利便を企業に提供している。もちろん企業の受ける恩恵は大きかった。しかし、大きく価値観が転換した現在、雇用関係、働き方、の変化に加え、企業や地域が価値を共創するという変化や新しい企業価値と評価が必要とされてきている。

今回の調査で、ポートランドから断片としての示唆ではなく、立体的有機的に結合しセレンディピティが発生する構造全体像としての必要要件、役割等を新たに導き出すことが出来た。モデルを分類・整理することにより、企業のカテゴリ別の特徴、そして地域活性化に果たす企業群の役割が明らかとなった。

ポートランドには、企業や行政が住民に価値を提供するほか、それぞれの専門性を活かしながら、価値を共に創造する企業が複数存在する。[畢, メーカースペースADX, 2016]で例示されるように、「ものづくりに興味を持つ人々に作業の場所と道具を提供しているだけではなく、ロールモデルを見つける場や、知識・スキル・情報を交換する場を提供している」企業である。ソーシャル・キャピタルに糊づけされ、街と一体となった地域の企業群は、その構造全体の構成要素と役割を理解し、新しい環境の変化に対応した価値の共有や創造を果たさなければならないだろう。それこそが、その地域に住む住民と社会のステイクホルダーたる企業、それらを支援する行政が三位一体となったソーシャル・キャピタルを土台とした地域全体の共有価値を生み出すことに他ならない。ポートランドにおける企業とソーシャル・キャピタルの事例は、日本における企業の発展や地域活性化の促進を考える上で重要な示唆を与えるものである。

本県を省みて、八戸圏域定住自立圏はポートランドと共通する優れた地域資源に恵まれており、また人々の価値観がライフスタイル志向に近く、価値共創型の都市づくりの基礎要件を満たしている。新しい働き方を求めて移住するIターン、首都圏からのUターン、IT関連企業の進出が続き、セレンディピティが起きやすい「ほどほど」の規模感の中で、企業群は今回試みた分類・定義「ポートランド型地域企業の役割モデル」からの示唆により、新たな役割「八戸型中規模都市再構築モデル」へ転換しなければならない。さらに地域は、企業群と人材を含めた地域が持つ資源全般を再評価し、新たな地域活性化施策を産学官にて総合的に再構築するべきである。企業は自律しながらその新たな役割に転換することにより、将来、街の魅力を再創造する重要な役割を担うと言える。

8. 謝 辞

調査にご協力いただいた現地のポートルランダーの皆様：Thanks to Mr. Sky Boyer (Velo Cult)、Mr. Jeff Menand (Chris King)、Mr. Dan Powell (Portland Design Works)、Ms. Natalie Lozano (Alta Planning + Design)、Ms. Nicole Stein (Umpqua Bank)、Mr. Bob Speltz (Standard Insurance Company)、Mr. Tobias Berblinger (Hand-Eye Supply)、Ms. Janice Cooper (Wheat Marketing Center)、Mr. Matt Wagner (Hellion Gallery)、Mr. & Mrs. Brown (Spin Events & Catering)、Mr. Chris Sautter (Yakima Products)、Mr. Ken Wheeler (Renovo Hardwood Bicycles)、Mr. Mitsu Yamasaki (Portland Development Commission)、Mr. Tom DiCorcia (Business Oregon)、Ms. Kaoru Miyanaga (Japan America Society of Oregon)、Ms. Nancy Hales (First Stop Portland)、Mr. & Ms. Weddington, Mr. Dustin Klinger, Mr. Micah Kassell, Mr. Naoki Shioura, Mr. Kevin Schaer, 以上の方々には貴重な時間を割いていただいた。ビジネス学部田中哲教授、日本でポートルランドの文化を発信する中石 和良・真由子夫妻、1992年にオレゴン州に設立した酒蔵「SakeOne」の共同創業者で地元の酒造会社桃川の村井達氏には有益なご助言をいただいた。ここに深く感謝の意を表する。

本調査は、公益財団法人21あおもり産業総合支援センターの「あおもり元気企業チャレンジ助成事業（あお産支第711号）」の助成を受けたものである。

9. 参考文献

- AbbottCarl. (2011). Greater Portland : Urban Life and Landscape in the Pacific Northwest. University of Pennsylvania Press.
- AbbottJCarl. (2000). The American Planning Tradition. Culture and Policy. John Hopkins.
- Business Oregon. (2015年4月17日). Doing Business in Oregon.
参照先：http://www.oregonjapan.org/investment/files/dbo_seminar_presentation_slides2015.pdf
- MayerHeike, ProvoJohn. (2004). The Portland Edge in Context.
著：OzawaPConnie, The Portland Edge : Challenges and Successes in Growillg Communities (ページ：8-15). Island Press.
- Metro. (2015). 2014 URBAN GROWTH REPORT.
- Portland Development Commission. Portland Athletic and Outdoor.
参照先：<http://aoportland.com/explore/industry-support/>
- PutnamDRobert, FeldsteinMLewis. (2003). Better Together: Restoring the American Community. Simon & Schuster.
- PutnamDRobert, LeonardiRobert, NanettiRaffaella. (1994). Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy. Princeton Univ Press.
- PWC. (2013). Intel's Economic Impacts on the US Economy, 2008 - 2012.
- The Oregonian. (2016年1月2日). Oregon is nation's top moving destination.
- U.S. Bureau of Economic Analysis. (2016年7月27日). BEA Regional Economic Accounts.
参照先：<https://www.bea.gov/regional/>
- U.S. Census Bureau. (2016). Population estimates, July 1, 2015.

- U.S. Census Bureau. (2016). Table 5. Estimates of the Components of Resident Population Change for the United States, Regions, State Population by Characteristics Tables: 2010-2016.
- コトラーフリップ, リーナンシー, 恩蔵直人. (2007). 社会的責任のマーケティング. 東洋経済新報社.
- ジョンソンスティーブ. (2008). 市民参画と持続可能なコミュニティの発展. 龍谷大学.
- パットナム D ロバート. (2001). 哲学する民主主義: 伝統と改革の市民的構造. NTT出版.
- フロリダリチャード. (2009). クリエイティブ都市論－創造性は居心地のよい場所を求める. ダイアモンド社.
- ポーター Eマイケル, クラマー Rマーク. (2011). 共通価値の戦略. ダイアモンド・ハーバード・レビュー 6月号, 8-31.
- 岡部一明. (2008). ポートランド・モデル: 市民参加と自治.
- 岡部一明. ポートランド自治モデル. 参照日: 2017年2月11日,
参照先: <http://www5d.biglobe.ne.jp/~okabe/portland/portland.html>
- 宮副謙司. (2013). ポートランド都市活性化戦略に関する考察－「地域活性化マーケティングモデル」適用での事例研究－.
- 宮副謙司. (2014). 地域活性化マーケティング. 同友館.
- 宮脇靖典. (2016). エージェントからカタリストへ－価値共創における触媒機能の可能性－. マーケティング学会.
- 空閑陸子. (2010). ソーシャル・キャピタルに関する先行研究の整理: 今日までにおける定義の概要と文献サーベイから見た日本の研究の動向.
- 佐久間裕美子. (2014). ヒップな生活革命. 朝日出版社.
- 在ポートランド日本国出張駐在官事務所. (2014年6月). オレゴン州の概況.
参照先: www.portland.us.emb-japan.go.jp/tips/201406オレゴン州の概況.pdf
- 山崎満広. (2016). ポートランド世界で一番住みたい街をつくる. 学芸出版社.
- 総務省統計局. (2016). 平成27年国勢調査.
- 八戸港国際物流拠点化推進協議会. (2015). 八戸港海上出入貨物取扱状況.
参照先: <http://www.hi-net.ne.jp/~hppc/statistics.html#kaijou>
- 畢滔滔. (2016). デュアルシティ・ポートランド クオリティ・オブ・ライフの表と裏. 日本マーケティング学会.
- 畢滔滔. (2016). メーカースペースADX. 日本マーケティング学会.
- 労働に関するCSR推進研究会. (2007). 労働に関するCSR推進研究会報告書. 厚生労働省.

-
- i 安全で住みよい地域を維持・構築するために活動する地域住民の自治組織。1974年に条例によって市に認められた唯一の公式近隣組織。個人単位で参加可能。防犯、美化、親睦等を目的に自主活動を行う日本の町内会とは違い、ポートランド市のネイバーフッドは都市計画の策定にまで影響力を持つ。
 - ii [ポーター クラマー, 2011] では「共通価値の概念は、企業が事業を営む地域社会の経済条件や社会状況を改善しながら、みずからの競争力を高める方針とその実行」と定義している。本稿では企業と地域社会にとどまらない、企業と従業員の間なども含む広義の共通価値とする。
 - iii 流行に敏感で、本やアート、インディーズ系音楽等に興味のある若者たちを称したもので、[佐久間, 2014] では「ワークウェアを着て分厚いもじゃもじゃのヒゲを生やした」「ポートランド産の男性像」とされている。
 - iv ガラス製の保存用広口瓶。二重構造のふたによって気密性が高く、食品の長期保存が可能。農業の盛んな郊外の家庭でジャムや保存食等の容器として用いられるのが一般的だった。ポートランドの若者は、郊外の実家から届く季節の自家製ジャムが詰まったメイソン・ジャーを洗って、ふたにストローを差す穴を自分で取り付けジュースを飲んだり、ふたを外してビールのジョッキとして用いている。
 - v 近所づきあいやボランティアへの参加、異業種交流会などの信頼や良好な関係が社会の重要な資本である、という概念。
 - vi CSR (Corporate Social Responsibility: 企業の社会的責任) とは、企業の活動が社会やステークホルダーに与える影響に対して果たす責任。法的責任、経済的責任、倫理的責任、さらには、企業が自身の存在により社会を幸せにするというもの。そのために倫理的な観点から自主的に自らの資源、例えば売上の一部や従業員の労働時間を寄付金やボランティア活動のようなかたちで地域社会等のステイクホルダーに提供していくことで、地域社会に貢献する。ただ、CSRと企業の利潤追求が利益相反するものではなく、本業と両立するよう、新たなアプローチとして、CSV (Creating Shared Value: CSRを越えた共通価値の創造) という概念が生まれた。企業が単なる価値を再分配するのではなく、ステイクホルダーと価値を創造し、パイを増やし、共有するというものである。
 - vii 偶然発生した化学反応のように、個々の活動の相互作用や連鎖反応で、思いもよらない創造的な発見や価値の創出が発生・出現すること。2010年ノーベル化学賞受賞した鈴木章北海道大学名誉教授の受賞スピーチでも知られる。
 - viii 安定した組織から飛び出し独立する、または新しい組織に転職する働き方。
 - ix 価値を共創しようとする主体間で、新たな創造的発見や、共同事業を成功に導き、価値共創をもたらす触媒的な機能。