

# 地域活性化の事業戦略構想と事業ダイナミズム ～「北の屋台」の事例分析～

小 松 陽 一

事業は、事業環境の変化に適応して、あるいは事業体による新たな事業環境の主體的、戦略的な選択によって、不断に変化する。本論文では、このような事業の変化を「事業ダイナミズム」と呼ぶことにする。経営学の理論的文脈においては、事業を遂行する行為主体（アクター）である事業体は、企業等の個別組織的なアクターを指示することが通常であるけれども、本論文では「事業体」の指示対象を複数のアクターからなるネットワーク、すなわち事業ネットワークの場合にまで拡張する。

多様なアクターが関与する事業ネットワークを通じて構想・実践される事業の一種として地域活性化事業をあげることができる。近年、様々な背景状況のもとで地域再生や地域活性化に関する研究、政策提言、あるいは実践が活発になってきている。本論文の目的は、地域活性化事業の一種、中心市街地活性化事業の成功事例として著名な帯広市の「北の屋台」における事業ダイナミズムをできるだけ詳細に記述し、その事業戦略構想とその実現化過程を分析し、そこから有効な地域活性化事業の条件を抽出することにある。

キーワード：地域活性化、中心市街地活性化、コンパクトシティ、事業戦略構想、事業ダイナミズム、変革型リーダーシップ

## 目 次

- 1 はじめに
- 2 「北の屋台」の概要
- 3 「北の屋台」の背景状況：帯広市の人口動態
- 4 「北の屋台」の沿革
- 5 考察：「北の屋台」の事業戦略構想と事業のダイナミズム

## 1 はじめに

本論文において、「事業」とは、事業体が自らを取り巻く事業環境に向けて、何らかのプロダクト（product）を提供し、事業環境からは何らかの絶対的もしくは相対的、ポジティブもしくはネガティブな価値評価（valuation）を受けて、適応的に変化しつつ持続しようとする関係性と、そのための一連の活動の総体のことを意味する（図1参照）。<sup>1)</sup> この場合、事業体は必ずしも組織体には限られない。事業は、個人、グループ、コミュニティ、社会的ネットワークなど、多様な行為主体（アクター）によって担われうるからである。またプロダクトは、製品、サービスばかりではなく、情報、知識など事業体からの多様な形態のアウトプットでありうる。

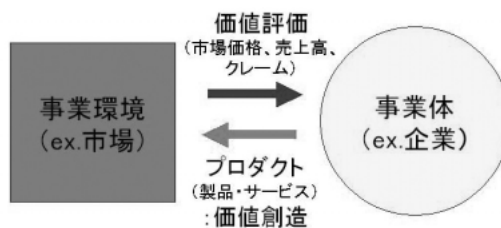


図1 事業（ビジネス）の概念図

本論文で考察する中心市街地活性化事業を含めて、地域活性化事業は一般に、単一の事業体と事業環境において遂行されることは稀であり、国家レベルあるいは地方自治体レベルの立法機関や行政機関、大学等の研究機関、小・中・高校等の教育機関、経済団体、協同組合、企業、各種の法人や団体、ボランティア、といった様々なアクター間で適応的に形成される関係性のパターンとしての事業ネットワークと、それが事業環境との間で構築しようとする持続的な関係性のパターンとして実現することが多い。したがって、地域活性化の事業ダイナミズムは、何よりもこのような二重の関係性のパターンのダイナミズムなのであって、それは単一の事業体と事業環境の間で繰り広げられる事業のダイナミズムよりもはるかに複雑な様相を呈する。

本論文は、中心市街地活性化事業の成功事例として知られる「北の屋台」について、その事業のダイナミズムをできるだけ詳細に記述し、その成功要因を事業戦略構想とその実現過程という分析視角から明らかにし、その分析結果に基づいて地域活性化事業の有効性向上の条件について考察を行う。

## 2 「北の屋台」の概要

「北の屋台」は、JR帯広駅の北、北海道帯広市西1条南10丁目7番地いきぬき通りにある屋台の集合体である。「北の屋台」の敷地は、間口約10.9m、奥行約49m、面積約534㎡（約162坪）の土地であり、西1条通から銀座通に通り抜けることができる。この土地は、平成10年（1998年）1月に火事で焼失するまで、フランスのパッサージュに似た帯広独特の商業形態である「廉売市場」の一つ、「一条市場」があった場所である。「一条市場」の跡

地は、平成13年（2001年）7月29日に「北の屋台」が開業するまで、駐車スペース19台分の駐車場であった。

「北の屋台」には現在、20軒の屋台があり、1番街から4番街までの4つのブロックに分かれている（図2参照）。屋台1軒の広さは、3坪（9.9㎡）である。屋台で提供される料理は、地場産品料理、地鶏料理、海鮮料理、そば料理、やまべ料理、みそ料理、チーズ料理、燻製料理、煮込み料理、串揚げ、串焼き、家庭料理、おふくろの味、おばんざい、中華料理、韓国料理、ブラジル料理など多彩である。これらの料理の材料は、十勝地方<sup>2)</sup>の農産物（小麦、そば、じゃがいも、かぼちゃ、長芋、ユリ根など）、畜産物（豚、鶏など）、酪農製品（チーズなど）、水産物（海産の魚介類、川魚など）を使用し、いわゆる「地産地消」を実践している。

「北の屋台」の来客数と売上高およびそれぞれの推移は図3に示すとおりである。来客数は

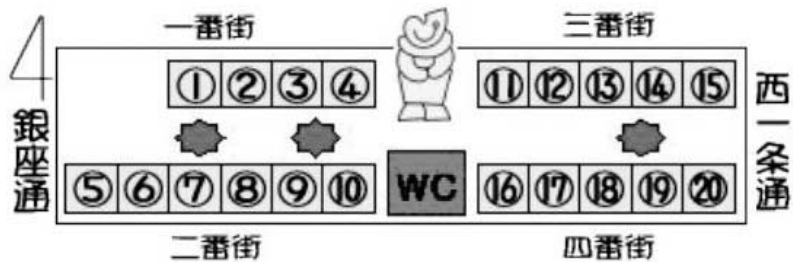


図2 「北の屋台」配置図（第4期） 出所：「北の屋台」ホームページ

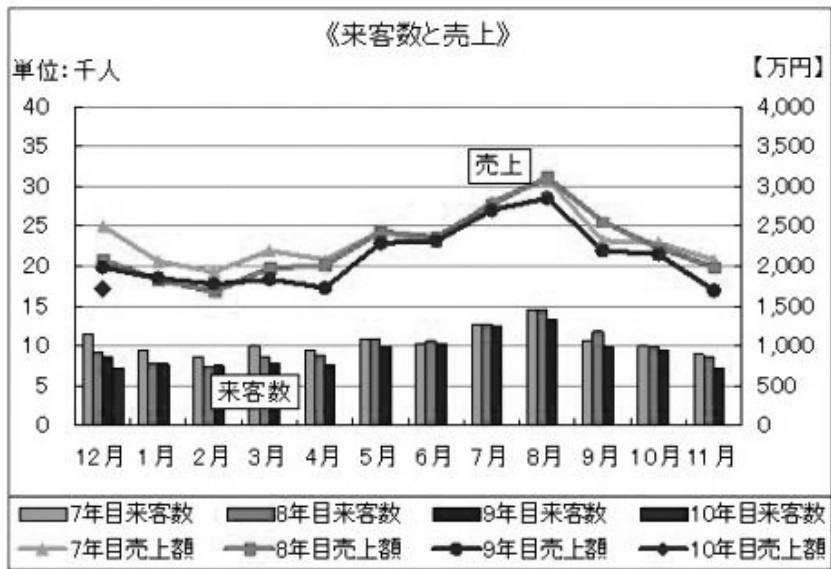


図3 「北の屋台」の業績推移 出所：「北の屋台」ホームページ

若干減少傾向にあるが、1ヶ月あたり平均10,000人を超える。売上高は、1ヶ月あたり2,000万円から3,000万円程度である。来客数及び売上高はともに、冬よりも夏の方が多い。夏(7~9月)の来客の6割は観光客であり、それ以外の時期は地元住民が6割を占める。<sup>3)</sup>

「北の屋台」は、「北のまちづくり賞・知事賞」(平成14年・2002年、北海道建設部まちづくり局)、「ふるさとづくり賞・総理大臣賞」(平成16年・2004年、公益財団法人・あしたの日本を創る協会)、「ホクレン夢大賞」(平成18年・2006年、ホクレン農業協同組合)、「がんばる商店街77選」(平成18年・2006年、経済産業省)など各種の賞を受賞している。

### 3 「北の屋台」の背景情況：帯広市の人口動態

「北の屋台」がある帯広市は十勝地方の中心都市であり、十勝地方1市18町村を所管する十勝総合振興局の所在地である。明治以来、帯広市の人口は右肩上がりが増加し、平成に入ってからその傾向は続いた。しかし、平成11年(1999年)の174,751人をピーク<sup>4)</sup>にして、21世紀に入ると一転して減少傾向を示し、平成21年(2009年)には168,635人まで減少した。(図4参照)

帯広市における最近10年間の人口の減少傾向は何が原因なのであろうか。まず平成元年(1989年)から平成20年(2008年)までの帯広市の人口の自然動態は図5のような推移を示してきた。出生者数と死亡者数の差、すなわち自然増減は平成5年(1993年)以降までは毎年1,000人を超えて増加していたが、平成6年(1994年)に自然増856人と1,000人を割ってからは急速に自然増の人数が減ってきており、平成20年(2008年)にはついに18人になった。帯広市においても65歳以上の高齢人口が増加してきていることもあり、いずれ死亡者数が出生者数を上回ることが予想されている。<sup>5)</sup>しかし少なくとも平成20年(2008年)までは自然増が続いてきたのであるから、帯広市における最近10年間の人口減少は、自然動態によっては説明できない。

これに対して同時期、帯広市の人口の社会動態は図6のような推移を示してきた。外部から帯広市への転入者数と帯広市から外部への転出者数の差、すなわち社会増減は平成9年(1997年)以降、常にマイナス(社会減)であった。したがって、帯広市における最近10年間の人口減少は、その社会動態によるものと考えられる。

帯広市からの転出先は、道内が道外を常に上回っている(図7参照)。道内は、十勝総合振興局の管内と管外に分かれるが、平成19年(2007年)の転出割合は、表1に示すように、管内26.5%、管外51.6%である。道内・管外の転出先は、圧倒的に札幌市が多く、転出割合は24.6%に達する。札幌が道内の転出先として選ばれる最大に理由は、札幌が帯広市に比較して就職・就学の機会が多いことによる。とりわけ就学に関しては、帯広・十勝における高等教育機関が、帯広畜産大学と帯広大谷短期大学の2校のみであることが大きく影響して

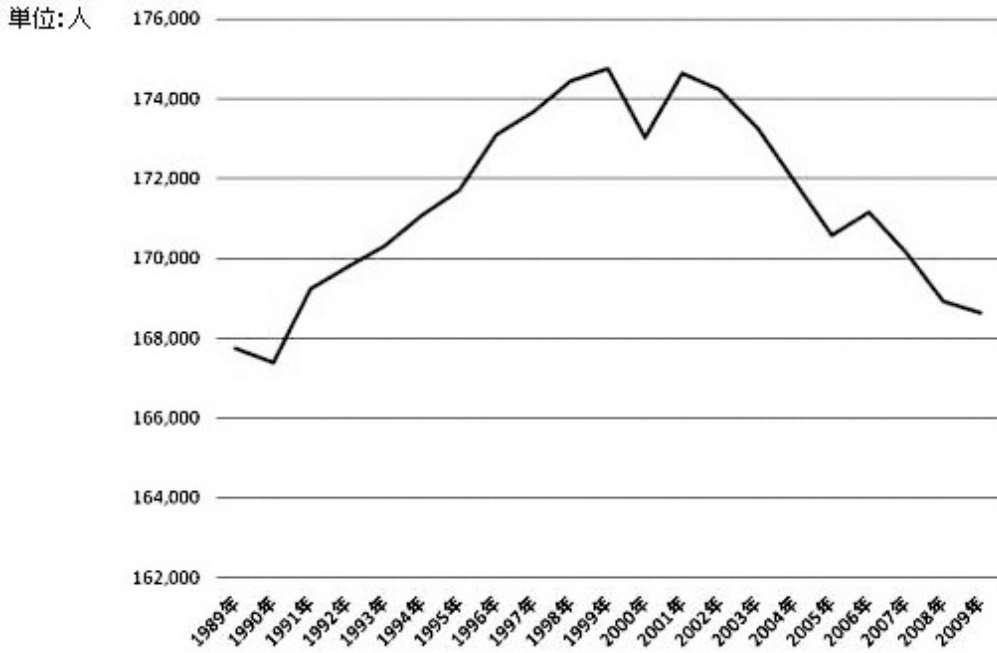


図4 帯広市の人口推移

出所：「帯広市統計書」平成21年度版より筆者作成

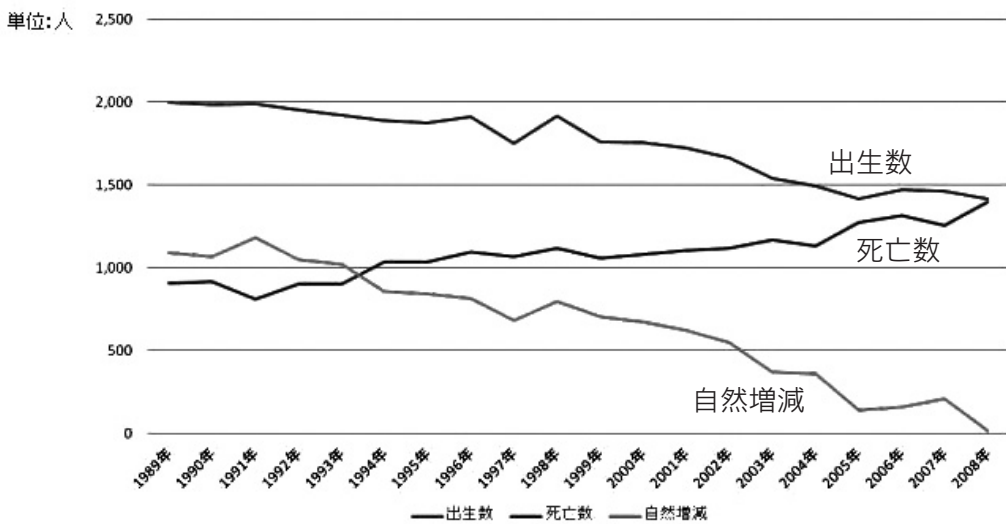


図5 帯広市の人口の自然動態

出所：「帯広市統計書」平成21年度版より筆者作成

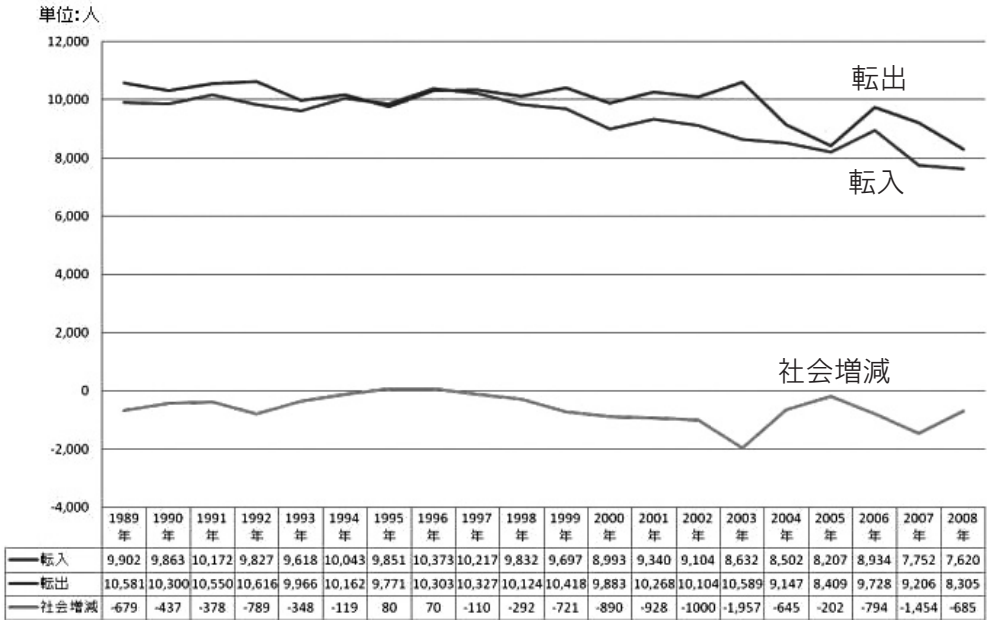


図6 帯広市の人口の社会動態  
出所：「帯広市統計書」平成21年度版より筆者作成

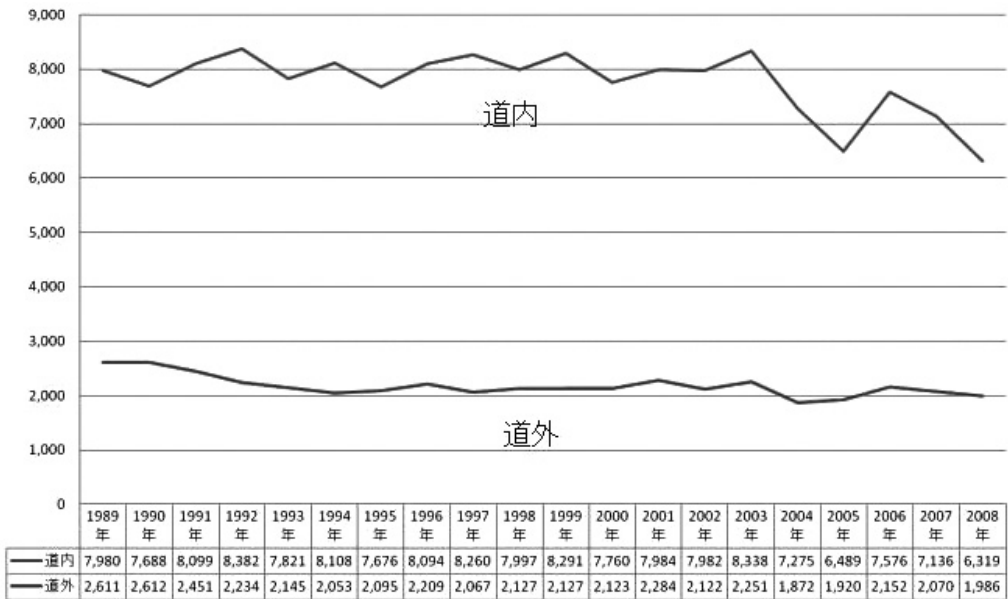


図7 帯広市の転出先内訳  
出所：「帯広市統計書」平成21年度版より筆者作成

表1 帯広市の地域別転入・転出状況（平成19年1～12月）

区 分		転 入		転 出		増△減(人)	
		転入数(人)	転入割合 (%)	転出数(人)	転出割合 (%)		
管 内		2,137	26.5	2,468	26.5	△ 331	
管	道内	札幌市	1,717	21.3	2,289	24.6	△ 572
		その他	2,678	33.3	2,516	27.0	162
		函館	164		144		20
		旭川	306	54.6	262	51.6	44
		釧路	457		416		41
		北見	202		188		14
		苫小牧	94		123		△ 29
		その他	1,455		1,383		72
	道外	東京都	212	2.6	400	4.3	△ 188
		三 県	348	4.3	508	5.5	△ 160
大阪府		51	0.6	51	0.5	0	
愛知県		81	1.0	123	1.3	△ 42	
他府県		728	9.1	862	9.3	△ 134	
国外		102	1.3	91	1.0	11	
合 計		8,054	100	9,308	100	△ 1,254	

注) 三県：埼玉県・千葉県・神奈川県（東京圏：三県と東京都）

出所：「平成20年度「帯広市人口問題対策会議」報告書」

表2 帯広市の管内転入・転出状況（平成19年1～12月）

区分		転入（総数 8,054 人）		転出（総数 9,308 人）		増△減 (人)
		転入人数 (人)	(%)	転出人数 (人)	(%)	
管 内	周辺3町	1,090	13.5	1,763	18.9	△ 673
	その他町村	1,047	13.0	705	7.6	342
合 計		2,137	26.5	2,468	26.5	△ 331

注) 周辺3町：音更町・芽室町・幕別町

出所：「平成20年度「帯広市人口問題対策会議」報告書」

いるといわれる。同様のことは、道外の東京圏（東京都、埼玉県、千葉県、神奈川県）への転出についてもいえる。<sup>6)</sup>

帯広市から管内（十勝地方）への転出については、帯広市と共に帯広圏を構成する3町（音更町、芽室町、幕別町）への転出が、その他の町村への転出に比較して顕著に多い（表2参照）。すなわち、「平成20年度「帯広市人口問題対策会議」報告書」によれば、過去5年間の平均で、帯広市は音更町に対して年間300人～500人程度、芽室町に対して年間100人～200人程度、幕別町に対して年間50人程度の転出超過である。その原因として「報告書」は、「帯広圏は、車社会の進展や道路・橋梁などの社会基盤整備がすすみ、交通アクセスが改善された結果、近隣3町に商業施設が進出し、安価な宅地も供給され、居住地選択の多様

化が進み、住民の生活圏がより一層拡大」(16 ページ)したことを挙げている。大都市圏の人口動態現象といわれる「ドーナツ化現象」が帯広圏にも生じていることが推測できる。

#### 4 「北の屋台」の沿革<sup>7)</sup>

##### 4-1 国際環境大学構想から「十勝環境ラボラトリー」の設立へ<sup>8)</sup>

「北の屋台」の淵源は国際環境大学構想にあり、さらにその発端は「北の屋台」がオープンする 10 年前、平成 3 年(1991 年)にまで遡る。すなわち、この年、帯広商工会議所は、新しい大学の開設を提言した。その背景には、3 節で既に述べたように、帯広における就学機会の低さがあった。さらに新大学が十勝地方にできれば、管外進学の場合に比較して、家計の経費節減や学生アルバイトによって地元経済が活性化するという予想もあった。この活動への協力要請が帯広青年会議所(JC)にもたらされた。この要請を受けて JC は、「公立大学設置問題を考える」をテーマとして 8 月例会を開催し、翌年の平成 4 年(1992 年)には大学問題委員会が作られた。

この委員会の委員に選ばれたのが、「北の屋台」の元専務理事である坂本和昭氏(以下、坂本氏と略記)であった。委員会で坂本氏は、地球環境問題を扱う「十勝国際環境大学」を創ろうと提唱した。その後、家業である貸しビル事業の立て直しのために一時 JC の活動を控えていた坂本氏は、平成 7 年(1995 年)、理事長からの要請を受けて、2 室 4 委員会メンバー 50 名から成る「国際環境大学構想プロジェクト」の担当副理事長に就任した。坂本氏は、プロジェクトメンバー 10 数名と米国ボウルダー市にあるコロラド州立大学を視察し、国際環境大学構想をメンバーと共有した。さらに 1 年間を費やして「国際環境大学構想起案書」という 34 ページにわたる小冊子を発行し、環境問題に取り組んでいる大学の研究者に送付した。そこで構想されていたのは、ISO14000 シリーズなどに基づいて環境マネジメントができる人材の育成を目指す文系の大学であり、平成 13 年(2001 年)の開学を予定していた。坂本氏は、帯広市の大学審議委員会や大学設置促進期成会などの会合に JC 理事長の代理として出席し、国際環境大学構想を強力に表明したが、他のメンバーからの反応は鈍かった。

平成 8 年(1996 年)、坂本氏による JC 三役への働きかけで新設された「国際環境大学構想推進特別委員会」の特別委員長に就任した。この年も坂本氏は理事長の代理として大学審議委員会などに出席していたが、帯広市による大学新設に向けての動きは必ずしも方向が定まらず、平成 10 年(1998 年)春の帯広市長選挙では現職市長が新人候補に敗れたこともあって、次第にトーンダウンしていった。このような状況の中で、坂本氏は「国際環境大学構想推進特別委員会」の活動を通じて、後の「十勝環境ラボラトリー(TKL)」(以下、TKL と略記)を立ち上げる方向に活動の重点を置くようになっていった。



ところで、上述の「国際環境大学構想プロジェクト」を構成する4つの委員会はそれぞれ講師を招いて例会や勉強会を開催し、国際環境大学構想に対するJCのメンバー120名の理解の取り付けに注力した。この講師の1人が、文化科学高等研究院<sup>9)</sup>のゼネラルディレクターであり、当時信州大学教授だった山本哲士氏（以下、山本氏と略記）であった。山本氏は、毎年組織が入れ替わってしまうJCとは別に、長期的な活動の取り組みが出来る組織を作ることを条件に国際環境大学構想の実現に向けての協力を約束した。

この一連の流れの中で当初の国際環境大学構想も変質を遂げていった。資金調達の困難さ、少子化傾向からキャンパス等のハードウェアと学生を擁するような通常の大学の設立構想は後退し、代わって「ソフトを前面に出したプロジェクトを起こして、十勝に知恵とノウハウの蓄積をしていく大学を、創り出そう」「大学の事業に代わるプロジェクトを興し、地域の人々に還元していく、いわば21世紀型の大学をつくろう」<sup>10)</sup>というプロジェクト中心の構想に変わっていった。この新たな構想に基づく活動団体として平成8年（1996年）3月、JCのOBや現役会員を中心にTKLが設立された。<sup>11)</sup>

#### 4-2 都市構想プロジェクトから「まちづくり・ひとつづくり交流会」の誕生へ<sup>12)</sup>

TKLは9つのプロジェクトを立ち上げた。すなわち、①国際環境大学公開講座、②新聞紙上セミナー、③環境童話制作プロジェクト、④場所環境カープロジェクト、⑤場所環境住宅プロジェクト、⑥十勝川水系調査プロジェクト、⑦田園ライフスタイルプロジェクト、⑧食文化環境プロジェクト、⑨都市構想プロジェクト、である。<sup>13)</sup> これらのプロジェクトの中で「北の屋台」に直結するのは都市構想プロジェクトである。<sup>14)</sup>

平成10年（1998年）6月、「まちづくり3法」の一つ、いわゆる中心市街地活性化法が制定された。<sup>15)</sup> これを見越して同年4月1日、都市構想プロジェクトは、「帯広中心市街TMO提言書」<sup>16)</sup>を発行した。これは2年間掛けて大学の研究者達と共同で調査・研究した結果をA4版100ページ以上に及ぶレポートにまとめたものであった。その内容は、「帯広の中心部から車を排除し、人の活気を取り戻す」「公共交通機関をその周りに配置していく」というように、コンパクトシティ、パーク&ライドといった最新の都市計画（アーバン・デザイン）のコンセプトを盛り込んだ、当時としては先進的なものであった。<sup>17)</sup> 「帯広中心市街TMO提言書」は砂川敏文帯広市長に提出された。また6月3日には商工会議所で商店街の役員にプレゼンテーションが行われたが、まったく相手にしてもらえなかった。<sup>18)</sup>

4月3日からは、商工会議所と帯広市による中心街活性化のプロジェクト（「TMO」委員会）が始まった。坂本氏はその委員の一人に選出され参加することになった。しかしその会議は進展しなかった。開催回数が少なく、招集側の説明に多くの時間を費す結果、20数名の委員の発言時間は1回の会議中に1人3分間も回ってこなかったという。その上、コンサ

ルタントも学識経験者も地元十勝を深く知る人間ではなかった。「TMO」が一向に進展しないことに委員の不満が次第に募っていった。このような状況の中で、平成11年(1999年)2月24日、坂本氏は「TMO」の委員をTKLの事務所に集めて会議を開いた。これが「まちづくり・ひとつづくり交流会」(以下、「交流会」と略記)の第1回会合になった。

「交流会」は、これまでの活動の反省に立って、提言ではなく、主婦や農家を含めて幅広く人材を集め、自己資金と行動力による帯広のまちづくりを狙った。そのため次のような会のルールを定めた。すなわち、① 構成員の出入り自由、② 30分ルール(会議に初めて参加する人は坂本氏がそれまでの会議の流れを説明するので会議開始の30分前に来ること)、③ 発言ルール(他人の意見の否定はしないで、自分の意見のみを述べること。最低一回は発言をすること)、④ 友人勧誘ルール(毎回別の人間を一人は連れてくること)、である。

まちづくりの指導にあたった大学教授のアドバイスに従い、「交流会」の最初の4回は、メンバー間で共通認識を持つために、帯広120年の歴史を勉強した。その結果、「交流会」に参加した若者たちは、帯広中心街の変遷の歴史を知り、現在それが消滅の危機にあることを理解し、帯広のアイデンティティーについて真剣に考えるようになった。こうして「交流会」のメンバー間に「自分たちの資金と行動力で、帯広市の中心街を活性化させよう」という共通認識と意志の共有が生まれた。さらに「交流会」について積極的に新聞等のメディアに情報公開し、会議に参加出来ない人にもその志を知ってもらおうとした。

帯広の歴史の勉強会が終了した平成11年(1999年)4月、メンバー全員が同じ金額の資金を出し合って活動原資をつくることになった。メンバーの一人が大学生であったので、学生が出資可能な金額、すなわち1万円をメンバー1人あたりの出資金とした。メンバー数は40名であったので、40万円が「交流会」の活動資金になった。

次いで40万円で出来る活動について議論が行われたが、メンバーのひとりである後藤健市氏(北海点字図書館副館長・当時)が屋台でまちづくりをしようと提案し、メンバーは大いに盛り上がった。この時の坂本氏はこの提案の有効性に懐疑的であったが、他人の意見を否定してはいけないという発言ルールを自分で定めた手前、この提案を無下に否定することはできなかった。

図書館に屋台についての参考文献はなく、ネット検索をしても資料は無きにも等しかったので、メンバーが直接取材し、屋台のある光景を写真に撮るなどして資料を収集することになった。坂本氏自身、6月に帯広商工会議所の議員の視察旅行で米国のシアトル等いくつかの街を訪問した機会にそれぞれの街が予想外に多くの屋台で賑わっていることを発見した。また米国の屋台には「飲食」「物販」「パフォーマンス」の3種類があることも発見した。米国の視察旅行で屋台によるまちづくりの大きな可能性を知った坂本氏は、一転して屋台推進派に変貌した。

#### 4-3 外部資金の導入と「帯広商工会議所 北の屋台ネット委員会」の発足<sup>19)</sup>

平成 11 年（1999 年）7 月、新聞で「交流会」の活動内容に興味を持った北海道通商産業局（現：経済産業局）の「TMO」担当スタッフがオブザーバーとして「交流会」に出席し、小冊子「屋台を使ったまちづくりプラン」と「アメリカの屋台写真集」を一冊ずつ持ち帰った。このスタッフを介して「交流会」の活動内容が東京の全国中小企業団体中央会に伝わり、そこから 7 月末に、8 月末締め切りの補助金に応募しないかという打診が坂本氏に対してあった。

この補助金交付が認められると補助金 600 万円と自己資金 400 万円の合計 1000 万円が活動資金として使えることになる。ただし、400 万円の自己資金の調達に加えて、「交流会」のような任意団体ではなく、法人格のある団体が補助金の受け皿になることが補助金交付の条件であった。坂本氏がこの案件を急ぎ帯広に持ち帰り、TKL のメンバーに諮った結果、これらの条件をクリアして補助金に応募する方向で合意に達した。自己資金 400 万円は坂本氏と TKL の会長・副会長の 3 名が分担して出資することで解決した。受け皿になる団体に関しては非常に難航したが、坂本氏と帯広商工会議所副会頭との「ボス交」<sup>20)</sup>による根回しで帯広商工会議所が引き受けることになった。こうして平成 11 年（1999 年）9 月、「帯広商工会議所 北の屋台ネット委員会」（以下、「委員会」と略記）は発足した。「交流会」のメンバーは「委員会」のメンバーとして活動することになった。<sup>21)</sup>

「委員会」の最初の活動は、「北の屋台」の実現に向けて、屋台に関する更なる情報の収集であった。平成 11 年（1999 年）9 月から 11 月にかけて、坂本氏が台湾へ、TKL の事務局員 2 名が香港に視察に出かけた。全国中小企業団体中央会の補助金は、国内視察には使用できるが海外視察には使用できないので、これらの視察は坂本氏の自費により賄われた。

この間、10 月 21 日から 25 日にかけて、「委員会」のメンバー 17 名による福岡・広島・呉・大阪における屋台の視察が行われた。広報活動のために北海道新聞と十勝毎日新聞にも働きかけた結果、両新聞社の記者が同行取材をし、特集の囲み記事でそれぞれ 4 回ずつ連載された。

この視察で分かったことは、大阪市や広島市とは違って、屋台営業が合法とされている福岡市においても、条例によって屋台営業は一代限りと決められているために、権利の譲渡が認められず、当時 200 軒以上の屋台が営業していたにもかかわらず、将来消滅する業態であることであった。福岡市役所の屋台担当者からは「あなた方、屋台でまちづくりをやりたいと考えているようですが、無理ですからやめた方がいいですよ。」という助言さえ受けた。<sup>22)</sup>同じく屋台営業が合法の呉市では、一親等以内の者で屋台営業の継続を希望する場合は特別に継承を認めることによって一代限りの条例を廃止したが、実際には継承者は 20 軒中 2 軒しかなく、屋台営業者は減る一方であることが判明した。また屋台が置かれたスペースの間

に呉市が設置した、電気コンセント2つ、上水道の蛇口2つ、下水口1つから成る簡易ユニットにしても、食中毒などの問題が出た際の行政側の責任回避のための措置であって、決して呉市による屋台営業の支援政策ではないことが分かった。

屋台によるまちづくりにとって悲観的な材料が明らかになった国内視察であったが、坂本氏は、呉市の事例から、行政が条例を変更しさえすれば屋台は可能だと前向きに受け止めた。新しい屋台営業の方法を求めて坂本氏は国内視察の直後にシンガポールへ、他のメンバー2名は11月中旬に韓国のソウルに視察に出かけた。

#### 4-4 新型屋台の開発<sup>23)</sup>

平成11年(1999年)11月中旬、坂本氏は帯広警察署と帯広保健所で屋台営業に関する帯広市の条例を調査した。帯広警察署では、公道を使っての営業行為は全国どこでも一切認められていないこと、例外は伝統あるお祭りや地域ぐるみのイベントなど場合に1週間程度認める臨時の営業許可だけであること、を知らされた。帯広保健所においても恒常的な屋台は一切認めていないことが分かった。

「交流会」のメンバーと検討した結果、帯広の中心街には空き地が多いから、公道ではなく民有地で屋台営業をすればどうかという解決案が出された。<sup>24)</sup> 屋台営業の許可にあたって、道路法と道路交通法を法的根拠とする帯広警察署からはあっさりとして了承が得られたが、食品衛生法を法的根拠とする帯広保健所からはなかなか了承が得られなかった。平成12年(2000年)3月末日までに合法的に屋台でまちづくりを実現できる方法を明記した報告書を作成しなければならないので、坂本氏をはじめとする「交流会」のメンバーは焦った。新型屋台のアイデアを考え付いては帯広保健所に持って行き、拒否されることの繰り返しが十数回の及んだという。

帯広保健所が民有地であっても恒常的な屋台営業に許可を出さなかった根拠は、「屋台は動くから露店である」ということにあった。露店である以上、たとえ民有地で営業していても1か所で1週間程度の営業しか許可されない。例えば、スーパーマーケットの駐車場で改造車を使って営業するたこ焼きの屋台がこれに該当する。露店と恒常的な屋台は両立しない。そのため改造車による屋台と呉市式の簡易ユニットの組み合わせによる恒常的な屋台営業という、かなり自信があったアイデアも帯広保健所からは拒否された。

屋台は必ずしも車がついて動く店舗である必要はない。実際、「福岡の屋台も移動しながら営業するタイプの屋台ではなく、あらかじめ決められた、いわば固定された場所で営業する、仮設店舗形態の屋台」<sup>25)</sup>である。屋台の本質的特徴の一つは仮設性にある。<sup>26)</sup> 坂本氏も最初に福岡市の屋台を視察した頃は、屋台の本体は動く部分、すなわちリヤカー部分だと思いついていた。しかし、保健所に通ううちに、食品衛生法から屋台に絶対必要な本体と

は屋根と三方を囲う壁であることを知った。リヤカーは屋台の屋根と壁を営業場所まで運ぶ手段にすぎない。そこで坂本氏は、発想を180度転換して、食品衛生法で定められた条件を完全に満たした厨房を固定式で設置し、これに移動・収納・組み立てができる仮設式の客席部分を組み合わせるという全く新しいタイプの屋台を着想した。このアイデアは帯広保健所に受け入れられ、飲食店として営業許可が出ることになった。その結果、露店営業におけるように、客に提供できる食品は必ず直前に熱処理をしたものに限るといった、メニュー上の制約がなくなるメリットもあった。

新型屋台に営業許可が下りそうな見通しが得られたので、坂本氏が商店街の事務局に報告に行ったところ、福岡とは違って冬には零下20度にもなる帯広では屋台営業はうまくいかないだろうという消極的な見通しの意見が出た。これに対して、福岡の屋台の関係者から「屋台は冬の風物詩」であり、福岡における屋台営業のピークが10月から2月であるとの証言を得て、帯広の測候所で気象データを集めたところ、帯広の場合には年間340日の営業が可能であろうという結果を得た。また平成12年（2000年）2月初旬に真冬の仙台市の屋台を視察し、戸板を立てただけの店構えでも内部は暖かいことを確認した。さらに2月21日には「第1回寒さ体感実験」を実施し、零下7度の下でも屋台の中は十分に暖かいことを実証した。

#### 4-5 「北の起業広場協同組合」の発足と「北の屋台」の開業<sup>27)</sup>

既述のように中小企業団体中央会からの補助金の受け皿は「帯広商工会議所 北の屋台ネット委員会」であったが、中小企業団体中央会からは受け皿として組合を設立することを勧められていた。坂本氏は発起人の有資格者（法人の代表権を持つ人）8人に出資を依頼して組合を設立した。家業である坂本商事における実務経験から、名目上のトップの下で実務を行うスタイルがこの新事業をやるには最適な方法だと思っていた坂本氏は、理事長には就任せず、専務理事に就任した。平成12年（2000年）1月30日、組合設立総会を開催して「北の起業広場協同組合」（以下、「組合」と略記）が誕生した。この組合名称について坂本氏は次のように述べている。「名称に「屋台」という文字を入れなかったのは、私達の活動は屋台だけではなく、「起業」家を育てる活動という意味を込めたのである。」<sup>28)</sup>

「組合」設立後の平成12年（2000年）2月には、上述のように寒冷地における屋台営業の実現可能性を実証する視察や実験が行われた。同年3月には、1999年度の報告書を作成・提出した。この報告書の中で坂本氏は帯広における屋台の歴史についての研究成果を盛り込んだ。

2000年度における「組合」の活動の柱は、帯広市民に「北の屋台」の名前を知ってもらうためのイベント事業等の企画・開催であった。それは「北の屋台」の広告宣伝活動である

と同時に、十分な人数の店主応募者を確保するためのリクルート活動の一環でもあった。具体的には、ホームページの開設、世界の屋台写真のパネル展示、屋台のアイデアデザインコンペの開催、仙台の屋台店主を招いた屋台シンポジウム、1万人規模のアンケート調査、市民公開の「第2回寒さ体験実験」、などが実施された。

平成12年(2000年)末には地主との借地について基本合意が成立し、覚書を取り交わした。土地の賃貸借期限は、平成13年(2001年)6月1日から平成14年(2007年)11月末日までの6年半であった。

「北の屋台」の立地については坂本氏に次のような意志があった。すなわち、「コンセプト作りでは「通り」ということにこだわった。道路を通行する為のものから、生活の場に戻すことが中心街活性化には必要だというのが持論だったからだ。今回は不本意ではあるが一般道路を使用することは法律上叶わなかった。しかし、将来のことを考えれば「屋台」を道路に置きたいという意志は示しておきたかったのだ。だから袋小路状ではなく、「通り抜け」出来る道路形状であることが重要な要素だと思っていた。」(「坂本ブログ」マイヒストリー26)この坂本氏の意志は、2節の概要に示したような「北の屋台」の敷地の選択に反映したと言えるであろう。

敷地と借地期限が決まったので、平成13年(2001年)1月20・21日に開催予定の出店者募集説明会に間に合うように「北の屋台」の具体的な設計に取り掛かることになった。ところがこの時点でメンバーの一人である設計士が、屋台の家賃の額をめぐる意見の対立から、脱退してしまった。坂本氏は、非常な苦勞の末に、新しい設計者を見つけ出し、このピンチを乗り切った。坂本氏はこの設計者と組んで、「北の屋台」の建築許可を得るための、建築法と消防法の制限をクリアする、2節の概要に示したような4ブロックに分かれた屋台設計に成功した。

平成13年(2001年)2月16日、坂本氏は上京し、2000年度の報告書に基づいて全国中小企業団体中央会でプレゼンテーションを行った。その結果、事業成果が評価され、2001年度の「実験化事業」として補助金交付の内定が出た。次いで、帯広市役所と帯広商工会議所からも補助金支給の連絡があった。しかし「北の屋台」の事業資金はまだ不十分だったので、坂本氏による返済保証に基づいて、帯広信用金庫から1500万円の借り入れが行われた。

出店者募集説明会が開催され、応募が始まったが、ラーメン店の応募が圧倒的に多かった。このままでは「北の屋台」のイメージが単なるラーメン横丁やラーメン村になってしまうことを危惧した坂本氏は、急遽、同じ職種の店舗は2軒までというルールを定め、屋台メニューの多様性を確保する措置を取った。

このような混乱はあったが、平成13年(2000年)5月27日、第一回の「北の企業広場協同組合」の総会を開催し、今後の活動理念、建設経費の賄い方などを、帯広市役所、商工会

議所、全国中小企業団体中央会の関係者、マスコミ関係者を前に公表した。翌5月28日には、5月15日に引き続き、出店者の顔合わせや理念の説明などが行われた。出店者と理念の共有を語る会議は、オープンまで何度も開催された。6月1日の地鎮祭、7月23日の仮オープン、7月26日のプレオープンを経て、7月29日午前11:30、「北の屋台」はついにオープンの運びとなったのである。

## 5 考察：「北の屋台」の事業戦略構想と事業ダイナミズム

### 5-1 中心市街地活性化と広域の地域活性化

「北の屋台」の事業には3つの柱があるという。すなわち、①帯広市の中心市街地ににぎわいと人を集めること、②雇用の場の創ること、③地産地消、である。<sup>30)</sup> この中で①と②は市街地活性化の2側面、いわば市場における需要側と供給側それぞれの活性化、を表現しているものと考えられる。また地産地消は、帯広市の中心市街地とその周辺の十勝地方の農林水産物の生産者や加工業者等との間の持続的な関係性の構築によって実現するものであるから、中心市街地活性化の範囲を超えて、より広域の地域活性化を指示している表現とみなすことができる。したがって「北の屋台」の事業は、中心市街地活性化とより広域の地域活性化という2本の柱に集約することができるであろう。

注目すべきはそれぞれの事業の柱について戦略的な対抗軸を想定していることである。すなわち市街地活性化については、帯広市の中心市街地を衰退させた原因をマイカーの普及とそれに伴って郊外に建設された大型駐車場付きの大型ショッピングセンターに帰している。象徴的な出来事として取り上げられるのは平成9年（1997年）、帯広市の中心部にあったイトーヨーカドーが閉店し、郊外の巨大なショッピングセンターに移転・出店したことである。それまで入居していた市内中心部のビルは空き家となり、今も未利用であるという。「これが契機となって、さびれた中心部からは、人と店はますます郊外へ郊外へと移動を続け、街は閑散となってしまいました。」と、3節で言及した帯広市における管内転出の社会動態を示唆する実態が指摘されている。<sup>31)</sup>

坂本氏は、坂本（2005）においてイトーヨーカドーのことを「中央資本」と呼んでいるが、「資本」は「北の屋台」事業の戦略的対抗軸の一方の極を表す用語である。「効率的で健全な郊外のショッピングセンターに対抗するには、異なる土俵で勝負し、資本力で対抗してきても、まねすることができない事業が必要なのだ。」「北の屋台のキーワードは“人”である。」<sup>32)</sup> というように、「北の屋台」の中心市街地活性化における戦略的対抗軸は、「資本」対「人」である。この場合、「資本」も「人」もそれぞれに込み入った意味連関の概念ネットワークを張り巡らせた概念装置のいわば総称であるから、「北の屋台」の事業戦略構想の中に生のままで登場することはない。例えば、「人」は、「コミュニケーション」によって代

表させ、「北の屋台」の事業戦略構想のキーワードの一つになっている。同様に「資本」は、「効率性」「均一性」「マニュアル化」などによって代表させ、「北の屋台」の事業戦略を構想する際の対抗概念になっている。<sup>33)</sup>

より広域の地域活性化としての地産地消についても、中心市街地活性化の場合ほど明示的ではないが、戦略的対抗軸が見出される。十勝地方は農産物の一大生産地であり、しかも豆、ジャガイモ、トウモロコシ、小麦と種類が多い。しかし、これらの農産物は農家から農協（JA）を経て首都圏などの大消費地に運ばれて消費される。その結果、地元の住民は地元で採れる農産物を知らないということが生じる。生産者である農家も自分の作ったものがどこに運ばれ、どのように売られ、どのように調理されて食べられているのか、を知らないということが生じる。このような農産物の大量生産・大量流通システムに対抗するには、農家と消費者が直接にコミュニケーションできる場を創ることであり、それが屋台であり、そこで開催されるイベントである。例えば、アスパラガスは収穫から短時間で水気が抜けて、どんどん味が悪くなる。新鮮なアスパラガスを農家が屋台に持ち込んで調理してもらい、客に出すことによって、その美味しさを体験してもらい、客のポジティブな評価を直接聞くことによって農業生産者はモチベーションが湧き、作付けの調整にも生かすことができる。実際、「北の屋台」には、4軒の農家が協力して出店している屋台がある。そこに行けば、十勝地方の旬の野菜をその素材を生かした料理で味わうことができる。また「北の屋台」を舞台に、例えばアスパラ月間と銘打って、農家と提携して店舗ごとにアスパラガスを素材にしたメニューを開発する、「食の王国・北の屋台」というイベントを企画・開催している。<sup>34)</sup>

## 5-2 「北の屋台」における有効な事業ダイナミズムの条件

事業は事業戦略を構想し計画するだけでは実現しない。改めて言うまでもなく、事業戦略の構想・計画は実行されなければ実現しない。あるいは、事業戦略の構想は、そもそも最初から完全な姿で出現するわけでもない。事業戦略の構想と実行は時間をかけて相互拘束的に往還するのである。少なくとも「北の屋台」の事例は、このような事業ダイナミズムの存在を強く示唆している。屋台によるまちづくりという構想が創発したのは平成 11 年（1999 年）4 月であり、ここにたどり着くまでには、そもそもの発端である帯広商工会議所による新大学の設立提言から数えると、実に 8 年間もの年月が経過している。

実現までの長い年月を経て、「北の屋台」が地域活性化事業として成功した理由、すなわち「北の屋台」における有効な事業ダイナミズムの条件とは何か。「北の屋台」の事例からは次の 5 つの要素が抽出できる。すなわち、①持続する意志、②柔軟な資源の動員、③変化適応性、④理念・価値観の共有、⑤以上の 4 要素の相互強化、である。

事業戦略の構想がその実行との間で相互拘束的な往還の関係にあるといっても、変わるこ



となく持続する構想の部分がある。「北の屋台」の場合、帯広市や十勝地方全体の活性化や発展が関係者、とりわけ変革型リーダーとしての坂本氏が持ち続けた志、すなわち持続する意志の中身であったと思われる。意志が持続するには、自己と自己を超える存在（例えば、自己の住む地域社会）への愛情を両立的に抱いている人間がいることが必要であろう。持続する意志は、現実の条件からたとえそれが実現しなくても、言葉や形で残すことで表現される場合もある。

持続する意志は柔軟な資源の動員を通じて実現する。「北の屋台」が実現するまでに人材や資金など様々な資源がその時々必要に応じて動員されているが、とりわけ人材に関しては、意気に感じて手弁当で馳せ参じるボランティアの存在が重要である。そのためにはレポートやマスコミ等を通じた情報発信が有効であるようだ。上質なボランティアが確保できない場合に備えて、資源的余裕（スラック）が必要となることも多いであろう。<sup>35)</sup>「恒産なき者は恒心なし」という孟子の教えはこのことと関係があるように思う。

柔軟な資源の動員をも含めて状況の変化に対する適応性は有効な事業ダイナミズムの要件である。変化適応性は、事業が壁にぶつかったときに、「虫瞰図」の世界から「鳥瞰図」の世界、あるいは「神瞰図」の世界へと「視点の転換」できるかどうか、いわゆる「大所高所」に立った判断ができるかどうかにかつ依るものと思われる。袋小路に陥った時に、本質論を議論することはこのことに関連するといえよう。

「視点の転換」は持続する意志の表明としての理念や価値観の共有を実現するための条件でもあるだろう。暗黙知の表出化<sup>36)</sup>はアクター間のコミュニケーションを精緻化し、間主観性の相互理解を促すであろうが、それが理念や価値観の共有に至るためには、アクター間で「視点の転換」が実現することが必要であろう。

最後に、既に黙示的に示してきたように、持続する意志、柔軟な資源動員、変化適応性、理念・価値観の共有は相互に関連している。有効な事業ダイナミズムの特徴は、これらが相互強化的に、いわばポジティブフィードバック的に関連し合っていることであろう。何らかの理由でこのような関連性が失われるとき、事業の将来に黄信号が灯ることになるであろう。<sup>37)</sup>

付記：本研究は、科学研究費補助金・基盤研究（C）「超企業ネットワークの戦略形成過程における信頼と文脈性に関する実証研究」（課題番号：20530376）の補助を受けて行われた。

## 注

- 1) 「事業」の概念に関するより詳細な考察は、小松・高井編（2009）第1章を参照されたい。
- 2) 本論文において十勝地方とは、十勝総合振興局（旧十勝支庁）所管の1市18町村（帯広市、新得町、清水町、幕別町、池田町、豊頃町、本別町、音更町、士幌町、上士幌町、鹿追町、芽室町、中札内村、更別村、大樹町、広尾町、足寄町、陸別町、浦幌町）を指す。
- 3) 坂本（2005）38ページ参照。
- 4) 「平成20年度「帯広市人口問題対策会議」報告書」（以下、「報告書」）によれば、帯広市の人口のピークは、平成13年（2001年）1月末の175,174人であった。また平成22年（2010年）の人口は167,860人とさらに減少している。
- 5) 「報告書」7ページ参照。
- 6) 「報告書」10ページ参照。
- 7) 本節の記述にあたっては、坂本（2001）、坂本（2005）、野中・勝見（2007）、野中・勝見（2009）、勝見（2008）、安田（2010）、関・遠山編（2007）、2010年8月23日訪問時に「北の起業広場協同組合」から提供を受けた各種資料、坂本氏のブログ（「観光カリスマ坂本和昭のブログ」<http://www.sakamoto-bs.com/> 以下、「坂本ブログ」と略記）等を参考にした。
- 8) 「坂本ブログ」（地球環境問題、我が家の歴史⑫、マイヒストリー5）参照。
- 9) 文化科学高等研究院は、1990年に創設され、文化資本研究、社会の非実定化をめぐる研究、都市研究、場所環境研究、ホスピタリティ研究などに国際的に取り組む研究組織である。その研究成果は文化科学高等研究院出版局によって刊行されている。主なメンバーには、福井憲彦、高橋順一、内田隆三、矢野雅文、エドワード・アンドリュウ、ロジェ・シャルチエ、ポール・ラビノウ、ジョン・アーリなどがある（Wikipedia参照）。
- 10) 坂本（2005）119ページ。
- 11) 「坂本ブログ」（改題マイ・ヒストリー⑭）によれば、TKLの資金は、山本氏が当時、十勝を舞台に推進していた「場所環境カー」プロジェクトを支援していた日産自動車から提出された。6年間の期限を設け、この間目立った実績をあげられなければ解散とされた。したがってTKLは、平成14年（2002年）に解散もありえた。しかし実際には、TKLは平成14年（2002年）10月に「十勝場所と環境ラボラトリー（BakaLabo バカラボ）」（以下、BakaLaboと略記）に名称を変更し、活動を継続した。BakaLaboは、平成18年（2006年）12月31日に解散した。
- 12) 以下の記述にあたっては、「坂本ブログ」（マイヒストリー13～16）および坂本（2005）を参照した。
- 13) 「十勝場所と環境ラボラトリー（BakaLabo バカラボ）」紹介パンフレット、坂本（2005）115～117ページ、「坂本ブログ」（改題マイ・ヒストリー⑭）を参照。尚、これらの中で平成14年（2002年）9月にBakaLaboに引き継がれたプロジェクトは、①公開講座、②新聞紙上セミナー、③環境童話制作プロジェクト、④都市構想プロジェクト、⑤食文化環境プロジェクトである。また、BakaLabo以降に新設されたプロジェクトとしては、日本の環境首都コンテストがある。これは環境NGO「環境市民」が2001年から主催しているコンテストであり、環境施策に積極的に取り組んでいる自治体を表彰する。BakaLabo専務の坂本氏はその審査を依頼された。
- 14) 都市構想プロジェクト以外の主要なプロジェクトの概要は次のとおりである。

## 1. 公開講座

毎月1回、各方面から講師を招いて開催される公開講座である。TKL時代には「国際環境大学講座」と呼ばれていたもので、BakaLaboになってからは「BakaLabo 公開講座」と名称を変更した。「BakaLabo 公開講座過去開催内容一覧」よれば、平成8年（1996年）3月11日のプレ1回に始まり、平成15年（2003年）9月21日に至るまで、通算79回開催した。ただし、「坂本ブログ」によれば、2005年に最後の1回を開催しているので通算80回開催になる。公開講座はテープ起しをし、ブックレットを発売している。

## 2. 新聞紙上セミナー

「場所セミナー」と呼ばれる。「十勝の場所の意志に学ぶ」と題して、平成9年（1997年）5月から毎週土曜日、十勝毎日新聞文化欄に、公開講座の講師を執筆陣の核にして掲載された。平成12年（2000年）1月には、33名の掲載分をまとめて、『まちづくり・ひとづくり提言集 Vol.01』を出版した。

## 3. 環境童話プロジェクト

「北の大地の物語」のシリーズ名で十勝のオリジナル童話の制作・出版を行う。シリーズ第1作はアイヌの民話をもとにつくられた『おおかみのこがはしってきて』（1999年出版）であり、この本は平成12年度（2000年度）北海道指定図書に選ばれた。シリーズ第2作は『イオマンテ めぐるいのちの贈り物』（2005年出版）であり、1口500円の協力金を募って制作資金とした。これらは共に、文・奈美千子氏、画・小林敏也氏の制作になる作品である。

## 4. 場所環境カープロジェクト

地域に必要な車を必要な台数だけつくるという考えのもとに、日産自動車の協力を得て推進されたプロジェクトである。平成10年（1998年）の平原まつりでは、車をシャットアウトした平原通りに日産自動車の電気自動車ハイパーミニを走らせた。同年、このプロジェクトは日産側の都合で休止になった。

## 5. 場所環境住宅プロジェクト

石山修武氏（早稲田大学教授）の指導の下、化石燃料を使わずに生活できる住宅の開発に取り組んだ。またこのプロジェクトを通じて、平成13年（2001年）秋には、石山氏の設計による「ヘレン・ケラー記念塔・星山荘」（通称、静寂の塔）が完成した。オーナーは、昭和23年（1948年）のヘレン・ケラー女史来道を記念して開設された帯広市の北海点字図書館である。4層からなるこの塔の内部は異常に暗く、音に満ち溢れ、「盲目の人の想像力について想いをこらすこと。その尊厳を愛しむこと。これが十勝の「静けさの塔」のデザインの基本だ。」とされる。（石山修武研究室HP参照）

## 6. 十勝川水系調査プロジェクト

熱気球やカヌーを使って、親子三代で楽しみながら、十勝川の自然環境を見直し、その地域との関わりを再構築するプロジェクトである。

15) 制定当時のこの法律の正式名称は、「中心市街地における市街地の整備改善及び商業等の活性化の一体的推進に関する法律」であったが、平成18年（2006年）の改正時に現在の「中心市街地の活性化に関する法律」に名称変更された。

16) TMOとはTown Management Organizationの頭文字であり、「タウンマネジメント機関」とも

いう。「中心市街地の活性化に関する法律」で定められた中心市街地における商業まちづくりを運営・管理する機関であって、様々な主体が参加するまちの運営を横断的・総合的に調整し、プロデュースすることがその役割である。

- 17) 海道 (2001) によれば、コンパクトシティ論の淵源は、昭和 47 年 (1972 年) にローマクラブによって発表された『成長の限界』であり、ここで初めてサステイナビリティ概念の提起がなされた。1980 年代には、英国、EC および国連において環境問題に配慮した都市政策について議論や報告がなされていくが、その一つの集約的な成果は平成 2 年 (1990 年)、EC による『都市環境に関する緑書』の公刊である。この中でサステイナブル・シティ戦略とコンパクトシティの理念が提起された。平成 5 年 (1993 年)、マーストリヒト条約が発効し、EC は EU (欧州連合) に移行し、EU の下でサステイナブル・シティ・プロジェクトが開始された。平成 6 年 (1994 年) にはデンマークで第 1 回 EU サステイナブル・シティ会議が開催され、「持続可能性へむけて」と題されたオールポー憲章が採択された。平成 8 年 (1996 年) にはアイルランドのリスボンで第 2 回サステイナブル・シティ会議が開催され、第 1 回のヨーロッパ・サステイナブル・シティ賞の授与が行われている。またこの年、EU の専門家グループから『欧州サステイナブル・シティ報告書』が発表され、英国からは、コンパクトシティについての様々な論文・論説を集約した論文集『コンパクトシティ』(M.Jenks その他編) が出版されている。(以上、海道,2001,第 1 章参照) 大学の環境問題研究者の協力を得て、2 年間の調査・研究の結果、平成 10 年 (1998 年) にまとめあげられた「帯広中心市街 TMO 提言書」の中に、上記のような EU におけるサステイナブル・シティ戦略やコンパクトシティの理念や考え方が取り込まれたであろうことは十分に予想できる。
- 18) 「十勝を愛する人間の集まりである T K L が 2 年間掛けて調査・研究した「TMO 提言書」は、6 月 3 日に商工会議所で商店街の役員にプレゼンした後、あっさりと、私が見ている目の前でゴミ箱捨てられるという扱いを受けたのだった。」(「坂本ブログ」マイヒストリー 13)
- 19) 以下の記述にあたっては、「坂本ブログ」(マイヒストリー 15 ~ 17)、坂本 (2005)、野中・勝見 (2007) を参照した。
- 20) 野中・勝見 (2007) 104 ページ参照。
- 21) この間、「交流会」は「北の屋台づくりネット提案書」(1999 年 4 月 21 日作成、同年 8 月 1 日改定) をまとめ上げているが、その内容と考察は次節「北の屋台」の事業戦略で行う。
- 22) 坂本 (2005) 140 ページ。
- 23) 以下の記述にあたっては、「坂本ブログ」(マイヒストリー 18 ~ 21)、坂本 (2001)、坂本 (2005) を参照した。尚、「北の起業広場協同組合」から提供された資料「北の屋台と地域のひとづくり」によれば、新型屋台は「十勝型オリジナル屋台」と名付けられている。
- 24) 「坂本ブログ」(マイヒストリー 26) によれば、民有地での屋台営業という解決案に坂本氏はコミットしていたわけではなかったようである。後述するように坂本氏は、「道路を通行する為のものから、生活の場に戻すことが中心街活性化には必要だ」という持論の持ち主だったからである。
- 25) 坂本 (2001) 57 ページ。
- 26) 坂本 (2005) 26 ページ参照。
- 27) 以下の記述にあたっては、「坂本ブログ」(マイヒストリー 21 ~ 31)、坂本 (2001)、坂本 (2005) を参照した。

- 28) 「坂本ブログ」(マイヒストリー 24)。
- 29) 「坂本ブログ」(マイヒストリー 24) によれば、1999 年度と 2000 年度の報告書をまとめたものが坂本 (2001) である。
- 30) 「北の屋台と地域のひとつづくり」参照。
- 31) 坂本 (2005) 115 ページ参照。
- 32) 「北の屋台と地域のひとつづくり」5 ページ。
- 33) 「資本」の次元と想定されている「効率性」「均一性」「マニュアル化」は、ジョージ・リッツァ (George Litzer) の「マクドナルド化」(McDonaldization) の 4 次元 (効率性、予測可能性、計算可能性、制御) と重複する。したがって、「資本」に代えて「マクドナルド化」「近代化」「モダニティ」といった概念を「人」の対抗概念に据えてみると、「北の屋台」の事業戦略構想は別のストーリーとして描けるかもしれない。実際、坂本 (2001)、坂本 (2005) でも言及されているスローフード運動の発端は昭和 61 年 (1986 年)、イタリアのローマ市スペイン広場におけるマクドナルドの出店に対する抗議運動であった。
- 34) 坂本 (2005) 75-80 ページ参照。
- 35) 野中・勝見 (2007) 107-110 ページ参照。
- 36) 野中・竹内 (1996)。
- 37) 坂本氏は平成 19 年 (2007 年) 3 月末をもって北の起業広場協同組合の専務理事を辞職した。

## 主要参考文献

- 海道清信 (2001) 『コンパクトシティ』学芸出版社  
海道清信 (2007) 『コンパクトシティの計画とデザイン』学芸出版社  
勝見明 (2008) 『「度胸」の経営』三笠書房  
小松陽一・高井透編 (2009) 『経営戦略の理論と実践』芙蓉書房出版  
坂本和昭 (2001) 『北の屋台読本』(まちづくり博士シリーズ 1) メタ・プレーン  
坂本和昭 (2005) 『北の屋台繁盛期』メタ・プレーン  
関満博・遠山浩編 (2007) 『「食」の地域ブランド戦略』新評論  
野中郁次郎・勝見明 (2007) 『イノベーションの作法』日本経済新聞社  
野中郁次郎・勝見明 (2009) 『イノベーションの作法』日経ビジネス人文庫  
野中郁次郎・竹内弘高 (1996) 『知識創造企業』東洋経済新報社  
安田亘宏 (2010) 『食旅と観光まちづくり』学芸出版社