

## 振興活用指南 地方創生樂讀—木下齊□山崎亮達人帶路 推動日本地方創 生

趨勢巨流河

木下齊於高中時投入地方活化，擁有17年實戰經驗的木下齊，在第一線證實地方的活路在於企業管理意識，由二本書說明如何創業經營和地方再造。

《地方創生：小型城鎮、商店街、返鄉青年的創業10鐵則》

書名：地方創生：小型城鎮、商店街、返鄉青年的創業10鐵則

作者：木下齊

譯者：張佩瑩

出版社：不二家

ISBN：9789869420686

地方創生這個詞是近年來各地一直在討論的問題，而這話題基本上圍繞著地一直都是，小地方、衰退的商業街道、幾乎快被人遺忘的景點等，要怎麼讓這些地方起死回生，重新燃起嶄新的火花？本書通篇強調了一個重點，地方創生靠的是人民而非政府，要的是當地同生共榮開始做出改變，只有當地創造出一個穩定的獲利循環，才能維持長久的利益。

木下齊先生以親身經歷做為案例，大約內容是從學生時期開始參加的商店街活化中所獲得的成就，與之後政府資金介入後的衰退，並在這之後被推選設立商店街網路公司後，被眾說紛紜的意見打得焦頭爛額，最後放下包袱去往國外再度研修，體會了當地居民對社區的集體意識，也將研修的企管加入「地方振興」之中，歸國後成立了「熊本城東管理」繼續在地方振興中投入，並藉由這一連串的親身經驗與眾多人士共同推行的案例結合，提出了十項他認為地方創生成功的十項鐵則，而上述經歷都會在這十項鐵則中一一體現。

★鐵則一：從小處開始

「促進新陳代謝」一點一點改變，從一間店鋪開始改變，帶起周邊效應。

★鐵則二：不依賴補助金

補助金使商業性失去原有機能，改變組織運作型態借鑒它地案例，然各地特色狀況不一的情況下，最後會使思考能力喪失，陷入惡性循環。

★鐵則三：尋找能成為「命運共同體」的夥伴

要的不是照著做，而是一起做，找到能夠產生共鳴，可以與之同舟共濟的夥伴一起共

同努力。

★鐵則四：不需要「全員同意」

統一全員意見是不切實際的，並非不能聽取意見，但最終決定者須有明確的想法，也就是經營者本人需做最後判斷。

★鐵則五：靠「前端營業」先確實收回

以「營業」為優先，衡量自身能力，將可用金額計算並加以活用。

★鐵則六：徹底堅持「獲利率」

重要的不是營業額，而是獲利率，不依賴補助經費，形成循環，將鄉鎮市為公司經營，改變商業型態，提升銷售達成更高的利潤。

★鐵則七：別讓「利潤」流出

讓利潤留在地方內，地方資金的循環流動會產生利潤，利潤進而投資新事業，就會產生內循環，以複利的方式膨脹。

★鐵則八：一開始先設好「撤退線」

★鐵則九：初期不僱用正職

創業初期，主要人員應抱持作為「股東」的主體意識行動，而相同的薪資可以請數個不同專長的兼職人員，比起請一個正職更加妥當。

★鐵則十：嚴格執行「金錢」規則

避免「不特定多數」的集資方式，並明確規範報酬的分配規則。

十項鐵則套入了管理學與經濟學的概念，將地方創生更加系統化地歸納出重點，這不僅適用於小地方的建設團體，更適用於民間力量的活動，這甚至能夠改變地方的公共地位。

現今木下齊先生致力於「公共私營合作制」，有別於傳統從政府身上挖錢的想法，是在思考「怎樣才能付行政機關錢」，是由民間來活用公有資產，比如租用政府房屋等，讓地方與政府產生一種互利共生的循環，而要達到得以支撐這個方式，必須轉換民間與政府的固有觀念，並徹底執行十項鐵則。

由民間主導改變鄉鎮，從參加到實踐改變地方設施的營運模式，人民生活在地方，更了解需求與地方特色，將主導權交付給人民並改善相關政策規範，彼此間達成互惠互利、共生共榮的關係，可以說今後需要的是「民間擁有高度公共意識」與「政府擁有高度經營意識」，當人人具備這樣的意識，解決問題的人才便不再難以尋覓。（文／羅晨尹整理）

《地方創生：觀光、特產、地方品牌的28則生存智慧》

書名：地方創生：觀光、特產、地方品牌的28則生存智慧

作者：木下齊

譯者：張佩瑩

出版社：不二家

ISBN：9789869577557

木下齊將地方創生定位為事業，他認為這世上不存在萬靈丹，沒有所謂可供模仿的成功案例，只有失敗過後留下來的智慧。他整合了十八年前在早稻田商店地區推進的「環境鄉鎮重建」案中成功的三個關鍵：第一個關鍵是「經濟團體」參與「環境」主題的地方活化活動。商店街是聚集了商人的組織，對自己的利益極為保護，但他們卻自行招攬了環保機器廠商，更連結了行銷商店街與環保活動，與政府、企業、大學發展成一個合作體系。第二關鍵在於這項地區活化事業靠自己賺錢，不依賴補助金。早稻田商店會秉持著「沒錢有智慧」的想法，藉由各式各樣的企業合作，在活動中獲取攤位費用。最後一個關鍵，用和以往相反的「民間主導、行政參加」的結構進行。由民間發起這樣具高度社會性的主題活動，之後再邀請行政機關參加，這樣的活動構成引起了關注。

本書將從以下五個觀點，來整理地方的結構問題。希望在閱讀時各位也能思考自身相關領域是否也有同樣的構造問題呢？

一、事業項目的選擇：如何正確決定「事業內容」

地方活化不是「去做每個地方都在做的事」，而是「做其他地方沒有，只有自己的地方能做的事」實際上，團隊在決定地方活化「要做什麼內容」時，首先要認識「自己地方的課題是什麼？」，這以「從什麼項目開始」的觀點來選擇。本書列出了幾項熱門的活化項目可以提供我們思考其重要性：吉祥物、地方特產、建立地方品牌、發放優惠商品券或是依賴外力的事業企劃競賽。除此之外，書中也提到了一些失敗與成功的案例可供借鏡。

二、資產的運用：徹底利用資產，創造利潤。

當我們的目標是振興觀光時，必須思考投資在什麼東西上才能讓當地更賺錢，或得到更高的利潤。在觀光方面，比起觀光客數，較為重要的是觀光消費單價，以及最終的觀光消費金額，也可以用公式來理解：「觀光客數x觀光消費單價=觀光消費金額」

。不光是看得到的東西，也要考慮眼睛看不到的東西，不是投資巨大而無法創造利潤的事物，而是要持續投資即使小也有利潤的事物。要走向地方活化之路可以從以下幾個地方資產來想想問題所在：公路物產中心的結構性問題、第三部門的參與、公園的可能性。最後以岩手縣紫波鎮的OGAL PROJECT作為政府與民間合作，成功活用地方資產的案例。

三、人的定義：與其補足「量」，不如以「效率」致勝

人口減少是結果，並非原因。不從頭思考為甚麼人口會減少，問題就沒辦法解決。適當的掌握人的定義，才能邁向地方課題解決的目標，人才也會開始聚集。人口減少也許反而能成為提高地方生產性的機會。人口無論是增是減都是問題，應該要建立一個能因應變化的經濟結構。人口減少會使地方消滅的言論只是誤導大眾將地方產生的各種問題都加諸於人口，但比起人口增加的政策，還不如重新檢視地方政府的經營。

另外，活絡的交通網也使觀光業興起，但對於地方觀光產業而言，最重要的不只是觀光客數，而是觀光消費單價及總額。最能吸引人消費及一來再來的因素要著重在於靠文化或者是獨特的生活風格賺錢。最後一種人，就是針對高齡人口，地方政策最重要的不是造出一個人被推進去的地方，而是創造出人們會積極選擇的地方。無論是談到老年人、年輕人，其實都是這個道理。

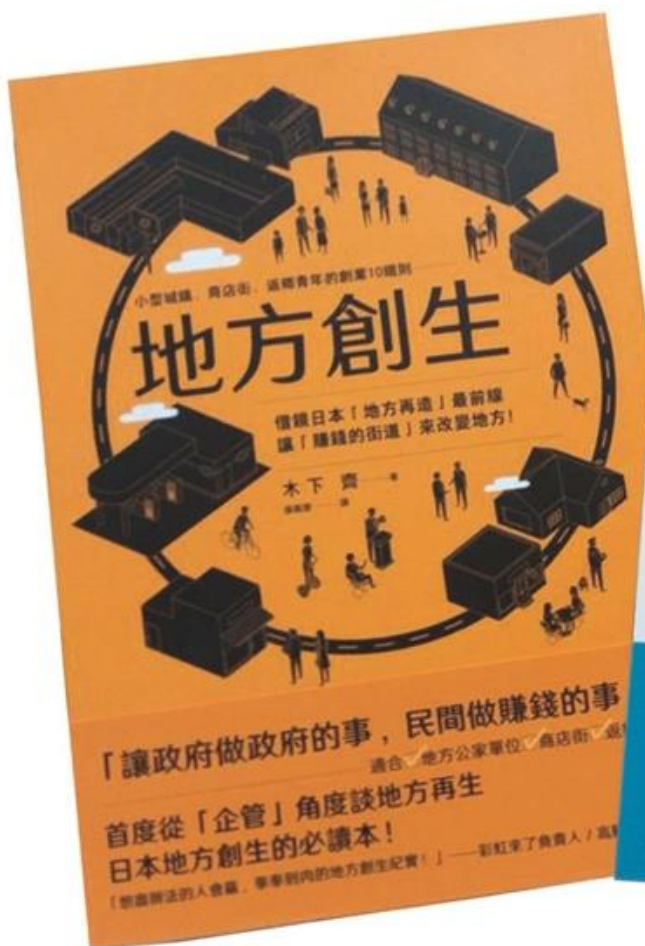
#### 四、金流的觀察：官民一體的「地方整體」要營利經營

由能明確判斷地方上的金錢流向、善於理財的人所進行的地方建設，對於地方活化來說是必要的。首先木下齊認為政府發放的補助金只是萬惡的根源，地方不能讓政府去填補不足的資金，而是要用手頭上的資源推行事業製造利潤，再持續投資到下一個事業上的循環，才是地方活化的基本。而在投資前我們也必須脫離表面性計畫的束縛，轉換為即使是小規模卻能累積成果的方向。

作者也以故鄉納稅「廉價出售」地方產品、「依賴地方政府」、支出擴大的三個現象，會造成地方政府的財政困境，因此他以二宮金次郎為例，說明江戶時代地方創生的成功經驗，二宮金次郎是日本地方創生的先驅，面對江戶時代處於藩政破產前夕，二宮金次郎以財政重建和創業家身份，挽救了農村衰敗景象。作者以二宮金次郎成功的案例提供現今日本的學習借鏡。

#### 五、組織的活用：將「個體力量」提升至極限

作者表示在推進地方活化時，會遇到三道牆，分別是事業的牆、制度的牆以及組織的牆。組織是最複雜的一面牆，首先組織要討論撤退的戰略，這不是消極，而是能連結未來的積極作法；另外，面對地方創生，我們應該試著捨棄凡事依賴顧問的習慣，只要各地方下定決心，自行思考以及實踐，那麼在每個鄉鎮獨特的做法之下，即使步伐雖小但也藏著前進的可能。在組織內部最重要的就是排除個人的好惡，用量化的討論法和柔軟性去達成彼此的共識。在組織與組織間也盡量減少傳話遊戲的溝通模式，這樣只會造成決策不明確又毫無效率。最後，木下齊認為行政計畫不是只有努力就可以了，應該要捨棄錯誤的目標，從實踐與失敗中生出「真正的智慧」。（文／童昱馨整理）



淡江時報社