

内発的発展のための“新・地域産業”の
創出に関する研究

平成 26 年 3 月

一般財団法人 日本立地センター

目 次

1. はじめに	1
2. 『内発的発展』と『持続的な発展のメカニズム』	2
2-1. 内発的発展の考え方	2
2-2. 持続的な発展のメカニズム	3
3. 研究の視点	4
3-1. “新・地域産業”の概念規定	4
3-2. “新・地域産業”創造システム	5
4. ケース・スタディの要約	7
5. ケース・スタディ	19
5-1. きのご産業を中心とした定住人口の確保と地域産業おこし (群馬県上野村)	19
5-2. 自治組織としての「NPO 法人かさおか島づくり海社」 (岡山県笠岡市)	33
5-3. 桜坂劇場(沖縄県那覇市)―地域独自の文化発信拠点づくり から街づくり・産業活性化への展開―	54
5-4. 現代版組踊(沖縄県うるま市勝連地区)―地域独自の舞台 製作・公演事業を通じた人材育成・産業振興	59
5-5. 「男の居場所づくり・・・男談事業」(鹿児島県南九州市)	64
5-6. くしろ木づなプロジェクト(北海道釧路市)	69
5-7. 十勝の牧草で育った経産牛のオールビーフ加工品の開発と 市場開拓(北海道清水市)―素材へのこだわりと新たな食べ 方の提案による価値創造	75
6. “新・地域産業”創設のプロセス	84

1. はじめに

地方圏では、人口減少と少子高齢化によって、市場の縮小、産業の担い手の減少などで地域の産業が縮小している。地域産業が縮小することで、村で育った若者が、地域からさらに離れていくという負のスパイラルが起きてきている。

さらに、地方圏の多くの地域は、“企業誘致”という企業からの立地行動的視点、すなわち、工場などをどこに立地させるのかといった「立地選択」の視点からも比較劣位が大であることは免れ得ない。

従って、従来の立地論では選択されえない比較劣位にある地域、すなわち条件不利地域において、新たな産業を展開させていくためには、地域自ら産業を創りだしていくしくみをいかに構築していくかが問われてくる。

今日求められているのは、地域の資源、人材、文化などを丁寧に発見し発掘して生産要素として組み合わせながら雇用や所得の漸次的な増加をつくっていく考え方であろう。

「地域」とは人間が生活する「場」であり、その「場」を安定的に形成していくことが地域経済の再生である。そのためには、行政と住民と地域産業との協働による様々な事業活動が求められる。

本研究では、地域経営の観点から、地方圏（条件不利地域）における新しい産業立地の創出に向けた方向性を示すことが極めて重要であると考えている。

2. 『内発的発展』と『持続的な発展のメカニズム』

2-1. 内発的発展の考え方

21世紀の新しい地域経済発展のための方法論として、経済目的だけでなく、住民の福祉や地域文化、環境の保全や再生など総合的な目的を掲げる内発的発展の方法が組み立て可能になってきている。

「内発的発展」は、今日の地域活性化や地域再生に欠かせない方向である。

内発的発展（論）は、国際経済分野における発展途上国の開発経済論の中で取り上げられてきた議論で、それが国内の地域経済論の分野においても援用されたものである。

その概要は、

- ① 大企業の誘致による開発ではなく、地元の技術・産業・文化等を基盤として独自の産業振興を図り、その推進にあたっては、企業のみならず自治体、地域住民等多様な主体が参加するもので、
- ② 産業発展を特定の業種に限定せず、多様な産業関連構造を地域内で構成し、そこで創出された付加価値が地元へ帰属し循環するような地域経済循環のしくみが作り上げられる。

また、

- ③ 地域のアメニティを重視し、福祉や文化の向上等住民生活の発展に資するという総合目的を持っている

ものとして要約されている。

内発的発展は、地域住民が自らの地域の社会経済システムを自立的・主体的に構築・管理する地域自治を本質とするものである。

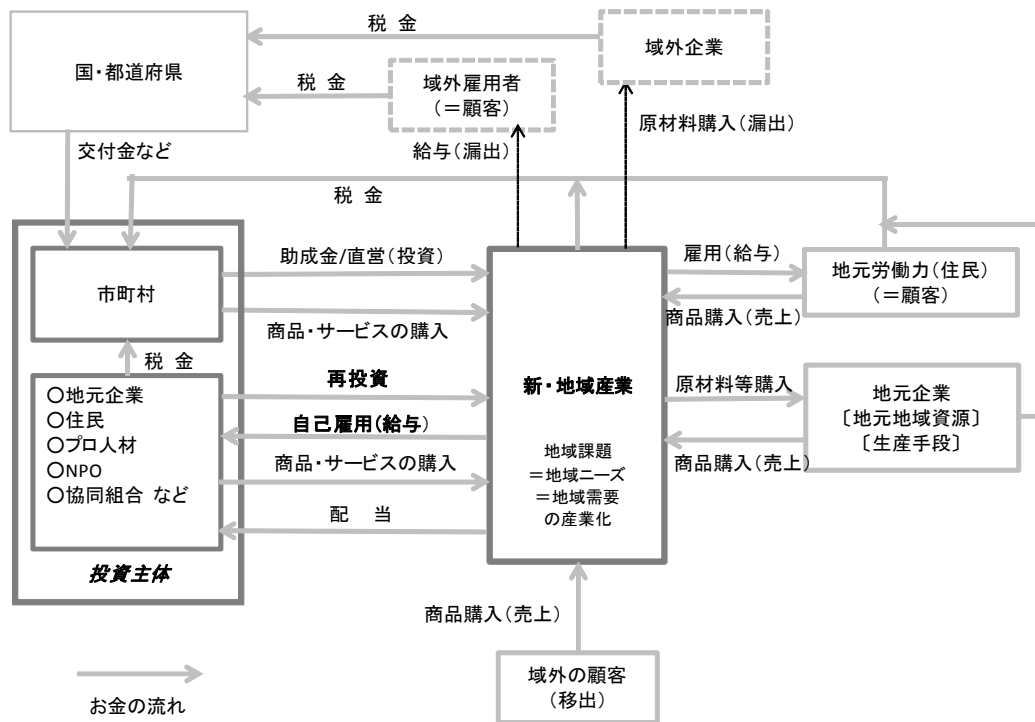
2-2. 持続的な発展のメカニズム

地域経済の発展は、地域内外で稼いだお金が地域内で分配され循環するという地域経済循環の輪が形成されることで維持される。

地域経済の持続的な発展を実現していくためには、その地域において、毎年、地域でまとまった投資が行われ、地域内で繰り返し再投資する力＝地域内再投資力をいかに作り出すかが重要である。

投資とは、あるまとまったお金を投下して、原材料と労働力を購入し、それらを結合して、新たな商品やサービスを作り出し、それを販売することによって、利益を伴った売上を回収する経済活動である。重要なポイントは、お金が最初に投資した人や企業、団体に戻ってくる、すなわち還流することである。そして、このお金を、地域で再投資していく循環的な構造をつくり出すことが決定的に重要である。こうした地域経済循環構造のもとで内発的発展が継続、維持されていく（図2-1-1）。

図2-1-1 持続的な発展のメカニズム（地域経済循環構造）



その投資先が“地域課題＝潜在的需要”であり、本研究のテーマである“新・地域産業”（の創出）である。

3. 研究の視点

近年の社会構造の変化（少子高齢化など）から派生する様々な社会課題（潜在的需要）に着目した新しい動きが出てきており、多くの事例が紹介されている。

3-1. “新・地域産業”の概念規定

本稿では、このような、内発的発展のための実践活動から創出されてくる新しい地域産業を“新・地域産業”を呼ぶこととし、その形成プロセスを明らかにしていく。

最初に、“新・地域産業”の概念について、以下のようにとらえる。

- ① 地元の技術・産業・文化等を基盤として独自の産業振興を図り、その推進にあたっては、地域の生活者、事業者、行政、経済団体、NPOなど多様な主体が参加した事業主体である
- ② 地域に賦存するモノ資源、技術・技能、情報・知識、文化・慣習、風土など多様な資源を活用していること
- ③ 産業発展を特定の業種に限定せず、多様な産業関連構造を地域内で構成し、そこで創出された付加価値が地元へ帰属し循環するような地域経済循環のしくみが作り上げられている
- ④ 地域の複合化した事業主体が多様な地域資源を活用し、価値ある物品、サービス、情報などを創造し域内外へ販売するビジネスモデルであること
- ⑤ 地域のアメニティを重視し、福祉や文化の向上等住民生活の発展に資するという総合目的を持っている

※ “産業”については一義的な定義があるわけではないが、国が統計調査の結果を産業別に表示する場合に使用する分類基準として「日本標準産業分類」が用いられている。その基準を示す「日本標準産業分類一般原則」によると、“産業”とは、「事業所において社会的な分業として行われる財貨およびサービスの生産または提供に係るすべての経済活動をいう。これには、営利的・非営利的活動を問わず、農業、建設業、製造業、小売業、金融業、医療、福祉、教育、公務などが含まれる」とされる。

3-2. “新・地域産業” 創造システム

全国の内発的発展の事例をみると、相互によく似たテーマが対象になることが多く、「その地域でなければ」という立地条件は工場立地ほどには響かない。

地域課題（ニーズ）と地域資源（シーズ）は表 3-1 のように、いくつかの局面に分類でき、局面ごとにその地域課題を解決する担い手あるいは先導者も変わってくる。

表 3-1 “新・地域産業” の主な担い手とそれらの抱える地域課題

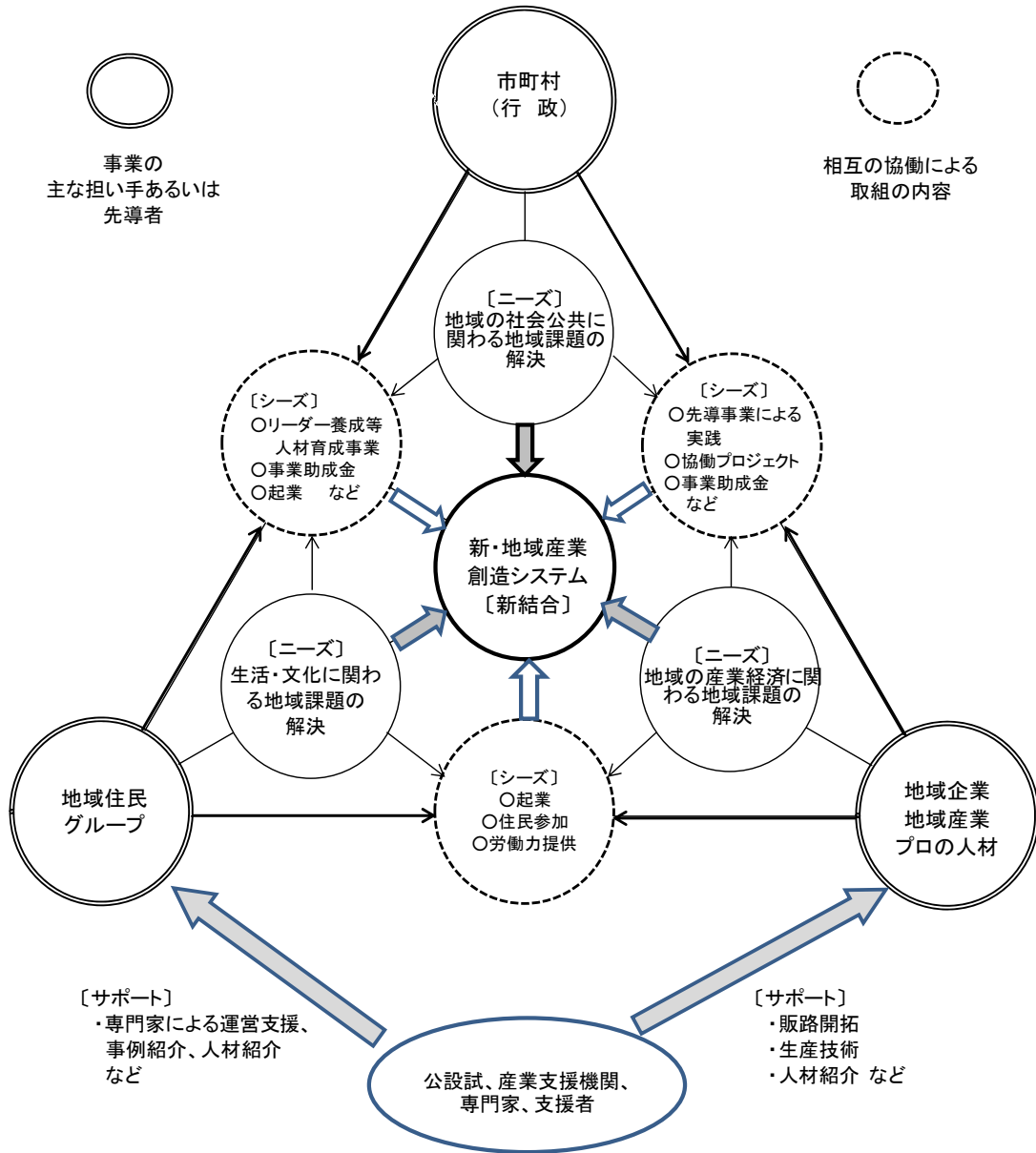
	地域課題（ニーズ）と 地域資源（シーズ）	主な担い手あるいは先導者
①	社会公共的ニーズ・シーズ	市町村（行政）
②	産業経済的ニーズ・シーズ	地域企業（地域産業）・プロの人材
③	生活・文化ニーズ・シーズ	地域住民グループ

同時に、地域の課題は、市町村（行政）、地域企業（地域産業）、地域住民三者に密接に関わるものであり、その解決には3者の協力、協働がないと解決は難しい。相互にニーズとシーズを出し合い協力・補完しながら地域の課題解決に当たることが必要である。事例でも、ステークホルダーが横断的に参加し役割を分担して事業を推進している。

この関係を「新・地域産業の創造システムの概念図式」として概念的に示すと図 3-1 のように示すことができる。

主な担い手とはならないが、課題解決のための支援機能として公設試、産業支援機関、専門家、支援者なども必要に応じて事業支援という形で参加してくる。

図 3-1 “新・地域産業” 創造システムの概念図式



4. ケース・スタディの要約

上野村では、住民誘致と移住者のための雇用の場づくりを行政が主体となって行っている。

笠岡市の笠岡諸島では、住民が主体となって NPO 法人「島づくり海社」を設立して、市の助成金などを活用しながら過疎地域有償運送事業、介護保険事業、保育事業などを行っている。

沖縄県の2つの事例では、地域の歴史や文化を活用し、市民が主体となって「教育で地域を興し、文化で産業を興す」といったユニークな地域再生を行っている。参画した市民が生産者となり、顧客となって地域経済循環の事業が成立している。

南九州市では、やはり住民が主役となって、コミュニティの再生と活性化を行っている。

北海道十勝地域、釧路市では林産資源、畜産資源の販路開拓の事業である。

これらの活動や事業は、いわゆる地域産業として成立しているものもあるが、まだ、市場性に乏しく、行政による支援で事業を継続しているものもある。

4-1. きのか産業を中心とした定住人口の確保と地域産業おこし（群馬県上野村）

(1) 要約

群馬県上野村は、長野県・埼玉県と境を接し、群馬県の最西南端に位置する、手つかずの大自然に囲まれた日本の原風景を今に残す山村地域である。

人口減少・少子高齢化の進行は、産業の担い手の高齢化、担い手不足と直結し、地域産業の衰退を引き起こすといった農山漁村地域に多くみられる負のスパイラルに陥っていた。

今回着目すべきポイントとしては、取り組むべき課題をシンプル化し、ピンポイントで事業化を行った点である（ことおこしの深化を進めた、ということ）。

具体的には、

- i. 全国でも先取的に移住・定住環境の整備（手厚い支援を展開）を行い、
- ii. 雇用創出の場として、きのか産業振興に絞って集中的に地域産業振興を展開したことである。これら二つの取組がそれぞれに成果を発揮していくことで、歯車がかみ合い、さらに大きな力を呼び込むこととなったと言える。

地域の好循環を呼び込むエンジンの役割を担ったのが、2012年度より稼働した新しいきのかセンター（以下、「(新)きのかセンター」）である。(新)きのかセンターを拠点として、商品力を高める取組（高品質の努力、市場近接性の強み、資源循環型（新エネルギー活用）等）、販売チャネルの開拓（評価と認知度を地道に獲得）、I ターン者をはじめとした人づくり（プロフェッショナルの育成）が実践された。

今後は、(新)きこのセンターの本格稼働から安定した生産能力の維持に努め、黒字事業体を作り上げたあと、民間移管させることで、行政主導から民主導による更なる事業性の追求が期待される。また、自治体発のサブファンドによる地域産業の6次産業化の展開の中で、外部連携を促進し、地域産業に刺激的な変化がもたらされることも期待される。

近年、地域産業と市場との距離は近接していると言える。一つには、機械システムの高性能化により生産性が向上し、また、道路ネットワークの整備と効率的な物流システムにより物流スピードが向上したことで時間的距離が縮まっている。もう一つには、インターネットの普及と携帯性が向上したことにより、情報発信が格段に簡便化し、拡散力が高まり、生産者と消費者との心理的距離も縮まっている。

特に後者においては、多様化するニーズがある一方で、ストーリーのある地域産業を市場は常に欲している状態であり、うまくニーズを掴むことができれば、情報は瞬間的に拡散し、大きな市場を創造することも可能となっている。その反面、市場の収束速度も速く、一過性のムーブメントとなってしまう可能性も高い。地域経済としては大きなダメージになりかねないリスクも伴っており、そのバランスの見極めは難しい。今後の地域産業の創出を考えていくためには重要な視点となるだろう。

上野村においては、少しずつではあるが確実な市場拡大を進めており、しっかりとした足場を固めているため、その点ではリスクヘッジがなされていると考えられる。そして、更なる展開として、外部連携の中に“化ける伸びしろ”も十分に潜在している。新たな日本のむらづくりのモデルとして、大きなムーブメントに期待し、今後も引き続き、追いかけていきたい。

(2) 事業の形成プロセス

プロセス	事例の適用
問題意識	<ul style="list-style-type: none"> 人口減少と少子高齢化の進展(地域課題) きこの産業の衰退
現状把握・課題の確定	<ul style="list-style-type: none"> 「小さな村の自立と協働が地域を変える」ために、産業・雇用の創出と移住・定住環境の充実(供給する産業づくりと定住化)を図った
課題解決の手法	<ul style="list-style-type: none"> 全国でも先取的に移住・定住環境の整備(手厚い支援を展開) 雇用創出の場として、地域産業おこしを展開((旧)きこのセンターの10倍の生産能力を持つ(新)きこのセンターを建設)
行動・実践	<ul style="list-style-type: none"> 「極みきのこ」による高品質な商品群を生産 一大市場である東京への近接性を活かした鮮度確保 資源循環型木質バイオマス利用等による価格競争力向上努力 地道に市場に出荷していくことで、少しずつ評価と認知度を獲得 量はわずかだが、埼玉県の仲卸、通信販売、群馬県アンテナショップ、村内飲食店などへも出荷 (新)きこのセンターは、多くの1ターン者が働く場となっている 3名のリーダーは1ターン者で、未経験者の1名
更なる展開	<ul style="list-style-type: none"> 本格稼働から安定した生産能力を維持、黒字事業体を作り上げ、民間移管させる 自治体発のサブファンドによる地域産業の6次産業化

4-2. 自治組織としての「NPO法人かさおか島づくり海社」（岡山県笠岡市）

（1）要約

「NPO法人かさおか島づくり海社（以下、「海社」）」は、島嶼部の急速な高齢化・人口減少に対応すべく、島民の基底的ニーズ充足のための活動を実施することを目的とし2006（平成18）年にNPO法人格を取得した。「海社」の定款、そして各年度の事業報告書には「不特定多数の市民・団体の活動支援に関する事業を行い笠岡諸島の自立的発展を促進し、生活の安定及び福祉の向上に寄与」していくことが明確に示されている。

現在、「海社」では、過疎地域有償運送事業と介護事業を組織の収益の柱とし、それらにより得た収益を、島嶼部の基底的ニーズを充足するための活動に振り向けていくというスキームにより、財政的にも自立的運営を実現している。

この組織の形成のプロセスを辿ると「危機→危機意識の共有→将来像の構築→陳情（主張、支援要請）→活動→新たなニーズ・問題等の認識」といったサイクルをみてとることができる。

起点となった危機の具体は、高齢化・過疎化により、過去に成立していたなんらかの共同性の枠組みの維持が困難になってきたことであった。新たなニーズ・問題等は、これまでの資本主義的成長により覆い隠されてきた、また新たに表出したそれである。「海社」の現在にいたるまでの道筋は、これらの問題関心を共有する事により互いが結びつき、その問題の解決に向けての共通意識を形成してきた軌跡とみることができる。

こうした組織形成のうごきには、こうした住民の基底的ニーズの充足に際し、財政的事情、そして多様化による新たなニーズ把握の困難性などから、これまでの行政組織による福祉政策的対応や、また一方の純粋ボランティアな活動にのみに依存しつつそれらのニーズを満たしていくことが困難となり、なんらかの「新しい公共」の枠組みを構築せざるを得なくなりつつあることなどが、その背景としてみられる。

本事例から学ぶべきは、多様な主体の関わりによる主体性形成とニーズの把握が重視されている点、くわえて行政による公的関与の積極的位置づけにより、資本主義的論理による矛盾（配分・分配の歪み）を修正している点、そして自治組織として振興計画等への積極的な関与の経路となっているという意味で、組織自体が当該地域の準公共財としてとらえることができる点であろう。そしてこれらのことを、社会的企業体として財政的自立を伴いつつ実現していることであろう。

とりわけ、企業体単独での営利開発と社会開発の同時実現の困難性の克服に際し、すべての地域主体（住民、行政）の主体意識の結節点としての組織化を図りニーズ発掘の経路を内部化しつつ収益性事業を洗い出し、それにより得られた利潤を地域のあらゆる地域的ニーズ充足に充当していく組織デザインは、「新しい公共」を担う主体と

して、とくに欧州においてその活躍が報告されている「社会的企業（Social Enterprises）」としても捉えることができる。

社会的企業は財・サービスを供給することを通じて社会問題を解決しようとする組織体を意味するが、その制度的基盤は、各国の歴史的経緯に大きく依存しており、古くからサードセクター領域の活動を制度的に重視してきた諸国のフレームをわが国の現在の社会状況に単純に適用することはできない。この点でわが国の文脈とそれらとの間に如何なる類似点、相違点、ないしは限界があり、そのうえでいかなる展望が描けるのかという点を探っていかなければならない。

そして、財政的自立をいかにとらえるかということである。本事例では、組織体の維持に際し、マクロな福祉制度や行政による補助金等の広義の財政調整機能の活用を前提とし剰余を生みだし、それを地域内のあらゆるニーズに対して分配していくという、いわば変換装置としての役割を担っている。このことを財政支出削減圧力のもと動員された単なる行政ヒエラルキーの末端として位置づけるのではなく、こうしたサードセクターの取り組みが、マクロな再分配制度とのミックスにより地域の政治的主体性の確立と財政的自立を実現していくものとして、公的領域の再定位とあわせて検討していく必要がある。

（２）事業の形成プロセス

プロセス	事例の適用
0. 企業者のバックグラウンド	<ul style="list-style-type: none"> ・ 島出身の若者達(当時の「ゲンキ会」のメンバーら) ・ 高木市長により任命された「島おこし海援隊」メンバー(笠岡市職員) ・ 島民全員
1. 問題意識	<ul style="list-style-type: none"> ・ 高齢化・過疎化による地域活力の低下、ならびにコミュニティ崩壊への危機感
2. 現状把握	
3. 地域課題の設定	<ul style="list-style-type: none"> ・ 基底的ニーズの持続的充足
4. 課題解決の手法を考える(計画)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 島の危機的展望について「夜な夜な酒を飲みながら」の討論
5. 最初の活動・行動	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「島の大運動会」ならびに(討論会)による問題認識の表出・共有化 ・ 市長の英断(「島おこし海援隊」編成)
6. 実践	<ul style="list-style-type: none"> ・ 島民の自治主体としての意識の形成(計画づくりへの関与、各種ボランティアな取り組みの実践への理解) ・ 「過疎地域有償運送事業」、通所介護事業による収益事業の実践(法人化の契機) ・ 遊休施設の積極的活用 ・ 「3割返還」スキームによる自主的なニーズ発掘(地域自体の「企業化」)
7. さらなる展開	<ul style="list-style-type: none"> ・ 収益事業の「源泉」たる高齢者人口そのものの減少、ならびに改善

4-3. 桜坂劇場（沖縄県那覇市）

—地域独自の文化発信拠点づくりから街づくり・産業活性化への展開—

(1) 要約

本事業の拠点（劇場）は沖縄県那覇市の中心市街地にある。県庁所在地である那覇市の中心市街地には、県下の中心的な商業・業務機能が集積しているが、2000年頃から進む新市街地や郊外部の開発に伴って商業機能は分散し、求心力が低下するようになった。メインストリートである国際通りのシンボリック的存在であった映画館も、新市街地や郊外部にできた大型のシネマコンプレックス（以下「シネコン」）に客層が流れ、次々と街から姿を消していった。

映画監督の中江氏はそうした状況を目の当たりにし、「文化の発信拠点であるべき映画館が街中から消え、商業的なシネコンだけになっていいのか」という焦燥感を覚え、音楽・空間など多分野のプロデューサーとともに、街で最後に残った映画館を「桜坂劇場」として再生させた。

その基本コンセプトは、「地域の人達とコミュニケーションする中で、地域の人達が本当に求める文化的作品を探り出し、実験的に提供していく場」であり、映画だけでなくシアターショップ、カフェ、物産店、市民講座（市民大学）など多様なサービスを組み合わせ、オープンな空間にした。

大々的な販売促進で大量の観客動員を図るシネコンに対して、地域の顧客との継続的な関係を築いて、そのニーズに対応した映画・サービスを提供するという経営スタイルを確立し、開業から3年ほどで会員数が1万人に達し、経営を安定軌道に乗せた。売上に占める興行収入の割合は50%以下と低く、その他のカフェやショップ、市民大学でそれぞれ売上を出すという複合的、安定的な売上構成となっている。

民間事業者の創意で作った「文化の発信拠点」を中心に新しい動きが生まれつつある。映画・音楽・クラフトなどの分野で地元のクリエイターが作品を発表し、マーケットとつながる拠点になりつつある。また、周辺のライブハウスやマチグラー（市場）と連携して、音楽を中心にアートと食を楽しむ文化イベントを開催するなど街づくりとも関わっており、行政と連携する場面も増えてきている。こうした動きを発展させ、今後は、劇場界隈に映像・音楽・クラフトなどの分野のクリエイター（創造的人材）が集まり、互いに触発し合いながら新しい作品・活動・事業を生み出していくような拠点エリアとなっていくことが期待される。

そのようなエリアの形成に向けて、拠点となる劇場、新しい価値を創造するクリエイター、街づくりに関わる事業者や市民、それを支える行政等が有機的に連携し、具体的な活動を進めていくことが重要である。

そのためには、多様な参加主体間で「文化創造の街づくり」という社会的ミッションを共有化し、そのもとに各主体がそれぞれの役割と能力を生かして活動することに

より、ミッションの達成とともに、持続的な活動の原資となる経済的な利益を実現・分配できるような仕組みを構築することが必要になる。

(2) 業の形成プロセス

プロセス	事例の適用
0. 起業者のバックグラウンド	・ 京都出身で大学入学時に来沖。以来、沖縄に住み続け、独自の文化を描いた映画製作を行う。
1. 問題意識	・ 那覇の街(中心市街地)のシンボルであった映画館が次々と消え、最後に残った館も閉めることになった
2. 現状把握	・ 「文化の発信拠点であるべき映画館が街中から消え、商業的なシネコンだけになっていいのか」という焦燥感
3. 地域課題の確定	・ 地元製作の映画を含め、地域の人達が本当に観たいと思う映画作品をセレクトして上映する劇場を作る
4. 課題解決の手法を考える(計画)	・ 地域の人達とコミュニケーションする中で、彼らが本当に求める文化的作品を探り出し、実験的に提供していく場にしていく
5. 最初の活動・行動	・ 最後に残った映画館を運営会社から借り受け、劇場を再生 ・ いろいろな人が来られるオープンな空間にするため、映画だけでなくシアターショップ、カフェ、物産店、市民講座(市民大学)など多様なサービスを組み合わせる ・ 多様な空間を作り出すため、映像分野の起業者をはじめ、音楽・空間など多分野のプロデューサー5人が集まって劇場を作った
6. 実践	・ 若者を中心に大量集客を図るシネコンに対し、「お年寄りも含めた幅広い年代の県民」を顧客に、継続的な関係づくりを重視したサービスを展開。会員1万人(ミニシアターの会員は通常5千人)を抱え、安定的な経営基盤を築く ・ 売上は2億5千万円で、映画興行だけに頼らず、カフェやショップ、市民大学などでバランスよく稼ぐ
7. さらなる展開	・ 劇場の活動が街づくりの領域にまで広がっており、今後、行政とどのように連携して、クリエイティブな街づくりを進めるかが課題

4-4. 現代版組踊(沖縄県うるま市勝連地区)

— 地域独自の舞台製作・公演事業を通じた人材育成・産業振興 —

(1) 要約

本事業は沖縄県うるま市の勝連地区(旧勝連町)を本拠として広域的に展開している。勝連地区は農業・水産業が主体であり、その他の産業が十分に育っていないため、雇用の受け皿が足りず、若年人材が周辺地域に流出し、高齢化が進んでいる。

若者が町を離れていくのを憂えた教育長が「自分が生まれた町に誇りを持てる、夢を持てる」という文化教育の基本理念を示し、その拠点施設となる町の文化ホールの運営を、演出家の平田大一氏に託したのが事の始まりである。

平田氏は教育長が示した理念を「現代版組踊」として具体化させる。

地域独自の舞台制作・公演事業を通じて「自分が生まれた町に誇りを持てる、夢を持てる」子供達を育成するため、電源開発の補助金を活用して3年間で舞台「肝高の阿麻和利」を完成させた。補助金終了後、予算がゼロとなり岐路に立たされたが、独立採算での事業継続を目指し、そのための事業モデルを組み立てた。

地域住民・県民・観光客を対象に公演チケットを売り上げて、舞台制作コストを回収する事業の仕組みを約10年かけて確立した。事業の自立化をサポートするために、平田氏を中心に少人数のスタッフで社団法人 TAO Factory を設立し、また、「教育で地域を興し、文化で産業を興す」ことをねらいとして現代版組踊の発展を図った。

勝連地区で始まった現代版組踊は、その後県内各地に広がり、さらに北海道(恵庭)、福島(南会津)、大阪(狭山)にも飛び火した。各地域では「肝高の阿麻和利」の理念や手法を取り入れつつ、地元の伝説をモチーフにした独自の創作劇に取り組んでいる。

各地の舞台立上げの3年間ほどはTAO Factoryのスタッフが常駐で指導を行い、その後も必要に応じて現場に出向いて指導を行う。その指導料収入が当社の主な収入基盤になっている。

舞台をベースに、そのストーリーをコミック、動画・映像などのコンテンツにして、潜在顧客を取り込む構想にも取り組んでいる。

また、地域の生産者を巻き込んで、舞台のブランディングを地域の特産品にも拡張している。勝連地区では、漁業協同組合や食品加工業者と連携して新商品「もずく餃子」を開発して「肝高」ブランドで売り出し、ヒット商品となった。しかし、その後の製品開発が続かず、一過性のブームに終わってしまった。

「肝高の阿麻和利」の卒業生は、自分の地域で面白い仕事ができるかもしれないという認識を持つようになり、当事業の運営に関わったり、学校の先生や観光協会に就職したりする者も増えてきている。このように「教育で地域を興す」という点では一定程度の成果を上げているが、「文化で産業を興す」という点では、「もずく餃子」のような芽となる動きが見られるものの、いまだ十分なレベルには達していない。

教育で地域を興す取組を継続・発展させるとともに、そこで創造される文化的価値を産業に持続的に活用していく仕組みを地域の事業者・行政等と連携して築き上げていくことが課題である。

(2) 事業の形成プロセス

プロセス	事例の適用
0. 企業者のバックグラウンド	・ 芸能豊かな八重山出身。地域の文化をモチーフにした芸能・演出活動、地域の農産資源等を生かした地域活性化活動を展開
1. 問題意識	・ 若者が町を離れていくのを憂えた教育長が、「自分が生まれた町に誇りを持てる、夢を持てる」という文化教育の基本理念を示す ・ その拠点施設となる町の文化ホールの運営を起業者に託す
2. 現状把握	
3. 地域課題の確定	
4. 過大解決の手法を考える(計画)	・ 地域独自の舞台制作・公演事業を通じて「自分が生まれた町に誇りを持てる、夢を持てる」子供達を育成する ・ 舞台コンテンツをブランド化し、関連産業に展開する
5. 最初の活動・行動	・ 電源開発の補助金(3千万円/年)を活用しながら、2000年に現代版組踊「肝高の阿麻和利」を立ち上げる ・ 子供がプレーヤー、大人がサポーターとなり、地域を舞台として、歌・踊り・演劇を織り交ぜたオリジナルのストーリーを創り出す
6. 実践	・ 補助金を3年間活用し、4年目に予算がゼロとなり岐路に立たされたが、独立採算での事業継続を目指し、事業モデルを組み立てる ・ 地域住民・県民・観光客を対象に公演チケット約1,500万円を売り上げて、舞台制作コストを回収する事業の仕組みを約10年かけて確立 ・ 事業の自立化をサポートするための法人組織を設立(起業者) ・ 各地への指導料収入が当社の主な収入基盤。その他に旅行会社とタイアップした修学旅行の受入、グッズのネット販売、県事業へのエントリー(MICE関連など)などで収入を得て、年間の売上は約8千万円
7. さらなる展開	・ 教育で地域を興す取組を継続・発展させるとともに、そこで創造される文化的価値を産業に持続的に活用していく仕組みを地域の事業者・行政等と連携して築き上げていくことが課題

4-5. 「男の居場所づくり・・・男談事業」（鹿児島県南九州市）

（1）要約

「男の居場所づくり・・・男談事業」は鹿児島県南九州市穎娃町馬渡り自治会地区で行われている事業である。南九州市は、平成 19 年 12 月に 3 町（穎娃町、川辺町、知覧町）が合併した人口約 3.8 万人の地方小都市である。

本事業の取り組みは、平成 22 年度に南九州市が実施した「地域づくりリーダー養成講座」に男談事業実施主体（NPO 法人福祉相談センターにじ）の代表者（福祉問題の専門家）が参加したことを契機としている。

そこでの代表者の問題意識として、住民同士のつながりが比較的強いと思っていた自身が居住する馬渡自治会地域において、コミュニティから孤立している男性が居ること。団魂の世代の男性たちが定年後に地域コミュニティとの関わりが希薄であること。さらには高齢化の進展と一言でいうが、圧倒的に女性高齢者が多いという事実。

そのための男性老人の居場所が必要だという代表者の「気づき」が、男性老人の共感を呼び、後述する「だんだん小屋」建設のアイデアとつながり、これを具現化するために、地区の有力者等への理解活動を進めていった。

さらに、22 年度の事業成果を基に、平成 23・24 年度には鹿児島県の事業に採択され、それ以降、約 2 年にわたり、「男女共同参画社会の形成」の視点から「公助の限界」に要請される協働のテーマである生活課題の解決に向けた切れ目のないセーフティネットの構築（パーソナル・サポート・システム=協働の仕組みづくり）をめざす社会実験事業を行ってきた。その集約された成果の一つとして地域コミュニティの男性が気軽に集える「だんだん小屋」の構築が位置づけられた。

この男談小屋は土地や建物資材の無償貸与を受け、建築費は皆で出し合い建てたものである。「だんだん小屋」を拠点に人が集まるうちに宴会費用の足しにと芋やそばの栽培、炭づくり、包丁研ぎ、塩づくりなどが始まっており、コミュニティ・ビジネスへの方向を拓きつつある。

本事例は、まだ端緒の段階であるが、全国共通の地域課題（社会問題）を企業体ではなくコミュニティ（狭域）内の任意の参加者の集まりによっても解決できるという事例であるといえる。

さらに、その展開の特性を俯瞰してみると「地域づくりリーダー養成講座」を嚆矢に行政、専門家、志のあるひとが三位一体となり、その形を模索し「だんだん小屋」という思いを可視化しながら、それを見た住民が納得し、参加し、その仲間の拡がりの中に徐々ではあるが事業化・ビジネス化するという展開となっている。このことは、各地で実施されてきている事例の多くが特定の強烈な個性をもつトップリーダーの下で展開されてきている傾向に対して特長的であり、今後の展開に示唆的方向を内包しているといえよう。

今後、コミュニティーを単位とした狭域や限界集落などの条件不利地域における社会構造、住民意識に変革をもたらす手段として有効なものと考えられる。

(2) 事業の形成プロセス

プロセス	事例の適用
0. 起業者のバックグラウンド	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地元で自分の理想とする福祉事業を計画。 ・ 独立したケアマネージャーとして従事。
1. 問題意識	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地元の集落を廻っているうちに気がついた。 ・ 集落に孤立した男性の高齢者の存在が目立つ。 ・ 既存のデイケアも利用しない。 <p>〔なぜだろう〕</p>
2. 現状把握 3. 地域課題の確定	<ul style="list-style-type: none"> ・ デイケアセンターは、圧倒的に女性が多い。 ・ 従って、女性向けのプログラムが中心 ・ 介護保険の実態として多様なサービスの提供に限界 ・ 地域活動、学校活動は女性が中心。 ・ 男性は仕事が生活習慣で、リタイアしても地域に入らず <p>※〔地域に高齢男性の居場所がない〕</p>
4. 課題解決の手法を考える(計画)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「集落の中に、緩やかに繋がった男の居場所づくり」を計画。 ・ そんな折、南九州市で『地域リーダー養成講座』が開かれ、参加。 <p>内容は、地域課題のソリューションを考えるもので、そこへ参加することで目指すものが見えてきた。</p>
5. 最初の活動・行動	<ul style="list-style-type: none"> ・ 組織を動かせる自治会長2人に相談。理解を得た。 ・ 集落放送を使って参加者募集。30人参加。 ・ 集落の壮年会(50～60歳代) ・ 一応の共感を得る。
6. 実践	<ul style="list-style-type: none"> ・ 資材、資金(20万円)を出しあい。 ・ 県の補助金確保。2年間。100万円・110万円
7. さらなる展開	<p>1年目の建物づくりのなかで月1回定例会を開催。そんな中、会合費を自主的に捻出するため、耕作放棄地を借りて芋を栽培し焼酎工場に出荷。次はそば、製塩、包丁研ぎなど活動が活発化。</p>

4-6. くしろ木づなプロジェクト (北海道釧路市)

(1) 要約

1) 地域の概要と事業の背景

釧路市と阿寒町、音別町が2005(平成17)年に合併して、行政面積の74%が森林面積(10.1ha)となり、森林面積の大きさが全国自治体の中で第9位となった。道内では第3位である。また、人口10万人以上の都市で森林面積が10万ha以上の都市は浜松市、静岡市、釧路市の3市のみである。

しかも、昭和40年前後に積極的に植栽された森林資源は利用期(伐採期)を迎えており、森林を適切に管理しながら木材を有効利用することが求められている。

人工林はカラマツ等を中心に約1万3千haあり、しかも、その多くが利用可能な時期に集中している。この豊富な人工林資源の有効活用が望まれる。

ところが、木材などの林産物の供給などを通じて森林を支えている林業及び木材産

業等は、担い手の高齢化や木材価格の低迷などから事業活動が停滞している。

2) 事業の形成過程：「釧路森林資源活用円卓会議」の立ち上げ

平成 22 年に市内の林業・木材産業関係者、工務店、設計士、エンドユーザー、研究者、行政など木材供給側から需要側までの幅広い関係者 48 名による「釧路森林資源活用円卓会議」を立ち上げ、関係者の合意形成による林業・木材産業の振興を進めることになった。

3) 地域再生計画の目標

地域再生計画の目標として次の 5 点を掲げている。

- i. 森林資源の域内利用率を、3 割(2012 年度)から 4 割(2017 年度)へ向上させる。
- ii. 木材産業従業者を、121 人(2012 年度)から 125 人(2017 年度)に増加させる。
- iii. 林業・木材産業等に関わる人たちの地域材に係る知識・技術力・商品開発力等を高める。
- iv. 一般市民向けの普及啓発イベントを実施して、地域材について理解、周知を高める。
- v. 市内小学校における木育の推進を図り、地域林業や木材の理解を高める。

4) くしろ木づなプロジェクト

くしろ木づなプロジェクトは大きく次のような事業展開をしている。

- i. 「もっと知る、くしろの木」→地域材の量・品質などの調査、数値化。
- ii. 市有林の資源の安定供給を目指して「市有林森林経営計画」の策定。
- iii. 「もっと使う、くしろの木」→地域内での幅広い使い道の検討。魅力ある商品開発(フローリング、カーフハッチ、学校机椅子、ダイニングセット、カホン、カヌー、会議机など)。公共建築物での利用。民間の家。
- iv. 「もっと伝える、くしろの木と技」→人材育成、利用者・応援団の創出と増加を図る。バスラッピング、チラシ、マグネットなどを作成して PR。イベントなどによる普及。

(2) 事業のプロセス

プロセス	事例の適用
0. 起業者のバックグラウンド	・行政が新しい地場産業の柱を育てようと考えた
1. 問題意識	・炭鉱、漁業、酪農という基幹産業が衰退するなかで、新たな柱を確立していくという問題意識があった。
2. 現状把握	・市町村合併により生まれた地域資源(森林)のさらなる利活用を考えた。
3. 地域課題の確定	・林業関係者(森林組合、加工流通業、販売業、建築業、消費者および行政機関など)による円卓会議で課題を整理した。
4. 課題解決の手法を考える。 (計画)	・円卓会議にて5つの計画目標を定め、3つの行動計画を策定した
5. 最初の活動・行動	・まずは市民へ問題認識を広めた 地元産木材の利用を活発化させる活動である
6. 実践	・3つの行動計画に沿って事業展開している
7. さらなる展開	・商品開発、販売促進、価値戦略(ブランディング)および人材育成をさらに進めていく

4-7. 十勝産経産牛を使用したオールビーフ加工品の開発と販路開拓 (北海道清水市)

(1) 要約

北海道十勝は日本有数の酪農地帯で厚。本事業の起業地は十勝の中央部に位置する清水町にあり、そこは人口約1万人の町だが、飼われている牛は4万頭いるといった畜産王国である。清水町旭山にある(有)ボーンフリーファーム・牧場主 斎藤英夫氏(以下BFFと略す)では、Animal Welfare(動物らしく飼育する)を重視し、豊富な微生物を含む健康な土壌、安全な牧草や複数の有効な土壌微生物を組み合わせた独自配合の飼料に牛をより健康に育てている。しかし、消費者が好むヒレやサーロインといった一部の高級な部位以外の肉は余り活用されておらず、その商品化・市場開拓が課題となっていた。

佐藤オーナーは、未利用部位の商品化(牛とろ)・販売に一定の目処をつけ、2003年にその商品開発・販売開拓を専門に行う(有)十勝スロウフード(以下TSFと略す)を設立し、社長には、BFF職員の藤田恵氏が就任した。TSFが引き継いで「牛とろ」の改良を加え、牛肉を細かくカットした「牛とろフレーク」を完成させた。

2010年以降、経産省の農商工連携の事業計画の認定、農水省の6次産業化対策事業の採択を受け、新工場の建設等商品開発・生産基盤強化を進めるとともに、200点近い「牛とろ」関連商品のネット販売のラインナップの構築、更にそテレビにも30回近く取り上げられる等により消費者への「牛とろ」ブランドの浸透が促進された。

年商は東北大震災の影響で一時落ち込んだが、今年度は2億台に回復の見込みである(従業者は10人前後)。

BFFの斎藤オーナーは、牛の飼育方法、品質保証のプロセス、各種関係データ等を公開し、多くの消費者の信頼を獲得していった。具体的にはBFFの牛の飼育(約200

方の微生物の存在、餌の安全、牛の健康、衛生的な加工）、機能性の高い脂肪酸を持った低コレステロールの肉作り、バランスのとれた飼料作りの現場データ、科学的な検査結果等の公表である。それは斎藤オーナーの思想に基づく、飼育、肉・飼料づくりの極意とも言えるものである。

BFFの牛の未利用部位で作られる「牛とろフレーク」は、その一つ一つがこだわりの工程で作られている。それは肉の表面のトレミングに始まり、商品の冷凍に至る6工程を経て完成する。

今後の需要に応じて生産の拡大を図るためのネックの一として、BFFの牛肉供給の制約等がある。それを克服するためには、BFF基準の「健康な牛づくり」の仲間を増やしていくと共に、製造工程もより衛生的でより安全な「牛とろ」づくりの技術開発を進めていかなければならない。また、市場開拓にあたっては、「牛とろ」のように趣向が人によって異なる食品分野の商品には、ネット通販の利点を活かしたマーケティングによる顧客分析が重要となる。

(2) 事業の形成プロセス

	プロセス	事例の適用
0.	企業者のバックグラウンド	<ul style="list-style-type: none"> 酪農王国の牧場オーナーの想い(Animal Welfare = 動物らしく飼育する) そのオーナーの元で働き、思いを共有する「牛とろ」生産会社の社長
1.	問題意識	<ul style="list-style-type: none"> 牛肉のヒレやサーロイン等の一部の高級な部位以外は、未利用あるいは付加価値の低いまま市場に出ている
2.	現状把握	
3.	地域課題の設定	
4.	課題解決の手法を考える(計画)	<ul style="list-style-type: none"> その高級な部位以外の肉の高付加価値化に着目(背景には牧場主の「せっかくこれだけ立派なお肉になってくれたのだから、余すことなくあなたに食べてもらいたい」というオーナーの強い思いがあった)
5.	最初の活動・行動	<ul style="list-style-type: none"> その為の商品開発・市場開拓は、自らが概ね10年かけた試行錯誤の結果、「牛とろ」が誕生 その生産・販売を行う会社を設立し、農水省、経産省等の支援事業を活用し、新工場、ネット通販システム等を整備
6.	実践	
7.	さらなる展開	<ul style="list-style-type: none"> ネット通販の利点を活用した顧客分析等のマーケティング(ABC分析、RFM分析等)の恒常的实施(市場ニーズの把握と販売戦略) 「牛とろ」等の市場拡大に対応するための、現在の基準を満たす「健康な牛づくり」の仲間を増やしていく事が重要

5. ケーススタディ

5-1. きのこと産業を中心とした定住人口の確保と地域産業おこし（群馬県上野村）

（1）事業の概要

1）地域概要

長野県・埼玉県と境を接し、群馬県の最西南端に位置する上野村は、手つかずの大自然に囲まれた日本の原風景を今に残す山村地域である。

総面積は 181.86km² で、群馬県のおよそ 2.8%にあたる。そのうち 172.43km² が林野面積となっており、村面積の約 95%を占めている。

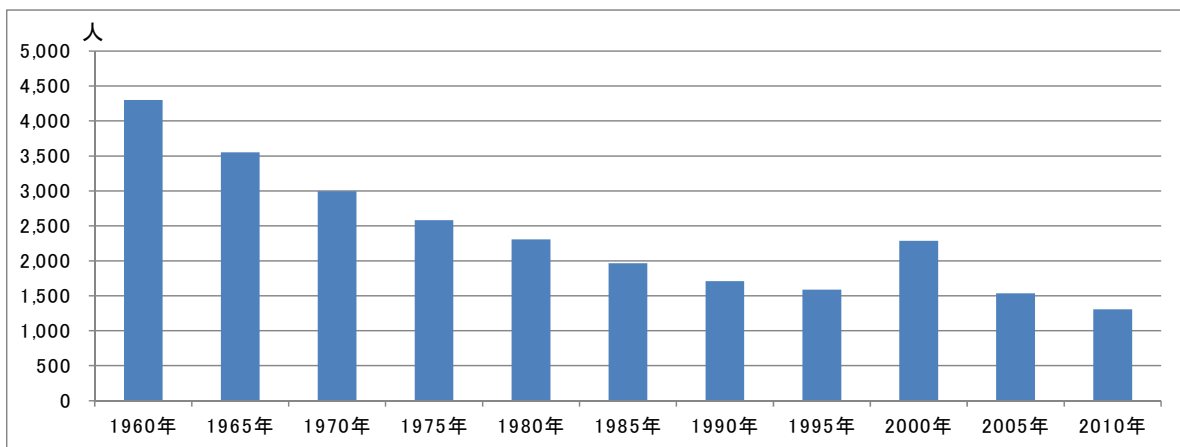
気候に関しては、内陸性の気候で寒暖の差が激しい。冬は比較的雪は少ないが、気温は低く、冷え込むことが多い。春から秋にかけては過ごしやすい地域である。

人口は、減少を続けており、1960年の4,299人から、2010年には、7割減の1,306人となっている（2000年の人口は、建設工事の影響もあり一時的に増加）（図 5-1-2）。高齢化が進み、65歳以上人口は全体の4割を占めている。

図 5-1-1 上野村の位置



図 5-1-2 上野村の人口推移



資料：国勢調査

2) 事業の概要

人口減少を食い止める一つの村の政策として、先取的に移住者の誘致を行っていった。移住者を受け入れるためにも、職と住の整備も並行して進めていく必要があった。

移住者を受け入れるための職の整備は、村に存在する産業等の各所で進められてきた。その中でも、きのこ産業を村の柱の産業として位置づけ、きのこセンター（以下、「(新)きのこセンター」）を2012年度に建設した。これまでに、村では、1999年度にきのこセンター（以下、「(旧)きのこセンター」）を建設しているが、(新)きのこセンターは、その10倍の生産能力を持つ。

これまで、両きのこセンターは村直営で運営を行ってきたが、2015年度には、(新)きのこセンターの運営を民間に移管して、新会社を設立する予定となっている。

きのこ産業は、移住者の職の受け皿として、さらに、地域産業の中核としての展開が期待されている。

(2) 事業の背景

1) 地域産業の状況

山村地域であることから、林業が盛んで、木工業にも力を入れてきた地域である。木工品の展示・販売拠点は村内に数カ所あり、秋には、全国でも珍しい木工品に特化したクラフト展「創造の森・上野村フェスティバル」が開催され、木工品愛好家が多く来村し、毎年賑わっている。

また、地域作物の経緯をみると、永年の主要作物だったこんにゃくや養蚕から転換していき、イノブタや果樹、きのこへと主要作物が変遷していった。加工品では、群馬県ふるさと食品認証を受けた麦味噌「十石みそ」が主力商品となっている。

続いて、きのこ産業の変遷について、整理をする。前述のとおり、村の9割超が山林であるため、昔から、きのこ栽培に欠かせない原木は豊富にあった。しかし、市場へのアクセスも悪かったことから産業として外貨を獲得するほどの大きな地域産業として発展はしていなかった。しかし、道路が整備され、アクセスが良好になったことで、きのこ産業に新たな展開が期待された。しかし、ピーク時の1960～70年代には150戸超の農家があったが、1990年代に入ると、生産者の高齢化と後継者の不在により激減していった。そんな中、1999年度に、きのこセンターが設立された。当時は、地域産業の中核を担う産業としてではなく、産業振興を模索する中の一つとして、試行的な位置づけだった。

2) 行政政策

前述のとおり、人口減少と少子高齢化は、村の存続のためにも、大きな課題となっていた。

人口減少と少子高齢化という課題を解消するためにも、地域の外から住民を誘致していく必要があり、上野村においては、移住者誘致の取組を全国的にみても、かなり先取的に取り組んでいる。まだ、「UI ターン」という言葉も生まれてなかったであろう 1980 年代後半より、村では移住者誘致を進めている。村民性として、他者を受け入れる心（向い入れる心）を持ち合わせていたことも、移住者定着の重要な要素となった。

ただし、移住者誘致を進めるに当たっては、住宅を整備することだけでは、なかなか定住には結びつかない。そのためにも、働く場（職）も同時に用意する必要があり、移住者のための職の受け皿を担う地域産業の振興が重要な課題となっていた。

（3）形成過程

1）問題意識

人口減少と少子高齢化——それによって、産業の担い手も減少し、地域産業が縮小していく。産業が縮小することで、村で育った若者も、地域から離れていく。地域の高齢化率がより高まり、さらに産業の担い手（労働力）が減少していく。それは、さらなる地域産業の縮小を招く。全国の小さな農山漁村地域が陥る負のスパイラルが、同じように上野村にも起きていた。

ただし、上野村において、一つ例外であったことは、攻めの地域経営を積極的に展開していったという点である。

2）現状把握・課題の確定

上野村には、目標とする地域像が明確に打ち出されていた。それは、第5次総合計画（2011～2020 年度）にも表れている。この計画で掲げられた上野村の将来像は、「小さな村の自立と協働が地域を変える」である。

この第5次総合計画では、重点的に取り組むべき3つのシンボル事業が、以下のように設定されている。

- 資源を活かし上野村の個性を磨く（上野村の価値を高める）
- 交流を活かした地域の活性化（交流促進と需要の創出）
- 産業・雇用の創出と移住・定住環境の充実（供給する産業づくりと定住化）

3）課題解決の手法

第5次総合計画が策定されるよりも以前に、上野村として取り組むべき課題は明確化されており、着実かつ積極的な“攻め”の地域づくりを実践してきている。顕著に表れている取組としては、第5次総合計画でもシンボル事業に掲げられている「産業・雇用の創出」と「移住・定住環境の充実」である。この2つの取組を同時並行で進め

ることが、上野村において、負のスパイラルから脱出するため最重要課題と位置付けられていた。

移住・定住環境については、住宅整備や奨励金等のソフト支援を充実させている。産業・雇用の創出においては、村の存続をかけた重要な事業として挙げられたのが「きのこ産業」だった。

① 移住・定住環境の整備

上野村の移住者誘致は、1980年代後半より、先駆的に取り組まれており、現在では、定住・移住希望者への手厚い各種支援が整備されている（表 5-1-1）。

最近の移住者の動向は、急激ではないものの常に右肩上がりが続けている（自然減が多いため人口推移としては減少傾向）。現在では、移住者 260～270 人（村総人口の約 2 割）となっている。移住者は 30～40 代が多く、子供の声も増えたことで、村内高齢者も喜んでいるという。

移住者の呼び込みの手法として、職住を一体とした斡旋を行っていることが大きな評判となり、地域の売り込みにもつながっている。求人と合わせて、逐次、住宅整備も進めている。求人情報の発信ツールとしては、民間求人サービスを活用し、反響は大きい。また、村が運営する求人サイトからも発信している。マスコミに取り上げられるなどしたことからも、全国的に話題になっている。

表 5-1-1 定住・移住希望者の各種支援

各種奨励金の支給	
後継者 定住対策	<ul style="list-style-type: none"> 生活補給金…1世帯あたり月5万円（最長3年） 住宅資金借入金利子の助成…新築は500万円以内、増改築は300万円以内で住宅資産借入金の利子を全額助成（最長10年間） 住宅取得応援金…住宅取得により生じた不動産取得税相当額を助成（最長5年） 結婚祝金…1組あたり20万円を支給
少子化対策	<ul style="list-style-type: none"> 養育手当…対象児童1名に対して月あたり1万円を支給（第3子目以降が対象） ※2014（H26）年度は更に充実 誕生祝金…1名あたり3万円を支給 入学祝金…対象児童1名に対して3万円を支給 奨励金制度には、それぞれ資格要件がある。
村営住宅の貸付	
村営住宅家賃	<ul style="list-style-type: none"> 一戸建て住宅：12,000円～ 共同住宅：1DKタイプ：7,000円～、2DKタイプ：11,000円～、3DKタイプ：12,000円～ 家賃は入居者の収入額により異なる。
子育て支援	
子ども医療費 の無料化	<ul style="list-style-type: none"> 0歳から高校卒業までの子どもの医療費（入院・外来とも）は、村等の一部負担により、無料。
保育所	<ul style="list-style-type: none"> 保育所では、保護者の方が仕事や病気のため、家庭で就学前の幼児を保育することができない場合に、保護者にかわって保育する。保育料：月額2,000円（2歳児5,000円）
育児サークル ミッキーズ	<ul style="list-style-type: none"> 親（母親）が育児について語り合ったり、子ども同士がのびのび遊ぶ場を提供。
奨学金の貸与	
奨学金	<ul style="list-style-type: none"> 高校や専門学校・大学に通う生徒に奨学金を貸与。 自宅通学…月額1万5千円以内、自宅通学以外…月額5万円以内
インターネットサービス	
インターネット 接続サービス	<ul style="list-style-type: none"> 加入金：10,000円（ケーブルモデム1基の貸付を含む）、利用料：月額500円

出典：上野村

② きのこ産業の振興

前述のとおり、重点的に振興していくべき分野として掲げられている「きのこ産業」は、村の存続をかけて、新たな中核的な産業として期待されている。

1999年度の建設された(旧)きのこセンターは、村の主要道路からも離れた山の中にあり、事業性を持ち得る規模ではなく、固定費がペイできなかったために、採算ベースには乗り切れなかった。ただし、東京を中心に外貨を獲得できる産業になりつつある手ごたえを感じたことから、本格的に地域産業として重点的に力を入れることとして、2012年度より、「(新)きのこセンター」を建設した。(新)きのこセンターは、(旧)きのこセンターよりも大幅に拡大した規模で、さらに、主要道路からのアクセスも確保されている場所へ建設された(図5-1-3)。

図5-1-3 (旧)きのこセンター・(新)きのこセンターの位置(上野村地図)



(旧)きのこセンターと(新)きのこセンターの概要は表 5-1-2 に示すとおりである。

(新)きのこセンターは、(旧)きのこセンターの 10 倍の生産能力を持ち(計画ベース 500t/年)、2012 年度に稼働している。2013 年度中にはフル生産稼働が予定されている。前述のとおり、雇用の受け皿としての役割も担っており、現在は 60 人程度を雇用している(今後、雇用を 80 人まで増員予定である)。

また、環境配慮型の設備も持っている。廃菌床を圧搾・乾燥し、ボイラー燃料として循環活用する木質バイオマス利用システムは、全国でも先駆けて導入されている。廃菌床は本来であれば産業廃棄物となるが、圧搾・乾燥させボイラー燃料として再利用すれば、光熱費削減にもつながる。また、廃ビニール(菌床用)の自家処理できる施設も有している。今後、処理機から発生するガスを利用して発電事業も模索中である。

(旧)きのこセンターは、村直営で運営されていたが、(新)きのこセンターにおいては、民間移管を前提として建設されている。新会社を設立して、地域産業としての展開が期待されている一大事業である。

表 5-1-2 (旧)きのこセンター・(新)きのこセンターの概要について

	(旧)きのこセンター	(新)きのこセンター
管理・運営	村直営	現在は村直営、2015 年度に新会社設立予定(民間移管)
面積	建築面積：約 1,000 m ²	敷地：約 23,000 m ² 建築：約 8,000 m ²
建設費	3 億円(補助事業ベース)	11 億 7,000 万円(補助事業ベース)
稼働時期	1999 年度	2012 年度(フル稼働は 2014 年度)
出荷量	50t/年	計画 500t/年(365 日稼働)
出荷品目	椎茸、舞茸、加工品	椎茸、加工品
従業者(雇用)	約 20 人	約 60 人(80 人まで増員予定)
その他特徴		<ul style="list-style-type: none"> ・ 木質バイオマス(廃菌床を圧搾・乾燥しボイラー燃料利用) ・ 廃ビニール(菌床用)の自家処理(今後、処理機から発生するガスを利用して発電事業も模索中)

資料：上野村

4) 行動・実践（きのこ産業の振興を中心に）

① 上野村産きのこの特徴（商品力を高める取組）

生産されるきのこ（椎茸）は、完全無農薬栽培、栽培に平成の名水百選「神流川源流」を使用しており、肉厚な椎茸は 2002 年度品評会優等賞受賞するなど品質も高い（詳細は表 5-1-3 参照）。

表 5-1-3 上野村産きのこの特徴について

天然きのこが 自生する環境で栽培	<ul style="list-style-type: none"> ・ 標高 550 メートルの山懐、360 度山林に囲まれている ・ 周囲には、天然きのこが自生
栽培には「源流水」を使用	<ul style="list-style-type: none"> ・ 平成の名水百選「神流川源流」認定
高品質	<ul style="list-style-type: none"> ・ 椎茸の肉の厚みは、約 25～40 ミリ ・ 2002 年度第 6 回きのこ品評会優等賞受賞（荷姿の部 椎茸）

出典：上野村きのこセンターweb サイト

特に、主力商品である「極みきのこ」は、大きさや肉厚さによってランク分けされている（図 5-1-4）。規格外のきのこについては、生きのこととしては販売せずに乾燥やお茶等に加工している。

図 5-1-4 極みきのこの種類



出典：上野村きのこセンターweb サイト

上野村産のきのこの差別化要因としては、①品質（カタチ、肉厚）、②市場近接性（椎茸産地は東北地方や四国地方、九州地方等があり、大市場である東京への近接性については上野村が圧倒的に有利であり、鮮度に直結する）の大きく二つが挙げられる。

また、前述のとおり、（新）きのこセンターでは、廃菌床の資源循環型木質バイオマス利用、菌床用廃ビニールの自家処理を行う設備を併設しており、燃料費や廃棄物処理費用の削減努力を行っている。廃菌床について、他地域のきのこ栽培工場では、近隣農家へ肥料等として提供することで対応している場合が多いが、上野村には耕地

面積も少ないため、肥料等としての利用は難しい。こうしたロスを削減することで、製品の価格競争力にもつながっている。

一方で、東日本大震災の影響を受けている。放射能検査を通ったオガを使用することとなっているため、上野村産のオガを、現在のところ利用できない。また、関東地方の農産物に対して、消費者が避ける傾向にあり、特にきのこはより影響を受けたという。

② 販売チャネルの開拓

前述のとおり、全国の産地が競合している。また、東日本大震災による風評被害もあり、限られた市場の中で、競争力を高める努力が必要となる。「一大生産地であった東北地方は、東日本大震災による被災によって、生産力は一時落ち込んだが、近年は回復しつつあり、さらなる市場環境は厳しくなるだろう」と（新）きのこセンター長・土屋氏は予想する。

上野村産のきのこの販売チャネルは、生きのこの多くを、東京の卸売市場（大田市場）と埼玉県の中卸へ直接出荷している。ごく一部と加工品（半端品は、乾燥やドレッシングに加工）を、スーパーや通信販売、群馬県アンテナショップ、村内飲食店などへ出荷している。

市場に出荷することは自由であるが、競り人が価格設定し、販売される。売上の一部を仲介料として市場が取り、残りが分け前となる。大田市場は、（旧）きのこセンターで生産していた頃を開拓した販売チャネルである。地道に市場に出荷していくことで、少しずつ評価と認知度を獲得していった。販売推移は生産量が増加するのに伴い、右肩上がりとなっている。「現在では、品質とともに市場近接性から鮮度もよく、評価も良く、「上野村産椎茸（十石しいたけ）」というブランドも、大田市場では十分な認知度獲得を実感している」と、土屋氏は話していた。

また、アンテナショップでは、出品している乾燥きのこが売れている。土屋氏によると、「アンテナショップでは、生椎茸は量もかさむし、日持ちしないため売れにくいですが、乾燥きのこの場合、商品も軽く、日持ちもすることから買いやすいのではないかと要因を分析していた。

③ 人づくり

（新）きのこセンターでは、多くのＩターン者が働いており、職の受け皿として大きな役割を担っている。そのため、きのこ生産経験１年未満の従業員がほとんどとなっている。

現在の体制としては、（新）きのこセンター長である土屋氏をトップとして、３名のリーダーを中心に稼働している。

3名のリーダーも全員移住者であり、3名のうち2名は椎茸業界の人間で、東京の椎茸生産企業で働いていたが、その企業より退職したことを知り、大田市場でも面識があったことから声を掛けた。現在、部長として経営管理・営業を担っている。

残りのリーダーの一人は、元郵便局員で、全くの素人からの出発だった。現在では、きのこ生産を始めて7年目となり、現場を仕切る農場長として重要な役割を担っている。

土屋氏によると、人づくりのポイントは特にないと振り返る。土屋氏は村役場から出向している職員であり、各人が追い込まれた状況の中で、とにかく頑張るしかなかった。こうした状況の中では、否応なしに人は育たざるを得ないのだろうと話してくれた。一方で、移住者が必ずしも定着するわけではない。農場長が移住してきた時期には、3名のIターン者が、きのこセンターに研修に入ってきたが、現在まで残っているのは農場長の1名のみである。

5) 更なる展開

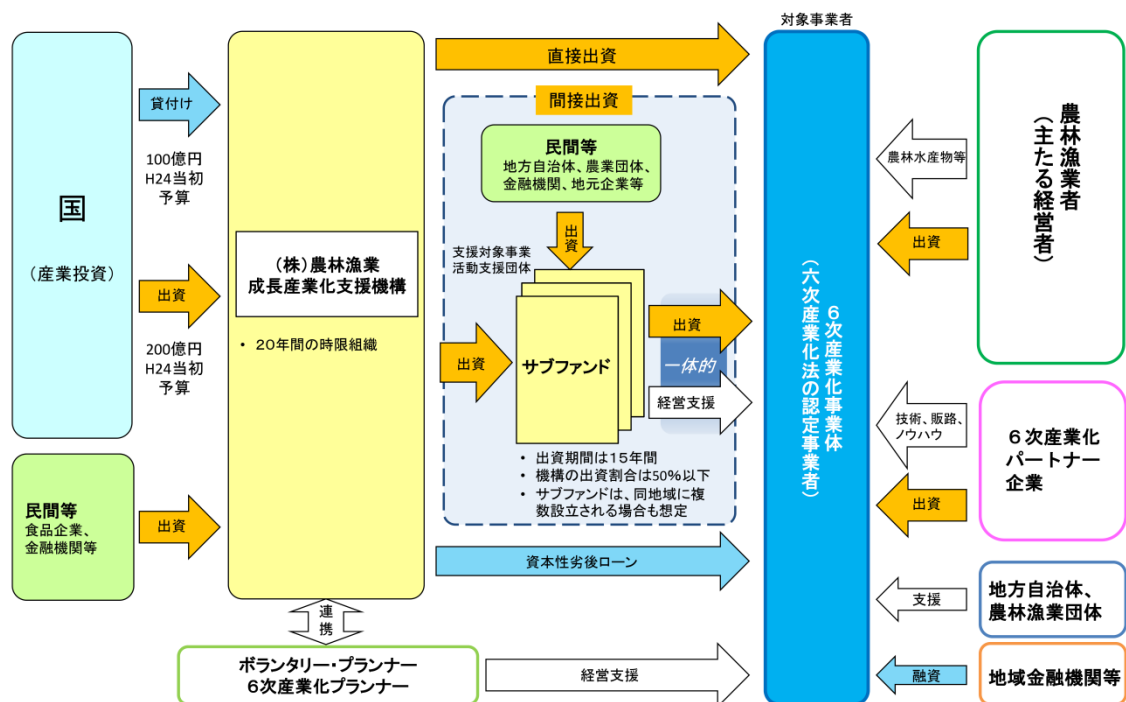
(新) きのこセンターは、稼働してからまだ日は浅く、本格稼働から安定した生産能力を維持し、黒字になる事業体を作り上げ、民間移管させることが、当面の第一に取り組むべきところとなる。

そして、更なる展開としては、前述のとおり、上野村の地域産業の中核を担うものとして期待されている。

様々な主体とも連携していきながら、地域産業の底上げを図っていく中心的産業として位置づけられている。

その一つには、「上野村活性化投資事業有限責任組合」による上野村の地域産業の6次産業化である。2013年2月に、国（農水省）が、6次産業化市場の拡大を目指して、官民ファンドの(株)農林漁業成長産業化支援機構（A-FIVE）を発足させた。その中で、市町村から唯一創設されたサブファンドが「上野村活性化投資事業有限責任組合」である（2013年12月現在）（図 5-1-5）。

図 5-1-5 (株)農林漁業成長産業化支援機構のスキーム (ファンドによる資金の流れ)



出典：農林水産省

また、村内に加工センターを新設する予定であり、きのこ以外にも様々な村内特産品を活用した加工品製造拠点として期待される。さらに、行政と民間をつなぐ支援拠点「産業情報センター（一般社団法人上野村産業情報センター運営）」は、地域に潜在する資源を産業化するコーディネーターを担うこととなっている（産業情報センターが将来的に担う機能は、第5次総合計画において、①各加工グループの保有技術の集約と事業のコーディネート、②既存特産品のアレンジ・改良及び品質管理、③後継者の育成、④専門化による評価システムの導入、⑤新しい特産品の開発と設定されている）。

(4) 現在の課題と今後の展開方向、特記すべき事項

1) 現在の課題と今後の展開方向

上野村のきのこ産業が地域産業化へ展開するにあたり、想定される現在の課題と今後の展開方向については、「生産力の安定化」、「人材育成(プロフェッショナルの育成)」、「競争力の強化(差別化方策)」、「地域産業への波及力創出」の大きく4つに整理できる。

① 生産力の安定化

まず、(新)きこのセンターの生産量を安定化させる必要がある。土屋氏は「施設は整ったので、フル稼働の状態、安定した生産量が確保させていくことができるかどうか、ここ1年半が勝負になるだろう」と話してくれた。そのためにも、人員体制とシフトの構築が必要である。現在は、常時60名、総体80名体制で決定する方針で進めている。稼働量は、365日フル稼働を前提としているので、安定的なシフト構築が求められる。

また、生産力の安定化には、生産量の安定化と同時に、品質の安定化が必要である。前述のとおり、現在、上野村産の椎茸は、市場でも品質が評価されているが、「極上きわみ」と称しているAランクの椎茸の秀品率の向上が求められる。生産効率化と同様に、更なる生産技術の向上が必要となる。

② 人材育成（プロフェッショナルの育成）

(新)きこのセンターは、移住者の雇用の場として大きな役割を担っており、今後重要な位置を占めていくものと考えられる。

前述のとおり、土屋氏を中心に、販売・生産・出荷の各場面でのリーダーが育成されている。

一方で、新きこのセンターは稼働してからまだ日は浅く、きこの生産経験1年未満の従業員がほとんどであることから、これらの従業員をプロフェッショナルにすることが優先項目となる。

③ 商品競争力の強化（差別化方策）

土屋氏によると、「きこの差別化は難しい。食味自体に大きな特徴を持たせるのは、ほぼ無理だろう。形や日持ち（与える水の量を少なくして生育を遅らせるとできる）等は可能である。また、手で触れると黒くなってってしまう椎茸の足（軸）が白いままを維持できるか、傘の産毛（リンピ）の有無などは鮮度を示す目安となるため、一つの差別化要因となり得る。市場近接である点は、一大生産地である東北地方よりも強みとなるかもしれない」と見解を話してくれた。

確かに、きこのそのもの（食味）で差別化を図ることは難しい素材であるように感じる。上野村きこのセンターのwebサイトで紹介していた「上野村産きこの特徴について」でも紹介されていたように、上野村の山林や澄んだ水といった自然環境、生産体制、受賞歴といったストーリーで売っていくによる差別化方策も有効であると推察する。

商品競争力を高める要素としては、品質だけでなく、価格も一つの要素となる。そのためにも生産コストを抑える取組も必要とされる。前述のとおり、現在、エネルギー

一面では、循環型・省エネ型の設備をうまく活用している。その他の生産コストを抑える取組としては、原材料のコストを抑えられるかが鍵となる。その一つが、おがや栄養体のコストで、土屋氏の話では、一括購入により安く抑えることができるが、そのためには倉庫が必要となるため、生産力の状況に合わせ、整備を進めていくということだった。こうした逐次的な生産設備の増強は必要になってくると思われる。

また、市場における取引価格の安定化には、生産調整力も必要になる。基本的には、生産量を増加させていく方向にはあるが、一大生産地である東北地方が、復興により生産力を回復させた場合には、余剰生産となる可能性もある。マーケット面からみた生産量の見極めが必要になってくる。

販売チャンネルについては、現在のメイン取引先である大田市場と埼玉県の仲卸との関係を保ちながら、生産力が向上していく中で、チャンネルの多極化の模索も必要となると推察する。さらに、新たな市場への展開も期待される。土屋氏の話では、「一次加工（乾燥・粉末・水煮）の分野で差別化が図られるのではないかと現段階では考えている。例えば、水煮であれば、上野村産椎茸の肉厚感も商品ビジュアルとして強みになるかもしれない。業務用としての取引が生まれれば、大口受注を確保することも想定される。化け方によっては、上野村産きのこのブランディングに繋がる可能性を秘めているのではないかと期待も含みつつ話してくれた。

④ 地域産業への波及力創出

前述のとおり、上野村の地域産業の中核を担う一大事業として、きのこ産業は位置づけられている。そのため、地域内の他産業への波及が期待される。

その目玉となるのが、サブファンドによる6次産業化の展開の模索が挙げられる。展開次第では、上野村産のきのこを素材に、上野村の地域ブランディングにも大きく寄与する可能性も秘めている。その際には、各主体の連携も想定され、そのコーディネーター役には、情報センターが期待される。

さらに、インバウンド型の観光産業への波及も期待される。現在の観光入込客数は横ばい。上野村産きのこを絡めた観光呼び込みの方策を検討していくのは、今後のテーマとなるだろう。土屋氏の話では、「工場見学やバーベキューなどの観光メニュー開発は、たぶん2～3年ぐらいかけて検討していくことになると思う」とのことだった。

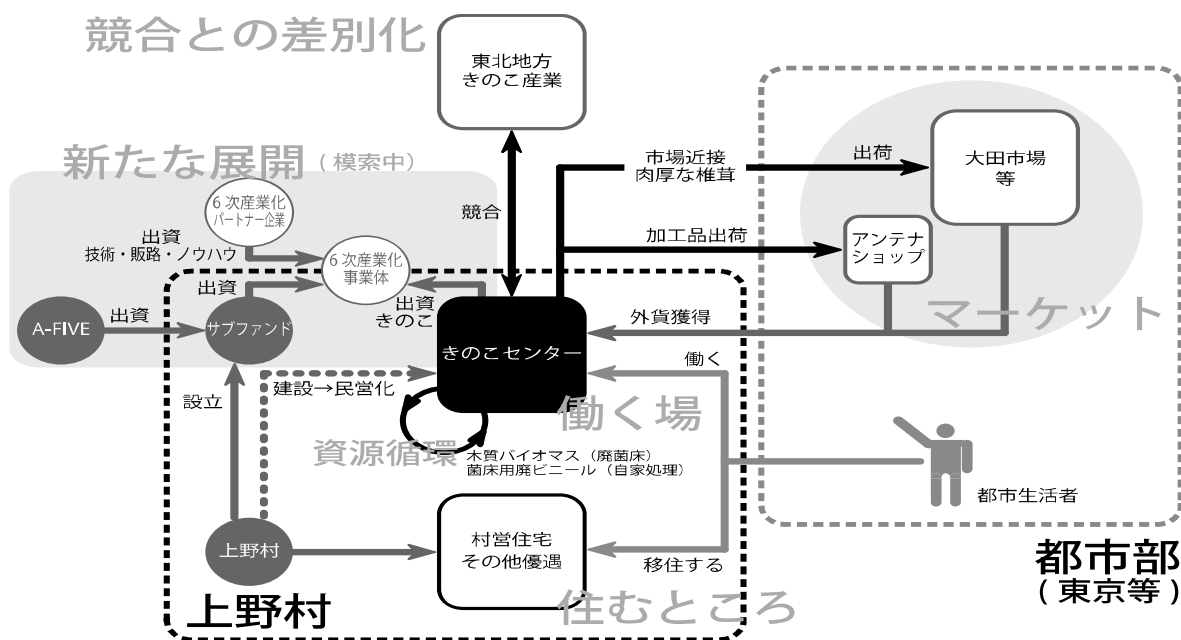
2) 特記すべき事項（事例にみる考察）

上野村の事例は、地域経営と密接に連携した地域産業創出の事例として位置付けられる。地域産業（きのこ産業）を創出し、外貨を獲得できる産業システムを構築したことにより、雇用機会を生み、移住者の誘致へと展開している。小さな農山漁村地域が陥る負のスパイラルとなっていた人口減少・少子高齢化、地域産業の衰退といった

地域課題の解決を、攻めの地域経営による絞り込んだ事業展開で、好循環に転じさせている。

第1ステージとしての「仕事と住居を整備して定住者を呼び込む」については、一定の成果を獲得している。次なる第2ステージとして、育てた地域産業を行政から民間移管することで自立的な産業への育成段階に突入し、さらには「稼げる村」としての地域イメージ形成への展開が期待される。特に、サブファンドによる6次産業化の展開の模索をしていく中で、地域資源×都市的思考・ノウハウ（外部連携やIターン者の活用等）の化学反応による新たな地域産業の拡散的発生も期待され、今後も目を離せない。

図 5-1-6 きのこと産業を中心とした、定住人口の確保と新たな地域産業おこしの構図



5-2. 自治組織としての「NPO法人かさおか島づくり海社」（岡山県笠岡市）

本項では、わが国では比較的新しい取り組みである社会的企業「NPO法人かさおか島づくり海社」（以下、「島づくり海社」）についてとりあげる。現在「島づくり海社」は、笠岡諸島地域内を対象とした過疎地域有償運送事業とデイサービス事業の2つの収益事業を柱として、広く地域内の対人社会サービスを中心とした地域内の社会的ニーズに対応していくスキームにより運営されている。

ここでは、その活動に至る背景・萌芽から、現在の自治組織として広義の社会的サービスを地域内に提供するに至るまでの経緯を跡付け、また現在のスキームについて明らかにし検討した。そのうえで競争促進的な政策運営が進められるなかで、「新たな公共」を担うことを強く期待される社会的企業のひとつのケースとして、その現状、問題について若干の考察をくわえた。

（1）地域概要

1）位置・産業

笠岡諸島は、瀬戸内海に位置する島嶼地域であり、岡山県笠岡市に属している（図4-2-1）。地形は大部分が起伏の大きい丘陵地であり、気候は温暖・小雨で典型的な瀬戸内海気候である。全地域が離島振興法にもとづく離島振興対策実施地域¹の指定を受けており、平成25年現在の指定離島は、高島、白石島、北木島、真鍋島、小飛島、大飛島、六島の7島である。国土交通省の離島振興計画による分類では「内海本土接



近型離島²」に分類され離島内比較においては、比較的地理的条件等に恵まれた地域と位置づけられている。

笠岡諸島へのアクセスは、本土（笠岡港）から三洋汽船の定期航路のほか、豊浦汽船の六島航路（真鍋島－六島）、飛島航路（笠岡港－小飛島－大飛島）、笠岡伏越港からは白石島フェリー、北木島フェリー等により接続されている。

図 5-2-1 笠岡諸島地区位置図

¹ 現在、わが国においては6,852の島嶼により構成され、うち、離島振興法による離島振興対策実施地域は254島(75地域)とされている。また離島振興対策実施地域の面積は5,206km²で全国面積の1.38%、人口は約38万7千人で全国人口の0.3%程度とされている（国土交通省国土政策局離島振興課（2012）『離島の現状』（国土審議会第8回離島振興対策分科会資料2）より）。

² 国土交通省離島振興計画による離島種別では(1)内海本土接近型離島、(2)外海本土接近型離島、(3)群島型離島、(4)孤立大型離島、(5)孤立小型離島の分類があるが、笠岡諸島は(1)に該当し、離島のなかでは比較的地理的条件に恵まれているとされる。

もともと花卉（寒菊等）みかん、エンドウといった園芸作物の栽培の盛んな地域であったが、高齢化の影響により近年は衰退し耕作放棄地の増加の問題も抱えている。白石島では養蚕用の桑畑を利用した桑茶、桑の実ジャムの製造といった「6次産業化」の動きも一部にみられるものの、その衰退に歯止めをかけるには至っていない。また水産業においても、漁業者の減少、燃油代や資材費の高騰、漁場環境の悪化、小型魚の混獲、海域の栄養塩低下によるノリの色落ちや魚価の低迷の影響をうけ、漁獲高も年々減少している。ノリ、カキ、フグの養殖漁業への転換や、稚魚の放流といった取り組みもなされているが、高齢化と後継者の不足のインパクトが大きく、抜本的な対策とはなり得ていない。

現在の主力産業は北木島を中心とした石材加工である。良質な花崗岩は白推奨・細目赤推奨・北木錆石等のきめ細かい石質と加工の容易性により、明治時代より高級石造建築³の需要に支えられ発展してきた。明治時代中期には北木島内の採石場は30箇所を数え、わが国初の「石切丁場組合」が設立（明治28）されるなど、その歴史は古い。大正から昭和期にかけては、北木島、高島、白石島等もあわせて採石場数が増加の一途を辿り、昭和30年代には120箇所にも及んだ。しかしながら、昭和35年頃より安価な輸入石材の増加等の影響をうけ、輸入石材加工へと転換したケースも多く、さらに現在では市内本土側にその拠点を移す企業⁴もでてきている。現在ではわずか8箇所まで減少している⁵。

2) 人口減少・高齢化

前述した本地域における産業の衰退は、深刻な高齢化と人口減少とパラレルな関係にある。平成22年国勢調査人口は2,166人であり、固有の自然的・社会的な制約さらには基幹産業である農水産業や石材業の低迷を反映し、平成12年からの10年間では約32.0%と大幅な減少となっている。国土交通省（2012）『離島の現状』によれば、全離島部の増減率はマイナス9.1%であり、笠岡諸島ではその3倍以上のスピードで人口が減少していることになる。また、高齢化率では平成12年の約49.3%に対し、平成22年では63.0%と大幅に高くなっており、高齢化が急速に進展している。同資料では、平成22年の離島部全体の高齢化率は35.3%と報告されており、離島部他地域と比較しても深刻な状況となっている（表5-2-1）。

³ 北木島は「北木御影石」で知られる「石の島」として有名で、江戸初期の大坂城修築の際には、大量の石垣石を送り出している。明治以降、石材の採掘が本格化し、東京の日本銀行本店、三越本店、日本橋、靖国神社大鳥居をはじめ、多くの構築物に「北木石」が使用されている（岡山県HP；<http://www.pref.okayama.jp/kikaku/chishin/ritou/17kitagishima/>より）。

⁴ 中国新聞「瀬戸内を歩く」取材班（1998）では、笠岡市本土側に石材工場を移転した東洋石材の事例が紹介されている。輸入石材の陸揚げ港である福山、水島、神戸の各港とはトラック便で結ばれているため、石材加工を主力とする場合、フェリー輸送のコストを要する島嶼部に拠点をもちつづける理由はない。

⁵ 北木島中学校資料館資料による。

表 5-2-1 笠岡諸島地区における人口，世帯数，高齢化率

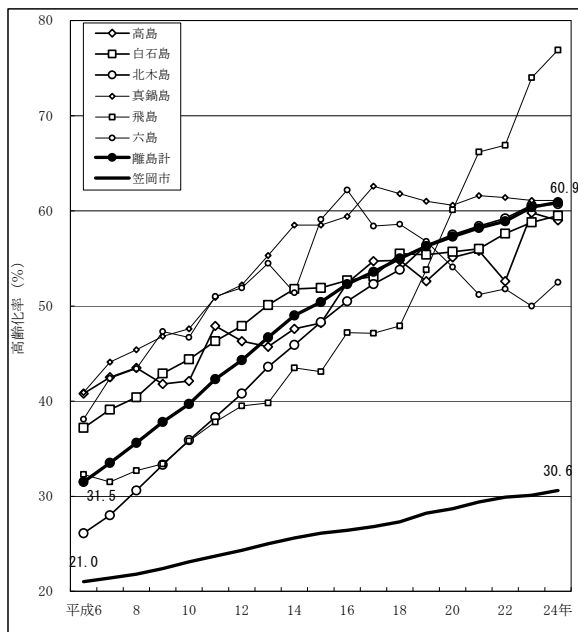
	面積 km ²	人口（人）			世帯数			高齢化率（%）		
		平成12年	平成17年	平成22年	平成12年	平成17年	平成22年	平成12年	平成17年	平成22年
高島	1.05	140	129	94	64	64	51	50.7	56.6	59.6
白石島	2.96	772	672	581	355	325	300	51.8	58.0	62.1
北木島	7.49	1,562	1,222	1,027	764	660	577	46.8	58.8	63.5
真鍋島	1.49	390	312	277	188	163	147	54.6	64.1	60.3
大飛島	1.05	179	117	82	71	60	49	43.0	59.8	80.5
小飛島	0.3	27	26	20	18	18	13	70.4	69.2	70.0
六島	1.02	117	88	85	61	47	44	52.1	61.4	57.6
	15.36	3,187	2,566	2,166	1,521	1,337	1,181	49.3	59.4	63.0

資料：『国勢調査』各年版

住民基本台帳によりこの高齢化の状況についてみると、笠岡市全体で30.6%であるのに対し、離島では60.9%と2倍の高齢化率となっている（図5-2-2）。また、人口の推移（図5-2-3）でみると、7島のうちもっとも人口の多かった北木島が平成元年3,154人から平成24年には1,045人と約3分の1に、同様に白石島では1,136人から608人に約半分の水準まで、それぞれ減少している。データが入手できた平成6年からの推移では、笠岡諸島全体で4,763人から平成24年には2,235人と5割以下の水準まで減少した。笠岡市全体では、同様に60,837人から53,239人と約1割強の減少に留まっていることから、離島部の人口減少の深刻さがうかがえる。ちなみに、同期間に、笠岡市人口にしめる離島部の人口比率は7.8%から4.2%まで低下している。

また、地方都市の多くにおいては、おおよそ最近10年の傾向として、高齢者人口の増加により高齢化率が上昇していることが問題視されているが、笠岡諸島においては、高齢者人口それ事態も大きく減少していることが特徴的としてあげられる。すなわち、笠岡諸島地域は、地域社会の消滅に向かい始めた地域であるといっても過言ではない。この人口減少の最も大きな要因は、前述1) でみたとおり、産業の縮小、つまり雇用機会が継続的に失われてきたことである。当該地域においては、第1次、第2次産業の減少が人口流出と平行に進展してきたといえるが、わが国のような成熟経済下においては、とりわけ若者にとっての都市部のもつ種々の魅力、安定・継続的な雇用機会、現代的生活の利便性、ヒトとの接触も含めた各種情報へのアクセスの高度性、さらには将来の社会的地位や安定への期待可能性などに強く影響を受けていることも否定できない。

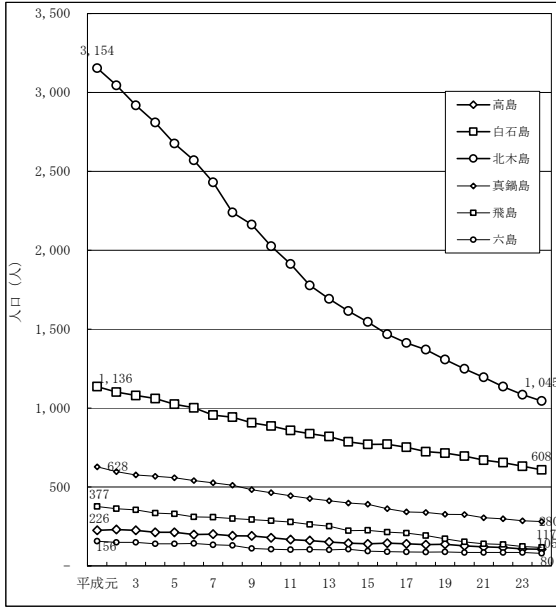
人口がゼロに近づいていくとみられる傾向は、決して笠岡諸島地域に特異な現象ではなく、人口趨勢からみて、他の地方部、とりわけ産業や雇用機会の減少局面を迎えた多くの地域の将来の趨勢を先取りしているとみることもできる。



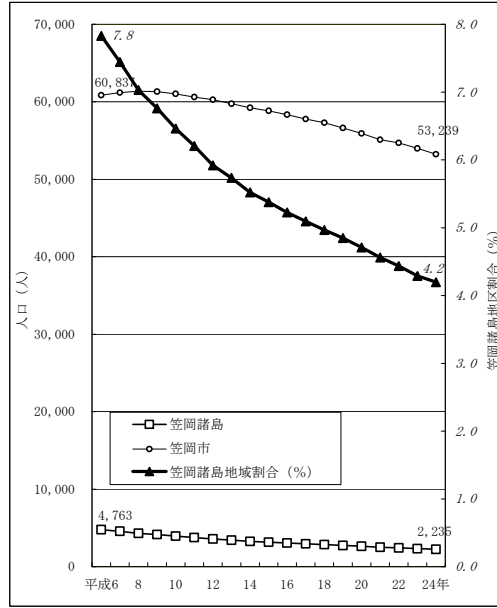
資料：住民基本台帳

図 5-2-2 笠岡諸島地区における高齢化率の推移

a. 笠岡諸島地区別人口推移

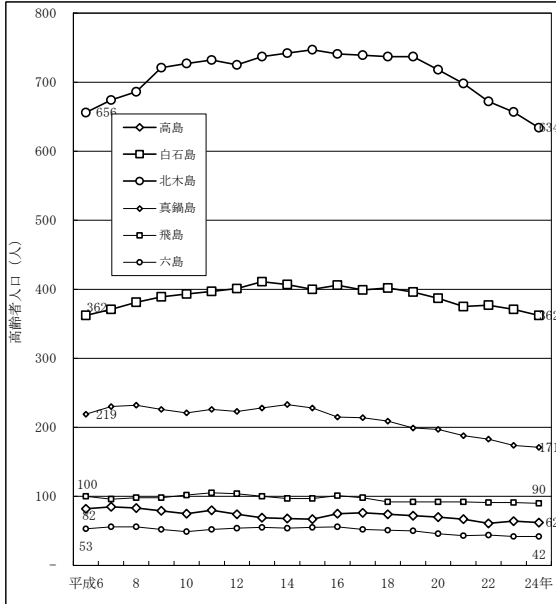


b. 笠岡諸島全体人口および笠岡市



資料：住民基本台帳

c. 笠岡諸島地区別高齢者（65歳以上）人口推移



資料：住民基本台帳

d. 笠岡諸島全体高齢者（65歳以上）人口および同笠岡市

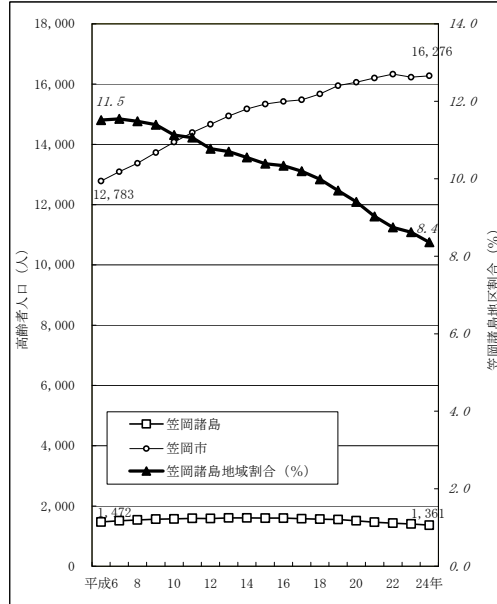


図 5-2-3 笠岡諸島地区における人口の推移

(2) 取り組みの背景

(1) において述べた通り、笠岡地域では深刻な人口減少、少子高齢化の進展に直面している。本節からは、地域維持の観点から地域の社会的ニーズを充足するための活動を実施している「NPO法人笠岡島づくり海社」（以下、「島づくり海社」）を取り上げ、ヒアリング調査をもとにその取り組みの内容を明らかにし分析・検討をくわえていく。本節ではまず、「島づくり海社」が設立されるに至るまでの背景について、危機意識の共有から協働活用の必要性に関する共通認識の形成、基底的ニーズ把握に至

るまでのプロセスについて検証する。(3)では現在の「島づくり海社」の自治組織としての活動の考え方と内実について、その原型となった具体的な活動の展開過程を含めて跡づけていく。以上の検証と跡付けを踏まえ、(4)では現在の状況と問題点等について検討し、最後に今後の展開方向と課題について若干のコメントを述べる。

1) 危機感の共有を出発点として

①「ゲンキ会」

「島づくり海社」の直接の起源は、1996年(平成8年)から実施された笠岡市事業「ゲンキ笠岡まちづくり支援事業」に求められる。当該事業を活用し、笠岡諸島地域では「島おこし討論会」(以下、「討論会」)を実施した(平成9年)。このイベントの開催により、笠岡離島部の地域の衰退傾向への危機意識が表出した。離島部の産業の衰退と将来的な危機を迎えつつあるという認識は、既に1990年代には芽生えていたものの、未だ漠然としたものであった。

このイベントでまずあきらかとなったことは、笠岡諸島の地域間の連絡がほとんどないことであった。「討論会」では、離島間の連絡がないことにより、それぞれの地域が抱える問題や地域づくりに関わる提案を行政に対して提案する統一的な行動が図れないということが最大の問題とされた。こうしたことから「島をゲンキにする会」(以下、「ゲンキ会」)を発足させることとなった。これが笠岡諸島地域における「島づくり」の出発点である。この「ゲンキ会」の中心メンバーは、この「討論会」開催以前から、この諸島地区の急激な衰退に危機感を覚え「夜な夜な酒を飲みながら」の討論をしていた島の若者たちで構成された。「ゲンキ会」の活動が発展し、後述する「島づくり海社」まで発展できたことは、この若者達の危機意識の共有が、「討論会」開催以前に既に共有されていたことと無関係ではない。この危機感を背景として形成された関係性は、問題意識を共有しているがゆえに討論自体の質を高め、後の社会的組織の形成に際しても原動力として大きく寄与した。

「ゲンキ会」のメンバーたちは、「討論会」で共有した問題意識である、離島間の意思疎通を図り地域住民同志の相互認識を深めるためには何が必要かという観点から検討を始めた。その結果、まずは7島合同による「島の大運動会(以下、「大運動会」)」を1998(平成10)年に開催することとなった。第1回の開催では、「島をひとつに、心をひとつに」というスローガンを掲げ、北木島を会場として開催された。各種資料によれば、この第1回目の開催では、北木島に5,000人以上が結集し、活気が漲ったことが記されている。これ以来、この「大運動会」は各島持ち回りで開催され2012(平成24)年まで毎年開催されることとなった。

②「生き生き会」

また、別途、各島の婦人会の協力のもと、運動会のバザーについて協議するために集まった女性らにより、1999（平成11）年に女性ネット（「笠岡諸島生き生き会」、以下、「生き生き会」）が発足し、後述の“島弁”事業にまで発展することになる。この「生き生き会」の活動は、まず、島づくりにおいて女性ができることは何か、を考えるとところからスタートした。2001（平成13）年には、笠岡諸島全体の女性を対象としたアンケート調査を実施し、島の生活、仕事、保健福祉、生き甲斐など様々な領域におよぶ女性の意見を集約した。その結果は、後述の「島おこし海援隊」との共同作業による2002（平成14）年「笠岡諸島振興計画」に反映されている。

2) 専属まちづくり組織「島おこし海援隊」——陳情型から協働型への移行の契機として——

第2回「大運動会」（1999（平成11）年）では、前述の第1回「討論会」の継続として、再び「討論会」が実施された。この「討論会」には市の助役が参加することとなり、事実上、離島住民の助役に対する主張の場となった。第1回「討論会」で醸成された危機意識と連帯意識が、行政上層部への公開「陳情」として結びついたものといえる。第2回「討論会」では、各島の代表が1名ずつ、それぞれの主張を助役に対して投げかけていった。「ゲンキ会」や「生き生き会」など、徐々に活動範囲を拡げつつあったボランティア活動の成果として、活動メンバー同士もさることながら、離島間の相互交流を進めていく気運が高まってきていたこともあり、それぞれの主張を語る言葉や具体は異なってはいても、そこでだされたそれぞれの主張は、専属の事務局を擁する島づくり組織の設置への要望として集約されることとなった。ほぼこの1点に集約されることとなったのは、「ゲンキ会」や「生き生き会」などで中心となり積極的に活動していたメンバー達が、日々の生活と島づくり活動との両立に限界を感じていたことによる。この2つの実際の活動から得られた、「島づくり」の様々な活動をボランティアで進めていくことの限界とは、一言でいえばマンパワー不足であった。目的に寄り添って換言するならばボランティアな活動のみで地域を維持・活性化を図ることの限界であり、地域社会の基底的ニーズの充足を目指すうえでの限界であった。ゆえに、その要求はより具体的で説得力のあるものであった。この要請を受けた当時の高木直矢元助役は、市長直轄の特命組織を編成することを約束した。

その後、高木氏は2000（平成12年）4月に市長に就任するが、2001（平成13）年4月にして「島おこし海援隊」（以下、「海援隊」）なる組織を編成し、北木島、真鍋島、白石島に1名ずつ、本島に1名の計4名を配置した。「島づくり海社」による活動が軌道に乗った現在、「海援隊」は、市の組織系統のなかでは、政策部協働のまちづくり課の一組織として設置されているが、当初は市長直轄とされ、市のいずれの部局

にも属さない位置づけを与えられた。当然直属の上司も配置されず、また事業予算については、「海援隊」メンバー自身で関係課に直接掛け合っていく必要があった。このような組織編成が企図されたのは、「討論会」における島民たちが要求した「島づくり」専属組織の性格が、単なる連絡・統括機能に特化した事務局ではなく、「島民と一緒に汗をかいてサポートする」ものとして、極めて明瞭なかたちで高木氏に伝わったからにほかならない。

「海援隊」の「隊員」編成に際しては、庁内での公募によった。論文と市長による直接面接を課し、島民と意識を共有でき島民らと一丸となって取り組める人材と判断されることが、選考の基準となった⁶といわれている。こうした編成プロセスが採られたことは、この「討論会」における主張が極めて現実的かつ正統なそれとして高木元助役に正確に伝わりその理解を獲得したことを示している。仮にそれ以前に、「ゲンキ会」、「生き生き会」といった活動の領域的広がりや、それらが各島民の結束を伴いつつ実現した「大運動会」の活動がなかったと仮定した場合、「討論会」を実施したとしても、この島民の具体的なニーズは、差し迫ったものとしてその輪郭を現すことすらなかったと考えられる。地域住民が自ら主体性を持ち得たことで、それでもなお、カバーしきれない基底的ニーズがあるという事実が、より説得的に行政の政策決定プロセスに関与したケースとして注目されよう。

その後の「隊員」たちの真摯な活動は、島民たちの信頼感と自治意識を鼓舞することとなった。「隊員」のうち産業振興を担当したものは、島の特産である石材の販路開拓や、シーカヤック等の観光資源の開発、修学旅行の誘致などに取り組み、また島の情報化に取り組んだ「隊員」は、高齢者向けのパソコン教室を連日に渡り開催したほか、島の情報誌「しまかぜ」の発行、ホームページによる島の情報の積極的な発信など、インターネットを活用したネットワーク形成⁷にも取り組んだ。また生活サポートの領域では、全戸に対する個別訪問による生活相談を実施し、高齢者のみの世帯の家屋への手すりの取り付けや、庭の手入れ等の全般的な生活サポートを実施した。「海援隊」メンバーのこうした取り組みは、地域内の世代を超えた、さらなるニーズ把握に繋がり、その後の過疎地域有償運送事業（後述）の実施や定期船の船着き場への車いすや担架の設置、坂道への手すりの取り付け、訪島診療の実現など、島の生活の全ての領域において改善などへと進展していくこととなった。

島民にとり、わずか数名の「隊員」たちのこうした活動が、徐々に身の回りの様々な環境の改善へと結びついているという実感は、「海援隊」や行政自体に対する信頼意

⁶ 「海援隊」の「隊員」選定プロセスが、こうしたより島民ニーズに合致したものとなり得たことには、「討論会」で島民たちの主張に対し矢面に立った当時の高木直矢元助役が、翌年に市長（前市長）に就任したという事情に別途留意する必要がある。

⁷ 本調査において、当時の情報化推進担当であった笠岡市建設産業部 守屋氏にヒアリングをすることができた。守屋氏は、島の情報化を推進するために精力的な活動を展開した人物である。各島を巡り高齢者向けのPC教室を継続的に開催したり、島の情報誌「しまかぜ」の発行、島の情報の発信等に尽力した。

識、そして行政との協働による地域維持の必要性に対する意識をもつ直接的な契機⁸となったといえる。それは同時に、島民らの自治意識を鼓舞することともなり、後述する島民による新たな自治組織の形成・発展に繋がっていった。

(2) - 1) からみてきた一連の経緯は、危機意識の表出・共有、ボランティアな活動の展開、自治意識の目覚めと限界点の認識、陳情、協働活動の展開、基底的需要の認識のフィードバックとそれによる自治意識の醸成と埋め込みのプロセスとしてみることができる。このことは次節にみる自治組織形成とその展開状況のなかにより明瞭にみていくことができる。

(3) 自治組織としての展開

1) 任意組織「電脳笠岡ふるさと島づくり海社」の設立——協働から自治意識の確立へ——

①「振興計画」にみる「規範的な認識のフレームワーク」の形成

「大運動会」の継続的な開催と、前述のような「海援隊」による地域生活全般のサポートは、前述のフィードバックと自治意識の醸成のプロセスにおける原動力として機能したとみることができる。目の前で具体的に展開される「島づくり」に向けた官民による協働活動の展開は、さらに島民らの自治意識を高めることになった。そのことはとくに前述の「笠岡諸島振興計画」(以下、「振興計画」)の策定にも現れている。自らの地域の望ましい将来像を、自らの手で描いていくという思考様式を定着させた。

ここでは、(2)までにみてきた活動が、2002(平成14)年に策定された「振興計画」いかに反映されているかについて述べる。この策定作業は「ゲンキ会」と「生き生き会」のそれぞれの活動から得られた独自の問題認識が強く反映された内容になっている。その結果、実際の活動からえぐり出された問題性と島の現状についての正確な認識により、島づくりをすすめるうえでの「規範的な認識のフレームワーク⁹」を形成している。この「振興計画」の策定作業自体が、後述の「電脳笠岡ふるさと島づくり海社」の設立と平行で進展しつつ、自治意識を醸成していったことを、ここにてとることができる。

「振興計画」の「Ⅱ. 施策の内容(1) 振興の基本方針」において、強調されているのは、7島それぞれの文化、風習等の歴史的経路依存性と地域資源としての重要性

⁸ 前注、守屋氏も、「隊員」らの活動の展開にしたがい島民との間の信頼関係が醸成されたことを強調した。

⁹ 伊藤(2013)では、「公共政策に関わる問題認識は、単純な事実認識とは異なり」、「複雑で流動的な社会現象と社会的事実の中から、ある「規範的な認識のフレームワーク」を使って問題をえぐり出す」ことがアジェンダ設定において極めて重要であり、このような強い規範思考・価値思考をもちあわせた問題認識の枠組みとして「規範的な認識のフレームワーク」として定位している。そしてそのフレームワークのなかに政策形成における「道徳の羅針盤」としての価値が表明されるとしている。このフレームワークを意識することは、すなわち政策の行為対象のいかなる側面に「真剣な注意」を払っていくかという

を具体的に認識したうえで、それらの相互補完を進めるために「各島のつながりを強め……一体となって島おこしに取り組〔み〕魅力ある笠岡諸島を創造していく¹⁰」ことである。そのうえで、「ゲンキ会」「活き活き会」、による活動内容の成果と課題を明示化し、島の課題に対して住民と協働で取り組む専属の行政組織としての「海援隊」の重要性を位置づけ、さらには住民全員を「社員¹¹」として位置づけた上で島づくりに取り組む「電脳笠岡島づくり海社」（以下、「電脳海社」）の設立の展開を、住民自治の契機として積極的に位置づけている。それをもとに各論が展開されているため、島づくりに取り組む際に、いかなる価値を重視し、そのためにいかなる問題対象に注意を払って振興を図っていくかという点が極めて説得的に表現されている。

②「電脳海社」の設立と内容

「電脳海社」は、前述のとおり、「笠岡諸島の7島全体をひとつの会社組織のようにみなし、島のために働けば何らかの利益があがるという仕組みを作ろう。利益があがることで島民たちがどんな取り組みにもより積極的に関わるようになり、生き甲斐も感じられるようになる。……運動会だけでなく、あらゆる島づくりを7島全島で〔進めるための〕組織を立ち上げよう¹²」との構想から2002（平成14）年8月に任意組織として設立された。組織体制は、島民全員を「社員」とし、北木島に本社、各島には支社¹³を置く体制とした。この体制は、この組織が2006（平成18）年に法人格を取得し「島づくり海社」と編成替えした後も引き継がれた。

各支社の事業の実施に際しては、各支社が事業を計画し、本社会議で議論して決定するというプロセスを経る。ここで特筆されるのは事業実施が決定されると、本社が事業費を支給するが、支社は支給を受けた事業費のうち3割を1年据え置き5年間で本社に返済する仕組みである。各支社ではそれぞれ収益事業を実施し、少額の返済を行っていく。その原資は当初は、笠岡市の離島振興委託事業のうちの集落機能強化事業として人件費分のみ担保されるというスキームで実施された。

この「3割返還」スキームは、「電脳海社」を「第二の市役所」として位置づけ、各々の支社事業が収益をあげることもより、島民主体で運営しているという主体意識を醸成・維持するためのスキームとして考えられたものである。当初は、法人格取得前であり、本社が引き受けることのできるリスクの大きさには自ずと限界があるためそれほど事業規模は大きくはなく、支社事業への支給のための収益事業が本格化するのには法人格の取得（2006年）後の、医療福祉分野への参入以降である（後述）。本社事業

10 〔〕内補完。

11 この「社員」という用語は、給与を受け取るという意味あいでは使われておらず、全住民を島づくりに積極的に関与していくマルチステークホルダー組織として「電脳海社」を位置づけることを意図して用いられている。

12 NPO法人かさおか島づくり海社ホームページより。〔〕内は補完。

13 支社は具体的なオフィスを設置しようとするものではなく、組織機能上の位置づけである。

と支社事業の内容である。本社事業では、人口減少や高齢化対策等がとくに差し迫った島嶼部全体に共通する問題への対処を目的とした事業であるのに対し、支社事業はそれぞれの地域に特有の資源を活用した、あるいはニーズを視野に入れた事業となっている（表 5-2-2）。

当該スキームにおいては、今のところ延滞等はみられていないとのことであった。だがむしろここで着目すべきは、ひとつは本社・支社の関係においても支社側の主体形成の必要性が強く意識されていることであろう。本社は支社側の事業リスクを負う。そのため本社の会議で採択の可否が検討される。しかし、個別地域のニーズについては、実態に即して把握しその必要性、重要性を本社が判断することは現実的には不可能である。本社での採択の可否の検討は、審査としての性格よりも、事業内容と支援の意志の確認作業として位置づけられる。そのため、今のところ不採択された事業はない。すなわち、このスキームが展開できる必須の条件は、事業の内容のみならず、この組織の設立目的や問題意識が島民（＝「社員」）たちに広く共有され、相互信頼関係が形成されていることである。換言すれば、当該スキームを支えているのは、前述した、笠岡諸島地域住民が主体意識と自治意識を高めていったプロセスそのものであるといっても過言ではない。

いまひとつ強調されるのは、島民たちの身近なニーズの把握と対処の重要性を前述の「隊員」や、後述の「海社」運営のキーパーソンとなっているメンバーたちが、強く意識していることである。具体的には「離島でのビジネスは、提供する側が「多足の草鞋」を履いていなければ成立しえない」との前述の守屋氏の指摘であろう。笠岡諸島のように人口が少なく高齢者が卓越する地域では、地域の総購買力は極めて低い。そのため通常のマーケティング志向で社会的なニーズを把握することは困難である。またこうした地域ではボリュームマーケティングや高付加価値事業といった類いのビジネスは成立しない。そのため、細かなニーズを悉に把握し、多面的な対応をしていかなければならない。そのなかからビジネスとして成立する、すなわち収益がコストを超える領域から、そうでない領域に利潤を分配する流れを形成し社会的にニーズの充足を目指していく必要がある。社会的企業としてのNPO組織が、こうした条件不利地域で成立・存在する根拠はこの点にある。

表 5-2-2 「電脳海社」の本社・支社事業展開の概要（法人格取得後のものも含む）

本社事業	空き家対策事業	2002（平成 14）年にスタート、2003（平成 15）年には 4 つの物件に対して I ターン者を募集。3 ヶ月で全て成約。2013（平成 25）年現在、20 世帯 44 人の I ターン者を受け入れている
	しまべん事業	島の資源である海の食材を観光資源とし、「島の人が、島の食材で、島でつくる」弁当（「しまべん」）を開発。特産品として各種アンテナショップや各種イベント等で販売。島における食文化や関連サービスを維持・発展させるねらいもあり、島の高齢者への給食サービスや観光客への昼食の提供を実施。現在は予約制。
	医療福祉分野（2006 年以降）	高齢者の移動手段の確保を目的とした過疎地有償運送事業（2006 年 10 月）を展開。介護保険事業の実施（通所介護事業所の開設・運営） 就学前保育施設「あゆみ園」の開設・運営（市委託）
支社事業	高島支社	空き家対策事業／特産品加工事業（竹炭生産）
	白石島支社	綿づくり・機織りによる特産品づくり／高齢者のための代行システム「助っ人クラブ」の設立／環境保全プログラム（岡山大学との共同実施）
	北木島支社	過疎地有償運送事業
	飛島支社	群生する藪椿を活用した島づくり（2003（平成 15）年椿油搾油機を導入）
	真鍋島支社	花卉の代替作物としてのゴーヤを活用した特産品開発。現在では県下最大規模の産地に成長した。ゴーヤを使用した各種特産品開発・生産を実施中。
	六島支社	自生のスイセンを活用した島づくり事業。「水仙の島」として観光客向けの軽食サービスの提供等。

資料：「NPO 法人かさおか島づくり海社」提供資料等より作成。

2) 社会的企業「島づくり海社」設立と事業内容

① 設立と事業内容

前述の通り「電脳笠岡ふるさと島づくり海社」に至るまでの取り組みにおいて、自治意識が高まり、島の生活全般にかかわるニーズを把握していくことの重要性が認識された。なかでも過疎化・高齢化が急速に進行するなか、従来の自治組織では対応が困難となったといくつかの領域への対応についてみていく。高齢化と人口減少が加速度的に進む本地域における島づくりの取り組みの喫緊の課題は、高齢者の移動手段の確保と介護保険事業であり、「電脳笠岡ふるさと島づくり海社」が 2006（平成 18）年に NPO 法人格を取得し「島づくり海社」へと編成替えをする具体的契機となった。まず、このことについてみていく。

高齢者の移動手段の確保については、過疎地域有償運送事業への参入に取り組みされた。過疎地域有償運送事業は、道路運送法（第 78 条）で、原則として「自家用車による有償運送を認めていないタクシー等の公共交通機関によっては住民に対する十分な輸送サービスが確保できないと認められる場合においてのみ、NPO 法人等が、実費の範囲内で営利とは認められない範囲の対価によって自家用車を用いて当該法人等の会員に対して有償運送（過疎地有償運送等）を行うことを認める」制度である。また介護保険に参入するにも法人格が必要となる。こうしたことから、NPO 法人格取得に踏み切ることになった（表 5-2-3）。

法人格取得と同時に、過疎地域有償運送事業¹⁴、介護保険事業、保育事業等を開始

¹⁴ 過疎地域有償運送事業は、いわゆる「白タク」等も含めた運送事業全般が条件付きで認可されるものであるが、「島づくり海社」では 10 人乗りバンによるバス事業を北木島内のみで運営している。島内を 2

している。介護保険事業は 2006（平成 18）年に、デイサービス「ほほえみ」、2009（平成 21）年に「すみれ」（北木島）、「だんだんの家」（白石島）を、2011（平成 23）年には「うららの家」（真鍋島）を開設し、事業範囲を拡大している。その他、就学前幼児受け入れ施設「あゆみ園」開所（六島）を 2006（平成 18 年）に開設したほか、真鍋島回漕店、白石島回漕店の出札請負事業等の収益事業を拡大してきた¹⁵。現在は「島のきずな便」と呼称される買い物支援事業をイオン株式会社と日本郵便株式会社との共同事業として展開するなど、笠岡諸島内の社会的サービス提供の領域を徐々に拡大している。

また、特筆すべき事業としては 2008（平成 20）年に参画した「灰干しプロジェクト」がある。「灰干しプロジェクト」とは、火山灰を利用して、小さな島々で加工される灰干しという特産物を、離島などの小さな生産者と、商店街や独自商品の生協などの小さな販売者とが、直接連携(協働)、相互補完、製品化、販売ルート構築し、生産者、販売者、および地域の住民が、生産から消費までのルートと情報を共有するシステムを構築する取り組みであり、現在の参加地域は、東京都三宅島、岡山県笠岡諸島、および山形県飛島の 3 地域である（「灰干しプロジェクト」地域再生全国ネットワーク HP ; <http://www.haiboshi.jp/>）。「島づくり海社」では、このプロジェクトに参加することで、島の海産物の特産品化を進めると共に石材業の石切場の空きスペースの活用を図った。2009（平成 21）には株式会社「島のこし」を設立し完全独立を実現した。「灰干しプロジェクト地域再生全国ネットワーク」のホームページ（平成 23 年 9 月 1 日閲覧）によれば、株式会社島のこしの売上が、「30 万円／日の売上が記録……現在〔従業員を〕4 名から 7 名に増員する計画〔であり〕……北木島の 1 工場〔だけ〕で、年間 1 億円の売上が視野に入ってきた」とあるが、ヒアリング時点では、売上が減少し、実質的に休業状態となっているとのことであった。

つのゾーンにわけ、ゾーン内の移動は一律 240 円、ゾーンを横断する場合は一律 360 円の運賃となっている。

¹⁵ ただし、出札の請負事業は、人件費のみ充当されるものであり、円滑な海上輸送事業の運営を支えているほか、「島づくり海社」の直接雇用の維持に寄与している側面も大きい。

表 5-2-3 笠岡諸島における島づくりの取り組みの沿革

平成8	「ゲンキ笠岡まちづくり支援事業」スタート
平成9	「ゲンキ笠岡まちづくり支援事業」スタート ゲンキ笠岡まちづくりフェスティバル開催 島おこし討論会開催（「島をゲンキにする会」発足）
平成10	第1回「島の大運動会」開催（於 北木島）
平成11	「笠岡諸島生き生き会」（女性ネット）発足
平成12	笠岡諸島ホームヘルパー養成講座実施（行政主導） 第1回「島づくり研修会」開催（於 白石島）
平成13	市長特命組織「島おこし海援隊」を設置 飛島に診療所開設
平成14	「電脳笠岡ふるさとしまづくり海社」（島民組織）設立 「笠岡諸島フィルムコミッション」設立 「笠岡諸島空き家対策事業」開始 笠岡市立北木島診療所の開設 笠岡市立真鍋診療所に看護師常駐開始
平成15	「島のお達者便」開始
平成16	笠岡諸島空き家対策事業で初の移住者
平成17	研修事業（須磨学園からサマーキャンプの受け入れ）スタート 笠岡諸島「しまべん」発表 「笠岡諸島フィルムコミッション」で初の映画誘致（『旅の贈り物-0:00発』） 「笠岡諸島空き家めぐりツアー」実施
平成18	「かさおか島づくり海社」NPO法人格取得（9月7日） 過疎地有償運送事業開始 介護保険事業開始／デイサービス「ほほえみ」開所（北木島） 就学前幼児受け入れ施設「あゆみ園」開所（六島）
平成19	アンテナショップ「ゆめポート」開設（9月5日、於 笠岡商店街） 地域づくり表彰（国土交通大臣賞）受賞
平成20	「灰干しプロジェクト」に参画
平成21	子ども島づくり会議－コジマ会議－開催 デイサービス「すみれ」（北木島）開所 デイサービス「だんだんの家」開所（白石島） 株式会社島のこし設立
平成22	豊かなむらづくり表彰（農林水産大臣賞）受賞 3週目となる「島の大運動会－北木食文祭－」開催
平成23	デイサービス「うららの家」（真鍋島）開設
平成25	「島の大学芸会」開催

資料：NPO法人かさおか島づくり海社提供資料より作成

②社会的企業としての「島づくり海社」

前述の通り、法人格取得を境に、「島づくり海社」は過疎地域有償運送事業と通所介護事業を収益事業の中心としてとして展開していくこととなった。NPO法人として装いを新たにした「島づくり海社」の定款に記された「目的」には「笠岡諸島を中心として、不特定多数の市民・団体の活動支援に関する事業を行い、笠岡諸島の自律的発展を促進し、生活の安定及び福祉の向上に寄与することを目的とする。」と記されている。つまり、社会的企業であることを明確に謳っているのである。社会的企業とは、わが国において明確な定義づけはなされていないが、OECD報告書（OECD編著／連合総合生活開発研究所訳（2010）『社会的企業の主流化－「新しい公共」の担い手として－』）によれば、その機能や形態について、①財・サービスの供給によって社会問題の解決を目指すという明確な目標をもち、②そのための経済的なリスクを引き受けているという特徴があり、③有給の労働者を雇用し、④意志決定権力が株式等の持ち分割合に基づかず、⑤利益の分配に制約があるもの、として整理している。これにしたがえば、「島づくり海社」を社会的企業と呼ぶことに特段の疑義はないと思われる。

「島づくり海社」の定款¹⁶にしたがえば、「島づくり海社」は資本収益や費用を超える収入の最大化を目的とする組織ではない。その活動内容からは、収益事業によってプラットフォームとしての事業領域を維持することにより、笠岡諸島における各種社会サービス事業、すなわち広義の島づくり事業を展開するというスキームをみてとることができる。ここでは行政が本来実施すべきサービスとそれ以外の領域との区分について詳細に検討する余裕はないが、おおまかにいえば高齢者を対象とした介護保険事業や過疎地域有償運送事業を実施することによって、笠岡諸島住民に必要な社会サービスの供給や、各島支社における収益事業の立ち上げに関わる支援事業等を可能としているものとしてみるることができる。「電脳海社」設立の際に目指した「第二の市役所」としての機能を、収益事業を実施することにより展開しているとみることができる。

このことを「島づくり海社」の『事業報告書』、『活動計算書』等（表 5-2-4～6、図 5-2-4）により、経営の内容に立ち入ってみていく。平成 24 年度活動計算書によれば、事業収益約 7,800 万円、会費収入約 20 万円、寄付金約 340 万円、助成金等約 480 万円、その他約 32 万円（同 117 万円）となっている。また毎年、約 3,000 万円前後の時期繰越金を計上しており、全体収支も良好である。

また、平成 22～23 年度の指標により、事業収入、事業費について、その単純な差額によりみてみると、①子供の健全育成及び介護保険法に基づく事業……」により収益を計上しすることにより、全体収支をカバーし、②～④の社会的事業を実施していることをみてとることができる（表 5-2-5）。②～④については、年度により変動はあるが、プラスの値となっているものについても間接費、固定費等も含めて厳密に計算したとするならば、黒字化が困難な事業領域であると判断しても差し障りないと考えられる。

同様のことは、表 5-2-6 からも見て取ることができる。事業報告書によれば、「島づくり海社」の事業は、①子どもの健全育成及び介護保険法に基づく事業等に関する事業、②IT 技術活用等による情報発信や特産品開発等に関する事業、③社会教育、文化、スポーツ、人権擁護等に関する事業、④都市・漁村交流や安全・安心のまちづくり等に関する事業の 4 つの領域に整理されているが、これらは島の社会経済生活に関わる全ての領域をカバーしており¹⁷、かつ①の事業規模が突出していることをみてとるこ

¹⁶ 定款によれば、海社が実施する特定非営利活動の種類として(1)保健、医療または福祉の増進を図る活動、(2)社会教育の推進を図る活動、(3)まちづくりの推進を図る活動、(4)観光の振興を図る活動、(5)農山漁村または中山間地域の振興を図る活動、(6)学術、文化、芸術またはスポーツの振興を図る活動、(7)環境の保全を図る活動、(8)災害救援活動、(9)地域安全活動、(10)人権の擁護又は平和の推進を図る活動、(11)国際協力の活動、(12)男女共同参画社会の形成の促進を図る活動、(13)子どもの健全育成を図る活動、(14)情報化社会の発展を図る活動、(15)科学技術の振興を図る活動、(16)経済活動の活性化を図る活動、(17)職業能力の開発または雇用機会の拡充を支援する活動、(18)消費者の保護を図る活動、(19)全各号に掲げる活動を行う団体の運営又は活動に関する連絡、助言又は援助の活動、を掲げている。

¹⁷ 注釈 15 に同じ。

とができる。

非収益的な事業を厳密に区分していくことは不可能であるが、当該事例においては、前述の通り各支社におけるビジネス支援や、定住促進事業¹⁸、映画や教育・研修¹⁹等の誘致事業などがそれに該当する。また、現在、北木島の豊浦地区において試験的に実施している買い物支援事業「島のきずな便」などもイオン株式会社と日本郵便との提携により取り組まれているが、事業として軌道にのるまでは非収益的な事業として扱うべきであろう。

¹⁸ 事務局側が今後の課題としてあげている人口減少対策についてであるが、「海社」が展開する定住促進事業は、就職等のために離島する人びとを引き留めるための雇用対策ではなく、新たに島に居住する意志をもち移住してくる人を増やすことにその主眼が置かれている。現在、概ね1.5万円/月の賃貸料（うち0.5万円が「海社」の手数料となる）を提示している。当初は、空き家情報の紹介を基本として実施していたが、金額だけに魅力を感じて移住したものの定住にいたらなかった事例が多かったことで、基本構想の変更を余儀なくされた。現在は「空き家バンク」的な情報を整備して希望者に紹介するという構想ではなく、「島づくり海社」側が事前視察内容と紹介する物件を決定し、さらに応募者に対しては、笠岡諸島地域のなかでいかなる役割を果たしていけるかという観点から審査のうえ決定するスキームに変更した。

¹⁹ 教育事業は、廃校となった校舎等を利活用、須磨学園を毎年、夏期研修として受け入れている。受け入れ人数は毎年120名前後。北木中学校との交流等をメインとし、各種催し物の交換やサマーキャンプ等、4泊5日のスケジュールで実施している。

表 5-2-4 「島づくり海社」の財務指標（平成 19～24 年度）

(単位：円)						
	平成19年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度
I 収入の部						
1 入会金収入・会費収入						
入会金収入	17,000	25,000	65,000	55,000	45,000	3,990
年会費収入	195,000	191,000	214,000	220,000	219,000	205,000
2 事業収入						
①子供の健全育成及び介護保険法に基づく……	14,576,004	16,451,521	29,472,915	39,284,150	40,248,910	
②IT技術活用等による情報発信や特産品開発等……	1,950,265	4,347,527	6,805,416	5,898,286	9,906,978	
③社会教育、文化、スポーツ、人権擁護等……	2,639,450	3,234,840	1,922,550	2,044,875	2,670,858	77,946,697
④都市・漁村交流や安全・安心のまちづくり……	354,200	1,783,465	5,016,492	5,646,990	5,525,967	
3 助成金収入	6,788,667	1,998,662	5,970,353	3,835,366	5,204,934	4,761,436
4 寄付金収入	1,144,062	592,318	493,517	176,908	402,120	3,371,621
5 受託金収入	6,198,600	22,288,963	18,860,000	14,573,000	20,096,485	※1
6 雑収入	383,586	533,853	212,483	1,166,282	1,240,275	320,728
7 経理区分間繰入金収入	1,272,839	534,937	8,261,846	477,611		
当期収入合計 (A)	35,672,673	51,982,086	77,294,572	73,378,468	85,560,527	86,609,472
前期繰越収支差額	1,664,324	8,401,058	10,231,987	16,958,395	24,481,804	28,740,664
収入合計 (B)	37,336,997	60,383,144	87,526,559	90,336,863	110,042,331	115,350,136
II 支出の部						
1 事業費						
①子供の健全育成及び介護保険法に基づく……	3,636,637	6,088,492	8,166,381	16,607,693	18,713,346	
②IT技術活用等による情報発信や特産品開発等……	4,771,637	10,410,501	7,817,218	6,977,958	9,476,631	
③社会教育、文化、スポーツ、人権擁護等……	2,130,727	3,076,378	1,708,279	2,126,358	4,097,866	79,216,950
④都市・漁村交流や安全・安心のまちづくり……	1,386,631	6,102,583	9,870,490	6,276,366	7,110,175	
2 管理費						
給与手当	12,643,637	19,602,850	24,479,101	31,614,267	38,883,090	8,941,135
法定福利費	195,041	290,834	467,461	703,908	2,017,296	990,197
福利厚生費			10,000	3,979	18,745	194,240
外注費		250,000	500,000			
広告宣伝費	82,500	93,000		30,000	287,250	800
運賃		552,965	1,770	300	1,500	61,500
交際費	10,000		5,000	15,000	25,500	51,000
旅費交通費	151,240		743,036	651,870	730,307	793,994
通信費	20,390	39,880	76,812	245,235	269,225	505,430
消耗品費	397,377	544,177	553,052	784,439	572,108	350,249
修繕費		73,500	10,750			
諸会費	17,500	5,000				
保険料		32,520	3,740	15,660	10,000	5,330
租税公課	38,673	6,790	3,741	443,084	540,980	216,046
雑費	273,165	522,435	282,885	337,799	2,538,258	392,448
助成金支出	633,300	397,500	1,442,380	625,633	546,175	3,221,345
支払利息		179,999	195,082			
本部管理費				-4,627,411	-6,944,485	-7,903,068
3 固定資産取得支出						
建物取得支出				535,495		
付属設備取得支出	386,484	119,500	5,287,465	816,165	190,000	
構築物取得支出			268,105	350,000		
車両運搬具取得支出	329,000	384,960		394,620	783,200	
器具および備品取得支出	559,161	538,335	413,580	433,650	1,434,500	
ソフトウェア取得支出		297,381				
自動車リサイクル預託金取得支出		6,640		15,380		
当期支出合計 (C)	28,935,939	50,151,157	70,568,174	65,855,059	81,301,667	87,037,596 ※2
当期収支差額 (A) - (C)	6,736,734	1,830,929	6,726,398	7,523,409	4,258,860	-428,124 ※3
前期繰越収支差額			10,231,987	16,958,395	24,481,804	33,425,839 ※4
次期繰越収支差額 (B) - (C)	8,401,058	10,231,987	16,958,385	24,481,804	28,740,664	32,997,715

資料：『事業報告書』各年版および『平成24年度 特定非営利活動に係る事業会計 活動計算書』より作成

注：平成24年度決算より、NPO法人会計基準に則り作成されているため注意が必要。

※1：受託金収入額は、事業費収入に含めた。

※2～4：NPO法人会計基準では、それぞれ「当期正味財産増減額」「前期繰越正味財産額」「時期繰越正味財産額」。

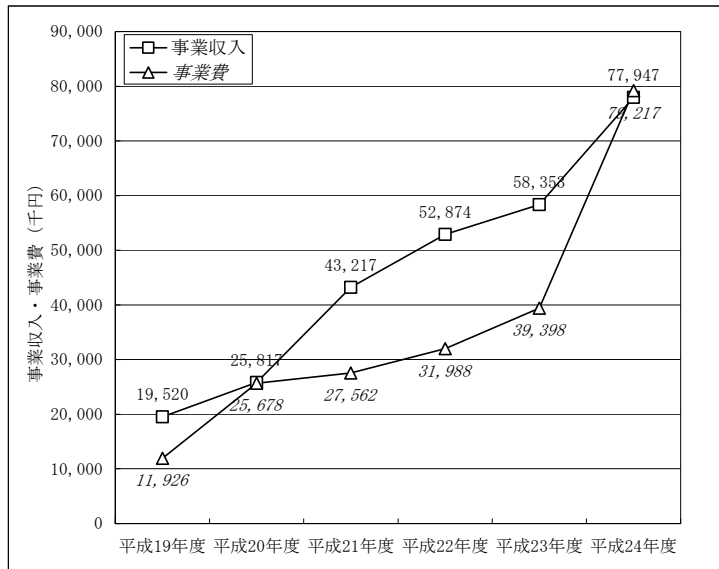
※平成19年度の「参加費収入」は「雑収入」に含めた

表 5-2-5 「島づくり海社」の事業領域別の収支状況（平成 19～23 年度）

(単位：千円)					
	平成19年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度
①子供の健全育成及び介護保険法に基づく……	10,939	10,363	21,307	22,676	21,536
②IT技術活用等による情報発信や特産品開発等……	-2,821	-6,063	-1,012	-1,080	430
③社会教育、文化、スポーツ、人権擁護等……	509	158	214	-81	-1,427
④都市・漁村交流や安全・安心のまちづくり……	-1,032	-4,319	-4,854	-629	-1,584

資料：『事業報告書』各年版および『平成24年度 特定非営利活動に係る事業会計 活動計算書』より作成

注：数字は、財務指標の①～④について、「I 収入の部」「2 事業収入」から「II 支出の部」「1 事業費」を単純に差し引いた。



資料：『事業報告書』各年版および『平成24年度 特定非営利活動に係る事業会計 活動計算書』より作成

図 5-2-4 「島づくり海社」の事業収入と事業費の比較 (平成 19～24 年度)

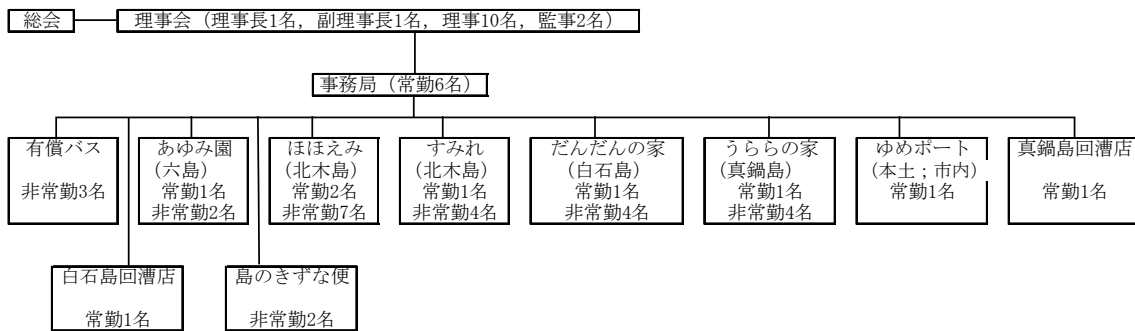
表 5-2-6 「島づくり海社」事業実施状況 (事業費支出額内訳)

	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度 (計画)
(単位：千円)							
①子どもの健全育成及び介護保険法に基づく事業等に関する事業							
有償運送事業乗用車を使用して島内移送事業	246	506	216	1,493	892	1,003	1,000
通所介護事業	2,937	5,126	6,877	13,678	14,447	16,197	16,200
「あゆみ園」(幼児育成事業)	454	456	1,073	1,437	1,759	1,425	1,400
支え合い体制づくり					1,615		
小計	3,637	6,088	8,166	16,608	18,713	18,625	18,600
②IT技術活用等による情報発信や特産品開発等に関する事業							
笠岡諸島のPR事業、アイランダー出展、サンデープロジェクト、夕陽フォトコンテスト、フィルムコミッション等	3,283	691	1,240	1,031	823	343	300
アンテナショップ「ゆめポート」	1,489	1,754	4,352	5,947	4,996	4,423	4,400
CD販売事業		1,082	5				
e物産プロジェクト		6,883					
灰干し開発事業			2,220				
道の駅特産品販売					3,658	4,406	4,400
島の大学協会						2,456	
島のこし事業 (特産品開発)							1,500
小計	4,772	10,410	7,817	6,978	9,477	11,628	10,600
③社会教育、文化、スポーツ、人材擁護等に関する事業							
青少年海洋体験学習支援事業	1,824	3,076	1,708	2,126	2,840	3,683	3,700
青少年の島棍子島業務受託					1,258	1,099	1,100
社会教育等事業	307						
小計	2,131	3,076	1,708	2,126	4,098	4,782	4,800
④都市・漁村交流や安全・安心のまちづくり等に関する事業							
定住促進事業	121	1,187	2,167	2,512	2,853	2,320	2,300
笠岡諸島住民交流事業	871	535					
真鍋島魅力づくり支援事業		3,000					
真鍋島集落再編モデル事業		699	624				
レンタサイクル事業	46	0	0	43	39	45	40
ブログ王選手権			342				
保健医療従事者育成					583	700	700
安心安全まちづくり事業	349	66		12	201	220	
駐車場事業			466	1,087	877	888	890
子ども島づくり会議			3,624				
教育フォーラム							
石材産業振興事業			517	57	57	23	20
白石島回漕店				2,566		9	10
真鍋島回漕店		616	2,130		2,500	2,432	2,400
買い物支援事業						1,639	500
小計	1,387	6,103	9,870	6,277	7,110	8,276	6,860
合計	11,927	25,677	27,561	31,989	39,398	43,311	40,860

資料：『事業報告書各年版』

注1：数値は支出ベースのもの。

注2：小計、合計は、各事業の支出額の千円単位の合計であり、収支計算書、活動計算書等の数値とは一致しない。



常勤；15名
非常勤；25名
計；40名
※平成25年9月現在

図 5-2-5 「島づくり海社」組織図

(4) 若干の考察

「島づくり海社」のスキームにおいて注目すべきは、ひとつは、地域独自の社会的なニーズの発見機能であろう。こうした非収益的な社会サービス領域におけるニーズは、ボリュームマーケティングが成立しにくい過疎・高齢化地域においては、収益性を追求する純粋民間企業によるマーケティングによりみいだされることは希であろう。本事例の取り組みにみるように、需要側、供給側双方の意識的かつ主体的な働きかけにより、社会サービスを具体的に展開していくなかで、新たに把握されるものである。そしていまひとつ着目されるべきは、社会の構造変化によってもたらされた種々の不均衡に対応するための、分配の変更装置としての役割であろう。「島づくり海社」においては、地域内の介護需要、モビリティに関する需要に対し収益事業として応え、そこで得た利益を、収益事業でカバーし得ない地域全体の福祉水準の向上に差し向けるというスキームを展開している。つまり、利潤極大化を第一原理とする資本主義的企業にはなしえない事業であり、資本主義的論理による資源配分や所得分配の経路に、NPO法人が媒介することにより変更をくわえているものとみることができる。地域の社会的課題に取り組むうえでのこうした新たな再分配装置としての「島づくり海社」の役割は、全体として縮小傾向に向かうわが国社会において、極めて示唆に富むものである。本章ではこの「島づくり海社」を、社会的企業として位置づけた(3-2)。社会的企業についての明確な定義は未ださだまっていないが、秋山(2011)によれば、国富増大と資本蓄積を重視する政治経済学に対して、経済の資本主義化にともなう社会問題の解決を目指した社会的経済(エコノミ・ソシアル)の立場から捉えられてきた。社会的経済の理論それ自体は、マルクス主義や社会民主的な福祉国家論に吸収され一時的に影響力を失ったが、戦後の福祉国家の諸制度の構築をみたのちもなお、そこから社会的排除されている人々をいかにして包摂していくかという議論が、とくに

現在のEU圏内の諸国を中心にされ、また先進資本主義諸国を中心とした民間非営利セクターの拡大の事実が、この議論の基本要因ともなっているとされている(富沢;1999、秋山;2011)。一方で、この民間非営利セクターにおける多様な存立形態が、その統一的把握に向けた議論を散逸させてきたことも指摘されている。たとえば、労働法により労働者の権利が強く守られ、経営参加権も保証されているドイツなどでは、社会的経済領域を新しいセクターとして位置づけ労働市場を形成することは、これらの権利を放棄することにほかならない。一方で、単なる資本構成による性格づけから社会的経済領域の議論とは別に「第3セクター」概念が定着したことにより多くの矛盾をきたした経験をもつ現代のわが国においてその適用を検討していく場合、やはり官民セクターと独立した別のセクターとして位置づけていく方が適切との見方もある。すなわち、当該領域ならびに社会的企業といったアクターの存立形態は、再度各国の制度的文脈のなかで、位置づけていく必要がある。わが国の地域政策の文脈でいえば、「社会的排除」、「社会的包摂」概念が社会政策のキーコンセプトとなっているヨーロッパ諸国での位置づけや支援などを参照し将来展望していく必要がある。

一方、本章でみた「島づくり海社」が本来的に抱える持続可能性についての問題点について若干の検討をくわえる。「島づくり海社」事務局へのヒアリングにおいては、「収益事業により得た利益を他の非収益事業に回していく。現在は、繰り越し金が毎年確保されており、NPO法人の全体スキームは今のところ上手く回っている。地域の課題は多数あり、それを丁寧に拾い上げて対処していくための、「島づくり海社」は新たな「ソーシャル・ビジネス」の方法論であり」、また「NPOの事業や事務局運営の成功の秘訣は、内容や予算について島民主体で考えてきたことにあり、それは今後変わらないであろう」、「福祉、産業、共同、観光、交流等といった島民の生活に関わる全ての領域に関与していくことは、行政の目の届きにくいところに関与することでもあり、少数の事業に特化していく民間企業のモデルでは扱うことができない」との回答を得た。

収益事業を確立し、そのことによって地域社会の問題解決や基底的なニーズへの対応としての非収益的な事業や、新たなビジネス創出支援のための取り組みを実施していくスキームは、過疎地域や少子高齢化により衰退しつつある地域にとり極めて合理的なものと解釈できる。そしてその組織形態が、多様なステークホルダー(本事例でいえば全島民)が積極的にかかわる自治組織としての側面と、活動維持のためのNPO法人としての側面を擁していることは、今後を展望していくうえで重要なキーポイントとなると考えられる。

しかしながら、本事例で取り上げた「島づくり会社」のスキームをみると、逆説的ではあるが、高齢化の進行により支えられたスキームであるとみることもできる。冒頭でみたとおり、笠岡諸島においては、1990年代半ばのおよそ30%程度であった高齢

化率が加速度的に進行した結果、2011年に60%を上回る深刻な状態に直面している。一方で高齢者の実数は決して増加しているわけではない。第二次ベビーブーム世代が高齢者層となる時期には増加も見込まれる可能性はあるが、一時的であり、現在の人口減少の傾向は、将来的にはそのまま収益事業の源泉である高齢者減少そのものになってしまうケースも想定される。非収益事業の定住促進が重視される理由もここにある。こうした当該スキームに内在的な矛盾をいかにして超克していくかという点が大きな課題となる。ひとつの方向性としては、収益事業の領域を拡大していくことである。域外需要へも積極的に反応していくことである。しかし、この方向にもまた高いハードルが存在する。域外需要を取り込むということは、資本主義的領域での競合が避けられないことである。分配面に制約をもつ社会的企業が域外需要を取り込んでいくことは容易ではない。もうひとつは、こうした社会的企業の再分配装置としての役割を制度的にいちづけ活用していく方向性である。いずれを見据えるにしても、わが国におけるこうした社会的企業の現状を把握し、実態に即した議論をしていく必要がある。

大運動会も2012（平成24）年で15回目を迎えた。ヒアリングによれば、当初の主催者・参加者世代の高齢化が進展したことで、2013（平成25）年は「島の大学芸会²⁰」として開催することとなった。

2000（平成12）年までは事実上行政主導により実施し、徐々に島民の手に移ってきたてきた笠岡の島づくり事業も大きな転換期を迎えつつあるとみることができる。

【参考資料】

- 秋山沙絵子（2011）「日本における社会的企業論の現状と課題」『岩手大学大学院慈雨分社化医科学研究科紀要』20, pp. 51-60.
- 伊藤恭彦（2013）「政策過程と規範的思考——政策過程における「道徳の羅針盤」——」『公共政策研究』13, pp. 20-31.
- 笠岡市（2002）『笠岡諸島地域振興計画』
- 中国新聞「瀬戸内海を歩く」取材班（1998）『瀬戸内海を歩く〈上巻〉』中国新聞社。
- 富沢賢治（1999）『社会的経済セクターの分析——民間非営利組織の理論と実践——』岩波書店。
- 中桐規硯（2004）『離島研究—瀬戸内の社会学—』高文堂。
- OECD編著／連合総合生活開発研究所訳（2010）『社会的企業の主流化 「新しい公共」の担い手として』明石書店。

²⁰ 笠岡市制60周年記念事業の公募に採択されることとなった。1島につき2つの演し物を企画し、「笠岡思民大使」として、笠岡出身者の吉本お笑い芸人の千鳥・大悟氏の凱旋ライブなども開かれ、「学芸会」となっても盛況を博した。北木島の会場への島内外からの来訪者は約3,000人を数えた。

5-3. 桜坂劇場（沖縄県那覇市）

—地域独自の文化発信拠点づくりから街づくり・産業活性化への展開—

(1) 地域の概要

本事業の拠点（劇場）は沖縄県那覇市の中心市街地の中にある。県庁所在地である那覇市は沖縄県の政治・経済の中心地となっており、人口・産業が集積している。人口は2000年～2010年の10年間で30万人強から31万人強へと増加しており、県全体の2割以上を占めている（表5-3-1）。産業は2009年の事業所数が約2万事業所、従業者数が約1万7千人で、それぞれ県全体の3割近くを占める。特に業務・商業など第3次産業が集積しており、従業者数では県全体の3割を超えている（表5-3-2）。

表5-3-1 那覇市の人口推移(2000～2010年)

	(人)		
	2000年	2005年	2010年
那覇市	301,032	312,393	315,954
沖縄県	1,318,220	1,361,594	1,392,818
那覇市/沖縄県	22.8%	22.9%	22.7%

(出典)国勢調査

表5-3-2 那覇市の事業所数・従業者数(2009年)

	事業所数(事業所)		従業者数(人)	
		うち第3次産業		うち第3次産業
那覇市	19,893	18,590	174,274	163,350
沖縄県	70,750	62,527	582,952	507,460
那覇市/沖縄県	28.1%	29.7%	29.9%	32.2%

(出典)平成21年経済センサス-基礎調査

那覇市の中でも中心市街地は県内随一の人口集中、業務・商業集積エリアである。中心市街地については、本年度、那覇市において「那覇市中心市街地活性化基本計画（仮称）」策定に向けた基礎調査が行われており、人口や産業の最新状況が把握されることになっているが、その結果はまだ公表されていない。ここでは現行の計画（1999年策定）に基づき那覇市の中心市街地の特性を把握することにする。データは古いが概ねの傾向は変わらないと思われる。

中心市街地の範囲は328.7haで那覇市全体3,862.5haの約8.5%である。定住人口は減少傾向にあり、1985年度～1998年度の間に市全体の約15%から12.2%にまで低下し、都心部での人口流出が続いている。商業活動も低迷しており、年間販売額の市

全体に占める比重は1979年～1994年度の間に60.8%から34.6%まで低下している。また、商店数も現行計画策定前の10数年間で21%以上も低下しており、都心部での商業活動の魅力自体が低下している。

(2) 事業の背景

那覇市の中心市街地は、デパートが居を構える県下最大の繁華街・国際通り、対面売りを特徴としたマチグラー（市場）が集まる平和通りなどを中心とする、戦後に形成された市街地で、沖縄県の中心的な商業・業務機能が集積している。しかし、2000年頃から周辺で新市街地（おもろまち）が開かれ、また、同じ頃に郊外部でも開発が進んで、駐車場付きの大型ショッピングセンターができるようになると、商業機能は分散していき、中心市街地の求心力は低下するようになった。

中心市街地の核である国際通りは、戦後の焼け野原から民間の活力で目覚ましい発展を遂げ、「奇跡の一マイル」と呼ばれていた。当時は、デパートが建ち、数々の映画館が建ち、沖縄中の活気がすべてこの街に集まってきているような様相を呈していた。「国際通り」という名は、当時、発展のシンボルのような存在であったある映画館の名前が由来となっている。民間の活力で自然発生的に形成された街は、計画的に建設された新市街地のように整然とはしておらず、小路（スージ）が入り組んで雑然としており、奥行きのある迷路のような街並みとなっている。

その国際通りも、現在は地元客が減り、店舗数も減って、代わりに土産物店やホテルが出てきて観光客向けの通りようになっており、かつて沖縄中のお金や夢が集まってきていた「奇跡の一マイル」の面影は薄らいできている。テレビの普及で映画館に来る人が少なくなり、さらに、新市街地や郊外部にできた大型のシネマコンプレックス（以下「シネコン」）に客層が流れて、国際通りの発展のシンボルだった映画館は、次々と街から姿を消していった。

(3) 事業の形成過程

①地域課題の認識

最後に残った映画館が閉じられ、街中から映画館が完全に姿を消そうとしていた時、映画監督であった中江氏は、「文化の発信拠点であるべき映画館が街中から消え、商業的なシネコンだけになっていいのか」という焦燥感を覚えた。地元で製作される映画を含め、地域の人達が本当に観たいと思う映画作品をセレクトして上映する劇場を作りたいという思いを強く持つようになった。

②課題解決に向けた活動

中江氏は有志とともに、最後に残った映画館の運営会社から建物を借り受け、2005

年7月に「桜坂劇場」として再生させた。劇場はいろいろな人が来られるようなオープンな空間にするため、映画だけでなくシアターショップ、カフェ、物産店、市民講座（市民大学）など多様なサービスを組み合わせた。多様な空間を作り出すため、映像分野の中江氏をはじめ、音楽・空間など多分野のプロデューサー5人が集まって劇場を作った。その基本的な方向性は、地域の人達とコミュニケーションする中で、地域の人達が本当に求める文化的作品を探り出し、実験的に提供していく場にしていくことであった。

業界関係者から成功が危ぶまれる中、当劇場は開業から3年ほどで会員数が1万人に達し、経営を安定軌道に乗せた。現在、全国のミニシアターの中でも有数の集客力、経営実績を上げている。大々的な販売促進で大量の観客動員を図るシネコンに対して、当劇場は地域の顧客との継続的な関係を築いて、そのニーズに対応した映画・サービスを提供するという経営スタイルを確立している。なお、立ち上げの段階では、内閣府沖縄総合事務局の中心市街地活性化関連の補助事業を活用している。

③持続的活動を支える経営基盤

劇場がターゲットとする顧客は沖縄県民全般である。上映作品に多様性を持たせることで幅広い年代層に支持されている。商業的なシネコンと違って、お年寄りも入りやすいというのが当劇場の特徴である。また、会員の誕生日にバースデーチケット（招待券）を贈るなど、顧客との継続的な関係の構築を重視している。その結果、固定客である会員の数は約1万人にのぼっている。ミニシアターの会員数は通常5千人ぐらいだから、これは大きな数字である。

売上は2億5千万円であるが、興行収入の割合は50%以下と通常の映画館（70～80%）よりも低い。その他のカフェやショップ、市民大学でそれぞれ売上を出しているという複合的な構成になっている。従業員は30人で、うち正社員は10人である。

④地域社会・経済に与えた影響

劇場を開いた後、その周りに人の流れが出てきて、新しい店も出てくるようになってきている。ライブハウスやマチグラー（市場）と連携して、音楽を中心にアートと食を楽しむ文化イベント「街フェス」を開催するなど街づくりにも乗り出している。マチグラーでは市民講座やローカル新聞作成にも取り組んでおり、当劇場の市民大学と連携している。

地元製作の映画作品はほとんどが当劇場で公開されており、地元の製作者にとって作品を世に送り出せる“出口”となっている。また、ミュージシャンを呼んで年に40回ほど音楽ライブもやっており、彼らにとっても表現の場になっている。沖縄のクラフトを売る物産店では、中江氏自らが産地に行って「沖縄をどう表現する

か＝ウチナンチュの誇りがあるか」という視点からセレクトし、販売している。創作案を中江氏からフィードバックすることもある。

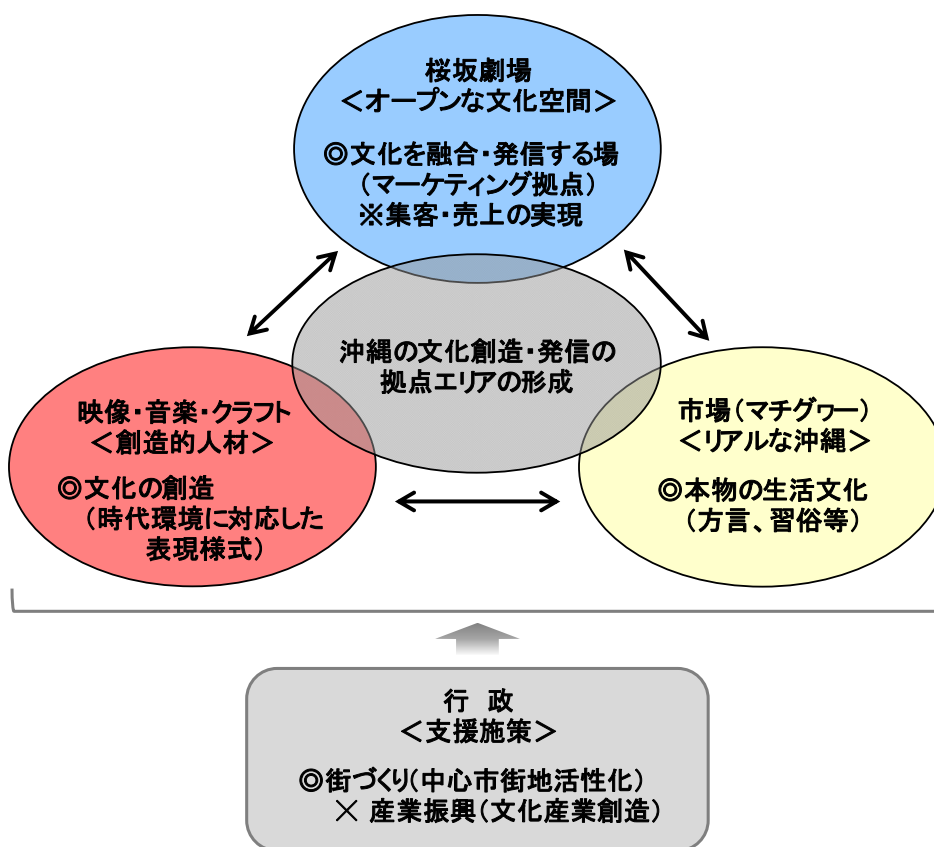
(4) 今後の展開方向と特記すべき事項

①今後の展開方向と課題 (図 5-3-1)

地域の顧客との関係づくりを重視した劇場運営が経営的に成り立つとともに、街づくりや産業活性化の面でも成果が現れつつあり、関連事業者との連携が進んでいる。街づくりでは行政と連携する場面も増えてきている。行政と連携することで街づくりに対する市民の認知も広がっていくため、今後、連携を強化していきたいという意向を持っている。劇場と行政がどのような役割分担で連携して、文化創造の街づくり(＝映像・音楽・クラフトなどの分野で創造的人材が集まって、新しい活動・事業が生み出される空間づくり)を進めるかが課題となる。

その一つのアイデアとして、市内の小学校跡地に建てられる予定の公設劇場に、人を呼び込むノウハウを持つ当劇場が運営面で関われないかという思いを中江氏は持っている。

図 5-3-1 今後の展開方向



②特記すべき事項

- ・若者を中心に大量集客を図るシネコンに対し、「お年寄りも含めた幅広い年代の県民」を顧客とするターゲティング、その「顧客との関係づくりに重点を置く」というポジショニングが明確に差別化されており、不要な競争を回避して自らの生存領域を作り出すことに成功している。
- ・地域の顧客が劇場に集まり、周辺に人の流れができて、店も出てくるようになると、街づくりへと発展し、関連事業者や行政と連携した取組も始まっている。その動きは中心市街地活性化という社会的課題と結びついて、劇場が持つ文化創造・発信拠点の機能をエリア的に拡大させていく可能性もある。その段階では、関係主体間の連携をマネジメントして目標達成に導く能力が必要となる。
- ・地域の人達が劇場に集まってくるため、映画・音楽・クラフトなど地域で生み出される文化的作品を PR する場にもなっている。また、地域の人達がどういう作品を求めているかを作家にフィードバックする場にもなっている。その点で、文化産業の担い手と地域の消費者をつなぐマーケティング拠点としての役割も期待される。

5-4. 現代版組踊（沖縄県うるま市勝連地区）

—地域独自の舞台制作・公演事業を通じた人材育成・産業振興—

（1）地域の概要

本事業は沖縄県うるま市の勝連地区（旧勝連町）を本拠として広域的に展開している。旧勝連町は沖縄本島の中部・東海岸の半島部に位置し、2005年4月1日に近隣の旧具志川市、旧石川市、旧与那城町と合併してうるま市の勝連地区となった。

地区の人口は1995年～2010年の15年間、およそ1万3千人半ばで推移しているが、合併した都市部（旧具志川市、旧石川市）が伸びているのに対して、停滞気味である。農業・水産業が盛んな地域であり、うるま市全体の産業構成に比してその比重が高くなっている。

地区内に世界遺産の勝連城跡があり、2012年度の来客者数が約14万5千人と観光入込は伸びているが、周辺に滞在・宿泊拠点がなく、関連産業が十分に育っていない。地区に雇用の受け皿が十分になく、若年人材が周辺地域に流出し、高齢化が進んでいる。

表 5-4-1 うるま市勝連地区の人口推移（1995～2010年）

(人)

	1995年	2000年	2005年	2010年	高齢者比率
勝連地区* ¹	(13,128)	(13,581)	13,694	13,630	20.1%
うるま市* ²	(105,228)	(109,992)	113,535	116,979	17.5%
勝連地区/うるま市	(12.5%)	(12.3%)	12.1%	11.7%	—

*1 2000年以前は旧勝連町の数値。2005年以降はうるま市勝連地区の数値

*2 2000年以前は合併4市町の合計値。2005年以降はうるま市の数値

(出典)国勢調査

表 5-4-2 うるま市勝連地区の産業別就業者数（2010年）

(人)

		全産業			
		第一次産業	第二次産業	第三次産業	
勝連地区	実数	4,969	397	1,190	3,096
	割合	100.0%	8.0%	23.9%	62.3%
うるま市	実数	42,823	1,814	8,076	29,626
	割合	100.0%	4.2%	18.9%	69.2%
勝連地区/うるま市	割合	11.6%	21.9%	14.7%	10.5%

(出典)国勢調査

（2）事業の背景

若者が町を離れていくのを憂えた上江洲教育長（当時）が、「自分が生まれた町に誇りを持てる、夢を持てる」という文化教育の基本理念を示し、その拠点施設となる町の文化ホール（きむたかホール）の運営を、演出家の平田大一氏に託した。

(3) 事業の形成過程

①地域課題の認識

平田氏は教育長が示した理念を「現代版組踊」として具体化させる。地域独自の舞台制作・公演事業を通じて「自分が生まれた町に誇りを持てる、夢を持てる」子供達を育成しようとした。さらに、舞台コンテンツをブランド化し、関連産業に展開することも構想した。「教育で地域を興し、文化で産業を興す」ことが現代版組踊のねらいであった。

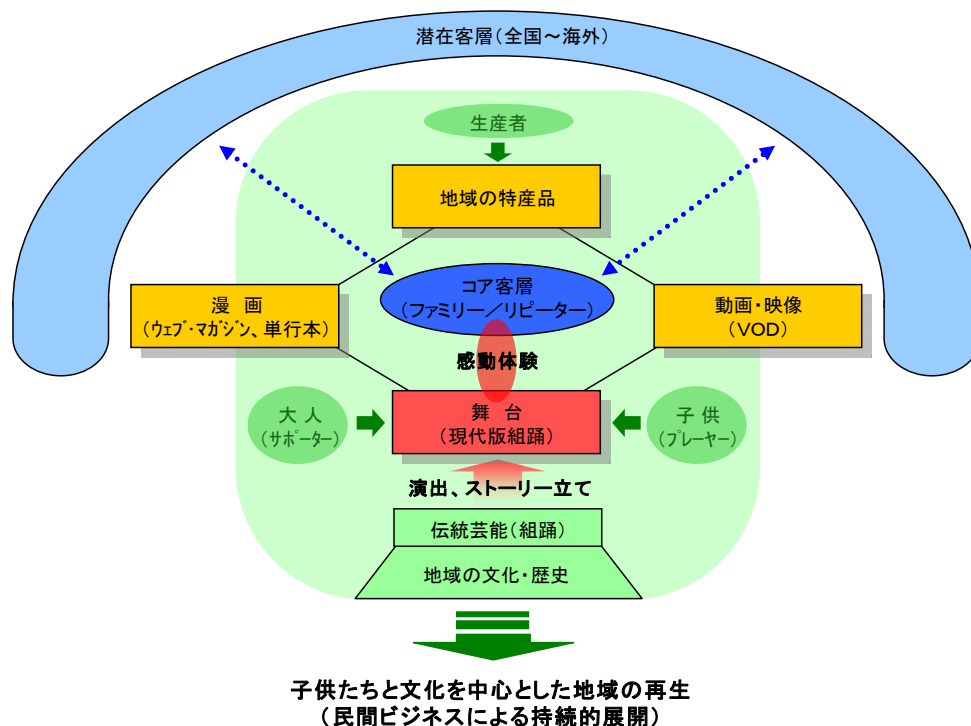
②課題解決に向けた活動

電源開発の補助金(3千万円/年)を活用しながら、2000年に現代版組踊「肝高の阿麻和利」を立ち上げた。子供がプレーヤー、大人がサポーターとなり、地域を舞台として、歌・踊り・演劇を織り交ぜたオリジナルのストーリーをつむぎ出す。観客は子供達の舞台を見て感動を体験する。舞台に関わる子供達が、地域のストーリーや歴史の中に位置づけられているという思いを持つことで、自分達の地域に誇りを持って舞台に立つ姿が生まれ、それが商業興行とは違う感動を生む。ショーとしてだけでなく、その取組自体の付加価値にも引き寄せられる舞台である。

補助金を3年間活用し、4年目に予算がゼロとなり岐路に立たされたが、独立採算での事業継続を目指し、そのための事業モデルを組み立てた。地域住民・県民・観光客を対象に公演チケット約1,500万円を売り上げて、舞台制作コストを回収する事業の仕組みを約10年かけて確立した。事業の自立化をサポートするために、平田氏を中心に、総務・経理、広報という少人数のスタッフで2005年に社団法人 TAO Factory を設立した。

「肝高の阿麻和利」は徐々に知名度が上がり、12年目でチケット販売(2千円/人)が安定するようになった。観光客の来客も多く、県外公演も2年に1~2回程度行っており、集客の約4割を県外客が占めている。県外公演は買取公演であるが、集客のために半年で100回程度のキャラバン公演を行うため、1,000~1,500万円の出費がかかる。東京では約80名のサポーター(企業の役員なども含む)が「東京レキオス会」を組織しており、県外公演の際のチケット販売の事務局を担っている。舞台をベースに、そのストーリーをコミック、動画・映像などのコンテンツにして、潜在顧客を取り込む構想にも取り組んでいる。また、地域の生産者を巻き込んで、舞台のブランディングを地域の特産品にも拡張している。「肝高の阿麻和利」の舞台であるうるま市・勝連地区では、漁業協同組合と食品加工業者が連携して新商品「もずく餃子(ギョウザ)」を開発し、「肝高」ブランドで売り出した。

図 5-4-1 現代版組踊の事業概要



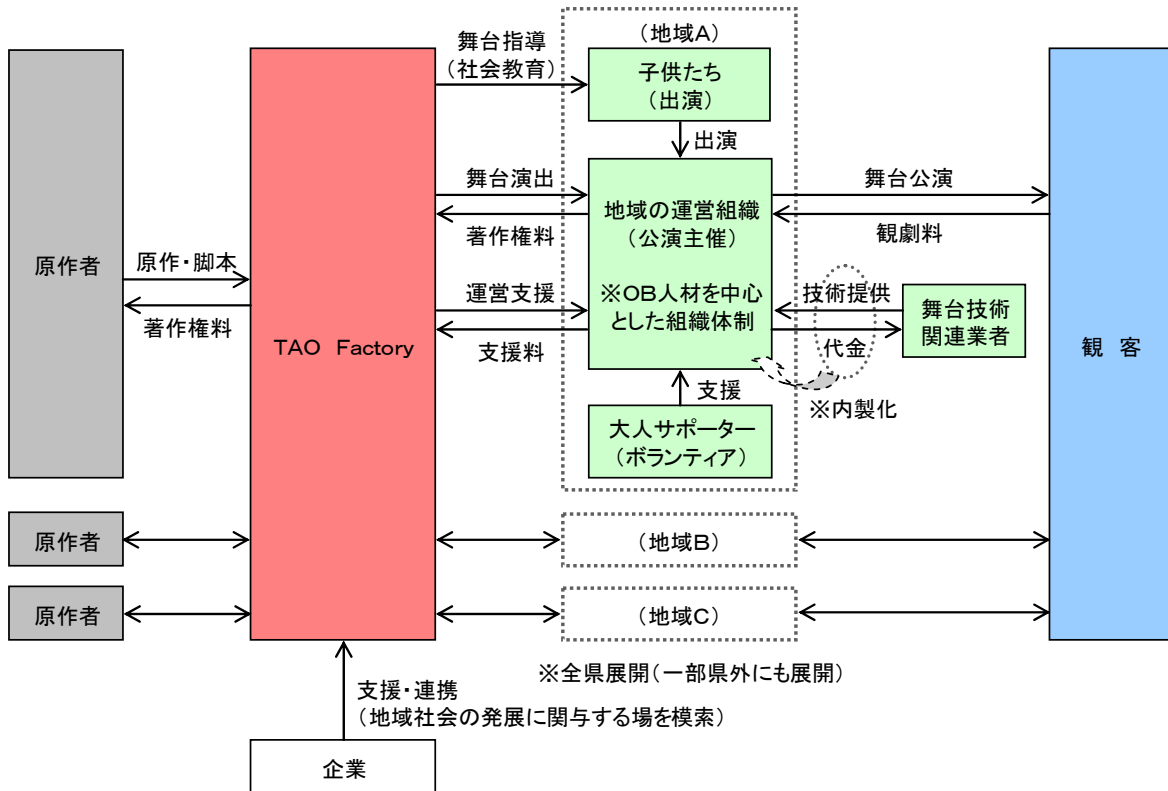
旧勝連町で始まった現代版組踊は、その後県内各地に広がり、さらに北海道（恵庭）、福島（南会津）、大阪（狭山）にも飛び火した。各地域では「肝高の阿麻和利」の理念や手法を取り入れつつ、地元の伝説をモチーフにした独自の創作劇に取り組んでいる。八重山の「オヤケアカハチ」は5～6年を経て安定収入を確保し、現在ようやく自主運営できるようになっている。その他の地域ではまだ公的資金が入っている。

その後、創業者の平田氏は文化事業創造の手腕を買われ、2011年に新設された沖縄県文化観光スポーツ部の部長に民間から抜擢され、それを機に当社を退職した。会社設立から7年が経過して平田氏を含む初期メンバーはすべて退き、今は「肝高の阿麻和利」の舞台で演じていた中高生が卒業して正社員として入社し、会社運営を担うようになっている。現社員7名のうち6名が卒業生で、もう1名は現代版組踊に興味を持って東京から来たメンバー（元広告代理店勤務）である。

③持続的活動を支える経営基盤

各地の舞台立上げの3年間ほどは当社のスタッフが常駐で入って指導を行い、その後も必要に応じて現場に出向いて指導を行っている。その指導料収入が当社の主な収入基盤である。その他に旅行会社とタイアップした修学旅行の受入、グッズのネット販売、県事業へのエントリー（MICE 関連など）などで収入を得ている。社団法人であるが寄付金ではなく、自社の事業収入だけで立っている。年間の売上は約8千万円で、うち半分は公的資金（県事業）の関係である。残り半分は各地の舞台立ち上げの支援・指導など対民間の事業であるが、その資金源も公的資金（一括交付金など）であることが多い。社員は7名で、全員、当社専従で生計を立てている。

図 5-4-2 持続的活動を支える経営基盤



以前は、平田氏の講演などが大きな宣伝効果を持ち、仕事が入ってきていた。それがなくなると今は、現社員が自ら企画して県の予算を取ったり、旅行会社とタイアップして修学旅行を引っ張ってこることが必要になっている。

県内・県外 12 地域に広がった団体の連携を図る全国組織「現代版組踊推進協議会」を 2013 年 7 月に設立した。各団体の代表者を正会員とし（一団体につき登録料 10 万円及び年会費 5 万円）、個人・企業等団体の賛助会員を募っている（個人年 5 千円、団体年 1 万円）。協議会で集める会費は、合同研修会や合宿のほか、CD 製作、グッズ作成などに使う。事務局を TAO Factory 内に置き、協議会の事業を運営する。

④地域社会・経済に与えた影響

前記の通り、勝連地区では地元の漁協、食品加工業者と連携して「もずく餃子」を開発した。全県的に注目されて売上を伸ばしたものの、製品開発が続かず、消費者の興味も薄れて次第に売上が低下し、今は生産を停止している。同事業はもともと漁協から県の農林水産部に相談があって、県から当社にオファーが来たもので、当社が主導的に仕掛けたものではなかった。現在は、当社主導で、伊平屋島においてチーム黒糖というプロジェクトを立ち上げている。

また、観光物産協会と連携した城公演の企画、うるま市の城（ぐすく）整備事業計画の中に舞台が組み込まれるなど、地域と連携した取組も進めている。

(4) 今後の展開方向と特記すべき事項

①今後の展開方向と課題

「肝高の阿麻和利」の卒業生は、仕事に対する姿勢ができていると評価されることが多い。また、自分の地域で面白い仕事ができるかもしれないという認識を持つようになり、当事業の運営に関わったり、学校の先生や観光協会に就職したりする者も増えてきている。

このように「教育で地域を興す」という点では一定程度の成果を上げているが、「文化で産業を興す」という点では、芽となるような動きが見られるものの、いまだ十分なレベルには達していない。

教育で地域を興す取組を継続・発展させるとともに、そこで創造される文化的価値を産業に持続的に活用していく仕組みを地域の事業者・行政等と連携して築き上げていくことが課題である。TAO Factory は舞台の脚本・演出・指導などを行う技術を持っているが、ビジネス化のノウハウは十分でなく、それをサポートする機能が必要であるように思われる。

②特記すべき事項

- ・「教育で地域を興す」という社会的価値の実現が根元にあり、それに参画したいと思った人々が生産者となり、支援者となり、また、消費者となって事業が成立している。
- ・そういった人々をどう引きつけ、事業に参画させるかが事業化段階での主な課題となるが、本事例の場合は、創業者のプロデュース手腕（舞台を演出して人を巻き込む＋講演やキャラバン公演などを行って客を集める）によるところが大きい。
- ・事業展開段階では、事業化段階で創造した価値をどう継続し発展させるか、地域の事業者・行政等と連携しながらどう産業に活用していくかが課題となっており、その局面では、ブランド化戦略を含めたマネジメント力が求められているようである。

5-5. 「男の居場所づくり・・・男談事業」(鹿児島県南九州市)

(1) 地域の概要

①自然的条件

南九州市は、鹿児島県の南西部、薩摩半島の南部に位置し、県都鹿児島市の南西約 30 kmの所にある。南には広大な東シナ海を臨み、東は指宿市、西は枕崎市・南さつま市に接しており、南薩地域の地理的中心となっている。

市域は、東西に約 22 km、南北 30 km、総面積は 357.85 km² で、鹿児島県全体の約 4.0% を占めている。

②歴史的条件

本市は平成 19 年 12 月 1 日に旧揖宿郡穎娃町、旧川辺郡知覧町及び川辺町が合併して誕生した。

市内には、知覧武家屋敷群・知覧特攻平和会館・清水鷹崖仏群などの貴重な歴史資源があり、長い歴史の中で保存・継承されている。また、国・県の指定を受けている無形文化財なども伝統的行事として大切に受け継がれている。

③社会的条件

交通条件は、市の北西部に国道 225 号が、南部には海岸線を沿うように国道 226 号がそれぞれ整備されており、鹿児島市、枕崎市、指宿市を連絡する幹線道路となっている。また、市の北東を市境沿いに県道 17 号指宿鹿児島インター線をはじめとする県道が市内を縦横に整備されている。

地域社会の基礎組織として約 270 の自治組織があり、これらを中心に地域の自主的運営を行っている。自治会は大小様々で中には維持存続することが困難と予想される自治会もあり、過疎化の影響が顕著に表れはじめている。

④経済的条件

市の基幹産業は農業で、中でも「茶」と「さつまいも」は日本有数の産地となっている。その他に園芸作物、牛豚・鶏などの畜産も盛んであり、我が国の食料供給基地である鹿児島経済の一翼を担っている。また、伝統的地場産業である「川辺仏壇」も本市の基幹産業の一つとなっている。

前述の通り歴史的資源、無形文化財などの観光資源の下で、年間 100 万人を超える観光客が訪れるものの通過型の観光地となっている。また、商業においても都市部の大型商業施設の利用や本市への大型店舗の出店等により、商店街は活気を失う傾向にある。

いずれの分野においても、労働力の高齢化、後継者不足は深刻な課題となっている。

⑤人口動態

本市の人口は、平成 25 年 12 月 31 日現在、38,480 人(17,826 世帯) となっているが、昭和 35 年以降一貫して減少を続けている。減少率をみると昭和 40~45 年が 13.2% で最も高く、日本の経済成長に伴う人口の流出が顕著に表れている。

(2) 事業の背景

少子高齢化の進展、地域に住む若者達のコミュニティへの意識変化、勤め人のコミュニティとの分断といったコミュニティの構成者のコミュニティへの関係性の変化。そのような状況の中で発生する様々な地域課題と行政のこれらへの対応不足。これらが相まって地域コミュニティの弱体化が進展している。

様々な地域課題のうち、例えば子育て支援、高齢者介護など、どの地域にも共通な地域課題は社会課題としてとらえられ、それら課題に対しては、ソーシャル・ビジネスあるいはコミュニティ・ビジネスといった社会的課題の解決を事業活動のミッションとする企業活動が盛んになっている。

しかし、ビジネスである以上、社会課題の解決といった公益性だけではなく、収益性も確保する必要がある。従ってソーシャル・ビジネス（コミュニティ・ビジネスも含む、以下同じ）は、収益性（事業性）が担保される市場の大きさ（人口規模）が必要である。

同じ地域課題（ニーズ）が存在しても、人口が少なくソーシャル・ビジネスと称する企業（事業体）が存立し得ない地域では、コミュニティの住民自らが、共通の地域課題を解決していくしかない。南九州市頰娃町馬渡市自治会地で行われている。「男の居場所づくり・男談事業は」はそうした事例の1つである。

(3) 形成過程

本事業取り組みの契機は平成 22 年度南九州市（企画課市民協働係）が実施した「地域づくりリーダー養成講座」に、本事業実施主体（NPO 法人福祉相談センターにじ）の代表者（福祉問題の専門家）が参加したことに始まる。

この「地域づくりリーダー養成講座」は、地域問題が多様化・複雑化する中、「公助の限界」に要請される地域自治の力量形成を目的とし、地域課題の提起とその解決に向けた地域づくり事業構想の立案、その実施のための地域づくり事業経営計画の作成までをゼミナール方式で開催したものである。講師には地元鹿児島大学の大学教授やオピニオンリーダー（T氏）が担っていた。

なお、この講座への参加動機となった本事業の推進者の問題意識として住民同士のつながりが比較的強いと思っていた自身が居住する馬渡自治会地域において、コミュニティから孤立している男性が居ること。団魂の世代の男性たちが定年後に地域コミュニティとの関わりが希薄であること。さらには高齢化の進展と一言でいうが、圧倒的に女性高齢者が多いという事実。従って老人介護施設でも女性向けプログラムが多く、男性にとってはあまり楽しくないという事実があり、価値観の多様化は老人社会でも同様であるが、老人介護施設でのサービス（多様化）に限界があるという事実もあった。

そのための男性老人の居場所が必要だという代表者の「気づき」が、男性老人の共感を呼び、後述する「だんだん小屋」建設のアイデアとつながり、これを具現化するために、地区の有力者等への理解活動を進めていった。一方、平成 23・24 年度には鹿児島県「男女共同参画の視点を立てた地域課題解決型実践活動展開事業」に、上記事業で作成した地域づくり事業経営計画でエントリーし採択された。この事業は、当時鹿児島県男女共同参画センターの課長であった I 氏が財政との粘り強い交渉の果てに、ようやく獲得した予算により実現したものである。

この時採択されたものは「男談事業」と、鹿児島県奄美市「男女共同参画あまみ会議」を実施主体とする「パーソナルサポート・システムを構築する『しあわせパートナーズ事業』の2事業となっている。その後約2年にわたり「男女共同参画社会の形成」の視点から一人ひとりが抱える多様な生活上の困難の現状を実感的に把握し、課題抽出のための分析を行い、地域課題（縦割りの問題ではなく、男女共同参画の視点が必然的に捉える横断的課題）を提起、その過程で明らかになる「公助の限界」に要請される協働の視点から生活課題の解決に向けた切れ目のないセーフティーネットの構築（パーソナル・サポート・システム=協働の仕組みづくり）をめざす社会実験事業を行ってきた。その集約された成果の一つとして地域コミュニティの男性が気軽に集える「だんだん小屋」の構築が位置づけられる。

この男談小屋は土地や建物資材の無償貸与を受け、建築費は皆で出し合い建てたものである。また、このような形成過程を通じて、事業アドバイザーであったオピニオンリーダー（T氏）は次のような「想い」と「効果」を指摘している。

すなわち、自治会としての公民館があるのに、なぜ、「だんだん小屋」なのか?この「問い」の意味を深めることが、地域コミュニティのありかたについての議論を喚起し、地域自治の力量形成につながるはずであることを指摘している。また、効果として「だんだん小屋」という開かれたコミュニティ拠点をみんなで作ったプロセスに醸成されたコミュニティ意識は大きな収穫であること。このような展開により「住民の営み」が可視化されるようになったことは、地域コミュニティの基本である「自治と共同」のあり方の方向性を明確にしていること。

（４）現状

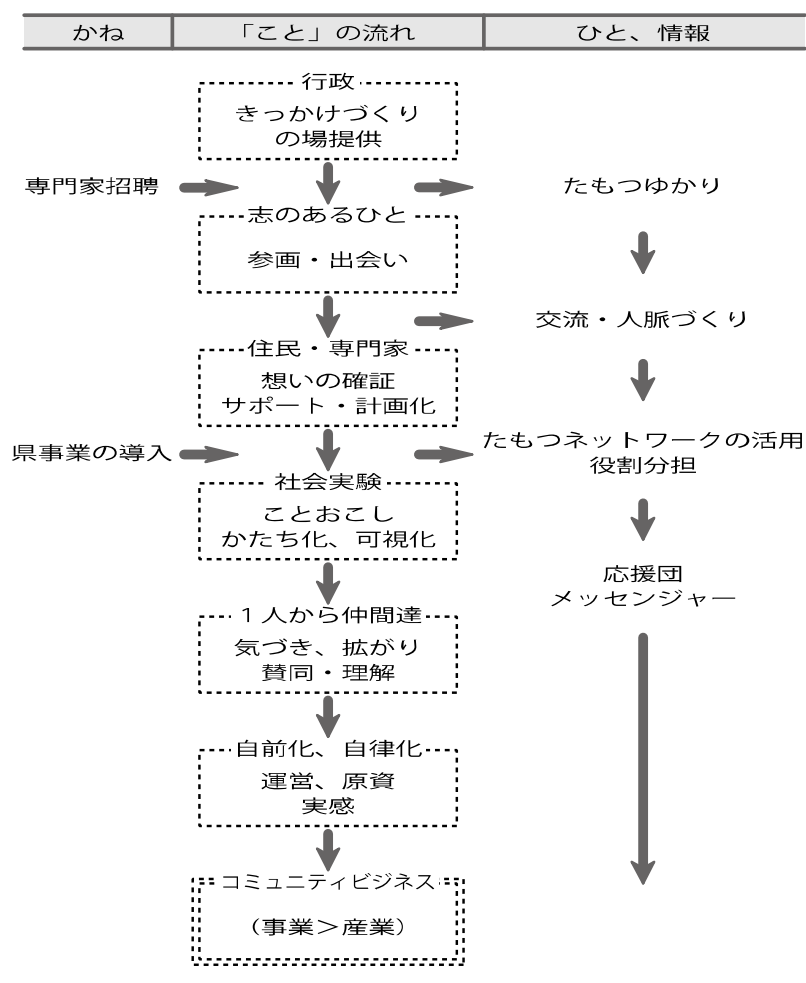
県の補助金がなくなることや「だんだん小屋」を拠点に人が集まるうちに宴会費用の足しにと芋やそばを栽培して販売することになった。さらには、もっと何かやろうということになり、炭づくり、包丁研ぎ、昔の塩田のあった時代を思い起こした海水から塩づくりなどが始まっているなど、コミュニティ・ビジネスへの方向を拓きつつある。

（５）今後の展開方向と課題

本事例は、まだ端緒の段階であるが、全国共通の地域課題（社会問題）をソーシャルビジネスやコミュニティ・ビジネスといった企業体ではなくコミュニティ（狭域）内の任意の参加者の集まりによっても解決できるという事例であるといえる。

さらに、その展開の特性を俯瞰してみると図5-5-1のようになる。すなわち「地域づくりリーダー養成講座」を嚆矢に行政、専門家、志のあるひとが三位一体となり、その形を模索し「だんだん小屋」という思いを可視化しながら、それを見た住民が納得し、参加し、その仲間の拡がりの中に徐々ではあるが事業化・ビジネス化するという展開となっていることが特長的といえる。

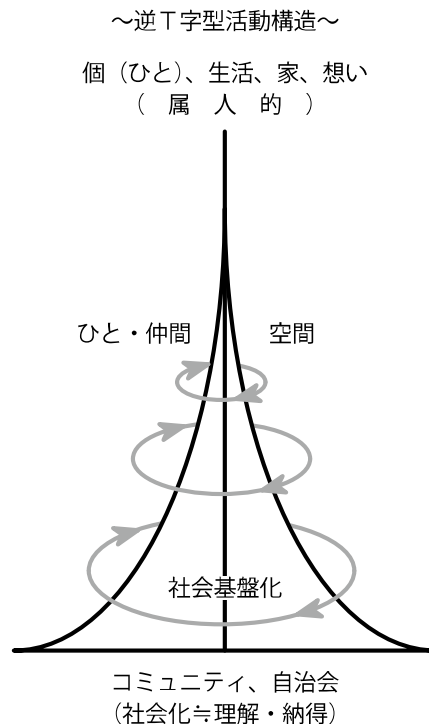
図 5-5-1 男談事業 「狭域を単位としたひとつのケースと位置づけて」



また、これまで、このような事業展開事例の多くが特定な強烈な個性をもつトップリーダー（T字型地域活動）の下で展開されてきたケースが多い。

本事例は、そのような流れとは逆で個・個人の疑問、想いを仲間に伝え、拡げ、可視化させ、納得させ、その人の輪を拡げ地域・コミュニティ政策課題化し、共有・協働していることにある。（ここではこのような特性を逆T字型活動構造と呼ぶ図5-5-2）

図 5-5-2 逆T字型活動構造



加えてこの「男談事業」の動向を支えてきたコーディネーター、ファシリテーター（T氏）の存在を見逃すこともできない。鹿児島に生まれ、鹿児島に深く根をはりながら、地域・ひとと向き合うぶれない基本的視点・原点は下記の4点であるといえる。

- a. これまで、地域社会は女性たちのアンペイドワークによって支えられており、これからは女性がペイドワーカーとしての経済的自立を果たし納税者となること。
- b. 女性問題は人権問題であること。
- c. 「男女共同参画」の視点こそ地域づくりにおける根幹の政策課題を拓くテーマであること
- d. 大きな政策の網を投げるだけでなく、小さな政策を積み上げて大きな活力につなげるという発想が求められる。その基本単位は、個の視点、個が原点（手段）であること。

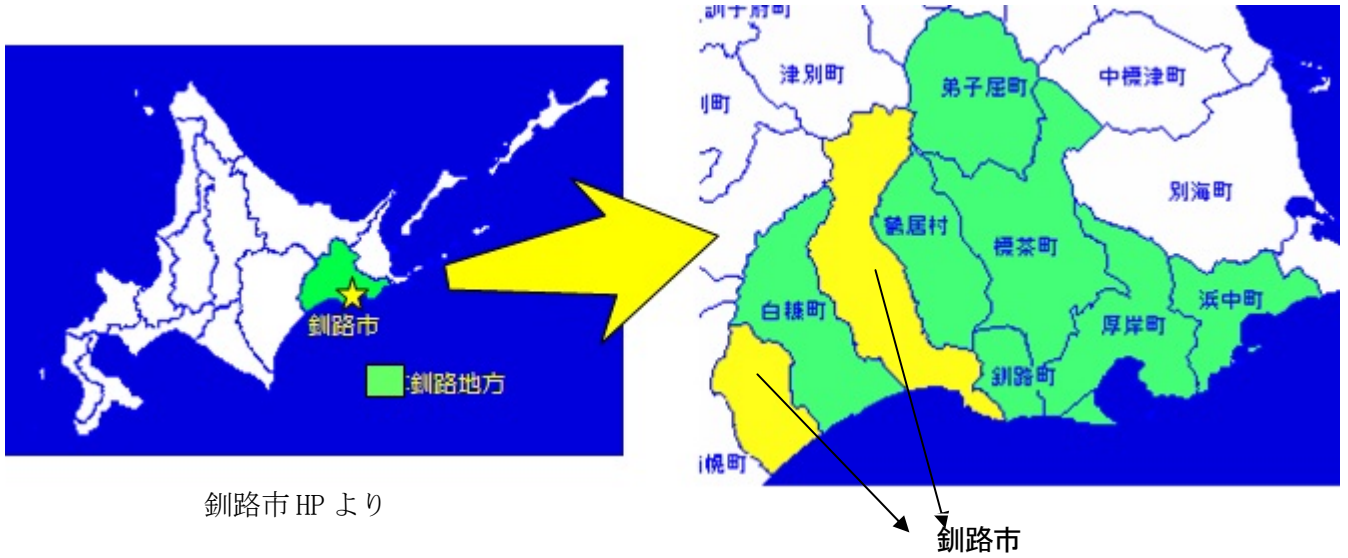
このような明解な切り口、哲学、強い意志・意地をもった人財との出会いを如何に創っていくかも重要な視点といえよう。

今後、このような図式はコミュニティーを単位とした狭域や限界集落などの条件不利地域における社会構造、住民意識に変革をもたらす手段として有効なものと考えられる。

5-6. くしろ木づなプロジェクト（北海道釧路市）

(1) 地域の概要

釧路市は、2005年（平成17年）10月11日 - 釧路市と阿寒町、音別町が新設合併した。白糖町が抜けて飛び地合併となっている。面積は1,362平方kmである。



釧路市 HP より

図 5-6-1

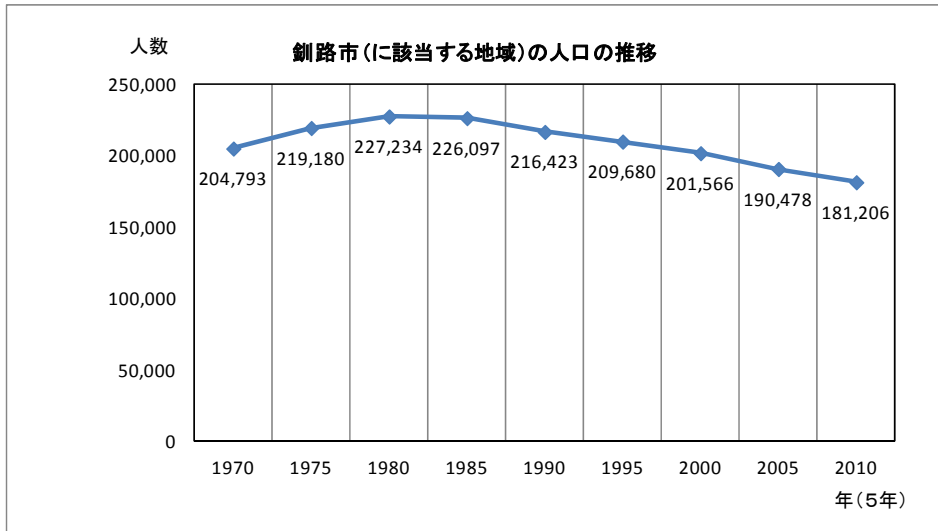
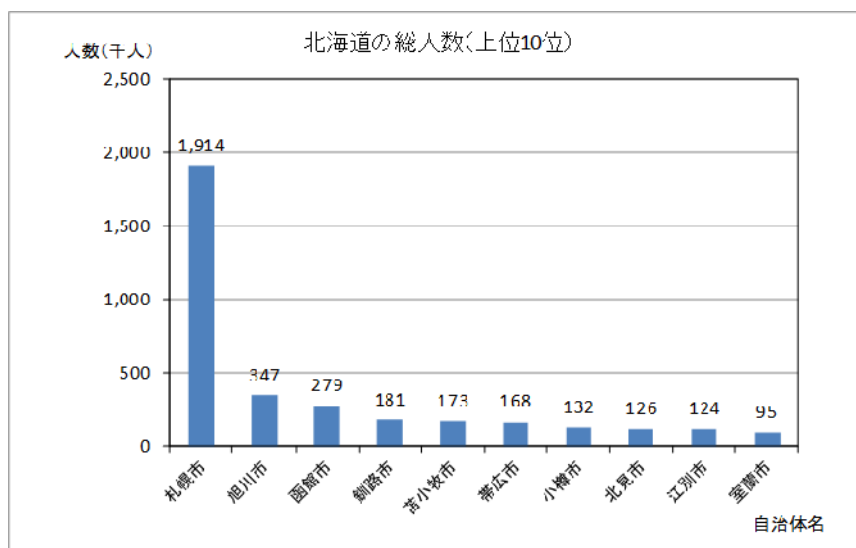


表 5-6-1 釧路市の地区別人口

	人 口						
	平成22年			平成17年			増減率 総数
	総数	男	女	総数	男	女	
釧路市	181,169	85,474	95,695	190,478	90,338	100,140	△ 4.9
釧路地区	173,278	81,653	91,625	181,516	86,007	95,509	△ 4.5
阿寒地区	5,540	2,685	2,855	6,330	3,059	3,271	△ 12.5
音別地区	2,351	1,136	1,215	2,632	1,272	1,360	△ 10.7

北海道の総人口は5,507,456人で、釧路市は4番目に大きく、道東地方を管轄する国や道の出先機関が立地して、道東の政治経済の中心としての役割を担っている。

図 5-6-2 北海道の主要都市人口



平成 22 年国勢調査より

(2) 事業の背景

1) 森林面積が全国第 9 位となる

釧路市は、合併により市域拡大して行政面積の 74%が森林面積(10.1 万 ha)となりで、都市別森林面積の大きさが全国の自治体の中で第 9 位となった。道内では第 3 位である。また、人口 10 万人以上の都市で森林面積が 10 万 ha 以上の都市は浜松市、静岡市、釧路市の 3 市のみである。

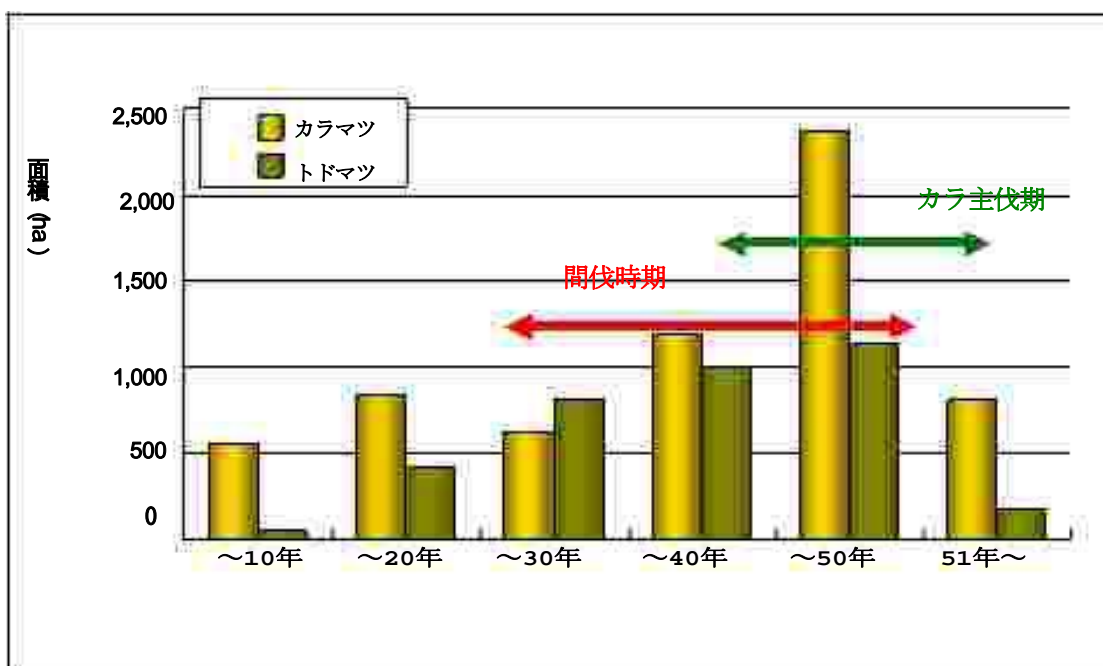
図 5-6-2 北海道の主要都市の森林面積

	人 口 (万人)	森林面積 (ha)	
		うち一般民有林 (市有林+私有林)	うち 人工林
札幌市	190	71,000	15,000
旭川市	35	40,000	11,000
函館市	28	53,000	22,000
釧路市	18	101,000	45,000
苫小牧市	17	34,000	14,000
帯広市	17	26,000	5,000

(住民基本台帳人口 2011.6 北海道総合政策部、「平成 22 年林業統計」北海道水産林務部)

そして、昭和 40 年前後に積極的に植栽された森林資源は利用期(伐採期)を迎えており、森林を適切に管理しながら木材を有効利用することが求められている。

図 5-6-3 路市内一般民有林カラ・トド面積



「林種・樹種・林相別森林資源構成表 (H 2 1)」北海道水産林務部

人工林はカラマツ等を中心に約 1 万 3 千 ha あり、しかも、その多くが利用可能な時期に集中している。この豊富な人工林資源の有効活用が望まれる。

2) 林業および木材産業の停滞

木材などの林産物の供給などを通じて森林を支えている林業及び木材産業等は、担い手の高齢化や木材価格の低迷などから事業活動が停滞している。地域内における木材の利用

低下を招き(釧路管内の加工量は少なく、建築材などに加工しているのが少なく、高付加価値化されていない)、一方では伐採の増加に造林が追い付かず伐採跡地が増加している。

(3) 事業の形成過程

1) 「釧路森林資源活用円卓会議」を立ち上げる

平成 22 年に市内の林業・木材産業関係者、工務店、設計士、エンドユーザー、研究者、行政など木材供給側から需要側までの幅広い関係者 48 名による「釧路森林資源活用円卓会議」を立ち上げ、関係者の合意形成による林業・木材産業の振興を進めることになった。

2) 地域再生計画の目標

地域再生計画の目標として次の 5 点を掲げている。

- ① 森林資源の域内利用率を、3 割(2012 年度)から 4 割(2017 年度)へ向上させる。
- ② 木材産業従業者を、121 人(2012 年度)から 125 人(2017 年度)に増加させる。
- ③ 林業・木材産業等関係者の地域材に係る知識・技術力・商品開発力等を高める。
- ④ 一般市民向けの普及啓発イベントを実施して、地域材について理解周知を高める。
- ⑤ 市内小学校における木育の推進を図り、地域林業や木材の理解を高める・

3) くしろ木づなプロジェクトの展開

くしろ木づなプロジェクトとは、くしろの様々な地区、様々な業種の方たちが、「木」で「つな」がり、「円卓会議」で話し合ったことを元にして、地元木材の利用を広げる活動である。「木」が「つな」ぐ、市町村の“絆”である。

くしろ木づなプロジェクトは大きく次のような事業展開をしている。

「もっと知る、くしろの木」→地域材の量・品質などの調査、数値化。そして、市有林の資源の安定供給を目指して「市有林森林経営計画」の策定。

「もっと使う、くしろの木」→地域内での幅広い使い道の検討。魅力ある商品開発(フローリング、カーフハッチ、学校机椅子、ダイニングセット、カホン、カヌー、会議机など)。公共建築物での利用。民間の家。

「もっと伝える、くしろの木と技」→人材育成、利用者・応援団の創出と増加を図る。バスラッピング、チラシ、マグネットなどを作成して PR。イベントなどによる普及。

地域再生計画「くしろ木づなプロジェクト」 釧路市を参照した。

(4) 今後の展開方向と課題

「円卓会議」の座長は森林組合長で熱心に取り組んでいると聞いたが、活動計画作成や事業推進役は行政の担当部局が推進しているように見受けられた。これからは官主導ではなく民間企業主導型へプロジェクトを転換して推進しないと新地域産業へと育っていかないと思う。行政が活動資金の助成をしてもプロジェクトの推進役は民間人が担うようにすることにより起業家などが生まれてくると考える。

道内では旭川、東北では青森、天童などの先行する木家具産地があるので、同じ様な仕掛けや用途需要を追いかけるのではなく、カラマツ独自の特徴を活かした建築材(大臣認定を取得する)や家具・彫刻などの活用策を検討する。

商品開発を積極的に進める。地元出身のデザイナーや建築家などを活用して作品制作を委託する、あるいは広く世界に向けてのデザインコンペを実施することなどが有効である。

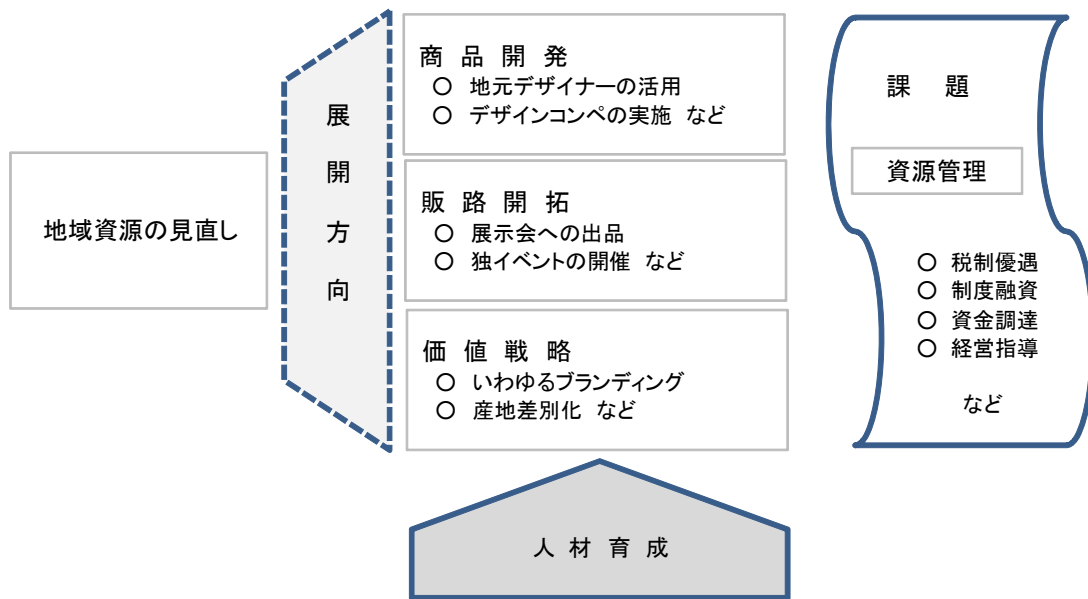
販路開拓の面では木造、木質空間、インテリア家具などを採用権がある工務店、建築家、デザイナー、家具店などへのアプローチしておかなければならない。そのための顧客仕入先名簿の拡充と日々の営業が重要である。その際に意外と成約率が高く効果がある様々な展示会への出展出品は欠かせない。また、独自のイベントを釧路だけでなく札幌とか東京などで開催することも必要と思われる。

価値戦略とはいわゆるブラウンディングのことである。先行産地との差別化、認知度の向上、使用場面・購入動機(5W1H さらに 6W2H)を想定した品質管理などに対処して追随を許さないことである。

地域産業を支え、推進する原動力となる人材を育成するには、生産および販売現場でのオンザジョブトレーニング(OJT)が実践的であるが、地域性を活かして釧路公立大学などに関連学科を創設して担い手を恒常的に育てていくことが長い目から必要と思う。そして、産学連携を進めていくことが期待される。

振興策の一例として、カラマツ材に限定したトリエンナーレなどを開催して、内外の芸術家や職人を招聘する。制作場所は中心部の空き店舗や空き地を活用する。制作者の宿泊は旧日銀釧路支店の有効活用が有望である。このことは、釧路中心市街地活性化にも寄与できる。出来上がった作品は小中学校、集会所など市内随所で使用されることが望ましい。また、デザインコンペも有効である。開催によって地域材の認知度が高まり、商品開発へつなげられし、波及効果は大きいと考えられる。

地域課題としては、森林資源の管理をきちんと図ること、関連企業に対しての税制優遇、制度融資、ファンドなどを活用した資金調達の方策などがある。



5W1H (When-Where-Who-Why-How) 6W2H (5W1H+to Whom-Howmuch)

『工芸都市高岡クラフトコンペ』伝統工芸の銅器・漆器やアルミ産業をはじめとする、ものづくりのまち高岡は、新しい産業工芸の動きを誘発する情報発信基地となるべく、「新しいクラフトをもとめて」をテーマに、全国から作品を募集しています。（工芸都市高岡クラフトコンペHPより）

欄間で著名な富山県井波町で実施している「南砺市いなみ国際木彫刻キャンプ」は「木彫りを通して世界をつなぐ」をテーマに4年に一度開催しています。世界各国から招かれた彫刻家が、原木を作品として完成させるまで野外で公開制作を行います。作品の出来を競い合うための「コンクール方式」ではなく、世界各国から集まった作家と観客とが、制作期間中にお互いの民族や伝統、文化にふれあうことも目的とする「キャンプ方式」となっているのが大きな特徴となっています。（南砺市いなみ国際木彫刻キャンプHPより）

5-7. 十勝の牧草で育った経産牛のオールビーフ加工品の開発と市場開拓 (北海道清水市)

—素材へのこだわりと新たな食べ方の提案による価値創造—

(1) 地域の概要と事業背景

1) 地域の概要

北海道十勝は日本有数の酪農地帯である。本事業の起業地、十勝の中央部に位置する清水町は、人口約1万人の町だが、牧畜の牛が4万頭いるといった畜産王国である。

肉牛経営には「繁殖・育成」と「肥育」の大きく2形態がある。このうち肥育農家の多くは繁殖・育成農家が市場に出した肥育素(もと)牛を購入し、自分の農場で育てている。実は北海道の牛肉消費量は、全国でも最低レベルである(総務省統計局の「家計調査」都道府県県庁所在地別ランキング)。それは全国平均の年間20.8kg/人に対し10.2kgと半分にも及ばない。これは昔から豚肉・羊肉を多く食べてきたことも関係していて、実際に豚肉消費量は年間26.4kgと牛肉の約2.6倍も消費している。こうした食文化の違いから、北海道は牛肉肥育の後発地帯となっている

素牛は10ヶ月程度で出荷するのに対し、肥育牛肉は素牛を購入してから1年半~2年後に出荷する。繁殖期から育成・肥育まで一貫して行う場合には3年近い時間が必要で、その間の収入がないため資金力が必要となる。

このようなことから、十勝など北海道では資金回転が速い素牛生産が盛んだが、近年は優れた牛肉ブランドを確立しようと各地で様々な取り組みが進んでいる。

2) 事業の背景—それは一人の牧場主の思いから始まった—

十勝の清水町旭山にある(有)ボーンフリーファーム(牧場主 齊藤英夫氏)では、Animal Welfare(動物らしく飼育する)を重視し、豊富な微生物を含む健康な土壌、安全な牧草や複数の有効な土壌微生物を組み合わせた独自配合の飼料により牛をより健康に育てている。

一般に和牛の多くは、肉の脂肪交雑(サシ)が綺麗に見えるように、出荷まぎはに牧草ではなく配合飼料や稲・麦わらをたべさせている。これは、カロチンが豊富な牧草を食べさせないことで、肉の色が赤く濃くなることを防ぐためである。

このようなことから、消費者は薄い赤色の肉が美味だという事に慣らされ(?)、ヒレやサーロインといった一部の高級な部位以外の肉の高付加価値化のための商品開発と、その市場開拓が重要な課題となっていた。そこで十勝の牧場で育った牧草主体の健康な(経産)牛をひき肉にして生で食べる「牛とろ」が開発された。その開発の推進には「せっかくこれだけ立派なお肉になってくれたのだから、余すことなくあなたに食べてもらいたい」という佐藤オーナーの強い思いであった。

(2) (有)十勝スロウフードによる本格的事業展開

佐藤オーナーは、牛とろの開発・販売に一定の目処をつけた段階で、高級な部位以外の部位等による商品開発・販売開拓を行う(有)十勝スロウフードを設立した。社長には、(有)ボーンフリーファーム職員の藤田恵氏が就任した。

ボーンフリーファームで斎藤オーナーによって既に「牛とろ」の原型が開発されていた。これを十勝スロウフードが引き継いで、種々の改良を加えた。具体的には、ソーセージ用の肉を細かくカットする「サイレントカッター」という機械を用いて、フレーク状の「牛とろ」の試作を食品加工センターにて試行錯誤を重ねた結果、「牛とろフレーク」を完成させた。

この開発に合わせて2010年6月、十勝上士幌町の牛肉生産業(株)ノベルズと共に「十勝の経産牛を使用したオールビーフ加工品の開発と販路開拓」で経産省の農商工連携において事業計画認定を受ける。(株)ノベルズとは赤身・脂身とも「オールビーフ」のソーセージの商品化に取り組んでいる。

農商工連携に合わせ、2010年9月に農水省の6次産業化対策事業の採択を受け、2010年3月に新工場が完成した。「牛とろ」の生産量は増大し、新たにソーセージ、ベーコン、ハム等の加工も手掛けることとなった。

市場開拓は、当初、斎藤オーナーが「牛とろ」を入れたリックを背負って、地元の寿司屋等を一軒ずつ開拓する等して販売ルートを開拓していった。中でも、大学生協への納入は、若者層の需要掘り起こしということにとどまらず、生協北海道地域センターが企画し全国の生協に呼びかけ、ボーンフリーファームの現地学習会等が行われるまでになっている。また、一般の人たちを対象に「産地見学会」を開く等、「Born Free ～生き物は皆生まれながらに自由なのが本来の姿である」との斎藤オーナーの考えに共鳴するする人達の輪が広がっている。

一方、200点に近い商品のラインナップを整え、アマゾン、Yahoo、楽天等大手ネット通販による販売、また、はなまるマーケット(TBS)、旅サラダ(テレビ朝日)等テレビに30回近くも取り上げるなど消費者への「牛とろ」ブランドが浸透しつつある。更に、農林水産省共催の「フード・アクション・ニッポンアワード」商品部門において2012年、13年と2年連続入賞、同じく2013年に「北海道新技術・新商品開発賞」食品部門優秀賞を受賞する等十勝スロウフードの商品開発力が高く評価されている。

年商は2011年の東北大震災前は約2億円あった。震災の影響及牛レバ刺し食中毒事件により2012年衛生面の基準が厳しくなり、消費及び生産性が一時落ち込み、年商は半減した。しかし、基準が厳しくなった事により、類似品を作っていた競合会社が殆どなくなり、2013年は2億円台に回復する見込みである(その間の従業者数は8~12人)。また、商品の多くが「生肉」のカテゴリーから外れ、生ハムと同じ加工品になったことから、一層の製法の高次化・品筆管理の向上を図り、デパート等での一層の販売拡大が期待されている。

ここまでの事業展開の流れを、時系列的に整理しておく。

1960年	ボーンフリーファーム開設
1996~2001年頃	「牛とろ」の原型の開発
2003年2月	(有)十勝スロウフード 設立
2010年6月	経産省 農商工連携・事業計画認定
2010年9月	農水省 6次産業化対策事業の採択
2011年3月	上記の事業による新工場が完成

2012年	農水省共催 フード・アクション・ニッポンアワード 商品部門入賞
2013年	北海道新技術・新製品開発賞 食品部門 優秀賞受賞 農水省共催 フード・アクション・ニッポンアワード 商品部門入賞

(3) 素材へのこだわりを支えた健康なエサ・牛とろづくりの工夫と技術

1) ボーンフリーファームの特性と比較優位性

ボーンフリーファームの斎藤オーナーは、牛の飼育方法、品質保証のプロセス、データ等を公表し、多くの消費者の信頼を獲得していった。このようにオープンにすることにより市場拡大の基盤が形成されていった。このデータ等を整理してみると、本事業の全体が見えてくる（以下、ボーンフリーファームのHP及び関係資料より作成）。

①ボーンフリーファームの4つの秘密

斎藤オーナーは、「おいしい牛とろになるスゴイ牛は実に健康的なのです」と言っており、この牛を育てる牧場の「特別な4つの秘密」を公表している。

○その1 <土壌>

化学肥料をできるだけ抑え農薬は使用せず、土中の微生物のバランスを壊さないために、土が健康で安全なものとなる。生き物はその環境によって健康が左右されるため、ボーンフリーファームの牛たちの住む土には約100万の微生物が存在している。その微生物が程良いバランスを保つことで、O-157などの病原菌が台頭してこないようになっている。

○その2 <エサの安全>

牧草は牧場でとれたものしか使わず、その他はすべて単品で仕入れたものを時価で配合し、牛たちに与えている。このことで他の動物用の飼料と接触したりする心配も無く、自信を持って「安全な餌」言うことができる。

○その3 <牛の健康>

牛は本来草食動物なので、草を食べることによって体内のバランスを保っている。通常、肉専用種の牛は穀物主体（糖質が主体）であること、肉色が濃くなるのを防ぐためにカロチンが豊富な牧草をわざと食べさせないこと、脂肪交雑（いわゆる「サシ」）を良くするための特定のビタミン類を与えないようにすること等が行われている。これでは健康な牛になるはずがありません。内臓にも相当のストレスがかかっているようで肝臓（レバー）が食用にならない（肝硬変等で）牛がたくさんいる。ボーンフリーファームの牛たちは上記の飼料を自由に食べており、肝臓も健康で張りのあるしっかりした組織をしている。

○その4 <衛生的な加工>

皆さんがこの肉を口にするまでには、と蓄（食肉センター）、骨はずし（カット工場）、そして加工（ボーンフリーファーム工場）と大まかに分けて三段階ある。そのうちどこか

ひとつでも不衛生な取り扱いをしてしまえば、せっかく健康に育った牛も安心して食することが出来なくなる。幸いこれらの衛生レベルはトップクラスで、衛生指標とされる一般生菌数も少なく抑えられている。ですから、皆さまには安心して召し上がってもらえる。

②機能性の高い脂肪酸を持った低コレステロールのクセのない健康な肉づくり

一般飼育とボーンフリーファーム飼育の牛肉脂肪について、国立帯広畜産大学野益男教授（現在名誉教授）の協力を得て調べたところ、以下のことが確認された。

○コレステロール

コレステロールは、一般飼育牛と比較して、赤身で約 30%、脂身（あぶらみ）で約 50～60%、肉全体で 50%以上減少している。

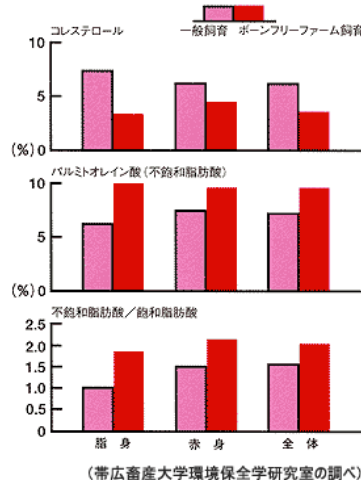
○パルミトオレイン酸

脳卒中などの循環器系の疾患の予防に顕著な効果がみられる機能性脂肪酸のパルミトオレイン酸は、一般牛の約 1.6 倍以上分布している。

○不飽和脂肪酸／飽和脂肪酸

不飽和脂肪酸／飽和脂肪酸の比率も一般牛の約 1.6 倍高くなっている。これは、体にとって良いといわれている不飽和脂肪酸の多い柔らかな牛肉に仕上がっていることを示している。

【ボーンフリーファームの牛肉脂肪の比較】




③自家生産の牧草とポテトパルプの植物繊維食が主体ーバランスのとれた飼料ー


自家生産の牧草には、K(カリウム)が多く含まれており、牛たちは人間を含めての動物が利用しにくい植物繊維を上手にエネルギーに変換する「お腹」で、微生物の力を借りて牧草に限らずフスマ等のセルロースを血と肉と油に変えることができる。この点が他の家畜と比べて牛の最大の有益性である。


ボーンフリーファームの牛の飼料構成		
1	牧草	40～45%(自由採食)
2	ポテトパルプ	15%
3	ミネラル等(貝化石、岩塩)	微量
4	微生物資材(アースジェネター)	微量
5	粉炭(木材を原料とする)	微量
6	その他	約30%


牛は草食動物だから、草だけを食べさせたら良いというわけではない。例えば、同じ草でもその中に含まれている栄養素はかなり異なる。ほうれん草と小松菜の違い、有機栽培とそうでないものの違い等を考えれば、容易にわかる。だから、人間と同じように牛たちも色々のものから少しずつ色々な栄養素を摂る必要がある。また、牛を観察していると、放牧中でも牧草の他に朽木の根元や赤土を食べているのを見ることができる。これはお腹の中に土中のミネラル分と微生物を摂り込んでいると考えられる。

ボーンフリーファームは、この飼料（エサ）のレシピ（調合バランス）を公開している。

	<p>貝化石</p> <p>貝化石はカルシウムが豊富です。化石になることで吸収が良くなります。 pH 調整に使用します。</p>
---	---

	<p>塩</p> <p>ミネラル分として牧草中のK(カリウム)とのバランスを保つために必要です。</p>
---	---

	<p style="text-align: center;">アースジェネター</p> <p>アースジェネターは複数の有効な土壌微生物を組み合わせて作られた資料です。 牛のお腹の中を整えてくれる微生物資材なのです。</p>
---	--

	<p style="text-align: center;">粉炭</p> <p>昔から民間療法の整腸剤として、炭を食べる習慣があったそうです。炭にしている微細な無数の穴には微生物が住み込んで整腸するとともに有害物質・毒素などを吸着、分解、排出します。</p>
---	---

2) (有) 十勝スロウフードの販売手法と生産工程の特徴

①経営理念と生産プロセス

十勝スロウフードの藤田社長は、経営にあたって「日本人の食料は日本人が作る！」ことを基本に置き、そして北海道十勝の農畜産物を出来るだけ多くの人に知ってもらい、価値を高めることで地域の活力を増加させ食料生産を持続させるとしている

具体的には、提携牧場のボーンフリーファームで健康に育った牛肉のみを使用した「牛とろフレーク」を、生で食べても生臭くなく、脂肪の融点が低い低コレステロールの健康志向の牛肉として 衛生的な加工に取り組み、安全な商品をお届けしていく。また、健康に良いものに取り組むと同時に、出来るだけ美味しいものをお届けできるよう日々努力し、偽りのない姿勢ですべてにあたる。

あらゆる品物がどこにいても手に入る現代、本物を見極めるのもまた難しい時代となっているなかで、私共は「嘘のないもの」を皆様にお届けするため、原料・製造方法・品質管理に徹底的にこだわって商品を製造を続けていくことを信条としている。

ネット通販の導入に当っては、情報収集、導入システムの選定など全ての業務を経営者みずからが担当した。その結果、人件費・賃借料等の固定費削減、商品・サービスの付加価値の向上、社内（社員間）の情報の共有化等がスムーズに促進できた。

②生産工程の特徴

「牛とろフレーク」は、その一つ一つをこだわりの工程で作られている。それは肉の表面のトリミングに始まり、商品の冷凍に至る 6 工程を経て完成する。



トリミング-肉の表面を手作業でトリミング

もったいないようですが最も重要な工程です。

肉の外部は微生物(ばい菌)に汚染されていると考えられる(見た目では判らない)ので清潔なナイフで丁寧に削り取ります。この工程が雑だと逆に汚染を広げるだけになってしまうので熟練した技と慎重さが求められます。そして、いま見えている面だけを削ります。まな板に接している面は別のまな板にひっくり返して置いてから行います。



削られた肉は赤肉、すじ肉、脂肪別に選別

トリミング(削り取り作業)後の削り取られた肉です。

左の写真は手前がひき肉や切り落としになる赤身。

奥がコラーゲンの多いすじ肉です。ナイフで余分な脂肪を取り除いています。

右の写真は削り取った表面の脂肪や削り取った肉やすじについている余分な脂肪です。



別のまな板の上でひっくり返してから表面を削り取った肉

牛とろに使用されるお肉です。この時点でこの肉の衛生状況は最高です。

どんなに霜降りが良くてもおいしそうでもすべて削らなくてはならないのは作業をしている

本人でも、もったいなく思います(^_^);

(コースですと1kg6千円以上するところが2千円くらいになってしまうので)

が、安全のため仕方ありません。元の重量の約80%くらいにまでなってしまいます。



牛とろに使用される肉を切り分けて冷凍

きれいにトリミングされた牛とろに使用される肉を一定期間塩漬した後、刻みます。



サイレントカッターで細かくする

冷凍された肉を一定期間おいた後いよいよ、フレークにします。

大きな刃が3枚つき、回転する機械で細かく切り刻みます。

あんまりやりすぎると粉になってしまいます。絶妙な大きさにするのも熟練した経験を積んだ職人技です。



サイレントカッターについて

この機械は、もともとソーセージを練る機械です。

「サイレントカッター」なので高性能な静音カッターかと思いきや、名前に反して

実は…ものすごくうるさい機械です！（笑）

誰がこの名前をつけたかは知りませんが希望的なものなのでしょうか。

写真はお肉が更に細かく刻まれた段階です。



計量しパッケージ詰め作業を手早く行い包装する

「牛とろフレーク」は、サラサラが溶けてべたべたにならないうちに

手早く作業する必要があります。

その後含気包装します。



出来上がった商品を素早く凍結

作業終了し、出来上がった商品を凍結させます。

「牛とろフレーク」は箱に入れて冷凍保管します。

これで完成です！

（４）今後の展開方向と課題

本事業は、企業調査において殆ど経験のない、しかも、かなり特殊な分野である。従って「今後の事業展開の課題」といたレベルでの分析ではなく、現地調査で感じた「今後」に関わる感想をまとめてみる。

１）生産に関わる課題

（有）十勝スロウフードの藤田社長は「牛とろは、ボーンフリーファームで育った牛を、一つ一つ手作りで作っており、大量生産はできない」といった旨のことを言われている。しかし、企業が発展していくためには、需要に応じて人手を増やしてでも、生産を拡大していかなければならない。そして、原料となる「健康な牛」の仕入の量を増やさなくてはならない。ボーンフリーファームの牛では賄いきれなくなることも考えられる。そのための対策の一つとして、ボーンフリーファーム基準の「健康な牛づくり」の仲間を増やしていくことも考えられる。このような方向で原料となる牛をを拡大していくことは、ボーンフリーファームの斉藤オーナーの「せっかく立派な肉になってくれたのだから、余すことなく食

べてもらいたい」という思いを共有する仲間を増やしていく一つの道とも考えられる。

また、当然のことながら製造工程においても、より衛生的で安全な「牛とろ」づくりの生産性を向上させるための技術開発等を進めていく必要があると考えられる。

2) 市場開拓に関わる課題

本事業の「牛とろ」は、一般的な食肉というよりも、どちらかといえば趣向品に近い性質をも有していると思われる。現地調査の際、ヒアリングの後、「牛とろ」関連の商品を各々5,6点買い自宅で食したところ、以下のようなコメントがあった

- ・いままで食べたことがない味。くせのない脂の味が美味い。熱いご飯にかけて食すると肉というよりも（塩味のない）高級なバターの様で、そこに細かく刻まれた肉の風味、歯ごたえが何とも言えない。
- ・牛トロのカラスミを食べたがカラスミの味がしない（脂に負けてしまっている）。生臭さが気になる（中高年層）

また、当日、帯広市中心部にある寿司屋で「牛とろ」すしを食した。各人4種類の「牛とろ」2貫ずつ。確かに美味しかったが、それはいわば初もの、珍味という面もあったと思う。また1,400円という値段も気軽に昼食で食べられるものでもないともいえる。

このように、趣向が人によって異なる食分野の商品は、顧客分析のマーケティングが重要となる。たとえば、ネット通販の利点を生かしたABC分析（よく動く商品（売れ筋）と動かない商品（死に筋）を選別する目的で在庫分析などに使われる）、RFM分析（顧客のセグメント—最新購買日、購買頻度、購買金額—に使われる）などがあげられる。

いずれにしても、十勝の地域資源型新産業として成長を続けて欲しい事業である。

6. “新・地域産業”創出のプロセス

解決が必要とされる社会的な課題＝潜在的需要ではあるものの、ただちには経済性が成立しない、産業的な供給、産業としての成立が極めて不十分、困難な状況から始まるのが“新・地域産業”である。

図6-1は、今回、調査した7つの事例を整理し、“新・地域産業”創出のプロセスとして図示したものである。

“新・地域産業”が経済的なメカニズムにのっていくためにはクリアすべき4つの展開ステージと3つのポイントがあると考えられる。そして、ステージごと、次のステージに上がる時ごとに、必要とされる行動と公的な地域的支援制度が必要である（表6-1）。

以下は、図6-1に即して3つの事例を具体的に展開したものである（図6-2参照）。

（1）【ステージ1】と【ポイント＝動機】

①地域課題のカオス状態

地域の課題には、地域経営主体である市町村が抱える人口減少対策、地域の雇用創出などの社会公共的課題、地域産業や企業が抱える産業経済的課題、地域住民が抱えるコミュニティレベルでの生活・福祉・文化・環境の向上といった様々なレベル、内容があり、行政、地域の企業（群）、住民が、それぞれの立場でどうにかしたいという問題意識を持っているものの、解決の優先順位、方法論、担い手などを含め、具体的に動く術がないカオスの状態がある。

そうした混沌とした状況の中で、三者それぞれの動機によって解決に向けての動きが始まる。

②“新・地域産業”が興る「動機」

【社会公共的課題の解決】

群馬県・上野村では、第5次総合計画（2011～2020年度）で「産業・雇用の創出」「移住・定住環境の創出」という取り組むべき課題が明確にされていた。そこで、上野村自らが税金を投入（地域的支援基盤）して「きのこの栽培工場」を創業した（動機）。きのこ栽培は非常に身近な地域資源でもあった。

【産業経済的課題の解決】

沖縄県・那覇市の中心街国際通りにある映画館の閉鎖に、映画監督を職業としている市民が、文化の発信拠点の喪失の危機感を持ち（動機）、その映画館を借り受け（行動）、なかに映画上映だけでなく様々な機能を入れ込み新たな商業・文化の核を構築した。その事業を始める際、「中心市街地活性化補助事業」の公的支援（地域的支援基盤）を受けられたことが大きかった。

〔生活・文化課題の解決〕

『NPO 法人かさおか島づくり海社』（岡山県・笠岡市）では、地区の将来について、「夜な夜な酒を飲みながら」討論していた島の若者たちが、市の事業である「ゲンキ笠岡まちづくり支援事業」（地域的支援基盤）に参加して学習し（動機）、「島おこし討論会」を実施（行動）するなかで、問題意識を共有化し高め、お互いの議論の中で自ら人材育成を行い、市の人的支援も受けながら住民による自助のための株式会社が設立された。

表 6-1 に挙げている『男の居場所づくり・・・男談事業』（鹿児島県・南九州市）を立ち上げた人物は、リタイヤしたあとの男性高齢者の行き場や集う場がない状況をどうにかしたいという問題意識を持っていたが、それを解決する術を持ってなかった。たまたま見つけた、県が主催する「地域づくりリーダー養成講座」に参加（地域的支援基盤）し、支援してくれる人のサポートを受ける（地域的支援基盤）ことで事業の立ち上げのノウハウをつかむ事ができた（学習による気づき＝行動）。

住民がコミュニティの課題解決の担い手となっていくためには、「地域づくりリーダー養成講座」や「ゲンキ笠岡まちづくり支援事業」のような地域の課題解決の担い手を育成する“場”が制度として常に用意されていることが必要である。

（2）【ステージ2】と【ポイント＝組織化（事業化）】

“新・地域産業”の担い手が次に取りかかるべきことは組織づくり（組織化）である。事業を組み立てるために必要となる“ひと”、“もの”、“かね”、“知識や情報”を集めての組織づくりである。特に、事業への賛同・協力、様々な情報、ノウハウを得るための人とのネットワークづくりは最も重要な行動である。

群馬県上野村の「(新)きのこセンター」設置の基となる総合計画づくりには、41人のワーキンググループ、21人の審議会委員という村民の4%の合意のなかでの事業スタートであった。

沖縄県那覇市『桜坂劇場』では、事業の担い手である映画監督が、音楽・空間など他分野のプロデューサー5人を仲間として集めることによって多様な産業文化機能が入った。また、シアターの会員数も1万人を集めた。

『NPO 法人かさおか島づくり海社』（岡山県・笠岡市）では、島民全員を社員とする任意法人「電脳笠岡しまづくり海社」を設立し、市の集落機能強化事業から人件費の支援を受けるかたちで始まった。

（3）【ステージ3】と【経済メカニズムへの適合】

“新・地域産業”が取り組む領域は、当初は経済的活動が成り立たず、産業としては成立しないため、イニシャルコスト（初期導入資金）面では補助金、寄付金等の活用などに頼らざるを得ない場合もある。

しかし、ランニングにおいては経済性を担保すべく、“新・地域産業”としての本質ははずすことなく、販路開拓、事業拡大を行っていくことが必要となる。

群馬県・上野村のしいたけ産業創出では、ブランド化と販路拡大による生産規模の拡大、6次産業化によるバリューチェーンの構築を行いながら民営化へと展開してきている。

桜坂劇場（沖縄県・那覇市）では、近隣の商業・文化施設との連携によるさらなる集客力を向上させている。

NPO 法人かさおか島づくり会社では、過疎地域有償運送事業、介護保険事業、保育事業、就学前幼児受入れ事業、出札請負事業、買物支援事業、特産品開発販売などを行い、経済メカニズムに沿って利益をあげる産業となっている（表 6-2）。

（４）【ステージ４】と〔地域内再投資・移出産業化〕

事業ノウハウの獲得、販売促進による収入の安定・増収による利益の発生、人材の確保・後継者の成長などにより地域の中心的な産業として事業が安定するステージである。

この状態から生み出される社会的剰余（営業利潤＋個人余裕資産＋租税）が地域で配分され、再投資され、さらなる地域産業振興事業、地域での生活をより快適にするための福祉や文化など市場にのりにくい公共的な性格の財やサービスの向上に配分していくという地域内経済循環のしくみが構築されていくことが必要である。

図 6-1 “新・地域産業” の創出プロセス

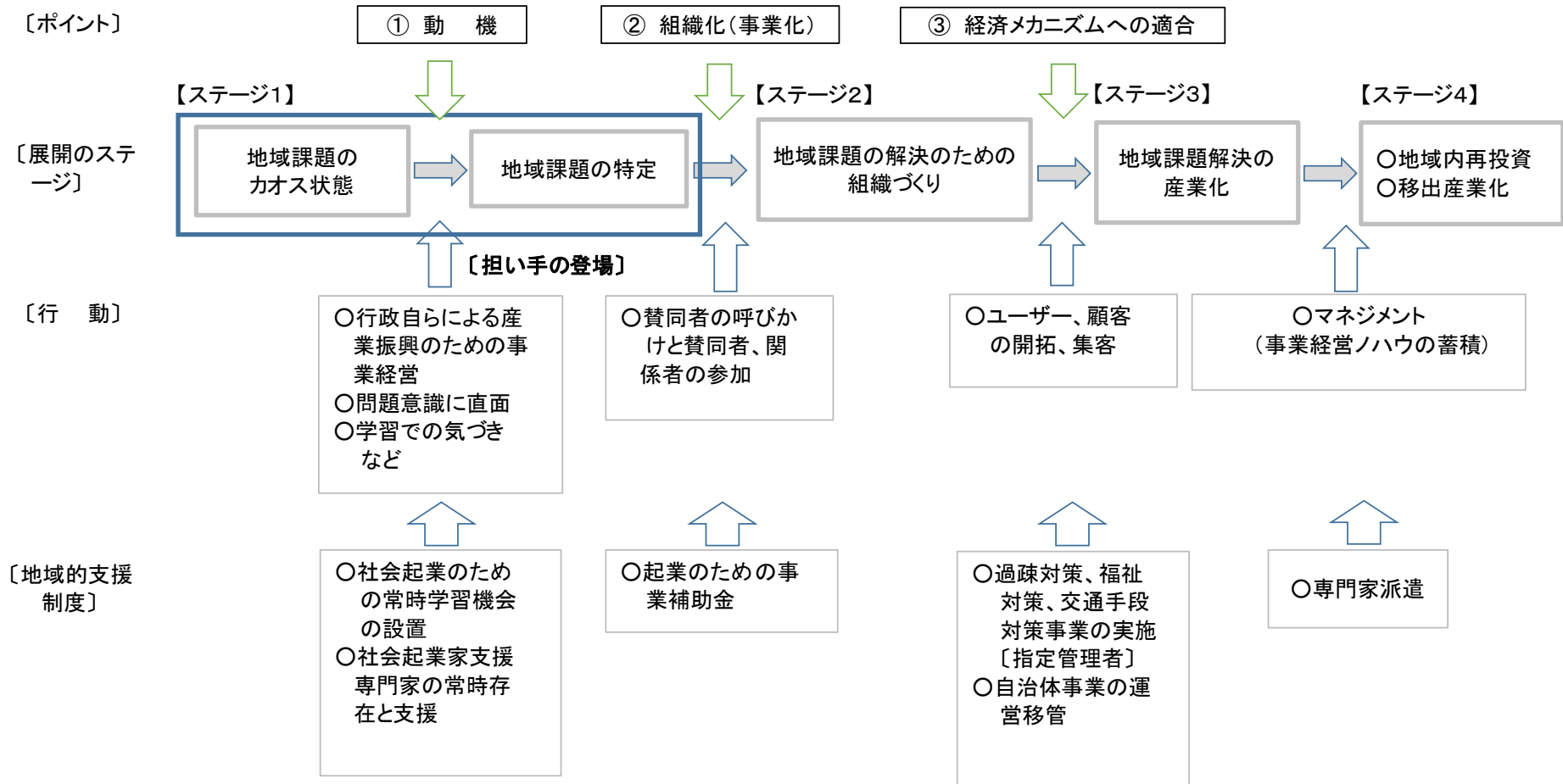
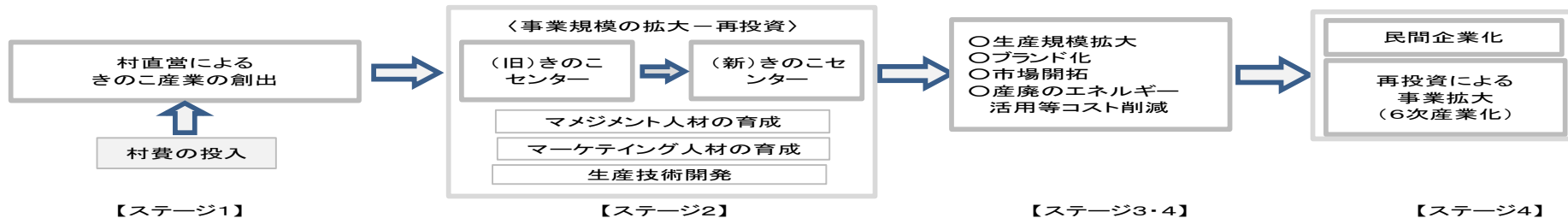


図6-2 事例にみる“新・地域産業”の創出プロセス

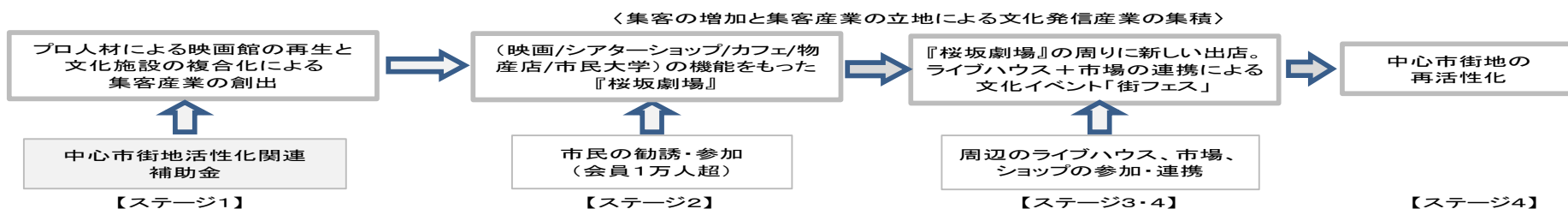
〈社会公共的課題への対応〉

○地域の基盤産業創出[雇用創出・移出産業創出]：(例)きこの産業を中心とした定住人口の確保と地域産業おこし



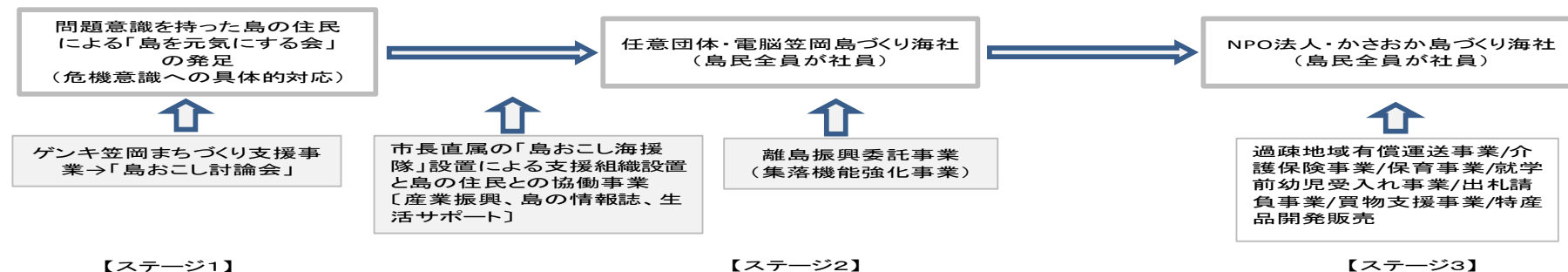
〈産業経済的課題への対応〉

○地域の文化資源を活用した新・地域産業の創出：(例)閉鎖される映画館『桜坂劇場』をコアにした文化発信産業の創出



〈生活・文化課題への対応〉

○地域のコミュニティの課題解決：(例)「NPO法人 かさおか島づくり海社」



凡例：

地域的支援制度

経済メカニズムにのるための諸事業

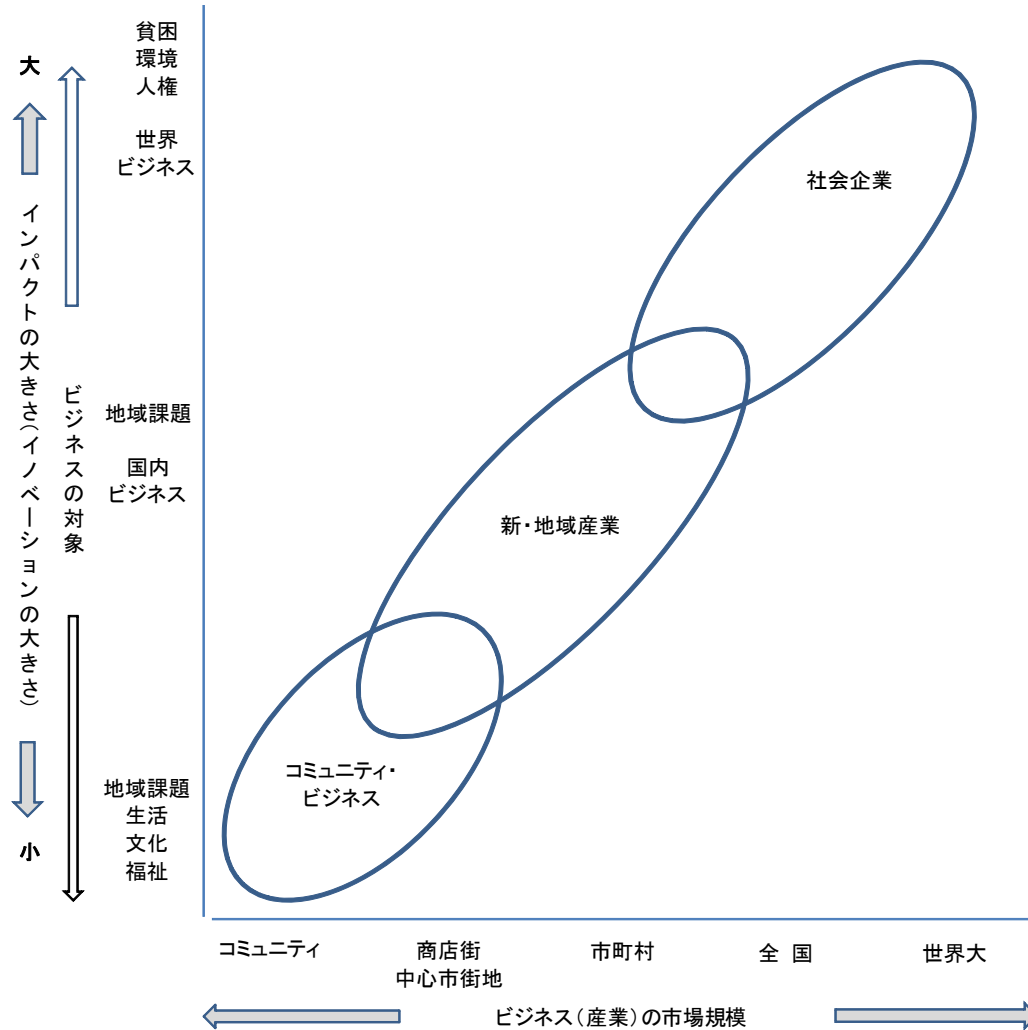
表 6-1 “新・地域産業”の担い手とポイントとなった公的支援

課題と解決のための事業	事業の内容	事業の担い手・先導者	ポイントとなった公的支援
社会公共的課題	(地域の基盤産業＝移出産業の創出)	(市町村)	
きのこ産業を中心とした定住人口の確保と地域産業おこし	・産業・雇用創出の場としてのきのこセンター(村営)の設立	・上野村	・村直営企業の設立 ・移住・定住促進のための各種支援施策の設置
くしろ木づなプロジェクト	・林業、木材産業の振興	・市内の林業・木材産業関係者、工務店、設計士、エンドユーザー、研究者、行政による「釧路森林資源活用円卓会議」	・行政の担当部局による活動計画の作成、事業推進役として機能
産業経済的課題	(地域資源・地域文化による産業振興)	(地域企業(地域産業)・地元プロ人材)	
桜坂劇場	・閉鎖する映画館を残し、それを核とした商業的文化空間づくりによる新しい文化発信拠点を構築(ミニシアター/ショップ/カフェ/物産店/市民大学/市民講座/ライブなど)	・沖縄在住の映画監督中江氏 ・音楽、空間プロデューサー5人	・内閣府沖縄総合事務局の中心市街地活性化関連の補助事業を活用
現代版組踊	・伝統芸能である「組踊」を現代風アレンジし、地域独自の舞台制作・講演事業を創出。	・町の文化ホールの運営を演出家の平田氏に委託	・電源開発交付金(3,000万円/年)×3年
十勝経産牛を使用したオールビーフ加工品開発・販路開拓	・「教育で地域を興し、文化で産業を興す。」	・(有)ポーンフリーファーム(牧場主齊藤氏) (有)十勝スローフード (株)ノベルズ(牛肉生産業)	・道立食品加工研究センターの協力による製品開発 農商工連携事業計画認定 ・農水省6次産業化対策事業の採択
生活・文化課題	(コミュニティの生活の質の向上)	(地域住民・住民グループ)	
NPO法人かさおか島づくり海社	・高齢者サービス 過疎地域有償運送事業 介護保険事業(デイサービス) ・保育事業 買い物支援事業 など	・「ゲンキ笠岡まちづくり支援事業」開始以前から、離島7島の将来を議論していた島の若者たち ・女性部会の「笠岡諸島活き活き会」	・「ゲンキ笠岡まちづくり支援事業」を活用し、島民による「島おこし討論会」の実施 ・市長直轄「島おこし海援隊」の設置 ・助成金
男の居場所づくり…男談事業	・仕事をリタイアした老人男性のコミュニティでの楽しい自由な居場所づくり	・地元NPO法人福祉相談センターの経営者 ・支援者として地区の自治会長、男談小屋の土地所有者	・「地域づくりリーダー養成講座」への参加 ・「地域課題解決型実践活動展開事業」による事業のスタートアップ支援

表 6-2 産業としての自立性

地域課題:(事業の担い手)	産業としての自立性
社会公共的課題 : 市町村(行政)	
きのこ産業を中心とした定住人口の確保と地域産業おこし	<ul style="list-style-type: none"> ・「(新)きのこセンター」(2012年度建設)は2013年度中にフル操業予定。 ・市場は、東京・大田市場、埼玉県の中卸が主体。 ・2015年度に民間移管。最終雇用80人。 ・加工センターの建設による加工品製造を計画(六次産業化)。
くしろ木づなプロジェクト	<ul style="list-style-type: none"> ・まだ具体的な成果はでていない。目標は、森林資源の域内利用率を3割から4割へ、木材産業従事者を121人から125人へとしている。
産業経済的課題 : 地域企業(地域産業)・プロ人材	
桜坂劇場	<ul style="list-style-type: none"> ・シアターの会員(有料)は約1万人。興行収入は50%以下(通常の映画館は70~80%)。カフェ、ショップ、市民大学等からの売り上げを確保している。売り上げは約2.5億円/年。従業員は30名。
現代版組踊	<ul style="list-style-type: none"> ・公演チケット販売、他県への舞台立ち上げ指導料収入、旅行会社とのタイアップによる修学旅行受入れ、グッズ販売。 ・年間売上約8,000万円。社員7名
十勝経産牛を使用したオールビーフ加工品開発・販路開拓	<ul style="list-style-type: none"> ・ビーフの生産加工から販売まで、自社で内製化している。 ・年間売上高は約2億円、従業員約10名。
生活・文化課題 : 地元住民	
NPO法人かさおか島づくり海社	<ul style="list-style-type: none"> ・地域の課題への対応(ニーズ)として過疎地域有償運送事業、介護保険事業、保育事業の実施。その他、公的資金による各種事業の取り込みなどにより、毎年約3000万円程度の繰越金を確保している。
男の居場所づくり…男談事業	<ul style="list-style-type: none"> ・事業としての収入はなく、活動費の確保として焼酎原料のいも、そばを栽培。製塩、炭焼きなども開始。

(参考) “新・地域産業” の位置づけ



【社会企業】

- 社会起業家(社会的企業家)により行われる事業は、社会的企業(ソーシャル・エンタープライズ)と表現されている。
- 社会起業家は、社会にどれだけの強い効果を与えたかを成功したかどうかの尺度にしている。
- グラミン銀行、ビッグイシュー、ザ・ボディショップ、フローレンス

【新・地域産業】

- 近年の社会構造の変化から派生する様々な社会課題＝地域課題(＝潜在的需要)に着目した新しい産業的な動きがでてきている。
- 地元の技術・産業・文化等を基盤として独自の産業振興を図り、その推進にあたっては、地域の生活者、事業者、行政、経済団体、NPOなど多様な主体が参加した事業主体である
- 地域に賦存するモノ資源、技術・技能、情報・知識、文化・慣習、風土など多様な資源を活用していること
- 産業発展を特定の業種に限定せず、多様な産業連関構造を地域内で構成し、そこで創出された付加価値が地元へ帰属し循環するような地域経済循環のしくみが作り上げられている
- 地域の複合化した事業主体が多様な地域資源を活用し、価値ある物品、サービス、情報などを創造し域内外へ販売するビジネスモデルであること
- 地域のアメニティを重視し、福祉や文化の向上等住民生活の発展に資するという総合目的を持っている

【コミュニティ・ビジネス】

- 地域(コミュニティ)等におけるニーズや課題に対応するための事業。主に地域における人材、ノウハウ、施設、資金等を活用することで、対象となるコミュニティを活性化し、雇用を創出したり人の生き甲斐(居場所)などをつくり出すことが主な目的や役割となる場合が多い。
- まちづくり、地域情報の発信、商店街活性化、環境・資源の保全、高齢者支援、子育て支援、子どもの健全育成事業など

内発的発展のための“新・地域産業”の創出に関する研究

研究会

(座長)

小田恭市	日本工業大学教授〔大学院技術経営科〕
秋元耕一郎	一般財団法人日本立地センター理事 立地総合研究所長
長岡俊雄	同 関東地域政策研究センター長
瀬川直樹	同 主任研究員
本島 望	同 研究員
石井政雄	株式会社開発計画研究所代表取締役
比留間和明	同 取締役兼主任研究員
嵩原直樹	同 研究員
石井宏和	同 研究員
花岡英雄	NPO 法人社会開発基本問題研究会理事長
石井文吉	同 副理事長

非 売 品
禁無断転載

内発的発展のための“新・地域産業”の創出に関する研究

報 告 書

平成26年3月

作 成 一般財団法人日本立地センター立地総合研究所
関東地域政策研究センター
住 所 〒101-0062
東京都千代田区神田駿河台一丁目8番地11
電 話 03-3518-8967