

第3章 地域産業の動向の分析

1. 中山間地域における企業ヒアリング調査の概要

(1) 選定基準

取材先となる企業・団体の選定にあたっては、以下のような基準に基づき選定を行うこととした。

[:必須項目 付加項目]

選定基準の柱	基準に基づく検討の目安
経営状況に関する基準	中山間地域において企業・団体活動を行っていること
	設立から概ね3年程度経過し、近年、事業収益拡大の可能性が高まっていること
事業内容に関する基準	地域資源の活用による事業・サービス開発・高付加価値化などを通じて成果をあげていること
	地域内の産業連関への貢献があること（定性的な把握）
	主として地域外に市場を開拓し収益等の成果を上げていること
モデル性に関する基準	事業・サービスの開発、提供過程等において独創性が認められ、中山間地域における新たな産業振興モデルとして期待できること
	産学官民の連携等により、経済活動はもちろん、地域社会において多様な効果を創出していること
地域貢献性に関する基準	中山間地域の雇用や経済波及効果、人材育成などを通じた社会貢献性が認められること
	そのほか地域社会の課題解決に協力するなど、民間団体としての役割を果たしていること

(2) 選定にあたっての仮説類型

上記選定基準を満たす企業・団体から絞り込みを実施するため、下記の仮説類型を設定し、対象企業団体を選定した。

類型項目	類型の目安
農商工連携型	地域内の農林水産業との連携による活動を行っている企業・団体
観光サービス型	地域内の自然環境、地域文化等の資源を活かした活動を行っている企業・団体
人材活用型	地元雇用（高齢者・女性）、Uターン者、専門家など多様な人材を活用している企業・団体
異分野進出型	地域における新たな事業への展開を図っている企業・団体
多参画協働型	市町村や各種団体等との連携により活動を行っている企業・団体

2. 中山間地域における企業ヒアリング調査結果

企業・団体等ヒアリング調査の対象

JIS X 0401 による都道府県コード順

地域名	企業名	事業内容	特徴	農商工連携型	観光交流型	人材活用型	異分野進出型	多参画協働型
鳥取県 ^9団体 v	鳥取市	(株)ふるさと鹿野	観光	住民出資会社。宿泊施設や産直市運営のほか、NPOと連携したツーリズム企画を開発。				
		谷口和紙(株) 青谷和紙(株)	和紙製造 インテリア 製造販売	伝統的な和紙製造技術をもとに技術開発とデザイナーとのコラボレーションでインテリア照明製品を開発。ヨーロッパなどに輸出。				
	米子市 (伯耆町)	NPO 大山中海観光 推進機構	観光支援	大山中海圏域の広域観光に関する情報受発信を中心とする中間支援活動を実施。				
	倉吉市	NPO 養生の郷	産業中間 支援活動	農商工連携、地域資源活用による事業開発に関する中間支援活動を実施。				
	境港市	(株)海産物の きむらや	海産物 販売	もずく販売からもずくのもつ機能性研究を実施。機能性食品等を開発。				
	智頭町	(株)サカモト	木材製造	智頭杉を活かした家具・インテリア製品の製造販売。芸大卒のデザイナー等の人材活用。				
	八頭町	(有)ひよこカンパニ ー(大江ノ郷自然 牧場)	鶏卵生 産、洋菓 子製造販 売	平飼による養鶏・高級鶏卵の生産販売。 洋菓子加工、カフェ経営。				
	日南町	(株)オロチ	木材加工 燃料製造	放置されてきた森林資源の多角的な事業開発と林業就業者の雇用拡大をめざして設立。 3セク企業。				
	江府町	(株)かわばた	ブルーベ リー生産	建設業から構造改革特区により異分野進出。 大山観光と連携し事業収益拡大をめざす。				

地域名	企業名	事業内容	特徴	農商工連携型	観光交流型	人材活用型	異分野進出型	多参画協働型
島根県 △13団体▽	出雲市	(株)井ゲタ醤油	醤油醸造 販売	ゆびきりげんまんブランドの設立による地域内食品製造業者の共同企画、認定基準管理。				
	大田市	(株)中村ブレイス	義肢装具 製造	義手義足や人工乳房、顔の一部の復元などきめ細かなニーズに応じた義肢装具の製造。				
	江津市	(有)桜江町桑茶生産組合	桑茶生産	Uターン者を中心に桑を活かした健康志向食品の製造販売を起業。Uターン者が就業。				
		森下建設(株)	バイオ ボイラー 販売	建設業から環境、地域課題解決型の事業など異業種への参入。				
	雲南市	木次乳業(有)	乳製品 製造販売	食の安全をいち早く標榜。長年の活動により全国の消費者に浸透。食育なども展開。				
		(株)吉田ふるさと村	食品製造 生産・観光	住民出資3セク。安全安心の商品で売上・雇用拡大。企業間連携で地域効果拡大。				
	奥出雲町	(有)エヌ・イー・ワークス	電子部品 製造 人材派遣	人材派遣を通じた技術移転により地元起業の促進と派遣先企業にとって安心できる協力企業の育成の双方を支援する戦略的人材派遣を展開。菓子製造・販売にも進出。				
		(有)奥出雲椎茸	食品販売	140名を雇用する3セク。首都圏の販売先別ニーズに応える流通体制を構築し売上拡大。				
	吉賀町	NPO エコビレッジかきのきむら	地域 産業支援	地域資源を活かしたコミュニティビジネス創出の機会、場づくり。				
		オーガニックカフェ AJA	農村レストラン	地元産有機野菜生産者から調達した食材でオーガニックレストラン経営。				
		(株)エポックかきのきむら	農産物 販売	有機農産物に関心の高い都市消費者に向けた販売活動。しいたけ生産・販売。3セク企業。				
	海士町	(株)ふるさと海士	水産・食 品製造	高度技術導入で地元食材製造販売。隠岐牛販売を手がける企業等と連携効果を創出。3セク企業。				
	島根県	しまね立志塾	産業支援	自治体職員による産業振興支援スタッフ育成。島根県主宰。				

地域名	企業名	分野	特徴	農商工連携型	観光交流型	人材活用型	異分野進出型	多参画協働型
岡山県 10団体	笠岡市	NPO かさおか 島づくり海社	食品開発 販売	都市交流、交流移住促進、特産品ネット販売などを市との協働で展開。今年「しまべん」が話題となり人気商品となる。				
	新見市	(株)哲多すずらん 食品加工	食品製造 販売	特産の千屋牛やピオーネなどを組み合わせた高価格帯レトルト食品の加工販売。				
	瀬戸内市	(株)一文字	食品製造 販売	有機栽培による国産小麦の生産からうどん製造・販売を手がけるとともに地産地消を推進するための朝市をプロデュース。				
	真庭市	ひるぜんワイン(有)	ワイン 製造販売	蒜山自生のヤマブドウを活かしたワイン醸造などを手がけ人気商品となる。				
		(株)辻本店	酒造販売	伝統の酒造販売の他、酒蔵利用のレストラン経営では地域の文化芸術発信拠点としても人気。				
		真庭バイオエネルギー(株)	燃料製造 販売	林業や木材加工企業の集積を活かした「真庭ペレット」(木質ペレット=木質バイオマス燃料)の製造販売。				
	新庄村	(株)メルヘンプラザ	食品製造 販売	地元産もち米をつかった餅製造販売を中心に都市の消費者への直販を実施。3セク企業。				
	鏡野町	NPO てっちりこ	食品製造 販売	地元固有種「ヒメトウガラシ」の生産、ドレッシング等の加工・販売。地域コミュニティ維持活動。				
	西粟倉村	(株)木の里 木薫	木工製造	森林管理から地域産材を活かしたデザイン木製品の製造販売を実施。				
津山市	つやま新産業創出 機構	産業支援	企業OBによる地域産業クラスター振興の取り組み。					

地域名	企業名	分野	特徴	農商工連携型	観光交流型	人材活用型	異分野進出型	多参画協働型
広島県 ^10団体 v	尾道市	NPO 工房おのみち 帆布	帆布製品 製造販売	尾道の伝統産品「帆布」を活かしたバッグなどの製作・販売、尾道帆布展開催による芸術活動を通じた商店街活性化支援活動を展開。				
		(株)ドルチェ	ジェラード 製造販売 サービス	瀬戸内の柑橘類を原料としたジェラードの製造販売と飲食サービスの提供。				
	三次市	(有)平田観光農園	農業観光	中国山地の気候や生産資源を活かした果樹栽培、体験農園、加工販売サービス事業を展開。				
		(株)君田 21	観光	旧村時代に村民出資の3セクとして設立。君田温泉等の経営で経済雇用効果創出。				
		(株)わかたの村	地域振興 ビジネス	地域の自立的な地域経営をめざし、中山間地の課題解決ビジネスを実践。				
	廿日市市	(株)アスタビ(バックパッカーズ宮島)	宿泊サービス	宮島観光に訪れる外国人観光客を迎える宿泊サービスを提供。				
		清水木工所	木工加工 販売	木材加工技術を活かし、知育玩具の加工・販売を実施。				
	安芸高田市	(株)安芸高田アグリフーズ	食品加工	JAや広島市内のJR弁当企業との連携による食の供給販売システムを構築。3セク企業。				
		(株)神楽門前湯治村	交流 サービス	伝統芸能として多くのファンをもつ芸北神楽を活かした交流サービス拠点の経営。3セク企業。				
	北広島町	(株)早乙女達の台所	食品製造 販売	地域の高齢化により葬儀・法事用料理を家庭で調理できなくなったことから調理加工販売事業を起業。				

地域名	企業名	分野	特徴	農商工連携型	観光交流型	人材活用型	異分野進出型	多参画協働型
山口県 ↑10団体 ↓	宇部市	(株)山口茶業	茶製造 販売	製茶販売業を基本に、緑茶のカテキン成分を活かした石鹸の開発・加工販売。				
	山口市	(有)仁保の郷 (道の駅 仁保の郷)	食品製造 販売	地産地消の推進と特産品販売の拠点として地域に定着。地域住民による運営会社。				
	萩市	萩ガラス工房(有)	ガラス 製造	地域の伝統工芸を活かしたガラス製造技術を活かした加工販売。交流サービスを実践。				
		ふるさと萩食品協同 組合(道の駅 萩し ーまーと)	食品販売 観光	年間 140 万人の来訪者を対象とし、農水産資源等を活かした地産地消型サービスを提供。				
		TAKE Create Hagi (株)	竹製家具 製造販売	良質な地元産竹材を活かした特殊加工技術を用い、北欧デザインメーカーとの連携で海外家具市場の開拓に成功。				
	美祢市	社会復帰サポート 美祢(株)	矯正施設 運営	民営矯正施設として、地域産業と需要を結ぶことでの産業振興の仕組みを構築。				
	周南市	NPO 山口県アクテ ィブシニア協会	産業支援 人材育成	高齢者の培った経験や人脈を地域産業支援・人材育成等地域に役立てることを目的に活動。				
	周防大島 町	周防大島ドットコム	情報発信	ネット活用による地域の観光、商品情報の発信による産業振興、交流振興の支援。				
		瀬戸内ジャムズガー デン	食品製造 販売	地元のフルーツを原料とするジャム加工製造販売を実施。				
	阿東町	船方農場グループ (みどりの風協同組 合ほか)	生産販売 観光ほか	農業の 6 次産業化に関する先駆的企業。3 法人・1 共同組合・農家の連携効果創出。				

なお、本企業・団体等ヒアリングの概要については、別途とりまとめ、以下のURLに掲載している。

<http://www.chugoku.meti.go.jp/research/serch.html>

3. 調査結果の分析

(1) ヒアリング項目

本調査のヒアリング項目の構成は以下のとおりである。

基本項目 企業・団体の概要

事業内容 近年の売上高（公表されている場合） 設立から現在までの経緯 経営・運営理念

群 事業の展開に関する事項

地域資源活用の状況と活用によるビジネス展開の方向 販路開拓の手法 地域内の他産業との連関 地域の振興

群 協力者等とのつながりや人材確保・育成に関する事項

専門家などの人的ネットワーク、産学官民の連携状況 人材確保・育成に関する取り組み (特にUIターン等を含めた地域外からの人材誘致・確保に関する取り組みの状況と今後の意向)

群 中山間地域における産業振興・地域振興に関する提言に関する事項

行政に対する支援ニーズ等 中山間地域の振興全般

本調査結果の人材確保・育成に関する分析にあっては、群「事業の展開に関する事項」の回答結果との関連性についても考察を行っている。

(2) ヒアリング結果の分析

地域資源活用の状況と活用によるビジネス展開の方向

当該企業団体における各種事業（商品・サービス等）の開発に向けた中山間地域の資源活用の状況について聞き取りを行った。

本調査の実施にあたり、対象企業団体の類型仮説を

「農商工連携型」「観光サービス型」「人材活用品」「異分野進出型」「多参画協働型」

として設定した。

この類型仮説を踏まえ、中山間地域の資源活用による事業活動状況についての分析を行った。類型ごとにみた特徴は以下のとおりである。

A 農商工連携型企業等の資源活用の特徴

中山間地域の食材や木材などを産業間連携により、事業（商品・サービス）開発・実施している農商工連携型の企業等の資源活用の特徴は以下のとおりである。

《特徴を読み解く鍵》

高付加価値商品を展開する食品製造業者では生産者との直接取引や契約栽培が多い。食品製造業者の農業分野進出、加工工場の産地立地などプロダクトアウト型農業からマーケットイン型農業への転換を促進。

事業規模の大きな食品製造業者では、大量調達可能なJAとの取引が多い。

中山間地域の食品製造業経営者は、農業後継者の確保や生産体制に強い危機感がある。

生産者からの全量買取を実施する企業が複数ある。

安心して生産しつづける環境づくりに配慮した取引形態を企業側から提案。

6次産業化に成功しているケースの特徴

「生産者の雇用」が確立。大卒者を含めたUIターンの就職希望者が増加している。

市場出荷を行わず、生産現場の公開などとともに消費者に直接販売を実施している。

消費者の買い支え意識に訴求し、ロイヤルティの高い顧客を創出している。

大学や専門機関の協力を得て付加価値型商品を開発しているケースが増加している。

《特徴》

消費者の「食の安全」や「地産地消」志向の高まりを背景として、地元食材の調達を重視しているケースや高付加価値商品を展開するケースにおいては、生産者との直接取引や契約栽培が多い。また、食品製造業者が農業生産法人等との連携を強めようとする動きや、産地に加工工場を立地することで、川下からみた生産の見直し（プロダクトアウトからマーケットインへの産業構造の転換）を進める動きなども現れている。

一方で事業規模が大きくなると、地元生産者との取引だけでは量的確保が困難になり、JAとの取引に移行するケースなどもあった。

農業生産活動を基盤として、いわゆる6次産業化の展開に成功している法人は、農業では難しいとされる「生産者の雇用」が確立している。これにより、安定して所得を得ることが可能となり、いずれのケースとも大学の新卒者を含めてUIターンによる就職希望者が増加している。

このほか、食品製造業における原材料の機能性分析、木材加工・木工家具製造業における森林認証基準の導入など、大学や専門機関の協力を得て高付加価値商品を開発しているケースもある。

《主な回答内容と事業展開例》

主な回答内容	事業展開例
新鮮で安全、安心の地元産食材資源を活かした食品加工製造・販売・サービスの提供	地元産食材にこだわり、無添加の特産加工品（食品）の加工製造を展開。
良好な生産環境（水・空気・土など）の資源と生産技術を活かした高品質食材の生産	最深部の集落に農地を求め、高級鶏卵の生産・販売、洋菓子加工製造・販売・サービスを展開。
地域内で調達できる豊富で質の高い原材料資源を活かした高付加価値商品の加工製造・販売	地元産木材を原料とし、新しい加工技術・最新機器導入によるマンション等住宅建材を開発。
	地元の竹活用、技術導入、北欧デザイナーとの連携でブランド家具製造・輸出販売を展開。
	桑の葉の機能性分析を行い、保健面での特性を活かした食品開発、加工製造・販売。
生産者と企業の連携から相互の情報・知識を組み合わせた商品企画	生産者とジャム製造業者の直接取引から、相互の知識と情報を共有、商品アイデアが誕生。

B 観光サービス型企业等の資源活用の状況

中山間地域の自然風景や官・民で整備されてきた交流施設や行事の活用とこれらの連携による事業（商品・サービス）開発・実施している観光サービス型の企業等による資源活用の特徴は以下のとおりである。

《特徴を読み解く鍵》

自然環境や町並み景観など中山間地域の「環境的豊かさ」を時間消費型サービスへと磨き上げている事業が多い。

中山間地域の暮らしぶりや風景の美しさに着目し、そのロケーションを活用した飲食サービスの店舗等を開設することで、都市の消費者の支持を集めているケースが複数あった。周囲拠点とのネットワーク化及びその支援活動が展開され、域内経済連関の創出につながる動きが展開されている。

視察来訪者が年間1万人近くに及んでいる製造業者があり、中山間地域型の産業観光の一形態として発展が期待できる。

《特徴》

中山間地域に残る豊かな自然環境や田園・森林・海岸風景などの自然系資源、町並み景観や伝統行事・祭事などの人文系資源を交流サービスに活用している事業（商品・サービス）開発のケースでは、中山間地域の「環境的豊かさ」を感じてもらう時間消費型サービスへと磨き上げている点が共通である。

特に、素朴な中山間地域の暮らしぶりや有名観光地にはない静寂さや地元住民に愛されている風景の良さに着目し、そのロケーションを活用した飲食サービスの店舗等を開設しているケースが複数ある。こうしたケースでは、風景にあわせて地元食材にこだわった飲食サービスを提供しており、都市の消費者の支持を集めている点が特徴的である。

また、周囲にある既存の交流型施設や都市住民の来訪の多い店舗等とのネットワーク化・周遊プログラム創出を図る活動、これらを支援するNPO活動なども展開されており、域内経済連関の創出につながる動きも展開されている。

《主な回答内容と事業展開例》

主な回答内容	事業展開例
地域イメージ、自然・地域文化資源を活かした都市、他地域との交流型サービスの開発・提供	美しい自然環境など既存の交流資源を活かした食のサービス事業を展開。
都市在住の出身者などとのつながりを活かしたリピーター層を創出	都市在住の出身者などを中心に、ネット上のコミュニティを構築。交流機会創出による入込促進活動を展開。
官民協働と役割分担による観光の魅力づくりを展開。	市が観光施設等の整備、NPOが人とまちの魅力を高め、企業がサービス提供を展開。

C 人材活用型企业等の資源活用の状況

中山間地域の人材特性や地域外からの人材誘致・登用による事業（商品・サービス）開発・実施している人材活用型の企業等における資源活用の特徴は以下のとおりである。

《特徴を読み解く鍵》

地元人材の活用では、誠実な人柄、勤勉さ、チームワークの良さなどを活かすことで精度の高い製品製造や人間味あるサービスの提供が可能になるといった面が共通点となった。UIターン者により成功しているケースでは、中山間地域資源の見方、専門知識や経験、人脈の広さが発揮され成果をあげている。

中山間地域におけるUIターン者との関係構築においては、本人・家族と地域住民との融和のための支援に至るまで、きめこまかな配慮を行うことが成功を導く鍵となっている。

《特徴》

中山間地域の人材活用の特徴は大きく2つに大別された。ひとつは、地元人材の活用であり、もうひとつは域外人材（UIターン者）の活用である。

地元人材の活用では、コミュニティのなかでの助け合いや人間関係の濃密さが育ててきた従業員の誠実な人柄、やさしさ、まじめさ、勤勉さ、チームワークの良さなどを活かすことで精度の高い製品製造や人間味あるサービスの提供が可能になるといった面が共通点である。

UIターン者により成功しているケースでは、地域内にはない視点による中山間地域資源の見直し、事業化にあたっての専門知識や経験、人脈の広さが活かされることにより、成果をあげているケースがあった。

また、中山間地域におけるUIターン者との関係構築においては、企業方針に加えて、本人・家族と地域住民との融和のための支援に至るまで、きめこまかな配慮を行うことが成功を導く鍵となっている。

《主な回答内容と事業展開例》

主な回答内容	事業展開例
誠実な人柄の人材が多く存在する中山間地域の人材を資源ととらえた人材サービスの開発。	特定技術を有する電子製造業企業への人材派遣サービスを通じて技術移転を図ることで、派遣従業員による地元起業を促進。相手先にとっては、確かな技術と信頼できる協力会社を拡充することで事業機会拡大の可能性を創出。
Iターン者が前職でのマーケティングスキルを活かし、市場調査に基づく分析の上で資源活用方針、サービス内容、施設規模、販売戦略を決定。	経営責任者がマーケティングスキルを活かし、資源活用戦略を立案。体系的に事業展開。

D 異分野進出型企業等の資源活用の状況

中山間地域に継承されてきた、中山間地域特有のものづくりに関する技術資源を活用するなど、新たな分野で事業展開している異分野進出型の企業等による資源活用の特徴は以下のとおりである。

《特徴を読み解く鍵》

中山間地域のものづくり技術を活用したイノベーション活動が成功要因となっている。イノベーション活動の方向は、現代生活に調和するデザイン性、高機能性に集約される。商品開発過程において一流の専門家が参画している。専門家などの商品開発支援を受けているケースの大部分が、国等の制度活用や各県の産業関連支援組織の紹介を受けている。途絶えてしまった製造技術の復活による高付加価値商品開発と地域文化を活用した販売戦略でオンリーワンや希少性を求める消費者層への訴求に成功しているケースがある。このほか、「A 農商工連携型」に該当する、生産団体等との連携による展開を通じた異分野進出が複数あった。

《特徴》

中山間地域において、伝統的に継承されてきた木材加工技術、伝統工芸品の製造技術などに代表されるものづくりに関する技術の蓄積を活用しているケースでは、伝統を現代に活かすイノベーション活動を展開したことにより成果をあげている点が、各企業に共通した特徴である。また、イノベーション活動の方向は、現代生活に調和するデザイン性、高機能性に集約される傾向にある。その商品開発過程においては、多くの場合、一流プロダクトデザイナーやプロデューサー、技術開発を支援する研究機関、デザイン性・機能性に優れた商品を専門に扱う都市側バイヤーなどが参画している。

さらに、専門家による商品開発の協力を得たケースの大部分が、国等の制度活用や各県の産業関連支援組織の仲介を受けている点が注目される。

伝統技術にこだわった商品開発を進めるケースでは、現在途絶えてしまった本来の製造技術の再生・復活による高付加価値商品づくりを行うとともに、地域文化を前面に出した、伝統行事や祭事と組み合わせた販売戦略などを進めることで、オンリーワンや希少性を求める消費層への訴求に成功している。

このほか、特徴的なものとして、中山間地域の環境に適した新たな果樹栽培や食品製造・サービスに参入する企業、木材集積と加工技術を活かしたバイオマスエネルギー分野への進出で成果をあげている企業の取り組みがあった。

《主な回答内容と事業展開例》

主な回答内容	事業展開例
地域に根付いた生産から加工販売までの技術資源の統合と森林評価の導入による新商品の開発・製造加工・販売まで総合的に展開。	森林認証に基づく適切な管理・育林。加工製造技術活用で保育家具、知育玩具を開発。
伝統あるものづくり技術の資源を活かし、異分野進出による商品の開発・製造加工・販売。	和紙製造技術を基盤に技術開発、一流デザイナーとの連携でインテリア照明を輸出販売。
ものづくり技術の資源、商品と伝統的な地域の文化資源を融合させた新サービスの開発・提供。	季節ごとに仕込み可能な日本酒製造技術を用いて郷土の祭事にあわせた商品企画を展開。
農業生産環境を活かした食品製造サービス分野に進出。	地元の自然環境や土壌成分の分析結果から地域に適した果樹栽培に進出。食品製造・交流サービスを展開。
木材加工に関する資源の集積を活かして新エネルギー分野に進出。	木材の集積地で加工技術を活かしたバイオエネルギー分野に進出し成果を達成。

E 多参画協働型企業等の資源活用の状況

中山間地域特有の地域・集落の社会的課題を事業ニーズととらえた事業（商品・サービス）開発・実施している多参画協働型の企業等による資源活用の特徴は以下のとおりである。

《特徴を読み解く鍵》

高齢化の進行、女性の就業機会の少なさなどの課題解決ニーズを捉えた事業では、事業では、その担い手が女性や若い世代であることが共通点である。

地域社会の課題解決ニーズを実感できる立場にあることが、事業アイデアや事業推進に向かうモチベーションを生み出していると推察される。

中山間地域の新たなニーズと現状の供給体制の間にある格差に着目した事業（商品・サービス）展開ケースもあった。

《特徴》

中山間地域において顕著な高齢化の進行、女性の就業機会の少なさなどの社会課題から発生する課題解決ニーズを捉えた事業を行っているケースでは、発案者である企業・団体の担い手が、女性や子育て中の家庭をもつ30～40歳代であることが共通点となっている。こうした点から、地域社会の課題解決ニーズを実感する立場にあることが要因となり、事業アイデアや事業推進に向かうモチベーションを生み出していることが推察される。

また、課題解決ニーズには、高齢化などの懸念事項だけでなく、ルーラルツーリズムの普及による交流人口の増加など、中山間地域に生まれた新たなニーズと現状の供給体制の間に

ある格差を埋めることで成立する事業（商品・サービス）を想定し、展開しているケースもある。

組織形態は、NPOだけでなく企業の活動として展開されている例もあり、コミュニティビジネス、ソーシャルビジネスの中山間地域における展開モデルとして、その手法や仕組みが広く普及していくことが期待される。

《主な回答内容と事業展開例》

主な回答内容	事業展開例
新たに発生した消費者の課題解決ニーズを捉えたサービスの開発、提供。	葬儀用料理を家庭で行うことが高齢化により、困難になったことを踏まえ女性たちが起業。
	外国人観光客向けに、低価格で清潔・安心・交流機会を提供する宿泊サービスを展開。
	生活交通バスの運行や高齢者福祉施設の経営などのサービスを展開。

販路開拓の手法

当該企業・団体における各種事業（商品・サービス等）の販路開拓の状況について聞き取りを行った。

本調査の取材対象企業・団体のすべてが自社の事業（商品・サービス）の特徴、コンセプトに基づき、それぞれ最適な手法で他地域における販路開拓に取り組み、成果をあげていた。

《特徴を読み解く鍵》

B toBでは、取引先のメリットと自社メリットを同時に創出する事業モデルを構築することで成果を達成している点が共通している。

B toCの例では、自社の商品特徴・コンセプトから、想定される購買層が多く利用する流通ルートに絞り込んだ営業活動を行っている点が共通している。

商品価値を理解する消費者に確実に商品情報を届けることで、効率的な販路開拓を行っているケースが多い。

消費者からの信頼を重視した販路開拓を行っていることも特徴的であった。

6次産業化に成功しているケースや交流型販売で成果をあげているケースでは、消費者と事業者の信頼関係が厚く、営業経費の少ない直接販売が可能になっている。

通信販売の場合、カタログ販売やネット通販など、自社製品の購買層の絞り込みにより、的確な販売手法の選択を行っている点が共通している。

《特徴》

都市の企業と比較して、事業規模が小さくさまざまな流通面での不利要因を克服して成果をあげている企業の活動は、業務需要に対して販売を行っているB toBの場合と一般消費者（エンドユーザー）に販売を行っているB toCの場合とに大別される。

B toBの例では、主流競合商品の問題点をユーザーにとっての課題解決ニーズととらえ、その内容を把握する調査研究と自社製品の改良・開発へのフィードバックにより成果をあげているケース、直販による流通コスト低減などにより、産地の高品質品を低価格で提供することで成果をあげているケースがある。いずれも、相手先のメリットと自社メリットを同時に創出する事業モデルを構築することで成果を達成している点が共通している。

B toCの例では、自社の商品特徴・コンセプトから想定される購買層が利用する流通ルートを絞り込んだ営業活動を行っている点が共通している。さらに、当初から大きな取引や高収益を狙うのではなく、取引の規模や収益が小さくても狙った販売先で確実に取引を開始することを重視し、その結果、一点突破から全面展開による販路拡大を達成しているケースが複数ある。これらは、商品価値を理解する消費者に確実に商品情報を届けることで、もっとも効率的な販路開拓を行っているケースといえる。また、有機JASなど高品質を裏付ける認証基準の取得、高品質を守るための取引条件の提示など目先の利益よりも消費者からの信頼を重視した販路開拓を行っていることも特徴的である。

6次産業化に成功しているケースや交流型販売で成果をあげているケースでは、市場出荷を行わず、生産現場の公開などと併せて消費者に直接販売する手法をとっており、営業経費

の少ない直接販売を行っている。さらに、「信頼できる生産者を守ろう」とする消費者の買い支え意識に強く訴求しており、ロイヤルティの高い顧客を創出していることが特徴的である。

このほか、中山間地域ビジネスの販売手法として、地理的な条件不利要因の解消に役立つ面から有効と思われる通信販売については、ネット通販で成果をあげているケースは少なかった。その理由はスキルなどの問題よりも固定費と売上によるもので、他の販売チャネルを主軸とし、ネット通販利用顧客のための利便性の確保にとどめているケースが多い。

同様の理由で通信販売においてもカタログ、DMと電話・ファックスによる販売を行い、大きな成果をあげているケースもある。この場合の主な購買層は都市の富裕層で、注文者は主婦が主流である。

一方、人気ネット通販サイトで常に上位の売上げを達成している企業もあり、この場合の主な購買層は20～30代の女性であり、携帯電話利用が中心である。

自社製品の購買層の絞り込みが、的確な販売手法の選択につながっている点が重要であり、その選択は経営者が自ら判断しているケースが大部分である。

《主な回答内容と事業展開例》

主な回答内容	事業展開例
自社製品の特性を踏まえ、販売先の課題を分析。ニーズ・シーズの適合する専門メーカー等業務用需要に絞り込み、営業を展開。	建材の主流を占めていた輸入材の問題点を把握、自社製品による課題解決とコスト競争力向上で採用に至る。 大型ホテル飲食部門との直販システムを提案。販売先の品質向上・コスト削減が認められ採用に至る。
商品コンセプトにより訴求する顧客に適合した販売先を確保するため、利幅に関わらず取引を開始。	高価格商品について富裕層の多い高級店での取り扱いにこだわり、一点突破から展開を拡大。
地域内の他の観光拠点と連携し、観光メニューを開発、提供。	周囲の産業観光受け入れ先と連携し、豊かな自然を活かした資源活用をテーマとする事業を展開。
高付加価値商品(高価格帯商品)を取り扱う販売先の指定/設定する生産・加工基準に基づき、生産・製造工程を再構築。	会員制オーガニック食品宅配事業者の基準を生産・加工工程に導入し、採用。
通信販売による営業経費を抑えた都市消費者との直販体制。	高価格商品購買層の多い首都圏を中心とする消費者へのDM等を通じた通信販売で成功。
自社商品の需要拡大を図る環境整備のため、関連商品の低コスト化などに協力。	木質ペレット販路開拓のため、ペレットボイラーの家庭普及を目的とした低価格商品開発を要請。

主な回答内容	事業展開例
販売先の規模に関わらず、自社商品の良さを理解してくれる店舗や企業(経営者)との信頼関係を重視して取引を展開。	首都圏でこだわりの食材を扱う店舗のうち、自社からの提示価格、取引条件に応じてくれる販売先に限定して取引。
地域の美しい風景などを活かし、地元への誘客を図る交流型サービスを展開。	美しい風景のなかで自社の商品を味わう・楽しむ施設を整備するなど時間消費型サービスを開発、提供。

地域内の他産業との連携

当該企業・団体における企業活動による地域内の他産業との連携の状況について聞き取りを行った。

本調査の取材対象企業・団体の多くが自社の事業(商品・サービス)開発・実施にあたり、地域内の他産業との連携を図ることで、意図的に地域内に経済循環を起こすことを考えている。

しかし、このような意識が高くても、地域内の関連情報がうまく提供されていないため、適切な協力者を見つけることができないケース、相手先の生産品の質や量の面での問題により狙いどおりの連携が図られていないケースもある。

《特徴を読み解く鍵》

農業生産者と食品製造業者の連携がもっとも多く展開されており、産業連携創出に向けた取り組みが進んでいた。

中山間地域の食品製造業経営者は、農業における後継者の確保や生産体制について強い危機感をもっており、高価格での全量買取など安心して生産を維持・継続できる配慮を行っている。

製造業の事業者のなかに、視察来訪者が年間1万人近くに及んでいるケースがあった。観光客の少ない地域における交流による域内産業連携創出のモデルとして期待される。

《特徴》

「地域資源活用の状況と活用によるビジネス展開の方向」で触れたように、生産者と食品製造業者の連携が各地で積極的に展開されている。

また、中山間地域の食品製造業経営者には、おおむね農業生産活動に関する認識が高く、農業における後継者の確保や生産体制について強い危機感をもっている。こうした危機感を背景とする具体的な動きとして、生産者から高値での全量買取を実施している企業が複数あり、生産者が安心して生産を継続できるような配慮を行っている。

このほか、件数は少ないが、本来交流サービスとは関係のない製造業の事業者のなかに、視察来訪者が年間1万人近くに及んでいるケースがある。中山間地域における産業観光の一形態として、観光客の少ない地域において、交流により域内の産業連携の創出が期待できる。

《主な回答内容と事業展開例》

主な回答内容		事業展開例
地元生産者からの原料調達にあたり、高値での全量買取契約、通常取引の対象とならない規格外品買取などを実施。		全量買取方式。リスクは販売側。経営安定化に貢献。農業後継者対策としての展開。
		食品加工用として、味覚はよくても見た目で規格外となり、市場に出せない産品を買取。
地域の生産者から原料調達。店舗で農産物販売についても協力。		朝市の実施など。

主な回答内容	事業展開例
産地(生産者・JA・行政)と都市の販売先企業の共同出資による企業設立。販路を確保した生産振興で生産体制の改善を実施。	弁当製造企業が産地立地。企業コスト削減、地産地消型商品販売と産地の経営安定効果。
地元での安定した大量の原料調達を確保するため、生産の振興に協力。	消費者ニーズを踏まえた生産者への助言、品目収量等栽培計画を共同策定。安定経営を実現。
工場視察などの産業観光ニーズの創出により、地元事業者への経済効果が波及。	年間7,000～10,000人の工場視察者、産地視察者への飲食・宿泊、交通などのサービス需要が発生。
新分野進出による事業展開にあたり、原料調達から製造販売プロセスまで、技術サービスを提供できる地元企業と連携して共同で実施。	チップボイラーの販売事業にあたり、地元製材所、製紙業者等と連携。行政支援を受けて事業を実施。

地域の振興

当該企業・団体における地域振興への貢献活動について聞き取りを行った。

本調査の取材対象企業・団体の担い手のほとんどが、地域振興に対する貢献意識が大変高い。

《特徴を読み解く鍵》

担い手の大部分が地域振興への貢献意識が高い。

中山間地域では、ビジネス・リーダーの多くが、地域の活性化の中心人物でもある。

具体的な地域貢献としての共通事項は「地元雇用」。地域活力の維持が、企業活動基盤の安定化に欠かせないという側面もうかがえる。

担い手の地域貢献に対する意識の醸成は、若い頃の事業体験が大きな要因となっているケースが多い。

多くの担い手が、地域振興への貢献という意識を次世代に継承すべきと考えている。職住が地域内で完結する中山間地域の産業の担い手像を考える上で、重要なポイントである。企業のCSR活動としては、地元住民や行政などのニーズを踏まえて実施している。

指定管理者制度による事業参入の場合でも、企業の収益性に占める割合は低く、従業員の雇用維持重視の貢献意識が見て取れる。

NPOのなかには、事業収益で地域貢献活動を自立的に展開しているケースがあった。共通点としては、民間での経験を活かしたマネジメントを行っている点にある。

《特徴》

前述のとおり、本調査の取材対象企業・団体の担い手の大部分が、地域経済に貢献することでふるさとを元気にしたい、多くの人々が地域で生活し続けることができるようにしたいという意識が高かった。とりわけ、市町村の広域合併によって新自治体の周辺地域となったケースでは、「地元企業が積極的に地域振興に関わらなくては地域の活力が一気に低下してしまうのではないか」という懸念が多く聞かれた。

これに関しては、中山間地域におけるビジネス・リーダーの多くが、地元出身者であるか否かに関わらず、居住する地域においては地域活性化の中心人物として活動していることと深く関係している。

企業の場合、具体的な地域貢献として、ほぼすべての取材対象に共通する事項は「地元雇用」である。雇用機会の少ない地域のなかで自社が受け皿になることで、より多くの若い世代に帰ってきてほしい、住み続けてほしいという意向が強く働いている。背景には、地域が一定の活力を維持することが、将来にわたっての企業活動基盤の安定化に欠かせないという側面もうかがえる。加えて、地域貢献に対する担い手の意識が醸成されていった過程をみると、「若い頃に自らが目標とするビジネス・リーダーの生き方に影響を受けた」「地域振興に情熱を燃やした地域活性化に取り組む人とともに活動してきたことで影響を受けた」「事業を進めるなかで地元の優れた資源を守ってきた人たちとふれあい、その大切さに気づいた」といった回答に代表されるように、就職直後や事業創成期の20-30代の頃に、周囲の関係者等との体験を通じて受けた影響が大きいことが指摘される。さらに、多くの経営者等の担い手は、こうした地域振興への貢献が重要という考え方を次世代に継承していく必要性を強く訴えており、職住が地域内で完結する中山間地域の産業の担い手像を考える上で、重要なポイ

ントとなっている。

企業のCSR活動としては、地元住民や行政などのニーズを踏まえて実施している点が特徴であり、地域貢献による自社のPRという視点以上に、地域社会の一員に比重が置かれている様子が見える。

このほか、地域社会の課題解決ニーズをビジネス手法を用いてサービス化する事業を行っている企業もある。多くの場合は、指定管理者制度による事業参入であるが、いずれのケースも企業の収益性に占める割合は低く、従業員の雇用維持重視の意識が見て取れる。

NPOでは自立的活動による地域貢献を行っている団体の活動取材した。

中国地域では、行政からの助成金を主な財源として地域振興活動にあたるNPOが依然として多いのが現状であるが、自らの事業活動により収益をあげ、自立した地域貢献活動を展開しているケースが現れている。こうした団体における共通点は、活動の担い手が民間での経験を活かしたマネジメントを行っている点にある。ものづくりの場合では、同業種の企業・産地から協力や指導を受け、成長した事例もあり、競争原理を基本とする企業間では構築が難しいNPOならではのネットワーク構築を進めている。今後の事業系のNPOが活動する上で参考となる事例といえる。

《主な回答内容と事業展開例》

主な回答内容	事業展開例
地域の暮らしの豊かさやブランド価値を高めるまちづくり活動に参画。	地域の伝統的な食文化や食の豊かさを次世代に伝えるための食育活動などを実施。
	自然環境保全の大切さを次世代に伝えるため、他地域の協力企業とともに交流型環境教育を実施。
	地域の魅力を高めるため、物語性ある情報発信活動をサイトで毎日発信。広域観光事業にも助言。
企業のCSR活動としての展開。	高齢化の進む地域にあって、グループホームの運営にCSR活動として協力。
	通学する児童を地域住民が見守る「青パト」活動に対する寄付活動。
地域課題解決のための活動。	活動収益で地域の景観保全活動を実施。
	過疎化により宅配便集配がなくなったことから、高齢者見守り活動と連携して実施。
	女性が生涯を通じて働ける環境をつくるため、高齢者でも従事できる新業種に進出。
	本業のほかに高齢者福祉サービス、生活交通バス事業、ごみ処理事業などの地域密着型ビジネスを展開。

専門家などの人的ネットワーク、産学官民の連携状況

当該企業・団体における事業関係者や協力者、支援者の存在について聞き取りを行った。

本調査の取材対象企業・団体の多くは、事業（商品・サービス）の開発・実施にあたり、課題解決段階を乗り越えて成果をあげている。その段階を乗り越える上で、大きな役割を果たしているのが、事業（商品・サービス）の磨き上げを支援した販売先、付加価値を高める支援を行った専門家や研究機関、必要な人材や機関とのコーディネートを行った行政職員などの協力者の存在である。

《特徴を読み解く鍵》

事業（商品・サービス）の開発にあたっての課題解決段階を乗り越える上で、協力者・支援機関の存在が極めて大きい。

《特徴》

課題解決段階を乗り越える上で、大きな役割を果たした協力者の存在を整理すると、「大学・研究機関」「同業・異業種企業」「大都市（消費地）側企業」「行政（国・県・市町村）」「商工会・商工会議所」「他産地の関連企業」「消費者」「学生」「個人的人脈」の9種の主体による参画パターンがあった。以下、参画主体ごとの特徴を記載する。

）「大学・研究機関」

高い専門性を活かした研究開発に関する事項が中心である。研究開発内容では、食品の成分分析、機能性分析などの研究及び開発が多いほか、製造業の技術開発や海外販路の紹介などがある。

）「同業・異業種企業」

同業者との連携では、共同での各種事業活動の実施がある。活動内容としては、研修・指導の参加・受入れ、技術の共同開発、商品開発・ブランド展開などがあつた。

特に、地域全体のブランド力向上を共通目標とする複数の食品製造業者による取り組み事例では、情報の共有や勉強会からスタートし、徐々に都市のバイヤーや消費者を巻き込みながら成果をあげている。地域イメージやブランド力向上を図るためには、多くのメンバーが参画する取り組みを進めることで、新たな市場開拓の可能性を広げることを示唆するケースである。

異業種企業との連携では、他分野の技術を活かした製品の付加価値向上、技術指導などである。

共同・連携のきっかけは「地元の経営者で話しやすい関係であつた」「交流機会への参加を通じて知り合った」「同じ目標をもつ事業者が集まり、意識的に仲間の輪をつくつた」となっている。

)「大都市(消費地)側企業」

大都市側の企業との連携では、販売先のバイヤーなど目利きを通じた商品の改良助言・指導がほとんどである。

このほかの支援形態としては、若手起業家の事業計画を高く評価した企業経営者が出資を行ったケースがあった。

)「行政(国・県・市町村)」

国の制度認定による支援措置、表彰制度による受賞などにより、事業・商品紹介機会や販路の拡大に結びついたケースが複数ある。また、国・県の双方に関して、事業(商品・サービス)の課題解決に役立つ支援機関や人材の紹介、コーディネートに対して高く評価した経営者等が多い。市町村の場合は、地域の雇用開発、産業振興といった視点から「ともに考え、相談し、課題解決にあたる」職員の存在が事業の成果に結びついたとするケースがある。

また、市町村が会社設立に深く関与している第3セクターの場合、行政職員時代から事業推進の中心的存在であり、その後転職、担い手となっているケースが多い。

こうしたケースでは、他の企業以上に地域内の産業連関創出や地元雇用に重視する傾向にある。

)「商工会・商工会議所」

連携可能な企業や生産者などの紹介といった具体的な課題解決に貢献しているケースがある。ビジネス・マッチング機会のコーディネートなど、同業種や異業種の連携を促進する機会づくりを積極的に行っている場合には経営者にも評価されている。

)「他産地の関連企業」

企業では競合先となる他産地からの協力を受けるケースは想定しにくいだが、NPOの場合、地域貢献を第一目的とすること、事業規模も企業活動に比べて小さいことなどから、他産地の伝統的製法についての導入支援・指導を受けたケースがある。

)「消費者」

長年6次産業化に取り組んできた企業では、消費者との信頼関係を背景に都市側の一般消費者が出資し、新事業に関する多額の資金を調達したケースがある。このほか、地域ポータルサイトの運営を通じて構築されたユーザーネットワークを活かし、地域での交流機会に地域外からの参画を促進している事例が複数ある。

)「学生」

学生ならではの斬新な発想やアイデアを取り込むことで、新たな取り組みの視点を獲得するケースが複数ある。企業では、公的な産業支援機関を通じた学生からの商品化アイデア募集に取り組んだケース、地元伝統素材の活用をテーマとする芸術系大学生のアートイベントを開催しているケースなどがある。

)「個人的人脈」

経営者の経歴のなかで信頼関係を構築した専門家等の助言などを受けて成果に結びついたケース、地元出身で首都圏や海外で活躍する優れた人材の協力など、個人や地域のつながりを活かしたケースがあった。

また、若手経営者の情熱に共感した著名バイヤーの無償協力を受け、商品開発につながった事例もあった。

《主な回答内容と事業展開例》

主な回答内容	事業展開例
大学・研究機関との連携	栽培技術の研究開発。
	栽培品目専用の収穫機械を開発。
	水産品からの医薬品開発研究。
	成分分析、機能性分析。
	製造加工技術向上の指導。
	新製造技術の開発・導入支援。
	販売先として想定される海外企業のキー・パーソンの紹介。
	各種制度の認定取得手続きに関する指導。 技術研修機会への参加。
同業者との連携	共同技術開発研究。
	同業者による協会における専門家による指導や教育を受ける機会。
	地域一体となった共同ブランド開発をめざし、同業者の商品開発研究会を設立。バイヤーを交えた勉強会を重ね情報共有と戦略策定を進め、共同ブランド商品の開発に成功。百貨店との取引に発展。
異業種との連携	輪島塗技術を保有する企業との出会いから自社の木工技術との連携による新商品を開発。
	信頼関係のある企業から新規事業において西日本での販売代理店に認定を受ける。
	導入設備のメーカーが技術職員を派遣、定期的・継続的に指導。
大都市(消費地)側企業との連携	フードコーディネーター、販売先店舗から提供食材への改良助言。
	事業価値を評価した企業が出資。

主な回答内容		事業展開例
国・県の支援		制度認定によるお墨付きにより、販路拡大。
		表彰制度での受賞により、事業・商品紹介機会が増加し、販路拡大につながる。
		世界的に著名なデザイナーの紹介により共同での商品開発を実施。
市町村の支援		構造改革特区制度活用に関する指導・協力。
商工会・商工会議所の支援		入手困難な原料を調達できる企業、生産者などの紹介。ビジネス・マッチングの創出。
他産地の関連企業の協力		NPOで生産に取り組んでいることで理解を得、他地域の伝統的製法導入にあたり指導を受ける。
消費者サイドとの連携		情報発信サイトの固定ファンや地元出身者によるネットワークがあり、多様な交流を通じて事業活動をサポート。
		新事業に対して深い理解を示す都市側の消費者が出資。
学生との連携		都市圏及び地元大学生の企画、参加により、地元伝統繊維の活用をテーマとするイベント開催。
		公的な産業支援機関が主催する学生による企業への商品化アイデア提案の取り組みに参加し、学生からのアイデアを活用。
個人的人脈の活用		一流レストランのパティシエ、シェフなどがレシピ開発に協力。高性能設備等の導入助言。
		地元出身で世界的に活躍するプロデューサーが海外流通業者とのコーディネートを協力。
		著名バイヤーがブランド開発に無償協力。大手百貨店の食品開発研究所を紹介。

人材確保・育成に関する取り組み

当該企業・団体における人材確保・育成の取り組み状況について聞き取りを行った。

本項の分析にあつては、企業活動の状況を考慮した上で、群「事業の展開に関する事項」の回答結果との関連性についても考察を行っている。

人材確保ニーズについては、企業・NPO活動の発展段階などを要因とする差異がある。人材育成の重要性についても認識は高いが、企業・NPO活動の発展段階などを要因として、外部研修などへの参加を含めて実施、OJTのみ、未実施に分かれた。

《特徴を読み解く鍵》

人材確保・育成

- ・事業の発展段階によって人材確保・育成への取り組みに違いがある。
- ・起業から3~5年程度までの企業や新規事業に着手した段階の企業などでは、人材確保の緊急性は低く、取組みを継続的に行っているケースはほとんどない。
- ・事業規模の拡大、新規分野への進出を検討している段階の企業では、新部門担当者や次世代リーダー候補の確保・育成ニーズが大きくなる傾向にある。
- ・人材確保・育成の最大の課題は、そもそも地域内の就労人口規模が小さいため、就業者の確保自体が困難であること。
- ・Uターンによる人材確保に期待し、重視している企業が多い。
- ・Uターン人材の確保にあつては、企業とUターン希望者との情報のマッチング支援を行う機能を求める回答が複数ある。その場合、窓口担当者と問い合わせ側の信頼関係が重要であることから、優れた担当者が継続的にコーディネーターにあたることに留意すべきとの回答がある。
- ・Uターン者の定着のためには、仕事だけでなく本人・家族の生活、地域住民に溶け込めるような機会づくりなども含めて支援を行う必要がある。
- ・特にUターンを経験した経営者等の多くが、継続的に気にかけてくれる地元住民の存在により、勇気づけられたとの回答を行っている。
- ・すべての経営者、担い手はその重要性を認識していたが、実施状況には前述の通り若干の差異がある。
- ・従業員数が多くなるに従い、人材育成のためにコストと時間をかけ、外部研修などへの参加、資格取得への支援などを行っているケースが増える傾向にある。
- ・従業員が少ない企業では人材育成に時間をとる余裕がなく、OJT中心、または具体的な育成プログラムをもっていないケースが多い。
- ・工夫のポイントとしては、大きく「人材が育つ仕組み・環境づくり」と「人材を育てるための具体的取組み」に分かれる。
- ・地域資源の高度活用のための知識・資格取得などを支援し、新事業への活用などに意欲的な企業が複数ある。
- ・販路開拓に力を入れている企業では、販売先に従業員を派遣。「市場の評価基準、感覚」の育成を行い、自社のものづくりに活かそうとするケースがある。
- ・地域内の産業連関創出に関する人材育成では、生産者とのネットワーク化を進めるコーディネーターの育成を図っているケースが複数ある。該当するケースでは、生産知識の学習や生産情報の収集活動など、生産者との交流を通じて、人材を育成しているケースが多い。
- ・企業の経営ノウハウを活かし、生産者への指導を通じて生産組織の経営改善に協力しているケースも現れている。

《特徴》

人材確保

企業における状況は、事業の発展段階によって人材確保への取り組みに違いがある。起業から3~5年程度までの企業や新規事業に着手した段階の企業などでは、経営者や担い手の年齢が40代以下と比較的若く、自らがプレイヤーとマネージャーを兼務して事業を遂行するケースが多い。このため、将来的な人材確保ニーズは高いものの、人材確保の緊急性は低く、取り組みを継続的に行っているケースはほとんどない。

一方、事業規模の拡大、新規分野への進出を検討している段階の企業においては、新たな部門を任せることのできる人材や次世代のリーダー候補の確保に対するニーズが大きくなる傾向にある。

人材確保に関する最大の課題は、過疎化・少子高齢化の進む中山間地域では、そもそも就労人口規模が小さく、就業者の確保自体の困難さを訴える項目が共通してあげられた。その上で、「期待する能力を身に付けている人材が少ない」「次世代の担い手として経営のサポートを任せられる人材が少ない」などの回答があった。

また、企業においても社会人としてのマナーなどの基礎的な人材教育に時間とコストをかける余裕がないこと、優れた企画力や経験を積んでいることに期待していることなどから、地元に適した人材がいない場合には、U I ターンによる人材確保を重視している企業が多い。

U I ターン人材の確保にあたっては、企業の経営ビジョンを理解し、U I ターン希望者情報とのマッチングなどの支援を実施する機能を求める回答が複数ある。その場合、窓口担当者との問い合わせ側の信頼関係が重要であることから、優れた担当者が継続的にコーディネーターにあたることに留意すべきとの回答もある。

U I ターン者の定着についても大きな課題であり、長く働き、地域に住み続けてもらうためには、仕事だけでなく本人・家族の生活、地域住民に溶け込めるような機会づくりなども含めて支援を行うことがあがった。特にIターンを経験した経営者や担い手の多くが、最初に迎え入れるときだけでなく、継続的に気にかけてくれる人の存在があったことで勇気づけられたとの回答が共通してあがった。

人材育成

人材育成については、すべての経営者、担い手はその重要性を認識していたが、実施状況には前述の通り若干の差異がある。

従業員数が多くなるとともに、人材育成のためにコストと時間をかけ、外部研修などへの参加、資格取得への支援などを行っているケースが増えてくるが、従業員が少ない企業ではそうした時間をとる余裕がないことからO J T 中心、または具体的なプログラムをもっていないケースが多い。

工夫のポイントとしては、大きく「人材が育つ仕組み・環境づくり」と「人材を育てるための具体的取り組み」に分かれた。前者には、「仕事に対する姿勢」「情報・目標の共有」「企業間連携によるインターンシップ相互受け入れなどの仕組みづくり」「評価システムの導入」などがあり、後者には「仕事を任せる」「先輩が後継者を育てる機会づくり」「経営者の人材育成に取り組む姿勢を示す」などがあがった。

また、中山間地域の資源活用では、地域資源の高度活用に求められる知識や資格の取得な

などを支援しているケースなどがあり、専門性を高めることで資源の再評価やさらなる磨き上げ、新事業へ活用することに意欲的な企業が複数ある。

販路開拓に力を入れている企業には、大都市などの消費地にある販売先に従業員を派遣することで、「市場の評価基準、感覚」の育成を行い、自社のものづくりに活かそうとするケースがある。

域内の産業関連創出に関する人材育成では、食材に対する目利きや生産者とのネットワークを広げていける人材、生産知識・情報の豊富な人材の育成に力を入れているケースが多い。また、企業の経営ノウハウを活かし、生産者への指導を通じて生産組織の経営改善に協力しているケースも現れている。

《主な回答内容と回答例》

	主な回答内容	回答例
人材確保	人材確保のための工夫	ハローワークとの連携を重視している。
		中山間地域では女性は家事や地域の仕事が多く時間がとりにくい。空いた時間で就業できる柔軟な勤務形態をとっている。
		中山間地域企業の人材採用のポイントは、経験を活かしてもらうこと。UIターン者の採用を念頭に企業情報を発信し続けることを心がけている。
		地域の良い点の認識と批判精神の双方をもち、新たな価値を創造していくことのできる感性が必要である。
	人材確保の課題 (UIターン関係以外)	高いスキルをもっている、それを活かす職種が地域内になく、埋もれているケースがある。人材情報の掘り起こし・共有ができるといい。
		若い人が少ない。期待する能力水準に達している人材が少ない。
	UIターン者確保・定着のための課題	公平で公正な評価(待遇・役職など)が確立されていなければ良い人材は集まらない。
		過疎地域で人材確保を考える場合、地域外からの人材誘導が不可欠。異質な人材を迎えることなしに地域も企業も変わらない。
		地元住民が期待していること、応援していることをことあるごとに伝える。また、さまざまな相談にも乗る。
		企業ビジョンと必要とする人材をつなぐコーディネート機能が必要。定期的に人事異動のある行政では難しいのではないか。
		中山間地域の事業所の多くは零細規模であり、しっかりした社員教育を実施することが難しい。このため、都市の企業でトレーニングを積んだUIターン者を採用するようにしている。
		中山間地域でも高いスキルをもった人材を求める傾向が強まっており、就職希望者とのマッチングが課題である。

	主な回答内容	回答例
人材育成	仕事に対する姿勢	指示待ちでなく、自ら考えて創意工夫を行うよう指導している。
		経験、技術、開発力に加えて「思いやり」「やさしさ」など人間性の向上が不可欠であり、顧客との交流機会の積み重ねを重視している。
		中山間地域のビジネス・リーダーは、地域の中心人物となることも求められる。このため、地域を支える企業の役割、地域で人材を育てる意義を学びあう場づくりを行っている。
	情報・目標の共有	従業員の目標と企業目標のマッチングを実施している。
		企業内情報誌を発行し、業務ノウハウを紹介。情報共有を図る。
		経営方針を具体的に伝え、従業員の考えを知るため社内ミーティングを重視している。
		技術者や従業員に消費者のニーズを伝えるのではなく、直接販売先に立ってもらうことで、自身で考える機会をつくる。
	後継者育成	先輩経営者が二代目経営者などの担い手候補の相談に乗る、アドバイスする、人脈を紹介するなどの支援が重要である。
		資源の発見、新たな資源活用アイデアの発想力は、地元の人よりもUターン者のほうが優れている場合が少なくない。発想を活かす支援が必要である。
	経営者の姿勢	自ら地域のために働く姿勢を見せる。
		従業員に社外の企業研修プログラムを受講してもらう。
		人材育成は、経営者側も余裕をもって臨むことが大切。10年、20年かけて行うため、女性社員の 경우에는、出産、育児期間も含めた長期スパンで職場復帰後に継続して取り組める工夫も考えている。
		リーダー（経営者）が夢を語ることで、若い人たちにとっての希望が見えてくる。
	金融機関の理解不足	人材育成の重要性に対する理解が不足していると感じる。
	企業間連携による 仕組みづくり	企業間での一定期間の人事交流の実施を行うことで、若い人の視野が広がり、自社や自身の課題や良さを外から見つめ直す機会となるのではないか。
	チャレンジの機会を与える	できるだけ若い人に仕事の権限と責任を渡す。
		失敗も成功のプロセスとして応援する気持ちと対応が必要である。
		若い人を企画会議や新事業のプロジェクト会議に参加させる。
若い人が自主的に企画した事業を支援する。		
若い人だけでは成功しないケースが多い。経験のあるOBなどと組み合わせたチーム編成を行う。		
事業に専門知識の取得が必要な場合などに、学習機会への参加（大学・大学院入学など）や仕事との両立を支援する。		

	主な回答内容	回答例
人材育成	中山間地域の資源活用に関する人材育成ポイント	地域資源の高度活用を進める上で求められる知識や資格の取得に向けた従業員の努力を支援している。
	都市における販路拡大に関する人材育成ポイント	大都市などの消費地にある販売先に従業員を派遣することで、「市場の評価基準、感覚」を育成している。
	域内産業連関に関する人材育成ポイント	安全・新鮮・おいしい食材を見抜く目利きの育成を図っている。
		地産地消を進める上で、生産者とのネットワークを広げる能力をもった人材を育成している。
		生産知識・情報の豊富な人材を育成している。
	企業の経営ノウハウを活かし、生産者への指導を通じて生産組織の経営改善に協力している。	

行政施策に対する支援ニーズ等

当該企業・団体に行政に対する支援ニーズ等について聞き取りを行った。

《特徴を読み解く鍵》

法律や制度に関連した個別・具体的な支援項目がある。

連携・協働に関する要望としては、行政との役割分担に関する提案や地域の課題解決ニーズとシーズを結びつける場づくりに対する要望があった。

《特徴》

規制緩和、資金調達、事業計画認定、創業期への支援など、法律や制度に関連した個別・具体的な支援項目があがった。その一方で、行政支援をあてにして経営はできないといった回答も少なくない。

連携・協働に関する要望としては、地域の魅力を広く発信する情報発信活動について行政で力を入れて欲しいといった役割分担に関する提案、地域に発生しているニーズと域内のシーズを結びつける機会（研修会やマッチングの機会）の開催希望がある。

《主な回答内容と事業展開例》

主な回答内容		回答例
規制緩和		医療用具に関する規制緩和を行ってほしい。
資金調達		資金調達に関する支援を充実してほしい。
事業計画認定		行政に事業計画の認定を受けることで対外的な信頼性が高まり、事業への協力を得やすくなる。
情報提供・啓発活動		観光事業者の外国人向けサービス水準向上のための研修などを開催してほしい。
		地域の魅力に関する情報発信を充実させてほしい。
創業期への支援		補助金依存体質になってはいけないが、創業期については支援してほしい。

中山間地域の振興全般

当該企業・団体に中山間地域の振興に向けての提言について聞き取りを行った。

《特徴を読み解く鍵》

複数あがった回答は、人材の確保と育成に力を入れるべきとの提言である。
地域内での産学官民の連携強化など多様な主体の参画の重要性を訴える提言もある。
住民が中山間地域のすばらしさを誇りに思えるまちづくりを進めることは結果的に、U I
ターン者の確保などに結びつき、地域産業振興に良い効果をもたらすとの意見もあった。

《特徴》

複数あがった回答は人材の確保と育成に力を入れるべきとの提言である。また、地域内での産学官民の連携強化など、多様な主体の参画の重要性を訴える提言もある。

このほか、住民が中山間地域の良さを誇りに思えるまちづくりを進めることで、「元気な地域イメージ」が発信され、地元企業の活動やU I ターン者の確保など地域産業の振興にもよい効果をもたらすとの意見もある。

《主な回答内容と事業展開例》

主な回答内容		回答例
人材確保、育成		人材の過疎の克服こそ中山間地域の最大の課題である。
		人材育成、担い手育成が重要である。
		地域の産学官民が連携を強化する。
住民の誇り醸成		中山間地域の良さを住民が誇りに思うこと、大事にすることが重要である。

(3) 中山間地域における企業・団体活動の特性

本調査の実施結果を踏まえ、調査項目全体を通じて把握した、中国地域の中山間地域における企業・団体の事業活動における特性を「視点-1.企業・団体の立地環境に関する共通点」「視点-2.企業・団体の事業活動に関する共通点」の2点から、以下のとおり整理した。

視点-1.企業・団体の立地環境に関する共通点

中山間地域資源の活用・担い手をはじめ中心となる人材や地元協力・支援関係者のつながりに関する基本的な地域単位は、いわゆる「平成の大合併」前の旧市町村単位である地域が多く、企業経営者等の担い手の地元意識も同様である。

人口減少が続いており、就業人口規模が縮小傾向をたどっている。また、少子高齢化も進展している地域が多い。

長く中山間地域における雇用の受け皿となっていた建設業においては、公共事業の減少に伴う事業縮小や廃業が顕在化しており、地域の雇用機会が減少している地域が多い。

農林水産業及び商業をはじめとして、後継者の確保が困難な地域が多い。

地域に根ざした企業・団体活動を基本として創業・設立された経緯や中山間地域の資源活用の重要性などを重視していることから、交通条件や社会基盤の整備状況を重視して立地場所を選定している事例は少ない。

視点-2.企業・団体の事業活動に関する共通点

すべての企業・団体において中山間地域特有の資源を活用することで、事業（商品・サービス）の開発や人材活用を図っている。

従来から小さかった就業人口規模が、さらに縮小する傾向にあり、質的にも量的にも地元雇用だけでは限界があり、Uターン促進による人材確保を重視している。

販路については、都市の販売先が主流であるが、その過程においては、輸送コストの低減や市場や消費者のニーズに関する情報収集など、都市に対して遠距離であることから生じる課題の克服を図っている。

これらから把握される中山間地域における企業・団体の事業活動の特性は以下のとおりである。

中山間地域における企業・団体の事業活動の特性

都市地域における企業活動に比較して、さまざまな経営資源の流動性に乏しい面がある。中山間地域特有の資源を活かし、地域内の同業・異業種、行政との連携・協力を進めることにより、事業（商品・サービス）の価値創造、地域内の産業連関の創出、地域資源の循環、立地する地域のブランド化を通じた事業展開を図るなど、地域に根ざした事業活動により、自社・団体の強みを生み出している。

雇用の創出による定住環境の向上、企業収益による税収の向上、地域社会活動への参画・協力など、地域社会との間に緊密な協力関係を構築している。

以上のとおり、中山間地域の産業振興や企業・団体の事業活動支援にあっては、企業・団体と地域社会の一体性に着目した検討が重要であることを示す結果となった。

4. 調査結果からみた成功要因等の整理

前項3. 調査結果の分析に基づき、中山間地域で活躍する企業団体の成功要因を下図のようにまとめた。

