

平成 1 6 年度国土施策創発調査

**N P O 法人を核とした G ・ T クラスター創生による
農業資源活用手法の確立に関する調査報告書**

平成 1 7 年 3 月

農林水産省関東農政局

目 次

【執筆者、敬称略】

【要約編】・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ ～

【本 編】

第1章 プレ地域知的活力基盤の実態（プロジェクトマネジメントノウハウの必要性）

【執筆：松村廣一、白川真弓】

- 1 地域知的活力基盤が求められる社会背景・・・・・・・・・・・・・・・・ 1
- 2 プレ地域知的活力基盤の各種形成とその設立課程・・・・・・・・ 2
 - （1）先進地域に見られるプレ地域知的活力基盤の形態
 - （2）事例に見るプレ地域知的活力基盤の構造と機能
- 3 地域知的活力基盤への発展過程・・・・・・・・・・・・・・・・ 1 4
- 4 現地事例・・・・・・・・・・・・・・・・ 1 5
 - （1）集落主導型（三重県いなべ市） 【執筆：梶山忠彦、白川真弓】
 - （2）行政主導型（長野県牟礼村） 【執筆：桂瑛一】
 - （3）企業主導型（静岡県浜松市） 【執筆：梶山忠彦、白川真弓】
 - （4）農協主導型（長野県南信州観光公社） 【執筆：桂瑛一】
 - （5）組合主導型（大分県由布院観光総合事務所）【執筆：松村廣一、白川真弓、
梶山忠彦】
 - （6）NPO主導型（静岡県天竜市） 【執筆：塚原光良】
 - （参考）千葉県大網白里町 【執筆：塚原光良】

第2章 地域改革を育む地域知的活力基盤の形成

【執筆：平野繁臣】

- 1 新たな時代への転換点を迎えた地域社会・・・・・・・・ 6 1
 - （1）地域に活力をもたらす「地域経営」への意識改革
 - （2）地域再生の鍵を握る「内発型産業」の育成
- 2 自然が価値を生む時代の到来・・・・・・・・ 6 4
 - （1）都市と農山村との関係が変わる
 - （2）地域資源の発掘・再評価と魅力の創造
 - （3）“魅力の創造”は“目標とテーマ”の設定から始まる
- 3 地域新産業を育む「起業化推進」施策・・・・・・・・ 6 8
 - （1）“地域新産業”の創出とは何か
 - （2）農村社会における「新産業“起業化”」とその特性
 - （3）“個別企業”対象から“地域産業”の起業化施策へ
 - （4）農村地域における「インキュベーション施策」の現状と課題
- 4 “新産業創出”の鍵を握る「支援システム」・・・・・・・・ 7 3
 - （1）“起業化”推進活動の4段階
 - （2）“知的活力基盤”と“起業化システム”との関係
- 5 農村地域における“起業化”施策の進行過程とその展開・・・・・・・・ 7 7
 - （1）第1段階：「起業化支援活動の前段階」
 - （2）第2段階：「起業化支援活動の段階」
 - （3）第3段階：「起業化後の支援活動の段階」

6	地域産業政策としての“新産業開発”	8 2
	(1) “新産業の開発”と地域との関係	
	(2) 鍵を握る“起業化・支援システム”の構築	
	(3) “企業誘致”偏重から“新産業の創造”へ	
7	地域の革新をもたらす「知的活力基盤」の形成	8 4
	(1) 「知的活力基盤」の形成と課題	
	(2) 地域の構造変革を促進する「知的活力基盤」の活動	
	(3) 中央と地域の役割分担と機能配分	

第3章 政策への反映

【執筆：松村廣一、白川真弓】

1	グリーン・ツーリズムを核とした政策の総合化、省庁連携等を通じた G T の社会システム化の動きの促進	9 3
2	グリーン・ツーリズムビジネス起業家育成のためのインキュベシ ョンシステム、プロジェクトマネジメント定着のためのタウンマネ ジャーの育成・制度の導入	9 4
3	グリーン・ツーリズムを核とした政策の総合化の実践状況	9 6
	(1) 地域知的活力基盤支援のための政策の必要性	
	(2) グリーン・ツーリズムの総合政策化の実践事例	
	(3) 健康・食等をキーワードとしたグリーン・ツーリズムモデル	
4	実践事例にみるグリーン・ツーリズムビジネスのクラスター展開	1 0 7
	(兵庫県八千代町)	
	(1) グリーン・ツーリズムをまちづくりの基本戦略に	
	(2) 新たなグリーン・ツーリズムの展開方向	
	(3) デュアルライフ交流圏づくりへの挑戦	
5	野菜の観光、お米の観光	1 1 0
6	次なるグリーン・ツーリズム政策の方向	1 1 1
	(1) 心の豊かさを求めるライフスタイルとは何か	
	(2) もう一つの自分社会創造のための社会システムとは	

第4章 地域の創業・起業を促進する地域共創の「プラットフォーム」

【執筆：川村雅人】

1	地方分権・構造改革下での地域経営構造の変化	1 1 7
	(1) 農業農村地域をとりまく環境変化	
	(2) 官民協働による新しい地域経営	
2	グリーン・ツーリズムを取り巻く市場の変化	1 1 9
	(1) グリーン・ツーリズム市場を取り巻く環境	
	(2) グリーン・ツーリズムを支えるスローライフ	
3	ビジネスモデルの変化からみたグリーン・ツーリズム	1 2 1
4	地域共創「プラットフォーム」実現に向けて	1 2 3
	(1) 地域マネージャーの必要性	
	(2) プラットフォームの実現に向けた支援のあり方	

本 編

第1章 ブレ地域知的活力基盤の実態 (プロジェクトマネジメントノウハウの必要性)

執筆：松村廣一（農林水産省地域振興課課長補佐）

白川真弓（日本イベントプロデュース協会）

1 地域知的活力基盤が求められる社会背景

地域振興（地域産業政策）を図る上で地域の知的活力を集中させるシステムの構築、そのシステム（知的活力基盤）を通じて目標（起業化）に向かって進めるためのマネジメント（プロジェクトマネジメント）手法を地域が身につけること、及びそれを地域産業政策として国・都道府県が支援する仕組みを再構築することは、地域再生が叫ばれている現在極めて重要なこととなってきた。戦後の高度経済成長の時代が既に終わりを告げ、社会がゼロ成長あるいはマイナス成長期に入った現在、我々は社会の成長に合わせた政策モデルを検討し、地域経済が失速する前にそのノウハウを身につけなければならない時期にきている。かつて、新たな経済の動きや活力は辺境の地域から沸き起こってきたという歴史がある。特に、第一次産業といわれる農林漁業は高度経済成長時代には後進産業として軽視されてきた。しかし、農林水産業、農的生活はライフスタイルの変化の中でライフライン、スローライフに直結する産業、生活様式であり、地球環境や健康への関心の高まりと相まって、発展の可能性の高い分野として大きな注目を浴びるようになってきた。

また、国家的な産業政策においても重厚長大型産業や効率性、画一性、迅速性等重視のいわゆるファースト社会型産業が一時の勢いを失い、人間としての身の丈にあった産業、いわゆるスロー社会型産業が好ましい産業スタイルとして見直されてきている。スロー社会型産業の評価は地方にとってこそ地域の再起を図る絶好のチャンスといえる。また、総合的な意味での地域産業政策が不在であった我が国においても地域産業の振興のあり方を根本的に考える機会と捉えるべきである。

しかし、その際、重要なことは地域産業を育て育むインキュベーション（孵卵器）システムを地域それぞれの風土に合ったものに再編成することであり、かつ地域産業の規模・内容においても多種多様であり、ナショナルブランドを目指すだけが地域産業の目標であると認識しないことである。誰でも起業家になり得るという自信と能力を地域・人々が持てるようにすることが重要である。そのためには大学、研究機関、民間コンサルタント機関がどう地域と関わるのか、人材育成に貢献するのかを今一度原点に帰って考えてみる必要がある。

2 プレ地域知的活力基盤の各種形態とその設立課程

(1) 先進地域に見られるプレ地域知的活力基盤の形態

ここで、プレ地域知的活力基盤と呼ぶべき組織を核として地域振興を進めている地域の知的活力基盤の構造と機能、及びその変遷（歩み・成長過程）について考えてみることにしたい。事例分析に取り上げる地域は（表1）のとおりである。

（表1） 主導タイプ別・プレ地域知的活力基盤調査地域一覧

主導主体	タイプ	所在地	活動概要
民間主導	集落マネジメント （有限会社、NPO）	三重県いなべ市（藤原町古田地区）	農作業受託（集落営農・遊休農地解消等） 山村留学 グリーン・ツーリズム 菓子工房・直売 イベント等
行政主導	地域マネジメント （公社（有限会社））	長野県牟礼村 （牟礼村農業公社）	農作業受託 農業助っ人隊（援農） グリーン・ツーリズム 農家レストラン（そば処） 農産物直売 イベント等
企業主導	地域マネジメント （任意組織）	静岡県浜松市 （浜松えんため）	地域・企業協働商品開発 プロモーション活動（トラフグ等） グリーン・ツーリズム 景観形成 公的観光施設管理業務 イベント等
農協主導	広域マネジメント （株式会社）	長野県南信地域 （南信州観光会社）	グリーン・ツーリズム（修学旅行受入等） 地域連携活動等
組合主導	地域マネジメント （任意組織）	大分県湯布院町 （由布院観光総合事務所）	まちづくり活動（観光事業） 温泉保養農村（クアオル

			ト) 構想の推進 事務局長全国公募、自治体職員等研修受入
NPO 主導	地域マネジメント (NPO)	静岡県天竜市 (くんまの里)	女性を中心としたむらづくり活動 特産品開発・農産物直売、 農家レストラン等 むらづくり活動(生活・文化等)

(2) 事例に見るプレ地域知的活力基盤の構造と機能

集落主導型(三重県いなべ市)

(ステップバイステップの地域経営戦略)

(表1)で示すように主導主体、マネジメントの範囲、活動内容等地域の特性によってさまざまな形態が選択されている。しかし、これらは一朝一夕に構築されたものではなく、紆余曲折を経ながらより良い姿をめざして変化を続けているものである。

まず、最初に取り上げるのが「集落主導タイプ」である。地域経営の原点は集落活動であり、推進力の強さ、まとまりの観点からは集落活動からスタートする場合が多く見られる。

ここで取り上げる三重県いなべ市藤原町古田集落は集落マネジメント活動としては傑出した内容を実践している。毎日新聞社主催のグリーン・ツーリズム大賞2004コンクールで大賞を受賞した。当市は三重県の北部に位置し、滋賀・岐阜・愛知県に接している。この集落マネジメント活動のポイントは図1に示すように「集落を守ることは若者が住みたくなるような経済的・社会的環境を自らが作りだすこと」をスローガンとした地域経営戦略である。「地域を管理する」のではなく「地域を経営する」という姿勢で取り組んでいる。

ここで、地域知的活力基盤の構成要素として重要なのが「タウンマネージャー」、「シティーマネージャー」である。組織の戦略目標を達成するための手段・手法をデザインし、そのプロジェクトの進行管理を統括する人材である。単なる地域リーダーではなくプロジェクトをマネジメントする人材であり、幅広い分野に人脈を有していることが資格の大きな要素である。当地区では近藤正治氏がその任を担っている。

まず、プロジェクトの概要について表2をもとに説明したい。

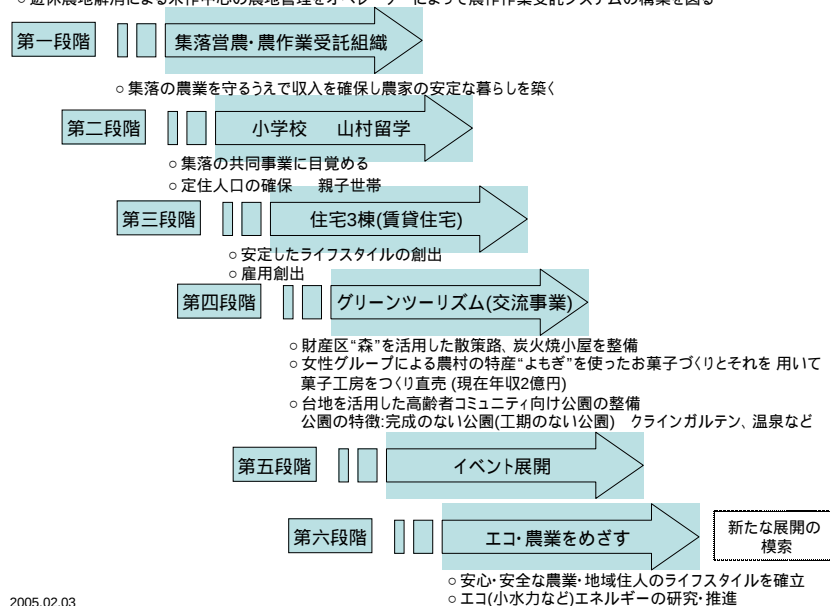
(表2)

[地域活力基盤]

民間主導・集落マネジメント型プラットフォーム

古田集落(三重県いなべ市、藤原町古田地区、代表:近藤正治氏)

○遊休農地解消による米作中心の農地管理をオペレーターによって農作業受託システムの構築を図る



2005.02.03

第一段階(平成8年)として、当地区では「若者が戻れる環境づくり」をキャッチフレーズに、米作の作業受託組織である(有)藤原ファーム(農事組合法人)を設立した。米作り、品質検査、加工事業等を一環して実施し米の地域ブランド化を目指した組織である。古田集落の耕地面積20haのうち17haを受託・耕作し、集落営農モデルの構築を目指している。集落営農はある意味では新規就農者を農業経営のトレーニング場として受け入れる孵卵器(インキュベーション)という機能も工夫次第では付与することができる。当ファームでは第二段階で紹介する都市と農村交流、山村留学を通じて当地に定住しようとする若者、家族(親)の就業の場としてもファームを機能させ、平成17年度までに2名の新規就農者を構成メンバーに迎え入れた。また、当初、ファームの経営収支は70万円程度の赤字であったようだが、経営の安定を図るためには米の付加価値を高める必要があるという観点から、地域のマーケット化を促すグリーン・ツーリズムに取り組み、新たな販路の開拓に努めている。

第二・三段階として昭和63年頃から地区内の立田小学校の児童数が減少傾向にあったことから都市の児童を迎え入れる山村留学を実施している。過去15年間に63名の小学生(延べ108名)を受け入れ、その内6家族が地区内に定住するという成果を上げている。当地区の山村留学のシステムの特徴は、留学の延長線上に家族の定住を目指していることである。そのため、地区の財産区の資材・資金及び県の補助金等を活用して賃貸住宅を3棟整備した。

第四・五段階として、米を中心とした農産物の販路の拡大等を図ることも含め、

定住・交流人口の確保に有効なグリーン・ツーリズムに積極的に取り組んでいる。特に、集落財産区の里山において直営で自然観察散策路、炭焼き釜等を整備し、農山村体験イベントを年間5回開催し、約1千名の都市住民を集めている。また、米の付加価値を高めるために菓子工房「えぼし」を開設し、婦人の雇用の場としても機能させ年間2万4千人の顧客を集め、約2億円の売り上げを上げている。

今後の課題としての第六段階では、現在の都市生活者の健康志向に配慮して安全・安心な農産物を提供するエコ農業、それを支えるクリーンな農村環境づくりを模索している。

（プロジェクトマネジメントの要諦1：「プロジェクトは必ず黒字にせよ！」）

タウンマネージャー・近藤正治氏のプロジェクトマネジメントは常に順風満帆であったわけではない。特に、農山漁村で地域振興を妨げる最大の原因が「関係者の“嫉妬”」である。世界の歴史の数々の場でもいかにも人間的な“嫉妬”で、その方向がゆがめられてきたことを思えば、プロジェクトマネージャーにとって当然予期し対処すべき課題である。表1に紹介したプレ地域知的活力基盤の6つの事例も、この“嫉妬”との戦いの歴史といえる。縫製業の経営者であった近藤氏は50歳からこのむらづくりに身を投じた。農山漁村では経営者よりも政治家（議員・首長）が名誉職として評価される。従って、政治家志向のリーダーはライバル・集落から常に警戒される。そのため、近藤氏はタウンマネージャー、プロジェクトマネージャーに徹した。そして、何よりも集落の信頼を勝ち取る術は「自分が提唱した事業（プロジェクト）はできるだけ黒字にして関係者に有形無形の富を分配すること」であると氏は言う。そのため、用意周到な集落内での調整・準備と、内外の応援団を構築することが求められる。近藤氏の行動を分析することはプロジェクトマネージャーに必要不可欠な資質・技術のあり方を研究することにつながる。ただし、近藤氏は企業経営者であり、ここで議論するプロジェクトマネージャーとは近藤氏の助言者的存在の人物を指す。

（町当局との良好な連携）

本来、地域知的活力基盤は行政と一体となった存在であることが必要であるが、前述した“嫉妬”と同様に、活力基盤と行政がしっくりとした関係になっていない地域がみられることも事実である。その主な原因は自治体の“地域を管理するという意識”であり、地域を仕切ることが行政の仕事であると考えることが誤解である。また、自治体職員のレベルが活力基盤のレベルに付いていけず、ましてや地域を仕切ることができないジェラシーから相反発する関係になっている場合が多い。これも地域産業政策上、解決すべき課題である。

当地域の場合、集落と行政の関係は極めて良好であり、いなべ市合併前の旧藤原

町長も地域振興面でさまざまなアイデアを駆使し、現在も引き継がれ大きな成果を上げつつある。平成10年に町全体でグリーン・ツーリズムに取り組む「農業公園構想検討委員会」を発足させ、交流人口の増大を二人三脚で推進している。当農業公園も非常にユニークな経営手法、事業展開が行われている。まず、管理運営費の捻出策として県の街路樹の枯れ葉等を堆肥化する施設を誘致するとともに、農業公園整備を“工期のない公共事業”と位置づけ、町内の園芸・土木等の技術を持つ高齢者を雇用し町民に何らかの富が分配される事業、生きがい事業を企画、推進している。

行政主導型（長野県牟礼村）

（“地域営農”組織（地域農業の駆け込み寺）からスタートした知的活力基盤）

牟礼村は長野市の東北部に接する中山間地域である。当組織の特徴は地域振興を専門的に担う組織を行政から分離し、都市住民を含め多様な分野の関係者が参画できる組織をめざしていることである。そのため、本構想を行政として指揮した課長を本公社の常務理事に配置し、行政との連携強化に努めている。

当村は農用地面積800ha、農家数856戸で一人あたりの平均耕作面積は1ha未満である。果樹（りんご、桃）と米が主要な農産物となっている。昭和47年から50年にかけて県営ほ場整備事業に取り組み380haの水田を整備した。当時は、自治体農政の目標を大規模稲作農家の育成に絞り、その推進組織として水稻協業組合を組織化した。しかし、その後、米価の低迷、担い手の高齢化の中で、平成5～6年にかけて主に兼業農家から「水田をやめたい」、「果樹を切りたい」という声が多く聞かれるようになってきた。声を裏付けるように、耕作放棄地は全農地の約1割を超え、果樹は半減してしまった。このような動きが当村の農政の転換点となった。この深刻な事態に対処するため農業委員会内に専門委員会を設置し、その改善を検討した。新たな地域経営戦略としてグリーン・ツーリズムの導入による農村のマーケット化、新たな市場の開拓が掲げられた。

そのため、「農地の保全」、「農業と観光」を両立させる公的な地域経営支援組織（牟礼村ふるさと振興公社）の設立が急務となった。特に、果樹の支援には当時他に例のないユニークな手法が導入された。

（ユニーク「牟礼村助っ人組合」の活躍）

当村のユニークさは「助っ人組合」の存在である。現在は、都市生活者に農業を手伝ってもらう“援農”が静かなブームとなっているが当時（平成10年）はまだこのような動きはなかった。当村が農業の助っ人を村の内外に求めたところ、村内や長野市に住む企業退職者、子育てが終わり何か生きがいを求めている母親ら多数の応募があり、技術試験を行い30人が助っ人として組合に登録された。

具体的には、農作業の助っ人を受け入れたい農家は組合と農作業請負契約を結び、希望する人数や日時を組合に申し込むと都合の付く助っ人組合員が出向くという仕組みである。農家は助っ人1人1時間当たり750円を支払う。毎年20戸から30件程度の要請があり、延べ150人が参加し総労働時間は3000時間に達している。

（有限会社を選択した理由）

農作業受託を目的にした公社としては「農地保有合理化法人」、「財団法人」、「農業生産法人」等の公益法人の形態が選択される場合が多い。しかし、当村の「ふるさと振興公社」は、全面受託を実現するための農家との安心・信頼関係の構築、新規就農者等の受け入れ体制づくり、グリーン・ツーリズムの推進等を行うことから柔軟性と機動性が求められ、組織として収益性の追求が可能な組織形態として有限会社が選択された。

現在、公社は村内で市民権を得、平成10年には75haを受託し、うち23haは転作対応であった。転作作物としては“そば”が導入され、村内にそば処「地場産工房・よこ亭」を開設した。そば関連の売上額は5～6千万円に達している。

（プロジェクトマネジメントの要諦2：「人材の活用柔軟な発想を！」）

行政が主体となって知的活力基盤を整備する際に留意しなければならない点は、いわゆる天下り先として安易に役場の退職者を起用しないことである。知的活力基盤は地域の起業家を育む孵卵器であり、これを管理運営、指導する人材（タウンマネージャー）はかなりの経験、知識、人脈が要求される。地域として新たな人材を迎え入れる度量の広さが必要である。当村では地元出身の林野庁OB等の人材を嘱託職員として雇用し、有能な人材の活用を図っている。従って、知的活力基盤を構築する際には既存組織の人材登用システムの改革が求められる。

企業主導（静岡県浜松市）

（企業が地域振興の調整役を務める“浜松えんため”）

浜松えんためという組織は、平成16年に浜松市で開催された静岡国際園芸博覧会の資産活用を通じて舘山寺温泉の活性化を図ろうと組織化された任意組織である。事務局は（株）遠州鉄道開発等地元ホテルの若手経営者が担当し、花卉農家等を巻き込みながら活動を行っている。組織化のきっかけは国土交通省（中部運輸局）の調査事業である。

特に、本組織は設立早々にもかかわらず試行錯誤の中で数々の実績を挙げつつあり、プロジェクトマネジメント上、非常に示唆に富む事例といえる。そこで、えんための事業の歩みの聴取を通じて、知的活力基盤が初期段階で直面する課題とその

克服策等について問題提起を行っていききたい。(表3)は浜松えんための2年間の歩みを示したものである。

館山寺温泉は浜松市の北部に位置し、戦後に開発されたレジャーランド型温泉観光地であり温泉地としての歴史は浅い。経済の高度成長期時代には温泉文化の蓄積のないレジャーランド型の観光地であっても人々は集まり、温泉街は男性中心の団体慰安旅行で潤うことができた。しかし、経済成長速度が鈍化し、人々が世界的な規模で余暇・レクリエーション活動を体験し知識を得た中で、本物としての魅力を提供できない観光地は人々が遠のき衰退を余儀なくされている。当地域も例外ではなく原点に戻った“本物の魅力作り”への取組が強く求められていた。

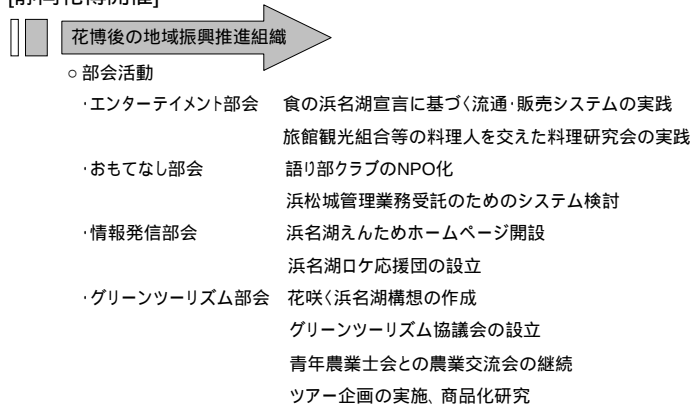
一方、当地域周辺の農林漁業の特徴としては、“浜松の鰻”が有名であるが、稚魚の輸入価格の高騰、養殖事業者の高齢化、中国・東南アジア諸国からの低廉な養殖鰻の輸入の増大等のなかでかつての勢いは失われつつある。また、花卉栽培においては切り花中心の全国有数の産地ではあるが個人中心の産地であり愛知県知多半島に見られる面的な産地の広がりはない。いわゆる花の風景が地域全体のイメージとなっていない。ただ、唯一、東京台東区浅草寺のホオズキ市に提供されるホオズキの太宗が当地域で生産されたものであることが知られているのみである。

(表3)

(地域活力基盤) **企業主導・広域連携型プラットフォーム**
静岡県浜松市(浜松えんため、会長 稲葉大輔氏)

国際的イベント[静岡花博]の効果を生かし、博覧会後の地域振興を推進する

2004年 [静岡花博開催]



2005年

具体的活動

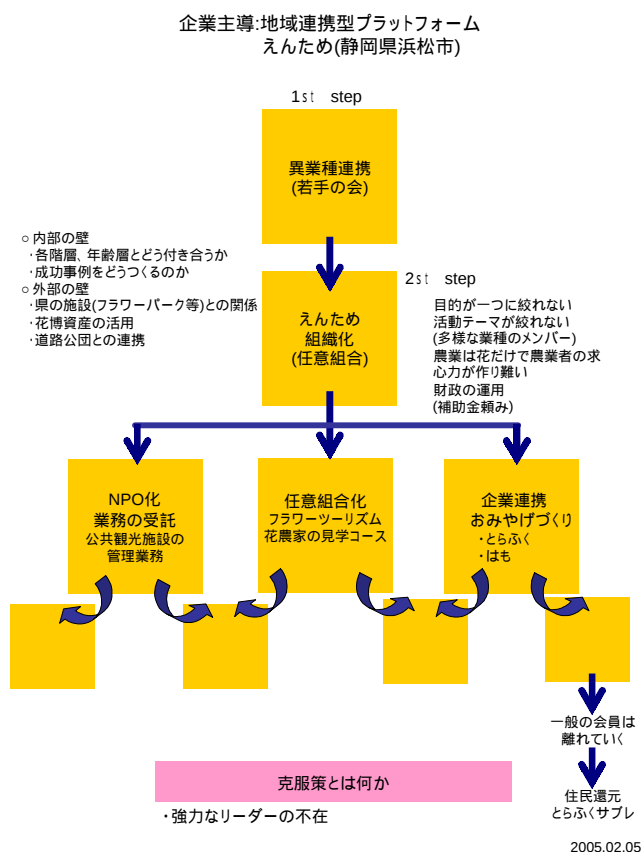
このような状況を打破するために平成16年に公共事業費を含め総額400億円をかけて我が国で3回目の国際園芸博覧会が開催されたが、入場者数と売上額を争うだけの従来のイベント成功基準に振り回される結果に終わり、花卉産地として内外にアピールすべき産地としての技術の集積、花・ファッション産業のコンベンションシティとしての魅力の発信は極めて不十分であったことが関係者の偽らざる

意見である。このお祭りイベントになってしまった花博の反省を踏まえ、地域の再生に立ち上がったのが「浜松えんため」である。

（思考錯誤の中で取り組んだプロジェクト活動）

“えんため”は前述した花博を単なるお祭りイベントに終わられるなという舘山寺温泉関係者の熱い思いを込めて結成された。第一段階として、組織化の推進力を得るため30・40歳代で構成される組織にこだわり、地域再生は2代目という若手の意気込みを醸成し、新鮮なやる気を呼び起こすことに成功した。かつての良き時代を知る世代は成功体験を引きずっており、その弊害を除去したわけである。しかし、逆にプロジェクトマネジメント上の問題として「世代の壁への対処」が浮上してきている。次に、第二段階として、まず実績・成功事例を作ることが検討された。さらに、多様な関係者に参画してもらうことが組織の推進力になるという考えから、敢えてテーマを集中化させず複数のテーマを設定し取組を開始した。そして、テーマ毎のプロジェクトにはその活動に相応しい組織形態の適応が検討された。プロジェクトマネジメント上の問題としては「共通目標の設定、テーマの重点化への対処」、「活動が分散化した場合の起業化・事業進行管理への対処」、「組織の財政問題への対処」、「起業化が本格化・専門化した場合の専門機関等との連携のあり方」等多くの問題が事業の進捗課程の中で浮上してきた。

（表4）



具体的な成功活動を紹介すると、数年前より鰻に変わる地域特産物として天然トラフグ、はもに注目し、その稚魚を遠州灘に放流していた成果が出て収量が一定してきた。それに伴い、フグ毒に対処するためフグの一次処理調理センターを整備し、ホテル・旅館に食材を供給するシステムを構築した。天然トラフグをアピールするため、地元菓子メーカーに「鰻パイ」に匹敵するトラフグ関連商品の開発を促した。トラフグサブレ等の商品が開発され好評を得つつある。花卉農家とホテルが連携しフラワーツーリズム企画（花摘み体験等）をスタートさせたことが挙げられる。

（実践活動から学ぶプロジェクトマネジメントの要諦）

このように実践活動について関係者から聞き取り調査を行うと、プロジェクト推進上の“壁”というべき課題、言い換えればプロジェクトの進行管理上必要なノウハウ・技術が浮かび上がってくる。えんための活動の成功事例だけをながめるのではなく、今後の疑問点を敢えて列挙すると知的活力基盤のあり方の検討課題が見えてくる。敢えて、疑問点を挙げると次の点が考えられる。

【地域知的活力基盤活動を考える場合の論点(えんため編)】

- Q1. 地域には資源が豊富にあるというのが本当か？地域産業育成の資源とは何か？
- Q2. メンバーが多様な業種から構成されているため、活動内容を重点化できないというがプロジェクトマネジメント上正しい考え方か？
- Q3. 地域活動を軌道に乗せるため、あるいは、多様な業種の構成メンバーからなる組織を軌道に乗せるためには何を心掛ければよいのか？
- Q4. Q3の命題の一つの解決策として成功事例を早急に作るべきと思うがどうか？
- Q5. 花のコンベンションシティーをめざすというがその資格(技術的裏付)はあるのか？
- Q6. Q5の命題について資格がないとすれば何をすべきか。また、他の活性化戦略はあるのか？
- Q7. 企業主導型任意組織の発展方策とは何か？テーマ毎に小組織を作り活動していく方向は正しい方策か？
- Q8. 今後の「えんため」のあるべき方向性、展開方策の試案は考えられるか？
- Q9. 観光と農業の連携作りのキーワードは「地産地消」でよいのか？
- Q10. 女性、婦人グループ等の動きは何かあるか？特に特徴のある活動は何か？
- Q11. 各地域の主体との連携についてどのようにすべきか？

これらの疑問は純粋な問題点として今後整理していく必要がある。

農協主導（長野県南信州観光公社）

（広域連携活動の接着剤としての農協組織の役割）

南信州観光公社はみなみ信州農業協同組合、飯田市、阿智村（観光協会）、喬木村（（有）たかぎ）、浪合村、平谷村、信南交通（株）、南信州新聞社（株）、（株）新葉社等が出資した設立された株式会社である。これらの地域は飯田市から愛知県豊田市に抜ける国道153号線沿線に位置し、名古屋経済圏に含まれ都市農村交流事業に地域振興の活路を求めている。特に、最近ではグリーン・ツーリズム型の修学旅行等画家・原田泰治が愛した農村の原風景が色濃く残る自然風景を活かしたグリーン・ツーリズムへの人気が高まりつつあり、従来の天竜川下りに見られるような一般観光に取って代わろうとしている。このような中で、広域合併を行ったみなみ信州農協は農業農村体験の里の整備に取り組むとともに、地域内の旅館、飲食店、民宿等にも呼び掛け、農業農村体験プログラムの受け皿として参画してもらい地域が連携して修学旅行、ファミリー層の誘客に努めてきた。

また、自治体においては平成に入り飯田市はグリーン・ツーリズムを地域・農業振興の核として位置づけ、阿智村は昼神温泉を中心にU・イターンの人々がリーダー的存在となって農産物加工事業、朝市、農家レストラン（そば処・おんびら）を起業化し新たな地域産業の振興に成功した。このような中で、周辺自治体も温泉開発、グリーン・ツーリズムに取り組むようになり、ある意味では顧客を奪い合う競争関係が生まれた。しかし、観光客全体の減少傾向がみられるようになった中で、競争よりも連携という機運が高まり、また相互にノウハウを提供し合う、教えあう動きも民間ベースで見られるようになり、農協がその動きの接着剤となって広域連携でグリーン・ツーリズムに取り組む体制を提案したのが本公社の設立の経緯である。

（目標設定の明確化：「グリーン・ツーリズム型修学旅行の誘致」）

農協・自治体がこのように連携して一つの大きなプロジェクトに取り組むケースは全国的にも珍しく、今後の市町村合併、農協合併の動きの中で注目すべき事例といえる。このような広域連携が生まれた原動力は、観光客全般の減少傾向の中で、経済のバブル期に投資した温泉、交流施設等のハード施設の稼働率が低下するなど各自治体に大きな危機感があったことが挙げられる。また、成功した事業体が事業拡大の活路を開くため、周辺地域の同種事業体の商品開発面等で連携するなどソフト面の業務提携の芽が生まれつつあったことも公社設立の背景でもあった。

危機感と取組テーマの明確化が広域連携の鍵であったといえる。事務局とそれを支える世話役的な民間組織が構成員に加わったことも組織運営上の大きな特徴となっている。このような面では当公社は知的活力基盤の前駆的な存在といえる。これに関係機関の支援体制、専門知識を持ったタウンマネージャー、プロジェクトマネ

ージャーが専任化しグリーン・ツーリズムビジネスのインキュベーション機能が備われば知的活力基盤としてより大きく成長することとなるものと思われる。やはり問われている課題は、中長期的な戦略と戦術を持ち、地域産業の起業家を育成するインキュベーションとして、また組織の持続性を確保するための公的投資対象として社会的に認知され、人材育成・財政面での公的支援など知的活力基盤を地域再生（地域フロンティア）の装置として社会システム化が図られることである。

組合主導（大分県由布院観光総合事務所）

（観光協会がシンクタンク化する時代）

由布院は誰もが行ってみたい温泉地として常に上位を占める観光地である。しかし、この名声は一朝一夕に形成されたわけでもなく、無名な温泉地の血がにじむような苦労の中から築き上げられてきたものである。特に、湯布院温泉のイメージを定着させた高級別荘風旅館の亀の井別荘の中谷健太郎氏、玉ノ湯の溝口薫平氏を中心とした温泉旅館の人々の「保養農村（クアオルト）構想」の実現に向けての努力は地域振興版のプロジェクトXである。

特に、由布院の地域リーダーの方々の基本認識には「徹底した地域主義」が根付いており、遠回りでも地域が主役になるような配慮が感じられる。また、内外の人脈を積極的に地域の力として活用することも特徴となっている。そのため、地域振興の発想・企画とその実行の段取り・進行管理を専門に行う組織が必要となってきた。その組織が各観光組合を統合した観光総合事務所である。従って、由布院の観光総合事務所は旅館案内の観光協会とは異なる。シンクタンク化を目指した組織である。事務局長も初代から全国公募を行い新たな人材の確保に努めている。また、事務職員も全国の自治体、観光協会から研修生を受け入れている。運営は組合員の会費で運営されている。

（行政だけが地域振興のセクターではない。本当の地方分権の模索）

このように地域が独自性を発揮しようとするすると人材とそれを支えるシンクタンクの組織が必要となってくる。しかし、事例で紹介してきたように地域によって事情や力関係は様々であり、知的活力基盤の組織形態、運営主体は多様である。湯布院町の地域振興も外部の目からみると有名観光地になってしまったことから派生する利害がもたらす人間関係の複雑さ、及び町が一丸となることの難しさが見えてくる。これは年間数百万人の観光客が訪れ、財政的にも自衛隊の演習場等があることから比較的他の自治体に比べれば余裕があるということのなせる業と言えなくはない。余裕のない自治体にとっては羨望の的であり、贅沢な悩みである。

このように、行政以外のセクターが知的活力基盤の構築を目指している事例を概観していると地方分権、三位一体議論を改めて見直す必要がある。それは行政だけ

が地域振興を司る主体（セクター）ではないということである。従来の行政施策は国→都道府県→市町村→民間という流れで交付金・補助金等が流れていた。権限を現場に移譲することは重要なことではあるが、移譲されたら移譲されたで移譲先の権限が高まり、移譲先と民間が良好な関係にない限り施策の恩恵を受けることは難しくなる。これでは、地方分権、三位一体の趣旨に反してしまう。地域が地域産業政策のイニシアティブを持つことが地域・日本の再生につながるという意見が今回の調査で地域から強く聞かれた。この声を有効に機能させるためには、国→知的活力基盤、都道府県→知的活力基盤、市町村→知的活力基盤というように多様な支援のルートが用意されていることが必要であることを痛感した。これを実現するためには持続的な財政の健全化、事業執行・政策達成能力を知的活力基盤が持てる仕組みを総合的に提供することが必要である。

NPO主導（静岡県天竜市熊地区）

（地域の公平性を確保するための組織形態の選択）

静岡県天竜市の「くま水車の里」は市の北部・熊地区における女性グループを中心に活動するむらづくり組織である。当組織が設立された経緯は昭和60年に人口が昭和30年当時に比べ半減（2,508人から1,178人へ）したことに危機感を持ち、昭和61年に熊地区全戸が参画する活性化推進協議会が設立され、活性化の核として女性グループが主役の農産加工、農産物直売、農家レストラン事業を行う「くまかあさんの店」をスタートさせたことである。当事業は順調に成長し7～8万人の入込客を確保するようになり、地域の活性化のシンボル・プレ知的活力基盤として成長した。組織形態は任意組織のまま続けられた。

しかし、順調であればあったで悩みもでて来る。地域産業（むらづくりビジネス）の起業化に際してよく遭遇する壁「組織分裂の危機」である。いわゆる任意組織を組織形態に選択する理由は「むらづくりは平等が原則」という発想に基づく。成果が上がるということというのは、組織内に「頑張る人」が現れ、リーダー・経営者としての資質を備えたグループが主導権を握るような仕組みができあがることを意味する。勝ち組、負け組が誕生し、平等という理念で均衡が保たれていた組織バランスが崩れ出すこととなるわけである。この対処方法の検討が平成5年から始められた。株式会社にして責任の所在を明確にする道、平等の理念をできるだけ継承していく道等さまざまな方策が検討された。その結果、平成12年にNPO（特定非営利法人）という組織形態が選択され、水車部（農産加工・直売・飲食事業等）、しあわせ部（給食事業）、いきがい部（イベント、交流事業等）、ふるさと部（環境保全活動、環境創造等）という地域コミュニティ活動を取り入れた組織へ改組された。苦渋の選択であったと思われる。

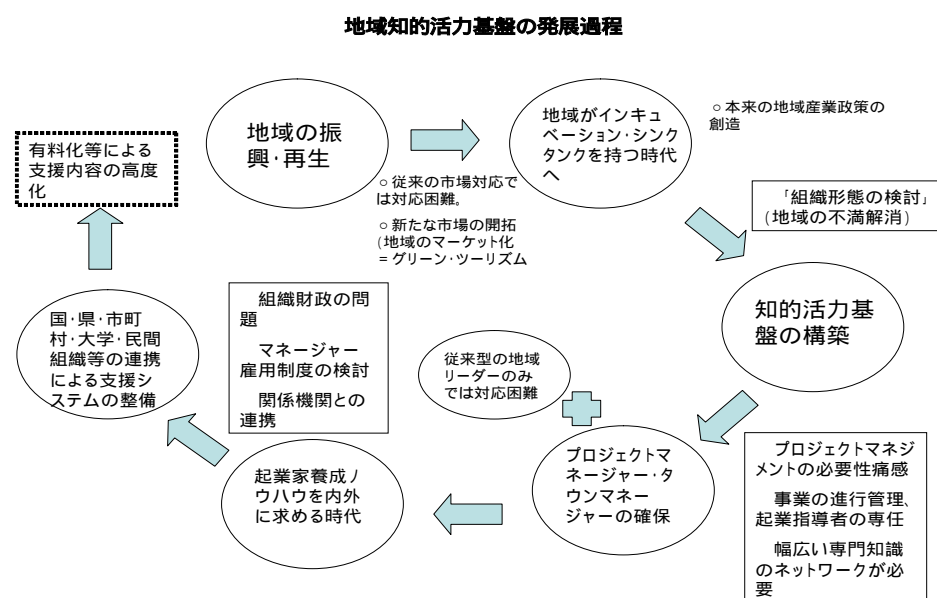
このように、地域振興の推進主体は、「任意組織」→「株式会社」or「NPO」→

「NPO」(地域コミュニティ増進組織、シンクタンク、知的活力基盤等)というように構造面・機能面において変遷してきていることが伺える。NPO組織はベストな組織形態ではないが、地域の公平性を説得する手段・装置として現段階ではベターな組織形態として選択される傾向がある。

3 地域知的活力基盤への発展過程

以上のような多様な組織形態を採るブレ地域知的活力基盤を調査していくと、その発展課程、政策展開をめざす知的活力基盤への課題がみえてくる。地域振興は本格的な地域産業政策へ踏み出し、地域コミュニティ増進を巻き込みながら、地域独自のマーケットの創造、持続的な起業家の育成、施策の持続性を高めるためのプロジェクトマネジメントノウハウの重要性、国・自治体・民間がそれを支援するシステムの必要性が認識されつつあることが事例調査から明らかになってきた。発展過程を整理したものが（表５）である。

(表5)



4 現地事例

(1) 「民間主導型」事例（三重県いなべ市藤原町古田地区）

執筆：白川真弓（日本イベントプロデュース協会）

梶山忠彦（元㈱博報堂局長）

地域の概要

1) 地域の概況

同市は、2003(平成 15)年 12 月 1 日、県北部員弁郡の 4 町（北勢、員弁、大安、藤原）の合併によって誕生、これは三重県で初の合併である。市名である「いなべ」は、その由来を、今から 1,300 年前の大豊元年(701 年)に制定された大宝律令に求めることができる。

この地域には物部氏の支系である猪部一族が居住していたことから郡の名前が「猪部郡」と名づけられ、後にその表記が員弁となった。豊かな自然と平野に恵まれ、米を中心とした農業が盛んな地域であるが、同時に滋賀県と岐阜県に接する北の玄関口としての機能を持ち、南部は四日市に接している。さらに名古屋からは 25 キロで、名古屋圏の一画に位置し、都市近郊という地理的条件を生かして工業立地も進んでいる。面積は約 220 km²で県内では熊野市につぐ広さであり、大阪市とほぼ同じである。

2) 地域農業の概況

水田風景の広がる緑豊かな自然に囲まれている南東部に比べ、いなべ市の北西部は藤原岳をはじめとした鈴鹿山脈や養老山脈に囲まれた中山間地域である。市全体の耕地面積は 3,022ha、そのうち水田面積が 2,425ha、畑地が 572ha である。稲作が基幹作物でそのほか小麦、茶、椎茸、キャベツ、さといも等の露地野菜、梅、卵および酪農等多様であり、農業の粗生産額は 44 億 3 千万円である。そして稲作等の土地利用型農業においては各町に認定農業者を中心とした受託者組が、また各町に農業振興部会があり農地の流動化も図られている。

3) 地域振興の概況

集落マネジメント活動のポイントは「集落を守ることは若者が住みたくなくなるような経済的・社会的環境を自らが作りだすこと」をスローガンとした地域経営戦略である。「地域を管理する」のではなく「地域を経営する」という姿勢が前面に出ている。ここで、地域知的活力基盤の構成要素として重要なのが「タウンマネージャー」、「シテーマネージャー」の存在である。組織の戦略目標を達成する

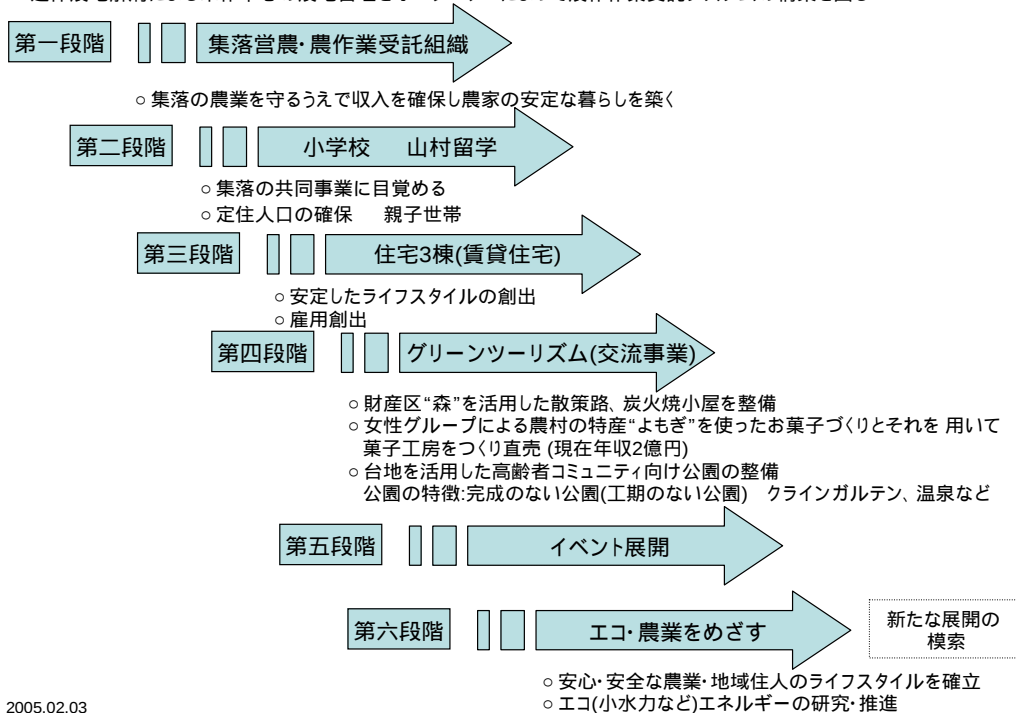
ための手段・手法をデザインし、そのプロジェクトの進行管理を統括する人材である。単なる地域リーダーではなくプロジェクトをマネジメントする人材であり、経験豊富で起業化の事例をよく知り、幅広い分野に人脈を有していることが資格の大きな要素である。当地区では近藤正治氏がその任に近い活動を行っている。

[地域活力基盤]

民間主導・集落マネジメント型プラットフォーム

古田集落(三重県いなべ市、藤原町古田地区、代表:近藤正治氏)

○遊休農地解消による米作中心の農地管理をオペレーターによって農作業受託システムの構築を図る



2005.02.03

「藤原ファーム」は、農業、中でも基幹作物である稲作のいわゆる担い手として、集落全体の合意に基づいて誕生、現在約 17.5ha の水田を営農している。しかし以後「藤原ファーム」の活動は「稲作の担い手」という範囲にとどまらず、地域経営戦略全般へと広がっていく。上の図はその活動を時系列的に整理したものであるが、集落の農業を守るということをメインにしながら、山村留学、財産区の森を活用した散策路の整備、小水力発電によるエコ農業の模索等、交流人口や定住人口の増加を目指す活動を順次展開している。そしてそれらを実行するに際しては、住民の合意形成ということの基本とし、「藤原ファーム」をリーダー的な存在とする「民間主導・集落マネジメント型」のプラットフォームがさまざまな事業を動かしている。

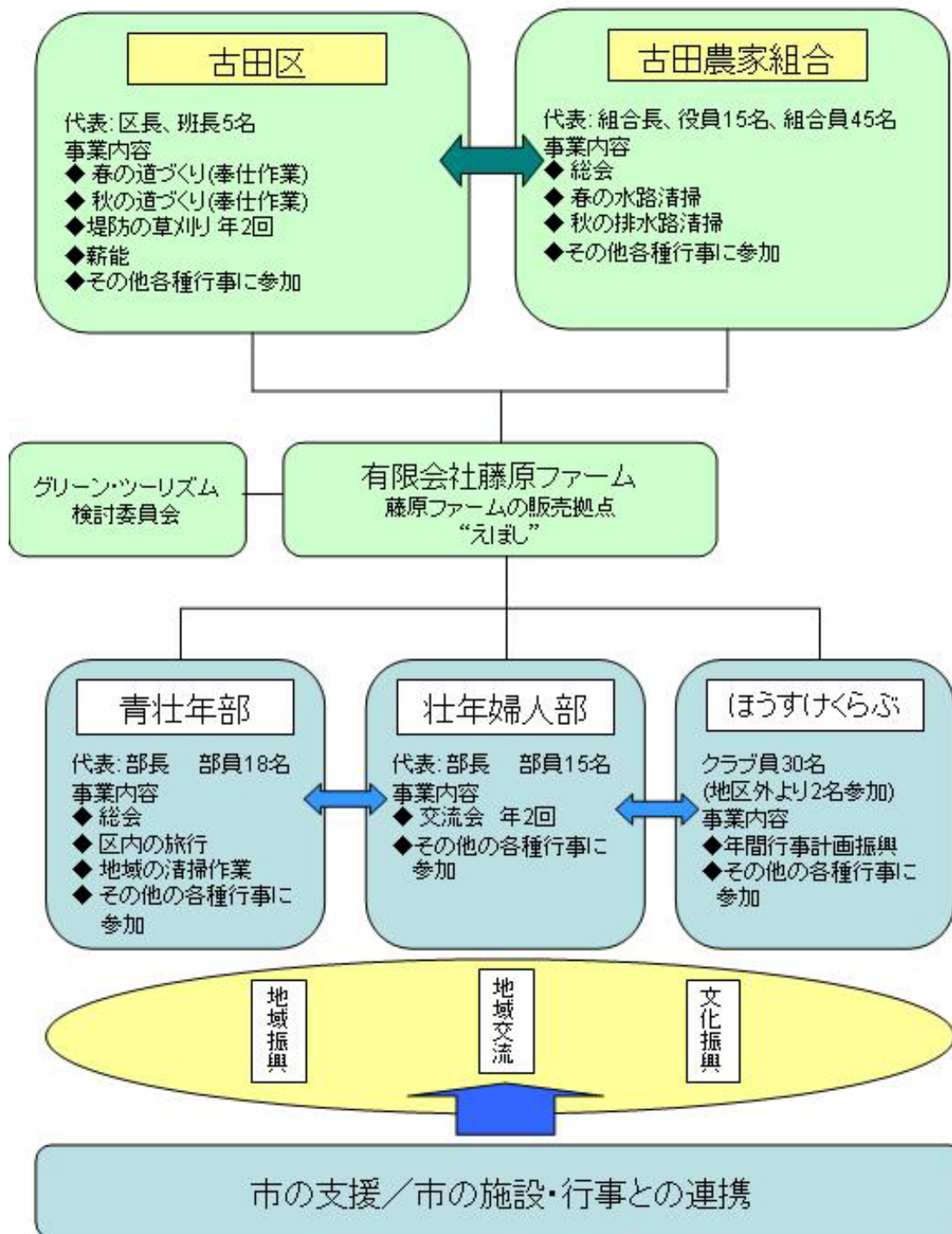
地域プラットフォーム(知的活力基盤)のコアとなる事業(GTB)の概要

地域プラットフォーム的な活動をしている古田集落の組織活動の歩みを紹介した

い。

第一段階 1996（平成 8）年として、当地区では「若者が戻りたくなる環境づくりをキャッチフレーズに、米作の作業受託組織である有限会社藤原ファーム（農事組合法人）を設立した。米作り、品質検査、加工事業等を一貫して実施する米の地域ブランド化を目指した組織である。古田集落の耕地面積 20ha のうち 17.5ha を受託・耕作し、集落営農モデルの構築を目指している。集落営農はある意味では新規就農者を農業経営のトレーニング場として受け入れる孵卵器（インキュベーション）という装置として工夫次第で機能させることができる。当ファームでは第二段階で紹介する都市と農村の交流、山村留学を通じて当地に定住しようとする若者、家族（親）の就業の場としてもファームを機能させ、平成 17 年度までに 2 名の新規就農者を構成メンバーに迎え入れた。また、当初、ファームの経営収支は 70 万円程度の赤字であったようだが、経営の安定を図るためには米の付加価値を高める必要があるという考えから、地域のマーケット化を促すグリーン・ツーリズムに取り組み、新たな販路の開拓に努めている。第二・三段階として地区内の立田小学校の児童数が減少傾向にあったことから都市の児童を迎え入れる山村留学を実施している。過去 15 年間に 63 名の小学生（延べ 108 名）を受け入れ、その内 6 家族が地区内に定住するという成果を上げている。当地区の山村留学のシステムの特徴は、留学の延長線上に家族の定住を目指していることである。そのため、地区の財産区の資材・資金及び県の補助金等を活用して賃貸住宅を 3 棟整備した。第四・五段階として、米を中心とした農産物の販路の拡大等を図ることも含め、定住・交流人口の確保に有効なグリーン・ツーリズムに積極的に取り組んでいる。特に、集落財産区の里山において直営で自然観察散策路、炭焼き釜等を整備し、農山村体験イベントを年間 5 回開催し、年間数千名の都市住民を集めている。また、米の付加価値を高めるために菓子工房「えぼし」を開設し、婦人の雇用の場としても機能させ年間 2 万 4 千人の顧客を集め、約 2 億円の売り上げをあげている。今後の課題として第六段階では、現在の都市生活者の健康志向に配慮して安全・安心な農産物を提供するエコ農業、それを支えるクリーンな農村環境づくりを模索している。

古田地区内の組織と事業計画



古田地区のグリーン・ツーリズム

古田地区では、1999(平成 11)年ごろ県内各地でグリーン・ツーリズムについての講習会が盛んに行われたのを契機に「グリーン・ツーリズム検討委員会」を発足させてきた。

「グリーン・ツーリズム」とは、その対象としている農林漁業を中心にしながら、地域の風土や土壌に育まれた地域内の他の産業や伝統工芸、伝統芸能や伝統的な行事、伝統的な生活様式や地域文化など、さまざまな関連する領域や他の関係者との密度の高い交流と連携、地域内でのさまざまな結びつきを深めながら相互補完の関係を構築し、地域としての新たな魅力の創造を基盤として「交流人口」の確保と定着化を促進し、地域全体に波及効果を及ぼそうというものである。住民や住民グループなどが密度の濃い交流・連携を進めるなかから新たな動きが芽生え、それらが起爆剤となって地域が活性化していくケースが多いが、こうした活動を支援する地域の土壌と風土が、地域内に新産業の起業化を誘発するビジネス・チャンスをもたらし、「内発型産業」を創出するための基盤となるものである。

まさに古田地区の一連の活動が「グリーン・ツーリズム」であり、地域経営戦略そのものである。

住民の合意をベースにしたこうした活動の結果、藤原ファームの経営面積も増加し、加工品や農産物、農産加工品その他の商品の売り上げも伸び、各種のイベントを通じた都市住民との交流も盛んになり、地区全体に活気があふれるようになった。

今後の展開と課題

地域住民の合意形成と卓越した指導者のリーダーシップの下に展開された古田地区の活動は、いなべ市のアンテナショップ的機能を果たすとともに、山村活性化のモデルとなっており、今後ともその活動範囲を深化・拡大させようとしている。今後の展開のために考えなければならない課題として以下の点が検討されている。

- 1) リーダーの後継者問題と人材育成
- 2) 地域内における農業の担い手の発掘、育成
- 3) いずれは荒廃が予測される圃場の整備への資金手当て
- 4) 「グリーン・ツーリズム」事業の利益追求への模索
- 5) 行政サイドとの連携と行政諸施策の有効活用
- 6) 獣害対策

住民の合意に基づいて、地域の資産を有効に活用する古田地区の活動は、中山間地域の地域経営の大いなる実験劇場であり、都市住民との交流を通じて新しいデュアル・ライフをつくり出す創作劇場であり、第2幕第3幕が今後どのように展開していくか注目に値する。

(2)「行政主導型」事例(長野県牟礼村)

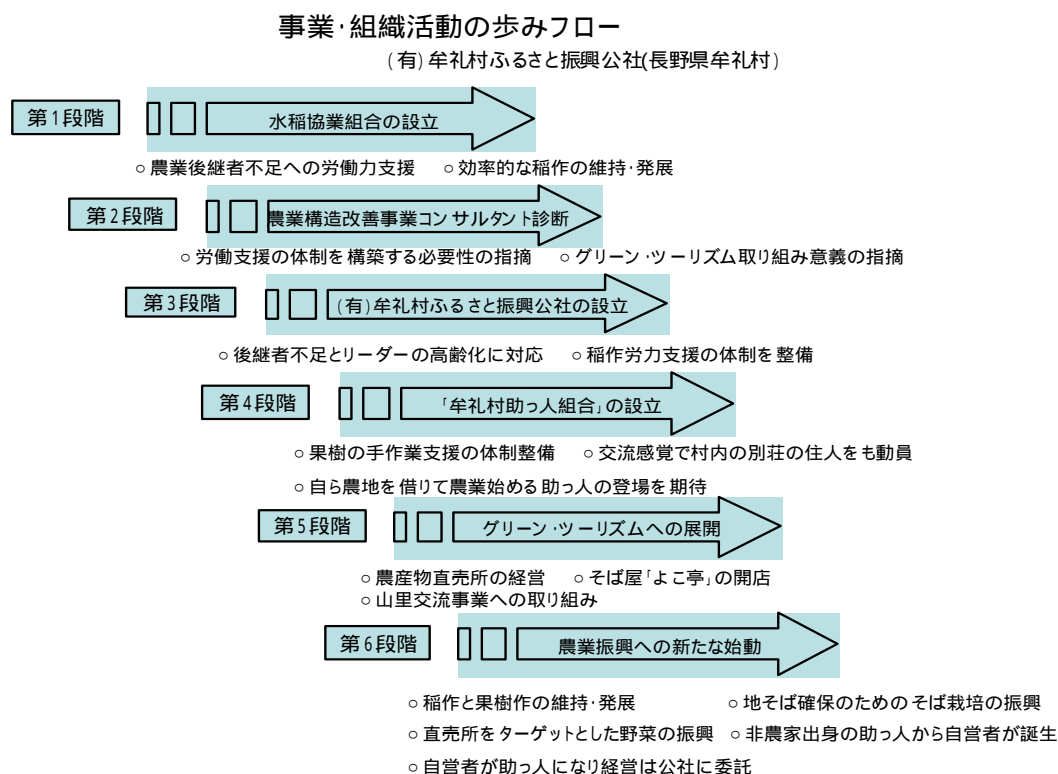
執筆：桂瑛一（大阪府立大学・信州大学名誉教授）

地域の概況

日本海の影響を受ける積雪寒冷地で、長野県の北部に位置し、南に長野市と接して、長野市のベッドタウンとして人口が増加している。飯綱山の山頂を最高標高地としてJR牟礼駅付近を底辺とした半スリバチ状の地形をなした緩傾斜地になっている。

農業は古くから傾斜を利用したりんご、肥沃な土地を生かしての米の生産を中心に行われている。農家は専業農家93世帯、兼業農家694世帯、農家人口3278人（平成12年農林業センサス）。

観光は、飯綱東高原を中心として年間約60万人の観光客があり、中心はスキー場、温泉施設の利用など。



地域プラットフォーム（知的活力基盤）候補組織の組織化の歩み

1) 水稻協業組合の設立（第一段階）

すでに本村においては、昭和51年に水稻協業組合を設立し、後継者不足に対

応するとともに、効率的な稲作の維持・発展を目ざしていた。また、そうした方向を確固としたものにするために取り組んだ圃場整備については、昭和 50 年代の後半には 330ha が完成を見ていた。

しかし、やがて、水稻協業組合のリーダーの高齢化や他産業への流出に直面することとなり、組合自体を維持するための何らかのてこ入れが必要になっていた。さらに、基幹作目の一つである果樹に関しては、もともと機械化が困難であり、そのためもあって、稲作の場合とは異なり、兼業もままならず、後継者が得られないままに果樹栽培をやめるという事態に陥っていた。

2) 農業構造改善事業コンサルタントの診断、有限会社牟礼村ふるさと振興公社の設立（第二・第三段階）

平成 6 年、農業構造改善事業でライスセンターや農業機械の格納庫などを整備する際には外部のコンサルタントの診断を受け、水稻協業組合の改善とグリーン・ツ・リズムへの取り組みの意義に関する指摘を受けていた。そうしたことも一つのきっかけになり、法人格があり経済的に自立可能な労働支援組織設立の必要性が議論された。その成果が平成 9 年 4 月に設立された(有)牟礼村ふるさと振興公社であった。

公社の設立に際しては、組織自体と労働支援のシステムを総体的に運営していく必要性が強調された。県当局が推進していた地域営農組織の牟礼版という位置づけも得ることとなり、県の支援も得て法人としてスタートしている。その際、最大の論点になったのは、中心になって公社をリードする人材を如何に確保するかということであった。農家、農協、行政などから時間をかけて人材発掘が試みられた。

当時、農協は、広域合併を進めつつあり、1 つの行政区域にのみかかわることの難しさもあって、結局は行政が中心になってリードしていくこととなる。農家から適任者を見つけることも検討されているが、最終的には村役場の職員から公社の実質的なマネージャーが選ばれ、取締役として就任している。

900 万円の出資金のうち、600 万円を村当局が、農協と第三セクターで観光業を担っていた飯綱リゾート開発がそれぞれ 150 万円を出資している。独立採算を至上命題として、公益法人ではなく有限会社の形態が選択された。役場の職員が取締役として出向することになったほか、農協から水稻の営農指導員 1 人が出向している。また、果樹関係の指導員 1 人を国の助成の下に村役場で採用して公社に出向させ、以上の 3 人に専属の事務員 1 人という陣容でスタートしている。

資金面だけでなく、村当局と農協が人的な面でも支援をしており、有限会社とはいいいながら、公社は強力な行政的支援の下に発足したものであったといえる。人材という面でも村役場から出向の取締役に大きく依存しており、行政支援の重

要性が指摘される事例であるといえる。基幹産業である農業の維持・発展に対する並々ならない思いが込められていたとみなくてはならない。

公社の設立で水稲協業組合はその役割を終えるが、公社は、何よりもまず、水稲協業組合の事業を引き継ぐことを業務とした。設立の時点で、耕起 12ha、代掻き 12ha、育苗 5000 枚、コンバインによる収穫 45ha のほか、その他の農作業と経理業務を組合から引き継いでいる。

3)「牟礼村助っ人組合」の設立(第四段階)

果樹については、防除や草刈の一部に機械の導入が可能であるものの機械化には大きな限界があり、葉摘み、摘果など手作業に依存しなくてはならない部分が多いだけに、労働問題は水稲以上に深刻であった。かといって兼業との両立が困難な部門であり、所得拡大の限界から、やめる人が少しずつ出始めていた。一方では果実価格の低下もあり、労働力支援のシステムを作らない限り、果樹経営は自然消滅もしかねないという事態に直面していた。

それに対する対策として、平成 10 年には、任意組合の牟礼村助っ人組合が設立されることになる。公社に事務局をおき、専従の職員 1 人が雇用されている。非農家も含め、手のあいている人に呼びかけ、すでに年金をもらっている人 20 人で果樹の作業支援がスタートしている。村内には別荘団地があり、村外出身者が入居していたが、そうした住人にも声をかけており、3 日働けばゴルフ 1 回分の日当がもらえるというキャッチフレーズで年配者に呼びかけを行っている。そこには、後の都市・農村交流への芽と非農業者の新規参入を誘発する意図が込められていたと考えられる。

現在、助っ人組合に登録している人は 110 人にのぼり、平成 16 年の実績では、延べおよそ 20000 時間、受益農家は 50 戸、総果樹園面積 210ha の 30%にあたる 70ha に助っ人が入るという実績を示している。必要なときに、必要な作業を、必要な時間だけ手伝ってもらえることに果樹農家は大きな評価を与えている。

4)グリーン・ツ・リズムへの展開(第五段階)

農協の支援を得ていた出向社員は、公社の正社員となっており、また、村当局の助成も徐々に削減されつつある。平成 16 年の公社の総収入は 1 億 3500 万円で 100 万円強の利益になっているが、今後、公社の経営を確実に自立したものにしていくことが課題になっている。もちろん、公社経営のための手段であってはならないが、公社は農産物の直売所(平成 16 年の売り上げ 4500 万円)とそば屋「よこ亭」の経営を行い、経営基盤を確立する努力も試みている。

農産物の直売所やそば屋の経営は、グリーン・ツ・リズムの一環として位置づけられるが、さらに、平成 11 年からは、山里交流の取り組みに参与している。

農作業体験の申し込みを受けて農家に依頼するものである。長野県の地方銀行である八十二銀行財団のよびかけで、県下の都市部の住民と農村部の人との交流を意図した取り組みに対して、平成 11 年から 13 年の間、財団から助成がなされたのが山里交流に取り組むきっかけである。

八十二銀行の呼びかけに対しては、どの市町村も応える気配がなかったが、村役場に交流推進室が設置された直後であったこともあり、村当局が積極的に対応することとなった。交流推進室の室長をかねていた助役を筆頭に、農政係、林務・畜産係、商工観光係の担当者が相寄って、交流のメニュー作りを試みている。

山里交流のねらいは、長野市を中心とする県内の近隣者をターゲットとし、農作業の一部分を体験するのではなく、播種から収穫にいたる農作業を一貫して体験してもらうことを軸にすることにある。ただ、合間には、草取りとキノコ狩り、農産加工、水神さんへのお参りといった体験やイベントも加えている。平成 14 年以降、1 つのメニューについて 30—40 人の参加者を得ている。受け入れ農家も交流を楽しんではいるが、今後は、農家の所得増加にどう結び付けていくかが問われている。

計画どおり、長野市を中心とする牟礼村近郊の参加者がほとんどである。ごくわずかに、ペンションや民宿を利用して参加する遠来の人もいるが、農家への民泊などの可能性を検討することも今後の課題である。コースによって料金は様々であるが、多くの農家の取り組みは採算を度外視しており、お土産を出すなどかえって足が出る状態である。今後のあり方については検討の余地が残されている。

5) 農業振興への新たな始動（第六段階）

公社や助っ人組合を中心とする取り組みは、従来、本村の農業・農村振興を志向することに大きな目標を定めている。すなわち、いずれもが農家の労働支援として始まっているし、その意味では、両者は一定の成果をあげて来たといえてよい。助っ人の中には、自ら農業を始める人やそうでなくとも作業の中で工夫をこらし、農作業の担い手として腕をあげている人が少なくない。非農家の人達が中心であるだけに、助っ人のそうした現状は、非農家の人を農業に引き込んだものの評価もなされるところである。

また、逆に、高齢化で体力的な限界を認識し、自らの経営を公社に全面的に委託し、自らは助っ人になったという事例がみられる。公社に委託された作業を助っ人として請け負っていくことになるが、従来、自ら担っていた経営にも助っ人としてかわる可能性が考えられる。いずれにしても、新たな担い手が出現するまでの経営の維持策として注目されるケースであるといえる。

公社直営のそば屋に関連させて、公社は、地そばの供給を目ざし、そばの生産振興に取り組み始めている。平成 16 年には延べ 48ha のそばにかかわる作業の受

託を行っている。全作業あるいは収穫作業などの部分作業に公社の対応が可能な状態であるが、農業振興、ひいては公社の経営基盤の強化の一環としてどう盛り上げていくかが課題になっている。農産物直売所や山里交流に関しても、グリーン・ツ・リズムの振興、さらには如何にして野菜や果樹などの振興のきっかけにするかが注目される場所である。

公社は有限会社であることから、農地法の規定で農地の賃貸や売買は認められていない。この点は、農業振興の担い手としては大きな限界を画するものであるが、その限界を克服するために、平成 16 年には構造改革特区の適用を申請し、賃貸借を行うことが認可されている。公社で作業を全面受託するだけでなく、大規模農家に貸付けて規模拡大を促す取り組みが可能になっている。この役割を如何に発展させていくかは、今後の公社の大きな課題である。

今後の展開と課題

長野県牟礼村における展開過程を見ると、以下のような政策構築への示唆を読み取ることが出来る。

- ア) 農業・農村を維持発展するという強い意志が支えになっている
- イ) 農業・農村を取り巻く情勢変化への的確な理解と早めの対策が講じられている
- ウ) 外部のコンサルタントを活用し、基本的な対策の方向を見定めている
- エ) 人材の発掘と登用を関係者の同意の中で行った
- オ) 行政と農協の時宜を得た人的・財政的支援が積極的に行われて来た
- カ) 人的・財政的支援が徐々に削減され、自立化を促している
- キ) 別荘住人の活用や近隣住人をターゲットとした交流事業など独自性が見られる
- ク) 農業・農村振興という地域資源の大元に絶えず立ち返った取り組みをしている

しかし、牟礼村では、グリーン・ツ・リズムや地域産業の起業化、それらをとおした農業・農村振興への今後の展望が必ずしも明確に描かれているとはいえない現状がみられる。的確な方向付けのもとに如何に新たな展開を図るか、大きな転換点に来ていると考えられる。

(3)「企業主導型」事例（静岡県浜松市）

執筆：白川真弓（日本イベントプロデュース協会）

梶山忠彦（元㈱博報堂局長）

地域の概要

1) 地域の概況

舘山寺温泉は静岡県浜松市の北部、浜名湖東北部に突き出した庄内半島の付け根に位置し三方を湖水に囲まれている。この岬の先端に標高 50m の舘山がある。この麓の舘山寺は、曹洞宗の禅寺であり約 1200 年前（810 年）弘法大師により開創された。この舘山寺が舘山寺温泉の名称の由来である。昔は、都からみて近くにある淡水の琵琶湖のことを近淡水、遠くにある淡水の浜名湖のことを遠淡水、その周辺地域のことを遠江の国または遠州とも呼んだ。浜名湖に立地する舘山寺地区を温泉観光地に育てるために 1953（昭和 28）年に観光協会が設立され、温泉掘削に入り、1958（昭和 33）年に開湯、食塩泉を適度に沸かし、神経痛やリウマチに効能がある。1989（平成元）年、新温泉が掘削され給湯されている。温度は約 26 度。新興温泉ながら急速に発展を遂げ今では充実した観光施設を誇る東海地方有数の行楽温泉である。設備の整った近代的な旅館、ホテルが温泉街を形成し、遊園地、フラワーパーク、動物園等があり、浜名湖観光の基地とされている。経済の高度成長期時代には温泉文化の蓄積のないレジャーランド型の観光地であっても人々は集まり、温泉街は男性中心の団体慰安旅行で潤うことができた。しかし、経済成長速度が鈍化し人々が世界的な規模で余暇・レクリエーション活動を体験し知識を得た中で本物としての魅力を提供できない観光地は人々の遠のき衰退を余儀なくされている。当地域も例外ではなく原点に戻った“本物の魅力づくり”への取組が強く求められている。

面積も広く、個々の特性を持つ市町の集合体である浜名湖周辺地域の特性は温暖な気候、海、山、河川、湖、平原を併せ持つ風光明媚な地であり、農業では花、お茶、みかん、米、野菜等全国有数の生産高を誇り、浜名湖のうなぎに加えて遠州灘の資源を生かした漁業があり、古くより大企業が集積し、先端科学技術を有するベンチャー企業群が集まり、水、陸、空の交通の便もいいという、計り知れない資源と条件に恵まれたところである。

2) 地域農業の概況

花卉栽培において切り花中心の全国有数の産地ではあるが個人中心の産地であり花の風景が地域全体のイメージとなっていることに乏しい。日本一の生産量を誇るガーベラや電照栽培で有名な庄内の菊（全国第三位）や高価なグロサリオ等が生産

されている。このような背景の中で最近、観賞用花壇では見られない「花の生産現場」を見学し、農家の生産者からのレクチャーも受けられるというフラワーツーリズム企画として「花の生産農家見学ツアー」「花摘み体験」が地元の花弁農家とホテルで連携、企画され好評を得ている。また浅草寺（東京都台東区）の「ほおづき市」に提供される“ほおづき”の太宗が当地域で生産されたものであることが知られている。浜松市における花卉の産出額は 69 億円、浜松市農業産出額の 1/4（25.3%）、花卉農業産出額全国第 3 位、花卉農家数 918 戸である。

2000（平成 12）年における農家の専業・兼業別の戸数は、専業農家が 1,134 戸（14.4%）、第 1 種兼業農家が 1,203 戸（15.2%）、第 2 種兼業農家は 5,560 戸（70.4%）となっている。農家数は年々減少する中、1995（平成 7）年から 2000（平成 12）年にかけて第 2 種兼業農家数は 3.4%増加している。浜松農業は混住化・都市化が進む中、農業による所得以外の収入が多い農家数が増加している。

浜松市の農地（耕地）面積は、市域の 22.5%にあたる 5,780ha である。農地は、1979（昭和 55）年には 7,500ha あったものが、2000（平成 12）年には 5,780ha となり、30 年間で 23%に当たる 1,720ha が減少した。その内訳は、畑が 3,050ha（53%）を占め、浜松市の農地は全国平均より水田の割合が少ないのが特徴である。

農業者の高い栽培技術や温暖な気候、ほ場・かんがい排水・農道などの基盤整備が進んでいるため、浜松市の農業産出額は、全国の市町村の中で常に上位にランクされている。

浜松市は、野菜・花卉の生産が盛んで、産出額の約半分を占め、温室・ビニールハウス等による施設園芸が盛んに行われている。また、天竜川・都田川の豊富な水資源を基盤整備により確保できたからでもある。

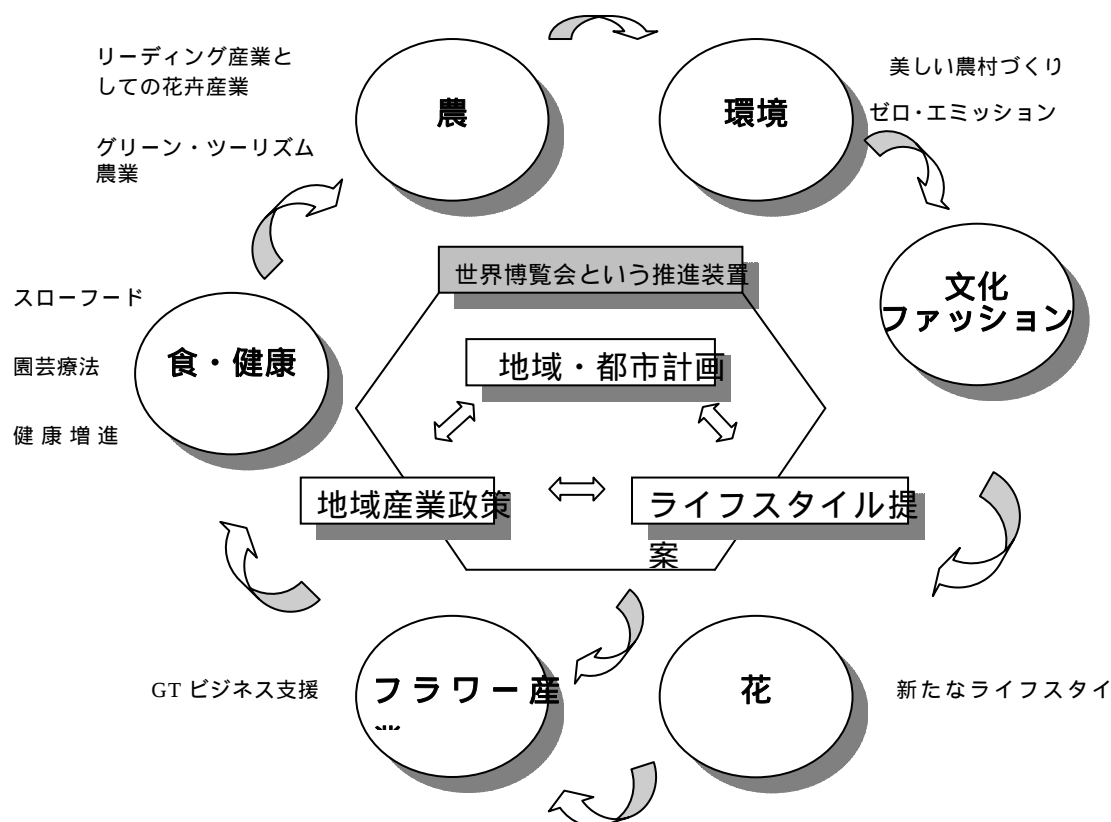
3）地域振興の概況

地域周辺の農林漁業の特徴として“浜松の鰻”が有名であるが、稚魚の輸入価格の高騰、養殖事業の高齢化、中国・東南アジア諸国からの低廉な養殖鰻の輸入の増大等の中でかつての勢いは失われつつある。そこで数年前より鰻に代わる地域特産物として“天然とらふぐ”、“はも”に注目しその稚魚を遠州灘に放流していた成果があらわれ、最近では収量が一定してきた。“ふぐ”といえば下関、“はも”といえば京都・大阪といわれるが、いずれも遠州灘で漁獲され、舞阪港に水揚げされた後各地に出荷されている。このような動きの中で“とらふぐ”を産地の名産品とするため、フグ毒に対処するフグの一次処理調理センターを整備し、ホテル、旅館に食材を供給するシステムを構築した。“天然とらふぐ”をアピールするため、地元菓子メーカーに「鰻パイ」に匹敵するトラフグ関連商品の開発を促し、「とらふぐサブレ」等の商品が開発され好評を得ている。これは地産地消の観点から地元のブランドとして確立する戦略といえる。そのため舘山寺温泉のホテル・旅館を中心に「遠州灘

天然とらふぐ祭りや、「はも祭り」を実施し、浜名湖ブランドとして定着している“浜松の鰻”とともに、浜名湖三兄弟として『“とらふぐ”“はも”“鰻”の浜松』で地元ブランドの確立を図っている。

2004(平成 16)年に開催された花博は、期間中 540 万人を動員、いわゆる経済効果も 2~3 千億円ともいわれ、期間中宿泊関連施設をはじめとして大いに潤ったとされている。こうした数字を見る限り大成功とっていいイベントであるが、花博は単に期間中の動員数や売上額を自慢するのではなく、花博が開催された本来の意味や狙いが、終了後にソフト・ハード両面で遺産として残り、それ以後のいわゆる「地域経営政策」に深く作用させることに貢献したかが重要である。このような観点から花博を検証すると 6,000 品種 500 万株もの花が集い、園芸福祉やユニバーサル園芸という新しい概念も提唱された。花博ボランティアリーダー養成講座の卒業生で構成する「チーム 2004」というボランティア組織も残り、浜名湖ガーデンパークとして整備される博覧会跡地の維持・管理業務に意欲を示している。また浜名湖フラワーフロンティア・フォーラムの開催、フラワーツーリズム推進協議会全国大会の誘致等が検討されている。しかし、この程度で満足していたのでは花博開催の意味はあるとはいえない。経済効果もあくまでも計算上のものであり、地域関係者が実感、実益として得た効果といえるかどうか疑問は多い。花博は本来、花の公園を見せるだけのものではなく、内外に花の生産技術の高さ、花のあるライフスタイルのすばらしさを訴求するものであるべきである。世界的な花の各種コンベンションイベントを誘致するに価する地域の技術力、観光資源力を見せることが重要である。花博は花の国際的コンベンション都市づくりの起爆剤として実施しなければ意味がないのである。単なるお祭りであってはならない。低成長時代にお祭り騒ぎで終わらせてはならないことは自明のことである。特に浜名湖周辺市域は、花の生産地と舘山寺地域を中心とした温泉観光地、また先端技術を有するベンチャー企業群を抱え、かつ風光明媚な地であることから、「花・農の産業」と「先端技術産業」と連携した産業観光の創造が有望な地域である。わが国の場合は、「生産空間」と「観光・生活空間」とが共生する場がないことから産業観光のモデルをつくるという挑戦は都市・地域計画上価値が高い。下図はこのような観点に立って描いてみた「しずおか世界園芸博覧会」後の地域経営政策の展開方向をデッサンしたものである。花産業、健康、農・漁業、観光、文化、ファッション、花のある生活等総合的かつ各分野との連携、人材の育成を通じて地域独自の新たな業態としてのビジネスモデルを起業化していくことを提案した。

国際的イベント「しずおか世界園芸博覧会」の地域政策への展開方向についての概念図



(平成 16 年 財団法人都市農山漁村交流活性化機構 国際的イベントがもたらす資産を活用した地域活性化に関する調査報告書より)

このような中で、花博の資産として「浜名湖えんため」が誕生したことは意味が大きい。今回の現地調査で関係者から聞かされたことは次のようなものであった。

『平成 16 年に公共事業費を含め総額 400 億円をかけて、我が国で 3 回目の国際園芸博覧会が開催された。入場者数と売上額を争うだけの従来のイベント成功基準に振り回される結果に終わり、花卉産地として内外にアピールすべき産地としての技術の集積、花、ファッション産業のコンベンションシティとしての魅力の発信は極めて不十分であった。このままで終わらせてはいけないということから、地域の再生に立ち上がったのが「浜名湖えんため」である』

地域プラットフォーム（知的活力基盤）：「浜名湖えんため」の概要

1) 組織化の歩み

平成 15 年度国土交通省中部運輸局は、観光振興策として「観光なんでも鑑定団」という事業を展開し、その際、浜名湖周辺の 3 市 6 町（浜松市、天竜市、浜北市、佐久間町、引佐町、細江町、三ヶ日町、舞阪町、雄踏町）現在「天竜川・浜名湖地

域合併協議会」や「環浜名湖政令指定都市構想」の枠内にあって合併問題の渦中にある地域が地域資源の再発見とその活用方策の検討を支援した。本事業を通じて、同局が招く観光コンサルタントの「鑑定団」と地域内の観光業界関係者が一緒になって、観光を通じたまちづくりや地域振興戦略を1年かけて行われた。その後継組織として2003(平成15)年7月に、「浜名湖えんため」(「環浜名湖地域の観光振興を考える会」の呼称)が発足した。一方この時期は2004(平成16)年4月から始まる「しずおか世界園芸博覧会」の開会間近の時期でもあった。組織発足の契機であった「鑑定団」による鑑定は2004年(平成16年)3月を持って終了したが、「浜名湖えんため」は国際的ビッグイベントである花博あるいは2005(平成17年)年開催の愛知万博後を見据えた幅広い活動の推進組織として発足したのである。

「えんため」の正式な名称は、「環浜名湖地域の観光振興を考える会」=浜名湖エンターテイメントであり、その愛称が「浜名湖えんため」でアルファベット表示は「ENTER - ME」である。ENTER - MEの持つ意味は、以下の内容である。

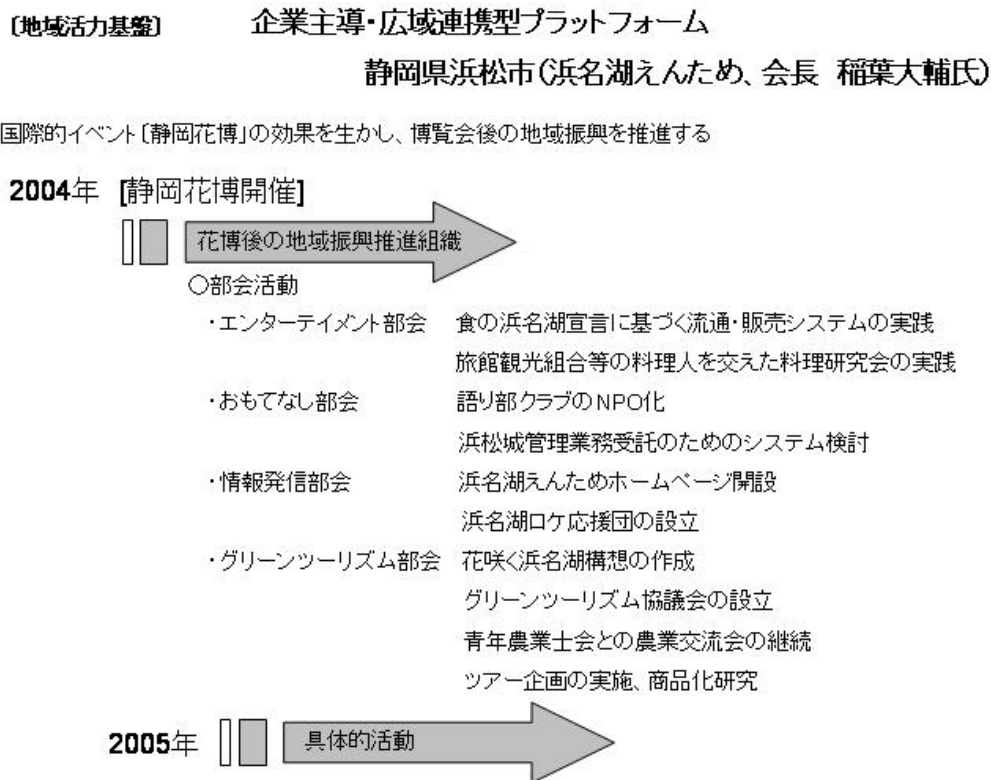
E・・・eco—friendly	○活用するもの
N・・・native	環境にやさしい地場産の観光資源
T・・・tourist—attraction	(eco—friendly and native tourist—attraction)
E・・・emotional	○提供するもの
R・・・resort	感動のある観光地(emotional and resort)
M・・・major	○目指すもの
E・・・enrichment	一流かつ豊かな観光地(major and enrichment)

「えんため」は、エンターテイメント(歓待、おもてなし)からの造語で、浜名湖全域が全国そして世界各地から訪れるお客様をおもてなしすることを主眼において名づけられており、「ENTER - ME」は浜名湖にいる私に会いに来てというメッセージを表している。

2) 組織体制

「浜名湖えんため」の構成メンバーには、組織化の推進力を得るために30～40歳代で構成される組織にこだわり、地域再生は二代目と言う若手の意気込みを醸成し新鮮なやる気と呼び起こすことに成功している。設立当初15名であったメンバーが現在では70名、旅館、ホテル、交通機関、農業士、漁業士、商店主、新聞社・テレビ局・広告代理店等のマスコミ、製造業、印刷会社、行政、レジャー施設等多様の関係者に参画を得ている。このように多様な参画者から構成された組織であることから、その推進力を確保するため敢えてテーマを集中化させず複数のテーマを設定し取組が開始された。そしてテーマ毎のプロジェクトにはその活動に相応しい組織形態の適応が検討され、それぞれのプロジェクトは4つの部会(エンタ

ーテイメント部会、おもてなし部会、情報発信部会、グリーンツーリズム部会)で実施されている。また「浜名湖えんため」の事務局は、遠鉄観光開発株式会社内(静岡県浜松市舘山寺町 1891)に設置されている。



「浜名湖えんため」は、その誕生経緯と多様な広い地域をカバーするという特性から、少なくとも現段階では、地域の特性をなにかに特化・重点化させるということとは難しい状況にある。そのため、まず団結して取り組みやすいテーマから仕事を始めることが「浜名湖えんため」の現時点における姿勢である。したがって地域プラットフォームとしての組織形態は、「企業主導・地域連携型」であり、会社形式をとらない総合商社型である。中身としては衆知を集めた百科事典型の組織である。会長の稲葉大輔氏(ホテル鞠水亭 専務取締役)、同グリーンツーリズム部会 部会長 牧田雅規氏(あっとファーム代表)は自らこれをアメーバ型と称している。

コアとなる事業(GTB等)の概要

1) モデル性のポイント

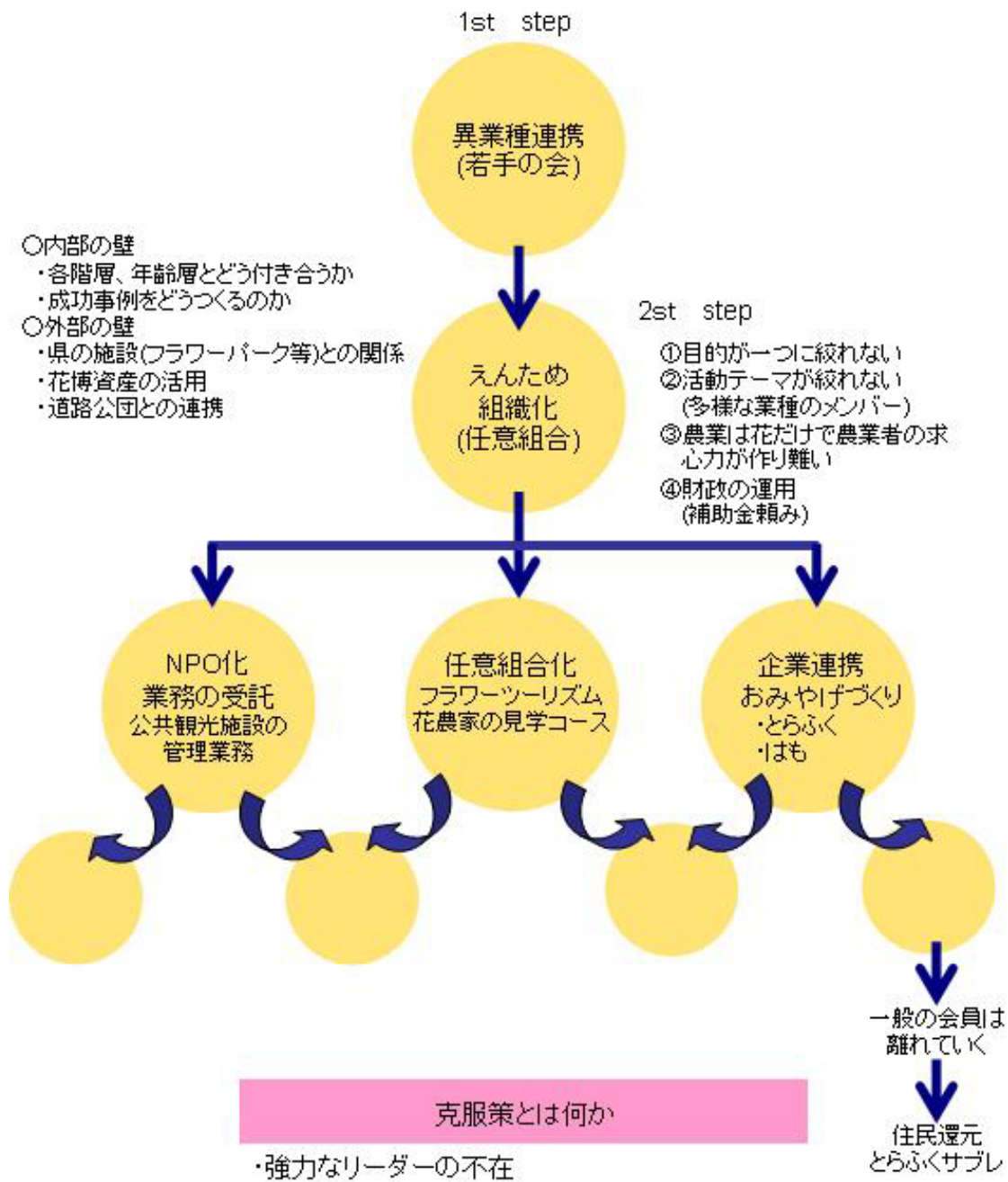
地域プラットフォームとしての組織形態は、「企業主導・地域連携型」であり、会社形式をとらない総合商社型であり、中身としては衆知を集めた百科事典型の組織である。現在幅広いジャンルから 70 名が参画し、それぞれの専門分野で、あるいは部会活動に参加して地域資源の発掘、ブランド化を進めている「浜名湖えんため」

は、地域経営政策推進のプラットフォームとして、今後どのような歩みをしていくのだろうか。これに対しては、稲葉氏や牧田氏は次のように言っている。

『浜名湖えんためがどうなっていくということもあるでしょうが、各フィールドにおける活動を進める中で、何かメリットや可能性を感じた人たちが、それをより深化・拡大させるために独自の組織をつくっていくという形になるのではないか。その場合、えんためはひとつのブランドとして存在することになる』

「浜名湖えんため」は、当面今のような形でひとつのブランドとして存在し続け、部会、あるいは部会の中の個別テーマの作業グループがひとつの独立した組織（クラスター）として、いうところのアメーバ的組織から分節し、NPOとか会社とか協同組合とか、最も適切な組織となっていく。そして「浜名湖えんため」は、分節していった各クラスターを「えんためブランド」という傘の下に管理し、互いの連携を図っていくということであろうか。語り部倶楽部のNPO化もそのひとつであろうし、浜松城やガーデンパークの管理・運営を「浜名湖えんため」が将来受託するとすれば、その部分が新たな組織となる。現在「浜名湖えんため」は会長を含め7～8名の中核メンバーが運営に携わっている。もちろん本業を持った上での活動で、えんための活動に割かれる時間・手間は相当なものである。今後「浜名湖えんため」がどのような組織形態をとるにも、組織としての財政基盤の確立と人材の育成が急務である。

企業主導・地域連携型プラットフォーム
浜名湖えんため(静岡県浜松市)



2) 今後の展開と課題

このような地域を今後どのような方向に持っていくのか、花博や万博という国際的なビッグイベントが終わった後、どのように地域アイデンティティを確立してい

くかが、まさに「浜名湖えんため」に課せられた課題である。そして、その守備範囲が広く多様であるために、「浜名湖えんため」は各市町の観光協会やコンベンションビューローあるいは1温泉地の観光協会といった限定された立場でものを考えることは出来にくく、より幅の広さを持たざるを得ない組織であるといえる。浜名湖周辺地域を特徴のある観光地にするというところから始まった組織であるが、観光という言葉では表現しきれない幅広いフィールドをカバーすることが求められている。最終的に浜名湖地域を特徴ある観光地にするために、「浜名湖えんため」は、農業、漁業、その他の産業、景色、遺産、伝統的イベント等、

地域が持っている資源の総棚卸し、うずもれている資源の発掘、それらの資源の有効活用、それらの有機的な結びつきの構築、情報を広く拡散、ホスピタリティの提供等について、地域経営政策の視点で考え、実践しなければならないということであり、その強力な推進組織：地域プラットフォームとして機能することが「浜名湖えんため」には求められている。豊富な地域資源を持つこの地域が「浜名湖えんため」という地域プラットフォームの活動を通じてどのような道筋を歩むのか、今後とも注目に値する。

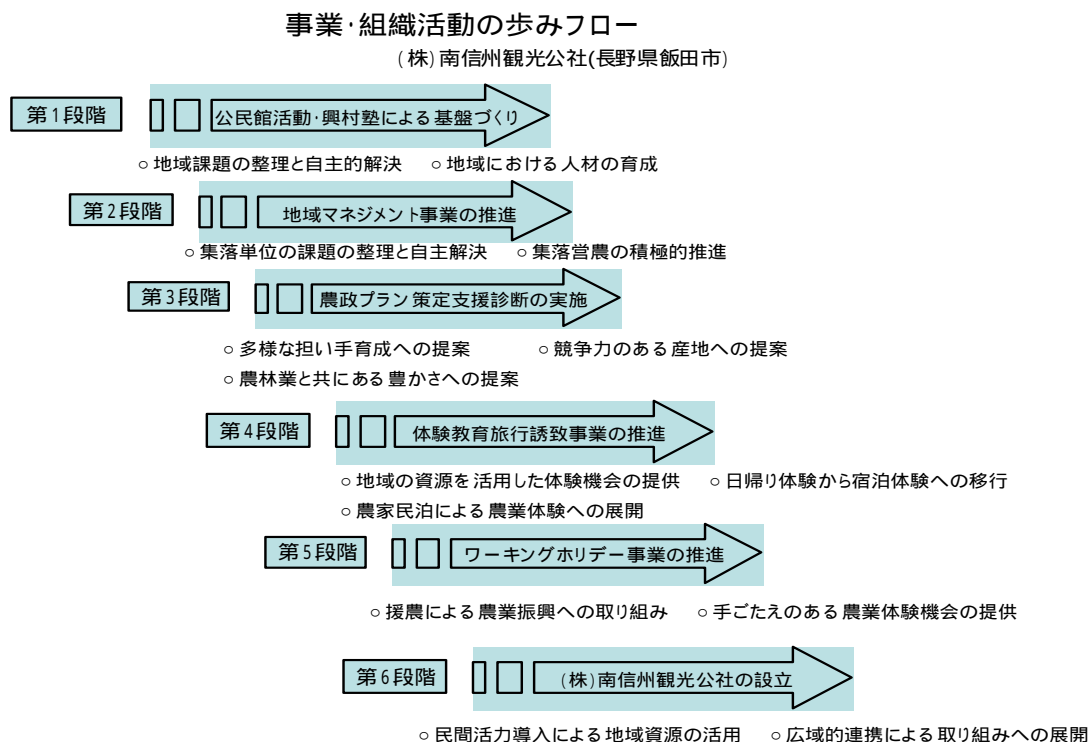
(4)「農協主導型」事例(長野県飯田市)

執筆：桂瑛一（大阪府立大学・信州大学名誉教授）

地域の概要

南アルプスと中央アルプスにはさまれ、その中心を貫いて、天竜川が遠州灘に流れ下る伊那谷と呼ばれる南信州地域の中心都市。人口は約10万7千人。飯田市と下伊那郡併せても18万人弱の人口。高齢化の進行は顕著で飯田市22%、下伊那郡では35%を超える町村も多い。郡部では人口減少も進行している。面積は約330平方km。飯田市と下伊那郡17町村の面積を併せると1929平方kmと香川県や大阪府より広大。自然の様相は、南限、北限の植生が交差する多様性が特徴。面積の80%が森林地帯。

産業は飯田下伊那全体で、工業出荷額が約3800億円、農業粗生産額は約280億円、観光消費額は約145億円となっている。



地域プラットフォーム（知的活力基盤）候補組織の組織化の歩み

1) 公民館活動・興村塾による基盤づくり（第一段階）

昭和60年代より、当時の市長のアイデアで、どちらかというとトップダウン

によって、公民館ごとに地域づくりに取り組む活動が開始されている。基幹産業である農業にかかわって、農村部の過疎化、農地の遊休化、担い手の高齢化が、市長提案の問題意識になっていたといわれている。農業・農村、地域の文化を大事にしようという考え方が大きな背景をなしていた。

当時、市内には、16の公民館があった。公民館ごとに主事がファシリテーターとなり、ワークショップの方式を導入しながら、地域づくりへの取り組み自体はボトムアップによる取り組みが行われている。住民自身が地域の問題を見出し、解決を図っていかうとの主旨であった。

もっとも、飯田市では、すでに、昭和30年頃から、そうした取り組みが自主的に行われる兆しも見られ、市長は、そうした気運をより力強いものにするべく、号令をかける形を取ったということも出来る。大正デモクラシー当時の伝統が自分たちの地域は自分たちでつくっていかうとする風潮につながっているとの指摘もある。

公民館活動を促進するために、昭和50年の末には、3年にわたって、市の農政施策の一環として、興村塾なるものが仕組みられている。人材の育成が目的であり、講師を呼んで話を聞いたり、地域づくりに成果をあげている所を全国から洗い出し、その地域のキーマンと目されている人を訪ねて話を聞くといったことが試みられている。

こうした地域の取り組みには、市の職員が公私を隔てることなく親身になって協力している。市の職員自身も飯田市の伝統的な気風を受け継いでいるわけで、文字通り官民一体の取り組みがなされてきたわけである。

2) 地域マネジメント事業の推進（第二段階）

伝統的な土壌があったとはいえ、公民館活動の積極的な展開は、今日の飯田市の基礎を成しているといわれている。平成元年になると、公民館活動は集落ごとの地域マネジメント活動へと展開を遂げる。集落の自治によって、単に産業としての農業にとどまるのではなく、暮らし全体にかかわる問題を的確に把握し、自ら解決の方向を探るという取り組みを、100余りの集落ごとに行うという考え方である。

農業に関しては、集落営農組織の構築を大きく掲げ、農地の基盤整備、集落排水施設の整備、農業構造改善事業の導入などによるハードの整備に取り組み、その上で、農産加工、農産物直売、都市・農村交流グループの結成といった活性化を志向した取り組みが育っていった。にもかかわらず、集落の落ち込みが見られ、市単独の補助事業も組み込まれ、国の直接支払制度にも依存しながら、集落再生の根幹をなす農地の維持をはかる努力がなされつつある。

3) 飯田市農政プラン策定支援診断の実施(第三段階)

こうした取り組みが大きな背景になっているが、平成5年には、市当局と農協は、地域の農業振興のあり方を検討するための調査研究を長野県農協地域開発機構に委託している。大学の研究者による調査チームが結成され、市と農協の担当者も協力して、1年余りにわたる各種の調査、統計分析など大がかりな取り組みがなされ、その成果は、平成6年8月に、「飯田市農業基本構想」として公刊されている。

この調査研究の成果を受けて、市当局は、市の農政プランの策定を計画し、上記の調査研究メンバーの一人に、市の施策の大綱づくりを依頼している。およそ1年にわたる補足調査がなされ、平成8年4月、「飯田市農政プラン」がまとめられ、その後の政策展開の一つの手がかりをなすこととなる。

4) 体験教育旅行誘致事業の推進(第四段階)

平成8年には、観光課の施策として体験教育誘致事業がスタートしている。その直接のきっかけになったのは、市の施設も装備されていたキャンプ場の利用が減少し、その対策を講じる必要に迫られたことであった。外部のコンサルにも協力を求め、あり方を検討する中から、地域の資源を活かした取り組みの意義が話し合われ、体験教育という取り組みに至ったのである。

早速、地域資源を拾い出し、自然、歴史、文化などを体験する54のメニューを盛り込んだパンフレットが作成され、ダイレクトメール方式で体験教育をよびかけている。学校の生徒をターゲットにすることについては、年齢が同じで、体力格差も小さく、それなりの動機を持って参加することが予想され、取り組みやすいという判断もあった。また、担当の先生方の下見があり、参加者に満足してもらえるだけの準備が出来るという確信が持てたことも速やかに事業が始められる原動力になっている。

平成8年には、横浜から3校の参加があり、9年には千葉が加わって16校に増加している。この事業の一つのねらいは、5時間以上の滞在を実現することで宿泊につなげることであった。パンフレットには市内の旅館の一覧が写真入で紹介されている。体験型の観光を志向していたわけである。

参加校は順調に増加し、10年が25校、11年が45校、12年が74校、13年が101校にのぼっている。平成10年には、参加校の希望もあり、農政課と連携して農家への分宿を試みている。それに呼応して一部の地域にはグリーン・ツーリズム協議会が組織され、40戸近い農家がメンバーになって、宿泊への積極的な取り組みが始まっている。

5) ワーキングホリデー事業の推進(第五段階)

体験教育事業の当初 2 年間は、農作業の体験という要素はなかった。平成 10 年、農政課が農家の作業をボランティアで支援するワーキングホリデーの事業に取り組んだのを契機に、子供達向けにも農業体験の機会をつくり、受入農家を増やすことに取り組んでいる。宿泊する人が予想外に増加し、体験教育に参加する学校も、平成 10 年が 1 校、11 年が 2 校、12 年が 6 校、13 年が 21 校と農家への宿泊を行っている。

平成 11 年に作成された体験教育を呼びかけるパンフレットには、農林業体験の 18 のメニューが掲載されている。年間を通して何らかの体験が出来るようメニューが用意されている。なお、新しいパンフレットには、自然体験、環境学習、味覚体験、農林業体験、ボランティア、伝統工芸・クラフト創造、観光見学、スポーツアクティビティといった 8 つの柱立てのもとに合計 96 の体験メニューが盛り込まれている。

農家への分宿に関しては、保険所からは、当初、旅館業法違反との指摘がなされた。これに対して、宿泊費を取るのではなく、農家体験の代償であるとの理屈で対抗し、見解の相違ということで黙認されるという経緯もあった。しかし、平成 14 年末には、旅館業法の簡易宿所としての許可を得ている。500 戸の宿泊受入農家が登録されているが、そのうち 150 戸がその許可を取っている。なお、消防法の規制に関しては、平成 15 年に、構造改革特区の認定により、消防用設備の設置について免除されている。

6) (株)南信州観光公社の設立(第六段階)

飯田市のこうした取り組みに関しては、広域的な取り組みが効果的であるとの考えから、平成 9 年頃より、そうした展開を議論する気運が生じていた。18 市町村でつくる南信州広域連合の場では、来訪者に多様な観光の機会を提供できる効果を期待して、広域観光に取り組むことの意義に関する提言書がまとめられた。市町村の担当課長レベルでの具体化への検討が始められ、平成 11 年には、市町村と民間の共同出資による株式会社の設立の案がまとめられた。

しかし、いざスタートという段階になると、観光への取り組みに市町村間の格差があることも原因となり、飯田市以外の市町村は消極的な態度を取り、計画は棚上げ状態となった。そこで、平成 12 年には、18 市町村が参加する株式会社設立の計画を白紙に戻し、希望の市町村による取り組みに変更され、5 つの市町村が参画することとなり、他の町村が遅れて参加することも認めるとの考え方で、11 の企業・団体(農協、バス会社、新聞社、テレビ局、寺院など)が加わり、1450 万円の資本金で株式会社南信州観光公社が設立をみている。

飯田市長が公社の初代の社長をつとめ、旅行代理店に勤務していた人を支配人

として雇用し、下記のような事業内容がかかげられている。現在のところ、1 と 2 がメインの事業になっているが、体験教育旅行に関しては 10%、農家の宿泊に関しては 5%の手数料を公社が徴収している。

- 1 体験プログラム・体験旅行のコーディネート
- 2 体験プログラムの企画開発・受け入れ指導
- 3 一般旅行業務
- 4 観光案内所の運営
- 5 観光開発に関する設計並びにコンサルタント業務
- 6 観光土産品等の製造・加工販売
- 7 観光に関する宣伝・広告業務
- 8 旅館・ホテル、土産販売店等の社員教育研修
- 9 観光開発のためのイベントの企画・実施
- 10 損害保険代理業

公社設立以後、徐々に他の町村が参加し、現在は、18 市町村すべてが株主になっている。地元と密着した取り組みに公社の存在を活かし、一般の旅行代理店にはない特色を発揮することと、満足度の高いメニューを提供する代わりに、農家の経済を考慮した料金設定を行うことにとくに留意されている。

中心になる組織としては、多様な可能性が考えられるが、飯田市の場合は、行政のリーダーシップが大きな役割を果たしてきた。その意義は今後とも軽視できないものがあり、民間活力を導入しながらも、行政がかかわりを持つ公社方式が選択されたといえる。事業を行うには、それなりの資金が必要である。ボランティア活動では大きな限界があるのではないかというのが関係者の考え方である。公社設立のきっかけをつくった体験教育旅行誘致事業がスタートした経緯をもう少し詳細にみておくと、当初、飯田市の観光課長、阿智村の村長、下伊那町村会の事務局長の 3 人が発端であった。もっとも、20 年以上も前に、外部のコンサルタントの提言を受け、住んでよい町が訪れてよい町という考え方が関係者の記憶に残っていた。地域ぐるみ観光を発想する土壤になっていたといわれている。3 人の間では、1 校でも訪れてくれればよい、地域ぐるみ観光への一つの布石として取り組もうということになりスタートしたものであった。

体験教育旅行は予想外の評判になり、体験メニューの開発で付加価値をつけることによって、地域ぐるみ観光の事業化が可能になるとの確信に変わっていった。参加者の評価を絶えず聞き出し、充実感を持ってもらえるような取り組みが必至であることも学び、外部の旅行代理業者を活用することの意義も認識していった。そうした取り組みの過程で、広域的な支店の重要性が感知され、そのための組織

づくりへと発展し、公社の設立につながっていくわけである。

公社は、現在、社長以下 5 人の社員に研修員 3 人という陣容である。1 年間の公社の業務は、3 月の翌年度への準備に始まり、4 月には体験教育旅行参加依頼を中心とした営業活動が行われる。5 月から 6 月が受け入れの最盛期になるが、そのための受け入れ業務、農家への手配、確認、受け入れの実施、精算といった仕事が続くことになる。7 月は参加した学校に対して意見を聴取するとともに、次年度の参加要請を行い、新たな参加者確保のための営業活動が展開される。夏期休暇期間は、子供達のキャンプが増えるきざしにあり、それへの対応がなされるが、8 月になると次年度の参加を検討する学校からの視察者の受け入れが主な業務になる。9 月から 10 月も受け入れのもう一つの最盛期になり、11 月以降は営業活動の期間に充てられる。

体験事業に関しては、参加者の 90%は学校の生徒である。地域ぐるみ観光の裾野を広げるためには、一般の参加者を如何に増やしていくかが課題である。そのための手法が確立されていない現状であり、公社の今後の取り組みに期待がかけられるところである。農業生産意欲の刺激、農家であることの自信の回復、高齢者や女性への励ましといった農家への効果が指摘されている。

体験による収入としては農家 1 戸当たり 10 万円程度である。1 回 4 人、延べ 3 回というのが 1 農家あたりの平均である。延べの参加者が約 7000 人であり、トータルとしては 6000 万円ほどの収入になっている。しかし、飯田市の考え方は、農業基盤のないところにグリーン・ツーリズムはありえない、農業の余力で副業に取り組むという点にある。テーマパーク観光を目ざすのではなく、あくまでも農業振興をベースにするという基本理念に学ぶ必要性が痛感される。

今後の展開と課題

長野県飯田市における展開過程を見ると、以下のような政策構築への示唆を読み取ることが出来る。

- ア) 農業・農村を維持発展するという住民の強い意志が支えになっている
- イ) 農業・農村を取り巻く情勢変化への的確な理解と早めの対策が講じられている
- ウ) 外部のコンサルタントを活用し、基本的な対策の方向を見定めている
- エ) 地域の多様な人材を行政が音頭を取りながら活用している
- オ) 行政の人的支援が積極的になされ、地道な財政支援も行われている
- カ) 農業・農村振興に絶えず立ち返った取り組みをしている
- キ) 地域の資源の活用、なかでも農林業体験を大きく位置づけている
- ク) 農業生産基盤のないところにグリーン・ツーリズムはないという信念を貫いている

- ケ) 地域の旅館に配慮しながらも農家に宿泊することと結び付けている
- コ) 18 市町村にわたる広域的な取り組みを重視している

飯田市の場合は、地域資源の活用にこだわった観光振興に主眼がおかれている。まさに、グリーン・ツーリズムの志向そのものである。しかし、グリーン・ツーリズムの展開方向やそれをとおした農業・農村振興への今後の展望が明確であるとはいえない。的確な方向付けのもとに、如何に新たな展開を図るか、誤りのない舵取りが求められている。

（５）「組合主導型」事例（大分県湯布院町）

執筆：白川真弓（日本イベントプロデュース協会）

梶山忠彦（元榊博報堂局長）

松村廣一（農林水産省地域振興課課長補佐）

地域の概要

１）湯布院町の概況

大分県のほぼ中央、由布岳南西麓から飯田高原にかけての由布院盆地および大分川沿いに位置し、人口１１，４００人（平成１２年国勢調査速報）、総面積約１２８haの町である。県都大分市までは大分川沿いに車で約１時間、別府市までは鶴見岳越えで約４０分の距離にある。平成８年３月の大分高速自動車道（鳥栖～大分）の開通により、福岡空港および大分空港より車で１時間３０分の圏内となり福岡市近郊からも日帰りが可能な観光地となった。

（「湯布院」と「由布院」の二つの呼称で知られる町）

本町は昭和３０年２月に由布院町と湯平村の合併により誕生した。湯平の「湯」と由布院の「布院」を合わせて「湯布院」と命名された。そして、現在、「湯布院」、「由布院」の二つの名称は多くの人々に愛称されている。特に、「由布院」と表記される場合には観光の中心地である川上地区を意味する言葉として使用される場合が多い。しかし、ＪＲ九州「ゆふいん駅」にみられるように「ゆふいん」という平仮名表記が使用される場合もあり、ここに地域の風土、文化の微妙な相違を読み取ることができる。

また、平成１７年度に周辺市町村との合併し「由布市」となることが決定した。有名になった「ゆふいんブランド」をめぐる動きも興味深い。

２）地域農業の概要

本町の農業は観光分野に比べ大きな特徴を有しているとは言い難い。その大きな原因は就業機会の場が多く、兼業農家が圧倒的に多いことであり、経営規模が零細で稲作中心のモノカルチャー（単一文化）農業圏であることがあげられる。

農家総数は平成１２年度は６４６戸（５年度は６９５戸）で全体の９割弱が兼業で、かつ兼業のほとんどが第二種兼業であることから担い手の高齢化と相まって農業生産体制の脆弱さが危惧されている。また、経営規模も１ha未満が８割弱（５年度）を占めている。

しかし、かつて本町は特定野菜産地として農業で名を馳せた経験があることからノウハウは潜在的に存在し、体力に合った、身の丈にあった所得が見込まれる観光と結びついた地産地消型農業を希望する農家が相当数存在することは興味深い。

3) 地域振興の概況

(観光地としての湯布院町)

本町は、「湯平温泉」と「由布院温泉」という二つの温泉地を抱え、昭和40年代を境に、由布院温泉は鄙びた温泉地から一躍年間400万人が訪れる大観光地へ変身を遂げた。その反動からか湯平温泉は逆に由布院の後塵を配する状況になってきた。観光客の趣向の変化に対する対応力が大きな差になったとみることができるが、町内に二つの温泉地を抱えることの自治体としての困難さを伺い知ることができる。

ここでは既に多数の文献で紹介されている由布院の“まちづくり”の概要について簡単に触れておくこととしたい。

ア) 観光地・湯布院町の歩み

本町のまちづくりは外部環境の変化をバネとした形で進められてきた。時代の風潮に安易に迎合することなく、時代の先を読みながら中長期的な視点で進められていることが特徴といえる。

【まちづくりの主な歩み】

- | | |
|--------|---------------------------------|
| 昭和27年 | 由布院盆地ダム計画提起（青年団、農業団体などの反対により頓挫） |
| 30年2月 | 湯布院町誕生 |
| | 新生湯布院町の指針として「湯布院温泉保養地構想」を提唱 |
| 31年1月 | 自衛隊湯布院駐屯地開設 |
| 39年10月 | 九州横断自動車道全線開通 |
| 45年7月 | 城島高原の猪の瀬戸にゴルフ場建設計画提起 |
| 46年4月 | 「明日の由布院を考える会」発足（マスコミの注目を得る） |
| 47年 | 「牛一頭牧場運動」発足（豊後牛のブランド化に取り組む） |
| 50年4月 | 大分中部地震 |
| | 7月 辻馬車運営開始（中部地震の沈滞ムードの払拭） |
| | 8月 第1回ゆふいん音楽祭開催 |
| | 11月 第1回牛喰い絶叫大会開催 |
| 51年8月 | 第1回湯布院映画祭開催 |
| 54年11月 | 平松守彦大分県知事「一村一品運動」提唱 |
| 62年2月 | 総合保養地域整備法（リゾート法）制定 |
| 63年4月 | 湯布院町環境デザイン会議設置 |
| 平成2年9月 | 潤いのある町づくり条例制定 |
| | 2年12月 ゆふいん新駅舎完成 |
| | 3年4月 人材育成ゆふいん財団発足 |
| | 8年3月 大分高速自動車道（鳥栖～大分間）開通 |

【主な表彰歴】

昭和 56 年	「大分県一村一品運動奨励賞」受賞
57 年	「日本映画ペンクラブ賞」受賞
	「サントリー地域文化賞・西日本文化賞」受賞
58 年	「自治大臣賞」受賞（潤いのある町づくり）
59 年	「第3回日本旅のペンクラブ賞」受賞
61 年	「第1回農村アメニティーコンクール最優秀賞」受賞（国土庁）
平成 3 年	「全国花のまちづくりコンクール」受賞
8 年	「公共建築・特別賞」受賞（ゆふいん駅舎）
9 年	「農林水産大臣賞」受賞（豊かな畜産の里）
	「岩切章太郎賞」受賞（由布院温泉観光協会）

イ）温泉保養地・湯布院町が目指すもの

）クアオルト・滞在型温泉保養地の理念

クアオルトとはドイツ語で温泉保養地という意味である。本町がまちづくりの指針として掲げている基本理念でもある。ドイツにおける温泉保養地の光景は、保養客が街という大きな庭（クアガルテン）を散策しながら、温泉につかり休養したり施療施設で治療を受けられる環境が整備され、合わせて長期に滞在する客をもてなすためのレストラン、商店などの日常施設や美術館、コンサート施設などの文化施設が総合的にバランス良く配置されている姿である。このようなクアオルトがヨーロッパで誕生した背景には産業革命にみられる工業化の進展に伴う都市部の環境悪化があげられ、市民の公衆衛生、健康に対する意識の高まりのなかから新鮮な空気、緑（フィドンチッド）、太陽が健康に大切であるという考え方が広く普及したことによる。これが海水浴、温泉保養へとバカンスの一環として発展していった。

昭和46年に旧西ドイツのクアオルトを訪れた本町の関係者は、この街づくりに共鳴を覚え、先人たちが継承してきた我が国の湯治場文化を見直すと同時に、自然との共生や、芸術文化が織りなす“もてなし”の豊かさを学び、滞在型温泉保養地を目指した活動が始まった。

）地域全体でお客をもてなす心

由布院では宿の規模を抑え、宿泊客を囲い込むのではなく街の散策を促し、一方では宿泊を伴わない日帰り客に宿の施設を開放するという試みが行われた。由布院の関係者はこれを「街に風を通す」と表現している。

別荘風旅館という贅沢な空間の提供という由布院の新たな“もてなしコンセプト”を開発したことで知られる亀の井別荘の中谷健太郎氏、由布院玉ノ湯の溝口薫平氏、近年立地した無量塔（むらた）の藤井晃司氏は由布院の街づくりを「ネットワーク型観光地」と表

現し、それぞれのプロ集団が役割を分担し、地域全体でもてなし、地域全体の経済を活性化させるべきであると主張している。

しかし、地元関係者のこだわりに反して多様な観光客が押し寄せるようになると地域外の大手観光資本が短期決戦とばかりに、まるで底引き網を地域全体に張り詰め、特徴のない地名入りの土産やファーストフード店を集中させ、利益を根こそぎ地域外に持ち出し、陳腐化した観光地に墮落させるという動きが顕在化してきている。地域のアイデンティティを守るために地元関係者、行政が尽力するものの、なかなかその解決策の糸口がつかめないというのが同様の悩みを持つ観光地の共通した課題となっている。

）郷土の味、地域の食材でもてなす

当地ではさまざまな料理レシピの試行錯誤が行われた結果、「猪鹿鳥料理」に象徴されるように地域の食材を活かした料理の提供が行われている。農業と観光の連携は全国的にも古くて新しい問題として常に関係者間で議論されてきたものである。そして、多くの場合、地域循環型のシステムの構築には残念ながら至っていない。これを実現するためには農業、観光、行政各サイドの“執念”なくして実現は難しい状況にある。

4）その他（既成の成功事例の検証と新たな取組みへの挑戦の動き）

（ア）内発型産業創出のためには新たなビジネスモデルの創造が必要

本町は我が国を代表する地域振興の雄（「西の横綱」）としてあまりにも有名である。無名な温泉地から観光関係者、行政が一体となって取組んだ「昔懐かしい田園風景をモチーフ」とした地域振興活動によって一躍有名な温泉地域となった。この分野を紹介した文献は枚挙に暇がないほどである。

本町における地域振興の主な舞台は観光地域である“由布院”地域である。ここでは温泉観光協会、旅館組合、商工会などが中心となり別荘風旅館を中心に田園風景のなかに、ホテル、旅館、民宿など多様な宿泊形態の宿が集積し、旧来型の団体慰安温泉観光地・別府との差別化を図るという取り組みが行われてきた。また、販促系イベントの牛喰い絶叫大会、誘客系文化イベントの映画祭、音楽祭、記録映画祭や、地域伝統祭りの復活など各種地域イベントを創造するなど地域ブランド形成に向けた意欲的な活動が展開されてきた。

しかし、このように温泉観光地としての名声が上がるにつれて地域づくりに関心の薄い利益追求型の外部観光資本の進出が増加し、地元観光資本と周辺農村部との間に摩擦・軋轢が生じるようになってきている。この調整、是正が本町のコミュニティ増進の大きな課題として浮上してきている。これは大観光地の宿命ともいえよう。

このような意味で、本町の事例を検証することはこれから観光立村・内発型観光産業起こしをめざす地域にとっては大変参考となる地域である。本町もその例外ではないが、既存のモデルの成長過程を部分的に手直しして改善・成長をめざす従来の「プ

ロセス・イノベーション」ではもはや生き残りは困難な時代となっており、これからの時代は地域活動、政策企画・実施の行程全体を見直していくという「プロダクト・イノベーション」が鍵である。

(イ)既存成功モデルに打ち勝つグリーン・ツーリズムビジネスモデル創造に向けての動き

本町の地域振興を紹介する文献の多くは、“由布院”における観光(環境保全含む)活動を中心に多くの頁が費やされている。本町の「農業」からの切り口での論文・レポートはほとんどみることはいできない。観光客400万人を抱える巨大市場に農業サイドが有効なアプローチをしないのは誠にもったいない話である。新たな展開の契機となる市町村合併を踏まえ、当町の農業の実態を把握し、婦人・高齢者が主体となるものの高い潜在能力を持つ農業と日本有数の観光事業とを連携させるプロジェクトを推進する新たな人材の発掘が望まれる。そのためには、既存の成功モデルを立ち上げた関係者の英知・バイタリティーを凌ぐ新しい活力が必要である。

地域プラットフォーム(知的活力基盤)候補組織の概要

○組織の歩み及び体制

(シンクタンク機能を持つ総合観光事務所の設立)

由布院は誰もが行ってみたい温泉地として常に上位を占める観光地である。しかし、この名声は一朝一夕に形成されたわけでもなく、無名な温泉地の血がにじむような苦労の中から築き上げられてきたものである。特に、湯布院温泉のイメージを定着させた高級別荘風旅館の亀の井別荘の中谷健太郎氏、玉ノ湯の溝口薫平氏を中心とした温泉旅館の人々の「保養農村(クアオルト)構想」の実現に向けての努力は地域振興版のプロジェクトXである。

特に、由布院の地域リーダーの方々の基本認識には「徹底した地域主義」が根付いており、遠回りでも地域が主役になるような配慮が感じられる。また、内外の人脈を積極的に地域の力として活用することも特徴となっている。そのため、地域振興の発想・企画とその実行の段取り・進行管理を専門に行う組織が必要となってきた。その組織が各観光組合を統合した観光総合事務所である。従って、由布院の観光総合事務所は旅館案内の観光協会とは異なる。シンクタンク化を目指した組織である。事務局長も初代から全国公募を行い新たな人材の確保に努めている。また、事務職員も全国の自治体、観光協会から研修生を受け入れている。運営は組合員の会費で運営されている。

(行政だけが地域振興のセクターではない。本当の地方分権の模索)

このように地域が独自性を発揮しようとするすると人材とそれを支えるシンクタンクの組織が必要となってくる。しかし、事例で紹介してきたように地域によって事情

や力関係は様々であり、知的活力基盤の組織形態、運営主体は多様である。湯布院町の地域振興も外部の目からみると有名観光地になってしまったことから派生する利害がもたらす人間関係の複雑さ、及び町が一丸となることの難しさが見えてくる。これは年間数百万人の観光客が訪れ、財政的にも自衛隊の演習場等があることから比較的他の自治体に比べれば余裕があるということのなせる業と言えなくはない。余裕のない自治体にとっては羨望の的であり、贅沢な悩みである。

このように、行政以外のセクターが知的活力基盤の構築を目指している事例を概観していると地方分権、三位一体議論を改めて見直す必要がある。それは行政だけが地域振興を司る主体（セクター）ではないということである。従来の行政施策は国→都道府県→市町村→民間という流れで交付金・補助金等が流れていた。権限を現場に移譲することは重要なことではあるが、移譲されたら移譲されたで移譲先の権限が高まり、移譲先と民間が良好な関係にない限り施策の恩恵を受けることは難しくなる。これでは、地方分権、三位一体の趣旨に反してしまう。地域が地域産業政策のイニシアティブを持つことが地域・日本の再生につながるという意見が今回の調査で地域から強く聞かれた。この声を有効に機能させるためには、国→知的活力基盤、都道府県→知的活力基盤、市町村→知的活力基盤というように多様な支援のルートが用意されていることが必要であることを痛感した。これを実現するためには持続的な財政の健全化、事業執行・政策達成能力を知的活力基盤が持てる仕組みを総合的に提供することが必要である。

コアとなる事業（G T B等）・地域知的活力基盤の概要

1）モデル性のポイント

本町における地域経営上のユニークな特徴は由布院観光総合事務所の存在である。単なる観光案内を行う事務所ではなく、由布院地区を中心とした“まちづくり（クアオルト構想の実現等）”を考え、実行する組織である。そのため、事務局長は全国公募し、職員も全国自治体等からの研修生を受け入れている。プロデューサーとして旅館組合、商工会の幹部等が取り仕切るとともに、研修生の指導（O J T型研修（実践重視の研修））に当たっている。

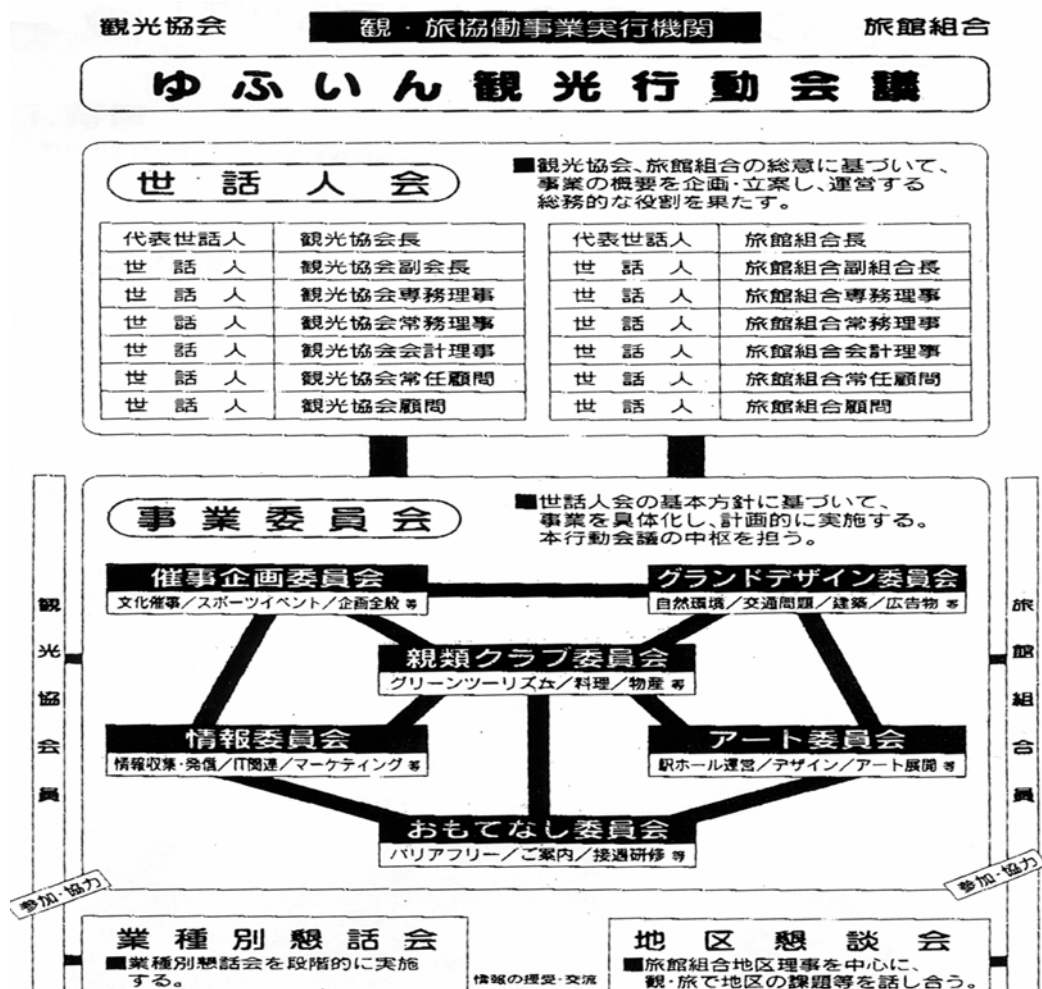
しかし、本来の観光の宣伝活動、まちづくり活動（部会活動及びイベント）、視察対応等仕事が多岐にわたり、本来、じっくりと研究しなければならないクアオルト（農村保養）構想実現に向けての基本構想、基本計画、実行計画づくりが日常業務に忙殺され、作業が進められないのが現実となっている。また、まちづくりで名声を博したこと、年間400万人が訪れる大観光地となったことが、逆に多様な社会問題等を引き起こし、町内部の関係機関の連携の難しさを生んでいる。まちづくりという面で町全体に閉塞感が漂っているというのが外部から見た偽らざる感想である。これを打破するきっかけとして直近に迫った市町村合併や各分野のまちづくり

リーダーの世代交代が考えられる。

この新たなまちづくりを推進する母体・装置として観光総合事務所とは別に「まちづくりシンクタンク」、いわゆる地域知的活力基盤を作る構想がリーダーの間で検討され始めた。民間組織によるグリーン・ツーリズムビジネス（本町では保養農村のまちづくりとビジネス育成）のインキュベーション組織の立ち上げである。地域には多種多様な事情があり、それに対応した知的活力基盤への多様な支援策が求められる。

2) 地域知的活力基盤の組織概要

地域知的活力基盤としての由布院観光総合事務所、その上位組織である「ゆふいん観光行動会議」の組織概要と主な活動内容を示したのが次の図表である。



3) 事業化に向けての地域知的活力基盤のデザイン

- 「農業と観光の連携プロジェクト」のシナリオ（試案）

）インキュベーション活動の基本的な考え方

地域の内発力を沸き立たせるためには、四つの「ジレンマ」を整理し、新たな次元のプロジェクトに進んでいくことが肝要と思われる。前述の四つのジレンマは全国共通のものもあれば本町特有のものもある。内発型産業としてのグリーン・ツーリズムビジネス（GTB）ここでは「農業と観光の連携」を推進するためには相互の立場の理解と尊重、プロジェクト実現に向けての調査研究体制の整備と、起業化に向けての“執念”が何よりも大切である。

そのためには、まず本町のプロジェクト推進に向けての地域知的活力基盤と呼ぶべき「地域プラットフォーム」をまず設置して関係者に推進サイドのやる気を示すことが大切である。少なくとも過去実施したアンケート調査によれば農業、観光サイド双方の約2割が双方の連携ビジネスに関心を示していることがわかった。従来の四つのジレンマを核にした堂堂巡りの議論を回避するためには、起業化のためのシステムを提示し、プロジェクトマネジメントのノウハウを駆使して、そこから議論を始めることが必要と思われる。そして、成果が出るまで懇切丁寧に支援していく粘り強さを発揮していくことが重要である。インキュベーション（職の創出システム（保育器））には関係機関が徹底的に支援するという姿勢が求められる。起業家とは初期の段階では各分野において未熟なものである。とかく住民の自発性の誘導が地方自治の本旨であるとか、住民の行政に対する依存の打破こそが地方分権のめざす姿であるという議論をよく耳にする。そして、施設は整備するが経営は事業主体の責任でというパターンが全国でよくみられる。しかし、国と地方、地方自治と住民との関係は相互の信頼関係の上に成り立つものであり、各種権限と情報を保有する行政サイドがまず地域の自立に向けて従来の受動的な管理の姿勢から主体的な経営の姿勢への転換を図り、政策の提示・参画誘導、施策の親身な推進を行うことで求められる。地域の自立の過程には当然公的、私的なリスクが伴う。避けられるリスクもあれば、どのように努力をしても避けられないリスクもある。このリスクを双方が共有することが自立、経営感覚を身に付ける第一歩である。すべてのリスクを国・行政に負わせたり、行政がリスクを背負うことを嫌うために新規施策に手を出さないという消極的な姿勢に陥っていたのでは地域の未来は拓けない。また、地域プラットフォームの主体は地域の実情により行政であったり、民間組織の任意組織であったり、観光協会であったり、NPOであったり多様であってよい。従って、多様な組織に支援できる仕組みが必要と思われる。

そのため、地域プラットフォーム活動では、事業イメージが形成された段階で事業ドメイン（規模・範囲）を明確にし、検討テーマを絞るなど集中力を効果的に高める工夫が必要であるさらに、活動を総合的にプロデュースする専門家の招聘、調査研究体制の充実を推進機関が図ることが重要である。地域経営の達人とは国・県・民間の関係機関の協力を導き出す達人である場合が多い。先進地域こそ本来は内外

の情報に貪欲であり、事例に精通しているものである。

）本事業の事業理念・規模（ドメイン）とは

本プロジェクトは専業農家というよりは多くの兼業農家を対象とした身の丈に合ったビジネスとしてまず考えていくことが重要といえる。旅館・ホテルの食材供給は現在卸業者の効率的なシステムによって支えられており、これに取って代わるシステムを考えることは不可能に近い。また、専業農家を対象とするほど量をさばける多様な市場でもない。しかし、「ゆふいん」という言葉の響きが醸し出すゆふいん産農産物の“物語づくり”は魅力的な市場である。従って、手作り感覚のある事業の起業化から進めていくことが必要と思われる。

参考事例として、大分県大山町の「JA大山が行っている「農産物直売所」と「buffet方式の農家レストラン（田舎料理）」、福岡県岡垣町の（株）グラノ24Kが行っている「有機農産物を食材とする調理加工・セントラルキッチン」、「ユニークなレシピ開発が支えるbuffet方式のレストラン（和食（「ぶどうの樹」）、フルーツ・ケーキデザート（花・夢葡萄））」があげられる。

【本プロジェクトのめざす事業ドメイン（理念、規模、範囲）】

《1st Step》

事業理念：環境に配慮した健康的で美味しいお洒落感覚のある食農空間の提供

事業規模：当初3～5億円規模（目標10億円）

事業内容：駅前・湯の坪通り沿いに「湯布院野菜常設店（100円ショップ）」を開設（中小旅館、民宿などにとっては食材供給の場となる）

事業目的：多品種少量生産の供給力の育成と起業意欲の増進（県農試、普及などの協力依頼も必要である）魅力商品開発のトレーニング

基本理念：あくまでも高品質な多品種少量生産にこだわり、“売り切れ御免”型販売に徹する。湯布院の兼業農家の底力を発揮することが本旨

《2nd Step》

ゆふいんブランド農産物の開発、地元資本の旅館・ホテル・民宿などと連携した旬の食農祭の開催（例えば簡単な例では初夏の朝取りトウモロコシを活用したレシピ、秋の地場産枝豆レシピの旅館ごとの披露、旬の地場野菜・果実パンなど）

《3rd Step》

ゆふいんブランドの飲食・購買部門の開発（ゆふいん農産物を活用したbuffet方式の農家レストラン系統集荷部門にも好影響を発揮）

(6)「NPO主導型」事例（静岡県天竜市熊地区）

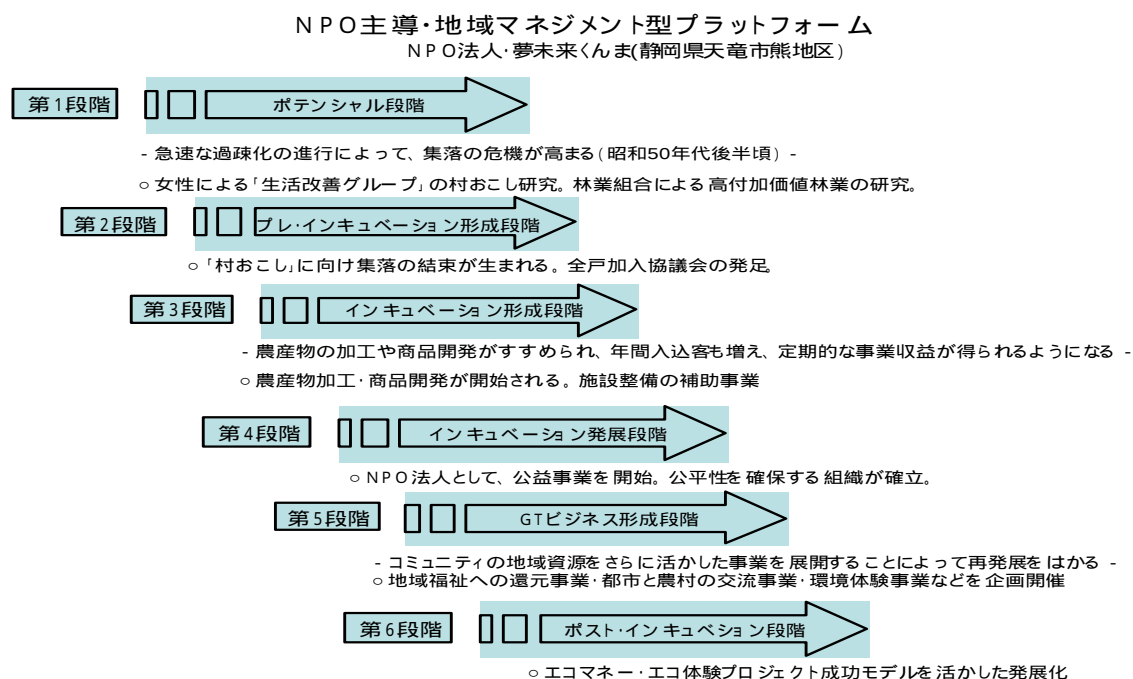
執筆：塚原光良（日本政策研究所所長）

地域概要

天竜市は、静岡県西北部、浜松市から北へ約 20 キロに位置する。市の中心を天竜川が貫流し、日本三大人工美林であるスギ・ヒノキを中心とした「天竜美林」が広がり、天竜奥三河国定公園の玄関口にあたる自然景観に優れた地域である。市の面積の約八割は森林であり、こうした美林が全体に広がっている森林地帯である。森林との共存共栄を目指す「森林都市宣言」も掲げられ、地域特性にあったまちづくりが行われている地域でもある。

天竜市熊地区は天竜川の支流・阿多古川の最上流部に位置し、北は佐久間町と龍山村、西は引佐町と愛知県鳳来町に接した山間部に位置する。約 32 平方キロメートルにわたる周囲を山々に囲まれ、地勢は急峻で、佐久間町と龍山村の境にそびえる標高 840.6 メートルの箒木山のふもとに拓かれた、市内ではもっとも標高の高い山間地区である。

地区内には中小の 23 の集落が散在し、288 世帯、877 人（平成 17 年 3 月現在）が居住している。当地区は、江戸時代まで、秋葉山・鳳来山街道と長野県の善光寺・奥山街道の交わる宿場町としての賑わいをみせていた町でもある。古くから林業が盛んな地区であり、天竜杉の主要な産地となっている。そのほか産業としては、茶・しいたけの栽培などが行われている。



地域プラットフォーム（知的活力基盤）候補組織の概要

【組織体制】「夢未来くんま」は、熊地区全戸が加入するNPO法人であり、会員は550人。地区内の住民であればサービスは誰でも受けることができ、入会金は1戸1,000円で会費は1人100円。運営主体として23人の委員で構成された「ゆめまちづくり委員会」があり、その下に「水車の部」「しあわせ部」「いきがい部」「ふるさと部」の4つの部門が設置されている。そのうち「水車の部」における事業収入が当NPOの事業収入の約8割を占め、運営資金の源になっている。

【経営財務状況】NPO法人・夢未来くんまの事業部門は、水車部（農産物加工・販売、食堂、イベント、手づくり体験実習、食農学習ボランティア育成講座）、しあわせ部（給食サービス、いきがいハウス「どっこいしょ」、中山間地域等助け合い活動支援事業委託）、いきがい部（「ほたるを観る会」「大寒謝祭」等のイベント企画、運営都市と山村の交流事業、ホームステイの受け入れ）、ふるさと部（環境保全活動として「ふるさとの山・川まもり隊人材育成事業」、「大栗安棚田クラブ」、環境学習として「子どもの水辺事業」）の4部門に分かれている。そのうち、NPOの事業収入の約8割を占める「水車の部」は、「くんま水車の里」を拠点にした農作物の物販・加工品の販売・製造に加え、かあさんの店（食堂・展示販売）を中心とした事業がメインである。17年前から農作物に付加価値化をつけた商品化をし、物品販売を行い、そば・味噌・こんにゃく・五平餅・饅頭・漬物などの販売により売上を維持し続けている。夏には「ふるさと便」を出して売上向上をはかっている。平成15年度の売上決算は8,193万円となっている。

コアとなる事業（GTB等）の概要

1) モデル性のポイント

当該地区は、過疎化の影響を受けた山間地域・条件不利地域において、地域住民のメンバー意識を確保しつつ、グループリーダーを輩出し、地域産業（むらづくりビジネス）をどのような形で発展させることができるかというテーマを内包するモデルといえる。

また、地域振興を進めるにあたって、公平性と平等性を確立しながら推進する主体として、NPO法人を選択した経緯・経過は、村落単位の小コミュニティにおいて、知的活力基盤を推進・強化するうえでの参考モデルとして認識される。

さらに、主要な事業推進主体として、「女性」を中心とした「むらづくり」のアイデアや地域コミュニティの活動展開・物産加工品開発・マネジメント開発力の特徴なども特質される。何よりも、どういう工夫を施し、財政面での遣り繰りを成功させながら事業を継続しているのか、という秘訣も注目されることである。

2) 事業化までの経緯(「ブレ・インキュベーション」段階)

当地区は、昭和30年代後半から高度成長に伴う産業構造の変化によって、当地区から地区外への人口流失が相次ぎ、昭和30年に2,508人であった人口が、昭和60年には1,178人にまで半減し、市内では、最も過疎化の激しい地区とされていた。

当地区の村づくりは、昭和61年10月、当地区の全戸(306戸)が加入する「熊地区活性化推進協議会」の発足が、その後、NPO法人の発展の基点となっていくことになる。その頃から、当地区の住民たちは、過疎化の要因である林業の不振に加え、当地区の自然条件や経済環境の不利を克服するための試みとして、高付加価値林業や山間地茶業の確立に加え、山村の生活改善・生き方の見直し、食文化を通じた「村おこし」の企画などを自発的に取り組むようになっていった。

60年の協議会の発足以前に、すでに過疎化克服に向けた地区住民たちの様々な試みがあげられる。昭和52年に女性53名による生活改善グループが誕生し、昭和58年には、生活改善センターを完成させ、農産加工グループによる「みそ」や「保存食」づくりが始められた。また同時期、林業後継者により、高付加価値林業を展開するために「天竜磨き丸太加工協同組合」が結成され、中核農家による大型緑茶加工施設なども導入され、山間地茶業の確立も検討・実現されるようになっていった。

昭和60年、熊公民館主催の「明日のくんまを語る会」によって、当地区の老若男女約100名が一堂に会して、過疎化の現状をどのように捉え、そしてどう克服すべきかを議論する場が設定され、このイベントが大きな契機となって、翌年の「熊地区活性化推進協議会」の結成へとつながっていく。

NPO発足の経緯(「インキュベーション形成」の経緯)

協議会発足によって、ふるさと活性化対策事業などを導入し、62年には、そば・味噌加工・製粉施設・販売施設・休憩施設(水車小屋)などの施設整備に関して、総事業費1億6千万円の予算で建設する計画が浮上した。この際、当地区の共有林を財産区管理委員会から4200万円を捻出し、地元負担金として供出し、協議会が補助金の正式な受け皿団体として、スタートすることになった。

農産物の加工施設の着工と同時に、農産物を加工するメンバーを募ることを開始する。施設完成までの期間、生活改善センターで手作り味噌・そばなどの地場産品づくりや商品開発を行う「くんま水車の里」グループが女性を中心に発足。63年に各施設が完成すると、農産物販施設内に「かあさんの店」をオープンさせ、運営資金を補助金に頼らない手法にて成功させた。

水車の里・かあさんの店の経営は順調に進み、年間7万~8万人の入込み客を数えるほどにまでなった。経営力が向上する一方で、住民連携のためには公益的な活

動主体として運営していくことが望ましいと考え、各団体の財務を一元化し、平成12年9月に、NPO法人として、スタートをきった。

これまでの取り組みに対して、実務面で機能してきたのは、女性たちであるが、施設整備やイベント企画・開催に関する財政的な支援策については、天竜市役所や熊地区活性化推進協議会の支援体制を補助事業等の受け皿として有効に活用してきたことは特記しなくてはならない。

起業化が地域にもたらすもの

条件不利地域であった熊地域は、婦人会を中心とした潜在的な経営主体を内包していたが、過疎化脱却のために、全住民参画型による活性化推進協議会の結成から、やがて農産物加工グループ「くま水車の里」の結成へ移行し、事業展開の成果がさらに発展を遂げて、全戸加入というコミュニティ参画型のNPO法人設立へと発展していった。その過程のなかで、グループ間の対立と協調を経ながらも、熊地区全員のNPOの加入と、サービス提供という事業の実現がはかられたことによって地域内の結束を高め、地域外部に対しての農産物加工品の販売活動、地域住民と都市住民との教育・交流事業・イベント企画などの展開、地域コミュニティ内でのケアサービスの提供や相互扶助活動の拡大、コミュニティ・ケアビジネスとしての役割・機能の代替、という諸点において、条件不利地域とは思えない経済効果をもたらしている。

しかし、従前に記したように、当該NPOでは、水車の部の事業収益がNPOの資金源になっていた。ということは、逆にいえば、財務リスクが高いとも言える。だが、当部門のような農産物の物販・加工販売は、たとえば、近年、都市住民の「食と健康と癒し」への強い関心というテーマをより敏感にキャッチしていくなれば、さらなる付加価値を付けた物品の販路拡大にも繋げることが可能かもしれない。

NPOの財務リスクを低減させる事業として、しあわせ部の活動内容があげられる。この「しあわせ部」とは、ヘルパー派遣・デイ・サービス・給食サービスなど地域福祉に対する還元事業としてスタートした事業である。介護保険の開始とともに、保険適用外の高齢者などにも対象にしたデイ・サービスを企画し、「いきがいハウス・どっこいしょ」を立ち上げ、各集落の集会場にヘルパーを派遣し、生活支援を行うサービスを行っている。

こうしたコミュニティ・サポート事業が、地域コミュニティに居住する高齢者に対する支援事業の一環として、たとえば、NPO法人が事業委託を受け、その支援業務の一部を請け負うという形式が定着化すれば、物品販売などの収益事業とともにNPOの運営経費の調達をより高めることができるかもしれない。

さらに「いきがい部」「ふるさと部」の各部門は今後の都市・農村の交流プログラム・地域の教育機関や社会教育・青少年交流・環境教育・体験学習の場所として棚

田などの貴重な地域資源をより上手に利活用した事業を行う必要がある。

また、今後の展開としては、熊地区が、県のエコマナーパイロット地区の指定を受けており、平成14年2月に導入説明会が行われ、その準備検討が進められている。これはボランティアを代価としてエコマナーを導入しようという計画である。今後は、地域福祉の還元事業などの展開に加え、当該地区の自然環境を活かした都市部住民や環境体験事業や自然教育などのプログラムづくり、プラットフォーム形成などG T Bや交流ビジネスによる事業展開も求められる。

（参考）「NPO主導型」参考事例（千葉県・大網白里町）

執筆：塚原光良（日本政策研究所所長）

地域概要

大網白里町は、東京都心から50～60km圏域に位置し、九十九里平野のほぼ中央にあり、西は緑豊かな丘陵部、中央は広大な田園部、東は白砂青松の海岸部という特色のある豊かな自然の風土を有しており、人口は4,9954人（平成17年1月1日現在）。町域としては、東西の長さが約14km、南北は最長部で約7km、総面積は58.06km²、海岸線は約3.5kmとなっている。

昭和29年に2町1村が合併し、現在の町が誕生した経緯から明らかなように、丘陵地（旧大網町）、田園部（旧増穂村）、海岸部（旧白里町）というように特色が分かれている。

当町の農業は、水稻を基幹に、鶏卵、きゅうり、トマト、ねぎ等を生産し、水稻の大型機械共同施設の推進、野菜団地の形成を進めている。農家数1677戸のうち、販売農家は1420戸にのぼり、農家人口は7467人になる。総人口に占める農家人口の割合は、90年に28.2%であったのに対して、95年に19.9%、2000年には15.9%にまで減少してしまった。基幹的農業従事者の高齢化は加速している。農業産出額の内訳は、米が39%、野菜が33%、鶏が14%、その他が14%となっている。

当町では、こうした傾向を転換しようと、毎週日曜に庁舎駐車場にて朝市を開始、40店舗ほどが出店し活況を呈している。また毎週日曜の夕刻から農村環境改善センター駐車場にてスタートする市として「遊（夕）楽市」が行われ、農家や水産加工業者だけでなく、地元の商工業者も参加し、季節の花や種苗、米菓や衣料品なども売買されている。

また、商工会員による移動商店街のイベントとして、「ビッグネット」という商工市が、大網白里町役場で毎月第2土曜に開催されている。

当町では、「新たな農業政策の開拓」として、グリーンツーリズムの推進、遊休農地の有効利用、交流型直売拠点施設の建設、などを計画しており、新たな農業の担い手としてのNPOの農業参入を待望している。平成16年6月には、グリーンツーリズム推進の具体化として、市民農園を開始し、地元農家が栽培方法を教示するほか、地元の山武農業高等学校とタイアップした教育交流や、ふれあいツアーなども行われている。

地域関係者に対する意見聴取（過去・現在・未来という視点で）

1)「NPO活動推進特区」認定の経緯

当該地区は、農地法の規制を緩和して、地方公共団体等が農地を特定法人に貸し付けできる事業に関して、NPOにも農地利用を認定しようという「NPO活動推進特区」の対象地区である。

当該地区の特区認定農地の利用に関しては、千葉県内で営農活動に関心をもつNPO団体に対するヒアリングを通じて、そのなかから「ふるさとネッツ」が申請を行い、大網白里町砂田地区とNPOとの間で懇談会を開催し、15年2月に、砂田地区の畑地帯約7ヘクタールの農地を耕作していくことが決まった。対象農地は、NPOが直接農家から借入れるのではなく、町が所有者から借受けて、農業委員会の許可を経て、NPOに貸付ける手法を選択。15年8月に、町とNPOによる使用賃借契約や事業展開協定が締結され、ようやく70アールの畑地の借受け作付けが開始された。

2) 事業効果

大網白里町は、市民農園や体験農園の設置、即売市事業の推進に加え、農業委員会が中心となって、遊休農地の活用推進協議会を設置するなど、基幹的な農業従事者の高齢化を見据えた対策として、NPOの農業参入を求める土壤があった。むろん農業は営利事業であることから、販路の拡大、作付作物の検討をはかりながら、収益を高めていかななくてはならない。そのために、NPOや地元および町による更なる連携をはかり、会員増やして、耕作農地を拡大することが必要となる。

遊休農地を解消し、農地を保全するとともに、農業を通じた地域間交流を促進し、非農家や都会の住民が、農業の関心を高めていくことができるような、地域コミュニティ連携の政策が求められている。当該地区は、NPO特区推進地域として認定を受けたことから明らかなように今後の政策展開に対しての関心度が高い。したがって、NPOへの期待をヒットさせるためには、市民農園やイベント型の即売事業をさらに工夫させた事業展開によって、将来的発展が期待できる。

3) 「NPO法人・ふるさとネッツ」

当法人は、白井彦衛千葉大学名誉教授を理事長として、平成13年1月に認証を受けたNPO法人である。当該法人は、これまで千葉県の環境改善事業などを実施してきたほか、農作業を通じた体験交流や地元特産品を扱うアンテナショップの運営や、収穫祭を通じた都市住民と農村地域との交流プログラムを企画してきた。

運営経費の調達には、会費収入のほか、都会人の食と健康に対する高い関心と呼び水として、都内のレストランや料理研究家などを対象に、無農薬野菜など生産物を提供する仕組みを構築し、生產品の付加価値化・ブランド化をはかることによって、NPOが収益を得られる仕組み・ビジネスモデルの構築を促進している。

また、山形県の飯豊町と連携し、グリーンツーリズム研修交流プログラムを共催

し、山形県の事業予算を活用した、都市と農村との交流事業を企画。将来的な事業として、無臭大豆の加工・販売や間伐材を活用したログハウス・廃校の利活用・植林事業の展開・イベント事業などを積極的にアピールしていくことを計画している。

4) 地域関係者にとってのNPOの連携意義

ふるさとネットは、以前より当地区の周辺農家の生産物を扱って、直売請負を行うという手法をとってきた。さらに今後、地域にとって、これらNPOとの連携は、どのような経済効果をもたらし得るであろうか。ふるさとネットは、当該地区で活動するにあたって

以下の5項目の機能を提案している。

- ・地域特産物のブランド化、付加価値化
- ・生産物の流通及び直売請負
- ・農業文化のアレンジ
- ・都市と農村交流プログラムの企画推進・事業推進、
- ・環境保全農業の促進、

NPOとして、これらのテーマをそれぞれ主体的に推進できれば、地域住民にとって確かな存在価値を見出されるはずである。一般的には地元農業の振興と環境保全という役割を担うことになるが、活動範囲をただその部分だけにとどめてしまうと、相乗作用が得ることが難しくなるだろう。

考えられる地域プラットフォームとGTビジネスクラスター展開

当該地区は、従前に記したように、基幹的な農業従事者が減少・高齢化し、さらに遊休農地の解消と農地保全に加えて地域間交流の促進という課題を抱えている。こうした地域特性と地域的課題を背景に、NPOが中核となって、当該地域において、どのようなプラットフォームを形成しうるか。また当該地域にふさわしい、特徴のある起業化を推進しうるのか、シュミレーションを立ててみたい。

まず、「プレ・インキュベーションの段階」で必要なのは、地域内の意識変革と気運醸成と地域内の課題に関する相互理解（動機づけ）であり、次に地域内に存在するヒト・モノ・コト・知・暮らしなど有形無形の地域諸資源の編集（つまり、知識の体系化）作業である。この段階では、参加メンバーがそれぞれの学習・見聞・体験から得られる「知識」を持ち寄って、どのようにしたら、地域ブランドを創出できるのかとか、特性のある商品ができるのかとか、事業化・起業化に向けた意識へと向上していく。当該地区において、地域プラットフォームの下地になるような動きはすでに複数ある。日曜日の朝夕に庁舎駐車場などで開催されている即売市や、市民農園の開園、さらに山武農業高校などが参画する体験交流ツアーなどである。

当該地域は、西は緑豊かな丘陵部、中央は広大な田園部、東は白砂青松の海岸部という特色のある豊かな自然の風土（多様な田園環境資産）を有している。こうした特徴ある自然形態は、都市住民にとって関心度の高い「癒し」「体験」「健康」という要素を兼ね備えた地域として、価値ある要素として再考すべきである。

また、都市住民の「食」と「農」に関する関心度というのは、イベント（朝市・祭り） 直売・通販（安全・安心・新鮮） 市民農園（クラインガルテンなど）

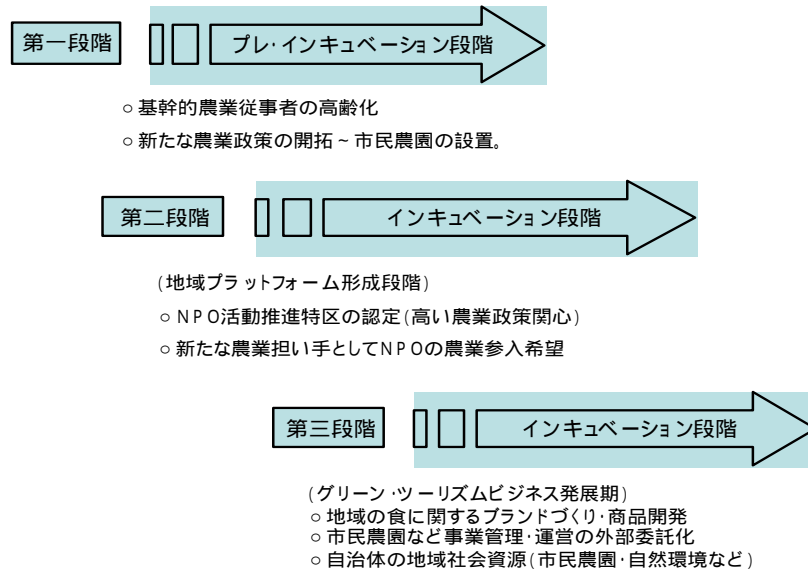
GT（農業体験） 援農支援、というようなステップを踏んで高められるものである。当該地域は、都市住民の交流の受け皿となるようなイベントや市民農園を有しているものの、それをより大きな流れとして広げていくには、役場・商工会・地元住民・農協・学識者・地域NPO・訪問者を参加主体とした知的活力基盤としての「地域プラットフォーム」の形成が求められる。

人を感動させ誘うのは、「知識」ではなくて「知恵」であり、「知恵」を素材にして訪問者を感動させ、リピーターを増やしていく仕組み、さらにいえば、訪問者を「もてなすための知恵」を生み出す作業が求められる。いわば地域ブランドの創造である。つまり、知的活力基盤とされる地域プラットフォームは、まずは、地域NPOが核となって、役場・商工会・地元住民・農協・学識者などを参加主体として、地域諸資源の再発掘という知的作業から、地域ブランドづくり、事業化・商品化に向けたメニュー開発、ビジネスモデル開発をすすめつつ、段階的に、地域金融・法曹関係者を加えた「事業化」「起業化」の準備のステージへ、つまりインキュベーション段階へと繋げていくことが必要である。

さらに当該地区は、「NPO活動推進特区」として社会的な認知を受けていることをキーポイントとして、これまで生産 流通 消費というサイクルが、「育成・耕作・収穫（農業のフィールド）」から「加工・保存（商業のフィールド）」に移行し、「調理・食する（食のフィールド）」へと連関されてきた展開を見直して、生産 消費 流通のサイクルへ、つまり農 食 商の展開へと発想を転換してみることも必要である。たとえば、NPO特区である当該地域は、遊休農地を活用するとともに、その事業モデルとして、これまで一般的に捉えられてきた「農業のフィールド」を「GTの地域資源発掘のフィールド」として捉え直し、「地域に伝わる食材・伝統食・地域食などの発掘（*たとえば、そうした食材育成は特区指定の遊休地を活用）」を行い、「食のフィールド」は、「調理する楽しみ、体験と共感、医食同源」を体感（*たとえば、市民農園・山武農高などとタイアップした企画開催、朝夕市で実演など）し、その地で採れた作物（「GTの地域資源発掘」の成果物）を都市住民へ提供（流通）することで、GTBを展開するということが考えられる。

NPO主導による地域プラットフォーム型インキュベーションモデル

NPO法人ふるさとネッツ(千葉県大網白里町)



第2章 地域改革を育む地域知的活力基盤の形成

執筆：平野繁臣（㈱現代芸術研究所会長）

1 新たな時代への転換点を迎えた地域社会

（1）地域に活力をもたらす「地域経営」への意識変革

現代の社会はさまざまな面で急激に変化してきているが、それらの変化はこれまでの常識では予測できない時代になっている。国内でも国際社会でも従来の概念では律することのできない新たな構造と秩序を模索する混迷の時代に入っている。これらの変化はいずれも何の脈絡もなく個別に発生した問題ではあるが、その根底には時代の大きな転換の“うねり”があり、それは新しい文明史の潮流ともいえるものであろう。政治・経済・社会・産業・生活・文化などの全般にわたって地殻変動が起こりつつあり、極めて混沌としてわかりにくく不透明な時代になっている。かつてないスピードで経済社会の枠組みや産業構造が急変し産業施策も変化しつつある時代の流れのなかで、地域社会は新たな地域産業の育成をはじめ時代に相応しいコミュニティや地域文化の創造といった面まで含めて、激動の時代を迎えることになった。現代の地域社会はいままさに新しい“構造と機能”の形成に向かっての曲がり角を迎えようとしている。

こうした背景のなかで、地域住民の意識も次第に変化してきており、それにつれて行政需要もますます多様化してくることになる。これまでのように国や中央からの指示や方向づけを待って、受動的に行われてきた地域振興策に頼るだけではなく、地域内のさまざまな層が主体的に参加して、自らが行なう自主的・内部発生的な地域づくりの運動が要請される時代であり、地域もまさに「経営の時代」に入っている。

このような「社会経済」全般にわたる大きな変化の潮流のなかで、都市や地域も時代の変化に対応すべくさまざまな脱皮と転換の努力を始めることとなるが、それは従来から行われてきたハードな施設の整備や物産観光のPR・宣伝などの範囲を超えた、ソフトなシステムの構成やオペレーションまで含む地域の“経営”と“マーケティング”という視点からの諸活動の全てが対象とならなければならない。それらのさまざまな分野の活動が有機的に関連しながら組織化され、ネットワークを形成して相互補完作用を果たすなかから生じるバランスのとれた“地域の総合力”が問われる時代である。それは個別の部門別施策の実施という枠を越えて、地域

としての総力を結集するという新しい局面を迎えたということでもある。

従って、これからの地域を“経営”という視点から見直す場合、地域内のさまざまな活動をバランスよく発展させていくことが要求されることになる。農山漁村の振興と活性化を検討する場合にも、単に農林漁業の枠の中に閉じこもって狭い範囲の農林漁業だけを対象にした対応策だけに終始していたのでは、農山漁村における地域全般の振興への効果は乏しいことになるであろう。農林漁業を中心にしながら、関連する領域や他の産業との交流と地域内でのさまざまな連携を深めながら、地域としての総合的な活力を高める方向を目指すことが必要な時代になったと考えるべきであろう。「グリーン・ツーリズム」を基盤に新産業の創出に挑戦しようという“地域経営戦略”は、まさにこのような地域の総合的な活力を育成しその活用を図ろうとするものであるといえる。

激しく変化を続ける時代の潮流のなかで、農林漁業や農山漁村も従来からの慣習や惰性をきれいさっぱり脱ぎ捨てて、自らの体質改善に取り組まざるを得ないことになるわけであるが、世界中を巻き込む変革の嵐の中で、新旧さまざまな産業分野のなかでも最も対応に遅れているのが農林漁業分野であり、簡単には脱皮できない状況にあることも否定できない。戦後の目覚ましい高度成長は、地方の農山漁村から大都市への人口流出を劇化させ、都市圏での過密化と農山漁村地域での過疎化現象をもたらしたが、それに伴って農山漁村の高齢化も急激に進行させることになった。こうした背景のなかで、さらに農山漁村を取り巻く社会・経済環境の激変期を迎えようとしているわけであるから、その前途は多難であることはいうまでもない。こうした農林漁業の直面する現状と課題をはっきりと認識しながら、新しい視点から農山漁村の未来を展望するとき、どうしても乗り越えなければならない大きな難関の第1が「地域経営の実践による自立的な地域づくり」という課題であり、第2が「内部発生型産業の創出と育成」という問題である。

（２）地域再生の鍵を握る「内発型産業」の育成

しかし、これらの実現は容易なことではないことも事実である。地域の変革を目指して各地でさまざまな試行錯誤が繰り返され、新たな挑戦と努力が重ねられているが、地域はなかなか簡単には変化してきていないこともよく知られている。こうした現状を打開するための基盤となるものは、行政の施策や他の支援に依存するだけでなく自らの手で「自立的な地域」をつくろうという住民意識の確立である。これからの時代は、地域内

のさまざまな層が協力しあいながら、地域の目指す方向や進路を“自分たちの頭で考え”“自分たちの足で歩く”時代になっているということである。このような時代になると、地方自治体はこれまでも増して重要な責務と使命が求められることになってくる。それはまた行政だけの問題ではなく、企業や住民も“民”の特性を生かしながら“地域づくり”の運動に参加し、住みよい地域の実現のために大きな役割を担っていかなければならない時代である。

農山漁村におけるこうした運動の第１歩が「内部発生型の産業の創出」を実現するための活動であり、その成否が「地域の自立」を達成できるか否かの鍵を握っているといっても過言ではない。「グリーン・ツーリズム」運動への取組みを媒介にした“新産業の創出”への試みは、まさにこのような「内部発生型の産業の創出」への挑戦であり、このような「グリーン・ツーリズム」への関心と期待は、近年急速に高まりつつあるが、このような関心や期待の高さも、各地の実情をよく見ると、必ずしも手放しで楽観できない状況にあることも否定できない事実である。その原因は「グリーン・ツーリズム」の理念やその構造、農林漁業や地域社会に及ぼす影響と波及効果などに対する理解と認識の不足によるものや一般論として頭の中ではわかったつもりになっても、現実にはどのような手法や手順で施策を進めていったらよいのかわからないというものなど、さまざまな問題点が潜んでいることがわかる。

以上の状況から見ても、地域内の意識を変革しこうした運動の気運を醸成し推進していくためには何らかの対応策や支援策が求められることになるが、それは抽象的な概念や一般的な理念だけでは何の約にも立たないことは明らかであり、まさに何らかの具体的な施策と支援策が切実に求められている。本委員会の目的も、まさにこうした時代の要請に応えようとするものである。

「農山漁村社会」に活力を呼び戻し農林漁業の活性化策を検討する場合、農林漁業の殻の中に閉じこもって狭い範囲の農林漁業だけを対象にした対応策を考える段階で止めず、あくまでも地域の中核産業である農林漁業を中心に据えながら、その枠にとらわれることなく地域内全体を俯瞰しながら地域内の企業や団体、関連する他の地域や組織との連携、住民や住民グループなどのさまざまな層との相互補完・連携が進められる必要が強くなってきている。対象としている農林漁業を中心にしながら、地域の風土や土壌に育まれた地域内の他の産業や伝統工芸、伝統芸能や伝統的な行事、伝統的な生活様式や地域文化などさまざまな関連する領域や他の関係者との密度の高い交流と連携、地域内でのさまざまな結びつきを深めなが

ら、地域としての総合的な活力を高める方向を目指すことが必要な時代になったと考えるべきであろう。それはまた、地域内に新産業の起業化を誘発するビジネス・チャンスをもたらし、「内発型産業」を創出するための基盤ともなるものである。

2 自然が価値を生む時代の到来

(1) 都市と農山村との関係が変わる

時代とともに都市と農山漁村との関係が変化しつつあるが、こうした変化の内容を検討する場合、その背景として時代の流れの中で急速に進行しつつある、“自然と人間”との関係の変化という問題を明確に認識しておく必要がある。現代文明の波は“地球とひと”の歴史にとって、極めてわずかな期間のうちにその関係を大きく変えてしまった。「人間の行う行動」とそれを包み込んでくれる「地球の許容量」との間のバランスの崩壊が指摘され、いまや「地球環境問題」は人類に突き付けられた重要な課題となってきた。

このような時代の底流のなかで、いまひとと自然と技術文明との関係が見直されようとしておりその在り方が問われている。特に自然と人間との共生を実現するためには、新たにどのような秩序を創造しなければならないのかが問われているといってもよい。こうした自然と人間との新たな“共生の枠組み”を検討するにあたって、農山漁村の有するポテンシャルや機能を抜きにしては考えられない。

工業化社会への移行が急速に進行している時期においては、時代の流れから取り残されて活力を失い、過疎に苦しむ地域であった農山漁村の“価値が見直される時代”が到来しつつあるともいえるのではないだろうか。農業や農村の果たす役割を考える場合、その現状をはっきりと把握しながらも、農山漁村の有する“潜在的な能力”や“社会的な機能”についても十分に理解し認識する必要がある。都市と農山村との共生を検討する場合にも農山村を単なる農産物や食料の生産という範囲だけに特定して考えるのではなく、農山村の持っている環境の保全や生態系の保持といった機能とその意義を充分理解し、それらを媒介として「都市と農村との交流・共生」の持つ意義を認識し、密度の高い交流を促進するといった視点も重要となる。

戦後の日本が経験した世界でも例のない“高度成長”は、急速に日本という国や国民生活の成熟度を高めてきた。そのなかで人々は“豊かな生活”

を手に入れたが、ややもすれば人間性や自然環境との共生といった点は軽視され、経済合理性や機能性、効率の追及を優先する“物質的価値観”が主流となる社会が形成される結果となってきた。こうしてようやく実現した高度工業社会は重厚長大の“資源消費型産業”の時代であったが、マスプロダクション・マスセールの“大衆消費社会”を出現させ、一般庶民の生活水準を飛躍的に向上させた。しかし、それは同時に“消費は美德”などという表現にも象徴されるような、それまでとは全く異なる“価値観”も出現させることになった。

こうした中で人々は“豊かな暮らし”を手に入れたが、その結果として環境や資源など様々な面で大きな課題を抱えることになったのである。これは単に日本だけの問題ではなく、いまや地球規模での問題であり人類全体に突き付けられた課題となっている。人類はいま、ひとつの大きな転換にさしかかっている。これまでの成長と繁栄のなかで見失い、忘れてきたものを取り戻そうとする動きが始められつつあるなかで「自然が価値を持つ時代」が到来しようとしている。こうした時代の流れを把握して、美しい郷土の自然を守り育て、地域の土壌に育まれた伝統文化をしっかりと受け継ぎながら、“自然”と“人間”と“技術文明”との調和のとれた温かい関係を構築し維持していける地域が住民に愛され都市住民にとっても魅力のある地域となるのであり、「都市と農山村との共生」を進めるための基盤となるのだといえる。

（２）地域資源の発掘・再評価と魅力の創造

「グリーン・ツーリズム施策」を推進するためには、地域の有する資源（ストック）や個性を発掘しそれらを有効に活用してその魅力度を如何に増幅していくかが問題となるが、一方、その地域を訪れて田園地域での生活体験を求める都市住民の側からみれば、その地域に期待する魅力のポイントは何かということになる。当然のことながら、その地域側の提供できる機能〔地域の自然環境や景観、歴史的建造物や史跡、歴史や文化、伝統芸能や行事、スポーツや野外活動など〕によって、来訪する都市住民が享受できる魅力のポイントや体験できるアクティビティが異なることになるから、交流人口の拡大を図るためには来訪者側が魅力を感じるような機能を提供できるか否かが問われることになる。

そこでこのような地域の魅力を創り増幅するための隠れた資源（ストック）の発掘と、それを磨きあげる作業が要求されることになるが、それがなかなか容易に実現できるものではないこともよく知られている通りで

ある。地域の資源の発掘を目指して検討を行う場合に、一般的に言って地域側の陥り易い傾向が2つある。その1つは、従来からの既成の概念にとられて「自分達の地域には他の地域と比べて特別に優れているものなどはないし、来訪者に提供して喜ばれるようなものもほとんど見当たらない」と悲観的に考えるケースである。

残る1つは「自分達の地域は、豊かな緑と綺麗な水や空気があるのだから、放っておいても人々が訪れるのが当たり前だ」というような自信過剰で我田引水の考え方に陥るケースである。地域の資源を検討する際に陥りやすいこの両極端の傾向は、いずれも地域の発展を疎外する方向に作用することが多いので留意する必要がある。いたずらに地域を卑下して軽んずることは百害あって一利もないことになるので、自分達の地域に対する“誇りと信念”は確固として保持しなければならないことは当然であるが、行き過ぎた“自信や自惚れ”には陥らないように注意する姿勢と態度が肝要である。

どんな地域でもその気になって見直せば、必ず何か“磨けば光優れた素材”が眠っているはずである。現状では全く利用価値がないとされている遊休地や施設であっても、発想を変えて見直せば新たな展開が可能となるケースも出てきている。そうした視点から地域内の各層が連携協力しあい、改めて自分達の地域の見直しと再発見に挑戦して見ることから始める必要がある。まさに「ふるさと再発見」への挑戦である。「グリーン・ツーリズム」の活性化と推進を図るためには、地域が提供しうる機能の充実と地域の魅力の増幅が前提条件となるが、その実現のための活動はこうした地域全般の見直しと“ふるさと再発見”の運動から始まるのだと考えよう。この交流事業に取り組むのを機会に改めて地域を見直し、“ふるさと再発見”の運動を通じて地域の“潜在的な資源”と“魅力の源泉”を探り出し、それらを地域内の全ての層の協力によって磨きあげ、魅力のポイントに育てる努力が大切なのである。

(3) “魅力の創造”は“目標とテーマ”の設定から始まる

従って、“ふるさと再発見”と隠れた“地域資源の発掘”にあたっては、単に素材としての地域資源を探し出せばよいというのではなく、地域の目指す方向や目標を具現化するために効率的であろうと思われるテーマに基づいた地域資源の発掘と組み合わせを行なうことが必要となる。計画の目標や計画課題の設定の段階ですでにそのプロジェクトのテーマは浮かび上がってきている筈であるから、それらを前提にしながら“地域資源の

発掘”と“魅力のポイント”への磨き上げの作業が行われることになるのだと考えられる。

“地域資源”の取り上げ方や活用の方法などの内容は、質・量の両面から検討されることになるが、質的な検討の中にはその資源そのものの質の検討はもちろんのこと、地域内における位置付けや関連施設との連携やネットワークの構築といったものから、文化的・歴史的・美的あるいは倫理的な側面まで含まれることになる。また量的な検討には、その資源の持っている容量やそこで発生するであろう活動の内容と量などを明らかにしながら将来地を推計する作用などまで含むことになる。それぞれの事業内容や生産量、活動内容やボリューム、地域に対する影響や波及効果などが設定したテーマと矛盾する可能性が大きければ、地域資源の取り上げ方や組み合わせ方、活用の仕方などを再検討するとともにテーマについても見直してみることが必要であろう。地域資源とテーマの両者の間を“フィードバック”し合い、相互に往復運動を繰り返しながら“地域資源の発掘”や“テーマの設定”が進行していくことになる。

この場合にも判断の基準となるものが「自分たちの地域をどんな地域にしたいのか」、その“あるべき姿”に対する明確な理念に基づく“地域の経営方針”と“目標”なのである。「グリーン・ツーリズム」の推進によって、《地域にどのような影響をもたらし、どのような変化を期待するか》を絶えず見据えながら、そうした地域の変革を実現するための戦略的な手段として“その目標やテーマが適切であるか否か”の検討も含めて、地域の進路に対する明確な理念と目的意識がすべての判断の基準となるように心掛けなければならない。

そもそも地域の自立的な発展と振興を推進するための地域経営戦略として「グリーン・ツーリズム」に取組み、それを基盤として「内発型産業の創出と育成」を目指すわけであるが、地域の振興とは単に地域に対する入込客数を増加させるための対策というわけではないし、地場製品の販売額の増加といった直接的な経済効果だけを目的としているわけでもない。地域内の“遊休資源を発掘”して地域の“魅力のポイント”に磨き上げ、それらを“核”として地場産業の振興をはかり、地場製品の販路を拡大し、交流人口を増加させて地域内の消費を拡大しながら“地域内循環型市場”の形成を図るなど、地域の活性化を推進すると同時に“新たな内発型産業”の起業化を促進して、地域内の“産業構造の転換”にも役立つ“地域経営戦略”なのだということをよく理解して事業に取り組むことが大切である。

3 地域新産業を育む「起業化推進」施策

(1) “地域新産業”の創出とは何か

現在の“農山漁村”は極めて厳しい状況に置かれているが、それはこれまで何もしてこなかったからだということではない。これまでもすでに“農業・農村社会”を活性化するために長期にわたって多種多様な振興策が展開されてきたが、“農業・農村社会”全体として“抜本的・構造的な変革”を実現するところまでは至っていないのも事実である。こうした背景の中から新たに登場してきたのが「農業を基盤とする自立型新産業を創出しよう」という試みであり、それを通じて新産業「集積地域」の構築を目標とする新たな挑戦である。

現状を打破して“魅力と活力に満ちた”新たな農村社会を実現するために、“農業・農村”が直面している課題は、他に依存するだけではなく“独自の力”で立つ「“自立的な地域”再生の道を拓き得るか」という問題であり、それはまた、ひとり農村社会だけの問題ではなく地方都市や田園地域全体の問題でもある。大都市圏と地方圏との地域間格差を解消するために、国もこれまで“工業立地の地方分散”などさまざまな政策を実施してきたが、こうした政策のもたらした顕著な効果とともにその限界も認識されつつある。激動する時代の流れを背景として、従来とは異なる視点から抜本的な解決策を推進していくためには、地域内に“自立的な産業の発掘と育成”を図ることが要請されることになるが、そのためにも“地域の特性と自立性”を尊重する“地域産業政策”の推進による「新産業の創出」が不可欠の要件となる。

(2) 農村社会における「新産業“起業化”」とその特性

改めて言うまでもなく、「新産業の創出」「ベンチャー企業の創出と育成」が地域に与える影響は測りしれないものがあるが、これまでいわゆる“ベンチャー企業”と呼ばれる「新産業の発掘と育成（ビジネス・インキュベーション）」を想定するとき、そのほとんどは“工業系の企業”であり“起業化の基盤”となるものは有望な“技術シーズの発掘と開発”即ち「工業系“技術開発”型」を指していた。それは新製品開発につながる“技術の種子（テクノロジー・シーズ）”を発掘し、それを育てて孵化させることを意味している。“技術の種子（シーズ）”を持っている「起業家（アントレプレナー）」を発掘してオフィスやラボを提供するとともに、「資本提供者＝投資家（ベンチャー・キャピタリスト）」を“紹介・斡旋”し、法律や

財務などの「経営情報（ビジネス・ノウハウ）」を提供するというのが「工業系“技術開発”型」の“ベンチャー企業の創出と育成”（インキュベーション）の標準形態である。

これに対して、農山村地域における「生物系“連携協同”型」のインキュベーションとは、「工業系“技術開発”型」とは根本的に異なるコンセプトと構造を持つものでなければならない。それは“工業系”の場合のように、先ず最初に“技術の種子”ありきから始まるものとは異なり、地域内の様々な異なる分野の企業や団体、行政や関連する研究機関住民グループなどが連携協力する“組織とシステム”を構成するということから始まることになる。

「生物系“連携協同”型」のインキュベーションは、そうした連携組織が共同して《新たな“技術や業態”を開発する場》を創出することの特徴としているが、“工業系”の場合のように、“技術のシーズ”を発掘し育成することが“起業化”を成り立たせる主要な要素であるとは考えるのではなく、“対象市場のシーズ（潜在的なニーズ）”の発掘とシーズに直結した“新商品や新業態の開発”が起業化の主要な要素となると考える“新たな視点”への転換である。農林漁業の分野においては「工業系“技術開発”型」の場合のように、“技術の種子（シーズ）”を発掘してそれを“孵化”させていくという方法はその実態に馴染まないものと思われるからである。

そこで前述のような“新たな視点”の登場となるが、それは農山村社会や農林業の特性の把握の中から誕生した“工業系”とは全く異なる“生物系ベンチャー企業”の問題解決のための戦略である。先行する工業社会におけるベンチャー企業の育成を下敷にするのではなく、生物系の「新産業の創出と育成」に対する“新たなコンセプト”とその戦略的な展開であり、“起業化”を成立させるための主要な要素と考えられていた“技術シーズ”から“市場シーズ”重視へのコンセプトの転換であり視点の変化である。

地域の資源を発掘し、それを地域の設定するテーマに従って市場の「潜在的なニーズ」（シーズ）に適合させるための製品企画や、それを実現するための《生産計画と生産技術や生産体制、販売方法や販路と販売組織、要員計画や資金計画、連絡先と連携手法、経営計画や経営組織、事業化計画とその実施手順など》の“全て”を含む“問題解決のための技術”が求められることになり、その開発への取り組みと在り方が問われることになる。それは20世紀型の“単論理”の技術開発の範疇には収まりきれない“複数の倫理体系”が相互に関連しながら絡み合う“複雑系”であり、総合化された問題解決のための技術が要求されることになる。まさに“21世紀型の技術”の開発への挑戦である。そしてそれが「内発型の地域新産業を創

出」するために要求されている技術なのである。

(3) “個別企業”対象から“地域産業”の起業化施策へ

20世紀に人類が手にした「高度工業化社会」の実現は、人々の生活水準を飛躍的に向上させた。所得も増加し消費物資も豊富に出回るようになると、消費者はそれぞれ固有の価値観を持つようになり、それに応じた個性的なライフスタイルを志向しはじめるが、それは人と同じであるより“違いを求める”傾向を見せはじめることにもある。均一の商品を如何に“速く・効率よく・大量に”生産するかが至上命題であった時代からの転換の兆しである。

このような時代になると、消費者は単に商品消費するだけの人ではなく、生活者としての主体性を確立して、成熟した市場の中で多様化した価値観に基づく多様な嗜好に対応する商品を求めるようになってきている。いわゆる“生活者主権”が確立される時代の到来である。こうした消費者側の意識の変化は、供給者側が開発し所有しているシーズに基づく商品やサービスの開発よりも、需要者側が求めている潜在的なニーズ（シーズ）を発掘し、それに基づく商品開発のほうが力を持ち始めてくる。大量生産、大量販売を前提にしたこれまでの事業展開の限界が見えてきている。商品やサービスに対する消費者側の選択の幅が広がる中で、消費者の意識は急速に変化してきているのである。

大量生産の技術、大量販売を推進する技術（マーケティングなど）があれば、消費者の心をつかみ、市場を席卷できる時代ではなくなっている。事業規模は小さくても、市場のシーズを発掘してニーズとして顕在化させ、それに応える商品やサービスを開発し得る企業が成長してきていることがそうした状況を示している。これまでのように、供給者側が持っている「シーズ」によって分野別に垂直的に区分されて成立してきた産業や産業群ではなく、市場における主権を確立した生活者の「多様なニーズ」を把握して、既存の産業区分の枠を越えた“水平的な結合”と複合化を進めながら、これに応える新商品や新サービスを開発することによって、新しい市場のニーズを呼び起こし新たな市場と新事業を創出することが必要な時代に入っていると考えるべきであろう。

現代の社会において最も関心が高く、重要な課題でもある「環境」や「安全」、「高齢化」や「健康」、「福祉」や「医療・介護」、「教育」や「文化」などの社会のニーズに応えるための新産業は、供給者側のシーズからスタートしている既存の「シーズ型産業」だけでは対応できないことは明白で

あり、各種の産業分野を横断的に連携させながら水平的に“連携・複合化”することによって創造される新産業である。換言すればこれまでの「供給者側の論理に基づく産業構造」から「生活者側のニーズに基づく産業構造」への転換である。しかし、こうした全く質を異にする“構造の転換”は、国が中心になって行なう従来型の画一化された“全国一律の産業政策”では困難であり、そうした意味でも地域が自主的・主体的に策定し実施する産業政策の重要性がますます増大することになる。

それはまた、これまでのような“新たな技術の種子（シーズ）を発掘してそれを育成・発展させる”という市場構造から、“市場に眠っている潜在的なニーズ（シーズ）を発掘してそれを顕在化させ発展させる”という市場構造への転換期に対応する政策への転換であり、事業化の“卵を生みだし”それが育つ“市場を創造する”施策の実施にもつながることになる。そこには、これまでの「“個々の企業”に対するインキュベーション」という枠を越えた「“地域産業”のインキュベーション」という概念が確立されることが必要となるが、特に農林漁業分野や農山村社会においてはこうした傾向が一層強くなることは明らかである。本来、起業化を促進するためには「起業家の卵を支援するインキュベーターの存在→起業化のシーズの発掘→誕生した“ベンチャー企業”が育つための市場の創造」という3つの要素がそろっていることが条件であり、「地域産業のインキュベーション」を進める場合の“インキュベーター”としての役割は“地域”が果たすことになる。そのため、地域において新産業を創出するための仕組みを構築しようとする場合には2つの視点が要求される。その第1は《どのような組織が中心になって活動を推進する機構をつくり、どのような機能を発揮すべきか》という“中核機能”に関する視点であり、第2は《中核機能を中心として、どのようなシステムでインキュベーション活動を進めていくのか》という「起業化推進活動のシステム構築」という視点である。

（４）農村地域における「インキュベーション施策」の現状と課題

改めていうまでもなく、時代の変化の中で活力を失いつつある“農業・農村社会”にとって“新産業の創出”は極めて重要な課題である。これまで日本においても各地でさまざまな起業化支援の活動（インキュベーション）が進められてきているが、わが国におけるインキュベーションの実態を観察してみると、幾つかの問題点と課題が明らかになってくる。第1の問題点は、それらの多くが“全国一律の政策”のもとに新たな団体が設立され結果として設立された団体の維持や新設された施設の管理能力しか

持っていない組織にインキュベーション活動の取りまとめが委ねられているという点である。このようにインキュベーション“活動の中核組織”に十分な“専門性がない”ために、起業家に対する強い関与は期待できず、ベンチャー企業側もインキュベーターとの関わり方に積極的な姿勢を持続することが難しいため、互いの強い関係を形成することができ難い状況にあるという問題である。

地域に新産業を創出するための事業体を形成するということは、《地域産業インキュベーションのための戦略的な事業主体を形成する》ということであり、「新事業創造」のための象徴的な活動であるともいえる。従ってそこには、新産業を創出するための活動に対する「地域としての方針が凝縮」されていなければならない。しかし、これまでのわが国のインキュベーション組織の活動目的や活動内容、果たしている機能などを項目別に並べて見るとアメリカの場合のそれとよく似ており遜色はないが、外見上の同一性に比べてその活動実態は全く異なるものとなっている。ある意味では実にうまく模倣しながら輸入してきているとも言える。しかし外観だけを真似したシステムの導入が成功する確率は少ないことを認識すべきであろう。著名なインキュベーション関係者の「どんなに優れた薬でも適切な処方箋と優れた医師がいなければ効果がない」という言葉がその間の事情をよく表している。

第2の問題は、日本の大学（特に農業系学部）の場合、特殊なケースを除いては現実のビジネスと密接な関係を有する経営ノウハウやビジネス・モデルの開発力に乏しく、また学生の中からもアントレプレナー（起業家）の卵や新規参入者を排出し得る資質は、残念ながら十分とはいえない状況にあるという点である。現実のビジネスから遊離し、新たな経営体制の構築やビジネス・モデルの開発力に乏しい学内の環境に加えて、1人前のビジネスマンに育成するまでに多額の投資を必要としている学生の資質が指摘されている日本の大学が、産業新興の中核になることは特別の場合を除いてはなかなか期待できにくい状況にある。時代の変化のなかで、理工系の分野では大学発のベンチャー企業がようやく話題になりはじめているが、農林業系においても1日も早くこうした活動が実を結ぶ日の来ることを期待したい。

このように地域内に自立型の新産業の創出を推進するためには、幾多の難関や課題が山積していることは十分に認識しつつも、これからの時代に対応し得る「農業の構造的な改革」を促進し、「農村社会の自立再生を果たす」ためには、《地域産業の発掘・育成》という課題は避けて通れない重要な課題である。こうした地域産業の振興策の展開による地域への波及

効果は極めて大きく多様であるが、そのうちの主要なものを挙げると以下の諸点となる。

- イ．地域の産業発展の核となる中核事業体の形成
- ロ．新事業の創造と事業化のためのノウハウの蓄積
- ハ．地域内各層の連携と企業連携の強化・活性化
- ニ．戦略分野に対する地域内の理解の向上と意識の醸成

4 “新産業創出”の鍵を握る「支援システム」

(1) “起業化”推進活動の4段階

以上のように、地域における産業政策としての新規事業の起業化を推進するための施策を展開する場合には、3つの重要な視点を忘れてはならない。その第1は、地域内にベンチャー的な性格を持つ“事業体の創造”を進めることであり、第2は、新規に起業化を図る事業体が成長するうえで必要な“市場の創造”に関する活動であり、第3は起業化を支援する機関を柱とした地域としての“産業創出機能の創造”である。これまでの経緯を見ると、中央省庁を中心とした“ピラミッド型構造”に基づく“全国一律的な産業振興策”が長い期間継続され、地域ごとの“創造的・個性的な枠組み”を育て得なかったところに問題がある。これからの時代は《地域を主体とする産業政策が要請される》所以もそこにある。

地域内での「自立的・内発型産業」の起業化を進める場合のプロジェクトの流れを時系列的に分解してみると、先ず第1に「起業化のための前段階」(プレ・インキュベーション)がある。それは起業化を進めるための地域内の環境整備を行なう段階であり、地域の活性化に及ぼす新産業の起業化の影響とその効果についての理解を深め、意識の変革と雰囲気醸成する作業を行なう段階である。地域内に「起業化の必要性と可能性並びにその効果」に対する理解と認識が乏しい場合、如何に優れた市民起業家の卵が存在してもその実現は困難であるからである。こうした基盤の上で新事業の企画段階に入るが、地域内の起業化のための有望なシーズの存在(事業ニーズと素材)や活動テーマの決定を行ない、戦略的な事業仮説を立てて企画を検討する段階である。ここでは起業活動候補者の調査・発掘や啓蒙・普及・教育・研修なども企画検討の対象となる。

次いで第2段階は「事業体の組成段階」であり、企画段階で検討された戦略的な事業シーズに基づいて、それらを最も効果的に高いレベルで実現

するための効率的な組織のリストアップと組合せを検討し、それらを結集した組織の形成を行なう。また人材の確保や資金調達などの見込みや可能性の検討も行われることになる。この段階になる、組織に参加する構成員の持っている事業シーズを生かした具体的な事業形態を検討し、新しいシーズの進化と社会的ニーズとしてその顕在化を図ることになる。こうした活動を通じて得た結果を、地域の産業政策への提言、対象と想定される顧客層も巻き込んだ事業検討や広報戦略など市場喚起のための活動も開始される。

第3段階はいよいよ「事業化の段階」であるが、ここで初めて事業創出のための事業主体を創設することになる。事業主体の構成は、必ずしも単独の企業の設立だけとは限定的に考えずに、合併会社や組合方式、複数の組織が連合して結成するコンソーシアムや、場合によっては“バーチャル・コーポレーション”など多種多様な手段も可能となるので、その事業にとって最も適切な構造を目指すことになる。起業化を成功に導くためには、この段階における支援が最も重要でありキーポイントになってくる。

事業の内容が「物財の加工分野」か「非加工分野」かのいずれかを問わず、技術的にも経営的にも事業を立上げるまでの計画策定、組織編成、開業準備作業等に対する物心両面にわたる支援が必要であり、この第2段階及び第3段階の時期がいわゆるインキュベーションと呼ばれる段階である。通常、起業化の推進はこの段階における支援策の構成と運営如何によるものといわれるほど重要視されているが、その内容も多様な活動を含むものとなっている。

第4段階は、事業化後の「フォローアップ段階」であり、商品やサービスが開発され事業が成立した後の段階である。この段階になると、事業の生存発展への試行錯誤が繰り返される時期に入っており、そうした中で事業を定着化させ成長させるためのフォローが必要になる。そのために、財務会計、法務、技術、組織運営、連携組織や支援組織との関係の強化、事業体の円滑な経営と地域内における良好なイメージの醸成など、多方面にわたって今後の発展のためのフォローアップを行なうことになる。

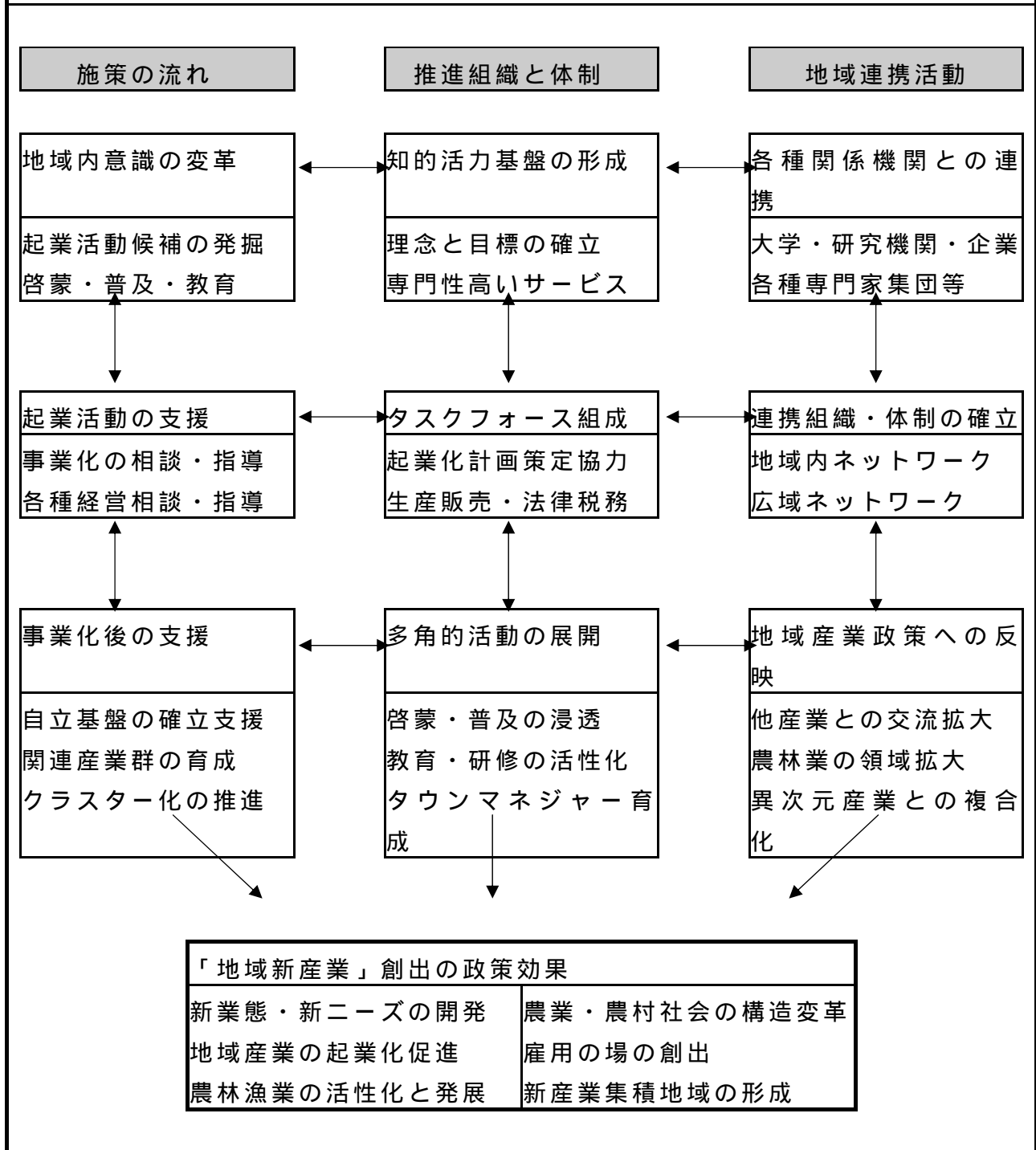
以上のような4つの段階を経て地域内に新産業を発掘・育成していくことになるが、先ず最初に取り組まなければならない“地域内における事業体の芽を発掘する”作業を進める場合にも、その事業体が自立発展していくための市場の創造を推進する場合にも、グリーン・ツーリズムへの取り組みが果たす役割と機能を極めて高いものとなる。何も誇るべき産物も地場産業もない農山村地域にとって、グリーン・ツーリズムへの取り組みは“新産業創出”活動に手がかりを与え、地域内に“連携・協力意識”を醸成する

重要な役割を果たすことを認識することが必要である。

（２）“ 知的活力基盤 ” と “ 起業化支援システム ” との関係

このような“ インキュベーション活動 ”を成功させるための条件として、先ず第１に各種の専門家集団との連携によって実際の事業計画の策定まで関与して経営指導を行なうことができる能力の確保、第２に各種金融機関や公的支援も含めた金融指導と支援力、第３に会計士、税理士などの税務会計上の指導助言や弁護士、弁理士など現実的な事業レベルでの指導助言などを実現するネットワークの形成、第４に大学・試験研究機関などとの連携による技術開発への協力・指導体制の確立、第５に関連する各種団体や企業、住民組織などとの連携の強化などが挙げられる。このような専門家集団のネットワークを構成して支援活動を組織的かつ効果的に支援するための実行組織としての“ 知的活力創出基盤 ”の形成が課題となる。

【図表 2 - 1】「地域内新産業」開発活動の構造とその効果



5 農村地域における“起業化”施策の進行過程とその展開

以上のように、内発型の“新産業開発”支援システムの構造は、「起業化支援活動の前段階」(プレインキュベーション)、「起業化支援活動段階」(インキュベーション)、「起業化後の支援活動段階」(ポストインキュベーション)の3段階から構成されているが、それらの各段階をバックアップし、強い力で牽引していく役割を果たすものが「知的活力活力創出基盤」(プラットフォーム)の構築であることは前述の通りである。ここでもう1度「内発型新産業の起業化」が進行していく過程とその展開を各段階ごとに整理してみると以下の通りとなる。

(1) 第1段階：《地域内の環境を整える》「起業化支援活動の前段階」

内発型産業の創出を計画する場合に、先ず第1に着手しなければならないものがこの第1段階の「起業化支援活動の前段階」(プレインキュベーション)の作業である。前述のように、それは“内発型産業”の起業化を進めるうえで必要な《地域内の環境を整える》ための作業を行なう段階であり、「内発型新産業の創出」が地域の活性化に及ぼす影響とその大きな効果について地域内各層の理解を深め、意識の変革と気運の醸成を行なうことが必要であり不可欠の条件となるからである。地域内に“起業化の必要性と可能性やその効果”に対する理解と認識が乏しい場合、いかに優れた“市民起業家の卵”が存在してもその実現は困難であることは明らかである。

従ってこの段階では、一般的な広報や啓蒙普及活動に加えて《内発型新産業とは何か、なぜいま内発型産業が必要なのか、内発型産業の起業化に着手している他地域の現状や課題はどうなっているのか》など、事例も交えながら体系的な知識の吸収や学習を行ない、発信地域の事例を調査・見学したり体験するなどの具体的な“研修活動”も計画する。そうした活動を通じて起業活動に参加が期待できる“候補者の発掘と育成”も同時に進行することになる。こうして次第に地域内の意識が変わり気運が醸成されていくのを待って、次のステップとして地域内に新産業を創出するための有望な“シーズの存在”(事業ニーズと素材)や“活動テーマ”の決定のための作業を行なうことになるが、その際に有効な手法となるのが「ふるさと再発見の運動」と各種“連携活動の展開”である。

日ごろ何気なく見過ごしてきた郷土の実態を、そのポテンシャルも含めて改めて見直しながら新事業を創出するための“手掛かり”を探り、起業

活動の方向やテーマを定めるための活動を行なうという方法は、思いがけない効果をもたらすことになる。この結果、さまざまな“着想や提案が浮上”してくるが、それらの中からそのまま直ちに着手できるようなものが出てくると考えることは早計である。このステージで実現可能な“事業シーズ”や“テーマ”を見つけだせる場合は極めて希であり、運動の成果が少ないことに落胆したり失望したりするのは性急に過ぎる。一見、実現不可能に見えるそれらの中から、後日の調査研究の結果、現実の起業化に至るものが出てくる場合も多いからである。この段階でも地域内にさまざまな“交流と連携”が育まれていくことになるが、その後の検討結果を経て戦略的な仮説のもとに実行に結び付けるための企画の調査検討段階になると、そのテーマに関連する地域内の関係者や有志が集い、密接な交流を繰り返し連携しながら密度の高い検討を重ねることになっていく。

こうした基盤のうえで新事業の企画段階が進められることになるが、地域内の起業化の検討だけに止まらずに、ここでは地域内の“隠れた人材”の発掘調査や起業活動候補者の調査・育成策をはじめその後の啓蒙・普及・教育・研修の継続的展開や実施方法などについても企画検討の対象となる。

（２）第２段階：《起業活動を推進する》「起業化推進活動の段階」

第１段階を経て地域内の意識が変わり気運が醸成されてくると、いよいよ次は第２段階の「起業化推進活動の段階」（インキュベーション段階）に入る。この段階は、前後２つのステージに分かれてくるが、前期は「事業体を組成する」ための活動期であり、後期は具体的に「事業化を推進する」ための活動期である。前期には、それまでの調査研究・企画検討の結果、明らかにされてきた“戦略的な事業シーズ”に基づいて事業化計画を策定し、準備作業が開始されることになる。準備作業を開始する際に最も重要性を持つものは新事業の“起業化”にあたっての“事業コンセプト”の決定と、それに対する関係者全員の“合意の形成”である。

この場合の“事業コンセプト”とは起業化された新事業の事業目的や経営方針を明らかにするだけでなく、新事業と地域との関係、《その新事業の起業化によって地域にどのような変化と波及効果を期待できるのか》、その結果「地域に何を残せるのか」といった点についても明確な理念と目指す方向を確立しておく必要がある。当初に策定した“事業コンセプト”が、その後の事業展開にあたっての意思決定の模範となり、事業経営、組織運営上の憲法にも当たるものとなるからである。

策定されたコンセプトに基づいて事業体が組成されることになるが、それらを最も効果的に実現するための具体的な仕組みと組織形態、プロジェクトへの参画を期待する関係者や有力組織のリストアップとその組合わせなどを検討し、それらを結集した組織の形成を行なうための活動もこのステージでの作業である。この時期には企画段階で検討された諸課題は勿論、人材の発掘・育成と確保や資金調達の見込みと可能性などの検討も行われることになる。この段階になると、組織に参加する構成員の持っている“事業シーズ”を結合させながらそれらを生かした具体的な事業形態を検討し、新しい“シーズの開発・進化”と社会的ニーズとしてその顕在化を図ることになる。こうした活動を通じて得た結果は、起業活動関係者の間だけに蓄積されるのではなく、行政や関係団体などにも広く伝達され地域の“産業政策への提言”なども含めて地域全体の活動にまで発展させることも検討すべきであろう。また、検討段階におけるマーケティング戦略の策定作業の中で、新事業の対象となると想定される顧客層も、この段階から巻き込んだ事業推進方法の検討や広報戦略など、“市場創造”と“需要喚起”のための活動も開始されることになる。

後期はいよいよ「事業化を推進する」ための活動期であるが、ここで初めて事業創出のための“事業主体”を創設することになる。事業主体の構成は、その事業内容や展開方法によってさまざまな方法が考えられるので、必ずしも常識的な単独の企業体の設立だけを検討するのではなく、合併会社や組合方式、複数の組織が連合して結成する“コンソーシアム方式”、場合によっては“バーチャル・コーポレーション”など多種多様な手段も研究対象に挙げて検討し、その事業にとって最も適切な構造を目指すことが望ましい。起業化を成功に導くためには、この段階における支援がもっとも重要でありキーポイントとなってくる。事業の内容の如何を問わず、技術的にも経営的にも事業を立上げるまでの計画策定・組織編成・開業準備作業などに対する物心両面にわたる支援が必要な時期であり、この第2段階がいわゆる「起業化に対する支援」(インキュベーション)と呼ばれる段階である。通常“起業化の推進”は、この段階における支援策の構成と運営いかんによるといわれるほど重要視されているが、その内容も多様な活動を含むものとなってくる。

(3) 第3段階：《フォローアップ活動を推進する》「起業化後の支援活動の段階」

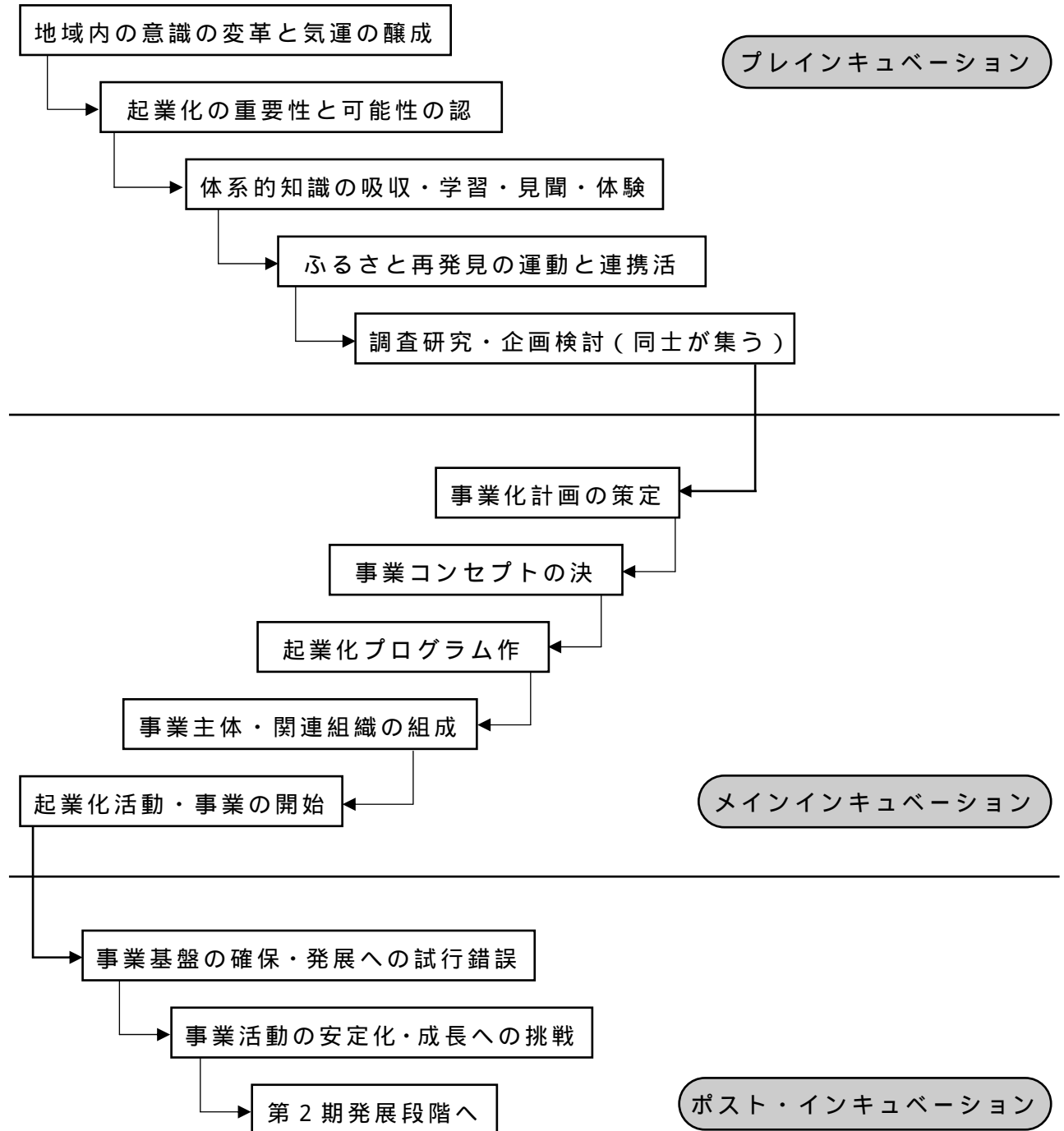
第2段階で起業化が進められ新事業が開始されると、それで内発型産業

の創出活動は完了したということにはならず、続いて第3段階の「起業化後の支援活動の段階」(ポストインキュベーション)に入ることとなる。新事業が立ち上がっても、それらが全てそのまま順調に成長していくものとは限らないし、成長どころかこの段階で消え去るものも多い。この段階では安易に成長発展を夢見るより、むしろ事業の生存と安定を目指しての試行錯誤を繰り返しながら、一進一退を続ける中で、次第に定着化し安定的な成長へと向かう地道な基盤の構築と着実な進路を目指した進展を図ることになる。勿論それは目先のわずかな成功に満足して現状の維持に汲々とするということではない。絶えず次のステップを目指して新たな挑戦を続けるベンチャー精神を持続しなければ事業の未来はないことはいうまでもないからである。

従ってこの段階は、事業化後の安定的な成長を実現するための「フォローアップ活動を推進する段階」であり、商品やサービスが開発され事業が成立した後の段階である。この段階になると、財務会計、法務、技術、組織運営、連携組織や支援組織との関係の強化、事業体の円滑な運営と地域内における良好なイメージの醸成など、諸方面にわたって今後の発展のためのフォローアップを行なうことになる。

こうしたフォローアップを行なうためにも、「知的活力創出基盤の形成」と「タスクフォースの実務機能」が必要不可欠の条件となってくる。“知的活力基盤”の形成を通じて地域内各層や関係機関、専門家集団などとの連携とネットワーク化が推進され、支援活動やフォローアップを行なうにあたって要求される“能力の基盤”が構築できることになるからである。また、如何に優れた専門家集団が参画してネットワークを構築しても、必要とされる専門知識や経験を選択して組合せながら、必要な時期に、要求されている内容をタイミングよく提供し、実効的な支援を展開していくための“実務担当部隊(タスクフォース)”の存在がなければ効果は半減してしまうであろう。知的活力基盤の事務局機能を果たしながら実務面で下から支えるこのタスクフォースは、起業化の活動の前段階から事業化後のフォローアップの段階まで一貫した支援活動の推進役としての役割を果たしながら誕生した新事業をフォローアップし、第2期の発展段階へと誘導していくことになる。

【図表 2 - 2】“内発型新産業”開発活動の流れ



6 地域産業政策としての“新産業開発”

(1) “新産業の開発”と地域との関係

これまで見てきたように、激変する時代の流れに対応すべく各地で活発に“起業化の推進活動”進められてきているが、それはいわゆる“ベンチャー企業”と呼ばれる「新事業の発掘と育成」(ビジネス・インキュベーション)施策であった。しかし「内発型新産業の開発」とは、単なる1企業の起業化の促進や育成という段階を遙かに越えた“地域産業政策”であり“地域経営戦略”でもある。そしてその場合に“インキュベーター”の役割を果たすものは地域である。もちろん、新産業を創出し新産業の“集積地域”の形成を目指すためには、新事業の起業化が基盤になることはいうまでもない。しかし、その育成施策が“個別企業の起業化”を推進するレベルで止まってしまったのでは、地域全体の活性化に対する波及効果が半減してしまうことも認識する必要がある。

こうした視点から、これまでの起業化推進のための施策や活動を見ると、企業側の持っている有望な“技術のシーズ”を発掘し開発して製品化につなげることを目的とした、個別企業ベースでの施策が大半であったし、起業化を促進するための孵化装置(インキュベーション施設)の整備が中心であったところに問題があったものと考えられる。既に繰り返し述べてきたように、農業・農村社会における“新産業の創出”を検討する場合には、これまでのような生産者側の論理に基づく“シーズ型”の市場構造から、生活者の潜在的なシーズを重視する“ニーズ型”の市場構造への転換が進みつつあることを明確に認識した“産業政策”が必要な時代を迎えているということである。

そのためには“孵化装置(インキュベーション施設)の整備”に加えて、起業化の種子ともいえる“対象市場の潜在的なシーズ”の発掘と、そのシーズをニーズとして顕在化させた“新商品や新サービス・新業態”の開発と、それが発展成長していける市場の創造を進めることが必要である。これらの点を総合すると、地域の再生を目指して行われる「起業化の活動や施策」(インキュベーション)は、個別の企業を育成振興するというレベルを越えて、《地域産業のインキュベーション》という概念のもとに地方自治体が“地域産業政策”の一環として進めるという姿勢が必要であろう。

(2) 鍵を握る“起業化・支援システム”の構築

「個別企業の起業化と育成」のレベルから脱皮して、地域内に“新産業

の開発・創出”を推進しようとする場合には、いくつかの欠くべからざる要件が必要となる。その第1は《どのような機関が中核となって孵化活動（インキュベーション活動）を推進する組織を構築するのか》という問題であり、それはまた構築された組織が《どのような活動を推進しどのような機能を果たすのか》という第2の問題にもつながってくる。第3は、それらの中核組織とそれが発揮する機能を中心としながら《どのような仕組みでインキュベーション活動を進めていくのか》という、地域内の“インキュベーション・システム”の構築の問題である。

地域産業の創出を主導する“孵化装置”とその活動を構築するためには、外形的に欧米のインキュベーターを模倣しただけの新たな団体を設立し、全国一律の政策のもとにそれらの活動を委ねるという形態の中からは生まれてこないことをよく理解しておく必要がある。新設された団体が表面上の体裁を整えるために、“大学・研究機関との連携”、“経営指導”、“資金面での支援”、“施設の提供”など、インキュベーション活動に関連する諸機能を並べて見せるだけでは成功する確率は極めて低いと言わざるを得ない。

それは提供し得る機能のメニューを掲げるだけではなく、各種の専門機関との連携を図りながら現実の“事業化計画の策定”にまで踏み込んで関与し得る“経営指導能力”や、法律・税務会計・特許・マーケティングなどの各種専門家も含めた《実務レベルでの情報提供と相談指導の能力》などが要求されるということでもある。そしてそれは“地域産業インキュベーター”として、関連する団体や連携する各種機関も含めて蓄積する“事業や経営”関係の知識や経験などの資源を、“分野別縦割り型”ではなく“分野横断的”で統合化された情報として“必要に応じて”如何に“タイミングよく”提供できるかにかかっているといえる。

そしてそれを可能にするものは、“産・官・学・住”の密度の濃い交流と連携をベースに形成される“ネットワークの存在”である。国や中央の分担する機能や組織、地域が自力で形成する機能や組織、他の地域が作り上げた機能や組織など、多様な組織の蓄積した専門的な知識や情報、経験やデータ、ノウハウなどが、多様な組織が主体的に参加して形成される“重層的なネットワーク”を通じて相互に伝達されるという構造の実現が決め手になるのではないだろうか。無から有を生じることはいない。“新産業の開発”といった面では、これまでほとんど情報やノウハウの蓄積の無かった地方の農村社会において、《地域産業の“インキュベーション・システム”の構築》を推進しようとする場合、こうした“重層的なネットワーク”の存在を前提に、地域内の体制の整備と活動を促進するための仕組

みを検討することが必要になるであろう。

(3) “企業誘致” 偏重から “新産業の創造” へ

新たな時代の到来を迎えて「農業・農村社会」の自立・再生を実現するためには、これまで主流であった“誘致”(工場誘致・企業誘致)から、自立可能な地域産業の“創造”への転換を図らなければならない時代であり、それを促進するための“地域産業政策”が要請されていることを意味している。しかもその“創造”はこれまでの常識であった。“新技術の創造”という段階で止まるのではなく、“企業の創造”にまでその範囲を拡大しつつあるが、やがてそれも越えて“産業の創造”にまで発展していく傾向を示している。

これまで見てきたように、新事業を創造するためには起業化を推進するための“孵化装置(インキュベーター)”が必要であり、同時に「事業化のための卵=芽(シーズ)」の発掘が前提となるが、それに加えてその新事業が「育っていくための市場=マーケット」が創出されなければならない。このような“起業活動の3つの要素”が整えられた環境の中で活動の核ともいえる“知的活力基盤”とその“タスクフォース”の担う《中核機能と活動システム》が形成されることによって、目指す目的を具現化するための基盤が出来上がることになる。

この場合、中核となる“知的活力基盤”とその“タスクフォース”が果たす“機能”とその有する“能力”が問題であり、《“起業化(インキュベーション)”推進活動》を先導していく“指導力と先見性”に併せて、現実のビジネスの分野での“専門性”を有しているか否かも問題となる。そうした意味でも優れた専門家集団や行政の参加による“ネットワークの形成”が重要となってくるが、それと同時にまた従来のような“分野別の縦割り型”支援体制に陥ることなく、“各分野を横断的に結合する統合型”の支援体制を実現するための施策も必要となる。

7 地域の革新をもたらす「知的活力基盤」の形成

(1) 「知的活力基盤」の形成と課題

地域内に自立型の新事業を育成するためには、「個々の事業者に対する起業家の支援」といった枠を越えて「地域新産業の創造を推進し支援する」といった概念に基づく施策が要求されることになるが、そのためには「地

域産業の目指すべき方向と在るべき姿」に対する明確な目標と理念が確立されていなければならないことはすでに述べた通りである。そしてそれは、新たな“起業化”の推進施策の展開とその実現を通じて、地域産業にどのようなインパクトを与え、どのような変化を期待し、地域に何を残すことができるのかが問題なのである。

こうした視点からその目的を達成するためには、地域内に“新産業を創出する”ための仕組みを作り上げる必要が生じるが、その場合、まず第１に「どのような組織や人材が中心になって活動を進めていくのか」という組織形成の問題に直面する。アメリカなどの成功例を見ると、地域内の大学を核としてその資源を有効に生かしながら関連機関との連携やネットワークを通じて、経営・事業・技術等に関する専門性の高いサービスを提供しているケースが多い。こうした組織が“新産業を創出する”ための仕組みを形成しているものと考えられ、換言すれば、地域における「知的活動を創出するための基盤」(プラットフォーム)になっているともいえる。

第２の問題が、形成された〔中核組織を中心として、その期待される機能を発揮するために、どのようなシステムで新事業創出(インキュベーション)活動を進めていくのか〕というシステムの構築の問題である。しかし、現在の日本においては大学にこうした「活動組織の中核としての役割」や「中核的な機能を発揮するためのシステムの構築とその活動」を望むべくもないので、アメリカ型とは異なる手法の開発が必要となる。新産業の開発に挑戦しようとするとき、最初にぶつかるこの問題を解決するための施策を検討する過程で浮上してきたものが「知的活力創出基盤」の形成である。

この「知的活力基盤」(プラットフォーム)は、地方自治体や各種関係団体、地域と関連を有する大学・試験研究機関、立地企業や住民(NPOを含む)などが主体的に参加して組織される“まちづくり”組織であるということもできる。コミュニティの中核としての「知的活力基盤」は、“地域内に革新を生みだし発展させる機能”と“住民の参加とネットワークを形成する機能”を併せ持つ地域団体であり、参加の意思と意欲を有するものならば誰でも自由に参加できるオープンな組織となる。以上のように「知的活力基盤」の構成メンバーは多種多様でまたその数も多く、業務の内容也多岐にわたることが予想されるため、事務局的功能を分担する「タスクフォース」を設けることが実務的であろう。この「タスクフォース」は、単に「知的活力基盤」の事務局としての事務処理を担当するだけではなく、起業化の促進段階における現場での実務的な活動を支援するための実務部隊としても活動することになる。従ってこの「タスクフォース」に

どのような人材が得られるかが成否の鍵を握るといってもよいが、一方でそれはまたスリムで柔軟な組織にする必要がある。

このプラットフォームには、地方自治体や関係団体などの関係者をはじめ、地域と関連を持つ試験研究機関（大学・試験研究組織・企業の研究所などの研究者の人的資源とそれらの機関の研究設備など）がプールされており、プロジェクトが計画されると必要に応じて直ちにそれらの連携と相互補完の関係が検討され、臨機応変に支援のための組織が編成されるということになる。これまで相互にあまり関連性を持っていなかった「地域の資源やコミュニティの活動」と、社会（市場）のニーズとの間の関連性を深めて、新たな製品やサービスを生みだし、新事業の起業化を進めていくための手段として、また、コミュニティの中核として活動を推進する「知的活力基盤」（プラットフォーム）の形成は極めて効果が高いものと思われる。

地域内に“新産業を創出する”ためには、先ずそのための活動を推進する仕組みを創ることから始まることになるが、その作業を主導する役割は行政が果たさなければならないことになる。こうした“新産業の創造”を指向するタイプの産業政策を進める場合には、行政側の姿勢と事業への関与度もこれまでとは異なるものとなることが要求されるからである。新たな産業の創出によって地域産業を変革し、地域を活性化していくためには、地域の総力を挙げ英知を結集していかなければならないことは言うまでもないが、そのためには地域における新産業創出を目指しての総合的・一体的な推進体制を如何に構築していくかが重要となる。こうした観点から「知的活力基盤」とその「タスクフォース」の形成のために行政が中核となって主導性と推進力を発揮しなければならないのだと考えよう。

もちろん、地域によっては民間団体や大学などが組織づくりの推進役になっているという場合もあるかもしれないが、一般的にはこの種のプロジェクトには未熟な地域社会においては、行政側が主導的な役割を果たさなければ「地域内に“新産業を創出する”ための組織や仕組み」を創りあげることが困難であるからである。

地域内に形成された「プラットフォーム」（知的活力基盤）の有効活用により、事業ニーズの開発、シーズの発掘、起業化、資金調達、事業化、成長発展などの各段階において起業家を推進する触媒としての機能を果たすことが可能となる。そのためには「プラットフォーム」にはプロジェクトの調査発掘、プロジェクト化の推進、事業化の支援などのプロジェクト管理を行なうコーディネーター（またはプロデューサー）、事業を営む起業家・事業家と技術面での支援を行なう学者・研究者、事業経営を

支援する公認会計士・弁理士・弁護士・金融関係者、行政サービスの提供などを担当する地方公共団体の関係者・各種市民ネットワークの関係者など様々な層が参加して構成されることが望ましい。

このような「知的活力基盤」のうえで展開されるプロジェクトは、技術開発のリスクや医療、福祉、教育、環境、芸術・文化などの各種社会的テーマの抱えるリスクを最小限に抑えつつ、人的資源や研究資源、情報資源などを有効に結合させるという効果をもたらすことになる。「地域新産業」の開発を推進するための“インキュベーション活動”を成功させるための条件として、先ず第1に各種の専門家集団との連携によって実際の事業計画の策定まで関与して経営指導を行なうことができる能力の確保、第2に各種金融機関や公的支援も含めた金融指導と支援力、第3に会計士、税理士などの税務会計上の指導助言や弁護士、弁理士など現実的な事業レベルでの指導助言を実現するネットワークの形成、第4に大学・試験研究機関などとの連携による技術開発への協力・指導体制の確立、第5に関連する各種団体や企業、住民組織などとの連携の強化などが挙げられる。このような専門家集団のネットワークを構成して支援活動を組織的かつ効果的に支援するための実行組織としての「知的活力基盤とそのタスクフォースの形成」が課題となる。

（２）地域の構造変革を促進する「知的活力基盤」の活動

「知的活力基盤」の形成を通じて、地域内各層や関係機関、専門家集団などとの連携とネットワーク化が進められ、支援活動を展開するために要求される能力の基盤が構築できることになるが、それはあくまでも専門的知識や情報を入手するための資料室のようなものであり、そこに蓄積されているデータや資料を選択して組合せながら、必要な時期に必要な内容をタイミングよく提供しながら実効的な支援を展開していくための実務担当部隊（タスクフォース）の存在が必要となる。「知的活力基盤」の事務局機能を果たしながら実務面で下から支えるこの「タスクフォース」は、起業化の活動の前段階から事業化後のフォローアップの段階まで一貫した支援活動の推進役としての役割を果たすことになる。それは起業化のための“起業化プログラム”の作成にあたっての指導協力から、「知的活力基盤」や「タスクフォース」内の人材（インキュベーション・マネージャー、タウンマネージャー）の発掘育成に至るまでの、幅広い機能と役割を分割するところまで成長することができれば理想的である。

これらはすべて外観上の支援組織の形成に関する条件であるが、本質的

な成功の要因はインキュベーションの主体となる組織が、それらの多様な知的資源をいかにタイミングよく提供し得る能力を備えているかが問題であり、その組織や連携する機関が持っているネットワークを通じて多くのサービスを提供すると同時に、その組織自体が専門性を発揮し得ているか否かが大きな要因になっていることを理解する必要がある。そうした意味でもタスクフォースの存在は極めて重要であり、それはインキュベーターが主体性を持って活動するための欠くべからざる要素であるからである。

地域内における起業活動が活性化し、農業や農村社会の特性を生かした“自立的新事業の創出”が進んでいくことにより、やがて地域内の他産業との連携・複合化も進展して農業の領域が拡大していく方向に作用することになる。それはまた、地域における産業政策にも反映されることになって、新たな時代に対応し得る新業態・新ニーズの開発・創出を促進し、農林業の振興・発展と農村社会の活性化に寄与することになるものと思われるが、単に農業への影響と波及効果といった範囲に止まらず、農村部における新規雇用市場の創出にもつながってくる。例えばそれらが個別の組織単位では5～6人程度の小規模な企業であったとしても、それが地域内での連携協力を前提に活動を始めると、連携が触媒作用をもたらしてさらに次の連携を生み出し、その過程でやがて関連する他の分野の起業化が触発され、次々に異なる特性を持った集団が発生してくる可能性が高く、現在社会の関心を集めている雇用の場の拡大創出にも貢献することが可能であろう。

農業分野を基盤としたベンチャー的企業の起業化が続出し、各地でその成功例が話題になり始めることになれば、農業に対する社会の認識を変化させ意欲的に新たな時代の農業に取り組もうとする若者の参入も触発することになり、産業としての農業の明日への明るい展望を拓く効果をもたらすことも夢ではないのではないだろうか。以上のような地域内における良好な循環構造が動き始めると、これまで停滞してきた農業や農村社会に活力と明日への希望が生まれ、徐々にではあっても農林業の構造変革が進み始めることになるものと思われるが、それが更に前進して新たな産業が集積する地域が出現するところまで発展することを期待したい。

また、各地域に構築される「知的活力基盤」(プラットフォーム)は、地域内に対してのみではなく国内の他の地域や海外の地域まで含めて、広域の交流と連携機能を持っているものとなる。今日の国際社会においては、地域が交流・連携の基本単位となってくるため、これからは各地域が「プラットフォーム」を中心にして世界の各地と直接的に交流を推進していくことになる。このような地域間ネットワークはオープンな存在であ

り、ネットワーク相互の交流と複合化、重層化によって更にダイナミックな発展が期待される。こうした動きを促進するため、情報インフラの整備、人材育成、人材交流、文化交流などのプログラムの充実と実施体制の整備を進める必要がある。そしてその延長線上には都市計画・景観設計から街づくり、教育、文化、医療、福祉などの諸分野まで含む「地域の経営」全般にわたる“地域間交流システム”を創りあげていくことも有効であろう。

日本の各地に“新たな知識・価値の創造を行なう個性豊かな「知的活力基盤」(プラットフォーム)の構築を進め、水平連携型のネットワーク構造の形成による“地域産業”の生成と新産業構造の実現を推進しなければならない時代が到来している。特に“農業・農村社会”においては、そうした視点からの意識変革と対応策の実施は極めて重要な意味を持つことになる。これからの時代は“地域”に着目し、経済的要因だけでなく非経済的要因も視野に入れたアプローチにより、個性豊かで創造性に満ちた地域が各地に多数出現し、日本全体としての多様性の確保を目指さなければならないのではないだろうか。

(3) 中央と地域の役割分担と機能配分

各地域にそれぞれこうした「知的活力基盤」が構築されることが理想的であるが、現実的には一部の特殊な地域を除いて地方の農村部にこのような組織の形成は望むべくもないであろうことは容易に予測できる。従って、それぞれの地域が個別に組織化することは困難であり、また無駄も多い部分に関しては中央がその部分に対する支援機能を分担し、地域ごとの固有の問題が深く関連する部分は地域側が主体的に支援に取り組むといった役割分担を検討する必要性が生じてくる。そこに起業化の支援システムに関する中央と地域との役割分担とその機能の配分、並びにその支援組織の構成と形態をどう形成していくのが課題となる理由がある。

この場合、国や中央が行なう支援策は、各地域が単独では優れた専門家集団の参加を得られないような部分について、国や中央が地域に替わってそれらの組織化とネットワーク化を進め、各地域の「知的活力基盤」やその「タスクフォース」に開放して、ネットワーク間の交流と連携を促進し、“重層なネットワーク網”の実現を図ることが効果的であろう。国が行なう施策は、どうしても全国一律に公平に実施せざるを得ないという制約があるため、個々の地域の実状にきめ細かく対応しながらの個別の支援を期待することは無理である場合が多い。

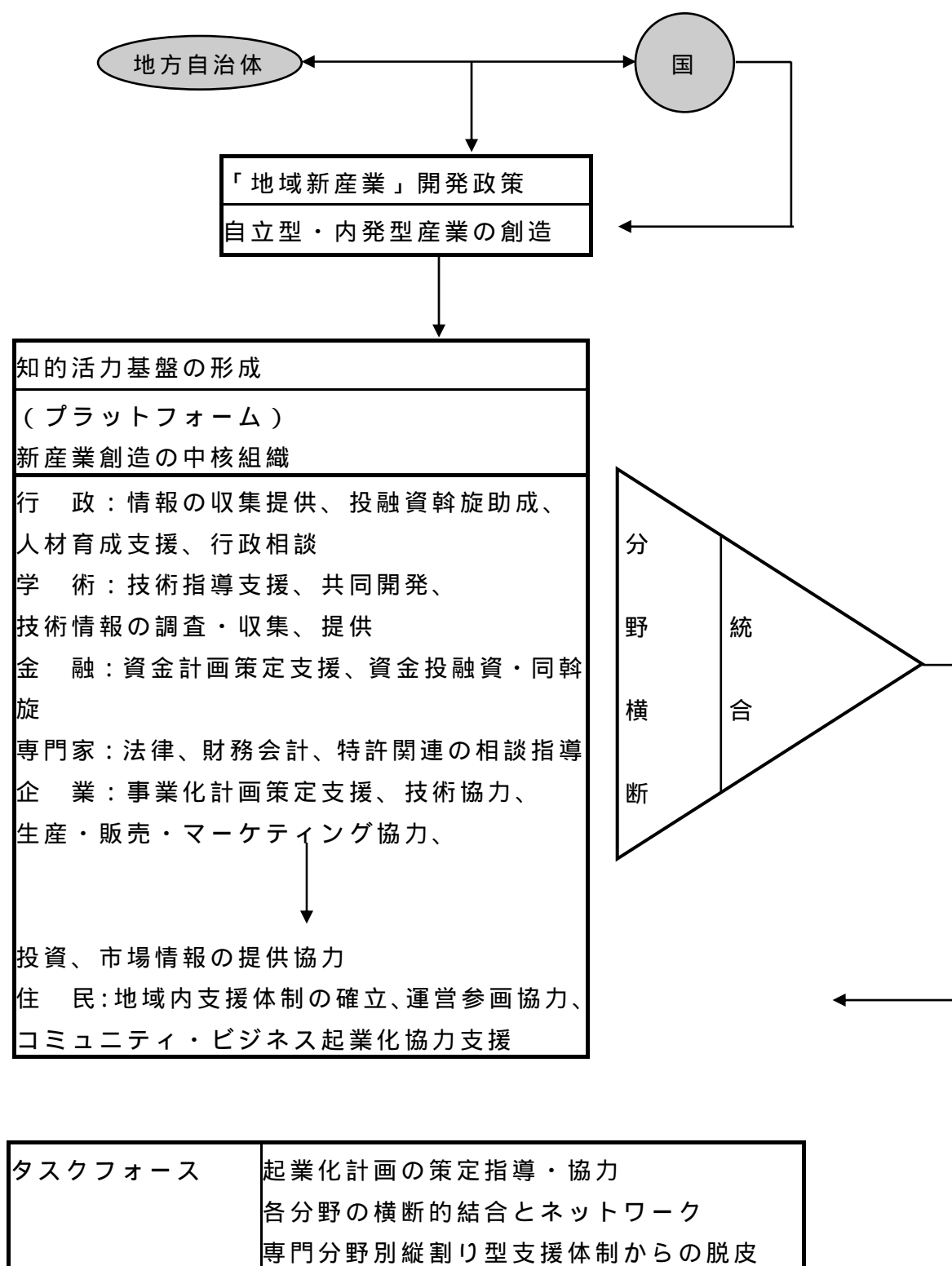
従って、地域性には関連が薄いが専門性は極めて高いテーマや課題など

に関する支援は国や中央組織が地域に替わってその機能を代替し、各地域に構築される「知的活力基盤」に対して、専門的な情報の提供を行なうことになる。それは地域の「知的活力基盤」が有効に活動を継続するために必要な「素材や資料・データ」を提供するという役割であり、例えて言えば、「知的活力基盤」が活動していくためのアドバイザー役であり、データバンク（資料室や図書館）のような機能を果たすものであるといえよう。こうした目的や役割から国や中央組織が行なう支援策は、そのシステムと組織の構成も含めて、必然的に“分野別縦割り”の対応と構造をとることになる場合が多くなる。

しかし地域における「知的活力基盤」の活動は、自己の要望に従って国や中央組織から提供される分野別の資料やデータ、事例などを活用しながら、地域の現状や個別の事情も勘案しつつ、分野ごとの縦割り思考ではない各分野を横断的に統合化した施策や対応を検討し実施することになる。この場合の国や中央組織の役割は、あくまでも各種情報、素材やデータ、各地の実例などの提供と、人材の育成・教育研修などの範囲にとどまるものであり、それらを取捨選択しながらプログラムを策定し、起業化活動を推進するのは各地の「知的活力基盤」とその「タスクフォース」である。

「知的活力基盤」の活動は多種多様であり、起業化を促進するための「事業化計画、技術、資金計画、財務、経営、情報」などの分野別に細かく対応することが必要であることは言うまでもないが、それだけでは十分とはいえずそれらの分野を横断的に結合しながら統合化された支援策の策定・実施が重要であることを認識する必要がある。従って、いまここで構築すべき支援システムとその組織構成のポイントは、国や中央をはじめ多様な関係組織との“重層的なネットワーク間の交流・連携”を通じて獲得する知識や各種情報、素材やデータ、各地の事例などを活用しながら、各地の「知的活力基盤」とその「タスクフォース」が、「専門分野別縦割り型」の施策体系に陥らずに「分野横断的な結合による統合型」の支援施策を策定できる“能力の獲得”と“組織的活動”の可能性を開くということである。

【図表 2 - 3】新産業政策の中核を担う「知的活力基盤」



第3章 政策提案：政策への反映

執筆：松村廣一（農林水産省地域振興課課長補佐）

白川真弓（日本イベントプロデュース協会）

本調査に基づき、農林水産省で平成15年度から17年度に実施している新グリーン・ツーリズム総合推進対策の次期対策（平成18年度～）として下記の事項を提案することとしたい。

1 グリーン・ツーリズムを核とした政策の総合化、省庁連携等を通じたG Tの社会システム化の動きの促進

グリーン・ツーリズム（G T）を政策的価値のある施策とするためには、農村をマーケット化し、交流人口の誘致による都市生活者のニーズに立脚した農村独自のマーケットを創造することによる“もう一つの新地域産業政策”として明確に国が位置づけることが重要である。そのためにはG Tを“もう一つの観光”という枠組みだけではなく、G Tは“もう一つの農業”にとらえ、都市と農村のニーズを結合させ、人・モノ・情報が農村から都市へ移動するというベクトルの方向のみの従来型の農業施政策から、都市から農村へというベクトルの方向を新しく創造する農業施策として農業関係者がG Tに対する認識を転換することが必要である。この意識変革の中にこそ農村における技術革新（イノベーション）が生まれると考えたい。

観光もしかりで欧米では観光を“静かな貿易戦略”と位置づけている。観光によって国の魅力を訴求しブランド力を向上させるという戦略である。G Tを「食料・農業・農村」という枠組みだけで考えてはG Tの機能を十分生かしたものとはならない。

このような認識の基に、欧米ではG Tを社会システムとして昇華させている。長期休暇制度の受け皿として、農村地域の所得確保の機会として、農村の持つ教育力・健康増進力の享受の場として機能させている。我が国の場合、それらの全てが「ワン・オブ・ゼム（ONE OF THEM）」に過ぎないとして農林水産省以外はG Tの機能を十分認めようとはしない。これを改善させるためにはG Tを農業以外の政策テーマと連携させ、その効用と効果を実証し、多くの人々の理解を得ることが大切である。本調査の事例調査の中でもさまざまな政策（テーマ）との連携による新たな分野の創造（クラスター展開）が図られようとしていることが確認できた。この地域の萌芽をより大きな花に開花させるため、以下のテーマと連携したG Tの新たな政策展開を提案したい。

健康増進（園芸・温泉療法、トレッキング運動の推進等を通じ健康増進法との連携強化）

食文化（スローフード、スローライフ等の提案等）

農業（農村マーケット化によるG T 農業の推進）

環境（ゴミ資源化等地域循環システムの形成）

教育（セカンドスクール等情操・健康教育推進）

地域産業（G T ビジネス支援システムの構築等）

地域コミュニティの増進

を取り入れたグリーン・ツーリズムの政策的価値の向上。

2 グリーン・ツーリズムビジネスの起業家育成のためのインキュベーションシステム、プロジェクトマネジメント定着のためのタウンマネージャーの育成・制度の導入（新たな4つの戦略）

グリーン・ツーリズム（G T）の総合政策化を具体化するためには、政策的戦略をよりレベルアップさせることが必要である。レベルアップの方向付けを行ったものが次に列挙したものである。

「願望顕在化戦略」から「願望具現化戦略」へ

→政策の総合化によるグリーン・ツーリズム（G T）の社会化（習慣化）をめざす

「情報化戦略」から「市場創造戦略」へ

→普及から一步踏み出し、G Tの多様な機能を発揮した市場の創造・認知をめざす

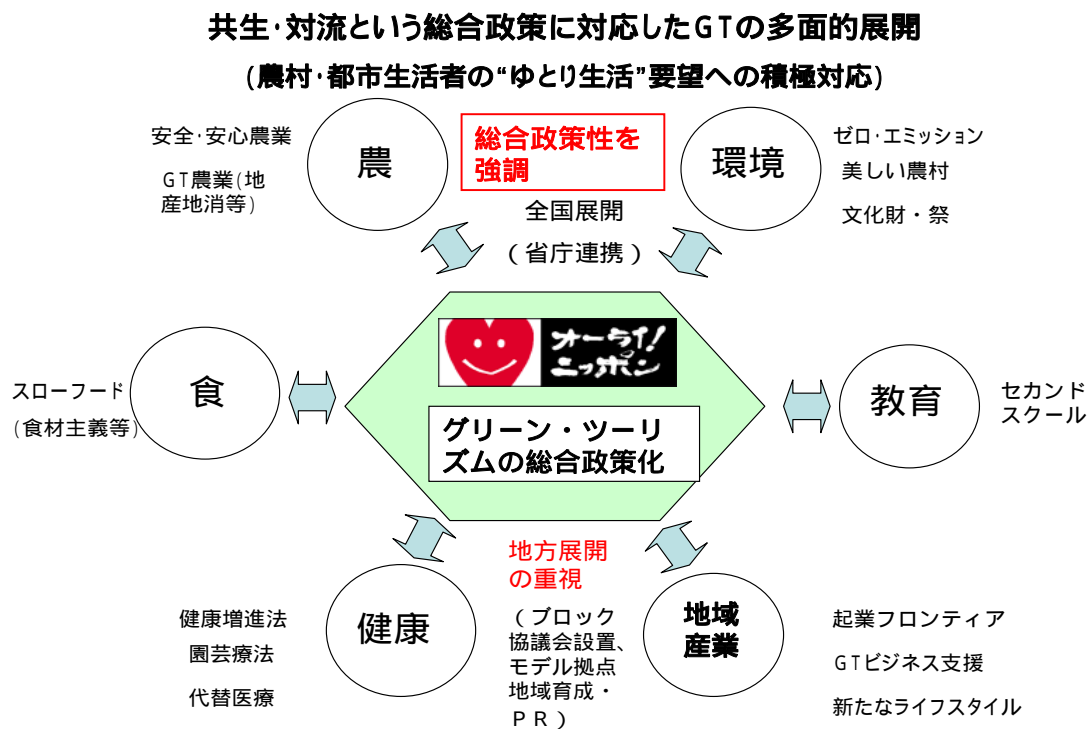
「産業化戦略」から「起業家育成戦略」へ

→より高度な地域産業起業化のためのインキュベーションシステム、タウンマネージャー制度等の導入（省庁・大学・自治体・企業等連携、人材活用）をめざす

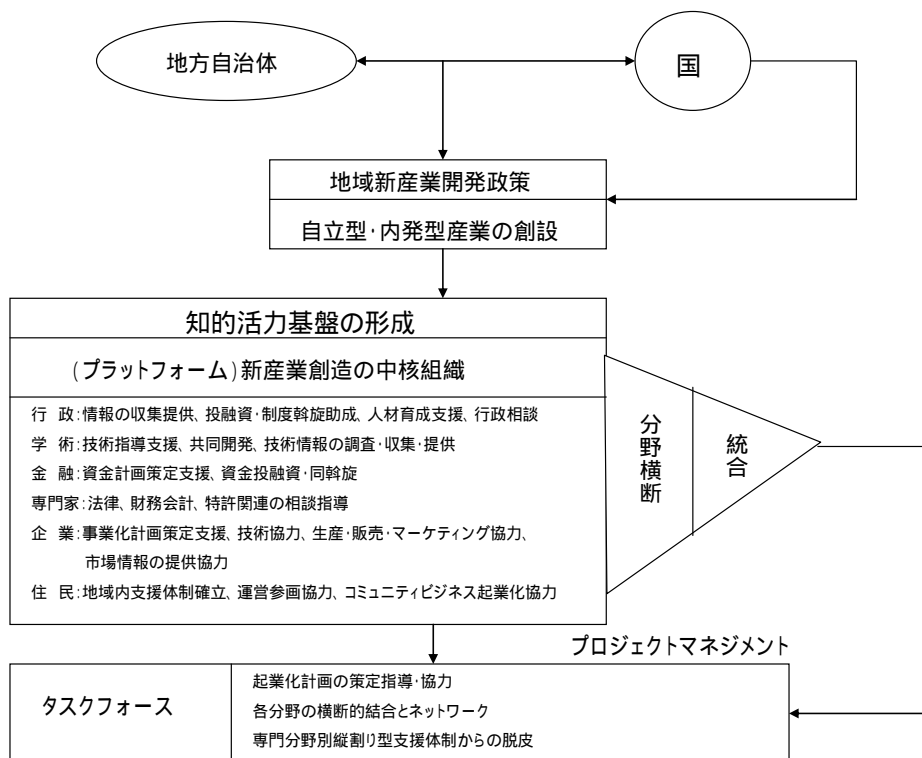
「地域ぐるみ戦略」から「地域基盤づくり戦略」へ

→交付金化に対応した起業支援を専門とする多様な地域知的活力基盤の育成をめざす

(図表1)



(図表9) 地域知的活力基盤の構造とその支援体制



3 グリーン・ツーリズムを核とした政策の総合化の実践状況

(1) 地域知的活力基盤支援のための政策の必要性

農業系のビジネスの起業化に際して重要なことは「シーズ」よりも「ニーズ」であるということは第3章で述べた。都市生活者のライフスタイルがどう変化しつつあるのか、満足感・充実感のある生活(クオリティー・オブ・ライフ(QOL))を送りたいために何を求めているのかという「ニーズ」を把握することが大事である。農業系のビジネスで重要なことは「都市生活者の生活様式に農的生活が心地よいイメージとして受け入れてもらうことであり、地域・農家との信頼関係の醸成であり、具体的な効用の体験・理解」である。これによって都市生活者は地域・農家のファンとなり、選好して訪れ・購入してくれることとなる。だからこそ、農村地域にとって都市生活者と直接対峙できるグリーン・ツーリズム(GT)は農業サイドにとって起業フロンティア精神を醸成する有効な手段なのである。

現在、農村地域で展開されているビジネス形態は「農家民宿」、「農産物直売所」、「農家レストラン」、「市民・体験農園(日帰り型)」、「クラインガルテン(滞在型市民農園)」等が多い。我が国においてGTは“理念・目的論議”からではなく、農家民宿等の“手段論議”優先で直輸入されたために、何のためにGTに取り組んでいるのか明確に語れる自治体関係者は多くはない。学者と称する研究者においても同様である。このような政策的脆弱性の環境下において、しっかりとした地域経営戦略をもって成功を収めているところもあれば、うまくいっている自治体があるから二匹目の柳の下のだジョウを目論んだが思わしくないところもある。あるビジネスモデルが流行るとどこもかしこも同じものが作られる。起業家の第一歩は優良事例を真似することであると言われているが、そろそろ淘汰が始まる時期を迎えている。事情はいろいろあるにせよ、ここで農村の起業化の発展を止めてはならない。

しかし、本調査で明らかになったように事業展開(クラスターの展開(葡萄の房のように果実が連なるような展開))は容易に進むものではない。多くの場合、それはグリーン・ツーリズムビジネス(GTB)の起業支援を行う地域プラットフォーム的組織そのものが、起業化と同時に、その事業の経営主体という役割も担わされることによる。両天秤をかけた組織に発展は望めない。ここに、GTBの持続的発展の阻害要因の一つがある。GTBの成功事例としてよく知られている兵庫県八千代町の場合は、起業化段階までは行政が強力なリーダーシップを発揮するが、事業経営は集落等に任せるといように機能分担を明確させている。インキュベーション主体と経営主体が分離しているのである。そのため、行政は次のステップに進進することができる。本調査での現地調査地区においてもインキュベーション主体と事業経営主体の分離の試みがみられた。GTBの起業化を核に、新たなGTBの起業化をクラスター展開させ、地域全般の産業発展を促す“起業フロンティア精神”を育成するためには、インキュベーションを専門に行う地域知的活力基盤の整備が

必要であることを痛感した次第である。

(2) グリーン・ツーリズムの総合政策化の実践事例

(農村にとって吹き始めた追い風の正体)

都市生活者の“ ニーズ ”とは何か。いわゆる、都市生活者が望むライフスタイル像とはどのようなものなのだろうか。

図表 2 は平成 1 5 年度に首都圏及び大阪圏各 5 0 0 人に今後、時間やお金を使いたい生活分野について聞いてみた結果である。「今後、時間やお金を使いたい分野」として、「森林浴」(2 4 ポイント)、「田舎暮らし」,「地域に貢献するボランティア」,「環境保護に貢献するボランティア」(2 3 ポイント)「地域食材にこだわるレストランや民宿」(2 0 ポイント) が上位を占めている。これらをみると「快適 (健康) 性」,「感動 (感謝欲求) 性」,「自己実現性」を求める傾向が読み取れる。一方、「今後、時間やお金を使いたくない分野」として「お義理の付き合い」や「身近な嗜好的行為」が上位を占めている。景気の低迷を反映して「煩わしさからの解放」,「節約気分」という傾向が読み取れる。一般的な傾向やこの調査結果からも農的な生活を良いものとして前向きに自らの生活様式に受け入れようとする都市生活者の動き、ニーズが生まれてきていることがわかる。農村にとって良き追い風が吹いてきている。このチャンスをしっかり農村サイドは受け止めることが必要である。

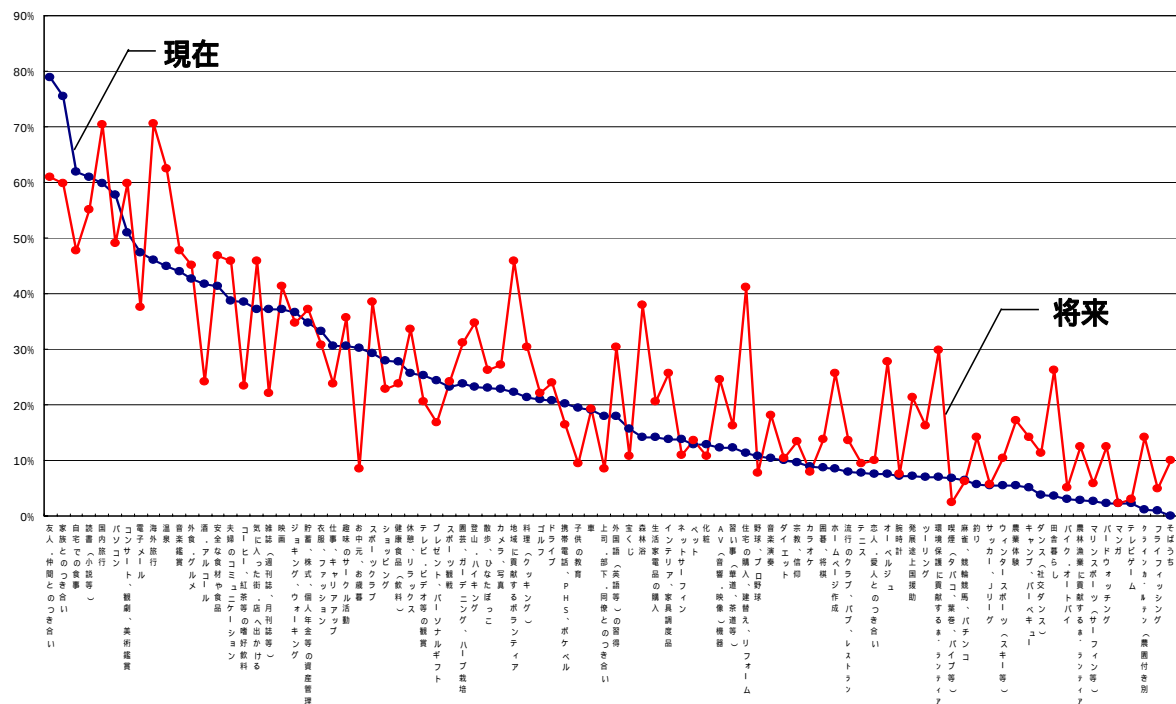
(図表 2)

時間やお金を「使いたいこと」、「使いたくないこと」(生活全般)

今後、時間やお金を使いたいこと		今後、時間やお金を使いたくないこと	
30ポイント	住宅の購入・建替え・リフォーム	1位	お中元・お歳暮
25ポイント	海外旅行	2位	友人・仲間との付き合い
24ポイント	森林浴	3位	酒・アルコール
23ポイント	田舎暮らし	4位	家族との付き合い
23ポイント	地域に貢献するボランティア	5位	雑誌(週刊誌・月刊誌)
23ポイント	環境保護に貢献するボランティア	6位	自宅での食事
20ポイント	地域食材にこだわるレストランや民宿	7位	コーヒー、紅茶等の嗜好品
			22ポイント
			18ポイント
			18ポイント
			16ポイント
			15ポイント
			14ポイント
			14ポイント

快適(健康)性
感動(感謝欲求)性
自己実現性

■ 時間やお金を何に使いますか:現在および将来(生活全般)



(平成14年「都市と農山漁村の健康増進の情報発信・実践支援ネットワーク形成事業報告書」)

(財)都市農山漁村交流活性化機構)

（グリーン・ツーリズムの総合政策化の考え方）

ここでグリーン・ツーリズム（G T）に興味を持った人々の行動モデルについて考えてみたのが図表1である。現在、多くの人々は“健康”に大きな関心を寄せていることは自明の事実である。そして、健康に関心のある人々の次なる興味は“食”へ向く。健康に良いとメディアで紹介されると翌日、スーパーからその食品が姿を消すという現象が日常茶飯事になってきたことや、ファーストフードのアンチテーゼとして登場したスローフードが見直されていることかもこの傾向は読み取ることができる。食に興味を持てば、当然、その次に食を生産する“農へ、次にそれを育て育む“環境”に、そして農的活動・環境の効用を理解するとそれを活用した“教育”に関心が昇華する。このように都市生活者が農村を訪れる度に、これらの関心事が連続的に行動として示される光景を農村地域の人々が目にすると、それが自らの地域の再評価となり自信へと膨らむ。この「ふるさとの再発見」が農村の人々に自信と元気を与え、起業フロンティア精神を鼓舞し、地域産業の創造意欲を高める原動力となる。さらに、健康、食、農環境、教育、地域産業というテーマは都市の人々にも、農村の人々にも関係する共通のテーマであり、農村地域がG Tに取り組む強力な動機（インセンティブ）ともなる。

このような政策的意志を持ってG Tに取り組むかどうかによって地域毎に大きな差が出ると思われる。国もこのようなG Tという有効な施策に対して戦略を持って指導していくことが必要である。ここで、G Tを各テーマと連携させている事例を紹介して政策立案の一助としたい。

（3）健康・食等をキーワードとしたグリーン・ツーリズムモデル

グリーン・ツーリズム（G T）とは農村サイドにおいては「交流人口を活かした農村のマーケット化」である。そこで、現代のライフスタイルのキーワードと思われる「快適（健康）性」、「感動性（尊重欲求）」、「自己実現性」を念頭に置きつつ、農業・農村振興に寄与するG Tモデルを提示しながら、都市・農村政策の観点から議論を深め、G Tの“政策的総合性”について検討を加えていきたいと思います。

健康（健康増進）の訴求

（グリーン・ツーリズムは免疫力をアップさせる）

昔から「旅に出る」と言うように、旅は気分転換に最適なレクリエーション活動である。“非日常の世界”に身を置くことによってストレスからの解放を図ると同時に、新しい自分の発見等を期待することができる。かつて旧国鉄の「ディスカバージャパン」のキャンペーンは、この新しい自分社会の発見を呼び掛ける、優れたキャッチコピーであり、今までこれを超えるコピはなかなか現れてこなかった。しかし、このキャッチコピーの原版が「ディスカバーアメリカ」で、これをアメリカ農

務省が発したものであることを知る人は多くはない。G Tの推進を図るためには人々の心に響くキャッチコピーがぜひ必要である。

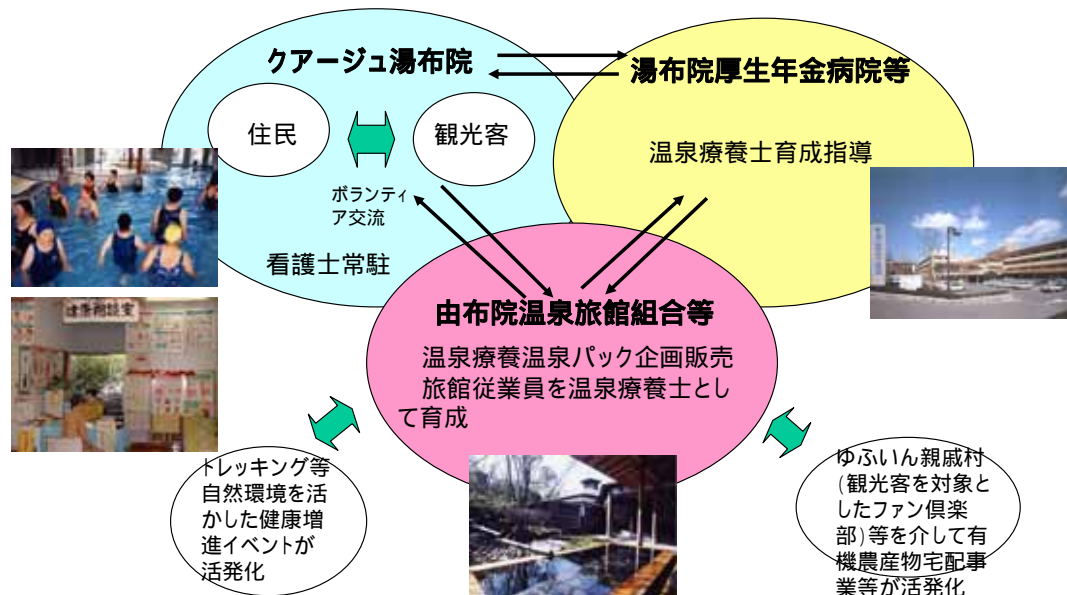
さて、人々の心を掴むためには現代人の最大の関心事である「健康」に着目しアピールすることが一考と思われる。さらに快適（健康）性が科学的に検証され数字で人々に効用を訴求できれば効果も大きい。現在、森林浴、動植物との触れ合い、トレッキング、温泉入浴等が身体にどのような影響を与えるのかを代替医療、保養地医学等の観点で研究者の手によって検討が進められている。特に、健康の指標として注目されているのが“免疫機能”の向上である。気分が良い、ストレスから解放されている状態では免疫力の指標の一つであるナチュラルキラー細胞（NK活性）の働きが増大することが知られている。研究の課題は免疫機能を高位レベルで持続させる生活スタイルの発見という。例えば、都市と農村を往き来するデュアルライフによる快適経験の蓄積が、心身のリラックスを自己コントロールすることに有効であることがわかれば、先天的な生体反応とは別に、後天的に快適環境を自分なりに創造することができることになり、子供の時からデュアルライフを経験することは“自分の健康を守る学習”として重要であるという人々の合意を得ることに繋がる。従って、セカンドスクール等の価値観は飛躍的に増大する。

（健康に良いグリーン・ツーリズムは農村にとっても強力な取組みの動機となる）健康政策としてグリーン・ツーリズム（G T）施策が有効であると位置づけられれば農村を訪れる人々にとっても、農村に住んでいる人々にとっても共通したメリットを提供することができ、G Tを導入する農村にとって強力なインセンティブとなる。具体的な例として、温泉地として有名な大分県湯布院町では温泉療法を媒体として、病みがちな地元のお年寄りの方々と観光で訪れた人々の交流が地元のお年寄りの方々の自立に結び付いたという例をご紹介します。事の始まりは地元のお年寄りが観光客の行う温泉療法活動を手伝ったことである。患者として世話をしてもらった立場から世話をする立場に身が置き換わったことによる“感動”がお年寄りに元気を与えた。ボランティア精神の原点に触れた喜びとも言えよう。さらに気をよくしたお年寄りは温泉療法を学び、ボランティア指導者として活躍の場を得ることとなった。これは温泉療養施設（クアージュ湯布院）、厚生年金病院、温泉旅館組合の三者がスクラムを組んだ成果でといえる。この健康交流ビジネスモデルに農産物直売、イベント交流等を行う「ふるさと親戚村」活動が合流し、新たなG Tビジネスモデルが誕生しつつある。このモデルの出発点は温泉療養施設に保健士が常駐し、来訪者の健康を管理・アドバイスをするようになったことである。健康増進を専門的にアドバイスし、語り合う場が地元、都市サイドを巻き込んだ新たなコミュニティを生んだのである。これは現代のライフスタイルの“快適性（健康増進）”の訴求に合致した活動といえよう。

(図表 3)

大分県湯布院町における健康増進をテーマとしたグリーン・ツーリズムビジネスモデル

温泉療法観光客と関係機関とのネットワークを形成



“ 食文化 ” の訴求

健康に結びつく次の関心事項は“ 食 ”である。人々を農村サイドに呼び込む第一条件は新鮮な食材を取り入れた“ 美味しい料理 ”の存在である。美味しいものづくりはグリーン・ツーリズム（ＧＴ）にとっては重要な要素である。

しかし、ここで一つの問題が浮上する。田舎に来たのだから地元の郷土料理でもてなすことがＧＴだという考え方である。これはＧＴの発想を狭めるマイナス思考になりかねない。もてなすという行為だけでは不十分なのである。飽食の時代を迎えた我が国においてフランス料理も、イタリア料理も、中華料理も、日本料理も家庭料理の一形態に過ぎなくなってしまった。ＧＴにおいてより重視すべきポイントは提供する食・料理の“ メディア（情報媒体）効果 ”であり、目標は“ 地域ブランド化 ”である。イタリア農務省は先程、イタリアの国産農産物を使用しているイタリア料理店を国として正統のイタリア料理店と認証する制度を発表しました。これは食材、イタリア農業を知らせるための地域ブランド戦略にほかならない。スローフード発祥の国らしい発想といえよう。ＧＴにおける食をメディアとして訴求する目標は、「地域の食文化」であり、「農業」であり、「環境」であり、「マナー」のはずである。何に“ こだわるのか ”が重要なのである。我が国の食育、味覚教育にはここが欠落している。

料理研究家の故土井勝氏は「家庭料理」というジャンルの地位向上に努めてこられた。それは家庭料理とは“家族の健康を思う心から作られる料理”であるという氏の熱い思いが込められている。「料理の原点を忘れるな」という氏のメッセージが聞こえてくる。GTの食のコンセプト（理念）は「来訪者の健康的な食生活の支援・提供」に求めるべきである。農村サイドのその思いが農産物直売所、農家レストラン、農家民宿を訪れた人々にとってのマイショッップ、マイレストラン、マイイン意識に繋がる。

このような信頼関係を構築するためには、地域の食のメディア効果を演出するためには食の総合プロデューサーと、メディア効果を支える料理を作る料理人、食材（生態系）を作る農家、器・食器等を作る職人等食のプロ達の存在が必要であり地域ぐるみの対応が不可欠となってくる。地域ブランドとは個人の味ではなく地域が醸し出す味である。これを実現するためには地域が人材を招聘する方法もあれば、自ら育成する方法もある。前者の成功事例が静岡県森町（「アクティー森」）、三鞍山荘）や愛知県豊田市（「足助町百年草」）、後者の成功事例は兵庫県篠山市（篠山町「ささやま館」、丹南町「キッチンスタジオ」）が挙げられる。

“農”の訴求

（グリーン・ツーリズムは農産物流通の安全・安心感を醸成する有効な施策）

健康、食に興味を持った人々の次の関心事は農業である。前出の湯布院町の温泉旅館・亀の井別荘のオーナーであり、まちづくりのリーダーの一人である中谷健太郎氏はかつて連泊のお客が増えるとグリーン・ツーリズム（GT）が始まるという旨の発言をされたことがある。旅館の悩みは連泊客への食事の提供である。また食事内容はお客の最大の関心事でもある。連泊客へ伝えるべきメッセージは旅館の食材へのこだわりのメッセージと氏は考えている。いわゆる湯布院農業の神髄を見せ伝えることと氏は述べている。いわゆる観光と農業の連携がレベルの高いGT愛好家に満足感を与えることになる。国産農産物の安全・安心感はこのようなGTを通じての農家との交流の積み重ねによって醸成されるものと信じる。従って、GTは農産物の安全・安心感を育む有効な施策といえるのである。

（グリーン・ツーリズム農業を農政の育成すべき担い手像に）

グリーン・ツーリズム（GT）を農村サイドが推進する際、忘れてはならないことが交流人口をどう地域農業の振興に結び付けていくかである。西欧諸国のGTに関する法令の多くは一般的に「農業の副業」と位置づけるなど、農村ツーリズムを「農家の、農家による、農家のための事業」として国、州政府が他の観光事業者と区別し、支援する政策的根拠として厳しく定義付けを行っている。この政策的根拠には農家所得対策はもちろんのこと、社会システムとして定着させている長期休暇制度の受け皿として、農村の環境保全対策として、さらには既存観光地に集中する

環境負荷の分散対策等が含まれている。

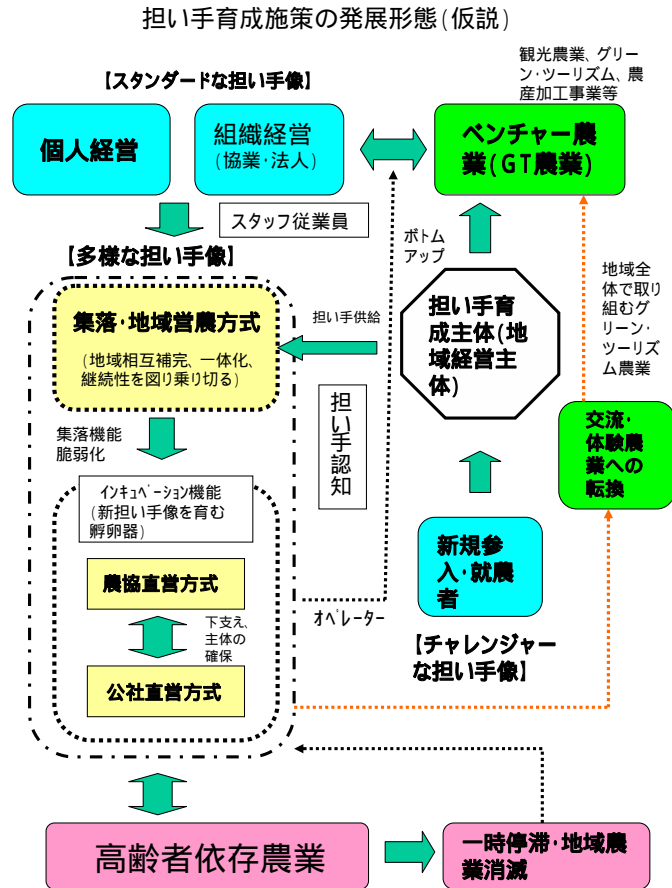
しかし、我が国においてはG Tは長期休暇制度等の政策的な受け皿としてのソーシャルツーリズムには至ってはいないため、その推進力を関係者の創意工夫の中から見出していくことが求められる。従って、政策としてのキャンパスは無地であり、地域が独自の政策意志を持って取り組まなければ、その効果・富を享受することはできない。このようなことかたもあるG Tは多様な可能性、総合政策性が潜んでいる施策と考えることができるのである。

我が国においては、従来、少品種多量生産という消費市場をターゲットとした産地形成が農業戦略の主流をなしてきた。規模拡大によるスケールメリットを発揮して輸入農産物等に対抗しようといういわゆる“攻める農業戦略”である。ところが、この戦略では対応できない地域が当然ながら存在する。高品質の農産物は生産できても量が確保できないため市場から相手にされない地域である。これらの地域が活路を見出すとすれば市場から地域に来てもらうことしかない。G Tを農村のマーケット化と言う所以はここにある。G Tはまさに“攻める農業戦略”の対極に位置する“守る農業戦略”といえるのである。

このような考え方に立って、「交流人口を対象とした農村のマーケット化を通じて行う地産地消型の農業経営」を“G T農業”と定義することを提案したい。図表4は「地域農業の担い手育成サイクル」を示したものである。図左上の「スタンダードな担い手像」とは地域農業の中核を担うプロ農業者や法人組織のグループである。この人達がいる地域の農業は健全であるといえる。次にスタンダードな担い手が不足した地域では地域・集落機能を活かして集団で経営を行う地域・集落営農形態を採用する場合や、農協や公社がオペレーターを雇用して地域農業を支援する公社営農等が営まれることになる。ここではこのようなグループを「多様な担い手像」と呼ぶことにする。地域・集落機能が衰え、さらにオペレーターがいなくなった地域ではもはや前向きな対応は困難となり、「高齢者依存農業」、「一時停滞・地域農業消滅」という地域農業にとっては厳しい状況に陥いる。

農政当局は図中央の「担い手育成主体」(地域プラットフォーム)と通じて、この担い手のライフサイクルを反時計回りに戻していくか、図左側にある新たな担い手像を創造していくことを考えなければならない。地域によってはG Tを地域農業の再生、新生産業として捉えることによって、自治体農政に値する施策の選択肢が浮上してくる。地域農業の担い手を育成するためには、彼らが活躍できる市場を作ることが早道である。それがG Tなのである。G Tは従来の産地形成型政策とは対極をなす農業政策であることを念頭において総合的に政策を組み合わせいくことが肝要である。

(図表 4)



(図表 5) グリーン・ツーリズムに取り組む地域で育成すべき担い手像 (単位 : 構成比 %)

	標準的担い手	企 業 的 (ベンチャー) 農 業 者	多様な担 い手 (集 落 営 農)	多様な担 い手 (農 協 オペ レーター)	多様な担 い手 (市 町 村 農 業 公 社)	グ リ ー ン ・ ツ ー リ ズ ム 農 業	兼 業 ・ 高 齢 者 依 存 農 業	そ の 他 ・ わ か ら な い	合 計
現在	4 7	1	1 0	1	3	3	1 2	1 2	1 0 0
将来	3 2	4	2 0	3	4	1 0	6	1 2	1 0 0

(平成 1 5 年「主な公的グリーン・ツーリズム関連施設における経済的・社会的活動実態動向調査」(財) 都市農山漁村交流活性化機構)

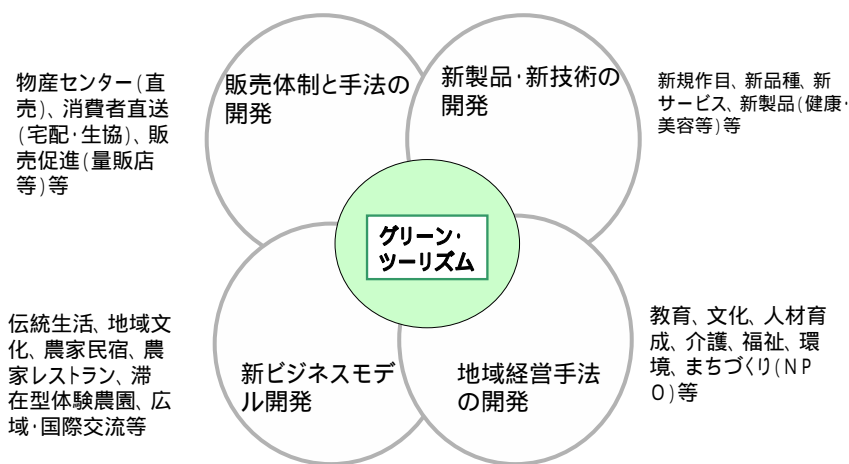
（グリーン・ツーリズムビジネスの起業化戦略）

では、どういう風にグリーン・ツーリズムビジネス（GTB）を考えていけばよいのであろうか。早急ヒットビジネスの創造を期待することは容易なことではない。まず、グリーン・ツーリズム（GT）市場における来訪者の行動をじっくり観察することが重要である。そのためには、GTの活動を休養、飲食、購買、体験、学習（又は、「飲食・購買」、「体験・学習」、「宿泊・滞在」、「保養・休養」、「観賞・探勝」という5つの機能（系）に分けて整理することが重要である。GTBモデル構築の基本は行動パターンを機能に分解し、行動に対応するための施設とアクティビティーの組み合わせを工夫することである。実際問題として同じように見えるGTB市場の構造と機能も地域特性によって多様である。来訪者の期待に応える機能をどう作るか、地域農業の振興等に寄与する構造をどう作るかが重要である。

例えば、三重県阿山町にある「手作りファーム・モクモク」は三重豚のブランド化を目的に起業化された農業生産法人である。当初は精肉・加工品販売のメーカーという業態でスタートしました。しかし、途中から農産物ブランドは地域ブランドであり、地域ブランド形成のためには農村のマーケット化が必要であるという認識に立ち、消費者を産地に招き入れるGTBに経営の方針を転換した。その過程の中で、豚肉加工製品等の商品群の充実を図りながら、「購買（ハム・ソーセージ）+体験（ソーセージづくり体験）」→「購買（ギフト商品）+飲食（地ビール）+体験」→「購買（アンテナショップ）+飲食+体験+学習（FM放送、ファン倶楽部、イベント）」→「購買（野菜・米・肉関連商品直売）+飲食+体験+学習+休養（温泉）」→「休養（食育ファーム）」というようにアクティビティーの多様化を図り、その結果として農業公園という現在のビジネスモデルが誕生したのである。このプロセスがまさにGTBのクラスター展開である。とかくGT市場を農家民宿、市民農園、農産物直売所、農家レストラン等施設（手段）として把握する傾向が見られるが、これではGTは施設を整備することというハード思考を誘導するだけでビジネス育成には役に立たない。モクモクのGTBモデルは農業公園ではなく、施設とアクティビティーの独自の組み合わせにより創造された業態なのである。形態は同じ農業公園であっても業態はそれぞれ異なる。

(図表 6)

グリーン・ツーリズムを活性化するアクティビティーとその構造



出典：「交流による地域新産業の開発と定住促進方策調査報告書」
(平野繁臣、2003)

“ 環境 ” の訴求

農業に関心を持った人々の次の関心事は快適性（健康）空間、安全・安心な農産物を供給する農業・農村のクリーンさ、いわゆる環境問題である。来訪者との対話により環境の重要性を認識した農村サイドにおいては、“ クリーンな環境によるクリーンな農業 ” の価値観を実感することになる。

福島県二本松市の岳温泉ではゴミ処理の有料化を契機に、旅館組合が中心となり有機農家グループと連携し、食物残さの堆肥へのリサイクル化を実現した。そして、そのリサイクル堆肥で生産された農産物を使った料理を各旅館が個々に工夫を凝らしてメニューに加えるというイベントを実施している。環境に配慮している観光地というニュースは従来の顧客層とは異なる新たな環境派という顧客層を迎え入れるという効果を生むことになったと組合長の鈴木氏は述べている。また、兵庫県八千代市もクリーン農業の推進、独自の農産物認証制度に取り組んでいる。

“ 教育 ” の訴求

次なる関心事は教育である。毎年、セカンドスクールとして岩手県東和町に中学2年生を送り込んでいる神奈川県川崎市ではグリーン・ツーリズム（GT）の教育効果を高く評価している。市の教育委員会の担当者は東和町から帰ってきた生徒の表情に大きな変化が見られると交流事業の有効性を述べている。市のセカンドスクールの特徴は、参加の有無が生徒の申告制（希望制）であることと、生徒が行く場所を複数の候補地から選択できるように多くの農村サイドと交流・連携している

こと、市はもちろんのこと市の教職員組合からの本事業に助成金が支出されていること、交流は一方通行ではなく双方向で訪問し合っていることである。交流先の東和町にとっても川崎市を訪れた町の中学校の生徒が都市サイドの刺激的な環境・情報に触れることによって“自信”というものが芽生えたという効果を確認している。

農業・農村との触れ合いは他の環境・職業体験とは根本的に異なるものであり、生態系の一員としての人間の心身の成長に必要不可欠のものと思われる。現代は多様なストレス環境下でアトピー性皮膚炎というような交感神経系シフトによって引き起こされる病気に悩まされている子供達が増えている。このような中で、ロシアでは旧ソビエトの政治家・高級閣僚の別荘を保養施設として開放し、アトピーに悩む子供達の合宿所として夏休み期間中、野山を駆け回る治療、体内免疫機能のバランスを回復する治療等を行い良い効果を出しているということである。我が国においても子供の頃から自然・農との付き合い方、自分の健康を守る術を教えることが必要なのではないだろうか。農村にはこのようなG T型教育を行うストック資源は無尽蔵に存在する。

“ 地域産業 ” の訴求

グリーン・ツーリズム（G T）の重要な機能は地域に交流人口を対象としたマーケットを創造し、地域の生活文化に良い影響を与えるような経済的・社会的効果をもたらす社会システムを構築することであるということを述べてきた。かつてオアシスは交易機能を付加することによって町、都市に発展してきた。交易機能が地域の創意工夫を高揚させてきたのである。農家は農産物を作る人、農協は農産物を市場に送り出す人、行政は地域を管理する人、生活者は買う人というように農業をめぐる世界は役割の外部化・分業化が極端に進んでしまった。これが逆に地域のパワーダウンをもたらしたと言えないことはない。G Tの取組を通じて農村のマーケット化を図ることによって農業・農村に改めてイノベーションを呼び起こすことをめざすべきである。最近、農村サイドで好調な農産物直売ビジネスで婦人や高齢者の方々が元気いっぱい、生き生きと活躍されている姿はそれを暗示している。このようにG Tはさまざまな情報、政策的価値を発信するメディアといえる。単なるレクリエーション施策ではなく、健康、食文化、農業、環境、教育、地域産業施策という拡張性の高い施策と捉えるべきである。このような政策的意志を持つか持たないかによって今後、地域差が現れてくると思われる。

4 実践事例にみるグリーン・ツーリズムビジネスのクラスター展開（兵庫県八千代町）

（１）グリーン・ツーリズムをまちづくりの基本戦略に

兵庫県八千代町は神戸市から車で約１時間３０分の位置にある中山間地域である。

本町は昭和 63 年に神戸市にある神戸生協（コープ神戸）の保養施設（宿泊施設、パンガロー等）を誘致したことを契機に、都市と農村の交流をテーマとしたまちづくりを開始した。その後、平成元年から 3 年にかけてその後の交流の拠点となる滞在型体験農園施設（クラインガルテン「フロイデン八千代」、60 棟、1 区画 300 m² うち滞在施設 30 m²、農園 120 m²）等を整備した。クラインガルテンとはドイツ語で「小さな庭」という意味で、ドイツでは滞在型市民農園として市民に親しまれているもので、都市のレクリエーション活動として社会システム化されているものである。

フロイデン八千代の利用者は神戸市を中心とした地域からの応募者が中心で、高い競争率の中から選ばれ、年間使用料は 27 万 6 千円となっている。利用者にとって本施設は「家族団欒の場」、「園芸を共通の趣味にもつ友人との憩いの場」、「第二の人生としての自己実現（生きがい探し）の場」、「アウトドアの趣味を活かす隠れ家」等多彩な目的意識が込められている。事業経営と施設管理は立地集落が担当している。

本町の特徴はこの“クラインガルテン住民”も地元と同格の自治会を組織する権利が与えられ、地元自治会との交流の機会・場が準備されていることである。この交流の積み重ねが相互にエール交換の精神を育み、地元の生活文化活動への参画を誘導している。具体的には地域通貨（施設使用料の約 1 割程度を還元）を発行し、地元での消費活動の活性化の促進を図っている。このようなコミュニティ効果によって、地元金融機関への預貯金（約 3 億 6 千万円）、地元整備工場での車検申し込みなどマイタウン意識を反映してクラインガルテン住民の町への投資が進んでいるという。

その後、本町ではさらにクラインガルテンを増設（「ブライベンオオヤ」80 棟）するなどグリーン・ツーリズム（GT）関連施設を全町に配置し、町一丸となった受入体制を整備しつつある。

（２）新たなグリーン・ツーリズムの展開方向

平成 14 年度からは新たな試みとして、神戸市内に念願であったアンテナショップ（地域文化の伝承、特産品の販売等）を開設すると共に、クラインガルテン住民が借入期間を終了した後でも本町に居住拠点をもち農的な生活を楽しみたいという要望に応えるため、町内の空住居（ストック）を斡旋する「空家バンク」を創設した。

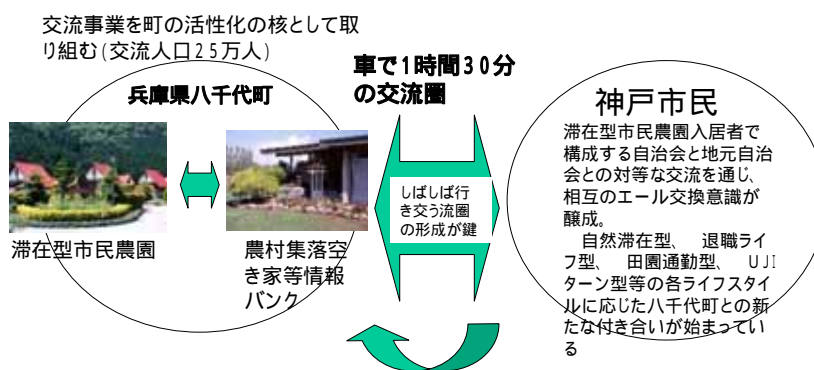
本町は図表 7 のように、交流第一期（昭和 63 年～）として「交流基盤の確立（コープ神戸等との交流）」、交流第二期（平成 2 年～）として「交流のための遊環構造の整備」を図り年間交流人口 25 万人を達成している。

そして、新しい動きとして“環境”施策をグリーン・ツーリズム（GT）に取り入

れるため、交流第三期（平成14年～）として「安全・安心なクリーン農業の取組」をスタートさせた。具体的には、クリーンなエネルギー、クリーンな農業、いわゆる“エコタウン”を目指し、第二期整備のクラインガルテン「ブライベンオオヤ」には太陽電池パネルを取り付け環境負荷の軽減を図ると共に、ゴミ・食物残さ等のコンポスト化等の取組を通じてのクリーン農業の推進を図り、そのブランド化をめざして「八千代プレミアム農産物認定制度」を創設している。

（図表7，8）

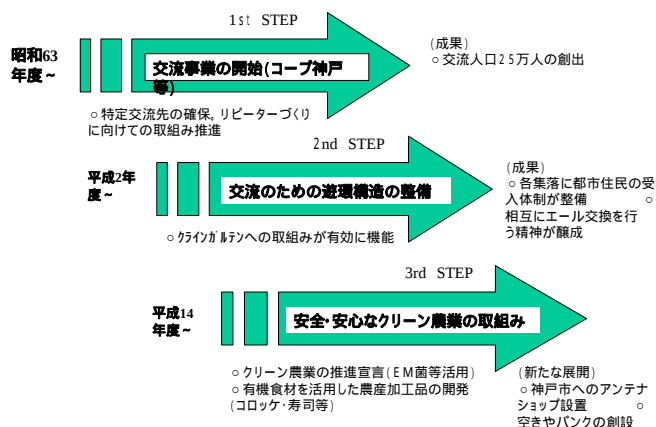
兵庫県における農村集落空き家等情報バンクの概要 （都市住民が農村に住宅を取得し生活するまでのプロセス事例）



（経緯・内容）

本町は神戸市、神戸生協等と10年間交流を続け、ほぼ2.5万人のリピーター客を確保
滞在型市民農園等各種交流施設の活用により「八千代」という地域ブランドが定着
相互に行き交う生活スタイル（デュアルライフ）を実現するため町は神戸市民等を受け入れる「農村集落空き家等情報バンク」を平成14年4月設置

兵庫県八千代町におけるグリーン・ツーリズムの歩み



（3）デュアルライフ交流圏づくりへの挑戦

八千代町のグリーン・ツーリズム（GT）によるまちづくりの方向は都市と農村を足繁く行き交うデュアルライフな交流圏づくりである。住宅需要実態調査によれば

約2割の都市サイドの人々がセカンドハウスの取得を希望しているという。その形態についてはさまざまなものがあり、例えば、八千代町のクラインガルテンのような「自然遊住型」、これを一步進めて定住化を志向する「豊かな退職ライフ型」、比較的若い頃から本拠地を農村サイドに移す「田園通勤型」、「U」Iターン型」などが考えられる。

また、本町では大学生のインターンシップ（まちづくりボランティア）活動にも熱心に取り組んでいる。最近、全国的にも大学生等を中心としたワーキングホリデー（助っ人隊）の動きが活発化しているが、これは感動性（尊重欲求（感謝されることの喜び））を求める新たなライフスタイルの動向と合い通じるものがあるように思われる。大学生にとって農業・農村の体験や風景は昔懐かしい風景とは異なり、未知との遭遇に近い感動であり、地域を支援し感謝されるという体験は心地良いものであり、もう一つの自分社会の獲得に結び付いているのであろう。

農村社会においても彼らの心意気を理解しつつ、援農から一步進んでグリーン・ツーリズムビジネスの起業化活動にも参画を要請し、地元大学等との協働によるGTBインキュベーション（地域知的活力基盤）を起こすことも検討されている。

（図表9）



5 野菜の観光、お米の観光

現在、さまざまなツーリズムが氾濫している。グリーン・ツーリズム（GT）に始まり、フラワー・ツーリズム、エコミュージアム、エコツーリズム等ツーリズムのオンパレードであるそれぞれの相関関係を説明することはなかなか容易なことで

はないが、より対象を絞った名称が用いられつつある傾向を感じる。G Tは農村におけるツーリズムの総称であり、さまざまな政策を包括できる拡張性の高い施策として育成すべきである。

農村サイドにおいてはG Tの政策目標は交流人口を対象とした農村のマーケット化であると述べた。その先にあるものは地域のブランド化である。農産物ブランドは地域ブランドであり地域の良きイメージ、信頼感（親密化）が消費者の大きな商品選好の基準となる。従って、G Tのメインは“風土”であり、中でも“食”と言っても過言ではない。G Tは農家民宿、農家レストラン、直売所、観光農園という個人業者の観光事業だから行政は関係ない、農協は関係ないという地域はまだまだ残念ながら多い。これは欧州の農村ツーリズムが長期休暇制度等我が国とは異なる文化、政策的背景にあるものを急ぎ表層的に直輸入したため、G Tのツーリズム形態は滞在型、手段は農家民宿というG Tの目標の一部が突出して世に出てしまった結果と思われる。G Tは農村サイドが他産業に比べて遅れを取っている「人々の心をつかむマーケティング」を身に付ける絶好のトレーニングの場であり、多少の時間はかかっても都市サイドとの連携を図りつつ、農村サイドが主役となる事業と考えるべきである。なお、G Tをよりわかりやすくするためにはサブタイトルも重要であり「野菜の観光」、「お米の観光」などと言い換えてもよいと思われる。

6 次なるグリーン・ツーリズム政策の方向

（１）心の豊かさを求めるライフスタイルとは何か

現代社会で求められるマーケティングとは、少々乱暴な言い方をすれば「人々の心を掴み続けるための顧客との関係作り」と言える。戦後、高度経済成長の時代には人々は“豊かさへの飢餓状態”に近かったため、その旺盛な消費行動に対してはマーケティングも「規格化」、「標準化」、「単一化」、「集中化」、「同時化」対応でことを運ぶことが可能であった。しかし、高度経済成長が終わりを告げ、低成長時代を迎えた現在においては「多様化」、「弾力化」、「複合化」、「個性化」、「分散化」、「随時化」という柔軟性の増大と自己実現の欲求に応えられる柔軟なマーケティングが求められるようになってきている。言い換えればマニュアルというものがなくなってきたのである。

そして、人々の欲求の方向は思う通りに進まない経済動向や複雑化する人間社会から派生するストレス、また長寿化に伴う自由時間の増大等「心の飢餓状態」を満たしてくれるクオリティーオブライフ（QOL）の実現に向かってきている。これを“もう一つの自分社会”を求める欲求と考えることもできる。“表の社会”では依然として職場、家庭、学校等で思うに任せない厳しい環境の中に身を置くことを余儀なくされている人々のオアシス探しの旅である。高度経済成長時代では努力次第である程度の富（成果）を手に入れることができた。しかし、現在は「一生懸命」

と「成功」とが比例しなくなると同時に、社会の成熟化に伴いある程度人生の先が見えてしまうという厳しい時代になってきたことにもよる。人々は各自が持っている向上心をどこにぶつけていったらよいのかわからなくなってきたように思われる。目標を持つことができず時間に押しつぶされる人生ほどつらいものはない。人々は当然ながら生まれ変わっただけではなく、生きている間に“もう一つの自分社会”を作ることに自己実現の可能性を見出そうとしても不思議ではない。

前述した平成16年度に（財）都市農山漁村交流活性化機構が実施した「健康増進とグリーン・ツーリズム（GT）に関する都市住民意識調査」から、「快適（健康）性」、「感動（感謝欲求）性」、「自己実現性」を求める「もう一つの自分社会」はまるで「交感神経系社会（活動系）」と「副交感神経系社会（癒し系）」のバランスをとる社会免疫システムの必要性を語っているように感じる。

（２）もう一つの自分社会創造のための社会システムとは

このようなライフスタイルの変化に対応した社会システムの実現手段としてグリーン・ツーリズム（GT）は非常に有効な手段と考えることができる。自然が豊かで、スローライフな農村空間は今、人々が求めている「快適系」、「感動系」、「自己実現系」といったライフスタイルのキーワードを満足させてくれる条件を十分備えている。人々の心を掴むマーケティングが農村サイドには求められているのである。

ではどのような社会システムをどう創造していけばよいのであろうか。これが本調査の目的であり、その一つの答えが地域知的活力基盤（地域プラットフォーム）の構築であり、それを多様な分野から支援するシステムの構築である。しかし、それを実現するためにはGTは農業政策だけではなく都市政策としても重要であるという認識を持つことが必要である。

都市と農村の交流施策のマトリクス

GTを社会システム（あるいは習慣化）として定着させるためには都市と農村の両サイドにとって経済的・社会的に意味とメリットがある仕組みでなければならない。となく都市の人の楽しみに重点を置いた企画になりがちであるが、それでは持続可能な社会システムとはならないからである。社会システム化には次の3つが必要と思われる。

第一は、「都市サイドにおける農的生活への関心誘導（GTカルチャー教室の開設、市民農園等を通じての都市と農山村のGT施策連携機構の設置等）」

・・・「願望具現化戦略」

第二は、「農村サイドにおけるGTのビジネスとしてのしっかりした受け皿作り（地域知的活力基盤、そのプロジェクトマネジメントを司る人材の育成、起業

家の養成等)」・・・・・・・・・・「地域基盤づくり戦略」及び「起業家育成戦略」

第三は、「G T の各種効用（政策総合化）の普及推進、農村への各種投資意欲の促進、都市と農村の両サイドを結びつけるファシリテーター（触媒役（N P O 等））の育成・支援」・・・・・・・・・・「市場創造戦略」

都市サイドでの農的生活への関心誘導策

幸いにも現在、都市サイドにおいては農的な生活を好ましいものとして評価され自分の生活様式に取り入れようとする人々が増えてきている。これは健康志向や食への安全願望が農的生活に結び付いているためと思われる。実際、温泉・グルメ旅行を扱ったテレビ番組の多さからもこのような傾向を読み取ることができる。これは、ふるさとを持つ人々が少なくなる中で、農的な生活を昔懐かしいものとして思い出す人々よりも“未知との遭遇”と思う人の方が多くなってきているためとも思われる。従って“農的な生活を丁寧に教えてあげるシステム”を提供することが必要となってきた。

実際、多くの都市サイドの自治体・農協等では市民農園等の開設による土（都市農業）との触れ合い、姉妹提携を結んでいる農村サイドの自治体等を招聘してのイベント・祭り・朝市等の開催、農村サイドへの市民健康村等保養施設の整備などを通じ、住民に農的な生活、余暇活動空間を提供するサービスを行っている。グリーン・ツーリズム（G T ）的政策が行政サービスの一部となってきたのである。

このような中で、教育の一環として小中学生を農村サイドに連れて行き研修や体験をさせるセカンドスクール、修学旅行を行う学校が増えてきている。東京都武蔵野市はセカンドスクール事業を小中学生を対象に実施している全国でも熱心な自治体の一つである。また、神奈川県川崎市も岩手県東和町に中学生を派遣する農業体験教育を行っている。東京都世田谷区、横浜市では自らの緑地空間に農業体験の場を整備している。

そして、今後求められる機能が社会人向けの農的な生活、里山を駆け回る楽しさを教えるG T カルチャー教室である。東京都国分寺市では市民農業大学を開設し、「ビギナーコース」、「ステップアップコース」、「サポートコース」等を設置して農業（園芸）の基礎知識、プロ農業者をサポートする援農者の育成を行っている。愛知県名古屋市は市内に農業公園を3カ所持ち、数多くの市民農園を整備し、市民の農的生活志向の支援を行っている。

このように自然体験・農業体験は都市政策としてその重要性を高めている。G T を社会システムとして育成するためには都市政策としての政策的意志も合わせ持つて行うことが重要となってきた。農林水産省が都市側自治体（政令指定都市等）首長のG T 研究会（G T 施策連携機構）の発足も一考の価値がある。農村サイドもこのような都市サイドの動きにエールを送るような姿勢が必要である。

農村サイドにおけるG Tの受け皿作り

農村サイドにおいては昭和46年度から農林水産省の自然休養村事業等により、駆動的に余暇・レクリエーション活動の受け皿作りが行われてきた。当然ながら、このような交流事業に取り組む地域には勝ち組と負け組が出てきている。成功・不成功の分かれ目をみると次の三つのポイントがあるように思われる。

第一が「地域を“商品”として持続的に磨き上げているかどうか」

第二が「常に“交流営業活動”を行っているかどうか」

第三が「地域に“G T B起業家(アントロプレナー) G T B投資家(エンジェル)等が育っているかどうか」等地域の総力戦(戦略の明確化)として対応しているかどうかである。

(図表10) 公的グリーン・ツーリズム関連市場の全体概要

総施設数	6,955件
年間売上総額	1,505億円
年間入込客数	14,546万人
年間雇用創出数	常勤13,308人 非常勤25,406人 合計38,714人
年間雇用創出賃金	常勤251.2億円 非常勤97.5億円 合計348.7億円

(平成15年「主な公的グリーン・ツーリズム関連施設における経済的・社会的活動実態動向調査」(財)都市農山漁村交流活性化機構(全国1,152市町村回答))

都市と農村を結びつけるファシリテーター(触媒役)の育成

G Tを社会システム化するためには、都市サイドにおいてG Tを楽しむ、G Tの効用を知るカルチャー教室的な情報・機会・場の提供、一方農村サイドでは都市生活者の農的生活への関心・興味を行動に高めさせるアクティビティー(体験メニュー)の工夫が必要である。そのためには、都市と農村の相互の施策を上手に連携・同調させる役割を担う装置(機関・人材)が必要となる。都市、農村だけの自己完結型の取組では3年ないしは5年間の継続が精一杯であり、関係者に飽きが来て活動自体の停滞が起こる。歌にもあるように「三年目の浮気」とは事業のライフサイクルにも通用する言葉と言えそうである。これを回避するためには自分たちの事業目的・目標(最終到達イメージ)を明確に持って事業を実施することが重要である。都市生活者にとっても、農村生活者にとっても“もう一つの自分社会の発見”を導かせてくれるファシリテーター(触媒役、誘導役)やプロジェクトマネージャー(インキュベーション(起業支援))等の存在が重要となってくる。

平成18年度以降のグリーン・ツーリズム関連施策の提案(案)

(現 況)

新グリーン・ツーリズム総合推進対策
の実施(平成14～16年度)

■背景

「食と農の再生プラン(H14,4)」の
主要3本柱の一つとして「都市農村
交流」が位置付けられるとともに、
「経済財政運営と構造改革に関する
基本方針2002(H14,6,25)」、
「内閣官房副長官及び7省の関係
副大臣プロジェクトチーム」の中で、
農林水産省は国民運動として民間
の取組の拡大、都市と農山漁村の
共生対流(双方向を行き交うライフ
スタイルの実現)を推進体となる。

■新対策発足(4つの戦略)

都市農村交流対策事業等4事業を
願望顕在化(県)、情報化(団体、
県)、産業化(団体、県、市町村)、
地域ぐるみ(県、市町村)の4戦略の
下に統合

(背景・課題)

■観光立国、共生対流運動、地域
再生等の取組の本格化

共生対流運動において「グリー
ン・ツーリズム(ライフスタイル提
案等)」、「情報」、「NPO」、「スト
ック活用」、「ニューコミュニティ
ー」をテーマとした検討が政府・
与党内で本格化
観光立国構想の一環として国立
大学に観光学科の設置等を促
進する動き(沖縄、山口等)

■都道府県における活動の活発化

G T推進のための条例等の制定
(富山県等)

全国G T大会等の開催の活発化

■市町村におけるグリーン・ツーリズ
ムの総合政策化の動き

多様な政策課題とG T施策との
連携の動きに注目(三位一体)
グリーン・ツーリズムビジネスの振
興等地域産業起業化意欲増大

(展開方向)

■グリーン・ツーリズムを核とした政策の総合化、
省庁連携等を通じてG Tの社会システム化の動
きを促進

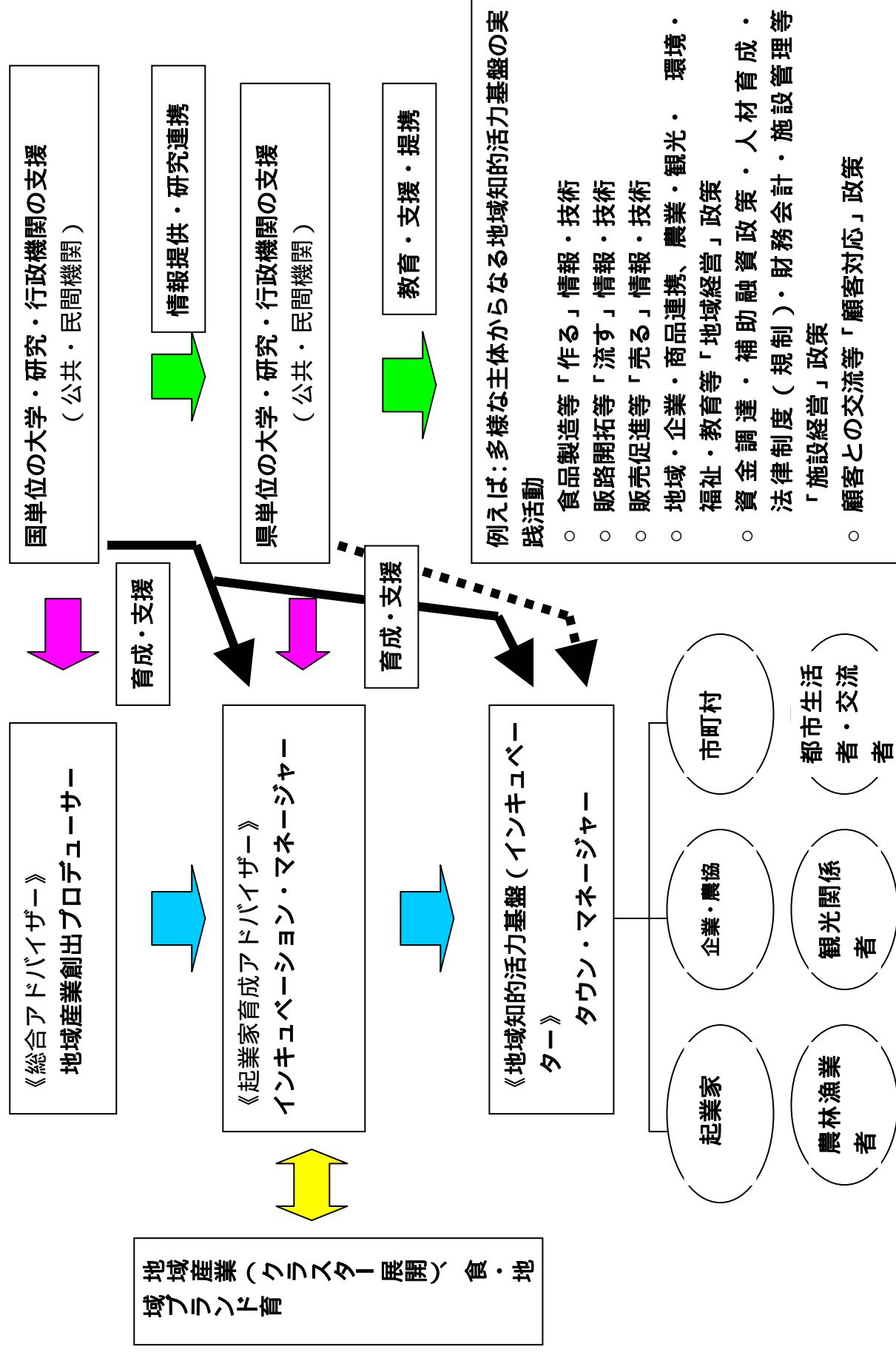
健康増進(園芸・温泉療法、トレッキング運動の
推進等を通じ健康増進法との連携強化)
食文化(スローフード、スローライフ等の提案等)
農業・農村マーケティングによるG T農業の推進)
環境(ゴミ資源化等地域循環システムの形成)
教育(セカンドスクール等情操・健康教育推進)
地域産業(G Tビジネス支援システムの構築等)
地域コミュニティの増進

■グリーン・ツーリズムビジネスの起業家育成のた
めのインキュベーションシステム、プロジェクトマ
ネジメント定着のためのタウンマネージャーの育
成・制度の導入(新たな4つの戦略)

グリーン・ツーリズム関連統計システムの整備
政策の総合化によるグリーン・ツーリズムの社
会システム化
地域産業起業化のためのインキュベーション
システム、タウンマネージャー制度の導入(産
学連携)

交付金化による多様な支援手法の導入

地域知的活力基盤及びタウンマネージャーの育成・支援システム



第4章 地域の創業・起業を促進する地域共創の「プラットフォーム」

執筆：川村雅人（㈱三菱総合研究所主席研究員）

1 地方分権・構造改革下での地域経営構造の変化

（１）農業農村地域をとりまく環境変化

バブル崩壊を契機に戦後50年以上続いてきた右肩上がりの経済成長に終止符が打たれ、一方少子高齢下での人口減少社会を目前に控え、これまでの価値観の延長線上で国土経営、地域経営を考えることができない時代を迎えた。近年の規制緩和、行財政改革の推進、三位一体改革や市町村合併を背景とした地方分権の進展により、農業農村における地域づくりや地域産業の振興をとりまく環境も大きく変化している。戦後の地域振興策は、官主導、公共事業主導で行われてきたことから、無意識のうちに「官の奢り」、「官尊民卑」の風土を生み、一方「お上任せ」、「お上頼み」の意識が定着した。都市部に比べ地理的制約や産業基盤の脆弱性を持った農山漁村地域や過疎・中山間地域などでは、地方交付税や国の補助事業、さらには過疎債等へ依存する割合が高く、どうしても行政（お上）依存体質が強いのが現状である。一方、農林業を基幹産業として地域が維持されていた時代の相互扶助を基本とした村落共同は、集落内での兼業化の進展、農業従事者の減少、高齢化などに伴う“結い”といった共同作業も金で代替するなどその機能が低下しており、人間関係も都市化するなど農山村社会の絆が弱まっている。

このような状況の中国の長期債務残高は774兆円そのうち地方が200億円（平成16年度末）まで膨らみ財政再建はわが国喫緊の課題となっており、これからは、公的財源の減少の下で地方分権が進むことを念頭に置かざるを得ない。とりわけ、国の面倒見がよかった農業農村地域では、都市部以上にその影響は大きくあらためて地域経営、地域自立に対する自覚が不可欠となる。

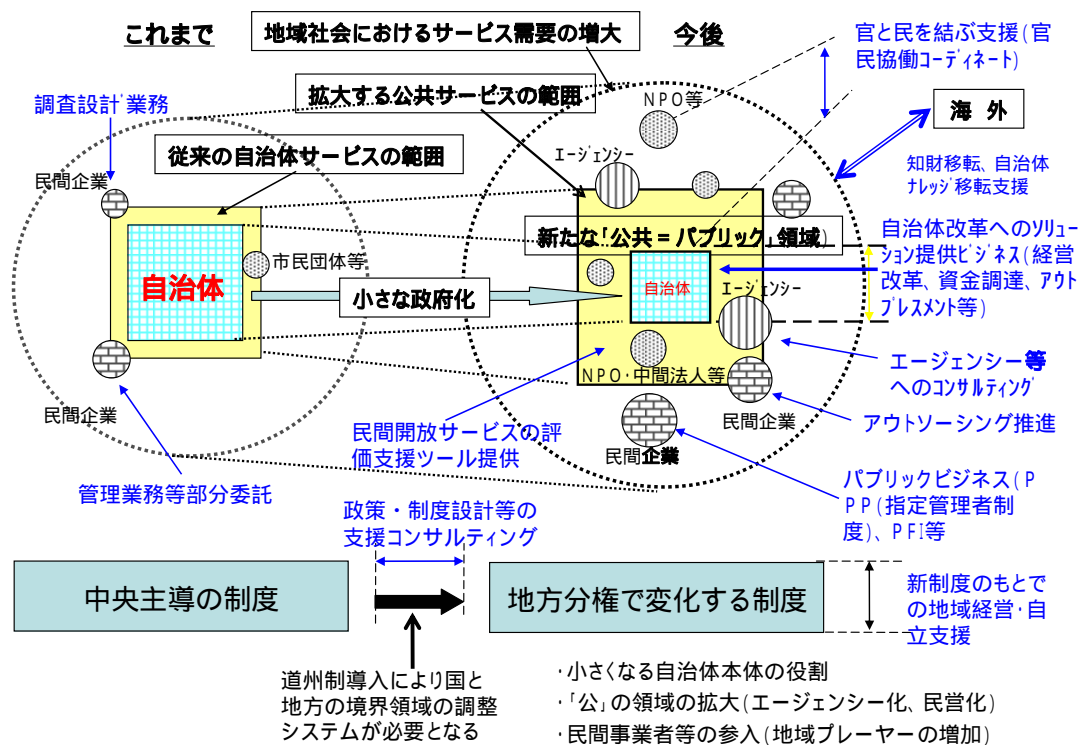
（２）官民協働による新しい地域経営

これからの地域経営の基本は、限られた公的な財源を前提に地域資源を積極的に発掘し、その価値を最大化することである。公共サービス、住民サービスについては、何でも行政が行うという考え方ではなく、「最小のコストで最大のサービスを提供する」という行政経営の原点に立ち返り、民間企業の

経営手法に学び、効率化や民間へのアウトソーシング等を進めるとともに、地域産業政策や地域活性化に対しても重点的、戦略的な投資を行う近年民間企業の経営戦略の主流である「選択と集中」、「コンピタンス経営」などを取り入れることが必要である。すなわち、限られた財源で従来のような“結果平等”をめざした総花的施策ではいずれも中途半端であり、今後は、“機会平等”により 民間の競争原理を前提の施策展開、財源配分を行うべきである。「あれもこれも」から「あれかこれか」への方針転換には、首長、行政と地域住民、農家等との間で「時には苦い薬を飲む」覚悟に対する合意が不可欠となる。

このよう地域経営を実現させるためには、これまでのような「地域づくりや地域活性化は行政（役場）の仕事」という考え方を変える必要がある。新しい地域経営システムにおいては、行政＝サービス与える人、農家・住民＝サービスを受ける人という２元論的關係ではなく、行政（地方自治体）、地域企業、地域団体（農協、商工会等）、NPO、農家、住民など地域を構成する主体があるときはプレーヤー（活動主体）として、またあるときはステークホルダー（投資家）としての役割を担うことになる。例えば農業農村地域においてグリーン・ツーリズムビジネスを起業化しようとした時、これまでは、行政が旗を振って補助事業やモデル事業を導入し、農家や組合がこれに乗るという受身型スタイルであったものが、起業化を志す個人（農家）やグループ、集落営農組織、農業法人などが自らの事業計画（ビジネスプラン）を提示し、これに対し価値を認め賛同する主体（行政でも民間企業でもNPOや個人でも）が資金提供をしたり、事業へ参画するという協働（パートナーシップ）型の経営が重要となる。その基本は、あくまで適度な緊張と信頼関係を有し情報公開を原則とした公明正大な経営が不可欠となる。また厳しい競争を生き抜くためには、「地域内外の最新の知恵」と「決断と行動のスピード」が勝負を決め、これを担うマネジメント人材や組織（地域マネージャー）の存在がクローズアップされてくる。

図 1 地域経営主体の変化と官民協働（境界）領域の需要の拡大



2 グリーン・ツーリズムを取り巻く市場の変化

(1) グリーン・ツーリズム市場を取り巻く環境

戦後復興から高度経済成長期という右肩上がりの経済社会において国民が追い求めていた「豊かな暮らし」、すなわち大企業の終身雇用と年功序列で増加する所得、長期安定資産としての不動産、年金や保険が保障する老後、お上任せで安心・安全な公共サービスなど保障されたはずの豊かさの目標がこの10年あまりの間に脆くも崩れ去った。いま、国民の多くは、失われた経済的豊かさの尺度に代わる豊かさ尺度を見出せないまま漠然とした先行き不安を抱えた生活を余儀なくされている。そのような状況の中から、大都市の消費者（生活者）を中心に、安全・安心志向、本物志向、環境保全志向などへの関心のシフトが見られる。その一つの傾向が、安全・安心な食べ物を供給する生産地である農山漁村との食を通じた関わり（生産者の顔の見える取引）への関心の高まりでありまた、農山漁村、中山間地域に代表されるいわゆる田舎の持つ自然・生態系の秩序がもたらす安らぎや癒し、健康増進、身

体性回復等の効果への関心の高まりである。前者は、生協や通販を通じた産直マーケットを創出し、後者は広義のグリーン・ツーリズムマーケットの創出に結びついている。さらに、近年では、登校拒否、学校崩壊、ニートの増加、青少年犯罪等々現代の都市病理とも言える問題に対し農山漁村や農林漁業が持つ教育効果、人間性の回復効果、あるいは、高齢者のリハビリテーションやぼけ防止対策としての園芸療法、森林療法等の都市問題解決の場としての可能性について研究も進んでおり、グリーン・ツーリズムには一つの産業や一つの地域という枠を超えた期待が高まっている。

とくにマーケットという視点から捉えると、農山漁村に「うさぎ追いしふるさと」としての原体験を色濃く残す最後の世代とも言える団塊世代サラリーマン層が一斉定年を迎える向こう5年間が大きな転換期であり、その数は数百世帯、夫婦で考えれば1000万人の規模と見ることもできる。生まれ育った農山漁村を懐かしく思う年になるほど郷土の味や郷土の特産をひいき目で見るとこれらの層は、一方では、親を看る最後の世代にして子に面倒を看てもらえない最初の世代とも言われ、また全共闘時代の生き残りでもあるという多様な側面を持っている。この層をグリーン・ツーリズムにおける重点顧客として取り込むことはもちろんであるが、さらに一歩進んで、彼ら団塊世代にグリーン・ツーリズムの積極的な実践者、さらにはグリーン・ツーリズムのファシリテーターとしての活躍を期待する。

（２）グリーン・ツーリズムを支えるスローライフ

すなわちファシリテーターは、アドバイザーやインストラクターとしての知識を有しつつも自ら活動に携わる仲介役として参加者の内面に踏み込み“気づき”を促す役割が期待され、団塊の遺伝子に組み込まれた農山村に対する原体験や理解が活かされるはずである。

団塊世代の子供達である「団塊ジュニア」層も20代後半から30代前半という結婚から子育ての時期を迎えており好むと好まざるに関わらず、親の生活スタイルや消費行動の影響を色濃く受けている。この団塊2世代の農山漁村（＝いなか）に対する今後の行動は、グリーン・ツーリズムにとって重要な意味を持つ。さらに、団塊世代がファシリテーターとして、田舎を知らない世代の“気づき”を促進すれば、潜在マーケットの掘り起こしが可能となる。例えば、人気アイドルグループのTOKIOのメンバーが田舎暮らしに挑戦する「DASH村」へ若者が関心を示し、その兄貴分でもあるSMAPが「ナンバーワンにならなくてもいい、もともと特別なオンリーワン」と歌う「世界に一つだけの花」が大いに受けたことがその可能性を物語っている。

“遅れている”、“鈍い”という意味を持つ“スロー”がスロースローフード、スローライフ、スローツーリズム・・・など本物、こだわり、良質、安心といったよいイメージで脚光を浴びている今こそ、実体験としての「田舎での暮らし」、イメージとしての「田舎からの贈り物」といったリアル・バーチャル両面での「田舎体験」をグリーン・ツーリズム市場に取り込むマーケティング感覚が不可欠となる。

ただ、現在では、これまでは、マスツーリズム商品を企画販売し規模の優位性で稼いできた業態である大手旅行代理店などでは、まだ十分顕在化しておらず、また顧客ニーズに個別性が強い上、受入側の業態やアクティビティが多様なグリーン・ツーリズムマーケットへは、十分訴求できていない。一方、都市部のアウトドアライフや体験学習・自然学習、田舎歩き、山村留学等の個別アクティビティについては、NPOを中心に積極的な実践が行われているものの、その多くが特定分野での同好の士の集団としての縦型の展開であり必ずしも分野横断的な連携を求めているという傾向が見られる。

このため、今後は、マーケティング感覚に富みかつ農山漁村の実態を理解できるような資質を有し、NPOやエージェントを指導しつつ、都市側の需要を農山村側に結びつけるコーディネーター機能を担う人材、組織およびシステムが必要となる。

3 ビジネスモデルの変化からみたグリーン・ツーリズム

ふるさと創生全国村おこしから十数年が経過した、ふるさと創生は、地域自らが考える出発点として一定の役割を果たしたが、一方では、国の補助事業や地方総合整備事業債（地総債）等による手厚い支援があったために、独りよがりや自己満足、隣町との見栄の張り合いによるハコモノ目的型あるいはイベント目的型の村おこしを生んだことも否めない。

ただ、時代が大きく変わり手段の目的化型の村づくりは、ほぼ淘汰され、グリーン・ツーリズムビジネスにおいても20年、30年以上の歴史を持つ本物と時代の変化を真摯に受け止めた新しいタイプの事業主体が生き残った感がある。

一方、リゾート法に煽られ、結果的に多くの破綻をみた大規模リゾート開発のように地域を囲い込み事業主体だけが一人勝ちのことができるようなビジネスモデルはもはや成立の基盤を失っている。今後グリーン・ツーリズム市場に参入する事業主体は、例え民間企業であっても企業の社会的責任（CSR）や情報公開とコンプライアンス経営を基本とした、地域一体型あるいは地域協働型の事業展開を志向せざるを得ない。その中で、事業体として収益を挙げ

ていくためには、投資効果をできる限り地域内で循環させ付加価値を生み出し、経済波及を高めるような複合的な地域経営をめざさなくてはならないだろう。

そのような視点から見ると、公共主導によるこれまでの多くのグリーン・ツーリズムビジネスには、官主導で事業採算性を度外視しても雇用創出や地域イメージ向上といった点に存在意義を求めるものが少なくなかった。経営が立ちゆかない原因の多くが、マーケティング不足、コスト意識不足、経営人材不足等であり、コスト管理やリスク管理、人事管理等に対するプロジェクトマネジメントができなかった点にあり、“収益事業としての経営”と言う感覚が全くなく“公共施設の施設管理運営”と同じような感覚で捉えており、はじめから採算性を期待することができないような例も少なくなかった。

しかし、先に述べたように新しい地域経営の潮流の中から、新たな地域マネジメントへの取り組みが芽生えてきている。とくにグリーン・ツーリズムを産業として捉えると、農業のように生産と一次加工という個々の農家で対応できる範囲を超え、生産・加工・商品化、販売、飲食、宿泊、農業体験等サービス産業としての領域が拡大した六次産業を前提として成り立つ産業である。したがって、グリーン・ツーリズムのビジネスモデルの起業化を図るにあたっては、事業企画、マーケティング、商品・サービス開発、集客営業、ロジスティック、リスク管理等多様で洗練された経営ノウハウが不可欠となりその優劣が事業成否の鍵を握ることになる。そのためには、当事者意識を持った新しい経営体の設立とプロジェクトマネジメントおよび地域マネジメントの発想が極めて重要である。

今回、地域知的活力基盤調査で取り上げた事例は、集落主導で設立した有限会社「藤原ファーム（農事組合）」による集落マネジメント（三重県いなべ市富士原町古田地区）、行政主導で設立した有限会社「ふるさと振興公社」による地域マネジメント（長野県牟礼村）、民間企業主導で設立した任意組合「浜松えんため」による地域マネジメント（静岡県浜松市）、農協主導で設立した株式会社「南信州観光公社」による広域マネジメント、女性グループ活動組織が設立したNPO「夢未来くんま」による地域マネジメント、特区制度を活用したNPO「ふるさとネッツ」による地域マネジメントなど多様な地域主体が地域マネジメントの担い手として積極的に参画し、良好な成果を挙げ、また着実な事業の普及・展開、担い手人材や組織の育成が図られつつある継続的な進化途上にある好事例といえる。

しかし、全国的に見た場合、これらの事例は、まだ数少ない優良事例である。多くの農山村地域では、面倒見のよい補助金型行政施策や農協指導下で

の系統出荷等どうしても長い間慣れ親しんだ受け身の姿勢から脱し切れていない。その原因としては、地域にかつての篤農家的なリーダーとパトロンを兼ねた民間人材がいないこともさることながら、グリーン・ツーリズムというこれまでの農業生産の延長線上で対応できない業態に参入・参画していくことへの“気づき”の機会が不足し、積極的な動機（モチベーション）や気運が醸成されず、また具体的な方法（ノウハウ）や情報が不足していることが大きいと思われる。

4 地域共創「プラットフォーム」実現へ向けて

（１） 地域マネージャーの必要性

いま、製造業やサービス業の世界では、大企業や中堅企業では参入できないような隙間を縫って中小企業やNPOさらには個人による起業・創業の意欲が高まっており、起業家精神に富んだ新しい事業提案に対しては、規模の大小にかかわらずその発想や将来価値の可能性に投資する民間ファンド（資金）や大手企業が増えるなど、多様なビジネスマッチングのしくみが生まれている。

相対的に見た場合かなり動きが鈍い農山村地域に起業家精神を育てグリーン・ツーリズムビジネスを民間主導で起業し、地域産業として育成していくためには、まず、当事者としての地域課題の認識（個人を超えた活性化に対する意識づけ）、地域複合産業（六次産業）としてのグリーン・ツーリズムの起業に対する関心の醸成、新しいノウハウや感覚の吸収に対する向上意欲の醸成といった“気づき”が必要であり、その上で、志を同じくする仲間（協働パートナー候補）による事業化に向けたF/S調査の実施、事業参画者による事業計画作成、事業決定および事業主体設立と資金調達等へと着実なプロセスを踏んでいく必要がある。そのためには、～の“気づき”を喚起する段階では、地域を巻き込んでいく人材（フラットな協働関係を持ちながらもプロジェクトメイキングに長けた資質を備えた人材）が求められ、～の事業化への踏み込みの推進には、自らプロジェクトを取りまとめ推進していく人材（プロジェクトマネジメント力と対外折衝力に長けた資質を備えた人材）が求められる。これらの人材は、総合力や強いリーダーシップを持った個人の場合、専門性が異なる複数の場合が考えられ、またプロジェクトに参画する当事者の一人である場合や同業での優れた実績を持つスポンサーやアドバイザーである場合などが考えられる。いずれにせよ、これらの地域マネージャーは、地域の事情に精通し、実業に対する成功体験

を持ち、かつ行動力と信頼を備えた人材であることが望ましいことはいうまでもない。

（２）プラットフォームの実現に向けた支援のあり方

グリーン・ツーリズムを地域参画型の産業として育成して行くに際しては、従来型の補助金や公共事業という官主導の時勢出動型の支援スキームとは異なる、金のかからない創業・起業の支援・育成システムが強く求められている。

例えば地域の集客・交流産業の事業拡大の一助として、「公」の施設の管理の民間への開放政策として導入が義務づけられた指定管理者制度を積極的に活用し類似する公の施設の運営をグリーン・ツーリズム運営会社に任せたり、行政サービスのアウトソーシングを促進し、ＮＰＯによるコミュニティビジネス育成を支援するような行財政改革と連動した地域産業の育成策を導入することも有効と考えられる。

地域マネージャーにより各地域で発掘・構築されたグリーン・ツーリズム関連の創業・起業プロジェクトの芽を地域産業として展開するためには、このプロジェクトに対し出資や技術協力、商品販売提携、集客支援等でプロジェクトあるいは地域の将来性に投資する投資家あるいは事業支援集団が必要である。そのためには、事業提案に対する“目利き”の機能を持ったスクリーニングの場が必要である。例えば、地域マネージャーを代表者として、提案された起業プロジェクトに対し、都道府県程度の広がりの中で行政（自治体）および大手民間企業（例えば鉄道・バス、旅行代理店、食品会社、地銀、通信、レストラン・ホテルチェーンなど）等からなる評価者が審査し、合格したものについては、企業や自治体、それらの複合体が事業化を支援・育成るといった制度が考えられる。このような手法は、すでにベンチャー育成の現場で官民協働のプロジェクトとして実践されている。

また、地域マネージャーは事業現場の経験と新しいマネジメントノウハウ等を併せ持つ必要があることから、民間企業と研究機関あるいは、民間企業間、民間企業と自治体等での双方向での人材交流・育成システムを確立することやその活動を適正に評価することにより、地域マネージャーに対する実務的な資格認定制度を導入するなどのお墨付き的な側面支援も考えるべきであろう。

**「NPO法人を核としたG・Tクラスター創生による農業資源活用手法の
確立に関する調査委員会」 委員会名簿**

(敬称略、順不同)

川村 雅人 (株)三菱総合研究所 主席研究員 (委員長)

平野 繁臣 (株)現代芸術研究所 会長

桂 瑛一 信州大学・大阪府立大学 名誉教授

梶山 忠彦 元(株)博報堂局長

白川 真弓 日本イベントプロデュース協会事務局長

塚原 光良 日本政策研究所 所長

松村廣一 農林水産省地域振興課グリーン・ツーリズム推進室 課長補佐

佐藤一昭 関東農政局農村振興課 課長補佐

平成16年度国土施策創発調査

NPO法人を核としたG・Tクラスター創生による農業資源活用手法
の確立に関する調査報告書

無断転用を禁ず