

過疎・高齢化が進む山陰地方の中小企業の新たな動き

—地域活性化に貢献する移出型企業の取組—

池 田 潔
(兵庫県立大学)
(経営学部教授)



目 次

はじめに

1. 兵庫県但馬地方とかばん産業
2. 独立型中小企業として、ハンガーづくりで活躍する中田芸
3. 農業法人Teamsを立ち上げ、地産都消を図る巴建設

4. 「ふるさといろりの会」に結集し地域活性化に取り組む中小企業家
5. プラットフォーム形成により地域資源の連携を図るおおや振興公社
6. おわりに

はじめに

山陰地方は、狭義には令制国でいうところの因幡国・伯耆国・出雲国・石見国・隠岐国の5国に当たる地域をいい、現在の鳥取県、島根県がこれに当たる。広義には、上記5国に丹波国・丹後国・但馬国の3国を加えた8国で、先の鳥取県、島根県に加え、兵庫県北部と京都府北部のそれぞれ日本海側を加えた地域がこれに該当する。また、より広義には、令制国の長門国である山口県北部を加えた地域を含める場合がある。

本稿では、山陰地方の中小企業の中で、先進的な活動をしている企業を取り上げ、その活動

実態を紹介する。ただし、山陰地方の全てを網羅できないことから、ここでは兵庫県但馬地方を取り上げる。

1. 兵庫県但馬地方とかばん産業

(1) 但馬地方の概要と代表的移出型産業であるかばん産業

但馬地方は兵庫県の北部に位置し、3市2町（豊岡市、養父市、朝来市、美方郡香美町、新温泉町）で構成される。その面積は兵庫県の約4分の1を占め、東京都に匹敵するほどの広さを誇るが、県全体の総生産に占める割合は3%ほどと少ない。人口は昭和25年の26万6849人を

ピークに減少を続け、平成23年の推計人口では18万249人となっている。また、高齢化率も平成22年には30.3%と、県平均の22.4%を大きく上回り、過疎化と高齢化が進んでいる。

但馬地方を代表する産業として、城崎温泉や湯村温泉など全国的にも有名な温泉地や、山陰海岸ジオパーク、コウノトリ郷公園など観光産業がある、また、かばんやちりめんなどの地場産業、農業や林業など1次産業も盛んである。しかし、都市型産業集積や企業城下町型産業集積などのいわゆる産業集積が形成されているわけではなく、製造業の層は薄い。また、消費地としての大都市もなく、神戸や大阪など都市部までの距離も遠い。そうしたなか、豊岡市ではかばん産業がこれまで地場産業として発展してきたが、ジャパンプランドを取得したこともありこのところの知名度が高まっている。そこでまず、かばん産業を地域を代表する「移出型産業」（移出型産業については後述）として捉え、その概要を見る。

豊岡市は古くは柳行李など杞柳製品の産地として知られる。これは、この地域を流れる円山川沿いに、コリヤナギという柳の一種が多く自生していたのを、農家が副業的に製品化したのが起りである。現在は、革製、布製等のかばんの一大産地として知られるようになったが、かばん産地として活況を呈するようになったのは昭和30年代ごろからで、ビニールレザーを使用したかばんがアメリカなどに輸出されるようになったためである。しかし、その後、東南アジアからの安価な輸入品に押され、豊岡産地はもとより東京や大阪など日本のかばん産地全

体が落ち込んだ。そうしたなか、東京の大手かばんメーカーが豊岡産地に豊富に残っていた内職に目を付け、メードイン・ジャパンのかばんを作るために豊岡産地を活用したことから一部企業で活況を呈するようになった。また、近年では、兵庫県鞆工業組合が定めた基準を満たす優れた製品を「豊岡鞆」として認定し、ジャパンプランドとしても認定を受けたことで、全国の有名百貨店でも取扱われるようになり売上を伸ばしている。このように、但馬地方の中ではかばん産業が一大産業として位置づけられるが、逆に言うと、先の観光産業やかばん産業以外に「移出型産業（企業）」として他地域からマネーを稼いでくる「地域を形成する産業・企業」が少ないといえる。

但馬地方には都市部の企業の下請をしている企業もあるが、たとえば東京の大田区や東大阪市のように下請企業が高密度で集積しているような地域はない。このため、地域内企業の取引上の連関関係も少ない。これには、但馬地方にいわゆる大企業が立地していないことや、京阪神など都市部と結ぶ交通の便もそれほど良くなかったことがある¹。したがって、今回、但馬地方の中で新たな動きや独自活動をしている企業として取り上げる企業は、1つは、特に際立った産業がないといった状況のなかで、オンリーワンの独立型企业として活動する企業、2つは、地域のこうした状況のなか、但馬地方の特殊性を活用しながら新たな展開を図ろうとする企業、3つは、この地域の閉塞的状況を打開しようと、本業とは別に地域活性化に取り組もうとする企業である。いずれもこれら企業の活動

1 平成24年11月に北近畿豊岡自動車道が養父市八鹿町まで開通し、京阪神までの時間距離が短縮される。

は移出型企業として、それぞれの活動が地域にマネーを呼び込み、地域活性化に貢献している。

そこで、以下では本稿のサブテーマである地域活性化に重要な役割を果たす「移出型企業」について少し解説をしておこう。

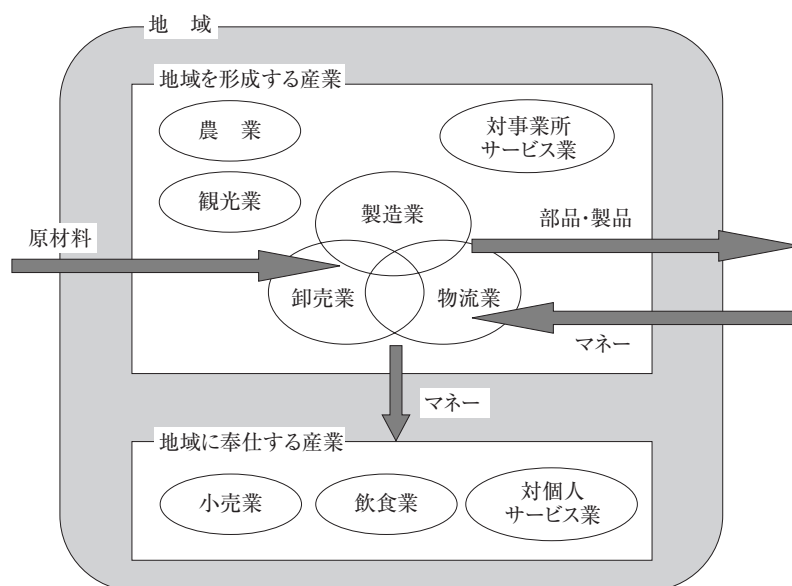
（２）地域活性化に重要な役割を果たす移出型企業

“地域が活性化する”とは、単純に考えると地域に多くのマネーが流入することで地域の消費が拡大するなど、地域に住む人々の生活が豊かになる状態をいう。そこで、地域にマネーが流入する仕組を考えるために、地域に立地する産業を大きく「地域を形成する産業」（移出型産業）と「地域に奉仕する産業」とに二分する（第1図）。具体的には、地域を形成する産業には、製造業、卸売業、物流業、観光業、対事業所サービス業、農業などが、地域に奉仕する産業には、小売業、飲食業、対個人サービス業などが入る。地域を形成する産業において、たと

えば製造業の活動を取り上げると、卸売業や物流業の機能を活用しながら、まず原材料を調達する。調達した原材料を製造業内部で付加価値を付けて部品や製品にし、それをまた卸売業や物流業の機能を活用しながら地域外に販売する（ここでは販売価格＞原材料仕入価格を想定している）。地域外に販売することで、その代金が製造業収入として計上され、それはやがて製造業従事者の賃金に反映される。同じことは農業でも当てはまる。農産物を他地域に販売することで農家の収入となる。また、観光業は他地域から当該地域に観光客が訪れることによって宿泊代や土産物などの形でマネーが地域に落ち、観光業従事者の賃金に反映される。

一方、地域に奉仕する産業の小売業を見ると、たとえば、商店街や小売市場に立地する商店は、多くは地域を形成する産業に従事する従業員の購買行動によって成り立っている（ただし、小売業でも大型ショッピングセンターや百貨店のように他地域からも消費者を引き寄せる魅力の

第1図 地域と産業



資料:筆者作成。

ある小売業は、同じ小売業であっても地域を形成する産業の中に入る)。飲食業や対個人サービス業なども同じである。したがって、地域を形成する産業・企業（移出型産業・企業）が他地域からマネーを多く流入させれば流入させるほど、地域に奉仕する産業も潤うことになる。

このことから、地域が活性化するには、地域を形成する産業・企業（移出型産業・企業）が他地域にモノやサービスを販売・提供して、いかに多くのマネーを稼いでくるかがポイントとなる。他地域から稼いでくるマネーが多い地域ほど地域の消費が増え、活性化した状況になる。

2. 独立型中小企業として、ハンガーづくりで活躍する中田工芸

筆者は先に、中小企業が競争優位を有するためには、受注生産型中小企業（下請企業）では自立化や自律化を図ること、あるいは独立型中小企業となることの重要性を見た²。ここでは但馬地方の独立型中小企業として、木製ハンガーづくりでオンリーワン企業の中田工芸（株）（本社：豊岡市、代表取締役社長：中田孝一氏）を取り上げる。

（1）木製ハンガー業界の概要と中田工芸の沿革

国内の木製ハンガーの主要市場は百貨店やファッションビル（スーパーはプラスチック製などが主流）などへの業務用が中心である。基本的な生産流通構造として、アパレル企業が商品企画したものをディスプレイ業者などに発注し、そこから中田工芸などメーカーが受注生産

する。生産されたものはディスプレイ業者に納められ、それを百貨店やアパレル企業などに納入するというのが一般的であった。しかし、30年ほど前には全国に20社ほどあった木製ハンガーメーカーが、現在では中田工芸だけになってしまったという。これは、バブル崩壊後、消費者が安い製品を求めるようになり、中国などから安い海外製品が入ってきたことで中田工芸以外のメーカーは廃業ないしは輸入に切り替えてしまったことによる。ただし、ハンガーは、組合など業界を組織するほどには企業数がもとと少なかったこともあり、正確な統計数字はない。

中田工芸の歴史は、現経営者の祖父が雑貨店を営んでいた大正時代に遡る。後を継いだ現経営者の父の時代に、地元でハンガーを作っていた職人さんからハンガーも取り扱ってもらえないかと依頼を受けたことに始まる。

当時のハンガーには但馬地方に多く生えていたブナの樹が用いられた。ブナは反りやすいため大型の家具には向かず、ゲタの歯やしゃもじなどに利用されることが多い木材である。現在でも木製ハンガーはブナを利用しているが、10数年前から国内では営林局の許可がないと利用できなくなったことから、以降、国内で生産するハンガーについては全てドイツ、イタリア、クロアチアなどヨーロッパから輸入した木材を利用している。

（2）企業概要

現在、中田工芸は従業員50人の株式会社で豊岡市日高町に本社と工場があり、平成19年

² 池田 潔 [2012a]

に東京青山にショールームを開設したほか、平成22年には東京の大手百貨店にも進出した。売上の約90%が百貨店、アパレル企業、ホテル客室への業務用で、残り約10%が家庭用や贈答用の個人向けとなっており、個人向けはネット通販も行っている。

同社の現在は、ハンガーとしては木製のもののだけを扱っているが、昭和30年代後半にスーパーが隆盛になりだした頃、プラスチック製ハンガーの需要が大幅に伸びたこともあり、昭和40年頃には同社も一時プラスチック製のハンガーを扱いだした。しかし、木製ハンガーに比べ付加価値の低い製品を輸送コストがかかる豊岡市から大都市のスーパーに納入していたのでは勝負にならないと判断し、3年で中止した。以来、同社では木製のハンガーのみを扱っている。また、平成16年からは中国メーカーと提携し、定番的なものを中心に完成品を輸入しているほか、半製品で輸入したものを同社で塗装したり、完成品にブティック等のネーミングを施している。

第2図 中田工芸の最高級ハンガー



資料：中田工芸(株)提供

同社は青山にもショールームを持つなど販路拡大に向けた戦略をとりだしているが、本社や工場はあくまで豊岡市にこだわっている。それは同社の創業ルーツが豊岡市にあることや、木製ハンガーづくりは結構、根気のいる仕事だが、但馬地方の人材（社員）の特性として、根気があり決して手抜きをしないこと、長年務める人が多く、熟練技能が養成できることなどをあげている³。

こうした人材を大切にしながら豊岡市にこだわり続ける同社は、移住型企業として地域活性化に一役買っているといえる。

（3）1本3万円のこだわりの高級ハンガー

中田工芸のハンガーの特徴は、一言でいうとこだわりの高級ハンガーを作っていることにあ
る。高級ハンガーになると小売価格は1本3万円にもなる⁴（第2図）。通常の木製ハンガーは左右対称になった真ん中部分で継いでいるが、高級ハンガーは1本の木材から削り出し、最初から最後の工程まで手作業で作っている（第3図）。

第3図 手作業で作られる高級ハンガー



資料：中田工芸(株)提供

3 但馬地方の人材の特徴を活かしている点は、先のかばん産業も同様である。かばん作りもミシン掛け手作業の部分が多く、ていねいな仕事づくりが求められるが、結構、根気のいる作業でもある。山陰地方の人材に共通して見られる特徴かもしれない。

4 上代価格は、3万円の高級ハンガーのほか、2万円、1万円、8千円、5千円、2千円など幅広い。

こうした高級品は主に贈答用や家庭用に販売される。特に最近では、服を掛けると福をかけるの語呂合わせから、結婚式の引出物に利用されることも多い。そして、一度利用すると、リピーターとなったり、ほかの人にも口コミで伝わる人が多いという。

同社の今後の展望として、木製ハンガーの輸出がある。これまでにアメリカに輸出したことがあるが、ここまでこだわったハンガーは世界にも例がなく評価も高いことから、再トライする考えだ。

3. 農業法人Teamsを立ち上げ、地産都消を図る巴建設

ここでは、これまで地域振興に一役買っていた公共工事が、国や自治体の予算削減から大幅に減少する中、土木建設業者が新たな展開として農業に目を付け、農業の産業化と移出産業化することで、地域活性化を図ろうとしている企業を紹介する。

(1) 母体となった巴建設とTeamsの概要

株式会社Teams（本社：豊岡市、代表取締役：新免 将氏）は、平成21年6月に設立された農業生産法人で、その母体は地元豊岡市で土木建設業を営む株式会社巴建設である。そこでまず、巴建設の概要を見ておこう。同社は地元を中心とした公共工事の請負を主な業務としており、従業員は20名である。巴建設自体の受注や売上は減少しているわけではなく順調だが、公共工事自体が国や自治体の発注予算が削減される中、年々パイが縮小され先細り傾向にある。そこで、同社は余力のあるうちに今後が

期待される農業分野に進出しようと、農業生産法人株式会社Teamsを立ち上げた。もっとも、巴建設とTeamsとは別会社であり、土木建設従事者と農業従事者が兼任するようなことはしていない。これは、基本的に勤務体系が異なるため、たとえば農繁期に忙しくなる農業従事者を土木建設従事者として雇用すると、その時期には穴が開くなど支障が生じる、ということがある。

このところの公共工事の削減の中で、全国的にも土木建設業者が農業に参入するケースが増えているが、失敗して撤退する企業も多いようである。その大きな理由として、①販路開拓ができない、②土木建設業のときの金銭感覚と農業のそれとが異なるというのがある。Teamsがなぜ上手くいっているかについては後述する。

TeamsとはTAJIMA（TOYOOKA）Ecological and Agricultural Management Serviceの略で、役員2人と従業員3人の会社である。葉物野菜ほか、大根、ニンジン、玉ねぎなどを生産し、JAは通さずに約4割はレストランやホテル向け、6割は産直ショップや道の駅、地元スーパー向けに販売している。

同社の理念・目的として以下を掲げている（第4表）。たとえば、スーパー・飲食店、一般家庭から出される食品残渣を県内業者が液肥化し、それを使ってTeamsが野菜等の栽培、先のスーパー等に販売する循環型農業を目指すなど、理念に沿った活動を行っている。

(2) 産業化・移出現企業化するための工夫

Teamsのある豊岡市でも農家の高齢化や過疎化が進み、耕作放棄地が広がっている。同社

第4表 Teamsの理念と目的

- ・地域活性化資源の有効活用による経済活性化に努める
- ・地産地消による食の安心・安全の確保に努める
- ・農業に参入することで地域雇用の確保に努める
- ・豊岡市の自然環境を保全しながら耕作放棄地の解消に努める
- ・但馬地域の活性化・理想社会の実現に努める
- ・地域、県内を活用した食のリサイクルループ実現に努める
- ・地域をつなぐループの構築に努める

資料：同社ホームページ (<http://rakunouya.com/modules/info/index.php/teams.html>)

の農業ビジネスは、ひとつはこの耕作放棄地を活用して農産物を生産することにあるが、土地の所有にはこだわらず、売れるものを作って販売するという考え方を採用している。また、単純に耕作面積を拡大することで効率化を図るのではなく、情報の集積、仕組の集積により効率化を図っている。たとえば、1軒の農家が所有する農地は1か所に集約されているようなことはなく、点在していることが多い。このことが作業効率の悪化を招くことから、国などでは集約して大規模化を図ることを説いている。しかし、それぞれ土地の所有権がネックとなり、な

かなか思いどおりに進んでいないのが実情である。そこで同社は、農地の所有権はそのままに、農作業従事者の移動距離が短くなるよう同社が間に入る形で田畑を交換して耕作してもらう仕組を考案し、収穫された農産物を引き取り販売することを行っている。

次に、農業を産業化するには仕組を作ることや、作った仕組のシステム化を図ることで、誰にでもできるようにすることが大切だという。そこでたとえば、一連の農作業をデータ化し分析することで、市場に出荷する時から逆算して最適の種まき、肥料やり、雑草取り、収穫など

第5図 Teamsが経営するハウス栽培の野菜



資料：Teams提供

第6図 神戸元町商店街水曜市での産直風景



資料：Teams提供

の時期がわかる仕組を構築しているほか、巴建設で行っている原材料など積算して工事費を出す出し方が、農業生産における原価管理に役立っているという。農業には天災など予測できないこともあるが、パソコンを駆使して工程管理をきっちりやることで、ある程度正確に出荷時期や収量なども予測できるという。

また、これまでそれぞれ農家は1軒1軒同じような農業機械を購入し、コスト高に陥っていたが、今後は株式会社である Teams が購入やリースをし、Teams と協力関係にある農家と共同利用を考えている。

ところで、新規に農業をやりだすと販路の問題に悩まされることが多いが、代表取締役の新免氏が商工会の会員であることを活かし、同じ商工会メンバーのホテルなどに販売先を確保できたことで、同社が立ち上がった時には供給が追いつかないほどであった。また、同社の取組が新聞等マスコミに取り上げられたことで、新規の販売先も確保できており、スムーズに販路が確保できている。さらに、同社は地産地消だけではなく、“地産都消”の取組を行っている。これは取れた野菜を神戸市にある元町商店街の水曜市に出店して販売することで、移住型企業を実現している。また、この取組は、都市部の消費者の志向を調査するマーケットリサーチも兼ねている。今後、都市部での実績ができるとさらなる販売の増加が見込めるが、インターネットや電話などで注文を受け付け、宅急便で配送する仕組を考えている。

（３）今後の展望

現在、TPP問題が大きくクローズアップさ

れ農業問題が大きな関心を呼んでいる。こうしたなか、同社の取組は農林水産省だけでなく、経済産業省も大きな関心を寄せている。すなわち、これまで農業は天候に左右されやすく、産出量に変動があるなど問題を抱えていたほか、農業従事者の高齢化が進み、農家の戸数も減少傾向にあり、国内GDPに占める割合も微々たるものであった。しかし、農業も Teams のように、情報化や仕組を整えることで産出量の変動をかなりの程度抑えることが期待できる。

また、今後は雇用の受け皿としての期待もかかっている。すなわち、極端な円高が進行している現在、製造業を中心に国内産業の空洞化が懸念され、雇用の場が失われることが危惧されている。こうしたなか、都市部の若者の就労の場としての期待が膨らんでいる。これを実現するには、機械化やマニュアル化を進め、ノウハウが少なくても農業ができるシステムを構築することや、福利厚生などの面も整備する必要がある。この点、同社の取組は先進事例として注目され、大きな期待が寄せられている。

４．「ふるさといろいろの会」に結集し 地域活性化に取り組む中小企業家

ここでは、先祖代々当地域に住む人たちが、企業経営にも携わりながら地元の有志とともに養蚕農家の古民家を活用して地域活性化に取り組んでいる様子を紹介する。

（１）養父市と大屋町の概要

「ふるさといろいろの会」は、養父市大屋町大杉地区に平成21年4月に生まれた組織で、会長には地元で設計事務所を営む河辺 操氏や、副

会長には同じく地元で鉄鋼業を営む栃尾忠司氏が就任している。会則の目的には「日本の原風景ともいえる大杉地区の美しい風景、養蚕住宅、文化などを保全・活用しながら、農山村の魅力を広く情報発信し、地域の活性化を図ることを目的とする」とあり、会長・副会長は会社の業務とは関係のない分野で、地域振興のために頑張っている。

まず、養父市と大屋町について概観しよう。養父市は兵庫県の北部の但馬地域に位置し、平成16年4月1日、旧養父郡の4町（八鹿町、養父町、大屋町、関宮町）が合併して誕生した。国勢調査の行われた年の人口を見ると、平成12年の30,110人、17年28,306人、22年の26,535人と減少が続き、一方、高齢者率は12年の29.2%、17年の30.9%、22年の32.5%と過疎化と高齢化が進んでいる。

大屋町は養父市の中では山川や田畑が豊富にあるなど自然が色濃く残る地域だが、その中には飛鳥時代に開山され銀や銅のほか日本一の錫の鉱山として知られる「明延鉱山」、日本の滝100選に選ばれた「天滝」、樹齢約千年で国の

天然記念物に指定されている「樽見の大桜」、自生するミズバショウとしては国内南西限となる「ミズバショウ公園」などのほか、「あゆ公園」「木彫展示館」「かいこの里」「ふるさと交流の家『いろり』」「分散ギャラリー『養蚕農家』」などがある。大屋町で開催されるイベントとしては、同町にプロの木彫作家が在住して活動していることもあり、毎年「木彫フォークアート・おおや」が開催され、全国から作品が寄せられるほか、大屋地域で芸術活動をしている人たちの合同作品展である「うちげえのアートおおや」が毎年「いろり」で開催される。また、若手チェロ奏者の登竜門として知られる「ビバホールチェロコンクール」が隔年で開催されている。さらに、400年続いている「大杉ざんざこ踊」（国の無形民俗文化財指定）や、「若杉ざんざか踊」（県の無形民俗文化財指定）などがあり、観光資源は豊富である。

しかし、これまでのところ大屋町に都市部からの交流人口を増やすといった意味での観光戦略が成功しているとはいえない。これは、すべての観光資源が“点”としての存在でしかなく、

第7図 ざんざこ祭りの様子



資料：大杉PCクラブ

第8図 「いろり」の内部



資料：筆者撮影

有機的な連携が行われていないため、観光客は大屋町全体の魅力を知ることもなく、1つの観光資源を訪れるとそのまま帰ってしまうことがある。滞在時間も短いことから、地元に着るお金も少ない。

（２）ふるさといろりの会とその活動

これまでふるさといろりの会では、地元の子供会などと蕎麦打ち、もちつき大会、農業体験などを実施していたが、平成23年度に農林水産省の「食と地域の交流促進集落活性化対策」事業に採択されたことで、養蚕農家の「いろり」を中心に大屋地域の活性化事業を実施している。

たとえば、大屋町大杉地区に伝わる祭りに「ざんざこ祭り」があるが、これは、400年も続いた祭りで、昔は露店商が出るほどのにぎわいを見せていた。しかし、過疎と高齢化が進み舞を舞う人も少なくなるなか、見物に訪れる人も減り露天商の出店もなくなった。そこで、地元の子供たちのため、露天商の代わりに兵庫県立大学の学生がお店を出したり、いろりのモニターツアーなどを実施したほか、都市部の人を呼び込むためのチラシの作成も行った。また、いろりを中心として大屋町全体に観光客を増やすための活性化プラン作りなど、ワカモノ目線の活性化プランの作成を行った。

ふるさといろりの会としての活動は、地域のことを思う人たちの手で始まったばかりで、成果としてはこれからだが、問題は、ふるさといろりの会の活動だけでは“点”としての活動の

域を出られない可能性が高い、ということである。

そこで、最後の事例では、こうした“点”としての限界を打ち破るための仕組みとして、ふるさとといろりの会もメンバーに巻き込みながら、点と点を結ぶ仕組みとして期待される地域のプラットフォーム形成について見ることとする。

５．プラットフォーム形成により地域資源の連携を図るおおや振興公社

大屋町にはこのいろりをはじめとして、観光資源が豊富にあるが、今のところ“点”としての存在でしかなく、面的な展開ができていない。また、地域活性化に成功しているところはカリスマ的リーダーが存在することが多いが、大屋地域にはこれまでのところカリスマ的リーダーは存在しない。しかし、この後見る“プラットフォーム”がカリスマ的リーダーに代わるものとして機能することが期待される。

（１）プラットフォームとは

國領二郎氏はプラットフォームを「多様な主体が協働する際に、協働を促進するコミュニケーションの基盤となる道具や仕組」と定義し⁵、そこでは創発が起こることを期待した。創発とは、「複数の主体が相互作用をすることで、必ずしも予測できない付加価値が生み出されること」⁶である。プラットフォームの定義の中では「協働」がひとつのキーワードとなるが、本稿のサブテーマである地域活性化との関係でいえ

⁵ 國領 [2011] p.1

⁶ 同上書、p.18

ば、行政の計画に基づいて関連団体が協力体制を組むといった従来型の協働ではなく、自律的に考え行動を起こす市民組織が、相互に補完しあいながら社会を支えていくことがある。プラットフォームの本質的使命として、コミュニケーションの基盤づくりにあること、また、プラットフォームを「道具や仕組」、すなわち、明示的な設計意図に基づいて製作された人工物として位置づけていることがある。プラットフォームは単なる「理解」のための概念ではなく、具体的に社会に影響を行使しうる「政策」の概念となる⁷、としている。

ここで、このプラットフォーム理論を大屋地域の活性化に適用することを考えてみる。しかし、プラットフォーム理論を地域活性化と結びつけて論述しているものが少ないこともあり、山陰地方の事例ではないが、プラットフォームを形成して成功していると目される秋津野ガルテンについて見ておきたい。

(2) 秋津野ガルテンに見るプラットフォーム⁸

秋津野ガルテンは、廃校となった秋津野小学校を中核施設とする体験型グリーン・ツーリズム施設である。平成20年11月に和歌山県田辺市秋津野地区にオープンし、農村地域の自然・文化・人々との交流を楽しむことを目的としている。オープン3年目にして、年間交流人口が6万人と当初の見込みを大幅に上回る観光客が訪れており、地域活性化の成功事例といえる。現在の事業は、①食育（食農）教育事業、②貸農園事業、③農家レストラン事業、④オーナー

樹（園）事業、⑤田舎暮らし支援事業、⑥地域づくり研修受け入れ事業、⑦その他となっている。

ここに至るまでにはかなりの年月がかかっている。昭和31年に上秋津村ほか5つの村が合併して牟婁町（むろまち）となるが、同年、上秋津の山林など村の共有財産を保有し、管理するための組織として、社団法人上秋津愛郷会が設立された。上秋津愛郷会は、教育の振興、住民福祉、環境保全等の活動に対し助成を行うことを事業内容としている。昭和48年、町内会長、愛郷会長、公民館長などから構成される「建築促進委員会」が設置され、集会所建設に向けた検討が進められた。集会所が完成したのは平成5年であったが、その間の度重なる話し合いは住民間の絆を強め、地区内の連帯感を一層醸成させることとなった⁹。

この建設促進委員会やこの後紹介する「秋津野塾」、農産物の直売所の「きてら」の設置運営において、公民館の館長だった玉井常貴氏（現（株）秋津野副社長）が重要な役割を果たし

第9図 秋津野ガルテン



資料：筆者撮影

⁷ 同上書、p.20

⁸ この項は、池田 潔 [2012b] による。

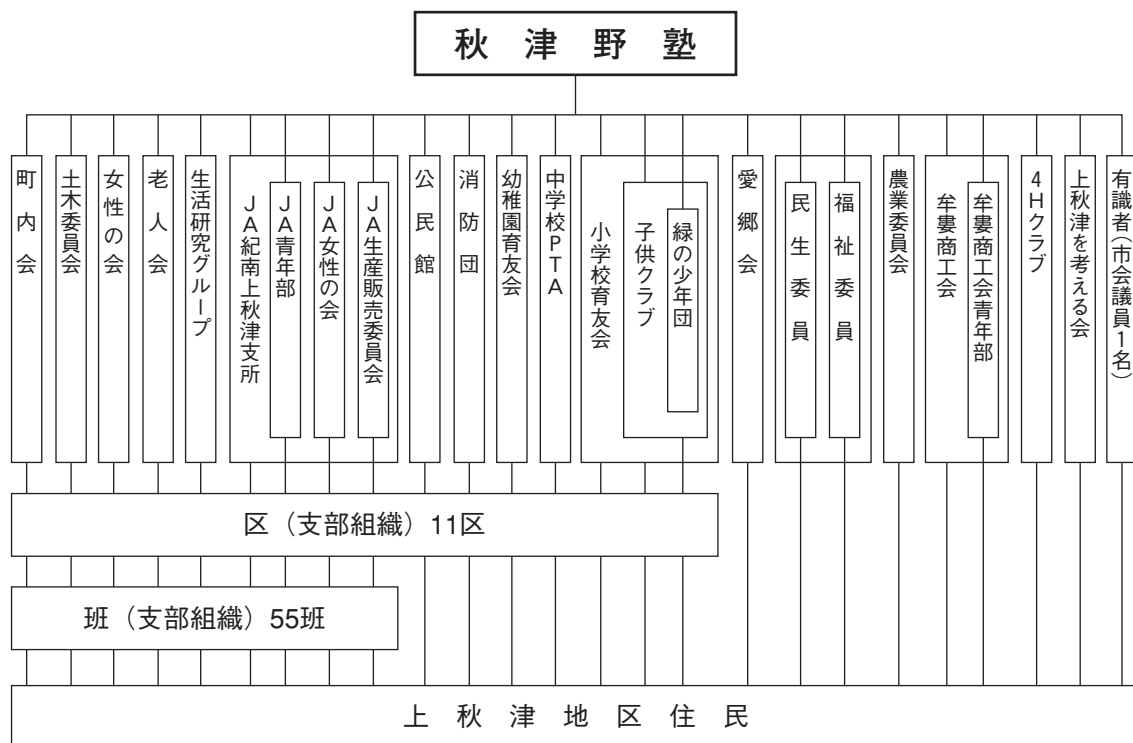
⁹ <http://akizuno.net/web/muratukuri/gaiyo.html>

ている。玉井氏は、地域の自治会役員になったことをきっかけに地域活動に携わることになり、49歳の時にそれまで勤めていた会社を辞め、公民館館長に就任する。そこでの氏は、地域のコーディネーター役として、地産地消、食の安全、お年寄りの生きがいの場作りに取り組むこととなる。すなわち、農家は一人ひとりが経営者でそれぞれが思いを持っているが、そのためにはそれを繋ぎ、情報発信し、お金や経営等の管理に目を配るコーディネーター役が必要だという¹⁰。元来、公民館は、地域の住民のために教育や文化に関する各種の事業を行う施設だが、玉井館長の手によってさらに一步進んだ地域づくりが実施されたといえる。

平成6年には「秋津野塾」が発足する（第10

図）。秋津野塾は、「都会にはない、香り高い農村文化社会を実現し、活力と潤いのある郷土を作ろう」という理念と目標が掲げられ、地域内の団体・組織が参加し地域づくりが協議されるが、この組織の最大の特徴は「タテヨコに統合されている」ところにある。地域で生活していると、環境や健康、福祉、教育の問題や、農業などさまざまな問題が出てくるが、秋津野塾ではそれを各組織・団体で話し合い、24の団体間でさらに議論を尽くすことで「場当たりのに陥りやすい従来型の地域の意志決定方法」から脱却し、多くの住民の幅広い合意を得ながら地域づくりを総合的かつ機動的にすすめることを可能としている。この仕組みにより問題を共有する住民一人ひとりが「この地域の住人のひ

第10図 秋津野塾の組織図



資料:<http://akizuno.net/>

¹⁰ <http://akizuno.net/>

とりである」という自覚を深めることで、さらに地域力を高めていくことにつなげている。

秋津野塾が結成されるまでは、必要に応じて各組織が集まっての活動であったが、地区内の統一組織の必要性が高まり、平成6年に地区内の組織（町内会、愛郷会、公民館、4Hクラブ、JA各部会、商工会）など24グループの意思統一機関として誕生した。組織の中にJA各部会や商工会なども含んでおり、全国的にも今までにないむらづくり活動を行う新しい組織だとしている。町内会長が秋津野塾の塾長に、副塾長に愛郷会長、そして公民館長が事務局及び秋津野塾の組織や塾員である住民をコーディネートし、事業を進めていく体制となっている¹¹。

秋津野ガルテンのスタートは平成15年にさかのぼる。地域の文化財である秋津野小学校の古校舎と農業をどうやって活用し、「交流」を創出するかを検討するため、検討委員会をスタートさせた。行政、先進地域メンバー、大学等から40名を集め、1年かけて校舎の活用方法を検討し、行政に提案した。そうして生まれた構想が、農のある宿舎「秋津野ガルテン」構想である。地域作りはいろんな問題を抱えながら進んでいくが、最も大変だったのは地域の合意形成だった。全所帯に事業計画書を配り、説明会できちっと説明する。事業の目的を明確に示していくことが大事だったと玉井氏は言う。

秋津野ガルテンの運営会社は、農業だけでなく、大勢の応援団を入れるために株式会社方式にした。同ガルテンに関わる農業、商業、工業の人に応援団になってもらい、連携する。外か

らの出資者は約190人で、「きてら」や秋津野塾のネットワークを活用しながら出資をお願いした。ガルテンは平成15年の検討会から平成19年の運営会社立ち上げまで足掛け5年掛っており、事業開始は平成20年11月であるが、その間に3回止めようかという感じだったという。「でも、私たちは積み重ね方式でやってきた。方向性は間違っていないという自信があった」と玉井氏は振り返る¹²。

以上が、秋津野ガルテン形成に至るまでの概要である。この概要の中に玉井氏の行動や言動が紹介されているが、決してカリスマ的リーダーとして行動したのではなく、コーディネーターとして振舞っている。もちろん、ある時は公民館の館長という立場を利用しながら、秋津野塾への参加を求めるため住民や組織への説得や調整を行っているが、そのやり方は独裁者的ではない。

ここで、秋津野塾の取組をプラットフォーム理論と重ね合わせてみよう。実は、秋津野塾の組織図を180度回転させるとプラットフォームになる。すなわち、塾がプラットフォームとなり、その上に24のグループが乗っかっているのである。そこで、既述したように、様々な案件が24の団体で協議され、地域の課題解決やひいては地域活性化の方向に向かって具体的活動として結実していることがわかる。

以下では、兵庫県養父市大屋町にこのプラットフォーム理論を適用してみよう。具体的には、プラットフォームを形成する場としておおや振

¹¹ 同上

¹² 同上

興公社を取り上げる。

（３）おおや振興公社の概要

大屋町には、養父市がほぼ全額出資している（株）おおや振興公社（以下、振興公社）がある。事業としては、あゆ公園にあるレストラン、釣り堀、バーベキューハウス、体験工房、特産品販売、ペンション、コテージなどの経営を行っている。振興公社の定款には、その目的として①農林産物の加工及び販売 ②木工品、石細工、合金加工等工芸品並びに特定漁場の受託管理業務 ③淡水魚の養殖及び販売並びに特定漁場の受託管理業務 ④きのこと類の栽培及び販売 ⑤畜産物並びに水産物の加工及び販売 ⑥旅館その他観光施設並びに料理飲食店、売店及び娯楽場の経営 ⑦菓子の製造販売 ⑧大屋町有宿泊施設、キャンプ場、スポーツ施設等の受託経営 ⑨前各号に付帯する一切の業務と記されている。まさに、大屋地域の振興を図るために作られた組織である。

（４）大屋地域づくり人材育成塾とプラットフォーム形成の課題

現在、大屋町では筆者が企画し振興公社が実施主体となって「大屋地域づくり人材育成塾」が開講されている。そもそもの経緯は、養父市商工会において観光クラスターを形成しようと2年にわたり研究会を続けてきたが、具体的活動として人材育成塾を開講して地域活性化の担い手となる人材を育成しようということになり、商工会から振興公社が事業を受託し実施することになった。そもそもの塾の狙いは、地域活性化を図るには、推進役となって活動するリ

ーダーや担い手の存在が不可欠で、そうした人材を育成しようというものであった。実際、塾では外部から講師を呼び、市の観光行政、まちづくり、ホスピタリティ、グリーン・ツーリズム、地域ブランド化などのテーマで講義が行われた。

しかし、塾の回数を重ねる中で塾生たちのメンバーに変化が現れた。すなわち、ある程度塾生のメンバーが固定化し親しく話をするようになると、当初、講義が終わった後はテーマに関する質疑応答だけだったものが、それぞれ抱えている課題を話すようになり、その解決策をメンバー全体で探るといような場が変わっていったのである。たとえば、ある農家はハウレンソウを栽培しているが、どうしてもB級品が出る。それをどうすればよいか、というのがなんとはなく話として出された。そうすると、他のメンバーからたとえば粉末にすれば貯蔵もでき、レストランにも販売できるのではないか、といった案や、粉末にする機械はどこそこの組合が持っているからそれを貸してくれるのではないか、といった意見がポンポンと飛び出したのである。

これはまさに、従来にないコミュニケーションの経路が創出されたのであり、「創発」が生じたといえる。人材育成塾がプラットフォームとして機能しだしたのである。

今後、プラットフォームとしての機能を充実させるため、さらに多くの観光資源に関係する人や組織をプラットフォーム上に乗せることや、乗せた時に創発が起こるよう定期的に顔を合わせる仕組を充実させることが重要である。プラットフォーム形成による地域活性化には、

カリスマ的リーダーがいない分、事業としては小粒かもしれないが、今までそれぞれが悩んでいたが解決できないまま放置されていたことが、一歩解決に向けて動き出し、大きな前進といえる。さらに今後は、地域全体の活性化というさらに大きな目標に向けて、地域住民を巻き込みながら合意形成し、実行していくことが求められる。この場合、コンサルタント任せでプラン（地域活性化に向けたストーリー）を作るのではなく、時間はかかるが地域で形成されたプラットフォームが中心となって協議を重ね、合意形成を図りながら進めていくことが求められる。

6. おわりに

山陰地方は雪深いという気候の影響もあり閉ざされた世界の中での生活を強いられるが、一

方で、人々に粘り強さという性格を育んだ。また、都市部との時間距離も遠いことから製造業では大企業は育たず、過疎化や高齢化が進展している。しかし、そうした地域であるからこそ、山椒は小粒でもピリリと辛いという表現があるように、従業員の根気強さを活かしたオンリーワン企業が存在したり、過疎・高齢化が進み耕作放棄地が広がっているという逆境をバネに、新しい仕組みを導入して農業を産業化し、将来の雇用の受け皿としての発展を展望する企業が現れた。さらに、何代にも亘って地域や伝統を守ってきたことが本業とは関係ないところの地域活性化事業に奮い立たせたり、点としての地域資源を結び地域全体の動きに広めようと新たな仕組づくりを始めたところが出現しだしている。都市部の企業とは一味違う企業活動がそこには見られるのである。

【参考文献】

- 池田 潔 [2002]『地域中小企業論』ミネルヴァ書房
- 池田 潔 [2012a]『現代中小企業の自律化と競争戦略』ミネルヴァ書房
- 池田 潔 [2012b]「プラットフォーム形成による地域活性化」追手門学院大学『ベンチャービジネス・レビュー』第4号

- 國領二郎・慶應義塾大学SFC研究所 [2011]『創発経営のプラットフォーム－協働の情報基盤作り』日本経済新聞社