

# 中山間地域の研究

## — 栃木県佐野市秋山地区の事例研究 —

長 江 庸 泰

Abstract:

The Regional Development Division of the Tochigi Prefectural Policy Department grants subsidies to cities and towns in which the majority of the population is 55 years of age or older. This project, called Sato-no- “Mori” , supports efforts made for the maintenance and renewal of regional communities. Started in the 2011 fiscal year, the project supports communities selected from among 181 communities in Tochigi Prefecture. Support is limited to two years, and a maximum of 2 million yen, with a subsidy rate within 66%.

This paper provides a comparative analysis of 11 cases in Tochigi Prefecture, and focuses specifically on verification of business effects. It is divided into the following three parts:

■ A comparative analysis of eleven cases:

- Four cases from the 2011 fiscal plan (the Kaso district in Kanuma, the Dorobu district in Nikko, the Sudou district in Motegi, and Oyamadakamigo in Nakagawa)
- Three cases from the 2012 fiscal plan (the Susagishimo district in Otawara, Ogisu in Nasukarasuyama, and Momura in Nasushiobara)
- Three cases from the 2013 fiscal plan (the Yokomakura district in Nasukarasuyama, Higashigoya in Shioya, and Kawamata in Nikko)
- One case from the 2014 fiscal plan (the Akiyama district in Sano)

■ A case study of a project in the Akiyama district of Sano, with an overview of the 2014 fiscal plan, details of regional cooperation between the district and Sano College, including the use of students, and progress made in the project.

■ Verification of business effects, and the identification of challenges for the future.

キーワード：

地方創生 (Charge of Regional Revitalization)、中山間地域の振興 (Development of Hilly and Mountainous Areas)、中山間地域の維持・再生 (Maintenance and Reproduction of Hilly and Mountainous Areas)、中山間地域イノベーション (Innovation of Hilly and Mountainous Areas)、中山間地域での起業 (Starting a Business of Hilly and Mountainous Areas)

## 1. 研究目的と課題解決

中山間地域<sup>1)</sup>活性化の先行事例として、石川県羽咋(はくい)市神子原(みこはら)地区の成功事例が挙げられる。

石川県羽咋市の市役所職員である高野誠鮮氏は、2005年、かつて1000人以上を占めた人口が半減し、過疎高齢化で「限界集落」に陥った神子原地区の再生プロジェクトに挑戦し、「ローマ法王(ベネディクト16世)に米を食べてもらおう」という突拍子もないアイデアを貫徹、ローマ法王庁から快諾の返事に、高野氏自らが乗り込んで神子原米を献上するなど、その快挙が全国紙で採り上げられ、大成功を収め、このサクセスストーリーは、TBS系日曜劇場「ナポレオンの村」の原案となった(高野誠鮮,2015)。

その後、高野氏はイギリス領事館員を神子原地区の棚田のオーナーにするなど、数々のユニークなアイデアを次々と繰り出し、そのアイデアを驚くべき行動力で実行して行くなかで、地域住民を巻き込みながら、多くの若者を誘致し、2005年、一戸当たりの平均年間所得が87万円であった農家を建て直し、高収入化を達成したのである。

この高野氏の取組は、「若者が出てゆかない町づくり」を目指し、自活・自立できる農村集落を作り上げるべく、「山彦計画」と名付け、神子原地区の農産物のブランド化と1.5次産業化を図ろうとしたものであり、

- ①大規模市場流通体制から個別流通体制に換え、利益が直接農家に還元できるようにする、
- ②農作物の地域ブランド化を進める、
- ③雇用の創出が生まれるような「直売所、加工所、集積所、駐車場」などを設置する、という3つのコンセプトから構成された。

一方、本研究で採り上げる栃木県総合政策部地域振興課による「里の“守”サポート事業」は、中山間地域に位置する、55歳以上の住民が人口の過半数を占める集落等を対象に「地域コミュニティの維持・再生に向けた市町等の取

組を支援する」補助金事業であり、平成23年度よりスタートし、2ヶ年に限られ実施された事例(補助率:2/3以内200万円を上限)であり、その対象集落は、栃木県下、181集落から選定された(図1参照)。

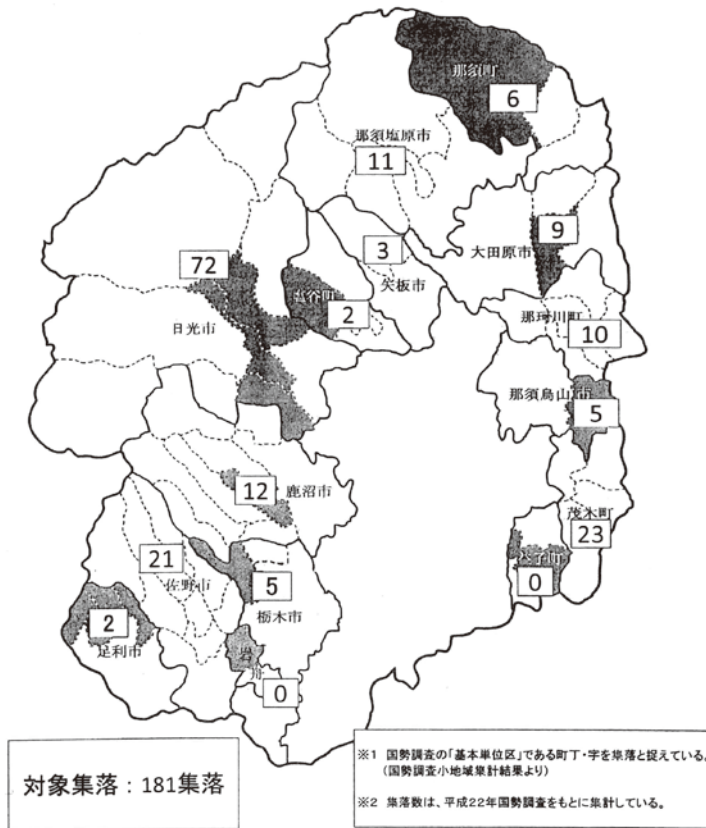
本研究は、この計11地区の事業内容と効果を俯瞰しながら、

- 先行事例①平成23年度プラン策定、平成24・25補助事業実施4事業:鹿沼市加蘇(かそ)地区、日光市土呂部(どろぶ)地区、茂木町須藤(すどう)地区、那珂川町大山田上郷(おおやまだかみごう)を含む8地区、
- 先行事例②平成24年度プラン策定、平成25・26で補助事業実施3事業:大田原市須佐木下(すさぎしも)地区、那須烏山市大木須(おおぎす)地区、那須塩原市百村(もむら)地区、
- 先行事例③平成25年度プラン策定、平成26・27で補助事業実施3事業:那須烏山市横枕(よこまくら)地区、塩谷町東古屋(ひがしごや)地区、日光市川俣(かわまた)地区、

と本事例研究となる佐野市秋山地区(平成26年度プラン策定、平成27補助事業実施)の計11事例を比較検証し、筆者が直接かかわった、佐野市秋山地区「あきやま有機農村未来塾」に関し、1)平成26年度プラン策定の概要、2)本学学生派遣などの地域連携、3)補助事業の進捗状況の3点から、佐野市秋山地区における事業効果の検証と課題を抽出するものである。

この「あきやま有機農村未来塾」は、山々に囲まれた谷あいには氷室山を源流とする秋山川沿いに集落が連なる栃木県佐野市秋山地区に平成27年4月設立され、4つの事業<sup>2)</sup>への取組と、地域の問題・課題を共有しながら、地元住民が生きがいを持てるような地域づくりを目指しつつ、コミュニティの活性化を図り、農業体験イベントなどを通じて都市住民と地元住民との交流や移住者の促進を目的としている。

図1 「里の“守”サポート事業」の対象地域及び対象集落



出典：栃木県総合政策部地域振興課資料をもとに筆者作成（2014）

## 2. 研究対象と方法

本論は、定性的研究(qualitative research methods)に分類される、フィールドリサーチ(field research)の手法を用い、筆者がコーディネーター(coordinator)及びファシリテーター(facilitator)として直接かかわった、

- 第1回中山間地域の課題把握・対策検討会議[開催場所:秋山生活改善センター](平成26年10月28日(火))当地区出席者20名・佐野市政策調整課4名・同市民活動促進課1名)、
- 第2回(平成26年11月20日(木))当地区出席者24名・佐野市政策調整課3名)、
- 第3回(平成26年12月18日(木))当地区出席者19名・栃木県総合政策部地域振興課2名・佐野市政策調整課4名・同市

民活動促進課2名)、

- 第4回(平成27年1月20日(火))当地区出席者18名・栃木県総合政策部地域振興課1名・佐野市政策調整課4名・同市民活動促進課1名)、

の4回の会議記録をもとに、「場の参加者からの視点での課題解決」を切り口とし、「本事例の記述・解釈・説明」を重点課題として分析し、佐野市秋山地区「あきやま有機農村未来塾」における、①平成26年度プラン策定の概要、②本学学生派遣などの地域連携、③補助事業の進捗状況の3点の重点課題を先行事例である10地区と比較することにより栃木県総合政策部地域振興課による「里の“守”サポート事業」の検証と課題を抽出したものである。

### 3. 事例研究

以下、本事例研究に関し、(1) 平成 26 年度プラン策定の概要、(2) 本学学生派遣などの地域連携、(3) 補助事業の進捗状況の 3 点を提示する。

#### (1) 平成 26 年度プラン策定の概要

##### ①計画の名称

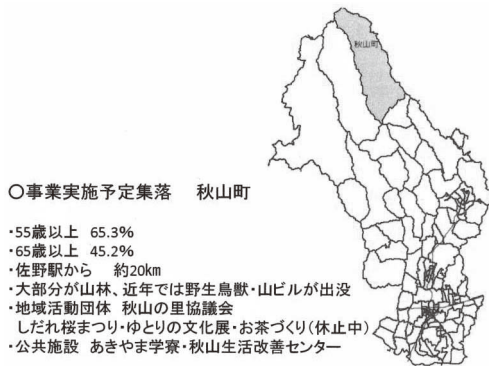
「あきやま有機農村未来塾」

##### ②計画の対象集落(地域)

佐野市秋山地区

平成 17 年(2005 年) 2 月 28 日佐野市・田沼町・葛生町が合併(総面積 356.07 km<sup>2</sup>)、当該地域は、葛生町氷室地区に位置し、佐野市の中心部から北へ約 20 km、最寄りの駅である東武鉄道「葛生駅」まで約 15 kmと遠方に位置した山間集落であり、そのほとんどが山林で占められている(図 2 参照)。

図 2 秋山町概要



出典：佐野市政策調整課資料をもとに筆者作成(2014)

##### ③計画期間 平成 26 年度～平成 27 年度

##### ④計画の内容

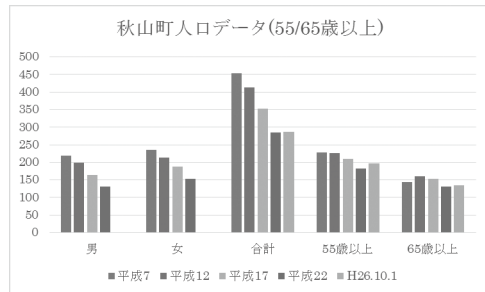
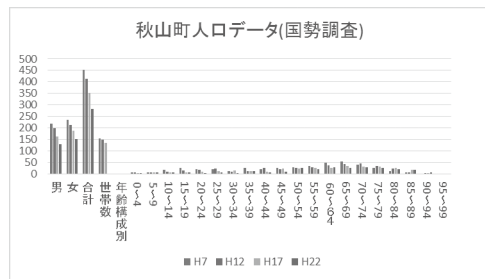
#### 1)現状

##### a. 集落(地域)の現状

平成 26 年 10 月現在、55 歳以上の人口比率が 68.3%、同じく 65 歳以上も 46.7%と高齢化の進展により(図 3 及び表 1 参照)、集落の維持・存続

が危惧されるなか、平成 10 年頃よりイノシシやシカといった野生鳥獣による農作物被害が広がっており、耕作放棄された農地も多く、加えて、野生鳥獣の出没に伴いヤマビルによる人々への吸血被害も多くなり、日常生活においても問題視されている。このような高齢化、過疎化に対し、この地域では約 20 年前より「秋山の里協議会」が主体となり、「むらづくり活動」を実践してきており、地域の一体感を醸成しながら地域振興に力を注いできたものの、近年では、会員の高齢化等の影響もあり、活動に陰りが見え始めているのが現状である。

図 3 秋山町人口データ(国勢調査)及び(55/65 歳以上)



出典：佐野市政策調整課資料をもとに筆者作成(2014)

表 1 秋山町(55/65 歳以上)人口推移

| 年度       | 男   | 女   | 合計  | 55歳以上 | 65歳以上 | 55歳以上割合 | 65歳以上割合 |
|----------|-----|-----|-----|-------|-------|---------|---------|
| 平成7      | 219 | 235 | 454 | 228   | 143   | 50.2%   | 31.5%   |
| 平成12     | 199 | 214 | 413 | 227   | 160   | 55.0%   | 38.7%   |
| 平成17     | 164 | 188 | 352 | 209   | 153   | 59.4%   | 43.5%   |
| 平成22     | 131 | 153 | 284 | 183   | 131   | 64.4%   | 46.1%   |
| H26.10.1 |     |     | 287 | 196   | 134   | 68.3%   | 46.7%   |

出典：佐野市政策調整課資料をもとに筆者作成(2014)

また、地域特性として、「作原(さくはら)自然環境保全地域〔旗川の源流をなす大戸川、小戸川の源流部を含み、栃木県内の自然環境保全地域中、最大の面積を有し、北端は水室山神社から宝生山(1,154.2m)、十二山(1,143m)へつづく尾根で群馬県と境を接し、地域内には他に熊鷹山(1,168.6m)、丸岩山(1,127m)などの標高1,100mを超える山々を含み、地域下部の標高は約350mである〕と比較したものが表2である。

表2 作原地区・秋山地区基礎情報比較

| 町会名       | 作原地区・秋山地区基礎情報                                |                                    |                |                            |                         |         |
|-----------|--|------------------------------------|----------------|----------------------------|-------------------------|---------|
|           | 下作原  | 上作原                                | (作原町)          | 下秋山                        | 上秋山                     | (秋山町)   |
| 世帯数       | 51   | 106                                | 106            | 65                         | 57                      | 136     |
| 人口        | 102  | 238                                | 341            | 147                        | 147                     | 264     |
| 65歳以上割合   | 72   | 161                                | 235            | 103                        | 89                      | 192     |
| 70歳以上割合   | 70.4%  | 67.4%                              | 68.3%          | 70.1%                      | 60.5%                   | 68.3%   |
| 75歳以上割合   | 47   | 116                                | 152            | 72                         | 81                      | 123     |
| 80歳以上割合   | 46.1%  | 49.1%                              | 47.2%          | 49.0%                      | 41.5%                   | 45.2%   |
| 佐野市からの距離  | 18km   | 20km                               |                | 20km                       | 23km                    |         |
| 小学校区      |  |                                    | 三好小学校          |                            |                         | 水室小学校   |
| 中学校区      |  |                                    | 田沼西中学校         |                            |                         | 常盤中学校   |
| 近隣鉄道駅     | 田沼駅(13km)                                    | 田沼駅(19km)                          |                | 葛三駅(13km)                  | 葛三駅(15km)               |         |
| 地区で活動する組織 | 下作原町会  | 上作原町会                              | 作原地区むらづくり推進協議会 | 下秋山町会                      | 上秋山町会                   | 秋山の里協議会 |
| 地区の特徴     |  |                                    |                |                            |                         |         |
| 地区内の公共施設  | 野上診療所<br>野上保育園<br>(園舎)<br>野上支所<br>野上茶軒兼浴センター | 作原生活改善センター<br>作原野外活動施設<br>藤川コブビレッジ |                | ウッドランド森林                   | 水室やま学園<br>秋山生活改善センター    |         |
| 観光資源      | 若原神社の杉                                       | 三毛<br>蓮葉の名水                        |                | 五丈の滝・大滝<br>関城の杉並木<br>関城の本橋 | サゼン茶<br>水室山神社<br>かみやまそば |         |

出典：佐野市政策調整課資料をもとに筆者作成(2014)

b. 現状を踏まえた集落の課題

人口の46.7%が65歳以上のいわゆる準限界集落となっており、将来、集落機能の維持が困難になる可能性があるため、集落の枠を越えた、地域としての活性化策や相互支援体制の構築を図ることが重要であるとともに、地域課題に対して自主的な解決ができる市民自治の地域づくりを進めていくためのリーダーの人材育成が急務となっている。

2) 目標

以下の4大目標の実現にチャレンジする。

①自分たちの暮らす地域の問題・課題を共有し、②秋山町に住み続けていくための方向性を見つけ出すことで定住化を図り、③縮小傾向にある「むらづくり活動」を地域住民だけではなく、

地域外、市外の方々の協力を得て実施できるような取り組みを検討することにより、④地域住民が元気でいきいきと生活でき、地域と地域外の人々との交流が促進され、地域におけるコミュニティの活性化が図られる。

3) 事業の概要

○手もみ茶の復活・販売(栽培・茶摘み・製茶・販売等予算60万円程度)

休止されていた「伝統の手もみ茶」を復活させ、販売する。

予算内容概略：トリマー、発電機、ホイロ、ボイラー2台・パッケージ用のシーラー・お茶の袋(版代、印刷代)・お茶を新たに植える(体験館)等(図4参照)。

図4 お茶づくり体験

あきやま有機農村未来塾

手摘み・手もみのお茶づくり体験

—日本茶をみんなで手づくり!—

美しい農山村! 佐野市秋山地区 里山の魅力!

新緑の美しい風景の中、佐野市秋山地区の家庭で作り継がれてきた手もみ茶作りを体験してみませんか?お茶の新芽を手摘みし、蒸した葉を手もみして製茶します。できたお茶は新茶の香りが豊かでやさしい味わいです。地元の人と一緒に楽しいお茶づくり、ぜひ、ご参加下さい!



出典：<http://akimira.jimdo.com/%E6%89%8B%E3%82%82%E3%81%BF%E8%8C%B6%E9%83%A8%E4%BC%9A/> (2015)

○秋山の地酒(水室山)の醸造・販売(規模・場所・醸造方法等予算50~60万円程度)

地域伝統の米づくりのノウハウを活用し、地域特産の地酒(水室山)を醸造・販売する。予算内容概略：1反から2反の限定300本の製品・販売・トラクターは、農家所有のものをレンタル・乾燥機(中古で20万円)・無農薬用田植え機(20万円)・電気柵一式、ワイヤーメッシュ(5万円)・苗箱(5万円)、種もみ代等(図5参照)。

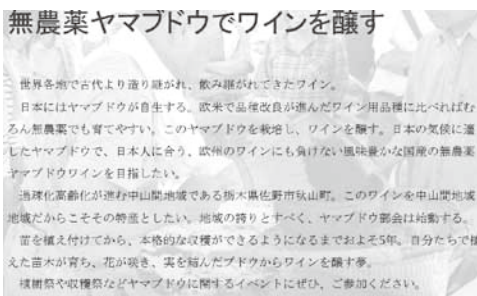
図5 酒米の田植え



出典：<http://akimira.jimdo.com/%E5%9C%B0%E9%85%92%E9%83%A8%E4%BC%9A/> (2015)

- ヤマブドウワインの醸造・販売(栽培者募集・収穫・委託醸造・販売等予算145万円程度)  
 予算内容概略:最低、2反作付しなくては委託醸造ができない(仮:4畝×7カ所)・一カ所ではなく、各戸で栽培を予定・苗を購入し、仮植え、秋に定植、単管パイプで棚を設置・鳥獣害防止のため、ワイヤーメッシュの設置・日常の管理、水やり、除草・3年後の初収穫、5年後には本格的な収穫を目指す等(図6参照)。

図6 無農薬ヤマブドウでワインを醸す



出典：<http://akimira.jimdo.com/%E3%83%A4%E3%83%9E%E3%83%96%E3%83%89%E3%82%A6%E3%83%AF%E3%82%A4%E3%83%B3%E9%83%A8%E4%BC%9A/> (2015)

(上記、主要3事業を支援する主な内容)

- 地域おこし協力隊との協働

日光市川俣地区等を参考事例として、別途

予算申請し、本事業とのコラボレーションを図る(図7参照)。

図7 地域おこし協力隊との協働

地域おこし協力隊、来てくれました! 2015年7月



出典：<http://akimira.jimdo.com/%E5%9C%B0%E5%9F%9F%E3%81%8A%E3%81%93%E3%81%97%E5%8D%94%E5%8A%9B%E9%9A%8A/> (2015)

- 学生派遣等、佐野短大との協働

地域連携済みである佐野短期大学との協働をもとに、本事業の活性化を図る(図8参照)。

図8 佐野短大生「手もみ茶づくり」に挑戦



出典：栃木南部よみうりタイムス(2015年5月29日)

### ○推進体制

秋山の里協議会の会員を中心に、秋山町にある2つの町会（下秋山町会・上秋山町会）の協力を得て、地域住民の会議を開催する。この会議は、行政主導ではなく「自分たちの地域の問題・課題を自分たちで考える」ことを目的に、地域住民主導で実施して行くため、そのコーディネーター・ファシリテーター役を佐野短期大学 長江庸泰教授に依頼する。

### 4)計画実施主体及び役割分担

平成27年度からの実践活動実施体制（組織・役割分担）に関し、代表 藤川昭夫、副代表 羽山節夫・藤川博史、事務局長 関塚学、手もみ茶部会長 須藤武、地酒部会長 福田孝、ヤマブドウワイン部会長 関塚学、会計 川村明子、監事 遠藤隆・萱原崇を実施主体として、①自分たちの暮らす地域の問題・課題を共有し、②秋山町に住み続けていくための方向性を見つけ出すことで定住化を図り、③縮小傾向にある「むらづくり活動」を地域住民だけではなく、地域外、市外の方々の協力を得て実施できるような取り組みを検討することにより、④地域住民が元気でいきいきと生活でき、地域と地域外の人々との交流が促進され、地域におけるコミュニティの活性化が図られることを4大目標とする本事業を推進する。

### (2) 佐野短期大学生派遣などの地域連携

「平成27年度 第1回とちぎ夢大地応援団カレッジ参画活動[平成27年5月16日(土)]」として、本学学生26名(栄養2年16名・栄養1年7名・観光2年2名・健康スポーツ2年1名)と教職員6名が参加し、茶摘み当日、『「体と脳と心」を鍛える 社会貢献チャレンジプログラム』として、課題解決型の学修[PBL(Project/Problem-Based Learning)]<sup>3)</sup>にチャレンジしてもらい、その後のレポート提出から厳正に審査が行われ、5名の学生が表彰された。

### (3) 補助事業の進捗状況

現在、「あきやま有機農村未来塾ウェブサイト(<http://akimira.jimdo.com/>)」、「関塚農場ブログ<sup>4)</sup>」等で以下の本事業進捗状況をネット公開している(図9参照)。

- 2015年5月25日「地域おこし協力隊募集 栃木県佐野市 今週の金曜日まで!」
- 2015年5月20日「あきやま有機農村未来塾の活動がNHKにて放送されます!ぜひ、ご覧ください。2015年5月22日(金)」
- 2015年5月7日「あきやま有機農村未来塾ウェブサイト出来ました!! ぜひ、ご覧ください。」
- 2015年4月18日「手摘み・手もみのお茶づくり体験 参加者募集! 2015年5月15日(金)~17日(日) あきやま有機農村未来塾」
- 2015年4月13日「有機農業に興味のある地域おこし協力隊の方、大募集中心!栃木県佐野市」
- 2015年4月9日「あきやま有機農村未来塾ブログ開設しました!」
- 2015年3月23日「あきやま有機農村未来塾 始動します! 佐野市秋山地区の地域おこし」

図9 あきやま有機農村未来塾ウェブサイト



出典：<http://akimira.jimdo.com/> (2015)

## 4. 考察及び結語

11事例からなる栃木県総合政策部地域振興課による「里の“守”サポート事業」の内容及び効果(表3参照)を比較すると佐野市秋山地区

でのコミュニティ・ビジネスの特化が注目される。

コミュニティ・ビジネスとは、地域の住民が主体となって、地域が抱える課題をビジネスの手法により解決し、またコミュニティの再生を通じて、その活動の利益が地域に還元されるという、地域経済活性化のための新しい手法である。

この佐野市秋山地区における、コミュニティ・

ビジネス特化の要因を、筆者がコーディネーター及びファシリテーターとして参画した、第1回中山間地域の課題把握・対策検討会議[開催場所：秋山生活改善センター](平成26年10月28日(火)当地区出席者20名・佐野市政政策調整課4名・同市民活動促進課1名)、同第2回(平成26年11月20日(木)当地区出席者24名・佐野市政政策調整課3名)、同第3回

表3 栃木県総合政策部地域振興課「里の“守”サポート事業」事業内容及び効果比較

| 栃木県総合政策部地域振興課「里の“守”サポート事業」事業内容及び効果比較                      |                        |  |  |
|---|------------------------|--|--|
| [目的:中山間地域の高齢化が進んでいる集落における地域コミュニティの維持・再生に向けた取組をモデル的に支援する。] |                        |  |  |
| ①平成23年度プラン策定(⇒平成24・25で補助事業実施)                             |                        |  |  |
| 市町名   | 地区名                    | 主な事業内容   | 事業の効果  |
| 鹿沼市   | 加蘇(かそ)地区               | ○古民家を地域住民自らの手で改修・活用<br>・用途:お試しの家「古民家 久我の庄」<br>・H24改修実施、H255～活用開始<br>・空き期間なく5組15名が利用  | ○入居者との交流を積極的に行い、コミュニティ活動が活発化した<br>・収穫体験、映画上映会等のイベント開催                              |
| 日光市   | 土呂部(どろぶ)地区             | ○冬場の雪かき、夏場の草刈り等、ボランティア(20～30名)による地域の課題解決を進めながら、年間を通じて地域外の住民との交流を推進<br>※市社協・地域おこし協力隊(4名)と協力   | ○継続開催により、ボランティアと顔の見える関係構築、本事業以外にも下記の支援体制を構築<br>・大学生による大滝遊歩道整備、獅子舞への協力、突発的な降雪支援等    |
| 茂木町   | 須藤(すどう)地区              | ○地域間・世代間での交流を図る「ふれあいコンサート」開催<br>○地域の拠点としての住民自らの手による「見晴台」の整備  | ○中学校の統廃合により地域のつながりが薄れつつあった所に、新たな地域間・世代間交流の場を創出                                     |
| 那珂川町  | 大山田上郷(おおやまたかみごう)を含む8地区 | ○商工会議所と連携した、見守りを兼ねた買物支援  | ○中山間の買物弱者に対応する仕組の創出<br>○高齢者の見守り支援  |
| ②平成24年度プラン策定(⇒平成25・26で補助事業実施)                             |                        |  |  |
| 市町名   | 地区名                    | 主な事業内容   | 事業の効果  |
| 大田原市  | 須佐木下(すさぎしも)地区          | ○地域住民自らによる地域の拠点づくりのグリーンツーリズムの展開を目指した体制づくり<br>※作新学院大学(橋立教授・学生)と連携   | ○地域の宝を活かした自主的な取組が展開<br>・耕作放棄地を活用したブルーベリー栽培<br>・東屋の建設等<br>○今後、グリーンツーリズムの展開も検討       |
| 那須烏山市   | 大木(おおき)地区              | ○地域組織によるコミュニティ・ビジネスの立ち上げ準備<br>・古民家活用のレストラン、特産品の開発等<br>※宇都宮大学里山科学センター、集落支援員と連携  | ○地域資源を活用したコミュニティ・ビジネスの立ち上げ準備が進んでいる<br>○宇都宮大学の講義の場として集落が活用され、学生達との交流によるコミュニティ活動が活発化 |
| 那須塩原市   | 百村(もむら)地区              | ○伝統芸能である「百村の百堂念仏舞」「穴沢の獅子舞」の復活・継承を軸とした地域コミュニティの再生<br>※地元の小中学校等とも連携  | ○H25に3年ぶり「百堂念仏舞」が復活し、今後も継続予定<br>○伝統芸能の復活をきっかけに、地域資源を活かした活動を開始予定                    |
| ③平成25年度プラン策定(⇒平成26・27で補助事業実施)                             |                        |  |  |
| 市町名   | 地区名                    | 事業概要   |  |
| 那須烏山市   | 横枕(よこまくら)地区            | ○十数年ぶりに復活した横枕青年団の活動イベント開催等を地域全体で支えることで、集落に新たな賑わいを創出  |  |
| 塩谷町   | 東古屋(ひがしごや)地区           | ○地域資源である東古屋湖を活用し、通年を通して交流人口を生み出すための事業を検討   |  |
| 日光市   | 川俣(かわまた)地区             | ○地域おこし協力隊と協働し、高校生ボランティアの地域行事への参加や観光・地域活性化イベントの開催等、地域の暮らしを支える仕組を構築  |  |
| ④平成26年度プラン策定(⇒平成27で補助事業実施)                                |                        |  |  |
| 市町名   | 地区名                    | 事業概要   |  |
| 佐野市   | 秋山(あきやま)地区             | ○コミュニティ・ビジネスの創出<br>・手もみ茶作りイベント[新緑の美しい農村での茶摘みから製茶までのお茶づくり有料体験]<br>・酒米(無農薬)で地酒をつくる[ホテル舞う秋山地区の清流で日本酒を醸成]<br>・ヤマブドウ(無農薬)ワインの醸成[苗の植え付けから本格的な収穫まで5年かかる]<br>・コミュニティ・デザイナーによるソフト事業[地域の課題解決のためにメディア戦略を手掛けるstudio-Lとの協働]<br>○地域おこし協力隊との協働<br>※佐野短期大学との連携 |  |

出典：栃木県総合政策部地域振興課資料をもとに筆者作成 (2015)



(平成 26 年 12 月 18 日(木) 当地区出席者 19 名・栃木県総合政策部地域振興課 2 名・佐野市政  
策調整課 4 名・同市民活動促進課 2 名)、同第  
4 回(平成 27 年 1 月 20 日(火) 当地区出席者  
18 名・栃木県総合政策部地域振興課 1 名・佐  
野市政調整課 4 名・同市民活動促進課 1 名)、  
の 4 回の会議記録から考察してみたい。

第 1 回会議において、11 の課題解決<sup>5)</sup>が議論  
され、第 2 回会議においては、第 1 回の 11 の  
課題解決の再考と①特産品としての「ヤマブドウ  
ワイン」の醸成、②「休閑中の田畑のレンタル化」  
と「手工芸品のネット販売」、③特産品販売拠点  
としての「簡易ログハウス」の設置等の新案件  
が議論され、コミュニティ・ビジネスへの傾斜  
が始まった。

第 3 回会議においては、第 1 回・第 2 回に関  
する再考と、① 特産品としての「ヤマブドウ  
ワイン」醸成実施案のプレゼンテーションとして、  
後に事務局長となる関塚 学氏より、1) ヤマ  
ブドウ国産有機ワインによる地域活性化案、2)  
ヤマブドウワイン工程表、3) ヤマブドウ栽培予  
算書、4) 特産品としての「お酒の販売」に関  
する詳細かつ具体的な予算編成が提示され、  
この熱気を受けて、② 特産品としての「お茶の  
販売」が活発に議論されるなどコミュニティ・  
ビジネスへの傾斜が加速度的に促進された。

第 4 回会議においては、①第 3 回案件に関  
する再考、②本会議名称案の策定、③平成 27  
年度からの実施体制(組織)の策定、④平成  
27 年度から取り組む活動内容として、1) お茶  
の復活(栽培・茶摘み・製茶・販売等、60 万  
円程度)、2) 秋山の地酒(規模・場所の選定・  
醸造方法等、50 ~ 60 万円程度)、3) ヤマブ  
ドウワイン醸造(145 万円程度)、4) その他の  
活動が議論され、本事業の基幹事業となる、  
①手もみ茶作りイベント、②酒米(無農薬)で  
の地酒醸成、③ヤマブドウ(無農薬)ワインの  
醸成の原案が承認されたのである。

この事例参画を総括すると、以下の 3 つの  
特性が浮かび上がる。

- ①個人の志、夢、意思を原動力とした地域住  
民による地域還元型の事業
- ②ローリスク&ローリターンの等身大のスモール  
ビジネス
- ③多様なコミュニティ・ビジネスが連携する  
プロジェクト&ネットワーク型事業

そして、この 3 つの特性を突き詰めて行くと  
「起業家精神(entrepreneurship)」<sup>6)</sup>と「社会  
問題解決(social innovation)への熱意」を  
併せ持ったローリスク&ローリターンのベンチャー  
ビジネスでの展開が戦略的に重要な因子として  
浮かび上がってくる。従って、地域の課題解決  
に取り組みながら、事業の継続性と安定性の確  
保を求めつつ、その結果として「地域活性化」、  
「雇用創出」、「経済活性化」などの次の課題が  
残されるのである。

この残された課題としての「地域活性化」、  
「雇用創出」、「経済活性化」の解決に向けて、  
再度、地域住民自らによる「起業家精神」と「社  
会問題解決への熱意」の発露と展開が不可欠  
であり、その戦略的な解決には、以下の 5 つの  
切り口<sup>7)</sup>が重点課題となるが、その切り込み方  
には、シュムクラー(Schmookler, 1966)の  
「ハサミの理論」を踏まえる必要がある。

イノベーション創出の重要誘因は、技術、ある  
いは、市場ニーズの片方だけでは完結しない。  
この議論は、「ハサミのどちらの刃で紙を切った  
のか」に等しいと指摘した上で、強いて言えば「市  
場ニーズが先である」と主張したのがシュムクラー  
であった。

同様にフリーマン達(Freeman; Luc, 1997)も  
「鋏は二つの刃があることでうまく機能している。  
イノベーションも同様であり、新しい製品や新し  
い製造プロセスに対する潜在的市場の認知と技  
術的知識」のバランスと融合が要諦となること  
を指摘している。

- ①画期的な新製品・サービスの創出⇒プロダ  
クト・イノベーション(product innovation)

- ②画期的な新しい開発・生産・流通プロセスの創出 ⇒ プロセス・イノベーション (process innovation)
- ③新しい市場や流通チャネルの創出⇒マーケット・イノベーション (market innovation)
- ④画期的な新しい部品・材料の創出⇒マテリアル・イノベーション (material innovation)
- ⑤画期的な新しいビジネスモデルの創出 ⇒ ビジネスモデル・イノベーション (business model innovation) :ここでのビジネスモデル<sup>8)</sup>とは、①顧客に提供する価値、②儲けの仕組み、③競争優位の持続という3つの構成要素から成り立つ (内田,2009) ことを意味し、①顧客に提供する価値 (「顧客価値の提供」)、②価値の創造と提供のやり方 (「利益方程式」)、③顧客価値提供に必要となる経営資源 (「カギとなる経営資源」)、④顧客価値提供に必要となるプロセス (「カギとなるプロセス」) から構成される (Johnson, Christensen and Kagermann,2008)。

最後に、上記イノベーションの創出過程<sup>9)</sup>を以下のA. インクリメンタル・イノベーション (Incremental Innovation)、B. ラディカル・イノベーション (Radical Innovation) の2つのフェーズ<sup>10)</sup>で捉え、新たなチャレンジに臨むことが最適解への道であろう。

フォスター (Foster,1986) に依れば、S字曲線<sup>11)</sup>に沿って、インクリメンタル・イノベーションを繰り返してパフォーマンスの向上を遂げて行くと、やがて技術的限界に近づき、製品改良のための投資も、コスト低下のための投資も、それに見合うだけの効果が得られなくなってしまう状態に陥る。ここで、打開策としてのラディカル・イノベーションが導入され、新たに新技術としてのS字曲線を形成して行くのであり、旧技術のS字曲線と新技術によるS字曲線は、非連続にシフトして行くことを明らかにした。

A. インクリメンタル・イノベーションとは、今ある

技術を改良し、その積み重ねで、漸進的に進歩する技術革新のこと。いわゆるマイナーチェンジの積み重ねを意味する (⇒制約的・連続的・累積的なイノベーション)。

B. ラディカル・イノベーションとは、従来の技術と連続性のない革新性を有する、非連続的な技術革新を意味し、従来の価値観を覆すほどの革新を指す (⇒革新的・非連続的・急進的なイノベーション)。

#### 【注】

- 1) 中山間地域とは『広辞苑』によると「農林統計の地域区分の一つであり、平野の周辺部から山地に至る、平坦な耕地の少ない地域。日本農耕地全体の40%を占める」と記載されており、食料・農業・農村基本法第三十五条では、「山間地及びその周辺の地域その他の地勢等の地理的条件が悪く、農業の生産条件が不利な地域」と記載されている。中山間地域という農業行政用語が、初めて使われた1989年の農業白書では、「平野の周辺部から山間部に至る、まとまった耕地が少ない地域」とされている。農業統計上では、①DID(人口集中地区)の占める面積割合や人口密度が低く、②耕地率が低く林野率が高い、③耕地の傾斜度が大きい、といった市町村がこれに該当する。
- 2) 以下の4事業への取り組みを展開している。
  - ①手もみ茶作りイベント [新緑の美しい農村での茶摘みから製茶までのお茶づくり有料体験]
  - ②酒米(無農薬)で地酒をつくる [ホテル舞う秋山地区の清流で日本酒を醸成]
  - ③ヤマブドウ(無農薬)ワインの醸成 [苗の植え付けから本格的な収穫まで5年かかる]
  - ④コミュニティ・デザイナーによるソフト事業 [地域の課題解決のためにメディア

戦略を手掛ける studio-L との協働]

3) ここでの学修手法となる「課題解決型学習」とは、座学（講義形式教育）と一線を画する、1960～1970年代に北米で実施された医学教育を端緒とする手法であり、個々の学生に適した方法論の習得と確立を重視すべく、具体的な課題を設定し、課題解決という目標に向かって学生の学修意欲を強化する手法である。

この学修手法を活用して、本学の教育目標である「想う人・考える人・行う人を創る」という学修を体得するためのチャレンジ課題が以下の3問である。

- ①「想う人」⇒グループワークによる「今回のチャレンジで何をすれば、地域住民の皆様が喜ばれるか? ⇔ 作業を手伝いながら、課題を見つけましょう」
- ②「考える人」⇒グループワークによる「作業を手伝いながら、その課題解決の方法を考え抜きましょう」
- ③「行う人」⇒グループワークによる「作業を手伝いながら、その課題を解決し、地域住民の皆様を喜ばせましょう」

4) 以下、参照。

[<http://sekidukanoujou.com/blog/archives/category/%E5%9C%B0%E5%9F%9F%E3%81%8A%E3%81%93%E3%81%97>]

5) 以下の11課題解決が議論された。

- ①ヤマビルの駆除問題、②ヤギによる「地域おこし」、③サル退治と柿の特産化、④ワラビの特産化、⑤草刈等の負担軽減、⑥イノシシの駆除問題、⑦ゆとりの文化展、しだれ桜、祭り等による「地域活性化」、⑧お茶の特産化、⑨集客への「仕組みづくり」、⑩地域おこし協力隊との協働、⑪学生派遣等、佐野短大との協働。

6) イノベーション論の創始者シュンペーター自身、初期の著作においては、新興企業の起業家 (entrepreneur) がイノベーションの重要な担い手であると強調した (⇔「シュン

ペーター・マーク I」)。しかし、その後の著書では、独占的な地位を占めている既存大企業がイノベーションの重要な担い手であると論じ、資本主義経済では、イノベーションは大企業組織のなかに制度化され、起業家はその使命を失うことを予言したのである (⇔「シュンペーター・マーク II」)。イノベーションを主導するのは「大企業か、あるいは、新興企業か?」この解答に関し、後藤 晃 (2000) に依れば、決定的な結論には至っていない状態である。

7) シュンペーターの著書『経済発展の理論 (第2版)』のなかで、イノベーションとは、「新しいものを生産する、あるいは既存のものを新しい方法で生産すること」であると定義づけている (Schumpeter, 1934)。ただし、ここでの「生産」とは、単に「ものをつくりだす」という意味だけではなく、「利用可能なものや力 (materials and forces) を結合する」という、広い意味を包含し、以下の5つの切り口を提示している。

- ①新しい財貨：すなわち消費者の間にまだ知られていない財貨、あるいは、新しい品質の財貨の生産 (新商品の生産)
- ②新しい生産方式：すなわち当該産業部門において実際上未知な生産方法の導入、これは科学的な新発見に基づく必要はなく、商品の商業的取扱いに関する新しい方法をも含んでいる (新生産方式の導入)
- ③新しい販路の開拓：すなわち当該国の当該産業部門が従来参加していなかった市場の開拓、ただし、この市場が既知のものであるかは問わない (新市場の開拓)
- ④原料あるいは半製品の新しい供給源の獲得：この供給源が既存のものか、単に見逃されていたのか、その獲得が不可能なのか、あるいは、初めて作り出さねばならないかは問わない (原料・半製品の供給源の獲得)
- ⑤新しい組織の実現：すなわち独占的地位 (トラスト化等) の形成、あるいは、

独占の打破（新組織形成の実現）

8) ビジネスモデルについては、①誰にどのような価値を提供するのか、②そのために経営資源をどのように組み合わせ、その経営資源をどのように調達し、③パートナーや顧客とのコミュニケーションをどのように行い、④いかなる流通経路と価値体系のもとで届けるか、というビジネスの基本デザインについての設計思想のことだと定義している（國領,1999）。

9) イノベーション創出の3つのプロセスは、「研究・技術開発」、「製品開発活動」、「事業化活動」から構成され、この3つのプロセスには、越えなければならない以下の3つの関門がある。

◎「研究・技術開発」

「魔の川（The River of Devil）、東北大学客員教授出川通氏の造語」⇒新技術が創出出来ない、新技術が製品開発に結び付かないなど、次の「製品開発活動」へ進むことが出来ない障壁を指す。

◎「製品開発活動」

「死の谷（The Valley of Death）、米国下院議員・下院科学委員会副議長バーノン・エラーズ（Vernon Ehlers）氏の造語」⇒新しい製品が顧客ニーズを満たしていないなどの障壁。

◎「事業化活動」

「ダーウィンの海（The Darwinian Sea）、ハーバード大学教授ルイス・ブランズコム（Lewis Branscomb）の造語」⇒競争優位が保てない、収益の安定確保が見込めないなどの障壁。

10) 仮説としての「インクリメンタル・イノベーションでは既存大企業が優位であり、ラディカル・イノベーションでは相対的に既存大企業の新興企業に対する優位は劣る」を支持する文献は以下参照。

Cooper, Arnold and Dan Schendel (1976) "Strategic Responses to Technological

Threats," *Business Horizons*, Vol. 19, No. 1, February 1976, Pp. 61-69.

Cooper, A. C., and C.G. Smith (1992) "How Established Firms Respond to Threatening Technologies," *Academy of Management Executive*, Vol. 6, No. 2, pp. 55-71.

Utterback, James M. (1994) *Mastering the Dynamics of Innovation*, Harvard Business School Press, 1994.

11) 「技術発展のS字カーブ的発展」論関連文献は、以下、参照。

Christensen, C.M. (1992) "Exploring the Limits of the Technology S-Curve. Part I: Component Technologies," *Production and Operation Management*, 1 (4) , pp.334-357.

Gaimon, Cheryl (2008) "The Management of Technology: A Production and Operations Management Perspective," *Production and Operation Management*, 17 (1) , pp.1-11.

Schmidt, Glen M., Druehl, Cheryl T. (2005) "Changes in Product Attributes and Costs as Drivers of New Product Diffusion and Substitution," *Production and Operation Management*, 14 (3) , pp.358-366.

【参考文献】

内田 和成 (2009) 『異業種競争戦略』、日本経済新聞出版社。

内山 節、21世紀社会デザインセンター (2012) 『内山節のローカリズム原論—新しい共同体をデザインする—』、農文協。

大野 晃 (2008) 『限界集落と地域再生』、静岡新聞社。

小川明子 (2009) 「ローカル・メディアとしてのテレビ」、吉見俊哉・花田達朗編、『社会情報学ハンドブック』、東京大学出版会。

小田切徳美 (2009) 『農山村再生「限界集落」を超えて』、岩波書店。

國領二郎 (1999) 『オープン・アーキテクチャ戦略—ネットワーク時代の協働モデル』、

- ダイヤモンド社。
- 黒木英二 (2014) 『中山間地域の資源活用と農村の展望―地域独自の創意工夫の可能性と実態』、農林統計協会。
- 後藤 晃 (2000) 『イノベーションと日本経済』、岩波書店。
- 杉田昌也・藍澤宏 (2010) 「高齢化先行農業集落における経済的・社会的機能の担保条件」『農村計画学会誌』28巻213～218頁。
- 鈴木康夫 (2014) 『中山間地域の再編成』、成文堂。
- 関 満博 (2014) 『6次産業化と中山間地域：日本の未来を先取る高知地域産業の挑戦』、新評論。
- 高野 誠鮮 (2015) 『ローマ法王に米を食べさせた男 過疎の村を救ったスーパー公務員は何をしたか?』、講談社。
- 鳥越皓之 (2004) 『環境社会学 生活者の立場から考える』、東京大学出版会。
- 農林水産省 HP 「農産漁村の6次産業化」 (<http://www.maff.go.jp/j/shokusan/sanki/6jika.html>)
- ふるさと情報センター (1999) 『改訂版 中山間地域対策ハンドブック』、大成出版社。
- 本間義人 (2007) 『地域再生の条件』、岩波新書。
- 増田寛也 (2014) 『地方消滅 - 東京一極集中が招く人口急減』、中公新書。
- 増田寛也・河合雅司 (2015) 『地方消滅と東京老化 日本を再生する8つの提言』、ビジネス社。
- 松永桂子 (2012) 『創造的地域社会―中国山地に学ぶ超高齢社会の自立―』、新評論。
- 山口県 (2009) 「やまぐち中山間地域振興ライブラリー」。
- 山下祐介 (2012) 『限界集落の真実―過疎の村は消えるか?』、ちくま新書。
- Foster, R. N. (1986) *Innovation: The attacker's advantage*. New York: Summit Books. (大前研一訳『イノベーション：限界突破の経営戦略』、TBS ブリタニカ、1987年)
- Freeman, Christopher; Soete, Luc (1997) *The economics of industrial innovation*, MIT Press, p.200
- Johnson, Christensen and Kagermann (2008) "Reinventing Your Business Model," *Harvard Business Review*, Vol. 86 (12), pp. 50-59.
- Schmookler, J. (1966) *Invention and economic growth*, MA: Harvard University Press.
- Schumpeter, J. A. (1934) *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press. (塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳 (1977) 『経済発展の理論 (上・下)』岩波文庫)