

博士論文

地域活性化の課題構造の解明—畜産業を事例として

Elucidation of the problem structure of regional revitalization  
—using the livestock industry as an example

高知工科大学大学院 工学研究科 基盤工学専攻

博士後期課程 社会人特別コース

学位区分：博士（学術）

学籍番号：1256017

氏名：齊藤俊幸(Toshiyuki Saito)

学位論文審査委員：

主指導教員 那須 清吾 教授

副指導教員 林 一夫 教授

副指導教員 上村 浩 准教授

審査委員 土屋 哲 教授

審査委員 富澤 治 名誉教授

2022年9月

# 要旨

## 地域活性化の課題構造の解明—畜産業を事例として

### 1. 概要

過疎地域における地域活性化の課題構造の解明のために、土地利用型畜産業である肉用牛繁殖農家と酪農家を事例として地域活性化政策を研究した。リサーチクエスションではなぜ地域活性化政策がうまくいっていないのかとの問いかけをもとに、本研究は過疎地域の衰退要因の解明を行うことを目指すこととした。本研究は、集落自治ではなく地域ビジネスから集落維持を考えるものである。

地域縮小へ向けた取り組みが、国主導で行われてきた。総務省の市町村合併、文部科学省の学校統廃合、国土交通省のコンパクト化などである。みな人口減少社会と厳しい財政状況を勘案したものだ。2018年に発表された総務省の「自治体戦略2040構想」には、集落機能の維持や耕地・山林の管理がより困難になるため、集落移転を含めた合意形成が必要であるとの記載がある。農水省の人口減少社会における長期的な土地利用の在り方の検討会の「中間とりまとめ」においては、中山間地域を中心として、農地の集積・集約化、新規就農、軽労化のためのスマート農業の普及等のあらゆる政策努力を払ってもなお、維持することが困難な農地が、今後増加することが懸念されるとの見通しを発表した。また、国交省は、「国土の管理構想」を発表し、人口減少や財政制約が継続する中では、全ての土地について、これまでと同様に労力や費用を投下し、管理することは困難になると指摘している。

総務省も農水省も国交省も集落の撤退を示唆している。しかし、中山間地域の集落は撤退だけでよいのだろうか。酪農では興味深い現象が起きている。日本では濃厚牛乳を作るために輸入されたトウモロコシ等のいわゆる濃厚飼料を牛に食べさせている。しかし、濃厚飼料に頼らず、牧場内にある牧草により生乳を得る動きが進んでいる。牛が1年で食べられる牧草量と牧場面積を勘案して飼養頭数の上限を設けて放牧しているのだ。これは、大きな投資をして飼養頭数の拡大を指向するメガファームとは対照的な動きである。本研究では、飼養頭数を所有する牧草地面積から逆算して上限を定める適正規模の肉用牛繁殖農家と酪農家にヒアリングを実施した。彼らは畜産業の成長や競争性を指向しておらず、その特性は、まさに非競争といえる生業のかたちを示している。

非競争な生業が集積する結節点に地域ビジネスが存在する。地域ビジネスには、リーダーが必要であり、絶え間なく新しい事業を興すイノベーションが必要である。この流れは外部専門家となるマネージャーによって推進することができる。農産品の大量生産、等級による

品質管理、市場による価格決定だけでは、生産者は生きてゆけない。何らかの社会的価値の獲得が地域ビジネスに課せられる。地域ビジネスにはイノベーションが必要であり、それは、リーダーのみならず、後継者にもその覚悟が求められる。

地域の存続を地域ビジネスの振興によって考えることができる。多くの地域では、地域を牽引するリーダーが見当たらないが、地域ビジネスであればリーダーは招へいできる。つまり、集落維持には、「地域ビジネス」「リーダー」「後継者」が必要であり、硬直化した地域では、外部専門家である「マネージャー」と住民との協議の中で、地域ビジネスの組織化、リーダーの招へい、後継者の育成を誘発することができる。

集落の地区長老世代と後継する最適規模を指向する非競争世代は、地域ビジネスを互いに補完することで関係性を獲得できる。こうした手続きにより、長老世代から、後継となる非競争世代に、新たな地域ビジネスを継承でき、集落や土地の継承が実現できる。

## 2. 肉用牛繁殖産地の衰退メカニズム（事例研究）

鳥取県江府町を研究対象としヒアリングを実施した 2010 年を 100 とした和牛子牛出荷数割合をみると鳥取県の牛の取引価格が高騰した 2015 年以降上昇傾向にあるが、江府町は 2010 年以降衰退が続いている。この結果、江府町の肉用牛繁殖農家はあきらめの声しか聞こえなかった。江府町では、地区長老世代に自治のリーダーが不在であり、地域ビジネスも衰退し、地域ビジネスのリーダーが存在しない。また、後継者が不在であり、地区長老のみでは、集落や地域ビジネスの衰退に歯止めがかけられない。地区長老は高齢化しており、新たな地域ビジネスの起業は難しく、地域の衰退に歯止めがかけられていないことを抽出した。

## 3. 酪農産地における地域ビジネスの衰退メカニズム（事例研究）

丹波乳業株式会社（旧兵庫丹但酪農農業協同組合）と蒜山酪農農業協同組合と木次乳業の独自事業の経緯を比較すると、旧兵庫丹但酪農農業協同組合は当事者として新事業に取り組む事例が見られない。上部組織が合併され、具体的な指示が出ない中、下部組織である乳業会社は指示待ちの状態、赤字に陥っても当事者として打開しようとする職員がいなかったことが分かる。地域ビジネスが長期的に渡りイノベーションが不足した結果、組織の適応プロセスを自己破壊的なものにした。地域ビジネスにはイノベーションが必要であることを抽出した。

## 4. 肉用牛繁殖農業及び酪農業における非競争世代の動向（事例研究）

肉用牛繁殖農家及び酪農家の新規就農者を中心に適正規模の農業を実践する若者が増えている。彼らは口々に自分や家族の幸せについて語っている。お金を追いすぎて家族の時間が減るくらいならそこそこできちんと子育てしたい。ハードに大企業で稼ぐ必要もなく、自

分の人生を見つけ着実に積み上げる生活をしたい。子どもを自然が豊かなところで育てたい。妻と子供3人の家族の時間が最も大切である。家族が畜産より優先される。家族がいなかったら何にもならないなどの発言を得た。牛の増頭意欲はなく、自分の仕事は維持できる程度で十分であると考えている。これらの発言を聞くと、自分だけよくなるような競争的な思考はなく、敢えて補助金を使い、事業規模拡大を行うといった成長戦略に加担する姿勢は見られない。

一方、競争的な姿勢を持って、事業に取り組んでいるのは、地域出身者たちである。インタビューでは競争的な発言が続いている。牧場も拡張したい。将来的には牛舎を新築し、200頭体制で孫に引き継ぐのが夢である。これからも雌牛を残し、増頭を進めるとともに、組織経営を学び、経営基盤を築きたい。仕事で儲けることは重要である。地域は人口増加策に注力すべきと考える。仕事は維持できる程度でよいとは考えていない。さらなる増頭意欲はある。日本は経済成長を目指さなくてはいけない。所得格差の拡大は問題ではない。仕事の能力差がある。挑戦して儲かる人、挑戦しないで儲からない人の差はあるのではないか。これらの発言は、競争的視点からくるものである。非競争的な肉用牛繁殖農業、酪農業とは対照的な存在といえることを抽出した。

## 5. 地域ビジネスのリーダーと後継リーダー（事例研究）

木次乳業の創業者の佐藤忠吉氏は名刺に百姓と書いてあり、何でもするということを表明していた。これはまさにイノベーションである。一方、木次乳業の3代目社長T氏は「牛乳販売の拡大に努力はするが、たまたま乳業会社が軌道に乗っただけであり、牛乳生産だけに意識を持たず、地域に生産が提供できるような事業や暮らしがよくなるような事業は臆することなく進める」と述べている。イノベーションを怠らない姿勢を明確にしていることからみると、地域ビジネスを後継するリーダーは育っているといえる。

浜中町農業協同組合の石橋榮紀氏は「2回提案したが、そのたびに提案は否決された」「道庁も中央会も連合会も反対した」「怒られた」と述べている。これらは、イノベーションを起すことへの地域の反対である。組織のリーダーは地域の反対を押し切っても事業を推進する必要があることを示している。しかし、「品質の高い生乳を作ることに注力しており、6次産業化、観光への進出意欲はない」と述べており、反対を押し切っても事業を推進する意識は見られない。また、「専業が忙しく今は休みがない。息子たちに決まった定休日欲しい」とも発言しており、リーダーとしての方向性を決める時間の余裕がない実態を述べている。町内に住む放牧酪農は「カリスマ石橋イズムは大きな存在である。研修牧場は維持するのみでアップデートされていない」と指摘しており、後継するリーダーが育っていないことが垣間見られる。丹波乳業（2014年に兵庫丹但酪農農業協同組合から事業継承）が、何もイノベーションを起こさず、衰退したことから考えると、浜中町は地域ビジネスが衰退する可能性を秘めているといえる。地域ビジネスのリーダーや後継者はイノベーションを

怠ってはいけないことを抽出した。

## 6. 地域ビジネスにおけるマネージャーの役割（事例研究）

鳥取県江府町ではリーダーが不在、組織未形成のなかで、マネージャーが入り、肉用牛繁殖農家との協議を重ね、事業を推進できる。この中で、地域ビジネスのリーダーを招へいした。マネージャーの存在があれば、地域ビジネスのリーダーは外部から招へいできることを抽出した。

## 7. 価値創造型地域活性化政策

地域に非競争世代が浸透する中で、成長を目指さない地域活性化政策が必要である。それは、家族との幸せが優先される働き方、適正規模の生業のあり方という生き方に関わる価値である。地域とは地域活性化政策が及ぶ空間的範囲と定義される中で求められる地域活性化政策に価値創造の概念が必要である。この価値は、地域を含む地域外の圏域全体、日本全体だけではなく、世界全体から規定される。適正規模の畜産、動物福祉、フードマイレージ等を社会的価値と位置づけ、社会を改革してゆくことが求められる。バブル崩壊とともに企業は窮地に追い込まれたが、イノベーションを怠らない地域ビジネスによってはじめて更新される。これらの流れを総称して、価値創造型地域活性化政策と位置付けた。

## 8. 考察

集落は「リーダー」「後継者」「長老組織」「地域ビジネス」があれば存続できる。しかし、多くの地域でリーダーが不在であり、地域ビジネスの「リーダー」または「マネージャー」の招へいにより集落存続の流れを作ることができる。地域ビジネスとは「理念」や「誇り」を後継者に伝える活動である。長老組織に新たなイノベーションを起こす「リーダー」は生まれにくい。地域ビジネスは内発的でなくても問題はない。「後継者」は存在認知活動により信頼や信用を獲得し「組織」との共存が果たせる。「後継者」は「地域ビジネス」のイノベーションを継続する使命にある。本研究では以上に示す項目を抽出した。

また、社会的価値を産する土地はそれ自身が「社会的価値」として管理すべきものである。過疎地域の生業は「適正規模」の経営で行われることにより、社会的価値を見出せる。地域ビジネスと生業との関係を結ぶのは誇りであり信頼であることを抽出した。

以上に基づき、地域の非競争化の組織化（理論1）、存続可能な集落構造の実現化プロセス（理論2）、社会的価値を付加された商品の生産と伝搬（理論3）で構成される産地集落の存続・継承理論パッケージを提案した。

## Abstract

### Elucidation of the problem structure of regional revitalization – using the livestock industry as an example

In order to elucidate the problem structure of regional revitalization in depopulating areas, we studied the regional revitalization policy by taking beef cattle breeding farmers and dairy farmers, which are land-use livestock industries, as examples. The research question asked why the regional revitalization policy was not working well. This study aims to elucidate the causes of decline in depopulated areas. This study considers village maintenance not from village autonomy but from local business.

Regional policies aimed at reducing the region have been led by the national government. The merger of cities, towns and villages of the Ministry of Internal Affairs and Communications, the consolidation of schools by the Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology, and the compactification of the Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism. All regional policies take into account a declining population and difficult financial conditions.

The Ministry of Internal Affairs and Communications' "Local Government Strategy 2040 Concept" announced in 2018 states that it is necessary to reach consensus including settlement relocation because it will be more difficult to maintain village functions and manage cultivated land and forests. In the "Interim Report" of the study group on long-term land use in a declining population of the Ministry of Agriculture, Forestry and Fisheries, smart agriculture for agglomeration and consolidation of agricultural land, new farming, and light labor, mainly in mountainous areas. He announced that there is concern that the number of agricultural lands that are difficult to maintain even after all policy efforts such as dissemination will increase in the future. In addition, the Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism announced the "National Land Management Concept", and it will be difficult to invest and manage all land as before, as the population declines and financial constraints continue. It is pointed out that it will be. The Ministry of Internal Affairs and Communications, the Ministry of Agriculture, Forestry and Fisheries, and the Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism have all suggested withdrawal of the village. However, should the withdrawal policy be the only regional policy in the hilly and mountainous areas?

An interesting phenomenon is happening in dairy. In Japan, cows are fed with so-called concentrated feed such as corn imported to make concentrated milk. However, there is a growing movement to

obtain raw milk from the grass in the ranch without relying on concentrated feed. Cattle are grazing with an upper limit on the number of cattle raised in consideration of the amount of pasture that can be eaten in one year and the area of the ranch. This is a different business from mega-farms, which are investing heavily and aiming to increase the number of animals raised. In this study, we conducted interviews with beef cattle breeding farmers and dairy farmers of appropriate size to set an upper limit by calculating back from the pasture area that owns the number of cattle. They are not oriented towards the growth or competitiveness of the livestock industry, and their characteristics represent a truly non-competitive form of livestock.

Regional business exists at the node where non-competitive livelihoods are concentrated. Local businesses need leaders and innovations that constantly create new businesses. This trend can be driven by managers who are outside experts. Producers cannot make a profit only by mass production of agricultural products, quality control by grade, and price determination by the market. Acquisition of some social value is necessary for local business. Local business needs innovation. It requires not only leaders but also leaders' successors to be prepared for innovation.

It is possible to think about the survival of the region by promoting regional business. In many areas, there are no leaders to lead the area. However, if it is a local business, leaders can be invited. In other words, "local business," "leader," and "successor" are necessary to maintain the village. In areas where leaders are absent, you can seek a "manager" who is an outside expert. Managers can promote the organization of local businesses, the invitation of leaders, and the development of successors in consultation with the parties concerned.

The district elders of the village and the non-competitive generation who are aiming for the optimal size to succeed can acquire relationships by complementing each other's regional businesses. Through these activities, new regional businesses can be inherited from the elder generation to the successor non-competitive generation, and the inheritance of villages and land can be realized.

## もくじ

要旨	1
Abstract	5
もくじ	7
序章 地域活性化と畜産業の関係	15
1. リサーチクエスション	15
2. 研究目的	15
3. 研究方法	15
4. 仮説	17
(1) 長老グループと移住者グループの新たな関係の萌芽	17
(2) 長老・後継者共存モデル	18
(3) 仮説	19
5. 諸定義	20
(1) 地域及び地域外の定義	20
(2) 地域活性化及び地域活性化政策の定義	21
(3) 地域ビジネスの定義	21
(4) 競争と非競争の定義	22
(5) リーダーの定義	22
(6) マネージャーの定義	22
(7) 社会的価値の定義	22
(8) イノベーションの定義	23
第1章 地域活性化政策の系譜	24
1. 民間主導のまちづくり	24
(1) 黒壁（滋賀県長浜市）	24
(2) スイデンテラス（山形県鶴岡市）	24
(3) 補助金を前提としないまちづくり	25
2. 国の補助金、交付金、融資、寄付を使った地域活性化	25
(1) 国や地方自治体の補助金や交付金を受ける民間組織	25
(2) 補助金、交付金（各省庁）	25
(3) 地方交付税（総務省）	25
(4) 過疎債（総務省）	26
(5) 特別目的会社への融資、信託（銀行）	26



(6) 動産担保融資（銀行）及び基金条例	26
(7) ファンド（銀行）	27
(8) ふるさと納税（総務省）	27
(9) 融資	27
3. 地域活性化政策の歴史	28
(1) 戦後の地域活性化政策の流れ	28
(2) 国家主導による国土の骨格形成	30
(3) 都市の「過密」に対して生まれた地方の「過疎」	30
(4) 地方における地域振興事業	30
(5) 民間リゾート開発は破たん、しかし第3セクターの多くは存続	32
(6) 公共事業によるトリクルダウン理論神話の崩壊	32
(7) 新自由主義の登場	33
(8) 地域縮小へ向けた取組み	34
(9) マイノリティの声は届く	36
(10) 「格差是正」から「選択と集中」への政策転換	37
(11) 「公」から「民」への移管	38
(12) 公団・シンクタンク・コンサルタントの誕生（政策立案の外部化）	40
(13) 社会的孤立という新たな難問（厚生労働省）	41
(14) 副業と関係人口	41
(15) 個人の資産に助成する有人国境離島法（内閣府）	42
(16) 公共を代替する民間組織	42
4. 撤退を指向する土地利用政策	44
(1) 人口減少社会における長期的な土地利用の在り方（農水省、2021年）	44
(2) 国土の管理構想（国土交通省、2021年）	45
(3) 時代背景の変化と国土利用・管理の在り方	46
(4) 人口減少と国土利用・管理	46
5. 小括（地域活性化政策の何が失敗だったのか）	47
(1) バブル崩壊後に公共事業による景気浮揚策しか選択しなかった	47
(2) 就職氷河期世代への対応が遅れた	48
(3) 人口減少問題への察知が遅れた	49
(4) KPIによる競争に加担させ規模拡大や大量生産を支援した	50
参考文献	51
<b>第2章 先行研究との比較</b>	<b>52</b>
1. 行政組織論の先行研究	52

(1) 河口問題（多数住民の脅威となる問題は公共事業で行うべきである）	52
(2) 水道供給問題（特定の受益者に対する問題は民間化が可能である）	52
(3) 公行政問題（地域ビジネスとして代行する領域は多い）	52
(4) 公的執行と私的執行	53
2. 組織間関係論の先行研究	54
(1) 組織間関係とパワー	54
(2) 組織間コミュニケーション	54
3. カーネギー学派の企業行動論の先行研究	55
4. リーダーシップ理論の先行研究	56
(1) リーダーシップとは何か	56
(2) リーダーシップ研究の5つの分類	56
5. マネージャー論の先行研究	57
6. 肉用牛繁殖経営の先行研究	59
(1) 牛肉の自由化に関する論文	59
(2) 肉用牛繁殖経営に関する論文	59
(3) 家畜市場に関する論文	60
(4) 肉用牛経営と金融に関する論文	60
(5) 畜産の環境問題に関する論文	61
7. 酪農経営の先行研究	61
(1) 生乳移出に関する論文	61
(2) 乳業メーカーに関する論文	62
(3) 耕作放棄地の畜産活用に関する論文	62
8. 牧場の適正規模の先行研究	63
(1) メガファームに関する論文	63
(2) 適正規模に関する論文	63
(3) 放牧に関する論文	64
9. 動物福祉に関する先行研究	64
10. フードマイレージに関する先行研究	65
11. 集落に関する先行研究	65
(1) 農村撤退論、むらおさめ論	65
(2) 農村たたみ反対論	65
12. 小括	66
(1) 畜産業から地域活性化へ論究する論文はない	66
(2) 理論のモデル化	67
参考文献	70

<b>第3章 肉用牛繁殖産地の衰退メカニズム（事例研究）</b> .....	72
1. 対象となる肉用牛繁殖産地 .....	72
(1) 和牛の定義 .....	72
(2) 研究対象地域 .....	72
(3) 日本遺産指定市町の規模別繁殖経営体数 .....	73
2. 肉用牛繁殖産地とは何か .....	73
(1) 肉用牛繁殖産地の定義 .....	74
(2) 全国和牛能力共進会 .....	74
(3) 鳥取和牛産地の成長 .....	75
3. 鳥取県肉用牛繁殖農家の衰退 .....	75
4. 鳥取県江府町の繁殖農家 .....	77
(1) 江府町の位置 .....	77
(2) 衰退に歯止めがかからない江府町 .....	77
(3) 繁殖農家ヒアリング .....	78
5. 小括 .....	79
<b>第4章 酪農産地における地域ビジネスの衰退メカニズム（事例研究）</b> .....	80
1. 対象となる酪農産地 .....	80
(1) 酪農産地の定義 .....	80
(2) 研究対象地域 .....	80
2. 指定生乳生産者団体とは何か .....	81
(1) 兵庫県の指定生乳生産団体の状況 .....	81
(2) ホクレンの生乳移出実態の把握 .....	81
(3) 兵庫県酪農衰退の経緯の把握 .....	81
(4) 酪農産地の生き残りモデルの検討 .....	82
3. ホクレンによる近畿圏への生乳移入の状況 .....	82
(1) 北海道生乳シェアの拡大 .....	82
(2) ホクレン農業協同組合連合会 .....	83
(3) 生乳の広域流通 .....	83
(4) 牛乳の南北問題 .....	84
(5) 北海道における生乳・乳製品輸送機関別出荷量 .....	84
(6) 北海道における生乳・乳製品の輸送先別出荷量 .....	85
(7) 北海道における生乳・乳製品の品目別出荷先 .....	86
(8) 生乳計画生産・需給調整対策 .....	87
4. 兵庫県の酪農産地の衰退 .....	88

(1) 兵庫県の酪農の衰退	88
(2) 丹但地域の耕作放棄地の増加	89
5. 兵庫県の酪農組合組織の分裂	91
(1) 丹波乳業株式会社による事業承継	91
(2) 組合組織の分裂	91
(3) 両組合の飼養頭数別農家戸数	93
(4) 丹波乳業の組合員数、生乳生産量の推移	94
(5) 廃業理由	95
6. 乳業会社からみた衰退要因	95
(1) 蒜山酪農農業協同組合（岡山県真庭市）	95
(2) 有限会社木次乳業（島根県雲南市）	96
(3) 丹波乳業株式会社（旧兵庫丹但酪農農業協同組合）	97
7. 小括	98
<b>第5章 肉用牛繁殖農業及び酪農業における非競争世代の動向（事例研究）</b>	<b>100</b>
1. 畜産業の成長抑制を求める声	100
(1) マイペース酪農（北海道中標津町）	100
(2) 山地放牧（岩手県岩泉町）	103
2. 畜産農家インタビュー調査	104
3. 適正規規模経営実践者インタビュー	105
(1) 山地放牧実践者A氏（神奈川県山北町移住者、30歳）	105
(2) 山地放牧実践者B氏（高知県本山町移住者、38歳）	106
(3) 肉用牛繁殖ヘルパーC氏（岡山県新庄村移住者、38歳）	108
(4) 放牧酪農D氏（北海道標茶町、41歳）	108
(5) 放牧酪農E氏（北海道浜中町、47歳）	110
(6) 放牧酪農F氏（北海道標津町、37歳）	111
3. 競争経営実践者インタビュー	112
(1) 肉用牛繁殖経営者G氏（岡山県新庄村出身者、64歳）	113
(2) 肉用牛繁殖経営者H氏（鳥取県伯耆町出身者、36歳）	114
(3) メガファーム経営者I氏（北海道浜中町、55歳）	113
(4) メガファーム経営者J氏（北海道根室市、59歳）	114
4. 小括	116
(1) 非競争的な肉用牛繁殖農業、酪農業に経済成長に加担する姿勢がみられないことを抽出	116
(2) 競争的な肉用牛繁殖農業、酪農業に経済成長を目指す姿勢がみられることを抽出	116

<b>第6章 地域ビジネスのリーダーと後継リーダー（事例研究）</b> .....	117
1. 木次乳業にみるリーダーの事業継承 .....	117
(1) 乳業創業の経緯 .....	117
(2) 地域で生きる .....	117
(3) リーダー .....	118
(4) 農業に対する自負 .....	118
(5) 好奇心 .....	118
(6) 情報入手 .....	119
(7) 失敗 .....	120
(8) 乳業メーカーはジョイントに過ぎない .....	120
(9) 3代目社長T氏インタビュー .....	121
2. 浜中町農業協同組合にみる事業継承 .....	121
(1) 浜中町の人材育成 .....	121
(2) 牛飼いになれる町 .....	122
(3) 浜中町農業協同組合会長石橋榮紀氏インタビュー .....	123
3. 小括 .....	123
(1) 木次乳業が示すイノベーションを怠らない姿勢 .....	123
(2) 浜中町農業協同組合はイノベーションが不足 .....	124
<b>第7章 地域ビジネスにおけるマネージャーの役割（事例研究）</b> .....	126
1. 鳥取県江府町の肉用牛繁殖産地の再生 .....	126
(1) 地方創生事業により畜産研究会を開催 .....	126
(2) 畜産研究会の開催 .....	126
2. 計画の骨子（鳥取和牛アカデミー事業協同組合の設立） .....	128
(1) 計画概要 .....	128
(2) 共同化による労働の軽減 .....	128
(3) 受精卵ビジネスへの進出と経営者の招へい .....	128
(4) 計画のポイント .....	128
3. 小括 .....	129
<b>第8章 価値創造型地域活性化政策</b> .....	131
1. 非競争世代の誕生 .....	131
(1) 過疎地域を構成する3世代分類 .....	131
(2) 時代背景と世代 .....	131
(3) 就職氷河期世代の苦戦 .....	132

(4) 非競争世代の特性	138
2. 価値創造型地域活性化政策	138
(1) バブル崩壊、企業と人の窮地	138
(2) 人の変化	138
(3) 社会の変化	138
(4) 社会的価値創造	138
(5) イノベーションを怠らない地域ビジネス	138
(6) 価値創造型地域活性化政策	138
(7) 地域と地域外	139
(8) 価値創造型地域活性化政策の循環イメージ	141
3. セル分類	139
(1) 価値創造型地域活性化政策の研究領域の体系化が必要な理由	139
(2) 価値創造型地域活性化政策の研究領域	140
4. 小括	141
(1) 価値創造型地域活性化政策の循環イメージを抽出	141
(2) 価値創造型地域活性化政策の研究領域を抽出	142
<b>第9章 考察</b>	<b>146</b>
1. 産地集落の存続・継承指標の抽出	146
(1) 集落は「リーダー」「後継者」「長老組織」「地域ビジネス」があれば存続できる。しかし、多くの地域でリーダーが不在であり、地域ビジネスの「リーダー」または「マネージャー」の招へいにより集落存続の新たな流れを作ることができることを抽出	146
(2) 地域ビジネスとは「理念」や「誇り」を後継者に伝える活動であることを抽出（「リーダー」と「後継者」の論理的接合）	147
(3) 長老組織に新たなイノベーションを起こすリーダーは生まれにくいことを抽出（「リーダー」と「長老組織」の論理的接合）	148
(4) 地域ビジネスは内発的でなくても問題はないことを抽出（「リーダー」と「地域ビジネス」の論理的接合）	149
(5) 「後継者」は存在認知活動により信頼や信用を獲得し「組織」との共存が果たせること、また組織は共存により一本化することができることを抽出（「後継者」と「組織」の論理的接合）	150
(6) 「後継者」は「地域ビジネス」のイノベーションを継続する使命にあることを抽出（「後継者」と「地域ビジネス」の論理的接合）	151
(7) 長老組織は地域ビジネスにおいて社会的価値を持った商品の販売だけではなく、社会的価値そのものが販売できることを理解する必要があることを抽出（「長老組織」と「地域	

ビジネス」の論理的接合) .....	153
(8) 過疎地域の土地は「社会的価値」として管理すべきものである.....	154
(9) 適正規模を实践する非競争世代の存在や彼らが地区長老世代との関係で示す非競争による共存の姿は過疎地域の土地利用や集落維持のあり方に適合することを抽出...	155
(10) 「適正規模」の集積とは何か.....	156
(11) 地域ビジネスと適正規模の生業は絶え間ないイノベーションでつながっている	157
2. 地域の非競争世代とは何か.....	158
(1) 地域の非競争世代とは何か.....	158
(2) 非競争世代と地域ビジネスの関係は何か.....	158
(3) 非競争であるとなぜうまくいくのか.....	158
(4) 非競争はどのような要素で構成されているのか.....	159
(5) 非競争化により地域にもたらされるものは何か.....	159
(6) 社会的価値を持った商品の販売.....	159
(7) 国、地方自治体の役割.....	160
3. 産地集落の存続・継承理論パッケージ.....	161
(1) 地域の非競争化の構造化 (理論1) .....	161
(2) 存続可能な集落構造の実現化プロセス (理論2) .....	161
(3) 社会的価値を付加された商品の生産と伝搬 (理論3) .....	161
(4) 産地集落の存続・継承理論パッケージ.....	161
4. セル分類.....	163
(1) 地域の非競争化の組織化.....	163
(2) 存続可能な集落構造の実現化プロセス.....	164
(3) 社会的価値を付加された商品の生産と伝搬.....	164
(4) 円滑に推進するための地域政策 (国・地方自治体) .....	164
5. 論証.....	166
(1) 行政組織論.....	166
(2) 組織間関係論.....	166
(3) カーネギー学派の企業行動論.....	167
(4) リーダーシップ理論.....	166
(5) マネージャー論.....	168
6. 社会的価値の実現モデル.....	169
7. 仮説の検証.....	170
謝辞.....	171

## 序章 地域活性化と畜産業の関係

### 1. リサーチクエスション

地域活性化とは何か。特に人口減少傾向に歯止めがかからず、雇用の場の少ない過疎地域にとっては地域の自立が最も重要なテーマであり、地域産業創出による自立の試みが何度となく行われてきた。また地域の成長を促すために、補助金による支援も数多く行われてきた。しかし、補助金依存の体質が高まるばかりであり、自立とはほど遠い地域が多数存在する。なぜ、うまくいかなかったのか。なぜ、衰退したのだろうか。

一方、人口減少社会が招く、将来的な国力衰退や歳入不足を憂慮し、地方への補助金ばらまきを抑制する政策も生まれている。選択と集中を標榜する交付金事業や都市のコンパクト化、市町村合併、学校統廃合の推進も行われてきた。また、財政の効率化の延長線上に、過疎地域からの撤退も議論されている。

地域活性化政策は、成長、衰退、効率化といった路線だけであろうか。他にも方法があるのではないか。本研究は過疎地域における地域活性化の実現に向けた論理構造を示すことにある。

### 2. 研究目的

人口が急減する過疎地域の地域活性化は成長戦略や地域間競争だけで考える時代ではない。過疎地域は疲弊する集落も数多いが、新たな地域活性化政策が必要なタイミングを迎えているともいえる。

過疎地域の地域活性化研究を畜産業との関係で論じるのは畜産業が土地利用型の産業であるからである。特に肉用牛の繁殖農業や酪農業は、牧草栽培や放牧といった土地利用が行われ、耕作放棄地の解消や景観形成に大きく貢献する。畜産業と地域とのつながりを説明することは、今後の過疎地域の活性化政策を検討する上で、重要な選択肢となる。

本研究は畜産業で生まれている現象に着目する。産地間競争で成長する産地や疲弊する産地の実態を見つめる中で、必ずしも、競争がすべてではない実態を明らかにする。産地の成長や衰退の中で、成長がすべてではないと考えるを表明するオピニオン・リーダーやこの動きに追随する若者の姿を追う。特に、若者が、地域に根付き、貢献するあり方は、競争とは異なる地域活性化の現象であり、必ずしも土地利用のコンパクト化がすべてではないことを彼ら自身の存在が明らかにしている。

地域活性化の課題構造の解明—畜産業を事例として—（以下本研究という）は、若者が過疎地域における地域活性化に貢献する構造を明らかにし、今後の地域活性化政策のあり方を展望することを目指す。

### 3. 研究方法

地域活性化政策はなぜ、うまくいかなかったのか。なぜ、過疎地域や集落は衰退したのだ



ろうか。本研究は、地方自治からではなく、地域ビジネスから、地域、集落の維持を考える。このため、土地利用型畜産業である肉用牛繁殖農業と酪農に着目し、必ずしも、競争がすべてではない実態を明らかにするとともに、地域活性化政策が必ずしも土地利用のコンパクト化がすべてではないことを明らかにする。地域や集落の存続には、イノベーションを繰り返す地域ビジネスの組織化が必要であり、これを牽引するリーダーが必要であり、長老組織のみならず、後継者が必要であることを仮説として想定する。また、リーダー、地域ビジネス組織、後継者が不在の地域が多数であるが、この場合は流れを作るマネージャーが必要であると想定する。

先行研究においては、行政組織論を研究し、公的執行と私的執行の領域について精査し、地域活性化政策の私的執行の可能性を検討する。また、組織間関係論においては、地域ビジネスと構成員と目される農家の関係性について検討する。企業行動論では地域ビジネスとリーダーシップについて検討する。また、マネージャー論では、リーダーとは異なる会社のマネジメント人材の存在を明らかにする。

産地、地域ビジネス、非競争世代、リーダー、後継者、マネージャーに対して事例研究を実施し、うまくいっている事例、うまくいっていない事例を研究する。肉用牛繁殖農家、酪農家で最近誕生している適正規模経営の生き方、考え方に着目し記述的推論により把握する。これにより、地域において、成長、事業拡大、競争をしなくても生きてゆける成功のメカニズムを抽出する。また、これらの事例をもとに価値創造型地域活性化政策のあり方を研究する。また、これらをもとに成功メカニズムを抽出するとともに、メカニズム、仮説の妥当性を検証する。詳細に得られた現象理論をもとに追加した統合モデルを考察において提示する。

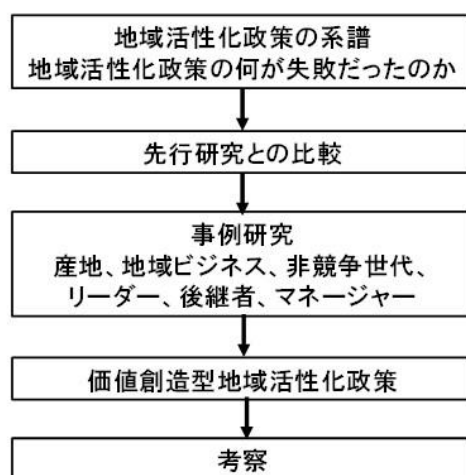


図 0-3-1 研究方法フロー

資料：筆者作成

## 4. 仮説

### (1) 長老グループと移住者グループの新たな関係の萌芽

岡山県美作市の地域おこし協力隊の一期生として地域に定住する M 氏が注目すべき活動を行っている。協力隊の3年間の赴任後にみんなの孫プロジェクトを起業した。みんなの孫プロジェクトでは移住者が、毎朝集まり、棚田の草刈りをしている。草刈りは春から秋にかけての早朝2時間で行っている。8時ごろ解散できれば、副業が成立する。メンバーは医者、宿泊所経営、キャンプ場経営、カフェ経営、木工職人、薬草コーディネーター、デザイナー、狩猟（食肉処理場勤務）、コンビニバイト、協力隊員であり、20～40代によって構成されている。彼らの草刈りの活動は、生業とは言えないが、地域ビジネスの萌芽ともいえるものである。しかし、棚田の維持や耕作放棄地の解消という地域貢献活動であり、彼ら自身の存在感を示す活動である。高齢化し存続危機にある長老世代と移住した若者との関係や共存という地域活性化のメカニズムをどのように説明すべきだろうか。

#### ① M氏がマネージャーとしての役割を担う

M氏が中心となり、草刈り作業を進めている。草刈りは、田んぼと景観上必要なところに実施している。毎回、移住者が顔合わせることが重要であり、M氏が活動のマネージャーとしての役割をこなしている。最初は、担当田んぼ制としたが、水田ごとに面積のバラツキや草の刈りやすさが異なるため、不公平が生まれる。みんなで話し合い、均等にみんな全農地を回ろうと管理方法を変えた。草刈りの最後10分で写真を撮影する。また話し合う時間もある。

#### ② 地域ビジネスの萌芽

中山間農地保全助成金がある。草刈り、作付け、傾斜加算、2万円/反でおカネが出る。上山棚田の20ヘクタールを草刈りし、1回1000円以上の謝金が出る。これは、地域ビジネスの萌芽といえる。

#### ③ 移住者の存在承認

棚田の草刈りは、みためにもわかりやすい成果が出る。地域の長老に認められる。移住者がよくやっていると思われることは、地域の長老世代が移住者を理解するために効果的である。おじいさんたちは我々の作業に納得して、あれも使えこれも使えと道具を貸してくれる。コミュニケーション上もタテもヨコもつながることができる。この活動は移住者のみである。在住出身者はサラリーマンとの副業が多く、土日草刈りとなるため、我々の活動には参加しない。

稼ぎと直結しなくてもやれているのは、棚田を維持しているというプライドである。集落の人たちに認められたい、人としてここにいることを認めてほしい、じいちゃんからほめられたといったことを喜びに変えられると言った働くモチベーションを持っていることが大きいと思う。

みな、学校を卒業後に就職は1回している。都会は嫌いじゃない。ベースを田舎に置きた

いだけだ。会社に対して嫌悪感はない。大きなカネを回すより自分が先端の現場にいたい。金額下がるが自分で回したい。自己承認欲求が大きい。挨拶だけでもほめられる。都会だと埋もれる。若いだけでほめられる、承認されることは大きい。

#### ④ 後継者にとって地域ビジネスと各自の兼業の組合せが鍵

我々が稼がなくてもいいとは思っていない。稼がないと次の移住者につながらない。我々は移住者として最初に入った側にいるが、最初に田舎定住を始めた層は、そんなに多くはない。これから先、農村集落を維持するためには、次の層の参加が必要である。我々はモチベーションが高いと思うが、これからはモチベーションの低い層の受入れが大切である。そのためには、地域ビジネスの振興が必要ではないかと考えている。中小規模の農業という地域ビジネスと参加各人の多様な兼業でどこまで行けるかが、地域の課題ではないか。数十億稼ぐというマインドはない。ひとりずつ、一歩ずつ雇用が増えればいいというスピード感である。

#### (2) 長老・後継者共存モデル

岡山県美作市の集落では棚田の草刈りという地域ビジネスの萌芽により、長老グループが若い移住者(後継者)グループに対して存在承認を与えており、共存関係が生まれている。長老グループは棚田の耕作放棄に対する解決策を打ち出せなかったことから地域ビジネスを牽引するリーダーが不在であることが分かる。若い移住者グループには、マネージャー的な存在のM氏がいる。若い移住者は、ひとつの職業に打ち込むと言った姿勢をみせず副業により生きている。それぞれが草刈りという地域貢献活動と副業で自立できている。規模拡大、成長を志向しない非競争的な新しい生き方が生まれている。これら個々の自立の集積は、自立圏としての手がかりをもたらしている。



図 0-4-1 棚田の草刈りを行う若い移住者(後継者)

資料：M氏のSNS

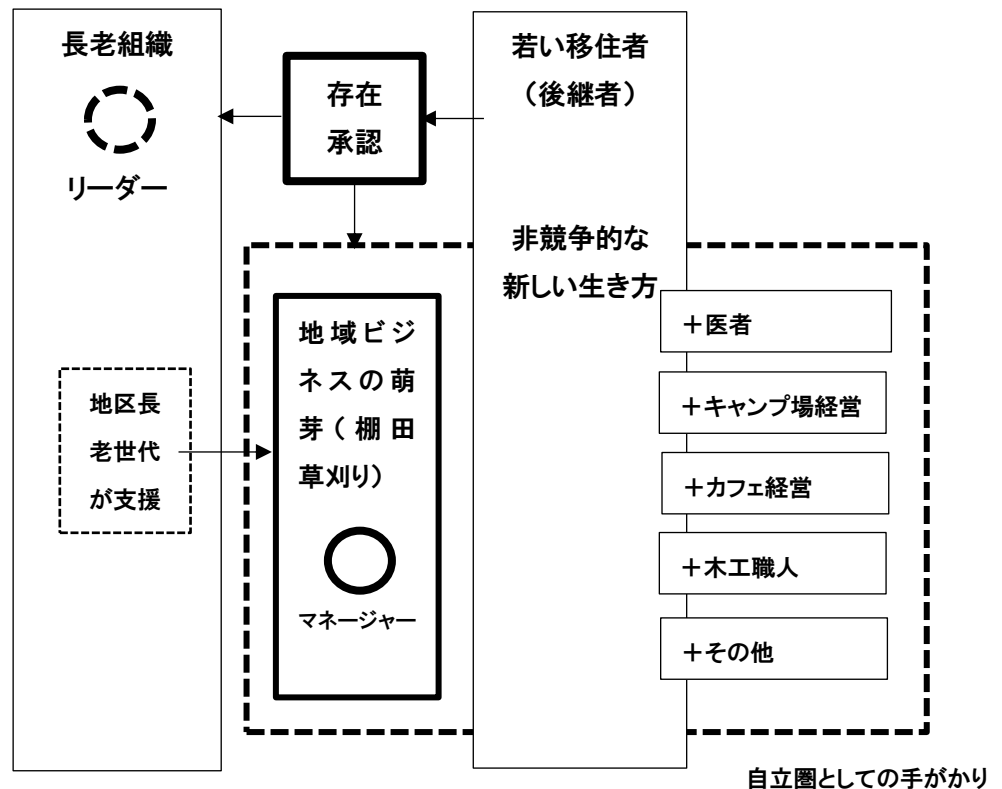


図 0-4-2 岡山県美作市の長老・後継者共存モデル

資料：筆者作成

注 1) 副業は医者、宿泊所経営、キャンプ場経営、カフェ経営、木工職人、薬草コーディネーター、デザイナー、狩猟（食肉処理場勤務）、コンビニバイト、協力隊員

### (3) 仮説

岡山県美作市の長老・後継者共存モデルより以下の仮説を設定する。

(仮説 1) 集落維持を図るためには、地域ビジネス、存在承認、リーダー、マネージャー、後継者が必要である。また、若い移住者（後継者）の非競争性と彼らが生産する社会的価値により集落は維持できる。

(仮説 2) 補助金依存の体質が高まるばかりであり、自立とはほど遠い地域が多数存在する中で、非競争な姿勢から生まれる生き方の集積は、地域の自立を誘導することができる。これを競争、非競争の視点で説明することで、新たな地域活性化政策の方向性を明らかにすることができる。

## 5. 諸定義

### (1) 地域及び地域外の定義

地域研究を議論するための「地域」の定義が確定していない。今まで地域とは空間を規定する概念として活用されてきた。グローバル世界では東アジア地域、北米地域など国家の集会的なエリアを指すこともあり、日本においては、九州地方、四国地方といった広義のエリアの下に北部九州地域や高知県嶺北地域といった一帯の空間が地域として位置づけられてきた。また、地域という空間的な規定ではなく、自治会組織が管理する集落全体を地域と表することもある。

本研究の目的は、地域における地域ビジネスによる自立に焦点を当てた地域活性化政策を考えることにある。地域ビジネスの組織化を行う場合、それは市町村という行政界を超えて話し合うことは、利害の一致を見出すことがむずかしく、また命令系統が異なるため、合意形成が至難の業となる。このため、本研究の対象となる地域とは、市町村を単位とした地域活性化政策が及ぶ空間的範囲であり、土地、農地、地形、自然、電気、水道、道路、水路をベースとした生業、しごと、地縁型住民組織、自治会、宗教、文化・祭り・芸能に関することと定義する。

これらの空間や施設、組織や文化、活動は混在するのではなく、4段の多層構造に分類する。最下部の第1段には土地、農地、地形、自然という空間的な基盤である。電気、水道、道路、水路等の生活の維持に必要な集落施設を含む。その上層部の第2段には生業、しごとという地域ビジネスに関する空間的な活動があると位置づける。その上層にある第3段は地縁型住民組織があり、自治会による共同、合意、認知などの決定が行われる自治組織である。最上部の第4段には、文化・祭り・芸能があると位置づける。これを地域、集落の多層構造モデルとして位置づける（図0-5-1）。

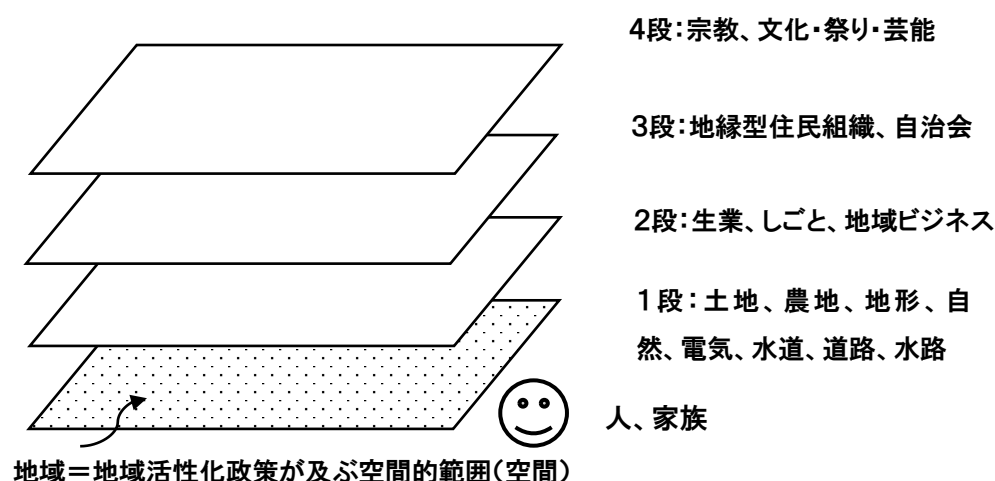


図0-5-1 地域の多層構造モデル

資料：筆者作成

一方、地域外とは地域を含む地域が影響を受ける外部のことであり、地域が市町村を単位とした地域活性化政策が及ぶ空間的範囲と規定するので、より広域の行政活動が及ぶ単位である圏域、国を位置付ける。また、グローバル社会の進行により、国際社会からの視点も地域に影響を及ぼすようになった。これを地域、地域外の多層構造モデルとして位置づける(図0-5-2)。

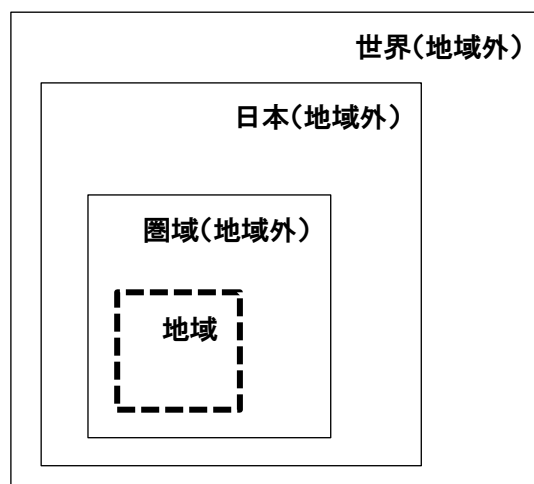


図0-5-2 地域・地域外の多層構造モデル

資料：筆者作成

## (2) 地域活性化及び地域活性化政策の定義

地域や集落が存続を図るために必要な社会・経済システムを構築する活動を、まちづくり、地域づくり、地域おこし、地域活性化等の言葉で表現することが多い。本研究は、地域ビジネスを中心に地域や集落の維持を考える。このためには、地域ビジネスの絶え間ないイノベーションが必要となるため、地域活性化という言葉を使う。地域活性化とは、地域ビジネスの絶え間ないイノベーションにより、自律、継続できる地域の社会・経済システムを構築する活動と定義する。

一方、地域活性化政策とは、過疎地域や集落が自立することを地方自治体が金銭的、人的に支援する政策である。地域における地域活性化政策には多くの手法が存在する。イベント、芸術、デザインや福祉、教育、子育て、観光、環境、情報、広報などが様々な目的を持ち地域活性化政策として実施されている。いずれも、今の状態からの変化を支援する政策といえる。このため地域活性化政策とは、地域自立に向けた、地域の変化に対する支援と定義する。

## (3) 地域ビジネスの定義

本研究において地域ビジネスとは主に土地利用型の地域ビジネスを総称する。この中には土地利用型畜産や土地利用型農業のみではなく、太陽光発電をする地域電力会社やゴルフ場、スキー場などの屋外スポーツ施設も含まれる。地域ビジネスとは地域内で生産される生産物や活動を提供するサービスに社会的価値を付与して地域外に販売、提供するビジネ

スと定義する。本研究においては、土地利用型畜産業に焦点を当てる。

#### (4) 競争と非競争の定義

競争とは、地域ビジネスにおいて指標により、優劣を明らかにすることである。競争は事業の生産量、販売額、効率性などの数値指標により優劣を競うことである。他者と指標によって争うことで、競争者は他者を意識し、より高い数値指標を獲得することができる。

一方、非競争とは、地域ビジネスにおいて、規模拡大、成長を志向せず、適正規模の生産、幸せな家族、豊かな生活、マイペースなどを求めることである。競争や金儲けより家族の幸せを優先する生き方、考え方、豊かさ、幸福、自立、自由、ゆるさ、ボランティア、シェア、シェアリーダーシップ、共感、競争より共創などの言葉で表現されることが多い。

#### (5) リーダーの定義

リーダーとは「変化」を与える人、すなわち他者に対して影響を与える人のことと定義する。地域には長老という高齢者はいるが、地域組織に変化を与える人は少ない。地域で何かを成し遂げようという「モチベーション（動機）」を容認しなかったこと、そもそも地域が「変化」した経験を持っていないこと、新しいことをはじめて地域に「影響」を与えることへの責任とリスクがあることから誰もが一番先に言い出さない。相互作用が起きず、沈滞化したままのところが多い。しかし、地域ビジネスにおいてリーダーは外部から招へいできる。

#### (6) マネージャーの定義

地域ビジネスの構成員が高齢化し、後継者がいない段階になると集落の維持も難しくなる。この段階でもイノベーションにより、新たな地域ビジネスの創業は可能である。地域ビジネスの創業を検討する段階で、広い知見を持ったマネージャーを外部から招へいし、進むべき選択肢を洗出し、意思決定することができる。マネージャーは限られた選択肢の中から、現時点でのとりあえず満足できる選択肢を提示でき、実際の行動に寄りそうことができる。そして、行動することにより、新しい選択肢をみせることができる。こうしたプロセスに寄り添うことで、新たな地域ビジネスの初動機の浮揚に貢献する。マネージャーとは、広い知見を持った経営人材であり、硬直化した組織に流れを作り、選択肢を提案し、意思決定につなげる専門家であると定義する。

#### (7) 社会的価値の定義

価値とは、人の変化と人の変化に影響を受けた社会の変化の現状との差異のことである。社会が成長を目指して大量生産の働き方を志向する時に、もう少しマイペースの働き方をしようというオピニオン・リーダーが生まれる。一人の意見は伝搬し、追随する人たちが生まれる。家族の幸福、適正規模の働き方を大切にしようという人の変化は社会に伝搬し、社会の変化となる。食料自給率の向上、動物福祉、フードマイレージ、放牧等は、社会的価値を生んでいる。社会的価値とは、人の変化から発し、社会の変化につながる現状との差異のことであると定義する。

#### (8) イノベーションの定義

イノベーションとは組織学習の一部であり、学習の結果、新しく得られた知の成果が極めて革新的であるものと定義する。それは組織のリーダーにとって、常に好奇心を抱き、情報を集め、成功も失敗もあるが、自らが当事者としてリスクを背負って挑戦することを含むものである。



## 第1章 地域活性化政策の系譜

地域活性化政策とは地域問題の解決手段として国や地方自治体を実施するものである。戦後日本の地域活性化政策を辿ると、そのすべてが問題解決のための対策であった。地域活性化政策の系譜となぜ、地域活性化政策がなぜうまくいかなかったのを考えることから始めない限り、次のステージへ進めないため、本章では、地域活性化政策の歴史的経緯をまとめる。

### 1. 民間主導のまちづくり

#### (1) 黒壁（滋賀県長浜市）

まちづくりの主体は誰であるか。それはもちろん住民にある。地域活性化にはヒト・モノ・カネが必要であると言われるが、自らがおカネを拠出する民間主導のまちづくりはそれほど多くはない。滋賀県長浜市旧市街にある黒壁[1]は年間約 200 万人の観光客が訪れる観光客を対象とした商店街である。黒漆喰でできた旧第百三十銀行（1899 年竣工）が取り壊されることが決まり、保全すべきではないかとの声が住民から出て、地元企業が出資し、観光集客施設として改築・保存した。1988 年に地元企業 8 社が 9000 万円の出資を決め第 3 セクターを設立した。また、1 口 500 万円の追加出資を実施し、38 社 4 名から 2 億円、市から 1 億円の追加出資を得て、まちづくりを開始した。中心市街地の代表的な成功事例である。1 社あたり 500 万円という大金を出せる旦那衆がいたのが成功要因のひとつであるが、住民からの発意で、住民自らが出資することは、本来の姿である。今後、補助事業の先細りが見込まれる中で、民間主導の地域活性化事業の先駆け的存在として認識すべきものである。

#### (2) スイデンテラス（山形県鶴岡市）

日本農業新聞[2]は、ホテル経営者の Y 氏について以下のように伝えている。Y 氏は 2018 年にオープンした国内最大級の木造ホテル（全 143 室）の経営者として注目される存在である。当時、工業団地は行政主導の開発が進んでいたが、予算が限られる中で、今後どのような開発をするのかは描けずにいた。行政や誘致企業から民間主導での開発ができないかとの相談を受け、自分で事業を起こすことにした。翌年には資本金 10 万円で会社を創設し、資金集めに奔走した。しかし、資金は思うように集まらない。そんな中、地元建設会社や地元金融機関が山中氏の本気度を知り支援を決定し 23 億円を集めることに成功した。この資金で工業団地内にある農地 14 ヘクタールを買収し、開発可能な宅地に転用。一部を売却し、残りを担保に銀行融資を受けるなどして、ホテルや児童遊戯施設への投資を行った。その後、ホテルで必要な食材供給のために農業事業に進出するなど、地域活性化の民間型の拠点形成に成功したことは特筆される。ここに多くの若い移住者が集まっている。10 万円しか持っていない 30 代の若者が、開発と金融をうまく組合せ、事業費を捻出し、事業化したことは、必ずしも地方自治体が関与せずとも、補助金も使わずとも地域活性化を果たすことができることを示した。

### (3) 補助金を前提としないまちづくり

黒壁は地域の長老たちの出資を得た事業であり、Y氏のホテルは若者個人の発意と金融知識を活用した投資事業である。それぞれが、民間が行った地域活性化事業とみることができ、地域活性化事例としてみなすことが可能である。民間が主導する地域活性化事業は、補助金を前提としないまちづくりであるため、良い方向であるといえる。

## 2. 国の補助金、交付金、融資、寄付を使った地域活性化

### (1) 国や地方自治体の補助金や交付金を受ける民間組織

個人に助成されるのはセーフティネットと言われる失業対策や職業訓練等の能力開発が中心である。大部分の補助事業は個人を対象とはしていない。平等性が担保されないからである。補助金対象者は4人以上（農事組合法人にあっては3人以上）の連携組織か任意グループ等（協議会やNPO）に限られ、個人は対象とはならない。

地方自治体の実施する公共事業は、次項の地域活性化政策の歴史の中で詳しく述べるが、公設民営や運営委託により、民間が行う領域が拡大する傾向にある。人口減少社会に突入し、地方公務員数も徐々に減少する。このため、民間団体が地域活性化政策を代行する時代は、そう遠くはない。また、民間事業は融資により賄われることとなり、市町村はなるべくおカネを拠出しないことが一般的となる。各地で行われ始めたPPP（Public Private Partnership）がその端緒となる。地域活性化事業は住民によって運営される地域ビジネスにおいてイノベーションを繰り返しながら進歩する。

### (2) 補助金、交付金（各省庁）

補助金とは、国または地方公共団体が地域に貢献する公共的な目的を達成するために、公共団体、商工会議所（商工会）、農業協同組合、任意グループ等に支出される現金である。補助金を受託したこれらの法人、連携組織等は行政目的を果たすために事業を実施するものである。国の補助金、交付金の大部分は単年度主義と言われるものである。唯一その牙城を崩したのが、地方創生事業である。同事業は3年、5年を単位として経年を通して事業が推進できるが、多くの補助金は、国の予算承認が毎年必要となるため、単年度事業となることが多い。各省庁の補助金は、実施要項により、細部まで事業費の使い方が明記されている。交付金は、どのように使いたいかを市町村からの企画申請により、その優劣を競い交付されるため、実施要項により規定されることはない。

### (3) 地方交付税（総務省）

地方交付税は、本来地方の税収入とすべきであるが、団体間の財源の不均衡を調整し、すべての地方団体が一定の水準を維持しうるよう財源を保障する見地から、国税として国が代わって徴収し、一定の合理的な基準によって再配分する、いわば「国が地方に代わって徴収する地方税」という性格をもっている。地方交付税の総額は、所得税・法人税の33.1%(2015年から)、酒税の50%(2015年から)、消費税の19.5%(2020年から)、地方法人税の全額(2014

年から）とされている（地方交付税法第6条）。

地方交付税の種類は、普通交付税（交付税総額の94%）及び特別交付税（交付税総額の6%）とされている。（地方交付税法第6条の2）。普通交付税は、地方自治体職員や公立学校の教員の給与等に配分される。特別交付税は、普通交付税の算定期間以後に生じた災害等による財政需要の増加のために用意されたキャッシュである。災害等に支出され、残った交付税額は総務省によって再配分される。総務省が持っている大きな機能は、交付税の地方自治体への再配分機能である。特別交付税で、地域おこし協力隊の事業費や外国人留学生の経費等に充当される。高校の寄宿舎の建設費は、過疎債の対象となったが、それ以前では、補助事業がなかった。このため、寄宿舎をリース化し、特別交付税対象とするなど、市町村は補助金や交付税の運用に知恵を絞っている。

#### （4）過疎債（総務省）

過疎対策事業債（過疎債）は、格差是正と内発的発展支援の二つの役割を持っている。過疎債は、過疎地域自立促進特別措置法（2000年法律第15号）により過疎地域とされた市町村が、過疎地域自立促進市町村計画に基づいて行う事業の財源として特別に発行が認められた地方債である。充当率は100%であり、その元利償還金の70%は普通交付税の基準財政需要額に算入される。対象事業は、産業振興施設、交通通信施設、厚生施設、教育文化施設等及びソフト対策事業であり、集落再編整備、自然エネルギーを利用するための施設も該当する。

過疎地域においては、移住者を対象とした住宅を建設する場合、公営住宅法により建設すると所得制限があり、馴染まない。この場合、民間建設会社に住宅を建設してもらい、20年の長期にわたり、地方自治体との賃貸契約を締結すると、この家賃が過疎債の対象となる。普通交付税が70%充当されるため、残りの30%を入居者の家賃で賄うと、地方自治体の出費はなくなる。PPP事業を活用した過疎債の好例といえる。

#### （5）特別目的会社への融資、信託（銀行）

特別目的会社とは事業内容を特定し、特定の事業を営むことを目的とした会社のことである。「特定目的会社による特定資産の流動化に関する法律」（SPC法）の規定に基づいて不動産、指名金銭債権など資産の流動化を目的とした特定目的会社が代表的なものである。

梨やキウイを育成する棚やトマトやイチゴのハウスの整備は、補助事業はあるものの、補助残が融資となり、農家個人ではリスクが高く、大きな投資事業とはなりにくい。この場合、特別目的会社に融資を集中させ、地方自治体が融資の保証をすることでリスクを緩和させ、大規模化を実現できる。

#### （6）動産担保融資（銀行）及び基金条例

農地として所有している土地が、資産価値としては高く評価されない場合が多く、低い担保価値にとどまる場合がある。畜産農家が融資を受ける際の担保として、不動産だけではなく飼養している家畜などを対象とすることが可能である。これを動産担保融資（Asset Based

Lending=ABL) と言っている。滋賀銀行は和牛肉の輸出を行う肥育農家を構成員とする事業協同組合に ABL を活用して融資し、畜産農家の大規模化に貢献した事例を持っている。

市町村牛という基金条例は全国の畜産産地で行われてきた。市町村が基金を積み、肉用牛繁殖農家が肉用牛子牛の購入時に無担保無利子の融資を行い、セリで販売できた時点で返済する仕組みである。

#### (7) ファンド（銀行）

地域経済活性化支援機構（REVIC）は、業務に必要な資金を、借入金及び社債により調達している。これらの借入金及び社債は、法律に基づき国による保証が付される。入札参加資格者は、銀行、保険会社、農林中央金庫、証券金融会社、主としてコール資金の貸付け若しくはその貸借の媒介を業として行う者又は農業協同組合連合会、金融商品取引業者、信用金庫連合会、労働金庫連合会等である。

千葉・江戸優まさり佐原観光活性化投資事業有限責任組合は、2015 年に 5 億円のファンドで設立された。組合員構成は、株式会社京葉銀行、佐原信用金庫、株式会社地域経済活性化支援機構、株式会社 RD 観光ソリューションズ、株式会社京葉キャピタル&コンサルティング、REVIC キャピタル株式会社である。投資対象は、香取市を中心とする千葉県内の地域を対象に、町並み整備、観光コンテンツの開発、地域からの情報発信等、観光産業振興に資する事業活動を行う地域の中堅・中小等の事業者である。具体的には、観光まちづくり会社、宿泊事業者、飲食事業者、物販事業者、交通事業者等に投資し事業を開始し、大きな成果をあげている。

#### (8) ふるさと納税（総務省）

ふるさと納税は「納税」という言葉ではあるが、実際には、都道府県、市区町村への「寄附」である。一般的に自治体に寄附をした場合には、確定申告を行うことで、その寄附金額の一部が所得税及び住民税から控除される。しかし、ふるさと納税では原則として自己負担額の 2,000 円を除いた全額が控除の対象となる。

#### (9) 融資

融資の最大のリスクは銀行が事業の失敗の責任を追及するあまり、個人の財産まで債務保証を求めることにある。しかし近年債務保証は、銀行融資等で免除されることが多くなり、事業リスクは解消されつつある。今後、国の財源は人口減少により縮小する方向にあるのは間違いない。地域活性化事業は必然的に補助金からの脱却を図ることが求められ、融資による地域活性化事業の遂行は一般的になる可能性を秘めることとなる。住民個々にとって金融知識の修得は必須の時代となるばかりではなく、民間事業者が収益事業として補助金を使わずに融資のみで地域活性化事業へ参入することは一般的となる。

### 3. 地域活性化政策の歴史

#### (1) 戦後の地域活性化政策の流れ

##### ①高度経済成長とバブル崩壊

地域活性化政策は時代の要請や社会問題への対策として行われてきたものである。1950年代が戦後の混乱期であるとするれば、1960年代は戦後復興の時代である。これらの時代は国主導の日本の骨格の整備が求められた。東京オリンピックが開催され、これに合わせて新幹線が開通した。1970代は高度経済成長の時代であり、田中角栄首相による列島改造論のもと、高速道路、高速鉄道網、工業団地が次々に整備された。この時代を高度経済成長といい、その頂点としてバブル景気（1986年から1991年まで）となった。バブル景気はリゾートブームを起し、民間企業によるゴルフ場やスキー場開発が各地で行われたのもこの時期である。これらのリゾート開発は不動産高騰を誘発し、1990年代にはバブルが崩壊する。地域活性化政策は、バブル崩壊という社会が生んだ歪への対策に追われたが、それは、ハコモノ整備という公共事業投資で解決できるものではなかった。

##### ②就職氷河期世代の誕生と人口減少社会の到来

不景気の中で、就職口を閉ざされた世代が誕生した。就職氷河期世代と言われ、出生率が低下し、少子化が人口減少社会を生む大きな要因となった。人口減少社会の危機的状況が国民の認識として共有されたのは、地方創生事業のスタートからである。

##### ③広域化、コンパクト化

国は市町村広域合併や高校統廃合を進めた。土地利用からの撤退も議論されている。

##### ④地域間競争と新たなプレーヤーの誕生

地域再生事業から、選択と集中という地域間競争が始まった。KPI指標による数値目標達成が課せられ、地域活性化事業に奔走することとなった。地域活性化政策は、国主導の骨格づくりから市町村への権限移譲が行われつつある。2000年代のNPO法成立や2010年代の東日本大震災の経験は、新たなプレーヤーを生んだ。地域活性化政策はハード事業からソフト事業へ、モノからヒトへと地域活性化政策の対象の変化を示している。また、地方公務員数の減少から、市町村から民間への地域活性化政策の委託が進んでいる。年代別地域活性化政策をまとめる（表1-3-1）。

表 1-3-1 戦後の地域活性化政策の歴史

年代	社会動向	都市基盤整備	地域活性化政策	外部人材派遣	雇用	教育	国所管機関等	基本政策指針
1950	戦後混乱期						日本住宅公団創設	格差是正政策
1960	戦後復興、東京オリンピック開催、新幹線開通	多摩ニュータウン等住宅団地開発、新産業都市	過疎問題顕在化				日本地域開発センター創設（国土交通省）、日本立地センター創設（経済産業省）	
1970	高度経済成長、列島改造論（田中角栄）、大阪万博	住宅団地、工業団地、区画整理、公園整備（緑のマスタープラン）					余暇開発センター創設（経済産業省）、NIRA総合研究開発機構創設	
1980	バブル景気（不動産高騰）、土光臨調	リゾート開発、テクノポリス、4全総（定住圏）	一村一品運動、まちづくり、地域振興という言葉が普及、山口型放牧				地域活性化センター創設（総務省）、地域総合整備財団/ふるさと財団創設（総務省）	
1990	バブル崩壊	雇用対策、景気対策を名目とした公共事業の増大	構造改善事業（テーマパーク型農園）、地ビール規制緩和、限界集落の問題提起					
2000	NPO法成立、市町村広域合併、高校統廃合	中心市街地活性化事業、コンパクトシティによる中心部への集中投資	地域再生事業、規制緩和（どぶろく特区）、買い物難民問題	地域再生マネージャー、地域活性化伝道師、地域力創造アドバイザー	失業問題（有効求人倍率）、パッケージ事業（厚生労働省）、産業クラスター理論	まちなか研究室	地域振興整備公団改組、都市再生機構創設、中小企業基盤整備機構創設	競争政策
2010	東日本大震災、人口減少社会、少子化、出生率の低下、東京一極集中、SDGs(持続可能な開発目標)	PPP事業	地方創生事業（内閣府）、国家戦略特区（内閣府）、消滅可能性都市、農村撤退論、農村たまたみ反対論、地域共生社会（厚生労働省）、住民自立型地域経営組織	地域おこし協力隊（移住・定住）、田舎で働き隊、ふるさと納税	6次産業化、事業継承、就職氷河期問題、大人のひきこもり、バラサイト問題、年越し派遣村、有人国境離島交付金	高校魅力化、島留学、ひきこもり、子供の貧困問題、子ども食堂、高校と地域との連携、国際バカロレア教育、学校の公設民営		
2020	コロナ禍、シェア文化		コロナ移住	関係人口	リモートワーク、副業、特定地域づくり事業協同組、ワーケーション・兼業副業緩和進行、外国人材業種拡大	遠隔授業、横断的な学び（STEAM）、中教審（個別最適な学び、協働的な学びの実現）（答申）、GIGAスクール構想（一人一台端末）、広域通信制学校・オルタナティブスクール・ホームスクーリングの一般化（これは親の働き方や生き方とも連動要素大）	全国中小企業団体中央会	

資料：筆者作成

注) 本表は筆者が1980年代にコンサルタント会社を創業し、40年間にわたり、従事したプロジェクトを分野別、年代別に並べたものである。また、国所管機関等は国のプロジェクトの受託先を中心に記入した。

## （２）国家主導による国土の骨格形成

1960年代の戦後復興、高度経済成長期には、新幹線、首都高速道路などの骨格が形成され、多摩ニュータウン開発などの面整備も進められた。新産業都市は、1962年に制定された新産業都市建設促進法（1962年法律第117号、新産法）に基づき、4大工業地帯（京浜工業地帯・阪神工業地帯・中京工業地帯・北九州工業地帯）の重厚長大型産業の地方分散を図るために13か所を指定した。

その後、1970年代には、1972年に田中角栄首相が発表した列島改造論により、新幹線や高速道路網の延伸、工業の地方誘致に向けた工業団地の整備が進行した。

1980年代には、先端技術産業を中核とした産・学・住が一体となった街づくりを促進し、研究開発施設など各種産業基盤の事業整備等の推進を通じて、地域経済の振興と向上を目指すことを目的としたテクノポリスが全国26か所で地域指定された。

みな国が主導する地域開発であり、こうした骨格形成と都市計画道路、区画整理事業、公園整備、学校配置等の都市基盤整備や民間開発が進行した。首都圏にあっては地方からの労働力を受入れ、ドーナツ化現象により、急激な市街地拡大が進んだ。埼玉都民と言われるように、寝るだけに家に帰るサラリーマン世帯が大部分となり、地域でまちづくりをする機運は都会では生まれなかった。

## （３）都市の「過密」に対して生まれた地方の「過疎」

1960年代に大都市へと流出する若者と、それにより衰退する地方を捉え、過疎問題が指摘された。1967年に経済社会発展計画において「過疎」という言葉が初めて用いられた。昭和30年代以降の高度経済成長に伴い、地方から都市に向けて、若者の人口移動が起り、都市の過密に対して、人口減少した地域のことを過疎と定義したことに始まる。限界集落とは、高知大学教授の大野晃氏が、1991年に提唱したもので、過疎化などで人口の50%以上が65歳以上の高齢者になり、集落経営が困難な状態の集落を指す。

日本においては地方から都市への若年層を中心とする人口流出は歯止めがかかっていない。大都市の競争力強化のためには、若年層の力が必要であるが、地方の人口減少により、地方が疲弊するのみであれば、若年層の確保ができないことは明らかである。

## （４）地方における地域振興事業

### ①一村一品事業（県の保証を得た高度化融資の活用）

過疎地域の元気な姿を伝える事業として特筆されるのが、大分県平松守彦知事が主導した一村一品事業である。足立[3]は、一村一品運動の最大の成果は、農村余剰労働力に対して生産的な雇用機会を創出したことである。「だんご汁」のような、農家の主婦による手作りの自慢料理が、生産者の顔の見える食品として紹介され、道の駅や里の駅で売り出されて、主婦のグループによる生産・加工・販売活動が拡大していった。「豊の国づくり塾」が、若手リーダーの育成と相互啓発を促進し、県下全域にわたる、地域おこしリーダーのネットワークを機能させたとその成果を評している。1980年から大分県の全市町村で始められた。

大山町（現日田市）の「梅栗植えてハワイに行こう」が有名で、各市町村が特産品を作ったという成果が伝えられることが多いが、県内の酒造や醤油、味噌醸造会社を全国区に押し上げたことは大きな成果である。事業協同組合を組成して、大量生産の工場の投資資金を、大分県が融資の保証をする高度化事業で賄い、販路開拓に向けた広告費等の支援も得て、大都市の販路開拓に成功した。補助金対象は事業協同組合等の連携組織を対象とした時代であり、民間企業の連携化促進は、地域の雇用創造に大きく貢献した。

## ②6次産業化の失敗

6次産業化とは、農業経済学者の今村奈良臣が提唱した造語である。1次産業である農業と2次産業である食品製造業と3次産業である商業（販売）を加算して（または乗じて）6次産業と定義した。農家が一手に担う業態を指し、農水省が中心となり推進した。経済産業省では、農商工連携という言葉を使ったが、商工業者が主体となった業態が多く、農家の収益を確立できる業態とはならなかった。しかし、6次産業化は農家が主体であり、農産物の商品化は進んだ。商品は手作りレベルのものが多く、市場にいきわたるような大量生産や中量生産の商品ではなく、農家の収益を安定させた業態とはならなかった。6次産業化商品は、多くの場合、商品開発の段階でデザイナーが入り、インパクトのある商品ができたが、大企業が生産する大量生産型の商品との差別化ができなかった。大量生産型の商品が、大量生産ゆえに、人件費、資材、光熱費等の原価の低減が図れ、6次化商品との価格競争では勝負にならなかった。また、1次産業の生産者は6次化の製造者として商品を地域内にある店先まで届けることが求められるが、少量にとどまった場合、6次化により、生活を安定させることにはならなかった。一般的に、食品産業は中量生産規模の設備投資をして、10年以上の返済期間を経て、徐々に経営基盤を拡大するが、農家が融資を受け、当事者意識を持って事業拡大を行う事例は少なかった。金融の知恵を活用して6次化事業を拡大することが行われてこなかった。農水省は、6次産業化から、6次産業化・農商工連携との併記へ、また現在は、6次産業化という文言が政策から消えている段階にある。農水省は6次産業化から、金融知識を活用した強い農業づくりへとシフトしたといえる。経営人材の農業への参加が求められる。

## ③アグリツーリズム

1998年からスタートした長野県飯田市の農業ワーキングホリデーは、数日間、農家と寝食を共にして、農作業する無償ボランティアである。労働の対価を食事と農家での宿泊としたため、農家民泊という新しい領域を開いた。一方、大分県宇佐市安心院町では、平成8年1996年にNPO法人安心院町グリーンツーリズム研究会が設立され、食事と宿泊サービスが開始された。しかし、農家の台所で作る食事を有償で観光客に提供するのは、食品衛生法上違反ではないか。また、受付窓口や避難誘導灯のない農家に宿泊することは旅館業法に抵触するのではないかと指摘が相次いだ。しかし、地域再生事業の規制緩和のタイミングもあり、平成15年には、旅館業法施行規則が緩和された。農水省は、その後、インバウンド強



化（外国人観光客誘致）や東京オリンピック開催を前にして、農泊事業を全国で推進した。

旅館業法には簡易宿所営業があるが、受付の設置、非常用照明器具を廊下等の避難経路に設置するなどの投資が必要である。農林漁家が民宿を行う場合の旅館業法上の面積要件の撤廃、農家民宿が行う送迎輸送を道路運送法の許可対象外として明確化、農家民宿が行う農業体験サービスを旅行業法の対象外として明確化（農家民宿が自ら提供する運送・宿泊サービスに農業体験を付加して販売・広告することは、旅行業法に抵触しない。）農家民宿における消防法の消防用設備等の設置基準の柔軟な対応（誘導灯等を設置しないことが可能）、農家民宿に関する建築基準法上の取扱いの明確化（新たな内装制限は適用しない）などの規制緩和を実施した。また「家主不在型」での運用も認めた。これまで「家主同居型（ホームステイ型）」に限ってきた農家民宿の枠組みを変更し、家主不在型でも認可した。また、農家民宿の枠組みで簡易宿所の許可を得た場合、年間営業日数が上限 180 日と決められている住宅宿泊事業法（民泊新法）の枠組みと異なり、通年での営業が可能となっている。民泊仲介世界最大手 Airbnb や HomeAway などでも旅館業法の枠組みで宿泊者の募集も行うことができる。

しかし、農家が宿泊業を行うことは、高齢化した農家の趣味や生きがいとして受け入れることで、各地において事業化が進んだが、大きな産業として成長することはなかった。都会人は、小さな田舎のよさを見つけられるが、田舎はそのポテンシャルを気がつかない。宿泊業は集落を支える産業として成長する可能性をもっていることから、今後の新たな産業として展開が期待できる。

#### （５）民間リゾート開発は破たん、しかし第３セクターの多くは存続

バブル時代には民間企業によるゴルフ場、スキー場等の大規模開発が盛んとなった。リゾートエリアには別荘やショッピングモールの開発が進行した。こうした動きに追随し、公営のゴルフ場やスキー場が第３セクターの名のもとに事業化された。バブル崩壊後に、第３セクターの負債が地方自治体の経営を圧迫し、破たんした自治体もあった。今も、重い負債を背負い、積極的な地方自治ができない市町村もある。第３セクターの実情をみると経営者としての当事者意識にかけ、上からの指示を仰ぐ社員が多く、そもそも黒字経営や時代の変化に対応できないのではないか。しかし、地方には雇用が少なく、第３セクターの雇用は貴重であるだけでなく、ガス、業務食品等の取引業者の存在もあり、赤字だからと倒産に追い込めない。すでに地域内資金循環の一部であり、この構造を地方自治体自らが壊すことで、首長の信頼も得られにくい。このため、赤字を垂れ流し続けているのが実態である。

#### （６）公共事業によるトリクルダウン理論神話の崩壊

バブル崩壊後に景気対策の名のもとに国債を使った公共事業への投資が行われた。しかし、公共事業による景気回復はできなかった。トリクルダウン理論とは、建設会社へ公共事業を発注すれば、工事に関わった人たちを通し、発注金額が社会にこぼれ落ち、景気浮揚ができるといった手法である。

筆者[4]は2次離島に住む漁師のKさんをインタビューした。Kさんは、刺し網漁をしている。獲った魚は本島の魚市場に、自分の船で持ってゆく。昔は父と弟と私の3人で漁に出た。船は5トン未満の小さな船である。子供は2人とも大学まで行き、大企業に就職した。子供を育てているときは、時化(しけ)の時も漁に出た。今は夫婦だけの生活となり、潮時のいい時期にだけ漁に出る。1か月に15日も漁に出ないと答えている。ここで分かるのは、子どもを育てている約20年間は、命がけで働いていることである。子育てが終わると、親夫婦の生活ができる程度の収入でよく、必死には働かない。これが家族の変化に対応する生業のあり方であり、高齢化した過疎地域の実情である。

同じ島に住む建設業のMさんのもインタビューを行った。Mさんは、建設工場の仕事は市町村が合併後はなくなった。全国的にも公共事業費が削減された結果だ。建設業は従業員も高齢化し、公共事業も動かない状況であると話す。しかし、住民に聞くとMさんの建設業があったからこそ、子どもたちを大学に行かせることができたとのことだ。当時の人口の少ないこの島にあっては外部からの資金獲得と配分の流れ(=トリクルダウン理論)は非常に明確に表れている。ここでは、雇用の受け皿として島に1社しかない建設会社が、農閑期や海が荒れる冬期に仕事を提供でき、子育て世代の生活費、教育費を稼げていた。しかし、子どもが巣離れしてしまえば、地方にとって公共事業による景気浮揚は期待ができないことを表わしている。景気対策としての公共事業への投資に対して、我々は土建国家を目指しているのかという批判から公共事業は減少し、建設会社も減少し、公共事業投資は消長していった。

### (7) 新自由主義の登場

1980年代に登場したのが新自由主義[5]と言われる国直営から民営化への転換政策である。第2次世界大戦後、1970年代頃まで、世界の国々の経済政策は、民間企業に対する自由放任主義であった。しかしこれが世界恐慌を引き起こしたとする認識のもと、公共事業による景気の調整、主要産業の国有化などを推進し、国家が経済に積極的に介入して個人の社会権を保障すべきであるという考え方であった。

しかし、1970年に入り、石油危機に陥ると国有化といった大きな政府は批判される。当時、英国は英国病と揶揄された慢性的な不況に陥って財政赤字が拡大し、米国でも失業率が増大した。こうした行き詰まりの状況を生み出した責任が、国家による経済への介入と政府部門の肥大化にあるという主張である。

こうして1980年代に登場したのが新自由主義である。その代表例が、英国のマーガレット・サッチャー政権によるサッチャリズム、米国のロナルド・レーガン政権によるレーガノミクスと呼ばれる経済政策であった。サッチャーは、電話、石炭、航空などの各種国営企業の民営化、労働に関する規制緩和などを実施した。グローバル資本主義を自国に適用して外国資本を導入、労働者を擁護する多くの制度・思想を一掃した。レーガン政権も規制緩和や大幅な減税を実施し、民間経済の活性化を図った。日本においても電話、鉄道、郵政などの

民営化が行われた。中曽根政権は1982年に、民間企業の活力を利用して財政負担なしに社会整備を図り、さらには、日本専売公社、日本国有鉄道および日本電信電話公社の三公社を民営化させた。その後、小泉政権では、2005年に郵政民営化が実現した。また、2003年には選択と集中を標榜する地域再生事業がスタートし、地域再生特区による規制緩和や政策の地域間競争が開始された。日本の地域縮小へ向けた取組み、「格差是正」から「選択と集中」への政策転換、「公」から「民」への移管といった政策は、新自由主義の考え方に基づき実施され、現在も継続されている。

## （８）地域縮小へ向けた取組み

### ①市町村広域合併の失敗（総務省）

総務省は、少子高齢化や環境問題、情報化の進展といった多様化・高度化するとともに広域化する行政課題への的確な対応に迫られているとし、広域行政の必要性を説いた。1999年に地方分権一括法が公布され、2010年までの11年間にわたって市町村合併が続いた。この結果3,232あった市町村は、1718市町村（2021年現在）となった。

しかし、広域合併した市町村で地域活性化に向けた取組みが進んでいない。12市町村で合併したある地域の議員に聞くと、どの旧市町村から始めるのか、ひとつだけを抽出して始めると他の地区から文句が出ると言って地域活性化政策に手を出さないという。またある中核市の担当者に聞くと、はわが市は課長だけで300人いる。地方創生事業の資金を一人の課長の発意で提案できないと話す。また、広域合併に応じなかった当時の金森[6]は、合併を選ばなかった理由の一つは教育にある。村には小学校、中学校が一枚ずつあるが、合併したら学校は統合され、なくなってしまうのではないかという強い危機感があったと述べている。これらが示す通り広域合併し、大規模化した市町村はまちづくりの動きが悪く、小村は直接的に学校存続といったまちづくりに関与できる。広域合併化は、集落単位のまちづくりの難しさを示している。まちづくりの実行はもう少し小域だ。集落単位、学校区単位等の小域への視点が市町村合併には欠如していた。

### ②学校統廃合の失敗（文部科学省）

少子化等の更なる進展による学校の小規模化に伴い、児童生徒が集団の中で切磋琢磨しながら学んだり、社会性を高めたりすることが難しくなる等の課題の顕在化が懸念され、文部科学省が平成27年に「公立小学校・中学校の適正規模・適正配置等に関する手引」を策定した。学校統合の適否やその進め方、小規模校を存置する場合の充実策等について、地方自治体が検討する際の基本的な方向性を示した。これにより各地で小中学校の統廃合が進められた。一方、高校は1990年代から再編整備が進められ、1989年に5,523校あった公立高校は2016年に5,029校まで約1割（494校）減少したことになる。しかし高校存続を望む地域住民も多く、隠岐島前高校のような高校魅力化を自治体とともに進める高校が多く誕生した。高校は、「人口流出装置」ではなく「人口留置装置」とすることの重要性が認識されるようになった。文部科学省は憲法が定める教育の機会均等や平等性の見地から、全国

的なクラスの定員にこだわり、小クラスを認めてこなかった。これにより学校の統廃合を各地で推進した。遠隔授業も教員の評価の観点から認めてこなかった。しかし、この間、地域と学校との関係が崩れ、地域の人口減少を促進し、地域コミュニティの崩壊へとつながった。

#### ③青森市のコンパクトシティ（国土交通省、経済産業省）

青森県青森市の中心市街地で展開されたコンパクトシティはアウガの破たん処理により終わりを告げた。アウガは、青森駅前の再活性化をめざして整備が進められ、2001年にオープンした。しかし、モータリゼーションのなかで郊外立地の大型店舗との競争に勝てず、商業施設の多くは撤退し、最終的には青森市が「駅前庁舎」として活用することとなった。

アウガを管理運営する青森駅前再開発ビル株式会社は、アウガオープン当初から、的確な経営見通しを示せず、経営改善に取り組んできたものの、約23億9千万円の債務超過となり、解散し、特別清算を行うこととなった。アウガの経営問題を背景に、2名の市長が選挙で落選あるいは辞職するという政治的責任を負った。中心市街地に公共事業を集中的に投資することは郊外に住む市民の理解を得られず、市政は混乱した。ハコモノだけではまちづくりはできず、人への投資やソフト事業の欠如も事業破たんの大きな要因と指摘できる。

#### ④コンパクト&ネットワーク（国土交通省）

国土のグランドデザイン2050が描くこの国の未来（国土交通省国土政策研究会）によると生活に必要なサービスを一定のエリアに集約化（コンパクト化）することで、地域住民がそれらの生活サービス（都市機能）を便利で効率的に利用できることと定義づけている。多くの地方都市では、急速な人口減少と高齢化に直面し、地域の産業の停滞もあり活力が低下する。また市街地が拡散し、低密度な市街地が形成されている。厳しい財政状況下で、拡散した居住者の生活を支えるサービスの提供が将来困難になりかねない状況にある。こうした状況下で、今後も都市を持続可能なものとしていくためには、都市の部分的な問題への対症療法では間に合わず、都市全体の観点からの取り組みを強力に推進する必要があるとコンパクト化の意義を明確化している。

#### ⑤自治体戦略2040構想の挫折（総務省）

総務省の自治体戦略2040構想は2040年の事項構造を前提とした自治体行政のあり方を検討している。2040年頃には、総人口は毎年100万人近く減少する。これは自治体の税収や行政需要に極めて大きな影響を与えると予測している。医療、福祉、インフラ、空間管理など、住民サービスの多くは地方自治体が支えている。地方自治体が持続可能な形で住民サービスを提供し続けることが、「住民の暮らし」や「地域経済」を守るために不可欠で、さらには、我が国が国際社会において「名誉ある地位」を占め続けるためにも必要であるとしている。このため、① 住民生活に不可欠な行政サービスがどのような課題を抱えていくことになるのか、② その上で、住み働き、新たな価値を生み出す場である、都市をはじめとする自治体の多様性をどのように高めていくのか、③ どのような行政経営改革、圏域マネジメントを行う必要があるのかを検討している。

労働力（特に若年労働力）の絶対量が不足する。破壊的技術（AI・ロボティクス等）を使いこなすスマート自治体となる必要がある。経営資源が大きく制約されることを前提に、従来の半分の職員でも自治体が本来担うべき機能を発揮できる仕組みが必要であると公務員の半減を謳っている。

また、暮らしを支える担い手の確保が必要だとし、定年退職者や就職氷河期世代の活躍の場を求める人が、人々の暮らしを支えるために働ける新たな仕組みが必要であると、地域を基盤とした新たな法人が必要であるとしている。また、地方部の地縁組織は、法人化等による組織的基盤の強化が必要であると、民間のまちづくりへの参加を求めている。

しかし、町村会の荒木ら[7]は、『「新たな圏域行政」の法制化とスタンダード化等を盛り込んだ国の「自治体戦略 2040 構想研究会」報告の問題認識は、審議の行方によっては、団体自治・住民自治に基づく町村の存立基盤をゆるがしかねない恐れがあるとの強い危惧を持って、これまでの地制調審議を注視してきた。特に、「新たな圏域行政」の推進は、連携やネットワーク化の名のもと、都市部を中心とした行政の集約化・効率化につながるものが強く懸念され、「平成の大合併」後の状況をみても、周縁部の町村をさらに衰退に追い込む危険性をはらんでいる。このため、本会は、昨年 11 月、全国 9 2 6 の町村長が一堂に会した「全国町村長大会」において、「新たな圏域行政」に断固反対する特別決議を満場一致で採択し、関係各方面に要請活動を行ったところだ。本意見は、平成の大合併の荒波に翻弄され、財政誘導や強権的な指導といった飴と鞭も使って苦渋の決断を迫られた私たち町村及び旧町村部の忘れてはならない教訓を踏まえて申し上げる。』と批判され、審議は立ち消えとなった。

## （9）マイノリティの声は届く

### ①買い物難民問題（中心市街地への集中投資への疑問）

中心市街地は、購買者のモータリゼーション化の波の中で、郊外の大規模店舗との競争を強いられ、疲弊していく。空き店舗は増加し、中心市街地にあったスーパーマーケットも閉店を余儀なくされた。こうした中、中心市街地や近隣商業地に住む自動車を持たない住民が、食料を買える場所を失い、生存危機に瀕しているのではないかという問題意識が生まれた。当時、中心市街地は、経済産業省の戦略的補助金を制度化し、施設の集中立地を促進するコンパクトシティを進めている中で、買い物難民はマイノリティの声を届けた問題提起として重要な意味を持つ。

### ②高校魅力化（高校統廃合への疑問）

島根県立隠岐島前高校の存続危機に対して高校魅力化により、島留学生の呼び込みにより生徒数の増加に成功したことを受け、存続危機の高校がある全国の市町村が地域活性化政策として魅力化を行ったことが、教育を地域活性化領域とした最大の成果といえる。今まで地方行政と教育委員会は首長と教育長という指示系統が異なるため、組織横断してものごとを考え実行ができなかった。これを移住した若者たちにより、実現できたのは地域活性

化において大きな成果といえる。

文部科学省の「令和の日本型学校教育」の構築を目指して～全ての子供たちの可能性を引き出す、個別最適な学びと、協働的な学びの実現～答申、令和3年1月26日、中央教育審議会（以下中教審答申という）においても魅力化という言葉は全国展開されることとなり、各所に明記されている。よりよい学校教育を通してよりよい社会を創るという理念を学校と社会とが共有し、学校教育を学校内に閉じず、地域の人的・物的資源も活用し、社会との連携及び協働によりその実現を図る「社会に開かれた教育課程」の重視は、地域活性化という領域に教育が入ることを示している。

地域協働による高校魅力化ガイド、社会に開かれた学校をつくる（地域・教育魅力化プラットフォーム）によると「地方には働く場がないから、若者が帰らない」のではなく、「意欲ある若者たちがいないから、働く場（新たな事業や仕事）が生まれない」という側面もある。また、必要とされる資質・能力、学習機能は、従来の社会は、工業化、中央集権化、標準化、大量生産、大量消費であり、このため、指示を受け早く正確に唯一解を出す力・知識量が資質能力として求められた。学習動機は試験・受験合格に向けた外発的学習動機であり、教室・学校に閉ざされた義務的な勉強であった。しかし、未来社会は、情報化、国際化 AI化、多様化、複雑化の社会であり、資質能力は主体性、協働性、社会性、課題発見解決、学び続ける力等が求められる。学習動機は社会・自己実現に向けた内発的学習動機が求められ、地域社会に開かれた探求的な学びが教育に求められるとしている。

また、高校で育成される人材は大学に進学するために都会に出て、またそのまま都会で就職し、ふるさとに帰る機会を失うのではなく、遠隔授業により、どこの大学等の単位も取得でき、なおかつ地域に根差して定着することができるような教育の抜本的な改革が求められる。

## （10）「格差是正」から「選択と集中」への政策転換

### ①競争環境の喚起

バブル崩壊後の雇用対策、景気対策を名目とした公共事業の増大と国の補助金の受益者が地方自治体であり、農協であり、商工会と固定される中で、毎年継続される景気浮揚対策がかえって競争力を失う結果も生まれていた。このため、2000年代に入り小泉内閣において、格差是正から選択と集中による補助金、交付金支援が始まる。

1998年に特定非営利活動促進法（以下、NPO法）が成立した。補助金の補助対象に任意グループ等が入り、補助金が必要な受益者は任意グループであっても申請書の優劣の競争により、採択されるという道筋ができた。

2020年版小規模企業白書によると、中小企業基本法においては、中小企業とは「過小過多（企業規模が小さく、企業数が多すぎる）」であり、「一律でかわいそうな存在」として認識されていた。また、中小企業で働く労働者は社会的弱者であり、こうした者に対して社会的な施策を講ずるべきとのスタンスで政策が講じられてきた。このような認識の下、同法は、

中小企業と大企業との間の生産性・賃金などに存在する「諸格差の是正」の解消を図ることを政策理念としていた。1999年12月に公布された改正中小企業基本法では、中小企業は、①新たな産業の創出、②就業の機会の増大、③市場における競争の促進、④地域における経済の活性化、の役割を担う存在であることを規定するとともに、これまでの「二重構造の格差是正」に代わる新たな政策理念として、「多様で活力ある中小企業の成長発展」を提示している。つまり、選択と集中による競争環境を喚起した。

## ②地域再生事業（内閣府）

平成15年（2003年）に小泉内閣で登場したのが地域再生事業である。バブル崩壊後の低迷する日本経済において、有効求人倍率の低下を雇用創造で対応する数々の政策が実施された。特徴的であるのは、地域からの提案を交付金で実現する事業であることだ。「選択と集中」による地域政策であることは、制度の意義と目標の中で、「地域の創意工夫を凝らした自主的かつ自立的な取組を知恵と工夫を競うアイデア合戦で展開」することが明記されていることである。

この中で、有効求人倍率が1.0未満の地域に適用される厚生労働省のパッケージ事業は、雇用保険の利子で運用されたこともあり、制度上自由度のある事業に取り組むことができ、雇用創造に大きく貢献した。

## ③地方創生事業（内閣府）

地方創生とは、東京一極集中を是正し、地方の人口減少に歯止めをかけ、日本全体の活力を上げることを目的とした政策として、2014年に安倍首相と島根県地域おこし協力隊との車座座談会の席で首相が「これからは地方創生の時代である」と発したのが最初である。地方消滅、東京一極集中が招く人口急減（中公新書）が話題となる中、人口減少の危機感が各市町村に浸透し、その中で、地域再生事業と同様に選択と集中による地域政策が展開された。地方創生事業は単年度事業の批判に応え、3年、5年といった期間で、継続して事業に取り組むことができるのが特徴である。

### （11）「公」から「民」への移管

#### ①外部人材の導入（総務省）

選択と集中による地域政策は小泉内閣の地域再生事業でより鮮明となる。土光臨調（1981年に発足）以来、削減されてきた人件費を支援事業として制度化したのもこの時代の大きな特徴である。小田切[8]は2004年より地域総合整備財団（ふるさと財団）が総務省との連携で始めた「地域再生マネージャー」制度は、専門家が地域に3年間にわたり常駐して、地域づくりにかかわる事業として異彩を放っていた。また、必ずしも専門的な技術や知識を持たず、地域に寄り添いながら支援をする者の重要性も提起され、それが実現した。先の農水省「基本方向研究会とりまとめ」を受けて、取り組まれたのが、農林水産省「田舎で働き隊」であり（2009年度より）、同時期には総務省「地域おこし協力隊」（最長3年間の任期で、地方部の自治体が地域おこしのために三大都市圏等から地元に移住者した者を「協力隊」と

して委嘱する制度一賃金や活動費に相当する部分の全部または一部を自治体への地方交付税で、負担する)が導入された。両者は、まさにこうした非専門家の若者の雇用を意識した制度である。任期満了後(3年後)の定住も進んでおり、新しい定住策としての役割も果たしつつあるとその成果を述べている。「地域再生」や旧来からある「地域おこし」がこの時期、地域活性化の用語として普及した。

### ②PPPによる「公設民営」(国土交通省)

ハコモノ投資と揶揄され、地域活性化の世界ではむしろ敬遠されがちであったハコモノ公共事業であるが、その後、地域活性化に大きく寄与したのが PPP (Public/Private Partnership) である。公共的な事業を官、民、市民が連携して行うことの総称的概念である。根本[9]は、わが国で、はじめて PPP の用語が公式に使われたのは、経済産業省・経済産業研究所の日本版 PPP 研究会である。2002 年に報告された同研究会中間とりまとめには、『民間でできることは、できるだけ民間に委ねる』との原則の下に、公共サービスの属性に応じて、民間委託、PFI、独立行政法人化、民営化等の方策の活用に関する検討を進めることとしている。これは、我が国における公共サービス分野での官民パートナーシップによる公共サービスの民間開放(以下、「PPP:Public Private Partnership」という。)の推進を目指すものである。」と記している。

PPPには建設会社、設計者、運営者を公募し、一括委託するものがある。また、民間で建設した施設を長期賃貸(リース化)で公共サービスの使うものがある。官民パートナーシップによる公共サービスの民間開放により、地方創生事業の代表的事例となったオガール(岩手県紫波町)やAiCT(福島県会津若松市)が建設された。今後、小さな自治体経営が求められる中、ますます、PPPの適用は重要な時代に入る。PPPにより、ハコモノ投資への民間参画の道を開いたことは、地域活性化の今後のあり方に大きな影響を与える。民間事業として、ハコモノを金融化したのはヤマガタデザインが行ったスイデンテラス(山形県鶴岡市)である。ハコモノ投資は、地域活性化の重要なカードである。地方自治体財政のひっ迫が回避されるのであれば、民間主導でむしろ積極的に行う時代となった。

### ③学校の「公設民営」(文部科学省)

学校の運営の公設民営は国家戦略特区によって実現した。国家戦略特別区域法における学校教育法の特例措置(公立学校運営の民間開放)では、指定する非営利法人にのみ公設民営学校の管理を行わせることができる。指定する非営利法人の種類は、①学校法人、準学校法人、②一般社団法人、一般財団法人、③特定非営利活動法人であり、その担当役員が管理を行うために必要な知識又は経験を有するものから、都道府県又は指定都市が指定することができる。

大阪市立水都国際中学校・高等学校は、全国初の公設民営の中高一貫校である。国家戦略特別区域法における学校教育法の特例を活用し、国際バカロレア(IB)を教える学校を創設した。公設民営の運営委託先はインターナショナルスクール運営する学校法人「大阪YMC



A」(大阪市)である。海外の大学入学資格「国際バカロレア」を取得できるコースを設置し、専任外国人教員を配置し英語教育を充実させている。公設民営学校の運営は国から市に入る普通交付税額を運営委託費とする。

愛知総合工科高校専攻科は、愛知県に集積する自動車産業への人材供給を図るために、自動車産業との連携のなかで誕生した専攻科である。質の高い技術者や技能者を養成することを目指している。高卒後の2年制で2学級、産業システム科(1学級)20人、先端技術システム科(1学級)20人で構成されている。学校運営は公設民営で行っており、事務局は名城大学が運営し、教員は愛知県の自動車産業等から派遣されている。専攻科が公設民営学校として認められたために、人件費等の学校運営会費は地方交付税の算定対象とすることを提案し認められた。

教員免許に対する緩和、実務家教員の導入、学校定員の緩和、コロナ禍を起点とした遠隔授業、横断的な学び(STEAM)、中教審(個別最適な学び、協働的な学びの実現)(答申)、GIGAスクール構想(一人一台端末)、広域通信制学校・オルタナティブスクール・ホームスクーリングの一般化(これは親の働き方や生き方とも連動要素大)など、地域活性化政策との連動により、教育の民営化は大きく動いている。

#### (12) 公団・シンクタンク・コンサルタントの誕生(政策立案の外部化)

国は直営の事業を実施するために公団を創設した。戦後は、大都市圏で住宅需要が逼迫する中、建設省が主導し、日本住宅公団法を法制化し1955年に設立された。1956年には日本道路公団法に基づき、日本道路公団が設立された。本州四国連絡橋公団は、本州四国連絡橋公団法により、本州と四国の連絡橋に係る有料の道路及び鉄道の建設及び管理などを目的として1970年に設立された。この中で、受託を受けるコンサルタント会社が生まれ、大規模プロジェクトを受託する大コンサルタント会社も頭角を現した。1950年には建築士法が法制化し、建築士が国家資格となり、建築設計事務所も誕生した。建築のみならず都市計画分野にも進出し、日本住宅公団等からの委託を得てニュータウン開発に従事した。土地区画整理法は1954年に制度化され、測量会社を中心となり、各地の土地区画整理事業が始まった。いずれも、国の骨格を整備する面整備事業であり、地域活性化政策には重点に置かれなかった。

1970年には野村総研や三菱総研が設立された。シンクタンクは政策研究を主業務とする研究機関である。その後、国所管の財団法人系シンクタンクも創設された。通産省所管の日本立地センターや大蔵省所管の日本システム開発研究所(その後廃止)などが、工業団地の構想立案や国家予算の電子化を目的に、民間企業による設立の提案のもとに創設された。これらの財団は、地域活性化研究や基本構想策定を主業務として活動した。

この間、零細規模の会社は地方自治体からの随意契約を結ぶことはなかった。しかし、2003年の地域再生事業の中で、初めて総務省の外郭団体であるふるさと財団の地域再生マネージャー事業で同財団が推薦した会社が地方自治体との契約を締結することとなり、各

地で零細会社の活躍が始まった。

地域活性化政策は公団、大規模コンサルタント、シンクタンクから零細会社への委託と徐々に自由度の効く組織への委託業務へと進んでいる。

### (13) 社会的孤立という新たな難問 (厚生労働省)

バブル崩壊という経済的なショックを受け、当時の日本は会社を守り、苦境に立たされたのは人であった。就職氷河期世代を生み、この世代を中心に賃金の減少、未婚者の増加、出生率の低下傾向が見られたものの、日本は人口減少に対する国民的な気づきと対策が遅かったと言われている。若壮年無業者、ひきこもり、親同居未婚者が孤立を生み、また格差を生んでいる。またこの格差が固定化されているとも言われている。

格差社会の固定化に対して厚生労働省は地域共生社会を提唱している。生活に身近な地域において、住民が世代や背景を超えてつながり、相互に役割を持ち、「支え手」「受け手」という関係を超えて支え合う取組を育んでいくこととし、地域丸ごとのつながりの強化を図ることが重要であるとし、耕作放棄地の再生や森林などの環境の保全、空き家の利活用、商店街の活性化など、地域社会が抱える様々な課題は、高齢者や障害者、生活困窮者などの就労や社会参加の機会を提供する資源であると地域活性化の方向性を示している。また、社会・経済活動の基盤でもある地域において、社会保障・産業などの領域を超えてつながり、人々の多様なニーズに応えると同時に、資源の有効活用や活性化を実現するという「循環」を生み出していくことで、人々の暮らしと地域社会の双方を支えていくとしている。

就職氷河期世代より後に生まれた世代においても生まれてから大人になるまでの 20～30 年間に成長を経験しない層も生まれている。これらの世代層が、地域活性化の主役となろうとしている。生き方、世界観、働き方が変わってきている。

### (14) 副業と関係人口

平成 16 年に地域再生事業で導入された雇用創造事業 (厚生労働省) は有効求人倍率が 1.0 未満の地域に適用された。当初、経済不況により、リストラされた失業者を対象とした再就職のための職業訓練のための事業であったが、もともと雇用の少ない中山間地域において、内発型雇用創造により、雇用創出効果を発揮した。もともと会社員が支払う雇用保険の利子により、この事業は実施され、再就職、6 次産業化による創業などの教育訓練予算として活用された。

2009 年に総務省で制度化された地域おこし協力隊により、移住・定住の機運が高まったが、3 年の任期で知らない地域に飛び込むことを躊躇する人たちの存在も明らかになってきた。仕事の限界、都市生活の限界から、条件が揃えば移住してもよいという回答する人が 60%を超えるというアンケート結果がある。最初に地域に飛び込んだいわゆる先駆者を見ている人たちが、関係人口の対象者となる。この存在を気がつき、各地で関係人口誘致の取組みが始まっている。

また、地域で少ない仕事をつなぎ合わせる副業の職能化も始まっている。農家が昔から行

ってきた季節に応じた百業とは異なる新たな副業をつなぐため、移住者の人件費の一部を補助する特定地域づくり事業協同組合の制度化も始まっている。高校を卒業して地域に残る人材に対して専門教育ではなく、副業教育が必要な時代となっている。

#### (15) 個人の資産に助成する有人国境離島法（内閣府）

有人国境離島法の最大の特徴は地方創生事業が地方自治体を通したしごとづくりであるのに対して、同法が離島を有する市町村を通すものの、民間事業者を対象としたしごとづくりの交付金であることだ。地域振興にあつて個人の財産に助成することを国はセーフティネットと言われる資金援助（失業保険等）以外、今まで国は行ってこなかったが、これをはじめて行った事業である。個人や会社を支援対象とし、それも3/4助成という大盤振る舞いで、また、島民に絞らず、島外企業にも門戸を広げ、島民の島外事業も対象としている。これで島嶼部各所に事業所が誕生し、個人が所有する民間施設の更新ができ、五島市の有効求人倍率はなんと1.6となった。国はこうすれば地域の経済浮揚ができるという制度的な経験をしたわけで、いずれ日本が経済的なピンチになった時に地方の各地で使えると確証を得たといえる。よくよく考えると地方自治体を通した産業浮揚策より中小企業や民間個人に託したほうが早い。これは中心市街地活性化事業や地方創生事業と比較しても効果があったことを立証している。

#### (16) 公共を代替する民間組織

##### ① 新しい公共の考え方

新しい公共は狭義には公共サービスの担い手を官から地域へとシフトさせることをいう。新しい公共の事例としてマイクロファイナンスと呼ばれる領域がある。バングラデシュのグラミン銀行は貧しい農村で5人単位のグループでファイナンスを行い地域における金融面での有効な手段となった。国主導の補助金から融資へと地域活性化の資金獲得は動き始めている。特別目的会社が融資を受入れ、住民の保証リスクを軽減し、新事業を行うなど、公共事業の民間化が進んでいる。また、事業により収益をあげながら公共目的を果たす社会的企業も大きく動き出している。

##### ② 一人ひとりを包摂する社会の実現

生活困窮者に対し、必要な支援を個別的・継続的に提供ことが求められている。個人に対する寄り添い型、伴走型の支援は、行政サービスの限界を乗り越えることができる。雇用、障がい者や高齢者などの福祉、人権擁護、自殺対策の分野で、様々な関係機関や社会資源を結びつけ、支え合いのネットワークを構築することが求められている。誰一人として排除されることのない社会の形成は、公共的な活動を行う従来の行政機関、公務員だけが担う訳ではなく、地域住民が、教育や子育て、まちづくり、防犯・防災、医療・福祉、消費者保護などに共助の精神で参加することが求められる。

##### ③ 寄り添い型まちづくり

寄り添い型支援が各地で始まっている。住民に寄り添い、住民の誇りを取り戻す取り組み

を地道に行い、住民の当事者意識が生まれた時点から、事業を導入するという考え方だ。これは地域の外部者ではなく、地域内に住む住民により行われる。失い続けてきた地域の誇りを取り戻していくこと、そして地域それぞれの人口や経済ではない評価軸を作り出していくことが、まちづくりの第一歩ではないか、住民の当事者意識をいかに生み出すかが大切だという考え方である。

#### ④ 社会的企業

地域活性化活動の流れを作り、地域を支える組織は、今後も地方自治体とは限らない。地方行政や職員の縮小を受け、サードセクターの存在は重要性を増す。特に過疎地域においては、土地利用維持、副業・兼業による定住教育などの地域活性化政策の実行の民営化は大いに議論されるべきものだ。

柏[10]は、社会的企業の特徴は、社会的ミッションの存在と、そのための財・サービスを持続的に生産・供給するための事業性の存在であると述べている。欧米の社会的企業をみるとアメリカが、慈善財団が支援する NPO の商業化であるのに対して、ヨーロッパが、政府が運営を支援する社会的排除の解決に限定されているのが特徴である。

表 1-3-2 欧米の社会的企業の特徴

海外事例	特徴
アメリカ	NPO の商業化。社会的起業家の自主性、自由な発想を重視。テーマは広範囲で事業領域は広い。慈善財団が支援。
ヨーロッパ	協同組合と非営利組織とが収斂してできた混合領域。構成員の共益を追求してきた協同組合が、地域社会全体に関わる公益を追求した事象をもとに各国が法制度化。社会的協同組合から社会的企業へ。社会的ミッションは地域レベルでの社会的排除の解決に限定。(①経済的向上、②子どもの貧困、③機会平等、④条件不利地域のコミュニティの支援)、個人や世代間レベルにとどまらず地域の悪循環的な衰退につながるという危機意識。行政機関は社会的企業の諸力を束ね、地域振興を推進。政府の資金が流入。

資料：地域再生の論理と主体形成, 2019, 早稲田大学出版部, 柏雅之ら, p. 127 を筆者が表化

#### ⑤ プロボノ（個人によるまちづくり貢献）

「プロボノ」とは、「公共善のために」を意味するラテン語「Pro Bono Publico」を語源とする言葉である。プロボノとは、各分野の専門家が、職業上持っている知識やスキルを無償提供して社会的・公共的な目的のために社会貢献するボランティア活動のことを言う。まちづくりの専門家が、東日本大震災時に、手弁当で被災地に出向き、地元企業、商店街の復興を支援するなど、幅広く活動したことで認知が広まった。地域づくりや民間企業支援を無料で行うプロボノは、副業のひとつの方法として確立し始めている。ネット社会であり、自宅

にいる外部者個人のまちづくりへの関与が始まっている。

#### ⑥ クラウドファンディング（個人によるまちづくり貢献）

インターネットを介して、個人が行いたいまちづくり事業を明らかにして、募金を集めるクラウドファンディングの手法が若者を中心に進んでいる。まちづくり資金は必ずしも地方自治体を通した補助金だけではないことが実証され始めている。

### 4. 撤退を指向する土地利用政策

農水省と国土交通省が2021年に相次いで新たな土地利用方針を発表した。農水省の人口減少社会における長期的な土地利用の在り方では、農業生産の維持が困難な場合を想定し、計画的な植林を問題提起し、国土交通省では、国土の選択的利用、集落が無住化する可能性も考慮に入れた、土地利用・管理の選択を行うといった方針を示している。コンパクト化や国土利用の収縮がすべてではない。しっかりした議論が必要である。以下にその概要をまとめる。

#### （1）人口減少社会における長期的な土地利用の在り方（農水省、2021年）

##### ① 食料安全保障の確立や災害に強い持続的な国土保全が重要

農水省が、地方への人流れを加速化させ、持続的低密度社会を実現するための新しい村政策の構築—令和2年食料・農業・農村基本計画の具体化に向けて—（令和3年6月4日）を取りまとめている。新しい農村政策の在り方に関する検討会及び長期的な土地利用の在り方に関する検討会〈中間とりまとめ〉では、農村の持つ価値や魅力を活かし、田園回帰による人の流れを加速化させ、地域での居住や関わり選択肢を増して大都市から農村に人口分散を図ることは、我が国全体の人口減少緩和に加え、農林水産業持続的な展開を通じて将来にわたる食料安全保障の確立や、災害に強い持続的な国土保全などの多面的機能の発揮を図る観点から極めて重要であるとの背景を語っている。

##### ② 農地とし維持するが困難

我が国の農地は、昭和36年の609万ヘクタールをピークとし、都市化の進展等に応じて徐々に減少しており、今後は、高齢化や労働力不足により、農地としての維持管理が困難となり、こうした多面的機能の発揮に支障を及ぼすことが懸念されている。こうした中で、将来にわたる食料の安定供給の確保や、災害に強い国土の形成などを考えると、生産基盤である農地について、環境への負荷を軽減し、土壌の健全性を高めながら持続的に確保していくことが重要である。しながら、中山間地域を中心として、農地の集積・集約化、新規就農軽労化のためスマート農業の普及等あらゆる政策努力を払ってもなお、農地とし維持することが困難、今後増加することが懸念されると問題点を指摘している。

##### ③ 放牧を含めた粗放的な利用、計画的な森林化

今後は農村における土地利用について、食料供給基盤としての機能は極力維持しつつ、災害に強い国土づくりや、自然資本の持続的な利活用、環境調和型の農業生産を推進する観点から

も、有機農業や、放牧を含めた粗放的な利用、計画的な森林化などによる適切な管理を推進するための、多様で持続的かつ計画的な農地利用方策について検討することが重要であるとの認識が共有化された。

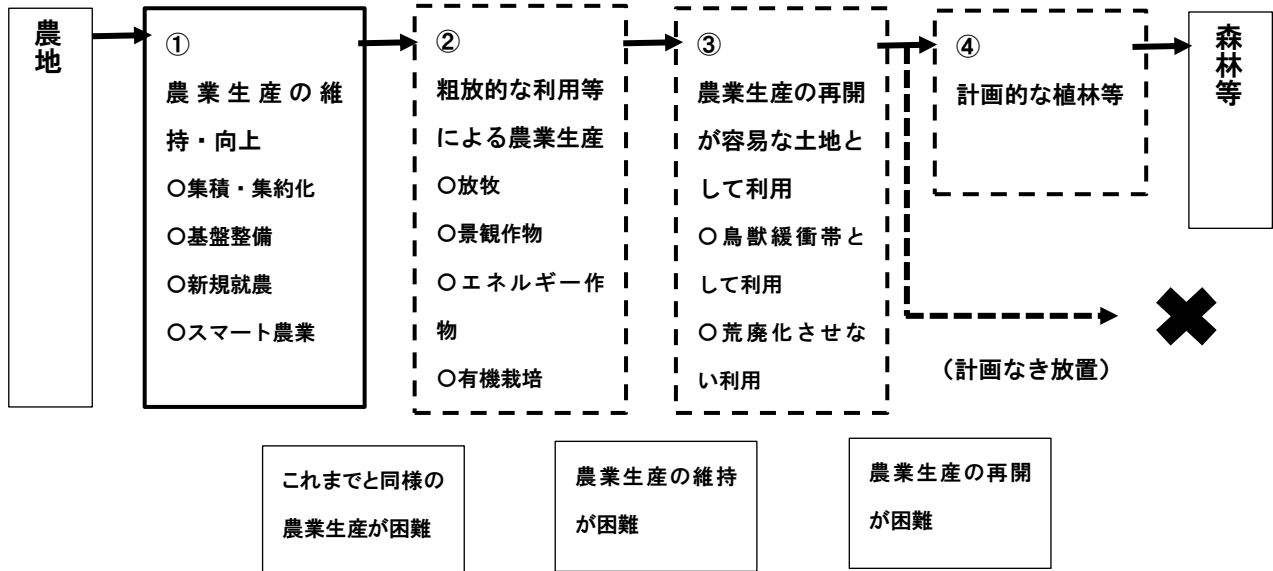


図 1-4-1 人口減少社会における長期的な土地利用の在り方

資料：農水省

## (2) 国土の管理構想（国土交通省、2021 年）

### ① 国土の管理

我が国は人口減少社会を迎え、土地需要の減少に伴い、国土の管理水準の低下や非効率な土地利用の増大等が懸念されており、既に地方圏を中心に、低・未利用地や空家の増加、農地の荒廃などの問題が顕在化している。国土の管理水準の低下は、水源涵養機能等の国土の有する様々な機能の低下を招き、地域の暮らしや国土全体に大きな影響を与える可能性があることから、持続可能な国土の形成に向け、人口減少下における国土の適切な管理の在り方を構築し、国土の荒廃を防ぐ取組を進めていくことが急務となっている。国土の管理構想は、特に人口減少が進む中山間地域等を主眼に、長期の視点から取り組むことが重要であることを踏まえ、20～30 年の将来を見据えるものとする。

### ② 留意点

人口減少や財政制約が継続する中では、全ての土地について、これまでと同様に労力や費用を投下し、管理することは困難になることを想定する必要がある。適切な管理を続けることが困難な中山間地域の荒廃農地などの土地については、それぞれの地域の状況に応じて、管理コストを低減させる工夫とともに、新たな用途を見いだすことで国土を荒廃させず、むしろ国民にとってプラスに働くような最適な国土利用を選択するよう努めることが必要で

ある（国土の選択的利用）。全ての土地について従来どおりの管理をしていくことは難しいとの認識に立ち、将来像を見据えたうえで、管理方法の転換や管理の縮小の検討を行うことが必要である。また、集落においては、将来的に人口減少が進み、場合によっては集落が無住化する可能性も考慮に入れた、土地利用・管理の選択を行うことが必要である。地域住民の発意と合意形成を基礎とした地域主体の国土管理の取組を促進するとともに、水資源や農林水産資源など良好な国土の恵みを楽しむ都市住民が農山村地域の管理を支えるなど、多様な主体の参加及び協働による国土管理を進める（国土の国民的経営）。

### （３）時代背景の変化と国土利用・管理の在り方

人口減少が進み、土地の開発や適正利用が課題とされた経済成長時代から、土地の適正な管理が課題となり国土の利用が縮小していく時代へと変化する中で、従来からの国土利用計画制度はもちろん、各個別法制度においても対応できない課題が増えてきている。また、人口減少のみならず、ライフスタイルの変化、気候変動、災害リスクの増大といった様々な時代背景の変化に対応した国土利用・管理の課題については、従来どおりの考え方や制度では課題解決を図ることが難しい。国土利用計画に国土の適正管理の考え方を取り入れた国土の管理構想の検討の中で、これまで描ききれなかった分野間の調整や新たな課題への対応についても検討を進めていくことが必要となってくる。

### （４）人口減少と国土利用・管理

中山間地域においては、空地、空家、荒廃農地や手入れが不十分な森林が今後さらに増加することが考えられ、人口減少、高齢化が進んだ結果、無住化する集落が増えていくことが予想されている。集落が無住化した場合、これまで地域住民の手で利用・管理されてきた、道路、農業用排水路、農地、森林等が集落空間全体として管理不全の状態に陥る可能性がある。所有者の責任として個人所有の土地の管理が続いたとしても、集落で共同管理を行っていた土地は管理が難しくなる可能性が高く、空間として放置が進み、周辺地域や都市地域へ大きな外部不経済を与える可能性がある。これらの課題が発生する前に、地域において地域づくりの方向性や土地の利用・管理について検討するなど、国土管理が維持されるよう対策を進めることが必要である。国土管理は地域住民に過度なコスト負担がかかる可能性があるが、国土が維持されないと住民以外にとっても大きな悪影響を与える場合や、国土管理の維持が住民以外にとっても利益をもたらすものである場合もあるため、管理行為にかかるコストの適切な分担についても検討を進める必要がある。また、無数の集落の無住化が発生した場合、地域づくりの観点からどのように考えるのか、外部不経済の抑制のために必要な管理行為を誰が担っていくのか、空間的な土地利用の在り方の検討が必要となってくる。

このような集落の無住化まで至らなかったとしても、各集落で利用・管理が難しくなった農地が荒廃し、森林の様相を呈する状況になるなど、農地に復元することが難しい土地も増えてきている。これらの農地については継続して利用することができないと見込まれる場合は非農地とされることとなるが、これらの土地の扱いについてどの分野においても政策

として取り扱われていない状況にあり、また、非農地化された土地の中には悪影響を引き起こす土地も存在している。

## 5. 小括（地域活性化政策の何が失敗だったのか）

### （1）バブル崩壊後に公共事業による景気浮揚策しか選択しなかった

2002年に小泉内閣が誕生し、内閣府の年次経済財政報告「改革なくして成長なし II」（第3節 財政金融政策の展開第1章 景気回復力の展望）において、バブル崩壊後の公共投資について以下のように述べている。『我が国政府は、バブル崩壊後の90年代を通じた長期の景気低迷に対応して、度重なる経済対策を実施したうえ、日本銀行も金融緩和を続けたが、民間需要の持続的な回復をもたらすことはできなかった。他方、政府の財政出動、社会保障関連費用の増加、及び長期にわたる景気低迷や減税実施等による税収の減少によって、巨額な財政赤字を抱えるに至っている。』この時期に格差是正、均等バラマキにより、公共事業が行われた。毎年の多額の公共事業が、地方公共団体、商工団体、農業団体等に交付され、返って交付される団体の競争力を失う状況に追い込まれた。そこに小泉内閣が誕生し、選択と集中政策が導入された。

バブル崩壊後に、景気対策を名目として公共事業が毎年講じられた。過去最大規模と言われる経済対策が実施され、我が国の財政は急速に悪化し、景気低迷も長期間に及んだ。我々日本は景気回復に向けた事業手法を見誤った。

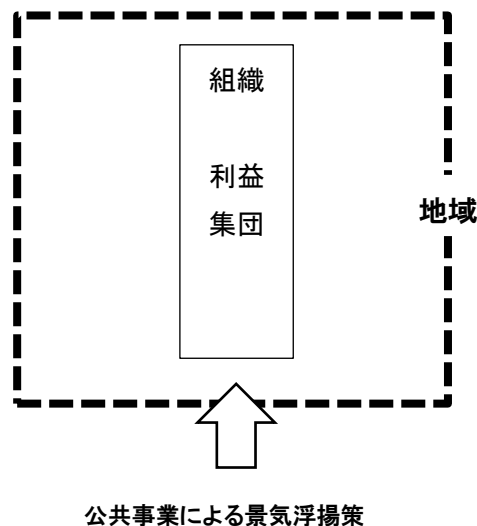


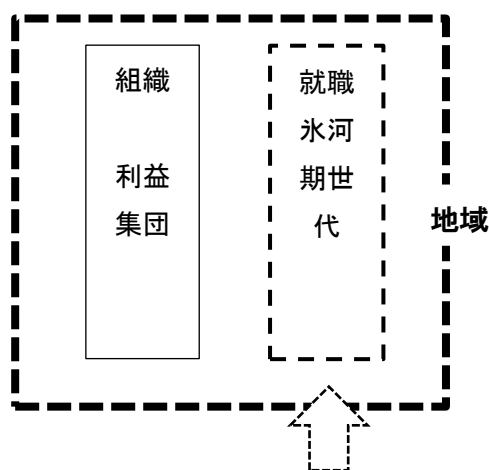
図 1-5-1 バブル崩壊後の国の地域活性化政策のイメージ



## (2) 就職氷河期世代への対応が遅れた

就職氷河期とは、バブル崩壊後の1993年から2005年に高校や大学を卒し、多くの生徒・学生が就職できなかった年代である。バブルの崩壊の影響により、多くの企業が新入社員を採用せず、全国各地で有効求人倍率が1.0を割り、就職難が続いた。この世代は高度経済成長期の終盤から安定成長期にかけて生まれた世代であり、団塊の世代を親に持つ団塊ジュニア世代とも言われている。2021年現在、37歳～46歳が中心となる。就職活動が長期化する中で引きこもりとなったものもいる。労働力調査基本集計及び詳細集計(2018年平均)によると、就労せず、家事も通学もしていない者が約40万人(35歳～44歳人口の2.4%)にのぼる。また、就職氷河期世代の職業が不安定であったことに起因して、未婚化、晩婚化が起きた。生活を親の年金に依存するパラサイト・シングルもいる。

戦後日本は、加工貿易を柱に一生懸命に働き、高度成長時代を形作った。国もこうした時代の要請を受け、さまざまな制度を作り国主導による骨格作りを進めた。いずれも当時の社会情勢を踏まえた地域活性化政策と言っても過言ではないだろう。しかし、いつまでも国が牽引する骨格作りとはならない。その終焉がバブル崩壊であった。就職氷河期世代は今もなお迷走し、次世代も手繰り寄せる頼みの綱がなかった。日本経済が長きにわたり低迷したのは、生産年齢人口の主役となる世代の喪失にあるのではないか。公共事業投資への集中的な投資を続けるのではなく、モノからソフトへと橋渡しができたであろう若き世代への投資とすべきであった。我々日本は、見誤った。



就職氷河期世代への対応が遅れた

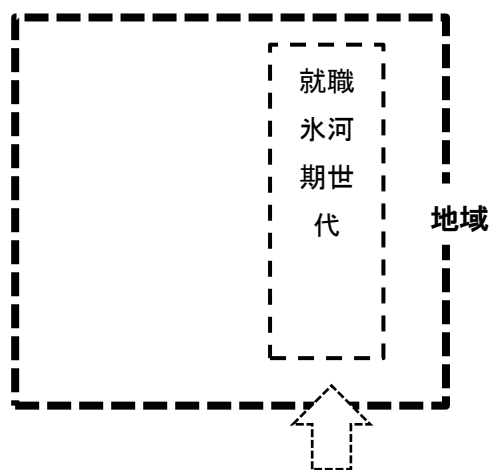
図 1-5-2 就職氷河期世代への国の対応遅れのイメージ

### (3) 人口減少問題への察知が遅れた

日本生産性本部が2011年に発足した日本創生会議は人口減少の要因は、20～39歳の若年女性の減少と地方から大都市圏（特に東京圏）への若者の流出に関するレポート（増田レポート）を発表した。推計によると、2040年には全国896の市区町村が「消滅可能性都市」に該当する。うち、523市区町村は人口が1万人未満となり、消滅の可能性がさらに高い。この危機を回避するため、少子化対策と東京一極集中対策を同時に行う必要があると人口減少に関する問題提起した。国民に対して消滅可能性都市という言葉で問題の深刻さを突き付けたことで、重要な提言と言える。

日本の生産年齢人口は1995年をピークに、総人口は2008年をピークに減少に転じたが、放置すれば、日本は厳しい労働力不足の時代を迎えることになる。就職氷河期世代は、就職できないだけでなく、結婚、子供を産むことさえ、他の世代より少なかったのが一因である。

阿藤[11]は「少子化」を「出生率が人口置換水準を下回り長期間低下・低迷すること」と定義するならば、少子化は、日本では1974年以降すでに30年間続いており、しかも未だに出生率の低下傾向に歯止めがかかっていない。同じ少子化現象は西欧諸国でも70年代に始まり今日まで続いてきたため、それに対する研究上の関心が拡がり、多くの研究が積み重ねられ、議論が深められてきたと少子化に対する意識の遅れを指摘している。生産年齢人口の急減は、日本の競争力の衰退を意味する。日本は、こうした事態を察知することが遅れた。

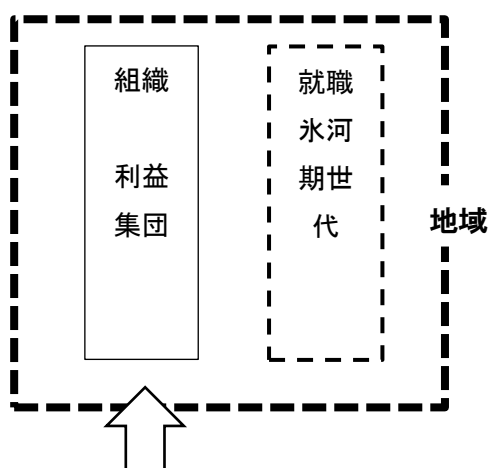


人口減少問題への察知が遅れた

図 1-5-3 人口減少問題への国の察知の遅れのイメージ

#### (4) KPIによる競争に加担させ規模拡大や大量生産を支援

国は組織の目標を達成するための重要な業績評価指標 (KPI:Key Performance Indicator) を地方自治体に求めその指標の増加を求めた。地方自治体は目標の数値化とその増加を明確にすることで、目標達成に向けた競争に加担することになった。この結果、地域間格差や地域内格差が出るとともに、移住者やインバウンドの誘致競争ともいえる加熱と疲弊を招いた。また、経済成長の名のもとに、規模拡大や大量生産を目指す事業を支援した。



KPIによる構想に加担させ格差と疲弊を招いた  
規模拡大や大量生産を目指す事業を支援

図 1-5-4 KPI による競争に加担し規模拡大や大量生産を支援のイメージ

## 参考文献

- [1] 黒壁スクエア,ウィキペディア (ホームページ)
- [2] 齊藤俊幸,2019年5月26日,地方創生宝を磨こう,日本農業新聞9面
- [3] 足立文彦,2015年,金城学院大学論集社会科学編第11巻第2号,pp.29
- [4] 齊藤俊幸,2020年,ポストコロナ時代における長崎県五島市畜産業のリレー型就農モデル研究,地域活性研究 Vol.13,pp.71-80
- [5] 新自由主義,ウィキペディア
- [6]金森勝雄,2020年3月2日,「平成の大合併」から10年 いま市町村は,東京新聞  
<https://www.tokyo-np.co.jp/article/3050>
- [7] 荒木泰臣,2020年,「総括的な論点整理(案)」に対する意見 地方制度調査会委員 全国町村会長,p.1
- [8] 小田切徳美,2013年,日本における農村地域政策の新展開,農林業問題研究 192号,p.469
- [9] 根本祐二,2011年,PPP研究の枠組みについての考察(1),東洋大学 PPP 研究センター紀要 No.1,p. 19-28
- [10] 柏雅之,2019,地域再生の論理と主体形成,早稲田大学出版部,p.127
- [11] 阿藤誠,2005年,少子化をめぐる研究の課題と展望,人口学研究(第37号),p.1

## 第2章 先行研究との比較

### 1. 行政組織論の先行研究

新自由主義に基づく地域活性化政策が日本を覆っている。行政＝「公」という固定概念にとらわれない、新しい行政のあり方が問われている。C.Hood[1]は、公共サービスを供給するための適切な仕組みをつくるには、どのような制度設計の理論が必要なのかを著書「行政活動の理論」で取りまとめている。英国のサッチャー政権が実施した行革に対して分析と批判を行っているため、日本がその後、サッチャーに追随し、現在まで続く行革の流れと対比して考えることは有効である。このため、以下にポイントを整理する。

#### (1) 河口問題（多数住民の脅威となる問題は公共事業で行うべきである）

氾濫の恐れがある河口部にある村で、氾濫を防ぐための洪水対策が求められている。この洪水対策は、広く住民のためのものであり、一人の住民の便益として独り占めできない。洪水対策の費用を負担しない住民に便益を享受させないことはできない。洪水対策によって一人の住民が便益を受けたとしても、それによって他の住民の便益が減少しないと公共財の概念を3つの特性で表現している。また、これらの問題は、市場による解決は存在せず、危機感の共有から住民が自発的に団結して作業を行うか、洪水対策で一人の利益が得られるのであれば、一人の負担で洪水対策工事を実施するか、課税によって工事を実施するかの3つの選択肢を提示している。特に課税により洪水対策を賄うのであれば、命令、禁止、許可、処罰の権限という公権力が必要である。

河口問題という公共事業費を課税によって捻出することは、住民共通の地域に関する問題であり対策を講ずることは理解できる。今後、地域活性化政策は、河口問題のような住民共通の脅威等に集中すべきと考える。

#### (2) 水道供給問題（特定の受益者に対する問題は民間化が可能である）

洪水対策がある村の唯一の問題ではない。上水問題に目を向ける必要がある。川の上流に住む人びとが川を下水として用い、下流の人々がそれを上水として用いるなら悲惨な結果が生じる。これは両立しがたい利用によって共通資源の価値が失われることである。上水供給問題を解決するには、きれいな水を下流域の村まで管で運んでくるという方法がある。しかし、これは無償ではできない。料金徴収、作業体系、組織（編成）の問題が発生する。これを解決するためには、契約と財産権を超えた何らかの行政の枠組みなしにうまく解決できないことに遭遇しており、公権力が必要である。

水道供給問題は特定の受益者に対して無償ではないことは理解できる。今後、地域活性化政策は水道供給問題のように一定の受益者に対して行われるのであれば、料金徴収や民間への委託や民営化は可能である。

#### (3) 公行政問題（地域ビジネスとして代行する領域は多い）

公行政には、共同体が団結して取り組まなくてはならない問題と、契約の自由と自発的供給に代えて公権力を用いることによるのみ解決しうる問題がある。

規模が大きくなるほど、より多くの両立しがたいの両立しがたい資源利用の問題が発生する傾向にある。また、富の増加は、生活維持レベルを超えた、新たな種類の公共的あるいは共同消費的サービスの可能性を作り出す。共同体がより大きく豊かになり、さらに多様なものになるにつれ、社会的団結心が希薄になる傾向にある。

公行政の問題は、サービスの消費と生産を管理するために、いかにルールを作り、それを執行するかの問題となる。徴収するための仕組みを作り、規制し、権利の配分を行うために、いかに公権力を用いるかという問題である。

過疎地域においては共同体が団結して取り組まなくてはならない問題が多数を占める。まさに、これは公共事業とはならず、地域ビジネスとして代行することが可能な領域である。地域ビジネスに関する論点が必要であるがこれらに関する論点や枠組みがこの研究にはない。

#### (4) 公的執行と私的執行

ルールの執行を誰に委ねるか。これには5つの可能性がある。執行を完全に民間人の手に委ねる方法、執行を主として民間人の手に委ねる方法、執行を民間人と行政官僚制の間で分担する方法、執行を主として行政官僚制に委ねる方法、執行を完全に行政官僚制に委ねる方法の5つである。過疎地域においては、人材が不足し、自らが地域を守る私的執行が行われることになる。このため、地域ビジネスの取組みのあり方を明らかにしなくてはならないが、これらに関する論点や枠組みがこの研究にはない。

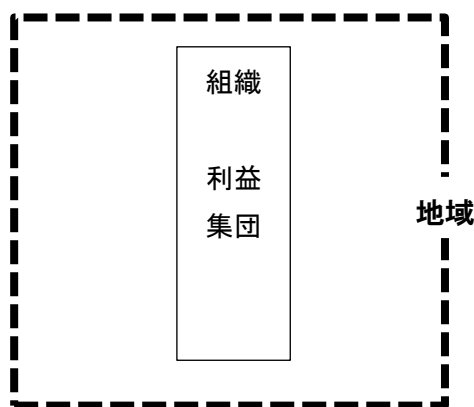


図 2-1-1 行政組織論における私的執行モデル

土地利用維持の執行を完全に民間人の手に委ねる方法＝私的執行

資料：筆者作成

## 2. 組織間関係論の先行研究

### (1) 組織間関係とパワー

企業における利害者集団は、「企業と直接的かつ強度に相互依存しあっている他者」であり、企業の存続・成長に影響を与えつつ、企業によって影響を受ける集団である。それには、株主、銀行、原材料供給業者、労働組合、流通業者、広告代理店、政府、顧客、地域住民などが含まれる。地域ビジネスと地域住民は組織間関係でとらえることができる。山倉[2]は、組織が他組織に依存していることは、他組織が組織にパワーを持っていることを意味している。他組織が組織にパワーを持っているのは、組織にとって希少でかつ必要な資源を、他組織が保有し、供給可能であり、組織にとって他組織以外からの資源獲得が困難である場合であると組織間関係を表現している。これは、まさに岡山県美作市の耕作放棄地の雑草刈りをしている移住者組織と地区の長老組織との間で成立する関係である。移住者組織は強いパワーを持っている。

### (2) 組織間コミュニケーション

山倉[3]は、組織間コミュニケーションを「二つ以上の組織間の情報交換および意味形成のプロセスと定義している。それが二つ以上の組織間の情報交換・授受を含んでいる。組織間コミュニケーションは二つ以上の組織間で意味が伝えられ、解釈され、新たな意味を形成・共有してゆくプロセスである。岡山県美作市の移住者の活動が、うわさとして伝搬し、解釈され、地区の長老の承認を得る契機となっている。コミュニケーションは、ある組織が他組織に対して「意図」を持って働きかけることである。こうした組織間コミュニケーションは長老組織と移住者組織との間で存在し、組織間関係論で説明できるが、これだけでは、組織間をまたぐ地域ビジネスがイノベーションを起すことは説明できない。

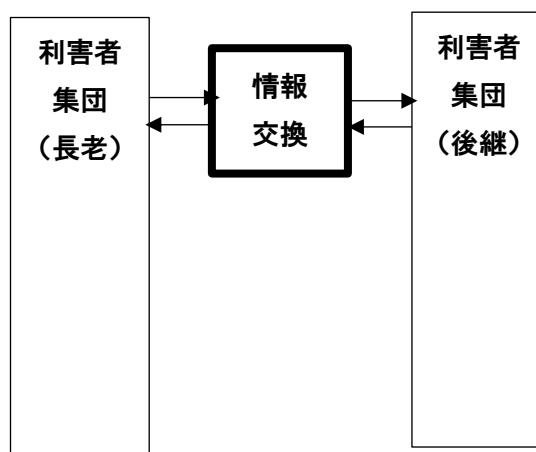


図 2-2-1 組織間関係論における組織間コミュニケーションモデル

二つ以上の組織間の情報交換および意味形成のプロセス

資料：筆者作成

### 3. カーネギー学派の企業行動論の先行研究

組織は生きのびるために、変化、学習、イノベーションが必要である。組織が行うべき企業行動理論や知の探索・知の深化を総称してカーネギー学派と称している。この学派を牽引した Simon, H. A, March, J. Q, Cyert, R. M の3人が、米カーネギーメロン大学関係者であったことからカーネギー学派という。サイモンは「限定された合理性」を定義している。人は合理的に意思決定を行うが、しかしその認知力・情報処理力には限界がある。少ない選択肢から一つを選んだ意思決定者は、行動を起こす。その行動の結果、意思決定者の認知が広がり、新しい選択肢が見えてくる。それが今より満足できるものなら、合理的な意思決定者はそちらに移る。入山[4]は Simon が示す「限られた合理性」の中で、「限られた選択肢」→「現時点でのとりあえず満足できる選択」→「実際の行動」→「行動することで認知が広がり、新しい選択肢が見える」→「より満足な選択」というプロセスの重視が行われていると企業行動のプロセスを提示している。

カーネギー学派の Simon と March は 1958 年に Organization を発表する。サーチとアスピレーションが重要な概念である。サーチとは、もともと認知が限られている組織が自身の認知の範囲を広げ、新たな選択肢を探す行動である。組織は認知力に限界があるので、サーチは自身が直面している「認知の周辺」で行われがちになる。これをローカル・サーチという。逆に言えば「より遠くの選択肢」をサーチしてゆくことが、企業の新しい知の創出、すなわちイノベーションにとって重要になってくる。

March[5]は、知の探索は「サーチ」「変化」「リスク・テイキング」「実験」「遊び」「柔軟性」「発見」「イノベーション」といった言葉でとらえられる。知の深化は「精練」「選択（チョイス）」「生産」「効率」「選択（セレクション）」「導入」「実行」といった言葉でとらえられる（マーチ、1991）。知の探索はこれから来るかもしれない「新しい知の追求」である。知の深化は「すでに知っていることの活用」である（マーチ、1993）。知の探索と知の深化がイノベーションにとって重要である。それは人の認知に限界があるからである。

長期的な（組織）の知性は、知の探索を十分なレベルで持続できるかにかかっている。知の深化を増大して、知の探索を減じさせるこれらの傾向は、組織の適応プロセスを自己破壊的なものにしかねない（マーチ、1991）。この状況をコンピテンシー・トラップという。

地域ビジネスは勤勉に従事しているだけでは中長期的なイノベーションの枯渇に陥り、コンピテンシー・トラップに陥ることを示している。しかし、地域ビジネスという組織と構成員との関係が示されていない。地域住民は、思いを共有する組織に見立てることができるし、地域ビジネスの参加者と見なすことはできる。しかし、指示に従う従業員とはなり得ない。



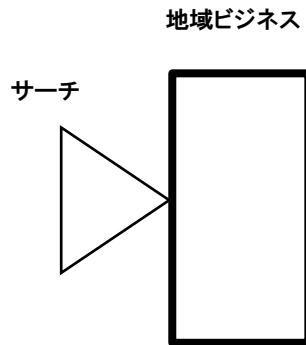


図 2-3-1 カーネギー学派の企業行動論における地域ビジネスとサーチの関係モデル

「より遠くの選択肢」をサーチしてゆくことが、企業の新しい知の創出、すなわちイノベーションにとって重要である。サーチを減じさせる傾向は、組織の適応プロセスを自己破壊的なものにしかねない。

資料：筆者作成

#### 4. リーダーシップ理論の先行研究

##### (1) リーダーシップとは何か

Bass[6]はリーダーシップとは、状況あるいはメンバーの認識・期待の構成・再構成がしばしば行われる（2人以上のメンバーから成る）グループにおける、メンバー間の相互作用のことである。この場合リーダーとは「変化」を与える人、すなわち他者に対して（その他者がリーダーに影響を与える以上に）、影響を与える人のことを指す。グループ内のある人が他メンバーのモチベーション・能力を修正する時、それをリーダーシップであると定義している。

##### (2) リーダーシップ研究の5つの分類

世界の経営学のリーダーシップ研究の歴史をたどると、5つに分類される。①リーダーが持つ個性に注目した個性の理論、②リーダーの部下への行動スタイルに注目した行動の理論、③上記2つが成立する条件に着目したコンテンジェンシー理論、④同じリーダーでも部下との心理的な交換・契約が異なることに注目したリーダー・メンバー・エクステンジ、⑤Bassがトランザクショナル・リーダーシップ（TSL）とランスフォーメーション・リーダーシップ（TFL）という概念を示した。TSLとは部下をよく見て管理するリーダーでありTFLとはビジョンを示し、部下を啓蒙し、変革するリーダーである。以上の5つがリーダーシップ研究の分類である。

入山[7]はTFLが重視するのは「ビジョンと啓蒙」であるとし、以下の3つの資質から構成されていると解釈している。

- ① カリスマ：企業・組織のビジョン・ミッションを明確に掲げ、それが「いかに魅力的

で「部下のビジョンにかなっているか」を部下に伝え、部下にその組織で働くプライド、忠誠心、敬意を植え付ける。

- ② 知的刺激：部下が物事を新しい視点で考えることを奨励し、部下にその意味や問題解決策を深く考えさせてから行動させることで、部下の知的好奇心を刺激する。
- ③ 個人重視：部下に対してコーチングや教育を行い、部下一人ひとりと個別に向き合い、学習による成長を重視する。

もともと地域には上司や部下という利害関係で結ばれた関係はなく、地域の中で高齢であるために認知される「長老」が存在するが、長老が必ずしも変化を与えられる存在とはなり得ないためリーダーとは言えない。地域ビジネスの中には、プライド、忠誠心、敬意を植え付ける「カリスマ」は、事例は少ないが存在する。しかし、一代限りの場合が多く、いかに後継するリーダーを育成するか、また、移住者側から若いリーダーとして、地域に認知されるかが書かれていない。地域ビジネスのリーダーは後継人材の獲得によって、変化を与え続けられる地域が生まれ、地域の存続が可能となる。

#### 地域ビジネス

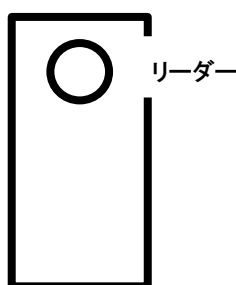


図 2-4-1 リーダーシップ理論における地域ビジネスとリーダーの関係モデル

他者に対して影響を与える人

資料：筆者作成

## 5. マネージャー論の先行研究

金井[8]は Zalesnik(1977)の記述よりリーダーとマネージャーの対比表を作成している。これによると、マネージャーは問題解決者である。また受動的とまでいかないまでも、没人格的な目標を持ち、バランスを重んじる（妥協も実際的には認める）。仕事の捉え方は、他の人びとがやりやすくしてゆく過程（enabling process）として仕事を捉える。システムや機構を通じての解決を図る（たとえば、スローンのケタリング問題の解決）。他の人びとの選択余地を決める（こうすればうまくいくという道筋を創る）。断続的に調整とバランスを人びとの間にとることが必要と考えている。情緒的な反応を抑制する。クールである。

他の人びととの関係は、単独の行動は好まず、他の人びととともに仕事をするのを好む。

そのくせ、他の人びとの思考や感情を直接的に受けとめる共感力や度量は欠く。他の人びとを通じて「いかに」ことが成し遂げられるかを気にかける。ハウが鍵である。自己の感覚は、所属感覚を大事にし、義務や責任の理想と調和する役割を果たす自己像を持っている。マネージャーの育成のありかたは、社会性（socialization）を通じて育成を図る。その社会化とは、安定した制度としての組織を誘導し、既存の人間関係のバランスを維持できるように、個人を組織になじませてゆくものである。特定の個人にメンターとしてべったりつくよりも、もっと広範な人びとに対して、ほどほどの愛着を持つ（多対多の関係、および同輩関係）。同輩関係（peer relationship）は、一方で「攻撃性」や「個人のイニシアティブ」を抑制し、他方では同輩間の競争やライバル関係を奨励する。メンターを通じての育成は必要とされない。あるいは、感情的な表出を伴うメンターにはなじまない。集団主義の文化、管理的な文化になじむとマネージャーの職能を規定している。

表 2-5-1 マネージャーとリーダーの特性比較（抜粋）

カテゴリー	マネージャー	リーダー
全般的な特徴	問題解決者	問題創出者、企業家的人物
目標に対する態度	受動的とまで言わないまでも没人格的な目標 バランスを重んじる	相手に合わせるというよりも、アイデアを創っていく
仕事の捉え方	他の人々がやりやすくする過程として仕事を捉える システムや機構を通じての解決を図る こうすればうまくいくという道筋を創る 継続的に調整とバランスを人々との間に取りることが必要と考えている 情緒的な反応を抑制する	リスクを取って自分のアイデアをイメージ化してゆく そのわくわくとするイメージで人々をエキサイトさせる 長年の問題に新たなアプローチ法を求めて新たなものの見方や選択の余地を広める リスクを取り、危険にも向かってゆくので波風がたつものだ 情緒面を前面に出す。怒りたいときには怒る。

資料：リーダーとマネージャー：リーダーシップの持論（素朴理論）と規範の探究, 金井壽宏, 国民経済雑誌, 1998年, pp65-78

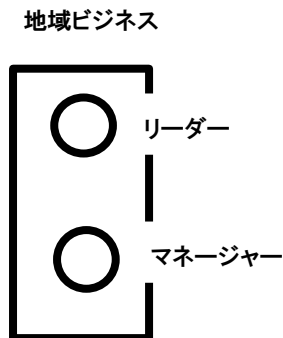


図 2-5-1 マネージャー論におけるリーダーとマネージャーの関係モデル

資料：筆者作成

## 6. 肉用牛繁殖経営の先行研究

### (1) 牛肉の自由化に関する論文

稲葉[9]は、GATT ウルグアイラウンドの批准により 1991 年に自由化された牛肉の影響と枝肉価格の変動を卸売市場における価格決定に焦点を絞って計量的に明らかにしている。輸入枠拡大による構造変化は牛肉価格を大きく低下させた。特に乳用種牛肉に対しては 5 割前後の価格低下を引き起こしたが和牛肉は 1 割前後の価格低下でしかないと報告している。

川久保[10]は、TPP（環太平洋経済連携協定）の締結交渉を見据え牛肉に着目し、現在の肉用牛の収益構造を検討し、産地の対応策を展望している。特に北海道の肉用牛産地の変貌に焦点を当て、士幌町の成長と収益構造、足寄町における規模拡大の停滞と産直事業による産地維持について検討している。自由化後の熾烈な国際競争化で生き残ってきた十勝地方では補助金なしの存続できなかったことを明らかにするも、地域においては数少ない産業であり、地域経済に波及効果を持っていることから肉用牛飼養の存続は極めて意義深いと評価している。観光や食産業等の多様な経営体が存続できるような産官の努力と消費者の理解が必要であると結びで述べている。

肉用牛による地域活性化政策とは、価格の低下により、どのような対応策を地域でとり、どのように変化したかが論じられるべきである。また、畜産業や観光業といった産業論のみではなく、人材誘致、育成、教育等の広範な分野で論議されるべきであるが、これらの領域への論究が行われていない。

### (2) 肉用牛繁殖経営に関する論文

大呂[11]は、日本の肉用牛繁殖経営に関する国土周辺部における成長メカニズムの解明を試みている。地域農業の停滞は、めばしい産業に乏しい国土周辺部の地域経済や資源利用に重大な影響を与えており、地域の人口減少や未利用地の増大が深刻化しているとし、既存の農業部門に代わって国土周辺部に立地の優位性が生じている例外的な農業部門が、和牛の

子牛生産、すなわち肉用牛繁殖部門であると繁殖産地の成長のメカニズムを明らかにしている。地域の肉用牛繁殖部門の変動を、個別経営における経営タイプの積み重ねと解釈し、個別経営の経営タイプ変化を「経営群の進化」と捉えている。

肉用牛繁殖部門が地域の社会や資源利用といかなる関りを持ちながら日本の国土周辺部に根付いていくのかという問いは、今後の日本の地域政策や国土政策を考えていくうえで欠かせないものとなるという問題意識には大いに賛同するが、本研究は、繁殖農家から肥育農家へと子牛が手渡される流通構造から繁殖産地の構造を定義し、その成長要因を把握するが、個別経営の実態は産地成長とは剥離した集合であり、その実態を明らかにすることにより、地域活性化政策への寄与を考察することになり、こうした先進研究はない。

柳[12]は和牛改良の現状を、1970年代の体積重視から肉質重視の時代に入り、さらに「血統」を極端に重視する時代に入ったと指摘し、兵庫県に大きく依存した産地形成が見られること、外部からの種雄牛導入に資金力が必要なこと、優良種雄牛を持たない産地は家畜改良事業団の精液供給に大きく依存し、各産地の格差が生まれていることを指摘している。この結果、市場の序列化が固定され、上位の序列化が固定され、上位序列の市場と下位市場のとは交差しないという市場の分断化が進行している。上位序列の産地・市場は特定ブランドを有する肥育産地との結びつきを深め、後進・新興産地はそれらの補完的機能しか果たせず、価格形成上も不利な立場に甘んじざるをえないと和子牛移出流通構造を捉えている。

本研究はこの成果を踏まえ、新たな勢力として、上位グループに入ることに成功し、成長する鳥取県に焦点を当て、しかし、繁殖農家数は減少し、苦戦する実態を地域活性化の観点から論点を整理する。繁殖産地の成長に必要な要因と何か、また成長を抑制する要因は何かを整理し、地域活性化のメカニズムを明らかにする。本研究は新たな研究領域にある。

### (3) 家畜市場に関する論文

長澤[13]は、北海道における肉牛産地流通を中心に家畜市場の動向と家畜商に関する研究を行っている。北海道における家畜市場は地域家畜市場と集散地家畜市場に分かれそれぞれ独立している。地域家畜市場は和牛を主体する市場として展開し、府県家畜商への肥育もと牛供給的性格をもち、道外移出が主流である。肥育技術が未確立であること、道内家畜商が和牛の流通を担う技術に乏しいことを挙げている。

本研究にとっても流通構造の把握は重要であるが、それにより、産地形成がどのように行われるかを研究対象としており、これらの領域への論究が行われていない。

### (4) 肉用牛経営と金融に関する論文

森ら[14]は先進的肉用牛経営における農業金融に関するアンケート調査を実施している。農業融資の融資額と融資件数のピークは1980年前後であり、その後激減している。その要因は農業の後退による農業投資の不振である。農業融資を行う金融機関も農林漁業金融公庫・農協以外にも多様化し民間金融機関の農業融資実績が伸びている。近年はABLやスコアリング融資などの融資手法適用するケースも出てきていると調査の背景を述べている。今

後の農業経営に対する金融システムの確立に向け、資金需要者である農業経営は、多様化が進行するとともに、農業経営の領域も拡大しており、経営発展の方向やそのプロセスも多様化していると展開の方向性を示唆している。

今後、地域活性化は補助金から融資へと移管すると言われている。このため金融機関の存在は重要である。しかし、畜産業を対象とした ABL の活用や牛舎施設等の PPP 手法を活用した事業化等の金融のあり方を研究した先進研究はない。

#### (5) 畜産の環境問題に関する論文

清水[15]は畜産環境問題とは、家畜の飼育に伴って周辺環境を汚染したり、悪臭、害虫など人間生活にとって不快な問題を引き起こすことであり、ほとんどが糞尿が原因であるが、苦情対策に留まるべきではなく、資源循環や畜産業のあり方まで踏み込む必要がある。また、自給飼料基盤を充実させ、中山間地域政策と連携して、林野の畜産的利用を進めるべきであるとし、牧歌的な牧場経営や家畜の福祉への対応等の畜産改革を提議している。

本研究は、上記の課題を社会イノベーションとしていかに具体的に地域活性化政策として提案出来るかを研究するため、この研究の延長線上にあるものの、新しい領域の研究といえる。

李ら[16]は家畜排せつ物の素掘り廃棄ピットが地下水水質に及ぼす影響について、家畜排せつ物法が施行された 1999 年以降、管理基準に適していない農家数は年々減少しているが、過去に使用され放置された廃棄ピットが潜在的な汚染源になっているとの懸念を表明している。今後、畜産業は、環境問題を社会課題として捉え、地域全体で解決する必要があるが、こうした点が論究されていない。本研究はこの問題を新たな問題意識として取り扱うため新しい研究といえる。

## 7. 酪農経営の先行研究

### (1) 生乳移出に関する論文

小針[17]は生乳の計画生産と需給調整に焦点を絞り、WTO 体制下の国際乳製品市場の枠組みの中で、需給調整のあり方を展望している。酪農政策では、酪農経営の集約化を図るために酪農経営を中止または縮小する農家から生産を拡大する酪農家へ生産枠を譲渡するための経費への助成等の需給調整方針を示している。

生産枠の譲渡は今後の酪農産業の共生を図るために重要である。しかし、本研究は、地域活性化がうまくいくための論理的なメカニズムを明らかにすることを目的とするが、地域活性化に関する記述がない。

清水池[18]は指定団体制度下の生乳流通による市場成果と今後の可能性を取りまとめている。指定団体制度により、高い市場占有率をもたらし、生乳の道外移出の需給調整弁という機能してきた構造を解明している。地域性などで差別化した牛乳と指定団体による生乳共販との棲み分け、共存が成立する可能性を示唆しているが、地域活性化政策に論究してい

ない。

## (2) 乳業メーカーに関する論文

吉岡ら[19]は北海道の生乳の移入が高まる中で、乳業会社は都市近郊酪農で生乳を確保したい意向を持っているが、都市近郊酪農の生乳による地域ブランド牛乳の生産に意義を見出しているからである。差別化商品による北海道牛乳との棲み分けは産地指定、生乳処理方法、トレサビリティの3点となるとしている。

本研究は、商品づくりではなく、酪農地の土地利用や地域活性化政策に焦点を当てているが、その記述がない。

永松ら[20]は北海道津別町の有機酪農研究会が有機 JAS 認証を受け、北海道限定で明治オーガニック牛乳を販売した取り組みをまとめている。牧草の有機栽培化、飼養技術の確立、畜産経営、販売について取りまとめているが、地域活性化への関与方法がまとめられていない。

## (3) 耕作放棄地の畜産活用に関する論文

千田ら[21]は、放牧による子牛生産は、稲作や飼料生産と比べて低投入、低産出の粗放的な営農方式であるが、労働報酬水準からみても、保安管理が困難になっている中山間地域の里地の管理方式から見ても、経済性は決して低いものではなく、現行の子牛価格が維持されれば、持続可能な1つの営農方式であることを明らかにしている。中山間里地の畜産性土地利用の経済性から、耕作放棄地解消に向けた条件を検討しているが、地域活性化に関する手法に言及がない。

蔦谷[22]は放牧が急速に減少し、舎飼いへと転換したが、耕作放棄地が増加し、活力が低下した中山間地域では、放牧の持つ多角的利用価値を生かして放牧が導入され始めている。島根県大田市では里地放牧、保全型放牧、山地畜産、水田放牧等の多様な取り組みが見られる。市や研究機関、NPO等の支援、連携が大きな役割を果たし、中山間地域の地域活性化に大きな効果が期待できる。また、社会政策、環境政策等とも一体化して放牧を位置付ける必要性に論究している。放牧による土地利用活用の重要性を畜産学から明らかにしているが、北海道生乳の移入により酪農が産業として衰退したメカニズムをもとに地域再生政策として必要な項目を明らかにしているものではない。

中洞ら[23]は、戦後まもなく檜原恭爾博士によって普及が図られた山地酪農の経緯を述べている。博士が著したの「日本の山地酪農」の中で、「山地酪農の使命は、低生産のまま放置されている山地を高度の生産地にすることにある。創造的生産によって日本の人間社会を良くするのが使命である」との一文を紹介している。また、高知県の酪農家岡崎正英氏が高知市の蛇紋岩地帯の急峻な山地で檜原博士の指導の下、乳牛の放牧を始め、高知県下で山地放牧農家が100戸を超えたことを紹介している。これは産業クラスターとしてのポテンシャルの高い集積があったことを示しているが、産業政策としての記載がない。

本研究は、産地の競争関係から、存続に必要な要因をメカニズムとして抽出することが目

的であり、過疎地域・集落の土地利用型産業による地域活性化政策を考えることにある。このような視点で論究した論文は先行研究の中に見当たらない。

## 8. 牧場の適正規模の先行研究

### (1) メガファームに関する論文

大呂[24]は、超大型の肉用牛繁殖経営を先駆的に実現している熊本県と宮崎県にある2つの牧場を対象に、経営展開過程や現在の技術的基盤を記している。両経営とも母牛3000頭と子牛3000頭を雇用30名程度で飼養しており、分業化と体系化により、良好な経営を実現している。近年大幅な拡大を実現している母牛1000頭以上の経営が、既存の大型繁殖施設の譲渡を受けて参入・拡大しているものばかりであるが、超大型経営は、中長期的には増加してゆくと予測している。本研究は、大規模な肉用牛繁殖経営であっても土地利用や雇用という観点から具体的な地域活性化政策を考えることが主眼であり、こうした記載がないため、新しい領域の研究である。

財団法人農林水産長期金融協会[25]は北海道における酪農とメガファームの展望に関する調査報告書をまとめている。メガファームへの発展条件として「安定的に雇用労働力が確保できること」「牧草地、畑地など飼料基盤が確保できること」「資金調達ができること」「糞尿を適切に処理できる農地が確保できること」などをアンケートの上位にあげているが、地域活性化政策として論究されていない。

### (2) 適正規模に関する論文

須藤[26]は北海道の酪農における家族経営の飼養頭数が、EU諸国を抜き去っている現状を鑑み、酪農経営における適正規模を、生活や生産の「ゆとり」という側面から研究している。酪農経営における適正規模とは、飼養頭数と自給飼料栽培面積、労働力という経営要素のバランスから設定されるとし、ここに生産技術が介在する。また、一定水準の収益確保が必要条件であると概念化を試みている。

鶴川[27]は、土地利用型畜産は、肉用牛では繁殖経営、酪農経営では、北海道と府県の一部に限られ、生産されるのは粗飼料のみであり、濃厚飼料はすべて輸入されているため、土地利用型農業との位置づけには難しいものがあるが、畜産業が我が国の土地利用の「最後の切り札」としての位置づけは間違いないとし、酪農の大規模化の帰趨を見極めることの重要性を説いている。この中で、大規模経営による生産原価の低減の有利性は見られないが、労働費や収益性に関する有利性は明確であるが、土地利用からの離脱は、生産資材費の変動の影響を受けやすく、収益構造の脆弱化させる。このため、土地利用への回帰を不断に追求することが重要と結論付けている。

本研究は地域活性化の仕組みづくりを考えることを目的としており、生活時間の「ゆとり」や土地利用との関りは重要な視点であるが、地域政策としての提案がないため、新しい領域といえる。注) 本項で使用する適正規模の定義と本論文で定義する適正規模の意味は異なる。



### (3) 放牧に関する論文

千田ら[28]は、中国地方における中山間地域では、耕作放棄地や転作田等里地の放牧利用が増えており、畜産経営面及び農林地の保全面から里地放牧の効果が実証されているが、肉用牛繁殖経営における放牧の採用率が最も多い島根県（隠岐を除く）でも約5%と低く、中国地域の遊休農地の放牧利用は338haと非常に低い。島根県大田地方の繁殖経営を対象に、里地放牧の開始・継続上の問題点を明らかにしている。耕作放棄地の放牧利用は地域活性化政策として注目すべきであるが、牛の放牧馴至や放牧用地の確保、草地管理等の畜産学の範囲であり、地域活性化政策としての論究が見られない。

安江[29]は林間放牧の利点と欠点を整理し、今後の林間放牧の方向性と課題を抽出している。いずれも肉用牛繁殖農業における土地利用のあり方に言及しているが、地域活性化政策のあり方まで論究されていない。このため、本研究は新しい領域の研究といえる。

## 9. 動物福祉に関する先行研究

岡井[30]は酪農の家畜福祉に関して、飼養形態が高泌乳化と多頭化で大きく崩れていると指摘し、牛肉・オレンジの自由化により廃用牛の価格の暴落がその要因と指摘している。ヨーロッパの家畜福祉への提案は、十分な餌を与えること、住環境がよいこと、健康であること、行動を制限しないことと整理するもいずれも外見的であるとし、さらに飼養者当たりの頭数制限、穀物給与の上限、乳価の価格差の3つを加えるべきであると提案している。飼養者当たりの頭数制限に関しては、夫婦で60頭以上の成乳牛の飼養を制限すべきとしている。穀物給与の上限に関して、乳牛に年間給与される穀物量を、1000キロまでとすること、乳価に関してはEUの「Welfare quality」を参考に家畜福祉の評価基準を反映させるべきと具体的な提案をしている。しかしながら、これらにより、地域活性化政策としての提案は行っておらず、本研究がこの領域に踏み込む最初の研究といえる。

松木[31]は、世界の家畜福祉政策と福祉品質（WQ）商品の開発動向をまとめている。イギリスでは、1911年に世界に先駆けて動物保護法を制定した。1964年には集約的工業的畜産の残虐性を批判した本「アニマルマシーン」が出版され、農薬や化学肥料に依存する農業と家畜の生理と行動要求を配慮しない工場的な家畜が非難されるようになった。この結果、1968年には農業法により、家畜への虐待防止のための条項が定められた。また、イギリス政府の取組みを反映し、EUが農用動物保護に関する欧州協定（1978年発効）を施行した経緯を取りまとめている。また、福祉品質であるWQブランド開発の経緯を取りまとめており、WQがヨーロッパ農業の社会的持続性に寄与する姿を明示している。こうした法制度に関する経緯は興味深く、日本も踏襲すべきことが多い。しかしながら、具体的にどのように農業を維持し、地域活性化を図るかが明記されておらず、本研究とは異なる目的である。

広岡ら[32]は、ヨーロッパが家畜に由来する地球環境問題や動物福祉に対する国民の関心が高いことから、近い将来、日本の消費者の関心が高まると予想されるとし、一般消費者を

対象にアンケートを実施した。この結果、動物福祉や環境配慮を認証するラベルに対して女性が付加価値を付与する傾向にあると価値観と消費者の購買行動の関係を明らかにしている。生産システムの方向性を示しているが、地域活性化に関する論究は行われていない。

## 10. フードマイレージに関する先行研究

鷺見[33]は、食料の輸送量に輸送距離を乗じて求められるフードマイレージを活用し、大学食堂内のフードマイレージによる二酸化炭素排出量削減の有効性を示している。この結果、小さな食堂であっても輸入品の使用を控えること、地元食材・文化を維持するための地産地消を行うことのみならず、食べ残しの削減、地産地消による地域活性化、食育の推進等の効用があることを明らかにしている。しかしながら地域活性化に焦点を当てた論究が行われていない。

## 11. 集落に関する先行研究

### (1) 農村撤退論、むらおさめ論

林[34]は、撤退の農村計画の中で、財政の悪化にともなって、最近、「過疎集落の住民は問答無用で都市に移転させるべき」といった声を聞くようになった。財政の悪化は事実としても、このような乱暴な撤退・消滅案には断固反対である。一方で、従来型の「すべての過疎集落を維持すべき」にも賛同できない。発想の原点はまったく違うが、このような考え方は、大多数の過疎集落に「何もせず、このまま消滅させるべき」と同じような結果をもたらす可能性が高い。ではその中間はないのか。「未来に向けての選択的な撤退」の道はないのかと述べている。

林[35]はまた、過疎集落からはじまる戦略的な構築と撤退のなかで、この先、都市から農村への移住が大幅に増加することは考えにくく、すべての過疎集落の人口を長期にわたって維持することは難しい。財政が苦しい時代にあっては、各種の支援もあまり期待できない。このような状況を前提とした新しい戦略が求められるとし、集落移転という選択肢を述べている。また、土地利用に関して、土地への「次善策」も必要である。森林に誘導するか、放牧などの粗放的な管理に切り替えることを提案している。

作野[36]は、中山間地域における集落は今後も人口減少や高齢化が進展し、一部集落は消滅するという危機的状況は避けられないという。集落は消滅に向け、集落衰退期と集落限界期と集落消滅期の3つに区分される。集落限界期と集落消滅期においては、集落の再生を意図した活性化策を行っても効果はない。むしろ福祉的ケアが必要である。集落住民が最後まで幸せな居住を保証し、人間らしく生きてゆくための手段を構築すべきだ。集落住民の「尊厳ある暮らし」を保証する考えが必要である。集落を「看取る」行為を行うとともに、集落の存続を記録として後世に伝える「むらおさめ」を行うべきである。消滅してゆく運命にある集落にも光を当てるとともに「秩序ある撤退」のための検討が必要であると述べている。

石塚[37]は、「地方創生」は人口減少対策ではなく、人口が縮小する中で地域社会をどのように再構築してゆくかを考えるプロセスであるべきだ。これまでの過疎地域対策事業から生まれたボトムアップ型の内発的なまちづくりは、必ずしも人口増加を目標としていたわけではないことを再認識する必要があると、内発型雇用創造と人口増加策が剥離していることを指摘している。また、これまでの過疎地対策の大半は集落の再生を目指した「むらおこし」型であり、常に発展を目指してきた。また、居住人口、交流人口、関係人口は、数値に呪縛され、一人ひとりの生活や活動の質が評価されていないこと。また、「積極的な撤退」や「むらおさめ」を視野に入れて、行政が提供するパターンリズム(=強い立場にある者が、弱い立場にある者の利益のためだとして、本人の意志は問わずに介入・干渉・支援することをいう)な施策に誘導されることなく50年、100年先を見据えて市民が熟議する場が十分でないことを指摘している。

これらの過疎集落の撤退論、むらおさめ論は、眼前に起きている現象をもとに、強者の競争論ではなく、「非競争」的な思考を行う先頭集団として重要である。地域活性化の領域であれば、領域横断的な事業提案は、具体的にできるのではないか。日本各地にある存続危機の集落は、千差万別であり、生存できるもの、消滅するものが共存してよいのではないか。

## (2) 農村たたみ反対論

地域活性化や地域づくりをテーマとする領域で過疎集落を研究する論文は多い。小田切[38]は、「増田レポート」が、東京一極集中による地方の衰退を解決する手段として、「選択と集中」による再生を求められていることが問題であると指摘している。つまり、地方の一部を選択し、集中的に支援することで「農村たたみ」が行われることに対し危惧を表明している。欧州での「コンパクト」や「縮退」(シュリンケージ)の議論は、社会全体としての「脱成長」や「成熟社会化」とセットで議論されているが、日本においては、さらなる成長を目的とし、財政負担の軽減や効率化を目的とする議論であり、誤用であるのではないかと断じている。また、農村政策は脱成長の時代に応じた新しいライフスタイルの実現という新しい社会を切り拓く役割を持っていると指摘している。

本研究は、過疎集落における土地利用型産業による具体的な生き残り方策を研究するものであり、「農村たたみ」ではない集落存続のあり方を探るとともに新たな時代に対応した地域社会形成を産業・産地のあり方から研究するものである。

## 1.2. 小括

### (1) 畜産から地域活性化へ論究する論文はない

肉用牛繁殖経営、酪農経営、牧場の適正規模、動物福祉、フードマイレージ、集落に関する先行研究と本研究とを比較した。農学分野の研究では、過疎地域における畜産による土地利用に関し、その可能性に言及している論文が散見される。しかし、農学が専門のため、地域活性化に関する記述は乏しかった。また、地域活性化から畜産をテーマに土地利用維持

を考える論文は皆無である。集落に関しては、主に限界集落の論文には撤退、むらおさめを主張する論文は当然ながら、地域活性化の視点にたった論究はない。

地域活性化学は横断的である。雇用対策は労働研究に収まらない。少子化対策は家族の幸福感まで探究しないとならない。地域活性化政策は、日本社会のみならずグローバル社会からの視点も必要である。芸術や文化、デザインという視点のみならず、金融、工学、農学などの知識も求められる。これらの学問的な視点が、住民との協議の中で、組み合わせられ、取り組みとして実施されるものだ。このため全国各地で異なり、答えはひとつとは限らない。

本研究は、地域活性化を畜産業と土地利用と世代を組合わせて論じるまったく新しい領域を開拓するものであり、先進性を有するものである。

## (2) 理論のモデル化

行政組織論、組織間関係論、カーネギー学派の企業行動論、リーダーシップ理論、マネージャー論を本研究に適用できる先行研究として検討した。これらは過疎地域の地域活性化政策を地域ビジネスから考える上で有益な情報である。しかし、人材が不足している地域の実情から考えると、リーダー、マネージャー、組織とも不足しており、地域ビジネスもイノベーションが起きない現状があるため、理論が成立する上では新たな要件が必要となる。

### ①行政組織論における私的執行モデル

多数の住民の脅威となる問題は公共事業で行うべきである。特定の受益者に対する問題は民間化が可能である。過疎地域の土地利用は共同体が団結して取り組まなくてはならない問題が多数を占めるため私的執行による地域運営が求められる。

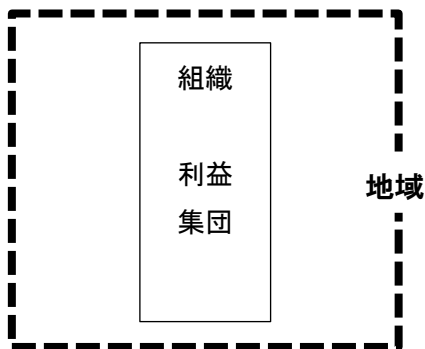


図 2-12-1 行政組織論における私的執行モデル

資料：筆者作成

### ②組織間関係論モデル

組織間コミュニケーションは長老組織と移住者組織との間で存在し、組織間関係論で説明できる。

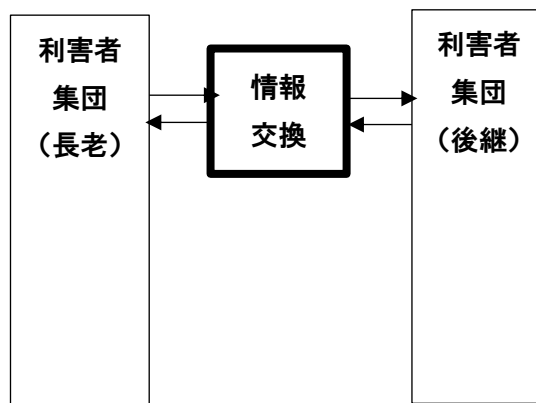


図 2-12-2 組織間関係論における組織間コミュニケーションモデル

二つ以上の組織間の情報交換および意味形成のプロセス

資料：筆者作成

### ③カーネギー学派の企業行動論モデル

組織は生きのびるために、変化、学習、イノベーションが必要である。地域ビジネスにおいては、イノベーションを誘発するために「限られた選択肢」→「現時点でのとりあえず満足できる選択」→「実際の行動」→「行動することで認知が広がり、新しい選択肢が見える」→「より満足な選択」というプロセスが重要である。

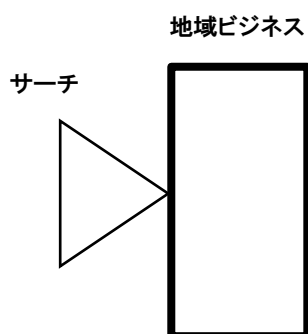


図 2-12-3 カーネギー学派の企業行動論における地域ビジネスとサーチの関係モデル

資料：筆者作成

#### ④リーダーシップ理論モデル

リーダーとは「変化」を与える人であり、グループ内のある人が他メンバーのモチベーション・能力を修正する時、それをリーダーシップという。

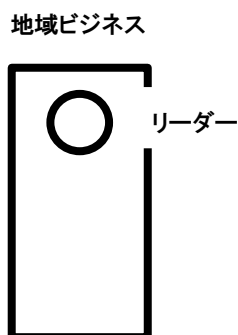


図 2-12-4 リーダーシップ理論における地域ビジネスとリーダーの関係のイメージ  
他者に対して影響を与える人

資料：筆者作成

#### ⑤マネージャー論モデル

地域ビジネスを新しく創業する場合、それに適したリーダーが必要であるが、組織組成、リーダー誘致、事業推進を担うマネージャーが必要である。

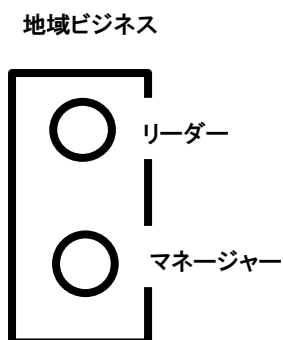


図 2-12-5 マネージャー論におけるリーダーとマネージャーの関係のモデル  
資料：筆者作成

## 参考文献

- [1] C, C.Hood,2000 年,行政活動の理論,p.4
- [2]山倉健嗣,1993 年,組織間関係,p.68
- [3]山倉健嗣,1993 年, 組織間関係,p.72
- [4]入山章栄,2019 年,世界標準の経営理論,p.208
- [5]March,1991 年,世界標準の経営理論,p.229
- [6] Bass,1990 年,世界標準の経営理論,p.321
- [7] 入山章栄,2019 年,世界標準の経営理論,p.330
- [8]金井壽宏,1998 年,リーダーとマネージャー：リーダーシップの持論（素朴理論）と規範の探究,国民経済雑誌 177(4),pp.65-75
- [9] 稲葉弘道, 1993 年, 牛肉輸入自由化の影響と枝肉価格の変動, 千葉大学経済研究第 8 巻第 2・3 号, p. 55-99
- [10] 川久保篤志, 2014 年, 牛肉輸入圧力下の肉用牛産地の存立構造と将来展望－輸入自由化以降の北海道十勝地方を事例に－, 人文地理第 66 巻第 3 号, pp. 1-22
- [11] 大呂興平, 2014 年, 日本の肉用牛繁殖経営 国土周辺部における成長メカニズム, 農林統計協会, p. 7
- [12] 柳京照, 1999 年, 和牛改良の進展に伴う和牛子牛市場の変化, 農業市場研究第 8 巻第 1 号（通巻 49 号）, pp. 49-55
- [13] 長澤真史, 1983 年, 家畜市場の動向と家畜商に関する一考察：北海道における肉牛産地流通を中心にして, 北海道大学農経論叢第 39 集, p. 81-99
- [14] 森佳子, 仙田徹志, 吉田嘉雄, 2015 年, 先進的肉用牛経営における農業金融－アンケート調査結果の概要, 京都大学寄附講座農林水産統計デジタルアーカイブ講座, p. 1
- [15] 清水徹朗, 1999 年, 畜産環境問題の現状と課題－資源循環と土づくりに向けて－, 農林金融, p. 44-654
- [16] 李盛源, 保坂亜希子, 田瀬則雄, 2009 年, 家畜排せつ物の素掘りピットが地下水水質に及ぼす影響, 地下水学会誌第 51 巻第 1 号 3～14, pp. 3-12
- [17] 小針美和, 2016 年, 指定生乳生産者団体制度のあり方をめぐる論点整理, 農林金融, pp. 2/620-20/638
- [18] 清水池義治, 2018 年, 指定団体制度下の生乳流通による市場成果と今後の可能性：北海道を対象に, フロンティア農業経済研究第 20 巻第 2 号, pp. 6-18
- [19] 吉岡ら
- [20] 永松美希, 山田照夫, 三宅陽, 清水則孝, 2008 年, 乳業メーカーと酪農家グループによる有機牛乳チェーンの開発－北海道津別有機酪農研究会の取組み, 畜産の研究第 62 巻第 1 号, p. 111

- [21] 千田雅之, 2006 年, 中山間地域における農用地の畜産的利用の経営的評価と耕作放棄地解消の条件, 日草誌 52 (2) : pp124-128
- [22] 蔦谷栄一, 2003 年, 放牧による中山間地域農業の活性化—放牧の持つ多角的利用価値の活用—, 農林中金, pp. 2/788-19/805
- [23] 中洞正, 島崎薫, 2014 年, 三方良しの中洞式放牧～国土の再生をうながす真の牛乳とは～, ザ・フナイ 8 月号, pp. 156-171
- [24] 大呂興平, 2018 年, 超大型肉用牛繁殖経営の出現～成立過程と技術的基盤～, 家畜の情報, p. 4
- [25] 財団法人農林水産長期金融協会, 2005 年, 北海道における酪農とメガファームの展望に関する調査報告書, pp. 1-22
- [26] 須藤純一, 2006 年, 酪農経営における適正規模とは, 多様化する酪農生産システムの課題と展望〈創立 40 周年記念 2005 年度シンポジウム〉, 北海道家畜管理研究会報 41 号, p. 8
- [27] 鶴川洋樹, 2012 年, 土地利用型酪農における適正規模と企業的経営の展開, 農業経営研究第 49 巻第 4 号, p31
- [28] 千田雅之, 谷本保幸, 中山間地域における里地放牧推進の課題と経営間の連携による里地放牧の普及・発展, 報告論文第 42 巻 1 号 (通巻 120 号) , pp. 64-67
- [29] 安江健, 2000 年, 肉用牛による森林利用の可能性 : 21 世紀に向けた林間放牧の方向性と課題, 北海道大学農学部牧場研究報告, pp. 67-76
- [30] 岡井健, 2008 年, 畜産の研究第 62 巻第 1 号, p. 92
- [31] 松木洋一, 2014, 世界の畜産福祉政策と福祉品質 (WQ) 商品の開発動向 (1) , 畜産の研究第 68 巻第 2・3・4 号, pp. 234-246
- [32] 広岡博之, 大石風人, 長命洋佑, 園田裕太, 2018 年, 人間の価値観と消費者の動物福祉や地球環境に配慮した牛肉に対する購買行動との関連性～牛肉の新しい評価軸の検討～, 畜産の情報, pp. 52-61
- [33] 鷺見育亮, 2015 年, 鳥取環境大学紀要第 13 号, p. 154
- [34] 林直樹, 2010 年, 撤退の農村計画, 学芸出版, p. 78
- [35] 林直樹, 2011 年, 過疎集落からはじまる戦略的な構築と撤退, 農村計画学会誌 Vol. 29, No. 4, pp. 418-421
- [36] 作野広和, 2006 年, 中山間地域における地域問題と集落の対応, 経済地理学年報第 52 巻, pp. 264-282
- [37] 石塚裕子, 地域内過疎地から考える「尊厳ある縮退」: 兵庫県上郡町赤松地区を事例に, 災害と共生 Vol. 4, No. 1, pp. 38, 46
- [38] 小田切徳美, 2015 年, 農村政策の展開と到達点, 食農資源経済論集 66 巻 1 号, p. 1



### 第3章 肉用牛繁殖産地の衰退メカニズム（事例研究）

#### 1. 対象となる肉用牛繁殖産地

##### （1）和牛の定義

和牛とは、黒毛和種・褐毛和種・無角和種・日本短角種の4品種とそれらの交雑種と定義されている。肉用牛経営は、繁殖農家と肥育農家に大きく分けられる。肉用牛繁殖農家は、雌牛（もと牛）を飼養し、子牛を産ませ、子牛を生後9か月飼養し、家畜市場に出荷する。肉用牛肥育農家は家畜市場で子牛を購入し、20か月程度肥育して食肉処理施設に出荷する。牛肉は、消費財としては高額商品であり、肉質による価格差があり、ブランド化による高級品が存在する。日本三大和牛と言われるのは神戸牛、松坂牛、近江牛の3つであり、この肉用牛肥育産地から高級牛肉が消費地に供給される。（近江牛に代わり米沢牛という場合もあるが、本研究の論点を西日本に絞りたいため、神戸牛、松坂牛、近江牛とする）本研究は、肉用牛肥育産地に黒毛和牛を提供する西日本の肉用牛繁殖産地が研究対象である。

##### （2）研究対象地域

日米牛肉・オレンジ自由化交渉（1998年）による輸入枠の撤廃により、1991年から日本は牛肉、オレンジの輸入自由化に踏み切った。海外の牛肉は赤みが多いのが特徴であり、国産牛肉は、サシが多く入る黒毛和牛の飼養を増やし、海外牛肉に肉質で対抗した。これが「和牛」のブランド化の動きにつながった。去勢若齢肥育牛及び雌繁殖牛の1頭当たり粗収益の推移によると同協定の批准により、短期的には下落したものの、その後持ち直し、更なる粗収益を取り戻したことがわかる（図3-1-1）。肉用牛繁殖産地が生産する和牛は国の農産物輸出の柱となるとともに過疎地域の土地利用を支える重要な産業になった。調査対象は、肉用牛繁殖産地として成長が著しい鳥取県と鳥取県内の山間地域にあり、伝統的な肉用牛繁殖農家が存在する鳥取県江府町とする。鳥取県の肉用牛繁殖産地は成長しているが、この動きに追従できず、剥離しているのは江府町が肉用牛繁殖産地の衰退に気づかず放置したことにある。

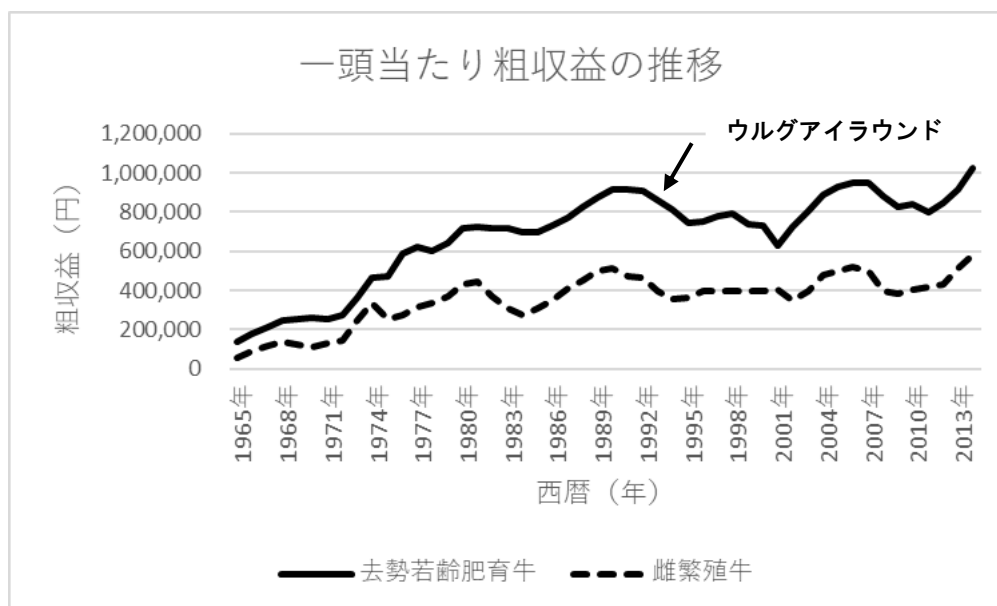


図 3-1-1 肉用牛 1 頭当たり粗収益の推移

資料：畜産物生産費（農水省）

注）矢印は GATT ウルグアイラウンド批准（1991 年）

### （3）日本遺産指定市町の規模別繁殖経営体数

鳥取県江府町は、日本遺産として畜産業が指定された伝統的な肉用牛繁殖産地と言えるが、指定された大山町、伯耆町、江府町、米子市の中では 20 頭以上を飼養する中核的な繁殖経営農家が存在せず、繁殖農業を行う経営体は既に 10 戸と消滅寸前であることから研究対象とした。

表 3-1-1 日本遺産指定市町の規模別繁殖経営体数

市町名	1頭 (経営体)	2頭 (経営体)	3~4頭 (経営体)	5~9頭 (経営体)	10~19頭 (経営体)	20頭以上 (経営体)
米子市	7	0	4	2	0	1
大山町	5	9	6	4	1	0
伯耆町	14	15	15	6	3	3
江府町	1	1	3	1	0	0

資料：鳥取県統計課

## 2. 肉用牛繁殖産地とは何か

### (1) 肉用牛繁殖産地の定義

兵庫県但馬地方は、唯一の血統を独占し、但馬牛の産地として中心的な産地を確立してきたが、他の肉用牛繁殖産地は和牛改良を積み重ね、良血統の子孫の産出により産地競争を進めてきた。これをリードするのが、都道府県の畜産試験場である。肉用牛の改良や全国和牛能力共進会（以下全共という）の評価は産地の取引価格に大きな影響を及ぼす。肉用牛の改良や全共の評価が都道府県単位となるため、産地の単位は都道府県と同一と定義づけることができる。

### (2) 全国和牛能力共進会

全共は、全国和牛登録協会が主催する品評会である。5年に一度、全国を巡回して開催する和牛のオリンピックと言われている。都道府県は和牛改良に必要な良血統をもつ雌牛を求め、争奪戦が始まる。鳥取県は2017年に宮城県で開催された第11回全共で全国の繁殖農家が注目する第7区の総合評価群で優等賞2席となった。このなかで肉牛群順位1位となったことがその後の取引価格の上昇につながった。2010年に誕生した白鵬83-5と百合白清2（兄弟）の血統を持つ肉牛は2015年に市場に出回り始め、2016年の検定成績がよく注目された。また、全共でも鳥取和牛が評判通りに肉質日本一となったことから火がつき全国一の高値の雌牛を販売する県になった。評価が同じと言われてきた中国5県の雌牛の取引価格の推移をみると2015年には60万円台と同程度であったものが、白鵬83-5が登場するやいなや鳥取県の取引価格が一気に90万円を越えたことが分かる（図3-2-1）。

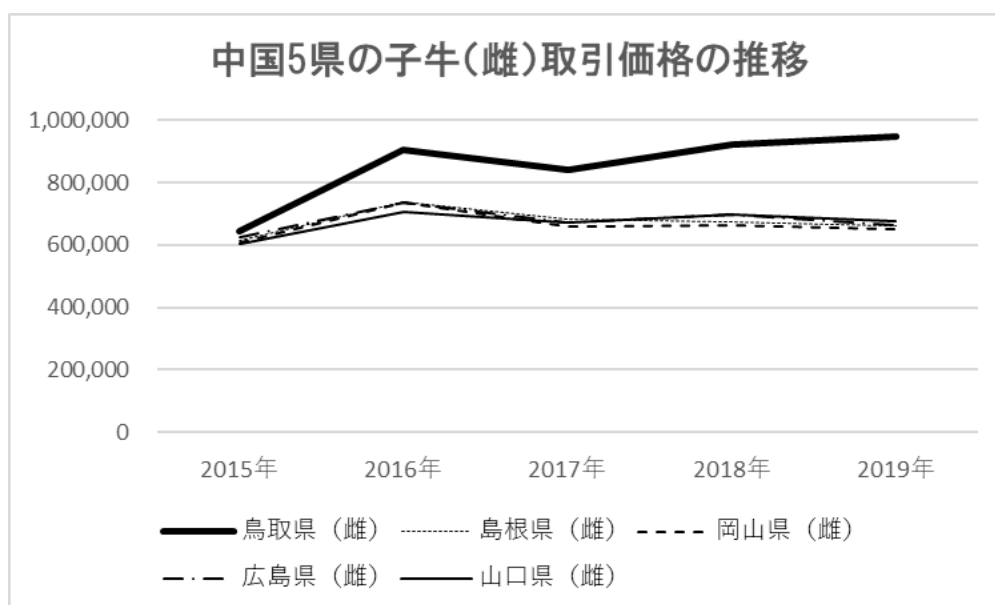


図 3-2-1 中国 5 県の子牛（雌）取引価格推移

資料：月別肉用子牛取引状況表（過去5年間）農畜産業振興機構畜産経営対策部肉用子牛課

表 3-2-1 中国 5 県の子牛（雌）取引価格推移

平均価格(円)	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年
鳥取県（雌）	643,335	906,472	842,246	920,796	946,115
島根県（雌）	615,150	740,611	682,429	674,171	662,231
岡山県（雌）	606,720	735,901	659,738	665,903	651,734
広島県（雌）	626,646	734,657	673,090	696,986	665,121
山口県（雌）	603,306	708,448	673,639	697,385	674,793

資料：月別肉用子牛取引状況表（過去 5 年間）、農畜産業振興機構畜産経営対策部肉用子牛課

### （3）鳥取和牛産地の成長

鳥取県の肉用牛飼養のリーダー的存在の獣医 K 氏から鳥取県繁殖産地の浮揚の経緯を聞いた。『もともと中国 5 県は和牛の先進地である。このため、第 1 回の全国和牛能力共進会 1966 年は岡山県で開催された。鳥取県は第 1 回大会、第 2 回大会と優秀な成績を取めた。しかし、3 回以降は低迷が続いた。当時の副知事が尽力され、第 9 回大会は、2007 年に鳥取県で開催されることになった。しかし、開催県である鳥取県から入賞を出すことができなかった。大会最終日に知事（前副知事）は「ご苦労さんでした」と我々の労をねぎらったが、「何だ、この成績は」と顔に書いてあった。開催県にはひとつは入賞があるものだが、それがなかった。惨敗だった。我々は、もっと奮起せねばと、その時皆が思ったのではないか。2012 年の長崎県大会で 3 位入賞を果たし、場内パレードまでできたが、知事は「まだ置き忘れたものがあるでしょう」と話され、我々は頂点を目指し、更なる努力に邁進することにした。そして次の 2017 年に宮城県で開催された共進会で白鵬 85-3 が登場した。宮城大会で白鵬 85-3 が肉質で 1 位、育成で 4 位、総合 2 位という成績を取めた』と鳥取和牛の改良の努力を語っている。

また、白鵬 85-3 の誕生について K 氏は、『琴浦町（鳥取県中部に位置する肉用牛繁殖産地）の繁殖農家 I さんは息子を早くに亡くし、落胆の下、この世を去る。I さんの家で飼養されていたのが岐阜県飛騨地方からやってきた白鵬 85-3 の母牛となるみどりである。鳥取県試験場がみどりを引取り、勝忠平と掛け合わせ、白鵬 85-3 と百合白清 2 を生んだ。この 2 頭が低迷を続けていた鳥取和牛を救った』とその良血統の誕生の経緯を語っている。鳥取県の子牛市場は全国的にも安い取引価格の市場であったが、白鵬 85-3 の登場で、日本一の市場に成長した。

### 3. 鳥取県肉用牛繁殖農家の衰退

鳥取県には少頭数を自宅近隣で飼養する農家が今も存在する。鳥取県の肉用牛繁殖農家は年々減少しているが、これは自宅で少頭数飼養する農家の減少である（図 3）。肉用牛繁

殖経営の1戸当たりの飼養頭数は年々増加しているが、これは事業への投資を行い、近代化した牛舎を建設した中核的な畜産経営者が存在するからである（図4）。中核的肉用牛繁殖経営者が成長し、少頭数飼養する農家が後継者を作らないまま廃業している実態がある。鳥取和牛が高値で販売されたのは白鵬85-3が登場するここ7年間のことであり、子牛の取引価格の高騰があっても小頭数を飼養する農家の収益向上に貢献することは少なく、農家数の減少に歯止めをかけることができなかつたといえる。

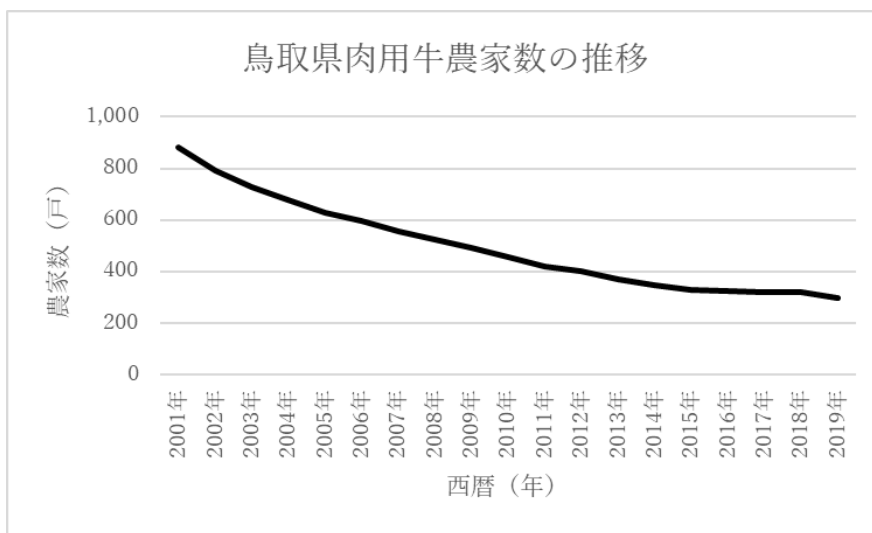


図 3-3-1 鳥取県肉用牛農家数の推移

資料：畜産統計

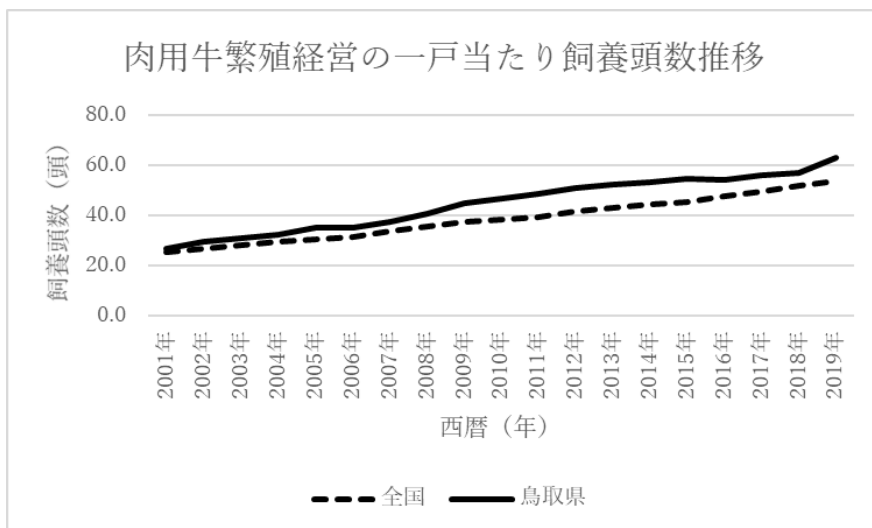


図 3-3-2 鳥取県肉用牛繁殖経営の一戸当たり飼養頭数推移

資料：畜産統計

## 4. 鳥取県江府町の繁殖農家

### (1) 江府町の位置

鳥取県江府町は、鳥取県西部の奥大山の裾野に広がる山間部に位置し、人口 2,737 人（住民基本台帳 2021 年 3 月 31 日現在）の過疎地域である。大山の裾野に展開する広大な農地を有し、1960 年代は 2000 頭近い肉用牛を飼養する肉用牛繁殖農家が多く存在した畜産適地である。このため日本遺産「地蔵信仰が育んだ日本最大の大山牛馬市」の認定もされた。また、鳥取和牛は、白鵬 85-3 の登場により、子牛の取引価格は急上昇し、農家の収益力を向上させたが、その多くが事業拡大に成功した農家のみで、すべてが小規模農家である江府町の繁殖農家は小規模のまま繁殖経営を続けざるを得なかった。一方、大山一帯は、大山乳業農業協同組合を中心に酪農業が盛んな土地柄で、120 戸の農家が、1 万頭の乳牛を飼養している。江府町内にも 100 頭規模の乳牛を飼養する酪農家が存在する。

江府町の肉用牛繁殖産地の振興を図ることは、耕作放棄地を牧草や飼料稲を栽培することにつながり、近年約 30 ヘクタールという一団の広大な耕作放棄地を出現させた江府町にとって、重要な地域政策となるものである。換言すれば、江府町の和牛子牛生産の振興の方策を示すことが日本の肉用牛繁殖産地の土地利用維持への「道筋を示すものであり、普遍性を持っているといえよう。

### (2) 衰退に歯止めがかからない江府町

江府町を研究対象とした理由は、肉用牛繁殖農家が 10 戸と残りわずかであること、奥大山の広大な草原を持ち畜産のポテンシャルを持つものの広大な耕作放棄地が出現し問題化していること、日本農業遺産に選ばれた伝統的な肉用牛繁殖集落が点在していること等による。2010 年を 100 とした和牛子牛出荷数割合をみると鳥取県の牛の取引価格が高騰した 2015 年以降上昇傾向にあるが、江府町は 2010 年以降衰退が続いている（図 3-4-1）。

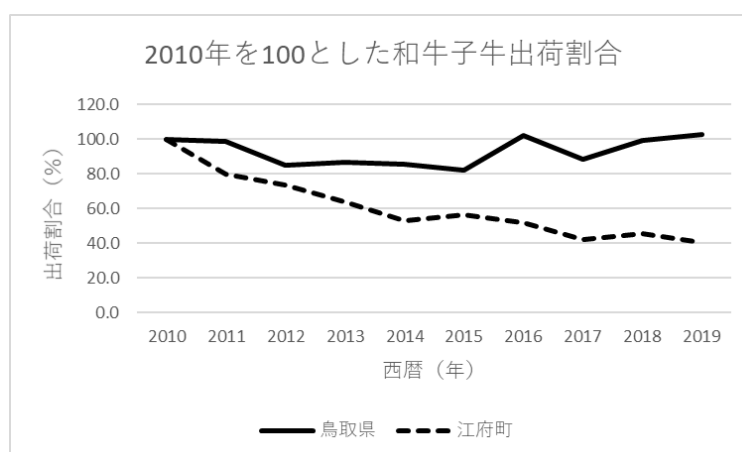


図 3-4-1 2010 年を 100 とした和牛子牛出荷数割合

資料：日野郡の現状（令和 2 年度）より筆者作成

### (3) 繁殖農家ヒアリング

肉用牛繁殖農家3者にヒアリングをした。

Kさんは、63歳である。大企業に40年間勤めた。子供は二人（息子は1人、娘が1人）おり、地域外に出て、働いている。5反の農地を所有し、米を2.5反、牧草を2.5反栽培している。米は自給用である。もと牛は8頭所有し、年間セリで子牛を5〜6頭販売している。30代、40代のころは、のどかな時代であった。半分会社で働き、半分農業で生きてきた。現在は支所の統合などで、遠くまで通勤しないとなくなかった。この結果、100%サラリーマンで生きてゆかざるを得なかった。米農家だけでは生きてゆけない。家を犠牲にできない。子供は外に働きに出るしかなかった。子供は戻ってこれない。江府町には畜産業に関する補助制度があったが、微々たるものであった。米のブランド化を目指す組織化はあったが、肉用牛繁殖農業には生まれなかった。人を動かせるリーダーも町内に生まれなかった。気概のある人はそんなにいないのではないか。人材が地方にいらなくなったことが大きいのではないか。

Nさんは、67歳である。地域から大学に行かせてもらった。農業を学び、ためらうことなく農協に就職した。農協初の大卒の職員となった。定年まで事務職であり、技術者として育てられず、農業技術は持っていない。2頭の肉用牛を飼養し、米を1丁、蕎麦をグループで3丁耕作しており、その事務局を担っている。県の指導農業士を務めている。娘が2人おり、大都市に出たため、後継者はあきらめた。江府町は、後継者がいない。みんなで地域を守ることができていない。農業で地域を守る意識がなかった。何でもしたいと考えていたため、特定の分野に精通することがなく、肉用牛繁殖農家のリーダーとはならなかった。また、農協も担当があり、いい後継者を育成しようという意識がなかった。農協は日野郡で合併することとなり、江府町だけで動くことはできなかった。

Sさんは62歳である。農協で味噌づくり担当の職員として働いた、今は夫婦で農業をしている。田畑を9反所有しており、牧草を栽培している。肉用牛は3頭を飼養している。高齢化し、夫婦の一方が死亡すると、その時点で農業はできない。集落の高齢者の多くは独居であり、農業はしなくなった。若い人たちは農業にまったく興味がなく後継者はいない。特に肉用牛繁殖農業は365日働かなくてはならず、大変であるという意識の若者が多い。江府町の肉用牛繁殖農家にはリーダーがいなかった。農協は地域ビジネスと言われるものになにもやっていないのではないか。

K氏、N氏、S氏のヒアリングで分かることは、江府町の肉用牛繁殖農家にはリーダーが不在であったこと、農協には和牛部会はあるものの、広域化し、江府町の肉用牛繁殖農家のみを支援することを目的にした地域ビジネスを行う必要がなかったことが市町村単位の新たな組織化を阻害したこと、農家は農業で生活できず、後継者を育てることをしなかったことなどにより衰退につながったといえる。また農協は、市町村を単位とした地域ビジネスとして機能してこなかったことや地域に根差すリーダーを育成してこなかったことが分かる。

## 5. 小括

鳥取県江府町の集落には、自治組織があり、衰退の激しい集落に対してアクションを起こすことができる。しかし、江府町には、一番先に問題提起する住民はおらず、あきらめの声しか聞こえない。江府町では、農協に依存するばかりであり、地域ビジネスも衰退し、リーダーが存在しない。また、後継者が不在であり、地区長老のみでは、集落や地域ビジネスの衰退に歯止めがかけられていない。地区長老は高齢化しており、新たなビジネスの起業を主導することを推奨するのは逆に酷といえる。リーダー、組織、地域ビジネス、後継者がおらず、地域の衰退に歯止めがかけられないことを抽出した。江府町の集落衰退モデルを示す(図 3-5-1)。

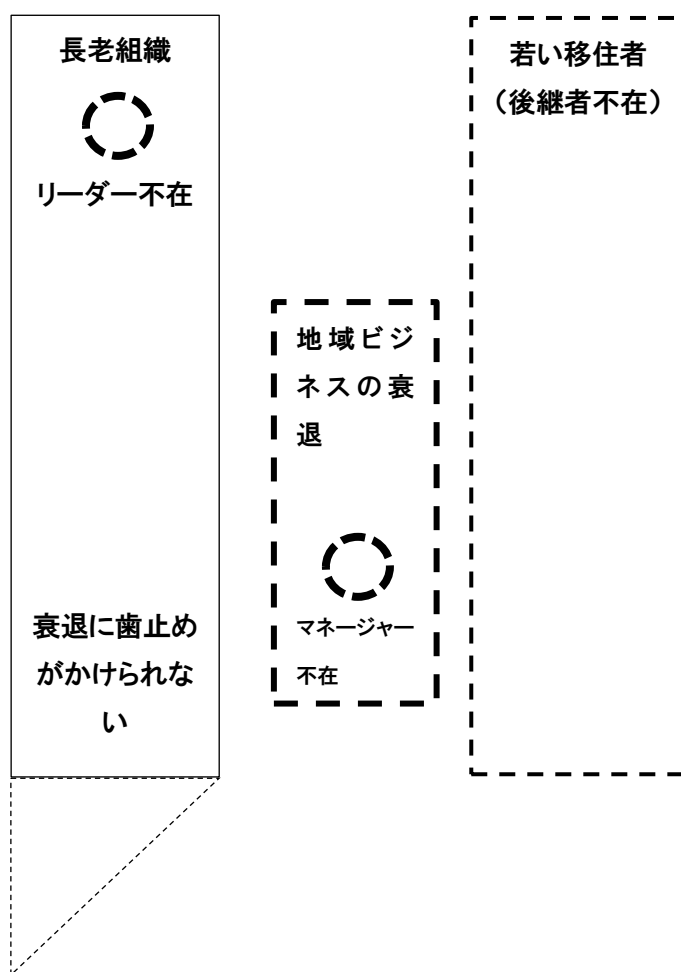


図 3-5-1 江府町の集落衰退モデル

資料：筆者作成



## 第4章 酪農産地における地域ビジネスの衰退メカニズム（事例研究）

### 1. 対象となる酪農産地

#### （1）酪農産地の定義

酪農家の存在は乳業会社の生命線といえる。短時間の殺菌技術、紙パック等の包装技術等が飛躍的に発達し、乳業会社が酪農製品を販売するエリアは全国に及んでいる。しかし、地域の牧草で育ち、地域で生産される牛乳を地域で消費することは地域自立の象徴となるものである。本研究における酪農産地とは、酪農家と酪農家により維持される牧草地の集積と中核となる乳業会社を含む空間と定義する。

#### （2）研究対象地域

兵庫県南部の阪神工業地帯を中心に集積する大規模乳業会社が大量の生乳を必要とする中、北海道の生乳の近畿圏への大量移入が続き乳業会社が安定的な操業ができる一方、兵庫県の生乳生産量が減少している（図 4-1-1）。北海道の生乳の多くは、フェリーを活用し、近畿圏に移出されている。一方、近畿圏の酪農の中心地である兵庫県の生乳生産量が大幅に減少している。指定生乳生産者団体制度があり、北海道と兵庫県が需給の調整弁を持っている。調整弁とは言うものの、地域で不足する生乳を補うために、他地域の生乳に依存し、乳業会社のイノベーションを怠ってきた実態がある。本研究は北海道と兵庫県を研究対象とし、兵庫県の酪農産地の衰退要因を研究する。

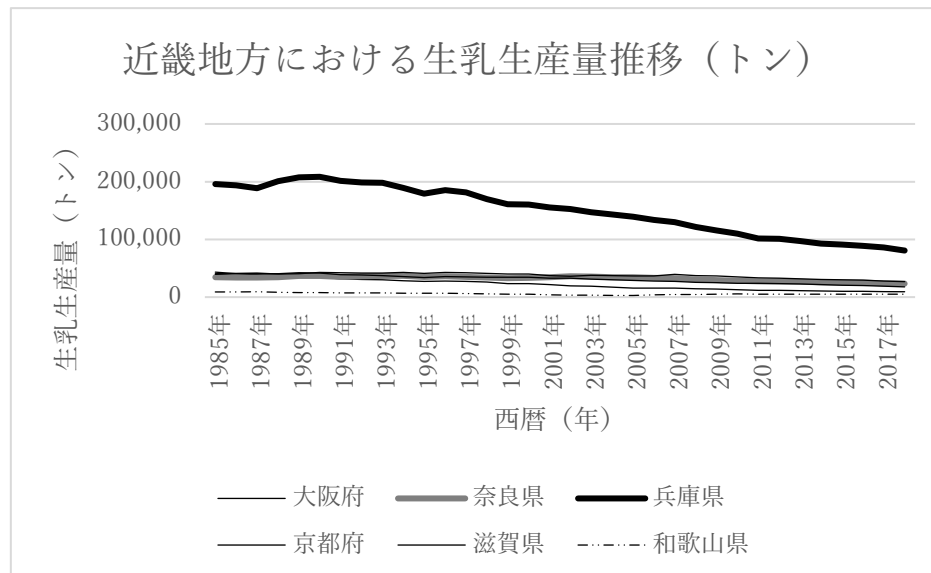


図 4-1-1 近畿地方における生乳生産量の推移（トン）

資料：畜産統計

## 2. 指定生乳生産者団体とは何か

### (1) 兵庫県の指定生乳生産団体の状況

生乳は毎日生産される一方、腐敗しやすく貯蔵性がない液体であるため短時間のうちに乳業会社に搬送する必要がある、この業務を担うのが指定生乳生産者団体である。地域の酪農家から生乳を集め、大量の生乳として地域内外の乳業会社に搬送する能力を有し、これによりコスト削減を図っている。また、季節ごとの需給のバランスを調整する機能を有しているだけでなく、乳業会社との価格交渉を担っている。

北海道の指定生乳生産者団体はホクレン（ホクレン農業協同組合連合会）であり、近畿圏の指定生乳生産者団体は近畿生販（近畿生乳販売農業協同組合連合会）である。近畿近畿生販は近畿圏にある6府県の7つの農業協同組合により構成されているが、兵庫県のみ2つの農業協同組合が会員となっている（表4-2-1）。これは内部分裂の結果である。これにより、多くの小規模酪農家が事業の継続を断念し、この結果、生乳量の減少が進んだと言われている。ホクレンと近畿生販が協議し、近畿圏内の北海道生乳の移出量を決定しているが、衰退する兵庫県酪農と躍進する北海道の構図は否めない。

表 4-2-1 近畿生販の会員

府県名称	農協名称
滋賀県	全国農業協同組合連合会滋賀県本部
京都府	全国農業協同組合連合会京都府本部
大阪府	大阪畜産農業協同組合
兵庫県	兵庫県酪農農業協同組合
	ハイクオリティミルク農業協同組合
奈良県	奈良県農業協同組合
和歌山県	和歌山県農業協同組合連合会

資料：近畿生乳販売農業協同組合連合会

### (2) ホクレンの生乳移出実態の把握

ホクレンの生乳移出の実態を明らかにする。生乳の冷蔵集配や高速フェリーの航路開設により広域流通が可能になったことにより、ホクレンによる近畿圏への安定的な生乳移入が実現している。このため、北海道の牛乳や生乳の移入状況を把握し、指定生乳生産者団体の機能を明らかにする。

### (3) 兵庫県酪農衰退の経緯の把握

兵庫県は阪神工業地帯を中心に大規模乳業会社の集積がみられ、大きな生乳需要があるにも関わらず、兵庫県酪農は農家数の減少、生乳生産量の減少が続いている。兵庫県の酪農農業協同組合はひとつの組合に統合することを計画し、設備の老朽化や負債の蓄積が進行する兵庫丹但酪農農業協同組合と淡路島酪農農業協同組合の整理廃止の検討

を開始した。この中で丹波市の若い酪農家が第3者事業継承により丹波乳業株式会社を創設した。これを見倣い淡路島酪農農業協同組合も新会社を創設し、事業継承し、負債のない兵庫県酪農農業協同組合を実現した。しかし、その後、大規模酪農家と小規模酪農家が分裂し兵庫県は指定生乳生産者団体が分裂した。このため兵庫県内には兵庫県酪農農業協同組合とハイクオリティミルク農業協同組合が2つの組合が存在する。これらの経緯を把握する。

#### (4) 酪農産地の生き残りモデルの検討

兵庫県北部の小規模酪農家を支えているのが丹波乳業株式会社である。丹波乳業株式会社を中核とする小規模酪農家の集積は、小規模な酪農産地と言えるが、生業の継続により、人口減少、高齢化、後継者不足、耕作放棄地増加等の問題を解決できる存在である。このため、丹波乳業株式会社を中心とする酪農産地の集落消滅モデルと地域活性化政策による酪農産地再生モデルを検討する。

### 3. ホクレンによる近畿圏への生乳移入の状況

#### (1) 北海道生乳シェアの拡大

北海道の生乳生産が増加傾向にありシェアは6割に迫る勢いである(図4-3-1)。北海道の生乳、飲用牛乳の道外移出は関東圏、近畿圏との高速フェリー等の搬送により飛躍的に伸びている。日本の生乳の生産量は減少傾向にあるが、北海道の生乳生産量は増加傾向にある(図4-3-2)。

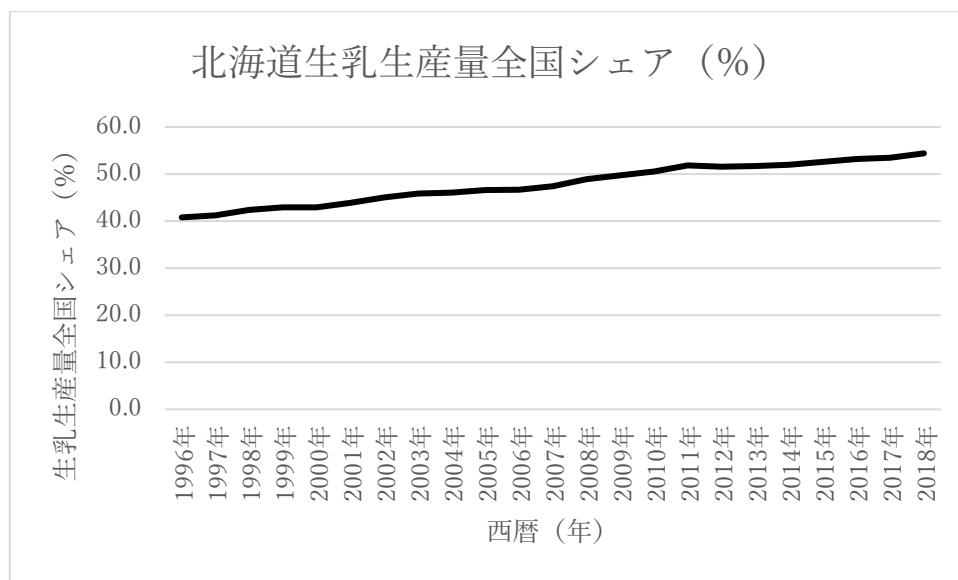


図4-3-1 北海道の生乳生産量の全国シェア (%)

資料：畜産統計をもとに筆者作成

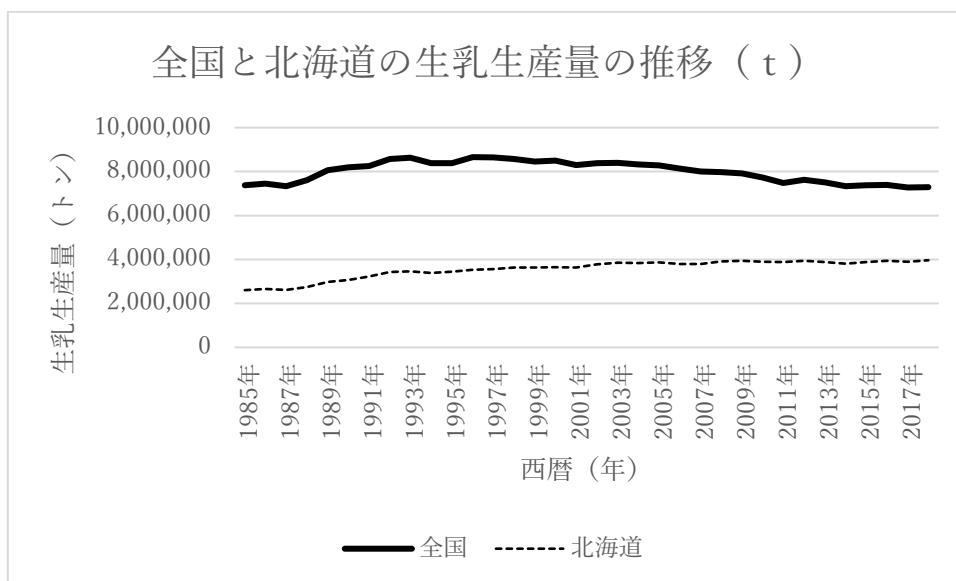


図 4-3-2 全国と北海道の生乳生産量の推移 (トン)

資料：畜産統計

## (2) ホクレン農業協同組合連合会

生乳は、乳牛から毎日生産されるが、腐敗しやすく賞味期限の短い商品であり、短時間に乳業会社に販売する商品である。このため、酪農家は生乳の輸送、価格交渉、販売委託を一手にまとめた指定生乳生産者団体を創設した。全国には加工原料乳生産者補給金等暫定措置法（1965年法律第112号）に基づき、指定生乳生産者団体が10団体あり、北海道にはホクレン農業協同組合連合会（以下ホクレン）がある。

ホクレンは酪農家の生乳の集送業務を担い、乳業会社に安定的に生乳を供給している。また、用途別乳価を取りまとめ、単一の乳価として酪農家へ精算している。共同計算による乳価安定に寄与している。また、品質（乳脂肪分等）を乳価に反映するとともに、販売委託を受けた生乳に補給金を交付している。

## (3) 生乳の広域流通

北海道で生産された牛乳が関東や関西に輸送され牛乳の広域流通が始まったのは1965年以降である。第2次大戦後に、農家の副業として乳牛が導入され、少頭数飼養の経営が普及した1963年までを酪農普及期、農家が多頭化を進めた酪農成長期、専業酪農経営へ発展して生乳の過剰生産が構造化した成熟期の3期に分類できるとしている。生乳の流通市場が広域展開へと展開できたのは、電気搾乳、パイプライン、バルクタンク、ローリー車への搬送といった技術革新による。ホクレンが本州市場へ本格的に移出し始めたのは1973年以降で、大量の生乳と紙パック牛乳による搬送により市場拡大ができた。近畿圏は北海道の生乳とパック詰め牛乳の浸食を受けたほか、九州からは宮崎県日向市の細島港からフェリーで大阪・神戸とつながり、九州産牛乳の移入が拡大している。

#### (4) 牛乳の南北問題

1970年代に北海道の生乳が関東圏、近畿圏に流入しはじめ、市場の浸食に危惧を感じた関東圏、近畿圏の農民が団結して北海道の生乳移入に反対した。これを牛乳の南北戦争という。牛乳の南北問題が起きて50年近くたち、確かに近畿圏の酪農は衰退したものの、圏内立地の乳業会社の生乳需要は拡大し、生乳供給の安定を図るために、ホクレンに対して移入量増加の要請が行われている。

#### (5) 北海道における生乳・乳製品輸送機関別出荷量

北海道における生乳・乳製品輸送機関別出荷量をみると JR、トラック・フェリー、内航船、航空機に分類される。賞味期限が短い品目である生乳と牛乳に着目すると、生乳の道外移出はトラック・フェリーが約44万トン、牛乳が26万トンと移出の中心的な存在であることが分かる。流通経路を示すと、ホクレンの集乳用のタンクローリーが酪農家の庭先で、酪農家立会いの下、各種検査や試料採取を実施し、流量計による乳量測定を行い、生乳を受け取り、クーラーステーションまで運ぶ。釧路港（関東圏）や小樽港、苫小牧港（近畿圏、中京圏）にトラック輸送され、フェリーにミルクタンクを乗せたシャーシのみが乗船し、運転手はここで下車する。舞鶴港や敦賀港に到着したミルクタンクは近畿圏、中部圏内の運転手により乳業メーカーまで運ばれる。ミルクタンクの洗浄が行われると北海道にミルクタンクは再びフェリーに乗船し返却される。この他に JR 貨物車を活用した釧路駅・北旭川駅から吹田駅へと運ぶ鉄道輸送があり同様の作業が行われ、乳業メーカーに運ばれている（表4-3-1）。

表 4-3-1 北海道生乳等輸送機関別出荷量（単位：トン）

品目	出荷先	JR	トラック・フェリー	内航船	航空機	合計
生乳	道内		3,440,940.2			3,440,940.2
	道外	12,235.4	442,601.3			454,836.7
	合計	12,235.4	3,883,541.5			3,895,776.9
乳製品	道内	24,247.3	166,535.2			190,782.5
	道外	61,064.2	621,075.5	4,946.8	0.4	687,086.9
	合計	85,311.5	787,610.7	4,946.8	0.4	877,869.4
濃縮乳	道内		3,112.8			3,112.8
	道外		150,645.6			150,645.6
	合計		153,758.4			153,758.4
牛乳	道内	165.7	122,351.6			122,517.3
	道外	26,010.9	262,733.9	381.2	0.4	289,126.4
	合計	26,176.6	385,085.5	381.2	0.4	411,643.7
れん乳	道内	269.8	342.5			612.3
	道外	7,193.3	6,468.9			13,662.2
	合計	7,463.1	6,811.4			14,274.5
全脂肪乳	道内	3,750.1				3,750.1
	道外	1,347.4	1,229.5	4,565.6		7,142.5
	合計	5,097.5	1,229.5	4,565.6		10,892.6
脱脂粉乳	道内	19,352.3	11,043.9			30,396.2
	道外	24,171.5	41,037.8			65,209.3
	合計	43,523.8	52,081.7			95,605.5
その他粉乳	道内	4,459.5	8,569.6			13,029.1
	道外	1,324.5	7,987.2			9,311.7
	合計	5,784.0	16,556.8			22,340.8
バター	道内		7,046.2			7,046.2
	道外	331.6	37,290.3			37,621.9
	合計	331.6	37,290.3			44,668.1
チーズ	道内		2,520.9			2,520.9
	道外		37,984.2			37,984.2
	合計		40,505.1			40,505.1
生クリーム	道内		7,797.6			7,797.6
	道外	685.0	75,698.1			76,383.1
	合計	685.0	83,495.7			84,180.7

資料：令和2年度農畜産物及び加工食品の移出実態調査（平成31年・令和元年）結果報告書、令和3年3月、北海道開発局開発監理部開発調査課

#### （6）北海道における生乳・乳製品の輸送先別出荷量

北海道の生乳は、道内で344万トン処理される。また関東・東山地方に21万トン、近畿地方に17万トン移出される。牛乳は道内で12万トン出荷されるが、関東・東山地方で17万トン、近畿地方に7万トン出荷される。このルートを基盤に北海道牛乳は全国に出荷されている。濃縮乳は北海道内では3000トンとわずかであるが、関東・東山地方で9万トン、近畿地方で2万トン出荷されている。また、脱脂粉乳の出荷も多く、関東・東山地方で4万トン、近畿地方で1万トンの出荷が行われている（表4-3-2）。

表 4-3-2 北海道生乳等の輸送先別出荷量（単位：トン）

品目	出荷先	北海道	東北	北陸	関東・東山	東海	近畿	中国	四国	九州
生乳(t)	出荷量	3,440,940.2		6,732.1	219,675.7	29,075.6	175,429.0	23,924.3		
乳製品(t)	出荷量	190,782.5	24,929.6	4,737.9	448,294.6	53,795.5	137,096.8	6,502.1	922.2	10,808.2
	濃縮乳	出荷量	3,112.8	4,479.9	1,111.4	99,060.7	16,611.8	22,403.3	4,912.6	54.9
	牛乳	出荷量	122,517.3	16,175.6	3,089.2	172,389.0	18,183.5	74,629.0	428.9	4.3
	れん乳	出荷量	612.3	653.9	232.1	6,194.0	2,220.9	1,776.3	88.0	350.6
	全脂肪乳	出荷量	3,750.1	478.8	14.3	4,588.6	222.0	1,823.6	0.2	15.0
	脱脂粉乳	出荷量	30,396.2	2,078.3	173.3	40,224.9	7,377.3	12,782.8	798.9	255.0
	その他粉乳	出荷量	13,029.1	58.8	0.6	7,069.6	353.2	1,805.5	4.0	20.0
	バター	出荷量	7,046.2	128.5	17.5	26,562.1	885.8	9,900.2		127.8
	チーズ	出荷量	2,520.9	55.9	46.8	30,773.5	181.6	6,735.4	70.1	10.9
	生クリーム	出荷量	7,797.6	819.9	52.7	61,432.2	7,759.4	5,240.7	199.4	246.5

資料：農畜産物及び加工食品の移出実態調査（2019年）結果報告書、2021年3月、北海道開発局開発監理部開発調査課

### （7）北海道における生乳・乳製品の品目別出荷先

北海道における生乳・乳製品の品目別出荷先をみると生乳は道内において 344 万トンが原料として加工工場で使用されている。道外へは 45 万トンである。北海道で製造された牛乳をみると道外の卸問屋に 18 万トン、道内の小売店に 9 万トン、道外の小売店に 8 万トンが出荷されている（表 4-3-3）。

表 4-3-3 北海道生乳等の品目別出荷先（単位：トン）

品目	出荷先	JR	トラック・フェリー	内航船	航空機	合計
生乳	道内		3,440,940.2			3,440,940.2
	道外	12,235.4	442,601.3			454,836.7
	合計	12,235.4	3,883,541.5			3,895,776.9
乳製品	道内	24,247.3	166,535.2			190,782.5
	道外	61,064.2	621,075.5	4,946.8	0.4	687,086.9
	合計	85,311.5	787,610.7	4,946.8	0.4	877,869.4
濃縮乳	道内		3,112.8			3,112.8
	道外		150,645.6			150,645.6
	合計		153,758.4			153,758.4
牛乳	道内	165.7	122,351.6			122,517.3
	道外	26,010.9	262,733.9	381.2	0.4	289,126.4
	合計	26,176.6	385,085.5	381.2	0.4	411,643.7
れん乳	道内	269.8	342.5			612.3
	道外	7,193.3	6,468.9			13,662.2
	合計	7,463.1	6,811.4			14,274.5
全脂肪乳	道内	3,750.1				3,750.1
	道外	1,347.4	1,229.5	4,565.6		7,142.5
	合計	5,097.5	1,229.5	4,565.6		10,892.6
脱脂粉乳	道内	19,352.3	11,043.9			30,396.2
	道外	24,171.5	41,037.8			65,209.3
	合計	43,523.8	52,081.7			95,605.5
その他粉乳	道内	4,459.5	8,569.6			13,029.1
	道外	1,324.5	7,987.2			9,311.7
	合計	5,784.0	16,556.8			22,340.8
バター	道内		7,046.2			7,046.2
	道外	331.6	37,290.3			37,621.9
	合計	331.6	37,290.3			44,668.1
チーズ	道内		2,520.9			2,520.9
	道外		37,984.2			37,984.2
	合計		40,505.1			40,505.1
生クリーム	道内		7,797.6			7,797.6
	道外	685.0	75,698.1			76,383.1
	合計	685.0	83,495.7			84,180.7

資料：令和 2 年度農畜産物及び加工食品の移出実態調査（平成 31 年・令和元年）結果報告書、令和 3 年 3 月、北海道開発局開発監理部開発調査課

#### （8）生乳計画生産・需給調整対策

中央酪農会議は、生乳計画生産・需給調整対策を決定できる。バターや脱脂粉乳の過剰在庫を勘案し、生乳の増産や減産を計画的に実施できる組織である。2006 年に同会議が開催され、その結果、2007 年の兵庫県生乳量は大きく減少し、その後は一定の水準で、兵庫県



内移出が行われている。つまり、北海道における生乳・乳製品の移出は、調整弁を持っていることが分かる（図 4-3-3）。北海道の生乳の兵庫県への移入を調整弁で抑制することができる。つまり兵庫県の生乳生産の増加も計画できる。生乳生産の増加は耕作放棄地の解消や土地利用維持に貢献できる。

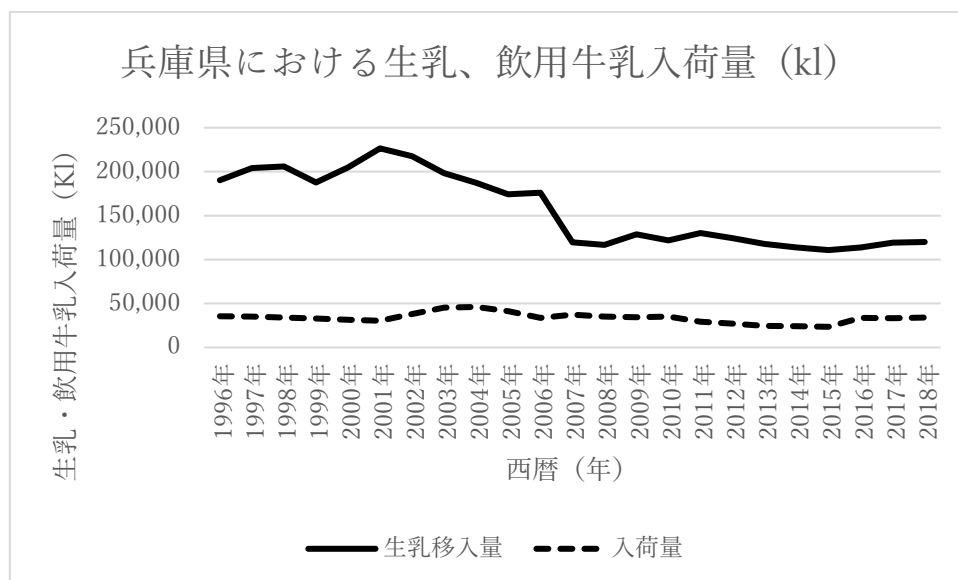


図 4-3-3 兵庫県における生乳、飲用牛乳入荷量

資料：牛乳乳製品統計（農水省）

#### 4. 兵庫県の酪農産地の衰退

##### (1) 兵庫県の酪農の衰退

兵庫県の飼養頭数別農家数の推移をみると、1～19頭の小規模農家数が大きく減少している（図 4-4-1）。農家の副業として導入された酪農ではあるが、労働が大変な割には収益性が低く、後継者も育たず、廃業に追い込まれることは当然の結果と言える。また、100頭以上を飼養する農家を全農家数で除したメガファーム化率を計算すると北海道が20%を超えるのに対して、兵庫県が5%台と大型化に立ち遅れたことが分かる（図 4-4-2）。

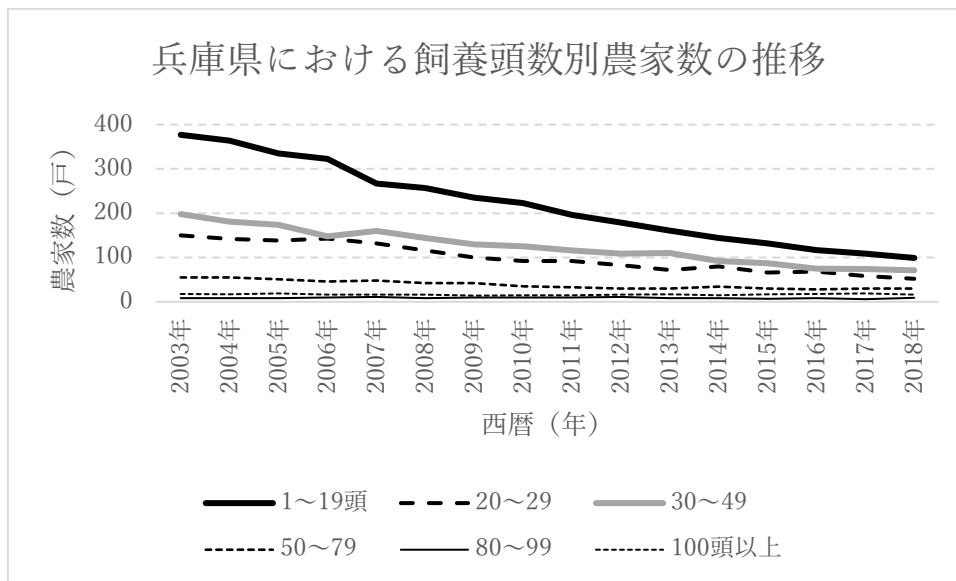


図 4-4-1 兵庫県における飼養頭数別農家数の推移

資料：畜産統計

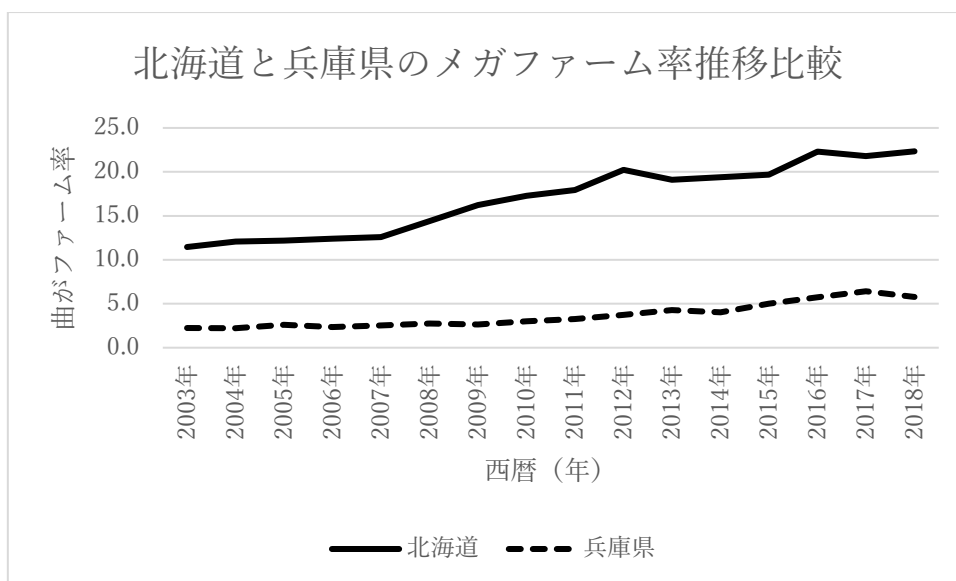


図 4-4-2 酪農主要道県におけるメガファーム率の推移

資料：畜産統計をもとに筆者作成

## (2) 丹但地域の耕作放棄地の増加

兵庫県における耕作放棄地面積の推移をみると、年々増加傾向にあることが分かる(図 4-5-3)。地域別耕作放棄地面積をみると、但馬地域が突出して多い。隣接する丹但地域を加えると、この地域(丹但地域)で大きな耕作放棄地を抱えている実態が伺える(表 4-4-1)。耕

作放棄地は牧草地としての再整備が可能であり、集約化することが重要である。また、放牧による牧草管理などを検討することが可能である。市街地の関連を考慮しながら丹但地域において酪農振興を考えることは重要な施策である。

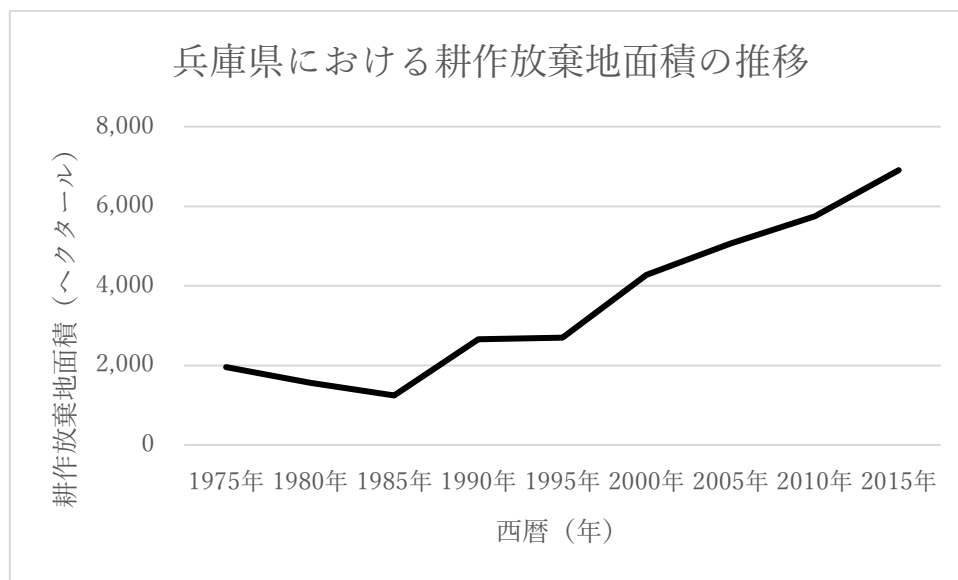


図 4-4-3 兵庫県における耕作放棄地面積の推移

資料：農林業センサス累年統計、耕作放棄地面積（農水省）

表 4-4-1 兵庫県地域別耕作放棄地面積

地域名	面積 (a)
神戸市	11,007
阪神南地域	217
阪神北地域	6,170
東播磨地域	6,245
北播磨地域	20,176
中播磨地域	9,435
西播磨地域	23,797
但馬地域	41,414
丹波地域	17,477
淡路地域	39,303
合計	175,241

資料：兵庫県

## 5. 兵庫県の酪農組合組織の分裂

### (1) 丹波乳業株式会社による事業承継

丹波乳業株式会社代表取締役 Y 氏 (44 歳) は子どもの頃から生き物が好きだった。Y さんは兵庫県宝塚市生まれ。母の故郷である丹波市青垣町によく行っていた。母の実家のまわりでは黒牛やホルスタイン牛を飼っており、牛が特に好きだった。

高校 2 年の作文で何になりたいかとの課題が出題され生き物が好きだ、酪農をやりたいと書いたところ、その文章を読んだ家が酪農をする友人から 2 泊 3 日の酪農実習の来ないかとの誘いを受けた。きつい、汚い、臭いの作業を経験したが、この経験を契機に帯広畜産大学に進学し、酪農の勉強をした。在学中は酪農家でバイトをした。しかし酪農は無理と感じ、北海道浦幌町のサラブレットの調教師として働き、31 歳で結婚し、兵庫県に帰ってきた。

兵庫県に帰ってから、丹波市青垣町の母親の実家近くで、酪農家が、後継者を探していることを聞き、2009 年に第 3 者継承により事業を引き継いだ。当時丹波市内には酪農家が 35 軒あったが、就農 3 年目に兵庫丹但酪農農業協同組合の理事に就任した。酪農家にとって牛乳センターの存在は大きい。小中学校の牛乳は丹波産の牛乳で賄っている。安心できるものを提供しており、今後も守り続けたい。

丹波乳業の乳業設備は老朽化している。このため兵庫丹但酪農農業協同組合は牛乳センターの廃業を考えた。このためコンサルタント会社から新会社を創設し事業を引き継ぐことの提案を受けた。また Y 氏が会社の社長をやったらどうかとの打診も受けた。

2014 年 3 月に会社を創設し、学校給食の事業継承のための手続や生乳指定団体との調整を経て、同年 10 月に事業継承が成立した。農林漁業成長産業化支援機構 (A-FIVE) の出資を受けた。A-FIVE の出資には農家の出資が必要であり、兵庫丹但酪農農業協同組合の組合員出資金 2000 万円を、中兵庫信用金庫から手形融資 2000 万円の融資を受けることで捻出し、新会社が、出資金を買い取ることで農家の 1/2 の拠出金を生み出した。出資金、土地代、不良債権など合わせて 2 億円の借金を肩代わりしたことになる。月商 7000 万円の事業である。金融機関からの短期融資により事業を推進している。従業員は 41 名であり、利益は出ていない。毎日 10 トン~12 トンの牛乳を生産している。年間 4000 トン生産しているが、県内で一番小さな乳業会社である。全国でも下から 10 番目である。現在の酪農家数は、丹波市 11 戸 (創業当時は 35 戸)、養父市 2 戸、朝来市 2 戸である。

### (2) 組合組織の分裂

兵庫県は 5 つの酪農組合で構成されていた。これを一組合にしようとの話となり、兵庫県酪農農業協同組合の創設が検討された。しかし、丹波組合と淡路島組合には負債があり、これを引き受ける会社を作ることとなった。丹波乳業 (2014 年に兵庫丹但酪農農業協同組合から事業継承) と淡路島牛乳 (2016 年に淡路島酪農農業協同組合から事業継承) は負債を引き受け、兵庫県酪農農業協同組合は共進牧場、森永乳業、雪印メグミルク、丹波乳業、淡

路島牛乳により構成され再スタートした（表 4-5-1）。

しかし、借金処理が解消されたとたん新組合の役員同士の会長選挙においていざこざが起きた。なぜ大きな酪農家が小さな酪農家の面倒をみないといけないのかとの話となり、小規模農家が主体となった兵庫県酪農農業協同組合と大規模農家が主体となり新たに組成されたハイクオリティミルク農業協同組合（HQM 農協）に分裂した。大規模酪農経営と小規模酪農経営の分裂は生乳受託販売実績に如実に表れている（表 4-5-2）。

表 4-5-1 兵庫県の酪農組織再編に関する年表

年度	酪農組織再編経緯
1966年	加工原料乳不足払い法制定、兵庫県酪農農業協同組合連合会が指定生乳生産者団体として認可
1977年～ 1986年	生産者乳価が最高値を更新し、酪農好景気
1987年～	市街化、環境問題、後継者不足により農家戸数減少
1991年	酪農組織強化推進計画策定（県酪連）県内6ブロック化による組織再編を提示
1991年	加西市と神崎郡の酪農農業協同組合合併
1993年	西播と宍粟郡の酪農農業協同組合が合併
1995年	ウルグアイラウンド合意（酪農の国際化）を契機に廃業増加、乳牛頭数減少、生乳生産量減少
1998年	阪神、東播、西播、但馬丹波、淡路の5ブロックに統合
2001年	南但、氷上郡、多紀郡酪農協が合併
2007年	洲本市、三原郡酪農協が合併
2016年	兵庫県酪農農業協同組合連合会と9酪農組織の事業を引き継ぎ、県全域を事業区域とする兵庫県酪農農業協同組合を設立
2018年	兵庫県酪農協とハイクオリティミルク農協に分裂

資料：畜産技術ひょうご第 57 号、兵庫県酪農農業協同組年年表（HP）を参考に筆者作成

表 4-5-2 分裂した組合の生乳受託販売実績比較

項目	兵庫県酪農協	HQM農協
生乳受託販売実績	45,699t	26,846t
農家数	160戸	49戸
1戸当たり生乳受託販売量	285t/戸	547t/戸

資料：近畿生乳販売農業協同組合連合会（2020年）

### (3) 両組合の飼養頭数別農家戸数

兵庫県酪農農業協同組合の飼養頭数別農家戸数をみると20頭以下が64戸、21～40頭が65戸と圧倒的に小規模酪農家が多く101頭以上の酪農家は3戸と少ない(図4-5-1)。一方、HQM農業協同組合は121～200頭が9戸、201～300頭が6戸、301頭～が4戸と圧倒的に大規模酪農家が多いことが分かる(図4-5-2)。

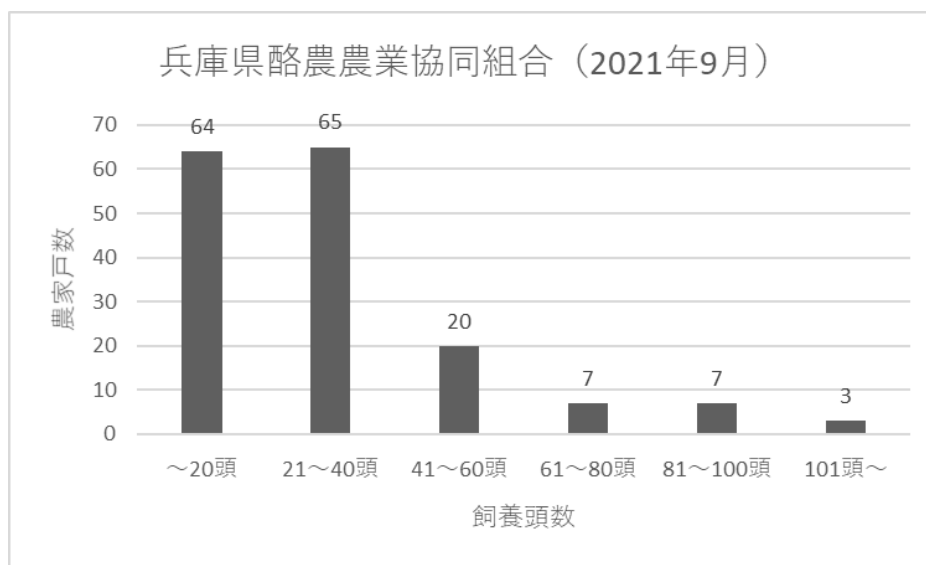


図4-5-1 兵庫県酪農農業協同組合の飼養頭数別農家戸数

資料：ひょうごらくのうメモ9月号

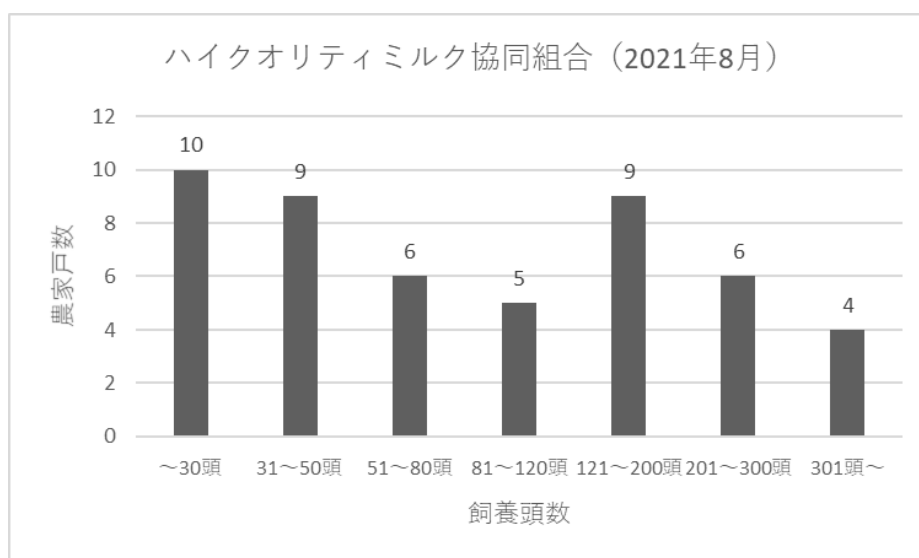


図4-5-2 HQM農業協同組合の飼養頭数別農家戸数

資料：HQM農協 飼養頭数調査結果(2021年)

#### (4) 丹波乳業の組合員数、生乳生産量の推移

氷上酪農農業協同組合の組合員数と生乳生産量の推移をみると急減していることが分かる。特に生乳生産量が激減しており、酪農再生が喫緊の課題があることがわかる。

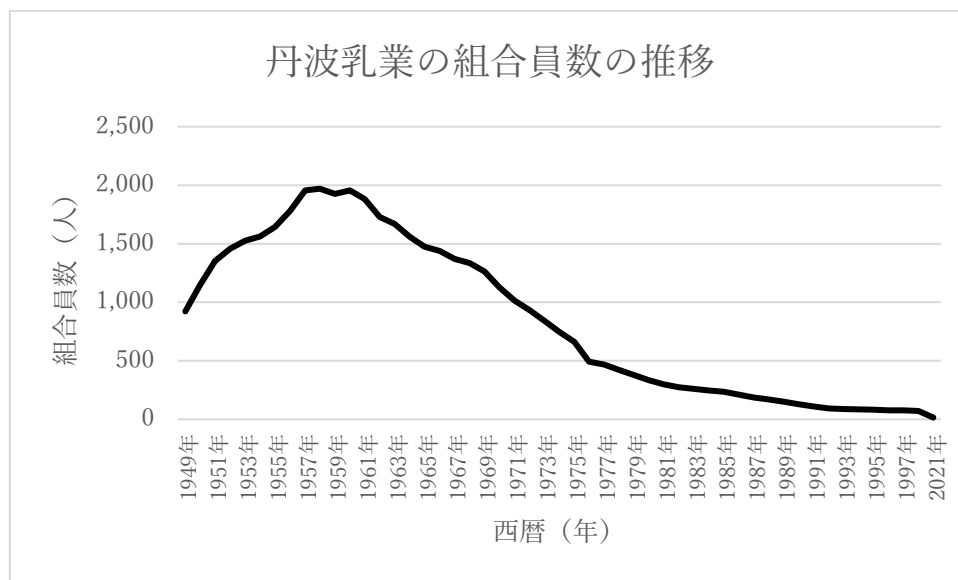


図 4-5-3 丹波乳業の飼養頭数別農家戸数

資料：氷上酪農 50 年のあゆみ（氷上郡酪農農業協同組合）

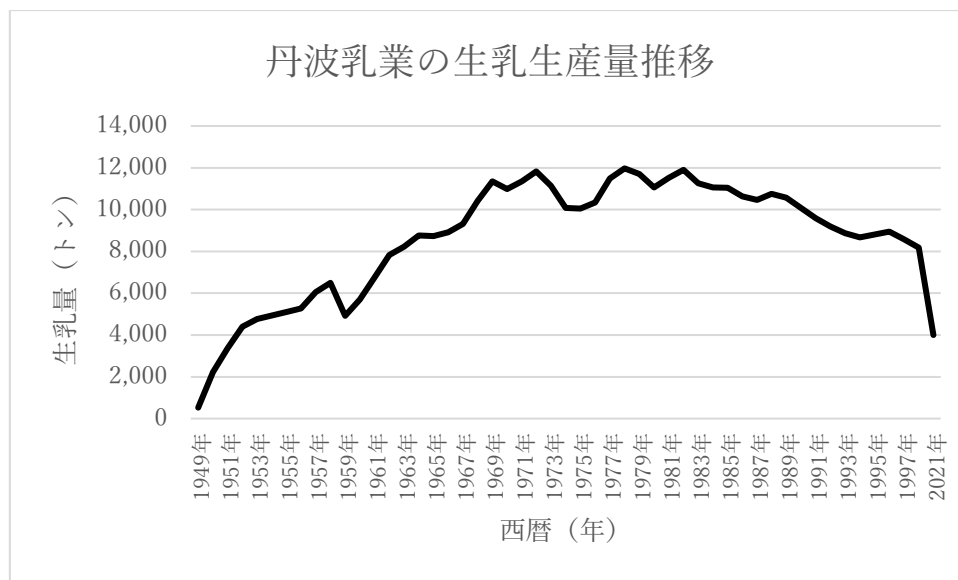


図 4-5-4 丹波乳業の飼養頭数別農家戸数

資料：氷上酪農 50 年のあゆみ（氷上郡酪農農業協同組合）

## (5) 廃業理由

岡山県、千葉県において酪農家の廃業理由を聞いており一般的な廃業理由は兵庫県でも代用可能と判断し、これをもとに考察する。

畜産会経営情報 (No. 194、2006. 1) において、岡山県における 2004 年度以降の廃業農家 47 件の年齢と廃業理由を調査している。廃業農家のうち 34 件 (72%) は、平均年齢が 69 歳と 60 代後半が大半であり、また経営規模も平均 8 頭と零細な規模の経営が大部分と報告している。廃業の理由の多くが高齢による経営に対するモチベーションの低下と病気が大きな要因である。

今後、小規模酪農家の多い兵庫県酪農農業協同組合において事業継承に関する対策を講じない限り、酪農経営の廃業が進むものと考えられる。また、大規模酪農家の多い HQM 農協は次世代への事業継承が進行し、更なる投資により成長が見込めるものと考えられる。つまり、HQM 農協は後継者の確保、大規模経営、先端設備や最新技術の投資拡大を自助努力により行える組合であるといえる。一方、兵庫県酪農農業協同組合は、後継者の確保、小規模経営の維持が課題となるものの、このまま放置すると消滅危機に直面する可能性がある。

組合組成の認可権を持つ兵庫県は兵庫県酪農農業協同組合の疲弊という予測される事態に対して、平等性という観点から一方に偏った支援ができないのではないか。このため、市町村による乳業会社や小規模農家の支援を考えなくてはならない。

兵庫県における耕作放棄地面積の推移では、丹但地域で大きな耕作放棄地を抱えている実態を前項でみた。この要因のひとつとして、土地利用型産業である酪農家の廃業による影響があることが推測できる。

丹波市に立地する丹波乳業株式会社は、兵庫県酪農農業協同組合に属しており、小規模酪農家を牽引し耕作放棄地の解消、土地利用維持、集落再生につながる活動が求められる。このため、地方自治体の支援を受けた小規模乳業会社の再生が、丹波市の農業振興に直結する取組であることが分かる。

## 6. 乳業会社からみた衰退要因

なぜ、兵庫県の酪農家が減少したのか。組合の内部分裂により小規模酪農家を中心に、経営に対するモチベーションの低下が起きて廃業が進んだことは否めない。小規模経営、高齢化、後継者不在の連鎖により廃業が起こる。先端設備や最新技術の導入に消極的な姿勢が大規模酪農経営と小規模経営の格差を生んだのも事実だ。衰退傾向が続く兵庫県酪農の中で衰退傾向が最も顕著に出ている丹但地域にある丹波乳業株式会社 (旧兵庫丹但酪農農業協同組合) と隣接しあう岡山県、島根県の乳業会社を比較し、衰退の要因を検討する。

### (1) 蒜山酪農農業協同組合 (岡山県真庭市)

蒜山高原は、第 2 次世界大戦前は陸軍の演習場として活用されていた。しかし、戦後に国の緊急開拓事業により開拓され、1946 年に開拓者の入植を開始した地域である。1947 年に



は、蒜山開拓団を結成し、175 名の入植を始めた 1948 年には蒜山原開拓農協が設立された。現在の組合員は 37 農場、41 人によって構成されている。

1952 年に国は第 2 次畜産振興計画を策定し、乳牛増殖計画を打ち出した。昭和 29 年には美作地域高度酪農計画が策定され、同地域にジャージー牛が導入された。平地が少ない日本で、未利用地の活用を酪農で補おうとしたのが始まりである。そこで選ばれたのが粗飼料の利用率が高いジャージー牛だった。美作地方でジャージー牛が導入された後に 1954 年に蒜山地域でも導入された。ホルスタイン種に比べ、産乳量が 2/3 程度と少ないために、農産加工品へ注力するなど付加価値を高めてきた。現在ジャージー牛の飼養頭数は全国でおよそ 1 万頭であるが、蒜山地域は 2000 頭を飼養しており、全国一のジャージー牛乳産地となっている。組合員は粗飼料の自給が蒜山酪農農業協同組合のいのちとの共通理念を持っている。ホルスタイン種に比べ、産乳量が 2/3 程度と少ないという組合員共通の危機感から、生乳の乳産加工と観光事業への参入を果たし、これにより生き残ってきたと言える（表 4-6-1）。

表 4-6-1 蒜山酪農農業協同組合における独自事業の推移

事業年度	施設名	牛乳	乳製品	精肉	観光
1956年	牛乳処理施設（市乳）	○			
1970年	牛乳処理施設（市乳）	○			
1983年	チーズ製造施設		○		
1986年	乳製品・肉処理施設		○	○	
1990年	乳製品製造施設		○		
1990年	ふるさと特産展示等交流館				○
1991年	ハム製造施設			○	
1993年	乳製品製造施設		○		
1996年	ビジターセンター				○
1997年	ライディングパーク				○
2003年	生乳加工施設	○			

資料：三秋尚、蒜山酪農地域の形成、そして農山村の変容（p. 294）、1999 年をもとに筆者加筆

## （2）有限会社木次乳業（島根県雲南市）

木次乳業は、佐藤忠吉氏が中心となって 1955 年に創業された。木次乳業は日本で最初にパステライズ牛乳（低温殺菌牛乳）の販売を手がけたリーダーが佐藤である。1972 年には、有機農業研究会を結成した。1990 年に自社牧場として日登牧場を開設し、山地放牧を開始した。同時に農水省の乳牛の認可を得てブラウンスイス種の飼養を開始した。1993 年に、野菜を作る農園、国産大豆を原材料とする豆腐工房、ぶどう園とワイン工場などが集ま

る「食の杜」を創設し、平飼いの鶏が産む有精卵、素材や水、加工法にこだわった醤油、食用油、パンなどの生産者ネットワークを構築し、通信販売を開始した。木次乳業はリーダーや先進的な理念の下、乳業以外の農業の多角化を進めてきた（表 4-6-2）。

表 4-6-2 木次乳業における独自事業の推移

事業年度	施設名	牛乳	乳製品	精肉	観光	その他農業	酒造
1955年	牛乳処理施設	○	○				
1972年	有機農業研究会を結成					○	
1990年	自社牧場にて山地放牧を開始					○	
1993年	「食の杜」を創設				○	○	○
1993年	生産者ネットワークを構築					○	

資料：筆者作成

### （3）旧兵庫丹但酪農農業協同組合（丹波乳業株式会社）

旧兵庫丹但酪農農業協同組合（丹波乳業株式会社）と蒜山酪農農業協同組合と木次乳業との違いは、生き延びるために新規事業への進出を行ってきたかどうかの違いであることが分かる（表 4-6-3）。丹波乳業株式会社（旧兵庫丹但酪農農業協同組合）は牛乳、乳製品をひたすら作り続けてきた会社であり、イノベーションを起こさなかった。酪農家の中核となるべき乳業会社が事業の当事者として危機感を持たず新事業への挑戦を行ってこなかったことが分かる。

表 4-6-3 乳業組織の業態構成

乳業組織	牛乳	乳製品	精肉	観光	その他農業	酒造
蒜山酪農農業協同組合	○	○	○	○		
有限会社木次乳業	○	○		○	○	○
丹波乳業株式会社	○	○				

資料：筆者作成

また、分裂後の兵庫県酪農農業協同組合の地域別飼養頭数別酪農家戸数をみると丹但地域の組合所属の酪農家数は 18 戸あり、このうち 60 頭以下の酪農家が 17 戸と小規模酪農家が大部分を占めている（表 4-6-4）。

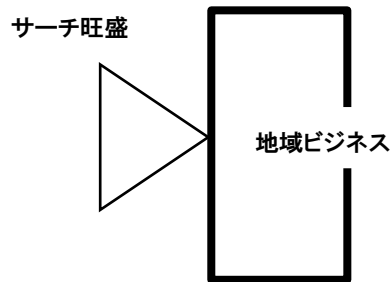
表 4-6-4 兵庫県地域別飼養頭数別酪農家戸数

頭数	阪神地域	播州地域	丹但地域	淡路地域
10頭以下	3	2	6	29
11～20頭	3	7	1	31
21～30頭	10	9	2	25
31～40頭	3	10	3	9
41～50頭	1	6	4	8
51～60頭	2	1	1	3
61～70頭	1	1	0	2
71～80頭	0	0	0	3
81～90頭	0	0	0	1
91～100頭	3	1	1	1
101頭以上	0	2	0	1
合計	26	39	18	113

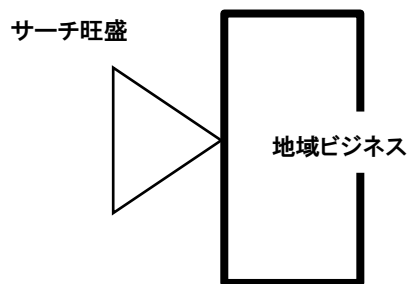
資料：ひょうごらくのうメモ（2019年3月号）より筆者作成

## 7. 小括

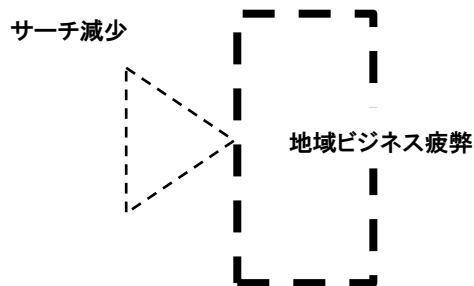
旧兵庫丹但酪農農業協同組合（丹波乳業株式会社）と蒜山酪農農業協同組合と木次乳業の独自事業の経緯を見ればわかる通り、旧兵庫丹但酪農農業協同組合は明らかに当事者として新事業に取り組む姿勢が見られない。上部組織が合併され、具体的な指示が出ない中、下部組織である乳業会社は指示待ちの状態、赤字に陥っても当事者として打開しようと思ふ職員がいなかったことが分かる。長期的に組織が、何もしないのであれば、組織の適応プロセスを自己破壊的なものにしかねない。旧兵庫丹但酪農農業協同組合は乳業会社としてイノベーションが不足していることが大きな要因で行き詰まったことを抽出した。



(1) 蒜山酪農農業協同組合



(2) 木次乳業



(3) 旧兵庫丹但酪農農業協同組合 (丹波乳業株式会社)

図 4-7-1 地域ビジネスとサーチの関係のイメージ

「より遠くの選択肢」をサーチしてゆくことが、企業の新しい知の創出、すなわちイノベーションにとって重要である。サーチを減じさせる傾向は、組織の適応プロセスを自己破壊的なものにしかねない。

資料：筆者作成

## 第5章 肉用牛繁殖農業及び酪農業における非競争世代の動向（事例研究）

### 1. 畜産業の成長抑制を求める声

#### （1）マイペース酪農（北海道中標津町）

三友盛行氏（1945年生まれ、75歳）はマイペース酪農の提唱者である。経営編、技術編、暮らし編の3編で「マイペース酪農－風土に生かされた適正規模の実現」（農文協）を著している。三友氏は、東京都墨田区浅草生まれである。高校を卒業後、軽自動車で1年半をかけ、日本一周の無銭旅行に出た。その途中で出会った根釧パイロットファームの開拓酪農家で2年間実習見習いとなり、昭和43年に中標津町に都会生まれの妻と2人で、初妊牛11頭で新規入植した。営農資金はすべて借金、酪農経験ゼロからスタートした。

マイペース酪農の著書のはじめににおいて21世紀は「農業の時代」として、人口、食糧、環境、エネルギー、気象の変化を課題として掲げている。人口が増加すれば、人口を養うための食糧が大きな問題となる。食糧を増産すれば、エネルギー、地下資源に頼ることになる。これは、環境問題に発展する。地球規模で気候変動が起これば人類存亡の危機であると、21世紀が農業の時代となると切り出している。また、農民は国家に隷属するものではない。家族の暮らしを全うするために経営を考え、営農するのが本来の姿であって、決して生産増大のみを目的としているわけではないとこの本の方向性を示唆している。また、著書の冒頭では、頭数も乳量も多すぎないかと問題提起をしている。経営の中期・長期計画を立てるとき、乳生産量の増加を念頭に置くのが普通である。酪農家の苦労や離農者の実態をみれば、生産拡大が経営安定につながらないことは明らかである。土地・牛・人のバランスがとれた適正規模が重要である。この期間を「立ち止まり」あるいは「習熟」の期間と呼び、その期間の重要性を説いている。また、三友農場の経営の推移（表5-1-1）を公開するとともに、高泌乳型（A農家）とマイペース型（B農家）の経営を比較している（表5-1-2）。

三友農場の経営の推移をみれば、経営面積を拡大せず、経産乳頭数は40頭程度であるものの、徹底的に時間をかけてムリ・ムダを洗い直し、所得率を徐々に上げていること、収支が1400万円は確保できていることを示している。また、同規模の高泌乳型（A農家）とマイペース型（B農家）の経営比較表にあっては、高泌乳型が、外部投入資材の増加が伴うために、必ず収益に結びつくとは限らないことを示している。このため、肥料費は完熟堆肥、曝気尿の利用、飼料費は放牧の活用、機械への重投資はしない等を提唱している。100を求めるより80の働きといった生き方の提案が、リラックス酪農の趣旨である。

表 5-1-1 三友農場の経営の推移 (単位：万円)

区分	昭和55年	昭和58年	昭和61年	平成元年	平成2年	平成3年	
模 生 産 性 の 変 化	出荷乳量 (t)	154	191	201	221	214	225
	経産牛頭数		38	38	40	40	40
	総飼育頭数						50
	経営面積 (ha)	40	48	48	48	48	48
	個体乳量 (kg)		5,026	5,289	5,525	5,350	5,625
	所得率 (%)	27.6	45.9	57.7	67.8	65.5	61.4
組 合 員 勘 定 の 推 移 : 万 円	牛乳販売代金	1,423	1,750	1,778	1,700	1,665	1,709
	個体販売	246	410	671	932	639	337
	その他	232	0	100	100	250	255
	収入合計	1,902	2,161	2,549	2,732	2,554	2,301
	肥料	190	164	118	55	84	74
	飼料	348	335	330	382	340	325
	資材	287	143	132	36	47	48
	その他経営費	134	50	50	61	32	69
	その他支出	238	353	383	324	359	349
	利子支払い	180	125	66	22	18	23
	支出合計	1,377	1,170	1,079	880	880	888
	収入－支出	525	991	1,470	1,852	1,674	1,413
	償還金返済	223	339	88	132	123	0
	牛乳販売代金	770	955	1,005	1,105	1,070	1,125
	収入－支出	-129	195	697	1,257	1,079	829

資料：マイペース酪農、経営編 17 ページ

表 5-1-2 高泌乳型 (A 農家) とマイペース型 (B 農家) の経営比較

支出項目	A農家	B農家
労賃	90	0
肥料	210	75
種苗農薬	30	0
生産資材	120	36
水道光熱	187	69
飼料	1,070	250
養畜	100	45
素畜	0	0
農業共済	200	54
賃料	294	76
修理	150	30
利息	120	30
その他	100	26
農業支出計	2,671	691

資料：マイペース酪農、経営編 p. 18

注) 高泌乳型 (A 農家)：草地 50ha、搾乳牛 60 頭、育成牛 40 頭＝100 頭、生産乳量 480t、負債 4000 万円、乳代 3504 万円

マイペース型 (B 農家)：草地 50ha、搾乳牛 40 頭、育成牛 20 頭＝60 頭、生産乳量 240t、負債 1000 万円、乳代 1680 万円

### ① 専門化、専門地帯化、大型化が果たして正常な酪農の形態なのか疑問

根釧地域の酪農といえば、専門で大規模経営が当たり前で、効率のよい経営形態をイメージし、行政も生産者もそこに未来の理想像を描いている。しかし、専門化、専門地帯化、大型化が果たして正常な酪農の形態なのか疑問である (p. 69)。根釧の酪農が、草地型からいつの間にか穀物多給型になってしまい、多くの問題を内蔵し発生させた反省をふまえ、立ち止まり、粗飼料中心の酪農を行う農家群、これがマイペース酪農である。自給飼料、環境保全、低収入、持続型が求められている (p. 214)。

### ② 生乳は、粗飼料でつくるものであり、放牧だけで腹いっぱいになるようにすべき

技術編において、糞尿の完全堆肥化、乳質、粗飼料、放牧、乳牛の飼養方法について実践している。この中で、生乳は、粗飼料でつくるものであり、放牧だけで腹いっぱいになるよう牧区を設定するべきで配合飼料は乳生産のためでない。

### ③ 適正規模とは、生産規模と生活規模のバランスである

暮らし編で、適正規模でリラックス農業の考え方が生まれた経緯を書いている。これによると、夫婦同伴の勉強会を毎月 1 回開催した。酪農経営に関するだけでなく、生活、子供の教育、社会の将来について話し合った。酪農の学習会だったが、人びとの生き方、人

生観にまで発展して話し合った。その結果、実は酪農は生き方の具体的な表現だと多くの人  
が気づき、その生き方を支えることのできる農業へと目が向き始めた。自分や家族を支え、  
地域を発展させることのできる酪農、そのための方法、作業が自ずと生まれた。

三友は、適正規模とは、生産規模と生活規模のバランスであると定義している。より少な  
いエネルギー、生活資材の投入、家族労働で回ることであり、草地面積1ヘクタール当り、  
成牛換算で1頭と規定している。草の収量に見合う頭数が根拠である。夏期は昼夜放牧で労  
働時間の大幅削減が可能である。

#### ④ 暮らし第一、生産第二の時代がきている

生活のための適正規模は120%フル稼働ではなく、土、草、牛、機械、施設、農民が、80%  
操業が適正規模である。暮らし第一、生産第二の時代がきている。

##### (2) 山地放牧(岩手県岩泉町)

中洞正氏(1951年生まれ、69歳)は牛乳から、成長抑制を提唱している。「幸せな牛から  
おいしい牛乳」(コモンズ)を著している。牛乳は「濃い牛乳」と表現されるが、牛の乳房  
から出たばかりの生乳はさらりとしている。しかし、こうした生乳は商品として流通できな  
い。腐食しやすく、殺菌が必要である。冷蔵流通の技術がなかった時代は、62~65度で、30  
分間湯煎する殺菌方法であった。しかし、1955年に起きた「森永ヒ素ミルク中毒事件」以  
来、乳質安定剤が使えなくなり、減圧殺菌により、数秒程度、120度の殺菌を行う殺菌方法  
に代わってゆく。また、冷蔵(チルド)車が普及し、道路も整備され、冷蔵流通が広域化し、  
北海道の牛乳が関東地方や近畿地方で飲めるようになった。紙パック牛乳が流通コストを  
大きく軽減し、遠距離、大量流通を可能にした。この結果、1970年代以降は大規模生産と  
遠距離流通が主流となっていった。北海道の酪農は放牧が主流だった。しかし、乳脂肪分3.5  
以上という基準ができてから、貯蔵飼料用のサイロの建設が推進され、海外からの配合飼料  
が入ってくるようになった。その結果、日本では放牧はほとんど存在しなくなった。

乳量を追い求めるために輸入飼料に頼り、牛を虐待する酪農が続くかぎり、生産量は増え  
ないだろう。輸入飼料に依存せず、国内で生産した草を中心とする飼養管理技術を構築し、  
そこから生産される牛乳や乳製品への認知度を高めてゆく必要がある。今後は濃い牛乳よ  
りも安全な牛乳、大量生産ではなく少量生産を目指さなくてはならない。牛乳の生産量は、  
国内で生産できる草の量で上限を決めるべきである。今後の日本人の食生活はどのよう  
にあるべきか、国民的課題として議論し、その方向性を示す必要がある。酪農がどうい  
う産業であるべきか、大いなる議論をしてほしいと主張している。

##### ① 濃い牛乳ならば、おいしいのか

濃い牛乳ならば、おいしいのかと問題提起をしている。(23ページ)超高速殺菌、紙パッ  
クの普及、加えて冷凍車の普及、道路の整備により冷凍流通が拡大した。この結果、大規模  
生産と遠距離流通が主流となった。乳脂肪分を高めるために輸入飼料を使ってきた。輸入飼  
料に頼り、牛を虐待する酪農が続き、牛乳の本質を追求しないまま、安易な大量生産に走っ



た日本酪農のゆがんだ姿が他の飲料との価格競争を招いたのではないか。国土の七割を占める山地の放置は国家的損失である。それを活用するのが本来の酪農のあり方ではないか。

## ② 牛乳の生産量は、国内で生産できる草の量で上限を決めるべき

牛乳の生産量は、国内で生産できる草の量で上限を決めるべきである。自然放牧、輸入飼料の不使用を理念とする牧場づくり。国土の7割を占める未利用山地の活用を推進すべきである。農協の独占への挑戦を目指す。森林内の放牧地形成を図る。餌は自然の山野草とし、自然交配、自然分娩、自然哺乳を中心とした飼養体制を作る。

## ③ 牧場内の草の生産量に見合った頭数だけ飼う

牧場内の草の生産量に見合った頭数だけ飼う。1ヘクタールに2頭以内とする。冬も含めた周年昼夜完全放牧とし、搾乳は1日200kg程度とすべきである。

## ④ 本当の幸福な社会の創造が次世代に対して先人であるわたしたちがなすべきこと

日本は高度経済成長から一貫した経済至上主義で、世界に冠たる経済大国となった。その反面、人間として最も重要なことを忘れていくように思えてならない。人間のいのち、そして生きとし生けるすべての生物にとって本当の幸福な社会の創造が次世代に対して先人であるわたしたちがなすべきことではないか。

## 2. 畜産農家インタビュー調査

適正規模という上限を持つ酪農業は肉用牛繁殖農業にも広がりを見せている。三友や中洞というオピニオン・リーダーに源を発し、すでに適正規模の農業が就職氷河期世代以下の移住者を中心に始まっている。その様態をヒアリングで把握する。比較を鮮明にするため、地元出身者の意見も聴取した。

表 5-2-1 インタビュー対象者

氏名	年齢	職業種別	地域名	副業	飼養方法	定住区分
A氏	30	新規就農者	神奈川県山北町	○	放牧酪農	移住者
B氏	38	就農準備者	高知県本山町	○	放牧酪農	移住者
C氏	38	就農準備者	岡山県新庄村	○		移住者
D氏	41	新規就農者	北海道標茶町	○	放牧酪農	移住者
E氏	47	新規就農者	北海道浜中町	○	放牧酪農	移住者
F氏	37	新規就農者	北海道標津町	○	放牧酪農	移住者
G氏	64	肉用牛繁殖経営者	岡山県新庄村		牛舎飼養	出身者
H氏	36	肉用牛繁殖経営者	鳥取県伯耆町		牛舎飼養	出身者
I氏	55	酪農経営者	北海道浜中町		メガファーム	出身者
J氏	59	酪農経営者	北海道根室市		メガファーム	出身者

資料：筆者作成

### 3. 適正規模経営実践者インタビュー

#### (1) 山地放牧実践者 A 氏（神奈川県山北町移住者、30 歳）

##### ① 中洞正氏の本を読み中洞牧場に就職

A 氏は神奈川県相模原市出身であり、東京農大北海道キャンパス、食品科学科で勉強した。3 年生の時に中洞正氏の「幸せな牛からおいしい牛乳」（コモンズ）の本を読み、中洞牧場に就職した。4 年半在職し、乳製品製造を担当した。牧場に就職する以前より、生まれ故郷の神奈川県近隣で、牧場経営による独立を考えていた。神奈川県山北町にあった 100 ヘクタールの県営の育成牧場が廃止となることを聞き、3 年前に跡地のおよそ 9 ヘクタールを借り受け、山地放牧を始めた。賃貸料年間 1 ヘクタール 1 万円である。自己資金 400 万円、融資 600 万円の合計 1000 万円で事業をスタートした。日本政策金融公庫、青年等就農融資（10 年返済）の融資を受けた。1 年目、2 年目は赤字であった。持続化給付金があり、3 年目は赤字にはならない。乳用牛頭数は 5 頭（搾乳 2 頭、子牛 3 頭）を中洞牧場から連れてきた。

##### ② 牛はたくさん飼う必要はない、10 頭で生きてゆける

大量生産に対する批判はあるが乳業産業は否定しない。無理してまでもたくさん飼う必要はないがそこで働いている人もいる。乳牛の放牧による飼養を実践している。肉用牛、乳用牛の大量生産は、メタンガスの放出、2 酸化炭素排出等の環境負荷が高いという意見には疑問である。そんなに負荷はあるのか。草刈りは人間より牛の方が負荷かからない。牛に任せた方がいい。外国から輸入される濃厚飼料は使わない。自分の牧場の牧草を刈り取り、冬場に乳牛に供給する。トラクターでロールを作るのではなく手押しの機械をヤフオクで購入した。動物福祉に配慮している。事故がないかぎり乳牛は 20 年近く飼いたい。19 歳で出産例ある。近隣に通信制高校があり、1 週間に 1 回授業をしている。一般牧場見学の受入れを積極的に行いたい。牧場の適正規模に見合う牛を飼養している。10 頭程度の飼養を目指している。10 頭で生きてゆけるのではないか。

##### ④ ご飯がおいしかった。よく睡眠ができる。これが幸せである

人間の幸せ、会社で働くのもやりたいことであれば幸せである。中洞牧場は体を動かす仕事でご飯がおいしかった。よく睡眠ができる。これが幸せであると思っている。東日本大震災は当時中洞牧場に行きはじめたころなので身近な体験として覚えている。起きてしまった自然災害なので、大きなことはいえないが、今をちゃんと生きなければいけない。感謝を伝えないといけない。居心地の良い場所やコミュニティで、大好きな仲間たちと、素直に自分らしく働ける社会を創りたいと考えている。

##### ⑤ 適正規模、幸福、副業を抽出

A 氏は、放牧を志向している。動物福祉に配慮している。土地の適正規模に見合う牛を飼養すべきであり、10 頭程度の飼養で生きてゆけるという目安を持っている。近隣に通信制高校があり、1 週間に 1 回授業をしていると言っており、地域貢献や人材育成、副業での働き方に対する関心を示している。ご飯がおいしいことやよく睡眠できることを幸せである

と言っており、身近な生活や背伸びしない仕事が幸福につながると言っている。以上から A 氏から「適正規模」の酪農、働くことや身近な生活から「幸福」がもたらされること、「副業」志向であることが抽出できた。

## (2) 山地放牧実践者 B 氏 (高知県本山町移住者、38 歳)

### ①70 ヘクタールの山地を購入した

B 氏は、京都大学農学部を卒業した。学生時代、社会人を含め近畿圏に 13 年間住んでいた。会社は大企業の本社採用での事業部勤務であった。その後会社を買収され、愛知県に 5 年間住んでいた。去年地域おこし協力隊として採用され高知県に戻ってきた。

なぜ農業を始めたかといえば、家族を食べさせられる男になりたかったからである。日本は財政破綻すると当時は思っていた。食料を作っていれば飢えることはないと考えていた。農文協の本で 3 反の農家で少量多品種、そこそこの所得を稼ぐ農家の紹介があり、就農にあってはこれもひとつの選択肢と考えていた。もう一つの選択肢が酪農であった。妻の勧めもあり、山地酪農を選んだ。高知の山地酪農の斉藤牧場を見て、風景がいいと感じた。畜産は重労働というまわりの意見もあったが、やってみないとわからないほうである。熱意が勝ったといえる。肉用牛に興味がある。今年 3 月に家族全員が病気になった。それでも面倒を見ないといけない酪農は厳しいと感じた。餌やりができれば通年放牧で問題はないと考えている。70 ヘクタールの山地を購入した。乳牛は牧草を食べる量が多い。肉用牛は牧草を食べる量が乳牛より少なく 3 頭/ヘクタール程度と考えている。放牧地の規模は 10 ヘクタールからスタートする予定である。上限 30 頭と考えている。妻は人工授精師の資格を取った。牧場敷地内には沢が流れている。材木を運んだ道がついている。子牛には牛舎は必要ではあるが、成牛は昼夜放牧で飼養できる。子牛はビニールハウスで飼養できる。

### ②副業が必要である

30 頭でスタートはせず、2 頭でスタートし、徐々に増頭したい。放牧の肉用牛繁殖農家だけでは生きてゆけない。このため、副業が必要である。副業の小柱としてブッシュクラフト (キャンプ場) を考えている。ナイフとシュラフと簡単なテントだけのキャンプ場ができないか。2 つ目の小柱はドローン飛行場ができないかと考えている。専業は都会的発想である。地方の山間部で生きてゆくためには、いくつかの副業が必要である。立ち上げの難しさはない。2 頭スタートでは食えないことは分かっているが、最初から完成系にとらわれるとうまくいかない。できることを確実にやっていきたい。赤牛は年間 400 頭しか流通しない。少しずつ頭数を買い増してゆく予定である。多頭スタートは時期尚早である。家族の生活、所得安定のために小柱をつくり何とかしようと考えている。

### ③お金を追いすぎて家族の時間が減るくらいなら、きちんと子育てしたい

家族を飢えさせないためにこのライフスタイルを選んだ。お金を追いすぎて家族の時間が減るくらいなら、きちんと子育てをしたい。この 30 年間は成長がなかった。高度経済成長やバブル時代は、もっと良くなる、もっと良くなると言われて働いてきた。成長や成功の

パイが少ない後進の我らは、自分自身のやりがい求めざるを得ない状況だったのではないか。就職後の最初の数年間は大阪で働いた。その後、愛知県に異動し、中央集権の手が届かない環境で、居心地がよかった。しかし、意思決定が遅い。価値を生まない社内仕事が好きではなかった。何で上役の機嫌損ねないようにしないといけないのかといった疑問もあった

#### ④サラリーマン時代に培った能力で貢献できる

本山町をよくするとかたいそれは考えていない。権代地区、身の回りのことをしっかり考えたい。本山町は、サラリーマン時代に培った能力で貢献できる。事務ごと、総合してまとめる力などで貢献できる。多面的機能交付金、雑草刈、泥掃除、まとめる仕事、自分の能力を素直に発揮することが地域貢献につながる。手伝う仲間がいる。助けてくれる地域住民の方がいる。頼りないから助けてくれる（笑）。インターネット上の配信は、手伝ってくれた方への感謝する気持ちを忘れないためにしている。オヤジの判断を子どもに伝えたい。仲間に近況を知らせたい。岩手県岩泉町の中洞正氏は、人材育成ができています。中洞牧場から森林ノ牧場（栃木県）、薫る野牧場、幸山牧場などが育っている。斉藤牧場の斉藤さんは研修生が多いが、山地牧場やる人が少ないと嘆いていた。

#### ⑤観光より実生活が大切である

土地利用維持のために牧場経営は大切な存在である。10ヘクタール程度の牧場ができれば、地域の強みができる。しかし、放牧地を作る難しさはある。まとまった広い土地が必要である。下の沢で集落の飲み水を採取していたらできない。ここを県とか市町村が牽引（水利権の調整と土地の集約）すればもっと移住者が増える。山が荒れる、治山の面でも優位である。切り札ではないか。畜産やりたい若者が必ずいる。観光客という不特定多数を牧場に入れるより権代集落を大切にしたい。観光より実生活が大切である。

#### ⑥ハードに大企業で稼ぐ必要もなく、自分の人生を見つけ着実に積み上げる生活をしたい

テレビに出て有名になりたいとは思わない。自己顕示欲はあるが、どこが満足なのか理解できない。高度経済成長やバブルの時代と比較して、一肌挙げるパイが少ないから、自己満足に進んでいるように思う。ほしいものがほぼ手に入る時代である。逆に欲しいものは何と聞かれても即答できない。食のある生活に満足している。何とか生きていけることを遠くから見ていられる世代ではないか。ハードに大企業で稼ぐ必要もなく、自分の人生を見つけ着実に積み上げる生活をしたいと思っている。

日本は更なる経済成長を目指すべきである。自分が仕事でも儲けることは重要である。ただし必要以上に広げることはない。事業継承は、魅力的なことであれば、だれかがやる。所得格差は問題である。就職氷河期世代には関心はない。地域の寄り合いに積極的に参加する。大量生産には反対しない。

#### ⑦抽出できたこと

B氏は山地放牧の準備を進めている。放牧繁殖農家だけでは定住できないため、副業が必

要であると述べている。仕事より家族が大切であると話している。ハードに大企業で稼ぐ必要もなく、自分の人生を見つけ着実に積み上げる生活をしたとも話している。サラリーマン時代に培った能力まとめる仕事などの自分の能力を素直に発揮することが地域貢献につながるかと述べている。地域リーダーとしてではなく、マネージャーとして地域に関われることを示している。B氏のヒアリングから、「適正規模」の畜産業、家族の「幸福」、「副業」志向であること、「マネージャー」能力で地域貢献できることを抽出できた。

### （3）肉用牛繁殖ヘルパーC氏（岡山県新庄村移住者、38歳）

#### ①自然の豊かなところで子育てをしたい

C氏は地域おこし協力隊として畜産のヘルパーと学芸員を兼業で従事している。埼玉県出身である。5歳の子どもを自然が豊かなところで育てたいと考え、家族で移住した。夫も近隣で農業の手伝いをしている。夫は野生動物の研究者であり、自分自身も獣医系の大学を卒業した。二人とも動物が好きだという共通点がある。

#### ②1人で3頭を育てるのが限界である

97歳のおばあちゃんが1人で3頭を育てるのが限界である。家事もあり、4頭は私には多いと話したことに感銘を受けた。畔草を食べさせ家族のように家畜を育てる姿をみて私もそうありたいと考えている。今は、半自給自足的な生活を送っている。オフグリッドな生活であり、自然エネルギーから電力を作る電力会社を選んでいる。将来的には牛舎を大きくすることはないだろう。海外の濃厚飼料を使うのは反対である。海外に食を依存するのはどうかと思う。命と食の問題に対して鈍感であってはならないと考えている。国が進める成長戦略や経済成長には賛成できない。自分自身の仕事は生活が維持できる程度でよいが所得格差は問題と考えている。素直に自分らしく働ける社会を作りたい。少人数の社会に悲観はしていない。大量生産には疑問である。動物福祉は大切な観点である。

#### ③抽出できたこと

おばあちゃんの農業の考えに感銘を受けたとし、小さな農業へのあこがれを持っていると話している。この結果、将来的には牛舎を大きくすることはないこと、自分自身の仕事は生活が維持できる程度でよいこと、素直に自分らしく働ける社会を作りたいこと、少人数の社会に悲観はしていないこと、大量生産には疑問であること、動物福祉は大切な観点であることなどの発言を引き出した。C氏のヒアリングから、「適正規模」の畜産、成長への疑問、自然の中で子育てをしたいという家族中心の生活＝幸福が重要であることを抽出できた。

### （4）放牧酪農D氏（北海道標茶町、41歳）

#### ①これ以上飼養頭数を増やすと忙しくなるだけである

D氏は神奈川県相模原市出身である。島根県大田市の農業生産法人に2年間勤務し、JICAの青年海外協力隊に入隊し、マラウイにて2年間地域の中で活動した。帰国後、麻布獣医大学に入学し、獣医となった。卒業後、北海道東農業共済組合に就職し、4年間獣医として働いた。2018年に次世代農業者育成資金を活用し就農した。牧場の規模は120ヘクタール。

乳用牛の飼養頭数は親牛が130頭、育成子牛が40頭、繁殖和牛が15頭いる。私と妻と従業員1名で牧場経営をしている。粗飼料の上限で飼養頭数を決めている。頭数を増やすと濃厚飼料の購入が増加し、採算が合うとは限らない。今ぐらいが限界である。これ以上飼養頭数を増やすと忙しくなるだけで収益は上がらない。牛舎を建てることは考えていない。風よけシェルターだけで充分である。しかし、牧場隣接地に耕作放棄地があり、これを借りれないか交渉しているところだ。もし借地の許可が出れば乳用牛は増頭したい。牛の増頭意欲、牧草地の拡大意欲はある。経営を多角化し、肉のネット販売や預託による増頭を考えている。動物福祉への配慮は特別やっていないが、ストレスをかけない放牧を行っている。将来的にはJICA研修生などを受け入れたい。濃厚飼料は1頭当たり1年で2000kgが一般的であるが、1600kg程度に抑えている。今後も濃厚飼料量は下げること考えている。

#### ②家族が畜産より優先される

妻と子供3人の家族の時間が最も大切である。家族が畜産より優先される。家族がいなかったら何にもならない。今は時間的には有効に使えている。

#### ③後継者育成に力を注ぎたい

仕事は儲けることは重要であるが、維持できる程度でよい。子供には自由に生きてほしいので畜産は後継者がいなくてもかまわない。今後、酪農の機械化や情報化は大切であるが、SNSはやっていない。このため、SNSコミュニティやフォロワーに関してはよくわからない。所得格差の拡大は大きな問題と捉えている。自分自身が就職氷河期世代であり、所得格差には敏感である。自分自身の技術力を高め、後継者育成に力を注ぎたい。

#### ④素直に自分らしく働ける社会を作りたい

人口増加政策は進めるべきと思うが、国の成長戦略には同意できない。大量生産に疑問である。地域の少人数や不便さに悲観はしていない。酪農は一人でやりたい。地域の人たちと考え方が違うので一緒に事業をすることは難しい。地域活動にすべての住民が参加することを義務とすることには同意できない。地域で助けてくれる人が多いが、地域活性化事業へは積極的に参加しているとは言えない。素直に自分らしく働ける社会を作りたい。

#### ⑤副業

酪農の仕事に並行して、将来的には6次産業化や観光、教育分野へ進出したい。今も民宿経営(WWOOF)をしている。

#### ⑥抽出できたこと

D氏は、頭数を増やすことが採算に合うとは限らないと考えている。仕事は儲けることは重要であるが、維持できる程度でよいと適正規模を意識した発言をしている。妻と子供3人の家族の時間が最も大切である。家族が畜産より優先される。家族がいなかったら何にもならないと、幸福に対する考え方を発言している。D氏のヒアリングから、適正規模の酪農、家族との幸福感が重要であること、6次産業化、観光、教育等に関する副業志向であることを抽出できた。

## (5) 放牧酪農 E 氏（北海道浜中町、47 歳）

### ①牛の増頭意欲はない

E 氏は北海道浜中町で放牧酪農を経営している。8 か所、64 ヘクタールの牧場を所有している。E 氏は愛知県豊橋市出身である。愛知県内の私立高校を卒業後、大学に進学したものの2年で中退した。4年間はアメリカでぶらぶらしていた。帰国後に北海道で畜産の実習生として2年半学び、浜中町農協の酪農ヘルパーとして8年間勤務した。その後2009年に新規就農した。牧場は政策金融公庫、JA 共済のバックアップのもと、1億円で購入した。親牛50頭でスタートし、4年後に68頭に到達した。2015年に株式会社化した。当初はホクレンに生乳を出荷せず、ちえのわ事業協同組合の組合員として生乳を出荷していた。今もちえのわ事業協同組合の組合員ではあるが、現在はホクレンへの生乳出荷をしている。

牛の増頭意欲はない。MAX で働かない。8割の力で働きたい。親牛と育成牛の100頭程度で、目の届く範囲で一元管理したい。現在110頭いるが、63頭まで減らす予定である。アニマルウェルフェア認証は取る予定で十勝清水の動物福祉の指導者であるあすなろファームに教えてもらっているところである。

### ②副業

有機 JAS や J-GAP を取得した。生乳は乳価で決まる。チーズ、牛乳、ヨーグルト、ソフトクリームミックスといった6次化に興味がある。チーズの販売が伸びている。自家生産、製造、出荷、販売を目的としてネット販売をしている。自分のホームページ、食べチョク、SNSなどでチーズを販売しているが、食べチョクが1か月に40万円程度で販売できている。もともとチーズが好きでチーズ製造は夢だった。イタリアのチーズ職人が YouTube でチーズの作り方を説明しているのを見つけ、質問をメールで送ったところ、ジャポネがどうしたかと言ったあと、YouTube で質問に答えてくれた。乳酸菌はこれ使っていると教えてくれ、ネットで購入し、チーズ製造を行っている。東日本大震災が自分の生産物を自分の手で消費者に届けようと思わせるに至った。現在600トンの生乳を生産している。チーズ製造に60トン使っている。これで6トンのチーズができています。

### ③自分の仕事は維持できる程度で十分である

日本は更なる経済成長を目指すべきである。仕事で儲けることは重要である。自分の仕事は維持できる程度で十分である。自分は好き勝手にやってきたので強くは言えないが、3人の子どものうち、誰かは事業を継承してほしい。SNS やインターネット上の仲間は大切な存在である。所得格差の拡大は非常に問題である。就職氷河期世代の動向に関心を持っている。後継者育成に積極的に取り組むべきである。

### ④後継者

乳価は神の声で決まる。どうしようもない。自分でできることをやりたい。カリスマ石橋イズムは大きな存在である。研修牧場は維持するのみでアップデートされていない。ちえのわ事業協同組合はホクレン出荷ではないルートで生産者限定、地域限定で本州出荷ができ

ている。乳価も 2 円高く魅力的である。ホクレンは規模感がありセーフティネットでもある。

#### ⑤抽出できたこと

E氏は牛の増頭意欲はない、MAXで働かない、8割の力で働きたいと適正規模の酪農を志向する発言を得た。6トンのチーズを生産するなど、酪農とチーズ生産の兼業、副業化を目指している。浜中町のカリスマ石橋イズムは大きな存在である。研修牧場は維持するのみでアップデートされていないとの貴重な発言をしている。E氏のヒアリングから、適正規模の酪農、家族との幸福感が重要であること、副業志向であることを抽出できた。

### (6) 放牧酪農F氏（北海道標津町、37歳）

#### ①適正規模で酪農経営

F氏は奈良県香芝市出身である。奈良県の県立高校を卒業し、帯広畜産大学に進学した。日本甜菜製糖に研究職として就職し、会社在籍のまま、岩手連合大学院に入学し農学博士号を取得した。会社に9年間在籍した。その後、浜中町研修牧場で2週間の研修を受け、中標津町の牧場に1年間勤務した。また標津町の農協の酪農ヘルパーとして1年半働いた。また標津町の指導農業士研修を1年間受講した。北海道農業公社の公社リース事業により、2020年に1億2000万円で牧場を手に入れた。牧場は65ヘクタールあり、52頭の親牛と7頭の育成牛を所有している。放牧酪農を行っている。生乳生産量は1日1トン程度である。朝晩の搾乳をしっかりとやりたい。一頭当たりの利益をしっかりとればやっていける。牛床が48床しかなく、頭数を増やすつもりはない。適正規模で酪農経営をしたい。しっかりと儲けたい。メタンガスの環境負荷は認識しているが、減らそうとは思っていない。

#### ②家族と幸せになりたい

家族と幸せになりたい。事業の大規模化は志向しないが、金儲けはしたい。餌をたくさん食べさせ、乳量を多く生産する時代ではない。動物福祉と牧草とのバランスが取れていない。虐待につながるのではと考えている。補助金は時代の流れにあっていない。大規模化を推奨し、小規模農家を切り捨てる政策であると思うことがある。梯子を外す政策の繰り返しが続いている。今後、仕事のロボット化は重要である。後継者育成は重要である。大量生産に同意できない。自分が作った卵や肉の販売には興味がある。まずは自家消費から始め、ネットでこだわりを持って売れば可能性がある。会社時代に仕事で農家に行くことがあり、サラリーマンでは手が届かないものが農業にあると感じていた。これからもいろいろとトライしたい。

#### ③抽出できたこと

F氏は放牧酪農を行っている。事業の大規模化は志向しない。家族と幸せになりたい等の発言を得た。F氏のヒアリングから、適正規模の酪農、家族との幸福感が重要であること、副業志向であることを抽出できた。



### 3. 競争経営実践者インタビュー

#### (1) 肉用牛繁殖経営者 G 氏（岡山県新庄村出身者、64 歳）

##### ①リーダー（村議会議員に立候補し現在 5 期目）

G 氏は新庄村生まれの 64 歳。42 歳の時に村議会議員に立候補し、現在 5 期目を迎えている。農家の 3 代目として岡山県立新見高校畜産科を卒業した。卒業時に父親が 10 頭のもと牛を購入したが、肉用牛の繁殖経営は行わず、後継者資金の 1000 万円を活用し、養豚業をスタートした。しかし事業はうまくいかず 10 年で事業を諦めた。その後、3 年間は米子道の土方として働いた。その後、牛の削蹄師（牛の爪切り）となり働いた。社長にならない限り人生は面白くないと考え、50 代前半に削蹄師の仕事を後進に譲り、肉用牛の繁殖経営を始めた。7 頭からスタートしたが、雌牛は売らず、全部残した結果、現在、繁殖牛 49 頭、子牛 30 頭、肥育牛数頭の 80 頭体制の牧場経営となっている。牧場の規模は 8 ヘクタールある。村内の耕作放棄地 50 か所で水田放牧をしている。

##### ②牧場を拡張したい

子供は娘 2 人のため、後継者とはならなかった。しかし、孫が現在 18 歳となり、肉用牛経営を継ぎたいと話しており、酪農大学校で勉強しているところである。このため、後継者育成に非常に興味がある。3 年後には繁殖牛 60 頭体制とし、牧場も拡張したい。将来的には牛舎を新築し、200 頭体制で孫に引き継ぐのが夢である。大量生産には問題はない。従業員も必要となってくるだろうが、組織経営は孫に任せたい。中学生の職場体験を引き受けている。畜産人材をたくさん育てるべきである。

##### ③もっと働くべきである

動物福祉や環境問題は日本には関係ないものと考えている。仕事で儲けることはとても大切なことである。このため、仕事は拡大すべきである。畜産の仕事の機械化や情報化は進めるべきである。所得格差の拡大は問題ではない。貧困層は甘えている。もっと働くべきである。家族の幸せが一番大切である。少人数であることや不便さにまったく悲観していない。国の成長戦略や日本の経済成長にはあまり関心がない。

##### ④抽出できたこと

村議会議員に立候補し、現在 5 期目であること、社長にならない限り人生は面白くないとリーダーとして働きたいと考えている。牧場も拡張したい、大量生産には問題はない、もっと働くべきであると成長志向である。G 氏のヒアリングから、規模拡大の畜産、リーダーであることを抽出できた。

#### (2) 肉用牛繁殖経営者 H 氏（鳥取県伯耆町出身者、36 歳）

##### ①増頭を進めるとともに、組織経営を学び、経営基盤を築きたい

鳥取県伯耆町の牧場の代表の H 氏は 36 歳である。現在は 17 ヘクタールの牧場に 110 頭を飼養する大きな牧場の経営者である。鳥取県の代表的な種牛の百合福久はこの牧場で生まれた。鳥取県を代表する牧場と言われている。前田氏は、倉吉農業高校を卒業後に父親が

経営する農場で働きはじめた。20歳のころに3000万円の事業費を得て、肉用牛繁殖経営に新規参入した。2007年にもと牛30頭からスタートし、8年かけて(2015年)60頭まで増頭した。生まれた雌牛はなるべく残し、増頭したとのことである。令和元年には親父の農場と繁殖牛を引取り、100頭体制となった。今は年間80頭の子牛をセリに出す牧場に成長した。事業費の融資は15年かけて返済したとのことである。これからも雌牛を残し、増頭を進めるとともに、組織経営を学び、経営基盤を築きたいと語っている。

## ②抽出できたこと

36歳ながらも鳥取県を代表する牧場と言われている。牛30頭からスタートし、8年かけて60頭まで増頭し、現在100頭体制と成長志向である。増頭を進めるとともに、組織経営を学び、経営基盤を築きたいとの意向を持っている。H氏のヒアリングから、規模拡大の畜産業であることを抽出できた。

### (3) メガファーム経営者I氏(北海道浜中町、55歳)

#### ①600頭を飼養するメガファーム

I氏は8団地160ヘクタールを所有する酪農家である。地元の私立野幌機農高等学校(とわの森三愛高等学校)で酪農を学び親元就農した。現在、親牛を400頭、育成牛を200頭、合計600頭を飼養するメガファームである。個人農家の3代目として酪農経営を行ってきたが、2019年に会社経営に移行した。増頭、増産をしてきた。1998年に牛舎を建設した時に飼養頭数は100頭を超えたが2003年に200頭を超え、2016年には300頭を超え、2019年には400頭を超えた。増頭意欲があるが、農地が増える見込みがないと増やせない。コロナ禍による牛乳消費の落ち込みによる生乳の生産調整もあり、当面の生乳生産は現状維持である。動物福祉に関する意識はない。

畜産教育に対する関心はある。指導農業士の資格を持っており、酪農学園大学、農業大学の委託実習を受け入れており、学生にアドバイスをしている。道東の農地面積にあった頭数が飼養の目安であることは理解する。本牧場が、乳用牛が環境に与える負荷に対して飼養頭数が多いことは意識している。

#### ②今は休みがない。息子たちに決まった定休日が欲しい

家族の幸せが一番である。円満に作業できる環境を作るべきと考えている。当牧場は社長夫婦、長男夫婦、次男夫婦と3人の従業員で構成されている。今は家族の休みが取れない状況が続いている。息子たちに決まった定休日が欲しいと考えている。東日本大震災やバブル崩壊といった経済ショックはあまり関係がなかったが、コロナ禍により大きな影響を受けている。休校により学校給食が提供できなくなり、牛乳消費が下がった。濃厚飼料の価格や原油価格が高騰し、酪農経営に深刻な影響を与えている。濃厚飼料を当てにしない経営を進める。今、酪農ヘルパー組合の代表を務めている。酪農家に農休日が必要である。2019年に先輩たちによりヘルパー組合が設立された。現在11名のヘルパーが所属し、うち1名が外国人である。酪農家には重要な制度である。ヘルパーには新人研修として役員の牧場での

従事、先輩ヘルパーによる指導を行っている。

### ③ハーゲンダッツの原料を作っている。これはわれらの誇りである。

浜中町の牛は健康であることを最も重きを置くべきと考える。健康な牛は良質な土づくりから始まり、その土から良質な牧草を収穫し、健康な牛を作る。この牛から良質な生乳を生産し、ハーゲンダッツの原料を作っている。これはわれらの誇りである。

### ④仕事は維持できる程度でよいとは考えていない

日本は更なる経済成長を目指すべきである。仕事で儲けることは重要である。地域は人口増加策に注力すべきと考える。仕事は維持できる程度でよいとは考えていない。事業は息子たちに継承してもらいたい。今後、事業のロボット化や機械化は非常に大切である。後継者育成には積極的に取り組むべきである。自分自身の技術力を高めたい。地域の同業者との組織化は非常に重要である。家族の幸せが一番大切である。品質の高い生乳を作ることに注力しており、6次産業化、観光への進出意欲はない。

### ⑤抽出できたこと

600頭を飼養する地域を代表するメガファームであり、増頭、増産をしてきた。I氏のヒアリングから、規模拡大の畜産であることを抽出できた。今は休みがなく、息子たちに決まった定休日が欲しいと話している。仕事に専念するだけであり、地域ビジネスのリーダーとして新しい事業に取り組めない実情があることが分かる。

## (4) メガファーム経営者J氏 (北海道根室市、59歳)

### ①900頭を飼養している

J氏は北海道最大規模のメガファームを経営している。J氏は父親の事業を次いだ2代目である。地元の高校で酪農を専攻し、親元就農した。16歳の時に親が牛舎を建設し、その保証人として判を押した。29歳の時にフリーストール体系の牛舎を建設した。どちらも返済した。

245ヘクタールの牧場を所有している。3戸の農家と共同したTMRセンターを設立し450ヘクタールで牧草を生産している。同センターは最終的には600ヘクタールの草地の確保を目指している。J氏の牧場では、親牛は400頭、育成牛は500頭、合計900頭を飼養している。牛は購入せず自家生産している。

社長夫婦、息子2人、従業員1名の5名で酪農に従事している。2016年に会社を設立した。2018年に新牛舎が完成した。この牛舎は180メートル×40メートルの道内では2番目の長さを誇る牛舎である。また搾乳ロボットの導入による先進的な酪農経営を進めている。1日で生産する生乳量は12トンであり、ホクレンのタンクローリーにより生乳出荷をしている。赤い斑点のあるレッド(ホルスタイン)を飼養している。レッドは病気が少ない牛として適性があり、健康な牛を飼養したいと考えたのが導入の動機である。

### ②さらなる増頭意欲はある

さらなる増頭意欲はある。ふん尿処理ができる草地を保有しているかが課題である。採算

が取れるのかもポイントである。土地は確保しているものの、賃金、生産資材の高騰などの不安要素もある。生乳は安定生産が使命である。誰かが安定的な生乳供給をする必要がある。放牧型の新規就農にも 1 億円程度の投資が必要である。放牧型の新規就農はそんなに増えないのではないかと。小規模、中規模、大規模の酪農家の共存が重要である。

### ③従業員確保をロボット化で代替している

畜産教育に関心がある。子供に乳製品の原点を教える必要がある。小さいころから教えると農家理解が深まる。牛乳の安売りはおかしい。長期的な教育が必要であり、視察や見学は受け入れている。このため授業登録を行っている。理解がないと前に進めない。畜産農家は親の仕事の子供に見せるべきである。長い時間がかかるが、教育が一番大事なことである。

メタンガスの放出や 2 酸化炭素の排出による環境問題に対して、人間は排出しないのかとの違和感がある。環境問題に関して、生産者は違う意見を持っている。メタンガスが燃料に変わる時代がやってくる。

従業員確保をロボット化で代替している。逆に少ない人数でできる。一般には生乳 300～400 トン/年・人であるが、当牧場は 900 トンである。目標は 1000 トンである。ロボットによる搾乳はメンテナンス料がかかるが、24 時間のロボット搾乳を稼働して時給 450 円である。IT のプロ、データのプロが必要である。ロボット化により個々に休みが取れ、健康に良い。

### ④日本は経済成長を目指さなくてはいけない

日本は経済成長を目指さなくてはいけない。仕事で儲けることは重要である。儲からないと地域貢献はできない。酪農は継承していかなくてはならない。日本の食料がなくなることは避けなくてはならない。所得格差の拡大は問題ではない。仕事の能力差がある。挑戦して儲かる人、挑戦しないで儲からない人の差はあるのではないかと。就職氷河期世代に対して、働くことをどう考えるか、生きることをどう考えるか伝えたい。食を残すことは生産者に悪い。食べるだけとりなさいがマナーである。取るだけとって食べないのはよくない。家族の幸せが一番大切であることに同意できない。国は牛乳増産のための政策を推進している。必要だから生産している。6 次産業化も 2 年から 3 年の命である。また、新しいものを作らなければならない。まねた商品もよくない。安心、安全の牛乳をしっかりと生産することが大切である。搾乳のみでよいと考えている。

### ⑤抽出できたこと

北海道最大規模の 900 頭を飼養している。さらなる増頭意欲はある。日本は経済成長を目指さなくてはいけない。仕事で儲けることは重要である。所得格差の拡大は問題ではない。仕事の能力差がある。挑戦して儲かる人、挑戦しないで儲からない人の差はあるのではないかと格差を容認する姿は競争的である。メタンガスの放出や 2 酸化炭素の排出による環境問題に対して、人間は排出しないのかとの違和感がある。商業的にはよいが、生産者は違う意見を持っている。J 氏のヒアリングから、規模拡大の畜産であることを抽出できた。

#### 4. 小括

##### (1) 非競争的な肉用牛繁殖農業、酪農業に経済成長に加担する姿勢がみられないことを抽出

適正規模の生き方を実現しているのは、移住し、新規就農した若者である。彼らは口々に自分や家族の幸せについて語っている。お金を追いすぎて家族の時間が減るくらいならそこそこできちんと子育てしたい。ハードに大企業で稼ぐ必要もなく、自分の人生を見つけ着実に積み上げる生活をしたい。子どもを自然が豊かなところで育てたい。素直に自分らしく働ける社会を作りたい。妻と子供3人の家族の時間が最も大切である。家族が畜産より優先される。家族がいなかったら何にもならない。牛の増頭意欲はない。MAXで働かない。8割の力で働きたい。自分の仕事は維持できる程度で十分である。家族と幸せになりたい。また、格差に対する発言は厳しいものがある。これらの発言を聞くと、自分だけよくなるような競争的な思考はなく、敢えて補助金を使い、規模拡大を行い、収益を向上し、日本の経済成長戦略に加担する姿勢は見られないことを抽出した。

##### (2) 競争的な肉用牛繁殖農業、酪農業に経済成長を目指す姿勢がみられることを抽出

競争的な姿勢を持って、事業に取り組んでいるのは、地域出身者たちである。インタビューでは競争的な発言が続いている。牧場も拡張したい。将来的には牛舎を新築し、200頭体制で孫に引き継ぐのが夢である。これからも雌牛を残し、増頭を進めるとともに、組織経営を学び、経営基盤を築きたい。増頭、増産をしてきた。今は休みがない。息子たちに決まった定休日が欲しい。日本は更なる経済成長を目指すべきである。仕事で儲けることは重要である。地域は人口増加策に注力すべきと考える。仕事は維持できる程度でよいとは考えていない。さらなる増頭意欲はある。日本は経済成長を目指さなくてはいけない。仕事で儲けることは重要である。所得格差の拡大は問題ではない。仕事の能力差がある。挑戦して儲かる人、挑戦しないで儲からない人の差はあるのではないか。就職氷河期世代に対して、働くことをどう考えるか、生きることをどう考えるか伝えたい。これらの発言は、競争的視点から発言したものである。非競争的な肉用牛繁殖農業、酪農業とは対照的な存在といえることを抽出した。

## 第6章 地域ビジネスのリーダーと後継リーダー（事例研究）

### 1. 木次乳業にみるリーダーの事業継承

島根県雲南市にある木次乳業の創業者である佐藤忠吉氏のインタビューを中心とした森まゆみ氏著「自主独立農民という仕事」をもとに、木次乳業の事業継承のあり方をまとめる。佐藤忠吉氏は1920年島根県木次町（現雲南市）生まれた。小学校卒業後に家業である農業に従事する。1955年に仲間たちと牛乳処理販売を始める。69年に木次乳業代表取締役役に就任した。現在は102歳であり、木次乳業の相談役となっている。

1960年代から、有機農業に取組み、乳業では日本で最初にパステライズ牛乳を製品化した。百姓にして哲学者、酪農家、乳業メーカーの実業家と言われ、地域産業を牽引してきた。佐藤氏の孫T氏は木次乳業3代目社長として事業を継承した。T氏が地域産業のリーダーとして事業を引き継ぐまでの経緯を把握することは、産地のリーダーづくりに大いに参考となる。

佐藤氏は「百姓」を自認している。つまり何でもやると話す。この一端は「自主独立農民という仕事」の中でも垣間見られる。一方3代目社長に就任したT氏も創業者の佐藤忠吉氏の理念を強く理解し、事業に取り組もうとしている。佐藤忠吉氏の発言を抜粋し、木次乳業が持つ酪農産地のリーダーとしての特性を抽出する。

#### （1）乳業創業の経緯

若い子ころの創業は危機に直面したことによることが多い。佐藤氏と仲間たちは30代になり、戦後農業が没落する中で乳業会社の創業を決意した。佐藤氏は以下のように述べている。戦後しばらくは生活面では戦前と同じ暮らしがあったわけですね。自給自足であったし集落共同体の姿もまだ残っておった。風俗習慣もそのまま残っておりました。が、だんだん石油、石炭エネルギーが入ってくることによって薪・木炭の需要がなくなって、これは中山間地の主要産業だったがこれにかげりがみえてきた。耕作労働の担い手が減ったうえに、和牛もだめ、和紙もだめ、養蚕もだめ。これは何とかしなければならぬと、いまの町長の田中豊繁氏と鳥屋久義氏で酪農でも始めようかということになった。やる気満々というより追い詰められておったんです。たまたま戦友の中に岡山で牧場経営をやっている男がいた。それこそ中国で死線をさまよいながら、私は彼の話を知りつつ。「酪農はもうかる。英国紳士のように牧場を持ち、優雅にゴルフ、乗馬に明け暮れるのもいいぞ」。戦後はそんなわけで生活費もようやくの状態、金をやっとかき集めて牛を3頭入れたのが1953年です（p.96）。

#### （2）地域で生きる

地域とは何かを佐藤氏はこう答えている。足らざるは集落でお互いに補いあって、未亡人になった者は女手一つでも、仕事を近所隣りに手伝ってもらい、その分は次の代で返す。集落の中に独居老人がいますと集落全体で面倒をみる。掃除をし、食物を持ってゆき、亡くなれば葬式をみなで出しました。そういう自立性、共同性がまだ生きておった。老人も働ける

うちは働きました。そうして働けなくなると自分から身を引く (p. 41)。実に窒息しそうなシステムではあるが、集落におる限り、最後ひとりになっても、誰かが面倒見てくれる。自給と相互扶助、これが日本の社会の一つの安定感になっておりました。ムラでは福祉から教育まで全部地域でやってきたわけで、無政府と言えど無政府、自治といえど自治、お上なんて入る余地ない。いまのように国の税収も少なくなり、お上が面倒を見てくれなくなると、もう一度、共同体の力を強めていくしかないでしょうなあ。地域でできることは地域でやっていく。これが私のいう自立自給ですよ (p. 48)。町づくりだの村おこし、地域の活性化とさわいでおりますが。地域は活性化する必要はない。むしろ鎮静化すべきだと思うとります。

### (3) リーダー

佐藤氏は、「ゆるやかな共同」と言っている。お互い認め合って助け合う、しかし必要以上に入り込まんほうがいい (p. 197) との発言は戦前の地域組織との対比から生まれている。硬直な組織から生まれたゆるやかさは以下の発言により推測できる。「よいことは取り入れ、現在の乳業会社経営に生かしている。旦那というのは村にそんなにいるもんじゃない。家柄がよく、土地持ち資産持ちで、そのほか医者とか神主とか、農作業をしないでも食べてゆける人たちだけが旦那と呼ばれていた。その下に世間で呼ばれる所の親方である“頭分”(かしゃぶん)、その妻は親方おかつあん、その次が中百姓、またその下におつつあん、おぼはん、という小作人がいた。“暮れ寄り”といいまして、年の暮れに自治的な寄り合いがある。豪華な宴会を開くんです。そこで来年度の賃金や米の値段を決めるわけよ (p. 45)。江戸時代から五人組という制度はできておったし、近代になっても炭鉱や鉱山など危険な仕事では、親分子分の関係が生きていた。時には監視しあつて密告などもしたために、隣組という悪しきことばかりによろしいが、まあ共同体が治安を守り、生きる知恵でもありますな (p. 46)。

### (4) 農業に対する自負

佐藤氏の百姓にできんことはないという自負がイノベーションの源である。乳業だけではなくチーズ、ワイナリーと起業する姿は、地域自給圏にとってイノベーションが重要な要素であることを示している。百姓といいまして、昔は何でもやとったですな。農家はどこでもそうです。稲作に野菜の畑に、炭に養蚕、綿に楮、少量多品種。庭先ではこぼれものでニワトリを飼い、田の畔草で牛を飼い、庭の隅には柿や栗の木があり、味噌、醤油、お茶を作る。野良着や花嫁衣裳まで自給しておった。食べ物は買わん。どうしても必要なら日雇いで小銭を稼いでいました。百姓にできんことはないです (p. 40)。

定住民族というのは、一定の面積の中で、一定の生産があつて、それによって一定の人がおまんまが食えるのが鉄則ですよ (p. 41)。

### (5) 好奇心

イノベーションを起こすには好奇心が重要な要素になる。佐藤氏が情報収集に習熟してゆく過程を以下のように述べている。私が5歳くらいのとき大阪で博覧会がありまして、父

と叔父が行ってあれこれみてラジオを手に入れてきた。私にはおもちゃの飛行機を土産にくれた。あのころ出雲の田舎から大阪まで、わざわざ博覧会を見にゆくというのも、よほど好奇心が強いんでしょうな。あちこち行って種やら草の苗やら、いろいろ持って帰った (p. 57)。朝は新聞を七種類か八種類読んでました。関連の専門紙、地方紙、赤旗まで。ざっと読んで、大事そうなところだけ赤鉛筆でチェックして、まとめて精読することをやっていた。それだけ読んで鵜呑みにしては世の中のことはわかりません (p. 8)。フランスにヤギの勉強をしに行ったことがある。そのときロックフォールという青カビのついたチーズを作る洞窟工場があった。それと同じ条件の湿度と温度でつくってみた。まだ完成しきらん (p. 34)。

## (6) 情報入手

佐藤氏の情報入手に関する姿勢は積極的である。乳牛の輸入に向けた視察、宣教師から聞いた複合経営、チーズの生産、ぶどうの有機栽培とワイナリー建設などみな外からの情報入手を契機としたものだ。佐藤氏は以下のように述べている。

私はドイツ、フランス、アメリカ、果てはイスラエルまで歩き回って、結論としては、スイスに昔からいるブラウンスイス種を輸入してやってみよう (p. 13)。

藤江才介という先生に出会ったのはそう昔ではありません。なかなか厳格な人で、最初に来たときは、私どもが作ったチーズの味を見てこりゃだめだと全否定でした。ただ、あの人のえらいところは、東京に帰ってから文献を調べて、資料やデータを送ってくれたということです (p. 27)。

農家として生きのびるために乳牛を飼ってみたわけですが、そのころ、どなたか宣教師の話から、北欧の酪農思想を学んだ。彼らは食文化の伝統を大切にします。地下室には裏山で採れたいちごのジャムがあったり、ピクルスやチーズのような体によい自家製の発酵食品を作る。七、八十頭の酪農をやりながら、林業もやり畑もやるという複合経営、この中で生産された牛乳を、神聖なものとしてなるべく生に近い形で利用する、その思想に目がさめるようでした。牛乳はたしかに日本人の風土食の歴史にはないが、カルシウムとタンパク質の不足する日本人には必要なものになるだろう。ならばできるだけ雲南の風土にふさわしい健康な酪農をやってみよう (p. 117)。

このワイナリーを建ててから 10 年ほどになりますが、最初是在野の有機農業研究家の沢登晴雄という方との出会いでした。沢登さんは山梨県牧丘町、当時中牧村といったそのブドウ農家の出身です。甲府の師範を出て戦前は小学校の先生をしていたが、青年団運動にかかわり、戦時中は明治大学の学生だった。戦後、東京に戻り、日本興業銀行の国立にあるレクリエーション施設を払い下げてもらい、農業化学研究所というものをつくり、住宅地の中で苦勞してブドウの有機栽培をしておった (p. 166)。

1992 年にイギリスのティム・ラングさんと日本人の伊庭みか子さんが「フードマイル」ということを提唱しはじめました。これは食品を移動距離でおさえる。遠くなればなるほど



風土食からはなれ、輸送のためにエネルギーを使って地球環境を破壊する。それを批判しています。本来は土地が 20 アールあったら平均的一家族が完全自給できます。私は 20 アールの土地を室山農園の社員の人数分確保しております。何が起きてもその土地があれば食えなくなることはありません。たとえ国がなくなってもなんとかなる。まずは自分たちが生き残るための戦略は練っとなります。こうでもしない限り、貨幣経済からは自由になれませんから (p. 160)。

こうして、有機栽培を手掛け、少量多品種の複合経営を目指し、フードマイレージを基本とする小圏域の地域自立圏の理念が完成してゆく。まさに地域のイノベーションにより地域自立圏を構築してきたことが理解できる。

### (7) 失敗

佐藤氏は失敗の話をよく語る。それだけ経営者としてトライをしたことを物語っている。佐藤氏は失敗に関して以下のように述べている。

本格的に牧場に取り組んだのは 1960 年ころからですが、最初はホルスタインでした。1967 年に国有地を借りて放牧した。これがみごとにピロというダニが原因の、血液の病気にかかってダメになりました。そのあと、懲りずに 1967 年にもう一度、十丁歩 (10 ヘクタール) ほどで、ジャージーとホルスタイン、和牛の 3 種類を実験的に放牧してみたのですが、何年かは続いたがうまくいかない (p. 12)。

失敗してもいいんじゃない、いやきっと失敗します。最初からうまく行って、天狗になられてもかなわん。失敗は成功の母といますからね (p. 27)。

半分成功、半分失敗ですな。たしかに穴はあいたけども、味が今一つです (p. 31)。

### (8) 乳業メーカーはジョイントに過ぎない

木次乳業経営者としての佐藤氏は会社と農家の関係について以下のように述べている。

木次乳業の場合、日登で 40 頭のほか、3 頭、5 頭、7 頭くらいの小規模農家を含め、30 戸あまりの農家から生乳を集めている。農水省は 80 頭くらいを平均としているが、なるべく規模を拡大しないようお願いしている (p. 23)。

売れなくてもいい。農民の再生産ができる価格を割るな、と考えていました。我々乳業メーカーはジョイントに過ぎない。あくまで独立自営農家を育てるのが仕事だと (p. 122)。

人に売るために作物を育てようと思うと、人の顔色を見るようになり、相手の欲望にあわすようになり、どっかにごまかしが出てきます。“偽”という字は人の為と書くでしょう。人の為といってやることにロクなことはない。まず自分の為、これを底にすえることです。やっぱり自分が健康であり、食べていいものを作る、そう思うと手間暇かけておいしくて安全なものを作ります。自分の自給のための農業というのがいちばんですな。そして余ったたらほしい人に分けてあげる。あくまでそういう関係です (p. 193)。

自分の生産物を自分で売ろうとしたら世界経済も見とらんといけんから。そういう自分の考えで行動できる農民になろうというのが大坂君や私の考えだった。国や町に頼らない

自主独立した農民に。

### (9) 3代目社長 T 氏インタビュー

木次乳業は 1962 年に佐藤忠吉氏により創設された。2 代目社長は息子（現在相談役）であり、2021 年に孫の T 氏（45 歳）に事業継承したばかりである。T 氏は北海道酪農学園大学を卒業し、北海道にて酪農設備会社に就職し経験を積んだ後、北海道の酪農家において研修を積み、帰郷後に木次乳業に入社した。木次乳業の専務として 10 年間勤務した。

木次乳業に生乳を提供していた木次町酪農生産組合は時代にそぐわないとの理由から廃業した。現在は近隣の酪農家から生乳を集め、乳業会社を運営している。木次乳業が管理委託する日登牧場（24 ヘクタール）での放牧は継続している。また、奥出雲町に 30 ヘクタールの牧場を地域の農家とともに運営しており、乳用牛（ブランドウィック種）は 80 頭飼養している。また、飯南、三瓶の大規模経営する酪農家から生乳を得ている。

木次乳業に酪農家の生乳を搬送するのは中国生乳販売農業協同組合連合会（中国地域の指定生乳生産者団体）である。同組合は中国 5 県の生乳を中国地方内の乳業会社に生乳を分配するとともに大阪や四国の乳業会社に生乳を搬送している。木次乳業に生乳を卸す農家は現在 25 戸ある。この多くが小規模酪農家である。木次乳業は、島根県内に約 4 割を、関西地方を中心とした県外に約 6 割の牛乳を販売している。

酪農家は減少の一途であり、苦しい状況にある。島根県と協議し、また JA の参加を呼びかけ、新規就農者動向調査を始めているところである。この調査では、島根県東部エリアの酪農家は増頭意欲があるとのアンケート調査の結果を得た。

創業者の忠吉氏は名刺に百姓と書いてあるが、これは何でもすると言う意味である。牛乳販売の拡大に努力はするが、たまたま乳業会社が軌道に乗っただけであり、牛乳生産だけに意識を持たず、地域に生産が提供できるような事業や暮らしがよくなるような事業は臆することなく進める。

酪農は牛の生活に対応するため拘束時間が厳しい職業であるが、朝 7 時と午後 5 時に搾乳するなどのスケジュールを組み従業員の自由な時間を確保できるよう努めている。また、牛の自由度も上げている。コンポストバーン、ルーズバーン、フリーバーンを導入し、牛舎環境の向上に努めている。

## 2. 浜中町農業協同組合にみる事業継承

### (1) 浜中町の人材育成

北海道の浜中町農業協同組合の石橋栄紀氏（会長）は、10 年先を見越し、今の JA の基礎を築いた。30 年前にみんなの反対を押し切って全国初の酪農研修牧場を創設した。新規就農する移住者を積極的に誘致し育てた。今では浜中町の酪農家の 1/3 は新規就農者で構成され、特徴的な酪農家が育っている。また、放牧酪農を推進し牧草地の土壌分析、生乳の成分分析などの先進的取組が功を奏し、ハーゲンダッツを製造するタカナシ乳業の誘致に

成功した。この取り組みは、テレビでも特集され、全国的に注目される存在となった。その後、全国農業協同組合連合会総代に就任するなど浜中町の地域リーダーとしてカルスマ的存在である。

## (2) 牛飼いになれる町

北海道浜中町は、「牛飼いになれる町」として多くの新規就農者の定住に成功してきた。町内の全酪農家の 1/4 以上が新規就農者である。令和 3 年現在、酪農家 161 戸のうち、47 戸が新規就農者となっている。畜産業再生において大いに参考となる事例である。

### ① 有限会社浜中町研修牧場

有限会社浜中町研修牧場は、平成 3 年に浜中町と浜中町農協により設立された。新規就農者を育成していくための研修牧場である。2004 年に農協から独立し有限会社となり、自走を始めている。研修内容は、1) 研修牧場・作業マニュアルの理解、2) 乳牛の飼養管理、3) 圃場(牧草地)の管理、4) 粗飼料生産技術、5) 農業データ・情報の処理、6) 酪農に関する講演会や勉強会への参加である。研修牧場の飼養頭数は経産牛が 126 頭、育成牛が 88 頭である。牛舎の規模は 94 頭フリーストール、パーラー室、ヘリンボーン 6 頭ダブルであり、この他に育成牛舎、乾乳牛舎、分娩疾病牛舎、飼料・保管庫 3 棟、バンガーサイロ、スラリーストア、トラクター・ミキサーなどの作業車両・機械がある。新規就農者は管理者として分場を任せられており、1) 分場全体の運営・作業管理、2) 圃場の管理(施肥設計・作業など)、3) 経営計画の作成を自分ごととして経験し、分場は就農を前提として夫婦二人が事業継承できる仕組みとなっている。研修生の待遇は、浜中町就農者研修牧場の従業員として雇用する。(夫婦の場合、配偶者は扶養・パート職員として雇用) 給与は、夫婦で月額 30 万(年額 360 万円)支給、単身者で月額 18 万円(年額 216 万円)支給、研修生用住宅を完備し、健康保険・厚生年金・雇用保険・労災保険に加入する。

### ② 酪農技術センター

JA が運営する酪農技術センターは、年間 360 日稼働し、科学的なサポートを実施している。2002 年から稼働している全国初の酪農情報システムのデータをスマホや平成 29 年には、タブレットで閲覧できる「ミルダス」を開発した。離農する酪農家から JA が牧場を買い取り、新規就農者にリースする仕組みを持っている。浜中町は新規就農者に助成をしている。リース料半額助成制度、5 年間のリース期間中に支払う農場賃貸料を町が半額助成、固定資産税相当の助成、牧場買取後の 5 年間、固定資産税相当額を助成等の支援措置を持っている。

### ③ 浜中町酪農ヘルパー組合

1988 年に設立された浜中町酪農ヘルパー組合は、2005 年に有限会社化された。新規就農をしたい人材に、酪農ヘルパーとして働きながら、酪農技術を習得し、経営者になる仕組みである。令和 2 年度の従業員数は、専任ヘルパー 10 名(常勤)男性 8 名、女性 2 名である。また酪農家の後継候補者(子息)の非常勤補助ヘルパーが 8 名いる。事務員

は2名いる。組合員戸数は147戸、このうち利用戸数は100戸、稼働実績戸数は445戸、延べ稼働人日は1996.5人日ある。また一戸当たり延べ利用人数は、20日となっている。

### (3) 浜中町農業協同組合会長石橋榮紀氏インタビュー

石橋榮紀氏(81歳)は長く浜中町農業協同組合長を務めてきた。酪農経営は長男夫婦が継承しており、毎朝1時間程度、牧場で牛の頭をなげる程度の仕事の日課である。牧場の規模は74ヘクタールあり、借地は34ヘクタールの合計108ヘクタールで酪農経営をしている。飼養頭数は親牛が110頭、育成牛が90頭であり、合計200頭を飼養している。牧場開設時は14頭であったが、少しずつ自家繁殖し、飼養頭数を増やした。地元の高校を卒業し、東京にある千葉工業大学で学んでいたが、父親が病に倒れ、卒業して家業である酪農を継ぐためふるさとに帰ることにした。酪農の現場に入った頃は、酪農の専門書を読むなど一番勉強した。息子夫婦は50代であり、孫は会社に就職しており、酪農を継ぐ意思はなさそうである。将来的には酪農業をたたむことになりそうだ。息子夫婦は、飼養頭数を増やす意向はない。牧場拡張意欲もない。

昭和54年に北海道では離農が進んだ。昭和57年に北海道は草地造成や更新の事業を行う農業開発公社が、10組が入植できる牧場整備を実施した。昭和58年に新規就農第1号が北海道で生まれた。その後、昭和59年から62年までの間に北海道全体で60組の新規就農者が入植した。浜中町も新規就農者を受け入れる時期にきていると、新規就農者の受入れを2回提案したが、そのたびに提案は否決された。昭和62年に十勝の牧場で入植した若者が、土地条件がよくない、実現したい夢もあるので再度場所を変えてチャレンジしたいとのうわさが伝わり、その若者と夜遅くまで話し、浜中町はいつでも受け入れると伝えた。その若者は翌年3月末に突然牛を連れて引っ越してきた。入植して5年目の新規就農者を奪うようなことはよくないのではないかと怒られた。酪農家にはいきなりなれない。実務経験が必要である。人材を見つからなくなってきた。このため研修牧場構想をつくり、平成2年に研修牧場を建設した。また主に新規就農者を対象に酪農ヘルパー組合を作った。これらが奏功して現在、38名の新規就農者を得た。浜中町の酪農家のおおよそ1/3が新規就農者である。この動きに当初は道庁も中央会も連合会も反対した。農業高校があるではないかというのが理由であった。高校を卒業して就農しても事業ですぐに自立することは無理な話である。研修牧場は必要である。

## 3. 小括

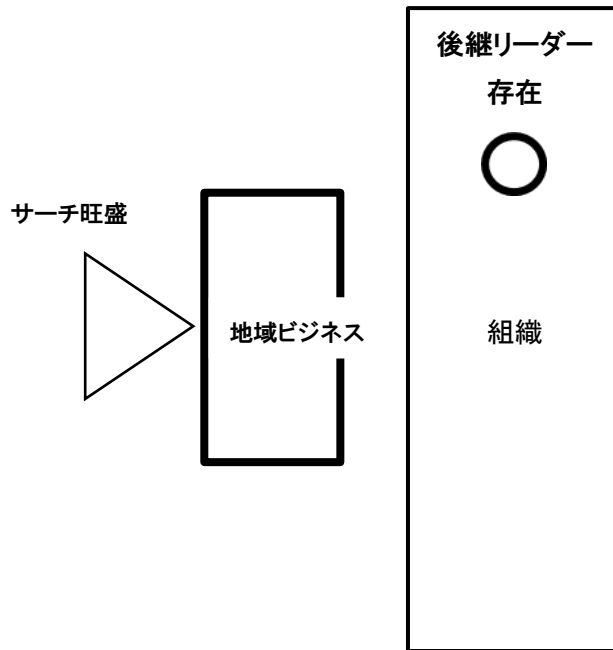
### (1) 木次乳業が示すイノベーションを怠らない姿勢

木次乳業の創業者の佐藤忠吉氏は「百姓といいましても、昔は何でもやっつたですな。百姓にできんことはないです」といい、名刺に「百姓」と書いてあり、何でもすると言うことを表明していた。これもまさに常にイノベーションを考えていた証である。一方、木次乳

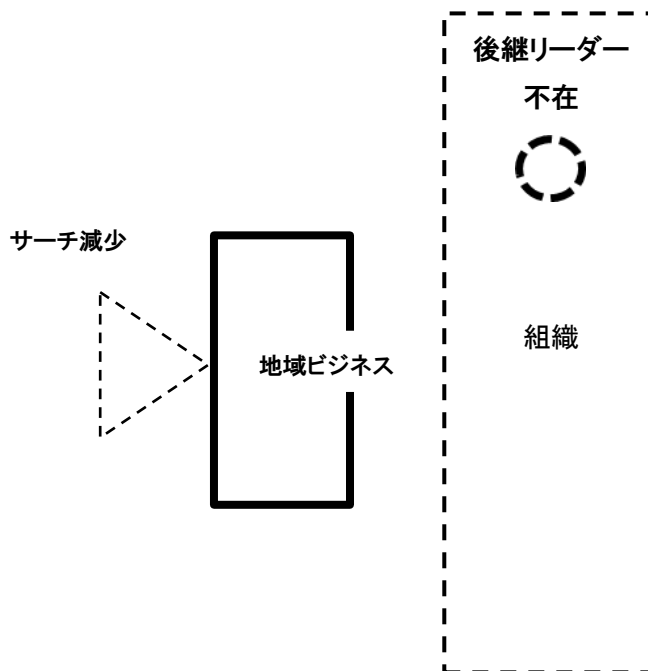
業の3代目社長 T 氏は「牛乳販売の拡大に努力はするが、たまたま乳業会社が軌道に乗っただけであり、牛乳生産だけに意識を持たず、地域に生産が提供できるような事業や暮らしがよくなるような事業は臆することなく進める」と述べている。イノベーションを怠らない姿勢を明確にしていることからみると、地域ビジネスを後継するリーダーは育っていることを抽出した。

## (2) 浜中町農業協同組合はイノベーションが不足

浜中町農業協同組合の石橋榮紀氏は「2回提案したが、そのたびに提案は否決された」「道庁も中央会も連合会も反対した」「怒られた」と述べている。これらは、イノベーションを起すことへの地域の反対である。リーダーは地域の反対を押し切っても事業を推進する必要があることを示している。一方、浜中町農業協同組合の後継者は「浜中町の牛は健康であることを最も重きを置くべきと考える。健康な牛は良質な土づくりから始まり、その土から良質な牧草を収穫し、健康な牛を作る。この牛から良質な生乳を生産し、ハーゲンダッツの原料を作っている。これはわれらの誇りである」という言葉の通り、石橋榮紀氏の功績が、地域の誇りとなっていることが分かる。しかし、「品質の高い生乳を作ることに注力しており、6次産業化、観光への進出意欲はない」とも述べている。また、「専門が忙しく今は休みがない。息子たちに決まった定休日が欲しい」とも発言しており、リーダーとしての方向性を決める時間の余裕がない実態を述べている。町内に住む放牧酪農は「カリスマ石橋イズムは大きな存在である。研修牧場は維持するのみでアップデートされていない」と指摘しており、後継するリーダーが育っていないことが抽出できる。兵庫丹但酪農農業協同組合が、何もイノベーションを起こさず、衰退したことから考えると、浜中町農業協同組合がこのままイノベーションを起さないのであれば、地域ビジネスは衰退する可能性を秘めているといえる。



(1) 木次乳業が示すイノベーションを怠らない姿勢



(2) 浜中町農業協同組合はイノベーションが不足

図 6-3-1 地域ビジネスのイノベーションの有無と後継リーダー  
資料：筆者作成

## 第7章 地域ビジネスにおけるマネージャーの役割（事例研究）

### 1. 鳥取県江府町の肉用牛繁殖産地の再生

#### （1）地方創生事業により畜産研究会を開催

鳥取県江府町の肉用牛繁殖農家はわずか10戸にまで減少した。すべての農家は小規模経営であり、経営者はみな高齢で後継者が不在である。このままでは繁殖農家は徐々に廃業に追い込まれ、やがて肉用牛繁殖産地の自然消滅の可能性が高い。ここまで、追い込まれたのは、繁殖農家に、この状況を変えようと立ち上がるリーダーがいなかったこと、イノベーションを起こすための組織化を行ってこなかったことが大きな要因である。

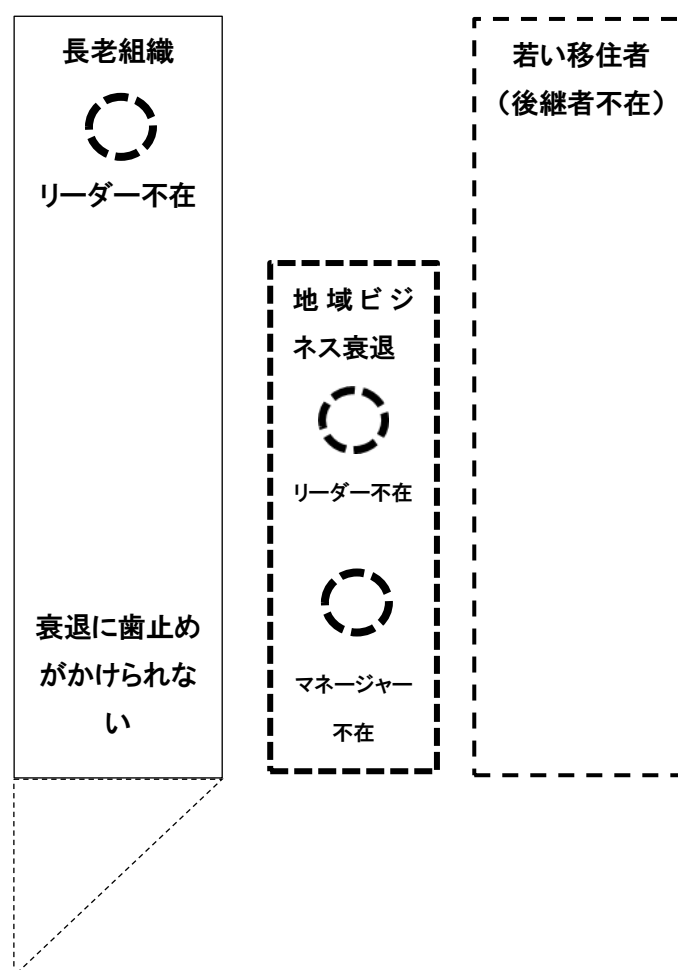


図 7-1-1 江府町の集落衰退モデル（再掲）

資料：筆者作成

## (2) 畜産研究会の開催

地域にリーダーは生まれにくい。特に集落自治でリーダーが不在である。しかし、地域ビジネスでは、リーダーを招へいすることが可能である。鳥取県江府町の肉用牛繁殖産地は生き残りをかけて、地方創生事業に取り組むことになった。この中で筆者が、統括マネージャーとして入り活動した。地方創生事業では繁殖農家が集まり、畜産研究会を開催した。アパート牛舎を建設し、肉用牛繁殖農家となり移住者の誘致に成功している兵庫県新温泉町への視察も実施した。会議では、鳥取和牛の雌牛を高額で競り落とす北海道の受精卵ビジネス経営者との共同事業ができないかとの話となり、統括マネージャーが中心となり、計画を立案し、北海道まで出向き、経営者誘致の話を進めた。マネージャーが行った活動を示すと以下の通りである（表 7-1-1）。

表 7-1-1 マネージャーの活動

活動項目	活動分類
畜産研究会の開催	合意形成
兵庫県新温泉町への視察	合意形成
計画及び事業収支計画の立案	計画立案
北海道において事業計画の説明	リーダーの招へい
受精卵ビジネス経営者（北海道）の招へい	リーダーの招へい
OPU を実施する獣医の北海道訪問に同行	合意形成
移植技術を持つ大阪の獣医の招へい	合意形成
鳥取和牛リーダー及び獣医の北海道訪問同行	合意形成
町内酪農家の参加要請	合意形成
繁殖農家への持ち回り説明	合意形成
立地場所の検討	建設
法務局において謄本、公図の入手	建設
用地買収交渉	建設
牛舎の設計依頼→建設会社との契約	建設
銀行融資交渉	建設
牧場建設監理	建設
事業協同組合の設立申請書作成	組織化
江府町基金条例の改正に向けた町長協議	陳情
肉用牛繁殖農家の募集	後継者
鳥取県への報告	報告
江府町地方創生協議会への報告	報告



資料：筆者作成

## 2. 計画の骨子（鳥取和牛アカデミー事業協同組合の設立）

### （1）計画概要

鳥取和牛アカデミー事業協同組合と命名し、鳥取県中小企業団体中央会の指導の下、事業協同組合を組成した。組合所在地は日野郡江府町内である。

### （2）共同化による労働の軽減

高齢者が中心の組合にあって労働の軽減を図ることが大きな目的である。このため、誕生した離乳前子牛の哺乳の共同化を図り、離乳後子牛を組合員が飼養する 2 工程に分ける。これにより、肉用牛繁殖農家は母牛を飼養する必要が亡くなり、子牛の飼養のみとなる。肉用牛繁殖農家の農作業軽減と生産原価の削減を図るものである。

### （3）受精卵ビジネスへの進出と経営者の招へい

また、受精卵の採卵室を設け、受精卵ビジネスへの肉用牛繁殖農家の進出を図ることにより、農家の収益向上を図る。このため、受精卵ビジネスの先進的な企業である代表者を、組合の代表理事に招へいする。これにより、鳥取県内の肉用牛繁殖産地の後継者育成、鳥取県内の耕作放棄地の削減、受精卵ビジネスの教育プログラム化を図るものである。

### （4）計画のポイント

- ① 江府町内の全畜産農家（繁殖農家 10 戸、酪農家 1 戸）が参加して事業協同組合を設立した。
- ② 受精卵ビジネスで著名な北海道の T 氏及び日本有数の受精卵移植技術を持つ大阪の獣医・I 氏を招聘した。
- ③ 離乳前子牛と離乳後子牛の飼養を分離。離乳前子牛の共同飼養を行うとともに農家は離乳後子牛を 6 か月間飼養するのみで母牛を飼養しないことで農作業の軽減化を図る。
- ④ 小規模繁殖農家でも自分が飼養している雌牛から採卵し、受精卵を県外販売（受精卵ビジネスへの参入）することにより所得向上を図る。
- ⑤ 酪農経営の牧場へ受精卵を無償譲渡することにより、乳牛の生乳を得るために受精卵を購入する必要がなくなる。
- ⑥ 従業員は、自分が所有する牛を組合牛舎で飼養しセリで売ることによって当事者意識を高めるとともに、年収 500 万円程度を確保する。
- ⑦ 町有牛基金条例の拡張により、子牛の購入から販売までの資金を町が立て替えることで農家の負担の軽減を図る。
- ⑧ 牧草・飼料稲栽培により 25 ヘクタールの耕作放棄地が解消できる。
- ⑨ 組合員の総生産額を 2 億 3000 万円と想定できる（表 7-1-1）。

表 7-1-1 関係する法人等の総売上（参考）

項目	金額（円）
組合	89,480,000
受精卵ビジネス法人	32,400,000
酪農家	25,000,000
動物病院	21,120,000
従業員所得	15,259,500
江府町繁殖農家（離乳後雄子牛販売＋受精卵）	23,900,000
飼料稲栽培農家（組合員以外も含む）	22,500,000
合計	229,659,500

資料：牧場計画資料

### 3. 小括

江府町肉用牛繁殖農家はリーダーが不在で、高齢化し後継者がいない状況が続いていた。江府町は、この局面を打開しようと地方創生事業で統括マネージャーを委託し、肉用牛繁殖農家を対象とした畜産研究会を開催した。研究会の中で、2020年1月に鳥取県中央家畜市場で史上最高値の855万4700円で落札し、2021年12月に同市場で、843万3200円で落札した農家に着目した。農家のT氏（47歳）は、最先端の採卵技術を駆使し、“Tの受精卵”は繁殖業界でブランド化し始めている。優良血統を持つ雌牛を2週間に1回採卵している。1回当たり30～40卵の採卵が可能であり、優良血統の雄の精子をかけると、約30%が受精する。この受精卵は、生乳を必要とする酪農家に1受精卵5万円程度で販売できる。誕生した和牛子牛は優良血統のため、高値で販売できる。コロナ禍で牛乳消費が落ち込む酪農家にとって優良血統の受精卵のニーズは高い。このため、本研究会は、地域ビジネスのリーダーを受精卵ビジネス会社社長のT氏を招へいすることになった。マネージャーはリーダー誘致を支援し、地域ビジネスの法人化や後継者募集を支援することで、産地集落の存続の要件であるリーダー、地域ビジネス、後継者を揃えるための支援を行った。この場合、リーダー、地域ビジネス、後継者、マネージャーが産地集落の存続の要件となることを抽出した。以上を踏まえ、江府町の産地集落再生モデルを示す（図7-3-1）。

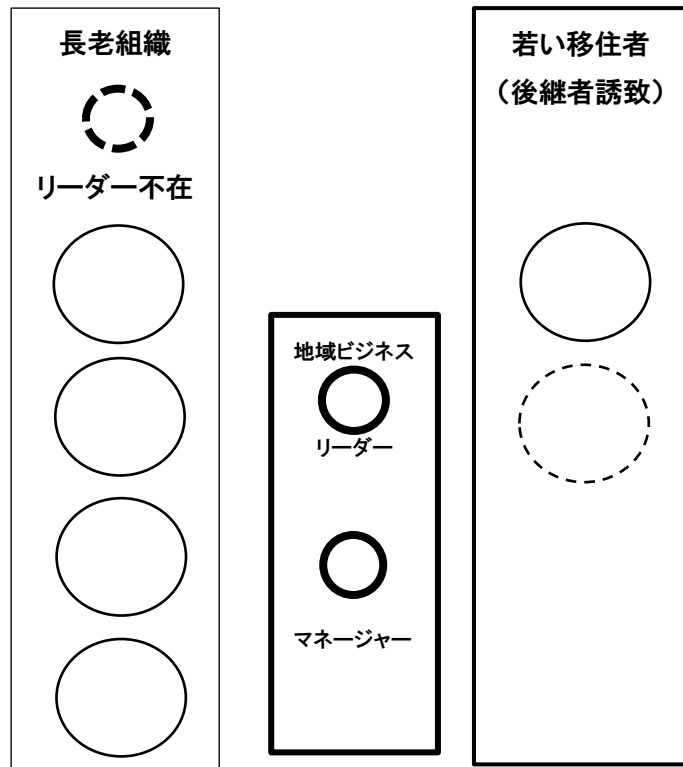


図 7-2-1 江府町の産地集落再生モデル  
資料：筆者作成

## 第8章 価値創造型地域活性化政策

### 1. 非競争世代の誕生

#### (1) 過疎地域を構成する3世代分類

畜産業の若い移住者のヒアリングで見てきたとおり、後継者が不在の多くの地域で非競争型の若い新規就農者が次の時代の後継者となる。彼らは共通の特性を持っていた。しかし、これは畜産業特有の現象ではない。彼ら共通の世代が考える思考方法である。

世代とは同じ時間を共有した同年代の薄い層である。このため、同じ志向を持ち、同じような特性を示す。一般的には団塊の世代（1947年～1949年）、しらけ世代（1950年～1964年）、新人類（1961年～1970年）、バブル世代（1965年～1970年）、就職氷河期世代（1970年～1982年）、Z世代（2000年～）等で表現されることが多いが、本研究においては、過疎地域の地域活性化政策を研究対象とするため、地域に残った地区長老世代（1950年代～60年代）、移住の先駆け的存在の就職氷河期世代（1970年代～80年代）、移住・定住に新たな考え方を非競争世代（1990年代～）の3つに大きく分類する。

地区の長老となっている世代を、地区長老世代と称すると、地区長老世代とは、1950年代から60年代に生まれた世代であり、高度経済成長の中で育ち、60代になるまでひたすら働き続けてきた世代である。この世代は、地方から都会へ働きに出た世代であるが、地域に帰り、または地域に残って生きてきた人であり、地域で職を得て、兼業で農業を営んできた。地域の会社で定年を迎え、農業の専門化を図り、地区の長老として活躍している世代である。

就職氷河期世代とは文字通り、就職難に直面した世代である。日本は、高度経済成長時から、地方から大都市への人口の流入が続き、その多くが大都市でサラリーマンとして働き、その子どもたちが、同じ時間を共有した。いい学校に行き、いい会社に就職し、定年までその会社に安定的に勤めることを人生のモデルとし、日夜勉学に励んできた。バブル崩壊により日本の大企業の多くが就職機会を閉じ、この王道ルートが崩れた最初の世代が就職氷河期世代である。この就職氷河期世代は既に40代半ばに到達する。

一方、畜産業で見てきた非競争型の思考をする世代を、非競争世代と名付けるのであれば、非競争世代は、ある。まさに新規就農した畜産業を生業とする移住者が、飼養頭数の上限を設け、生きていける程度の頭数で、家族との幸せを大切にすることをしてきた。

この非競争世代、就職氷河期世代と地区長老世代との共存や事業継承が過疎地域における地域活性化政策の大きなポイントとなる。では、非競争世代はどうやって誕生したのだろうか。

#### (2) 時代背景と世代

戦後の高度経済成長が続き、安定的な就職機会を得た地区長老世代は、ひたすら働き、活路を見出してきた。しかし1990年代に起きたバブル崩壊により、安定的な職業機会を失った就職氷河期世代の多くが、非正規社員へとその就職先が変異した。その後、30年近い間に経済の長期的低迷が続いた。また、バブル崩壊後、10年おきにリーマンショック、東日

本大震災、コロナ禍といった経済ショックに見舞われた。公共事業投資による経済浮揚策の終焉や終身雇用から非正規雇用へ、非正規雇用の問題化、さまざまな格差の顕在化などの現象が起きる中、非競争世代は育った。

表 8-1-1 世代年表

年代	1960年代	1970年代	1980年代	1990年代	2000年代	2010年代	2020年代
年号	昭和			平成			令和
経済情勢	高度経済成長			経済の長期的低迷			
経済ショック				バブル崩壊	リーマンショック	東日本大震災	コロナ禍
施策方針	格差是正政策			選択と集中政策			
景気対策	公共事業投資					PPPによる建設事業	
内閣府				地域再生、地方創生			
総務省				市町村合併	2040構想		
国土交通省				コンパクト化			
文部科学省				高校統廃合			
厚生労働省				地域共生社会			
働き方				終身雇用			非正規雇用の増加
社会的孤立				年越し派遣村	子どもの貧困、子ども食堂		
	ひきこもりや不登校の増加						
地区長老世代	学校・教育		社会人・子育て/定年・農業専業			地区長老	
就職氷河期世代	学校・教育		社会人・子育て				
非競争世代	学校・教育			社会人・子育て			

資料：平成 23 年版労働経済の分析、世代ごとにみた働き方と雇用管理の動向（厚生労働省）の第 2-（3）-1 表世代年表（p. 149）をベースに筆者加筆

### （3）就職氷河期世代の苦戦

#### ①非正規従業員の増加

バブル崩壊を契機に正規従業員は 3000 万人台と横ばいに推移したが、非正規従業員は 1000 万人から 2000 万人へと大幅な増加となった。バブル崩壊の 1990 年代に当時 15～24 歳であった就職氷河期世代は、2000 年代に 25～35 歳の非正規従業員の増加に影響を与え、2010 年代には 35～44 歳の増加に影響を与えた。1970 年代生まれの就職氷河期世代は、前

世代となんら変わらず成長してきたが、就職するタイミングで、バブル崩壊となり、就職口が閉ざされた。就職氷河期世代の多くは、職を求め非正規雇用労働者となった。

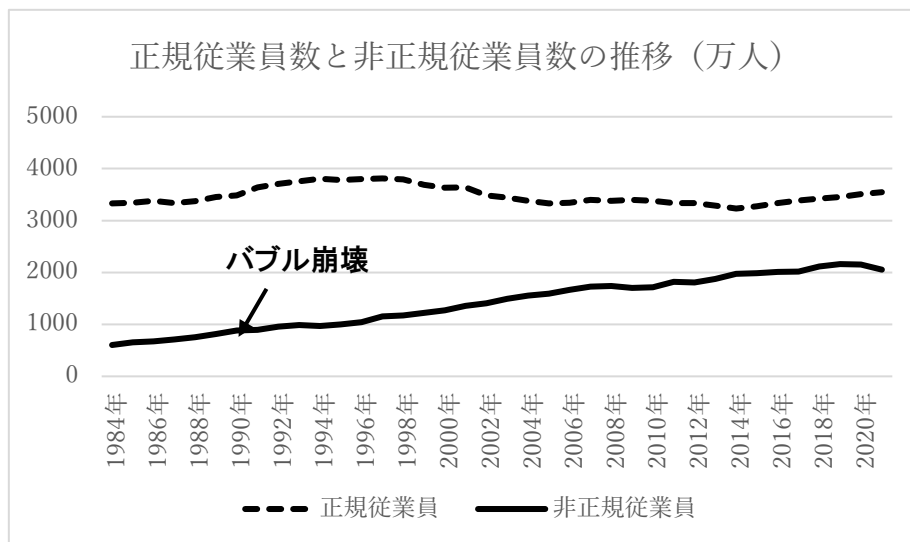


図 8-1-1 正規従業員数と非正規従業員数の推移 (万人)

資料：労働力調査、長期時系列データ（詳細集計）（総務省統計局）

注) 1999年～2001年は2月データを利用。2002年～2021年は1～3月平均を利用

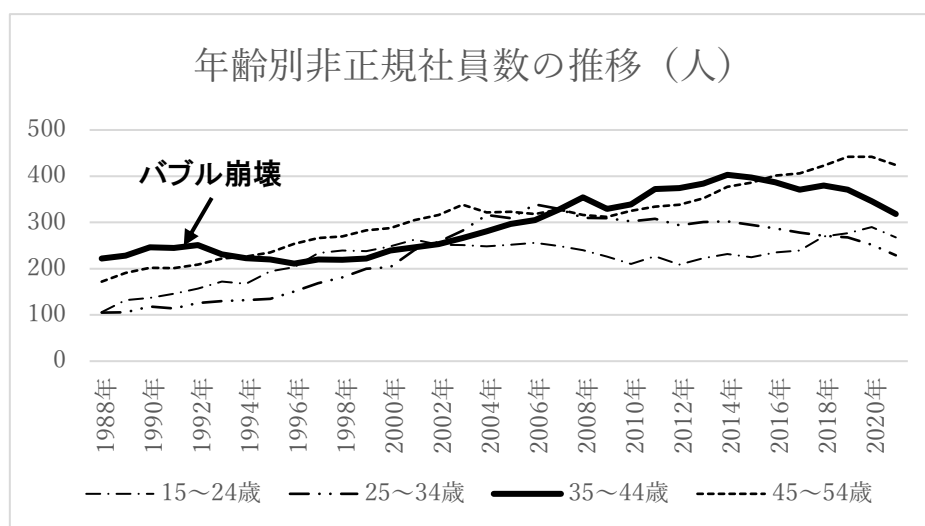


図 8-1-2 年齢別正規従業員数と非正規従業員数の推移 (万人)

資料：同上

注) 同上

## ②賃金格差

近年、非正規雇用労働者が増加し、全体の雇用者に占める割合も4割近くになる中で、こうした雇用者の就業状況の変化は、地域活性化政策とも関連しはじめている。

大企業、中企業の賃金格差は、平均で1.2倍程度に収まるものの、非正規雇用労働者（正社員以外）の平均は1.5倍と格差が拡大している。特に教育費がかさむ40代、50代にあっては最大1.9倍の格差が広がっている。日本の給与体系は終身雇用、年功序列をもとにした体系であり、年功的な賃金カーブが抑制された影響を非正規雇用者が受けたことが明らかである。総務省はバブル崩壊後の就職氷河期に就職した世代（特に1972～76年）は、その前後世代と比較して、給与が低い。年齢別有配偶率（男性）をみると、就職氷河期世代は、その前の世代よりも結婚している者の割合が低いと指摘している。また、30歳代後半と比較すると、団塊ジュニア世代よりも、その次の世代の方が結婚している者の割合が高い。団塊ジュニア世代を含む就職氷河期世代は、それ以前の世代よりも、出生率が低い（年齢別累積出生率＝世代ごとの出生率）。ただし、30歳代後半時点で見ると、団塊ジュニア世代よりも、次の世代の方が多く出産しているとその実態を明らかにしている。

表 8-1-2 企業規模別年代別賃金

年齢階級	大企業	中企業	小企業	大企業/中企業
年齢計	387.0	321.5	142.8	1.2
20～24歳	221.2	208.6	100.0	1.1
25～29	263.9	239.9	112.9	1.1
30～34	319.1	276.3	128.2	1.2
35～39	366.6	310.2	142.0	1.2
40～44	408.9	344.1	153.5	1.2
45～49	460.4	374.8	161.3	1.2
50～54	506.6	396.6	165.0	1.3
55～59	497.9	401.2	161.5	1.2
60～64	325.4	297.3	138.1	1.1
65～69	288.2	259.1	121.2	1.1

資料：2018年賃金構造基本統計調査結果の概況企業規模別(4) 企業規模別にみた賃金第4-1表を抜書き

表 8-1-3 雇用形態別年代別賃金

年齢階級	正社員（男）	正社員外（男）	正社員外比率	正社員/社員外
年齢計	351.1	232.5	39.84	1.5
20～24歳	215.2	188.5	46.69	1.1
25～29	251.9	206.3	45.02	1.2
30～34	295.4	220.2	42.71	1.3
35～39	332.2	229.3	40.84	1.4
40～44	366.6	230.7	38.62	1.6
45～49	405.2	234.4	36.65	1.7
50～54	439.9	237.2	35.03	1.9
55～59	437.2	239.8	35.42	1.8
60～64	336.5	258.8	43.47	1.3
65～69	296.1	220.9	42.73	1.3

資料：2018年賃金構造基本統計調査結果の概況雇用形態別(6) 雇用形態別にみた賃金、第6-1表を抜書き

#### （４）非競争世代の特性

働く目的の調査によると、経済的に豊かになる、楽しい生活をしたい、自分の能力を試め、社会に役立つの4つに分類している（図8-1-3）。畜産農家の発言を地区長老世代と非競争世代に分け、それぞれの発言を4つの分類に基づき整理する（表8-1-4）。

##### ① 経年的な世代間格差

バブル崩壊前まで続いた高度経済成長期に最も高かった自分の能力を試すは、平成の低成長期に急落した。高知県本山町で山地放牧をしているB氏は、「この30年間成長がなかった。高度経済成長やバブル時代は、もっと良くなる、もっと良くなると言われて働いてきた。成長や成功のパイが少ない後進の我らは、自分自身のやりがい求めざるを得ない状況だったのではないか。」と自分の能力を試すという指標の急落の理由を示唆している。

バブル崩壊時に楽しい生活をしたいが頂点に立つが、これは働いて享乐的な楽しい生活を指すと推察できる。しかし、バブル崩壊後の経済低迷期にあたる平成14年を転機に再び楽しい生活をしたいが働く目的のトップに立つ。これは、家族的な楽しい生活を指すのではないか。2006年から2016年、社会に役立つが上昇しているが、これと楽しい生活したいは同時期にある。この時期が非競争世代の中心であり、小さな幸せを得ながら地域貢献をしたいと思う人たちの姿を現している。

働く目的が急上昇を示すのは、周辺に賛同すべき存在があったからであると推察できる。バブル崩壊前に経済的に豊かになりたいが急上昇したのは、周辺で金銭的に豊かな人たちが続出していたからに他ならない。自分の能力で社会を切り拓くのではなく、楽しい生活したいが優先されるのが非競争世代の特徴である。また、バブル崩壊後に多様な意見が混在



したのは方向性が見えない時代だったからといえる。

就職氷河期世代に近い肉用牛繁殖ヘルパーのC氏（38歳）は「自分自身の仕事は生活が維持できる程度でよいが所得格差は問題である」と述べている。地区長老世代である肉用牛繁殖経営のG氏（64歳）は、「就職氷河期世代は甘えている。もっと働くべきである」とインタビューで述べている。個人が切磋琢磨し、競争をする中で、その勝者が格差拡大できることを容認しているともいえる。競争に加担せず、格差に関する問題に敏感な就職氷河期世代や非競争世代との意識の差は明らかである。

## ② 非競争世代の特性

非競争世代は、就職氷河期世代の苦戦の当事者かそれを見ていた次世代である。彼らは、事業拡大、成長志向ではない。自分の能力を試すチャレンジングな姿勢はない。経済的に豊かになるより、楽しい生活をしたと考えている。家族の幸せが仕事より大切である。このため、多頭数を飼養するより副業志向で生きようと考えている。格差に敏感である。社会に役立つ存在になれる。競争世代を、寛容を持ってみられる。このため共存できる。地域ビジネスのマネージャー的存在になれる。SNSを多用している。緩やかな関係を構築できる。地域ビジネスのイノベーションを話し合いの中で更新できる。雇用者ではなく自由な存在である。拠り所は家族である。

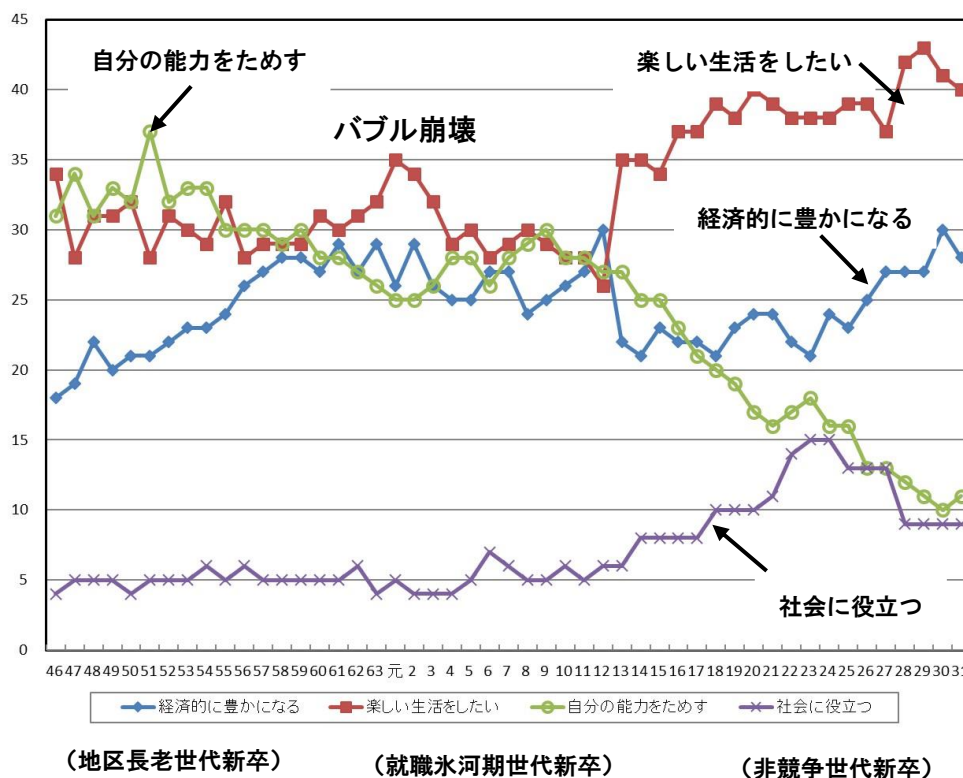


図 8-1-3 働く目的

資料：2019年度「働くことの意識」調査（日本生産性本部）

表 8-1-4 地域の各世代と畜産農家の発言との整合性

項目	地区長老世代	非競争世代（就職氷河期を含む）
経済的に豊かになる	牧場も拡張したい、大量生産には問題はない、もっと働くべきである（G氏）。	土地の規模に見合う牛を飼養すべきであり、10頭程度の飼養を目指している（A氏）。小さな農業へのあこがれを持っている（C氏）。仕事は儲けることは重要であるが、維持できる程度でよい（D氏）。牛の増頭意欲はない、MAXで働かない、8割の力で働きたい（E氏）。事業の大規模化は志向しない（F氏）。
楽しい生活をした	社長にならない限り人生は面白くない（G氏）。今は休みがなく、息子たちに決まった定休日が欲しい（I氏）。	ご飯がおいしいことやよく睡眠できることを幸せである（A氏）。お金を追いつぎすぎて家族の時間が減るくらいならそこそこできちんと子育てしたい（B氏）。家族と幸せになりたい（F氏）。
自分の能力を試め	増頭を進めるとともに、組織経営を学び、経営基盤を築きたい（H氏）。さらなる増頭意欲はあると発言している。日本は経済成長を目指さなくてはいけない。仕事で儲けることは重要である。所得格差の拡大は問題ではない。仕事の能力差がある。挑戦して儲かる人、挑戦しないで儲からない人の差はあるのではないか（J氏）。	ハードに大企業で稼ぐ必要もなく、自分の人生を見つけて着実に積み上げる生活をした（B氏）。
社会に役立つ	メタンガスの放出や2酸化炭素の排出による環境問題に対して、人間は排出しないのかとの違和感がある。商業的にはよいが、生産者は違う意見を持っている（J氏）。	動物福祉に配慮している（A氏）。自分の能力を素直に発揮することが地域貢献につながる（B氏）。大量生産には疑問であること、動物福祉は大切（C氏）

資料：筆者作成

## 2. 価値創造型地域活性化政策

### (1) バブル崩壊、企業と人の窮地

バブルが崩壊し、日本の高度経済成長は終焉を迎えた。多くの企業が負債を抱え倒産し、バブル景気に乗じた投資により負債を抱える人も続出した。大企業は就職の窓口を閉じ、多くの新卒採用予定者が、就職ができなかった。この結果、就職氷河期世代が誕生し、その多くが、非正規社員となった。正規社員と非正規社員の賃金格差は広がり、人口減少社会の出現の大きな要因となった。バブル崩壊により企業は倒産し、生き残るために企業は人件費の圧縮を行うため非正規社員の雇用が広がった。バブル崩壊は企業と人の窮地を生んだ。

### (2) 人の変化

非正規社員の登場は、日本の年功序列、終身雇用制度の崩壊につながった。こうした状況を見ていた就職氷河期次世代の次世代（非競争世代）は、高度経済成長を生きた競争的な地区長老世代とは一線を画し、適正規模の生業を良しとし、事業拡大を志向しなかった。仕事より家族との時間が優先される。自分の能力を試すチャレンジングな姿勢はない。経済的に豊かになるより、楽しい生活をしたと考えている。まさに競争から非競争へと人の思考が変化した。

### (3) 社会の変化

人口減少社会に突入し、産業の減速が必須の時代が到来し、大量生産や規模拡大を目指す成長がすべてではないことや持続的社会的の実現に向け行わなくてはならない目標が見えてきたことで、社会の変化に向けた気づきが生まれている。社会の変化は、地域活性化政策においても、競争政策から、非競争な政策への転換を求められるものである。

### (4) 社会的価値創造

食料自給率の向上、動物福祉、フードマイレージ、牛乳が持つ価値の向上、過疎地域の土地利用維持などの持続的社会的実現に向けた社会的価値の創造が問われる。これは、非競争世代により実現できるものである。

### (5) イノベーションを怠らない地域ビジネス

非競争世代は、適正規模の生業の集積やそれが持つ緩やかなネットワークにより社会的価値を作る。様々なイノベーションを起して、地域ビジネスは持続性を確保する。

### (6) 価値創造型地域活性化政策

(1) から (5) の取組みを続け、社会的価値の創造を図れる地域ビジネスを作る。これら全体を価値創造型地域活性化政策と定義する。これは、今まで日本で行われてきた、成長を目指すために競争し、あるいは問題解決のための対策的な地域活性化政策とは異なるものである。以上の流れを示す (図 8-2-1)。

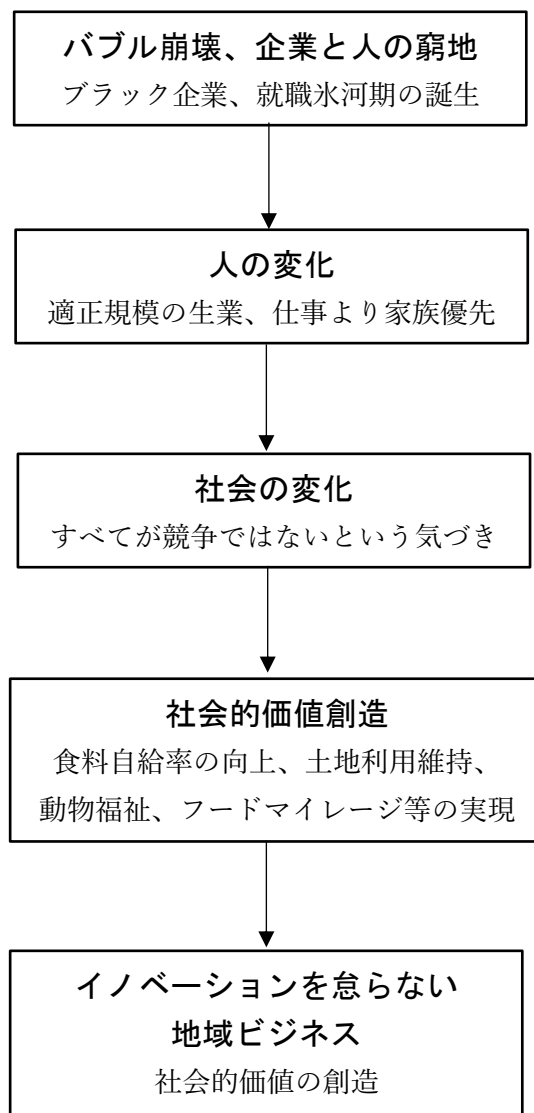
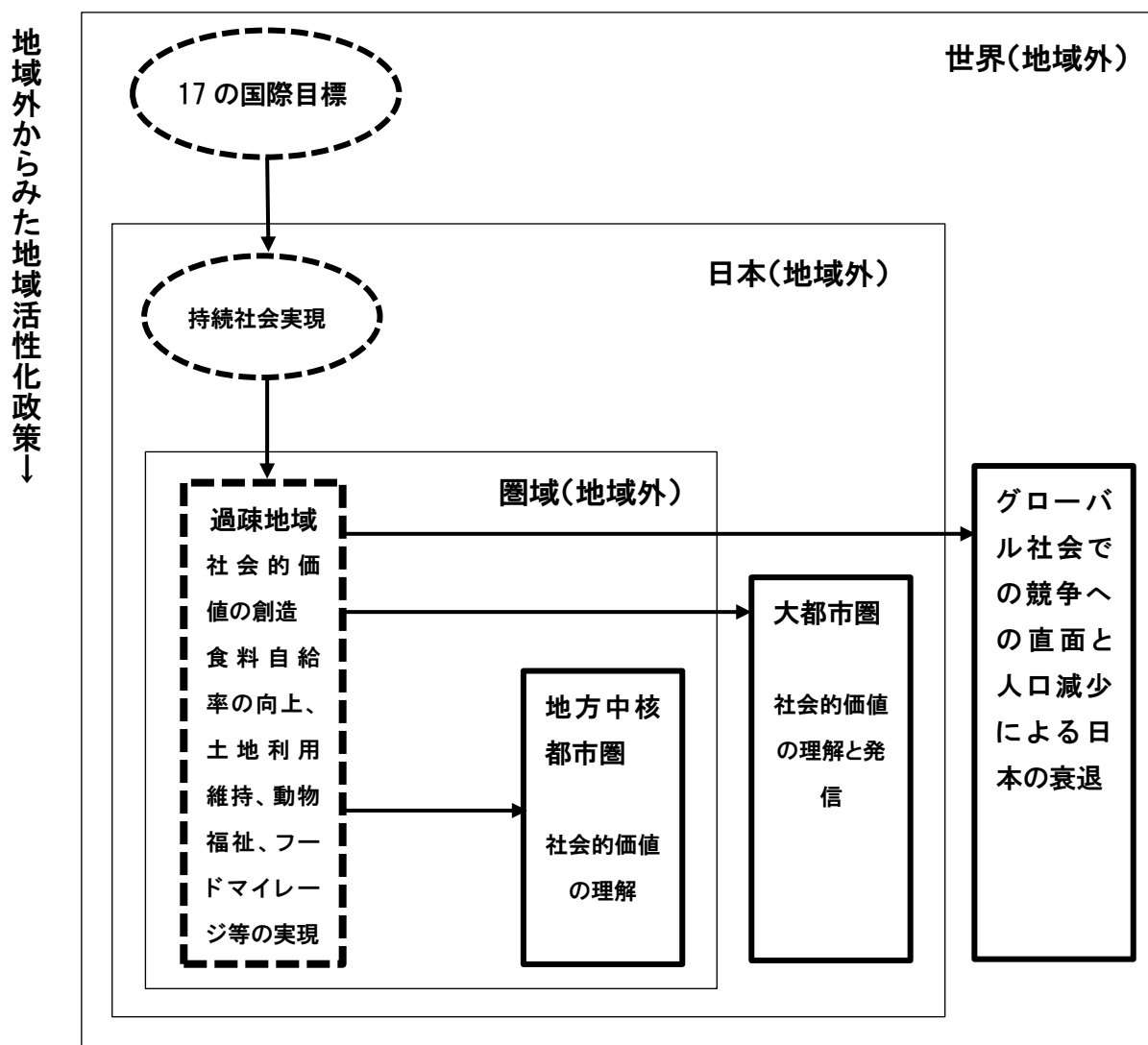


図 8-2-1 地域の非競争化への流れ

### (7) 地域と地域外

本研究の対象となる地域とは、市町村を単位とした地域活性化政策が及ぶ空間的範囲であり、土地、農地、地形、自然、電気、水道、道路、水路をベースとした生業、しごと、地縁型住民組織、自治会、宗教、文化・祭り・芸能に関することと定義した。市町村を対象とする地域のいわゆる地域外とは、過疎地域側からみると地方中核都市を含む圏域や大都市

圏を含む日本だけではすまされない時代となった。グローバル社会といわれる世界全体の地域外を意識してはならない。世界競争に直面する一方、持続可能な開発目標（SDGs：Sustainable Development Goals）が提示され、17の開発目標のもと日本も持続可能な社会の実現を進めている。過疎地域における食料自給率の向上、土地利用維持、動物福祉、フードマイレージ等の実現は、圏域や日本にとって社会的価値を生む格好の現場である。地域と地域外の分類を示す（図8-2-2）。



地域から発信する社会的価値の創造と理解と発信→

図 8-2-2 地域と地域を含む地域外の考え方

資料：筆者作成

(8) 価値創造型地域活性化政策の循環イメージ

社会的価値を生む地域ビジネスという競争は、人の非競争な生業と社会の非競争化への意識の高まりによって達成できる（図 8-2-3）。バブル崩壊により企業と人は窮地に陥ったが、イノベーションを怠らない地域ビジネスによって、更新が可能である。地域活性化政策は人から社会へ、また社会的価値の創造によって循環し、更新できる。

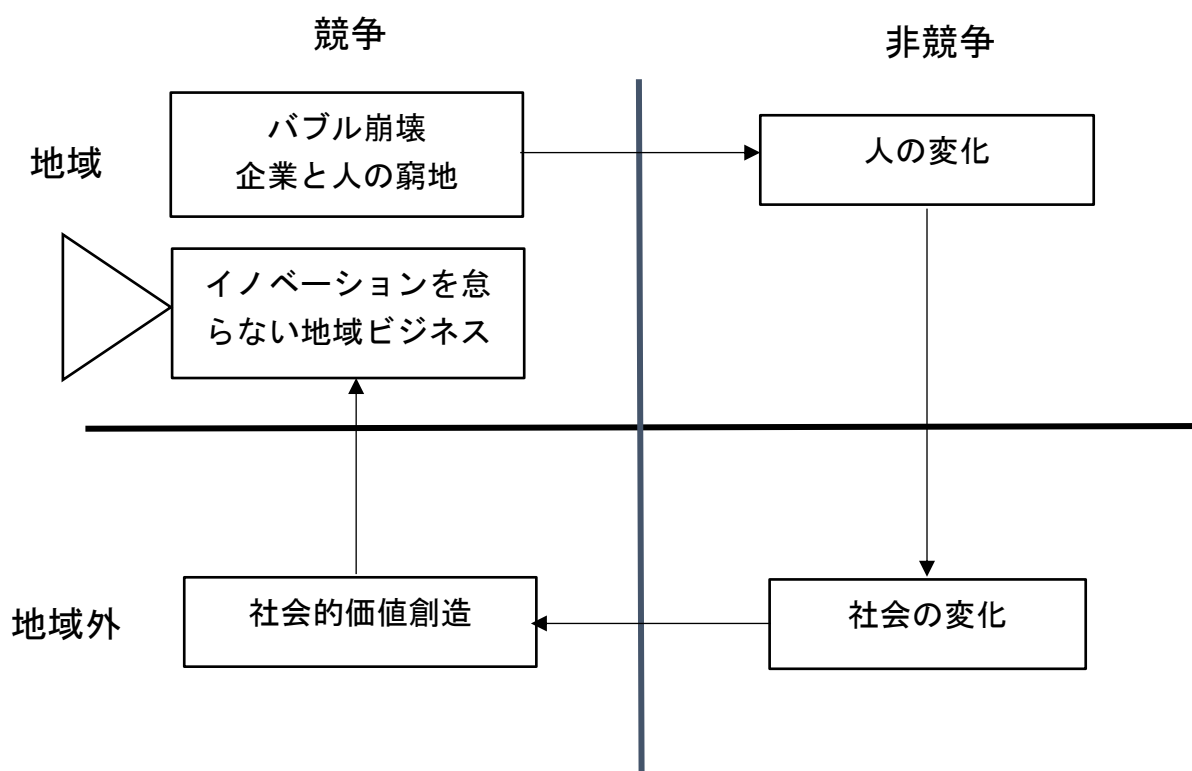


図 8-2-3 価値創造型地域活性化政策の循環イメージ

資料：筆者作成

### 3. セル分類

#### (1) 価値創造型地域活性化政策の研究領域の体系化が必要な理由

価値創造型地域活性化政策が再現可能な地域政策とするためには、地域内に存在する競争と非競争というまったく異なる思考方法をつなぎ、近い将来に後継にバトンタッチする必要があるため、両者を横断的に俯瞰することから始めなくてはならない。このため、競争と非競争を属性として領域分類を行う。また競争と非競争が行うことは、地域で行うべき仕事の領域と社会変革や価値創造を図る領域の 2 つに分かれる。本研究の中心的なテーマである競争や非競争の現象を明確化できるだけではなく、価値創造の方向性を明らかにすることによって、価値創造型地域活性化政策の方向性を明示する。この分類をセル分類と総称

する。

- 研究領域（Ⅰ）競争×地域
- 研究領域（Ⅱ）非競争×地域
- 研究領域（Ⅲ）非競争×地域外
- 研究領域（Ⅳ）競争×地域外

表 8-3-1 価値創造型地域活性化政策領域のセル分類

項目	競争	非競争
地域	(Ⅰ)	(Ⅱ)
地域外	(Ⅳ)	(Ⅲ)

資料：筆者作成

## （２）価値創造型地域活性化政策の研究領域

地域活性化政策の研究領域ごとの分類方針は以下のとおりである。

### ① 研究領域（Ⅰ）競争×地域

社会的価値を創造する地域ビジネスやイノベーションに関する研究領域、産業の減速化に関する研究領域

### ② 研究領域（Ⅱ）非競争×地域

人の変化、適正規模の生業、定住、副業等の主に仕事に関する研究領域

### ③ 研究領域（Ⅲ）非競争×地域外

社会の変化に関する研究領域、家族の幸せに関する研究領域、過疎地域だけではなく、社会全体からの視点で社会を考える研究

### ④ 研究領域（Ⅳ）競争×地域外

社会的価値の創造に関する研究領域、食料自給率の向上、適正規模の畜産、動物福祉、フードマイレージ等のに関する研究領域、過疎地域だけではなく、世界全体からの視点で共存を考える研究

以上をもとに過疎地域における地域活性化領域のセル分類を示す（表 8-3-2）。

表 8-3-2 価値創造型地域活性化領域のセル分類

項目	競争	非競争
地域	(Ⅰ) 地域ビジネス	(Ⅱ) 人の変化
地域外	(Ⅳ) 社会的価値創造	(Ⅲ) 社会の変化

資料：筆者作成



#### 4. 小括

##### (1) 価値創造型地域活性化政策の循環イメージを抽出

非競争世代の誕生経緯を検討した。バブル崩壊という経済破綻があり、企業と人が窮地に陥った。その後、働くことの意義に関する人の変化が顕在化し、社会の変化に展開した。日本は人口減少社会に入り、大量生産や価格競争のみでは生きられない。社会的価値創造が求められる。そのためには地域においてイノベーションを怠らない地域ビジネスが重要性を増す。バブル崩壊により企業が窮地に陥ったが、人の変化、社会の変化を通して、イノベーションを怠らない地域ビジネスに更新したことになる。以上を踏まえ、価値創造型地域活性化政策の循環イメージを抽出した。

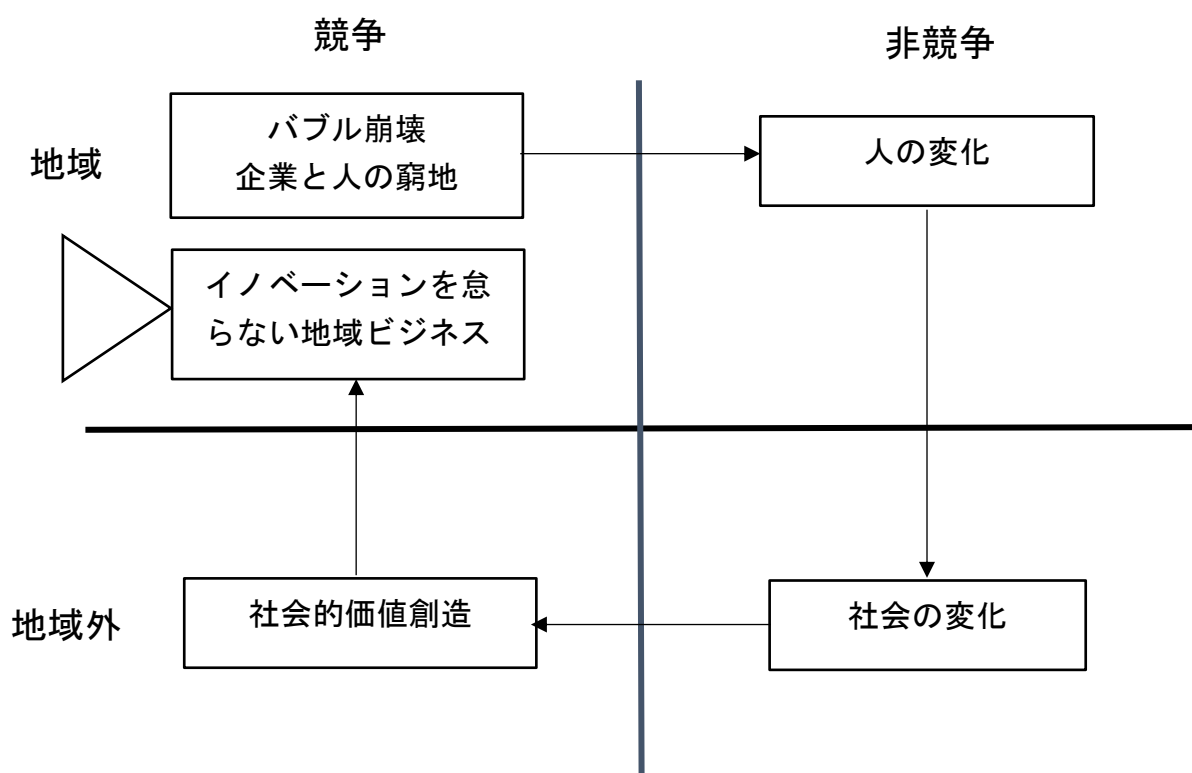


図 8-2-4 価値創造型地域活性化政策の循環イメージ

資料：筆者作成

(2) 価値創造型地域活性化政策の研究領域を抽出

表 8-3-3 価値創造型地域活性化領域のセル分類

項目	競争	非競争
地域	(Ⅰ) 地域ビジネス	(Ⅱ) 人の変化
地域外	(Ⅳ) 社会的価値創造	(Ⅲ) 社会の変化

資料：筆者作成

## 第9章 考察

### 1. 産地集落の存続・継承指標の抽出

(1) 集落は「リーダー」「後継者」「長老組織」「地域ビジネス」があれば存続できる。しかし、多くの地域でリーダーが不在であり、地域ビジネスの「リーダー」または「マネージャー」の招へいにより集落存続の新たな流れを作ることができることを抽出

鳥取県江府町の肉用牛繁殖農家はわずか10戸にまで減少した。すべての農家は小規模経営であり、経営者はみな高齢で後継者がいない。このままでは自然消滅を待つばかりである。これは、繁殖農家にリーダーがいなかったこと、当事者である長老たちが危機に立ち向かうための組織化を行ってこなかったことが大きな要因である。この結果、廃業する農家が続出し、耕作放棄地も増加し、山間地域に点在する集落は、存続危機に直面している。しかし、江府町は地方創生事業により、外部からマネージャーを起用し、肉用牛繁殖農家を集めた畜産研究会を組織化し、新たな地域ビジネスを創業することを決定した。この中でリーダーを北海道から招へいすること、マネージャーが創業後も、この組織の経営に関与すること、後継者の誘致を江府町が支援することで集落再生に当たっている。この事例からわかることは、長老組織、リーダー、マネージャー、後継者、組織、地域ビジネスがあれば集落存続は再起動できることを抽出した。

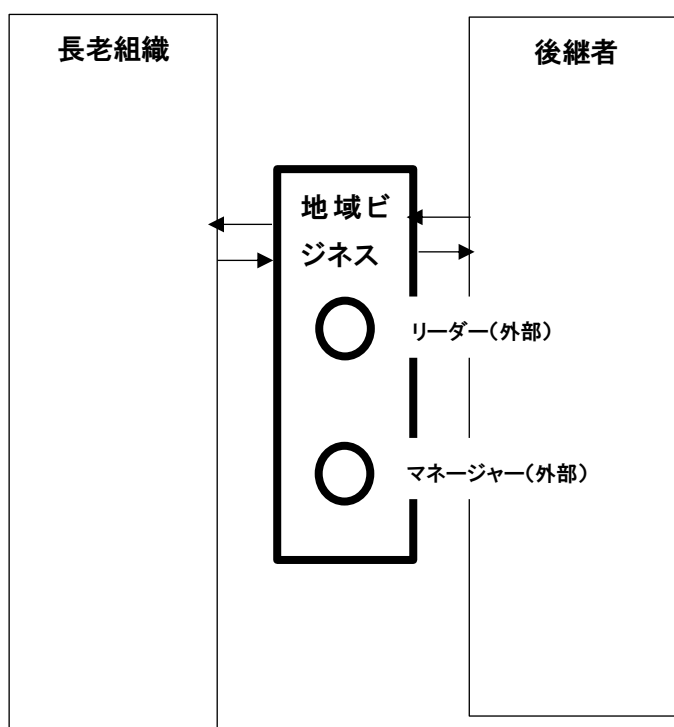


図 9-1-1 集落存続の構成指標

資料：筆者作成

## (2) 地域ビジネスとは「理念」や「誇り」を後継者に伝える活動であることを抽出(「リーダー」と「後継者」の論理的接合)

島根県雲南市の木次乳業創業者の佐藤忠吉氏は情報入手に旺盛で、様々な農業プロジェクトを手がけた。佐藤忠吉氏が築いた理念は3代目社長にも伝わっている。創業者がよく口にした「百姓」への自認に対して、三代目は「百姓とは何でもするという意味である。牛乳生産だけに意識を持たず、地域に生産が提供できるような事業や暮らしがよくなるような事業は臆することなく進める」と話した。これはまさに好奇心旺盛で成功も失敗も繰り返した祖父の金言が理念に昇華した結果と言える。

一方、浜中町農業協同組合の会長石橋榮紀氏は周囲の反対を押し切り、放牧酪農の推進、新規就農、移住者教育の推進、酪農技術研究の推進を図った。これらはみなイノベーションであり、この結果タカナシ乳業の誘致に成功した。後継するリーダーは、「牛は健康であることを最も重きを置くべきと考える。健康な牛は良質な土づくりから始まり、その土から良質な牧草を収穫し、健康な牛を作る。この牛から良質な生乳を生産し、ハーゲンダッツの原料を作っている。これはわれらの誇りである」と言っている。これは自分が作る生乳が高級アイスクリームの原料となっているという誇りをもとに生乳づくりに注力している。リーダーの地域ビジネスの成功や失敗、試行錯誤は後継者に「理念」や「誇り」を引き継ぐことを抽出した。

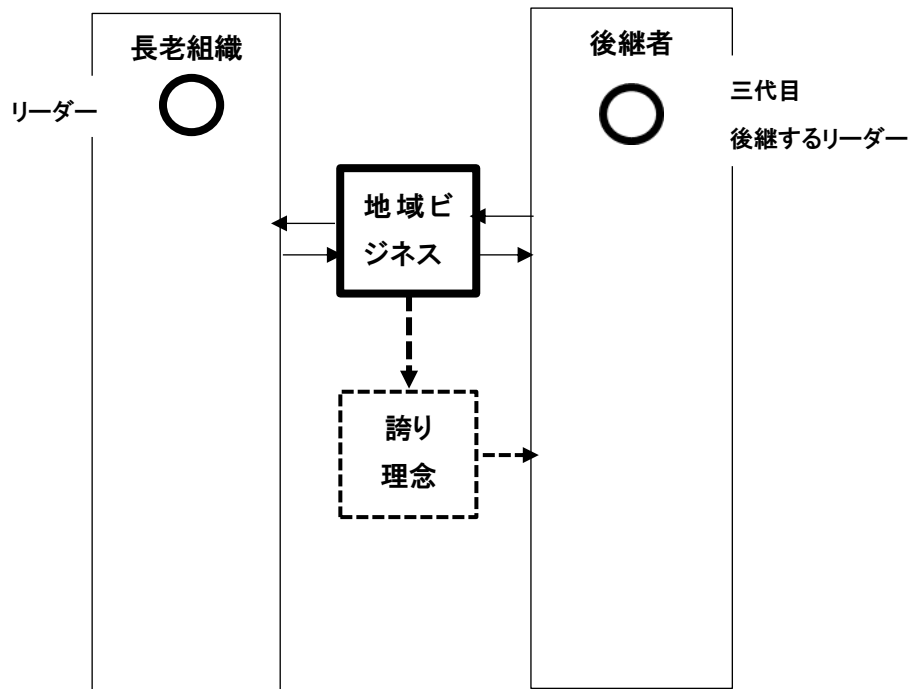


図 9-1-2 「リーダー」と「後継者」の論理的接合

資料：筆者作成

(3) 長老組織に新たなイノベーションを起こすリーダーは生まれにくいことを抽出  
(「リーダー」と「長老組織」の論理的接合)

鳥取県江府町の肉用牛繁殖農家のような長老組織には新たなイノベーションを起こすリーダーは生まれなかった。広域化した農協の支配下にあった旧兵庫丹但酪農農業協同組合(丹波乳業)にあっても、イノベーションを起こすリーダーは生まれなかった。多くの地域で長老組織に変化は生まれておらず、新たなイノベーションを起こすリーダーは生まれにくいことを抽出した。

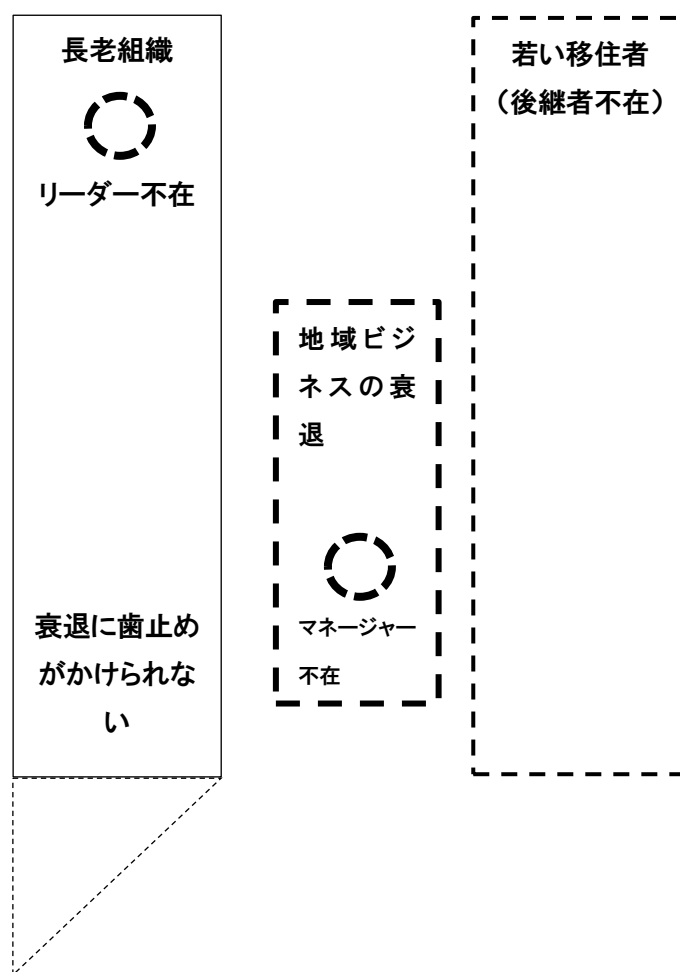


図 9-1-3 集落衰退モデル

資料：筆者作成

(4) 地域ビジネスのリーダーは外部から招へいしても問題はないことを抽出（「リーダー」と「地域ビジネス」の論理的接合）

鳥取県江府町においては、地域ビジネスのリーダーそのものを外部から招へいし地域ビジネスを創業した。地域ビジネスのリーダーが出身者や長老でなくても、問題がないことを抽出した。

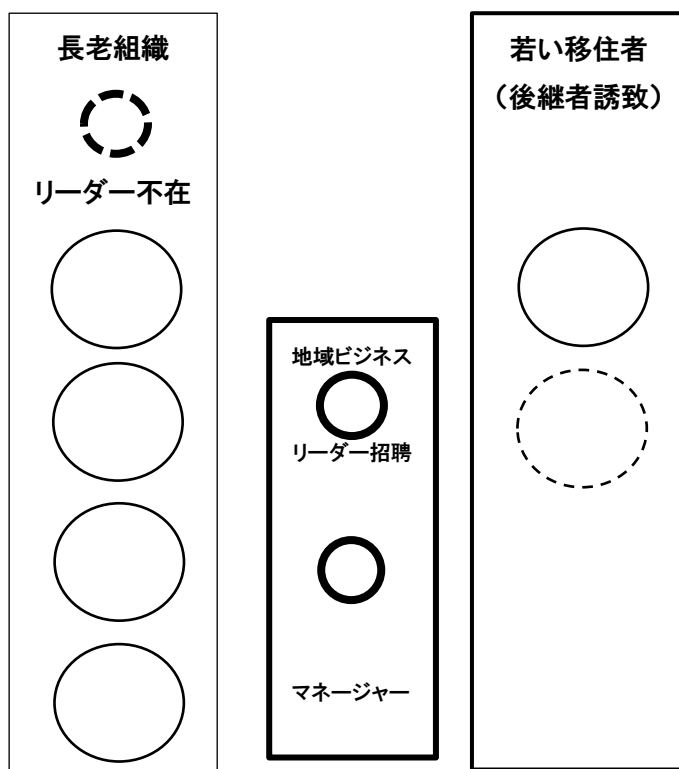


図 9-1-4 江府町の産地集落再生モデル

資料：筆者作成

(5)「後継者」は存在認知活動により信頼や信用を獲得し「組織」との共存が果たせること、また組織は共存により一本化することができることを抽出（「後継者」と「組織」の論理的接合）

岡山県美作市の集落は後継者が不在でリーダーも不在であるため、年々棚田の耕作放棄地化が進行していた。しかし、この地では、若い移住者たちが、毎朝2時間、棚田の草刈りに励んだ。これは移住者が行う地域ビジネスによる「存在認知」の活動である。これにより住民の「信頼」を得て集落の存続に希望の灯がともっている。また、木次乳業の三代目は酪農大学に学び、乳業設備会社への就職、牧場での就業を経て、ふるさとに帰り、乳業会社の専務として10年間従事してきた。これも「存在認知」の活動であり、これにより、地域の「信用」を得て地域との共存が図れていることを抽出した。また、木次乳業のように、長老と後継者は、存在認知活動により、長老は後継者に地域ビジネスを引き継ぐことで組織は一本化できることを抽出した。

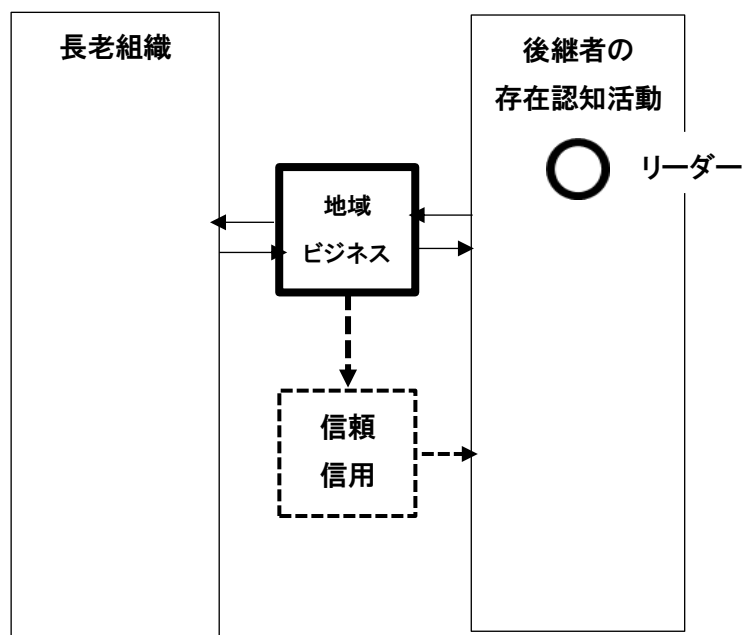


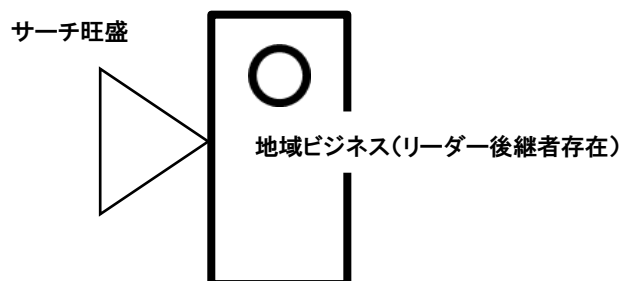
図 9-1-5 信頼、信用獲得モデル

資料：筆者作成

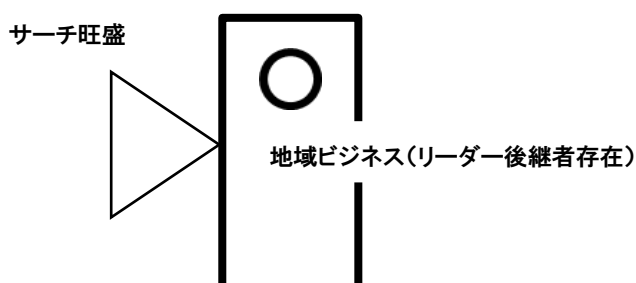
(6) 「後継者」は「地域ビジネス」のイノベーションを継続する使命にあることを抽出（「後継者」と「地域ビジネス」の論理的接合）

旧兵庫丹但酪農農業協同組合（丹波乳業株式会社）と蒜山酪農農業協同組合と木次乳業との違いは、生き延びるために新規事業への挑戦を行ってきたかどうかの違いであることを抽出した。旧兵庫丹但酪農農業協同組合（丹波乳業株式会社）は、変化を起すリーダーが不在の中、牛乳、乳製品をひたすら作り続けてきた会社であり、イノベーションを起こさなかった。酪農家の中核となるべき乳業会社が事業の当事者として危機感を持たず新事業への挑戦を行ってこなかったことが分かる。地域ビジネスは、当事者意識が大切であり、イノベーションの継続は欠かせない。

浜中町農業協同組合の石橋榮紀氏の功績が、地域の誇りとなっていることは分かる。また、石橋氏の後継者は「品質の高い生乳を作ることに注力しており、6次産業化、観光への進出意欲はない」とも述べている。しかし、「専業が忙しく今は休みがない。息子たちに決まった定休日が欲しい」とも発言しており、新たなリーダーとして変化する時間の余裕がない実態を述べている。町内に住む放牧酪農E氏も「カリスマ石橋イズムは大きな存在である。研修牧場は維持するのみでアップデートされていない」と指摘しており、後継するリーダーが育っていないことが垣間見られる。「後継者」は「地域ビジネス」のイノベーションを継続する使命にあることを考えると、浜中町農業協同組合は今後、衰退する可能性がある。

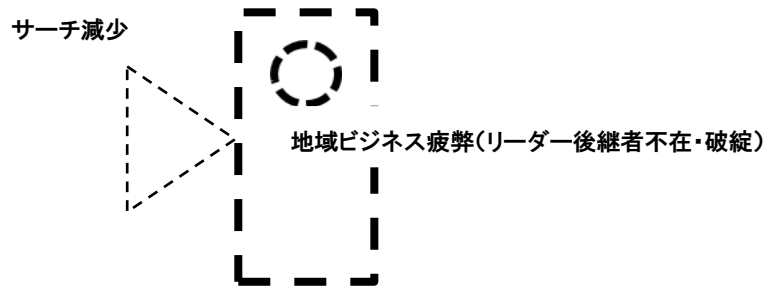


(1) 蒜山酪農農業協同組合

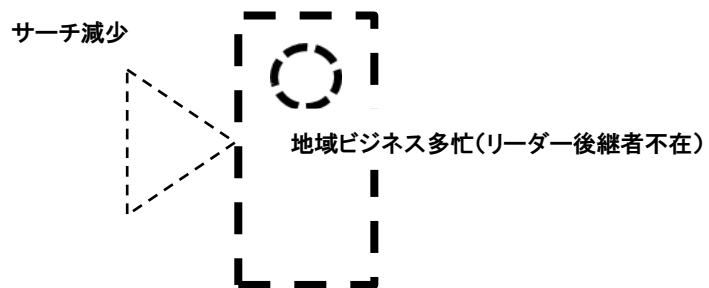


(2) 木次乳業





(3) 旧兵庫丹但酪農農業協同組合 (丹波乳業株式会社)



(4) 浜中町農業協同組合

図 9-1-6 地域ビジネスのリーダー後継者モデル

資料：筆者作成

(7) 長老組織は地域ビジネスにおいて社会的価値を持った商品の販売だけでなく、社会的価値そのものが販売できることを理解する必要があることを抽出（「長老組織」と「地域ビジネス」の論理的接合）

蒜山酪農農業協同組合は脂肪分が多いものの、乳量の少ないジャージー牛であるため、脂肪分が多い牛乳に価値があることを前面に出し競争力を高めてきた。木次乳業は大量生産に不向きなパストライズ殺菌を導入し、逆に少量生産であることを前面に出し競争力を高めてきた。これは商品が持つ付加価値である。また、江府町離乳前子牛の共同飼養は、高齢化した肉用牛繁殖農家の労働軽減を図ったものである。これは、商品の価値には反映されにくい、社会的価値である。長老組織は、地域ビジネスにおいて、付加価値を持った商品の生産だけでなく社会的価値の販売であることを理解する必要がある。長老組織は食料自給率向上への貢献、動物福祉、フードマイレージ、放牧、高齢者労働軽減などへの考え方も社会的価値となることを理解する必要があることを抽出した。

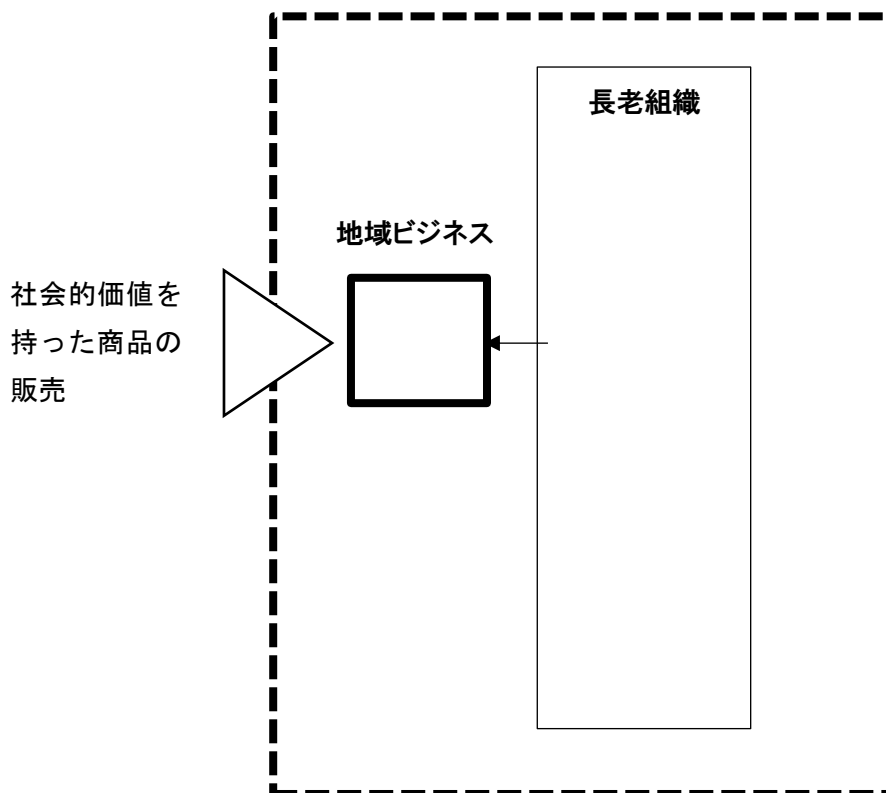


図 9-1-7 「長老組織」と「地域ビジネス」の論理的接合

資料：筆者作成

(8) 過疎地域の土地は「社会的価値」として管理すべきものである

日本が人口減少社会という局面を迎え、多くの制度が財政的な観点から縮小せざるを得ない。学校の統廃合を進めてきた教育や市町村の広域合併を進めた行政を見ればわかる通り、道路の廃道、鉄道の廃線、上下水道のサービスの廃止などにより、過疎地域は撤退に直面する。しかし、過疎地域の土地は存在し、高齢者の労働軽減、食料自給の向上、フードマイレージ、動物福祉等の観点から土地利用は継続して行われるべきであり、社会的価値を生む場所として活用を考えるべきものであることを抽出した。

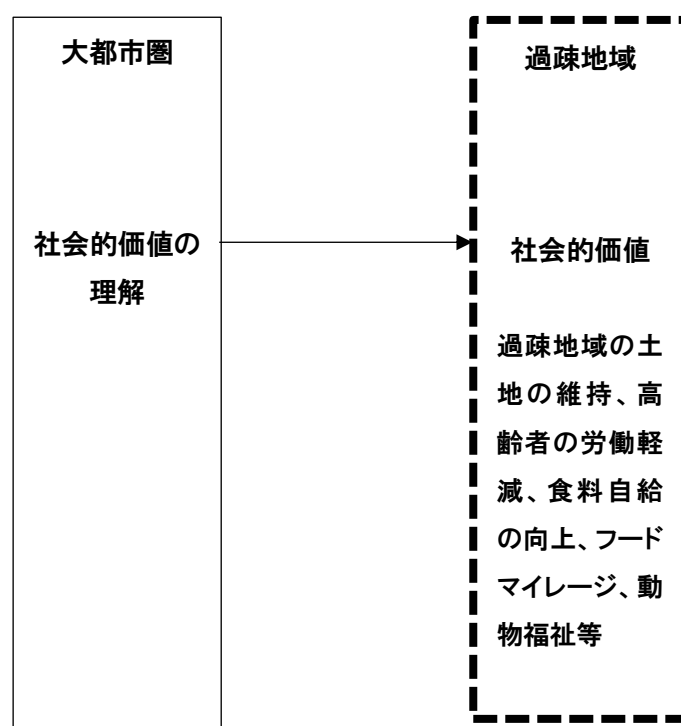


図 9-1-8 大都市圏と過疎市域との関係

資料：筆者作成

(9) 適正規模を実践する非競争世代の存在や彼らが地区長老世代との関係で示す非競争による共存の姿は過疎地域の土地利用や集落維持のあり方に適合することを抽出

大都市圏は、高度化、成長、規模拡大、大量生産を手段として、競争社会を実現しているが、日本のすべての地域で競争となるとは限らない。地域活性化政策への競争の導入が地域間格差をさらに拡大させたことを踏まえると、大都市圏の競争を減速化するか、競争と競争に加担しない地域の共存を図るしか選択肢はない。今後、人口が減少する日本にあっては、高度化、成長、規模拡大、大量生産の見直しが行われることは必至であり、適正規模の経営や競争に加担しない土地利用のあり方は重要性を増す。適正規模を実践する非競争世代の存在や彼らが地区長老世代との関係で示す非競争による共存の姿は、今後の過疎地域の土地利用や集落維持のあり方に適合することを抽出した。

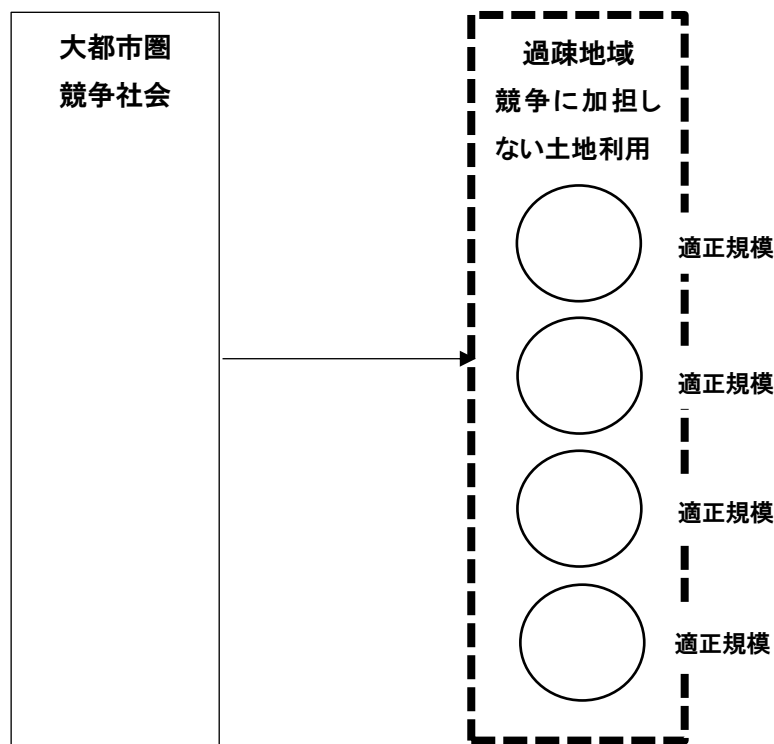


図 9-1-9 適正規模の集積による自給圏の再構築

資料：筆者作成

### (10) 「適正規模」の集積とは何か

今までの地域活性化政策は、日本の競争力強化を目指すために、肉用牛繁殖農家や酪農家が高度化、成長、規模拡大、大量生産を図るための資金的支援であった。移住し新規就農した畜産農家をみるとその多くが、「適正規模」を上限とする放牧酪農経営や肉用牛繁殖経営を始めている。大きな借金をして大規模化を図ることや借金返済のためにハードな仕事を行うことを良しとしない若い新規就農者が存在する。仕事より家族を優先し、生きていけるという見通しを冷静に見定め、適正規模で自立し生きることに気が付いている人たちである。彼らに競争を煽る資金的な支援は不要である。適正規模の生業の集積とは、食料自給率の向上、動物福祉、フードマイレージ、労働軽減等の社会的価値を創造することができる地域を作ることにつながる。何も農地の撤退を図ることなく、土地利用は維持できる。また、これらの活動は補助金漬けで自立できない地域から、初めて自立する地域ができることを抽出した。

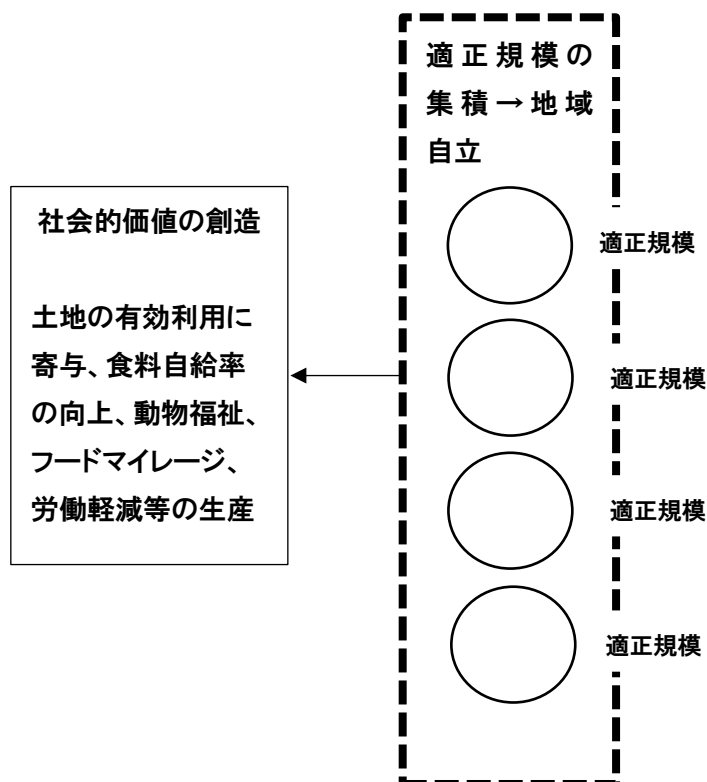


図 9-1-10 適正規模の集積による自給圏の再構築

資料：筆者作成

(11) 地域ビジネスと適正規模の生業は絶え間ないイノベーションでつながっている

農業とは人が生きていくために欠かすことのできない食べ物を生産する産業であるが、農家側からみると家族の暮らしを守る生業である。農家自身が生業で何とか生きられるという見通しが立つのであれば、生産性や効率性を求め、事業を拡大するという話にはならない。むしろ、その土地で農業に携わるという社会的意義が見出せるはずで、社会的価値を生み出す地域ビジネスとは良好な関係を構築することができる。それは、品質を揃え、系統出荷するといった大企業や農協が従来から行ってきた地域ビジネスとはならない。新たな地域ビジネスは適正規模の生業と非競争世代の緩やかなネットワークを根拠に、絶え間ないイノベーションを生み出してゆくことができる。

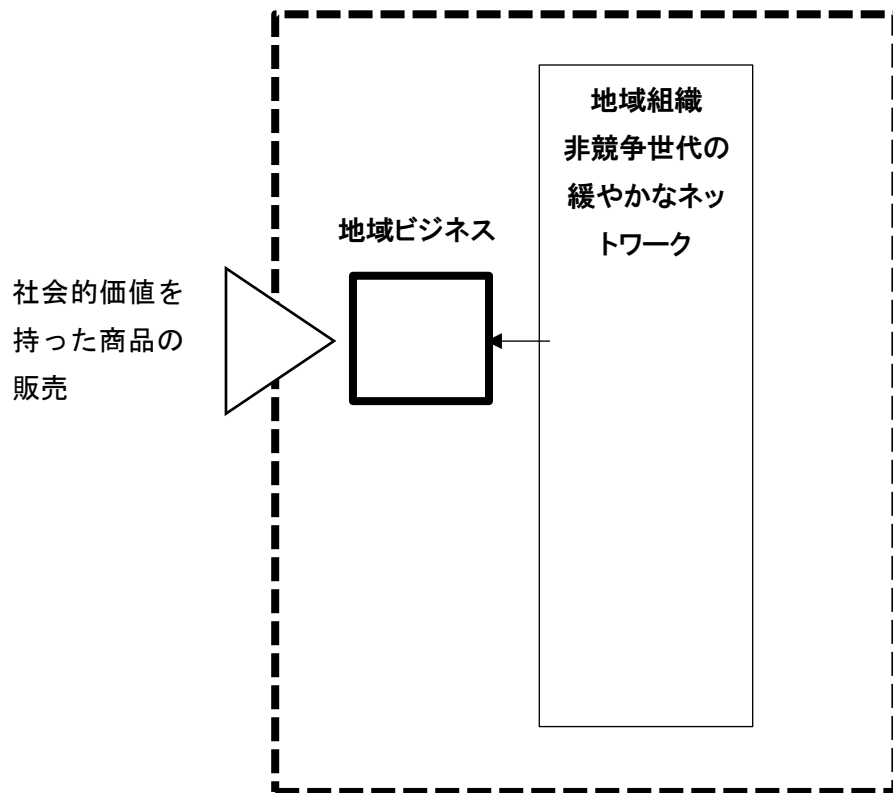


図 9-1-11 非競争世代の緩やかなネットワークにより生みだされる社会的価値

資料：筆者作成

## 2. 地域の非競争世代とは何か

### (1) 地域の非競争世代とは何か

#### ①非競争世代の適正規模の内発的動機には「生きづらさからの脱却」と「自己実現」という2つの展望があることを抽出

20代、30代の世代で非競争的な生き方をする非競争世代が地域の中で台頭している。自分の利益のために他者と競争することや補助金という金銭的なインセンティブによって事業の拡大を志向しない人たちである。生業の「適正規模」を知り、最低限であっても生きてゆくことができることを知っている人が地域の後継者として頭角を現してくれば、成長政策や競争政策はもはや不要である。彼らはバブル崩壊後に生まれた就職氷河期世代が見えており、その後の成長のない30年間が見えている。彼らは家族が大切であると言い、小さな集落からの存在承認を求めている。都会で代替の効く職業を選択せず、地方で感謝され、意義のある働き方を選択する。彼ら非競争世代の内発的動機には、「生きづらさからの脱却」がある。またハードに働かなくても「自己実現」が手に入るという2つの展望があることを抽出した。

#### ②非競争の集積は持続可能な社会の実現に貢献できる地域をつくることにつながることを抽出

地域の非競争化とは、適正規模による生業の集積によって達せられる。地域の非競争の集積そのものが、動物福祉、放牧、食料自給率の向上、フードマイレージの縮小等の社会的価値を生む。非競争の集積は持続可能な社会の実現に貢献できる地域をつくることにつながることを抽出した。

### (2) 非競争世代と地域ビジネスの関係は何か

地域ビジネスは、農家が生産する同一産品をまとめ、大量出荷するような系統出荷とはならない。旧兵庫丹但酪農農業協同組合（丹波乳業株式会社）が牛乳、乳製品をひたすら作り続け、自らがイノベーションを起こさなかったことからわかる通り、イノベーションが必要である。非競争世代は、適正規模の生業により、地域に定住する。適正規模の生業は集積することで社会的価値を生む。この社会的価値により、地域ビジネスは成立する。自らが持つ社会的価値を束ねる窓口は、地域ビジネスである。非競争世代はSNSなどを駆使し、弱いつながりを持つことができる。弱いつながりこそがイノベーションを引き起こす。弱いつながりを持っているので遠くから幅広い情報を引き寄せ、地域ビジネスの創造性を高めることができる。地域ビジネスは、非競争世代がイノベーションを起すことで持続できることを抽出した。

### (3) 非競争であるとなぜうまくいくのか

大量生産を少ない人数で行うような競争や規模拡大であると休みも取れず、この先を考える時間の余裕がない。地域ビジネスのリーダーが行ってきた情報収集などの活動が欠落する。非競争世代は会社の労働者ではなく、地域ビジネスに関わる自立した構成員であり、

地域ビジネスに情報を提供し、オンラインで話し合うことができる存在である。地域ビジネスの構成員が、常に情報収集を行うことができ、話し合うことができるのであれば、地域ビジネスは継続的なイノベーションを起すことができる。

#### (4) 非競争はどのような要素で構成されているのか

集落の維持を地域ビジネスによって行うためには、「リーダー」「後継者」「組織」「地域ビジネス」といった競争的な要素が必須である。また、非競争世代が地域ビジネスの中で求めているのは、「存在認知」「信頼」「信用」「誇り」である。これは、地区長老世代に対して、代替する存在がないので強力な競争力を持っている。一方、非競争世代は家族を単位とした内面に非競争性があり、生きづらさからの脱却、自己実現という要素が存在する。また、集落維持のための非競争的要素としては、「適正規模の生き方」「寄添い」「看取り」「労働軽減」と言った要素も存在する。競争と非競争の構成要素を表 9-2-1 にまとめる。

表 9-2-1 競争と非競争の構成要素

項目		構成要素
競争	集落維持のための競争的要素	リーダー、マネージャー、後継者、組織、地域ビジネス
	家族、個人の競争的要素	存在認知、信頼、信用、誇り
非競争	集落維持のための非競争的要素	適正規模の生き方、寄添い、看取り、労働軽減
	家族、個人の非競争的要素	生きづらさからの脱却、自己実現

資料：筆者作成

#### (5) 非競争化により地域にもたらされるものは何か

地域の非競争化により、動物福祉、放牧、食料自給率の向上、フードマイレージの縮小等の社会的価値を明確化できる。これにより地域の存在意義を明らかにすることができ、土地利用維持や集落の存続につながる。地域は荒廃や放置、撤退の対象とはならない。地域から日本の持続的社会的の実現の先鞭をつけることができる。日本全土が競争で満ち溢れることになれば、やがて、疲弊し、衰退するのは明らかである。地域の非競争化は競争社会である大都市への社会的な支援の受け皿として機能できる。

#### (6) 社会的価値を持った商品の販売

社会的価値を持った商品の販売とは、乳業で言えば、大量生産に馴染まないパストライズ殺菌機械を導入した牛乳の生産や輸入した濃厚飼料を使わない飼養に関する消費者による社会的価値の承認である。これらは持続的社会的の実現という社会的価値を域外に向け販売をすることと同義である。域外からの外貨獲得によって適正規模の農家は生きてゆくことができる。こうした地域ビジネスの成功は地域の誇りや理念となり、適正規模の生業を営む



農家の事業を継続する原動力となる。

### (7) 国、地方自治体の役割

#### ①高年齢化した農民に主体性を期待してリスクを背負って事業を興すことに無理がある

地域リーダーの養成を図ることが行われている。見てきたとおり、地域リーダーは、みんなの反対を押し切り、実行し、成功しないと信頼は得られない。ハードルが高く、地域リーダーは何であるかを、講座を通して学ぶが、講座で学んだことは地域組織の中で実行できていない。高年齢化した長老にリーダーシップを期待して、リスクを背負って事業を興すことにも無理がある。この結果、多くの地域でリーダーが不在である。まずは、マネージャーを招聘し、流れを作り、地域ビジネスを考え、地域ビジネスのリーダーを招へいすることが集落維持に効果がある。マネージャーにより流れを作るのは、国、地方自治体の役割である。

#### ②地方自治体が土地利用適地の集約・選定を行い誘導する役割を担う

国や地方自治体は耕作放棄地を集約し、画地拡大等の農地整備を進めるとともに非競争世代の土地利用を促進できるよう権利関係を調整し、事業希望者の誘致を行うことが必要である。国・地方自治体による競争を煽るような過度な金銭的支援は不要である。

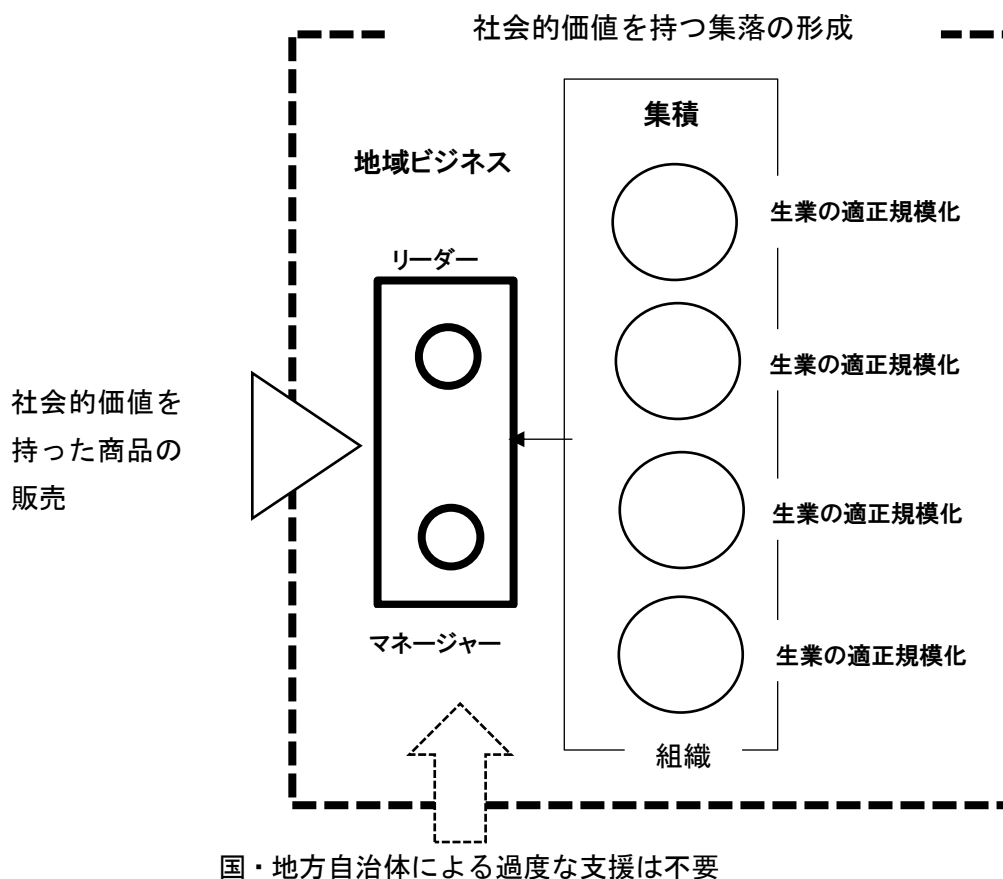


図 9-2-1 適正規模の集積による地域の非競争化

資料：筆者作成

### 3. 産地集落の存続・継承理論パッケージ

#### (1) 地域の非競争化へ向けた組織化（理論1）

産地集落の地区長老世代に、リーダーが不在で後継者も不在の場合は、外部のマネージャーの招へいを行う。マネージャーは、産地を構成する農家とともに、地域ビジネスに関する研究会を組織化する。産地集落の地区長老世代に、リーダーが不在で若い移住者が組織化する場合は、地区長老世代と非競争世代の共存や存在承認を図るために、若い移住者が地域貢献に関する組織間関係の形成を図る。適正規模の生業、仕事より家族が優先の生き方、副業などを構成要素とした集積を図る。

#### (2) 存続可能な集落構造の実現化プロセス（理論2）

地区長老世代はいずれ非競争世代への事業継承の過程で一体となった組織となる。この組織に支えられた地域ビジネスは、非競争世代から生まれたリーダーまたは、外部から招へいされたリーダーにより経営される。地域ビジネスは非競争世代によりイノベーションを起すことができ、持続できる組織となる。非競争世代は、集落維持のために、適正規模の生き方、寄添いの生き方を実現できる。非競争世代は地区長老世代とともに、食料自給率の向上への貢献、放牧、濃厚飼料不使用、動物福祉、フードマイレージ、労働軽減等の実現、集積等を実践する。国は、社会の変化に対して、認証付与、教育、広報等で支援する。

#### (3) 社会的価値を付加された商品の生産と伝搬（理論3）

地域ビジネスは、社会的価値の生産、販売により自立する。ひとつである必要はない。むしろ多くの地域ビジネスが混在することが求められる。地域ビジネスはイノベーションを起すための事業資金は補助金である必要はない。融資による返済により事業は進められるべきであり、自立圏は補助金に頼らないことで実現する。

適正規模の生業で生きてゆくためには、少量の生産物にあっても社会的価値が付加される必要がある。適正規模で生産される商品とは、持続的社会的実現に貢献できる価値を有する商品である。市場の中で価格競争によって販売する商品ではなく、非競争から生まれる価値で販売することができるものであり、これによって生活が保障されるべきものである。食料自給率の向上への貢献、放牧、濃厚飼料不使用、動物福祉、フードマイレージ、労働軽減等の配慮により社会的価値が付加され、適正規模で生きられる社会を誕生させることができる。社会変革に寄与できるイノベーションが伴う活動は国の牽引や支援が必要である。

日本は人口減少社会、消費拡大の限界、市場の縮小を起因とする産業の減速が待っている。大量生産から適正規模の農業への緩やかな変換が求められる。最小限で生きてゆける、最小限の土地利用、競争に加担しない、大量生産による多くの収入を望まない生き方の成立は、人口減少に苦しむ日本にとって地域活性化の観点から好事例を示すことができる。

#### (4) 産地集落の存続・継承理論パッケージ

地域の非競争化へ向けた組織化（理論1）、存続可能な集落構造の実現化プロセス（理論

2)、社会的価値を付加された商品の生産と伝搬（理論3）により産地集落の存続・継承は時間的視座を持ったパッケージとして再現できる（図8-2-2）。

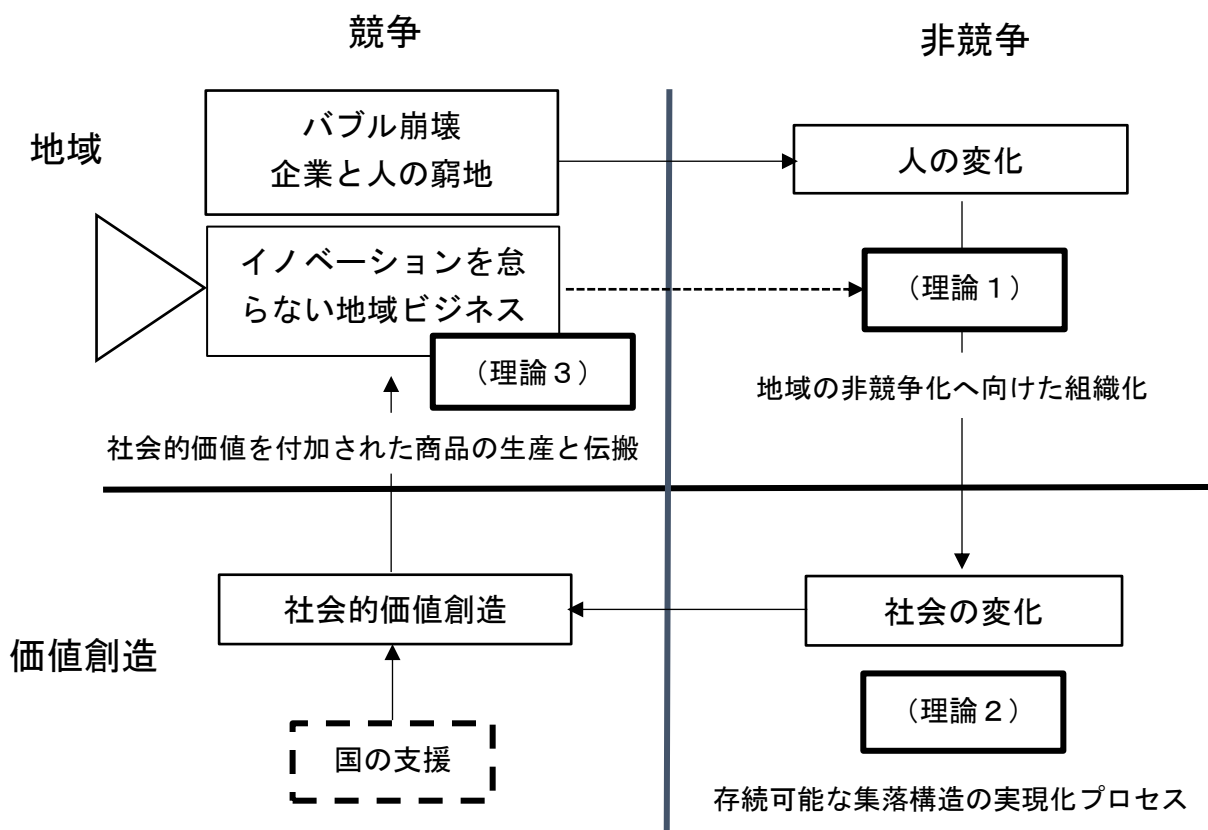


図 8-2-2 産地集落の存続・継承理論パッケージ（時間的視座）

注) 価値創造型地域活性化政策の循環イメージを加筆（図 8-2-2）

資料：筆者作成

表 9-3-1 産地集落の存続・継承理論パッケージ

存続・継承理論パッケージ		構成要素	地区長老世代	後継者（非競争世代）
理論 1	地域の非競争化の組織化	リーダー、後継者、組織、地域ビジネス	マネージャーを委託し、リーダー、後継者、組織、地域ビジネスの存続要素を構築	存在認知、信頼、信用
理論 2	存続可能な集落構造の実現化プロセス	家族、個人の非競争的要素		生きづらさからの脱却、自己実現
		集落維持のための非競争的要素	非競争世代への事業継承の過程での組織の一体化、非競争世代から生まれたリーダーにより牽引	適正規模の生き方、集落への寄添い、看取り
理論 3	社会的価値を付加された商品の生産と伝搬	社会的価値を生む地域ビジネス	人口減少社会、消費拡大の限界、市場の縮小を起因とする産業の減速	持続的社会的実現（食料自給率の向上への貢献、放牧、濃厚飼料不使用、動物福祉、フードマイレージ、労働軽減等の配慮）

資料：筆者作成

#### 4. セル分類

##### （1）地域の非競争化の組織化

日本の地域活性化政策は、財政赤字の縮小という対策を念頭に、土地利用撤退の政策化を検討している。これは対策に終始した日本の地域活性化政策と同じ思想であり、長期的視点を持った社会改革を含む政策とは異なるものである。しかし、非競争世代の登場は、これから減速化に向かい、社会改革が必要な日本において、絶好のタイミングを迎えた人材の登場といえる。持続的社会的実現という長期的視点に立った地域活性化政策を検討すべき時である。競争する都市地域と非競争な生き方を実現する過疎地域との共存のあり方は、まさに長期的観点での国土利用のあり方を問うものである。またこれは、過疎地域から都市地域へと資金が流入する新たな仕組みを作ることでもある。適正規模で生きる産地とは、大量生産競争に加担していない姿勢を売りにした競争的な産地とも言える。このため、地域の非競争化の構造化（理論 1）は（I）競争×地域に位置づける。

## (2) 存続可能な集落構造の実現化プロセス

適正規模で生きられるという見通しを持ち、家族を守るといった判断をする若者は、生きづらさからの脱却や自己実現を図りたい次世代であり、決して競争的とは言えない。彼らが非競争世代を構成し、適正規模の生き方、集落への寄添い、看取りを実現できている。これらは存続可能な集落構造の実現化プロセス（理論2）に大きな影響を与える。このため、存続可能な集落構造の実現化プロセス（理論2）は（Ⅲ）非競争×地域に位置づける。

## (3) 社会的価値を付加された商品の生産と伝搬

社会的価値を付加された商品の生産と伝搬は、産業の減速化（付加価値原料の生産、大量生産ではない商品）、持続的社会的の実現（濃厚飼料に頼らない牛乳、フードマイレージ、動物福祉等）を踏まえて行う必要がある。このため社会的価値を付加された商品の生産と伝搬（理論3）は（Ⅳ）非競争×地域外に位置づける。

## (4) 円滑に推進するための地域政策（国・地方自治体）

補助金漬けを回避するためには、地域ビジネスが成立できる社会的価値の創造が求められる。またこの先には、社会改革が求められる。長期的視点での国土利用を考える必要がある。これにより、地域自立は果たせる。社会的価値の創造と社会改革を進めるためには時間を要する。これは、（Ⅱ）競争×地域外に位置づけられる。

表 9-4-1 産地集落の存続・継承理論のセル分類

項目	競争	非競争
地域	<p>(Ⅰ)</p> <p><b>社会的価値を付加された商品の生産と伝搬(理論3)</b></p> <p>産業の減速化（付加価値原料の生産、大量生産ではない商品）持続的社会的の実現（濃厚飼料に頼らない牛乳、フードマイレージ、動物福祉、労働軽減等）</p>	<p>(Ⅱ)</p> <p><b>地域の非競争化の組織化(理論1)</b></p> <p>リーダー、マネージャー、後継者、組織、地域ビジネス、存在認知、信頼、信用</p>
地域外	<p>(Ⅳ)</p> <p><b>円滑に推進するための地域政策(国・地方自治体)</b></p> <p>長期的視点での国土利用、社会改革</p>	<p>(Ⅲ)</p> <p><b>存続可能な集落構造の実現化プロセス(理論2)</b></p> <p>生きづらさからの脱却、自己実現 適正規模の生き方、集落への寄添い、看取り</p>

資料：筆者作成

表 9-4-2 競争/非競争と地域内/外の分類と構造化

項目	競争	非競争	構造
地域	<p>(Ⅰ)</p> <p><b>地域資源の個々の認識、 個々の価値創造</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 大規模繁殖・酪農農家</li> <li>● 品質重視に集中しイノベーションが起こりにくい浜中町農業協同組合（北海道浜中町）</li> <li>● 旧兵庫丹但酪農農業協同組合（兵庫県丹波市）</li> </ul>	<p>(Ⅱ)</p> <p><b>競争しない生き方、担い手のいない役割を分担</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 非競争世代新規就農者</li> <li>● 草刈りする移住者（岡山県美作市）</li> </ul>	<p><b>競争・非競争の組合せ</b></p> <p>草刈りする移住者（岡山県美作市）</p>
地域外	<p>(Ⅳ)</p> <p><b>リーダーが束ねて地域外市場へ、規模を追わない付加価値重視</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 大量生産を志向しない木次乳業（島根県雲南市）</li> <li>● 乳量の少ないジャージー牛のブランド化に成功（岡山県真庭市）</li> <li>● 受精卵ビジネスへの進出（鳥取県江府町）</li> </ul>	<p>(Ⅲ)</p> <p><b>非競争の個々の集合として地域構造を形成、地域外と競争しない独自性</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● マイペース酪農（北海道中標津町）を中心とする酪農家グループ</li> <li>● 山地放牧（岩手県岩泉町）とその教え子たち</li> </ul>	<p><b>ビジネス/生き方を競争しない</b></p> <p>マイペース酪農（北海道中標津町）を中心とする酪農家グループ 山地放牧（岩手県岩泉町）とその教え子たち</p>
構造	地域内外の役割分担	個々人の非競争が非競争の地域を創造	

資料：筆者作成

## 5. 論証

地域の非競争化の組織化（理論1）は、行政組織論、組織間関係論、企業行動論、リーダーシップ理論、マネージャー論で説明できる。（Ⅱ）存続可能な集落構造の実現化プロセス（理論2）は、非競争型の新しい生き方であるものの組織間関係論での説明が可能である。（Ⅲ）円滑に推進するための地域政策（国・地方自治体）は行政組織論で説明できる。（Ⅳ）社会的価値を付加された商品の生産と伝搬（理論3）は企業行動論で説明が可能である。これらの領域は、経営学で言う「資本」とは異なる価値をどう評価するのかを考えることであり、新たな価値を認める社会をどうやって作ってゆくのかに言及しなくてはならない。まさに競争力のみでの判断とならない社会的価値を非競争の思考の中で生み出していかななくてはならない。

### （1）行政組織論

多数の住民の脅威となる問題は公共事業で行うべきである。特定の受益者に対する問題は民間化が可能である。過疎地域の父利用は共同体が団結して取り組まなくてはならない問題が多数を占める。しかし、産業が衰退し、住民は高齢化し、後継者も不在の状態な地域が多い。衰退した地域においては土地利用維持に貢献する新たな地域ビジネスを考えることが求められるが、行政組織論にはその枠組みが明記されていない。

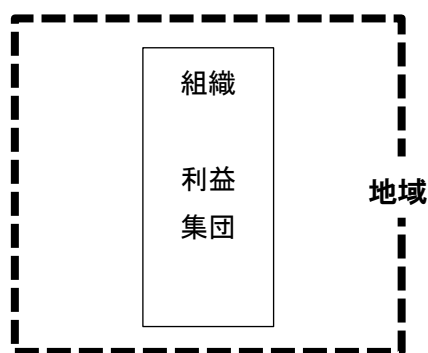


図 9-5-1 行政組織論における私的執行モデル（再掲）

資料：筆者作成

### （2）組織間関係論

地区の長老組織はパワーを持っている。移住者は組織化し、耕作放棄地の雑草刈りを行うことで、相互依存しあう他者となることができる。耕作放棄地の雑草刈りに競合相手はおらず、移住者組織は強いパワーを持っている。これにより移住者は存在承認を得て、地域の後継者となれる。草刈りという非競争的な活動であるが強い競争力を持っている。こうした組織間コミュニケーションは長老組織と移住者組織との間で存在し、組織間関係論で説明できるが、草刈りが地域ビジネスとなるかは説明できていない。

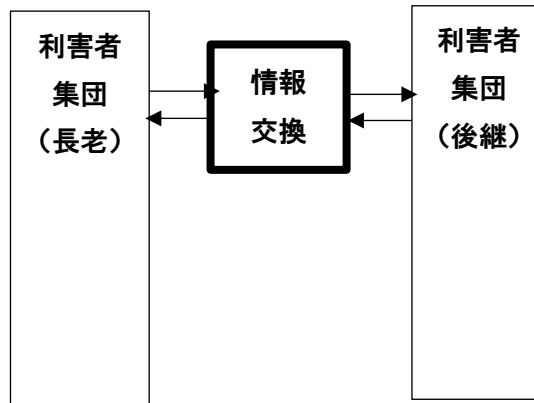


図 9-5-2 組織間関係論における組織間コミュニケーションモデル (再掲)

二つ以上の組織間の情報交換および意味形成のプロセス

資料：筆者作成

### (3) カーネギー学派の企業行動論

組織は生きのびるために、変化、学習、イノベーションが必要である。地域ビジネスにおいては、イノベーションを誘発するために「限られた選択肢」→「現時点でのとりあえず満足できる選択」→「実際の行動」→「行動することで認知が広がり、新しい選択肢が見える」→「より満足な選択」というプロセスが重要である。しかし、地域ビジネスの多くで、中長期的なイノベーションが枯渇しており、コンピテンシー・トラップに陥っている。こうした状況の中で、新たな地域ビジネスや事業を牽引するリーダー、流れを作るマネージャーが必要であるが、それが説明されていない。

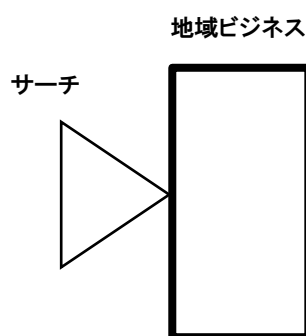


図 9-5-3 カーネギー学派の企業行動論の地域ビジネスとサーチの関係モデル (再掲)

資料：筆者作成



#### (4) リーダーシップ理論

リーダーとは「変化」を与える人であり、グループ内のある人が他メンバーのモチベーション・能力を修正する時、それをリーダーシップという。地域ビジネスの中には、組織のビジョンやミッションを明確に掲げ、それが「いかに魅力的で」「部下のビジョンにかなっているか」を部下に伝え、部下にその組織で働くプライド、忠誠心、敬意を植え付けるカリスマが存在するが、地域ビジネスの多くでカリスマはいない。この場合、地域ビジネスのリーダーを招へいすることも考えられるが、そのことに関し言及していない。

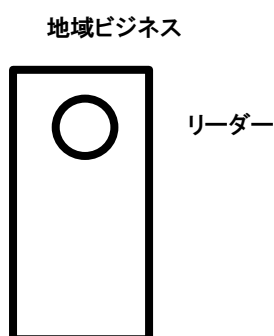


図 9-5-4 リーダーシップ理論における地域ビジネスとリーダーの関係モデル（再掲）

資料：筆者作成

#### (5) マネージャー論

地域ビジネスを新しく創業する場合、それに適したリーダーが必要であるが、組織組成、リーダー誘致、事業推進を担うマネージャーが必要である。マネージャー論はマネージャーの様態を研究しているが、過疎地域における地域ビジネスに焦点を当てた手法論としたマネージャー論に言及していない。

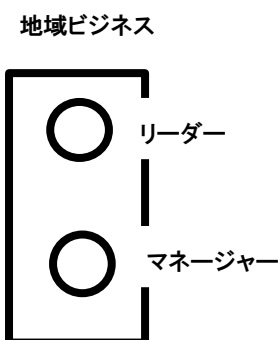


図 9-5-5 マネージャー論におけるリーダーとマネージャーの関係モデル（再掲）

資料：筆者作成

## 6. 社会的価値の実現モデル

以上の考察を踏まえて社会的価値の実現モデルを提示する（図 9-6-1）。

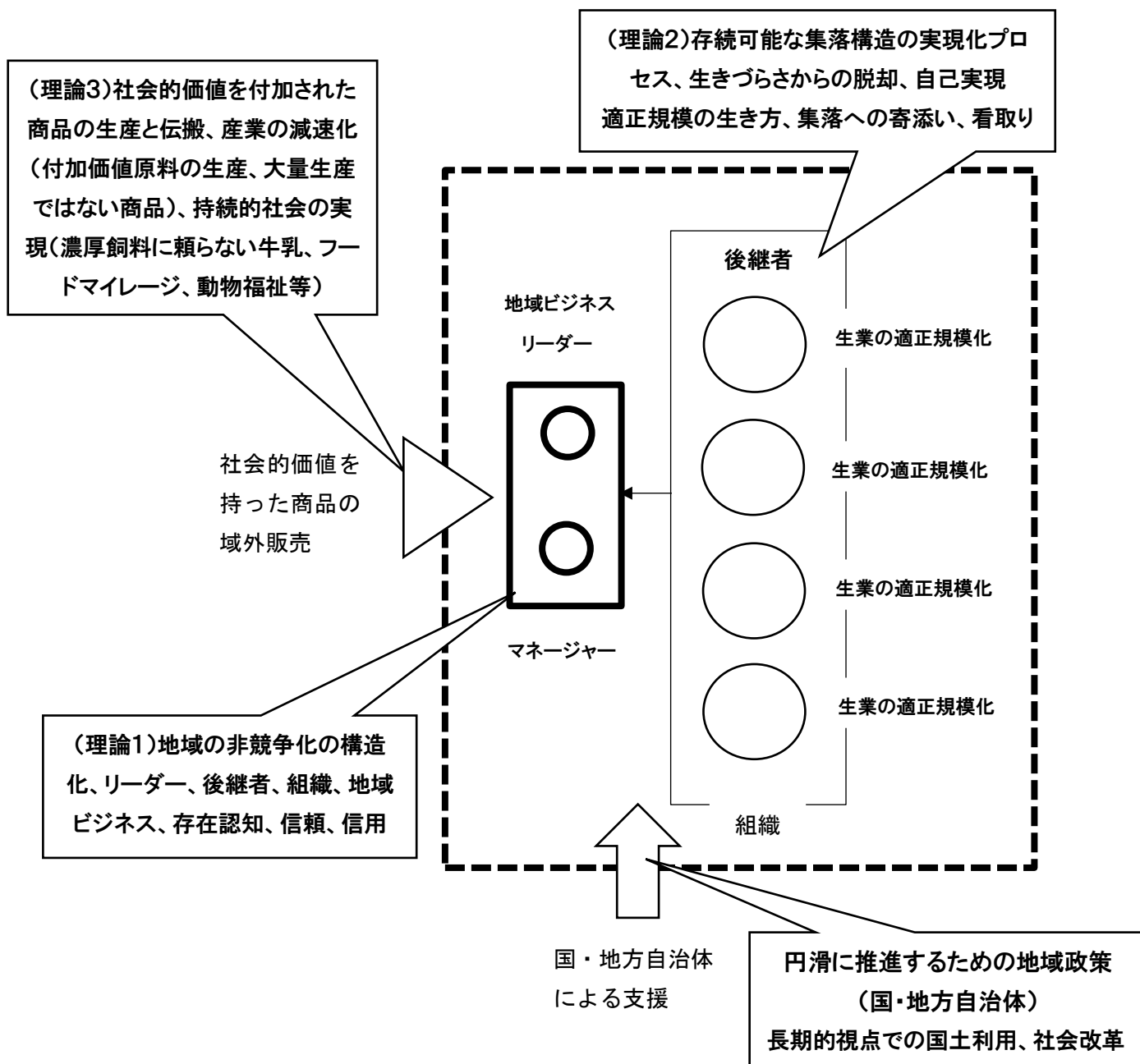


図 9-6-1 社会的価値の実現モデル（空間的視座）

資料：筆者作成

## 7. 仮説の検証

(仮説1) 集落維持を図るためには、地域ビジネス、存在承認、リーダー、マネージャー、後継者が必要である。また、若い移住者(後継者)の非競争性と彼らが生産する社会的価値により集落は維持できる。

リーダー不在の集落の多くで、地域ビジネスを支援するマネージャーの招へいにより、外部からリーダーを誘致し、地域ビジネスを創業することが可能である。この場合、長老のみでは成立せず、後継者が必要であり、後継者に対する存在承認が必要である。地域ビジネスが生産する製品は非競争世代が生む社会的価値により販売することができる。国は社会的変革に対して支援する必要がある。

(仮説2) 補助金依存の体質が高まるばかりであり、自立とはほど遠い地域が多数存在する中で、非競争な姿勢から生まれる生き方の集積は、地域の自立を誘導することができる。これを競争、非競争の視点で説明することで、新たな地域活性化政策の方向性を明らかにすることができる。

非競争世代は、適正規模の生業で定住している。今後、大きな投資を伴う事業拡大により収益向上を図ることはない。このため、事業拡大による成長を図る地域活性化政策は意味を持たない。国は長期的視点での国土利用を考えることが求められ、社会改革をこの土地で実行することが求められる。これにより地域自立は誘導できる。

## 謝 辞

高知工科大学大学院の那須清吾教授に多大なるご指導を賜りこの論文は完成しました。大学院入学までの道を開いていただき、質の高いご指導をいただいたことは感謝の他ございません。ありがとうございました。私は、高校時代、大学時代に建築学を学び、大学では集落調査を研究し、その後、都市計画、地域活性化のコンサルタントの世界に入りました。23歳の時にあるシンクタンクで全紙のロールトレペにマーカーで描いている3案の本四架橋コースをみたのが社会人最初の経験です。西日本という視点でトレーシングペーパーに構想を描く仕事があるのだと感銘を受けこの世界に入ることを決意しました。本四架橋公団に那須先生がいるとは思いませんでしたが、奇遇を感じております。

また、副指導教員としてご指導を賜りました林一夫教授、上村浩准教授及び審査委員としてご指導いただきました土屋哲教授、富澤治名誉教授に感謝申し上げます。

私が、どうして高知工科大学大学院で学ぶことになったかということの説明をさせてください。そもそも地域活性学会元会長、高崎経済大学大学院の大宮登教授（現名誉教授）から地域活性学会への入会をお薦めいただいたことにあります。また、同学会の現会長で元総務省の御園慎一郎氏からは論文を書いてみないか、那須先生から指導を受けたらどうかのご示唆をいただいたことが、今回の大学院入学と論文提出の大きな動機となりました。また、博士論文を書いているとの私の報告にご対応いただき、地域政策学会長で明治大学大学院の小田切徳美教授から、地域政策学会への入会もご推薦いただき、両学会にて論文作成に邁進してきました。まったくの素人ですが、みなさまに温かくお導きいただき、ここまで来れました。ただただ感謝するのみです。

さて、私は地域活性化のコンサルタント会社を起業し40年を迎えます。すでに66歳になり、そろそろゴールを迎えます。博士論文を書くことは、集大成の意味がございます。この40年を振り返ることが、この博士論文の意味でもあります。この中で、元日本工営でJICA調査団長の小泉肇氏からは、インドネシアのSMEsクラスター振興プロジェクトのメンバーに入れていただき、瓦産業、豆腐・テンペ産業の振興を考えるチャンスをいただいたことが、経営学で地域を考える契機となりました。また、地域づくりの研究成果をそろそろまとめてみてはどうかのご指導をいただいております。小泉氏にこの場を借り、感謝申し上げます。

また、総務省の地域再生マネージャー事業で「買い物難民」の存在を問題提起できたことは私の人生にとって大きな出来事です。また、11年間にわたり地域の現場に着任し、地域再生事業に取り組む私の姿が「地域おこし協力隊」の制度化につながったことは実に感慨深い出来事でした。地域再生マネージャー事業の現場に来ていただき、その後に地域おこし協力隊の制度化を発意された元総務省で地域活性化センター理事長の椎川忍氏に改めて感謝

申し上げます。

さて私の小学校の同級生であり、東京大学大学院名誉教授の藤本隆宏先生に感謝申し上げます。「日本の産業クラスター戦略」(有斐閣)のはじめにを読むと2003年3月に「産業クラスターカンファレンス」があり、藤本先生のゲスト講演が行われたとの記載があります。私は藤本先生に教えを乞うために、この講演会場にいました。藤本先生と久しぶりに会いました。その会場で藤本先生からは「能力構築競争」(中公新書)の本をいただくとともに、「地域再生には創発とパッションが必要だ」との金言をいただき、その後の地域再生事業の自分自身の活動へとつながりました。

最後になりますが、自身の人生において、このような機会をいただくことになるとは想像したこともなく、たくさんみなさまに支えられて今、ここにあります。今までの人生に関わってくださった全ての皆様に、そして、妻浩子に深く感謝申し上げます。みなさま、ありがとうございました。

2022年9月

斉藤俊幸

#### 審査委員会メンバー

主指導教員	那須 清吾	教授
副指導教員	林 一夫	教授
副指導教員	上村 浩	准教授
審査委員	土屋 哲	教授
審査委員	富澤 治	名誉教授