

第 I 部 中山間地の雇用創出

第1章 調査の目的

日本社会の衰退が進行しているが、地方の衰退は驚くほどの速さである。県庁所在地などの中核都市を除いて、地方の町や村に人影がまばらなことに驚かされる。若者の姿もほとんど見かけない。過疎化と高齢化が同時進行しており、地域社会が消滅しかねない「限界集落」も増加している。

衰退モードに陥っている原因は、昭和40年代の高度経済成長を達成した社会体制から脱却できないためである。高度経済成長モデルは、東京を中心とした大都市圏に資源を集中させ、その成果を地方に再配分するという社会システムである。だが、こうしたシステムは、国が示した基準に合わせた事業を地方に展開させたため、地域特性に合った独自の事業やビジネスを展開する力を、地方から奪ってしまったのである。

高度経済成長モデルにおける再配分の主要なルートは、公共工事や農業などへの補助金であったため、地方の産業構造は建設業や農業に偏ったものとなってしまった。だが、建設業は財政危機による大幅な公共事業の削減に見舞われ、農業は米価の下落や輸入農産物との競争、高齢化による生産性の低下などによって、いずれも成長力を失い雇用が減少し続けている。安定的な雇用機会を提供できなくなった地方では、若者の流出によって過疎・高齢化が急速に進行している。衰退を食い止めるには、地域で仕事に就けるように雇用機会を創出することが不可欠である。

幸いなことに、地域の現状は悲観的な風景一色ではない。都道府県単位の統計データをいくらか詳しく見ても、地方の衰退を示す数字ばかりが目につき、地域の活性化に関するヒントは得られない。市町村単位の統計データを詳しく調べると、少数ではあるが元気な地域が散見される。さらに、地域情報を丹念に調べると、驚くほど元気で頑張っている地域や企業があることを発見することができる。

遠隔地や中山間地といった地域で雇用創出に成功している企業は、極めて似通った成功要因を持っていることに驚かされる。地元で採れる農産物を原材料として、差別化された安全・安心な商品を開発・生産し、それを地産地消に止めることなく、大都市圏に売り込むという地産地「商」のビジネスモデルを確立している。

興味深いことに、大都市圏への販売に関しては、地域で頑張る企業としてテレビや新聞、雑誌といったマスメディアに注目され、テレビ放映や掲載記事を通じて売り込みに成功するという、まったく経費のかからない手法に依拠している。ただし、マスメディアを活用するには、彼らが興味を持つような独自性のある製品やビジネスモデルを編み出していなければならず、他の地域の成功例を猿まねしたようなものでは見向きもされない。

さらに、地域で頑張る企業は、起業の難しさを克服するために第三セクター方式（地方自治体と民間の共同出資組織）を採っている。高度経済成長モデルにおける三セ方式は、宮崎県のシーガイアに代表されるように、巨額の負債を抱えて倒産するところが相次いだ。こ

れに対して、地域で頑張る三セク企業は、身の丈に合った投資・経営規模で、行政からの天下りを受け入れるといった癒着を避け、経営の自立性を維持しながらビジネスを展開している。

これらの企業では、必ず創業や経営に関して強力なリーダーシップを発揮した重要人物が存在している。行政依存の三セク企業になると、ローテーション人事によって経営責任の所在が曖昧になるが、自立的な経営を確立した三セク企業は、中心的な役割を担う人物が明確であり、硬直化した経営組織に陥ることなく、経営改革を柔軟に推し進めている。

キーパーソンとなっている人物は、地元以外の都市圏でビジネス経験を積み、何らかのきっかけでUターンした場合が多く、「井の中の蛙」といったタイプではない。それゆえ、村おこしのビジネスを展開するためには、大都市圏への売り込みが不可欠だと考え、地産地商のビジネスモデルを展開している。さらに、生まれ故郷への愛着や地域の衰退への危機意識を強く持っている、といった共通性が認められる。

地域の衰退・崩壊を食い止めるには、安定的な雇用機会を地元で創り出すことが不可欠である。この本で取り上げた企業事例は、いずれも極めて不便な立地条件にもかかわらず、独自製品を開発・生産して大都市圏への売り込みに成功し、自らが雇用の場を創出すると共に、原材料となる農産物を地元の農家から調達することによって、農業振興にも寄与している。

本報告書が、地域振興や雇用創出に携わる方にとって、何らかの参考になることを願っている次第である。

第2章 迷走する地域雇用戦略

1 バブル経済の教訓

リゾート開発の象徴ともいえる宮崎県のシーガイアは、2001年に会社更生法の適用を申請して経営破綻した。経営破綻の原因は、需要予測を見誤り莫大な投資資金を回収できなくなると共に、毎年の運営費に関して200億円前後の赤字を出し続けてしまったことであった。シーガイアは、リゾート法（総合保養地域整備法）によって指定された第一号案件であり、宮崎・日南海岸リゾート構想の中核施設として建設された官民一体の巨大プロジェクトであった。運営会社のフェニックスリゾートは、宮崎県、宮崎市と宮崎交通などの民間企業が出資する第三セクターとして設立された。

総事業費2千億円で建設されたが、初年度の入場者目標は250万人であったが、実際には半分以下の入場者数に低迷し、その後も入場者数が予想を大きく下回り続けた。結局、2001年2月に経営破綻し、第三セクターとしては過去最大の3,261億円の負債を残したのである。

1980年代のバブル経済期に地方で計画された三セク方式による大型施設は、その後シーガイアを筆頭に次々と経営破綻に追い込まれたが、いずれも過大な需要予測に基づく大規模投資が重しとなってしまった。そうした中で、第三セクターの経営破綻が、自治体そのものの財政破綻にまで波及したのが、北海道夕張市であった。

旧産炭地であった夕張市は、地域再生のために政府から様々な支援を受けていたことが、かえって過大な投資に走る結果となってしまった。1979年、助役だった中田鉄治氏が無投票で市長に初当選し、その後6期24年の在任中に積極的なハコモノ行政を展開した。

「炭坑から観光へ」を合言葉に、産炭地域振興臨時措置法を利用した財政上の優遇措置を活用して、1982年度から観光投資に向けて積極予算を組み始めた。石炭博物館、SL館、炭鉱の生活館、知られざる世界の動物館、テーマパークの石炭の歴史村、めろん城などを次々と建設して行った。こうした観光政策は、1980年代は観光客数が順調に伸び（1980年55万人、1989年198万人）、一定の成功を収めた。それゆえ、中田市長は、一時「全国一のアイデア市長」ともてはやされたほどであった。

さらに、リゾート法の制定を契機として、夕張市も1987年に「新生・夕張地域おこし計画」を策定し、スキー場を核とした大型リゾート施設の開発に着手したのである。1989年には松下興産がスキー場を市から買収し、大規模リゾート開発に乗り出した。さらに、1990年には、ふるさと創生資金を活用して、第1回国際映画祭を開催した。

こうした過大投資によって、夕張市の市債残高は、1980年度末の100億円から1989年度末には200億円へと倍増し、市財政は急速に悪化して行った。ただし、1990年には自治省（現総務省）から「活力あるまちづくり優良地方公共団体」として、自治大臣表彰を受けている。中田市長の積極政策を国も支援し、当時はそれを好ましい地方自治体の姿として認識していたのである。

バブル経済が崩壊した 1990 年代に入ると、夕張市の財政危機は深刻化して行った。そうした中で、市からスキー場を買収した松下興産が撤退することになり、1996 年にホテルを、2002 年にスキー場を市が買い戻したのである。スキー場の買い戻しに関しては、市長は消極的であったが、市民が存続を強く希望した結果であったが、財政危機は決定的なものとなった。2007 年、過大なハコモノ行政によって、夕張市は 353 億円の財政赤字を抱えて、財政再建団体に転落したのである。その後の自治体再生の歩みは、過酷な行政改革が続いている。

夕張市のケースは、市長の暴走を止められなかったガバナンス（統治）の問題が露呈したが、同じスキー場の経営破綻に巻き込まれた群馬県川場村のケースは、まったく反対の結果となっている。首都圏から近い駐車場ビルが付帯したスキー場として人気のあった川場スキー場も、バブル経済の崩壊と共に経営不振に陥り、経営組織が二転三転した。設立時に出資していた川場村は、経営組織が変わる度に減資を断行し、結果的にスキー場経営から撤退したが、経営が好調であった時期の税収と減資による損失を差し引くと、少額の赤字に食い止めることができたのである。

地方分権の流れが強まっているが、シーガイアや夕張市の教訓は、自治体がしっかりとした計画に基づいて慎重に政策を実行して行かないと、後でとんでもないつけを払わされるということを示唆している。

2 「ばらまき行政」による負の遺産

シーガイアや夕張市の破綻をもたらしたのは、1980 年代のバブル経済といった特殊な経済環境下で立案された超強気の需要予測と、それに基づいて企画・立案された地域振興策であった。従って、破綻の責任は、地域振興策の計画と実施を担った地方自治体と地域の経済団体や企業にある。

ただし、地方にだけ破綻責任があるのではなく、国もかなりの責任がある。地方の三セク破綻は、国の地域振興策に地方が乗せられ、冷静かつ客観的な需要予測を立案しないで、過大な計画を実行した結果もたらされた側面もあった。計画の立案過程では、「大きいことは良いことだ」といったバブル志向が国にあり、地方自治体に過大な計画立案を促したといった経緯があった。

1980 年代後半、バブル景気によって日本経済が異常な状況に突き進み、地域経済を活性化させる本来の産業政策とはほど遠い地域振興策が、相次いで打ち出された。その典型が 1987 年に制定されたリゾート法（総合保養地域整備法）であり、長期滞在型の保養地域を全国に 40カ所以上指定したが、後にその施設の多くが経営破綻している。

リゾート法においては、都道府県が策定し、国の承認を受けた計画に基づいて整備されるリゾート施設に対して、国および地方公共団体が開発の許可を弾力的に行い、税制上の支援、政府系金融機関の融資を行うなど、様々な優遇措置を受けられるといったメリットを与えた。

だが、開発計画の策定から建設までを、国が指定した規格に合わせる必要があったこと、地方自治体には大規模なリゾート開発の企画力や実行力が乏しかったことなどによって、多くの開発計画はディベロッパーと呼ばれる大手開発業者に依存することになった。

その結果、温泉宿泊施設、室内プール、ゴルフ場、テニスコート、テーマ館などがワンセットとなった地域特性のない画一的リゾート施設が、次々と建設された。施設が余りにも画一的であったため、当時においても「金太郎飴のような開発」といった批判が浴びせられたほどであった。

これらの施設の開発と運営は、そのほとんどが国の支援を得やすい第三セクターによって行われた。だが、バブル経済の崩壊によって、事業計画の根幹をなす需要予測が大幅に狂い、1990年代の不況過程で経営難が顕在化し、多くの三セク企業が施設の閉鎖や倒産に追い込まれた。その象徴は、同法による指定第1号となった宮崎県のシーガイアであった。

リゾート法は、地域振興にはほとんど寄与せず、重い負債を地域に残す結果となったが、こうした過大投資を助長する国の支援策は、他にもあったのである。自治省（現総務省）が1988年に行った地域の大型公共事業を促進する地域総合整備事業債の対象事業拡大も、同じような結果を招いた。自治体が手がけるハコモノ建設の総事業費のうち約75%がこの地方債でまかなわれ、元利返済の最大55%が地方交付税によって補填された。

国が財政支援を手厚くしたため、地方自治体は過大な需要予測を作成してハコモノ建設に邁進したのである。この制度は2002年度に廃止されたが、2004年度末の未償還残高は8兆8,700億円に達し、「隠れ借金」として未だに地方自治体を苦しめている。財政破綻した北海道夕張市は、その典型例である。

こうした「ばらまき行政」の極みは、1988年に実施された竹下内閣の「ふるさと創生」事業であった。全国約3,100の市町村に一律1億円の地方交付税を配分し、人口が187人と全国で最も少なかった伊豆諸島青ヶ島村も対象となった。この事業の財源は、バブル経済が勢いついていた1987年度に生じた地方交付税余剰金であった。

支給された1億円の使い道は様々であったが、金塊を購入した自治体まで現れたりして、政策の目的が曖昧なままに、3千億円を上回る税金を無駄使いしてしまったというのが実態であった。当時、竹下内閣で自治相を務めた梶山静六氏は、「ふるさと創生」事業は、「自ら考え自ら実践する地域づくり」という方針に基づいて実施されたが、「首相としてこれを推進した竹下登さんの言葉を借りれば、『みずから考え、みずからおこなう』という“習慣”に地方は欠けていた」と自著で述懐している（梶山静六『破壊と創造 日本再興への提言』講談社、2007年、165～6ページ）。

このように、バブル経済の下で計画・立案された地域振興策は、国による中央主導型政策に順応していた地方自治体に、いきなり自主的な政策の立案・実行を迫ったものであった。経験や人材が不足していた地方自治体の多くは、自主的な政策立案能力が弱かったため、国の方針に従って過大なハコモノを建設してしまった、というのが実態である。結果的に、分

不相応な施設は「ばらまき行政」の負の遺産として、その多くが雨ざらしにされている。

バブル経済下の地域振興策は、いわば逆立ちした政策であった。事業計画が先にあってそれに必要な施設を後で建設して行くという政策ではなく、まずハコモノに予算が付けられ、それに見合った事業計画が付け加えられるといった手法であった。そうした政策手法を支えたのが、過大な需要予測であった。

だが、予測に反して実需の規模が大幅に小さなものになってしまうと、過大投資と毎年の運営費の赤字が経営を圧迫し、その負担に耐えかねて経営危機、廃業といった事態に突き進んでしまう。現在においても、大型リゾート施設に限らず工業用地等の土地開発や商業用大型ビル、空港などを手がけた第三セクターが全国的に存在しており、その多くは経営破綻の可能性をはらんでいる。

近年、政策の方向は地方分権化に向かっているが、地方に分権化を受け入れることができる能力や人材の蓄積がない限り、リゾート法や地域総合整備事業債、「ふるさと創生」事業の悪夢を繰り返す可能性がある。地域特性を活かした分相応の事業規模による地域振興策を立案し、着実に実行していくことが地方に求められている。

3 財政危機が加速させた地方の衰退

バブル経済崩壊後における低成長の長期化は、大規模な公共事業の政策効果がほとんど見られず、国と地方自治体の財政危機を招く結果となった。1990年代に不況対策として打ち出された大規模な公共投資は、公的固定資本形成の累計額が400兆円近くにも達し、1955年以降の投資総額の実に4割強を占めるまでに達した。

だが、それに見合う経済成長と税収増が伴わなかったため、財政を危機的な状況に追い込む結果となった。地域の社会的インフラ整備が不十分であった1970年代までは、公共事業による画一的な地域振興策も、大きな政策効果を確認することができたが、ハード面の社会的インフラ整備が進展し、産業構造の転換が急速に進展した1990年代になると、その政策効果は著しく低下していった。

国による中央主導型の地域政策の行き詰まりを打開するため、2000年代に入ると行政システムの地方分権化と、地域主体の産業・雇用政策への転換が進められることになった。その嚆矢となったのは、地方分権一括法（2000年）であった。

地方分権一括法により、これまで地方自治体が国の出先機関として担ってきた機関委任事務制度が廃止され、国と地方の役割分担を明確化するとともに、様々な事務については、国から都道府県、都道府県から市町村へと権限移譲が行われた。さらに、国と地方の財源を再調整する「三位一体」の改革（税源移譲、補助金削減、地方交付税見直し）と並行して、産業・雇用政策も地方分権へと方向転換していった。

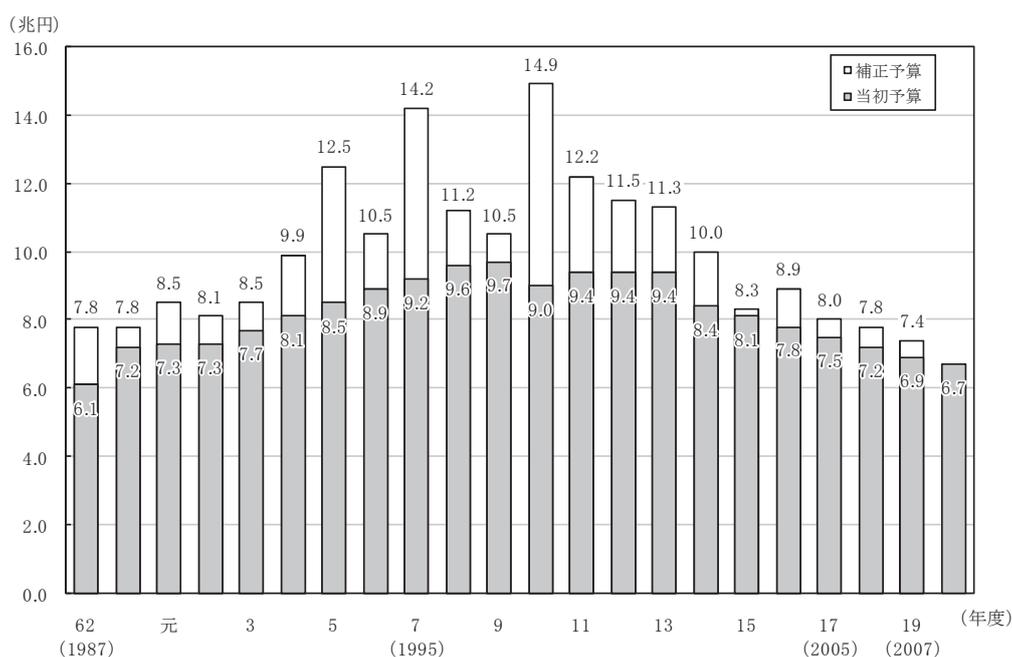
こうした中で、2001年に登場した小泉政権は、不良債権対策や規制緩和・撤廃といった構造改革政策を断行し、公共事業削減などによる財政再建の道を歩み始めた。財政危機に対

応して、1999年以降、公共事業関係費予算は急速に削減され、2007年度には当初予算と補正予算を合計した全体規模が7.4兆円となり、ピークであった1998年の14.9兆円に対して半分以下の49.7%にまで減少している（図1）。

さらに、「三位一体」の改革も、当初改革が目指していたものと実際とはかなり異なった結果に終わっている。すなわち、改革は国が地方に配分する補助金を削減し、削減した分の一部を地方税に移し（税源移譲）、同時に自治体の財源不足を補うために地方交付税の見直しを進めることを目指した。当時の小泉政権は、2004年度から2006年度の3年間を改革期間と位置づけ、4兆円程度の補助金削減と3兆円程度の税源移譲を実施した。だが、実際には補助金の削減額は4兆7,000億円に増え、交付税は5兆円削減されたのである。

このように、地方分権はそれほど進展していない上に、「三位一体」の改革も地方再生にそれほど寄与していない。むしろ、地方は「三位一体」の改革によって、より困窮度を高めてしまっている。地域が様々な改革を実施して衰退に歯止めをかけようとしているきっかけは、財政危機であった場合が多い。

図1 公共事業関係費予算の推移



資料出所：財務省資料

財政危機をもたらした公共事業の削減は、地方の雇用情勢を悪化させ、失業者を急増させる結果となった。さらに、1990年代の円高に伴う中国などへの工場移転によって、地方は製造業の空洞化にも直面しており、製造業の就業者数も大幅に減少していった。

ピークであった1992年には1,569万人いた製造業の就業者が、2002年には1,222万人へと、実に347万人も減少したのである。こうした公共事業削減による建設業の不振と空洞化による製造業の不振によって、1990年の完全失業者134万人、完全失業率2.1%に対して、2002

年にはそれらが 359 万人、5.4 %にまで悪化してしまった（総務省「労働力調査」）。

このように、財政再建から波及した公共事業の大幅な削減は、地方圏の経済・雇用を支えていた建設業を直撃し、工場の海外移転も加わって、地方の衰退に拍車がかかってしまったのである。1990 年代まで安定的に推移してきた大都市圏と地方圏の格差は、2000 年以降急速に拡大しはじめている。

4 地方圏の二極化

大都市圏と地方圏の経済格差は、1990 年代までは地方に対する政府の公共事業を中心とした財政支出によって、拡大することなく安定的に推移してきた。だが、2002 年以降鮮明化してきた地域間格差は、政策的な大転換をせずに現状のまま推移していくと、今後拡大していくことが予測されている。

日本経済研究センターの推計（「第 34 回日本経済中期予測 選択と集中を迫られる日本経済」2007 年）によれば、産業別付加価値額に基づいた大都市圏と地方圏の成長率格差は、今後 2020 年までの間に徐々に拡大していくことが予測されている。大都市圏は 2007 年度以降、2 %前後の経済成長を維持していくものと思われるのに対して、地方圏は 2007 年度の 1.4 %から徐々に成長率を低下させ、2020 年度には 0.5 %にまで成長が鈍化することが予測されている。

さらに、地域格差は、大都市圏と地方圏に加えて、地方圏の中でも拡大している。格差を失業率や有効求人倍率といった雇用失業情勢から比較すると、北関東、東海、近畿といった大都市周辺の地方圏と北海道や九州といった遠隔地の地方圏では、大きな格差が生じてきている。こうした地方圏内の地域格差は、主に産業の地域的偏在によってもたらされている。

小泉政権の改革によって景気が回復過程に入り、プラスの経済成長が持続していた 2006 年について、雇用失業情勢の厳しい不振地域と良好な好調地域の産業別従業者構成比を比較すると、かなり大きな差が認められる。

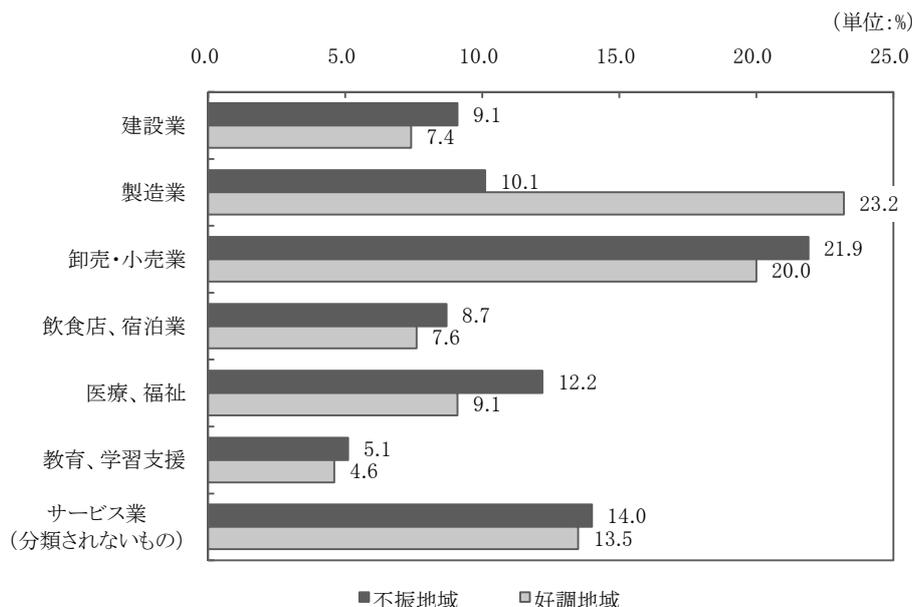
図 2 は、雇用失業情勢の厳しい不振地域と良好な好調地域の主要産業別従業者構成比を比較したものであるが、最も大きな差が生じているのは製造業である。不振地域が 10.1 %であるのに対して、好調地域は 23.2 %となっており、両者の差は 13.1 ポイントにも達している。他方、不振地域が好調地域を上回っているのは、建設業（不振地域 9.1 %、好調地域 7.4 %）、卸売・小売業（同 21.9 %、20.0 %）、医療・福祉（同 12.2 %、9.1 %）などである。

このように、不振地域と好調地域の産業構造の違いは、主に製造業の比重の違いであるといっても過言ではない。大都市圏周辺の地方圏は、2003 年から 2008 年のリーマンショックまでの期間は、製造業の国内回帰などによって集積が進展し、労働市場も人手不足になったほどであった。

これに対して、遠隔地の地方圏は、製造業の集積がそれほど進まず、卸売・小売業、建設業、医療・福祉といった産業の占める割合が高くなっている。だが、雇用が拡大した介護・

医療産業も、衰退する建設業などの受け皿になるほどの力はなかった。しかも、建設業や医療・福祉は、公共事業や介護保険といった政府依存型産業であり、地域にとって自立的な産業構造になっているとはいえない危うさを内包している。さらに、中山間地では、過疎高齢化が急速に進み、廃村の危機に直面するところが、数多く現れてきている。

図2 不振地域と好調地域の主要産業別従業者構成比（2006年）



(注) 不振地域：北海道、青森、秋田、高知、長崎、鹿児島、沖縄
 好調地域：群馬、栃木、静岡、岐阜、三重、富山、福井、岡山、広島、香川
 資料出所：総務省「平成19年事業所・企業統計調査」より作成

5 ハイテク産業よりも雇用創出効果が大きい食品関連産業

日本経済は2003年以降景気回復が鮮明化し、2008年のリーマンショックまでプラス成長が続いた。この間の景気回復は、製造業の国内回帰が顕在化し、自動車や電機といった輸出産業を中心とした製造業が、重要な役割を担った。製造業の国内回帰による雇用創出効果は、かなり大きなものであったが、雇用創出効果は産業によって大きな差が生じている。

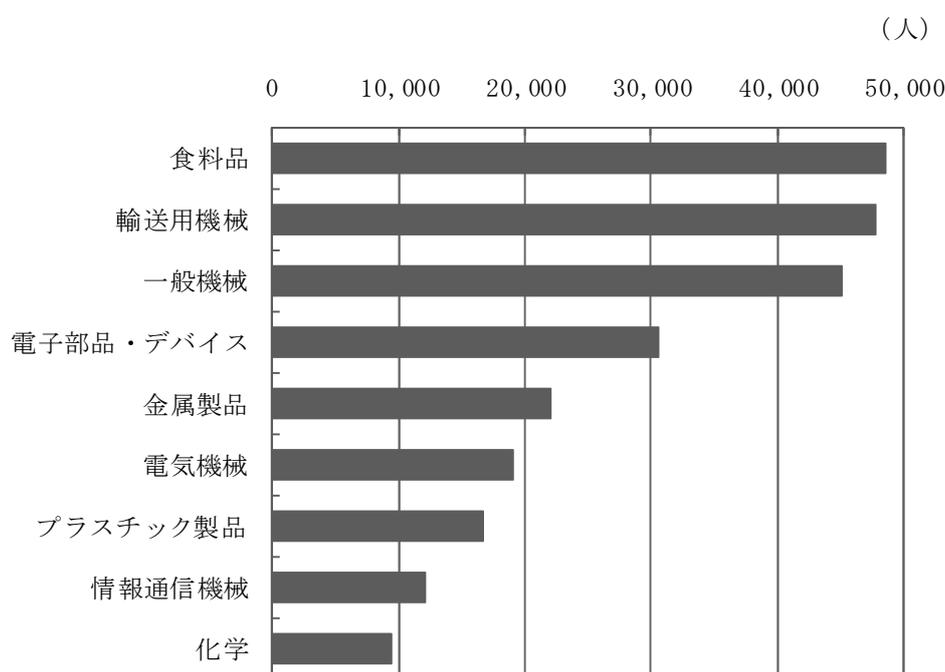
図3は、2002年から2008年までの工場立地に伴う雇用予定従業者数の累計を、業種別に示したものである。興味深い事実は、この間に最も多くの雇用機会を提供したのは、ハイテク産業ではなく食料品関連産業である。次いで多いのが自動車を中心とした輸送用機械、一般機械、電子部品・デバイスなどの順となっている。なお、経済産業省の調査担当者によれば、予定と実績の間に大きな従業者数の誤差はないとのことである。

このように、工場立地に伴って地域に最も多くの雇用機会を提供したのは、自動車や電機といった輸出型ハイテク産業ではなく内需型の食料品関連産業であった。企業誘致というと自動車やエレクトロニクスといった輸出型ハイテク産業を誘致しようとする自治体が多いが、

実際に多くの雇用機会を創出しているのは、ローテク産業といえる食料品関連産業である。

食料品関連産業は、自動車や電機といった輸出産業のような大工場が立地するのではなく、中小規模の工場が数多く立地するといったケースが大半である。従って、大々的に報道されることがほとんどない地味な存在であるが、一旦進出すれば国際競争の激しいハイテク輸出産業のように突然撤退するといったこともなく、着実かつ安定的な雇用創出を実現するのである。しかも、原材料の農産物を地元から調達することも多いので、農業の振興にも寄与することになり、雇用・就業機会の波及効果は意外なほど大きい。

図3 工場立地に伴う雇用予定従業者数（2002～2008年）



資料出所：経済産業省「工場立地動向調査結果」より作成

これに対して、ハイテク輸出型産業の大規模工場は、雇用創出規模は大きいですが、グローバル化の進展によって競争が激化しており、企業間競争における勝ち組と負け組の色分けが、短期間のうちに激しく変動するため、撤退のリスクも大きくなっている。地方圏でハイテク輸出産業の大規模工場が撤退・閉鎖されると、地域への影響は甚大である。

鹿児島県出水市では、市内に立地していたパイオニアと NEC のプラズマテレビ用のパネル生産工場が、2009年に相次いで工場閉鎖に追い込まれている。工場は元々 NEC が所有していたが、プラズマテレビ用パネルで強い競争力を持っていたパイオニアに、その大半を2004年に売却した。だが、パイオニアもその後の価格競争や液晶パネルとの市場競争に敗れ、工場閉鎖に追い込まれたのである。

工場閉鎖に伴い両工場で約900名の離職者が発生し、大半の離職者が地元での再就職を希望し、600名弱が何とか再就職にこぎ着けることができた。だが、再就職先は製造業の中小

企業であるため、大幅な賃金低下に追い込まれている。

また、クリンルームの大工場を再活用するために、出水市は両工場を維持・保全するために3年間の固定資産税の免除措置を行うとともに、工場進出する企業に対して、10年間の固定資産税の免除と法人市民税の軽減措置を講じている。固定資産税の免除措置によって約2億円の税収が消えるとともに、解雇された従業員の所得税減少、飲食店等の税収減など、工場閉鎖に伴う悪影響が市財政を直撃している。

さらに、ハイテク輸出型産業は、雇用の安定性に加えて質的な面でも問題が多い。ハイテク輸出産業の大規模工場は、従業員の半数以上が全国から集められた派遣労働者といった工場もあり、雇用面での地域との繋がりが希薄になる傾向がある。

実際、2008年秋に勃発したリーマンショックとそれに続く深刻な不況によって、派遣労働者の失業問題が社会問題化した。多くの派遣労働者を工場に配置していたのは、自動車や電機といった輸出型産業の大工場であった。

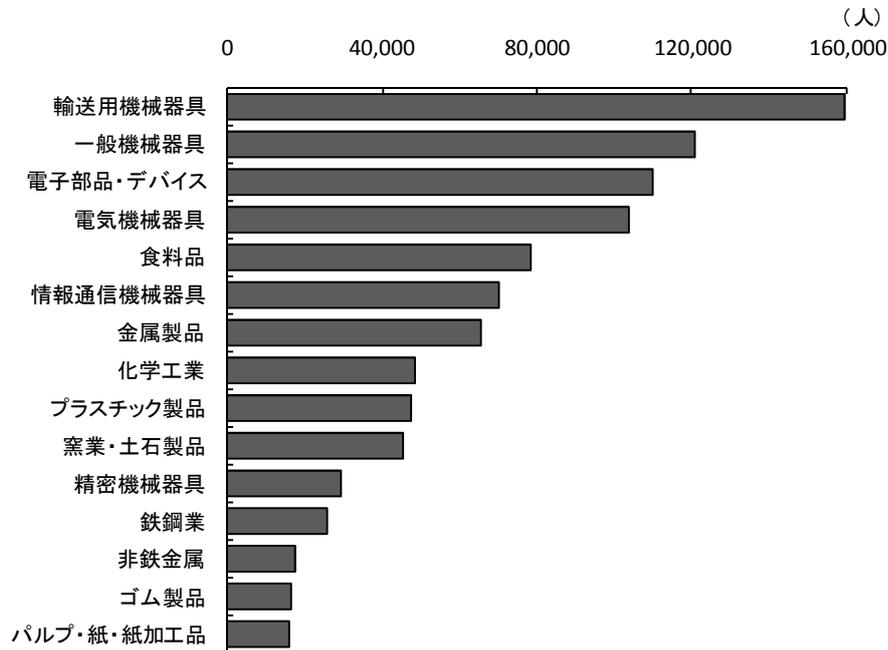
総務省「平成18年事業所・企業統計調査」によれば、これまで第三次産業を中心としていた派遣労働者の受け入れ先は大きく変化し、製造業が最大の受入れ産業となっており、103万人もの派遣労働者を受け入れている。第2位の受入れ先になった卸売・小売業は、47万人となっている。

さらに、製造業の派遣労働者受入れ状況を業種別に細かく見ると、輸送用機械、一般機械、電子部品・デバイス、電気機械といった輸出型産業が、上位を独占している（図4）。景気回復に伴う生産の拡大に対応して増員された労働者の多くは、正社員ではなく派遣労働者であった。しかも、大量に配置された派遣労働者の多くは、地元の労働市場圏では賄い切れず、全国から集められていたのである。

なお、「平成18年事業所・企業統計調査」における製造業の受入派遣労働者数は、分類上「派遣・下請従業者数」となっているが、厚生労働省「平成18年度労働者派遣事業報告書」によれば、製造業務への派遣労働者数は1,672,398人であり、製造業が受け入れていた派遣・下請従業者数の大半は、派遣労働者と思われる。

このように、企業誘致を行う場合、ハイテク輸出型産業など特定産業に的を絞って誘致する手法は、雇用創出効果は大きいものの、雇用が不安定になる可能性が高く、質の面においても派遣労働者などの非正規社員を大量に配置するといった問題がある。従って、食料品関連産業なども含めて幅広い業種の企業を誘致する方が、より安定的な雇用機会を地域にもたらすことになる。

図4 製造業業種別受入派遣・下請従業者数（民営、2006年）



資料出所：総務省「平成18年事業所・企業統計調査」

6 雇用創出類型

地方圏にとって、企業誘致は最も効果が大きい雇用創出策であり、自動車の最終組立工場の誘致に成功すると、工場自体で2,000人から3,000人の雇用創出が実現し、関連部品企業の進出などを含めると、最終的には地域に数万人規模の雇用創出が実現する。従って、都道府県は企業誘致に大変な力を入れている。

だが、国内に過剰生産能力を抱えている自動車産業が、あちらこちらに自動車の組立工場を進出させるといったことは考えられない。また、円高による工場の海外移転も加速している。企業誘致が見込めるのは、自社の事業所間ネットワークおよび取引先とのネットワークを築きやすい大都市圏周辺の地方圏であり、遠隔地の地方圏は企業誘致に大きな期待を抱きにくいのが実態である。

では、企業誘致に適していない地域では、雇用創出が行われていないのであろうか。総務省「事業所・企業統計調査」から2001年と2006年の従業者数の増減率を比較すると、全国の市町村の23.4%（544カ所）が、雇用増か現状維持となっている。なお、現状維持は9市町村だけである（労働政策研究・研修機構『地域雇用政策と地域別従業者数の推移』）。

ただし、雇用増加・現状維持の市町村を調べると、そのほとんどは企業誘致に成功した地域である。火山噴火の復興から増加率第1位となった東京都三宅支所は例外として、第2位は熊本県菊陽町（増加率53.8%、増加数4,760人）であり、ここは熊本県が空港近くの造成地に半導体関連産業の誘致に成功した結果、従業者数が大幅に増加している。

菊陽町に隣接した菊池郡（同 23.4 %、5,816）も、大幅に増加している。また、自動車工場の誘致に成功した福岡県宮若市（同 32.3 %、4,278 人）、トヨタ系の関東自動車工業を誘致した岩手県金ヶ崎町（同 22.1 %、1,997 人）も大幅増加である。

だが、立地条件から大規模な工場用地の整備が難しい地域でも、様々な形での雇用創出が行われている。市町村単位では必ずしも従業者数が増えていない地域でも、詳しく調べると興味深い雇用創出の事例を発見することができる。人口規模が小さい中山間地等の地域も含めて、様々な形で雇用創出が行われている。

地域雇用創出のパターンを類型化したのが図 5 であり、雇用創出の規模を縦軸に、雇用創出の速度を横軸にとっている。

第一の類型は、雇用創出の規模も大きく速度も速い「企業誘致型開発」である。最近の成功例の多くは、地理的特性などを考慮して、誘致産業・企業の範囲を明確に特定化するという「戦略型企業誘致」の手法を駆使している。福岡県の「北部九州自動車 150 万台先進生産拠点推進構想」、三重県の「クリスタルバレー構想」、熊本県の「セミコンダクタ・フォレスト構想」、沖縄県の「マルチメディア・アイランド構想」などがその代表例である。

第二の類型は、雇用創出規模は大きいだが、雇用創出を実現するまでにかかなりの時間を要する「産業クラスター型開発」である。従来の工場誘致型の開発とは異なり、地域での内発的な産業・雇用創出が期待され、経済産業省の「産業クラスター計画」と文部科学省の「知的クラスター創成事業」が進行している。代表例は兵庫県神戸市が進める「先端医療産業特区」であり、産業クラスター開発に構造改革特区を結合させて地域開発に取り組んでおり、事業仕分けで有名になったスーパーコンピュータを擁する理化学研究所、バイオの研究開発型企業、医療介護系大学などが集積している。

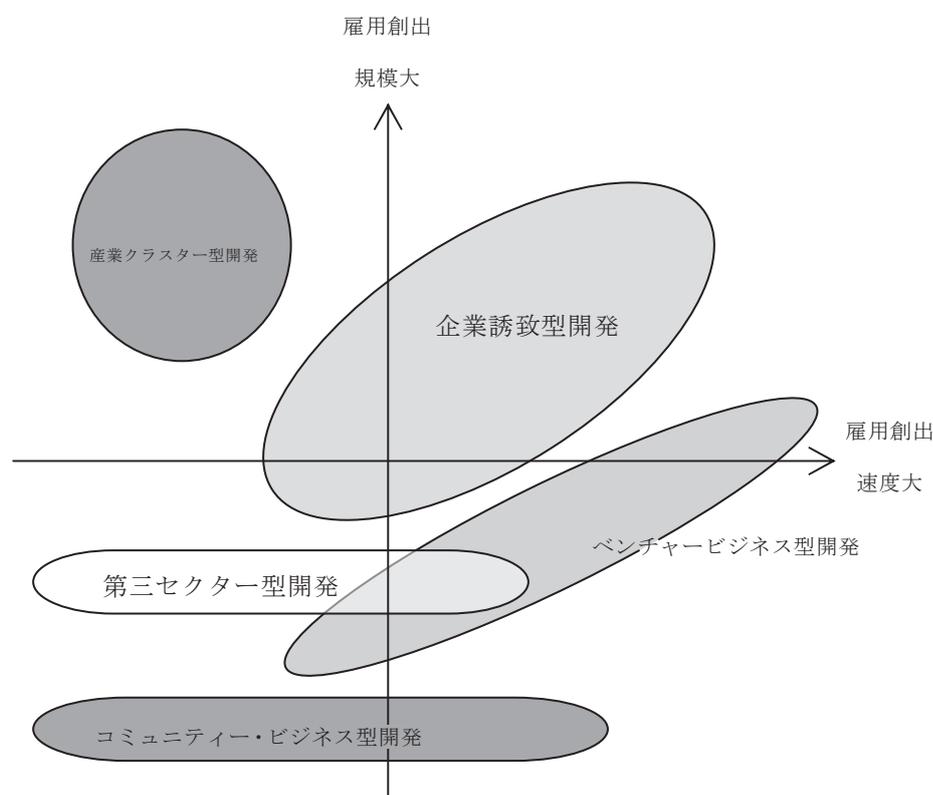
第三の類型は、「ベンチャービジネス型」である。このタイプは、雇用創出の速度は速いが、雇用創出規模はそれほど大きくない。ただし、将来的には大企業に成長する可能性もあり、全国的に地方自治体はその支援策を講じている。ベンチャー企業の一定の地域的集積に成功したケースとしては、技術力の高いアプリケーション開発企業が札幌駅北口に集積した「サッポロバレー」が有名である。コア企業の母体となったのは、1976 年に北海道大学工学部青木由直教授が立ち上げた「マイコン研究会」であり、誕生したベンチャー企業に対する支援策を、札幌市が積極的に行ってきた。

第四の類型は、「第三セクター型開発」である。自治体と民間企業が共同出資・運営に当たるこのタイプの雇用創出は、かつてリゾート開発で大規模な第三セクターが全国に数多く設立されたが、その多くは多大な負債を背負って倒産・解散に追い込まれている。これに対して、着実に成果を上げている三セクは、ハコモノ開発ではなく地域の資源を活用した商品開発などのビジネスを展開している。直接的な雇用創出規模はそれほど大きくはないが、地域の農業などを下支えすることによって、全体的な雇用の創出・維持効果は、かなりのものとなっている。

第五の類型は、「コミュニティー・ビジネス型開発」である。このタイプは、大都市圏から遠く離れた中山間地などで、地元の資源を活用して小規模ではあるが収益の出るビジネスを展開している。このタイプの雇用創出は、第三セクター型と重なり合っており、なかにはNPOが組織運営に当たっているケースもある。華々しさはないが少子高齢化の進む日本の将来を考えると、非常に有効な地域雇用創出の手段である。

第三セクター型開発とコミュニティー・ビジネス型開発が結合したケースとしては、「葉っぱビジネス」を展開する徳島県上勝町の「いろどり」、海産物を凍結させて大都市圏に売り込むことに成功した島根県海士町、伝統食品のおやきを製造販売する長野県小川村の「小川の庄」などが有名である。また、直売所や道の駅を活用して農業も含めた地域での就業機会を確保しているのは、高知県馬路村、愛媛県内子町、群馬県川場村などがその代表例である。

図5 雇用創出の類型



資料出所：労働政策研究・研修機構『地域雇用創出の新潮流』（2007年）

7 取り上げる事例

地方圏での雇用創出にはいくつかのタイプがあり、大都市圏周辺地域では、工場誘致などによって製造業の集積が見られ、農家も兼業化することによって、地域の衰退から免れている。

これに対して、遠隔地は製造業の集積があまり進まず、建設業や農業への依存体質を強め

ている。企業・工場誘致に頼れない遠隔地や中山間地は、衰退モードから抜け出すためには、地域に雇用機会を創出するしかない。雇用の場がなければ、若者の流出に歯止めがかからず、最悪の場合、限界集落や廃村といった状況に直面することになる。雇用の場があれば、若者の流出を食い止めることができると共に、UターンやIターンによって若者や社会経験を積んだ30・40歳代の人材が、地元に戻って来る可能性が出てくる。

本報告書がこの後で取り上げる事例は、人口が少なく交通も不便な中山間地で頑張っている企業であり、地元で雇用機会を創出し、UターンやIターンによる人材の還流もはじまっている。ただし、地元は過疎地域であり、民間の力だけで創業し、経営を継続していくのはかなり困難であり、自治体の支援が必要である。

だが、取り上げた事例は、いずれも行政が人を送り込んだりして、経営への過度な介入をしていないケースである。組織形態は官民が共同出資する第三セクター方式を採っているが、行政は設立時の出資以外には経営に直接関与するような関わり方をしていない。また、設立時に巨額投資によるハコモノ建設といったこともしていない。身の丈に合った投資で徐々に成長していくといった「小さく産んで大きく育てる」といったプロセスを経ている。

また、ビジネスモデルも過大な需要予測に基づいた観光リゾート型モデルではなく、地域の特産物を活かした食品関連の事業を展開している。企業自身による雇用創出に加えて農業を下支えすることによって、地域に広範な雇用・就業の波及効果を発揮している。地味ではあるが、地域に根差した安定的な雇用機会を創出している。

こうした中山間地で頑張る企業は、これまでほとんど全国的に知れ渡るといったことはなく、存在そのものが知られていなかった。だが、地方分権化の流れが強まると、これらの企業もマスコミが取り上げるようになり、その存在が徐々に知られるようになってきている。広く知られるようになった企業として、徳島県上勝町にある「いろどり」が有名である。

農協職員であった横石知二氏が、京都に旅行に行った際に日本料理屋で同席した若い女性客が、懐石料理に添えられた葉っぱ（つまもの）の美しさに感心していることにヒントを得たのが、ビジネスのきっかけであった。つまもの材料となる葉っぱは、地元の山の中にもいくらかでもあり、それを商品として売り出せば、ビジネスになると考えたのである。

ビジネスにするには、販路をいかに開拓するかが最大の難関である。横石氏は自腹で高級料亭に赴き、つまものの販路開拓に努力し、何とかビジネスの糸口をつかむが、意外なことに住民の賛同を得られなかった。葉っぱビジネスに対する住民の反応は、「葉っぱが金もうけになるはずがない」といったものであった。結局、義理で付き合いしてくれた数人のおばあさんが参加してくれただけであった。

その後、政府の助成金を得て独自の受発注システムを開発し、つまものの注文を毎朝パソコン通信で各戸に流し、モニター画面を見ながらおばあさん達が意中の注文をクリックして山に赴く、といったビジネスモデルを確立している。特別に開発されたパソコンは、おばあさんでも扱いやすいように工夫されており、マウスはボールのような大きさになっている。

しかも、パソコンを仏壇のように置いて、その前に正座するおばあさんの姿は、何とも微笑ましい光景である。採取が難しい創作料理に使う葉っぱの注文ばかりを扱うおばあさんの所得は、年収1千万円近くになるというから驚きである。

今では住民の大半が葉っぱビジネスに参加しており、つまもの市場での上勝産のシェア（市場占有率）は、約7割にも達している。この葉っぱビジネスをマネジメントしているのが、第三セクターの「いろどり」である。葉っぱビジネスの成功によって、山深い上勝町には大勢の視察客が訪れるようになっており、温泉宿泊施設などの関連ビジネスも定着してきている。

葉っぱビジネスの成功要因としては、創業者である横石知二氏の存在が最も重要であるが、おばあさん達にボランティアではなく金儲けになるビジネスチャンスを提供できたことも、重要な成功要因となっている。ボランティアとビジネスでは、おばあさん達のやる気に大きな差が出るため、葉っぱビジネスもボランティアではこれほどの拡がりは見られなかったであろう。

上勝町のおばあさん達は、今でこそ生き生きとした顔付きで元気に山を駆け回っているが、昔は「都会の者には何をやってもかなわない」といった‘負け犬根性’が支配していた。だが、活躍の場を与えられると、高齢者も変身するのである。元気に活動する上勝のおばあさん達は、老人ホームなどの御厄介になることが無くなり、「下の都会（徳島市）の年寄りも立派なホームに入って寝たきり老人になっている」と、憐れむような複雑な表情で語っていたのが印象的であった。

高知県馬路村のゆずビジネスも有名である。馬路村は、人口1,200人足らずの山奥の過疎地であるが、ゆずビジネスを立ち上げて村おこしに成功している。1970年代後半に手探りで始めた柚子加工品の生産・販売も、今や売上高30億円を超えるビジネスにまで成長している。

林業の衰退に対応した新たな産業振興を目的として、1960年代半ばにはじめられた柚子栽培は、過疎高齢化によって手間暇かけた栽培育成が困難であったため、収穫できる柚子は見栄えが悪く、そのままでは出荷できなかった。それゆえ、当初から果汁（ゆず酢）を販売するしかなく、加工品の開発・生産に取り組んだというのが、ゆずビジネスのきっかけであった。

だが、果汁をそのまま売るだけでは限界があり、増加する柚子の生産に見合った販売方法として、馬路村農協が本格的な加工品作りに取り組んだのである。1979年に最初の加工品である「ゆず佃煮」を販売したのに続いて、「ゆずジャム」、「ゆずみそ」、大ヒット商品となっているゆずドリンク「ごっくん馬路村」などが、次々に開発された。

加工品の開発と並行して、県外で開催される物産展に積極的に参加し、京阪神の顧客を中心とした通信販売体制を整備していった。さらに、1988年に東京で開催された「日本の101村展」の物産展において最優秀賞を受賞し、これがマスコミに報道された結果、売上高が急

増したのである。受賞をきっかけとして、馬路村のゆずビジネスは、本格的な成長期へと移行していった。1993年には新たな加工工場が建設されて売上高も10億円を突破し、2000年にはインターネット通販を開始、そして2005年には売上高30億円を突破するなど、着実に成長の道を進んでいる。

ゆずビジネスのきっかけは、地元で採れる柚子の見栄えが悪く、そのままでは売れないために加工して売る、といった弱点を強みに変える逆転の発想であった。さらに、柚子の生産量増加に合わせて販売先を県外に求め、京阪神から東京圏まで販路を拡大した地産地商の発想が、本格的なゆずビジネスの成長をもたらしたのである。

こうした過疎地のゆずビジネスを軌道に乗せた中心人物は、当時ゆず販売課長で現在農協代表理事組合長を務める東谷望史氏であった。売れない柚子商品を物産展などに参加しながら粘り強く販売促進に努力するとともに、ゆずビジネス全般に精通した東谷氏の奮闘なくして、今日の馬路村はないといっても過言ではない。

さらに、馬路村はゆずビジネスを村おこしに直結させており、ゆず製品が馬路村の製品であることを前面に出して村そのものをブランド化する「おらが村方式」によって、全国ブランド化に成功している。ゆずビジネスと関連させて村内に直売所や温泉宿泊施設などを整備し、急増する来村客に対応している。こうした一連のゆずビジネスの展開によって、農協では100人近い従業員の雇用機会を創出している。

このように、過疎高齢化が進行する中山間地においても、地元で採れる農産物を原材料として新たな加工食品を開発・生産し、積極的に東京などの大都市圏に売り込むといった地産地商ビジネスを軌道に乗せているところが現れてきている。上勝町や馬路村は良く知られた代表例であるが、余り知られていない地産地商ビジネスを展開している地域も、詳細に調べると幾つか存在している。

本報告書では、既に有名になった上勝町の葉っぱビジネスや馬路村のゆずビジネスを紹介するのではなく、余り知られていない島根県吉田村（第3章）、長野県小川村（第4章）、岐阜県明宝村（第5章）といったところの事例を紹介している。いずれも第三セクター方式による株式会社を設立し、地元で貴重な雇用機会を創出することに成功している。設立から現在に至るまでの経緯、ビジネスモデルの内容、キーパーソンの性格などを明らかにし、その成功要因の分析を試みている。

参考文献

- 関満博・及川孝信編『地域ブランドと産業振興』新評論、2006年
- 日本経済新聞社『地方崩壊 再生の道はあるか』日本経済新聞出版社、2007年
- 労働政策研究・研修機構『地域雇用創出の新潮流』、2007年
- 労働政策研究・研修機構『地域雇用政策と地域別従業者数の推移』、2008年
- 労働政策研究・研修機構『地方圏における雇用創出の研究』、2008年
- 労働政策研究・研修機構『中山間地における雇用創出の研究』、2010年

第3章 吉田ふるさと村

株式会社吉田ふるさと村は、島根県の山間に立地する食品加工業を中心とする第三セクターの会社である。この会社を全国的に有名にしたのは、独自に開発・生産した卵かけご飯専用醤油「おたまはん」の大ヒットである。ブームとなった2006年には52万本も売れ、最近でも約30万本の売れ行きを維持している。ヒット商品の開発・成功などによって65人の雇用を生み出し、地域で最大の事業所に育っている。

株式会社吉田ふるさと村

所在地	: 〒690-2801 島根県雲南市吉田町吉田 1047-2
設立・目的	: 1985年、地域産業の振興・雇用の場の創出
資本金	: 6,000万円
出資構成	: 雲南市1,500万円(25%)、法人・団体(19社)2,815万円(47%)、個人(108人)1,685万円(28%)
年商	: 4億3,400万円(2010年3月期)
従業員数	: 65名(パート含む)
業務内容	: 特産品の開発及び製造・販売、公共団体の行う業務の受託、水道施設工事業、温泉宿泊施設の経営、地域資源活用型旅行商品の企画・販売

1 「たたら製鉄」の故郷

株式会社吉田ふるさと村が立地しているのは島根県雲南市吉田町であり、松江市中心街から国道54号線を広島県方面に約1時間30分ほど車で走ると、緑深い山間に株式会社吉田ふるさと村の社屋が見えてくる。現在の所在地は、2004年11月に6町村が合併して雲南市吉田町となっているが、それ以前は吉田村であった。

旧吉田村は、昭和30年代まで林業、製材や製炭で生計を立てていたが、その後の林業の衰退とともに過疎化が進行していった。林業の衰退は、木材に関しては外国産が国内産を圧倒したことが、燃料に関しては石炭、石油が木材系燃料を駆逐してしまったことなどによってもたらされた。林業の衰退は森林の世代交代を遅らせ、若木が減ることによって保水力も減退し、下流域にも影響を及ぼしている。

こうしたことから吉田村の過疎化は急速に進行し、1955年当時の人口は4,963人であったが、町村合併時には約2,400人と半減している。さらに、合併後も人口流出は続いており、2009年末には2,161人にまで減少している。町村合併は、財政的にはプラスの影響を及ぼしているが、村役場が総合支所となったことによって、地域で独自に決定できる行政権限がな

くなり、地域特性を考慮した政策が打ち出しにくくなっている。地方分権に関する中央政府と都道府県の関係が、市と町の関係にも表れてきているようである。

吉田村の産業別就業人口構成は、第一次産業 3 割、第二次産業 3 割強、第三次産業 4 割弱となっている。第一次産業は稲作農業が中心であるが、耕地が狭いこともあって大部分が兼業農家である。第二次産業は、公共工事に依存する建設業が中心である。第三次産業は、サービス業が半数を占めているが、これは「鉄の歴史村」に関連した雇用創出効果が影響している。

吉田村は、非常に純度の高い鉄を製鋼していた歴史上有名な「たたら製鉄」の故郷であり、19 世紀後半に西欧の近代製鉄技術（高炉製鉄）が導入されるまで、「たたら製鉄」による和鋼の中心的産地として栄えた。近隣の山で産出される豊富な砂鉄を原料とし、周辺の木材を炭にして火力とし、独特の製鋼法を開発したのである。吉田ふるさと村本社の近くを流れる川は、今でも川底が赤く染まっている。

「たたら製鉄」の火は大正 10 年に消えてしまったが、この歴史的遺産を活かした地域産業興しの取り組みが始まった。過疎化による地域の衰退がはじまった 1983 年に村役場の総務企画課長に就任した藤原洋氏は、村財政の改革を通じて捻出した 600 万円を財源として、村民 68 名が参加する「むらづくり委員会」を組織し、7つの分科会で郷土歴史文化、コミュニティ振興、郷土物産開発、観光事業、環境美化、業催事研究、健康づくりについて議論を重ねた。

これらの努力は、1986 年に宣言された「鉄の歴史村」構想へと結実し、歴史資産と森林資源を活かした観光開発の方向性による具体策が実施されていった。中心的な施設は、村の中心市街地内に建設された「鉄の歴史博物館」である。この施設は、「たたら製鉄」の全容を保存記録・展示するとともに、鉄山経営から流通・加工までのシステムを展示・解説している。村下（むらげ）と呼ばれる技術責任者の下で熟練工達が、4 昼夜不眠不休で炎と格闘していたことが、詳細な展示品によって理解することができる。

たたら鉄は、正宗などの日本刀や鉄砲の原材料として供給され、地域経済を隆盛させていた。当時の繁栄の面影は、たたら鉄ビジネスの宗主家であった田部（たなべ）家の土蔵群と屋敷が立ち並ぶ歴史区域を歩くと、実感を伴って想像することができる。

「鉄の歴史博物館」などの施設運営を担う組織として、1988 年に（財）鉄の歴史村地域振興事業団が設立された。基本財産は 7,000 万円で、村が 4,000 万円、鉄鋼会社など民間企業が 3,000 万円を出資して運営されている。

こうした地域振興策の延長線上に、吉田ふるさと村が 1985 年に設立された。「鉄の歴史村」構想の具体化によって発生する様々な需要に対応するために、村内にそれらを受け止める組織として、吉田ふるさと村が設立された。

2 村民出資で吉田ふるさと村を設立

株式会社吉田ふるさと村は、過疎化が進行する村の現状に危機感を募らせた現在の代表取締役社長である藤原俊男氏が中心となって、会社設立に向けて構想や企画案が検討された。藤原氏は、高校卒業後地元で家業の商店を継いで代表となり、店舗で取扱う幅広い商品の販売動向から地域経済の衰退を肌で感じていた。危機感を抱いた藤原氏は、雇用の創出と地域経済の活性化を目的として、吉田ふるさと村の設立を計画したのである。

吉田ふるさと村は、村役場や住民も参加する第三セクター方式での設立が検討されていたが、検討メンバーはいずれも仕事を持っていたため、実動部隊となる若い人を探すことになり、現在代表取締役専務である高岡裕司さんに、白羽の矢が立てられた。吉田村出身者である高岡さんは、当時広島県のカメラ店に勤務していたが、父親からの電話で新たに設立する第三セクターへの転職を勧められた。

故郷にUターンした高岡さんは、当時村役場の総務企画課長であった藤原洋氏の指導の下、吉田ふるさと村の設立に向けて住民への働きかけを始めた。第三セクター方式を予定していたため、村役場に加えて村民にも出資を募ることを予定していた。全戸（約700戸）に設立趣意書と一口5万円の募集要項を配布して、協力を仰いだ。こうした設立準備に向けた活動を担ったのは、高岡さんと藤原氏であったが、「むらづくり委員会」の仕掛け人であった藤原氏はなかなかのやり手で、全体の取りまとめ役を担った。

村民に出資を募ることについては当初心配されたが、心配は杞憂に終わった。驚いたことに、当初集まるか不安視していた設立資本金1,500万円は、ふたを開けてみれば出資希望者が88名も現れ、設立直後に増資するといった事態に発展したのである。1985年4月1日、村役場から500万円、発起人や村民37名から1,000万円の出資によって、資本金1,500万円吉田ふるさと村は設立された。さらに、同年7月には資本金を2,750万円に増額し、株主数も105名になった。村民は投資経験などなく、配当やキャピタルゲインを狙うといった考えはなく、「村の会社に寄付する」といった感覚であった。

その後2004年の株主総会で、村の出資比率を50%から33%に引き下げることが決定され、町村合併後も村の出資分は雲南市に引き継がれている。第三セクターとはいえ「村民会社」でありたいといった村民の思いが反映されている。なお、現在の資本金は増資されて6,000万円となっており、出資者は雲南市が1,500万円（25%）、JA（農協）などの法人・団体（19社）が2,815万円（47%）、個人（108人）が1,685万円（28%）となっている。

なお、多くの組織や村民から出資されている吉田ふるさと村は、初年度は売上高4,840万円、利益は332万円の赤字であったが、第3期末には3万円の利益を計上して黒字化している。さらに、第11期終了時には累積赤字を解消し、2003年度以降は出資者に対して年2%の配当を実施している。

このように、順調に良好な経営基盤を確立できた背景には、吉田ふるさと村が他の多くの第三セクターと異なって、設立当初から行政からの出向者や退職者を受け入れていないこと

がある。こうしたことになったのは、村議会が「赤字の尻拭いをさせられては大変なので、経営には直接立ち入らず村の支援は出資金にとどめておく」といった方針を打ち出したことが影響している。

自治体が大株主となっている第三セクターは、行政からの出向者や退職者を、大勢受け入れているところが多い。出資者である行政側も、第三セクターを職員の受け皿にしたいといった思惑がある。それゆえ、自治体は第三セクターの経営にかなりの介入をするとともに、必ずしも第三セクターの経営や事業活動に貢献できるとは思われない人材を送り込んでくる。結果的に、第三セクターの経営は、自主性や独自性を打ち出しにくくなるとともに、人件費が膨張して黒字経営になりにくいといった体質が強まってしまう。

吉田ふるさと村は、設立時に村からの出資を仰いだが、出向者などの人員受け入れはなく、以後経営に関しては独自の判断で行ってきている。村も出資金以外は吉田ふるさと村の経営に関与することなく、行政コストの削減と住民サービスの向上が図れると思った市民バスの運営などの事業を委託しているだけである。吉田ふるさと村が第三セクターでありながら、設立3年目から黒字転換できたのは、こうした経営上の独自性を維持できたことが大きく寄与している。

こうしたことから、設立時の吉田ふるさと村の役員構成は、トップの社長は村長が就任したが、実際の経営には関与しなかった。実質的な経営トップは、代表取締役専務に就任した藤原俊男氏であった。なお、町村合併後に村長は社長を辞し、雲南市の市長も社長就任の意向がなかったため、藤原俊男氏が代表取締役社長に就任して現在に到っている。

3 設立当初の事業内容

村役場や村民などからの出資によって設立された吉田ふるさと村も、実際に事業活動を始めると、苦労の連続であった。出資金以外何もない設立当時の吉田ふるさと村は、事務所も僅か5坪ほどの村役場のコピー室を無料で借り受け、事業活動を開始したのである。吉田村の村長が代表取締役社長に就任したが経営にはタッチせず、実質的な経営トップは代表取締役専務に就任した藤原俊男氏であった。実動部隊となる社員は、常務の木村晴貞氏、高岡さん、村営バスの運転手1名、簡易水道施設の担当者1名、「鉄の歴史博物館」の担当者1名、事務員1名の6名であった。

設立時の構想では、吉田ふるさと村の事業内容を、地場農産物の商品開発・加工・販売、水道配管工事、村営バスの委託運行、タクシー営業、公共施設の運営など多岐にわたっていたが、設立当時は人員も企業体力も乏しかったため、実際には食品の製造販売、村営バス運転業務、簡易水道管理業務、吉田村郷土資料館の管理業務の4業務でスタートした。食品の製造販売以外の業務は、村から業務委託されたものである。

村営バス運転業務は、採算維持が難しくなって廃止された民間のバス路線を、吉田村が住民の移動手段を確保するためにバスを購入して村民バスとして運行していたが、行政コスト

の削減と住民サービスの向上を目的として、吉田ふるさと村に業務委託したものである。村営バスは、町村合併に伴って雲南市民バスとなり、村内に加えて雲南市全域を結ぶ広域路線も担当しており、4路線8台が運行している。陸の孤島といった地域環境の吉田村では、タクシーは拾えず他に公共交通手段もないため、自動車やバイクを運転しない高齢者や子供にとって、市民バスはライフラインになっている。

水道施設管理は、当初は施設管理業務だけを担当していたが、水道管の破裂や施設故障などの際には、村外の業者が修理・復旧工事を行っていた。それゆえ、水道管破裂などのトラブルに迅速な対応ができず、復旧工事にかかなりの時間がかかり、長時間にわたる断水によって住民生活に深刻な影響が出ていた。こうした状況を改善するため、吉田ふるさと村は1991年に建設業許可を取得し、自社で水道工事を行うようになった。

観光施設管理に関しては、「鉄の歴史博物館」の管理運営業務の委託に加えて、2004年からは国民宿舎「清嵐荘」の指定管理者を委託され、施設管理業務から経営全般を任されている。「清嵐荘」は、出雲国風土記に漆仁（しつに）の薬湯として記載のある出雲湯村温泉を擁しており、立派な温泉施設を完備している。

また、「清嵐荘」の運営に当たって新たに雇用創出された20名の吉田ふるさと村の従業員の教育訓練はしっかりしており、接客態度は全く問題の無いものであった。今後、本格的な事業展開を計画しているたたら製鉄の体験ツアー観光の宿泊施設としても利用する予定であり、宿泊施設等の改修が待ち望まれるところである。

ただし、宿泊施設の方は、最近見られる豪華施設のある高級ホテル並みの国民宿舎とは異なり、昔の国民宿舎風であった。部屋にトイレや洗面所が無く、全てが部屋外の共用となっていた。この点に関して、吉田ふるさと村は雲南市に対して改修を要望しているが、市財政も苦しいため実現はなかなか難しいようである。

4 餅ビジネスのヒット

吉田ふるさと村の主力事業である食品加工事業は、「地域の契約農家が栽培した農産物を主原料として、食品添加物を一切加えない安全な加工食品の製造・販売」を基本理念としている。基本理念は素晴らしいが、ビジネスとして展開するのは、簡単なことではなかった。

設立当初は、村役場のコピー室を事務所にしていたので、自前の加工施設など持てなかった。苦肉の策として、椎茸農家であった木村常務の作業場を借りて、椎茸ビジネスを資本金の一部で買い取ったのである。村の農家から買入れた乾椎茸を、家庭向けやギフト用にパッケージ化し、それを県内の小売店に販売していた。なお、このビジネスのために、新たに村の中高年女性2名をパートで雇った。

こうしたパッケージ商品の販売に加えて、設立当初の会社を支えたのは、餅の実演販売であった。1985年11月から始めた餅の実演販売ビジネスは、昔懐かしい餅つきの再現であり、当初から好評であった。吉田村は、清流があり昼夜の温度差が大きいといった自然環境が影

響して、昔から生産量はそれほど多くはないが、美味しい米が採れる地域である。特産品のもち米を活用したビジネスを設立当初から計画しており、新米のもち米が出回る秋に、餅ビジネスを始めたというわけである。

設立間もない吉田ふるさと村は、餅の加工工場などなかったため、トラックに道具を積み、松江市や出雲市のスーパーなどの店頭で、実演販売することにしたのである。早朝、トラックに臼ときねなどの実演に使用する道具を積み込み、スーパーなどの店頭で実演販売する餅ビジネスは、物珍しさも手伝ってお客に好評で、順調に売上高を伸ばしていった。ただ、社員にとってはかなりきつい仕事であり、6時半から7時頃の早朝に出発し、帰ってからももち米をとぐなど翌日の準備作業があるため、会社を出るのは20時頃になってしまった。

こうした餅ビジネスは、良く売れた上に利益をもたらし、設立間もない吉田ふるさと村を、経営面から支えたのである。高岡さんは、「早朝から夜遅くまで働くので大変でしたが、面白いように売れて会社を支えることができました」と、当時を述懐している。しかも、この餅ビジネスは、一石二鳥どころか一石数鳥の御利益があった。利益率が高く現金収入が入る、設備投資がほとんどいらない、お客の声や要望を直接聴けるため商品開発に役立つ、目標設定が簡単である、といった様々な利点があった。

最後の目標設定について説明を加えると、実演販売には男女各1名の2名でチームを編成し、通常一袋30キロの米袋を2つ持っていくので、それを売り切ることができるかどうかの仕事の成果であり、成果目標が極めてシンプルなものになる。多く売れそうな日は、3組が出動するという編成であった。

ただし、この餅ビジネスは、秋から冬にかけてしかビジネスができないといった問題を抱えていた。そこで新たに考え出されたのが、通年ビジネスモデルである真空パックの餅ビジネスである。真空パックの餅は売れ行き好調であり、昨年度の売上額は約5,000万円になっている。

なお、興味深いのは、関西圏と関東圏では好みが異なっており、前者では丸餅が、後者では角餅が売れるのである。後に開発され大ヒット商品となった「おたまはん」も、味付けの異なる関西圏向けと関東圏向けの2種類を開発している。関西圏と関東圏では、かなり嗜好が異なっているのである。

餅ビジネスで経営の基盤を形成した吉田ふるさと村は、焼肉のたれ、漬物、味噌など新たな商品開発を活発化させていった。「安心・安全」を追求した無添加、手作りの商品であるため価格が高くなってしまいうので、いきなりヒット商品になるということはなく、口コミなどによってじわじわと売上高を伸ばしていくというのが、吉田ふるさと村の商品特性である。

5 地産地消から地産地商への転換

餅ビジネスが軌道に乗り経営基盤が築かれはじめると、1985年の9月と12月に銀行からの融資に成功し、小さな食品加工施設を建設することができた。それと共に食品の営業許可

を取得し、味噌や餅などの加工品の製造を始めたのである。吉田ふるさと村では、設立時から「安心・安全な加工食品の製造・販売」を基本理念としていたが、いよいよそれを実現することになった。

最初の2年間は経営も赤字であったが、3年目からは黒字転換し、僅かではあったが収益を上げられる会社に脱皮したのである。こうした実績が認められ、1995年には国や村の補助事業による支援を受けることに成功し、待望の本格的な食品加工施設の建設が実現した。補助事業の内容は、農林水産省の山村振興等農林漁業特別対策事業（平成6～7年度）であり、総事業費2億7,400万円であった。

新築された工場は、経営理念である「安心・安全」な食品を生産するために、衛生的かつ手作りが基本となっている。生産効率のことを考えれば機械化すべきであるが、もともと大量生産を目指しているのではなく、あくまでも地域の食材を使って「安心・安全」な食品を生産することが目的であるため、製造からラベル張り、荷造りまで、すべて手作業で行っている。

本格的な食品加工施設の建設を契機として、吉田ふるさと村は営業方針を大きく転換した。地元中心から都市部、とりわけ大消費地の東京に販路を求めていったのである。地元で生産したものを地元で消費する「地産地消」のビジネスモデルから、地元で生産した商品を地元以外の消費地に売り込む「地産地商」のビジネスモデルへと転換したのである。

過疎化が進行する地域で地産地消のビジネスモデルを展開すると、当然のことながら事業規模は限られたものになってしまう。中山間地で一定規模のビジネスと雇用を創出しようとするならば、大消費地である大都市圏に売り込まざるを得ない。大都市圏の代表は東京であり、東京での販売促進に成功すれば、全国的に波及する可能性が高くなる。吉田ふるさと村の販売戦略の転換は、その意味で的を射たものであるといえよう。現在、吉田ふるさと村の食品関連商品の市場は、県内が18%であるのに対して、東京は32%と最大の市場となっている。

ただし、販売網の拡げ方は独特であり、吉田村出身者を訪ね、地縁を頼りに営業を行うというものであった。協力する吉田村出身者が多いのは、吉田ふるさと村が村民も出資した第三セクターの会社で、過疎地域に雇用機会を創出することを目的としていることが支持されているためである。

さらに、吉田ふるさと村のマーケティングにおいて、最も効果的なのはマスコミによる会社や商品の紹介である。設立当時からユニークな商品や会社のあり方を地方新聞などが紹介すると、それをきっかけに口コミによる販売増がもたらされていたが、NHKや大手民放局、さらには全国紙などで紹介されると、売上高が大きく伸びるようになった。こうしたマスコミ効果によって売上高が短期間に急増したのが、大ヒット商品の「おたまはん」である。自社による広告に限界がある中山間地に立地する第三セクターの会社にとって、無料かつ全国規模で宣伝してくれるマスコミ報道は、予期せざる頼もしい援軍である。

吉田ふるさと村の取引先は、生協、中小のスーパー、卸・小売店、酒屋、米屋、ガソリン

スタンドなど多様であるが、いずれも規模の小さな店舗である。吉田ふるさと村の商品は、類似品と比べて価格が高いため、対面あるいは説明書による商品説明が不可欠だからである。大手スーパーのように取扱量が非常に大きな取引先は、手作りの商品を提供する吉田ふるさと村のような企業には、要求量に応じることが難しい。

なお、ITを活用したネット通販は、吉田ふるさと村でもかなり前から取り組んでいるが、売上高はそれほど伸びていない。吉田ふるさと村の顧客には中高年が多いということも影響しているが、中山間地に立地するためITに詳しい人材を採用しにくいといったことも影響している。ただし、こうした状況を打開するために、最近はネット通販に力を入れ始めており、ITに詳しい人材の採用計画もある。

6 大ヒット商品「おたまはん」の誕生

吉田ふるさと村は、現在60点以上の多様な商品を生産・販売しているが、その中で大ヒット商品となっているのが、卵かけご飯専用醤油「おたまはん」である。2006年には52万本も売れ、売上高は1億円を突破した。最近においても、約30万本の売れ行きを維持している。

大ヒット商品となった「おたまはん」は、2001年2月に取引先である鶏卵業者から「卵が売れないので卵とセットで売れるような商品が欲しい」といった要望が寄せられたことが、商品開発のきっかけとなって誕生した。寄せられた要望を受けて、農産加工部の研究開発課が世話役となり、社員7～8名が集まって頻繁にブレインストーミングを繰り返す中から、「卵かけご飯専用醤油」というアイデアが生まれたのである。なお、研究開発課とはいっても、専門担当者は20歳代の女性社員1人であり、大企業の研究開発課とはまったく異なる状況にある。

開発のまとめ役だった高岡裕司専務は、開発チームに対して「無添加で素材は良いものを使うように」とだけ注文を付けて開発を指示した。多くの日本人が卵かけご飯を食べたことがあるが、専用の調味料などなく醤油をかけていた。20・30歳代を中心とした幅広い年齢層の社員から成る開発チームは、「開発に成功すれば本邦初の商品が誕生する」と気合が入った。高岡専務も「勝算は五分五分、大化けするかもしれない」と思っていた。

だが、実際の商品開発は、参考になる類似商品が無かったため難航し、開発チームは産みの苦しみを味わうことになった。卵の味を際立たせる醤油とはどのようなものか皆目見当がつかず、開発チームは試行錯誤を繰り返すことになった。そうした中で、卵かけご飯の食べ方を調べていた開発チームのメンバーが、かつお節をかけて食べる人の話から「だしが鍵」ということに気付いたのである。

全国各地からかつお節、昆布、煮干、みりんを取り寄せ、地元の醤油を合わせて、試作が続けられた。その過程で明らかになったのは、素材や調合割合が少し違えば、味が大きく変わってしまうということであった。1週間おきに4、5種類の試作品を、社員総出で試食す

ることが繰り返された。

こうした試行錯誤の末、秋になって何とかまるやかな甘味と鰹の風味があって卵の味を引き出す調合に成功した。県内産大豆を使用して1年半から2年熟成させた地元の特注品の丸大豆醤油に愛知県三河産の本みりん、鹿児島県枕崎産のかつおだしといった高級素材を加えて味を調べ、添加物は一切使用しない卵かけご飯専用醤油が誕生したのである。

「おたまはん」という何とも面白い名前は、やはり社員が集まって行っていたブレインストーミングの中から発案されたものである。温かみのあるユニークなネーミングは、「卵ごはん」と何度も言っているうちに、発音しにくい2つの「ご」が抜けて「たまはん」になり、それに「お」を付けて「おたまはん」に決まったのである。だが、「商品も京言葉のようなネーミングもユニークだったので案外ブレイクすると思いましたが、取引先の業者からはこんな変なものやしませんと言われてしまいました」と、高岡さんは当時を述懐している。

なお、販売前のモニター調査を行ったところ、関東圏の客から「味が薄い」「甘過ぎる」といった意見が寄せられてきた。商品開発担当者が調べてみると、関西と関東では味の好み異なるということが判明し、急遽関東向けの「おたまはん」を開発し、2002年5月の発売開始に漕ぎ付けたのである。関東の人の好みは、関西風の甘さが舌に合わない傾向が強く、甘みを抑えた東日本向けの新製品を開発したというわけである。こうした地域密着型商品開発によって、「おたまはん」は大ヒット商品に成長していった。

「おたまはん」は、2002年5月に発売を開始し、初年度の販売目標は1万本であったが、実際には3万本売れるという結果になった。その後短期間で急激に売上高を伸ばしたが、その背景には地元紙に小さな紹介記事が掲載されたことがきっかけとなって、いくつかの雑誌や新聞などで取り上げられるといったマスコミ効果や口コミの影響があった。

大ヒットのきっかけとなった地元誌の紹介記事は、道の駅で発売間もない「おたまはん」をたまたま購入した記者が、美味しかったので電話取材を申し込み、その取材記事が掲載されたのである。記事そのものは小さな商品紹介であるが、地元では直ぐに話題になった。商品の紹介記事と口コミによる広がりや、やがてテレビや全国紙でも紹介されるようになり、「おたまはん」の大ヒットに結び付いたのである。

2002年5月に発売された「おたまはん」は、雑誌や新聞の紹介によるマスコミ効果、口コミなどによって急速に売上高を伸ばしていった。初年度の販売目標は1万本であったが、実際には3万本売れるという結果になった。2006年には52万本も売れ、売上高は1億円を突破し、最近においても約30万本の売れ行きを維持している。

なお、「おたまはん」の大ヒットは、マスコミ効果などに加えて、日本人の多くが共有している郷愁、懐かしさに触れた商品であったことが寄与している。「おたまはん」以前に開発した商品については、商品に添付したアンケート用葉書が返ってくることはまれであったが、「おたまはん」に関しては、自由記入欄への書き込みのあるアンケート用葉書が多数返ってきた。記入欄の内容は、子供の頃の懐かしい思い出が綴られており、「おたまはん」が

多くの日本人の郷愁に触れたようである。

7 独創的新製品開発の社員へのインパクト

一般的に、ヒット商品はきめ細かなマーケティングに基づいて、各地域のニーズに適合させたものが多い。こうしたマーケティングと商品開発の連携は、世界市場で争うハイテク製品にも見られる。携帯電話や液晶テレビといったエレクトロニクス製品の市場競争において、日本のエレクトロニクスメーカーは、韓国サムスンに押しまわられている。こうした背景には、ウォン安・円高といった為替の製品価格への影響もあるが、より大きな要因は、製品開発の姿勢にある。

すなわち、日本製品は、高機能・多機能化したハイテク製品を全世界で売ろうとしてきたが、その製品戦略の背後には、「技術的に優れた製品は世界中で売れる」といった技術神話が存在している。だが、世界各地における製品ニーズは多様であり、高機能・多機能化したハイテク製品がどこでも歓迎されるわけではない。日本国内でさえ、多機能化した携帯電話を高齢者は敬遠する傾向が顕著であり、日本のメーカーは巨大化するシルバー市場を取り込むのに、成功しているとは言い難い状況にある。

これに対して、韓国サムスンは研修を兼ねて世界各地に若い社員を長期間駐在させ、それぞれの地域のニーズをきめ細かく調べ、それを製品開発に反映させている。筆者のところにも韓国サムスンの若い社員が訪ねてきて、日本企業の特徴を幅広く情報収集していった。因みに、若い社員の課題は、「1年間かけて日本企業の特徴を幅広く調べる」というだけで、行動は各自の自由裁量に任されている。「おたまはん」の商品戦略は、正に韓国サムスン流であるといえよう。

「おたまはん」の商品開発は、結果的に社員全員が新商品の開発に参加する機会を作り、新しいことに対する挑戦心と能力向上をもたらすことになった。しかも、「おたまはん」の商品開発は、先行する他社の商品に改良を加えた新製品ではなく、新たな市場を創出する画期的な新製品の開発である。成功すれば社員に自信と能力向上をもたらすとともに、会社には高い利益率の収益をもたらすことになる。吉田ふるさと村は、このことに成功したケースである。実際、その後に新製品の開発が活発化しており、現在では約 60 種類の商品の製造と販売を手掛けている。

「おたまはん」の開発プロセスは、経営側が新製品の方向性を明確に指示し、具体的な開発内容は社員に任せるといったスタイルである。改良型ではない画期的な新製品の開発に多くの社員が参加し、試行錯誤を繰り返すことによって、開発プロセスそのものが社員の能力向上をもたらす貴重な教育訓練の機会となる。仕事を覚える基本は、あくまでも仕事そのものに従事しながら教育訓練されていく OJT (On the Job Training) にあるということである。

8 「日本たまごかけごはんシンポジウム」の開催

独創的な新製品「おたまはん」は、発売当初から予想を上回る速さで売上高を伸ばしていたが、卵かけごはん専用醤油の更なる普及と地域振興を図るために、シンポジウムが企画された。

吉田ふるさと村がメインスポンサーとなって、地元の自治体、商工会、学校、地域の各種団体が協力して実行委員会が組織され、卵かけごはんをテーマにした地域振興目的のイベントが企画された。こうして第1回「日本たまごかけごはんシンポジウム」が、2005年10月に開催された。

実行委員会は開催に向けて、卵かけごはんに関する作文や論文、レシピ、キャラクターデザインを全国から募集するとともに、ホームページ等で宣伝に努めた。こうした努力の甲斐あって、3日間で延べ2,500人の参加者が集い、多くのマスコミ関係者が来場した。第1回シンポジウムでは、最後に羽釜で炊いたご飯で卵かけごはんを堪能する「たまごかけごはん吟味会」が行われ、長蛇の列ができる程の大盛況であった。

第1回シンポジウムは全国の注目を集め、地域製品の消費拡大といった経済的効果をもたらすと共に、小さな村でも全国に情報発信できるといった自信を得るなど、地域に大きな影響を与えた。「おたまはん」は、このシンポの後急激に売上高を伸ばすとともに、全国で50種類以上の卵かけごはん専用醤油が誕生し、醤油業界の活性化に寄与するとともに、和食の復権にも貢献した。

以後、毎年10月にシンポジウムを開催しているが、2回目以降では、醤油メーカーに参加を呼びかけて、食べ比べなどを実施している。また、卵かけごはんをテーマとして様々な交流を図っていくことを目的とした「日本たまごかけごはん楽会（がっかい）」も設立された。

なお、シンポを企画・実行した「日本たまごかけごはんシンポジウム実行委員会」は、「平成18年度地域づくり総務大臣表彰」地域振興部門の受賞団体に選ばれたのである。この表彰は、地域の個性豊かな発想を生かして、魅力あふれる地域づくりを積極的に推進する団体などに贈られている。

ところで、独創的な新製品「おたまはん」の大ヒットは、柳の下の二匹目のドジョウを狙う類似品が、次々と市場に出回り始めた。類似品の味は本家の「おたまはん」と比べればかなり異なっているが、本家を知らない消費者は、値段の安さも手伝って購入することになる。類似品が出回った影響もあって、「おたまはん」の販売数量は、ピーク時52万本であったが、ブームの沈静化も加わって、最近では30万本程度となっている。

さらに、「おたまはん」とラベル・デザインがほとんど同じような紛い品が出回ったこともあって、ブランド価値を守るために商標登録を行った。ビジネスモラルが欠如した経営者は、平気で紛い品を売ろうとするが、生命に直接危険を及ぼ食品に関しては、社会的な監視・規制体制を整備・強化する必要がある。

9 農業、観光旅行事業への新規事業展開

これまで紹介したように、吉田ふるさと村は、地域経済の再生や雇用創出を目的とした様々な事業活動を行ってきたが、残念ながら地域の人口減少を食い止め、衰退を止めるまでには至っていない。もちろん、吉田ふるさと村1社で地域の衰退を止めるといったことは無理であるが、もしこの会社がなかったら衰退に拍車がかかることであろう。こうした現状を踏まえつつ、吉田ふるさと村は新たな挑戦を始めている。

2008年、中山間地の基幹産業である農業を守るために、地元で未利用の開墾農地1.2ヘクタールを含む1.8ヘクタールの土地を確保し、2009年には農業に新規参入した。農業経験のない20歳代の若者2人を新たに雇用し、契約栽培農家16軒と共に商品の原料となる野菜の直接栽培に取り組んでいる。なお、契約栽培農家から購入する農産物は、昨年度230万円に達しており、吉田ふるさと村の地域経済への波及効果は、かなりのものとなっている。

旧吉田村地域における高齢化は急速に進んでおり、契約栽培農家も高齢化によって、野菜供給に支障をきたしかねない可能性がでてきたため、吉田ふるさと村が、野菜の直接栽培に乗り出したのである。焼き肉のたれや七味唐辛子の原料となる春菊、大根、玉ねぎ、胡麻などの無農薬栽培に取り組み始めた。将来的にはこれまでの調味料の販路を活用して、無農薬野菜の販売を計画している。

農業に加えて、観光旅行業への新規参入も始めている。冒頭で紹介した「たたら製鉄」の故郷であるという地域資源を活用して、体験型ツアーの事業化を計画し、実際に事業をスタートさせている。2009年7月に、国の緊急雇用対策の補助金を活用して、近隣の町から5人の臨時社員を雇い、観光事業部を新たに立ち上げたのである。採用された社員5人のうち旅行業の経験があるのは1人だけであり、農業同様に「過去の経歴ではなく、やわらかな発想と行動力を重視して採用しました」と、高岡さんは語っている。

2010年3月に松江市内の旅行会社と協力して「たたら体験モニターツアー」を実施したところ、予想した以上に好評であったため、6月に「たたら体験ツアー」の本格的実施に踏み切った。募集人員15名で行ったが、幸いなことに募集して間もなく定員を満了す参加者があり、好評裏に終了した。なお、たたら製鉄の体験をした後の宿泊先は、吉田ふるさと村が経営を担当している「清嵐荘」であり、観光と温泉宿を連携させた事業となっている。

「清嵐荘」の経営は、2004年に指定管理者を受託してからしばらく黒字経営が続いたが、2年前から赤字に転落している。体験ツアーの観光事業が軌道に乗れば、宿泊客の増加が見込まれると共に、自社生産の無農薬野菜を活用でき、土産の売上高も伸びるといった好循環が期待される。

ところで、国内旅行はいろいろなタイプのツアーが氾濫しているが、参加者が最も多い「団体格安パックツアー」は、大手旅行業者は儲かるが、地元の旅館やホテルは、ほとんど儲けのない薄利多売になることが多い。通常一泊15,000円前後の宿泊料の旅館が受け入れる「団体格安パックツアー」の客単価は、何と4,000～5,000円といったケースもある。そして、

ほとんどの「団体格安パックツアー」は、短時間の滞在・観光しかしないため通過型となり、地元への経済的波及効果は、非常に限られたものとなってしまふ。

他方、近年人気が出始めているのが、体験型ツアーや少人数のゆったり旅行である。体験型ツアーは、単なる見る観光ではなく体験することができるため、夏休みの農業体験ツアー、歴史体験ツアーなどが参加者を集めており、前者は家族連れに、後者は中高年や若い女性に人気がある。また、少人数のゆったり旅行は、せかせかした「団体格安パックツアー」に飽きた個人客に人気で、九州の湯布院、黒川温泉などの温泉地は、早くからこうした客にターゲットを絞って集客に成功している。

吉田ふるさと村の「たたら体験ツアー」は、うまく企画・運営すれば、体験型ツアーと少人数のゆったり旅行の両面を持っているので、将来展望は明るいもののように思われる。

また、観光旅行業は、近い将来開通する予定の高速道路松江尾道線を、有効活用するための布石でもある。

10 雇用創出・人材育成

過疎化が進行する中山間地で雇用創出に取り組む吉田ふるさと村も、優秀な人材の採用には苦勞しており、高岡さんは「現在も正社員の求人を出していますが、応募がほとんどないというのが実情です」と語っている。都会から遠く離れた過疎地で給料も安いと、一般的な意味での有名大学を出た優秀な人材の確保は難しい。

だが、最近の若者の中には、利益優先、長時間労働、過重なストレスに悩まされる大都会の有名大企業での勤務ではなく、地域貢献が目に見えるような地方企業で、腰を落ち着けて働きたいといった者も現れてきている。

実際、吉田村とは関係のない兵庫県や四国出身の若者が、1ターンで吉田ふるさと村に就職し、地元で定住し始めている。「たたら製鉄」に興味があつてこの地域を観光目的で訪れたが、吉田ふるさと村に興味を抱き、最終的に就職・移住した若者たちである。さらに、移住してきた若者が、社内や地域から結婚相手を見つけるといったことも起こり始めている。

社員6人でスタートした吉田ふるさと村も、現在では社員数が65人（パート18人を含む）まで拡大してきている。社員の男女比は男性31人、女性34人、平均年齢は45歳である。なお、社員の年齢構成は表のようになっており、40・50歳代が多いが、最近では20歳代の若い人たちが徐々に増えてきている。農業や観光といった新規事業が軌道に乗れば、雇用創出は更に拡大することが予想される。

社員の年齢構成 (人)

10歳代	20歳代	30歳代	40歳代	50歳代	60歳代
1	11	8	17	20	8

ところで、社員数が65人になると、数名の顔見知り仲間意識で企業活動に携わるといったレベルから、人材をいかに育て、どのような組織にするかといったことが課題となってくる。高岡さんによれば、農業や観光旅行といった新規事業に関しては、「過去の経歴ではなく、柔らかな発想と行動力を重視して採用しました」と語っているように、経験よりも挑戦心といったものを重視している。

さらに、優秀な人材を必要な時にその都度採用・確保するといったことが難しい吉田ふるさと村では、人材育成に時間と金をかけ、失敗してもいいから新しいことに挑戦し、試行錯誤しながら力を付けてもらう、という人材育成法を採っている。こうした人材育成法による成果は、大ヒット商品「おたまはん」の開発が、その典型例である。

また、社員が増えたといっても65人規模であるから、事業部門がたこぼ型の分業組織になっているわけではなく、忙しい時には部門を超えた応援を臨機応変に行っている。例えば、「清嵐荘」の宿泊客が多い時には、本社の各部門から応援の者が派遣されるし、農業部門（組織図上の原料生産部）で草刈りが始まると、その都度応援の社員が派遣される。

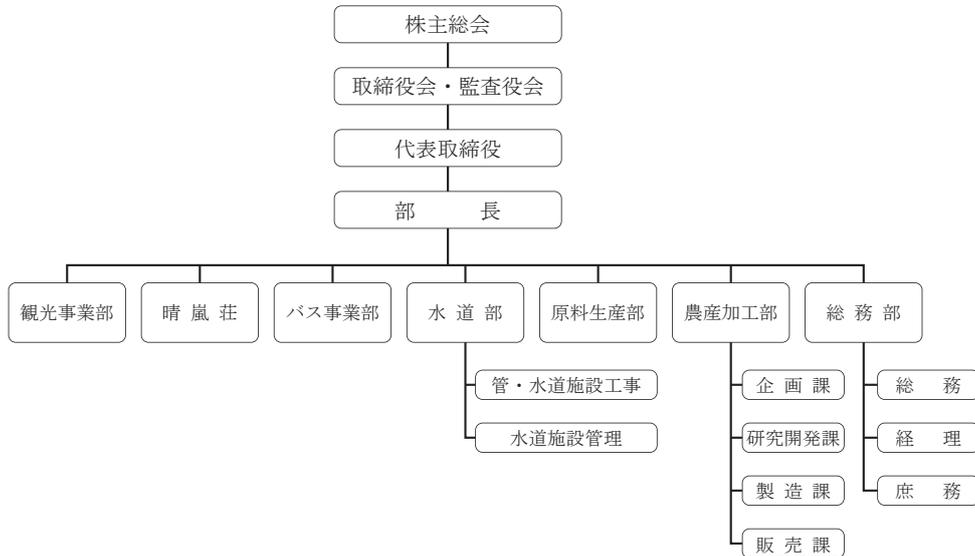
こうした人材マネジメントは、これまで日本の企業が、伝統的に行っていた人材育成方法である。未経験の新卒者を定期採用し、時間をかけて社内で育成し、仕事の繁閑に合わせて部門を超えた応援、配転、出向などを柔軟に行うことによって、人員削減といったリストラを抑制すると共に、幅広い職業能力を身につけることを可能にしていた。

だが、バブル経済崩壊後の1990年代後半以降に導入された成果主義管理は、こうした日本企業の伝統的な人材育成システムに、大幅な修正を加えてしまった。成果主義管理は、即戦力の人材を中途採用することに重心を移し、短期的な成果を重視する人事評価システムを導入したのである。

こうしたマネジメント手法は、コスト削減による短期的な利益実現には適しているが、中長期的な企業成長を目指す企業戦略には向いていない。部門・個人主義が強まってチームワークが崩れるため、時間をかけて新製品・新サービスを生み出すことができにくくなり、成長分野を抱えている企業の買収でもしない限り、中長期的な企業成長が覚束なくなるからである。

なお、吉田ふるさと村は、事業領域が多岐にわたってきたため、組織がかなり横に広がってきている。部門間の壁を低くして、応援や配転による人材の流動化をある程度意識する段階に来ている。とりわけ、管理職の育成に関しては、部門を越えたローテーションが必要となる段階に差し掛かっているように思われる。

**株式会社吉田ふるさと村
組 織 図**



11 キーパーソンの素顔

中山間地で自立した経営によって雇用創出を行っている吉田ふるさと村は、代表取締役社長の藤原俊男さんと代表取締役専務の高岡裕司さんのかじ取りによって、発展してきたといえよう。こうしたキーパーソンは、どのようなキャリア、素顔の持ち主なのであろうか。

吉田ふるさと村のいわば創業者のような役割を担ってきた代表取締役社長の藤原俊男さん（76歳）は、旧吉田村出身者で、高校卒業後地元で家業の商店を継ぎ、藤原商店代表となる。藤原商店は、燃料、新聞、酒、タバコなど幅広い商品を扱っていたため、人口流出による村の衰退を売上高の変化などによって、皮膚感覚で感じることができた。

藤原社長は商才に加えてアイデアマンであり、そうした資質が村の衰退に関する危機意識と相まって、吉田ふるさと村の設立構想に結び付いたものと思われる。1985年の吉田ふるさと村設立時には、代表取締役専務に就任したが、代表取締役社長に就任した旧吉田村村長が名誉職の役割であったこともあって、実質的な経営トップとしての役割を担った。

その後、2004年の町村合併を機会に代表取締役社長に就任し、現在まで吉田ふるさと村の経営トップを続けている。また、2005年10月に行われた「第1回日本たまごかけごはんシンポジウム」の実行委員長を務めた。なお、1986年4月から1994年3月まで、吉田村商工会長を務めており、地域経済活動の重鎮といった存在である。

藤原社長が創業者であるのに対して、経営を実務面から支えてきたのは、代表取締役専務の高岡裕司さん（52歳）である。高岡さんは、東京の大学を卒業してからしばらくして広島県の小さな写真館に勤務し、撮影やルートセールスを担当していた。「勤めてから3年過ぎた頃、写真館の仕事を生涯の仕事にしようと思い始めていました」が、突然父親から「新

しい会社を設立するので吉田村に帰ってこい」という電話がかかってきたのである。

その後、藤原社長が写真館に突然現れ、故郷の吉田村で新たに始める第三セクターの会社に戻って来るように誘われたのである。高岡さんは当時を振り返って、「あれはスカウトなどではなく強制的な拉致のような誘いであった。もともと、いずれは故郷に帰ろうと思っていたので違和感はなかった」と述懐している。また、写真館の社長も「故郷で頑張れ」と背中を押してくれたので、「後ろ髪を引かれる思いでしたが、故郷に帰ることを決心しました」ということであった。

なお、高岡さんの父親は、吉田村で運送業を営んでいたが、地元商工会の会員でもあり、吉田ふるさと村の設立にも関与していた。高岡さんは当時を思い出して、「家業を継ぐ気はなかったが、故郷の吉田村を活性化させる計画には興味を抱いた」と述懐している。

その後の吉田ふるさと村の変遷は既に明らかにしてきたとおりであり、筆者が見る限り高岡さんの経営手腕は相当のものである。事業欲に駆られて民間企業を設立しても不思議ではないように思われるが、高岡さん自身は「民間企業として経営する自信はありますが、民間企業になると経営陣が代替わりしたら利益追求が優先され、地域のために雇用創出するなどは思わなくなる可能性があります。やはり、雇用の創出と地域経済の活性化といった設立時の理念を守るためには、あくまで第三セクターであるべきと思っています」と語っている。

このように、吉田ふるさと村の発展には、設立時には村役場から資金・人材面で多大な支援があったが、会社発足後は第三セクターでありながら行政からの出向者や転籍者がいないという経営の身軽さや自主性を確保できたことが、大きく寄与している。また、地域住民が出資したという会社への参加意識も、吉田ふるさと村の発展にとって、重要な要因となっている。さらに、衰退する村への危機感と故郷への愛着を強く持った創業者と実務を担当する経営者の地元出身コンビがいたことが、会社の成長を支えてきたといえよう。

また、過疎の進行する中山間地に立地するという地理的なハンディキャップを、マスコミに情報発信することによって克服している。こうした話題づくりやイベント企画力、情報発信力といったことが新製品の開発力と結合して、更なる企業経営の拡大と雇用増に結び付くという結果をもたらしている。

なお、「おたまはん」の開発がその典型例であるが、新製品の開発力向上をもたらしているのは、社員に権限を委ねて新製品の開発に当たらせ、そのことが結果的に社員の能力向上と更なる新製品開発力に結び付くといったマネジメント手法である。

このように、吉田ふるさと村の事例は、過疎高齢化が進行する中山間地における第三セクター方式による雇用創出のあり方を示しており、そのエッセンスは大いに参考になるものと思われる。

参考資料

朝日新聞（関西版）2005年1月7日記事

朝日新聞（関西版）2007年7月30日夕刊記事

朝日新聞2010年2月28日記事

鶏鳴新聞2007年4月5日記事

日本農業新聞2008年3月17日記事

山陰中央新報2009年7月9日記事

財団法人地域活性化センター『月刊地域づくり』2007年6月号

財団法人地域活性化センター『月刊地域づくり』2009年12月号

第4章 小川の庄

山里の伝統的な郷土食であった「おやき」を誰でも食べられるように改良し、おばあさん達の実演販売によって、日本はおろか海外市場まで開拓したビジネスに育てることに成功した会社がある。村役場も参画した第三セクター方式で設立された株式会社小川の庄である。地域の高齢者に貴重な雇用機会を提供するとともに、食材を地元から調達することによって農業を下支えし、年商7億円、従業員100人規模の会社にまで成長している。

株式会社小川の庄

所在地	: 〒381-3302 長野県上水内郡小川村高府 2876
設立・目的	: 1986年、地域振興と雇用創出
資本金	: 3,000万円
年商	: 7億円(2009年)
従業員数	: 86名
業務内容	: 特産品の開発及び製造・販売

1 廃村の危機

株式会社小川の庄は、長野市の西20kmに位置する小川村にあり、白馬村に繋がるオリンピック道路沿いに本社を構えている。北アルプスの雄大な山並みを望むことのできる風光明媚な山間地であり、いくつかの谷に分かれて集落を形成している。集落が分散しているのは、入り組んだ地滑り地帯である急傾斜地帯によるものであり、平坦な農地がほとんどなく、稲作に依存した農業ができない地域である。

従って、豊かな農村とはいかない環境に置かれていることもあって、小川村は過疎・高齢化が急速に進行した地域である。若者の流出によって、人口は最盛期であった1950年の9,438人から2009年の3,139人にまで減少している。過疎化とともに高齢化も急速に進行しており、人口に占める65歳以上の高齢者比率は42%にも達している。

過疎・高齢化の進む小川村は、1980年代に農業の中心であった養蚕も衰退し、唯一の現金収入の道であった土木工事も大幅に減少し、どのように生活の糧を得ていくか分からないといった危機的状況に陥ったのである。現状を改革しない限り、廃村の危機が忍び寄っていた。

ただし、日本全体の社会状況は、バブル経済の好況期に入っていたため、政府はふるさと創生事業などを実施し、地方の時代が叫ばれはじめていた。こうした時代環境を追い風として、地域おこしのために「おやき」を世の中に出そうという話が持ち上がった。発案者は、小川の庄の創業者である権田市郎氏を中心とした7人の仲間である。

2 第三セクター方式による小川の庄の設立

権田市郎氏と7人の仲間は、若い頃に村の青年団でいろいろな活動をしてきたが、当時から村の崩壊を防ぐための振興策を模索していた。権田氏も含めて何人かが就職などで村を離れたが、村の再生についての議論は続けられていた。

狭隘な山間地である小川村では、企業・工場誘致による地域経済の再生などは無理であり、地域資源を活用した村おこしの道しかない。議論の末に到達した結論は、「農地の荒廃を防ぐには、村の農産物に付加価値を付けて売ることだ」というものであり、水田の少ない村の主食が粉物のうどん・そばとおやきであることに注目した。

創業者の権田氏は、村役場を退職して長野市近郊にある農産物加工会社に移ったが、村を出てから10年後の1980年に、小川村役場に地域振興を目的とした会社の設立話を持ち込んだ。だが、全面的な協力体制を得ることができず、計画は頓挫してしまった。5年後、再度村役場に計画を相談したところ、今度は村役場も農協も真剣に対応するという回答を得ることができ、遂に小川の庄が誕生することになった。

当時、長野県農協地域開発機構の「ふるさと田舎事業」のモデル地区指定を受けて構想を練っていた信州西山農協（現JAながの）に、権田氏が「出身地である小川村にお役に立つ仕事をしたいので力を貸してほしい」と協力を要請したことが、小川の庄設立のきっかけとなった。幸いなことに、「ふるさと田舎事業」に関しては、事業計画の中で農村加工事業だけが決まっていなかったため、そこに小川の庄の漬物生産事業をはめ込むことになったのである。

こうして株式会社小川の庄は、1986年6月に設立された。民間企業の自由闊達な経営を確保するために、あえて事業に対して全面的に協力する村からの出資は請わず、第三セクターではなく「第三セクター方式による新しい村づくり事業」とした。村役場には出資ではなく道路といった事業運営の基盤整備に関連した支援を依頼し、農協には資金の援助と製造原材料の確保を要請したのである。

資本金500万円の出資者は、権田氏が社長を務めていた民間企業（株式会社サンエー）が50%、農協が15%、権田氏とその仲間5人が35%であった。設立時の小川の庄には、郵便局の副局長、県の福祉センター課長、公民館編集委員長といった人達が、職を辞して集まった。なお、その後小川の庄は増資され、現在は資本金が3,000万円になっており、しかも全額個人出資の会社になっているため、設立時の組織形態とは異なっている。

社名の由来は、小川村が平安時代「小河庄」と呼ばれた戸隠三院の寺領であったが、鳥羽院に寄進されて皇室の荘園となった歴史から引用されたものである。なお、「小河庄」は、小川村だけではなく周辺の広い地域を範囲としていたので、民俗、風習などを同じくする地域の共通の発展とその連携を実現しようとする願望が込められている。

権田氏の要請を受けた農協は、養蚕業の衰退によって遊休施設化していた稚蚕所を改修して漬物工場とし、小川の庄設立に協力した。また、村役場からは出資こそ仰がなかったもの

の、おやきの実演販売所となっている「おやき村」に通じる急峻な山道などの道路整備に関して協力を得ることになった。

会社設立の中心人物が企業経営者であったこともあって、小川の庄の経営理念は明確である。経営方針としては、①地場産品を主体とした加工販売、②地域へのこだわりを基盤とする、③行政や農協との連携をもつ、④生きがいと幸福感のもてる「村づくり事業」とする、といったことを掲げている。また、会社のスローガンも、「明るく、楽しく、元気よく、必ず目標を達成させよう」となっている。

商品戦略は、伝統的な郷土食を今の人達の嗜好に合うように改良し、自然食・健康食として商品化することによって、地域の活性化を目指すというものである。従って、商品名も村内にある縄文遺跡にちなんで、「縄文おやき」「縄文そば」「縄文釜めし」などと命名したのである。

さらに、生涯現役で生き甲斐を持って働ける状況を作り出すために、村内に「おやき村」「農園村」「山菜村」「野沢菜村」を開村して、それぞれにおやき工房を設置し、各村には村長、助役、収入役を配置した。こうすることによって、各集落の高齢者は、歩いて行ける職場で生涯現役を実現することができたのである。

こうして村内の各集落は、それぞれの特徴を生かした産品を確立し、連携によるネットワークづくりを進めながら活性化をはかっていくことが可能となり、「一集落一品づくり」を推進していく独立採算型の体制を整備したのである。なお、当初高齢者が歩いて通うことができるように村内8カ所に工場を設置していたが、現在は経営効率を高めるために、3カ所に集約している。

3 郷土食「おやき」で村おこし

小川の庄は1986年6月に設立されたが、それに先だつ4～5月にかけて権田氏が社長を務めていた民間企業で創業メンバー7名が研修を受け、漬物工場の操業に備えた。権田氏は地域再生の構想だけではなく、小川の庄がビジネスを実際に展開するために不可欠な人材の育成も行っていたのである。

さらに、権田氏を除いて創業メンバーは企業経営に携わった経験がないため、権田氏が社長を務めていたサンエー社の協力を得るなどして、営業面での強化を行った。ベンチャー企業が創業時に直面する困難は、資金調達と販路の開拓であることが多く、小川の庄が創業直後に営業面を集中的に強化したことは、経営基盤を確立する上で効果が大きかったといえよう。

漬物工場は6月に生産を開始したが、それに続いていよいよ主役の「おやき」の製造・販売に取り組むことになった。急峻な地形や寒冷の厳しい気候ゆえに米の収穫量が少ないという地域特性から、「おやき」は米の代用食として身近な郷土食となっていた。郷土食の「おやき」は、小麦粉と水を練り合わせた皮に、野沢菜、干し大根、きのこなど四季折々の野菜

や山菜を具にして詰めて丸めたものを、囲炉裏の灰の温もりで蒸し焼きにしたものである。

だが、伝統的な作り方では灰にまみれてしまうため、そのままでは商品にならない。商品開発の経験豊富な権田社長の指導の下で製品開発に挑戦したのは、もともと家でおやきを作っていたおばあさん達であった。おばあさん達は、試行錯誤の試作を繰り返したのである。

「おやき」のビジネスを本格的にスタートさせるには生産工場が必要であるが、それ以上に重要なのが「おやき」を広く宣伝する製造販売施設である。目を付けたのが、権田氏の生家で廃屋となっていた家屋であった。木造平屋建ての田舎家の蚕室を改装し、食堂に衣替えしたのである。内部は20畳敷きの食堂と台所に分かれており、約40人の客を収容することができた。1986年11月23日に「おやき村」が開村したが、当時の賑わいを新聞記事が次のように伝えている。

「開村初日のこの日は、朝から大勢の人が訪れ、連休二日分として用意した六千個のおやきがたちまちに底をつくほど。……応援の手伝いにやってきた近所の人たちは、『あしたの分は、今夜急いで作ります。徹夜覚悟ですよ』と、うれしい悲鳴をあげていた」（読売新聞長野版1986年11月24日付）。

翌年4月28日には、いろりの周りで本格的なおやきが食べられる実演販売施設である「縄文竪穴式住居」が、食堂と廊下で繋がった奥に完成し、おやき村が施設全体を調えたのである。おやき村は、オリンピック道路沿いにある本社の反対側の山の中にあり、車1台がやっと通れる細い道で、しかも急峻なつづら折りの道を峠に向かって登っていく必要がある。

商業施設にはまったく適していないおやき村のロケーションについて、公民館編集委員長から小川の庄に転じた創業時からのメンバーである戸谷英雄常務取締役は、「こんな不便なところに施設を構えて大丈夫なのかとみんなで心配しましたが、結果的には不便さがかえって良かったようです」と語っている。

ところで、客はおやきを食べるだけでなく、おやきづくりを体験できるようになっている。おやきの美味しさと昔懐かしい囲炉裏の雰囲気は、おやき村のファンを増やすのは確実である。驚いたことに、おやき村ではそうしたビジネスチャンスを逃さない仕組みも用意している。登録すると「おやき村住民票」が交付され、おやき村の行事・催し物の通知、値引きした村民価格での商品購入などの特典を受けることができるのである。

4 グローバル化の展開

長野県の山奥で誕生した郷土食を製造販売する小川の庄は、偶然のきっかけからおやきを海外でも売るというグローバル化を展開することになった。経営戦略の中にグローバル化が明記され、「ローカル（地域）にこだわり、グローバル（世界的）に展開する」という姿勢が打ち出されたのである。

グローバル化のきっかけは突然やってきた。1989年に長野在住のパトリア・マシューさんという外国人が、東京在住の7カ国の外国人ジャーナリストを連れて、おやき村を訪問

したのである。開村以来しばしば新聞やテレビなどのマスコミでおやき村が紹介されていたため、訪ねてみようということになったのである。

だが、訪問前の外国人ジャーナリストのおやき村に対する印象は、それほど好意的なものではなかった。「地方の町や村が東京で有名になると、補助金などによって立派な建物が建ち、道路が整備されて観光客が押し寄せるが、そうした賑わいは短期間で終わり、以前よりも荒廃した地域になっているのではないか」というものであった。

だが、実際に訪問して目にしたおやき村は、道路は狭い村道、建物は古い農家を改修したもの、おまけに働いている人は少し腰の曲がりはじめた高齢者であったため、驚くとともに感動したのである。

戸谷さんの話によれば、囲炉裏の周りに集まって出来立てのおやきを食べた外国人ジャーナリストは「ベリーグッド、ワンダフル」を連発し、「みなさん、世界でこの食べ物なら評価されるから、ぜひ私たちの国に来て案内させて下さい」と言って帰ったそうである。

この話を聞いた権田社長は、早速グローバル化に向けた行動を開始し、長野県の農協開発機構、経済連、中央会、JETRO に海外進出の相談を持ちかけた。だが、どこも真剣には対応してくれなかった。こうした中で、最後に相談に行った長野県商工部は、海外進出のきっかけを提供してくれたのである。

長野県が仲介してくれたのは、ロサンゼルスで毎年開催される「ジャパン・エキスポ」という国際見本市への参加であった。「ジャパン・エキスポ」は、毎年ロサンゼルスで開催され、日本の先端技術、商工産業、伝統文化などを紹介するとともに、各県の特産品を展示販売することによって、現地の人達との交流を促進するという目的のイベントであった。これに小川の庄が、長野県代表の一員として参加することになったのである。

参加が決まってから訪米するまでの期間は、わずか1ヶ月間であった。荷物の梱包・発送、英文パンフレットの作成、さらにはおばあさん達の英会話の特訓、同行することになった神楽囃子の練習など、大忙しの毎日であった。

毎年10万人もの入場者を集めているロサンゼルスの「ジャパン・エキスポ」に、海外旅行の経験すらない75歳を筆頭に村のおばあさん達が、生まれて初めて海外に渡り、おやきの実演販売を行おうというのである。「はたしてロサンゼルスでおやきが売れるだろうか、というのがエキスポ参加者の正直な感想でした」と、当時長野県ロサンゼルス駐在員だった八重田修氏は述懐している。

1989年11月、75歳のおばあさんを筆頭に15名のおやき派遣隊が、ロサンゼルスに向けて出発した。権田社長の講演記録（「発想次第で暮らしが変わる魅力ある農産物の販売戦略と企業運営」）によれば、エキスポ会場の様子を以下のように語っている。

「おばあちゃんたちも会場の余りの大きさにやや不安に震えていました。いよいよ入場が開始され、セレモニーの道中囃子が会場に響き渡るころになりましたら、会場のメインストリートの一番奥に長野県ブースのおやきの場所が設けられておりました。村のおじいちゃん

たちの鉢巻きとはっぴ姿の太鼓、笛が会場に響き渡るのを見たら、すっかりおやきを丸めあげて山盛りに積んだ割烹着姿のおばあちゃんたちは、少し興奮しまして、感動しました。そして、不安は一気に去ってしまったのであります。焼いても焼いても間に合わない1個1ドルのおやきを求めて長蛇の列ができました。おばあちゃんたちは『ワンダフル・ワンダラーおやき』と説明しながらぼんぼん売っているのです。10万人からの入場者になると、3日間は嵐のような忙しさの中で、おばあちゃんたちはだんだんと胸を張り、日に日に元気づいてくる。そして、生き生きと目が輝いている。人垣の渦の中で褒められて、そして見事な手さばきに拍手が絶えない3日間。かつて経験したことのない満足感に、おばあちゃんたちは体が震えたと言っていました。」

出発前の心配を吹き飛ばしたのは、おばあさんパワーであった。海外は初めてなのに全く物怖じしないおばあさんパワーによって、3日間で売り上げたおやきは12,000個にも達した。八重田氏は、「紺のもんぺを着たおばあさん達で作るおやきは、その屈託のない笑顔と健康長寿食であるということが相まって、ロスっ子の気持ちを掴んだ」と語っている。エキスポでの成功は、小川の庄のスタッフにとって大きな自信となった。その後エキスポには10年間に渡って毎年参加し、従業員の半数が経験するという海外研修の場となったのである。

大成功だった「ジャパン・エキスポ」の成功要因としては、先ずはおばあさん達の奮闘と活躍、次に1個1ドルといった分かりやすい販売戦略、さらにジャパニーズ・ファーストフードであるおやきは、ハンバーガーの祖国である米国民には受け入れられやすかったことなどが考えられる。

それ以降、信州の伝統食を携えたおばあさん達の国際交流は、ドイツ、フランス、イタリア、フィリピン、オーストラリアへと展開していった。こうした小川の庄のグローバル化は、おやきを売るといったビジネスにとどまることなく、地域の国際交流へと発展していった。

1992年に「美しい村づくり構想」の一環として企画された「ヨーロッパ花街道・ふれあいの旅」で訪れたドイツ・シュバルツバルト地方のグータッハ村は、小川村と景観が似ているといったこともあって、その後地域景観づくりと長期滞在型農村交流事業の研修へと発展している。この事業は、小川の庄の社員ばかりではなく、小川村の住民も参加した国際交流事業へと発展している。

ところで、エキスポ効果は予想をはるかに超えた大きなものとなり、小川の庄の急成長に結び付くことになった。帰国後に待っていたのは、マスコミの取材攻勢であった。過疎村の一大快挙とばかりにテレビ局や新聞社の取材が殺到し、小川の庄が世の中に広く知られることになった。それに伴っておやき村を訪れる人が年々増え、おやきの生産目標650万個も達成することができ、経営もやっと軌道に乗り安定したのである。

戸谷さんによれば、「設立後の経営はかなり苦しく、エキスポが無かったら小川の庄もどうなっていたかわかりません」ということであった。正にグローバル化が、小川の庄に企業成長の機会をもたらしたといえよう。

5 製品開発と農業振興

民間企業での経営経験がある権田氏は、小川の庄の商品戦略を明確にしていた。地元の農産物をそのまま市場に出してもそれほど儲からないので、加工して付加価値を付け、他とは異なった差別化した特産品として売り出すことを考えていた。講演の中で次のように語っている。

「商品開発のことですが、特産の野沢菜漬は市場に出ると原材料の15倍、20倍の値段で売れますように、付加価値をいかに付け加えるかが重要です。そして、商品開発で最も大事なことは、よそとの違いを作り出すことです。これが企業成長の原点であります。」

こうした商品開発戦略を具体化したのが、「農家の味自慢シリーズ」である。第一号となったのは、「にんにく焼き味噌」である。この商品は、社員の小林よし子さんの家に代々伝えられていたもので、夏バテ防止に春先から必ず食べていた常備食である。だが、このままでは売れないので、権田氏は「私達が持っている15年、あるいは30年の農産加工技術をそこにちょっと入れて、味を磨き上げてみました。ダイヤのように光るのです」と語っている。

「にんにく焼き味噌」の瓶詰は、開発担当者名前が入っていて、素朴な感じがして好感が持てる。見方によっては、「野暮ったい」と感じる人もいるであろう。東京などの大都会で売る最新のケーキや菓子といった商品は、瓶のデザインや包装のやり方を斬新なものにする必要があるが、小川村の特産品にそうしたやり方は、かえって商品特性を損なってしまう可能性が高い。

「にんにく焼き味噌」は、発売以来急速に売上高を伸ばしているが、同時に類似品が全国で多数出現している。市場調査の結果を見ると、小川の庄の味噌が売上ナンバーワンとなっており、オリジナリティーの大切さを再確認することができる。

こうしたことはおやきにも当てはまり、長野県を旅するといたる所でおやきを売る店に出会う。長野県工業課の推計によれば、県内のおやき市場はおおよそ50億円で、生産者は300～350社いるなかで、小川の庄は全体の10%を占め、最大の製造企業であると思われる。

ところで、小川の庄は、おやきや味噌、漬物といった特産品の原材料を、地元の農家から購入している。おやきや漬物の原料となる小豆や野菜などは、主に村内の農家と直接契約して買い入れている。また、規格外の農産物でも原材料として利用できることから、小規模生産の高齢農業者が持ち込んだものも買い入れている。

小川の庄に農産物を供給する生産者は、設立時にはわずか5人であったが、その後の企業成長と共に380人にまで増え、季節に応じた農産物を生産・供給している。生産者への支払額は、一時は年間1億円近くにもなっている。小川の庄は、地域に雇用機会を直接創出すると共に、農業とそれに従事する人たちの生活も支えているのである。

さらに、会社設立当時の農村の主婦は、自分名義の預金通帳を持つことは稀であり、嫁として嫁ぎ先の家に埋没するといった状況に置かれていた。こうした村の状況を改善するために、小川の庄は「ほのぼの野菜貯金」を始めたのである。これは売上代金を農家の主婦の口

座に、直接振り込むという仕組みである。

「ほのぼの野菜貯金」の仕組みは、農家の主婦がしゅうと・しゅうとめに気兼ねすることなくお金を使えるようになり、経済的自立を助けるものとなった。こうした取り組みが評価され、1990年に信越郵便局から表彰を受けたのである。

このように、小川の庄の経営戦略は明確であり、地元の農産物と人材を活用して、付加価値の高い製品差別化が可能な特産品を開発・生産し、マスコミを活用しながら販売増を達成していくというものである。しかも、開発、生産、販売の各分野で、おばあさん達を中心とした高齢者パワーを活用している。こうしたビジネスモデルは、地域社会において多くの高齢者に雇用機会を提供するとともに、農家の生活を安定化させることにも寄与している。

6 高齢者パワーの活用

小川の庄の主役は、「ジャパン・エキスポ」での活躍からも分かるように、元気なおばあさん達である。通常、高齢者から連想されるイメージは、介護問題の当事者として社会のお荷物のように思われている姿である。小川の庄のおばあさん達は、この常識を覆す存在であり、高齢者も社会的に活躍できる舞台を提供されると、驚くほどのパワーを発揮することを示している。

だが、高齢者の置かれた一般的な社会状況は厳しく、社会的に活躍できるシステムや仕組みが、十分に整備されているとはいえない。要介護者が急増するといった予測が相次いで出され、それに必要な社会保障費の急増ばかりが叫ばれている。ただし、何も対策を講じていないわけではなく、国も法律を改正して65歳までの継続雇用制度の導入を、企業に促している。

少子高齢化の進展に伴って、国は厚生年金の支給開始年齢を65歳まで引き上げる法律改正を先行させたため、雇用面からの対応が必要になり、高年齢者雇用安定法を改正して、60歳未満の定年制を禁止すると共に65歳までの継続雇用を義務化した。こうした措置によって、60歳代前半層の雇用機会は拡大してきている。だが、それは必ずしも安定したものではない。

改正高年齢者雇用安定法が定めているのは、定年の引き上げ、定年制の廃止、継続雇用制度のいずれかによって65歳までの雇用を確保することである。厚生労働省「平成20年高年齢者雇用実態調査結果」によれば、定年制のない会社は26.5%、一律に定年を定めている会社は67.1%（このうちの82.0%は60歳定年）、その他の定年制が6.4%となっている。

つまり、多くの会社は60歳定年で、65歳までは1年契約更新の継続雇用制度を導入しており、高齢者の雇用が65歳まで安定しているわけではない。最近の不況下では、契約更新されずに仕事を失う高齢者が増加している。こうした中で、小川の庄では「生涯現役」を実践している。

設立後、小川の庄は順調に成長し、長野、松本、茅野、軽井沢、横浜、ロサンゼルスに分

村を設立し、おやきは年間 600 万個、漬物は 120 万袋を製造・販売するまでに成長し、売上高も 7 億円に達している。また、設立当初は 7 名でスタートしたが、現在では社員数が 86 人にまで増加している。

新卒者も採用するようになってきているが、高齢者が製造・販売の中心的な戦力となっている。年齢階層別の構成は、70 歳以上が 16 %、60 歳代が 33 %、50 歳代が 30 %、40 歳代が 13 %、30 歳代が 5 %、20 歳代が 3 %となっており、60 歳以上の高齢者が約半数を占めている。

高齢者が主力となる組織であるため、多くの企業が定めている 60 歳定年制は無意味であり、設立時は「60 歳入社、78 歳定年」でスタートし、その後 10 年を経過した段階で定年制を廃止した。だが、15 年経過した段階で、「若い人たちに申し訳ないからぼちぼち辞めなくては」という高齢者が増えてきたため、定年制を復活させて 78 歳にした。

だが、78 歳になっても元気な高齢者がいるので、78 歳で一律に定年退職しなくてもよいということになり、現在では「60 歳入社、78 歳以上定年制」にしている。これは 60 歳でも入社でき、定年は一応 78 歳であるが、仕事に支障がなければ勤務延長することができ、それに伴って定年も自動延長になるという意味である。

従って、実態としては特に定年制があるわけではなく、自己申告による退職制度となっている。つまり、足腰が衰えて業務に支障が出るようになった時が退職であり、実質的には生涯現役制度となっている。会社のスローガンも、「明るく、楽しく、元気よく」としている。

生涯現役の先頭を走っているのが、おやき村村長の権田近芳氏である。大正 13 年（1924 年）生まれの 86 歳である。既に紹介したように、おやき村に行く则会えるが、大きな声で客と話を楽しんでおり、とても 86 歳には見えない。おやき村の村長になる前は、建設会社で現場監督を務め、定年を機に設立間もない小川の庄に入社し、初代のおやき村村長に就任している。現在はおやき村の永代村長となっており、生涯現役を實踐中である。

ところで、一般的に定年のない生涯現役制度を導入するためには、年功賃金が抱えている問題点を、解消させる必要がある。年功賃金のような右肩上がりの昇給制度は、賃金が高い中高年者は、担当している仕事内容よりも賃金水準が大幅に高くなってしまい、といった問題を発生させてしまう。

それゆえ、企業は定年を契機として、大幅な賃金調整を実施することになる。定年後の仕事内容も、補助的業務や周辺業務に変更される場合が多く、真の意味で高齢者を活用するといった状況にはなっていない。さらに、賃金、仕事内容が大幅に変わっても、勤務時間はほとんど変わらない場合が多い。こうなると、高齢者はやる気を失ってしまう。

こうした年功賃金の弊害を除去するには、一定年齢以上の社員に対しては、担当している仕事内容に応じた職務・職責給で処遇するといったことが必要である。つまり、人に等級が付いていくのではなく、その時担当している仕事内容に基づいて職務等級の格付けがなされ、それに見合った給与が支給されるという世界である。仕事内容も変わらず、業績や貢献度も定年前と同じであれば、給与も変わらないという世界である。

小川の庄の高齢者は、幸いにも 60 歳入社といった社員が大半を占めているので、年功賃金で処遇されてきた長期勤続社員がいない。従って、年金併用型も含めて賃金を低い水準に抑え、みんなが仲良く働けるように、各人の賃金差をほとんどなくしたフラットな賃金構造にしている。こうしたことが、実質的に定年の無い生涯現役を可能にしている。

高齢者雇用に関する日本全体の状況は、社会的要請や高年齢者雇用安定法に対応するためといった企業が多く、その内容は必ずしも高齢者を活用するといった状況にはなっていない。これに対して、小川の庄は高齢者の活用に関して、大変参考になるビジネスモデルを提供している。

最も重要なのは、高齢者パワーを発揮できるように、ビジネスの中心で高齢者が活躍できるようにしていることである。特産品の開発からおやきの実演販売までおばあさん達が担っており、補助的業務を担当するのではなく、基幹的業務そのものを担当している。定年・再雇用に伴って基幹業務から外して周辺業務や支援業務などを担当させ、一律に給与を大幅低下させる一般的な高齢者の活用法とは、全く異なる内容となっている。

小川の庄の高齢者活用法は、高齢化の進展による要介護者と社会保障費の増加に目を奪われがちな国の政策や世論に対して、再考を促しているように思われる。すなわち、高齢者が活躍できる舞台を用意できれば、生涯現役によって元気な高齢者が増え、そのことが結果的に要介護者の発生を抑制することになる。

7 創業者の横顔

小川の庄の生みの親でもあり育ての親でもある権田市郎氏は、1937（昭和 12 年）に小川村の農家の長男として生まれた。県立中条高校を卒業してから、揺れ動く人生を歩むことになった。まず、高校卒業後農家の後継ぎとして頑張ったものの、19 歳の時に突然労働意欲を失くし、1 年間布団の中で生活してしまったという引きこもりの経験者である。引きこもりの原因は、「9 人の兄弟の面倒を見ながらどうやって農業を継いでいくか」といった将来に対する不安であった。最近多い「何となく社会に出たくない」といった若者の引きこもりとは違うのである。

権田氏は農業の将来を真剣に考え悩む毎日を送り、考えたことを手帳に書きとめていたが、遂に「自給自足で行きたい」という結論に達したのである。だが、父親を亡くした 11 人家族が自給自足でやって行くには、当時の環境はかなり難しいものがあつた。思い悩む毎日を送っている時、幸運にも有線放送で「米国短期農業労務者募集」という朗報を得て、米国の農業を研修体験することになった。

村の青年団員 32 名が壮行会を行ってくれた直後の 1959 年 12 月から 3 年間、カリフォルニア州サンディエゴの近郊に滞在し、効率的な米国型農業を目の当たりにしたのである。1962 年 12 月、様々なことを学んで感動した米国から帰国したが、出迎えてくれた青年団員は 7 名であり、若者の農村離れは深刻であつた。

帰国の翌年、誘いがあった村役場に就職することになり、総務部を経験した後に第一次農業構造改善事業を担当することになった。さらに、農業委員会事務局なども経験し、農村の危機的状況を再認識することになった。「農村の崩壊をくい止めるにはどうしたらよいか」といった問題を、村の若者と一緒に真剣に議論してレポートにまとめ、村の計画に反映してもらうなど活発に活動した。

だが、村に留まる限り井の中の蛙で、改革のノウハウを習得するのは無理であると決断した権田氏は、8年間勤務した村役場を退職し、新天地を求めて村を出ることにしたのである。数人の仲間と「10年経ったら村に戻ろう」と約束し、武者修行のために村を後にした。長野市近郊にある農産物加工会社である株式会社サンエーに入社することになったが、持ち前のやる気と努力で、短期間のうちに頭角を現したのである。

権田氏を良く知る戸谷さんによれば、「権田社長は自らのアイデアを商品化し、それを売りまくるといった実践型の社員で、商品開発から製造、販売までを熟知した人物でした」と語っている。こうした人物が、故郷である小川村の活性化を常に気にかけ、小川の庄を設立したというわけである。

村を出てから10年後の1980年、権田氏は村おこしの計画を役場に打診したが、全面的に協力・応援するのは難しいという回答であった。権田氏は、「当時はまだ農村崩壊の危機感がそれほどなかったように思われた」と回想している。さらに、1986年に再度村役場に計画を相談したところ、村役場も農協も真剣に対応するという回答を得ることができたのである。

こうして、地域経済の活性化と雇用創出のために、第三セクター方式による小川の庄を仲間と設立したわけであるが、権田氏の考え方や行動には、外国での経験が色濃く反映されている。米国での研修体験は、外国人ジャーナリストの訪問をきっかけとして、素早い行動でジャパン・エキスポへの参加を実現したことに反映されている。

また、ヨーロッパ視察旅行は、商品開発の哲学を権田氏に植え付けたようで、講演の中で次のように語っている。

「農村にとって大事なヒントを与えてくれたのはイタリアです。バルサミコやパルマの生ハムは、どこからか見つけてきて物まねをして作るというのではなく、長年の歴史をかけて地元で育てられた牛や豚、農作物を加工して出していくということが、最もよその違いを創出する大事な開発の原点だと彼らが言うております。私もそれを右にならえで一生懸命見直しを進めているところであります。」

小川の庄の商品戦略は、差別化と付加価値化を最も重視しており、地元の農産物を加工して付加価値をつけ、他社の商品とは一味異なる差別化した商品を開発・生産・販売するというものである。さらに、こうした商品戦略を実行するために、高齢者パワーを引き出す仕組みを築きあげた、というのが権田氏の経営戦略であった。

だが、残念なことに権田市郎氏は、2006年に68歳で急逝した。創業者が築いた小川の庄は、

実弟である権田辰夫氏が受け継いでいる。また、権田氏の息子である権田公隆氏が、東京の会社を辞めて故郷にUターンし、経営の実務面を担当している。新経営陣は、創業者の経営方針を継承するとともに、若い世代の社員を新たに採用し、ネット販売の拡大に努めるなど、新たな業容拡大も進めている。

以上のように、極めて不利な立地条件の下で、地元の農産物と高齢者を活用しておやきをはじめとした特産品を開発・生産・販売することによって、売上高7億円というビジネスにまで育ってきた小川の庄は、以下のような成功要因によって支えられているといえよう。

まず、明確な経営戦略が存在しており、地域資源（原材料、人的資源）を活用して付加価値化、差別化した製品を開発・生産するとともに、海外も含めた地域外への販売を積極的に進め、地産地消から地産地商への脱皮に成功している。マーケティングに関しては、おばあさん達の実演販売による宣伝効果を、最大限に活用している。さらに、マスコミを活用した情報発信を巧みに使い、売上高の増加に結び付けている。さらに、ネット販売といった新たな販売手法も、積極的に活用している。

さらに、権田市郎氏という企業経営に通じた強力なリーダーの存在と、それを支えた仲間が存在したこと、農協や村役場といった公的セクターと程よい距離を保つ第三セクター方式といった経営形態をとったことも、重要な成功要因となっている。

このように、小川の庄が成功させたおやきのビジネスモデルは、農業を中核とした地域興しの代表的モデルであり、いわゆる「六次産業化」の典型例である。すなわち、農業の一次産業、農産物を加工・製造する二次産業、製品を販売する三次産業を統合して、六次産業化したケースである。

参考資料

小川の庄編『ジャパンエキスポ'91 参加報告書』1992年
小川の庄編『小川の庄 10年のあゆみ』1997年

第5章 明宝ハム・明宝レディース

岐阜県の郡上八幡駅から高山市方面に車で約30分走ると、奥美濃の緑深い山間に明宝村がある。2004年の7町村合併によって、現在の住所は岐阜県郡上市明宝となっている。明宝村は過疎地域であり、町村合併があった2004年2月1日の推計人口は2,090人であった。村の94%を山林が占める明宝村では、農林業以外に安定的な雇用を提供する産業・企業がほとんどなく、若年者の流出による過疎・高齢化が進行していた。

過疎・高齢化の進行に歯止めをかけるためには、地域に安定的な雇用機会を提供する企業が必要であるが、山間の過疎地といった地理的ハンディキャップから企業誘致は非常に難しい。こうした厳しい状況を打破するために、第三セクター方式による企業が次々と設立され、雇用創出を実現したのである。

村興しの仕掛け人は、明宝村村長の高田三郎氏であった。高田村長は、地域に安定的な雇用機会を提供するために、第三セクター方式による企業を次々と設立していった。1988年に明宝特産物加工株式会社（明宝ハム等の食肉加工食品の製造販売）とめいほう高原開発株式会社（めいほうスキー場の運営）が、1990年に明宝温泉開発株式会社（源泉の管理）と株式会社明宝マスターズ（道の駅物産館、焼肉ハウス、レンタルコテージの運営）が、1992年に株式会社明宝レディース（トマトケチャップ等の製造販売）が設立された。

設立された第三セクター方式による企業の中で、雇用創出の中心に位置しているのが、明宝特産物加工株式会社と株式会社明宝レディースである。

1 明宝ハム

明宝特産物加工株式会社

所在地	: 〒501-4302 岐阜県郡上市明宝気良47-3
設立・目的	: 1988年、地域産振興と雇用の場の創出
資本金	: 3,000万円（株）
出資構成	: 一般社団法人明宝（73%）、郡上市（10%）、明宝7自治体（17%）
年商	: 13億7,512万円（2010年3月期）
従業員数	: 79名（パート12名を含む）
業務内容	: ハム等の食肉製品の製造・販売

地域の畜産振興と山間地の食生活改善を目的として農協が設立したハムの加工所の増産計画をめぐって、農協と村が対立してしまった。人口の多い地区への移転を計画した農協に対して、村は地元での増産を考えていた。最終的には、村が現在の第三セクター方式の会社を設立して、事業を継承することになった。その後、第三セクター方式の会社は、明宝ハムを

全国的に売れる商品に成長させ、従業員も 79 人にまで増やし、地域振興と雇用創出に成功している。明宝ハムを生産・販売しているのが、明宝特産物加工株式会社である。

1-1 テレビ放映をきっかけに人気化

明宝ハムの歴史はかなり古く、1953 年に農山村の食生活改善運動と村の畜産振興を目的として、農協の職員によって奥明方農協加工所の一室でハムの製造が始められた。生產品目がなぜハムなのかというと、当時日本の栄養状態は余り良くなく、特に農村は改善の必要性が高かった。

食生活の改善には動物性タンパク質の摂取が必要であったこと、さらに村の畜産振興を目的として、「新農村建設国庫補助」事業としてはじめられたのがハムの生産であった。なお、当時の村名は明方村で、ハムも明方ハムと呼ばれていた。

しかし、当時は農家がハムを購入することは贅沢であると受け止められたため消費は進まず、市場では大手メーカーに太刀打ちできず低迷が続いた。そこで現状を打開するために、プレスハムに絞って近隣の八幡を中心に、土産品として売り出した。だが、それほど売上高は伸びず、当時の生産量は年間 36,000 本にとどまっていた。

1973 年、明方農協は郡上農協と合併し、郡上農協明方支店として業務を開始したが、ハム生産は赤字であったため、その存続が危ぶまれていた。だが、1980 年に NHK テレビ「明るい農村」で、「農民ハム 18 万本」というタイトルで全国放送されたことがきっかけになって、明方ハムの知名度は全国的に高まり、売上高が急増し始めたのである。「手作り作業で 100% 豚肉」を売り物に自然食ブームにも乗って、放映された年の生産量が 10 万本であったのに対して、1983 年には 19 万本、1987 年には 38 万本へと急増していった。さらに、1983 年には優れた営農集団に贈られる岐阜県朝日農業賞を受賞し、知名度の向上に一役買ったのである。

1984 年当時、中元時期と年末は贈答品として人気が高まり、普段は日産 800 本ペースで生産している工場が、1,400 本まで増産しても品切れという繁忙状態であった。なかなか手に入らないため、「幻のハム」とまでいわれた。

こうした状況に対応するためには、工場の増築・増産が必要であったが、幸いにも 1985 年度から当時の明方村で進められていた公社営畜産基地建設事業の「特認事業」として、補助事業採択の見通しがついたのである。1986 年には現在の工場の場所に、郡上農協が村と協力して工場を拡張する計画が進められていた。

だが、驚いたことに農協は補助事業を断り、事業拡大のために従業員確保が容易な就業人口の多い隣接の八幡に、工場を移転させることを決定したのである。

1-2 農協と対立し村が新会社設立

過疎化に対応するために地域振興と雇用創出に取り組んでいた明方村は、全く異なる農協

の決定を、到底受け入れられなかった。そこで村は独自に新たな会社を設立し、公社営畜産基地建設事業を進めることにしたのである。こうして1988年に設立されたのが、第三セクター方式の明方特産物加工株式会社である。

新会社の設立は、村内の7つの地区の各消費組合、商工会、森林組合と村が出資し、村民総参加によるものであった。社長には当時村長であった高田三郎氏が就任し、実質的な経営を担当する専務には、現在代表取締役にある高田徹氏が就任した。

農協の工場移転計画に反対した高田村長は、村内に新工場を建設して村単独でハムの生産・販売をスタートさせた。食肉加工用の新工場は1988年5月に完成し、鉄筋コンクリート平屋建て（約872平方メートル）で、見学者用通路が設けられた。設備を含めた総事業費は1億9,000万円で、全額明宝特産物加工株式会社が負担した。

興味深いのは、新工場の建設・稼働に伴って、それまでハムの生産に携わっていた農協職員が、退職して新会社に転籍したが、役場の職員を出向・転籍させることはなかったことである。「商売やるのに役人は要らない」という村長の考えが、反映された結果である。出資した自治体が第三セクターの会社に役人を送り込み、迅速かつ自立的な経営の邪魔をしてしまったといったケースとは、全く異なる行政の姿勢である。

新会社で実質的な企業経営を担当した当時の高田徹専務は、設立時の経営には相当の苦勞を強いられた。トラックにハムを積んで自ら運転して肉屋などに売り込むとともに、スナックの店主に頼み込んでハムを客に試食してもらったりしていた。また、ぎふ未来博に出店し、「価値あるうまさで」をキャッチフレーズに、派手なオレンジ色のハッピーを着て、明宝ハムの販売と宣伝に奔走したこともあった。

なお、現工場長の大坪知樹氏は、会社設立当時ドイツに2ヶ月間研修に行き、工場に導入したドイツ製の生産設備・機械の操作方法などを学んできた。ドイツ研修は、生産性の向上などには役だったが、ハムの味付けには影響を与えなかった。ドイツのハムやソーセージは油濃くて塩辛いいため、必ずしも日本人の味覚に合うというわけではないからである。

新会社では、明方ハムの製造技術と手作りの味をそのまま継承したが、商品名は「明方村の宝」という願いを託して「明宝ハム」と改めたのである。袂を分けた農協は、明方ハムだけを製造して岐阜県内で販売したのに対して、明宝ハムはソーセージなどの姉妹品を開発・製造し、岐阜県を超えたより広域での販売を目指した。

その後、高田村長による一連の第三セクターの会社設立で誕生した「めいほうスキー場」が、広く知られるようになったことを契機として、1992年に村が明方村から明宝村に改名するとともに、会社名も明宝特産物加工株式会社に変更したのである。

商品戦略もプレスハムに加えて、スモークドハム、ポークソーセージ、スモークソーセージ、パセリソーセージ、ハンバーグ、フランクフルトなどの新製品を開発・製造し、売上高を着実に伸ばしていった。そして、1992年には第二工場を新設し、さらなる飛躍に備えたのである。

1-3 手作りで安心・安全の明宝ハム

明宝ハムは、国産の豚のもも肉だけを使用し、食品添加物の使用を極力抑えた手作りの商品である。もも肉は生肉を使用し、豚肉の臭みがでる冷凍やチルドの肉は使っていない。また、食品添加物に関しては、保存料、着色料、酸化防止剤、増量剤は一切使用していないが、極微量の亜硝酸 Na とリン酸塩が入っている。これらは天然の岩塩に含まれているために混入しているが、厚生労働省の安全基準の3分の1以下であるにも拘わらず表記しているのは、食品衛生法の表示法に基づいているからである。

明宝ハムは、歯ごたえがあるマイルドな味付けのハムであるが、こうした味は豚の生肉の中からもも肉だけを仕入れ、それに秘伝の調味料を加えて生み出される。秘伝の調味料は、現在工場長と品質管理部長の2人で調合している。大手メーカーのハムは、肉そのものに直接調味料で味付けするが、明宝ハムはもも肉を一旦裁断して筋をとり、その肉を塩漬けにしてから調味料を加えるという手間のかかる造り方をしている。

なお、豚のもも肉は、年間約700トン仕入れるが、以前は地元の畜産業者からも購入していたが、現在は畜産業が衰退したこともあって、大半を鹿児島県などの国産ブランド肉を使用している。

明宝ハムの製造現場を見学すると、肉の解体作業が非常に大変であることがわかる。肉の中にある細かい筋を一本一本手作業で切り取っていくが、筋を切り取る熟練技能と根気を必要とする仕事である。若い社員は直ぐに根を上げてしまうため、この工程の作業者は中高年の女性が主力となっている。筋を取り除かれた豚肉は大変柔らかくなり、ハムの味を根底から支えているようである。

地域の特産物は、造ること以上にマーケティングや販路の確保が難しいが、明宝ハムも苦労している。大手スーパーは、単独で連絡しても相手にしてくれないが、県が仲介してくれると会ってくれる。時には納入に成功することもあり、一旦店頭においてもらえれば、味が良く安心・安全なハムなので、一定規模の売り上げを達成できる。

明宝ハムのマーケティングに、県の口利きはそれなりの効果を発揮している。助成金のような財政支出を伴うものばかりが、有効な地方自治体の支援策であると思われる状況下で、金のかからない口利きや紹介といった支援策も、かなりの効果を発揮しているのである。

販売ルートとしては、大手スーパーに加えて卸売業者による代理店や道の駅での販売、ネット・電話・FAXによる直販がある。売上高の割合は、大手スーパーが30%、代理店が40%、道の駅が20%、通販が5%、その他5%となっている。インターネット等を活用した直販比率がかなり低いことに驚かされるが、今後はこうした手法による販売促進が、経営課題の一つであるといえよう。なお、宣伝・広告に関しては、口コミもさることながら、NHKをはじめとしたマスコミに取り上げられたことによる効果大きい。

明宝ハムの販売上の悩みとしては、手間のかかる造り方をしているため価格が高いことである。代表的な商品である明宝ハム(400g)は1,030円するため、デフレ経済に陥っている

状況下では、購入をためらう客も多いものと思われる。そこで考案されたのが、サイズを小さくした明宝ミニハム（280g）を、750円で販売するという販売戦略である。幸いなことに、ミニハムの売れ行きは好調である。

1-4 着実な企業成長と雇用拡大

明宝ハムの経営は、新会社設立までにかかなりの経験を積んでいたことなどが影響して、設立直後から安定的かつ着実に成長してきている。売上高は順調に伸び、1989年3月期（第2期）は4億654万円であったが、2010年3月期には13億7,512万円となり、約3.4倍にまで拡大している。また、利益に関しても、第2期には黒字転換し、以後赤字を出すことなく黒字決算が続いており、2010年3月期の税引き後の利益は、4,729万円となっている。

経営が順調に推移したこともあって、1992年には本社工場横に第二工場を増築し、2004年には明宝温泉開発株式会社と道の駅の運営を担当している株式会社明宝マスターズの全株式を引き受け、完全子会社化している。道の駅・明宝には、物産館が併設されていて、明宝ハムや明宝レディースのトマトケチャップといった地元の特産品が売られている。なお、道の駅・明宝は人気があり、平日には平均400台、休日には平均1,200台の車が訪れている。

順調な明宝ハムの売上げ増と並行して、雇用の拡大も着実に進展してきており、従業員数は、会社設立時の第1期末は16名であったが、第23期末（2010年3月末）には81名まで増加している。なお、2010年7月1日現在の従業員数は、正社員67名、パート12名、合計79名であり、男性40名（平均年齢39.5歳）、女性27名（同47.1歳）となっている。男性は30歳代（11名）と40歳代（15名）が多く、女性は50歳代（14名）が多くなっているが、20歳代も男性8名、女性4名おり、極端に高齢化した年齢構成になっているわけではない。

ただし、毎年大卒や高卒を定期採用するというわけにはいかず、中途採用も含めて1～2名を採用する年もあれば、採用しないという年もある。昨年は大卒1名、今年は高卒1名を採用している。

中途採用に関しては、Uターン者ばかりではなくIターン者も採用している。三重県からのIターン者（女性33歳）は、めいほうスキー場でアルバイトをしていたが、その後明宝ハムに勤めることになり、森林組合の男性と結婚して定住している。地域もこうした若者の流入を歓迎している。

明宝ハムの職場は、営業、総務、品質管理、安全衛生施設管理、工場に分かれているが、配置人員が最も多いのは、工場の解体課である。2010年3月末現在で、解体課の配置人員は29名となっており、もも肉を解体して筋を取り除くという手間のかかる仕事を担当している。解体課に次いで人員が多いのが製造課であり、15名を配置している。

新入社員の育成は、以前は工場と営業をローテーションさせたりしていたが、最近は分業体制を強めており、昨年採用した大卒者は営業に、今年採用した高卒者は工場に、それぞれ

配置されている。

人材の採用・育成に関しては、やはり若い人達がUターンなりIターンなりで入社してくれることを希望している。特に、ネットの直販体制を強化する必要性から、IT関連の仕事をしてくれる大卒人材を求めている。都会と異なる山奥の職場であるため、高給目当てに働くのではなく、地域の会社を発展させて地域社会の活性化に貢献するといった愛社精神を持って働いてくれそうな人材を、強く求めている。

このように明宝ハムは、農協から独立して第三セクター方式の会社として設立され、現在まで順調に成長してきており、地域で最大の会社組織になっている。旧明宝村地域では、5軒に1軒の割合で明宝ハムの社員がいるという状況である。農協の移転計画に反対して村が設立した第三セクターの会社が、地元貴重な雇用機会を提供している。

2 明宝レディース

農家の主婦が、捨てられていた規格外のトマトの再利用を考えた末にたどり着いたのは、トマトケチャップの製造であった。村長の全面的な支援もあって、社員は女性だけという第三セクターの会社を設立し、安全・安心の無添加食品であるトマトケチャップなどを製造・販売しているのが、株式会社明宝レディースである。

株式会社明宝レディース

所在地：〒501-4302 岐阜県郡上市明宝寒水（かのみず）268-1
設立・目的：1992年 地域産業の振興・女性の雇用の場の創出
資本金：1,000万円（200株）
出資構成：郡上市（15%）、法人・団体（60%）、個人（25%）
年商：1億5,000万円（2009年5月期）
従業員数：17名（パート含む）
業務内容：特産品の開発及び製造・販売、食堂・喫茶店・売店の経営、
デイサービス（給食）

2-1 農家の主婦による特産品開発

郡上八幡駅から溪流沿いの国道472号線を高山市方面に車で約30分走り、側道を少し上った奥美濃の緑深い山の中に、株式会社明宝レディースの社屋が佇んでいる。明宝レディースは、1992年に設立された第三セクターの会社であり、社員は全員女性というめずらしい会社である。女性だけの会社となっているのは、旧明宝村高田三郎村長が、「第三セクターで女性だけの会社をやってみないか」と要請したことによるものである。

高田村長は、一連の第三セクター方式による会社設立の最後に、女性に働く場所を提供する会社の設立を構想していた。白羽の矢が立てられたのが、食品の製造・販売で活発に活動

していた本川榮子さん達の女性グループであった。本川さんは、現在明宝レディースの代表取締役社長であり、高田村長の構想を具体化させた創業者である。

明宝レディース設立までの歩みを見ると、農村女性の食品開発にかける情熱が伝わってくる。女性グループの活動の契機となったのは、「農家に嫁に来たら楽しみがないので、みんなが集まって話をしたりしましょう」といった本川さんの呼びかけであった。呼びかけに応じて11名の仲間が集まり、「芝生グループ」を1961年に結成した。結成したこのグループは、姑の悪口を言い合う集まりではなく、食生活の改善、生活環境の改善などを話し合う生活改善グループとなっていた。

その後、1975年に仲間7名で仲良しグループを結成し、米の減反に悩まされる村の現状を改善するために、何かやろうということになった。女性の力で地域を元気づけるために取組んだのが、1977年からはじめた夏秋トマトの栽培であった。だが、村でトマト栽培が盛んになると供給過剰問題が発生し、市場に持ち込むまでに傷んでしまう完熟トマトは、農協に出荷しても規格外のトマトとして、捨てられてしまっていた。

仲良しグループは、大きさや色などが規格に合わない規格外トマトが捨てられてしまうため、「もったいないので何とか活用する方法はないものか」と思案した結果、1983年から始めたのがトマトケッチャップの試作であった。トマトケッチャップ以外にも、1981年に青空市場を開設してこんにゃくの試作・製造販売、1982年に名古屋市にある奥美濃物産店に朴（ほお）葉ずしを出品するなどした。また、グループの結成にも積極的であり、1983年には10名から成る若草グループを、1986年には明宝村農村婦人クラブを結成している。そして、郷土食「おからもち」の製造法を統一し、岐阜県農業フェスティバルに明宝村農業婦人クラブコーナーを設けて、「おからもち」を販売した。

さらに、1988年には摘果メロンの酒粕漬、飛騨紅かぶ漬の商品化に取り組み、1989年にはトマトケッチャップの製造・販売を開始している。1990年にはスイートコーンの栽培・加工・冷凍貯蔵に取り組み、めいほうスキー場に「農業婦人の店」を開店している。そして、高田村長の要請に応じて、1992年に株式会社明宝レディースを設立したのである。

このように、明宝レディース設立までの歩みは、農村の主婦グループが、次々と新製品の試作・商品化に挑戦し、完成した商品を物産店などで販売することを積み重ねてきた歴史となっている。

2-2 明宝レディースの設立

第三セクター方式による株式会社明宝レディースは、本川さん達の活動が任意団体では限界が見えてきたと感じ始めた時に、高田村長の要請が舞い込んできたことによって、1992年に設立された。

だが、設立当時のグループの意識は、本川さんによれば「婦人クラブにみんなが集まって一緒に楽しく遊び、イベントに参加して利益が出たらみんなに分けましょう」といった雰囲気

で、農村の主婦にとってそもそも会社がどのようなものなのか全く分からなかった」といったものであった。村の支援は、グループを結成したころから「こういうものを作ってくれないか」といった形でしばしば寄せられていたが、明宝レディースの設立に関しても、「それこそ手とり足とりといった状況でした」とのことで、全面的支援が行われた。

設立時の資本金 1,000 万円は、明宝村 60 株、芝生・仲良し・若草グループ 50 株、明宝特産物加工株式会社 50 株、株式会社明宝マスターズ 40 株の出資構成となり、合計で 200 株（額面 5 万円）となった。明宝村を筆頭に他の第三セクターの会社が出資者に加わるといった、正に三セクファミリーグループを形成するかのような関係になっている。なお、社名の名付け親は、当時の梶原拓岐岐阜県知事であった。

さらに、資本金への出資に加えて、村は本社・工場施設を建設して、その建物を明宝レディースに貸与するという方法で、経営が軌道に乗ることを支援した。中山間地の農村主婦グループが、単独で会社を設立して経営を軌道に乗せるといったことはかなり難しいはずであり、行政の支援は不可欠であったといえよう。

1997 年、村によって現在の社屋が建設され、明宝レディースはそこに本社および工場を移転させ、本格的な生産活動を開始した。なお、事務所・工場が入った社屋の賃貸料として、明宝レディースは村に賃貸料として 1 日 3,500 円を支払った。さらに幸運なことに、町村合併に伴って社屋そのものが、明宝レディースに譲渡されたのである。

農産物加工事業以外の分野にも進出しており、1992 年に温泉施設の明宝温泉にうどん・そばの店である「ゆうゆう」を開店している。なお、「ゆうゆう」は、2010 年に一般社団法人明宝に事業譲渡している。さらに、1997 年にはデイサービスの昼食担当に新規参入、2003 年には道の駅明宝に食事処「おかみさん」を開店している。

「和食ところ おかみさん」は、郡上八幡から北上するせせらぎ街道（国道 472 号線）沿いにある「道の駅・明宝 磨墨の里公園」の一角にある直営店である。お勧め品は「日替り弁当」（800 円）で、地元の食材を使ったおかずに、五穀米、つぎ汁が付いている。つぎ汁は、明宝レディースの本社工場がある寒水（かのみず）地区の郷土料理であり、汁を「注（つ）ぎまわった」ところから「つぎ汁」と名付けられたとされている。明宝南蛮、昆布、干椎茸、煮干等をじっくり煮出し、細かく刻んだ手作りの明宝おかみさんとうふを具としたシンプルなすまし汁のようなものであるが、辛味とコクがありなかなかのものである。

農村の女性が地元の食材を使って色々な食品を開発し、地域振興と地域における女性の雇用機会を提供することに努力している明宝レディースの活動は、次第に世の中に知られるようになり、いくつかの賞を受賞するという榮譽に浴している。1997 年に中日農業賞を受賞、2003 年に政府主催の「地域産業おこしに燃える人の会」に本川社長が選出され、同年に自治省（現総務省）所管の（社）地域経済総合研究所第 8 回ちいき経済賞「ふるさとスピリッツ賞」を受賞、2004 年に農林水産省「立ち上がる農山漁村」に選定され、同年に岐阜県農林水産オリベ賞を受賞、2005 年に経済産業省・農林水産省「農商工連携 88 選」に選定されている。

2-3 トマトケチャップの製造・販売

明宝レディースの主力商品であるトマトケチャップは、地域でトマト栽培が盛んになった結果、形や大きさが規格に合わないといった規格外のトマトが次第に増え、収穫量の約20%を捨てていたため、「捨てるなんてもったいないから何かに利用できないかね」といった意見がきっかけになって開発された。

農協など大量の農産物の物流に携わる業者は、輸送効率を高めるために箱に詰め易い真直ぐなキュウリだけを扱う。また、完熟トマトは流通過程で腐ってしまうため扱わない。こうして、規格外にされた野菜は、消費者には届かず廃棄されてしまうのである。

明宝レディースのトマトケチャップは、地元特産の完熟した「桃太郎」トマトを原材料に使用し、各種の調味料を加えて味を調えている。また、へた取りから煮込み、瓶詰めなど全ての作業工程を手作業で行っている。全工程を手作業で行っている中で、最も重要なのが煮込み工程である。

とろみ状になったトマトを大きな鍋に入れて約4時間煮込むが、その間にとろみ具合を見ながら調味料を何回かに分けて入れながら味を調べ、焦げ付かないように常に手作業でかき混ぜる。トマトケチャップの味を決めるのは、トマトそのものの味と煮込み工程で加える調味料であるが、調味料には食塩、砂糖、醸造酢、ニンニク、唐辛子、ローレル・シナモンを使用しており、合成食品添加物や防腐剤は一切使用していない。この調味料をいかに作るかが味の決め手となり、明宝レディースのトマトケチャップの秘伝の技になっている。

大手メーカーのトマトケチャップと比較して、明宝レディースのトマトケチャップの特徴は、トマトの濃厚な味が強いことである。スパゲティ、オムライス、ピザなどに使う他に、パンに塗ったりご飯にかけても大変美味しい。デザートとしてそのまま食べる購入者もいるそうである。素材の完熟トマトの味を最大限生かすように造られているからであろう。

だが、自然食で安全かつ美味しい明宝レディースのトマトケチャップも、当初はなかなか売れず、「トマトの在庫は溜まるしどうしようかと思った」ほどであった。各種のイベントに参加して販売増に努めたりした結果、口コミによって顧客が徐々に広まっていった。そうした中で、毎夏開催されている「めいほう高原音楽祭」に参加したことがきっかけとなって、1997年に大手テレビ局の料理番組で取り上げられると、注文が急に増え始めた。

テレビ放映直後は事務所の電話が注文で鳴りっぱなしになり、担当者が22時頃まで残業する羽目になってしまったほどであった。さらに、その後もテレビや雑誌でたびたび取り上げられたこともあって、顧客が全国に拡がりはじめ、売上も順調に伸びていった。テレビ放映前は年間2万本程度であった販売高が、放映後は20万本以上に跳ね上がった。トマトケチャップの生産能力は、設立時は12万本であったが、その後増設して23万本まで拡大しているが、限界ぎりぎりまで注文が入ってしまったわけである。テレビの威力をまざまざと示す数字である。なお、最近の販売高も約20万本前後で推移している。

明宝レディースのトマトケチャップは、手作りの商品であるため供給量に限界があり、注

文に応じきれない時がしばしばある。大量生産を目的とした商品ではないため、当然のことながら供給量に制限があるが、このことは商品そのものに希少価値を与えることになり、手作りのために価格が高くなってしまいうというハンディキャップを克服することができる。実際、「明宝トマトケチャップ」は、1ビン300g入りで580円となっており、大量生産された大手メーカーの類似品よりもかなり高い。

なお、明宝レディースには営業・販売部門がなく、専門の担当者も置いていない。本川さんによれば、「口が重い人ばかりで営業は苦手」とのことであるが、テレビ放映が無料のCMとなるとともに、普段は同じ第三セクターの会社である明宝ハムの営業担当者が、一緒に売り込んでくれるといった環境に置かれている。また、道の駅での販売も含めて、第三セクターの会社が企業グループを形成し、資本出資や販売に協力し合っている。

ところで、トマトケチャップの原材料となるトマトは、地域の農家から調達しており、地域の農業を支えるといった役割も果たしている。地元の旧明宝村地域では、20軒の農家からトマトを調達しているが、全体に占める割合は10%程度である。時には、余ったトマトを1～2キロ持ってくる農家もあり、その都度購入している。

最近では生産量が拡大しているため、原材料のトマトの大半は、郡上市や高山市といった周辺地域から調達しており、調達額は平成20年度1,516万円に達している。なお、8月に仕入れたトマトは、通年生産が可能ないように冷凍しておくが、冷凍することによって糖度が上がるため、かえってトマトケチャップの味を向上させることになる。

2-4 雇用とキーパーソン

明宝レディースは、社員が全員女性であり人員規模も小さいが、地域の農家の主婦に対して貴重な雇用機会を提供している。2010年8月1日現在、役員3名、正社員7名、パート7名の17名となっている。求人募集をしたことはなく、口コミで地元の農家の主婦が「2～3時間働かせてくれませんか」と訪ねてくることがある。最初はパートで勤務してもらうが、子育てが一段落すると正社員に転換するといったケースが多く、数年に1人を採用する。なお、正社員の平均賃金は154,000円であり、雇用機会がほとんどない地域では、農家の主婦の貴重な現金収入となっている。

定年は62歳となっており、それ以降は65歳まで雇用延長されて退職となる。ただし、65歳以降もパートとして働くことができ、8～10月の繁忙期だけ手伝うといった働き方も可能である。

創業者であり現在の代表取締役である本川栄子さん（69歳）は、近隣の農家から明宝村の農家に嫁いできたが、農家の主婦は孤立してしまっていて楽しみがないので、仲間を募って生活改善活動を始めたことが、後の明宝レディースの設立につながったわけである。だが、本川さんは、女性の地位向上を目指すといった社会活動家タイプではなく、地元の農産物を使って大勢の人が喜んでくれるような製品を開発し、それを売ることによって農村女性の生活

を改善しようと頑張ってきた地域に根差したタイプの女性である。会社設立当時多くの視察団がやってきたが、本川さんは高田村長に「恥ずかしくてたまらないから何とかして下さい」とお願いしたことが、人柄を表している。

明宝レディースの設立に関しては、当時の高田村長からの支援を受けたが、設立前の任意団体としての活動も、設立後の会社経営に関しても、仲間に支えられながらやってきたことが、成功の秘訣のようである。リーダーシップはあるが唯我独尊のようなワンマン経営者になってしまう男性とは異なり、周りの人たちと協力しながら新製品の開発、販売にリーダーシップを発揮してきたタイプの経営者である。

明宝レディースの設立が成功している要因としては、本川さんとその仲間の地域の生活改善に対する熱意、新製品開発やそれを売ろうとする活動力などに加えて、高田明宝村村長の支援が大きく寄与している。明宝レディースの設立に関しては、村も出資する第三セクター方式による会社設立を持ちかけるとともに、本社工場と設備を村が用意して、明宝レディースに貸与するという方法で支援したのである。

なお、女性グループに対する村の支援は、明宝レディース設立以前から行われており、主力商品のトマトケチャップの開発にも及んでいる。1989年、作業所が欲しかったので高田村長にその旨伝えたところ、「わがむら特産物推進事業」として小さな農産物加工場を建ててくれたのである。農業普及センターの専門家も指導してくれたりして、仲間とワイワイガヤガヤしながらトマトをザルでこして試作品を作って、何とかトマトケチャップの開発・生産に成功したというわけである。

こうした行政の支援によって明宝レディースの経営は自立することができたわけであるが、村は出資及び工場施設・設備の支援は行ったが、出向者や退職者を送り込むといったことはせずに、経営の自立を促したことも大きく寄与しているといえよう。さらに、本川さんをはじめとした女性グループの商品開発やイベント参加による販売促進といった積極的な活動力が、経営の自立を支えていることは明らかである。

また、第三セクターの企業グループを形成し、企業間での支援・協力を行ったこと、テレビ等のマスコミで取り上げられたことによる販売増加なども、重要な成功要因である。こうしたいくつかの要因が重なって、明宝レディースの経営が継続されている。なお、経営はトマトの収穫状況に左右されるため変動が大きいものの、好調であった2009年度には、200万円を配当に回している。

ところで、現在69歳の本川さんは、「やりたいことはすべてやったといった気持ちです」と話しており、後進に経営をバトンタッチさせることを考えており、後継者の育成にも余念がないようである。明宝レディースの社員の年齢構成は、後継者の専務が55歳、部長が45歳、社員は40・30・20歳代と分散している。第三セクターは、設立後いかに経営を継続させていくかが課題であるが、それがいかに難しいかは、経営破綻した多くの第三セクターの惨状劇が物語っている。明宝レディースは、危険な規模拡大に走らず、身の丈に合った経営を続

けていくようであり、農村の主婦に貴重な雇用機会を提供し続けていくものと思われる。

3 地域振興策で行政手腕を発揮した高田三郎村長

3-1 地域振興で重要なのは雇用創出策

地方圏、とりわけ交通の便が悪い中山間地を活性化するためには、地元で安定的な雇用機会を創出することが不可欠である。イベントに成功しても、それは打上花火のように一時輝くが、終わってしまえば元の木阿弥になってしまうケースが大半であり、地域に安定的な雇用機会を提供することはできない。イベントと相乗効果を発揮するような仕組みが必要である。旧明宝村の高田三郎村長は、このことを明確に意識しながら行政施策を企画・実行したのである。

高田村長は、明宝特産物加工株式会社、めいほう高原開発株式会社、明宝温泉開発株式会社、株式会社明宝マスターズ、株式会社明宝レディースの三セク・ファミリー会社を設立したが、この5社はいずれも黒字経営となっている。また、これらの三セク会社は、全体で約170人の雇用を生み出しており、明宝地域の就業者数1,045人（平成12年国勢調査）の約17%を占めている。

高田村長は、村長に初就任した時の挨拶に、次のように述べている。「村は、今こそ危急存亡ともいふべき一大転換期に立ち至っております。土地利用をどうするか、地域の整備計画の立て直し、道路行政はこれからどう進めるか、治山治水計画をいかにするか、農林水産業、商工観光業の振興や、知恵とアイデアを生かした村おこし運動など、村の基盤づくりに万全を期しなければなりません。……事業をはじめるにあたって先行する財政については、本村の場合は他の自治体に比べて、まことにぜい弱な現状であります。まず、財源の積極的な確保に務めることが何よりの急務であります」（「広報みょうがた」昭和60年9月）。

産業振興による村の活性化を目指すとともに、その財源手当に奔走することを予感させる就任挨拶であるが、成長戦略と財源確保を巡って迷走する現在の国政と同じような状況である。両者が異なるのは、国政が未だに有効策を見出せずに迷走しているのに対して、高田村長は次々と対策を実行に移して、村おこしに成功したことである。

第三セクターの会社設立の他に、明宝歴史民族資料館、明宝温泉「湯星館」、磨墨（するすみ）の里公園（道の駅・明宝）、めいほう高原自然体験センター、めいほう高原音楽の森、めいほう高原音楽祭なども、整備・定着させている。イベントとその受け皿となる施設や会社を整備し、観光立村として雇用機会も確保するという構想の実現である。

一連の村おこしに必要な財源は、リゾート法によって第三セクター方式で大型施設を建設し、その後経営不振に陥り倒産した北海道夕張市や宮崎県のシーガイアなどとは異なり、身の丈にあった規模のものであった。例えば、明宝レディースの設立に関しては、事業費が1億1,293万円、このうち国の補助金が4,970万円、地方債（過疎債）が6,270万円となっている。なお、明宝特産物加工に関しては、事業費全額を自己資金で賄っている。

3-2 名村長のキャリア

村おこしに果敢に挑戦したアイデアマンの村長は、いかなる経歴の持ち主なのであろうか。

1926年（大正15年）生まれで、父親は奥明方村の村長経験者であった。郡上農林学校を卒業後、満州開拓団に加わって終戦を迎え、生家に戻って農業を継いだ。なお、終戦間近の一時期、陸軍特別幹部候補生学校に入学した経験を持っていた。

学校時代は先頭に立って上級生や他校の生徒とけんかをし、負けて逃げ込んだ銭湯では、親戚を呼んで支払いを済ませ、自分は仲間と湯に浸かっていた、といった豪気な性格の持ち主であった。

また、農業に従事していた時代も、椎茸栽培やアマゴの養殖に取り組むなど、挑戦的な事業意欲の持ち主であった。さらに、巧みな話術で人を惹き付け、家には夜更けまで人の出入りが絶えなかったそうである。寡黙な農夫ではなく、政治家の資質を十分に持った人材だったようである。

1971年、村会議員に初当選し、1975年から3年間議長を歴任している。1985年、59歳の時に激しい村長選を勝ち抜き、明方村の村長に就任している。当時の日本は高度経済成長期にあり、小さな町村は時代の変化にいかに対応し、どのように生き残っていくかが模索されていた。

第三セクターの会社設立をはじめとして、高田村長が考えた村おこしの施策に必要な財源集めには、大変な苦勞を強いられた。この間の事情を小野木卓氏は、次のように伝えている。

「三郎は企画した事業の必要性を国や県に訴え、補助金を求めて頭を下げ続けた。また、時には住友や名鉄などの大企業とも渡り合った。三郎の村政を助役として支えた高田親昌（みよし）は、『乏しい村費を国や企業の資金力で補って事業を進めた。今でこそ認められる時もあるが、当時は反対が多く本当に苦しく厳しい決断を迫られた』と語る。温泉が出るまでの2年間、願をかけて一滴も酒を口にしなかったという逸話が残るほど、三郎の村政に対する思い入れは強かった。」（小野木卓・中濃史談論会会員「続 今を築いた中濃の人びと」岐阜新聞2010年6月25日付）。

強烈な郷土愛と過疎・高齢化に対する危機意識から様々な村おこしの施策を考案し、実行した高田村長の行政手腕は、極めて高いものであった。だが、残念なことに1994年、村長就任10年目の3期半ばで、突然肺ガンによる呼吸不全のため死去した。享年68歳であった。かつては年間観光客が2万人程度であった明宝村に、100万人を超える人々が訪れるようになったのは、高田村長が生涯を閉じた後のことであった。

もし、高田村長が第三セクターの会社を設立するなどの地域振興策を実施していなかったら、この地域の過疎・高齢化は急激に進み、廃村の危機に直面する可能性もないとはいえなかったであろう。明宝村のケースは、適切な地域振興策が実施されていれば、最悪の事態は免れられることを示唆している。

参考資料

明方村『広報みょうがた』1985年9月、1988年6月

明宝村『広報めいほう』1994年12月、1997年7月

第6章 自立型地域振興と雇用創出

1 ハコモノ先行型開発からビジネス先行型開発への転換

リゾート法に踊らされた三セク方式のハコモノ開発は、そのほとんどが地域に重い負担を残して経営破綻に追い込まれた。だが、こうした苦い教訓を忘れたかのような開発が、未だに続いていることに驚かされる。

最近においても、「環境に優しい自然エネルギーの活用」といったもっともらしいテーマに沿って建設された巨大な風力発電設備が、地方自治体に重い財政負担を強いている。国の財政支援に乗って詳細な事前調査を行わずに巨大風車を建設したが、トラブルに巻き込まれて風車が故障し、大幅な発電量の低下に見舞われている自治体が複数ある。

トラブルの原因は、落雷の多発地帯に風車を建設して雷に直撃されたケース、元々風が余り吹かないところに風車を建設してしまったケースなど、お粗末極まりないものである。風車の稼働率が大幅に低下したため、建設した自治体には、売電によって収益をあげるどころか、巨額な赤字がのしかかっている。

風車を修理するにはかなりの資金が必要となるが、財源の手当が難しいため、簡単には状況を改善することができない。だからといって、発電事業から撤退することも難しい状況に置かれている。この事業に関しては、撤退すると国の補助金を返済しなければならない制度になっているからである。発電事業の継続にも撤退にも、自治体には巨額な財政負担がのしかかってくるため、前進も後退もできないという暗礁に乗り上げてしまっているのである。

ハコモノ開発によって地方自治体が財政難に陥る危険性は、都道府県よりも財政基盤の弱い市長村の方が圧倒的に高い。今後、地方分権化によって市町村にもひも付きではない自主財源が与えられる可能性が高くなっており、詳細な事前調査を行った上で、身の丈に合った開発計画を立案し、慎重に事業展開を進めていく必要性が増している。過大なハコモノ開発に失敗すれば、最悪の場合、財政再建団体に転落することになる。

地方が活力を取り戻すには、本報告書で紹介した事例のように、施設の建設が先行して後から事業構想を考えるとといったハコモノ先行型開発から脱却し、自らがビジネスモデルを構想し、新たなビジネスを実践・継続させる中で、必要となった施設を身の丈に合った規模でその都度建設していく、といったビジネス先行型開発への転換が求められている。国の補助金に関しても、補助金を活用するために事業を始めるのではなく、ビジネスを進めていく過程で必要な経営資源の一部として、補助金を活用するといった姿勢が求められている。

ビジネス先行型開発は、地域に安定的な雇用機会を創出し、少子高齢化に歯止めをかける可能性が高い。地域の活性化に関しては多様な方策が考えられるが、地域に安定的な雇用機会を創出するという観点からみると、イベントや観光といった方策だけでは限界がある。

イベントは、開催期間中こそ大勢の来訪者があるものの、閉幕すれば元の状態に戻ってしまい、雇用という面から見れば、短期間の臨時雇用が発生するだけである。また、観光に関

しても、団体ツアー客を中心とした振興策では、来訪者の多くは通過型観光で、地元幅広い経済的波及効果を及ぼすことはほとんどない。雇用創出に関しても、イベントと同じで短期間の臨時雇用が発生するだけである。

ただし、温泉を核とした滞在型の観光客の誘致に成功して、地域に安定的な雇用機会を創出している地域も、少数ではあるが存在している。九州の湯布院などがその代表例である。団体通過型の客ではなく、個人や家族、少人数グループを主な顧客としている温泉地であり、滞在型の利用客が多いため、旅館やホテルは、地元の農産物を活用した特長ある料理を提供することに努力する。従って、地域の農業活性化への影響力も大きくなる。イベントや観光も、地域資源を活用したビジネスと結合すると、臨時的な雇用ばかりではなく、安定的な雇用機会を創出する可能性が高まるのである。

2 地域雇用創出の成功要因

本報告書で取り上げた地域雇用創出の成功事例は、その成功要因を分析すると、驚くほどの共通性が認められる。分量的な制約から本報告書では取り上げなかった地域の成功事例に関しても、やはり多くの共通性を認めることができる。地域が雇用創出に成功するには、成功事例の猿まねをするのではなく、成功要因を参考としてそれぞれの地域が持っている資源の活用方法を、独自に編み出すといった努力が不可欠である。

独自のビジネスモデルを構想・実践していく過程で、地域内の人材では手に負えない問題が発生した場合は、外部の専門家の助力を得るといった柔軟な姿勢も必要である。ただし、全てをコンサルタント会社などに丸投げするといったやり方は厳禁である。見栄えのする見事な計画が立案されるが、コンサルタント会社は地域に精通したわけではないため、実行段階になると計画倒れになる可能性が極めて高い上に、地域の人材が育たないといった深刻な問題が発生してしまう。

中山間地といった不利な地理的条件におかれた地域が、雇用創出に成功する要因は、以下のとおりである。

① 危機意識、故郷に対する熱い思いを持ったキーパーソンの存在

雇用創出に成功したケースは、いずれも会社の構想・設立・経営まで、全てのステージに関与したキーパーソンが存在している。中心的な役割を担う重要人物が存在せず、何となく集団で組織運営してきた、あるいは人事ローテーションによって経営のトップないしは責任者がしょっちゅう変わるといった企業に、成功事例はなかった。

経営環境が厳しい中で会社を設立し、経営を軌道に乗せていくには、強力なリーダーシップを持った人材が不可欠である。しかも、こうしたリーダーは、生まれ故郷が廃村の危機に直面しているといった危機意識や地域振興への熱い思いといったものを、心に秘めている。危機意識や情熱が、地域振興の要となる雇用の場を創出する活動へと、突き動かしている。

ただし、1人で全てをやってしまうといったワンマン型の経営者ではなく、思いを共有す

る数人の仲間と役割分担しながら経営を軌道に乗せていくといったタイプの経営者が成功している。また、会社設立の基本構想を練り上げた人物と実際の企業経営を担当した人物が異なる場合もあるが、いずれのリーダーも経営姿勢は迅速かつ柔軟である。

吉田ふるさと村のケースでは、会社の設立構想を練ったのは高齢の商工会会長であったが、実際の経営を担当したのはUターンした若者であった。また、小川の庄では、販路の開拓といったベンチャー企業が苦手な分野には、会社を設立した中心人物が、以前勤めていた会社の部下を外向させて、営業の基盤を築いていた。

キーパーソンのキャリアを見ると、有名大学卒、中央省庁キャリア官僚や大企業管理職の経験者といったエリート的な経歴の持ち主ではなく、高校や大学を卒業してから家業を継いだり、転職をしたりといった紆余曲折を経て、故郷の会社設立に参加した「普通の人」といったタイプが多い。つまり、キーパーソンの多くが、少数例外的なエリートキャリアを歩んだ人材ではなく、普通のキャリアを歩んだ人達であり、どこの地域でもそうした人材が現れる可能性があるといことである。

ただし、キーパーソンの特徴として、経営判断が的確で行動が迅速、地域内での人のつながりが広く、いわゆる顔が広いといった特徴を持っている。さらに、地域の外に対して情報の収集や発信に積極的であり、情報の活用能力に長けているといった傾向が顕著である。こうした情報能力の根底には、生まれ故郷に立てこもっていた「井の中の蛙」ではなく、勉学や就職で地域の外で生活した経験を持っていることが影響している。

② 第三セクター方式による会社設立

産業や人口の集積が無い中山間地では、民間だけで独自に会社を設立・経営することは非常に難しく、公的部門の支援が必要である。こうした場合に便利なのが、民間と公的部門の共同出資によって会社を設立する第三セクター方式である。

リゾート開発や土地造成に関連した第三セクターは、出資額や投資・事業規模が大き過ぎて、その大半が膨大な負債を抱えて経営破綻している。これに対して、中山間地で設立された第三セクターは、出資額も事業規模も小規模で、身の丈に合った経営となっている。しかも、行政の経営への介入はほとんどなく、「金は出すが口は出さない」といった行政の姿勢が維持されている。

こうした関係からは、行政から三セク会社への出向・転籍人事によって、経営に疎い役人が重要なポストに入れ替わり立ち替わり来る、といったことも起こらない。行政が行う支援は、あくまでも事務所や工場の手当て、道路などのインフラ整備といった側面支援である。

本報告書で紹介した小川の庄が典型例であり、村役場は出資こそしなかったものの、実演販売を行うおやき村に通じる山道の整備などのインフラ整備に、全面的な支援を行っている。また、明宝レディースでは、本社工場社屋を村が賃貸方式で提供し、吉田ふるさと村では、会社設立当初は村役場の空きスペースに事務所を置いていた。

さらに、三セク方式の成功事例においては、いくつかの興味深い共通点が認められる。

まず、設立時の出資者に住民も参画していることである。つまり、会社設立に関係している少数の人達と役場だけではなく、広く地域の住民に出資協力の要請をして、住民参加の会社設立に漕ぎ付けていることである。このことによって、設立された会社は、地域の会社であるという性格を、著しく強めている。また、経営が軌道に乗った時点で増資をし、役場の出資比率を徐々に下げ、経営の自立性を一層強めていることも、興味深い事実である。

このように、中山間地における三セク会社は、親方日の丸といった過度な官依存体質に陥らずに自立した経営を目指し、かつそれを実践している。行政側も経営への過度な介入をせず、三セク会社の自立を促すといった姿勢が顕著である。経営への過度な介入によって、膨大な負債を押しつけられたリゾート開発の教訓が、生きているようである。三セク会社も株式会社である以上、配当、法人税、雇用創出などで出資者と地域に貢献するのが本筋である。

③ 身の丈に合った経営規模・設備投資

中山間地で成功した三セク会社のビジネスモデルは、これまでの過大な需要予測に基づいたハコモノ先行開発とは異質であり、身の丈に合った小規模な経営・設備投資で、経営活動を始めている。そして、経営活動を展開する中で、必要に応じて国や自治体の補助金を利用して工場の新設などを行う、といった傾向が顕著である。

つまり、自社製品に対する需要が立ち上がって来たのに対応して設備投資を行うといった経営戦略であり、いわば「小さく産んで大きく育てる」ビジネスモデルである。実態とかけ離れた需要予測に合わせてハコモノ開発を先行させたバブル期の三セク会社は、いわば「大きく産んで大きく破綻する」といったビジネスモデルであったが、中山間地では全く逆の経営を実践している。

なお、中山間地の三セク・ビジネスが、自発的に構想された地域資源活用型の堅実な経営を実践している背景には、住民も出資するといった住民参加型の企業であるといった性格が、強く影響しているものと思われる。

④ 地域資源（農産物等）を活用した六次産業化による地産地商ビジネス

中山間地の三セク・ビジネスが成功した重要な要因は、農産物などの地域資源を活用した加工品を開発・生産し、それを地産地消のビジネスに止めることなく、大都市圏に積極的に売り込むといった地産地商のビジネスを展開したことである。

製品開発に関しては、伝統的な特産品がそのまま売れる可能性は低く、消費者にアピールして受け入れられるように改良する必要がある。今回取り上げた事例においても、成功した商品は、製品開発や改良に取り組むと共に、ネーミングやラッピングに一工夫していた。

製造に関しては、大手メーカーの大量生産されている商品と差別化するために、手作り、無添加の安心安全な製品であることをアピールしている。「食の安全」に敏感になっている社会的雰囲気や状況を反映して、価格は少々高めでも無添加の健康食品といったコンセプトが、市場で受け入れられたものと思われる。

さらに、製品開発と生産に成功しても、中山間地の三セク・ビジネスが成功するためには、

いかに売り込むかといったマーケティングの壁を乗り越えなければならない。これまでの三セク・ビジネスの多くは、地産地消ビジネスを展開していたが、過疎高齢化によって地域内の需要が縮小していくため、じり貧に陥る可能性が非常に高い。従って、地産地消ビジネスでは、地域に安定的な雇用機会を提供することは難しい。

だが、膨大な潜在需要が眠る大都市圏への販売促進に成功すれば、地産地消ビジネスをはるかに上回る売上高を達成することができ、地域に安定的な雇用機会を提供することができるようになる。地産地消ビジネスから地産地商ビジネスへの移行である。

大都市圏への売り込みに成功すれば、地元の農産物（一次産業）を加工・生産し（二次産業）、それを大都市圏で販売する（三次産業）といった六次産業化を実現することができる。一・二・三次産業を合成する六次産業化は、中山間地においても雇用・就業機会を確保する道を拓くことになる。

⑤ マスコミを活用した大都市圏への広告・販売促進

六次産業化において特に難しいのは、大都市圏への売り込みをいかに行うか、といった問題である。資金も人材も乏しい三セク企業が、自社製品を大都市圏に売り込むのは、容易なことではない。

こうした状況の中であって、成功している中山間地の三セク会社は、大都市圏への売り込みにマスコミを活用している。中山間地で個性的な特産品を開発し、雇用機会の提供など地域振興に貢献している企業は、何らかのきっかけでマスコミが興味を抱き、取材に訪れることがある。こうした機会を逃すことなく、テレビ放映や新聞・雑誌に紹介記事が掲載されると、全国区で一挙にその存在を知られることになる。

大都市圏の消費者が興味を抱くような商品であれば、たちまち注文が殺到する。問題は興味本位で注文を寄こした消費者が、実際に特産品を賞味した後に、再度注文してくるかといったリピーターの有無である。特産品が消費者に受け入れられれば口コミで拡がっていき、人気商品に育てば再度マスコミの取材が来るようになり、そのことによって更に顧客が増えるといった好循環モードが現実のものとなる。

こうしたマスコミを活用した販売促進策は費用がほとんどかからず、経営体力に乏しい中山間地の三セク会社には、大変都合の良いものである。だが、どのようにすればマスコミが興味を抱いてくれるか、といった不確実性が大問題である。

成功事例を分析すれば答えはシンプルであり、独自性のある特産品を開発し、特徴のある企業経営を実践することができれば、マスコミが注目する可能性がある。小川の庄のおやきビジネスはその典型例であり、伝統的な郷土食を都会の消費者も好むように改良し、それをおばあさん達の実演販売によって提供している。しかも、ロサンゼルスまで出向いておばあさん達がアメリカ人におやきを売りまくったとなれば、マスコミが注目しないわけがない。

筆者が調査した限りでも、上手くいっていない中山間地のビジネスは、伝統的な特産品を改良せずにそのまま売っていたり、他で成功したビジネスをそっくり真似た猿まねビジネス

をやっているところであった。特徴のある商品を開発し、独自性のあるビジネスモデルを編み出さない限り、成功はおぼつか無いということである。

⑥ 高齢者、女性、U・Iターン者を活用する人材戦略

雇用は産業の派生需要である。つまり、雇用は産業・企業なくしては生まれなため、先ず起業を先行させる必要がある。公的支援で雇用機会だけを提供しても、それは雇用創出とはならない。かつて国が行った失業対策事業が典型例であるが、雇用機会だけを提供する事業は、利益を生み出すことが無いため、事業を継続するためには公的資金の継続的な投入が不可欠となり、結果的に自治体の財政を圧迫することになる。

雇用創出を実現するためには、企業誘致をするか起業するしかない。企業誘致が難しい中山間地では起業するしかないが、三セク会社を設立した後は、経営を支える人材をいかに確保するかが問題となる。若者が流出している中山間地で人材を確保するには、先ず高齢者や女性を活用するしかない。本報告書で紹介した小川の庄や明宝レディースは、その典型例である。

最近の高齢者は元気な方が多く、社会的に活躍できる機会さえあれば、現役で活躍することに問題はない。中山間地の三セク会社の人事戦略は、まず高齢者をお荷物として扱うのではなく、貴重な戦力として活躍できる人事システムを整備する必要がある。会社設立当初の苦しい時期を乗り越えて経営を軌道に乗せることができれば、UターンやIターンの若者も含めて、人材の採用を徐々に増やしていくことができる。

大都市圏の消費者には若年層が多いため、製品開発なども若者の感性や意見を取り入れる必要がある。吉田ふるさと村の「おたまはん」の開発においては、幅広い年齢層が集まった開発チームの中で、若い社員が重要な役割を果たしている。さらに、販売手法を電話・FAXといった通信販売からネット販売に拡大すると、高齢者では手に負えなくなるため、若者の能力を活用せざるを得なくなる。

だが、ITに長けた人材を中山間地で確保することは、非常に難しい。IT産業の集積は大都市圏、とりわけ東京に集中しており、地方圏における人材の蓄積は非常に弱いの現実である。従って、中山間地でIT人材を確保するためには、故郷回帰志向や田舎志向のある若者を、大都市圏から呼び寄せることになる。

IターンやUターンの若者を呼び寄せることができれば幸運であるが、現実には難しいものと思われる。対応策としては、住居移転を伴う転職ではなく、派遣技術者を活用するなり、IT技術者と業務契約を結んで、必要な業務を必要な期間だけ支援してもらうといった人材戦略が適している。

ITのシステム開発は、開発時と稼働初期は仕事量が増えるが、安定稼働期に移行すると仕事量は大幅に減少する。こうした仕事サイクルに合わせた人材戦略は、正社員を雇用するよりも派遣技術者や業務請負技術者を活用する方が適している。

以上のように、中山間地における雇用創出は、複数の成功要因が絡み合って実現している

が、いずれの要因もハードルが高過ぎるといったものではなく、工夫次第で乗り越えられる可能性が十分にある。従って、他地域の成功事例を猿まねするのではなく、地域に適したやり方で創意工夫すれば、雇用創出に成功する可能性は十分にある。

3 国の支援策

地方分権を進めようとする政策の流れは強まってきており、使い道に縛りをつけない一括交付金を地方に配分し、自治体が自主的に使えるようにすることも検討されている。しかしながら、国が箸の上げ下げまで指示するといったこれまでの中央集権的な政策も問題であるが、一挙に地方の裁量に委ねるといったのも不安が伴う。

とりわけ、地域を活性化させるための雇用創出に関連した政策は、都道府県レベルでは経験もあり人材もいるが、市町村レベルになると人材・経験の蓄積が乏しい上に、自治体間の格差が非常に大きいといった問題がある。

これまで多くの市町村は、主に生活・福祉関連の政策を担当してきており、雇用創出に関連した産業・雇用政策は、国か都道府県が行ってきたというのが実態である。従って、市町村が行う雇用創出関連の政策に関しては、現状では国や都道府県の支援が必要である。

国の地方支援策は、これまで省庁縦割り方式で行われてきたため、多様なものが混在してきた。国の支援策を引き出すのに長けた人材がいる市町村では、縦割り行政を逆手にとって、様々な支援策を利用してきた。

葉っぱビジネスの「いろどり」がある徳島県上勝町では、三セク会社が運営する温泉会館が、冷泉を重油で加熱していた。だが、重油の使用は環境を重視する町の政策と合わないため、バイオマスを利用した設備に切り替えることが計画された。そこで国の支援策を徹底的に調べ、環境省の補助金を獲得することに成功したのである。その結果、バイオマス用のヨーロッパ製機械を購入することができ、温泉会館は環境に優しい施設に変身している。

だが、これまでのような縦割り行政は、財政難からいずれ統合化の方向に進むものと思われる。政策の方向としては、国の規格に地方が合わせて多くの自治体が補助金を獲得するのではなく、縦割り行政の補助金を統合するとともに、地方が自ら事業を企画立案し、それに国が支援をするといった企画提案型の政策に移行するものと思われる。既に、こうした政策が実施されている。

3-1 地方の元気再生事業

平成19年度から3年間行われた総務省の「頑張る地方応援プログラム」は、地方独自のプロジェクトを企画・実行しようとする地方自治体に対して、地方交付税等による支援措置を講じるものである。具体的な支援措置は、地方交付税による支援措置として3,000億円程度、内訳は市町村がプロジェクトに取り組むための経費について特別交付税措置500億円程度(3年間)、「頑張りの成果」を交付税の算定に反映(2,200億円程度)、企業立地促進に係わる特

別交付税措置 300 億円程度である。

支援の対象となるプロジェクトの内容は、多岐に渡っている。市町村からの提案から伺えることは、過疎化を反映して少子化対策への関心が非常に高いことである。また、観光や交流に対する関心も高いが、雇用に関連した企業立地促進や若者自立支援に関する関心は、それほど高くない。つまり、市町村は雇用に関連した対策は、都道府県や国がやるといった意識が強いことを示唆している。

なお、「頑張る地方応援プログラム」は、地方が提案してくるといった企画提案型の政策スタンスを採ってはいるが、政策対象の範囲が広いこともあって、全国の市町村の 9 割以上が応募しており、これまでのバラマキ型の政策スタンスを踏襲しているといえよう。今後は企画案の優れた市町村に対してメリハリをつけた支援をし、成功事例を増やしながらか政策対象を拡大していくといった工夫が必要であろう。

こうした点を踏まえて、平成 20 年度から 3 カ年度を予定している「地方の元気再生事業」は、産業振興や雇用創出などによる地域活性化を実現する政策となっている。政策の特徴は、以下のとおりである。①国が予め支援メニューを示すことをせず、地域産業振興、農村産業振興、生活交通の確保などに関する幅広い取組について、地域からの提案を公募する。②応募主体は地域活性化に取り組む NPO 等の法人、地方公共団体、官民連携の協議会とする。③審査選定後、内閣府地域活性化推進担当室から提案内容に最も関係する省庁に予算を移し替えた上で全額国費によって実施する。④支援の対象はソフト面の取組であり、施設整備等のハード面に関しては対象外とする。

3-2 地域雇用創造推進事業

「地域雇用創造推進事業（パッケージ事業）」は、厚生労働省が行っている地域での雇用創出を目的とした政策である。市町村や地域の経済団体などが地域雇用創造協議会を組織し、自発的に雇用対策事業を企画し、都道府県労働局を通じて企画案を厚生労働省に提案する事業である。提出された企画案は、地域雇用対策室と第三者委員会においてコンテスト方式によって審査・選抜し、協議会に対して事業の実施を委託するという政策である。

ただし、応募できる地域には制限があり、最近 3 年間（平均）及び最近 1 年間の地域の有効求人倍率が、全国平均以下であることが条件となっている。雇用情勢の厳しい地域に対して、優先的に政策支援を行うという趣旨からである。

事業内容は、施設整備等のハード面に対する支援ではなく、人材育成や求人・求職のマッチングに関する事業といったソフト面への支援を対象としている。具体的には、①事業主向けの雇用拡大メニュー（能力開発セミナー、研修、労務管理相談等）、②求職者向けの人材育成メニュー（セミナー、先進地域派遣研修、専門的人材の育成等）、③就職促進メニュー（求人情報の収集・提供、就職面接会の開催、求職者相談等）などがあり、事業期間は 3 年以内、助成金は各年 2 億円（広域の場合は 3 億円）を上限としている。

さらに、人材育成や求人・求職のマッチングなどを目的としたパッケージ事業から一步踏み込んだ「地域雇用創造実現事業」、「雇用創造先導的創業等奨励金」といった政策も実施している。

「地域雇用創造実現事業」は、地域雇用創造協議会からパッケージ事業を発展させる地域の産業・経済の活性化に関する提案を受け付け、その中から雇用創造効果の高い事業を選定し、協議会に事業を委託する政策である。事業期間は3年以内、事業規模は各年度5千万円を上限としている。具体例としては、地域ブランド商品を開発し、その販路開拓を行う事業などであり、委託期間終了後に地域内の企業に移管される。

「雇用創造先導的創業等奨励金」は、地域雇用創造協議会が作成した事業の実施計画に基づき、地域求職者を雇い入れ、新たに地域の産業・経済の活性化に先導的な役割を果たす事業を開始する事業主に対して、事業を開始するために要した費用の一部を助成する政策である。事業対象は、3人以上の非自発的離職者（地域求職者）の雇い入れが必要であり、創業に要した費用の3分の2を支給（3千万円を上限）する。

以上のように、地域提案型の政策は他にもいくつかあり、地域はこうした政策に関する情報収集能力が問われている。国が行う地域支援策は、広報普及体制が十分なわけではなく、利用者がその存在を知らなければ、助成金を活用する機会を逃すことになってしまう。こうしたことから、今後の地域振興は、地域の自発的な政策企画能力や情報収集・発信能力が問われることになり、それらを担える人材を育成する必要に迫られている。

このように、地域は政策企画能力や情報収集・発信能力に長けた人材を育成する必要がある。そのためには、政策の企画立案を体験することによって能力向上を図れるように、企画担当者を一定期間固定する必要がある。雇用創出に関連した政策の経験がほとんどなかった市町村でも、短期間でのローテーション人事を行わずに担当者を固定して経験を積ませるようになれば、企画能力を向上させることができる。

日本の将来は、少子高齢化によって経済の低迷が予想されており、地域はそうした影響をもろに被ることになる。国も財政危機から幅広く手厚い支援策を打つことが難しくなっており、地域振興や雇用創出に関連した支援策も、国が一律に実施するのではなく、地域が提案した中から政策効果の大きそうな企画案を選定して支援する、という方向に移行せざるを得なくなっている。従って、地域も安定的な雇用機会を創出することができるように、自らが地域振興策を企画立案、実行できる人材を育成していかなければならない。

