

．現地調査報告：プレ地域知的活力基盤の実態 …………… （プロジェクトマネジメントの必要性）

1．地域知的活力基盤が求められる社会背景

戦後の高度経済成長の時代が既に終わりを告げ、社会がゼロ成長あるいはマイナス成長期に入った現在、我々は社会の成長に合わせた政策モデルを検討し、地域経済が失速する前にそのノウハウを身につけなければならない時期にきている。かつて、新たな経済の動きや活力は辺境の地域から沸き起こってきたという歴史がある。特に、第一次産業といわれる農林漁業は高度経済成長時代には後進産業として軽視されてきた。しかし、農林水産業、農的生活はライフスタイルの変化の中で国民のライフライン、スローライフに直結する産業、生活様式であり、地球環境や健康への関心の高まりと相まって、発展の可能性の高い分野として大きな注目を浴びようになってきた。国家的な産業政策においても重厚長大産業や効率性、画一性、迅速性等重視のいわゆるファースト社会型産業が一時の勢いを失い、人間としての身の丈にあった産業、いわゆるスロー社会型産業が好ましい産業スタイルとして見直されてきている。スロー社会型産業の評価は地方にとって再起を図る絶好のチャンスといえる。また、総合的な意味での地域産業政策が不在であった我が国においても地域産業の振興のあり方を根本的に考える絶好の機会と捉えるべきである。

このような中で、地域振興（地域産業政策）を図る上で地域の知的活力を集中させるシステムの構築、そのシステム（知的活力基盤）を通じて目標（起業化）に向かって進めるためのマネジメント（プロジェクトマネジメント）手法を地域が身につけること、及びそれを地域産業政策として認識し、国・都道府県が支援する仕組みを再構築することは、地域再生が叫ばれている現在極めて重要なこととなってきている。

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

2．プレ地域知的活力基盤の各種形態とその設立課程

（1）先進地域に見られるプレ地域知的活力基盤の形態

ここで、本調査がめざす地域知的活力基盤の前駆体というべき「プレ地域知的活力基盤」を核として地域振興を進めている地域の活力基盤の構造と機能、及びその変遷（歩み・成長過程）について考えてみることにしたい。事例分析に取り上げる地域は図表1のとおりである。

(図表 1) 主導タイプ別・プレ地域知的活力基盤調査地域一覧

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

(2) 事例に見るプレ地域知的活力基盤の構造と機能

集落主導型 (三重県いなべ市)

(ステップバイステップの地域経営戦略)

【 ケースメソッド : プロジェクトマネジメントの要諦 】

地域全体に富が均等に分配される仕組みを構築せよ (地域の嫉妬の処理)

最初に取り組むプロジェクト事業を成功させ地域に自信と弾みを付けよ

プレ段階では多様な支援策が必要である。

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

ているものである。

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

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

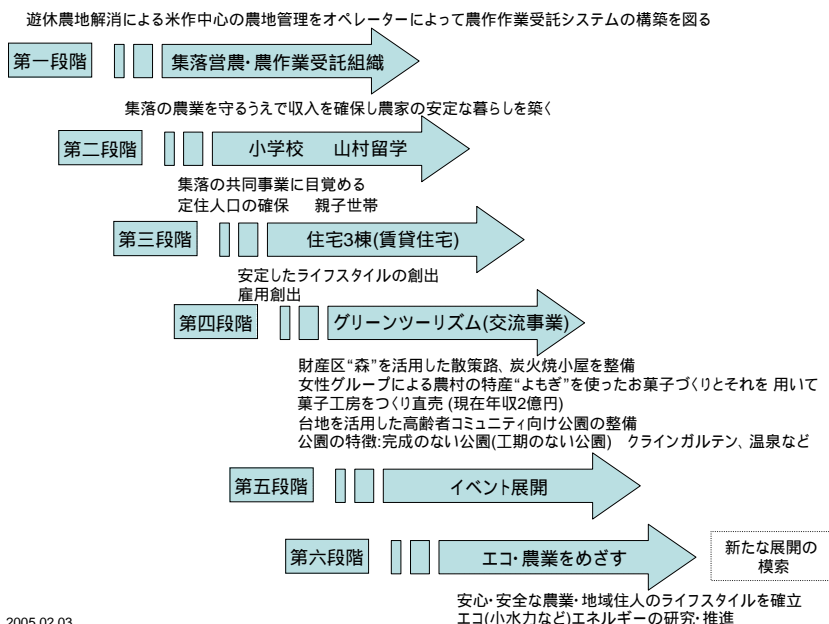
ここで、地域知的活力基盤の構成要素として重要なのが「タウンマネージャー」、「シティーマネージャー」の存在である。組織の戦略目標を達成するための手段・手法をデザインし、そのプロジェクトの進行管理を統括する人材である。単なる地域リーダーではなくプロジェクトをマネジメントする人材であり、経験豊富で起業化の事例をよく知り、幅広い分野に人脈を有していることが資格の大きな要素である。当地区では近藤正治氏がその任に近い活動を行っている。

(図表2)

[地域活力基盤]

民間主導・集落マネジメント型プラットフォーム

古田集落(三重県いなべ市、藤原町古田地区、代表:近藤正治氏)



第一段階(平成8年)として、当地区では「若者が戻りたくなる環境づくり」をキャッチフレーズに、米作の作業受託組織である(有)藤原ファーム(農事組合法人)を設立した。米作り、品質検査、加工事業等を一貫して実施する米の地域ブランド化を目指

した組織である。古田集落の耕地面積 20ha のうち 17ha を受託・耕作し、集落営農モデルの構築を目指している。集落営農はある意味では新規就農者を農業経営のトレーニング場として受け入れる孵卵器（インキュベーション）という装置として工夫次第で機能させることができる。当ファームでは第二段階で紹介する都市と農村の交流、山村留学を通じて当地に定住しようとする若者、家族（親）の就業の場としてもファームを機能させ、平成 17 年度までに 2 名の新規就農者を構成メンバーに迎え入れた。また、当初、ファームの経営収支は 70 万円程度の赤字であったようだが、経営の安定を図るためには米の付加価値を高める必要があるという考えから、地域のマーケット化を促すグリーン・ツーリズムに取り組み、新たな販路の開拓に努めている。

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

第四・五段階として、米を中心とした農産物の販路の拡大等を図ることも含め、定住・交流人口の確保に有効なグリーン・ツーリズムに積極的に取り組んでいる。特に、集落財産区の里山において直営で自然観察散策路、炭焼き釜等を整備し、農山村体験イベントを年間 5 回開催し、年間数千名の都市住民を集めている。また、米の付加価値を高めるために菓子工房「えぼし」を開設し、婦人の雇用の場としても機能させ年間 2 万 4 千人の顧客を集め、約 2 億円の売り上げをあげている。

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

行政主導型（長野県牟礼村）

（“地域営農”組織（地域農業の駆け込み寺）からスタートした知的活力基盤）

【ケースメソッド：プロジェクトマネジメントの要諦】

人材の活用に柔軟な発想が必要。既存組織の人材登用システムに柔軟性を

牟礼村は長野市の東北部に接する中山間地域である。当組織の特徴は地域振興を専門的に担う組織を行政から分離し、都市住民を含め多様な分野の関係者が参画できる組織をめざしていることである。また、農作業受託等農地の権利移動等が伴うことから信頼感のある公的な組織であることが求められていたこと、さらに組織の柔軟性・多様性を持たせるため地元出身の林野庁OB等の有能な人材を嘱託職員として迎え入れている。本構想を行政として指揮した課長を本公社（有限会社）の常務理事に配置し、住民等との信頼関係の強化に努めている。

当村は農用地面積 800ha、農家数 856 戸で一人あたりの平均耕作面積は 1 ha 未満である。果樹（りんご、桃）と米が主要な農産物となっている。昭和 47 年から 50 年にかけて県営ほ場整備事業に取り組み 380ha の水田を整備した。当時は、自治体農政の目標を

大規模稲作農家の育成に絞り、その推進組織として水稻協業組合を組織化した。しかし、その後、米価の低迷、担い手の高齢化の中で、平成5～6年にかけて主に兼業農家から「水田をやめたい」、「果木を切りたい」という声が多く聞かれるようになってきた。声を裏付けるように、耕作放棄地は全農地の約1割を超え、果樹は半減してしまった。このような動きが当村の農政の転換点となった。この深刻な事態に対処するため農業委員会内に専門委員会が設置され、その改善を検討された。新たな地域経営戦略としてグリーン・ツーリズムの導入による農村のマーケット化、新たな市場の開拓が掲げられた。そのため、「農地の保全」、「農業と観光」を両立させる公的な地域経営支援組織（牟礼村ふるさと振興公社）の設立が急務となった。特に、果樹の支援には当時他に例のないユニークな手法が導入された。

（ユニークな「牟礼村助っ人組合」の活躍）

当村のユニークさは「助っ人組合」の存在である。現在は、都市生活者に農業を手伝ってもらって「援農」が静かなブームとなっているが、当時（平成10年）はまだこのような動きはなかった。当村が農業の助っ人を村の内外に求めたところ、村内や長野市に住む企業退職者、子育てが終わり何か生きがいを求めている女性など多数の応募があり、技術試験を行い30人が助っ人として組合に登録された。具体的には、農作業の助っ人を受け入れたい農家は組合と農作業請負契約を結び、希望する人数や日時を組合に申し込むと都合の付く助っ人組合員が出向くという仕組みである。農家は助っ人1人1時間当たり750円を支払う。毎年20戸から30件程度の要請があり、延べ150人が参加し総労働時間は3000時間に達している。

企業主導（静岡県浜松市）

（企業が地域振興の調整役を務める“浜松えんため”）

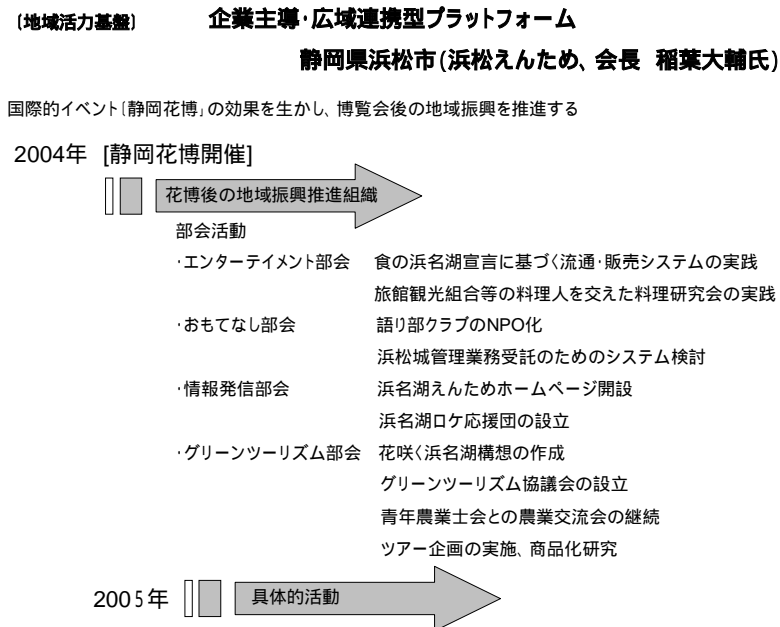
【ケースメソッド：プロジェクトマネジメントの要諦】

地域のヤル気を誘導するための組織構成（参加世代）とその調整に工夫を
関心のある多様な参加者を迎え入れる方策の検討を

浜松えんためという組織は、平成16年に浜松市で開催された静岡国際園芸博覧会の資産活用を通じて館山寺温泉の活性化を図ることを目的に組織化された任意組織である。事務局は（株）遠州鉄道開発等地元ホテルの若手経営者が担当し、花卉農家等を巻き込みながら活動を行っている。館山寺温泉は浜松市の北部に位置し、戦後に開発されたレジャーランド型温泉観光地であり温泉地としての歴史は浅い。経済の高度成長期時代には温泉文化の蓄積のないレジャーランド型の観光地であっても人々は集まり、温泉街は男性中心の団体慰安旅行で潤うことができた。しかし、経済成長速度が鈍化し、人々が世界的な規模で余暇・レクリエーション活動を体験し知識を得た中で、本物としての魅力を提供できない観光地は人々が遠のき衰退を余儀なくされている。当地域も例外ではなく原点に戻った“本物の魅力作り”への取組が強く求められていた。一方、周辺の農林漁業の特徴は、“浜松の鰻”が有名であるが、稚魚の輸入価格の高騰、養殖事業者

の高齢化、中国・東南アジア諸国からの低廉な養殖鰻の輸入の増大等のなかでかつての勢いは失われつつある。また、花卉栽培においては切り花中心。個人中心の産地であり花の風景が地域全体のイメージとなっていない。

(図表 3)



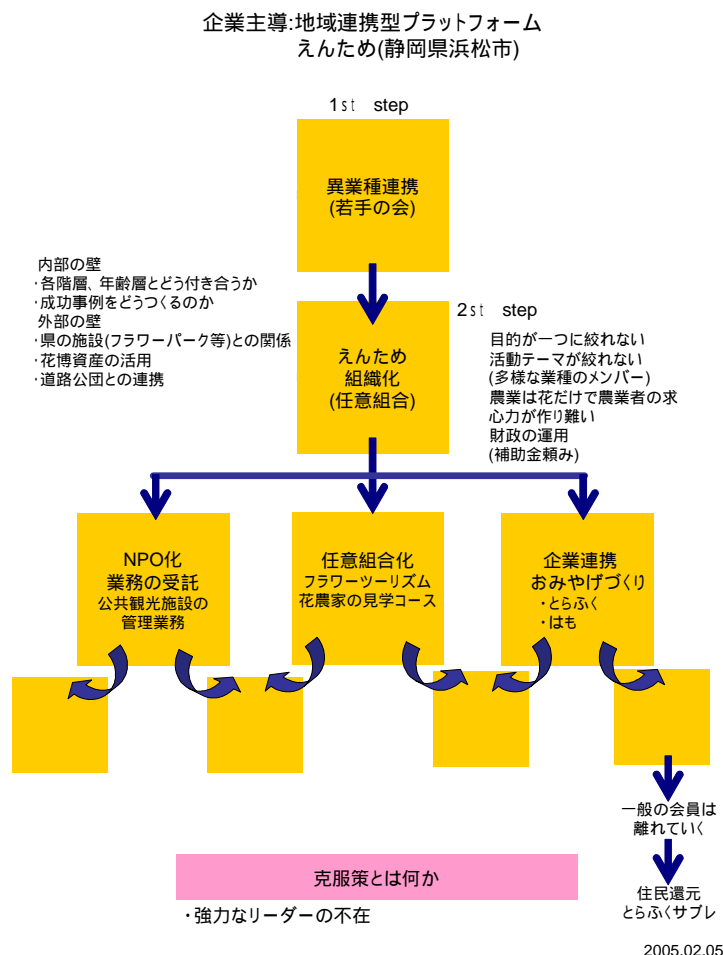
このような状況を打破するために平成 16 年に公共事業費を含め総額 400 億円をかけて我が国で 3 回目の国際園芸博覧会が開催されたが、入場者数と売上額を争うだけの従来のイベント成功基準に振り回される結果に終わり、花卉産地として内外にアピールすべき産地としての技術の集積、花・ファッション産業のコンベンションシティとしての魅力の発信は極めて不十分であったことが関係者の偽らざる意見であった。このお祭りイベントになってしまった花博の反省を踏まえ、地域の再生に立ち上がったのが「浜松えんため」である。

(思考錯誤の中で取り組んだプロジェクト活動)

“えんため”は前述した花博を単なるお祭りイベントに終わられるなという館山寺温泉関係者の熱い思いを込めて結成された。第一段階として、組織化の推進力を得るため 30・40 歳代で構成される組織にこだわり、地域再生は 2 代目でという若手の意気込みを醸成し、新鮮なやる気と呼び起こすことが順調な滑り出しに結び付いている。かつての良き時代を知る世代は成功体験を引きずっており、その弊害を除去したわけである。しかし、逆にプロジェクトマネジメント上の問題として「世代の壁への対処」が浮上してきている。次に、第二段階として、まず実績・成功事例を作ることが検討された。さらに、多様な関係者に参画してもらうことが組織の推進力になるという考えから、敢えてテーマを集中化させず複数のテーマを設定し取組を開始した。そして、テーマ毎のプロジェクトにはその活動に相応しい組織形態の適応が検討された。プロジェクトマネジメ

ント上の問題としては「共通目標の設定、テーマの重点化への対処」、「活動が分散化した場合の起業化・事業進行管理への対処」、「組織の財政問題への対処」、「起業化が本格化・専門化した場合の専門機関等との連携のあり方」等多くの問題が事業の進捗課程の中で浮上してきた。

(図表4)



具体的な成功活動を紹介すると、数年前より鰻に変わる地域特産物として天然トラフグ、はもに注目し、その稚魚を遠州灘に放流していた成果が収量の一定化として形として現れてきた。それに伴い、フグ毒に対処するためフグの一次処理調理センターを整備し、ホテル・旅館に食材を供給するシステムを構築した。天然トラフグをアピールするため、地元菓子メーカーに「鰻パイ」に匹敵するトラフグ関連商品の開発を促した。トラフグサブレ等の商品が開発され好評を得つつある。花卉農家とホテルが連携しフラワーツーリズム企画(花摘み体験等)をスタートさせたことなどが挙げられる。(図表4)

【ケースメソッド：プロジェクトマネジメントの要諦】
プロジェクトに直面するさまざまな課題を克服するため、内外のさまざまな事例を集め研究することが大事(ケースメソッドの重要性)

農協主導（長野県南信州観光公社）
（広域連携活動の接着剤としての農協組織の役割）

【ケースメソッド：プロジェクトマネジメントの要諦】

地域の危機感をバネに目標の明確化が重要
地域の世話役的な存在が必要（プロジェクトマネージャー的存在の必要性）

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

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

組合主導（大分県由布院観光総合事務所）
（観光協会がシンクタンク化する時代）

【ケースメソッド：プロジェクトマネジメントの要諦】

行政だけが地域振興セクターではない。多様な地元の実情に配慮することが必要

由布院は誰もが行ってみたい温泉地として常に上位を占める観光地である。しかし、この名声は一朝一夕に形成されたわけでもなく、無名な温泉地の血がにじむような苦労の中から築き上げられてきたものであることは広く知られている。特に、由布院温泉のイメージを定着させた高級別荘風旅館の亀の井別荘の中谷健太郎氏、玉ノ湯の溝口薫平氏を中心とした温泉旅館の人々、及び初期の段階で旅館組合の若手リーダーを支えた岩男頼一元湯布院町長等の人々が夢見た「保養農村（クアオルト）構想」の実現に向けて

の努力は地域振興版のプロジェクトXにふさわしい。今、人気の熊本県の黒川温泉等も由布院の町づくりなくして成功はなかったはずである。特に、由布院の地域リーダーの方々の基本認識には「徹底した地域主義」が根付いており、遠回りでも地域が主役になるような配慮が感じられる。また、内外の人脈を積極的に地域の力として活用することも特徴となっている。そのため、地域振興の発想・企画とその実行の段取り・進行管理を専門に行う組織が必要となってきた。その組織が各観光組合を統合した観光総合事務所である。従って、由布院の観光総合事務所は全国でよくみられる旅館案内の観光協会とは異なる。シンクタンク化を目指した組織なのである。事務局長も初代から全国公募を行い新たな人材の確保に努めている。また、事務職員として全国の自治体、観光協会から研修生を受け入れている。なお、運営は組合員の会費で運営されている。

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

NPO主導（静岡県天竜市熊地区）

（地域の公平性を確保するための組織形態の選択）

【ケースメソッド：プロジェクトマネジメントの要諦】

「ビジネスに徹するか、地域コミュニティ（公平性）に徹するか」という組織分裂の危機が必ず訪れる

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

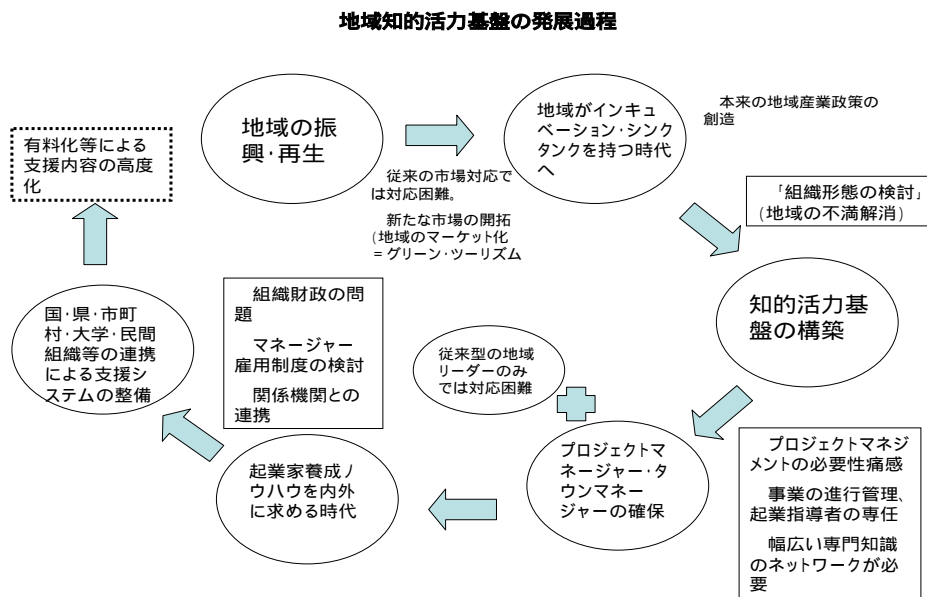
しかし、順調であればあったで悩みもでて来る。地域産業（むらづくりビジネス）の起業化に際してよく遭遇する壁「組織分裂の危機」である。いわゆる任意組織を組織形態に選択する理由は「むらづくりは平等が原則」という発想に基づく。成果が上がるということは、組織内に「頑張る人」が現れ、リーダー・経営者としての資質を備えたグループが主導権を握るような仕組みができあがることを意味する。勝ち組、負け組が誕生し、平等という理念で均衡が保たれていた組織バランスが崩れ出すこととなる

わけである。この対処方法の検討が平成5年から始められた。株式会社にして責任の所在を明確にする道、平等の理念をできるだけ継承していく道等さまざまな方策が検討された。その結果、平成12年にNPO（特定非営利法人）という組織形態が選択され、水車部（農産加工・直売・飲食事業等）、しあわせ部（給食事業）、いきがい部（イベント、交流事業等）、ふるさと部（環境保全活動、環境創造等）という地域コミュニティ活動を取り入れた組織へ改組された。苦渋の選択であったと思われる。

（3）地域知的活力基盤への発展過程

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

（図表5）



．政策検討：地域改革を育む地域知的活力基盤の形成 ……

1．地域新産業を育む「起業化」施策

(1) 農村社会における「新産業“起業化”」とその特性

これまでいわゆる“ベンチャー企業”と呼ばれる「新産業の発掘と育成（ビジネス・インキュベーション）」を想定するとき、そのほとんどは「工業系“技術開発”型」を指していた。それは新製品開発につながる“技術の種子（テクノロジー・シーズ）”を発掘し、それを育てて孵化させることを意味している。“技術の種子（シーズ）”を持っている「起業家（アントレプレナー）」を発掘して事務所（オフィス）や研究・実験室（ラボ）を提供するとともに、「資本提供者＝投資家（ベンチャー・キャピタリスト）」を“紹介・斡旋”し、法律や財務などの「経営情報（ビジネス・ノウハウ）」を提供するというのが「工業系“技術開発”型」の“ベンチャー企業の創出と育成”（インキュベーション）の標準形態であった。

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

「農村系“連携協同”型」のインキュベーションは、そうした連携組織が共同して《新たな“技術や業態”を開発する場》を創出することを特徴としているが、“工業系”の場合のように、“技術のシーズ”を発掘し育成することが“起業化”を成り立たせる主要な要素であると考えられるのではなく、“対象市場のシーズ（潜在的なニーズ）”の発掘とシーズに直結した“新商品や新業態の開発”が起業化の主要な要素となると考える“新たな視点”への転換である。それは農山村社会や農林業の特性の把握の中から誕生した“工業系”とは全く異なる“農村系ベンチャー企業”の問題解決のための戦略である。

(2) “個別企業”対象から“地域産業”の起業化施策へ

現代の社会において最も関心が高く、重要な課題でもある「環境」や「安全」、「高齢化」や「健康」、「福祉」や「医療・介護」、「教育」や「文化」などの社会のニーズに応えるための新産業は、供給者側のシーズからスタートしている既存の「シーズ型産業」だけでは対応できないことは明白であり、各種の産業分野を横断的に連携させながら水平的に“連携・複合化”することによって創造される新産業である。換言すればこれまでの「供給者側の論理に基づく産業構造」から「生活者側のニーズに基づく産業構造」への転換である。

そこには、これまでの「“個々の企業”に対するインキュベーション」という枠を越えた「“地域産業”のインキュベーション」という概念が確立されることが必要となるが、特に農林漁業分野や農山村社会においてはこうした傾向が一層強くなることは明らか

かである。本来、起業化を促進するためには「起業家の卵を支援するインキュベーターの存在 起業化のシーズの発掘 誕生した“ベンチャー企業”が育つための市場の創造」という3つの要素がそろっていることが条件であり、「地域産業のインキュベーション」を進める場合の“インキュベーター”としての役割は“地域”が果たすことになる。

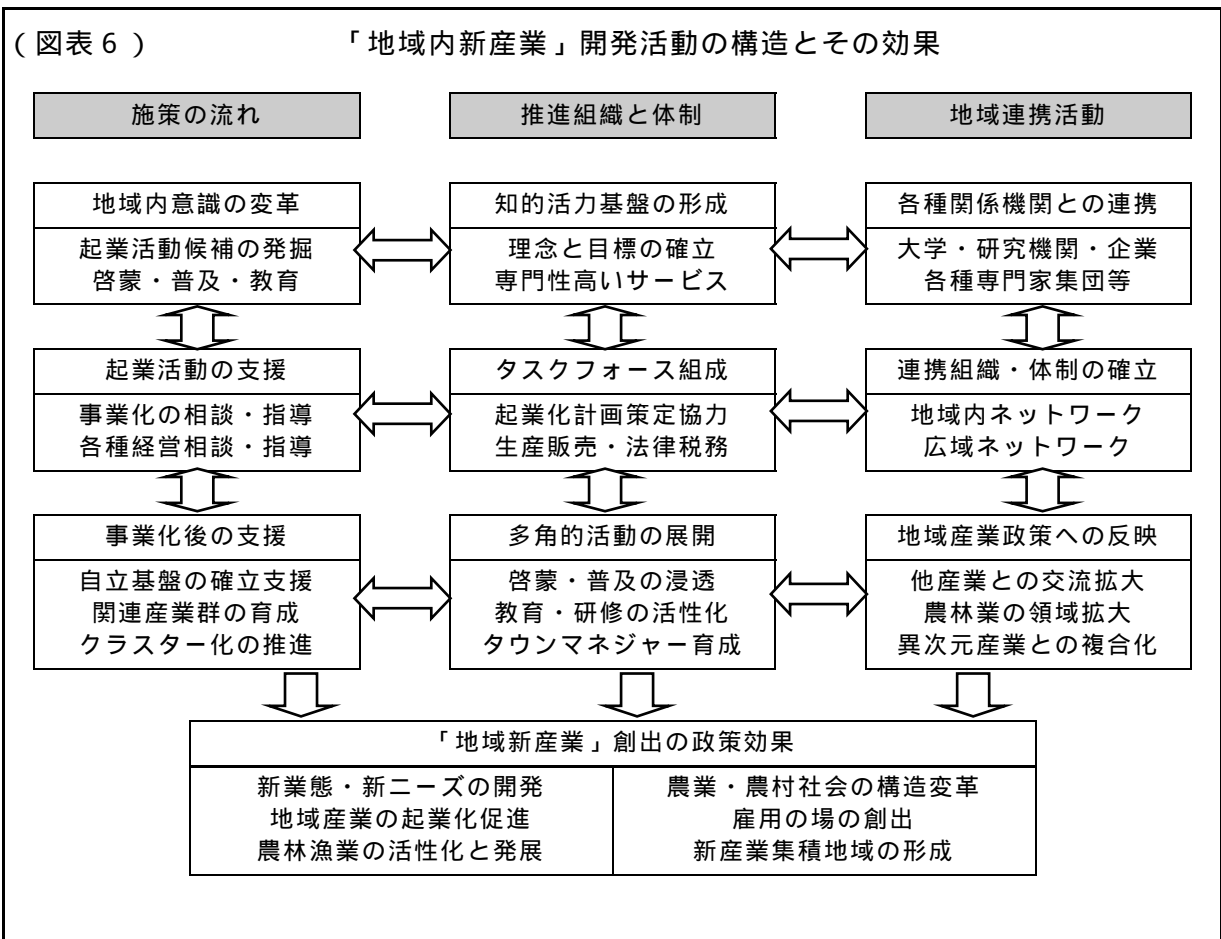
そのため、地域において新産業を創出するための仕組みを構築しようとする場合には2つの視点が要求される。その第1は《どのような組織が中心になって活動を推進する機構をつくり、どのような機能を発揮すべきか》という“中核機能”に関する視点であり、第2は《中核機能を中心として、どのようなシステムでインキュベーション活動を進めていくのか》という「起業化推進活動のシステム構築」いう視点である。

(3) 農村地域における「インキュベーション施策」の現状と課題

時代の変化の中で活力を失いつつある“農業・農村社会”にとって“新産業の創出”は極めて重要な課題である。わが国におけるインキュベーションの実態を観察してみると、幾つかの問題点と課題が明らかになってくる。第1の問題点は、それらの多くが“全国一律の政策”のもとに新たな団体が設立され結果として設立された団体の維持や新設された施設の管理能力しか持っていない組織にインキュベーション活動の取りまとめが委ねられているという点である。

第2の問題は、日本の大学（特に農業系学部）の場合、特殊なケースを除いては現実のビジネスと密接な関係を有する経営ノウハウやビジネス・モデルの開発力に乏しく、また学生の中からもアントレプレナー（起業家）の卵や新規参入者を排出し得る資質は、残念ながら十分とはいえない状況にあるという点である。これらの問題を踏まえ、今後、地域新産業を起業化していくためには次の4つの項目が重要となってくる。

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



2. 農村地域における“起業化”施策の進行過程とその展開

内発型の“新産業開発”を支援する地域知的活力基盤の構造は、「起業化支援活動の前段階」(プレインキュベーション)、「起業化支援活動段階」(インキュベーション)、「起業化後の支援活動段階」(ポストインキュベーション)の3段階から構成されるが、それらの各段階をバックアップし、強い力で牽引していく役割を果たすものが「地域知的活力基盤」(プラットフォーム)の構築であることは前述の通りである。

(1) 第1段階：《地域内の環境を整える》「起業化支援活動の前段階」

内発型産業の創出を計画する場合に、先ず第1に着手しなければならないものがこの第1段階の「起業化支援活動の前段階」(プレインキュベーション)の作業である。前述のように、それは“内発型産業”の起業化を進めるうえで必要な《地域内の環境を整える》ための作業を行なう段階であり、「内発型新産業の創出」が地域の活性化に及ぼす影響とその大きな効果について地域内各層の理解を深め、意識の変革と気運の醸成を行なうことが必要であるからである。

従って、この段階では、一般的な広報や啓蒙普及活動に加えて《内発型新産業とは何か、なぜいま内発型産業が必要なのか、内発型産業の起業化に着手している他地域の現

状や課題はどうなっているのか》など、事例を交えながら体系的な知識の吸収や学習を行なうことが重要である。そうした活動を通じて起業活動に参加が期待できる“候補者の発掘と育成”も同時に進行することができる。こうして次第に地域内の意識が変わり気運が醸成されていくのを待って、次のステップとして地域内に新産業を創出するための有望な“シーズの存在”(事業ニーズと素材)や“活動テーマ”の決定のための作業を行なうことになるが、その際に有効な手法となるのが「ふるさと再発見の運動」と各種“連携活動の展開”である。

(2) 第2段階：《起業活動を推進する》「起業化推進活動の段階」

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

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

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

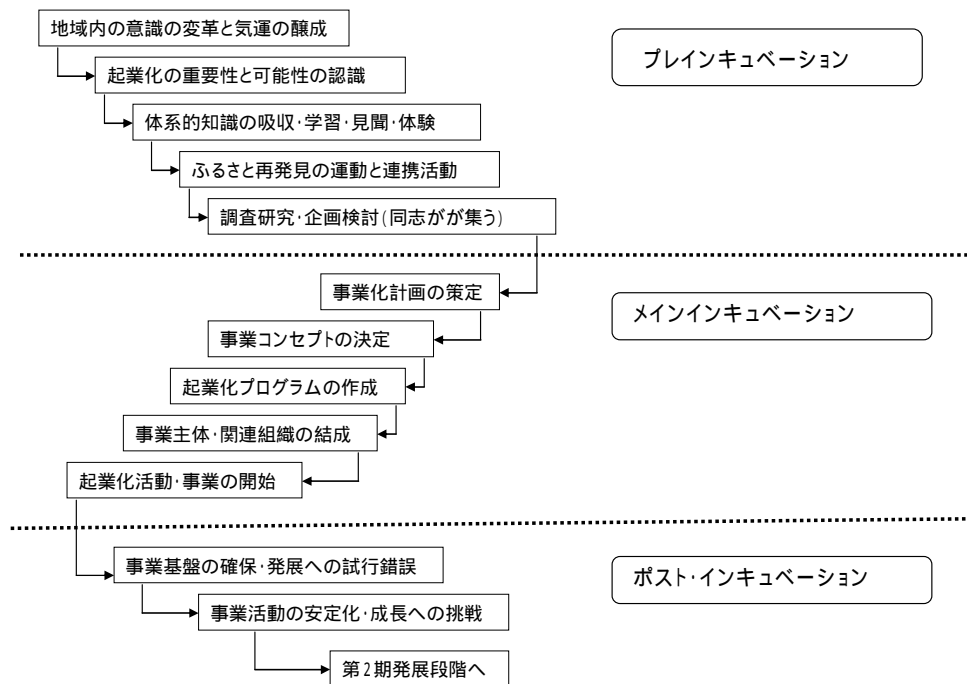
(3) 第3段階：《フォローアップ活動を推進する》「起業化後の支援活動の段階」

第2段階で起業化が進められ新事業が開始されると、それで内発型産業の創出活動は完了したということにはならず、続いて第3段階の「起業化後の支援活動の段階」(ポストインキュベーション)に入ることとなる。この段階は、事業化後の安定的な成長を実現するための「フォローアップ活動を推進する段階」であり、商品やサービスが開発さ

れ事業が成立した後の段階である。この段階になると、財務会計、法務、技術、組織運営、連携組織や支援組織との関係の強化、事業体の円滑な運営と地域内における良好なイメージの醸成など、諸方面にわたって今後の発展のためのフォローアップを行なうことになる。

また、如何に優れた専門家集団が参画してネットワークを構築しても、必要とされる専門知識や経験を選択して組合せながら、必要な時期に、要求されている内容をタイミングよく提供し、実効的な支援を展開していくための“実務担当部隊(タスクフォース)”，いわゆるプロジェクトマネジメントの存在がなければ効果は半減してしまう。起業化の活動の前段階から事業化後のフォローアップの段階まで一貫した支援活動の推進役としての役割を果たしながら誕生した新事業をフォローアップし、第2期の発展段階へと誘導していくことになる。

(図表7)農村地域における起業化施策の進行過程とその展開



3. 地域の革新をもたらす「地域知的活力基盤」の支援システムのあり方

(1) 「地域知的活力基盤」の形成と課題

地域内に自立型の新事業を育成するためには、「個々の事業者に対する起業家の支援」といった枠を越えて「地域新産業の創造を推進し支援する」といった概念に基づく施策が要求されることになるが、そのためには「地域産業の目指すべき方向と在るべき姿」に対する明確な目標と理念が確立されていなければならないことはすでに述べた通り

ある。

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

第2の問題が、形成された[中核組織を中心として、その期待される機能を発揮するために、どのようなシステムで新事業創出(インキュベーション)活動を進めていくのか]というシステムの構築の問題である。しかし、現在の日本においては大学にこうした「活動組織の中核としての役割」や「中核的な機能を発揮するためのシステムの構築とその活動」を望むべくもないので、アメリカ型とは異なる手法の開発が必要となる。

この「地域知的活力基盤」(プラットフォーム)は、地方自治体や各種関係団体、地域と関連を有する大学・試験研究機関、立地企業や住民(NPOを含む)などが主体的に参加して組織される“まちづくり”組織であるということもできる。コミュニティーの中核としての「知的活力基盤」は、“地域内に革新を生みだし発展させる機能”と“住民の参加とネットワークを形成する機能”を併せ持つ地域団体であり、参加の意思と意欲を有するものならば誰でも自由に参加できるオープンな組織となる。

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

地域内に形成された「プラットフォーム」(知的活力基盤)の有効活用により、事業ニーズの開発、シーズの発掘、起業化、資金調達、事業化、成長発展などの各段階において起業家を推進する触媒としての機能を果たすことが可能となる。そのためには「プラットフォーム」にはプロジェクトの調査発掘、プロジェクト化の推進、事業化の支援などのプロジェクト管理を行なうプロジェクトマネージャー、事業を経営する起業家・事業家と技術面での支援を行なう学者・研究者、事業経営を支援する公認会計士・弁理士・弁護士・金融関係者、行政サービスの提供などを担当する地方公共団体の関係者・各種市民ネットワークの関係者など様々な層が参加して構成されることが望ましい。

(2) 地域の構造変革を促進する「知的活力基盤」の活動

「地域知的活力基盤」の形成を通じて、地域内各層や関係機関、専門家集団などとの

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

（３）中央と地域の役割分担と機能配分

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

．政策提案：政策への反映

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

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

グリーン・ツーリズム(G T)を政策的価値のある施策とするためには、農村をマーケット化し、交流人口の誘致による都市生活者のニーズに立脚した農村独自のマーケットを創造することによる“もう一つの新地域産業政策”として明確に国が位置づけることが重要である。そのためにはG Tを“もう一つの観光”という枠組みだけではなく、“もう一つの農業”にとらえ、都市と農村のニーズを結合させ、従来の人・モノ・情報が農村から都市へ移動するというベクトルの方向のみの農業施策から、都市から農村へというベクトルの方向を新しく創造した農業施策として農業関係者が意識を転換することが必要である。この意識変革の中に農村における技術革新(イノベーション)が生まれる。観光もしかりで欧米では観光を“静かな貿易戦略”と位置づけている。観光によって国の魅力を訴求しブランド力を向上させるという戦略である。G Tを「食料・農業・農村」という枠組みだけで考えてはG Tの機能を十分生かしたものとはならない。

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

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

食文化(スローフード、スローライフ等の提案等)

農業(農村マーケット化によるG T農業の推進)

環境(ゴミ資源化等地域循環システムの形成)

教育(セカンドスクール等情操・健康教育推進)

地域産業(G Tビジネス支援システムの構築等)

地域コミュニティの増進

を取り入れたグリーン・ツーリズムの政策的価値の向上。

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

「願望顕在化戦略」から「願望具現化戦略」へ

政策の総合化によるグリーン・ツーリズム（GT）の社会化（習慣化）をめざす

「情報化戦略」から「市場創造戦略」へ

普及から一歩踏み出し、GTの機能を発揮した市場の創造・認知をめざす

「産業化戦略」から「起業家育成戦略」へ

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

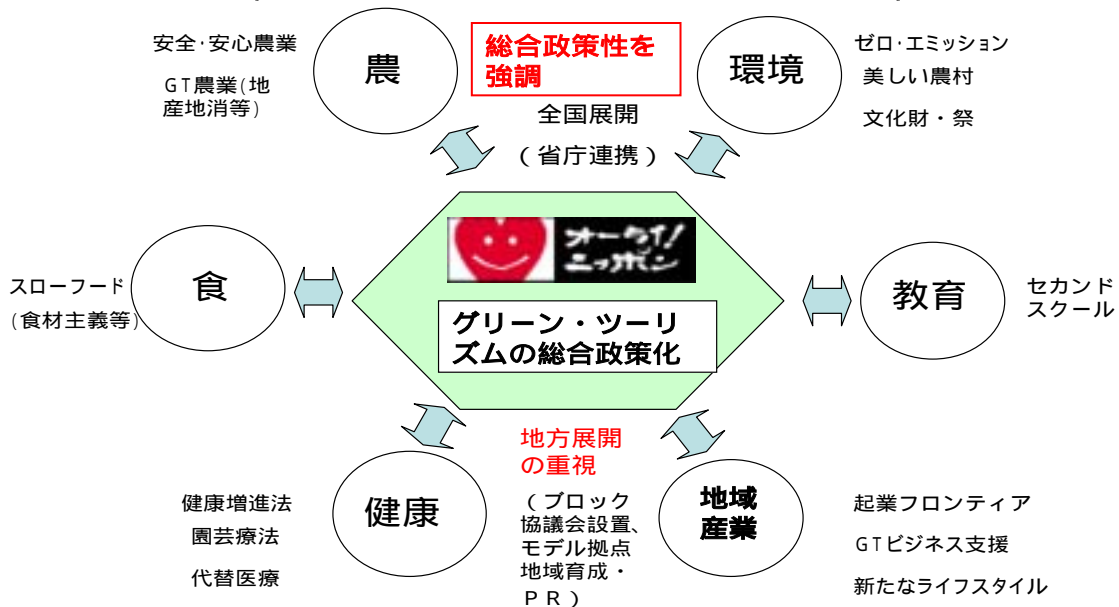
「地域ぐるみ戦略」から「地域基盤づくり戦略」へ

交付金化に対応した起業支援を専門とする多様な地域知的活力基盤の育成をめざす

（図表 8）

共生・対流という総合政策に対応したGTの多面的展開

（農村・都市生活者の“ゆとり生活”要望への積極対応）



(図表9) 地域知的活力基盤の構造とその支援体制

