

## 【 論 説 】

# コミュニティ・ビジネスの創出と発展のプロセスに関する研究 The Creation and Development of “Community Businesses” in Japan

小林 康志\*  
Yasushi Kobayashi

## 【要 旨】

コミュニティ・ビジネス（以下「CB」）は金銭授受を伴う経済活動で地域課題を解決しようとする。国や地方の財政悪化で地域課題を財政支出だけで解決することが困難になり、CBが注目されている。本研究は農村地域を対象にCBの創出と発展が地域活性化に及ぼす効果を考察した。CBは地域貢献と利益確保の両立が必要でありそのすり合わせも考察した。考察の結果、CBの発展プロセス、地域活性化に及ぼす効果、行政主導のCB及び過疎地域におけるCBが地域活性化に及ぼす効果を明らかにした。

キーワード： コミュニティ・ビジネス、発展段階、地域活性化、特産品、都市農村交流

## 序章 はじめに

本稿の課題は、少子化・高齢化が進行する我が国においてコミュニティ・ビジネス（以下「CB」）の創出と発展が地域活性化に及ぼす効果を考察することである。

小林（2017）は、調査の主たる軸足を農村に置きCBに関する事例研究を行った。ここでは、CBの発展プロセスを明らかにする課題、CBが地域活性化に及ぼす効果を類型化する課題、行政主導のCBが地域活性化に及ぼす効果、限界集落でのCB展開が地域活性化に及ぼす効果を論じた。CBは本来異質な地域貢献と利益確保のすり合わせが必要であり、そのありようも考察した。

取り扱った個々の事例では実践的課題が残された。本項の第1章から第3章および第5章は、小林（2017）を要約する。第4章と第6章は、それぞれ第3章と第5章で取り扱った事例を追跡調査し残された課題に接近する。

## 第1章 コミュニティ・ビジネス発展段階のモデル化に向けた一考察

### —非営利組織が経営するワイナリーを事例として—

#### 第1節 本章の課題

国や地方自治体の財政悪化を背景として、これまで行政が担うべきとされていた、まちづくり・福祉・教育・環境などの地域課題を行政施策だけで解決することが困難な状況である。

このような状況でCBが注目を集めているが、比較的新しい社会経済現象であり研究蓄積が十分ではない。特に、CBは多種多様な捉え方があるため構成要素を「共通の理解」として構築すること（橋本2007）、経営実態を把握するため多くの事業主体を定点観測して時系列分析すること（櫻澤2008）が必要である。本章はCBの発展に資するため、CBに対する共通の理解を構築し、

\* 非営利活動法人スタイルワイナリー 代表理事、一般財団法人京都大学森下正明研究記念財団 主席研究員

起業から事業が一定の成果を収めるまでの発展段階モデル化を試みる。

## 第2節 CBの構成要素

先行研究<sup>1</sup>からCBの構成要素を、1) 自発性、2) コミュニティ性、3) 非営利性、4) 継続性の4点に整理した。「自発性」は主体が自ら地域課題を解決しようとして行動すること、「コミュニティ性」は地域課題を共有する主体が組織を形成すること、「非営利性」は組織の利益の最大化・分配よりも地域貢献を優先して事業活動を行うこと、「継続性」は事業を持続的に継続させる経営資源を備えることをそれぞれ意味する。

## 第3節 分析方法

分析方法は3段階からなる。まず①先行研究が示した発展段階をもとに、どの時期に筆者が抽出した構成要素が発現するのかを「CBの仮説的発展段階モデル」として提示する。次いで、②分析対象（非営利組織が経営するワイナリー）の事業内容や成立過程について聞き取り調査を行い発展段階の実態を把握するとともに、構成要素の発現時期と様相を検証する。そして、③①の仮説と②の検証結果を比較し、構成要素を視点としたCBの発展段階モデルを構築する。

## 第4節 分析

### (1) CBの仮説的発展段階モデルの導出方法

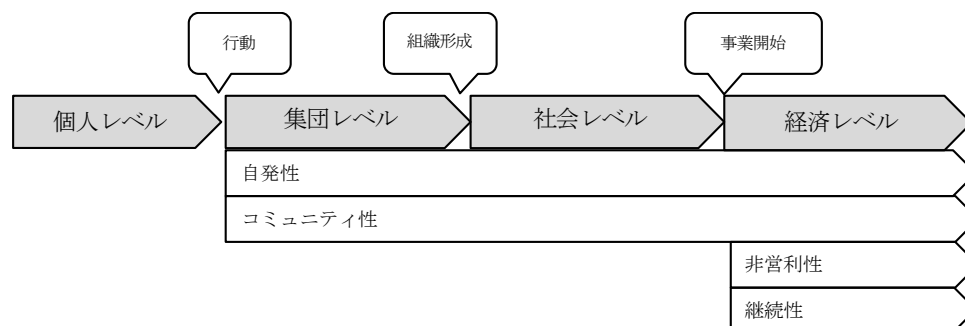
仮説的発展段階の導出では、神原（2005）が示したCBの発展段階のどの時期に、筆者が抽出したCBの構成要素が出現するのかをあてはめてモデル化する。

神原（2005）は、①市民が地域生活に問題意識を持つ「個人レベル」、②個人の問題意識に共感し結束することで仲間が集まる「集団レベル」、③集団が地域の人々の支援を得て組織としての体裁を整える「社会レベル」、④「社会レベル」に経済の仕組みを導入する「経済レベル」の順に発展することが望ましいと指摘する。本論では、個人が呼びかけやグループ加入という行動を起こし、地域課題を共有する組織が形成される「集団レベル」で、自発性とコミュニティ性が発現し、利益の最大化よりも地域貢献を優先した事業活動が展開される「経済レベル」で非営利性と継続性が発現すると仮定する（図1-1）。

---

<sup>1</sup> 細内(1999)、神戸都市問題研究所(2002)、金子(2003)、経済産業省(2004)、石田(2008) 経済産業省(2010)に依拠する。

図 1-1 神原モデルを取り込んだ CB の仮説的發展段階と構成要素の発現時期



資料：神原（2005）を参考にして筆者作成。

## (2) 分析対象

分析対象として 2000 年以降に設立された非営利組織が経営するワイナリーを選択した。2002 年施行の構造改革特別区域法によって、果実酒の製造免許取得が比較的容易になったことなどを機に全国で小規模なワイナリーが設立されている。それらの中から NPO 法人などの非営利組織が経営するワイナリーを全件調査の結果 5 件抽出することができた<sup>2</sup>。商店街の空き店舗でワインを醸造する追浜ワイナリー（神奈川県横須賀市・以下「追浜」）、青空ワイナリー（熊本県荒尾市・以下「青空」）は、その利益を高齢者向けの食料品店・日用品宅配・コミュニティースペース運営などに充てている。伝統的ブドウ産地でワインを醸造する百笑一喜ワイナリー（大分県宇佐市・以下「百笑一喜」）、内子ワイナリー（愛媛県内子町・以下「内子」）、スタイルワイナリー（三重県伊賀市・以下「スタイル」）は地元産ブドウを主原料としている<sup>3</sup>。

## (3) 事例分析—各ワイナリーに共通する設立展開過程—

5 事例の発展段階は、①地域課題を認識した主体がそれを解決しようと行動を起こすまで、②主体が中心となり事業主体を組織化し経営資源を調達するまで、③地域貢献を優先した事業を開始し社会的な評価を得るまで、④事業を評価する賛同者からの支援を得て事業継続と地域課題解決の両立を図るまでの 4 段階に区分できた。

## 第 5 節 結果と考察

これまで理想論的に整理されていた CB の発展段階は、構成要素の視点の下、以下のように整理できる（図 1-2）。

「個人レベル」では、主体が地域課題を認識しそれを事業活動で解決するための行動を開始す

<sup>2</sup> 2012 年 10 月実施。地域総合整備財団から派遣され、非営利組織によるワイナリー設立を国内で初めて指導した地域再生マネージャーから聞き取り調査を行った。また、内閣官房地域活性化統合事務局・内閣府地域活性化推進室のホームページ「認定された構造改革特別区域計画」から酒造に関する計画を抽出し、ワイン醸造であるか、事業主体が非営利組織であるかを各事業主体に聞き取り調査した。

(<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/tiiki/kouzou2/index.html>) [2012 年 10 月 1 日参照]

<sup>3</sup> 追浜は事業協同組合、青空・百笑一喜・内子は企業組合、スタイルは特定非営利活動法人である。

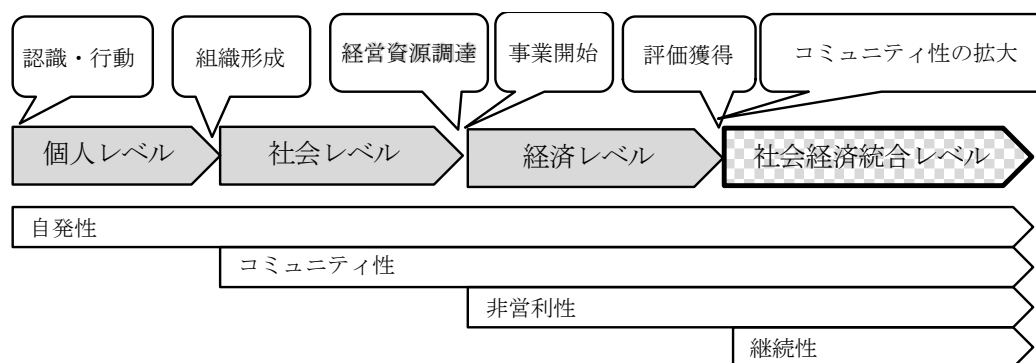
る。それゆえ、主体が行動を開始する段階で自発性が発現するといえる。

「社会レベル」では、主体と賛同者が地域課題を共有し事業主体が組織化される。それゆえ、組織が形成された段階でコミュニティ性が発現するといえる。

「経済レベル」では、事業主体が財・サービスの提供を開始し自らの利益を最大化するよりも地域貢献を優先する事業活動を展開する。それゆえ、事業活動を開始した段階で非営利性が発現するといえる。また、非営利性の発揮による地域貢献が、地域の人々の共感を得て事業活動に対する社会的評価を高める。

「社会経済統合レベル」では、「経済レベル」における社会的評価の高まりによって事業活動を継続及び発展させようとする経営支援者が出現する。経営支援者は、事業主体とは別の支援組織を形成するか、事業主体の組織に加入する。これら支援組織の形成や加入者の出現は地域課題を共有する組織の拡大であり、CBの構成要素の視点からは「コミュニティ性の拡大」と捉えることができる。他方、事業主体はコミュニティ性の拡大による経営支援を得ることで、事業を持続的に継続させる経営資源を備える。それゆえ、継続性はCBが「社会経済統合レベル」まで発展することで発現すると考えられる。

図 1-2 CBの発展段階と構成要素の発現時期



資料：事例分析に基づいて筆者作成

## 第2章 コミュニティ・ビジネスが地域活性化に及ぼす効果

### 第1節 本章の課題

本章では、第1章で分析対象としたワイナリーの組織形態と地域課題に着目し、各事業主体の事業形態を類型化することで、それぞれの事業形態が地域活性化にどのような効果を及ぼすかを明らかにする。なお、本研究では地域活性化の概念を、岡田（2005）、小川（2013）、小田切

（2011）に依拠し、「生産面において地域の経済活動が向上すること、生活面において地域の社会生活の質が向上することの双方、もしくは少なくともどちらかが実現すること」としておきたい。

## 第2節 分析方法

分析方法は、まず、①事例ワイナリーの経営実態を労務と財務面から把握する。次いで、②労務と財務面から各事例ワイナリーを比較することで、組織形態と地域課題を分類基準として事業形態を類型化する。そして、③各ワイナリーの事業形態の類型からみた地域活性化の効果を明らかにする。

## 第3節 労務と財務面から見た分析対象ワイナリーの経営実態

### (1) 労務面の実態

分析対象ワイナリーの経営者・役員はワイナリーとは別の本業を持ち経済的に自立しているため、本業の余暇を利用して効率的に管理労働を提供している。作業労働に関して、追浜・青空・スタイルは、経営者・役員が自分たちの都合の良いタイミングで無理なく提供できる労働量が無償で提供している。百笑一喜・内子は有給スタッフを雇用して通年従事させている。

### (2) 財務面の実態

百笑一喜・内子は建物に投資し有給スタッフを雇用しているのでワインの製造コストが高くなり現状では収支均衡もしくは赤字である。

追浜・青空・スタイルは、「空いた時間、都合の良い時間」に効率よく作業を行うため1本当たりの労働時間が短く、販売価格の約15%の利益を確保している。

## 第4節 事業形態の類型化

### (1) 組織形態の類型

追浜・青空・スタイルは、経営者が無理のない範囲で労力を提供し地域貢献をしようとしていることからボランティア型の組織といえる。百笑一喜・内子は、有給スタッフを雇用し、自立経営できる本数を製造・販売しようとすることから私企業型の組織といえる。

### (2) 地域課題の類型

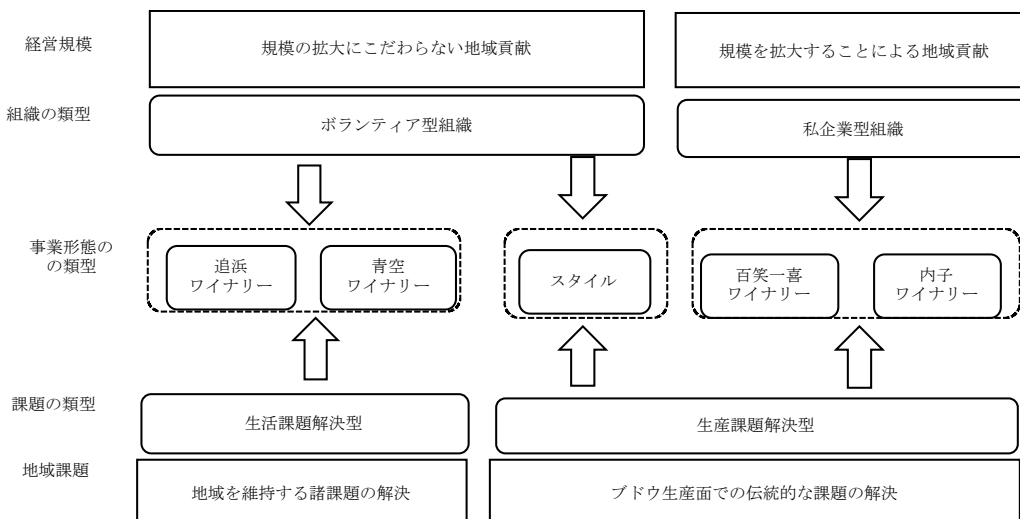
追浜・青空が所在する地域は、高齢化が進行し徒歩での買い物やコミュニケーション不足など生活面での課題を有する。これらのワイナリーは生活課題解決型といえる。スタイル・百笑一喜・内子が所在する地域は、生食用ブドウ産地の生産量減少・後継者不足など生産面での課題を有する。これらのワイナリーは生産課題解決型といえる。

これら、組織形態の類型と地域課題の類型を組み合わせると、分析対象ワイナリーの事業形態は図2-1のように整理できる。また図2-1からそれぞれの事業形態は表2-1のように簡略して類型化できる。

よって、分析対象ワイナリーを表2-1のCBの類型別事業形態にあてはめると、追浜、青空はボランティア型組織が生活課題を解決しておりモデル1と同定できる。スタイル

は、ボランティア型組織が生産課題を解決しておりモデル3と同定できる。百笑一喜・内子は私企業型組織が生産課題を解決しようとしておりモデル4と同定できる。

図 2-1 分析対象ワイナリー事業形態の整理



資料：小林（2017）を簡略化して筆者作成

表 2-1 CBの類型別事業形態

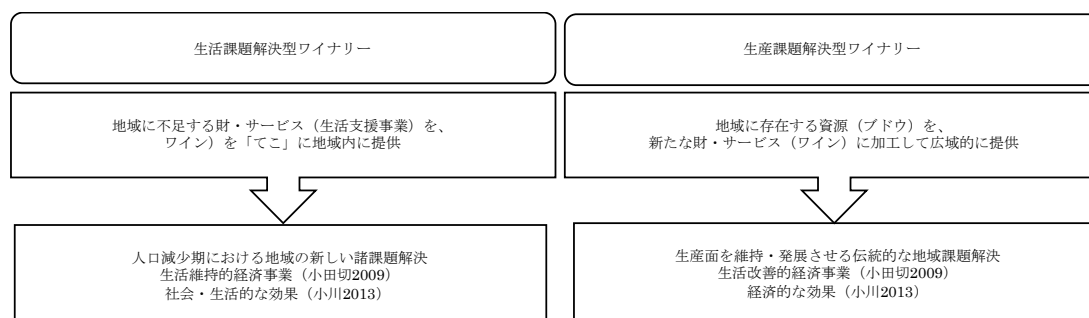
	ボランティア型組織	私企業型組織
生活課題解決型	モデル1	モデル2
生産課題解決型	モデル3	モデル4

資料：小林（2017）より引用

### 第5節 事業形態の類型からみた地域活性化の効果

生活課題解決型ワイナリーの経営目的は、生活支援事業の財源捻出である。このことは、ワイナリー経営で得た資金を「てこ」にして地域で必要とされる財・サービス（生活支援事業）を創出・提供することで、地域内の課題を解決していると言える。生産課題解決型ワイナリーの経営目的は、ブドウ産地の維持発展であり、ブドウ産地に伝統的に存在する生産面での課題を解決しようとする。このことは、地域に存在するブドウをワインという新しい財・サービスに加工し、それを広域的に提供することでブドウ産地の維持発展という地域課題を解決していると言える。（図2-2）。

図 2-2 事業形態の類型から見た地域活性化の効果



資料：小林（2017）より引用

### 第3章 行政と住民が地域政策の課題を共有する農村地域活性化の実現

#### —三重県伊賀市菜の花プロジェクトを事例として—

##### 第1節 本章の課題

菜の花プロジェクトは、資源循環型社会を実現しようとする全国的な活動である。ナタネ栽培、菜種油製造、廃食油を原料にしたバイオディーゼル燃料の製造、燃料を利用した農業機械によるナタネ栽培という循環である<sup>4</sup>。活動経費は菜種油や燃料の販売で得るケースが多い。

本章では、行政施策として実施した伊賀市菜の花プロジェクト<sup>5</sup>（以下「プロジェクト」）で得られた地域活性化の効果を考察し、プロジェクトに参加するCBの事業主体における、本来は異質な地域貢献と利益確保のすり合わせのありようを明らかにする。

##### 第2節 分析対象と方法

###### (1) 分析対象

分析対象は、新たなCBを開始したナタネ栽培主体（長田ナタネの郷づくりの会<sup>6</sup>・以下「郷づくりの会」）である。

###### (2) 分析方法

分析方法は3段階からなる。まず、①プロジェクト担当職員であった筆者が農村地域活性化を実現するために考えた施策を主観的仮説と見立て、主観的仮説に基づいて実施した行政施策（客観的事実）を提示する。次いで、②行政施策に呼応した郷づくりの会の行動プロセスを把握する。③地域活性化の効果及び地域貢献と利益確保のすり合わせを第2章の考察結果を用いて明らかにする。

<sup>4</sup> 菜の花プロジェクトの資源循環は（藤井 2005）を参照されたい。

<sup>5</sup> 伊賀市菜の花プロジェクトの展開は（小林・大原 2014）（小林 2019）に詳しい。

<sup>6</sup> 長田ナタネの郷づくりの会は、伊賀市菜の花プロジェクトに参加する主体の1つである。

### 第3節 事例と分析

#### (1) 伊賀市における行政施策の概要

ナタネ栽培による農村地域活性化を目的として、栽培面積 100ha に対応できる菜種油搾油施設を設置するとともに、ナタネ栽培主体が多様な出荷形態を選択できる条例を制定した(表 3-1)。その結果、72 主体がプロジェクトに参加した(2011 年)。

表 3-1 多様な出荷形態

附属設備等の名称	区分	金額	備考
乾燥・調整用 機械器具	ナタネ搬入時重量 1 kg の処理につき	50 円以内	ナタネ乾燥重量の 10% を金額のかわりに物納することができる。
	ナタネ以外搬入時重量 1 kg の処理につき	100 円以内	
搾油・瓶詰用 機械器具	ナタネ乾燥重量 1 kg の処理につき	200 円以内	ナタネ乾燥重量の 20% を金額のかわりに物納することができる。
	ナタネ以外乾燥重量 1 kg の処理につき	400 円以内	

資料：伊賀市条例

#### (2) 郷づくりの会の行動プロセス

長田地区の世帯数は 512、地区内の農地は約 200ha である(2013 年)。長田地区は、地区の中心を交通量の多い国道が通るため遊休農地による景観の悪化が地区外の人々の目につきやすく、その解消が地域課題であった。課題に対し、地元鉄工所の社長である M 氏を中心に有志が試行的に 2006 年から景観作物として「ひまわり」と「ナタネ」の栽培を始めた。2009 年には、プロジェクトに呼应し郷づくりの会を設立し、本格的なナタネ栽培を始めた。その際、汎用コンバインを約 800 万円(農協借入金)で購入した。

郷づくりの会(2013 年会員数 42 名)は、地区内の遊休農地を有償で地主から借上げ、会員がナタネ栽培を行っている。地元産原料の菜種油は搾油施設から全量引き取り、「長田の菜種油」ブランドで販売している。収益は会員に作業賃金として支払っている。郷づくりの会は、地域内遊休農地の全てにナタネを栽培している(約 8.5ha・2013 年)。

### 第4節 結果と考察

#### (1) プロジェクトから得られた地域活性化への効果

郷づくりの会は、地域景観の向上という生活環境の課題を有し、住民有志が無報酬で遊休農地の調査を行うボランティア的な組織であった。よって、郷づくりの会は、第 2 章表 2-1 類型別事業形態から、ボランティア的組織が生活課題を解決しようとするモデル 1 と同定できる。また、地域住民の絆作りや地域に住む誇りといった精神面での効用を高める CB であり、社会・生



活的な効果（小川 2013）を目指した生活維持的経済事業（小田切 2009）といえる。

郷づくりの会は、借入金の返済など CB の事業継続に必要な利益を「長田の菜種油」販売で確保しなければならない。つまり、モデル 1 の事業形態が発揮する地域活性化の効果を保ちつつ、ボランティア型組織が地域に存在する資源（なたね）を新たな財・サービス（なたね油）に加工して広域的に提供するモデル 3 の事業形態に変容する必要性が生じた。

これらを整理すると、モデル 3 の事業形態でありながら、生活維持的経済事業と生活改善的経済事業（小田切 2009）を併せて行い、社会・生活的な効果と経済的な効果（小川 2013）を双方発揮しているといえる。

## （2）地域貢献と利益確保のすり合わせ

郷づくりの会にとって、交通量の多い長田地区内の遊休農地の存在を地域外の人々に見られることが精神的・社会的な苦痛であった。その苦痛を解消し地域貢献を実現するため第 2 章で示したモデル 1 の事業形態で CB を開始したが、利益を確保する必要性が生じたためモデル 3 の事業形態に変容した。変容を可能にしたのは、「長田の菜種油」として製品を地域に持ち帰り独自ブランドとして販売することでなたねを原料として出荷するよりも大きな利益獲得が可能となる条例（表 3-1）の制定であった。加えて、商品に「長田」という地名を冠することで、伊賀市で最初になたね栽培にとりくんだ誇りの維持、住民の一体感の醸成、子供たちに地産地消の大切さを学ばせ郷土愛を育ませたいという思いがあったからである。

## 第 4 章 菜の花プロジェクトの継続 —地域内垂直統合—

### 第 1 節 はじめに

第 3 章で取り扱った事例（伊賀市菜の花プロジェクト）では実践的課題が残された。課題は菜種油販売事業の継続と黒字化である。本章は、事例を追跡調査し事業継続と黒字化要因を分析する<sup>7</sup>。

### 第 2 節 伊賀市菜の花プロジェクトの実践的課題

国内で活動する菜の花プロジェクトの事業主体は NPO 法人など非営利組織が多く、全国的組織である菜の花プロジェクトネットワークには約 130 主体が加入している<sup>8</sup>。活動の主要な収入源はなたね油の販売であるが、国産なたね油は量販店で販売される外国産原料のなたね油<sup>9</sup>と比較

<sup>7</sup> 本章は小林（2019）での成果を基礎にしつつ、異なる視点で分析をおこなった。

<sup>8</sup> 菜の花プロジェクトネットワークは同ネットワークのウェブサイトを参照されたい。

<http://www.nanohana.gr.jp/>

<sup>9</sup> 国産なたね油は圧搾法で物理的に搾油するが、日本で販売される外国産原料のなたね油のほとんどは化学的に抽出する。

して販売価格が割高で消費者の購買につながりにくい<sup>10</sup>。

第3章は、搾油施設の設置と運営に国の交付金を充てていた時期を対象にしている。2011年国の支援終了後、伊賀市は搾油施設（名称「菜の舎」）運営を第3セクターである一般社団法人大山田農林業公社（以下「公社」）に指定管理契約で業務委託した。契約内容は、伊賀市の行政支援を年々逡減させ公社による黒字経営を目指すものであった。公社は大山田村（市町村合併で現伊賀市）が伊賀北部農業協同組合（現伊賀ふるさと農業協同組合）と村民有志の協力を得て1995年に設立した。設立目的は村内の農地が高齢化などで耕作放棄されるのを未然に防ぐことである。2018年現在、所有者から約170haの貸付申し込みを受け、比較的好条件の農地約110haは地域の担い手農家に貸し付けている。条件不利な農地約60haは、公社の関連会社である（有）大山田ファーム（以下「ファーム」）が耕作している。伊賀市菜の花プロジェクトでは、公社とファームに新たな役割が加わったのである。

菜種油の年間販売額は2014年までは800万円前後で推移していたが、2015年以降は約1,100万円に増加している。菜の舎単独の決算状況は、販売額が増加して以降黒字であり公社の運営に寄与している。

### 第3節 販売戦略の変化

伊賀市が当初描いた販売戦略は、高級品イメージの定着であった。最も高い評価を得たのは生搾りのバージンオイルであり、ビンやラベルデザインは女性受けするようこだわった。一方で、「よい商品だが価格が高い」、「ガラスビンを使い終わる毎に捨てるのがもったいない」といった女性消費者の声や「かご盛に使いたい容器が割れると困る」といった農協や取引先の声が聞こえてきた。菜の舎を黒字運営する必要のある公社は「高級感を保ちながら比較的廉価なバージンオイルを割れない容器に入れた新商品」を開発することにした。割れない容器は角型ペットボトルを採用し従来のガラス瓶より資材費を軽減した。原料は新商品用のランクを設けて管理することにした。従来商品の高級イメージを損なわないため商品名を「やさしい油」とし、ラベルデザインも新たに考案した。販売価格は500gで650円とした。

新商品の販売戦略では対面販売を重視した。公社はこだわりの食材を扱う直売所や百貨店でほぼ毎週末に試食販売を実施している。これらの店舗では多少高価でも良質な食材を購入したい消費者が多い。試食はやさしい油をスプーンで一口飲んでもらうことを基本にしている。イベントや催事への出店も積極的である。大きなイベントでは、1日の売上げが30万円を超える日もあり、主要な事業として拡大する方針である。

---

<sup>10</sup> 例えば、事業主体の収支を分析した（古川、2010）、（古川、2011）、ナタネ栽培に対する公的支援の影響を分析した（小野・野中、2011）を参照されたい。

## 第4節 事業を継続させる仕組み

### (1) 販売戦略を支える仕組み

第3節で述べた販売戦略は、指定管理契約で公社の経営自由度と責任が高まったこと、公社の本来業務を行政と農協が支えていることで可能になったと考える。指定管理契約は、施設の管理は細かく規定されるが業務内容の自由度は高い。契約変更により自由度の高まった公社は、高級商品イメージを定着させたい「プロダクトアウト」の戦略を残しつつ、良質な商品を適正価格で提供する「マーケットイン」に舵を切ったのである。

菜の舎の運営は3名の専従スタッフが担い、公社の本来業務は事務局長をはじめとする事務スタッフが担っている。事務スタッフは菜の舎を含めた公社全体の経理や理事会などの組織運営を担当する。この体制は、伊賀市とJAいがふるさとが公社の本来業務を支えることで可能となっている。

### (2) 菜の花プロジェクトを支える取組み

栽培面では、伊賀市がナタネ栽培のインセンティブを高め経営が成り立ちやすくするため、種子を無償配布するとともにナタネを産地交付金の交付対象作物にしている（いわゆる転作補助金で1kgあたり50円上乗せ）。収穫・搾油面では、地域が公社を支えている。汎用コンバインを所有する営農組織は、収穫繁忙期に他の集落の収穫作業を請け負っている。販売面で最も公社を支えるのは、JA伊賀ふるさとである。主力商品となった「やさしい油」を中心に伊賀産ナタネ油をかご盛や贈答用に採用して年間通じて仕入れる大口取引先となり、農協の経済事業に菜種油販売を取り込んでいる。

### (3) 事業継続の要因（主体間相互配慮による垂直統合）

公社の本来業務は耕作放棄地の発生を未然に防ぐ公益的事業であるため地域貢献と利益確保をすり合わせる必要がない。菜の舎の運営は、公社にとって有利な条件を設定すると農家や販売事業者と利益が相反するため地域貢献と利益確保をすり合わせる必要がある。

プロジェクトでは、ナタネ買取価格は公社が農家に配慮し多少割高に設定している。収穫・搾油作業では農家が公社に配慮している。それら作業は労働集約的であり公社のスケジュールを尊重する必要性を農家が理解しているからである。菜種油販売面では仕入れ事業者が公社に配慮して、仕入れ価格と店頭価格の差額を薄めに設定している。利益の最大化よりも特産品の存続を優先するからである。

伊賀市菜の花プロジェクトの継続要因は、関係各主体が相互に配慮しながら「地域全体」でナタネ栽培と菜種油の製造・販売を垂直に統合していることといえる。

## 第5章 限界集落におけるCBの創出と地域活性化の実現

### —三重県伊賀市上高尾地区の取組みを事例として—

## 第1節 本章の課題

限界集落は「過疎地域等における集落の状況に関する現況把握調査<sup>11)</sup>」によると全国で10,091集落に及び社会問題化している。こうした集落が最終的に限界を超え消滅することを防ぐには、人が住み続けること、住み続ける環境を整えていくことが必要である。本章は限界集落を対象にして、伊賀市が実施した地域活性化モデル事業と、その結果創出されたCBの地域活性化効果を考察し、限界集落の住民がどのように地域貢献と利益確保をすり合わせたのかを明らかにする。

## 第2節 分析対象と方法

### (1) 分析対象

分析対象は、三重県伊賀市上高尾地区である。伊賀市の南端部にあり、他地域との交流機会は大変少なく住民同士のコミュニケーションも以前より減少している。4集落からなる同地区の人口は2013年現在165人、うち89人が65歳以上で高齢化率53.9%（2011年）で、いわゆる共同体の機能維持が限界に達しているとされる「限界集落」である。

### (2) 分析方法

分析方法は3段階からなる。まず、①モデル事業担当職員であった筆者が農村地域活性化を実現するために考えた施策を主観的仮説と見立て、主観的仮説に基づいて実施した行政施策（客観的事実）を提示する。次いで②行政施策に呼応した上高尾住民の行動プロセスを把握する。③地域活性化の効果および地域貢献と利益確保のすり合わせを第2章の考察結果を用いて明らかにする。

## 事例と分析

### (1) 伊賀市における行政施策の概要

上高尾をモデル地区に選定するとともに区長に事業実施の承諾を得た。次いで、住民の意向を調査し、都市農村交流イベントを提案するとともに開催を支援した。交流活動の経費捻出の相談を受け、藁灰コンニャク作りを提案し製造技術の取得を支援した。

### (2) 上高尾住民の行動プロセス

2009年試行的に実施した都市農村交流イベントを契機として、農村側の参加者に「交流活動を継続しよう」という気概が生まれ、翌年住民有志が「ふるさとづくり上高尾の会」（以下「上高尾の会」）を設立した。以降年4回の定期交流会が継続されている（2020年現在）。2011年には定期交流で親しくなった都市住民が宿泊できるよう古民家を改修した。同時期に活動継続の経費捻出が課題となり、大阪市での農産物出張販売を始めるとともに、2013年には藁灰コンニャク加工

<sup>11)</sup> 国土交通省ウェブサイト（2020年1月閲覧）  
[http://www.mlit.go.jp/kokudoseisaku/kokudokeikaku\\_tk3\\_000010.html](http://www.mlit.go.jp/kokudoseisaku/kokudokeikaku_tk3_000010.html)

場を設置して販売を始めた。2016年には、旧中学校分校を改修しレンタルスペース「ハナレ」をオープンした。同年、ハナレを活用して農家レストランを開業し、翌年には上高尾の会女性メンバーが、地区内の高齢者を対象に健康教室（にこにこルーム）の定期開催を始めている。

#### 第4節 結果と考察

##### (1) 交流事業から得られた地域活性化への効果

上高尾の会は、地域のコミュニケーションの質と量を向上させたいという生活面の課題を有し、住民有志が無報酬で活動するボランティア的な組織であった。よって、上高尾の会は活動開始時点ではCBの創出には至っていないものの、組織の性格は第2章表2-1 類型別事業形態からボランティア的組織が生活課題を解決しようとするモデル1的な事業形態であったといえる。また、上高尾の会の都市農村交流は、地域の魅力を都市住民から評価され地域に住む誇りを保つといった精神面での効用を高める活動であり、地域活性化への効果という視点では、社会・生活的な効果（小川 2013）を目指した生活維持的経済事業（小田切 2009）といえる。

藁灰コンニャクをはじめとするCBの創出は、モデル1的事业形態に地域資源（コンニャク芋）を新たな財・サービス（藁灰コンニャク）として広域的に提供する生産課題解決型モデル3の事業形態を付加した。さらに、「ハナレ」や農家レストランの開業で私企業型組織に変容し、生産課題を解決するモデル4へ発展する潜在力を獲得した。

これらを整理すると、モデル1的な生活維持的経済事業（小田切 2009）を行うことで社会・生活的な効果（小川 2013）を発揮したとともに、生活改善的経済事業（小田切 2009）を併せて行い、経済的な効果（小川 2013）を今以上に発揮できる潜在力を獲得したといえる。

##### (2) 地域貢献と利益確保のすり合わせ

藁灰コンニャクは上高尾の看板商品として認知され、農家レストランは盛況である。交流活動を盛んに行うほど参加者が知人に紹介するなど売り上げが増える。つまり、モデル1の事業形態による生活課題とモデル3の事業形態による生産課題を同時に解決し両立させることで、地域貢献と利益確保をすり合わせている。

藁灰コンニャクや農家レストランはパートを雇用するなどモデル3からモデル4に事業形態を変容させることが可能だが、女性メンバーはそれを望まず「にこにこルーム」など地域の生活課題解決にとりくんでいる。外面的にはモデル3であるものの、女性会員にとっては今まで出来なかった自己実現や地域貢献の場として機能しており、内部的な事業性格は生活の質を向上させようとするモデル1の事業であるからだと考える。すなわち、外面的な事業形態と内部的な事業性格を並存させることで、本来異質な地域貢献と利益確保のすり合わせを可能にしている。

#### 第6章 交流継続が農村にもたらす変化 —柔軟な行動力—

## 第1節 はじめに

第5章で取り扱った事例（伊賀市上高尾地区における交流活動）では、都市住民（以下「都市側」）と農村住民（以下「農村側」）の交流活動を契機にCBが創出された。都市農村交流による農村側の好ましい変化も確認できた。本章は、事例を追跡調査し変化を時系列に整理しつつ要因を分析する。

## 第2節 交流活動の発展と内容の変化

2009年の試行的イベントを契機として始まった交流活動は新たな参加者が現れ発展的に継続している。2017年に同地区を訪れた交流参加者は、都市側が延1,155人、農村側が延521人である。継続の過程で交流内容は変化している（表6-1）。

表6-1から、疲労した農村側を都市側がサポートすることで交流基盤が整ったこと、双方有志の小グループが個別活動を行うことで活動が多様化し、新たな交流参加者を呼び込んだことが読み取れる。注目すべきは2018年ツリーハウス建設である。農村側は学生の求める建設用地・伐採林・用具などを提供・貸与したものの作業の手伝いはしていない。「黙って見守る」「好きにさせる」良い意味でドライかつ成熟した対応が見て取れる。2018年には8年間継続した定期交流メニューを縮小している。農村側がさらに高齢化したこと、都市側の子どもたちが中学生・高校生になりいわゆる「どろんこ体験」希望者がいなくなったことが原因である。固定されたメンバーでの交流活動は、経年による衰微的变化があることもわかる。

表6-1 交流内容の主要な変化

年	交流内容
2011	農村側のもてなし疲れが顕在化。
2012	合同会議を開催。経費・労力を双方で分担することを合意。
2013	都市側が「上高尾サポートの会」を組織化。農村側の支援を始める。
2015	有志が生産活動（ニホンミツバチの採蜜）を始める。
2016	有志が大人の部活動を始める。草木染・鹿の角細工・菜種油製造、焚火、木炭づくりなど
2017	学生サークルがツリーハウスを建設。
2018	8年間継続した定期交流メニューの一部（米作り）を縮小。

資料：筆者作成

## 第3節 交流が農村にもたらす変化—楽しもうとする活動—

上高尾の会は交流会を重ねるうちに新たな活動を始めた（表6-2）。ただし、順調に始まったわけではない。定期交流会を重ねるうちにメンバーの多くは「もてなし疲れ」を吐露するように

なり、事務局長 T 氏は学習会を企画した。講師の三重大学名誉教授は「都市農村交流の目的は自分自身が楽しむこと」と平易に説いた。学習会を契機に、毎月開催される定例会は「楽しむためにどうするか」を考える場に変化していった。同年には、女性メンバーを男性メンバーが慰労する会が企画された。高齢者が多い農村家庭では主として女性が台所仕事を担うが、逆転が「楽しい」との発想である。表 6-2 から、自分たちが楽しむための経費捻出が必要なり CB を創出したこと、CB が一定の成果をあげたことでより大胆で多彩な行動を可能にしたことが読み取れる。

2016 年のレンタルスペース「ハナレ」整備は、楽しみ方を多様にしている。農家レストランでは女性メンバーが材料調達・献立・調理・配膳など主要業務を担い、男性メンバーは生ごみ処理・駐車場整理などを担うことで女性を支えている。ニコニコルームは女性メンバーによる自分たちよりも高齢者を対象にした有料の健康教室で、体操や手芸・工芸などを行っている。農家レストランは異性間、ニコニコルームは世代間の相互扶助で成立している。ワンデーレストランは、有料で料理を提供したい都市側がハナレで開催する。「カレー対決」などテーマを決めて都市側と農村側が競う場合もある。開催される毎に上高尾の住民は趣向を凝らした食事を楽しめる。

これら独自の活動は交流活動が農村にもたらした変化であり、楽しもうとする活動が生活の質を向上させる効果を発揮している。変化の要因は、交流活動の継続で外部者に対する閉鎖性・開放性が減・増し、多様な楽しみ方を追求する「柔軟な行動力」を身につけたことと考える。

表 6-2 上高尾の会独自の活動

年	活動	概要
2010	定例会の開始	毎月 1 回開催。懇親会も兼ねる。
2011	男性が女性をもてなす会	男性が食事準備、女性を慰労する。
2013	藁灰コンニャク加工場設置	商品名藁コンちゃん。販売開始。小規模なプレハブ。
2016	宿泊施設設置（二瀬屋）	数十名が宿泊できるよう古民家を改修（2 度目）。
2016	レンタルスペースオープン	旧中学校分校を改修。名称「ハナレ」。
2016	農家レストラン開業	ハナレで毎月 1 回営業。
2017	ニコニコルーム開始	ハナレで女性メンバーが健康教室開催。
2018	ワンデーレストラン	ハナレで都市側が不定期営業。

資料：筆者作成

## 終章 おわりに

本稿は、小林（2017）で取り扱った事例を追跡調査した（第 4 章、第 6 章）。小林（2017）は CB の創出から一定の成果を収めるまでのプロセスを研究対象としたが、事例における地域活性

化活動は研究対象期間以降も継続しており、事例の「その後」を追跡することは研究のみならず地域での実践に資すると考えるからである。

第4章は、伊賀市菜の花プロジェクトを追跡し、特産品づくりを継続するには原料生産から加工・販売（川上から川下まで）に関わる関係各主体が互いに配慮し「地域内垂直統合」する必要性が確認できた。

第6章は、限界集落（伊賀市上高尾地区）における都市農村交流活動を追跡し、交流継続が高齢化の進行する農村住民の視野を広げ「柔軟な行動力」を身につけることに役立つことが確認できた。

### 【参考文献】

- ・ 石田正昭（2008）『農村版コミュニティ・ビジネスのすすめ—地域再活性化とJAの役割—』家の光協会
- ・ 岡田知弘（2005）『地域づくりの経済学入門地域内再投資力論』自治体研究社
- ・ 小川長（2013）「地域活性化とは何か—地域活性化の2面性—」『地方自治研究』28（1）、42—53
- ・ 小田切徳美（2011）『農村再生の実践』農文協
- ・ 金子郁容（2003）「それはコミュニティからはじまった」本間正明・金子郁容・山内直人・大沢真知子・玄田有史『コミュニティビジネスの時代—NPOが変える産業・社会、そして個人—』岩波書店、2—43
- ・ 神原理編著（2005）『コミュニティ・ビジネス 新しい市民社会に向けた多角的分析（専修大学商学研究所叢書）』白桃書房
- ・ 経済産業省（2004）『中小企業白書』経済産業省。
- ・ 経済産業省（2010）『ソーシャルビジネス推進研究会報告書』経済産業省。
- ・ 神戸都市問題研究所（2002）「地域を支え活性化するコミュニティ・ビジネスの課題と新たな方向性」『都市政策』108、109—137
- ・ 小林康志・大原興太郎（2014）「地域ぐるみで取り組む特産品づくり—三重県伊賀市菜の花プロジェクトを事例として」小田滋晃・長命洋佑・川崎訓昭・坂本清彦『躍動する「農企業」ガバナンスの潮流』昭和堂、113—130
- ・ 小林康志（2017）「コミュニティ・ビジネスの創出から発展のプロセスに関する研究—農村地域活性化への効果を焦点にして—」京都大学学術情報リポジトリ
- ・ 小林康志（2019）「地域が担う事業継続への力—三重県伊賀市・菜の花プロジェクトの特産品づくり」小田滋晃、坂本清彦、川崎訓昭、横田茂永『次世代型農業の進路Ⅲ「農企業」のムーブメント』昭和堂、125—139



- ・ 櫻澤仁 (2008) 「転換期を迎えるコミュニティ・ビジネス (3) - その幻想と現実、そして新たな可能性 -」『文京学院大学経営論集』18(1)、1-14
- ・ 橋本理 (2007) 「コミュニティビジネス論の展開とその問題」『関西大学社会学部紀要』38(2)、5-42
- ・ 藤井絢子編著 (2005) 『菜の花エコ革命』創森社
- ・ 古川尚幸 (2010) 「循環型社会の構築に向けた菜の花プロジェクトの現状と課題～香川県三豊市『三豊菜の花プロジェクト』を事例として～」香川大学経済論叢第83巻第4号、5-19
- ・ 古川尚幸 (2011) 「循環型社会の構築に向けた菜の花プロジェクトの現状と課題 (2) ～佐賀県伊万里市『伊万里はちがめプラン』を事例として～」香川大学経済論叢、第83巻第1.2号、503-523
- ・ 細内信孝 (1999) 『コミュニティ・ビジネス』中央大学出版部

#### 【謝辞】

本論文は、筆者の学位論文（京都大学）を要約するとともに研究で取り扱った事例を追跡調査したものです。

丸山政行先生（一般社団法人京都大学名誉教授森下正明研究記念財団）は研究成果を発表する機会を与えてくださいました。金相俊先生（近畿大学）は学位論文と追跡結果をコンパクトにまとめる意義をご教示くださいました。ここに記して感謝申し上げます。

#### 【Abstract】

“Community businesses” (CBs) work to resolve community issues through financially compensated economic activities. Interest in CBs has grown as it has become apparent that, due to national and local government budgeting constraints, publicly funded efforts alone are insufficient to resolve the many issues communities face. This study examined the impact the creation and development of CBs in rural areas has had in revitalizing communities. This included an examination of how these businesses have reconciled the need to contribute to communities with the need to be profitable. Results revealed how CBs were developed, the impact they had on the revitalization of local communities, and how both local government-sponsored CBs and CBs in depopulated areas were effective in their efforts.

