

【研究ノート】

自治体主導型第3セクターによる地域振興への取り組み

—秋田県皆瀬村の事例を中心に—

田崎 義浩*、上路 利雄**、安村 碩之***

1. はじめに

多くの中山間地域では、生産と流通の両面での条件不利性を抱えており、担い手の育成を図りながら高付加価値農業を実践していくことが重要な課題となっている。地域の担い手となり得る主体（ステークホルダー¹⁾）として、地方自治体・第3セクター・農協や生協・民間企業などが考えられるが、条件不利地域での限界地的性格が濃くなるのに伴って、地方自治体の果たす役割が重要になってくるものと思われる。また、町・村おこしを行う際に新潟県黒川村のように自治体が直営で行うケースは極めて珍しく、多くの地域では自治体を中心に第3セクターを設立しその業務遂行にあたっている。このような流れは1980年代当時の中曽根政権下に断行された財政再建策いわゆる「臨調行革」による民間活力の活用促進といった観点から、第3セクター設立による村づくりが主流となった。平成4年度の『農業白書』では、第3セクターが地域の担い手として果たす役割に大きな期待を寄せる形で取り上げられている。

第3セクターは全国で9,344法人あり²⁾、そのうち市町村に関係するものが5,588法人もある³⁾。しかし、バブル経済の崩壊等による景気低迷の状況下で赤字経営から好転できずに破綻に追いやられ、当初の目的である地域振興とはかけ離れた存在となっている事例も少なくはない。

このような状況下で、総務省は平成11年5月に「第3セクターに関する指針」を、平成14年3月には「第3セクターの経営改善に関する事例集」を各自治体に配布し、第3セクターにおける経営の見直し・改善への取り組みの強化を促すに至っている⁴⁾。

また近年、「地産地消」運動が全国各地で展開されており、特に中山間地域では地元の観光企業とのタイアップを図り、特産品づくり・産地形成に向けた地域の努力がこれまで以上に必要になってきているといえる。このような流れに沿う形で、今村〔8〕の農業の6次産業化や、斎藤ら〔18〕や井上〔7〕の地域内発型アグリビジネス、竹本〔19〕の都市農村交流による内発型地域アグリビジネスにみられるような地域内の人的・物的資源を

* 本学大学院博士後期課程 ** 本学科教授 *** 本学科助教授

有効に利活用して、地域内連携を柱とした地域活性化を図ろうとする、いわば地域の「自律」を促進させる動きが今まで以上に注目されている。

秋田県皆瀬村では、自治体主導のもとでの第3セクターの設立と「そば」による産地形成、加工グループによる農産加工・販売直売などが行われている。本稿では、この秋田県皆瀬村の事例をケーススタディーとして取り上げ、その地域振興策の歴史を整理した上で、第3セクターである有限会社皆瀬村活性化センターの実態把握と位置付けを行うことを通じて、地域振興策の課題や問題点、今後の展開方向を考察したい。

この皆瀬村の取り組みは第3セクターによる地域経営であり、全国の中山間地域が取り組んでいる地域の担い手作り・産地形成の場面で示唆するところが多いと考えられる。

2. 第3セクターに関する既往の研究

第3セクター不信論に起因するかのようになり、新たな経営体による事業としてPFI（Private Finance Initiative：プライベート・ファイナンス・イニシアティブ）が脚光を浴びつつある。このPFIについては、その導入をめぐる諸問題を、岩田ら〔9〕が岩手県金ケ崎町の第3セクターの事例について学会報告を行なっている。

また出口〔6〕は、第3セクターの有するメリットとして自治体側、民間側双方から検討を加え、自治体のメリットとして、①弾力的・機動的・効率的な事業運営、②民間資金の活用、③民間の技術、ノウハウの利用をあげ、民間側のメリットとしては、①リスク分散、②許認可手続きの簡素化、③信用力の増大による地元対策・利害関係の調整の容易さ、④企業イメージの向上・PR効果をあげている。またデメリットとしては、①収益性感覚の欠如・公共性の希薄化、②経営責任の不明確化、③効率性の欠如、④補助金漬け体質になりやすいといった点を指摘している。

小坂〔13〕は第3セクターが破綻した場合、自治体はどの程度の補填ができるかといった点を北海道の第3セクター問題を中心に言及している。赤井ら〔1〕は、第3セクターの失敗の原因を追求することなしにPFI導入は難しいとした上で、第3セクターの失敗要因は、①民間支出割合が4割を頂点に破綻が多く、②破綻割合と財政力指数やGDP成長率、失業率との間に有意な相関はみられないことから、破綻は地域的な経済要因とは独立であること、③出資規模が破綻割合に正の影響を及ぼしていること（大規模プロジェクトが破綻）、④観光レジャー分野への進出が失敗原因と結論づけている。

これに対して、金岡〔10〕は第3セクターを農地管理・農作業受託や公共牧場の経営等を行う「農業生産支援型」と加工・販売を行う「地域振興型」の2つのタイプに分類した上で、岩手県葛巻町の畜産開発公社を事例に取り上げ、事業多角化への取り組みは需要創

造といった点よりは、むしろ取引者や来訪者の期待に応える形で、新規事業を導入し、そのためには2年程度の期間をかけ販路と需要を十分に検討し経営合理化に向けて努力することが必要と説く。また金田〔11〕は、NPOや市民活動との連携を図りながら、消費者ニーズを的確に捉え、それに見合う創意工夫による新商品開発や、きめ細かなサービスを供給することができれば第3セクターは再生可能であるとしており、経営理念と責任ある経営努力が唯一の方途であるとする。

それに加えて、PFIは採算性重視の事業で事前評価が細かく厳しく規定され、公募が原則などの性格を持っており、適用対象が主として道路、空港、下水道等の公共施設や庁舎等の公用施設、教育施設・福祉施設等の公益的施設、観光施設・研究施設に限定される。そのため、多面的機能を持ち、その機能の経済的評価が困難な（市場の失敗・政府の失敗）農業・農村へのPFIの適用については、問題が山積していると考えられる。

また、特に中山間地域における第3セクターの諸活動に対しては、柏〔12〕が指摘するように、経営赤字の問題は政府の失敗のみに起因するのではなく、農地など資源管理問題等に対処すべき非生産性事業を行わざるを得ない状況にある。そのような問題解決のためには、農産加工を前提とした農業生産を行える環境づくりが望ましい。中山間地域をはじめとする条件不利地域と呼ばれる地域には、現段階では、このような問題に対処すべきステークホルダーとしては、第3セクターに期待をよせざるを得ない状況にあることも事実である。そのため、PFIと第3セクターを同一視することなく、その役割分担を認識していくことも一つの手段となりうるものであり、第3セクターに関しては未だ検討の余地が残されているものと考えられる。

3. 秋田県皆瀬村の概況

秋田県皆瀬村は那須火山帯奥羽山脈の栗駒山麓に位置し、栗駒山を中心として東北4県（岩手・秋田・宮城・福島）が接する秋田県最南端の村である。村名「皆瀬」の由来は、「流入河川が皆急流である」という意味の皆瀬川が村の中央を縦断していることによるといわれている。皆瀬村では総面積218.62km²のうち3%が耕地であり、村の大半を山林原野が占め、91%が林野である。地形は皆瀬川に沿った形の多段丘であり、標高400～1,600m前後の高地に19の集落が点在している。

気候的には奥羽山脈の日本側に面しているため、降水量は年平均1,500mm、年平均気温は10度前後で昼夜の気温の格差も大きく、高冷地野菜栽培に適した地域といえる。また、皆瀬村は特別豪雪地帯の指定を受けており、冬期には閉鎖される道路もあり、交通状況の改善等の課題を抱えている。

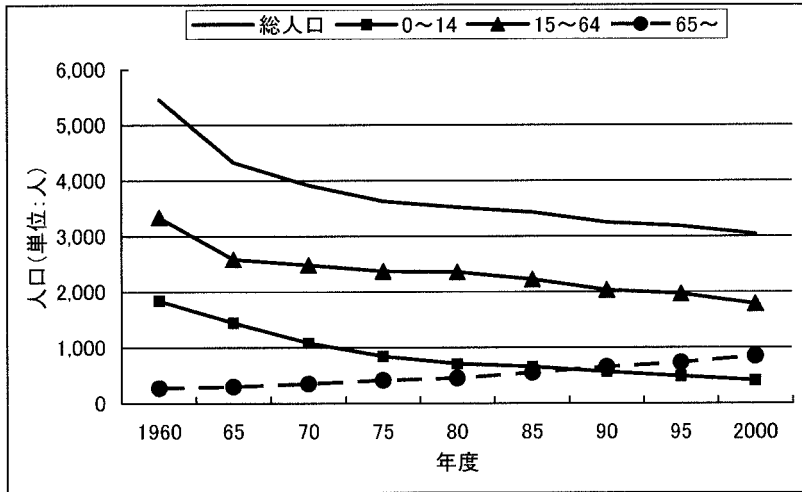


図1 皆瀬村の人口推移

資料：『国勢調査』より作成。

広域行政では湯沢市、稲川町、雄勝町、東成瀬村の1市2町2村で構成される「湯沢雄勝広域市町村圏」に属しており、県の長期計画である「あきた21総合計画」では秋田県の南の玄関口として位置づけられており、近隣県との交流地域としての優位性を発揮できるように、交通基盤の充実・広域型情報通信ネットワークシステムの構築・冬期農業の確立による周年農業の推進・農林産物や諸観光施設といった地域資源を利用した付加価値づくりによる地域活性化を図ることを地域目標としている。

村の人口を「国勢調査」でみると、図1に示しているように1960年の5,456人以降、減少を続けており、典型的な過疎の村となっている。なお、2000年の人口は3,040人となっている。また、図2で産業別就業人口をみると、第1次・2次・3次産業の就業者割合は1960年のそれぞれ67.7%・19.5%・12.8%から、2000年にはそれぞれ21.3%・40.6%・38.1%へと第1次産業の割合が大きく低下し、その分第2次・第3次産業へシフトするという全国的な傾向がここでもみられる。これは、村内農家の兼業化の進行や村による福祉施設の建設・観光開発などの複数の要因が影響しあった結果といえる。

農業面では、山間農業地域の水田型に分類されており、平均経営耕地は1haと狭小で、高齢化が進行しているため、従来のタバコ栽培農家が廃業・縮小化の道をたどっている。総農家数も、表1に見るように1960年の638戸から2000年には488戸に減少し、経営耕地総面積も575haから465haへと減少している。また耕作放棄地をみると1975年には3haであったが、95年には11ha、2000年には17haと増加傾向を示している。これは高齢化によるものと推測され、村では複合経営を推進する方向で指導している。今後の課題として、機械化

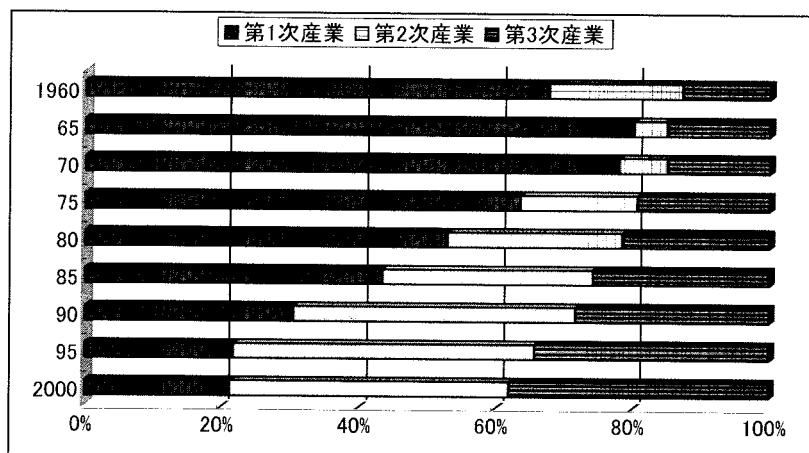


図2 皆瀬村における就業別産業人口の推移

資料：『国勢調査』より作成。

表1 皆瀬村における農家戸数と経営耕地面積の推移（単位：戸、ha）

	総農家数	専業農家	兼業農家		自給的農家	経営耕地総面積
			第1種	第2種		
1960	638	191	284	163	—	575
65	638	118	332	183	—	558
70	624	34	355	235	—	601
75	591	15	264	312	—	570
80	579	24	164	391	—	578
85	571	31	108	432	—	580
90	547	41	78	428	68	550
95	509	39	78	392	61	511
2000	488	34	43	346	65	465

資料：『農業センサス』より作成。

による効率化を図り、低コスト化を実現させること、その中心的役割を果たす営農集団として第3セクターである活性化センターの機能の充実を図ること、環境保全型農業の確立を図ること、村内の1次産品を加工し販売（6次産業化）することで高付加価値化を図ること、温泉資源の農業への利用促進などがあげられている。

観光面では、観光客が1975年には51,300人であったが、1990年代に入り、アウトドア施設である「とことん山」を整備し新たな観光客増加対策を行ったことと、バブル経済の余波の続いた間に観光客数は272,543人（1995年）にまで伸びた。しかし、長期にわたる景気低迷に伴い、最近では15～20万人の間で推移している。このため、リピート客の増加と加工品販売などの連携による観光客一人あたりの単価上昇が課題として残っている。

4. 皆瀬村における地域振興策の展開

皆瀬村の地域振興策の歴史は、高度経済成長期、若年層の流出による過疎化進行と豪雪地帯でよくみられた冬期の出稼ぎ問題の解消といった観点からスタートしている。皆瀬村は、特に袋小路的な地形にある典型的な東北の山村であり、冬期には（多い時期には、およそ750世帯のうち350世帯、500人以上という）多くの村民が出稼ぎに出た。そのため、冬期には村内には高齢者や子供が多く残され、屋根の雪下ろしなど生活上で支障をきたしたほか、家族が離れ離れになることで生じる家庭問題や教育問題などの問題が山積することとなった。

図4には、皆瀬村における地域振興策のこれまでの大まかな流れを示している。前半の期間の振興策は主として自治体主導で、後半の期間のそれは第3セクターである活性化センター主導で行われてきた。以下、皆瀬村がどのような地域振興策を立て、現在に至ったのかを逐次みていく。

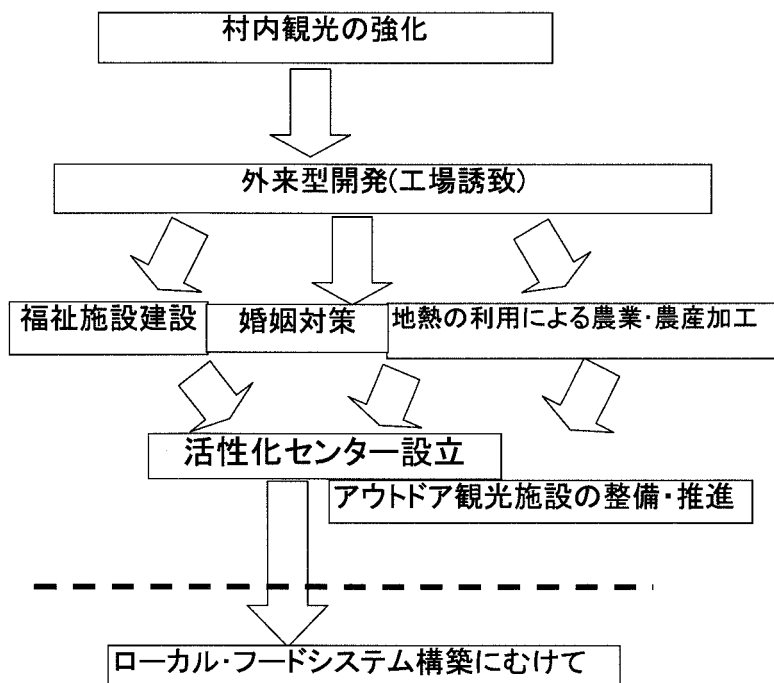


図4 皆瀬村における地域振興策の概念図

資料：聞き取り調査をもとに田崎作成。

①村内観光の強化期（1960年代）

皆瀬村は古くから温泉の源泉が噴き出す山村であったため、観光地としての歴史は古く、多くの観光客で賑わっていた。これは、過疎化が進行し始めた状況に対して、手っ取り早い方策として、旅行会社と提携するなどの手段で、「大墳湯」と呼ばれる源泉の噴き出す景観がみられ江戸初期の時代から観光客でにぎわっていた子安温泉を中心に、村内の資源である温泉のPRを行い、さらに滞在型観光を提唱することによって観光客の誘致・増大を図るといった観光政策に力を入れた時期である。

②工場誘致策の展開期（1970年代）

観光政策の強化の一方では、村では農村工業導入の流れにも敏感に反応し、隣町の稲川町の特産品であり全国的に有名な稲庭うどんの工場を誘致するように努めた。その結果、村内には10軒近くの下請け工場が建設された。2001年現在で、その他の工場も含め、村内に25の事業所が点在するようになっている。

③福祉施設設立政策の推進時期（1980年代～90年代）

この時期に入り、村は福祉政策にも力を入れ始めた。日本経済の変化の中で、皆瀬村も例にもれず兼業化が進行していた。これに対して村では、村内から流出する一方であった若年層に対して、村内雇用を増大させ地元に着定させることを狙い福祉施設の建設に踏み切った。まず、住民の反対も少なからずある中で1981年には知的障害者更正施設「皆瀬更生園」を建設し、その後の定員増（1993年）を図り、さらに特別養護老人ホーム「シャイントピア皆瀬」を広域行政圏で誘致・建設（1996年）するなどの福祉政策にも力を入れた。これによって、合計80名近い雇用を生み出すことに成功している。

また、村内に残った若年層にとって最大の問題であった嫁不足問題解消のために中国人女性を花嫁として村内に迎え入れ、10組以上の婚姻を成立させた。この時期は、定住対策の強化を図った時期でもある。

またこの時期には、冬期農業を実践するために村内資源である温泉を利用したミツバの水耕栽培やきのか栽培、花栽培が始まった。ミツバ栽培では10戸の農家が1棟100坪の温室を12棟建設し、きのか栽培では1戸の農家が菌床平茸・ナメコの、花栽培では1戸の農家がシクラメン・パンジーなどの花の、それぞれ栽培を開始した。また、工業政策としては、1987年に、全国初となった地熱利用の乳業会社である「(株)栗駒フーズ」の設置にも成功している。

④地域資源利用型振興策の導入期（1990年後半～）

村では高齢化が進展し、人口動態も社会減から自然減へと移行しつつあり、農業の担い手不足の問題が生じていた。村では、この農業の担い手不足の問題に対処するために1996

年に第3セクターである（有）皆瀬村活性化センターを設立した。当初は皆瀬村・農協・森林組合などの共同出資による設立であったが、農協の広域合併により農協出資分を村と村民で補填する形で現在に至っている。

また、皆瀬村では村の持つ美しい景観を利用した、山村型グリーンツーリズムを標榜して、交流事業を行いながら、農産物の生産だけでなく、農産物の直売や加工事業を行うことで付加価値を高めようとするフードシステム利用型の地域振興を図ろうとしている。そのため、この時期は地域内の高齢者や女性といった人的資源を活用しようとする動きが現れ始めた時期でもある。

5. 皆瀬村活性化センター設立の背景と役割

当時この村は、山間地域で豪雪地帯という地理的条件不利性を持った厳しい環境にあり、若手農業後継者の流出や高齢化の進行、少子化等農業生産体制の弱体化が進行する状況下にあった。このような状況に対して、村では、遊休地を含む農地の維持管理、地域資源を生かしたアグリビジネスの起業等を通じて山村の活性化を図ることを目的として、その推進母体として位置付けられる（有）皆瀬村活性化センターを1996年に設立した。

これは、資本金は3,200万円であり、そのうち村が2,750万円、JAこまち400万円、湯沢雄勝広域森林組合が50万円を出資した。しかし、農協は広域合併問題などから、この事業から撤退したため、現在では村が資本金の大半をまかなう形になっている。

設立当初は総務部、農林事業部の2つの部から構成されていたのが、現在では、特産品事業部（1997年4月～）と観光事業部（99年4月～）とがこれに加わり、事業が徐々に拡大している。事業内容は、大きくは次の5つに分けられる。

①農作業受託

米やそばを中心に、育種、耕起・代掻き、田植え、防除、刈り取り、乾燥調整など。

②農地森林の環境保全

農作業の全面受託による農地の保全、森林作業路の整備、森林保育作業の受託など。

③地域特産物の開発と販売

地域特産物の加工（そば）、農産加工品の販売、特産品開発など。

④公共施設関係の管理受託

公共宿泊施設・観光施設・堆肥処理発酵施設の管理など。

⑤その他

村の活性化につながるような各種イベントへの協力、村のPR活動など。

これらの活動によって、村外へ流出していた村民の一部のUターンを実現させたが、村

では今後は、業務をより充実させ、若年層には地元でやりがいのある職場作りを図ることによって、更なるUターンを実現させたいとしている。

6. 皆瀬村におけるローカル・フードシステムの構築状況

皆瀬村では、これまでの地域振興策の実施によって、徐々にではあるがローカル・フードシステム構築に向けた動きが見られるようになった。活性化センターの活動はもとより、村内の加工グループや民間企業などの種々な主体による生産活動によって、地域内で生産される農産物への関心が高まり、地場食品の再評価が行われるようになってきた。以下では、村内に存在するいくつかの経済主体の活動を見ていくことにする。

①（有）皆瀬村活性化センター

有限会社皆瀬村活性化センターでは、特産品開発としてそばによる地域おこしを目指して、そばを題材としたそばうち体験などのイベントを開催し村のPR活動を行ってきた。近年では、秋田県南部のそばの里といったイメージが定着しつつある。当初は、減反対策として耕作放棄地の活用・遊休地防止を狙っての作付け奨励金を村独自で実施することによって、一定量のそばを生産することに成功した。村内で生産されたそばは、そば処「かえで庵」を建設し、主として村内を訪れる観光客の食事に提供している。建設当初は食事用の生そばとしてのみ利用され村内消費を前提にしてきたが、最近では乾麺開発を行い、お土産品としての販売も行われている。

皆瀬村で生産されるそばは、そば粉100%の十割そばであり、他の産地との違いを明確に出すために、小麦粉などのつなぎを使わずに、そば粉のみのそばきりを特徴としており、このようなそばを作る技術を習得するのに試行錯誤が繰り返されたという。また、県の試験場などに委託して成分検査を行なうなど、品質保証をアピールしたマーケティング戦略を行うことで、他の産地のそばとの差別化を図るよう努力している。

しかし、そばの10a当たり収益性は比較的低く、さらにそばの加工工程には他の穀物にない磨きの工程があり手間がかかるなどの諸事情から、農家からそば生産のインセンティブを引き出すのは難しい状況にある。また最近では、野菜を中心とした多品目少量生産へ農業生産をシフトさせる動きがみられるが、そのような中で、村で最低必要量とされる30tのそばを契約栽培などの方法で確保するように政策転換が行われつつある。そば生産に付随した加工品としてそば蜂蜜があるが、これは消費者に好評で生産が追いつかない状況にある。

②皆瀬村の特産品開発研究

結成当初は、女性中心のグループが活性化センター管理下でそば加工を中心とした勉強

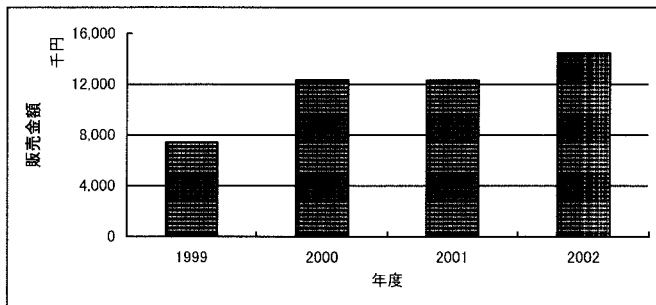


図5 あぐり館の販売金額の推移

資料：皆瀬村業務統計資料より作成。

注：1) 1999年の金額は8月～11月のものである

2) 2000年以降の金額については、4～11月のものである

会の開催と、観光施設の一角にテントを設けての野菜などの直売を行っていた。この流れから1999年8月に、村内の主要観光地である「大湊湯」と呼ばれる源泉近くに位置した「道の駅」的性格を有する「あぐり館」を、国の補助金である「農業生産体制強化総合推進対策事業」（「農業キーテクノロジー等導入促進事業」）を利用しオープンさせ、この女性中心のグループの食品加工活動、直売事業を独立させた。

ここでは、各自が生産し・持ち寄った農産物や加工食品は各自で値段を設定し、それが売れた場合には、POSシステムを通じて販売物の手数料（販売価格の10%）を差し引いた金額が直接本人の通帳に振り込まれるように管理されている。これは会員の生産・加工へのインセンティブを高める機能を果たしている。2004年8月現在の会員数は34名で、村内の兼業農家の女性陣を中心に30～70代と幅広い年齢層からなり、男性会員も3名在籍している。また、この研究会の会員の中から7名が秋田県単独補助事業である「秋田の食で育む県民ネットワーク推進事業」（「ファーマーズマーケット体制整備事業」）を利用し「あざみの会」という加工グループを別に結成し、弁当・惣菜・つけもの・菓子を中心とした加工を行っている。この会で加工されるものとして、椎茸・ふきのとう・まいたけなどの佃煮があり、仙台や東京等からの観光客に好評で、一度に数十個単位の発送を行うこともあるという。この点は図5に示すように、販売金額も年々増加しており、今後のマーケティング戦略に大きな期待がかかっている。

その他に加工されている食品としては、「そばかりんとう」「そばクッキー」などのそばをベースとした加工品があり、特にこの研究会が開発した「そばパン」は好評で村内の幼稚園におやつとして納入されている。これらは地域の食べ物として認識を深めるとともに、

地産地消の実践に貢献しているといえる。

③皆瀬牧場・（株）栗駒フーズ

皆瀬牧場・（株）栗駒フーズは皆瀬村内にある民間企業であり、皆瀬牧場で生産された原料乳を（株）栗駒フーズが全量買い取り、乳製品の生産・加工・販売事業を展開している。

皆瀬牧場は、昭和34年に兄弟3人で酪農をはじめ、昭和40年には当時としては珍しい農事組合法人を設立し、自ら牛乳処理を行ない、周辺住民に販売していた。その後、牛乳販売が食品衛生法上、問題視されるようになったため、加工専用組織として（株）栗駒フーズを設立するに至った。

皆瀬牧場は2003年8月現在、5人の雇用労働力で、搾乳75頭、育成40頭のホルスタインを飼養している。乳量は1頭当たり7,500～8,000kgであり、これを（株）栗駒フーズに原料乳として供給を行っている。

皆瀬牧場で生産される原料乳は、以下のような点に特徴がある。

まず第1は、牛舎は雪国では珍しく屋根が高い構造で、2階部分には牧草がストックされているため、夏は涼しく冬は暖かい構造になっており、またフリーストール牛舎を採用し、放し飼いに近い環境での飼育が行われているため、牛へのストレスが軽減されていることである。第2は、1993年より、搾乳を望む乳牛が自ら牧場内搾乳室に入り、オートメーション化された搾乳装置である、ミルキングパーラーシステムを導入し作業の効率化を図りつつ、牛の事故防止への配慮を怠っていないことである。第3には、牧場主が篤農思想に感銘を受けて酪農をはじめたという経緯から、土づくりにこだわり『BM活性菌』を取り入れており、牧草地には牧場で出る糞尿を用いていることと、数十頭の牛を飼育しているが一頭一頭の状態を細かに見て、乳質によってはエサの配合を変えるように日頃から常に心がけていることである。第4には、牧場周辺では地元でもきれいと評判の良い水が湧き出すが、これを乳牛に与えていることである。第5には、北海道の酪農を理想に掲げて土地面積に見合う酪農の実践を行うため、粗飼料は自給を原則（ただし、気候の関係でルーサンだけ自給できないが、粗飼料の70%までは自給している）としており、グラス・サイレージだけではなく、他の酪農家では採算性の問題から用いていないホールクロップ・サイレージ（デントコーン・サイレージ）も使用していることがあげられる。

これらの諸条件によって、他の酪農家では生産できない濃厚で美味しい原料乳が生産されている。なお、皆瀬牧場で生産された原料乳の（1年を通してみた乳量の）出荷割合は、栗駒フーズへ2／3、経済連へ1／3となっている。

一方、また加工部門を担当する栗駒フーズは、2003年8月現在で、総従業員数23名で年

間売上高が2億7千万にも達する乳業会社である。

この（株）栗駒フーズでは、牛乳（200mlと900mlの2種類）をはじめ低脂肪乳、コーヒ牛乳、飲むヨーグルト、ヨーグルト（プレーン・蜂蜜入り・イチゴ入りの3種類）、アイスクリーム、ソフトクリーム（夏季のみ）、バター・牛乳飴などの菓子類（冬季のみ）の生産が行われている。なお、栗駒フーズは地熱（温泉熱）利用による国のモデル事業によって全国で最初に乳製品生産を行った乳業会社でもある。

1日に使用される原料乳は、季節によって多少変動するが平均1,500ℓ前後であり、そのうち皆瀬牧場から供給される原料乳がおおよそ80%を占めている。

販売先としては、直売施設（皆瀬村工場敷地内・湯沢市の直営ショップ「カウベル」・横手市の「秋田ふるさと村」内の3店舗）での販売と、地元の各家庭への宅配や商工会の販売施設・県内のスーパーへの納入、関東・関西地方の百貨店や通信販売などによる販売という3つのルートがある。その割合はそれぞれ10%、60%、30%である。どの販売ルートも堅調な伸びを示しているが、直売所で購入した観光客や知人から贈られた人など全国からの購入者が多く、現在の通信販売数は100件を超えている。神奈川県藤沢市のスーパーと比較して、価格は1.5倍程度とやや割高ではあるが、質的にも良く、消費者に好評を博しているといえよう。

（株）栗駒フーズの製品は消費者におしなべて好評であるが、それをもたらしめている差別化戦略として次の点が指摘できる。

まず第1に、ある特定の酪農家（皆瀬牧場）から工場の検査室で厳しく品質チェックされ出荷、供給される良質な原料乳を使用しており、この原料乳も栗駒フーズのミルク・タンクで直送し鮮度保持されていること、第2に、地熱を利用した低温殺菌（牛乳では65度で30分の低温殺菌（パステライズ製法）、ヨーグルトでは原料乳を75度15分の低温殺菌したあと24時間かけて乳酸発酵）であり、時間をかけた製品作りが行われていること、第3に、原料乳の味が損なわれないように瓶詰め牛乳（搾乳の翌日午前中には瓶詰めする）にこだわり、ヨーグルト等の乳製品には添加物・安定剤・防腐剤を一切使用していないことがあげられる。

このような徹底した「味」への追及が行われており、その甲斐あってか、栗駒フーズの製品は日本テレビ系列で人気の料理放送番組である「どっちの料理ショー」でもたびたび紹介されるなどの実績を持っている。

また、製品のネーミングは社内応募で決定しており、これまでにヨーグルトの「栗駒高原の朝」や、飲むヨーグルトの「くりこま高原牧場の風」、低脂肪乳の「北緯39° 低脂肪乳」などユニークなものが多い。

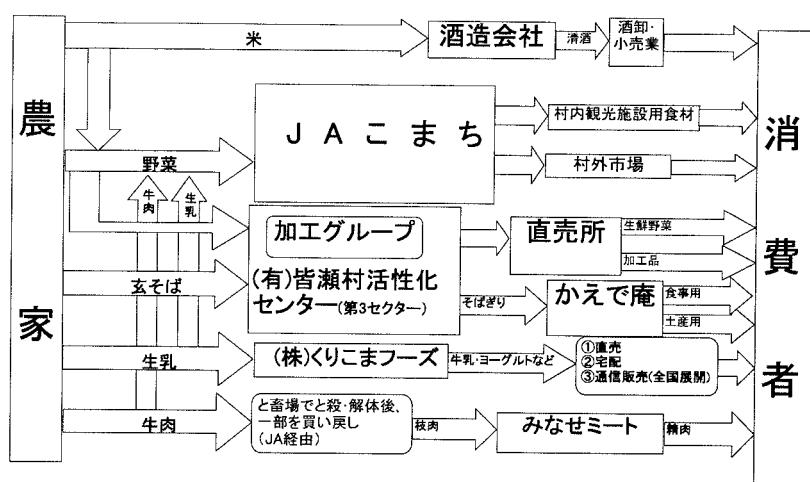


図6 皆瀬村におけるローカル・フードシステム

資料：聞き取り調査をもとに田崎・上路・安村作成。

この栗駒フーズの他にも、村内には、地域のブランド牛である「みなせ牛」とを畜場でと殺・解体後に一部を買い戻し、村内で販売している「みなせミート」や、あざみの会以外の加工グループもいくつか存在する。これらから、地産地消、ローカル・フードシステムの構築に向けた動きが確認できる。

以上のように、皆瀬村ではいくつかのステークホルダーによる生産活動が展開されており、図6で示されるようなローカル・フードシステムの構築が徐々にではあるが進展してきている。その場合、今後、村内農業が「地産地消」にどのように関わり、その主体となるべき第3セクター（有）皆瀬村活性化センターはいかなる経営戦略を図るべきかが重要な問題になってくる。

現在、村内農業では、広域合併で小回りの利かなくなっている農協の指導のもとで、農家は市場出荷に重きを置き、ロット生産を基礎とする少品目多量生産を行っている。皆瀬村では、高齢化が進み担い手不足が大きな問題であるが、これに対処すべく活性化センターを立ち上げた。

しかし、生産者である村内農家の多くは未だ市場出荷一本という現状にある。このような現状で、地産地消型のローカル・フードシステムに向けた戦略の採用によって地産地消の度合を高めることが必要であるが、この問題の解決の鍵は、川中部門を担当する村内の加工グループが握っている。加工を行い、付加価値を高めることで、製品の多様化をはかり、川上部門である農業に多品目少量生産を促していくことも重要な戦略の一つと考えられる。

そのためには、活性化センターが地域の中心となり、問題解決に取り組むことが必要である。活性化センターはこれまで「そば」の産地化を図り、一定の成果をおさめたが、そこで得られた製品差別化やブランド戦略などのマーケティング戦略等のノウハウを活用し、加工グループなどのインセンティブを高め（プッシュ戦略）、市販価格より若干高くても、地域の特性を生かした高品質でおいしい地域独自の製品開発を行い、そのことを消費者に情報発信し訴求（プル戦略）していくことが必要といえる。

図7は、皆瀬村地域振興計画におけるステークホルダーの連携形態の概念図を発展段階別に示したものである。当初は、村内で立地する各ステークホルダーはそれぞれ別個に専ら自己の利益を求めて業務を遂行し、地域全体の発展を重視することなく相互の連携も考慮しない段階がある（A）。しかし、地域全体の発展を考える場合、条件が不利な地域であればあるほど、自治体为主导してその管内の主要産業別非営利統括団体（農山村である皆瀬村の場合はJAと森林組合）と連携して総合的な地域振興計画を作成し実行していくことが必要となる。その場合は、町村役場と地域の主要産業団体が出資して組織する第3セクターを中心に行うことが多い（B）。管内に立地している民間企業はその枠外にある場合が多いが、雇用や付加価値形成など地域経済を支える大きな力となり得るし、個々の企業・団体組織間の取り引きなど相互関係を強く持っている。そこで、次の段階では管内

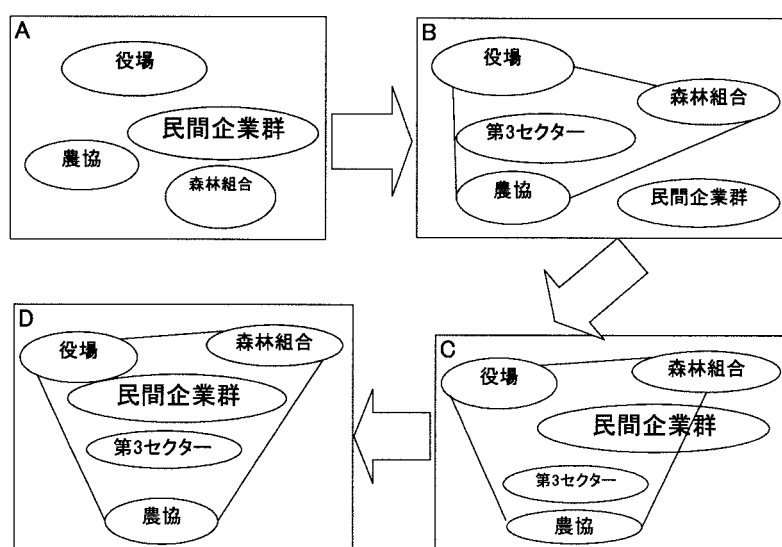


図7 皆瀬村地域振興計画におけるステークホルダーの連携概念図

資料：聞き取り調査をもとに田崎・上路・安村作成。

の民間企業も地域振興策全体の中に組み込み、民間の活力を活用すると同時に、相互の有機的連携を強化していくこと（C）が目指すところとなろう。この場合、例えば地域内資源の循環有効利用、生産物の地域内一斉販売などによって地域全体がより活性化する。ただ、民間企業の行動原理は、あくまでも自己の利益を追求することであり、その範囲での連携が前提となる。

皆瀬村地域振興の現状は、第3セクターによって農業と農産物加工・販売の活性化を目指す（B）段階にあるといえる。今後は、村内に立地している皆瀬牧場―（株）栗駒フーズ、稲庭うどんの工場などの製造業や旅館・民宿などの宿泊業、土産店などの小売業等々の民間企業・事業者との有機的連携を取り、それら村内の経済主体の多くを取り込んだ総合的地域振興計画を描き実行していくことが次の課題となろう。

なお、地域振興策の主導主体と各ステークホルダーの連携関係の段階については、田崎ほか〔21〕で述べている。

7. おわりに

皆瀬村の今後の課題としては先ほども触れたようにローカル・フードシステムの構築を行う際に活性化センターの役割をはっきりさせる必要があるということである。

また成長期を終え、成熟期に入りつつある「そば」生産を地域でどのように位置づけていくかが問題になってくる。

近年、地域内の物的・人的資源を有効に活用した内発型の地域振興策が重要視されているが、皆瀬村でもそのような動きをどのように有機的に連結させていくかが課題となっている。実際に行われている諸活動をみると、社会活動・生涯学習の一環としてのそばうち体験や中国から嫁として村内に迎え入れられた女性陣を講師として中華料理教室が行われている。

また村内の祭り、イベントとしては、毎年8月のお盆シーズンに村内の20代半ばの世代が自発的に開催する「みちのくメルヘン物語」がある。このイベントでは、プロレス興行が開催される。プロレスには、村の人口よりも多い6,000人以上の観客が毎年、会場である「とことん山」に集まり、全国にテレビ放映、雑誌取材を受けており、村のイベントとして定着しつつある。しかし、この時期には身内が帰省するため、村内の加工グループは人手が手薄になり積極的な参加が難しいこと、温泉街とのタイアップがうまく図られていないなどの問題も抱えている。

また、冬の祭りである「しがっこまつり」は、冬場の交通条件の悪さから観光客収容が難しいこと、隣接する湯沢市や横手市で開催される「犬っ子祭り」、「かまくら祭り」と日

程がバッティングすることなどの問題があり、観光客対象というよりは、村民対象といった性格を持っており、外部の人々との交流といった点では弱い。これらの問題を克服していくためにも、第3セクターである活性化センターの役割が重要になってくる。たとえば、図7に示されるように、村内の主要なステークホルダーである自治体とJA、森林組合がしっかりと連携し、第3セクターである活性化センターをサポートする体制を作り、地域が一体となった村おこしを行うことが必要であり、それには地域のオピニオンリーダーとしてリーダーシップを発揮する人材育成や地域戦略がこれまで以上に必要になってきているといえる。

注

- 1) 「ステークホルダー」は、経営学では「企業経営の利害関係者」という意味であるが、開発学においては、Ackerman, Alstott〔4〕、LOWRENCE〔14〕、LOWRENCE, COOK〔15〕、Sayer, Wilding〔16〕にみられるように、「開発に関連する主体」を指す。
- 2) 日本では未だに第3セクターの定義が確立していないため、本稿では地域政策研究会編〔5〕の定義に従って、「1つの地方公共団体が25%以上出資している民法・商法等に基づく法人」を第3セクターとよぶこととした。
- 3) 地域政策研究会編〔5〕によれば、市区町村が単独で25%以上出資しているケースは4,900法人である。
- 4) 総務省は平成15年12月に第3セクターに関する指針の改定を行っている。これによると、平成14年の第3セクターの状況は、平成12年と比較して、解散・倒産件数で143%の増加、赤字法人数で4%の増加、赤字法人における赤字金額で10%の増加となっており、改定のポイントとしては①外部の専門家による監査を活用する等監査体制強化を図ること、②政策評価の視点も踏まえ、点検評価の充実、強化を図ること、③情報公開様式例を参考に積極的かつわかりやすい情報公開に努めること、④完全民営化を含めた既存団体の見直しをいっそう進めることの4点をあげている。

参考文献

- 〔1〕 赤井伸男・篠原哲「第3セクターの設立・破綻要因分析」『日本経済研究No44』、2002年。
- 〔2〕 秋田県雄勝郡皆瀬村『皆瀬村過疎地域自律促進計画（平成12年度～16年度）』。
- 〔3〕 秋田県雄勝郡皆瀬村『皆瀬村過疎地域活性化計画（平成7年度～11年度）』。
- 〔4〕 Bruce Ackerman, Anne Alstott, "The stakeholder society", Yale University Press, 1999年。
- 〔5〕 地域政策研究会編『最新地方公社総覧』1997年、ぎょうせい。
- 〔6〕 出口裕明「特集 第3セクターへの期待と現実 第3セクターと自治体—公共サービスを担うパートナーシップ—」『農林統計調査』、1993年11月号。
- 〔7〕 井上和衛「特集 アグリビジネスの展望—地域内発型展開への課題 地域内発型アグリビジネスの展開とその将来」『農林統計調査』、2002年5月号。

- 〔8〕 今村奈良臣「新たな価値を呼ぶ、農業の6次産業化」『地域リーダー研修テキストシリーズNo.5 地域に活力を生む、農業の6次産業化—パワーアップする農業・農村—』、2000年、(財)21世紀村づくり塾、pp.1～28。
- 〔9〕 岩田智・玉真之介「農村地域へのPFI導入をめぐる諸問題 —岩手県金ヶ崎町の第3セクターを事例として—」『農業経済研究別冊2001年度 日本農業経済学会論文集』、2001年、日本農業経済学会、pp.92～97。
- 〔10〕 金岡正樹「特集 元気のある日本農業・農村 企業的精神による第3セクターの展開」『農林統計調査』、2000年5月号。
- 〔11〕 金田昌司「第3セクター再生への道」『時事評論』、2003年1月号。
- 〔12〕 柏雅之『条件不利地域再生の論理と政策』、2002年、農林統計協会。
- 〔13〕 小坂直人「自治体第3セクターの形成とその顛末」『第3セクターと公益事業』、日本経済評論社、1999年、pp.61～101。
- 〔14〕 LAWRENCE JES「ENGAGING RECIPIENTS IN DEVELOPMENT EVALUATION—THE STAKEHOLDER APPROACH」『EVOLUTION REVIEW』、1989年6月。
- 〔15〕 LAWRENCE JES, COOK TJ「DESIGNING PROGRAM EVALUATIONS WITH THE HELP OF STAKEHOLDERS」『JOURNAL OF POLICY ANALYSIS AND MANAGEMENT』、1982年。
- 〔16〕 M.D.J.Sayer・T.A.Wilding, “Planning, licensing, and stakeholder consultation in an artificial reef development: the Loch Linnhe reef, a case study”, ICES Journal of Marine Science 59: S178-S185. 2002年。
- 〔17〕 岡田秀二『山村の第3セクター』1996年、全国林業改良普及協会。
- 〔18〕 斎藤修・佐藤和憲「地域内発型アグリビジネスの成長と存続条件」『フードシステム学全集 第6巻 フードシステムの構造変化と農漁業』、2001年、農林統計協会、pp. 340～357。
- 〔19〕 竹本田持「特集 アグリビジネスの展望—地域内発型展開への課題 都市農村交流による内発型アグリビジネス—広島県三次市(有)平田観光農園—」『農林統計調査』、2002年5月号。
- 〔20〕 田崎義浩「農山村への定住条件と定住対策についての一考察—人づくりと住民意識問題を中心に—」、明治大学大学院修士論文、2002年3月。
- 〔21〕 田崎義浩・上路利雄・安村碩之「自治体企業による内発型地域開発—新潟県黒川村の事例研究—」『開発学研究 第14巻第2号』、2003年12月、日本国際地域開発学会、pp.37～38。