

株式会社いろどりの事業分析からみた 「地域プロデューサー」の一考察

大西 正泰

From the viewpoint of business analysis of Irodori Co., Ltd. A Study on Regional Producers

Masahiro OHNISHI

Abstract

I considered a Regional producer through a community development company in Kamikatsu Town, Tokushima Prefecture. From the business analysis of Irodori Co., Ltd., I summarized the functions required for Regional producers.

Key words : Kamikatsu Town, Irodori, community development, Regional Producer, Bridge Person
キーワード : 徳島県上勝町, いろどり, 地域づくり, 地域プロデューサー, プリッジパーソン

1. はじめに—本稿の動機—

地方創生の大号令のもと, 全国各地で産業創造をはじめとする多くの地域を活性化させる事業が取り組まれてきたが, 地方の衰退は止まらない。我が国の人口は, 2008 (平成20) 年の1億2,808万人をピークに減少段階に入り, また過疎から地方都市へ, 地方都市から大都市部への流入も減っていない¹⁾。

さて筆者は, 2012年から2020年3月まで徳島県上勝町に住み, 空き家再生と起業家育成を組み合わせたまちづくり事業を行ってきた。

徳島県上勝町といえば, 日本料理に使われる妻物の生産地と, ごみをゼロにするゼロ・ウェイスト活動で

有名になった町であり, 地域活性化に成功したとされるエリアである。特に前者は, 「葉っぱビジネス」と呼ばれ, 1986年の事業開始以来, 中山間地域における地域活性化の成功事例として全国に広く知られている。

移住の契機となったのは, 2011年に上勝町で開催されていた内閣府地域社会雇用創造事業・地域密着型インターンシップ (主催株式会社いろどり) に参加したことである²⁾。約1ヶ月間, 全国から集まった20代から60代までの24名のメンバーと共同生活し, 上勝町を代表する葉っぱビジネスをテーマにした映画制作のサポートや上勝町で行いたいプロジェクトの提案を行うというものであったが, 映画関係者のみならず, 地域

の人との交流、宴会がどこもかしこであり、至る所で、何かが生まれる期待感に満ち溢れていた。このことは、その年のインターンシップに参加したのべ236名から、30名以上が移住したことでもわかる³⁾。

しかし人口の推移で見ると、2011年（1,896名）から2020年（1,510名）までに約400名が減少し、それぞれの地区、それぞれの事業者など多くのプロジェクトが行われているものの、当時町中から感じられた熱気を維持できなかった⁴⁾。

この点について木村自（2020）は、「上勝町に移住したIターン者を対象に、彼らが町のブランディングイメージや地域の行政システム、地元共同体とどのような関係をつむぎだしてきたのか」を調査し、「Iターン移住者促進のプログラムが用意され、いどり事業やゼロ・ウェイスト事業を呼び水として多くの若者を引き寄せている上勝町にあっても、移住後の生活基盤を十全に確保することには必ずしも成功していない。それは、一方には移住後の就労機会が十分に用意できないことに一義的な要因があるものの、他方で移住者が地元のコミュニティとの間で適切な関係性やつながりを築き得ていないことにも原因の一部がある。」としている⁵⁾。

30年以上にわたり、地方活性化の成功事例といわれてきた上勝町においても、地域住民と移住者の間にあったつながりや事業者間の関係性を継続するのは難しい。この点は、上勝町と同じように成功事例とされている自治体においても散見される。

これらの関係性づくりは、地元集落のみならず、あらゆる形での補助金で支援し、事業者や住民をつなぐ中間支援組織によって、多くの関係性づくりが支えられている。例えば、NPO法人グリーンバレーを主体とするアートインレジデンスやサテライトオフィスによる地域づくりで有名な徳島県神山町においては、新たに、地域と移住者をつなぐ事業づくりを主目的とした一般社団法人神山つなぐ公社がその良い例である⁶⁾。

少子高齢化の影響を受け続けている多くの地方、特に都市部のような様々な消費サービスがあふれていない過疎地域では、住み続けるための動機を内的環境に作り続けなくてはならない。ことに、1980年代後半から30年以上にわたって地域づくりに取り組んできた上勝町にとって、90年代以降の葉っぱビジネス、2000年代のゼロ・ウェイスト運動を越えるアイデアや実践を生み、さらに地域の関係性をつなぎ続けていくのはそう容易ではなく、地域づくりで成熟した故の困難さをもっている。

本稿では、徳島県上勝町における地域づくりについて、その中核を担ってきた葉っぱビジネスの運営会社である第3セクター株式会社いろどりの事業分析と横石知二氏（株式会社いろどり代表取締役）の地域プロデューサー論を通じて考察する。

2. 徳島県上勝町について

徳島県上勝町は徳島市内から車で約1時間のところにあり、徳島県中央部から南東の方角にある。上勝町の面積は109.68km²で、標高100-700mの間にある。険しい中山間地域の間を流れる勝浦川に沿うように集落が形成され、町面積における山林面積の占める割合は、88.3%である。人口は、1453人（2022年1月1日現在）で、高齢化率約52.7%（2021年1月1日現在）である⁷⁾。

産業で見ると、かつては林業が主たる産業であったものの、安い外国材に押され、現在では、徳島県内で伐採される木材量の1.8%程度である。農業も、平地面積が約12%程度で、棚田などを合わせても耕地が少なく、そのため、明治以降に山の斜面を利用したみかんが主たる産業の1つであった⁸⁾。

しかし、1981年2月に大寒波が上勝町を襲い、みかんの木の8割以上を枯らして、被害総額25億円にもなる壊滅状態に陥った（この大寒波によって、上勝町におけるみかんの出荷は1987年に最後の出荷を迎える）。

この大寒波の危機に上勝町と農協は協力して、標高

差を活かした多品種栽培への切り替えをおこなった。また、香酸柑橘類（みかん、すだち、ゆず、ゆこうなど）や花木、キウイフルーツといった果樹の栽培面積を増やし、畜産（養豚、養鶏）を含めた多様化に舵をきっていった。その結果、大寒波前の1980年には7品目（売上高約1億2,700万円）だったのが、1984年には24品目にまで増やし、約2.6倍（売上高約3億3,400万円）まで増加させた⁹⁾。同時に、1984年に季節ものの野菜だけでは収入が安定しないので、シイタケ栽培をはじめ、1984年売上高1,500万円から、1985年には4倍以上の6,900万円に拡大させた¹⁰⁾。

この大寒波からの再生が、葉っぱビジネスを産むきっかけになった。

3. 葉っぱビジネスの誕生

葉っぱビジネスは、この大寒波からの再生劇の立役者の1人、1979年に20歳で上勝町の営農指導員としてやってきた横石知二によって生まれた。横石は、1986年の10月に大阪市場からの帰りに難波にあった「がんこ寿司」に行き、そのさいに、女子大生がお寿司の横に添えてあった妻物の赤いモミジに喜んでいる姿を見て、上勝の山にある「葉っぱ」を売ろうと着想したところから始まっている。この着想をもとに、上勝町内で花木を手がけている農家さんをはじめとする4人の女性の方をお願いして、1987年2月に上勝町農協で「彩（いろどり）」と名付けて正式販売された¹¹⁾。当初は、まったく料理人の要求する水準の葉っぱを出荷できずに苦労したが、その後の道のり（2007年まで）を年表にまとめた。

年表 葉っぱビジネスの歴史¹²⁾

| | |
|-------|------------------|
| 1986年 | 葉っぱビジネスアイデアの着想 |
| 1987年 | 4軒の農家と彩のブランド名で販売 |
| 1990年 | 上勝町農協「朝日農業賞」を受賞 |
| 1991年 | 内閣総理大臣賞 |

| | |
|-------|--|
| 1992年 | 防災無線FAXによる受発注システムを構築 |
| 1994年 | 彩部会「国土庁長官賞」受賞 売上1億円 |
| 1996年 | 横石氏が農協を退職し、役場へ転職 |
| 1999年 | 第3セクター株式会社いろどりが誕生 受発注にPOSシステムを導入 |
| 2002年 | 横石知二「アントレプレナー・オブ・ザ・イヤー日本大会特別賞」受賞 |
| 2004年 | 株式会社いろどり「日本ソフト化大賞」 |
| 2006年 | 横石知二「第2回ソーシャル・ビジネス・アワードITビジネス賞」 |
| 2007年 | 横石知二「世界を変える社会起業家100人」 「Newsweek日本版」より選出 |

上勝町の主産業であった林業が落ち込み、条件不利地のなかで、大寒波からの再生から生まれた「葉っぱビジネス」は、全国妻物市場のシェア約8割、売上2億6千万円という農業ビジネスの成功を成し遂げた。加えて、ビジネスパーソンとしての存在が低く扱われてきた女性や高齢者が主たる担い手として活躍し、過疎地におけるIT化にも成功した、新たな社会起業の成功事例として受け入れられてきたのがわかる¹³⁾。

4. 葉っぱビジネスの事業分析

ここで、上勝町の地域活性化の主軸である株式会社いろどりの変遷を事業分析から試みる¹⁴⁾。分析にあたっては、上勝町の地域づくりと株式会社いろどり（第3セクター）の事業報告が掲載されている「地方自治法第234条の3第2項及び地方自治法施行令第173条第1項の規定に基づく報告書」をベースに行なった。

葉っぱビジネスは、個人事業主である農家が上勝町農協に出荷し、農協が市場に出荷し、販売するという仕組みであったが、株式会社いろどりは、このバリューチェーンのなかで、特に出荷や市場に関わる情報を重視する。各農家にPCを通じて市場の景況、値段の状

況を提供するとともに、毎朝提携した農家に、市場から入ってきた注文をもとにした、PC上の競りを行い、受発注をマネジメントすることを主業務としている。これ以外にも、シイタケなどの特産物などの販売を取り扱う農業商社である。

表1 彩とその他の売上構成比率

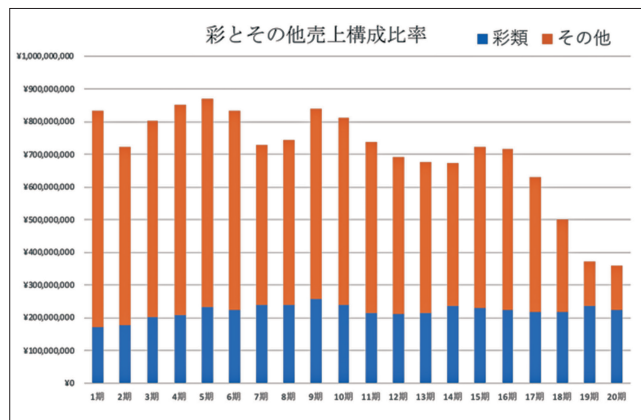


表1に、1期（1999年）から20期（2018年）までの売上構成比率（農業のみ）をまとめてみた。

株式会社いろどりの農業から得られる売上は、妻物販売の情報手数料という形で得られる売上（青色）と、シイタケなどの特産物などを販売した売上（橙色）で構成されている。これに、視察や講演などのその他の事業が含まれて全売上になるが、近年急激に妻物以外の農業売上が減少しているのがわかる。

この理由を明らかにするために、次におこなったのは、毎年の報告書に書かれている「経営課題」についてである。1期から20期の経営課題（13項目）をまとめたのが表2である。

表1は縦に年数、横軸左から長期にわたって課題として挙げられているものから順に整理した。1期から8期まで見ると、農家と市場を効率よく情報でつなぐための「情報システム」の構築。葉っぱビジネスをより知ってもらう「広報」や「ブランド」づくり。新たな売上になる「商品開発」と、事業課題で取り上げられたものは、妻物や特産物の売上拡大を目標としたものばかりである。

表2 経営課題の推移

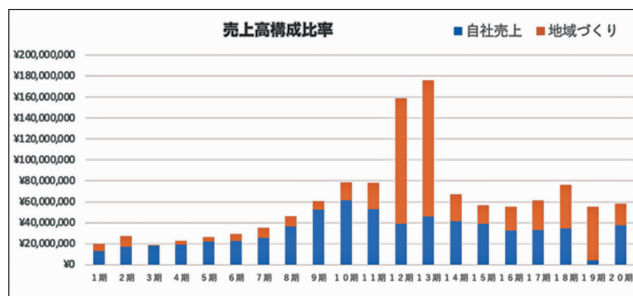
| | | 情報システム | 広報 | 商品開発 | ブランド | 後継者育成 | 交流人口 | 販売促進 | ICT活用 | 町内連携 | 生産性向上 | 社員雇用 | 農家への情報提供 | SDGs |
|-----|-------|--------|----|------|------|-------|------|------|-------|------|-------|------|----------|------|
| 1期 | 1999年 | ○ | ○ | | | | | ○ | | | | | ○ | |
| 2期 | 2000年 | ○ | ○ | | | | | ○ | | | | | | |
| 3期 | 2001年 | ○ | ○ | | | | | ○ | | | | | | |
| 4期 | 2002年 | ○ | ○ | ○ | | | | | | | | | | |
| 5期 | 2003年 | ○ | ○ | ○ | | | | | | | | | | |
| 6期 | 2004年 | ○ | ○ | ○ | ○ | | | | | | | | | |
| 7期 | 2005年 | ○ | ○ | ○ | ○ | | | | | | | | | |
| 8期 | 2006年 | ○ | ○ | ○ | ○ | | | | | | | | | |
| 9期 | 2007年 | ○ | | ○ | | ○ | ○ | ○ | | | | | | |
| 10期 | 2008年 | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | | | | | | | | |
| 11期 | 2009年 | ○ | | ○ | | ○ | | | | ○ | | | | |
| 12期 | 2010年 | ○ | | ○ | | ○ | | | | ○ | | | | |
| 13期 | 2011年 | ○ | | ○ | | ○ | | | | ○ | | | | |
| 14期 | 2012年 | ○ | | ○ | | ○ | | | | ○ | | | | |
| 15期 | 2013年 | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | | | | | | ○ |
| 16期 | 2014年 | | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | | | | | |
| 17期 | 2015年 | | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | | | | | |
| 18期 | 2016年 | | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | | | | | |
| 19期 | 2017年 | | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | | ○ | | | |
| 20期 | 2018年 | | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | | ○ | | | ○ |

表2で注目したいのは、9期（2007）以降に登場する「後継者育成」「交流人口」「町内連携」である。

直前の8期（2006）の「報告書」をみると、上勝町全体で1つの事業体「上勝町株式会社」としてみようという表現が初めて現れ、11期（2009）から「町内連携」によって町全体で商品販売できる体制づくりという記述が入る。

このことから、いろどりなどの農産物を取り扱う会社（1～8期）から、上勝町全体の販売を担い、地域づくりに関わる会社（9期以降）へとアイデンティティの変容が進んだ。そのことを示すために、株式会社いろどり自身が販売する自社売上と、上勝町などから事業委託された地域づくりに関わる売上に分類し、売上構成比率を表にしたのが表3である。

表3 売上高に占める地域づくり事業の構成比率



売上内容を、葉っぱビジネスを含む農業事業と、地域づくり事業に大別すると、12期（2011年）以降、売上高において高い比率を地域づくり事業で構成してお

り、それ以前との性格が変わっているのがよくわかる。

この時期には、「地域活性化」の成功事例としてメディア報道も多くなされており、1年間にメディアに取り上げられた回数なども「報告書」に記載されている。また、先述したように、農業事業ではなく、社会問題の解決に寄与した社会起業家として評価された（ソーシャル・アントレプレナーとしての受賞など）。

これらのことから、株式会社いそどりの評価が、農業イノベーションから、地域づくりの文脈で外的評価が確立してきたのと同時に、地域づくりの売上が上昇し、会社の性格が変わったのが売上からも読み取れる。

では、株式会社いそどりの地域づくり事業は、ほかの地域づくりとの関係性のなかで、どのように行われてきたのか。とくに大きく事業内容を変更させた2011年以降に注目して考察してみる。

5. 地域づくり会社としての株式会社いそどりの事業内容

株式会社いそどりは、上勝町の広報を行うことや、農業の後継者育成を育てるための「彩農業等育成事業」を行ってきたが、もっとも成果をあげたのが、上勝町での移住および農業体験をベースにした「地域密着型インターンシップ」である。このインターンシップ事業は、2012年以降30以上の事業が立ち上がったさいの、1ターンの最初の受け入れ先になっており、移住者の増加のみならず、大きな成果をあげた¹⁵⁾。

また、そのほかの事業としては、2013年から2年間、IT企業と連携して、タブレット端末を各家庭に置き、上勝町役場からの情報、防災、高齢者の見取りなどを目的とした「自治会ネットワークシステム実証実験」を行なった¹⁶⁾。さらに、株式会社いそどりの社員の発案から、都市と過疎地域の間にある教育格差是正に向けて、中学生を対象とした、現役東大生講師によるオンライン授業を提供する遠隔教育サービス事業を営む「株式会社フィオレ・コネクション」の導入のサポー

トにも間接的に取り組んできた¹⁷⁾。

また、2015年からは、上勝町の中心部にある月ヶ谷温泉周辺の山を針葉樹の杉から広葉樹に変える「彩山構想」を立ち上げ、上勝町の地方創生の目玉として採用された。横石（2015）は、この構想について

「杉の代わりにつまもの商品となる葉っぱを栽培・収穫できる広葉樹を植えて、町の山林全体を“養殖木”にする構想です。」¹⁸⁾

「春には梅や桜が一面に咲き乱れ、秋には色鮮やかな紅葉を見ることができるよう、広葉樹主体の美しい山に変える一大プロジェクトです。」¹⁹⁾と述べている。

この彩山構想では、葉っぱビジネスの就業体験を提供する観光農園を軸とした「彩エリア」と、間伐して自然林を残し、観光利用に使われる「森エリア」の2つに分け、農園や山林を観光地に書き換え直す事業になっている²⁰⁾。

2017年からは、社会起業家を数多く生み出してきたNPO法人ETICと岡山県西粟倉村が中心となり、全国自治体（北海道下川町・厚真町、岩手県釜石市、宮城県気仙沼市・石巻市、石川県七尾市、島根県雲南市、徳島県上勝町、熊本県南小国町、宮崎県日南市）とともに、地方で起業する人々を育成する「ローカルベンチャーラボ」に参画している²¹⁾。

このように見てくると、株式会社いそどりは、2011年以降ますます上勝町における地域づくりの中心的担い手として牽引し、その性格を変えたといえる。

6. 「地域プロデューサー」とは何か？

こういった地域づくり事業の担い手のことを、横石（2015）は「地域プロデューサー」と名付けている²²⁾。横石（2015）は、「地域プロデューサー」について以下のように説明している。

「やる気のある現場人たる“専任の旗振り役”が必要になります。その役割は社会起業家の志をもった「地

域プロデューサー」といえるでしょう。この存在が地方創生や地域活性の肝になるのです。」²³⁾

「地方創生，地域活性の横断的なテーマは，抵抗勢力だろうが高齢者だろうが若者だろうが，すべての人に「出番」と「役割」をつくることなのです。」²⁴⁾

「地域プロデューサーとなり得る人は，その地域にしっかりと根づくことが大前提です。」²⁵⁾

これらの言葉から地域プロデューサーの条件を整理すると，地域に根付いた社会起業家で，住民に「出番」「役割」を作る人となる。

このような地域プロデューサーが育つためには，「現場で学べる仕組みが必要です。これにより地域プロデューサーは育成され，将来の持続的な地方創生につながります。」²⁶⁾

また，地域プロデューサーのプロデュース方法については，以下のように述べている。

「骨子案をズラズラ書き並べるのではなく，たとえば「彩山構想」と思い切った1本のテーマ，1本の柱を決めることです。その柱を軸にして，景観，雇用，産業などと具体的な骨子案につなげていくほうがわかりやすいですし，ストーリー化ができて，施策の一つひとつにインパクトが出るでしょう。」²⁷⁾と書いており，先述した地域密着型インターンシップや，彩山構想，社会起業家を育てるローカルベンチャーラボが地域プロデューサーを育てる孵化装置であるという意図が見える。

しかし，地域プロデューサーが乱立するとまとまらなくなるので，適正人数の話が登場してくる。

「『地域プロデューサー』の存在はとても大切です。もっとも，地域プロデューサーは大勢いる必要はありません。上勝町のような小さな町であれば，ひとりいれば十分です。地域の規模が大きかったり，改革案件が多岐にわたったりする場合は，それぞれの分野にひとりずつプロデューサーがいるといいかもしれません。」²⁸⁾

この適正人数の課題が，この地域プロデューサーの

定義をよりはっきりさせてくれる。

7. 産業クラスター型地域プロデューサーを成立させていた役割分担の限界とともに

地域プロデューサーが1名の場合，地域プロデューサーの得意とする，あるいは事業の親和性が高い事業は誕生しやすく，持続性が高いのは想像が付きやすい。

例えば，株式会社いろどりが取り組んできた農業事業と，非農業の地域づくり事業で比較すると，農業事業は成功しているが，地域づくり事業は長続きしなかった。

先述したタブレット端末を各家庭に置き，上勝町役場からの情報，防災，高齢者の見取りなどを目的とした「自治会ネットワークシステム実証実験」は，導入が早すぎたこともあり，2年の実証実験で終わった。また，間接的関わりではあったものの，オンライン家庭教師事業も定着せず，それ以降教育事業は取り組まれていない。

さらに，多くの移住者を生み出した地域密着型インターンシップも年々縮小し，平成28年までで終了。現在は「いろどり農業研修」という農業体験に性格を変更させた²⁹⁾。ローカルベンチャーラボでも社内外の担当者変更などもあり，社会起業家輩出に苦戦している。

これらの点については，そもそも過疎地という市場特性から，外貨の獲得できる事業か自治体との協働事業でなければ事業育成そのものが難しいことを差し引く必要はある。しかし，葉っぱビジネスの総仕上げとも言える彩山構想は着実に推し進められており，彩山を活用した観光事業（ヘルスツーリズムやSDGをベースにした修学旅行）も生まれている。

つまり，株式会社いろどりは，妻物のクラスターに基づく地域づくりには成功したけれども，それ以外の地域づくり事業については，苦戦もしくは撤退をしている。

このことは2つのことを示唆する。

1つは、地域プロデューサーが営む事業と同質あるいは類似性の事業を生むのは事業シナジーを生みやすいため容易であるが、異なる属性の事業を生むのは難しいということである。

2つめに横石（2015）は、「[「地方創生」「地域活性」というよりも、実質的には「ひとりでも多くの地域の人々が、1円でも多く収入を増やすこと」に徹底的にこだわってきました。つまり、ボランティアの類ではなく、あくまでも地域の人のお金になるビジネスを創造することにこだわってきたのです。』³⁰⁾と述べている点である。

これは言い換えると、横石のいう「地域プロデューサー」は、事業を成長させる起業家＝プロデューサーで、事業が成功したゆえに、「副作用としての地域活性化」が起こるのである。

この点からするならば、横石のいう地域プロデューサーとは、「産業クラスター型地域プロデューサー」と名付けられることができる。

この点について整理されている相原・佐藤（2010）は「地域プロデューサー」（原文ママ）の整理を援用してみる³¹⁾。

相原・佐藤（2010）は、「地域プロデューサー」（プロジェ

クトオーナー）と「地域コーディネータ」（原文ママ・プロジェクトマネージャー）に整理する。

事業全体のグランドデザインを描き、まとめていく人材を「地域プロデューサー」に位置付け、プロジェクト遂行を速やかに行うための調整役としての「地域コーディネータ」に整理した。

さらに、図1のように、グランドデザインをトップダウンで上から下へ意思決定をおろしていくか（方策1）、「地域コーディネータ」側で対話によってボトムアップしていくか（方策2）になるが、相原・佐藤（2010）は、この2つを繋げることを業務として対話で行き来し橋渡ししていく人材「ブリッジパーソン」（方策3）が必要であることを指摘している。

このブリッジパーソンの役割には、「地域プロデューサー」と「地域コーディネータ」をつなぐ垂直機能だけでなく、複数の「地域コーディネータ」を横串につないでいく水平展開機能が必要であることを指摘している。

例えば、地域プロデューサーについて、玉沖（2012）は、「地域の皆さんから本当にやりたいことを引き出して整理・編集し、関係者のコミュニケーションや意思決定を促し、想いをつなぎながら目標に向かってプロジェクト全体をコーディネートしていくような存在」³²⁾とし、「地域プロデューサーは、プロジェクト全体を設計し、さまざまな専門家を集めてコーディネートし、進行を調整するのが役目」³³⁾と書いている。

この玉沖の指摘は、相原・佐藤（2010）のいう「地域プロデューサー」・「地域コーディネータ」・「ブリッジパーソン」の3つの機能を活かす存在が「地域プロデューサー」だといえよう。

上勝町では多様なプロジェクトが進行しているが、それぞれが産業クラスター型地域プロデューサーとして動いている。それは、これらの多くの事業が官民連携プロジェクトであり、かつ事業間での利害が発生するため、プロジェクト上の守秘義務から、それぞれが独立して行われ、地域コーディネーターやブリッジ

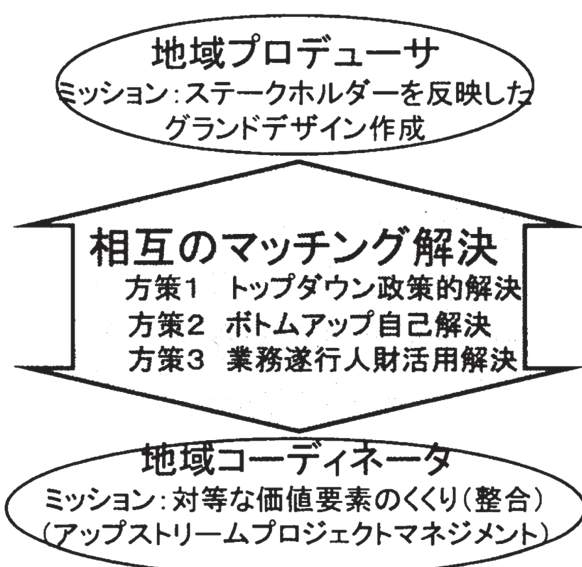


図1 「地域プロデューサー」の概念整理図

パーソンが機能しておらず、部分連携に留まっている。

これらのことを考えると、木村(2020)の指摘した「移住者が地元のコミュニティとの間で適切な関係性やつながりを築き得ていない」をどうデザインし直していくかが課題となる。

8. まとめ

本稿では、徳島県上勝町の地域づくり会社として評価されてきた株式会社いろいろの事業分析を通じて、産業（クラスター）型地域プロデューサーの課題について見てきた。

産業（クラスター）型地域プロデューサーの本質から言えば、その産業と親和性の高い事業については連携ができるが、事業シナジーが生み出しにくい異業種事業や、事業上の衝突が起きる可能性のある類似事業との横連携には限界があり、自ずと産業クラスターの形成、そしてその副作用による地域活性をゴールとせざるを得ない。そのことを端的に言えば、事業プロデューサーであることと、地域プロデューサーであることの違いであるといってもよい。

産業（クラスター）型地域プロデューサーがいても、先述した相原・佐藤（2010）の指摘する「地域コーディネ

ネイタ」や「ブリッジパーソン」がいないと活かしきれない課題が見えてきた。

しかし、現在多くの中間支援組織がコミュニティデザインを行なっているが、その活動資金の多くは行政からであり、補助金なしには活動維持ができないのが現状である。それゆえに連携を結ぶ上での中立性をもたざるを得ないので、事業を牽引する力にはなりにくい。

これらの1つの解が、地域内経済循環を目指すエコシステムの考え方である。

次稿では、このエコシステムを視点に、コミュニティデザインで注目を浴びているエリアの1つである徳島県神山町や、林業を核としたエコシステム構築を目指している岡山県西粟倉村の事例について取り上げて考察して行きたい。

また、四国には、同じJAを起点としながら、異なるシナリオを描いている高知県馬路村の事例がある。ともにJAを母体とした地域活性化の成功事例であるが、JAのままでゆず産業クラスターを作り上げた馬路村と比較し、どのように変遷してきたのかも合わせてみることによって、より鮮明に違いが浮き彫りになるのではないかと考えている。

引用及び参考文献

- 1) 国土交通省「東京1極集中の状況等について」<https://www.mlit.go.jp/common/001042017.pdf> (2021年1月6日現在)
- 2) 横石知二『学者は語れない儲かる里山資本テクニク』2015, SBクリエイティブ株式会社, p154.
- 3) 同掲書2), p155.
- 4) 上勝町「人口状況（住民基本台帳）」<http://www.kamikatsu.jp/docs/2011012800173/> (2020年2月3日現在)
- 5) 木村自「農山村地域におけるIターン移住と地域社会との接合について—徳島県上勝町での聞き取り調査から—」*応用社会学研究*, 2020, No62, p41.
- 6) NPO法人グリーンバレー・信時正人『神山プロジェクトという可能性～地方創生, 循環の未来について～』2016, 株式会社廣済堂出版.
神山つなぐ公社については、以下のサイトを参考にした。
<https://www.in-kamiyama.jp/tsunagu/> (2022年1月6日現在)
- 7) 上勝町役場HPを参考にした。 <http://www.kamikatsu.jp/> (2022年1月6日現在)
- 8) 令和3年度みどりの要覧を参考にした。

- <https://www.pref.tokushima.lg.jp/ippanokata/sangyo/ringyo/5041711/> (2021年1月6日現在)
- 9) 笠松和希, 佐藤由美『持続可能なまちを小さく, 美しい』2008, 学芸出版社, pp43-46.
 - 10) 同掲書9), p44.
横石知二『そうだ, 葉っぱを売ろう!』2007, ソフトバンククリエイティブ株式会社, pp36-50.
 - 11) 同掲書2), 同掲書10) を参考に作成した.
 - 12) 同掲書2), 9), 10)
横石知二『生涯現役社会のつくりかた』2009, ソフトバンククリエイティブ株式会社を参考にした.
 - 13) 葉っぱビジネスの事業化や, 横石氏が社会企業家として認知されていく様子については, 以下の論文に詳しい.
国保祥子「ソーシャル・アントレプレナーの事業化プロセス—資金提供者と受益者という2つの顧客の観点から—」
2010, 「経営と情報」, 静岡県立大学経営情報学部, 学報No23 (1), pp43-59, 2010.
国保祥子「社会企業家による正当性の獲得プロセス—事例にみる社会企業家の組織活動が継続するために必要な要素—」2013, 「日本ベンチャー学会誌」No21, pp93-98.
 - 14) 「地方自治法第234条の3第2項及び地方自治法施行令第173条第1項の規定に基づく報告書」より作成.
 - 15) 同掲書2), pp154-161.
 - 16) 同掲書13) 2013年度版.
 - 17) 同掲書2), pp180-183. 株式会社いそどりの社員が起業し, この教育事業はその会社のもとで行われた.
 - 18) 同掲書2), pp196-197.
 - 19) 同掲書2), p198.
 - 20) 徳島新聞 <https://www.topics.or.jp/articles/-/9597> (2021年1月6日現在)
 - 21) NPO法人ETIC, ローカルベンチャー推進協議会 <https://localventures.jp/localventurelab>
 - 22) 同掲書2), p94.
 - 23) 同掲書2), p94.
 - 24) 同掲書2), p85.
 - 25) 同掲書2), p94.
 - 26) 同掲書2), p109.
 - 27) 同掲書2), p128.
 - 28) 同掲書2), p95.
 - 29) 株式会社いそどりHP https://www.irodori.co.jp/asp/nwsitem.asp?nw_id=10802
 - 30) 同掲書2), p54.
 - 31) この産業クラスター型地域プロデューサーの文脈で地域プロデューサーについて書かれているのが, 佐藤和枝・相原憲一「地域活性化におけるブリッジパーソンの役割—P2MV2コンセプトを背景に—」
Journal of International Association of Project & Program Management, vol5, No1, pp17-127である.
ここでは, 広島県世羅町の六次産業化などの事例を紹介している.
 - 32) 玉沖仁美『地域をプロデュースする仕事』2012, 英知出版, p13.
 - 33) 同掲書32), p24.