

## 学位論文全文に代わる要約 Extended Summary in Lieu of Dissertation

氏名： 矢野 邦子  
Name

学位論文題目：  
Title of Dissertation 6次産業化を伴う地域力経営に関する実証研究

学位論文要約：  
Dissertation Summary

食育基本法の理念に揚げられているように、食をめぐる環境変化の中で、都市と農山漁村の共生・対流を進め、「食」に関する消費者と生産者との信頼関係を構築して、地域社会の活性化、豊かな食文化の継承及び発展、環境と調和のとれた食料の生産及び消費の推進が求められている。こうした状況の下で、過疎化・高齢化が進展する農山漁村の地域活性化を図るために6次産業化に向けた実践活動が行われているが、必ずしもその実態と成果について十分な研究が行われてきたとはいえない。

本研究は、6次産業化に向けた取り組みを実践している地域の活動を対象に現地調査を行って、かかる実態を把握し、それら活動成果について考察したものである。こうした分析を行うにあたり、本論文では、愛媛県下における2つの6次産業化の取り組み事例に注目した。1つは水産養殖産地である宇和島市蔭淵地区、もう1つは中山間地域としての西予市遊子川地区である。いずれの地区も過疎化・高齢化に悩みながらも、地域資源を活かした6次産業化をコミュニティビジネスとして展開している地域である。

本論文は、序章、終章を含め5章の構成となっており、各章の概要は以下のとおりである。

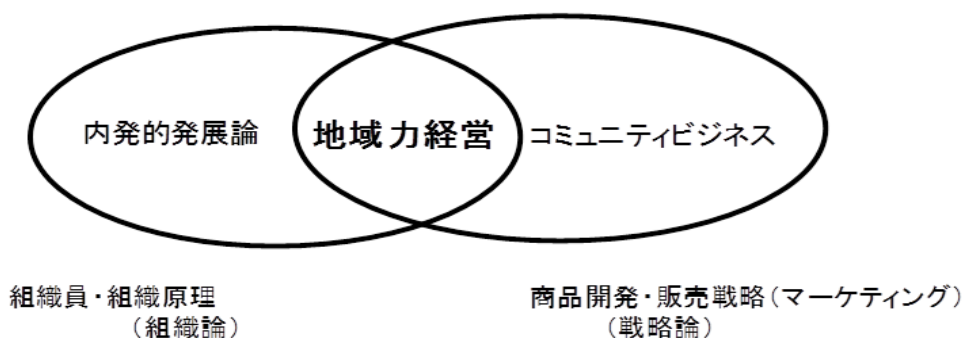
序章では、研究にいたった背景を説明し先行研究の整理と検討を進めた上で、研究の目的・意義について論じた。

食育基本法が制定された背景には、核家族化、孤食化、高齢化、女性の社会進出等による食生活の変化がある。専業主婦が、三食を家族の為に作るという食のシーンが失われつつあり、大きな魚を家庭でさばくことも無くなってきた。農林水産省によれば、多くの女性(20~50歳代で5割)が調理時間を今より減らしたいと考えており、加工食品に依存する食の簡便化志向の実態は明らかである。その一方で、国産食材のみを使用した惣菜を購入したい人は4割となっており、国産農産物を用いた加工食品のニーズも底堅くあることがうかがえる。

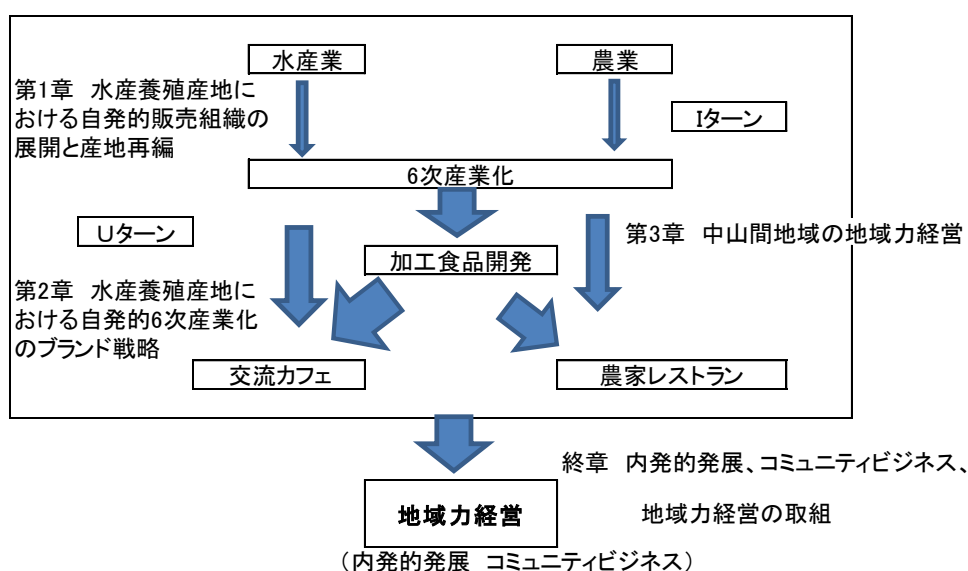
このような状況の下、消費者の食に対するニーズを的確にとらえることで農山漁村の活性化につながる6次産業化の可能性が広がっている。過疎化・高齢化が進展する農山漁村地域にとって、その生き残りをかけた取り組みとして6次産業化が位置づけられるのである。そして、こうした取り組みの軸となる概念が地域力経営である。

ここでいう地域力経営とは、経営感覚をもって地域をマネジメントする活動であり、内発的発展論の基礎となる地域住民の自発的な取り組みを重視しつつ、コミュニティビジネスとして地域経済発展の可能性を追求する方向とが重なり合う活動と捉えている。内発的発展論は、地域における自発的組織の形成とその活動に注目した理論であるが、活動の対象は必ずしも地域経済と結びつかない社会的文化的変革を重視する傾向があった。これに対してコミュニティビジネス論は、経営理論としての商品開発、販売対応に力点が置かれることが多い。本研究では、農山漁村地域が6次産業化をはかるための基礎となる組織のあり方(組織論)とその活動のめざすべき方向(戦略論)を一体的に捉えることとした(図参照)。

(様式5) (Style5)



第1章以降の本論文の内容構成は下図のようにになっている。



第1章では、宇和島市蔭渕地区の取り組み事例から、水産養殖産地における自発的販売組織の産地再編について分析・考察した。この産地の取り組みの特徴は、それまで不振であった養殖魚の販売を、この地区から離れていった住民に向けてアピールし販路開拓することから始め、付加価値のある加工食品の生産を積極的に行って雇用創出を実現させた点にある。こうした活動成果をもたらした組織の形成過程と、加工度を高めていく商品開発の経過に焦点を当てた分析である。

この活動の核となる組織は、真鯛の養殖業を営む地元住民とUターン者からなる「こもねっと」である。酒を酌み交わすお講という場がきっかけとなった。「地域活性化の為に何ができるのか」話し合を重ねた。子供たちに残せる故郷とは何かを模索して行った。住民との繋がりを大切にし「蔭渕を離れた人たちにも故郷を思う気持ちで地域活性化に参加してもらいたい」という気持ちが生まれた。最初の取り組みとして、豊かな海を守り子供たちの為に残そうと、海中の岩礁が石灰化する原因であるガンガゼの駆除を目的とした蔭渕湾活性化プロジェクトを立ち上げた。平成21年には蔭渕から都会へ移り住んだ人へ向けた蔭渕の情報誌「コモマガ」の制作に取り組んだ。A4の用紙2枚程度にカラー印刷で小学校の運動会の様子や地域のお祭りの様子、蔭渕活性化プロジェクトの活動の成果を載せ、そこに地元で取れた水産物や加工食品を掲載し販売を行った。地元に残る家族や親戚を一軒一軒周り、転居先の住所を聞いて2,500人を超えるリストになり全戸へ郵送した。懐かしさと地元を応援しよう、故郷が消滅してほしくないという思から、送付数の1/3の人たちが購入した。蔭渕から都会へ移り住んだ人たちを優良顧客と見なして行動した。この「コモマガ」での収益の一部は綺麗な海を守る取組蔭渕活性化プロジェクトの資金にあてられた。

(様式5) (Style5)

平成 25 年に対外的信用を得る為に任意団体から企業組合「こもねっと」に再編し産地展開を積極的に進めることになる。組合員 6 名と准組合員 2 名のうち販売強化の為に、専従従業員を 1 名雇用した。

漁業生産の振興策として養殖漁業の取組が進められたことは周知のことであるが、養殖漁業に限られた高級魚の生産に特化しているため生産過剰を引き起こしやすい。このため、多くの養殖産地が過剰生産による価格低下に見舞われており、そうした状況の下で、産地再編に向けた取り組みが必要となった。こうした漁業をめぐる問題背景を踏まえて、蔭淵地区では、従来型の加工を施さない原体のままの鮮魚販売から脱し、商品開発と新たな販売方法の開拓に取り組む自発的組織として「こもねっと」を設立したのである。この組織の設立によって、新たな商品開発が行われことから、図 1 に示したような、流通上の変化（販路の拡大）が生じている。

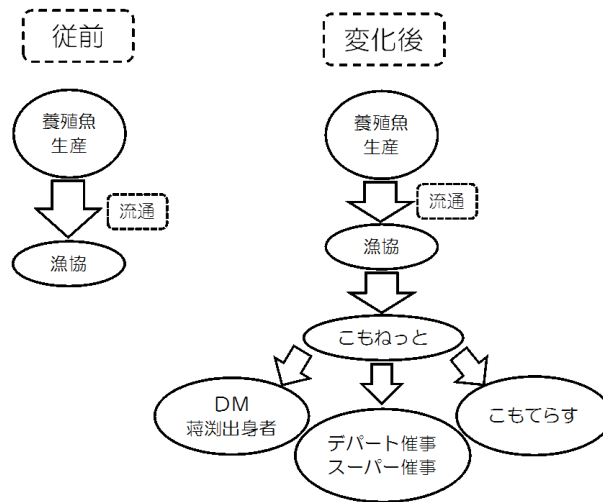


図 1 流通、出荷状況、販路の変化

資料：筆者作成。

商品開発の経過は以下のようなになる。平成 24 年に魚をさばかなくても手軽に食べられる、1 人分のマダイ切り身の一夜干しを作り始めた。マダイの一夜干しは家庭用、贈答用などにも人気があり生産が増えて行ったが、これに伴い加工時に出る大量のアラの廃棄が問題になり、捨てずに商品にすることはできないかと考えた。問題解決の為に未利用資源を活かした更なる商品開発に取り組むこととなる。その代表的な商品が、真鯛のアラをペースト状にしたベシヤメルソース（ホワイトソース）である。パスタソースやグラタン、野菜のディップにも活用でき、1 袋で 1 日に必要なカルシウムも豊富に取れるという商品となった。こうした活動の経過の中で、「こもねっと」は漁業者が地域住民と繋がった企業組合となり、図 2 の示すような県内の異業種とも協働する関係を構築している。

ここでは、有力なリーダーがいなくても、組織は成立していた。個人の努力を組織目的に寄与する意志「協働意志」と、地域活性化の為に 6 次産業化を進めていく「共通の目的」、そして最も重要である組織の諸要素を結合する「コミュニケーション」の 3 つが組織を作り上げたといえる。地域の消滅の危機から逃れるためにはどうしたらいいのか地域住民の苦悩と地域内外のアイデアの融合で成功した事例と位置づけることができる。

新しいマダイの食べ方提案や商品開発が起爆剤となり、地域の人たちの意識も変わっていった。それは単なる商品開発ではなく社会問題解決の為に商品開発であり、地域外と地域内の力を上手く融合させ、お互いの得手を地域活性化の為に発揮できた。ともすると、農山漁村の商品開発はプロダクトアウト<sup>1)</sup>に陥りがちだが、マーケットイン<sup>2)</sup>の考え方に基づく売り先も見据えた商品開発となった。6 次産業化のコミュニティビジネスにはマーケティングが必要である。販売戦略をたて、ニーズはどこにあるか、地域住民が組織の中で役割を持って調査し商品開発に繋げていくことが重要である。

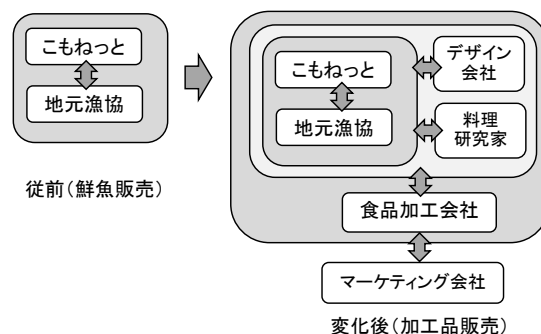


図2 こもねっとを中心とする商品開発・販売に向けた事業者連携図  
資料：筆者作成。

蔦淵の特徴は人口流失を単に損失と捉えるだけでなく、それをビジネスチャンスと捉え優良顧客とした取組みにある。「懐かしい故郷を応援する」気持ちを起こさせるという販売戦略を立て、蔦淵を出て行った人を顧客にするという新しい発想である。蔦淵からの出郷者に対してダイレクトメール「コモマガ」を作成することとしたが、平成26年には発送者リストが4,000人になった。

こもねっとの商品販売は地元利益を落とすための取組みではあるが、素材は漁協を通し購入する際に売り手側の利益が出る価格としたため、おのずと販売価格も割高となった。一方で、出郷者にとってみれば、地元にいる時には価値を見いだせなかったありふれた食材も地域を離れてみると、その商品価値を再認識し値段が高くて買いたいと思わせるものとなった。さらに売り上げを伸ばすために、蔦淵出身者だけでなく、東京、大阪などの百貨店やスーパーの催事にも出店し、販路開拓を拡大することになった。

第2章では、改めて、蔦淵地区の取組みをマーケティングの視点から整理し、6次産業化のブランド戦略について分析した。蔦淵という地域そのもののブランドを追求しつつ、同時に割高であるが添加物を使っていないレトルト食品で、味が良いといった地域資源の特徴を活かした商品ブランドを高める活動を紹介した。また、かかる戦略の延長上に、グリーンツーリズム、イベント関連ビジネスとしての展開可能性について考察した。

ここでのマーケティング活動は、その商品と地域に対して消費者がどのような好意を持って支持してくれているかを強く意識している点が特徴である。そうした地域ブランド戦略の一環として「うみの家こもてらす」の活動がある。こもてらすは、真珠の加工場を改装して作ったカフェレストランと加工場を併設した、蔦淵のシンボリックな場である。ここでは、蔦淵のブランド化や商品のブランド化に寄与できるよう、数々のイベントを受け入れ、自主企画も行っている(表1参照)。

蔦淵地区の周辺の緑豊かな風景やアップダウンの激しい山道など、サイクリストに魅力的な場となっていることから、「うみの家こもてらす」はサイクリストの休息の場ともなり、大阪や京都など県外の旅行者が集う場と変化していった。交流人口が生まれ「うみの家こもてらす」で真鯛の加工品のランチメニューを味わう観光客も増えた。商品の価値を高める美しい海を見ながら食してもらおうコンセプトが実現しつつある。

こもねっと全体の売り上げは、2014年度に13,525千円であり、2015年度21,638千円となり、2016年度には28,852千円にまで増大している。こうした売上高の増加には、商品イメージ戦略と地域イメージ戦略とが相乗し、品質の確かさと安全性に共感した消費者の支持があったと考える。コミュニティビジネスとしての戦略がここにあるといえる。専従従業員1名とパート3名でこもねっとは運営されており、今もってスモールビジネスの段階にあるとはいえ、地域住民が地域で働く雇用の場もできた。取組みに共

感じ、集まったパート従業員は積極的なメニュー開発を始めている。

表1 こもてらす主な事業

	平成26年度	平成27年度	平成28年度
主催事業		こもてらすオープン	こもフェス
		サイクル&クルージング	大人キャンプ
			特産品開発事業調査
共催事業等	SUJI	SUJI	SUJI
	体験型環境学習	体験型環境学習	体験型環境学習
		地域包括モデル地区	蔣淵助け合い事業
		インターシップ	インターシップ
			うわうみ婚

出所：こもねっと。

第3章では、西予市遊子川地区の事例を対象に、中山間地域における女性起業によるトマト加工品の開発・販売対応を中心とした地域活性化の取り組みを分析している。ここでは、高付加価値商品開発の動向を追跡することとあわせ、組織的なアプローチを行なって通常の企業ビジネスとも異なるコミュニティビジネスを成立させる組織のあり方について考察した。組織形成については、農山漁村地域がもっている相互扶助構造に依拠した人的資源管理の重要性を指摘した。

夏季に冷涼な自然条件を利用したトマトが、この地域を代表する主要農産物である。6次産業化の取り組みは、青果として市場販売されず破棄されていた規格外トマト（年間の廃棄量 10 トン）を使った商品開発が中心である。この地域の取り組みの特徴は、地区の全住民 165 世帯を組織し「遊子川地区活性化プロジェクトチーム」を立ち上げた（2010年）点にある。1世帯の年間会費は 1,000 円である。

商品づくりの中心は、40～60歳代の農家女性が主体とする地域開発班である（2013年に名称を「リコピンズ」とした）が、開発すべき商品に関するニーズについて住民の意見を取り入れている。元は JA ひがしうわ女性部のメンバーで、商品として販売する食品加工の知識や知見は全く持っていなかった。

まずトマトジュースを手絞りで作り、住民にアンケート調査を行ったが、ジュースはありふれていて買いたいと思う商品ではないと指摘された。次いで、トマト酢は市場で珍しいことに気づき、専門家を呼び技術指導を受けトマト酢を完成させた。しかし、これも商品開発メンバーから、使うシーンが浮かばないなど、商品としてインパクトが少ないという意見がでた。

そうした経過の後、トマト酢を原料とする商品であるトマトポン酢の開発に行き着いた。地元のゆずを活用しことも功を奏し、好評を得ることでできた。あわせてトマト酢を使ったケチャップを完成させた。添加物を使わず安心して食べられるというコンセプト商品として「こどもケチャップ」と名付けた。

農家女性で立ち上げた特産品開発班（リコピンズ）は、地域住民を巻き込み地域活性化の中心的役割を果たしてきた。そもそも、遊子川地区の農家女性は規格外のトマトの破棄に、何ら疑問を持たなかった。「もったいないという意識が薄れ、それを利益に変える手立てを考える余裕はなかった」とリコピンズのメンバーMは話した。Mは公民館職員であり遊子川地区に住む兼業農家である。

農家女性のアイデア、活動と地域住民とが協働して6次産業化を推進していることになる。また、農家女性の中には、トマト栽培に魅力を感じ県外からのIターン移住者がいるが、彼女がトマト加工を主導した1人である。リコピンズのメンバーは、加工品開発に向け、先進地の見学に行ったり、専門家を招聘する活動を行っているが、自ずと役割分担ができ、相互に助け合う構図ができあがっている。遊子川地区は一人の有力なリーダーがいて、地域を牽引していったわけではない。この点は、蔣淵地区と同様である。

いずれにしても、上記のような活動によって、潜在する地域力が発掘され、新しいアイデアやコミュニティが広がっていったことになる。まさに、相互扶助構造に依拠した人的管理が地域力経営の基礎にある

## (様式5) (Style5)

といえる。

終章では、以上の総括を行った。6次産業化を推進するにあたって、両事例に共通する商品開発のための組織づくり（組織論）とマーケティング（戦略論）の重要性を改めて指摘することができる。農山漁村の地域活性化の為に6次産業化の両事例の特徴は、内発的発展論とコミュニティビジネス論がまさに重なり合った場で起きていた。両事例が将来に繋がる展望が見いだせるのは、ここにある。そして、これらを支えるソーシャルインクルージョン（社会的内包化）が地域活性化の鍵であるといえる。

地域力経営とは、経営感覚をもって地域をマネジメントする活動であり、内発的発展論の基礎となる地域住民の自発的な取組みと、コミュニティビジネスとして地域経済発展の可能性を追求する方向とが重なり合う場合に、その効果は高まるのである。協働意志と、共通の目的、コミュニケーションの3つが組織を作り上げ、対面販売することで消費者のニーズを知るマーケティングの戦略が成功の鍵となった。

本研究はコミュニティビジネスの端緒形態であるスモールビジネス段階での6次産業化の取り組みを分析したものであり、かつ有力なリーダーがいなくとも6次産業化による地域活性化を可能としている取り組みに焦点を当てた。そうした意味で、多くの農山漁村地域に対して共通する活動の方向性を示した実践的な含意を持った研究成果となっていると考える。筆者は6次産業化プランナー及び料理研究家という立場から、両地区で6次産業化に取り組む住民たちとともに、その活動体験を共有しながら試行錯誤してきた。6次産業化をめぐる商品開発、販売対応、組織化のあり方について、いくばくかの示唆を与えることを期待したい。

## 注

- 1) 企業が商品開発や生産を行う上で作り手の理論や都合を優先させる方法。
- 2) 社会のニーズを優先して顧客視点で商品の企画や開発を行い提供していくこと。