

《論 文》

地域活性化への可能性と課題

—— 十津川村の事例 ——

森 元 伸 枝

1. はじめに

本稿の目的は、地域活性化への取り組みを継続的に進めていくための成功要因を検討することである。

高度成長期以来、わが国における「地方」と称される地域¹、特に農林業で営んできた村をはじめとする中山間地域は、国に対して地方交付税交付金、国庫支出金を獲得するために財政依存だけでなく、政策決定や政治的依存を行ってきた。企業誘致や公共事業、観光開発といった国による資本投下により、活性化された中山間地域もあった。しかし、近年、情報化やグローバル化、少子高齢化や人口減少、海外工場移転による雇用喪失、税収減少といった社会経済における構造的な変化により、国の財政は危機に陥っている。それにともない、中山間地域における自治体の財政状況も厳しくなっている。

中山間地域においては、生活環境の整備も不十分で、就業機会も少なく、高齢化や過疎化が深刻になる一方であるというのが現状である。選択の余地はもはやなく、自らの地域に潜在している資源を見出し、それらを活用することで持続的に成長することが迫られている。地域に雇用

¹ 厳密には地域と地方は区別すべきであるが、ここではほぼ同意として捉え、これ以降は地域として述べていく。また、ここで述べる地域は、都会に対するものである。都会は、人口が集中し、政治経済の中央として機能していると理解する。

を生み出すことで若者のIターンUターンJターンを促し、住民の所得向上や人口増加につなげ、地域の人々の生活の豊かさを目指すことが求められている。

国や行政は、IターンUターンJターンにより移住して就職する若者に対して家賃補助や土地の無償供与、購入資金の助成など、さまざまな支援策を講じている。また、魅力ある地域にすることで移住者が増えるよう、各省はさまざまな地域活性化施策を策定した行政や事業者、かなりの交付金、補助金、助成金のために予算をつけている²。一時的に効果をあげた事例も数多いが、多くの場合には持続的成長へとはつながっていない。地域の住民たちの多くは口をそろえて、自分たちの地域には活性化に導くようなものはなにもないので、あきらめているという。

そこで、本稿では、持続しなかった事例をとりあげて持続を妨げた要因を検討することを通じて、地域活性化の取り組みを持続的に進めていくための留意すべき項目要因について考察していく。

2. 先行研究

岡田（2005）は「地域経済の持続的な発展を実現しようというのであれば、その地域において、地域内で繰り返し再投資する力＝地域内再投資力をいかに作り出すかが決定的に重要である」³と述べ、「域内資源を活用して新たな価値を創出することにより、地域外の住民の消費活動をも取り込むこと」⁴で地域経済を活性化することを示唆している。伊東（2012）も「地域で収穫された農産物を地域で加工し、その加工食品を

2 平成25年度には424の地域活性化施策を策定した全国の都道府県や市町村、地方公共団体や民間団体、NPOや事業者に対して、内閣官房にはじまり内閣府、外務省、総務省、農林水産省、厚生労働省、文部科学省、環境省、国土交通省、経済産業省は、予算をつけている。参照：「平成25年度当初予算に盛り込まれた地域活性化施策」（<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/tiiki/sesaku/h25/itiran.pdf>）

3 岡田知弘『地域づくりの経済学入門』（p.139）自治体研究社，2005。

4 前掲註（3）：岡田（2005）（p.9）。

地域外で販売し、その売上高を地域内に還流させる」⁵ことで、地域経済を活性化できることを示唆している。

平成25年9月の内閣府「地域経済に関する有識者懇談会報告書」は、地域活性化のための具体的な取組として、①地域産業の振興・雇用の創出、②地域の「人材力」の強化、③まちづくり・地域づくり、④地域活性化への相応的な取り組みと外部への発信、⑤地域活性化統合事務局のワンストップ窓口の積極活用等をあげている。例えば、地域産業の振興や雇用創出においては、地域の自治体、企業、教育機関、金融機関、農業協同組合等が一体となり総合的に取り組んでいく必要性である。地域の「人材力」の強化に関してであれば、成功事例に基づき指摘ならびに地域活性化に向け、意欲的な取組を行おうとする地域に対して、地域おこしのスペシャリストである地域活性化伝道師（内閣官房地域活性化統合事務局）を紹介し、指導・助言を行うという外部の「人材力」を活用することなどである。こうした地域活性化のために各府省庁が連携しながら横断的に支援する必要性が報告されている⁶。

この報告会の委員のひとりでもある関満博氏は『地域産業の「現場」に行く』シリーズや中山間地の「自立」の一連の研究などに代表されるような地域産業政策論視点からの現状分析ならびに政策提起を行ってきた。関（2011）は、「中山間地域などの条件不利地域の「現場」において、人びとによる地域資源をベースにした新たな産業化、自律的な「価値」の創造に注目」してきたなかで、地域産業、中小企業にも重大な影響を与えるものとして、「人と人のつながり、地域資源、地方と都市の連携」⁷を示唆している。

5 伊東維年『地産地消と地域活性化』（pp.314-315）日本評論社、2012。

6 「地域経済に関する有識者懇談会報告書 平成25年9月13日」（http://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/special/local_economy/report.pdf）

7 関満博『地域産業の「現場」に行く 第5集 地域の「自立」と「輝き』』（p.2）新評論、2011。

地域活性化や村おこしなどの先進的事例の実態紹介がなされている『葉っぱで2億円稼ぐおばあちゃんたち 田舎で生まれた「元気ビジネス」成功法則 25』の25事例は、活力ある地方取材したものである。「タカのように高い位置から地域を眺め、きらりと光る未利用資源を見つけ出す、プロデューサーの眼力。見つけた資源をどう組み合わせ、磨けば、より付加価値の高い商品やサービスになるかというデザイン力。そして、でき上がった商品・サービスを既存の流通に委ねるのではなく、自ら都会にも出向いて販路を開拓する馬力と、粘り強い交渉力。ひとりで三役をこなす人もいるし、チームワークで取り組んでいるところもある。彼ら彼女らの職場は、たとえ売り上げは小さくても、田舎に軸足を置いて生きていくことに大きな自信と展望を抱いているので、明るく活気にあふれている。」⁸と記されている。

徳島県勝浦郡上勝町の「いろどり」は、地域活性化に成功した代表的な事例として取り上げられている⁹。葉っぱを「ツマモノ」（料理に添えて季節感を出す葉）という付加価値商品にすることで地域活性化を成功させた。上勝町は86%が山林、人口2200人のうち44%が65歳以上の高齢者という日本の中山間地域の典型のような自治体である。しかし、葉っぱをビジネスに取り込む生産者は、農家の40%にあたる177軒で、2003年度には木材産業の8倍となる2億5000万の売り上げをあげている。

「いろどり」は上勝町が70%¹⁰を出資し、上勝町役場に事務所を構えた第三セクターで正式名称は「株式会社いろどり」である。「いろどり」

8 ピーパル地域活性化総合研究所編『葉っぱで2億円稼ぐおばあちゃんたち 田舎で生まれた「元気ビジネス」成功法則 25』（p.2）小学館，2008。

9 前掲註(8)の『葉っぱで2億円稼ぐおばあちゃんたち』以外にも、活性化の成功事例として広く取り扱われ、「いろどり」というDVDも発売されている。

10 「山間の町を元気にした「葉っぱビジネス」～徳島県上勝町の「いろどり事業」にみる高齢者活性化～」日経デジタルコア・CANフォーラム共同企画「地球情報化の現場から」（<http://www.nikkei.co.jp/digitalcore/local/18/>）

の葉っぱをビジネスにすることに着目したのは、農協の営農指導員であった横石知二氏であった。きっかけは、横石氏が上勝町の農協に赴任した2年目の1981年、異常寒波により地域の中心作物であった柑橘類が打撃を受けたことによる。その問題解決策として農業を営む高齢者でも可能な農産物を模索していた。そんな折、大阪に所用で出かけた横石氏は寿司屋で若い女性が「ツマモノ」に興味を示し持ち帰るのを見て、田舎では価値がない葉っぱが都会ではお金に換わることを知る。早速、上勝町の農家の人々にその話をするが、畑の横に生えている雑草を売るなんて、農民としてのプライドが許さない、近所の笑いものになると反対が出た。しかし、研修旅行として大阪や京都の高級料亭や東京の一流ホテル、レストランに引率し、葉っぱがどのような価値を生んでいるのかを直接見せると、反応は大きく変わり、葉っぱビジネスに興味を持ち始めた。一方、葉っぱも最初は売れなかった。そこで、横石氏は大阪で「ツマモノ」を担当する人を招いて勉強会をしたり、料亭に通って板前さんに教を請うて売れない理由を調べていった。その結果、葉っぱが商品として受け入れられるためには、器とのバランス、料理を引き立てる色のめりはり、季節感、伝統行事などに関連した「いわれ」にそくしたものなど、規格化が重要であることを知った。そうした市場が求める商品をタイミングよく、提供できるようになったのが1988年頃のことであった¹¹。

横石氏は需要拡大のために営業にも精力的に行った。「毎年、重点地域を決め、パンフレットを抱えて温泉街などを回った。旅館だけでも通算1万軒は営業をかけた」¹²。

こうした商品開発や流通販路開拓と同時に、生産者である農家の人た

11 1988年4月に44名の生産者で「彩部会」を結成、5月に東京の百貨店で開催された「日本の101村展」に出品し、第2位となる。(参照：前掲注(11)「高齢者の「やる気」を育む情報システム」)

12 前掲註(8)『葉っぱで2億円稼ぐおばあちゃんたち』(p.34)

ちにやる気を促した。つまり、値崩れしないよう量を調整する需要と供給のバランス、「いろどり」に参加している全員の利益を維持する仕組みづくりを行った。1998年、横石氏は受注と発送を一元化する情報システムを整備し、防災無線網を使ったファックスやインターネットで、生産農家自身が刻々と変わる市場動向を把握できる環境をつくった。市場から上勝町のJAに入ってくる注文は、「彩ネットワークシステム」の同報ファクシミリ機能を使い、全生産農家に一斉送信される。注文に応じることができる生産農家はJAにエントリーし、先着順で注文を取り付ける。エントリーした農家は、必要な「ツマモノ」をケースに詰め、生産者番号と商品番号のバーコードをつけ、その日のうちにJA上勝の選果場に持参する。選果場ではスタッフが無線ハンディターミナルでそのバーコードを読み取り、出荷情報として「彩ネットワークシステム」上で管理・共有する。「ツマモノ」は選果場から京阪神や首都圏の消費地市場に運ばれ、翌朝の競りにかけられる。競りが終わると入札価格が「彩ネットワークシステム」に入り、各出荷者の売上が確定する¹³。

生産者である高齢者は、特注キーボードのパソコンを操作し、「彩ネットワークシステム」にアクセスすることで、「いろどり」の提供する販売動向測、過去の出荷数量と単価の比較表、各生産農家の出荷実績や市場でついた価格、また月の売上金額累計を順位付きで見ることができる。そのパソコンの情報から、生産者は何を出荷しようか、どのように生産しようか自ら計画をたてる。その結果、単に求められる葉っぱを提供するだけでなく、しょうがの葉を折って作った亀や笹船といった細工物など、より付加価値の高い商品が高齢者自らが生み出すといった、派生効果、含み資産を連鎖的に生み出している。

「いろどり」と同様に、地域活性化の成功事例として新聞や雑誌、インターネット等で取り上げられている事例として徳島県神山町の「徳島

13 参照：前掲注(10)「山間の町を元気にした「葉っぱビジネス」」

サテライトオフィスプロジェクト」がある。「自然環境」「活用できる古民家などの遊休施設」「高速ブロードバンド」というキーワードでもって、首都圏企業の誘致活動に取り組んでいる。神山町も上勝町と同様、83%が山間地域の人口約6000人の高齢化が進んだ過疎の町である。この地域の大きな転換は、徳島県の「全県CATV網構想」の推進にあたり、平成16年度に総務省の補助金を申請し、光ファイバー網を整備し、CATVとブロードバンドの回線を構築、平成19年度と21年度に総務省のICT利活用事業を実施したことにより、多くのICT関連企業がサテライトオフィスを構えるようになったことである¹⁴。この誘致活動の取り組みはNPO法人「グリーンバレー」の理事長である大南信也氏が中心に行っており、行政も「グリーンバレー」に任せている。

「グリーンバレー」を設立したのは2004年である。前身は、1992年にできた「神山町国際交流協会」である。国際交流協会の設立のきっかけは、大南氏の母校に飾られていた青い目の人形を里帰りさせるという運動からであった。その人形は1920年代後半に反日感情が悪化した米国の宣教師が人形を通じた交流を提唱し贈られたものであった。PTA仲間など30人余りで推進委員会を結成し、人形の里帰りを実現させた。そのときの達成感をきっかけに、国際交流を進める「神山町国際交流協会」が設立され、大南氏は理事長となった。1999年には国際交流の活動として、神山町に国内外のアーティストを招聘し、滞在期間中に作品を制作してもらうという「神山アーティスト・イン・レジデンス」を行った。募集要項は次のようなものである。「あなたが十分な設備を求めているのであれば、神山はあなたの目指す場所ではありません。あなたが豊富な資金を求めているのであれば、神山はあなたの目指す場所ではあ

14 「徳島県神山町のサテライトオフィス誘致<超高速ブロードバンド・自然環境・古民家を活用>」総務省四国総合通信局 (<http://www.soumu.go.jp/soutsu/shikoku/ict-jirei/chuumoku02.html>)

りません。ただ、あなたが日本の田舎町で、心温かい人々に囲まれて、言い換えれば、人間本位のプログラムを探しているのであれば、神山こそあなたの目指すべき場所です。」¹⁵ その募集には多数の応募があり、選考委員は3人に絞り込んだ。ところが、選ばれなかった人から「安価なアトリエがあれば、神山町で作品をつくりたい」という声が上がった。そこで、宿舎とアトリエを無料で提供する部分サポート制度「アーティスト・イン・神山」を事業にし、アーティストに空き家の古民家を世話することにした。芸術家たちをサポートしながら、古民家の所有者との交渉などノウハウを少しずつ蓄積していった。そのころ、徳島県が移住交流センターを置くという話が浮上し、神山町も選ばれた。他の7か所は市役所や町役場に設置されたが、移住支援のノウハウを持っていた神山町については2004年に「国際交流協会」から名前を変えたNPO法人の「グリーンバレー」に運営が任された。

大南氏は、「神山町には四国八十八カ所参りの遍路道が通っており、接待文化が健在なので、外部者を受け入れる空気が醸成されている」¹⁶ と述べる一方、「移住者の受け入れは本人だけでなく地域にとってもストレスだ。だからこそ、地域が納得する人を迎えるべき」¹⁷ であるとも述べている。つまり、地域には長年にわたり外部者を受け入れる下地はつくられているが、誰かれ構わず受け入れるのではなく、神山町の少子化と高齢化の問題を解決してくれる人、自分たち神山町のニーズに合った人が必要である。そして、大南氏自身が1970年代後半にスタンフォー

15 日経ビジネスオンライン「設備やカネじゃない。その雰囲気アーティストをひき付ける」『ひらめきの一刹那』（<http://business.nikkeibp.co.jp/article/report/20120705/234171/?ST=print>）

16 前掲注(14)「徳島県神山町のサテライトオフィス誘致<<超高速ブロードバンド・自然環境・古民家を活用>>」

17 日経ビジネス「新たなクリエイティブは「神山モデル」が作り出す」『ひらめきの一刹那』（<http://business.nikkeibp.co.jp/article/report/20120705/234176/?ST=print>）

ド大学に留学したときの体験・経験より、自分たちで変化を起こしたいと思っている多種多様な業種の人が集積することが、新たな価値を創造する場が生まれ、それが地域活性化につながると考えた。そこで、若手で手に職を持つ人材（パン屋さん、藍染師、Webデザイナー、建築家、映像作家など職人やクリエイターなど）に移住してもらい、神山町でスキルを活かして働いてもらう「ワーク・イン・レジデンス」を打ち出した。神山町は、移住支援をNPO法人が行ったので、市役所や町役場では不可能な移住者の逆指名ができ、それが、地域の活性化に導いている。

日本政策投資銀行（2004）は地域産業活性化に成功した事例に共通していることとして、「①地域は千差万別であり、それぞれの地域で地域資源の徹底的な洗い出しと選択、地域文化の発掘・伝承がなされていること、②地域を広く知ってもらうよう広告宣伝戦略・継続的な話題づくり、地域丸ごとのブランド化などがなされていること、③地域内で事業が軌道に乗ったら継続性を持たせることができるように好サイクルを循環させていること、④利益を上げることを至上命題とした独立採算制の地域産業振興会社の運営を行い人事など体制面でも工夫をこらしていること」¹⁸と示唆している。

こうした成功事例に共通していることは、まずは地域資源の潜在力の発掘である。どの地域にも、自然や気候、風土からのその土地独自の農林産物や水産物、また、モノだけでなく、地域の住民が生活することにより育まれてきた歴史や文化、伝統、自然環境、歴史的景観、伝統技術などが存在する。そうした資源はすでに住民により利用されているかもしれないが、その資源の多くはそれ以外の活用はなされず、資源の価値、つまり、地域に横たわっている豊かな自然の中に新しい経済の鉱脈となる資源が存在していることが認識されていない場合が多い。そこで、地

18 日本政策投資銀行「中山間地域の産業振興策について～福島県奥会津地域・三島町をモデル地域として」日本政策投資銀行 東北支店企画調査，2004。

域にはどのような資源があるのかを棚卸し、資源に新たな意味づけを行う資源創出が必要となる。地域資源の創出やその資源を経済化する過程で人々のはつながりをもつ。それは地域内だけでなく地域外の人と人がつながってこそ経済化でき、地域が活性化していくというのである。

3. 研究課題

先行事例からの成功要因は、地域経済活性化の生起においては重要な要素であるが、地域の経済化にむけた持続的は要因についての研究はこれまであまりなされていない。しかしながら、地域活性化の事例研究で成功要因と指摘されている①資源創出、②地域内の人のネットワーク、③地域外との関わりによる経済化を行っているにもかかわらず、失敗している事例もある。守屋他(2011)はもう一歩進んだ問題に踏み込み、「町づくり、村おこし、地域活性化を望む中山間地域の村もしくは町の自治体等がそれらの先進事例を模倣して、自らのまちづくり、村おこしをしようとするものうまくゆかず、失敗・挫折を繰り返したり、先進事例を見つけたものの町や村にあわず先進事例を探し続けるという実態を生んでいる」¹⁹ ことを指摘し、「中山間地域において、魅力的な街づくりを推進したり、様々な町外の組織と連携したり、町外の住民との交流を積極的にすすめるための組織文化を生み出すリーダー像」²⁰ の重要性を示唆している。組織文化を生み出すリーダー像といった研究はあるが、特定のリーダー像に解決を求めており、持続のための仕組みや関係者全員に対する包括的視点が十分とはいえない。

そこで、本稿は、奈良県十津川村の雇用創造事業協議会の事例を取り上げ、なぜ活性化に向けた事業が継続できなかったのかを考察する。

19 守屋貴司・佐藤典司・三浦正行「日本における中山間地域の活性化に関する地域マネジメント研究～経営学・マーケティング・ケアの視点から～」【全労済協会公募研究シリーズ 18】(p.3) 財団法人全国勤労者福祉・共済振興協会, 2011.

20 前掲注(19): 守屋他 (p.96)

研究方法としては、奈良県十津川村の雇用創造事業協議会の事務局長であった北村啓司氏、事務員であった太田来美氏、和田有加氏へのインタビューならびにヒアリング調査²¹という定性的方法で行う。

4. 十津川村の雇用創造事業の事例

4-1. 十津川村の概要

十津川村は奈良県の最南端に位置しており、西は和歌山県、東は三重県に接している。東西 33.4 km、南北 32.8 km、面積は 672.35 km²、奈良県の約 5 分の 1 を占める全国一広い面積の村である。ほとんどが険しい山々に覆い尽くされる山岳地帯で、深い V 字溪谷から流れる支流は、村の中心を北から南に流れる十津川へと流れ込む。森林と水資源に恵まれた村で、林野率は約 93% で平地は少ない。谷に沿って集落があるが、人口はわずか 3690 人²²である。人々の生活を支える主な交通手段は、十津川村をくまなく走る村営バスだ。国道以外の路線内であればどこでも乗り降り出来る。新聞販売店がない十津川村ではバスが新聞を届ける。

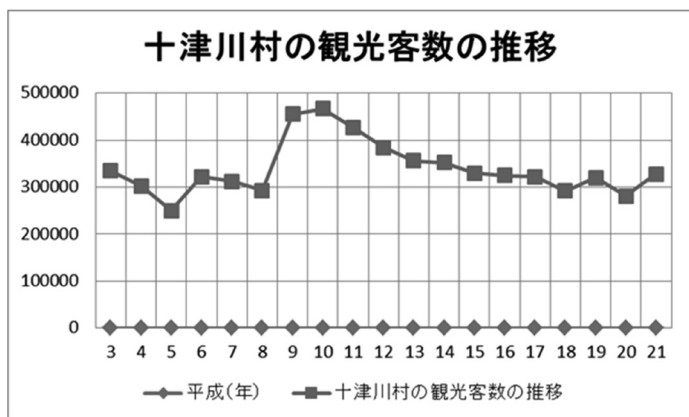
十津川村に行くには、車を利用すれば、名古屋からなら 4 時間半、京都であれば 3 時間、大阪からは 2 時間 20 分、南紀白浜空港であれば 2 時間である。公共交通機関であれば、十津川村へのバスが発車している五条駅までは、大阪駅からなら 1 時間半、関西国際空港からは 2 時間である。京都からならバスが出ている近鉄大和八木駅まで特急で 40 分、名古屋からなら 1 時間 40 分である。しかし、奈良市内からのアクセスは意外に悪い。また、大和八木駅から十津川村までバスに乗ると 4 時間

21 インタビューならびにヒアリングは、十津川村雇用創造事業の終了前の 2013 年 3 月 6 日に十津川村にて行ったのを機に、2013 年 3 月 9 日には奈良産業大学地域活性化プロジェクト主催の「十津川村雇用創造協議会活動報告会」にて報告を聴講、事業終了 1 年後の 2014 年 3～5 月にかけて事業後についてのインタビューを複数回行う。

22 2014 年 4 月 18 日現在のデータ「十津川村ポータルサイト」より (<http://www.vill.totsukawa.lg.jp/www/toppage/000000000000/APM03000.html>)

かかる。近鉄大和八木駅と JR の新宮駅の全長 166.9 km を結ぶ路線バスも日本一の走行距離を誇る。停留所も 167 カ所ある。

交通は不便だが、十津川村には集客がある。それは、十津川村への観光である。十津川には「谷瀬の吊り橋」をはじめとする吊り橋や野猿が 60 以上ある。吊り橋を渡りながら自然を楽しんだり、川の上につりさげられた「やかた」に乗り、自分で綱をたぐりながら渡る「野猿」に挑戦して楽しむことができる。また、村には泉質の異なる高温の天然温泉が湧き、環境省の国民保養温泉地の指定となっている。最近では少なくなっている源泉かけ流しで、村内の旅館やホテル・民宿もそれをアピールすることで、宿泊者数は前年同期比約 40% の増加となった²³。



平成 21 年奈良県観光客動態調査報告書 (<http://www.pref.nara.jp/10071.htm>)
 ※平成 22 年以降は奈良県南部 D エリアとして、十津川村個別データでは掲載されず。五條市、吉野町、大淀町、下市町、黒滝村、天川村、野迫川村、十津川村、川上村、下北山村、上北山村、東吉野村

さらに、2004（平成 16）年には「紀伊山地の霊場と参詣道」がユネスコの世界遺産に登録された。吉野山から村内にあるパワースポットと

²³ 前掲注(22)：「十津川村ポータルサイト」より

いわれる玉置神社（厳密には熊野大社）までの「大峯輿駟道」と高野山から熊野本宮への巡礼道「熊野参詣道小辺路（こへち）」の2つの世界遺産を持つことになった²⁴。

十津川村の歴史は、司馬遼太郎の「街道をゆく」において詳しく述べられている。特に、十津川村の地域的歴史的環境から知り得る村民の気質ならびに十津川郷としての強力な自治を詳細にうかがい知ることができる²⁵。十津川村の人々は、他の中山間地域と同様、過疎化や少子高齢

24 参照：十津川村役場 観光振興課によるパンフレット「十津川十色」、財団法人南都経済センター「温泉と世界遺産で自主・自立の村づくり：観光まちづくりレポート」『Center Monthly Report』2010年2月

25 十津川村は、上代から戦国期まで、中央集権のおよばない政治的空白地とされた。江戸期には十津川郷は御赦免所、すなわち年貢を納める必要がない土地でありながら、天領であった。米がとれないために幕府が免租地にしていてもいわれているが、村民は、自分たちの土地が免租地であるのは、自分たちが壬申の乱から歴史上の戦いにおいて幾度となく出兵し続け、その戦功から恩恵を受けていると誇りにしていた。「全村は武士だと大山塊の中で思い」（司馬遼太郎（2008）p.12）こみ、幕末には、京都「十津川郷士」として名字を名乗り、帯刀し、士装し、御所の門の衛士にあって反幕勢力を成していたのである。明治維新においては尊皇攘夷をかかげ討幕をめざした天誅組に加担し、五条代官所、高取城の攻撃などに参加した。

また江戸時代から十津川郷は強力な自治が行われていた。「十津川郷には、五十数個の字がある。それぞれに自治の責任者がおり、その上にさらに一郷の自治の委員長格の者がいる。それらが在来、十津川郷の自治を運営してきた。かつての五条代官所がすこしも労することなく十津川郷の安寧を勝ち得たのは、この自治組織のつよさといつていい。郷そのものの内側からいえば、村民がこれらの顔役たちにきわめて従順な伝統と性格を持っているということであり、そのことは外界からみれば神ながらとも質朴さともとれる。」（司馬遼太郎（2008）p.66）川村たかしの『新十津川物語』にも、十津川郷の自治組織の強さがうかがえる。明治22年8月の豪雨による大水害で奈良県十津川村の大部分が壊滅状態となったとき、これまでの尊皇の念からロシアに対する北方防備の任を担うに相応しいとみなされ、また、永山武四郎北海道庁長官の勧めもあり、十津川の人々600戸、約2500人の住民が北海道のトック原野に入植した。移住者たちは困苦に生きなければならなかったが、移民出発の日明治天皇が就産資金を下賜するとの特旨を知らされ、「南朝遺臣」につらなる「恩賜の村」という恩愛にすぎりながら生きながらえ、新十津川村をつくったのである。

十津川の気質について司馬遼太郎は「山国のわりには気前のいいこと」と述べている。明治40年に着工した県道に「約半世紀の道路改修のあいだ、人たちは道路ぞいの自分の山林をほとんど無償でさし出し、費用の一部をうけもつために村有林を伐って売るなど、計算の仕方では、昭和34年までの間に五億円の村費をつかった」ということである。そして、こんにちにおいても、十津川村の人々の気質が変わっていない。「街道をゆく」では十津川村は「村」としての面積も日本一だが、人口密度においても一キロ平方あたり十数人で、村民はその過疎ぶりまでが日本一であることを開き直って自慢すると述べられている。

化の問題を抱えながらも、市町村合併などを指さず、「自主自立」の精神に誇りを持ち、生活している。

そうした地域性は、村の財政上状況にもあらわされている。「平成24年度 奈良県内の市町村の財政状況」による経常収支比率²⁶は、平成24年度は81.0で、全国1742市町村団体と比較した場合289位でかなり財政構造の弾力性が高いといえる。また、比率並びに、全国順位の推移においても十津川村は大きな変化はなく安定している。

経常収支比率の全国順位の推移

	H20		H21		H22		H23		H24	
	経常収支比率	全国順位	経常収支比率	全国順位	経常収支比率	全国順位	経常収支比率	全国順位	経常収支比率	全国順位
奈良市	99.6	1705	98.8	1685	95.8	1688	98.9	1701	97.6	1667
橿原市	99.4	1696	99.6	1703	94.3	1636	96.1	1641	95.5	1586
大和郡山	94.3	1352	94.4	1464	88	1178	91	1304	92.1	1356
香芝市	91	939	92.4	1293	89.4	1340	89	1063	89.7	1104
生駒市	96.4	1563	95.5	1535	90.2	1379	92.4	1432	89.2	1035
天理市	107.5	1771	98.5	1671	96.6	1705	99.6	1713	100.5	1721
上北山村	91.5	1006	85.5	479	87	1045	88.5	1000	67.8	32
十津川村	83.2	245	79.4	153	79.4	295	78.7	152	81	289

全国から見た「平成24年度 県内市町村の財政状況」（奈良県地域振興部市町村振興課）平成26年1月29日

※ 財政規模が大きい県内市町村ならびに県内最高順位と最低順位、十津川村の推移

4-2. 十津川村における地域雇用創造事業のはじまり

内閣府では平成21年12月8日（閣議決定）緊急雇用創造プログラムの一環として、地域社会雇用創造事業を開始するに至った。十津川村の行政が、平成22年度の厚生労働省による地域雇用創造実現事業に参加

26 経常収支比率は地方税、普通交付税を中心とする毎年度経常的に収入される一般財源のうち、人件費、扶助費、公債費など毎年度経常的に支出される経費（経常的経費）に充当されるものに占める割合をいい、家計に例えると臨時的な収入を除く経常的な収入（＝給料）で経常的に必要な支出（＝最低限の生活費）を賄えているかどうかを示すものである。（参考資料：「全国から見た「平成24年度 県内市町村の財政状況」 奈良県地域振興部市町村振興課平成26年1月29日報道資料）

したことに端を発する。その協議会の事務局長の公募をし、その応募に名乗りをあげたのが、北村啓司氏であった。

北村氏がこの事務局長になる以前は、リクルート「じゃらん」の営業職についていた。リクルートでは、広告を出してくれるクライアントと読者であるカスタマーという2種類の顧客にメリットを生むことが北村氏の仕事であった。近江商人の「三方よし」、すなわち、「売り手よし、買い手よし、世間よし」を満たすことがビジネスには重要であり、さらに、生活の中の不都合性を解消することはビジネスにつながる。これが、リクルートの儲かる仕組みである。

「じゃらん」は、旅行専門雑誌で、海外旅行情報誌「エイビーロード」の国内旅行部分を切り離したものである。旅館やホテルなどの宿泊施設の紹介だけでなく、グルメやイベント、各地の旬の情報を提供する。北村氏は「じゃらん」を通して、誘客のために仕組みづくりをする面白さを知る。エリアの魅力を棚卸し、宿泊施設・周辺エリアの取材による穴場情報から来てもらいたいターゲットを設定し、行ってみたくなる・宿泊したくなる接点を言語化することで、エリアプロモーションを打ち出すのである。そして、アクションを喚起させることで集客アップにつなげていった。エリアへの入込数と宿泊客数の増加、広告費用対効果などの表面的な数字を追いかけ、目標達成とメンバーのマネジメントに手腕をふるう生活を行っていた。しかし、表面的な数字より、もっと深いところで、観光がおよぼす経済効果やどれくらいの人に恩恵をもたらしているのかという「観光の本質」というものが気になっていた。そうしたリクルートでの経験や反省を十津川村の地域雇用創造事業に役立てたいと思い、事務局長に応募した。

この地域雇用創造事業のスタッフは、自らが旅行で十津川村の魅力を知りつくし、その十津川村の素晴らしさをより多くの人に知ってもらいたいという思いから事務員に募集した太田来美氏や、十津川村住民の和

田有加氏、松寺寿会氏からなる。

4-3. 地域雇用創造事業コンテンツ

十津川村における地域雇用創業事業は、平成22年7月から平成25年3月までの期間で行われ、事業目的は、地域経済活性化のために、雇用を生み出すための人材育成と、地域に応じた事業展開をすることによって雇用の受け皿をつくることであった。事業タイトルを「観光を基軸に交流・産業を創出する村づくり」とし、地域資源創造から行った。

具体的には、まずひとつは、世界遺産に登録されている「紀伊山地の霊場と参詣道」等の観光資源を活かした地域の活性化である。この観光資源を組み合わせることで、滞在型・体験型観光プログラムといった着地型ツアープランを作成し、運営するという「観光プログラム開発」を行った。もうひとつは、地域ブランドとなる商品開発の事業である。十津川村の急な斜面でも可能で、獣害にもあいにくく、高齢者でも栽培できるものを栽培する必要があった。そこで、まず試験栽培するという遊休農作地を活用した「農産品試験栽培」を行い、そこで栽培されたものから加工品を開発し、村の特産品となるべきものを模索した。農林業等の活性化を図り、雇用機会の拡大を目指したのである。加工品の開発だけでなく、村民に地域の特産品として認知を高め、さらには販売力を高めるために、事業活動を推進する人材育成のセミナーを設計運営した。

地域の外部の人には「見る」「学ぶ」「体験してもらう」を提供し、内部の住民たちには仕事の間(ニーズ)を生み出すというコンセプトを持った。すなわち、観光活性化、農工商活性化、林業活性化の3分野のコンセプトを通して、着地型・体験型観光プログラムの開発でリピーターを生み出し、地場産品を活用した地域ブランド開発で新商品を生み出すことに重点をおいたのである。コンテンツとしては、温泉やマラソン、トレッキングといった健康に結びつけた観光、自分を見つめるべく体験、

世界遺産の道の整備体験、そして、特産物となる加工品づくり（みやげものとしてのスイーツづくり）とし、コンテンツの価値を上げることで、対価の底上げを狙うものとしたのである。

（1）観光プログラム開発～道普請

世界遺産への古道、源泉かけ流しの温泉といった十津川村にしかない資源を活用した。古道を歩きながら、生きた化石と呼ばれるトガサワラを見たり、古道周辺の山中に点在している集落跡、屋敷跡、棚田跡などの石垣をトレッキングしながら、大自然の中での生活空間を紹介することを観光へと企画した。また、修験者が修業した鎖場にチャレンジしたり、村に伝わる物語舞台を巡りながら郷土食の「めはり寿司」をつくったり、タケノコを採って温泉で湯がいて食べるという、体験型企画が行われた。

地域の自然がまさに観光資源となり、集客が高まるであろうというまさにその時、2011（平成23）年9月に発生した台風の影響で十津川村は洪水被害を受け、古道は崩壊した。観光資源である世界遺産の道の通行止めが続き、観光客の入込にブレーキがかかることとなった。観光客により地域活性化を狙っていたため、直近の最重要課題は、観光客の入込みブレーキを外すこととなる。

古道の舗装をなんとかしなければならぬと悩んでいた矢先、村民から「道普請（みちぶしん）」の風習について聞いた。「道普請」は十津川村に古くから行われている集落の人々の共同作業である。道の下側に、石積みをして道を補強したり、用水路があればそれを点検したり清掃したり、あるいは生い茂った木を伐ったり、枝打ちすることで、自分たちの道は自分たちで整備する。

そこで、協議会は、古道を村民だけが行う「道普請」ではなく、村以外の人に修復してもらうことを考えた。「道普請」というテーマを提供

することで集客を狙ったのである。本来、人が道を歩くときはどこか目的地に行く、健康のために歩くといった何かの目的に向かっている。その目的を「道普請」とした。世界遺産の大自然の中で、古来より人々に踏みしめられ歴史を重ねてきた道を修復することを通じて、自然の驚異、自然のありがたさを肌で感じる機会として「道普請ツアー」を企画した。ツアーとはいうものの、募集チラシは「観光ではなく、作業がほとんどになります。私たち十津川の人たちとともに汗をかいていただける方を募集しております。どうぞご協力おねがいたします。」という形で発表した。募集はボランティアのようなものである。しかし、あえて、体験型ツアーへの参加としているのである。

結果、2011年12月～2012年6月までの期間、約350名が参加し、そのうち約70%が宿泊した。参加者は近畿地方だけでなく、横浜、名古屋といった遠方からの人が多く、複数回参加するツアー客も増えていった。その理由について、北村氏は次のように述べた。

「わざわざツアーに参加するというのは、普段では体験できないことや経験できないことを味わえるんじゃないかなろうかと期待してくるんですよ。それで、ある場所で同じ考えを持っている人と出会って、『あっ、同じ考えを持っている人がいるんだ』ってことに喜んだり、作業をしながら、『こんなこと絶対できない』って思いながらやっているんだけど、みんなでやればできるんですよ。そういう体験がすごい感動になるんですよ。ひとりでは無理なことでも複数の人が集まれば可能になる、それも大自然の中で。達成感を得ながら大自然の中で生かされている自分というものをを感じるんですよ。本当に普段では味わえない体験・経験ができているからこそ、リピーターがあったんだと思います。」

道普請ツアーでは、先人が残した地域資源や資産を地域内の人と地域外の人が共に整備作業し、それを次世代につなげることに意味がある。地域に根差した伝統文化や人々とふれあうことで、豊かな自然と自らの

命のつながりを感じ、人や自然との共存や多様な生き方を学ぶ場なのである。自然を通して共働、共創、共感といった普段できないことを体験しながら、コミュニケーションを構築する場となっていく。人々が共に協働することで自然からのさまざまな学びの場となっている「道普請」における効用が、学校や企業研修に見出されているのである。

北村氏が目指したのは「100人の客が1回来て終わりではなく、10人の客が10回来るようなツアー」である。リピーターを確保するには、毎回新しいものを提供する必要がある。前回と同じ作業であったとしても参加者がその作業の中で何か新しいものを獲得できる機会を提供しなければならない。また、道普請ツアーは地域資源が同じ状態で、無限に存在するわけではない。道普請により道が修復されるにつれ、近場の作業量は減少し、作業場までの道のりは遠くなっていく。参加者が増加することで、そうした問題は加速するであろう。そうなると、参加者の年齢や参加可能な時間、参加者に見合った作業場所と作業内容の測定、人数に応じた班分けなどの工夫が必要となる。そうした問題解決には企画者の力量が問われることになる。加えて、整備された道がそのままの状態で放置されないよう、きちんと活用する企画が必要である。事業化にむけては、そうした管理ができる人材育成である。

(2) 農産品試験栽培

地域に応じた事業展開をするという目標達成のためには、地域住民がどこまで協力し、自発的に地域活性化を起こすことができるかということが本質的課題である。地域雇用創造協議会は事業書に「遊休畑を活用した試験栽培」と「商品開発」を案に掲げていた。

事業設定やそのためのコンテンツは、地域の情報があれば地域外の人がつくることも可能である。しかし、重要なのはそのコンテンツのために誰がどのように動いてくれるかということである。

地域内の人々が問題解決に目を向けていない（問題だとは認識していない、あるいは問題だと認識はしたが結局は問題解決にまで至らなかったか）課題に対して、地域外の人がある問題を取り上げ、解決しようとする場合、最も問題となるのが人の関わりである。一般に閉鎖的な地域はムラ意識が強く、地元の有力者というものが存在し、その有力者を中心とした住民の結束は強い。地元の有力者の協力なしでは、事が進まない。

十津川村も地理的・歴史的環境よりかなり閉鎖的である。雇用創造協議会はまず役場から村の有力者を複数紹介してもらう。自分たちの話を聞いてもらいたいときは、まずは、役場や村の有力者の呼びかけにより集まってもらう。事を進めるには、まず誰にうかがいをたてるべきなのか、誰にお願いをすれば話が通りやすいかなど、下地のフォローからはじまった。そして、集まってもらった人には、村の現状を知ってもらった。観光客は一定規模を保っていたにもかかわらず、村の経済は右肩下がりであることを数字で示した。その原因について一緒に考え、自分たち村人が何をすべきか考えてもらうことで、解決していこうとした。しかし、住民からは、観光客に対して「売るものがないから」ということで、それ以上の意見等が出ることはなかった。自分たちの地域資源を客観的に評価することがなく、評価しても田舎のものと過小評価する傾向があったのだらうと北村氏は示唆していた。

地域雇用創造協議会のスタッフである太田来美氏は、集会に来てくれた村民が主張するように、本当に売るものがないのかと疑問を持った。意見は持っているがみんなの前で話すのをためらったからだけかもしれないと思い、個人的に声をかけることにした。しかし、誰に声をかけてもやはり挨拶程度に「こんな田舎には何もない」という返事が返ってくるだけであった。本音で語り合い、本当の情報を得るためには、どうすればいいのか考えた。

彼女が十津川村の良さを知ったのは、以前に旅行で十津川村に来たとき、温泉に入りながら村の人たちと気さくに話げできたことであつたのを思い出し、人々が集まる公衆浴場に通うことで、「裸の付き合ひ」を試みた。

最初は、挨拶程度だったが、毎日通っていると、「どこから来たの。なんでここに来たの」からはじまり、「おいしいもの食べたかったら〇〇の店に行ったらいい」と声をかけてもらえるようになった。しばらくすると名前を憶えてもらえるようになり、「〇〇さんのところの作物がイノシシにやられた」とか「この地域では秋には〇〇や〇〇といった自然の恵みがある」といった日常生活の話にも参加させてもらえるようになった。半年近くなり、やっと名字でなく下の名前で呼ばれ、村の人たちからも「地域の事業を考えてくれているラミちゃん」に話をしてくれるようになった。「ものをつくっても鹿や猪が食い散らかすだけ」「農業をやっている者が年寄りばかりである」「何か売りたい。売りたいけど売れるものが少ない。売る商品を増やしたい。」「つくってもどうすれば売れるのかわからない。」彼らの村の問題に対する本音である。下の名前で呼ばれて、やっと村の一員になれた。これをきっかけに太田氏は村の人たちを事業の参加に呼びかけるようにした。村の素晴らしいものを多くの人に届けるために特産品を開発し、商品化することが目的である「とつワンプロジェクト」の始動である。

太田氏は「遊休農地を活用した試験栽培」できた農作物を用いて村のブランド商品づくりに乗り出した。商品の原材料となる農作物は、休耕地でできるもの、村民が辟易していた獣害にあわないもの、さらには十津川村の村民の高齢化から扱いやすいものということを焦点に協議会内で議論がなされた。村民から得た情報は、水はけのいい急峻な農作地で良質なものが採れるというこんにやく芋であった。もうひとつは、クレソン栽培であった。クレソンはすでに自生している地域もあり、自生す

るぐらいの植物であれば高齢者にも扱いやすい。十津川村の地域では、昔から生活の中に香草（ハーブ）（以下はハーブとする）を取り込んでいた。たとえば、十津川村周辺地域となる奈良県吉野郡天川村には「陀羅尼助」という日本古来の民間薬がある。大峯山の修験者が創薬した胃腸薬として今日では土産物として有名である。十津川村にも陀羅尼助の成分と同じ植物が自生している。ヨモギやカンゾウ、センブリやゲンノショウコといったハーブ植物である。高齢者のひとりは、「頭痛のときは湿布にしていた」²⁷と和田氏に話をしたそうだ。

ハーブであるクレソンは獣害にもあいにくく、郷土料理である猪肉料理、すなわちジビエ料理にも活用できる。地産地消に向けた商品づくりにもなる。そう考えると、休耕地の利用は、クレソン栽培に限定せず、ハーブを広く考えることにした。

試験栽培は協議会が主体となり行った。こんにゃく芋もハーブも専門家にアドバイスをもらいながら、特にハーブは休耕地にビニールハウスを設置するところからはじまった。どのような植物が本当にうまく育つかもわからない手探り状態からの出発だった。土質検査を行い、その結果、土地が酸性よりであることがわかったので和田氏がハーブ担当となり、バジル栽培をはじめた。後には、カモミール、セージ、タイム、ステビア、レモングラス、スペアミント、オレガノ、ローズマリー、ポリジ、ルッコラ、ディル、イタリアンパセリ、コリアンダー、チャイブと種類を増やしていった。

ハーブの栽培の問題は、アブラムシの大量発生であった。取り切っても数日後には葉の裏にびっしりついていたということもしばしばであったが、どんなに大量発生しても農薬を使うということは決してしなかった。ガムテープで取ったり、牛乳を薄めたものを吹いたり、捕まえてきたテントウムシをハウス内に放すなどして徹底して無農薬で育てた。

27 たぶんヨモギの葉についてであろうと著者は推測する。

その理由は、十津川村の人たちの食べ物に対する思いである。十津川村という地理的要因もあるが、彼らの生活は自然の恵みとともにあるが、山林が多く、食べ物をつくる平地は少ない。村民は自然から受ける野生の恵みを採集できることに感謝し、自然と共に生きてきた。農作物は生活の糧として栽培するだけである。自分たちが食べる量以上の作物をつくるために農薬などの手を加えて出荷し、ビジネスを展開しようという考えは持っていない。ただ、手間暇をかけておいしいものに作り替える苦労は惜しまない。たとえば、昔から自然に生えている茶葉は、各自の家でつくってきた。茶葉を摘んだ後、熱した鉄窯で煎り、香りが出たら手揉みをする。手が熱いのを我慢して揉みつづける。揉んだ後は、日を費やして十分に乾燥し、ゴミを取り除く。さらに煎ることで「番茶(釜煎り茶)」ができあがるのである。

十津川村の村民は自然のものに手間暇をかけることを決して惜しまない。そうした十津川村の人々の精神も地域資源となるので、地域ブランド商品に組み込まなければいけないと協議会は理解し、手間暇かけた試験栽培を行った。

(3) 地域ブランド商品開発

前述しているが、協議会の太田氏が十津川村を気に入ったひとつは温泉である。かけ流し温泉は、協議会においても十津川村を代表する観光コンテンツのひとつとして取り上げている。実際、かけ流し温泉を目的とした観光客は多い。太田氏は、そうした観光客にもっと十津川村を知ってもらうために、十津川村独自のブランド商品の開発を目指した。

【地域ブランド商品①十津川温泉ぷりん】

地域ブランド商品として、協議会は十津川温泉ぷりんを事業化するが、はじめからぷりんが決まっていたのではなく、きっかけは試験栽培のこ

んにやく加工からであった。

こんにやく芋は昔からつくられ、その加工も容易であった。2011年6月に開催された協議会主催の特産品フェア、第1回目の「十津川ワンダフルマーケット」で「こんにやくわらび餅」の出品があった。太田氏はこれにヒントを得て、こんにやくを用いたスイーツの商品開発を始めた。

「こんにやくわらび餅」は、2011（平成23）年11月に開催された「奈良発！新・うまいもの選手権」のイベントに併設された特別ブースにも出品した²⁸。協議会は、特別ブースで新商品の試食をしてもらい、それに対するアンケートを収集した。アンケートから得た情報より、もっと十津川村らしさを組み込んだ商品へと改良する必要があることを知った。様々な試作品をつくり、約半年後にできあがったのが「ゆずこんにやくゼリー」であった。3層からなるゼリーは、1番下が十津川村を代表する農作物の柚子²⁹を使った柚子こんにやくゼリー、真ん中が試験栽培されたハーブのバジルでできたジュレ、そして、上には村民が十津川村の土地は水はけのよい土地なので甘さが凝縮しておいしいというさつまいもをクリーム状にして置いた。できた試作品は、役場で試食会を開いてアンケートを取ったり、観光協会に所属している宿泊関係者に集まってもらい、意見を聞きながら少しずつ改良を重ねていった。そうした中、「シンプルにゆずゼリーだけでもいい」「宿食のデザートで出してもいい」など、味や食感、見た目など商品化につながる改良点や商品の

28「奈良発！新・うまいもの選手権」は、奈良県各地域が互いに連携することによって地域づくりを支援する目的のためにつくられた「一般社団法人 地域づくり支援機構（NAED: ナード）」が主催したイベントのひとつである。特別ブースは、同年9月の台風12号で被害にあったエリアに対して、物品をPR、販売するために設置された。

29 十津川村の「柚べし」は郷土料理として広く知られている。柚子を丁寧にくりぬき、その中にそば粉、米粉、味噌、ごま、鰹節などを混ぜ合わせて詰めて蒸し、寒風にあてて乾燥させて作ったもので、各家庭により、具材や製法が異なり味や固さも違う個性あふれる郷土保存食。修験者や幕末に京都御所の護衛をしていた十津川郷土も食していたといわれている。

提供先の情報などを得ることができた。

「ゆずこんにゃくゼリー」は、2012年1月に開催された「第3回ならスイーツコンテスト」³⁰に十津川村の素晴らしいスイーツとして「十津川ワンダフルスイーツ」という名でエントリーしたが、受賞にならなかった。受賞どころか「一つのスイーツにいろんな材料を入れすぎたのか全体にぼやけている」という厳しい評価を受けた。

しかし、スイーツコンテストに出店した様子を村報やテレビに取り上げてもらえ、そのリクエストから、2012年4月に開催された第3回「十津川ワンダフルマーケット（とつワンマーケット）」³¹に、「ゆずこんにゃくゼリー」を出品した。

「ならスイーツコンテスト」における「ゆずこんにゃくゼリー」の厳しい評価から、太田氏は十津川村らしい農産物を用いて開発した「ゆずこんにゃくゼリー」のひとつひとつを再考しながら、観光協会試食会で出た「一番上のさつまいもクリームだけでもいい」という意見を思い出していた。さつまいもの栽培はこんにゃく芋よりも普及しており、加工もこんにゃくよりはるかに手がかからないというの追い風になり、さつまいもを用いたスイーツづくりに着目した。また、太田氏は十津川村らしさを出すために温泉も使用したかった。その結果、老若男女、日本人や外国人を問わず、誰からも好まれる「ぷりん」に行きついた。

30「ならスイーツコンテスト」とは、「ならスイーツプロジェクト」が奈良の食材を使ったおいしいお菓子を発掘し、スイーツで奈良を盛り上げるために企画したイベントである。お客さんに試食・投票してもらうことでグランプリが決まる。2014年1月27日発信の朝日新聞デジタルによれば、1日1200人からの動員数があり、プロも参加している（「奈良」ならスイーツコンテスト、地産食材のお菓子づくり）朝日新聞デジタル2014年1月27日発信（<http://www.asahi.com/articles/ASG1T42K5G1TPOMB007.html>）。

312011年6月に第1回目を開催し、第3回目では協議会から「いくこさんの串コン」「ゆうべし娘の温泉蒸しパン」、しいたけコロケの「しいたけ爆弾」、柚子果汁の入ったホワイトチョコの「ちょこ柚子」、十津川産きのこが入った「十津川おいなりさん」、「エリンギ巻き寿司」、どくだみ+カモミールのハーブティ、どくだみ+ミントのハーブティ、榲茶などが出品された。

観光地で有名な谷瀬でとれたさつまいもを用い、十津川の温泉で蒸すという十津川ぷりんである。まずは、「さつまいも味」と「豆乳と柚子カラメルソース」をつくり、「トツワンマーケット」において協議会開発商品として製造・試験販売をはじめた。「とつワンプロジェクト」のスイーツ第1弾であった「ゆずこんにゃくゼリー」とともに第2弾として「十津川温泉ぷりん」である。

アルミホイルのカップに入った十津川温泉ぷりんは「とつワンマーケット」開催毎に出品し、認知度をあげた。アンケートを取ったり、対面販売からのお客さんからのフィードバックにより、商品のブラッシュアップを行った。さつまいもぷりんに加え、紫いもぷりん、豆乳ぷりん、番茶ぷりんと変わり種ぷりんをつくることができた。使用した原材料は、すべて十津川村の物である。豆乳プリンの豆乳は、村内の豆腐屋さんで十津川の豆からだけで作っている。カップの底に入っているカラメルソースは十津川産の「柚子」である。番茶も昔ながらの製法で、摘んだ茶葉を熱した鉄窯で炒った十津川特有の「窯炒り茶」を用いた。村内からの評判もよく、1年足らずで通算10000個以上の販売業績も上げた。電話での問い合わせもあり、口コミで広がっていることを実感し、ぷりんが村の土産物として経済活性化を担うと確信をし、事業化へと乗り出すことに決めた。

それまでのアルミカップ入り単体販売から瓶詰め4種類入りのギフトセットを考案した。パッケージデザインやロゴにおいては、「奈良発うまいもの選手権」の特産品開発セミナーに参加したときの講師であったバード・デザインハウスの鳥山大樹先生に依頼した。デザインを本職にしているデザイナーにあえて委託したのである。食べものに本来力を入れるのは「味」であるが、北村氏と太田氏は、土産物は味に加えて、特にパッケージなどのデザインの要素を重視する必要があると判断した。デザインにまで気を配っているのだから、本来の機能である「味」には

一層の配慮がなされているという顧客の意識を見越してのことである。商品名のロゴにもこだわった。一般にプリンはカタカナで用いられるが、あえて、「ぷりん」とひらがなにし、少し丸みのある字にした。原材料から製作手法まですべてが十津川村産である「和」を意識した商品イメージからである。ギフトセットの中には、原材料はすべて十津川産にこだわり、蒸すための湯までも温泉湯であることを説明したカードもつくった。さらに、これらすべてを十津川村でとれた杉でつくった箱に入れた。土産物を贈る人、もらった人に十津川らしさを感じてもらうためである。商品価格は1500円と設定した。値段設定は商品を置いてもらうホテルやインターネットを通じた販売サイトの市場調査、ならびに事業に結び付くための利益確保から判断したものであった。

2012年11月の第8回「とつワンマーケット」では、それまでのアルミカップ入りのぷりんの他にこのギフト用のぷりん販売もはじまり、太田氏は商品としてのレベルがかなり上がってきていることが実感できるようになっていた。

【地域ブランド商品②ハーブ】

もうひとつの地域ブランド商品は、ハーブとくだものジャム、ハーブと野菜のジャムである。ハーブをジャムにするという発想はなかった。栽培できたハーブをどのような利用方法があるのか、どのように利用することで十津川村のブランド商品へと導くことができるかを村民にも知ってもらうために講習会を開催した。講師の日本ハーブ振興協会主席研究員で、料理研究家の若林葉子氏は、食べ物はもちろんハーブの多様性を紹介してくれた。例えばフレッシュハーブのフレーバーオイルづくり、フレーバーオイルのドレッシングで山野の恵みサラダ、育てたハーブで作るハーブ in バター&チーズ、ハーブ保存食（ハーブバターで香り豊かなラスクづくり）、十津川村でとれたヨモギ・榊・番茶・流木な

どの自然の材料を使ったポプリや入浴剤、衣類の防虫剤、虫よけスプレー、どくだみを利用したハーブティなどである。

協議会が商品化に着目したのはジャムであった。ジャムは日持ちもするし、何よりも十津川村の人たちの日常生活で利用される野菜や果物をうまく取り込むことができれば、村内の人はもちろん、みやげものとしても大いに利用される。そこで野菜や果物をいろいろなハーブとかけあわせ、味や香りの試作と試食を何度も繰り返しながらで个性化的なジャムを求めた。レモンタイムと柚子、シナモンと八つ頭（里芋の一種）、カモミールとにんじん、バジルとキウイという組み合わせが最も適していた。

ジャムも瓶詰にし、センスのあるタグをつけることでみやげもの産物・贈答用仕様につくった。

4-4. 事業化にむけた人材育成

前述しているように十津川村地域雇用創造協議会の主たる目的は、十津川村という地域に経済活性化をもたらすことである。そのために、地域資源を発掘・創造し、それを事業化へとつなげ、雇用を生み出すことであった。協議会は、観光を基軸に事業を展開し、さらに十津川村らしさを発信できるみやげものとして十津川温泉ぷりんやハーブジャムというスイーツの開発を行った。

協議会の太田氏は、スイーツ開発において味は重要であるが、味覚は個人に依存するものなので、地元の人が「おいしい」と思い、より多くの人に試食してもらい商品化への賛同を得ることができれば、特別な味へのこだわりはなくてよいと判断した。こだわるべきことは、十津川村の自然が生んだ原材料を用いて十津川村の人々によってつくられた商品であった。商品開発における主導権は協議会側が持っていたが、あくまでも地域の人が継続的に商品づくりや販売をやっていくための基盤づく

り、人と人をつなげるということを念頭においていた。

地域雇用創造協議会が主催した「とつワンマーケット」は約3年の間に14回開催された。場所は、観光名所の周辺や道の駅など村民だけでなく観光客など村外の人が交流しやすいところ、村民が教えてくれた集客しやすいところを選んだ。出店者は、村民に限られていた。協議会と共に特産品づくりに取り組んだ人や特産品に興味のある人、すでに十津川村で店舗経営を行っている人である。特に地域ブランドの特産品づくりに関わった人にとって「とつワンマーケット」は、試験販売会であった。商品改良・開発のアドバイスを得たり、販売経験を積むことができ、継続的な事業化にむけた人材を育成するために役立った。

村民には、「とにかくアイデアを出す」「アイデアとしてでたものはとにかく作ってみる」「作ったらなるべく多くの人に試食してもらう」「ひとつの形となったらとにかく売ってみる」ということを伝え続けた。商品づくりにたずさわっていれば、販売時には、お客さんはどのような商品を求めているか、商品をどのように評価してくれているかなどの反応をダイレクトに受け取ることができる。そうしたフィードバックにより、ものづくりの楽しさを知ってもらい、それをモチベーションとしてさらなる商品改良・新製品開発を継続・拡大することを協議会の太田氏は望んだ。

30～70歳代の6～7人の村民が「草刈りぐらいなら手伝う」「原材料を提供するだけならできる」「売るのは嫌だけど、つくるのは好きだから参加したい」「ちょっと思いついたアイデアがあるので聞いてほしい」「販売は嫌だと思ってたけど、友達がやるっていうから一度だけ一緒にやってみようと思う」「前回販売したときに「おいしかった」と言われて嬉しかったからまた参加してみたい」と意見を出し、積極的に行動するようになった。

協議会は事業ベースにのせるべく、2012年の8月と2013年2月に開

催された「アグリフード EXPO」に参加した。「アグリフード EXPO」は、日本政策金融公庫が主催している国産の「食」にこだわった全国規模の展示ならびに商談会である。来場客はバイヤーや食関連の人たちなので、販路拡大を目的とした農家や食品メーカーの人たちが多く参加している。こだわりの商品づくりをしてきただけあり、引く手は多々あったが、製造販売数が取引するには少ないことがネックとなり具体的な商談には至らなかった。

そこでまずは、村内を訪れる観光客のみをターゲットにして村内で販売することに決めた。農作物づくりから商品開発、販売という一連の作業により十津川村ブランド商品が継続的の事業となり、地域経済活性化につながる商品製造に不可欠な場所（すなわち加工場としての工房）がなかった。工房設置の予算は、協議会には組み込まれておらず、行政に交渉しても話が進まなかった。そこで、北村氏と太田氏が自費で設置した。

こうした事業化に向けた準備は着々と進めていったが、十津川村の地域雇用創造事業期間が終了となる平成 25 年 3 月末は目の前であった。

4 - 5. 十津川村の地域雇用創造事業の終了

平成 25 年 3 月末、十津川村の地域雇用創造事業の期間が終了すると同時に雇用創造協議会は解散となった。地域を活性化するために、雇用を生み出すための人材育成と地域に応じた事業展開をすることにより雇用の受け皿をつくるという当初の目的はどのようになったであろうか。

観光プログラムにおいて、「道普請ツアー」参加希望者で応募していたものは、「道普請ボランティア」募集（2014 年 4 月 26 日）として名前が変更されながらも継続している。また、2014 年 5 月 18 日には「第 1 回トレイルラン」が開催される予定である³²。

³² 世界遺産登録 10 周年・源泉かけ流し宣言 10 周年記念企画として、大阪のアクトレップ（株）という企業が大会事務局となり運営。

地域ブランド商品づくりにおける「十津川温泉ぷりん」は、平成25年8月までは太田氏が残り、事業化の基盤づくりを行った（結婚のため転居）。その後は、70歳代のひとりの村民に託され、現在（平成26年4月18日）は、彼女により十津川村の道の駅や谷瀬のつり橋近くの「つり橋茶屋」にて土産物として販売されている。また、遊休畑を活用して商品開発・改良を重ねた「ハーブジャム」は事業化されることはなかった。

この事業活動を振り返り、北村氏は次のように述べている。

ものづくりなら加工所、着地型体験ツアーならガイドといった必要なリソースを確保して、運営していく組織づくりが必要である。商品の加工から販売といった一貫したブランド開発ができる組織づくり、情報発信の拠点ならびに人々の交流となる「場」の確保、地域外貨を得るための販路の確保など、その組織が単体で運営できるように指導を行政（および商工会）がフォローする仕組みづくりが重要である。

5. 考察

本節では十津川村の事例ならびに事業の持続に成功している事例を考察することで、事業を持続するためにはいかなる要因が必要かを明らかにする。

十津川村の雇用創造事業協議会の事例からまず明らかになったことは、協議会活動の期間は、地域経済活性化がうまく機能している感触を得ていたということである。

これまでの多くの成功事例と同様、十津川村の雇用創造事業協議会も最初に行ったのは、地域資源の潜在力の発掘である。そして資源創出の代表的なものが「道普請ツアー」「十津川温泉ぷりん」「ハーブジャム」である。たとえば、「道普請ツアー」であるが、元々地域の人々の風習・慣習であった資源の情報をうまく「コミュニケーションを構築する場」

と意味づけすることにより、ツアーという事業化へとつなげることができた。また、地域の農産物が経済効果を生み出す「みやげもの」においては、田舎ならまんじゅうやせんべいといった和菓子のみやげという古い発想を打ち消すために洋菓子やジャムといった商品開発を行った。田舎（地域）の資源を用いてもインパクトのある商品ができるという意味づけをされた代表的なものが、「ハーブジャム」と「十津川温泉ぷりん」である。遊休耕地の利用、獣害にやられず、高齢者がつくりやすい農産物の選択からハーブを見つけ出し、そのハーブと地域の人々が日常的に利用しているが特産品の農産物（里芋の一種の八つ頭など）を用いた「ハーブジャム」、地域の農産物を利用するだけでなく、観光資源のひとつである温泉で蒸した「十津川温泉ぷりん」である。

協議会の主たるメンバーは、地域外の人々である。北村氏が「十津川村では、雇用創造協議会とはなんぞや、何をやるものぞ、どうやって、誰と進めていくのかについても皆目見当がつかないところからスタートした」と述べたように、協議会が外的存在であることを痛感しながら資源発掘と創出を行った。しかし、地域外の人々であったために、地域の人々にとっては大したことではないことも刺激的にうつり、新たな資源創出につなげることが可能であったろう。また、3年という一定の期間で雇用創造事業をつくるためには、事業となる資源の情報を早く入手する必要があった。そのため、地域の人々から積極的かつ客観的に情報を引き出し続けるなかで、情報収集・結合をうまくさせることができたであろう。

また、協議会は、地域に経済活性化を起こす事業を創造するために地域全体を効率的にマネジメントするために、ネットワークづくりや人材育成にも力を入れた。

たとえば、企業や組織であれば、それぞれの主体は共通した目的を持ち、その目的を達成するために協働しなければならない。地域における

経済活性化でも、その目的を達成するために協働できればよいのだが、地域にはさまざまな年齢層の人々が生活をしている。深く生活に関わる分、地域を活性化できるのであれば労を惜しまないという人もいれば、今までの生活で十分であると思っている人もおり、価値観が異なる。そこで、価値観の異なる人たちに個人的に何か価値を持ってもらい、村民が自発的に参加・参画できる講習会や商品づくりといった企画を開催することで、自分と同じ価値を持つ人とつながる機会や場を数多く提供した。たとえば、「十津川温泉ぷりん」や「ハーブジャム」などのみやげもの商品であれば、試食会を開いては意見を述べてもらったり、商品づくりに関わってもらったり、できる限り地域内だけでなく地域外からの観光客などが多く集まる「とつワンマーケット」に参加して販売してもらおう。地域の人々は、商品開発から販売までの一連の作業のなかで、興味がなかったと思っていたことがやってみるとおもしろかったり、自分には向いていないと思っていた仕事が意外と適しているという発見があったり、評価を得る（お客さんの反応や商品の売れ行きなど）ことでモチベーションを高め、自発的に行動するようになっていった。こうした経験や学習を通して知識や情動的資源が蓄積され、その蓄積された資源が新たな資源を生み出すのである。

こうした十津川村の雇用創造事業協議会による活動から、事業は継続されるはずだったのだが、活動終了約1年後、事業継続・拡大はできていない。

次に、成功事例の「いろどり」「グリーンバレー」と比較しながら、十津川村の事業の持続を妨げた要因を考察し、事業の継続要因を探っていく。

十津川村と地域活性化の成功事例の比較

地域	奈良県十津川村	徳島県上勝町	徳島県神山町
事例	雇用創造事業協議会	株式会社いろどり	NPO法人グリーンバレー
リーダー	北村啓司(外部)	横石知二(外部)	大南信也(内部)
	じゃらん(リクルート)→雇用創造事業協議会	JA職員→派遣→株式会社いろどり	国際交流→国内外の芸術家の招聘→芸術家に宿舍とアトリエを無料で提供→移住交流・企業誘致
地域の既存資源	農作物、温泉、世界遺産の熊野古道	葉っぱ	自然環境、古民家などの遊休施設、高速フロードバンド環境
経済を生む資源	道普請ツアー、十津川温泉ぷりん	ツマモノ(葉っぱ)	移住交流
地域内の人々	商品づくり、販売のサポーター	生産者同士はライバルであり協働者	元々の住民はサポーター、移住してきた地域外の人は価値創造者
プレイヤー(地域外)	観光客?	流通販路先	移住者となるアーティストやクリエイター
事業が軌道に乗るまでかかった期間	(成果を3年で求められる)	1981~1988(東京百貨店)~1998(インターネット化)	1992~2004(グリーンバレー)
国・行政、リーダー、プレイヤー、その他の関係 (😊) プレイヤー (△) リーダー (😞) サポーター (🌿) 情報発信 (↔) 競争 (➡) 資源活性			

事業の持続を妨げた要因のひとつ目は流通販路を確保できなかったことである。事業をうまく継続できている事例と比較しても、3年という期間で流通販路を確保するまでに至るのは難しいことがわかる。

事業化に向けた初期は地域資源の棚卸、見つけた資源が経済をうむように価値を創造するためかなりの時間を要する。「いろどり」の事例では、1981年の大寒波による壊滅的打撃に経済化を起こす地域資源模索がはじまる。多品目少量産地化で模索するがうまくいかず、模索を繰り返す。そうした中で「葉っぱ」産業を発見（地域資源の創出）する。また、新しいことを取り入れる場合、どの地域であっても住民は多少の抵抗を感じる。葉っぱを「ツマモノ」として商品化するときも、住民は雑草を売るのはプライドが許さない、近所の笑いものになると抵抗を示している。彼らの抵抗を和らげ無くすためには、実情を見てもらい納得してもらわなければならない。そのための時間は早速ではむずかしい。上勝町からの「ツマモノ」として販売されたのは『葉っぱで2億円稼ぐおばあちゃんたち』のデータによれば1986年のことである。地域の人々が新しいものやことを取り入れるときに抵抗するように、流通や市場の多くも新しいものには抵抗を感じる。

事業を継続するためには継続できる流通販路を確保する必要がある。地域資源（商品）を知ってもらうだけでなく、その地域資源の価値をきちんと評価してくれる流通販路を確保しなければならない。「いろどり」の横石氏は「毎年、温泉街などを回った」り「旅館だけでも通算1万軒は営業をかけ」ている。「グリーンバレー」も同様に地域資源の価値を評価してくれる人を地域に呼び寄せている。国際交流により国内外のアーティストを招き入れ、田舎にどれだけの創作意欲がわくか、田舎の人たちとふれあう居心地の良さなど時間をかけて実感してもらうことで、地域の価値を見出してもらっている。

事業を継続するためには、資源価値を評価し、長期的に取引ができる

流通販路を確保する必要がある。

事業の持続を妨げた二つ目の要因は、地域住民の意識である。

十津川村では、北村氏の後日談で今回の雇用創造事業以前に村では柿栽培やそば栽培、薬草栽培などに着手する支援・事業が複数回なされていたと述べている。資源創出は行われていたが、問題は成果物が出た後、流通や販売のしくみができていなかった。そのため、村民は「何をつくっても評価されず、何をやっても報われず。最後まで面倒をみてくれん」という経験を学習していた。住民は行政からの事業や支援に対して、期待しながらも諦め、諦めながらも期待をする繰り返しであったため、事業は「イベント化」していったのかもしれない。今回の雇用創造事業についても外から来た若者がイベントをしているから手伝ったり、参加してあげるという意識だったのではないだろうか。

行政（十津川村）が雇用創造事業実現に参加し、公募を出したということは、彼らは危機感をもってはいたはずだ。その危機感が具体的にはどれほどのものだったのだろうか。公募をして、外部者に任せてよかったのだろうか。協議会事務局長の北村氏と一緒に村民に危機感を持たせることはできたのだろうか。

たとえば、「グリーンバレー」の大南氏は、何事も、デジタル化して示さないとはわかってもらえないことを示唆していた³³。大南氏は、神山町の過疎化問題とその対策として他地域からの移住の必要性を地域の人たちに数字で示した。そうすることでイメージが共有でき、危機感・共感をもたらした。そして、現状維持のためには、何世帯に来てもらえばよいかという目標達成値までもを数字で示せば、住民自らが具体的に何をどうすればよいのかというビジョンを描くことができたという。「い

33 2013年2月15日、徳島県神山町のNPO法人『グリーンバレー』の理事長である大南信也氏の講演会に参加、その後、サテライトオフィス巡り、インタビューを行った際の話。

ろどり」でもパソコンのネットワークシステム上で販売動向予測、過去の出荷数量と単価の比較表、各生産農家の出荷実績や市場でついた価格、月の売上金額累計を順位付きで見ることにより、競争意識が生まれたり、住民自らが出荷計画や生産計画をたてていることが述べられていた。

十津川村においても、北村氏が村の経済は右肩下がりであることを数字で示した。しかし、村の財政状況は前述している「経済収支比率の全国順位の推移」からわかるが、全国順位からしても安定した高い順位で推移している。村にある豊かなダムと林業のおかげで村の財政構造に弾力性があることを住民は広報などで知っている。そのため、村の経済状況に対して危機感というものはないかと思える。

事業を持続するには、地域の住民が主役である意識を持たせるため、彼ら自らがビジョンを描き、自発的に行動できるように、具体的な内容や数字で示すことで緊迫感やモチベーションを与えていく必要がある。

三つ目の要因としては、国と行政、地域活性の取り組みを推進するリーダー、地域資源の価値を高めるプレーヤーという3者間に関係づくりができなかったことである。

関係づくりがうまくできている「いろどり」の事例から見ていく。上勝町の地域に活性化をもたらした「いろどり」のリーダーである横石氏は、葉っぱを「ツマモノ」という商品として提供する際に、高品質を維持するためにプレーヤー（農家の人）と情報共有を行っている。プレーヤーたちに提供される情報はインターネットやファクシミリによる一斉配信で、機会の公平性を保っている。月の順位付売上金額累計や先着順の注文取り付けにより、プレーヤーたちに競争させることで、品質の維持を可能にしている。しかしながら、情報共有により、自分たちで生産計画や出荷工夫を行う。すなわち、プレーヤーにとっては競争しながらも、過度な競争にはならない仕組みができている。

この地域が創出した価値をきちんと評価してもらうためには、信頼で

きる流通販路の確保である。リーダーである横石氏は、農協職員、すなわち行政の立場の人である。「ツマモノ」の流通販路を開拓するとき、行政（農協職員）という立場であることは取引交渉において役に立ったであろう。商品自体の価値がいくら評価されたとしても横石氏個人に対する信用や信頼よりも、社会的信用のある農協職員である横石氏の方が、相手に信頼や安心を与える。すなわち、行政は担保となっていたと推測される。

そして、信頼できる流通販路は、一過性でなく長期にわたり価値を評価してくれるところである。長期継続が可能であることは、その流通販路も価値を提供しているといえよう。たとえば、その流通販路先が料亭だったとしよう。料亭は料理を引き立てるために「ツマモノ」を用いるが、同時に「ツマモノ」の存在価値を世間にアピールしてくれる広告塔となる。「いろどり」のリーダーは、行政の立場にしながら、地域の資源の高品質維持と信頼できる安定的な流通販路の確保を行うために、地域内のプレーヤー（生産者）と地域外のプレーヤー（流通販路）の架け橋のかたちをとりつつ、双方をうまくマネジメントしている。

「グリーンバレー」のリーダーである大南氏は神山町生まれで地域住民の一人である。大南氏は地域の過疎化という問題解決策として移住交流を行っている。神山町の自然環境や古民家などの遊休施設を創意意欲に溢れた外部者に提供するのだが、その外部者は地域に価値を創造するプレーヤー（外部者→移住内部者）になってもらう。リーダーである大南氏は、長期的に地域に価値を生み出してもらうために、若手で創意意欲のある人やクリエイティブな職に就いている人をプレーヤーとして選ぶのである。

移住希望者を逆指名できるほど応募が多いのは、国や行政により整備された高速ブロードバンド環境をうまく使用しているからである。外部の人は、芸術家やクリエイティブな人がつくった神山町でしかできない

作品をインターネットなどの情報から刺激を受けて、移住を希望する。そうした創作品や展示の情報とともに、神山町の自然や古民家など移住をうながす情報をうまく発信している。

移住してきたプレーヤーに対しては、地域の住民は古民家を提供するだけでなく、長期的に居続けてもらう環境づくりをしているサポーターとしての役割を担っている。また、リーダーは、プレーヤーたちのモチベーションを高めるために、移住交流だけでなく、ICT 関連企業のサテライトオフィス誘致も行うことで多業多種の人たちを集め、プレーヤーたちに刺激を与えている。

どちらのリーダーも共通しているのは、①地域資源の価値を評価してくれる信頼できる外部者の選択、②外部者からの情報発信、③高品質創出のための競争の仕組み、④じょうずな国・行政の支援活用、である。

十津川村のリーダー北村氏は行政の公募であったが、行政の立場でもなく、十津川出身でもない全くの外部者であった。時間的な問題も大きく影響しているが、地域資源を活性化し、情報発信をしていたのもリーダーと協議会のスタッフであった。住民たちはイベントを応援している意識でしかなく、行政は地域活性化事業に向けた工房であっても支援ができない。リーダーは行政と住民の板挟みという立ち位置だったのではないだろうか。そうした状況下では、事業継続に必要な仕組みづくりができなかったと推測される。

事業を継続的に進めていくためには、資源創出や地域内外の人のネットワークは重要であるが、それは事業化に向けた取り組み要因にはなる。しかし、事業を継続させる要因にはならない。事業を継続的に進めていくには、事業推進者（リーダー）が国や行政の支援を活用しながら、創出した地域資源の価値を継続的に高めていくために、地域資源の価値を高める人（内部アクター）やその地域資源を評価する人（外部アクター）が自発的に活動できる（彼ら自身にメリットがある）仕組みをつくる必

要があるだろう。

6. おわりに

本稿では、奈良県十津川村の雇用創造事業協議会の事例を取り上げ、なぜ活性化に向けた事業が継続できなかったのか、その要因を考察してきた。そして、成功事例と比較することで、継続的に進めていくためには、①流通販路の確保、②地域住民の意識形成、③国・行政、地域経済活性化の推進者であるリーダー、地域資源の価値を高めるアクター（地域住民）の3者間の関係づくりであることを発見した。これら3つの発見事実は、価値を提供し続ける仕組みづくりが重要であることを明らかにしている。

近年、活性化が成功していた地域の中に、雲行きが怪しくなっている地域もでてきている。これまで事業を継続してきた高付加価値の仕組みづくりのどの部分に問題が生じたのかを今後の課題にしたい。

参考文献

- Barney, J.B., 1991. "Firm、Resources and Sustained Competitive Advantage" *Journal of Management* 17:99-120
- Penrose, Edith., 1995. "The Theory of the Growth of the Firm, Third Edition" (エディス・ペンローズ『企業成長の理論』[第3版]ダイヤモンド社, 2010.)
- Schein, E.H., 1980. "Organizational Psychology 3rd, ed." New Jersey : Prentice-Hall. 1980. (井實夫訳『組織心理学第3版』岩波書店, 1981.)
- Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A., 1997. "Dynamic capabilities and strategic management" *Strategic Management Journal* 18:509-533
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A., 1986. "The Transformational Leader" John Wiley & Sons, Inc. (小林薫訳『現状変革型リーダー—変化・イノベーション・企業家精神への挑戦—』ダイヤモンド社, 1988年.)
- Wernerfelt, B., 1984. "A Resource-based View of the Firm" *Strategic Management Journal* 5:171-180
- 伊丹敬之『新・経営戦略の論理』日本経済新聞社, 1984.
- 伊丹敬之・加護野忠男『ゼミナール経営学入門』[第3版]日本経済新聞社, 2003.
- 伊東維年『地産地消と地域活性化』日本評論社, 2012.
- 岡田知弘『地域づくりの経済学入門』自治体研究社, 2005.
- 葛西和広「リーダーシップの機能と組織文化」『松本大学研究紀要』2, 1-11, 2004-03-31
- 加護野忠男『企業のパラダイム変革』講談社, 1985.
- 加護野忠男『組織認識論～企業における創造と革新の研究』千倉書房, 1988.

- 加護野忠男『「競争優位」のシステム—事業戦略の静かな革命』PHP 新書，
1999.
- 加護野忠男『企業の戦略』八千代出版，2003.
- 加護野忠男・井上達彦『事業システム戦略—事業の仕組みと競争優位』
有斐閣アルマ，2004
- 川村たかし『新十津川物語』偕成社文庫，1992.
- 小長谷一之・福山直久・五嶋俊彦・本松豊太『地域活性化戦略』晃洋書
房，2012.
- 関満博『地域産業の「現場」を行く 第1集 地域の片隅から』新評論，
2008.
- 関満博『地域産業の「現場」を行く 第2集 新たな価値の創造』新評
論，2009.
- 関満博『地域産業の「現場」を行く 第3集 地域に広がる新たな力』
新評論，2010.
- 関満博『地域産業の「現場」を行く 第4集 「辺境」が「先端」に向
かう』新評論，2011.
- 関満博『地域産業の「現場」を行く 第5集 地域の「自立」と「輝き』』
新評論，2011.
- 司馬遼太郎『街道をゆく 12 十津川街道』朝日新聞出版，2008 年
- ピーパル地域活性化総合研究所編『葉っぱで2億円稼ぐおばあちゃんた
ち 田舎で生まれた「元気ビジネス」成功法則 25』小学館，2008.
- 福島路・権奇哲「資源創出理論序説」『ベンチャー・レビュー』2009 年
September
- 野中郁次郎『企業進化論』日本経済新聞社，1985
- 松田陽一「組織変革における阻害に関する既存研究の概観（前）～要因・
メカニズム・除去を対象にして～」岡山大学経済学会雑誌 44（3），
2012.

守屋貴司・佐藤典司・三浦正行「日本における中山間地域の活性化に関する地域マネジメント研究～経営学・マーケティング・ケアの視点から～」『全労済協会公募研究シリーズ18』財団法人全国勤労者福祉・共済振興協会, 2011.

財団法人 南都経済センター「温泉と世界遺産で自主・自立の村づくり：観光まちづくりレポート」『Center Monthly Report』2010年2月
十津川村役場 観光振興課によるパンフレット「十津川十色」

日本政策投資銀行「中山間地域の産業振興策について～福島県奥会津地域・三島町をモデル地域として」日本政策投資銀行 東北支店企画調査, 2004.

報道資料「全国から見た「平成24年度 県内市町村の財政状況」(奈良県地域振興部市町村振興課) 平成26年1月29日

「高齢者の「やる気」を育む情報システム」電子自治体ベストプラクティス (Local Authorities Systems Development Center) (<https://www.j-lis.go.jp/lasdec-archive/its/bestpractice/advance/g1.html>)

「地域経済に関する有識者懇談会報告書 平成25年9月13日」(http://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/special/local_economy/report.pdf)

「徳島県神山町のサテライトオフィス誘致<超高速ブロードバンド・自然環境・古民家を活用>」総務省四国総合通信局 (<http://www.soumu.go.jp/soutsu/shikoku/ict-jirei/chuumoku02.html>)

「十津川村ポータルサイト」(<http://www.vill.totsukawa.lg.jp/www/toppage/000000000000/APM03000.html>)

「奈良」ならスイーツコンテスト、地産食材のお菓子ずらり」朝日新聞デジタル 2014年1月27日発信 (<http://www.asahi.com/articles/ASG1T42K5G1TPOMB007.html>)

日経ビジネスオンライン「設備やカネじゃない。その雰囲気グアアティ

- ストをひき付ける」『ひらめきの一刹那』〔<http://business.nikkeibp.co.jp/article/report/20120705/234171/?ST=print>〕
- 日経ビジネスオンライン「新たなクリエイティブは「神山モデル」が作り出す」『ひらめきの一刹那』〔<http://business.nikkeibp.co.jp/article/report/20120705/234176/?ST=print>〕
- 日経ビジネスオンライン「反常識、イケてる人が目指す過疎の町」『ひらめきの一刹那』〔<http://business.nikkeibp.co.jp/article/report/20120705/234166/?ST=print>〕
- 「平成 21 年 奈良県観光客動態調査報告書」〔<http://www.pref.nara.jp/10071.htm>〕
- 「平成 25 年度当初予算に盛り込まれた地域活性化施策」〔<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/tiiki/sesaku/h25/itiran.pdf>〕
- 「山間の町を元気にした「葉っぱビジネス」～徳島県上勝町の「いろいろ事業」にみる高齢者活性化～」日経デジタルコア・CAN フォーラム共同企画「地球情報化の現場から」〔<http://www.nikkei.co.jp/digitalcore/local/> 18/〕