

# 地域経営をめぐる論点と会津地域における実践

会津大学短期大学部

産業情報学科

森 文雄

## 地域経営をめぐる論点と会津地域における実践

森 文雄

平成24年1月10日受付

【要旨】本論は退職を期に、これまで取り組んできた会津地域における中心市街地問題、伝統的地場産業問題、そして中山間地域農山村問題三領域の現時点での問題点と課題について整理したものである。まず、地域経営と企業経営の特徴を比較しながら、地域経営に取り組むうえでの注意点を考察し、次に筆者が取り組んだ地域連携の態様についてこれまでの実践を踏まえ論述する。続いて、訪問者側や利用者側、すなわち、顧客側の視点から考察する顧客志向の必要性を強調しつつ、地域資源活用の留意点について検討する。次に、会津地域の地域経営における三領域である、中心が市街地問題、伝統的地場産業問題と農業問題における問題点と課題について、実地研究の経験を踏まえて検討する。その検討を踏まえて、中山間地域農山村再生の方向性と具体的施策、及び地域の小規模事業経営の大規模事業者にはない特長を活用する方向性について考察する。最後に、ツーリズムと観光の違いについて触れながら、地域振興とツーリズム振興の関連性と重要性について指摘するとともに、地域活性化事業推進上の要点について論述する。それは、危機感の強さ、連携と競争、地域の再発見と再評価、利用者と提供者の直接的関係性、及び地域資源活用のための地域内連携の5項目である。そして、それらの論述の知見をもたらした地域経営の具体的な展開例として、柳津町久保田地区での棚田オーナー制について、その特性と優位性についてまとめている。

## 1. はじめに

平成9年に、会津大学短期大学部に勤務して以来、15年となるが、その間中心市街地問題、伝統的地場産業問題、そして中山間地域農山村問題の研究に取り組む機会に恵まれてきた。本論は退職を期に、会津地域における上記三領域の現時点での問題点と課題について整理したものである。しかし、未解決の課題や新たなテーマもあるので、今後も引き続き実践的な研究調査を継続する予定である。

## 2. 地域経営の特徴

国土の均衡ある発展を目指した経済政策や国土計画は、高度成長期には、工場進出や公共事業を通じて農山村地域の経済に兼業収入の増加をもたらすことによって一定の成果を挙げた。しかしその後、円高の進行によるモノ作り産業の海外移転による産業空洞化及びバブル崩壊後の財政収支の悪化による公共事業予算の削減は、雇用機会と兼業収入の減少となると同時に、農林水産物の輸入拡大と価格低迷が同時並行的に地域経済の低迷をもたらしている。それらのことから首都圏を中心とした大都市圏と地方との経済格差は一層拡大しつつあることから、地域経営の視点から格差是正に取り組む必要性はますます増大している。

### (1) 企業経営と地域経営の比較

地域経営について企業経営とは異なる部分と共通の部分とに分けて対比する。筆者が関与した事例では、まちづくり事業、地域ブランドの創出と認定の事業、及び棚田を活用した限界集落対策事業について、企業経営との相違点をめぐって、留意せざるを得ない部分が多々見られたことが、二つの経営を比較する視点を与えてくれた。

経営目的に関する双方の経営における共通点は、事業の長期継続性維持に努力する責任を負うことにある。すなわち、ゴーイングコンサーンとしての事業体は、経営組織の永続的維持に腐心しなければならない使命を帯びていることである。それは、それぞれの組織に関与する利害関係者への期待に応える責任を果たすことでもある。そのために、情報の公開や共有、さらには、経営倫理や法令遵守がそれぞれの組織体には求められる。他方、企業は長期経営計画を立案し、投下資本の回収を図り、長期的最大利潤の獲得を志向するという資本の論理に立脚する。それに対して、地域経営は集落ないしは一定エリアの存続や持続可能性、さらには経済的活性化及び社会的活性化をも志向する。そこで目指すものは収益性ではなく、事業の独立採算制や分配の公平性であり、コミュニティの持続的維持という社会的効果である。

意思決定構造には明確な相違点がある。企業経営ではトップの経営理念に基づく強力なリーダーシップの発揮によるトップダウン型の迅速な意思決定のシステムが採用される。それは、強い権限がトップに与えられることによって、市場競争における競争優位の獲得に向けて、機動的に組織を挙げて邁進するためである。したがって、トップの交代は組織体に直ちに多大な影響をもたらす。一方、行政組織を除く地域経営体では、フラット型、ボトムアップ型、合議型の民主的意思決定が採用される。参加メンバーは決定に関与すると同時に、事業実施にも直接参加する協働組織の一員でもある。事業体には明確な就業規則や罰則規定はない。それに代わり、共同決定の場での議論や地域内の相互監視及び評判が組織秩序を維持する役割を發揮する。

図表 1 地域経営と企業経営の対比

共通点	ゴーイング・コンサーン：継続的事業体	
相違点	企業経営	地域経営
経営目的	収益性 最大利潤の追求	地域の持続可能性 ローリスク・ローリターン
意思決定	タテ型 トップダウン	水平型 民主的合議制、地域住民の多数決
組織形態	個別組織 部門責任組織	集団協働組織 共同責任組織

企業経営における組織形態は、部門制のタテ割り構造を採用するが、部門責任の明確化と部門間の競争を促進するためである。それに対して地域経営では緩やかな部門組織を採用するけれども、部門責任や部門間競争意識は明確ではない。参加者の役割分担は決められてはいるけれども、臨機応変的に、弾力的に変更することが可能である柔軟な組織である。

地域経済の活性化を目的として、地域ブランド事業は地域産品のブランド力を強めて販売力を強化することを目標に各地で取り組まれている。同様に、棚田オーナー制も各地の中山間部に広がりを見せている。しかし、成功事例は意外と少ない。それは、コミュニティ・ビジネスに内在する特有の事情に起因していると考えられる。その第一の要因は意思決定構造にある。すなわち、共同による意思決定には、最終責任を誰が負うのかについては不明確な意思決定の方法であるという弱点がある。この誰も責任を負おうとしない仕組みを是正するのは、成功報酬を受け取ることのない地域リーダー達の地域への情熱の強さや、郷土愛や使命感の強さであろう。

次の第二の要因は、人材の確保である。狭い範囲の地域内の人的資源には自ずと限界がある。企業のように必要なスキルを持った人材を公募することは難しい。コミュニティ・ビジネスには人材確保のための給料を支払うだけの財務基盤は通常存在しない。特に情報発信に不可欠な IT スキルを持った人材が不足していることが一般的である。都会からの移住者にそのスキルを求めて成功している事例は若干あるけれども、実際は地域内の連携で補完できる体制の整備を図ることが、もっとも実現可能性が高い。

第三の要因は地域経営が依存する外部経済性にある。外部経済効果とは市場価値として交換されることのない無償で入手できる経済効果である。例えば、地域の知名度、インフラ整備度、自然景観、文化財、伝統的景観や地場産業の集積等の地域資源の存在程度等である。したがって、外部経済効果を一層高める施策が求められる。しかし、地域資源は均等に分布しているわけではなく、地域的に大きく偏在している。したがって、地域経営は地域固有の地域資源の状況に大きく依存しての展開が必然的となる。そのため、先進地の成功事例に対する単純な模倣や追随は失敗に終わることとなる厳しさが、地域経営には存在している。

## (2) 集落組織と行政組織の比較

次に、限界集落等における棚田オーナー制事業を中心に、集落組織と市町村行政組織とを対比する。

図表 2 地域活性化事業における集落組織と行政組織との対比

	相違点	共通点
集落活動組織	<ul style="list-style-type: none"> <li>・リーダーの権限狭量</li> <li>・直接民主主義、集落住民の多数決</li> <li>・人材と予算の不足</li> <li>・実施主体は参加メンバー自身</li> <li>・少数意見の尊重</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・民主的手続きによるリーダーの選出</li> <li>・公益的目標：地域の存続と地域活性化が目標</li> <li>・利益目標を持たず</li> </ul>
市町村行政組織	<ul style="list-style-type: none"> <li>・首長の権限大</li> <li>・間接民主主義（議会）の予算承認</li> <li>・一定の人材と予算確保が保障されている</li> <li>・行政は実施主体に発注し、受注者が実施</li> </ul>	

集落組織には地域活性化への思いは強いものの、地域づくりの企画やアイデアを生み出す人材が不足している。他方、市町村行政組織は、予算が従来の執行枠で固定しており、柔軟性に欠けるとともに、財政状況が逼迫しており、新規事業に予算を割ける余裕に乏しい。この両者の経営資源不足を補完することができるのが、地域づくりの補助金を保有する県当局や国であり、企画やアイデアを提案できる大学である。このように、集落、市町村、県・国及び大学の四者連携が実現することによって、地域づくりのプロジェクトを実行できる体制が構築できる。

### 3. 地域連携の態様

筆者の経験から、大学が行政組織と地域連携を実施する際の導入部分の態様について考察する。

#### (1) 大学からの企画提案型

提案内容が初発で他地域での実施事例が存在しない場合は、大学の研究成果をもとに、まず新たな企画を実施できる地域資源を保有する最適の地域や集落を選定し、大学が直接市町村に提案する。その企画提案に市町村が実行を決断した場合、次は集落合意を得るために、大学が集落説明会に参加する。その結果を受けて、市町村は県の予算獲得を打診するが、大学との連携事業である点を強調して予算獲得に努める。予算決定後の実施段階に移行した場合、県担当者を現場に招き、初発事業の実施状況を検分する機会を設けて実施効果に対する理解を深めてもらうことが、次の他地域でのさらなる展開を図る上で欠かせない。

#### (2) 行政組織から大学への依頼型

初発事業の成果についてシンポジウムやマスコミ報道等で周知を図ることによって、県や市町村側から大学に次第に依頼や打診が来るようになる。グリーン・ツーリズム関係事業の所管は次の部局が主なものである。当該事業を農業振興、観光振興、または過疎対策のいずれとしてとらえるかによって、大学に依頼してくる窓口は異なるからである。

- ① 出先機関・・・1) 地方振興局、2) 農林事務所

## ② 市町村・・・1)農林関係課、2)観光関係課、3)企画関係課（過疎対策）

行政機関からの依頼で多い事例は、集落内の伝統的文化施設の修繕予算の要望に対して、新規の地域活性化策の実行を予算附与の条件にする場合が多い。伝統的文化施設の多くは、集落の中心的存在としての意味や役割を担ってきた神社仏閣や祭礼行事施設であることが多い。県当局が条件提示する理由は、集落内の伝統文化施設整備に補助金を投入しても、地域自体の存続が危うければ予算投入効果も失われる懸念があるからである。この場合の問題点は、県からの条件提示として示された地域活性化策の実施について、全く想定していなかった集落住民の活性化策への理解を得ることにある。住民理解を促進するには、先進的取り組み地域との意見交換や実地見学が有効である。似かよった条件の地域でも取り組み可能であることを実感できることが、実施に向けた勇気と決断を与える効果がある。この意見交換や実地見学に際しての留意点は、一定数の女性の参加が必要なことである。グリーン・ツーリズムを展開する上で、地域の食材を活用した伝統料理は参加者の満足度を高める上で効果的なメニューとなるので、食事作りや交流を深める役割を担当する女性の理解と意欲の向上は不可欠だからである。

## （3）地域連携

集落、市町村、県・国及び大学の四者間での密な連携を維持するには、まず、集落と市町村行政とを繋ぐ人材の質と量が重要である。元及び現役の行政職員や議員等が集落内に居住することが、行政と集落をつなぐパイプ役としての役割を発揮するだけでなく、行政職員も集落側から常にモニタリングされている状況となるので積極的な関与が期待できる。

次は、大学と県との関係である。公立大学法人の場合、県及び市からの出向者で事務機能の大半が担われている。このことは、大学が提案した内容とその後の実施段階での大学の関与程度を出向者が常時チェックし、把握していることを意味するので、適切な予算執行の責任を負う県や市にとって、公立大学が関与するプロジェクトに対して安心と信頼ができることから、公立大学法人は地域づくりに取り組みやすい組織体である。

## 4. 地域資源活用の留意点

まちむら交流によって、地域の活性化を推進するうえで必要な視点は、参加する都会人が考える地域暮らしの魅力をどのように抽出して、演出してプレゼンテーションするかについて、参加者側の立場に立って工夫改善を継続することである。都会人は都会にはない魅力を地域で味わいたいと思うばかりでなく、過疎に悩む地域の人々に対して何かの役に立ちたいという思いは強い。この思いを効果的に引き出すには、多様なコミュニケーション・ツールを用いた意思疎通を活発に行うことである。例えば、コミュニティ新聞やホームページ内のブログで意見交換を頻繁に行うこと、さらにはアンケート結果の分析を通じて、これまでの取り組みのどれが、どのように受け止められているかを知ることによって、今後どうすればよいかが見えてくる。それぞれの農作業と収穫量との関係についての説明不足、農作業量の適否判断、食事作りへの参加希望、余剰の野菜や山菜等の販売困難性への理解、空き屋情報と移住や二地域居住、地域行事への参加等についての要望や問題点の把握が期待できる。

### （1）人間性回復空間としての地域

都会生活者は人間的な生き方や暮らしができる空間や場を求めている。人間としてまず確実に生きられることを実感するには、食料の生産方法を自ら修得するか、生産者から直接購入できる関係を形成することである。次

は地域内の濃密な人間関係の輪の中に入れることによって、自分の存在や立ち位置を確認できる。これは、日本の原風景としてのコミュニティの姿であるので、その中に自分の身を置くことから得られる心の安定感である。同時に、そこは個人の役割や価値を尊重し合う社会であり、個人が埋没したり、疎外されることのない社会である。

## (2) 自然との共生空間としての地域

田舎での暮らしを実体験することによって、自然に負荷を掛けない、優しい暮らしの有り様を学び取ることができる。生ゴミを堆肥化してゴミとして出さない暮らし、薪ストーブや炭を利用し、化石燃料に依存しないカーボンニュートラルな暮らし、伝統農法の米作は化学肥料や農薬への依存を減らし、人に優しい食料生産のあり方を提示する。また、地産地消や自給自足は食料品の産地から消費地までの移動距離であるフードマイレージを大幅に短縮し、物流活動から発生する二酸化炭素量を大幅に削減する。

## (3) 教育空間としての地域

グリーン・ツーリズムを修学旅行として採用する学校が都市部で見られるようになってきたが、中学生を継続的に受け入れている例を新潟県阿賀町の農家民宿で検証すると、一定の教育効果が発揮されていることがわかる。それは教室内では得られない効果である。例えば、授業態度に問題のある生徒が、農作業体験等で自分の役割や能力を新たに発見して再生し、生き生きとした、素直で前向きに取り組む生徒に変身する。同時に、4・5人程度の農家民宿での分宿で、家族との触れ合いや食事作りの手伝いを通じて、気持ちがやさしくなると同時に、野菜嫌いを克服し、食べ物を大切にするという食育教育の場ともなっている。特定の中学校と地域とが継続的な関係を築いている例が多い。修学旅行修了後に改めて、今度は家族で宿泊した農家民宿を再び訪れる例もある。

## 5. 地域経営における三領域

これまで三つの領域に主たる関心を持ち、調査研究を実施してきた。それは、第一に中心市街地の活性化問題、第二に伝統的地場産業の活性化問題、第三に中山間地域や限界集落の活性化問題である。それぞれの領域は、まちづくり、モノづくり、過疎対策というくくりで、全く異なる問題領域として取り扱われてきたが、地域経営という視点から考察すると、共通点が見えてくる。まず、その前に個別の領域ごとに問題点と打開の方向性について検討する。

### (1) 中心市街地問題

全国共通の現象として、中心市街地の空洞化が進行し、空き店舗が軒を連ね、郊外の大型店やロードサイド店に顧客を奪われる状況が続いている。これは、画一的に実施されてきた、いわゆる商業近代化政策の失敗である。カラー歩道、街路灯やアーケードの設置は、まちの個性を喪失させた。個性を失った商店街では、郊外大規模商業空間に対抗できる力は生まれてこない。大型店やロードサイド店はチェーン展開している店舗であるので、元来個性は無く画一的で標準化された経営によって規模の利益を追求する。これらの商業施設に対抗するには、チェーン店では発揮できない、まちの個性を強調した商業空間をつくるのが効果的である。まちの個性とは、まちの歴史、まち並み、歴史的建造物群、古い街道や通路、水路、並木等で構成される。城下町らしいまちなみ、宿場町らしいまちなみ、水上交通で栄えたまちなみ、地場産業で栄えたまちなみ、蔵が連なる商業で栄えたまち

なみ等がまちの個性である。これらのまちの個性は、郊外商業施設にはない独自の魅力を味わえる場とする力を発揮するので、人々を回遊させる空間としてまちを再生させる効果を発揮する。

次の中心市街地問題は、中心部の自動車交通量の抑制が不十分であることである。郊外は自動車通行利便地域とする一方、中心部は抑制地域として交通政策を明確に区分するべきである。まちなみの美しさや快適歩行空間と自動車交通の利便性とは両立できず、両者は二律背反の事項であることがまだ十分に認識されていない現状にある。中心部の交通量抑制のヒントは海外のまちづくりにある。それは、一方通行と駐車帯の設置、歩道の拡幅とその商業利用等である。少子高齢化社会の進行とともに、交通弱者でもある高齢者に優しいまちづくりの必要性は、ますます求められることは自明である。それは同時に、観光客が自由にまち歩きを楽しめることと合致させることでもある。人口減少社会に於いて、交流人口の確保は、まちの賑わいを確保するうえでも欠かせない。観光客を中心市街地に誘導する工夫がまちづくりには必要である。そのため、中心市街地での自動車通行の利便性を抑制する勇気と決断が求められている。

## (2) 伝統的地場産業問題

漆、陶磁器、建具、和風家具、和服や和紙等の長い歴史を持つ日本の伝統産業の衰退傾向が続いている。その共通の背景には、ライフスタイルの洋風化、冠婚葬祭の形態変化、人口の大都市圏への集中と一戸建て住宅の減少等がある。人口の集中は共同住宅である団地やマンション居住者の増加となるが、同時に一人当たり居住面積の縮小をもたらした。その結果、床の間や畳の部屋、そして障子や襖、和箆等の設置場所が削減された。同時に食生活の洋風化や外食利用も進行し、漆製の食器や茶道を楽しむための茶器の利用機会が減少してきた。その一方、海外から和風文化への関心が高まるという皮肉な現象が見られる。西洋文化に飽き足らない海外の人々が、和風文化への関心を逆に強めている。すなわち、西洋文化と和風文化の交流やコラボレーションの可能性が高まっていることに、伝統的地場産業復興の可能性を見出すことができる。ただし、従来型産業そのままの復活ではなく、新たな枠組みでの復興である。例えば、漆、陶磁器、和紙と建具や家具との融合やコラボレーションによる和風文化の創造であり、洋風文化との融合に接点を見いだす方向もあり得る。規格量産型の産地構造から、多品種少量生産や個別受注型生産、さらには隣接産業との共同開発にも対応できる産地に脱皮することが求められている。

前述のまちづくりとの関連では、モノづくりの現場で作り手と使い手が直接的インターフェースが可能な場を創造する「工房巡り」等の産業観光を組み込んだまちづくりが、伝統的地場産業に新たな変革のヒントや力を与える可能性が大きい。

## (3) 農業問題

我が国の農業政策は小規模経営の自作農保護を中心とした施策が一貫して採用され、これまで抜本的な農業近代化策の推進による国際競争力の強化に向けた政策は採用されてこなかった。これらの農業保護策実施の帰結は、皮肉にも農業所得の低迷、離農の進行であり、食料自給率の減少であった。経済のグローバル化は必然であり、自由貿易や企業の多国籍経営は経済発展のモメントであるので、日本にとって農産物輸入の自由化拡大は避けては通れない課題である。自由化に対処する道は二つである。第一の道は、大規模化によるコスト削減による価格競争力の強化と海外市場でも通用する高付加価値生産物の生産拡大である。第二の道は、第一の道への展開が困難な地域における道である。それは、条件不利地域である中山間地域を持続可能な地域とする道である。耕作条件の不利性を克服する方法にもまた二つの道がある。その一つは、中山間地域農林業の多面的機能を正当に評価

し、それに見合う助成を行い、その機能を持続可能なものとする道である。この多面的機能は、社会的には必要不可欠な役割を發揮しているが、経済価値として評価はされていない。このことから、棚田農業や里山の林業を維持できる経済的裏付けは得られていない。すなわち、外部経済を内部経済に転換する枠組みとしての助成措置を新たに形成する必要がある。二つめは、中山間地域の地域資源を活用した活性化策の推進である。具体的には、グリーン・ツーリズム、エコ・ツーリズム、ルーラル・ツーリズム等のニューツーリズムの手法を用いるまちむら交流の推進である。大規模農業が可能な平野部にはあまり存在しないところの、中山間地域の魅力的な地域資源の活用を徹底する道である。

## 6. 中山間地域農業・農村再生の方向性

条件不利地域の農山村と農業再生の方向性として、5つの方向を提示する。次にその方向性を受けて、次節で活性化策の具体的施策を提示する。

### (1) 地域資源活用によるローカル・アイデンティティの強化

地域再生への取り組みを企画する場合、他地域との差別化を意識したものでなければ、同質的な競争となり疲弊する可能性が高い。地域資源の分布に相違があることを踏まえて、ローカル・アイデンティティを強化した再生でなければならない。それによって各地域とも共存共栄できるだけではなく、多様な魅力が提供できる、厚みのある地域となる。

### (2) 非農産業の育成

中山間地域は零細で小規模ではあるが、農業が主たる産業である地域である。けれども、農業産出額だけでは経済規模の維持と拡大は困難である。よって、農産品以外の付加価値を創出する仕組みを地域内に具体化することが、地域経済の活性化には不可欠である。その方法を企画する際に参考となるのが、農業六次産業化の枠組みである。具体的には、農産物加工、グリーン・ツーリズム、直売所、農家民宿や農家レストランの展開等が考えられる。これらは農水省の推進事業であるので、事業の立ち上げに当たっては関係機関のサポートを活用することが肝要である。また、これらの産業化を推進するにはコーディネートできる人材の不足、資金の不足や情報の不足等がありうるが、地域間連携によってその障害を克服できる可能性が十分にある。

### (3) 集落営農

農家一戸あたりの耕作面積が少ない地域では、ほとんどが兼業農家である。その場合、農業機械の導入や作業施設の設置は経済的に困難である。このような現状を放置すれば、離農や耕作放棄地が増加せざるを得ない。それを打開する仕組みとして奨励されているのが、集落営農である。農業機械の共同購入、作業の協働化、さらには水田耕作の受委託の導入である。しかし、集落営農組織の編成がまともらず円滑に進まない地域もある。逆に、営農組織が強固に編成され、営農活動の成果が顕著である地域は、その強い組織力がさらなる活性化事業への取り組みを可能とする。例えば、農産物直売所の設置やグリーン・ツーリズムの導入である。集落営農組織は男性中心の組織であるのに対して、直売所運営組織は女性中心の組織である場合が多い。集落内でこの二つの組織が車の両輪のように連携しながら機能し、グリーン・ツーリズムの一つである棚田オーナー制の実行組織を構成している。

#### (4) 旧村域単位の農村総合整備（昭和の大合併以前の地域単位）

個々の集落の枠を超えた活性化策を企画し推進する場合、その領域範囲として、昭和の大合併以前の村域や小学校の通学学区単位が適切である。そのエリアには、人的つながりや一体性が醸成されてきた伝統が持続しているからである。この一定エリア内の人的関係性の強さ、絆の強さが事業取り組みへの力を生み出す。これをソーシャル・キャピタルの力という。農業機械の導入以前の農村は、田植えや稲刈り等の作業は、各農家の助け合いとして、労力の相互提供の仕組みとしての「結い」ないしは「講」の組織があり、一定エリア内の各農家の結びつきは農作業の必要性から強く保たれていた。しかし、昨今の農村にはこのような結びつきは次第に失われているので、ソーシャル・キャピタルを強化することは容易ではない。他方、平成の広域合併後、行政領域の拡大や議員定数の大幅削減の結果、きめの細かい地方自治の確保が難しくなるにつれ、市民参画や市民協働の地方自治が求められる動きが強まる傾向にある。すなわち、旧村単位や統合以前の小学校区単位の自治組織が実際に機能し始めていることに、ソーシャル・キャピタル強化の可能性がある。

#### (5) 地域経営システムの構築

地域を構成する要素は多様で、総合的であることから、それらの要素を有機的に結合した統合システムとしてとらえ、整備していく必要がある。地域を構成する要素には、経済系・生活系・地域資源系・環境系・安全系等の要素がある。しかし、これらの要素はこれまで、個々独立的に整備するという行政の縦割り組織によって担当されてきたという現実があるが、相互にそれらの要素系が有機的に連環するシステムとして、地域整備を一体的に推進する工夫と努力が必要である。

### 7. 中山間地域活性化の具体的施策

#### (1) 地域資源の活用

地域資源としての棚田、高台の冷涼な畑地、特産品としての米、ソバ、エゴマ、地鶏、トチ餅、伝統料理等が会津地域にはそれぞれ存在している。さらに、自然景観、集落景観、伝統行事、伝統芸能や伝承等の地域資源も豊富である。これらの地域資源は均一・均等に分布しているのではなく、相当偏在している。この資源の偏在性に着目して、地域の独自性であるローカル・アイデンティティを強化する視点に立脚した地域資源を活用した活性化事業に取り組むべきである。この地域の差別化・独自化・個性化を強める方向に沿って、地域資源の活用を図ることに地域ビジネスや地域活性化の鍵がある。

#### (2) 都市生活者のニーズ把握

従来型の農業経営には、販売努力やマーケティング戦略に欠けるという特徴があった。その特徴は、政府による収穫米の全量買い取りや、JAへの全面的な販売依存が可能だったから形成されたものである。しかし、この状況は、地域ごとの個性的な取り組みの醸成には必ずしもつながらないという結果をもたらした。なぜなら、従来型の農業経営の特徴は規格量産型の大規模農産物産地に適合するシステムであるからである。マーケティング戦略の基本は顧客志向、消費者志向である。顧客需要は多様化し、変化のスピードは早い。よって、多様化している需要に十分対応できる産地の体制を構築するには、生産志向からマーケティング志向の産地に転換しなければならない。具体的には、都市生活者が求めるもの、満足するものとは何かについて、正確に把握して対応する

戦略を立案する必要がある。それは、暖かみのある人間的な触れ合いや交流、精神的な休息や癒し、体験や学び、安全安心な暮らしや食材など、多様なニーズやウォンツに応える戦略である。把握したニーズやウォンツに対して、活用できる地域資源とを対比したうえで、他地域に対してどのような優位性が発揮できるのかという視点に立って戦略を構築するならば、そこにビジネス・チャンスが生まれる。

### (3) 協働・連携の推進

地域や集落の過疎化や高齢化が進行するにつれて、事業推進に必要な人材や資金について、その絶対量は不足する傾向にある。これに対応するには、まず、集落合意のもと、地域内の人的資源や施設を総動員できる体制を築くことによって、個別農家による経営ではない、集落型経営として展開するとともに、行政、大学、民間企業や他地域との連携を行う。すなわち、集落営農、直売場や棚田オーナー制等について集落をあげて取り組む体制を構築するとともに、県地方振興局や農林事務所、市町村、大学、J A やマスコミ企業と地域との連携を強めることが成果の大きさに直結する。

### (4) 「場」の力の活用

地域とは仮想空間ではなく、祖先から営々と長い生活の歴史を積み重ねてきた現実の暮らしの空間であり、場である。また、現在の地域住民の先祖からの長い途切れることのない絆が大切に守られてきた場である。そこには、受け継がれてきた生き様の歴史が豊かに存在している。それは大切に伝承され、これからも受け継がれていくべきものである。その暮らしの貴重な歴史は外部から訪れる者には、新鮮な驚きであり、敬服の対象となる。すなわち、地域学には、そこに居住する人達に止まらず、外部の人達や青少年に対して大きな教育力を発揮する力がある。

地域という場には人間の食料を生産するという意味や価値もある。食料あつての暮らしであり、絆であり、地域の歴史である。農業には、土作り、肥料、品種の選定、病虫害対策、水遣り、収穫適期等多くの知恵や工夫が凝縮されている。これらの知恵や技術は、天候や地域差によっても大きく左右されることから、臨機応変な柔軟性も求められるので、一朝一夕に修得できるものではなく、実に奥が深い。これらの工夫が地域には重層的に蓄積されてきているので、農業は大きな教育力を地域という「場」に賦与している。これらの場における教育は、子供達から中高年成人まで、その習熟度に応じて柔軟に展開されるべきものであり、そこにも創意と工夫や経験が必要である。また、場で展開される農業は地域の自然と強く結びついており、自然と農業や暮らしは共生関係にある。自然を自然として観察学習するよりも、農業を通して自然の働きについて学習することのほうが教育効果は格段に大きい。どのように場を演出して、まちとむらとが交流する場として、青少年の教育現場として、人間の絆や生き方を確認する場として機能させるか、適切な企画力や工夫が求められる。

## 8. 小規模事業経営の方向性

まちづくりの中心的担い手は中小事業者であり、伝統的地場産業の担い手は家内工業者としての職人層であり、中山間条件不利地域の農業の担い手は小規模経営農家である。これらの大企業には見られない、ニッチ（隙間）市場における小規模事業経営ならではの優位性を発揮するための共通点について、これまでの地域研究の知見をもとにまとめると次の5項目となる。

(1) 機械化・大規模化による生産性の向上を志向しない経営

機械化による大規模生産は、少品種大量生産によってコスト競争力の強化を目指す。小規模事業においては、多品種少量生産、仕様の頻繁な変更、手作りによる単品生産等のビジネスモデルがニッチ市場では優位性を発揮する。それらは、手作りのぬくもりや癒しをもたらす、スローライフやスローフードとの適合性に富むとともに、より高い付加価値をもたらす。

(2) 作り手と使い手のインターフェースを実現する経営

作り手は使い手から直接学び、そして協働での作りこみを行うことによって、創作や変革へのヒントを獲得できるだけでなく、究極の顧客志向、消費者志向の経営が実現できる。消費の多様化や個性化に十分対応するには、生産者や提供者と消費者や使い手との直接対話が欠かせない。さらにその関係を発展させると、使い手に作る喜びと感動を与える仕組み、すなわち、制作過程をビジネスにする経営も考えられる。越前漆器では、蒔絵体験教室に茶道グループが月1回のペースで京都から参加していた。これには、初歩的な体験から本格的な体験まで段階的にビジネスとして展開できる可能性がある。また、制作体験は伝統工芸品の価値を身をもって知る機会でもあるので、高級品に対する購買需要を拡大させる効果もある。

(3) 和風文化や伝統文化の訴求

中心市街地、地場産業及び中山間地域農山村は、和風文化や伝統文化を感じさせる素材や景観に恵まれている。これらの地域はいまだに日本の原風景を色濃く残しており、モノとしての製品と景観や和風の暮らしをセットにして総合的にプレゼンテーションすることによって、日本人だけではなく、外国人にも本来の日本文化に触れることのできる場として、観光資源として十分訴求できる魅力的な空間である。具体的には、漆、陶磁器、編み組み細工、和紙、木綿製品、絵蠟燭、郷土玩具、桐箆笥などの素材を、生け花、茶道、手芸、日本画、蔵、町家、古民家等とのコラボレーションによって、場や空間の演出を行うことができる。

(4) 伝統を活用した近代化

伝統は受け継ぐだけのものではなく、変革や工夫改善を随時織り込みながら継承されてきたという歴史が各地の産地にはあることを念頭に置いて、伝統文化に向き合う必要がある。様式や技法の墨守のみでは伝統を持続できないばかりでなく、衰退の道であることを銘記すべきである。例えば、古さに潜む新しさの発見と提案であったり、和風と洋風の融合である。そこに、伝統を活用した近代化や新たな展開の可能性が潜んでいる。

(5) 思想無き生産からものづくりの哲学を

黙して語らず、沈黙は金という伝統もあるが、伝統文化を継承し発展させるには、地域外の理解者を増加させなくてはならない。作りて語る、考えて作りそして語る、モノやサービスを提供しながら考え語るという、地域や産地あげての姿勢が、理解者を増やすには不可欠である。使い手の人々が伝統の価値を理解する度合いに応じて、付加価値が生まれ、産地の労苦は報われ、地域に元気が生まれる。そのためには、伝統の価値や意味を解釈し、それを語り、情報発信する力を養わねばならない。すなわち、意味・価値の解釈力であるインタープリテーション力と表現力や情報発信力であるプレゼンテーション力双方の育成強化が必要である。

## 9. ツーリズム振興

### (1) ツーリズムと観光

観光の定義として国の光を観るという「易経」の解釈が引用されることが多くなってきた。「光」という比喩的表現で観光の対象が幅広く多様な解釈が可能ながその一因である。一般庶民に観光というものが流行り出した当初は、観光に行くという事自体に価値があり、場所や何をするのかということに重点は置かれず、社員旅行に代表されるように画一的な大型団体旅行が主流であった。しかし、次第に観光に行くということ自体は当たり前となり、何処に行くのかということがステータスとなった。しかし、その時代も長くは続かず、たいていの観光地には行ったことがある人が増え、何処に行ったということが自慢できる時代は終わりを告げた。この頃から観光はステータスではなくなり、純粋な楽しみとしての観光が広まることになる。

具体的には場所ではなく目的が観光を引っぱる時代となった。〇〇をしたいからそれができる場所を観光しようということである。体験型観光が流行り出したのもこの時期からである。スル型観光、コト型観光ともいわれる。現在はこの時代にあると言われるが、もう一歩進んだ次元にあるという考え方もある。それは目的だけでは客は来ない、具体的には楽しい気持ちになりたいとか、癒されたいとか、ゆったりした時間を過ごしたいとか、そういった感情や欲求が観光を引っぱる時代となったという考え方である。実際そういう言葉がパンフレット等に登場し始めていることも事実である。このように、目的型観光、体験型観光以降の観光を、ツーリズムあるいはニューツーリズムと呼称する傾向にある。

### (2) ツーリズムは21世紀日本の重要産業

経済の成熟化は、第三次産業、サービス経済中心の時代であり、その中で地域振興に果たすツーリズムの役割は大きい。なぜなら、観光資源は地域資源として都市部よりも、地方に広く分散して豊かに存在しているからである。したがって、地域経済の活性化に、ツーリズムを活用することの意義は大変大きいものがある。また、ツーリズム振興は、モノ作り輸出のみに依存してきた外需中心の日本経済の構造を転換させ、成熟化経済に移行させる効果もある。同時に国内観光の振興は国内需要を拡大させて、内需型経済への転換を図る意義もある。

### (3) 着地型観光の時代

目的型観光や体験型観光は普及するほど、そのニーズは細分化、多様化する傾向が強まるので、ツーリズム・メニューは既製品メニュー中心の発地型観光よりも手作りのメニューが求められる。その動きに対応するのが、着地型観光であり、目的地に到着してから顧客ニーズに即応したプランニングが行われる。着地型観光には、地域資源のフル活用による個性的な地域づくりが有効に機能するが、産業観光できるまちづくり、ルーラル・ツーリズム、グリーン・ツーリズムやエコ・ツーリズムができる地域づくりなど、持続可能なツーリズムと地域づくりを一体的・調和的に実施する時代となってきた。

### (4) ツーリズムと人材育成

我が国の観光はアウトバウンド観光に傾斜し、インバウンド観光の比重は小さいという観光収支の赤字傾向が長く続いてきた。この問題解決には、外国人とのコミュニケーションを円滑にするという言語バリアフリー化の措置を講ずる必要がある。現実的な打開策として、会津地域への外国籍移住者のマンパワーの活用が考えられる。フィリピン、台湾、中国、韓国等のアジア諸国からの女性移住者が会津地域に多数居住していることに着目すべきである。また、おもてなしの体制づくりとしての女性や、観光ボランティアとして退職高齢者等の人的資源の

有効活用を図り、活躍の場を作ることは、彼等の生き甲斐や郷土愛、社会貢献意欲の向上等の社会的活性化効果をもたらす。

次のツーリズム関連の人材育成に期待する点は、情報発信力の一層の強化である。世界に向けての多言語の情報発信力と訪問者に対する説明能力の強化が、新規旅行者の確保に止まらず、リピーターの確保に直結し、安定したツーリズム需要の確保に結実する。説明能力の高さは、地域資源の価値についての理解を深めると同時に、ツーリストの満足度の向上に大きな効果をもたらす。

## 10. 地域活性化の要点

地域を活性化させる取り組みを展開する上で留意すべき事項について、これまでの知見を踏まえて列挙すると以下の5項目となる。

### (1) 危機感の強さ

地域活性化に向けた取り組みへの動機付けの強さは、危機感の大きさに依存している。危機感は状況認識や問題意識が基盤となって醸成される。危機感が少ない地域に、地域活性化の提案を行っても、地域全体の合意を得ることは難しい。その地域は動かない、動こうとしない地域に分類される。動こうにも動けない地域になる前に、動く地域になるためには、危機感というバネの強さが必要である。同時に、先進的な取り組み事例についての情報提供を多様なツールを用いて行い、他地域からの刺激を強く受ける場づくりが必要である。

### (2) 連携と競争

地域経営を推進するに当たって、経営資源や地域資源の有限性を踏まえた枠組みの活用が必要である。例えば、経営資源の不足を補完する方策として産学官地連携によるネットワークには、人的資源や資金の不足を打開する力がある。また、地域資源の不足を補う手段として、他地域との連携による相互補完の協力関係の構築は、活性化施策内容の不足を補い、厚みを増大するという効果が期待できる。

ただし、地域間の連携は、競争的な関係での連携でもある。なぜなら、地域活性化は個性化や差別化を強化して競争優位を強める活動であるという特質を持つことから、地域同士は個性や特長を競う関係に置かれているからである。したがって、重層的な協調的競争関係のレベルアップを目指した地域づくりが課題となる。

### (3) 地域の再発見と再評価

古いもの、最近のライフスタイルには使いにくいものとして扱われてきたモノや暮らしが持つ意味や価値の再発見は、地域自体の再評価であり、地域で暮らす人々自身が地域で暮らす意味を見つめ直し、地域や伝統の持続価値を見出すことであり、地域への自信と誇りを取り戻すことにつながる。それは、都市文化や海外文化との比較であり、日本の良さの再評価でもある。この再評価を活性化事業に結びつけるには、「和」の文化や伝統、さらには日本の原風景についての情報発信力の強化が求められる。

### (4) 利用者と提供者の直接的関係性

何ができるのか、何が楽しめるのか、など人々の求めるものはますます多様化しているが、この動きは経済や消費の成熟化であり、高度化の必然的結果である。利用者と提供者が直接向き合うコミュニケーションがなされる関係性、直接的インターフェースが、個別化する欲求を発見し、それに対応するという新たな展開の鍵を握っ

ている。それには、ワンツーワン・マーケティングの枠組みや発想が求められる。利用者や使い手は情報化社会の進展とともに多くの情報を得ており、そのレベルは年々上昇している。したがって、提供者側が直接接触するためには、間接的な関係から抜け出し、自らマーケティング努力を行う自立した事業者になることが求められる。

#### (5) 地域資源活用のための地域内連携

地域活性化は地域資源の発掘と活用の程度に依存しているが、それを可能とするのは多様で質の高い人的資源の存在である。必要な人材を確保するには、産学官地の連携の輪を形成し、機能的なネットワークを構築する必要がある。しかし、産学官地連携で留意すべき点は、官の異動が頻繁であることから、ネットワークの意義や理念の確実な継承を確認し、形式化するリスクを回避しつつ、機能性の維持強化を図ることである。また、大学の研究者にはそれぞれ専門分野があり、各自の研究活動や教育活動を推進する目的で地域研究を行う。したがって、研究者の専門分野と、地域課題との整合性の確保が常に可能であるとは限らないという限界と壁があることについて共通理解することが連携の条件となる。

### 11. 柳津町久保田地区の棚田オーナー制

#### (1) オーナー制の立ち上げ経過

平成 18 年度後半に福島県生活環境部から会津大学及び会津大学短期大学部が中心となって受託した事業として、会津地域の水資源を地域活性化に活用する可能性を明らかにする「水・温故知新プロジェクト」に参加し、卒業研究ゼミの指導成果として発表する機会があった。翌 19 年度には、本学に地域活性化センターが創設された。その当時、ニューツーリズムとして、エコ・ツーリズム、ヘルス・ツーリズム、そしてグリーン・ツーリズムが次第に注目される動きを受けて、まずヘルス・ツーリズムについて会津地方振興局と受託契約を結び、平成 19 年度前半にモニターツアーを募集して、金山町、昭和村、三島町、柳津町をエリアに実施した。温泉入浴と個人の健康管理指導とを結合する試みは全国的にも、それほど成功してはいない。その原因は健康情報は個人情報そのものであり、ツーリズムの集団性にはなじまないことにある。そこにこのツーリズムの限界を感じた。次のエコ・ツーリズムは実際に展開できる地域がかなり狭い範囲に限定されることから避け、平成 19 年 9 月に入りグリーン・ツーリズムを展開するための棚田を探し始めた。棚田にこだわったのは、人口減少が続く奥会津地域の限界集落問題に対する解決策として、棚田を活用した農業の振興を考えたからである。

#### (2) 棚田活用のグリーン・ツーリズム導入提案

久保田地区の棚田の集積、集落内三十三観音の保存整備状態、集落景観の美しさ、隣接集落との隔絶性、4 年前の久保田小学校閉校等から、当地区での農業体験型ツーリズム展開の可能性があると判断し、企画書を柳津町役場に提出したところ、課長会議で説明するよう要請を受け実施した。役場内にはこれまでのグリーン・ツーリズム事業の経験から効果に疑問を持つ意見もあったが、町長のリーダーシップでゴーサインが出たようである。次に、企画書で紹介した先進地である栃木県茂木町の実施集落を、地域役員候補と役場担当者を案内し、現地集落との情報交換の機会を設けた。この視察研修で現地の棚田農業を担う人々と直接交流し、自分たちにも実施出来そうだという自信が生まれたようである。その後、集落合意を得るためにゼミ学生を引率して集落説明会を行った。学生を集落に入れたのは、若い短大学生が提案中のグリーン・ツーリズムに参加することは、若者が極端に少ない地域に活気をもたらす効果を実感してもらうことを期待してのことであった。その後、実施に向けた集

落合意が成立するとともに、地方振興局の地域づくり支援事業に認定された。福島県内では、棚田を活用したグリーン・ツーリズムは初めての実施であるため、新聞各紙も大きく取り上げた。

### (3) 平成20年度の取り組み

初年度は新聞記事掲載、役場ホームページ、ポスターとチラシを用いて、日帰り型農業体験希望者の募集を、田植え、草刈りとジャガイモ収穫、稲刈りと収穫祭の4回にわたってその都度実施した。初めての試みであることを考えて体験実施回数を4回に限定した。ところが、募集が不調に終わり、事業の見直しが必要となった。毎回募集型の限界を突破するために、次年度の取り組みとして棚田オーナー制の導入を提案した。オーナー制の利点として、募集活動が春先の1回のみで済むこと、一回の募集で、その後7回程度の体験実施が可能であることに期待したからである。

### (4) 平成21年度以降の経過

平成21年度は全国紙の夕刊関東版に募集記事が掲載されたことが功を奏し、首都圏中心に19組のオーナーが参加し、毎回40人から50人程度の参加があり、体験実施日には一気に集落に活気が漲った。翌22年度には15組に減少したが、22年度に新たに立ち上がった他の2地域に一部のオーナーが流出したことが原因である。23年度になると、久保田地区の知名度が福島県内において次第に上昇するにつれて、県内オーナーが増えて19組に回復した。うち、15組は前年度オーナーのリピーターであった。地域づくり支援事業の補助金を活用して、テント式の仮設の直売場、体験圃場の仮設トイレが整備され、旧久保田小学校グラウンドの一角に東屋が完成し、雨天下の餅つきが可能となった。収穫祭時のオーナー挨拶では、次年度以降の参加を約束する声が相次いだことから、リピーター率の高さが確定してきたと判断できる。

### (5) 久保田地区の成功要因

久保田地区の比較優位をもたらす特性を列挙すると次のようになる。

#### 1) 立地特性

久保田地区は隣接集落と遠く隔絶された柳津町のもっとも再奥部の山上に立地する。この立地特性が都会からの参加者には新鮮な驚きの空間であり、非日常的経験ができる格好の舞台としての価値を与えている。

#### 2) 交流

高齢化率57%の限界集落への都市住民の理解や貢献意欲と地元集落側の危機感とが合致して、両者の交流が進んでいる。それは、経年とともに集団的な交流に止まらず、個人的な交流にまで及んでいる。次に、集落側の参加者の年齢層が広いことがある。八十歳代の高齢者もオーナー制に数人が参加し、それぞれの得意分野で活躍し、貢献している姿も、都市住民に地域の取り組みに掛ける真剣味を伝えている。

#### 3) 直売努力

毎回の体験実施日には多くの地域産品が仮設の直売所で販売される。米、野菜、山菜、総菜等が並び、都市部での購入価格よりも格段に安いことから、販売状況は良好であり、オーナー料金収入以外にも一定の経済効果をもたらしていることも、地域の励みとなっている。

#### 4) もてなしの心

収穫祭の盛り上がりもまた、大きな効果を生んでいる。ソバロ上や豊年踊りが女性部によって披露され、草笛の得意な中高年男性もいる。閉会式では一人一人が手と手を取り合って別れを惜しみ、次年度の再会を

約す光景が恒例となっている。地域側のオーナーを大切にもてなそうとする心情に対して、オーナー側もその思いに報いようとする相互の関係や絆の強さが、リピーター率の高さと久保田地区オーナー制の成果を生んでいる。

## 5) 取り組み意欲

福島県で最初の棚田オーナー制実施地域であることから、県内からの視察が相次いでいる。そのことは、集落側役員に誇りと取り組み意欲をもたらしている。福島県内から次第に注目されることによって、より一層の活性化効果をもたらすべく、絶えず工夫と改善を行ってきた。例えば、棚田での農作業以外に、椎茸の植菌作業、三十三観音祭りへの招待、田植え用籾の種まき作業、籾すり作業、ソバの種まき、山菜やキノコ採り、カブトムシ探し、味噌作り用大豆の栽培、味噌仕込み体験、チマキ作り等多彩なメニューを提供し、計画してきた。このような改善や工夫に向けての意欲や進取性も久保田地区の特長である。

## 12. おわりに

これまで、中心市街地問題、伝統的地場産業問題、農山村過疎問題に取り組んできた。これらの地域研究に取り組むに当たっては、現状の把握作業を正確に行う必要がある。それは表面的な把握ではなく、深層から現場の本音に迫るものであるためには、地域の懐に奥深く入らなければならない作業である。夜遅くまで多くの関係者と語り合い、厚意により役員の個人宅にたびたび宿泊させていただいたことは大変効果的であった。

また、自ら現場作業に取り組み、関係者と一緒に汗を流すことを基本方針とした。例えば、漆産業の調査では、短期大学の教官から拭きうるしの技法を習得し、実際に作品制作したことが役に立ったし、棚田オーナー制度の導入と実施については、新潟での15年間の稲作と畑作業の経験が地域の人々との打ち合わせや作業実施を円滑にすると同時に、地域住民の信頼と協力を得ることに役立った。すなわち、研究調査に当たる研究者が現場に入るときは、現場作業について地域の人々とともに一緒に汗を流す協働のプロセスが、研究調査や提案事業の成果に確実に結実すると信じている。

過去多くの先進地調査のため、フィールド調査を行ってきた。中心市街地では、長浜市の黒壁、江刺市の黒船、小樽市、函館市、近江八幡市、木曾奈良井宿、馬籠・妻籠、会津七日町、イタリア中北部15都市、カナダ東部地域のモントリオール、ケベックシティ、オタワ等である。

伝統産業分野の漆では、会津、輪島、山中、越前、紀州海南、木曾、秋田川連、弘前、北岩手であり、陶磁器では、本郷、大堀相馬、益子、笠間、有田、伊万里、唐津等である。

地域資源の活用では、島根県で桑茶と卵かけご飯醤油の製造元企業、猪料理とどぶろくの農家民宿、移住促進活動を担うNPO団体を訪問した。

棚田オーナー制では、鴨川市大山千枚田、茂木町の4地域、輪島白米千枚田、信州姨捨田毎の月千枚田、柳津町久保田地区、喜多方市高郷町揚津地区・楚々木地区・山都町沼の平地区、会津美里町関山地区・東尾股地区、三島町大石田地区等である。

これらの訪問調査を通じて、面談に応じてくれたリーダーから共通に感じた印象は、地域興しに掛ける熱情、失敗してもあきらめない粘り強さと、率直に人に教えを請う謙虚さである。彼等との交流によって、多くの知見や情報を得ることができただけでなく、心通い合う心地よさを味わうことができるとともに、地域興しに対するエネルギーも得ることができたことに謝意を表したい。

地域を持続可能なものとする試みは、祖先からの長い年月の暮らしの連なりを受け継ぎ、次世代に引き継ぐ行

為である。そこには多くの苦楽を共にした地域住民の物語が蓄積している。むらまち交流事業を通じて、住民自身は自らの地域に生きる意味と価値を確認し、都市住民は地域から多くのものを学び獲得できる。両者のウィンウィンの関係を継続することで、地域活性化事業が持続可能なものになることを期待している。

退職に当たり最終講義で配付した下記の参考資料を付記する。

< 参 考 資 料 >

## 略歴（経歴・業績など）

- 【職・氏名】 森 文雄（Fumio Mori） 産業情報学科 教授
- 【生年月日】 昭和21年7月18日
- 【専攻分野】 マーケティング、流通論、地域経営
- 【担当科目】 マーケティング、経営管理総論Ⅰ・Ⅱ、産業経営史Ⅰ・Ⅱ、地域プロジェクト演習  
経営情報概論、卒業研究ゼミⅠ・Ⅱ

### 【学 歴】

- 昭和40年 3月 新潟県立新発田高等学校卒業
- 昭和40年 4月 新潟大学人文学部経済学科入学
- 昭和44年 3月 新潟大学人文学部経済学科卒業
- 昭和55年 10月 文部省産業教育教員内地留学生（一橋大学商学部田内幸一研究室、昭和56年3月迄）
- 昭和58年 4月 慶應義塾大学大学院商学研究科入学
- 昭和61年 3月 慶應義塾大学大学院商学研究科修了 修士(商学)取得（慶應義塾大学）
- 平成 6年 3月 新潟大学大学院現代社会研究科博士課程入学
- 平成 9年 3月 新潟大学大学院現代社会研究科博士課程修了 博士(経済学)取得（新潟大学）
- 平成15年 10月 学外国内研究 新潟大学経済学部鈴木辰治研究室（16年3月迄）
- 平成16年 8月 学外海外研究 福島県教育振興財団助成研究  
イタリアの地場産業とまちづくりを調査（平成16年10月迄）

### 【職 歴】

- 昭和44年 4月 日本勧業銀行(株)入社（昭和46年3月迄）
- 昭和46年 4月 新潟県立船江高等学校、学校法人北越商業高等学校非常勤講師（昭和47年3月迄）
- 昭和47年 4月 新潟県立村上桜ヶ丘高等学校教諭（昭和63年3月迄）
- 昭和63年 4月 新潟県立新潟商業高等学校教諭（平成6年3月迄）
- 平成 6年 4月 新潟県立五泉高等学校教諭（平成9年3月迄）
- 平成 9年 4月 会津大学短期大学部助教授（平成15年3月迄）
- 平成10年 4月 新潟大学非常勤講師（商業科教育法）（平成24年3月迄）
- 平成15年 4月 会津大学短期大学部教授（現在に至る）

平成 15 年 4 月 同上 進路指導委員長併任 (平成 17 年 3 月迄)  
平成 17 年 4 月 同上 学生部長併任 (平成 21 年 3 月迄)  
平成 19 年 4 月 同上 地域活性化センター副センター長併任 (平成 23 年 3 月迄)  
平成 23 年 4 月 同上 附属図書館長兼務地域活性化センター長併任 (現在に至る)

【所属学会等】

平成 8 年 9 月 日本経営学会会員 (現在に至る)  
平成 9 年 5 月 日本商業学会会員 (現在に至る)  
平成 10 年 6 月 日本消費経済学会会員 (現在に至る)  
平成 13 年 9 月 日本中小企業学会会員 (現在に至る)  
平成 14 年 5 月 日本地域政策学会会員 (現在に至る)  
平成 18 年 7 月 同上学会理事  
平成 20 年 7 月 同上学会常任理事  
平成 22 年 7 月 同上学会副会長 (現在に至る)

【主要著書等】

- ・「小売マーケティング」安部・岩永編著『現代マーケティング論』ミネルヴァ書房、平成 10 年、単
- ・「マーケティングの系譜と新展開」鈴木辰治編著『経営学の潮流』中央経済社、平成 12 年、単
- ・「企業と消費者」鈴木辰治・角野信夫編著『企業倫理の経営学』ミネルヴァ書房、平成 12 年、単
- ・「イタリア地域産業の取引流通システム」小沢勝之編著『流通システムの国際比較史』文眞堂  
平成 16 年、単

【主要論文】

- ・「流通センターの設置と企業間関係—流通チャネル間のパワーシフトと対抗力の形成」  
(会津大学短期大学部研究年報第 56 号、平成 10 年)、単
- ・「消費者問題の特質と課題」 (会津大学短期大学部研究年報第 57 号、平成 12 年)、単
- ・「中心市街地活性化運動の主体について」 (会津大学短期大学部研究年報第 58 号、平成 13 年)、単
- ・「会津七日町のまちづくり—地域住民と商店主の意識調査を中心として—」  
(会津大学短期大学部研究年報第 58 号、平成 13 年)、単
- ・「伝統的地場産業の振興と地域ブランドを活かしたまちづくり」  
(日本地域政策学会「日本地域政策研究」第 1 号、平成 15 年)、単
- ・「伝統的地場産業の振興と地域ブランドを活かしたまちづくり」  
(会津大学短期大学部研究年報第 60 号、平成 15 年)、単
- ・「企業倫理とグローバル化」 (会津大学短期大学部研究年報第 61 号、平成 16 年)、共訳  
Prof. Dr. Dres. h. c. Horst Steinman, Universität Erlangen Nürnberg / Prof. Dr. Shinji Suzuki, Nagaoka  
Universität, "Das Politische Element in der multinationalen Unternehmung"

【主な口頭発表】

- ・「流通センターの設置と流通チャネル間のパワーシフト」日本経営学会東北部会、平成 10 年 6 月  
於：会津大学短期大学部

- ・「流通センターの設置と流通チャネル間のパワーシフト」第72回日本経営学会全国大会  
平成10年9月、於：札幌大学
- ・「まちづくりの多面性とその主体-TMOによるまちづくりとNPOによるまちづくり」  
日本商業学会東日本大会、平成12年11月、於：明治学院大学
- ・「伝統産業の新たな産地形成について-漆器産地の伝統的構造からの変革-」  
第26回日本消費経済学会全国大会、平成13年6月、於：北星学園大学
- ・「伝統的地場産業の振興と中心市街地活性化との連携可能性-会津漆器の工房を活かしたまちづくり」  
日本産業科学学会第8回全国大会、平成14年8月、於：名城大学都市情報学部
- ・「伝統的地場産業の振興と地域ブランドを生かしたまちづくり」  
第1回日本地域政策学会全国大会、平成15年6月、於：高崎経済大学
- ・「農産加工対策と農村経済の活性化」、東アジア農業・農村地域政策シンポジウム  
日本地域政策学会・中国遼寧省農林水産部共催、平成17年、於：高崎市
- ・「農業・農村における地域産業6次化の実践」、アカデミアコンソーシアムふくしま  
平成23年2月、於：会津大学

#### 【社会的活動】

- 平成10年 会津若松商工会議所販売士資格更新講習会講師（現在に至る）
- 平成10年 会津若松地域中高年雇用支援会議委員（平成11年迄）
- 平成12年 会津若松市商工審議会会長（現在に至る）
- 平成12年 会津若松酒造組合需要開発事業アドバイザー
- 平成13年 福島県地場産業振興指針検討委員会委員
- 平成14年 会津ブランド認定審査委員会会長（現在に至る）
- 平成14年 「AIZU TERAKOYA 漆」地域づくりアドバイザー（財）地域活性化センター助成事業
- 平成14年 「会津匠の会」アドバイザー：福島県地場産業振興事業
- 平成17年 会津ブランド推進委員会委員（現在に至る）
- 平成18年 福島県県産品振興推進会議委員（現在に至る）
- 平成20年 会津美里町協働のまちづくり推進事業委員会委員（現在に至る）  
喜多方市産業立地審議会委員（現在に至る）
- 平成21年 ふくしま産業応援ファンド事業審査委員会委員（現在に至る）  
会津若松市中心市街地活性化協議会委員  
喜多方市観光協会観光コンシェルジュ認定制度検討委員会委員（現在に至る）  
同認定審査委員会委員長（現在に至る）
- 平成22年 ふくしま農商工連携ファンド事業審査委員会委員（現在に至る）
- 平成23年 会津若松市市民協働・自治基本条例調査研究事業ワークショップ・コーディネーター  
会津若松・喜多方エリアにおける外国人旅行者の移動容易化のための言語バリアフリー化調査委員会委員（主管：東北運輸局）

#### 【派遣講座】（平成19年度以降実施分のみ掲載）

平成 19 年度地域活性化センター派遣講座 7 回実施

- 「イタリアの暮らしとまちづくり」(8/25:七日町通りまちなみ協議会)
- 「イタリアの暮らしとまちづくりから日本を考える」(9/26:会津若松市中心市街地活性化プロジェクトチーム)
- 「ヘルス・ツーリズムと農家民泊」(10/26:西会津ローカルフレンズ)
- 「人口減少社会とコンパクトなまちづくり」(11/5:橘高校)
- 「日商販売士 2・3 級資格更新講習会」(2/26:会津若松商工会議所)
- 「グリーン・ツーリズムの多様化と地域活性化」(2/28:会津農林事務所)
- 「ツーリズムによる地域興しの可能性」(3/27:猪苗代町土地改良区)

平成 20 年度地域活性化センター派遣講座 10 回実施

- 「生き甲斐を見出す」(5/7:会津坂下高校)
- 「商業教育の展望と高校時代に身につけさせる学力」(6/20:新潟県立高田商業高校)
- 「ニューツーリズムと地域活性化の可能性について」(7/1:柳津ホテル滝のや)
- 「歴史的景観を活用した関山集落活性化の可能性」(8/12:会津美里町・関山集落)
- 「産業社会で働くこと学ぶこと」(9/26:会津学風高校)
- 「棚田オーナー制と中山間地域集落の持続可能性」(11/24:読売新聞社福島支局・柳津町)
- 「地域資源の活用と中山間地域集落の持続可能性」(11/26:只見町)
- 「地域製品のマーケティング」(12/1:東北経産局 IT 経営啓発活動地域支援事業・柳津ホテル滝のや)
- 「日商販売士 2 級・3 級資格更新講習会」(2/27:会津若松商工会議所)
- 「地域資源活用による中山間地域活性化の可能」(3/7:只見町明和地区センター)

平成 21 年度地域活性化センター派遣講座 16 回実施

- 「中心市街地問題についての調査研究」(5/29:若松商業高校)
- 「産業社会で働くこと、学ぶこと」(7/10:会津学風高校)
- 「集落型グリーン・ツーリズムと地域間連携による地域資源の活用」(8/31:喜多方市高郷総合支所)
- 「会津若松市上雨屋地区の地域資源と地域産品を活用した地域経営」(9/2:会津若松市・上雨屋地区)
- 「地域産品・地域資源を活用した農商工連携による地域経営」(10/15:NPO 法人西会津地域活動支援センター)
- 「地域間連携による祭礼の実施と地域活性化の可能性について」(10/17:会津地方振興局・高郷町西羽賀集落)
- 「七日町通りのまちづくりの課題と調査レポート作成の要点」(10/23:若松商業高校)
- 「学生ワーキングホリデー事業から集落型棚田オーナー制度への移行について」(11/14:喜多方市)
- 「集落型グリーン・ツーリズムと地域資源の活用による地域活性化について」(11/21:喜多方市)
- 「集落型グリーン・ツーリズムと地域資源の活用による地域活性化について」(12/12:読売新聞社福島支局・柳津町)
- 「課題研究発表に対する指導講評」(1/29:若松商業高校)
- 「課題研究の意義」(2/5:若松商業高校)
- 「顧客の個別ニーズ対応と観光満足度」(2/10:喜多方市観光協会)

- 「日商販売士2級・3級資格更新講習会」(2/16:会津若松商工会議所)
- 「新たな顧客の創造を目指すからむし織りのマーケティング」(2/28:昭和村)
- 「地域産品と地域づくりのマーケティング」(3/5:会津信用金庫田島支店)

平成22年度地域活性化センター派遣講座 16回実施

- 「奥会津健康づくり観光とおもてなしレベルのさらなる向上—顧客ニーズの多様化と着地型観光の視点から—」(5/17:奥会津温泉郷協議会)
- 「ワーキング・ホリデー事業受け入れから棚田オーナー制への展開」(7/14:南会津地方振興局・芦ノ原集落)
- 「地域資源活用型(着地型)観光の視点から新たな観光の創造」(7/26:会津若松旅館ホテル業組合青年部)
- 「商業高校課題研究と地域活性化について」(8/10:福島県教育庁学習指導課)
- 「農商工連携と中山間地域活性化モデル」(8/26:只見町教育委員会)
- 「棚田の保全維持と分校の活用方法」(9/15:喜多方市)
- 「会津管内の棚田オーナー制度の特徴と課題」(10/5:喜多方市)
- 「着地型観光の担い手となる魅力的なまち歩きガイドを目指して」(10/26:喜多方市)
- 「着地型観光の担い手となる魅力的なまち歩きガイドを目指して」(10/29:若松商業高校)
- 「会津管内の棚田オーナー制の現状と課題」(11/21:喜多方市)
- 「会津地方における棚田オーナー制度の展開と課題」(12/11:読売新聞社福島支局・喜多方市)
- 「花と緑による景観形成と地域づくりの先進事例」(12/18:喜多方市)
- 「課題研究の魅力と意義」(1/28:若松商業高校)
- 「奥会津大学地域リーダー育成講座:持続可能な地域活性化事業について」(2/4:NPO法人苧麻倶楽部)
- 「日商販売士2級・3級資格更新講習会」(2/22:会津若松商工会議所)
- 「農業・農村における地域産業6次化の実践」(2/22:会津農林事務所、アカデミアコンソーシアムふくしま)

平成23年度地域活性化センター派遣講座 20回実施(3月迄予定含む)

- 「奥会津の地域おこしと観光戦略の連携について」(4/4:奥会津温泉郷協議会)
- 「震災風評被害の克服と審査復興の方向性について」(6/21:柳津町西山公民館)
- 「震災風評被害の克服と震災復興の方向性について」(6/23:下郷町商工会)
- 「震災風評被害の克服と震災復興の方向性について」(7/13:福島県計量協会)
- 「棚田オーナー制及び農産物直売場の効果と課題」(8/7:芦ノ原集落)
- 「震災風評被害発生構造とその克服と震災復興の方向性」(9/2:会津地区商工会指導員会)
- 「農山村の集落型GTにおけるまちむら交流の方法」(10/7:NPO法人苧麻倶楽部)
- 「風評被害対策と今後の観光政策」(10/13:福島南高校)
- 「ソバと会津地鶏のオーナー制と大石田地区の活性化」(10/16:三島町、会津地方振興局)
- 「観光客面接調査の実施方法とまとめ方及び観光とまちづくりについて」(11/4:若松商業高校)
- 「会津地域と会津大学短期大学部での15年間を振り返って—地域経営の取り組みを中心に—」

(11/16：会津漆器経営者協会)

「中山間地域の活性化モデルについて」(12/10：JA あいづ南)

「中山間地域の活性化モデルについて」(12/20：NPO 法人うつくしま NPO ネットワーク)

「地域資源の活用と下郷町白岩地区の活性化その1」(1/21：下郷町商工会)

「エゴマオーナー制と会津美里町東尾股地区の活性化」(1/22：会津美里町)

「課題研究発表に対する指導と講評」(1/31：若松商業高校)

「地域資源の活用と下郷町白岩地区の活性化その2」(2/15：下郷町商工会)

「日商販売士2級・3級資格更新講習会」(2/21：会津若松商工会議所)

「文化財等の地域資源を活用した地域活性化」(3/1：三島町)

「地域資源の活用と下郷町白岩地区の活性化その3」(3/7：下郷町商工会)

