

**BULLETIN
OF THE
SHIMANE PREFECTURE MOUNTAINOUS
REGION RESEARCH CENTER**

**No.10 (2)
December 2014**

島根県中山間地域研究センター研究報告

第 10 号 (2)

平成 26 年 12 月

**SHIMANE PREFECTURE MOUNTAINOUS
REGION RESEARCH CENTER
IINAN, SHIMANE, 690-3405, JAPAN**

島根県中山間地域研究センター

島根県 飯石郡 飯南町

報告書の種類

総説：特定の題目について著者や他人の研究をまとめたもの。

論文：研究の結果をまとめ、これに考察と結論を与えたもの。

短報：小さいが新しい知見の速報，既知の知見の再認識，新しい研究方法などを短くまとめたもの。

資料：利用価値をもつ観察や試験データとその解釈。

島根県中山間地域研究センター研究報告

第 10 号 (2)

平成 26 年 12 月

目 次

《 論 文 》

ガソリンスタンドの住民経営への移行手法についての事例研究

…………… 白石 絢也・有田 昭一郎・伊藤 豊隆 ……97

《 短 報 》

中山間地域における地域資源を利用した経済活動に対する行政支援の今日的課題と対応策に関する考察(Ⅱ)

…………… 有田 昭一郎・嶋渡 克顕・吉田 翔・岡村 虹二・白石 絢也・土居 勝栄… 115

農産物直売所の再建に向けた空間・デザイン再構築手法の事例研究

…………… 嶋渡 克顕・有田 昭一郎・吉田 翔・白石 絢也・岡村 虹二 … 129

自治会の枠組みを超えた住民自立型地域経営組織の構築と運営に関する事例研究(Ⅳ)

—島根県邑南町口羽地区における「口羽をてごおする会」を事例とした考察—

…………… 嶋渡 克顕・小田 博之・有田 昭一郎・吉田 翔 … 137

《 資 料 》

地域自治組織の導入についての研究

—鳥取県大山町高麗地区「ふれあいの郷かあら山」を事例に—

……………空閑 睦子・鷺見 強志 … 147

鳥取県日野町黒坂地区における高齢者向け交流サロン「おしゃべりカフェ」の取り組みと評価

…………… 空閑 睦子・鷺見 強志 … 157

論文

ガソリンスタンドの住民経営への移行手法についての事例研究

白石 絢也・有田 昭一郎・伊藤 豊隆

The Study of the Starting Technique of the Gas Station Management by a Resident Organization

SHIRAISHI Junya, ARITA Shoichiro and ITO Toyotaka

要 旨

本研究では、ガソリンスタンド（以下、GS）の撤退が相次ぐ中山間地域における地域住民による GS 経営継承の可能性検証と継承に向けた住民合意形成プロセスの手法の開発を目的とし、岡山県 T 市との共同研究により得た 3 つの段階の異なる GS の住民経営移行例について事例分析を行った。既に住民経営を実施している 2 事例では移行前に戸別訪問、アンケート、出資の働きかけなど GS 維持を暮らしに直結するものとして地域理解を醸成する作業を行っており、結果、住民の買い支えで移行前を上回る売上を実現したことを確認した。住民経営可能性検討中の岡山県 T 市 A 地域では、先行事例を参考に当センターと T 市と共同でアンケートを実施、年間燃料販売可能額を推計し、A 地域の現在の GS の売上と近似した値を得た。また「値上がりへの受容性」「買い支えの意向」「住民経営体への出資意向」の 3 つのアンケート項目から住民経営移行後の売上を予測し、経営可能性を整理した。今後の手続きとして、住民出資など GS を支える意識醸成、買い支え行動促進、人口動態を見据えた中長期的経営展望構築、GS 維持の地域経済への影響や福祉効果などの定期的な評価が必要となることを述べた。

キーワード：中山間地域、ガソリンスタンド、住民経営、利用意向調査、合意形成

I はじめに

1. 研究の背景と目的

過疎化と少子高齢化が進行する中山間地域では近年、GS の閉店・撤退が地域の課題として表面化し始めた。その背景には、経営者の高齢化、人口減から来るガソリン市場の縮小に加えて、消防法改正に伴う地下埋設タンク改修の義務付け¹⁾による事業者の新たなコスト負担発生が要因としてある。他方、中山間地域における GS は自動車など交通面でのニーズに加えて、冬場の暖房燃料や農林業機械に使用するためのニーズに応えるなど多面的な機能を有している。GS は中山間地域においてひとつの主要拠点としての性格を有している。

島根県では平成 25 年度に「中山間地域生活支援実態調査」（中山間地域ガソリンスタンド実態調査²⁾）として、県内の中山間地域周辺に立地する GS に対して、最近の売上動向、後継者の存在、5 年後および 15 年後の事業継続意思などについて、アンケート調査およびヒアリング調

査によって把握している³⁾。その結果、5 年後には「事業継続していない」と回答した割合は 7%だった一方で 15 年後については約 46%が「わからない」と回答した。また地下貯蔵タンクの更新費用については、「更新しない」と明確に回答した割合は 4%に留まっているが、事業継続上の課題としては 56%が「地下貯蔵タンクの更新費用」を上げており、大きな経営課題としての認識が強いことがうかがえる。これらから、およそ半数の事業者で長期的なビジョンが不透明であることが明らかである。これは、短期的には中山間地域住民の生活に多大な影響を及ぼすような形での廃業が相次ぐ可能性はそれほど高くないが、徐々に廃業・撤退する事例が生じる可能性を示唆している。

他方、地域の GS 撤退への対応策としては、大別して①撤退を容認、②地域住民による経営の継承、③別の事業体を誘致、の 3 つの選択肢が考えられる。その際に重視される基準は経営合理性であり、③の選択肢は実質的に

はない。その結果、地域は①または②のどちらかを選択することになる。

しかし、地域住民が現状ではいずれかを選択し意思決定しようという意識は必ずしも確認しておらず、住民経営の可能性を調査した上で合意形成を図る手法は整理されていない。そこで本稿では、②GSの地域住民による経営の継承についてその可能性と合意形成に向けたプロセスを事例研究し、手法としての整理を試みる。

2. 事例研究の概要と対象地域概況

1) 事例研究の方法と対象

本研究では3つの事例の研究を行う。うち2事例は、既に先行して住民経営を展開しているケースで住民組織への事業継承に至るプロセスと今後の経営可能性・課題についてヒアリング調査結果と既存資料から整理した。1事例は、今後、住民経営へ移行しようとしているケースで、地域と当センターで経営移譲後の地域住民の利用意向調査、経営移譲可能性推計を実施し、今後の経営移譲に向けた地域住民合意形成プロセスの手順を整理した。

なお、本研究は、中国地方中山間地域振興協議会共同研究と関連して2013年度に岡山県T市と共同で実施したA地域におけるGS撤退にともなう住民経営の可能性調査結果を再整理したものである⁴⁾。共同研究としては、以下の3点を実施し「A地域『新しいムラのかたち』検討

委員会（以下、「地元協議体」）」に報告した。

①先行事例調査

②地域住民 GS 利用状況および利用状況調査（現在のGS利用状況、住民経営後の利用意向と売上予測）

③A地域のGSについての住民経営移譲の可能性と経営継承に必要な手続きについての諸条件整理

II 2つの先行事例の事例研究

1. 先行事例研究の視点

本研究では、すでに住民経営移譲を実施し、地域住民による経営を展開している高知県四万十市の株式会社大宮産業、高知県土佐町の合同会社いしはらの里の2つの事例を検討する。高知県では、本2事例を含め、島根県に先んじて、農協などが経営していたGSの閉鎖が相次ぐ中、地域住民が新たに出資し会社を設立して経営を引き継ぐケースがでてきている。

先行事例研究では、各事例について立地する地域の状況を整理した上で、現在の事例の状況を経営性、経済性、社会性の3つの視点から整理する。また、今後の持続的運営に向けた可能性と課題について考察することとする。

2. 先行事例研究1 株式会社大宮産業

1) 大宮地区の概要および大宮産業の位置づけ

大宮地区は、1973年には148世帯、528名の人口があ

表1 調査対象3地区のGSの概要

	高知県四万十市	高知県土佐町	T市A地域
GS置かれた状況	294人・133世帯 高齢化率48%超 H18年5月に住民経営開始	401人・194世帯 高齢化率44.9% H24年4月にGS一時休止 H25年2月に住民経営で再開	576人・198世帯 高齢化率39% H25年度末で民間によるGS経営撤退
取り組み状況	○灯油の配達サービス ○「大宮米」の販売 ○住民交流スペース確保 ○住民ニーズの把握	○先行事例調査時点では任意団体として経営 ○H25年11月に合同会社設立 ○住民ニーズの把握	○地元協議体で住民経営の可能性を検討 ○関連事業として「木の駅」プロジェクトが進行
運営課題	▼配達サービスは赤字 ▼柔軟な営業時間が困難 ▼中長期的には人口減に伴う市場縮小	▼任意団体としての経営でありリスクを役員が負う体制 ▼収支状況の独立性確率 ▼中長期的には人口減に伴う市場縮小	▼地域住民の危機感向上 ▼経営継承の判断材料の不足 ▼経営可能性とリスク
分析の視点／フレームワーク	○住民出資企業による経営 ○企業設立の経緯とプロセス ○住民の当事者意識醸成 ○長期継続をもたらした要因 ○利用した補助事業など	○経営移譲の判断とプロセス ○住民の当事者意識醸成 ○一時休止状態を経た影響 ○利用した補助事業 ○今後の経営ビジョン	○調査手法の開発 ○住民合意形成の実践 ○調査手法の最適化 ○主要関係者のコミットメント ○住民の当事者意識醸成促進

った。2012年には133世帯、294名と35年間で半減し、高齢化率も48%を超えている。農家戸数は69戸、主にナス、シシトウ、ナバナ、水稻、柚子が栽培され、専業農家も複数存在している。商店は酒屋以外は皆無である。中学校は1978年に廃校となり、小学校は2011年に休校となり、保育所は2009年に廃止された。このような地域の状況の中、農協がGSの撤退を決定し、地域住民が生活利便性が低下することへの危機感が高まり、GSの住民経営への移譲に至った（図1）。

現在、大宮産業は、地域の高齢者が買い物に来たとき休憩したり知人と談話できるスペースの設置、採算性がとれない灯油配達の配達実施など、地域住民の生活の質を支えることを基本に事業を展開し、地域に欠かせない生活拠点となっている。

2）大宮産業の経営体制および事業概況

①経営体制

会社法、商法で規定される会社の種類は株式会社であり、役員は取締役5人と監査役2人、現場で働く従業員は1.75人役（1人フルタイム＋パート）である。なお、役員は地域のリーダーでもある。

経営の透明性と合理性を高め、地域外からも広く意見を得る仕組みとしてアドバイザー会議を開催している。

②運営施設

運営施設はGS、食品・日用品物販施設、農業資材用倉庫である。すべて「JAはた高知」大宮出張所時代の施設を引き継いでいる（写真1、写真2）。

③事業内容

事業内容は燃料販売（GS）、食料・生活用品販売、米販売、農業資材販売であり、米以外の取扱品目は農協による運営が行われていた時代とほぼ同じである。米については経営移譲後、新たに販売を開始し、系統出荷ではなく特定団体・世帯と相対取引をしている所に特徴がある。

売上規模は約6,700万円であり、売上のうち燃料販売が約6割、米販売が約2割、一般食料品類販売および農業資材販売が1割となっている（表2）

④収支状況および運転資金

2013年3月31日末決算書によると、売上金額6,378万円、仕入れ金額5,612万円で、売上総利益726万円、人件費を含む事業管理費729万円、営業利益－3万円、税引き前当期利益20万円、税引き後の当期利益7万円で



図1 高知県四万十市大宮地区の所在



写真1 大宮産業（ガソリンスタンド）



写真2 大宮産業（食品・日用品物販施設）

表2 大宮産業の売上内容（2012年度）

販売品目	(円)	(%)
燃料類	39,260,665	59.0
一般食料品	7,082,334	10.6
農業資材(肥料農薬含む)	4,731,858	7.1
日用雑貨	3,446,827	5.2
米	12,059,666	18.1
合計	66,581,350	100.0

ある。なお、前表に記載されている数字の差は、消費税を含むかどうかの差である。

年間運転資金は730万円であり、出資金700万円および借入金で賄っている。最も仕入額の大きい燃料類については3カ月毎に売上金が農協の未収金口座に振り込まれ自動決済する仕組みになっている。農協にはその手数料として1リッター取扱ごとに1円を支払っている。

⑤販売部門の状況

ア. 売上と主な顧客

前述の通り、大宮産業の全体の売上は2012年度現在、約6700万円であり、売上の推移をみると、経営譲渡後の2006年から2013年にかけて売上は横這い以上の水準で推移している（図2）。

次に、燃料類販売の売上の内訳をみると、燃料種類ではレギュラーガソリンが全体の約6割、軽油が約2割、灯油が約1割である。また、燃料類販売額の推移をみると、経営が譲渡された2006年度以降、売上は概ね譲渡前より良好である。背景として大宮産業の経営努力と地域住民による積極的な買い支え行動が考えられる（図3）。なお、営業時間は8:30～17:30に固定している。アンケート結果に基づき顧客満足度を上げるため営業時間延長実験を行ったが、現在のところ人件費が賄えないと判断したことによる。

米の販売は先述の通り、特定の対象との相対取引であり、大宮地区生産の米をブランド「大宮米」として販売

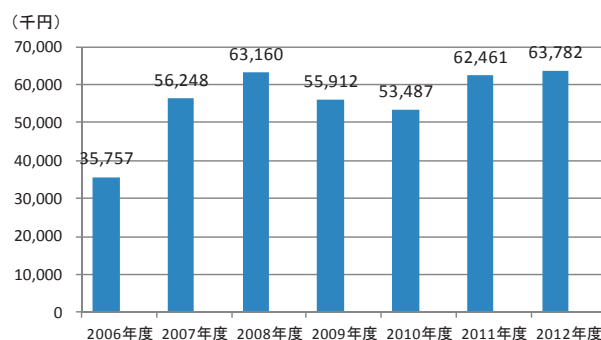


図2 大宮産業全体の売上推移（2006～2013年度）

している。取引先としては、高知市内の私立の中高一貫校（土佐塾）の給食・寮食への販路が最も大きく（900kg/月）、大宮地区の出身者の伝手で販路開拓を開拓している。その他、四万十市内の老人ホーム、個人のリピーターへの販路がある。

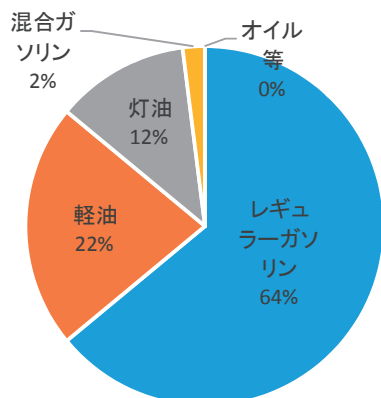
食品・日用雑貨の販売は、地域住民購入が約8割、地区外の顧客が約2割となっている。また、少量であるが、利用者の利便性を図るために、事前に電話で受注の上で週1回（木）配達している。

農業資材の販売は、大宮地区の農家が顧客となっている。大宮地区には野菜の専業農家がおり、これら農家利用が大口需要となっている。

イ. 販促の取り組み

GSおよび食品・日用品施設の利用促進や関心をもってもらうための働きかけという観点から、「土曜夜市」、「感

2010年度燃料類売上内訳



給油所販売額の推移

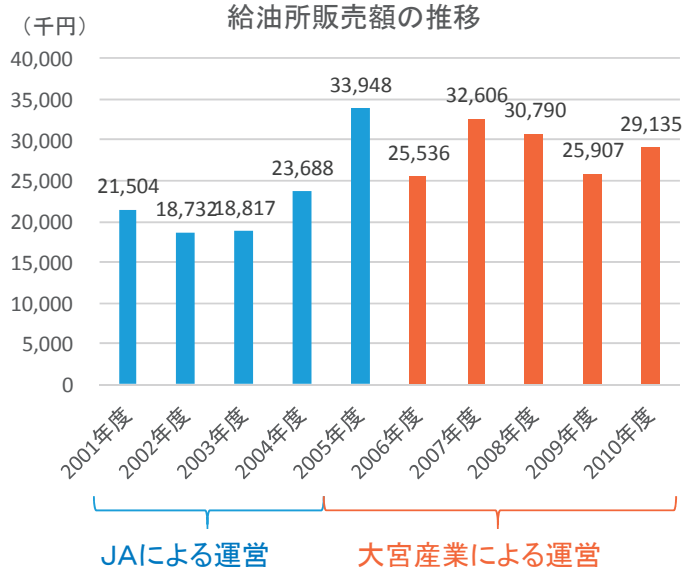


図3 大宮産業の燃料類販売の内訳と販売額の推移（2006～2013年度）

謝祭」など交流イベントの開催を定期的に開催している。

⑥仕入の状況

燃料類については農協を通し石油卸売会社から仕入れている。米については地区の農業法人大宮新農業クラブから直接仕入れている。同農業法人はライスセンターを保有し、また大宮産業の役員がいることから、生産調整・安定出荷が可能である。

食品・日用雑貨については宇和島の卸売業者から、農業資材についてはほぼ農協から仕入れている。

3) 株式会社大宮産業設立の背景と経緯

①大宮産業設立の背景

大宮産業設立の背景には、繰り返されてきた農協の広域合併と各地の農協支所撤退の流れがある。まず、大宮地区に係る農協合併の流れを整理すると次の通りである。

昭和の大合併前、大宮地区には単独農協があったが、昭和の大合併で西土佐農協大宮支所となった。1994年（平成6年）、さらなる農協の広域合併で（3市4町3村）で「JAはた高知」大宮出張所となる。そして2005年（平成16年）、更なる経営合理化のため、大宮出張所（GS、食品・日用品販売施設）が浮上した。

②大宮産業設立の経緯

背景と経緯については、表3の通りである。

先述したように農協から大宮産業への経営移譲後、全

体販売額および燃料類販売額とも順調に推移としており、これは地域住民による積極的な買い支え行動による所が大きいが、これは設立の経緯（手順）も大きく寄与していると考えられる。その視点から特に注目すべきトピックは、2006年2月の各地区代表者による存続運動および同年12月の農協継承委員会の立ち上げと会社設立に向けた住民合意形成作業である。

各地区代表者による存続運動では、各地区代表者による世帯訪問が実施されており、これが次の大宮産業設立に向けた地域住民が直接関わった議論の出発点になっている。また、農協継承委員会の立ち上げと会社設立に向けた住民合意形成作業では、まず経営譲渡後の経営体制、経営イメージなどが主要メンバーで共有された上で、個別訪問・回収による利用実態・意向調査の実施、大宮産業への出資意向確認が各戸訪問の形で行われている。これら数回に渡る地域住民との農協支所撤退による影響や大宮産業設立の理由や効果について直接説明がされ、最終的に理解・賛同の上、地域住民の約7割が大宮産業設立の際、直接出資していることが、その後の積極的な買い支えに繋がっていると考えられる。

4) 大宮産業設立時の費用と行政支援の概要

①2007年度時（経営譲渡時）

ア．設譲渡費用（GS、食品・日用品施設、倉庫）

表3 大宮産業設立の背景と設立までの経緯（2005～2007年度）

期 日	トピック	GS住民移譲に向けた地区の取組（詳細）
2005年（平成16年）12月	JA高知はた大宮出張所廃止案浮上	・突然の事態のため地域は困惑した
2006年（平成17年）2月	存続運動を開始	・地域住民による署名活動、利用促進運動などを開始 各地区代表者7～8名の住民による存続運動を開始 ・地区代表者が各戸を回り説明
2006年（平成17年）10月	廃止の決定	・存続運動にもかかわらず、廃止決定
2006年（平成17年）12月	農協事業継承委員会の立ち上げ、経営継承に向けた地区住民の合意形成作業	・「生活に困る」という地域住民の意向を受け「農協事業継承委員会」を設立し、運営方法等について検討開始 ・譲渡後の運営体制、経営の方向性をある程度まとめた上で、GS利用意向アンケート、個別訪問説明を実施。 ・GS利用意向調査は地区および周辺地区利用者に実施（個別訪問・回収、一部聞き取） ・利用意向やGS住民経営譲渡のための出資意向について、別途各地区代表者が各戸を回り説明し意思を確認
2007年（平成18年）3月	大宮産業を設立した	・大宮地区住民136戸中96戸が出資し、地区外から12戸の出資を含めて合計108戸700万円の出資が決定 ・株式会社設立を決定
2007年（平成18年）5月	株式会社大宮産業が発足した	・「株式会社大宮産業」が発足しJAの引き上げと同時に店舗と給油所の運営を住民の手によって開始

譲渡については、地域の負担が少なくなり、少しでもよい条件から経営を開始でき、資金繰りに行き詰らないよう、主要メンバーが農協、行政と交渉を重ねている。

2007年度の施設（店舗、油所、倉庫）を農協から買い取りの際には500万円補助制度（県単事業で1/2補助）などを利用し出費削減する努力をしており、最終的に自己負担金は約300万円（基本施設のみ）要した。

なお、貯蔵タンクは、2002年に整備しており、以降20年利用可能なため当面初期投資の必要はない。また、土地は農協から借用することとなった。

イ．固定資産税

買い取り時に固定資産税32,600円を要したが、市により半額に減免されており、取得税は課税されなかったので負担は要しなかった。

ウ．装備品購入費用

車両購入（軽トラック）に110万円、ミニローリータンク購入（5000ℓ：配達用）に55万円要したが、補助事業を活用して導入した。

エ．倉庫用フォークリフト

償却完了をしたものを農協が無償譲渡した。

②2011年度時（追加整備）

オ．POSレジ導入費用

POSレジ1台を購入し248万円を要したが、経産省SS過疎対策事業を活用し導入した。

5）持続的運営体制構築に向けた今後の運営課題

今後、さらに人口減少が進めば、地区の燃料および食品・日用品の需要も縮小することが予測される。このため、一方で地区外からの移住推進による人口維持が必要であり、他方、より事業収入源を多角化し、GSや物販施設の売上が減少した場合でも大宮産業が安定的に経営できるようにしていく必要がある。

このため大宮産業では、惣菜、野菜加工品製造販売など新規事業展開の検討を開始している。

3．先行事例研究2 合同会社いしはらの里

1）石原地区の概要

石原地区は2012年3月現在、401人、194戸、高齢化率は44.9%であり、人口は2004年6月486人、2009年3月には412人と減少が続いている。また、地域内の集落には峯石原、有間など高齢化率が60%前後の非常に高



図4 石原地位区置



写真3 いしはらの里 GS(燃料タンクポータブルタイプ)



写真4 食品・日用品・農業資材販売施設

齢が進んだ地域がある。

地区内にはいしはらの里のGSと食品・日用品・農業資材販売施設があるが車片道20分圏内には他店舗はなく、これら店舗は特に移動手段として車を持たない高齢者にとって欠かすことのできない店舗になっている（図4）。

GSからの農協撤退後、地域に経営を引き継がれ、食品・日用品販売施設もその後撤退が決定し、同じく地域に引き継がれることが決まった（写真3、4）。

2) 合同会社いしはらの里設立の背景と経緯

いしはらの里は、前述の大宮産業と異なり、2013年11月に農協からの経営移譲後間もない段階にあり、経営体制、店舗運営方法は模索されている状況にある。そこで、いしはらの里については、先に経営移譲の背景と経緯を整理し、次に現在の経営状況を整理することとする。

いしはらの里の背景と経緯は表4の通りである。

石原地区では、いしはらの里ではGS撤退に先立って、集落活動センター事業⁵⁾が導入され、撤退が農協側から提起され始めていたGSのあり方を含め、地域住民で将来の地域ビジョンを共有し、地域づくりの取組内容・スケジュールを固めるための話し合いを30回を超え実施している。また、GS再開および合同会社設立の経緯については大きく次の3つの特徴がある。

一つ目は、2013年4月に農協がGSを閉鎖し、地域住民が他地域のGSを使用せざるを得ない状況を体験した後に、GS施設再開のためのコンソーシアム設立、地域住民アンケートおよび戸別訪問によるGS再開に向けた出資や協力呼びかけが展開された点である。この結果、地域住民は切実感を持ってGS再開を考え、合同会社設立の際に運転資金確保のため1口1000円で地域住民に出資を募った所、2014年1月末現在229人(194世帯)から計263万8千円の出資金が確保された(必要な運転資金

は300万円)。また、後述するが再開後は積極的に買い支えが行われるようになったと考えられる。

二つ目は、GS再開、食品・生活用品販売施設の継承検討、合同会社の設立が段階的に行われたということである。まず、GS再開については集落活動センター事業を受けて設立された地域運営組織いしはらの里運営協議会が主導した。ただし、任意団体であるため形態は個人業で、2013年3月再開から合同会社設立まで預金口座は会長名義、ふるさ応援隊員で集落活動センターで雇用している者が店員として運営にあたり、集落支援員である元農協職員がサポートした。その後、経営安定化のため撤退する食品・生活用品販売施設(JA石原店)の継承が検討され、2013年11月には出資金214万円で、食料、生活用品、農業資材扱い部門を吸収した合同会社設立が立ち上げられた。

三つ目は、GS再開の手続きを進めたリーダーの献身性である。現在の合同会社の役員3名が、コンソーシアム設立以降の地域住民、農協、行政の話し合いを勢力的にコーディネートしてきた。また、2014年2月のGS再開時には、施設整備は補助金を用いたため自己負担はなかったものの、運営資金がなかったため、組織役員3名が、担保を出して300万円を金融機関から借り入れして賄っている。

表4 いしはらの里設立の背景と設立までの経緯(2011~2013年度)

期 日	トピック	GS住民移譲に向けた地区の取組(詳細)
2011年12月	集落活動センター事業	・取組を決定しワークショップを開始
2011年12月 ~2012年3月	まちづくりワークショップの開催	・将来の地域のビジョンを共有し、地域づくりでの取組内容を固めていくため住民ワークショップを連続開催
2012年4月	JA石原SS閉鎖	4月から地区内でGSがない状態になり、地域住民は地区外の他のGSで給油する状態になる
2012年7月	集落活動センターいしはらの里立ち上げ	・地区にGSがない不便性が確認され、GS再開検討のため事業コンソーシアム設立
2012年12月	住民利用意向調査実施 GS再開に向けた戸別訪問説明	・地区全住民に対しGS利用意向調査実施(調査員による直接配布・回収、高齢者等に対しては一部聞き取調査) ・譲渡後の運営体制・経営の方向性をまとめ、戸別訪問による説明と協力要請
2013年2月	GS再開	・経済産業省SS過疎対策事業、県補助事業を用い必要な施設を整備 ・再開時にチラシ、有線放送で再開を告知
2013年9月	JA石原事業を統合	・食品・日用品販売施設のJAからの譲渡協議 ・合同会社移行を協議 ・地区住民に対し合同会社設立への出資金要請
2013年11月	いしはらの里合同会社設立	・燃料、食料、日用品、農業資材の販売開始

3) いしはらの里の事業概況

①経営体制

会社法、商法で規定される会社の種類は持分会社であり、経営体制は、代表社員1人、業務執行役員8人である。役員は地域のリーダーでもある。

②運営施設

運営施設はGS、食品・日用品・農業資材販売施設である。すべて農協の施設を引き継いでいるが、GSについては移譲時に燃料タンクを地下タンクからポータブルタンクに切り替えている。

③事業内容、収支状況、運転資金

事業内容は、燃料販売（GS）、食品・生活用品販売、農業資材販売である。2013年2月にGS再開、11月に食品・生活用品・農業資材販売施設が住民経営に移譲された所であり、まだ合同会社としての年間売上規模は未集計である。

なお、GSは再開以降、売上はおおよそ70～80万円／月で推移しており、人件費は賄えておらず、集落活動支援センターの職員が携わっている状況である。農協が経営していた2011年の年間売上はGSおよびJA石原（食品・生活用品・農業資材販売）で3,968万円であった。

運転資金は借入した300万円であり、GSの燃料仕入代の決済は1カ月毎、売上金が農協の未収金口座に振り込まれ自動決済する仕組みになっている。売上額により預金不足が生じる場合は補填する。

合同会社の運営については、土佐町で運転資金を無利

子貸与することが検討されている。

④販売部門の状況

ア．売上と主な顧客

売上データの蓄積あるGSの燃料類販売について売上の内訳をみると、レギュラーガソリンが売上の約5割、灯油が約4割を占めており、ほとんどの利用者は地域住民である。また、限られた期間ではあるが、燃料販売額の推移をみると、地区の近隣GSより若干価格が高いにも関わらずGS再開後の月の燃料類販売額は、農協運営時の販売額を上回っている（図5）。背景としては後述する運営側の様々な販売努力と地域住民の積極的な買い支え行動があると考えられる。

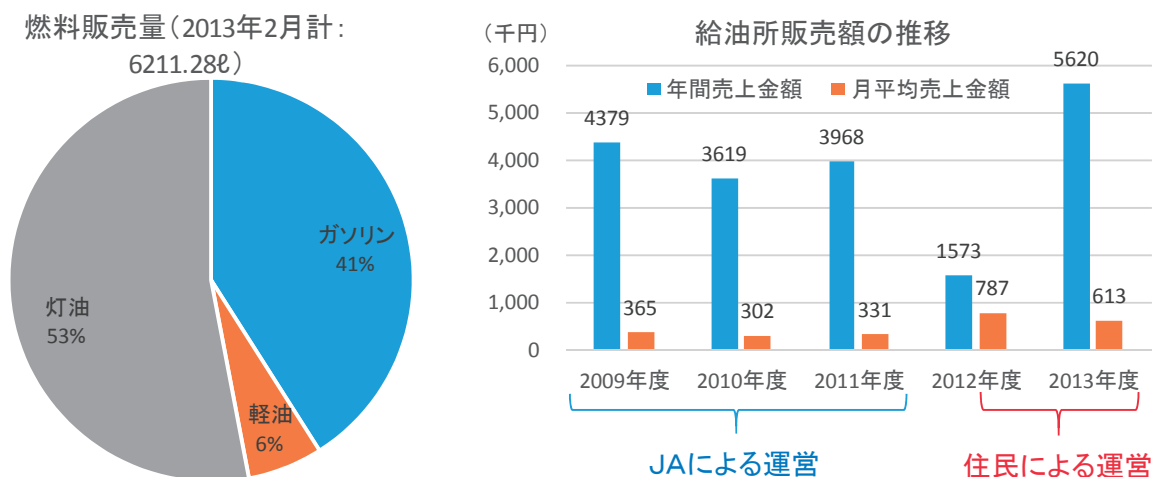
営業時間は8:30～18:00に固定している。再開時は時間延長も検討したが人件費が賄えないため実施していない。他方、地域住民の生活利便性を維持するため灯油の配達サービスは実施している。ただし、販売量が少ないため配達サービス自体は赤字になっている。

イ．販売促進の取り組み

GSについては地区外のGS店舗の割引サービスとの兼ね合いもあり、農協運営時に実施されていたカードによる1%割引を引き続き実施している。

⑤仕入の状況

現在のGS施設は立地上、大型給油車が入れない、燃料タンクがポータブル型タンクで非常に備蓄容量が小さいことから月25回燃料の購入に出ている。このため燃料運送費もかさむ状況となっている。



注) GS再開後の2012年度の営業月数は2ヵ月、2013年度は9ヵ月

図5 GS再開後の燃料類販売の内訳と販売額の推移

また、仕入先は地区近隣の JA 土佐 SS であり、農協運営時より仕入単価は 1 円高くなっている。

4) GS 再開及び合同会社設立時の費用と行政支援の概要

食品・日用品・農業資材販売施設についてはまだデータが蓄積されてないため、GS 再開時（2013 年 2 月）にかかった費用およびその折の行政支援について述べる。

譲渡は、地域の負担が少なくなり、少しでもよい条件から経営を開始できるよう、主要メンバーが農協、行政と交渉を重ねている。また、リーダーの中に元農協職員を長く務めた者がおり、GS 再開や農協石原の経営譲渡の条件について有利な交渉になるべくを支えている。

2013 年 2 月の GS 再開時には経済産業省 SS 過対策事業や県補助事業を用い全ての施設再整備を行った。なお整備内容は次の通りである。

○ポータブル型タンク 3 基購入（202.5 万円：1 基 67.5 万円）

○燃料用運搬車購入：燃料用運搬用軽トラック（104 万円）、ミニローリータンク 500ℓ（45.6 万円）

○POS レジ購入（96 万円）ただし GS 専用で食品・日用品・農業資材販売では利用不可

○老朽化したスタンドの屋根付け替え（114.5 万円）

また、土地については農協から無償借地することになり、再開に際しては固定資産税額、取得税とも負担はなかった。

5) 持続的運営体制構築に向けた今後の課題

2013 年 11 月に食品・日用品・農業資材販売施設を吸収して設立された合同会社についても、現時点では店員の人件費が出ない赤字経営であるため、今後、GS 部門、食品・日用品・農業資材販売部門とも売上・運営コストとも経営改善が必要である（現在、人件費はいしはらの里が実質上負担）。

また今後、さらに人口減少が進めば、地区の燃料および食品・日用品の需要も縮小することが予測される。このため、一方で地区外からの移住推進が必要であり、他方、新たな収入源を創出し、その収入源で GS や物販施設減収分を補完し、いしはらの里が安定的に経営できるようにしていく必要がある。

現在、新たな収入源として食品・日用品・農業資材販売施設での惣菜製造販売、地元産品のインターネット販売事業、住宅パーツ製造販売事業などが検討されている。

4. 2つの先行事例研究まとめ

地域住民組織による GS 運営のポイントは、住民が主体となって出資し、住民ニーズに沿った経営を行うことと、企業として、継続的な経営を行いサービスを提供する事業体としての 2 つの経営の軸を連動させることが必要である。保母（1996）⁶⁾ は、地域の経済活動の展開には、利益を地域に還元せず地域経済発展に寄与しない在来型の外来型開発論ではなく、各地域が持つ資源、技術、産業、人材などを活かして、自らの努力によって地域を発展させる、内発的発展論に基づく取り組みが、中山間地域を活性化させるとしている。上述した 2 つの先行事例はまさにそのような取り組みに位置付けられるものであると考える。

そこで、保母が示す内発的発展が進められているか確認するための次の 4 つのチェックポイントを援用し、以下に 2 つの先行事例の取り組みの特徴の再整理を試みる。

①完成度の高いグランドデザインがあること

大宮産業、いしはらの里共に人口減少と高齢化が進み市場が縮小傾向にある条件下のもと、GS だけでは経営が成り立たないという認識があり、大宮産業では、特に米の販売に力を入れており農協を介さず直接販売する手法で 1200 万円以上の売上高を上げるなど収益性を高める狙いを持って経営している。いしはらの里では、同じ展望の下、物販施設での惣菜の販売、インターネット事業、受託製造販売事業なども行うよう複合経営で GS 含む販売施設を維持するよう計画している。

②住民参加による地域の自己決定権があること

大宮産業は農協撤退以降、戸別訪問を複数回実施するなど常に直接的に地域住民へ問題を投げかけ GS 問題を住民全体の課題として共有し、最終的には出資を呼びかけて会社を設立している。いしはらの里では、GS 問題を含めまちづくりワークショップを 30 回以上実施し、大宮産業と同じく戸別訪問して丁寧な説明と直接配布回収に出向くアンケートを実施している。また合同会社設立時には広く地域住民に出資を呼びかけている会社設立に至っている。これらリーダーと住民の丁寧な対話を通し、住民自らが出資して、自分たちの生活を守るために自らの会社を守るという共通意識を醸成し、結果、住民経営の GS 経営にとって最も重要な住民意識による店舗の買い支えが成立している。

③大きな視点から物事を見極めることができるリーダーがいること

大宮産業はリーダーの TA 氏は僅な年額報酬で常勤し、過去に農協職員であった経験を生かしており、また、新しい地域づくりのスタイルである生活機能を維持するため地域住民が出資して設立し運営する経済事業についての明確なビジョンを持っている。また、TA 氏には共に大宮産業を支える複数の仲間がいる。従って、TA 氏を中心点とするリーダーグループとして機能しているといえる。

いしはらの里はリーダーの TU 氏が会社立ち上げの前から 3 人の仲間で農協から融資を受けガソリンを購入しながらスタンド運営を支えている。うち Y 氏は農協の勤務経験が長く、スタンド運営を含む店舗ノウハウがある。また、地域おこし協力隊の N 氏は新しい組織の情報発信や、自ら構想する情報ビジネスを想定した複合的な新しいビジネス案づくりなどの役割を担っている。従って本事例でも TU 氏を中心点とするリーダーグループとして機能しているといえる。

また、地域住民と立ち位置は異なるが、高知県から市町村に派遣されている集落支援企画員、市町村の担当職員はじめ、2 つの事例では、リーダーグループを強力にサポートする行政職員が存在する。彼らは国や県とのパイプ役になり適切なタイミングで補助金を導入し、企画員相互など様々なネットワークを駆使し必要なタイミングで情報提供を行っている。これら行政職員を含めて 2 つの地区の経済事業設立を実現するのに必要な職能サークルが形成されていることは地域で展開される経済事業立ち上げの要件として整理されるべきであると考ええる。

④事業運営の資金調達が十分考慮されていること

2 事例とも運転資金については譲渡前から検討され、住民からの出資金を中心に運転資金確保が図られている。

大宮産業では事業設立時に大宮地区住民 136 戸のうち 96 戸が出資し、地区外からも 12 戸の出資も含めて合計 700 万円の資本金を確保した。また最も仕入額の大きい燃料類については譲渡前の農協との交渉により、3 カ月毎に売上金が農協の未収金口座に振り込まれ、自動決済する仕組みをつくり運転資金繰りの負担を軽減している。

いしはらの里では GS 再開時の運転資金がなかったため、役員 3 人が個人的に融資を受け 300 万円の運転資金を整えることから開始された。2013 年 11 月には、いし

はらの里の設立に際し、地域住民から出資金を募り 241 万円が確保された。また吸収された食品・日用品・農業資材販売を含め合同会社の運営については、土佐町で運転資金を無利子貸与することが検討されている。

最後に、これら経済分野での取り組みとともに、2 つの地域で並行して進められてきた地域振興分野での「集落活動センター」の活動にも注視する必要がある。2 事例とも、設立のタイミングは異なるものの集落活動センターを設立し地域課題解決のために GS など生活利便性を支える経済事業と非経済分野である自治や地域福祉にコミットしており、GS の住民経営移譲や住民による買い支え行動に向けた住民合意形成にも大きく寄与していると考えられる。従って、住民主体の GS や食品・日用品販売施設などの運営を含めた自治・経済・福祉のマネジメントの仕組みづくりとしてより包括的な視点から事例研究を進める必要がある。

Ⅲ 岡山県 T 市 A 地域における GS 住民経営可能性調査と今後の住民合意形成手順の検討

1. 調査検討手法

本調査検討の目的、対象、調査手法は表 5 のとおりである。本調査において特徴的な点は 2 点あり、一点目は、GS 利用意向アンケート調査の対象者を自動車運転できる人全員とした点である。これは、地域内燃料購入額を推計するためには、世帯代表者だけの回答では不十分で自動車などを運転する人全員を対象にすることが精度の高い推計の条件であったためである⁷⁾。二点目は、同調査の高い回収率（89.5%）である。現状を極力正確に把握するためには、高い回収率が不可欠であったが、この点は地元調査員と主要関係者による多大な協力により達成することができた。

1) 調査の流れ

主な調査の流れは図 6 のとおりである。前述のとおり先行事例調査を行った上で、地元主要関係者にヒアリングを行った。ヒアリング対象者は、GS を経営する事業体、地元協議体の主要メンバー、行政担当者、農協など関係団体である。ヒアリングでは地域の概況を把握するとともに、次の段階で実施するアンケート調査の項目（地元購買率、地域住民の買い支えの意向など）について精査した。アンケートの調査項目を、地域事情をふまえて最

適化するためには、ヒアリングは不可欠である。なお、A 地域に立地している GS（以後、AGS と述べる）は 1 店舗のみで、ポイントカードなどによって最大 4% の実質的な値引きサービスを展開している。

住民経営組織に経営移譲することを検討する上で不可欠となる“経営可能性”を厳密に精査するために、次の 3 つの質問に対していずれも肯定的な回答をした人を「住民経営に対して貢献し得る」と仮定し分析を行った。

ア) 経営移譲後に想定される値上がりに対する受容性
イ) 経営移譲後の買い支え意識・買い支え行動

ウ) 住民経営組織への出資

これは、ヒアリングの段階で主要関係者の言葉として「GS の問題を地域住民が主体的に考え、購買行動につなげなければ継承は難しい」とあったことをふまえ、経営可能性は厳格な水準で予測を立てることが必要であると考えたためである。なお、本調査では世帯使用のみを分析の対象としており、企業利用や公共利用などの産業部門は除外している⁸⁾。

2. 調査結果の概要

1) 回答者の属性および傾向

回答者の属性は回答者の 3 割を 60 代が占め、次いで 70 代 (22%)、50 代 (13%) となり、30 代以下はそれぞれ 10% 以下となった。性別では男女比はそれぞれ 56% と 44% である。所有車両は A 地域にある全車両のうち、軽トラックを含まない軽自動車 が 45%、普通乗用車が 34%、軽トラックが 19% である。半数以上の世帯において灯油タンクが設置されており、その容量は 100 リットル～200

リットルがほぼ半数となった。

2) 燃料の購入状況

アンケート結果に基づき、A 地域住民の年間燃料購入状況について、次の 3 つの値を推計した。

○A 地域住民が 1 年間に使用する燃料の総購入量

○A 地域住民が 1 年間に使用する燃料の総購入額

○A 地域住民による A ガソリンスタンド（以下、AGS）での燃料購入額（AGS は A 地域内に立地）

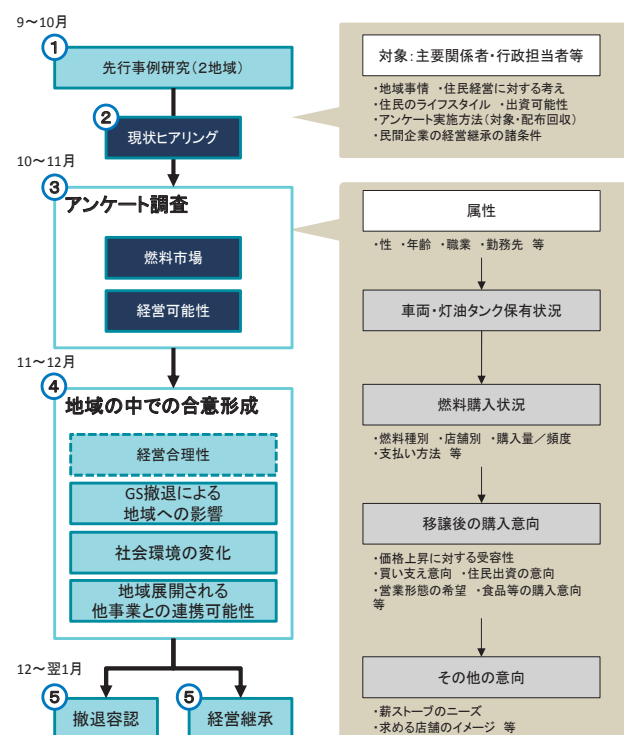


図 6 研究フロー(左)とアンケート調査の流れ(右)

表 5 本調査の目的と概要

目的	撤退が予測される GS の住民組織による経営継承を意思決定するための基礎データ蓄積
調査期間	平成 25 年 10 月
調査対象者	岡山県 T 市 A 地域在住で自動車等を運転できる人全員（施設入居者等は除外）
調査手法	調査員 2 名による直接配布、直接回収（対象者により記入をサポート）
把握項目	＜燃料市場＞ガソリン、灯油、軽油、混合燃料の購入量（地域内外）など ＜経営可能性＞住民経営継承後の買い支え意向、価格上昇に対する受容性、出資意向など
配布数／回収数	＜配布数＞344 票 ＜回収数＞308 票（うち世帯票：161、個人票：147） ＜回収率＞89.5%

①A 地域住民が 1 年間に使用する燃料の総購入量

各種燃料の総購入量は次式に基づき、アンケート結果を用いて算出した。

$$AF = G + D + T1 + T2 + K$$

AF：地域住民燃料総購入量，G：同ガソリン総購入量，D：同軽油総購入量，T1：同灯油（店頭購入）年間購入量，T2：同灯油（配達）年間購入量，K：同混合ガソリン年間購入量

$$G = \sum_{1 \sim m} (G_m \text{ 年間購入回数} \times G_m1 \text{ 回当たり平均購入量})$$

1～m：A 地域住民所有のガソリン車

$$D = \sum_{1 \sim n} (D_n \text{ 年間購入回数} \times D_n1 \text{ 回当たり平均購入量})$$

1～n：A 地域住民所有のディーゼル車

$$T1 = \sum_{1 \sim p} (T1_p \text{ 年間購入回数} \times T1_p1 \text{ 回当たり平均購入量})$$

1～p：灯油を店頭購入する A 地域世帯

$$T2 = \sum_{1 \sim s} (T2_s \text{ 年間購入回数} \times T2_s1 \text{ 回当たり平均購入量})$$

1～s：灯油の配達を受ける A 地域世帯

$$K = \sum_{1 \sim v} (K_v \text{ 年間購入回数} \times K_v1 \text{ 回平均購入量})$$

1～V：混合ガソリンを購入する A 地域世帯

推計の結果，A 地域住民の 1 年間に使用する燃料の総購入量は，ガソリン約 28 万リットル，灯油（店頭購入）約 12 万リットル，灯油（配達）約 3 万 2 千リットル，軽油約 1 万 3 千リットル，混合ガソリン約 1 万 2 千リットルとなった（表 6）。

②A 地域住民が 1 年間に使用する燃料の総購入額

①において算出した年間の各種燃料購入量に燃料単価を積し，A 地域住民の年間燃料総購入額を推計した。なお，購入額算出にあたっては，燃料単価をガソリン 140 円／リットル，軽油 130 円／リットル，灯油 96 円／リットル，混合ガソリン 150 円／リットルに設定した（2013 年 12 月現在の相場価格で設定，以下単価設定は同じ）。

推計の結果，A 地域住民が 1 年間に使用する燃料の総購入額は 5,602 万円，うちガソリン 3,916 万円，灯油（店頭購入）1,143 万円，灯油（配達）313 万円，軽油 172 万円，混合ガソリン 61 万円となった（表 6）。

③A 地域住民による AGS での燃料購入量および購入額

アンケートで把握した A 地域住民の各購入場所での購入割合を用いて，次式により，各種燃料について A 地域住民の AGS での総年間燃料購入量を推計した。

$$AGSF = AGSG + AGSD + AGST1 + AGSK$$

AGSF：AGS での A 地域住民燃料総購入量，AGSG：同ガソリン総購入量，AGSD：同軽油総購入量，AGST1：同灯油総購入量（店頭購入），AGSK：同混合ガソリン総購入量

$$AGSG = \sum_{1 \sim m} (G_m \text{ 年間購入回数意向} \times G_m1 \text{ 回当たり平均購入量意向} \times 140 \times RGA_m)$$

RGA_m：ガソリン車使用燃料中，購入場所が A 地域割合

1～m：A 地域住民所有のガソリン車

$$AGSD = \sum_{1 \sim n} (D_n \text{ 年間購入回数意向} \times D_n1 \text{ 回当たり平均購入量意向} \times 130 \times RDA_n)$$

RDA_n：ディーゼル車使用燃料中，購入場所が A 地域割合

1～n：A 地域住民所有のディーゼル車

$$AGST1 = \sum_{1 \sim s} (T1_s \text{ 年間購入回数意向} \times T1_s1 \text{ 回当たり平均購入量意向} \times 96 \times RT1A_s)$$

RT1A_s：灯油使用燃料中，購入場所が A 地域割合

1～s：灯油を購入する A 地域世帯

$$AGSK = \sum_{1 \sim v} (K_v \text{ 年間購入回数意向} \times K_v1 \text{ 回当たり平均購入量意向} \times 150 \times RKA_v)$$

RKA_v：灯油使用燃料中，購入場所が A 地域割合

1～V：混合ガソリンを購入する A 地域世帯

推計の結果，A 地域住民による AGS での燃料の年間購入量はガソリン約 7 万 7 千リットル，灯油（店頭購入）約 4 万 3 千リットル，軽油約 4 千リットル，混合ガソ

表 6 A 地域住民の年間燃料総購入量および同住民の A 地域内での燃料購入量（燃料種類別）

	単位：上段：リットル，下段：円					
	計	ガソリン	灯油(店頭)	灯油(配達)	軽油	混合ガソリン
A地域住民 燃料購入量計	448,447	279,540	119,023	32,562	13,240	4,082
A地域住民 燃料購入額計	56,021,260	39,135,600	11,426,208	3,125,952	1,721,200	612,300

注1)AGSでは灯油の配達は行っていないため，A地域住民への灯油配達は主にA地域外(K町)から行われる

リン約 3 千リットルとなった（表 7）。なお、AGS では灯油の配達が行っていない。

次に上記の A 地域住民の AGS での年間の年間購入量に燃料単価を積し、A 地域住民の年間燃料総購入額を推計した。推計の結果、A 地域住民による AGS での燃料の年間総購入額は燃料の総購入額は 1,577 万円、うちガソリン 1,078 万円、灯油（店頭購入）413 万円、軽油 47 万円、混合ガソリン 39 万円となった（表 7）。

④A 地域住民の総燃料購入量・額に占める AGS での燃料購入量・額の割合

①～③の結果から、A 地域住民の総燃料購入量・額に占める AGS での燃料購入量・額の割合を再整理すると表 8 の通りとなる。

A 地域住民は量ベースで年間約 45 万キロリットル、金額ベースでは約 5,600 万円購入しており、対して、A 地域住民が AGS で購入している燃料は年間約 13 万キロリットル、約 1,600 万円である。A 地域住民の総燃料購入額のうち、AGS で購入している燃料の割合は約 3 割であり、燃料種類別にみると、ガソリンが約 3 割、灯油（店頭）が約 4 割、軽油が約 3 割、混合ガソリンが約 6 割となっ

ている。

⑤AGS での主な燃料購入層

AGS での年間総購入額について、年代別に購入割合を集計すると、60 代、70 代で全体の約 7 割を占めており、若い世代ではなく 60 代以上の世代の購入が大部分を占めていることが確認された（表 9）。また、AGS での年間総購入額について、日常移動先別に集計すると、A 地域内を日常移動先とする者の購入が全体の購入の約 7 割を占めていることが確認された（表 10）。

3. A 地域住民の今後の AGS 利用意向と売上予測

1) 住民経営組織継承後の A 地域住民の AGS 利用意向

A 地域住民の住民経営移行後の AGS 利用意向については、アンケートで「値上がりに対する受容性」、「買い支え意向」、「住民出資の意向」の 3 点から確認することとした。

「値上がりに対する受容性」では、住民経営組織に継承した場合に想定される AGS での燃料値上への受容性を確認した。その結果、回答者の 39%が「3 円／リットルまで」、23%の人が「5 円／リットルまで」なら受容でき

表 7 A 地域住民の年間燃料総購入量および同住民の A 地域内での燃料購入量（燃料種類別）

	単位: 上段: リットル, 下段: 円					
	計	ガソリン	灯油(店頭)	灯油(配達)	軽油	混合ガソリン
A 地域住民の A 地域内での燃料購入量計	126,320	77,068	43,069	0	3,662	2,522
同住民の A 地域内での燃料購入額計	15,778,400	10,789,520	4,134,595	0	476,060	378,225

注1) AGSでは灯油の配達が行っていないため、灯油(配達)の購入量・額は0円である

表 8 A 地域住民の年間燃料総購入量および同住民の A 地域内での燃料購入量（燃料種類別）

	単位: ア～イ: リットル, ウ～エ: 円					
	計	ガソリン	灯油(店頭)	灯油(配達)	軽油	混合ガソリン
ア A 地域住民燃料購入量計	448,447	279,540	119,023	32,562	13,240	4,082
イ 同住民の A 地域内での燃料購入量計	126,320	77,068	43,069	0	3,662	2,522
ウ A 地域住民燃料購入額計	56,021,260	39,135,600	11,426,208	3,125,952	1,721,200	612,300
エ 同住民の A 地域内での燃料購入額計	15,778,400	10,789,520	4,134,595	0	476,060	378,225
エ/ウ	0.28	0.28	0.36	0.00	0.28	0.62

注1) AGSでは灯油の配達が行っていないため、A地域住民への灯油配達は主にA地域外(K町)から行われる

ると回答し、回答者のおよそ6割は3円までの値上がりは受け入れる意識があることが確認された（図7）。

「買い支え意向」では住民経営組織への移譲後、自分の地域の身近な燃料購入場所を維持するため積極的に利用していく意向を確認した。その結果、回答者の30%が「積極的に買い支えたい」、52%が「少しなら買い支えたい」と回答した。「積極的／少しなら」という言葉の捉え方は回答者によって異なるが、当初想定した水準よりも高い割合で買い支えを検討する人が多いことが明らかになった（図8）。

最後に「住民出資に対する意向」では、現在のA地域の燃料購入者の住民経営組織移譲後のAGS経営への直接的参画意向を確認した。その結果、回答者の9%が「ある程度（50口程度⁹⁾」、61%が「少額なら（10口程度）」の出資を検討していること明らかになった。また回答者

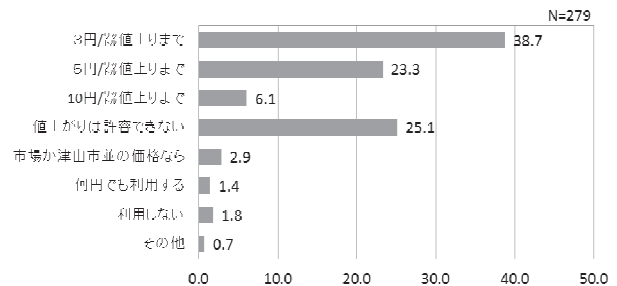


図7 現在価格からの変動についての受容意識

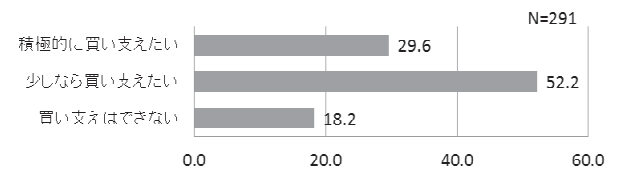


図8 継承後のA地域住民の買い支え意向

表9 A地域住民の年間燃料総購入額（年代・燃料種類別）

単位:円

		合計	ガソリン	灯油(店頭購入)	灯油(配達)	軽油	混合ガソリン
燃料別計		15,778,400	10,789,520	4,134,595	0	476,060	378,225
年代別金額計	10代	35,278	0	33,178	0	0	2,100
	20代	1,680	1,680	0	0	0	0
	30代	646,254	479,360	157,594	0	7,800	1,500
	40代	653,684	475,440	134,784	0	37,700	5,760
	50代	1,611,152	1,266,720	277,862	0	43,680	22,890
	60代	4,775,340	3,162,880	1,234,560	0	236,600	141,300
	70代	5,864,681	4,049,360	1,633,066	0	89,180	93,075
	80代	2,183,612	1,347,360	663,552	0	61,100	111,600
	不明	6,720	6,720	0	0	0	0
年代別金額割合	10代	0.00	0.00	0.01	0	0.00	0.01
	20代	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00
	30代	0.04	0.04	0.04	0	0.02	0.00
	40代	0.04	0.04	0.03	0	0.08	0.02
	50代	0.10	0.12	0.07	0	0.09	0.06
	60代	0.30	0.29	0.30	0	0.50	0.37
	70代	0.37	0.38	0.39	0	0.19	0.25
	80代	0.14	0.12	0.16	0	0.13	0.30
	不明	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00

表10 A地域住民の年間燃料総購入額（日常移動先・燃料種類別）

単位:円

		合計	ガソリン	灯油(店頭購入)	灯油(配達)	軽油	混合ガソリン
燃料別計		15,778,400	10,789,520	4,134,595	0	476,060	378,225
日常移動先	A地域内	8,983,888	6,174,280	2,234,573	0	344,500	230,535
	K町(A地域隣接)	930,632	782,880	145,152	0	2,600	0
	T市(A地域、K町以外)	1,714,223	1,315,440	292,378	0	38,740	67,665
	P県(T市以外)	151,448	86,240	62,208	0	0	3,000
	その他	15,900	0	0	0	3,900	12,000
	移動先不明	3,982,310	2,430,680	1,400,285	0	86,320	65,025
	移動先不明	3,982,310	2,430,680	1,400,285	0	86,320	65,025
日常移動先割合	A地域内	0.57	0.57	0.54	0.00	0.72	0.61
	K町(A地域隣接)	0.06	0.07	0.04	0.00	0.01	0.00
	T市(A地域、K町以外)	0.11	0.12	0.07	0.00	0.08	0.18
	P県(T市以外)	0.01	0.01	0.02	0.00	0.00	0.01
	その他	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01	0.03
	移動先不明	0.25	0.23	0.34	0.00	0.18	0.17

の2%が「できる限り（100口程度）」出資したいと回答している（図9）。

2) 住民経営組織継承後の AGS 売上額の推計

1) に示す“住民経営組織への移譲後、値上がりしても AGS で購入する”，“AGS 維持のために積極的に買い支える”，“住民経営組織への移譲時に出資する”の3つの意向を併せ持つ者を“住民経営組織に継承後の利用者（以下、継承後の利用者）”と定義し、これら継承後の利用者の住民経営組織継承後の AGS での年間燃料購入額を推計する。

まず、アンケート結果から継承後の利用者を集計すると149人（回答者の48%）であった。また、これら回答者のうち、50代～70代の回答者は86人で、70%を占めた（図10）。

続いて、継承後の利用意向者の年間燃料購入額を次式で算出した。

$$AGSFP = AGSGP + AGSDP + AGSTP + AGSKP$$

AGSFP：AGS での A 地域住民燃料総購入額，AGSGP：同ガソリン総購入額，AGSDP：同軽油総購入額，AGSTP：同灯油総購入額，AGSKP：同混合ガソリン総購入額

$$AGSGP = \sum_{1 \sim a} (IG_a \text{ 年間購入回数意向} \times IG_a1 \text{ 回当たり平均購入量意向} \times 140 \times RGA_a)$$

IG：継承後の利用者

RGA_a：ガソリン車使用燃料中、購入場所が A 地域割合
1～a：継承後の利用者所有のガソリン車

$$AGSDP = \sum_{1 \sim b} (ID_b \text{ 年間購入回数意向} \times ID_b1 \text{ 回当たり平均購入量意向} \times 130 \times RDA_b)$$

ID：継承後の利用者

RDA_b：ディーゼル車使用燃料中、購入場所が A 地域割合
1～b：継承後の利用者所有のディーゼル車

$$AGSTP = \sum_{1 \sim c} (IT_c \text{ 年間購入回数意向} \times IT_c1 \text{ 回当たり平均購入量意向} \times 96 \times RTA_c)$$

IT：継承後の利用者

RTA_c：灯油使用燃料中、購入場所が A 地域割合
1～c：継承後の利用者世帯（灯油）

$$AGSKP = \sum_{1 \sim d} (IK_d \text{ 年間購入回数意向} \times IK_d1 \text{ 回当たり平均購入量意向} \times 150 \times RKA_d)$$

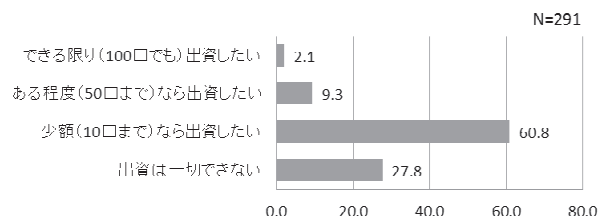


図9 住民経営組織へのA地域住民の出資意向

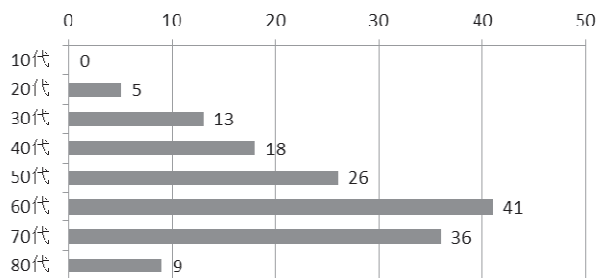


図10 「値上がりしてもAGSで購入」「AGSを積極的に買い支え」「移譲時に投資」の3つの意向を持つ回答者構成

IK：継承後の利用者

RKA_d：灯油使用燃料中、購入場所が A 地域割合

1～d：継承後の利用者世帯（混合ガソリン）

以上に基づき、燃料種類別、年齢別に、住民経営組織への継承後の A 地域住民の AGS での年間購入額を推計した（表11）。

推計の結果、値は1,536万円となり、継承前の平成25年度の年間利用額（推計）、1,577万円とほぼ変わらない値となった。また、年齢層別にみると、継承後、現在、購入額が少ない30～50代が若干増加、60代、70代が若干減少、80代が半減することが推計された。

3) 出資金確保の可能性

アンケート結果より、次式で出資金として見込める金額を推計すると372万円となった。出資額と口数は次の通りである。

$$3,720,000 \text{ 円} = (1,000 \text{ 円} \times 100 \text{ 口}) \times 6 \text{ 人} + (1,000 \text{ 円} \times 50 \text{ 口}) \times 27 \text{ 人} + (1,000 \text{ 円} \times 10 \text{ 口}) \times 177 \text{ 人}$$

なお、出資金について年齢別にみると10代、20代では「出資は一切できない」との回答割合が高いが、40代以上では回答者のほぼ60%以上が出資意思を持っている。

4. 住民経営組織への継承後の経営課題についての考察

1) アンケート調査結果および推計結果総括

アンケート調査結果から次のことが指摘できる。

ア) A 地域住民の燃料需要総額は年間約 5,600 万円だが、うち AGS での燃料購入額は 1,577 万円（全体の約 3 割）、約 7 割が地域外に流出している

イ) 予想される値上がりに対して、回答者の 39%が「3 円まで」、23%が「5 円まで」受容できる

ウ) 回答者の 82%が、買い支えに前向きな姿勢

エ) 回答者の 72%が出資意向を持つ

オ)「値上がり受容性」「買い支え」「出資」の 3 点すべてに肯定的な回答をした人は 30%

カ) オ) をふまえた、住民経営組織へ譲渡後の AGS での A 地域住民の年間燃料購入額は 1,536 万円

キ) 推計された出資金額は 372 万円

2) AGS 経営収支状況と今後の予測

AGS の継承前の売上は 2,077 万円、運営経費は 2,282 万円で、経営収支は 205 万円の赤字である。赤字分は GS および隣接する物販施設運営に係る 1 名分の人件費であり、経営母体である T 農協から補填されているが、移譲後は補填分の収入がなくなることが予測される。

3) 住民経営組織への継承後の経営課題の考察

以上、1)、2) をふまえ、以下に継承後の 3 つの経営課題を整理する。

第 1 に、A 地域住民の AGS での燃料買い支え意識の維持・向上である。今回のアンケート調査および売上推計

で、継承後も継承前とほぼ変化ない売上となることが予測された。他方、売上げ推計は、これまで AGS 利用の少なかった 20～50 代の利用頻度向上を前提としており、特にこれらの層への利用継続並びに拡大の働きかけが必要である。取り組みは短期（継承前後）、中長期の視点が必要である。継承前後では、さらに住民の住民運営組織への関与感を高めるため、60 歳未満層を中心に再出資の働きかけが重要であると考えられる。中長期には、利用状況に応じた開店時間の調整や各種販促イベントの継続的展開が重要であると考えられる。

第 2 に、収支改善による赤字の解消である。継承前現在では GS および併設する物販施設のマネージャー 1 名の人件費を T 農協が支出しており、継承後 1 年間は、GS の店員 1 名分の人件費を補助金で賄う予定である。また、継承後は GS を運営する合同会社を立ち上げ、GS に隣接の物販施設での販売充実や温泉施設への木質チップ販売の新規展開に取り組む中で赤字＝人件費部分の収入確保に取り組む予定であるが、これら新規部門との合算収支で収支を改善可能か引き続き計測が必要である。加えて、例えば営業時間を絞り込む中で経費を削減し、収支改善することも合わせて検討する必要があると考えられる。

この結果については、地元協議体において報告するとともに、中山間地域における GS の撤退・存続は、GS が果たしてきた多様な機能が消失し、地域外にその機能を求めなければならなくなるなど GS 単独の経営合理性だけで判断することのリスクについて指摘した。

表 11 継承後の利用者の年間燃料総購入額（年代・燃料種類別）

単位:円

		合計	ガソリン	灯油(店頭購入)	灯油(配達)	軽油	混合ガソリン
燃料別計		15,365,217	10,344,180	4,381,622	0	332,020	307,395
年代別金額計	10代	0	0	0	0	0	0
	20代	120,960	120,960	0	0	0	0
	30代	1,091,681	920,640	161,741	0	7,800	1,500
	40代	1,624,320	1,459,920	129,600	0	27,300	7,500
	50代	1,862,598	1,223,040	528,768	0	84,240	26,550
	60代	4,621,473	3,007,760	1,404,058	0	92,040	117,615
	70代	5,275,863	3,152,940	1,939,728	0	70,980	112,215
	80代	768,323	458,920	217,728	0	49,660	42,015
	不明	0	0	0	0	0	0
年代別金額割合	10代	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00
	20代	0.01	0.01	0.00	0	0.00	0.00
	30代	0.07	0.09	0.04	0	0.02	0.00
	40代	0.11	0.14	0.03	0	0.08	0.02
	50代	0.12	0.12	0.12	0	0.25	0.09
	60代	0.30	0.29	0.32	0	0.28	0.38
	70代	0.34	0.30	0.44	0	0.21	0.37
	80代	0.05	0.04	0.05	0	0.15	0.14
	不明	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00

IV 調査手法としての流れの総括と留意点

1. 調査手法の一般化モデル

岡山県 A 地域をモデルとして、地域の燃料市場の推計、住民経営可能性に関するアンケート調査を行い、その結果を地元協議体に報告、経営継承の是非を協議した。

今回 A 地域で実施した調査フローと、アウトプットおよび高知県 2 事例を整理すると次のとおりである。

<調査・検討フロー>

- ①地元主要関係者に対するヒアリングを実施し、現状把握と課題を整理
- ②課題に応じて先行して取り組まれている事例を調査
- ③先行事例を参考に、地域事情を織り込んだ調査設計
- ④主要関係者のコミットメントのもと調査実施・回収
- ⑤地元協議体での協議・判断

<調査アウトプット>

- ①地域における燃料市場規模の推計
- ②地元購買率および地元購買金額の推計
- ③経営移譲後の可能性検証（値上がり受容性、買い支え意向、出資意向）

アウトプットの①、②は高い回収率を背景に、精度の高い推計値が得られ、③の経営可能性検証に活用できる。

今後、中山間地域を中心に GS 撤退はさらに増加していくことが懸念されるが、アウトプットの①、②は経営継承する場合に必要な経営計画、収支計画に活用でき、地域における GS 存続に向けた基盤整備に寄与する。特に経営計画策定では、地域内需要を正確に見積もることができれば中長期的な収支計画、投資計画などを立てることができる。そうした観点から、今回の調査および推計はひとつのパッケージとして有効であると考える。

なお、アンケート調査実施時点では経営継承の是非は定まっていないため出資などに関してはすべて仮定の内容かつ曖昧な条件提示で問うた。調査票設計時点では曖昧な条件提示で出すことの是非について意見が割れたが、必要であるとの認識から盛り込むことになった。この背景には、先行 2 事例から「当事者意識」をどのように醸成できるかが重要であると認識したことがある。2 つの事例では、出資を住民に対して募ることが、住民の店舗に対するロイヤリティを高めることにつながっていることが明らかであった。A 地域で仮に経営継承することに

なる場合、いかに当事者意識を醸成できるかが大きなポイントとなるため、調査段階で「自分たちの GS である」という認識を持てるような設計とした。

2. 調査手法と合意形成プロセス下での課題

調査と合意形成からなる経営移譲プロセスにおける課題を整理すると次のとおりである。

第 1 に技術的な課題として、経営計画策定には精度の高い推計が必要となり、A 地域のような高い調査回答率が必要である。このためには調査票設計は元より、主要関係者の積極的な調査へのコミットが不可欠である。主要関係者のコミットメントを高めるには、現状ヒアリングによる課題と将来像の適時適切な共有が重要である。

第 2 に、調査票設計段階での出資に関する部分で記述したように、回答者の当事者意識を高める意図を持って設計している。この点に対して中立的な立場での調査ではないという指摘はあり得る。しかし、地域内燃料市場規模推計は高い回収率により精度の高い推計が可能であり、検討データへの影響はないと言える。ただし、その他の視点として、地域から GS がなくなる影響、今後の利用意向についてはバイアスが掛るため注意が必要となる。

第 3 に、経営継承を決定した場合の基盤づくりが大きな課題となる。ここでは大きく 3 つの「基盤」があり、1 つは経営母体の組織基盤である。具体的には、経営母体となる組織の設立と体制構築および経営計画の策定により経営基盤の中核を整備する。2 つ目は主要顧客でありまた出資候補でもある住民の理解と協力である。経営計画や人員体制などをわかりやすくまとめた対外的資料を作成し、住民に対して説明と出資募集を働きかけることが必要となる。出資は必要条件ではないが、経営継承後のことをにらんで、出資を募ることで GS へのロイヤリティを高めることは経営を安定させる要素となる。なお出資についての説明は、できれば戸別訪問で経営組織の役員などが丁寧に協力を仰ぐなど地道な経営努力が求められる。3 つ目は公的資金を活用した財政基盤の強化である。国や県、市などと折衝し、有利な補助事業などの活用によって財政安定化を模索することが大事である。

第 4 に、中山間地域における燃料市場は今後も続けて縮小傾向にあることを認識することと、その状況に備えた準備である。地域の人口減少は地域の燃料市場そのも

のを縮小させることになり、高齢化もまた自動車離れにつながりニーズが減少することになる。当面の間は継続できても10年、20年という単位での継続は市場の縮小により困難さをより一層伴うことになる。そのため、経営関係者や住民間で経営母体設立時に「何のためにGSを残し、経営組織を設立するのか」ということについてしっかりと共有されておくことが重要である。また、その将来予測に基づき、地域の中で新たな役割を担うことでの新たな売上機会創出を検討する、逆に施設閉鎖を想定してその後の対応を策を検討するなどの次段階を想定した準備を進めることが必要であり、経営組織の経営力や地域住民の地域経営力の醸成につながると考えられる。

3. 今後の展開における課題

最後に今後の展開として必要と思われる点について指摘しておく。

第1に、出資者の継続的な募集と、経営状況の報告会（年1回程度）を行うことである。報告会は、総会のような形ではなく、隣接店舗などを会場としてサロン¹⁰⁾のような雰囲気の下で行うことを考えてはどうか。サロンの開催することで住民が集まる装置として機能を発揮し、自分たちの店舗であるという意識を醸成し、日常的な利用につながるような仕掛けが求められる。

第2に、地域の燃料市場自体は地域の高齢化と人口減少にともない確実に縮小していく。市場縮小による影響を最小限に留めるために、また地域の活力を新たに生み出していくためにも、「定住」を推進する取り組みを並行して検討することが次のステップとして求められる。また、ガソリン以外にも取り扱うなど複合化が求められる。

第3は研究サイドに求められることになるが、ヒアリング、アンケート調査をベースに推計した燃料市場規模、地元購買率（買い支え）に関する意識、経営可能性、の3点の予測が現実に対してどの程度の精度を発揮できたのか検証していくことが求められる。合わせて、経営移譲後の住民の意識変容について把握しておくことも必要である。住民組織への経営移譲前後での、直接の受益者である住民の意識変容を把握することは、今後他地域での類似ケースに対し対策及び効果像を提示すると考える。

引用文献および注

- 1) 消防法改正に伴う改修義務の対象となるタンクは主に埋設後40～50年が経過したもの。
- 2) 平成25年度島根県中山間地域生活支援実態調査（中山間地域ガソリンスタンド実態調査）
- 3) 調査対象は、県内中山間地域に立地するGSおよび県境隣接地域（県境から約5km）に立地するGS。内訳は島根県内で212箇所、鳥取県内で16箇所、広島県内で11箇所、山口県内で9箇所で合計248箇所。
- 4) 中国地方知事会中山間地域振興部会（2013）平成25年度中国地方知事会共同研究・共同事業成果概要：8-9。
- 5) 集落活動センターとは、旧小学校や集会所などを拠点に、エリアの集落と連携を図り、生活、福祉、産業、防災など、それぞれの地域の課題やニーズに応じて総合的に地域ぐるみで取り組む住民組織による地域運営の仕組み。高知県ではこの仕組みの構築を積極的に促進しており、構築費用として2012年度から3ケ年で3000万円の補助制度を実施している。その他、島根県、山口県、鳥取県および同県内の市町村自治体が同様の地域運営の仕組みの構築に取り組んでおり、島根県雲南市などで進められている地域自主組織による小規模多機能自治は先進的な例である。
- 6) 保母武彦（1996）内発的発展論と日本の農山村。岩波書店
- 7) ただし、調査票は「世帯票」と「個人票」を分けて配布した。世帯票には、家庭における灯油タンクの数量、自動車の数などを把握する項目があるが個人票では省略している。
- 8) 現状ヒアリングで役場、第3セクター等による公共利用についての概要は聞き取っており、住民経営、行政は、燃料購入をより積極的に行う意向のあることと確認している。
- 9) 質問紙では、1口を1,000円と仮定を示した上で問うた。実際に高知県2事例では関係者が一戸一戸出資についての説明に訪問している。A地域では調査にコミットした調査員が戸別に調査票を配布し、質問について必要な部分は説明を施した。
- 10) ここでいう「サロン」は本来的な意味である、「場・状況」を示す言葉として用いるものとし、空間や立地条件などの「施設名称」とは区別している。

短報

中山間地域における地域資源を利用した経済活動に対する 行政支援の今日的課題と対応策に関する考察（Ⅱ）

有田 昭一郎・嶋渡 克顕・吉田 翔・岡村 虹二*・白石 絢也・土居 勝栄**

The Case Study of the Contemporary Subject and Measures of Administration Support
over the Economic Activity using the Local Resources on Mountainous Region (Ⅱ)

ARITA Shoichiro, SHIMADO Katsuaki, YOSHIDA Sho, OKAMURA Kouji*, SHIRAISHI Junya and DOI Katsushige*

要 旨

本報告では、前報告（Ⅰ）において地域資源を利用した経済活動に対する行政支援の体質的困難性を解消する手法として提示したプロジェクトチーム方式のフィージビリティについて、直売所Cの支援実験経過から整理した。直売所Cの経営課題である①経営人材確保・育成、②出荷体制強化、③出荷・品揃え充実、④栽培技術向上、⑤加工技術向上、⑥店舗デザイン改善、⑦取組資金調達に対し、2013年度は助成金確保（→課題⑦）、定期的な栽培講座実施（→課題④）、定期的な惣菜製造部門検討会議（→課題⑤）を支援し、惣菜製造部門の収支改善（→課題⑤）、有機栽培での定常的参加者確保（→課題④）、店舗正面改装によるイメージ改善（→課題⑥）等で成果を上げた。支援は予めプロジェクトチームの複数の専門家による各対策間の相互波及関係分析をふまえて行われ、その結果、1分野の対策効果が他分野の状況改善に波及する効果の連鎖反応が複数例確認された。他方、プロジェクトチームのコーディネート業務の1メンバーへの集中がみられ、プロジェクト期間内の支援体制の安定化にはコーディネートの多節化と多頭化が必要なが分析された。

キーワード：地域資源活用，経済活動，行政支援手法，人材育成，プロジェクトチーム方式

I はじめに

1. 研究の背景と目的

地域資源を利用した経済活動を展開する場合、経営体が計画・実施しなければならない事項（以下、経営事項）は生産、労務、資金管理など多岐に及ぶ。特に、6次産業化など経済活動の内容が生産、原料加工、販売など複数の領域及ぶ場合は経営事項はさらに広がる。例えば、農産物直売所を新規開店する場合は、品揃えが売上や集客に大きく影響することから、販売（3次産業領域）だけでなく、生産者（1次産業領域）との連携が不可欠であり、

経営事項はターゲット顧客層決定、需要と売上予測、経営収支計画、商品確保、運営組織づくり、出荷者組織づくり、店舗施設設計、店内レイアウトデザイン、商品開発、集客イベント企画にまで及ぶ。そして、この傾向は、生産、製造、流通販売のウェイトは異なるとしても、農産物加工品製造販売、山林資源を利用した木質燃料の製造・販売事業等の分野でも同様である。

以上の経営事項については、大都市部では、人材・組織と資金の集積があり、経営体は、公共セクターの関わらない民間の領域で専門的職能と資源と資金を確保し、

* 島根県飯南町地域おこし協力隊 ** MOA 事業団普及員

対処することが多い。他方、中山間地域では、経済活動が起こるために必要な人材・組織、資金情報、資源、専門的支援機能が低密度に分散して点在し、経営体と左記の要素が、自然に良好な形でリンクすることは困難であることが多い。従って、中山間地域の市町村や都道府県（以下、行政）による地域資源を利用した経済活動の立ち上げ促進や支援策の展開も、これら経済活動の立ち上げに係る都市部と中山間地域の経済活動環境の差異を補完する性格を強く有すると考えられる¹⁾。

他方、前報告²⁾で述べたように、様々な行政による経済活動の支援の事例をふまれば、行政支援の内容は、生産技術の向上、経営組織づくり、販路づくりの支援に集中しており、被支援事業組織で必要な改善事項に必ずしも効果的に支援が行われていない。例えば、販売施設の建築設計が事業組織の運営コストやその店舗で扱う商品のブランディングに大きな影響を与えているにも関わらず、これらが十分考慮されず建築設計が行われその後の経営に負の影響を与えるケース、支援の効果を上げるために必要な支援の期間と資金の見込みが不十分なまま実施されるケース、支援期間内に担当者が変わりし、支援内容が維持できなくなるケースも散見される。

本研究では、中山間地域における地域資源を利用した経済活動に対する行政支援の問題点および発生のメカニズムを整理し、解消方策を開発することを目的とする。

2. 本報告の位置づけ

本報告では、地域資源を利用した経済活動に対する行政支援の体質的困難性の解消手法として、前報告で提示したプロジェクトチーム方式による支援可能性と課題について、直売所Cでの支援実験を通し整理した。

II プロジェクトチーム方式による直売所経営改善実験（2012年9月～2014年3月）

1. 直売所Cの運営課題と対応の状況

直売所Cは売上4,882万円、出荷者数118名、自動車片道10分圏内の顧客が約8割を占める店舗であり、年末年始を除く毎日営業している（2013年度現在）。地域の農業者、地域住民有志で経営しており、売上規模では島根県内に311店舗あるなか（2011年現在）、上位30位に入る中堅クラスの直売所である。

直売所Cの売上は減少傾向にあり、この原因は自動車片道10分圏内への農協系スーパーへの産直コーナーの開設、周辺地域の生産者が出荷できる直売所の増加、出荷者の高齢化による品揃えの低下、直売所Cに併設する惣菜製造・販売施設の収支悪化である。また、直売所間の競合と生産者高齢化は県内他店舗でも対応が迫られている胸中の課題である。

これらを含む直売所Cの経営課題について、専門分野の異なるプロジェクトチームメンバー（以下、チームメンバー）により各対策の関係性について整理したものが図1である。なお、図1に示す領域の関係性は前報告から2点修正されている。1点目は、建築、デザインと栽培技術、加工技術の領域の主従関係の逆転であり、建築分野のチームメンバーからの「建築及びデザインは、実際の農産物や加工品の特徴や作り手（達）の目指すものをふまえたものであるべきである」との認識を導入したものである。2点目は資金調達と顧客のづくりの関係づけであり、顧客づくりにも資金調達の必要性が確認されたことによる。この結果、前報告で提示した対策の階層についても5層から6層に増加させた。

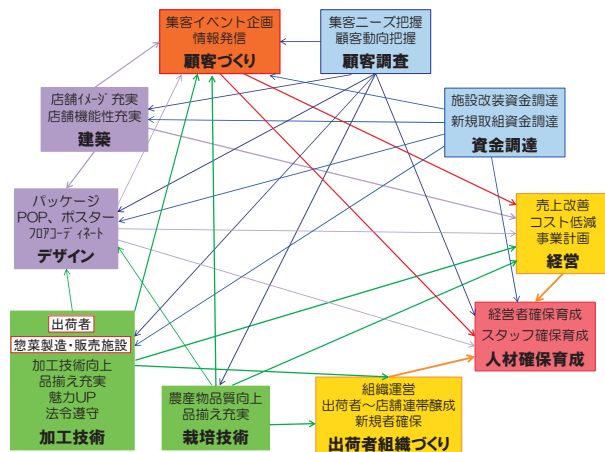


図1 直売所の運営課題への対策の関係性

ーモデル2ー

注1 各枠が対策の領域であり、領域名は枠内の再下段に記載。領域名の上段に記載されているのが具体的対策例であり、例えば、【顧客調査】という領域の具体的対策として顧客ニーズ把握、顧客動向把握が記されている。

注2 赤枠は他の領域に従属しない領域【最終領域】

黄枠・黄線は1つの領域に従属する領域【第5領域】

茶枠・茶線は2つの領域に従属する領域【第4領域】

紫枠・紫線は3つの領域に従属する領域【第3領域】

緑枠・緑線は4つの領域に従属する領域【第2領域】

青枠・青線は5つ以上の領域に従属する領域【第1領域】

対策の関係性は矢印で表され、さらに波及関係が色で表されている。例えば、第1領域（青色）は他の多くの領域に関与し、かつ全ての他領域の成立要因であり、第1領域の対策を実施をしないで他の領域を単独実施する場合、効果や効果の持続性は期待できない。同様な波及関係が基礎領域→第1領域→・・・→最終領域と成立すると仮定する。

次に、図1に基づき、これまでの直売所Cの運営課題についての対策内容を整理すると、実施されている領域は、顧客調査（3年前に実施）、栽培技術（年1～2回程度の種苗会社による種と栽培方法の紹介等）である。

2. 支援実験方針の概要

以上の運営課題と対策状況をふまえ、プロジェクトチーム（以下、チームと述べる）で下記に挙げる支援実験を提案し、直売所Cと合意に至った（2011年9月時点）。

1) 目指す直売所のコンセプト

「地域住民の健康を支える食の提供」（従来からの理念）

2) 到達目標（領域階層別に表示）

○人材確保育成（最終領域）

次世代の経営人材を確保し、当該人材が参画した経営体制を実現する。

○経営（第5領域）

次世代の経営人材の給与と下記の取り組みに費用を捻出できる経営状態（売上、収支状況）に改善する。

○出荷者組織づくり（第5領域）

出荷者に対し栽培や販売に係る情報を継続的に提供

する体制をつくる。併せて新規出荷促進の仕組みをつくる。

○顧客づくり（第4領域）

顧客への広告や店舗の情報発信体制を強化する。

○建築、デザイン（第3領域）

直売所Cのコンセプトや品揃えの特徴を見える化する（店舗レイアウトや商品デザイン、POP等の改善）。

○栽培技術、加工技術（第2領域）

コンセプトに沿った商品の供給体制を強化する（有機栽培等による農産物を含め安全な農産物の出荷体制充実、添加物等に配慮した惣菜・農産加工品の製造体制強化）。

3) 想定実験期間 2012年9月～2015年3月

実際のチームとしての支援実験期間は2013年4月～2015年3月の3年間とする。ただし、準備期間として6か月（2012年9月～2013年3月）を設ける。

4) 支援実験内容（2012年9月～2014年3月）

チームで設計した2014年3月までの支援実験内容を図2に示す。なお、2014年3月までの主な支援実験は①～④であり（枠内の■）、支援により波及効果を期待する領域は図中の点線で囲んだ項目である。支援項目間の矢印（→）は対策間の波及関係を示し、基本的に下位領域の対策が関連する上位領域のアクションに波及することを企図して設計している。具体的には次の通りである。

①資金調達（第1領域）

②～④の取り組みの初動に必要な資金を調達する（資材、機材の購入費、講師費用など）。

②栽培技術および加工技術向上（第2領域）

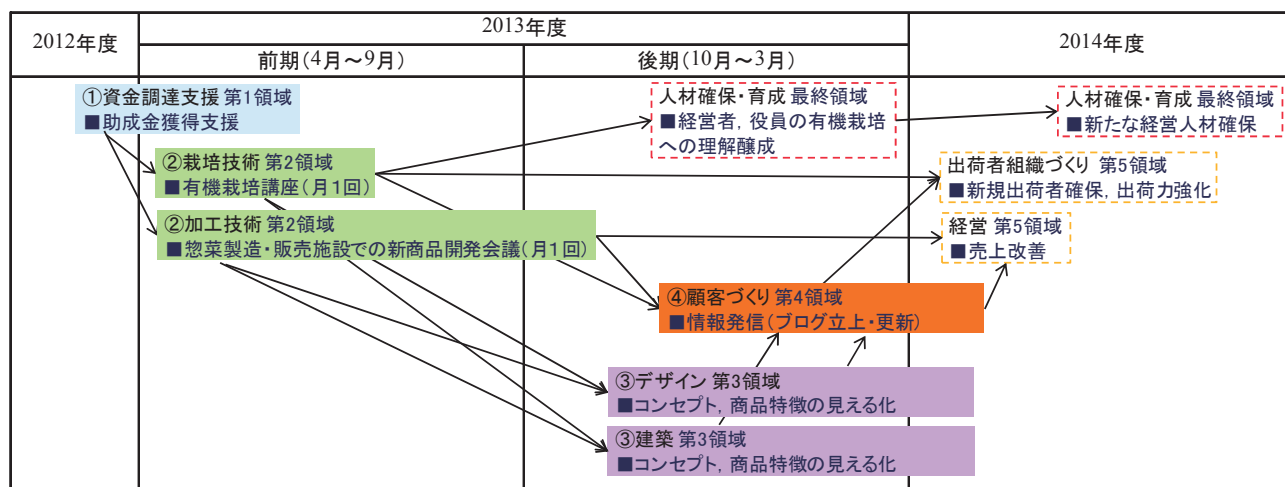


図2 支援実験内容の設計（支援事項と想定する波及効果） 期間：2012年9月～2014年3月

○栽培技術（第2領域）

定期的な有機栽培講座を実施し、その効果を出荷者組織づくり（第5領域）、顧客づくり（第4領域）等へ波及させることを企図する。

出荷者組織づくりでは、従来の出荷者である60～80歳層に続く新規出荷者の確保が必要であり、有機栽培講座を通じ、有機栽培・エコ農法等を中心技術とする農業者、農的暮らし³⁾の志向者や上記の安全な農産物自給志向者など次期出荷者候補との関係性づくりを進めることを目指している。また、既存の出荷者も多くは農薬を極力使用しない減農薬農法的なものであり、本講座を通じ農薬を用いない病虫害対策、堆肥や有機質肥料を用いた土づくり、土地に合った品種選定など有機栽培技術情報を提供することで、生産力安定化・品質安定化・品目多岐化に寄与することを目指している。

顧客づくりでは、特に他直売所や量販店直売コーナーとの競争激化や顧客の更なる安全志向の高まりへ対応した品揃えづくりが不可欠であり、有機栽培を基幹技術とした商品生産と品揃え充実により、普通の直売との差別化を進め、商品の安全志向性を強化することを目指している。顧客の安全志向は単なるキャッチフレーズ的な「地元産」や「安心安全」から各商品に栽培方法や合成化学農薬使用状況等の情報提示に移行し、近年は有機栽培や自然農法注の農作物、合成化学添加物を使用しない農産加工品を販売する自然食品販売店も増加してきている。

○加工技術

月1回のペースで惣菜製造・販売部門のスタッフによるメニュー開発検討会議（以下、定期会議）を実施し、その効果顧客づくり（第4領域）、売上改善など経営（第

5領域）へ波及させることを企図する。

顧客づくりでは、定期会議主導で、地元産の野菜、山菜、豆腐等の利用、安全性が高いと考えられる調味料の利用、行事食の反映など他店にはない惣菜開発を実施し、集客力向上への寄与を目指している。

売上改善についても定期会議主導で、販売成績データに基づく生産調整とコンスタントな商品改善・新規商品開発のリズムを作り、部門黒字化を目指している。

③デザインおよび建築（第3領域）

②の改善効果（有機栽培講座へのお客の関心の高まり・参加者増加、惣菜製造・販売施設の収支改善・新メニュー展開）が表れた後に効果の見える化作業として実施、顧客づくり（第4領域）への波及を企図する。

④顧客づくり（第4領域）

直売所Cのホームページ（ブログ）を立ち上げ、②、③の取り組みを継続的に情報発信し、集客・売上効果に波及させることを企図する。

4）プロジェクトチーム方式での支援体制

3）に述べた支援実験設計をふまえ、表1に示すチームメンバーで支援を実施した。

3. プロジェクト方式による支援実験経過、成果、課題

領域ごとに経過、成果、今後に向けた課題を整理する。

1）資金調達

2012年10月に直売所Cの役員に対し福祉系財団の活動支援金獲得を提案し、申請作業を支援した。直売所Cは図3に示す有機栽培講座、新食品開発会議、情報発信体制整備、デザイン・建築等の取組に必要な予算（人件費、旅費、材料費等）として約50万円を確保した。

表1 支援内容および対応するプロジェクトチームメンバー 期間：2012年9月～2014年3月

支援分野	内容	チームメンバー・属性	関与頻度
①資金調達支援	下記の事項の取組資金獲得	準ファンドレイザー	6ヵ月に1回程度
②栽培技術向上	有機栽培講座・研修農園指導	MOA普及員	1ヵ月に2回程度
②栽培技術向上(サブ)	研修農園管理	有機栽培を学びたい参加者	1ヵ月に2回程度
②加工技術向上	惣菜製造・販売施設企画会議	栄養士、料理教室講師	1ヵ月に1回程度
③顧客づくり	ブログ立上・更新、データ管理、情報発信支援	中山間C地域づくり支援研究員	1ヵ月に1回程度
④建築	ファサード・店内レイアウト改装、改装に向けたスケジュール設計・上記メンバーとの調整	建築家、地域づくり中間支援組織構成員	2～3ヵ月に1回程度
④デザイン	店舗ロゴ作成、POP、サイン作成	デザイナー	3～4ヵ月に1回程度
⑤支援コーディネート	直売所経営者、上記メンバーと調整しながら経営改善に向けた取組スケジュール設計・調整・進捗管理	中山間C研究員	2～3ヵ月に1回程度

注：支援分野の番号①～④は図3の①～④の番号と一致



写真1 有機栽培講座（座学）の様子



写真2 有機栽培講座（研修農園）の様子

2) 栽培技術向上

①対策および支援実験の経過

2012年9月～2013年3月の試行期間を経て、2013年4月～2014年3月まで1～1.5ヵ月に1回のペースで10回の有機栽培講座が開催された（写真1, 2）。講座は座学（土壌診断、土づくりや堆肥・肥料づくり、苗づくり、病虫害対策等）と研修農園での実習の組み合わせで実施された。チームではMOA普及員、中山間C研究員が中心となり、講座の企画・運営、研修農園の管理について支援した。なお、研修農園は直売所C経営者の斡旋で当講座に貸与されており、農園の管理・生産物の販売は有機栽培を学びたい意向を持つ地域おこし協力隊から助力を得た。また、講座の周知は直売所Cが有線放送、ケーブルテレビ、店頭前でのポスター展示にて実施した。

②成果と今後に向けた課題

成果としては次の4点が挙げられる。

1 つ目は有機栽培講座へのリピーター参加者の確保であり、毎回15名前後の参加が得られた。性別は女性と男性がほぼ同数、年齢層は50～70歳代が中心、約3分の1が直売所C出荷者、3分の2が非出荷者であった。

2 つ目は研修農園における実習型研修の求心力確認で

ある。本農園では、畑の土壌診断、植物性堆肥と動物性堆肥による比較栽培実験、ぼかし肥づくりと施用、播種や植栽方法、コンパニオンプランツやバンカープランツ、野菜の生長状況確認、収穫体験や食味体験等が実施された。講座受講者の大部分は研修農園実習に参加し、栽培物の状況に高い関心を示した。有機栽培講座に関しては実習型プログラムが参加者の参加動機を維持・向上させるために有効であることが明らかになった。

3 つ目は直売所C役員の有機栽培についての理解拡充である。出荷者組織運営係の2人の役員が継続的に有機栽培講座に携わり、特に研修農園での野菜の生長状況確認、収穫物の食味体験を通し、有機栽培の効果についての肯定的な意見が増えた。2012年11月には当該役員が直売所Cの出荷者組織の視察先として自然農法の専業農家を選択し、他の役員や多くの出荷者が参加した。

4 つ目は顧客の直売所Cに対するイメージ変化である。経営者からの聞き取りでは、継続的な有機栽培講座の広報とポスター掲示の開始後、少数だが新規顧客の来訪が見られたとのことである。徐々にではあるが、新たな直売所Cのイメージが外部に伝わっていると考えられる。

今後に向けた課題としては次の4点が挙げられる。

1 つ目は講座運営の自立性強化である。2013年度は講座の運営資金として主に助成金を用い、直売所Cからの支出で補完した。経費の大部分は講師の謝金、旅費であり、次いで種苗代、資材代、資料印刷費、広報費であった。また中山間C研究員の人件費・旅費は別途支給である。従って、今後、講座を継続的に実施していくためには、これら経費の確保や自力での企画立案が必要となる。以上をふまえ、2014年度はまず種苗代、資材代など研修農園管理経費の生産物販売による一部確保、講座コンテンツのスリム化、現在無償配布の資料代の参加料徴収による回収について検討する。

2 つ目は講座コンテンツの再構築である。2013年度は座学と研修農園での実習をセット実施したが、2014年度は座学回数を減らし求心力の高い研修農園での実習をベースとしたコンテンツへの再編成し、企画・運営に係る人力をダウンサイズすることを検討する。

3 つ目は出荷者組織運営との連動性強化である。今後も直売所Cが今後も本講座の運営経費を支出することを考えれば、本講座が出荷者組織対象の主要な栽培研修化

が重要である。例えば春秋作の準備時期に合わせての苗づくりやコンパニオンプランツの播種、堆肥づくり時期に合わせた土づくりなどの内容の講座を開催すればより広く出荷者の関心を得ることが可能であると考え。

4 つ目は研修農園生産物の直売所 C への販売拡大と化学合成農薬・化学合成肥料・除草剤を用いない野菜の販売コーナーの常設設置である。目的は上述の通り講座運営経費の確保であるが、加えて直売所 C の商品のイメージをより強化することに寄与すると考える。

3) 加工技術向上

①対策および支援実験の経過

2012 年 9 月～2013 年 3 月の試行期間を経て、2013 年 4 月～2014 年 3 月まで 1 ヶ月に 1 回のペースで月末に惣菜製造・販売部門のスタッフによる定期会議が実施された。本会議では会議日前月の販売状況および前月の品目別成績の確認と改善点検討、翌月の主要メニューづくり、基幹商開発を行った。また、日々の販売状況把握のため、従来スタッフが記帳していた品目別の製造・販売記録帳を販売状況分析のデータとして利用できる形式に改善した。チームでは栄養士、中山間 C 研究員が中心となり、製造・販売記録帳の改善、売上データの分析、メニューづくり、基幹商品開発、商品広告企画を支援した。

②成果と今後に向けた課題

成果としては次の 4 点が挙げられる。

1 つ目はスタッフ間での販売成績データの確認とそれに基づく生産調整スタイルの定着である。従来、生産調整はスタッフが日々の売れ行きに基づき感覚的に行っていたが、売れ行きの不規則な動きに影響され、生産量の増減の判断に迷うことが多かった。また、日々の製造販売に追われ、部門全体の売上や各商品の売れ行き傾向を踏まえた生産調整が行われていなかった。そこで定期会議で次の作業を行うことを定常化した。

<販売成績データの確認と問題点の対策決定>

○当月の部門全体収支と課題の共有

- ・売上、仕入額、直売所 C からの仕入率、粗利率、利益の変動を確認（対前月、対前年度同月）（図 3、図 4）
- ・当月の販売成績の原因を検討（販売内容（店頭販売、仕出し、予約注文）、仕入状況、労賃など）
- ・前年度の売上動向から来月の売上トレンドの予測

○当月の商品別成績の共有と対策決定

・商品原価率の確認

・売上額、売れ残り率（実際の売上額／定価で全量販売された場合の売上額）の変動を確認（対前月、対前年度同月、特に上位 20 位）（表 2）

・基幹商品で成績が悪くなった商品の対策決定（季節に合わせた内容のマイナーチェンジ、広告など）

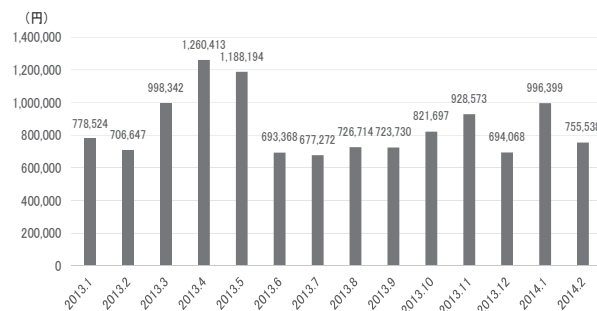


図 3 売上推移確認用グラフ（会議資料）

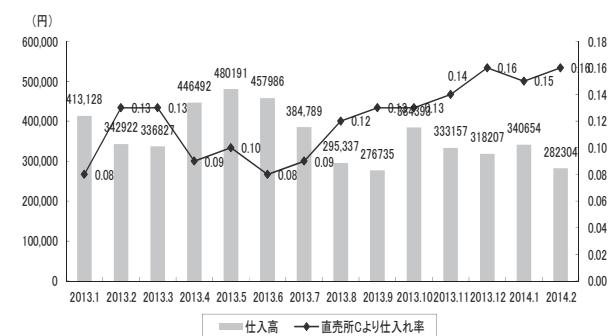


図 4 仕入、直売所 C からの仕入率確認用グラフ（会議資料）

表 2 品目別販売成績表（2013 年 5 月分：会議資料）

5月				
売上順位	製造品名	売上額	売残額	売残率
1	豆腐カツバーガー	130,200	11,100	0.08
2	焼きサバ寿司	52,640	23,265	0.31
3	ポテトサラダ	48,624	8,623	0.15
4	きんぴらごぼう	44,322	3,474	0.07
5	串フライ	38,775	2,635	0.06
6	あん餅	33,715	825	0.02
7	キスの唐揚げ	31,860	5,700	0.15
8	平餅	31,218	660	0.02
9	おはぎ	30,760	7,900	0.20
10	和牛コロッケ	28,720	2,060	0.07
11	焼きサバ	24,185	2,715	0.10
12	舞茸の天ぷら	22,361	4,228	0.16
13	アジフライ	18,135	785	0.04
14	甘酢昆布	17,059	0	0.00
15	やきさば	14,700	3,310	0.18
16	〇〇〇〇	13,656	0	0.00
17	煮込みハンバーグ	13,560	1,080	0.07
18	キスの南蛮漬け	13,135	195	0.01
19	ジャガイモコロッケ	12,980	1,430	0.10
20	カボチャコロッケ	11,935	1,375	0.10

- ・売れ残り率の高い商品の原因分析と対策決定（内容改善、生産量調整）
- ・新規商品の成績確認（売上額、売れ残り率）と成績が良好な場合の次の取組決定

＜次月の商品構成、販促取組の決定＞

○生産調整、内容を改善する商品を確認

○曜日毎のおすすめ商品と予約販売のお知らせ内容決定

・営業日各日の目玉商品、季節毎の行事食の予約受付販売を「今月のおすすめ」として1枚のチラシを作成

2 つ目は対前年売上状況の改善傾向である。上記の作業が常態化され、販売傾向が客観的に把握されたことで、売れ残り率の高い商品、原価率の高い商品の生産調整、季節に応じた商品のアレンジが進んだ。また定期的な新規商品開発の流れの中で次に述べる新たな基幹商品が創出された。その結果、売上の記録を開始した 2013 年 1～2 月を 2014 年 1～2 月が上回る改善傾向が生じた（図 3）。

3 つ目は新たな基幹商品の創出である。定期会議において直売所 C で扱う野菜・食材や地元の伝統的に食物を用いた商品について継続的に案出しを行い、スタッフが試作・試販を続けた結果、豆腐カツバーガーと手づくり焼きサバ寿司の 2 つの新たな基幹商品が開発された。なお、これら商品は現在、全ての商品の中で常に売上額上位 3 位以内に入っている（表 2）。

4 つ目は定例会議での売上動向や売れ残り率等の確認作業に基づく生産調整習慣の確立である。各商品の売上データが蓄積されるにつれ、1～2 ヶ月の売上動向や売れ残り率等の傾向をみて生産調整がされるようになった。また、スタッフ自らが案出し～試作販売～ブラッシュアップのプロセスを経て製品化された商品が基幹商品になったことでスタッフが自らの調理力と開発力に自信をつけ、様々な商品が積極的に試作されるようになった。

5 つ目は、スタッフの商品の魅力見える化への理解深化である。上述の今月のおすすめチラシの作成、様々な商品改善・開発の試み、2 つの基幹商品の開発を経て、スタッフは開発商品の魅力を顧客に伝えるかにより関心をもち、より工夫を加えるようになった。商品パッケージや売場のレイアウト等についても定期会議の中で重要な案件として議論されるようになってきている。

今後に向けた課題としては次の 3 点が挙げられる。

1 つ目は定期会議の自立化である。現在、定期会議は

サポートチームおよび経営者で進行しているが、今後、チームのサポート量を減らし、会議運営をより自立的なものにする必要がある。2014 年度は段階的にスタッフへの会議運営の移行を進め、併せてスタッフ側からの改善課題の提出習慣づくりを検討する。また、会議資料の定型化、データ作成の外注化の可能性についても検討する。

2 つ目は直売所 C スタッフによる売上データ処理力、およびデータ分析力の確保である。現在、惣菜製造・販売部門の売上、仕入、品目別の製造・販売・売れ残り・廃棄をスタッフが記帳し、それをサポートチームがデジタルデータ化し、分析し、会議資料へと加工している。しかし、プロジェクト期間終了までにはデータ化、会議資料作成も直売所 C が直営で行う、あるいは継続的に外部に委託できる状況をつくる必要がある。具体的には次の事項への取り組みが必要になると考える。

○現在サポートチームが当惣菜製造部門向けに開発した商品販売状況分析手法のソフト化（誰でも簡易に時間をかけず基本的な分析ができるソフトの開発）

○現在スタッフが行っている商品別販売データの筆記記録のデジタル入力化。そのためのデータ入力インターフェイス・ソフトの開発と左記の分析ソフトとの連動

○直売所 C で上これらソフトを利用できる者の確保育成
2014 年度は、まず分析ソフトを開発し、チームのサポート量の縮減を進める。また、現在の直売所 C スタッフにはソフト利用の技術獲得は困難なことから、データ分析を担う新規人材の確保およびデータ分析の外データ加工の外注化を並行して検討することとする。

3 つ目は商品の魅力の見える化である。新たな基幹商品の創出、絶え間ない商品改善による惣菜商品の充実、商品の魅力の顧客への伝達努力など、顧客に向けた積極的情報発信に不可欠な商品力やスタッフの内発的動機は整ってきていると考えられる。従って、今後は、変わり始めた商品への顧客の反応やスタッフの意欲を維持向上させるため、期待して来店した顧客ニーズに応えうる商品パッケージづくりや売場のレイアウトの改善、宣伝方法の充実など商品の魅力の伝達手段の拡充が必要であると考え。2014 年度は、これらもう一歩踏み込んだ商品の魅力の見える化作業への着手を検討する。

4) 情報発信

①対策および支援実験の経過

上述の有機栽培講座や惣菜製造・販売部門の取り組み成果が上がり始めたことを確認し、2013 年 10 月～2014 年 3 月まで 1 ヶ月に数回のペースで惣菜製造・販売部門の週間メニューチラシ掲示や開発商品のタウン誌での PR、有機栽培講座の様子（座学、研修農園）のブログを用いた紹介がされた（図 5）。

ブログについては、近年は特に宣伝広告などで関心を持った事項の出所確認や、初期の情報収集でインターネットで検索する層も多ことから、直売所、有機栽培、健康、惣菜のキーワードで検索した者が直売所 C を閲覧し来店すること、有機栽培講座に出席することをねらいとした。チームでは中山間 C 地域づくり支援研究員が中心となり、ブログ立上、惣菜製造販売部門のチラシ作成を支援した。

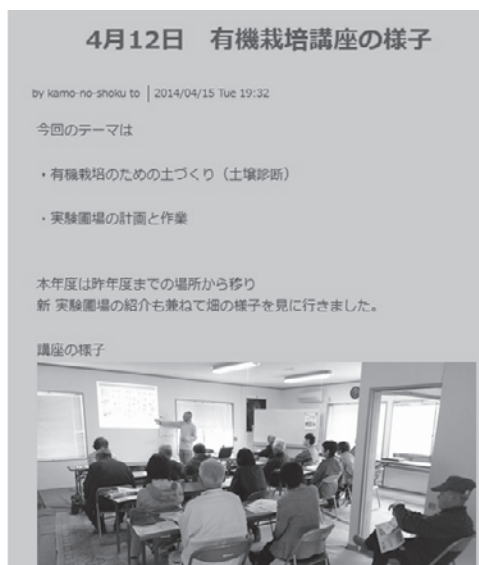


図 5 直売所 C ブログ（取り組み紹介画面）

②成果と今後に向けた課題

成果としては、惣菜製造販売部門で実施した週刊メニューチラシを見て来店するリピーターや、新規開発商品のタウン誌掲載後に来訪した顧客の出現を通じ、惣菜製造販売部門のスタッフが商品の積極的宣伝の効果を確認できたことが挙げられる。このことにより後述する宣伝体制充実にに向けた次の取り組みへのステップアップが容易になると考えられる。他方、ブログ設立で当初企図した効果については現在の所、確認されていない。

今後に向けた課題としては次の 2 点が考えられる。

1 つ目は引き続き直売所 C による宣伝力の強化である。直売所 C で可能な広告手法としては店舗での商品・イベントポスターの掲示・更新、1 次生活圏へのチラシ配布、CATV・有線放送を使ったお知らせ、タウン誌・新聞等への掲載、インターネットによる商品宣伝・取り組み紹介がある。ここで、これら手段を利用した宣伝力向上にまず必要な作業は、年間の宣伝計画づくりであると考えられる。年間の宣伝の手段、タイミング、頻度を整理し、現在よりも宣伝を計画的にリズムをもって実施する必要があると考える。直売所 C を想定した場合、表 3 の宣伝計画が考えられ、2014 年度は既に 1 年間実施している①をスタッフのみで宣伝できる状況にすること、②を定期的にスタッフが実施する状況にすること、③を①、②と連動し経営者で放送に流せる形にすることが考えられる。

2 つ目は、インターネットによる商品宣伝、取り組み紹介の試行内容の再構成である。

2013 年度は表 1 の③の通りによる外部からの情報発信サポートを試行したが、その結果、直売所 C に直接更新

表 3 直売所 C における今後の必要な宣伝広告内容の整理

宣伝手法	担当セクション	内容	頻度	実施者	実現可能性
①店舗での商品・イベントポスターの掲示（お知らせ）	惣菜製造販売部門	・今月のおすすめ ・季節限定商品開始時 ・新商品開発時	月 1 回：今月のおすすめ 新規商品を出品するときはその時に適宜ポスター掲示	惣菜製造販売部門スタッフ	◎現在実施、ポスターの記入フォームができればスタッフのみで実施可能
	直売所部門	・有機栽培講座開催お知らせ ・新商品入荷お知らせ	月 1 回：有機栽培講座 新商品入荷についてはその時に適宜ポスター掲示	直売所部門販売スタッフ	
②1 次生活圏へのチラシ配布	惣菜製造販売部門	惣菜製造販売部門の内容を中心に新規顧客開拓を目的に実施（目玉メニュー・商品紹介、割引、イベント・講座告知など）	年 4 回（4 半期に 1 回）	チラシ作成：惣菜製造販売部門スタッフ チラシ配布：経営者	○チラシの記入フォームができればスタッフのみで実施可能
③CATV・有線放送を使ったお知らせ	惣菜製造販売部門	・季節限定商品開始時	①とあわせて	経営者	○有機栽培講座については現在実施、惣菜についても①ができれば経営者で可能
	直売所部門	・有機栽培講座開催お知らせ	①とあわせて	経営者	
④タウン誌・新聞への掲載	惣菜製造販売部門	・新規商品開発販売時	適時	経営者	◎すぐ実現可能
⑤ブログによる商品宣伝・取り組み紹介	直売所部門	・今月のおすすめ ・季節限定商品開始時 ・新商品開発時	最低上記①～④と同じタイミングで同時並行で	人材不在のため現在の所、直接実施は不可能	△現在試行中。しかし継続実施には店側に直接マネジメントできる人材が必要
	惣菜製造販売部門	・有機栽培講座開催お知らせ ・新商品入荷お知らせ			

できる人材がいなければ表3の①～④と連動したリアルタイムの情報発信は困難であることが明らかになった。従って、人材確保が困難な現時点では、年1～3回の情報更新で済む直売所Cの理念、取り組み、商品特徴を発信することを中心としたコンテンツづくりに切り替えて行く必要があると考える。コンテンツとしては、比較的更新の必要のない情報（直売所Cの理念、主な取り組み（有機栽培講座様子、惣菜紹介、食品仕入の考え方）、加えて新規開発商品、有機栽培講座年間行程が考えられる。2014年度は、人材確保に向け準備を進めつつ、ブログの内容について上記の様なコンテンツへの再構築作業を進める必要があると考える。

5) 建築、デザイン

①対策および支援実験の経過

2013年9月～2014年3月まで直売所Cの駐車場や近景を含めた店先のデザインの改善を中心に実施された。本取り組みは、有機栽培講座や惣菜製造販売部門での商品改善リズムが定着し、新規基幹商品開発が成果を挙げていることを待って行われた。これは、先述の通り建築、デザイン領域のチームメンバーからの「建築及びデザインは、実際の農産物や加工品の特徴や作り手（達）の目指すものをふまえたものであるべきである」との意見を反映させたものである。従って、本取り組みは、直売所Cの理念の見える化や、並行して取り組みが進められる有機栽培講座や惣菜の商品開発をより顧客に注視してもらうための手段として位置付けられる。なお、他直売所も同様の傾向があるが、着手時点での直売所Cの経営者やスタッフの空間・デザインに対する関心は非常に低い。

2013年度は、まず店正面入口の空間・デザインの再構成を中心に取り組んだ。これは、店内で働くスタッフの心象を考えれば、店内業務と関係の少ない店先の空間・デザインの改修が最も容易に着手できる部分だからである。他方、店内空間のリフォームはスタッフや出荷者の心象により深く関わる部分で、まず店先の変化を確認してもらい従って経営者、スタッフと丁寧に話し合いながら段階的に進めていくこととした。なお、チームでは建築、デザインのメンバーが中心となり取り組んだ。

②成果と今後に向けた課題

空間・デザインの改善点は、直売所Cの理念を表すロゴ制作とロゴを入れたタープの店舗正面への設置、店舗



写真3 改善前の直売所Cのファサード



写真4 改善イメージ（店先コラージュ写真）



写真5 改善後の直売所Cのファサード

正面への大型植栽コンテナの設置による修景、入口と駐車場の間への緩衝スペースの確保である（写真3, 4, 5）。

空間・デザイン改善の効果は次の3点である。

1 つ目は、店舗の変化を可視化することでスタッフの経営改善に向けた意欲が向上したことである。

2 つ目は、改修前後のプロセスをチームとスタッフが共有したことで相互理解が得られやすい関係性が生じたことである。その結果、更なる要望や修正要素が引き出せるようになった。

3 つ目は、植栽デザインが女性の興味を強く引きつけ、

整備中やメンテナンス時でも、女性客、女性スタッフ、サポートチーム間で新たにコミュニケーションが生じていることが確認できたことである。

直売所 C における空間・デザイン改善の今後に向けた課題としては次の 2 点が挙げられる。

1 つ目は、直売所 C 自体の空間・デザインのメンテナンス力の向上である。現在は改善した部分についても 2 ヶ月に 1 回程度メンバーがクオリティを保つためメンテナンスをサポートしている状況にあり、この部分についてもスタッフに技術移譲を進める必要があると考える。

2 つ目は、若いスタッフの確保である。特に空間・デザインについて感度の高い若手スタッフがメンテナンス・運用することでより効果を高めることができる。また、このようなスタッフを確保し、空間・デザイン検討や造作活動をサポートチームと一緒に行うことで、直売所 C が自立してメンテナンスし、新たなデザインを生み出せる可能性が生まれてくると考える。

Ⅲ 今後の研究展開に向けた視点の整理

1. 2013 年度プロジェクト期間後の直売所 C の状況と

2014 年度対応すべき課題

1) 2013 年度のプロジェクト期間後の直売所 C の状況

①経営状況の推移

2014 年 1～3 月の累計売上は 585 万円で依然、対前年比 92%している。また、収支が悪化しているのは直売所部門（地域の生産者の出荷物販売）、持ち込み部門（様々な製造者、卸売業者が納入）、改善しているのは惣菜製造販売部門であった。惣菜製造販売部門の売上向上は定期会議を基盤とする商品開発・改善・生産調整・販売促進の取り組みが顧客づくり、経営収支改善の効果を生みつつある結果だと考えられる。他方、仕入部門（野菜）は直売所部門の出荷量・売上額の減少を補うためのものであり、有機栽培講座を中心とした栽培技術支援が当初企画した出荷者組織づくりや顧客づくりにまで波及していないと考えられる。

②経営者、役員、スタッフの状況

惣菜製造販売部門のスタッフについては定期会議での売上確認～改善～成果確認の習慣が定着した。また、商品改善や基幹商品開発の成果がみえてきたため自分達の商品開発力に自信を持つようになり、また部門収支状況

に関心を持つようになっていく。直売部門のスタッフは店舗入口の改修作業を介し、徐々に店内運営にも積極的に発言をするようになっていくが、惣菜製造販売部門のような定期会議をもたないため大きな変化はみられない。

経営者、役員については惣菜製造・部門での商品改善・基幹商品開発、店舗レイアウトの改善等の成果は認めつつ、直売所 C の売上は減少を続けていること、惣菜製造販売部門も売上は改善しているが依然収支は赤字であり、店舗経営については依然強い危機感を持っている。

③顧客の状況

顧客については経営者、スタッフへのヒアリングによれば、20～50 歳代の年齢層の新規顧客が増加してきているとのことである。他方、これが売上に反映されない原因としては、客単価の低下があるとのことである。

④出荷者、出荷者組織の状況

新規の出荷者加入は数名に留まっている。

2) 2014 年度の中心課題の整理

上述した直売所 C の状況およびⅡ－3. に述べた各領域の今後の課題に基づき、今後、直売所 C 全体で取り組むべき中心的課題を順位づけすると次の通りである。

第 1 は目は広告体制の充実であり、特に惣菜製造販売部門の商品の充実が望まれる。現在、直売所 C の品揃えに寄与し、商品開発力・企画力を持つのは惣菜製造・販売部門であり、表 3 示すに通り、まずは惣菜製造販売部門中心に店舗での商品・イベントポスターの掲示・更新、周辺地域へのチラシ配布、CATV・有線放送を使ったお知らせを行う習慣をつくり、タウン誌を適時の宣伝媒体として利用することで直売所の集客の柱に育てていく必要がある。惣菜製造・販売部門の集客力が高まれば直売部門への来店客数増加へ波及すると考えられる。

第 2 は出荷者の充実に向けた課題の解消である。有機栽培講座は安定した参加者を獲得したが、波及効果として期待している新規出荷者確保や有機栽培農産物の出荷物の拡大への流れを作ることはできなかった。これは現在の出荷者確保に向けた課題が明確に把握されていなかったことによると考えられる。現時点で考えられる課題は直売所 C へ出荷者登録のしづらさの解消と、出荷者として掘り起し可能な農業者（自給的農業者を含む）の把握であるとする。直売所 C へ出荷者登録のしづらさは、現在、直売所 C 側の新規出荷者募集の情報発信が役場の

広報に限られていること(店舗にも貼りだされていない)、直売所Cの出荷者登録の相談窓口が明確にされていないこと、出荷者登録の手順を説明する資料がないことがあり、早急に対応が必要である。掘り起し可能な農業者(自給的農業者を含む)の把握については、まず直売所への出荷が可能と考えられる片道移動時間 30 分圏の農業者数(自給的農業者を含む)と今後の推移が必要であり、次に既存農業者に新規出荷者掘り起しの余地が少ない場合は、研修農園の出荷力強化のほか非農業者の市民からの新たな掘り起し等の対策が必要であると考ええる。

第3は次世代の経営者、スタッフ候補の確保である。

Ⅱ-3. で各々述べた対策の推進のためには、1~3年のうちにデジタルデータでのデータ分析、SNSなどのインターネットメディアの利用、POPやポスターの作成・改善、店内レイアウトの改善と運用へ本格的な取り組みが必要になると考えられる。他方、現在の経営者、役員は60~70歳代後半、直売部門スタッフは50~60歳代、惣菜製造・販売部門スタッフも同左であり、新たに上述の技術を習得することは困難である。従って、技術を持つ、あるいは習得できる年代の経営者候補、スタッフ候補の確保が急務となる(上述の技術への親和性を勘案すると40歳代以下層が適当であると考えられる)。現在、経営者候補については、助成金を使い3年間の所得を補償する条件で募集を開始しているが適切な応募がなく、より募集PR内容および方法を改善する必要がある。スタッフについても現在のスタッフから次世代のスタッフへのノウハウの伝達等が必要なことから、別途財源を確保してでも、若いスタッフの複数年確保を図るなどの対策が必要であると考えられる。

第4は、研修農園生産物の直売所出荷力強化である。前述のとおり有機栽培講座も今後、運営自立性や参加者ニーズへの対応の視点から研修農園での学習を中心としたコンテンツに再構築する必要がある、併せて講座の中での農園管理にかかる時間、マンパワーを拡大、生産力を強化することで、直売所Cの品揃えに直接貢献することが可能となると考える。

第5は、商品仕入方法の改善であり、特に野菜、花以外の商品の品揃えの特徴づけが重要である。例えば、乾物類、調味料類については若干、添加物に配慮した仕入はされているが、菓子類は一般的な量販店の品揃えと差

異がなく、直売所Cならではの菓子類の品揃えの充実に向けた改善が必要であると考ええる。具体的には、直売所Cの基本理念との一貫性、また有機栽培講座や惣菜製造販売部門での安全に配慮した調理食材利用と相乗効果を挙げる観点からも、合成添加物を利用していない菓子類、乾物類、調味料類仕入の充実が必要であると考ええる。

2. プロジェクトチーム方式の支援効果及び今後の課題

本研究におけるプロジェクト方式による支援実験は、従来の行政組織支援の問題点であった行政組織の対応可能範囲に捉われない支援、対策間の波及関係を意識した支援、行政担当者の変更等に左右されないプロジェクト期間内の支援の質の維持の3事項の解消を目的としたものであった。以下、これらの達成状況および今後の課題について整理する。

1つ目の行政組織の対応可能範囲に捉われない支援については、経営者、スタッフ、プロジェクトチームでの必要な対策領域の確認・共有を含め実現できたと考ええる。図1に整理した運営課題への対策の関係性をふまえ、表1に示すプロジェクトチームメンバーを構成した結果、それぞれの領域で専門家の技術と経験を反映させた対策の設計、対策領域間の波及関係まで含めた設計、支援実施および効果検証ができた。また、例えば直売所Cの商品充実を待って建築、デザイン領域への対策が開始される、限られた予算の中でも実効性が高いと考えられる対策が各領域で検討されるなど、プロジェクトチーム方式においては実現可能な枠内(人力、時間、費用)で効果が最大化するよう支援が最適化される可能性が見出された。また、プロジェクトチーム方式による支援は、各分野のメンバーに対しても、他領域の支援内容や他領域との波及関係の理解を深め、領域間の連動性を高める方向で作用したと考えられる。

2つ目の対策領域間の波及関係を意識した支援については、図2に示す対策領域間の従属関係や波及関係を仮定して支援内容が設計されたことにより実現できた考える。計画に沿った支援の結果は前述した通りであり、支援対象の実態を十分把握できていなかった栽培技術支援(有機栽培講座)や、スタッフ・経営者のフィージビリティが十分踏まえていなかった顧客づくり(情報発信)では波及効果が出ない結果になった。これらのこと

からプロジェクトチーム方式においても支援設計時点における支援対象の状況の詳細な把握が非常に重要であることが確認された。2014 年度に向けては上述の問題点に対応できるよう支援内容を再設計する必要がある。

3 つ目の行政担当者の変更等に左右されないプロジェクト期間内の支援の質の維持については効果と問題点が確認された。効果はプロジェクトチーム方式により支援の自己改善メカニズムが強化され、チーム内に常に支援の質の維持、向上しようとする状況が発生したことである。具体的には先述した通りプロジェクトチームメンバーにより各対策領域が関連づけられながら支援が進められたことにより、領域間の波及効果が明確に意識され、支援作業が全体として最適化する方向でコーディネートされた。問題点は当初から問題視している支援の全体コーディネートの多節化、多頭化が十分実現せず、依然として行政担当者の変更により左右されない状況には至っていないということである。ここで多節化とは、各領域の支援作業がプロジェクトのミッションや他領域への波及関係をふまえながら、コア（専門家）を持ち自律的に動く状態のことであり、加工技術向上や建築、デザインの領域では実現されたが、先述の通り栽培技術向上や顧客づくり（情報発信）の領域では実現されなかった。多頭化とはプロジェクトの全体コーディネーターが特定のコーディネーターではなく、行政職員を含むチームメンバー複数のコーディネーター群によりコミットされていく状態であり、このことの実現なくしては行政職員の変更により左右されない状況は成立しないと考える。2013 年度については中山間 C 研究員および建築領域のメンバーがコーディネーターにコミットしていく状況が現出したものの、なお“左右されない状況”が成立するには至っていない。多節化については各メンバーがそれぞれの領域の取り組みを期間と目標があるプロジェクトとして再理解し、各メンバーの役割を明確化することで改善されと考えられる。多頭化については、例えば経営者・スタッフとメンバーの年数回の合同会議を導入することによる他のメ

ンバーと経営者・スタッフの親和性向上、そのことを通じたチームの相談窓口の複層化（メイン窓口、サブ窓口、領域窓口）、および改善計画・支援計画の導入によるメンバー間でのロードマップの共有により実現可能性が高まると考えられる。

3. 2014 年度の支援実験スキームと今後の研究の方向性

上記の 1, 2 を受け 2014 年度の直売所 C の経営改善に向けた中心的対策と支援実験スキームを表 4 に再整理する。また、図 2 プロジェクト期間における支援内容設計を図 6 に再修正する。2014 年度については表 4 と図 6 に基づき実験を進め、経過、成果、課題、方法について引き続き整理することとする。

なお、直売所 C における支援実験終了以降は、別分野の経済活動において同視角からの実験を重ね、最終的には各行政組織における人材育成の課題まで含めた、地域資源を利用した経済活動に対する行政支援の課題と対応策を総論として整理することを最終目標としたい。

引用文献および注

- 1) ただし、後述するように、地域資源を利用した経済活動に対する行政支援は様々な困難性を有する。現時点において、筆者は、経済活動に係る行政支援に関するものは、本報告で提起するプロジェクト方式に基づくものにシフトし、行政組織内（特に県）に複数の専門的職能人材のコーディネーターが可能な人材を育成する仕組みを構築することが必要であると考え。
- 2) 有田昭一郎・嶋渡克顕・吉田翔・白石絢也（2013）中山間地域における地域資源を利用した経済活動に対する行政支援の今日的課題と対応策に関する考察. 島根中山間セ研報 9
- 3) 自らの（家族）食べ物を自ら作り自ら食べること、それを中心に日常生活を組立てることを暮らしに不可欠な行為と位置づけ、その実現に取り組む暮らし方

表 4 2014年度の直売所Cの経営改善に向けた中心的施策と支援内容（策定案）

	直売所C取組内容	チーム支援内容（2013年度末現在追加・修正案）	対応中心メンバー ※左から中心メンバー順	達成目標
資金調達	●栽培技術領域、建築、デザイン領域強化のための資金についての助成金確保（年度後半）	●助成金確保支援	①企画、⑤企画	助成金確保作業実施
顧客調査	○2017年度に向けた顧客調査検討開始	○2017年度に向けた調査検討開始	③顧客調査、①	調査実施決定
栽培技術	●有機栽培講座のコンテンツ再構成（研修農園ベースへ修正、出荷者組織研修としての位置づけ強化、栽培暦との運動性強化） ●有機栽培講座の運営自立性強化 ●研修農園生産物の直売所Cへの出荷力強化	●有機栽培コンテンツの再構成（研修農園実習ベースへ修正、出荷者研修としての位置づけ強化） ●有機栽培講座の運営メンバー確保 ●研修農園からの出荷力強化	②栽培、⑤体制づくり、③情報発信	コンテンツ再構成、出荷量拡大
加工技術	●スタッフによる定期会議運営への移行（データ分析、資料作成等）	●会議運営のスタッフ移行サポート（会議資料定型化、会議運営方法、スデータの視方学習、スタッフ側からの改善課題提案学習づくり支援等） ●データ入力外注化可能性協議 ○販売データ入力インターフェイスの開発検討	⑤体制づくり、③データ管理、②加工技術	スタッフによる会議運営開始 データ入力外注化是非決定
顧客づくり	●直売所Cスタッフでできる範囲での宣伝計画の作成、実施（店舗での定期的イベントポスター掲示の習慣化、惣菜・製造販売部門の商品お知らせ、仕入商品おしらせの高頻度更新）、1次生活圏への定期的チラシ配布、CATV・有線方法での定期的宣伝 ○直売所C理念にあった商品仕入れの再構成 ○ブログの再構成（低回数更新で更新できる内容に：直売所Cの理念、取り組み、商品特徴、イベントスケジュール、求人情報中心）	●宣伝計画の作成支援 ●商品仕入れ再構成支援 ●ブログの再構成支援	⑤計画作成、③情報発信、④デザイン	宣伝計画の策定と実施
建築、デザイン	●開発商品の魅力の見える化（パッケージデザイン、POP改善） ○商品陳列棚の再構成、レジ回りの外装改善 ○看板改善、直売所Cロゴ配置 ●スタッフによる改善部分のメンテナンス力向上	●パッケージデザイン、POP改善 ●商品陳列の再構成、レジ回りの外装改善支援 ●直売所Cロゴ配置支援 ●スタッフによる改善部分のメンテナンス向上	④建築、デザイン	POP改善着手 店内ロゴ配置 レジ回り改善開始
出荷者組織づくり	・直売所C周辺地域からの新規出荷者確保可能性の確認 ●新規出荷者確保のPR強化（店頭でのポスター掲示等） ・新規出荷者向け出荷組織入会手続きしおり作成 ・非農業者からの出荷者育成方法検討	●周辺地域での新規出荷者確保可能性確認 ●新規出荷者確保PR支援 ●出荷者入会手続きしおり作成支援 ・非農業者からの出荷者育成方法検討 ○成果の経営者・スタッフ共有支援	③情報発信、⑤可能性確認	周辺地域出荷者確保可能性確認 出荷者募集PR開始 入会手続きしおり作成
経営	●惣菜製造部門の黒字化達成 ○直売所部門の出荷量増加による売上向上 ●仕入部門の改善による売上向上			
人材確保育成	●次世代経営者確保に向けた取組強化（定住財団募集内容の改善等） ○デジタルコンテンツ、レイアウトデザイン、POP等に力けた若いスタッフの確保	●次世代経営者確保に向けた取組支援 ○若いスタッフの確保支援	④建築、デザイン、⑤企画	定住財団内容改善

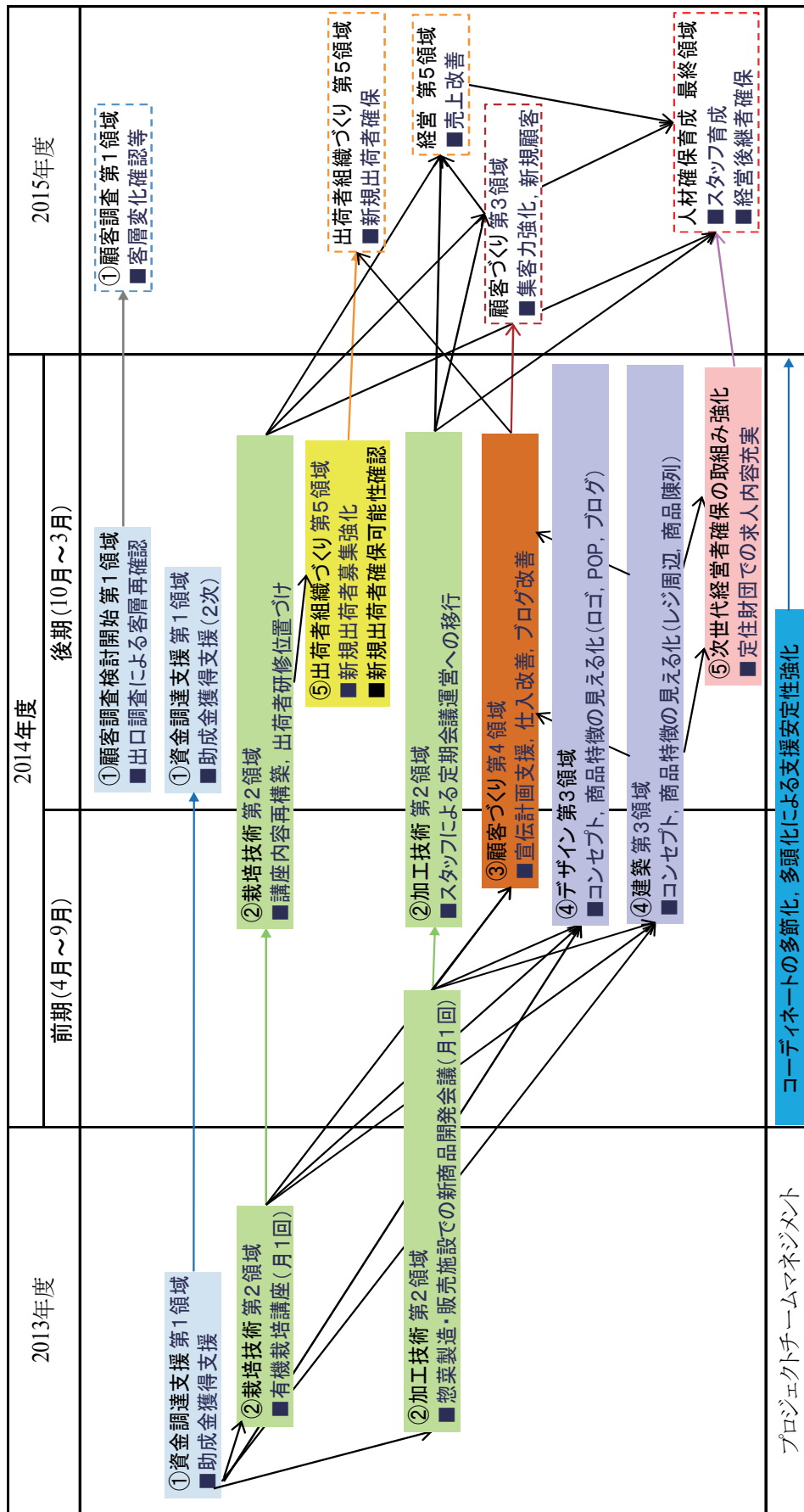


図 6 2014 年度支援実験設計案

短報

農産物直売所の再建に向けた空間・デザイン再構築手法の事例研究

嶋渡 克顕・有田 昭一郎・吉田 翔・白石 絢也・岡村 虹二*

The Case Study of the Reconstruction Method of Space and Design for Improving Farmers Market Management

SHIMADO Katsuaki, ARITA Shoichiro, YOSHIDA Sho, SHIRAISHII Jyunya and OKAMURA Kouji*

要 旨

農産物直売所店舗の空間・デザイン再構築作業がスタッフの意識に及ぼす影響、再構築に必要な視点およびノウハウについて整理した。農産物直売所Cの経営改善の一環として展開されている店舗レイアウトの改修作業について導入手法や影響を整理した結果、スタッフの経営改善に向けた意識変革促進手段としての空間・デザイン再構築作業の有効性が確認された。特に、経営改善に向けた様々な取り組みの経過や成果をスタッフ、経営者、顧客が認識する手段として、取り組みの「可視化（見える化）」が有効であり、このためには変革に向けたスタッフの話し合いや商品開発などの取り組みと、空間・デザイン（ハード）の改善を予め連携できるよう設計しておくこと（プロセスデザイン）が重要であることが確認された。
キーワード：農産物直売所、建築計画、空間・デザイン、プロセスデザイン

I 研究の背景と目的

従来の農産物直売所（以下、直売所と述べる）の経営改善の取り組みでは直接利益と結びつくと思われていた生産（出荷）、販売促進活動が優先され、店舗レイアウト、売場面積、空調設備や保冷什器、出荷関連設備、掲示板などの空間・デザインの要素については間接的なものとして位置づけられ、空間・デザインからのアプローチ手法やその効果についてはあまり着目されてこなかった。他方、二木ら¹⁾が農産物直売所の店舗の設立や改修時の設計は、その後の集客効果や運営経費に大きな影響を及ぼす」と述べ、有田ら²⁾が研究の中で、建築、デザインをこれからの農産物直売所経営で不可欠な対策領域の1つに位置づけているように、“直売所の経営要素の一つとしての空間・デザイン”という認識は徐々に高まりつつあるように考える。

以上をふまえ、本論では、2013年度より直売所Cの経営改善の一環として取り組まれている店舗の空間・デザイン再構築作業のプロセスや効果を分析し、空間・デザイン

の再構築作業が与える影響や導入手法について整理することとする。直売所Cは顧客の約9割が車で片道10分圏内の住民であり、地域住民の日常の買物場所としての性格を強く持つ直売所である。また、多くの直売所と同様に①出荷者の高齢化と減少、②品揃えの虚弱化、③経営者の高齢化、④出荷者・経営者の若返りの必要性などの経営課題に直面している。直売所Cにおける空間・デザインの再構築作業はこれら課題解決の取り組みとして位置づけられており、再構築により生産者と消費者の交流の場や、生産者や地域住民の集う場（サロン³⁾）としての機能を強化することで、顧客（地域住民）と生産者と店舗、生産者と直売所の紐帯を高めることを目指している。

なお、本研究は、中山間地域における地域資源を利用した経済活動に対する行政支援手法に係る有田らの研究⁴⁾と連動して実施した。

II 空間・デザイン再構築に向けた視点の整理

1. 目標とする施設像と必要なデザインアクション

* 島根県飯南町地域おこし協力隊

店舗レイアウト改修にあたっては、目的実現に向け販売施設として次の3つの性格の充実が必要であるとの仮説を設けた。

○地域のコミュニティ、農業、食文化の拠点施設

○地域住民が安心して暮らし続ける事のできる身近な買物場所としての機能を支え、また、地域に不可欠な施設として住民に支持される（買い支えてもらう）施設

○若い世代の生産者・消費者が関心を持ち、これら世代が立ち寄りたくなる施設

また、上述の施設としての性格強化のためには次のデザインアクションが必要であるとの仮説を設けた。

○顧客、出荷者、スタッフ、経営者の「合意形成の場」、

「情報交換の場」としての「サロン空間」の設置・確保

○若い世代を引きつけるため商品レイアウトとバランスのとれた店先の設え

○直売所Cの魅力見える化に向けた情報提示手法の改善
特に、見える化については、食の安心・安全への関心が高まり続ける昨今の状況もふまえると、販売、経営理念などの“姿勢”や“商品の質”をしっかりと伝えるために一層重要になると考えられる⁵⁾。また、そのためには生産の現場も、店舗スタッフ、経営者も、より食の安心・安全を意識する必要がある、空間・デザイン再構築はその促進手段としても位置づけられる必要がある。

本研究では以上の仮説に基づき当センターは実証実験的視点から直売所Cと再構築作業を支援し、その効果を観察した。また、空間・デザインについての経営者・スタッフの理解促進手法や、作業に向けた合意形成など空間・デザイン再構築の促進手法を整理した。

2. 空間・デザイン再構築を進めるにあたっての留意点

直売所Cで空間・デザインの再構築を前提に、留意すべきデザインの特性や、デザインという手段を用いる場合に意識すべき必要な視点を以下に整理する。

1) デザインのイメージ伝達力の強さ

デザインには、知らず知らずのうちに顧客に対し、商品の内容に先行して商品のイメージを植え付けてしまう力がある。特にデザインに敏感な若い世代にとっては、店舗のデザインのイメージがそこで売られる商品や、サービスの質などを表す象徴的なものとして強く印象づけられやすいものでもある。デザインはそれを見る人に、

言葉よりはるかに早いスピードで、強い力で働きかけるメッセージとして機能する。従って、空間・デザインの再構築にあたっては、商品内容とイメージにギャップが生じ顧客の期待を裏切る状況が発生しないように、仕掛ける側に常に商品内容の改善を先行して行うことが意識される必要がある。また、商品のみでなく、直売所の理念や姿勢など目には見えない情報を建物のデザインや店先の設えの改善により「視覚化」することが重要である。

2) 予算的制約と空間・デザイン

建築計画においても、特に整備予算設計の上で、見た目のデザインよりも設備の充実や売り場面積の確保が重要視されてきた経緯がある。しかし、先述の通り、空間・デザインは予算規模に完全に制約されるものではなく、限られた資金の中でも、店先の様相に変化を加え、農産物直売所の意思や姿勢など、目には見えない情報を「視覚化」するデザインは可能である。直売所Cにおける取り組みもそのような制約条件の中で進められている。

3) 空間・デザイン再構築の視野と対象

直売所を含む販売店舗の空間・デザインの再構築に当たっては、単に店舗施設の改修だけでなく、情報発信の方法、周辺のランドスケープデザインと連動性を含めた視点が必要である。また、店舗施設の改修についてもより層化して捉えアプローチすることが必要と考える。以下に、直売所Cの空間・デザインの再構築に際し、アプローチが必要な対象と必要な作業を整理する。

○POPや広告、インターネットを用いた情報発信、パッケージデザインなどによる“商品やサービス情報の可視化”
○陳列レイアウトや動線・ゾーニングなど“店内空間の再構成”

○駐車場や近景を含めた“店先の空間・デザイン再構成”

○立地条件や生態系等の遠景を含めた“ランドスケープデザイン”

○地域全体（設定エリア）あるいは幹線道路など一見で見渡せない“エリア・コミュニティとの整合”

また、以上の対象はそれぞれ影響し合うという意識を持ち、連動しながら統一されたストーリーの中でデザインされる必要がある。これは単に“デザインを統一する”のではなく、“一貫したコンセプトを共有しているデザインにする”ということである。

Ⅲ 直売所Cにおける取組み経過、成果、課題

1. 直売所Cにおける取り組み経過

2012年12月現在、直売所Cの売上は4,882万円であり、近年の売上は減少傾向にある。この原因としては自動車片道10分圏内への農協系スーパーの産直コーナー開設と地域内の生産者が出荷できる直売所の分散、出荷者の高齢化による品揃えの低下、直売所Cに併設する惣菜製造・販売施設の収支悪化が考えられている。

以下に述べる空間・デザインの再構築はこれら課題解決に向けた取り組みの1つとして位置付けられている。

作業は店先の設え改修から開始することとし、興味ある関係者のDIYワークショップ形式で実施した(写真1～6)。

なお、改修作業にあたっては、その1年前から惣菜製造・販売部門で新規商品づくりを取り組み、新たに2つの基幹商品を開発している。また、改修作業に先行して顧客と交流イベントや生産者研修を企画し、改修作業は、これらの成果を顧客、生産者、スタッフが更に視覚的に実感できるプログラムとして設計(プロセスデザイン)している(図1)。また、再構築資金は助成事業を獲得して確保した(表1)。



写真1 改修前の店先ファサード



写真2 タープ整備イメージ (店先コラージュ写真)



写真3 整備ワークショップの状況 1



写真4 整備ワークショップの状況 2



写真5 整備ワークショップの状況 2



写真6 整備ワークショップの状況 3

目的：持続的かつ日常的に情報交換や学習のできる仕組みと空間の整備

- 戦略的位置づけ -

- ①各講座参加者や地元サークル等のテーマコミュニティをエリアコミュニティとして繋げる
- ②暮らしの拠り所としての拠点性を高める空間整備：担い手づくりと愛着の醸成
- ③場の発信力を高める（ソフトの革新を目で見える形でアピールするためのツールとしての空間整備）

青空サロンづくりワークショップの進め方と他の動きとの連携

Process_Planning

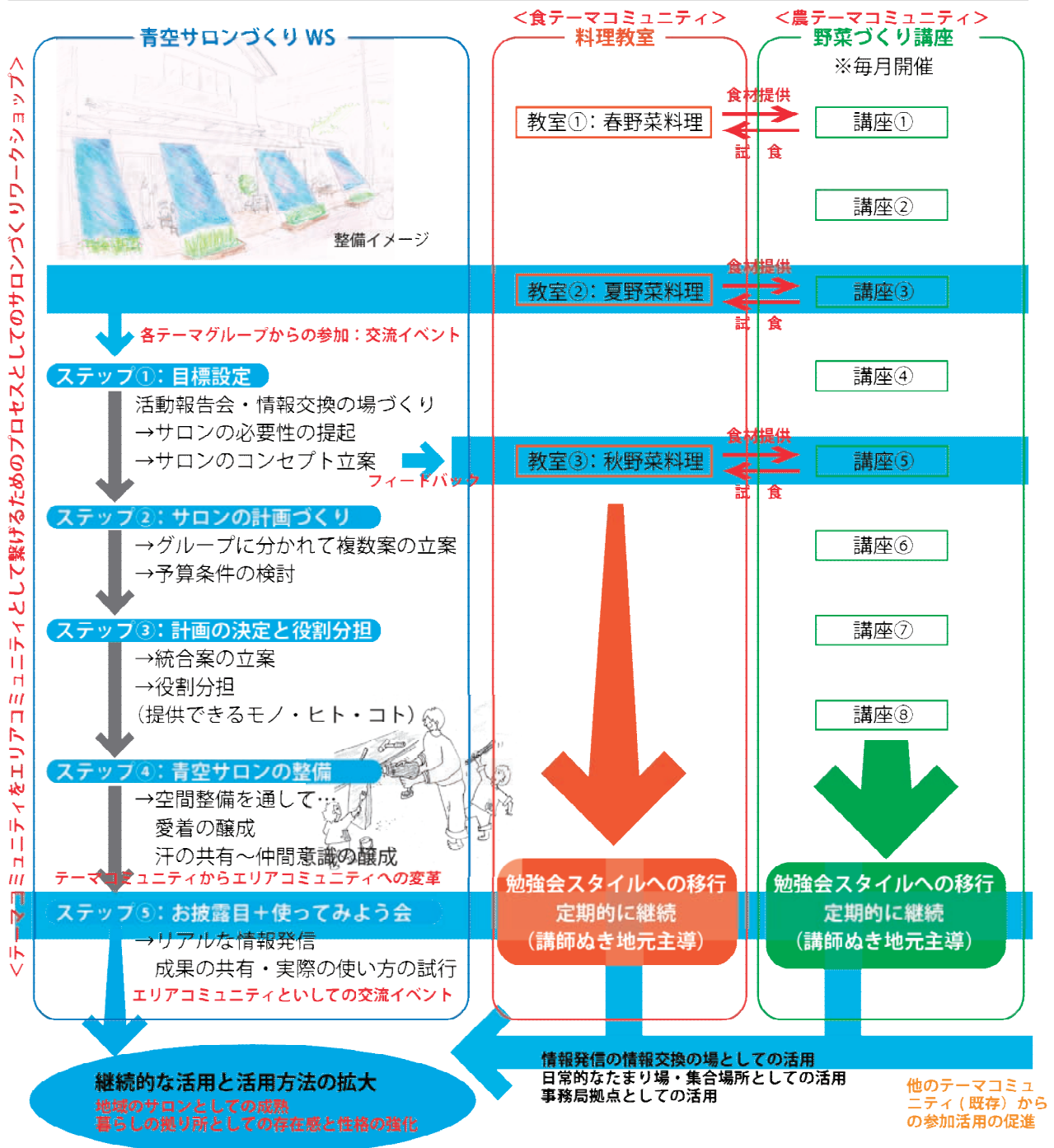


図1 本プロジェクトのプロセスデザイン：店先整備に向けた初期設計

表1 改善資金の概要

品目	単位	金額(円)	備考
<植栽コンテナ>			
木材・塗料	一式	30,000	
工具・副資材	一式	3,000	上記10%
種苗	一式	3,000	
堆肥・土壌改良剤	一式	20,000	
小計		56,000	
<タープ>			
タープ	8枚	150,000	プリント含む
取付金具他副資材	一式	20,000	
小計		170,000	
<作業人件費>			
	20人	200,000	10,000/人
合計		456,000	

具体的なデザイン設計のポイントは次の通りである。

- ① ウィンドウにべったり駐車されていたスペースに引きを取り、売場と店先との間に緩衝空間を設け、サロンスペースの確保と快適な店舗空間を確保する(図2, 図3)
- ② 突飛なデザインで目を引く「広告的な表層デザイン」ではなく、店舗経営のコンセプトを伝える為のピクトデザイン(グラフィックデザイン)(図4, 図5)
- ③ 空間形成要素, 視覚伝達要素としての植栽デザイン
- ④ ソフト改善と呼応する整備タイミングの緻密な検討としたプロセスデザイン(図1)

改修後の店先の設えは写真7, 8の通りである。

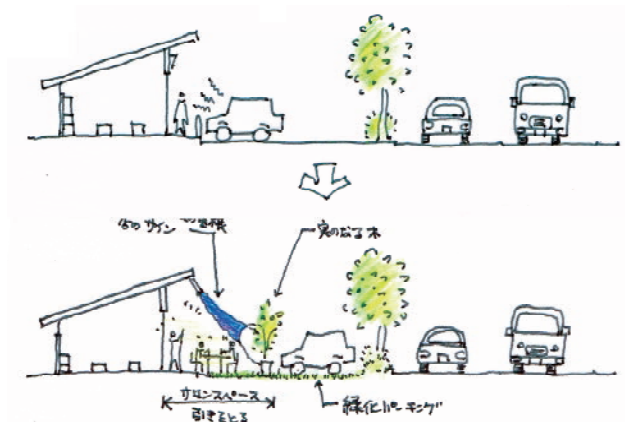


図2 店先空間の改修イメージ1

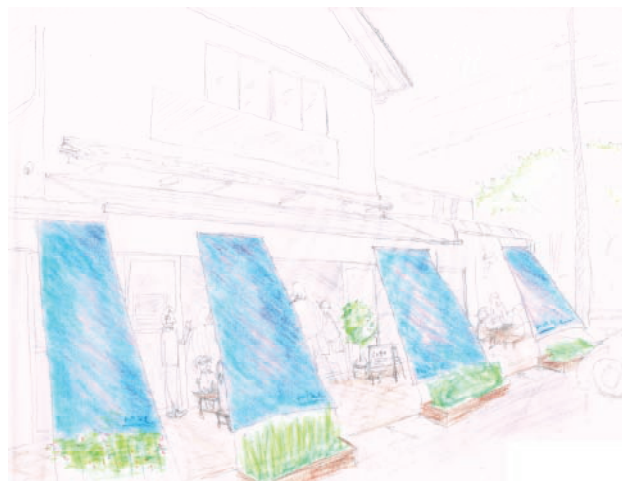
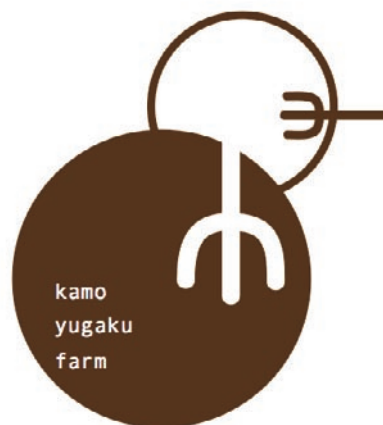


図3 店先空間の改修イメージ2



人は、野菜を食べる。
野菜は、土を食べる。
土は、自然を食べる。

図4 店舗ロゴのグラフィックデザイン(岡村氏作)

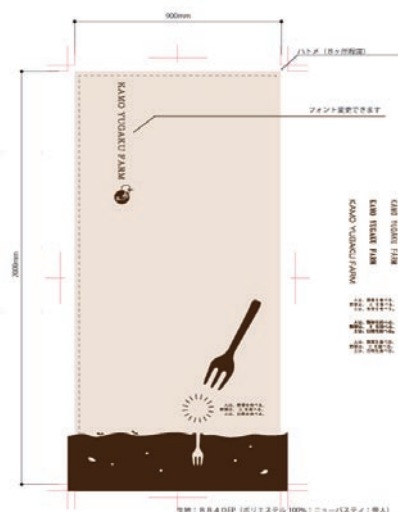


図5 タープデザインへのグラフィックの落とし込み



写真7 改修3ヶ月の状況（タープ、植栽コンテナ）



写真8 改修3ヶ月の状況（店先ファサード）

2. 取り組みの成果と課題

本事例を通して得られた成果と課題を以下に整理する。

- ① 変化を可視化することで経営改善の進捗状況や効果を段階的に体感することが可能となり、その結果、スタッフの業務に関わるモチベーションがあがっている。
- ② ①の経営改善の取り組みの可視化作業（ソフト改善と並行した空間・デザインの再構築）により、経営者に依頼を受けたデザインチームとスタッフ間で相互理解が得られ易い状況が生まれている

以上より、空間・デザイン再構築にあたってはスタッフ、経営者の合意形成をはじめとしたソフト改善との連携を予めプロセスデザインすることが重要であること、部分的にでも整備して具体的な空間・デザインを見せる「可視化」によって次の取り組みへの流れが生まれることが確認された。加えて、改装後の来店客の反応をスタッフに確認した所、女性客については植栽への質問やコメントが急増しており、店先のデザインの再構築において植栽デザインが有効に機能しうる可能性が見出された。

また、既存の仕組みを変えていく流れの中で、特に個々人の心情に大きな印象アクションを与えるデザイン要素だからこそ、ストックフロー型のリノベーションではなく、一つづつ合意形成を図りながら、さらには、店舗ス

タッフの意識の変革を促しながら進めていくことが、ソフトと呼応した空間・デザインの再構築において重要であることが示唆された。

さらに波及効果として次のことが確認された。

- ① 整備後も継続的に植栽の手入れや不具合の調整など、デザインした側が店舗と関わりを持ち続ける機会を生み出し、スタッフとのコミュニケーションが深まり、さらなる修正要素や要望が引き出せるようになりつつある。その結果、よりスタッフの持ち場に近接した店内のレジ回りや商品棚など店内インテリアの改修提案や試作提案までできるようになった（図6、7、写真9）。
- ② 他店舗のスタッフも整備に参加したことで、自店での展開に意欲的になっている。

課題としては、内部空間のリフォームについて一度にデザインアクションしてしまうことで、既存の仕組みや人間関係に負の影響を及ぼす可能性がある。段階的に改修と合意形成を繰り返しながら、空間・デザインの再構築を進めていくことが重要であると考えます。

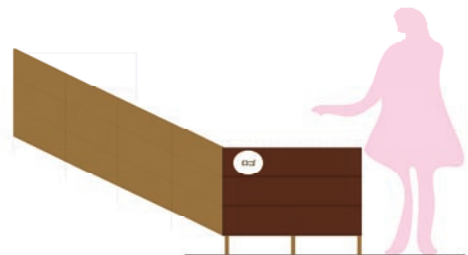


図6 レジリフォーム計画イメージ



図7 リフォームイメージ（レジ前コラージュ写真）



写真9 段階的整備の状況（総菜コーナーのリフォーム）

IV 今後の研究の展開方向

本実践事例を通して、ソフトの再建（経営改善に向けたスタッフの話し合いや商品開発など）と呼応しながら進める店先デザインの再構築の有効性と、そのためのプロセスデザインの重要性が確認できた。

また、本事例としては次の2点に基づき、今後のプロセスデザインを再設計していくことも必要であると考え。

①今後もデザイン整備を進めていく上で、ソフトやコミュニティの状況、特に店舗スタッフや出荷生産者の機運に留意すること

②スタッフの若返りを促しつつ、店舗の設えも自律的に整理されていく状況をつくること

本研究の今後の展開としては、様々なケースでの農産物直売所再建の実践事例を蓄積し、空間・デザイン領域からの経営改善作業の効果や手法の開発を進めていくこととする。また、空間・デザイン再構築作業の対象をⅡ－2－3）で述べた視野で捉え、店舗施設単体の改修作業を層化するとともに、周囲の地域デザインまで含めた

空間・デザインの再構築についての事例研究を試みたい。

引用文献および注

- 1) 二木季男(2012)農産物直売所は生き残れるか. 創森社
- 2) 有田昭一郎, 嶋渡克顕・吉田翔・白石絢也・岡村 虹二(2012) 中山間地域における地域資源を利用した経済活動に対する行政支援の今日的課題と対応策に関する考察. 島根中山間セ研報 9 : 85
- 3) ここでいう「サロン」は本来的な意味である, 「場・状況」を示す言葉として用いるものとし, 空間や立地条件などの「施設名称」とは区別している。
- 4) 有田昭一郎, 嶋渡克顕・吉田翔・白石絢也・岡村 虹二(2012) 中山間地域における地域資源を利用した経済活動に対する行政支援の今日的課題と対応策に関する考察. 島根中山間セ研報 9 : 83-91
- 5) 玉置悦子(2012) 食品安全性をめぐる消費者意識の実証研究 - 主成分分析によるアプローチ - 島根県立大学総合政策学会総合政策論叢 22 号.

短報

自治会の枠組みを超えた住民自立型地域経営組織の構築と 運営に関する事例研究 (IV)

—島根県邑南町口羽地区における「口羽をてごおする会」を事例とした考察—

嶋渡 克顕・小田 博之*・有田 昭一郎・吉田 翔

The Case Study of Construction of Autonomous Organization Based on Hamlets (IV)

—A Case Example of “Kuchibawo Tegoosurukai” in Kuchiba District, Oonan town, Shimane Prefecture —

SHIMADO, Katsuaki, ODA Hiroyuki*, ARITA Shoichiro and YOSHIDA Sho

要 旨

本研究は、中山間地域における自治会（集落）の範囲を超えた住民自治型の地域経営組織の構築手法、運営ノウハウ、可能性と課題、支援方策について、邑南町口羽地区の口羽をてごおする会の組織立ち上げ以降の経過の記録と分析に基づき、整理することを目的としている。本報告では、組織づくりの初動期にあたる口羽をてごおする会について、2013 年度（2013 年 1 月～2013 年 12 月）の組織づくりと事務局運営のポイント整理を行った。その結果、①状況変化を予測可能な専門的職能の存在の重要性、②活動に対する地域理解を得るための手法としての活動効果の「見える化（可視化）」の有効性、③会設立の意義と運営コンセプトの設計と主要メンバーによる共通理解の必要性、④組織運営を円滑にするためのサロン形成およびサロンを起点とした多様な住民が関心を持てる企画・イベント運営の必要性が確認できた。

キーワード：地域経営、事務局運営、地域マネージャー、サロン、見える化

I 事例研究の枠組み

1. 事例研究の背景と視点

近年、過疎高齢化を主な背景として、従来の中山間地域の自治の基礎単位であった自治会（集落）の範囲での自治力、相互扶助力、資源管理機能などの衰退が進み、それを補完する仕組みとして、より大きな範囲で住民を主体とした地域運営組織の構築が取り組まれる例が多くみられるようになってきている¹⁾。他方、特に組織設立から持続的な運営体制構築に至るまでの経過については詳細かつ包括的な事例研究は多いとはいえず、また特に今日、多くの地域運営組織が直面している組織立上局面や組織内各活動の安定化局面に必要なノウハウについても

より一層の開発と蓄積が必要な状況にある。

以上をふまえ、本研究では自治会（集落）の範囲を超えた住民自治型の地域経営組織の構築に取り組んでいる邑南町口羽地区の口羽をてごおする会を事例に、特に取り組みのメンバー発意から初動、初動期の取り組み安定化の期間に焦点をあて、記録と分析を行い、手法、運営ノウハウ、可能性と課題、支援方策について整理することとする。

2. 本報告の位置づけ

本報告の対象は「口羽をてごおする会」発足から 4 年目にあたる 2013 年 1 月～2013 年 12 月の 1 年間の組織運

* NPO 法人ひろしまね副理事・事務局長、口羽をてごおする会事務局長

営と実践活動であり、図1に示すこれまでの本会の変遷の中では、試行と変革が進む初動期に位置づけられる。

第1報では発意期から発足期までの経緯、第2報および第3報では初動期の展開として本会による各活動試行、持続的運営体制づくりに向けた経済活動や補助事業の導入とそのための組織体制の再構築過程を中心に整理した。

本報告では引き続き初動期として、本期間の特徴的な展開であった高齢者対象の福祉的活動の安定化の取り組み、地域マネージャー交代に伴う事務局のスタッフ体制の再構築、集いの場としてのサロンの形成過程を中心に整理する。

なお、詳細は第2報²⁾で述べた通り、本会の活動内容は、自治、福祉、経済など複数の分野に渡るため、複数の組織が連動する形で展開されている（但し、地域のキーパーソンは限られることから、各組織の構成員は重複）（図2）。そこで、前報告に引き続き、①口羽地区社会福祉協議会口羽をてごおする特別委員会を「口羽をてごおする会」、その運営を担う協議組織を「運営委員会」、②経済活動の実戦部隊として有限責任事業組合を「LLP てごおする会」、③口羽地区振興協議会の運営を担う協議組

年度	主体組織の変遷	受託事業名/事業内容 (助成事業体)	分析
2003	住民組織任意委員会	元気な地域づくり事業 (羽須美村)	発意期
2004 ~2006	NPO 法人ひろしまね	業務委託、補助事業多数	構築期
2007	NPO 法人ひろしまね	国土瀬戸創発調査：業務委託 (国土交通省)	
2008	集落支援センター創設協議会	新たな公モデル事業 (国土交通省)	創設期
2009	集落支援センター創設協議会 口羽をてごおする会結成	新たな公モデル事業 (国土交通省)	発足期
2010	口羽をてごおする会	新ふるさと福祉学習推進事業 (島根県社会福祉協議会)	初動期
2011	口羽をてごおする会継続運営		
	LLP てごおする会設立	新聞配達（販売）事業参入 →拠点事務所開設	
	口羽地区振興協議会設立	邑南町コミュニティ再生事業採択 (邑南町:5カ年支援事業)	
2012	口羽地区振興協議会運営を基軸に、 口羽をてごおする会継続運営 LLP てごおする会継続運営	邑南町コミュニティ再生事業継続 (邑南町) →拠点移転：サロン空間の獲得	展開期
2013	口羽地区振興協議会運営を基軸に、 口羽をてごおする会継続運営 LLP てごおする会継続運営	農地水環境事業パートナーシップ モデル事業（島根県） 邑南町コミュニティ再生事業継続 (邑南町)→地域マネージャー交代	

図1 てごおする会設立の背景と組織変遷

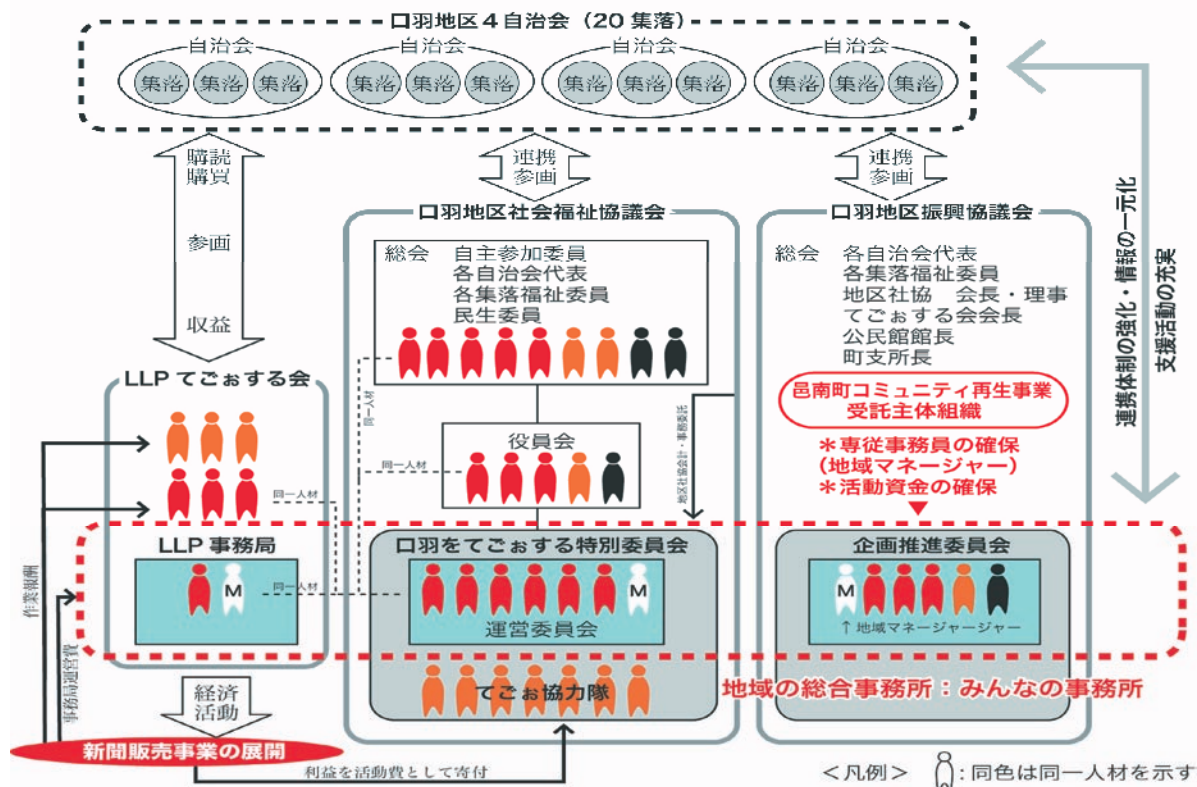


図2 てごおする会の組織体制（2013年1月時点）

織を「企画推進委員会」、①～③を総じて「てごおする会」、それぞれの委員を横断的に担っている人材を「主要メンバー」と統一して述べる。

とりまとめに用いる基礎データについては事務局およびパートスタッフ、会長、役員への随時ヒアリング、事務局からの提供資料を用いた。また筆者は、「Participant Researcher：参加型調査者」³⁾として、運営に関わりながら、情報集積と状況整理を行った。

Ⅱ 状況の分析

1. 活動概要

第3報で整理した昨年の活動状況と比較分析したものを図3に示す。事務局運営から調査研究活動も含め20

を超えるプログラムが実施されている。昨年は約半数が新規プログラムであったのに対して、今年の新規プログラムは2つとなっている。いずれのプログラムも前年度の実績を受けて展開されており、各プログラム相互が連動できるように調整されている。

2. 活動状況の分析

今期のごおする会の活動の特徴は次の3点である。

○前期（2012年1月～2012年12月）は、町の事業⁵⁾採択を請けて、それまでの計画を助成事業の枠組みに合った活動として再計画し、実施する段階であったが、今期はそのプログラムの継続実施が目立つ。

○新たな状況変化として、隣地区の新聞販売業者が廃業

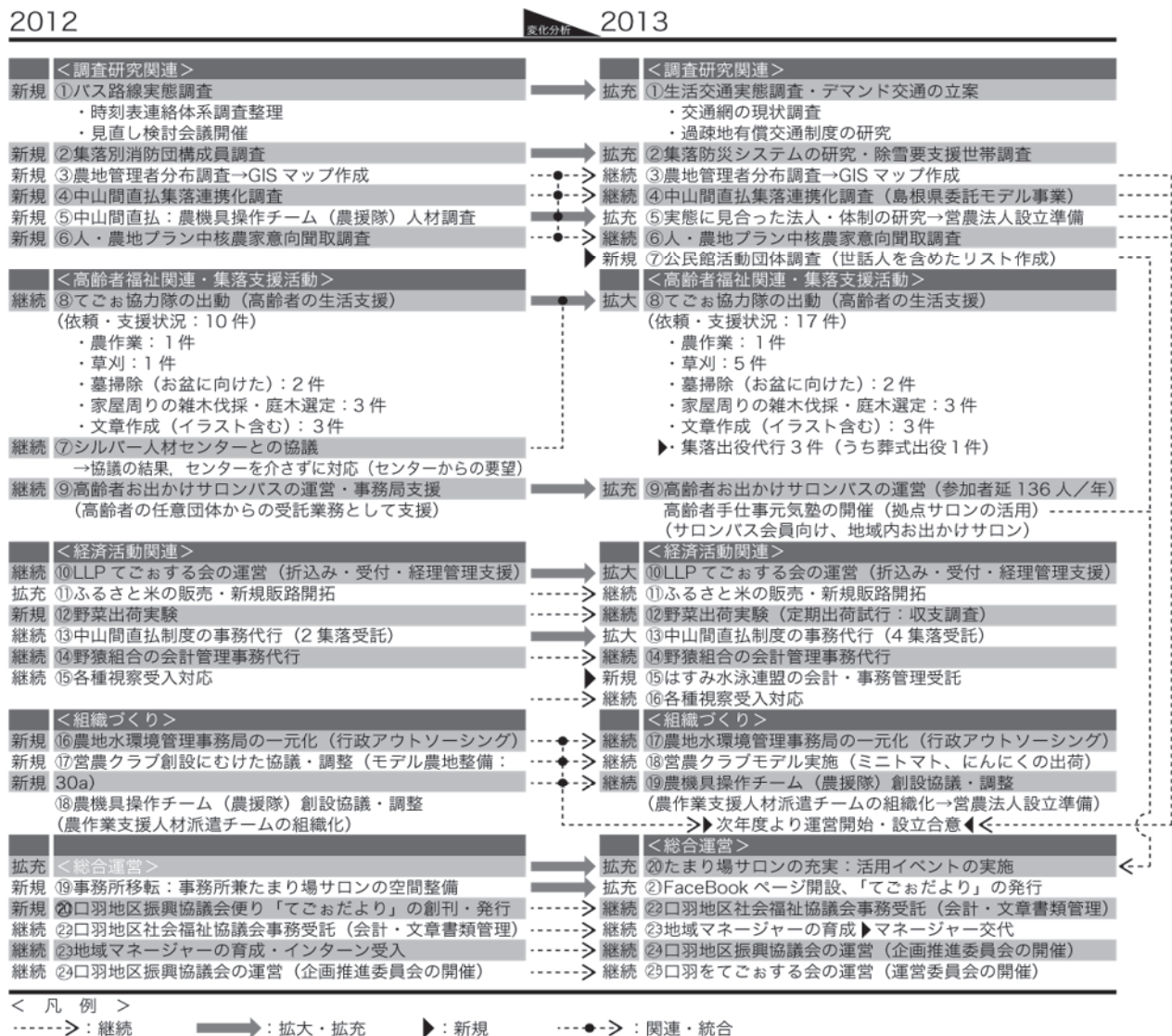


図3 経年変化とプログラムの連動に着目した活動状況分析

するに当たり、「LLP てごおする会」が隣地区の新聞販売も担うことになり、契約・会計管理手続きなど、事務局の事務作業が増え、新規プログラムの着手に十分な時間を裂けていない。

○2 年半勤めた地域マネージャーが転出することになり、事務作業の引き継ぎや体制の再構築に労力が費やされた（この点については、別途Ⅲ章にて後述する）。

3. 新たな活動展開の分析

以上の状況においても次の新たな展開がみられた。

①2014 年度より事業を開始する営農法人設立への合意に至っている（会計・事務管理・事務局機能は「てごおする会」が代行するという前提での設立）。

②拠点事務所での積極的なプログラムの仕掛けによりサロン⁶⁾の場の充実化が図られている（サロンの運用状況及びサロン活用のポイントについては別途Ⅳ章にて後述する）。

③「てごおする会」設立当初から自主事業として活動してきた「てごお協力隊」の出動件数について、数は少ないながらも倍増している。

特に、③については、てごお協力隊にこれまでなかった「集落出役⁶⁾の代行支援」の依頼が出てきている点が注目される。集落出役の支援代行ニーズは、小規模高齢化集落単独では集落共同活動が困難になってきている現象を顕著に反映しており、「集落支援センター構想」⁷⁾で予測されていた危機的状況が生じはじめていること、「てごおする会」がそのような状況に対応できる運営体制に近づいていることが伺える。

以上の①～③を可能にした要因について整理すると以下の通りである。

○マネージャーの転出や地域状況の変化について予測がなされていた。その予測と対応は事務局長が牽引しており、それは、てごおする会全体のコーディネイトを担っている NP0 ひろしまねの地域づくりに関する専門性と、経験の蓄積によるところが大きい。

○新規の活動を開始する際には、メンバーに対し、収支を伴う活動であればその試算データを提示する、調査活動や年間活動計画の実施・達成状況は「PCAD 表」として提示するなど、目に見えにくい状況情報を共通認識しやすく「見える化（可視化）」する工夫がなされている。

○てごおする会では活動資金の乏しい発足期より、地域の困り事に全て対応するのではなく、「できることから、できる範囲のことをやっていこう」という取組姿勢を掲げ、主要メンバー間で共有し続けている。

○問題解決のための実働組織（事業主体）ではなく、集落の共同活動をはじめ、地域の生活を支える様々な組織や団体が機能し続けられるようにサポートする「地域の総合事務所としての事務局代行組織」であるという会のコンセプト（組織の地域の中での位置づけ）が構築期の「集落支援センター構想」で構築されており、主要メンバーで共有され続けている。

○サロンの場が、合意形成の場としても地域住民や集落役員、各種団体との情報交換の場として有効に機能しており、結果として、てごおする会の運営を円滑化している（この点については別途Ⅳ章にて詳述する）。

Ⅲ 地域マネージャーの交代と組織体制

1. 地域マネージャーの交代と事務局体制について

前述のとおり、2013 年 7 月をもって町の事業採択に伴い着任した地域マネージャーが退職、転出した。その結果、実施困難になる業務ができ、事務局体制再構築が行われた。なお、「口羽をてごおする会」における地域マネージャーの役割と、本来必要な地域マネージャーとしての職能については前報告でも述べたが、てごおする会の「地域マネージャー」の役割は、一般事務職的なものであり、てごおする会の企画立案や人間関係構築や諸団体との連携調整など、てごおする会の専門的な実務は事務局長がそのほとんどを担っている。

いずれにしても、パソコンをつかって一般事務処理のできる人材が必要であり、かつ、町の事業を受ける条件（地域マネージャーの登録）、事務局・サロン拠点において「いつも誰かが居る」状況を保持することが必要であることから、以下の対策がとられた。

○初代マネージャーを探していた時に接点を持った地元人材をパート事務員として雇用する（別途指定管理を受けている団体の管理事務パートタイムと兼務：特に新聞販売事業における事務作業に従事）。

○事務局長が、町の事業上の地域マネージャーとして登録する（事務局長と兼務し、農地関連に関する一般事務、プログラムの企画立案、各種マネージメント等、専門性

の高い職務に従事)。

○当研究センターの客員研究員が交代制でサポートメンバーとして加わり、常時誰かが居る拠点の状況をつくる。

以上の体制で新たな事務局運営を維持している状況にある。一方で、新聞販売業の拡大などにより、事務作業は倍増しており、持続可能な事務局運営に向けては、引き続き人材の補強が課題となっている。

2. パート事務員確保と地域の総合事務所化

上記の一般事務処理のできる人材の確保に当たり、パートタイム事務員を確保する条件整備を受けて、てごおする会の組織体制も新たに变化した(図4)。地元水泳連盟の会計・事務管理を「LLP てごおする会」で受託することで、水泳連盟の事務処理と指定管理施設の窓口業務を行っていた事務員が「口羽をてごおする会」の拠点事務所にデスクを構えながら地元水泳連盟の会計事務業務と「LLP てごおする会」の会計・事務業務の両方に従事可能な体制が整えられた。

本会の発足コンセプトは「事務局運営の継続が困難になった各種団体の会計・事務を担うことで、地域の諸活動を維持する、地域の総合事務所をつくる」という「集落支援センター構想(図5)」にある。地域マネージャーやパートナースタッフのてごおする会を構成する組織事務の担い方という視点から図2と図4を比較すれば、地域マネージャーおよびパートタイムスタッフがを担う形に移行しており、本会は集落支援センター構想にさらに近づいた形態の組織体制になりつつあること捉えることができる。

また、事務委託を受けることで、経済活動事業としての利益も上がり、さらなる人材補強への可能性、マネージャー人件費への充填等、自立した組織運営に向けて条件づくりが一步前進した結果となった。

IV サロン機能充実化について

てごおする会の拠点事務所の獲得と、施設整備状況については、前報告で述べたが、その後も積極的なサロンの場としての活用によって、組織運営への良好的な影響もみられるようになっていく。また、他の地域においても種々のテーマでサロンの場が展開され、その重要性や役割についての認識も高まってきている。

そこで、てごおする会の拠点事務所を中心に展開されているサロンの状況を分析し、地域住民の暮らしの拠り所としてのサロン機能についてポイントを整理する。なお、拠点事務所の今年の冬場については、冬場の暖房対策に向けたアクション、より多くの小さな偶発的なサロンの発生が見られている。

1. サロン活用の状況

拠点施設のサロン運用開始以降、サロンの場として、日常的な使用パターンが生まれて来る一方、地域住民の関わり方に広がりが見られる。

1) 日常的活用

① 新聞のチラシ折込みパートに携わる高齢者の茶飲みながらの会話の場。事務局もコミュニケーションを図るため、スタッフが意図的に話に加わるようにしている。

② 「特に用事はないんだけど、コーヒー飲みに来た」と訪ねてくる利用者も訪問するようになっていく。

③ 事務受託している各種団体代表や、集落代表が基礎資料を持参したり、集落集金している新聞代を持ってきた住民も茶飲み話をして帰る状況が生まれてきている。

④ 前述のように、事務局運営の負担過多にも起因し、主要メンバーも、定期的な会合に加えて、特別な用事が無くても立ち寄るケースが増加している(パート事務員や事務局長への負担過多を心配しての来訪)。

2) その他の派生状況

① 独居高齢者が「財布を落としてしまったんだけどどうしてよいかわからなくて」と相談にきたり、農業者さんが「Iターン従業員の住める空き家がどこかにないか？」と相談にくる等、相談所的な場面がみられるようになっていく。

② 同施設の別フロアで開催される宴会時に(同窓会を同施設内にある予約制飲食店・仕出店で開催)、待ち合いの時間つぶしとしてサロン利用する。

③ 当研究センターの客員研究員がサポート在籍し、他の地域でのサポートプロジェクトの打ち合わせの場として活用する中で、事務局長との間に他地域の状況等の情報交換の場が生まれている。

以上のような「状況づくり」⁸⁾に至っている要因として、事務局として2.に述べるプログラムの仕掛けがあげられる。

2. サロン充実化へ向けたアクションのポイント

1) 日常業務内でのアクション

- ① 拠点事務所にはいつも誰かがいるようにしている（決まった複数人の誰か）。
- ② 来訪者の用事に関わらず、とにかく「お茶でも飲んでいきんさい」と勧める。

2) 定期的なアクション

- ① 企画推進委員会の開催（1回／月）の場として定着させ、主要メンバーに拠点としての認識を強化している。
- ② 拠点事務所を発生場として、お出かけサロンバスを運行している（バス運行は1回／月、※拠点空間は利用していない）
- ③ てご便り⁹⁾でサロン活用状況のお知らせと茶飲み話のできる場として積極的にPRをしている。

3) 新たな場づくりに向けたアクション

- ① 元気塾の開催（「季節のジャムづくり」をテーマに3回/年開催）、お年寄りの知恵を活かしながらの加工品づくりをテーマとし、お出かけサロンバスの会員を対象に拠点事務所でおしゃべりしながら手仕事を行うサロンを開催している。
- ② お出かけサロンバス会員＋公民館サークルのコーラスサークルを対象としたお月見コンサートの開催（単発イベント：1回）
- ③ 営農法人設立へ向けた勉強会の開催（不定期：5回）

3. サロンの定着に向けた取り組みのポイント

以上をふまえ、サロンの場が地域に定着していくためのポイントを整理すると次の通りである。拠点を明確に設定した上で、その場を利用したプログラムを意識的に企画・実施していくことの重要性が明らかになった。

- ① 具体的なテーマを持った会議であれ、勉強会であれ、イベント等の集いの場を自主企画する。
- ② 既存のサークル・グループの継続的利用を誘導する。

①②を意図したプログラムを仕掛けることで、様々なテーマコミュニティとしての場を生み出すことに繋がり、老若男女の多様なキャラクターがサロンの場に関わりやすい状況が生み出される。

また、上記の状況が発生した結果、新たに以下の3点のような効果が期待されると考える。

○個々に展開されていた地域活動や事業、集落行事などの連結、連携、連動がなされやすくなる。

○事務局として、地域情報の収集や各種プログラムへの参加促進に有効に作用する。

○地域づくりに向けた多様な主体の目線合わせ、合意形成の場としても有効に作用する。

V まとめ

住民自立型地域経営組織の構築と運営の安定化に向け、本分析で得られた知見を再括すると次の通りである。

① 変化を続ける地域状況と対応策の設計についてはNPOひろしまねの地域づくり支援のノウハウと経験の蓄積が活かされていること。

② 地域づくりをコーディネートする際に、目に見えにくい状況情報を共通認識しやすく「見える化（可視化）」することが効果的であること。

③ 取組を進める上では、運営コンセプトと地域における組織の役割（口羽地区のてごおする会の場合は「事務局代行組織」）の設計、およびそのことについての主要メンバー間での共有が重要であること。

④ 組織運営を円滑にするためにサロン形成・運用は効果的であり、サロン形成のためには意図的にプログラムを仕掛けることが必要であること。

特にサロン形成・運用は、地域の各取り組みの交流、連携、連動、および事務局の地域情報の収集・交換に有用であり、地域づくりの合意形成の場としても有効に機能していることが確認できた。また、地域の拠点として認識されやすい場所でサロンを展開すること、サロンの場所で様々な住民層向けの企画を実施するするとともに、既存のサークル・グループ活動をその場所に誘導すること、最終的には「集まって話すことの楽しみ」を含めてサロンの場に多様な人間関係が関わりやすい状況をつくることが重要であることが確認された。

VI 今後の研究の方向性

前報告から引き続き未着手の分析課題や、本報告から得られた新たな知見に基づき本研究を進める上で今後重要となると考えられる視点をふまえ、今後、特に次の5つのポイントを中心に事例研究を進めることとしたい。

- ① てごおする会の全体および個別活動の収支および資金確保手法（補助金利用のスタンス）、経営手法の整理
- ② てごおする会の組織運営の地域の福祉、経済、自治の3つの要素を重ね合わせた包括的なマネジメント手法としての再整理
- ③ 組織や仕組みの構築、運営に必要な専門性について他地域事例との比較研究も含めた分析（計画力、予測力、自己改善力醸成など必要な専門性に加えて、その専門性の介在のしかたにも留意して進めるものとする）。
- ④ 口羽地区の状況をふまえ、さらなる過疎高齢化により中山間地域へ生じる問題の予測と、「てごおする会」の対応方針や対応方策の整理。特に、地域での地域運営の仕組みづくりの各段階で利用できるノウハウ、手法としての整理の視点、今後多数発生することが予想される新聞販売業やガソリンスタンド、農協や金融機関等のような公益性の高い民間事業の撤退への対応方針・手法）
- ⑤ 口羽地区で事業助成金を利用している町事業の分析を通した、行政による地域運営の仕組みづくり支援策の効果・可能性・課題の整理

引用文献及び注

- 1) 島根県中山間地域研究センター地域研究スタッフ・中山間地域支援スタッフ（2013）持続可能な地域運営のしくみ作りに向けて～島根県におけるコミュニティ支援事業を通して～、島根県中山間地域研究センター
- 2) 嶋渡克顕・小田博之・有田昭一郎（2012）自治会の枠組みを超えた住民自立型地域経営組織の構築と運営に関する事例研究（Ⅱ）-島根県邑南町口羽地区における「口羽をてごおする会」を事例とした考察-、島根県中山間セ研報 8：93-94
- 3) コミュニティ心理学、環境心理学や建築学（住民参加型の計画分野）において調査対象の生活や現場に入り込み、共に働く中から、人間関係の変化や個人のパーソナリティ、人間的側面等、微細な変化も見逃さずに把握する調査手法として用いられている。文化人類学におけるフィールドワークで重要視されている「Participant Observation：関与観察」という手法と類似する研究手法として位置づけられる。特に本研究においては、組織運営の渦中に身を置く事で、判断や分析の客観性を欠く事のないよう、組織外部の研究
- 者との議論や情報交換を定期的に行いながら、①研究者としてのポジショニングと、②プランナーの一人としてのポジショニングを常に意識した調査活動に留意している。このような立場をコミュニティ心理学においては「コミュニティの諸過程に余すところなく関与し、それを動かす人であるが、彼はまた、心理学や社会学の知識の枠組みの中で、そうした諸過程の概念化を図るひとりの専門家である」S.A. マレル著、安藤延男監訳：コミュニティ心理学、1977.6, p.17) の考え方に準拠している。本研究センターでの取り組みのように、中山間地域の集落活動の維持や地域振興の側面でも同様な考え方に基づく「Participant Researcher：参加型調査者」の立場から、その支援や研究に取り組む研究手法についても、また別論として整理する必要があると考える。
- 4) 嶋渡克顕・小田博之・有田昭一郎（2011）自治会の枠組みを超えた住民自立型地域経営組織の構築と運営に関する事例研究（Ⅰ）-島根県邑南町口羽地区における「口羽をてごおする会」を事例とした考察-、島根県中山間セ研報 7：78-79
- 5) 邑南町コミュニティ再生事業。集落を越えた新たな地域運営の仕組みづくりを行い、地域の喫緊の問題の解決及び地域活性化に資する事業に要する経費について補助金を交付し、地域コミュニティ活動の推進と振興を図ることを目的としている。地域の設定として、公民館単位を範囲とするコミュニティに対して上限100万円とする活動事業費（補助対象経費100%）及び、上限156万円の地域マネージャー人件費（補助対象経費100%）に助成するものである。補助期間は5年間。
- 6) 集落出役とは、集落（自治会）に所属している住民に参加が求められる集落の生活環境を維持するための共同作業。例えば年に数回行われる集落内の道路脇の草刈り・溝掃除、集会所およびその周辺の清掃などがある。
- 7) ここでいう「サロン」は本来的な意味である、「場・状況」を示す言葉として用いるものとし、空間や立地条件などの「施設名称」とは区別している。また、てごおする会の取組の中でサロンの場として使う主要な空間は拠点事務所が担っている。

- 8) 森永良丙, 延藤安弘, 横山俊祐 (1995) 「状況づくり」の視点からみた参加型集住体計画の研究—Mポートの基本計画・設計プロセスの考察, 日本建築学会計画系論文報告集 478 : 69-78.

本論では, 多様な主体が参画しながら, 次々と形態・形式を変化させながらコミュニティが成熟していく様相とそのための仕組みや仕掛けの連動を意識し,

時間軸における時熟, 主体が相互に律し合い次の状況にステップアップしていく集団的な自律性について, 時点状況とそれもプロセスの一つとして位置づける考え方から「状況づくり」を同義として引用している。

- 9) てごおする会の活動状況や, 地域行事への参加を呼びかける広報誌。(季刊発行: 4回/年)

資料

地域自治組織の導入についての研究

－鳥取県大山町高麗地区「ふれあいの郷かあら山」を事例に－

空閑 睦子・鷺見 強志

A Research on Introduction of Local Autonomy System

－A Case Example of “Fureainosato Kaarayama” in Korei District, Daisen Town, Tottori Prefecture－

KUGA Mutsuko and SUMI Tsuyoshi

要 旨

鳥取県大山町高麗地区での地域自主組織「ふれあいの郷かあら山」の設立までの経過について、ヒアリング調査結果をもとに、新たな組織が形成されていくプロセスを整理するとともに、そこから抽出される地域づくりにおける重要な視点を明示した。まず、地域自治組織設立の前段階として、同町が実施している「まちづくり地区会議」の活動概要を示し、そこからどのような形で地域自治組織が生まれてきたか、そして具体的にどのような形で運営されているか、また行政がどのような方針で支援を行っているかなどをまとめている。ヒアリングを通して、地域づくりにおける重要な考え方として、外部からの収益獲得や他地域との交流が優先されがちな地域づくりの現状がある中、まず地域内を大切にすることが大事であること、20～40代の若い世代が地域の課題を若い視点で据え直して、さまざまな世代が関わり異質性と多様性を保ちながら活動していくことが課題解決の新たな可能性を生み出していることなどを確認できた。

キーワード：地域自治組織，地域づくり

I 問題の所在と本報告の目的

地域活動を維持するための対策は、市町村等の行政が主導することが多く、分野縦割りで実施されている傾向があり、かつ地域問題が急増し、市町村合併等により行政組織が縮小する中、従来の対応は限界に近づきつつあると考えられる。このような中で、地域コミュニティの課題を解決するために、地域住民をはじめ、さまざまな団体が協働・連携する新たな組織づくりが求められ、その方策として地域自治組織を設置する動きが全国に広がっている。

地域自治組織は、コミュニティビジネスへの取り組みや地域防災活動への取り組み、子どもや高齢者の見守り

のネットワーク化など、さまざまな取り組みを行っている。地域自治組織に関する研究は、農村計画学などをはじめ数多く行われている。しかし、それらの多くは、自治会など従来のコミュニティ活動再編の支援方策の検証にとどまっている。

本報告では、主にヒアリング結果に基づき、鳥取県大山町高麗地区での「地域自主組織ふれあいの郷かあら山」の設立までを時系列的に示し、人口が減っても地域の住民らが幸せに生きる仕組みづくりとは何かという視点から、新たな組織が形成されていくプロセスを整理・分析することとする。

Ⅱ 本研究の位置づけ

1. 地域自主組織の設立形態と「ふれあいの郷かあら山」の位置づけ

地域自治組織のパターンを、山田¹⁾は次のように整理している。地域自治組織設立をめぐる方向として、①地方自治法に基づく一般制度としての「地域自治区」の設置、②特例制度としての「地域自治区」の設置、③新市町村合併特例法に基づく「合併特例区」の設置、④合併関係市町村の協議によって設置される「地域審議会」の設置、⑤自治体条例などに基づく地域独自の「住民自治協議会」「コミュニティ協議会」「まちづくり委員会」といった呼称の新組織の設置、⑥設置しないの6パターンが考えられる。本報告で取り上げる事例は、⑤新組織の設置に当たる。

2. 言葉の定義

地域自治組織は、地方制度調査会の答申において「基礎自治体（市町村）内の一定の区域を単位とし、住民自治の強化や行政と住民との協働の推進などを目的とする組織」と定義されている。その多くは、町内会や自治会などの地縁組織、地域内の各種団体などの組織を包括して構成されている場合が多い。また、地域自治組織は地域自主組織などとも表される。大山町でも「おおむね旧小学校区を区域とし、住民の積極的な地域づくりの参加や集落の連携により地区全体の活性化を図るための組織」と定義し、地域自主組織と表している。

本研究では、本文内では地域自治組織とする。しかし、本事例の場合「地域自主組織ふれあいの郷かあら山」（以下、かあら山）が正式名称であるため、組織名を表す場合はそれに合わせて適宜地域自主組織と表記する。

3. ヒアリング調査と評価の方法

鳥取県西部総合事務所地域振興局とそこに所属する地域づくりサポーター、大山町役場の関係者、かあら山運営委員会会長と各部会の代表者ら、そこに集う住民らに対して、ヒアリング及び観察を実施した。これを元にかあら山の事業展開を時系列に並べて、成果と課題について検討する。

4. 倫理的配慮

本報告に当たっては、かあら山及び関係各者に対して、本研究の主旨・方法について書面及び口頭で伝え同意を得た。

Ⅲ 大山町「まちづくり地区会議」制度

1. 調査対象地域がある大山町の概要

まず、かあら山がある西伯郡大山町について整理する。鳥取県の西部に位置する大山町は、平成17年に旧大山町、旧名和町及び旧中山町が新設合併された自治体である。面積は189.80km²。人口と世帯数は17,911人と5,832世帯（平成24年3月31日時点）である。日本海から大山山頂を含んでおり、海と山の自然に恵まれた立地である。町内にはJR山陰本線、山陰自動車道及び国道9号線が東西に走る。

主な産業は、農業、畜産業、漁業、観光である。農畜産品としては、水稻、ブロッコリー、白ネギ、スイカ、メロン、二十世紀梨、ゴールド二十世紀梨、リンゴ、日本茶、紅茶、芝、葉タバコ、生乳、ブロイラー、豚肉などがある。

2. 「まちづくり地区会議」設置の経緯と現在

大山町では、行政主導ではなく、地域住民の主体によるまちづくり活動を通じて人口減少や高齢化などによる自治機能の低下を防ぎ、地域の活性化を図るために「まちづくり地区会議」の設置・運営に取り組んでいる。

大山町の人口は今後、高齢者数が横ばいもしくは微減する一方、働き手や担い手となる現役世代が大きく減少することが見込まれ、現役世代一人が高齢者一人を支える時代になるとされている（図1）。このような状況を背景に「まちづくり地区会議」が立ち上げられた。

まちづくり地区会議は、大山町内の旧小学校区ごとに設置され、各集落から選出された「まちづくり委員」によって構成されている。大山町には、上中山、下中山、逢坂、庄内、名和、御来屋、光徳、所子、大山、高麗という10の地区がある。各地区でそれぞれまちづくり活動の実行についての話し合いが行われている。まちづくり委員の任期は2年間であり、まちづくり活動を「話し合い」から「実行」に移すこと、まちづくり活動を継続的に実行できる仕組みの組織化である地域自主組織の立ち上げの2点を目標としている。

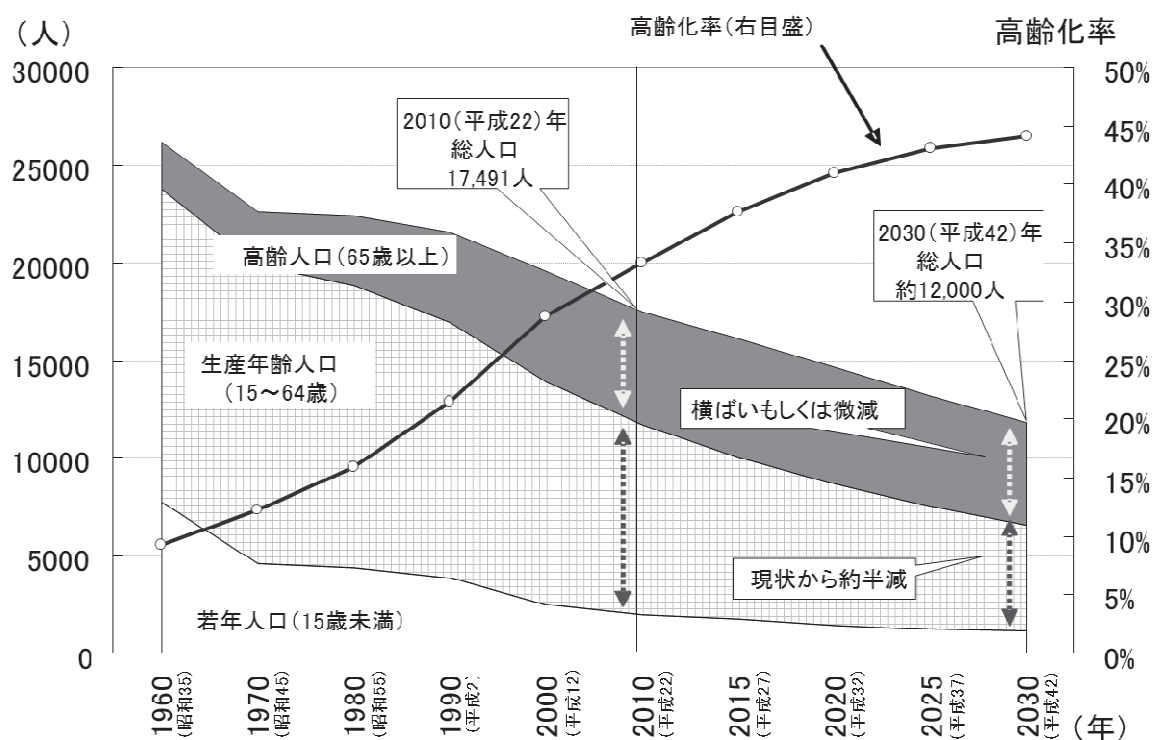


図1 大山町の人口の見通し（「大山町のまちづくりについて」より引用）

3. まちづくり地区会議の役割と活動経過

1) まちづくり地区会議の役割

大山町では、まちづくり地区会議の役割を「個々の集落の低下が懸念される中、地区内の集落が力を合わせて地区全体の活性化を図るためのまちづくり活動を進めること」と、また「まちづくり活動」を「自分たちのまち・むらを自分達の手で、より住みやすく、より楽しく、誇れる場所にしていくための活動」としている。加えて、まちづくり活動の目的を「地域の中でさまざまな意見を持った人びとが集い、議論し、より魅力的なコミュニティの実現に向けて、『合意を形成する力』を地域で培っていくこと」としている。

大山町としては、まずまちづくり委員との関わりを考慮することからスタートし、役場としては、前面に出さず、まちづくり委員の主体性を優先し、やる気をそがないように配慮している。

「まちづくり地区会議」の具体的な活動は次の3点である。

①出張座談会の開催

まちづくり委員と役場職員が集落に出向き、住民とまちづくり活動などに関する意見交換を行っている。

②研修機会の充実、連絡会議の開催

まちづくり委員による先行事例の視察などの研修、委員同士の連絡調整の場の充実を図っている。

③地域自主組織のモデル事業の実施

地域自主組織の立ち上げ支援、事業実施支援、課題の共有・解決、制度設計に向けた検討を行うモデル事業を実施している。

2) まちづくり地区会議の活動経過

現在までの経過を第1期（平成21年1月～平成23年12月）、第2期（平成24年1月～平成25年12月）、第3期（平成26年1月～平成27年12月）に分ける。第1期は、各地区における住民の話し合いが中心であった。第2期には、各まちづくり地区会議にて、具体的な組織づくりへの取り組みが進められた。平成24年12月には、まちづくり高麗会議が、本報告で解説する「地域自主組織ふれあいの郷かあら山」を設立した。第3期では、まちづくり逢坂地区会議が、平成26年3月「地域自主組織

表1 「まちづくり地区会議」活動経過

第1期	第2期	第3期
平成21年1月 ～ 平成23年12月	平成24年1月 ～ 平成25年12月	平成26年1月 ～ 平成27年12月
・各地区の住民の話し合い中心で期を終える。	・それぞれのまちづくり地区会議にて、組織づくりや実行への取り組みを進める。 ・まちづくり高麗地区会議は、平成24年12月に「地域自主組織ふれあいの郷かあら山」を設立。	・まちづくり逢坂地区会議は、平成26年3月に「地域自主組織やらいや逢坂」を設立。

表2 「地域自主組織ふれあいの郷かあら山」設立までの経過

年	月日	テーマ	内容
平成23年	6月	初会合	
		現状把握	高麗地区のよいところ、課題などについてアンケート調査。
平成24年	6月	先進地視察	
	6月～	出張座談会	
	夏にかけて	意見交換会	区長との意見交換会。
	7月	要望書提出	高麗保育所活用計画書及び要望書を大山町に提出。
	9月	先進地視察	
	12月2日	「ふれあいの郷かあら山」設立	平成25年度、26年度地域自主組織の設立・普及に向けたモデル事業に取り組む。

やらいや逢坂」を設立した（表1）。これまでの経過をみると、時間をかけて住民の理解を少しずつ深めていく活動であることがわかる。

IV 「ふれあいの郷かあら山」について

1. 本報告での調査対象である高麗地区の概要

本報告での調査対象である高麗地区には、平田、上万、稲光、妻木、荘田、長田、富岡、安原、保田、あずみの郷という10の集落がある。高麗地区は、450世帯、人口は1554人、高齢化率は32.1%である（平成24年3月31日現在）。

2. 「ふれあいの郷かあら山」の設置に至るまでの経緯

かあら山の設置に至るまでの経緯を整理して表2に示した。まず、平成23年6月に、かあら山の前身である「まちづくり高麗地区会議」が初会合を行う。また、同月に高麗地区の現状把握を行うため、地区の良い所や課題などについて、アンケート調査を住民に向けて実施した。以来、分科会なども含めると約20回の会議を行った。

平成24年3月には、高麗保育所が統合により閉園となったことから、旧保育所を拠点とした地域づくりについて検討を進めるようになる。同年7月には、高麗保育所活用計画書及び要望書を大山町に提出し、旧保育所の活

用について暫定的な承認を受ける。

同年 6 月から夏にかけて、2 回の出張座談会を全集落で実施する。「集落の参加なくして地区の活性化はなし」という認識のもと、まちづくり委員と大山町役場担当者が全集落に出向いた。さらに、区長と意見交換会を開催した。こうして得られた意見等をもとに、旧保育所を交流サロンの運営、健康づくりの活動、子供の居場所の運営、地区の歴史・文化の学習・発信の 4 つの活動の拠点として活用することに決めた。

同年 12 月には、これらを住民自らの手で実行するために「地域自主組織ふれあいの郷かあら山」を設立した。設立の趣旨・目的として、「子供から大人までの幅広い参加により支え合いの地域づくりを進めるとともに、人材、自然、食、歴史、文化などの地域の資源を活用した地区内外での交流を活発化させることにより、住んでいて『楽しい』と思える高麗地区、『安全』『安心』な高麗地区を実現するため、地区住民により自主的な地域づくり組織を設立した」と謳っている。

組織の設立と同時に、旧高麗保育所に交流施設を開設した。施設名は組織名と同名である「ふれあいの郷かあ

ら山」とした。高麗地区の住民の交流の場、まちづくりの拠点として、盆と年末年始を除き、毎日 9 時から 17 時 30 分まで開館している。

3. 組織概要

かあら山の組織を図 2 に示した。高麗地区全住民を会員とし、①集落の区長、②かあら山委員、③運営委員会が認めた者が委員として運営を担う。各集落の区長は組織全体の方針を決定する評議会にも参画する。評議会では予算や決算、事業計画などが承認され、運営委員会で具体的な取り組みを決定する。実際の活動は、こうれい Kid's、いきいき健康づくり部会、交流サロン運営部会、お宝さがし・発信部会という 4 つの活動部会が担っている。

事務局の体制や人的配置、予算は下記の通りである。

○事務局の運営体制

事務局長 1 名

事務員（会計など）1 名（集落支援員）

○人的配置

会長 1 名、副会長 2 名、事務局長 1 名、会計 1 名、部会長 4 名、副部会長 4 名、監事 2 名

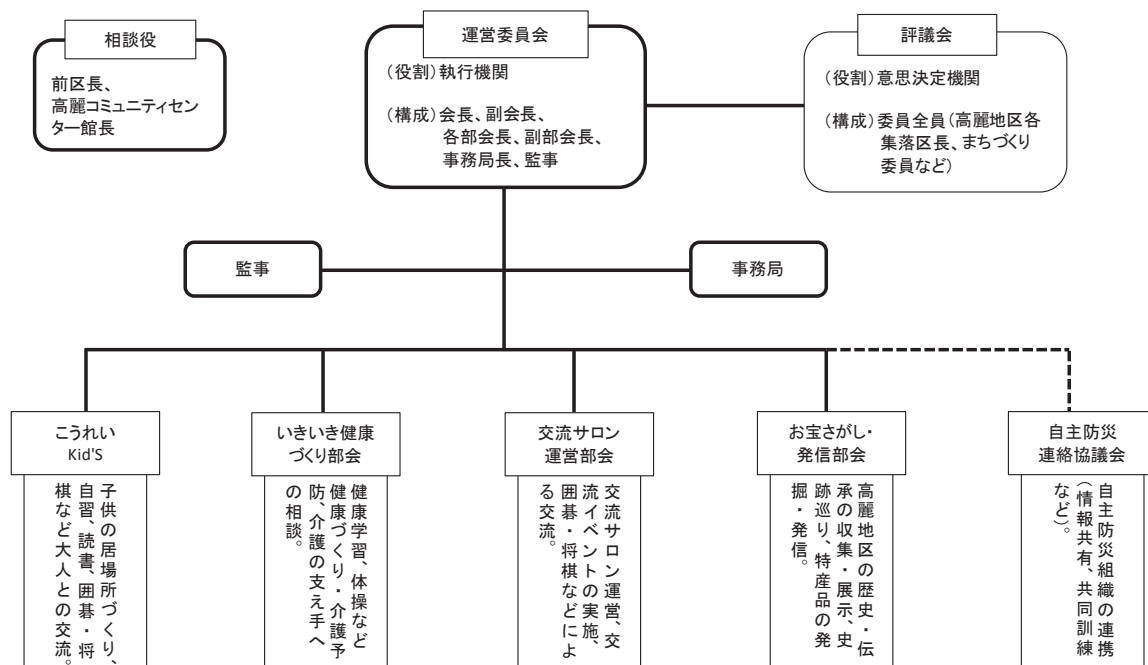


図 2 ふれあいの郷かあら山の組織図

サロン部会 2名＋スタッフ数名

健康づくり部会 5名

高麗キッズ部会 4名

お宝発信部会 3名

○予算

平成 25 年度 4,000,000 円（町補助金）

平成 26 年度 6,520,000 円（町補助金 4,000,000 円＋自己資金）

平成 25 年度と 26 年度は、町の試験事業として補助を受け運営を行う。27 年度からは、新たな支援体制を設ける。かあら山には事務局が設置され、また監事を設置して会計と活動実績を評議会へ報告する。前年度の区長は相談役としてかあら山の運営にアドバイスする。運営に関する会議は月 1 回行われる。

かあら山では、以下の通り「かあら山三か条」という活動理念を制定している。

①かあら山の灯を消すな

細々とでも地道に活動が続けることが重要です。もし自らが灯をともしることが困難になった場合は、必ず次を担う方に灯をつなぎます。

②高麗地区の皆さんのために

事業の立上げや見直しにおいて迷ったときは、「高麗の皆さんのためになるか」という点に立ち返って最後の知恵を絞ります。

③明るく楽しく

地域づくり活動は楽しくなければ続きません。できる範囲で、自分のためにも、明るく、楽しく活動します。

4. 4つの活動部会について

旧保育園を利用したかあら山の中心的活动を担う 4 つの部会の具体的な活動内容は下記の通りである。

交流サロン運営部会では、旧保育園の教室として使われていた場所にテーブルなどを置き、喫茶ができる空間を確保している。盆と年末年始を除く、毎日 9 時から 17 時 30 分まで営業している。コーヒーや紅茶、お茶などが 100 円から利用できる。食事メニューもある。おみやげに手作りクッキーなども用意している。テーブル席に加え、囲碁や将棋ができる座敷コーナーもある。

いきいき健康づくり部会は、介護予防のために毎週金曜日 13 時から 16 時に活動をしている。健康体操や DVD



写真1 「ふれあいの郷かあら山」玄関



写真2 講堂で放課後、遊ぶ子ども達



写真3 「いきいき健康づくり部会」の様子

での健康学習、介護の支え手への相談などを行っている。健康体操で使う用具は参加者による手作りである。健康体操後には、参加者が集まり雑談をする。その際、希望者には交流サロンからコーヒーやお茶菓子などが出される。また、同部会は、平成14年7月からJR大山口駅近くにあるJAの空き店舗を借りて、地域の女性らで運営している「弥生の風」²⁾と連携している。弥生の風は、高齢者の生きがい支援であるふれあいサロンを開催していることから、毎週金曜日に両者が連動した活動を実施している。弥生の風で昼食などをとった後、かあら山に移動して健康づくりに関するイベントを行っている。弥生の風の中心メンバーはいきいき健康づくり部会のメンバーにもなっており、同部会の運営に助言をすることもある。

こうれいKid'sでは、大山西小学校の児童が放課後に宿題や読書ができる学びの場を提供している。囲碁や将棋など、大人との交流も可能である。運営時間は平日15時30分から17時30分で、土、日、祝日、春夏休み及び冬休みは、9時から17時30分まで利用できる。ただし、盆と年末年始は休館となっている。

お宝探し・発信部会は、高麗地区の歴史や文化、伝承、習俗などの資料の収集や展示を行っている。また、書や写真など、地域の人の特技を活かした作品展も開催している。

5. 各部会施設の利用状況

交流サロンは、毎日15人程度の利用客がある。いきいき健康づくりは、毎回10～20人程度の参加者があり、平成26年3月現在で、延べ263名となった。参加者は、60代、70代女性が多いが、最年長では90代の女性もいる。こうれいKid'sは、学校帰り子ども達が集まり、宿題をしたり、併設されている講堂でボール遊びなどをしたりしている（写真1～6）。

6. 来館者及び参加者の声

来館者や参加者からは以下のような感想がある。交流サロンでは「くつろげるし、長居してしまう」、「会話ができることを楽しみにしている」などの声があった。いきいき健康づくりでは「体を動かすだけでなく、みんなと体を動かせることが楽しい」、「家族と同居しているが、



写真4 交流サロンのレイアウト



写真5 「お宝探し・発信部会」の様子



写真6 元教室を各部会の部屋として利用

家族以外の人と話ができるのが良い」などの感想があった。こうれい Kid's では「ここで宿題をすれば家で親から“宿題をしなさい”と言われない」、「家で一人で勉強するより、ここで友達と一緒にできるのが良い」などの感想が挙がった。

かあら山では、来館者や参加者の会話の中から出てきた要望や意見などに積極的に対応している。例えば、交流サロンでは、「麻雀はできないか」という住民の要望から毎週木曜日が麻雀ができる日となった。女性スタッフが麻雀を練習し、参加している。「できない」、「無理」ということは言わずに、まずは受け入れるという姿勢がスタッフ側には見られる。また、写真や書、絵画などが得意な住民がいれば、実際に個展を開くなど、住民の参加意欲を高めている。

7. 地域内コミュニケーションの方法

地域広報紙「広報かあら山」を隔月発行し、かあら山の組織及び活動内容の周知に努めている。

さらに、かあら山では地区の交流を図るため、様々なイベントを実施している。平成 25 年度を例に挙げると、山菜会やちまき作り、コスプレ&アニソン大会などが行

われた（表 3）。

8. 行政組織との関わり

高麗地区では、これまで公民館機能を持つ「こうれいコミュニティーセンター」が生涯学習などを推進する役割を担ってきた。かあら山設立後も、コミュニティーセンターでの既存事業は従来通りセンターが行って、かあら山ではそれ以外の事業を展開することとした。また、両者が連携を取りながらまちづくりを進めていくことで合意がなされている。同センターは、かあら山と同じ敷地内にある。

V 成果と課題

まちづくり地区会議設置とかあら山設立の成果と課題について検討する。

1. 大山町の取り組み

1) 成果

大山町の高齢化率は、32.8%と高くはない。しかし、人口減少により地域のコミュニティ活動が低下していくことが避けられない状況の中で、早くからこの地域課題に対応できるよう体制づくりや計画づくりに着手した。

表 3 平成 25 年度のイベント内容

月日	内容	参加人数
5 月 6 日	山菜会（高麗文館、史跡めぐりの会との共催）	60 名
6 月 10 日	町検診会場	-
6 月 16 日	ちまき作り、囲碁将棋・オセロ大会	18 名
6 月 22 日	親子でお小遣いセミナー	5 名
6 月 23 日	コスプレ&アニソン大会	10 名
7 月 7 日	七夕祭り	7 名
7 月 27 日	バーベキュー大会	29 名
9 月 9 日	町検診会場	-
10 月 26 日・27 日	フリーマーケット・ハロウィンパーティ	-
11 月 7 日～12 月 3 日	作品展	-
11 月 9 日	前県教育委員会教育長中永氏講演	20 名
11 月 30 日	1 周年記念感謝祭	100 名
12 月 20 日～2 月 9 日	山根登亀雄さん個展	-
3 月 7 日～3 月 31 日	ストーク作業所 作品展	-

行政へのヒアリングによれば、活動を展開する中で、地域自治組織づくりと併せて、町の行財政改革、機構改革、組織への交付金や人的支援などに必要な財源の確保、地域住民の参加の促進、人材の育成などの必要性、またこれらに粘り強く取り組んでいくことの重要性を認識したことも、大きな成果の一つだったという。

2) 課題

大山町内では現在でも各まちづくり地区会議による地域づくりが進められている。まちづくり活動に対する理解を促進するために、大山町では住民との信頼関係を築くこと、必要に応じた町の主導的な対応を意識しているが、同時にこれは取り組みの難しい部分でもある。

地域自治組織は、住民の自主的な取り組みにより地域の活性化を目指す組織であるため、計画も実行も主体は住民である。しかし、運営体制の安定化には組織の段階に応じた行政による支援体制の確立も同時に必要である。大山町全体の取り組みとして、今後は、地域おこし協力隊の導入や集落支援員制度を活用した地域自治組織への人的支援も検討されている。

2. 「ふれあいの郷かあら山」の取り組み

1) 成果

まちづくり地区会議によるかあら山の立ち上げ、運営される過程で、設立スタッフの間に団結力が生まれた。

2) 課題

組織を立ち上げてから1年以上が過ぎ、下記のような課題をかあら山のスタッフらは挙げている。

○活動費用の調達

住民の参加と運営にかかる費用の調達が課題となっている。

○かあら山の周知

かあら山という組織の周知が各集落の隅々まで行き届いていないという現状がある。時間がかかるが、地域広報紙の発行を継続して地域内コミュニケーションを引き続き図り、地域のための組織であるということを理解してもらうことが必要である。

大山町が発行する広報紙「広報だいせん」や「議会だより だいせん」に掲載後、かあら山への訪問客が増えたという。行政が発行する広報紙の活用にはこのような効果が見られるため、定期的に記事を掲載して活動の内

容を周知することが必要である。また、広報紙活用以外の周知方法についても模索したいという声も挙がっている。

○移動手段の確保

地域住民に、かあら山に気軽に訪れてもらうためには、施設や事業内容の充実のみならず、車の送迎など、アクセスを容易にすることも必要になる。

○自主防災の取り組み

現在、高麗地区には10の集落があるが、自主防災組織が組織されているのはそのうち5集落であり、かあら山では全ての集落に自主防災組織が設置できるよう働きかけることが必要と考えている。

VI まとめ

本報告の目的は、地域自治組織の存在意義と課題を検証し、人口が減っても地域の住民らが幸せに暮らすことができる仕組みづくりの方法を模索することである。本事例分析を通じて得られた地域づくりに重要であると考えられる知見を以下に述べることとする。

とかく外部からの収益獲得や他地域との交流が優先されがちな地域づくりの現状で、まず地域を大切にするという感覚は非常に重要であることを確認した。

次に、その地域に住む若い世代が感じている課題や考えを具現化することの必要性である。かあら山の交流サロン部会には、常時スタッフとして20代～40代の女性らがいる。このように常時若い世代がスタッフとして活動していることは、地域の課題や考えを若い視点で見つめ直し、解決できる可能性が大きいということではないだろうか。さまざまな世代が関わり、異質性と多様性を保ちながら活動していくことが重要であろう。

また、住民の要望をできるだけ取り入れるということも重要である。これは、地域住民がどのような体験ができるかをイメージしやすいということでもある。

そして、こうした取り組みを進めるに当たり、物事を性急に動かすのではなく、ゆっくり進めていくということが大切であろう。

一方、行政側は、地域づくりのさまざまな活動を、地域の状況や課題に応じて、「主に行政側が担当」、「行政と地域自治組織が協働で担当」、「地域自治組織が単独で担当」というように業務を適確に振り分けることが求めら

れると思われる。

VII 謝辞

本報告におけるヒアリング調査，また報告作成に当たり，「地域自主組織ふれあいの郷かあら山」会長谷野保人氏，同かあら山サロン部会副部長入澤由美氏，同かあら山いきいき健康づくり部会部長横川佐津子氏，同かあら山スタッフの皆様，地域住民の皆様，大山町企画情報課未来づくり戦略室室長井上龍氏，同戦略室主幹柏尾正樹氏，鳥取県西部総合事務所地域振興チームリーダー松原順子氏，同振興チーム係長鈴木陽子氏，同振興チーム地域づくりサポーター岡田美樹氏，弥生の風スタッフの皆様をはじめ，たくさんの方からご支援，ご協力を頂いた。ここに深くお礼申し上げたい。なお，本報告は，いつも財団，太陽生命厚生財団からの助成を受けている。

引用文献及び注釈

1) 山田知子（2012）合併自治体における地域自治組織形

成の必要性と困難性-広島県呉市「まちづくり協議会」を事例として-。比地山大学現代文学部紀要，第19号：95-104.

2) 弥生の風は，平成14年7月，JAの空き店舗を借り，女性らで開店した。喫茶から昼食の提供，各種イベント開催，お年寄りの生きがい支援などを主な活動とする。メンバーは50代～70代までの女性15人程度である。お年寄りの生きがい支援であるふれあいサロン，世代問わず訪れて皆で歌を歌う歌声サロンなどを運営している。

参考文献

大山町役場企画情報課未来づくり戦略室（2012）高麗地区各集落出張座談会資料。大山町役場企画情報課未来づくり戦略室。

地域自主組織ふれあいの郷かあら山（2014）ふれあいの郷かあら山を拠点としたまちづくり。ふれあいの郷かあら山。

資料

鳥取県日野町黒坂地区における高齢者向け交流サロン 「おしゃべりカフェ」の取り組みと評価

空閑 睦子・鷺見 強志

Evaluations on Activities of Regional Community-Based Salon "Oshaberi Cafe" for Elderly People
in Kurosaka District, HinoTown, Tottori Prefecture

KUGA Mutsuko and SUMI Tsuyoshi

要 旨

鳥取県日野郡日野町黒坂地区における高齢者が集う交流サロン「おしゃべりカフェ」を対象に行ったヒアリング調査と観察をもとに、その設立から現在までの経緯と成果、今後の課題を分析・整理し、人口が減っても地域の住民らが幸せに生きる仕組みづくりに必要な視点を抽出した。その結果、地区の高齢者が主体となる交流サロンの立ち上げと運営において、以下の視点が見出された。行政関係機関と地区のリーダーらが連携しながら地区の高齢者と対話を重ね、身近な高齢者の視点や意見を把握して地域に今何が必要なのかをすくい上げたこと、高齢者住民のネットワークを活かしてスタッフを構成したこと、行政は参加スタッフの意欲を高めるような無理のない出番を創出したこと、町内向け広報紙で積極的な広報を展開したことなどが要因となり、交流サロンは「自分たちの場」とであるという住民の自覚を高めたことが確認できた。

キーワード：高齢者，交流サロン，地域づくり

I 問題の所在と本報告の目的

集落の人口が増加することが、地域住民の幸せにつながるのかということには疑問の余地があろう。人口が減少しても、地域の住民が幸せに暮らすことができる仕組みづくりも考える必要があるのではないだろうか。人口が減少しても、地域に住む人の思いを大切にしたい、幸せに暮らせるための仕組み作りには、当事者である地域住民の意識や行動に焦点を当てた研究の積み重ねが必要であり、その有効な手法の一つとして交流サロンの事例検証が挙げられる。

本報告では、鳥取県日野郡日野町黒坂地区で運営されている、主に高齢者が集う交流サロンである「おしゃべりカフェ」の設立から現在までの経緯と成果、今後の課

題を明らかにする。人口が減っても地域の住民らが幸せに生きる仕組みづくりの方法の模索を目的に、主にヒアリング調査の結果を整理し検討した。

II 研究方法

1. 言葉の定義

交流サロンには、ふれあいいきいきサロンやほっとサロン、コミュニティカフェなど、さまざまな呼び名がある。いずれも地域の高齢者の居場所づくりが目的であり、日本全国各地で設置が進められている。各地域の社会福祉協議会は、高齢者の引きこもりなどを防ぐために、交流サロンづくりを促進している。

本報告における交流サロンとは、地域において住民が

自由に集える場所やその場を拠点とした活動とする。

2. ヒアリング調査と評価の方法

本研究では、黒坂地区にオープンした交流サロン「おしゃべりカフェ」に関して、鳥取県西部総合事務所日野振興センター日野振興局（以下、日野振興センター）とそこに所属する地域づくりサポーター、日野町役場の関係者、「おしゃべりカフェ」代表者とスタッフ、そこに集う住民らに対してヒアリングを実施した。また、カフェの実際の運営状況の観察も行った。

これを基に「おしゃべりカフェ」の事業展開を時系列に並べ、さらに事業プロセスをニーズの把握期、具体化への検討期、実践・運営期に分け、県、町、カフェ代表者の三者の役割について分析・評価した。

3. 倫理的配慮

本報告に当たっては、「おしゃべりカフェ」及び対象者に対して本研究の主旨・方法について書面及び口頭で伝え同意を得た。

III 日野町と黒坂地区の地理・歴史的背景

1. 日野町の概要

1) 日野町の地理的概要

日野町は鳥取県西南部に位置し、同県江府町、伯耆町、南部町、日南町及び岡山県に接している。日野川に沿うように JR 伯備線が町の中央を通る。国道 180 号と 181 号が走る町内は黒坂地区を含む 27 地区から成る。

2) 日野町の歴史

黒坂、下榎、岩田、榎市などに古墳が分布し、町の歴史は弥生時代までさかのぼるとされている。平安時代末期には、この地に流された長谷部信連により、京文化がもたらされ、延暦寺や祇園橋、長楽寺などの創建が進められた。戦国時代には尼子・毛利両氏の相争う戦場にもなった。

徳川時代初期には、関長門守一政（せき ながとのかみかずまさ）が黒坂に城下町を形成した。

藩政時代には、福田氏による委任統治（自分手政治）が行われ、宿場も形成されて、新田開発など農業も生産拡大が図られた。また、山砂鉄の採取とたたら製鉄は、明治時代に近代製鉄が台頭するまでこの地域の重要な産

業だった。

明治時代になると急速な近代化が進み、同 22 年の町村制施行により、根雨、真住、渡、安井、黒坂、菅福の 6 カ村に、大正 2 年には根雨町、日野村、黒坂村の 1 町 2 村となり、昭和 11 年には黒坂村が町制施行し、同 28 年、根雨町と日野村が合併して根雨町となった。同 34 年には根雨町と黒坂町が合併して現在の日野町が誕生した¹⁾。

町の人口が最も多かったのは昭和 20 年代終盤であった。当時の人口は約 8,000 人であったが、以来過疎化が進み、平成 25 年 3 月現在で 3,457 人、世帯数は 1,324 世帯である。うち 65 歳以上人口は 1,540 人、高齢化率は 44.5%であり、15 歳未満の人口は 277 人、割合は 8.9%で年少人口の割合は年々減少し、少子高齢化が進んでいる（図 1）²⁾。

3) 日野町における高齢者施策

日野町では高齢者施策として、交通対策、生活支援、見守り事業、介護予防と、大きく 4 つの柱を立てて取り組んでいる。

交通対策では、高齢者を含め町民の通学や通院の手段として、平成 18 年に町営バスの運行を開始している。また平成 23 年からはタクシー利用者助成として、65 歳以上の高齢者や障害者等にタクシー料金の一部を補助している。町内の移動はおおむね 1,000 円以内で可能である。

生活支援では、高齢者の買い物支援として地元スーパーマーケットの移動販売を補助している。また、専用車両の導入費用や運営費の一部を補助（県補助あり）している。

見守り事業では、平成 20 年から見守り支援事業として見守り支援員を配置し、75 歳以上の独居高齢者世帯を訪問する施策を各団体や事業所と協力しながら実施している。

介護予防では、平成 16 年から始めた集落に出向いて健康教室を行う「ぼかぼか教室」がある。

2. 黒坂地区の概要と歴史

黒坂という地名は、町の周囲にあった九つの坂を称して「九路坂」と表したことから始まったという言い伝えがある。関氏 5 万石の城下町として栄え、町の基礎が造られた。関ヶ原の戦後の慶長 15 年から、伊勢亀山藩主であった関一政が 8 年間この地で治政に当たった。その

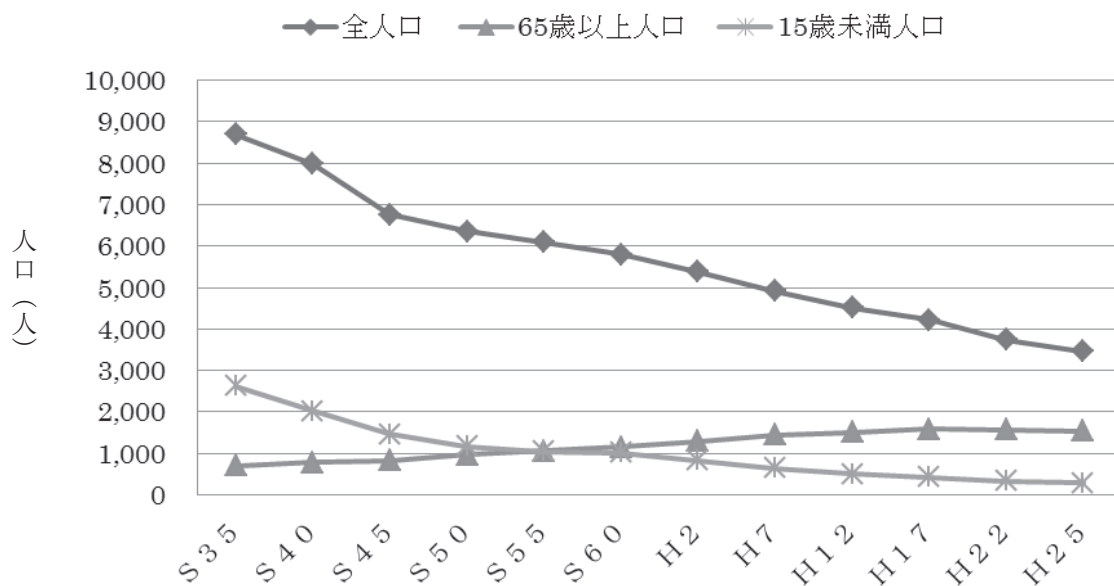


図1 日野町の人口推移

後同地区は、日野往来の宿場町として発展した。

本報告の対象となる黒坂地区とは、旧黒坂町のうち在部を除く町部を指し、7自治会で構成される。人口及び世帯数は、平成22年国勢調査によると、人口533人、世帯数220世帯である。高齢化率は43.9%である。

IV 交流サロン「おしゃべりカフェ」事業概要

1. 開設経緯

1) 「おしゃべりカフェ」オープンのかきかけ

同地区は町部のため、平成元年以前頃までは食料品店から酒屋、雑貨屋、衣料品店、クリーニング店、電器屋などさまざまな店で賑わい、喫茶店や食堂は地域住民の交流の場でもあった。しかし、平成元年頃を境に店は減り始め、平成12年に起きた地震も影響し、現在は酒屋、食料品店、衣料品店、薬局が各1軒ずつ残るのみとなっている。このため居場所を失った高齢者らは家に閉じこもりがちになった。

同地区には住民が集まるための公共施設として、日野町公民館と日野町社会福祉協議会の施設があるが、それらの利用には事前の予約が必要であり、その日ふと思いついて何人かで集まる、もしくは他愛のない世間話をするだけに向くといった形では利用し難かった。

そのような状況の中、平成24年7月、日野振興センタ

ーの地域づくりサポーター³⁾の梅林敏彦氏が、地域の高齢者に交流サロンの開設への意見やとじこもりの現状をヒアリングした。その結果、女性の高齢者を中心に、「みんなが気楽に集まれるような場所を作ることができたらと前から話していたが、実行に移す者がいない」、「お互いの家を訪問し合えばいいのだが、相手の事情などを考えるとどうしても遠慮してしまう。それでだんだん行き来がなくなり、ひとり家に閉じこもってしまう」というような意見が見られた。

なお、梅林氏は日野町出身者であり、7年前に関東地方からUターンし、公民館館長などを経て地域づくりサポーターとして現在は活動している。

2) 各種組織や自治体との連携

このような声を受けて、まずは同地区内の各種活動団体である黒坂鏡山城下を知ろう会、黒坂地区自主防災委員会、黒坂地区コミュニティ推進協議会、各自治会などのリーダーらに対し交流サロンの開設の必要性を呼びかけるとともに、女性住民と日野振興センター職員及び地域づくりサポーターが中心となり、「おしゃべりカフェ」の立ち上げの計画を進めた。また日野町役場、日野町社会福祉協議会にも適宜意見を聴取しながら進めた。

平成24年7月、黒坂地区は「中山間地域づくりサポート体制構築事業（重点支援集落への特別支援）」⁴⁾の重点

支援集落に指定される。また、同年 10 月には、鳥取県中山間地域振興協議会⁵⁾の重点支援集落に指定された。

3) 場所選定

交流サロンの場所の候補については、黒坂 3 区内の空き家や無人駅となっている黒坂駅舎の活用などを検討したが、最終的には日野町役場の支援を受け、日野町公民館のロビーを借りることになった。

同館のロビーには元々カウンターが設置されていたが、交流サロンが開設されるまでは利用者もなく、物が置かれるなどの状態になっていた。

4) 設立に向けての会合

平成 24 年の 7 月以後、交流サロンの開設に向けて立ち上げメンバーらが動き始めた。おおむね月に一度の会合や個別での折衝などを経て、発案から約半年後、具体的に形が見えてきた。平成 25 年 1 月 17 日、日野町公民館会議室で、「黒坂地区“おしゃべりカフェ”設立に向けての会合」が執り行われた。

この会合では、これまでの経過が報告されるとともに、名称、サービス内容、運営責任者の選出、営業日と店番担当、設置場所、カフェのオープン日などが確認もしくは決定された。

運営責任者の長をマスターと呼び、補佐役をサブマスターと呼ぶことにした。マスターには西古尚史氏、サブマスターに女性 2 名を選出した。西古氏は、黒坂鏡山城下を知ろう会の事務局長でもある（写真 1）。



写真 1 代表の西古尚史氏とスタッフ

2. 「おしゃべりカフェ」の内容

1) 運営

オープン は平成 25 年 6 月 2 日であった。看板が公民館前に設置されたが、この看板は福祉施設「セルプひの」（日野郡日野町根雨）の手作りである（写真 2）。



写真 2 公民館前に設置された「おしゃべりカフェ」の看板

最終的に「おしゃべりカフェ」の概要は、下記の通りとなった。

設立の目的は、「黒坂地区には、いつでも誰でも、自由に立ち寄って世間話ができる場所がない。“年寄りが一人で立ち寄っても、気軽に誰かとおしゃべりができるそんな場所が欲しい”という多くの高齢者の声に対応した、高齢者の居場所づくり。」とする。

場所は日野町公民館のロビーの一角にあるカウンターを中心とした空間である（図 2）。開店日は毎週火、木、日曜日及び毎月第 3 金曜日で、営業時間は午前 10 時から午後 3 時までの 5 時間である。これは、火曜日と木曜日が日野病院黒坂診療所が同公民館で開所される日であり、第 3 金曜日は月に 1 度開校される「おしどり学園」（同公民館で行われている生涯学習の活動）の日であることに合わせて設定した。

スタッフは参加者を募った結果、前述のマスターとサブマスターを含む 15 名（男性 2 名、女性 13 名）が集まり、輪番制で行う体制とした。全員無償ボランティアで、年齢構成は 60～80 代である。交流・歓談の場に無料でコーヒーを提供している。また小さな募金箱を置き、住民からの寄付金をコーヒー豆の購入費などの運営資金としている。家賃や光熱費は日野町役場が負担しているため無料である。

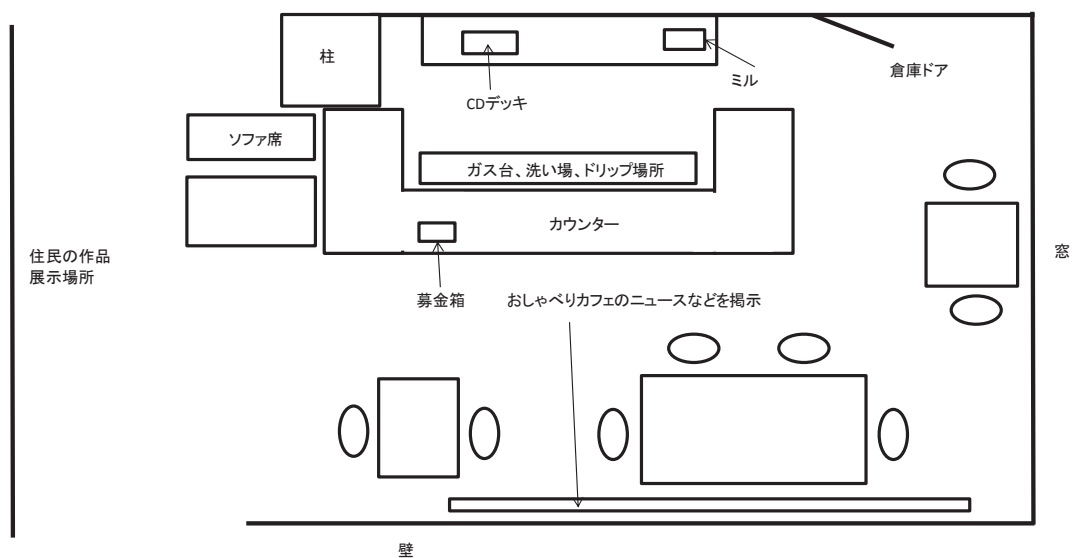
「おしゃべりカフェ」は、運営にはお金をかけないこと、無理のない範囲で楽しみながら自分にできることだ

けをすることなどを意識して活動している。

運営費用に関しては、「おしゃべりカフェ」開設後 1 年間は、中山間地域づくりサポート体制構築事業の支援地区に提供される 20 万円の補助金があり、それを活用した。主に視察費や講演会を開催した際の講師への謝礼に充てられた。重点支援地区への補助金は平成 25 年度と 26 年度の 2 回提供されたが、おしゃべりカフェは自立的

な運営をするために平成 26 年度は補助金の申請をしないこととし、訪問客の寄付による資金で運営することにした。長期的に安定した運営を実現するためには、早くから補助金に頼らなくていい体制をつくることが重要と考えたからであるという。

2) 活動内容



玄関

玄関正面のロビーにもソファがあり、そこでもコーヒーが飲める。

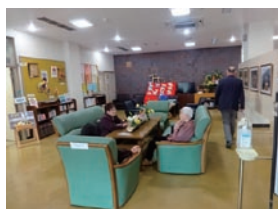


図 2 おしゃべりカフェ空間の様子

表1 「おしゃべりカフェ」オープンまでの取り組みとオープン後の主な活動内容

年	日	付	取り組み事項
平成 24 年	7 月	中旬	「気楽に立ち寄れる場所がほしい」という住民の声が挙がったことを受け、黒坂地区内各種活動団体、各自治会リーダー、日野町役場、日野町社会福祉協議会、女性住民らに意見を聴収、賛同者を募り、交流サロン立ち上げに向けて動く。鳥取県が行った「中山間地域づくりサポート体制構築事業（重点支援集落への特別支援）」（期間：平成 24～26 年度）の重点支援集落に指定される
	10 月	9 日	鳥取県日野地区中山間地域振興協議会の重点支援集落に指定される
平成 25 年	1 月	17 日	黒坂地区「おしゃべりカフェ」設立に向けての会合
	2 月	23 日	黒坂地区会議において、初期費用の検討と場所確認
	4 月	21 日	スタッフ会議実施（カフェオープン日程、視察先の検討等）
	5 月	22 日	カフェ看板の取り付け
	6 月	2 日	「おしゃべりカフェ」オープン。記念式典実施（列席者約 30 名）
	7 月	11 日	「笑んがわ市」（島根県雲南市三刀屋町）視察
	9 月	15 日	延べ訪問客 1,000 人目、花束贈呈
	10 月	18 日	カフェ開店時間に合わせ、試行的に移動販売車「あいきょう」が来る
	11 月	6 日	大山町「ふれあいの郷かあら山」を視察（参加者 16 名）
	11 月	中旬	スタッフ懇親会
	11 月	17 日	住民対象の健康講座「歌う健康法」を主催
	12 月	13 日	住民対象の健康講座「骨の健康診断と健康講話」を主催
	12 月	19 日	延べ訪問客 2,000 人目、記念品贈呈
平成 26 年	1 月	23 日	南部町の団体「あいみ富有の里地域振興協議会」がおしゃべりカフェを視察
	2 月	中旬	スタッフ懇親会
	2 月	28 日	平成 25 年度の事業報告と 26 年度の運営について意見交換
	3 月	2 日	住民対象の健康講座「薬膳を知って健康長寿に」を主催（参加者 27 名）
	3 月	20 日	延べ訪問客 3,000 人目、記念品贈呈
	5 月	中旬	のぼり旗やティーセットを新調する
	6 月	2 日	オープン 1 周年記念式典を開催。記念講演「交通安全および振り込め詐欺防止について」
	6 月	14 日	延べ訪問客 4,000 人目、記念品贈呈

表 1 に「おしゃべりカフェ」のオープン前後の取り組み・活動内容を時系列にまとめた。

「おしゃべりカフェ」は、高齢者を中心とした交流サ

ロンで、住民の交流・歓談の場となっている。コーヒーを提供しており、このコーヒーは、住民が訪れてからコーヒー豆を挽き、ネルドリップで一杯ずつ丁寧にいれ

る。カップはあらかじめ温めておくなど、珈琲専門店並みのこだわりをみせている。

加えて、住民向けの健康講座などを主催したり、平成 25 年 10 月 18 日、地域づくりサポーターの仲介により、江府町と日野町を巡回している移動販売車「ひまわり号」⁶⁾に、カフェの開店時間帯に合わせ試行的に来てもらうなどの活動を行ってきた。これまでに開催した健康講座は、「歌う健康法」(平成 25 年 11 月)、「骨の健康診断と健康講話」(平成 25 年 12 月)、「薬膳を知って健康長寿に」(平成 26 年 3 月)などである。

平成 26 年 5 月にはティーセットの新調やのぼり旗の製作などを行い、訪れる人に新鮮な印象を与えている。

同年 6 月 2 日にはオープン 1 周年を迎え、1 周年記念行事が日野町公民館にて開催された。「おしゃべりカフェ」を利用している常連客や黒坂地区の住民などが出席した。この記念行事では、黒坂警察署根雨駐在所から「交通安全および振り込め詐欺防止について」と題した記念講演が行われた。講演後は、カフェでコーヒーが振る舞われた。その様子は日野町役場が発行する「広報ひの」にも掲載された。

3) 運営のモットー

スタッフ一人ひとりができることをできる時だけやり、無理をしないこと、楽しんでやること、きまじめにやらず肩の力を抜くことなどをカフェ代表である西古氏自らモットーとして実践をしている。カフェでは、コーヒーをいれるスタッフ、皿を洗うスタッフ、接客をするスタッフ、テーブルの上に家から持ってきた花を飾るスタッフ、窓際に飾るちょっとした雑貨を作るスタッフなど自然に分担がなされ、それぞれができることをできる範囲で行っている。

また、カフェ内には音楽が流れているが、当番のスタッフが好きな曲をかけられるようにしている。

業務は輪番制である。カウンター横にカレンダーを貼り、スタッフ自身が来られる日を書き込んでいくことで、スケジュール管理がなされている。

4) スタッフの涵養

スタッフらに交流サロンの経験などがあったわけではないため、先進地の視察や懇親会などを実施している。先進地の視察としては、平成 25 年 7 月 11 日に「笑んがわ市」(島根県雲南市三刀屋町中野地区)と平成 25 年 11

月 6 日に「ふれあいの郷かあら山」(鳥取県大山町高麗地区)の 2 カ所を訪問した。

ねざらいと今後の方針を確認する意味も込めた運営スタッフの懇親会として、平成 25 年 11 月と平成 26 年 2 月に「日野交流センターリバーサイドひの」にて食事を実施した。

また、訪問客に提供するネルドリップ式のコーヒーは、マスターである西古氏の指導により、スタッフのほぼ全員が入れられるようになった。

平成 26 年 1 月には南部町の団体「あいみ富有の里地域振興協議会」が「おしゃべりカフェ」の視察に来訪、意見交換を行った。内外からの視察訪問に対応することで、スタッフには当事者意識や自信が芽生え、誇りの醸成にもつながる。このような傾向は、他の地域のサロンでも見られている⁷⁾。

3. 地域内コミュニケーションについて

「おしゃべりカフェ」のスタッフらは、設立の PR として、「広報ひの」にオープン情報の記事掲載をお願いした。また防災無線放送でも流してもらった。オープン後に開催された健康講座告知の PR の際には、新聞折り込みで黒坂全地区にチラシ配布をした。

4. サロン訪問客の状況

カフェオープン前は、1 日に 10 人も訪問者があれば大成功と考えていたが、オープン以来 1 日平均約 25 人の住民が訪れている。

延べ訪問客 1,000 人目ごとに花束やコーヒーカップなどの記念品を贈呈している。延べ 1,000 人目は平成 25 年 9 月 15 日、2,000 人目は平成 25 年 12 月 19 日、3,000 人目は平成 26 年 3 月 20 日、4,000 人目は平成 26 年 6 月 14 日と、ほぼ 3 カ月ごとのペースで達成されている。

カフェ内の掲示板には、延べ訪問客 1,000 人目ごとの写真や取り上げられた記事などを貼付している。

また前述した通り、同町公民館では週 2 回の臨時診療や月 1 度の老人学級などが行われるため、診療担当の医師やスタッフも「おしゃべりカフェ」を利用している。

5. 訪問客である住民の感想

開店と同時に地域住民が訪れ、特に午前中はにぎやか

な声がロビー内に響き渡っている。「いいことを始めてくれた」、「ここに来て、みんなと顔を合わせてしゃべると元気が出る」、「楽しみができた」、「この場所に来ることを目的に外に出る」といった意見が多く寄せられている。リピーターが多いのも特徴である。

また「仕事に出かける前にここに寄る」、「農作業の最中に立ち寄った」、「朝の一仕事を終えて来た」、「午後もまた来る」という訪問客も少なくなく、憩いの場、地域住民の場としての定着が伺える。中には、「家内に、私は米子に出るけえ今朝のコーヒーは『おしゃべりカフェ』で飲んできてと言われて」訪れる住民もいるなど、利用の仕方はさまざまである。

訪問客の中には、カフェにマイカップを置いている住民らもあり、こうしたことは「おしゃべりカフェ」が自分の居場所となっていることの証でもある。

V 事業展開の成果と課題

これまでの活動状況を踏まえ、現段階における成果と課題を提示する。

1. 成立過程の3段階分類

現在までの事業展開は、ニーズの把握期、具体化への検討期、実践・運営期の3段階に分けることができる。

1) ニーズの把握期

高齢者が関心を持つことを高齢者の身近な視点で考えながら、今何が必要なのかをすくい上げることに取り組んだ。

黒坂地区では、地区内で空いている店舗や施設を使わせてもらい、みんなが気楽に集まれるような場所を作ることができたという話は以前からあった。しかし、話題にはのぼるが、住民の意向としてきちんと聴取したりまとめたりする者がいなかったというのが当時の状況であった。そこで、地域のニーズをあらためて整理しそれを実行するため、地域づくりサポーターが「交流拠点開設」の計画を立て、女性だけの会合を開いたり、黒坂地区の各種活動団体のリーダー（主に男性）らの意見を聴取した。

2) 具体化への検討期

事業の具体的な方向性を明らかにするため、日野振興センター職員と地域づくりサポーター、日野町役場がそれぞれ連携しながら、地区の高齢者と対話や会合を重ね

た。話し合いに参加した高齢者は、地域ですでにネットワークを持っている地域のリーダー的な高齢者、特に女性が中心メンバーであった。高齢者が持っているネットワークをスタッフ体制の構築や集客に活用することとした。

同時に、「交流拠点」の場所をどこに設置するかということで、黒坂地区内の空いている施設や民家が候補として上がった。最終的に、水回りの使い勝手や採光の良さ、日野町が家賃や光熱費を負担するといったことから、公民館を利用することになった。

「おしゃべりカフェ」で提供されるコーヒーは、本格的なネルドリップ式のコーヒーに決めた。当初は、インスタントコーヒーを出すという案もあったが、家で飲めるものをわざわざ外で飲む人はいないだろうということから、手間はかかるがこだわりのあるコーヒーを提供することで特徴を打ち出すことにした。

3) 実践・運営期

スタッフらは無償のボランティアである。代表者である西古氏は、楽しく、できることをできる範囲で無理せず、肩の力を抜くことをモットーに運営している。スタッフもその意見に賛同し、各人ができることを無理のない範囲で実践している。

運営が軌道に乗るに連れ、スタッフには自分たちの出番が、訪問客には自分たちの居場所が確保されてきた。そして、地域への認知が広がることで、運営スタッフらには感謝されることの充実感、幸福感、自分の存在を認めてもらえるという心理的効果が生まれ、生き甲斐へとつながっている。自分が高齢となっても必要とされることがモチベーションやエネルギーにつながり、活動意欲がさらに高まった。一方、訪問客には「おしゃべりカフェ」を大切にしたいという気持ちも生まれてきている。

2. 行政の役割

黒坂地区での「おしゃべりカフェ」の展開における、日野振興センター、地域づくりサポーター、日野町役場の役割を考察する。

ヒアリングによれば、まずオープン前の段階では、これら行政サイドは従来のトップダウン型ではなく、いかに住民が内発的に動いてもらえるかということを念頭におきながら作業を進めたという。そしてそれぞれがうま

く連携しながら準備を進めていった。行政のそれぞれの担当者らは、「相性を判断しながら相互補完的に立場の異なる人を組み合わせるインターメディエーター（仲介者）、上手な聞き役であるファシリテーター（促進者）、議論を整理するトランスレイター（翻訳者）」⁸⁾などの役割を状況に応じて担っていたと考えられる。

オープン後の運営は最初から「おしゃべりカフェ」の代表者とスタッフに任せた。これがスタッフらの自主性を高めることにつながった。後方支援を意識し、行政が関わらないといけない仕事、例えばカウンター内の水道の調子が悪いなど施設面での不具合が生じた場合などには、町役場はすぐに修理に向かう。この素早い行動も「おしゃべりカフェ」のスタッフらによれば、スタッフのモチベーションを維持することにつながっているという。

3. 今後の課題

目標は、事業範囲を拡大することではなく、現在の状態を長く持続していけるかということである。補助金などがなくても運営していける体制をどう構築するか、年齢構成の高い現在のスタッフ体制を次世代にいかに関引き継ぐか、という2点が具体的な課題である。

VI 考察

地域づくりにおいては、住民の内発性、自発性を引き出す、その地域の特性に合致した方策をいかに見つけ出すかが重要である。

今回の「おしゃべりカフェ」のような事例の分析・検証を積み重ねることが、地域に住む人の思いを大切にしたい、人口が減少しても幸せに暮らせるための仕組み作りとはどのようなものかを検討する一助になると考える。

VII 謝辞

本報告におけるヒアリング調査、また報告作成に当たり、「おしゃべりカフェ」代表の西古尚史氏、スタッフの皆様、訪問客である住民の皆様、日野町公民館館長山本照夫氏、日野町役場企画政策課課長高橋浩毅氏、副主任幹三好達也氏、鳥取県西部総合事務所日野振興センター日野振興局地域振興課中山間地域振興リーダー三木浩司氏、地域づくりサポーターの梅林敏彦氏はじめ、たくさんの方からご支援、ご協力を頂いた。ここに深くお礼申し上げ

たい。なお本報告は、太陽生命厚生財団からの助成を受けている。

引用文献及び注釈

- 1) 鳥取県（2006）平成 16・17 年鳥取県統計年鑑平成 18 年刊. 鳥取県:18
- 2) 日野町役場調べ。
- 3) 地域づくりサポーターは、鳥取県内の市町村等と連携して、集落や広域的地域運営組織に対してきめ細やかな支援を行うことを使命に、平成 24 年度より各総合事務所に配置されている。地域づくりサポーターの役割は、集落等における地域づくりにおいて、集落点検（課題の掘り起し）、集落活動（話し合いの促進）、行政情報の提供、相談対応などを行っている。
- 4) 「中山間地域サポート体制構築事業（重点支援集落への特別支援）」とは、集落や地域運営組織等への支援体制を構築することで、地域が直面する課題の解決につながるよう、地域づくりのサポート体制を構築するものである。この取り組みは、地域づくりサポーター等外部人材活用モデルでもあり、地域づくりサポーターによる集落への現地支援を本格化させるものでもあった。
- 5) 「鳥取県中山間地域振興協議会」とは、2008 年 10 月に制定された「鳥取県みんなで取り組む中山間地域振興条例」を受け、県内の東・中・西部、日野地区の計 4 地域に設置されたものである。地域によって異なる中山間地域の課題把握とその解決に向けた施策検討に着手した。
- 6) 日野町根雨に本店を有するスーパーマーケット有限会社安達商事（屋号・あいきょう）が所有する移動販売車。大型の 3 トントラックを改造した「ひまわり号」と 2 トントラック「こひまわり号」2 台、軽トラック「こまわり号」2 台からなる。中山間地域内の集落の状況に合わせて移動できる。1990 年に生協が閉店後、安達商事と生協の元従業員が移動販売を立ち上げた。
- 7) 空閑睦子・安田亮・有田昭一郎・神田直子（2013）地域づくりとしての活動の条件についての事例研究（Ⅲ）. 島根中山間セ研報 9：11-30.
- 8) 井関利明・山田眞次郎（2014）思考～日本企業再生のためのビジネス認識論. 学研:337-338

2014（平成26年）12月発行

発行者 島根県中山間地域研究センター
〒690-3405 島根県飯石郡飯南町上来島1207
TEL (0854) 76-2025(代)
FAX (0854) 76-3758
URL <http://www.pref.shimane.lg.jp/chusankan/>

印刷所 株式会社 島根県農協印刷
