

競争優位性視点での検討が求められる地域活性化 ——星空とホップ生産先進事例から学ぶ——

菊池宏之*

Regional Revitalization from the Viewpoint of
Competitive Advantage:
The Starry Sky and Hop Production Cases

KIKUCHI Hiroyuki

1. 本研究の背景とねらい及び方策

わが国は、他の先進諸国に先駆け、「人口減少および超高齢化社会」に直面し、国立社会保障・人口問題研究所の推計では、2060年のわが国の総人口は約8,700万人まで減少し、高齢化率は約41%まで上昇すると推計している。それに加え、地方エリアから大都市エリアへの人口移動が継続して進展¹⁾している中で、地域活性化策展開の必要性が高まっている。そのような背景もあり、「地域」に多方面からの注目が集まってきており、政府も「まち・ひと・しごと創生長期ビジョン」において、積極的な取組みにより支援策を講じている。しかしながら、その状況を概観すると、必ずしもその成果は当初のねらいを十分に実現化したものと言い難い状況²⁾と理解できる。

それらの理由は多々あると考えられるが、地域活性化の取組を経営戦略的

* 東北文化学園大学総合政策学部教授

1) 増田寛也(2014)国土交通政策研究所「政策課題勉強会『地域消滅時代』を見据えた今後の国土交通戦略の在り方について」を参照のこと

2) 飯田(2016)は「無数の地域再生を目指す政策が行われてきました。(中略)現在の状況から考えると、これまでの地域再生策は基本的に失敗だと言わざるを得ないでしょう。」と指摘している。

視点から考察すると、ジェイ・B・バーニーの『企業戦略論』が指摘している、「会社の業績は、業界の競争の激しさで無く、会社の経営資源で決まるのではないか？」との問い掛けが、重要な視点と考えることが出来る。それは、真似されにくい独自の経営資源(リソース)を明らかにし、その価値を評価する対象者を明確化し、競争優位性のある戦略的視点での展開が必要になることと理解できる。具体的方策として、VRIO フレームワーク³⁾の有効性が高いと言えるので、それらフレームワークで、環境省が日本一の星空と認定した長野県の阿智村の取組や、生産量日本一のホップを主体とした各種の取組の岩手県遠野市を、VRIO フレームワークで分析する。そこでは、地元資源を基点とした各種取組を確認しながら、地域活性化の在り方を分析することで、その有効性を検証したい。

2. 地方創生による地域活性化と課題

近年における地方創生への取組のルーツは、昭和52年大平正芳内閣の第三次全国総合開発まで遡り、昭和63年・平成元年竹下登内閣のふるさと創生事業を経て、平成26年発表の「まち・ひと・しごと創生長期ビジョン」「まち・ひと・しごと創生総合戦略」という地方創生をテコとする、わが国全体の活力向上を目指して現在に至っていると理解できる。

ここで、最新の事業展開である内閣府地方創生推進事務局の「まち・ひと・しごと創生「長期ビジョン」「総合戦略」「基本方針」を確認すると、人口減少を克服し、将来にわたって成長力を確保し、「活力ある日本社会」を維持するために4つの基本目標に向けた政策を展開するとしている。そこでの視点は、次の4点に整理することができる。

- ① 「地方にしごとをつくり、安心して働けるようにする」
- ② 「地方への新しいひとの流れをつくる」
- ③ 「若い世代の結婚・出産・子育ての希望をかなえる」
- ④ 「時代に合った地域をつくり、安心なくらしを守るとともに、地域と地

3) ジェイ・B・バーニー著岡田正大訳(2003)『企業戦略論基本編競争優位の構築と持続』を参照のこと

域を連携する」

これらの施策展開に関して様々な視点から取組がなされ、その充実に取り組んでいることが確認できる。しかしながら、その成果に関して飯田(2017)は「無数の地域再生を目指す政策が行われてきた。(中略)現在の状況から考えると、これまでの地域再生策は基本的に失敗だと言わざるを得ないでしょう。」と指摘している。また、飯田・木下その他(2019)は、「地域再生にまつわる施策の歴史は、失敗の歴史だった」と指摘している。加えて、山崎・小黒その他(2018)は、「地方創生の「壁」となっているのは何だろうか」と成果が十分でなかったことを前提に、「優先順位の欠如、人材の欠如、組織の欠如」を指摘している。

加えて「しごと」を起こすことで仕事の創生が起点となり、「まち」の魅力を高めることでまちの創生になり、それらが「ひと」を呼び込むひとの創生になるという「しごと」を起点とした循環の必要性を指摘している。

これらの指摘を考慮すると、今日のわが国に求められる地域創生に必要なものとして、地域が組織的な取組をもって目的や標的となる対象先を明確化するなど、経営戦略的な対応策を展開することの必要性が高くなっていると理解できる。次に企業(組織)において優位性を確保する上で必要な視点を先行研究から確認していく。

3. 経営戦略論視点での企業(組織)における優位性の確保

ここでは、地域が優位性を確保する方策として、企業(組織)を中心とした経営戦略論の視点を考察し、地方自治体などの組織における地域活性化の効果的方策について考察する。

(1) 競争優位性確保の視点

地域の経営資源の再発見を考慮する折に参考になるのが、地域の強みは簡単に理解できるものではなく、その視点で重要なのは「ニッチ市場⁴⁾」「ニッチ・

4) フィリップ・コトラー、ケビン・ラーン・ケラー著恩蔵直人監修(2014)『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント第12版』丸善出版参照のこと

カテゴリー」に適合する「強み」の存在である。

地域における「強み」を考えると、経営学では組織外部の環境に視点を置くものと、組織内部に視点を置くものがあり、共に有効な視点であるが、後者の経営資源に競争優位性の高低を検討するものを主体に考えたい。何故ならばわが国においては人口減少化社会になり、人口構造も少子化や高齢化が進展し経済大国としての地位も相対的に低下しており、地域において新たに経営資源の充足を考えることの困難度は、全国の何れの地域においても高いからである。

ここで、地域を軸に考えると有名観光地などは経営資源的にも優位性があると理解できる。しかし、知名度も低く観光地としての来街者の実績もない多くの地域の場合は、「強み」ではなく、不利な条件や「弱み」が目立つ或いは「弱み」しかない、地域の方々は認識していると理解できる。これは、企業体である中小企業においても同様な傾向がある。此处で考えるべきことは、「弱み」ばかりが認識される地域であっても、ある特定の「ニッチ市場」「ニッチ・カテゴリー」において、評価される強みや経営資源があるかもしれないし、それらを発見していくことが地域の活性化取組の前提になると理解できる。言い換えれば、全体的には強みが発揮出来なくても、あるニーズだけある顧客だけ、ある地域だけ、あるテーマだけ等に「強み」を發揮できる「地域資源（経営資源）」こそが「強み」となりうる。当然ながら、「ニッチ市場」や「ニッチ・カテゴリー」において評価される「強み」は決して大きくない「強み」が殆どであると理解できる。

そこで考えることは、自地域で「弱み」「自地域のネック」等と認識していたことが、「強み」として評価される「ニッチ市場」「ニッチ・カテゴリー」、言い換えれば「ねらうターゲットを変えること」である。それは、「〇〇があれば、もっと評価される」「もし、〇〇でなかったら、もっと評価される」などの地域に具備されていない経営資源の充足を考えることでは無い。「ニッチ市場」「ニッチ・カテゴリー」を前提とすると、高く評価される「経営資源」が発見でき得る前提になると考えられる。

(2) 企業（組織）の強みは経営資源にある

ジョイ・B・バーニーは『企業戦略論』（ダイヤモンド社）において、「企業

の業績は業界の競争の激しさではなく、企業の経営資源に依存するのではないか」と指摘している。従来の経営戦⁵⁾においては、企業の属する業界である外部の環境に注目して、その競争環境の中で如何なるポジションの確保を図るかを検討することであったと理解できる。その一方で、企業の内部に関して検討する視点への注目もあり、企業における経営資源に競争力があるかに関して検討することで、それらの相対的優位性を如何に確保するかである。

本論で検討する事例は、人口の流出が顕著な地域を主たる対象としており、そのような地域を活性化させることを考えると、後者の組織或いは地域の経営資源を見直し、相対的な強みを検討する有効性が高いものとする。何故なら、地域を活性化させるにあたって外部の経営環境を考慮してのポジショニングを検討するにしても、地域が有する地域独自の資源を有効活用する事が投資対効果を考えても現実的である。何故ならば、バーニーが指摘しているように、「顧客にとって価値があり、希少性もあり、真似されにくく、組織的な取組みもきちんとある」とし、経営資源が本当の企業の強みであるとの指摘であるからである。それらを考えると、効果を期待出来る事が、先進的地域の取組である長野県阿智村の星空ツアー等⁶⁾から確認できるからである。そこでは、地域の方々には星空の美しさは当たり前のものであり、それが売り物として集客になるとは思いもよらなかったが、旅行会社の広告などを通して、星空が地域の価値を高め観光活性化のみならず、地域の活性化を目指すことになったことが指摘できる。

(3) 企業(組織)における経営資源の強みを分析する VRIO フレームワーク

経営資源の強みを分析する枠組みとして、バーニーが本書で展開しているものとして VRIO フレームワークがあり、如何なる要件を満たした経営資源が「持続性がある」のかを検討したものである。VRIO フレームワークを、以下確認する。それぞれは、4つの視点の頭文字であり、Vは、Valuable (価値がある)、Rは、Rare (希少である)、Iは、Inimitable (模倣が難しい)、Oは、Organization (組織的に裏付けられている)である。

これ等を考慮すると、第一に必要なことは現有の経営資源が市場機会を獲

5) 注4)を参照のこと

6) 長野県阿智村のHP「天空の楽園」: <https://sva.jp/> を参照のこと

得することに寄与することが、前提条件になるものの、それだけでは十分ではない。何故ならば、それらの経営資源を有する企業（組織）が多数存在しているのであれば、その経営資源が「競争優位性の源泉」となることは出来難いことになる。その意味では、第二に希少性があることが必要になる。

第三に、現時点でその経営資源に市場価値があり希少性もあったとしても他社が模倣することが簡単であれば、強みを持続することは困難になるので、持続的な強みの源泉になり得ないことになる。

第四に、市場価値があり希少で模倣困難な経営資源が、組織的な手続きや企業文化を基盤としていれば、その優位性は一層盤石になると理解できる。それは、組織的な手続きや企業文化などは、長い時間の蓄積によって構築されるからであり、他社が早々に確保する事は困難であるからである。

さらに、バーニーはVRIOフレームワークにおいて、何れを満たしているかによって、如何なる競争優位性を確保する事になるかを整理している。ここでは、市場価値が無ければ競争関係において優位になることは困難であるし、希少性が無いのであれば何とか競合他者と互角になるしかないと理解できる。さらに市場価値が希少であっても容易に模倣されるようであれば、優位性があっても、その優位性は短期間でしか過ぎないものである。これらを考慮すると、価値があり、希少性もあつたうえで、模倣されにくいものが経営資源であれば、結果として継続性のある競争優位性を獲得することが可能になるとの指摘であると理解できる。

これらを言い換えれば、市場価値が無ければ、競争に負けることになり、市場価値を有するものの、それのみでは競争均衡状態に陥る。市場価値があり、希少性があれば短期間になる可能性があるが競争力があると言える。これらに対して、市場価値があり希少性があつたうえで、模倣困難性があれば持続的な競争力を得ることが可能になると理解できる。なお、それらを確保するにあたっては組織的な対応が前提であることも理解できる。

4. 長野県阿智村における星空を活用した地域活性化の取組

ここでは、人口減少地区である長野県南端で岐阜県に接する山間地区に位

置する阿智村において、「天空の樂園 日本一の星空ナイトツアー」で大変な注目を得るまでの取組を確認したい。阿智村のこれらの取組に関して、既存資料である永井(2016)や寺嶋(2016)及び宮地(2018)等⁷⁾の先行研究を活用することにより分析する。

(1) 阿智村における地域資源活用模索の背景

阿智村は、長野県の南端、岐阜県に接する中山間の村で、昼神温泉は昭和48年に発見された比較的歴史の浅い温泉地である。同村には鉄道は無く交通便利地域ではないものの、名古屋市から車で90分程度の立地で、中京圏の団体客をターゲットとした温泉地として集客数を伸ばしてきた。バブル崩壊後、他の温泉地が低迷するなか、昼神温泉は平成一桁時には年間70万人が訪れ、宿泊客数もピークを迎え、平成17年(愛知万博開催時)まで比較的順調に宿泊客数・入込客数を確保していた。なお、この時期までの当該温泉地のセールスポイントは、pH値が高い美肌の湯として女性客に、年中無休の朝市の開催、はなももの里というものであったようである。

その後5年間で、宿泊数は25%減少⁸⁾した。それら、各旅館におけるピーク時からの減少は、当初多くの関係者にはさほど問題視されていなかった。この減少に危機感を持った観光関係者の調査により、実は全体ではピーク時から2割の減少であること、若者の旅行離れのために新規顧客の増加が望めない状況が把握された。そのような状況の中で、昼神温泉の旅館同士は、「隣の旅館に団体客が入った。うちも負けられない」と値引き合戦を行い、客数減に加えて宿泊単価も下落していたようである。その結果として、収益は急速に悪化し、廃業せざるを得ない旅館も出始めていたという。

(2) 阿智村としての経営資源の探索により得られた「星空」の価値

この様な状況の中で、永井によれば「このままでは昼神温泉は急速に衰退する。自分たちの子供たちの世代に、阿智村を渡せないかもしれない」と大きな危機感を持ったのが、「恵山旅館」の企画課長であった松下仁氏であった。

7) 後述の参考文献を参照のこと

8) 詳細な内容については永井孝尚(2016)『そうだ、星を売ろう』kadokawaを参照のこと

同氏は JTB 中部の武田道仁氏と共に、阿智村をより魅力的な観光地にするためにはどうすればよいかを話し合いはじめた。この2人の出会いが、「日本一の星空ナイトツアー」と言う、当該村の資源を活用した取組の基点になっている。

この2人を主体に検討したのは、「阿智村の強みとは何か」であった。何故ならば、当該地区の昼神温泉も美肌の湯として評価が高かったが、日本温泉研究所のデータではバブル期に比して全国には三千数か所(3割強増加)も存在している。問題は、その間の人口は数%の増加でしかなく、より競争関係が強まっており、当該温泉が相対的に高い評価を確保し続けるには、温泉以外の相乗効果を得ることが出来得る特筆すべきものは十分とは言えない状況であり、VRIO 分析で指摘される希少性は総じて弱いものと判断できる。

また、花桃の庭園は毎年4月から5月の2週間は、5千本の花桃が咲き乱れ、日本一の桃源郷と評判が高かった。これは、希少性としての評価は高く、日本一と言える模倣困難性は確保できているものの、顧客にとっての価値を考えると、その期間が約2週間で終了してしまうことを考えると、問題が残るものである。

そのような中で、南信州の高い山々に囲まれた阿智村は、星空がきれいだとの評があり、当該温泉の中には夏に肝試しと組み合わせた天体観測を無料で実施していたものの、温泉街では各種照明もあり星は良く見えない状態だった。これに対して山頂のスキー場では素晴らしい星空が見えたと、スキー場の従業員の若者のカップルでの満天の星を見ることを楽しんでいと話題になった。それは2006年に環境省の「日本一星空の観測に適した場所」に阿智村が認定されており、折り紙付きであった。これらは、VRIO 分析でいう希少性は日本一の評定で確保されており、模倣困難性があり、若者などには価値が認められていたことを考えると、未着手である組織的な取組以外の充足度は一定以上満たしていたと理解できる。

(3) 地域資源である、星空を基点とした「スタービレッジ阿智村」の着手

当該市において、星空を基点とした日本一の星の村『星を見るなら＝阿智村』を対外的に訴求するために、来村した方々に日本一の星空を体感する取組みや、来村手段を複合的に展開している。それらは、同村 HP や宮地の先

行研究から、次のように整理できる。

前述の2名を主体にして、星空ツアーの展開を図ったが、当初はその価値自体が否定されたようである。これは、大沼正寛が指摘する「生活景⁹⁾」であるが故の、地域居住者の反応であると理解できるし、全国の地域資源を活用した取組でも同様であると理解できる。なぜならば、大沼の指摘を引用すると「生活景とは他者から見れば見慣れない光景であり関心も引くかもしれないが、地域住民にとっては毎日に暮らしての光景であり、それを、意識すること自体に無理がある」とあることから理解できる。

「日本一の星空ナイトツアー」は、多くの反対意見がある中で、2012年8月1日を開催したものの、関係者を除くと、参加者はわずか3名であったという。その後も参加者数の伸びは芳しくなく、十数名程度の参加であったものの、参加者の反応が従来確認できないような「凄かった!」「感動した!」等であり、参加者の感動的な体験が口コミで拡散されたという。

それら、参加者による口コミも影響して、2012年(初年度)の集客目標5千人に対して、3割上回る6,500人が訪れる結果になった。その評価はより多くの方々に影響を与え、2年目には2万2,000名、3年目には3万3,000名、そして4年目には6万人の集客までの結果を得ることが出来た。なお、これだけの集客数への対応もあり、同村の地域資源の活用を検討した松本氏は「株式会社阿智☆昼神観光局」として組織だった対応を図っている。

さらに宮路氏が、前述の松本氏の地域資源として集客数向上に有効な方策として、第一にマスコミ各社への広報活動を初年度から展開する必要がある事、各種の受賞制度へのエントリーにより外部評価を得ることで、地域内の評価を高める方策として有効である事、事業体として外部との連携化¹⁰⁾により成果が出やすくなることなどがある。さらに、それらの取組は関連事業における雇用創出をもたらし、若年者の帰村行動という成果をもたらしているという。

9) 生活景とは、大沼正寛(東北工業大学)が提唱した言葉であり、「他者から見れば見慣れた光景である～関心も引くが、地域住民にとっては毎日の暮らしであり、それを生活景として意識すること自体に無理がある」と阿部正(2019)「東北都市景観協議会聴講レポート」コトアリエにおいて指摘している。

10) 同村では天体望遠鏡の製造販売企業の協力で星座版や双眼鏡の売上貢献や、地元製菓企業が同ツアー関連の土産の製造販売、更には同ツアー参加者の食事提供等がある。

これ等を考えると阿智村の「日本一の星空の村」としての希少性は、都市居住者を主体に価値が評価され、他地域での模倣困難性があり、組織としての対応策を図れるものとして、同村の地域活性化に繋がっていると理解できる。

5. 岩手県遠野市におけるホップ¹¹⁾を主体とした地域創生への取組

ここでは、ホップ生産量日本一という遠野市の特性を地域資源と再認識しなおした上で、それら経営資源を基点として地域活性化への取組んでいる事例を分析する。分析の視点は、既存研究である VRIO フレームワーク分析に準拠する。なお、分析に当たっては、キリン株式会社（以下キリンと言う）CSV 戦略室大北博一氏の講演聴講と講演資料及びヒアリング、同市産業部畜産園芸課へのヒアリング調査及び「広報遠野」（2013年9月号）やビアツーリズム、日本ビアジャーナリスト協会、東洋経済のネット記事（詳細は巻末参照のこと）などを参照している。

(1) 遠野市におけるホップ生産の取組と課題

①遠野市におけるホップ生産の歴史と直面する課題

当該市は、柳田國男の「遠野物語」や河童伝説で名前が全国に知れ渡っており、日本の原風景が広がる人口約2.8万人の地方都市である。当地では、約60年前からホップ生産に取組むことで、現在では日本を代表するホップの一大産地になっている。

同市産業部畜産園芸課へのヒアリング調査及び「広報遠野」（2013年9月号）によると、米穀作付けなどによる安定的な生産量の確保は困難な状況であった。その結果、農業従事者の収入確保が厳しい状況であったこと及び、他の収入を得る有効な作付けを確保する事が困難であった。そこで、当該地区の様な冷災害頻発地区においても、安定的な収穫が可能な農作物を模索する中で、1963年（昭和38年）に当該地区と同様な自然環境である江刺市（現奥州市）において栽培されていた、「ビールの魂」と呼ばれ、安定収穫が可能なホップ¹²⁾

11) キリンのHPによれば、「ホップはアサ科のつる性の多年草植物であり、ビール特有の「苦味」と「香り」を与え、泡の安定化や保存性を高める働きがある」とのことである。

に目を付けたことが契機である。

同年に市内8農協の合同営農会でホップ導入を協議すると共に、ビールメーカーに契約購入を打診した中で、キリンビールのみが県内他地区とのホップ生産契約が無かったこともあり、栽培契約締結に関して了解を得ることが出来た。その後、8農協が統合・合併し遠野ホップ農業協同組合を発足し、当該地区でホップ生産が開始され今日に至っている。

②遠野市でのホップ生産の定着・拡大から生産者数・生産量の減少

昭和49年には、当時の宮守村も加わる（昭和47年）ことで、生産農家数が239戸となった。当該組合として「日本一のホップ産地」を目指すなかで、昭和53年には栽培面積が100ha超え（昭和58年～60年は112ha）、昭和59年に販売額は4.76億円になり、その後、昭和62年には生産量が229tとなり「生産量で日本一」になり、全国有数のホップ産地を形成するまでになった。

これまで、ホップ栽培面積の新增設による栽培面積が拡大化されてきたものの、台風被害・病害虫の防除作業・収穫作業の労力負担等に加え、キリンビールによる生産調整等もあり、ホップ生産農家の廃業も多く生産量は減少傾向にあった。

それらの背景もあり、協同組合を中心として農作業の共同化、機械施設の共同化等、さらには、昭和48年には国庫補助を得て収穫・乾燥機を設置した特産農業センター（通称：ホップセンター）の設置や、作業の効率化と農作業の負担軽減化に取り組んできた。さらに台風などの風害に加え、病害虫による伝染病などの災害に対して補償が受けられる「ホップ共済」が昭和56年から制度化され、自然災害等を契機として廃業する農家は皆無になったとのことである。

この様な様々な取組によるものの、大北氏の講演資料によると平成30年における生産農家数は33戸、作付面積は23haで生産量は43tとなり、ホップ生産量はピーク時の5分の1程度の規模へと縮小している。さらに問題をはらんでいるのは、主たる就労者は栽培期間が長く経験豊富であるものの、年齢的には60歳代から80歳代となり、新規にホップ生産に就労する例もなく、現

12) ホップは、冷害気象下でも良く育つ作物であり、涼しく乾燥した地である遠野盆地が栽培に適していた。

状のままでは15年後には生産農家が消滅する状況にあると危惧していたという。

(2) TK（遠野×キリン）プロジェクトによる、訪れたい・住み続けたい「まち」づくり基盤の構築

①キリンのホップ生産（地域）支援策が契機になったホップ基点の地域再生への取組

キリンは同社の製品特性確保においても、採れたて生ホップ利用による差異化製品化のためにも、同地区でのホップ生産継続の重要度が高い。遠野市ホップ協同組合は、ホップの契約栽培を、キリンは当該地生産のフレッシュホップを使用することで、同社の季節限定商品で最も歴史が長く、最も販売数量の多い看板商品の一つである「とれたてホッパー一番搾り」を仙台工場で生産している。現在、ビールメーカー使用ホップの9割強は乾燥した輸出品であり、「とれたてホッパー一番搾り」の特徴である華やかな香りは生のホップ使用のみで可能にすることが出来る¹³⁾とのことである。何故なら、「ビールの魂」と言われるホップは、品種や使い方で香りや苦み、泡の品質が変わる。言い換えれば、ビールの味覚に影響するのがホップであるので、生のホップを利用するには、遠野のホップ生産が途絶えることは、避ける必要があるという。

そこで、キリンが取り組んだのは、第一に農家の子弟が「遠野のポップ生産量は日本一」の認知度を高かめることである。その結果として「おらがまちを誇りに思うことで、地元に戻りたい」と思えることや、当該市や市外からホップ生産の就農希望者を増やすことをねらい（課題）とした。それらねらい実現（課題解決）のために、遠野市の行政や地域のリーダーの協力を仰ぎ、2007年に遠野産ホップや遠野の食材を広げるべく活動展開を目的とする「TK（遠野×キリン（以下、TKプロジェクトと言う））プロジェクト¹⁴⁾」を発足させた。

本プロジェクトが起点となり、当該市産の採れたてホップ利用のビールを

13) 大北氏による

14) その後、遠野市、遠野ホップ農業協同組合に加え、一般社団法人遠野ふるさと公社、遠野パドロンプロジェクト等と拡張している。

楽しみ、地域の恵みを市民で祝うイベントとして「遠野ホップ収穫祭」を2015年から開催出来ている。同収穫祭の初年度は、準備期間3か月しかないにも関わらず約2,500人の集客があり、徐々に認知度が高まり、5年目の2019年には約1.2万人を集客するまでになっている。

その様な状況もあり、当該イベント時にはJR電車の増便・車両追加になり、市外や県外からも集客するイベントにまで成長した。本プロジェクトは、遠野市とキリンが遠野産ホップが食材としての価値を磨き、その魅力を全国に発信するために始めた取組みであり、後述する様々な取組もあり、同市における「ビールの里」づくりに向けて動き出した遠野市民による様々なプロジェクトをサポートする役割も担うまでになっている。

次に、これらのイベントが可能になったことと、これらのイベントを含めて全国的に当該市が新たな知名度を高めることが可能になった取組を確認する。

②東北復興・農業トレーニングセンタープロジェクトの発足

遠野のまちづくりとしてホップ生産が活性化の端緒になったのは、2012年の東日本大震災復興プロジェクト（福島県・宮城県・岩手県を対象）を発展させた「東北復興・農業トレーニングセンタープロジェクト」（2013年スタート（以下農業トレセン））が起点となっている。

農業トレセンのミッション等を、HPから確認すると、以下の記述があるので、少し長くなるが引用する。『岩手、宮城、福島3県の農業経営者の育成を通じ、新しい時代の新しい仕組みや地域の意義を、農業を中心に生み出すこと。東北の農業経営者達は、座学や国内外フィールドワークなど1年間のカリキュラムの中で、東京の「丸の内朝大学」復興プロデューサークラスに参加するビジネスパーソン達と協力しながら、農業ビジネスの創出に挑戦。2015年度までの3年間で、東北の農業経営者84名と東京の復興プロデューサー124名から、数多くのプロジェクトが生まれました。2016年度からの農業トレセンは、これまでの参加メンバーのプロジェクトを個別にサポートするとともに、プロジェクトミーティングやオープンセッション、国内外フィールドワークを通じ、学びとネットワーク構築の場を提供しています。』とあり、農業経営者（未来も含む）と地域事業者及支援組織を連携化させる、役割を担うことを目指すプロジェクトであると理解できる。

また、キリンのHPには、以下の記述があるので引用する。『キリンビールは、将来にわたる担い手・リーダー育成支援として、公益財団法人日本フィランソロピー協会の協力のもと、2013年4月から1年間実施される「東北復興・農業トレーニング・プロジェクト」を支援します。本プロジェクトでは、「農業経営者リーダーネットワーク in 東北¹⁵⁾」と「復興プロデューサーカリキュラム in 東京¹⁶⁾」の二つのプログラムを開設し、相互に連携しながら新しい地域の農業ビジネスの創出と、それによる被災地域の復興、活性化を目指します』とある。

これらに取組は、地域営農者の支援は当然であるが、東北地域に新たに就農する希望者を支援することを目指したものであり、それらの取組の一環として、当該市のホップ生産を主体とした生産者支援と、新たな就農促進への支援策と理解できる。

(3) TK プロジェクトや農業トレセンを契機とした取組み

① 当該地域農産物産品のブランド化と新たな人材の流入

当該市の活性化に不可欠な人材の一人である吉田敦史氏(以下吉田氏と言う)が、2008年に「自分ならではの新たな農業がしたい」として、配偶者の実家である当地で新規就農した。当時、東京「丸の内朝大学」(市民大学であり、農業の新ビジネスを創出する復興プロデューサークラスに参加)と農業トレセンが連携する中で、吉田氏は農業トレセンで、「パドロン¹⁷⁾」生産の夢を語った。

キリンは、遠野のホップ生産者から「ビールのおつまみ野菜を自身の農園のブランドにしたい」との考えに、農業トレセンの参加者とキリンもメンバーと

15) 同社のHPには、以下の記載があるので、引用する。「新しい仕組みを作り出そうと考えている農業経営者の繋がりのもと、他産業との連携を図ることができるネットワークの構築を目指します」とある。

16) 同社のHPには、「東京丸の内の市民大学「丸の内朝大学」の協力のもと、自分の将来の仕事として地域の仕事、農業の仕事に携わっていかうとする人々の復興プロデューサー力をさらに育成します」とある。なお、同じく、同社HPには「丸の内朝大学に関して「大手町・丸の内・有楽町エリア全体をキャンパスに、朝7時台～8時台に開講する市民大学。学校教育法上の「大学」ではなく、一般社団法人などによって運営される。省エネルギー化、低炭素化につながる朝型ライフスタイルへのシフトを提案し、環境配慮型行動の定着を図っている」とある。

17) トウガラシの品種の一つであり、原産国のスペインではビールのお供といわれる定番野菜である。

なり、吉田氏と共にパドロンの生産・ブランド化のプロジェクトに取り組んだ。キリンは、パドロンを同社グループ経営のビアパブで試験販売した結果¹⁷⁾、定番品である枝豆よりも支持されるという高い評価を得た。加えて、フライヤーで15秒ほど揚げ、塩を振れば提供可能という店舗内調理の簡易性もあり、ビアパブ側からも好評を得た。そこで、キリンが主体になり販売活動を展開したこともあり、「遠野パドロン」として、都内の有名な飲食チェーン店のメニューに採用されるまでになっている。

②まちづくり展開における主たる狙いの拡張 ～ホップの里からビールの里へ～

当初は、ホップ生産を維持する目的で展開されたTKプロジェクトが、農業トレセンと連携強化し参加者や事業が拡張する中で、従来のホップの生産農家の支援を主たる狙いとしたものに留まらず、ホップとビールを起点にしたまちづくりである「ホップの里からビールの里へ」を合言葉に、コンセプトの拡張へと発展させることになった。先行して外部から当該地区に就農し、パドロン生産に取り組んだ吉田氏も、この時期に新たに土地を確保しホップ生産に取り組み始めた。それら諸活動を展開する中で、ホップ生産者として当該地区と市外からも含めて、12人の新規就農者が誕生(平成30年現在)するまでになっている。

しかし、ホップ生産は、新株が収穫できるまでには約3年を要することや、初期設備投資としてホップが約10mのつるになるが、それを絡ませる棚作りが必要であり、新規参入の障壁が決して低いものではない。それらの課題解決の為に、当該地区のホップ協同組合が仲介することで、新規参入者は高齢者がホップ生産を撤退する畑を引継いで生産出来るものになっている。ただし、日本的農業生産の特徴である小規模耕作地であることと、当該市における総合計は一定以上であっても、小区画の耕作地が点在する現状では、生産性の向上には限界があった。そこで、ホップ生産を従来の日本的農業に留まらず、新たな産業として生産性の高い農業生産の実現に向けた取り組みを指向した。

③新法人の設立によるホップを基点とした新たな取組

17) 北村氏によると、ホップ畑に囲まれた地で、ビールのおつまみという触れ込みの野菜を作っているというのは、多くの方々に受け入れてもらいやすいストーリーであることに、同社内でも賛同が得られたとのことである。

畑の集積化と作業の機械化を主目的として、キリンと農林中央金庫出資の補助金も活用することで、吉田氏を主体に農業生産法人BEER EXPERIENCE 株式会社を2018年に立ち上げた。

そこで、耕作放棄地を有効な農地として活用し、大規模ホップ圃場化の実現と、ドイツの栽培技術を導入し大型設備を取入れた結果、高所作業車活用で従来8人程度での収穫作業を、1人で実現可能なものにした。同時に、これまで露地栽培だったパドロンも高機能ハウスでの栽培に取り組むことで、収穫期間が3カ月間であったものから10カ月間と拡張することを可能にし、収量向上を実現している。

さらに、6次産業化にも挑戦し、農業トレセンに参加していたフランス料理シェフの協力を得て、ホップを使用したシロップを開発し、炭酸水や酒割ドリンクや、ヨーグルトにかけて食べるなどの新メニュー開発にも成果が出ている。一方、パドロンを冷凍することやお菓子にする等、加工度を上げることで一層の販路拡大を図ると共に、GI認証¹⁸⁾を取得することで付加価値を高め、多様な企業との接点をもてる工夫に取り組んでいる。

BEER EXPERIENCE 社の社員は、ア)首都圏の有名施設の接客業務に従事していた方が、ビアツーリズムのガイド・ツアー内容の企画と展開、イ)加工品開発では、都内の健康食品会社勤務者など、優秀な移住者が当該企業に就労するようになっている。各人は経歴や異なる就業環境からの就労であり、新たな取組の源泉になっている。多くの成果を得ている同社の取組は、全国から多くの視察の要請を受け、当初はボランティア活動だったが、これをビジネスにすることが出来るまでになっている。その結果、視察対応農家の方々にも手間賃を支払う形態にし、当該地域に新たな資金が流入する仕組みが構築されてきている。

④ホップの里からビールの里構想への拡張に伴った注目度合いの高まり

当該市におけるビールの里構想への転換は、日本一のホップ栽培面積を誇る当該市における地域の宝物である「ホップ」を最大限活用したまちづくりであり、全国的に注目を浴びている中で、プロジェクトに関わる移住者も出

18) 地理的表示 (geographical indications, GI) は、ある商品の品質や評価が、その地理的原産地に由来する場合に、その商品の原産地を特定する表示である。

現してきた。

遠野地区の持続的活性化に不可欠なものは、「遠野に住み、取組が自分ごとになる民間プレイヤーの存在」(キリンSVC 浅井氏談)と考えていた折に、NextCommons Lab¹⁹⁾が2016年に遠野地区を第一弾として地域活性化を支援する活動を開始し、地域資源を活用した起業家を外から呼びこみながら、新たな起業育成事業に取組み始めた。成果として、現段階までに遠野市に15人が移住するまでになっている。中でも、クラウドファンディングを活用することで開業資金を調達し、市内2軒目のパブ併設のクラフトブルワリーをオープンするなどの取組みにより、地域資源活用に新たな動きが顕在化してきている。

地方においては、域外からの参入者が新規取組に着手すると「よそ者が…」ということが多いものの、彼らは地域の方々の協力を得ることで受け入れられてきた。具体的には、閉店した酒屋をリノベーションし、パブ併設ブルワリーをつくった折に、椅子やテーブルに至るまでの内装は殆どDIYで仕上げているが、その折に地域の人たちに夢を語り「一緒につくって欲しい」と呼び掛けることで協力を得るような取り組みをしている。こうして完成したパブ兼ブルワリーは、今では地域の賑わいの場になっている。市外からの移住者に注目が集まると、地元で商売を営む方々からは「商売を邪魔される」等と否定的な認識も高まりがちになるが、この様に活気のある事業者が出現すると来街者数の増加による回遊性の高まりをもたらし、地域の活性化に貢献することになっている。それらの結果、地域のコミュニティーにもプラスになっているようである。なかでも、地元の子どもたち一人一人にまちを誇りに思ってもらうためにホップ生産が小・中・高校の学校教育にも織り込まれ、地域住民による「ビールの里をつくろう」と新たな自発的な取組に拡張されてきている。

(4) 地域外からの参入者を主体とした取組から地域住民によるホップ活用の取組への展開

ホップ生産に新規就農者が参加するなど、地域外からの当該地区が注目を

19) 同社のHPには「さまざまな領域で活動するメンバーが集まり、プロジェクトを通じて地域社会とかかわりながらポスト資本主義社会を実現する議論と実行の場です。」とある。

高め、地域としての評価が高まることに触発されたこともあり、当該地区の住民の方々においても様々な自発的取組がなされることになった。

その契機は、当該地区の緑峰高校が、産業廃棄物であったホップのつるを活用した和紙作りに取り組んだ。その取組は、平成30年2月開催の全国ユース環境活動発表大会の環境大臣賞(エコグランプリ)を受賞²⁰⁾した。同大会の最高賞でもあり、地元での評価も高まり、地元小学校の卒業証書に、彼らが見つけた和紙を活用されるまでになっている。

これらの動向を受け、小学校でも地元の主力産品であるホップの見直し機運が高まった。その一環として、小学校校長から「ホップのグリーンカーテンをつくりたい」の要望が出された。ホップはキリンとの契約栽培であり、門外不出であるものの地元の方々の依頼²¹⁾でもあり、キリンの了承を得て、一番良い株で小学校に棚をつくり、子どもたちが懸命に育てることで収穫できた。収穫期に、その活用を考えたがビールをつくるわけにはいかず、ホップアイスクリームを作った。小学生が名称やパッケージデザインを考え、地域の人たちを交えて、様々な議論を経て商品化することが出来た。現在、ホップアイスクリームは、遠野市内の観光施設売店で販売されている。

それらの動きは、中学校にも波及しホップが地域の学校教育に織り込まれることが定着した。これらの取組は、地域居住の子供たち一人一人に、当該市に対しての誇りを醸成する機会として、地域において大変好意的な事であると認識されている。

このような地域住民の主体的な動きは、TKプロジェクトとして、キリン等の主体者が提案したわけではなく、地域の方々が自主的に取組を始めたものである。そのような行動が地域で芽生えてきたのは、TKプロジェクトが主体となり遠野地区のホップ生産者とキリンにおける国産ホップの価値を理解し、生産の継続性に各種の支援をしたことが契機と理解できる。その結果として、遠野市の市民の方々に加え地域の教育者が一体となり、日本一生産量

20) これは環境系クラブ活動の甲子園といわれる大会で、本受賞は甲子園の優勝と同等の価値があると言われている。独立行政法人環境再生保全機構 HP を参照のこと https://www.erca.go.jp/jfge/youth/challenge/ear_03.html

21) 当該小学校にはホップ農家の孫が通学していたこともあり、生産農家がキリンとの仲介をした。そのようなことで、当該市住民からの要望でもあり、ホップが小学校のグリーンカーテンになった。

のホップ生産という地域の資源を、地域全体を揚げて「ビールの里をつくろう」という、地域活性化への取組に新たなうねりが起きる状況にまでなっている。

5. まとめにかえて

阿智村と遠野市において大沼が提唱する「生活景」としての地域資源の再認識を図り、経営戦略的視点に立脚してVRIOフレームワークによる独自性の明確化による注目度を高め、地域への関心度を高める取り組みを確認すると以下の様に整理できる。

阿智村の星空ツアーは「星空日本一の認知度を高める」といった、「地域のブランディング」が契機になり、以下の様な結果をもたらした。、「美肌の湯と桃源郷としての魅力に、新たに日本一の星空」の魅力を加味し、来訪者の増加が「地域住民による地域への誇り等の再認識を促進し」、「星空ツアーを軸にした新たな仕事の創設が雇用を創出」するなどの効果をもたらしていると理解できる。

一方で、遠野のホップ主体の各種取組からは「ホップの希少性の認知とブランディング化」、「地域資源としてのホップ主体の魅力向上による来街者の増加」、「新規就農者の受入れ拡張」、「学校教育活用による地域住民の地域資源であるホップへの愛着・誇りの醸成」、「居住したい・関わりたい気持ちを持つ関係人口²²⁾の増加」等の取組みと成果などと整理できる。これを言い換えると、訪れたい・住み続けたい「地域」化が、新たな「人々」を地域に吸引し、新たな「仕事」を創出するものへと展開される可能性が高いことが確認できた。

そこで、阿智村と遠野市における取組を、経営学的視点から競争優位性を確保する上で有効な分析フレームワークである、VRIOフレームワークにおいて地域経営資源が「持続性がある」のかを確認する。まず、Valuable（価値がある）は、前者は日本一の星空であり全国からの来訪者が6万人を超え、

22) 総務省のHPによると『移住した「定住人口」でもなく、観光にきた「交流人口」でもない、地域と多様に関わる人々を指す言葉です』とある。

後者がホップ生産量が日本一であることを前提にした収穫祭で1万人超えの来場者数や、生産現場ツーリズムの参加者数を考えると、当該地区の地域資源であるホップ生産を起点とした各種の取組の価値は充足されていると理解できる。

次に、Rare（稀少である）は、前者は日本一の星空であり、環境省からのお墨付きがそれを満たしている。後者は、農産物でありホップと言う蔓(つた)が10メートルもの高さになることもあり、ホップそのものが国内でも数少ない地域でしか生産されてことを考えると、国内では十分に希少性があると確認できる。

さらに、Inimitable（模倣が難しい）では、前者は自然を前提にし、夜景を見るうえでの山頂で人工光が少ないとの特性は、他地域での模倣困難性が高い。後者は、当該地区の日本一の生産量になるまでに約60年を要して現在に至っていること。それに加えて、その間の各種取組やそれらを前提とした、地域活性化の取組が多く、多くの団体や地域住民の参画を招くことで展開がなされてきており、他地区でそれらを短期間に模倣することの困難度が高いと考えられる。

最後に、Organization（組織的に裏付けられている）は、前者は、「株式会社阿智☆昼神観光局」が、主体となって来訪者にとっての魅力を高める各種の取組を図ることで、多くの来訪者対応を図っている。後者は、TKプロジェクトを基点としてキリンと地域行政が連携し、個々人や各種団体が当該地区への活性化に深く関わってきている。それらが組織的基点となり地域活性化を主目的とした企業の創設や、ホップを活用した商品化がなされている。これらの状況は、一組織の目的としての地域の活性化展開を各部門が個々の役割を果たすが如くに、統制がとれて推進されていると考えることが可能になる。

以上、これ等を考えると、当該事例の有効性はVRIOフレームワークの4項目を満たしていると理解できる。その意味では、長野県阿智村及び遠野市において展開されている、星空ツアーやTKプロジェクトでの農産物であるホップという地域資源を活用した取組が、地域創生の原動力となり一定以上の成果が確保できる要件を満たしている取組であると考えられる。

なお、本研究の主題である地域創生の地域資源の活用に関しては、その有効性は確認できたとしても、大沼が指摘する「生活景」である地域の景観など

の、いわゆる経営資源を発見し、それをVRIO分析のフレームワークの要件に充足させるための各種方策やそこでの各ステップに関しては、特定事例を確認したに過ぎない。その意味では、それらの方策を如何にしたら可能にできうるかに関しては必ずしも十分な検討がなされているとはいえない。そこで、地域活性の成果を得るための一般化可能な理論体系化に関しては、今後の研究課題としたい。

主たる参考文献

- 阿部正(2019)「東北都市景観協議会聴講レポート」『コトアリエ』東北工業大学大学院大沼研究室
- 飯田泰之・木下斉他(2016)『地域再生の失敗学』光文社新書
- 飯田泰之編著(2017)『これからの地域再生』晶文社
- 宇野史郎(2005)『現代都市流通とまちづくり』中央経済社
- 大沼正寛研究室(2018, 2019)『コトアリエ vol.5,vol.6,Vol.7,Vol.8,Vol.9』東北工業大学大学院大沼研究室
- 小田切徳美編著(2011)『農山村再生の実践』JA 総研研究叢書
- 小滝敏之(2007)『市民社会と近隣自治体—小さな自治から大きな未来へ—公人社
- 河合雅司(2017)『未来の年表』講談社現代新書
- (2019)『未来の地図帳』講談社現代新書
- 河内俊樹(2014)「S-D ロジックにおける価値共創に関する一考察」松山大学論集 第26巻第3号
- 菊池宏之(2011)「小売主導型流通システムへの転換と中間流通」『季刊マーケティングジャーナル』Vol.121
- (2013)「食品スーパーにおける寡占化の進展」『産業経済研究第12号
- (2016)「小売経営における価値共創」『産業経済研究第15号
- 木下斉(2015)『稼ぐまちが地方を変える』NHK 出版新書
- 木下斉(2016)『地方創生大全』東洋経済新報社
- フィリップ・コトラー、ケビン・ラーン・ケラー著恩蔵直人監修(2014)『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント第12版』丸善出版
- ジェイ・B・バーニー著岡田正大訳(2003)『企業戦略論基本編競争優位の構築と持続』ダイヤモンド社山崎史郎・小黒一正編著(2018)『どうする地方創生』日経経済新聞社
- 宮地義之(2018)「自然資源の使い方」筑波経済月報
- 永井孝尚(2016)『そうだ、星を売ろう』kadokawa
- 山崎史郎・小黒一正著(2018)『どうする地方創生』日本経済新聞社
- 寺嶋孝太郎(2016)「阿智村にみるDMO形成による地域観光振興の取り組み」<http://www.neri.or.jp/www/contents/1471570900507/index.html>

参考 HP

長野県阿智村 HP <https://www.vill.achi.lg.jp/>

日本ビアジャーナリスト協会 HP <https://www.jbja.jp/archives/25610>

TABI LAB HP <https://tabi-labo.com/286073/brewing-ono>

東北復興・農業 HP <http://agri-tresen.jp/2014/07/10/700>

grape HP <https://grapee.jp/244230>

Globis 知見録 HP <https://globis.jp/article/1421>

醸造する町 HP <http://brewingtono.jp/#projects>

Brewnote HP https://brewnote.tokyo/2017/08/hop_production/

東洋経済オンライン HP <https://toyokeizai.net/articles/-/251129?page=2>

ブランド総合研究所 HP http://www.tiiki.jp/brand_research/index.html

Next Commons Lab <http://nextcommons-lab.jp/>

総務省 HP <https://www.soumu.go.jp/kankeijinkou/>