

# 地方創生に向けた地域振興論に関する調査 ～新・内発的発展論～

さとう  
佐藤  
まえだ  
前田

じゅん  
淳  
こうすけ  
幸輔

一般財団法人日本経済研究所 調査局 上席研究主幹

一般財団法人日本経済研究所 調査局 主任研究員

## 〈要旨〉

- ① 人口と経済の関係は単純ではなく、供給サイドでは人口減少がプラスになる側面もあるほか、需要面についても、域外需要を取り込むことが出来れば、マイナス面は大きく回避しうる。
- ② 域外需要を取り込むには、移輸出産業の振興が重要であるが、その有力候補となるのは、欧州各国におけるワイン・チーズ・スイーツに相当する清酒・鮮魚・菓子である（食料産業の中でも日本を象徴する分野）。観光も食が基軸となる。地方創生に向けては、各地域における食料産業の競争力を強化する必要がある。
- ③ 地域食料産業における競争力の抜本的改善には、農産物の補助システムを高価格支持から市場歪曲が少ない直接支払に転ずる必要があるが、担い手の減少による生産性向上（機械化、大規模化）と、日本経済の成熟に伴う食関連のブランド化（ex 高級清酒）が同時に進行していることから、政策転換なしに競争力が強化される道筋も見えつつある。
- ④ 特にアジアとの差別化を考えた場合にはブランド品の強化が重要となる。高付加価値商品の開発には、農業界と商工業界の情報流通を密として差別化の源泉を探ることや、そのような商品を開発できる人材の発掘と育成が鍵を握る。異業種企業からの農業参入が顕著であるが、農業そのものよりも、食料産業の領域に対する人材やアイデアの供給が望まれる。

## 1. はじめに

地方圏は、人口減少に伴う消滅自治体を取り沙汰されるなど、厳しい状況にあるとされている。しかし、人口減少や高齢化の進展による雇用者数の減少は、供給サイドにとって生産性改善につながる可能性があり、その結果として域内供給に加えて域外や海外にも需要先を求めることが可能となる。

従って、こうした可能性の実現に向けた産業構造の転換こそが、人口減少社会における「地方創生」

であると整理することができるのではないだろうか。具体的には、域内人口を対象としてきた卸小売やサービス業等を中心とした産業構造から、地域資源を活用した農林水産・食品産業による移輸出や観光など域外人口を軸とした産業構造に転ずる必要があるものと考えられる。

農林水産・食品産業と観光は、「食」が基軸となる点で共通しており、農林水産省においてもこれらを「食料産業」と整理している<sup>1</sup>。6次産業化や企業の農業参入など現在進められている食料産業を中

<sup>1</sup> 農林水産省（2003）『平成14年度食料・農業・農村の動向に関する年次報告』p.270：食料産業⇒農業、林業（きのこ類やくり等の特用林産物に限る）、漁業、食品工業、資材供給産業、関連投資（農業機械、漁船、食料品加工機械等の生産や農林漁業関連の公共事業等の投資）、飲食店、これらに関連する流通業を包括した産業であり、「産業連関表」や「国民経済計算」に準拠して農林水産省が作成している「農業・食料関連産業の経済計算」において推計の対象としている産業

心とした成長戦略等は、生産性向上や追加的な需要の取り入れに適ったものであるが、戦後進められてきた農政の影響から、現時点では農業界と商工業界の距離が遠く、成功には至っていない。

本調査は、上記の観点や問題意識を踏まえ、地域食料産業（農漁業、食品加工業、観光業）を活かした地方創生策を探るものである。

## 2. 先行研究

地方創生に関する先行研究は、地域振興に関するものと人口と経済成長を論じたものに大別することができる。

### (1) 地域振興に関する先行研究：内発的発展論

工業化による高度成長が志向された戦後の日本において、当初、地方圏に期待されたのは大都市圏に労働力を供給する機能であった。地方圏に工場を分散する動きが後に出てきた理由は、高度成長を果たす途上で大都市圏のスペースが不足したためである（全国総合開発計画：1962～1970、新全国総合開発計画：1969～85）。一次産業は、第二次産業や第三次産業に移行するまでの過渡期的な存在として位置づけられ、産業政策としても成長政策ではなく保護政策の対象となった。

一方、大都市圏の重化学工業化による発展は、公害問題等を契機として見直しの機運が高まり、財政学・地域経済学の領域においても地方圏を一種のフロンティアとして見直す流れが出てくる。宮本

(1980)<sup>2</sup>によって展開された内発的発展論である。外来型開発の対置的な位置づけとして提起された内発的発展論は、①外部の大企業に依存せず住民自らが産業を振興する、②地域内の市場に重点を置く、③特定業種に限定せず、多岐にわたる地域内産業連関を生み出す、という3点が特徴として挙げられる。

しかしながら、結局のところ工場誘致に代替する内発的「発展」といえるほどの地域は、期待に反してそれほど出現しなかった<sup>3</sup>。その主たる要因として、宮本自身は肯定的<sup>4</sup>であったにもかかわらず、内発的発展を外部に依存しない閉鎖的な要素として捉える向きがあったことや、地域資源の代表格というべき農業に対する高価格支持政策が市場を歪曲した結果、食品加工業との結びつきを弱め、地域における食料産業が成立し難かったためと整理することができる。齋藤（2003）の推計によれば、原料となる国産農作物が割高となる一方、最終製品は海外との競争にさらされた結果、食品産業の有効保護率を試算するとマイナス34%と（1995年）、保護ではなく、逆に課税されているのと同じ状況にあった<sup>5</sup>。

地域内の産業連関を図ることは当然に重要であるが、輸入原料よりも割高な国内原料を使って競争力を維持することは、近年のブランド産品を例外として、極めて困難だったといえるだろう<sup>6</sup>。また、需要や商品開発のタレント（才能）は域外にも求めるべきであり、これから推し進められる地方創生は、そのような“修正型の内発的発展”になるものと推測される<sup>7</sup>。

<sup>2</sup> 宮本憲一（1980）『都市経済論』筑摩書房、pp.348-349

<sup>3</sup> 小田切徳美（2013）は、内発的発展論を地域再生戦略のグランドセオリーと言えらる位置にあるとしながらも、具体策に乏しく、「総論賛成各論不在」という状況とみている。小田切徳美（2013）「地域づくりと地域サポート人材」、『農村計画学会誌』Vol32, No3, p.384

<sup>4</sup> 宮本は「地域の内発的発展をめぐる」（講演）『鹿児島経大論集』第30巻4号、鹿児島経済大学経済学部学会（1990）のなかで、「地域の企業・労組・協同組合などの組織・個人・自治体を主体とし、その自主的な決定と努力の上であれば、先進地域の資本や技術を補完的に導入することを拒否するものではない」としている。

<sup>5</sup> 齋藤勝宏（2003）「産業保護政策とフードシステム」白石正彦・生源寺真一編『フードシステムの展開と政策の役割』農林統計協会、p.55

## (2) 人口と経済成長に関する先行研究

人口減少が経済に与える影響は単純ではなく、プラスとマイナスの両論が見受けられる。例えば平田(2012)<sup>8</sup>は「標準的な経済成長理論からは、人口成長率の低下は、一人当たりが利用できる資本を増やすことを通じて、①一人当たり実質 GDP を押し上げることが導かれる。これを負の資本希釈化効果と呼び、資本が労働対比で豊富な資源になることから生じる。他方で、人口成長率の低下は、技術進歩率を低めることを通じて、②一人当たり実質 GDP を下押しするという考え方も存在する。これは、人口成長率の低下が、研究開発に投入できる労働力の成長率低下を通じて、イノベーションの停滞を引き起こすとの考え方に由来する。但し、海外からの技術伝播を考えれば、我が国で予見される人口減少が、③技術進歩の制約になるとは限らないという考え方もある」と整理している。

次に原田ら(2000)<sup>9</sup>は、「少子高齢社会は、人口減少、経済縮小、負担増、というイメージが先行しているが、労働生産性が上昇すれば、社会保障負担が増加しても労働力人口一人当たりの可処分所得は増加し、豊かさを損なうことはない」としたうえで、労働生産性における日米格差が解消すれば、就業者数が26%減少しても GDP を維持可能であると試算している。しかし、肝心の生産性上昇率は低迷しており、杉浦(2011)<sup>10</sup>によれば、1980年代と2000年代を比べると、経済成長率は▲4.2%悪化してい

るが、そのうち労働停滞の影響は▲1.6%に過ぎず、大半の▲2.6%は生産性上昇率が低迷しているためと分析されている。

一方、需要面では人口減少はマイナスと見る向きが多い。もっとも、需要先を地域内・地域外(国内)・海外に分けて考えると、人口減少によって地域内の需要が縮小したとしても、域外(国内)需要は地域内よりも減少率が小さいことが多く、海外需要は日本及び地域の人口減少の影響を受けないというように、傾向が異なっていることがわかる。つまり、産業構造を外需型にシフトしていくことができれば、人口減少によるマイナスの影響を減じることができる。

また、外需型は、輸送コストをはじめとする移輸出に係る固定費用を上回る利潤が必要となることから、いきおい高水準の競争力や生産性が求められる。換言すれば、外需型へのシフトを目指すには生産性の向上が必要条件となるものであり、移輸出を通じて得られる「学習効果<sup>11</sup>」も相俟って、人口減少社会に対応しうる産業を育成・強靱化できるかどうか地方創生の課題といっても過言ではないだろう。

## 3. 欧州からの示唆

先行調査からは、内発的發展や人口減少への対策として域外との積極的な関係構築が重要なことが示唆された。例えば、需要面において域外需要を取り

<sup>6</sup> 高価格支持が大きいのは土地利用型である(ex 米)。畜産は少なく、野菜や水産はほとんどないことから、両者では地域食料産業が成立している例がみられる(ex 芋焼酎、ポテトチップス、食肉加工、水産加工)

<sup>7</sup> 小田切徳美(2013)は、そのような状況を「共発的發展」と整理している

<sup>8</sup> 平田渉(2012)「人口成長と経済成長：経済成長理論からのレッスン」金融研究2012.4, 日本銀行金融研究所, p.121

<sup>9</sup> 原田泰、初岡道大、鳥生毅、大野啓、岡橋準(2000)「少子高齢化の進展と今後のわが国経済社会の展望」大蔵省財務総合政策研究所, p.1

<sup>10</sup> 杉浦哲郎(2011)「人口減少がすべてではない」みずほリサーチ March2011, p.1

<sup>11</sup> 伊藤恵子(2011)「輸出による学習効果の分析：輸出開始とイノベーション活動の相互作用」独立行政法人経済産業研究所, 第1章、第2章、第5章

込むことができれば、人口減少によるマイナス面を補うことが可能となる。域外需要を取り込むには、移輸出産業の振興が必要となるが、そのためには地域資源を活かすことができるタレント（才能）の発掘と育成が重要である。

本調査では、地域資源の代表を農林水産資源と考え、同加工品や関連観光によって巨額の貿易黒字を挙げている欧州を参考に地方創生のあり方を考える。

(1) 欧州主要国の食と農の輸出

欧州（イタリア、フランス、オランダ）の食と農の輸出を図表1に示す。イタリア、フランスではワインが首位を占め、それぞれ単品でも日本の食と農全体の輸出量を上回る。次いでチーズ、菓子が続いている。植物工場と農産物の輸出で話題となっているオランダでも、実際の輸出額はトマトよりビールの方が多く、チーズに至ってはトマトの倍も輸出されていることがわかる。日本政府も菓子と清酒の輸

出には期待を寄せている。

上記のように、極めて大きな輸出量を誇る欧州のワイン産業は、レーティング（格付）の適正化によってタレントが発掘され、その高度化が促進された。例えばイタリアでは、フランスを模倣したワインの地理的表示システム（DOC法）を1963年に創設したが、格付結果が玉石混交であったために、品質表示システムとしては難があった。こうした混乱を整理したのが、地理的表示とは関係なく、品質の判定と表示を行ったレーティングである。イタリアでは当該本がベストセラーとなり、イタリアワインの適正な競争環境整備へと導いた。競争環境が整ったイタリアからは、世界的に評価されるブランドワインや作り手が輩出され、今日ではフランスに次ぐ高級ワインの輸出国の地位を築いている（輸出額約5千億円）。

そのレーティングによって大きな成功をおさめたのは、古くから農業製品の認証制度が定められてい

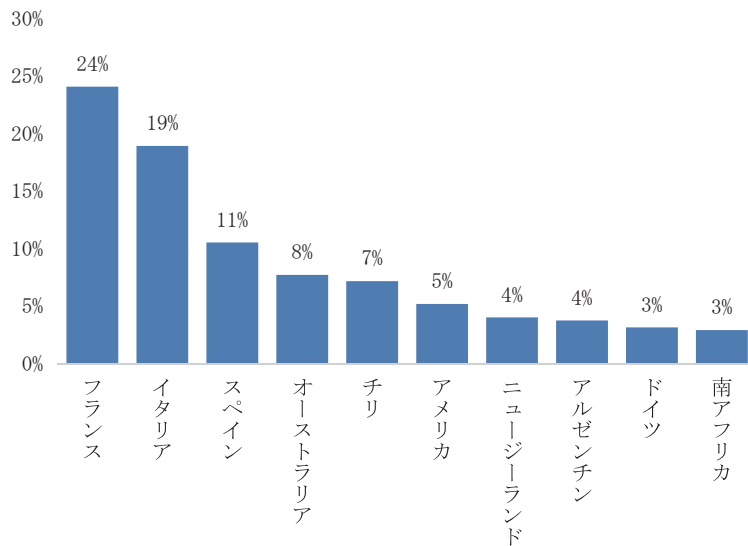
図表1 食と農の輸出比較：欧州と日本 (2012年：百万\$)

	日本	イタリア	フランス	オランダ				
1	その他食材 (レトルト、調味料)	747	ワイン	5,991	ワイン	10,053	動植物性原材料 (花卉等)	11,389
2	動植物性原材料 (植木等)	353	チーズ	2,519	小麦	5,041	チーズ	3,493
3	たばこ	301	その他食材	2,417	蒸留酒	4,733	その他食材	3,410
4	菓子	198	マカロニ	2,097	チーズ	3,327	たばこ	3,045
5	ソフトドリンク	151	チョコレート	1,606	トウモロコシ	2,392	食品廃棄物	2,306
6	清酒	112	オリーブオイル	1,547	その他食材	2,243	鶏肉	2,242
7	蒸留酒	84	生鮮食材	1,494	牛	1,834	大豆粕	2,089
8	食品廃棄物	79	パスタ	1,380	砂糖菓子	1,701	牛肉	2,032
9	小麦粉	74	コーヒー	1,260	パスタ	1,678	ビール	1,963
10	茶	64	加工トマト	1,000	チョコレート	1,516	トマト	1,716
	その他	1,124		18,809		35,723		52,915
	「食と農」輸出計	3,287		40,120		70,240		86,599

(出所) FAO



図表2 ワイン輸出金額成長寄与率（1990→2012：全世界輸出増に対する寄与率）



(出所) FAO

るフランスである。フランスワインの格付はナポレオン三世時代（1855）にまで遡るが、近年では一大消費地である米国の批評家ロバート・パーカーによるレーティングが奏功した。パーカーはガレージメーカーとも称される零細ワイナリーのタレント発掘にも熱心であり、既存シャトーの評判上昇と新しい才能の発掘が相俟ってフランスワインが大いに潤う契機をつくった。

こうしたワインの品質向上（≒価格の向上）の裏側で、実は米国を中心とした大規模市場で高級ワイン消費量の拡大が同時進行していたことはあまり知られていない。需要の高まりに応じてカリフォルニアやチリなど新大陸においてもワイン産業が成長したが、そのような状況下において最も輸出金額を増やしたのが伝統国であるフランスとイタリアであった点に重要な示唆が含まれているものと考え（図表2）。

## (2) 日本における期待

移輸出産業の振興に資するのは酒類だけに限らな

い。日本においては、鮮魚や観光も外貨の稼ぎ手として伸長していくことが期待されている。

近年、日本の農林水産物のなかで最も輸出拡大が著しいのがホタテである<sup>12</sup>。日本食の世界文化遺産登録を受けた海外での日本食ブームという後押しはあるものの、日本を越えるの品質のホタテは世界のどこにもないとの評価を得ており、東アジアを中心として飛躍的に輸出を拡大している。

ホタテのように高度衛生管理基準を満たし、適正な資源管理を実現することができれば、日本の鮮魚は有力な移輸出品となるだろう。また、観光立国を目指す日本において、訪日外国人客に対して最も訴求可能性の高いコンテンツは、日本固有の風土や伝統、日本人の気質に根付いた食文化、つまり日本食である。

このように、食に関する産業振興・輸出振興は観光立国の推進と密接に連動しており、これらを包含しながら地域の産業・技術・文化を土台とする「食料産業」の振興こそが地方創生に求められているものとする。

<sup>12</sup> ホタテ輸出金額は2012年189億円から、2015年には591億円に急増した

## 4. 食料産業政策の課題

### (1) 農業と食品産業

前述のとおり、地方創生の柱と期待される食料産業（農漁業、食品加工業、観光業）であるが、これまでの食料産業に対する産業政策は、農業を支持する一方で工業に対しては犠牲を強いる、いわば特定業種（農業）に限定された産業開発であった。例えば、高関税や減反の実施により米価の支持に傾注したことから、国産米を利用する食品産業（ex 清酒）の原料が割高になっているのである。

欧州では、関税による高価格支持政策ではなく、市場歪曲が少ない直接支払（所得補償）型の農業政策に切り替えている。国内でも直接支払制度を採用することができれば、仮に国産品原料の生産性が低くとも国際価格による原料調達が可能となる。

食品工業が原料の高価格と安価な輸入製品の板挟みにあることを我が国で最初に指摘したのは、1986年に経済団体連合会から出された調査報告書であった。経団連ではこれを食品工業白書と称し、1996年まで、計4回発刊している。同白書の指摘は、円高が進むなかでより割高となった国内原料価格と安価な輸入製品の板挟みにある食品産業の問題である。そのような内外価格差の是正のために、関税等の国境措置の見直しと直接所得補償制度の検討を提言している。齋藤（2003）の推計によれば、1995年の時点で食品産業の有効保護率はマイナス34%であり、課税されているのと同じ状況にあった<sup>13</sup>。

しかし、経団連が指摘・提言した抜本的な食料産業政策は、今日まで実現に至っていない。TPP交渉においても農産品の関税は死守されており、根本的な問題点はなお残されたままである。もっとも、野菜や水産物など市場歪曲が少ない分野は存在する。

抜本的な対策が先送りされるなか、現在実施されているのは、6次産業化のように、農林漁業者による商工業の取組支援に限定されている。これは、高価格を支持された農業者が、輸入品と競合する加工や販売を手掛けるといった点に根本的な矛盾がある<sup>14</sup>。輸入品と競合しない直売所のような成功はあっても、それ以上の拡大は困難と考えられる。

### (2) 6次産業に関する先行研究

木下（2014）は、岩手県南部の水田地帯の農家に対する調査を行っているが（2014：調査数120）、約半数が、機械等の導入（53%）、規模拡大（46%）といった大規模水田経営を目指す指向がある一方で、農産加工事業の導入（7%）や新商品の開発（3%）などの、6次産業化の動きは鈍いことが示された<sup>15</sup>。

また空閑（2011）は、農林水産省『農業経営統計調査』の個票を用いて（データサンプル1,333、2004-2008）、6次産業に取り組んでいる農家と、それ以外の農家の生産性を比較した結果、①生産性の水準は6次産業に取り組んでいる農家が高いこと、②一方、生産性の伸び率は、むしろ6次産業に取り組んでいない農家の方が高いことを明らかにし

<sup>13</sup> この項は生源寺眞一（2003）「食品産業政策と農業政策：共助・共存の可能性」『農業経済研究』第75巻、第2号、p.69、齋藤の原典は、前述、齋藤勝宏（2003）「産業保護政策とフードシステム」白石正彦・生源寺眞一編『フードシステムの展開と政策の役割』農林統計協会、p.55

<sup>14</sup> 高価格支持農作物の領域に止まることが合理的である。当該領域を超え加工等を手掛けると、価格支持がない競争領域に入る。また前述のように高価格支持が大きいのは土地利用型であり（ex 米）、畜産は少なく、野菜や水産はほとんどないことから、これらでは6次産業化に関する矛盾は少ない

<sup>15</sup> 木下幸雄（2015）「東北水田農業の経営力」東北活性化研究センター『東北圏社会経済白書』2014年度、p.87

<sup>16</sup> 空閑信憲（2011）「6次産業化が稲作経営体の生産性に与える影響について」ESRI Discussion Paper Series No.275、p.10

た<sup>16</sup>。両者は一見、相反する結果のようにみえるが、生産性の高い大規模農家が、規模拡大の限界から6次産業に手を広げ、中小規模農家は大規模化の途上にあると考えれば整合性がとれる。保護水準の高い農業において効率化を進める方が、競争にさらされる6次産業化よりも有利なのである。

## 5. 新・内発的發展論

### ：6次産業ではなく食料産業の振興を

#### (1) 農業の生産性向上と高付加価値化への期待

もっとも、我が国では急進的なハードランディングを回避する一方で、中長期的には欧州型の食料産業政策に歩みを進めていると見ることもできる。

象徴的なのは米の関税であるが、高価格支持の原点である減反制度は2018年度での廃止が決定した。今後は人口減少等の要因により、輸入がなくともコメ価格はさらに弱含むものと推察される。一方、供給サイドの改革も進む。中間管理機構が象徴的であるが、本質的には高齢化に伴う担い手の減少が規模拡大を推し進める。従って、中長期的にはコメ分野といえども国際的に見て遜色ない価格と生産性が実現される可能性があるだろう。

他方、高付加価値化も進みつつある。最高級酒米である山田錦は魚沼産コシヒカリよりも高価格で取引されているが、2013年から2015年にかけて、生産量は2万tから4万tへと倍増した。高級清酒は急伸しており、今後とも高い伸長が見込まれる。

生産性の向上と高付加価値が同時に進むということは、農業分野においても、工業で観察されたような高度成長と似た状況が生まれる可能性があるということに他ならない。もし、それが実現するならば、欧州型の直接支払政策に転換しても補助水準を抑えることができる。では、その変化を加速させる

には、どうしたら良いのだろうか。

#### (2) 農業と食品産業の相互理解：6次産業を超えて

生源寺（2003）は、利害が対立し調整が難しい食品産業政策と農業政策について「必要なことは、農業が食品産業をよく知り、食品産業が農業をよく知ることであろう」と整理している<sup>17</sup>。同論文が上梓されてから既に十数年が経過しているが、両者の理解は遅々として進んでいないように見受けられる。

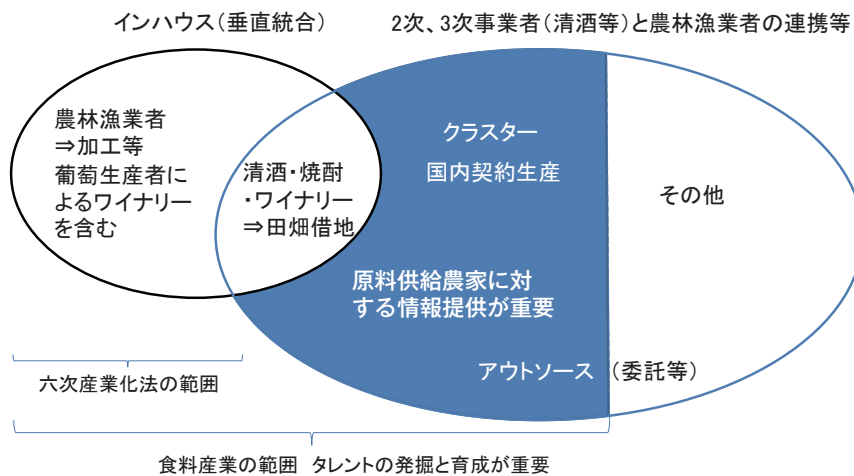
その理由は、両者が分断されてきた歴史が長いためであろう。我が国では戦後、農地改革、食料管理法、減反、農地法、耕作者主義等によって、農業界と工業界が長らく隔てられてきた。その結果、農業は米や生鮮品を農協経由で消費者に届けるビジネスモデルが主体となり、食品加工業は輸入原料（小麦等）を利用することが一般的となった。本来であれば、分断されてきた両者をつなぎ、欧州のように高付加価値化を目指すのがセオリーである。しかし、この距離感を抜本的に改善する高価格支持政策の見直しは先送りされ、農業が多角化（6次産業化）する方向性のみが受容された（図表3）。

とはいえ、農業の多角化を成功に導くことは極めて困難な道となろう。単なる加工品を製造販売したとしても、食品加工を専門とする企業との競争に勝るとは考えにくい。なぜならば、衛生管理リスクや経営資源分散リスクへの対応が求められるほか、価格競争にはスケールメリットも必要となるなか、それに対応する農家の規模はあまりに矮小であるためである。

高付加価値品（ブランド品）にはスケールメリットが不要なため、農家にもチャンスがあるように見える。しかしながら、品質面において専門メーカーを凌駕することは容易なことではない。高付加価値

<sup>17</sup> 生源寺真一（2003）「食品産業政策と農業政策：共助・共存の可能性」『農業経済研究』第75巻，第2号，p.72

図表3 6次産業ではなく食料産業の振興が重要



(出所) (公財) 東北産業活性化センター他 (2016) 「6次産業加速化に向けた人財育成のあり方に関する調査」、p.3を活用して作成

品の創出には、食品加工企業と農家が情報を共有し、緊密に連携することが最も合理的である。

高付加価値品にチャンスが芽が生じたのは、高級清酒のような高価格商品を日本国民が受容するほどまでに経済が成熟したためである。従来のような価格競争主体の状態ではありえなかった。このことは農作物の高価格支持政策を維持しつつも、食料産業が発達する可能性が出てきたことを意味している。

ブランド化では国産原料による高付加価値化を志向し始めた食品加工（酒類や菓子類）からの情報収集と共有によって原料も絡めた高級化を図り、農家とメーカーの間で win-win 関係を構築することが最も成功可能性が高いものと考えられる。そのためには、原料供給農家に対して当該食品の商品や市場に関する情報を提供し、どんな性格の原料が必要なのかを農家サイドに納得してもらう必要がある。

しかし、生源寺（2003）の整理が示唆するように、我が国では農家が加工業の商品や業界に関する情報を有しているケースは極めて稀有である。フランスではワインの商品知識や業界事情を踏まえたブドウ栽培者がワインの品質を支えている。然るに我が国においては、ブドウ農家がワインに関する商品知識や原料に関する知識を有していることは少な

く、米農家や農業関係者が清酒に関する商品知識や業界動向、原料に求められる特性を理解しているケースも稀である。これは酒類に限ったことでなく、あらゆる食品加工領域においていえることであり、その種の情報を共有し、ブランド化には原料として何が必要なのかといった情報を原料農家自身が保有しておく必要がある。

### (3) ブランド品の商品開発

次に高付加価値品（ブランド品）の商品開発に焦点を合わせると、そのような商品を開発できるタレント（才能）発掘が最も重要であることは前述した欧州ワイン等のおりである。欧米のワイン業界では、批評家によるガレージメーカーの発掘が産業の底上げに寄与した。タレントの発掘には、食品加工業界に限らず、広く農業界や異業種企業にまで視野を拡げることも重要となる。現在の6次産業化や企業の農業参入支援は、その意味において有効な手立てとなる可能性がある。地方創生をリードする商品を開発できる人材の発掘システムと、地域全体でそれをサポートできる体制が作れるかどうか、これからの地方創生の鍵を握るだろう。

欧米ワイン業界の批評家システムには及ばない



が、我が国でも類似の試行例が散見されている。清酒業界では、欧米ワイン業界を巻き込んだ清酒の国際的コンテスト「インターナショナル・サケ・チャレンジ」が実施され、国内でも株式会社はせがわ酒造が市販酒を対象に「酒コンペティション」を実施している。政府による全国新酒鑑評会は平等主義的であるが、細かな順位付けをすることが可能であれば、それを活用することが最も望ましい。

信頼される仲間内でのオープン・イノベーションとタレントの発掘も見られる。例えば秋田の若手蔵元社長5人が共同で酒を仕込む試みである「NEXT 5」は、現場に存する独自ノウハウや情報の交換と共有によって、各自の清酒製品レベルを向上させ好評である。各社長のタレント性がクローズアップされ、宮城においてもこれに触発されて同種のネットワーク「DATE 7」が形成されるなど波及的な効果を生み出した。

NEXT 5のような事例はオープン・イノベーションの一種であるが、信頼できる仲間内に限定されているという点に特色がある。このようなオープン・イノベーションの形態を、西野（2013）はクローズド・オープン・イノベーションと称している<sup>18</sup>。これは系列関係のようにクローズドではなく、とはいえ完全にオープンでもない、信頼でき、かつ、出入り自由な関係者によるイノベーションと定義されている。また、NEXT 5では各蔵元社長の個性がクローズアップされた。共同作業が世間から注目されることによって、相互比較に至ったものである。クローズド・オープン・イノベーションは、タレント発掘の機会としても機能したと整理しうる。

酒井（2014、2015）によれば、日本企業でタレント（才能）を発掘・育成するシステムを有している

代表的企業はトヨタ自動車である。このシステムは主査制度と呼ばれ、車開発の全権を握る担当を主査と称し、各部品や部分開発の担当者が主査の指示調整のもと商品開発に携わるものである。ポイントとしては商品開発に関するセンスを持った人材の発掘と登用であり、我が国の自動車企業は多かれ少なかれ同じようなシステムを採用している。日本の自動車産業の競争力はそうした制度に下支えされているのである。

また、トヨタに学び、同じ仕組みを作り上げたのがアップルとグーグルであった。両社の繁栄については衆目の一致するところだが、同システムの採用がそれを下支えしていることはあまり知られていない。かつて、ソニーでも似たような仕組みを採用していたものだが、米国型管理経営に舵を切り当該システムを喪失したことによって競争力を失うこととなった<sup>19</sup>。

こうしたタレントの発掘・育成システムを地方創生に当てはめれば、地域資源活用型商品に関する開発センスを有した人材を発掘・登用し、地域で支えることが、地方創生のポイントと整理することができるのではないだろうか。

宮本が目指した内発的発展は、政策的に支持された農産物の高価格を、地域食品産業が吸収することができずに潰えたが、購買力が増した今日ではブランド食品（高級清酒等）による、農業－食品の連携が生まれ、同連携を商品化するタレントが地方創生や新しい内発的発展を支えつつあるのである。

## 6. 新・内発的発展の事例

末項ではあるが、興隆しつつある新しい内発的発展の事例を示す。いずれも、地域資源を製品化する

<sup>18</sup> 西野和美（2014）「日本の製造業にイノベーションが起こらない〴〵厄介な、理由」{URL=http://diamond.jp/articles/-/43353}、2016年2月23日取得、DIAMOND ONLINE

<sup>19</sup> 酒井崇男（2014）『タレントの時代』講談社、同（2015）『トヨタの強さの秘密』

タレント（地域人材や大手企業人材）が活躍しているケースである。

なお、東京における起業は、世界共通の競争条件の下、レッドオーシャンとなる可能性が高いが、地域における起業や内発的発展は地域資源を活用する限り、ブルーオーシャンを謳歌しうる利点があるとみられる。

### (1) 酒類—農業（芋・コメ）

農業と酒類産業の連携は2段階の発展が見られる。十数年前の焼酎ブームと、足下の高級清酒である。

焼酎ブームは、国際的にみても遜色がない価格競争力を有する甘藷を原料とした芋焼酎が興隆、清酒の麴を使った芋焼酎「富乃宝山」等を世に送り出した西酒造株式会社の西陽一郎社長が牽引した。しかしながら、当時はまだブランド農産加工品を許容するほどには国内市場が高度化しておらず、コスト勝負の側面を有していたことから、中央大手企業による「もどき商品（甲乙混和焼酎）」との競合に巻き込まれるとブームは敢えなく終焉した。

今日では、かつての焼酎とは逆に、焼酎麴の活用による清酒の商品化に成功した秋田・新政酒造株式会社の佐藤祐輔社長<sup>20</sup>らが高級清酒の急伸を支え、需要と後継者の不足問題を解決した。高級清酒は、東日本大震災における被災地支援購買から人気に火がつき<sup>21</sup>、清酒全体の消費数量が底這うなか、全体の売上を反転牽引するまでに至っている。

高級清酒は高価格であるコメ原料を負担するだけのブランド力を有している。同原料価格は食米の3倍に及ぶことが少なくないなど、農家の救世主となりつつある。

### (2) デザート—農業（芋・いちご）

沖縄土産の定番とまで言われるほどに定着した大ヒット商品「紅いもタルト」を販売する株式会社御菓子御殿（旧：お菓子のポルシェ）の澤岬カズ子会長は、地元商工会からの声掛けがきっかけとなり、生産量が低下していた紅いもを活用した高付加価値商品の開発に取り組んだ。その販売チャネル拡大を企図し、生産工程を見学できる観光客向けの工場を併設した販売店を設置するなど時流を捉えたチャレンジが消費者の評価を生み出す素地となっている。

他方、海外から品質面で極めて高い評価を得ている1粒1,000円の「ミガキイチゴ」を世に送り出した農業生産法人GRA（宮城）の岩佐大輝社長は、自らが成功のロールモデルとなることで地域農業に変革を与えようと組織（農業生産法人と特定非営利活動法人）を立ち上げた。新組織では、概して生産者にとって不得手なマーケティング技術を積極的に活用し、評価と実績を積み上げていくことで、周囲からサポートを得られる環境の構築に成功している。

### (3) 大手企業—農業

大手企業が人材やアイデアの供給源として地域食料産業を活性化するケースが見えつつある。アイリスオーヤマ株式会社は宮城県亘理町に新鋭の精米工場を設置し、コメビジネスに着手した。同社の狙いは、農家のネットワーク化にあると見られる。コメの生産コストは、コンバインの稼働率に左右されるが、同じ気候区・品種で稼働できる面積上限は100ha程度であり、それ以上は収穫逓減となる。裏返していえば、コンバインの運搬可能な範囲において異なった気候区の農園を確保したり、多様な品種に対応することがコスト削減につながるものであ

<sup>20</sup> 前出NEXT5の一人

<sup>21</sup> 佐藤淳（2014）「東北の清酒産業の変貌と今後の方向性」、伊藤維年、山本健兒、柳井雅也編著『グローバルプレッシャー下の日本の産業集積』日本経済評論社、pp.91-126

り、多様な気候（南北、高低）と多様な品種（酒米等）を抱える我が国は、工夫次第で世界に伍している可能性がある。

他方、株式会社資生堂は新たな高付加価値製品を検討するなかで与那国島の長命草と出会い、地元農業生産法人が生産した地域資源を全量買取して健康食品「資生堂 長命草」シリーズ（ドリンク剤、タブレット型サプリメント、パウダー）を販売、好評を博している。大企業が地域資源を発掘し、マーケティングや戦略の立案、消費者への訴求に係る知識を提供することで素材を磨き上げ、自らが収益を得ながら生産・一次加工に取り組む地域食料産業の活性化にもつなげていった好例といえるだろう。

また、東日本旅客鉄道株式会社（JR 東日本）は、新潟市の農業特区制度を活用して農業に参入することになっているが、その規模は2haと小さいことから鑑みても、農業で収益をあげることを期待して参入するものではないだろう。同社が作付するのは酒米である。酒米の供給先となる蔵元を中心に蔵元ツーリズム等を仕掛け、本業である観光輸送の強化を狙っているものとみられる<sup>22</sup>。

#### (4) 新・内発的発展に必要な要素

紹介したケースのような新しい内発的発展は、地域資源を活用して、地域の課題を解決するものであることが多い。これは、もともとは宮本（1980）が目指したスタイルであるが、残念ながら当時の経済状況においては、政策的に高い価格に支持された農産物等の地域資源は高価すぎて加工・活用の余地に乏しかった。我が国や世界経済の成長・成熟により、地域資源コストを吸収して発展するチャンスが巡ってきたものと整理される。

地域の課題を解決すれば、地域と win-win 関係を構築することができる。もっとも課題の認識そのものが一般住民には難しいケースが多く、当該課題を解決する人材やアイデアは、知らぬ間に発生したように見えるだろう。皆を最初から巻き込むリーダーというよりは、突然降ってわいたヒーロー的存在である。win-win の関係にある限り心配は少ないが、そのような人材をどれだけ尊重できるかが、新・内発的発展の鍵となる。

紹介したケースは、そもそも商品等の開発動機において地域における何らかの課題意識が前提としてあった点に共通項を見出すことができる。個別の取り組みが地域課題の解決に資するものとして地域内の多様なステークホルダーの間で認識されると、当該人材を地域におけるタレントへと押し上げ、より多くの関係者にとって、彼らをサポートすることに対して正当性を得られる機運が醸成されるという好循環が生じる。

つまり、地域に必要な人材（企業）とは、例えば6次産業化プロデューサーのような一義的に一次産物の加工・高付加価値化の技術を有し、またはそれに長けている人材（企業）というよりは、むしろ商品の課題から地域の現状や課題へと広く捉えなおし、成功の成果を広範に及ぼしうる人材（企業）であるといえるだろう。

課題解決の志が地域内でより多くの支持を獲得できれば、地域全体で当該人材（企業）をサポートする体制の構築につながるものと考えられる。地域人材から中央大手企業まで、その種の人材や企業の育成・発見や取り込み（送り込み）が地方創生の鍵を握るのである。

<sup>22</sup> 新潟市の農業特区に対する各社の取組は、農業参入というよりもむしろ、新潟市農家の力を借りて、本業の価値向上を図る試みが多い（JRの酒米の他、ローソンのおにぎり、通信各社の水田センサーに関する取組等）。農家にとっても優良販売先の確保になる等、メリットが大きい