

令和元年6月25日現在

機関番号：24506

研究種目：挑戦的萌芽研究

研究期間：2016～2018

課題番号：16K14999

研究課題名(和文) 地域継業のためのキャパシティ・ディベロップメントモデルの確立

研究課題名(英文) Establishment of a Capacity Development Model for Regional Business Transfer to Third Parties

研究代表者

内平 隆之(Uchihira, Takayuki)

兵庫県立大学・地域創造機構・教授

研究者番号：70457125

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,900,000円

研究成果の概要(和文)：地域継業とは、地域固有の生業を親族以外の第三者に引き継ぐことを指す。本研究では次世代に引き継ぐまでの空白期間に継業環境を地域連携で改善するために、段階的なキャパシティ・ディベロップメントの方法を明らかにした。そのために、まず廃業した6ha茶園を継業する学金融連携の支援により介入実験を実施し中継ぎを支援するプロトタイプを開発した。次に、複数の継業を地域NPO主導で実現している先進事例を研究対象にその発展過程を分析した。以上の結果から、地域継業支援の要点を解明し、個人・チーム・チーム基盤と地域継業の実現の関係性を明らかにし、包括的な地域継業CDモデルを提案した。

研究成果の学術的意義や社会的意義

継業できる仕事や資産があっても、希望者を探して放置している空白期間に、荒廃が進み継業環境の悪化が起こり、希望者がみつかったとしても継業を諦めるケースが多い。本研究で実証した地域連携での段階的な能力開発を行う中継ぎの仕組みづくりは、空白期間に継業環境が悪化する問題を解消する可能性を示唆している。継業研究は緒についたばかりである。廃業者から継業者への直接的なマッチングをはかるという方法ではなく、中継ぎの仕組みづくりを行いながら段階的な能力開発を地域連携で取り組むことが、地域資産を次世代に引き継ぐ可能性を高めるであろう。

研究成果の概要(英文)：Regional business transfer refers to handing over a region-specific business to relatives or a third party other than relatives. My study clarified the methods of gradual capacity development (CD) to improve the business transfer environment during the period until the business is handed over to the next generation. To this end, we first conducted an intervention experiment with the support of the academic financial partnership that would take over six hectares of tea plantation that had been shut down, and we developed a prototype that supports the transition. Next, we analyzed the development processes of advanced cases in which multiple business transfers led by a regional non-profit organization had been realized. Thus, we determined the amount and substance of regional business transfer support. Furthermore, we clarified the relationship between individual/team/team foundation and the realization of regional business transfer, and proposed a comprehensive CD model for the latter.

研究分野：建築学、社会開発、人材育成

キーワード：継業 キャパシティ・ディベロップメント 中継ぎ 地域連携 セットアップ 空き家 小規模産地

様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19、CK - 19 (共通)

1. 研究開始当初の背景

(1) 農家や中小企業や個人商店では、後継者が見つからずに廃業せざるを得ないという悩みをよく耳にする。ここで対象とする『継業』とは、これまでのように親族や従業員が事業を引き継ぐのではなく、意欲のある第三者が事業を継ぐことであり、地域の力を取り戻す方法として注目されている。

(2) 多自然地域にある古民家や農地といった自然系の継業資産の多くは、継業者を探している期間が長引けば長引くほど、手入れが行き届かず荒廃した状態で放置され続ける。その結果、継業希望者が単独で環境を再構築し回復することは困難となり諦めるケースが見受けられる。継業者に引き渡す前に事業モデルを含めて一度地域と継業者でセットアップし、良い状態で資産を次世代に引き渡す世代間連携の新しいデザインが必要ではないか。

(3) 地域再生の視点から学術的研究もはじまっている。起業に関しては多くの研究蓄積があるものの、継業に関しては要素還元的かつ個別的な研究に止まっている。筒井(参考文献)らは移住者獲得の視点から、澤野(参考文献)は若年女性の社会参画の視点から、継業の研究に着手している。プレイヤーとしての継業者の資質等の継業者のあり方や獲得に関する研究が緒についた段階である。つまり、継業のための個人・組織・組織基盤といった包括的な観点から地域の継業力を高める事業セットアップモデルの研究は未確立である。なお、ここでいうセットアップとは、第三者が次世代でも利活用可能なように集落空間や地域ビジネスを立て直すことを指す。

2. 研究の目的

(1) 本研究では、地域継業を促進することが地域の持続可能性を高めるという観点から、キャパシティ・ディベロップメント(以降略称 CD)の枠組みを発展させ、地域連携による社会実験を通じて継業者獲得の事業マネジメントを進めることで、「地域継業 CD モデル」を実証的に明らかにすることを本研究の目的とする。なお、ここでいうキャパシティとは「物事を受け入れて処理する能力」と広く定義する。各能力を、個人レベル、組織レベル、社会レベルで包括的に調整していく方法を探る。

3. 研究の方法

(1) 本稿では筆者らが実際に関与している2つの事業セットアップの要点を解明し、個人レベル(phase3)・組織レベル(phase2)・社会レベル(phase2)の段階的課題解決能力獲得と地域継業の実現との関係性を明らかにし、包括的な地域継業セットアップモデルを提案する。そのために、各事例の関係者にインタビュー調査を行い、その証言に基づき段階的セットアップモデルの作成を進めた。さらに、継業の空白期間のデメリットを解消するために、どのような中継ぎの仕組みや地域連携による事業マネジメントが有効かについて検証する。

(2) 事例1では、廃業した茶園を継業する介入実験を実施する。具体的には、学金融連携により介入し、解散を前提とした中継ぎ型 LLP(有限事業責任組合)を設立する。この中継ぎの仕組みづくりの有効性と支援課題を明らかにする。実験結果から事業セットアップのプロトタイプを開発する。

(3) 事例2では、複数の継業を実現している非営利活動団体による先進事例を参与調査する。先進事例の発展過程を分析し、空白期間の地域継業の課題、課題解決のための各レベルでの能力獲得過程を明らかにし、地域継業とセットアップのあり方を比較検討する。

(4) 事業セットアップモデルを分析するためには、様々な記述方法があると考えられるが、キャパシティ・ディベロップメントの記述モデルを採用した。このモデルはキャパシティの内発性の重要性を示すモデルであるが、本研究では外部移転も有効なセットアップの方法論であり、内外の協力関係を記述するのに有効であると考え分析に活用した。

4. 研究成果

(1) 廃業した6ha茶園を継業する学金融連携の支援によりセットアップし介入する実験を実施した結果、中継ぎ期間終了後に新たな就農者が茶園を継業する株式会社を設立し、小規模産地の継承に成功する結果を得た(兵庫県神河町・事例1)。つまり、2年間という期間を限定した中継ぎ型 LLP を設立し事業マネジメントを行うという本研究のセットアップモデルの有効性が実証された。中継ぎ終了後のキーパーソンへの追跡調査により、2年間という期間限定の取り組みが地域関係者の短期的コミットメントを高めた点、学金融連携支援で販売を担うことにより中継ぎ当初に生産体制づくりに専念できた点、中継ぎの体制づくりにおいては従前に展開していた地域横断での交流まちづくり事業の実践経験が活用できた点が、事業マネジメントの主要な成功要因であった。

(2) 事例1における継業に至る能力獲得の過程はFig1のようにモデル化できる。phase1からphase2の展開においては、phase1に集落の垣根を超えた地域資源を活かすまちづくり活動を社会レベルで実践していたことがphase2の基盤になっている。具体的にはphase2において中継ぎ LLP を結成したメンバーは、地域資源としたまちづくりに協力してきた隣接する集落の代表、烏龍茶の生産と販売をしてきた加工グループの代表が参画している。いずれも茶園を所有する集落の構成員ではない。LLPに参画したのは茶園の会計を

担当した1名のみとなった。しかしながら、地域資源を活かしたまちづくり活動の中で、社会レベルでのお茶の地域的価値への認識に広がりがあったことが、phase2における組織レベルでの集落の垣根を超えた期間限定LLPを組みやすい状況を結果的にセットアップしていたといえる。phase2からphase3への展開においては、新規就農者が株式会社を設立した。この新規就農者は2年間の中継ぎLLPの一員として事業推進を担った経験を有している。phase2において開拓した販売先も経営環境として継続的に活かされている。さらに、茶園を保有する集落に移住したため、集落からの応援を得やすい状況が生まれた。phase2においては集落を保有する集落からの応援は限定的であったが、移住を通じて信頼獲得が進み、全面的に応援が得られる関係性が生まれている。以上のセットアップを通じて、段階的な能力獲得と地域の信用獲得により、地域継業のキャパシティが高まり、移住と株式会社に繋がっている。

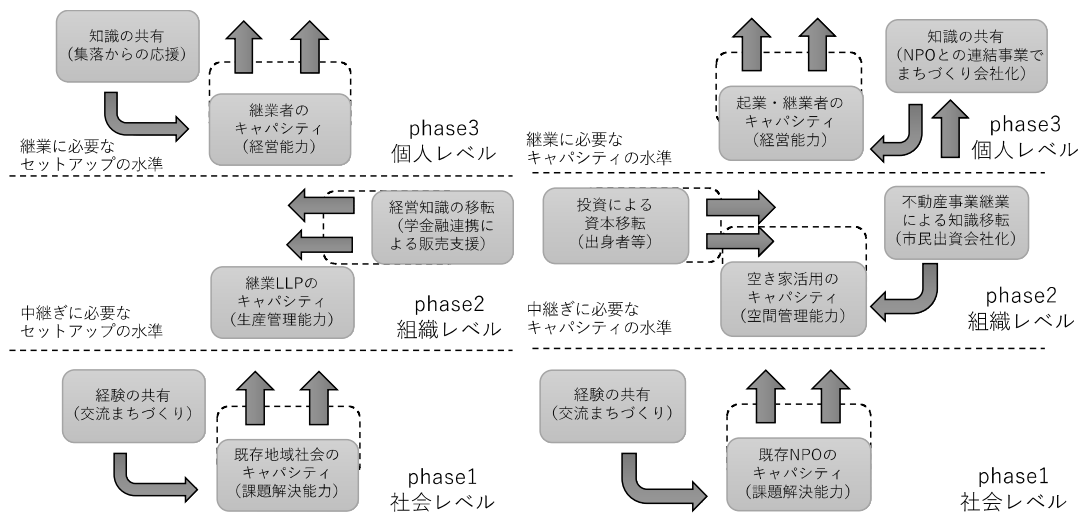


Fig1.小規模産地セットアップモデル(筆者作成) Fig2.町並みセットアップモデル(筆者作成)

(3) 町並みを再生する複数の継業を地域NPO主導で実現している先進事例を研究対象に、事業マネジメントの発展過程を分析した(兵庫県たつの市・事例2)。サブリース等の不動産事業展開の促進をはかるためにNPO代表が不動産業を市民出資会社化し継業した。その結果、NPO活動と不動産業の連携事業の中で、廃業した酒場、旧医院、醤油蔵などの継業を実現した。この継業をきっかけに、複数の空き家活用によるまちづくり会社化が促進し、現在では管理物件40件、関与物件15件、転貸物件15件の管理を担うまでに発展している。

(4) 事例2における継業に至る能力獲得の過程はFig2のようにモデル化できる。phase1からphase2の展開においては、不動産事業を継業する以前に、初期段階では、まちづくりNPO活動が旧味噌蔵で活動拠点づくりを図りながら自主事業展開していた。長期にわたる空き家活用の実績が継業の助走期間にあったことが社会レベルでの信用基盤となっている。特に、phase1の人間関係がphase2・phase3での空き家の提供や取得に生きてくる。phase2からphase3においては、phase2において不動産業を継業したことが、その後の複数の事業の継業と複数の起業につながっている。さらに、不動産業のマイナスなイメージを解消するために市民出資の不動産会社とし、他の不動産事業者との差別化を図っている点に特長がある。さらに、空き家のオーナーを東京などに移住した出身者からも募り、積極的に県人会などに参加し、投資を集める活動も展開している。このような投資・活用・回収のサイクルを回すノウハウをphase2においてセットアップしたことが、phase3における複数の起業・継業の実現につながり空き家を活用した城下町の住み継ぎを支援するまちづくり会社としての発展につながったといえる。以上のセットアップを通じて、段階的な能力獲得と地域の信用獲得により、空き家活用のキャパシティが高まり、複数の起業継業に繋がったといえる。

(5) 本研究が示す段階的な能力獲得過程はケーススタディの結果であり、一般化するには一定の限界はあるものの、地域資源を次世代に継承するために、個人レベル・組織レベル・社会レベルで重層的にセットアップする事業マネジメントが有効であることを示唆している。そのセットアップ方法はTable1のように整理できる。

(6) phase1においては、社会レベルでのセットアップが必要であり、資産を有する関係者の多くが協力しやすい状況を作り出す必要がある。そのためには、従来のまちづくり活動を通じて、自分たちが地域のために貢献できる役割を発見できるように交流価値を最大化し、街との関わる意図をリフレーミングしていくべきである。意図と役割が内発的に発見されることで、phase2における実践を担うチームづくりが可能になるであろう。phase2からセットアップに介入する場合においても、公助活動の中で様々な地域資源を活用した

取り組みが行われており、実績のある経験豊富な人材を phase2 でのセットアップのためにスカウトしていくことが有効であろう。

(7) phase2 は、第三者が次世代でも利活用可能なように集落空間や地域ビジネスを立て直す核となる段階となる。phase1 でチームビルディングされたメンバーを中心として組織レベルで立て直しを進めていく必要がある。立て直しにおいては、まず地域資源をよりよい状態に生まれ変わらせるコア技術の習得が必要不可欠となる。小規模産地の場合では、栽培管理技術であり、空き家では空間再生活用技術となる。このコア技術が地域資源の活用の品質を規定するため、専門家を含めた外部との連携による組織レベルでの共助が必須となるため、状況のリフレーミングをはかり継承価値最大化に力点がなければならぬ。この段階があることにより、万が一継業者が上手く行かなかった場合でも phase2 の共助でのセットアップ段階に差し戻すことができ、柔軟性の高い中継ぎが可能となる。

(8) phase3 においては、はじめて継業者の個人レベルでの能力開発が焦点となる。phase2 における組織レベルでの伴走がなくなった状態でのいわゆる自助での継業状態となるが、phase2 の組織レベルでセットアップされた地域との関係性が継業者の継続的な応援体制となる。様々な状況の変化に対して対処できるように、経営価値の最大化に取り組む必要がある。

Table1. 住み継ぎの CD モデル (筆者作成)

セットアップの段階性	phase1 (社会レベル)	phase2 (組織レベル)	phase3 (個人レベル)
能力の習得目標	役割の発見 (関心・態度の形成)	技術の習得 (資源活用のコア技術の習得)	変化への対処 (経営知識の共創)
プロジェクト類型	交流価値発見型 (交流価値の最大化)	プロトタイプ型 (継承価値の最大化)	越境協働型 (経営価値の最大化)
セットアップの焦点	意図のリフレーミング	状況のリフレーミング	行動のリフレーミング
セットアップの対象	チーム	チーム基盤	個人
キャパシティの種類	コア・キャパシティ	両者の中間	テクニカル・キャパシティ
支援方法	チームビルディング	コア・コンピタンスの開発	ナレッジマネジメント
茶産地継業の事例	お茶を活かしたまちづくりと地域内交流の促進	LLP 設立による生産管理技術の獲得と学金融連携による販売支援	継業者による株式会社設立と茶園保有集落による応援
町並み継業の事例	城下町を活かした交流拠点形成と地域内交流の促進	不動産業継業による空間管理技術の獲得と市民出資会社化による地域信頼の獲得	不動産業と NPO との連携による起業・継業支援 (まちづくり会社化)
確立すべき姿	公助モデル	共助モデル	自助モデル

(9) 従来のように、地縁のステークホルダーにより合意形成し、内発的に最後まで取り組むことは、野球にたとえるならば、先発完投型の住み継ぎといえよう。一方で、今回のように地域外も含めて、多様な主体の地域連携による組織基盤をつくり、その上でその基盤にあった中継ぎ組織をつくり、継業資産の事業マネジメントを進め次世代を育成する新しい住み継ぎ方を再検討してみるべきであろう。本研究の結果は、多自然地域でこれまで展開してきた「交流価値を最大化」していく交流型魅力づくりだけでは限界があり、「継承価値を最大化」する世代間連携デザインに発展させることが、地域継業のセットアップには必要であることを示している。今後、継業できる仕事や資産があっても、希望者を探し放置している空白期間に、荒廃が進み継業環境の悪化がおこり、希望者がみつかったも継業を諦めるケースがますます増えるであろう。本研究で実証した地域連携での段階的な能力開発を行う中継ぎの仕組みづくりは、空白期間に継業環境が悪化する問題を解消する可能性を示唆している。継業研究は緒についたばかりである。廃業者から継業者への直接的なマッチングをはかるという方法ではなく、中継ぎの仕組みづくりを行いながら段階的な能力開発を地域連携で取り組むことが、地域資産を次世代に引き継ぐ可能性を高めるのではなかろうか。

<参考文献>

筒井一伸・佐久間康富・嵩和雄、都市から農山村への移住と地域再生：移住者の起業・継業の視点から (特集 地方をめぐる昨今の議論と農村計画学研究) -- (地方をめぐる昨今の "本質的"な論点)、農村計画学会誌 34(1)、2015、45-50
 澤野久美、移住者を含めた若年農村女性の起業・継業を通じたエンパワメントに関する実証的研究、科学研究費若手研究 B 研究課題番号：15K18754、2015-2017
 筒井一伸・佐久間康富・嵩和雄、移住者の地域起業による農山村再生、JC 総研ブックレット、2014
 筒井一伸・尾原浩子、移住者による継業：農山村をつなぐバトンリレー、JC 総研ブックレット、2018
 長谷川京子、効果的な援助に向けたキャパシティ・ディベロップメントの検討--我が国の ODA 理念の視点から、横浜国際社会科学 14(5)、2010、529-548
 松岡俊二、国際開発協力における「キャパシティ・ディベロップメントと制度変化」アブ

ローチ、アジア太平洋討究 (11)、2008、223-237
独立行政法人国際協力機構、キャパシティ・アセスメント・ハンドブック - キャパシティ・
ディベロップメントを実現する事業マネジメント、独立行政法人国際協力機構、2008

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計 10 件)

内平隆之、多自然地域の魅力づくりに向けた世代間連携、人口減少下の多自然地域の魅力
づくりの研究、(公財)ひょうご震災記念 21 世紀研究機構、査読なし、2016、71-78
内平隆之・中塚雅也、大学生による地域連携活動の内的効果と評価の枠組み、農林業問題
研究 52(4)、査読あり、2016、211-216
秋山淳・安枝英俊・内平隆之、独居高齢者の交流行動からみた居場所の考察 兵庫県宍粟
市山崎町加生地区を対象として、学術講演梗概集(都市計画) 日本建築学会、査読なし、
2016、385-386
長和麗美・安枝英俊・秋山淳・内平隆之・小田達也、姫路市北八代町における集会所の計
画案 その 1、学術講演梗概集(建築デザイン) 日本建築学会、査読なし、2016、300-301
秋山淳・安枝英俊・長和麗美・内平隆之・小田達也、姫路市北八代町における集会所の計
画案 その 2、学術講演梗概集(都市計画) 日本建築学会、査読なし、2016、302-303
秋山淳・安枝英俊・内平隆之、高齢者の交流行動と空間に関する比較研究、都市住宅学
2017(99)、査読あり、2017、78-83
内平隆之・小川陽平・小林正美・米谷啓和・泉山壘威・大岡龍三・小泉秀樹、多様な立場
を包摂する公共空間：ユーザー/ステークホルダー/専門家/行政の協働(<特集>これか
らの協働のありかた)、建築雑誌 (1699)、日本建築学会、査読なし、2017、26-31
内平隆之、地域の継業とセットアップ、住み継がれるカタチ限界の先へ住み継ぐ・2017 年
度日本建築学会大会(中国) 農村計画部門研究協議会資料、査読なし、2017、25-28
井関崇博・内平隆之・安枝英俊・内田勇人・二階堂薫・田中友香里、地域課題解決学習に
おける振り返りに関する研究：兵庫県立大学コミュニティプランナー育成プログラムに
おける取り組み、兵庫県立大学環境人間学部研究報告 (20)、査読あり、2018、71-79
内平隆之、地域継業と住み継ぎ支援-播磨地域を事例に-、少人数社会の展望-担い手とその
支援のかたち-2019 年度日本建築学会大会(北陸) 農村計画部門研究 PD 資料、査読なし、
2019・9月掲載予定

〔学会発表〕(計 5 件)

内平隆之、地域プロジェクトを活かした学びの企画とその可能性、農村計画学会平成 28 年
度西日本ブロック地区セミナー第 1 回、神戸大学・篠山市農村イノベーションラボ(兵庫
県篠山市) 2016
内平隆之、地域の継業とセットアップ、2017 年日本建築学会大会(中国)・農村計画部門
研究協議会、2017
内平隆之、政策と実践を結び合わせる連携デザイン、日本公共政策学会、2017
伊藤波輝・内平隆之・中桐斉之、スマートフォンとゲーミフィケーションによるまちある
きアプリの開発、情報処理学会 80 回全国大会、2017
伊藤波輝・中桐斉之・内平隆之、ドローンと全天球カメラを用いた地域観光 PR の有効性に
ついての比較検証、情報処理学会第 81 回全国大会、2019

〔図書〕(計 3 件)

山崎義人・佐久間康富編著、住み継がれる集落をつくる、学芸出版社、166-177(「地域連
携で小規模な産地を引き継ぐ」) 2017
中塚雅也編著、地域固有性の発現による農業・農村の創造、筑波書房、63-74(「地域連携
による小規模産地の継承」) 2018
中塚雅也編著、農業・農村の資源とマネジメント(地域づくりの基礎知 3)、神戸新聞出
版センター、249-264(「地域協働プロジェクトと人材育成」) 2019

〔その他〕

ホームページ等

[https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/meeting/tihousousei_setumeikai/h29-01-17-si
ryu12.pdf](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/meeting/tihousousei_setumeikai/h29-01-17-siryu12.pdf)

http://www.dri.ne.jp/updata/tashizenchiikimiryoku_5086.pdf

https://www.tanyo-shinkin.co.jp/contribution/cat_push/1511/

<https://www.hinagata-mag.com/comehere/26855>

<https://mainichi.jp/articles/20180526/ddl/k28/040/390000c>

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実
施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する
見解や責任は、研究者個人に帰属されます。