

〈論 文〉

人口減少地域におけるインフラの維持管理の取り組みの検証 —吉田ふるさと村に注目して—

太 田 隆 之*

概 要

今後も各地で人口減少が進むことが予想される中で地域の維持とインフラストラクチャーの維持管理が大きな課題となっている。第 3 次国土形成計画では人口減少下の地域の維持に取り組む主体としてローカルマネジメント法人が提案された。本稿ではこれまで「地域商社」の代表例として注目されながら、行政から委託を受けて水道、バスの事業に取り組んできた（株）吉田ふるさと村に注目し、両事業への取り組みを検証した。その結果、これらの事業に取り組んできたふるさと村は、人口減少が進展する地域において多田憲一郎が議論した「地域的公共関係」と、その基盤の 1 つである「共同領域」の維持に貢献すると考えられる活動を行ってきたことを明らかにした。但し、両事業は行政からの委託料を財源としているなどのことがあり、ふるさと村の事例は行政と連携することで地域の維持に取り組んでいることに今後のモデルを見出すことができることを議論した。

キーワード：人口減少，インフラストラクチャー，ローカルマネジメント法人，地域的公共関係，共同領域

I はじめに

人口減少が進展する中で地域を維持していくことは地域における主要課題の 1 つとなっているが、この課題の 1 つに地域の各種社会資本、インフラストラクチャー（以下「インフラ」と記す）の維持管理や改修、更新をめぐる問題があることは周知の通りである。この課題はもはや喫緊の課題として取り組まなければならない段階にある。直近の状況について述べると、各地で水道関連のインフラの維持管理や更新、改修のために水道料金の値上げがなされており、埼玉県八潮市で起きたようなインフラの不具合を機に起こる道路陥没の件数が年間約 2,600 件起きているという（2024 年 9 月 14 日付朝日新聞朝刊記事；2025 年 3 月 1 日付日本経済新聞朝刊記事など）。人口減少は今後も進展する予想が示されており、特にその進み方が大都市圏よりも早いと考えられる地域では、更に深刻な課題になっていくと考えられる。

こうした課題に地域が対応していくことについて、2023 年に公表された第 3 次国土形成計画では「ローカルマネジメント法人」の提案がなされた。ドイツのシュタットベルケや地域新電力の事例が挙げられながら示されたローカルマネジメント法人は、収益を上げる事業を営みながら収益が見込めない事業を支えることで地域で必要とされる生活サービスを提供する法人であり、メディアでも注目された。他方で、そのあり方であったり、人口減少が進展する地域において、例えば国土形成計画で示されたローカルマネジメント法人の活動を支えるような「地域力」が発揮されるには

* 静岡大学地域創造学環・人文社会科学部
ota.takayuki@shizuoka.ac.jp

何が必要か、といった課題の検討が必要になる。

こうした課題を検討すべく、本稿では島根県雲南市で活動する（株）吉田ふるさと村に注目した事例研究に取り組む。農産物加工品の製造と販売で成功した吉田ふるさと村は日本を代表する「地域商社」の1つとしてこれまで注目されてきており、研究もされてきた。しかし、注目されてきたのは「地域商社」としての側面であり、行政から委託を受けて水道工事やバスの運行にも取り組んできたことは、それほど注目されてこなかった。本稿は吉田ふるさと村が取り組んできた水道、バスの事業に注目し、現在の雲南市行政との関係も視野に入れながら、吉田ふるさと村が地域で担い、果たしてきた役割や機能を検討する。このことを通じて、今後のローカルマネジメント法人のあり方に関する示唆を得たいと考える。

Ⅱ 人口減少が地方財政に与える影響をめぐる議論と第3次国土形成計画で示された提案のレビュー

まず、近年示された今後の地域の人口推計の結果を確認しよう。世間の耳目を集めた人口推計に、2023年に国立社会保障・人口問題研究所（社人研）が公表した人口推計と、2024年に人口戦略会議が公表した人口推計がある（国立社会保障・人口問題研究所ホームページ「日本の地域別将来推計人口（令和5（2023）年推計）」；人口戦略会議編著〔2024〕）。いずれの推計も、国全体で今後も人口減少が進んでいくこと、その進み方について地域差が認められる傾向があることが示された。共通して予想されたのは、大都市部では人口減少が相対的に緩やかに進んでいくのに対して、大都市部から離れた地域では大都市部よりも早く進んでいくことであった（2024年1月20日付日本経済新聞朝刊記事；2024年10月14日付日本経済新聞朝刊記事）。実際、現在の人口減少の動向に地域差が認められることも報じられている（2025年4月15日付日本経済新聞朝刊記事）。

人口減少の進展が地方財政に対して影響をもたらすという議論も展開されてきた。これらの議論では概して、人口減少の進展が各地方の財政運営に対して厳しい状況をもたらすことが予想されてきた。歳入面では、複数の議論で人口減少が進展することで大都市圏を含めて地方税収が減少していくことが考えられることと（前川〔2017〕、佐藤〔2022〕、吉弘〔2023〕、沼尾〔2024〕など）、地方公営企業についてもサービス需要が減少することでやはり料金収入が減少していくことが懸念されている（赤岩〔2025〕など）。歳出面では、例えば地方財政審議会〔2024〕では、社会保障に関する経費や人口減少の進展に対応する諸経費は今後も相応に必要とされることがや、地方公営企業が有する社会資本が更新・改修期を迎えて大きな経費が必要とされ、維持管理にかかる経費も減らないことが予想されている。以上を踏まえると、大都市圏よりも人口減少が早く進展すると予想されている地域では、今後更に厳しい状況下で財政運営ならびに地方公営企業の経営に取り組むことが求められることは明らかであり、地域で必要とされる公共サービスの維持が大きな課題になる（2025年4月16日付日本経済新聞社説など）。

今後の地域をめぐる主要課題の1つは上述した課題にどう対応していくかということにある。これについて、2023年に公表された国土形成計画では興味深い対応案が示された（国土交通省〔2023〕）。以下、計画で示された人口減少が進展することにより生じる課題の概要と、対応案の内容を確認する。以降で言及するページ番号は本計画のページ番号である。

まずは計画で挙げられた課題の概要について確認しよう。計画では、地方で人口減少が進展する

と生活サービスの利便性が低下し、その基盤が崩壊する危機に直面するおそれがあることが述べられている。利便性が低下する生活サービスについて、公共交通の維持が困難になっていくこと、そのことで通勤通学、買い物が不便になったり、医療・福祉・介護施設へのアクセスが困難になることでこれらのサービスが利用しづらくなること、そして、人口減少が進むことでこれらのサービスやインフラメンテナンスの担い手が不足し、生活者にとって真に必要な日常的生活サービスが受けられなくなり、安全、安心な暮らしを失いかねない問題に至りうることが指摘されている。そして、地域における生活サービス提供機能が低下することで更なる人口減少、流出が生じ、地方を衰退へ導く悪循環につながるとともに、この傾向に拍車がかかる事態が各地で懸念されていることが述べられている（以上 5, 10 ページ）。インフラメンテナンスの課題については、現在インフラの老朽化が加速度的に進む中で、早急かつ計画的に修繕等の対応が必要になっているにも関わらず、インフラを管理する市区町村では、財源不足ならびに技術系職員数が減少しており、こうした取り組みに対応できない状況にあることが指摘されている（6 ページ）。

ここで、計画で指摘された「悪循環」について確認したい。人口減少が地域で進展することで懸念される「悪循環」が実際に起きたならば、それはいずれその地域で生活することが困難になる、または生活できなくなるということを意味していると考えていいだろう。こうした事態が地域で生じたのであれば、それは 2014 年に公刊されたいわゆる「増田レポート」で提起された「地方消滅」が起きたか、もしくは地域がその前段階といえる状況にあると断言するのはいいのではないかと考える¹⁾。

以上述べたような人口減少が進展することにより、地域で生じうる課題に対して、計画は興味深い対応案を示している。計画では、人材と財政面で大きな制約に直面している自治体を中心とした取り組みには限界があると述べた上で（16 ページ）、地域が直面する諸課題を克服する力、地域の総力、底力を意味する「地域力」（10 ページ）、そして分野を横断し官民連携（16 ページ）で対応することが重要であるとしながら、人口 10 万人程度の規模で地域の生活サービスを維持する「地域生活圏」（28 ページ）を設定し、ドイツのシュタットベルケを 1 つのモデルにした官民連携による組織である「ローカルマネジメント法人」（30 ページ）（以下「LM 法人」と記す）が核となって地域生活圏を維持していくモデルを提示した。LM 法人については、地域新電力の取り組みなどが事例に挙げられながら（資料編 9 ページ）、縦割りの発想を打破しながら分野、主体の垣根を越えて官民が連携して生活関連サービスを統合もしくは複合化を図り、効率的にサービスの供給を行いながら、収益事業の収益を採算性が厳しい事業に活用するなどの地域内経済循環の仕組みを構築していくことが重要だと述べている（28, 30 ページ²⁾）。LM 法人については、これまでに提起されてきた「ヤマタノオロチ」型の事業体や「日本版シュタットベルケ」、「まちづくり会社」と重なる内容が認められる（藤山 [2015]、諸富 [2018]、多田 [2020]）。いずれの提案も、地域にある様々な事業を総合して通年雇用を達成するとともに、複数の事業を営み、収益を見込める事業で必ずしも収益が見込めない（ものの公共性が高いと考えられる）事業を支えながら経営を成り立たせることで、収益性と公共性の両方を満たすことを目指す内容である。計画で LM 法人が地域を支えるモ

1) 「地方消滅」については増田編 [2014] を参照。

2) 谷 [2023] は、上下水道や電力は所管する省庁が異なっており、それぞれの分野で法制度が規定されていることから、分野の垣根を越えて総合的なサービスを提供するためには大幅な規制緩和が必要になることを指摘している。そして、LM 法人は経産省や財務省の全面的な協力がなくと制度化が難しく、法人が成立しなければ計画はまさに計画倒れになると指摘している。

デルとして示されたことは、人口減少が進展する中で今後地域ではこれまでに示されてきた提案を本格的に検討することが必要な段階に入りつつあるといえる。

このように把握できるのであれば、生活サービスの利便性が低下することが予想される地域を支えることが期待され、求められる LM 法人には、地域での活動や経営を成り立たせていくことなどの課題があると考えられる（2023 年 9 月 7 日付日本経済新聞朝刊記事）。そして、これらの課題に加えて、最悪の場合地域で生活ができなくなる事態が生ずるのを回避するために、LM 法人が活動を通じて人口減少が進展する地域の何を維持することが求められるか、例えば計画で示された「地域力」を保持していくために現時点で地域の何を維持することが求められるであろうか、ということも併せて検討する必要があるだろう。

こうした LM 法人をめぐる課題のうち、法人、事業体のあり方や活動の内容、経営を成り立たせていくことについては、上述した藤山、諸富、多田の議論で扱われており、国土形成計画でもいくつかの事例が示されている。これらの議論や事例を踏まえてこうした LM 法人の課題を検討する必要がある。もう 1 つの課題として挙げた人口減少が進展する地域で維持されるべき「地域力」の要素ともいえる内容を検討する際に示唆ある議論を展開してきたのは多田憲一郎である。

多田は一貫して過疎問題に直面する農山村地域に注目した事例研究に取り組んできた。1990 年代以降に展開された国主導の地方分権改革の動向を視野に入れながら、過疎対策などを批判的に検証するとともに、自治的な地域づくり活動と主体形成に関する事例検証に取り組み、住民組織の重要性を議論するとともに、NPO や「まちづくり会社」といった事業体も地域づくりの担い手になることを議論してきている（多田 [2001], [2003], [2006], [2020]）。本稿が注目したいのは、一連の事例研究の成果を踏まえるとともに、「新しい公共性」をめぐる議論を検討することで提示した「地域的公共性」ならびにそれを生み出す「地域的公共関係」の概念である。結論から述べると、人口減少が進展する地域で LM 法人が活動を通じて地域で維持すべき対象は「地域的公共性」を創出する「地域的公共関係」であり、それを生み出す基盤の 1 つである「共同領域」だ、というのが本稿の考えである。以下、多田 [2006] に注目し、概要を述べる。

まず、多田による地域の把握・位置づけを確認しよう。多田は自身が取り組んできた事例研究の成果を踏まえて地域を「生活の場」と位置づけ、土地とその上に地域で展開、蓄積されてきた住民相互の互助機能や地域課題解決への取り組みといった活動が成り立つ領域を意味する「共同領域」があり、これが「生活の場」である地域を支え、共同領域から信認されることで行財政、市場が成り立っているという「社会経済システム」を提示した。多田はこのシステムのイメージを図 1 の左側の図のように示している。

そして、こうした内容を有する社会経済システムをトータルに機能させる枠組み・ルールに公共性の本質があると述べ、公共性の内容を次のように説明した。まず、「生活の場」である地域で住民が対話することで「生活する領域内の多くの人びとから支持が得られる基本的人権の保障を基礎に持つルール」が作られ、このルール群を「地域的公共性」と位置づけた。そして、この地域的公共性を生み出すシステムが「地域的公共関係」であり、地域的公共関係は地域住民の多様なニーズを束ね、地域の社会的需要を形成するシステムと位置づけるとともに、この地域的公共関係の創出こそ共同領域の「再生」に他ならない、と述べた。以上が多田が提起した地域的公共性と地域的公共関係の概要である。

なお、多田は「生活の場」である地域の土台の 1 つに位置づけられる共同領域と政府の接合が重

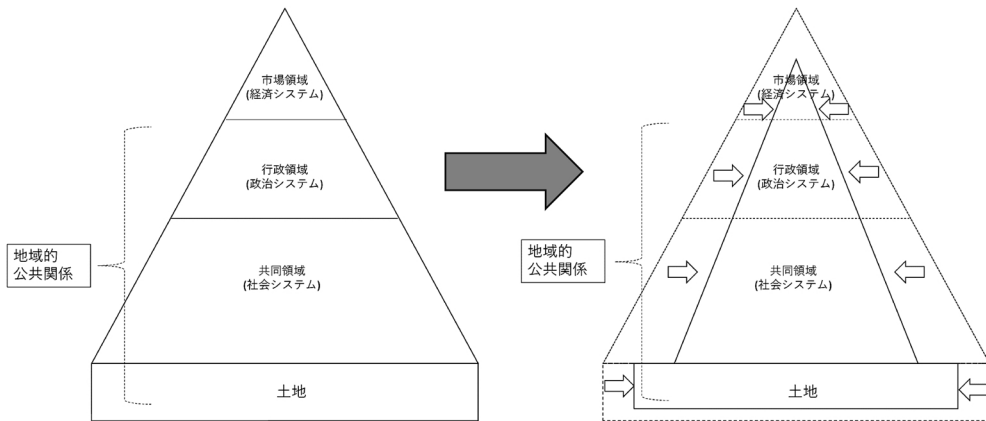


図 1 多田による社会経済システムと人口減少が地域に与える影響のイメージ

(出所) 多田 [2006], 21 ページ, 図 1-2 を元に筆者作成。

要だと述べている。この接合が重要である理由として、多田は次の 2 点を挙げている。第 1 に、潜在的に地域的公共性になりうるルール群が制度化を図られる際に政府との接合が重要だと説明している。多田が示した社会経済システムでは、政府が活動する領域である行政領域は共同領域から信認を受けて稼働するという位置づけがなされている。しかし、共同領域で形成された潜在的な地域的公共性にあたるルール群は必ずしも明文化されておらず、地域で制度として成立しているわけではない³⁾。そこで、ルール群を制度化する際には行政領域を担う政府が必要になるという。第 2 に、地域における社会的需要は共同領域における共同作業や相互扶助だけで対応できず、政府が供給する公共財が必要になると説明している。多田は、こうした取り組みがなされる際に、経費が膨張することなく多様な住民ニーズを具体的に吸い上げ、満たしていく仕組みは、政府と共同領域が接合することで可能になる、と述べている。上述したように、国土形成計画では自治体が人材、財政面で課題に直面していることが背景の 1 つにあり、官民連携に基づいて LM 法人が提示されたが、LM 法人と自治体の連携や協働のあり方を考える際にも、多田の議論は示唆的である。

以上、多田が展開した議論について述べた。多田の議論は、「効率性」を追求する形で進められた市町村合併など「新自由主義」に基づいた政府部門における改革の動きと、一連の改革で公共性が軽視されたことに対する批判があり(多田 [2006])、こうした改革の動向に対するオルタナティブとして地域的公共性、それを生み出す地域的公共関係が示され、これらに基づいた地域政策や地域づくりのあり方を示すことを目指した議論として把握することができる。このように理解すると、多田が提示した主体形成を含めた地域的公共性や地域的公共関係の概念は、新自由主義に基づいた改革が見落としていた地域における重要な要素や特徴に注目する概念であり、人口減少が進展して生活サービスの利便性が低下し、地域で生活ができなくなる事態が生まれかねない状況の中で活動する LM 法人を考え、そして地域の何を重視し、何を維持していくのかといったことを考える

3) 2025 年 3 月 26 日に京都大学で開催された大林財団研究グループ・シンポジウム「人口減少時代にどうカーボン・ニュートラル都市を作るのか?」で筆者が報告した際、討論者としてご参加いただいた多田教授ご本人より、共同領域について、共同領域では地域的公共性になりうるルール群が明文化されない形で地域で把握されているというご説明を伺った。

際に、示唆に富んだ内容である。即ち、自治体と連携しながら活動する LM 法人が重視しなければならないのは地域的公共性を生み出す地域的公共関係であり、その基盤の 1 つである共同領域だ、ということである。

最後に、これまで述べてきた多田の議論に基づいて人口減少が地域に与える影響を把握しよう。多田が提示した社会経済システムに対して、人口減少が与える影響を図 1 に併せて示した。高度経済成長期前後の頃から議論されてきた過疎問題、そしてこれが地域で先鋭化することで「地方消滅」まで提起されるに至った人口減少が影響を及ぼすのはまさに共同領域であり、それに支えられた行政、市場の両領域であろう。多田は既にこうしたことを指摘しており、農村から都市への人口移動を含めて地域を取り巻く環境が以前と大きく変わった結果、共同領域を含む地域的公共関係が脆弱になっていることを指摘していた（多田 [2003], p. 180）。その後「消滅」の問題提起がなされていることを考えれば、システムとしての地域的公共関係は更に厳しい状況に直面しているといっている。人口戦略会議が示したレポートでは、若年女性層の人口が減少することで持続可能性に乏しい地域を「消滅可能性自治体」として把握した（人口戦略会議編著 [2024]）。このことから、人口減少が進むことで「消滅」するのはまず自治体だと理解できる。人口減少により地域が受ける影響を多田の議論を踏まえて考えれば、共同領域が影響を受けることで地域の社会経済システム全体が縮小し、地域的公共性を表出する地域的公共関係が「消滅」の危機に直面していくと把握することができる。上述したように、人口減少が進展して生活サービスの利便性が低下する危機が生ずることで更なる人口減少、流出が生じ得るという悪循環を懸念した国土形成計画であったが、LM 法人の活動を通じてこうした課題が生ずるのを防いでいくには、共同領域を視野に入れて地域的公共関係を維持することが重要である。

Ⅲ 吉田ふるさと村の概要と水道・バス事業の取り組み

本節では吉田ふるさと村（以下「ふるさと村」と記す）の事例に注目し、ふるさと村の概要とふるさと村が取り組む水道、バス事業について述べる。まず、ふるさと村の歩みと事業体としての概要について述べる。

ふるさと村は、鳥根県飯石郡の旧吉田村で村行政ならびに創設に関わった人々の呼びかけに応じた村の住民らが出資した第 3 セクターとして 1985 年に創設された。創設当初の規模は従業員が 6 名、資本金が 1,500 万円であったが、後者については予想以上の住民からの出資を得、1988 年に 6,000 万円まで増資した。ふるさと村の目的は、過疎問題に直面していた村を活性化させて雇用を創出することであり、村外への人口流出の抑制を図ることにあった。具体的な活動として、地域の農産物の加工品を開発して域内外で販売したり、イベントを企画、実施してこれらを実現していくことが目指された（以上、鈴木 [2007] ; 小林 [2009] ; 吉田ふるさと村ホームページ「私たちにについて」など）。ふるさと村について、当時の村の総合振興計画の産業活性化の項目に「(株) 吉田ふるさと村による産業おこし」が挙げられており、村を挙げて期待されていた事業体であったことが伺える（吉田村編 [1988], p. 39）。

ふるさと村は今日に至るまで「地域商社」の代表的な例の 1 つとして注目されてきた⁴⁾。理由は

4) 2017 年 7 月 24 日付日本経済新聞朝刊記事、栗原 [2022] などを参照。「地域商社」について、栗原は過去の

ふるさと村が取り組んできた農産物加工品が評価され、ヒットしたことにある。その 1 つに卵がけごはん専用の醤油として 2002 年に販売された「おたまはん」が挙げられる。2005 年にはこの醤油を用いて卵がけごはんのイベントを開催し、多くの誘客を得た（矢島 [2015], 『国際文化研修』24 巻 2 号の記事など）。こうした取り組みが評価され、ふるさと村が事務局を担う「日本たまごかけごはんシンポジウム実行委員会」が 2006 年度の「地域づくり総務大臣表彰」を受賞した（2018 年 3 月 14 日付日本経済新聞夕刊記事；総務省ホームページ「ふるさとづくり大賞」における「平成 18 年度受賞者一覧」）。ふるさと村の商品に焼き肉のたれがあるが、これは旧吉田村の家庭で使われていたたれに注目し、ふるさと村でアレンジして商品化を図って販売したという（2018 年 3 月 14 日付日本経済新聞夕刊記事など）。こうした活動の様子から、ふるさと村では前節で述べた共同領域における資源といえる要素も活用して商品開発、販売を行ってきていることが伺える⁵⁾。

ふるさと村の取り組みには研究者も注目してきた。一例として関満博らの議論が挙げられる。関らはふるさと村による商品開発を核とした地域産業振興や雇用創出を検証して高く評価しながら、その成功要因を検討するとともに、ふるさと村が条件不利の中山間地域にあって地域産業振興に取り組む、雇用創出を行うモデルになりうることを議論した（鈴木 [2008], 関 [2008]）。前節で触れた多田もふるさと村を「まちづくり会社」の先駆的事例に挙げ、地域商社として地域振興を担う主体となっていることに注目している（多田 [2020]）。

ふるさと村は 2024 年 6 月 1 日現在でパートを含めて 80 名の従業員を有して活動に取り組んでいる。事業部として農産加工部、水道部、バス事業部、観光事業部、青嵐荘の 5 つの部門を有しており、旧吉田村出身の人々に加えて村外出身の人々も従業員として働いているという（2018 年 3 月 13 日付日本経済新聞夕刊記事；2024 年 8 月 26 日吉田ふるさと村高岡裕司社長聞き取り調査）。観光の取り組みでは会社として第三種の旅行業の資格を取るとともに、雲南市から青嵐荘の指定管理者の指定を受けて振興に取り組んでいる（雲南市議会令和元年 9 月定例会における 3 日目 [9 月 9 日] おける産業観光部長の答弁 [No.377]）。以下、本稿が注目する水道部とバス事業部について、ふるさと村のホームページ内のそれぞれの事業の説明とふるさと村社長の高岡裕司氏への聞き取り調査、そして雲南市の上下水道局ならびに交通政策室で行った聞き取り調査で得た資料や情報を中心に説明する⁶⁾。

水道とバスの事業はいずれも 1985 年の創設時の事業に含まれていた。ふるさと村がこれらの事業に取り組んだ背景には、上述した目的を掲げたふるさと村に適う事業であったことがあり、村行政側にもこれらの事業を委託することで財政負担の軽減を図ることができるメリットがあった（小林 [2009], 2018 年 3 月 13 日付日本経済新聞夕刊記事など）。その後、旧吉田村を含む 6 町村が合

中小企業白書などの記述を踏まえて、「特定の地域に拠点を置き、地域資源（特産品、観光資源）を商材とし、地域詳細の域外への販売を主たる事業とする、マーケティングやブランディングの機能を有する事業体」だと定義した（栗原 [2022], p.1）。なお、栗原 [2022] でふるさと村は水道やバスの事業を雲南市から委託を受けて実施する公共・公益事業も担う地域商社として紹介されている。

5) 焼き肉のたれは素材だけではなく地域住民が日々の生活で蓄積してきた調理法、知恵も活用されて開発されたと考えられる。こうした調理法、知恵は多田が議論した共同領域内に蓄積されてきた知的資源といえるであろう。

6) 吉田ふるさと村ホームページ「水道部」ならびに「バス事業部」、2024 年 8 月 26 日に実施した吉田ふるさと村高岡裕司社長への聞き取り調査、同年 10 月 3 日に実施した雲南市上下水道局総務課・工務課への聞き取り調査、同年同月 4 日に実施した雲南市政策企画部交通政策室への聞き取り調査。

併してできた雲南市から委託を受けて現在に至るまでこれらの事業が営まれている。

まず水道部について述べる。先述したように、水道事業は創設時の事業であったが、当時はゼロからのスタートであったという。現在の水道部には工事部門と水道施設管理部門があり、前者では工事部門では雲南市、特に旧吉田村における吉田町内の上水道敷設や合併浄化槽の設置工事、一般家庭の給排水衛生設備工事などを行っており、後者では雲南市から委託を受けて旧吉田町内、そして旧木次町内にある浄水場やポンプ施設などの点検管理や施設周辺の草刈りなどを行っている。他、水道メーターの検針業務も行っており、ふるさと村の中で、最も住民の方々と接する機会の多い部署の1つだという。

ふるさと村が水道事業に取り組んだ当初の状況について説明する。旧吉田村では1956年より水道事業が始まったが（雲南市ホームページ「水道事業の概要」）、ふるさと村が創設された1985年当時は、村には水道工事の専門業者がおらず、水道管の破裂や施設故障が起きた際は村外の業者が修繕をしていたという。当時ふるさと村は浄水場の管理を任せられていたが、上述したようにゼロから水道事業に取り組んでおり、浄水場で不具合が生じると村外の業者に修理を依頼しなければならなかった。水道施設に不具合が生じた際に迅速な対応ができない状況は村内で共通に生じており、水道施設に何か起こると長時間にわたって断水が続くなど住民生活に大きな影響が出ていたという。こうした状況を打破するために、ふるさと村では必要な資格を取得して自社で工事を行うようになった。当時、地元出身でUターンした20代の技術系の社員に松江市の水道会社に1年間研修に出てもらって、必要な技術を習得させたという。その後、ふるさと村では水道工事に必要な資格を取得しながら、技術習得の際、また実際に工事に取り組む際に先輩社員が後輩社員に知識や情報を伝え、技術の習得を含む人材育成に取り組んできたという⁷⁾。

このように、ふるさと村で水道工事ができるようになったことで、従来漏水等が起こると長時間の断水が起きて住民生活に支障が出ていた状況が大幅に改善し、住民に喜んでもらったという。こうした実績を積み重ねていったことで、住民は水道で何か起きれば村役場ではなくふるさと村に直接連絡しており、村において年々水道普及率が高まる過程にふるさと村の取り組みがあったという。ふるさと村は地域から信頼を得て、村における水道事業の実質的な担い手の1つとして活動していたといっている⁸⁾。そして、水道工事に必要な資格を有するふるさと村は、現在も雲南市から委託を受けて水道工事や施設の維持管理に取り組んでいる⁹⁾。これらの事業に取り組んでいく際に、旧吉田村を中心に工事をする担当エリアについての地理的な状況や集落等の状況をよく把握しており、事業が円滑に行われているという（以上、2024年10月3日雲南市上下水道局総務課・工務課聞き取り調査）。

7) 萩原 [2009]、2018年3月14日付日本経済新聞夕刊記事、2024年8月26日吉田ふるさと村高岡裕司社長への聞き取り調査に基づく。高岡社長自身も管工事の資格を取得したという（2018年3月14日付日本経済新聞夕刊記事）。

8) 以前、雲南市議会でもふるさと村が水道事業に取り組むことをめぐる質疑の中で、当時の助役が次の答弁をしている。「これまでの旧吉田における水道事業あるいは水道の管理、こういうことにつきましては、これまでの経過からして、一番このふるさと村が熟知をいたしております。そういう観点からも今後そういう面において水道管理において御協力いただければならないという点もございます」（平成18年9月定例会[9月14日]No.27助役答弁）。ふるさと村が地域から信頼を得ていたことが伺える。

9) 雲南市における水道業務は、市の他に入札を経てふるさと村と市外の企業の3者で取り組んでいるという（2024年10月3日雲南市上下水道局総務課・工務課への聞き取り調査）。

次のバス事業部について述べる。上述したように、バス事業部もふるさと村が発足した当初から取り組まれてきた。市町村合併前までは旧吉田村の中の路線を運行していたが、雲南市ができて以降は、従来から担当していた路線に加えて雲南市内のバス路線の一部を担当するとともに、一部の小中学校のスクールバスの運行も担っている。現在は運転手 10 名で事業に取り組んでいる。

担当するバス路線について述べる。2024 年の時点で雲南市では定期運行をする市民バスが 15 路線あり、デマンド型乗合タクシーが 13 路線、同じく事前に予約をして利用するデマンド型乗合バス 2 路線を設けている（雲南市 [2024]）。この中でふるさと村が担当している路線は、まずデマンド型乗合バス 2 路線で、いずれも旧吉田村内を走る路線でかねてからふるさと村が担ってきた路線である¹⁰⁾。もう 1 つの路線は定期運行をする路線のうち雲南市内の 6 町をつなぐ広域路線バス「吉田・大東線」で、年末年始の 4 日間を除いて毎日 7 往復の運行を行っている。この路線は市内全ての高校へのバス通学を可能とする重要な路線であり、高校生にとっては欠かせない路線であるという。そして、スクールバスは登下校時に運行し、学校行事に合わせた柔軟な運行を行っている。このように、ふるさと村がバス事業に参画して市の公共交通を担っていることについて、高岡社長は「バス事業も行政の直営のままだったら、今ごろなくなっていたのではないか。地元の人間が運営し、住民に便利なダイヤを検討しているから残せていると思います」と述べている（2018 年 3 月 12 日付日本経済新聞夕刊記事）。

以上、ふるさと村の水道事業とバス事業について述べた。次に、これらの事業のふるさと村の経営上の位置づけを把握すべく、ふるさと村の経営動向を把握していく。

まず、これまでに示されてきたふるさと村の経営における水道、バス事業についての議論を確認する。地域商社として注目されてきたふるさと村にあって水道、バス事業は安定的な収入源になっていたことが指摘されてきた。村からの委託を受けて実施されてきたこれらの事業の収入は、設立当初のふるさと村において安定的収入源としての意義があったという指摘があり（小林 [2009], p. 138）、高岡社長もこれらの事業に取り組むことで「毎月最低限の収入があるのでお金が回る」と述べていた（2018 年 3 月 13 日付日本経済新聞夕刊記事）。

こうした指摘はなされてきたものの、ふるさと村の具体的な経営動向はさほど公表されてこなかった。唯一公表されたと考えられるのが 2015 年度の部門別の売上高であった。この売上高と、調査で得た直近の経営データである 2023 年度の売上高を表 1 に示した。なお、2015 年度のデータの単位は万円で公表されており、筆者が調査時いただいた資料のデータの単位は千円で記録されていた。表 1 では単位をそろえるために 2015 年度の各データを 10 倍にして表記している。

ふるさと村の事業部門数が当時と異なっているが、表を見ると 2015 年度も 2023 年度も水道部とバス事業部の売上額は農村加工部と青嵐荘のそれらに次ぐ比率を占めていたことがわかる。次に、2023 年度の売上高を含めて 2021 年度から 2023 年度の 3 年間の売上高の推移を図 2 に、各期の損益の推移を図 3 に示した。

図 2 に示した売上高について述べる。各年度とも農産物加工部と青嵐荘の売上額が大きく、前者は概ね 1 億 7,000 万円ほど、後者は多少変動するものの概ね 1 億 2,000 万円～1 億 8,000 万円で推

10) デマンドバスとは事前に予約をして利用するバスで、決められた時間帯に運行するものの事前に予約した利用者を乗せるべく自宅まで迎えに行き目的地の玄関先まで送る「ドア・トゥ・ドア」のサービスを提供するバスである（雲南市 [2024]）。

表 1 ふるさと村の部門別の売上高

	農産加工 部	水道部	バス事業 部	観光事業 部	道の駅た らば壱 番地	原料生産 部	稲わら工 房	清嵐荘	計
2015年度	160,000	47,000	48,500	11,000	44,500	500		91,000	402,500
比率	39.8%	11.7%	12.0%	2.7%	11.1%	0.1%		22.6%	
2023年度	171,694	119,717	56,449	4,826			2,456	181,526	536,668
比率	32.0%	22.3%	10.5%	0.9%			0.5%	33.8%	

(出所)『国際文化研修』24 (2) で公表されたふるさと村の記事とふるさと村の資料より筆者作成。単位は千円。

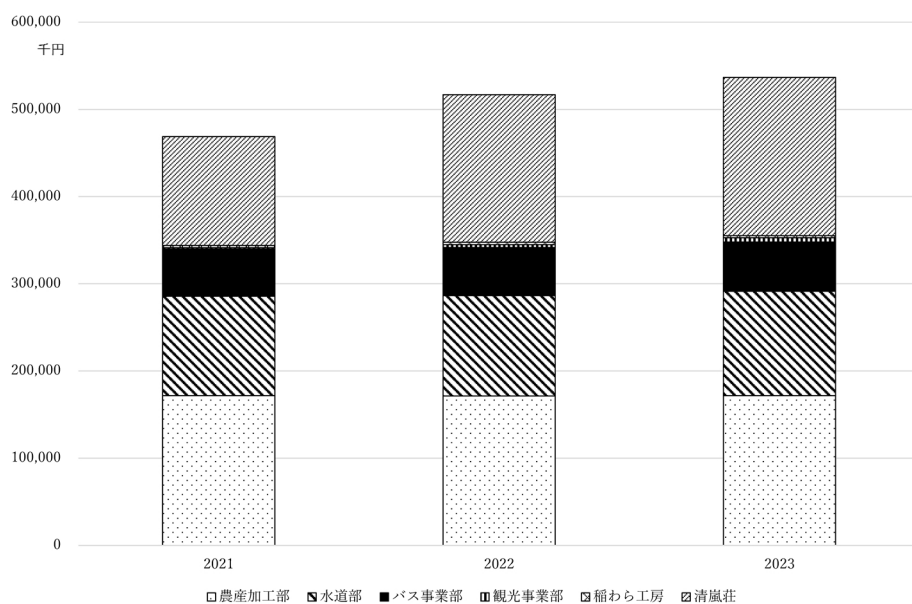


図 2 売上高の推移

(出所) ふるさと村資料より筆者作成。

移している。3年間の売上高に占める平均の比率は農産物加工部が34%程度、青嵐荘が31%程度となっている。こうした中で水道部は1億1,000万円～1億2,000万円、バス事業部は5,500万円程度で安定的に推移しており、3年間の売上高に占める平均の比率も水道部が23%程度、バス事業部が11%程度となっている。ここで取り上げた3年間はコロナ禍にあったことに留意は必要であるが、水道部、バス事業部ともに安定した売上額を記録しており、2015年度のそれと比較するとふるさと村の経営における位置づけは概ね同じであることがわかる。

次に図3に示した損益の推移に注目する。この間コロナ禍にあったことで観光事業部、市の観光施設である稲わら工房と青嵐荘といった観光関連の事業が赤字を記録しており、特に2021年度は青嵐荘が約2億円の赤字を出したことで全体の損益が赤字になった。その後、観光事業部と稲わら工房の損益は引き続き赤字を記録したものの、青嵐荘が黒字に回復し、ふるさと村全体では約3億円ほどの黒字を記録した。こうした中であって、水道部は安定して黒字を記録しており、バス事業も水道部ほど大きくはないものの黒字を記録している。

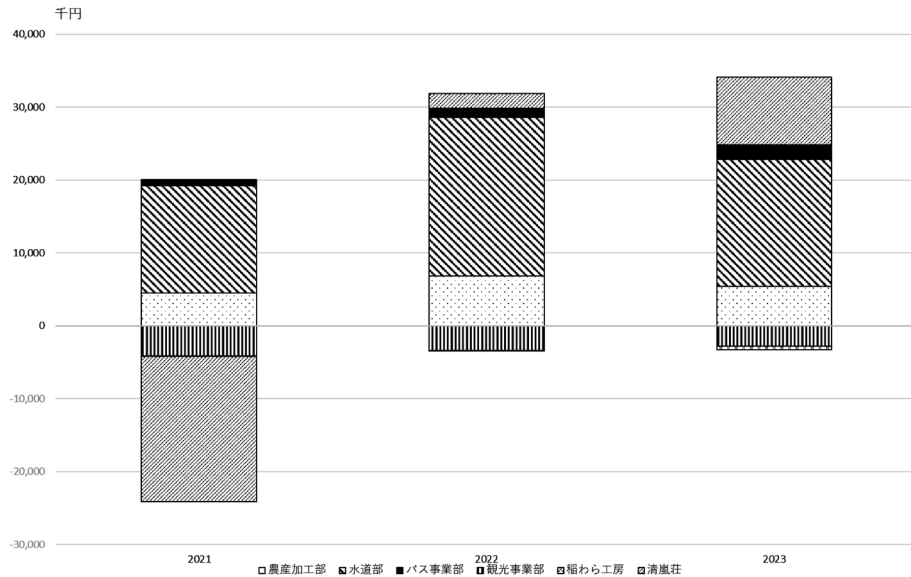


図 3 損益の推移

(出所) ふるさと村資料より筆者作成。

以上、ふるさと村の経営動向について述べた。ふるさと村ではコロナ禍の影響を受けて観光関連の事業が苦しい状況にあり、その後徐々に回復しつつある中で、市から委託を受けた水道事業とバス事業は農産物加工の事業とともに安定して黒字を計上してきている。以前、これらの事業の収入はふるさと村にとって安定的な財源であったことが指摘されたが、近年でもそうした機能を果たしているといえる。

最後に、ふるさと村への聞き取り調査の中で伺ったことについて述べる。ふるさと村が水道、バス事業の両事業に取り組むことについて、それぞれの部門で働く従業員は「公共心」をもって仕事に取り組んでいる様子が伺えるということであった（2024 年 8 月 26 日吉田ふるさと村高岡裕司社長聞き取り調査）。本節では、もともとふるさと村は旧吉田村の活性化を目的に創設された経緯があり、事業体として取り組むべき地域課題があつて始まった経緯があることや、その後、技術を有しながら地域にも精通することで円滑に水道工事などが行われており、市が地域公共交通の再編に取り組む中で住民にとって利便性の高いバスのダイヤが実現できている旨の発言があつたことを述べた。これらの諸点を踏まえると「公共心」として把握できる社員の気持ち、心情は、ふるさと村の核を構成する 1 つの要素といえるのではないかと考える。

Ⅳ 考察

以上、ふるさと村の活動経緯と水道部、バス事業部の活動について述べてきた。本節ではふるさと村が取り組む水道、バス事業が市の中で果たしている役割や機能について、Ⅱで述べた多田の議論を中心に、雲南市のまちづくりの取り組みにも注目しながら検討する。

結論から述べると、ふるさと村は市が追求する地域づくりを支える主体であるとともに、多田が議論した地域的公共関係を維持しながらそれ自体でこの一角を担っており、市と連携しながら地域

の共同領域を支える1つの主体として機能し、活動していると考える。そして、ふるさと村は国土形成計画で提示されたLM法人のモデルになりうる活動をしているといえる。これらのことを議論する前に、雲南市が追求するまちづくりについて、市の近年の総合計画から確認する。

雲南市では2015年度から2024年度までを計画期間にした第2次総合計画が取り組まれてきており、2025年度からは2034年度までを計画期間とした第3次総合計画が始まった。前者では「生命と神話が息づく 新しい日本のふるさとづくり 『課題先進地』から『課題解決先進地』へ」という基本方針が掲げられ、まちづくりの将来像として「みんなで築くまち」、「安全・安心で快適なまち」、「支えあい健やかに暮らせるまち」、「ふるさとを学び育つまち」、「挑戦し活力を産みだすまち」の5つが挙げられていた（雲南市役所政策企画部政策推進課編 [2015]）。後者では前者を含む過去の総合計画で追求してきた地域づくりをベースに「えすこな雲南市」を目指すことを基本構想に掲げ¹¹⁾、「えすこに暮らす」、「えすこに育む」、「えすこに創る」の3つの柱（観点）を共通軸に据えて、「みんなが主役のまち」、「どこでも安心に暮らせるまち」など12の施策を分野横断で取り組みながら基本構想の実現を図ることを目指している（雲南市役所政策企画部政策推進課編 [2025]）。以下、本稿が注目したふるさと村の活動に関わる水道、交通それぞれについて総合計画の内容を確認する。

まず、水道について述べる。第2次総合計画の中で水道は交通とともに「安全・安心で快適なまち」の目標の中の項目の1つに位置づけられていた。具体的な目標として、市民が安全・安心で安定した水道の供給を受けることを目的に、水道未普及地域の早期解消に努めること、安全・安心で安定した水道の供給に努めること、上水道と簡易水道の経営統合を踏まえた経営強化に取り組むことの3つが目標に掲げられていた。このうち、2つ目の目標については恒常的な点検や漏水調査、計画的な老朽管等の更新により、水道施設を適正に維持管理していくという方針が掲げられていた（雲南市役所政策企画部政策推進課編 [2015], p. 68-69）。

第3次総合計画では、水道は後述する交通のように独立した項目として挙げられておらず、具体的な目標も掲げられていない。しかし、基本構想を支える目標の1つである「どこでも安心に暮らせるまち」に関する施策でインフラが対象の1つとして挙げられており、ここに水道が含まれていると考える。この目標が追求する「10年後のめざす姿」に「そこに暮らす人が住みよさ、暮らしやすさを実感している」ことが掲げられており、「暮らしを支える公共サービスやインフラ」は10年後も「変えないこと」の1つに挙げられるとともに、この目標の基本方針の1つに「どの地域でも安心して暮らせるよう公共インフラや地域交通ネットワークの維持・充実に取り組むことが挙げられている（雲南市役所政策企画部政策推進課編 [2025], p. 41-42）。

以下、市の水道事業の現状を補完的に把握する。市の水道局によると、水道に関する市の特徴として人口規模に対して浄水場の箇所が多いことが挙げられるという。この理由として、市では谷ごとに集落が散在しており、こうした地域的特徴の中で水道の普及に取り組んできた結果、1か所に浄水場をまとめることが難しく、効率的に水道事業を進めることが難しい条件にあるとのことであった。こうした中で市は水道の普及に努めてきており、水道の拡張工事に取り組みながら普及率

11) 「えすこ」とはこの地域の方言で「ちょうどいい状態」、「いい具合」を示す言葉であるという。計画では市民に対して「えすこ」を問い続ける必要があると述べており、「えすこ」とは「雲南らしさ」、「調和」を意味すると提起している（雲南市役所政策企画部政策推進課編 [2025], p. 19）。

を高めてきたが、一定の目標を果たしたため、今後は水道施設の維持管理や更新に注力していく予定であるという。なお、経費がかかる水道施設の改修は市が直営でやっているとのことであった(2024 年 10 月 3 日雲南市上下水道局総務課・工務課聞き取り調査)。以上を踏まえると、新たに始まった第 3 次総合計画では、水道については関連するインフラの老朽化対策に取り組みながら維持を図ることが主要課題の 1 つだといえるだろう。

次に、交通について述べる。第 2 次総合計画において、交通は水道と同じく「安全・安心で快適なまち」の目標を構成する 1 つの項目「公共交通ネットワークの充実」として位置づけられていた。公共交通機関を利用する人々に対して、市内外に向けて安全・便利に移動できることを目指して、多様な交通手段を提供することで利便性を確保すること、公共交通機関の利用促進を図ることで、交通空白地域の解消を図ることが目的に挙げられていた。その際、利用者が減少している実情や利用者ニーズが変化していることを踏まえて、持続可能なサービスを提供することを目指して市内を走る市民バスの再編を図っていくことを目指した。また、タクシーやデマンド型バスを運行し、そのエリアを拡大することなどを通じて利便性を高めつつ交通空白地域の解消を目指した(雲南市役所政策企画部政策推進課編 [2015], p. 66-67)。

第 3 次総合計画でも交通は市が追求する目標の 1 つに掲げられており、12 の施策の 1 つである「どこでも安心して暮らせるまち」の取り組みの 1 つに挙げられている。この目標が追求する「10 年後のめざす姿」の中で「そこに暮らす人が住みよさ、暮らしやすさを実感している」ことが掲げられており、その 1 つに JR や市民バス、タクシーなどで行きたいところに行くことができる」ことが挙げられている。これを追求する基本方針の 1 つに「どの地域でも安心して暮らせるよう公共インフラや地域交通ネットワークの維持・充実に取り組む」ことが挙げられており(雲南市役所政策企画部政策推進課編 [2025], p. 41-42)、重点テーマの 1 つに地域の移動・交通システムの再構築が掲げられている。「交通網の確保」は「えすこな雲南市」を実現するための象徴的な取り組みを意味する「シンボルプロジェクト」の 1 つに挙げられていることから(雲南市役所政策企画部政策推進課編、前掲書, p. 35-36)、交通は市行政における中心的な取り組みの 1 つとして把握することができる。

以下、市の交通政策について補完的に述べる。それぞれの総合計画では、市民のための公共交通を維持、確保することを目標に掲げつつも、バスの再編や移動・交通システムの再構築も追求することが記されている。この点について、市ではバスの乗降調査から市民の利用動向を把握するとともに、利用をめぐるニーズの内容をアンケートを用いて具体的に把握し、市が設立した地域公共交通協議会で検討されることで進められてきた(雲南市ホームページ「公共交通・市民バスの見直しシリーズ (3)」; 2024 年 10 月 4 日雲南市政策企画部交通政策室聞き取り調査)。市の地域公共交通計画では、現在の市内のバス路線の運行、利用状況を概観した上で、JR 本次線とバスの役割分担を明確化しながら連携を図ること、路線バスの利便性の向上を図りながら運行ルートを見直して効率的な運行を行っていくこと、デマンド型乗り合いタクシーの利便性の向上、市民に対する情報提供を充実させていくことなどを追求していくという(雲南市 [2024])。

現在、市では公共交通を維持することを 1 つの重点的な課題に挙げ、取り組んでおり、この理由として住民が市内を移動できる状況を確保し維持することに加えて、市内に住む高齢者が公共交通機関を使って外出し、健康を維持したり、交流を促すことを通じて引きこもり対策も図ることなど、公共交通を維持することを通じて様々な課題へ働きかけたり、取り組みに対して効果をもたら

すことを期待していることがあるという。このように、公共交通は市が直面する複数の課題に対して緩和や改善を図るきっかけになることもあって、一般会計からも財源を捻出してバスの料金を下げ、低い水準にとどめてきている。公共交通を維持するために市は必要な経費を概ね2億5,000万円で見積もり、この額の中で事業を実施してきているという。料金収入を1,500万円程度で想定し、地方交付税を7,000万円程度、特別交付税を数千万円、他、県からの補助金で財源を確保しながら、2億5,000万円を概ね市財政で4割程度、地方交付税や国からの補助金で6割程度を支えているという（2024年10月4日雲南市政策企画部交通政策室聞き取り調査）。このように、一定程度市財政からも財源が拠出されることで、バス料金は低い水準で抑えられている¹²⁾。

そして、市では公共交通を確保、維持する上で市内のタクシー事業者など交通事業者を基軸に据えて取り組んでいくことを基本としており、市内の交通事業者にまず交通事業を委託することで、公共交通を維持しているという。そのため、市内の交通事業者は市にとって貴重であり、今活動する事業者を大事にする姿勢で取り組みながら、このことを理解してもらった上で市外の交通事業者にも活動してもらっているという。ふるさと村のバス事業も含まれる委託について、バスの料金収入は市へ回してもらって事業は委託料を支出して担ってもらっているという。委託料の大半は人件費として支出され、他の経費には燃料代が含まれるという。バスの運行とタクシーの運行では扱いが異なっているとのことであったが、バスの車両整備等は市が行うという（2024年10月4日雲南市政策企画部交通政策室聞き取り調査）。

以上、水道、交通に関する市の担当部局への聞き取り調査の結果も踏まえて、市の総合計画の内容について述べた。これらの内容を確認した上で、Ⅲで述べたふるさと村の水道事業、バス事業を考えると、ふるさと村は市が追求する地域づくりの一端を担うとともに、市の地域政策の一端を担ってきたといえる。

水道事業について述べると、ふるさと村の水道部が取り組んできた水道施設の点検、維持管理や水道工事の取り組みは、まさに第2次総合計画で掲げられた「安全・安心で快適なまち」、そして第3次総合計画で掲げられた「どこでも安心して暮らせるまち」の目標に資してきた・資する活動である。Ⅲで述べたように、市町村合併前の旧吉田村において、水道普及率が向上する背景にふるさと村の活動があったという指摘から、水道未普及地域の早期解消という目的の実現に少なからず貢献してきたことは明らかである。そして、今に至るまで自社で水道工事に必要な技術を有し、人材育成にも取り組みながら市から水道工事等の委託を受けてきていることは、市が掲げる水道関連のインフラの改修や維持管理に関する取り組みの一端を今なお担っていることを意味している。そして、上述したように、集落が市内に点在していることで市として効率的な水道事業を営むことが難しい状況にある中で、地理的特徴や集落についての情報や知識を有しながら一定の委託費の中で円滑に事業に取り組んできたふるさと村は、少しでも効率的な事業の実施を追求する市の姿勢にも一定程度貢献してきたのではないかと考える。

同様のことは、ふるさと村のバス事業についても指摘できる。ふるさと村は旧吉田村において村内のバスの運行を担ってきており、雲南市ができて以降、市内を走る広域路線とスクールバスの一部の運行も担い、利用者に対して交通サービスを提供してきた。上述したように、市がバス路線の

12) 2024年度までのバス料金については雲南市「2024」の25ページを参照。2025年度のバス料金は雲南市ホームページ「雲南市民バス時刻表」内の料金表を参照のこと。

再編や交通システムの再構築に取り組む中で、一部はオンデマンド型になりながらもバスの路線が維持されてきていることや、住民にとって便利なダイヤが実現できるように関わってきたという高岡社長の発言から、ふるさと村がこれまで市の公共交通の一端を担ってきたことは明かである。

水道についてもバスについても、ふるさと村は必要となる技術や知識、情報があるからこそ行政から委託を受けることができているといえるが、ふるさと村の取り組みについては地域から信頼を得ながら、事業に取り組んできたことに特徴を見出すことができるであろう。このことは特に水道事業で認められる。旧吉田村において水道事業の実績を積み重ねてきたことで、水道施設で何か起きればすぐにふるさと村に照会があったという状況は、住民を含めて地域から信頼を得てきたことを意味している。そして、バス事業の個所で述べた地域住民の生活を念頭に置いて市による公共交通を維持しながら再編に取り組んでいるという高岡社長の発言から、ふるさと村自体が地域的公共関係の一端を担いながら、共同領域にあるニーズをすくいあげて地域的公共性として表出しようとする活動に取り組んできたことが伺える。このように、ふるさと村が市の追求する地域づくりの一端を担ってきたことに加えて、現在に至るまで地域から信頼を得て活動を行ってきたことは、多田が議論した地域的公共性を生み出す地域的公共関係と、その基盤の 1 つである共同領域を維持することにも寄与してきたこともまた意味しているといえよう。ふるさと村の場合、共同領域と地域的公共関係を支えるインフラを利用し、その管理に関わってきたことを通じて、結果的に維持することに寄与してきたことにその特徴を見出すことができると考える。

もう 1 つ、Ⅲの最後に述べた水道部、バス事業部の職員が「公共心」をもって従事していると考えられることも、ふるさと村が地域的公共関係や共同領域の維持に寄与していることを示唆していると考えられる。これまでに展開されてきた地域の水道組合による小規模水道の管理動向を検証する議論を概観すると、山間地などで利用されている小規模水道の維持管理は地域の住民組織によって担われている事例が複数あり、これらの管理が地域で公的な活動として位置づけられ、合意形成を含めて地域の自治的な活動と結びついて行われていることや、管理負担が小さくなくても地域で管理が行われている理由に住民による地域への愛着が 1 つの要因として認められることが明らかにされてきた（松本ほか [2013]、藤本・伊東 [2018]、境・一ノ瀬 [2022]、野田 [2023]）。ふるさと村で認められる「公共心」の内容については検討の余地があるが、ふるさと村の従業員がこうした気持ちで水道やバスといった地域におけるインフラの利用や維持管理活動に取り組んでいると考えられることには、小規模水道の維持管理をめぐって指摘されてきた地域への愛着が認められることであったり、地域における自治と結びついて行われていることと類似する内容が認められると考える。ふるさと村は単にビジネスとしてこれらの活動に取り組んでいるのではなく、地域に寄り添って活動していること、多田の議論でいえば「生活の場」である地域を支える根底、土台である共同領域やこれを含めた地域的公共関係を維持したり支えることなどを念頭に置いて活動していることが「公共心」の存在を指摘した社長の発言に伺える。

以上、市による地域づくりと多田の議論からふるさと村が地域で果たしている役割や機能について述べた。ふるさと村は、市が追求する地域づくり、地域政策の一端を担うとともに、多田が議論した地域的公共関係の一端を担いながら共同領域を支える活動に取り組んできたといえる。そして、水道やバス事業に「公共心」をもって取り組み、地域からも信頼を得てきたふるさと村は、国土形成計画が提案した LM 法人のモデルの 1 つとして把握することができるであろう。特に、多田が議論した地域的公共関係や共同領域との関連でその活動に特徴を見出せるふるさと村は、地域に

における LM 法人のあり方について示唆的であり、1つのモデルを示していると考ええる。

LM 法人のモデルの1つといえるふるさと村であるが、2点留意しなければならないことがある。第1に、ふるさと村の水道事業、バス事業は市からの委託で営まれており、これらの財源は自立しているわけではなく、市財政によって支えられていることがある。国土形成計画で示されたドイツのシュタットベルケや、諸富による日本版シュタットベルケなどには、収益が上がる事業からの収益で収益が見込まれない事業を維持するという経営モデルがあった。Ⅲで述べたように、ふるさと村の経営において水道事業もバス事業も安定的財源として機能していることを把握したが、いずれも市からの委託料が財源になっており、水道についてもバスについても経費がかかる施設の改修などについては市が負担している。市全体の水道、交通事業から把握すれば、ふるさと村が担っているのは一部の事業ということになる。

したがって、ふるさと村を国土形成計画で示された理想的な LM 法人として把握することはできないが、ふるさと村と雲南市の取り組みは人口減少が進展する地域の行政と LM 法人の連携を考える上で、1つのモデルを示していると考ええる。市行政は水道、交通それぞれについてそれらを重視し、事業実施に際しては地元事業者にも担ってもらうことなどの方針を示して、財政的な支援をしながら、具体的な事業は地域の事業体が行うことで地域の維持を図るというモデルである。Ⅱで述べたように、国土形成計画では自治体は人材面と財政面で制約があり、地域で生活サービスを提供する上で中心的な主体になることは難しいとされた。しかし雲南市の取り組みは、特に公共交通において認められるように、制約を抱える中で制度と財政の両側面から地域の主体を支援する体制を整え、地域の主体と連携して地域を維持する取り組みのあり方を示している。多田も地域的公共性や地域的公共関係を考える際に政府との連携が必要であることを議論していたが、雲南市の方針や姿勢とふるさと村の活動は、「オール地域」で地域を維持する取り組みのあり方を示していると考ええる。

もう1つの留意点として、ふるさと村自体も地域で進展する人口減少の影響を受けている。現在80名の従業員を有しており、近年は旧吉田村以外の地域からも就業する動きがあるふるさと村であるが、近年、求人を出してもなかなか人が集まらない状況が認められるという（2024年8月26日吉田ふるさと村高岡裕司社長聞き取り調査）。過疎問題を背景に地域の活性化に取り組むことを目的に創設されたふるさと村が、当初従業員が6名であった状況から、80名の従業員を有するに至ったことは大変な功績であり、そうであるからこそ「地域商社」の代表例として挙げられてきたことは確認しなければならない。その上で、こうした課題に直面していることは人口減少が改めて地域において深刻な課題であることを示している。

V おわりに

本稿では人口減少が進展する地域において地域を維持するためのインフラの維持管理を検討すべく、第3次国土形成計画で示された LM 法人と、共同領域をベースとした社会経済システムを提示しながら、地域的公共性と地域的公共関係を議論した多田憲一郎の議論に注目し、島根県で活動する吉田ふるさと村の活動を検討した。過疎問題を背景に当時の村行政に加えて住民からも出資を得て地域活性化を目的に創設されたふるさと村は、農産物加工品が成功したことで地域商社の代表例として挙げられるに至り、地域商社としての活動が注目されてきた。こうした活動が行われる中

で、ふるさと村は必要な技術を習得しながら行政から委託を受けて水道、バス事業にも取り組んできており、これらの活動はさほど注目されてこなかった。

本稿はふるさと村によるこれらの活動に注目し、調査を行って検証を試みた。その結果、地域からも信頼を得て水道やバスの事業に取り組んできたふるさと村は、多田が議論した地域的公共関係や共同領域を支えるとともに、自身が地域的公共関係の一角を担って活動を行ってきたと考えられることを議論した。

地域でこうした機能や役割を果たしてきたふるさと村は、国土形成計画で示された LM 法人の 1 つのあり方を示しているといえる。他方で、ふるさと村が取り組んできた水道、バス事業には財源面や制度面で行政に支えられている側面が認められ、この点で国土形成計画で示された理想的な LM 法人として把握することはできない。しかし、ふるさと村が雲南市と連携して活動していると把握すれば、雲南市の取り組みには諸種制約を抱える自治体による LM 法人の支援のあり方が示されており、自治体と LM 法人の連携のあり方について 1 つのモデルが示されているといえる。

なお、LM 法人のモデルとしてふるさと村を位置づける際には、これまで注目されてきた地域商社としてのふるさと村の活動も視野に入れていく必要があることは注記したい。本稿ではこれまでさほど注目されてこなかったふるさと村の活動である水道やバスの事業に注目して議論してきたが、これらがふるさと村の活動の全てではない。Ⅲで述べたように、ふるさと村の活動が世間に広く知られたきっかけは農産物加工の取り組みとそれを活用したイベントであり、観光振興の取り組みでも旅行業の資格を取って活動に取り組んできた経緯がある。もともと地域振興を図ることを目的に創設された事業体であるが、地域から信頼も得ながら活動に取り組んできた背景には、必要な資格を取るとともに、活動実績を積み重ねてきたという主体形成の過程があることを忘れてはならない。

最後に、本稿に残された課題について述べる。まず第 1 に、本稿が注目したふるさと村のような事例を検証していくことである。Ⅱで述べたように、LM 法人の例になりうる事例はいくつかあり、日本版シュタットベルケやまちづくり会社なども議論も提示されてきた。更なる事例検証に取り組んでいくことで、今後地域で LM 法人を実現していくための条件や事業体のあり方について知見を得たり深めたりすることで、地域でこれを実現していくことが必要になるであろう。このことに関わって、ふるさと村の活動に認められた「公共心」の検討も課題である。本稿では十分に扱うことはできなかったが、Ⅳで述べたように、水道組合などによる小規模水道の維持管理をめぐる先行研究では「公共心」に類するトピックが検証の結果明らかにされてきており、自治との関連も議論されてきた。本稿では多田の議論に引きつけて把握することを試みたが、この内容を把握するには更なる調査が必要であり、他に類似する事例があればそれも検討する必要があるだろう。この課題は国土形成計画で示された LM 法人のあり方に関わる論点でもあったと考えられることから、こうしたトピックにも注目しながら事例検証に取り組んでいくことは、地域における効果的な LM 法人のあり方を考える際に示唆が得られるのではないかと考える。

第 2 に、池上 [1990] が提起した「インフラストラクチャー」との関連でふるさと村や関連する事例を検討することが挙げられる。本稿が注目した多田は、自身の事例研究で地域的公共関係を担う主体の 1 つである住民組織が共同領域にある村づくり活動への要望などを行政に伝達し、協議する活動を行っていることを明らかにし、こうした役割を担う住民組織は池上が提起した「インフラストラクチャー」だと述べた（多田 [2001]）。本稿では池上の議論まで視野に入れて議論を展開す

ることはできなかったが、共同領域にあると考えられるニーズを地域的公共性へ導く地域的公共関係を担う主体として住民組織が「インフラストラクチャー」として機能していると議論した多田の議論は、やはり LM 法人のあり方を考える際に示唆的であり、人口減少が進展する中で地域を維持するあり方を考える際に一歩踏み込んで検討することを可能にするのではないかと考える。

付記

本研究は大林財団 2023 年度研究助成「人口減少下における『カーボンニュートラル都市（CN 都市）』構築のための主体と合意形成のあり方に関する国際比較研究」（諸富徹京都大学教授研究代表）ならびに JSPS 科研費 23K11544 より助成を得た。本研究に取り組むにあたり、（株）吉田ふるさと村高岡裕司社長、雲南市上下水道局総務課・工務課の皆様、雲南市政策企画部交通政策室の皆様より多大なご協力を得た。また、本稿の執筆過程で鳥取大学の多田憲一郎先生から貴重なコメントとご示唆をいただくとともに、本稿の内容を日本地方財政学会第 33 回大会で報告した際に、東京経済大学の佐藤一光先生と茨城大学の掛貝祐太先生からも重要なコメントをいただいた。記して感謝申し上げる。本稿にはいただいたコメントに対して十分お答えできていない内容があるが、それらについては今後の研究における基点として位置づけたいと考えている。最後に、本稿における誤りがあれば筆者に帰する。

参考文献・資料

- 赤岩弘智 [2025]「令和 7 年度公営企業関連施策について」『地方財政』64 (3), 172-194 ページ。
- 池上惇 [1990]『財政学』岩波書店。
- 雲南市 [2024]「雲南市地域公共交通計画（令和 6 年 3 月一部改訂）」。
- 雲南市ホームページ「水道事業の概要」（<https://www.city.unnan.shimane.jp/unnann/kurashi/suidou/syokukai/gaiyou.html> 2025 年 5 月 5 日閲覧）。
- 雲南市ホームページ「公共交通・市民バスの見直し シリーズ（3）」（<https://www.city.unnan.shimane.jp/unnann/shiseijouhou/pr/shihou/23nenshihou2/info230206.html> 2025 年 5 月 5 日閲覧）。
- 雲南市ホームページ「雲南市民バス時刻表」（<https://www.city.unnan.shimane.jp/unnann/kurashi/seikatsu/koutsuu/bus-timetable.html> 2025 年 5 月 5 日閲覧）。
- 雲南市議会ホームページ「雲南市議会会議録検索」（<https://www.kensakusystem.jp/unnann/> 2025 年 5 月 5 日閲覧）。
- 雲南市役所政策企画部政策推進課編 [2015]「課題解決先進地へ 第 2 次雲南市総合計画」。
- 雲南市役所政策企画部政策推進課編 [2025]「うんなんビジョン 2025-2034 第 3 次雲南市総合計画」。
- 栗原誉志夫 [2022]「地方創生を担う「地域商社」の動向―着目すべき 3 つのポテンシャル―」（株）三井物産戦略研究所ホームページ（https://www.mitsui.com/mgssi/ja/report/detail/_icsFiles/afieldfile/2022/10/21/2210j_kurihara.pdf 2025 年 5 月 5 日閲覧）。
- 国土交通省 [2023]「国土形成計画（全国計画）」ならびに「資料編」。
- 国立社会保障・人口問題研究所ホームページ「日本の地域別将来推計人口（令和 5（2023）年推計）」（<https://www.ipss.go.jp/pp-shicyoson/j/shicyoson23/t-page.asp> 2025 年 5 月 5 日閲覧）。
- 小林元 [2009]「地域社会におけるコミュニティビジネスの役割と協同組合―島根県雲南市吉田町（株）吉田ふるさと村の取り組み」『にじ』626, 134-145 ページ。
- 境翔悟・一ノ瀬友博 [2022]「水道組合によって管理運営される小規模水道の現状と管理運営の継続意向の把握：熊本県水俣市を事例に」『実践政策学』8 (2), 195-202 ページ。
- 佐藤洋 [2022]「大都市圏郊外自治体における個人市民税の減少と人口・職業構成との関係」『経済地理学年報』68 (3), 195-215 ページ。
- 人口戦略会議編著 [2024]『地方消滅 2』中央公論新社。

- 鈴木真人 [2007]「地域づくり事業（吉田ふるさと村）」（日本政策投資銀行地域企画チーム編『PPP の進歩系 市民資金が地域を築く』ぎょうせい），174-181 ページ。
- 鈴木真人 [2008]「島根県雲南市（株）吉田ふるさと村の『おたまはん』」（関満博・古川一郎編『「B 級グルメ」の地域ブランド戦略』新評論），194-210 ページ。
- 関満博 [2008]「序章 地域の B 級グルメを楽しむ時代」（関満博・古川一郎編『「B 級グルメ」の地域ブランド戦略』新評論），11-23 ページ。
- 総務省ホームページ「ふるさとづくり大賞」における「平成 18 年度受賞者一覧」（https://www.soumu.go.jp/main_content/000155257.pdf 2025 年 5 月 5 日閲覧）。
- 多田憲一郎 [2001]「中山間過疎地域における広域合併問題と地方行財政システムー『地域特性』および住民組織の役割との関連を中心にー」（日本地方財政学会編『環境と開発の地方財政』勁草書房），179-198 ページ。
- 多田憲一郎 [2003]「『新しい公共性』と住民自治組織ー鎌倉市七里ガ浜自治会を事例としてー」（岡山商大社会総合研究所報）24, 179-192 ページ。
- 多田憲一郎 [2006]「『公共性』のパラダイム転換と地域の再生」（山崎怜・多田憲一郎編『新しい公共性と地域の再生 持続可能な分権型社会への道』昭和堂），2-26 ページ。
- 多田憲一郎 [2020]「中山間地域における『まちづくり会社』の可能性ー鳥取市鹿野町を事例としてー」（『日本の科学者』55 (10), 576-581 ページ）。
- 谷隆徳 [2023]「2050 年以降をにらむ新たな国土計画 デジタル・リアル融合の地域生活圏とローカルマネジメント法人の創出提唱」（『日経グローカル』469, 20-23 ページ）。
- 地方財政審議会 [2024]「今後目指すべき地方財政の姿と令和 7 年度の地方財政への対応等についての意見（令和 6 年 12 月 9 日）」。
- 沼尾波子 [2024]「人口減少時代の地方自治体の財源保障」（『地方財政』63 (4), 4-14 ページ）。
- 野田岳仁 [2023]「小規模集落水道の貨幣交換できない『水の価値』」（『水の文化』74, 36-41 ページ）。
- 萩原幸司 [2009]「地域の雇用と所得を創出するソーシャルビジネスー株式会社吉田ふるさと村（島根県雲南市）の事例から」（『日経研月報』378, 60-63 ページ）。
- 藤本稔彦・伊東さの子 [2018]「人口減少の山間地域における『集落水道』問題：安倍川源流域の静岡市梅ヶ島地区の調査から」（『社会環境論究』10, 51-74 ページ）。
- 藤山浩 [2015]「田園回帰 1%戦略：地元にと仕事を取り戻す」（農山漁村文化協会）。
- 前川俊一 [2017]「人口減少と都市財政」（『経済学論纂』57 (5・6), 63-90 ページ）。
- 増田寛也編著 [2014]『地方消滅』中央公論新社。
- 松本京子・星野敏・余語トシヒロ [2013]「地域社会における小規模水道組合の持続要因に関する研究」（『農林業問題研究』49 (1), 82-88 ページ）。
- 諸富徹 [2018]『人口減少時代の都市』中央公論新社。
- 吉田ふるさと村ホームページ「水道部」（<https://www.y-furusatomura.co.jp/suidou> 2025 年 5 月 5 日閲覧）。
- 吉田ふるさと村ホームページ「バス事業部」（<https://www.y-furusatomura.co.jp/bus> 2025 年 5 月 5 日閲覧）。
- 吉田ふるさと村ホームページ「私たちについて」（<https://www.y-furusatomura.co.jp/about> 2025 年 5 月 5 日閲覧）。
- 吉田村編 [1988]「吉田村総合振興計画」。
- 吉弘憲介 [2023]「人口減少と地域ー山口県内の基礎自治体における人口減少の地方財政への影響ー」（『自治研やまぐち』96, 70-81 ページ）。
- 矢島浩三 [2015]「Interview 人が輝き、地域が輝く 山陰に生きる企業 株式会社吉田ふるさと村代表取締役 高岡裕司」（『ビジネスパートナー San-in』21, 13-17 ページ）。
- 「地元を根を下ろし地元の最大利益を求める 株式会社吉田ふるさと村」（『国際文化研修』24 (2), 1-4 ページ，2016 年）。
- 2017 年 7 月 24 日付日本経済新聞朝刊記事「躍動する『地域商社』」。
- 2018 年 3 月 12 日付日本経済新聞夕刊記事「地域存続へふんばる（1）吉田ふるさと村社長高岡裕司さん」。

2018年3月13日付日本経済新聞夕刊記事「地域存続へふんばる（2）吉田ふるさと村社長高岡裕司さん」。

2018年3月14日付日本経済新聞夕刊記事「地域存続へふんばる（3）吉田ふるさと村社長高岡裕司さん」。

2023年9月7日付日本経済新聞記事「地方運営法人、生まれるか」。

2024年1月20日付日本経済新聞朝刊記事「2040年人口、市区町村3割で推計超え 千葉県流山市9万人増 育児支援が実る」。

2024年9月14日付朝日新聞朝刊記事「水道値上げ、過去10年で最多 32道府県82事業者、最大37%増 施設更新・人口減で採算悪化」。

2024年10月14日付日本経済新聞朝刊記事「移住者獲得、『奪い合い』の消耗戦」。

2025年3月1日付日本経済新聞朝刊記事「老いる下水道、まち脅かす 耐用年数超えは最大6割も」。

2025年4月15日付日本経済新聞朝刊記事「東北、人口減少大きく 増加は東京・埼玉のみ」。

2025年4月16日付日本経済新聞社説「地方創生は行政維持に軸足を」。