

ソーシャル・ビジネスと地域活性化

～但馬地域におけるアグリビジネスの可能性～

新 免 将

キーワード：

ソーシャル・ビジネス、但馬地域、アグリビジネス、地域共生型の市民ネットワーク社会、第6次産業化

1. はじめに

筆者は現在、兵庫県北は但馬地域の豊岡市において従前の建設業の傍ら、農業生産法人としての株式会社を経営している。かつて城崎郡日高町（現豊岡市日高町）で生まれ、大阪で育ち 27 歳で帰郷し、父親の創業した建設会社をフォローすることから経営に携わることになる。私のビジネスの根底にあるのは、自分が生まれ育った地域が全域的に衰退している今、企業活動を通じて何か貢献ができないかということである。但馬地域は、地形や気候柄自然災害が頻繁に発生している。これを土木技術で対応し、減災させたいという思いで建設会社を営んでいるのである。その但馬地域は、過去もそして現在も、その有効な地域資源である農林漁業が有効な産業候補の一つになっているのである。しかしながら、特に農業においては、農業者の高齢化による離農が起り、同時に耕作放棄地が増加することによって、農業が可視的に衰退しているという事実も看過できない状況にある。そこで、農業の再生のため地域資源（耕作放棄地等の農業環境）を活用し、雇用の創出と納税の確保ができないものか、を考えてみることにした。いくつかのビジネスを通じてこの地域で実現させたいことは、将来的に地域共生型の市民ネットワーク社会の構築である。

但馬以外の地域でもある程度共通しているものであるが、農業において産業的な魅

力は減少し、農業従事者は年々減少している。かかる状況の中、一部残った農業従事者らが、機械化された大規模農業を志向している状況である。一般的に、効率化することが経営の基本とみなすならば、農薬や化学肥料に頼らざるを得ないことになる反面、健康面や環境面においては、そこには様々な弊害が生じている。

ところで、これまでの日本の社会構造は、中央集権型の企業ネットワーク社会であり、農産物は安全で安価でなくてはならない、という認識が当たり前のこととして社会通念化している。そこで、発想を転換し、これまでの中央集権型の企業ネットワーク社会に替わって、地域共生型の市民ネットワーク社会を構築することで、それを日本の地域問題の解決の糸口とすることができるのであれば、それを直ちに構築していくことは必要なことである。かかる効果としては、雇用機会の拡大と環境改善、高齢者福祉問題の緩和、子供に対する教育等、人材育成面でも発揮できるものと考えられる。なかでも、社会問題である環境や教育、福祉、産業構造や雇用、文化、健康、医療等については、地域共生型の市民ネットワーク社会が育つ中で、農業と同じように生まれ変わることができるものと確信している。

そこで、本稿では、筆者が経営している「農業生産法人(株)Teams」(以降はT社と略称する)の事業展開・活動を通じて、但馬を中心に、兵庫県下ならびに関西地区の農業の在り方を明らかにしていく。そのために、多くの関係者と連携し、ソーシャル・ビジネスとしての展開を図ることにしている。同時に、これら一連の取組による地域の活性化をもたらす要因を検証していくことにしたい。

2. 問題意識とビジネスの出発点

2-1 農業の現状

最初に全国の農業・農村の概況であるが、農林業センサスの報告書によると、平成17(2005)年、平成22(2010)年の調査の比較で全国の総農家数は、2,848千戸から2,528千戸と5年で320千戸(11.2%)減少している。そして、農業就業人口の平均年齢は、63.2歳から65.8歳と、5年間で2.6歳の高齢化が進行している。また、経営耕地面積では、3,693千haから3,632千haと、同5年間で61千ha(1.7%)が減少している、という状況である¹。他方、兵庫県下では、農家数は約110千戸から95千戸と、1万5千戸も減少している。農業就業人口については64.8歳から67.8歳と、3

¹ 農林業センサスは我が国農林業の生産構造、就業構造を明らかにするとともに、農山村の実態を総合的に把握し、農林行政の企画・立案・推進のための基礎資料を作成し、提供することを目的に、5年ごとに行う調査のこと。

歳もの高齢化が進行している。経営耕地面積では、55,723ha から 54,066ha と、1,657ha (3.0%) 減少している。このなかで、特に耕作放棄地については、平成 17 (2005) 年、平成 22 (2010) 年の調査の比較で、全国的には面積が 38.6 万 ha から 39.6 万 ha と、5 年間で 1.0 万 ha (2.5%) 増加している。他方、兵庫県下においては 5,062ha から 5,748ha と、686ha (13.5%) 増加している² (図 1、図 2 を参照)。

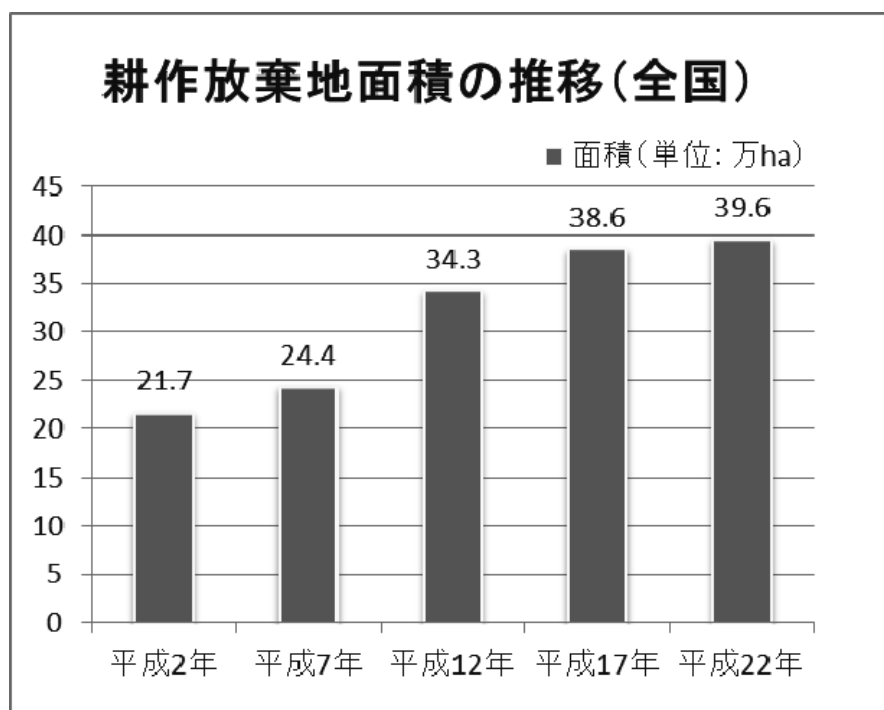


図 1：耕作放棄地面積の推移（全国）

(出典：農林水産省「農業センサス」より引用し、筆者による加筆作成したもの)

² 耕作放棄地とは、農林業センサスにおいて「以前耕地であったもので、過去1年以上作物を栽培せず、しかもこの数年の間に再び耕作する考えのない土地」と定義されている統計上の用語。

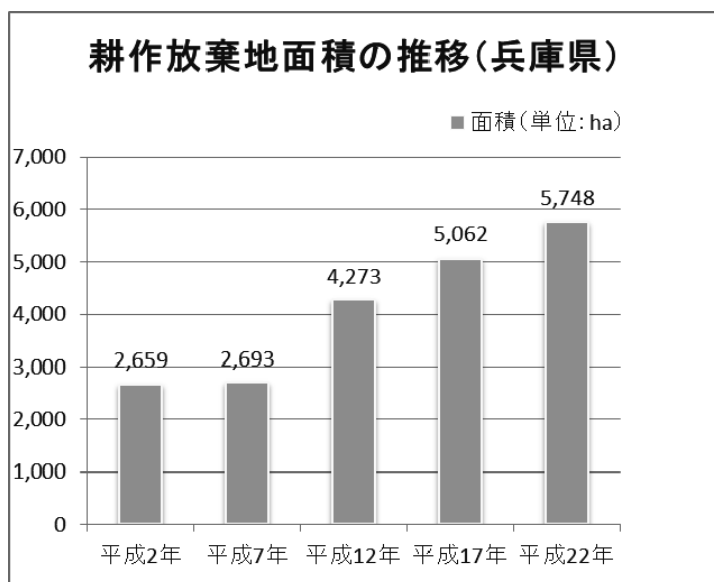


図 2—耕作放棄地面積の推移 (兵庫県)

(出典：農林水産省「農業センサス」より引用し、筆者による加筆作成したもの)

上記のことからもわかるように、全国的にも兵庫県としても、「農家数が減少」、「高齢化が進行」、「耕地面積が減少」、「耕作放棄地が増加」しているのである。

2-2 食糧消費と自給率との関連

食料消費の構成は、昭和 40 年頃から米が減少し、畜産物、油脂類の供給熱量が増加している。食料自給率については諸外国に比べ、我が国の水準は、カロリーベースで 39%、生産額ベースで 66%と主要先進国の中でも最低水準である。兵庫県においてはカロリーベースで 16%、生産額ベースで 37%となっている。特に近年では、主要農産物である、米や野菜の生産量が減少傾向にある。農林水産省が公表している「食糧需給表」で見ると、平成 17 (2005) 年、平成 22 (2010) 年の調査の比較で、米の国内生産量は 8,998 (千 t) から 8,554 (千 t) と、444 (千 t) (4.9%) の減少 (図 4 参照されたい)。同様に、野菜の生産量についても、12,492 (千 t) から 11,733 (千 t) と、759 (千 t) (6.0%) の減少している (図 5 を参照されたい)。

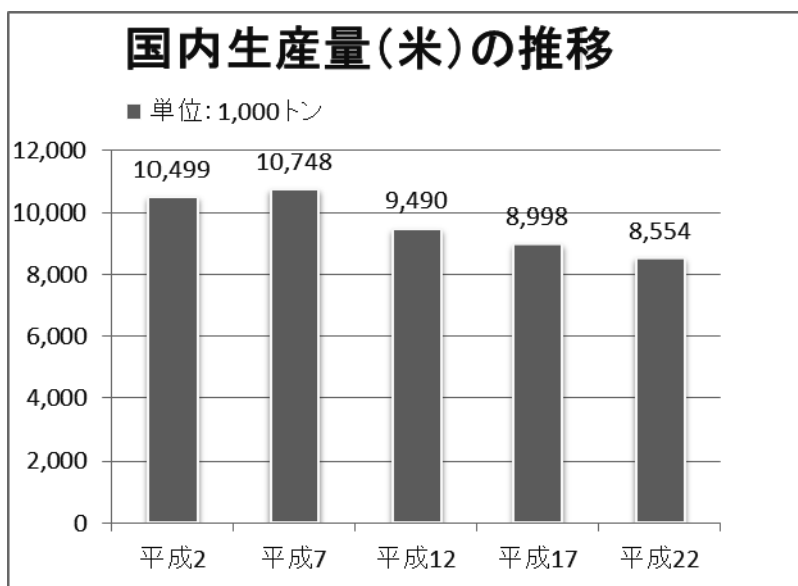


図4：国内生産量（米）の推移

(出典：農林水産省「食糧需給表」より引用し、筆者による加筆作成したもの)

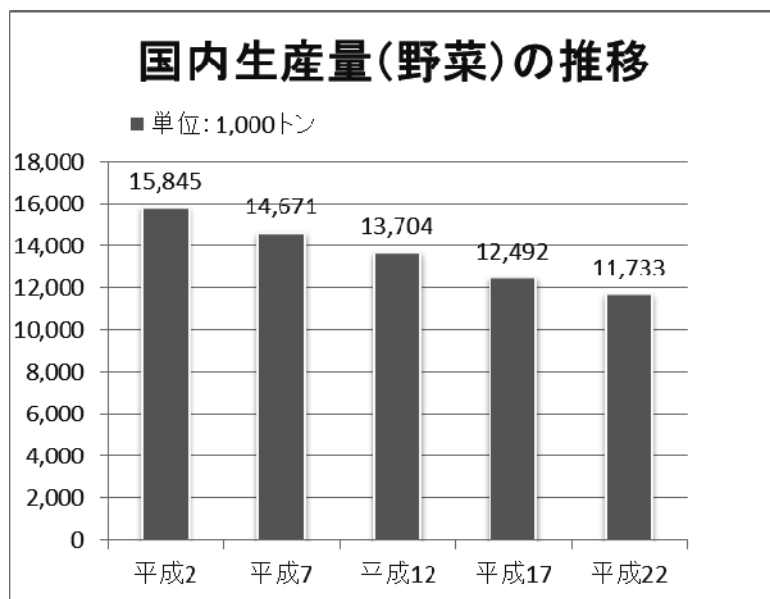


図5：国内生産量（野菜）の推移

(出典：農林水産省「食糧需給表」より引用し、筆者による加筆作成したもの)

3. T社のビジネスモデルのコンセプト

3-1 事業概要

T社の事業概要については、以下の通りである（表4を参照されたい）。

表4：T社の事業概要

(1)理念・目的	
①	地域資源の有効活用による経済活性化に努める
②	地産地消による食の安心・安全の確保に努める
③	農業に参入することで地域雇用の確保に努める
④	豊岡市の自然環境を保全しながら耕作放棄地の解消に努める
⑤	但馬地域の活性化・理想社会の実現に努める
⑥	地域、県内を活用した食のリサイクルループ実現に努める
⑦	地域をつなぐループの構築に努める
(2)会社概要	
①社名	農業生産法人 株式会社 Teams
②設立	平成21年6月17日
③所在地	豊岡市日高町岩中
④圃場所在地	豊岡市日高町伊府（畑、水田） 豊岡市日高町夏栗（畑、水田） 豊岡市日高町万劫（畑） 豊岡市日高町池上（水田） 豊岡市日高町浅倉（畑）
⑤業務内容	農産物生産・販売・加工・特殊肥料販売その他
⑥役員	3名 代表取締役 新免将 取締役 田村寛、取締役 田沼光詞
⑦従業員数	10名（パート含む）
(3)取得認定	
①H24.3	農業経営改善計画認定
②H24.10	兵庫県認証食品認定
③H24.10	「コウノトリの舞」農産物生産団体認定
④H24.12	経営革新計画認定

（出典：T社資料より筆者が作成）

3-2 ソーシャル・ビジネス³としての農業

T社は、当初から農業を通じた地域活性化を目指すという観点から、ソーシャル・ビジネスとしての視点での経営を目指している。かかるソーシャル・ビジネスの位置付けについては、社会性と事業性が相当程度に高い領域に存在しているものと考えられている（図6を参照されたい）。

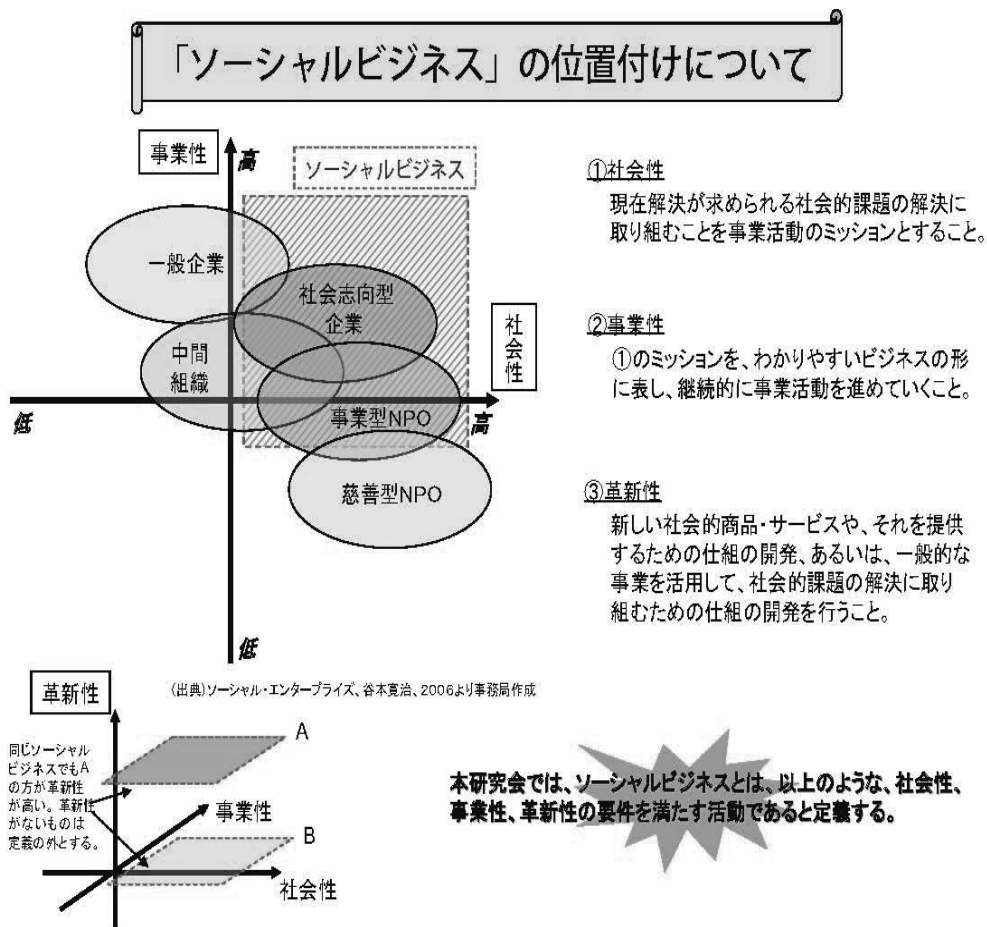


図6：「ソーシャル・ビジネス」の位置づけ
（出典：経済産業省資料より引用している）

³ ソーシャル・ビジネスについては経済産業省が、様々な社会的課題（高齢化問題、環境問題、次世代育成など）を市場としてとらえ、その解決を目的とする事業。「社会性」「事業性」「革新性」の3つを要件とし、推進の結果として、経済の活性化や新しい雇用の創出に寄与する効果が期待されると定義している。ソーシャル・ビジネスを推進する意義・基本的在り方については、新たな産業として、産業政策の一環として推進する必要がある、「社会性」に着目しつつ、いかにその「事業性」を高め、事業活動の継続性に結びつけられるか。そして関係者がいかに連携できるかとしている。

3-3 T社における農業の捉え方

T社では、農業をソーシャル・ビジネスとしての位置付けのなかで事業展開を図っている。ご存知のように農業を英訳すれば、それは「Agri-culture」と表記されるように、本来は文化的な側面を含む言葉である。ところで、日本でこれまで農業というと、それは6K（きつい、汚（きたな）い、かつこ悪い、臭（くさ）い、稼（かせ）げない、結婚（けっこん）できない）といわれ敬遠され、あたかも厄介な存在であるような扱いを受けてきていると言っても過言ではない。しかしながら、産業としての農業の発展性を真剣に考えるようになった昨今、本来の文化的な色を強調するというよりは新たなビジネス感覚を優先させる側面が色濃く反映されている「Agri-business」という表現が用いられるようになってきているものと思われる。そのため、農業という新しい「ビジネス」を捉え、新3K（かつこいい、かせげる、かんどうする）をキャッチフレーズにして、周りの人々からも認識されることによって、かかる新農業ビジネスを通じて社会貢献にも寄与できる立ち位置を考える人々が増えてきている、というのも事実である。

新たな事業環境の中でT社が目指すものは、①地域資源の有効活用、②循環型農業の実現、③雇用の創出の3つである。T社では、ビジネスで社会課題の解決と図るものを「ソーシャル・ビジネス」として捉え、これを通じて地域活性化へ具体的に取組む企業のソーシャル・エンタープライズの在り方を模索していくことを試みているのである⁴。

3-4 T社の具体的な取組（事業状況）

ここで、T社が具体的に取り組んでいる事業をいくつか挙げておく（表5を参照されたい）。

表5：T社の事業状況一覧

<p>① 但馬ソーシャル・ビジネスコンソーシアム新事業創出展開事業運営協議会への参加</p> <p>ソーシャル・ビジネスの実現に向けた官民一体の協議会で民間主導の運営を行っている。地域活性化の具体化のための、情報・意見の交換会という場であり、新たなアグリビジネスモデル構築のヒントにも一役を担うものである。</p>
<p>② 都市部の大学との交流（産学連携）の受け入れ</p>

⁴ かかる考え方を広く世に普及するための媒体として、T社では事業パンフレットを作成し配布している。

創業時より兵庫県立大学経営学部、阪南大学経営情報学部と連携している。ビジネスモデルの指導、学生の地域産業・中小企業の実地体験を同時に実施している。地域外の若者視点からの意見とおよび学生の貴重な体験としての場を創出している。

③ 農業体験（酒米田植え体験）の実施

地域外住民への農業体験と高付加価値化農業への取組として実施している。酒米を昔ながらの手で田植えを実施し、秋には刈入れて、日本酒として仕込んでいる。完成の際にはお披露目イベントも行うことにしている。

④ 直販事業

都市部の大型店等で農産物直販を行っている（神戸元町商店街への月一出店等）。

⑤ 農業インターンシップの実施

青少年の健全育成を目的に、農業地域でのインターンシップを実施している。

⑥ 農産物の収穫

産学連携で農業体験に従事した学生さんらの農産物を収穫し、その収穫を祝ってパーティー等も実施している。

⑦ 加工品への取組1（おにぎり）

T社で栽培された米でおにぎりづくりを実施している。本当に美味しい米の味を楽しんでいただくため、シンプルな塩味のみおにぎりを製品化している。その付け足しとして、お漬物も地域でとれた野菜を使って手作りで調理している。全体を竹皮で包むことで田舎の雰囲気を出し演出も好評を博している。これらは、団体のイベント等で提供し、ご年配の方々に好評を得ているT社優良商品である。

⑧ 加工品への取組2（ジオバーガー）

山陰海岸ジオパークへの広報を兼ねた事業。中身の肉は当然但馬牛を使用し、野菜は主にT社で作ったもの、玉子は有名な但熊産を使い、パンズは神鍋白炭工房産の粉炭を使用している。このように、地域資源をふんだんに活用した加工品製造で、イベント等で提供している。毎回、売切れとなるこれもT社の人気商品である。

⑨ 地域体験旅行の企画

山陰海岸ジオパークの広報と、但馬の地域資源をめぐる旅行を企画する事業を実施している。とりわけ、東京都心部の飲食関係者の参加が専らである。「地域の隠れた食材をめぐる旅」の企画が関東の料理関係者に好評を博し、これを料理関係者らが定期的にレポートしていることも手伝い参加者も増加傾向にあり、今後の更なる展開を期待している事業である。

⑩ 企業内社員研修

都市部の企業（今回は製造業）による農業を通じた研修の受け入れを実施している。普段は工

場内での製造作業であるが、自然を相手とした農業を体験することで、いつもと違うものづくりを通じて、何かを学べる機会が提供できるものと確信している。今後、更なる企業研修の場を増加するかどうかは現在検討中である。

⑪ 海外からの研修受入事業

公益団体の海外研修の受け入れを実施している。東欧諸国の中小企業政策担当の若手官僚等が研修に来ている。彼らの目的は、日本の中小企業支援の制度や現状を研修することでもある。そして、都市部のみならず地方部の中小企業や中小企業支援、さらには地域振興、街づくりの現状等を視察することで、研修効果の向上を狙う目的でもある。

⑫ 地産“都”消の実践

これはT社の事業コンセプトである、地産“都”消を実現するイベントを実施している。但馬の食材を使い、ホテルで調理し、都市部の方々に提供する。但馬の地域産品とこれらの高付加価値化を都市部へ提供することにより、但馬への交流人口の増加を目的としたイベント等を積極的に行っている。

3-5 T社の新たな取組へ（就農支援のための農村塾の開設）

T社は、新たなアグリビジネスを利用した地域活性化を目指している。豊岡に限ったことではないが、かかるビジネスで地域活性化を行う場合に農業従事者の高齢化等による減少、いわゆる“担い手不足”という大きな課題が立ちはだかっているのが一般的である。また、昨今における輸入食品の残留農薬の問題や、加工食品の事故等により、食の安心・安全を求める声は年々大きくなっている。さらに、より良い社会を求めるニーズとしては、過疎地域の活性化、日本の食料自給率の向上、TPP対策等、地域の農産物への安定的な需要確保の動き等が考えられる。しかしながら、かかる地域の現状としては、遊休地・耕作放棄地の増加が続き、農地等の資源を有しながら有効に活用（生産）できていないのが実情である。

T社では、こうした様々な問題に対する解決策の糸口を見つけるために（ビジネスの切り口で解決するというコンセプトのなか）、就農支援のための学校、“楽農や”農村塾を、平成23年7月に開設している⁵。そこでは、農業の新3Kを目指して、①農産

⁵ 対象者別に大きく3つに分けている。1つは「就農支援コース」であり、農村塾の主軸となるコースである。これは独立・雇用を問わずプロの農業者をめざす人を対象としている。現在の状況に応じて土日、祝日が主の週末版、平日が主の平日版として設定をしている。期間は受講者の状況や希望に応じる形で、1か月、3か月、6か月、1年の単位で考え、最長2年を目途としている。想定される形としては、但馬地域外からの希望者で、空家等の住環境整備にも支援・協力し、将来的に独立就農し定住していただくことである。2つは、「研修合宿コース」である。教育・社会貢献を主目的としており、企業の社会貢献、社員研修、社内親睦、自己研鑽として利用いただく。また学校のゼミ・クラブ合宿、自然体験、林間学校等に活用いただき教育振興、青少年の健全育成等への貢献につなげていくことを目指している。期間は1日から数日、数週間に亘ることも想定している。3つは、「観光体験コース」である。これはサークルや子供等の

品生産性の向上、②耕作放棄（遊休農）地の解消、③地域内雇用の拡充と定住人口の増加、の3点を目的として、農業従事者の育成している。さらに、その経営理念として「循環型社会の実現」のための3点を挙げている。

イ) 食：アグリビジネスの推進により、食の安心・安全・安定に貢献します

ロ) 絆：地域と農業に関わる人のネットワークを築き、定住人口の増加を図ります

ハ) 地域：地域課題をソーシャル・ビジネスで解決することで、循環型地域社会を目指します

また、かかる就農支援のための具体的実施項目についても5つあげている。項目設定の中心課題は、人材を育成していくことをメインとしていることである。その5つとは、

1) 農業指導（知識・技術・経験）

アグリビジネスの本筋である、農産物の生産に関する指導事項。農業の基礎的知識、季節、気候、風土にあった農産物の生産技術、さらには当地域（但馬管内）における特徴を上手く活用した栽培方法を知るうえでの経験を得る。

2) 経営指導（理念・戦略・戦術）

これまで農業といえば、文化的な側面から捉えられることが多く、ビジネスや経営としての視点から考えられることは少なかったが、農業を通じた地域活性化や自立・独立者を育成するうえで、経営的な感覚とそれを支える知識が必要である。このため農業を企業として経営するうえで、必要な経営理念、経営戦略、経営戦術についての実践的な知識を得ていく。

3) 合宿研修（企業・学校）

中山間地域における農業は、その活動そのものが近年、企業や学校の研修として活用されることが増えてきている。これは、企業（製造業など）の場合、日頃の業務から離れる、または状況の違う地域の農業を経験することで、自然や地域とのふれあい、農業の過酷さの中から新たな気付きを得ることを求めているものである。また、学校（小学生）の場合、教室で学んだことを、教室から出て現場を体験することで青少年の健全育成に貢献できるものと考えている。さらに、大学生では産学連携の一環として受入れ、大学で学んだことの社会実践の場として活用してもらうと同時に、社会人になる前の企業・社会経験の絶好の機会として位置付け、とりわけ就職活動に向けての有効な経験となることを目指している。

団体と家族や任意（お友達）グループ、個人等の一般を想定しており、いわゆる“体験・レジャー型”である。1日から3日程度の範囲で比較的短期的な取組として捉えており、旅行ツアーや個人客を対象としている。～楽農や～農村塾のパンフレットも作成し、配布している。

4) 体験観光（団体・個人）

近年ではこれまでの国内観光のメニューのように単なる風景、神社、仏閣を見て廻るだけでのものではなく、その地域やその土地の文化や風習を直に学んだり、自然や産業に直接触れたりするような体験・学習等が、いわゆる「着地型観光」として注目を浴び始めている。かかるニーズを考えると、地域における農業体験も例外ではないように思われる。例えば、春には稲作における田植え（手植え）体験や野菜の種蒔、定植体験等を行い、そして秋には米、野菜等の収穫体験を行う。さらに、冬には神鍋（豊岡周辺地域）の雪下で育った野菜の収穫も行うようにする。昨今、かかる農業体験は冬の厳しい自然を体験するツアーとの組合企画として実施されるようになり、年々それへの参加者も増加してきている。

5) 定住支援（空家紹介等）

これまでの4つの取組には、地域活性化の視点からの具体策であるが、この5つ目は、最終的に地域内の人口増加を実現させていくための項目である。地方地域、過疎地域、あるいは限界集落という用語で形容される場所に誰もが好き好んで定住しようと思う人はほとんどいないはずである。しかしながら、地域定住者の増加を目指すことも必要である。豊岡市のみならず但馬管内には空家が多く、人の住まない住居や民宿等の建物が荒廃し地域の環境が悪化するばかりでなく、災害時における危険性等も指摘されている。そこで、但馬地域外の方々を対象に、但馬地域内での滞在時間を少しでも長期にとっていただくために、空家の紹介も実施していくことを目指している。同時に空家のリフォームや場合によっては新築、これに畑等の農園をセットして賃貸或いは販売することで、経済的な循環効果が生成されると考える。

こうした取組を農村塾の就農支援と併せて実施することで、地域内人口の増加と雇用創出による経済活性化が見込めるものと考えている。かかる農村塾の期待成果としては、就農者増加による地域の農業再生によって、①雇用促進、②地域資源活用（耕作放棄地の復旧・活用）、③人口（交流・定住共）の増加による限界集落化の防止、④関連産業との連携による経済活性化等をあげることができる。

4. むすびにかえて（本研究科での学びを通して、T社が目指していくべきアグリビジネスの行方とは）

農業に従事する人材育成としての具体的取組のあり方については前項で示した通りである。本研究科での学びを通して得た知見ではあるが、地域活性化を実現する上で

はリーダーやプランナーの存在は必要不可欠な存在であることに基づき、幅広い視点・視野に立ちながら、中・長期的な計画を策定し、具体的な事業に取組める人材やシステムを構築すべきであることに気付き、平成 24 年 8 月に NPO 法人 R. M. C. (地域人的資源クラスター: Region Manpower Cluster) を設立している。その目的として、①地域・経済活性化のためのマンパワー最大化、②地域・経済活性化のための人的支援・人材育成・人材マッチングのシステム構築、③地域・経済活性化のための創業支援、雇用促進への継続的貢献、をあげている。さらに、理念としても

「地域活性:(た)多様な地域資源を活用し地域の活性化に貢献します。人材育成:(じ)地域から期待される人材となるため資質を向上させます。社会貢献:(ま)地域リーダーとして何事も真直ぐに取組みます」の 3 点を掲げている。

T 社の場合、行政の支援策として補助金・助成金による支援を積極的に導入している。アグリビジネスで第 6 次産業化等による高付加価値化を目指す場合、一定額以上の初期投資が必要になってくる。従来であれば、金融機関による融資が一般的であったが、近年では個人投資家を対象としたマイクロ投資によるファンドのあり方が注目されている。

T 社が導入を検討しているのは、ミュージックセキュリティーズ株式会社(以下「MS 社」と略称する)による事業への投資である⁶。MS 社は、東京都千代田区に本社を置き、資本金が 172,465 千円であり、事業の証券化業務(マイクロ投資プラットフォーム「セキュリテ」)及び音楽制作・販売・著作権管理業務(音楽レーベル「MS Entertainment」)を主業務としている。音楽経験のあった代表者である小松真実氏が 2001 年にミュージシャンを支援する「音楽ファンド」を開始している⁷。

地域の現状は思った以上深刻なものである。人口減少と景気低迷が負のスパイラルとなり、地域社会そのものが成立ならざるような段階に引きずりこまれているような

⁶ 事業者が投資を求めて MS 社とマイクロ投資プラットフォーム利用(業務提携)契約を結び、MS 社よりマイクロ投資システムの提供を受ける。MS 社によるファンドの組成・販売・運営により、出資者からの出資を受け、事業者は事業展開による返済や分配を行う。また MS 社には手数料等の管理・運営経費を支払う。この場合、出資を受ける事業に関しては商法に定められている匿名組合契約により運用されることとなっており、出資者は匿名組合による出資金として、事業者は匿名組合勘定によって管理することとなっている。

⁷ 2006 年には「レストランファンド」を開始。2007 年には「純米酒ファンド」も開始。2008 年 3 月に第二種金融商品取引業者として登録。2009 年 2 月に事業対象を農業、林業、アパレル、スポーツ等多くのジャンルに拡大し、WEB サイト『セキュリテ』等をオープンしている。「マイクロ投資」とは、個人が非常に小口で企業や事業に投資できる手法であり、投資を受ける企業は事業単位で資金調達が可能である。主に匿名組合のスキームが用いられ、金融商品法に準拠している。多くの場合、投資期間は 1~5 年程度であるが、都市対象の事業計画によっては、3 か月程度の短期間のものや、10 年間の長期間に及ぶものもある。投資対象事業の売上が投資家への分配原資となり、投資時の契約に基づく割合とタイミングで投資家へ分配される。

感さえある。実情として、地域にはこれに対応すべく既存の機関や団体がいくつか存在しているが、どれも予算・人員削減等の事情により、なかなか有効かつ即効性のある手段がとれていないものばかりであることも事実である。

本稿で取り上げている T 社の経営は、農業をはじめとした地域の課題を、アグリビジネスという手段を通じて、あるいはソーシャル・ビジネスという枠組みでの解決を目指して本格的に取り組み始めたばかりであり、まさにアーリーステージに差し掛かった状態そのものである。

地域の中小企業にとっては、こうした状況を打開するために、広義での自社の経営革新（必ずしも計画の承認を含まない）に取り組む、新たな段階に移行したいと考えることが極めて重要なことであるが、既存の事業が不安定で衰退傾向にあるなかでは既存事業と新事業の二正面での対立は経営資源の不足しがちな中小企業にとっては、現実問題としてほぼ不可能であろうと一般的には考えられている⁸。しかしながら、現状に甘んじてはジリ貧となって、その末路は廃業となってしまふことになる。そのため、経営資源を補填する上で、企業間の積極的な連携および経営統合、あるいは直接金融支援施策の活用等の道を探りながら、地域間連携の実現を目指したネットワークの構築が喫緊の課題になるものと思われる。T 社としては、自社の存立も地域の存立も同軸線上にあると考えており、そのためのリーディングカンパニーとしての役割をかける地域で果たしたいと思っている。そのための連携体の構築や行政の支援施策を積極的に活用し、自社の発展のみならず関係する中小企業者との「より良いお近所さんづくり」を模索して覚悟である。前述した就農支援のための学校や人材育成のための NPO 法人の設立も、かかる流れの中で必要と考えた結果であり、それを受入る“ハコ”ものとしての機能は、既に分担している。最後に、以下の 5 点を本稿の締めくくりとして、まとめておきたい。

① ビジネスや経営に対する顧客・市場のパラダイムシフトが発生

これまでのビジネスモデルは、時間の経過とともに既に変化している。但馬地域のような中山間地域においては、かかる傾向が強く見られる。現在の情報化社会でも、実質的には既存の概念、発想、仕組み等からの脱却が結果として出来ない実態がそこにはまだある。但馬地域のような、経済的に閉鎖気味の地域では、人口減少に歯止め

⁸ 本大学院研究科安田教授によれば、「投資」の最適性は業界レベルで実現させるものではなく、個別企業レベルでそこに発生すると思われるリスクとの関連、個別企業体の満足水準との兼ね合いで決定される極めて恣意性の高いものである、ということを指摘している。つまり、独自のリスクおよび満足度との兼ね合いで決定すべきオンリーワン基準を求める必要があるのである。

が効かなくなっている。かかる対応としては、顧客や市場を地域の外に求めない限り、いわゆる“内需の拡大”は実質的には起こりえない。ゆえに、地域活性化のためには農業、商工業、観光業の振興では、地域外の顧客にターゲットを当てない限り、効果は薄いと考えられる。

② 創業期は全てソーシャル・ビジネスであったのではないか

近年、ソーシャル・ビジネスという概念が広まっているが、もともと全てのビジネスはソーシャル・ビジネスであったのではなかろうか。かつて、食糧は各個人が家族や集落で調達していたが、近代化のなかで職業を分割して、社会的に役割分担をしたことを見れば、かかるニーズも当時としては、社会的な課題の有効な解決手段であったと思われる⁹。

③ 民間企業が主体となり連携体ネットワークを構築したこと

今回但馬地域でソーシャル・ビジネスのコンソーシアムが発祥したことは、ある意味、画期的なことである。かかる類の会議や検討会は行政が主導で編制し、協議・検討がなされることが多かったが、民間企業が発起して主体的に管理・運営していることは、稀であると思う。やはり、地域の活性化の主体は、民間の企業（但馬においては地域中小企業）であるので、意欲的な経営者を中心に確たる流れができることは、地域にとってプラス以外の何物でもない。

④ 中小企業の存立基盤強化策としての連携は経営資源の相互補填

経営資源の不足する中小企業にとっての連携は、経営資源の相互補填となり、存立基盤の強化につながるものである。企業間の関係を見ると、仕入れや販売における取引や、製造業などにおける生産の形態としての下請関係がある。その他、資本や経営権にまで至るような関係もあるが、なかでも連携というのが、ビジネスの機能としての役割分担のなかで、ある意味、緩やかな M&A ではないかと考えられる¹⁰。今後、但

⁹ 関満博（2011）によれば、中山間地域と限界集落において、高齢化等の対策として新たな取組や、新たな価値創造が必要であると述べている。これは、まさにその時代や地域や環境において、その対応策として行われたこと自体が広い意味でソーシャル・ビジネスではなかったかと考えられる。

¹⁰ 安田（2006）によれば、脅威となる競合他社との「共創」条件の確認を素直に行うべきであると述べている。また、単なる「稼ぎ」のための競争から新たな共創へと、その基礎的概念を転換し、社会貢献的活動の根源となる産業資本創出のプロセスを設置するための資本調達を組み込み、その上で環境適応マネジメントシステムのデザイン化に向けた投資戦略の策定に、現代企業の M&A 投資問題の本質を握るカギがあるとも述べている。

馬地域における連携が進展し、その取組んだビジネスに一定の成果が出始めたころに再度検証する必要はある。

⑤ 都市部と地方の連携が双方の発展をもたらす

T社においては、地産地消に基づく「地産都消の確立」を目指している¹¹。近年では、大都市の脆弱性が露呈しているが、災害や食料・エネルギー・水の供給、豊かな自然環境等の面で、都市部にはない面を地方部はもっており、都市と地方の二重の構造において、これらが上手く連携し、これもお互いに不足する部分を補うことができれば、双方に発展することが期待される。第二次世界大戦後、経済的合理性を中心に追求してきた社会ではあるが、様々な側面において、日本国内はもとより関係諸国とのグローバル化のなか、地域の歴史、環境、風土、文化に根差した産業の振興や、ビジネスの構築、人々の関係の在り方等が見直されている。かかる社会的な側面からも、但馬地域におけるアグリビジネスの可能性が地域活性化をもたらすものにつながるものであると確信したい。

【 謝辞 】

本稿の執筆に当たり、本大学院経営研究科地域イノベーションコースの先生方には多大なるご迷惑とご心配をお掛けしたことをお詫び申し上げるとともに、本稿をくまなく最後まで目を通して頂き、数々のコメントならびご指導を賜った現経営研究科地域イノベーションコースの安田義郎教授には、この場をお借りして、改めて謝意を表したい。

【 参考文献 】

池田潔 (2002) 『地域中小企業論』 ミネルヴァ書房。

池田潔 (2012) 『現代中小企業の自立化と競争戦略』 ミネルヴァ書房。

伊丹敬之 (1980) 『経営戦略の論理』 日本経済新聞社。

大室悦賀 (2011) 『ソーシャル・ビジネス』 中央経済社。

大和田順子 (2011) 『アグリ・コミュニティビジネス』 学芸出版社。

佐竹隆幸 (2002) 『中小企業のベンチャーイノベーション』 ミネルヴァ書房。

佐竹隆幸 (2008) 『中小企業存立論』 ミネルヴァ書房。

¹¹ 山本 (2005) によれば、都市と地域 (農村) の連携が双方の発展をもたらすと述べている。

- 関智宏（2011）『現代中小企業の発展プロセス』ミネルヴァ書房。
- 関満博・松永桂子（2009）『農商工連携の地域ブランド戦略』新評論。
- 曾根原久司（2011）『日本の田舎は宝の山 農村起業のすすめ』日本経済新聞出版社
- 田中央人（2004）『地域企業論』同文館出版。
- 塚本一郎・山岸秀雄（2008）『ソーシャル・エンタープライズ』丸善株式会社。
- 西辻一真（2012）『マイファーム 荒地からの挑戦』学芸出版社。
- 安田義郎（2006）『現代企業の M&A 投資戦略』創成社。
- 山本雅之（2005）『農ある暮らしで地域再生 アグリ・ルネッサンス』学芸出版社。