

# 地域資源を活用した地域内活性化

## 一 地域金融機関の組織人としてすべきことは一

石高 真二

キーワード：

地域内活性化 連携体の構築 ソーシャルキャピタルの形成 農業クラスターの形成  
内生的な起業家

### 1. はじめに

経済のグローバル化の進行に伴い、地域間格差の拡大、少子高齢化、雇用不安等、様々な問題が顕在化している。特に、地域では、急激な人口減少に伴って、地域農村が過疎から限界集落へ移行したり、近所付き合いを主とするコミュニティシステムが崩壊し始めたり、高齢者らの間に買い物難民が急増したりという、様々な社会問題が次から次へと発生している。以前は、この様な社会問題は地域行政等が、その有効的な対策に取り組んでいたが、昨今の市場至上主義に基づく経済効率化が最優先されるようになると、当たり前に行われていたきめ細やかな市民サービスの提供は一気に低下し、場合によってはそのサービス自体を休止し、あるいは停止する地方行政すら見られるようになってきている。

筆者が住んでいる兵庫県豊岡市の人口動向を見ると、2005年に89,208人であったものが、2010年には85,607人になっている<sup>1</sup>。この5年間で、約4,000人近い人口が減少している。また、経済動向についても、市内総生産が1997年に3,315億円あったものが、2009年には2,590億円にまで減少している状況である。さらに、労働環境を見ても、地域企業の有効求人倍率は、1996年に1.4ポイントあったものが、2009年には、何と0.5ポイントまで低下している<sup>2</sup>。つまり、地域産業の雇用情勢がわずか7年間に約3分の1にまで縮小しているのである。この様な地域の実情を目の当たりしていることもあり、本大学院経営研究科に入学した当初から、地域の活性化に対しては常に高い意識を持ち続けてきたのである。

今後、地域の人口は更に減少し、高齢化が一層進むにつれて、福祉・介護の負担も

---

<sup>1</sup> 平成22年豊岡市経済白書3頁より

<sup>2</sup> 平成22年豊岡市経済白書9頁より

急増していくことは想像に難くない。労働人口も更に減少することで、地域産業は一層空洞化していく。そのため、雇用喪失も発生し、現役世代の地方離れは一層加速していく。その結果、地域産業（企業）の業績悪化が継続することによって、地域財政（納税（法人税）も減少することで）は尚一層逼迫していくことになるのは明白である。いわゆる負のスパイラル（悪循環）に陥り、地域のビジネスチャンスも喪失の一途を辿り、地域の魅力はますます下降していかざるを得ない。そこで、この悪循環から脱却するために如何に地域を活性化すべきかを明らかにしていくことが、本稿の目的である。

## 2. 地域の実情

### 2-1 地域内の現状について（人口の動向）<sup>3</sup>

豊岡市の人口は、現在（2012.05）では84,243人となり、この最近の5年間で約3,500人もの人口が減少している（表1を参照されたい）。

表1： 豊岡市の世帯数・人口及び1世帯あたり人口の推移

豊岡市内世帯数及び人口推移					
年	世帯数 (戸)	人口(人)	男(人)	女(人)	世帯あたり人口 (人)
1980	25,465	96,448	46,300	50,148	3.79
1985	25,877	96,086	46,083	50,003	3.71
1990	26,441	94,163	44,960	49,203	3.56
1995	28,131	93,859	44,974	48,885	3.34
2000	29,181	92,752	44,637	48,115	3.18
2001	29,449	92,503	44,499	48,004	3.14
2002	29,624	91,996	44,257	47,739	3.11
2003	29,702	91,188	43,843	47,345	3.07
2004	29,943	90,617	43,543	47,074	3.03

<sup>3</sup> 平成22年豊岡市経済白書（1頁～2頁）

2005	29,617	89,208	42,695	46,513	3.01
2006	29,841	88,586	42,405	46,181	2.97
2007	30,019	87,765	41,961	45,804	2.92
2008	30,095	86,830	41,429	45,401	2.89
2009	30,360	86,285	41,131	45,154	2.84
2010	29,741	85,592	40,791	44,801	2.88
2011	29,865	84,876	40,478	44,398	2.84
2012.5	29,888	84,243	40,200	44,033	2.82

(出典：豊岡市人口動向推移より引用し、筆者が一部修正して作成)

また、今後の人口動態では、2010年の85,592人から55年先の2065年までに、45.2%も減少する（およそ半減する）ことが予想されている。これは国内の同等の減少率に比べると、15ポイントも多くなっている。ところで、戦後からの人口のピークは、1946年頃の103,154人である。ピーク時から2010年までの間、つまり約60年の間に人口は17%も減少していることがわかる。このように戦後から今までの人口減少率の約2.6倍に当たる45%の人口が、これから先の60年間に減少していくのであり、これがまさにこれからの地域の姿を浮き彫りにする一つの側面である。

## 2-2 地域内の現状について（産業面）<sup>4</sup>

つぎに、産業面で見ていくことにする。豊岡市内の総生産は、1997年3,315億円をピークに漸減している。1997年から2009年の間で、約22%も減少している<sup>5</sup>。

第一次産業の中では、農業の市内総生産は1985年の106億円から2009年に37億円となり、65%の減少となっている<sup>6</sup>。また、農業産出額は、2002年の108億円から2006年に92億円で、これも15%の減少である<sup>7</sup>。そして、農家戸数では、1985年の8,408戸から2010年は3,144戸となって、結果63%の減少になっている<sup>8</sup>。さらに、農業就業人口でも、1980年の10,408人から2010年には3,923人となり、ここでも62%の減少となっている<sup>9</sup>。また、林業では、市内総面積69,777haの内、森林面積は55,296ha

<sup>4</sup> 平成22年豊岡市経済白書（22頁～40頁）

<sup>5</sup> 平成22年豊岡市経済白書22頁

<sup>6</sup> 平成22年豊岡市経済白書22頁

<sup>7</sup> 平成22年豊岡市経済白書22頁

<sup>8</sup> 平成22年豊岡市経済白書22頁

<sup>9</sup> 平成22年豊岡市経済白書（22頁～24頁）

で全体の 79.3%が森林という状態である<sup>10</sup>。したがって、林業の市内総生産においても、1980年の11.9億円から2009年には5.1億円へと減少している<sup>11</sup>。そして、林業従事者についても、1980年の334人から2008年には95人へと大幅な減少を示している<sup>12</sup>。さらに、水産業でも市内総生産は、1975年の16.3億円から2009年には11.8億円へと減少している<sup>13</sup>。

### 2-3 地域の現状について（資金循環）

地域内の資金循環を考察する上では、地域内金融機関の預貸率なるものが一つの指標になる<sup>14</sup>。豊岡市内の金融機関の預貸率は、2005年41%、2006年には、1%増加して42%となったが、2007年には、41%と減少し、2008年には41%、2009年には40%にそれぞれ減少している<sup>15</sup>。これは、貸出金の減少している中で、手元預金の増加という資金の流れがあることを示しているとともに、資金の滞留が生じていることを意味している（図1を参照されたい）。

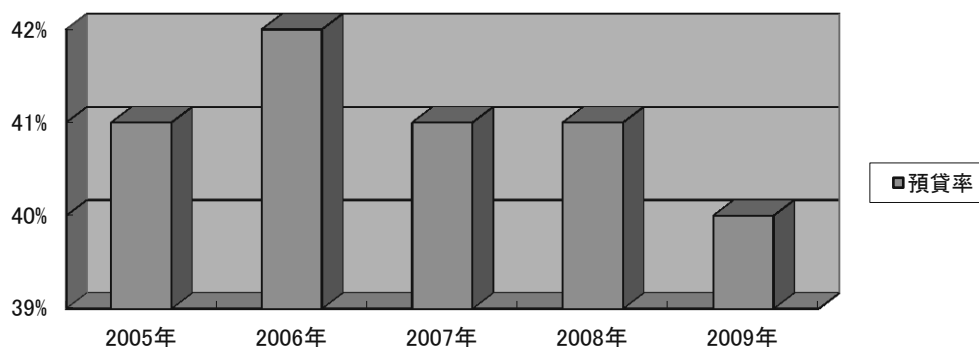


図1：豊岡市内金融機関預貸率

（出典：平成22年豊岡市経済白書より引用して関係図を抜粋）

ところで、地域内での資金循環システムをスムーズに循環するには、企業が設備投資を積極的に実施し域内従業員の積極採用を図ることが必要である。この投資によっ

<sup>10</sup> 平成22年豊岡市経済白書 25頁

<sup>11</sup> 平成22年豊岡市経済白書 25頁

<sup>12</sup> 平成22年豊岡市経済白書 (25頁～26頁)

<sup>13</sup> 平成22年豊岡市経済白書 (27頁～28頁)

<sup>14</sup> 預金に占める貸出金の割合のこと

<sup>15</sup> 平成22年豊岡市経済白書 40頁

て雇用を創出し、その結果として事業活動の活発化につながっていくことが望まれる。そして、かかる事業活動により得た利益を適正に配分することによって、雇用と納税の機会を果たすことにもなるのである。

### **3. 持続的発展へ向けた条件と取り組み**

#### **3-1 持続的発展へ向けた条件**

ここでは、地域内での企業活動を活発化させるための方法があるかどうかを検証していく。前節で示したように、地域の内経済構造自体が、投資の機会を喪失させていると言っても過言ではない。衰退しつつある但馬地域経済を活性化するには、地域内企業の自助努力はもちろんのことであるが、既存の地域の経営資源を、如何に新しい経済活動と結び付けていくことが必要になる。また、新たな革新的な方向に対して如何なる手段・方法があるかを見ていくことにしている。筆者は、とりわけ、地域経済の持続的発展に向けた取り組みとして、地域資源の有効活用を重要であると考えている。そのためには、地域を取巻く産業（業態）や企業の誘致ならびに企業のヒト資源に変化および変革をもたらす要因を考えなければならない。そこで、以下の項で、かかる要因となり得るものを検証していくことにしている。

##### **3-1-1 ソーシャルキャピタル等に対する意識変革**

地域内の経済の成長・発展の促進には、地域住民が主体となり発展させていくことが大切であると思われる。つまり、地域内で繰り返し、投資する（再投資）力を創り出すことが重要である。

ところで、地域経済を持続的に発展させる地域内再投資の進展は、雇用の増大と税収の増大の発展に繋がるものである。また、組織として価値を高めるには、単一組織での力が限られており、経営資源も不足している。あらゆる環境の変化に対応し、自立型の組織を目指すには、同業者や異業種との連携やネットワークの活用が重要である。そのためには、事業の創出を遂行しようとするリーダーが積極的で、かつ柔軟な考え方が出来ることが必要になってくる。また、企業同士やヒト同士が連携を行う上で、その連携に参画しようとするもの人間関係の構築を、より強固なものにし、そして交流・取引・情報提供・経営資源を共有することで、連携組織内で更に活用されることになるのである。ゆえに、地域の課題を解決するには、信頼関係をベースとし

た連携を構築するというソーシャルキャピタルの形成が必要不可欠になってくるのである<sup>16</sup>。

そもそもソーシャルキャピタルとは、行政や企業、住民を結びつける人間関係であり、市民関係ネットワークである<sup>17</sup>。そして、地域を活性化し、かかる中核を成すのが地元の中小企業の存在そのものである。つまり、地域では自律的に成り立ち得る産業を振興する中核をなすのが中小企業ということである。かかる地域振興策として、特に、自治体を中心に展開されているのが企業誘致である。なかでも、ロードサイド型の大手商業施設等の建設は、古くからある地元商店街の存立基盤を脅かすものになっている。企業誘致は、確かに一時的な雇用効果は生まれているが、製造部門の企業誘致は本社機構の改革等で、中長期的視点に立てば、撤退を余儀なくされるような場合も十分に考えられる<sup>18</sup>。

大手商業施設の進出は、通常は、毎日の売上集金を翌日には都市部の本社へ送金している。これは、疲弊した地域の顧客からの売上を瞬時に、地域から都市部へキャッシュアウトしていることに他ならない。また、これは顧客からの売上だけを吸収するだけでなく、地元商店街の店主のビジネスマインドにも多大な影響を与えている。このような事態化では、地域経済を単純に活性化させることは難しい。そのためにも、地域に「おカネ」が残留し、有効に循環し、新産業資本を創出するプロセスの構築が必要になってくる<sup>19</sup>。かかる産業資本が創出できるプロセスの構築に伴い、地場産業や地域資源を活用した新産業は、地域で成立する新たな経済インフラであり、たとえグローバル化の波に晒されたとしても、地域の人々に雇用の場を提供するとともに地域経済を活性化する中核的な存在になり得るものであることが大いに期待することができる。さらに、経済の成長・発展の促進を促す法律的枠組みとして、1999年に中小企業基本法改定が制定されている。かかる新法制では、機動性・柔軟性・創造性を発揮する日本経済の活性化の源として、新中小企業政策の目標を多様で活力ある独立した中小企業の育成・発展に転換させ、中小企業の自助努力支援・競争条件の整備・セーフティネットの整備を中心に、創業・第二創業・経営革新の推進を、新中小企業政策の柱に据えている。しかしながら、地域経済における中小企業の取り巻く経営環境は依然厳しく、従来型の経営では多くの問題が山積し、既存の中小企業が生き残るには

<sup>16</sup> 佐竹隆幸 (2007) 『中小企業存立論』ミネルヴァ書房 210頁 - 212頁。

<sup>17</sup> 全国信用金庫協会 (2012) 『信用金庫1月号』(社) 全国信用金庫協会 81頁。

<sup>18</sup> 例えば、2002年に企業誘致を受けた三重県亀山市のシャープ亀山工場は、本社機構改革の煽りを受けて2009年には生産を停止している。

<sup>19</sup> これは、ある言意味で環境適応マネジメントシステムの構築であり、かかるシステム構築に向けた必要条件として財務体質の健全化を促す産業資本創出のプロセス構築の必要性は既に主張されている(安田義郎著 (2006) 『現代企業のM & A投資戦略』、創成社、<第9章 pp203~210を参照されたい>)。

経営革新（第二創業）を実施することが原点的戦略となるのである<sup>20</sup>。そのために、地域資源の活用、ソーシャルキャピタルを軸とした連携体の構築、新産業資本の創出等が、地域経済の活性化に繋がる必要条件となり、このような条件を有効活用していこうとする意識転換が大いに期待される。そこで、次節では、かかる意識変革に基づき、地域内資源の有効活用ならびにソーシャルキャピタルを軸として新たな産業資本の創出に向けて動き出した、持続的発展に向けた取り組み事例（2つのケース）を取り上げていく。

### 3-2 持続的発展に向けた取り組み

#### 3-2-1 ケース①（建設業から農業への参入）

但馬地域における建設業界は、事業者数は1996年774社であったものが、2006年には726社と6%減少している<sup>21</sup>。従業者数も1996年の5,458人であったものが、2006年には4,373人と20%減少している<sup>22</sup>。昨今の但馬地域における工事請負金額（公共工事）は、1999年の1473億円をピークとすれば、2009年にはその75%減に当たる369億円にまで冷え込んでいる<sup>23</sup>。このように、公共事業の減少が続く中で公共事業に大幅に依存する建設会社には、更に厳しい経営環境下にあると言わざるを得ない。

そもそも、建設業界では、元請・下請・孫請という、いわば縦の重層構造が形成されているため、元請として工事受注をしない限り事業収益が上がりにくい構造になっているものである。例えば、但馬地域の建設投資額では、かかる額がピークであった1999年とその10年後の2009年のそれとを比較すると、何と75%も減少している状況である<sup>24</sup>。また、2006年の豊岡市の事業者数は、従業者数から推測すると、事業所・従業者は、ともに供給過剰状況である。確かに、非常に厳しい経営環境の中ではあるが、保有する人材や機材やノウハウを農業へ活用して進出し、経営革新による第二創業で新たな企業の存立基盤を強化しているケースが見られる。ここでは、かかるケースに基づいて、農業進出に対する課題として農業技術の習得および生産物の販売先の確保、さらに、事業運営に当たっての課題として運転資金、事業運営としての課題としてかかる事業の方向性、および補助金や金融機関への支援を得る為のビジネスプランの作成等を、どのように克服しているのかを診ていくことにしたい。

<sup>20</sup> 佐竹隆幸（2007）『中小企業存立論』ミネルヴァ書房 242頁

<sup>21</sup> 豊岡市経済白書 32頁

<sup>22</sup> 豊岡市経済白書 32頁

<sup>23</sup> 豊岡市経済白書 32頁

<sup>24</sup> 豊岡市経済白書 32頁

さて、ケース①として取り上げているのは、建設業者から第二創業として農業へ参入した事例である。その会社とは、株式会社巴建設（代表取締役は新免将氏、法人設立は昭和45年3月、資本金4,000万円、本店所在地は兵庫県豊岡市岩中322番地）である。当社の企業理念は、地域に安全・安心・便利を、基本に関係者に社会的利益を追求するものとしている。目指すべく役割は、豊富な経営資源を融合させて地域活性化に繋がるビジネスモデルを構築する、というものである。そして、経営資源が不足する地域の中小企業として他社との連携を図り、自社を含めた連携体の向上を図っている。そして、同社は、かかる事業プラン作成のために事業組織を別法人化させ、一つの農業生産法人「Teams」を設立している<sup>25</sup>。本法人は、循環型農業に属し<sup>26</sup>、地域資源の有効活用場として、農業の可能性を模索し、農家が発展することを目指すとともに、地域経済の活性化を実現し地域を繋ぐグループづくりを考えている。そして、事業の理想・目的は、循環型農業により、スーパー等で廃棄された野菜などを液肥肥料に加工し、それを作物の栽培に使用し、収穫した作物をスーパー等に出荷するような一連の流れを創出することにある。法人設立のきっかけは、代表取締役である新免氏が、地元商工会青年部のメンバーと但馬の地域資源の有効活用による経済活性化、地産地消による食の安全性の確保、そして地域雇用の確保等々、当地における諸問題を解決できるソーシャルビジネスを展開したい、という強い意識からのものである<sup>27</sup>。農地の現状については、上記2-2に示している通りであり、Teamsの事業展開では、そのような耕作放棄地や遊休地を利用している。現在において、安全・安心・安定的に農作物を供給できる仕組みは崩れている。先述の農家戸数と農業就業者の減少は、農業事業の承継者減少を意味し、その結果、荒れた田や畑は増加する一方である。これが、更なる地域経済の疲弊に拍車をかけている一因でもある。

さらに、環太平洋協定（TPP）に日本が参加すれば、兵庫県内の総農家数は、2020年までに（最悪の場合を想定すると）、現在の4割弱の3万6,000戸までに減少し、耕地面積も4割弱の2万2千ヘクタールにまで減少することが予想されている。かかる環境変化に伴い、安価な外国産の流入で農作物価格は低下し、農家経営は大幅に悪化する恐れがある、という指摘も少なくない<sup>28</sup>。

---

<sup>25</sup> Teamsとは、Tajima ecological and agribusiness management serviceの頭文字からとったもの。創業は2009年6月、従業員数は現在10名。

<sup>26</sup> 循環型農業とは、環境問題に着目したエコサイクルの一つで、地域で獲れた農作物を無駄なく活用し、環境にやさしい次世代に向けた農業生産・販売スタイルをいう。

<sup>27</sup> ソーシャルビジネス活動は、大阪NPOセンター『ソーシャルビジネス』（3頁）で取り上げられている。

<sup>28</sup> 神戸新聞平成24年6月3日朝刊より



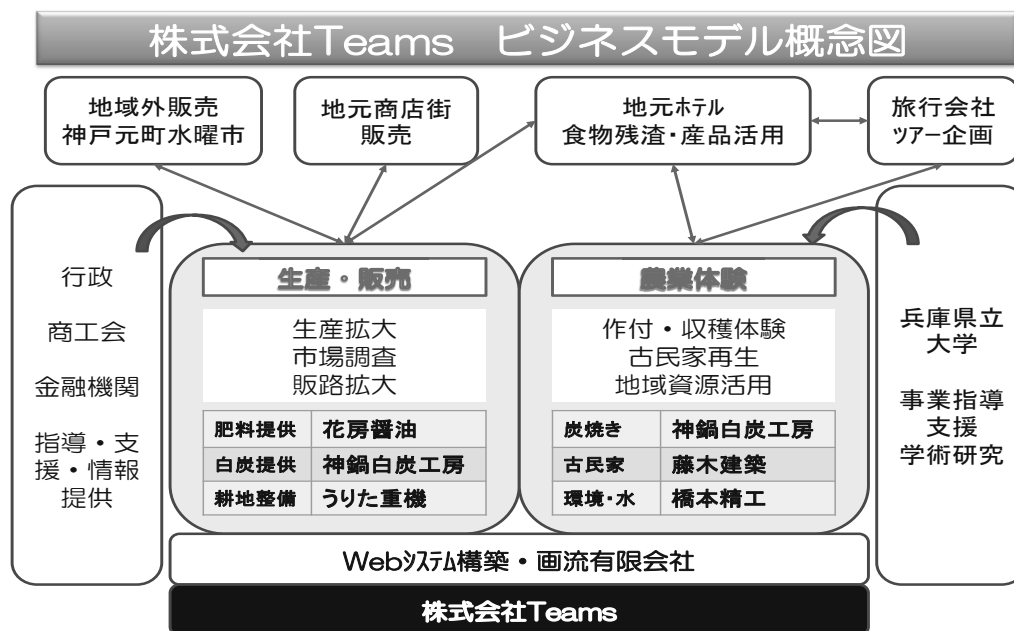


図2：ケース1 株式会社 Teams<概念図>

(出典：聞き取りにより筆者作成)

さて、農業を一つのツールとして、地域を売り出すビジネスモデルの意義ならびにその役割を見ていく（図2を参照されたい）。このビジネスモデルの大きな特徴としてあげられるのが、企業間連携である。つまり、自社の経営資源を有効に活用し、そして、地域の中小企業の異業種がお互いの経営資源を補完し合うことで、連携体企業も変化を構築できる仕組みになっていることである。

Teamsの事業は、生産・販売と農業体験とに分けられる。生産・販売部門は、肥料として、醤油の絞りカス（醤油製造企業）や土壌を肥やす白炭（炭焼工房者）を利用している。その白炭の材料は、山林からの間伐材を利用し、山林の整備や山林の機能維持にも貢献している。耕地の整備には、土木業者の重機を利用するために耕地のみならず除草作業も可能になる。当該除草作業による雑草や雑木を破棄せずに堆肥化させることによって、それらを土壌の元肥料や追肥料として利用することが可能になる。これは、循環型農業の一つのパターンとして見ることができる。もう一つは、農業体験である。この体験では、当地の強みであるジオパークや神鍋高原との連携により、農業のみを体験をするのではなくて、地域資源を探索の一つとしての農業として、こ

の地域を売り出し、そこで生産した農作物の良さを実感することができるようになってきている。その中で、酒米の作付け、秋の収穫時期にはその稲刈りを体験することができるのである。また、酒米を冬の酒造りにも利用している。ここでも単に、稲作の作付けから収穫を体験しているだけでなく、体験者自身のMy米酒の製造を通して、米の付加価値の創出や地域資源の発掘にも繋げていることが分かる。

さらに、販路拡大や市場調査では、Webシステム企業がWebによる情報発信や市場調査を行っている。そして、定期的な販売促進活動として、地元スーパーの産直売り場への納品や神戸市内の商店街（元町通商店街）での活動も行っている。その他、週末の近隣イベントに参加する等、広くPR活動も積極的に行っているのである。Teamsでは、このように、生産・販売だけではなく、従来の農業との差別化を図る上で、体験型農業を通して、地域資源の有効活用策を模索し、地元事業者と連携を図りながら地域の情報発信も行っている。ところで、事業運営に当たっては成文化されたビジネスプランの策定が必要になってくる。ビジネスプランの策定では、行政や金融機関、商工会との連携および情報収集等が必要になってくる。事業戦略の枠組みを構築し、それを検証していくためには、大学および大学院等の研究機関との連携を図ることも視野に入れなければならない。

今後、Teamsにおける課題は、食の安全・安心が確実に提供できる組織づくりにあると思われる。昨今、農作物の安全性基準に対する消費者の目が厳しくなっている。そこで、農業版 ISO<sup>29</sup>と呼ばれている、GAP 認証をできるだけ早い時期に取得されることを強く薦めたい<sup>30</sup>。そのために、安定供給システムの確立が必要になってくる。昨今注目されている、日本版 CSA により安定供給を支援することも必要であるが<sup>31</sup>、地域内での会員相互間の受発注システムでは、当該会員数を拡大していくことも大きな課題の一つである（図3を参照されたい）。そこで、ICT（情報通信技術）を活用し会員相互間の意見交流活動の場を行えるシステムを構築することができれば、当該会員の拡大

---

<sup>29</sup> ここでは、品質管理マネジメントシステムを指す。

<sup>30</sup> 適正農業規範（てきせいのうぎょうきはん、Good Agricultural Practices、GAP）または農業生産工程管理（のうぎょうせいさんこうていかんり）とは、農業においてある一定の成果を得ることを目的として実施すべき手法や手順などをまとめた規範、またはそれが適正に運用されていることを審査・認証する仕組みのことである。その定義・内容は目的によって様々に変化するが、いずれの場合も、良い成果があがるかどうかは規範をどれだけ忠実に適用するかにかかっている。『適正農業規範』という訳語は、この考え方が日本であまり定着していなかった時期に農林水産省が考案したものだが、現在は同省のホームページ内でも『農業生産工程管理』という訳語が使用されることが多い。また、実際の生産現場などでは、GAP（「ギャップ」もしくは「ジーエーピー」）と呼ばれることも多い。農業に経営という視点を盛り込んだもの。

<sup>31</sup> CSA（Community Supported Agriculture）とは、「地域に支えられた農業」「地域支援型農業」などと訳され、地域住民が地元の農業の維持・発展や新規就農を支援するため、住民が会員となって作付前に生産者に商品代金を前払いし、収穫時に農作物を受け取る仕組みである。

を図ることは十分可能であると思われる<sup>32</sup>。

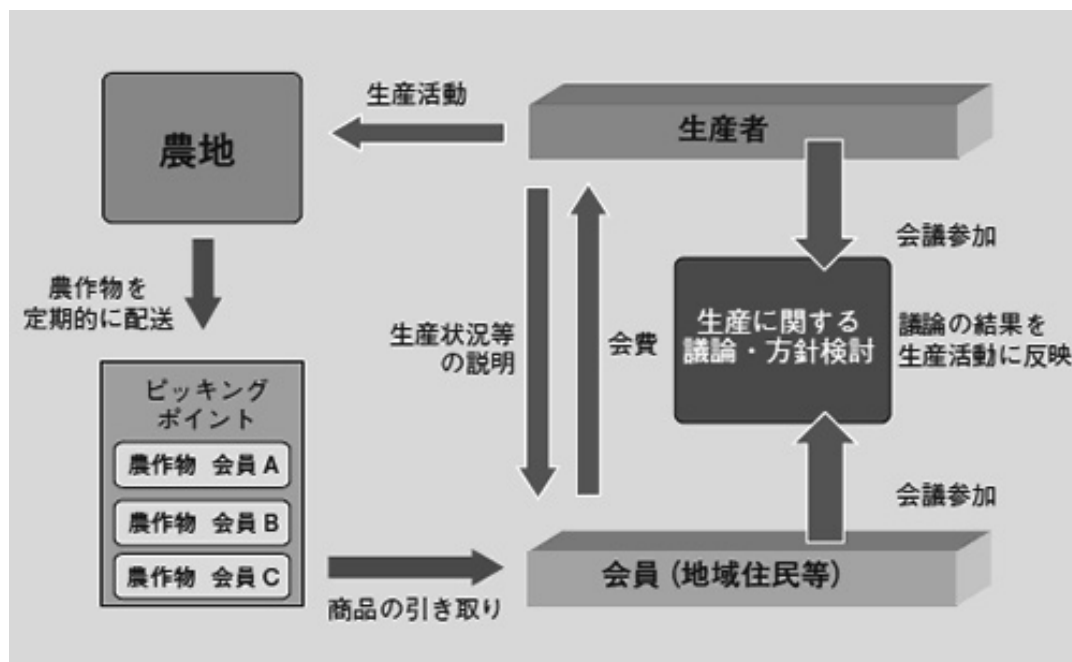


図 3 : GSA の仕組み

出典 : N T T データ経営研究所 (info-FUTURE No. 32 31 頁より引用して掲載)

### 3-2-2 ケース② (異業種交流で地域資源活用)

但馬地域では、安全で高品質な米の栽培を行っている<sup>33</sup>。また、キャベツ等の野菜を栽培したり、畜産業では「但馬牛」、水産業では松葉カニ等の地元産品がある。この地域内の食というものの資源の有効活用として、発足したのが「但馬地産の会 (以下T会と略する)」である。T会は、但馬地域内において生産、採取、漁獲された農林水産物を使用し、但馬地域内で製造または加工された食品 (地産品) に関する調査、研究及び地産品を使用した特産品の開発、普及活動等を通じて、地産品・特産品を地域固有の食文化に育て、但馬地域内外にPRし地産品・特産品の需要拡大と観光振興による域内経済の活性化に寄与することを目的として設立されたものである。また、T会の下部組織には、但馬地産地消の会 (生産者と中心に地産品の開発と研究を行う) と但馬地産地食の会 (加工業者や飲食業者を中心に地産品を加工・製造し広く地域内外に

<sup>32</sup> ICT (Information and Communication Technology) の略で、SNS (Social Networking Service の略で招待制で交流を広げて行くコミュニティサイト) やブログのこと

<sup>33</sup> 国際大会で金賞を受賞したお米「村岡米」や奇跡の農法と言われている「コウノトリ育む米」など

PRする)がある。このようにT会は、まさに食というテーマを下に、地域活性化を实践するために組織化された異業種交流会で、なお、T会の現会員数25名である<sup>34</sup>。こうしたメンバーを下に、生産者、加工業者、販売業者、観光業者、行政らの立場として、“食”というテーマを、違った切り口を通して課題解決するためにお互いに取り組んでいるのである(図4を参照されたい)。

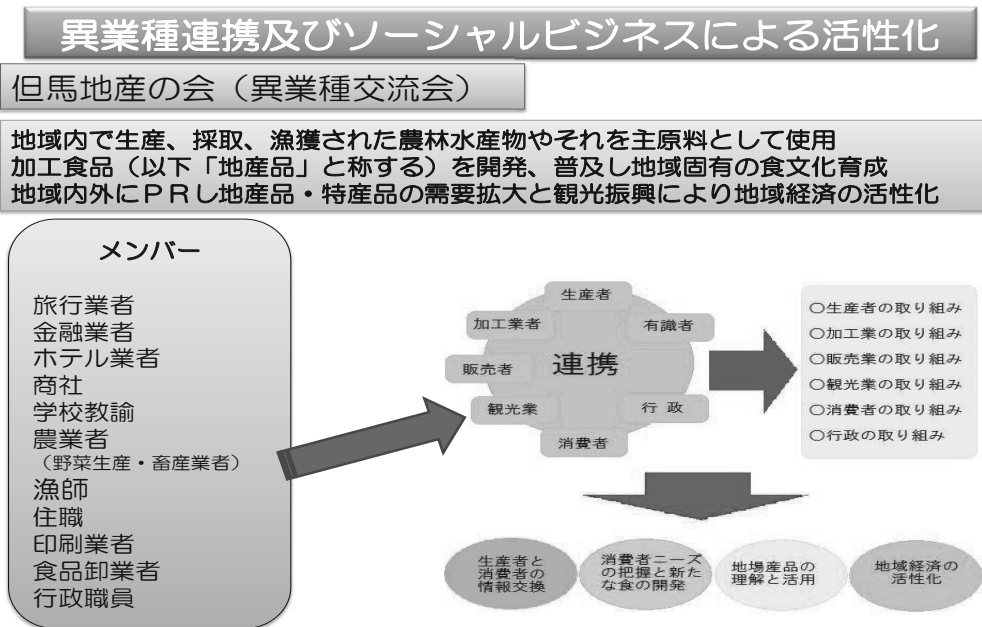


図4：ケース2 但馬地産の会<概念図>

(代表者からの聞き取りにより筆者作成)

T会では、毎月の定例会を実施し、そこでは但馬地産地消の会から食材の提供がある。また、但馬地産地食の会を中心に、創作料理を作り、会員メンバー相互が意見交換を実施している。メンバー内の生産者が生産した地域内産品とその他の地域内産品を、メンバー内の加工業者が製造・加工し、商品化できるものかどうかを研究しているのである。そして、商品化されたものを販売業者や観光業者を通じて販売されることになっている。そして、当該異業者間の連携を軸として、農商工連携を実践し、第6次産業化を行っているのである。その具体的な農商工連携の事例を示すと、“但馬牛

<sup>34</sup> 会員の内訳は、旅行業者・金融業者・ホテル業者・商社・学校教諭・農業者・漁師・住職・印刷業者・食品卸業者・行政職員と異業種交流会そのものである。

カレー”というレトルト型の但馬牛カレーの商品化が出来ている。会員内の但馬牛生産業者が肥育した但馬牛肉と野菜生産者が栽培した野菜を加工能力のある飲食業者の数社による共同開発をし、商品化しているのである。その商品化された但馬牛カレーは、会員内の食品卸業者や小売業者（国道沿いにある道の駅）によって販売されている。また、地域外発信は、会員内の Web 制作業者が SNS により情報発信している<sup>35</sup>。そして会員内の旅行業者は、団体旅行のパッケージの中で但馬牛カレーの試食ができる旅行プランを組み込み、地域外からの団体旅行者を増やすことができるようになっている。しかしながら、その但馬牛カレーの製品化の原点は、地域の食の課題をその原点としている（製品化する前に、但馬内の婦人団体が唐辛子味噌という商品を加工していた）。しかしながら同品は、地域内での販売は不振に陥り、会員内で研究する中でカレーとの相性に気付き、現行の商品化に至ったのである。商品化された但馬牛カレーとしては、2011年8月からその販売を開始し、2012年4月末までに約6,000個を販売した実績をすでに残している。さらに、但馬牛カレーと地域ブランド米とをセットにして販売できるように、地域、地元産品との連携も実践しているのである<sup>36</sup>。

こうして、地産品なるものは、食を通じて地域活性化を目指す人たちが、強固な異業者連携体として形成させたものなのである。その強固な信頼関係が形成された背景としては、食を通じた地域活性化という命題を会員間相互がしっかりと認識していたことがその理由の一つとしてあげられる。ゆえに、異業種の様々な経営の知恵が発足以来蓄積され、集積されていることにより会員間のメリットを十分に活かすことにも役立っているものと思われる。そして、共通の目的を実現させるために、会員間相互で共に学んでいくとともに、育てたいとする信頼関係（ソーシャルキャピタル）が構築されていくのである。この信頼関係をもって、企業として価値を高める努力（但馬地食の会で創作料理されたメニューを会員の飲食業者で採用し、売れ筋商品としていく）を行い、経営・経済環境の変化に応じながら企業間連携を強化することは極めて重要である。地域間連携の強化とともに円滑なものにしていくには、会員間の自助努力の必要性は言うに及ばず、相互の協力関係が必須不可欠になってくるのである。

したがって、今後地域の活性化が地域内再投資を起こすことの可能性は極めて高いものと予想される。そのために、但馬地域内を食の地域資源を数珠つなぎできるように、T会では既にお薦めのお店のパンフレット化を実施している。というのは、但馬地域へ来訪される方々が、当地の産品を飲食できるところを相談され、特産品を提供してくれる飲食店を是非紹介してほしいという要望が少なくないからである。

<sup>35</sup> SNS とは、ソーシャルネットワークサービスのこと。例えば、facebook もその一つである。

<sup>36</sup> 「豊岡市のこうのとりを育む米」「香美町の村岡米」「養父市の蛇紋岩米」

ところで、日本各地では、地域資源の観光地等をパンフレット等で紹介している例は多数見受けられるが、各地域の「食の地域資源」を繋ぐパンフレットなるものはほとんど見られない。そのパンフレットの作成には、会員相互からの意見やその他の地域の人々から意見を収集し、食という地域資源を提供してくれる飲食店を数珠つなぎしていくために行われるのであり、まさに画期的なアイデアとしての作品である。

そこで、今後のT会に想定される課題は、持続可能な発展を実現するための組織運営のあり方であろう。筆者は、その具体的な施策として以下を提案したい。

- 1) 組織自体を営利組織化（別会社化して営利を追求すること）する必要がある。
- 2) 意思決定を迅速に行うために、企業を代表して参画している場合は、決定権のある人材が参加すべき必要がある<sup>37</sup>。
- 3) 組織としてのビジョンや方向性をより、明確にした成文化したビジネスプランの作成が必要である。
- 4) 新商品の開発を行うに当たり、そのプロセスとして、大学・大学院や研究機関、および行政等との積極的な連携を図る必要がある。

これまで見てきた2つのケースはともに、企業同士、ヒト同士という信頼関係をベースにする連携体を構築している。そして、企業ならびに会員相互に経営資源を補完し合いながら、ヒト・モノ・情報を集約し、蓄積することによって、「農」「食」をキーワードとする異業種連携体を構成（組成）することになり、それが地域内の資源を活用した事業をさらにいっそう進化（ある種のイノベーション）させていくことを期待されているものである。

## 4. 地域金融機関の職員として、地域経済を活性化するには

### 4-1 夢担保ローンの創設

筆者は、地域金融機関の職員であることから、ここでは、ハードである組織としての金融機関を主体とするのではなく、ソフトである金融機関の一職員を主体としての立場を優先させ個人的に地域をさらに良くしたいという観点から、地域活性化に向けた地域問題を如何に解決していくことができるかを明らかにしていくとともに、筆者が所属する地域金融機関のみならず、日本の地域金融機関として業務しているすべての組織体に向けたその地域活性化対策のあり方を個人的に提案していくことにする。

まず、個人を主体とする地域活性化を考える上で、筆者は社会起業家なる存在に注

---

<sup>37</sup> 佐竹隆幸（2012）『地的経営のすすめ』神戸新聞総合出版センター

目し、自らをその社会起業家と同じ価値観を持つ個人的な立場に置き換えて、地域活性化対策案を提示していきたい。結論から言えば、筆者の提案は、地域活性化支援対策としての夢担保（むたんぼ）ローンの商品化ということである。

そもそも、社会起業家と呼ばれるヒトらは、彼・彼女らの目標と現状との間にギャップを常に意識し、そのギャップを活用していくために飽くなき追求を行ない、アグレッシブな行動によって事業を変革、進化させることを好むヒトが少なくない。時として彼・彼女らはクレイジーな人と揶揄されることも少なくない。前例のないものへの挑戦、新たな企画、あきらめない気持ち等、社会起業家らの行動観、価値観に同意・共鳴を覚えている筆者は、地域活性化をしたいというヒトに対して、彼・彼女らの夢を夢で終わらせないために、その夢を繋いで、さらに本当のビジネスとして組成させることによって、夢の実現に向けたビジネスプランの策定を援助し、かかる援助を夢実現のための「夢（無）担保」ローンとして商品化することを考えている（図5を参照されたい）。

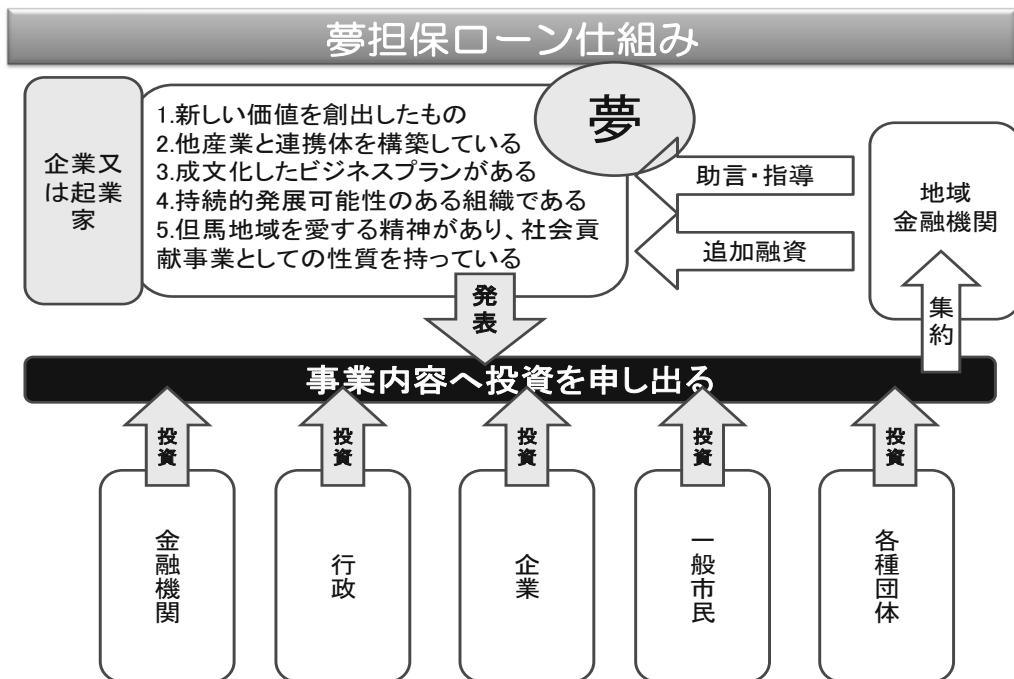


図5：夢担保ローン仕組み

(出典：筆者作成によるもの)

図5から明らかなように、筆者が提案する夢担保ローンとは、

- ① 新しい価値を創出したものであること。
  - ② 他産業との連携を構築し、中小企業の経営資源を補完することを前提とした連携体の構築であること。
  - ③ 成文化したビジネスプランの策定が必要である。ビジネスプランとは、経営理念・経営戦略・経営計画が明文化していること。
  - ④ 持続的運営を実践し、かつ利益を上げることで、納税の確保が可能となり、利益の蓄積こそが持続的発展可能性の為の組織であること。
  - ⑤ 但馬地域を愛する精神があり、社会貢献事業としての事業を持っていること。
- であり、これら5つを条件とすることによって、夢を叶えるための資金調達を可能にするものである。

## 5. むすびにかえて（但馬地域の今後の目指す方向性とは）

地域の抱える課題を解決に向けていく一つの試金石は、地産品や特産品の安心・安全・安定的に供給できる仕組みを早期に確立させることである。一般事業と同様に、地域活性化事業も「ブーム化」の流れで取り組むことは最も危険であり、そのほとんどは失敗に終わっていると言っても過言ではない。活性化するまで何度も何度も取り組んでいくこと、その持続的に発展させていく事業のあり方を明らかにしていくための一つの考え方として、「夢担保ローン」の商品化という提案が、本稿作成の主旨である。持続可能な発展に向けた仕組みには、辛抱と忍耐が必要である。とりわけ、農業や農業を取り巻く社会（就農者人口の確保、農業技術の伝承、耕作放棄地の対策）では「時間軸」はかなりの幅を見る必要がある。

地域の活性化には、唯一正答となる施策などあり得ない。豊岡地域には、その地域にしかない特性がある。コウノトリが翔る、山陰海岸ジオパーク、世界的規模のラムサール条約湿地帯を基軸にできる豊岡地域では、そこからしか生み出すことのできない地域資源を、日本各地の何処にでも見られるような地域産品および産物として生産することは、かえってもったいないことである。マス・プロダクトの時代は既に終わっているのである。但馬地域の観光資源が幾分豊富であることを勘案すれば、体験型の農業観光も可能であると思われる。例えば、そばの実の作付けを行い、秋の収穫、新そばの打ち立て体験等々が考えられる。もちろん、但馬内への観光者数が増加する

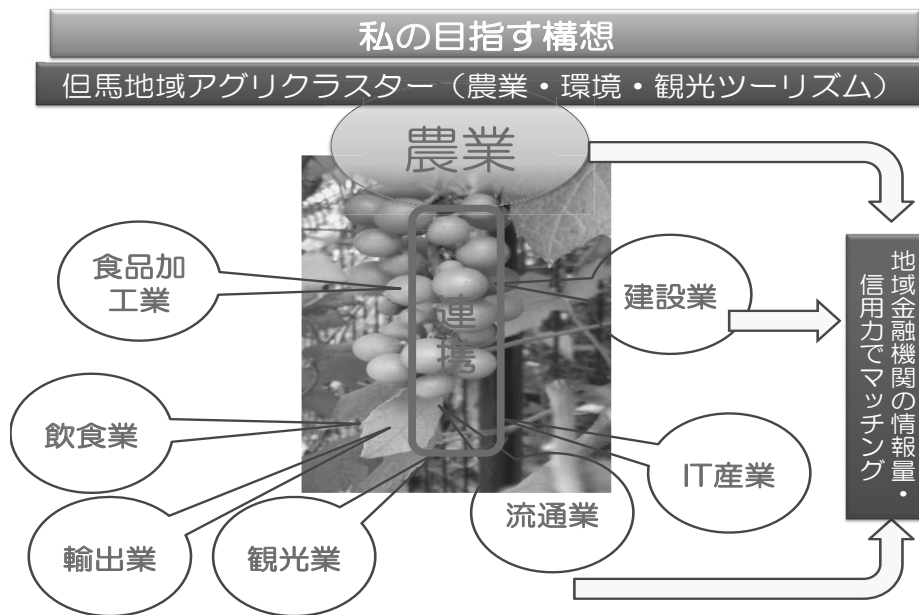


ことで、小売業やサービス業も間接的な連携も可能になってくる。

また、金融機関職員として地域活性化に貢献すべきことは、地域金融の担い手として新産業の創出に資金面で貢献することが最大の地域貢献であるが、それだけでは当然リスクが伴うことになる。そのリスクをヘッジするためには、異業種の連携体への参加や各種ネットワークへの積極的な交流が重要であり、その中から生まれる信頼関係をベースとした連携を構築する、いわゆるソーシャルキャピタルによる支援環境の整備も必要である。夢担保ローンは、定量的な資料だけでなく、地域内企業同士やヒト同士の信頼関係の上に成り立つものであり、そして、相互扶助の精神・共存共栄という意識を地域内の関係者が持ち続けることが必要である。又、地域として、地域が育て、地域内から存立した内生的な起業家を創出する必要がある。

今後、農業先進国としての日本の地域では、あらゆる業種の産業の基盤である「農業」や生活の基本である「食」をフィルターにし、活用できる地域資源を「農業」「環境」「観光」をベースとした、産業集積地、いわばアグリクラスターを形成することが必要である。そして地域金融機関、大学、域内企業及びヒトが後方支援し、そこへ向けての「投資」（産業資本の確立）をしていかねばならないのである（図6を参照されたい）。

最後に、地域活性化を実践するには、地域内企業のみならず行政・関係諸団体・地域住民が信頼関係をベースとした連携体を構築し、そして、地域の特性を把握し、地域内資源を有効に活用でき、多様な業種が相互にメリットが生じる仕組みを形成させ、金融機関は、地域内の情報力・信用力をベースに、その仕組内の企業や機関、ヒト同士の連携促進のコーディネーター役となるべきである。



**図6：目指すべき地域活性化 イメージ図**

（出典：筆者作成によるもの）

〈参考文献〉

- 稲葉陽二（2012）『ソーシャルキャピタル入門』中公新書
- 大阪NPOセンター（2011）『ソーシャルビジネス』中央経済社
- 近代セールス（2011）「フード関連ビジネスをサポートする」『近代セールス5月号』  
 ㈱近代セールス 10頁～37頁
- 近代セールス（2010）「変化するアグリビジネスと銀行取引チャンス」『近代セールス7月号』  
 ㈱近代セールス 86頁～89頁
- 佐竹隆幸（2012）『「地」的経営のすすめ』神戸新聞総合出版センター
- 佐竹隆幸（2007）『中小企業存立論』ミネルヴァ書房
- 田尻桂史・深尾昌峰（2012）「NPOとの協働を探る」『信用金庫3月号』（社団）全国信用金庫協会 3頁 - 14頁
- 豊岡市経済部（2010）『平成22年豊岡市経済白書』豊岡市
- 根井雅弘（2001）『シュンペーター』株式会社講談社
- 藤屋伸二（2010）『ドラッカー』宝島社  
 フランシス・ウェストリー共著（2008）『誰が

世界を変えるのか～ソーシャルイノベーションはここから始まる』英治出版

日本政策投資銀行（2011）「地域振興活性化に挑む（前編）『近代セールス 9月号』(株)  
近代セールス 7頁～11頁

安田義郎（2006）『現代企業のM&A投資戦略』創成社

山本篤民（2011）「地域をセールスする」『信用金庫 3月号』（社団）全国信用金庫協会  
3頁 - 7頁

