
研究ノート

中山間地域における社会的企業の戦略と限界
—集落を基盤とした和菓子製造販売企業の有限会社Aの事例に着目して—

小川 真如^a

Strategic Issues of Social Enterprise for Local Development in Mountainous Regions

Masayuki Ogawa^a

(^aGraduate School of Human Sciences, Waseda University)

(Received : June 17, 2016 ; Accepted : September 9, 2016)

Abstract

The purpose of this study is to elucidate a problem on the strategy of the social enterprise which does an agricultural business in mountainous regions. An analysis target is the social entrepreneur who causes social innovation and focuses on organization choice, an organization portfolio and the income and balance of payments situation. An investigation object is caused by agricultural park establishment and is the agricultural corporation A which has begun manufacturing and sales of wagashi (Japanese confections). The main results are as follows. First, Manufacturing and sales of wagashi by agricultural corporation A is the value creation for which agricultural produce and culture were utilized, and the outcomes are to get considerations from village outside and to succeed to peculiar food culture of the village. Next, agricultural corporation A is managing landscape conservation activity in a target village. This activity is profitable indirectly to agricultural corporation A through improvement of the value of the area resources. Third, agricultural park establishment led to new business expansion for agricultural corporation A. Agricultural corporation A has to make a management strategy personally because this cooperation was cut by a change in a target place of area activation. These results show that continuous sharing of an area management strategy is effective in area activation using a social enterprise.

Key words : social enterprise, social entrepreneur, mountainous regions, social innovation, wagashi (Japanese confectionery)

1. 課題と方法

日本の土地利用型農業では耕境内の地域や経営が縮小されつつあり (秋山・2009)、営利追及を主目的としない社会的企業等の活動領域が拡大している。社会的企業論について民間非営利セクターの営利化

の議論が展開した米国では、ソーシャル・イノベーションに焦点が移り、担い手である社会的企業家個人の社会的使命も研究対象として着目されている¹⁾。谷本 (2006) は社会的企業の基本的要件として①社会性 (社会的ミッション)、②事業性 (社会的事業体)、

^a 早稲田大学大学院人間科学研究科 (Graduate School of Human Sciences, Waseda University)

③革新性（ソーシャル・イノベーション）——を提示した上で、社会的課題の解決であるソーシャル・イノベーションを推進するための基本概念として①社会的企業家、②組織選択、③組織ポートフォリオ——を挙げた。組織ポートフォリオについては、制度的に異なる組織の戦略的な組み合わせによって、ソーシャル・イノベーションが試みられることを指摘した。谷本（2006）が社会的“起業家”でなく社会的“企業家”と記したのは、シュンペーターのいう企業者機能を踏まえ、起業や経営のみならず「企てる」局面にこそ社会的課題を解決に向けた機能を認めるためである。同様に土肥（2006）は「新しい社会的商品、社会的課題解決の新しい仕組みを導入していく能力」を社会的企業家精神とした。

社会的企業による営農と、地域資源活用型の農業の先駆的な比較分析として竹本（2008）があるが、概念の差異は十分に明らかにされていない。ただし、自立経営を基本とし政策支援に依存しないものの、政策支援なしでは展開が困難である点が共通して指摘されている（鈴木・2009）（蔦谷・2015）。本稿では、新たな社会的商品や仕組みの創出する人物や組織の存在が、社会的企業と地域資源活用型農業の差異と捉え、組織選択や組織ポートフォリオ等の経営戦略上の課題や、事業性として経営概況に着目しながら、支援方策について予備的考察を行う。

研究対象である三重県P市旧Z町旧1村F集落の有限会社Aは、山間農業地域に立地し、集落機能の維持と、地域の和菓子文化の継承を図っている。集落の水田約25haを保全・活用し、次世代に継承することを目指すQ氏が経営し、和菓子の原料生産・製造・販売を行う。米や畦畔で摘み取られるヨモギのほか、農村景観等が地域資源として活用されている。社会的課題の解決に取り組むQ氏が設立した有限会社Aは、新しい社会的商品である和菓子開発の生産を行い、地域経営と地域文化の主たる担い手となっている。なお、有限会社Aが和菓子生産を始めた背景には、旧Z町が地域活性化施策として設置した農業公園がある。本稿は、有限会社AやQ氏、農業公園、P市役所、農業公園設立時の役場担当者等への聞き取り調査に基づき分析する。

2. 対象地域の概況と有限会社Aの設立経緯

(1) 対象地域

P市はC、D、E、Zの旧4町が2003年に合併して発足した。三重県北部に位置し、平地部から中山間部までを含む。農地の76%が田であり、農家の約半数は稲作単一耕作である。旧Z町は、耕地面積に占める田の割合が低いものの、地域農業は米生産が主軸である（図表1）。とくに旧1村は湿田が多く、主に稲作で水田を利用してある（図表2）。F集落では収益性が劣る小規模水田が多く、1970年代後半から発生した不作付けや耕作放棄が課題であった。

図表1 対象地域の概況

旧町 (2002年)	(ha, 1000万円)					
	農業の概要(2002年)					
	耕地面積			農業生産額		
	合計	田	田割合	耕種	米	米割合
C町	852	690	81%	71	49	69%
D町	549	490	89%	53	36	68%
E町	886	738	83%	92	54	59%
Z町	697	507	73%	51	37	73%

出所) 農林水産省「耕地及び作付面積統計」「生産農業所得統計」より筆者作成。

図表2 P市の水田利用状況 (2014年)

旧町村	(a)					
	主食用米	麦	大豆	飼料用米	そば	
a	5,382	2,444	1,651	500	119	
b	14,739	6,190	1,522	518	930	
c	6,488	3,415	1,214	757	294	
d	9,280	3,818	1,000	0	761	
e	27,255	12,306	7,718	1,066	527	
f	11,918	4,912	1,103	0	0	
g	4,655	1,915	1,362	161	464	
h	14,020	5,871	3,956	302	741	
i	8,784	3,457	2,993	660	138	
j	4,755	1,817	784	699	0	
k	8,527	2,620	1,041	1,535	1,012	
1村	2,790	130	0	1,484	0	
m	8,840	2,604	1,414	1,181	711	
n	3,397	1,161	787	470	0	

出所) P市に対する米および水田活用の直接支払交付金申請状況(属地)の聞き取りにより筆者作成。

註1) 旧町村とは、昭和25年2月1日現在の行政区。P市は、14旧町村が含まれる。

註2) 主食用米は10a控除前。飼料作物(除WCS用稲)はe、h、WCS用稲はhのみであった。また、そば以外の産地交付金対象作物は合計150aと小面積であるため省略した。

(2) Q氏による有限会社Aの設立とその位置づけ

Q氏は、正社員30名と契約社員100名を雇用し縫製工場経営に専業してきた人物である。1984年には自治会長として「若い人達が住める村づくり」を提案する等、山村振興事業や山村留学用住宅建設を計画・実施した。青年団の解散等、地域住民のつながりが希薄化する中、青壮年部や壮年婦人部等の複数の任意組織を設立してきた。Q氏の狙いは、「集落住民の全員が、何かしらの接点で集落に関心を持つ環境、関与できる体制を構築すること」であった。

F集落では1989年に20a区画の圃場整備が完了したが、担い手不足は継続していた。1995年に農地利用調整を担うF地区農家組合が不作付け水田7haを借り受けたが、赤字経営となった。この事態を危惧したQ氏は、集落内全ての水田活用を目指す作業受託組織を提案し、集落住民の合意を得て、有限会社Aを設立した。Q氏は、縫製工場経営の経験から、1人1票である農事組合法人の組織形態では経営が困難と考え、Q氏がほぼすべてを出資する有限会社を選択した。F地区農家組合が農地利用調整を担い、有限会社Aが作業を受託する体制である。設立当初はQ氏が縫製工場経営の傍ら1人で水稻、麦、大豆を生産した。集落内全ての水田が集積しても小規模である立地条件を踏まえ、農産物の高付加価値化による収益増を企図して定款に農産物加工販売を加えたが、販路が見込めなため行わなかった。

以上の設立経緯から、有限会社Aは、地域づくりを主導してきたQ氏の地域貢献活動の一環であるとともに、個別経営では規模狭小とならざるを得ない立地条件や後継者不足に対応した集落営農における基幹作業を担う中核的な受託組織であるといえる。

3. 農業公園整備と有限会社Aの事業展開

(1) 旧Z町の地域活性化に向けた農業公園設置

旧Z町制下の1997年、町長が「高齢者の生き甲斐の場づくり、都市との交流に地域活性化と合わせて未利用資源の利活用を掲げ循環型社会の構築に取り組む」ことを目的に、農業公園設置を提案した。設置場所は、F集落に隣接するダム建設に伴う水没農地補償の農地68haである。この土地は、水田開墾が認められず、また粘土質で営農条件が不利であり、営農意欲の減退や農地の荒廃化、頻発する産業廃棄物の不法投棄といった社会的課題を抱えていた。

農業公園設置検討委員会は、農業委員会、社会福祉協議会、JA、商工会、観光協会、老人会、青年団等の36委員で構成された。検討の結果、梅林園等の整備による都市部の観光客の流入と、農家直売所等の交流拠点の設置による町域の活性化が企図された。花見イベントでは1店舗当たり15,000円の赤字が発生する安価な出店料を設定²⁾し、町民の新たな経済活動の展開を促すこととした。

(2) 地域活性化施策に呼応したQ氏の活動の展開

農業公園のテーマは、検討委員会の検討を経て、①高齢者が活躍できる場の創出、②農業の振興、③循環型社会の実現、④農村と都市との交流——の4点が掲げられた。検討委員の1人であったQ氏は、都市農村交流の促進に呼応し、豊かな自然の保護等による都市住民の呼び込み活動を行う組織をF集落で独自に設立した(1999年)。有限会社Aが里山整備や体験教室の開催を請け負う組織であり、後身の任意組織Bクラブ(2002年設立)は、事務局の有限会社Aを中心に運営されている。Q氏は、水田や里山の景観や環境が、都市住民に対する農産加工品の販売促進に貢献すると考え、有限会社Aの事業の一環としてBクラブの運営を位置付けている。

Bクラブは、交付金や都市住民交流の参加費を主な収入とするほか、一部を有限会社Aの利益から提供され、自治会、F地区農家組合等と連携し、遊歩道整備やササユリの保存活動、農業体験やビオトープづくり等を行ってきた。その後、農地・農業用水等の保全と質的向上を図る農地・水・環境保全向上対策(2007年)を契機にBクラブ、F地区農家組合、自治会、老人会、青壮年部、子ども会、農業者で構成する任意組織Rが設立された。Bクラブが任意組織Rの設立によって解散しない理由や、有限会社Aに対して独自性を持っている形態は、制度的に対応が困難な事業にも柔軟に取り組むためである。また任意組織Rの構成単位を個人としないことで、Q氏の狙いである「集落住民の全員が、何かしらの接点で集落に関心を持つ環境、関与できる体制を構築すること」につながり、集落住民が少なくとも一つの立場、あるいは複数の立場から集落の環境づくりに関与する組織ポートフォリオが築かれている。

Bクラブは、集落住民によるボランティア活動として取り組まれる。支出項目には労賃は計上されな

い。この結果、支出は抑制され、2014年度の農業体験等の企画に係る支出は、総額約15万円であった。

Bクラブは都市住民との交流として農業体験や夏休み期間に自然観察等を行うエコツアーを毎年実施するほか、豆腐作りやI村の秋祭り参加も企画してきた。企画の魅力を維持するためのビオトープ等の修繕・管理や、新たな農村景観を整備するための水車小屋設置や炭窯づくりも行ってきた。さらに新たな地域資源の発見も手掛け、国際自然保護連合によってレッドリストの軽度懸念の指定を受けるヤマアカガエルの生息調査も行ってきた。こうした地域資源の維持・形成に加えて、幼児・児童教育を手掛ける企業との連携も行い、田植えには100人以上が訪れる等、都市部の子育て世代が多く訪れる。

Q氏は町内検討会に参加する中で、農産物加工販売の開始も決断し、2000年に縫製工場の建物を加工場に転換した。服飾製品の輸入増加を背景とした縫製事業の不振とともに、花見イベントへの出店等による農産加工品の安定した売り上げを見込んだためである。さらに、交流拠点として直売所を設置した。農産物加工では、F集落でかつて日常的に食べられていた草もち等の地域の“農家のおやつ”に着目し、草もちを経営の主軸とし、菓子製造や正月や法事用のもち製造に取り組んでいる。高校と連携して高齢者からの和菓子の製造方法を聞き取る等、各家庭で受け継がれながらも高齢化により衰退しつつあった地域資源である和菓子文化の再帰を目指し、農地活用に加え、文化継承・発信を担っている。

Q氏の取り組みは、地域の社会的課題や、地域資源の保全・活用を目的として多岐にわたり、地域コミュニティへの貢献等に関して社会的企業家といえる。また有限会社Aは、F集落にとって社会的商品である和菓子の原料生産、製造販売を通して、水田利用面積最大化を希求する社会的企業の性格を持つ。

4. 地域施策の変容と有限会社Aの戦略の現段階

(1) 町合併による地域施策の変容

4町の合併により、農業公園の運営は整備基金4億6,000万円とともにP市に引き継がれた。合併後に成園化した梅林園等の花見イベントの観賞者は年間のべ約6万人となっている。

合併により農業公園は「旧Z町の農業公園」から「P市の農業公園」に変容した。旧Z町以外の事業者

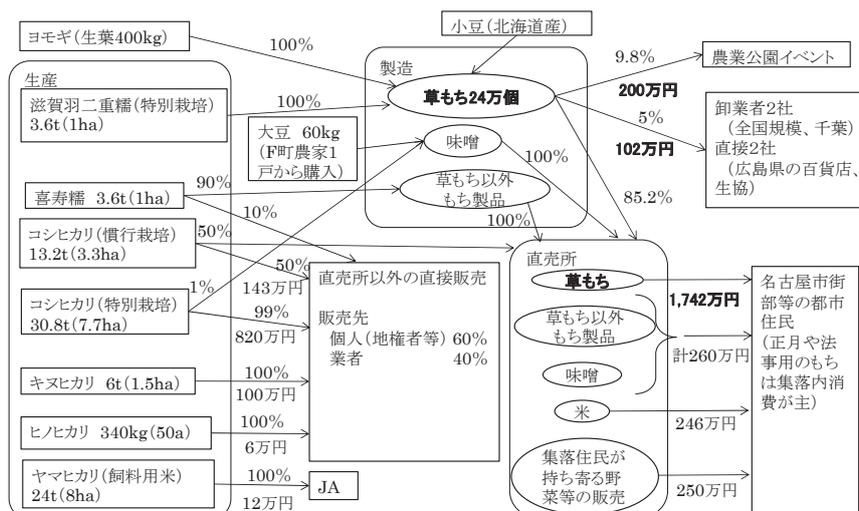
による花見イベントへの出店も容易となり、2015年の梅まつりでは全20店舗中、旧Z町外の事業者は約6店舗であった。一般的な和菓子製造販売企業は2店舗あり、ともに草もちを販売している。Q氏によればこれらの店舗は、草もちを従来販売しなかった事業体である。農業公園の変容は、有限会社Aに対して和菓子販売の独占の終焉や、集落に依拠しない事業者の類似商品との競争を齎したのである。

他方、農業施策では、合併に伴い水田農業ビジョンが新たに策定され、集落組織づくり推進支援事業(市単、2005～2009年)が展開された。この結果、2014年の集落組織率は84%と県平均約20%を大きく上回る。P市は、集落組織づくりに当たり、集落内農地の維持・管理・経営の将来ビジョンを白紙状態から描くことを提案した。有限会社Aの取り組みは県内外の事例と合わせて紹介する程度であり、F集落の隣接集落においても、有限会社Aとの事業連携等は提案されなかった。P市によって、集落単独の組織化・将来展望の共有が促進されたのである。

(2) 有限会社Aの現状と課題

2014年度、有限会社Aは地権者60人分の田23haを集積し、集落の水田の90%を占める。このことは、有限会社Aが、担い手が不在の水田をフル活用するという設立当初の集落住民の合意を着実に履行することで、農地の貸し手である集落住民の信頼を得て約20年間にわたり事業展開してきたことを示す。有限会社Aによる農業生産、および加工・販売実態を図表3に示したように、草もちの売上高は、総売上高の約53%を占める。農業公園イベント出店による売上高は、和菓子の独占販売の時期には最大500万円であったが、旧Z町外の一般の和菓子製造企業参入により200万円に縮小している。

有限会社Aは利益を内部留保して農地や景観の修繕・整備に活用してきた。社会的企業の収支均衡条件下の供給拡大行動について、柏(2013)が営利企業に比べて綱渡り的と指摘したように、F集落の水田を最大限の借り受けようとする有限会社Aの収支は均衡してきた。近年では営業利益の赤字拡大が課題である(図表4)。2014年の当期純損失は304万円であり、農業公園イベントの売上高減少(300万円)も大きく影響している。このため、全国への販路拡大を2014年に開始したほか、通信販売も拡充し



出所) 有限会社Aへの聞き取り調査により筆者作成。

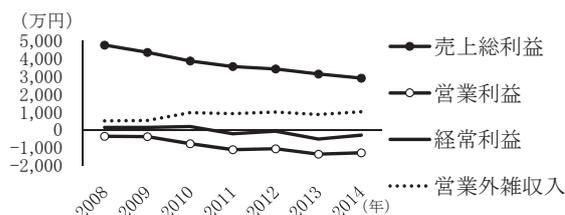
註) 生産物の利用量の割合、または製品の流通量の割合(%)、売上高(万円)を示す。ヨモギは、集落の高齢者が畦畔で摘み取ったものを1kg(生葉)当たり700円で買い取っている。

図表3 有限会社Aの生産・加工・販売状況(2014年)

た。また、近隣に生息するフクロウの保護活動として、巣箱の設置や観察を開始した。2014年に2羽の孵化、巣立ちを観察し、エコツアー参加者に紹介するほか、商品価値への付加を図っている。具体的には、一部商品の売上げの10%をBクラブの活動資金に提供することを商品に明示した。これまで消費者からは観察し難かった有限会社AとBクラブの連携を明確に発信する働きが指摘できる。

転作作物は近年、大豆から飼料用米に転換した。転作圃場は従来と同様に、山際で日照条件が比較的劣る東側に集中させている。飼料用米生産への交付金を背景に、水稻による水田の保全・活用が可能となっている。湿田のためF集落の大豆収量は60kg/10aと、県平均(2013年「作物統計」)139kg/10aに比べ約6割劣る。他方、飼料用米収量は300kg/10aであり、県の米平年収量(2013年穀物統計)500kg/10aと比較して約4割劣るものの、田を畑的に利用した場合に比べて、単収について生産条件の不利益が縮小している。水田活用の直接支払交付金を含む営業外雑収入が微増傾向(図表4)であり、現状においては、飼料用米に対する交付金の継続が有限会社Aの存立要件となっている。

なお、有限会社Aは飼料用米由来の畜産物の販売・加工は行っていない。これは、飼料用米の交付金の継続について不確実性があることに加え、和菓子の



出所) 有限会社Aの決算報告書(暦年)より筆者作成。

図表4 有限会社Aの経営概況

需要に柔軟に対応すること想定した戦略である。飼料用米生産は、商品価値の付加には結びつかないが、和菓子需要に対する原料供給量と、保全する水田面積量との差を調整する役割を果たしている。

労働力は、常店設置のため、農業生産部門と加工・販売部門ごとに雇用してきた。正社員の賃金水準は、年間400~500万円である。農業生産部門の後継者育成として1名を2014年まで9年間雇用したが、担い手不足に悩むP市内他集落到に流出し、新たな担い手確保・育成が目下の課題となっている。有限会社Aの後継者確保は失敗したものの、P市全体としてみれば有限会社Aが担い手のインキュベーション機能を発揮したと評価できる。また、P市において集落単独の組織化・将来展望の共有が促進される中、各集落の担い手確保の困難さが浮き彫りとなり、市内でもとくに立地条件が劣るF集落においては、後継者の定着がより困難である現状を示している。

5. 考察

集落の水田の保全・活用と、次世代への継承を目指すQ氏は、速やかな意思決定が可能な有限会社を選択しながらも、集落住民の全員が集落に関心を持てる組織ポートフォリオを実現していた。湿田が多く山間地域の立地条件に加え、集落単位による農地保全が求められる制度的条件下において、有限会社Aは規模拡大が困難であり、また一般企業のようにより優良な地域資源を求めて移動できず、立地条件における地域資源の保全・活用・発見しながら綱渡り状態で経営の存続戦略を模索している。

農業公園設置の検討会は、有限会社Aに社会的商品である和菓子製造販売という新事業展開を発露させ、集落営農の担い手から社会的企業に進展させる契機となった。しかし、結局は目的達成時に解散されるコンソーシアムに過ぎなかった。このため、合併によって「Z町の農業公園」から「P市の農業公園」への位置づけの変容や、集落単位の営農推進といった、施策対象である“地域”が再設定されたことで、有限会社Aには一般企業との競合が発生したり、立地条件が劣るF集落での後継者確保が困難であることが浮き彫りとなったりした。本事例の場合、地域活性化施策の変化に対して、社会的企業は一般企業と同様に行動せざるを得ない限界があり、地域経営や地域文化の継承の存続に影響を与えている。

今後も有限会社Aを活用した地域活性化を継続するには、社会的企業の戦略と地域活性化施策とを結ぶ地域活性化戦略の持続的な共有方法の導入が必要であろう。例えば、農業生産条件が異なる集落間連携による営農推進や、飼料用米の交付金の継続を前提として、JAや実需者が自由に参加しうる場が設置されてよい。ところで、本事例の農業公園の管理運営は、2015年度から指定管理制度に移行した。前Z町長を发起人とし、Z町民が理事長、執行理事を務める一般社団法人が請け負っている。管理運営が旧Z町に再帰したことが有限会社Aの経営戦略にいかんにか作用するか、その解明が今後の課題である。

註

1) 社会的企業論には、社会的排除の社会的包摂に焦点を置く欧州での議論の展開もあり、米国と欧州においてそれぞれの文脈によって展開している。白石

(2007) や橋本 (2009) 等を参照。

2) 出店料は1シーズン5,000円である。テント1張に2店舗が入るため、農業公園はテント1張当たり10,000円を徴収する。農業公園は、テント1張のレンタル料(設置費用を含む)として1シーズン40,000円を支払うため、1シーズンのテント1張当たり30,000円(1店舗当たり15,000円)の赤字が発生する。

付記

本研究は、公益財団法人ロツテ財団奨励研究助成(「地域へ再帰する和菓子製造企業：新たな「地域」との関係と展望」2014年度～2016年度、研究代表＝佐藤奨平)による研究成果の一部である。

参考文献

- 秋山邦裕 (2009) 「農業・農村における非営利・公益活動の可能性」『農村計画学会誌』28 (1)、18-25。
- 橋本理 (2009) 「社会的企業論の現状と課題」『市政研究』162、130-159。
- 柏雅之 (2013) 「社会的企業の役割：農業・農村領域におけるイギリスと日本との比較研究」『フードシステム研究』20 (2)、155-163。
- 白石克孝 (2007) 「社会的企業について議論する」柏雅之企画・柏雅之・白石克孝・重藤さわ子著『地域の生存と社会的企業』、公人の友社、19-36。
- 鈴木正明 (2009) 「社会的企業をどのように支援すべきか：収益性向上の取り組みから得られる含意」『日本政策金融公庫論集』4、25-46。
- 竹本田持 (2008) 「地域内発的アグリビジネスと社会的企業」中川雄一郎・柳沢敏勝・内山哲郎編『非営利・協同システムの展開』日本経済評論社、274-297。
- 谷本寛治 (2006) 「ソーシャル・エンタープライズ(社会的企業)の台頭」谷本寛治編『ソーシャル・エンタープライズ』中央経済社、1-45。
- 蔦谷栄一 (2015) 「地域資源活用による農業展開と地域自給圏の創出：政策提言「地域資源活用で中山間農業のイノベーションを！」を踏まえて」『農林金融』68 (10)、16-30。
- 土肥将敦 (2006) 「ソーシャル・アントレプレナー(社会的企業家)とは何か」谷本寛治編『ソーシャル・エンタープライズ』中央経済社、121-147。