

コミュニティ・ビジネスにおける収益性と公共性

鳥取市鹿野町の株式会社「ふるさと鹿野」を事例として

藤田 安一*

Profitability and Public Interest of Community Business

FUJITA Yasukazu

キーワード：コミュニティ・ビジネス，地域づくり，鳥取市鹿野町，収益性，公共性

Key Words : community business , regional development , Tottori City shikano-cho , profitability , public interest

はじめに

わが国において、現在ほど企業のあり方が厳しく問われている時期はない。そう断言できる理由は2点ある。

第1に、最近の企業が引き起こす犯罪の多さとその深刻さである。

1990年代に入って目についた例として、組織ぐるみの「欠陥車隠し」事件として世の批判をあびた三菱自工のリコール隠し。さらに、雪印のずさんな衛生管理のために起こった「雪印食中毒事件」。同じくその雪印や日本ハムが、今度は狂牛病に対応し国が設けた制度を悪用して引き起こした「牛肉偽装事件」。JR福知山線で107人の死者をだした列車転覆事故。建物の耐震計算を偽装し1級建築士が逮捕され有罪となった、いわゆる「姉齒事件」。

その他、産地を偽装した食肉偽装事件や賞味期限が切れた食品を再利用して商品化し販売していた事件の数々など、これら企業に対する不信感を一層高める事件があいついだ。しかも、それらの事件が直接、国民の命に関係するものだけに、国民生活に与えた影響は深刻であった。ある意味では、政治問題以上に、現在わが国の社会全体を不安に陥れ企業への不信感を強めている。

第2に、アメリカ発世界同時金融恐慌下のわが国において、つい昨日までバブル期を上回る空前の収益をあげていた大企業が、我れ先にと派遣労働者など非正規労働者のリストラを行い、極めて深刻な雇用不安をつくりだしている。人を物のように取り扱い、利益を上げるだけあげたあげくに捨ててしまう、この企業の身勝手な行動に社会の批判が高まり企業への不信感が強まっている。

以上、両者に共通していることは、企業がその社会的責任を放棄し、もっぱら自己の収益を最優先とした結果、引き起こした事象であるという点であり、社会や国民の生活に与える影響は極めて

* 鳥取大学地域学部地域政策学科

深刻であるということである。企業とは何のために存在し、企業のあり方はどうあるべきか。今こそ問題とすべきであろう。

本稿の課題は、こうした問題意識のもと、企業の新たな事業展開として最近注目されてきたコミュニティ・ビジネスを取り上げて、社会や地域におけるその存在意義を考察することにある。

1. 分析視角

そもそも本文に入る前に、コミュニティ・ビジネスとは何か、およびそのコミュニティ・ビジネスを分析する視角について説明しておこう。

私は別稿⁽¹⁾において、コミュニティ・ビジネスに関する学説を検討したうえで、「地域住民」「地域問題の解決」「継続的なビジネス」「地域内の資源活用」「利益の地域への還元」というキーワードを使い、次のようにコミュニティ・ビジネスを定義したことがある。

「コミュニティ・ビジネスとは、地域の住民が地域問題の解決を継続的なビジネスの形で展開し、地域内の資源を活用しながら、その利益を地域に還元することによって地域を活性化しようとする事業である。」

以上のようにコミュニティ・ビジネスを定義した上で、次にコミュニティ・ビジネスの活動領域をみておこう。

図1はコミュニティ・ビジネスの活動領域を示したものである。社会や地域において活動するセクターには、行政セクター、企業セクター、市民セクターが考えられる。このなかで、コミュニティ・ビジネスは、どのように位置づけられるのか。それぞれのセクターごとの特徴を明らかにしておこう。

行政セクターは、国家や自治体などを主体とする活動領域を包摂している。これらの行政活動は財政手段を用い地域社会に広く影響を与え、時として急激な変化をもたらしてきた。しかし、その活動が深刻な財政赤字の原因となったり、また法的な措置を伴う場合には、機動性に欠けることや画一的になるなど問題点が指摘されている。特に、国家・自治体の活動は、現在の厳しい財政状況のため住民のニーズに十分対応しきれなくなっている。それどころか、住民への行政サービスのカットやサービスの負担増が進められ、住民の生活はかつてない不安定な状況におかれている。

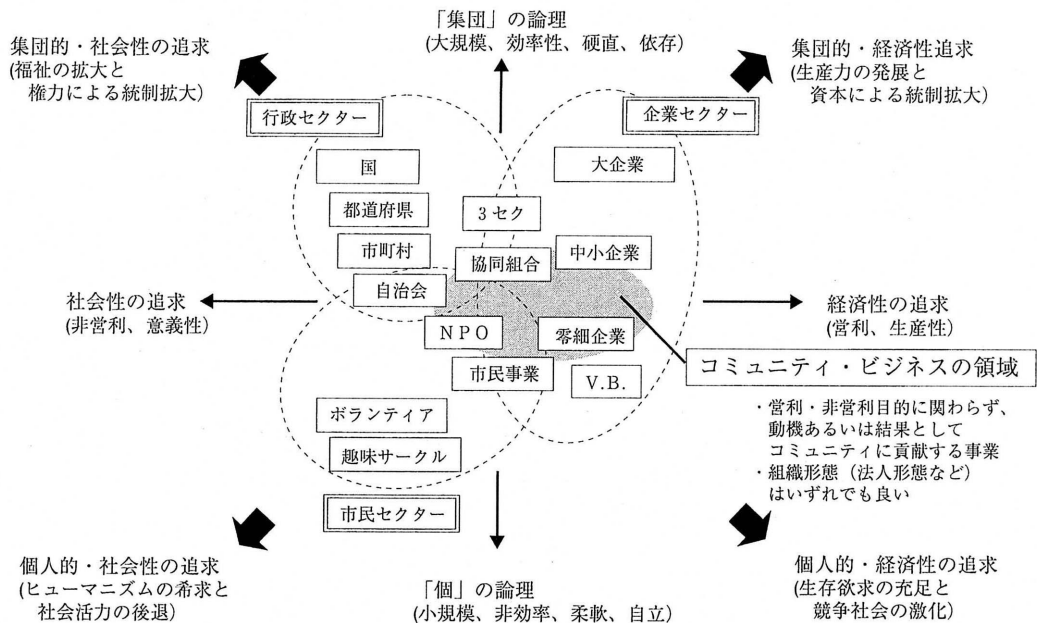
企業セクターは、地域社会に雇用や原材料の需要および商品やサービスの提供をつうじて地域社会の発展に貢献してきた。しかし、企業活動が景気変動の波を受けて不安定であるだけでなく、企業が利潤の獲得を最優先にする場合には、地域社会の不安定さを一層増大させるという問題点がある。事実、現在の経済不況下において、従来の多角的経営による事業拡大路線から、一転して不採算事業を切り捨てリストラを推し進め収益化が図れる企業へと経営を特化させている。その結果、深刻な雇用不安と地域経済の衰退を招くとともに、社会や地域のニーズがあるとしても採算の合わない分野は取り残され、この分野への財やサービスの供給不足を生む。

市民セクターは、ボランティアに代表されるように、行政セクターに比べて機動的で、住民のニーズに対しても柔軟的に対応でき、企業セクターに比べて景気変動に左右されにくいという特徴を持っている。しかし他面において、ボランティアが有しているその時々へのニーズに対応して機動的に活動するという優れた特性が、それゆえに時として事業の継続性を確保する上で障害になることがある。

以上の3つのセクターに対して、コミュニティ・ビジネスはボランティアと同じく、行政セクター

や企業セクターの欠点を補正し、自己の利益を最優先にするのではなく、地域の抱える問題の解決や地域ニーズの充足を優先する。他方、市民セクターとの違いは、雇用拡大や地域内経済循環による地域経済の活性化を重視し、それによって事業の継続性を確保しようとする点にある。

図1 コミュニティ・ビジネスの活動領域



(出典) 細内信孝『コミュニティ・ビジネス』中央大学出版部，1999年，20ページ。

以上のような特徴をもつコミュニティ・ビジネスは、もともと1980年代のイギリスで失業・雇用対策として一躍脚光を浴び、それが90代にわが国に紹介され、2000年に入って全国的展開を遂げている新たなビジネスである。しかし、わが国では地域振興策や地域づくりの手段としての意味合いが強い。その理由には、わが国特有の地縁事情がある。

その事情とは、都市や地方に限らないコミュニティの広範な崩壊現象がある。都市においては、ますます人間関係の希薄化が進み、「顔が見える」関係を忌み嫌う風潮さえ出てきている。一方、地方においては、地域から若者の姿が消え高齢者を取り残されることによってコミュニティが維持できなくなる事態が生まれている。それどころか、高齢者さえ住まない事態が生じ、「集落の消滅」として深刻な社会問題となっている。したがって、コミュニティ・ビジネスには、都市や地方を問わず、このような現在わが国で進行している広範なコミュニティの崩壊を食い止め、地域を活性化する役割が期待されていると言える。

さらに、現在の日本は深刻な経済不況下にあり、厳しい雇用環境のもとでリストラによって突如として解雇される人や自分に合った職を見つけられない人が増えている。そのため、1980年代のイギリスにおいて失業対策や雇用対策として注目されたコミュニティ・ビジネスが、今後わが国で本

格的な検討対象となることが予想される。

以上にみるように、コミュニティ・ビジネスはビジネスとは言っても、企業がもっぱら自己の収益を獲得するだけのために行うものではない。このビジネスの特徴は、収益性を重視しながらも、それを最優先に追求するのではなく、社会や地域の問題を解決するという公共性をも同時に達成しようとする点にある。収益性と公共性の統一、この一見すれば矛盾していると思われる課題を、コミュニティ・ビジネスはどのようにして達成しようとしているのであろうか。本稿の課題は、この視角からコミュニティ・ビジネスを分析し、その意義を明らかにすることにある。

その際、コミュニティ・ビジネスの具体的な実践例として、鳥取市鹿野町で実施されているコミュニティ・ビジネスを取り上げる。

2. 研究対象としての鳥取市鹿野町

本文では、鳥取市鹿野町において株式会社「ふるさと鹿野」がおこなっているコミュニティ・ビジネスの展開をみるが、その前に研究対象地域である鹿野町の特徴、ならびに近年におけるこの町の動向を一瞥しておこう。

1) 鹿野町の概要

鳥取市鹿野町は、鳥取県の東部に位置し、2009年1月現在で人口4,319名、総面積52.99平方キロメートル、そのうち80%が山林であるという山間の小規模な町である。歴史的薫りがただよふ鹿野町は、因幡三名城の1つと言われる亀井茲矩(かめい・これのり)の居城・鹿野城の城下町として形成された。城主であった亀井茲矩は、この地で灌漑用水路や新田開発、朱印船貿易など積極的にを行い西因幡の発展に尽くし、後に鹿野が「大工町」「紺屋町」などの町名を残す商都として栄える基盤をつくった。

現在、鹿野町の基幹産業は稲作を中心とした農業に支えられている。しかし、就農人口の減少などに対応して営農形態が変化してきており、近年では、転換作物として温泉熱を利用した花き栽培が定着している。田園風景の中で点在するハウスの中では、洋ラン・バラ・百合など50種もの花々が温泉熱を利用して栽培され県内外に出荷されるなど、この地ならではの地域資源を生かした特産品化がすすめられている。

近年、鹿野町の人口は漸減する傾向にあるなか、65歳以上の占める割合が増加しており、高齢化率29%と鳥取県平均の21%を大きく上回っている。それだけに、地域での高齢化や町民の健康増進のニーズに対応して、保険委員、医療機関、学校、福祉関係機関などが連携した医療・福祉の充実を積極的に推進してきた。疾病の予防対策としては食生活やスポーツ・レクリエーションを取り入れた生活改善を図る一方、成人病の早期発見・重症予防や幼児を対象とした健康検診の受診普及を図っている。

また高齢化率が高まるにつれ、老人保健福祉対策には、介護保険制度の施行と合わせ、高齢者のニーズを汲み取りながらキメ細かいサービス提供を行っている。とくに住みなれた地域や家庭で老後を安心して過ごせるよう、ホームヘルプサービスやデイサービスなどの在宅サービスの充実を進める一方、福祉施設等と連携した施設サービス、さらに福祉ボランティアの養成などにも力を入れ、地域で支え合う長寿社会を目指してきた。

具体的に、そのための施設として町では、介護保険に関するデイサービスやホームヘルパー派遣

を行う「老人福祉センター」や、町民の健康検診や食生活の改善指導、子育て支援などを行う「保健センター」、「運動広場」や「トレーニングセンター（中央公民館）」、またリレーション施設も兼ねた「温泉館ホットピア鹿野」や「温泉公園」などの施設整備も行ってきた。さらに、鳥取医療生協が経営する「鹿野温泉病院」や鳥取県立施設である「鹿野かちみ園」および「第2かちみ園」などの施設もある。鹿野温泉病院は温泉を使ってリハビリができ、高齢者の長期入院を支える施設であり、後者のかちみ園は両施設を合わせて定員180名の知的障害者施設である。

以上のように、鹿野町には福祉のまちづくりに力を入れてきた側面があると同時に、最近では地域経済の活性化をめざす新たな試みが行われている。本稿で注目するのは、この後者の経済的側面でありコミュニティ・ビジネスという観点からの鹿野町のまちづくりである。

2) 鹿野町と市町村合併

現在の鹿野町は、1955年に鹿野町、勝谷村、小鷲河村の3町村が合併して誕生した町である。

さらに、2004年11月1日、国府町、福部村、河原町、用瀬町、佐治村、気高町、青谷町とともに、いわゆる「平成の大合併」によって鳥取市に編入合併されてからは、「鳥取市鹿野町」として現在に至っている。

鳥取市と合併するまでの鹿野町は、気高郡に属し、気高町、青谷町とともに3町で1郡を形成していた。合併論議が本格化してから、早々に鹿野町は合併しない方向を放棄し、隣接している市町村との合併を模索した。

その理由は、なによりも財政問題であった。そもそも合併前の鹿野町は厳しい財政状況に置かれていた。そこで、まず当時の鹿野町の財政構造をみておこう。

鹿野町の財政規模は、2001年度一般会計予算でみると、24億5300万円。その歳入別内訳は、なんといっても歳入のなかで国からの地方交付税の占める割合が全体の51.6%ととびぬけて大きく、また、国や県からの補助金などを合わせた依存財源が圧倒的に多い。その逆に、自主財源である町税は、たったの13.8%しかない。さらに特徴的なのは、基金等からの繰入金が11.1%にもなり、基金の取り崩しによって財政赤字を埋めているという苦しい状態がみてとれる。

つぎに、鹿野町の歳出についてみると、第1位が総務費で全体の18.9%であるが、第2位は公債費が16.5%を占め、第3位が民生費の13.8%の順となっている。以下、教育費、衛生費、土木費、農林水産業費と続く。以上の歳出状況で特徴的なことは、年々返済しなければならない町の借金が大きいため、公債費の占める割合が著しく高いという点である。

当時、鹿野町がかかえる借金は、一般会計だけでも2000年度末に35億6300万円で、年間町財政の1.5倍にのぼる規模となっている。これに公共下水道や集排など公営企業会計の借入金残高を加えると、鹿野町が抱える借金は74億3635万6000円（2000年度末）となっていた。これは町民1人当たりすると161万9000円の借金を負っていることになる。

なぜ、このような財政状況になったのか。その理由は、鹿野町が近年の大規模事業で多額の借入れをしてきたためである。鹿野町における最近の大規模事業をみると、鹿野町保健センター（1990年オープン）、老人福祉センター・デイサービスセンター（1991年竣工）・農業バイオセンター（1991年完成）、温泉館ホットピア鹿野（1993年オープン）、町営国民宿舎新館（1994年オープン）、町民憩いの場・城山公園整備事業（1995年完成）、鹿野町介護支援センター（1996年オープン）、そば道場（1997年オープン）、湯花分譲（1997年スタート）鹿野小学校・小鷲川小学校・勝谷小学校の3校を総合した鹿野小学校新築（2001年完成）などがあげられる。

こうした状況によって厳しい財政状態にあった矢先に、国が主導する市町村合併が提唱された。合併をしなければ地方交付税が削減され、合併した場合には、ともかく合併特例法によって、10年間は地方交付税は減らされないという地方交付税算定の特例や合併特例債などで有利に資金が確保できる。こうした国による「アメとムチ」によって、いやがおうにも市町村は合併せざるを得ない状況に追い込まれていったのである。

以上が鹿野町を合併に向かわせた理由であるが、鹿野町にとって、その際の選択は、鳥取市との合併か、それとも町村で構成される郡での合併か、それとも郡の枠組みにとらわれず隣接する町村どうしの合併かである。鹿野町は、一時期、気高郡で一体とした合併を模索し市町村合併研究気高部会(2002年4月8日発足、委員長は川瀬鹿野町長)を設置し、郡での合併を検討したことがある。しかし結果は、この郡一体となった合併を選択せず鳥取市との合併を選んだ。合併先を郡内の町には求めずに鳥取市との合併を選択したのも、小さな町との合併よりも大きな市と合併する方が当面の財政危機を緩和できると考えた結果であった⁽²⁾。

3. 株式会社「ふるさと鹿野」の設立とコミュニティ・ビジネス

住民と行政との共同出資による株式会社「ふるさと鹿野」(川瀬保男社長)が設立されたのは2004年10月5日のことである。

その設立の契機となった理由は、大きく次の2点にまとめることができる。

第1に、鳥取市との合併である。

鳥取市との合併は2004年11月1日に予定されていた。その1ヶ月前に「ふるさと鹿野」が設立されたのである。先に述べたように、これまで鹿野町はさまざまな施設を利用し積極的なまちづくりを展開してきた。しかし、鳥取市との合併が具体化されるにつれて、合併した後、これまで築いてきたまちづくりの成果が失われるのではないかと、とする不安と危機感が町内に高まってきた。そのために、これまでのまちづくりを継承し、さらに発展させることによってその利益を住民に還元したいという思いから、町有であった施設を管理運営する主体として「ふるさと鹿野」が設立された。

第2に、指定管理者制度への対応である。

従来、公的施設の管理は自治体の出資法人等に限定して委託することができた。しかし、この委託管理制度に代わって、民間事業者にも開放するため、地方自治法の改正を経て2003年9月から施行されたのが指定管理者制度である。これまでの町有施設がこの指定管理者制度のもとで民間事業者管理・運営されれば、施設がバラバラに切り離され地域づくりと無関係に収益をまばら追求する手段になりかねない。そう考え、指定管理者制度の受け皿として「ふるさと鹿野」の設立が急がれた。

その他の理由として、これまで財政的に順調に推移してきた国民宿舎・「山紫苑」の経営が、2000年に入って利用者の減少から徐々に経営が悪化していた事情がある。このままでは町の一般会計から山紫苑への繰り入れの可能性があり、このままの直営形態で良いかどうか心配されていたという状況もあった。

以上の理由から、当時鹿野町は「町有施設等管理運営対策会議」を立ち上げ、議会の特別調査委員会や経営コンサルタントである「(株)シーズ総合政策研究所」の3者で町有施設の経営診断を行い⁽³⁾、今後の経営形態を検討した結果、住民と行政との共同出資による「ふるさと鹿野」を設立することにした。設立総会は2004年10月5日に「山紫苑」で開催され、それから1ヶ月後の鳥取

市と合併する11月1日までの間に、鹿野町は条例を制定し「ふるさと鹿野」を町有施設の指定管理者に指名した。

新会社「ふるさと鹿野」が管理運営する施設は、「山紫苑」「ホットピア鹿野」「そば道場」「おもしろ市場」「ふるさと加工所」の5施設である。これらの町有施設は、今まで町100%出資の財団法人「ふるさと振興公社」が運営してきたが、これらの事業の中には収益性が期待でき、また、公の施設を民間組織のよさを活かした効率的な経営が期待されることから第3セクターとした。これまで全国的に行政と企業・団体間でつくられた第3セクターは多くあったが、地域住民と行政でつくられることは珍しく、収益性と公共性を同時に保障する地域づくりの新たな拠点として県内外から注目を集めてのスタートであった。この「ふるさと鹿野」は会社の経営理念を、次のように謳っている。

「当社は、本町のまちづくりにより培われた町有施設等の管理運営を行う組織であるとともに、市町村合併後における鹿野地域まちづくりを継承し、行政とともに推進していくための民間組織です。

そのため、温泉宿泊施設の運営、特産品の製造・販売や飲食サービスの提供といった収益性の確保をめざす事業と、まちづくりや体験交流といった公益性の高い事業に取り組み、2つの事業の連関効果を図ることにより、公民連携の企業経営を実現させていきます。

収益性の確保をめざす事業は、国民宿舎山紫苑の管理運営をはじめ、これまでのまちづくりより生まれた鹿野そば道場、温泉館ホットピア鹿野、おもしろ市等の施設の管理運営に取り組みます。

また、特産品の生産・販売、農林業における原材料の生産振興および交流事業、ツーリズム等の更なる商品開発によって、町の産業活性化、雇用創出等の役割を担います。

一方、公益性の高いまちづくり事業は、行政との連携による行政代行サービス（行政からの業務委託等）の展開や、住民や行政との連携・協力により鹿野らしい資源（自然環境・歴史文化・町並み・工芸等）を活かしたコミュニティ・ビジネスの展開などに取り組みます。そして、地域における新たなまちづくりの牽引役となるよう、経営努力に努めていきます。

したがって、第3セクター「株式会社 ふるさと鹿野」は、収益事業と公益事業を同時に行っていくことによって、市町村合併後の鹿野地域における新たな拠点機能を担っていく企業として、鹿野で暮らす経済的豊かさと精神的豊かさをともに追求していくまちづくり会社をめざします。」⁽⁴⁾

同社は3500万円の資本金700株（1株5万円）のうち351株を鹿野町（合併後は鳥取市）が出資し、残りの349株を住民らが所有する第3セクターである。行政の持株比率を50%以上にしたのは、なによりも公共性を確保するためには、経営において行政がリードできる体制にしておいた方が経営を安定できると考えたからである。その他の理由として、株式を民間に公募しても、とうてい予定どおりには売れないだろうという思いもあった。

この新会社が設立された2004年当時、7月に住民への説明会を開催し、8月に株主の公募を開始した。当初、個人には10株50万円、企業・団体には15株75万円を上限としたが、予想外に応募が多く、急きょ個人の持株上限を3株に縮小した。そのほかに、「ふるさと鹿野」の取締役になることが予定されている10名や監査役の2名には上限15株までの株式保有を認めた。その理由も、一般住民の応募者が少ないだろうと判断したためである。

結果は大半が住民で、しかも鹿野町住民を中心にJAや山陰合同銀行、森林組合など6の企業・団体を含む、合計128名（うち町内117名）の株主からなる新会社が生まれたのである。

こうして、町の予想を超えて大きな反響があり、次々と町民株主が誕生した理由には、株の半数

が行政に所有されているため倒産の恐れがないという安心感のほかに、預金しても利子が低い現状では、預金するよりも出資によって個人がまちづくりに参加できることが大きな魅力と考えられたからである。

事実、「ふるさと鹿野」の株主になっても、一般の企業のように株主への配当はない。その代わりに、株主には「ふるさと鹿野」が管理する諸施設を利用した場合、年間、1株主に対して5000円を割り引く株主優待券や、山紫苑を5万円以上で利用した時には、株主本人であれば10%の割引、株主の紹介者であっても5%が割り引かれる株主優待券が与えられる。なんと、それらの券の80%は実際に使用され、結果として株主などの利用者に年間180万円が還元されている。

ところで現在、「ふるさと鹿野」が管理運営する施設は、「山紫苑」「ホットピア鹿野」「そば道場」「おもしろ市場」「そば処」「ふるさと加工所」であり、その他に「農園管理」「公園管理」や「農作業受託」の業務もおこなっている。

- ・「山紫苑」は1994年に改修してオープンした国民宿舎であり、宿泊と休憩を合わせて年間4万人の来客がある。
- ・「ホットピア鹿野」は2003年設立の温泉施設であり、入場者数は年間10万人である。
- ・「そば道場」は、そば打ち体験を兼ねたユニークな食堂であり1997年にオープンした。年間来場者は2万1000名を数える。
- ・「おもしろ市場」は鹿野町で生産された特産物の直売所として2004年に建てられた。そこでは、そばの乾麺やそば茶、そば豆腐も販売されている。年間の来客数は9万人である。
- ・「そば処」は2004年にオープンしたそば専門食堂であり、「おもしろ市場」と同じフロアにあるため、来客数は「おもしろ市場」と同じ9万人とカウントされている。
- ・「ふるさと加工所」は2003年につくられ、先の「おもしろ市場」などで売られる雑菜や漬け物、そばせんべい、梅酒、赤飯などがつくられている。
- ・「農園管理」は農家から借りている約2町歩の田畑の管理を業務とし、米や野菜、ミカン、ブルーベリーなどを栽培している。鹿野地鶏の飼育もここで行われている。
- ・「公園管理」は鹿野町にある公園の管理を鳥取市から委託されて行っている業務である。
- ・「農作業受託」は高齢化や後継者不足により困難となっている農家の田植えや稲刈りなどを引き受ける業務である。

以上が「ふるさと鹿野」の管理運営する施設ならびに業務内容である。このなかで、「そば」と名のつく施設や商品名が数多くあるのに気づくであろう。「そば道場」「そば処」、そばの乾麺やそば茶、そばせんべい、などである。現在、「ふるさと鹿野」がコーディネーターとなって、鹿野町の休耕田を利用して「そば」を栽培し、それを商品化して販売するというビジネスを展開している。つぎに、その状況をみておこう。

4. 鹿野町におけるそば栽培を活用したコミュニティ・ビジネスの展開

鹿野町が休耕田を利用して、そばの作付けを開始したのは1990年代に入ってからである。当時、城下町の風情を観光に生かし町の活性化をはかろうと、鹿野町企画課が中心になって城山公園の整備や城下町の町並み整備事業を行っていた。しかし、観光の振興をはかるためにも城跡や城下町の町並み整備だけではなく、鹿野の名物として城下町に似つかわしい食は何かと考え、「出石そば」で有名な兵庫県出石市などを視察した結果、そばを栽培し加工して売り出すビジネスを考え出した

のである。

当時、そばは鳥取東部において国府町、河原町、用瀬町と並んで鹿野町においても少量ながら、すでに栽培されていた。そばの栽培には、水はけのよい耕地が欠かせない。鹿野町でもこうした耕地があり、そばの栽培に適していることが証明されたので、この耕地を拡大してそばを栽培しようというのである。そのための耕地も十分にあった。国の減反政策によって鹿野町には全耕地の2～2.5割もの休耕地が広がっていた。面積にすれば100ヘクタールにあたる。この休耕地を利用して、1994年から鹿野町はそばの作付けを開始したのである。

そばの種類は、信濃1号という品種を使った。このそばは、風味が良いだけでなく純粹麺として知られている。普通、生麺は粘りを出すため小麦粉を混ぜている場合が多いが、信濃1号は小麦粉を混入しなくても粘りが出せるためである。

当初は、7戸の農家がそばの作付けに協力しただけであった。しかし、現在2008年には120戸の農家に拡大した。作付面積も26ヘクタールに増大。年間の生産量は12トンに上っている。生産されたそばは、株式会社「ふるさと鹿野」が全量を農家から買い取る。そばの種まきは各農家が行うものの、そばの刈り取りや乾燥もこの「ふるさと鹿野」が行う。生産された12トンのそばのうち8割は鹿野町にある「そば道場」や「そば処」と名付けられた食堂で消費され、残り3割のうち1割は翌年に播く種そばとして保存される。残り2割は乾麺やそば茶、そば焼酎、そばせんべい、そば饅頭、そば豆腐などに加工され、地元の市場や商店、県内の道の駅などで販売されている。

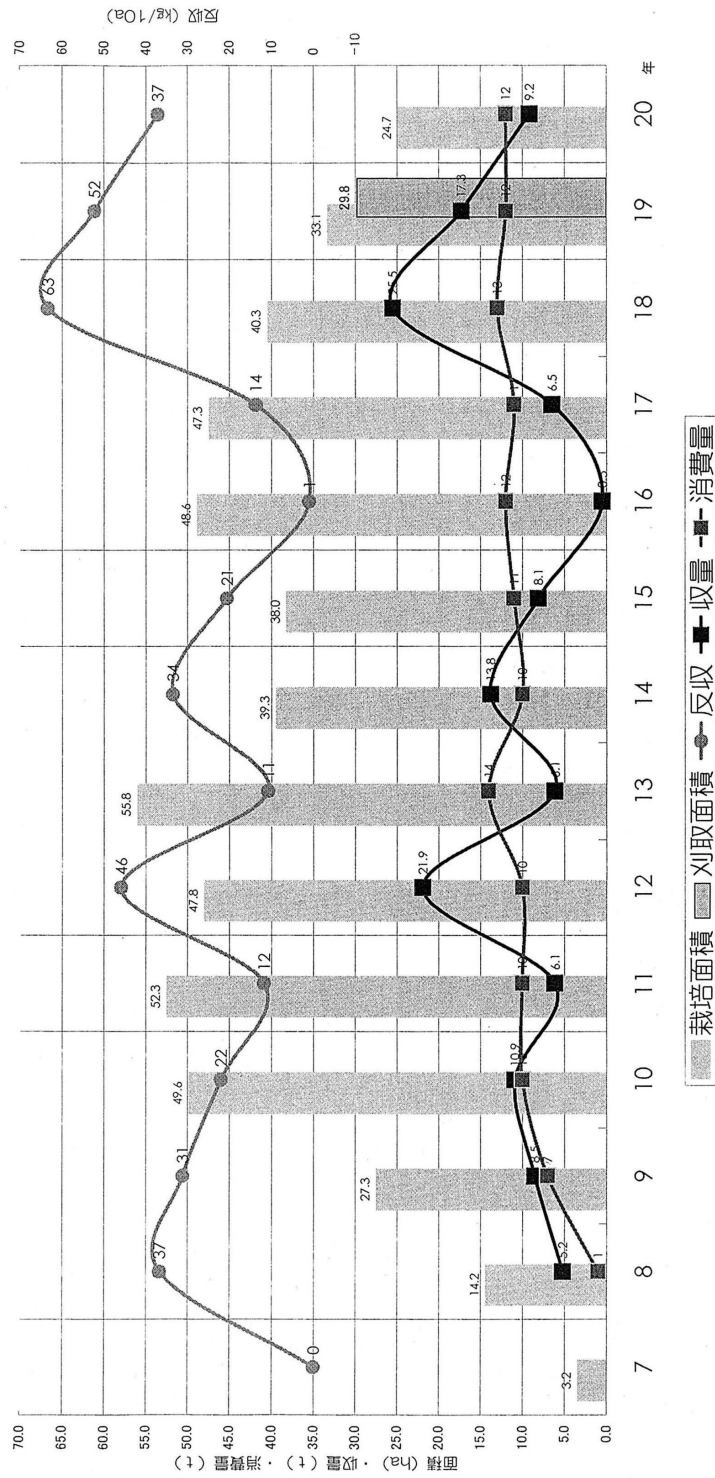
このうち乾麺は県外・群馬県の事業所で加工されるが、そば茶は県内倉吉市の共栄物産で、そば焼酎は県内北栄町の酒造メーカー・梅津酒造でつくられている。そばせんべいは鹿野町の「ふるさと加工所」で、そば饅頭は同じく鹿野町内の平吾菓子舗、そば豆腐は鹿野町の高田食品でそれぞれ製造されている。

水気を嫌うそばの種まきは、雨の少ない8月中旬から9月上旬の時期に行われる。刈り取りは10月下旬から11月上旬にかけてであり、およそ2ヶ月で収穫となる。最低5ヶ月を要する米と比較するとそばは短期間で済み、しかも水はけの良い場所であれば手間がかからないで育てやすいという特徴を持っている。それに収益も良ければ農家にとって有利なビジネスとなる。では、この肝心な収益はどうか。

この点では、鹿野町が鳥取市と合併する前と後では大きな変化が起こっているので紹介しておこう。先に農家が生産したそばは全量「ふるさと鹿野」が買い取ると書いたが、これは合併前も後も変わっていない。「ふるさと鹿野」が買い取る価格は1キログラム当たり244円で、この価格も合併の前と後とでは変化がない。しかし問題は、そばを栽培するのに農家に支給される奨励金制度が変化したことである。

合併以前には買い取り価格にプラスして出荷奨励金と作付け奨励金の補助があり、この合計金額が農家に与えられた。具体的には出荷奨励金が1キログラム当たり400円であり、買い取り価格の244円にプラスこの400円で合計644円が農家に支払われた。それに作付け奨励金加わって、作付面積の集合具合によって10アール当たり1万円から4万円がプラスされる。その結果農家にとっては、経費を差し引いて平均10アール当たり5万円の純利益が保障されていた。この利益は、10アール当たり約6万円の純利益がある米と比較しても遜色がない。そのため、鹿野町で最も多くのそば150アールの作付けを行っている農家は、年間75万円の純利益を確保することができた。もともと休耕地で利益が生まれなかった状況から、これだけの利益を生み出すことは農家のサイドビジネスとして有益であることは間違いない。

図2 「鹿野そば」の作付け状況



(注) 鳥取市鹿野町総合支所からの提供資料。

しかし、鹿野町が鳥取市と合併してから転作制度が変わり鳥取市の基準に合わされた結果、出荷奨励金が出なくなってしまった。2007年以降のことである。鳥取市では大豆と麦には出荷奨励金と作付け奨励金の両方が与えられるが、そばについては10アール当たりの作付け奨励金しか出なくなった。そのため農家には、そばを栽培することによって合併前ほど収益を確保できなくなり、そばの栽培を止めて、出荷奨励金と作付け奨励金の両方が得られる大豆へと転作する農家が出てきている。その結果、そばを栽培する農家数の減少やそば生産の減退が起きてきた。そば収穫量のピークは今から3年前の2006年で、この年には年間25.5トンが生産されていた。現在に比べて生産でほぼ倍以上の収穫量をあげていたのである。

図2は、そばの作付け状況をみたものである。鹿野町でそばの作付けが開始されてから順調に推移し合併後しばらくは影響がなかったものの、鳥取市と合併して2年後、鳥取市の基準に合わされ転作制度が変わって以降の大きな変化に注目すべきである。せっかく、そばの生産が定着しつつあった時期での市町村合併が、いかに大きなダメージを与えたかが図2から見て取ることができる。市町村合併が、こんなところにも思わぬ影響を与えているのである。

しかし、従来ほとんど手を付けられなかった休耕地を活用したそば生産が、農家の収益保障において有利な活用方法を与えたという点で、いかに画期的であるかは確認しておこう。

5. 「ふるさと鹿野」の経営と収益構造

図3は「ふるさと鹿野」の組織を示している。最高意志決定機関は株式会社形態をとっているもので、言うまでもなく株主総会である。最近の総会は、株主126のうち委任状以外のほぼ40名前後の出席で毎年5月に開催されている。

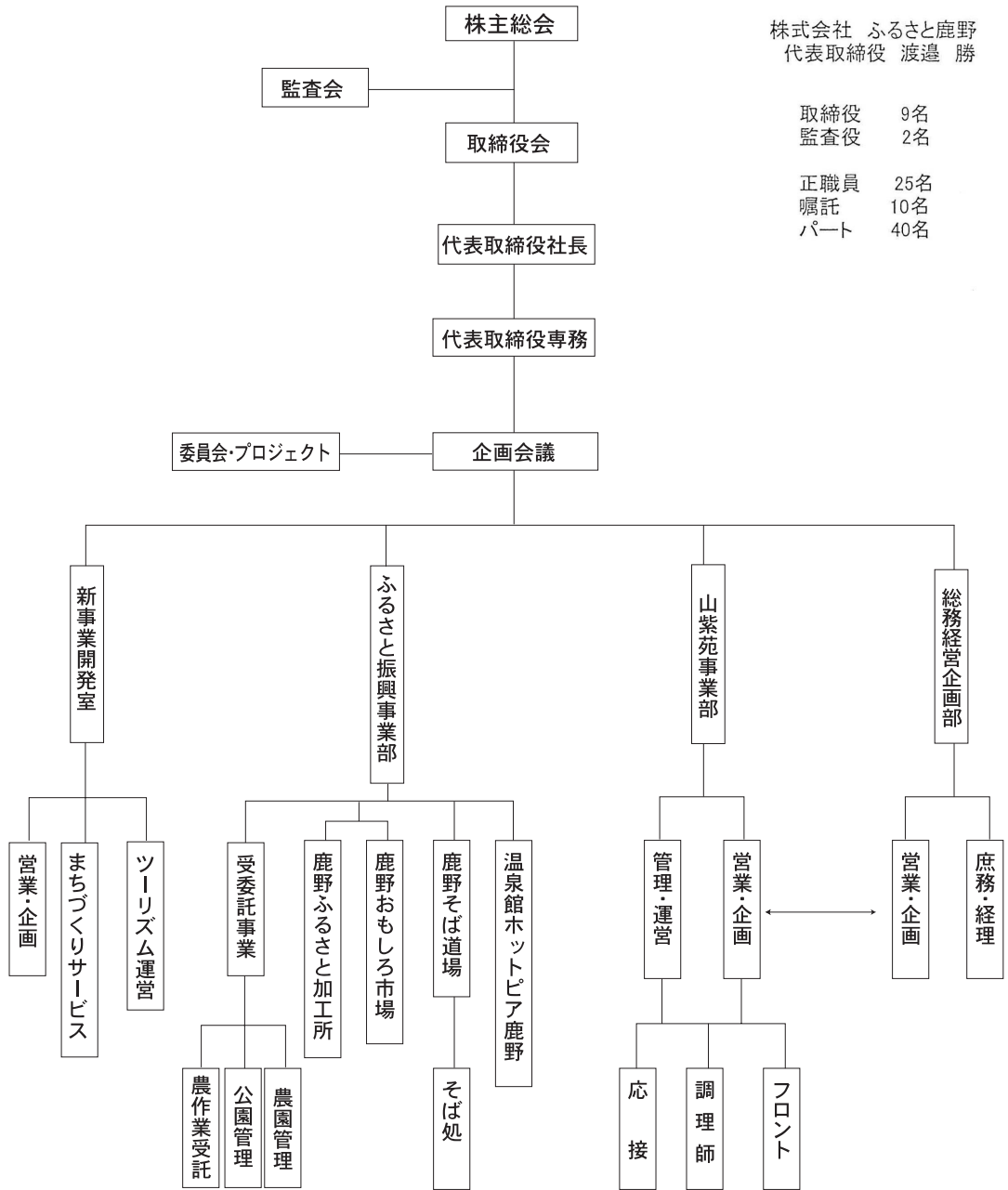
現在、「ふるさと鹿野」の社長は民間出身の渡邊 勝氏である。渡邊氏は鹿野町の在住し就任直前まで小野田化学に勤務していた。そのかたわら、鹿野町教育委員として行政との関わりも深かった。そのため、「ふるさと鹿野」を設立した当時の川瀬保男町長に見込まれて社長に就任した。鳥取市との合併によって鹿野町長を辞任し初代「ふるさと鹿野」の社長になった川瀬氏の後任として、2代目の社長になったのが渡邊氏である。氏を含めて9名の取締役で取締役会が構成されている。

「ふるさと鹿野」の事業の全体を統括しているのは企画会議である。その下に総務経営企画部、山紫苑事業部、ふるさと振興事業部、新事業開発室の4部門が置かれている。これら全てを合わせて「ふるさと鹿野」で働いている社員は、正社員25名、嘱託10名、パート40名の計75名である。この小さな町で、これだけの地元雇用創出効果を担っている会社の存在意義は大きい。

ところで、鹿野町の国民宿舎である「山紫苑」が一つの事業部となっているのは、山紫苑こそ「ふるさと鹿野」が展開するコミュニティ・ビジネスの最も大きな収益事業体であるからに外ならない。表1は2007年4月12日から2008年3月31日まで1年間の収支計算書であるが、山紫苑はこのなかで2330万円の利益をあげるドル箱となっている。その他の施設は、ふるさと振興事業部に属し、黒字施設はホットピア鹿野、そば道場、おもしろ市場、そば処であり、公園管理の事業である。それに対して赤字施設はふるさと加工所であり、農園管理や農作業受託も赤字となっている。組織図にある新事業開発室は、まだ活動していない部門であるため収支計算書には記載されていない。

ともあれ、表1にみるように部門採算を採っているとはいえ、これらの赤字部門が存在できるのは、全体として黒字施設から得られる収益で赤字を補っているからであり、今のところコミュニティ・ビジネスを展開している「ふるさと鹿野」の利点を生かした経営をおこなっていると言える。

図3 「ふるさと鹿野」の組織



(注) 株式会社「ふるさと鹿野」からの提供資料。

表1 「ふるさと鹿野」営業第4期収支計算書

営業期間 自 平成19年 4月 1日
至 平成20年 3月31日
税引前

(単位：円)

部 門	施 設	事 業 収 入	事 業 費 用	差 引 純 損 益
総務経営企画	管 理 費	2,565,976	23,358,530	△20,792,554
山紫苑事業部	山 紫 苑	306,194,797	282,886,978	23,307,819
ふるさと 振興事業部	合 計	142,687,056	136,773,004	5,914,052
	ホットピア鹿野	32,214,088	27,514,153	4,699,935
	そば道場	31,039,657	30,296,038	743,619
	そば処	12,553,835	9,971,149	2,582,686
	おもしろ市場	13,929,623	13,152,857	776,766
	ふるさと加工所	25,376,738	27,146,230	△ 1,769,492
	農園管理	20,588,178	21,925,268	△ 1,337,090
	農作業受託	5,901,937	6,126,904	△ 224,967
	公園管理	1,083,000	640,405	442,595
収 支 合 計		451,447,829	443,018,512	8,429,317

(出典) 株式会社ふるさと鹿野『平成19年度(株)ふるさと鹿野 定時株主総会 第4期営業報告書』
(自平成19年4月1日 至20年3月31日)

ふるさと加工所が赤字であるのは、機械化ができにくく手作業が多いことと、安価な輸入食材は使わず割高の地元食材を使用しているために加工原価が高つくからだ。しかし、無理にこの分野を切り捨てることはしない。なぜなら、先に述べたとおり、「ふるさと鹿野」は利益を最優先とする組織とはちがって、地域の公共性も重視するビジネスを追求している。雇用を維持し、地産地消による地域経済の活性化を台無しにすることは、経営理念に反することだからだ。その他に農園管理や農作業受託も赤字であるのも、同じ理由による。これらは、農民の高齢化や後継者不足により困難となっている田植えや稲刈りなどを引き受けることで農業者を支援し、結果として荒廃農地対策となって地域の公共性の発展に寄与している。

それ以外にも、「ふるさと鹿野」の収益が公共性を支えている事例として、「ふるさと鹿野」と「NPO法人 いんしゅう鹿野まちづくり協議会」との関係があげられる。「NPO法人 いんしゅう鹿野まちづくり協議会」は2003年に地域住民が城下町の整備や、伝統のある菅笠や提灯の製造技術の向上、藍染め工房を開設して藍染め技術の伝承をはかることによって、住民主体の地域づくりを目的に設立された。「ふるさと鹿野」はこの「いんしゅう鹿野まちづくり協議会」の活動を支援するために業務提携を結び、この協議会が行っているまちづくり環境整備に毎月15万円、年間180万円を援助している。

表1から、現在「ふるさと鹿野」の年間収支は約842万円の純益である⁽⁵⁾。ここから法人税など税を引くと680万円となる。このうち積立金(内部留保)に本年度は640万円を当て、残りの40万円が翌年の繰越金となる。その結果、これまでの積立金(内部留保)を合わせて積立金残高は3300万円となっている。当面、「ふるさと鹿野」は株式会社として経営の安定化をはかるためにも、「ふるさと鹿野」の資本金3500万円に相当する積立金を確保したい考えた。この目標に照らすと、残りは200万円だから、順調にいけば来年にも達成する計算である。

しかし、収益的にそう楽観的になってはおれない状況もある。次に、この点を「ふるさと鹿野」の営業報告書からみておこう。

「ふるさと鹿野」が設立され営業を開始したのが平成16年11月1日で、平成17年4月30日を第1期とし、その後は、現在まで2期、3期、4期とほぼ1年毎の営業収支計算書が「ふるさと鹿野」によって作られている⁽⁶⁾。それを参考に「ふるさと鹿野」における営業収支の特徴をみよう。第1期は6ヶ月足らずのため、他の期との比較ができないので、表には先の表1に加え、表2と表3の平成17年5月1日から平成20年3月31日まで3期に分けた収支計算書を掲げておいた。第2期(表2を参照)は11ヶ月、それに対して第3期(表3を参照)は12ヶ月と期間に若干の違いはあるが、第3期は第2期に比べて山紫苑事業部の事業収入が大幅に増えるとともに、そば道場やふるさと加工所、農園管理も事業収入を増やしている。その結果、そば道場と農園管理は赤字部門から黒字部門になり、ふるさと加工所はその赤字額を減らし、全体の差引き純益は第2期に比較して2倍以上にのぼっている。

しかし、第3期から第4期(表1を参照)にかけては営業収益の悪化がみられる。まず、ホットピア鹿野やそば処の純益が増えたものの、「ふるさと鹿野」のドル箱である山紫苑事業部の純益が大幅に減るとともに、そば道場の純益減もみられる。他方、ふるさと加工所のみならず農園管理や農作業受託が赤字分野に転化するという変化が生まれている。その結果、第4期における全体の差引き純損益は、第3期の2453万8853円から842万9317円と大きくマイナスとなった。

他方、ふるさと加工所や農園管理、農作業受託は、もともと収益性よりも公共性を重視した部門であり、赤字であるとは言っても農作業受託の赤字額は小さく、ふるさと加工所や農園管理は事業

表2 「ふるさと鹿野」営業第2期収支計算書

営業期間 自 平成17年 5月 1日
至 平成18年 3月 31日
税引前

(単位：円)

部 門	施 設	事 業 収 入	事 業 費 用	差 引 純 損 益
総務経営企画	管 理 費	1,911,415	18,411,487	△16,500,072
山紫苑事業部	山 紫 苑	268,860,502	244,457,795	24,402,707
ふるさと 振興事業部	合 計	112,559,301	108,789,992	3,769,309
	ホットピア鹿野	33,736,739	27,758,617	5,978,122
	そば道場	29,936,753	30,674,321	△737,568
	そば処	10,006,847	8,444,907	1,561,940
	おもしろ市場	12,374,573	10,584,162	1,790,411
	ふるさと加工所	10,108,524	12,192,555	△2,084,031
	農園管理	11,100,202	15,071,649	△3,971,447
	公園管理	0	0	0
	農作業受託	5,295,663	4,063,781	1,231,882
収 支 合 計		383,331,218	371,659,274	11,671,944

(出典) 株式会社ふるさと鹿野『平成17年度(株)ふるさと鹿野 定時株主総会 第2期営業報告書』(自平成17年5月1日 至18年3月31日)。

表3 「ふるさと鹿野」営業第3期収支計算書

営業期間 自 平成18年 4月 1日
至 平成19年 3月 31日
税引前

(単位：円)

部 門	施 設	事 業 収 入	事 業 費 用	差 引 純 損 益
総務経営企画	管 理 費	958,515	20,912,744	△19,954,229
山紫苑事業部	山 紫 苑	313,858,549	277,213,845	36,644,704
ふるさと 振興事業部	合 計	134,780,506	126,932,128	7,848,378
	ホットピア鹿野	32,900,505	30,444,238	2,456,267
	そば道場	34,695,717	33,624,062	1,071,655
	そば処	12,005,739	9,852,153	2,153,586
	おもしろ市場	11,634,390	10,761,361	873,029
	ふるさと加工所	16,710,430	17,806,969	△1,096,539
	農園管理	18,134,402	17,524,337	610,065
	農作業受託	7,211,871	5,912,337	1,299,534
	公園管理	1,487,452	1,006,671	480,781
	収 支 合 計	449,597,570	425,058,717	24,538,853

(出典) 株式会社ふるさと鹿野 『平成18年度(株)ふるさと鹿野 定時株主総会 第3期営業報告書』(自平成18年4月1日 至19年3月31日)。

収入が増えていることから、今のところ問題とは言えないであろう。しかし、なんと言っても、問題視せざるをえないのは山紫苑の減収である。この減収額が、ほぼ全体の純益減に相当することからも、この問題の深刻さがわかる。今後における「ふるさと鹿野」の安定と発展のためには、いかに山紫苑の利用者を増やし事業収入の増加を計るかが鍵を握っていると言える。

6. 「ふるさと鹿野」の今後の課題

「ふるさと鹿野」は設立から、まる4年が経ち本年で5年目を迎えている。そこで便宜上、決算期間にしたがって、「ふるさと鹿野」の設立から現在までの主要な取組み状況をみて今後の課題を考察しておこう。

第1期は2004年11月1日から2005年4月30日の期間である。この時期はこれまでの公設公営事業から公設民営事業として会社を立ち上げ、その仕組みづくりをスタートさせたばかりの時期である。

第2期は2005年5月1日から2006年3月31日までの期間である。この時期には、就業規則の確立、本部事務所の移転による事務管理の一元化、経営・電算処理の一本化による経営管理体制の確立、取引先の支払い条件の統一、各部門一体経営による経営の見直し、税理士・社会保険労務士との顧問契約など企業としての基礎条件整備を行なった時期であった。同時に、民間企業としての給与・賞与の検討も行われた。

第3期は2006年4月1日から2007年5月31日までの期間である。この時期には、全従業員の雇用条件の見直しと雇用条件確認書の発行、経営管理体制と責任体制の構築と職位の明確化による指揮・命令責任と権限責任の確立、防災システムの構築など危機管理の徹底、稟議・協議・相談・報告等の徹底と社内ルールの確立、取引先との取引条件の見直し、業者の見積もりの取り直しによる経営コストの削減、人事考課制度の試行的導入、新会社法に対応した定款の変更などが行われた。

第4期は2007年4月1日から2008年3月31日までの期間である。この時期には、人事考課制度が本格的に導入された。また、山紫苑で提供する食事メニューの改善や、地元食材を「ふるさと便」で全国に発送するサービスも開始した。その他に、これまでの農作業の受託だけでなく、農家から農地を引き受け農業経営へ参入するという新たな試みも行われた。

以上見るように、3期までで経営の基盤を確立し、4期に入って引き続き経営基盤の強化をはかりながら、顧客ニーズに合った新商品の開発や農業経営への参入など新たな事業展開が目指されているのがわかる。先に示したふるさと鹿野の組織図の中の新事業開発室が、今後この課題のさらなる推進に取り組む。さらに、現在鹿野町鬼入道集落がおこなっているツーリズムを鬼入道集落との連携で取り組んだり、「NPO法人 いんしゅう鹿野まちづくり協議会」へは資金支援だけでなく、ともに町づくり活動を協力して行っていくと計画している。

それ以外に、今後「ふるさと鹿野」が取り組むべき課題について整理しておこう。

第1に指定管理者制度への対応である。

もともと「ふるさと鹿野」を設立した動機は、前述したように市町村合併後においても鹿野町が活力ある地域づくりをするための拠点を作ることにあった。それには「ふるさと鹿野」が従来の公的施設を引き続き地域のために活用できるよう、これらの施設の管理運営を引き受ける指定管理者となることである。この課題は、すでに「ふるさと鹿野」設立前年の2003年に民間企業の参入を認める指定管理者制度がスタートしたこともあり、急を要した。「ふるさと鹿野」が指定管理の受け皿となるため、合併直前に設立されたのも以上の理由があった。指定管理者の指名は公募指名と指

定指名があるが、「ふるさと鹿野」は設立当時は鹿野町、合併以降は鳥取市の指定指名によって施設の指定管理者となって現在に至っている。

しかし、この契約期間が2009年3月31日で切れてしまう。引き続き「ふるさと鹿野」が指定管理者に指名されるかどうかは当面の問題である。もし、そうなれない場合には株主や社員に与える影響は大きく、今後の雇用が確保される保障はない。また、たとえ次期の5年間で指定管理者として継続できても、その次の時期に指定管理者になれるかどうかの見通しが立たないことに変わりはない。そのため、5年間の契約期間はともかく、中長期の経営方針は立てにくく、設備投資を控える傾向を招き事業意欲の衰退を引き起こす可能性もある。

第2は、施設の老朽化対策である。

「ふるさと鹿野」が管理運営している施設は全体として比較的新しいとはいえ、10年を経過している施設も少なくなく、今後、改修などを通じた維持コストの高まりが予想される。とりわけ「ふるさと鹿野」の稼ぎ手である山紫苑は、1994年に新館がオープンしたものの、旧館は1972年に建てられたもので老朽化し大規模な改築が必要となっている。現在「ふるさと鹿野」の積立資金は3300万円しかない。しかし、この資金は株式保有額に相当し、まさかの時に必要で安易に取り崩したくない資金であるため、これら施設の老朽化対策に必要なコストを、いかに調達するかが今後の大きな課題となる。

第3は、人材に関わることであり社員資質の向上や適正な雇用人員の確保である。

「ふるさと鹿野」がめざす経営理念はビジネスを通じた地域貢献である以上、単なる利益の追求に終わらない高いモラルが要求される。近年、利益を最優先として引き起こされた企業犯罪の数々が、そのことを如実に証明している。自己の利益ばかりでなく、地域に貢献したいという強い気持ちを持った意欲的な社員をいかに育て、またそういう人をいかに雇用するかは今後の「ふるさと鹿野」の発展を大いに左右する問題である。できれば地元の雇用拡大のために鹿野町出身の社員を確保したいが、若者の流出は止まらない。こうした状況下で、いかに地元にとって魅力ある雇用の場を「ふるさと鹿野」がどれだけ提供できるかが、今後ますます問われてくるであろう。

おわりに

以上の考察によって、いかに株式会社「ふるさと鹿野」が収益性と公共性を両立させようと、経営努力を行ってきたかをみた。

なるほど、その実践は本文で指摘したように、楽観的ではなく問題点を含み、今後解決すべき諸課題をもっている。しかし、企業である限り収益の確保を前提にしながらも、むしろそれを逆手にとり、その利益を地域に還元し地域住民にとって必要であるが採算に合わない部門を維持することによって公共性を守り、地域の活性化に少しでも貢献しようと活動している姿勢は貴重である。

まして、現在のようにグローバル化の進展が、地域の農業や地元の中小零細企業を飲み込んで、一撃のもとに破壊する脅威が増しそれが現実のものとなっているだけに、本稿で取り上げた「ふるさと鹿野」の理念と実践は、今後わが国の地域社会に希望を与え重要な教訓を示していると言える。

これまで、地域経済の発展といえば、政府の公共事業に依存した地域開発や都市からの企業誘致に力点が置かれてきた。そのため、わが国の地域社会は財政危機や不況時には目にみえて衰退するというリスクをかかえ、地域の持続的発展という状況には、ほど遠い現状にある。

ここに言う持続可能な地域とは、次のような3つの特徴を持っている。

第1に、安全で安心して暮らせる地域であること。

最近のわが国における地震や台風、豪雨など自然災害による被害は甚大である。加えて、地域における雇用不安や生活不安は、かつてない高まりをみせている。それだけに、住民は地域で安心して暮らしたいという切実な要求をかかえている。

第2に、住民が生き生きと暮らせる活気のある地域であること。

現在の日本社会は、リストラの横行に見られるように、人間を粗末にし、人間の能力や意欲を生かせない社会になりつつある。これでは、社会の活力は生まれない。住民の能力や意欲を生かせる地域づくりが、わが国の社会を再生させる原動力となる。

第3に、歴史・文化を大切にす個性豊かな地域であること。

従来日本の中央集権的行財政構造によって、地域から個性が奪われ地域の画一化が進んでいった。そのため、地域の歴史は軽視され地域文化は衰退し、しだいに住民は地域への誇りと愛着を失っていった。地域の活性化は、地域固有の歴史や文化を大切にす、地域への誇りと愛着を育むことから始まる。

以上の3点の特徴を備えた地域こそ、今後わが国がめざすべき持続可能な地域であるといえる。いずれの特徴を育む場合においても、その地域に内在する地域資源を活用して地域住民が主体となる地域設計が必要となる。コミュニティ・ビジネスは、そのための不可欠な要素として十分な資格を持っていると考えられる。住民が安全な環境で安心し、かつ生き生きと暮らせ、個性豊かな地域づくり、その可能性に向けて現実を切りひらく手段として、コミュニティ・ビジネスが大きく育っていくことを念願し本稿の締めくくりとしたい。

注

- (1) 藤田安一「コミュニティ・ビジネスが切り拓く地域づくりの可能性」『地域学論集』第2巻 第1号、2005年。
- (2) 詳しくは、藤田安一「市町村合併と自治体財政 鳥取県鹿野町を素材として」(『鳥取大学教育地域科学部紀要』第4巻 第2号、2003年)を参照。
- (3) 株式会社ふるさと鹿野設立発起人会「あなたも鹿野町のまちづくりを目的とする株式会社の株主になりませんか」平成16年8月。
- (4) 詳しくは、株式会社シーズ総合政策研究所『鹿野町 町有施設等経営診断業務報告書』(平成16年6月10日)を参照。
- (5) 株式会社ふるさと鹿野『平成19年度(株)ふるさと鹿野 定時株主総会 第4期営業報告書』(自平成19年4月1日 至20年3月31日)。
- (6) 第1期の営業収支は、「株式会社ふるさと鹿野『平成16年度(株)ふるさと鹿野 定時株主総会 第1期営業報告書』(自平成16年11月1日 至17年4月30日)」に所収、第2期の営業収支は、「株式会社ふるさと鹿野『平成17年度(株)ふるさと鹿野 定時株主総会 第2期営業報告書』(自平成17年5月1日 至18年3月31日)」に所収、第3期の営業収支は、「株式会社ふるさと鹿野『平成18年度(株)ふるさと鹿野 定時株主総会 第3期営業報告書』(自平成18年4月1日 至19年3月31日)」に所収、第4期の営業収支は、「株式会社ふるさと鹿野『平成19年度(株)ふるさと鹿野 定時株主総会 第4期営業報告書』(自平成19年4月1日 至20年3月31日)」に所収。

参考文献

- ・株式会社ふるさと鹿野『平成16年度(株)ふるさと鹿野 定時株主総会 第1期営業報告書』(自平成16年11月1日 至17年4月30日)。
- ・株式会社ふるさと鹿野『平成17年度(株)ふるさと鹿野 定時株主総会 第2期営業報告書』(自平成17年5月1日 至18年3月31日)。
- ・株式会社ふるさと鹿野『平成18年度(株)ふるさと鹿野 定時株主総会 第3期営業報告書』(自平成18年4月1日 至19年3月31日)。
- ・株式会社ふるさと鹿野『平成19年度(株)ふるさと鹿野 定時株主総会 第4期営業報告書』(自平成19年4月1日 至20年3月31日)。
- ・株式会社シーズ総合政策研究所『鹿野町 町有施設等経営診断業務報告書』平成16年6月10日。
- ・株式会社ふるさと鹿野設立発起人会「あなたも鹿野町のまちづくりを目的とする株式会社の株主になりませんか」平成16年8月。
- ・「東京新聞」2005年10月31日。
- ・細内信孝『コミュニティ・ビジネス』中央大学出版部, 1999年。
- ・細内信孝編著『地域を元気にするコミュニティ・ビジネス』ぎょうせい, 2001年。
- ・神戸都市問題研究所『地域を支え活性化するコミュニティ・ビジネスの課題と新たな方向性』2002年。
- ・高寄昇三『コミュニティ・ビジネスと自治体活性化』学陽書房, 2002年。
- ・藤江俊彦『コミュニティ・ビジネス戦略』第一法規, 2002年。
- ・安田龍平, 関本征四郎『13の事例で学ぶ「コミュニティ・ビジネス」成功事例集』経林書房, 2004年。
- ・本間正明他『コミュニティ・ビジネスの時代』岩波書店, 2003年。
- ・加藤恵正「都市生活とコミュニティ・ビジネス」『岩波講座 都市の再生を考える』岩波書店, 2004年。
- ・藤田安一『現代公共政策における地域的課題』米子プリント社, 2005年。
- ・藤田安一『地方行財政改革の課題と展望』米子プリント社, 2006年。
- ・藤田安一『住民主体に地域づくりをめざして』米子プリント社, 2006年。
- ・藤田安一「市町村合併と自治体財政 鳥取県鹿野町を素材として」『鳥取大学教育地域科学部紀要』第4巻 第2号, 2003年。
- ・藤田安一「コミュニティ・ビジネスが切り拓く地域づくりの可能性」『地域学論集』第2巻 第1号, 2005年。

(2009年2月5日受付, 2009年2月10日受理)