

中山間地域コミュニティ・ビジネスの財務的特徴
— 島根県飯南町のさつまいも事業を事例に —

徳浦啓介¹・井上憲一^{2,*}

Financial characteristics of rural community businesses in hilly and mountainous areas: a case of sweet potato community business in Iinan-cho, Shimane Prefecture

Keisuke Tokuura¹, Norikazu Inoue^{2,*}

Abstract This study focuses on financial characteristics and giving back to region at each business development stage in rural community businesses (CBs) in hilly and mountainous areas. We analyze the sweet potato community business in Iinan-cho, Shimane Prefecture, as a case study. Our key results are as follows: (1) The CB main company had increased its superiority in sales to the market, along with the gradual expansion of sales through the development of the CB. (2) Along with the development of CB, the CB main company had expanded ordinary income by securing profits and subsidies and had increased returns to each stake holder (SH) participating in the CB. (3) These results suggest that changes in giving back to the region are based on multiple factors such as unique characteristics of each SH, conditions under which SHs participate in CB, and changes in business environment.

Keywords Community business, hilly and mountainous area, stake holder, sweet potato

はじめに

中山間地域における地域課題の1つとして都市部に比べて雇用機会が限られていることが挙げられる。これは若年層に限らず、定年後も意欲的に働きたいシニア世代や田舎での生活に憧れを持つIターン者など生き方の多様性が広がるなか、中山間地域で暮らすことを志向する人々が実際に生活を実現するうえで共通の課題である。こうした課題を解決する手法として近年注目されているのは、ビジネスの手法を用いて地域課題の解決を目指すコミュニティ・ビジネス（以下、CB）である。CBはビジネスの手法を用いるという特性上、雇用創出や所得向上が期待できるため、中

山間地域の雇用創出において効果的な取り組みである。労働政策研究・研修機構（2015）は、中山間地域の雇用創出に向けた具体的な事業内容に第1次産業の振興と付加価値の向上を挙げている。第1次産業は、農福連携が注目されていることからわかる通り、主体の属性に関わりなく取り組みやすく、地域で暮らす多様な主体の参画が見込めることから、中山間地域でのCB（以下、中山間CB）として成立しやすいと考える。特に、土地利用型農業を軸に加工・販売やブランド化によって付加価値を高め、地域の多様な主体が事業推進の担い手として事業に参画できる中山間CBは、地域の雇用創出と所得向上に大きく貢献するであろう。

それに対して、CBの一般的な課題として挙げられるのは事業の継続性である。CBは「非営利性」を有するため（小林，2017）、地域貢献を活動目的に掲げるCBの継続と成長には、利益確保と地域貢献の両立が必要である。そのため、雇用創出に貢献しつつ継続的に事業を行う中山間CBの財務面に着目し、事業の発展段階ごとの財務状況や、事業に

¹ 島根大学大学院自然科学研究科博士前期課程修了

² 島根大学学術研究院農生命科学系

*Corresponding author (ninoue@life.shimane-u.ac.jp)

参画するステークホルダー(以下, SH)への還元のバランスや事業発展の特徴を明らかにすることは, 中山間CBの今後の推進方策を検討するうえで, 重要な知見が得られることが期待できる。

CBに関する先行研究は, 事業の発展段階を示した神原(2005)や事業ネットワークを分析した徳浦ら(2021)のように, 定性的な側面から実態を分析したものが多く, 事業の発展段階を財務面から分析した研究は管見の限りみられない。

そこで本研究では, 土地利用型農業を軸に多様な属性の主体の雇用創出を実現している島根県飯南町のさつまいも生産・加工・販売の中山間CBを対象に, 中山間CBの財務的特徴を, 事業の発展段階別にみた財務状況と地域への還元をもとに明らかにすることを目的とする。

対象と方法

1. 調査対象

本研究の調査対象は, 島根県飯南町において, さつまいも生産・加工・販売の中山間CBを主導するN社のさつまいも事業とする。本事業の地域還元の対象は次の4者である。①さつまいも事業に専念するN社の従業員(農業部門リーダーT氏, Iターン者2名)。②N社が管理する農地での生産や収穫後の洗浄・出荷作業で工賃を受け取る障がい者施設A(以下, A社)の利用者(以下, A利用者)。③N社から, 生産したさつまいもの出荷による利益及び, 収穫後の洗浄・出荷作業に対する労賃を受け取る地域の生産者。④毎年N社からさつまいも栽培の地代を受け取る高齢の地権者。調査方法は, N社設立以前からさつまいも事業を牽引し, N社設立以降は同社の農業部門のリーダーであるT氏に対する聞き取り調査を2021年に実施した。

2. 地域還元額と地域還元率

本研究では, 地域への還元の特徴を明らかにするにあたり, 地域で創出される雇用者を含め, 事業へ参画した各SHに支払われる金額を「地域への還元」として計上する。大室(2017)は, 集落営農法人の地域貢献度を金額ベースで評価するために集落還元率という指標を用いた。本研究では, 大室(2017)の集落還元率と調査対象の実態をもとに, 地域還元額・地域還元率という指標を用いる。地域還元額は, ①地域労働還元額(T氏・Iターン者, A利用者の労務費) + ②地域生産者還元額(生産者への買取り・作業委託

費) + ③地域地代還元額(地権者への支払地代)で算出される。地域還元率は, 地域還元額/売上高で算出され, 地域還元額に占める構成3要素については, ①地域労働還元率(地域労働還元額/地域還元額), ②地域生産者還元率(地域生産者還元額/地域還元額), ③地域地代還元率(地域地代還元額/地域還元額)とする(表1)。

また, 地域への還元は事業主体からすると費用と捉えることができるため, 費用として表現する場合は地域支払いとする。以下では, 本CBの「地域への還元」を地域還元額・地域還元率で示す。地域還元額と地域還元率はいずれも, 高いほど地域への貢献度が高く, 地域労働還元率・地域生産者還元率・地域地代還元率は, 地域還元額の各SHへの還元ウェイトを表している。

3. 分析対象年

本研究では, T氏によるさつまいも事業の開始年(初期), N社設立年(転換期), 最近年(拡大期)にあたる2007年, 2016年, 2020年の3か年とした。

表1. CBの地域還元額・地域還元率(土地利用型農業のケース)

地域還元額	労務費 + 地域生産者への支払い + 支払地代
地域労働還元額	労務費(事業主体と雇用関係にあり, 事業に参画するSH)
地域生産者還元額	地域生産者への支払い(地域内の生産者で事業に参画するSH)
地域地代還元額	地権者への支払地代(事業主体から支払地代を受け取るSH)
地域還元率	地域還元額/売上高
地域労働還元率	地域労働還元額/地域還元額
地域生産者還元率	地域生産者還元額/地域還元額
地域地代還元率	地域地代還元額/地域還元額

資料: 大室(2017), N社への聞き取り調査結果(2021年)をもとに筆者作成。

結果

本節では, 分析対象年の財務状況と地域への還元を, ①事業の規模や実施内容, ②さつまいも事業の収入面, ③さつまいも事業の費用面, ④地域への還元の順に整理する。次に, ①~④をもとに, 事業展開によって財務状況と地域への還元がどのように変化したのかを整理する。さつまいも事業の初期(2007年), 転換期(2016年), 拡大期(2020年)の事業規模, 財務状況および地域還元の変化は表2~4の通りである。

1. さつまいも事業の概要

さつまいも事業の年間スケジュールは5月から10月までの半年間は農地での作業として植付けや収穫といった農地での作業を行う。地権者から借りているN社の農地ではN社と雇用関係にあるT氏・Iターン者やA利用者が作業に従事し、地域の生産者はそれぞれの農地で生産作業を行っている。地域の生産者が生産したさつまいもはN社が買い取り、スーパーや小売店といった販売先へと販売している。収穫後の11月から翌年の4月までの洗浄・出荷作業はT氏・Iターン者、A利用者、地域の生産者で行う。

N社では、事業開始から一貫してT氏・Iターン者、協議会・地域の生産者に時給900円、A利用者に工賃450円を支払っている。T氏は事業の中心人物として生産作業だけでなく、地域外のSHとの中継役を担っており、販路の開拓や研究機関、公的組織との連携などを行っている。

2. 初期（2007年）の財務状況と地域への還元

さつまいも事業は、T氏が地域の友人と2007年に設立した任意団体を事業主体として始められた。当時、T氏はA社の社長を務めており、障がい者の就労支援事業として農業に着目し、さつまいもは複数の作目を試験する中の一つであった。T氏の出身地区の空き地10aを利用し、1,500kgのさつまいもが生産された（表2）。

表2. さつまいも事業の事業規模の変化

	単位	2007	2016	2020
生産面積	a			
N社		10	92	144
地域の生産者			60	294
合計		10	152	438
生産量	kg			
N社		1,500	13,800	24,898
地域の生産者			9,600	30,148
合計		1,500	23,400	55,046
平均買取り価格	円/kg		234	418
販売先数		2	36	32
平均販売価格	円/kg	320	326	398
販売量	kg	1,500	23,918	50,680
時給/工賃	円	900/450	900/450	900/450
N社借入地の地代	円/10a		15,000	15,000

資料：聞き取り調査結果（2021年）ならびにN社資料より作成。

初年度の売上高は、飯南町内の道の駅と出雲市を中心に

展開する小売店Gの2つの販売先へ販売した480千円であった（表3）。小売店Gには1kgあたり25円と低価格で販売しており、産地としての地位を確立するための長期的な戦略として低価格戦略を採っていた。

表3. N社の財務状況の変化

	単位：千円		
	2007	2016	2020
自社カフェでの販売額	0	537	2,864
販売先への販売額	480	7,249	17,299
販売額合計	480	7,786	20,163
苗販売		3,188	6,808
補助金・助成金		1,350	9,813
労務費（T氏・Iターン者）	89	2,753	6,986
（A利用者）	91	412	906
生産者支払い（農産物買取）	0	2,246	12,602
（作業委託費）	0	288	1,523
地代	0	138	216
種苗費	71	657	821
肥料・生産資材費	140	1,205	1,673
その他地域外への費用	71	650	1,240
苗販売にかかる費用		2,710	5,787
売上高	480	10,974	26,971
売上原価＋一般販売管理費	462	11,059	31,754
営業利益	18	▲85	▲4,783
営業外収益	0	1,350	9,813
営業外費用	0	0	0
経常利益	18	1,265	5,030

資料：表2に同じ。

費用面は、労務費としてT氏に89千円、A利用者に91千円計上されている。T氏とA利用者のさつまいも事業の労働時間をみると、T氏が99時間、A利用者が202時間であり、A利用者が事業初期の生産の大半を担っていたことがわかる。そのため、地域への還元はまだ少なく、地域還元額も地域労働還元額の180千円にとどまる（表4）。なお、さつまいもの苗は、地域内の生産者の紹介により熊本県の農家からT氏が直接仕入れている。苗の仕入価格は1本あたり16.5円で、通常の30～40円と比べて極めて安価である。

3. 転換期（2016年）の財務状況と地域への還元

事業規模の拡大に伴い、2016年に事業主体としてN社が設立された。N社はさつまいも事業の中でさつまいもの生産販売に加えて、県内への苗販売事業を開始している。さらに、別事業として菓子類の製造販売事業やカフェの経営事業なども実施している。T氏はN社の設立を機にA社の社

長を退き、T氏の息子がN社の社長を務める一方、T氏は農業部門担当としてさつまいも事業に専念している。地域の生産者5経営が新たにさつまいも生産へ参画し、耕作が困難になった高齢の地権者がN社に農地を貸付けることで還元の対象となる地域内のSHが増加している。N社は、地域の生産者が生産に必要な資材の立て替えを行い、収穫後に立て替え費用を差し引いた買取り額を精算している。これにより、還元だけでなく生産者の費用支払いの負担を軽減することにも貢献している。さつまいもの生産面積はN社が92a、地域の生産者が60aと地域全体で152aに増加しており、生産量がN社では13.8t、地域の生産者が9.6tの合計23.4tにまで増加している。法人化と同時期にさつまいものブランド化と販売価格の改定が行われている。以降はバイヤーとの交渉での販売価格の決定や事業戦略がプロダクト・アウトからマーケット・インへ変化している。

カフェでの焼き芋の販売は、生芋に比べて販売単価が高く輸送コストもほとんどかからないため、収入面と費用面の双方にメリットがある。その結果、カフェで得られる販売額は537千円（表3）で、県内外に32の販売チャンネルを持つ中でも売上高の約7%を占めている。また、販売先が増えたことで販売額が7,249千円に増加している。その中心はスーパーや小売店であるが、そのほかにも規格外品を製粉会社や畜産農家に販売している。3,188千円ものさつまいも苗販売を実施し、N社の重要な収入源になっている。また、さつまいも事業では飯南町農産物商品開発プロジェクトという制度を活用し、1,350千円の補助金を受け取っている。用途はさつまいもの加工品開発である。これらを含めたN社の総収入は10,636千円にのぼる。

費用面では、新たに地域内の生産者と地権者への支払いが発生している。地域の生産者は9.6t生産し、N社へと出荷したことで2,246千円を受け取っている。N社が地域の生産者から買い取る価格や販売先への販売価格はさつまいものサイズ（規格外品、SS～LLLサイズ）と形、傷の状態などで区分されている。作業委託費は288千円と農産物買取りに比べ少ないが、冬期に就業機会の乏しい生産者の雇用創出に貢献しており、半年間の作業期間で1月あたり48千円の所得向上に繋がっている。N社は地代として町内の地権者へ138千円（15千円/10a）の借地料を支払っている。

地域還元額は、2007年の180千円から5,837千円へと大幅に増加している（表4）。この中で最も多いのは地域労働還元額3,165千円である。これは生産面積が増えたことでT氏、Iターン者、A利用者の労務費が大きく増加したためで

ある。地域生産者還元額は2,534千円となっており、そのうち農産物買取りは2,246千円と約87%を占める。これにより、さつまいも事業が徐々に地域内へと浸透し、地域内のSHを拡大させていることがわかる。地域還元率は75%で、それ以外の還元率で最も高いのは地域労働還元率の54%である。次いで地域生産者還元率43%、地域地代還元率2%である。

表4. N社の地域還元の変化

	単位：千円、%		
	2007	2016	2020
売上高	480	7,786	20,163
地域還元額	180	5,837	22,233
地域労働還元額	180	3,165	7,892
地域生産者還元額	0	2,534	14,125
地域地代還元額	0	138	216
地域還元率	38	75	110
地域労働還元率	100	54	35
地域生産者還元率	0	43	64
地域地代還元率	0	2	1

資料：表2に同じ。

4. 拡大期（2020年）の財務状況と地域への還元

N社とさつまいも事業で2016年から2020年までの間に起きた変化を整理する。N社は2017年と2018年に2名の女性のIターン者をさつまいも事業専任の非常勤従業員として雇用している。また、2019年に地域内の生産者がさつまいも生産者協議会（以下、協議会）を設立した。毎年2月に会合を開き、生産技術の共有や次年度の生産割当を決定している。生産面積はN社が144a、協議会・地域の生産者が294aの合計438aである。2020年は例年に比べ不作の年であったものの、生産面積の増加に伴いN社では約25t、協議会・地域の生産者が約30tで合計約55tのさつまいもが生産された（表2）。2020年では協議会・地域の生産者が増加したことでN社のさつまいもの生産量を超過している。販売先は32と2016年に比べて減少しているが、販売量は24tから50tへと大幅に増加している。2016年にブランド化と販売価格の改定を行ったように、生産されるさつまいもの市場評価が高まったことで、既存の販売先との取引関係がより密接になっている。N社が生産に利用している農地144aは全て3戸の地権者から借り入れたものである。また、2020年の10月から松江市内に焼き芋を主力商品としたカフェの2号店を

オープンさせている。この2号店はフランチャイズの形式をとり、N社から週に1〜2回仕入れを行っている。

さつまいも事業の売上高は20,163千円である(表3)。内訳をみると、自社カフェへの販売額が2,864千円と2016年に比べて増加している。自社カフェへの販売が売上高に占める割合も14%に上昇しており、収入源としての重要性が高まっている。販売先への販売額は17,299千円となっている。苗販売では島根県全域のさつまいも生産農家へと販売を行っており、そこから6,808千円の収入を得ている。また、農林水産省によるコロナウイルス対策制度の経営継続補助金9,813千円を受け取り、車載トラック、トラクター肥料散布機等を購入している。

労務費は、Iターン者2名が加わったことで6,986千円に増加している。1人当たりの支払いを平均すると2,329千円となる。生産者支払いとして合計で14,125千円を計上している。内訳をみると、農産物買取りによる支払い12,602千円が89%を占めている。作業委託費は、農産物買取りに比べて金額が低いものの、1,523千円を計上している。地代として216千円を計上している。144aの農地を3戸の地権者から借り入れているため、1戸あたり年間平均72千円を支払っている計算となる。

地域還元額は、事業規模の拡大により2020年では22,233千円となっている(表4)。地域還元額を占める項目の中で最も多いのは地域生産者還元額14,125千円である。2番目に多いのは地域労働還元額7,892千円である。地域地代還元額は216千円である。地域還元率は110%で、地域労働還元率が39%、地域生産者還元率が70%、地域地代還元率が1%である。2020年はさつまいもが不作の年であったが、従来通りの労務費、生産者支払いを継続したため、売上高を上回る地域還元額を計上している。

5. 事業発展に伴う財務状況、地域への還元の変化

事業規模(表2)をみると、生産面積と生産量は事業発展とともに増加している。1kgあたりのさつまいもの販売価格は2016年から2020年にかけて高騰している。それに伴い、さつまいもの平均買取り価格も184円(79%)上昇している。

財務状況の変化(表3)をみると、さつまいも事業は営業利益が減少する一方で営業外収益である補助金・助成金が増加し、最終的な経常利益も増加している。さつまいも事業は生産面積や生産量など生産面が拡大し、市場規模や販売価格といった販売面も成長している。

特に2016年から2020年のわずか5年間で売上高は2.6倍に成長している。その一方で、地域への支払いはそれを上回って増加し、2016年から2020年で3.8倍にのぼる。この主な要因は、Iターン者の新規雇用やさつまいもの買取りが増えたためである。これにより営業利益が赤字となっている。そうした中でも経常利益が最終的には黒字であり、年数とともに増加している。事業初期に行われていなかった苗販売の収益が増加していることや補助金・助成金の獲得により、営業利益の赤字を営業外収支でカバーしているためである。

地域への還元(表4)をみると、地域還元額が年数とともに増加している。35%であった事業初期は事業へ参画するSHが少なかったが、110%に増加した2020年では多様な多くのSHへ還元の対象が広がっている。

個別の還元率をみると、事業初期では100%であった地域労働還元率は2016年、2020年と年々低下しており、代わりに地域生産者還元率はその割合を高め、2020年では最も高い項目になっている。地域地代還元率は一貫して1〜2%と低い水準を推移している。

考 察

本節では、まず、事業年度ごとに財務状況の特徴と地域への還元の特徴を考察する。なお、2007年は還元の対象となるSHが少ないため、財務状況と地域への還元を合わせて考察する。次に、3つの分析対象年の財務状況と地域への還元の変化の特徴を、事業の発展段階の視点から考察する。

1. 事業規模ごとの財務状況と地域への還元の特徴

(1) 初期(2007年)

2007年は、採算を重視しない試験栽培の段階であったことから明らかなように、収益性が低いことが特徴である。その中で事業継続を可能とした要因として次の2点が考えられる。第1は適切なリスクマネジメントである。さつまいも事業を推進したT氏は、事業と同時に障がい者施設Aの社長を務め、収入を得ていたことから事業失敗によるリスクが低い。また、複数の作目の試験栽培により、将来性のある農産物としてさつまいもを見出すことができたと考えられる。10aという限られた農地で生産していたこともリスクマネジメントの1つと指摘できる。第2は事業初期段階における障がい者雇用である。労務費ではA利

用者が51%を占め、作業時間では農作業に加え、販路開拓やSHの獲得を行っていたT氏の2倍の時間就労している。このことから、事業初期段階における障がい者雇用には、労務費の抑制による事業の継続と事業の中心人物の対外的な活動を可能とすることが期待できる。N社がこれを実現しているのはさつまいもという作目が生産の容易性、優れた貯蔵性、出荷作業や加工といった生産以外の作業の応用性という特徴を備えているためであると考えられる。

(2) 転換期 (2016年)

2016年の財務状況の特徴として、次の4点が挙げられる。第1は売上高が増加したものの、営業利益が赤字であるという点である。第2は苗販売に取り組むことで、地域の生産者の苗調達をサポートするだけでなく、営業利益の赤字を補填しているという点である。第3は補助金・助成金を活用した事業投資という点である。第4は売上高に占める地域還元の割合が高いという点である。さつまいも事業は法人化に至るまで生産規模の拡大を実現し、販売額は2007年の16倍まで成長した。しかしながら生産者支払いがそれ以上に増加しており、2007年の35倍である。これにより営業利益が赤字となっているが、苗販売による赤字の補填や補助金・助成金による事業投資で事業の継続性を保っている。地域への支払いが高額となっているのは、事業とともに還元の対象となるSHが拡大していることと、SHの誘因に所得向上や雇用創出などの具体的なメリットを提示する必要があることが考えられる。

次に、2016年の地域への還元の特徴として次の2点が挙げられる。第1は地域還元の中心が事業主体に属するSHであるという点である。第2は還元の対象が事業主体に属さないSHへと拡大しているという点である。2007年は事業主体との雇用関係にあるSHの中でも労務費の低いA利用者が中心であったが、2016年の段階ではT氏・Iターン者のような労務費が高いSHに波及し、事業主体に所属するSHを中心とした還元額の増加と事業主体に属さないSHへの還元が初期段階としてみられる。これにより、CBでは労務費が低く、事業主体に近いSHの順に還元が始まり、次に事業主体と取引関係にあるSHへと還元の対象が拡大する傾向があることが示唆された。中山間地域で農地を有する個人・組織は新規事業に参画するリスクを避け、事業拡大後のメリットが得られると判断したタイミングで事業への参画が促進されることが考えられる。

(3) 拡大期 (2020年)

2020年の財務状況の特徴として次の2点が挙げられる。

第1はカフェ2店舗による販売額が全体の14%と高い割合を占めているという点である。第2は1つの販売先への販売額が増加しているという点である。さつまいも事業は2016年から2020年の4年間で販売額を2.6倍に成長させている。カフェの形態が販売額の一定の割合を占めているのは、焼き芋を購入することを目的として訪れる消費者が多いことや、新規顧客の開拓に成功していること、カフェによる販売が価格プレミアムに対する消費者の支払いの心理的ハードルを下げていることが要因として考えられる。これらのことから、小規模な飲食店でも単価の高いマーケティングが期待できる。一方、小売店やスーパーへの販売は、2016年からの販売先数の減少から1つの販売先への販売額を高めることや、輸送費などのコストの低減を両立した効率的なマーケティングが期待できるであろう。

2020年の地域への還元の特徴としては次の3点が挙げられる。第1は地域生産者還元額が地域還元額の中心であるという点である。2016年から地域還元額の増加に伴う営業利益の赤字が継続している。個別の還元額をみると、地域生産者還元額が最も多く、次に地域労働還元額が多い。地域生産者還元額が最も多くなったのは中山間地域では農地を所有する生産者が多いことと、事業発展とともに事業に参画するメリットが大きくなったことが要因として考えられる。第2は地域還元額が110%と売上高以上の金額を計上しているという点である。2020年は不作であったため、生産面積に比べ販売額が少ない。しかしながら、地域還元のベースとなる時給や工賃、さつまいもの買取り額、支払地代は従来通りの水準であった。このことから、雇用創出、所得向上を目的とする中山間CBでは、地域へ貢献するという経営理念や事業への求心力低下のリスクから不測の事態であっても高い還元額を維持する必要があることが考えられる。内部留保のプールや農業生産が抱える病虫害や天候などのリスクと被らない別の事業を運営することが解決策として考えられる。第3は地域地代還元率の低さである。地域地代還元率は2016年から一貫して低い傾向にある。これは中山間地域の少子高齢化や農業の担い手不足により農地が余る一方で人的資源の不足が要因として考えられる。そのため、土地利用型農業の中山間CBにおいては、資産の所持以上に労働に従事することを高く評価する傾向にあることが指摘できる。

2. 事業発展による財務状況の特徴

事業発展による財務状況の特徴としては次の2点が挙げ

られる。第1は事業発展とともに販売先への販売から自社カフェでの販売額へと売上高を占める比率が高まっているという点である。さつまいも販売を段階ごとに整理すると、①事業初期のスーパーや小売店への販売でN社と消費者の接点を作った市場参入段階、②2016年の販売先数の増加、自社カフェでの展開、ブランド化による市場浸透段階、③2020年の市場からの評価の向上により、販売先の選択と集中的出荷や自社カフェの店舗数拡大がなされるなど、N社が販売先を選べる市場選好段階の3段階に分けられる。こうした販売の段階的発展を実現したのは食味が優れているという訴求性の高い特徴を備えた農産物であったからだと考えられる。第2は営業利益の低下と経常利益の上昇である。さつまいも事業は、売上高は年々増加しているものの、それを上回るペースで地域還元が増加し、営業利益が低下している。一方、経常利益が増加しているのは営業外収益（補助金・助成金）の寄与が大きく、それにより事業の継続性が保たれていることが明らかとなった。このことから、中山間CBは住民が参画しやすい土地利用型農業が望ましい一方で、事業規模が拡大し、事業主体に属さないSHの参画が進むほど、地域への支払いで営業利益が赤字になりやすいという課題が示唆された。事業継続には労務費を抑えながら運営できる別の事業を開始するなど、複数の収入源の獲得と助成金・補助金を活用した事業投資が有効であると考えられる。

事業発展による地域への還元の特徴としては、還元の主体がA利用者からT氏・Iターン者、地域の生産者へと変化している点が挙げられる。各SHに対する還元の変化の要因を考察すると、A利用者は事業初期に事業を支えるSHとして貢献するが、その後割合を減らしている。それは工賃がそのほかの還元甚至比低いことが考えられる。また、中山間地域の障がい者施設では利用者の数もそれほど多くないことが予想されるため、事業の発展に比例した還元の増加はみられないことが指摘できる。T氏・Iターン者の還元額は、事業推進者であるT氏に加えIターン者が2名増えたことで2020年に大きく増加している。こうしたSHは事業規模の拡大による利益の享受だけでなく、自己実現や事業とのマッチングも還元額の増加に影響を及ぼすと考えられる。地域生産者還元額は事業規模の拡大に比例して増加している。このことから事業主体が生産支援や所得向上の環境を整備し、実利が伴うことが増加要因であると考えられる。地域地代還元額はさつまいもの需給バランスと作業従事者の獲得が増加要因と考える。N社が取引先との交渉か

ら翌年度の生産量を決定し、地域の生産者に生産を割り当てるが、需給バランスの変動によって、N社が生産面積を増減することでそれをカバーする必要性が生じる。また2020年にIターン者2名の雇用によって生産量が増加したように、労働力の確保も還元額の増加に不可欠である。

以上のことをまとめると、中山間CBにおける地域還元の変化について、事業発展に比例して還元額が増加するのは地域生産者還元額で、T氏・Iターン者は個々の事情、地権者への還元はさつまいもの需給バランスに加えて作業従事者の増加が強く影響している。A利用者への還元は、事業発展ほどは増加しない。そのため地域への還元は各SHが備える固有の特性と事業主体が事業への参画を促進する条件の提示、環境の整備などの複合的な要因によって変化していると指摘できる。

まとめ

本研究は中山間地域で雇用創出を目的としたCBの財務面に着目し、事業の発展段階ごとの財務状況と地域への還元と事業発展によるそれらの変化の特徴について明らかにした。方法として、地域還元額・地域還元率の指標を用い、発展段階の異なる2007年、2016年、2020年の3つの時期を取り上げ、各時期の事業規模、財務状況、地域への還元について整理した。そして、事業の発展によって事業規模、財務状況、地域への還元がどのように変化したのかについて整理した。

分析の結果、財務状況と地域還元の変化として次の3点の特徴を指摘した。第1は市場参入、市場浸透、市場拡大という3つの販売の段階的発展によって売上高を向上させているという点である。第2は事業発展とともに事業に参画するSHへの支払いが増加し、営業利益が悪化する一方、別事業による収益の確保や補助金・助成金の活用で経常利益を確保している点である。第3に、地域還元は、各SHが備える固有の特性と事業主体が事業へ参画する条件、経営環境の整備などの複合的な要因に基づいて変化している点である。

謝辞

本研究の実施にあたり、N社の皆様には多大なご協力をいただいた。ここに記して感謝の意を表したい。なお、本研究は島根大学戦略的機能強化推進経費「地域の特色を活

かした農産物生産と産業創出～サツマイモによる地域活性化プロジェクト～」(実施責任者：上野誠教授), JSPS科研費JP19H03062, JP18K05866の助成を受けている。

引用文献

独立行政法人労働政策研究・研修機構 (2015) 地域における雇用機会と就業行動.

<https://www.jil.go.jp/institute/siryō/2015/documents/0151.pdf> (最終閲覧日:2022年9月15日).

神原理編著 (2005) コミュニティ・ビジネス—新しい市民者愛に向けた多角的分析—. 白桃書房, 東京.

小林康志 (2017) コミュニティ・ビジネスの発展段階のモデル化に向けた一考察—非営利組織が経営するワイナリーを事例として—. 農林業問題研究, 53(1) : 20-30.

大室健治 (2017) 多角化型集落営農法人における集落還元率の評価視点—広島県東広島市の 0 法人を事例として—. 農業経営研究, 54(4) : 31-35.

徳浦啓介・ファム フ クィ・井上憲一 (2021) 中山間地域のコミュニティ・ビジネスにおける事業ネットワークの特徴. 農林業問題研究, 57(2) : 61-68.