

豊岡市神鍋地域における 内発的地域イノベーション・エコシステム

— 株式会社 Teams のケーススタディ —

芸術文化観光専門職大学 専任教員

辻村 謙一

芸術文化観光専門職大学 助教

中村 嘉雄

芸術文化観光専門職大学 教授

佐藤 善信

豊岡市商工会 経営指導員

三浦 健太

要約

本稿は、兵庫県の北部に位置する、神鍋地域の活性化を図るために株式会社 Teams のビジョンに賛同した異業種の経営者たちによる、内発的地域イノベーション・エコシステム（以下、IRIE）の事例研究である。兵庫県豊岡市の日高町にある神鍋高原は、有望な自然資源を数多く有しているのであるが、これまではその自然資源を有効に活用できていなかった。株式会社 Teams はそのような現状を打開するために、異業種の経営者たちによって創出されたソーシャル・イノベーションを、地域内で自律的に創発させるビジネスモデルである。本稿は、これまであまり分析されてこなかった IRIE の形成期から成長期に至るまでの、創発的な特徴を発見することを研究の目的としている。

キーワード

内発的地域イノベーション・エコシステム、クロス・パウンドリーチーム、ソーシャル・イノベーション、心理的安全性

I. はじめに

本稿は、神鍋地域の活性化を図るために(株) Teams のビジョンに賛同した異業種の経営者たちによる内発的地域イノベーション・エコシステム（以下、IRIE）の事例研究である。豊岡市の日高町にある神鍋高原は有望な自然資源を多く有しているのであるが、これまでその資源を有効に活用できていなかった。Teams はそのような現状を打開するために異業種の経営者たちによって創出されたソーシャル・イノベーションを地域内で自律的に創発させるビジネスモデルである。

IRIE の概念は佐野（2020）が事例研究から創出した概念であり、地域の自律的ソーシャル・イノベーションの導きの意図となる概念であると評価できる。ただ、佐野（2020, p.185）は自身の研究の限界について次のように指摘している。「分析を行った3事例とも、全て農山漁村・離島における人口1万人未満の小規模自治体であり、背景や社会課題に多くの共通点があることから、今回提示したIRIEの理

論枠組みがある一定有効に作用したとも言える。今後、都市部やより口規模の大きい自治体等においても、この理論枠組みが有効か、さらなる検証が必要である。」

本稿は地方中核都市でのIRIEの形成とそれに至るまでのプロセスとその後の展開を詳細に追跡した。本研究の目的は、そのことによって佐野（2020）の研究の地方中核都市でのIRIEの追試を試みることである。第II節では(株) Teams のケースが紹介される。第III節では Teams を核とした神鍋高原活性化プラットフォームの形成プロセスを紹介する。第IV節では神鍋交流型ツーリズムのビジネスモデルが考察され、第V節では今後の研究課題が示される。

II. 農業生産法人 株式会社 Teams のケース

2006年6月17日、新免将氏は循環型農業モデルを実現させるために、農業生産法人 株式会社 Teams（以下、Teams）を創業した。「楽農や 神鍋高原ごちそう野菜

ファンド」(n. d.)には、Teamsのビジネスモデルについて次のように記載されている。「農業の発展で、地域経済の活性化を実現し、地域をつなぐループづくりを考えています。Teamsが目指す循環型農業とは、スーパーなどで廃棄された作物を液肥肥料に加工し、それを栽培作物に使用し、収穫した作物をスーパーなどに出荷するような一連の流れのことです。地域でとれた農作物を無駄なく活用し、環境にやさしい次世代の農業スタイルをつくっていきます。」

新免氏は1970年11月8日、豊岡市日高町生まれた。新免氏は自身のキャリアについて次のように説明している(以下は、2022年7月21日に行われた新免氏とのインタビューによる)。「僕は現在の豊岡町日高町生まれなんですけども、1歳の時に病気を患いましたので、大阪の今里に家族で移住して28歳まで育ちました。大阪の今里から学校に行き、就職もして仕事に携わっていました。…当時、父親は僕を優先してくれて、弟に仕事を譲って、父も大阪に引っ越してくれました。周りからも、仕事より息子を取ったって風になんか言われながら。大阪移住後には、自分の趣味だった麻雀を、こちんまりと仕事にしようってということで、雀荘を借りて僕と母を養う道を選んでくれたことに対して、大人になってからも感謝しきれないです。

僕が小学校3年生ぐらいだったと思いますが、父親の弟が早逝してしましまして、周辺の要望を色々受けて、父親が代表に復帰する形をとって、日高と大阪と別に暮らし始めました。(ただ)父親も仕事の合間ができれば、1週間ぐらいは大阪に滞在するとか、僕も休みになれば、父親の元に家族と一緒に帰るとかっていう風にしていました。それが割と普通でしたし、父親と特にそれで何か問題が起きたこともなかったですね。もちろん思春期はね、苦手ではありましたが。

大阪で食べるものは、但馬日高の食べ物でした。お米だったり、水も、昔は大阪の水がまずいってということで、父親がよく運んで来てくれたりとかしたので、食べ物を通じて、ふるさとの日高には愛着をずっと感じていました。28歳の時、父親が病気を患ったため看病と事業承継のために日高に帰りましたけれども、いきなり巴建設に入社ということにはならなかったです。

といたしますが、うちの父親の弟が社長しておりました関係で、大阪育ちの僕と地元でずっと暮らしてきた叔父とは、生活を共にしたことがなく、共に事業を行っていく上での相互理解を深めるためには時間が必要だと思い、巴建設には入社せず新たに清和建設という会社を立ち上げる道を選びました。大阪時代に勤めていた先の同僚からの応援などももらって、仲間を募って10人ぐらいで立ち上げた会社ですが、この会社は今もおかげ様で代表が変わって、別の経営者に経営権を移して運営していただいている状態です。清和建設を立ち上げ後しばらくして、清和建設代表の新免将として商工会にお世話になりました。商工会では、色々なビジネスプランの構築であったり、プレゼンの勉強を、経営塾で異業種の方々と交流させていただく中で経験させて頂きました。

農業農地の荒廃について非常に興味があったので、研究を進めていく中で、何か地域のためにできないか、農業がお金儲けにつながれば離農を防げるんじゃないかという問題意識から、アグリビジネスのプランを提案させていただきました。そこに共感していただいたのが、今うちで役員をしている田村さんでした。田村土建という建設業の社長です。彼は当時、お父さんが健在で、ご自身も専務をされながら、兼業農家をされておられました。僕としては、農業のノウハウが全くない中でアグリビジネスを行うためには、色々な方の協力を得るのが大前提でしたので、そこで協力を得られて、じゃあ、僕がプランを考えて、それを実際にアクションにして実現していくべく、田村さんと一緒にじゃあ、やりましょうかというところが、そもそものスタートでした。

まずは田村さんが自分で農業にトライされていたので、収穫した商品をブランディングしようと動きました。田村さんには栽培品目の拡大と品質を確保していただき、僕は同時に、先に売り先を開拓しないとイケないなと考え、色んなところに伺って、販路開拓を行いました。ところが、当時は、販路はあるんだけど、ものが足りないってような状況でした。その後は、どんどん空想のアイデアを繰り返しながら、なんとか現状に至ってきたみたいな感じでした。思いつくことは、とりあえず一旦手をつけてみようってようなトライの仕方をして、色々な失敗もありますけど、まずはマーケティングだっ

ていうところから入ったのを覚えていますね。」

新免氏は、農業農地の荒廃に非常に興味があった理由を次のように説明している。「大阪住まいだった子供の時、長期の休みのたびに日高町但馬に帰ってきていたんですけど、子供ながらすごい自然が豊かで、食べ物もおいしくて、何か人間味に溢れる人たちが多くいんだらうなと勝手な想像していました。アルプスの少女ハイジみたいな牧歌的な世界を想像していたんですが、実際に大人になって来てみると、農業は嫌だ、儲からない、跡取りがない、農業しんどいから嫌だっていう声ばかり聞こえてきて、どんどん離農が増えていって、耕作放棄地が増えていくという現実を目の当たりにして、すごいショックだったわけなんです。実は、それをなんとかしたいという気持ちになったのは、恐らくなんですが、僕の父親のあの実体験が僕の中に残っていて、というところがあります。

うちの父親は今の会社を一代で作った創業者なんですが、農地とかいろんな不動産をよく買い漁っていました。世間的には不動産を買い占めてというようなイメージになるのかもしれないのですが、本人との話の中では、戦前生まれ（昭和3年生まれ）で、自分の一番大事な時期を戦争に取られてしまった。その時に食うや食わず状態で弟たちを養わなくてはいけなかった。その時から自分で農業をして、作ったものを食べさせていうところに大きな意味を感じていて、自分たちの商売が例えばうまくいかなかったとしても、その農地を使って農作物を作って食べられれば、皆が生活していけるだろうっていうイメージで農地をずっと買っていました。

そんなイメージが僕の中にも残っていたと思いますね。その中で、現状、その農地が荒廃していくっていうのが、なんでもったいないんだっていう気持ちが大きくありました。農地1つを復旧すればどれぐらいの人が働けて、どれぐらいの利益があって、社会的にどれぐらい還元できるのかっていうところを、実証実験としてやってみたいっていうのが、一番大きな根底の部分だと思います。」

実は、新免氏が Teams を創業したもう1つの要因が存在する。それは兵庫県立大学神戸商科大キャンパス（以下、商大）の故・佐竹隆幸教授との出会いであった。2007

年、佐竹門下生である石澤雄一郎氏が当時の日高町商工会（現・豊岡市商工会）職員として赴任し、佐竹教授を但馬へ招き、経営の勉強会を開催した。その勉強会に新免氏は参加していた。ここから佐竹教授と新免氏との付き合いが始まったのである。そのような中で佐竹教授には、新免氏がアグリを主体としたビジネスを第二創業で取り組んでおられることに対して、ソーシャルビジネス事例に沿った取り組みとして興味を持っていただき、個人的に指導して頂くようになった。

2008年、新免氏は自分たちでテーマを決めて学ぶ場である「人材育成塾」を創設した。これと並行して産学連携事業で兵庫県立大学と連携し、そこに佐竹教授が定期的に参画するようになった。そして2009年頃、大学院でもっと経営を学びたいと希望した新免氏に佐竹教授より商大ビジネススクール（BS）1期生としての受験を勧められ、2010年より学ぶこととなった。これ以降、新免氏が商工会活動で付き合いのある若手経営者等に直接に商大BSへの進学を進められ、但馬から2期生、3期生、4期生と毎年入学して学ぶ流れが作られていった。

III. Teams を核とした 神鍋高原活性化プラットフォームの形成

2020年7月、新免氏から商工会の経営指導員である三浦健太氏に、ため Teams として神鍋高原活性化の核となる取り組みに関する相談に乗ってもらいたいとの依頼があった。新免氏の相談内容は、プラットフォームの立ち上げに必要な資金、補助金などを獲得できないかということであった。三浦氏は、新免氏とプロジェクトの全体構想についてディスカッションし、「神鍋交流型ツーリズムプラットフォーム」の図を作成した。後に示す図2と図3がそうである。

新免氏と三浦氏との最初の出会は次のようであった。2013年当時、三浦氏は朝来市商工会に勤務していた。当時、新免氏の声掛けで朝来市商工会所属の若手経営者が4期生として商大BSに通っており、そのつながりで新免氏とは但馬エリアを活性化したいという共通のビジョンのもと

に、所属管轄エリアを超えて一緒に活動することになった。両名ともに同じベクトルで地域の繁栄について対話することができ、その縁で、三浦氏は新免氏が2012年から始めていた経営者勉強会にも参加し始めた。2014年から三浦氏は豊岡市商工会へ人事異動になった。その年、佐竹教授が兵庫県立大学ジオコウノトリキャンパスで大学院生のサテライト講義をすることになり、但馬からも何人かのオブザーバー参加が認められ、三浦氏も新免氏からの誘いを受けて、佐竹教授の講義に参加した。これが三浦氏の佐竹教授との付き合いのきっかけとなった。

このとき、新免氏によれば、佐竹教授は商大BS6期生として但馬から通う者をピックアップしていたとのことであった。新免氏はかねてより三浦氏を受験させる気で佐竹教授の講義をうけさせ、見込みがあるかどうかを見極めようとしていた。三浦氏も以前より佐竹教授の書籍も読んで魅かれていたので、受験まで時間はなかったが、新免氏に受験勉強をサポートしてもらい、2015年より商大BSへ通ったのが、佐竹教授との本格的な付き合いの始まりであった。

話を神鍋活性化プロジェクトに戻す。2020年8月、三浦氏は画流(有)清水寛氏と面談し、7月に新免氏と打ち合わせた「神鍋交流型ツーリズム」立ち上げへ向け、地域通貨などの制度を始めとした行政施策に詳しい清水氏にも構想を説明し、メンバーに入ってもらった。三浦氏は清水氏にアプローチした経緯を次のように説明している。2011年と2012年に商工会が取り組んだ江原駅前活性化事業にて、清水氏が事業委員長、新免氏が実行グループリーダーで活動してから、地域活性化事業において盟友として、互いに信頼できる関係性が構築されていたからであると。実際、清水氏は旧豊岡市役所勤務を経て情報通信業を起業した経験があるので、地域施策に詳しかった。

2020年10月、三浦氏は(株)たびぞうの大林大悟社長にプロジェクトへの協力を依頼した。当時、同社はEVモビリティを使った「城崎ぶちたび」という着地型旅行コンテンツの提供を始めていた。神鍋交流型ツーリズムに同社のノウハウをフランチャイジーとして取り入れたいと申し出て、了解を取り付けた。新免氏は、それに合わせてEVモビリティの購入を行った。

2020年12月には、三浦氏は民宿「志んや」と(有)神鍋自動車工業の代表者にプロジェクト参加への声掛けを行なった。神鍋自動車工業はEVモビリティの整備やリース契約を担当する。また新免氏は、神鍋高原入り口で民宿を営む志んやを起点にEVモビリティ・コンテンツの展開を考えていたため、新免氏の商工会青年部の後輩である飯田勇太郎氏にメンバーに入ってもらうことになった。飯田氏は、これまでも宿独自の滞在プラン（サウナ体験）などに積極的に取り組んでいたため、新免氏が一本釣りする形での参加であった。また、神鍋自動車工業の立田宏和社長は、新免氏たちが2012年より始めた自主経営勉強会に参加していたメンバーでもあった。

以上のようにして、神鍋交流型ツーリズムのプラットフォームへの参加メンバーが決まった。メンバー候補者との面談は、新免氏と三浦氏とで行った。三浦氏が面談のアポをとり、資料と基本的な考え方を説明し、新免氏がプロジェクトの全体構想を説明するという分業体制であった。

そもそも、新免氏が「神鍋交流型ツーリズム」のプラットフォーム事業を構想したのは次の理由からであった。兵庫県北部の神鍋高原を有する豊岡市は北部に城崎温泉や但馬海岸国立公園竹野海岸、東部に但馬の小京都出石城下町といった兵庫県内でも有数の観光地を有している。その中で、神鍋高原エリアは冬季のスキー、夏季はスポーツ合宿の受入れが盛んな地域であり、豊岡市の観光戦略の拠点として重要な地域である。しかし、近年は暖冬の影響やスキー人口の減少により、スキー場施設の集客が大きく落ち込んでいる。

但馬県民局地域政策室地域づくり課（2021）によれば、来訪者の状況は、冬のスキーシーズンで10万8000人、夏の合宿シーズン（グリーンシーズン）が約11万5000人である。その中で神鍋高原がある日高地域での「昼間滞在時間」は「日帰り」3.11時間、「宿泊」6.22時間となっている。他方で、豊岡市全体の平均滞在時間は、日帰りが2.42時間、宿泊（市外宿泊を含む）が4.24時間である。日高地域は豊岡市内のどの観光地よりも平均で高い数値であるが、それは神鍋高原に長時間滞在しているからである。ちなみに、豊岡市内で最も観光客の多い城崎エリアでも日帰り1.8

時間、宿泊3.95時間となっている（豊岡市観光動態調査レポート2016）。ここからも神鍋高原での滞在率はかなり高いことがわかる。これらの統計数字からみて、神鍋高原へは、冬のスキーや夏の合宿受け入れなどの目的のみで来訪し、それ以外のアクティビティ等の体験はせず、1箇所にも長時間滞在して、そのまま帰路につくパターンが多いことが伺える。

また、同地域には小規模な民宿旅館や農家も多く点在しているのであるが、彼らは暖冬化が進む中、スキーやカニといったホワイトシーズンに重点を置いたままである。他方で、グリーンシーズンには合宿を受け入れているが、個々の民宿旅館が個々バラバラに値下げ競争を展開するだけの状況となっている。さらに、同地域には旗艦施設となる道の駅や温泉施設は存在するが、従来型の「来訪待ち」施設となっている。このような背景のもとで、新免氏を中心とした神鍋地域活性化プラットフォームの創出がなされたのである。

IV. 神鍋交流型ツーリズムの ビジネスモデルの考察

新免氏たちの神鍋交流型ツーリズムのビジネスモデルは、佐野（2020）によって創造された概念である「内発的地域イノベーション・エコシステム」（以下、IRIE）の一種であると考えられる。佐野（2020, p.28）はそれを次のように定義している。「『IRIE』は、地域社会が抱える課題に対する創造的かつ革新的な解決に結びつく、様々な諸活動の総称である。…そうしたマルチセクターによる協働が断続的に営まれることにより地域社会のレジリエンスが高まっていく。…」

それ（IRIE）は、地域外の大きな資本や権力に依拠した開発モデルではなく、地域の自己決定や自治の力に依拠したものであり、それゆえに地域のレジリエンスを高め、持続可能性を高める…。また特定の地域イノベーションや社会課題の解決に特化した期間限定のアクションでなく、地域社会の中で断続的に営まれ、持続する自律的システムであり、いわばそれが母体となって地域課題解決に向けた協働や地

域イノベーション、またコレクティブインパクトに向かう諸活動が地域に産まれてくるものである。まとめれば、IRIEとは『セクターを越えた協働と住民の主体的参加により、複雑な地域課題の解決を行う地域における多様なプレイヤーによる機能的ネットワークであり、相互作用と共進化により持続する自律的システム』である。」まさに、新免氏たちのプロジェクトの構想は、現段階では小規模であるが、IRIEの構築を狙ったものであると考えられる。

次に、組織作りに当たって、リーダーとしての新免氏のユニークな点はマルチセクターの専門人材の自社内への取り込みである。具体的には、新免氏のグループ会社となる(株) Teams からは取締役営業部長の由良大氏、(株) 巴建設からは藤木弘和氏がプロジェクトに関与し、個々の判断で動けるようにエンパワーしていることである。神鍋プロジェクトにおける由良氏の担当は農業を軸とした体験型コンテンツの醸成である。由利氏は上代が6000円の高糖度の小玉スイカを開発した実績を持つ。藤木氏の担当は、現在準備中で稼働はしていないが、建設業としては神鍋高原における拠点整備となる古民家・古ペンション改修を担い、さらに新規ビジネスとしては城崎温泉と神鍋高原をつなぐ移動手段を担う予定である。

専門人材を内部人材化したことから、グループ内の企業間でおこる双方別決済などの事務手続きの煩雑さや時間的ロスを削減できる。また、新免社長が伝えるビジョンに従い、現場判断で動きやすくなったことで、短時間で相互リンクが可能となった。そうすることで、自社グループ企業全体で経営資源を集めやすくなり、神鍋高原活性化のために何ができるか、各々の企業の強みを活かす等、フリーに試行錯誤できる体制が構築されることになった。

また、外部の異業種事業者との関係構築の始まりは、新免氏が所属している「商工会」活動である。新免氏は信頼できる事業者である(有)画流（情報通信サービス業）、(有)神鍋自動車工業（自動車整備販売業）、志んや（宿泊業・代表が旅行業取扱主任の資格あり）にメンバーに加わってもらうことができた。そして、商工会としても新免氏らのプラットフォームの形成を地域活性化事業としてバックアップすることが正式に決定した。そうすることで、プロジェクトが進行

して行く中で、参加メンバーから新しいコンテンツ提案が出てくるごとに、活動に賛同する他の事業者も巻き込み、彼らにもさらに新しいコンテンツ作りに参画してもらい、リンクをどんどんと広げるスタイルで運営することを構想している。

以上で説明した新免氏と三浦氏の事業進化構想も、IRIEの成長期（多様な主体とのネットワーク形成）から発展期（マルチセクターによる協働ガバナンス・システム）の特徴に該当する（佐野, 2020, p.80）。佐野（2020, p.80）では、IRIEの発展段階を4つに区別しているが、残りの2つは誕生期（中核プレイヤーの誕生と成長）と成熟期（自律的秩序形成と共進化）である。その意味では、TeamsはIRIEの中核プレイヤーであり、商工会の三浦氏と2021年に豊岡市に開設された兵庫公立大学法人芸術文化観光専門職大学の地域リサーチ&イノベーションセンター（RIC）は、中間支援組織として位置づけられる。

佐野（2020, p.88）は両者の関係を次のように説明する。「本論文では、中核プレイヤーをエコシステム形成の発端となり、その成長と発展をリードし、また自分自身も地域イノベーションの担い手として、地域社会内の様々なプレイヤーを巻き込んでいく主体として捉えている。それに対し中間支援組織は、…地域イノベーション活動を中心的に担う存在ではなく、エコシステム内のプレイヤーの関係づくりや情報共有の促進、またフィードバック・ループの媒体となり異なるプレイヤー間の化学反応を促進する『場づくり』を行う黒子的な存在だ。…重要な役割を持った主体として捉えられる。」

また、新免氏と三浦氏の事業進化構想のベースとなっているビジネスモデルの戦略ロジックはプリコラージュとエフェクチュエーションである。新免氏のインタビューで示されているように、彼自身がそれらのロジックをベースにキャリアを構築してきたのである。説明されている事業進化プロセス、特に「プロジェクトが進行して行く中で、…構想している」との件は、図1に示されているエフェクチュエーションそのものである。

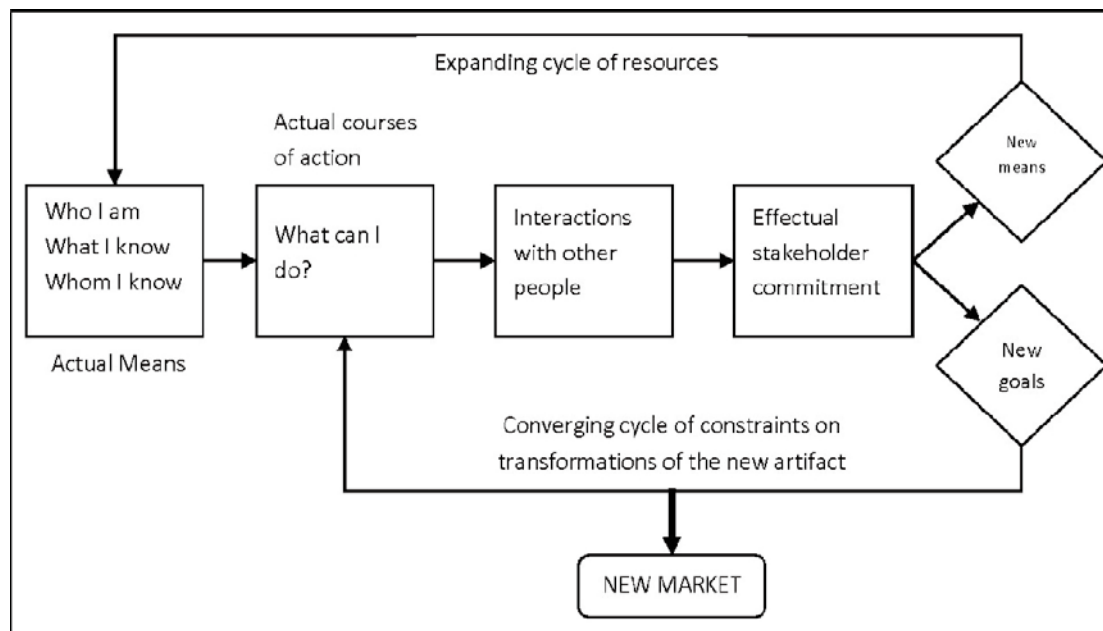
また、IRIEは、Edmondson and Harvey (2017, 2018) が創始した概念であるクロス・バウンダリーチームでもある。彼らは、専門分野を異にしたメンバーから構成されるクロス・バウンダリーチームの場合には、3つの課題（壁）に直面す

ると言う。言葉の壁、技術の壁、利害関係の壁がそうである。その3つの課題を克服するためには、メンバー間の信頼関係をベースにした「心理的安全性」の担保が重要になる。その点で、神鍋高原地域活性化プラットフォームのメンバー間には信頼関係に基づいた「心理的安全性」が担保されている。しかも、ソーシャル・イノベーションという「高貴な事業パーパス」も有している。Cross, Edmondson, and Murphy (2020) は、メンバー間の関係が信頼関係をベースにしており、かつそれをベースにして高貴な事業パーパスを実践する場合には、メンバー全員はエネルギーに活動すると主張している。

Edmondsonらの以上の主張は、佐野（2020）の「協働ガバナンス」の担保と類似した概念になっている。それを佐野（2020, p.42）は次のように説明する。「協働ガバナンスがうまく作動しているIRIEにおいては、そこに参加するマルチセクターのプレイヤー間においては、自然なヒエラルキーはあるが、固定的でなく比較的格差も少ないと考えられる。もちろん、それぞれの役割分担はしっかりされているが、そこに支配的な上下関係は持ち込まれず、立場を越えたオープンでフラットな関係性が生まれ、維持されることで、よりイノベーションが起りやすくなるのではと考えられる」のである。

新免氏がこのような関係性を意図的に構築しようとしたかどうかは定かではないが、しかし彼がこのような関係性を構築できた理由は、彼が内部者の目線と外部者の目線を併せ持ったリーダーを意味する「インサイド・アウトサイド・リーダー（Inside-Outside Leader）」だからであると考えられる。つまり、部外者の目線で組織内部の課題を的確に見出し、その課題解決に当たっては部内者の目線で必要な解決策を展開できるリーダーがそうである（佐藤, 2011, p.15）。新免氏のこれまでのキャリアからはその可能性が高いと考えられる。

図3 エフェクチュエーションによる Teams プラットフォームの拡大。



出典：Sarasvathy and Dew (2005, p.543)

V. 今後の研究課題

今後も引き続き、新免氏らの神鍋活性化プロジェクトを追跡調査する。そのことによって、佐野（2020）が今後の課題としていた中堅都市におけるIRIE成長メカニズムの解明に貢献することができる。また逆に、佐野（2020）のIRIE成長段階の一般理論は神鍋高原のIRIEの成長戦略の指針ともなると考えられる。恐らく、当該地区のシニア経営者たちやシニア住民に彼らの活動が認められれば、そのIRIEは加速度的に拡大してゆくことが予想できる。

謝辞

取材に全面的にご協力下さった（株）Teamsの新免将さん、由良大さん、画流の清水寛さんにはご多用中にも関わらずご対応下さり、誠に有難く感謝申し上げます。また、いつも丁寧にご指導下さる佐藤善信教授には、今回も様々な面に関してご教授頂き、心から感謝致します。今回の執筆に関しては、豊岡商工会の三浦健太さんや中村嘉雄助教からの協力なしには、完成出来ませんでした。この場をお借りして深く感謝申し上げます。

引用文献

- Cross, R., Edmondson, A., and Murphy, W. (2020). A noble purpose alone won't transform your company: Leadership behaviors that nurture interpersonal collaboration are the true drivers of change, *MIT Sloan Management Review*, 61 (2), 1-7.
- Edmondson, A. M. and Harvey, J. F. (2017). *Extreme teaming: Lessons in complex, cross-sector leadership*. Howard House, UK: Emerald Publishing Limited.
- Edmondson, A. M. and Harvey, J. F. (2018). Cross-boundary teaming for innovation: Integrating research on teams and knowledge in organizations, *Human Resource Management Review*, 28(4), 347-360.
- Sarasvathy, S. D. and Dew, N. (2005). New market creation through transformation, *Journal of Evolutionary Economics*, 15, 533-565.
- 佐藤善信（2011）。「経営学の理論は現場で役に立つのか?」『ビジネス&アカウンティングレビュー』, 7, 1-18.
- 佐野淳也（2020）。「小規模自治体における内発的地域イノベーション・エコシステム：創造的人口減少を可能にするまちづくり生態系」同志社大学 博士論文（未公開）

「楽農や 神鍋高原ごちそう野菜ファンド」(n. d.) <https://www.securite.jp/fund/detail/445> (2022年8月16日参照)

豊岡市 (2016) 豊岡市観光動態調査レポート資料 近畿大都市発地者 期間③ (2015年10月~12月)

但馬県民局地域政策室地域づくり課 (産業観光担当) (2021). 『令和2年度但馬地域観光客動態調査結果 (速報)』 https://web.pref.hyogo.lg.jp/tjk01/press/030928_3.html (2022年8月16日参照)