

## 共通論題：『まちづくりのリーダーシップ』

### 報告1 まちづくりと企業家

角田隆太郎 (Ryutaro TSUNODA)

名古屋市立大学大学院経済学研究科

#### 1. はじめに

本稿では、企業家研究フォーラム2007年度年次大会共通論題「まちづくりのリーダーシップ」での報告と議論をもとに、「まちづくりのリーダー」を「地域における企業家」としてとらえ、地域における企業家（まちづくりのリーダー）の輩出と地域活性化のプロセスを分析するフレームワークを提示する。

#### 2. まちづくりのリーダーと企業家

まちづくりとそのリーダーについての研究は、これまで商業論の分野で、商店街の研究として行われてきた。流通業の発展にともなって生まれてきたスーパーマーケットや専門量販店などの大規模小売店舗によって、既存の商店街が顧客を奪われ、地方都市の中心市街地は衰退していった。その衰退に歯止めをかけるために、大規模小売店舗の出店を規制する大規模小売店舗法がつけられ、さらに衰退による市街地環境の悪化に対して大規模店舗の立地法へと発展し、市街地活性化を目的とした中心市街地の再開発（まちづくり）が行われるようになった。しかし行政主導の市街地再開発には限界があり、中心市街地の衰退に歯止めをかけることができなかつたために、「まちづくりのリーダー」が求められるようになってきた。

他方で、企業家の研究は、おもに「ベンチャ

ー企業の創業者」、すなわち企業の新規創業者についての研究であり、商店街やまちづくりのリーダーとの関連性は薄かった。私はこれまで「企業家」について、経営学的な視点からの研究を行ってきたが、それと同時に、これまでまちづくりと以下のような関わりを持つことから、「まちづくりのリーダー」と「企業家」の接点が少なくないことに気づき、この接点から議論を展開しようと思う。

私の「まちづくりのリーダー」との関わりとは、まず第一に、私は岡山県北の津山市の商店街のなかで生まれ、少年時代を過ごしたことである。津山市は岡山県北だけでなく、鳥取や島根を含めた広い商圏の中心で、地方都市としては、その人口規模以上の商店街があった。この商店街も地方都市の商店街の例外ではなく、モータリゼーションの普及と郊外への大規模な小売店舗の出店によって急速に衰退し、行政主導の再開発によって市街地の中心に商業施設が建設されたが、経営破たんし、公的資金が投入され、住民訴訟が行われるという、地方商店街の典型的な展開をたどった。私はこの商店街再開発がスタートするまでの混乱と、そのスタートの時期をこの商店街のなかで過ごした経験から、市街地活性化を起動する企業家精神にあふれたリーダーの必要性を痛感した。

私の「まちづくりのリーダー」との第二の関わりは、私の前勤務先である立命館大学政策科学部での経験である。立命館大学では、経営学部ではなく政策科学部での勤務であったことが

ら、行政の政策立案の研究の一環として、商店街の活性化やまちづくりの研究を行い、京都府宇治市で、日産車体の工場が移転した後の商店街の活性化や滋賀県長浜市の黒壁のケース、京都府大江町の活性化などについて、学生とともにフィールド調査と政策立案への関与を行った。そこから、営利企業の創業者ではなく、「社会起業家」と呼ばれる人たちとの交流を持つことができた。そして彼らとこれまで研究してきた「企業家」との類似点、相違点を目にすることができた。

「まちづくりのリーダー」との関わりの第三は、地域における企業家の研究である。私は立命館大学に勤務する以前に、広島市の広島経済大学経営学科に勤務し、地域の企業家へのヒアリング調査を行った経験がある。そのときに広島県東部と岡山県西部、とくに広島県府中市からは、北川鉄工所、リョービ、青山商事などの数多くのベンチャー企業とその起業家が輩出し、それがまちの活性化に重要な役割を果たしていることを発見した。その後立命館大学に勤務するようになり、京都も稲盛和夫氏を始めとした起業家を数多く輩出し、彼らの活動がまちの活性化に大きな貢献をしていることを発見した。さらに現在は、名古屋市立大学経済学部に勤務するようになり、愛知県東部（三河地区）と静岡県西部（浜松）が、トヨタ自動車を始めとした起業家の起こした企業の経済活動によって現在の活性化につながっていること、逆に、愛知県西部（尾張地区、とくに尾張一宮、尾西など）がかつての繊維産業に代わる新産業を生み出す起業家の欠如によって、まちが衰退に向かっていることを目のあたりにした。これらの経験から、企業家の輩出とまちの活性化とが深い関係のあることを理解するようになった。

このような3つの関わりから、① 企業家が自らまちづくりに関与、② ビジネスではないが何らかの事業を起こす社会起業家（ソーシャル・アントレプレナー）という違いはあるかもわからないが、まちづくりのリーダーと地域における企業家の間には、企業家としての行動特

性やその輩出の仕組みに多くの共通点があり、同じフレームワークで議論できると考えるようになった。

### 3. 地域と企業家

地域と地域が輩出する企業家の間には、つぎのようないくつかの経験的事実が知られている。

① 企業家を数多く輩出する地域と、企業家があまり輩出しない地域がある。

日本には、京都、浜松（静岡県西部）、府中（広島県東部）など、数多くの企業家（ここでは新規創業者（起業家）だけでなく、既存企業の経営革新も含めたより広い意味）を輩出してきた地域がいくつか存在することが知られている。

② これらの地域の多くが、かつては繊維産業の産地であった。しかし繊維産地のなかにも企業家があまり輩出しない地域も存在する。例えば、愛知県西部（名古屋市以西）は、一宮市、尾西市などの繊維産地が存在しているが、新規企業の開業率が全国平均を下回り、企業家の輩出も少ない。（角田、2007、15-18頁）

③ 企業家を数多く輩出した地域でも、企業家がつぎつぎに輩出する時期と輩出が停滞する時期が存在する。例えば、京都市は、戦後、ワコール、京セラ、堀場製作所、ローム、村田製作所などの企業家を数多く輩出したが、その後一時停滞し、再度、竹中エンジニアリング、日本電産などの企業家を輩出するようになる。

④ 企業家は辺境から生まれるともいわれている。辺境というのは、地理的な辺境（町はずれ）という意味と、その町の中核産業の業界の周縁という意味がある。例えば、京都を例にとると、市南部の久世や吉祥院の染物工場や山科の清水焼の工業団地の片隅などで、京都の伝統産業である繊維の染織や陶磁器産業から派生して数多くのベンチ

ャー企業が生まれた。

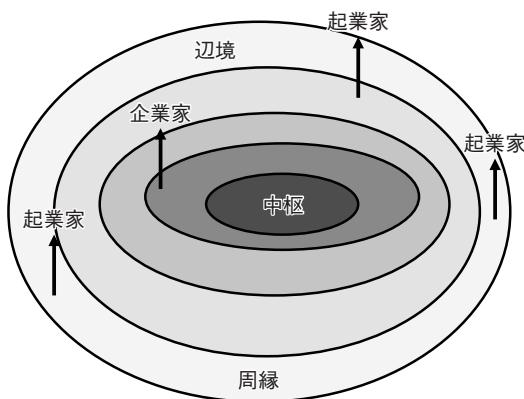
このような地域における企業家の輩出について、企業家の気質を育む地域の風土であるとか、地域の人々のパトロネージュ（企業家を支援しようという気質）、あるいは企業家の相互支援のネットワークの存在が、地域間の違いを説明する要因として挙げられてきた。しかし企業家や地域住民の気質、企業家のネットワークの存在では、企業家輩出の盛衰や辺境における企業家輩出をうまく説明することができない。

#### 4. 地域における企業家輩出の理論フレームワーク

地域における企業家の輩出を説明するためには、どのような人が企業家や企業家の支援者になるかよりも、どのようにして企業家が輩出されるかのプロセスが重要である。企業家やその支援者の資質を考えるのではなく、地域と企業家との相互作用のなかから企業家が生まれるプロセスを研究することが重要である。前節で挙げたような企業家輩出に関して観察される現象は、以下の「企業家輩出のプロセス・モデル」によってうまく説明ができる。

このモデルでは、図1のように、企業家は地域における中枢（中核）と辺境との相互作用のプロセスから生まれる。企業家となるべき人は、後述するように、何らかのきっかけで地域と関わりを持つようになるが、地域にはそれぞれの

図1 地域における企業家輩出のモデル



地域の中核（地域産業の主要なプレイヤー）の役割を担う企業あるいはその経営者たちが存在する。この中核と地域に輩出する企業家の関係は、太陽系における太陽と惑星のような関係にある。中核と輩出する企業家の間には遠心力や求心力が働き、影響を及ぼす。中核にあまりにも近い場所（地理的あるいは業界内の既存分野との関連性の強い分野）では、中核の影響力が強すぎるために企業家は中核に取り込まれてしまう。中核が強い力を持っているときに、中核からある程度はなれた場所で、企業家が輩出する。中核の力が弱まると、企業家の輩出も停滞する。

企業家の輩出とは、企業家になる人が地域の中核との相互作用のなかで企業家となるプロセスであるが、企業家が地域の中核と何らかのきっかけで関わりを持ち、その地域で事業を創造し、企業家となるプロセスにはつぎのような場合がある。それを西部劇映画のメタファーで例示してみよう。

##### ① 「シェーン」型

地域と何の関わりもなかった者がその地域にやって来て、偶然のきっかけで事業を創業し、徐々に地域の中核に食い込んでいき、その活動で地域が活性化していく。企業家の事業創造のプロセスに地域の中核はほとんど関与しない。

例えば、前記津山市のまちづくりは、N氏が津山市の町外れで小料理屋を開業したことに始まる。N氏はこの地域や近郊の生まれではなく、この地で開業したのは偶然であった。その後N氏は事業を成功させるとともに、市会議員、そして市長へと登りつめ、市街地再開発の引き金を引くことになる。

あるいは企業家の例としては、日本各地を放浪後、京都でメールマガジンの事業を創業した「まぐまぐ」や、愛知県一宮市で開業した喫茶店からカレーチェーンを事業化した「壺番屋」などが例として挙げられるであろう。

##### ② 「真昼の決闘」型

地域の中核を担っていた人物が自ら新しい事業を創造し、中核を巻き込みながら新しい事業

活動を展開し、地域を活性化していく。中枢が自ら企業家を輩出する。

例えば、北村陽次郎氏は、京都でアパレル・メーカーの「イタリヤード」を創業し、成功させた（その後破綻するが）、地域の中核企業であったが、1994年の京都の建都1200年の記念祭の事業を企画し、「この指とまれ」方式で参加者を募集し、地域の人々を巻き込んで、この1200年記念祭事業で、それまで停滞していた京都のまちを活性化し、新たなまちづくりが進んでいた。

### ③「荒野の七人」型

このタイプでは、地域の中枢の人たちが、外部の専門家と組んで、地域活性化の事業を進めていく。金沢市や滋賀県長浜市の「黒壁」などの成功例もあるが、前述の津山市では、行政が外部のコンサルタントの企画した案に基づいて、他地域から百貨店を誘致し、市街地再開発の核施設としたが、その後経営破たんする。また宮崎県でも行政が外部コンサルタントの企画案に基づいてシーガイアなどを建設したが、これも経営破たんする。

①～③を融合した成功例としては、名古屋の大須商店街の例が挙げられる。名古屋は空襲によってまち全体が破壊され、戦後のまちづくりでは、火事の延焼を防ぐために、広い道路によってまちを分断した。しかしこの結果、市街地が分断され、人の往来を妨げる結果となったために、地下街は除いて多くの商店街が衰退した。そのなかで大須は門前町で、その区画が分断されることがなかったために、市街地がそのまま残された。そこに半田市で創業したブランド品などのリサイクル事業を営む「コメ兵」などが開業し、その事業の発展と、行政の活性化策、地域の人々を巻き込んだ活動によって、まちは賑わいを取り戻した。

## 5. 京都のケース

京都には西陣織と清水焼（陶磁器）という伝統産業が存在し、また明治時代に官営の科学技

術の試験研究施設として「舎密局」が設立され、これらから、島津製作所、京セラ、村田製作所、村田機械、ローム、ワコールなどのベンチャー企業と、それらを設立した、島津源蔵、稲盛和夫、村田昭、塚本幸一らの企業家が輩出した。

西陣織の産業では、それぞれが高い技術を持つ零細な職人企業をコーディネートしながら市場のニーズに合わせたモノづくりが行われる。そのモノづくりと流通を調整する役割を演じてきたのが卸商であった。戦前期までは日本人女性の多くが普段着にも和服を着用し、和装業界はたいへん繁栄したので、これらの卸商（旦那衆）は富を蓄え、それによって文化や企業家の支援を行った。

戦後になって和装業界は急速に衰退し、彼らは投資の目的も兼ねて企業家への資金支援を行った。使用されなくなった染織のための施設や機械も起業のために提供された。彼らは自らマーケティングや組織運営の経験を持ち、経営の指導や経営人材の提供を行った。こうして京セラ、堀場製作所、村田製作所、大日本スクリーンなどのベンチャー企業が輩出した。

やがて繊維産業とくに和装産業は衰退し、起業支援を行った旦那衆の力も衰え、京都の企業家輩出は一時停滞する。しかし彼らに代わって、戦後輩出したベンチャー企業の稲盛和夫や堀場雅夫、村田昭などの企業家が個々に企業家の支援を行うとともに、彼らが中心になって日本で初めてのベンチャー・キャピタルのKED（京都エンタープライズ・ディベロップメント）<sup>1</sup>が設立される。この投資を受けて、竹中エンジニアリング、日本電産などのベンチャー企業が誕生した。そして現在は、これらの企業を起こした竹中新策、永守重信らの企業家が次代の企業家の支援を行っている。こうして中枢と辺境の相互作用のなかから企業家が輩出し、それらの企業家が成長発展し新たな中枢を形成することによって、企業家輩出の循環がうまく回転し、京都は奈良のような歴史的遺跡の町ではなく、経済的にも活力のある都市として発展してきたのである。



## 6. 地域企業家の特性

地域企業家の出自や資質はさまざまで、むしろ使命感があればだれでもなれる。しかし地域で成功している企業家には、その視野と機会の認識という点で、共通した特徴がある。

国際経営の分野では、「グローカライゼーション」という言葉がよく使われる。グローバルな視野を持ちながら地域で活動するという意味である。成功する地域起業家は、その地域で生まれ成長したか否かに関係なく、その地域に強い愛着を持っているが、その視野の広がり、その狭い地域のなかに局地化（ローカライズ）するのではなく、地域外、そして世界に広がり、コスモポリタン（世界市民）である。すなわちその地域以外、あるいは国際的な状況のなかで地域を考えることができる人である。

さらに、成功している地域企業家は、「機会をどう認識するか」、あるいは「こうすれば成功する」という仮説づくりという点で、他にない特徴を持っている。企業家には、カネ儲けをしたいというよりも、自分で何かを実現したいという内的な動機付け（内発的動機付け）から起業する人が多い。

パーソナリティを心理学的に分析する方法として、1957年にフロイト派精神分析の流れをくむエリック・バーンは、交流分析（transaction analysis:TA）を提唱した<sup>2</sup>。その人の言葉・行動・表情などの情報から、自我状態（個人がとる心理的立場）を分析し、つぎの5つの自我状態を区別した。

- ① 支配的なあるいは批判的な親（controlling or critical parent:CP）  
ルールや習慣を守ろうとする好ましい側面を持つ一方で、頑固だったり相手を支配しようとする傾向を持つ。
- ② 養育的な親（nurturing parent:NP）  
相手に対する優しさや配慮を示す好ましい側面がある一方で、甘やかしたり干渉しすぎたりする面を持つ。
- ③ 理性的な大人（adult:A）

相手や自分を理解し、事実に基づき冷静に吟味し判断するが、一方では打算的であったり悪知恵を働かせたりする。

- ④ 自由な子供（free child:FC）  
自由奔放で好奇心に溢れ、のびのびとした状態であるが、一方ではわがままであり自己中心的であり衝動的であったりする。
- ⑤ 順応した子供（adapted child:AC）  
素直で従順であったり、協調性があったり、慎重であったりする面がある一方で、甘えたり、すねたり、依存したり、閉じこもったりする。

交流分析では、この5つの状態がその人のなかでどのような割合で存在しているかの分析を行うが、過去のデータから、創造的な人は、一般的に、「理性的な大人A」と「自由な子供FC」、とくに「自由な子供FC」の割合が高いことが特徴である（宮原，2001，232頁）。企業家にも、この交流分析における「創造的な人」と共通する自我状態の人が多い。

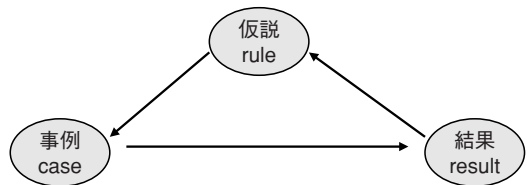
さらに企業家の思考には、

- ① 新規性（独創性）
- ② リスクへの挑戦

の2つが必要である。そのなかでも独創性の発揮に、創造的な人と共通する企業家の思考の特徴が見られる。

創造の発端として、何らかの推論が求められるときには、仮説（rule）、事例（case）、結果（result）の3つの関連づけによって、演繹的推論（deduction）、帰納的推論（induction）、アブダクション（abduction）の3つの推論が用いられる。それらは互いに関連し、図2のよ

図2 推論のトライアングル



演繹的推論：仮説→事例→結果  
 帰納的推論：事例→結果→仮説  
 アブダクション：結果→仮説→事例

（注）（宮原，2001，226頁）より引用。

うな推論のトライアングルを形成している。

演繹的推論は、「仮説」を大前提にし、個々の「事例」に当てはめ、「結果」を導くのに対して、帰納的推論は、個々の「事例」を出発点とし、「結果」の考察を経て、「仮説」の形成へと進む。アブダクションは、「結果」を出発点とし、「仮説」から「事例」へと進む。不可解な事実が観察された場合に、これをその結論として説明できるような仮説を構想し提起する推論である。

驚くべき事実が観察されたとき、  
ある仮説が真であるとすれば、

その事実は必然的に起こる事実であるときに、その仮説は真であると考え。

このような推論のやり方が、「アブダクション」である。

20世紀の初めに、アメリカの論理学者チャールズ・サンダース・パース（Charles Sanders Peirce）は、歴史上における発見のプロセスを調べたが、創造の発端の論理は演繹的推論でも帰納的推論でも論理的に説明できなかった。これはその創造の発端の論理を「アブダクション（abduction）またはリトロダクション（retroduction）」と名付けた<sup>3</sup>。

パースは、「アブダクション」による推論の例として、「大陸移動説」の発見を挙げる。アメリカ大陸の東海岸線とアフリカ大陸の西海岸線のかたちは、ジグソーパズルのようにぴったりと一致するという事実が観察されているが、もしも太古の地球にはパンゲアというひとつの大きな大陸があって、それが分裂し、地球表面を移動したという仮説が真であるとすれば、アメリカ大陸の東海岸線とアフリカ大陸の西海岸線が一致しているという事実は、起こるべくして起こった事実である。したがって、大陸が地球表面を移動するという仮説は真であると考えられる理由がある、と推論する。このような推論が、ウェゲナーの「大陸移動説」の発端であり、プレートテクトニクス理論の出現の契機となった。

数多くのイノベーションにおいても、その源

泉となった発明や発見の発端は、その個人のアブダクションによる推論過程があり、ひらめいたり、ホラを吹いたり、すなわち飛躍の大きな仮説形成を得意とする人たちは、アブダクションの推論プロセスをしばしば用いている。

前述の、エリック・バーンの交流分析における自我状態と、このパースの3つの推論のプロセスは関連しており、自我状態によって用いられる推論のプロセスが異なっている。

「親」の自我状態のときには、自分の世界観、周囲の種々の規範などの譲れない価値観をもとに話し行動し、これは「演繹的推論」のプロセスに対応している。それに対して、「大人」の自我状態のときには、周囲の種々の事実を認識し、その結果をもとに話し行動している。これは「帰納的推論」のプロセスである。「子供」の自我状態のときには、他の価値観や周囲の状況にとらわれずに、自分の情感のおもむくままに話し行動する。あらゆるものに関心を抱く好奇心やのびのびと振る舞う行動力などの源泉となっている「自由な子供」の自我状態で、「アブダクション」による推論が行われる。

発想の原点には、その人の密かな「思い」がある。夢かもしれないし、信じている何かであり、譲れない何かであり、他人には話せない何か、いつの時点からそれを思うようになったのかは、本人にも判然としない。日常の世界では、この「思い」が無意識下に隠れこんだり、意識上に顔を出したりしている。そのような「思い」に関連する環境からの情報に関して人は非常に感受性が高くなる。

「思い」が高揚し感受性が非常に高くなっている状態で、たまたま周囲に転がっているモノやコトなどの関連する情報に出会うと、その情報はヒントになる。ヒントは「思い」を補強し、その人のなかで合理性をもつように次第に変化していく。これが繰り返されて、「思い」は意識の上に密かな「仮説」となってしっかりと定着されていくようになる。熱き「思い」、膨大な量の「無意識知」、偶然の「ヒント」がひらめきの3要素である。

地域の企業家は、その地域を愛しながらも、グローバルな世界のなかで地域を発想し、パーソナリティとしては自由な子供の自我状態を他の人よりも高い割合でもち、日常は意識の下に隠れている「思い」が、関連する地域環境からの情報に関する強い感受性となり、周囲の関連する情報に触発されて、ある「仮説」となって定着していく。この「仮説づくり」のプロセスでは、「アブダクション」による推論が行われる。そしてこの仮説を検証するプロセスが企業家の事業創造である。

地域企業家の代表的なモデルは、大原孫三郎である。大原孫三郎は、倉敷紡績の社長として化学繊維事業への進出を成功させ、現在のクラレを創業した起業家であるだけでなく、岡山孤児院、倉敷中央病院の創設によって地域に貢献し、さらに大原社会問題研究所、大原農業研究所、倉敷労働科学研究所、大原美術館などの創設によって地域を超えた社会に貢献した企業家であった。大原については、故城山三郎氏の著書『わしの眼は十年先が見える』（新潮文庫）に描かれているように、先見性と壮大な視野で社会貢献を行った地域企業家であった。

現役の地域企業家のモデルとして私が思い描くのは、広島県府中市にあるヒロボーの松坂敬太郎社長である<sup>4</sup>。ヒロボーは、松坂社長の祖父が創業した紡績会社を前身とし、松坂社長の祖父も父も商工会議所の会頭を務めた名門企業である。松坂社長は日本大学の理工学部を卒業後、ニチボーに勤務していた。紡績業は構造不況に陥って、経営者はベストと考えられる方策で懸命に会社を再建しようとしていたが、業績はどんどん悪化し、不況の波に呑み込まれていった。会社再建のために呼び戻された松坂社長は、紡績に代わる新しい事業進出の指揮をとった。しかしそのときに進出したボーリング場、ガソリンスタンド、レストランはことごとく失敗した。松坂社長によれば、これらの事業はすべて、当時学者やコンサルタントが有望と奨め、銀行も資金を融資した事業であった。しかし学者やコンサルタント、銀行が奨める事業は、過

去のデータに基づいて判断したものであり、ヒロボーが進出した時点で、すでに先発企業が存在し、何の経験もないヒロボーが最後発で進出しても成功するはずもなかった。そこで松坂社長は、紡績業とは正反対の事業への進出を企図する。紡績業のように、製品が簡単に、大量に、安価でつくることができ、しかもつくれば簡単にたくさん売れる業界は、構造不況に陥りやすい。そこで簡単にはつくれなくて、一つつくるのにたいへんなコストがかかり、なかなか売れないものをつくる事業への進出を企図した。それがラジコンのヘリコプターの製造であった。この事業への進出は、ほとんどの人が反対し、銀行の融資を得るのも容易ではなく、困難を極めたが、ヒロボーはこの事業を成功させ、その技術で、農業散布用のヘリコプター、高圧線監視用ヘリコプターなどの開発につぎつぎと成功し、現在は僻地の病院に血液を運搬するヘリコプターの開発も進めている。松坂社長は会社を積極的に地域に公開し、また地域住民を社員として教育し、新たな地域企業家の輩出の支援も行い、地域の活性化に大きな貢献をしつつある。

## 7. 地域における企業家輩出

ある地域で企業家が輩出し、創業あるいは既存の企業を革新し、地域を活性化するプロセスには前述の3つのタイプがあるが、地域において企業家（まちづくりのリーダー）を輩出するためには、偶然あるいは意図的に現れた企業家と中枢の間に相互作用が必要である。中枢の力には、資金の提供と経営的な支援の2つの側面がある。資金の支援は投資であり、その成果をきびしく問われるが、経営的支援はあたたかくはげまし指導することが必要である。そのためこの両者はべつべつの個人あるいは組織が担う必要がある。しかしこの2つの支援は、お互いに有機的に連携して行われることも必要である<sup>5</sup>。ちょうど家庭における父親と母親の存在に似ている。父親の厳しさと母親の温かさ、そ

れが互いに補完し連携しながら子供は育つ。この2つを連携させる役割を演じることができるのは、資金調達と企業経営の両方の経験のある先輩企業家である。行政の企業家支援がしばしばうまくいかないのは、この経験のないことによる。

## 8. まとめ—まちづくりのリーダーを輩出するために

まちづくりのリーダーを地域における企業家としてとらえて議論してきた。そして地域において企業家が輩出する3つのプロセスを示した。そのなかで「シェーン型」の企業家輩出は、外部の企業家を地域で受け入れる環境づくりが課題になるであろう。例えば、京都は、京都以外の出身の企業家を数多く受け入れてきた。またシリコンバレーでは、中国人やインド人が積極的に起業している。また近年の台湾、中国やインドのIT企業は、シリコンバレーから帰国した企業家によって創業されている<sup>6</sup>。

「真昼の決闘型」は、地域の中枢の人々のなかから企業家が輩出する。このタイプは、企業家となるべき人材が地域に存在するか否かが問題となる。前述のように企業家となるべき人材は、出自や資質には関係がなくだれでもなれる。企業家を特徴づけるのは、その意識とパーソナリティ（自我状態）、そしてアクションによる仮説づくりができることであった。このような人材は、コスモポリタンで、前例にとられない自由な発想ができることが必要であった。そのような人材は、ヒロボーの松坂敬太郎氏のように、地域の中枢の企業の2代目あるいは3代目の後継者で、一度進学や就職のために地域を出てから帰郷し、まわりの人の考え方に影響されないで、これまでの前提を疑うことができるような考え方のできる教育を受けた人材が多い。

またこのような人材を企業家として育てるためには、地域の既存企業の姿勢も重要である。地域の既存企業は、その地域の住民にとっては

愛され、その提供する製品やサービスがなくてはならないものになっていることが多いが、その事業は成長性が低下し、停滞している。それに対して、新たな企業家の企業は、企業の側からはその地域で事業活動を行う必要性の小さい企業である。地域住民の側からは、その製品やサービスがとくになくなくてはならないものというわけではないが、企業家輩出の循環と地域イノベーション・システムに欠かすことのできない構成員であり、地域の活性化になくなくてはならない存在である。新たな企業家の創造した企業が地域と共生し、地域に貢献しているのは、企業の側からの合理的な論理ではなく、その地域を愛しながら、地域を超えたグローバルな視野と自社と地域の将来のビジョンを持つリーダー（地域企業家）の存在である。

最後の「荒野の七人型」は、行政あるいは地域の経済活動を担ってきた中枢が、シンクタンクやコンサルタントを活用してまちづくりや新しい新産業を興したり、あるいは全国規模の流通業や製造業の店舗や事業所を誘致することで、地域の活性化を行う。これまで行政主導で行われた数多くの事例にこのタイプにあたるものが多いが、成功例は少ない。前節で述べたように、地域の企業家としてのまちづくりのリーダーを輩出するためには、地域の先輩企業家がメンターとなり、資金だけでなく経営的な支援を行いながら、企業家を育て支援することが必要になる。後輩の企業家に投資し育てることは、自らの企業と地域を活性化し、地域経済の活性化につながる。

千葉県松戸市は、「すぐやる課」設立などのユニークな試みで、行政主導で地域を活性化した数少ない例であるが、この地域活性化を主導したのは、薬局チェーンの「マツモトキヨシ」の創業者で松戸市長であった松本清氏であった<sup>7</sup>。行政主導のまちづくりは、企業家精神にあふれた行政リーダーの存在がなければ成功は困難である。



## 【注】

- 1 堀場雅夫氏らがアメリカのボストンを視察後、京都銀行などの金融機関の支援を受けて設立された日本初のベンチャー・キャピタル。現在のベンチャー・キャピタルとは異なり、先輩起業家が中心となって主体的に運営し、現在のエンジェルに近いものであった。第1号の投資が「竹中エンジニアリング」で、「日本電産」もこの投資を受けたが、第6号の投資先の破綻によって、資金を引き上げる金融機関が続出し、解散に至った。
- 2 エリック・バーンの交流分析によるパーソナリティ分析とパースの推論の論理を組み合わせ、宮原(2001)は創造的な技術者の分析を行った。交流分析については、スチュアート&ジョインズ(1997)を参照。
- 3 パースの理論とアブダクションについては、米盛(2007)を参照。
- 4 ヒロポーと松坂敬太郎氏については、著者の直接の取材による。角田(2007)を参照。
- 5 ベンチャー企業の支援については、(社)京都経済同友会の委嘱で、吉田和夫京都大学教授を主査として、ベンチャー企業支援プラットフォーム構想を作成し、著者もこの構想づくりに参画したときに、堀場製作所創業者の堀場雅夫氏から取材した内容に基づいている。
- 6 サクセニアン(2008)は、台湾、中国、インドのハイテク産業の集積地が、シリコンバレーからこれらの国に帰国した企業家(アルゴノーツ)たちによって形成され、シリコンバレー・モデルが移転された様子を描いた。
- 7 樹林(1996)を参照。

## 【参考文献】

- ・樹林ゆう子『すぐやる課をつくった男—マツモトキヨシ伝』小学館、1996年。
- ・サクセニアン, A. (星野岳穂・本山康之監訳)『最新・経済地理学』日経BP社、2008年。
- ・スチュアート, I. & V. ジョインズ (深沢道子監訳)『TA TODAY 最新・交流分析入門』実務教育出版、1997年。
- ・角田隆太郎「地域企業の経営課題」『中小公庫マンスリー』, Vol.54 No.10, 2007年11月。
- ・宮原諄二「創造的技術者の論理とパーソナリティ」一橋大学イノベーション研究センター編『イノベーション・マネジメント入門』日本経済新聞社、2001年。
- ・米盛裕二『アブダクション 仮説と発見の論理』勁草書房、2007年。