

## 第3章

# 地域経営学のフレームワーク

## —経営学からの展開—

### *Research Framework on Regional Management Study: Extrapolating Enterprise Management Study*

平野真

Makoto Hirano

## 要旨

近年、政府の地方創生政策の科学的基礎となる地域経営に関する学問体系の整備がうたわれるようになっている。地域経営問題の顕在化は、1990年代以降急速に進んだグローバル化の流れと対をなすものであり、人類が未だかつて経験したことのないような経済・金融・情報・人的資源・文化などの超流動化となって現れるグローバル化の流れの中で、世界の各地域の新しい枠組みづくりを支える科学的な体系の整備が急がれていることに他ならない。本稿では、経済活動を支える企業組織の経営を主として扱ってきた経営学の新たな展開として、どのようにこれを地域全体の経営問題につなげていけるのかといった観点で、地域経営学の研究フレームワークについて論考した。この結果、地域を構成する「企業」「住民（共同体）」「自治体」を主たる構成要素とし、これらの集団・組織間の関係性に留意しながら、地域の外部と内部との相関関係のなかで地域の特質を論ずることを基本的な地域の分析枠組みとすることを提案した。またこのフレームワークを用いた具体的な地域経営学的研究として、論者の鯖江地域の企業経営に関する既発表論文を新たに肉付けしながら、地域経営学的アプローチへの展開を試みた。上記3つの構成要素の関係性を視野に入れることで、より深度のある特質理解が行えることを示した。

キーワード: 地域経営学、企業経営、グローバル化、流動化

Keywords: regional management study, enterprise management, globalization, mobilization

## 1. はじめに：問題の所在

町工場の廃屋化、農村の過疎高齢化、耕作放棄地の増加、商店街の「シャッター通り」化、中心市街地での空家問題、市町村の人口流出など、現在日本のどの地域に行っても、地域の人々は類似の課題に頭を悩ませている。過疎化した農村では、公共交通機関が廃止されたり、生活必需品の小売店やガソリン・スタンドがなくなるなど、社会を支えるインフラストラクチャーそのものが崩壊したり、昔ながらの祭りでも神輿の担ぎ手が集まらず、かつてあった賑わいも失せて地域社会そのものが崩壊しかけている場合もある。しかし現代におけるこうした様々な地域社会の課題も、その多くは元をただせば地域の産業（農業、林業、工業、商業など）の競争力が弱まり、若者の働く場所がなくなってきたことに起因している。すなわち、現象としては社会学的な問題があり、その対応には自治体行政が乗り出さねばならない様々な地域課題も、その根本原因や解決の糸口は経営学的なところにあるものが多いのである。

しかも、地域における産業の衰退の背景には、1990年代以降急速に進んだグローバル経済の流入の中で、1960年代にVernon(1967)が米国の産業が抱えている問題について指摘した<sup>(54)</sup>のと同様に、新興国の安価な労働力や低価格商品との競争に直面し、農業、林業、工業、商業と様々な産業分野で日本の地域産業が競争力を失ったという現実がある。従って、この問題は当然日本だけの特有の問題ではなく、同じようにグローバル化の中で過去の産業体系や地域社会の崩壊に直面している欧州、米国などの先進国とも共通の課題であり、また新興国の中ですら、グローバル経済の中でいわゆる「勝ち組」と「負け組」の差が広がり様々な経済格差や軋轢の中で底辺に追いやられている人々を生んでいる点で、全世界の共通課題であると言っても過言ではない。「地域（ローカル）」問題が基本的に「世界（グローバル）」問題であり、グローバルな視点なくしてはローカルな問題を解決できない、という本質がそこにある。

地方創成や地域活性化はいまや喫緊の社会問題として行政の重要課題のひとつとしてもクローズアップされている。この地域活性化を支える科学体系として「地域」を総合的に捉える学際的な学問としての地域経営学の確立が期待されている。これは、上記議論からも明らかのように、本質的に「世界」を考える学問でもあり、従って「持続可能な地球社会」についての学問という側面も持つ。本稿はそうした方向のもとで、地域経営学的アプローチとは如何なるものなのか、地域経営学の研究枠組み＝リサーチ・フレームワークをどのように設定するのか、といった問題について、筆者の専門分野である経営学をベースとして試論を述べるものである。また、実際にそのフレームワークを用いた研究例を挙げ、フレームワークの妥当性についての議論を行う。

なお、本稿は、大学での地域経営学の教育研究をどのように行っていったら良いのか、という点で、地域協働型PBL教育のフレームワークの基礎となるものでもある。今後、地域協働型教育のフレームワークについても順次発表していくので御参照いただければ幸いである。

## 2. 先行研究レビュー

### 2.1. 地域を構成する組織と集団

周知のように経済学の祖とされる Smith(1776)の「国富論」<sup>(49)</sup>により、分業制による大量生産を基礎とした近代社会の経済機構の分析が始まり、その大量生産のなかで個人や組織がどのように行動すればいいのか、Taylor(1911)<sup>(51)</sup>により近代経営学の端緒が作られた。その後、経営学は主として企業組織を研究対象とし、人間や組織の経済活動が引き起こす様々な問題を取り扱ってきた。企業とは、合目的な組織化された人の集団であり、組織としての特性は組織論として、その運営に関しては経営管理論や経営戦略論として、それを支える個人の行動の動機付けなどについては経営行動学として学問体系を整えてきた。(図1参照)

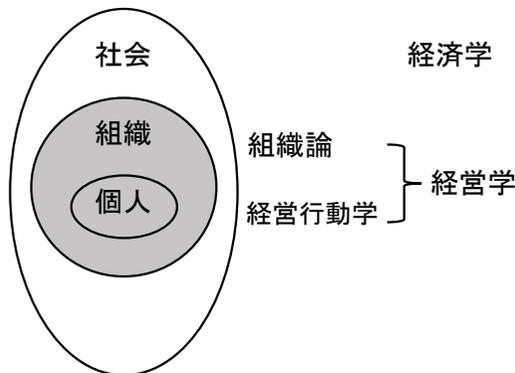


図1. 経営学の研究対象

当然ながら、企業は広義の社会や地域社会との関係性の中で相互に様々な影響を与えながら運営されていく。特に、都市部よりも地方においては、雇用や事業活動そのものにおいて一般に企業と地元地域社会との密着性が高く、その関係性は、企業の側にも地域の側にも直接・間接に様々な影響を与える。経済学の側から、特に一定の地域についての経済活動を捉えるものとして空間経済学や地域経済学が発達した<sup>(10)</sup>ように、経営学の側から、地域における企業活動や地域の運営自体に焦点を当てた地域経営学というアプローチを考えてみる必要もでてくる。

ここで注意しなければならないのは、ここでいう「地域」とは、地域の産業（第1次産業、第2次産業、第3次産業）を支える農家・工場・商店など企業や自営業者のみならず、地域に住む住民と住民の作る地域社会（共同体）、そして行政的に地域を統治・管理する自治体、あるいは公共サービスに従事する第3セクターやNPO組織など、営利および非営利を含む様々な組織・個人の集合体であるということである。これらの集団を、図2に示すように、大きく「企業」「住民ないし共同体」そし

て「自治体」と3つの種類に分類すると、地域を構成するこれら3種類の集団は、夫々、その組織特性が大きく異なる。即ち、「企業」が一概には言えないにせよ主として利潤追求などを主眼とする合目的な組織（事業体）、社会学でいうところのゲゼルシャフト的要素が強いものに対し、「住民」は、偶然その地に住み着いた人々の地縁・血縁などをベースとした共同体、社会学でいうところのゲマインシャフト的なものであり（非事業体）、また、「自治体」は、非営利の巨大な官僚組織（事業体）である。すなわち、全く組織特性の異なるものの集合体として「地域」なるものが形成され、その内部でも様々な利害関係や複雑な帰属意識が錯綜しているという点に注意する必要がある。

一方で、当然のことながら、住民は、企業の経営者や従業員でもあることが多く、あるいは自治体の職員であることもある。また後述するように、特に現代においては、一口に住民と言っても常にその地で生活しているわけではなく、複数の地域を行き来している単身赴任の企業人の存在とか、就労地と居住地が異なる場合や、他の地域から来て一定期間だけ滞在している交流型の人々の存在、また企業としても多国籍企業となって外国の従業員が一定期間その地に駐在するケース、また職業的にもいわゆる「半農半X」<sup>(50)</sup>的に複数の職種（組織）に兼業的に従事する人々の存在など、様々な流動性がそこに絡んできていることも考慮しなくてはならない。自治体職員の中にも、中央政府から派遣されてきた人もいれば、担当地域を一定期間ごとに変えていく人々もいる。すなわち、人の組織や集団への帰属の期間や度合い（深さ）も種々様々である。

後述するように、現代の地域問題というのは、世界的な規模で起こっている様々な流動化がその背景にあるが、ある意味では、今日の地域経営という問題は、「流動化の進展によって、従来の土地や地域を単位とした運営や考え方自体が崩れ始めている、過渡期としての地域の経営」問題という要素が強いともいえる。

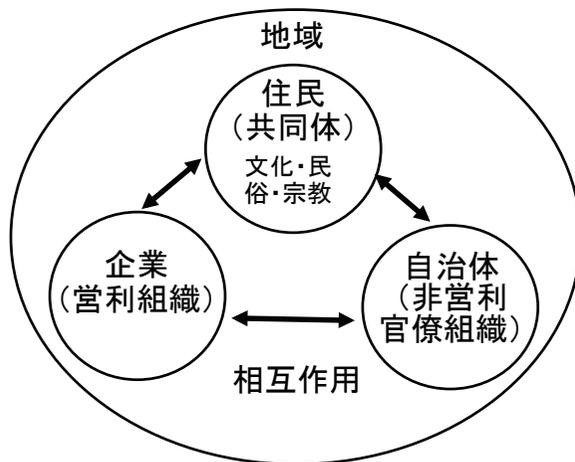


図2. 地域を支える3つの集団の組織特性

こうした様々な流動性や混在化した属性が存在するだけでなく、「もともと夫々組織特性の全く異なる集団を統合的に運営していく」ところにも、「地域経営」というものの難しさ・課題が生まれる。

例えば、日本の多くの地域に多いいわゆる「ハコモノ」施設の運営についても、不特定多数の場合によっては利害関係も錯綜する地元住民に対する汎用的な公共サービスを目的として自治体が資金をつぎ込んで建てた施設が、もともと経済合理性や収益性追求をしていない施設であるがために、またそれを運営する自治体が分業的な非営利の官僚機構であるがために、往々にして赤字経営に陥り、その結果民間の指定管理者に経営を委託するのが常道であるが、民間組織は本来収益性を追求する合目的組織であるがために、「ハコモノ」運営には根本的な矛盾が生じやすい。この問題には、住民、自治体、企業という全く組織特性の異なる集団が絡み合うだけに、組織運営の問題として捉えてもこうした施設運営には大きな矛盾がつかまとう。従って、こうした「ハコモノ」の運営は、そもそもそうした組織特性の異なる多集団の総合的な運営問題という観点で整理していかないと解決のつかない問題であり、通常の企業の事業経営とは全く異なる「地域経営」のひとつの典型的な例題であると考えられる。

このように、企業の経営だけに特化した Taylor(1911)のイメージした合目的組織の管理・運営としての「経営」思想や手法を単純に「地域経営」に外挿できるわけではないのは、自明の理であろう。地域社会における人間関係や官僚制の持つ問題点といったことがらについては、経済的な視点よりもより人間の生き方や哲学に関わることとして社会学や政治学などが取り扱うことが多いのは周知のとおりである。

## 2. 2. 共同体運営としての「経営学」

しかしながら一方で「企業経営」についても、Taylor(1911)が当初議論したような、効率的な生産を実現するための作業工程・労働基準を合目的なゲゼルシャフト的な集団としての企業に適用しようという単純な組織観や経営観はその後 Barnard(1938)<sup>(2)</sup>をはじめ多くの経営学者によって見直されている。そもそも人は必ずしも合理性や経済性にのっとつてのみには行動しないものであるという問題の設定を前提として、経営学での分析対象である企業組織の、様々な人間的な側面が、自律性の回復、仕事の意味づけ、労働の動機などと関連して認識されはじめた。現在でも多くの人々が、企業とは利潤追求という目的に沿った極めて合目的な人の集まりであり合理的かつ論理的な行動特性を志向するものであると思いがちであるが、実際の企業組織は、必ずしも合目的な人々の集まりとは限らないし、合理的論理的に行動するとも限らない。実際の企業は極めて不合理な非目的な側面も有している。これはいわゆる老舗や地方の同族系企業などでは、組織そのものが様々な地縁・血縁を基にした人々の集団、ゲマインシャフトであることにも示される。企業組織そのものが合目的集団でなければ、企業行動や企業管理も、必ずしも合理的論理的なものになるとは限らない。容易に割り切ることでできない様々な人間的要素を基に企業経営も考えざるをえない。そもそも企業そのものの

目的や存在意義（レゾンデトール）も、利潤追求に限られるわけではなく、事業を通じた幸福追求や、社会貢献、そして非営利なものを含むことが多いのを私たちは知っている。いわゆる NPO などの非営利団体だけでなく、株式会社にあっても、バランスの差こそあれ、企業の追求する理念は、むしろ利潤追求ではなく何らかの社会的貢献や顧客の幸福実現を視野に入れた事業への意志であり、利潤追求は事業継続を担保するためのものであることも多い。特に、今日においては、どの企業も社会的責任を無視することは許されず、事業そのものの社会性も問われる時代となっている。野中（2007）曰く「大量生産の時代とは異なり、グローバルでかつ社会性、環境などを考慮すべき質的競争の時代にあっては、企業の卓越性はその『美德』(virtue) によってこそ生み出される」（「美德の経営」より）とすら言われる時代である<sup>(39)</sup>。1990 年代以降の世界的な自由主義経済化の中で、企業経営はむしろ人類の幸福追求の普遍的な手法として見直されているとも言える。

このような視点から企業経営に関する議論を振り返ってみれば、企業に関する経営学として、合目的な合理的作業の追求などという初期の議論の枠組みから大きく広がり、様々な非合理的なものも含む人や人の組織・集団の運営を対象とする多面的な議論として展開されてきたのである。一般には、自治体といった非営利のものや、合目的な組織ではない共同体（地域社会）を含めた運営の話となると、企業経営とは相容れない別次元の話であるかのような印象を持つ人も多いかもしれない。しかし実は前述のごとく、企業経営そのものにも、「共同体運営」的な要素は含まれており、企業経営の組織論や戦略論を地域経営へと外挿することが大きなヒントとなる場合も少ないとは言えない。あるいは逆に、地域経営のありようが企業経営そのものに強く反映する場合や、企業経営と地域経営とが密接なリンケージのもとに浮かび上がる場合もある。地域には、企業、自治体、地域社会といった仕切りを超えた、多くの組織やあるいは組織化されない人々の集合体があり、こうした様々な勢力の調整や共存と言った問題もまた経営学の対象であると言えるのではないだろうか。

事実、現在日本の多くの地域は農業・漁業による特産物の販売や観光と言った面で地域全体のブランド化やこれにともなう地域マーケティングを必要としている。こうした問題には企業間の競争や共存の中で行われるブランディング、マーケティングあるいは事業戦略論の知見により示唆がえられる場合が多い。もともと企業ブランディングも、グローバル化の中での先進諸国の企業の競争優位性獲得問題に端を発して論じられてきたのであり、グローバル化の中での地域の産業の競争力獲得手法として、地域ブランディング論が展開されることは容易に類推がつく。企業経営と地域経営との明白な違いを念頭に置きながら、企業経営に関して行われてきた様々な議論やアプローチを巧く外挿することにより、地域経営に関する知見を整理していくことは重要な作業であると考えられる。また後述のように、経営学の中核にある経営戦略論や組織論も、後述するようにグローバル化の中で議論の内容が変わりつつあり、当然そうした議論は地域経営にも直結する内容が多いといえる。

### 2. 3. 地域経営の基本的枠組み

ところで、より厳密に「地域」という対象物を捉えようとするれば、地域の人々の生活や営みを支え

る自然環境（時に産業資源や観光資源にもなりうる）や、地政学的な位置付けも含む周辺環境との関係性、マクロな形で地域を包含する国家やその対外関係、さらにはグローバル社会との関係性なども、地域に付随する諸要素であることを述べねばならない。地域の産業や地域社会そして自治体には、当然、歴史的積み重ねや、その地の文化・宗教・風俗・生活習慣など多彩な目に見えない有形・無形の資産の積み重ねも無視できない。従って、この「地域」をどのように運営していくかということに関する学問体系としての「地域経営学」とは、基本的にはこれらすべての要素を取り扱う、社会科学から自然科学、そして人文科学をも包含する学際的な学問分野でもあると言わざるをえない。即ち、

- 1) 地域の自然的条件、天然（地質学的）資源、観光資源、地政学的環境条件
- 2) 地域の産業（第1次、第2次、第3次）、産業連環、企業、企業間連携
- 3) 地域社会（共同体）、蓄積された文化、民俗、宗教、風習、歴史的資産
- 4) 地域の行政、自治体運営、公共サービス、社会福祉、教育、社会インフラ

など、多面的な要素をすべて考え、その相関関係に留意しながら、学際的に分析していくことが地域を理解するには必要であることを忘れてはならないだろう。

そしてさらに付け加えるべき重要事項として、地域の問題を引き起こしている根本原因ともいうべき世界との関係性を考えなければならない。これこそが、これからの地域問題を長期的な視野を持って俯瞰するための重要な因子である。即ち、上記1)～4)に加え、

- 5) 世界および国全体といった外部世界との関係性において1)～4)を捉える

と言う項目を加えなければならない。

また、もちろん、これらすべてのパラメータについて歴史的考察も必要となることはいうまでもない。

冒頭でも述べたが、今日の地域課題というものは、実は20世紀末、特に1990年代以降急速に進んだグローバル化の中で生じ顕在化してきた問題が多くを占めていることに、立ち返って考えてみよう。すなわち1989年のベルリンの壁崩壊からソビエト連邦の崩壊、そして欧州連合による欧州統一までの一連の動きや、1980年代後半以降の中国の急激な開放政策によって、世界経済全体が資本主義的な流れに飲み込まれ、低賃金労働の国々の労働力が製品の低価格化競争に火をつけ、先進諸国の産業の空洞化と雇用の喪失に拍車をかけた。1990年代後半以降のインターネットの普及がかつてない世界規模の情報の流動化を引き起こし、また金融の自由化が世界経済における資本の流動化をもたらしていった。結果、先進諸国においては、工業のみならず、農業や商業においても熾烈な競争へと駆り立てられ、政治的には保護主義に対する市場開放の圧力が高まって規制緩和が起り、この結果開放された市場では、競争に敗れた地域において、雇用の喪失、労働人口の流出と過疎高齢化が誘発されたわけである。日本の製造業は、海外新興国の安い製品に押されて、生産拠点を海外に移し雇用を失ったり、ケイレツの崩壊によって大企業の受注を失った中小企業が倒産に追い込まれたりした。この中で、農業や商業においては、長期間にわたって比較的閉鎖的な環境で共同体として形成・維持され

てきた地域社会が、先祖代々の「土地」や「家」制度への執着、すなわち地縁・血縁的つながりを立ち切れないでいたからこそ、資本主義的な流動化が労働人口の地方から都市部への移動という一方向にのみ強く働き、地域における過疎高齢化を益々加速させることとなってしまったともいわれている。いずれにしても農村の過疎高齢化、シャッター商店街、町工場の廃屋化、現代の日本の社会問題としての地域の一連の諸課題は、殆どこうしたグローバル経済の波によって引き起こされたといっても過言ではない。さらに、欧米諸国においては、これに移民や難民の流入という地域社会そのものの崩壊に結びつくような動きが加わる。現在、欧米諸国で高まるナショナリズムの台頭は、日本にとっても決して他人事ではない。四方を海に囲まれた日本で、外国からの移民を（少なくとも公式には）受け入れない政策が人口減少の中でどこまで維持できるのかといった議論の他に、たとえ海外からの移民ではないにしても、人口減少でしきりに都市部からのIターン、Uターンを呼びかける地域において、では移住してきた都市部の人々や若者たちとの文化的な違和感をどのように解決し、地域社会が歴史的に受け継いできた文化・民俗・価値観などをどのように維持していくのかという「移住民（国内からの移民）」の課題は、今後益々顕在化していくだろう。人口は減らしたくないが、一方移住者によって地域を変えられたくない、という矛盾に悩む地域も決して少なくはない。農村の過疎化やシャッター商店街の問題の根深さがこんなところにある。これは、ソビエト連邦の崩壊から欧州統一の流れの中で、東欧や周辺の貧しい国々からの移民が一気に増え、戦争難民がこれに拍車をかけたことによって、他地域からの人口流入による自国の文化の喪失に危機感を感じる欧米諸国の地域問題と、全く無関係な話ではない。

このように現代におけるグローバル化は、単に経済・金融・情報などの国境を超えた流動化のみならず、人や組織や文化や風俗・習慣といったありとあらゆる人間生活の局面で起こっている「超流動化」が社会にもたらす様々な問題を突き付けているのである。そうした意味で、図3に示すように、地域を構成する3種類の集団は、まさに世界とのやりとりの中で生きているのである。

地域がこのような時代を生き抜き、今後、「持続可能な発展」を遂げていくには、地域の産業、社会、自治体ともに、今までとは異なるスキームの構築ということを考えざるをえない時代にさしかかっていることは明白である。現代は、そうした意味で、「地域」というものがかつて経験したことのなかった超流動的なグローバル化時代にどう対応し適応していくか、ということを試されている一種の過渡期であるといっていいたいだろう。

「地域経営学」という科学体系を考えなければならないという学問的動機は、従ってこの超流動化グローバル社会の出現と表裏一体のものであるといえる。

図3に、こうした地域の抱えている様々な問題を、関連する集団や組織との関連性を意識して、模式的に示した。ここで挙げている地域の課題などは、日本などの先進国の地域を中心に考えているということをおぼろげにわかっておきたい。

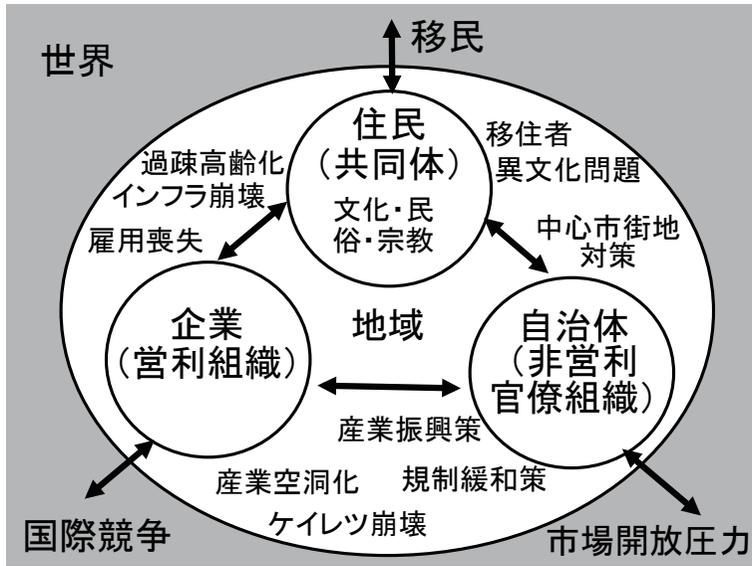


図3. 超流動化により世界との関わりが地域内の組織・集団に与える影響（先進国側）

#### 2. 4. 地域経営の新たな枠組みづくり

前述したように、現代においては「企業」「住民」「自治体」の地域依存性そのものにも大きな変化が生まれはじめている。「企業」は、国内においても、本店・支店といった形で地域の枠を超えて活動を行い、小売業におけるチェーン店展開が進む中で、地域との関係性も企業内での事業戦略の中で位置づけに強く依存するようになってきている。更に、国境を越えた活動を展開する多国籍企業においては、企業そのものの国依存性が変化し、どの国の国民の為というより企業そのものの戦略の中で各国での活動のあり方を考えるようになってきている。「住民」についても、企業の地域を越えた活動に対応して、転勤や単身赴任といった動きの中で、住む場所を変える人々が増えており、また昼間働く事務所や工場の場所と、夜間寝に帰る居住の場所が離れてくる中で、地域との関わり方も大きく変化してきている。幾つもの地域で働く人や幾つもの地域に居を構える人もでてきているほか、一定の地域にとどまる期間が短くなり、いわば遊牧民のように様々な地域を転々と居を変えている派遣労働者のような人々もでてきている。「自治体」はこうした中で、或る地域の社会インフラの構築・維持や住民への福利厚生を税金に依って運営していく立場に有るが、課税対象の企業や住民の流動性が増す事に依って、対応に難しさがでてくる。例えば、小売業のチェーン店が地元商店街を駆逐すると、地元の雇用や税収に様々な影響がでてくる。また工業団地等の形で外部の企業を地域内に誘致することは地域の雇用や税収を増やす為によく行われる手法であるが、誘致された企業の本社が他所に有る場合、その経営方針に支社のある地域への貢献がどのように意識されるのかは難しい問題である。また住民への対応についても、地域が勤務地だけになる場合や居住地のみになる場合での対応、勤務地の都合だけで移動してくる一時的な住民が地域への愛着を持たないときにどのように長期間居住し

ている住民の共同体との折り合いをつけていくのか、など問題は複雑化している。さらに、地域内の住民や企業と言っても、夫々異なる価値観をもち考え方の異なる人々や集団の合意をどのように形成し公共サービスを提供・運営していくのかという課題は歴史的にも本質的に難しい課題として議論されてきた。

また、「地域経営学」という学問体系を世界共通の体系として構築していくことを考えるなら、図3に示したような課題が、先進国と新興国ではまったく逆転するような関係性があることも強く認識する必要がある。即ち、先進国にとってはグローバル化が産業の空洞化や雇用喪失に繋がるときに、新興国にとってはむしろ外国資本に依る産業振興や雇用の創出という現象になってくるという側面である。図4に、図3を新興国側の工業地域について書き直した場合を模式的に示す。この模式図も、新興国内の農業地域と工業地域では、また大きく異なるものとなる。これは、先進国においても、いわゆる都市部と地方で構図が大きく異なる事と同様である。

地域問題は常に、複数の地域や国の「相対関係」において発生する。同じ原理に基づく動きが、先進国側と新興国側ではまったく別の課題となって現れるという点に、地域経営学は本質的に国際経営学や国際経済学、国際政治学なども対にして考えねばならない「ホリスティック」な学問である事が現れている。基本的には国際的な枠組みの中で、地域の問題を考えていくことが必要であり、図3や図4における地域と世界との関係性の違いがそれぞれの構成要素の関係性に与える影響が常に意識されなければならない。

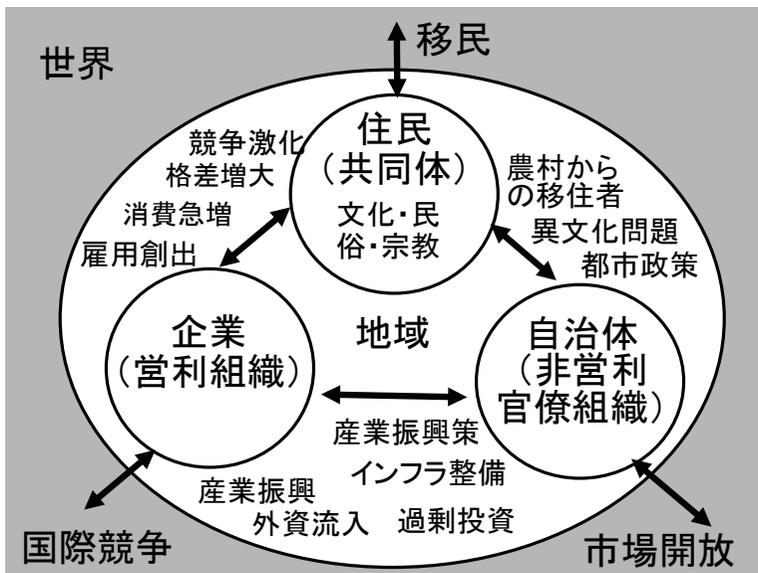


図4. 超流動化により世界との関わりが地域内の組織・集団に与える影響（新興国側工業地域）

こうした新しい時代の流れを考えるなら、ある地域の人々の幸福追求や、地域の持続的発展について、その地域内だけで解決することは今や不可能である事は明白である。地域という限られた空間での部分調和だけでなく、外部世界を含めた全体調和の視点も持たなくては、地域の問題は解決しない。従って日本の地域問題に関して、今後は、国際競争だけではなく、国際協調や国際分業、新たな国際連携の道を産業界も模索していかなくてはならないだろうし、地域社会も異文化との共生について今まで以上に真剣に考えざるを得ないであろう。自治体はまちづくりにおいて、従来の町を単純に取り戻すのではなく（それはもう殆ど不可能であると言ってもいい）、人口減少に適したコンパクト・シティなどへの対応を考えざるをえない。あるいは、他の地域とのポジショニングや棲みわけについても考えていかねばならない。また企業も、製造業からサービス業への複合的なビジネス・モデルへの移行や、今まで以上に、社会への貢献や共生を取り入れなければ自分自身が生き延びられないだろうし、従来以上にイノベーションによる経営変革に注力しなければならないであろう。グローバル化は産業自体の構造も変えようとしている。まして、AI（人口知能）や第4次産業革命と言われる新たなICT時代に、個人の生き方においても時代への対応や適応を考え直していかざるをえない。地域社会も、従来の価値観や文化を継続するだけではなく、異文化との折り合いをつけ、新たな価値の形成やその発信にも眼を向けていく必要がある。自治体も租税や財政の見直しとともに、どのように民間の活力や知恵を行政に取り入れていくのか、公共サービスや公共事業を民間委託していくのか、新しい公共と言った取組みだけでなく、ICTの活用も含め、より果敢に新しい取組みを考えていかないとむしろ安定な運営を継続できない。図5に、こうした日本の地域の新たな枠組みの典型例について模式的に示した。

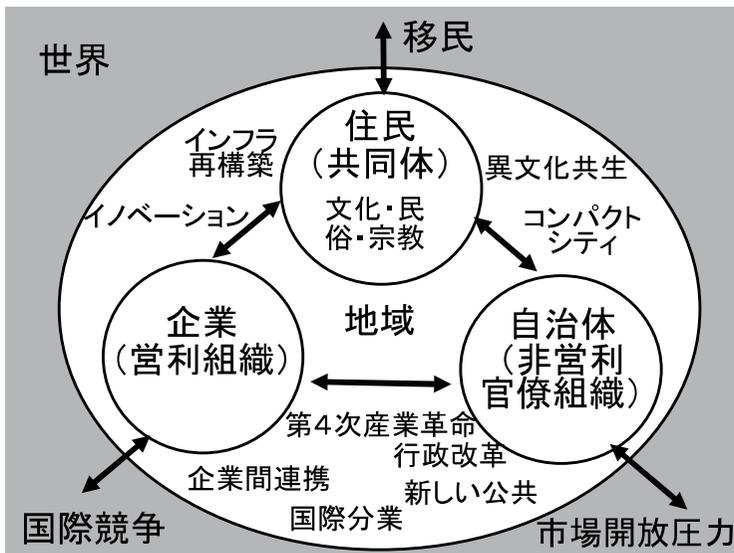


図5. 超流動化する世界との関係性の中での地域における新たな枠組みづくり（先進国側）

前述したように、いわゆる農村の過疎高齢化や、商店街のシャッター通り化の背景には、旧来の「家」や「長男による継承制度」にこだわる地域住民の意識が拍車をかけた要素があったとも言われる。競争力を失った農地や商店も、だからと言って簡単に他人に貸したり売ったりはできず、耕作放棄地やシャッター店舗として温存しようとしたことが、逆に新たな活気の導入の妨げとなり自滅を早めたという指摘である。こうした地域社会のもつ閉鎖性や保守性が、超流動化の流れに適応できなかったばかりか、自滅を加速化したということは貴重な体験であり、今後地域が生き延びていくための方策を暗示しているように思う。地域が、世界への視点を持ち、開かれた精神性を持たなければ、新たな時代を乗り切るとは難しい。また、資本主義的な過当競争への反作用としてのロハスや自然回帰、スロー・ライフ志向などが、地域に新たな光を与えていることにも注目する必要がある。

グローバル化の中で、従来スキームの見直しを進めなければ存続していけない、という認識は各所で展開されている。企業経営に関する経営戦略論においても、近年は競争戦略論よりもむしろアライアンス論や共生論が多く議論されるようになってきた。競争優位性<sup>(43)</sup>の議論で名を馳せたPorter(1985)ですら、近年は、「競争」ではなく「共創」や「共生」の重要性を説く状況である<sup>(44)</sup>。それは一口に言って、前述した1990年代以降急速に進んだ経済・金融と情報のグローバル化が背景にあると考えられる。山倉(2001)<sup>(57)</sup>の解説によれば、90年代以降のアライアンス論の背景には、「近年の組織をとりまくグローバリゼーションの進展、情報化の急展開に代表される環境の変化は、自社能力だけでなく他社能力の活用や、他社への業務委託の必要性をますます高めている」という認識があるからである。そして企業のアライアンス論の理論的基盤には、資源依存モデルや取引コスト論、そして組織間学習論などがあり、さらに詳細に言えば、①他組織からの資源の獲得、②二つ以上の組織が協力してものごとを行うこと、③協同行動、④他組織から知識を獲得したり協力して知識を創造すること、⑤コンピタンスが結合される場、⑥パワーと信頼、⑦市場と階層とは異なる2つ以上の組織の関係、などの視点から分析が進んでいると山倉(2001)は述べている。こうした議論の中で、特に着目する必要があるのは、アライアンスを単に自組織に欠けているものの「補完」として捉えるのではなく、むしろ「自組織の発展的成長のために必要不可欠のもの」として積極的に捉える考え方の浸透である<sup>(34)</sup>。

一方で、企業間のアライアンスだけでなく、近年は、企業の社会的協働も議論されるようになってきている。これは、企業、政府、NPOなどの立場の異なるセクター組織間のアライアンスであり、後藤(2009)<sup>(13)</sup>によれば、これも理論的には、資源依存モデル、取引コスト論、制度理論などがベースにあるが、特にLober(1997)によるマルチプルストリームモデルが注目に値するという。それは、Lober(1997)がセクターの異なる組織間のアライアンスに関して、①問題の流れ、②政策の流れ、③組織の流れ、④社会的・政治的・経済的流れ、⑤協働の窓、⑥協働企業家の6つの概念から協働を分析する枠組みを提示しており、前述の議論と同様、より積極的にアライアンスの意味を押し出しているからである。後藤(2009)は、Lober(1997)の枠組みを、協働の形成プロセスだけでなく実行プロセスに対しても包括的かつ動態的に押し広げていく必要があるとしている。

このように、現在、「企業経営」の議論も、急速に「地域経営」への視点を強めているのが実態である。そしてその中で、従来の「競争」のスキームが「共生」のスキームへと転換しつつあることもまた事実である。

この「共生」志向の背景には、Meadows 等 (1772) のローマ・クラブによる「成長の限界」を起点とした「持続可能な発展」<sup>(31)</sup>に関する議論があることも言うまでも無いであろう。限られた地球という空間における人類の増殖による資源枯渇や環境破壊の問題から始まり、そうしたものを生み出す資本主義の原理にまで立ち返った Daly(1996)の議論<sup>(6)</sup>をはじめとして、経済施策や企業経営戦略において、「競争」から「共生」「共存」を志向せざるをえない状況への認識は急速に広まっている。とはいえ、マクロな視野による一般論と個別ミクロ的な企業戦略を調和させるのは必ずしも容易では無い。その場合も鍵となるのは、企業の社会的責任に関する議論などに象徴される共同体としての社会の人々の意識や動きであり、また国や行政による公共政策や規制などである。すでに「地域」問題だけでなく、国や世界規模で、3種類の組織・集団の調和的運営、経営課題が顕在化していると考えべきだろう。

### 3. 地域経営学のフレームワーク

以上の議論を踏まえて、改めて本稿で問題としている「地域経営学」の研究・フレームワークについて整理する。前節での議論から、地域の自然的条件についての議論はその重要度に応じて適宜取り入れるとして、

- 1) 地域経営の最低限の3つの基本エレメント、すなわち、地域を構成している「企業（ないし産業）」「住民（共同体）」「自治体」について、それぞれ研究対象としている地域での特性を明らかにし、
- 2) 同時にそれらの相関関係・相互作用を外部世界との関係も含めて分析し提示すること、  
(また当然ながらこれらすべてのパラメータについて歴史的経緯についての考察も必要となる)
- 3) そのことによって、当初の研究課題に関して、3つのエレメントを各々独立して分析する場合よりも、より現実的な含蓄のある示唆（インプリケーション）を得る、

といった研究手法を、ここでは地域経営学研究の基本的なスタイルとして提案したい。即ち、このようなものを、地域経営学研究のひとつの典型例として考えるものとする。

従来の企業経営研究においても、企業活動の背景としての地域社会などの特性や関係性が論じられることは珍しくはなかった。しかし、もう一步踏み込み、最初から自治体も含む地域のこれら3つのエレメントの相関関係および外部世界との関係性を意識的に論じる中で、企業経営の特質を描き出す、あるいは自治体や地域社会の特質をその関係性の中に描き出すという研究手法は、今後、地域課題の解決や地域活性化の方向の中で、議論し練り上げられていくことが必要ではないだろうか。本稿の執筆動機はこの点につきる。

また一方、こうした観点で地域経営学の方法論を捉えたとすると、様々な分野の研究者による共同研究、あるいはそれを教育の場につなげていく際の協働教育の重要性にもつながっていく。この問題については、地域経営学に基づく大学での教育研究の問題にもつながる。従来のような、自分の専門性に閉じた研究ではなく、専門性の異なる研究者との交流を積極的に行い、多面的な視点でのみ捉えられる「地域経営」の実像に肉薄していくことが求められる。企業経営の専門家と、公共経営の専門家、そして社会学の専門家などが、胸襟を開いた議論ができるような研究環境が大学には必要である。

以上の議論から、本稿では、図6に示すような企業、住民（共同体）、自治体という3つの基本的な地域の構成要素を設定し、ある地域における各々の特性解析と、各々の相互作用を中心に議論する、という形で地域経営学のアプローチのリサーチ・フレームワークを定義する。

3つの基本要素の関係性は、当然夫々の要素の「世界」との関係性によって大きくことなるものとなってくる。図6のフレームワークでは、従って「世界」との関係性も含めて、様々な要素の相互関係を整理していくことになる。また当然ではあるが、様々な産業分野の関連や、企業間の関係性、住民内部での対立や合意の関係性なども強く意識していかなければならない。そうした属地域性と、地域を越えた普遍性とのきり分けや絡み合いが、地域分析における重要なポイントとなる。

本稿では、図6のフレームワークを使って、筆者の既発表の企業経営研究例を肉付け分析し再掲することを通して、企業経営と地域経営が極めて緊密な関係性を有していることの検証を行い、地域経営学そのものの構築にどのような視点を持つ必要があるのかへと考察を進める。

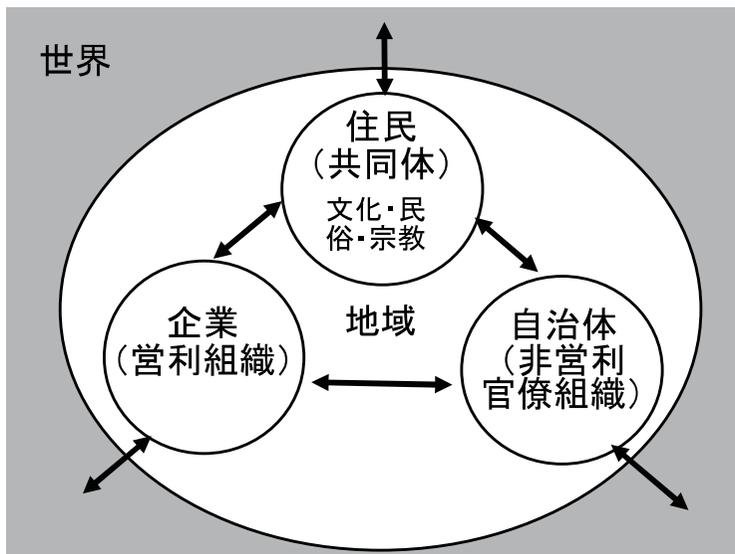


図6. 地域経営学のリサーチ・フレームワーク

(地域を構成する3つのエレメントと外部世界との相互作用の可視化)

## 4. 研究事例：鯖江市<sup>3)</sup>の地域経営学的研究とは？

### 4. 1. 研究事例の選択と提示

以上の議論を踏まえた上で、どのような研究例が地域経営学的アプローチの事例としてふさわしいか検討し、下記に示す鯖江地域における企業研究を取り上げることとした。鯖江地域は、企業経営、自治体経営、住民の共同体運営が、比較的うまく絡み合ってポジティブな相互作用、好循環を生み出しているベンチマーク的な事例であると考えたからである。

福井県鯖江市は、人口7万人弱、福井県嶺北地方の中央部に位置する市で、全国的な地方の過疎化が問題視される今日、珍しく人口増加している地域である。2010年の統計では、鯖江市の総人口は10年前に比べ、3.9%増加しているという<sup>(24)</sup>。これは人口減少に悩む大方の日本の地域と比べて、極めて珍しい現象であると言わざるをえない<sup>(30)</sup>。このような自治体運営のカギは何であろうか？

現在、鯖江市を代表する2大産業として、漆器産業、そして眼鏡産業が挙げられる<sup>(11)</sup>。どちらも、比較的古い歴史を持つ伝統工芸ないし手工業的な製造業であり、一般的には21世紀のグローバルな競争市場での経営的な発展は厳しいことを予想させる領域のものである。しかし、実際には、本稿で紹介するように、そうした状況にあっても極めて積極的な経営を行い、実績を上げている中小企業が鯖江にはある。その企業経営のポイントは何かであろうか？

また、鯖江の住民は、女子高校生をはじめとして積極的に市政に関わる人も多く、住民が珍しく行政を身近に感じられる町でもある。それは一体なぜなのか。

本稿では、鯖江市における「企業」「地域社会」「自治体」といった各々の組織・集団の特性を、関係文献や関係者へのヒヤリングをもとに調査し、図6のフレームワークを用いて分析を行い、地域経営学的アプローチを試みる。

### 4. 2. 鯖江市の企業経営

#### (1) ポストクラブ<sup>1)</sup>

##### 事業概要と創業経緯

鯖江市における企業事例として、若手の起業家によって創設されたポストクラブというメガネの製造販売企業を紹介する。同社HPによれば、同社は資本金1000万円、1984年に設立され、翌年法人化、自社ブランドの眼鏡フレームおよびサングラスの企画販売、他社ブランドのデザイン・企画・OEM生産などを事業部分野とし、現在は、東京南青山や銀座に小売の直営店を持つほか、眼鏡卸商社十社を通じた販売の他、日本全国200社以上の小売店と契約し、世界各地に20社以上の取引先・販売代理店を持つ。JAPONISM, BCPC, MUGUET, GLOSS-EYES, BOSTON CLUB等のブランドを持ち、若者向けの特徴あるデザインで若者のファンが多いと聞く。

経営者へのヒヤリングによれば、そもそもボストンクラブという社名は、アメリカのボストンで流行した、縁が大きい目の卵形のいわゆるボストン型メガネに由来しており、当初大手商社のサラリーマンであった小松原一身社長が、既存のライセンス・ビジネスでの眼鏡のデザインは日本人になじまないと感じ、貯金400万円で独立起業し、オリジナル商品の開発に向かったことがこの企業の原点であると言う。現在の社員数は二十人弱であるが、十億円ほどの売上があり、優良企業である。

#### 創業を可能にした背景

社長へのヒヤリングにより、同社の創業の背景が明らかになった。本来なら、多くの資金と設備投資などを必要とする自社ブランドの眼鏡作りが、たった一人の起業から実現したのは、社長が鯖江市の出身であり、鯖江に多くの友人がいて、眼鏡の制作を分業でアウトソーシングにより行ってくれたからであるという。現在も、自社では直接製造を行わないファブレス企業であり、社長自身の他インハウスのデザイナー五名によるデザイン中心の製造業を行っており、こうしたビジネス・モデルが成立するのは、ひとえに社長が鯖江出身で鯖江の人的チャネルを有しているからだという。

ボストンクラブのような起業を可能にしているのは、歴史的に形成されてきた鯖江市の自律的分業体制であり、相互扶助の心で繋がれた地域社会のソーシャル・キャピタルの蓄積に他ならないという。後述するように、地域の企業が地域文化の中で培われた挑戦的な気風や起業家精神を持続させていること、そうしたものを下支えする地域社会の精神的繋がりが、こうした企業群の発生と成長を支えているということであった。

## (2) シャルマン<sup>2)</sup>

### 事業概要と創業経緯

同社HPによると、同社は眼鏡フレーム、サングラスの商品企画、デザイン・製造販売を行うとともに、医療器具の開発・製造・販売にも従事している。年商200億円強、従業員数2000人強（国内600人弱）、世界12カ国に直販、その他代理店を通じ100カ国以上に販売、鯖江の基幹工場の他中国にも生産拠点をもち、デザイン・オフィスは世界に6拠点を擁しているという。

経営者を含む同社関係者へのヒヤリングによると、創業は昭和31年、堀川製作所として眼鏡部品製造を開業し、その後昭和43年に株式会社化された。昭和50年にその販売部門として株式会社シャルマンを設立し、眼鏡小売店への直販を開始した。昭和55年以降、米国、欧州、アジアに次々と販売子会社、工場、営業所、デザイン・オフィスを開設した。平成21年革新的な素材の開発に成功し、次世代メガネ“Line Art CHARMANT”“MENS MARK”の発売を開始した。平成22年には再び製造会社と販売会社を合併した。

### 創業を可能にした背景

同社の創業や商品開発の背景には、当時の鯖江地域の眼鏡産業全体のおかれた状況が色濃く反映している。そもそも鯖江に眼鏡産業が生まれたのは明治38年に増永五左衛門が貧しい村民を救うものとして技術導入したことに始まるといわれ、その後眼鏡産地として発展した鯖江では特に戦後の復興

が早く昭和 30 年代には眼鏡の町としてその名を馳せた。

同社の事業は、もともと現会長馨氏の兄が脱サラで始めた 1 本 1 円のリベット製造・販売を、兄が病気になったため、技術者でもない馨氏が不本意ながら引き継いだものだという。会社を継いだ馨氏は、滋賀大学出身で商社の経験があり、販売分野に強かった。そこでメタルの眼鏡フレームが登場したことにより、金属加工技術だけで最終製品が作れるため、商才に長けていた馨氏は、見よう見まねで 200 工程以上ある技術を束ね、部品メーカーから最終製品メーカーとなったという。垂直統合型の総合部品メーカーになったことで、社内に暗黙知としての技術蓄積が可能となり、職人の育成が進んだほか、平成 21 年の新技術開発以来、特許化も進め、現在 20~30 件の特許も保有しているという。こうした技術蓄積と新技術開発により、その後の医療への進出も可能になった。この技術開発の過程を通じて、すべて自社で作る、自主性を重んじるというシャルマンの気風が生まれたという。

一方、最終製品の販売は従来の顧客がライバルになるためやりにくく直販小売にはいったという。この直販店方式が結果的には販売競争力の向上に繋がった。

### 不況からの脱出

昭和 40 年代後半から、ニクソン・ショック、石油ショックに始まる不況に見舞われ、さらに平成期に入ると、中国など新興国の低価格商品との競争が激化し、鯖江の眼鏡産業は厳しい状況へと追い込まれていった。こうした中で、技術開発やデザインへの注力は、鯖江の眼鏡産業生き残りへの重要な施策となったのである。

同社は、職人的な技術に頼りがちな眼鏡の形状形成について、アナログ技術をデジタル化することを考え、産業技術総合研究所と協力して、曲面の多い商品を CAD の利用により作るデジタル加工技術を業界としていち早く開発した。3D プリンターの導入でモックアップを作り、眼鏡のかけ心地を試験できるようにした。更に同社は、産学官連携による共同研究により、眼鏡の素材開発を行い、ステンレス→純チタン→ $\beta$ チタンの素材開発へと進み、異種材料の微細接合技術として、ニッケルフリーの超弾性チタン合金材料、レーザ微細接合技術などを独自技術として確立した。これらの技術は、職人芸ではなく機械へのデジタル信号入力によって制御されるため、製造技術は再現性・品質・効率ともに向上した。

### 独自技術開発とビジネス・モデル変革

この異種素材微細接合技術が基礎となり、ウェアブル製品などのハイテク分野や、特殊な医療機器の開発に転出することが可能となった。最近の医療は MRI などの高度な検査機器と同期しながら器具（鉗子やはさみなど）が使用されるので磁気を帯びる金属は検査に障害を与えるため禁物であり、チタンなどの素材による器具開発が注目されるようになった。また医療での低侵襲化は、小型化という面で、微細加工にたける同社への追い風となった。現在 200 種の医療機器を開発しているが、医療機器製造での従来技術や職人芸に頼ること無く、すべてメガネで培った技術でデジタル制御された機械によりつくったことが成功要因となった。現在脳外科や眼科などの特殊手術用ハサミで独自製品を展開しつつある。但し医療機器は薬事法での規制もあり、医師との連携が必須であり、世界の大学教授

との連携や既存一流医療器具メーカーとの医工連携もすすめているという。現在の日本は人口減で国内だけでは眼鏡市場は飽和するので、世界市場を視野に入れた展開も図ってきたが、更に眼鏡以外の事業ドメインへの展開が将来鯖江市の分業的製造企業群全体が生き延びていく為にも必要であるとの認識が根底にある。

### 地域での役割

製造企業としては、鯖江市には分業的製造業が大半であったため、唯一の垂直統合企業であるシャルマンはこうした分業的メーカーを束ねるアンカー的企業として、地場産業のまとめ役となっている。地域のネットワークを基礎に、世界市場に向けて鯖江全体で協力し需要に応じていく体制を整えているという。同社は、滋賀大学、大阪大学、産業総合研究所、福井県産業技術センターなど大学・研究機関との連携、東芝、日本電材等の大企業との連携、海外拠点（アメリカ、フランス、イタリア、香港など）での外国人デザイナーとの繋がり、直販店や海外販売拠点での市場との繋がり、さらには医療機器に関連した大学や大学教授との連携など、外部のネットワークとの繋がりによって柔軟に事業を進化させる企業文化を培ってきた。こうしたことから、地域と外部世界との仲介役としてもその役割を強めている。

こうした企業努力により、2015年1月～12月の鯖江市メガネ産業の輸出実績は約268億円、このうちメガネ枠は約145億円、メガネ123億円と、米国や欧州向けに順調に推移しているという。

### (3) 下村漆器<sup>4)</sup>

#### 事業概要と創業経緯

同社HPによれば、同社は1900年（明治33年）の創業以来、100年余りの歴史を持ち、漆器に関する伝統の技法を引き継ぎながら、業務用漆器や家庭用漆器全般の製造販売を行い、料亭・ホテル・病院・レストラン等に納品しているという。現在従業員13人である。

経営者へのヒヤリングによれば、同社は伝統的な漆器技術を継承しつつも、昭和19年の戦中に軍需食器を手がけ、木製堅地のみならずプラスチック素地の漆器を手がけるようになった。その後、昭和36年にはメラミン食器を、平成二年には耐熱食器も手がけるようになっている。そして、平成16年の福井大学との共同研究開始後、平成18～19年度 地域新生コンソーシアム研究開発事業「ナノ粒子分散多層成膜技術による超耐久性プラスチック食器の開発」、平成二十年度地域イノベーション創出総合支援事業 重点地域研究開発推進プログラム地域ニーズ即応型「シリカハイブリッドコーティングによる超低汚染性食器の開発」、平成21年度第3回ものづくり大賞伝統技術応用部門優秀賞受賞、平成23年度地域イノベーション創出研究開発事業（ハイルビドエアロゲル技術をもちいたIH対応樹脂食器の開発）、平成24年電子レンジ・スチームオープン・食洗機が使える漆塗りの椀を開発、といったようにまるでハイテク産業分野の企業のように技術革新を進めている。

#### 不況からの脱出

同社をこうした技術開発に駆り立てたのは、平成初期の漆器産業の衰退が背景にあった。もともと

漆器は高級品であり、江戸時代は地方の殿様が江戸で献上物として徴用されていた。美を追求した京漆器、丈夫さを追求した輪島漆器、そして輪島のものより工数を減らして価格を安くした越前漆器と夫々個性を発揮してきた。現代でも漆器は価格が高いため、高級料亭が顧客として重要であり、高級料亭はバブル期までの日本の社用接待によって潤っていた。しかしバブル崩壊により接待が減り高級料亭の需要が一気になくなり、漆器産業も行き詰った。そこでこうした行き詰まりを打開すべく、同社は伝統工芸を工学的に研究する方向へと動いたのだという。

ヒヤリングによると、同社現社長の下村昭夫氏は法政大学の工学部出身で、一時は自動車関連の技術者を目指したそうである。だが同氏は大学卒業後、親の漆器店に入社し、漆器産業の危機に直面することとなる。そこで12年務めたのち専務に昇格したことを機に、漆器産業での新たな活路として、下村氏はIH用樹脂食器の開発へと向かう。下村氏の入社当時、すでに世の中は低価格のプラスチック素材にウレタン塗料を塗った低価格の漆器がファミレスなどに売られる時代であった。いままで誰も作れなかった商品の開発を目指した下村氏は、これからの高齢化社会が必要とする商品の開発が重要であると考え、食べ物の自動加熱が可能なIH用樹脂食器を思いついたという。その開発のため、従来漆器などの伝統技術はプライドの高い職人の手わざとして暗黙知扱われてきたが、これを科学的に解明し新技術に結び付けることを考えたのだという。研究開始4年後に、前述のように福井大学との共同技術開発を開始し、数々の行政支援事業に認定され、今日の同社の技術基盤を作った。福井大学のみならず、京都大学、名古屋大学など様々な大学との共同研究を行った。社長自らそして薬剤師の夫人も大学での工学研究に従事し、夫婦そろって伝統工芸界では稀有な博士号取得者となった。現在は他に社内に3名の博士を擁している。こうした下村氏の個人的な思いが、同社を職人による伝統工芸の製造販売といった業態から、技術革新によるハイテク製品開発へと大きく変貌させた。

### 独自技術開発とICTによるビジネス・モデル変革

下村氏は、伝統工芸である漆器の物性的な特徴に目を付け、伝統漆器の百回にもわたる多層塗を科学分析し、なぜ漆器が熱による局所変形に強いのか研究した結果、様々なコーティング技術の開発に結び付き、金属材料の耐熱性耐食性シリカコーティング技術の開発へと繋がり、のちに数々のノーベル賞受賞にも結びついたカミオカンデのニュートリノ発生装置（電磁石部分）の長寿命化のためのメタル・コーティング技術などを開発した。

熱による局所変形に強い構造の開発で、IH加熱可能な食器を実現し、病院などで温かい食事を配給するサービスに結び付いた。さらにIHが電気的な制御技術であることから、食器ごとにレシピを指定して個別の加熱プログラムを組み食器を調理器としても用いることが可能となった。これにより配膳の中で、ある食器はコメの炊飯、ある食器はシチュー作成といった具合に、全調理を自動で行い配膳することが可能になり、カート・クッキングシステム（電子制御されたカートでの、食器毎個別レシピ自動加熱調理給食システム）に進化した。食器での調理技術は、さらに、調理後に密閉したまま人の手が触らない状態で提供できるため、滅菌性という利点生まれ、0157やノロウィルスで悩む施設や学校での給食に大きなメリットが期待される。その場合、食器の価格が問題となるが、逆

に食器を販売するのではなく、給食サービスとしてビジネス化することで、現実化する可能性がある。さらに、調理レシピは ICT により伝送できることから、携帯電話の活用や食器のディスプレイ化なども含め、レシピ開発も含めた食事のサービス事業として大きく進展する可能性もある。現在、海外展開も視野にいれ、コンビニ業界など様々な業種の大企業等とも連携を組み、斬新なビジネスの開発を行っている。下村漆器は、どちらかというところと工芸や手工業といった伝統的な地味な産業分野で、技術開発を契機として従来とは全く異なる画期的なビジネス・モデル構築を成し遂げたといえる。

#### 地域での役割

こうした事業展開は、単なる利益創出というより、地域の漆器産業の維持や、介護問題など地域社会への貢献を第一義に考えて行っている、とのことであった。そのことでまた、地元の様々な協力体制も得られている。下村社長の事業の根底には、地域への郷土愛や連帯感といったものが濃厚にある。

また一方で、下村漆器の革新的な技術開発やビジネス・モデル変革の背景には、漆器産業全体での厳しい経営危機の時代があり、その中で個性の強いアントレプレナーの体質の経営者が組織変革を行い、技術に依るビジネス・モデル変革を可能にする企業文化を作り上げたという点で、他の業者を鼓舞するといった側面もあった。

以下、こうした企業群の背景にある、鯖江市の地域社会としての特色を述べる。

### 4. 3. 鯖江市の地域社会

#### (1) 歴史・宗教・人々のメンタリティ

歴史的には、鯖江はもともと越前国鯖江藩（5万石）として享保5年（1720）年に、間部詮言が越後国村上から移封され、幕領であった今立郡107カ村、丹生郡14カ村、大野郡11カ村を藩領域として成立させ、城下町の建設を始めたところが起源とされる<sup>(64)</sup>。

地元育ちの市職員などの話によると、鯖江市は、もともと宗教色の濃い土地柄であり、多くの宗教道場や日曜学校があったという。現在、市内には、仏教関係では、立正佼成会の仏教教会、妙法寺、一乗寺、妙真寺などの日蓮ゆかりの寺院、浄土真宗本願寺派報恩寺、真宗誠照寺派誠照寺、ほかにも證誠寺、萬慶寺などがある。誠照寺は、浄土真宗の越前四箇本山の一つに数えられる由緒ある寺とのことである。あくまで伝承ではあるが、親鸞（1173～1262年）が、建永2年（1207年）に専修念仏禁止により師法然とともに流刑に処せられたときに、流刑先の越後に向かう途中で、鯖江の地元の豪族波多野影之に教えを請われ、親鸞の弟子になった景之が空然と称し、建てた道場が誠照寺であったという<sup>(25)</sup>。この誠照寺の門前町、鯖江藩の陣屋町として、現在の鯖江市の中心市街地が発展したのだという。地理的に、北国街道沿いであり、北国街道を往来する人々の交通要所として栄えたという歴史があるという。結果的に、鯖江市に誠照寺の影響が色濃く残っているのはこうした事情があるらしい。一方、キリスト教も明治年間に福井県に礼拝所ができたことから、鯖江市内にも教会が多い。

こうした宗教色の濃い風土の上に、人を助ける互助や利他の精神や気風が生まれ、自分だけ良けれ

ばよいという気風はなかったという。戦国時代も新田、柴田と歴代の武将が敗戦の歴史をたどっていることから敗者に優しい文化に繋がった、とする人もいる。平成 16 年 (2004 年) に、鯖江市河和田地区が激甚災害に指定された豪雨災害 (水害) で壊滅的な被害を受けた時も、市民のボランティアなどが活躍したと聞く。これには、鯖江市民だけでなく、県内外の学生も協力し、その後学生約 100 人が「河和田アートキャンプ」という古民家での共同生活を通して地域住民との交流を行い、22 名が鯖江に定住ないし就職する、ということにも繋がったという<sup>(52)</sup>。

どこの地域でも、活性化というと女性の活躍が重要であるが、鯖江市の場合、特に女性の活躍は有名である。後述の JK 課や OC 課の成立は、基本的に鯖江市の女性の日常的な活動が基礎となっている。例えば、「鯖江おかみさん会」は、平成 16 年に商工会議所の女性会がきっかけとなって、地元の商店街の活性化をはかるべく設立されたものだが、「まちゼミ」という名の交流活動を行い、「和菓子屋で餅づくり」「美容室での着付けの講座」「酒店での酒粕の使い方」「洋品店で正しい靴の選び方」「寝具店で快眠のための枕選び」「料亭でおせち料理と盛り付けのコツ」などと、各店舗の顧客獲得に結びつく企画を女性らしい生活視点で企画実施し、数百人規模の参加者を生み出している<sup>(38)</sup>。

長い時間をかけて醸成された市民のメンタリティといった問題はなかなか定量化しにくい、客観化しにくいものであるが、こうしたものも地域社会の特質や産業にも間接的に影響があることは考えられる。

## (2) 産業移入の経緯と地域文化の醸成

同市は伝統的に「ものづくりに対する思い」が強い地域であると同時に、起業家精神も盛んな地域であるという。前述した明治時代に鯖江の産業振興に尽くした増永五左衛門は、単に技術の導入を行うだけでなく、帳場制 (鯖江に築かれた請負制度で、親方の下に職人を配したグループを結成。職人は帳場で競い合いながら技術を向上させその後独立することで分業化を進めていく仕組み) といわれる地域社会のエコ・システムを作った<sup>(12)</sup>。帳場制の中で自然に「起業家精神」が醸成され、そのことは、現在鯖江市に 1000 社 1000 人の社長がいることにも端的に表れている。OEM 形式の分業中心の地域ということで相互扶助の文化が醸成され、互いの取引にも現金でなく信用取引が多く、たとえ事業に失敗して倒産しても他から責められない、敗者に優しい風土が醸成されたという。企業の暖簾分けも盛んであるという。地域社会で起業家を育て、域内での分業 (専門化) が進み、鯖江市全体が一つの仮想的な大企業のようなものとして産業が形成されてきたという。よそ者を大切にし、新しいものを取り入れる進取の気性、オープン・マインドも鯖江市の地域文化の特徴であるといわれる。本稿で紹介した様々な企業の技術開発も、当事者達は皆オープンな風土・環境の中での開発されたものであることを強調する。こうした鯖江市全体がもつ歴史的な地域文化が、起業家を育て、新たな技術の導入に前向きに取り組む風土を形成してきたこと、それが実際に本稿で取り上げた多くの企業で見事に実現していることは偶然とは思えない。産業を育てるための地域文化がこの地に根付いている。

## 4. 4. 鯖江市の自治体運営

## (1) 現市長誕生の背景

鯖江市は、もともと市民意識の高い地域で、市政 35 周年にあたる平成 2 年（1990 年）に、市民憲章を制定し、「わたしたちは清らかなまち鯖江を守ります 心豊かなまち鯖江を育てます 力あふれるまち鯖江をつくります そして 夢のひろがるまちづくりに努めます」と宣言したという。その後平成 7 年の世界体操競技選手鯖江大会、平成 10 年の体操競技 W 杯決勝大会などの開催により市民の結束力が高まり、平成 11 年には「市民活動交流センター」を開設、平成 15 年の「鯖江市市民活動によるまちづくり推進条例」などに繋がっていったという<sup>(20)</sup>。

平成の大合併で、鯖江市と福井市を合併しようという動きが前市政によって推し進められたが、市民の間に反発が生まれ、市民の意見は 2 分された。反対派は署名 5 回、住民投票 5 回などを行って抵抗し、2 年 2 ヶ月にわたる市長のリコール署名運動が起こった。町を 2 分する議論と活動で市民が疲れてしまい、現職の牧野百男氏が新市長になった後は、市民の融和を中心に押し進め、直接民主主義への流れができたという。

牧野氏は、鯖江市の HP<sup>3)</sup>によれば、昭和 16 年（1941 年）ちょうど日本の真珠湾攻撃（太平洋戦争勃発）の年に鯖江市で生まれ鯖江市で育ったという。福井県庁に就職し、小浜市副市長や福井県議会議員を経て、平成 16 年（2004 年）に第 6 代鯖江市長に就任後、現在第 4 期目で市長職を続投しているという。

合併反対運動の経験をもとに、市民の活躍の舞台を自治体でつくろうということになり市民役条例をつくった。牧野市長によると、行政の行っている事業のうち一部は行政が直接やるよりは民間で行った方が良いものがあるという。従来行政の行ってきた 700～800 事業のうち、市民がやれるものが 300 程度あるとのこと。そこで、6 年間で 38 の民間事業をつくったという。

## (2) 現在の市政の特徴

鯖江市は 20 分でどこでも行ける 80 万平方キロのコンパクト・シティだが、大学もなく、若者や女性がでて行ってしまう。そこで、女性をサポートするのに産婦人科の充実、子育て支援などに力を入れたという。女性の市政参加を促す施策の一環としても、市民協働推進プロジェクトを押し進めた。

「JK 課」は仮想的な課名であり正規の行政組織ではないが、市内の女子高生がメンバーとなってまちづくり活動を行っている。きっかけは、鯖江市が開催している地域活性化プランコンテストで、平成 14 年に慶應義塾大学の若新雄純助教の提案で、女子高校生のボランティアのプロジェクトが生まれ、女子高校生が行政職員になったつもりでまちづくりに取り組もう、という趣旨のものだったという<sup>(32)</sup>。具体的には、清掃活動、図書館の空席検索に関するスマホ用アプリ開発、オリジナル・スイーツの開発、交流イベントなどがあるという。一方、中年の女性もこれに負けじと自称「OC 課」（オバちゃん課）を名乗って活動しているという。このような行政への市民参加意識の高まりは、鯖江市ならではのものである。地域活性化プランコンテストも 10 年も続いており、大学生に市長になったつもりでアイデアを出してもらおうなどの企画をおこなっている。

公立の丹南病院設立などにより子育て環境を改善し、新事業創造で若者を呼び寄せる工夫もしてい

る。こうした取り組みが功を奏し、合計特殊出生率は現在 1.68 で全国平均～1.4 に対し相対的に高いものとなった。

### (3) 産業や技術への施策

民間への事業委託など直接民主主義を形として実現するには情報の共有が必須である。同市では SNS の活用を図り、市長も自らブログを開設して情報発信している。平成 20 年からは、オープン・データ事業を始めた<sup>(37)</sup>。現在、鯖江市はこのオープン・データ事業の日本の中での先進地域として注目されている。大学教授や地元 IT 企業の協力もあり、ICT 化を推し進め、公衆トイレや市内バスの配置などに関連して 100 件以上のアプリ（バスの到着、消火栓地図など）を国に先駆けて導入・実施した。これが国の IT 戦略で注目を浴び、総務省の事業を実施するようにもなった。

鯖江市のオープン・データ事業のきっかけは、2010 年 12 月に福井県出身の jig.jp 代表取締役福野泰介氏とインターネット標準化を担う WWW Consortium(W3C)の一色正男氏が提言をしたことにはじめるとされる。福野氏は、電子市役所の企画や、地域情報化、モバイルアプリ開発などの提案を行い、牧野市長にも大きな影響を与えたとされる。また W3C も地域のオープン・データ化を強く支援した。

結果、鯖江市は ICT 化など先進技術を市政に活用することに大変積極的な市となり、アプリ開発や ICT 教育、ICT 設備の支援など、様々な形で ICT 関連事業を進め、こうしたこともあり鯖江市には ICT 企業やベンチャーも多く、またこのことが自治体の ICT 活用に役立っている。

市が主催して「クラウド・ファンディング」も設立し、市役所の HP で募集を行っている。案件の成立数も多いという。市長によると、「新規事業では失敗も多いが多くの実証実験を行っている」という。

## 5. 考察—企業経営と地域経営の接点：フレームワークによる検証

以上述べてきた鯖江市での企業経営、地域社会、自治体行政の 3 者の関係性について、図 5 に述べた解析フレームワークに則って分析してみよう。

### 5. 1. 鯖江研究のフレームワーク解析

#### a) 地域社会が企業や行政に与えた影響

鯖江市の 2 大産業である、漆器、眼鏡という分野で、奇しくも似たような改革が行われ、更に自治体までもがこうした改革と類似の事業展開を行っていたことは極めて興味深いことである。

特に、産業が一時危険な状況に陥った状況から脱却したシャルマンと下村漆器の事業改革の共通点をまとめると、

- i) 一時期深刻な経営危機に直面し企業に危機意識が醸成された
- ii) 経営者が起業家精神とリーダーシップに富み、挑戦重視、敗者を責めない企業文化を醸成していた

- iii) 伝統色の濃い産業分野で、組織内に蓄積された暗黙知を技術の深耕を行って形式知化し、レーザーなどの先端技術や ICT などと結びつけた結果、斬新な独自技術を確立できた
- iv) 地域社会との関係性や外部ネットワークを積極的に活用し、技術開発や市場拡大を行い、地域の他の企業などに対して、リーダーシップを発揮した
- v) 自社の技術開発を契機として市場ドメイン転換やビジネス・モデルの創出・変革を果敢に押し進めた

と言った項目が挙げられる。これらの要素は、すべてが絡み合い相乗効果を生み出したと考えられ、これらの要件すべてがそろった時により大きな効果を生み出したと推測される。そして奇しくも、鯖江市の自治体としての事業についても、上記「従業員」を「市民」に、「経営者」を「市長」に置き換えることで、企業活動とはやや異なるとはいえ、ほぼ類似の傾向が成り立っていると考えられる。

この共通性の下には、前述した増永五左衛門によるメガネ産業の移植から始まり、帳場制による地域社会のエコ・システムの形成、そして帳場制での「起業家精神」<sup>(48)</sup>の醸成、地域内での信用取引や企業の暖簾分けによるいわば起業支援ネットワークの形成といった地域全体の起業文化醸成がそのベースとなっていると考えられる<sup>(15), (19)</sup>。

歴史的に形作られた地域社会の特質が、自治体行政や企業のあり方に深く影響を与えたことが、こうした企業経営と自治体運営の類似性を生んだものと考えられる。人材等を通して地域社会とのつながりが強い多くの地域企業では、地域社会の特質と企業の特質は相互に強く影響しあう<sup>(14) (17-18)</sup>。教育や福利厚生などの行政を含む地域社会の運営全体が、個々の地域企業の経営にも影響を及ぼし、日本経済に間接的な影響を及ぼすということが、この事例を通じて示唆されている。特に、地域社会における連帯感や相互信頼といったいわゆるソーシャル・キャピタル（社会関係資本）が、起業家輩出に大きな影響を与えるということは、欧州での研究例でも種々指摘されている<sup>(1) (3-5) (7-9) (26-27) (33) (42) (55-56)</sup>。この鯖江市の事例も、そうした研究にそった傾向を示していると考えられ、今後何らかの定量的な調査も行っていければと考えている。

今回の一連の研究事例から、民主的・共棲的で自己再生的な社会の形成や、失敗に寛容で挑戦的な気風に基づく文化や風土の醸成がなされる中では、従来大きな発展を遂げると思われなかったような伝統的産業領域でも、技術の深耕と ICT 導入などにより、それまでは想像もつかなかったような新たなビジネス・モデル形成が可能となり企業や事業の飛躍的發展に繋げることが出来る、ということも明らかになった。このことは、2004年に当時の IBM 会長の Palmisano 等が提唱したイノベーションに向けた社会全体の改革の重要性について、再認識することにも繋がる<sup>(36)</sup>。ハイテク・ベンチャーが投資により J カーブ型成長を遂げていく米国のシリコンバレーとはまた違った形での特質を持つ地域社会・産業エリアとして、「鯖江」は日本型産業革新のひとつのベンチマークとして注目に値するのではないだろうか？

## b) 企業が地域社会や行政に与えた影響

当然ながら、シャルマンや下村漆器、そしてボストンクラブといった活力ある企業が地域で活躍することで、地域の税収も確保されるばかりでなく、地域社会にも活力と活気をもたらすことはいうまでもない。鯖江市という地域社会全体が、活力ある企業や柔軟な自治体行政によって刺激を受け、市民の主体性が喚起されるからこそ、JK 課の活動を支える女子高生の活動などが生まれてくるのである。どんなに自治体がこうした事業を提唱し提案したところで、市民の側での反応がなければ、当然こうしたものは成り立たない。すでにこうした事業が成り立っているところに、この鯖江市の地域社会としての活気が証明されているのである。自治体行政は当然市民の所得や法人の利益によって支えられ、もちつもたれつの関係が成り立っている。業績のよい企業が地域に少しでも増えていくことが、自治体の活動や地域社会を下支えしていく。

下村漆器のように、事業の根幹に地域貢献を意識している企業が多ければ多いほど、地域社会の活力も直接的に強まるだろう。さらに、シャルマンのように地域の他の企業との連携やリーダーシップによって、自社の貢献だけではなく、他の企業の活性化を通じて間接的に地域に影響を及ぼすことも重要である。細谷(2014)の指摘した、周囲の中小企業のハブ的な役割を担うアンカー的企業<sup>(19)</sup>の存在も地域社会にとっては大きな精神的経済的支柱となる。

また、鯖江市の場合、IT 系ベンチャーが数多く輩出していることが、逆に自治体の事業への IT 導入、JK 課の活動を支える女子高生の活動などにも様々な技術支援となっていることも、非常に特徴的な事象である。

### c) 行政が地域社会や企業に与えた影響

現在の牧野市長の柔軟で積極的な起業家的自治体運営が、実質的にも精神的にもまた企業や地域社会に影響を与えている。オープン・データ事業への取り組みや ICT の活用が自治体レベルでも行われることで、逆に地域にハイテク系の企業が多く派生することにもつながり、自治体と企業は相互に影響を与え合っている。またこれに触発されて、女子高校生もスマホのアプリ開発や IT 事業への関心が高まっている。こうした教育効果は、10 年後 20 年後にじわりじわりと地域社会の産業発展に寄与してくる。今後の世界経済の中での日本の位置付けを考えるなら、特に資源に恵まれない地域においては、ICT 産業や ICT 活用による製造業やサービス業の活性化が非常に重要である。そのための人材を用意しておくということは、地域の産業発展を長期的に考える上で重要な施策といわなければならない。

また現時点でも、地域に IT 企業が多いことで、企業の技術開発に相乗効果が出ている。

シャルマンや下村漆器の先進技術開発も、地域の大学や研究機関との連携のみならず、地域全体に広がる先進技術そのものに対する親近感や親和性といったものが影響を及ぼしていると考えられる。そのような積極的な産業の志向性が地域社会の発展のために重要であることはいうまでもない。

女性や子育てへの福利厚生が、市の出生率向上や人口対策に直接的な影響を及ぼすこともいうまでもまいことであろう。前述したように、2010 年の統計では、鯖江市の総人口は 10 年前に比べ、3.9% 増加している。これは人口減少に悩む大方の日本の地域と比べて、極めて珍しい現象であると言わざ

るをえないし、またこうしたことが鯖江市民の自信や郷土意識にも影響を与える。地域社会と自治体行政、企業と自治体行政の関係性は、絶えず相互に影響を及ぼしあい、相乗効果が生まれている。

#### d) 外部世界との関係性

鯖江市と外部世界との関係性を考えると、漆器産業においても、メガネ産業においても、グローバル経済の中で、新興国の低価格商品に市場を席卷されたこと、一方で国内での不況による高級品市場を失ったことなどは、ほぼ共通して産業の危機をもたらしている。逆にその中で、どのように産業の力を取り戻していくか、という課題も両産業の各企業に課せられた共通課題であった。その中で企業が向かったのは、一つは他との協力による新技術や新製品開発であり、またこれと並行して事業ドメインの転換やビジネス・モデル・イノベーションである。メガネ産業の場合は、特にイタリアのデザインを取り入れるなどの形で、海外との関係性も危機を乗り越える上で重要なファクターであった<sup>(46)</sup>。

一方、自治体運営においても、日本全体の景気後退の中で基本的には税収も限られている中で、市民への公共サービスをいかに効率よく予算をかけないで行っていくか、という課題を持っていた。その中で、自治体が打ち出した民業委託とか、ICT活用という方向性があり、これが個別施策としてJK課の設置などに結びついていった。

こうした外部世界への対応には、よそ者を大切にし、新しいものを取り入れる進取の気性、オープン・マインドといった地域社会のメンタリティが大きく寄与していると考えられる。企業の技術開発も、当事者達は皆オープンな風土・環境の中での開発されたものであることを強調していたことにも、これは窺える。こうした地域社会の特質が、様々な相互関係の中で、地域全体の施策や事業に影響を及ぼしたと考えられる。

#### e) 地域経営学的インプリケーション

鯖江市においては、地域産業の地域全体での分業化による産業集積と、起業家を育て町中で大切にしていくという歴史的な地域文化の醸成が背景となって、実際に地域での起業が盛んとなり、多くの挑戦的企業が輩出した。こうした産業的な特徴と、地域社会における宗教性による相互扶助のメンタリティの醸成が互いに影響を与え合った可能性がある。また自治体そのものも、起業家精神に富んだ市長の施策に依って、公共サービスの民間委託やICT導入が進み、地域のICTベンチャーの活躍とシナジー効果を生み出した。市民の側も、そうした先進的な市長の施策を支持し、市民参加により施策に内実を与えることができた。こうした好循環を生み出したのも、実は夫々の組織・集団が一度は危機に直面し、その中から積極性や挑戦的精神を育んだためである。こうしたベンチマーク的な地域の好循環モデルの実相と成立要件は、他の地域の活性化と好循環誘発にひとつの示唆を与えるものといえる。

鯖江市における起業振興モデルは、その経緯からしても、米国のシリコン・バレーなどの起業振興モデルとは全く異なるものであり、ベンチャーに対する巨大投資によって産業活性化を遂げている米国の資本主義体制と、リスクを避け銀行融資により老舗型企業経営を志向しがちな日本の資本主義体制の違いを反映している。日本型資本主義体制ではリスクを避けがちになるが、鯖江モデルにおいて

は地域企業間の信用取引など独特の地域文化により投資資本が少ない中での起業が支援され、日本型のベンチャー育成のひとつのスタイルを提示している極めて興味深い事例となっている。

鯖江市における以上の議論を模式的に図で示すと、図7のような各エレメント間の相関があるといえる。

次節以降にて、鯖江の事象の中から、どのように普遍的な要素を抽出するか、といった点に関して、議論を進めよう。

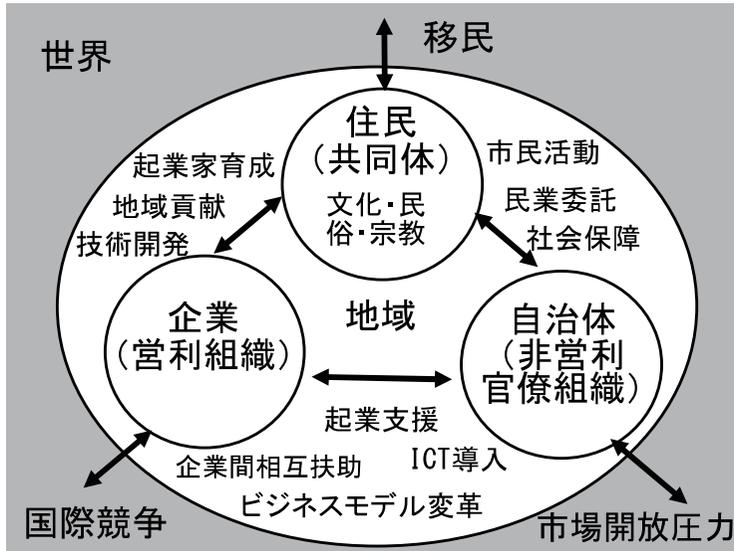


図7. 鯖江市における3つのエレメントの相関関係・相互作用

## 5. 2. 企業と地域を結びつけるものとしての産業集積

鯖江という地域における企業経営を地域経営の観点にまで広げてみることで、新たな知見やインプリケーションが得られることがわかった。ここで、鯖江地域における産業集積のあり方について、産業集積全般の考え方を振り返りながら、整理してみよう。

### a) 地域と企業を結びつけるものとしての産業集積

産業と地域との結びつきというと、最も端的に表れるのが、いわゆる産業集積という事象である。そもそも産業集積の概念は、Marshall (1890) に端を発し<sup>(28)</sup>、藤田、Krugman、Venables (1999) の空間経済学<sup>(10)</sup>に繋がり、主として経済合理性の面から論じられてきた。一方経営戦略論の立場から、Porter (1992)<sup>(43)</sup>によりイノベーションという観点からの産業集積が分析され、いわゆる知的クラスター論へと発展した<sup>(21)</sup>。その議論の多くは工業、製造業を中心としたものである。

本来、産業集積は、同一バリュー・チェーン内にある垂直関係の企業間の材料や製品などの輸送コストの低減や、あるいは水平関係の企業間の共同購入や共同納入による取引コストの低減といった経済合理性(コスト低減策)のもとに考えられてきた概念である。

しかし、Penrose(1980)<sup>(41)</sup>により、経営資源の中に、知識や技術といった無形資産的なものを含める考え方が提示され、野中(1990)などの指摘した暗黙知の果たすイノベーションへの役割<sup>(40)</sup>などから、Porter(1992)<sup>(43)</sup>の知的クラスター論へと発展し、シリコンバレーなどの産業集積においては、経済合理性よりは、知的シナジー効果という無形資産的な効果についての議論が中心となってきている<sup>(21)</sup>。

このように、近年の経営学においては、技術ノウハウや暗黙知といった無形資産やその相乗効果による新資産の創出といった側面での産業集積化の形態や意義に焦点が当てられるようになってきた。シリコンバレーなどにおける、起業家や技術者、投資家などの有機的なつながりがイノベーション創発への重要な契機となることを指摘した Saxenian(1994)の研究<sup>(47)</sup>はあまりにも有名である。また、これに触発されて、多くの研究例が、欧州においても、地域の人々の信頼や連帯感といった一種のソーシャル・キャピタル(社会関係資本、Putnam(1995)ほか)<sup>(45)</sup>が、起業家の輩出や産業の活性化に重要な影響を及ぼしているということを指摘している。

鯖江における地域と企業との関係性を振り返ってみれば、地域の共同体社会と企業や産業とのポジティブな関係性として、これらの議論の延長上に鯖江の事例があることがわかる。

一般に、産業集積には、バリュー・チェーンの垂直方向への統合化と、水平方向への拡大展開という2つの形がある。最も典型的な産業集積が起こる工業の場合、集積化には3つのカテゴリー、すなわち資源立地型(地場産業型)、外来移植型(企業城下町型)、消費立地型(大都市圏加工型)があると言われる。これらのカテゴリーの中には、垂直方向統合と、水平方向展開の2つが、様々に混在しているが、大まかに言えば、資源立地型では垂直統合的な要素が、消費立地型では水平展開的な要素が、外来移植型ではその両者が、中心になる傾向がある。さらに、農業=第1次産業、工業=第2次産業、商業=第3次産業という単純な割り振りではなく、むしろ、食品産業、家庭電化製品産業、娯楽産業などといった産業ごとのバリュー・チェーン展開が産業集積にも様々な影響を及ぼしている。農業という産業は、本来、自然としての「土地」に立脚した要素が強く、従って「地域」や地域社会との関係性も他の産業に比べ非常に強いものがある。しかし、食品産業という捉え方をすると、農業が特に食品産業のバリュー・チェーンの川上に位置するものであるということから、工業における素材産業の位置とよく似た点があることに気づく。素材産業も農業同様、鉱物をはじめとした天然資源の算出という意味で、自然地理に依存する要素が非常に強く、結果として「地域」や地域社会との関係性が強くなる傾向がある。炭鉱と町との関係性などがその典型例と考えられる。

このように産業集積は、企業と地域社会との関係性を考える上で、もっとも関係性の浮き上がる例であるが、実際には、その分野のバリュー・チェーンでの位置付けや、技術内容、扱っている製品内容にも、企業と地域との関係性が強く律速されてくることが暗示されている。

## b) 歴史的経緯の重要性

自然資源やその輸送としての地理的条件などに強く依存した上流過程では、一般に地域と産業との密着性は高くなる可能性がある。原材料を起点としたシーズから派生する発信型の産業集積では、例えば山口県の宇部興産やトクヤマなどがあげられるだろう。これらの事例では、もともと石炭や海塩

といった自然資源や海運輸送に関する地理的条件や地域社会の人的努力などに依存して生まれた産業が、化学材料の技術的進化と需要拡大の中で発展している。しかし、地域での産業集積の実態を見ると、宇部興産とトクヤマでは、大きく異なる。すなわち、宇部興産が歴史的に地元の企業家の連携を基礎として産業振興を行い、地域の地場産業の育成を中心に石炭鉱業からはじめ様々な素材化成専門の集積化を進めてきたのに対し、トクヤマはもともと外部から進出してきた企業で、海外からの素材購入や他地域での工業化にも積極的で、より技術に依存した産業形成を行ってきた。宇部興産は地域との密着性は極めて高く、トクヤマは地域というよりは技術を介在させた企業間の結びつきが強い。

一方、中流過程での産業集積にも、その歴史的経緯が大きく影響する。

代表的な産業集積としての工業団地については、日本の工業団地の草分け的存在である京都府の長田野工業団地が例としてあげられる<sup>(36)</sup>。こうした工業団地では電力や水の供給などの環境条件と資材や製品の運送に関する立地条件が工場誘致に大きく作用し、誘致された企業の事業間にはほとんど関係性がない。企業にとっての集積効果は光熱費や運搬費の低減といったきわめて限定的な要素だけであり、重要なのは団地内の企業間のネットワーク形成ではなく、個々の企業の夫々独立した事業ネットワークのほうである。この場合、地域との関係性も、地域社会との関係というよりもむしろ税収や従業員の福利厚生といった自治体運営に関係する要素が多くなってくる。

鯖江地域の場合、移植されたメガネ産業をはじめとして、集積している企業の事業の相互関係性や地域そのものとの密着性が非常に強い。鯖江市の産業集積の場合、メガネという最終製品形態の部品数が比較的少なく、鯖江市という地域内で完結して調達可能であるということから、産業規模の点からも地理的産業集積効果が非常に有効に機能している。鯖江市の場合、産業の起点は地域全体の進行を図るための外部からの技術移入であり、地域社会による企業文化の共有と地域内分業が産業発展に大きく寄与しており、地域内の企業の結束が産業発展の基礎となっていたことに大きな特徴がある。

この2つの例を比較すると、その地域独特の産業発展の歴史的経過と、また対象製品（事業）の属性が、産業・企業と地域との関係性を考える上で非常に重要なファクターとなることがわかる。

さらに、下流過程では、物理的地域依存性に対し、ICTによるSCM（サプライ・チェーン・マネジメント）の変革と物流の進化により物理的地域への非依存化傾向が近年強まる傾向がある。

コスト競争によるケイレツの崩壊から、従来日本の大企業の下請けとして受注していた製造業中小企業は行き場を失い、B2BビジネスからB2Cビジネスへと転換しようとする動きがあるのは周知の事実である。加えて、コスト競争そのものを回避する道として、古典的な製造業のビジネス・モデルから、メンテナンス、アフター・ケア、カスタマイズ、ソリューション・ビジネス化などによりサービス産業との融合へと移行し、顧客の囲い込みと競争優位性を獲得したいという動きもある。すなわち、バリュー・チェーンの上流から下流へと向かう企業側の広がりがある。筆者は、経営実績が優良な製造業中小企業として経済産業省が選出したいいわゆるGNT（グローバル・ニッチ・トップ）企業の中から特に製造業企業をピックアップし、聞き取り調査を行ってきた。マイクロトーク・システムズ（RFICモジュールの開発・販売）、ナミックス（IC用充填材などの開発・販売）、ヤナギヤ（食品加工

装置の製造・販売)などを調査したところ、3社ともに、何らかの形で製造業だけではなく、サービス分野との融合を図っていたことが判明した。また、大企業として経営内容を公開している日本の優良な製造業として、浜松ホトニクス(光電管などの開発・販売)も訪問調査を行ったところ、ソリューション・ビジネスやカスタマイズの要素が同企業の中核的な事業に結びついていることが確認できた。GNT企業については、細谷(2014)の綿密な分析<sup>(20)</sup>があり、GNT企業はおしなべてアフター・サービスの充実やブランド化により競争優位性を獲得している、ということである。GNT企業は独自の競争力を有することで、あえて地理的産業集積に頼る必要なく立地を選択できる。実際前記3社は、それぞれ自社の歴史的経緯に依存した立地に工場を置いており現業の産業的立地依存性はほとんどない。すなわち結果的には、サービス業との融合によって製造業の物理的地理的制約が希薄になる可能性を示唆している。ICTネットワークをうまく活用して事業拡大をした建機のコマツの場合も、メンテナンス・サービスがICTネットワークの形成と不可分のものであることを考えると、製造業における製造業とサービス業との融合が製造業の対地域依存性を大きく変化させていると考えられる。

消費者に近いサービス分野でのICTネットワークというと、楽天などのネット・ショップ・モールがその典型であるが、これを特定の製造業にフォーカスして展開したものとして、ミスミ商事が挙げられる。ミスミ商事は機械部品などの購入をポータル化し、部品製造業者のある種の仮想的集積効果を生み出した。類似のビジネス・モデルは今日様々な分野で散見される。

サービス業との融合やICTネットワークの活用により、製造業分野で物理的地理的制約が希薄になることは、逆に地域社会にとっては、産業との関わりに新たな可能性を開く可能性もある。過疎問題克服のベンチマークとして有名な徳島県神山町での産業誘致による過疎農村の構造転換の活動などもこうした文脈で理解することができる。すなわち、ICTネットワークの進化は、一旦は産業に対して競争を激化させ適者生存の枠組みの中で多くの地域の企業の脱落を生んだが、一方で企業立地の制約を破り、過去には不利な立地条件とされていた場所での企業活動を可能にし、新たな産業スキームを可能にしつつある。すなわち、グローバル化と同様、ICTネットワークの進化も、産業のスキームを新たなものにつくりかえる過渡期にあると解することができる。こうしたことで活気を帯びている地域事例が、徳島県上勝町であり、また高知県馬路村である。インターネットと宅配による物流の変化で、僻地とされていた地域にも、「木の葉」や「ゆず」といった産物による新たなビジネス・チャンスが巡ってきたわけである。つまり、新たなスキームの中では、地理的優位性から別の競争優位性に重点を移したところは活気を帯び、その展開に失敗したところは活気を失ったという側面がある。

このように、製造業一つを取っても、企業や産業の地域との関係性は、バリュー・チェーン内での位置付けや、製品や事業を支える技術内容、歴史的経緯などに依存して、様々な因果関係とバリエーションを持っており、そうした地域ごとの因子を丁寧にひも解くことが必要となる。

### c) 日本の製造業全体での歴史的位置付け

ここで、日本の製造業全体で、鯖江地域の事例が持つ歴史的意味について考察する必要がある。

戦後における日本の製造業の歴史においては、1990年代以降急速に進んだグローバル化の影響が最も重要であると考えられる。グローバル化の中で、日本の製造業中小企業は様々な試練にさらされてきた。振興国の安価な製品の流入による競争激化、大企業の生産拠点のオフショア化、ケイレツの崩壊、為替問題などと、様々な課題を乗り越えてこなければならなかった。更に近年は、情報のグローバル化という以上に、ICT（情報コミュニケーション技術）の急速な進化により、ドイツのインダストリー4.0や米国のインダストリアル・インターネット、IoTといった国際的なICT導入による合理化やネットワーク化の動きの中で、どのように競争力を維持・強化していくのかという新たな課題にも直面している。多くの中小企業が、グローバル化の進む新しい環境の中で、競争力強化のための有効な方法論を模索している<sup>(23)</sup>。

細谷(2014)によれば、行政の側からの日本の中小企業強化策には次のようないくつかの変遷があったという<sup>(19)</sup>。

- 1)昭和38年中小企業基本法:  
規模の拡大等による強化策
- 2)平成11年新事業促進法、中小企業核心新支援法:  
規模拡大よりイノベーションの担い手として醸成
- 3)平成13年産業クラスター法:  
産官学連携等による産業集積の形成と強化
- 4)平成17年中小企業新事業活動促進法:  
活力ある企業を重点的に支援

大まかに言えば、当初中小企業対策は規模の拡大を主眼として行われたが、次第にむしろ規模の小さな点を利点として活用し、イノベーションの担い手として育成し、有望な企業に重点化して支援する方向へと変わってきたということだろう。

この4)の流れを受けて、近年の日本の製造業中小企業の競争優位性獲得への指針としては、経済産業省のグローバル・ニッチ・トップ(GNT)企業の表彰がひとつの象徴的なイベントであった。細谷(2014)は、このGNT企業群の特徴を取材活動や2000社に渡る企業へのアンケート調査などをもとに分析し、その結果、有力企業は市場のニーズ吸収力と独自技術開発に優れていることは言うまでもないが、経営戦略的には周囲の中小企業のハブ的な役割を担いイノベーション・コーディネイト機能を発揮している点を指摘している。

「優れた中小企業は単独で成り立つのではなく、自ら保有するコア技術を磨き、自社に有用な外部のプレーヤーとの関係を深化させる」という視点から、細谷(2014)はこうした有力企業が日本の産業振興全体において果たす役割を高く評価している。この周囲の中小企業のハブ的な役割を担うという姿勢は、地域社会との関係性の中で、自社以外の地域企業との関係性を重視し、間接的に地域社会そのものと密接な関係を築いていくという志向性につながっている。即ち、日本の製造業中小企業の今後の発展に、こうしたハブ的企業の役割が非常に重要であるという指摘である。

鯖江地域における企業事例では、例示したポストクラブ、シャルマン、下村漆器などの企業はこうしたハブ的要素を濃厚に持っており、鯖江地域の企業が、日本全体の製造業の発展においても、重要な特質を有し

ていることがわかる。GNT 企業には、日本の製造業中小企業の置かれた状況を反映し、必ずしも恵まれた資金力や経営資源ではないにもかかわらず、地域社会に根ざした従業員の忠誠心と協働をうまく活用しながら、経営者の起業家精神あふれる挑戦によって、技術開発を活用して事業ドメインを少しずつ変化させ、最終的にはビジネス・モデルを変革することで自社の競争優位性を確保するだけでなく、地域の企業や研究機関など外部の組織との連携により、産業全体を牽引する努力を続けている企業が少なくない<sup>(17)</sup>。鯖江の企業事例も、こうした日本全体での新たな産業変革モデルに適合するものとして、普遍的なインプリケーション（示唆）につながる。すなわち、鯖江企業の成功事例は、単に鯖江での重要性だけでなく、日本の製造業中小企業のベンチマーク的な意味を持っており、それを支えた「地域」（他企業、住民、共同体、自治体）のあり方は、日本の産業振興の一つのスタイルとして、重要な方向性を示していると考えられる。

### 5. 3. 地域経営学フレームワークの妥当性

以上、筆者の既発表の企業経営研究の論文をベースに、内容を再掲・肉付けしながら、新たに「地域経営学」的アプローチを意識しながら分析・整理したものである。「地域経営学」研究としては、まだ端緒に過ぎないものであり、本格的な研究としては今後より深耕した詳細な調査をかさねていかねばならないことはいまでもない。

「地域」を理解するための科学としての地域経営学においては、本稿で述べたような地域の「企業、産業」「住民、共同体」「自治体」の3つのエレメントが、どのように相互作用しながら推移していったか、またこれに外部世界との関係性がどう作用したのかという観点がきわめて重要であることを述べたつもりである。

とりあえず、鯖江市の分析については、今回は地理学や地質学などの自然科学的な要素はあまり言及していないが、勿論、多くの地域に関しては様々な地政学的な要素（大消費圏に近いとか、流通用の港湾に近いとか）とともに自然環境の分析も、地域理解の重要なパラメータになってくる場合があるだろう。その場合は、分析パラメータにそうしたエレメントも加えていく必要がある。ただ一般的に言って、社会科学的分析においては、やはり前記3つのエレメントの分析が中心になる場合が多いものと考えられる。

本稿の最終的な提案として、図6ないし図7に模式的に示したように、「地域」を理解し変革するための「地域経営学」の研究手法としては、基本形として、地域の企業/産業、住民/共同体、自治体の3つを、特にこれらエレメント間の相関関係や相互作用、そして外部世界との関係性に留意して分析することを、ひとつの典型手法として提案する。

本稿の鯖江市の事例解析では、このフレームワークが有効に活用できたものと考えている。

さらに現在、筆者自身こうした手法を駆使して、京都府福知山市の分析などを別途行っており、今後発表していきたい。この場合には、産業分野としても、工業だけでなく、商業と地域の相互関係についても触れていくことになるだろう。各々の地域によって、こうした様々なエレメント間の関係性

についても、様々な属地的な分析が必要である。

地域経営学の解析フレームワークとしての図6の有効性は、今後より多くの事例解析において実際に解析に用いられていく事で、その妥当性が実証されていくと考えられる。

こうしたフレームワークによる地域経営学の多面的な研究に裏打ちされてはじめて、地域に関する大学生のPBL (Problem-based Learning: 課題解決型学修) 教育も成立するようになる。即ち、大学における地域協働型PBL教育は、表裏一体となる地域経営学の研究があつてはじめて教育の方向性や方法論が見えてくるのである。本稿の提案をベースに考えれば、大学における地域協働型PBL教育においても、地域の企業/産業、住民/共同体、自治体の3つのエレメントと外部世界との関係性を意識しながら教育の組み立てを行う必要があると考える。このため、地域経営学の研究のみならず、これに基づく地域協働型教育においても、1分野の専門家・研究者だけの仕事には限界があり、上記3分野の専門家・研究者の協力や共同研究が必要であり、そうした教育研究環境の整備が大学にも求められる。この問題については、筆者による別稿「地域協働型PBL教育のフレームワーク (仮題)」を参照してほしい。

## 6. おわりに：結論と今後の課題

本稿では、製造業における産業集積に関した研究事例をもとに、地域における「企業/産業」、「住民/共同体」、「自治体」との3つのエレメントの関係性について考察し、本稿図6に示すような地域経営学研究のリサーチ・フレームワークを提案した。

基本的には、地域の個々の企業の経営を考える「企業」経営学ではなく、地域社会や自治体も含めた広範な集団全体の運営の問題を考える「地域」経営学は、

- 1) 地域の自然的条件、天然 (地質学的) 資源、観光資源、地政学的環境条件
- 2) 地域の産業 (第1次、第2次、第3次)、産業連環、企業、企業間連携
- 3) 地域社会 (共同体)、蓄積された文化、民俗、宗教、風習、歴史的資産
- 4) 地域の行政、自治体運営、公共サービス、社会福祉、教育、社会インフラ
- 5) 世界および国全体といった外部世界との関係性において1) ~ 4) を捉える

など、多面的な要素をすべて考え、その相関関係や歴史的経緯に留意しながら、学際的に分析していく学問分野であると考え。

特に通常はその中でも主要な構成要素となる「企業/産業」、「住民/共同体」、「自治体」の3者について、それらの要素の単体の研究ではなく、相互作用に着目した包括的多面的な研究を行うことで、単独の研究では明示でき得なかったより深い因果関係や相互関係を明らかにするとともに、さらに外部世界との関係性の中でこれらを俯瞰し長期的な相互作用まで考察していくことが地域経営学という学問の特徴であると考え。

今回研究事例として紹介した鯖江市に関する研究は、図7のようにフレームワークを用いて現象を

解析し、上記3者の有機的な関係性を理解することで、はじめて「地域」そのものの全体像を把握しイメージできるようになることを指し示すものである。

こうした地域経営学の研究に裏打ちされてはじめて、地域に関する大学生の PBL (Problem-based Learning: 課題解決型学修) 教育も成立するようになる。大学における地域協働型 PBL 教育は、表裏一体となる地域経営学の研究があつてはじめて教育の方向性や方法論が見えてくるからである。この点に関しては、さらに別稿にて議論する予定である。

## 謝辞

本稿における研究事例としての鯖江研究に関しては、共同研究者の山本妙子氏をはじめとして、取材に応じていただいた多くの方々に、改めて深謝の意を表します。本稿で議論した地域経営学の基本的な概念についても、御議論いただいた福知山公立大学地域経営学共同研究会をはじめとした大勢の同僚、研究者の方々に記して御礼申し上げます。

### 《参考文献》

取材：

シャルマン 2015年9月7日、下村漆器 2015年9月8日、ボストンクラブ 2015年9月8日、鯖江市役所 2015年9月8日

企業・自治体 URL:

- 1) [http://www. Bostonclub. co. jp/](http://www.Bostonclub.co.jp/) (@2015/10/26)
- 2) [http://www. charmant. co. jp/](http://www.charmant.co.jp/) (@2015/10/26)
- 3) [http://www. city. sabae. fukui. jp/](http://www.city.sabae.fukui.jp/) (@2015/10/26)
- 4) [http://www. shimomurashikki. co. jp/](http://www.shimomurashikki.co.jp/) (@2015/10/26)

文献

- (1) Bacq, S. & Janssen, F., The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria, In *Entrepreneurship & Regional Development*, V. 23, (Nos. 5-6): 373-403, (2011).
- (2) Barnard, C. I., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, (1938). 山本安次郎他邦訳、経営者の役割、ダイヤモンド社、(1956)。
- (3) Bauernschuster, S., O. Falck and S. Heblich, Social capital access and entrepreneurship, In *Journal of Economic Behavior & Organization*. V. 76: 821-833, (2010).
- (4) Coleman, J. S. Social Capital in the Creation of Human Capital. In *American Journal of Sociology*, V. 94: S95-S120, (1988).

- (5) Cunningham, J. B. & Lischeron, J., Defining Entrepreneurship. In *Journal of Small Business Management*. V.29. (1): 45-61, (1991).
- (6) Daly, H. E., *Beyond Growth: The Economics of Sustainable Development*. Boston MA: Beacon Press, (1996).
- (7) Davidsson, P. and B. Honing, The role of social and human capital among nascent entrepreneurs, In *Journal of Business Venturing*. V. 18: 301-331, (2003).
- (8) Dees, J. G., Enterprising Nonprofits, In *Harvard Business Review*. V.76, (1): 54-67, (1998).
- (9) Doh, S. and E. J. Zolnik, Social capital and entrepreneurship: An exploratory analysis, In *African Journal of Business Management*. V. 5 (12): 4961-4975, (2011).
- (10) Fujita, M., P. Krugman, A. J. Venables, *The Spacial Economy: Cities, Regions, and International Trade*, The MIT Press, (1999), 小出博之訳、*空間経済学：都市・地域・国際貿易の新しい分析*、東洋経済新報社、(2000)。
- (11) ふくい地域経済研究、福井県地域経済の概観 (2015 年下半期を中心に)、第 22 号、pp.1-13、(2016)。
- (12) 藤吉雅春、福井モデル、文芸春秋社、(2015)。
- (13) 後藤祐一、戦略的協働の理論的枠組、*経済学研究*、Vol.58、 No.4、 pp.319-330、(2009)。
- (14) 東俊之、伝統産業振興と地域活性化の関係性について、*金沢工業大学日本学研究*、第 16 号、pp.220-240、(2013)。
- (15) 平野真、日本の製造業中小企業の新たな可能性-鯖江市に見る産業変革モデル、*映像情報メディア学会誌*、第 70 巻、第 4 号、pp.555-560、(2016)。
- (16) Hirano M., *Regional Development through Ecological Businesses: Unique cases in Japanese rural regions*, Routledge, London, UK, (2016).
- (17) Hirano, M., et. al., “Yanagiya: One of the Best Practice Manufacturing SMEs in Japan,” **Globalization, international spillovers and sectoral changes: Implications for regions and industries** (章別分担執筆), Edward Elgar (to be published in 2018).
- (18) Hirano M. et. al., “Social Innovation in Sabae City: As a New Type of Industrial Movement in Japan,” *Proc. of PICMET2016, Hawaii, USA*, (2016) .
- (19) 細谷裕二、*グローバル・ニッチ・トップ企業論*、白桃書房、(2014)。
- (20) 井上武史、鯖江市提案型市民主役事業化制度の新たな可能性、*福井県立大学地域経済研究所*、pp.39-50、(2014)。
- (21) 石倉洋子他、*日本の産業クラスター戦略*、有斐閣、(2003)。
- (22) 石原武政、*小売業の外部性とまちづくり*、有斐閣、(2006)。
- (23) 経済産業省、*中小企業白書*、2014。

- (24) 厚生労働省、平成 20 年～24 年 人口動態保健所・市町村別統計、(2013)。
- (25) 小山正文他、鯖江本山誠照寺史料、同朋大学佛教文化研究所紀要、第 30 号、pp.109-116、(2010)。
- (26) Liao, J. and H. Welsch, Roles of Social Capital in Venture Creation: Key Dimensions and Research Implications, In *Journal of Small Business Management*. V. 43 (4): 345-362, (2010)。
- (27) Lober, D. J., " Explaining the formation of business-environmentalist collaborations: Collaborative windows and the paper Task Force," *Policy Sciences*, Vol.30, pp.1-24, (1997)。
- (28) Marshall, A, Principles of Economics, Macmillan, (1890) 馬場啓之助訳、経済学原理、東洋経済新報社、(1966)。
- (29) Marshall, R. S., Conceptualizing the International For-Profit Social Entrepreneur, In *Journal of Business Ethics*, V.98: 183-198, (2011)。
- (30) 増田寛也編著、地方消滅、中公新書、(2014)。
- (31) Meadows, D. H., D. L. Meadows, J. Randers and W. W. Behrens, The Limits to Growth: A report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind. New York: Universe Books, (1972)。
- (32) 三海厚、地域活性化プランコンテストや JK 課の活動成果を積極的に市政に反映-福井県鯖江市、ガバナンス、第 181 号、pp.38-43、(2016)。
- (33) Mort, G. S., Weerawardena, J. & Carnagie, K., Social entrepreneurship: Towards conceptualization, In *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*. V.8, (1): 76-88, (2003)。
- (34) 大倉邦夫、社会的協働に関する研究の動向、弘前大学人文社会論叢社会科学篇、31 巻、pp.27-49、(2014)。
- (35) 長田野工業センター、長田野工業団地の概況、(2016)。
- (36) National innovation initiative summit and report, "Innovate America :Thriving in a World of Challenges and Change," [http://www.compete.org/pdf/NII\\_Final\\_Report.pdf](http://www.compete.org/pdf/NII_Final_Report.pdf) (@2015/10/26)
- (37) 西田亮介、データシティ鯖江モデル-なぜ鯖江市は、情報化に積極的なのか、智場、#119, pp.90-100、(2017)。
- (38) 野上仁子、男社会だった商店街に爽やかな新風を吹き込む-鯖江おかみさん会、中小商工業研究、第 117 号、pp.43-47、(2016)。
- (39) 野中郁次郎・紺野登、美徳の経営、NTT 出版、(2007)。
- (40) 野中郁次郎・竹内弘高、知識創造企業、東洋経済新報社、(1996)。
- (41) Penrose, E., The Theory of the Growth of the Firm, Oxford Univ. Press, (1995)、日高千景訳、企業成長の理論、ダイヤモンド社、(2010)。
- (42) Peredo, A. M. & McLean, M., Social entrepreneurship: A critical review of the concept, In *Journal of World Business*, V.41: 56-65, (2006)。
- (43) Porter, M.E., The Competitive Advantage of Nations, The Free Press, (1990) 土岐まもる他訳、国の

- 競争優位性 (上、下)、ダイヤモンド社、(1992)。
- (44) Porter, M. E.、共通価値の戦略、ハーバード・ビジネス・レビュー2011年6月号、pp. 9-31、ダイヤモンド社、(2011)。
- (45) Putnam R., *Making Democracy Work*, Princeton University Press, (1993), 河田潤一訳、哲学する民主主義-伝統と改革の市民的構造、NTT出版、(2001)。
- (46) 関満博・横山照康編、地方小都市の産業振興戦略、新評論、(2004)。
- (47) Saxenian, A. J., *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Rout 128*, Harvard University Press, (1994) 大前研一訳、現代の二都物語、講談社、(1995)。
- (48) Schumpeter, J. A., *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge, Mass, (1934)。
- (49) Smith, A., *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, (1776) 杉山忠平邦訳、国富論、岩波文庫、(2001)。
- (50) 塩見直紀、半農半Xという生き方、ソニー・マガジズ、(2003)。
- (51) Taylor, F. W., *The Principles of Scientific Management*, (1911) 有賀裕子邦訳、科学的管理法、ダイヤモンド社、(2009)。
- (52) 内田吉彦、「鯖江版三本の矢」で若者が住みたくなる・住み続けたくなるまちづくり、住民行政の窓、第435号、pp. 74-83、(2016)。
- (53) Vernon, R. (1966), 'International investment and international trade in the product cycle', *Quarterly Journal of Economics*, 80 (2), 190-207.
- (54) 渡邊秀一、越前国鯖江における武家地の形成-新規城下町の御用地引上げから、佛教大学文学部論集、第90号、pp. 63-77、(2006)。
- (55) Westlund, H., *Multidimensional entrepreneurship: theoretical considerations and Swedish empirics*, In *Proc. of the 50<sup>th</sup> Anniversary Congress of the European Regional science Association*, Sweden, (2010)。
- (56) Westlund, H., J. P. Larsson and A. R. Olsson, *Start-ups and Local Entrepreneurial Social Capital in the Municipalities of Sweden*. In *Regional Studies*, V. 48, (6): 974-994, (2014)。
- (57) 山倉健嗣、アライアンス論・アウトソーシング論の現在-90年代以降の文献展望、組織科学、Vol. 35, No. 1, pp. 81-95、(2001)。