

Policy Exchange Meeting 2009/10/03

共同企業家と新規地域産業の創造： 滋賀県長浜市の事例

国際基督教大学教養学部

稲葉 祐之

inabay@icu.ac.jp

プロフィール

専攻：経営戦略論・経営組織論

研究領域：複雑な問題の共同解決、イノベーション、コラボレーション（協働）

公式ウェブサイト（『稲葉祐之研究室』で検索）：

http://subsite.icu.ac.jp/people/yushi_inaba/

ブログ：

<http://observers.way-nifty.com/blog/>

アウトライン

1. はじめに
2. 問題の所在：リサーチ・クエスション
3. ケース：株式会社黒壁
4. ケース分析
5. 結論

1. はじめに

テーマ：地方都市・産業の衰退と再生

◆ 複雑な社会問題としての地方都市・産業の衰退

◆ 処方箋としての地域再生

cf. 複雑な社会問題とは

◆ 社会の高齢化、医療、教育、過疎、環境、安全、貧困など、単独の主体（個人、集団、組織など）では、解決ができないような社会問題。

→ 社会レベル、コミュニティレベル、複数組織レベルでの解決を前提。

◆ 問題解決主体と解決プロセスへの注目。

2. リサーチ・クエスション

- ◆ 「地域の衰退という複雑な社会問題に対して、誰が、何を、どのように解決しているのだろうか？」
- ◆ 解決主体論（複数の主体とその関係）
- ◆ 解決プロセス論（主体による解の発見と実行）

3. ケース：株式会社黒壁

- ◆ Inaba 2007; 2009
- ◆ 問題：滋賀県長浜市の中心市街地の衰退
- ◆ 契機：歴史的建造物「黒壁銀行」解体の危機と笹原司朗氏を中心とした保存運動
- ◆ 第三セクター株式会社黒壁を設立し、「黒壁銀行」を購入
- ◆ 保存の決まった「黒壁」を活かして、衰退した商店街に「にぎわい」を取り戻すことはできないか？

3-1 長浜市と中心市街地

- ◆ 人口5万8000人（当時：現在は8万5000人）
- ◆ 湖北2市12町（現在は2市2郡）の中核都市
- ◆ 中心市街地に約400の店舗
- ◆ 商圈人口20万人
- ◆ 安土桃山・江戸時代を通じ繁栄
- ◆ 町人文化と「山組」コミュニティ
- ◆ 昭和30年代まで交通の要衝

中心市街地の衰退

- ◆ 昭和40年代半ばに衰退の兆し
- ◆ 市郊外への郊外型店舗の進出
- ◆ 店舗の改装、街路の整備、アーケード化、ショッピングビル、朝市 → 衰退止められず
- ◆ 西友楽市進出（昭和63年）が決定打
- ◆ 昭和60年代には商店街入込数5万人／年
- ◆ 古参商人（「山組」衆）は疲弊し、自力での活性化はできなくなっていた

3-2 黒壁とは



- ◆ 元国立第百三十銀行長浜支店として明治33年（1900）竣工
- ◆ 「大手の黒壁」「黒壁銀行」
- ◆ 明治銀行長浜支店、紡績会社配送所、煙草専売公社営業所、長浜キリスト教会を経て
- ◆ 昭和62年（1987）解体危機
- ◆ 昭和63年（1988）株式会社黒壁が購入

Source: <http://www.kurokabe.co.jp/>

笹原司朗（ささはらもりあき）氏

- 1941年 滋賀県長浜市生まれ
- 1963年（22歳）関西大学経済学部
卒 家業笹原商店入社
- 1974年（33歳）長浜青年会議所理
事長
- 1988年（47歳）第3セクター株式
会社黒壁設立 代表取締役専務
- 1999年（58歳）株式会社黒壁代表
取締役社長
- 2002年（61歳）株式会社黒壁退社



黒壁設立

- ◆ 黒壁買い取りと保存に、1億3000万円必要。
- ◆ 市の拠出は4000万円。残り9000万円を笹原氏が仲間から集める。山組衆（古参商人）からの出資なし。
- ◆ 保存だけではなく、中心市街地活性化につながる事業をする、と宣言。
- ◆ 1988年4月設立。

3-3 事業の選択と展開

- ◆ 4ヶ月にわたる議論
- ◆ キーコンセプトは「街ににぎわいを取り戻す」
- ◆ 「なぜこんなに衰退してしまったのか？」→大資本に負けない事業を模索
- ◆ 建物の性格から、浜ちりめん（長浜特産）、陶磁器、漆塗りなどが狙上に
- ◆ 社長の「ガラスはどうや？」の一言。
→工芸ガラスによる地域再生事業

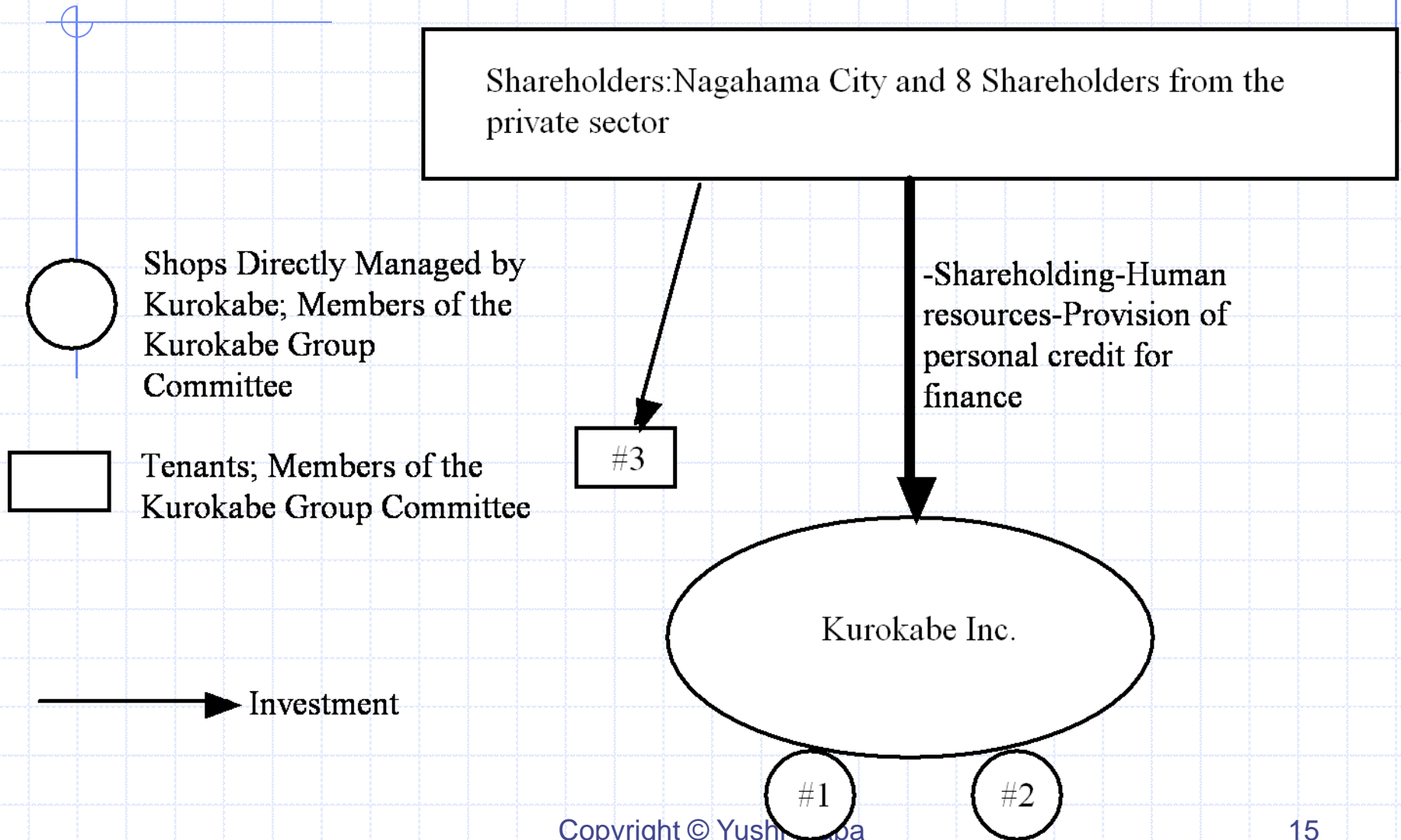
事業展開：開業・拡大・多角化

開業（第1期）

- ◆ 黒壁（1号館）、ガラス工房（2号館）、フレンチレストラン（3号館）で開業。
- ◆ 予期せざる成功（4千人／月の予想に対し、2万人／月）
- ◆ 拡大へ

黒壁の展開：第1期

1987-1990



拡大（第2期）

- ◆ 成功要因分析：歴史性・文化芸術性・国際性
- ◆ winning formulaの確立と適用
- ◆ 直営店の拡大とテナント・共同経営・フランチャイズ店の参加；計30店舗へ

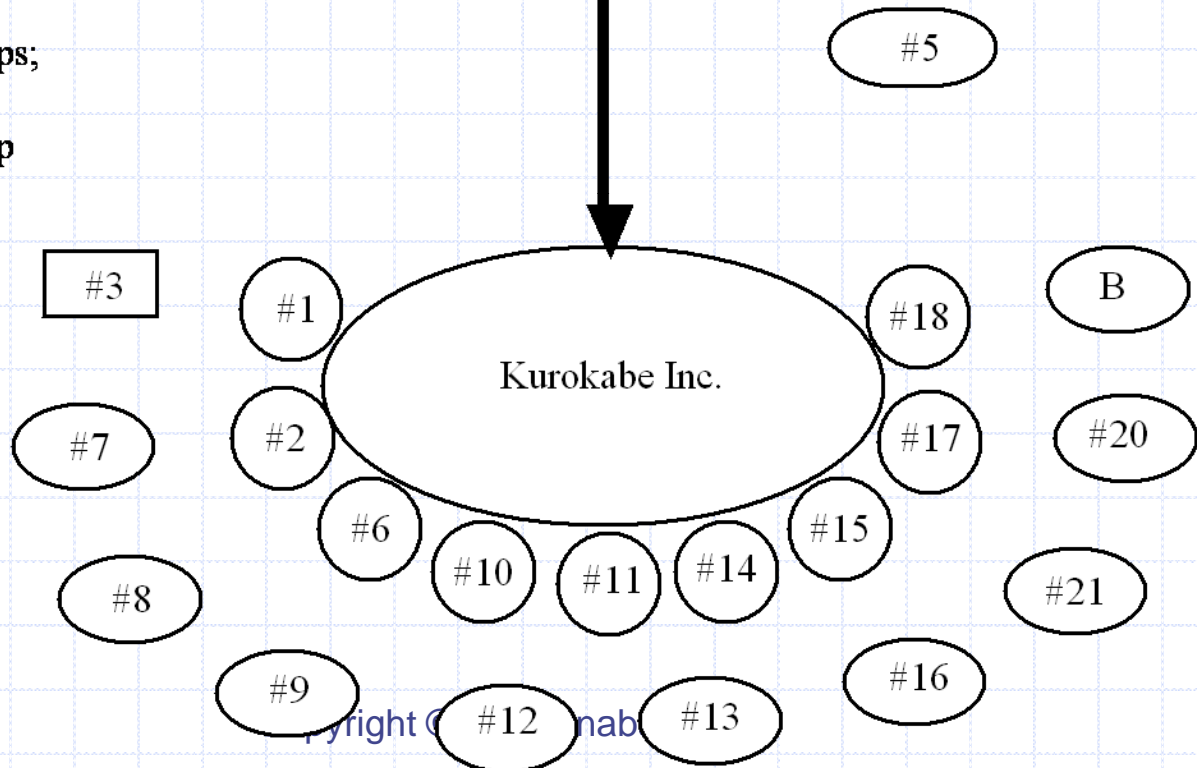
黒壁の展開：第2期

1991-1995

Shareholders: Nagahama City and 43 Shareholders from the private sector

○ Shops Jointly Managed by Kurokabe and Other Companies

○ Franchisee Shops; Members of the Kurokabe Group Committee



多角化（第3期）

- ◆ 1996年の『北近江秀吉博覧会』がきっかけ。多角化とネットワーク化。
- ◆ まちづくり役場
- ◆ プラチナプラザ
- ◆ 出島塾
- ◆ 新長浜計画
- ◆ 感響フリーマーケット

黒壁の展開：第3期

1998-1999

Platinum
Plaza

Support

Tow
Offic

Management

De
ma School

3-4 成果

- ◆ 新たな工芸ガラスビジネスの構築
- ◆ 年間170万人前後を集客（買い物客→観光客）
- ◆ 閉店していた店舗の95%以上が再開
- ◆ 地域のマインドセットの変化：協働的、企業家的

4 ケース分析

- ◆ 複雑な社会的問題の解決：複数のプレイヤーの必要性
- ◆ 市場・政府・慈善・事業という解決オプション（稲葉，2008）
→ 黒壁では、「事業」が選択された。

参考：

社会問題を解決する4つのモード

伝統的な3つの社会問題の解決法

◆ 市場

◆ 政府

◆ チャリティ（慈善団体）

+

◆ 事業

交換（市場）

- ◆ 基礎原理：利潤獲得動機に基づく取引
(transaction)
- ◆ プレイヤー：ソリューションの売り手と
買い手
- ◆ 例：難病の治療薬
- ◆ 規模：経済全体
- ◆ 長所：調整コストが安価、効率的
- ◆ 短所：必要とする人が買えない場合は？
外部性問題、公共財問題

権力（立法と行政）

- ◆基礎原理：民主制下でのルール設定、権力の行使とリソース（≒税金）の配分
- ◆プレイヤー：政府と国民・法人
- ◆例：環境規制、各種サービスの提供
- ◆規模：国家レベル、地方レベル
- ◆長所：「市場の失敗」の克服
- ◆短所：コストの高さ。最大公約数的サービス（ナショナルorシビル・ミニマム）

慈善（チャリティ）

- ◆ 基礎原理：贈与（giving）
- ◆ プレイヤー：贈り手（ドナー）と受け手（レシピエント）、およびその仲介者（慈善団体）
- ◆ 規模：国際～コミュニティ・レベル
- ◆ 長所：組織単位で問題に焦点
- ◆ 短所：活動リソース（資金）供給の不安定さ、スポンサーの意思への依存、さまざまな規範（→制約条件？）

事業

- ◆基礎原理：事業を通じた共同問題解決
- ◆プレイヤー：企業家・中核組織・協働参加者・受益者からなるコミュニティ
- ◆例：株式会社黒壁
- ◆規模：中・小規模（問題空間による）
- ◆長所：問題への焦点、持続性
- ◆短所：問題解決者の企業家能力に依存

3つの要素

- ◆ 解決の主体：共同企業家
- ◆ 解決の場：中核組織
- ◆ 実行の担い手：参加組織

解決の主体：共同企業家



Moriaki Sasahara
(Kurokabe)



Mitsuo Ito
(Kurokabe)



Hiroko Yamasaki
(Town Creation Office)



Yoshihiko Banba
(Platinum Plaza)



Kazuo Kitagawa
(City Council)

Shigeto Yoshii
(Chamber of Commerce)

解決の主体：共同企業家

- ◆ 問題の認識：中心市街地の衰退
- ◆ 目標の設定：街に賑わいを取り戻す
- ◆ 理念づくり：長浜をガラスのメッカに
- ◆ 共同問題解決プロセスのマネジメント
- ◆ 解法（事業システム）のデザイン
- ◆ 関係者のネットワークづけ
- ◆ 中核執行組織のマネジメント、参加組織との協働のマネジメント

解決の場：中核組織

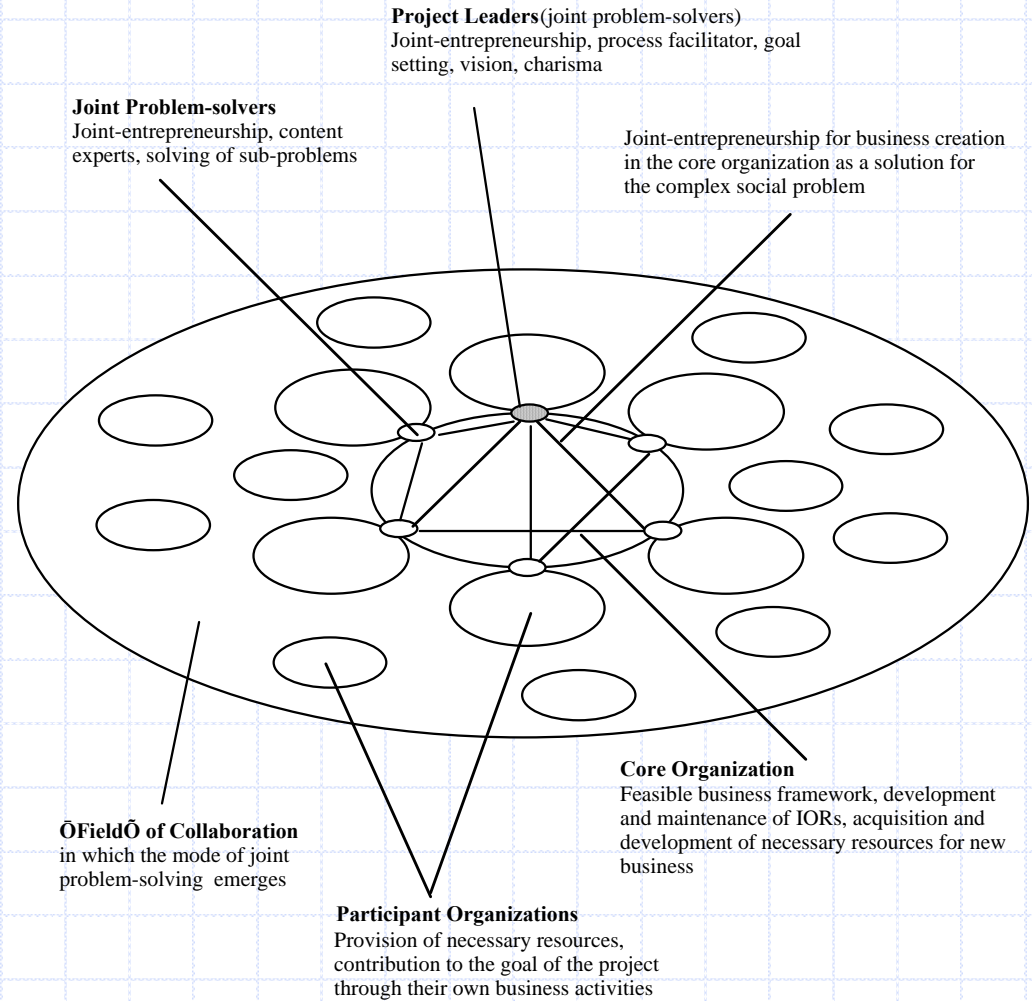
- ◆ さまざまな組織からの資源（ヒト・モノ・カネ・情報）が集まり、共同企業家によって、解が探索され、実行される場
- ◆ 参加組織のネットワーク化とマネジメント

実行の担い手：参加組織

- ◆ 共同企業家・中核組織による問題解決に参加
- ◆ 自らの事業ノウハウ、スキルを持ち寄る

Figure 1: An Analytical Framework of IORs for Joint Problem-Solving

共同企業家
 中核組織
 参加組織



Inaba 2007, p. 38

- Joint Problem-solvers
- Project Leader(s)
- Key Participant Organization/Key Resource Holder
- Participant Organization

5. 結論

- ◆ 理論的インプリケーション
- ◆ 実践的インプリケーション

理論的インプリケーション

- ◆ 企業家的な人々による共同問題解決（Inaba, 2007; 2009）という枠組み
- ◆ 企業家的な人々のネットワークの中で、解決案が模索され、実行されてゆく
- ◆ 構成要素：企業家的な人々（共同企業家）、彼らの集まる場（中核組織）、中核組織に必要な資源（ヒト・モノ・カネ・情報）を供給する組織間協働ネットワーク

(続き)

◆ 共同企業家：自身の能力を超えた問題空間に対応すべく協働する企業家群

→ 「複雑な問題の解決者」という企業家観

実践的インプリケーション

- ◆ 事業組織を通じ、未解決の社会問題（「残された問題」）へ対応。
- ◆ 売り手と買い手以外の人びとも巻き込む形での事業展開。
- ◆ 問題領域や地域、対象を絞りこんで解決。
- ◆ 持続性を維持できる仕組みを内包。

(続き)

- ◆ 社会問題の解決戦略：4つのモードのどれを用いるのか（単独orハイブリッド）？
- ◆ 企業家群（共同企業家）：リーダーを中心とする、企業家的な人々による協働体制をどう構築するか
 - ひとたび構築してしまうと、スケールバリエティがあり（3店舗→30店舗+）、経営者の数も少なくてすむ

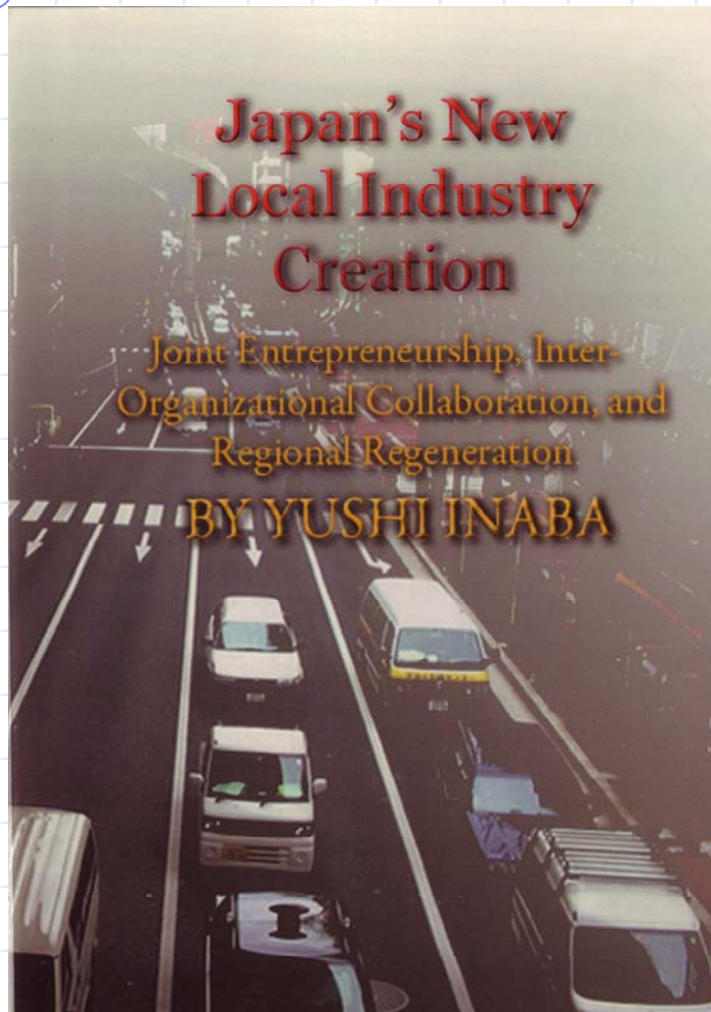
(続き)

- ◆ 中核組織の重要性：中核を持ったネットワークの構築
- ◆ フォーカスしながらも広く参加が可能なプラットフォームを考える：ガラス工芸品（←歴史・文化・芸術性）

まとめ

- ◆ 社会問題の解決：4つのモードの使い分け
- ◆ 事業：取引・権力・慈善では解決できない
残余問題へのツール
- ◆ 事業による解決の枠組み：共同企業家＋中
核組織＋参加組織
- ◆ 企業家のより幅広い社会的機能への注目

Japan's New Local Industry Creation: Joint Entrepreneurship, Inter-organizational Collaboration, and Regional Regeneration



◆ Yushi INABA

◆ Alternative Views
Publishing, USA

◆ ISBN: 978-0-9823079-1-5

◆ US\$ 23.95

参考文献

- ◆ Inaba, Yushi, 2007. Joint-solving of complex social problems: A preliminary case study. *Osaka City University Business Review*. The Graduate School of Business, Osaka City University, No. 18, pp. 27-48.
- ◆ 稲葉祐之, 2008. 「複雑な社会問題の解決と企業家」, 『2008年度企業家研究フォーラム年次大会』 (大阪大学中之島センター), 2008年 7月 12日.
- ◆ Inaba, Yushi, 2009. *Japan's New Local Industry Creation: Joint Entrepreneurship, Inter-organizational Collaboration, and Regional Regeneration*. Alternative Views Publishing.

謝辞

本報告は、

◆ 日本学術振興会科学研究費補助金若手
研究（B）（研究課題番号18730250,
研究代表者：稲葉祐之）

による成果の一部です。