

アントレプレナーシップと地域とのつながり

これからの仙台をささえる、起業家と行政の関わり方とは

B3EB1065 香川真菜

<目次>

はじめに

第一章 理論編

第一節 CSR、CSV の定義とその意義

第二節 中小企業の CSR 活動の特徴

第三節 行政における起業支援の意義

第四節 仙台市の起業支援政策の特徴

第五節 起業家と地域とのつながりを図る指標の設定

第二章 分析編

第一節 一般社団法人 梅部

第二節 株式会社 Uppers

第三節 株式会社 仙台秋保醸造所

第三章 まとめ・提言

第一節 現在の取り組み

第二節 今後の取り組みへの提案

おわりに

参考文献・資料・ホームページ

はじめに

地方都市が抱える課題は一体どれだけのものであるのか。そしてそれらを解決する糸口はあるのだろうか。

現在の日本には早急に対処すべき課題が山積しており、とりわけ東北などの地方における地域課題は顕著なものとなっている。少子高齢化は次々と進み、それにもなう人口減少や地域の過疎化、若者流失による働き手不足など、都市部から離れるほど深刻な状況になっている。またせつかく地元のために地方に残って働きたいと考える若者がいても、働く場がないために仕方なく地元を離れるという現実もある。そしてさらに活気が失われていくという負の連鎖が続いていく。東北の中心都市である仙台市も例外ではない。少子高齢化・人口減少による経済を取り巻く環境悪化といった地方に見られる問題に加え、近年特に話題になっている待機児童問題なども抱えている。

これらの問題に追い打ちをかけるように起こったのが東日本大震災であった。働き手はもとより、働く場所、働く環境が奪われ、震災直後はまず生きることによって精一杯の人であふれた。震災から5年以上が経った現在でも震災前の状態に戻ったとは言い難い。また、震災前に戻ったところで満足はできない。もとより解決すべき課題は山積みなのである。

地域課題と一言で言ってしまうえば簡単だが、その数は計り知れないものであり、そのひとつひとつが単独で生じているわけではなく複雑に絡み合っている。何か一つの問題を解決したいと思っても、問題の根本をなんとかしなければ光が見えない。

こういった問題に対処するには行政の力だけでは困難である。そこで地方都市である仙台市が目をつけたのは市民の力であった。目の前にある課題だけでなく、将来にわたって持続的に発展し続けるために、市民自身が知恵を出し合い、行動をして活気を作っていく必要がある。その具体的な活動のひとつが、市民による起業である。とりわけ仙台、あるいは被災地のために何かしたいという思いを持つ社会起業家の力を生かすことで、さまざまにある地域課題の解決の糸口にしようとしているのである。

それでは、仙台市はどのように起業家という市民の力を引き出そうとしているのか。また、起業家はその活動を通して地域にどのような影響を与えることができるのだろうか。社会起業家の活動は、地域にとって真に有益なCSR活動といえることができるのだろうか。

本論文では、これらの疑問を解決するために、地域貢献につながる事業を立ち上げた起業家の活動を行政や地域住民との関わり方を軸に説明していく。第一章の理論編では、仙台市をはじめとした行政の視点を中心に、どのような起業支援を通して市民の力を経済政策に活かそうとしているのかをみていく。第二章の分析編では、実際に起業した法人の事例をもとに、起業家の活動がいかにその地域やその地域の住民に影響を与えているかと、その役割の重要性、さらにそこから浮かび上がる課題をみていく。それをもとに第三章では、仙台市における起業家のあり方と、起業家と行政との連携のしかたについて独自の提案をしていきたいと思う。

第一章 理論編

第一節 CSR、CSV の定義とその意義

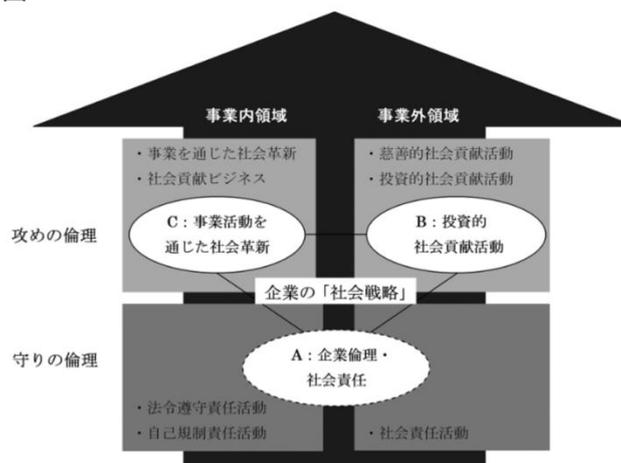
起業家の活動が地域に影響を与える場合、その活動がどのようなものであれば CSR 活動ととらえることができるのだろうか。そこから考えていくために、まず本論文における CSR の定義を確認することからはじめる。

CSR (Cooperate Social Responsibility) についての定義は各国、各団体で異なり、世界に共通する普遍的な概念とは言いがたく、むしろどのような企業活動を「責任ある行動」と位置付けるかにおいても議論があるためかなり曖昧な概念である。そこで本論文では欧州委員会 (EU) の定義と、デービット・ホーゲル著の「企業の社会的責任 (CSR) の徹底研究」という文献を参考に CSR のイメージを固定していきたいと思う。

EU では CSR を「企業が自らの事業活動により環境や社会に及ぼす影響への責任」と定めている。数ある CSR の定義と比較してもわかるように、EU の CSR の定義は簡潔であり、それゆえ幅広くその範囲をとらえることが可能である。そして本論文でとりあげるのは起業家である。その活動の可能性は既存の企業活動にとらわれないものである場合が多い、あるいは既存の企業活動という型にはまらない革新的なものであることが期待される。そのため幅広くその概念をとらえることができる EU における定義が本論文においては最も適していると考えた。

また戦略的 CSR の基本フレームというものがあり、CSR の領域を A.B.C の3つに分類している (図1)。

図1



伊吹英子著『CSR経営戦略』東洋経済新報社 2005年 47項

しかし EU の定義においては、守りの倫理観から生じる「法令遵守責任活動・自己規制責任活動」よりも、攻めの倫理観から生じる「投資的 social 貢献活動」である B 領域や「事業を通じた社会革新」である C 領域を念頭においていると考えられる。つまり、企業が法律などの社会的制約を超えて、地球環境、あるいは職場環境や市場環境を改善するよう努め、

社会に恩恵をもたらす慣行をする責任のことをさしているのである。

次に CSV についてもふれる。これは CSR とは別概念である。経営学者のマイケル・ポーターが、企業による経営利益活動と社会的価値の創出を両立させることを「共有価値の創造 (Created Shared Value)」と呼び、広まった概念である。CSR の基本フレームで言えば C 領域に近い考え方であるが、CSR がより社会性を重視しているのであれば、CSV は成長戦略としての経済性をより重視しているといえる。本論文で中心となる起業において考えると、一見予算に乏しい中小企業には不向きにも思える概念である。しかし社会起業家のように、そもそも社会のために自身の手で事業を立ち上げることは、CSV そのものをビジネスモデルとして立ち上げた事業ともいうことができると考える。

第二節 中小企業の CSR 活動の特徴

起業家の活動に CSR の要素を見出せるかについて考えるために、まず規模の小さな(中小)企業の CSR 活動の特徴を参考にしていきたいと思う。そこにはどのような特徴があるか。大企業や名の知られている企業の行う CSR 活動と比較すると、大きく3つの特徴がみられる。

一つ目は CSR 活動の対象を、その企業が存在する地域としているものが多いということである。理由として資金による要因がある。大企業では予算が豊富にあり、全国や世界に向けた活動が可能であるが、中小企業では予算的な制約が厳しくなり、自然とその対象も狭められる。また顧客を地域の人々にしぼっている事業であれば、その恩恵をひとつの地域の人々のみに還元させようとする考え方もあるだろう。中小企業が成立するうえで地域とのつながりを大切にしなければならないとすれば、この特徴は当然のことと考えられる。

二つ目は中小企業自身が、その活動を CSR 活動と認識しておこなっていることが少ないということである。その企業の経営理念や、経営者や社員の思いから始まった活動が、気が付いたら社会に良い影響を与えるような活動につながっていることが多いという。これは一つ目の特徴の理由であげたことと通じるものがあり、地域とのつながりが中小企業の存在を大きく左右することからも必然といえる。

三つ目に、中小企業の経営者などが独自のルートによって NPO や NGO、地域社会と連携をとっているため、CSR 活動がスムーズに行われやすいということが挙げられる。その事業を立ち上げるために、すでにコミュニティを形成、あるいはコミュニティに参加し、それを通じてさまざまな情報を入手し資金を集めている場合がほとんどである。その縁を CSR 活動においても活用していることが多いという。

これらの特徴からわかるように、中小企業と地域との関係は切っても切れないものであり、それを CSR 活動に生かしていくことが重要であるとわかる。

第三節 行政における起業支援の意義

行政には解決すべき地域課題が山積している。特に地方では、人口減少や若者の流失から生じる活気の消失や経済の疲弊が最重要課題のひとつとなっている。これらに対応するには行政だけの力では不十分であり、まちづくりを市民協働で行おうという自治体が多くなっている。市民協働と言ってもその具体的方法にはさまざまな形がある。市民の意思を直接地域政策に生かしたり、市民自らまちづくり政策の運営に参加するなどはもちろんだが、経営者としての市民の力を地域の経済活動に生かしていくことも市民協働のひとつであろう。

そこで第二節で取り上げた、中小企業による CSR 活動の地域における意義と関連させて考える。第二節で述べたように、中小企業の CSR 活動はその地域に根差したものになることが多い。中小企業の経営者や社員らが自分なりに地域の課題を見つけ、会社としてそれに対処しようとしているのである。またその地域の行政でも市民の声を吸い上げ、地域課題を見つけ、政策を通して対処しようとする。つまりこの 2 者間で効率的な連携がとられれば、よりよいまちづくりにつながるのである。そして行政にとってはその連携をとる中小企業が増えれば、経済効果につながることはもちろん、より幅広い地域課題に対処していくパートナーが増えることにもなる。その点においても地域における起業の意義は大変大きいものとなるのではないだろうか。

第一節と第二節、第三節より、どのような起業家の活動が地域にとって有益な CSR 活動といえるかについてまとめると、起業家の活動が与える影響が行政や地域住民の目指すものと一致しているのであれば、それは地域貢献という有益な CSR 活動ととらえることができるのではないだろうか。起業家はただ自分がよいと思う方向に突き進むだけでなく、その地域が抱える課題や現状にどれだけ対応していくかが CSR の観点から考えると重要なものとなる。

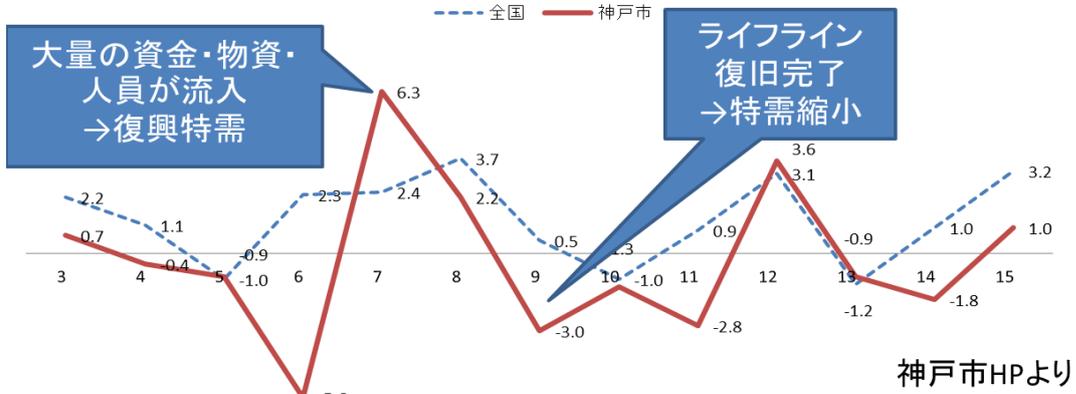
第四節 仙台市の起業支援政策の特徴

ここからは、なぜ仙台市が震災後に起業支援に力を入れたのか、という疑問について考えるとともに、その支援政策や起業状況の特徴についてみていきたいと思う。そこで、仙台市経済局産業政策部地域産業支援課の起業支援担当の方へのヒアリング調査をもとに、行政の視点で地域における起業家の存在の重要性を考えていく。

仙台市では地方が抱える課題と、東北の中心都市ならではの課題という 2 つに加え、震災からの復興という大きな課題も抱えることとなった。また、平成 6 年に阪神淡路大震災に見舞われた神戸市の実質経済成長率の推移を参考にすると(図 2)、震災直後は大量の資金や物資、人員が流入して復興特需が起こっていた。しかし数年後には特需が縮小し、全国的な不況と合わせて経済の停滞が続いた。これは仙台市でも十分に予想される状況であり、実際に建設業以外の業況は平成 26 年 10~12 月時点でマイナスになっている。つまりただ復興をする量的拡大だけでなく、復興後を見据えた経済成長をしていく必要もあると

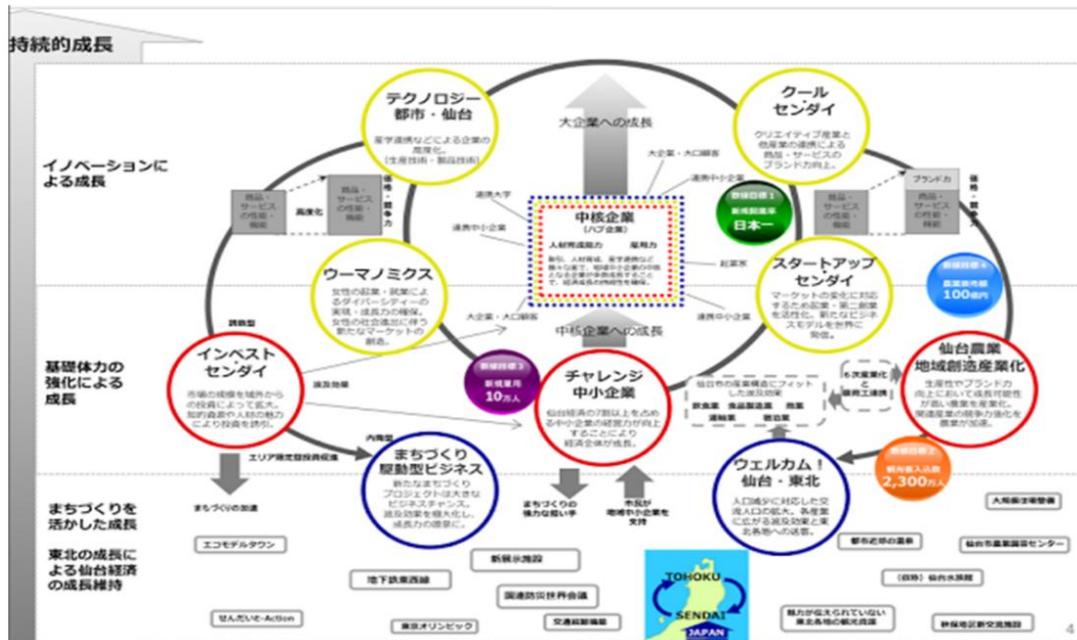
いうことである。

図2 神戸市と全国の実質経済成長率の推移

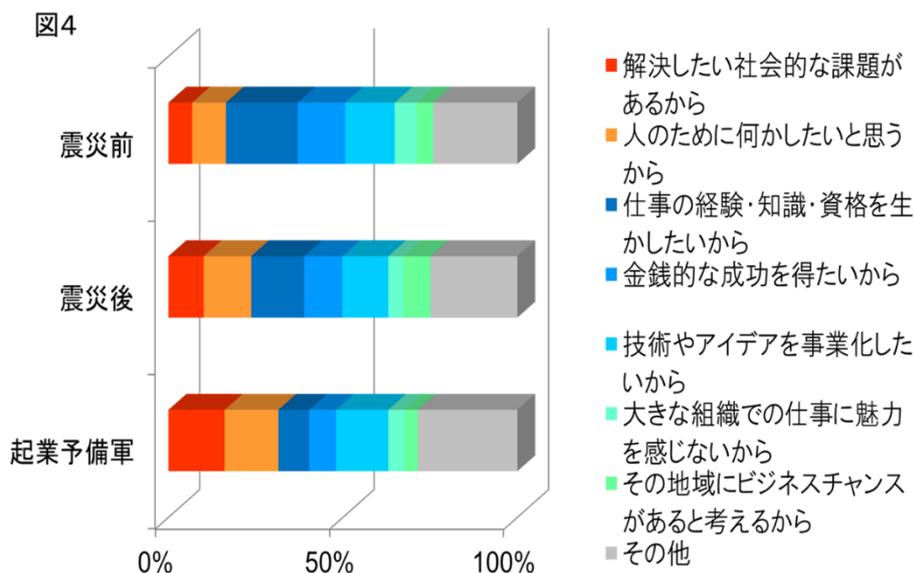


これらに対処していくために、仙台市では「仙台経済成長デザイン」を策定し、その中でまず3つの経済成長モデルをえがいたという。一つ目は中小企業を中心とした産業の基礎体力強化による成長、二つ目はイノベーションによる成長、三つ目はまちづくりを活かした成長と東北の成長による仙台経済の成長維持、というものである。そしてこの3つをより具体的な政策にするため、平成29年までに新規開業率日本一、同じく平成29年までに年間観光客入込数2300万人、平成25年から29年までに累積新規雇用10万人、平成29年までに年間農業販売額100億円、という4つの数値目標を掲げた。さらにこれらを実現するための9つの戦略プロジェクトを策定した(図3)。

図3



ヒアリング調査と合わせて見てみると、この9つの戦略プロジェクトのいくつかに仙台市の起業支援政策の特徴を見出すことができる。そこでデータと9つの戦略プロジェクトを照らし合わせて、その特徴を挙げていく。

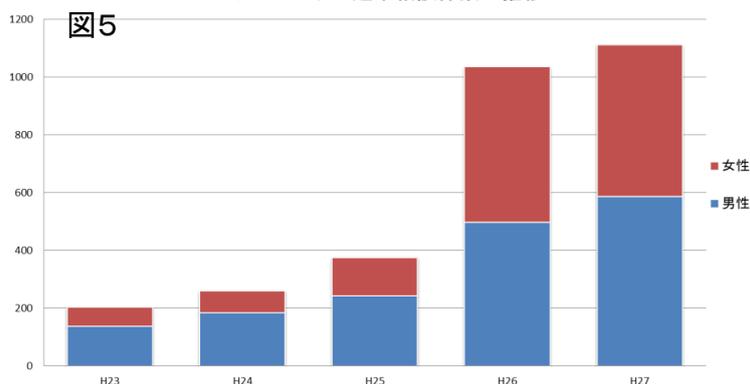


まず一つ目は、社会起業家の増加を活かそうとする点である。図4は有限責任監査法人トーマツの「仙台市における起業家支援のあり方に関する調査報告書」のデータをもとにした、震災前後の起業家と現在起業を考えている起業家予備軍を対象に、なぜ起業したいと考えたのかという起業マインドについてのアンケートをグラフにしたものである。各選択肢を大きく2つに分類すると、上の2つが社会や人のために何かしたいという利他的な動機であり、残りは自身の力や考えを生かす目的で起業したいという利己的な動機である。まず震災前後での利他的な起業マインドを比較すると16.5%から23.7%へと7.2%の上昇がみられる。これは同じ地方都市である福岡市や札幌市で同様の質問をした場合よりも、震災前後の上昇率は仙台市の方が大きくなっている（福岡市では2.3%の増加、札幌市では3%の増加）。これより他都市と比べても、利他的な動機による起業、つまり社会的起業が震災前後でより増加していることがわかる。この変化と連動している戦略プロジェクトのひとつが「スタートアップ・センダイ」である。これは日本政府が掲げる起業・創業への支援策強化を受けて、それを最大活用しながら経済の基盤に厚みをつけ、雇用を生み出し、産業の新陳代謝を高めていくことを目的としたプロジェクトである。この中で仙台市が目指す方向性として、震災後に見られた共感にもとづく起業マインドの変化を活かして起業を促進させ、一時のブームではなく、起業家応援団という支援ネットワークを確立し持続的に起業家が生まれ続ける起業循環がおこなわれる環境を作り出す。またさまざまな世代、性別の人が多様なチャレンジをできる環境にすることだという。つまり、その地域があつてこそその起業という気持ちに火をつけ、それをまちづくりや経済成長に飛び火させるというビジョンである。震災が与えた起業家への地域貢献に対する意識変化の影響

の大きさを政策に直接活かそうという特徴がここからみられる。

二つ目は女性の前向きな意思を活かそうとする点である。仙台市では起業家支援の中心である「仙台市起業支援センター アシスタ」を運営して、起業や経営に関する相談を専門の相談員が受け、セミナーやサロンを企画して多様な支援機関とネットワークを構築し、広範囲にわたるサポートをしている。このアシスタに関わるデータとして起業相談件数があるが（図 5）。内訳を見てみると女性の起業相談件数が年々増加しているのが一目瞭然である。ここから仙台の女性の起業に対する関心の高さがうかがえる。しかしこれは女性の関心の高さにだけ要因があるのではない。アシスタでは、起業に関して男性よりも馴染みがあまりない女性にスポットを当てる運営方法をとっているという。ロゴやホームページ、施設の雰囲気にはやわらかさやあたたかさを意識しているため、男性女性に関わらず気軽に利用しやすいものとなっている。また女性限定のセミナーや交流イベントも開催し、それらにはすべて託児サービスを設けるなどの、子供を育てながらでも起業をしてみたいという方への配慮をしている。この結果アシスタ開設前後の起業相談件数の変化を見てみると（平成 26 年 1 月 30 日に開設）、女性の増加率は男性のそれを大きく上回り、相談件数における男女の差はほぼなくなっている。

アシスタの起業相談件数の推移



行政の堅苦しいイメージを取り払い、利用者目線の運営方法が功を奏したといえる。さらに平成 27 年には仙台市が日本の「女性活躍・社会起業のための改革拠点」として国家戦略特区に指定された。これらの流れを受けて、9つの戦略プロジェクトの一つとして「ウーマノミクス」の項目も設定し、ただ起業率増加をおしすすめるだけでなく、経済政策を通して女性の力を発揮できるまちづくりを進めていこうという姿勢が随所にみられる。女性の社会進出が盛んに叫ばれる中、このような自治体の姿勢は重要なものになるであろう。

これらのほかにも、「SENDAI Entrepreneur Week（仙台起業家週間）」のように起業に関する様々なイベントを地下鉄東西沿線で集中的に開催し、市全体で起業を盛り上げていく雰囲気づくりや、委託事業等を通してインキュベーター施設やコワーキングスペースを設置するなど、さまざまな起業支援に取り組んでいる最中である。開業率 1 位の福岡市やハリケーンカトリナの影響から起業を通して復興したニューオーリンズ市の先行事例を参考にしながらも、利他的起業マインドの高さや女性の起業意欲の高さという仙台市の特

徴を活かすような起業支援が進められている。

第五節 起業家と地域とのつながりを図る指標の設定

第一章を通じて、起業家の活動が与える影響が行政や地域住民の目指すものと一致しているならば、それは地域にとって有益な CSR 活動ととらえることができるのではないか。そしてそのような活動をする起業家を行政は積極的に支援し、成長を促すべきではないか、と推測した。第二章の分析編を通してそれが現実に行っているかを確認していく。そこで実際に起業をして仙台で活動している人々をケーススタディとして取り上げる。しかし起業家と言ってもその数は計り知れないものであり、仙台起業支援センター アシスタが把握している開業数だけでも平成 27 年は 82 件、仙台市の起業家向けの融資制度を利用した人だけでも平成 26 年度は 120 件という値である。この中から取り上げる起業家を選定しなければならない。それをうけてこの第五節では、ケース分析をした起業家の選定理由と、彼らの活動が地域の行政や住民の意思とどれだけ一致しているかを評価するための指標を説明していきたいと思う。

まず起業家の活動がどれだけ地域の目指すものと一致しているかを考えるために、先述した仙台経済成長デザインの 9 つの戦略プロジェクトを指標として利用したいと思う。これは仙台市が目指す経済政策が凝縮されたものであり、経済の面からまちづくりを考えるにあたって最も方向性がわかりやすく示されている。そこで 9 つの項目のうち、起業家の活動がいくつの項目とマッチングしているか、さらにマッチングした項目が多ければ良いというわけでもなく、そのマッチングした項目のなかでもどれだけ活動が進んでいるかについてもみていく。これによってどれだけ地域の目指すものと一致しているか、ということを具体的にみていくことができると考えた。

次にケース分析をする起業家の選定理由である。起業を志した段階で地域貢献に関わる内容がビジョンとして挙げられているということが第一条件である。特に震災を契機にその気持ちが高まったという起業家に注目したい。そしてその活動が結果的に行政から高い評価を受けているかについてもみていく。なぜなら行政が認めている起業家の活動をケース分析した結果が、先述した指標とより多く、より密にマッチングしているのであれば、地域の目指すものより一致した将来ビジョンを描いている起業家が行政や地域住民から認められ求められていることが、行政から高い評価を受けている事実からわかるためである。そして高い評価を受けていることの根拠として、仙台市経済局へのヒアリングの際に面白い活動をしているということで紹介されたことを挙げる。さらに 9 つの戦略プロジェクトのうち「スタートアップ・センダイ」の中で「日本一起業しやすいまち」を広報啓発する一環として行われているビジネスグランプリで受賞していることも根拠の一つとして考える。

以上のような点から第二章ではケース分析をして、地域が求めている起業家の姿や地域にとって有益な CSR 活動をしている起業家について考えを深めていきたいと思う。

第二章 分析編

分析編では、選定した起業家へのヒアリングをもとに考察していく。

事例紹介として、起業のきっかけや動機、起業に至った経緯からはじまり、現在の事業内容と今後の方針や目標を紹介する。次にそれを踏まえてケース分析をする。第一章第五節で述べたように9つの戦略プロジェクトを指標として起業家の活動内容を分析する。各戦略プロジェクトが最終的に掲げている目的や目標と、起業家が活動の先に描いているビジョンが重なっている部分を挙げて、その活動がいかに関域の目指すものと一致しているかを判断していきたい。

第一節 一般社団法人 梅部

1-1 事例紹介

法人化するきっかけは東日本大震災であった。代表の中野由美さんは、憧れていた海外での生活や添乗員として働いた経験を経て、和 문화の魅力に気づく。和 문화の奥深さと可能性を知り、もっと日本人に浸透させたい、そしてそれを外国の方と触れ合うツールにしたいと考える。当時はそれを趣味の範囲で取り組んでいたという。その状況を大きく動き出させたのが、震災後に感じたもどかしさや危機感であった。県内陸部の地域でも被害は大きかったが、沿岸部の光景を見て被災者であると声高に主張はできない。それに伴って流れる自粛の雰囲気。多くの人があるもどかしさを味わったと思うが、中野さんの場合は和文化を軸にした事業を立ち上げ、楽しむことを敬遠する風潮をかき消そうという決心につながったという。

現在の事業内容は多岐にわたる。和雑貨や小料理を提供する「梅らぶ」と、若者が着物を着て和文化に親しんでもらう機会を提供する「伊達着物衆」の発足と経営を手掛ける。その中でレンタル着物の着付けや着付け教室、和装婚というウェディングイベントのプロデュース、国際イベントのプロデュース、さらにかねてから親交があったタイを通して語学教室まで行うなど、文化をテーマにした事業には華やかなものが多い。

今後はインバウンド事業により力を入れるという。日本を訪れる外国人が求めているのは日本らしさ。事業や自身がつくったコミュニティを通して出会った外国の方と接して強く感じたという。そして今後は拠点を仙台から松島や塩釜などへ広げていく。もともと、仙台市がもつ城下町であった街としての時代背景や伊達文化に魅力を感じて拠点としていた。しかしなかなかそれを生かせない行政の姿勢にもどかしさを感じ、行政の動きを待つよりも自身で動くことに決めたという。着物などの和文化を通してまちづくりをしたいと考える自治体は多く存在するからである。

1-2 ケース分析

一般社団法人梅部と仙台市が共通している将来のビジョンは次の戦略プロジェクト

の項目に現れている。

- ① スタートアップ・センダイ
- ② ウェルカム!仙台・東北
- ③ ウーマノミクス
- ④ クール・センダイ

まず①であるが、これは「起業・第二創業を活性化し新たなビジネスモデルを世界に発信する」という政策モデルである。梅部では震災をきっかけに利他的な起業への思いが強まり、仙台の歴史的背景や情緒を活かそうと、アイデアを豊富に生み出して活動している点で、言うまでもなく行政が求めている仙台の起業家の姿である。

次に②に関してだが、これは「人口減少に応じて交流人口を拡大し、各産業に広がる波及効果と東北各地への送客」を目指す政策モデルである。これに関連してインバウンド事業に注目すると、ここには両者の目指す方向性としてずれが生じているように感じた。外国人観光客を増やして、まちや市民にさらなる活気を期待していることはもちろん一致している。しかし外国人観光客のニーズを見極めることに関して両者に差がみられる。梅部がインバウンド事業として仙台の魅力を考えてとき、最も重要であるのが伊達文化や歴史的価値であった。そしてそれは同時に外国人観光客が日本への旅行に求めているものであると、自身の経験から考えた。一方仙台市でも事業の柱の中で伊達な文化・魅力を伝える「伊達色観光」の推進を訴えているが、氏によるとなかなか実態がみえてこないという。計画から実行までに時間を要するのが行政の弱点でもあるが、それをインバウンド事業に取り組む民間事業主と手を組んで改善してほしいところである。梅部では、アジアの人々の間で新婚旅行の際に日本らしい風景や服装でフォトウエディングしたいという、小さいけれど国をまたぐようなニーズがあることに目をつけ、ハネムーンの聖地のような地域をつくりたいと考えているという。このような外国人のニーズと地域を結び付けた事業を行政がうまく連携して支援していくことが今後は重要になっていくのではないかと。

次に③であるが、これは「女性の起業・創業によるダイバーシティの実現・成長力を確保し、女性の社会進出に伴う新たなマーケットの創出」を目指す政策モデルである。女性の起業支援に力を入れる仙台市にとって、女性代表であり、事業を通してコミュニティを次々と広げる氏の存在は貴重なロールモデルの一人であると思う。しかし仙台市が声を大にして言うほど、氏は女性であることを事業の中で意識しているようには感じられなかった。これは逆に考えると、性別に関係なく事業を行うことができる良い雰囲気地域に浸透しているということではないだろうか。仙台市のウーマノミクスの狙いが、単に女性の起業家を増やすことでとどまるだけでなく、男女関係なく活躍の場を広げるというその先にあるのなら、梅部のような例が今後も増えていくべきである。

最後に④であるが、これは「クリエイティブ産業と他産業の連携による商品・サービスのブランド向上」を目指す政策モデルである。梅部では文化交流とクリエイティブ産

業と被災地支援を掛け合わせた伊達帯衆プロジェクトという、まさに政策の目標と CSR 的意義をあわせもつ活動をしている。この伊達帯衆プロジェクトとは、アフリカ生地をフェア・トレードで仕入れ、それを使った着物帯の作成を被災者手芸サークル「マートン」に依頼するというものである。アフリカ生地を使用した帯は斬新で、ファッションショーなどで披露することで新たな着物の着方を提案している。これには日本人だけでなく外国人にも興味を持たせるだろう。つまり、日本の文化と外国の文化を組み合わせることで新たな伊達文化を創り出すクリエイティブさとインバウンドへのアピールを掛け合わせた「クール・センダイ」を盛り立てる事業である。

以上のように、行政の経済政策モデルと梅部の事業は、活動目的が一致しているものが多くある一方、同じであるがゆえにその方法に温度差が感じられる部分もあった。行政側でも、和文化をインバウンド拡大に利用しようとする事業を評価し、連携をとろうとする提案もあるという。ただ思いは強くあっても、行動のスピードに差があることでうまく連携がとれていない現状にある。これにより先述した通り、梅部は活動拠点を仙台から移すことも検討しており、行政側としては非常に勿体無い結果になる可能性がある。貴重な女性起業家のロールモデルとして今を超える連携体制が期待される。

第二節 株式会社 Uppers

2-1 事例紹介

ヒアリングをしたのは事業を立ち上げ、現在は次代に受け継いだ元代表嶋田瑞生氏である。この会社は学生だけで創立したものであり、靴磨きを事業のメインとするユニークな会社である。CSR と題して活動しているものは特にないが、その活動目的から CSV の要素が見受けられ、さらに仙台市のビジネスグランプリ 2016 で受賞しており、仙台市からも高く評価されているため取り上げた。

起業の一番の目的は、学生が直に社会人と触れ合い、そこから何かを感じる機会を得るためだという。さらに、学生が自分たちの経験のために行うことが社会人や地域の人々を巻き込み、地域の活性化につながれば、という思いもあったという。事業の柱は、自立自走できる学生を育てる人材育成業、人とのふれあいが生む地域活性化事業、学生と地域の盛り上がりメディアを通じて発信するエンターテインメント事業の3つである。事業そのものが、社員である学生や地域にも影響を与えており、まさに戦略的 CSR の基本フレームの C 領域に該当している。

創立当時の具体的な事業内容としては、仙台市内の飲食店やビジネスホテルと提携して靴磨きの場所を持ち、そこを利用する社会人の靴を磨く、というものである。その際に学生と社会人が交流することが最も重要なことである。元々、学生自らがビジネスを通じた活動をして経験を得ることを目的としていたため、なるべくさまざまな学生に関わってほしいという思いからいずれは代表を引き継ぐつもりで立ち上げたと氏は述べている。

2-2 ケース分析

株式会社 Uppers と仙台市が共通している将来のビジョンは次の戦略プロジェクトの項目に現れている。

- ① スタートアップ・センダイ
- ② インベスト・センダイ

まず①であるが、行政は「学都仙台」という学生や若者の豊富さを新たなビジネスにも活かそうとしている。Uppers はそれを具体化したような組織であり、自分たちの知的資源や若さという強みを、存分に新ビジネス立ち上げに活かそうとしていた。この点で仙台のポテンシャルを活かした起業の増加を目指す仙台市の思惑と、経験値を上げるためにビジネス創設を利用した学生たちの思いが結果的に一致したといえる。

次に②のインベスト・センダイは「仙台市がもつ知的資源を最大限に活用するとともに、人材をはじめとした優れたビジネス環境を魅力に投資を引き込み、市場を拡大させる」を目指す政策モデルである。仙台市は知的資源の発掘や活用、人材の育成を通してヒト・モノ・カネ・情報が集まり続ける都市にするとこの中で述べている。一方で Uppers は、学生として得たばかりの知識や考えをビジネスで実践的に活用し、今後社会でより力を発揮するために力を蓄えていく機会を社員に提供している。そして世代を超えて言葉を交わし、若者が自ら動く姿勢を大人たちに示すことでまちの活気にもつながればよいと考えているという。さらに彼らは資金調達としてクラウドファンディングを有効的に活用した。学生で起業という話題性と、高い社会参加意識を活かし、市民や外部の人たちからもカネと注目を集めることに成功したのである。もちろんサービス業として実際にお金を動かしており、ごく小さな渦であるかもしれないが、確実に仙台のヒトやカネを巻き込む活動になっている。これらの点で仙台が「インベスト・センダイ」の中で目指す方向性と Uppers の活動の方向性は一致していると考えた。

行政側も斬新さや社会参加への意識の高さを高く評価し、2016年のビジネスグランプリで学生起業家特別賞を与え、氏を起業家のロールモデルの一人に示している。

その一方で、行政は同じ目標をもって活動する組織として信頼を得られていないこともわかった。行政が起業を通して地域を盛り上げようとしている、若い人材の力を発揮してもらって地域活性化を目指していることを知っていながらも、どうしても立場の違いという壁は取り払えないようである。どんなに目指すゴールは一致していても、経験を積んできた土俵の違いから生まれる考えの差を簡単になくすことはできない。行政を信頼して支援を利用したいと考える起業家ばかりでないという結果が氏へのヒアリングからわかった。

第三節 株式会社 仙台秋保醸造所

3-1 事例紹介

創業者である毛利親房氏は、前職で宮城県女川町の「ゆぼっぼ」という施設の設計を担当し、東日本大震災後にその縁を通じてこちらで起業することを決意したという。震災の影響を受けた利他的起業マインドをもつ代表的な存在である。立上げ資金は三菱商事復興支援財団や地元金融機関の投融資を利用し、免税制度も活用して、行政や応援する機関・人々の力で事業が形となった。ワインが持つ、まちづくりのさまざまな方面に広がる波及効果に目をつけた毛利氏は、県内にワイナリーを新設し、そこから多岐にわたる事業を計画、実行している。温泉街として有名な仙台市秋保の中心地にブドウ畑とワイナリーを設け、ワインの製造・販売や、ワインと宮城県の各種特産品とコラボレーションした製品やイベントの企画、秋保温泉のホテルや旅館と連携した観光誘致、さらに研修会やインターンシップを通じて次なる担い手を育成するなど、ワインを軸に多くの人と連携して周辺地域に活気を与えている。また同じ民間企業や地域住民だけでなく、行政も巻き込んで組織化し、宮城の食と酒をメインにした大規模なイベントを計画するなど、交流人口の拡大やにぎわい創出に貢献する事業を次々と提案している。まさに事業を通じた社会革新という、戦略的 CSR 基本フレームの C 領域、あるいは CSV といえる。

Uppers と同様に、仙台ビジネスグランプリ 2015 で優秀賞を受賞し、仙台市からも起業家のロールモデルとして高い評価を得ている。

3-2 ケース分析

株式会社 仙台秋保醸造所と仙台市が共通して持っている将来のビジョンは次の戦略プロジェクトの項目に現れている。

- ① スタートアップ・センダイ
- ② ウェルカム！仙台・東北
- ③ クール・センダイ
- ④ 仙台農業・地域創造産業化
- ⑤ チャレンジ中小企業

まず①であるが、第一・二節と同様に、起業を通じて仙台市、あるいは宮城県全体の経済に影響を与えている点で一致している。またこの秋保ワイナリーができるまでは、宮城県は東北地方で唯一ワイナリーがない地域であり、仙台秋保を拠点としたワイナリー設立は地域にとっては全く新しいビジネスであったといえる。

次に②の産業を生かした国内外からの観光客誘致であるが、仙台秋保醸造所にとってメインとなる事業と一致している。観光地として全国的にも有名な秋保の温泉街とタイアップし、温泉だけでなく宮城の特産品をワインと一緒に楽しんでもらう有意義な旅を演出するワインフェスやワインツーリズムを計画する。国内外の観光客はイベ

ントやツアーに参加するだけで、秋保だけでなく沿岸部の食材やそれを手掛ける地域の人々と触れ合える。また③の「クール・センダイ」にも関係するが、これらの事業は農業・漁業関係者だけにとどまらず、秋保の工芸品を手掛ける職人ともコラボレーションするなど、さまざまな産業に波及効果をもたらすことも考えているという。まさに東北の資源を十分に活用したインバウンド事業である。

次に③であるが、氏は先述したとおり食文化や旅館、伝統工芸品などの日本特有のクリエイティブ産業との連携を次々に行っている。仙台市が「クール・センダイ」のなかで掲げているのは、クリエイティブ産業と他産業の融合・連携、埋もれてしまっている地域資源の発掘とそれによるマーケット創出である。これらの目標と仙台秋保醸造所の目指すワインが繋げるまちのにぎわい創出と一致しており、実現性においても評価される。

生産性やブランド力向上において成長可能性が強い農業を産業化し、関連産業の競争力強化を農業が加速させることを目指した政策モデルが④の「仙台農業・地域創造産業化」である。これに関して仙台秋保醸造所はワインの原料であるブドウの栽培でも、仙台産の農産品のブランド化を目指す行政の姿勢に貢献している。農産品を活かした食文化の広がりや、多様な農業経営体を創出することにより強い農業を目指す点でも、ワイナリーとして農産加工品を売り出す事業はロールモデルとなるであろう。

最後に⑤の「チャレンジ中小企業」であるが、仙台市ではこの政策モデルのなかで地域の中小企業にノウハウや人材などさまざまな面で影響を与える中核企業の育成を掲げている。大企業や東北各地の中小企業の狭間でその能力を発揮してもらい、地域経済の持続的成長に貢献するような存在である。これと関連するような計画をしていることがヒアリングからわかった。秋保の温泉旅館や地元中小企業が複数集まり、インバウンド事業を中心とする会社を来春にも立ち上げる予定だという。一個人の力ではできないことも、集団となって行政や地域に働きかけることで新たな波をもたらすことを考えている。もともとの事業の経験からノウハウも十分にあり、地域とのつながりも強い。インバウンド事業における新産業のリーダーとなるとともに、行政が描くような地域全体でさまざまな産業を動かして持続的な成長を支える役割を担うことが期待される。

利他的起業マインドのもと起業した事例をケース分析したところ、彼らの活動は、行政が解決したいとする地域課題に対応しており、少なからず地域に良い影響を与え、地域からも受け入れられているように感じた。このような起業家の活動は、まさしく地域にとってのCSR、あるいはCSVと言える活動であろう。行政としてもこのような起業家の姿を成功例としてアピールし、次なる地域にとって社会的責任をもつ起業家を生み出していくことが求められる。

第三章 まとめ・提言

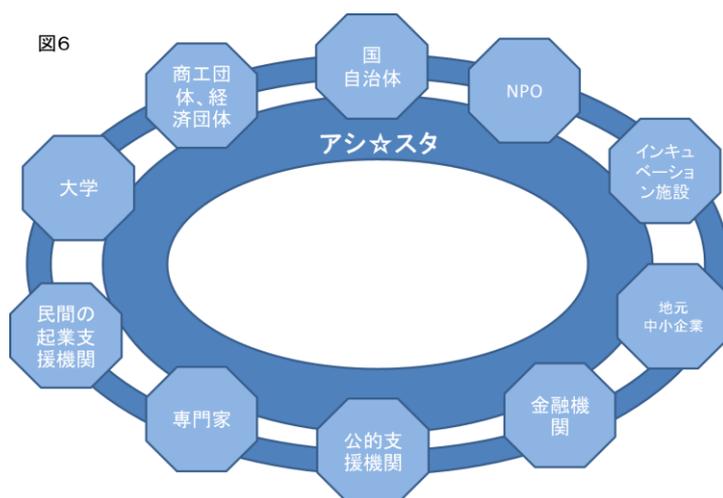
地域における課題を共有し、行政は政策で、起業家は事業で、それぞれ解決していくための活動をしている。

ケース分析で取り上げた起業家以外にも、地域の利益につながる事業を立ち上げた人は多くいる。一方で、強い思いはありながらもなかなか実現できない人や、創業してみてもうまくいかず一度事業を止めるという人にも調査の過程で出会った。そのような人は起業して成功した人よりもはるかに多く存在し、そのような人にこそ行政の起業支援がうまく機能するべきである。また分析編の第二節で取り上げた **Uppers** は代表が次代に受け継がれて以降、事業は停滞傾向にある。創業時の志や事業計画が高く評価されるだけに、惜しい事例である。

そのような地域とともにある起業家の成功事例や発展途上の事例を市民全体で共有し、次なる起業家を循環的に生み出していく環境が必要ではないだろうか。それを達成するためにすでに仙台市の起業支援政策のなかでさまざまな方法がとられているが、それを紹介するとともに、行政との連携もスムーズに行うことができる地域ぐるみの起業家コミュニティ形成に役立つ方法を考える。

第一節 現在の取り組み

起業家コミュニティを形成するために行われている現在の活動を紹介する。仙台市では、起業家が持続的・連続的に輩出される環境を確立するために、図6のような起業支援ネットワークを形成し、アシスタが中心となって連携を取っている。これに加えて、いち早く起業し、事業が成長期・安定期に入っている先輩起業家が起業家応援団として起業家予備軍と交流することで、ロールモデルやノウハウを提供する仕組みづくりを目指している。



また先輩起業家との交流の場として、仙台で創業支援事業を行う事業者などにより、インキュベート施設やコワーキングスペース、起業家向けのシェアオフィスが次々と設けられている。産学官連携のコミュニティスペースにさまざまな業種や経歴の人が集まり、創

業する人にとって貴重なビジネスマッチングの場にもなっている。このような施設の紹介はアシ☆スタのホームページなどで一括して行われている。

このような各種支援機関と起業家との間に立って互いを結びつけるコーディネーターとして活動する人もいる。その一人として、仙台の商店街活性化のために組織された「まちくる仙台」の活動の一環であり、仙台市からの委託事業として「まちくるマルシェ起業応援パーク」を担当している方にヒアリングを行った。起業を考えている人のそれぞれの段階や性質に合わせて各種イベントや支援機関、支援者を紹介してつないでいくという。商店街を熟知し、直接触れ合うことで双方からの信頼を得ている。そしてそれぞれの支援機関や支援者が何をしてくれるかを整理し、それぞれの起業家が今何を求めているかを理解して、適切な橋渡しをすることが求められている。彼らも仙台の起業家と支援政策を支える起業家応援団の一人である。

また 2013 年から起業家同士の交流を深めるイベントである「SENDAI for Startups!」を継続的に実施して大々的に講演会や交流会を行っている。2016 年にはそれを発展させて「SENDAI Entrepreneur Week (仙台起業家週間)」と位置付け、開通したばかりの地下鉄東西線沿線でセミナーやワークショップ、女性起業家交流会などさまざまなイベントを集中的に開催した。多くの人に参加し、市全体で起業を盛り上げようとする姿勢のアピールにもなったことで、「日本一起業しやすいまち」により注目が集まることが期待される。

以上のように民間創業支援事業者や市民の力を借りながら、すでに行政としても起業家コミュニティを形成するためのさまざまな活動をしている。

しかし起業家どうしで情報などを発信しあう環境づくりが進んでいる一方、起業家と行政の間では情報を発信しあうことは不十分であるように感じた。起業家へのヒアリングを行った際に、行政とうまく連携がとれないことに対していくつかの不満の声があったのである。

第二節 起業家の声を吸い上げるための今後の取り組み

起業家の活動が与える影響が、行政や地域住民の目指すものと一致しているとき、それは地域にとって有益な CSR 活動であると捉えるならば、双方で情報を交換しあう環境にすることで、より効率的に起業家は地域のためとなる活動をすることができる。そのためにも、起業家側のどんなに小さな声も行政側に届くような場を作るべきではないだろうか。そこで提案するのが、アシ☆スタのホームページ上に起業家をはじめとする市民のだれもが書き込める掲示板システムを設置することである。ここでは、起業家が市民目線で見つけた地域の課題や、地域に関するビジネスモデル案、起業支援政策に関する要望、現在自分たちが置かれている状況など、起業や地域経済に関することを自由に書き込んで行政に届けることができる。また一方的に伝えるだけでなく、これまでどおり行政側はアシ☆スタなどを通して起業支援情報や仙台市の経済政策を発信するほかに、この掲示板上でそれらの情報や意見を受け止め、それに対応する必要がある。

経団連が地方自治体に政策提言をすることを平成 28 年度から開始し、先日も仙台市役所を訪問して奥山仙台市長に政策提言書を提出したという。大きな団体や組織であれば、このように地域における意見を大々的に表明することができる。しかし小さい声はなかなか行政に届けることができない。小さいけれど、市民目線であり、起業を考える社会貢献意欲の高い貴重な意見を吸い上げ、政策に生かしていくことも必要であるはずである。

さらに単に起業家と行政をつなぐ場所とするだけでなく、公的にネット上で起業家どうしも交流することができる場所にする。これまで行ってきた起業家コミュニティ形成と並行してこの掲示板を運営し、起業促進につなげてほしい。

行政が運営する掲示板のように、気軽に地域経済や地域課題について意見を発信することができる機会の提供が、今後市民協働でまちづくりをしていくにあたって重要になる。起業家も創業やビジネス拡大などにあたってそのような機会を有効的に活用し、同業者や市民、行政の声に目を向けるべきである。そうして利他的動機からはじまった事業を、地域のためとなるより有益な CSR、あるいは CSV 活動に活かしていくことが期待される。

おわりに

本論文では、行政と起業家の視点から起業を通じたまちづくりについて見てきたが、その可能性の大きさを知ると同時に、行政と市民の連携の難しさも痛感した。たとえ同じ目標を抱いていたとしても、手を組んで同時に歩みを進めることはなかなかできない。

しかし必ずしも歩幅をそろえる必要もないと感じた。起業家という市民には市民の、行政には行政の得意不得意があり、利益を求めるか公益を優先するかという大きな違いもある。だからこそ互いの情報や現状を把握しあい、それぞれの分野で力を発揮し、支えることができるのである。

東日本大震災から 5 年を迎え、仙台市全体が完全なる復興とさらなる発展にむけて新たな舵をとらなければならない状況にある。まだまだ課題は山積みであるが、起業という可能性がさまざまに広がる方法を利用して、仙台市は地方創生特区として日本を代表する活気ある地方都市となっていくことを期待する。

参考文献・資料

- ・ D.ボーゲル（小松由紀子，村上美智子，田村勝省訳）『企業の社会的責任（CSR）の徹底研究』一灯舎，2007年
- ・ 有限責任監査法人トーマツ『仙台市における起業家支援のあり方に関する調査報告書』2014年3月

参考ホームページ

- ・ 仙台市 HP 起業・創業支援情報
<http://www.city.sendai.jp/kikakushien/jigyosha/kezai/jigyosho/joho/index.html>
- ・ 公益財団法人 仙台市産業振興事業団 HP
<http://www.siip.city.sendai.jp/index.html>
- ・ 仙台起業支援情報ポータルサイト アシ☆スタ
<http://www.siip.city.sendai.jp/assista/>
- ・ web マガジン 女川 days
<http://onagawadays.jp/issue06-02>
- ・ 起業仲間・ビジネスパートナー募集掲示板「UP- ROOM」
<http://www.up-room.com/>
- ・ 一般社団法人梅部 - 伊達着物集と梅らぶ公式サイト
<http://umeluv.wixsite.com/home>
- ・ 株式会社 Uppers ホームページ
<http://uppers-h.com/>
- ・ 株式会社仙台秋保醸造所ホームページ
<http://akiuwinery.co.jp/>
- ・ 野村総合研究所 CSR と経営戦略（日本経済新聞社広告企画・制作）
http://adnet.nikkei.co.jp/a/csr/pdf/enquiry/enquiry_csrs.pdf