

内発的発展と地域企業の経営戦略
—鳥取県今井書店グループを事例として—

多田 憲一郎・安藤 隆一

Endogenous Development and Corporate Strategy of the Local Company
: A Case Study of IMAI SHOTEN GROUP, Tottori Prefecture

TADA Ken-ichiro, ANDOU Ryuuichi

地域学論集（鳥取大学地域学部紀要）第21巻 第1号 抜刷

REGIONAL STUDIES (TOTTORI UNIVERSITY JOURNAL OF THE FACULTY OF REGIONAL SCIENCES) Vol. 21 / No. 1

令和6年8月27日発行 August 27, 2024

内発的発展と地域企業の経営戦略

- 鳥取県今井書店グループを事例として -

多田憲一郎*・安藤隆一**

Endogenous Development and Corporate Strategy of the Local Company
: A Case Study of IMAI SHOTEN GROUP, Tottori Prefecture

TADA Ken-ichiro*, ANDOU Ryuuichi**

キーワード：内発的発展、経営戦略、地域企業、企業組織、ビジョン

Key Words: Endogenous Development, Corporate Strategy, Local Company, Corporate Organization, Vision,

I. 内発的発展と主体形成

地域づくりにおいて人口は、その基盤を規定する大変重要な前提条件である。2024年6月5日、その人口の動向に大きな影響を与える「合計特殊出生率」（女性1人が生涯に産む子どもの推定人数）が厚生労働省から発表された。それによると、2023年の「合計特殊出生率」は1.20となり、過去最低を更新した。出生率は全都道府県で低下した。東京都は1.0を切り、全国最低の0.99であり、最高は沖縄県の1.60だった。鳥取県は1.44であり、全国9位だった。出生数も過去最少の72万7277人（前年比4万3482人減）だった。政府の推計より11年早いペースで減少している。岸田内閣は「異次元の少子化対策」を打ち出しているが、出生率上昇への反転はなかなか見通せないままである。

また、2024年4月には、有識者グループの「人口戦略会議」は国立社会保障・人口問題研究所の推計をもとにして分析して、自治体全体の4割にあたる744の自治体が最終的に消滅する可能性があるとした。10年前の2014年に行われた同様の分析では、896自治体が消滅する可能性があると考えられ、今回の推計では152少なくなった。推計結果については、推計の分析方法などの疑問点は多くあるが、実態として、少子化の基調は変わっておらず、危機的な状

況は続いていると言える。

2014年以降、全国の自治体は「地方創生」戦略を策定して、移住定住対策を軸とした人口増加対策を実施したが、その効果は、ほとんどなかったということである。人口対策の本質は、地域外からの移住定住ではなく、地域それ自体の子育て環境の改善などの地域再生そのものである。すなわち、内発的に地域を変えていく試みが重要となる。

筆者たちは、2022年の多田憲一郎・安藤隆一「内発的発展と主体形成―鳥取県のジゲおこしを事例として―」『地域学論集第19巻第2号』において、内発的発展の可能性を展望するため、その事例のひとつと位置づけられる鳥取県のジゲおこしを取り上げ、その本質と意義などを分析した。内発的発展のひとつである鳥取県のジゲおこしが不十分な形で終わった背景には、ジゲおこし政策の土台となる「主体形成」理論が脆弱であったことが大きいことが析出された。本論文では、引き続き、内発的発展の「主体形成」に着目する。前回の分析対象が「住民組織」だったのに対して、このたびは、「企業組織」である。

ここでは、鳥取県のジゲおこしに大きく貢献した株式会社今井書店グループを取り上げ、安藤が概要を整理して(Ⅱ)、その分析を多田が担当した(Ⅲ)。

*鳥取大学地域学部地域学科

**総務省地域力創造アドバイザー

II. 鳥取県今井書店のジゲおこし

1. はじめに

鳥取県の地域づくり政策であった「ジゲおこし」については、多田憲一郎、安藤隆一「内発的發展と主体形成—鳥取県の「ジゲおこし」を事例として—」『地域学論集（鳥取大学地域学部紀要）第19巻第2号』2022年において、官民の協働を中心とした運動としての全体像を分析、研究している。

考察の対象とした諸事例のうち、2003年に鳥取県地域づくりセンターに登録されていた米子市の参加団体を見ると、「米子をおもしろくしよう会」「すきです YONAGO かわら版」「ブックイン鳥取¹実行委員会」などがあるが、これらはいずれも事務局を米子今井書店内に置いている。

今井書店グループ（以下、特に傘下の個別企業を指す場合を除き、「今井書店」という。）は、鳥取、島根両県をカバーする（印刷業を含めた）書籍販売のグループ企業である。かつては合名会社米子今井書店、島根県教科書販売株式会社、合名会社松江今井書店の3社を中心とした同族企業体²であったが、現在は、株式会社今井書店グループを持株会社とする企業グループとなっている。

「創業100周年の折り、山陰文化における今井書店の役割について提言を受けて以来、今井書店グループは『地域とともに』をスローガンに、ギャラリーやサロンなどの場を拠点に、さまざまな地域文化の振興に努めてきた³」が、今井書店グループの元会長永井伸和によれば、それは、あくまでも「地域文化の下支え」を行ってきたのだとのことである。

下記に分析していく今井書店の様々な活動は、地方の中小企業が主導する方式での「ジゲおこし」運動といえる。こうした運動は、長野県小布施町の栗菓子製造業の小布施堂⁴など他県では少なからずみられるものの、鳥取県ではあまり多くない。

本論は、このような運動を考察することで、「ジゲおこし」の新たな側面を発見し、その理論をこれからの地域づくりに活用することを目的とする。

2. 今井書店の経営戦略—戦略的社会性

ジゲおこしにおける優良事例を類型化すると次の4つを上げることが出来る。

- ① 広範性（産業、文化、福祉など様々な分野での活動へと広がっていくこと）…未来の境港を考える海援隊（境港市）

- ② 住民主体性（その地域に住んでいる住民が主役であること）…倉吉文化団体協議会（倉吉市）
- ③ 独自性（地域の自然や歴史、文化、産業など、その地にあるものを活用し、それに磨きをかけていくこと）…杉の雫・吟醸の会（智頭町）
- ④ 全体波及性（自分たちの行っている活動がその地域の振興や住民の活性化へとつながっていくこと）…県境サミット（日南町ほか）⁵

このなかの「杉の雫・吟醸の会」は、筆者（安藤）が事務局長や副会長として、設立や運営に参画したものである。その提唱者は鳥取県智頭町にある酒造メーカー諏訪酒造の南条倫夫⁶社長（当時）である。

彼は、常々、地域の中小企業は、地域の社会問題の解決を、事業とは別の形でそれに取り組むのではなく、本来の企業の事業活動を通して行うことが重要であり、そのことが結果として、企業の発展につながると考えていた。そして、その理論的裏付けが経営学者の金井一頼らの提唱する「戦略的社会性」にあるのではないかという仮説をたてていた。そのため、金井の書いた日経新聞記事や下記に引用する『経営戦略[第3版]』有斐閣の関係部分のコピーを筆者（安藤）に渡し、その理論的研究を依頼していた。

南条はさらに「戦略的社会性」の理論を具体的に実践するため、1993年に「杉の雫・吟醸の会」を設立する。この会は、「諏訪酒造は、地元の豊かな杉山に育まれた地下水によりお酒を造り続けてきた。会費で会員用の特別仕込みのお酒を造る。同時に会費の一部を智頭町などの森林を守る活動の応援のために当てる」というものであった。

つまり、「森林を守る」という地域の社会的問題に対し、酒を造るという企業活動を通してその解決に取り組むというシステムを考え出したのである。

因みに、こうした「酒蔵を核とした地域づくりの運動」は「酒蔵環境トラスト」とよばれ全国各地で展開されていた。富山県福光町（当時）の成政酒造の「成政トラスト吟醸の会」（酒販店主・寺島圭吾がアイデアを出し、制度設計を（財）地域振興研究所主任研究員・谷本互が行う）が嚆矢とされ、他の運動のモデルとなっていた。

金井は、企業ドメイン⁷について、「組織が生存していくために選択した環境の中にある特定の領域であり、生存領域ないし存在領域と呼んでもよいもの

である。このような意味で企業の盛衰はどのようなドメインを選択するかによって大きく左右されるのである⁷⁾と指摘している。

例えば、文化産業で、アメリカのハリウッド映画産業の例を見てみよう。テレビの普及の拡大に伴って、ハリウッドの映画産業は一時衰退の時期を迎える。そうした中で、テレビで放送されるテレビドラマを映画会社が製作すること、また、その映画製作のスタジオを公開したエンターテインメント施設としての「ユニバーサルスタジオ」やアニメーションのコンテンツを現実世界に作り出した「ディズニーランド」の事業などによって、映画産業及びそれを構成する企業は継続し成功を取めたのである。

金井は、さらに一歩進め、「今日の多様な社会的問題（社会的ニーズ）に対して企業が積極的に資源を動員し、問題解決に取り組んでいくためには企業にかかわる利害関係者を具体的に考慮し、企業価値の実現に貢献するように、既存の戦略を革新するような創造的戦略が要請されるということ⁸⁾」が重要としている。

そして、その具体例として、ボディショップという化粧品会社を取り上げている。この会社は、「ビジネスを社会変革の力に」という理念のもと、社会に貢献している。このボディショップのような企業経営のあり方は、市場性（収益性）と社会性を両立させた戦略（戦略的社会性）を追及している企業の典型例であり、このことは既存の戦略論のパラダイムを超えた創造的な戦略によってのみ可能となっているのである⁹⁾と戦略的社会性を提唱している。

こうした理論を元に、地域における中小企業の役割を下記のように指摘している。

- ① 地域の活性化は、地域に根ざして活動している中小企業の発展にかかっている。
- ② 地域の中小企業が地域に対して社会的に貢献し、その貢献活動自体が企業の発展にも役立つ
- ③ 地域の社会的問題の解決を、事業とは別の形でそれに取り組むのではなく、本来の事業活動を通じて行うことがポイントである。
- ④ 地域企業はメセナやフィランソロピーを超えて、新事業の創造を超えて、新事業の創造を通じて地域の社会的問題を解決し、新たな社会的価値の創造に貢献するという「戦略的社会性」を実現できるようになるのである¹⁰⁾。

本論では、こうした「戦略的社会性」の理論を視座として、今井書店の様々な地域づくりの活動を分

析するものである。

3. 今井書店の歴史にみる戦略的社会性

(1) 市民への約束手形

今井書店は、創業100年を迎えた1972年11月8日付日本海新聞の6,7面に全面広告を出した。その中には、会長、社長、専務に地域の文化人や経済人を交えた座談会「今井書店の”創業百年”」が掲載されている。大見出しは「魂のカテとなった泉 地方文化のタネまき」となっており、中見出しには「市立の図書館をぜひとも」「文化運動の拠点に」、小見出しには「地方の出版も盛んにしよう」というフレーズも見受けられる。

当時専務であった今井書店の永井伸和は、この中見出し、小見出しについて「この三つの見出しは、いわば市民に振り出した約束手形のように思えて、その後の歩みを方向づけ、市民図書館を求める市民運動への参加、鳥取県出版文化賞協賛、まちづくり運動への協力となった¹¹⁾」と述べている。

また、大見出しも、鳥取県溝口町出身の作家大江賢次の「わが魂のカテとなった泉、地方文化のタネまき権兵衛」という今井書店を称える言葉から取っているという。この大江も、1946年に今井書店が店内に設置した文化サロンである「文人社」の主要メンバーであった。

(2) 今井書店の歴史

今井書店の創業者の初代今井兼文は、現在の岡山県出身の漢方医であったが、シーボルトの設立した長崎の鳴滝塾に遊学して西洋医学を学び、また、大坂で種痘法を学んで、蘭方医になっている。鳥取藩が蘭方医を求めていると聞いて、1857年に医業を行うため米子に移り住んだ。

1872年（明治5年）に、彼は米子に郁文堂という書店を開業し、まもなく医業から離れた。書籍は幕末のころまでは、主として貴族、大名、学者、武士階級のほか裕福な町民が蔵書として買い求めるものであった。明治時代になると、特定の階層のものから市民一般のものになった。また、言論の活発化など、文化の構造変化も起こっている。今井家は当時、医業に加え儒学塾も開いていたので、収入は安定していたが、こうした時代の変化を見据えての書店開業であった。さらに、1884年には活版印刷所を書店の隣に開設した。彼が、蘭方医学の研修に長崎に遊学した際、金属活字による活版印刷を始めた本木昌造と知り合いになり、その本木が親しかった大阪活

版製造所の支援を受けて印刷所を開設したものである。

このような、医業から、印刷業を併設した書店業への業種転換は、前述の金井の指摘する「組織が生存していくために選択した環境の中にある特定の領域であり、生存領域ないし存在領域」への転進といえる。

また、初代兼文は、蘭方医になる前は漢方医であったため相当の漢籍を所蔵していた。さらに、米子に駐屯していた新国隊が解散になりその隊員が所有していた書籍も買い取っていた。これらが書店を始めるための手持ち商品にもなったのである。さらに、学校教育の内容の多様化とともに、物理化学器械、化学薬品、博物標本、楽器、運動用具など取扱商品の幅も広がっていった。この活動が、やがて教科書の取り扱いに繋がり、その後、鳥取県、島根県の教科書提供を一手に引き受けることになる。ここでも、教科書の特約販売という「新たな企業ドメイン」つまり、戦略的社会性を生み出すのである。

今井書店の開店当時、鉄道が米子まで開通しておらず、東京などからの新刊の仕入れは、船での輸送に頼るなど、相当大変だったようだ。当然、輸送コストもかなりかかっている。こうした輸送コストなどの関係もあり、当時は書籍の値段は日本各地でまちまちだったのである。しかし、彼は、米子という地方でも東京と同じ文化水準を住民が享受すべきであると考え、書籍の値段を東京と同じ安価にして消費者に供給するという画期的な商売を展開した。この時からすでに「地方文化のタネまき権兵衛」は、始まっている。

1910年には、今井書店は念願の松江進出を行っている。これに大きな役割を果たしたのが、初代兼文の三女せいと結婚した二代兼文（旧名岡田国松）である。彼は、松江の店舗に住み込んで地盤固めに努めた。そして、妻今井せいは米子本店の経営陣の1人としてその経営を切り盛りしていく。当時珍しかった女性店員の採用や店頭一枚物の大判板ガラスをはじめこんだウインドウの設置など、米子で初めての試みは、せいの発案によるものであった。これ以降の今井家の女性陣もいずれも文化をこよなく愛し、短歌や日本画・洋画を創作する文化人であった。その文化的素養をもって、経営にも参加していたのである。

三代目の兼文（旧名小畑寿雄）も婿養子である。彼の妻である今井康子（二代目兼文とせいの長女）こそ後述する文人社の陰の仕掛け人であった。この夫婦は、1男2女をもうけた。この子供たちやその

伴侶が、鳥取、島根の今井書店グループ傘下の企業をそれぞれに引き継いでいくことになる。長男彰は、島根県の教科書特約の島根県教科書販売株式会社を、次女弘子は田江武彦と結婚して武彦が合名会社松江今井書店を継いだ。本流である米子今井書店については、長女寿々子の夫となった永井準が経営を引き継いだ。戸籍上は、永井準、田江武彦ともに、養子ではないが、実質的な経営の継承者として、第4世代も他家からの優秀な人材の流入を図っている。

（3）文化サロン「文人社」の創設

このような「今井書店第四世代の人たちが注目したのは、敗戦後の沈滞した世相の中で疎開文化人である『麓人会¹²』の人たちが、人心に文化による生命の光を与えようとする声を挙げたことであった¹³。」こうした疎開文化人に加え、地方の文化的意欲を持つ人々に呼び掛けて、1946年、永井準が中心となって文人社という会をつくり、事務所は尾高町の今井書店内に置いた。

この時発行されたパンフレット「文人社申合せのこと¹⁴」によると「この會は一定の主題を持ちません。ソナタの次に謠曲が出ます、油繪の隣りに茶碗がならびます、文學とともに政治ります。」という目的になっている。そして「規約とか役員とかさういふしつかつめらしいものは、本來まうけたくないものです」「今井書店内にギャラリー兼談話室、讀書室並びに階上に休憩室を設けて、常時自由に使用させて頂きます。」「平素の世話は今井書店の者と手のすいてある連中でやることにします。」などとある。そして、メンバーには、疎開文化人の、彫刻家辻晉堂や作家大江賢次など全国的にも有名な人の名前も見受けられる。

また、『THE PEN』という会報も発行している。この会報には、文人社画廊にて6月4日—14日「辻晉堂ブルデル展」開催のお知らせの記事も掲載されている。

永井準の息子である永井伸和は、「準が主導権を取れたのは、(三代目兼文の妻である)今井康子のお陰だった。文人社の立ち上げの時の人脈は康子。その後文人社は、米子市文化協議会の基となった。その協議会の中で康子が果たした役割は大きいんです。いろんな意味でスポンサーだったですね。それでももちろん、文人社を立ち上げようと、そういう願いは、さっき言った疎開してきた人たちとか、地元の人たちの、特に佐野勇一さんだったかな、(山岳会の会長さんだった)その人たちもね。同じ思いがなければ、急速にこんなに広がらないですよ。誰かが仕

掛けて作ったという感じじゃなかった。¹⁵」と述べている。

（４）引き継がれた「文人社」の思想

今井書店が資金を出す、事務局を引き受ける、場所も提供する。手のすいているものがお手伝いをする。規約、役員なし。こうした状況のなかで、大江賢次が「わが魂のカテとなった泉、地方文化のタネまき権兵衛」と評したように、今井書店は本を販売するという本来の仕事とともに、文人社のような活動を通じて、地域の人々を巻き込みながら、「地域文化の下支え」を行ってきたのである。

そして、永井伸和の時代となり、前述のように、いずれも事務局を今井書店内に置いた「米子をおもしろくしよう会」「すきです YONAGO かわら版」「ブックイン鳥取実行委員会」が登場する。「今井書店の一隅に、ほんとに小さなギャラリーを作りました。その一周年、二周年のお祝いの時、ギャラリーに縁のある人たちと、生ビールを飲みかわしているうちに、だんだん本音で町づくりについて語り合う場が出来てきたんです。そんな矢先、私を常に導いてくださった影井さんがお亡くなりになった。（中略）彼が、画家の梅原宏治さんと日本海新聞に掲載していた『米子点描』が、一冊の本になりました。その出版記念の会を、“生ビールの会”でやったら、誰言うことなく、影井氏の遺志を無駄にしてはいけないということになりました。そこで旗揚げされたのが“米子をおもしろくしよう会”です。¹⁶」と永井伸和は回想している。

さらに、この会は会報として、『すきです YONAGO かわら版』（以下、「かわら版」という。）を発行している。現在、鳥取県立図書館には、1984年1月22日に発行された創刊号から2016年12月21日発行の144号までが所蔵されている（144号に特に終刊号の記載はないが、この号で終刊と推察される）。さらに毎年「生ビールの会」を開催し、参加者の活動の情報交換を行う。その催しには、鳥取県西部地域の文化団体や地域づくり団体のメンバーだけでなく、倉吉や鳥取からも幅広い参加者があった（因みに、鳥取在住の筆者（安藤）もこの催しに何回か参加している）。また、かわら版の製作者は、編集や取材を通して、地域の様々な活動団体との交流を図っている。こうした活動は、地域の課題に取り組む諸団体のネットワークの形成に寄与するのであった。

この伸和の運動は、彼の父である準が発起人となった文人社やその会報の『THE PEN』を彷彿とさせるものである。「ある時期からは、『かわら版』自体

がいろいろな市民グループ、たとえば“米子を愛するふるさと塾”や“境港海援隊”などの交流の場となっています。あるいは、米子の水鳥公園を作ろうという時は、“中海に水鳥公園をつくる連絡協議会”が参加したり、文化ホールを作ろうと市民が盛り上がった時は、“中規模ホールの会”なども紙面に参加していただいて、まさに文化運動の一つの拠点となっています。¹⁷」と伸和は述べている。

この発言にある「文化ホールの実現」は、かわら版創刊号（1984年1月）から「シリーズ 中ホール」、「広げよう中ホール建設の輪」、「中ホール（音楽ホール）を考える」など、タイトルを変更しながらその必要性についてのキャンペーンを張り、その運動の推進役の1つとなっていた。1985年の7月には「中ホールの建設を実現する会（仮称）準備会」が米子市文化協議会の事務局に設置され、その前進が図られる。その後、結束した民間の粘り強い運動によって、1991年10月1日に米子市文化ホールが開館するのである。

また、中海に水鳥公園をつくる運動については、1984年1月29日に、中海に水鳥自然公園をつくる連絡協議会（以下、「連絡協議会」という。）が自然団体、経済団体、市民グループなど40団体、100人が集まって結成された。かわら版は、第5号（1984年5月）から、連絡協議会、米子をおもしろくしよう会、米子を愛するふるさと塾の3団体が相乗りで作成されているが、連絡協議会は「鳥瞰」というタイトルで1面分の紙面の編集を担当している。この運動が自然団体のみに留まらず、幅広く一般市民に広がりをもせたのは、連絡会の結成もさることながら、一般市民への広報という意味では、かわら版も大きな役割を果たしたといえる。かわら版69号（1992年7月）の1面では「市民運動、十一年ぶり実を結ぶ 彦名の水鳥公園づくり七月着工」との見出しで、この運動の成果を伝えている。そして、ついに1995年10月22日に米子水鳥公園として開園するのである。このように、文化の下支えとしての「運動のネットワーク」形成の役割を見事に果たした米子をおもしろくしよう会やかわら版によって、「今井書店を文化運動の拠点に」という約束手形を見事に決済するのである。

なお、市民図書館を求める市民運動への参加、鳥取県出版文化賞協賛という他の2つの約束手形については、永井伸和本人による詳細な論考がなされているので、そちらを参照されたい¹⁸。

4. ブックインとっとり 87「日本の出版文化展」

1998年に筆者(安藤)も編者の1人として刊行した『21世紀の地域づくりへ面白人間大集合』では、「本をテーマに書店から文化を全国発信!一本の学校 読書運動を起点に、地域文化の創造」というタイトルで永井伸和を面白人間の一人として取り上げている。さらに小見出しを「読書運動としての“本の国体”」として、「図書館づくり運動、地方出版の振興、そして市民運動のネットワークづくりを見てきたが、この三つの運動が一つになって開催されたのが、(中略)一九八七年の『ブックインとっとり/日本の出版文化展』、通称『本の国体』である。」と記している。

このイベントの中心は、約3万5千点の出版物を集めたブックフェアであった。県内の東中西部にそれぞれの実行委員会を結成し、鳥取・倉吉・米子の3会場をリレーする形で展示を行い、その運営は連日100人を超すボランティアに担われ、10日間の来場者数は鳥取県の人口の1割を超す延べ6万7千人超であった。同時に講演会やシンポジウムも行った。今井書店の永井伸和の提唱とはいえ、作家や編集者、出版取次、書店などの出版関係者はもとより、図書館人、文庫活動をしている人、そして一般の読者の人々も実行委員会に参加した。

筆者(安藤)もこの本の国体には、そのプログラムの1つの「全国手弁当タウン誌のつどい」(10月17日に県農協会館で開催)を企画立案し、その主催者として参加している¹⁹。『すきです YONAGO かわら版45号』には、「当日は、秋田、兵庫、島根県下からの参加も含め約四十人が、それぞれのタウン誌(紙)づくりにかける熱い思いを述べ、語りあった。」と記されている。

通称を「本の国体」としたのは、国民体育大会のように各県に次々リレーされていくことを狙ったことだったが、残念ながら、諸般の事情によりこの鳥取県での開催のみに終わった。しかし、このイベントを契機に1988年に第1回ブックインとっとり地方出版文化功労賞を制定、それ以降も今井書店内に「ブックイン鳥取実行委員会」を存置し、毎年全国の地方出版物の中から優れたものを選んで表彰する活動を、現在も継続している。

永井伸和は「この“本の国体”を経験する中で、見えてきたものがあります。それは、読書というのは、個人的な行為であり、本来何々運動というものにはなじまないですね。しかし、読者を消費者として捉えなおせば、消費者運動があるように、読者運動もあり得るはずです。消費者が声を上げれば、消

費の場が変わるように、読者が変われば、本を取り巻く環境が変わるのではないか。だからこそ、著者から出版者から、とにかく本に係わるすべての人が、一読者の立場に立って、本の現在を見つめ直す。そのことの必要性を強く感じました²⁰」と総括している。

このように、この事例は、今井書店の戦略的社会性である「文化の下支えとしての地域の文化的ネットワークの拠点づくり」に地域の住民を巻き込むことによって、本来の今井書店の企業目的である「書籍を売る」という面においても企業自体を発展させた。こうして、この2つの要素が見事に相乗効果を発揮して、企業の成長と地域の文化的発展が図られている。

5. まとめ—内発的発展論の新たな要素

鳥取県全体のジゲおこしについては、前述の「内発的発展と主体形成—鳥取県の「ジゲおこし」を事例として—」の中で、その分析ツールとして、社会学者の鶴見和子の内発的発展論を取り上げた。その発展論は「要素として、『地域を単位に』、『目的である人間の成長』、『自然との関係』、『伝統の再創造』、『発展の担い手としての地域のキーパーソン』(発想的キーパーソンと実践的キーパーソン)の5点をあげている²¹」が、特にこの中の「キーパーソン」に注目したい。

地域づくりでは、その成功の要素として、地域づくりリーダーということがよく言われる。それゆえ、このリーダーたちを集めた「地域づくりリーダー塾」なるものがよく開かれた。鳥取県のジゲおこしにおいても、「具体的な政策として、1991年~1993年地域リーダー養成のため『ジゲおこし塾』『ジゲおこし探検隊』²²」が展開された。

しかし、先に見てきたように、文人社においては「役員は置かない」「誰かが仕掛けて作ったという感じじゃなかった」と特にリーダーという存在はなかったと考えられる。こうした文人社という「場を提供した」永井準は、リーダーではなく、「発想のキーパーソン」というのが相応しいのであろう。そして、そこに参加した疎開文化人や地方の文化的意欲を持つ人々が、実践のキーパーソンとなったのである。「米子をおもしろくしよう会」「すきです YONAGO かわら版」における永井伸和の場合も同様である。彼は、発想のキーパーソンであり、さらに場の提供のキーパーソンの役割を果たした。そして、会に参加した地域で活動する人々やかわら版の編集者たちが実践のキーパーソンという構図であった。

文人社は、昭和20年代の終わりごろ発足する米子市文化協議会の母体となることで、その使命を終えている。一方、伸和の運動は、地域の文化運動のネットワークの役割も果たした。そうした運動の連携の結果として「米子水鳥公園」や米子市文化ホールの実現といった目に見える成果を上げながら長く継続していくのである。

このような、「企業が提唱し、地域の人々を巻き込んで実践する」という、戦略的社会性をもった企業による地域づくりは、ジゲおこしの参加団体の中では、この今井書店、前述の東部地域での諏訪酒造の「杉の雫・吟醸の会」、中部地域での東伯町農業協同組合によるカウベルホールでの音楽活動²³以外、顕著な事例は見られない。また、経営者の交代により今井書店以外の2つの運動はすでに終焉している。

今井書店の場合、明治時代の創業以来、その優れた基本的な企業理念は歴代経営陣によって、引き継がれてきた。しかし、一般的には、企業の存続期間が長くなるにつれ、経営陣の交代、企業の内実の変容、環境の変化に伴い経営理念の一部変更を余儀なくされる場合も起こりうる。前述の内発的発展論におけるキーパーソンは、今井書店の場合はその経営陣である。交代した経営陣が、その経営理念を「環境変化に応じて、(基本部分を残しながら)どう再創造できるか」が重要な点である。つまり、これは内発的発展論の中の他の要素である「伝統の再創造」の問題である。こうした内容については、更なる考察を要するものであり、稿をあらためて論考するものとする。

以上、本章で見てきたように、今井書店が核となり進めてきた「地域文化を下支えする」地域づくりは、鳥取県西部地域(商都といわれる米子市が中心)ならではのものであり、その成功は、「下支え」される実際の力としての地域の人々を巧みに巻き込んだ、企業戦略の構想並びにその実践の賜物である。このように地域づくりにおいて「地域の戦略的社会性をもった中小企業の存在とその活動」の重要性を鳥取県のジゲおこしから確認することができる。

Ⅲ. 地域企業「今井書店」の経営戦略

本論文で取り上げた「株式会社今井書店グループ」は、前章でも分析されたように、鳥取県のジゲおこし活動などの地域づくりも含めて鳥取県内において大きな存在感を示してきた。高齢化が急速に進む人口全国最小の鳥取県において、今井書店グループのこれまでの150年の企業の歴史は特筆すべきことで

ある。特に、近年においては書店事業それ自体が大変厳しさを増している。書店が全く無くなった市町村も増加している。そのような困難の中、米子市に本社を構える今井書店グループの健闘は際立つ。

本章では、今井書店グループのような地域企業の地域における持続可能性について、経営戦略を軸として検討し、地域企業の意義を改めて確認することにより本論文の結びとしたい。

1. 今井書店グループの「ビジョン」

今井書店のホームページを確認すると²⁴、今井書店グループの代表取締役社長の島秀佳氏が次のようなトップのメッセージを掲載している。

すなわち、『『これからの時代の書店の形』を探求しつづけます』として、次の文章に続く。

「今井書店グループは、創業からまもなく150年を迎えます。

創業者の初代今井兼文は、明治維新激動の1872年に米子市尾高町で今井郁文堂を創業し、1884年には活版印刷所を開設しました。『出版物が広まれば、これからの時代に必要な知識や文化がひとびとに普及する。一人ひとりがそれを享受すれば、地域が変わっていく』—これが創業者の思いでした。

この150年の間に、社会環境や生活スタイルはひとびとの想像を超えるスピードで大きく変化してきました。そうした変化に伴って、これまでの書店というものの地域での役割も変わり、存在価値が問われていると今、私たちは切実に感じています。

本のある暮らしの素晴らしさ、また地域を変えるほどの力を本が持っているということを、私たちは信じています。

今一度、創業の精神に立ち返り、私たちだからこそできる、本を中心とした事業会社としてのありかた、地域の皆さまに求められるありかたを、私たちなりの方法で描き、実現していきたいと考えています。

失敗を恐れずに挑戦し、変化しつづけること。

私たち今井書店グループの地域における役割を果たすべく、これからも地域とともに歩み続けてまいります。

このメッセージには、今井書店グループの「ビジョン」が凝縮されている。「本を中心とした事業会社」という株式会社今井書店グループの立ち位置を前提として、「知識や文化がひとびとに普及する。一人ひとりがそれを享受すれば、地域が変わっていく」という創業者の初代今井兼文の創業の精神、「本のある暮らしの素晴らしさ、また地域を変えるほどの力を

本が持っているということ」の言葉で表現される揺るぎない事業への信念、「地域における役割を果たすべく、これからも地域とともに歩み続けてまいります」という「地域」に対する覚悟、株式会社今井書店グループの本質のすべてを表現している。

このようなメッセージを「ビジョン」と呼ぶとすれば、株式会社今井書店グループが事業主体として、150年間、山陰地域で存立し続けることができた基盤には、このような「ビジョン」の存在が大きいと考える。

「ビジョン」の重要性を強く主張して注目された経営学者がジム・コリンズである。次節では、ジム・コリンズの主張を検討しながら、「ビジョン」を軸とした今井書店グループの経営戦略を概観する。

2. 「ビジョン」と経営戦略²⁵

ジム・コリンズは、設立後50年を経過している企業存立の歴史が比較的長い元気な企業を18社、ピックアップして、「ビジョナリー・カンパニー」と名づけて対象企業と比較分析して、その決定的な違いは「基本理念（ビジョン）」にあるとした²⁶。「ビジョンを持っている企業」が「ビジョナリー・カンパニー」である。「ビジョナリー・カンパニー」は、未来志向の企業であり、先見的な企業であり、業界で卓越した企業であり、同業他社の間で広く尊敬を集め、大きなインパクトを世界に与え続けてきた企業として、高く評価する。

例えば、医薬・化学品会社として長い歴史を誇り、世界規模で事業を展開するメルクについて、次のように論じている。

メルクは、設立以来ほぼ一貫して、高い理想と現実的な自己利益を同時に追求している。ジョージ・メルク2世は1950年、この逆説的な考え方を次のように説明したとする。

「わたしは・・・当社が忠実に守ろうと努力してきた主義を明確にしたい。・・・要約すると、次のとおりである。医薬品は患者のためであることを忘れない。医薬品は人々のためであることを、絶対に忘れてはならない。医薬品は利益のためにはない。利益はあとからついてくるものであり、われわれがこの点を忘れなければ、利益は必ずついてくる。このことを肝に銘じていればいるほど、利益は大きくなる」。

ジム・コリンズは、ここで「ビジョナリー・カンパニー」の基本理念は、「現実的な理想主義」と言うべきものであり、メルクはその典型であるとする。

ジム・コリンズによれば、基本理念は組織のすべ

ての人々の指針となり、活力を与えるものであり、長い間、ほとんど変わらないとする。一方で、「ビジョナリー・カンパニー」がきわめて効率的に利益を生み出している企業であることも強調して、基本理念を追求するだけでなく、効率性も兼ね備えた企業であるとする。

また、「ビジョナリー・カンパニー」では、基本理念が文書になっている企業がほとんどであり、企業の動きを規定するものとして、大きな力を持っているとする。さらに、基本理念を構成する要素は2つあり、「基本的価値観」と「目的」であるとする。

大変興味深いことは、ほとんどの「ビジョナリー・カンパニー」にとって、「株主の富を最大限に高めること」や「利益を最大限に高めること」は、大きな原動力でも最大の目標でもなかったことである。

さらに、興味深いことは「ビジョナリー・カンパニー」はいくつかの目標を同時に追求する傾向があり、利益を得ることは、そのなかのひとつにすぎず、最大の目標であるとはかぎらないことであった。

多くの「ビジョナリー・カンパニー」において、はるか以前から、事業とは経済活動を超越しており、単なるカネ儲けの組織を超えた存在であるとする。「ビジョナリー・カンパニー」のほとんどが、設立以来、一貫して、経済上の目的を超えた基本理念を持っているとする。そして、ジム・コリンズが強調する重要なポイントとして、「ビジョナリー・カンパニー」では、基本理念の力が比較対象企業よりもはるかに強いという点であった。ここで留意したいことは、「ビジョナリー・カンパニー」が収益性や長期的な株主の富の形成に関心を持たないと言っているのではないことである。「ビジョナリー・カンパニー」は経済活動を行う存在を「超えた」ものだと言っているのであって、それ「以外の」ものとは言っていないとする。すなわち、「ビジョナリー・カンパニー」は利益を追求しているのである。しかしながら、一般企業より、もっと広い視野に立って、もっと意義のある理想を追求しているとする。利益を最大限にすることを目指してはいないが、それぞれの目標を、利益をあげながら追求しているとする。要するに、「利益の追求」も「理想の追求」も両方とも行っているということである。メルクを例に挙げて、メルクは、善意の行動が「なんらかの形で…報われる」と計算して行動しているとする。

ここで、収益力について、次のように説明する。「収益力は、会社が存続するために必要な条件であり、もっと重要な目的を達成するための手段だが、多くのビジョナリー・カンパニーにとって、それ自

体が目的ではない。利益とは、人間の体にとっての酸素や食料や水や血液のようなものだ。人生の目的ではないが、それがなければ生きられない」²⁷。

また、基本理念の内容についても言及する。ジム・コリンズは、「正しい」基本理念はないとする。ジム・コリンズの調査によれば、すべての「ビジョナリー・カンパニー」に共通している項目はひとつもないとする。ここでは、「ビジョナリー・カンパニー」の基本理念について、次のように説明する。

「一言でいえば、ビジョナリー・カンパニーの理念に不可欠な要素はない。わたしたちの調査結果によれば、理念が本物であり、企業がどこまで理念を貫き通しているかの方が、理念の内容よりも重要である」²⁸。

前述したように、「ビジョナリー・カンパニー」を築くには、基本理念を文書にすることが重要である。基本理念は、2つの要素から構成されているとする。すなわち、単なるカネ儲けを超えた基本的価値観と目的意識である。

(1) 基本的価値観

基本的価値観とは、組織にとって不可欠で不変の主義であり、いくつかの一般的な指導原理からなり、文化や経営手法と混同してはならず、利益の追求や目先の事情のために曲げてはならないとする。ジム・コリンズによれば、ほとんどの場合、基本的価値観は鋭く短い言葉に凝縮され、大切な指針になっている。基本的価値観はいろいろな形で言い表され得るが、どれも簡潔で、明快で、率直で、力強いとする。また、ジム・コリンズによれば、「ビジョナリー・カンパニー」が掲げる基本的価値観はごくわずかとのことで、たいていは3項目から6項目である。基本的価値観が6項目以上ある「ビジョナリー・カンパニー」はひとつもなく、ほとんどが5項目以下だったとする。ジム・コリンズによれば、基本的価値観は、文字通り、基本的なもので、組織のすみずみにまで浸透しており、変わることも、曲げられることもほとんどないとする。

また、ジム・コリンズは次の点を強調する。「ビジョナリー・カンパニー」の基本理念はほかの企業と比べるものではないという点である。ほかの企業の価値観をまねたのでは、基本理念にはならないのである。社外の人間の意見に従っていても、基本理念にはならない。経営書を読んでも、基本理念は生まれえない。どの価値観がもっとも現実的で、もっとも人気があり、もっとも利益を生むかを「計算する」ことから基本理念は生まれえないとする。

重要なことは、基本理念を掲げるときには、心から信じていることを表現するのが不可欠であり、ほかの企業が掲げている価値観も、社外の人間が考える理念のあるべき姿も、なんの意味もないという点である。基本理念は企業の内部にある要素であり、外部の環境に左右されるものではないことを理解するのが大切だとする。

ここでは、「ビジョナリー・カンパニー」の基本理念について、次のように説明する。

「ビジョナリー・カンパニーの基本的価値観は、理論や外部環境によって正当化する必要などないものである。時代の流れや流行に左右されることもない。市場環境が変化した場合ですら、変わることはない」²⁹。

基本理念の重要なことは、何を信じていたのかではなく、どこまで深く信じていたか、そして、組織がどこまでそれを貫き通したかであると強調する。要するに、基本理念が組織にとって、本物であり、影響力を持っているという点である。

ここで、今井書店グループの基本的価値観を確認する。それは、次の通りである。

「信にこたえ 志をもち 豊かさをつくる」

明治5年の創業以来、私たちは地域のみなさまに支えられ、ともに歩んでまいりました。その信頼を胸に、自らやり遂げる意志をもち、グループ一同あたらしいことに挑戦しつづけ、良質な豊かさを提供してまいります。

この今井書店グループの基本的価値観は、大変シンプルな内容であり、シンプルであるからこそ、今井書店グループの組織にそれが貫き通されて、長い間、組織に対して影響力を持ち、組織として収れんされてきたと考える。

基本的価値観は、まさに「組織にとって不可欠で不変の主義であり、いくつかの一般的な指導原理からなり、文化や経営手法と混同してはならず、利益の追求や目先の事情のために曲げてはならない」³⁰のである。

(2) 目的

ジム・コリンズによれば、目的とは単なるカネ儲けを超えた「企業の根本的な存在理由」であるとする。

「最初に、なぜ会社が存在しているかについて話したい。言い換えれば、なぜわれわれがここにいるのかだ。会社は要するにカネ儲けのためにあると、

誤解している人が多いと思う。カネ儲けというのは、会社が存在していることの結果としては重要であるが、われわれはもっと深く考えて、われわれが存在している真の理由を見つけ出さなければならない」³¹。

また、目的の内容について、ジム・コリンズは、基本的価値観と同様に、まったく独自のものである必要はないことを強調する。さらに、ふたつの企業が似通った目的を持っていても不思議ではないとする。そのうえで、目的の最大の役割は、指針となり、活力を与えることであって、ほかの企業との違いを明らかにすることである必要はないとする。重要なことは、これも基本的価値観と同様に、「貫き通せるかどうか」であるとして、独自性ではないとする。

さらに言えば、目的は、広い意味を持ち、根本的で、不変なものにすべきだとする。目的がよいものであれば、何年も、おそらく一世紀以上にわたって、組織の指針となり、活力を与えるはずであるという点も強調する。

このような視点で、今井書店グループの目的を確認する。今井書店が「経営理念」としている内容がジム・コリンズの述べる「目的」に該当する。

今井書店グループの経営理念

- 1 私たちは、お互いを尊重し働きやすい職場づくりに努めます。人を育て、人を活かし、人を大切にします。
- 2 私たちは、ステークホルダーに共感されるビジネスを進めます。強い会社をつくり成長しつづけます。
- 3 私たちは、情報・教育・文化を通じて地域を豊かにします。知を育み、子どもたちの未来づくりに貢献します。

今井書店グループの目的を見ると、まずは、職場の人材を大切にすること、そのうえで、企業を取り巻くステークホルダーを大切にすること、さらに、企業の地域に対する想いと続く。企業にとって、その基礎的な経営基盤となるものから述べられており、この順序が大変重要である。これこそが今井書店グループが、150年間にわたり、山陰地域で本の事業を展開し続けることができた手堅い経営戦略の基盤となる考え方である。

3. 地域企業の経営戦略と「ビジョン」

これまで、「ビジョナリー・カンパニー」の分析を通じて、経営戦略における「ビジョン」の重要性

を確認した。「ビジョン」は、その内容については問われず、その意味で「正しいビジョン」はない。重要なことは、その「ビジョン」が当該組織に貫き通されて本当に浸透しているかどうかである。すなわち、企業の「本気度」が問われるのである。

確かに、一般論として、このような「ビジョン」理論は有効であるが、この理論は、今井書店グループのような地域に根差す地域企業の「ビジョン」に対しても妥当なのだろうか。

地域の内発的發展を担う主体としての地域企業の「ビジョン」のあり方について、若干の考察を加えて、本論文の結びとしたい。

(1) マイケル・ポーターのCSV戦略

近年、日本企業において、本業のビジネスを追求するだけでなく、CSR（企業の社会的責任）が重視され、環境問題や貧困問題などの社会的課題の解決に取り組む企業が増加している。その背景には、CSR活動に取り組むことを通して企業のイメージを向上させて、消費者の好感度を引き上げて、同業他社との差別化を図り、最終的には、本業の製品やサービスを購入につなげるという経営戦略も存在している。その意味では、社会的課題の解決は、企業の本業の事業を通じた営業利益を増加させるための経営戦略における副次的な事業と位置づけられる。

マイケル・ポーターは、このような企業のCSR戦略とは異なるものとして、CSV（共通価値の創造）戦略を2011年に打ち出した³²。競争戦略論の論客による戦略論の大きな転換は、経営学の世界にも大きな衝撃を与えた。マイケル・ポーターによれば、市場における経済的価値と社会的価値は、戦略的に追求すれば、ひとつに重なり合うことが強調されている。すなわち、短期的にみれば異なるように見える経済的価値と社会的価値も、長期的にみれば重なり合い、同一のものになるというのである。すなわち、CSR戦略として副次的に追求された社会的課題の取り組みではなく、CSV戦略は、社会的課題の解決それ自体をビジネスの本業と位置づけて取り組むということ、まさに本丸の事業なのである。このような新たな経営戦略を、競争戦略論の論客であるマイケル・ポーターが打ち出したことは、大きな時代の変化を予感させる。そして、筆者（多田）は、このCSV戦略の重要な基盤として「ビジョン」が位置づけられると考える。

なぜならば、「ビジョン」は、CSV戦略を実現させるための次のような2つの要素を提供するからである。それらを次節以降で検討する。

（２） 長期的視点と企業の持続的成長

ジム・コリンズにより提唱された「ビジョナリー・カンパニー」の「ビジョン」は、マイケル・ポーターのCSV戦略と親和性をもち、まさに、CSV戦略の土台と位置づけられる。なぜならば、「ビジョナリー・カンパニー」の「ビジョン」は、利益を超えた社会的価値の創造を目指したものであり、それは、CSV戦略がめざすところの経済的価値と社会的価値が重なり合う「共通価値」と一致するものであるからである。そして、この「ビジョン」は、企業の経営戦略に長期的視点を与えることになり、企業の持続的成長にも貢献することになる。

このことは、次のように考えると理解しやすい。「ビジョン」を持たない企業は、経済的価値（利潤）の最大化が企業の行動原理となる。このような企業は、企業が成長するための投資の判断を「リターン（利潤）とリスクの関係」で決定する。利潤（リターン）の最大化を考えるならば、高いリスクを取る行動に出るが、同時に高いリスクは大きなダメージを企業にもたらす可能性もあり、仮にダメージを受けるようなことになれば、なるべく早くダメージを回復させるように経営戦略を立てなければならない。そうすると、思い切った投資は難しく、「短期的視点」での小規模な投資になりやすい。そのような投資を繰り返している企業は、結局、成長はできない。

一方において、「ビジョン」をもつ企業は、「長期的視点」での「企業のあるべき姿」の実現を目指す。そのため、投資の判断も短期的な「リターン（利潤）とリスクの関係」で決定するのではなく、「企業のあるべき姿」を実現するためには、今、必要な投資は何か、という視点で決定する。このような視点での投資であれば、仮に投資がうまくいかず、ダメージを受けるようになった場合でも、その要因を前向きに分析でき、次の投資に活かすことができる。

「短期的視点」では企業は成長しない。「何のために」という「長期的視点」があるからこそ、企業は、リスクを恐れず、適切なタイミングで必要な投資を行うことができる。その土台には、「ビジョン」の存在がある。

（３） 「共感」による多様な収入源の構築

「ビジョナリー・カンパニー」の「ビジョン」において、重要な点は、事業における「社会性」と「採算性」は長期的には矛盾しないということである。

しかしながら、企業は採算性が確保されないと存続できないため、社会性の強い企業ほど、まずは生き残るためには、短期的には採算性が取れるものか

ら事業を進めて、そこから獲られる利潤を社会的事業の財源に振り向けるような形で事業は進められる。

このような「ビジョナリー・カンパニー」の現状を考えると、事業主体がトータルとして「長期的に持続する仕組み」を有するか否かという点は重要である。すなわち、収入についても、本来の事業収入だけでなく、自治体などからの委託料や補助金、個人からの寄付金などの様々な形がある。このような多様な収入を事業主体に呼び込むためには、「社会的課題の解決」という「公共性」や人々から「共感」される内容を要素にもつ企業の「ビジョン」が必要である。

ここでは、「ビジョン」に含まれる重要な要素として、生存権や生活権、学習権などの「基本的人権」が盛り込まれていることがポイントである。この「基本的人権」が盛り込まれて、多くの人々や自治体から「共感」を集める「ビジョン」を、ここでは、「ソーシャルビジョン」と呼ぶ。CSV戦略を基軸とする「ビジョナリー・カンパニー」を、一般の企業やベンチャー企業と区別する際、「社会的課題の解決を目指す」という「ソーシャルビジョン」を要素に持つ「ビジョン」が、そのメルクマールとなる。

CSV戦略を担う「ビジョン」には、3つの機能がある。第1に、社会的課題の存在を人々に注目させる「アナウンスメント効果」である。第2に、有効な事業モデルを提示し、それを実現してみせることである。第3に、事業を広げていく方法を示すスケラビリティ（scalability）である。ひとつの事業主体それ自体が大きくなることも重要であるが、それぞれの地域の担い手にノウハウを伝えて、それぞれの地域特性に適した方法により各地域に引き渡していくようなソーシャルフランチャイズの実現がそれ以上に重要である。このような「ビジョン」により、地域企業間の交流が促進され、「ビジョン」それ自体が進化していくことが求められる。

（４） 地域企業と内発的発展

本論文では、地域企業である「今井書店グループ」の鳥取県におけるジゲおこしの活動などを事例として、内発的発展の「主体形成」に関わる「企業組織」の可能性を検討してきた。

地域企業において、地域は主体存続の経営基盤である。地域が存在してこそ、地域企業も存続できる。地域企業と地域を結びつける重要な役割を果たす道具が「ビジョン」である。今井書店グループの「ビジョン」には、「地域」という用語が多く登場し、地域に対する役割や覚悟が述べられていた。

地域づくりを考える上で長期的視点は欠かせない。今井書店グループは、これまでの不変の「ビジョン」を維持しながら、今井書店グループのトップのメッセージで述べられた「これからの時代の書店の形」を示すことで、これからの鳥取県の内発的発展を引っ張る主体としての役割が期待される。

注

- 1 詳細は後述するが、1987年鳥取県内3か所で、35,000冊を展示のブックフェア、シンポジウムなどを実施し、正式にはブックインとっとり'87「日本の出版文化展」という。
- 2 120周年記念誌プロジェクト編『地域とともに今井書店グループ創業120周年記念誌』今井書店グループ、1993年によると、同書が刊行された最盛期には、中核の3社に合名会社米子今井書店印刷工場を含め、グループ関係会社10社、書店の店舗数は全山陰に展開して26に上っている。
- 3 同上書、24頁。
- 4 磯野謙(2023)『小布施まちづくりのセンス—二人の市村』サンクチュアリ出版、に詳しい。
- 5 多田憲一郎、安藤隆一(2022)「内発的発展と主体形成—鳥取県の「ジゲおこし」を事例として—」『地域学論集』第19巻第2号、6頁。
- 6 南条倫夫は、東京大学文学部仏文科卒で、大江健三郎と同じゼミの同級生。卒論のテーマはサルトルの『嘔吐』である。「酒蔵の息子(男は1人)に生まれたので、将来はどうせ家業を継がないといけない。それなら、学生時代くらいは好きな文学でもやろう」と文学部に進学したという。このように、地域の経済人としては異色であり、鳥取の他の経営者には見られない発想を持っていた。
- 7 一般的には、「活動領域とか事業領域と呼ばれているものであり、企業などの組織が対象とする事業の広がりのことを意味している」。金井一頼「第2章 事業領域の定義「ドメイン」という考え方」大滝精一他(1997)『経営戦略[第3版]』有斐閣、33頁。
- 8 同上書、33頁。
- 9 同上書、24頁。
- 10 1996年3月26日付日本経済新聞31面 金井一頼「やさしい経済学 中小企業の新たな地平⑤ 戦略的社会性」から筆者が内容整理。
- 11 永井伸和「私の図書館の発見—そして鳥取県民の歩み—」前川恒雄先生古希記念論集刊行会編(2001)『いま、市民の図書館は何をすべきか』出版ニュース社、133頁。
- 12 詳細は、米子市史編さん協議会編(2006)『新修米子市史第十一巻資料編現代』米子市、454~458頁。
- 13 米子市史編さん協議会編(2008)『新修米子市史第四巻通史編現代』米子市、734頁。
- 14 詳細は、米子市史編さん協議会編(2006)前掲書、443頁。
- 15 永井伸和インタビュー2023年6月24日米子市「本の学校」にて。
- 16 小林宏之、東義久、安藤隆一編(1998)『21世紀の地域づくりへ—面白人間大集合』刊行会、93頁。
- 17 同上書、94頁。
- 18 永井伸和、前掲書、130—145頁。
- 19 1987年7月28日付朝日新聞には「全国の兼業タウン誌10月に鳥取へ大集合」という見出しの記事中に「参加を呼び掛けたのは、鳥取市のタウン情報誌「まちの本スペース」発行人で、県職員の安藤隆一さん(三八)=同江崎町。タウン誌は全国に約五百あるが、地方公務員や会社員、自営業者らが“兼業”で作っているのは二十種余りといわれる。」とある。この記事では、兼業とあるが、実際の名称は手弁当である。
- 20 小林宏之・東義久・安藤隆一編、前掲書、94頁。
- 21 多田憲一郎・安藤隆一、前掲論文、2頁。
- 22 同上、5頁。
- 23 小林宏之・東義久・安藤隆一編、前掲書、82—89頁。
- 24 「今井書店グループ」
<https://www.imaishotengroup.co.jp/>
(2024年6月17日最終閲覧)。
- 25 詳細は、ジム・コリンズ他(1995)『ビジョナリー・カンパニー—時代を超える生存の原則—』日経BPマーケティング、を参照。
- 26 同上書、146頁。
- 27 同上書、91頁。
- 28 同上書、115頁。
- 29 同上書、122頁。
- 30 同上書、119頁。
- 31 同上書、124頁。
- 32 Porter&Kramer(2011) Creating Shared Value, Harvard Business Review, pp.2-17.

参考文献

- 1 120周年記念誌プロジェクト編（1993）『地域とともに 今井書店グループ創業120周年記念誌』今井書店グループ。
- 2 ジム・コリンズ他（1995）『ビジョナリー・カンパニー時代を超える生存の原則―』日経BPマーケティング。
- 3 小林宏之・東義久・安藤隆一編（1998）『21世紀の地域づくりへ 面白人間大集合』刊行会。
- 4 小林宏之・東義久・安藤隆一編（2002）『21世紀を拓く地域づくり読本』文理閣。
- 5 多田憲一郎・安藤隆一（2022）「内発的發展と主体形成―鳥取県の「ジゲおこし」を事例として―」『地域学論集』第19巻第2号、1-17。
- 6 磯野謙（2023）『小布施まちづくりのセンス―二人の市村』サンクチュアリ出版。