

# 地域における企業家輩出のダイナミクス

—名古屋の葬業の事例から—

## The Dynamics of Emerging Entrepreneurs in the Region

—From the Case of the Funeral Service Industry in Nagoya—

角田 隆太郎 (Ryutaro TSUNODA)

名古屋市立大学経済学研究科 教授

### 1 はじめに

企業家の輩出率が地域ごとに異なることはよく知られている。稲盛和夫（京セラ）をはじめとして数多くの企業家を輩出した京都のような地域が、日本の中には何ヶ所か存在している。企業家を数多く輩出した地域のなかでも、同一の、あるいは関連のある業種の企業家がつぎつぎに輩出する地域については、産業集積の研究が数多く行われているが、異なる業種の企業家が輩出する地域についての学術的研究はほとんど行われていない。さらに地域における企業家の輩出にも波があり、つぎつぎに企業家が輩出し群生する時期と輩出が停滞する時期がある。また過去に企業家が数多く輩出したにも関わらず、その後輩出が徐々に停滞し、復活しない地域もある。

本稿では、ある地域において異なる業種の企業家が数多く輩出し、その輩出に波が存在することは、偶然的な現象ではなく、企業家を輩出する仕組み（システム）が地域に存在するからであると考えられる。そして京都の事例をもとにして、地域における企業家の輩出のシステムについて仮説的なモデルを示す。そして最後に、富安徳久氏によるティア創業を契機に企業家輩出が活性化し、名古屋の葬業の事例から、地域における企業家輩出のシステムとそのダイナミクスについての仮説的なモデルを検証する。

### 2 地域における企業家輩出についての先行研究

地域と企業家についての研究でまず挙げるべきは、Saxenian (1994) であろう。サクセニアンは、1970年代に、シリコンバレーとボストンのルート128沿線が、どちらも活発な技術開発と企業家精神でけたはずれの成長を続け、エレクトロニクス革命で世界のトップを走る地域として国際的な脚光をあびたにもかかわらず、80年代になると、どちらの地域でもトップ・メーカーが危機にみまわれ、どちらの地域も不況にあえぎ、長期的な衰退の道をたどり、国際競争の激化の挑戦の前に、生き残りはむずかしいと考えられた。

しかし80年代の後半になると、二つの地域の間の違いが生まれてくる。シリコンバレーでは新しい世代の半導体企業やコンピューター企業があいついで登場し（すなわち新しい企業家が輩出し）、既存の大手企業も復活し、ともにめざましい成長をし、以前の活気を取り戻した。それに対して、ルート128では、80年代の初めに現れた衰退がそのまま進み、回復の気配がほとんど見られなかった。すなわちルート128ではイノベーションの生成（企業家の輩出）が一方的に衰弱していったのに対して、シリコンバレーは、一度衰退したイノベーションの生成（企業家の輩出）が復活した。

この二つの地域の違いを生み出したのが、サクセニアンによれば、産業システムの違いである。ルート128では、研究、設計、生産、販売などの機能の垂直統合をすすめ、生産活動の多くを企業内でまかなっていく独立企業をベースにした自己完結型企業の集合体からなっているのに対して、シリコンバレーには地域ネットワークをベースにした産業システムがある。このシステムのおかげで、さまざまな関連技術の専門企業どうしが集団で学習したり柔軟に調整をすすめることができる。社会ネットワークが細かく張り巡らされ、労働市場もオープンなので、実験的な試みや企業家活動が促される。企業は、激しく競争しながら、同時に非公式なコミュニケーションや協力を通じて市場や技術の変化について互いに学び合う。また、横のつながりを重視するゆるやかな結びつきの組織になっているので、企業内の部門どうしも、社外の供給業者や顧客とも横のコミュニケーションがスムーズにとれる。

サクセニアンは、地域産業システムの差異によって、地域間のイノベーション生成（企業家輩出）の違いと、一度衰退したイノベーション生成（企業家輩出）の再生の可否を説明した。

企業家輩出を変動させる要因について、加藤（2009）は、不況時に創業が増加するという。加藤は東大阪地域における金型産業におけるフィールド調査の結果から、不況期（景気後退期）にもかかわらず、創業が増加することを明らかにした。不況期には、企業の倒産・廃業、あるいは事業のリストラクチャリング、従業員の解雇などが増加することで、既存企業から職人・技術者が放出され、それらの人々のなかから創業予備軍が形成されていく。そして創業予備軍の一部が自己雇用するために、不況期に創業が増加するのである。

そして、起業家たち<sup>1</sup>は、独立・創業するときに、それまで培ってきた技術・技能を生かす形で独立するという。彼らは業種を転向することなく、プラスチック射出成型金型ならばプラスチック射出成型金型の技術をもって、プレス

金型ならばプレス金型の技術をもって、独立・創業する。創業時において、技術の転向はほとんど起こらないという。

不況期には既存企業が消滅するとしても、新たな創業を通じて、固定費の小さい企業が蘇ってくる。その結果、産業集積が再生産され、強靱さを維持しているという。同一の産業が集積している地域では、不況期には、同一産業のなかで起業家が輩出することを加藤は発見したが、地域の中で異なる業種の企業家が輩出し群生することについては、加藤のモデルでは説明することはできない。

尾張（愛知県西部）・美濃（岐阜県西部）地域は、繊維・アパレル産業が集積し、数多くの企業家を輩出し、高度成長期には岐阜市だけで1,500社以上のアパレル企業が存在していたが、繊維産業が好況・不況を繰り返し、中国などの新興国への繊維産業の移転が進み、産業の衰退が進んでいった。この地域では、東大阪の金型産業のような不況型創業も見られず、企業家の輩出は低下の一途をたどった。

なぜ尾張・美濃地域では企業家の輩出が低下していったのであろうか。山下（1998）は、尾州（尾張）の毛織物産業の衰退の分析を行った。高度成長期に生産規模の拡大が生じ、どの企業も設備拡大を図ったが、その後、ニクソンショック、オイルショック、プラザ合意以降の円高、バブルの崩壊と不況側面が産業を襲うごとに、産地全体としての生産規模が縮小し、企業数が減少していった。このとき、比較的規模の小さいものから倒産・廃業が進み、ふるいにかけるようにして規模の大きな企業が残ることになった。生き残った規模の大きい企業は、規模の経済性を最優先した生産体制を温存し、小ロットであっても高付加価値の差別化製品の企画を困難にした。またデザイン力・企画力を背景に事業展開を行おうとする企業の新規参入を妨げた。また繊維産業では、エレクトロニクスや自動車産業のように川上から川下までイニシアチブをとる企業が出現せず、問屋を介在した従来の取引制度が残存し、アパレル・メーカー

の登場によって、返品制のような、在庫リスクを広範囲な企業間で分担する制度が浸透していった。このためにリスクをとるタイプの企業が姿を消していったという。このようにして尾張の毛織物産地では、イノベーションが停滞し、企業家の輩出が減少していった。

ある地域において、起業家の輩出が活発に行われる時期と停滞する時期が存在するのはなぜかについて、稲垣（2003, 2011）は、イタリアの包装機械産業の産業集積形成プロセスにおける起業家のスピノフの連鎖によって説明を行った。

稲垣（2003）によれば、イタリアのボローニャで包装機械のメーカーとして最初に創業したのが、1924年に誕生したACMA社であった。同社はボローニャの包装機械産業における創業の一番手というだけでなく、数多くの起業家を輩出することによって、新企業のインキュベーターの役割を果たした。ACMA社出身の技術者が創設した包装機械メーカー、そしてさらにそこから独立して開業した企業は、約40社を数えるという。第二次大戦前に包装機械のメーカーとして確立していた企業は、ACMA社を含めてわずかに4社であったが、ボローニャに、戦後、包装機械メーカーと周辺的な機械部品の加工の工場が急速に集積したのは、こうした企業の中のいくつかが母体となって、そこからスピノフを何世代にもわたって繰り返されることによって、いくつもの包装機械メーカーが誕生したからである。

さらに稲垣（2003）では、起業家輩出の変化の分析が行われている。包装機械産業においては、1950年代から80年代までは、スピノフは起業家の自発性に基づいていた。しかし市場の成熟化と後発参入の不利によって、従業員が支援のないまま独立開業する状況は徐々に減った。90年代には、創業者の高齢化によって後継者を欠いたオーナー族が企業を売却するケースが相次ぎ、グループ化を進める企業が登場した。その動きと平行する形で、従業員の独立開業を積極的に支援することで、中核企業が傘下

に企業を取り込んでグループを拡大していくケースが見られるようになり、従業員による自発的なスピノフは母体企業が主導する計画的なスピノフへと転換した。

起業家の自発的なスピノフから母体企業による計画的なスピノフへの移行の根底には、従業員への2種類の独立開業の機会の提供があった。ひとつは、工程を外部化することによって生じる創業機会であり、もうひとつは、製品イノベーションやサービスの拡充にともなう補完的な事業の創出であった。

稲垣は、ある地域のある産業において、起業家のスピノフの連鎖によって産業集積が形成されるプロセスの分析を行った。その場合に、起業家の輩出が活発に行われる時期と停滞する時期が存在することも説明することができた。ただし稲垣のモデルでは、ある地域におけるある産業での起業家の輩出であり、ある地域でさまざまな業種の企業が輩出するシステムについては説明することができない。

広島県東部・岡山県西部、京都市南部、静岡県西部は、日本の各地域のなかで、人口当たりでもっとも多く株式公開企業を生み出し、数多くの起業家を輩出した地域として知られている。これらの地域は、さまざまな業種の起業家を輩出し、しかもそれが群生してくる時期と停滞する時期を繰り返したことが知られている。

上記のような文献サーベイから、ある地域において、産業集積が形成されるプロセスで、ある業種において企業が群生して輩出し、またそれが停滞する時期が存在することが説明されてきた。しかしさまざまな業種の企業家がある地域で群生して輩出し、またそれが停滞することについては残念ながら説明できるモデルは存在していない。しかしそれは偶然の現象ではなく、何らかの企業家を輩出するシステムが地域に存在するからであると考えられる。次節では、そのようなさまざまな業種の企業家輩出の群生と停滞、回復が観察された地域として京都を取り上げ、企業家輩出のシステムについて考察を行う。

### 3 企業家輩出のシステム—京都の事例<sup>2</sup>

明治期以降戦前の京都では、仏具職人の島津源蔵が政府の試験研究機関であった舎密局の機器の修理と製造から出発し、理化学器械の製造を事業とする島津製作所を創業したことから産業の近代化が始まった。島津からは、日本電池（現GSユアサ）、日本新薬、ヤマト・マネキンなどの会社が派生して誕生した。これらの企業は、島津の一部の事業部門をカーブアウトした（切り出した）企業で、スピニアウトではなかった。

第二次世界大戦後には、稲盛和夫（京セラ）、堀場雅夫（堀場製作所）、村田昭（村田製作所）、塚本幸一（ワコール）、永守重信（日本電産）など数多くの企業家が輩出した。これらの企業家は、既存の企業からスピニアウトした者もいるが、稲垣（2003）のイタリアでの分析のように、スピニアウトが連鎖し、ある産業の集積を形成したのではなく、さまざまな業種で、ある時期に一齐に企業家が輩出し群生した。その後企業家の輩出が一時期停滞するが、ふたたび活性化し、その後も企業家輩出の活性化と停滞の波が何度も生じた。それは加藤（2009）のいうような、不況期に不況型創業で輩出するわけで

はなかった。

日本の各地で、とくに繊維の産地では、企業家が数多く輩出した地域が存在しているが、それらの地域の多くで、山下（1998）の尾州での分析のように、産業の好況期と不況期の繰り返しによって、徐々に企業家の輩出が低下し、そのまま回復が見られなかった。それに対して、京都、広島県東部、静岡県西部などの地域では、企業家輩出が停滞と活性化を繰り返して、企業家の輩出の波動が見られた。これらの地域では、産業の集積も見られるが、それだけでなく、さまざまな業種の企業家が輩出し、地域における主要な経済活動を企業家の創業した企業が担うという「企業家エコノミー」が出現した。これらの地域は、企業家エコノミーによって地域が活性化している。

京都では、さまざまな業種、とくに伝統的な産業においても企業家の輩出が見られ、戦後は、少なくともつぎの4つの波動が認められた。

- 第1次（60年代）：京セラ、村田製作所など
- 第2次（70年代）：竹中エンジニアリング、日本電産など
- 第3次（80年代）：イタリヤード、トーセなど
- 第4次（90～2000年代）：CCS、フェアリーエンジェルなど

表1 伝統産業（技術）から生まれた京都の企業

伝統産業（施設）	技術	中核企業	派生企業（製品・技術）
西陣織			ワコール（女性下着）
	繊維機械		村田機械（ファックスなど）
	金銀箔加工		尾池工業（電子部品：金属薄膜形成）
	シルクスクリン印刷		中沼アートスクリーン（プラズマディスプレイ回路形成）
友禅染	捺染		京写（プリント基板） ウベポ・ディー・マジ（布へのデジタル印刷）
	界面活性剤		三洋化成工業（高分子吸収体：紙おむつ）
仏教書印刷	製版		日本電気化学（プリント基板） 写真化学（液晶用フォトマスク） 大日本スクリーン（半導体製造機器）
清水焼	京都市陶磁器研究所	松風工業（碍子）	京セラ（半導体パッケージ） 村田製作所（セラミック・コンデンサー）
舎密局	仏具製造	島津製作所	竹中エンジニアリング（センサー） 日本電池（バッテリー） ヤマト・マネキン（マネキン） 日本新薬、第一工業薬品
仏具製造	金属加工		福田金属箔粉工業（電子部品：金属箔粉）
京都大学	大学発ベンチャー		堀場製作所（分析機器）

これらの企業（企業家）をもっとも多く輩出したのは、繊維産業と陶磁器産業であるが、京都の伝統産業と輩出された企業の関係は、表1のようである。

繊維の産地で起業が盛んな理由としては、さまざまな技術の蓄積、企業家ネットワークとエンジェルの存在が挙げられている。繊維の加工は、紡織、染色など、物理から化学までの広い範囲の技術を必要とするだけでなく、デザインという感覚的なソフトも蓄積される。トヨタ自動車の源流が豊田佐吉の自動織機の発明に始まることはよく知られているが、ファックスなどの情報機器のメーカーとして知られる京都の村田機械は、ジャガード織機のメーカーであった。ジャガード織機は、コンピューターの入力装置のパンチカードと同じ原理で、情報を入力し、さまざまな柄の織物を織る機械で、情報機器とは技術的に関連性がある。ウベポ・ディー・マジは、インクジェットプリンターのインクに染料が用いられていることに着目し、染色の技術をデジタル化し、インクジェットプリンターで衣料品の染色を行う技術を開発した。この技術は、川の水の汚染をなくすという意味でも注目されている。また友禅染の伝統的なデザインを用いた高齢者向けの水着を開発した企業もある。繊維以外にも伝統的な技術を発展させたさまざまな事業が京都では展開されている。

広島県東部、京都、静岡県西部などの地域で、さまざまな業種から数多くの企業家を輩出し、企業家輩出が一時期停滞することがあっても再度復活し、活発な時期と停滞期が循環するのは、偶然の現象ではなく、それを生じさせるシステムが存在すると考えられる。これらの地域に共通するのは、それぞれの地域で起業した企業家が、企業が大きく成長した後もその地域に在住し、本社も移転しないで、地域に企業家を中心とした経済（企業家エコノミー）が形成されていることである。

京都の事例をもとに、この企業家エコノミーによる企業家輩出システムが、どのように機能しているのかを考察する。京都における企業家

輩出システムは、以下の3つの機能から構成されている。

### （1）企業家による企業家支援

企業家が事業を創造していくプロセスでは、2種類の支援が必要である。一つは、資金、事業のためのスペース、生産設備などの調達であり、もう一つは、経営やマーケティング活動へのアドバイスや指導である。前者、とくに資金の調達は、支援する側からは投資であるから、事業の成否、投資の成果をきびしく問わなければならない。これは純粋に経済的活動であり、事業の創造を子育てに例えれば、父親の役割である。それに対して、後者については、企業家が困難に直面した時に、問題解決の方法や指針を示し、企業家を勇気づける活動である。子育てに例えれば、母親の役割である。

行政の企業家支援では、しばしばこの片方だけ、あるいは前者の投資が補助金のような厳しい成果を問われないものになったり、あるいは両者を同じ組織が行うことによって、どちらも中途半端なものになりやすい。この2種類の支援は、それぞれ別の判断と評価基準で行われ、しかも相互に、右手と左手のように連携し、補完し合いながら行われなければならない。そしてこの資金調達と直面する困難の解決という2種類の活動をどちらも経験しているのは企業家だけなので、企業家が後進の企業家を支援する仕組みが効果的である。

京都には西陣という繊維産地があり、西陣のなかには、繊維加工、染織などに関するさまざまな職能を行う職人（企業）が集積している。そして企業家（産地卸と呼ばれる人々）は、ある商材を日本の各地から発掘あるいは自ら開発し、それを西陣のさまざまな職人との取引関係（事業システム）をつくることによって、商品化し、それを全国に販路開拓し、マーケティングをすることによって、事業化していった。その過程で富や経営の経験と知識を蓄積していった。西陣は1000年以上の歴史を持つが、このような企業家がつぎつぎに、同時並行で現れるこ

とによって継続してきた。

このような企業家が、繊維以外の分野の企業家を支援することで、戦後の京都には数多くの企業家が輩出した。彼らが蓄積した富を投資、あるいは使用しなくなった工場スペースや設備などを提供し、さらに財務やマーケティング、販路開拓、組織管理などのアドバイスや指導を行うことで、稲盛和夫（京セラ）、堀場雅夫（堀場製作所）、塚本幸一（ワコール）などの企業家が起業し、事業を成長させ、株式公開を果たした。そして繊維産業や陶磁器産業の不振によって西陣や清水焼（陶磁器産地）の企業家（旦那衆）の支援が弱体化すると、こんどはその支援を受けて成長した企業家が、後進の企業家を支援する側にまわり、永守重信（日本電産）、竹中新策（竹中エンジニアリング）などの企業家を育てたのである。そして企業家の世代交代が企業家輩出の停滞と活性化の波動を生み出すのである。

## （2）企業家の役割モデル

地域の企業家としての役割を示したり、行動規範を示す先輩企業家の存在も重要である。京都では、立石電機（現オムロン）の創業者の立石一馬がそのような役割を演じた。立石は企業家としてファクトリー・オートメーション（FA：工場内の自動化）を事業化し、株式公開するまでに成長させたが、そのプロセスは後進の企業家の事業創造の規範となった。また立石は、ドロッカーのような経営学者とも積極的に交流し、新しい経営学を後進の企業家や地域の伝統産業の経営者にも紹介し、それらの企業の経営の近代化に貢献した。

さらに立石は、自社を株式公開するまでに成長させた後も、本社を京都に置き続け、自らも京都に住み続けた。そして地域の後進の企業家の輩出を支援し続けた。自ら視察団を組織し、アメリカでの企業家支援の視察を行い、帰国後、アメリカで学んだベンチャー・キャピタル（現在のエンジェルの仕組みに相当）の仕組みの設立を提案し、KED（京都エンタープライズ・ディ

ベロップメント：日本で最初のベンチャー・キャピタル）の設立のリーダー役となった。立石は、企業家として事業創造を行い、近代的経営を行い、株式公開によって会社をパブリックなものとし、地域に根差して、後進の企業家の育成に貢献するという企業家としての行動規範を示し、企業家の役割モデルとなった。

## （3）企業家を鍛えるきびしい顧客

京都から輩出した企業家の事業は、製造業が多いが、日本企業の成功モデルであった「高品質・低コスト（価格）」の製品ではなく、「他ではできない独創的なものづくりで、高価格でも販売できる」高付加価値の事業が多く、それらの製品を世界の市場で販売し、7、8割という高シェアを維持している。

京都の企業家の事業が、「高付加価値（顧客に対して高い価値づくりを実現している）のものづくり」となったことには、島津製作所のような厳しく企業家を鍛える企業の存在が重要であった。

島津製作所は、明治期に科学技術を日本に導入する窓口であった国の試験研究機関「舎密局」の機器の修理や製作を行っていた島津源蔵が創業した企業で、分析機器やX線撮像装置、航空機の計測機器などを製造してきた。地域の優良企業でもあることから、京都の企業家にとっては島津と取引することが事業の成長にとっては重要であった。島津は、高付加価値の、顧客にとって高い価値をもたらす、高価格でも販売できる製品を世界に販売していたために、島津と取引するためには、独創的で高いものづくりの能力を求めた。島津との取引は容易ではなく、技術力を磨き、他ではできない独創的な製品を開発することが必要であった。ベンチャー企業の製品は、一般には、日本の国内では買い手を見つけるのは容易ではない。またベンチャー企業の側でも低コストで大量に生産することでは大企業には劣る。京都は市場としては大きな市場ではなく、京都の企業家は、創業当初から、島津のような企業によって鍛えられた高度のもの

のづくりの技術で、世界市場に製品を販売し、事業を展開し、またそこで高いシェアを奪取する力を保有していた。

シュンペーター（1942）は、資本主義のダイナミズムを企業家による「創造的破壊」のプロセスとしてとらえたが、資本主義の繁栄のなかで、革新的な企業家の個人的なリーダーシップの重要性が減少し、企業家は官僚化の中で埋没し、イノベーションはルーチン化し、企業家精神は衰退すると述べた。地域で輩出した企業家もこれと同様に企業家精神の衰退の中で埋没するが、上記の京都の事例のように、企業家による企業家輩出のシステムを持つ地域では、一度企業家の輩出が停滞しても、このシステムによって再度企業家の輩出が活性化し、活性化と停滞を繰り返す波動的循環が生じると考えられる。

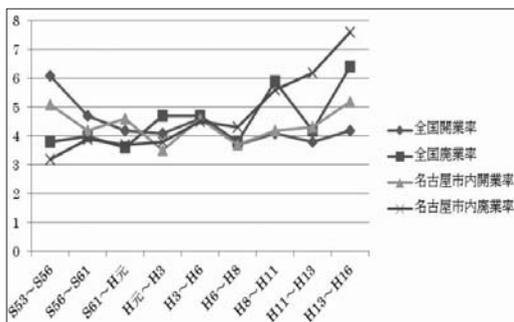
#### 4 名古屋の葬業の事例<sup>3</sup>

前節で、企業家の輩出システムによって企業家輩出が活性化するプロセスを京都の事例によって示したが、名古屋の葬業界では、富安徳久氏によるティア創業後、数多くの企業家が輩出し、活性化が見られた。この企業家輩出の活性化の背後に前節のようなシステムの存在が認められるか否かを検討する。

##### 4.1 企業家ネットワーク

地域に企業家のネットワークが存在し、それが企業家の創業を支援する例は、京都だけでな

図1 名古屋市内の開廃業率の推移



出典：(財)名古屋都市産業振興公社編『産業の名古屋2006』より作成

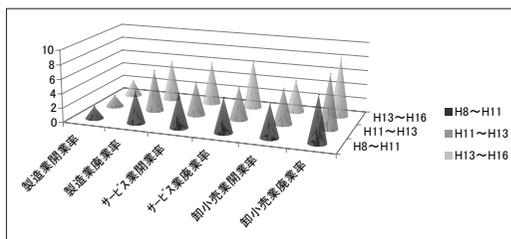
くさまざまな地域で見られる。例えば、小林一三が箕面有馬電気軌道（阪急電鉄の前身）を創業時には、岩下清周をはじめとした大阪財界の支援を受けた（北，2012）。名古屋においても明治期には、伊藤次郎左衛門（松坂屋）と岡谷惣助（岡谷鋼機）を中心としたネットワーク、滝兵右衛門（滝兵）と滝定助（滝定）を中心としたネットワーク、奥田正香を中心としたネットワークなどが存在し、数多くの企業家を輩出し、さまざまな分野の企業が創業された（鈴木・小早川・和田，2009）。

##### 4.2 名古屋における企業家の輩出

近年、名古屋では、新規創業が停滞し、企業家の輩出も停滞している。愛知県東部は自動車産業の集積地で、自動車産業の成長にともなってそれに関連する分野やあるいは関連のない分野でも数多くの企業家が輩出し、新規創業が増加した。しかし自動車産業では、産業の成長にともなって企業間の系列化が進み、異なった業種の企業家間のネットワークの形成は見られなかった。名古屋を中心とした愛知県西部は、岐阜県西部を含めて繊維産業の集積地であったが、繊維産業は、不況のたびごとに大規模化とユニークな小規模企業の排除を繰り返し、企業家が排除されていった。このために企業家の輩出が停滞し、企業家による企業家輩出システムが機能しなかったために、企業家輩出の回復は見られなかった。

近年の名古屋市内における開業と廃業の状況は、図1の通りであるが、開業率は全国平均を下回ることが多く、近年上昇が見られるものの、廃業率が開業率を上回る状況が続いている。ま

図2 名古屋市内の業種ごとの開廃業率の推移



た業種ごとに見てみると、図2のように、製造業の開業率は低く、流通業では繊維卸小売業の廃業率が高く、サービス業では開業率が上昇している。

#### 4.3 富安徳久氏によるティア創業

富安（2005）によれば、富安が葬儀の業界に入ったのは、昭和54年（1979年）に愛知県から大学入学のために転居した山口県で、アルバイト先として紹介された冠婚葬祭互助会の株式会社日本セレモニー（山口県下関市）での葬儀会場設営業務からである。

きっかけは高額なアルバイト料であったが、当時の富安は、身内以外の遺体を目の当たりにするなどの大きな不安と怖さを感じながらも、裏方仕事のアルバイトに対しても遺族が「ありがとう」を言ってくれる事のうれしさが心に残り、その後の自分のキャリアを作り出したような気がする」と回顧している。そして、当時は年齢＝信頼とされているような業界であったため、同社は10代の社員を採用したことなどなかったが、本人の強い希望により、アルバイトを始めて2ヵ月後、大学を辞めて正社員として同社に入社。当時の同社の教育はOJTによる、いわゆる「見て覚えろ」「盗んで覚えろ」の時代であったが、葬儀の担当者として遺族の喜ぶ姿が見たい一心で、葬儀業務全般についての知識と経験を積んだ。

その後、昭和56年（1981年）に、父親が病に倒れたことを転機に急遽実家に戻るようになったが、日本セレモニーの社長から、大手冠婚葬祭互助会である株式会社出雲殿互助会（静岡県浜松市）を紹介され、同社に入社した。若い葬儀業務についての経験を持っていたことで、新しい会社でも仕事の成果を認められ、数年後には部下をもつ立場になり、その後名古屋駅南に同社が建設した10店舗目の大型葬儀会館（現イズモ葬祭セレモニーホール名古屋貴賓館）の店長に26歳の若さで抜擢された。

それまでの店長といえば、年齢は40歳前後でさまざまな経験を積んだベテランばかりであ

り、この会館は、100億円を投じた大プロジェクトであり、「名古屋に打って出るからには、わが社のシンボルタワーになるような会館が必要だ」と同社の威信をかけたものであったが、富安は同社の葬儀会館のあり方そのものに対する考え方に大きな疑問を感じていた。また、生活保護者の葬儀を受注しないという会社の方針に疑問を持ち、平成6年（1994年）に独立を目指しての準備、勉強をする時間的余裕を求めて、名古屋丸八互助会（名古屋市）へ病院営業専門の契約社員として転職し、異業種交流会や経営セミナーへ積極的に参加し、事業計画作成や資金調達活動を平行して行う中で、株式会社プロトコーポレーションの横山博一会長（名古屋市／当時社長）から設立資金出資を取り付け、平成9年（1997年）に株式会社ティアを設立した。

翌平成10年（1998年）には、名古屋市中川区に同社初の葬儀会館「ティア中川」をオープンし、それまで葬儀専門業者は行っていなかった会館周辺宅への戸別訪問営業、葬儀価格を掲載した新聞折り込みチラシ、積立金のない会員システムなど、それまでの業界の常識に囚われない斬新な発想と戦略と、名古屋市内への集中的な会館出店により、平成18年（2006年）6月には葬儀業界で全国3社目の株式上場（名証セントレックス／現在は名証2部に変更）を果たした。平成21年（2009年）9月期には、売上高6,216百万円、当期純利益276百万円、愛知県内を中心に23の葬儀会館、従業員199人にまで成長した<sup>4</sup>。

葬儀業界は基本的にはサービス業であるが、1990年代以降は葬儀会館を設置しなければならない装置産業としての要素が強くなってきたことにより、その投資資金としての資本取引の重要性が高まっていた。しかし、葬儀業界の既存企業は一部の上場企業数社を除く、そのほとんどが同族企業（ファミリービジネス）であり、間接金融である銀行等からの借り入れによる資金調達以外では内部留保、もしくは、同族からの調達に限られていた。これに対して、ティアは会社設立時の資本と会館設置の投資、それ

降の会館設置の投資についても、そのほとんどを外部から調達している。富安がプロトコーポレーションの横山会長から設立資金の出資を受けたとき、横山会長との間では、つぎのようなやりとりがあった。

初めて横山会長に会ったとき、「富安君、君はこの仕事どう思う。好きか？」と聞かれた。かつて日本セレモニーの社長に聞かれたのと同じ問いだ。私の答えも同じだった。「はい、大好きです。天職だと思っています。」横山会長が満足そうな顔をして、「そうか、どんな葬儀がやりたいのか聞かせてくれ」というので、私は思うままに語った。気に入られようとか、協力してもらおうとかいうことはいっさい関係なく、ただただ自分が目指す葬儀の形、葬儀社のあり方をひたすら語り、語り尽くしたとき、横山会長が発した力強い言葉を鮮明に覚えている。「よし、それでやってみろ」そこから会社設立に向けて一気にことが進みはじめた。まず、私にとっての悩みの種だった会社設立と初期の運転資金、それは横山会長が中心になって投資するといってくれた。・(中略)・あとはサラリーマン時代の仲間に声をかけ、「一緒に夢を見よう」と言って回った。他からの株主も募りなんとか9000万円の資本金が集まり、事業についての責任はすべて私ということで話がまとまった。そのときに私は株主に対し、必ずこの事業を成功させて10年以内には上場し、必ず恩返しすると約束した。(富安、2005、66-67頁)

#### 4.4 ティア創業後の名古屋葬祭業界の変化

名古屋に本社を置く葬祭関連企業がいつ頃創業しているのか、そして、参入企業は変化しているのかについて調査を行うと、図3のようになった<sup>5</sup>。

46社の半分以上にあたる24社は1980年以前に創業しており、代々の家業として営まれてきた企業が多いことが判る。その後1980年から1995年までの15年間では既存企業からの分社化と新規創業(新規参入・スピノフは不明)により、

8社が設立されているが、富安によるティア創業のタイミングに近い1996年から2010年までの15年間については、既存企業の方社化、スピノフや異業種からの参入により13社が設立され、また、M&A等による既存企業同士の再編事例が2件と、業界が活性化していることがわかった。

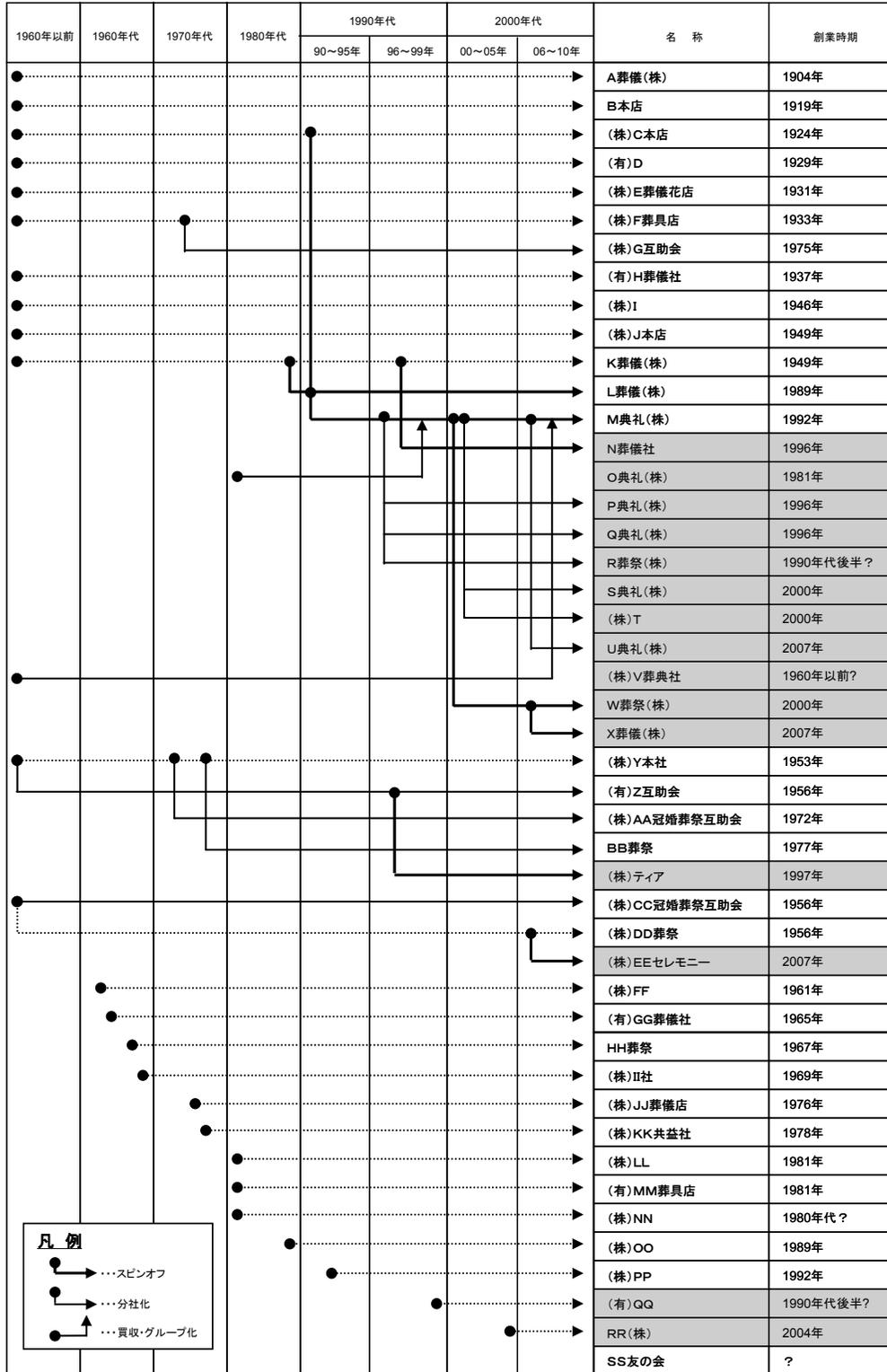
名古屋葬祭業界の活性化を、別の視点から見てみる。名古屋市内の葬儀件数からみた市場規模について見てみると、図4のようである。全国的な傾向と同様に超高齢化社会にあって、平成8年(1996年)以降微増で推移し、近年では1万9000件弱となっており、大きく伸びることはないが急激に減小することもない、安定的な葬儀サービスに対する消費者ニーズがあった。

平成9年(1997年)に富安が創業する以前は、葬儀施行件数の業態別シェアは冠婚葬祭互助会が約8割、葬儀専門業者が約2割であり、冠婚葬祭互助会の大手2社が全体の約6割を占めていた。それが、ティア創業後13年が経過した平成21年(2009年)には、ティアの名古屋市内での葬儀施行件数は年間3,131件(ティア、2009、7頁)となり、同市内での平成21年(2009年)の年間死亡者数18,622人に占める割合は約17%にまで達し、シェアを落とした大手互助会2社と並ぶところまで成長した。富安の創業以降、名古屋葬祭業界は参入企業間での競争が促進された。

総務省統計局により定期的実施されている「事業所・企業統計調査」<sup>6</sup>により、冠婚葬祭に関連する事業所数(本社・支社等を問わず/他県に本社のある企業の事業所も含む)を見てみると、名古屋市内の冠婚葬祭業全体、及び、葬儀業と冠婚葬祭互助会の事業所数は、全国や愛知県と比較すると、高い伸びを示していた。(図5)

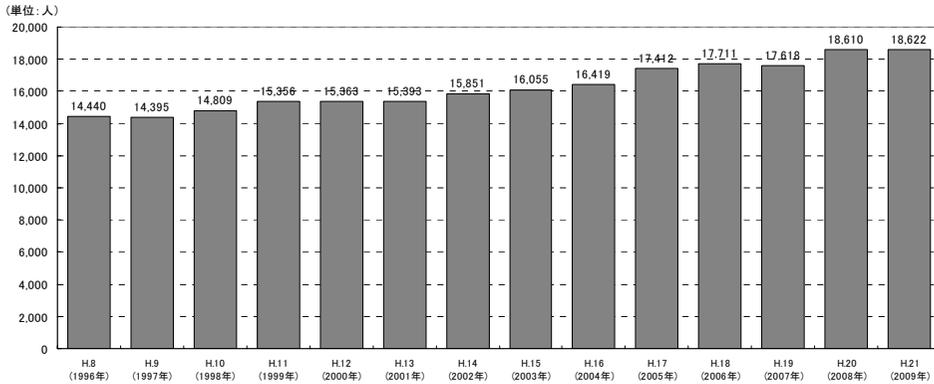
さらに、調査実施回数は少ないが、経済産業省が平成14年と平成17年に葬儀業を対象に調査した「特定サービス産業実態調査 葬儀業編」<sup>7</sup>の、葬儀1件当たりの葬儀業者の売上金額を名古屋市と全国、愛知県で比較すると、全

図3 名古屋葬祭業界における企業の変遷



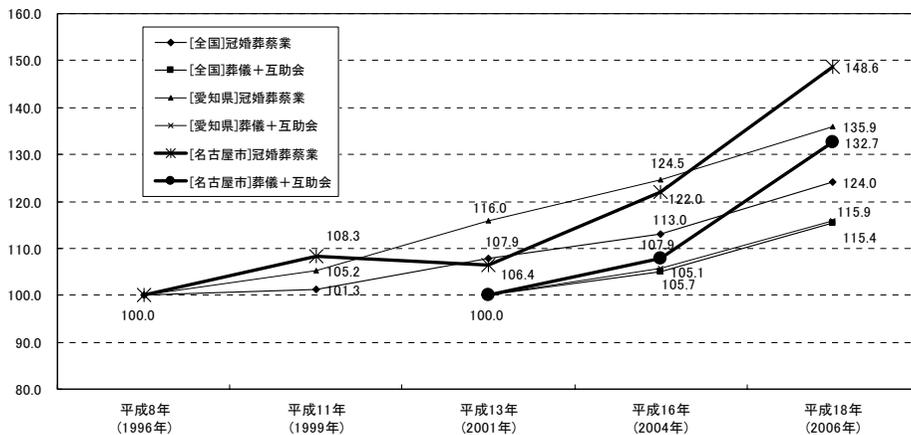
出典：各社HP（平成22年7月5日時点）とヒアリング調査結果を基に作成

図4 名古屋市内の死亡者数の推移



出典：愛知県総務局（2009）より作成

図5 冠婚葬祭事業所数の推移の比較



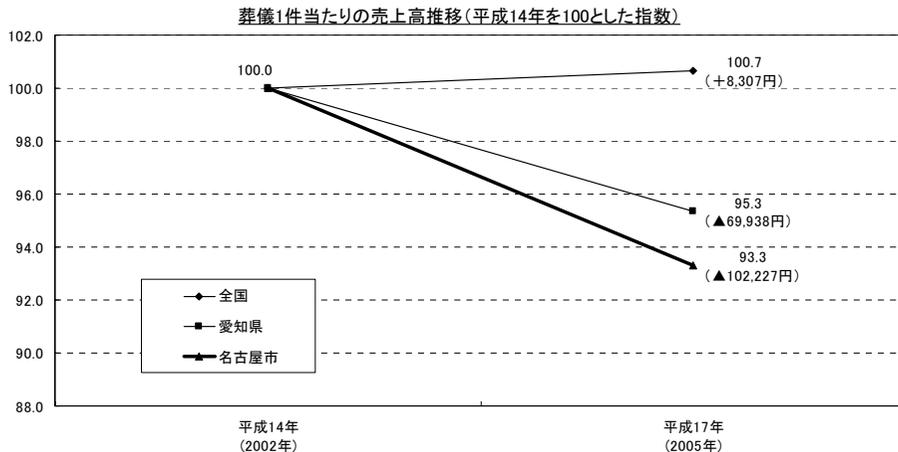
出典：総務省統計局「企業・事業所調査」H11、H13、H16、H18の各年版より作成

※H13以前は「冠婚葬祭業」の内訳については調査されていない。

※「葬儀+互助会」は葬儀業と冠婚葬祭互助会の計である。

※「指数」は「冠婚葬祭業」についてはH8を、それ以外の内訳については、H13を100とした指数である。

図6 葬儀業の売上、取扱件数



出典：経済産業省「特定サービス産業実態調査葬儀業編／平成14年・平成17年」より作成

国平均では若干のプラスの傾向を示しているにもかかわらず、愛知県、特に名古屋市では金額にして10万円以上の単価下落の傾向が見られる。(図6)

名古屋市内における葬儀施行件数及びその売上高についての参入各社のシェア変動については、確たるデータにより検証することは不可能であるが、以上のデータにより、名古屋葬祭業界は富安のティア創業以降、その競争環境が変化したと考えられる。富安によるティア創業が、名古屋葬儀業界とその参入企業各社に対して何らかの影響を与え、業界の活性化を促したと考えられる。

## 5 まとめ

企業家の輩出が盛んな地域もあれば、停滞している地域もある。またかつては企業家が盛んに輩出したのに、それが徐々に停滞し、回復の見られない地域もあれば、一度停滞したが回復し、企業家輩出の波動が何度も循環する地域もある。広島県東部、京都、静岡県西部は、このような企業家輩出が盛んな地域で、一時期停滞してもまた回復し、停滞と回復の波動が何度も循環してきた地域である。このような地域では、さまざまな業種の企業家が輩出し、その輩出は偶発の現象ではなく、地域に企業家を輩出するシステムが存在すると考えられる。

京都での企業家の輩出の考察から、京都では、企業家が企業家輩出を支援するシステムが存在する。企業家の支援には、資金や事業に必要な施設や器械設備などの物的な支援と、マーケティングや販路の開拓、財務管理、人事管理などの経営支援が必要である。しかもこれらの支援は、資金などの支援で必要な厳格な経済的合理性の追求と困難打破のための激励、アドバイスという性格の異なる支援が、互いに連携し、相互補完しながら行われる必要がある。このような相矛盾した支援を時機に合わせて適切に行うことができるのは、これらの困難とそれを自ら打破した経験を持つ企業家である。

起業に成功した企業家が、成功した後も、そ

の地域に在住し続け、企業の本社機能もその地域に置き続け、企業家としての役割モデルを示し、ハンズオンの「カネも出せば口も出す」支援を行うことが地域における企業家輩出のシステムの必要条件である。さらにそのような企業家たちが地域の中でネットワークをつくり、互いに公私の交流ができることも必要である。また企業家が成功するためには、他社では追従できない独創性が必要である。ものづくりでは、いいものを安くつくるだけでは大企業の追従を防ぐことはできない。他社ではできない独創的な製品で高い付加価値を得ることが必要である。そのためには、地域の中で、独創性に磨きをかけるように企業家を鍛えるきびしい買い手が存在することも必要である。

企業家輩出の波動が循環する地域では、同一業種（産業集積）で相互依存する事業の企業家が群生するのではなく、さまざまな業種、あるいは製品の競合しない、お互いに競争しないで棲み分けとなるような事業分野に、企業家が輩出する。狭い地域で競合すれば共倒れとなる可能性があり、また垂直的な系列関係のなかでは企業家は輩出しない。企業家がお互いに棲み分けながら地域に在住し、ネットワークを形成し、企業家の輩出を支援することで、企業家をつぎつぎに輩出するシステムが生まれる。そして個々の企業家は、グローバルに市場展開し、グローバルニッチの戦略で事業を成長させていく。地域のなかでは共棲し、高付加価値の製品でグローバルに事業展開する。

名古屋の葬祭業界では、富安徳久氏のティア創業を契機にそれにつづく企業家がつぎつぎに輩出した。富安氏はティア創業時に地域の先輩企業家の支援を受けた。そして富安氏は氏に続く企業家の支援を行うことで、氏に続く企業家が輩出しつつある。しかし現時点では、これらの企業家の創業は葬祭業の関連事業にとどまっている。地域の中で互いに棲み分け、展開する事業が競合しないように業種を拡大し、グローバルに事業を展開成長させ、彼らが企業家ネットワークを形成し、企業家輩出を支援していけ

ば、停滞していた名古屋における企業家輩出が活性化し、つぎの波動を起こすことができると考えられる。

## 【注】

- 1 「起業家」は、事業を新たに起こす創業者（新規創業者：ベンチャー）の意味で用いられるが、それに対して、「企業家」はより広い意味で、新しい事業だけでなく、新しい企てを行う者（アントレプレナー）の意味で用いられることが多い。加藤及び稲垣は、「起業家」を用いているので、「起業家」を用いるが、本稿では全体として、「企業家」を用いる。
- 2 京都における企業家の輩出についての研究は、経験的な伝聞を除けばほとんど存在しない。本稿での考察は、京都経済同友会が堀場雅夫堀場製作所会長を座長としてまとめた「創業支援総合機構の提言」（主査：吉田和夫京都大学教授）に副査として参画し、数多くの企業家からヒアリングを行った経験をもとに考察を行った。京都の企業については数多くの研究が行われ、数多くの著書が存在するが、企業家の輩出についての文献はほとんど存在しない。そのなかで、参考とした文献を挙げれば、京都の企業家の創業のプロセスについては、村田（1994）、その事業観については、佐竹（2011）、堀場（2011）、産業集積の継続と革新、そのなかでの企業家の役割については、藤本・河口（2010）が貴重な示唆を与えるであろう。
- 3 名古屋の葬祭業の事例については、常川智弘の調査研究の成果に負っている。富安德久氏の創業プロセス、名古屋の葬祭業の分析などでは、常川の研究成果を利用している。常川の調査研究については、常川（2011）を参照。ただし本稿での企業家輩出の分析は、常川の導いた結論とは無関係で、文責は著者にある。
- 4 株式会社ティア「第13期 有価証券報告書」、2009による。
- 5 「葬祭業」の定義については、葬儀専門業者、冠婚葬祭互助会、寺院仏閣など葬祭サービスを提供する事業者ということになるが、名古屋地区で葬祭業を営む事業者の具体的な社名と、その変遷を把握することは、オープン情報からは不可能であった。そこで、NTTタウンページのWeb版である「iタウンページ (<http://itp.ne.jp/>)」を使用し、住所：愛知県名古屋市／業種：葬祭業を条件に平成22年（2010年）5月5日時点で検索し、該当した383件を対象に、本社以外の事業所データ削除、各社HPおよび可能な範囲でのヒアリングにより、現時点で実際に営業を行っていると思われる名古屋市内に本社を置く葬祭関連企業46社を抽出し、その創業年および創業経緯について

調査した。

- 6 総務省統計局「平成11年度事業所・企業統計調査」、2000、総務省統計局「平成13年度事業所・企業統計調査」、2002、総務省統計局「平成16年度事業所・企業統計調査」、2005、総務省統計局「平成18年度事業所・企業統計調査」、2008による。
- 7 経済産業省経済産業政策局調査統計部「平成14年特定サービス産業実態調査 葬儀業編」、2003、経済産業省経済産業政策局調査統計部「平成17年特定サービス産業実態調査 葬儀業編」、2006による。

## 【参考文献】

- 愛知県総務局企画部統計課「平成21年愛知県人口動態調査結果」、2009
- 稲垣京輔『イタリアの起業家ネットワーク—産業集積プロセスとしてのスピノフの連鎖—』白桃書房、2003
- 稲垣京輔「イタリアの産業集積における中小企業の起業家輩出機能とガバナンス機能」『企業家研究』企業家研究フォーラム、8、pp.91-106、2011
- 加藤厚海『需要変動と産業集積の力学』白桃書房、2009
- 北康利「小林一三 時代の十歩先が見えた男 第5回 箕有電気軌道創立」『PHP Business Review 松下幸之助塾』PHP研究所、2012年5・6月号 Vol.5、2012
- （財）名古屋都市産業振興公社編『産業の名古屋2006』名古屋市民経済局、2006
- Saxenian, A., *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1994（山形浩生・柏木亮二訳『現代の二都物語：なぜシリコンバレーは復活し、ボストン・ルート128は沈んだか』日経BP社、2009）
- 佐竹力総『三百年企業 美濃吉と京都商法の教え』商業界、2011
- Schumpeter, J. A., *Capitalism, Socialism and Democracy*, New York: Harper & Row, 1942（中山伊知郎・東畑精一訳『資本主義・社会主義・民主主義』東洋経済新報社、1962）
- 鈴木恒夫・小早川洋一・和田一夫『企業家ネットワークの形成と展開』名古屋大学出版会、2009
- 常川智弘「インダストリアルリニューアル（成熟産業の活性化）におけるスピノフ起業家の役割—名古屋における葬儀業界の活性化を事例として—」『2011年度名古屋市立大学修士論文』名古屋市立大学、2011
- 富安德久『日本でいちばん「ありがとう」といわれる葬儀社—名古屋発・ティア成功の秘密』綜合ユニコム、2005

- 藤本昌代・河口充勇『産業集積地の継続と革新—京都  
伏見酒造業への社会学的接近—』文眞堂, 2010
- 堀場厚『京都の企業はなぜ独創的で業績がいいのか』  
講談社, 2011
- 村田昭『不思議な石ころ』日本経済新聞社, 1994
- 山下裕子「産業集積「崩壊」の論理」伊丹敬之・松島茂・  
橘川武郎編『産業集積の本質 柔軟な分業・集積の  
条件』有斐閣, pp131-200, 1998