

【論説】

地域活性化を担う社会起業家の動機と事業活動

—石川県山中温泉と旅館「かよう亭」における上口昌徳の地域共生の役割と契機—

森 下 俊一郎

要 約

本稿は、地域活性化を担う社会起業家の動機について解明すべく、石川県山中温泉の旅館「かよう亭」とその亭主「上口昌徳」の事例分析を通じて論考した。上口は、1970年代の高度経済成長期における近代化のあり方について疑問を抱き、山中の地域環境と共存した旅館づくりへの経営理念を「かよう亭」という小旅館において具現化した。さらに、その旅館経営に地域の産業や食材を取り入れるとともに、地域において様々な要職を歴任し、地域の伝統を守る次世代の人材育成にも尽力し、山中温泉の発展に貢献するといった社会活動に従事してきた。多くの先行研究では、社会起業家の動機と活動は、初めから定まってお直結しているように論じられているが、上口の社会起業家としての地域活性化の事例分析を通じて、その動機と活動は変遷していることを指摘し、その動的モデルを提示した。

Keyword : 地域活性化, 社会起業家, 温泉旅館, 山中温泉

1. はじめに

わが国では、地域活性化に向けた取り組みが、地域創生の掛け声とともに、各地で盛んに行われている。地域活性化には、その地域にしかない、他と異なる特色や競争力、話題性をもった独自の魅力を打ち出し、街のイメージを明確にし、一つのブランドとして広く知らしめねばならない。地域活性化には行政、地域住民の意識と努力に加え、新たな発想でプロジェクトを企画し、それを着実に実行する起業家精神を持った人材の存在が欠かせないことを天野（2018）は主張する。町田（2000）によると、地域活性化における起業家とは、まだ活用していない経営資源を発見し、それらを潜在的な顧客ニーズのために活用する方法を発見できる人であり、政府や公共機関、民間企業、ボランティア組織など幅広い範囲で活動している人である。新井（2012）は、事業の創造には、既存のビジネス組織や風土よりも、起業家精神をもった個人および人々に強く依存し、地域活性化においても地域の魅力は、その地域の起業家によってつくられると指摘する。このように自分自身あるいは自分の組織を超えて、地域や社会のために新たな事業を起こす人たちは社会起業家と呼ばれる。多くの社会起業家は、地域や社会を良くしようといった利他の精神に溢れている。このような社会起業家の動機はどのようにして生まれるのであろうか。そうした社会起業家の動機について、石川県山中温泉にある旅館「かよう亭」亭主の上口昌徳をとりあげ、解明を試みる。石川県山中温泉の「かよう亭」は、10部屋しかないものの、アメリカのガイドブック「Japan's 4 Best Ryokan」では、日本一の朝食と紹介されている。優れた温泉施設を表彰する「スパ&ウエルネスジャパン クリスタルアワード」

のジャパン部門賞も受賞し、国内だけでなく海外からも客が訪れる人気の宿である。その亭主である上口昌徳は、「かよう亭」を経営しながら、地域の要職に就き、地域の観光や産業の発展に貢献し、次世代の人材育成に積極的に取り組んでいる。本稿¹では、その上口昌徳が、山中において、どのように地域活性化のために社会起業家としての役割を果たしてきたのか、その経緯と動機について論考する。

2. 社会起業家に関する先行研究

「社会起業家」の定義は、様々な論者によって提示されている。町田（2000）は、医療、福祉、教育、環境、文化などの社会サービスを事業として行う人たち、社会的使命を持った事業を起業するだけでなく、行き詰った社会的事業を活性化し、非営利のプロとして経営する人々としている。谷本（2006）は、社会的課題に対して、新しい仕組みの提供を通し、社会変革を進めていく、ソーシャル・イノベーションの担い手と論じている。土肥（2006）は、社会問題に取り組み、新しいビジネスモデルを提案し、実行する社会変革の担い手と述べている。海外の論者においても、Dess（2001）は、社会的使命を持った起業家、すなわち、（1）社会的価値を創造し持続させる使命、（2）その使命に役立つ機会を認識し、執拗に追及、（3）連続的なイノベーション、適応、および学習の過程に従事、（4）現在手元にある資源によって制限されることなく大胆に行動、（5）奉仕している利害関係者や創造した結果に対して高い説明責任を果たす、などの資質を備えた社会での変革の役割を果たす人々と論じている。Bornstein（2004）は、社会の重要な問題を解決するために、新しいアイデアを抱き、不屈の精神でビジョンの実現を目指す人々、頑として弱音を吐かず、決して諦めず、どこまでもアイデアを広げていく人々と捉えている。Martain（2007）は、社会システムの構造や機能が大きく変化するイノベーションを社会起業家活動の条件としている。このMartain（2007）の言う社会起業家活動とは、（1）不当な均衡状態の発見、（2）起業家活動による解決への挑戦、（3）新しい均衡状態の変革力、である。このように、社会起業家は、社会問題を解決するという使命を達成するため、専門的知識、情報、技術などを統合し、新規事業を創造し、新たに価値を創造し、社会福祉を向上させる社会を変革させるイノベーションのプロセスを担う人々と、狩俣（2006）は総括する。

社会起業家は、事業を通じて「社会的価値」を創出する点で従来の起業家とは異なる（速水、2007）。すなわち、従来の起業家が「経済的価値」の最大化を志向するのに対し、社会起業家

¹ 本稿は2019年8月30日に第34回工業経営研究会全国（国際）大会にて発表の「起業家の社会的活動への動機の変遷」の内容を加筆・修正してリライトした論文である。

表 1 近年の社会起業家の事業と起業動機

組織名	創設年	創設者	事業内容	起業の動機
Happy Beauty Project	2012年	三田果菜	がん患者を美容で支援	16歳の頃の「友人や家族に理美容師がいない患者はどうしているんだろう」という思いを、大学院で学びから実現しようと思った
HUBChariなど	2011年	川口加奈	ホームレス就労支援を目的としたレンタサイクル	14歳の頃のホームレスへの炊き出しのボランティア経験から、何かホームレス問題に対してできないか考えた
スパニッシモ	2011年	有村拓朗	オンラインのスペイン語学校	経済的に恵まれないグアテマラの人たちに就労機会を増やしたい
坂ノ途中	2009年	小野邦彦	農業・化学肥料不使用の農産物の育成と販売	環境負荷の小さい農業を実践する農業者を増やし、農業の持続可能な仕組みをつくりたい
メリー・プロジェクト	2010年	後藤将	募金活動を基にした社会活動支援	暗いニュースばかりが目立つ不安な社会の中で、未来の子供たちに今できることを考えた
(株) マイファーム	2007年	西辻一真	農産物の自産自消の推進など	高校1年の時、近所の田畑が耕作されていないのを直感的におかしいと感じた
(株) 食一	2008年	田中淳士	規格外の魚にレシピをつけて流通	大学在学中、京都の魚は美味しくないと高価だと感じた
(有) ビッグイシュー日本	2003年	吉田耕一	ホームレスに雑誌の販売の仕事を提供し支援	コルカタでのボランティア活動を通じて、仕事と社会貢献を両立できる仕事に就きたい
(株) ミライロ	2010年	垣内俊哉	障害者の視点からユニバーサルデザインの提案	生まれつき骨形成不全症から「起業」を目標にした

小池洋次編 (2015) と関西中小企業研究所・小松史朗編 (2017) から作成

は、社会の問題解決を使命として、医療、福祉、教育、環境、文化など幅広い分野で直接的に社会サービスを提供しており、社会性と経済性を両立している点が特有である。また、社会起業家は同じ起業家ながら従来の起業家と比べるとその出発点である動機で異なる（速水，2007）。活動の主要な動機が社会的な社会起業家に対し、起業家が個人的（私的）な動機からビジネスを開始させることは一般的である。表 1 は、小池洋次編（2015）と関西中小企業研究所・小松史朗編（2017）を基に、近年活躍している社会起業家の事業とその動機を整理した一覧である。これら社会起業家の事業内容は、個人の利得を超えて、社会的な動機や視点から発せられていることが読み取れる。

こうした社会起業家の事例から、社会起業家の起業動機は、個人的な経験から社会の課題を見出し、その課題解決に向け使命感をもって取り組んでいることが分かる。一方で、こうした社会起業家の動機は静的、すなわち、一旦思い立ったら、目的に向かって一直線のように論じられている。羽田・久（2008）のような社会起業家個人のライフヒストリー（自叙伝）から導出された要因の考察からも観察されるように、社会起業家の動機は複雑で紆余曲折しながら形成されていることも示唆される。社会起業家の動機は、はじめは個人的な思いから事業を始め、その事業活動を通じて、社会的価値に醸成されていることが考えられる。つまり、社会起業家の動機は、初めから社会的価値を目指しているのではなく、事業活動を通じて、その動機が社会的方向へ昇華されていると一考される。そこで、社会起業家の動機が、その事業活動を通じて、どのように変遷していったか、この研究課題を解明するために、石川県加賀市「かよう亭」亭主「上口昌徳」を事例に取り上げ、分析する。

3. 「かよう亭」と亭主「上口昌徳」

上記の研究課題を解明するための調査研究方法として、石川県加賀市山中温泉「かよう亭」亭主の上口昌徳氏本人と（社）山中温泉観光協会の事務局長である井上慎也氏へ2018年3月23日に旅館「かよう亭」で行った半構造化インタビューの内容を基に、今井（2012）など関連文献や公開資料で補足した。

3.1. 山中温泉「かよう亭」

山中温泉は石川県加賀市の山あい、松尾芭蕉、吉川英治、山本周五郎などの文人も好んで訪れた1300年以上の歴史がある温泉地である。山中温泉の「かよう亭」は、10部屋しかなく、アメリカのガイドブック「Japan's 4 Best Ryokan」では、日本一の朝食²と紹介された。優れた温泉施設を表彰する「スパ&ウエルネスジャパン クリスタルアワード」のジャパン部門賞（2014年）も受賞³し、国内だけでなく海外からも客が訪れる。現在の「かよう亭」の平均稼働率は約70%で、海外からの宿泊客が15~20%占めている。かよう亭の特徴は素朴さで、環境との調和を重視し、旅館には無駄なものを省き、利潤追求や量的拡大ではなく、地域の環境を保全し、日本古来の温泉旅館としての役割を全うしようとしている。その外観は、旅館自体が、緑の木々や清流といった周囲の環境に溶け込むよう、建物の高さや配色に細かい配慮がされ、入り口付近には看板やサインボードなど、周囲の雰囲気や壊すものは排除されている。玄関に入ると、あがり框があり、庭に出るための庭下駄や火鉢など日本的な要素が見られる。内装は、地元の木材を中心に用いられ、越前の和紙、山中漆器、地元職人が手掛けた陶器の板を使用している。その他、畳、天然木の家具や調度品など、地元職人の技が最大限に活かされている。かよう亭の廊下には畳が敷かれているため、宿泊客はスリッパなしで歩ける。かよう亭では、宿泊客を全面的に信頼し、基本的にルームキーは希望者にしか渡していない。かよう亭の食事は、全国一律の疑似的な懐石料理を廃し、可能な限り、地場食材を使い、生産者一人ひとりの名前がわかる料理を、自らが選んだ器に盛って、客が喜ぶ贅を尽くした家庭料理を出している。上口の経営方針は、「朝はお客様を起こさない」、「宣伝は一切しない」、「旅行代理店とは付き合わない」、「利潤を追求しない、家族みんなで食べていければよい」である。こうした姿勢が、かよう亭の支持者を集めリピーターによって不況に左右されない小規模高級旅館となった。

² JTB USA Inc. (<http://blog.jtbusa.com/kayotei/>) 2018年3月14日アクセス

³ スパ&ウエルネスジャパン (http://sci.hitsdb.net/pdf_lib/articles/141226-59.pdf#search=%27%E3%82%B9%E3%83%91%EF%BC%86%E3%82%A6%E3%82%A8%E3%83%AB%E3%83%8D%E3%82%B9%E3%82%B8%E3%83%A3%E3%83%91%E3%83%B3+%E3%82%AF%E3%83%AA%E3%82%B9%E3%82%BF%E3%83%AB%E3%82%A2%E3%83%AF%E3%83%BC%E3%83%89%E3%80%8D%E3%81%AE%E3%82%B8%E3%83%A3%E3%83%91%E3%83%B3%E9%83%A8%E9%96%80%E8%B3%9E%282014%E5-%B9%B4%29%27) 2018年3月14日アクセス

3.2. かよう亭と上口昌徳の歴史

かよう亭の前身は「東山荘」で、昭和初期、既に山中の溪流沿いに木造二階建て収容人員40名の温泉旅館であった。元は材木商を営む上口の父親が、第二次世界大戦後間もなくその旅館を引き継ぎ、後に上口家の家業となった。その山中の地に、上口昌徳は1932年3月6日に生まれた。上口は、1958年に法政大学大学院を修了し、1960年にホテルの専門学校を卒業した後、家業である旅館業に参画した。高度経済成長期の当時、旅館業界も拡大路線が主流で、多くの温泉旅館は規模拡大に向けた建物の増改築を行っていた。当時、旅館に限らず、非合理性からの脱却、高収益率の追求といった欧米の考え方が日本にも広まっていた。「かよう亭」の前身の「東山荘」も、大型旅館の形態をとることで多くの宿泊客を取り込み、繁盛していた。上口の実家が材木商のため、材料をふんだんに使った増改築が容易であった。その結果、200名収容、部屋数54室の大型旅館となっていた。

1973年、日本がオイルショックに巻き込まれた際、資源の有限性を認識した上口は、「温泉地も旅館も長い年月、人々を楽しませてきたが、戦後に到来した高度経済成長期の数十年の間に、資本主義の考え方に日本全体が圧倒され、本来、大切にすべきものを自ら失っていったのではないか」と直感⁴し、上口の旅館の経営姿勢に影響を与えた。上口は何の構想もないまま、父を1ヶ月のハワイ旅行に出し、その留守の間に父の旅館「東山荘」を廃業する。上口は、廃業によって銀行からは見放され、激しく怒った父親と強い確執が生まれた。

その後3年を掛けて上口は、「旅館はホテルではない、10室が限度。お客は20名くらい。朝はゆっくり起きて、朝食は好きな時間に。大きな旅館がしていることの反対を行こう！」と「質の良い宿屋」の構想を練った。明治以降、特に戦後の高度経済成長優先の中で失い続けてきたもの、即ち、本来の日本の文化の蘇生が大切と上口は考えた。地方の観光地、ましてや心身の蘇生の温泉と温泉文化の生きている地には、日本の喧騒の大都市生活者も含め世界の人が訪れ続けてくれる大切なものが残っている。それを旅館に活かしたい、と上口は思った。激怒した父に対し、上口の母は「息子が考えることだから何かあるのだろう。だから言うことを聞いてやって」と言い残して亡くなり、諦めた父から旅館経営の実権を渡された。宿を母“かよ”の名から“かよう亭”と名付けて、廃業から4年間の試行錯誤を経て、1977年に10室20人定員の小さな宿、「一人ひとりの旅人に宿の主が出会える宿」(眞鍋, 2009)をコンセプトとした「かよう亭」が開業した。

3.3. 上口昌徳の旅館経営

上口は、旅館について「日本の宿はその地の文化紹介の場であるべきです。ホッと、人間としての我が身に甦って明日に生きる活力に溢れる、そんな宿でありたいのです。また、宿は

⁴ 上口昌徳「旅館の流儀」『読売新聞』, 2012年11月20日(夕刊)版

人々の心の交わりの中でなくてはならないはず。旅人とおもてなしをする者の温かくて真摯な心が交わって知恵が深まる場でもあるのです。そして人々が無くしつつある自然と人との共存を願う良心の場でもありたい」と語る（今井，2012）。そのため、上口は「山中の素晴らしい大自然，人を蘇らせる温泉など，長い歴史のなかで培われてきた環境資産を守ることが自分の使命である。温泉，九谷焼，我谷盆（わがたぼん）などの山中独自の資産を守り抜いてこそ，山中温泉全体の反映があり，その延長線上にかよう亭の存続がある」と考えている。かよう亭では、「旅館は地域のショーケース」と「真のアンチエイジング」といった二つの経営指針を上口は提示している。

第一の「旅館は地域のショーケース」とは，来店した客に商品の魅力が伝わるよう工夫されたショーケースと同様に，旅館もその土地の文化や歴史，自然，温泉などの魅力が宿泊客に伝えるという意味である。上口の旅館経営の理念に「旅館は社会の公器なり」がある。「旅館はその地の文化の集合体，紹介の場であり，その旅館の主はその伝道者で，住民に畏敬される旦那衆である。」と考える上口は，かよう亭という旅館を山中産地の紹介の場に行っている。かよう亭では，地元の職人達の作品が展示や使用されている。例えば，かよう亭の和風ラウンジには，地元の著名な木地師がろくろで櫨の木で造り上げた黄金色に鈍い光を放つワイングラスが置かれている。かよう亭の食器は山中漆器と久谷焼しか使っていない。これらの商品を見て，1点1万～3万円の高額商品を購入する人もいる。数ではなく，質の高さや地域の産物が大事と考える上口は，かよう亭を通じて「山中温泉ならではの本物の魅力」を宿泊客に提供している。

第二の「真のアンチエイジング」とは，上口の「旅館は湯治客の宿泊の場であり，癒しを目的とする」といった考えを具現化した，「滞在によって心身ともに元気になれる，最上質の宿」という，かよう亭の目指す方向を表している。例えば，合鴨農法による無農薬の米，地鶏の卵，白山の清流水で作る豆腐，アルカリ水と地元の粉で作る和菓子，4代目が醸造する醤油，240年続く14代目が醸造するお酒など可能な限り地場の素材を使い，自分達が選んだ地の器に盛って，一品一品を温かく，あるいは冷たいまま提供する。また，朝は宿泊客に好きな時間に起きてもらい，日本一の朝食と言われる，熱いだしまき卵，地の岩海苔などを提供している。このように宿泊者に提供する料理は地産地消を基本とし，有機野菜はもとより，米，卵，豆腐や酒，酒かすなどの加工食品もなるべく身体への負担が少ない食材を厳選している。

こうした「旅館は地域のショーケース」と「真のアンチエイジング」のコンセプトで経営されているかよう亭では，山中の地域ならではの本物の温泉文化と旅館文化，そして職人技である「山中の本物」を海外へも発信している⁵。

⁵ 上口の娘婿は高級ホテルの勤務経験があり，夫妻とも英語が堪能で，外国人旅行者の誘致にも積極的である。

4. 社会起業家としての上口昌徳の地域貢献活動

上口は「宿泊は旅という行為の一過程であり、旅の目的はその街の風土、文物の魅力に感動し、人情の機敏に触れ合って満足感を得ること。だから、温泉町全体が温かく調和して比類ない豊かな個性、すなわち、その町の文化を持ち、町人全体で旅人を温かくお迎えしなくてはならない。」と考えている。上口は、このような理念を地域住民と共有し、表2のような様々な地域の要職を歴任し、具体的な事業が行ってきた。例えば、現在の山中の中心的な観光スポット⁶となっている、山中座、あやとりはし、こおろぎ橋、黒谷橋などの整備である。また、日本の風土が持つ美しさを宿泊客に堪能してもらうため、温泉郷の溪谷を歩く散策路の整備や街並みをかつての古き良き姿に戻した。このように、上口の地域社会の起業家としての活動は、街づくり、次世代の育成、世界への発信などにも及ぶ。

表2 地域における上口昌徳の要職⁷

<p>有限会社かよう亭 代表取締役社長 1932年3月6日石川県山中町生まれ 1964年 山名町町議会議員（通算1期） 1967年 石川県議会議員（通算6期） 1973年 山中温泉観光協会会長 1989年 北陸観光協会会長 1996年 山名町商工会会長 2000年 加賀江沼食品衛生協会会長</p>
--

4.1. 石川県山中町の街づくり

上口は、かよう亭を経営する傍ら、様々な地域活性化活動に取り組んでいる。例えば、山中の産業や文化を花に見立てた「いい花みつけた」事業⁸では、町内のいくつかの空き店舗を借りて、山中の文化、地場産業を紹介している。山中は世界でも高く評価されている色絵磁器、古九谷焼の発祥の地である。新進気鋭の現代九谷焼作家の作品展の開催、九谷焼の名品の展示などの文化活動を、空き店舗や休業中の宿をアートギャラリーにして行ってきた。伝統工芸品の展示の他にも、商品の即売や職人芸の実演なども行っている。こうした事業を通じて、これまで交流のなかった旅館業界、漆器業界、商店業界、その他の住民たちが初めて協力し合い、成功した。

⁶ <https://www.yamanaka-spa.or.jp/> (2019年8月21日アクセス)

⁷ <http://www.onsen-forum.jp/organization/profile.html> (2019年3月22日アクセス)

⁸ https://www.jstage.jst.go.jp/article/journalcpj/45.1/0/45.1_51/_pdf/-char/ja (2019年3月14日アクセス)

また、旅館の奥さんが「子や孫たちにせめて美しい花や緑くらいは残しておきたい」と願って、住民を巻き込み、桜の樹を道端や山裾に植える「300年緑の会」⁹の活動が行われている。商店街は、訪れる観光客が感動する山中らしい景観を研究する協議会を組織し、それに対応して、商工会は「あなたのお店が町景色」認定店¹⁰の選定事業を発足した。こうした観光客が楽しめるスポットを整備し、その観光スポットや九谷焼発祥地をつなぐ巡回バス「いい花お散歩号」¹¹を、旅館の女将がバスガイドを交代で務め、運行している。

4.2. 地域での次世代の育成

上口は、山中の職人の育成のために「かよう亭職人塾」を2002年に創設した。もともとは、かよう亭に納めている安全な卵や合鴨、米、食器などの生産者や職人たちと連携を図り、切磋琢磨することが目的であった¹²。上口は、「本物を作る職人が存在するからこそ、本物が提供できる」と考え、10年以上をかけて、取引業者を中心に声をかけ、月に1度程度、勉強会を開いてきた。メンバーは、山中塗師、蒔絵師、木工職人、和紙職人、九谷焼職人、畳職人、和菓子職人、豆腐工房、イタリアンシェフ・イン・山中温泉シェフ、健康卵農場主、酒造杜氏、有機野菜農場生産者、有機無農薬合鴨米生産者などである。このように、かよう亭と取引している生産者と一緒に地域の産業が成長していく仕組みが「かよう亭職人塾」である。

職人塾は「かよう亭職人未来塾」へと進化し、塾のメンバーは約20名となっている。塾では、スペシャルアドバイザーとして外部から講師を招き、講演会やセミナーを開催し、一般の住民にも開放している。地域外からの外部講師との交流は、塾のメンバーにとって視野を広げるチャンスにもなり、活動が活発になる。「かよう亭職人未来塾」は、山中で生産される職人技や地域文化を海外に発信しており、欧米からも関心が寄せられ、一旅館の取り組みを超え、独自の展開を見せている。

4.3. 山中の産業の世界への発信

上口は、山中の漆器産業を世界に発信することにも尽力してきた。上口は、山中の10代~60代の職人と一緒に、約200人の工芸家が住むカナダのソルト・スプリング島に渡り、共同作品を制作したり、お互いの技術を紹介しあうなど、1年間にわたり交流した。カナダでは、職人たちが自分たちの作品を自ら販売し、3日間で1万ドルくらいの商品を売ることもできた。こうした体験を通じて、山中の職人たちは国際的な視野の中で、日本の伝統工芸を改めて探求するきっかけとなった。帰国後、一緒に海外に行った山中の職人たちは、これまで交流が殆どな

⁹ <https://kazundo.exblog.jp/20576747/> (2019年3月14日アクセス)

¹⁰ <https://www.yamanaka-spa.or.jp/wp-content/themes/yamanaka/images/download/pdf/pamphlet1.pdf#search=%27%E3%81%82%E3%81%AA%E3%81%9F%E3%81%AE%E3%81%8A%E5%BA%97%E3%81%8C%E7%94%BA%E6%99%AF%E8%89%B2+%E5%B1%B1%E4%B8%AD%27> (2019年3月14日アクセス)

¹¹ <https://basho575.exblog.jp/25095822/> (2019年3月14日アクセス)

¹² 上口昌徳「旅館の流儀」『読売新聞』、2012年12月4日(夕刊)版

かったが、お互い意見交換するようになり、海外で多くの人に作品を見てもらいたいという意欲を持つようにもなった。

その他、上口は、イタリアの古い歴史を持つホテルとかよう亭を連携し、常連客を紹介し合ったり、日本旅館として初めてカンヌにおける富裕層旅行泊インターナショナル・ラグジュアリー・トラベル・マーケット (ILTM)¹³に参加するなど、国際展開にも意欲的に取り組んでいる。上口は「山中の同じ祖先の遺伝子をもった運命共有者が集まって地域を発展させなければならない」と考え、山中の地域活性化をリードしてきた。

5. 社会起業家としての上口の動機の考察

このように上口が、山中温泉の地域活性化のために尽力した動機、および、その活動の変遷について年代ごとに表3のように整理した。

東京で学業生活を終え、山中温泉の旅館で家業を手伝っていた上口は、1973年にオイルショックの光景を見て、「高度成長がこのまま続く訳がない。量的拡大はどこかで破綻する。こんなことは長くは続かない」と高度経済成長の風潮に強い疑問を持った。そして、上口は父親の海外旅行中に、代々営まれた客室40部屋、最大収容人員200人の大旅館「東山荘」を閉鎖する。3年の構想後、上口は「自然の中に生かされている」という原点に戻り、環境との調和を重視し、無駄なものを省いた素朴さを特徴とする、「一人ひとりの旅人に宿の主が出会える宿」をコンセプトにした旅館「かよう亭」を1977年に開業する。上口は、「食べていければ良い」、「利潤を求めない」、「良い宿にするのが先決で、それができれば必ずリピーターになってくれる」と考え、集客のための宣伝はしなかったが、上口の理念に共感した宿泊客がリピー

表3 上口の社会起業家としての動機と活動の変遷

年代	動機	活動
1970s	「温泉地も旅館も長い年月、人々を楽しませてきたが、戦後に到来した高度経済成長期の数十年の間に、資本主義の考え方に日本全体が圧倒され、本来、大切にすべきものを自ら失っていったのではないか」	父親の経営する大型旅館「東山荘」を閉め、自分の理想とする小旅館「かよう亭」を創業
1980s-1990s	「日本の宿はその地の文化紹介の場であるべきです。ホッと、人間としての我が身に甦って明日に生きる活力に溢れる、そんな宿でありたいのです。また、宿は人々の心の交わりの場ではなくてはならないはず。旅人とおもてなしをする者の温かくて真摯な心が交わって知恵が深まる場でもあるのです。そして人々が無くしつつある自然と人との共存を願う良心の場でもありたい」	山中の地域の工芸や食材を「かよう亭」に取り入れることにより、地域の良さを顧客に紹介
2000s-	「宿泊は旅という行為の一過程であり、旅の目的はその街の風土、文物の魅力に感動し、人情の機敏に触れ合って満足感を得ること。だから、温泉町全体が温かく調和して比類ない豊かな個性、すなわち、その町の文化を持ち、町人全体で旅人を温かくお迎えしなくてはならない。」	山中温泉の地域づくりを住民と協働することにより、山中の街づくりや次世代育成や世界発信に寄与

¹³ 観光庁 (http://www.mlit.go.jp/kankocho/news08_000142.html) 2019年3月14日アクセス

ターとなり、かよう亭は繁盛した。

上口のかよう亭には、「旅館は地域のショーケース」と「真のアンチエイジング」の2つの旅館経営のコンセプトがある。「旅館は地域のショーケース」の例として、かよう亭では、山中漆器と久谷焼、ワイングラスなど地元の職人達の作品が展示や使用されている。一方の「真のアンチエイジング」の例では、かよう亭の食材には、合鴨農法による無農薬の米、地鶏の卵、白山の清流水で作る豆腐、アルカリ水と地元の粉で作る和菓子、4代目が醸造する醤油、240年続く14代目が醸造するお酒など可能な限り地場の素材が使われている。

上口は「かよう亭」を営みながら、「豪華な建物や環境ではない、おもてなしの心、そして温かさがすべてである。山中温泉全体の繁栄があつてこそ、かよう亭がある」、「町が元気でなければ宿は生きられない。同じ先祖の遺伝子をもった運命共有者が集まって地域を発展させなければ、そのために寄与する私でありたい、かよう亭でありたい」（眞鍋，2009）と考え、地域の要職を歴任しながら、2002年に「かよう亭職人（未来）塾」を開設し、地域の食や工芸の保持と発展のために現在も中心となって尽力する。

近年の旅館経営は利益や効率や規模を追及した結果、個性のない凡庸な旅館が増え、競争が激化していった。一方、上口の自然や環境との調和といった理念を追求した結果、顧客にとって独特の旅館となり、他との差別化になった。上口の「かよう亭」が提供する価値に共感した顧客はリピーターとなり、さらに地域の住民にも共感され、「かよう亭」という一旅館から山中温泉という地域にも広がりを見せるようになっていった。

こうした上口の「かよう亭」を通じた山中温泉の地域活性化の事例から図1のような起業家が社会的活動へ従事する動機と活動の変遷モデルが導出される。①（社会）起業家らは、現代社会に対する違和感から疑問を覚え、何か行動を起こさなければならない、という個人の動機や使命から個人で事業を始める。②そうした事業活動を継続する中で、自分自身あるいは自

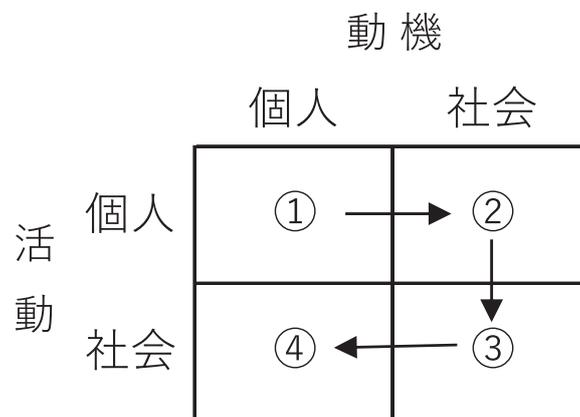


図1 社会的事業に従事する起業家の動機と活動の変遷モデル

分の組織での活動では限界を感じ、その対象を社会へと指向するようになる。③そうした社会的課題を解決するために、地域社会や関係者を巻き込み、それが社会的活動へと発展する。④そうした社会的活動を継続する過程で、その社会的活動そのものが社会起業家個人の動機へと昇華される。先行研究における様々な社会起業家の事例研究では、その動機と活動は、最初から一貫しているかのように直線的に論じられている。一方、上口の事例分析からは、最初の動機は自分自身の身の回りから何とかしようとする個人的な動機から個人で活動を開始するが、そうした一連の活動を通じて動機も変遷し、活動が社会へと拡大し、社会的課題が個人の動機へと進化していることが示唆される。

6. 結語

本稿では、石川県加賀市山中温泉の旅館「かよう亭」とその亭主「上口昌徳」の事例分析を通じて、地域における社会起業家の動機とその行動について論考した。上口の地域や自然環境と共存した旅館づくりへの経営理念を「かよう亭」という小旅館において具現化し、その旅館経営に地域の産業や食材を取り入れるとともに、地域において様々な要職を歴任、山中温泉の活性化へ貢献するといった社会的活動に従事してきた。現在の上口は、地域の伝統を守る次世代の人材育成にも尽力している。上口個人の理念は、自然に活かされた小旅館「かよう亭」といった個から山中温泉地域という共生を超えた社会組織へと広がりを見せていった。こうした上口の社会起業家としての地域活性化の事例を通じて、その動機と活動について動的なモデルを提示した。当然ながら、このモデルは上口昌徳と山中温泉「かよう亭」の単一事例から導出された結果であり、他の社会起業家の動機と活動に適合するかは検討の余地がある。今後も様々な事例を精査し、社会起業家の動機と活動の解明に向けた調査研究を継続したい。

謝辞

本研究はJSPS 科研費 16K02096 の助成を受けたものです。また、インタビューにご協力頂いた上口昌徳氏と（社）山中温泉観光協会事務局長の井上慎也氏に改めて感謝申し上げます。

参考文献

- Bornstein, D. (2004) *How to Change the World*, Oxford Press, Inc., (井上英之監訳・有賀裕子訳 (2007) 『世界を変える人たち—社会起業家たちの勇気とアイデアの力—』ダイヤモンド社)
- Dess, J. G. (2001) "The Meaning of 'Social Entrepreneurship'" (<https://community-wealth.org/content/meaning-social-entrepreneurship>) 2019年3月14日アクセス
- Martin, L. R. and Osberg, S. (2007) "Social Entrepreneurship: The Case Definition," *Stanford Innovation*

Review, Fall pp.47-51

- 天野了一（2018）「アントレプレナーによるイノベーションと地域活性化（2）」『四天王寺大学紀要』65, 261-270頁
- 新井圭太（2012）「開業時に地域ソーシャル・キャピタルが及ぼす影響」『生駒経済論叢』9（3）, 239-251頁
- 今井真貴子（2012）「風土に育まれた日本旅館のおもいやりに関する研究—「ホスピタリティ」という言葉がもつ表層性への疑義—」同志社大学博士学位論文
- 関西中小企業研究所・小松史朗編（2017）『社会的課題に挑戦する若き起業家たち:ソーシャルイノベーションの胎動』晃洋書房
- 狩俣正（2008）「社会起業家と企業の役割」大阪市立大学『経営研究』59（1）, 1-19頁
- 小池洋次編（2015）『ソーシャル・イノベーション:思いとアイデアの力』関西学院大学出版会
- 谷本寛治（2006）『ソーシャル・エンタープライズ—社会的企業の台頭』中央経済社
- 羽田拓也, 久隆浩（2008）「社会起業家のライフヒストリー分析による起業要因の考察」『日本都市計画学会関西支部研究発表会講演概要集』6, 29-32頁
- 速水智子（2007）「社会起業家と従来型起業家」中京大学『中京経営紀要』16（7）, 1-13頁
- 町田洋次（2000）『社会起業家「よい社会」をつくる人たち』PHP研究所
- 眞鍋井蛙（2009）『この人と書—語りたいたい, 伝えたいもの』里文出版