

# 庄内の起業家と地域開発 — 5人の起業家の事例研究 —

石田 英夫

## はじめに

筆者は過去数年間、起業家の面接調査を続けてきたが、2年前に鶴岡に移ってから起業家の聞き取り調査を行い、その結果を調査報告書にまとめた<sup>1)</sup>。この論文は庄内の代表的起業家と考えられる人たちの面接調査の概要を示し、そこから引き出される結論と政策的含意について述べる。庄内地方に来て未だ2年に過ぎない筆者が、この地方の歴史的・文化的・産業的な背景について十分調べるいとまもなく着手した面接調査であったが、先行研究が乏しい分野の調査研究が、この地域を経済社会的に活性化するうえで何らかの意味をもつかもしいと考える。これまで全国各地（外国居住の日本人起業家を含む）で行った調査（26名）と庄内の起業家5名の調査結果は多くの点で整合的であったが、ある種の地域的特性を認めることもできた。以下に、文献サーベイ、5人の起業家のケース・スタディのサマリーとその分析を行い、調査結果の政策的含意を述べる。

## 1. 起業家活動にかんする文献サーベイ

### (1) Entrepreneurshipとは何か

Entrepreneurshipは通常「起業家精神」と訳されるが、それは起業家の精神や態度だけでなく、起業家の行動をもさしている。起業家研究の開祖ともいえるべき経済学者、シュンペーターはその著書『経済発展の理論』において資本主義における起業家の重要な役割としてイノベーション（経済的・技術的革新）をあげ、イノベーションの本質は「物や力を従来とは異なる形で結合すること」、すなわち「新結合」であるとした<sup>2)</sup>。起業家を実現するイノベーションのかた

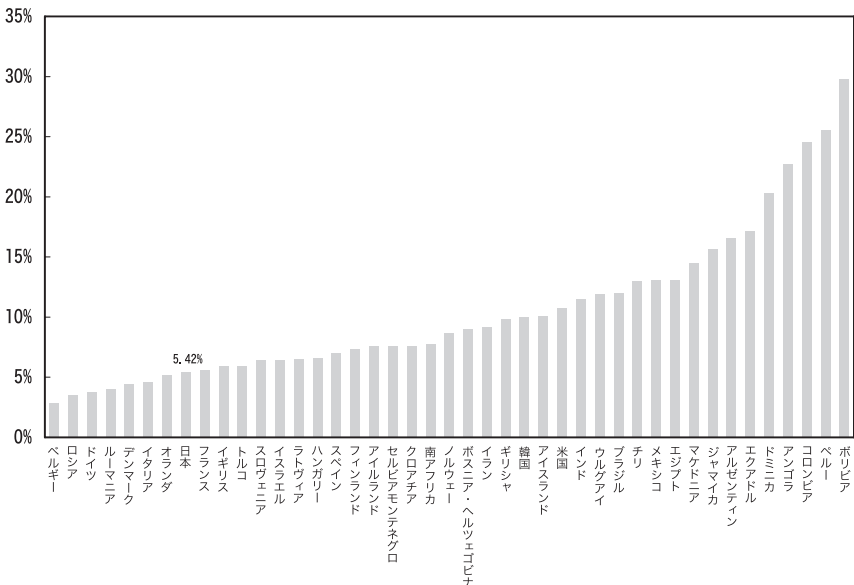
ちとしては、新製品の開発、新生産方法の開発、新市場の開拓、原材料の新供給源の獲得、新しい組織の実現を挙げている。そして、新結合によるダイナミックな不均衡が資本主義的経済発展の原動力であると考え、新結合を実行する起業家の行動を「創造的破壊」と呼んだのである<sup>3)</sup>。

## (2) 国際比較から見た日本の起業家活動

### —Global Entrepreneurship Monitor (GEM)

1999年に始まりその後毎年行われている起業家活動の国際比較調査（略称GEM）によれば、日本は起業家活動が世界で最も低調な国の1つである。当初先進10カ国でスタートした国際比較調査だが、2008年には旧社会主義国、アジアや南米の開発途上国を含む43カ国に増えており、起業活動が経済の成長や活性化に与える影響に世界的な関心が高まっていることを物語る<sup>4)</sup>。図1はGEM2008の調査結果から、各国の起業活動率を高低順に図示したものである。起業活動率とはアンケート調査の回答者のなかで、①現在新しいベンチャーを

図1. 世界各国の起業活動率



出所：GEM2008報告書7ページ

経営している、②近くベンチャーをスタートする予定である、③近く「社内ベンチャー」を始める予定であるという人の比率を合計したものである<sup>5)</sup>。

この図を見ると、起業活動率の上位を中南米やインドなどの開発途上国が占めているが、これをどう解釈するかというと、これらの国では生計を立てるために内職的店や露天商を開くといった「生計維持型」の起業が多いために「起業率」が高くなっていると考えられる。そうした国の経済が成長して所得が多くなると雇用が増加し、そのタイプの起業は減るが、さらに経済が成長すると、経済の「サービス経済化」<sup>6)</sup>を背景に事業機会を求めて起業する「事業機会型」の起業が活発になると説明される。わが国の起業活動率は5.4%でアメリカの約半分の水準だが、GEM調査が始まった1999年の日本の起業活動率は1.5%で、アメリカはその数倍であったが、この10年間に日本の企業率が徐々にその比率が上昇してアメリカとの差はちぢまってきている<sup>7)</sup>。

GEM調査では、起業活動に影響すると考えられるいくつかの要因も調べている。「起業する人のことをよく耳にする」という「起業活動の浸透度」、「起業機会の発見能力に自信がある」という人の比率、「ベンチャーの経営能力に自信がある」という人の比率、「起業家は偉いと思う」と答え、起業家に敬意を示した人の比率、起業家という職業選択を高く評価する人の比率はいずれも日本が最も低く、逆に「失敗することが心配で起業できない」という人の比率は日本が最も高いという結果が出ている。これらの要因は人々が起業活動や起業家に対する態度を示すもので、起業行動に影響を与える認知や態度、「起業家精神」のレベルを示す。しかし、以前にくらべるとこれらの項目も日本と外国のギャップは狭まって来ている。たとえば、マスメディアにおける起業家の評価は日本でも以前と比べてかなり高くなっており、起業家に対する社会の目はかなり肯定的に変化しているといえる。

### (3) 起業家の成功要因

筆者は福岡を起点としてこれまで20数名の起業家の面接調査を行い、庄内の起業家5名を加えて合計31名となった。業種的にはサービス業が半数強を占め、製造業は16%ほどだが、いわゆるハイテク業種は含まれていない。起業時の年齢は30代が半数を少し超え、20代が全体の3分の1を占めている。起業家の本

社の所在地は九州（6）から、四国（2）、関西（4）、名古屋（2）、東京（8）、札幌（1）まで広がり、外国（アメリカ、香港、ケニア各1）が3人であった。起業の年齢は20代が3分の1、30代が半数強であった。サンプリングの手続きは考慮せず、調査地域に革新的行動で興味をひく起業家がいれば、調査可能であればインタビューするというやり方であったが、可能であれば2度、3度とインタビューを重ねるなど、できるだけインテンシブな調査をするよう努めた。定量的というより、定性的な調査である。質問の内容は起業の動機、失敗や転機、成功要因、成功には資質要因あるいは教育可能要因が重要か、起業家というキャリア選択の評価、起業家の社会的役割、起業活動を活発にするための方策などである。

面接調査の対象となった人たちは起業家として失敗に終わることなく成功した人たちであり、ほとんどの人は「起業してよかった」と肯定的に評価した。31名の被面接者のうち1人だけ「どちらとも言えない」と答えたが、それ以外の人はいずれも起業家人生を強く肯定した。成功要因としてあげられたものを、重要な順にあげると<sup>8)</sup>、①高い志、②こだわり（諦めないこと）、③矛盾や変化の中に機会を見出す能力、④よい人的ネットワーク、⑤コミットメント（全力投球）⑥強運である。これらの要因は相互に影響し強化しあう関係にある。たとえば、高い志を持ち決してあきらめなければ、助けてやろうとする人の縁ができ、単なる僥倖ではない強運が巡ってくるといった具合である。

成功要因は資質的なものか、それとも教育可能なものかについては、2対1くらいの割合で、資質的な要素のほうが重要だと起業家は考えている。また、ベンチャー企業の経営者のアンケート調査でも、3分の2くらいの人が資質的な要素がより重要だと答えた<sup>9)</sup>。資質的要素と教育可能要素は二項対立的な両極をなすというのではなく、変化の連続体をなしていると思えるのが妥当であろう。また、起業初期（スタートアップ）とその後の成長期に分けると、初期には資質的なもの（パーソナリティや動機要因）が優勢であるが、生存可能域を超えて成長期に入ると、教育可能性の高い要素（能力やスキル要因）が重要になると考えられる<sup>10)</sup>。

アメリカの起業家研究において、これまで重視されてきたテーマとして、達成動機の強さ、リスクへの態度、内的コントロール／外的コントロール、自己

効力感などがある。起業家は他人への支配欲求や親和欲求よりも「達成欲求」が強いとされ<sup>11)</sup>、リスクを慎重に評価した上で中程度のリスクを取るとされ、いわゆる“ギャンブラー”はないという<sup>12)</sup>。起業家は自分の運命について「自分の能力・行動・努力でコントロールできる」という信念を持つ、即ち内的コントロールを重視している<sup>13)</sup>。起業家は自分の行動の有効性についての信念、「自己効力感」が強いといわれる。また、成功体験は自己効力感を高め、失敗経験はそれを低める。そして「自分に似た他人が持続的努力で成功するのを見れば、自分の可能性についての確信を強める」ことになり、また、人の励ましを受ければ、もっと努力するようになり、それが成功の可能性を広げるといふ「社会的説得」による影響も認められている<sup>14)</sup>。

庄内地方はわが国の地方文化のひとつの典型といえるかもしれない。豊かな穀倉地帯で、城下町鶴岡と町人の町酒田を配し、出羽三山と鳥海山に囲まれ地理的孤立性も自給性も強く、人々の郷土への愛着もつよい。その反面では、地域外への関心が薄く自己満足に陥りがちかもしれない。自分が属する文化に埋没してしまうことなく自文化を一段高いところから「メタ認識」できることが重要である<sup>15)</sup>。若い時に他の地域や首都圏に住む機会があったり、国の内外で“諸国漫遊”した経験をもった人は地域文化をメタ認識し、地域社会を変革する方途を見出す可能性がある。国の補助・施策や大企業の地方進出頼みではなく、自立的かつ「内発的」な創意によって地域の再生に取り組む当事者として地域の起業家に期待するところは大きい。地域の潜在的起業家や中小企業の2代目、3代目といった人々に対して自ら役割モデルとなり、彼らに働きかけて鼓吹（インスパイア）するならば、起業家は地方の「内発的発展」の原動力となりうるだろう<sup>16)</sup>。

## 2. 5人の起業家の事例

この節では庄内地方で名の知れた起業家5人の事績と意見を記述するが、いずれも起業家に対する複数回のインタビュー記録と提供された資料にもとづくものである<sup>17)</sup>。

## (1) 株式会社平田牧場会長 新田嘉一氏

平田牧場は、旧平田町の農家の長男に生まれた新田嘉一氏が1968年に酒田市に設立した養豚・食肉販売の会社で、近年は庄内と首都圏でとんかつなどの外食店を展開している。同社の売上高は230億円、社員数約1,000名、庄内有数の企業である。農業高校を卒業し、大学進学を望んだが父親に反対され断念した若き新田氏は、米作農家の将来に希望を見出せず、家を出て養豚を始めた時、将来日本一の養豚家になるという志を立てたと語る。新田青年は地域のリーダーとして他地域の青年グループと交流し、東京の農業総合研究所に出入りして農業の将来動向を知ること努めた。「日本人の食物はでんぷん中心からタンパク質に代わる」という専門家の話を聞いて衝撃を受け、信州のリンゴ作り農民たちとの交流で「自分がしっかりしないとりんごの価格はすぐに半値になる」と聞いて、農政に依存する庄内の水田農家との違いを思い知らされたという<sup>18)</sup>。

創業以来の事業展開の岐路を尋ねると、新田氏は2人の人物との出会いをあげた。地元生協の創立者佐藤氏と農林漁業金融公庫の松本理事長である。佐藤氏には消費者の組織としての生協の存在意義を教えられ、各地の生協組織に案内された。新田氏が苦境に陥った時に販路を開いてくれた生活クラブ生協との出会いにもつながった。無添加の肉製品や豚肉の主要販路となったその生協は当初の7千人から30万人へと成長し、両者の緊密な関係は平田牧場の販路拡大の原動力となった。新田氏が70年代初め頃酒田周辺の養豚業者が苦境に陥ったとき彼らに救済の手を差し伸べたことを伝え聞いた松本氏は酒田に足を運んで「近隣の養豚家を助けて地域のために尽くす人には今後いくらでも資金を貸す」と述べた。それまでは地域の金融機関に融資を頼みに行っても「農家の長男で事業に成功したためしがない」と相手にされなかったが、その後は成長のための資金に悩むこともなくなったと新田氏は語っている。

平田牧場の競争優位の源泉を尋ねると、新田氏は永年にわたる「豚の品種改良の努力」にあると答えた。ヨーロッパ、アメリカ、中国と外国を訪ねては優良種の発見と輸入、それらの交雑のたゆまぬ試行、さらに当時は自由にできた鹿児島黒豚の導入を加えて、今やブランド化した「三元豚」と“牛肉を超える”という「金華豚」の商品化までこぎつけた。鹿児島の黒豚は長い間、新田氏の

ターゲットとされ、かつては倍の値をつけていた黒豚を三元豚がついに追い越したと新田氏は実感していた。

起業家の成功要件として、新田氏は「夢を持って決して諦めないこと」をあげ、「創業者は起こりうるすべての条件に対応する能力を備える必要がある」と述べた。そのような要件は資質的なものが重要だが、幼少期の教育も大事だと新田氏は自分の経験を語った。小学校6年の時の担任教師に教えられたこと、それは「人間、本を読まなければどうしようもない、喧嘩をしたら絶対に負けるな、しかし、どんな時にも人の道を外れてはならない」という格言であった。志を立てて諦めなければ夢は必ず実現するという確信はどこから来るのかと聞くと、「大学に進学できなかったので、大学出に負けたくないという気持ちが人一倍強かった」ためだと新田氏は答えた。

新田氏は庄内空港の建設、庄内初の4年制大学の設立、酒田市美術館の充実などのために率先して高額の拠出をしたが、ハルビンから松花江、アムール川、間宮海峡、日本海を経て酒田へとつながる「東方水上シルクロード」構想の実現に努め、中国とくに黒龍江省との交流を促進した。また株式会社「北前船庄内」の設立により、日本海沿岸の広域観光振興にも力を入れている。新田氏は行政に依存したり、大企業の地方進出に期待するのではなく、庄内の地元企業と住民がイニシアチブをとって地域の再興を担うという「内発的地域発展」を重視しているといえるだろう。

## （2）株式会社ウエノ社長 上野隆一氏

株式会社ウエノは庄内藤島の農家の長男に生まれた上野氏がコイル巻き線作業の内職からスタートして、1982年にトロイダルコイルの専業メーカーとして設立した会社である。同社の主力製品トロイダルコイル（ドーナツ状のコイル）の生産のほとんどは中国の大連および広東省東莞にある十数カ所の委託工場で行われていた。ウエノの国内売上高は23.5億円、中国内販売高を合算すると約30億円である。ウエノの国内従業員は60名だが、中国の委託工場で働いている労働者の数は2,500名に上っていた。

上野氏は1948年生まれ、庄内農業高校を卒業し大学進学を望んだが、父親に反対されて農業リーダーを養成する全寮制の「農業者大学校」に入り3年間勉

学にはげみ、卒業後は数年間農業に従事したが、30歳の時父親が農業の傍ら営んだ事業で多額の借金を背負う羽目になり、そのため夫婦でコイル巻き線の内職を始めたが、やがて500戸の内職農家を組織するまでになり、親の借金は3年間で返済した。上野氏は「農作業や家畜相手の仕事よりも、人間相手の仕事のほうが面白い」と思った。内職の組織化からメーカーの下請け、さらにコイルの専門メーカーとなり、1996年にはトロイダルコイルの生産高日本一と認定された。そのコイルはエアコンなどの家電製品やパソコン、自動車部品などに広く用いられ、市場は成長していた。

ドーナツ状の素材（強磁性体）に銅線を巻く作業は現在でもすべて人の手巻きで行われており、それを自動化しようという試みは成功したことがなかった。今後世界市場に挑戦するためには、これまでのように安い労働力を求めて生産拠点を移動させるのではなく、巻き線自動機の開発という生産革新が必要だと上野社長は考えた。しかし、中小企業のウエノには自動巻き線機を社内で開発する技術も資金もなかった。2003年の秋、関西の大手電機メーカーを早期退職した技術者から「トロイダルコイル生産の自動化に挑戦してみませんか」という申し出があった。上野氏は彼に一面識あるだけだったが、その熱意とセンスの良さを知って開発の責任者として採用した。彼は京都にあるコイル巻き線機の専門メーカーに常駐して、巻き線機の開発に取り組んだが、それは予想をはるかに超える困難な仕事であった。着手して4年目の2006年に第1号機がようやく完成し、2008年の5号機までに自動機械の速度性能はかなり向上したが、自動機の開発・購入費は締めて5億円に上っていた。さらに、これまでの方式では高速化の限界が見えており、手巻きに経済的に対抗できるだけの速度を達成するには新しい巻き線方式の開発が不可欠と考えられ、新方式の開発に注力した。上野社長が構想する50台の自動機による24時間稼働の無人工場を実現するにはまだ多くの技術的・経営的な課題が残されていた。

上野社長の巻き線自動機の開発による「生産の国内回帰」計画は銀行や投資ファンドの関心を呼んで、いくつかのファンドからの出資が相次ぎ、行政関係者やジャーナリズムの注目を集め、2008年には、「ものづくり大賞」と「ニュービジネス大賞」を受賞した。

上野社長はこれまでの成長を顧みて、「事業は危機の連続であった。自分の



生き方に明確な意志を持ち、社員や金融機関など外部の協力を取り付けるのが事業家のリーダーシップである。ビジネスは自分の人生を賭けたゲームであり、非常に面白い」と述べている。自動巻き線機の開発が成功した暁には中国での生産から庄内へという生産の国内回帰へと進む。それに伴う庄内地域での雇用増加はさほど大きくはないが、庄内の元気な企業として地域の経営者や潜在的起業家の覚醒に役立てればよいと思うと上野社長は語る。さらに、世界市場での目標を達成した暁には、社長の地位を長男（現在営業担当役員）に譲り、日本一のコメ作り事業化、アグリビジネスに挑戦したいという夢を持っている。

### （3）株式会社大商社長 小野木覺氏

大商は豚肉の生産・販売を主な業務とする会社で山形県酒田市に本社があり、売上高は85億円、社員数300人で、近年急成長を遂げていた。同社は創業以来食肉の衛生管理に力を入れ、特に産地や生産者の情報を消費者が確認できる豚肉の「トレーサビリティ」（生産履歴追跡）システムを全国で初めて完成した。加えて東北の食肉加工業界で初のISO2200を取得し、金山町に新しく建設した自社農場で地元農家と連携して「循環型農業」を構築したことも評価され、同社は2008年に山形県産業賞を受賞した。

小野木氏は1943年庄内藤島の農家の長男として生まれ、中学卒業後農業に就き、父親が経営する孵化場と養豚の仕事にも従事した。父親は戦時中召集で中国に赴き（無資格の）軍医の仕事をしていた。敗戦後数年シベリア抑留の後引揚げて農業に従事したが、小野木少年は7歳で初めて父親に接した。父親は優秀な人で、小野木少年はとても父のようにはなれないと感じていたが、小野木氏によると父親は生涯の「反面教師」であった。小野木少年は農家の長男なら当然のように進学する農業高校を2度受験して失敗した。後年調べてもらったところ、担任の先生がボス格の小野木少年を快く思わず、内申書に厳しいコメントを付したことが判明したという。それを知って小野木青年の生活は荒れたが、そのうち「このような生活を続けたら、先生は、やはり自分が言った通りだったと大喜びするに違いない」と気づいて、以後生活を一変させ、父親と始めた食肉の販売に専念した。しかし、取引先の地元ハム会社が倒産して多額の売掛金を回収できなくなったため、営業を担当していた小野木氏を父親は厳

しく叱責した。

1973年、30歳の時、小売店では将来がないと考えた小野木氏は豚肉の生産・卸売りを始め、専務として業容を拡大し、社長である父親に高い給料ボーナスを配分して、父の喜ぶ顔を初めて見たという。しかし東京への販路拡大を図ろうとしたとき、小野木氏はまたも激しく父と対立し、「出てゆけ！優秀な弟がいるからお前なんかいなくてもやっていける」と言われた。ここに至って小野木氏は人生半ばの35歳、自分の人生は自分で活路を開くほかないと生家を出ることにした。そんなある日、長男が通っている小学校の校長先生がぶらっと立ち寄り、「お前が実家を出てから、子供の表情が暗くなった、ところで新田嘉一という人を知っているか？養豚はそんなに儲かるものなのか、開業するにはどの位かかるのか？」と聞かれ、「1千万もあれば十分でしょう」と答えると、校長先生は「こんど嫁さんと遊びに来ないか」と誘われた。小野木氏が訪ねて食事の後に、校長先生は夫人に「あれを持ってきなさい」と言い、手渡されたのはなんと1千万円の小切手であった。小野木氏が狼狽して「先生にお金を貸してくださいと頼んだ覚えはありません」と言うと、夫人は「主人がそういうのだからもらっておきなさいよ」と口を添えた。小野木氏は泣きながら借用書をしたため、「もしだめになったら、生命保険に入ってお返しします」と誓った。

こうして小野木氏は1979年に「肉の大商」を開業したが、奥さんと社員1人だけの船出だった。間もなく父親と弟が経営する店から職人たちがまとまって小野木氏のところに移ってきたという。「父も弟も優秀な人間だったが、社員や取引先とよい人間関係が作れなかった」と小野木氏は語っている。その10年後に小野木氏は病床にある父親に呼ばれ、「おれはお前に悪いことをした」と謝り、「実は会社に多額の借金がたまっている」と告白した。小野木氏が「わかった。何とかするから心配しなくてよい」と請け合うと、父は安堵の表情を見せ、間もなく亡くなったという。その後も、大商の事業は順調に発展し東北一円に食肉センターや営業所をひろげ、庄内食肉屠場が完成した時にはそこと隣接・直結したミートセンターを建設し、豚肉のトレーサビリティ・システムを確立し、食肉の衛生・鮮度で他社の追隨を許さない供給体制を確立した。

小野木氏は同社の競争優位を支えるものとして食品の安心・安全の保証という時代の要請を先取りして手を打ったこと、トップとして常に夢と危機感を持

ち続け、社員と社外関係者に訴えて受け入れられたこと、社内外でよき人の縁に恵まれたことをあげた。小野木氏は個人の信条として「言葉は手形」であり、約束は必ず守る。相手が窮状にあってもそれに付け込むことはしない。良き人間関係は自分の最大の宝であり、それが本当に苦しい時の神様になる。起業家として肝に銘じていることは絶対に倒産してはならないということだ。倒産は犯罪に等しい」と述べている。長男が専務取締役、夫人が副社長、二男が常務営業担当、長女は取締役をつとめるが、ファミリーの持ち株は約4割、社員持ち株が約4割を所有しているという。小野木氏は間もなく社長の座を長男に譲り、出羽商工会会長として、「庄内花街道計画」など地域の観光振興に力を入れたいと語っている。

#### （4）アル・ケッチャーノ・オーナーシェフ 奥田政行氏

鶴岡市の町はずれにある「アル・ケッチャーノ」は2000年に奥田氏が開店したイタリア料理店だが、庄内地方を代表する有名店となり、2009年4月には山形県の産品を販売する東京銀座のアンテナ・ショップ「おいしい山形プラザ」の目玉として出店することになった。奥田氏は鶴岡生まれの39歳、高校卒業後7年間首都圏で修業して鶴岡に戻ったとき、「ふるさとの町は暗く、人々は下を見て歩いていた。一軒のレストランでも故郷を明るくするために何かできることがあるはずだ」と考えた。駅前のワシントンホテルのレストランに3年間勤めて洋食料理長になり、農家レストラン「穂波街道」を経て31歳の時、奥田氏は環境良好とはいえない国道沿いの空き店を改装してアル・ケッチャーノをオープンしたが、最初の3年間はヒマな日も多く経営的に楽でなかったという。

奥田氏は首都圏で修業中に庄内の食材が優れていることを知るようになり、店を始めてから庄内の野菜、食肉、魚介類の生産者との交流を重ねる中でその確信を強めた。とくに山形の在来作物の研究者、山形大学農学部江頭準教授との親交から学ぶところが多く、奥田氏は食材を求めて庄内の山野を駆け巡るようになる。その成果は店の看板メニュー、「藤沢かぶと山伏ポークの焼畑風」、「平田赤ねぎとハタハタの湯あげ」などに結実している<sup>19)</sup>。鶴岡郊外羽黒地区に唯一残っている羊の生産者、後藤氏のダダチャ豆も食べさせている羊の肉を試食して衝撃を受け、東京の有名店にそれを売り込みに行くと後藤氏の羊飼育

を存続させた。奥田シェフの調理は（パスタ類を除いて）基本的にソースは使わず、塩とオリーブ油で味付けしている。ある料理専門家は「イタリアン・スタイルの庄内郷土料理」と呼んだが、地元でも「あれがイタリア料理なのか」という人も少なくない。店名もイタリア語由来ではなく、「(美味しいものが)あったよね」という庄内弁である。

アル・ケッチァーノの客は6が県外、4が県内と言われ、シーズンには観光バスで立ち寄るグループ客も多く、予約を取るのに2、3ヶ月を要することもあったといい、店に行っても予約が取れないと不満をもらす地元の人も少なくなかった。2年前に、隣のラーメン店が閉鎖したのを購入して、パスタランチや飲み物を予約なしでも食べられる店、「イル・ケッチァーノ」を開店した。そこには食材の生産者がいつでも試食できる「グリーン・シート」が置かれ、時折、30-40人の生産者との食事の会が開かれ、相互の交流の場となっていた。東京のアンテナ・ショップへの出店に対しては、生産者の間に反対ムードが強かった。庄内の食材の首都圏へのプロモーションは有難いと思っても、奥田氏が東京に居を移すことには反対意見が多く、奥田氏はその思いを受けて、本人は庄内から転居せず、時折東京に応援に行くことにした。奥田氏がワシントンホテルのレストランに勤めていた時以来の友人、斎藤氏が支配人として移籍してきた、店のマネジメントの仕事を預かることになった。

食材の生産者との交流を深めてゆくなかで庄内の食材を熟知するようになった奥田氏は「食の都庄内」というキャッチフレーズを思いつき、それを受けて山形県は奥田シェフを初代「食の都庄内親善大使」に指名し、いろいろなイベントに登場するようになった。2006年には奥田氏はイタリア発祥の「スローフード世界のシェフ1,000人」に選ばれた。2009年3月に庄内町で「スローフードジャパン」の全国大会が開かれ、翌日鶴岡市藤島で開催された「食の都庄内フェスタ」では食の都庄内の親善大使3人が顔をそろえて地元食材を使った料理をふるまい、2日間のフェスタに全国から集まった3,000人以上の人々の明るい表情を見て、10年前に店を開店した時の初志、「地元の食材を用いた料理によってつくる方も、食べる人たちも元気になろうという目的を一応達成した」と奥田氏は感じた。

## (5) 株式会社エル・サン代表取締役 早坂剛氏

早坂剛氏は1938年鶴岡市生まれ、慶應大学卒業後、東京オリンピックを機に開設ラッシュとなった大型ホテルの1つ、ホテルニューオータニに5年間勤務していろいろな仕事を経験した後、職のあてもなく郷里に戻ったのは29歳の時であった。まず飛び込んだのは新潟県境の鼠ヶ関海岸ビーチセンターで、営業担当として早坂氏は港の観光地化を目指し、ヨットハーバーの創設準備から民宿の経営までいろいろの仕事をこなした。その2年たらずの経験を早坂氏は自分の商売の「原点」だったと述懐している。

1971年、鶴岡市の産業会館内に早坂氏は和風「れすとらん える・さん」と洋式結婚式場を開業した。手狭な場所では事業の発展は望めないと考えた早坂氏は郊外苗津の田んぼの中に土地を買い求め、1978年に「グランド・エル・サン」を開業し、結婚式場・レストラン・宴会場という営業体制を整えた。事業が順調に伸びて早坂氏の気持ちが高揚しているときに、社員の気持ちが自分についてきていないと感じ、人に指摘されたことは、社員の気持ちを束ねる経営理念が欠けているということであった。愕然とした早坂氏は直ちに経営理念を制定した。それは、お客様に喜ばれて私たちは守られている、私たちの可能性を精一杯の汗で日々チャレンジし続ける、発想の原点を「人を大切にする思いやり」と「感謝の心」におくとするものであった。

少子化による結婚件数の減少を予知した早坂氏は2001年に「アク・サン」を設立して葬祭事業に参入した。この事業には圧倒的に強い先行者がいたが、学生時代アイスホッケーをした経験から早坂氏は「攻撃は最大の防御」と肝に銘じていた。早坂氏はエル・サンの成長過程を振り返って、「私は資金がなかったから、事業拡大や新規参入は景気の良くない“底”のときに実行した。私の事業は“ハコモノ”の装置産業だから不況時には土地・建物・資金いずれも安く手に入る」と述べている。かつて金融機関に融資を頼みに行っても「結婚式場ではねえ」と相手にされず落ち込んだが、あるとき中小企業金融公庫の支店長との出会いから理解が得られ、良好な関係を築くことができたという。2005年に早坂氏はエル・サンの組織に事業部制を導入し部門別利益管理体制を整えた。エル・サングループの売上高は16億4千万円であった。

2007年、早坂氏は鶴岡商工会議所の会頭に選ばれ、翌2008年には庄内交通グ

ループの庄交ホールディングスと庄交コーポレーションの経営を引き受けるよう銀行首脳に強く要請された。その傘下にはバス・タクシーなど交通事業のみならず、ショッピングセンター、スポーツクラブ、車両販売、観光物産館、有料観光道路、不動産など多様な事業があり、エル・サンと結婚式や宴会市場で鶴岡のトップを争っている「東京第一ホテル鶴岡」も含まれ、従業員約1,000人という大企業であった。売上が自社の数倍という規模で、全く経験のない異業種の庄内交通グループの経営を引き受けることに、早坂氏は非常に躊躇し抵抗を感じたが、庄内の代表的な企業の再建なくして庄内経済の復興はないというメインバンクの説得に応じざるを得なくなり、結局引き受けた。現在、早坂氏は月曜から金曜までの週日を庄内交通グループの本拠で執務し、エル・サンの経営は長男の早坂常務と取締役の武子夫人に任せ、週末のみエル・サン本社に行き、趣味のゴルフをする暇もない生活になったという。

早坂氏はエル・サンの経営理念にならって庄交グループの経営理念を制定し、沈滞しているグループ社員のモラルの向上に努めた。起業家人生に大企業の経営再建という重荷が加わった早坂氏だが、「組織変革の仕事は起業家の仕事よりも難しい。とくに社員の意識改革は未だ1合目か2合目というところだ」と述べた。サービス業の成功要因を尋ねると、「私が先頭に立ってお客様をお迎えし、お見送りをしたことにつきる。当たり前のことだが、当地では一般に行われていなかった」と早坂氏は答えた。起業家の成功に一番大事なものは「本人の熱意と継続である。私は資金がないままで事業を始めたから、人の信頼を得ることに意を用い、約束は必ず守った。自分1人でやれることには限界があるから、主役は社員であり、お客様からの社員の評価がそのまま会社の評価につながる。それゆえ性格の良い人を採用し、人材育成には力を入れてきた」と語った。ホテル勤務の折々に、早坂氏は「自分はサラリーマンに向いていないのではないかと思い、小さくても一城の主になりたいという夢を抱いた。波乱万丈で大変なことも多かったが、お客様の喜ぶ姿や社員が感動して涙を流す姿を見て、この事業を始めて本当によかったと思う。サービス業の仕事冥利につきる」と述べている。早坂氏はかねてから小さいオーベルジュ（レストラン付き宿泊施設）をつくるという夢を持っていたが、当面の最優先課題は「東京第一ホテル鶴岡を名実ともに庄内一のシティ・ホテルにすることである」と早坂氏は言う。

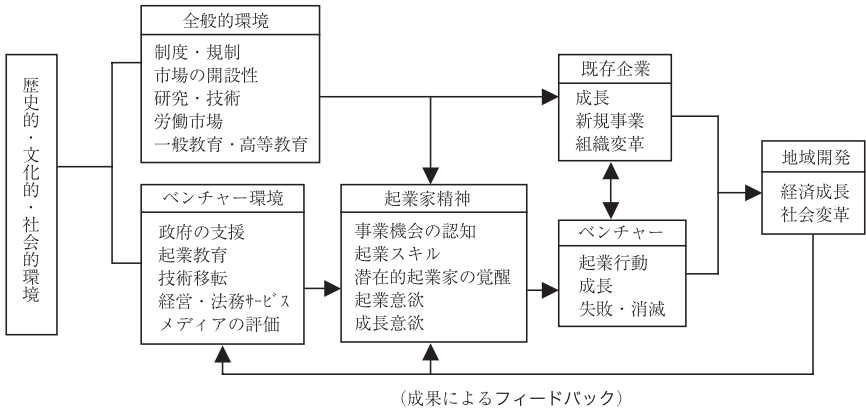
## 2. 事例の分析と政策的インプリケーション

### (1) 分析のフレームワーク

以上において、5人の起業家の足跡と意見を素描したが、以下に庄内の起業家に共通して認められる特徴を示し、3人の農家出身の起業家と2人のサービス業の起業家の事績を分析しよう。先にあげた起業活動の国際比較調査(GEM)は、起業活動をめぐる「全般的環境」として、歴史的・文化的・社会的環境、法律・制度、政府の規制、市場の開放性、資本市場の効率性、研究・技術水準、労働市場の柔軟性、基礎教育・高等教育制度などをあげているが、起業活動に直接影響を与える「起業環境」として、起業家への財務的・経営的支援を行うベンチャー・キャピタル、政府機関の起業支援プログラム、起業家教育、技術移転システム、起業への経営・法務サービスなどをあげている。それらが起業家や潜在的起業家による起業機会の認知、起業の能力とスキル、起業意欲、リスクへの態度、起業家への社会的評価などに影響を与え、ベンチャーの生成と失敗(消滅)という結果をもたらす。ベンチャー環境と起業行動の間の諸要因は両者の「媒介要因」であり、それを起業家精神と呼ぶことにするが、潜在的起業家の機会の認知、起業スキルの認知、起業家としての覚醒、起業意欲、成長意欲といった主観的要因をさし、そのプロセスを経て現実の起業行動が発生するのである<sup>20)</sup>。

GEMのフレームワークを若干修正し、かつ人的資源に焦点を合わせて簡略化した分析枠組を示すと図2のようになる。既存企業の成長・新規事業開発・組織変革というボックスとベンチャーの創業・成長・失敗・消滅というボックスとの間には相互に影響し合うが、同じ方向に動く場合もあれば、反対方向に動く場合もあるだろう。また、ベンチャー行動の変数と地域開発という「成果変数」からベンチャー環境および起業家精神のボックスにフィードバックの矢印が示されているのは、ベンチャー行動と地域開発という成果が良い場合とよくない場合にはそれぞれ、ベンチャー環境と括られている施策やサービスが再検討されたり、起業家の認知や態度、意欲にも影響がでてくることを示している。

図2. 起業活動と地域開発



## (2) 起業家の庄内への愛着と地域貢献

5人の庄内の起業家のうち3人は農家の長男として生まれたが、農業を離れて畜産と製造業で起業した。彼らは米作農家の将来に希望を見出せず、その仕事で一生を終わることにモチベーションを感じなかった。平田牧場の新田氏は18歳で独立したとき「日本一の養豚家になる」という志を立て、たゆまぬ品種改良努力の結果、ブランド化に成功し、かつて仰ぎ見た鹿児島黒豚を追い越して初志を貫徹した。上野氏は農家の内職から身を起し、狭い製品分野（ニッチ）でコスト・リーダーシップを追及して日本一となり、さらに巻き線手作業の完全自動化という困難な目標に挑戦し、世界市場の制覇を目指している。小野木氏は新田氏をはるか後から追いつつ、食品の安全・安心という時代の要請を先取りして豚肉の「トレーサビリティ」システムを初めて実現し、「後発効果」によって高度成長を遂げている。このように農家出身の3人の起業家はいずれも独自の革新性をもって他社にない強み、競争優位を確立している。新田氏の生協指導者や金融機関トップとの出会い、小野木氏の校長先生との出会い、上野氏の巻き線機技術者との出会いは彼らの起業家人生の大きな出来事であったが、いずれも良い人的ネットワークの存在を確認できる。彼らに共通するもうひとつの特徴として庄内への強い郷土愛がある。農家の長男に生まれながら、農業を捨てたことへのコンプレックスもあるかもしれないが、郷土への強い愛着が、新田氏の「東方水上シルクロード」や「北前舟庄内」構想の実行、上野



氏の巻き線作業の完全自動化による生産の国内回帰の計画、小野木氏の循環型農畜連携や商工会リーダーとしての観光開発構想の動機になっていると見ることがができる。

良き人的ネットワークの存在は奥田氏と早坂氏のサービス事業の成功にも大きく貢献している。また、東京から故郷に回帰してふるさとの食材開発や「食の都庄内」親善大使としての奥田氏の活躍も、経営不振に陥った大企業の経営改革という荒業をあえて引き受けた早坂氏の行動も、庄内の再生を願う郷土愛の発露によるものである。

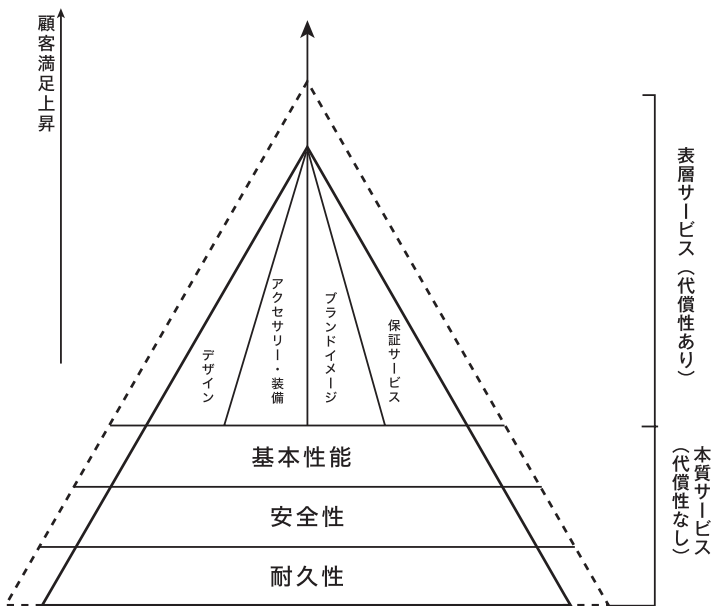
### (3) ホスピタリティと観光振興

肉体労働と精神労働の区別はよく知られているが、サービス業など第3次産業の従業者が多数を占めるようになって「感情労働」という第3のカテゴリーの労働が注目されるようになった。個人生活からくる私的感情は抑制して、顧客に対する好ましい態度と笑顔がたえず求められ、ストレスがたまるとしても、顧客へのホスピタリティはサービス業の競争優位を確立するための重要な条件となる<sup>21)</sup>。早坂氏は結婚式場や宴会の仕事で自ら先頭に立って、庄内地方では一般化していないホスピタリティ重視のサービスを経営理念に掲げて社員を統率し、顧客満足と従業員満足の両立を図ることによって、地元業界における競争優位を確立した。

庄内地方も近年、地域の観光振興に力を入れ始め、映画「おくりびと」のアカデミー賞受賞や藤沢周平原作映画の相次ぐヒットから庄内の観光振興に追い風が吹いている。とはいえ、庄内地方には“土農工商”の伝統が残り、観光やサービスで儲けることを潔しとしない気風もあるといわれる。また、観光振興は地域間競争であるという認識が観光事業者や行政関係者の間に希薄であるという傾向もあり、業界内競争水準の低さはホスピタリティの低さを生む。ここで、サービスの特性と顧客満足についてマーケティング専門家の説くところに耳を傾けてみよう<sup>22)</sup>。サービスは「本質サービス」と「表層サービス」の2つに分けられるが、乗用車に例をとれば、本質サービスは基本性能の良さ、安全性、耐久性などからなり、表層サービスはデザイン、色合い、アクセサリ・装備、ブランドイメージ、保証サービスなどからなる。本質サービスはいずれか1つ

が欠けても顧客満足は崩壊してしまうが、表層サービスは“あるに越したことはない”が、必ずしもなくともよいサービスであり、相互に「代償性」がある。つまり、どれか1つのサービスが突出していると他の表層サービスが低くても顧客満足は大きくなる。図3に示されているように、本質サービスが最低限満たされているならば、表層サービスの何れか1つが突出して優れていると、たとえばほかの表層サービスが良くなくても顧客満足のピラミッドは上方にぐんと伸びて大きくなる。

図3 満足のピラミッド（乗用車の場合）



出所：嶋口（1994）

アル・ケッチャーノは奥田シェフの傑出した料理の才能によって全国の顧客を惹きつけているが、庄内の食材生産者との密接な交流によって「食の都庄内」の“プロデューサー”としての奥田氏の多彩なパフォーマンスがマスメディアを通じて広く世に知られ、今日の隆盛を招く重要な一因となっている。この店の本質サービスとして奥田氏のシェフとしての卓越性があることは疑いないところだが、奥田氏のマスコミ活用を含めたプロデューサーとしての才覚とホス

ピタリティ精神がアル・ケッチャーノの表層サービスとして突出し、高いブランドイメージをつくり、顧客満足を大きくしているといえよう。

### (3) 「教師」あるいは「伝道師」としての起業家の役割

起業家は育成できるかという大きな問題がある。起業家の成功要因の調査結果によると、資質的な要素のほうが教育可能要素より優勢である。教育により可変的な要素もあるけれども、大学や大学院での教育よりも幼少期の生育や小・中・高の教育の影響が大きい。家庭では特に父親の影響が大きく、父をモデルとして素直に学習する人もいるが、父との葛藤を通して起業家精神を鍛えられることもある<sup>23)</sup>。一般教育レベルでは起業家は必ずしも金銭動機のみで動かされるのではなく、高い志を達成する動機で起業する方が一般的であることを教え、起業家の経済社会的役割の大きさを肯定的に生徒に伝えることが大切である。高等教育レベルでも、起業家の資質と志（アスピレーション）をもつ者（潜在的起業家）を鼓舞し、またベンチャーの成功に必要な経営スキルを教えることはできる<sup>24)</sup>。

ここでは起業家自身がどのように若者や潜在的起業家を教育したり、鼓舞したりすることができるかを考えてみよう。起業家が中学や高校の教壇に立ち自分の経験や信条を語ることは若き潜在起業家を目覚めさせ、鼓舞するうえで効果的であろう。大学や大学院でも起業家の登場は効果的だが、高等教育の場合にはより具体的な起業および経営のスキルの教育も可能である。また、学生が起業家の下でインターンシップを受けたり、起業家の身近で個人指導の訓練（OJT）を受けることも効果的だろう。経営大学院が潜在的起業家にとって魅力的な教育プログラムを提供することができ、そこに惹きつけられて集まる人々のなかから起業家が輩出することになるかもしれない<sup>25)</sup>。

ベンチャー企業に入社した若者は、創業者に直接指導を受けられるという好い環境に恵まれ、起業家の強烈なリーダーシップの影響の下で動機づけられ、成長するかもしれないが、起業家の“毒気”にあてられて退職してしまう者も少なくない。とはいえ起業家の下で働くことの影響は正味プラスであろう。つまり、起業家のもとから起業家や組織変革者が多数現れる可能性がある。

起業家の地域社会に対する影響として、起業家の活発で前向きの言動が地

域の中小経営者や自営業者を動機付け、潜在的起業家を覚醒させて、起業を促す可能性がある。起業家が引退してから、潜在起業家のメンターとなり、エンジェルとして後進を指導・支援するのでは遅すぎる。わが国の起業家は“死ぬまで起業家を通す”人も少なくないから、現役のうちに起業家はこのように積極的で活力に富む存在なのだということを、マスメディアに出るもよし、大学や学校に「出前講義」に行くもよし、インターン生を社内に受け入れるもよし、起業家の地域における存在感を大いに高めるべきだろう。生身の起業家こそ起業の伝道師としてふさわしい。後続の潜在的起業家を目覚めさせ、奮い立たせ、ノウハウを伝授し、広く社会の価値観にまで変化をひき起こし、地域や組織の文化の変革と経済開発に貢献することができる。起業家こそが地方の内発的発展の推進者にふさわしいスター・プレーヤーなのである。

## 結 び

起業家精神は事業を起こすためにだけに必要なのではない。既存企業の改革のためにも、また政治改革・行政改革・自治体改革の推進、教育機関や病院の改革のためにも不可欠なのはイノベーションであり、その主たる担い手は起業家であり、その変革のメンタリティを起業家精神と呼ぶ。かつて日本が世界の賞賛的となる“全盛期”にあった1985年に、日本通の経営学者P.ドラッカーは警鐘を鳴らし、「日本は教育、医療、地方自治、労使関係、雇用制度、その他あらゆる社会領域において自らの成功に疑問を投げかけるべきときに来ている」と日本の前途にイノベーションが不可欠だと強調した。

この論考で取り上げた5人が庄内地域の起業家を代表するプロトタイプ（基本型）といえるかどうか、しかとはわからないが、共通して認められる特徴として、起業家人生を通じて（とくに岐路となる時点で）「人の縁」が重要な意味を持っていること、および、彼らのふるさと庄内への強い愛着が地域開発への貢献意欲を生んでいることがあげられる。われわれの庄内起業家は、農家出身の3人だけでなく、サービス業の2人も首都圏での修業のあと若くして故郷に戻り、奥田氏は庄内の食材開発と観光客誘致で、早坂氏は公職と不振の大企業の再建を通して庄内地域の再興に尽力している。5人の起業家は本業の成長

による経済波及効果や雇用効果だけでなく、公職を通じて、あるいは社会活動を通して、庄内の内発的発展に貢献すること、つまり公益のために尽力しているといえよう。彼らの社会貢献活動のモチベーションの根元には故郷への強い愛着が存在しているといえよう。

彼らのふるさとへの思いを実現するためには、彼ら自身がいろいろな場を通して社会的プレゼンスを高め、とくに若手の潜在的起業家に対する直接的な接触と働きかけによって起業家精神を喚起し、地域の起業風土を変革することが望まれる。観光開発についても起業家がリーダーシップを発揮して地域風土の変革に努め、オープンな競争促進と地域のホスピタリティ振興に手をかすべきであろう。

## 注

- 1) 『「庄内地域活性化に関する調査研究」による地域づくり推進事業』—5人の起業家のケース・スタディと起業家育成用ケース教材』平成21年3月 庄内開発協議会研究成果報告書  
また、以前の起業家調査の中から5人の社会志向性の強い起業家を取りあげ、「社会起業家」と比較したものとして石田（2008）があるが、その論文も報告書の中におさめている。
- 2) シュンペーター（1977、原著1926）
- 3) シュンペーター（1762、原著1942）
- 4) 2008年の調査は43ヵ国で約127,000人の成人を対象としてアンケート調査が行われている（日本は1,879人）。経済産業省（2009）を本文中では「GEM2008」と略称する。
- 5) 社内ベンチャーとは企業に所属しながら、企業がスポンサーとなって、社員が新規事業などを担当する仕組みである。
- 6) 経済発展につれてサービス業など第3次産業の比率が高まることは、起業活動の好条件になるといえる。第3次産業の起業は、技術要件のハードルが低く、所要資本も小さくなることから、女性や若者にも起業機会が開かれるといえよう。
- 7) GEM調査の初期、1999年、2000年、2001年の結果については石田英夫（2003）を参照。
- 8) 成功要因の抽出とランクづけも定量的というより定性的であった。5つの主要因は調査の初期に抽出され、その後の調査記録でも安定していたが、ある段階から、「コミットメント」が重要要因として浮上し、5位に加えられた。
- 9) 石田英夫他（2005a）

- 10) 石田英夫 (2005c)
- 11) McClelland (1961)
- 12) ロビンソン (1992)
- 13) Shane (2003)
- 14) Bundura (1997)
- 15) 八木 (2008)
- 16) 川勝・鶴見 (2008) 川勝は鶴見和子の「内発的發展論」を多面的に論じ、その特徴を次のように指摘している。それは地域を対象としているが、部分(地域)は全体性(世界)を視野にいれている、自律的な生命論であり、創造とは何かを理解する方法論である、外部との関係性から自己のアイデンティティを確認する、先頭に立って問題を解決する指導者論である、危機を克服するために潜在力を引き出す動態論であり、多元性を肯定している、欧米ではなく日本・アジア発の理論であることなど。川勝平太「内発的發展論の可能性」上掲書の序論より要約。
- 17) 各ケースのより詳しい記述は、上記庄内開発協議会の報告書の中のケース・スタディ(第2章)および「教育用ケース」(第3章)参照。
- 18) 佐藤 (1994)
- 19) 奇跡のテーブル刊行委員会『奇跡のテーブル』参照。この本は奥田氏をよく知る人たち10人による「アル・ケッチャーノ」へのオマージュ(献詞)である。奥田氏と江頭氏の交友関係については、山形在来作物研究会(2007)参照。
- 20) 経済産業省(2009) 4ページ
- 21) 巢鴨信用金庫(2007) 巢鴨信用金庫は“ホスピタリティ銀行”を標榜して経営戦略の基本ともしている。なお、感情労働については蔡インソク「組織行動と人材マネジメント」石田他(2002)の第3章参照。
- 22) 嶋口 (1994)
- 23) 女性起業家の場合には母親が役割モデルとして強く作用するかもしれない。
- 24) 石田 (2005b)
- 25) わが国の社会起業家のパイオニアというべき人が大学の講師として、あるいは自分の「塾」などで、社会起業家を志す若者に働きかけて、社会企業で働く若者や女性、また社会起業家として独立する人材を数多く生み出しているという事実は、起業家育成にとっても示唆するところが多い。片岡(2001)、中本・片岡(2002)、田坂(2003)、山口(2007)、山根(2008)を参照。

## 文 献

- 石田英夫他(2002)『MBA人材マネジメント』中央経済社
- 石田英夫(2003)「起業家とベンチャー成長に関する覚書き」『中村学園大学流通科学研究』Vol.2, No.2
- 石田英夫他(2005a)「起業家とベンチャー企業の成長に関する調査」結果の概要『中

- 村学園大学流通科学研究』Vol.4, No.1
- 石田英夫（2005b）「起業家の要件と育成可能性—起業家とプロフェッショナル・マネジャーの面接記録から—」『中村学園大学流通科学研究』Vol.4, No.2
- 石田英夫（2005c）「起業家の成功要因の分析—起業家の面接調査とアンケート調査の結果から—」『中村学園大学流通科学研究』Vol.5, No.1
- 石田英夫（2008）「『高い志』をもつ起業家と社会起業家」東北公益文科大学総合研究論集14
- 片岡勝（2001）『問題解決ビジネス—地域活性化の試み』財務省印刷局
- 片岡勝・中本千晶（2002）『若者よ、問題解決で起業せよ』明石書房
- 川勝平太・鶴見和子（2008）『内発的発展論とは何か・新しい学問に向けて』藤原書店
- 奇跡のテーブル刊行委員会（2006）『奇跡のテーブル』メディア・エンタープライズ・エイジェンシー
- 経済産業省委託調査『平成20年度創業・起業支援事業（起業家精神に関する調査）報告書』平成21年3月、ベンチャーエンタープライズセンター（GEM2008報告書）
- 佐藤亮子（1994）『んだ豚だ！：コメを捨てた男—平田牧場主新田嘉一』共同図書サービス
- Shane, S. (2003) *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus*, Edward Elgar
- 嶋口充輝（1994）『顧客満足型マーケティングの構図』有斐閣
- シュンペーター、J. A.（1977、原著1926）『経済発展の理論』（上）（下）岩波文庫
- シュンペーター、J. A.（1962、原著1942）『資本主義・社会主義・民主主義』東洋経済新報社
- 巣鴨信用金庫創合企画部（2007）『ホスピタリティーCS向上をめざす巣鴨信用金庫の挑戦』金融財政事情研究会
- 田坂広志（2003）『これから働き方はどう変わるのか』ダイヤモンド社
- ドラッカー、P.（1985）『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド
- ハーシュマン、A.（2005）『離脱・発言・忠誠—企業・組織・国家における衰退への反応』ミネルヴァ書店
- Bundula, A. (1997) *Self-efficacy: The Exercise of Control*, Freeman
- McClelland, D. C. (1961) *The Achieving Society*, Van Nostrand
- 山形在来食物研究会編（2007）『どこかの畑の片すみで』山形大学出版会
- 八木陽一郎（2008）「中小企業後継経営者の内省経験がもたらすリーダーとしての有効性の向上」慶應義塾大学大学院経営管理研究科博士論文
- 山口絵理子（2007）『裸でも生きる』講談社
- 山根多恵（2008）『週末は若女将』メディアバル
- ロビンソン、D（1992）『素顔のアントルプルヌール』千倉書房