

# 地域ベンチャーの興し方

## 地域クリエイターの履歴書

『企業の将来はトップで99%が決まる』(船井幸雄)と言われるが、その企業体と同様に、地域にも組織を導くリーダーが存在する。あふれる情熱と哲学をもって、地域活性化に挑む地域クリエイターの本質に迫る！



### 飯盛義徳氏

#### 第15回

- ・慶應義塾大学環境情報学部 専任講師
- ・NPO 法人鳳雛塾 副理事長 (ファウンダー)
- ・CAN フォーラム運営委員

- 1964年 佐賀市生まれ
- 1983年 長崎私立青雲高等学校卒業
- 1987年 上智大学文学部卒業 (体育会陸上競技部副将、体育会本部情宣部長)
- 1987年 松下電器産業 (株) 入社。富士通 (株) 出向などを経て、国際商事本部にて海外 IT ベンチャー企業のシステム輸入開発事業に従事
- 1992年 慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程入学
- 1994年 同校修了後、飯盛教材株式会社入社
- 1997年 常務取締役就任
- 1999年 佐賀大学理工学部寄附講座客員助教授就任
- 1999年 アントルプレナー育成スクール「鳳雛塾」設立
- 1999年 佐賀県総合開発審議会委員、九州北部学術研究都市整備構想懇話会委員、佐賀県商工観光アクションプラン策定委員会委員ほか
- 2001年 (有) EtherGuy 設立、代表取締役
- 2002年 慶應義塾大学大学院経営管理研究科博士課程入学
- 2004年 CREA Partners 株式会社取締役就任
- 2005年 慶應義塾大学大学院経営管理研究科博士課程単位取得退学
- 2005年 慶應義塾大学環境情報学部専任講師就任、現在に至る
- 2005年 NPO 法人鳳雛塾副理事長 (ファウンダー) 就任、現在に至る

#### 朽尾 圭亮 (とちおけいすけ)

船井総研入社後、地域創造・活性化チームに志願し、創設に情熱を注ぐ。現在は、地域再生行脚100を実践し、成功事例を求めて全国を渡り歩く。  
連絡先: keisuketochio@funaisoken.co.jp

地域クリエイターの  
探究家

地域を変えていく力はどこから生まれるのか。農産物のブランド化か、はたまた観光客を呼び寄せるイベントの誘致だろうか？ 様々な施策が交錯する中、現在最も効果が期待される手法として注目されているのが、起業の活性化、すなわち地域発のベンチャー企業をつくりあげることである。地域企業を創出することは、まさに新しい産業を、そしてなにより若い企業の力を呼び起こすことにつながる。実際にある研究機関の発表によれば、50%以上の人間がこの「起業の活性化」がまちの元気につながるのではないかと考えている、という結果がでている。

今回、特集するクリエイターはそんな起業の活性化を「学」の立場から支える、飯盛義徳氏その人である。同氏は、民間企業の社員、経営者、NPOの理事、そして慶應義塾大学湘南藤沢キャンパス（以下、SFCと略す）教員という異色のキャリアを背景に、各方面からベンチャーの育成を支援している。その成果は佐賀県での「鳳雛塾（豆知識①参照）」の設立とその成果、藤沢に移ってからの学生発ベンチャー「キャップカット技術の事業化サポート（豆知識②参照）」など挙げればキリがない。

しかし…しかしである。多くの地域で地域ベンチャー支援や、企業活性化が叫ばれる中で、なぜ飯盛氏の事例が大きな成果をあげ、また注目されるのであろうか。その要因は地域性にあるのか、それとも鳳雛塾そのもののシステムとしての特性にあるのか。もちろん、それらの優位性にもベンチャー支援のKSF（Key Success Factor 成功要因）を見出すことは可能であ

る。しかしそれ以上に重要なことは、そのシステムを作り上げ、地域の力を結集することに成功した人の力にこそある。よって本稿では、このシステムを作り上げ、成功に導いた飯盛氏という人に焦点をあてることで、そのリーダーシップの特徴を明らかにしていきたい。



## 窮地をチャンスに変えるのは“プラス発想”!!

今でこそ、鳳雛塾の立ち上げに成功し、地域を越えた「鳳雛塾システムの展開」とも言える新しい課題にまで挑む飯盛氏であるが、その道は決して平坦ではなかった。大学時代、体育会に所属し、「勉強らしい勉強はほとんどしていなかった」と豪語する飯盛氏をビジネススクールへと駆り立てたもの。それは、ビジネスの面白さ、そして異文化との出会いによる気付きであった。

**〔初見〕** こんにちは、今日はお忙しいところをお時間をいただき、ありがとうございます。私の母校であるSFCでこんな面白い試みをしている人がいるとは思いませんでした。ぜひ、施策の数々についてのお話を聞かせてください。

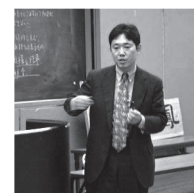
**〔飯盛氏〕** そうですね。確かに、佐賀で行っている「鳳雛塾」はいくらかの評価はいただいていますし、色々な地域からも随分視察にいらっしゃっているようです。

## 豆知識① 「鳳雛塾」

鳳雛塾、読んで字のごとく、地域の「鳳凰＝起業家」となる「ヒナ＝若者」を育成するための場所。東京、大阪などの大都会でしか実現が難しかったビジネススクールの仕組みを、地域で行っている点は特筆に価する。その特徴は…

- ①安い ⇒ 年間1万円なので誰でも参加できる
- ②地域独自の教材 ⇒ 飯盛氏をはじめビジネススクール出身者が地域の素材でオーダーメイド
- ③地元の協力 ⇒ 地域金融機関、一番企業、行政を巻き込んだ展開

である。佐賀で行われている鳳雛塾は今年で10年目。これまで213人の学生が卒業し（第8期までの数字）、13名の起業家が輩出されている。また受講している経営者（ももとの社長も数多く参加している）のうち5社が、佐賀県産業ビジネス大賞、優秀賞を受賞している。これらの鳳雛塾出身の起業家の事例は新しいテキストに反映され、テキストは改正され続けている。



鳳雛塾で教鞭をとる飯盛先生

鳳雛塾という起業家育成は、現在「仕組み化」され、全国に波及している。



鳳雛塾の活気ある様子

	社会人							学生		計	
	社長	役員	後継者	社員	自治体	教員	マスコミ	その他	文系		理系
1期	8	5	5	4	2	2	2		2	10	40
2期	5	2	3	4	3	1	2		2	7	29
3期		2	1	8			1	1		5	18
特別	3	1		4	1			1			10
4期	5	4	1	3	1		1			5	20
5期	2	1	1	2				1		2	9
6期	2	1	2	4	1				2	6	18
7期	3	2	4	9	2			2	3	8	33
8期	2	2	5	11			1	1	11	3	36
計	30	20	22	49	10	3	7	6	20	46	213





いう悔しさもありました。この二つの思いが徐々に蓄積されて、「勉強しよう、MBAをとろう」というキッカケを生んだのです。

**栞尾** なるほど。しかし、ではなぜ事業会社への就職や都会でのITベンチャーの起業ではなく、地元に戻って事業を継ぎ、また鳳雛塾のような地域発ベンチャー支援をしようと思われたのですか。

**飯盛氏** 実は、松下ではこのシステムエンジニアとしての部署の後に、海外のベンチャーに関連する部署に配属

でも、実はこういった試みに自分が関わっていくなど、20年前の私からは全く考えられませんでしたよ。

**栞尾** えっ？ という、大学の頃は他の経済分野を研究されていたんですか？

**飯盛氏** 私の学部は文学部です（笑）。しかも、体育会の体育会本部に所属していましたから、本当に大学時代は数えるほどしか「勉強をした」という記憶がありません。むしろ、やらされる感のある勉強はキライな方でした。

**栞尾** 意外ですね～。ベンチャー育成の専門教育機関を立ち上げて、大学で教員までやっていらっしゃるのに…。やはり、なにか転機になるようなことがあったのでしょうか。その辺りについてお聞きできますか？

**飯盛氏** 実は、私が本気で勉強をしたいと考えたのは、会社に入ってからなのです。

大学を無事に卒業し、松下に就職しました。松下では、入社当初はシステムエンジニアとして富士通に外向しました。その後、様々なシステム関係のビジネスの事業化に携わる部署に配属されました。この部署は当時としては、かなり異色で、あちこちの会社に向向したり、駐在したりと本当に色々なビジネスの種を見せてもらいました。

この時に感じたのが、ビジネスの醍醐味、面白さでした。しかし反面では、これまでの勉強不足によって、そういったビジネスの面白さを全てでは理解できないと

されまして、そこで「日本という地域性」を意識しなければ、これからのビジネスには太刀打ちできないと非常に強く感じました。よく外国の方に言われるんですね、「〇〇寺はどういうお寺か？」って。そういった場合、日本人である私がほとんど答えられず、かえって外国の方に教えられる始末。ビジネスのことはもちろんですが、もっと日本、そして地域について知らなければいけない。そういう思いが強くなったのです。



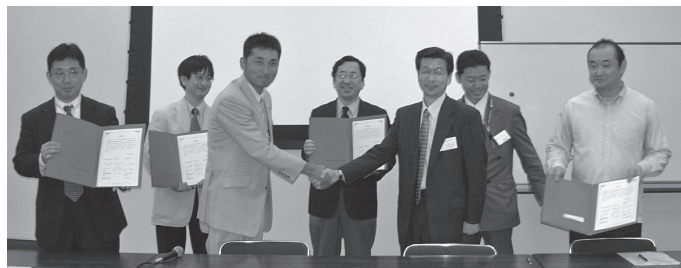
## ビジネスは技術ではない、 ヒトのつながりである!!

ビジネススクールへ見事、入学・卒業を果たした飯盛氏。しかしMBAを取得してなお飯盛氏は、「技術でビジネスが生まれるわけではない、ビジネスはヒトとヒトのつながりから生まれるものだ」という思いを持ち続けていた。そしてその思いが、ヒトとヒトとを必然的にめぐり合わせ、やがて「鳳雛塾」を生み出すに至る。

**栞尾** MBA、大学院と聞くと、それだけでなんだか都会の鋭利なビジネスマン集団のように思いますが、あまりそういった雰囲気は感じられませんね。

**飯盛氏** ハハハ、そうですか。そうしてもらえると嬉しいです。私自身、ビジネススクールを出たからとか、そういったものだけで商売ができるとは思っていませんからね。これは体育会的な発想かもしれませんが、私は一番大事なことは、「ヒトとヒトとのつながり」であると思っているのです。だから、大学時代も、就職してからも、そしてビジネススクール時代も、なによりもまずこの「人間としての関係」を大事にしていたんです。

**栞尾** 例えば、こういった風に大事にされていたんで



佐賀と富山の同盟「越肥同盟」

すか。

**飯盛氏** 例えば、ビジネススクール入学の時がそうでした。ビジネススクールに入学を決意したとき、まだ経営学修士が浸透していなかったこともあり、私も会社も勉学と仕事が両立できると考えていました。しかし、現実とは全然違う。朝から晩まで授業、授業で息つく暇もない。会社はやめるしかありませんでした。私は、まず上司や仲間に迷惑をかけないように一所懸命に働きました。そして、ビジネススクールに行く必要性を十分に理解していただいた上で退職したという経緯があります。そのため、現在でも元職場の上司とは飲みに行ったり、仲間が鳳雛塾の塾生として参加してくれるたりしているのですよ。また、ビジネススクール時代の仲間たちも、忙しい会社の仕事の合間をぬって、ほとんどボランティアに近い形で、佐賀大学の講師をしてくれたり、鳳雛塾の講師をしてくれたりしています。本当に良い人たちに出会えたと感じていますよ。

**朽尾** なるほど。鳳雛塾の立ち上げもなにかそういったきっかけがあったのですか。

**飯盛氏** 実は、そうなんです。

ビジネススクールを卒業した後、実家の家業を継ぐために、一から営業をやりをおした私でしたが、会社の跡継ぎとしてみられたくなかったので、本当に一営業社員としてスタートしました。この中で自分の目標

を高く定め、達成していったのはいいのですが、そのうち、そのツケが体調に出始めました。

**朽尾** 例えば、どんなかたちなのでしょう。

**飯盛氏** 例えば、目から血の涙が出てとまらないんです。起きるとかさぶたで目が開かない、なんてこともありました。そういうことが度々つづきましてある時、私を心配したビジネススクール時代の教授が、教職関係への仕事を勧めてくださいました。そして、佐賀まで来てくださいました。

**朽尾** え!? 東京から佐賀までですか?

**飯盛氏** そうなんです。これには、本当に感動しました。

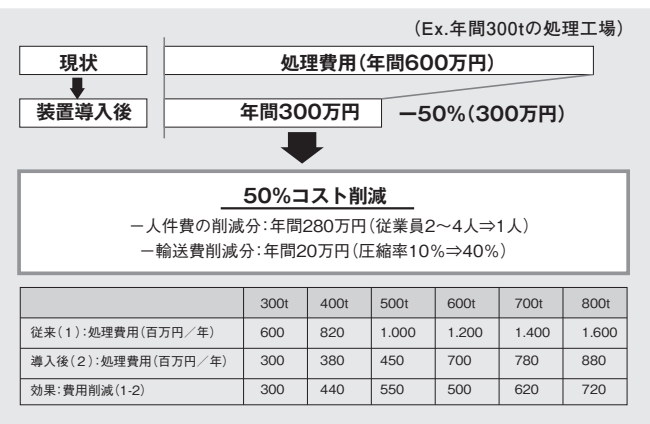
ただ、私は家を継ぐつもりでしたからすぐには無理でした。しかし教授は、佐賀にいても仕事ができる教材開発関係の助手を担当させてくれました。また、あるとき佐賀で開かれる学会のお世話係をするように言われたんです。それくらいなら、と思い、お手伝いをしたわけですが、そこで学会の参加者と今後の企業育成で意気投合してしまい、佐賀大学の外部の教員として講座を担当するようになりました。鳳雛塾は、佐賀県に提案した「ベンチャー企業育成支援策」の一環として、言いついで私の私が…ということで佐賀銀行、佐賀大学、佐賀県と共同ではじまったものなのです。

## 豆知識② 「キャップカット事業」

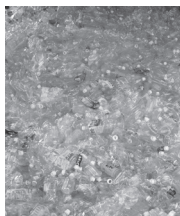
SFCの現役大学生である浮津弘康さんのアイデアを事業化したもの。ペットボトルのリサイクル現場における効率性向上を目指した技術を製品化している。

通常、①キャップ②ラベル③リングを分解するのに、2~4人の人件費コストと輸送コストがネックであったことに注目した浮津氏は、これまでの発想を逆転して、ヒトの手にかかる前に機械によるペットボトルの切断を組み入れるアイデアを提案した。これにより、年間300tのペットボトルにかかるリサイクルコストは、従来の600万円から300万円に削減することができる。

現在は試作機製作の段階にまで進んでおり、このアイデアを認められ、ビジネスアイデアを競う世界大会「Idea to product International Competition」にて3位入賞を果たしている。



右/浮津さんが発明したキャップカット装置



左/リサイクル工場の様子



アジアコンペティションでの授賞式





## さらなる振興、 「伝統技能の継承」

「ヒトとヒトとの関係」を大切にす飯盛氏は、鳳雛塾を8年にわたり継続し、成果を収める。しかし佐賀での試みに満足することはなく、自らの目標を掲げ、全ての地位を投げ打って上京。再び大学院博士課程へと入学する。その根底にあるのは、「地域にふさわしいアントレプレナー育成モデル」を探索し、一つでも多くの地域を元気にしたいと考える志である。

**栞尾** 鳳雛塾は、今年でもう8年になりますね。成果も十分出ているし、飯盛先生も当時は客員助教授でしたし、ご実家でも経営陣にまでのぼりつめていた。なのに、どうして博士課程に編入されたんですか。

**飯盛氏** 簡単に言ってしまうと、“自分への挑戦”でしょうか。

自分で鳳雛塾というシステムをつくって、教材の作成から場所探し、講師まで担当してきました。それが成功して、多くの地域の方が見に来られた。その一部では、本格的にこのシステムを取り入れたいと言っている地域もあります。

しかし、同時に限界もあります。私も全ての活動に参加したいと思いますが、体は一つ、時間もみんなと同じだけしかありません。そこで、より学問を進め、多くの人に対して私の考えを分かってもらおうと、そう考えたのです。もちろん、博士課程に行くということは無職になることですから、仕事をどうするのか、生活をどうするのか、さんざん悩みました。でも、一生で悔いの残ることはしたくない、その一念で一気に学問の世界に飛び込んだのです。

**栞尾** そういった中に、浮津君のような「Idea to product International Competition (世界大会) 3位」があるのですね。

**飯盛氏** 彼の研究は、彼が高校時代からずっと温め続けてきたもので、私ができることはごく一部です。しかし、浮津君のような素晴らしいビジネスアイデアは若いヒトの中に本当にたくさん眠っています。それは、なにも難しいIT技術やビジネス用語を駆使しなくてもすぐそこ、生活の中にあります。そういった生活の知恵をしっかりとビジネスモデルに落としこむ力があれば、知恵はビジネスをとして開花します。私はそういったビジネスで起業しようとする若者を一人でも育てられるそんなサポート体制をつくりたいとおもっているのです。

Prof. Kanetaka Maki

the caps, rings and labels) automatically from PET portion (bottle). It is possible to deal with the different shaped PET bottles. PP portion and PET portion (bottle) are separated automatically. The whole processing time of our product is faster than that of manual work.



## 新しい農業のありかたは どこでもできる

様々な地域で「地域にふさわしいアントレプレナー育成モデル」を模索したい。その思いは既に形になり始めている。既に富山、高知で鳳雛塾の試みがスタートしており、富山と佐賀では「越肥同盟」が結ばれた。SFCでは、藤沢市の企業を絡めるインキュベーションセンターの立ち上げ準備が進むなどの具体的なアウトプットを出す段階まで来ている。

**栞尾** 地域を越えた起業家育成モデルの模索、の現状を教えてください。

**飯盛氏** 現在、鳳雛塾は地域を越えた展開が始まっています。例えば、富山では既に数回にわたって講義が行われており、高知も立ち上げに向けて動きつつあります。しかし、同じシステムでも中身は全くの別物。教材も“1”から地域の素材で作ります。またSFCではいよいよ、藤沢市の企業を絡めたインキュベーション・センターが立ち上がろうとしています。ここでは、浮津君のようなビジネスモデルをもった若者をより多く輩出できればと考えています。

**栞尾** まさに順風満帆といった感じですが、今後の目標について教えてください。

**飯盛氏** 今後の課題としては、例えば鳳雛塾のシステムを展開していく場合、高いビジネススキルを持ち、実際に課題やテキストを作成する人財を確保しなければ、鳳雛塾そのものがなかなか長続きしないと思います。また、そういった人財をモチベートし鳳雛塾を継続するために駆け回るリーダーがいなければ始まりません。そういったヒトづくり、システム作りを進めていくこと、これが今後私の“学”側からの目標になると思います。

飯盛氏が地域クリエーターたるゆえん、それはあくまでビジネススキルにおぼれることなく「ヒトとヒトの関係」を最重要視し、関係作りを実践したその姿勢にある。この姿勢が、必然の出会いを生み、通常では現実困難な鳳雛塾を生み出した。地域活性化の方法はなにも起業家育成に限らない。しかし飯盛氏というクリエーターによって設立した「鳳雛塾」のヒナ達が強い企業をささえる鳥となり、やがては地域を支える鳳凰となる。現状の地域活性化が地元の強力な一番企業によって率られる事例が多いことから、このトレンドは間違いないだろう。地域活性化の重要なポイント。今後その基準は、いかに多く「地域を代表できるキラ星のような企業」を輩出できるか、にかかっているのではないだろうか。