

起業を呼び込む地域プラットフォームの形成と中小企業の役割 －株式会社高橋木工所が運営する「つるのこ」を事例として－

庄 司 義 弘

〈抄 録〉

地方の人口減少は、各都市の中心地域にあった商業機能とコミュニティ機能を消失しつつある。地域の歴史的価値を持つ建物をリノベーションして「地域プラットフォーム」を形成した施設運営企業は、多くの起業家を呼び込み、経済的価値に加え、社会的価値、心理的価値を向上させた。本研究は、「地域プラットフォーム」が商業機能とコミュニティ機能を再生させ、プレイス・ブランディングが構築できる可能性を、事例研究により示した。

1. はじめに（研究の背景）

人口減少が進む日本では、地方都市のコミュニティ機能の消失が大きな問題となっている。中小企業の事業承継を円滑に進めるため、公共セクターによる様々な施策が展開されているが、一定の効果はあるものの根本的な解決には至っていない。

かつては、近隣の地域からの人口流入により人口を維持してきた、県庁所在地をはじめとする地方の中核都市においても、人口減少に転じている状況にある。特に、地方の中核都市の周辺にある都市においては、中心地域の商業機能の消失によるコミュニティ機能が失われている。

地方都市においては、人口減少を受け入れつつも、持続可能な社会の構築への取り組みは、一層の重要性を増している。その中で、かつてコミュニティ機能を発揮していた商業機能の再生は、空き店舗のリノベーションによる新しい価値の創出、移住者の呼び込みによる起業支援など、各地で様々な取り組みがなされている。

2014年に施行された「まち・ひと・しごと創生法」の枠組みで実施されてきた政策と成果については、2024年で施行から10年を迎えるが、人口減少や東京圏への一極集中といった課題は依然として大きな変化は見られず、地方の人口減少は、一層進んでいる。

地方の雇用を維持し、人口の維持に貢献する中小企業は、持続可能な地域社会の構築やコミュニティの維持に不可欠である。小林（2024）は「地域に根ざし、地域と繋がり、地域と共に継承・発展する企業」として地域の中小企業的重要性を指摘している。

地域のコミュニティの機能は、中小企業の就業場所で発揮される場合は、時間的・地理的な制約から、その広がりには限界がある。かつて地方都市の中心地域に数多く存在した商業機能を担う中小企業は、事業の多様性を持ちながら集積することで、来訪者の時間的・地理的制約を超えたコミュニティ機能を発揮していた。

しかし、商業機能を担う中小企業が消滅して

庄司 義弘（しょうじ よしひろ）、開志専門職大学事業創造学部専任講師

いる現在、役割を終えた地域の歴史的価値を持つ建物のリノベーションを通じたコミュニティ機能の創出を実現する中小企業の存在が注目されている。

本研究は、地域に存在する中小企業の役割の変化と再構築について位置付けるうえで、大きな意義を持つと考える。

また、地域ブランディングの視点では、公共セクターが主導する施策と地域のアクターが関係性を構築しながら展開する施策の2つの側面がある。本研究では、後者に注目したプレイス・ブランディングに注目して研究を展開する。

日本におけるプレイス・ブランディング研究は、各地域の価値の再生や創出に関して、研究の蓄積が行われてきている。和田他（2009）は、製品の購買や観光の拡大を中心とした経済的な拡大に加え、地域への誇りや愛着の創造、持続可能な地域発展を含んだ地域ブランディングを提唱した。さらに、若林・徳山・長尾（2018）では、様々なアクターが交わる舞台として、場所に対する意味的価値を見出し、「センス・オブ・プレイス」としてプレイス・ブランディングの枠組みを発展させた。

この2つの議論のうえに、長尾・山崎・八木（2022）は、多様なアクターによる協働による経済的・社会的価値創出という観点から「地域プラットフォーム」の重要性を提唱した。

本研究では、山形県南陽市で運営されている古民家再生シェアスペース「つるのこ」（以下、「つるのこ」）を対象に、施設運営企業の起業支援とテナント企業の関係性から、地域のコミュニティ機能の創出と持続可能な地域社会の形成に関連する取り組みに焦点を当てる。

2. 先行研究のレビュー

(1) プレイス・ブランディング

地域ブランディングに関する研究は、2000年代から国内外の事例の蓄積と分析を繰り返しながら展開されて来ている。Kotler et al.(1993) が提唱した地域マーケティングは、企業のマーケティング活動や手法を、地域ブランディングに適用するものであり、企業研究から派生した分野と評価することができる。

Hanna & Rowley（2011）は、地域ブランディング研究そのものが企業研究から派生したことから、地域ブランディングを主導する様々な非営利組織が活動する際のマネジメントに焦点が当てられた。

また、Medway, Warnaby, & Byrom（2021）では、地域ブランディングとDX（デジタル・トランスフォーメーション）などの視点からの研究も見られるようになった。

日本では、2006年に施行された「地域団体商標制度」を契機に地域ブランディングの認知が広く普及した。日本における地域ブランディングは、地域の食資源や製品の周知と一体になった展開がなされてきたが、地域に関わる関係者を含めた地域全体の価値に注目した「地域空間」や「地域そのもの」に焦点を当てたブランディング研究が進展している。

その中で、「センス・オブ・プレイス（場所の感覚）」や「地域愛着（プレイス・アタッチメント）」、「地域プラットフォーム」という、人文地理学などのマーケティング以外の分野の概念を取り入れることで、地域に関わる人々の価値創出の理論化を試みる動きがある（若林他, 2018, 2023 長尾他, 2022 徳山, 2023）。特に「地域プラットフォーム」は、地域内外の多様なアクター間の協働を深めるための新たな概念として

注目されている。

(2) 地域プラットフォーム

地域プラットフォームの概念は、地域内外の多様なアクターの有機的結合のうえに、新たな価値創出する仕組みと言える（国領他，2011 飯盛，2015）。

長山（2021, 2022）は、地域プラットフォームを含む6つの類型（産地型産業集積，企業城下町型産業集積，産業クラスター，地域エコシステム，地域プラットフォーム，デジタルプラットフォーム）に分類し、それぞれの特徴を述べる中で、「地域プラットフォーム」に言及している。長山は、「地域プラットフォーム」の地理的範囲はコミュニティからローカル・エリア（市町村の範囲より狭い）とした。また、地域プラットフォームへの参画アクターは、地域住民、コミュニティビジネス、フリーランス、自治体などが含まれるとした（長山，2021, p.49）。

さらに長山（2022）では、地域プラットフォームは、個人的認識を社会的な共通認識へと変換するプロセスを通じて、社会的連帯経済を広げる役割も果たすとした（長山，2022, p.30）。

長尾他（2022）は、地域プラットフォームを「多様なアクターの協働を通じたプレイス・ブランディング実現のための包括的なシステム」とし、地域プラットフォームが駆動することによって、新たな価値が創出され、センス・オブ・プレイスや地域愛着を醸成し、プレイス・ブランディングの形成に繋がり得ると評価できる。

地域プラットフォームの議論は、プレイス・ブランディングを形成する仕組みとして有用ではあるが、地域の中小企業が果たす役割について課題が残されている。長尾他（2022）では、地域プラットフォームに関与するアクターとして、

個人から産官学連携体まで幅広く取り上げられている。しかし、地域の中小企業の具体的な役割や価値創出主体としての組織の変容、及びその影響についての議論は十分ではないと言える。

地域の中小企業の役割は、地域の雇用を生み出し、地域内外の需要を取り込んで、事業展開を行うことである。これが、地域の持続性を支える重要な基盤となっている。

地域プラットフォーム内で中小企業が果たす役割は、事業活動から生まれる経済的価値の創出のみではなくなっている。地域プラットフォームを通じた、関係者との新たな社会的価値や心理的価値を生む可能性がある。

本研究では、地域の中小企業が、地域課題の解決のために形成した地域プラットフォームで、多様なアクターとの関係性構築による役割変化と新たな価値創出がどのように行われるかを分析する。本研究の分析は、プレイス・ブランディングの理論的精緻化に対して貢献する可能性がある。

3. 研究方法と調査対象

本研究は、半構造化インタビューによる事例研究の形式で行う。インタビューの協力者は、施設運営企業である株式会社高橋木工所（以下、高橋木工所）の代表取締役高橋眞己氏（以下、高橋氏）と、「つるのこ」で初めて起業を経験したテナント企業のオーナー（起業家）3名である。施設運営企業とテナント企業の双方からインタビューすることは、本研究の主題である、起業を呼び込むことができる地域プラットフォームの機能を明らかにするうえで、双方の関係性の分析を公平かつ精緻に分析することが可能と考えたからである。

表 1：インタビューリスト

企業名	協力者名	役職
株式会社 高橋木工所	高橋 眞己 様	代表取締役
Book café 猫のしっぽ	松田 洋子 様	店長
used shop cuore ricco	小山 藍子 様	オーナー
茶道 CAFE 青海波	齋藤 真那美 様	オーナー

出所：筆者作成

4. 漆山古民家再生シェアスペース

「つるのこ」の立地と概要

(1) 山形県南陽市漆山地区の概要

山形県南陽市は、山形県の南東部に位置する人口約 3 万人の市である。1967 年に宮内町・赤湯町・和郷村の新設合併により発足した。山形新幹線の停車駅としては赤湯駅があり、市域全域を山形鉄道（第三セクター鉄道）が運行している。主な都市域は、赤湯温泉がある赤湯地区と熊野大社がある宮内地区の 2 つがある。宮内地区は、交通の要衝として生糸の集積地になり、日本三熊野として有名な熊野大社への参詣者によって栄えた地域である。

本研究で取り上げる「つるのこ」が立地する山形県南陽市漆山地区は、宮内地区の西方に位置しており、新潟方面への国道が通っている。明治期から第二次世界大戦までは、国内有数の生糸の産地として名をはせ、「羽前エキストラ」として世界的に有名であった。また、漆山地区は、「鶴の恩返し」伝説の発祥地として有名で、江戸時代の古文書（鶴布山珍藏寺縁起）が「つるのこ」の近隣にある珍藏寺に残っている。加えて、「鶴の恩返し」伝説を扱った南陽市が運

営する文化施設「夕鶴の里」がある。この地域の地名には、「鶴巻田」・「羽付」・「織機川」という「鶴の恩返し」に因んだものが残っている。「つるのこ」から徒歩で行ける山形鉄道の最寄り駅は、「おりはた」という駅名である。

(2) 古民家再生シェアスペース「つるのこ」の概要¹⁾

「つるのこ」は、山形県南陽市漆山地区にある、約 250 年の歴史を持つ元酒蔵の建物の歴史的価値の保存と再生を目的に、リノベーションされたシェアスペースの機能を持つ 2024 年にオープンした建物である。

リノベーションのコンセプトは、漆山地区に伝わる「鶴の恩返し」をテーマにした地域活性化である。プロジェクトでは、歴史的木造建築をリノベーションにより現代に適応させ、元酒蔵であった建物の機能を守りながらも、新たな機能を追加することを目的としている。

「つるのこ」の名前の由来は、鶴の恩返しをモチーフにして、地域の発展や持続可能な未来に向けた感謝の気持ちと、協力・連携の姿勢を表現している。「つるのこ」の「のこ」には、木工・リノベーションを表す「鋸（のこ）」と次世代に受け継ぐ・育った人達を表す「の子」の 2 つの意味が込められている。

「つるのこ」には、2025 年 2 月現在、テナント企業（事業体）として、ブックカフェ、古着ショップ、茶道カフェ、印刷会社、おにぎり店、パン店、ネイルサロンが出店している。また、誰でも利用することができるフリースペースやシェアキッチン、交流ホールがテナント同士を

1) 本節の内容は、施設運営企業の株式会社高橋木工所代表取締役高橋眞己氏から提供された資料をもとに作成した。

繋ぐ中心にあり、酒蔵時代に設置されていた原料米を蒸す釜を活用したステージが設置されている。インタビュー調査の際に印象的だったことは、フリースペースに高校生が勉強している傍らで、テナント企業オーナーと地域住民がイベントの打ち合わせを行っている姿であった。

(3) 株式会社高橋木工所の概要

本研究の事例として取り上げる「つるのこ」の施設運営企業である高橋木工所は、1950年に創業された木工業を含む建設業である。本社は、山形県南陽市宮内地区にあり、事業の拡大とともに1970年に有限会社化し、2007年に株式会社化され現在に至っている。

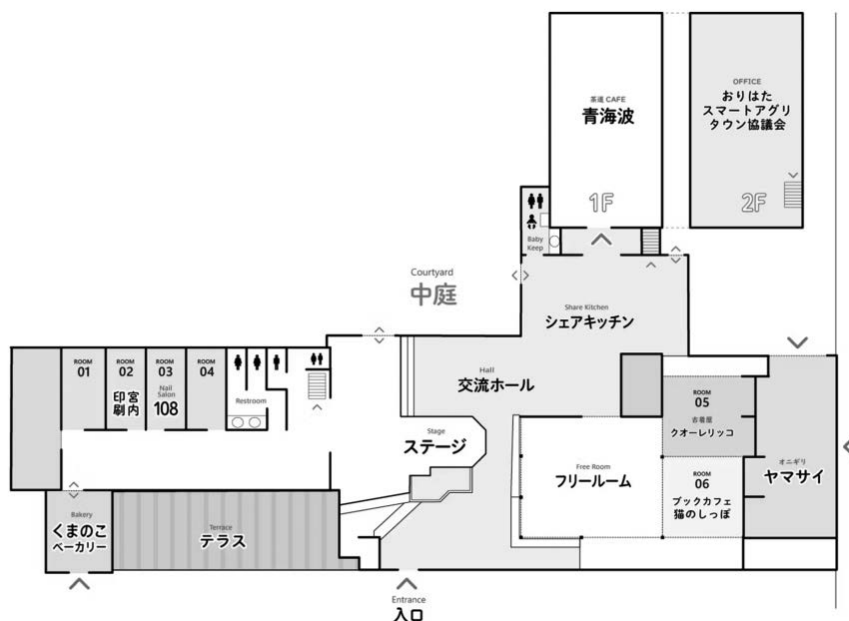
代表取締役の高橋真己氏は、山形県南陽市の出身で、1985年に高橋木工所に入社し、1990年に代表取締役就任した。

高橋木工所の施工事例は、山形県立図書館（山形県山形市）、シェルターなようホール（山形県南陽市）、文化複合施設「ナセBA」（山形県米沢市）などの大型公共施設に加えて、特別養護老人ホームや保育園の新築工事の他、寺院の改修や空き家のリノベーションなど多岐にわたる。

施工地域は、山形県・宮城県・福島県の南東北3県を中心に、栃木県・茨城県・長野県・静岡県・山梨県など関東や中部地方にまで達している。

2025年2月14日には、本研究の事例で取り上げた「つるのこ」と一体のプロジェクトとして取り組んだ、蔵のある古民家をリノベーションして宿泊施設にした「縁屋（ENISHIYA）」がオープンした。

図1：「つるのこ」店舗配置図



出所：「つるのこ」HP（施設運営企業：株式会社高橋木工所の使用許諾済み）
（閲覧日：2025年2月10日）

図2：「つるのこ」外観



出所：「つるのこ」HP（施設運営企業：株式会社高橋木工所の使用許諾済み）
（閲覧日：2025年2月10日）

5. インタビュー調査

（1）株式会社高橋木工所（施設運営企業）

調査日：2024年12月4日

高橋木工所が、「つるのこ」の前身である元酒蔵であった建物を取得したのは2021年のことであった。当初の計画では、建物をリノベーションして、そば店を開業するか、リノベーション後の転売を考えていた。

資金調達の過程では、事業再構築補助金の活用のため、地元金融機関からの助言を受けて、プロジェクト計画を策定して行った。補助金申請書類を作成していくなか、高橋氏はプロジェクトの目的が、民泊施設からコミュニティスペースへと徐々に変化していったと語っている。最終的には、現在運用している「つるのこ」と宿泊施設「縁屋（ENISHIYA）」との一体の計画として補助金の採択を得られた。

高橋氏が「つるのこ」を設立するコンセプトとして大切にしていたことは、「つるのこ」の名前のうちの「CO（こ）」に込められている。「CO」

は、「Company（企業）」・「Collaboration（協力）」の意味を持ち、他社との連携を示している。「つるのこ」の「CO」に込められた具体的な想いは、地域企業や個人が協力して、持続可能な発展を目指すものである。さらに「CO」から始まる複数の単語が、施設の運営方針を派生的に示している（Coexist：共存する、Community：地域社会・コミュニティ、Collaborate：共同で働く、Connection：接続・関係、Cooperate：協力する、Company：会社）。

「つるのこ」の前身の元酒蔵は、建物自体が大規模で敷地も大きいことから、建物の継承するための管理や保存について、所有者のみで対応することが困難になっていた。その結果、建物は屋根をシートで補修し、蔵は土壁が出た状態になっていた。また、敷地は雑草が生い茂り、動物が出没することもあった。近隣の小学校では、地域の危険な場所として児童に指導されるようになっていた。地域住民は、この建物の利活用や景観について関心を持ちながら、私有地

である以上、解決策を見出せないでいた。

高橋氏は、地域に存在していた問題の解決のため「つるのこ」の運営を始め、山形県内外に話題になり、集客力がついて来ると、テナントの多様化を生み、地域住民が共に施設を運営する意識が作られてきていると語る。しかし、集客力の増大は、近隣の地域外からの来訪者が増加したことによる駐車場確保の問題を生じさせた。

この問題の解決のため、近隣の地域住民が私有地を駐車場用地として貸し出すことや、建物の元所有者が近隣に所有する 300 坪の土地を譲渡して解決に乗り出すなどの工夫が見られるようになった。元所有者のこの行動は、自身ではできなかった建物の維持管理が、「つるのこ」の整備によって美しい景観に生まれ変わり、多くの人が集う場所に変化したことを元所有者が「嬉しく思っている」結果だと高橋氏は語っている。

高橋氏は、「つるのこ」のオープンにあたり、テナント企業の入居のための営業活動は目立って行わなかった。「つるのこ」の整備についての情報は、補助金申請の関わった金融機関や、施設に関係するデザイナーをはじめとする関係者の他、主にネットで広がったと高橋氏は認識している。プレオープン以後の入居への問い合わせには、「すぐ出来る」と即答し、店舗の設計・施工に対する支援を申し出た。テナント企業の入居後は、テナント企業の経営には「口を出さない」ことにし、テナント企業同士が自然

に繋がることを見守る姿勢を持っている。

高橋氏は、「つるのこ」を活用して、若い起業家やセカンドキャリアの支援を積極的に行っていきたいと考え、起業家のアイデアや情熱をもとに、新しいビジネスモデルを構築することに留まらず、地域社会への新たな価値の提供をする場所にしたいと考えている。「つるのこ」は、地域住民や来訪者にとって、ビジネスの拠点であると同時に、コミュニティの交流の場としての機能を発揮していると認識している。

「つるのこ」では、シェアスペースやシェアキッチン、屋内のステージを中心とした交流スペース、屋外の敷地を利用したイベントを毎月 3~4 回のペースで実施している。具体的には、地元バンドのライブ、ワークショップ、二胡コンサート、沖縄エイサーイベント、クリスマスイベントなどがある。これらのイベントを通して、「つるのこ」が、地域経済の活性化や観光を中心とした関係人口の増加、文化交流と知識共有の場としての、地域住民と地域外の人との繋がりを生んでいる。

「つるのこ」に来店する顧客の全体の傾向は、山形県置賜地方²⁾を中心に、山形県村山地方³⁾が概ね 70% 程度を占めている。特に、土日などの休日には、観光客の割合が大きくなっている。集客は、各テナント企業のインスタグラムや来訪者のクチコミによるところが大きいと高橋氏は言う。施設運営企業として高橋木工所が、集客に関する営業に主体的には関わっていない。テナント企業同士が、それぞれの関係構築の中

2) 山形県置賜地方は、山形県の南東部の地域を指し、中心都市として米沢市・南陽市・長井市がある。江戸時代は、置賜地方の大半の地域を米沢藩（藩主：上杉氏）が統治した。

3) 山形県村山地方は、山形県の内陸地方のうち、置賜地方の北部に位置する地域である。山形市（県庁所在地）を中心に、上市市・天童市・東根市・村山市・尾花沢市・寒河江市の市域がある。山形市は、奥羽山脈を隔てて仙台市と隣接している。

で、「つるのこ」の運営方法についてアイデアを出しながら、イベントの開催や経営力を高めて欲しいと考えている。

高橋氏は、「つるのこ」を多くの人に見てもらうことによって、高橋木工所の事業展開についての相乗効果を実感している。「つるのこ」のプロジェクト自体の認知が広がることが、寺院の改修や特別養護老人ホームの建築、リノベーションなどの新たな工事受注を生む効果が出て来ている。「つるのこ」の建物自体のデザインと内部の施工技術の高さは、高橋木工所の企業価値の向上に繋がっていると認識している。また、「つるのこ」の認知の広がりには、大手人材派遣業や山形県外にある多角経営を行う比較的規模が大きい清酒製造業など、異業種の視察も増えている。

高橋氏は、「つるのこ」の運営について、「チーム つるのこ」という言葉を使っている。「つるのこ」に関わる人々全体で、「この場所」を地域社会の起業支援を通じた、次世代に継承する拠点にすることを目指している。

(2) Book café 猫のしっぽ (テナント企業①)

調査日：2025年2月12日

「つるのこ」のフリールームに続く Book café 猫のしっぽを経営する松田洋子氏（以下、松田氏）は、山形県置賜地方の小学校の教員を定年退職後に、学習支援員を経て「つるのこ」でのブックカフェの開業に至った。

ブックカフェを開業する一番のきっかけは、人生の長い期間「職業婦人」として、「親」として、「嫁」として社会や家族を支えてきた同世代の方々をリスペクトし、楽しんでいただける場所を提供したいと考えた。また、カフェという場所が居住する場所の近くになく、米沢市や

山形市といった都市まで時間を掛けて行かなくてはならない事情があり、「ちょっと近くでコーヒーが飲める場所」を自分で作りたいとも考えた。

ブックカフェの形態にすることは、松田氏自身が「本・コーヒー・陶器が好き」であり、それを1つにした結果がブックカフェの形態につながった。特に人生の多くの楽しみを読書に得てきた。松田氏は、自身の人生について「半分フィクションの中で生きてきた」と表現している。加えて、松田氏が教員時代に長く担当してきた図書主任の経験が生きている。

教員時代は、「子供を本好きにするには」と様々なイベントの開催や図書室の運営、本の選定・購入する役割を担ってきた。定年退職後は、「大人と本の話がしたい」と考え、「読書は個人的な活動であるが、互いに交流することで楽しみが広がる空間となれば」とブックカフェの経営を考えるようになった。

松田氏は、2023年11月に「つるのこ」がプレオープンすることを聞き、実際に訪れた際に自分の想いを高橋氏に伝えたところ、即答でテナント入居を承諾された。その後、介護していた義母が亡くなったことや、南陽市の支援員の職を辞したことを機会に、3ヶ月の準備期間を経て2024年7月に「Book café 猫のしっぽ」を開業した。

松田氏の起業は、単にブックカフェの運営にとどまらない。松田氏は、2011年からイベント運営団体「出会い人」（以下、「出会い人」）を友人と共に運営してきた。

「出会い人」では、主に「藤沢周平の世界」⁴⁾を朗読する会を開催してきたが、2024年4月から「つるのこ」のフリールームを活用して、様々なミニイベントを開催している。「出会い

人」は、「地元のパフォーマーを地元の人が応援して共に楽しむ場」をコンセプトに、月1回のペースでミニイベントを始めた。その内容は、朗読のほか寄席・ピアノコンサート・弾き語り・声楽家コンサート・南陽市漆山地区の歴史を学ぶ講演会など多岐にわたり、毎回50名前後の参加者がいる。

公共施設ではない「つるのこ」は、地域住民のなかに「自分たちの場所」という認識を深め、「気軽に立ち寄れて楽しめる場が近くにできたこと」・「歴史ある建物を自分たちの利用しやすい施設にしてくれたこと」に感謝しているのではと松田氏は言う。

読書会「月の舟」(以下、「月の舟」)は、2024年10月から毎月第一水曜日に読書会、第三水曜日に「大人のための絵本読み聞かせ会」を実施している。現在、会員は30代から80代まで40名になっている。「月の舟」の活動は、店舗の蔵書の貸出しに加えて、会員が紹介し合った本を互いに貸し借りをすることで活発に読書活動が行われている。

会員の年会費は、会場費の他に読み聞かせの演者に対する謝礼、本の追加購入に使用されている。2025年度は、予定している本に関するイベント(ビブリオバトル・著者の講演)などにも使用される予定である。

松田氏は、会員や来店客から持ち込まれた蔵書を、ミステリー作品に絞って受け取り、店舗の縁側に設置した特設コーナーで廉価で販売している⁵⁾。その全ての収益は、南陽市内の子ども食堂に寄付し、本と地域の活動を繋ぐ

形を探っている。

松田氏は、読書会を運営する効果について「これまで別々の人生を歩んできた人々が、本を間に置いて語り合うことにより、互いを感じ合う交流ができること」・「世代が違う会員の紹介する本を手に取り、今まで知らなかった作家やジャンルへ読書が広がること」の2点を挙げている。松田氏は、読書をすることもままならず、忙しく人生を歩んでこられた同世代の方々が、久々に本を手に取り、本の世界に魅せられていく様子を側で見つめる嬉しさを感じている。

ブックカフェの開業にあたる準備については、松田氏自ら、取引先にコンタクトを取って進めたこと、友人の協力により準備できたこと、「つるのこ」ができる前の所有者が保管していたものを譲渡され準備できたことに分けられる。

コーヒー豆の仕入及び備品の確保、淹れ方については、山形市内の喫茶用品卸売業へコンタクトを取り指導を仰いだ。店舗独自のコーヒー豆のブレンドは、取引先担当者と共に3種類のブレンドを作り出し、味と香りの特性を生かして猫の名前をつけて販売している。その後、山形県米沢市の就労支援施設で焙煎されたブレンドを1つ加えて、4種類のブレンドから好きな味を来店客が選べるようにしている。また、店舗の書棚を含むデザインや設計・施工は、施設運営企業の高橋木工所に依頼して完成させた。

カップは、自身が保管していたものを活用し、コーヒーと共に好きなカップを選んでもらい提供している。また、明治末期の輪島塗の

4) 藤沢周平は、山形県鶴岡市出身の時代小説作家である(1927年-1997年)。「藤沢周平の世界」は、朝日新聞出版から出版された週刊誌で、2006年11月に創刊し、2007年6月まで30号(冊)が発刊された。

5) ブックカフェに対する会員の本の持ち込みについては、松田氏が買取りを行わなければ、古物商の免許は不要である。

三の膳⁶⁾を高橋木工所から譲渡され、コーヒーの提供時に活用している。蔵書は、松田氏自身が所有するものを900冊ほど並べている。店舗の展示イベントでは、毎月注目する作家やテーマを決め、店内には大人向けの本を、縁側には子供向けの絵本を展示することを続けている。それに伴い、関連する蔵書を増やしてきている。店舗にある時計・花・本は友人や読書会会員を始めとした会員から譲渡を受けて店舗の空間を作っている。松田氏は、Instagramでの情報発信に関するスキルについて、店舗ロゴの制作をしたデザイナーの協力を得ながら、独自に習得している。Instagramには、店舗や本の情報に加え、「出合い人」のイベント情報や「月の舟」の活動についても発信を心掛けている。

松田氏は、店舗を運営するなかで様々な問題に直面してきた。1つ目の問題は、コーヒーと共に提供するデザートの内容である。デザートメニューは、季節を意識した地元の食材を利用し、店舗の設備で調理可能なものを考え、友人に相談しながら対応している。2つ目の問題は、蔵書に関する著作権に関する問題である。松田氏は、当初のブックカフェの機能として、本の紹介や貸し出しなどを考えていたが、不特定多数への貸し出しが著作権法に違反することを知った。この問題に対して松田氏は、友人の希望に沿うようなアドバイスを受けて、読書会「月の舟」を立ち上げ、会員に限って本の貸し出しを行うことで問題をクリアした。

来訪客の構成は、平日は友人を始めとする近隣住民や山形県内の観光客が中心である。土日などの休日は、山形県内の観光客の他に山形県

外の近隣県からの観光客が多い。

「つるのこ」の施設運営企業とテナント企業の関係についての印象的なエピソードは、第37回やまがた景観賞の最高賞である山形県知事賞を受賞した際に、テナント企業も授賞式に登壇したことである。松田氏は、「チームつるのこ」という言葉に企業間の関係が体现されていると言う。自身が主催するイベントでは、テナント企業同士で来訪者の紹介や呼び込みを行い、施設運営企業とテナント企業が協力して「つるのこ」運営する意識が高く、他のテナント企業の商品と競合しないように心掛けている。

松田氏は、今後の「つるのこ」について、「何がこの場所でできるのか」を常に模索していく必要があると考えている。例えば、山形県内の主要な観光地の1つとして来訪者の認知に繋げ、南陽市漆山地区が持つ「夕鶴の里」のブランドイメージとの融合などが必要と感じている。

6) 三の膳とは、日本料理で本膳・二の膳の次に、汁や刺身などの茶碗をのせて出す膳をいう。

図3：Book café 猫のしっぽ 店舗



出所：筆者撮影（撮影日：2025 年 2 月 14 日）

図4：「つるのこ」フリールーム



出所：筆者撮影（撮影日：2025 年 2 月 14 日）

(3) used shop cuore ricco (テナント企業②)

調査日：2025年2月14日

「つるのこ」のフリールームと Book café 猫のしっぽに隣接する古着ショップ used shop cuore ricco (クオーレ・リッコ：以下、cuore ricco) を経営する小山藍子氏（以下、小山氏）は、アパレルでの販売や縫製業の会社員としての経験を持っている。起業前、小山氏は、「つるのこ」とは別の場所（路面店）でポップアップ店舗⁷⁾を経営していた。小山氏は、いずれ起業する意思は持ち続けていたが、貸主の事情で場所が借りられなくなっていた。2024年7月頃に知人の紹介で「つるのこ」を訪れた際に、施設運営企業の高橋氏や「つるのこ」管理人の社員との会話する機会があった。

初めて起業する小山氏にとっては、施設運営企業が小山氏の持っているコンセプトに共感し、店舗のデザインや運営にバックアップする姿勢が起業のきっかけになった。

小山氏が古着ショップを運営するメインコンセプトは、「男女問わず、常識に縛られず自分が本当に着たいという洋服を選んでもらうお店」である。加えて「リユース」・「サステナブル」のコンセプトを持っている。小山氏は、地方に住んでいると周りの目が気になり、本当に自分が着たい服を着られている人は、都心に比べて少ないと感じていた。県内外から訪れる顧客は勿論、地域の人にも自由な気持ちで着たい洋服を着て欲しいと考えている。「つるのこ」に出店を決めた基準は、「地方でもワクワク出来る場所」があると感じられたためである。店

舗にある商品は、Instagramや卸売業の情報発信に基づいて買付している。

cuore ricco の客層は、30代から70代まで幅広い世代になっている。小山氏が考える顧客は、「子育て中でも自分がしたいおしゃれがしたい」、「年齢が高くなってもおしゃれをしたい」、「服を楽しみたい」と考えている人である。小山氏は、ビンテージやアンティークにこだわらない「古着の良さ」を体感してもらうために、「さわった感覚」や「試着の感覚」に価値を置き、店頭で洋服に直接触れてもらうことを大切にしている。リアルに来店する顧客との「場」をすることで、「安くて手軽」・「服を大事に扱う」という自身が持つメインコンセプトを実現できると小山氏は言う。また、自身が主催する洋服の「お直し」イベントは、店舗のコンセプトを体現していると言えよう。

来店する顧客は、直接来店する顧客の他に、「つるのこ」の他のテナント企業を利用した人が cuore ricco を見つけて来店する顧客がいる。来店する顧客は、山形県内・山形県外問わずリアルに来店する顧客を想定している。テナント企業の中には、飲食業（イートインがあるおにぎり店やパン店）があり、他のテナント企業のコンセプトの良さが顧客を呼び、自身が経営する古着ショップの来店に繋がっていると感じている。

他のテナント企業との関係は、店舗が非常に近くコミュニケーションが取りやすく、それぞれの店舗がイベントに顧客を紹介しやすい関係性にある。テナント同士では、ビジネスの話せず、互いの商品を利用する関係にある。

7) ポップアップ店舗とは、短期間のみ出店する期間限定の店舗を言う。空き店舗や駅の構内、倉庫などの空きスペースを利用して出店されるのが一般的である。特に許認可が必要のないアパレル関連の店舗が利用するケースが多い。また、新商品のテストマーケティングに活用されるケースもある。

「つるのこ」が立地する地域住民に対しては、近くに「楽しいところ」があることを発信し続ければ、若い世代にも「つるのこ」の存在を伝えることができ、双方向の関係を築けると小山氏は考えている。

(4) 茶道 CAFE 青海波（テナント企業③）

調査日：2025 年 2 月 14 日

茶道 CAFE 青海波（せいかいは：以下、青海波）は、「つるのこ」の離れにある蔵の一階に位置している。青海波の店舗からは、シェアキッチン・交流ホール・フリールーム・ステージが見える。また、古着ショップ cuore ricco とは、向かい合う位置関係にある。青海波を経営する齋藤真那美氏（以下、齋藤氏）は、民間企業に勤務したあと 2024 年 4 月に青海波を起業した。

齋藤氏は、施設運営企業の高橋氏と共通の知り合いから「つるのこ」を紹介してもらい、2023 年のオープン前の内装中に「つるのこ」を訪れ、自身が持っていたコンセプトを実現できると思い起業を決めた。

当初、「つるのこ」の施設運営企業は、飲食店をテナントに入れることはしない方針であった。しかし、イートインスペースを持つおにぎり店が出店することが決まり、自身の出店に道が開けたと齋藤氏は感じている。

齋藤氏の母親は、茶道を教える立場にあり、子供の頃から茶道は身近な存在であった。そのような環境で育った齋藤氏は、「茶道を身近に感じる」店舗をコンセプトに作りたいと考えていた。齋藤氏は、起業にあたり、東京のカフェなど各地の飲食店を数多く視察して、自分が持つコンセプトの形を見極めていき、現在の茶道

CAFE の形になったのは、起業の 1 年前頃であったと語る。

店舗のデザインは、齋藤氏自らが行き、設計は施設運営企業の親戚が行って店舗を完成させた。齋藤氏は、自身のこだわりを実現する店舗にできたのは、施設運営企業の技術力が大きいと感じている。具体的には、自身が思い描いた木材の曲線についての加工技術は、満足のいくものであったと振り返っている。

施設運営企業との関係は、自身と同世代の「つるのこ」管理人の社員と事業について気軽に話し合える間柄であることが、イベントの開催やテナント企業との関係構築に役立っていると感じている。例えば、「つるのこ」全体のイベントとして、2025 年 5 月に開催を予定しているフリーマーケットを企画したことが挙げられる。

青海波の顧客は、近隣の地域住民のほか、山形県内・山形県外の観光客に加えて、インバウンドで南陽市を訪れた外国人まで幅広い。齋藤氏は、「つるのこ」と同じ南陽市にある赤湯温泉の旅館で、台湾から訪れた観光客に対して、立礼（りゅうれい）⁸⁾でもてなす取り組みを行っている。この取り組みにより、自身の店舗に顧客が来店するケースが増加している。また、齋藤氏は、サンフランシスコやチェコなどの海外で茶道を教え、カフェでもてなす取り組みも行っている。情報発信については、Instagram の多言語化やグーグルマップとの連携による発信強化を考えている。

テナント企業との関係は、「それぞれの店の形で応援し合う」と語っている。齋藤氏は、店舗それぞれの特徴を生かした共存の関係を作りたいと考えている。

8) 立礼（りゅうれい）とは、椅子に腰かけて、テーブル（点茶盤）の上で茶を点てる（たてる）形式を言う。

6. まとめ

本研究では、地域の中小企業が、地域課題の解決のために形成した地域プラットフォームで、多様なアクターとの関係性構築による役割変化と新たな価値創出がどのように行われるかを分析してきた。

高橋木工所は、山形県南陽市漆山地区にある利活用と管理に課題があった元酒蔵の建物の歴史的価値を継承しながら、新たな価値創出のために「つるのこ」を運営している。

元酒蔵の建物をリノベーションして「つるのこ」をオープンしたことは、地域が抱えていた課題である、建物の利活用と景観の向上の課題解決に繋がった。また、「つるのこ」のシェアスペースとしての機能は、起業を希望する人々を支援するため、場所を提供して設計や施工にも高橋木工所の技術が活用されている。

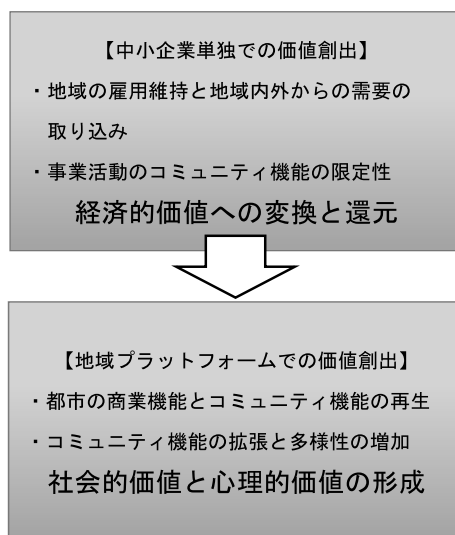
施設運営企業としての高橋木工所の役割は、地域の雇用維持という経済的価値の創出のみならず、「つるのこ」の運営によって、起業家の呼び込みや多様な事業展開を生み出し、社会的価値を創出する結節点として機能している。さらには、地域に失われつつある商業機能が担ってきたコミュニティ機能を再生させ、地域住民と来訪者との関係構築による心理的価値を創出した。コミュニティ機能の広がりという意味では、高橋木工所が建設業としての事業で培ったコミュニティ機能を基盤にして「つるのこ」を介した多様な広がりが見られた。

地域プラットフォームとしての「つるのこ」は、施設運営企業とテナント企業、地域住民と観光客を中心とする来訪者との間で、自律的な関係性のもと、新たな価値の創出活動が行われている。「つるのこ」の組織形態は、施設運営企業をリーダーとする階層構造ではなく、互いに

並列に繋がり合う組織と評価できる。「つるのこ」に関係する全てのアクターが、それぞれの能力を認め、補完かつ拡充する役割を担っている。このような「つるのこ」に集うアクターの関係性は、プレイス・ブランディングを構築する可能性があることを示唆している。

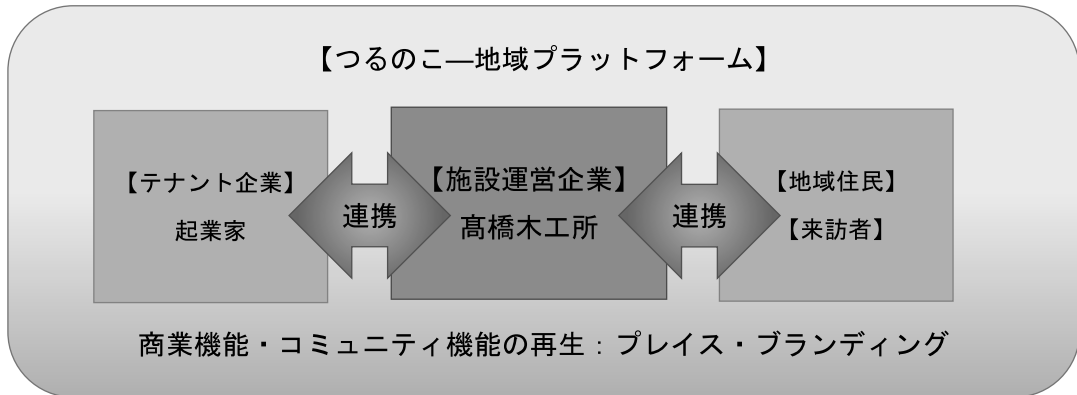
「つるのこ」は、地域プラットフォームの形成と運用及び地域の商業機能の再生、地域住民の愛着向上のロールモデルとして機能続けることを期待したい。

図5：施設運営企業の役割の変化



出所：筆者作成

図6：「つるのこ」の地域プラットフォーム概念図



出所：筆者作成

参考文献

- ・ Hanna, S., & Rowley, J. (2011). "Towards a strategic place brand-management model", *Journal of Marketing Management*, 27, pp.458-476
- ・ Kotler, P., Haider, D. H., & Rein, I. J. (1993). *Marketing places: Attracting investment, industry, and tourism to cities, states, and nations*. Free Press. (井関利明監訳 前田正子・千野博・井関俊幸訳 (1996)『地域のマーケティング』 東洋経済新報社)
- ・ Medway, D., Warnaby, G., & Byrom, J. (Eds.). (2021). *A research agenda for place branding*. Edward Elgar.
- ・ 飯盛義徳 (2015)『地域づくりのプラットフォーム－つながりをつくり、創発をうむ仕組みづくり－』 学芸出版社
- ・ 国領二郎・プラットフォームデザイン・ラボ編 (2011)『創発経営のプラットフォーム－協働の情報基盤づくり－』 日本経済新聞出版社
- ・ 小林哲 (2024)「地域企業という生き方」『商工金融』 第74巻9号, pp.1-3
- ・ 長尾雅信・山崎義広・八木敏昭 (2022)『地域プラットフォームの論理』 有斐閣
- ・ 長山宗広 (2021)「アントレプレナーシップを促す地域プラットフォーム：「創業機運醸成事業」の実践にあたって」『日本政策金融公庫論集／日本政策金融公庫総合研究所編』 第53号, pp.21-53
- ・ 長山宗広 (2022)「協同労働と地域プラットフォーム：中小企業研究再考にむけて」『商工金融』 第72巻6号, pp.5-35
- ・ 若林宏保・徳山美津恵・長尾雅信 (2018)『プレイス・ブランディング』 有斐閣
- ・ 若林宏保・徳山美津恵・長尾雅信・宮崎暢・佐藤真木 (2023)『場所のブランド論－プレイス・ブランディングのプロセスと実践手法－』 中央経済社
- ・ 和田充夫・菅野佐織・徳山美津恵・長尾雅信・若林宏保 (2009)『地域ブランド・マネジメント』 有斐閣

参考資料（Web 閲覧）

- ・ 漆山古民家再生シェアスペース「つるのこ」
ホームページ

<https://www.tsurunoco.com>

（2024 年 12 月 2 日・2025 年 2 月 10 日閲覧）

- ・ 株式会社高橋木工所ホームページ

<http://www.t-mokko.co.jp/index.html>

（2024 年 12 月 2 日・2025 年 2 月 10 日閲覧）

- ・ 南陽市ホームページ

<http://www.city.nanyo.yamagata.jp>

（2025 年 2 月 13 日閲覧）

- ・ 山形新聞ホームページ（NIB フロントライン）

<https://www.yamagata-np.jp/yomikatakoza>（2024

年 12 月 2 日閲覧）