

令和 4 年 6 月 10 日現在

機関番号：32682

研究種目：基盤研究(B) (一般)

研究期間：2017～2020

課題番号：17H02569

研究課題名(和文) エコノミックガーデニングを用いた中小企業振興政策の方法論的転換に関する実証研究

研究課題名(英文) An empirical investigation on methodological conversion of economic policy for SMEs through economic gardening method

研究代表者

竹村 正明 (TAKEMURA, MASAOKI)

明治大学・商学部・専任教授

研究者番号：30252381

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 12,140,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は、エコノミック・ガーデニングと呼ばれる新しい地域開発の方法を政策として導入するためには、地方自治体にはどのような取り組みが必要になるのかを明らかにする。というのは、それは既存の中小企業振興政策とは異なる手法だからである。その特徴は、助成金や補助金の供与ではなく、中小企業を成長させ、長生させることである。そのためには、政策当局があたかもマーケティング機能を持つかのような役割を果たすことが必要になる。これが本研究の主張する方法論的転換である。その方法として、首長の交替、現場主導、外注化の3つがある。それらをどれほど効率よく作動させるかが方法論的転換の成否を分けるだろう。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究の学術的意義は、既存の変革論について新たな知見を提供したことである。これまで組織変革は2つの支配的な見解があった。従属モデル(多数影響論)と発生モデル(少数派論)である。前者は、首長の政策(観)によって制度が一気に変わることを予想する。後者は、少数の改革者が一部を変革することで全体に普及していくことを主張する。本研究の新たな知見は、それらのどちらかが優れているのではなく、なぜその方法で変革できたのかに注目する点である。そこから社会的意義を提案できる。それは組織構造の特性に合わせて変革をリードするという提案である。変革の実現可能性は構造と変革手法の適合関係にあることが指摘できる。

研究成果の概要(英文)：The purpose of this study is to show empirically the effects and methods of the methodological shift in the Small and Medium Enterprise (SME) policy making. Since the revision of the SME Basic Act in 1999, SME policy has changed its support agenda from monetary support to support of their self-reliance. Recently, the agenda has been realized that the growth and longevity of SMEs contribute to the revitalization of the local economy. Many regions cannot adopt the traditional methods, to attract companies. Instead, some local government is aiming to revitalize their regions through a new SME support method called "economic gardening. In order to introduce this approach, it is necessary to modify the existing SME policy-making methodologies. In this study, we create a case study of a leading municipality and measure the sensitivity of the municipality to organizational change using organizational development theory to clarify the effects of introducing the economic gardening method.

研究分野：マーケティング

キーワード：エコノミック・ガーデニング 中小企業 地域開発

1. 研究開始当初の背景

本研究を企図する背景には、平成 11 (1999) 年の中小企業基本法の改正以降、中小企業政策が、中小企業の経営近代化から自立支援へと課題が変容してきたという事実がある。それ以前の政策策定の理論的基礎には二重構造論がある。これは、中小企業は大企業の下請けであるという搾取論であり、それ故に支援されるものというパターンリズムがその主張を正当化した。そういった大企業 = 近代的、中小企業 = 非近代的という論理構造によって、中小企業の経営近代化への制度化 (助成金・補助金行政) が正当化されていた。

21 世紀には中小企業はもはや搾取の対象ではなく、大企業にも劣らない技術力や開発力を持ち、特定の製品では世界のシェアを持つような企業も多く出てきた。大企業が中小企業の開発した製品や部品なしでは製品を組み立てられなくなるようなことも起こってきた。アメリカ合衆国では、スタートアップ (典型的には個人商店から始まる) が経済成長を支えるまでになった。中小企業の成長・長生が地域経済の活性化に貢献することがわかってきたのである。

その点について本研究の認識は次のとおりである。従来の中小企業振興政策は、大企業を誘致し、その下請け子会社として中小企業があり、そのための助成政策を想定してきたが、それはすでに機能していないというものである。というのは、従来の企業誘致 (エコノミック・ハンティング) の方法が採用できる地域は限定的だからである。われわれが当初見たことは、現地の中小企業の成長や長生が雇用を生み出すという事実である。それがエコノミック・ガーデニングという新しい中小企業振興政策であった (図 1)。それは 1980 年代、アメリカ合衆国のコロラド州リトルトン市で開発された。そこには当時リトルトン市が抱えていた地域経済問題があった。それこそが、大企業の地域からの撤退であった。

大企業誘致の政策では地域経済を継続的に成長させることはできない。リトルトン市の経済発展局長に就任したクリス・ギボンズ氏は、この問題は経済成長のロジックを変えることでしか対応できないことを経験していた。それが、エコノミック・ガーデニングであった。それは地域の中小企業に、マーケティング機能を提供することで成長を促進させようとする試みであった。

マーケティング機能を提供するからといって、どんな会社でも地域を再活性化させるほど成長するわけではない。ギボンズたちはガゼルと呼ぶ成長の第 2 ステージにある企業に注目した (従業員規模で 10 ~ 99 人)。ガゼルには、地域の雇用を吸収する成長が期待できたからである。リトルトン市は、具体的には、ガゼルに対して販路開拓、新規顧客の紹介、そして商品開発指南といった経営機能を提供した。そのためにリトルトン市はそういったシステム (顧客地理的分散調査システム) や顧客とのマッチングといったサービスをガゼル企業を中心に行った。

その結果、リトルトン市では 1990 年から 2005 年までの 15 年間に就業者数 (起業を含む) が約 1 万 5000 人から約 3 万 5000 人へと 136% 増加し、税収が 680 万ドルから 1960 万ドルへと 188% 増大した。日本でも藤枝市で 2011 年に最初の取り組みが実施され、順次いくつかの自治体がこの手法を採用し始めた。

本研究に着手する背景として、次の問題を解決する必要を認識した。すなわち、図 1 に示す通り、エコノミック・ガーデニングは既存の中小企業振興政策とはまるで異なる手法だからである。具体的には自治体が企業成長に積極的に関与する必要がある。そして助成金・補助金を配布して実施政策が完了するのではなく、むしろそこから政策が始まると言ってよい。この手法を導入するためには、既存の中小企業振興政策の方法論を一部修正する必要がある。本研究では、先行する自治体のケース作成と、組織開発論を用いて自治体の組織変容感度の測定を行い、エコノミック・ガーデニング手法の導入可能性を示すことを課題とした。

2. 研究の目的

本研究の目的は、中小企業振興政策の方法論的転換の方法と効果を実証的・理論的に明らかにすることである。具体的には、エコノミック・ガーデニングを導入した自治体の実地調査 (ケース開発)、そしてその導入にあたっての中小企業振興政策の方法論の変換の事例を考察することである。それは次のような 3 つの課題がある。

第 1 に実証的には、エコノミック・ガーデニングが中小企業振興政策として効果があることを示すことである。これまでの地域経済政策は、エコノミック・ハンティングと呼ばれる大企業の工場の誘致であった。この場合、中小企業振興政策は、大企業との共存、つまり保護政策になりがちである。今でも、産業支援予算を工場団地の建設や幹線道路の開発にあてている自治体が多い。しかし、この手法は企業業績によって、工場の閉鎖や移転が突然生じる現代では不都合であ

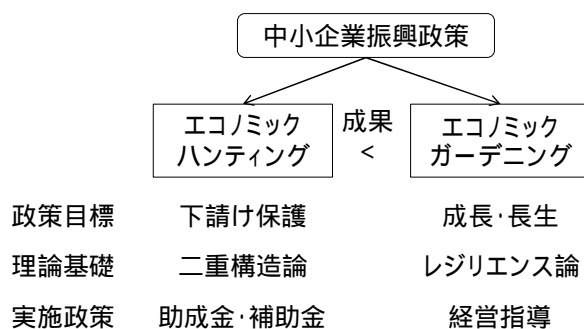


図1 本研究の概念枠組み

る。リトルトン市のエコノミック・ガーデニングは、工場が撤退したので始まった。すなわちエコノミック・ガーデニングとは、具体的には、中小企業を成長させるため自治体がマーケティング機能を代替的に提供することである。これは、すでにエコノミック・ガーデニングを導入している自治体の成果を示すことで課題を達成できるだろう。

それが第2の理論的課題に関連する。それは中小企業振興政策の方法論的転換である。組織変容には、3つの方法があり得る。ひとつめは首長の交替による政策目標の変更である。いわゆるトップダウンで、中小企業振興政策が劇的に切り替わるだろう。ただし、首長がエコノミック・ガーデニングの効果に信頼を置く限りである。エコノミック・ガーデニングに理解がない首長の場合は、政策は切り替わらない。したがってこのケースは実際にはほとんどないことが予想できる。ふたつめは現場主導である。これは政策策定は既存の方法だとしても、行政が率先して現場に関わることで実質的にエコノミック・ガーデニングを実施することである。最後は外注化である。エコノミック・ガーデニングは元来、行政がマーケティング機能を持って、中小企業（特にガゼル）に顧客関連情報を提供することであった。そこまでの手法は日本国ではあまり現実的ではないので、助成金・補助金を外部のコンサルティング会社への契約とする方法である。本研究では、これら組織変容がどのように可能か発見する。

第3は、エコノミック・ガーデニングを支持する理論的基礎の探究である。下請け保護政策（助成金・補助金）が正当化される根拠として二重構造論があったように、エコノミック・ガーデニングを支持する理論的基礎が必要である。われわれが注目したのはレジリエンス理論である。これはあるシステムに対して外的ショックがあった場合に、ショック以前のシステムの産出水準に戻る時間（速度）によって測定できる。その理論的測定モデルの開発を行う。

3. 研究の方法

本研究の目的は、中小企業振興政策の方法論的転換の効果と方法を実証的・理論的に明らかにすることであるので、研究の方法は、主に自治体における中小企業振興政策の変容について取材を行い、自治体ケース集を作成することである。

このケースの理論的基礎として、経済レジリエンスの理論的測定モデルの開発を行う。地域活性化の程度とは、これは図2で示されるように、地域企業の長生と繁栄の長期継続的な操業の維持によってもたらされ、規模の増大に限定されない。地域活性化とは複合的な指標であり、人口の増大、税収の維持、地価の変動、こういった複数の変数を合成させながら作成する。

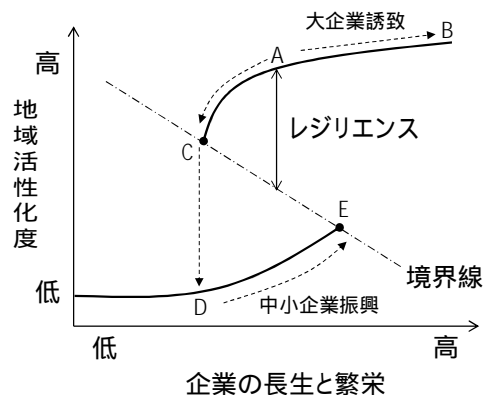


図2 経済レジリエンス概念図

4. 研究成果

本研究の成果として、次の2つを記すことができるだろう。第1は、エコノミック・ガーデニング実施自治体のケース集である。この作業によって政策の方法論的転換の3つについて、どれが有力化を示せるだろう。ここでは、鳴門市、山武市、秩父市のケースを紹介する。第2に経済レジリエンスのモデル開発である。ここではそれによって地域活性化度の高い地域を紹介する。

エコノミック・ガーデニング鳴門

エコノミック・ガーデニング鳴門は、鳴門市を主体とする行政主導の中小企業支援である。鳴門市では、2012年度に地域経済活性化推進事業として「エコノミック・ガーデニング鳴門」を開始した。これは最も純粋なエコノミック・ガーデニングであり、鳴門市はこの政策によって、中小企業が活動しやすい環境をつくり、成長を促進させ、収益の向上、雇用の創出、税収の増加を図った。この事業で特筆すべきは、終期が設定されていないことである。それは地域経済の繁栄とは常に目指すものだからだとする首長の意思を反映している。

エコノミック・ガーデニング鳴門のきっかけは、この概念を知った鳴門市商工政策課の職員が市内の中小企業を訪問したことで始まった。というのも、鳴門市は企業誘致のための用地を拡大することが難しかったからである。エコノミック・ハンティングからエコノミック・ガーデニングへの政策転換である。この企業訪問ではアンケートなどでは把握しきれない企業情報やニーズを収集するとともに企業側との信頼関係を構築することを意図しており、成長が期待できる有望企業を実際に発掘することができた。

特に鳴門市は食品企業が多く、エコノミック・ガーデニング鳴門の活動で、企業間ネットワークをつくったり、行政、経済団体、教育機関、市民団体、金融機関などさまざまな機関による中小企業支援ネットワークの形成を導いたりしたことは、地域経済に対する大きな貢献になった。

そのために、エコノミック・ガーデニング鳴門では、成長志向の強い意欲のある中小企業（ガゼル）を対象とした「がんばる中小企業応援パッケージ事業」を行い、企業訪問で把握したニーズや新しい取組に対して支援を実施した。この意味で、エコノミック・ガーデニング鳴門は、首長主導かつ現場主導であったと理解できる。

さんむエコノミック・ガーデニング推進協議会

さんむエコノミック・ガーデニングは、もともとはエコノミック・ガーデニング概念を知った有志が、研究分担者の山本を訪ね、指導を求めたことをきっかけとする。そこから、2016年4月に、エコノミック・ガーデニングの実施機関として、山武市と山武市商工会青年部の共同事業として「さんむエコノミック・ガーデニング推進協議会」が設立された。協議会そのものは法人格を持たず専従の職員もいないため、事務局機能は山武市経済環境部商工観光課と山武市商工会が担っている。

さんむエコノミック・ガーデニング推進協議会は、企業経営者ばかりではなく、芸術家、NPO法人代表、農家、住職、郵便局長など、広く地元のキーパーソンが参加していることが特色である。それは山武市の地域特性からも同意できる。というのも、山武市は九十九里浜に面した海岸地区と山間部を併せ持つ風光明媚な地域で観光業も主要産業として有力だからである。

さんむエコノミック・ガーデニング推進協議会による企業支援活動は、テーマ別研究事業（ワーキンググループ活動と呼ばれる）、ビジネス講座事業、販路拡大事業の3つによって成り立っている。ワーキンググループ活動は年度によって内容が異なるが、これは、企業活動支援の役目を終えたワーキンググループが廃止され、新しい課題に取り組むワーキンググループが組織されるからである。2022年度では、就職フェア企画、地域密着型小規模コミュニティレストラン、地域産物による地産地消など5つのワーキンググループが活動している。ここからさんむエコノミック・ガーデニング推進協議会は、現場主導かつ外部化のケースであると考えられるだろう。

FIND CHICHIBU（ファインド・チチブ）

FIND CHICHIBU は、純粋なエコノミック・ガーデニングではない点で日本的である。FIND CHICHIBU については、われわれはまだ評価を下していないが、秩父市から委託業務がある点で、外部化の典型例になるのではないかと推察している。それがここで取り上げる理由である。

FIND CHICHIBU は2006年に秩父地域の企業が連携して設立した広域秩父産業連携フォーラムを前身に持つ。ということは、自治体主導のエコノミック・ガーデニングではない。もとより企業連携であったのである。そこでは、地元の商工業企業の活性化を通して地域全体の振興を図ることを目的としていた。そこから翻って、FIND CHICHIBU では、中小企業診断士などの専門家が企業を個別訪問（いわば御用聞き）して企業の課題に対する助言などを行う「コーディネート事業」、会員が企画して調査研究活動をおこなう「分科会事業」、産学官の連携を推進する「部会事業」などが行われるようになった。

「コーディネート事業」は、秩父市から企業支援策として委託されている点で、日本的なエコノミック・ガーデニングである。というのは、リトルトン市のケースと違って、日本では自治体がマーケティング機能を持って提供することは困難だからである。さらに、事業企画を会員が担当し事業実施を秩父地域地場産業振興センターが分担することで、支援策と企業ニーズとの間のギャップを解消し、実効性を高めている。

「分科会事業」は、共通の研究テーマを持つ企業が集まって企画し、その内容が認められれば運営費が計上されて自由な研究活動が実施できる制度である。これにより民間企業のニーズを直接反映した企業支援策が可能になると期待できる。ここから FIND CHICHIBU はエコノミック・ガーデニングとなるならば、非常に高度な外部化の例だと措定できるだろう。

このように、エコノミック・ガーデニングの実施ケースから、われわれが理論的に予想したエコノミック・ガーデニングの主導方法、首長、現場、外部化について確認できた。次の課業は、エコノミック・ガーデニングはなぜ地域経済を（再）成長させるかについての理論的基礎の提供である。その点についてわれわれは経済レジリエンス概念を採用することが適当だと予想した。というのは、現在、日本国で多くの地域がおかれている状況では、一般的な意味での経済成長を期待することはできないからだ。むしろ、人口減という外的ショックに対応することを考えるのが有効だと予想できるからである。経済レジリエンス概念（と測定）は、エコノミック・ガーデニングによって経済をどれだけ維持できるかの指標を提供できるだろう。その試論として3つのタイプのレジリエンスを措定した（図3）。

図3の（1）は均衡回復型レジリエンスである。これは、ショック前の成長経路に回復することが判定基準である。（2）生態系的レジリエンスは、ショック後に、成長経路が異なることが特徴である。生態系は、どのように回復するかわからないので、複数の回復成長経路を想定するのが一般的である。（2）は、従来よりも高速な成長経路を描いているが、そうでなく、成長率が従来よりも下回ることもあり得る。この場合、その都市は生態系的レジリエンスを持っていることになる。そして最後は、（3）進化的レジリエンスである。これは、外的ショックから回復するときに、完全に従来の成長経路と異なるレベルで復活することである。ゼロベースでの成長や競争で都市が完全に破壊されたような場合に観察される可能性がある。本研究では、進化的レジリエンスは想定しにくいので、前の2つのモデルによって測定を行う。

均衡回復型レジリエンスを推定する尺度として、耐性と回復量を推定した。耐性は、経済の落ち込み具合である。2009年の工業産出高が2007年の何%かで測定した。回復力は、2013年の工業産出高が2007年の何%かで測定した。均衡回復型レジリエンスの推定手順をまとめると表1になる。

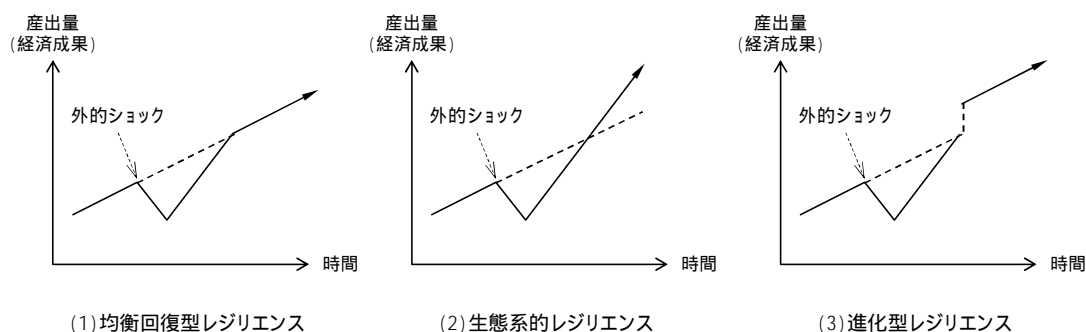


図3 経済レジリエンスの理念的3タイプ

表1 均衡回復型経済レジリエンスの測定尺度とアイテム

概念	尺度	アイテム	判定基準
耐性	工業・消費変化度	2009年工業生産高/2007年工業生産高	100%以上：頑健 100%未満：敏感
回復力	工業・消費変化度	2013年工業生産高/2007年工業生産高	100%以上：回復 100%未満：停滞

第2に、生態系的レジリエンスを推定する手法として、各市の経済状態を推定した。具体的には、2003年から2007年までを第1期（安定的な成長をしていた時期）、2007年から2009年を第2期（リーマンショックが一番大きかった期間）、そして2009年から2013年を第3期（アベノミクスによる成長経路の発現）と措置した。

それぞれの期間で工業生産高の年平均変化を測定し、第2期が第1期に比べてどれだけ大きいかで、その都市の耐性（ここでは頑健性と概念化している）が特定できる。それはリーマンショックの影響が軽微であったことを意味している。一方、第3期の数値が第1期よりも大きい場合に、生態系的レジリエンスがあると解釈した。表2が、ここまでの手順をまとめた一覧である。

表2 生態系的レジリエンスの測定尺度とアイテム

概念	尺度	アイテム	判定基準
耐性	工業・消費変化度	第2期工業生産高/第1期工業生産高	第2期 > 第1期：頑健 第2期 < 第1期：敏感
回復力	工業・消費変化度	第3期工業生産高/第1期工業生産高	第3期 > 第1期：あり 第3期 < 第1期：なし

これらの分析のために用いたデータは工業統計と商業統計である。データは、これらの期間について工業統計と商業統計を、2013年に存在し両統計表に記載されている813都市について集めた。これらの分析結果、以下の結果を得た（表3）。

表3 経済レジリエンスがある都市

	頑健かつ回復、経済レジリエンスがある	敏感かつ回復、経済レジリエンスがある
少数の産業に特化した都市	白岡市、土佐市、宗像市	大崎市、太田市、高梁市、唐津市
3つ以上の産業を持つ都市	登別市	日高市、能美市、あわら市、加西市、真庭市
不明	なし	廿日市市

本研究では、新しい中小企業振興政策であるエコノミック・ガーデニングの採用と採用のための組織的方法論の転換についてのケース、そしてなぜエコノミック・ガーデニングは地域経済成果を高めるのかを説明する理論的枠組みとして経済レジリエンスの測定モデルを試論的に開発した。残念ながら、エコノミック・ガーデニング実施自治体はまだ多くなく、経済レジリエンスとの関連は確認できなかった。それは本研究の残された課題として次の研究につなげていく。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計4件（うち査読付論文 4件/うち国際共著 1件/うちオープンアクセス 4件）

1. 著者名 竹村正明	4. 巻 102
2. 論文標題 流通革命は、なぜ大量生産・大量販売だったのか：買い物難民のための直接流通再評価	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 明大商学論叢	6. 最初と最後の頁 75-98
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 竹村正明・山本尚史	4. 巻 100
2. 論文標題 エコノミック・ガーデニングの操作定義としての経済レジリエンスの測定尺度開発	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 明大商学論叢	6. 最初と最後の頁 101-119
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 Mazur, Grzegorz and Masaaki Takemura	4. 巻 101
2. 論文標題 Polish-Japanese Investment and Trade Relations	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 明大商学論叢	6. 最初と最後の頁 45-64
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 該当する

1. 著者名 竹村正明・山本尚史	4. 巻 100
2. 論文標題 エコノミック・ガーデニングの操作定義としての経済レジリエンスの測定尺度開発	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 明大商学論叢	6. 最初と最後の頁 101-119
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

〔学会発表〕 計8件（うち招待講演 0件 / うち国際学会 8件）

1. 発表者名 Masaaki Takemura
2. 発表標題 The background of premium private label development in 7-Eleven Japan
3. 学会等名 M-Sphere (国際学会)
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 Masaaki Takemura
2. 発表標題 Interaction revisited: IMP marketing strategy framework
3. 学会等名 Industrial Marketing and Purchasing (国際学会)
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 Masaaki Takemura
2. 発表標題 Nonetheless low trust, why Poland Grew?
3. 学会等名 Business Market Management (国際学会)
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 Masaaki Takemura
2. 発表標題 What impedes the learning from successful town management
3. 学会等名 Regional Studies Association (国際学会)
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 Yamamoto, Takashi and Masaaki Takemura
2. 発表標題 Empirical Analysis of Skill Development Programs for Municipality Government Officials
3. 学会等名 WEAI 14th International Conference (国際学会)
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 Takemura Masaaki
2. 発表標題 Can Tokyo Save Japan?
3. 学会等名 Regional Studies Association (国際学会)
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 Yamamoto, Takashi and Masaaki Takemura
2. 発表標題 Empirical Analysis of Skill Development Programs for Municipality Government Officials
3. 学会等名 WEAI 14th International Conference (国際学会)
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 Takemura, Masaaki
2. 発表標題 Gaining Strategic Balance between Inimitability and Legitimacy in Generating Innovative Business Model
3. 学会等名 M-Sphere Conference (国際学会)
4. 発表年 2017年

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究分担者	小林 一 (KOBAYASHI HAJIME) (00205478)	明治大学・商学部・専任教授 (32682)	
研究分担者	石田 万由里 (ISHIDA MAYURI) (30782370)	玉川大学・経営学部・准教授 (32639)	
研究分担者	山本 尚史 (YAMAMOTO TAKASHI) (80381341)	拓殖大学・政経学部・教授 (32638)	

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関			
米国	University of Missouri	University of Nebraska		
ポーランド	Poznan University of Economics			