

平成 21 年 6 月 15 日現在

研究種目：若手研究 (B)
 研究期間：2006～2008
 課題番号：18730252
 研究課題名 (和文) グローバル時代の地域経営研究；地域資源を活かした持続可能なまちづくりの理論と実践
 研究課題名 (英文) A Study on Localized Management in Globalization: A Theory and Practice of Sustainable Town Management by Using Management Resources
 研究代表者：湯川 恵子 (YUKAWA KEIKO)
 北海道工業大学・未来デザイン学部・准教授
 研究者番号 20420763

研究成果の概要：

本研究は持続可能なまちづくりの可能性を地域独自の経営資源＝“地域資源”の視点から考察することで、地域の新しい枠組みを提供したものである。個別経営資源の地域資源化を核とした主体間の相補的連携は、付加価値創出の如何によって単なる立地戦略や従来型の地理的な地域集積よりも優位性を発揮し、仮想的な連携までも射程に入れる。こうした新しい地域連携を評価するために、主体軸、価値軸、資源軸、時間軸、空間軸、方法軸、という6つの魅力度分析軸を設計、グローバル時代の地域の概念を再定義するものとして期待されている。

交付額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2006年度	800,000円	0円	800,000円
2007年度	800,000円	0円	800,000円
2008年度	500,000円	150,000円	650,000円
総計	2,100,000円	150,000円	2,250,000円

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学

キーワード：地域経営・経営価値・経済価値・持続可能性・地域資源・ネットワーク・仮想地域集積・地域資源連携

1. 研究開始当初の背景

近年、企業を評価するうえで、規模の大小といったサイズや、市場シェアのように企業の資質や特徴などのうちでも数字的属性によって企業を評価するだけではなく、当該企業に対する社会的信頼や地球環境への配慮、さらには地域への貢献によって評価する視点が広く求められるようになってきている。

企業経営において地域に生かされているという観点から、社会性と経済性とを両立できる道を探るのが、今日的な持続可能な地域経営といえよう。それはたとえば大型ショッピングセンターやチェーン展開のコンビニ

エンスストア、ファーストフードが立ち並び、どこへいっても同じような街並みが出現する消費指向型地域の形成を指向することではなく、伝統的に培ってきた文化や風土に即して地域に根差しながらも、情報技術といった不可視の経営資源を有効に活かす形で、置かれている状況に即した地域経営の手法の提案が待たれていたといえる。本研究はそうした要請に応えるべく研究をスタートしたものである。

2. 研究の目的

本研究ではこれまでの経済性に基づく大

量消費に支えられた都市型まちづくりとは異なる視点から、地域独自の魅力を最大限に活かした持続可能なまちづくりの可能性を考察しようとしたものである。特にグローバル時代の地域の概念およびその特性を、地域に固有の資源、すなわち“地域資源”の視点から明らかにし、地域資源の多様な連携による新しい地域経営の枠組みとその活性化のための具体的方策を提案したものである。

3. 研究の方法

本研究では大別して3つの点から持続可能な地域経営が論じられる。

(1) 地域のおかれている現状分析とこれからの地域の未来像の検討

さまざまな社会的問題の反省に立ち、各々の地域がもつ独自性や多様な魅力に着眼し、地域の概念を社会科学のみならず自然科学の見地から統合的に規定した。その際のキーワードとして魅力ならびに地域資源をあげている。

(2) 国内外の先進地域に学ぶ具体的なまちづくり手法の抽出

地域にある経営資源すなわち“地域資源”を相互補完しあいながら展開している企業経営の事例から、地域経営に不可欠な要素を抽出し、援用可能な要件として蓄積した。

(3) 持続可能なまちづくりに貢献する地域資源の類型化と体系化

グローバル時代の地域の概念、およびその特性を、地域に固有の資源すなわち“地域資源”の視点から明らかにし、地域資源の多様な連携による特色ある地域経営の分析軸を提案した。

4. 研究成果

(1) “地域”概念の再構築

本研究が明らかにしたことは、これまでの地域経営研究があいまいなままにしてきた地域という範囲の考え方である。各々の主体がもつ個別経営資源を社会資源としたときに地域に蓄積された資源を地域資源と呼び、この地域資源から地域を再構築したことに独自性を見出すことができよう。

一企業が保有できる経営資源には限界がある。一方で企業は社会に固有の役割を果たすために、社会の側にある多様性を吸収していかなければならない。そのためには個別企業の境界を超えて、他社との相互連結行動を組み立て、自組織にプールされていない資源を外部から調達し、かつ自らのもつ資源を供出しながら連携することが必要不可欠となる。そこで社会を経営資源のプールとする見方をとると、そこで行われる個別資源のやり取りから新たな関係性がもたらされる。

当然この関係性のうへでは、資源は一方向に流れるものではなく、相互作用のプロセスととらえることが大前提になる。社会のなかでやり取りできる個別資源をもつ企業はますます周囲から求められ、ここで個別資源の社会資源化が行われることになる。個別資源の社会資源化のために企業がこころがけることは、自組織に固有の個別資源を発見し、徹底的に磨きあげること、そして社会資源化していくために自社の経営資源をオープンにして、偏在する資源同士をコーディネートし目的に応じて組み合わせ、だれでもが容易にアクセス可能な状態にして活用していくことである。

企業規模の大小にかかわらず、個別資源を無限にもつ企業はありえない。そこでは互いにもっていない資源を補完しあうことが求められる。このように経営資源の相互補完によって社会的に存在価値を見出すことが可能な主体同士が集積し、個別経営資源の地域資源化と、地域資源の個別経営資源化の双方が可能な範囲において地域の新しい枠組みが成立するといえる。

(2) 地域経営の成功要因の抽出

グローバル時代の新しい地域経営のモデルとなるような先進的な事例を収集した結果、経営資源の相互補完によって地域資源化に成功している要因を2つの観点から整理できることが明らかにされた。

① 経営資源の単独利用から連携利用へ

経済性を支える大量生産を行うには資源を競争他社よりもいかに多く獲得するかが重視される。そのため経営資源を占有し、自社内に囲い込んで効率的分配を行うことが追求されてきた。しかし自然資源をはじめとする有限資源は地球規模で管理していく必要があり、そのためにも経営資源を多く所有するのではなく、共有・共用しながら連携して利用することが必要不可欠となっている。

個別企業が取り組まなければならないのは、自社の保有する経営資源と社会資源との相互利用・相互連携であると考えられる。ここでは、社会は経営資源のプールのイメージで、社会全体で管理するという発想が有効となる。なぜならさまざまに事後的に起きてくる問題に対して、自社に保有する限りある資源で対応していくのは限界があり、時には他社資源を借りながら相互連携することが必要不可欠になってくるからである。つまり社会は大きな経営資源の公器であり、各企業はその器の中で自社にない資源や自社で足りない資源をもつ他企業と連結していきながら、またときには連結を解消しながら経営活動をおこなっていくことが必要になると考えられるからである。

社会を経営資源のプールとする見方をとると、そこで行われる個別経営資源のやり取りから新たな関係性がもたらされる可能性も広がる。なぜならやり取りできる個別経営資源をもつ企業はますます周囲から求められ、個別経営資源の社会資源化が展開されることになるからである。当然この関係性のうえでは、資源は一方に流れるのではなく、双方向のプロセスととらえることが大前提となる。

企業規模の大小にかかわらず、個別経営資源を無限にもつ企業はありえない。そこでは閉鎖的な同質連携関係を廃し、開放的な異質連携関係を意識しながら互いにもっていない資源を補完しあうことが求められる。このことで、個別経営資源と社会資源の双方向性が働きやすい環境をつくるのが可能になる。

ここで特筆したいのは、企業規模が小さいことによるデメリットが解消されることにある。たとえば小さな町工場が、膨大な設備投資で製造に携わることは現実的には不可能である。しかし設備をもたない代わりに、大手企業や近隣の大学との連携によって、社会資源の自社資源化をうまく実践できれば、自社の技術を徹底的に磨きあげ、地域に対して固有の役割を発信したことが社会資源化になり、反対に地域の側にあった社会資源を自社で活用するきっかけを掴むことができる。

つまり関係性を固定化せず、組織内での自主性や自律性を尊重し、積極的に環境からの情報を収集し、環境の不確実性に立ち向かっていく企業では、経営資源は必ずしも組織内に全て保有している必要はなく、もっている相手と相互に補完しあう関係を築き、個別経営資源の社会資源化を図ることが優先される。

②情報ネットワークによる狭域資源連携から広域資源連携へ

かつては思いもよらなかった個別の経営資源同士が、社会資源としてネットワーキング行動をとりはじめた背景には、グローバル化に伴う情報ネットワークの構築が大きく影響している。グローバル化は、一方で市場経済の加速により社会を画一化するマイナスのシナリオをもつと同時に、他方では多様な価値が多様なまま保持され、画一化せずにむしろ価値の交織によって第三の新しい価値を開花するというプラスのシナリオも提供してくれる。

情報ネットワークの進展は、われわれを時間や空間の物理的制約から解放してくれるものとなる。企業規模の大小、企業における親子や系列関係、立地など、企業がもっている、比較的变化させることが困難な属性に由

来する拘束性や制約条件から企業を開放し、そのことで情報ネットワークは対等な双方向コミュニケーションを可能にしてくれると考えられる。

これらの変化は、個別に偏在する資源が狭域地域に限定的なものであるという従来からの経営資源の概念から、これまで想像もつかなかった広域資源連携へと企業を導くことになる。なぜなら一企業に固有の個別経営資源は、情報ネットワークによって連携の可能性を見出すことになると考えられるからである。

当然ネットワーク上を行き交う情報には誰でもがオープンにアクセスできる環境が整備されていなくてはならない。ネットワークの特性を活用し、時間や場所の制約を取り払うことで、これまでにはなかった新しい連携の形を形成できる可能性が広がる。こうして情報ネットワークを活用しつつ、価値ある経営資源を空間的に再編、強化し、地域資源化していく試みが待たれている。

そこでは集積効果のある工業団地のような明示的に区切られた絶対的空間と、情報技術によって立地や時間が制約条件とならないような可変的、創発的な相対的空間とが絡みあってかたちづくられる統合的空間が指向されることが望ましい。この中で個別経営資源を主体的に発見、選択しながら広く他者と相互連結行動を営み、社会資源化していくことが、たとえば地方企業がその地域に立地しながら、大都市圏に立地するのと同じかそれ以上の強みを発揮しつつ、地域の特性を活かしながら中央依存型経済からの脱却を図り、経済的に自立した地域を目指すことにつながるだろう。換言すると地域経営は仮想的な集積効果をもたらすといってもよい。

(3) 地域資源の体系化の試み

本研究で考察の対象としている経営の概念は、「利用可能な資源を効率的、有効的に組み合わせ、問題解決や問題の創造、発見を繰り返しながら、長期にわたって存続することを可能にする協働の営みのこと」である。ゆえに私企業のみならず、地域経営にも敷衍可能な理論として提示できよう。反対に企業経営と地域経営のいずれか一方のみを強調することは、他方の犠牲のうえに成り立つもので、ものごとの仕組みを単純化してしまうので、複雑な社会現象に十分に対応できない。異なった要素を排除するのではなく、全体とのかかわりのなかで個々の役割を担うことを意識すると、個と全体の動的均衡を保つことが可能になり、つまりは一企業と地域双方の持続可能性に貢献することになる。こうして両者のバランスの上に立ち、中庸の思想を貫く経営を本研究では特に「魅力ある経営」と位置づけ、個人や集団、企業、地域などに

拡大可能な概念として提示した。また魅力ある経営の分析視点として、六つの評価軸—主体軸、価値軸、資源軸、時間軸、空間軸、方法軸—を設定している。

①主体軸（誰が）

自己を主張するとともに、自己にいつまでも固執せず、新しい自分づくりに挑戦しているかどうか問われる。また他者への気配り、目配りはどうか、組織構成員全員が魅力発揮に参加しているかどうか問われる。

②価値軸（何のために）

思考や意思、判断、行動などの前提となる拠って立つ基盤のこと。経済価値と非経済価値の双方が同時に追求されているか、また自社の使命・存在意義を経営理念として文章化し、全社員が共有・共鳴しているかどうか問われる。

③資源軸（何を以て）

経営活動のもとになるモノやコトのこと。カネやモノのような見える資源と文化、社会のような見えない資源が共に補完し合う形で活用されているかどうか問われる。また資源の囲い込みと開放が均衡しているかどうか、さらには人材の育成もここでの課題である。

④時間軸（いつでも）

主体による認識の基となる移りゆくさまのこと。絶対的な単位は同一であっても相対的な長さは主体や価値の置きどころによって異なる。当面の目標設定と未来の可能性の双方が同時追求されているか、また成果や結果とともに過程が重視されているかどうか問われる。

⑤空間軸（どこでも）

時間と同様、主体による認識の基となるひろがりのこと。同質性のみでなく、異質性をもとにした相互依存関係が構築されているかどうか問われる。また経営の影響力の範囲が限定されているかそれとも広い空間まで対象となっているかどうか対象となる。ローカルで閉じてしまうこととグローバルにまで広げてしまうことの二通りの考えがある。

⑥方法軸（どのように）

主体が所定の時空間を利用して目的達成に資源の付加価値化行動を展開するときの拠って立つ「てだて」のこと。対話やミーティングを通じて統合が日常的に行われているかどうか問われる。また事前の目的設定方法の他に過程や事後の目的設定の重要性についても検討される。

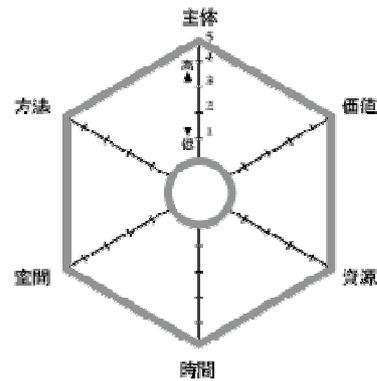


図1 魅力ある経営の分析軸

出典 海老澤編著、湯川他著『魅力ある経営』学文社、2007、195ページより抜粋

この図1の6軸レーダーチャートをもとに現状について内省し、経営の魅力度をより高めていくための診断基準を策定した。分析は6つの分析基準それぞれに3つの設問が用意されており、それぞれの設問には5点尺度で回答する。この結果をレーダーチャート上でプロットすることで魅力ある経営の強み・弱みが分かる。この魅力度分析は、個人レベル、グループレベル、企業レベル、経営体全体レベルのいずれのレベルでも診断可能なように設計されている。

6軸はそれぞれ独立しているが相互に影響を与えあい、全体としての働きをする。これら6つの分析軸のうち、地域連携を促す要素として、①資源軸としての経営資源、つまり何を連携させるのか、②空間軸としての企業立地、つまりどの範囲を対象として、どのように連携するのか、という分析視点を掘りさげてみたい。

[資源軸]

経営資源は企業活動の源である。一般に認識されている経営資源は、ヒト、モノ、カネ、情報、である。これら従来から経営資源と考えられてきたものに加えて最近では、技術、サービス、歴史、文化、風土、のれん、ブランド、特許、環境、時間、空間のような非常にあいまいで数値で表すことができない要素まで経営資源の仲間入りをするようになった。

経営資源の保有形態を中心にして、その基本特性を素描してみよう。意思決定や経営戦略の策定に必要な経営資源の大半を自前で準備するインソースという方法と、逆に外部や社会に依存するというアウトソースという方法を考えてみる。

インソースでは、資源の囲い込みが主軸になる。未使用資源の無駄が多くなり、保有することそのものの負担は大きくなる。しかしその反面、手持ち資源の有無を心配せずに意

思決定や戦略策定ができるので自由度は限りなく大きくなるという長所がある。

反対にアウトソースでは、自社内にできる限り資源を保有せずに、身軽な状態をつくっておくことを経営の基本におくため、インソースのような資源の死蔵は回避できる。必要な時に必要なモノを必要なところから必要な量だけ調達すればよいので、資源の無駄は発生しない。また戦略策定の幅や内容を手持ち資源によって制約されることもない。

経営資源連携にとってはアウトソースの方が、より好ましくみえる。しかしその一方で、地球上のどこかに必要な資源が必ずあるという、ある意味では非常に虫の良い論理が働いていることと、需要と供給との関係で取引相手がこちら側の必要に応じて必ず供給してくれるという、これもまた都合の良い論理が常に働いていることが前提になっている。よって自社にある経営資源の他社資源化および他社にある経営資源、つまり社会資源の自社資源化との動的均衡が常に稼働していなければならない。つまり過度の経営資源のインソースもアウトソースも共に問題があり、その問題が顕在化したときに悲劇が起こる。占有・占用すべき資源と共有・共用可能な資源とを見極めることが肝要になる。

[空間軸]

世界中を見渡してみるといわゆるグローバル企業は数多く見受けられる。たとえばグローバル企業の典型であるスターバックス、コーヒーやウォルマート・ストアーズ、マクドナルド、ディズニーなどは、企業の生まれ育った空間での論理をそのまま拡大伸長させていったものである。利用者にとっては住んでいる空間の違いを超えて、どこでも同質のサービスを受けることができ、また企業側にとっても影響力行使の範囲を限りなく大きくすることができるのはメリットとなりえる。同質で一様な文化で地球全体に影響力をもつ企業は、ある意味で社会を操作する力すらもつようになる。特定の国、ある意味ではローカルで生まれた言語や思想、あるいは商品、ブランドなどがグローバルに浸透する姿は、まさしく同質-広域-そして閉鎖空間の伸長といえる。

経済性の論理からいえば、少品種大量生産・大量販売が生産性追求行動にとって望ましいことは自明の理である。この論理のもとで広域性を指向すると、異質性追求とは必ずしも共鳴せずに、どちらかというと同質的な閉鎖性で、世界中を席捲してしまう危険性もっている。よって空間の広がり異質性との遭遇ではなく、同質性の拡大によってもたらされることが含意されている。

しかしグローバル化の流れは当然止めるべきものではないし、広域性は異質性との選

逅にとっても、必要不可欠な要素である。企業が立地する限定的な地域を超えた相手と連携することは、新たな市場創造や技術革新、価値創造を促すというメリットも大きい。問題なのは、異質性と共鳴しない広域性の追求なのである。異質性と共鳴する広域性を重視したグローバルな地域連携を考えた場合、定量的な経営資源に着目した立地戦略ではなく、地域の文化や風土などの定性的な経営資源への着目が必要不可欠であり、文化の違いを考慮したシステムとしての地域連携の構築が求められている。これは従来からの大企業によるいわゆるグローバル企業の流れとも、あるいは各地に点在する工業団地などに代表される地域集積とも異なる、全く新しい地域経営の要件となる。

(4)おわりに

地域経済を支える企業が、その保有する資源や立地から生じる物理的な制約条件を超えて、偏在する経営資源にオープンにアクセスし、グローバルな規模で企業活動を展開することが可能になれば、地域活性化と持続可能性の双方に貢献することができるようになるだろう。

換言すると地方企業がその地域に立地しながら、大都市圏に立地するのと同じかそれ以上の強みを発揮できるようになる。本研究では地域の特性を活かしながら中央依存型経済からの脱却を図り、経済的に自立した地域を目指すための方策を、新しい地域の概念によって提案した。

立地の別にかかわらず一企業が活用できる人材、資金、技術、情報などの経営資源には限界がある。この克服のために企業が他の企業や大学、研究機関と連携し、外部の経営資源を活用しつつ、自社の経営資源を補完していくことが必要不可欠であるが、この連携から得られる効果は地方に立地する企業の方が相対的に大きくなるだろう。なぜならそこには経営資源を契機にした新しい広域連携の可能性が広がっているからである。

経営資源の地域資源化を核とした相補的連携は、付加価値創出の如何によって単なる立地戦略や従来型の地理的な地域集積よりも優位性を発揮する。一企業単独で経営資源を囲い込むのではなく、経営資源の定性的要素のなかでも異質性に目を向けた連携を意識することで、企業は地域活性化の担い手となる。こうして形成された連携は、グローバル時代の地域の概念を再定義化するものとして期待される場所である。

本研究の残された課題としては、特にこれまで定性的に扱われてきた経営資源を、まずは比較可能な変数に置き換え、点在する個別企業の経営資源をマッピングし、地域連携の最適ネットワーク構造を発見したい。このこ

とは個別の企業における意思決定の支援ツールを提供すると同時に、さらなる地域活性化にも貢献することにつながるだろう。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計5件)

①湯川恵子, 川上敬: 経営資源を活かした付加価値創出型地域連携; 仮想地域集積の概念を用いて, 北海道工業大学研究紀要, 第37号, pp. 9-16, 2009, 査読有.

②Keiko Yukawa and Takashi Kawakami : A Production Structure to Create Added Values from Geographical Distance, Proceedings of 10th IMAC Conference on Regional Innovation System and Manufacturing Culture, IMAC, p.22, 2008, 査読有.

③湯川恵子: 経営価値の創造とコーポレートガバナンス—コーポレートガバナンスの可能性を拓く全員リーダー型組織に向けて—, 北海道工業大学, 北海道工業大学研究紀要, 第35号, pp. 13-20, 2007, 査読有.

④湯川恵子: ソーシャル・ネットワークにおけるリーダーシップの有意性—組織の多中心性を支える個人の役割—, オフィス・オートメーション学会, オフィス・オートメーション学会誌, Vol. 27, No. 2, pp. 42-48, 2006, 査読無.

⑤湯川恵子: 経営価値創造主体としての個人の役割—組織と個人との組織的緊張関係に着目した価値統合的パーソナリティの理解—, 日本経営診断学会, 日本経営診断学会論集6, pp. 306-318, 2006, 査読有.

〔学会発表〕(計3件)

①川上敬, 湯川恵子: 複雑ネットワーク理論を用いた仮想地域集積に関する考察, 第18回インテリジェント・システム・シンポジウム講演会 (FAN2008), 計測自動制御学会, 広島県情報プラザ, p. 443-446, 2008. 10. 24.

②湯川恵子, 川上敬: 仮想地域集積の有効性に関する考察, 日本機械学会 [No. 08-13] 生産システム部門研究発表講演会 2008 講演論文集, 産業技術大学院大学, pp. 47-48, 2008. 7. 4.

③湯川恵子: 魅力ある経営に果たす経営資源の役割, 日本経営診断学会北海道部会, 小樽商科大学, 2007. 11. 15.

〔図書〕(計2件)

①佐藤郁夫, 森永文彦, 小川正博編著, 湯川恵子他分担執筆『北海道の企業 第2集』北海道大学出版会, pp. 79-98 (4章), 2008.

②海老澤栄一編著, 一瀬益夫, 奥長弘三, 中村正継, 森弘子, 湯川恵子著『魅力ある経営』学文社, pp. 1-28, 83-104 (オーバーチュア・3章), 2007.

〔その他〕(計1件)

○講演

①湯川恵子: 北海道、地域を知り地域連携のカタチを探る, サロン de WINE 主催, 平塚商工会議所共催, 神奈川大学経営学部協催, 経営革新フォーラム第4回シンポジウム, 平塚商工会議所, 2008. 11. 29.

6. 研究組織

(1) 研究代表者

湯川 恵子 (YUKAWA KEIKO)

北海道工業大学・未来デザイン学部・准教授
研究者番号: 20420763