

**科学研究費助成事業 研究成果報告書**

平成 28 年 6 月 24 日現在

機関番号：32682

研究種目：基盤研究(B) (一般)

研究期間：2012～2015

課題番号：24330128

研究課題名(和文)エコノミック・ガーデニングの手法を用いた地域力向上のための実証的研究

研究課題名(英文)Empirical study of Economic Gardening policy for regional economic growth

## 研究代表者

竹村 正明 (Takemura, Masaaki)

明治大学・商学部・教授

研究者番号：30252381

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 13,100,000円

研究成果の概要(和文)：本研究の目的は、中小企業振興政策の方法論的転換の手法と効果を実証的・理論的に明らかにすることである。1999年の中小企業基本法の抜本的改革以降、近年では中小企業の成長・長生が地域経済の活性化に貢献するということがわかって、それが喫緊の課題となっている。そのためにエコノミックガーデニングという新しい中小企業支援手法を採用し、地域活性化を目指す行政地域が増えつつある。その課題を実証的に明らかにする。

研究成果の概要(英文)：The purpose of this research is to show empirical result of Economic Gardening (EG), new policy for regional economics. Previous and dominant economic policy has been based on the invitation and attraction for large enterprises. The aim of this conventional type of policies was mainly focused on increasing the number of employments in a specific region. This policy is still working in some extent, but there are several problems as well. One is withdrawing of the firms. Second one is economic stability of the area. Economic Gardening is another way of thinking on regional economic growth. This policy focuses on growth of the firms, and long lasting of local firms. This study pays theoretical attentions on the policy of Economic Gardening, and to show its effect and results empirically.

研究分野：マーケティング

キーワード：中小企業 経済政策 エコノミック・ガーデニング

## 1. 研究開始当初の背景

(1) 本研究は、地域経済の発展について新しい経済発展モデルを提案することを課題とする。

かつて、そして現在でも、地域経済の発展の手法は、企業の立地に非常に強く依存する。標準的なマクロ経済学が教える通り、経済発展（景気変動と言う方が通りがいいかもしれないが）は、設備投資と消費に強く依存する。そこで描かれるのは、企業が存在し、仕事（雇用）が生まれ、給与が払われて、消費が進み、人口が流入するという町（これを地域と呼ぶことが多い）の発展方法である。

実際、現在でも企業誘致による経済発展を目指す地域は少なくない。それらは、具体的には、工業団地の造成、企業進出の際の税制的優遇措置、そして高速道路の建設である。

(2) しかし地方にとって危険なのは、誘致した企業の撤退時である。企業の行動倫理は、何よりも、利益の確保であり、雇用の維持ではない。雇用を減らして利益が出るのであれば、それを優先するのが資本主義の企業の行動規範である。

そこで、既に存在する現地の企業、あるいは、これから創業する企業を地方で育成し、長生させることで、経済発展を目指すという手法が開発されてきた。地元の企業を育成するという意味で、エコノミック・ガーデニングと呼ぶ手法である。これはアメリカ合衆国、コロラド州リトルトンで開発された中小企業発展のためのマーケティング・プログラムのことである。

このエコノミック・ガーデニングについて、理論的な構造、導入の可能性、そして導入ケース、成果について実証的に調査することが新しい地域発展のモデルになると期待された。

## 2. 研究の目的

(1) 本研究の目的は、中小企業振興政策の方法論的転換の手法と効果を実証的・理論的に明らかにすることである。1999年の中小企業基本法の抜本的改革以降、中小企業政策は中小企業の保護から成長支援へと課題が変容してきた。近年では中小企業の成長・長生が地域経済の活性化に貢献するということがわかってきて、それが喫緊の課題となっている。そのためにエコノミックガーデニングという新しい中小企業支援手法を採用し、地域活性化を目指す行政地域が増えつつある。

この手法を導入するためには、これまで採用してきた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、組織開発理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効果を明らかにする。

(2) 本研究は、「地域」を活性化させる新しい手法（エコノミックガーデニング）の効果と採用可能性を理論的・実証的に明らかにすることである。本研究は「地域」の再活性化度（成長率）の差について理論的解明をするために始まった。そのために平成22年度から先行的に（旧）中小企業総合研究機構を拠点として「地域力」調査をおこなった。そこでは、企業誘致（エコノミックハンティング）から中小企業の成長・長生（エコノミックガーデニング）によって地域再活性化を目指す自治体の挑戦が確認された。

そしてわれわれは、それが自治体における中小企業政策の方法論的転換によって実現すると予想している。成功した事例を移転させるためには、それを受け入れる組織（ここでは自治体）の、組織行動の変容可能性が必要である。本研究はそれら2つの問題を、理論的実証的に解決し、地域活性化の政策策定にも貢献することを目指している。

## 3. 研究の方法

(1) 本研究は、主に2つの方法によって研究を進めた。第1は、現地調査である。第2には質問票調査である。これはさらに2つの内容がある。ひとつは、自治体の調査である。地域経済は、必ずしも特定の自治体の行政範囲に限定されるものではない。しかし、それでもまずは地域経済発展の全体像を知るのには自治体である。自治体の調査は、エコノミック・ガーデニングの導入をすすめている地域への直接の取材と大規模な質問票調査を企画している。

もうひとつは企業調査である。地域経済を考えているのは自治体であるが、地域経済発展の動力となるのは、定義からしても、企業である。なぜなら現在は、商品やサービスを販売して資本を循環させるという経済体制で活動しているからである。商品やサービスを提供し、資本を増殖させるのは企業と消費者の相互作用だからである。

企業の調査も直接の取材である。エコノミック・ガーデニングは、これまでの中小企業政策と重なるところが多いので、それがどのように異なって企業に理解されているか、これを知ることが、エコノミック・ガーデニングの成果として重要だと考えられるからである。

(2) 本研究は、さらにエコノミック・ガーデニングの具体的な主体である、地域経済コンシェルジュ育成の調査も行った。地域経済コンシェルジュは、エコノミック・ガーデニングを担う個人のことである。

これまでの研究では、地域経済の発展動力は自治体であり、その政策の成否が地域の中小企業の成果を決めるといった枠組みを持っていた。しかし、エコノミック・ガーデニングでは、地域の中小企業の成長こそが地域経済の発展の駆動力になるので、それを成長さ

せるような政策に変更することが課題になる。政策の論理がまるで反対になるのである。そのためには、自治体の中小企業政策の方法論的転換が重要な課題になる。

その方法論的転換の一つの要素が、地域経済コンシェルジュの確立である。これはまだ十分に成果が出ているとはいいがたいが、いくつかの自治体ではこのコンシェルジュの育成に力を入れている。われわれは、大阪府商工労働部の協力を得て、地域経済コンシェルジュの育成について大規模な質問票調査を行った。

#### 4. 研究成果

(1) 本研究は、新しい地域経済の発展手法としてエコノミック・ガーデニングが効果があるかどうかを理論的実証的に明らかにすることが課題であった。

本研究の成果として、以下の3点について紹介するのが適当であろう。第1に、エコノミック・ガーデニングの理論的なメカニズムである。第2に、エコノミック・ガーデニングの導入実績についてである。そして第3に、地域経済コンシェルジュの確立とその成果についてである。

(2) エコノミック・ガーデニングが地域経済を発展させる理論的メカニズムとして、産業集積の効果が指摘されている。産業集積とは、典型的には中小企業がたくさん集まって、それぞれが事業で何らかのつながりがあるような状況である。産業集積があるというのは、結局のところ、景気がいいということであり、産業集積はエコノミック・ガーデニングの成果の一つとなる。

しかし、理論としてはそれは論理が反対で、なぜ産業集積が効果があるのかという説明がされなければならない。事実として、産業集積があると経済が発展しているという議論とは区別しなければならない。

エコノミック・ガーデニングは、もともとはリトルトンという小さな町で起こった経済発展手法であった。

リトルトンは、マーチン・マリエッタという防衛産業への製品を供給する巨大な企業の生産拠点であった。ところが、軍需の衰退でマーチン・マリエッタが徹底してしまった。そこで失われた雇用を確保するために、現地の中小企業やスタートアップ企業の育成が始まったのである。

リトルトンでは、それらの企業にウェブページの開発支援や顧客情報を提供し、販路の開拓に貢献した。特にリトルトンで重視したのは、現地でガゼルと呼ばれる、従業員100人前後の中小企業である。このガゼルは、雇用吸収力が高く、そして経営が安定しているのである。このガゼルをたくさん育てることが、エコノミック・ガーデニングの課題となった。

エコノミック・ガーデニングの背景はこの

ような事実があるが、理論的な課題は、事実の羅列ではなくて、そこになぜがなければならない。

この時、理論的な説明を提供する可能性があるのが、産業集積論である。中小企業の発展は、いくつかの企業が相互作用しながら一つの大きなまとまりをつくっていることに特徴がある。具体的に言えば、特定の機能を持ついくつかの企業が、大企業からの特定の注文に応じていると考えるとわかりやすい。

産業集積が経済を発展させるのはなぜか、という理論的な説明は、これまで必ずしも十分になされてきたわけではない。きわめて有力な候補としてネットワーク概念がある。ネットワークとは要素のつながりのことである。何らかの要素がつながっているとそれは、どのような意味においてもネットワークである。しかし、ここでいうネットワークとは、単に要素がつながっているというだけではない。ネットワークの要素として、密度や方向性があるからである。むしろ、つながりだけでなく、そういったネットワークを特徴づける性質に、エコノミック・ハンティングの成果を規定するメカニズムがあると予想される。

このとき、われわれが候補と考えたのは複雑ネットワーク論であった。複雑ネットワーク論は、要素のつながりの特徴を分析する。要素のつながりは、それが2者や3者ならば、かなり容易に関係を記述することができるが、要素がたくさんになると計算ができないほど膨大になる。というのは、関係の数はべき乗計算になるからである。べき乗計算とは、何乗何乗という計算である。2の2乗は4であるが、2の5乗は32となる。その倍の2の10乗は、いきなり1024である。ここが乗算（掛け算）との違いである。

一人が3人とつながっているときに、そこに現れる関係の数は3であるが、別のひとりが3人の別のつながりを持っていたら、そこに現れる関係の数は6ではなくて、9になる（3の2乗）。ネットワークというのは複数の関係のことであるが、この特徴は、一人がネットワークに追加されると、その一人につながっている人数だけべき乗的に関係の数が増えることなのである。これが複雑ネットワークの特徴である。

この複雑ネットワークが産業集積の効果をどのように説明するかといえば、その意味するところは明らかである。すなわち、急激な規模の拡大である。産業集積に1社、企業が増えたとすれば、そこでの取引数はべき乗的に増大するのである。

もちろん、これは理論上の計算であって、実際の取引がそれだけ膨大に増大すれば、取引などできなくなるので、その数を限定するのが現代的な取引ではあるが、情報処理機器の発展によりその制約はかなり低減されている。

産業集積に地域経済発展の駆動力があるとすれば、それは企業の取引のべき乗的な増大なのである。

ところが、企業の取引は、簡単に増えるわけではない。それどころか、取引を簡単に増やすことができるというのであれば、経営に苦労する会社はないだろう。商品やサービスの取引とは、商売そのものだからである。取引が増えるというのは、商売、つまり会社が大きくなっていくということを意味する。取引ができないから経営がうまくいかないの

である。取引がうまくいかないのは、主に2つの理由がある。第1に、製品やサービスが顧客から求められていないことである。この場合は、事業は論外であり、そんな会社は取引から撤退した方が世の中のためである。この場合は、新しい製品やサービスを開発して、顧客から引き合いがあるように努めるべきである。

第2の理由として、顧客がどこにいるのかわからないことがある。顧客がどこにいるかわからないというのは、さらに2つの理由がある。ひとつめとしては、顧客の空間的配置がわからないという理由である。というのも、中小企業の場合は取引が空間的に制約されている（つまりは、地理的に狭い範囲で商売をしているという）ことが多く、それが事業がうまくいかない理由になることがある。エコノミック・ガーデニングは、この問題をインターネットのウェブページの対策で解決しようとした。これはアメリカに限ることではあるが、アメリカぐらいの規模になると全国に製品を出荷するというのは、日本から韓国に販売するよりも難しい。空間の物理的な広さは、製品やサービスの提供の制約となるのである。

ふたつめとして、さらに顧客がわからないといった場合、もう一つの意味がある。それは、顧客がどんな商品を求めているかわからないことがある、ということである。顧客が製造企業の場合、優れた部品を外部の企業に求めることがある。自社では得意としない部品を組み込むような時である。それぞれは全く異なる理論分野からなり、大きな会社でも、得手不得手があり得るのである。専門会社が存在できる可能性が高い。

そうすると、中小企業はある分野の技術に特化して、そこでの技術開発を進めることが得策である。ところがそうすると今度は、テレビを組み立てる企業が、どれが優れた技術か、そして自社の技術に適合するのかわからなくなってしまうのである。これが、顧客がどんな製品を求めているかわからないことで、販売が停滞する理由である。優れた技術を持っているから販売できるわけではないのである。

これは逆の場合でもそうで、技術的に高度でないからと言って販売できないわけでもない。むしろ、顧客から安定的に採用される部品は、最先端技術ではないことが多い。安

定して作動する部品を優先するのである。

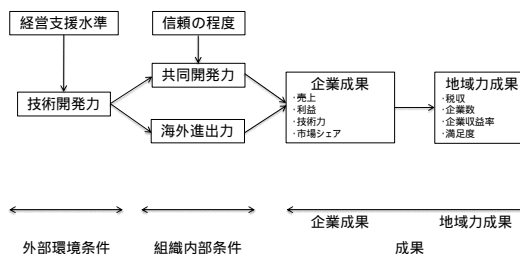


図1 エコノミック・ガーデニング効果の理論的枠組み

このような理論的な背景をもって、図1がわれわれが開発したエコノミック・ガーデニングの経済成長効果である。この図1は、次のように読む。まず、エコノミック・ガーデニングの成果は地域力成果と企業成果に分かれる。地域経済の成長駆動力は企業の成長なので、その2つの区別が必要であり、企業の成長が地域の経済成長に影響していることを示す必要がある。

残念ながら、企業の成長が地域経済の成長に影響しているという証拠はあまりなく、既存の地域経済研究では、うまく測定できていない。この領域で、われわれの研究と関連する研究としては、地域の知識水準（大学卒業生数）と地域の成果（経済成長率）に相関があること示されている。しかし、なぜそうなるのかということについては、理論的というよりも経験的な説明にとどまっている。

本研究のモデルでは企業成果は売上、利益、技術力、市場シェアを想定している。地域力成果としては、税収、企業数変化、企業収益率、地域支援満足度を測定する。

これらの成果に影響するのが、企業の成長ドライバーである。ここでは組織内部条件と考えている。それらは、共同開発力と海外進出力である。これらはともに企業の取引数を増大させることになる。そしてこれに外部の環境条件が影響する。これがエコノミック・ガーデニングなのである。

(3) エコノミック・ガーデニングの理論的効果が予測されたところで、この政策を導入している自治体はあるのか、あるとすれば成果はどうか、といった導入成果についても研究を進めた。

まず、自治体調査を行ったがエコノミック・ガーデニングを導入している自治体はわずか0.2%であり、この言葉を知っているという自治体も9%にとどまった。この成果をもってしては、大規模な質問票調査は難しいので、むしろ先駆的にエコノミック・ガーデニングを推進している自治体調査を優先することにした。

自治体での調査は、エコノミック・ガーデニングの導入方法と指導方法である。われわれは、それらを文字通り進める鳴門市と大阪府の取材を優先した。

鳴門市での最初の取り組みは、役割の明確化である。前述のようにこれまでの自治体の中小企業政策は、主に制度融資（助成金、補助金）であった。成果は、制度融資の程度であり、企業の成果にはない。現在でも、自治体が個別企業の経営成果にいかなる意味でも責任を持つ条件にはないが、そうではなくてエコノミック・ガーデニングは、企業と自治体の強固な連携からなるのである。支援ではなくて連携がキーワードなのである。

そのために鳴門市で取り組んだのは、企業ネットワークづくりである。前述の通り、エコノミック・ガーデニングの最大の特徴は、販路の開拓を協力するという点である。ネットワークとは、取引数の増大を意味するので、企業の成果がそのまま拡大することを意味する。鳴門市では2015年までに2つの大規模なネットワーク（食品と観光）の確立に成功した。

他方で、このようなきめ細かな企業訪問を行い、そして連携を保持するためには、自治体職員の努力だけではとても賄いきれない。その役割を担うのが、地域経済コンシェルジュである。地域経済コンシェルジュは、そこから、地域経済窓口を意味するように名づけられた。日本語では、御用聞きという言葉があるが、近所を回って、何か不足していることや要望を聞きだすのである。鳴門市の企業訪問はいわば、地域経済コンシェルジュの役割を立ち上げたといつてよいだろう。

(4) しかし、それが大規模な都市になると自治体職員だけではとても賄いきれるものではない。大阪府商工労働部は、そこで地域経済コンシェルジュを養成することを選んだ。2014年度から、エコノミック・ガーデニング大阪を組織化し、地域経済コンシェルジュの育成講座を運営している。

大阪府エコノミック・ガーデニングは、主に3つの機能からなる。第1に、エコノミック・ガーデニングの実践である。これは鳴門市のエコノミック・ガーデニング活動と同様である。エコノミック・ガーデニング理論に基づいて、企業訪問やネットワークづくりを行っている。

第2に、エコノミック・ガーデニングおおさか推進ネットワーク定例交流会の開催である。これは、エコノミック・ガーデニングの導入や理論、そしてその実践についての定例的な報告会である。参加は事前に登録するだけで、誰でも可能である。

そして第3に、その参加者へ地域経済コンシェルジュの育成を呼びかける講座の設立である。本研究では、地域経済コンシェルジュの機能として、次のモデルを開発し、その効果を推定した。

図2は、地域経済コンシェルジュの基本的機能についてこれまでの理論をベースに開発した因果関係のモデルである。図の見方は次のようになる。まず、地域経済コンシェル

ジュの機能として、情熱（passion）、関係志向、顧客志向、技術能力（Skill 志向）がある。それぞれは、エコノミック・ガーデニングへの情熱、ネットワーク構築能力、思いやり、経営発展支援能力を意味しており、それが地域コンシェルジュの機能を構成するかどうかを推定する。これは因子分析という手法で可能になる。

分析の結果、情熱と顧客志向、そして技術能力が地域コンシェルジュに貢献することがわかった。

その結果、エコノミック・ガーデニングおおさかの地域コンシェルジュ育成プログラムは、それらの要素を強化するような変更が一部加えられるようになった。

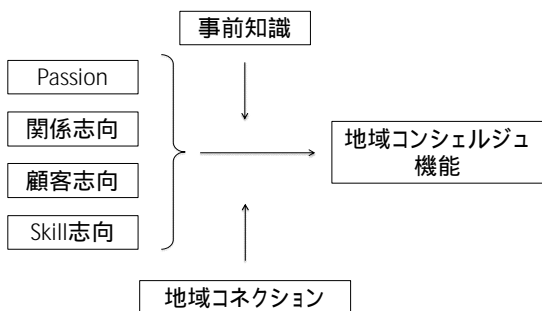


図2 地域経済コンシェルジュ育成推定モデル

(5) 本研究は、新しい中小企業の振興政策としてエコノミック・ガーデニングの実践的な調査を行った。そこで行ったのは、理論的分析、実態調査、そして課題の検討であった。

エコノミック・ガーデニングの理論的背景はかなり有力であり、この手法は成果を得られる可能性が高い。

実態調査については、多くの自治体、企業、そして個人の協力を得て、たくさんの情報を集めることができた。そしてそれらは、すべて本研究の分析に貢献した。特に、エコノミック・ガーデニングの実践で先行する自治体の取り組みは、日本型エコノミック・ガーデニングとして確立する可能性があるだろう。その努力は圧倒的である。

最後に、課題である。エコノミック・ガーデニングはアメリカの自治体で開発された手法であり、日本の環境条件とは一致しないところが多い。そこで、前述の日本型エコノミック・ガーデニングの開発が求められるが、それはすでに一部で取り組まれているといつてよい。そこに、われわれの研究課題として、いくつかのテーマを提供できるだろう。

(6) 今後の研究にむけては、まず、自治体の地域経済政策の方法論的転換である。具体的には、自治体の組織変容を意味する。組織変容感度には、3つの次元がある。政策目標は保護から成長支援へ、組織関係は補助金提供の指導から課題を共有する協働へ、成果評価は平等主義から成長を実現する中小企業

に集中するという個別主義に変容することが課題になる。もうひとつは、企業の役割についての調査である。特に、地方銀行で先行的にエコノミック・ガーデニングを支援する動きが表れている。そこでは、自治体とも連携して、非常に積極的な企業支援、データベースづくり、が実現している。

これはすでに、新しい研究課題としてわれわれは取り組んでおり、近い将来にそれらの成果を公表することができるだろう。

#### 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文](計2件)

Leszczynski, Grzegorz, Marek Zielinski, and Masaaki Takemura, "Trust as a Determinant of Business Relationships," Meidai Shogaku Ronso, Vol. 98, No. 1, pp.33-49, 2015, 査読有.

Marek Zielinski, Anna Rogala, and Masaaki Takemura, "Business Model of Science and Technology Parks: Comparison of European Best Practice," Meidai Shogaku Ronso, Vol. 97, No. 1, pp.15-28, 2014, 査読有.

[学会発表](計6件)

Masaaki Takemura, "Nurturing Gardeners for Local Economies: Insights from Osaka, Japan," Proceedings of RSA Australian Conference, RMIT University, Australia, 2015.9.1.

Masaaki Takemura, "Promise Land?: New Sphere by 7-ELEVEN Japan's Business Ecosystem," Proceedings of the 31th Annual IMP Conference, University of Southern Denmark, Denmark, 2015.8.31.

Yoritoshi Hara, Masaaki Takemura, "The Issue of Organizational and Relational Inertia against Servitization of Manufacturing," Proceedings of the 7th Bi-Annual International Conference on Business Market Management, Queen Mary University of London, United of Kingdom, 2015.6.30.

Masaaki Takemura, "User Innovation and Product Standardization: Japanese Experience," Proceedings of the 40th European International Business Conference, Uppsala University, Sweden, 2014.12.8.

Masaaki Takemura, "Relationship Marketing Theory Revisited: One decade

Later", The Proceedings of the 30th Industrial Marketing and Purchasing Conference, Kedge Business School, France, 2014.8.31.

Hajime, Kobayashi, Masaaki Takemura, "Ambidextrous Organizational Learning and Enacted Strategy Stuff: Combining the Strategy-as-Practice View and Dynamic Capability View," The Proceedings of the 29th European Groups for Organizational Studies, HEC Montreal et University Montreal, Canada, 2013.6.4.

[図書](計0件)

[産業財産権]  
出願状況(計0件)

名称:  
発明者:  
権利者:  
種類:  
番号:  
出願年月日:  
国内外の別:

取得状況(計0件)

名称:  
発明者:  
権利者:  
種類:  
番号:  
取得年月日:  
国内外の別:

[その他]  
ホームページ等

#### 6. 研究組織

##### (1) 研究代表者

竹村 正明 (TAKEMURA, Masaaki)  
明治大学・商学部・教授  
研究者番号: 30252381

##### (2) 研究分担者

神田 良 (KANDA, Makoto)  
明治学院大学・経済学部・教授  
研究者番号: 90153030

山本 尚史 (YAMAMOTO, Takashi)  
拓殖大学・政経学部・教授  
研究者番号: 80381341

##### (3) 連携研究者

( )

研究者番号: