地域経済のレジリエンスを高める中小企業支援枠組み

山本　尚史
（拓殖大学）

要　旨

本論文の目的は，地域経済のレジリエンスを高める中小企業像を明確にして，それらの企業を応援する枠組みを提示することである。本論文は，詳細な数量分析やケーススタディの分析をもとにしているものではなく，説得力のある理論モデルをもとにして地域経済の課題に対する解決策を提案している。

本論文では，まず，都市縮小のメカニズムとして，人口の減少と高齢化，および老朽インフラの更新などがどのように地域経済に影響するのかを述べた。20歳代と30歳代の女性が少ない地域は，持続可能性に問題があることがわかった。さらに，効果的な政策が必要であるにもかかわらず，既存の地域経済産業政策には限界があり，必ずしも全ての地域経済が繁栄できないことも明らかになった。次に，地域経済に貢献する中小企業像として「臥龍鳳雛企業」を提示した。その後に，地元の中小企業を支援する枠組みとして，中小企業振興基本条例，企業変革支援プログラム，エコノミックガーデニングの三つに取り組むことを提案した。

将来取り組むべき研究課題は，地域経済における社会関係資本の構築に関する研究，同一の経済圏に属する複数の地方自治体が政策を協調させる方法論に関する研究，および域内企業の経営変革が地域経済に与える影響についての実証研究である。

キーワード

中小企業振興基本条例　企業変革支援プログラム　エコノミックガーデニング　都市縮小

目次

1　はじめに
2　都市縮小
3　既存の地域産業政策の限界
4　地域経済に貢献する中小企業像
5　中小企業振興基本条例
6　企業変革支援プログラム
7　エコノミックガーデニング
8　今後の研究課題
9　おわりに

1　はじめに

2012年からの景気政策により日本経済は方向転換したと見なされているが，必ずしも，その恩恵は地域経済と中小企業に広く共有されているわけではない。また，中長期的な人口構造の変動など，慎重かつ早期に取り組まなければならない課題もある。本論文の目的は，地域経済の持続可能性や経済レジリエンス（ショックを与えられた後の経済的回復力）を高める中小企

業像を明確にして，それらの企業を応援する枠組みを提示することである。本論文は，詳細な数量分析やケーススタディの分析をもとにしているものではなく，説得力のある理論モデルをもとにして地域経済の課題に対する解決策を提案するものである。本論文では，まず，都市縮小の見通しについて述べ，既存の地域経済産業政策には限界があることを示す。次に，地域経済に貢献する中小企業像を提示する。その後に，地元の中小企業を支援する枠組みとして，中小企業振興基本条例，企業変革支援プログラム，エコノミックガーデニングの三つに取り組むことを提案する。最後に，今後の研究課題についても言及する。

企業変革支援プログラムが中小企業の経営改革において重要であると認識されているものの，企業変革支援プログラムに関する学術研究は少ない。山中伸彦（2013）は，立教大学ビジネスクリエーター創出センターによる，イノベーティブな中小企業への自己変革・組織革新において直面する課題を明確にした研究である。これ以外には公表されている学術研究を見つけることができなかった。本論文は，こうした既存研究を補うものとしての意義がある。

本論文は，平成24年度科学研究費補助金基盤研究（B）一般「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」（課題番号：24330128）による研究成果の一部である。

2　都市縮小

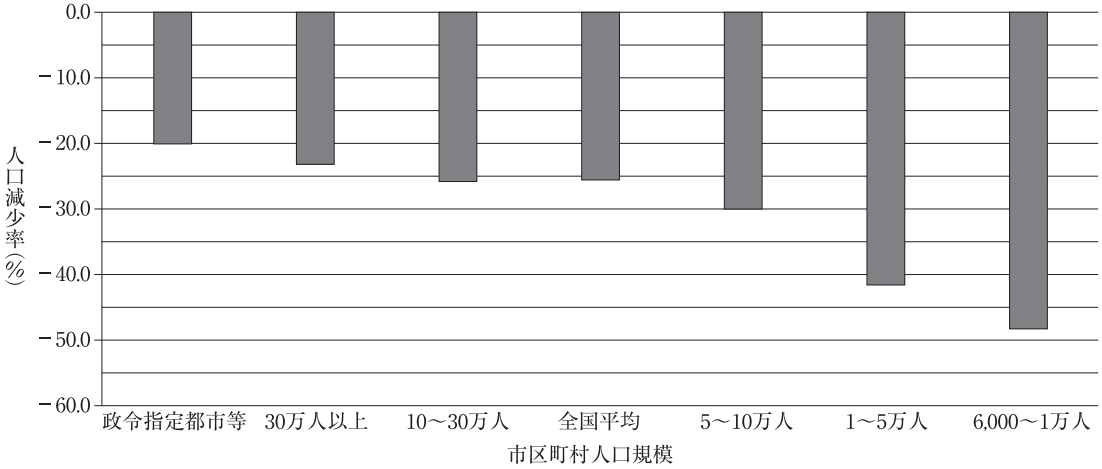
国土交通省の国土審議会政策部会長期展望委員会が2011年２月21日に発表した「『国土の長期展望』中間取りまとめ」では，「人口減少の進行」「急速な少子高齢化」「地球温暖化による気候変動」という現状が現状のまま推移した場合について，2050年までの国土の姿（自然，経済，社会などの状況）を描き出し，その結果を踏まえて，将来の国土に関する課題を検討している。それによれば，総人口は，2050年には9,515万人となり，2005年の１億2,777万人に比べ約3,300万人減少（約25.5％減少）する。また，65歳以上の高齢者人口は約1,200万人増加するのに対し，15 - 64歳の生産年齢人口は約3,500万人減少，0 - 14歳の若年人口は約900万人減少する。その結果，高齢人口の総人口に対する割合は，2005年の20.2％から2050年には39.6％まで高まる。ただし，人口の減少は全国一律ではなく，人口規模が小さくなるにつれて人口減少率が高くなる傾向が見られる。人口規模が10万人以下の市区町村では，平均の人口減少率が全国平均の25.5％を上回る市区町村が多い。特に現在人口6,000 ～ １万人の市区町村では，人口がおよそ半分に減少すると見込まれている。

図１が示すとおり，2005年から2050年までの長期予測を行ってみると，人口規模が小さくなるにつれて人口減少率が高くなっており，人口が５万人未満の市区町村においては，2005年比で４割以上人口が減少すると予測される。

都市縮小のメカニズムを考えるために，都市人口の「再生産力」を示す指標として，人口の再生産を中心的に担う「20 ～ 39歳の女性人口」を取り上げる。20 ～ 39歳という「若年女性人口」が減少し続ける限りは，人口の「再生産力」は低下し続け，縮小都市における総人口の減少に歯止めがかからない。大都市圏への人口流入が大都市圏と地方都市との所得格差や雇用情勢と密接に関連していることを考えると，人口減少が進む縮小都市から大都市圏への人口流入が拡大するものと考えられる。

国立社会保障・人口問題研究所の推計における2010年から2015年の人口移動の状況が概ねそのままの水準で続くという想定で推計すると，2010年から40年にかけての30年間で，「20 ～ 39歳の女性人口」が５割以上減少する地方自治体の数が896（全体の49.8％），減少率が３割以上５割未満である自治体数は619（全体の34.4％），減少率が３割未満にとどまる自治体数は269（全体の15.0％）であり，現状維持あるいは増加す

図１　市区町村人口規模別の平均人口減少率（2005年→2050年の推計）



（出典）国土交通白書2012年

る自治体数はわずか15（全体の0.8％）にすぎない。「20 ～ 39歳の女性人口」が５割以上減少する自治体のうち，2040年時点で人口が１万人未満となる，「消滅可能性」が高い小規模市町村は523（全体の29.1％）である[1)]。

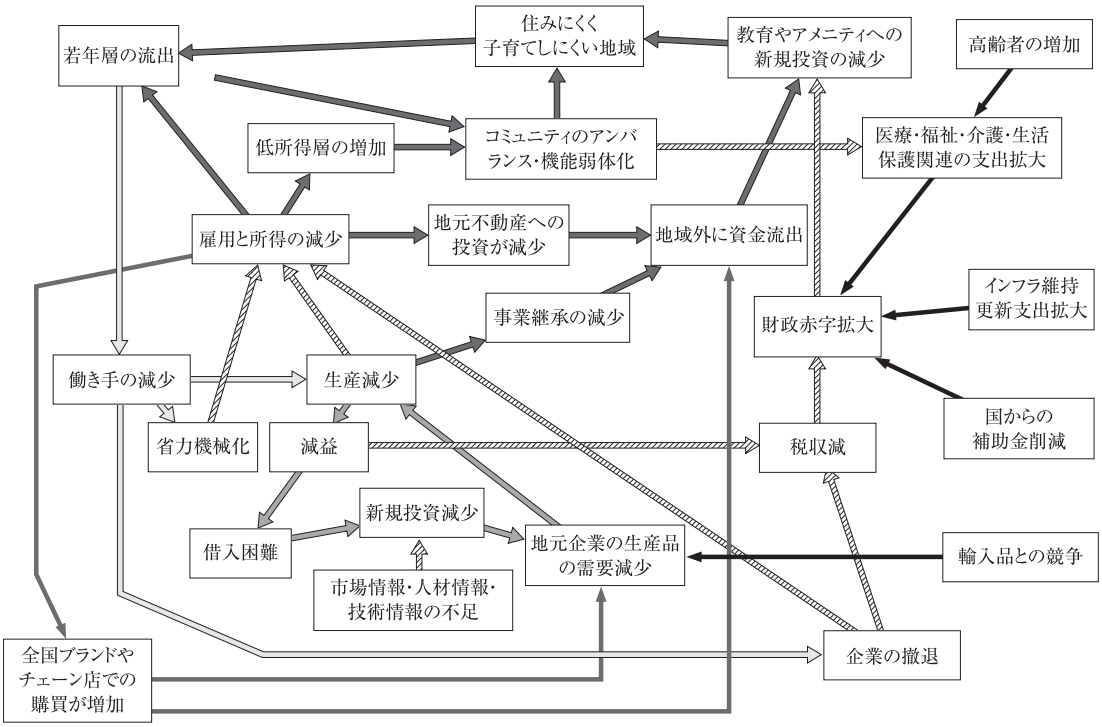
地域社会における人口減少はその地域を主な市場とする小売業やサービス産業に負の影響をもたらす。小売業やサービス産業は，都市の人口規模に応じて立地可能性が変化するが，業種により立地に必要な人口規模は異なる。今後，人口減少により人口規模がこうした生活関連サービスの立地に必要な規模を割り込む地域が出てくることが予測される。特に人口規模の小さい地域での人口減少率が大きいことから，人口規模の小さい圏域で立地が困難となるところが多く出現すると見込まれる。製造業を喪失した地域は，サービス業だけでは支えきれない。

さらに，地方自治体が高度経済成長期に集中的に整備した公共施設，道路，橋梁，トンネルなどのインフラが老朽化しており，これからの十数年間で更新しなければならない。しかし，国や地方自治体の財源が限られているために，更新や維持の対象を選択して，コスト縮減を図らなければならない。政府は，2013年11月29日に，公共インフラの維持管理・更新の基本指針となる「インフラ長寿命化基本計画」を決定した。この計画では，各省庁と地方自治体に対して，2016年度までに中長期的コストの見通しなどを示した行動計画を策定するとともに，2020年頃までに公共施設ごとの長寿命化計画をつくることを求めている。縮小都市にとっては，維持管理や更新の対象となる施設を選択しつつ，縮小する経済規模の中で維持管理や更新のための財源を確保しなければならない。

人口の減少，経済のグローバル化，老朽インフラの更新などがどのように地域経済に影響するのか，既存の研究を整理すると，次のようなプロセスであることがわかる。なお，ここで「製品」と記述されているものには「サービス」も含まれる。

安価な製品の輸入
国内外市場の変動
↓
製品価格を低下させる圧力の上昇
多種多様な製品への需要量の増加
↓
全国チェーン店の製品への需要量が増加
ドラッグストアや家電量販店の地方進出
大手企業による顧客情報・取引情報の囲い込み
↓
地元企業の製品への需要量が減少

図2　地域経済と地元企業における悪循環



↓

地元企業の利益が減少

地元企業での雇用（労働需要）が減少

↓

若年層が地域から転出

↓

地域での出生数が減少

↓

地元高校の卒業生など労働供給が減少

↓

地元企業の製品の生産量がさらに減少

この分析を見ると，少子化や経済のグローバル化が直接に地域経済の疲弊を招いているのではなく，いくつもの段階を経ていることや悪循環が発生していることがわかる。図2は，これまでに述べた「地域経済と地元企業における悪循環」をまとめている。

3　既存の地域産業政策の限界

地域振興と産業振興のために，これまで様々な取り組みがなされてきた。しかし，既存の取り組みには限界があった。ここでは，既存の取り組みを評価することで，その限界を明らかにする。

（1）特定産業への特化

地域経済では，地域外から商品やサービスを「輸入」するためには，地域外に産物やサービスを「輸出」して「外貨」を得ることが必要である。そのような輸出産業が基盤産業である。具体的には，その地域で，ある産業の産出額がその産業の消費額を上回っている場合に，つまり，その地域の需要以上に生産している場合に，その産業は基盤産業となる。基盤産業に特化するように政策的に誘導することで，地域外から多くの「外貨」を得て，地域経済の繁栄へと導

くことができる。

この取り組みは将来有望な産業を特定することが容易な際には有効であるが，今日のように将来を予見することが難しい場合には，地域内の企業を特定産業に特化させることはリスクが大きい。また，経済のグローバル化などによって，ある産業の製品に関する「ライバル」が出現しやすくなる場合には，自分の地域の優位性が脅かされることになる。

（2）企業誘致

地域外の企業や工場を地域内に呼び込み，雇用と生産の拡大を図る。これまでは，既存の立地よりも制約条件に恵まれ相対的にメリットのある空間や労働力が安価に入手できることや輸送が容易であることなどが企業誘致の謳い文句であった。誘致により，比較的短期間で大きな効果を期待できる。

ただし，企業の本社を地域内に呼び込むことができなければ，生産された付加価値は当該企業の本社所在地に移出してしまうことになる。岡田知弘（2005）は，工業統計の製造品出荷額等と県民所得統計の工業部門における所得額とを比較して，東京に工業部門の所得が集中的に移転していることを示している。また，経済のグローバル化や技術進歩により国際的な価格競争が激しい場合には，せっかく誘致した企業が他の地域に転出してしまったり廃業してしまったりするなどのリスクが高まる。現状では，企業誘致が難しくなっている上に，既存の企業を地元に留める「企業留置」に力を注いでいる地方自治体が珍しくない。

（3）クラスター政策（産業クラスターと知的クラスターの創成）

「産業クラスター」とは，「特定分野における関連企業，専門性の高い供給業者，サービス提供者，関連業界に属する企業，関連機関（大学，規格団体，業界団体など）が地理的に集中し，競争しつつ同時に協力する状態」であり，「知的クラスター」とは，「地域のイニシアティブの下で，地域において独自の研究開発テーマとポテンシャルを有する大学をはじめとした公的研究機関等を核とし，地域内外から企業等も参画して構成される技術革新システム」を指す。これらは，いずれも，当該地域で競争力を持つ産業の優位性を高められるように，情報や生産コストや派生効果の面で高い効果を図るものである。

ただし，クラスターを形成したからといって，クラスターに参加する全ての地元企業の売上拡大に貢献するとは限らない。クラスター全体として生産が増えたり雇用が増えたりしても，メリットはクラスター内の特定の企業に効果が偏ることがある。また，クラスターの中核企業が地域外企業の場合には，そのメリットが地域外に流出してしまう恐れがある。三橋浩志(2013)は，文部科学省による「知的クラスター創生事業」および「都市エリア産学官連携促進事業」の対象地域において，地域特性（研究開発期間と製造業の従業者数域内シェア）と特許出願数および商品化・事業化件数との関連について分析している。しかし，この分析では，二つの事業が地域経済にもたらした効果については，明らかにしていない。

（4）まとめ

地域経済の疲弊を防ぐためには，地域における雇用を増加させつつ，住民の所得を向上させる必要がある。地域における雇用を増加させるには，現在その地域で既に事業をしている人が更に多くの人を雇用するか，多くを雇用することができる主体を他の地域から誘致するか，いずれかが求められる。一方，住民の平均所得を向上させるには，住民が正規雇用されることと，資金が地域内で循環されることが求められる。

さらに，地域経済の持続可能性や経済レジリエンス（経済的なショックが与えられた後の回復力）を高めるためには，雇用力のある企業が地域内に存在し続けなければならない。地元に

魅力的な職がなければ，労働力が流出してしまうからである。

以上の観点から見ると，従来の取り組みには様々な限界が確認されており，自治体の財政が悪化する状況においては，企業を当該地域に惹きつけ留めることが困難になる。地域経済の活性化のためには，活力がある地元の中小企業の活躍を促進することが必要である。

4　地域経済に貢献する中小企業像

地域の経済レジリエンス（ショックを与えられた後の経済的回復力）を高めるためには，地域の中小企業が現在も将来も活躍することが不可欠である。中小企業庁（2008）は「地域の再生を図り，活性化させていく観点からも，地域経済を支える中小企業が労働生産性を向上させ，業況を改善させていくことが重要である」と指摘している[2)]。企業を取り巻く環境の変化に合わせて変革を進めるには，現状を的確に把握することと，変革のためのシステムや構造を持つことの両方が必要である。現在の経営状況が改善されたとしても，企業が次世代に続かなければ持続的な地域経済づくりには貢献できない。

企業変革に加えて，事業承継への取り組みも必要である。事業を承継するときには，資産や業務だけではなくて会社の在り方も承継されることが大切である。会社の在り方が継承され更新され続けることで変革力のある企業となりうる。地域経済における中小企業の実情から考えると，事業承継の準備ができている，あるいはこれから事業承継を準備しようとしている企業は，その地域の全企業の２割ほどである。この傾向が続くならば，新規起業を考慮に入れたとしても，サービス供給側の企業も減るだろう。数十年後の日本では，人口減少により顧客の数も減る一方で，地域の中小企業の数も減ってしまうことも考えられる。事業承継への取り組みは，当該企業の経営者や従業員のみならず，地域経済にも影響する。

本論文では，地域の経済レジリエンスを高めることに大きく貢献する中小企業を「臥龍鳳雛企業」と名付ける[3)]。「臥龍鳳雛（がりょうほうすう）」とは，文字通りに解釈すれば「伏している龍と鳳凰の雛」であり，『三国志演義』では「まだ世に知られていない大人物と有能な若者」を意味している。したがって，臥龍鳳雛企業とは，必ずしも世に知られていないが優良な企業と，これからのめざましい成長が期待される企業とを意味する。

臥龍鳳雛企業は，財務状況がよいだけでなく，イノベーティブであり，従業員満足度が高く，事業承継への取り組みをしている企業である。こうした企業に該当するのは，中小企業家同友会が提唱する「21世紀型中小企業」に相当し，かつ，新事業に積極的に取り組む中小企業である。「21世紀型中小企業」とは，「企業の理念（自社の存在意義）が明確であり，社会的使命感に燃えて事業活動を行ない，国民と地域社会からの信頼や期待に高い水準でこたえられる企業。社員の創意や自主性が十分に発揮できる社風と理念が確立され，労使が共に育ちあい，高まりあいの意欲に燃え，活力に満ちた豊かな人間集団としての企業。」を指す[4)]。臥龍鳳雛企業は，経営者の適切なリーダーシップのもとで，経営者と従業員とが力を合わせてつくる，強い体質をもち，地域社会と共に歩む，時代を切りひらく企業，すなわち「21世紀型中小企業」の性格を持つ。さらに，経済状況や経営環境の変化に応じて，事業の在り方を再構築する「第二の創業」を実践する企業でもある。

地域経済で臥龍鳳雛企業を増やすには，各企業において「21世紀型中小企業」の羅針盤となっている「経営指針」や「労使見解」を実践することが求められる[5)]。また，地域内では，さまざまな人々による関与と協力が必要となる。そうした協力が自動的に生まれることは考えにくい。そこで，地域内連携が起きる仕組みを創設することが必要となる。

5　中小企業振興基本条例

米国の都市問題に造詣の深いジェイン・ジェイコブズは，イノベーティブな中小企業が都市発展に貢献することに関して，以下のような議論をしている[6)]。

①かつては輸入していた財を自力でつくる財で置換する都市は，加工品を置換するだけでなく，同時に，数多くの生産財やサービスを置換する。こうして，都市は成長し経済的に多様化する。

②都市における輸出向け財の生産（輸入品の支払にあてる仕事）は，都市の輸入置換が進むのに役立つ。

③都市の経済活動は，イノベーションによって，つまり輸入置換によって発展する。輸入置換がうまくいく場合には，生産計画，原材料，生産方法の適応を伴うことが多く，このことは，生産財とサービスのイノベーション，および臨機応変の改良を必要とする。

④異なる業種と異なる加工段階にある数多くの中小企業が存在すること，中小企業が自社の技術を柔軟に使いこなし他のイノベーティブな中小企業と密接な関係を結ぶこと，労働者が異なる種類の専門家と密接に共同することなどが，その都市におけるイノベーションを支える。

⑤巨大な小企業群，諸企業間の共生関係，労働者の職場移動の容易さ，経済性，ニーズに対する柔軟性，効率の良さ，変化への適応性などは，輸入置換が実現可能な過程として，創造的な都市のみに実現する。

このように，多様でイノベーティブな中小企業群が地域経済を支えていることを考えれば，地域の持続可能性を確保するためにイノベーティブな中小企業を応援することが不可欠である。さらに，地域内で経済を循環させること，特に，次世代への投資を拡大することにより，地域の持続可能性を高めることができる。地域ごとに歴史や社会構造や産業構成が異なっているので，望ましい地域経済を構築するには，各地域の特性に合うような制度づくりが求められる。

こうした制度づくりの例としては，中小企業家同友会が2003年から各地域で取り組んできた中小企業振興基本条例の制定がある。植田浩史（2007）は，中小企業振興基本条例を制定する意義として次の４点を指摘している。第一に，地方自治体が主体的に中小企業や地域産業を振興するという立場を行政職員や地方議員に対して明確にする点。第二に，条例に基づくことにより，直接的な地域産業政策だけでなく，まちづくり，教育，住宅整備など間接的な分野についても中小企業に関連する施策を具体化することが可能になる点。第三に，地域の中小企業に対して地方自治体の意志と方向性について理解を促すことができる点。第四に，行政の姿勢の連続性を担保し，首長や職員が代わっても，行政の対応や基本的な政策を一貫させることができる点[7)]。

このように，持続可能な地域経済をつくるには，中小企業振興基本条例を制定することが大きく貢献する。ただし，そのような条例は，地域の関係者全体で構想した長期的な戦略や地域産業ビジョンに基づくもの，地域の特徴や個性を反映したもの，地域の課題の解決に導くものでなければならない。また，中小企業振興基本条例には，地域ぐるみで中小企業を重視し支援するという公の「宣言」として地域の中小企業を応援するという意義があり，関係者の努力・理解・役割分担が不可欠である[8)]。条例ができても具体的な政策につながらなければ，実際に中小企業の活躍を応援できないからである。

中小企業振興基本条例づくりを地域づくりに活かすには，カンや観念ではなく統計データに基づいて，各地域の特性を把握する必要がある。地域の経済構造や中小企業の経営状況について詳しいデータを持っている自治体や経済団体は意外に限られているので，地域経済についての実態調査を実施して必要な情報を得ることが重要である。また，地域経済の未来を担う人々は，

民間企業（産）・学校や研究機関（学）・役所や議会（公）・ＮＰＯや医療機関（民）・金融機関（金）などにいるので，条例づくりを地域づくりに活かすには，地元のキーパーソンの協力を得つつ，産学公民金の各分野の人々が参加する「円卓会議」や「産業振興会議」を発足させて，地域内連携により中小企業への具体的な応援策を議論することが求められる。

例えば，北海道帯広市では，2007年の中小企業振興基本条例制定後，条例に定められた内容を具体的に実現するために，2009年に「産業振興ビジョン」が定められた。同ビジョンにより，施策を推進するために，産業振興会議が設置されると共に，地域の産業経済の実態を客観的に把握することを目的とした調査研究活動の実施が提唱されている[9)]。

また，北海道釧路市では，2009年に中小企業基本条例が制定された後，地域経済の具体的振興策を検討する「中小企業円卓会議」や地域経済分析を行う「地域経済推進力研究事業」が行われた[10)]。

愛媛県東温市では，2013年３月21日に「東温市中小零細企業振興基本条例」を制定したが，それに先立ち，2012年12月１日から2013年３月９日までの期間に「東温市事業所実態調査」をおこなって，東温市における事業所の実態にかんする詳細と自治体からの支援の必要性とが明らかになった。これを受けて「東温市中小零細企業振興基本条例」においては，「事業者，経済団体，学識経験者，金融機関，消費者その他の多様な構成員により，東温市中小零細企業振興円卓会議を設置する」ことが条文として規定されている[11)]。

このように，条例の制定，地域経済と事業所に関する実態調査，産業振興会議は，いずれも重要な要素であり，これらを実践することは，中小企業振興基本条例づくりを地域づくりに活かす道筋となる。

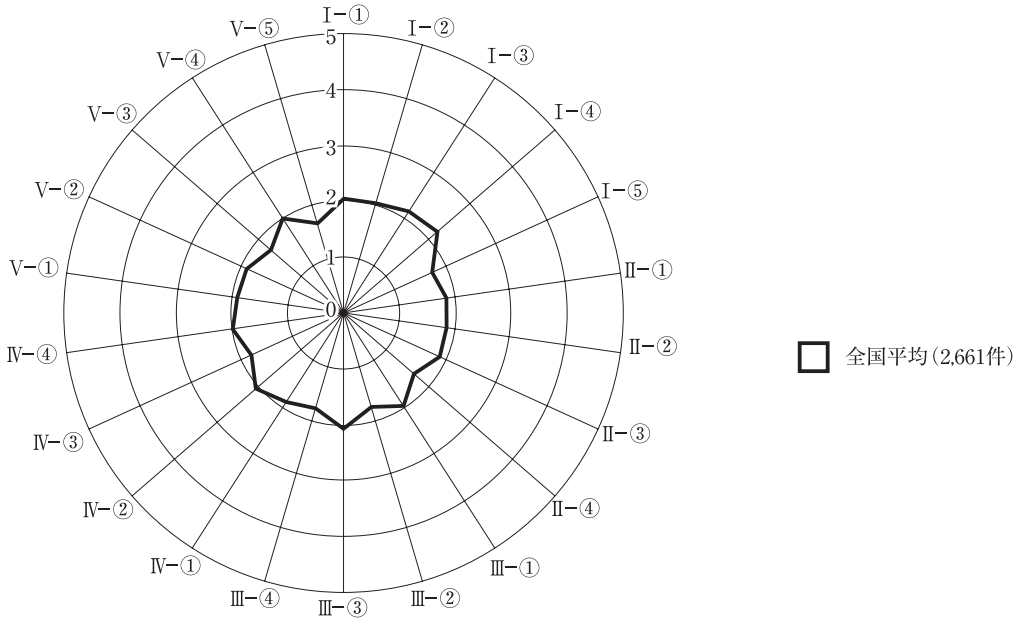
６　企業変革支援プログラム

（１）企業変革支援プログラムの特徴

中小企業家同友会では，1977年第９回定時総会で「経営指針を確立する運動」を提唱して以来，経営指針の策定を積極的に推進してきた。「経営指針」とは，会社の在り方を示す「経営理念」，経営理念を実現する方向性を示す「経営方針」，経営の具体的な方策と手順を示した「経営計画」の三つで成り立っており，中小企業経営者が直面する課題に応えるものである。経営指針の策定には，中小企業家同友会が1975年に発表した「中小企業における労使関係の見解（労使見解）」を活かすことが重要であると指摘されている[12)]。

「企業変革支援プログラム」は，同友会の「三つの目的」の具現化，経営指針の策定および見直し，労使見解の尊重，および「21世紀型中小企業づくり」を実践するツールとして，さらに，自社の強み弱みを分析して自社の経営課題を客観的に明確にしていくための共通の尺度として発表された[13)]。もともと企業変革支援プログラムは，愛媛同友会が松山市，愛媛大学と開発した「企業評価プログラム」，大阪同友会「大阪同友会経営品質賞」，香川同友会「企業変革支援プログラム」がもとになっており，共通の経営実践の尺度を持つために作成された。また，岡山同友会では経営理念の浸透のため，実践の進捗状況を確認できる「企業サーベイランス審査項目」を策定し，経営指針を作るだけの運動にしないための工夫がなされていた。同友会全国協議会ではこれらの経験を踏まえて，2007年６月に「企業変革支援プログラム検討プロジェクト」を設置して，全国的に利用できるプログラムを開発した[14)]。2009年には企業のセルフアセスメント（自己診断）である「経営成熟度診断」が中心となった『企業変革支援プログラムステップ１』が，2012年には経営者としての課題の分析と企業内における変革の実践を進める

図３　経営成熟度診断全国回答平均（全国集計データ）



ための『企業変革支援プログラム ステップ２』が，それぞれ出版された。各企業は，自社の経営成熟度を同友会のグループウエア（e.doyu）に登録することにより，自社の経営成熟度が同友会会員の中でどのような位置にあるのかを確認することができ，経営課題を浮き彫りにして経営戦略の強化と実践を進めることができる。

以上からわかるとおり，企業変革支援プログラムは，中小企業が自己変革することを助ける，効果的で体系的なツールである。企業変革支援プログラムのステップ１は，企業のセルフアセスメント（自己診断）をする意図で作成されている。ステップ１を企業内で使用する場合には，まず経営者が自ら自己診断を行うこと，そして次に幹部社員など従業員も含めて全社的に取り組むことが提案されている。また，同友会内で使う場合には，例会のテーマとして，あるいは新会員のオリエンテーションとして用いることが例示されている[15]。

（２）会員企業全体の経営成熟度診断の平均

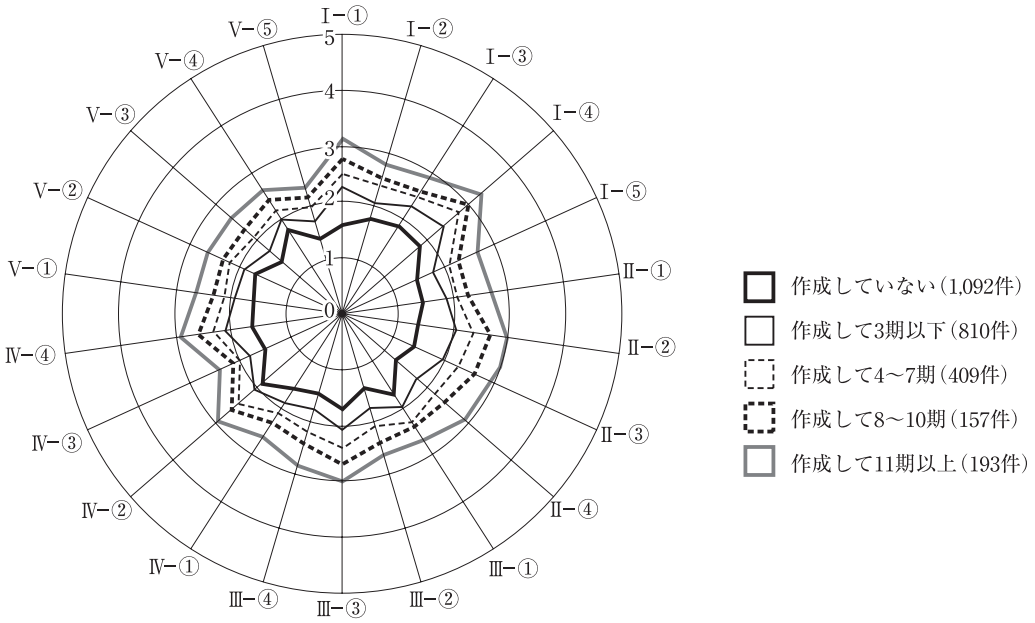
同友会会員の経営成熟度は全体としてどのような傾向にあるのかを把握するために，全国協議会事務局より資料を提供していただいた。この資料は，2013年４月２日現在で企業変革支援プログラムのデータベースに登録されている，全国の2,661社のデータを集計したものである。

登録された企業全体の経営成熟度診断についての回答の平均を見ると，以下の項目で成熟度が低いことがわかる。言い換えると，これらの項目が，中小企業における主要な経営課題である。（図３参照）

Ⅰ－⑤　企業の社会的役割と責任の自覚（地球環境問題や地域振興などへの取り組みについて）
Ⅱ－④　経営方針と経営計画の実行と評価
Ⅲ－②　共に学び共に育ちあう社風づくり
Ⅲ－④　対等な労使関係
Ⅳ－③　顧客の満足度の把握
Ⅴ－③　間接部門（間接業務）サービスの運営
Ⅴ－⑤　新事業（第二創業や業態転換などを含む）の取り組みへの仕組みと体制

提供された資料には，経営指針作成および見直しの経年変化についての集計データも含まれ

図４　経営指針作成および見直しの経年変化（全国集計データ）



別表

経営指針作成および見直しの経年変化	件数
作成していない	1,092件
作成して3期以下	810件
作成して4期〜7期	409件
作成して8期〜10期	157件
作成して11期以上	193件

ている。データベースに含まれている企業の約半数は経営指針を作成していないこと，および経営指針を作成して11期以上経過している企業は全体の１割に満たないことがわかる。（別表参照）

図４では，経営指針の見直しを繰り返すことで，経営状態が改善されることを示している。その一方で，以下の項目については，経営指針に取り組み続けている企業であっても成熟度がなかなか高まっていない。こうした項目について成熟度を高めるには，同友会の外部からもサポートを得ることが必要かもしれない。

Ⅲ－①　社員の自主性の発揮
Ⅳ－①　市場・顧客の変化の把握
Ⅳ－③　顧客の満足度の把握
Ⅴ－⑤　新事業（第二創業や業態転換などを含む）の取り組みへの仕組みと体制

（３）臥龍鳳雛企業の経営成熟度診断の平均

第４章で述べたとおり，地域経済におけるレジリエンスを高めることに大きく貢献する「臥龍鳳雛企業」は，財務状況がよいだけでなく，イノベーティブであり，従業員満足度が高く，事業承継への取り組みをしている企業である。さらに，本章で既に指摘した，「労使見解」を尊重し「経営指針」を策定して見直し続ける「21世紀型中小企業」として期待できる。このような臥龍鳳雛企業の特徴を把握するために，企業変革支援プログラムのデータベースを活用して分析した。

臥龍鳳雛企業の平均と全国の会員企業の平均とを比較することを目的として，全国協議会事務局より，新たに企業別のデータを提供していただいた。提供していただいたデータは，2013年11月11日現在に企業変革支援プログラムのデータベースに登録されている全国の2,779社の個社データである。データの使用においては，

以下の点に注意した。データベースでは企業名は公開されていないので，企業ＩＤの数値によって企業を区別した。同一企業から複数のデータが提出されている場合は，最新のデータのみを採用して分析した。このデータベースでは,「デモ環境」において情報が提供されたデータの中に全ての項目が成熟度「５」である企業が1社あった。この企業は，優れて成熟した企業であることも考えられるが，一方で成熟度診断について熟慮していない可能性もある。このため，この企業については，臥龍鳳雛企業についての分析から除外している。企業変革支援プログラムのデータベースに登録することは任意であり，登録のタイミングについても何らの指定がない。さらに，経営成熟度診断は自己診断であるから，客観的な現実が変わっていなくても経営者の主観的な判断により診断結果が異なる場合がある。こうした点は，企業変革支援プログラムのデータベースに登録されている企業データを使用する際に制約となるので，それらを考慮しつつ分析を進めた。

臥龍鳳雛企業は，第４章で述べた理由から，企業変革支援プログラムの経営成熟度診断において，以下の項目における成熟度が高いと考えられる。

Ⅲ－①　社員の自主性の発揮
Ⅲ－②　共に学び共に育ちあう社風づくり
Ⅳ－①　市場・顧客の変化の把握
Ⅳ－②　苦情対応や顧客との関係強化
Ⅳ－③　顧客の満足度の把握
Ⅳ－④　自社の強み，弱みの分析と把握
Ⅴ－⑤　新事業（第二創業や業態転換などを含む）の取り組みへの仕組みと体制

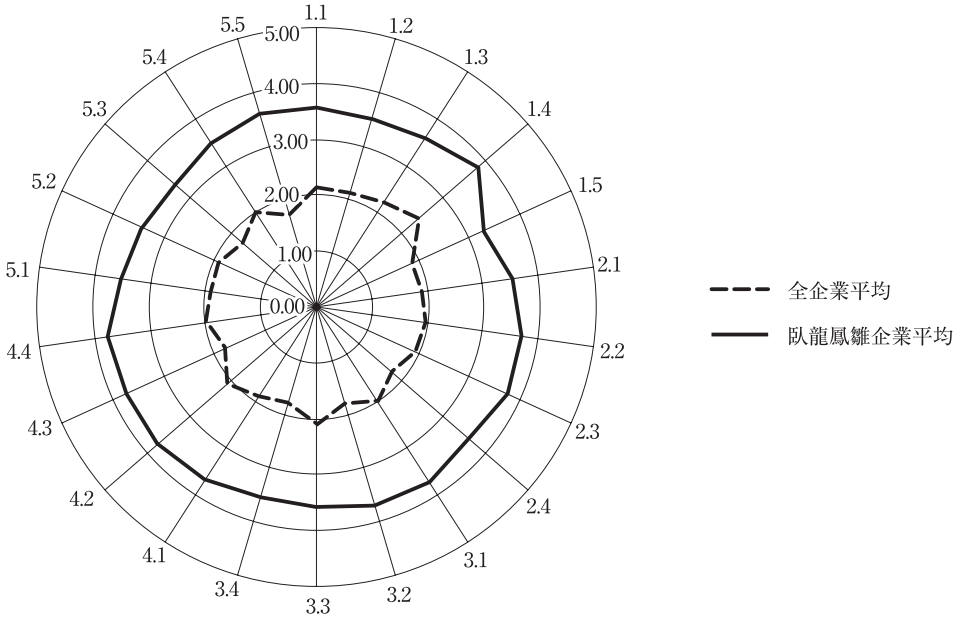
企業変革支援プログラムでは，経営成熟度診断の項目と「21世紀型中小企業」との整合性に関して，Ⅲ－① 社員の自主性の発揮，Ⅲ－② 共に学び共に育ちあう社風づくり，Ⅳ－① 市場・顧客の変化の把握，Ⅳ－② 苦情対応や顧客との関係強化，Ⅳ－③ 顧客の満足度の把握，Ⅳ－④ 自社の強み弱みの分析と把握，の諸項目において「関連性が強い」としている[16]。したがって,「21世紀型中小企業」として期待できる臥龍鳳雛企業を選抜する観点として妥当である。さらに，Ⅴ－⑤ 新事業の取り組みへの仕組みと体制は,臥龍鳳雛企業の,イノベーティブであり事業承継への取り組みがあるという特徴を捉えることができる。

表１　成熟度各項目の平均値

項　目	臥龍鳳雛企業平均	全企業平均
1.1	3.56	2.13
1.2	3.52	2.10
1.3	3.57	2.20
1.4	3.80	2.36
1.5	3.25	1.84
2.1	3.50	1.86
2.2	3.68	1.92
2.3	3.71	1.91
2.4	3.58	1.74
3.1	3.69	1.98
3.2	3.70	1.80
3.3	3.57	2.10
3.4	3.54	1.83
4.1	3.69	1.91
4.2	3.74	2.14
4.3	3.71	1.79
4.4	3.76	2.02
5.1	3.53	1.90
5.2	3.42	1.94
5.3	3.33	1.74
5.4	3.50	2.05
5.5	3.61	1.71
総　点	78.96	42.96
平均点	3.59	1.95

本論文においては，上に挙げた７項目の成熟度がすべて「３」以上である企業を「臥龍鳳雛企業」として定義する。ある項目の成熟度が「３」である企業は,「その項目を実践する仕組みが整っておりその仕組みが一定の成果に繋がっているが，定期的な分析や見直しはしておらず，対外的に評価されるまでには至っていない」という状態にある。企業における経営指針見直しの経年変化についての集計データから見ると，長期間にわたり経営指針に取り組み続ければ成

図５　成熟度各項目の平均値



熟度を「３」に近づけることができる。成熟度「３」とは，今後の成長の余地は残しているものの既に一定の実績がある企業を意味していて，かつ到達可能なレベルである。したがって，成熟度がすべて「３」以上である企業を「臥龍鳳雛企業」として見なすことができる。

以上の考えに基づいて，データベースから，臥龍鳳雛企業として115社を抽出した。**表１**では，臥龍鳳雛企業と全企業に関して，成熟度診断の各項目の平均値を比較している。さらに，**図５**では，このデータをレーダーチャートで表示している。

臥龍鳳雛企業の平均値は，当然のことながら各項目において全企業の平均値よりも大きい。全企業の平均値で，成熟度が比較的低い項目は，

Ⅱ－④　経営方針と経営計画の実行と評価
Ⅴ－③　間接部門（間接業務）サービスの運営
Ⅴ－⑤　新事業（第二創業や業態転換などを含む）の取り組みへの仕組みと体制

である。一方，臥龍鳳雛企業の平均値で，成熟度が比較的低い項目は，

Ⅰ－⑤　企業の社会的役割と責任の自覚
Ⅴ－③　間接部門（間接業務）サービスの運営

である。

臥龍鳳雛企業であっても，他の企業と同様に，「間接部門（間接業務）サービスの運営」について成熟度が低いことから考えると，この項目は中小企業全般にわたる課題であると言える。臥龍鳳雛企業で「企業の社会的役割と責任の自覚」について成熟度が低いことと，全企業で「経営方針と経営計画の実行と評価」について成熟度が低いことについては，経営改善を繰り返すことで対応可能であると考えられる。「新事業（第二創業や業態転換などを含む）の取り組みへの仕組みと体制」について臥龍鳳雛企業平均と全企業平均との差が見られることは，予期したとおりである。

７　エコノミックガーデニング

政府や地方自治体は，中小企業支援のために，これまで様々な政策を採用してきた。中小企業

支援政策に関して大切なことは，地元経済の現状を勘案しつつ，究極の目的である「地元企業と地域経済の長生と繁栄」と一貫した事業を選択することである。そのような支援事業は，地域内経済循環をもたらし，地元企業と地域経済の持続可能性を高めることになるだろう。米国では，このような支援事業の例として「エコノミックガーデニング」が注目されている。これは，もともとコロラド州リトルトン市で始まった事業であるが，現在では，全米規模での取り組みになっている。

エコノミックガーデニングでは地元の中小企業の活動を支援するために様々なツールを用いている。米国では，地域によって多少の相違はあるが，次の四つがほぼ共通している。①企業の情報発信や情報分析への支援，②インターネットを活かしたマーケティング，③地理情報システムを生かした地理情報と統計情報の提供，④ソーシャルメディアの活用。

日本では，米国と異なり，詳細なビジネス情報に関するデータベースが販売されていないために入手困難である。一方で，日本では，米国よりも，中小企業に対する資金的な支援メニューが豊富である。また，日本の中小企業と大企業との間には独特の構造的な関係がある。これらを理由として，日本でのエコノミックガーデニングでは米国とは異なる取り組みが必要であると考えられる。特に，「地域経済と中小企業のレジリエンスや持続可能性を高める」「長期的な観点から取り組む」「企業間ネットワークとビジネス交流を促進するような，ビジネス環境の整備に重点を置く」「地域内の『産・学・公・民・金』の連携を重視する」などの点を含めることが必要である。

地域内の中小企業に対して何らかの支援を提供する機関は，対象となる企業に適するプログラムを実施することが求められる。単一の支援機関がすべての支援を提供できるわけではないので，関連する機関と連携することになる。また，企業が支援を求めるタイミングに合わせてタイムリーに支援を提供できるような工夫も必要である。さらに，地域ごとに社会構造，文化，産業構成などが異なるので，ただ単に他地域の支援プログラムを模倣するのではなく，自らの地域に適合する支援プログラムとして開発しなければならない。

以下は，中小企業に対する支援プログラムとして望ましい支援事業の内容を紹介したものである。ただし，企業に対する投融資など金融に関する支援は省いているほか，実施主体，事業の資金源，事業を実施するタイミングに関する議論も省いている[17]。

（1）企業認証と支援プログラム

企業を認証することは，その企業の信用力やブランド力を高めることになり，間接的にその企業の活動を支援することになる。例えば，多摩信用金庫（東京都立川市）では，多摩地域の中小企業の活性化と地域経済の振興に寄与することを目的に，優れた技術や製品を評価する「技術・製品部門（多摩ブルー賞）」と新しいビジネスモデルを評価する「経営部門（多摩グリーン賞）」の２部門で企業を表彰している。一方，さいたま市が実施している「テクニカルブランド企業認証事業」および「ＣＳＲチャレンジ企業認証制度」では，対象となる分野の企業であれば広く応募でき，数段階の審査を経て，３年間のみ認証される。期限が来る年には再応募することができる。また，認証された企業には，認証企業限定のセミナーやブース出展に参加することができる特典がある。

重要なことは，企業を認証するだけでなく，認証された企業に適した支援プログラムを用意することである。認証のための審査により企業の特長や課題が明確になるので，ネットワーキング，技術開発のための資金支援，マーケティング，情報提供など，認証企業のニーズに基づいた支援プログラムを設定することが，効果を高めるために重要である。

（2）潜在的な取引先とのマッチング

ある企業が保有する技術やサービス能力に関して，提供する側と求める側とをマッチさせることが重要である。これには，「まだ製品にはなっていないが，貴社の技術ならば製造可能だと思われるから，つくってもらえないか」という申し出も含まれる。面白い例としては，航空機や宇宙ロケットの姿勢制御を主な用途として開発されたジャイロスコープが，豪華客船を建造する会社から求められた例である。この豪華客船で有名人や富裕層を集めたワインパーティを開催することができるように，揺れやピッチに対して敏感に制御することが求められていたので，高精度のジャイロスコープが必要だったという。もちろん，これはジャイロスコープの製作者が想定していなかった用途であった。類似の例は意外に多く，いずれの場合にも技術者には想定外の需要可能性や市場価値を適切に見極めることが必要になる。

関連する企業の利益を守り事業効果を高めるためには，仲介する事業実施者が，マッチングする各企業と守秘契約を締結することが必要である。また事業実施者（仲介者）には，マッチングに関して良いセンスが求められる。ただし，同じ業界や近隣地域だけを対象にしていると，簡単にはマッチングが成立しないかもしれない。

（3）市場や競合他社に関する情報提供

商用データベースなどを活用することで，市場の動向，業界の動き，競合他社の業務内容などに関する情報を経営者に提供する。これにより，経営者がタイムリーに経営判断ができるようになることを期待している。

この事業では，ただ単にデータベースを開放したり，データベースから得られた情報を提供したりするだけでは効果は高まらないかもしれない。情報検索の経験が深い者と経営者とが対話をしながら情報収集することにより，より経営判断に好影響を与える情報を得ることができる。

（4）企業や製品・サービスに関する情報発信

情報発信の方法には，直接に会う（面談，セミナー講師，イベント，ブース出展），印刷物（パンフレット，会報誌，チラシ，事業報告書，新聞や雑誌への投稿，マスコミへの露出），電子媒体（メール，メルマガ，メーリングリスト，ウェブページ，ブログ），ソーシャルメディア（Twitter，Facebook，YouTube，Line，LinkedIn）などがある。発進の目的，情報の内容，対象者によって，手段を使い分ける必要がある。同じ素材をメディア別に使い回して，いろいろな手段で発信することが効果的であるが，経営者によっては特定の方法に固執することがあるので，適切な手段を使うように指導すれば良い。

最先端の情報発信は，動画映像を活用することである。言語は，文字で示す言語，音声で示す言語，映像で示す言語の三つに分けることができる。これら三つを全て含む動画映像は，より多くの情報を発信することができる。効果的な動画映像の作製にはアマチュアでは限界があるので，適切な専門家を介入させる必要があろう。

こうした情報発信は単に企業情報を提供することが目的ではない。情報を発信することで，製品やサービス，さらには企業そのものについて価値を創造し共有化すること，イノベーションを促進すること，そして，市場を創造することが，情報発信の目的である。

（5）地域経済インテリジェンスとビジネスインテリジェンスとの重要性

「情報提供」が現在の情報を扱っているのに対して，「インテリジェンス」では，業界や市場についての将来の情報を予測・分析する。インテリジェンスは，ただ単に将来を予測するだけではなく，予測された将来が当該企業やその経営状況にとってどんな意味を持つかを分析する。また，企業のみならず，当該地域経済についても，方向性を確認することが含まれる。地

域経済の変容が予期できる場合には，どのタイミングでどのような政策介入が必要であるかを見極めなければならないからである。このように，インテリジェンスのためには，統計を含む良質の情報，経験，論理的な思考力が必要である。

日本で本格的にエコノミックガーデニングを実施している地方自治体はまだない。ただし，徳島県鳴門市では，「エコノミックガーデニング鳴門」という名で，市内の中小企業支援を開始している。鳴門市の今後の展開，およびその他の地方自治体で新しい取り組みが始まることに期待したい[18]。

8　今後の研究課題

中小企業と地域経済のレジリエンスを高めるためには，中小企業振興基本条例＋企業変革支援プログラム＋エコノミックガーデニングという組み合わせが，一つの可能性である。ただし，どの地域でもこの組み合わせを実施するだけで地域経済が活性化できる，というものではない。地域経済の活性化のためには，以下のような研究課題がある。

①社会関係資本を強化するための方策について研究しなければならない。地域経済で社会関係資本を強化するには，地域の人々が，新しい事業や新しいプログラムに取り組むことについて肝要であること，自分たちでオーナーシップをもって取り組もうとしていること，そして，政策実施のためにある程度の信頼感が醸成されていること，などが必要である。もし，これらの条件が満たされていないならば，地域経済活性化の取り組み以前に，社会関係資本の構築が必要である。そのための方法論について，さらに研究が必要である。

②中小企業振興基本条例とエコノミックガーデニングについては，理想としては，行政の境界線で区切られることなく，経済圏単位で実施することが望ましい。現実には，自治体単位で条例が制定されるので，経済圏の中にある複数の自治体で，共通で一貫した経済政策をとることが必要になる。このときには，政策の内容だけでなく，実施のタイミングについても歩調を合わせることが求められる。こうしたコーディネーションにおいて重要となる要素を構築する方法論について，研究が必要である。

③企業変革支援プログラムと地域経済の関係についての実証研究が求められている。本論文から，企業変革支援プログラムにおける成熟度が高い臥龍鳳雛企業が増えれば地域経済におけるレジリエンスは高まるという仮説を得ることができたが，その仮説の妥当性を検証しなければならない。企業変革支援プログラムを実施する企業の特徴を把握するという既存研究を越えて，地域内企業の経営変革が地域経済に与える影響について，実証研究が必要である。

これらの研究に取り組むことは，必ずしも容易ではない。今後とも，地域経済と地域内の中小企業の課題を解決できるような方策について研究を進めたい。

9　おわりに

本論文では，まず，都市縮小のメカニズムとして，人口の減少と高齢化，および老朽インフラの更新などがどのように地域経済に影響するのかを述べた。そして，20歳代と30歳代の女性が少ない地域は，持続可能性に問題があることがわかった。効果的な政策が必要であるにもかかわらず，既存の地域経済産業政策には限界があり，必ずしも全ての地域経済が繁栄できないことが明らかになった。次に，地域経済に貢献する中小企業像として「臥龍鳳雛企業」を紹介した。その後に，地元の中小企業を支援する枠組みとして，中小企業振興基本条例，企業変革支援プログラム，エコノミックガーデニングの三つに取り組むことを提案した。最後に，今後の研究課題について指摘した。

現在，中小企業振興基本条例，企業変革支援プログラム，エコノミックガーデニングの三つに全て取り組んでいる都市はまだ存在していないが，これから実施しようとしている都市がいくつかある。徳島県鳴門市は，エコノミックガーデニングを開始して，これから中小企業振興基本条例の制定を目指している。愛媛県東温市では，中小企業振興基本条例を既に制定し，今後エコノミックガーデニングの実施について検討することになっている。富山県南砺市は，中小企業振興基本条例とエコノミックガーデニングの両方について前向きである。これらの都市では，地方自治体と地元の中小企業家同友会とがしっかり連携している，という点で共通している。地域づくりと企業づくりに向けた同友会活動が今後も積極的に展開されることに期待する。

1）増田寛也＋人口減少問題研究会（2013），26-27ページ。
2）中小企業庁（2008），222ページ。
3）経済産業省（2010）によると，戸堂康幸は，我が国の企業の中で海外展開を行っていない企業のうち，全要素生産性において中央値を上回る企業を「臥龍企業」と定義しており，中小企業に限定した場合にも同様の傾向を確認している。（経済産業省（2010），233ページ）ただし，本論文における「臥龍鳳雛企業」の定義は，戸堂による定義とは一致しない。
4）中小企業家同友会は，これからの時代の目指すべき企業像として，1993年の中小企業家同友会第25回総会の総会宣言において，「21世紀型中小企業」を提唱した。
5）「経営指針」とは，「経営理念」「経営方針」「経営計画」の三つで構成されている。「労使見解」とは，中小企業家同友会が1975年に発表した「中小企業における労使関係の見解」を指している。
6）ジェイン・ジェイコブズ（2012），64-68ページ。
7）植田浩史（2007），82-83ページ。
8）中小企業家同友会全国協議会（2010），25ページ。
9）渡辺純夫（2010），121-146ページ。
10）平田美穂「北海道・釧路市中小企業基本条例施行から4年　条例制定のその後　高木亨・前釧路市産業振興部次長に聞く」『中小企業家しんぶん』2013年4月25日，3面。
11）和田寿博・鎌田哲雄（2012）。
12）中小企業家同友会全国協議会（2002），9ページ。
13）「三つの目的」とは，「ひろく会員の経験と知識を交流して企業の自主的近代化と強靱な経営体質をつくることをめざす」「中小企業家が自主的な努力によって，相互に資質を高め，知識を吸収し，これからの経営者に要求される総合的な能力を身につけることをめざす」「他の中小企業団とも提携して，中小企業を取り巻く，社会・経済・政治的な環境を改善し，中小企業の経営を守り安定させ，日本経済の自主的・平和的な繁栄をめざす」である。
14）「「企業変革支援プログラム」で同友会がめざす企業づくりを～経営成熟度診断で自社の強み・弱みを分析」2008年7月1日付け。http://www.doyu.jp/topics/posts/article/20080701-142206。2014年1月21日ダウンロード。
15）中小企業家同友会全国協議会（2009），62-63ページ。
16）同，12ページ。
17）各種支援プログラムについての評価については，中小企業総合研究機構（2013），145-151ページを参考にした。
18）「エコノミックガーデニング鳴門」については，http://www.eg-naruto.jp/about/　を参照のこと。

参考文献

植田浩史『自治体の地域産業政策と中小企業振興基本条例』自治体研究社，2007年。
岡田知弘『地域づくりの経済学入門』自治体研究社，2005年。
経済産業省『通商白書　2010年版』，2010年。http://www.meti.go.jp/report/tsuhaku2010/2010honbun_p/2010_03-1-1.pdf。2014年1月17日ダウンロード。
近藤修司『純減団体』新評論，2011年。
ジェイン・ジェイコブズ『発展する地域 衰退する地域　地域が自立するための経済学』ちくま学芸文庫，2012年。
中小企業家同友会全国協議会『21世紀型中小企業づくりの決め手　経営指針作成の手引き』2002年。
中小企業家同友会全国協議会『企業変革支援プログラム　ステップ1』2009年。
中小企業家同友会全国協議会『中小企業憲章・条例推進ハンドブック』2010年。
中小企業総合研究機構『地域力向上のための診断手法に関する調査研究』2013年。
中小企業庁『中小企業白書　2008年版』，2008年。
増田寛也＋人口減少問題研究会「2040年，地方消滅。『極点社会』が到来する」『中央公論』2013年12月号。
三橋浩志「日本のクラスター政策と地域のポテンシャル」松原宏『日本のクラスター政策と地域イノベーション』東京大学出版会，2013年。
山中伸彦「21世紀型中小企業と輪宅に中小企業の組織改革」，ビジネスクリエーター研究学会第11回大会（2013年12月1日）発表資料。http://www.business-creator.org/wp-content/uploads/2013/11/yamanaka_11thgakkai.pdf。2013年12月28日ダウン

ロード。
和田寿博・鎌田哲雄「愛媛県東温市における中小企業振興基本条例の制定に向けた産官学民の取り組み」『企業環境研究年報第17号』2012年。
渡辺純夫「中小企業振興基本条例から産業振興ビジョンづくりへ」岡田知弘・高野祐次・渡辺純夫・西尾栄一・河西洋史『中小企業振興基本条例で地域をつくる－地域内再投資力と自治体政策』自治体研究会，2010年。