

平成 28 年度 国内調査事業 報告書

エコノミックガーデニング

～地域ぐるみで中小企業を耕し、育てて実らせる仕組みづくり～

クリエイティブ事業室	重田 友之（千葉県君津市から派遣）
研修交流課	加藤 淳子（秋田県由利本荘市から派遣）
編集室	中村 咲輝（青森県六ヶ所村から派遣）

<調査・ヒアリング>

6月22日（水）拓殖大学 政経学部 教授 山本尚史 氏

7月1日（金）さんむエコノミックガーデニング推進協議会

10月31日（月）鳴門市 経済建設部 商工政策課（エコノミックガーデニング鳴門事務局）

<目的>

現在、全国の地方自治体では地域経済の発展を重要課題として位置づけている。これまで、多くの自治体は歳入確保と地域経済の振興のために、外部から大企業を誘致する施策をとってきたが、企業誘致そのものが容易ではない時代になっている。

そこで今、企業誘致に代わって既に地域に根ざしている中小企業を応援することの重要性が再認識されている。中小企業庁の調査（2014年）によると、全国の企業の中で99.7%という高い割合を中小企業が占めることから、地域全体の活性化には中小企業の活気が大きく関係するのではないかと考えることができる。つまり、中小企業の活力を生む支援が地域全体の底上げにつながるのではないかという考えのもと、私たちは、そうした考えを具現化した中小企業支援策のひとつである「エコノミックガーデニング（以下、EG）」の取り組みを調査・研究することとした。この中で企業誘致や中小企業への奨励金の交付など従来の産業振興施策と中小企業を中心とした産業ネットワークを構築するEGが人やまちづくりに与える影響を現地で確認したいと考えた。しかし、日本の地方自治体におけるEGの取り組みは始まったばかりであるとともに、実施団体の数が少なかったため、日本のEG第一人者である拓殖大学の山本教授を訪問し、国内先進事例を伺った上で現地調査することにした。

<EG（Economic Gardening）とは>

EGは1980年代後半にアメリカ・コロラド州リトルトンで提唱されたもので1990年から2005年までの15年間で雇用数を2倍に、売上税収入を3倍に増加させて政策である。地域経済を「庭」、地元の企業を「植物」と見立て、地元企業が成長する環境をつくり、経済を耕し活性化していく政策がEGだ。

【拓殖大学 政経学部 教授 山本尚史 氏】

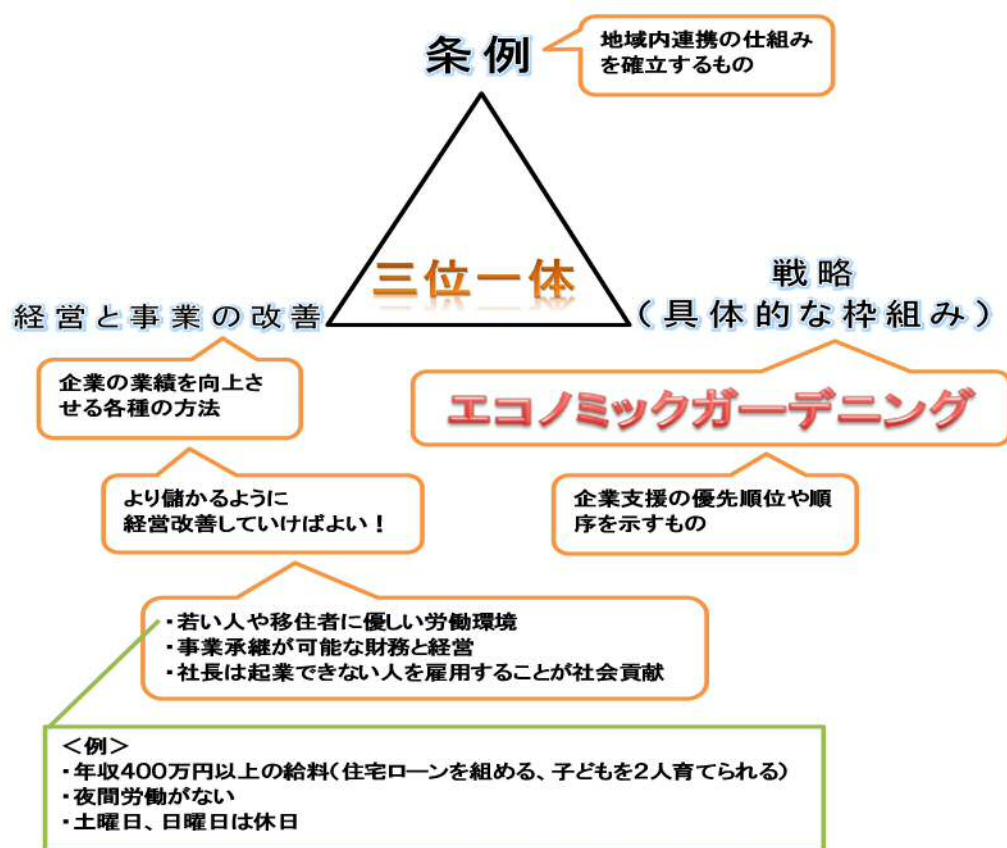
1. EGのスタートについて

まず、EGをはじめめるためのステップとして重要なことは、実態調査からの客観的分析である。これは、EGを実施するために適切な自治体規模把握や、中小企業の数及び経営状況を主に調査・分析していく。分析結果をふまえ、長期的ビジョンを前提にEG政策を考案・実施していくことが重要である。また、取り組みが進んでいる自治体の共通点は、最初にEGを実施しようと言い出すキーパーソンが存在が大変大きいことで、その人物がEGを進めていく中で重要な役割を担うケースが多い。

2. 三位一体の取り組み

中小企業が元気に活躍していくためには、①地域内の仕組みを確立する条例、②より儲かるための企業の経営と事業の改善、③具体的な枠組みである戦略の三つが一体となり展開されることが重要である。特に、②企業の経営と事業の改善については、行政や地域が

様々な政策を展開していく中で見落としがちなことである。企業自体も変化していかなければ儲かるような企業には成長せず、地域も活性化されない。また、③の具体的な戦略部分が EG となり、企業支援の優先順位や順序を示す極めて大切なポイントである。



3. EG 実施上の注意

アメリカの例から分かるように、EG は即効性のある政策ではない。そのため、庭である地域経済の現況と、植物である企業の変化に応じて長期的に対応していくことが重要である。また、行政の人事異動等で EG の組織運営が滞ってしまわないよう、強いリーダーシップを発揮する民間企業の有力なパートナーを見つけることが必要だ。そして、官民連携体制で EG 政策を長期的に展開していくことが重要である。

4. 調査先の選定について

(1) 千葉県山武市

準備委員会の発足当初から民間と連携しながら事業を進めており、平成 28 年 4 月に推進協議会に移行している。また、ワーキンググループによる定期的な活動が活発であり、現地での関係者へのヒアリングを通じた成果が期待できた。

(2) 徳島県鳴門市

三位一体の取り組みの中で重要な役割を担う、中小企業振興基本条例が施行予定であっ

たことや EG を運営するうえでキーパーソンとなっている鳴門市商工政策課の尾崎課長の取り組みを現地で伺いたいと感じ、調査することとした。

<調査>

【さんむエコノミックガーデニング推進協議会】

1. 山武市について

平成 18 年 3 月 27 日に成東町・山武町・蓮沼村・松尾町の 4 町村が合併して誕生した。千葉県の北東部に位置し、県庁所在地の千葉市や成田国際空港から約 10～30km、東京都心部から約 70km の距離にある。九十九里浜のほぼ中央にあり、約 8km にわたって太平洋に面する。農林水産業・観光業を主産業とし、特に林業は『山武杉』で知られる。

2. EG を取り入れた経緯

平成 25 年 7 月に当時の副市長が、山武市の課題は地元企業支援がほとんど行われていないことだと思い、企業訪問を始めた。具体的には、山武市の商工政策のあり方を探るためにトップヒアリングと称して、市長と副市長による地元企業約 70 社へのヒアリングを実施した。そこでは、事業承継やビジネスマッチング、経営革新など、市内の企業は多くの課題を抱えていることが見えてきた。



そのような時、山本教授の EG についての講演を聞いた当時の副市長が EG 実施を職員に提案したところ、市の政策として取り込まれることになった。その際、山本教授からは、EG の推進体制は官から民へ実施主体を移していくこと、組織体制づくりにおいては、地元のキーパーソンとなる人材の発掘、育成が重要であることを助言された。

EG の可能性を探るための準備委員会の委員には、商工会青年部に白羽の矢が立った。これは、キーパーソンを若くて行動力がある経営者とするなら、商工会青年部のメンバーがふさわしいという当時の山武市商工会会長からの言葉によるもので、商工会の後ろ盾を得た商工会青年部のメンバーと当時の商工会役員、大高専務理事（現会長）ほか数名が商工会より選出され、20 人ほどのメンバーで 2 年間議論を重ねてきた。

準備委員会では、山武市で EG を進めるための現状を分析するために、山武市内の中小企業・小規模事業者の実態調査としてアンケートを行った。その結果、経営悪化、後継者不足、経営者の高齢化という厳しい現実を数字として突きつけられ、山武市の経済状況に危機感を募らせたことが、民間の委員が自発的に EG に参画し行動を起こす原動力になっている。

こうした経緯を経て、平成 28 年 4 月には、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、代表が副市長から大高氏に引き継がれている。

3. EG さんむの特徴

EG さんむの大きな特徴は、5つのワーキンググループ（以下、WG）を作り、研究や活動を行っていることである

1. 地域資源活用 WG・・・山武杉を有効活用するための調査や研究・開発を行っている。木工品や家具をWGで作成しテスト販売中である。



2. チャットビズ WG・・・様々なビジネスに関わる案件につき、ディスカッション形式の自由な発想で問題解決やオープンイノベーションできる仕組み（ソフト）とそれを取り扱う場所・人員、周知方法（ハード）などを研究開発する。EG 推進協議会の異種多業種の集団という特徴を生かし、事業者の悩みや問題を専門家が解決する場を作る。「クリエイティブな発想はクリエイティブな場から生まれる」ことから、閉館後の図書館を会場にしている。

3. 就職フェア WG・・・山武市の企業と山武市で働きたい人を結ぶ就職フェアを開催する。特に地元就職志向が強い高校生向けに企業とのマッチングを目指している。また、企業の横のつながりを作る場としても意識している。

4. 着地型光バスツアー企画事業 WG・・・バスツアープログラムの企画を通して山武市観光の認知度・印象度を向上させ、最終的には移住につなげることを目的としている。メンバーの「スキーに行く観光バスはあるけど、海水浴に行く観光バスはないのでは？」の声がかきかけで行ったツアーは、実際に参加した方々から好評を得ている。

5. 地域産物による地産地消を考える WG・・・市内の地産地消を推進し、新たな消費活動を起こす事業を企画している。飲食店の生産地見学会を開催し、生産者の思いを消費者に語れる飲食店を育てている。農家と商業者のミスマッチを解消する異業種交流も計画する。

4. EG で起こった変化

これまで2年間の準備期間の中で、EG 準備委員の事業所の業績は伸びているか、もしくは横ばいに踏みとどまるという。メンバーはこれを成果と捉え、「EG は実行力がある」と確信して積極的に取り組んでいる。

また、民間のメンバーは、それまで行政に距離を感じていたが、EG を進める過程でコミュニケーションが活発になったことで、民間と行政の違いを理解しながら手を取り合おうと考えられるようになるなど、官民の良好な関係構築につながっている。

活動の中でも、事業者の業務改善について話し合う場で事業者同士が引き合わされ、潜在的な取引先とのマッチングが実現し、お互いの利益につながった事例がある。EG を通して、事業者同士の交流も促進され、自社にない経営ノウハウを知ったり、共同での商品開発が行われるきっかけになったりしている。

こうした実績から、EG さんむでは、「田舎の経済振興は点ではなく面の底上げが最も大切だ」と強く打ち出している。

5. これからの展望

【小規模企業振興基本条例の策定】

一過性ではない息の長い政策として EG に取り組むことができるよう、小規模企業振興基本条例の策定を予定している。EG 推進協議会も民間のメンバーを含めてこの条例の策定に関わっており、勉強会を重ねている。

【EG 教室の開催】

子どもたちに地域の素晴らしさを伝えるために、EG 教室の開催を予定している。

【EG 推進協議会の法人化】

5 年後を目標に法人化を目指している。これは、行政の主導に任せるのではなく、EG 推進協議会が EG の効果に責任を持ち、地域の経済人が頑張る姿勢を示すためである。

法人化にあたっては、資金面でも自立して稼げる体制を整える構想があり、現在実施している WG の事業化も視野に入れている。

6. 考察

従来の中小企業振興施策は、財政金融面の支援を核とした取り組みが多く、補助金活用を動機づけとして、行政や商工会が中小企業の経営改善に関わることを狙う支援施策が目立つ。こうした施策では、個別の企業と支援機関のつながりはできるものの、企業同士の関係構築までは至りにくい。山武市が取り組んでいる EG では、支援機関と企業のつながりはもとより、企業同士の連携も生むことで網の目の構造となり、企業間の相乗効果が生まれている。山武市でも補助金による中小企業支援策は行われているが、EG と連携した政策として行うことで効果を高めている。

<調査>

【鳴門市 経済建設部 商工政策課】

1. 鳴門市について

鳴門市は面積 135.66 km²、総人口 59,632 人(2016 年 9 月末現在)で徳島県東北端に位置し、四国の東玄関として発展してきた。鳴門海峡に逆巻く渦潮や瀬戸内海国立公園の風光明媚な景観をはじめとした、美しい自然や歴史に加え、「鳴門金時」、「鳴門ワカメ」、「鳴門鯛」、「レンコン」などの産品や数々の文化資源に恵まれ、多くの観光客を迎え入れている。

2. EG を取り入れた経緯

鳴門市でも、全国的に進展する少子高齢化・人口減少の流れは例外ではなく、その対応に迫られていた。また、これまでの企業誘致を中心に進めてきた地域経済の振興も、産業団地や産業用地の不足などにより、限界を迎えるとともに、新たな商工政策の指針が見つからないという状況であった。そんな中、山本教授の EG の著書がきっかけとなり、「中小企

業の成長による地域経済の底上げが必要である」という認識を持ち、EGを導入することになった。

3. EG 鳴門の目指す姿

鳴門市のEGでは「成長意欲に富む中小企業がたくさん存在する」、「企業を成長させる環境（仕組み）が構築されている」という2つを目指す姿に掲げ、鳴門市の企業風土や事業環境の実情に即して進めていくこととした。そのため、まずは地域企業の状況把握と地域内の経済的特性の再認識を行い、その後に企業支援を行うネットワークの形成、具体的な企業振興施策の検討と実施をすることとした。



鳴門市 現地調査の様子
(平成28年10月31日)

4. EG 鳴門の取組

手始めに着手したのは、市内にある企業の直接訪問であった。これにより、アンケート調査だけでは把握することができない「市内中小企業の状況把握」に加え、face to faceによる「信頼関係の構築」、「有望企業の発掘」も大きな狙いであった。この地道な企業訪問から見てきた地域企業の状況については、全体的な印象として緩やかな右肩下がりであり、情報発信、販路拡大、人材育成・確保に課題を抱えているという共通点があり、地域内の企業同士のつながりが少ないこともわかった。

その一方、鳴門市の中小企業の中で「鳴門金時」、「鳴門わかめ」、「レンコン」などの生産・加工・卸販売企業を中心にした食品分野が比較的好調であることがわかった。更に、世代交代が進んでおり、前向きな経営姿勢の若手事業者が多く、活気があることから中小企業の活性化の足掛かりになるのではないかと考え、食品分野の企業間のネットワーク形成に着手した。この食品分野の他、鳴門市の基幹産業である観光分野及び金属加工分野のネットワーク会議も実施されることになった。

この中小企業間に加え、中小企業を支援する側のネットワーク形成に着手し、企業間ネットワークの中から生まれるニーズ、提案、課題に対し、支援側が必要な情報や支援策を持ち寄って検討し、共有して対応できる支援体制を構築することとした。こういったネットワーク形成などの体制整備のほか、「鳴門市中小企業振興基本条例」を平成28年9月に施

行し、「基本理念及び施策の基本方針」、「市の責務」、「中小企業者等の役割」等を条例の中で明らかにすることで、中小企業等の振興施策を地域社会が一体となって推進していく姿勢を条例という形でも明らかとした。

5. EGによる変化

同業種ネットワークの形成により企業同士がつながり、苦手分野の補完、新たな創発の可能性、更にそういった企業が核となり、地域全体にこのつながりが広がっていくことが地域経済の底上げを図ることになると考えられた。更にこのネットワーク会議により、今まで関わることもなかった企業や今まで表に出てくることがなかった企業の発見をすることもできた。また、中小企業支援ネットワークを形成するための「産学公民金」の各機関とのやりとりが属人的な関係ではなく、組織同士が連携するという文化を形成することにつながっている。

6. 今後の展望

まずは成長意欲が高い企業に集中的な支援を展開していくことが考えられている。次に、現在取り組んでいる企業支援施策を中小企業や小規模事業者にも適用可能とできるように制度の見直しを行うことや、就職の機会に鳴門市内の企業が選択してもらえるよう、PR活動や学校と行政、経済団体のインターンシップ事業といった連携も考えられている。更に、幅広い企業まで情報が行き届くような情報発信の手法が検討されている。

7. 考察

市内の全ての企業に公平に支援する仕組みから成長意欲が高い企業への支援にシフトしていくという点が大きな違いである。また、企業誘致も大規模な生産工場などに特化した従来の考え方ではなく、既存企業とのつながりを視野に入れたサテライトオフィスや小規模な事業所の市街地での開設を促進することが念頭に置かれている。また、実態調査や企業自体のネットワーク、企業を支援する側のネットワークが形成されることで、より実効的な支援策を検討することができる。更に特定の業種の業者同士だけのつながりから異業種の業者間のつながりへという大きな流れを生むことになるのではないだろうか。

8. まとめ

RESAS（地域経済分析システム）の統計データからだけでは知ることができない、市内企業の動向や経営状態、課題を把握したうえでの取り組みであり、これにより企業同士のつながりや新たな創発が生まれるまでにはまだまだ時間がかかるかも知れないが、今後もEGの取り組みに注目をしていきたい。