

原著論文

地域経済活性化のための地方自治体の取り組みに関する一考察
—エコノミックガーデニング鳴門の事例をもとに—

段野 聡子*・田中 真由美**

A Study of Local Government Efforts for Regional Economy Revitalization:
Based on the Example of Economic Gardening Naruto

Satoko DANNO & Mayumi TANAKA

要旨

地域経済活性化政策の一つとして、あらゆる地域資源を活用して大きな経済効果を生み出した米国コロラド州リトルトン発祥の「エコノミックガーデニング」がある。わが国でも既に導入している地方自治体は存在するが、リトルトンのように顕著な経済効果ははまだ報告されていない。本稿は、地方都市の中でもいち早く導入に踏み切った徳島県鳴門市の取り組みに焦点を当て、上記の要因を考察している。

これまでの地域経済政策とエコノミックガーデニングを比較すると、エコノミックガーデニングとは地域に存する中小企業を中心に産学公民金連携を図る自律的な地域経済システムであるということが明確になる。産学公民金連携のためのネットワークの構築と存続の成否を握るのは強いリーダーシップを有する人物であり、その人物の存在の有無がエコノミックガーデニングの経済効果に影響を及ぼすということを本稿で示唆している。

キーワード：エコノミックガーデニング、地域経済活性化、産学公民金連携

1 はじめに

長期化するコロナ禍、日々悪化するウクライナ情勢による原材料費の高騰や物価指数の上昇等により日本経済は悪循環に陥っている。一部の地域を除く地方自治体では、少子高齢化や労働人口の減少が一般化し、経済的な困難に直面し、疲弊している。このような状況下において、地域経済の

* 徳島大学人と地域共創センター

**福井工業大学経営情報学部

活性化は重要なテーマとなっている。

日本における地域経済政策としてこれまで産業クラスター政策などが展開されてきたが、近年において地方自治体が注目しているものとして「エコノミックガーデニング」がある。

エコノミックガーデニングとは、米国コロラド州リトルトンで展開された地域経済政策であり、雇用が2倍、税収が3倍にもなった成功事例として世界的にも有名である。アメリカ中小企業白書2006年版によると、米国発のエコノミックガーデニングの特徴は、大企業誘致による地域経済の振興からの脱却を図るものであり、効率（市場原理）+レジリエンス（社会原理）を持った地域の中小企業を地域主体により創出、育成するというものである。

日本の地方都市でいち早くエコノミックガーデニングを導入したのは徳島県鳴門市である。鳴門市では2012年に産学公民金が連携し、中小企業が活動をしやすく成長しやすいビジネス環境を作ることを目的に「エコノミックガーデニング鳴門」を立ち上げた。10年が経過しているが、リトルトンほどの経済効果はいまだ表れていない。

エコノミックガーデニングは、実践における試行錯誤を通じて形成された施策であるため体系化されておらず、日本での導入にあたっては、いずれの地方自治体も手探りの状態である。本稿は、これまで展開されてきた主要な地域経済政策とエコノミックガーデニングを比較することにより、エコノミックガーデニングの体系化を試みる。また、体系化したものとエコノミックガーデニング鳴門の取り組みを比較検討することにより、リトルトンほどの経済効果がいまだ表れていない要因を考察する。

2 先行研究

2-1 エコノミックガーデニングの起源

米国ではこれまで一部の地域で大企業や多国籍企業を誘致することによって経済活性化に成功してきた。企業誘致とは、地域外の企業や工場を地域内に呼び込むことで雇用と生産を図るものであり、比較的短期間で大きな経済効果を期待することができる。

しかしながら、本社を地域内に呼び込むことができなければ、その付加価値は地域外に流出してしまうことになる。また、誘致した企業の業績が悪化した場合や経済のグローバル化・イノベーションにより国際的な価格競争が激しい場合などには、誘致した企業が他の地域に転出、あるいは廃業するなどのリスクが高まる¹⁾。

コロラド州リトルトンでは、1980年代後半の東西冷戦の終結に伴い、1950年代に誘致していた大手軍需メーカーのマーティン・マリエッタ社が他の地域に転出したことにより、7,000人もの労働者が解雇を余儀なくされ、地域経済は危機的状況を迎えることになった。危機的状況の打開策として、リトルトンのリーダーたちは、再度地域外の企業に移転優遇措置や税制優遇措置を提供して減少した雇用を回復するための緊急措置「エコノミックハンティング」を採用する代わりに、地域内の既存企業基盤から雇用を創出する「エコノミックガーデニング」を採用したのである²⁾。

その結果、リトルトンでは雇用者数は約 15,000 人から 35,000 人に倍増し、売上税収入は 680 万ドルから 1,960 万ドルの 3 倍増となり、大成功を取めたといわれている³⁾。その優れた実績からアメリカ中小企業白書 2006 年版ではバランスの取れたポートフォリオに基づく経済成長アプローチの次世代への応用例としてリトルトンで展開されたエコミックガーデニングが大きく取り上げられ、さらには 2011 年ハーバード大学ケネディスクールが選ぶ「政府機関のイノベーション」表彰の最終候補にも選ばれている⁴⁾。

コロラド州リトルトン以外では、カリフォルニア州オークランド、ニューメキシコ州サンタフェ、ウィスコンシン州マディソン、ワイオミング州シャイアンなどの地域がエコミックガーデニングを導入している⁵⁾。

上述したように、エコミックガーデニングは、特定の理論を政策化したものではなく、あくまでも実践における試行錯誤を通じて形成された政策である⁶⁾。米国のある地域（地方自治体）が、大企業の撤退により生じた大量の失業者、関連企業の売上高激減、税収入激減といった経済不況を劇的に脱却、すなわち V 字回復させた経済政策である。

これまでの先行研究は、米国発のエコミックガーデニングを紹介したもの⁷⁾、日本の地方自治体が米国発のエコミックガーデニングを導入し、その事例（日本版エコミックガーデニング）を紹介したもの⁸⁾ などがある。また、V 字回復という現象からヒントを得て地域経済のレジリエンス（頑健性）の度合いを定式化しようと試みた研究⁹⁾ もある。

エコミックガーデニングはその経済効果の高さからか、米国だけでなく、日本においても地域経済活性化政策の一つとして注目され、各地で導入が検討あるいは導入されている。しかしながら、その歴史は短く、社会実験という性格が強いため、リトルトンほどの経済効果はいまだ表れていない。これは既存の地域経済政策とどう異なるのか、その枠組みが体系的に整理・運用されていないからであろう。

本稿はエコミックガーデニングの枠組みの体系化を試みた上で、実際に日本で展開されているエコミックガーデニングとの比較検討を行う。

2-2 地域経済政策の分類：外来型発展（伝統的地域発展政策）と内発的発展

地域経済政策は、その目的により成長政策的なものと同福祉政策的なものに、またその手法により企業誘致を通じた外来型発展と地域の資源を活かした内発的発展とに大きく分けられる¹⁰⁾。

エコミックガーデニングは、好条件を用いて地域外から大企業を誘致するのではなく、「ガーデニング」という言葉が表すとおり、手間暇かけて、地元の企業を支援し雇用を増やす手法である。特に、中小企業や起業家を支援することで地域経済が成長することを意図しており、地元の企業を育成するシステムを構築する取り組みである¹¹⁾。エコミックガーデニングを地域経済政策として分類するならば、内発的発展に基づいたものであり、それを具現化したものといえる¹²⁾。

内発的発展とは、住民と企業のニーズの充足を重視するものであり、そこでは、多様な規模の企

業が重要な役割を果たすことになる。その際には、地方の歴史、技術的・制度的な特徴が成長過程に及ぼす影響を重んじ、また投資とその配置に関する意思決定過程への市民参加を通じた地域変革力を活用する政策が採られる。その結果、地域の自立的発展が長期成長経路に従いながら実現することになる¹³⁾。

バスケットボールは企業誘致を通じた外来型発展ではなく、伝統的な地域発展政策と比較することで内発的発展を展開している。「伝統的な地域発展政策の主な戦略は、機能重視の集中的発展であり、その目的は量的な成長と大型プロジェクトである。それに対して、内発的発展の主な戦略は、地域重視の多極的発展であり、その目的はイノベーションの普及や多数のプロジェクトである。」と述べている。

主な戦略と目的が大きく異なるため、そのメカニズムと組織も大きく異なる。伝統的な地域発展政策のメカニズムは、資本と労働の移動と所得の再分配機能であるため、中央集権的管理を通して、企業への公的融資・資源の公的管理、さらには階層的管理が行われる。

一方、内発的発展のメカニズムは、潜在能力の結集と地域資源の活用であるため、地方分権的管理を通して、企業へのサービス提供が行われる。そこでは、仲介機関を通じた管理や地方に存するアクターたちのパートナーシップや戦略的コーディネーションが展開される¹⁴⁾。

日本では宮本が「内発的発展」を提唱している。宮本が提唱する内発的発展とは、地域の企業・組合などの団体や個人が自発的な学習により計画を立て、自主的な技術開発をもとにして、地域の環境を保全しつつ資源を合理的に利用し、その文化に根差した経済発展をしながら、地方自治体の手で住民福祉を向上させていくような地域開発である¹⁵⁾。さらに、政府や大企業の助成を受けずに苦闘しながら独創的な成果を挙げている地域で明らかにされた内発的発展の原則を次のように示している。

内発的発展の内発性が意味する¹⁶⁾ものは、地域開発が政府や大企業の事業としてでなく、地元の技術・産業・文化を土台にして、地域内の市場を主な対象として地域の住民が学習し計画し経営するものである¹⁷⁾。内発的発展の生産性を規定する¹⁸⁾ものとして、産業開発を特定業種に限定せず複雑な産業部門に渡るようにして、付加価値があらゆる段階で地元へ帰属するような地域産業連関を図ること¹⁹⁾である。基本的な要素を整理すると、「地域」を対象とし、「地域資源」を利用する²⁰⁾ことで経済を主軸に地域の活性化を図ろうとすることが見て取れる。

2-3 内発的発展の新たな方向性としての産業集積（クラスター）

2-2において、地域経済政策は、その手法により企業誘致を通じた外来型発展と地域の資源を活かした内発的発展とに大きく分けられると述べたが、これらの新たな方向性として産業集積（クラスター）がある²¹⁾。

産業集積について最初に論じたのはマーシャルである。マーシャルは、産業の地域的集中により特殊技能労働者の市場形成、補助産業の発生や高価な機械の有効利用による安価な経営資源の提供、

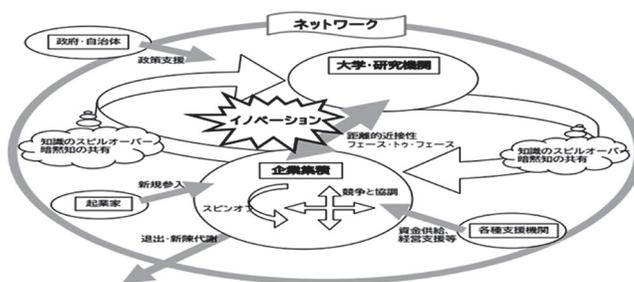
情報伝達の容易化による技術波及の促進といった「外部経済効果」が起こると指摘している。

その後、ピオリとセーブルが、先進工業国の経済危機の多くは大量生産制度に基づく経済体制の限界に起因するものであると主張し、中小企業の地理的集積が市場の不安定な状況に柔軟に対応し国際競争力を発揮するという新たな経済体制モデルを提起している。

さらに、クルーグマンは、経済地理学に着目し、企業活動のボーダーレス化が進む中で産業の地理的集中について外部経済効果により産業集積の優位性が高まることを指摘している²²⁾。

グローバル化やIT化が進む中、新しい産業集積としてダイナミックなイノベーションを創出する場となるクラスターが、ポーターにより提唱された²³⁾。クラスターとは、特定分野における関連企業、専門性の高いサプライヤー、サービス提供者、関連産業の企業、関連機関（大学・業界団体など）が競争しつつ同時に協力もしているような、地理的集中状態のことをいう²⁴⁾。

従来の産業集積と比較すると、クラスターは、企業だけでなく、大学、研究機関、ネットワーク支援機関等多様な組織や機関が含まれているといった点、クラスターを構成する組織間には協調関係とともに競争関係が存在し、この競争がイノベーションを創出する原動力の一つとなっている点に特徴がある。また、大学、研究機関の研究者や技術者が技術の商業化を目指して自ら起業する、あるいは既存の企業からスピノフするなど、起業家精神を背景に盛んに新規参入が行われることで競合関係は一層促進される²⁵⁾ というメカニズムを有している。クラスターの概念図を図示すると以下のとおりである。



【図1 クラスターの概念図】

【出所：内閣府 HP 世界経済の潮流 2004 年秋、

https://www5.cao.go.jp/j-j/sekai_chouryuu/sa04-02/pdf/sa04-01-01.pdf より抜粋】

クラスターには、ハイテク企業が牽引するクラスターもあれば、伝統的産業が核となるクラスターもある。しかしながら、シリコンバレーに代表されるような成功事例として取り上げられるクラスターには、下記に示す共通の要素があるといわれている。

クラスターが形成されるためには、既に企業集積があること、核となる企業が立地していること等が挙げられる。クラスター内の産業をリードする大企業、中小企業、それらからスピノフしたベンチャー企業等、様々な企業が主体となって事業活動を行うのである。そして、核となる企業群を取り巻くサプライヤーやイノベーションの誘発を促進するための研究開発を支援する機関として

の大学や研究機関の存在も重要な要素である²⁶⁾。

現代企業における競争力は、個々の企業の研究開発や設備投資による規模の経済の実現など、個々の企業努力や企業の内的関係の管理よりもむしろ、イノベーションを効果的に創出するために関連する企業間のネットワーク関係を柔軟に組織する企業の外的関係のマネジメント能力にかかっているといえる。

いわば、大企業が巨大な階層的組織を形成して能力の自己充足を進めた時代からアウトソーシングや企業間あるいは企業と大学間の共同研究開発など、内外に渡る専門化能力を統合して競争力を高める「能力の外部化」を進める時代になっているのである²⁷⁾。

クラスターによる競争優位の多くは、情報が自由に入手できるかどうか、付加価値をもたらす交換や取引が発見できるかどうか、計画を調整したり協力を進める意志がお互いにあるかどうか、改善しようとする強いモチベーションがあるかどうかなどに左右される。

これらの根底には、共通の利害を有しているという意識やネットワーク構造がある。ネットワーク構造の検証により、個と個の関係が重要な役割を果たしていることが判明している²⁸⁾。

クラスターにおけるネットワーク構造は、メンバー間の結びつきを土台とした社会的なものであり、非階層的で地理的に密集したネットワークの形態をとる。ネットワークとしての安定性に関しては動的でメンバーの参入や退出が行われ、メンバーの関係性はプロセスベースの個人の信頼によるものである²⁹⁾。そして、長期的で特別な分業や取引を促進する仕組みを構築し、新たな技術や知識の獲得と新規結合の機会を提供すると考えられている³⁰⁾。

つまり、ネットワーク内における日頃の相互作用の繰り返しや相互依存の感覚を通じて相手への信頼が生まれ、それが明らかに交流の潤滑油となり、クラスターの生産性を高め、イノベーションを加速し、新規事業の創出につながるのである³¹⁾。

さらに、クラスターの持続的発展には、ビジネス・プロデューサーが必要であるといわれている。ここでいうビジネス・プロデューサーとは、自律し競争する個を結び付け、協調させながらビジネスとして成立させる存在である。すなわち、市場への先見の明を持つクリエイティブなアイデアと、人・技術・製品への優れた鑑識眼をもって、技術開発者や職人たちに何が必要とされているのかを的確に伝え、新たな市場を創造することができる人材である。

さらには、企業が成長段階のどの段階にあり、何を指すのかによって、モノづくりの方向性やマーケティング戦略が変わる。その意味でも戦略的思考にあたりエンジンの役割を果たす人材であるといえよう。そのためにもビジネス・プロデューサーにはクラスターを牽引する意思を持つ強いリーダーシップが必要である³²⁾。

上述してきたことを要約すると、クラスターには、①既に企業集積があり、その中で核となる大企業が存在していること、②研究・教育面でのインフラストラクチャーが整備された上で研究開発拠点が作られ、技術志向のベンチャー企業を支援する風土となっていること（ベンチャーキャピタルの存在を含む）、③分権化・ネットワーク構造が形成されていること、④リーダーシップを発揮

する個人や組織・機関が存在していること等の要素が必要であることが見て取れる。

その他として、クラスターには⑤政府の財政支出など、政府の積極的関与がある等が挙げられている³³⁾。これは、クラスターはそもそもひとりでに現れ、成長を始めることが多く、そのため地域的内発的性格により生み出される内発的發展として捉えられているが、中央政府が特定の成長セクターと地域を選んでクラスターの形成を図る場合もある³⁴⁾からである。

また、クラスターは必ずしも地域的概念とは限らないことに注意が必要である³⁵⁾。これはクラスターの地理的な広がりが、一都市のみの小さなものから、州、国、さらには近隣数カ国の範囲にまで及ぶ場合があるからである³⁶⁾。

2-4 エコノミックガーデニングの枠組み（クラスターとの比較）

2-3で述べたようなクラスターの特徴をリトルトンで実践されたエコノミックガーデニングと比較することでエコノミックガーデニングの枠組みを体系化する。

まずクラスターの特徴①既に企業集積があり、その中で核となる大企業が存在している点に関して検討する。

そもそもリトルトンには大手軍需メーカーのマーティン・マリエッタ社が存在していた。マーティン・マリエッタ社³⁷⁾とは、東西冷戦の終結に伴う防衛予算の大幅な削減のあおりを受けて事業規模を縮小し、リトルトンから撤退するまでは航空宇宙、化学、電子工学、アルミニウム、建築製品など多角的に事業活動を行う軍需メーカーである³⁸⁾。

軍需製品は秘匿性が高い数多くの精密部品によって構成されている。製品の製造をできるだけ容易にするためには、近接した地域に多くのメーカーが立地する必要があるため、リトルトンには企業集積が形成されていたと思われる。しかしながら、マーティン・マリエッタ社が撤退したため、企業集積の核となる大企業は存在しなくなったといえる。

続いて特徴②研究・教育面でのインフラストラクチャーが整備された上で研究開発拠点が作られ、技術志向のベンチャー企業を支援する風土となっている点に関して検討する。

リトルトンが存するコロラド州は自然の恵みや美しさが秀でており、若くて教育水準の高い労働者が流入しやすい土地でもあった。そのため、起業家活動が活発化しやすい土壌があったといえる。これは「カウフマン起業活動指数（回答者が1か月間に賃金雇用・給料雇用の立場から新規企業を開業する割合を測定したもの）」において、コロラド州が全50州のうち2位にランクインしていたこと、エドワード・ロー財団刊の「起業家スコアカード³⁹⁾」において、全50州のうち総合7位にランクインしていた⁴⁰⁾ことから見て取れる。起業家が活躍できる全般的な経済環境(起業家風土)においては、第8位にランクインしていた⁴¹⁾ことを補足しておく。

したがって、ベンチャー企業を支援する風土であったとはいえるが、上述したように大企業が存在しないため、研究開発拠点はなかったといえよう。

続いて特徴③分権化・ネットワーク構造が形成されている点に関して検討する。

リトルトンでは、エコノミックガーデニングの一環として経営者と重要な資源提供者（例えば、行政部門、業界団体、学術機関）間で交流及び意見交換の改善が図られている⁴²⁾。換言すれば、ネットワーク構造の形成が行われたのである。ここで特筆すべき点は、重要な資源提供者側（行政部門）に長期在任した要職者（クリスチャン ギボンズ氏）がいたことである。この人物が強いリーダーシップを発揮してリトルトンにおけるエコノミックガーデニングに取り組んだ⁴³⁾といわれている。

クラスターにも特徴④として④リーダーシップを発揮する個人や組織・機関が存在している点があるため、③と④に関しては、クラスターとエコノミックガーデニング双方に共通している特徴であるといえる。

つまり、クラスターとエコノミックガーデニングが展開されている地域では、中小企業やベンチャー企業など、ある程度の企業群が存在し、これら企業群と構成メンバーとの間でネットワークが構築されていること、構築されたネットワークを取りまとめて牽引するリーダー（主導者）が存在しているのである。

両者が大きく異なる点は、クラスターには大企業が存在し、イノベーションのために大企業が研究開発の旗振り役となっている点であろう。そのため、クラスターは必然的に大都市圏や学園都市において展開⁴⁴⁾され、対象エリアは一地域に限定されない。

したがって、エコノミックガーデニングとは、上述したような条件的あるいは地理的に優位性を持たない中小規模の地方自治体や農村が目指す地域経済活性化政策であるといえる。そのため、各地方自治体は当該地域に居住する人や企業のニーズを把握し、それらを満たすサービスを提供する必要がある。そうでなければ、人や企業はより暮らしやすい、あるいは活動しやすい地域に移動することを希望するであろうし、地域全体のことを考えた行動などしないであろう。

上述の裏付けとして、リトルトンでは、エコノミックガーデニングの一環として従来からある一般的な生活の質（例えば、道路、教育、文化的施設）を維持するために必要不可欠なインフラストラクチャーの拡充が図られている。ここには、企業の商業活動に必要な不可欠なデータも含まれている。通常なら大企業しか入手できない高度な市場調査ツールが手頃な価格で利用できるような環境作りに取り組み、市場調査ツールのオリジナルパッケージは時間の経過とともに拡充されている。最終的にはデータベースやデータマイニングリソースが折り込まれ、地理情報システム（Geographic Information System：GIS）の改良型表示機能によって強化された⁴⁵⁾。

GISとは、地理情報と統計情報（人口統計、収入や支出、消費者のライフスタイル情報など）を組み合わせて、地図や図表の形で数値情報を表現するものであり、商圏分析や店舗立地計画のために大きな効果を発揮する⁴⁶⁾。特に、地域（地方自治体）に存する10人～99人規模の中小企業は、事業拡大に関して販売機能に関連した課題や販売機能の相対的な影響に関連する課題を有している。

リトルトンでは、これらの企業に上述のようなデータベース等の課題解決ツールを提供することで、企業の富の創出や成長企業への転換に貢献し、さらには行政部門と民間部門間で生産的な提携関係が生まれることとなった⁴⁷⁾。上述の事実は、企業規模が10人～99人の成長段階にある企業

のニーズを明確に理解し、それを満たすサービスを提供する（支援をする）ことなしにはエコノミックガーデニングは成功しないということを示唆している。

これまでのことを整理すると、クラスターでは新しい技術や製品の研究開発・製造・販売といった目的で、ネットワークが構築される。大企業やサプライヤーといった中小企業・ベンチャー企業と大学・研究機関が協調や競合することでイノベーションが誘発され、このイノベーションに必要な部分を行政や金融機関等が補助する。上記の構成メンバー間には明確な利害関係が存在するため、ビジネス・プロデューサーというリーダーが生まれ、連携が容易なのである。

クラスターとは対比的に、エコノミックガーデニングでは地域で成長しようとする中小企業を支援するという目的で、ネットワークが構築される。中小企業は資金やノウハウが不十分であるため、地域に存在する経済団体、大学・研究機関、行政、金融機関といった産学公民金すべてが連携して支援する必要がある。また、支援体制も「不足しているものは何なのか?」「困っていることは何なのか?」といった中小企業に寄り添う伴走支援が理想的である。

上記の構成メンバー間には明確な利害関係が存在せず、産学公民金すべてが地域のために、あるいは地域の中小企業のためにといった伴走支援を目指した形であるため、ややもすれば、リーダー不在の部分的連携になりかねない。そうならないためにも、行政をはじめとした支援側機関からがんばる中小企業を応援しようという強い志を持ったリーダーが出現すること、また、経済効果がすぐに表れることは稀なため、当該リーダーは長期的に関与することが望ましい。

上述のエコノミックガーデニングの枠組みを念頭に置いた上で、エコノミックガーデニング鳴門の設立当初から現在までの取り組みを考察する。

3 エコノミックガーデニング鳴門

3-1 鳴門市の概要とエコノミックガーデニング鳴門の設立当初の主な取り組み

鳴門市は徳島県の東北端に位置し、面積は135.66km²、神戸から80km、大阪からは100kmと徳島県はもとより四国の中で阪神経済圏に最も近いという地理的条件にある。

市の中心部に位置する撫養港は、かつて阿波藩の主要産物である塩、藍の積出港として海上交通の要所を担ってきた。現在は、大鳴門橋、明石海峡大橋の開通により近畿圏と陸路で結ばれ、四国の玄関口として「人」「もの」「情報」の交流が盛んな都市である。

さらに、ポカリスエットやカロリーメイトで有名な株式会社大塚製薬工場の本社所在地でもある。大塚製薬は元来、鳴門市の塩田のにがりから炭酸マグネシウムを作る化学原料メーカーとして誕生したが、現在では臨床栄養製品を中心とした機能性食品、医薬品、医療機器等の製造・販売を行っている。

鳴門市においてエコノミックガーデニングが導入された契機は、当時の鳴門市商工政策課長の尾崎康弘氏が、エコノミックガーデニングを知り、関心を持ったことによる。尾崎氏は、係長の藤田卓也氏とともに2012年から2014年の3年間で延べ300社の企業訪問を行っている⁴⁸⁾。

鳴門市商工政策課の職員が市内企業を訪問する目的は、アンケート等だけでは把握しきれない企業情報や経営ニーズに関する情報を収集すること、地域経済の状況を把握すること、企業と行政が信頼関係を築くことである。企業訪問における基本聞き取り項目は下記の表のとおりである。

【表 1 基本聞き取り項目】

① 販売する商品・製造している製品・提供するサービスの内容
② 業界全体の状況
③ 販路（市内、県内外、海外、下請け、親会社、インターネット販売、卸など）
④ 近年の売上や利益の推移、今後の見込み
⑤ 今後の展開（事業拡大・縮小・維持、新商品開発など）
⑥ 市内他企業とのつながり（原材料・資材調達などの取引関係）
⑦ 商工政策課からの情報提供を希望するか
⑧ 希望する支援制度

【出所：鳴門市商工政策課提供資料「企業訪問ヒアリングシート」を一部抜粋して筆者作成】

上記の他に、労働環境に関連するもの、①訪問日現在における従業員数・②人手不足への対応・③勤労観醸成事業・④事業継承の状況や遊休資産に関連するもの・⑤企業が保有する遊休資産についてなどの聞き取りが行われている。

尾崎氏は、企業訪問に関して次のように話している。

「信頼関係を築くために1社1時間くらい、経営者の方に直接お話をお聞きしました。推測していた通り、製造業やサービス業を中心に経営に苦戦しており、売上は緩やかな右肩下がりが横ばいという状況でした。全体的に閉塞感が漂う中で、食品分野は比較的好調であることが分かりました。特に鳴門金時、レンコン、わかめ、梨など特産品の生産・販売会社などは代替わりをしている会社が多く、経営者が若くて前向きな姿勢が感じられました⁴⁹⁾。」

尾崎氏が話しているように、鳴門市では海や山といった自然豊かな立地に温暖な気候といった好条件が相俟って、その材料である農水産物に恵まれている。ほくほくとした食感と抜群の甘さが特徴であるさつまいも（鳴門金時）、シャキシャキと歯切れがよくやわらかな口触りが特徴であるレンコン、さらには鳴門海峡の激しい潮流で育った色艶が良く、肉厚なわかめ（鳴門わかめ）は「鳴門ブランド」製品として全国でも知名度は高い。

尾崎氏の声かけにより、2013年8月に食品部門の企業14社でエコノミックガーデニング鳴門経営者ネットワーク会議が立ち上げられた。何回も会合が重ねられ、各社が生産した特産品を詰め合わせたお中元セットが完成し、販売された。お中元セットの内訳は次のとおりである。

1つ目は、<1. 塩蔵わかめ、2. 御膳味噌、3. 竹ちくわ、4. 天然醸造醤油、5. ひしほ（もろみ）、6. 干物（ハリイカ）、7. 万能ドレッシング、8. 菌床しいたけ、9. レンコンチップス>がセットとなった九福神セット、2つ目は、<1. 芋棒、2. 和三盆レンコンアイス>がセットとなった鳴門の甘〜いスイーツセット、3つ目は、<1. スダチ酒、2. にごり梅酒、3. 金時芋焼酎、4. 干物（鳴

門鯛) >がセットとなった鳴門のほろ酔いおつまみセットである⁵⁰⁾。

尾崎氏は、お中元セットに関して次のように話している。「お中元セット（各社のコラボ商品）の売上は好調とは言えませんでした、1社の脱落もありませんでした。次はどうやって売ろうかとみんなで話し合っています。生産は得意だけど販売するのは苦手とかお互いの不得手な部分を補い合う機会ができました。まだまだ発展途上です。」

さらに、「現在、地元のホテル業者と観光部門にも取り組んでいますが、食品部門との連携も模索しています⁵¹⁾。」と述べている。尾崎氏が述べているように、鳴門市は観光資源にも恵まれている。

鳴門市北部エリアの海岸沿いにはリゾートホテルやリゾートマンションが並び、「鳴門の渦潮」が眺望できる鳴門公園や大塚国際美術館などの観光施設が立地している。「鳴門の渦潮」は、イタリアのメッシーナ海峡、カナダのセイモア海峡と並んで「世界三大潮流」の一つといわれている鳴門海峡の潮流において発生し、瀬戸内海と紀伊水道の干満差等を要因として直径20mを超えるものは世界No.1の大きさを誇る。

西部エリアには、四国遍路の出発点である霊山寺や大麻比古神社など歴史的文化的施設が多数存在している。四国遍路は、平安時代、真言宗の開祖である弘法大師（空海）が若き日に修行で四国を行脚した際に切り開いた霊場への道程である。国籍や宗教・宗派を越えて誰もが「お遍路さん」となり、地域住民の「お接待」を受けながら、供養や修行のために巡礼する道程は1200年の年月を超え、現在も継承されている⁵²⁾。

上述したように、尾崎氏は鳴門市の豊富な地域資源である「食品」と「観光」を軸にエコミックガーデニングを展開しようとしていたようである。その取り組みは下記の表のとおりである。

【表2 エコミックガーデニング鳴門の主な活動】

2013年8月27日	第1回EG ⁵³⁾ 鳴門経営者ネットワーク会議（食品部門）を開催
2013年8月30日	株式会社阿波銀行と「企業誘致連携協定」を締結
2013年10月8日	第2回EG 鳴門経営者ネットワーク会議（食品部門）を開催
2013年10月9日	株式会社徳島銀行と「企業誘致連携協定」を締結
2013年10月23日	第3回EG 鳴門経営者ネットワーク会議（食品部門）を開催
2013年11月16日	第4回EG 鳴門経営者ネットワーク会議（食品部門）を開催
2013年12月11日	徳島信用金庫と「企業誘致連携協定」を締結
2014年1月31日	第5回EG 鳴門経営者ネットワーク会議（食品部門）を開催
2014年3月4日	第6回EG 鳴門経営者ネットワーク会議（食品部門）を開催
2014年3月27日	第7回EG 鳴門経営者ネットワーク会議（食品部門）を開催
2014年4月3日	第1回EG 鳴門中小企業支援ネットワーク会議を開催
2014年4月15日	第8回EG 鳴門経営者ネットワーク会議（食品部門）を開催
2014年4月16日	第1回EG 鳴門経営者ネットワーク会議（金属加工部門）を開催
2014年7月3日	EG 鳴門のコラボ企画「鳴人（なると）からの夏の贈り物」が完成
2014年11月12日	第1回EG 鳴門経営者ネットワーク会議（観光関連）を開催
2014年11月28日	第2回EG 鳴門中小企業支援ネットワーク会議を開催

【出所：お知らせ | エコミックガーデニング鳴門、<http://eg-naruto.jp/information/list/0/> のデータをもとに筆者作成】

上記の経営者ネットワーク会議とは、経営者ネットワークキングの活動形態の一つである。経営者ネットワークキングとは、特色ある取り組みを行っている企業、熱意の高い企業をピックアップし、つながりをフォローしながら新しい取り組みや施策展開につなげるものである。狙いは、同業者による企業間ネットワークを形成して連携的な活動を図ること、地元企業の同業種・異業種のネットワークを強化することで地域経済の底上げを図ることにある⁵⁴⁾。食品、金属加工、観光関連といった業種を中心に行われていたことが見て取れる。

上記の中小企業支援ネットワーク会議とは、中小企業支援ネットワークキングの活動形態の一つである。中小企業支援ネットワークキングとは、企業や業界から持ち寄られるニーズ、提案、課題に対応できるように、支援側機関が各々の支援策に関する情報を共有してニーズなどに柔軟に対応しうる支援体制を整備することを目的としている⁵⁵⁾。

表2のような活動を通して経済効果はどのくらい表れたのか、製造品出荷額等の数値の増減を検討する。ここで製造品出荷額等を用いるのは、製造業が盛んな地方自治体では、製造品出荷額等の金額が多いほど意欲ある企業にとって活動しやすいビジネス環境が作られ、企業の成長により地域経済が活性化していると判断しているからである。

エコミックガーデニング鳴門の設立当初の2012年から2014年までの3年間の数値は次の表のとおりである。エコミックガーデニング鳴門の設立の翌年は数値的にはほぼ変化は見られなかったが、2年後には約300億円増加、前年比約13%増と着実に経済効果は表れている。

【表3 エコミックガーデニング鳴門の経済効果（2012年～）】

年度	2012年	2013年	2014年
製造品出荷額等 (単位：万円)	25,140,524	25,301,349	28,451,515
前年比 (単位：%)	—	100.6	112.5

【出所：鳴門市統計年報、工業の概況のデータをもとに筆者作成】

3-2 現在までの主な取り組み

エコミックガーデニング鳴門では、「成長意欲に富む中小企業がたくさん存在する」「企業を成長させる仕組みが構築されている」の二つを目標に掲げ、鳴門市の企業風土や事業環境の実情に即した進め方を採用し、前述の企業訪問の他に、経営者ネットワークキングや中小企業支援ネットワークキング作りに取り組んできた。

しかしながら、2016年以降は意欲的に事業に取り組む中小企業等を支援するための補助金制度「鳴門市がんばる中小企業応援パッケージ事業」へと支援の方向性を転換させ始めている。鳴門市がんばる中小企業応援パッケージ事業の内訳は次のとおりである。

- (1) 「事業拡大支援事業（上限額：200万円、補助率：対象経費の2分の1まで）」

新商品・新サービスの開発及び販路開拓の事業拡大に取り組む中小企業を支援する。

- (2) 「創業促進事業（上限額：50万円、補助率：対象経費の2分の1まで）」

市内での創業を促進し、市の産業の活性化を図る。

- (3) 「販路開拓支援事業（上限額：国内20万円 国外40万円、補助率：対象経費の2分の1まで）」

一定以上の規模の展示会、見本市、商談会もしくは海外展開及びクラウドファンディングを活用した新たな販路開拓を支援する。

- (4) 「知的財産権取得支援事業（上限額：20万円、補助率：対象経費の2分の1まで*年度内であれば上限額まで複数回申請可能）」

中小企業における新たな開発、事業創出等に対する意欲を助長し、市内産業の製品開発力及び競争力の強化を図る。

前述のお中元セットの開発及び販売に携わった企業の多くが、この事業で新たな企業支援を受けている。そして、この企業支援を受けた有限会社うずしお食品が2020年に「はばたく中小企業・小規模事業者300社」に選定されている。

「はばたく中小企業・小規模事業者300社」とは、中小企業庁が、地域経済の活性化等の観点から優れた取り組みを行っている中小企業・小規模事業者を選定したものである。審査にあたって評価される分野は次の3つである。

- (1) 生産性向上は、高齢化、人手不足などの課題をITサービス導入や経営資源の有効活用等により解決したり、生産性向上に資する取り組みを行っている、又はわが国のイノベーションを支える取り組みを行っている中小企業・小規模事業者であること。
- (2) 需要獲得は、海外展開を通じて、国内の産業基盤の発展に積極的に取り組んでいる、地域資源を活かし、インバウンド需要の取り込み等、地域資源の活性化に貢献している、又は他事業との関係により新たな分野での需要を獲得した中小企業・小規模事業者であること。
- (3) 人材育成は、若者・女性・シニア等の多様な人材を工夫をこらした働き方等で活用している、卓越した技能の維持・発展に取り組んでいる、又は円滑な事業承継・引継ぎ・創業を行う中小企業・小規模事業者であること⁵⁶⁾。

毎年47都道府県に点在している300社が選定されているが、各県においてその数に偏りが見られる。徳島県からは毎年1社から3社程度が選定されているにすぎない。

2020年に選定された有限会社うずしお食品は、1981年の創業以来、徳島県産鳴門わかめを自社でボイル、加工から販売までを一貫して行っている会社である。海外需要獲得に向けた海外ルートの確立と高付加価値製品の開発による新市場の創出を行った点が評価されての選定となっている⁵⁷⁾。

上記の事柄には、2017年及び2019年の鳴門市ががんばる中小企業応援パッケージ事業の「販路開拓支援事業」の補助金が貢献している。同補助金により、2017年には海藻を食べる習慣があまり

ない欧米、主にフランスの海藻加工場にて視察及び商談を行い、2019年にはカリフォルニア州ロサンゼルス市の四国フェアにて湯通し塩蔵わかめと湯通し冷凍わかめを出展した。出展した冷凍わかめは、徳島県の地域資源に指定されている「鳴門わかめ」を活用したものであり、調理の手間がかからず、生産コストを約4分の1に抑えるなど、生産性の高い国内初の冷凍わかめである。

2016年以降の活動を通して経済効果はどのくらい表れたのか、製造品出荷額等の数値の増減を検討する。2017年から2020年までの4年間の数値は次の表のとおりである。現時点における最新のデータは2020年までのものであることを補足しておく。2019年にはコロナ禍の影響もあってか、前年よりも約400億円減少、前年比約13%減と大幅に減少している。2020年も引き続き、前年よりも約140億円減少、前年比約5%減、金額に関して言えばエコミックガーデニング鳴門の設立当初の水準まで戻っている。

【表4 エコミックガーデニング鳴門の経済効果（2017年～）】

年度	2017年	2018年	2019年	2020年
製造品出荷額等（単位：万円）	29,072,907	30,810,634	26,758,918	25,312,328
前年比（単位：%）	-	106.0	86.8	94.6

【出所：鳴門市統計年報、工業の概況のデータをもとに筆者作成】

4 おわりに

本稿は、地域経済活性化政策として日本の地方自治体でも導入が検討あるいは既に導入されているエコミックガーデニングについて考察を行ったものである。エコミックガーデニングとは、米国のある地域（地方自治体）が、大企業の撤退により生じた大量の失業者、関連企業の売上高激減、税収入激減といった経済不況を劇的に脱却、すなわちV字回復させたという経済政策である。

したがって、特定の理論を政策化したものではなく、あくまでも実践における試行錯誤を通じて形成された政策であるといえる。そのため、これまでの先行研究は、米国発のエコミックガーデニングを紹介したものや日本版エコミックガーデニングを紹介したものが主なものであった。

本来、エコミックガーデニング導入後の経済効果は大きいはずであるが、日本版エコミックガーデニングではその経済効果はいまだ表れていない。その要因として既存の地域経済政策とどう異なるのか、その枠組みが体系的に整理・運用されていないからだと考え、既存の地域経済政策の代表格であるクラスターと比較検討することで、エコミックガーデニングの枠組みを明確にした。

その結果、クラスターとエコミックガーデニングが展開されている地域では、居住者が快適に過ごすために必要なインフラストラクチャーが整備されていることが判明した。そのため、教育水準の高い若者が移住する土地となり、起業家風土が醸成されやすくなっている。

上記のような前提の上で、クラスターでは大企業を中心とする企業集積と大学・研究機関、これを補助する行政や金融機関等によってネットワークが構築されている。このネットワークには新し

い技術や製品の研究開発・製造・販売といった明確な利害関係が存在しているため、リーダーが生まれやすく、連携が容易である。

クラスターとは対比的に、エコミックガーデニングでは地域で成長しようとする中小企業を支援するという目的で、ネットワークが構築される。地域に存在する経済団体、大学・研究機関、行政、金融機関といった産学公民金すべてによって地域の中小企業を支援しようとする考えはまさしく内発的発展の理想像であるが、クラスターのように明確な利害関係が存在しないため、ネットワークが部分的連携になる場合やネットワークそのものが瓦解する可能性が高くなる。そうならないためにも、行政をはじめとした支援側機関から取りまとめを担うリーダーが出現することが必要不可欠であり、当該リーダーはエコミックガーデニングに対して長期的に関与する必要がある。

このことを証明したのは本稿で考察したエコミックガーデニング鳴門の事例である。エコミックガーデニング鳴門の設立当初は、鳴門市商工政策課長の尾崎氏が中心となって中小企業支援ネットワーク会議の開催など、ネットワーク作りが精力的に行われ、プラスの経済効果が生まれていた。しかしながら、尾崎氏が異動したその後は、補助金制度が中心の支援となったため、上記のようなネットワークは消滅し、コロナ禍もあってか、経済効果はマイナスとなっている。

現在、鳴門市は「エコミックガーデニング鳴門において産学公民金連携によるネットワークがうまく構築されていないことなどにより中小企業が成長や発展できるビジネス環境作りが出来ていない」という認識に立ち、エコミックガーデニング鳴門の立て直しに着手している。その一環として、徳島大学人と地域共創センターに協力を要請するなど、産学公民金のネットワーク作りに向けて再度動き始めた。

エコミックガーデニングは、地域（地方自治体）主導の経済発展政策であり、物的資源や人的資源などの地域資源をうまく活用することで地域の経済活性化を図るものである。大都市や学園都市でもない、中小規模の地方自治体が、企業家精神に溢れた地元中小企業を持続可能な富と新規雇用の創出の原動力であると強く認識し、これらの中小企業が活躍できるビジネス環境を作り出すことに成功した時、エコミックガーデニングの経済効果が明確に表れるのである。

上記の枠組みに関して本稿で考察を行ったのであるが、経済効果を表わす指標に関しては製造品出荷額等のみであったため、地域産業全体の産業連関などの検討が今後の課題であると思われる。

脚注)

- 1) 山本尚史, 「地域の持続的発展可能性を高める経済活性化手法に関する比較研究」『政治・経済・法律研究』, 2014年3月, 138頁.
- 2) 中小企業総合研究機構訳編, 『アメリカ中小企業白書2006年版』, 2007年, 184頁.
- 3) 同上書, 191頁.
- 4) 山本尚史・小林剛也, 『高度付加価値社会宣言』, 株式会社 masterpeace, 2021年, 125頁.
- 5) 中小企業総合研究機構訳編, 前掲書, 200 - 205頁.

- 6) 山本尚史, 『地方経済を救うエコノミックガーデニングー地域主体のビジネス環境整備手法ー』, 新建新聞社, 2010年, 69頁.
- 7) 山本尚史 (2010) 『地方経済を救うエコノミックガーデニングー地域主体のビジネス環境整備手法ー』, 新建新聞社や Gibbons Christian (2019), *Economic Gardening*, <https://economicgardening.org/economic-gardening-book/>などを参照されたい。
- 8) 山本尚史 (2018) 「エコノミックガーデニングによる地域活性化」『日本政策金融公庫調査月報』, 2018年3月号, 36頁ー41頁や T. Yamamoto (2019), “Analysis of Japanese shrinking cities and policies to tackle this problem : the case of Sammu city and its economic gardening project”, *R-ECONOMY*5(3), pp.123ー136などを参照されたい。
- 9) 竹村正明 (2018) 「地域経済の再生と縮退ーエコノミックガーデニングと経済レジリエンスー」『商工金融』2018年9月号, 25頁ー41頁や竹村正明, 山本尚史 (2018) 「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」『明大商學論叢』2018年3月号, 65頁ー83頁などを参照されたい。
- 10) 松原宏編著, 『地域経済論入門 (改訂版)』, 古今書院, 2022年, 211頁.
- 11) 山本尚史, 前掲論文, 144頁.
- 12) 山本尚史, 前掲書, 201頁.
- 13) 岸真清, 「地方創生の内発的發展アプローチ」『商學論纂』, 2018年3月, 205ー206頁.
- 14) Vazquez-Barquero, A., *The New Forces of Development : Territorial Policy for Endogenous Development*, World Scientific, 2010, p.74.
- 15) 宮本憲一, 『環境経済学』, 岩波書店, 1989年, 294頁.
- 16) 石森秀三, 「内発的觀光開發と自律的觀光」『国立民族学博物館調査報告』, 2001年3月, 9頁.
- 17) 宮本憲一, 前掲書, 296頁.
- 18) 石森秀三, 前掲論文.
- 19) 宮本憲一, 前掲書, 298頁.
- 20) 若林剛志, 「内発的的發展論からみる農村の広域地域組織」『農林金融』, 2016年12月, 47頁.
- 21) 松原宏編著, 前掲書.
- 22) 日置弘一郎・大木裕子・波積真理・王英燕, 『産業集積のダイナミクスーものづくり高度化のプロセスを解明するー』, 中央経済社, 2019年, 40ー41頁.
- 23) 内閣府 HP 世界経済の潮流 2004年秋, https://www5.cao.go.jp/j-j/sekai_chouryuu/sa04-02/pdf/sa04-01-01.pdf, 2023/09/25.
- 24) マイケル E. ポーター著, 竹内弘高監訳, 『新版競争戦略論II』, ダイヤモンド社, 2018年, 73頁.
- 25) 内閣府 HP 世界経済の潮流 2004年秋, 前掲.
- 26) 同上.

- 27) 中村剛治郎, 『地域政治経済学』, 有斐閣, 2004年, 36頁.
- 28) マイケル E. ポーター著, 竹内弘高監訳, 前掲書, 112 - 113頁.
- 29) Inkpen A. C. & E. W. K. Tsang, "Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer" *The Academy of Management Review*, January 2005, p.152.
- 30) 金光淳編著, 『ソーシャル・キャピタルと経営－企業と社会をつなぐネットワークの探求－』, ミネルヴァ書房, 2018年, 135 - 136頁.
- 31) マイケル E. ポーター著, 竹内弘高監訳, 前掲書.
- 32) 日置弘一郎・大木裕子・波積真理・王英燕, 前掲書, 82頁.
- 33) 藤田誠, 「産業クラスター研究の動向と課題」『早稲田商学』, 2011年9月, 115頁.
- 34) 中村剛治郎, 前掲書, 44頁.
- 35) 同上書, 41頁.
- 36) マイケル E. ポーター著, 竹内弘高監訳, 前掲書, 76頁.
- 37) マーティン・マリエッタ社は、1995年にロッキード社と合併し、ロッキード・マーティン社となっている。
- 38) Kelly Hill (ed.), *Cases in Corporate Acquisitions, Buyouts, Mergers, and Takeovers*, Gale Group, 1999, p.750.
- 39) 起業家スコアカードとは、米国を構成する全50州の州ごとに、中小企業のうち成長企業の数や雇用数、給与総額の数の変化（起業家変化）、中小企業の開業数など（起業家バイタリティ）、起業家が活躍できる全般的な経済環境（起業家風土）の3要因を総計して総合得点及び総合順位を与えるものである。
- 40) 中小企業総合研究機構訳編, 前掲書, 196 - 198頁.
- 41) 同上書, 216 - 217頁.
- 42) 同上書, 190頁.
- 43) 竹村正明, 「地域経済の再生と縮退－エコノミック・ガーデニングと経済レジリエンス－」『商工金融』, 2018年9月, 32頁.
- 44) 中小企業総合研究機構訳編, 前掲書, 179頁.
- 45) 同上書, 190 - 191頁.
- 46) 山本尚史, 「エコノミックガーデニングの日本的適用」『企業環境研究年報』, 2008年12月, 70頁.
- 47) 中小企業総合研究機構訳編, 前掲書, 191頁.
- 48) Forbes JAPAN 編集部, 「税込3倍、雇用2倍！アメリカ発祥の地域経済開発手法「エコノミック・ガーデニング」とは何か。(後編)」『Forbes JAPAN』2015年5月23日, <https://forbesjapan.com/articles/detail/4526>, 2023/9/30.
- 49) 同上.

- 50) 一般社団法人 鳴門市うずしお観光協会, 鳴人(なると)からの夏の贈り物チラシ.
- 51) Forbes JAPAN 編集部, 前掲.
- 52) NARUTO. biz NARUTO ブランド, <https://naruto-biz.com/potential/>, 2023/7/25.
- 53) エコノミックガーデニング (Economic Gardening) の略称として EG と記している。
- 54) 山本尚史, 「エコノミックガーデニングによる地域活性化」『日本政策金融公庫調査月報』No. 114, 2018年3月, 39頁.
- 55) 同上論文, 39 - 40頁.
- 56) 中小企業庁編, 『はばたく中小企業・小規模事業者300社』, 2020年, 2頁.
- 57) 同上書, 279頁.

Abstract

One of the regional economic revitalization policies is “Economic Gardening,” which originated in Littleton, Colorado, in the United States, and produces large economic effects by utilizing all kinds of local resources. Although there are local governments in Japan that have already introduced the system, no significant economic effects have been reported yet, such as in Littleton.

This paper focuses on the efforts of Naruto City, Tokushima Prefecture, which was one of the first regional cities to adopt the system, and examines the above factors.

Comparing Economic Gardening with conventional regional economic policies, it becomes clear that Economic Gardening is an autonomous regional economic system that aims for industry-academia-public-finance collaboration centered on local small and medium-sized enterprises.

This paper suggests that the success or failure of building and sustaining a network for industry-academia-public-finance collaboration is determined by a person with strong leadership, and that the presence or absence of that person influences the economic effects of Economic Gardening.