

調査・報告

寒川エコノミックガーデニングの事例に関する一考察

段野 聡子*・田中 真由美**

A Study on the Case of Samukawa Economic Gardening

Satoko DANNO & Mayumi TANAKA

要 旨

地域経済の持続的成長における成功事例の1つとして、アメリカのコロラド州リトルトン市で編み出された「エコノミックガーデニング」が挙げられる。リトルトン市ではエコノミックガーデニングの導入により税収の増加、雇用の創出等経済成長を促進させ、地域経済社会の危機的状況を乗り越えたといわれている。リトルトン市が策定したエコノミックガーデニング政策は、「企業家精神に溢れた地元中小企業は持続可能な富と新規雇用の創出の原動力であり、わが市の役割はこれらの中小企業が活躍できる環境を創り出すことである」というシンプルな信念に基づいている。

このようなエコノミックガーデニングは、アメリカのみならず、日本の地方自治体においても同様に導入されてきた。地方都市としては徳島県の鳴門市がいち早く導入に至ったといわれているが、導入から10年経った現在においても著しい成果は上がっていないように見受けられる。鳴門市の他にいち早くエコノミックガーデニングを導入した地方自治体として、鳴門市と類似の人口規模や産業構造の神奈川県高座郡寒川町がある。寒川エコノミックガーデニングの特徴は、産業振興の柱として、製造業の活性化、特に中小企業に特化したものとなっている。

このように行政主導により支援対象を限定した取り組みを促進させている自治体は全国的にも類例が無いのではないかと考える。また、「地域経済コンシェルジュ」というキーパーソンが運営主体となって活躍している。地域経済コンシェルジュは、企業との信頼関係の構築を核とした企業ニーズの掘り起こしと徹底した伴走支援を促進させ、行政と企業等の連結環として機能することで、新たに地域経済を担うであろう優良な中小企業を創出している。本稿では、地域経済コンシェルジュを核とした徹底的な伴走型の企業支援の取り組みを促進させている寒川エコノミックガーデニングの取り組みについて調査した。徹底的な伴走型の企業支援の取り組みは、信頼、繋がりというソー

* 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

シャル・キャピタルを背景として、寒川町に経済的便益をもたらすものであることが明らかとなった。

1 はじめに

2006年版アメリカ中小企業白書¹⁾によると、エコノミックガーデニングとは、1989年からアメリカのコロラド州リトルトン市によって編み出された中小企業育成政策である。当時のリトルトン市は、巨大な軍事企業であるマーチン・マリエッタ社の工場が閉鎖され、多くの住民が職を失うという地域経済の危機に立たされていた。このような、リトルトン市最大の雇用を持つ企業の転出に伴う急激な地域経済の衰退を背景として、リトルトン市の経済発展局が執った政策は、企業を誘致するのではなく、企業家活動を通じて中小企業を成長させ、地域の雇用を増やしていく政策を選んだのである。具体的には、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などを提供した。²⁾ これらの市場情報の提供については、GISを整備したり、データマイニング・システム、マーケティング教育プログラムを用意することで、市場や顧客、それに競合他社の情報を中小企業に提供することが可能となった。

このような情報プログラムの提供は、企業が活躍できる環境づくりを促進させ、経済開発・経済成長を促し、地域再生を果たした。この行政主導によるエコノミックガーデニングを導入したことにより、リトルトン市では、1990年から2005年までの15年間において、雇用数は約14,907人から35,163人へと136%増加した。また、売上税収入は680万ドルから1960万ドルに増加するなど、大きな経済効果をもたらしたのである。エコノミックガーデニングの応用例は、アメリカ合衆国の西部諸州を中心とする多くの地域社会によく見受けられる。³⁾

日本においても地域経済活性化の一手法としてエコノミックガーデニングが様々な自治体で導入されている。

まず、地方都市では徳島県の鳴門市がいち早く導入した。鳴門市では2012年より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創ることを目的とする地域経済活性化施策として取り入れ、「鳴門市中小企業振興基本条例」も施行している。

また、鳴門市と人口規模、産業構造も同様である神奈川県高座郡寒川町もエコノミックガーデニングを導入している自治体の1つである。

本稿では、地域に根ざす中小企業支援を促進させている寒川エコノミックガーデニングの取り組み事例を考察するものである。

2 寒川町の概要と産業構造

2-1 寒川町の概要

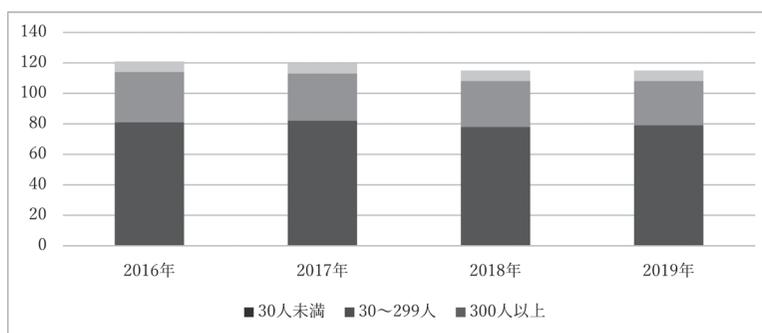
神奈川県高座郡寒川町は、神奈川県湘南地域北部に位置し、町域面積は13.42km²、首都圏から

50km 圏内にある。隣接する市は、藤沢市、茅ヶ崎市、海老名市、相模川を挟んで平塚市、厚木市である。大蔵東原遺跡などでは旧石器時代における生活のあとが見つかっている。また、相模国一之宮である寒川神社が町の中央に鎮座するなど、歴史と文化が漂う町でもある。寒川町では独自の特産品におけるブランド化施策を促進しており、その1つとして、商工会や観光協会、さがみ農協などからなる寒川町特産品認定制度運営委員会が組織されている。この委員会では、約30品目の特産品・推奨品をイースブランドとして認定するなど、地域の魅力を活かしたブランドづくりによる地域経済の活性化を図っている。

2-2 寒川町の産業構造

寒川町は、日産工機本社、キリンビバレッジ湘南工場等、全域に各種の工場が点在し、神奈川県内陸工業地帯の中核を成している。地域経済分析システム・リーサス（2016年）によると、寒川町の企業数は1309社であり、内訳は、卸売業・小売業（225社）、建設業（205社）、不動産・物品賃貸業（183社）、製造業（182社）と続く。従業者数割合を見ると、製造業（44.7%）、次いで卸売業・小売業（12.5%）、建設業（8.2%）となっており、製造業における従業者が過半数近くを占めている。また、製造業の売上高は、全産業の73.1%を占めている。このように製造業が寒川町の基盤産業と成長するまでの変遷は、1954年度、1955年度における赤字財政に転落し、赤字財政からの再建に向けて、当時の町長が工場誘致策に着手したことから始まっている。積極的な企業誘致や高度経済成長により、1950年代から1960年代にかけて多くの工場が進出した。事業所数は1960年から1970年の10年間に約6倍、続く10年間には約3倍となり、この20年間に18倍という急激な増加を続け、オイルショックやバブル崩壊などの危機も乗り越え、順調に成長してきた。しかし、2008年のリーマンショックに端を発した世界同時不況により、事業所数、従業員数ともに大幅に減少した。

近年における製造業における企業数の推移、従業員数の視点からみた企業規模は以下（図1）のとおりである。企業数全体としては、120社前後で推移しており、大きな増減は見られない。しか



【図1 従業員数と企業規模の推移 単位：社】

【出所：経済産業工業統計調査 2015年～2018年のデータをもとに筆者作成】

しながら、企業の規模としては、従業員数が30人未満の企業が80社前後、全体の65%超を占めており、寒川町では、中小製造業～零細製造業が圧倒的であることが分かる。

3 寒川エコノミックガーデニング⁴⁾

3-1 導入の背景

寒川町において、寒川エコノミックガーデニングを町の施策として位置づけた背景は2014年に遡る。寒川町では少子高齢化への対策として、まちごと創生創業戦略の柱に「雇用機会の確保と産業の創出」を位置づけていた。しかし、2014年に実施された企業アンケート調査により、寒川町の基盤産業が製造業であるにも関わらず、産業施策ができておらず、多くの企業が課題を抱えている状況にあることが明らかとなった。そこで、2016年、寒川町地域全体において、寒川町の経済成長を支え、安定した「しごと」を育むという基本目標を掲げ、産業政策として「寒川町まち・ひと・しごと創生総合戦略」を展開することとなった。この策定にあたっては、既存関係統計及資料の収集と分析、企業へのヒアリング調査等が実施された。これらの実態把握調査により、改めて製造業が安定した雇用を創出していることが明らかとなったのである。調査結果を踏まえ、人口減少社会に対応するための産業振興の柱として「中小製造業の活性化」が掲げられたのである。

寒川町では、その大柱として、意欲ある地域企業が活動しやすいビジネス環境をつくることを行政の目標とし、企業の成長ステージに応じた支援体制を構築するため、地域経済活性化政策であるエコノミックガーデニングを導入し、地域経済成長に向けた支援展開を促進することとしたのである。

エコノミックガーデニングの具現化に向けて、新体制として、これまでの商工労政・観光担当に加え、企業支援担当を設置し、地域経済コンシェルジュの配置を行った。地域コンシェルジュは中小企業診断士の資格を取得している3名が担い、役割として、町内企業等の状況を把握し、自らの知識、経験、専門性、関係機関等とのネットワークを活かし、町内企業等が抱える課題、要望等に対し適切かつ効果的な助言を行い、これらの解決に資する関連業務を行うものである。

3-2 地域経済コンシェルジュの業務内容

これまで寒川町における行政主導により取り組んできた産業支援は、企業規模、各種産業に関わらず、公平性、画一性のもと実施されてきた。しかし、寒川エコノミックガーデニングは、産業振興の柱として、製造業の活性化、特に中小企業に特化したものとなっている。このように行政主導により支援対象を限定した取り組みを促進させている自治体は全国的にも類がないのではないであろうか。

そこで、寒川町産業振興課企業支援担当者に資料提供とヒアリング調査を依頼した。まず、地域経済コンシェルジュの業務は①町内企業等の実態把握、②町内企業等に対する総合的支援及び創業支援に関すること、③町内企業向け支援制度の企画立案及び見直しに関すること等となっており、

これまでの行政主導における公平性、画一性を前提とした支援とは全く異なるものであることが判明した。上記①に関しては、産業構造分析に始まり、訪問ターゲット設定、企業訪問、企業カルテ作成等緻密な企業分析が行われている。特に実態把握のための企業訪問においては、すべての企業に対して町の担当職員と地域経済コンシェルジュが同行し1社1社順次訪問するものである。これらの訪問をもとに、企業を今後支援していくうえでのあり方について、積極的支援企業、支援企業など支援対象企業を以下の5段階に区分している。

- A. 積極的に支援を希望する企業
- B. 支援を希望する企業
- C. 定期的に訪問し、施策情報を知らせる企業
- D. 最低年に1回は訪問して状況確認する企業
- E. 要請があったときに訪問する企業

A. Bの区分については、支援担当者を決定し適宜訪問し、訪問状況等については、最低月1回の産業振興課における定例会にて訪問状況を共有することとしている。

また、企業支援の在り方においても経営者が抱える課題、将来に向けての取り組みなどについて、傾聴や意見交換をすることによって信頼関係の構築に重点を置いている。

上記②に関しては、販路拡大支援、人材支援、創業総合支援等多岐に渡る手厚い支援が行われている。

このように、重点支援企業の発掘と徹底した伴走支援という方法を採用しているのである。

さらに、創業支援についても1つの大きな柱としている。もともと、寒川町では2015年5月において、創業支援事業計画の認定を受けていたが、具体的な支援活動はほとんど行われていない状況であった。このため、地域経済コンシェルジュが企業等と連携した創業支援事業を策定し、地域の起業支援を積極的に実施することとした。具体的な取り組み活動としては、①産業振興課内における創業支援窓口の設置、②創業支援セミナー開催計画、③寒川町商工会・地域金融機関並びに日本政策金融公庫への協力依頼、④創業後のフォロー等となっており、地域連携を核とした創業支援であることが分かる。

4 寒川エコノミックガーデニングの取り組み⁵⁾

4-1 導入当初から2022年まで

2017年からは、地域経済コンシェルジュによる事業計画策定と個別課題解決の支援が開始された。具体的には、企業に対する経営革新計画作成支援などの各企業の事業計画策定支援、販路拡大を狙いとするPRレポート作成支援などである。これらの企業支援により、寒川町として、初めて神奈川県事業の「神奈川県優良工場・小規模事業者表彰」へ製造業3社、小売業1社が表彰を受けた。また、地域資源を活用して地域活性化を目的とした、地域資源活動促進法に基づく地域産業活性化事業に、寒川町内第1号となる洋菓子店が認定を受けた。

また、中小企業製造業の活性化を図る上での方策として、経営者のコミュニティづくりが開始された。これは、同世代、規模の企業経営者の成長支援として、個社だけでは気づきにくい他の企業との連携や切磋琢磨の場としてのネットワークづくりの構築を目的としたものである。この経営者コミュニティは、30歳後半から40歳代の経営者で、前向きな姿勢をもった4人を選定し、今後のあり方等についての意見交換を行うものである。このようなコミュニティの場づくりは、現在、さむかわ次世代経営者研究会として、経営者のネットワークの場、現状の市場動向や異業種の状況を把握できる場となっている。

さらに、大企業のベンチマーク視察による工場見学が実施されている。ベンチマーク視察は、自社の経営課題解決の最適解について、すでに成功している企業事例から「学び取る」、「知の探究」が出来る。さらにベンチマーク視察により習得した知識を企業内で共有することにより、「知の深化」を実現させることが出来るものである。

このように、ベンチマーク視察を介し地域企業のネットワークの構築を図る取り組みも積極的に行われている。

2018年においては、決算を含む事業計画の発表、経営基礎講座、製造リーダー研修会、2021年度及び2022年度においては、さむかわ次世代経営者研究ものづくりオンライン展示会、中小企業DXセミナーが開催されるなど、エコノミックガーデニング導入当初より、多くの取り組みが継続的に実施されている。

4-2 支援事業の実績⁶⁾

2016年5月からスタートした企業支援活動の実績は以下(表1)のとおりである。経営課題の整理において定期的に支援を受けている事業者については、100回を超える支援実績がある。支援内容の一例として、従業員28名、木製パレット、輸出用木箱製造販売等を営んでいる企業に対する経営計画策定書等が挙げられる。当該企業に対する経営課題整理実施回数は100回を超え、経営計画策定の必要性、人材育成、受注管理業務システム導入、経営課題の見える化と共有などの支援が実施された。これらの業務支援により、経営計画の必要性、業務の課題解決が図られ、結果として、激変する環境に対応できる体質づくりの構築、常に先を見据えた経営を実践することの重要性が認識されたのである。

このように、企業訪問件数の増加に伴い、経営課題整理も多くなっており、企業が様々な課題を抱えていることが分かる。地域経済コンシェルジュの専門知識、ノウハウと徹底したface to faceによる企業伴走支援により、企業との信頼関係が構築されているものと推測する。さらに、信頼を核としたつながりにより、意欲ある地域企業が活動しやすいビジネス環境が促進されているものと考ええる。

つまり、地域経済コンシェルジュは、行政と企業等の連結環(連携型ソーシャル・キャピタル)⁷⁾の役割を担っているのではないだろうか。

【表 1 2016年～2021年までの実績】

	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年
企業訪問件数	229	257	218	273	249	315
経営課題整理	50	87	120	134	139	190
創業相談件数	13	15	10	16	10	13
支援メニュー利用数	163	161	135	127	134	108
販路拡大支援数	12	15	15	25	33	11
事業承継支援	現状維持	25	6	10	14	13

【出所：寒川町産業振興課企業支援資料より筆者作成】

5 寒川エコノミックガーデニングの成果

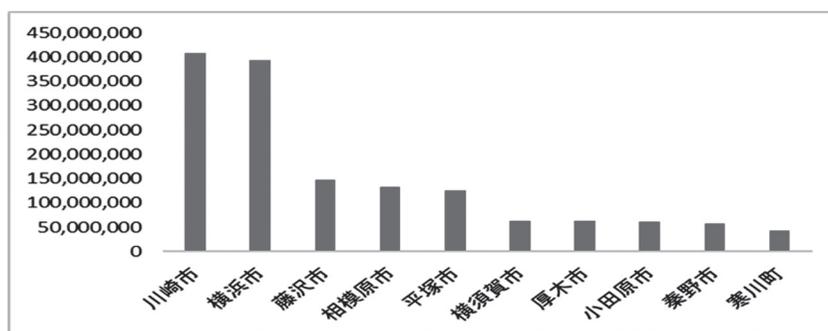
5-1 製造出荷額及び人口

エコノミックガーデニングの政策効果を簡易的ではあるが、測定するために製造業に属する中小企業の売上高（ここでは製造品出荷額等とした）の推移を見ることとする。大貝（2017）⁸⁾は、政策の評価をどのような「ものさし」で測るのか、例えば、「5年以内に新規創業を何件増やす」、「ビジネスマッチングを何回行う」といったことの成果として「中小企業の売上増加」といった量的な指標は、数値化が容易で評価しやすいと述べている。

寒川町においてもエコノミックガーデニングの政策効果を示す指標の一つとして製造品出荷額等を採用している。

コロナ禍前の2019年における製造品出荷額は、42,749,495万円（経済産業省工業統計調査2020年）であった。神奈川県全体の出荷額が392,691,150万円であることから寒川町はそのうちの約10%超を占めていることになる。

また、神奈川県における市町村別のランキング（図2）においては1位川崎市、2位横浜市、3位藤沢市、4位相模原市、5位平塚市、6位横須賀市、7位厚木市、8位小田原市、9位秦野市、10位寒川町と大都市が軒並ぶ神奈川県においてトップ10に位置している。



【神奈川県内製品製造出荷額ランキング (単位：万円)】

【図 2 出所：経済産業省工業統計調査2020年より筆者作成】

補足を加えると、2010年は32,153,400万円で、神奈川県内ランキングでは第13位（経済産業省工業統計調査2011年）であった。

このように、エコノミックガーデニング開始後、神奈川県内ランキングにおいてランクアップしていることが判明した。

また、エコノミックガーデニング開始直後の2016年からコロナ禍前の2019年までの推移を見ると、2016年は33,164,752万円であったが、2017年41,169,545万円、2018年43,061,795万円、2019年42,749,495万円と増加傾向にある。

さらに、生産年齢人口一人あたりの製造品出荷額等（筆者算出）によると、2016年の1,106万円/人から2017年には1,398万円/人、2018年には1,475万円/人、2019年には1,466万円/人と増加していることが明らかとなった。また、地域における稼ぐ力を示す、特化係数においても、製造業の付加価値は2.23であり、稼ぐ力が相対的に高くなっている（経済産業省2016年 経済センサス基礎調査）。

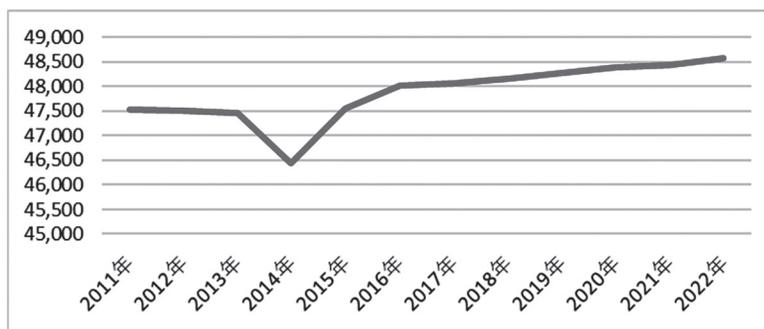
このように、寒川町では製造品出荷額等の金額が多いほど意欲ある企業にとって活動しやすいビジネス環境がつくられ、企業の成長により地域経済が活性化しているものと考えられる。

その他として、寒川町で製造業に従事している就労者数と寒川町の人口推移を概観した。製造業に従事している就労者数は2016年には7,454人であったが、2017年7,457人、2018年7,497人、2019年7,712人と若干ではあるが、増加していた。

また、2023年1月1日現在の寒川町の人口は48,567人となっており、ここ10年間における寒川町の人口推移は以下（図3）のとおりである。

2014年に減少しているが、それ以降は緩やかな増加傾向を示している。地方自治体の多くは人口減少に歯止めがかからない状況となっているが、寒川町の人口は概ね48,000人前後で推移している。

直近の2022年においては転入数が転出数を超過しており、人口推移の増加傾向が示す帰結として、製造業を産業基盤とした安定した労働の確保が要因の1つとして挙げられると思われる。この



【寒川町の人口推移（単位：人）】

【図3 出所：寒川町統計調査2022年 人口推移より筆者作成】

ようなことから、産業の基盤確保と人口動向には、一定の相関関係が見られるものとする。

5-2 伴走支援による企業の成長と寒川町への還元⁹⁾

寒川エコノミックガーデニングは、支援する環境づくりとして政策の概念としてとらえている。その中で先進事例から政策コンセプト・寒川におけるエコノミックガーデニングとは行政・地域経済コンシェルジュが核で徹底的な伴走支援を実施し、それを補う形で支援機関と連携できる体制づくりであると考えられている。

その結果として、地域経済の発展に寄与することが政策の成果と捉えている。政策システムとして、現時点で明確に図れる指標は難しい面もあるが、伴走支援により企業の成長とその成長が町に還元できる（地域経済の発展、新事業の創出、税収、雇用など）指標が望ましいと考えている。このため、寒川町では、現時点においては、以下の指標等により評価している。

このように、支援を行った創業者数、相談・支援企業数、製造出荷額においても増加傾向にあることが分かる。

【表 2 （商業の振興）施策目標：町内に魅力的な店舗の増加】

目標指数	基準年（H-30）	目標-R3	実績-R3
支援等を行った創業者数（人）	20	24	27
支援等を行った事業承継数（件）	1	2	1
小売業店舗数（店舗）	216	216	216

【表 3 （工業支援）施策目標：意欲ある企業が活動しやすいビジネス環境】

目標指数	基準年（H-29）	目標-R3	実績-R3
製造出荷額（億円）	4,117	4,117	4,275
製造業で法人町民税の法人割を納めている企業数（社）	102	102	87

【表 4 具体的な取り組み：企業支援事業（エコノミックガーデニング）】

目標指標	基準年（R-1）	目標-R3	実績-R3
支援メニュー利用数（件）	127	130	108
相談・支援企業数（社）	15	16	26

【出所：寒川町ヒアリング調査資料より筆者作成】

6 おわりに

地域経済活性化に向けてアメリカ発祥のエコノミックガーデニング政策が日本の各自治体においても取り入れられるようになった。

本稿では、エコノミックガーデニングが政策展開されている地方自治体として神奈川県高座郡寒川町を取り挙げた。寒川町では近年において製造品出荷額等や人口数において増加傾向が見られる。

また、新規事業の創出等においても増加傾向にあり、企業の成長とその成長が町に還元できる体制づくりが促進されているものと考ええる。

寒川町が他の地方自治体と異なる点は、主に製造業を軸とした中小企業の支援が町ぐるみで展開されていること、行政主導によるエコノミックガーデニングの促進において、地域経済コンシェルジュを核とした企業支援を行っているという点にある。

地域コンシェルジュが果たす役割は、信頼関係の構築を核とした企業ニーズの掘り起こしと徹底した伴走支援である。これらの役割を遂行させていくためには、地域社会におけるビジネスリーダー、指導者としての適応力が必要不可欠であるものと思われる。

地域経済コンシェルジュが行政と企業等の連結環（連携型ソーシャル・キャピタル）¹⁰⁾として機能することで、新たに地域経済を担うであろう優良な中小企業が創出されている点は注目すべき点である。ソーシャル・キャピタルは、信頼という価値内包的な概念により、地域経済の活性化に重要な関わりを持つと考えられている。

つまり、地域経済コンシェルジュを核とした徹底的な伴走型の企業支援の取り組みは、信頼、繋がりとこのソーシャル・キャピタルを背景として、寒川町に経済的便益をもたらすものであるといえよう。

注)

- 1) (財) 中小企業総合研究機構訳編 (2007) 「エコノミックガーデニング」『アメリカ中小企業白書 2006』 pp.176 - pp177.
- 2) 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、pp.36 - pp41.
- 3) 同上、67p.
- 4) 高島利尚、若槻直 (2021) 「地域に根差す中小企業の成長記録 寒川エコノミックガーデニング」さむかわ次世代経営者研究会 pp.88 - pp92.
- 5) 同上、pp13 - pp23.
- 6) 神奈川県高座郡寒川町産業支援担当課 (2023) 「寒川町伴走型の企業支援の取り組み」 pp.9 - pp.10.
- 7) 湯沢 昭 (2011) 「地域力向上のためのソーシャル・キャピタルの役割に関する一考察」『日本建築学会計画系論文集』 第76巻、1423p.
- 8) 大貝健二 (2017) 「地域経済の活性化と中小企業振興基本条例の果たす役割－北海道の事例を中心に」『商工金融』 2017年5月号、pp.42 - pp57.
- 9) 寒川町ヒアリング調査提供資料
- 10) 湯沢 (2011)、同上