

## エコミック・ガーデニングによる 中小企業の成長

竹 村 正 明  
(明 治 大 学)  
(商 学 部 教 授)



日本学術振興会（文部科学省所管）が提供する大学外部の研究予算、科学研究費による助成を受けて、エコミック・ガーデニングと呼ばれる中小企業の新しい成長手法を調査・研究しています。もともとは2010年から旧中小企業総合研究機構の地域力（なるものがあるだろうとの考えで）の調査から始まったのですが、それを高める新しい手法と考えています。

今やどこの自治体でも中央政府に（特に税金の交付で）依存しない独立性が重要な課題になっています。それは日本国の過去20年間の歳入が150から160兆円前後で増えそうにないからです。それぞれの地域（例えば日本国内の基礎自治体1742、2014年1月1日現在）は、独自に生存していくしか途はもうないようです。その決め手は、住民の存在と税収の維持です。

周知のとおり、それらの自治体の間には、いろいろな指標において顕著な差が観察されます。税収はもちろんです、規模、住民数、産業構造などいろいろな差があります。中でもわれわれは当初、地域における起業・新規開業における差に注目しました（優れた実証研究がたくさんあります）。法人税は地域における税収の主要要素だからです。

税収に関していえば、日本国には、それこそほとんどの地域に中小企業が存在しているので、それらが活性化すればその確保は可能だと考えられます。ところが、ある地域は活発で、ある地域はそうでもない。何がそれらの差を生み出すのだろうか、われわれは当初それを、中小企業政策の差、地域における中小企業の役割などにあると考えていました。地域力とは、起業・新規開業における地域間の差として現れると考えたのです。その調査の詳細は本稿のテーマではないので省略しますが、ここではエコミック・ガーデニングがそれらの差にどのような効果をもたらすのかを紹介します。

地域力調査をしてわかったことは、それぞれの地域では中小企業を成長させるための政策的な取り組みが、たくさんあったことです。本当にたくさんの政策（つまりは税金の投入）がありました。ただ、われわれが取材した限りでいえば、伺った政策に斬新さはあまりなく、むしろコンベンショナルな取り組みだと感じました。それらは、政策金融（補助金・助成金）、各種優遇政策、それに工業団地（企業誘致）が中心になります。われわれは、これらの経済政策をエコミック・ハンティングと呼んでいます。

いかなる中小企業政策であっても、最終的には地域経済の発展を目的としています。地域経済の発展とは、つまりは、その地域に立地する企業が成長し、雇用を発生させ、税収を安定的に（できれば拡大的に）得ることです。そのための手法が、既存の手法とエコミック・ガーデニングでは異なるのです。

エコノミック・ハンティングは、あくまで一般論ですが、大企業を地域に誘致し、そこで雇用を発生させます。このタイプの政策の問題は、大企業頼みになってしまうことです。大企業は、競争力（製造業の場合は主にコスト競争力）を求めて、何らかの優位性のある立地を選びます（優遇政策を含めてです）。ところが、大企業はさらに別の競争力を求めて立地を移転させもします。その時には、雇用を一瞬で失うことになります。

ここからの論理は十分予想がつくので、紙幅を節約するために略しますが、エコノミック・ガーデニングが必要となる根拠は、第1にそういった既存の中小企業政策が期待されている以上には成果を出しているか、少し疑わしいことがあるからです（各種政策に効果がないという主張ではありません。そうではなくて期待との比較でという意味です）。第2に、エコノミック・ガーデニングは中小企業経営において不足する経営技術を補うことで、自発的な成長を可能にする、と期待できるからです。

エコノミック・ガーデニングは、その地域の中小企業を成長させることで、雇用と税収の確保を目指します。違いは、中小企業の成長なのです。それを補助金や助成金といった組織の内的な整理方法ではなく、市場によって成長させようとするのです。つまり、エコノミック・ガーデニングは中小企業の売上や利益を向上させるのです。

もちろん、中小企業を即成長させるお手軽な方法があるか、と問われれば、そんなものはありません。そうではなくて中小企業に不足している経営技術を政策的に提供するのがエコノミック・ガーデニングの主たる方法になります。

具体的には、中小企業にマーケティング情報を提供して、売上を拡大させる（あるいは維持させる）ことを支援します。中小企業が成長するためにはマーケティングが必要だと主張する研究が多くあります。中小企業は、顧客や市場と直接関係をもつことがあまりないからです。というのは、中小企業の商売の多くは請負いであることが多く、自社製品を売り込むというとはあまりないという認識があるからです。請負いでは、仕事は自ら見つけるというよりも、発注が入るのを待つということになります。

そういった顧客や市場を発見する仕事はマーケティングと呼ばれます。マーケティング機能があると、請負い仕事から製品売込み事業への転換が可能になります。その証拠に、マーケティングを行った中小企業が劇的な成長を示したという調査がたくさんあります。

エコノミック・ガーデニングとそれら主張との違いは、それらが組織の内部にマーケティング機能を持つのを強調することです。エコノミック・ガーデニングを活用する最も進んだ自治体では、コンサルティング企業顔負けの経営支援をしています。中小企業の成長は、内的（組織内部の要因を解決することによる）成長だけではなくて、外的（市場での売上を通じた）成長こそ必要なのです。そして、外的成長こそが経営として成長するという意味です。

中小企業の成長は、地域力の要であると考えています。地域力を高めるためには、必要なことがあります。それはその地域で長期的に運命を共にする覚悟のある存在が必要だということです。自分の町に住み、自分の町で仕事をし、自分の町に中小企業があることを誇りに思うこと、そういった地域のつながりこそ、地域力につながり、そしてそれがエコノミック・ガーデニング成功の条件であると予想しています。