

一宮市の経済活性化戦略¹

一橋大学 国際・公共政策大学院
公共経済プログラム 修士2年

関 将之

2007年8月

¹ 本稿は、一橋大学政策大学院公共経済プログラムにおけるコンサルティング・プロジェクトの最終報告書として、受入機関である愛知県一宮市に提出したものです。本稿の内容は、すべて筆者の個人的見解であり、受入機関の見解を示すものではありません。

要約

一宮市は中心市街地と繊維産業の不振という問題を抱えている。この状況を打開するには、中心市街地については「なごみの道」事業のまちづくり会社による戦略的な推進が、産業振興についてはファッションビジネスセンター設置によるデザイナーの誘致やファッション産業における企業育成が求められる。そして誘致戦略については安定性・将来性・地域との関係性について考慮する必要がある、長期的な観点からは物流企業を既存の企業と関連付けて誘致していくことで一宮市の企業の事業基盤は強固になる。これら施策を地道に行っていくことで一宮市の産業は強固なものとなり、市民生活は豊かなものとなっていくことであろう。

謝辞

本研究は、一橋大学政策大学院公共経済プログラムにおける教育の一環として提供されるコンサルティング・プロジェクトとして行われたものである。愛知県一宮市を受入機関とし、約1年間を経て得られた研究成果がまとめられている。報告に先立ち、受入機関として本プログラムに協力してくださった同市役所に、感謝の意を表したいと思う。

この研究を完成させるにあたり、多くの方々から有益なコメントを頂戴した。コンサルティング・プロジェクトの担当者であり、ゼミの指導教官である山重慎二准教授（一橋大学）からは、受入機関の紹介をはじめ、構成から執筆の段階まで何度も助言をいただいた。岡本哲也氏をはじめとした愛知県一宮市役所の方々、および様々な一宮市の方々から、多くの助言や指導をいただき、多方面にわたる協力をいただいた。また、政策大学院公共経済プログラムや経済学研究科公共政策プログラムの学生など、多くの方々から有益なコメントを頂戴した。協力して下さった方々に、ここにあらためて感謝したい。

目次

1. はじめに.....	4
2. 一宮市について.....	5
2. 1. 一宮市の沿革.....	5
2. 2. 一宮市の現況.....	5
2. 3. 一宮市の課題.....	13
3. 基本的な戦略の視点.....	14
3. 1. SWOT分析.....	14
3. 2. WTP と機会費用.....	16
3. 3. 基本的な戦略：プル戦略とプッシュ戦略.....	18
4. 中心市街地の活性化戦略 提言：まちづくり会社による「なごみの道」事業推進.....	21
4. 1. 一宮市の中心市街地の SWOT 分析.....	22
4. 2. 「なごみの道」事業の根拠.....	23
4. 2. 1. なぜ「なごみの道」なのか.....	23
4. 2. 2. なぜまちづくり会社なのか.....	23
4. 2. 3. なぜ固定資産税による補助金なのか.....	26
4. 2. 4. なぜコミュニティスペースなのか.....	27
4. 2. 5. なぜカルチャースクールなのか.....	28
4. 2. 6. なぜボックスショップなのか.....	29
4. 2. 7. なぜ図書室なのか.....	29
4. 2. 8. なぜビジネススクールなのか.....	29
4. 3. 中心市街地の活性化に向けた補完的な戦略.....	30
4. 4. 小括.....	31
5. 産業の活性化戦略 提言：ファッションビジネスセンターによる企業育成.....	33
5. 1. 一宮市の産業の SWOT 分析.....	34
5. 2. ファッションビジネスセンター事業の根拠.....	35
5. 2. 1. なぜファッションビジネスセンターを設立するのか.....	35
5. 2. 2. なぜアパレル産業への進出を支援するのか.....	36
5. 2. 3. なぜデザイナーを誘致するのか.....	37
5. 2. 4. なぜ共同試作施設を作るのか.....	37
5. 2. 5. なぜネットワーク形成・異業種交流事業を行うのか.....	38
5. 2. 6. なぜ情報技術の導入・活用を行うのか.....	38
5. 3. 産業の活性化に向けた補完的な戦略.....	39
5. 4. 小括.....	40
6. 誘致戦略：物流企業の誘致による経済活性化戦略.....	42
7. まとめと一宮市の将来像.....	51

1. はじめに

昨今、地域間格差と地方の衰退が叫ばれている。躍進する大企業やハイテク産業が集中する大都市と、市場競争の中で苦戦する中小企業やローテク産業が目立つ地方都市というような図式である。ここにはさらに少子高齢化問題や財政赤字の問題などが複雑に絡み合い、閉塞感が助長されている状況にある。さらには中央政府においては地方分権改革が進められ、地方の責任が一層の強化を求められている一方で、2007年3月にかつての産炭地、北海道夕張市が財政再建団体となるなど、地方自治体の運営は難しい舵取りを求められている。

このような中で、愛知県一宮市はどのような舵取りを行うべきなのか。本稿の目的は、同市の経済を活性化させるための戦略を提案するものである。2章において、一宮市の簡単な情報を確認する。3章においては戦略を考える基礎的なアイデアを提示する。4章においては、具体的に一宮市の顔とも言える中心市街地の活性化戦略を提示する。5章では、一宮市の産業の中でも中枢を占める繊維産業の活性化戦略を論ずる。6章においては、産業政策の特効薬とも言うべき誘致政策について言及し、既存産業との連関から論ずる。7章では最後に、諸戦略群から導き出される一宮市の将来像についてまとめることとする。

2. 一宮市について

2. 1. 一宮市の沿革

一宮市は愛知県北西部にあり、名古屋市まで約 17km、岐阜市まで約 13km の場所にある。木曾川の沖積作用により形成された濃尾平野の中央にあり、古来より農業が盛んな土地であった。「一宮」という地名は、市の中心部にある真清田神社が平安時代に尾張の国の一の宮となつてから呼び習わされるようになったものである。そして江戸時代の中期からは農家の副業として綿織物の生産が行われるようになり、こうした製品の取引のため真清田神社の門前通りでは三八市が開かれるようになった。その中で幕末には尾張地方の商品生産と流通の中心地として栄え、現在の中心市街地はこのようにして形成された。

毛織物産地としての歴史は明治時代に始まる。明治 15 年ごろに製造された綿毛布が始まりとされ、明治末期から大正初期までに毛織物産業は創業期に入り、大正中期から昭和初期にかけて本格的な毛織物産地、テキスタイル産地へと発展した。昭和後期からは産業構造の多角化が進み、繊維産業を中心とする複合産業都市へと変貌している。

現在、一宮市は名神高速道路や東海北陸自動車道、あるいは JR 東海道本線や名鉄本線が結接する中部経済圏における交通の拠点として重要な位置を占めている²。

2. 2. 一宮市の現況

人口の推移

まず、一宮市の人口の推移について確認する。同市は 2005 年に尾西市・木曾川町と合併を行っているが、各地域ともに現在まで人口は堅調に推移してきており、2007 年現在で人口は約 38 万人を数え、県下有数の規模となっている。しかしその一方で日本全体のトレンドと同様に高齢化が進展しており、将来的には人口の減少もまた見込まれる。今後の状況は決して明るい状況とは言い切れない。(表 1)

² 一宮市議会事務局 [2006]、日本毛織物元売卸商業組合一宮支部 [1999]

表 1 人口の推移

	全国		愛知県		名古屋市		一宮市**	
	人口総数	増加率*	人口総数	増加率*	人口総数	増加率*	人口総数	増加率*
1980年	117060396	100	6221638	100	2087902	100	335465	100
1985年	121048923	103	6455172	104	2116381	101	341384	102
1990年	123611167	106	6690603	108	2154793	103	346972	103
1995年	125570246	107	6868336	110	2152184	103	353999	106
2000年	126925843	108	7043300	113	2171557	104	362726	108
2005年	127767994	109	7254704	117	2215062	106	371687	111

*1980年を100とした場合の値

**1980年から2000年までは旧一宮市、旧尾西市、旧木曾川町の合計

(出所) 総務省「国勢調査」

事業所・従業者数

さて、一宮市の産業構造はどのようになっているのか。経済産業省「工業統計調査」によれば、2005年に繊維工業は、事業所数で57.1%を占め、大きな存在感を示している。一方で従業者数を見ると34.0%、製造品出荷額は15.7%まで下がる。また電気・電子・情報産業は事業所数では2.0%であるものの、従業者数で7.3%、製造品出荷額では31.3%を占め、繊維工業の逆のパターンとなっている。以上の数値より、一宮市には小規模な繊維工業の事業者が多数存在している一方で、大規模かつ少数の電気・電子・情報産業事業者もまた存在感を発揮しているという状況が推測される。このことは、1事業所当たり従業者数が繊維工業の場合は5.4人であるのに対し、電気・電子・情報産業の場合は32.6人という数値からもうかがうことができる。(表2)

表 2 一宮市の産業構造³

産業分類	事業所数		従業者数		製造品出荷額等		1事業所当たり従業者数
		構成比(%)		構成比(%)	(万円)	構成比(%)	
総数	3,176	100.0	27,704	100.0	78,314,496	100.0	8.7
食料品・飲料・飼料製造業	78	2.5	3,088	11.1	5,337,682	6.8	39.6
繊維工業	1,815	57.1	9,427	34.0	12,312,467	15.7	5.2
衣服・その他の繊維製品製造業	250	7.9	1,317	4.8	1,074,330	1.4	5.3
木材・木製品製造業	24	0.8	162	0.6	208,830	0.3	6.8
家具・装備品製造業	73	2.3	307	1.1	324,941	0.4	4.2
パルプ・紙・紙加工品製造業	25	0.8	211	0.8	210,183	0.3	8.4
印刷・同関連業	84	2.6	738	2.7	1,003,952	1.3	8.8
化学工業	6	0.2	77	0.3	153,029	0.2	12.8
石油製品・石炭製品製造業	3	0.1	76	0.3	X	X	25.3
プラスチック製品製造業	163	5.1	2,816	10.2	4,688,743	6.0	17.3
ゴム製品製造業	28	0.9	454	1.6	693,823	0.9	16.2
なめし革・同製品・毛皮製造業	6	0.2	20	0.1	13,121	0.0	3.3
窯業・土石製品製造業	15	0.5	144	0.5	225,394	0.3	9.6
鉄鋼業	12	0.4	137	0.5	513,750	0.7	11.4
非鉄金属製造業	6	0.2	44	0.2	22,903	0.0	7.3
金属製品製造業	175	5.5	1,700	6.1	3,893,380	5.0	9.7
一般機械器具製造業	231	7.3	2,572	9.3	6,755,750	8.6	11.1
電気機械器具製造業	64	2.0	2,027	7.3	29,975,526	38.3	31.7
情報通信機械器具製造業							
電子部品・デバイス製造業							
輸送用機械器具製造業	64	2.0	1,358	4.9	2,189,159	2.8	21.2
精密機械器具製造業	5	0.2	14	0.1	X	X	2.8
その他の製造業	49	1.5	1,015	3.7	8,477,923	10.8	20.7

(出典) 「一宮市の工業 平成 17 年」

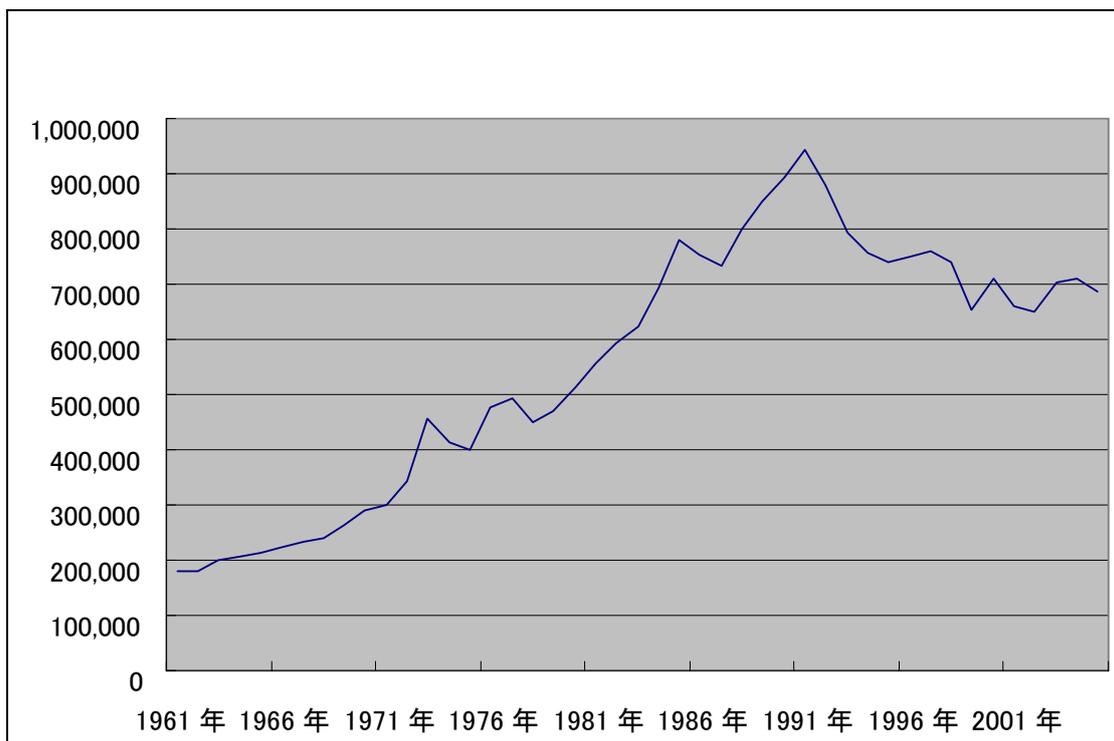
(出所) 経済産業省「平成 17 年 工業統計調査」

³ 3 人以下の事業所も含めた数値。「X」は数値をそのまま掲げると申告者の秘密が保たれない理由で秘匿した箇所。

製造品出荷額等

一宮市の全産業について、製造品出荷額等をみると、1990年代のはじめまでは多少の浮き沈みはあったものの、上昇トレンドの中にあった。しかしバブル崩壊後は下降トレンドへと転換した。現在は一時期ほどの落ち込みはないにせよ、上昇トレンドに再び乗っているとはみなすことができない状態である。(図1)

図1 一宮市 全産業製造品出荷額等 (百万円)

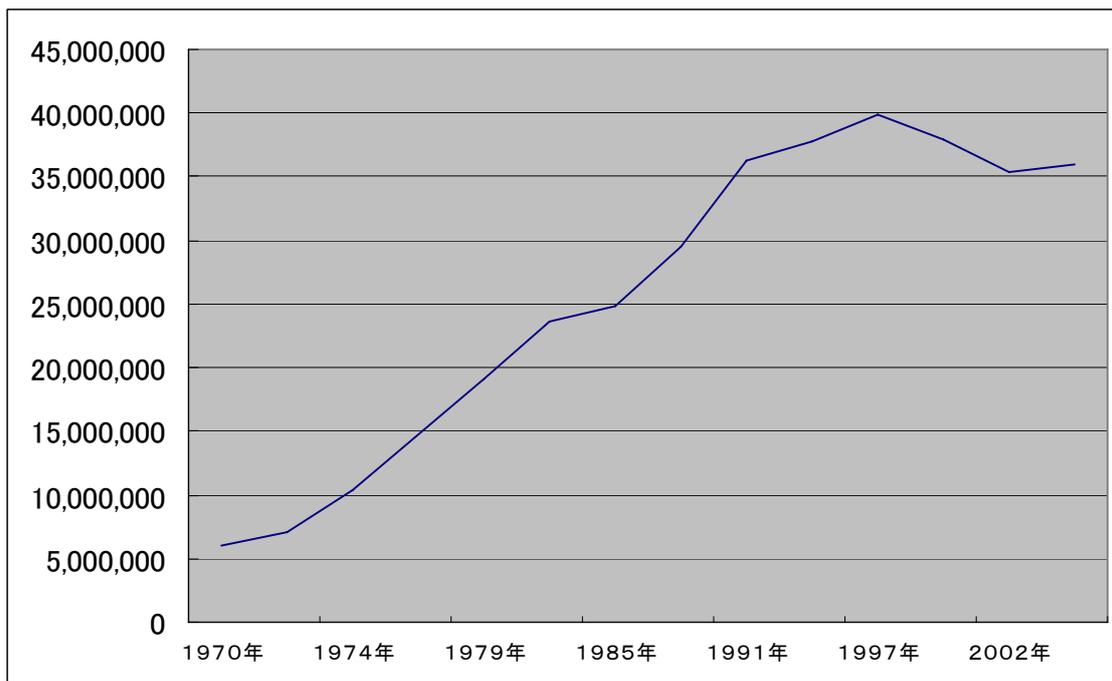


(出所) 経済産業省「工業統計調査」

年間商品販売額

小売業の年間商品販売額のピークは1990年代後半にあり、製造品出荷額等とは異なるトレンドにある。近年では伸び悩んでおり、困難な状況にあることが推測される。(図2)

図2 一宮市 小売業 年間商品販売額(万円)



(出所) 経済産業省「商業統計調査」

景況感

さて、これら企業群はどのように経済動向を実感しているのか。日本銀行の業況判断DI⁴と、いちい信用金庫の景況DI⁴を確認する(図3・4・5)⁵。日本銀行の調査は全国の企業を対象にしたものであるのに対し、いちい信用金庫の調査は一宮市を中心とした同金庫の取引先を対象とした調査である。両調査は調査規模や調査企業が異なるためこの結果のみで全てを判断する訳にはいかないが、それでも一宮市の企業が決して全国の状況と比較しても現状を良好な状況とは認識していないことが浮かび上がってくる。特に一宮市の基幹産業とも言うべき繊維製造業や、中心市街地において中心的な役割を担う小売業・飲食業が製造業、非製造業のDIを下回っており、これら産業が苦しい立場にあることがうかがわれる。

⁴ 業況判断DIとは調査対象企業に対する、収益を中心とした業況が「良い」「さほど良くない」「悪い」という質問項目について、「良い」と回答した社数構成比から「悪い」と回答した社数構成比を差し引いたもの。景況DIも同様に景況について調査したものである。

⁵ 図3・4・5 日本銀行ホームページ、いちい信用金庫景況レポートより筆者作成

図 3 日本銀行業況判断 DI/いちい信用金庫景況 DI (全産業)

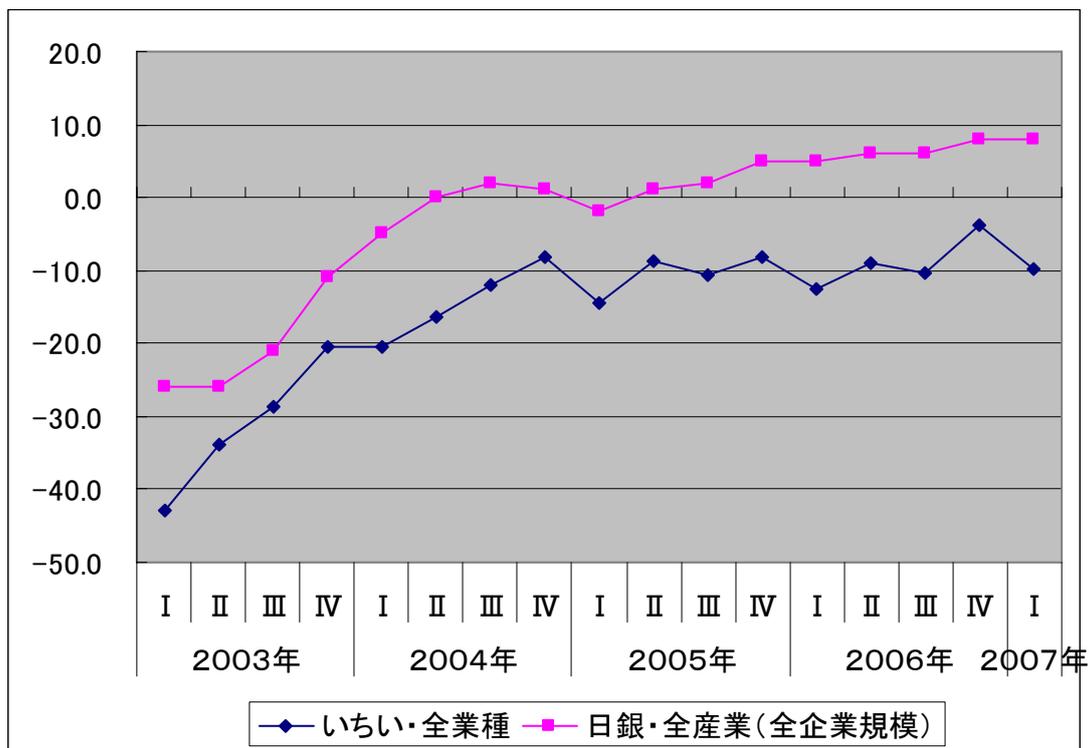


図 4 日本銀行業況判断 DI/いちい信用金庫景況 DI (製造業)

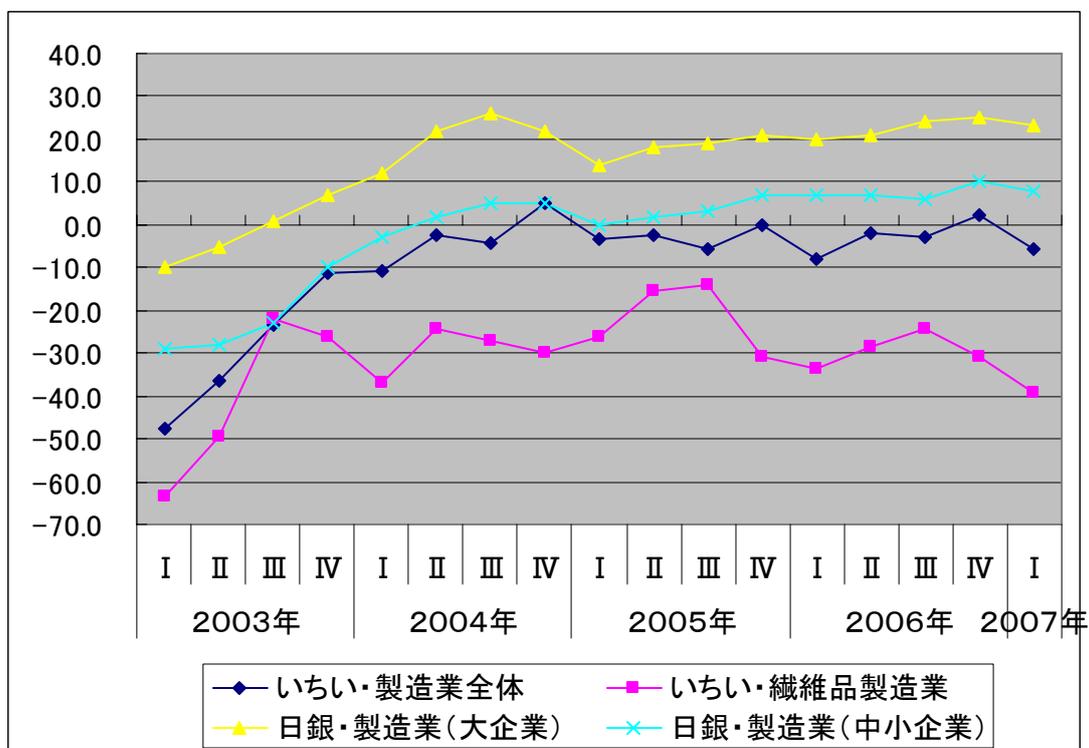
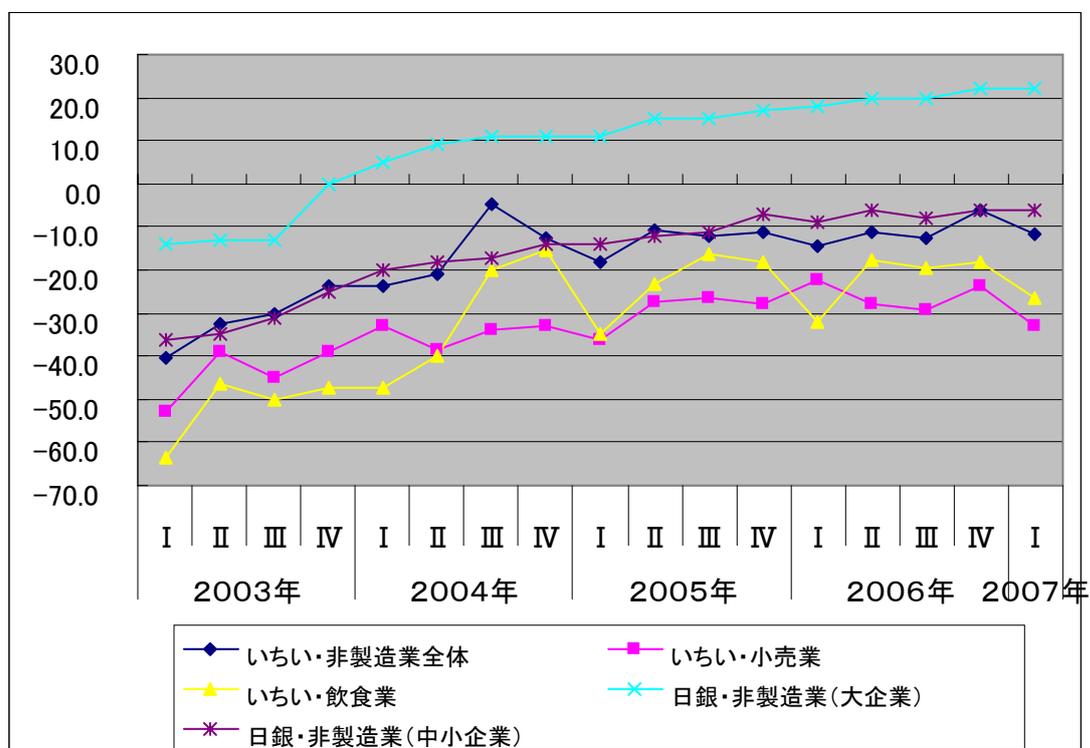


図 5 日本銀行業況判断 DI/いちい信用金庫景況 DI (非製造業)



中心市街地

また、一宮市の経済を判断する上で重要な要素としてさらに、小売業を中心とした中心市街地の状況を考える必要もある。一宮市には中心市街地として真清田神社の門前として発展した本町商店街が存在する。本町商店街は非常に広い空間をアーケードで覆っており、十分な広さ・長さを持つ商店街であるが、近年では空き店舗が目立つようになり苦戦が続いている。平成16年度商業統計調査によれば、本町通1~4丁目商店街は平均従業者数が4人程度、本町通5~8丁目商店街が7人程度と推定されるが、それぞれの販売効率は全国水準を下回っており、全国的に中心市街地活性化問題が浮上している状況を併せて考えると、楽観視が難しい状況がうかがえる。(表3)

表3 商業集積地の状況

	小 売 業 計				販売効率	
	事業所数	従業者数 (人)	年間商品販売額 (百万円)	売場面積 (㎡)	1事業所当たりの年間商品販売額 (万円)	従業者1人当たりの年間商品販売額 (万円)
全 国	469,958	3,048,834	54,480,411	65,089,691	11,593	1,783
2人以下	198,567	322,188	3,039,646	7,892,940	1,531	908
3~4人	125,905	427,783	5,246,563	8,137,819	4,167	1,226
5~9人	86,988	551,531	8,540,402	9,489,101	9,818	1,548
10~19人	36,835	491,952	7,799,237	6,792,652	21,173	1,585
20~29人	10,116	237,790	3,726,951	3,161,313	36,842	1,567
30~49人	5,724	214,744	3,706,132	3,708,477	64,747	1,726
50~99人	3,477	237,683	4,866,293	5,397,287	139,957	2,047
100人以上	2,346	565,163	17,555,187	20,510,102	748,303	3,106
愛知県	21,148	152,870	2,983,123	3,509,211	14106	1951
一宮市	801	4,686	73,717	123,909	9203	1573
本町通1~4丁目商店街	99	398	3,334	10,529	3368	838
本町通5~8丁目商店街	47	318	3,515	18,330	7479	1105

経済産業省 「平成16年度商業統計調査」より筆者作成

2. 3. 一宮市の課題

ここまで見てきた状況を踏まえると、以下の2点が一宮市の課題として浮上してくる。

課題①：中心市街地から活気が失われている

中心市街地は街の顔であり、市民が生活を送る上で中心的な役割が期待されているにも関わらず、十分な機能が果たす事が出来ないでいる。もしこのまま中心市街地が寂れていくことを放置すれば、一宮市の魅力が低下し、さらなる将来的な人口の流出につながってしまうことが予想されよう。

課題②：主力産業の繊維産業が不振に陥っている

一宮市において繊維産業は伝統的に中心的な役割を果たしてきたのであるが、近年では不振が目立ち、再建策が求められている。また同時に税収や産業構造のリスクヘッジの観点からも繊維産業のみではない、強固で多様な産業構造の構築が必要とされる。

中心市街地が再生するには行政としてどうすれば良いのか。一宮市の産業が再生するには行政としてどうすれば良いのか。中心市街地の問題の解決策について、特に商業的な成功の方策に論点を絞ることとする。それは、商業的な成功以外の面を軽視しているためではない。現実的に商業的な面での成功が目標として分かりやすいためである。また、産業の再生については、特に繊維産業にどう対処し、収益の上がる企業を生み出していくかということに関心を置く。これには、既存事業者への対応が行政にまず求められること、新たな産業について論じることは不確実性の高い議論になり空論に終わる恐れがあること、そして繊維産業にはまだ発展する余地が残っていると信じるに足る要素があること、の3点が理由としてあげられる。特に、3つ目の点についていえば、繊維産業単体としての存続は困難であっても多様な関連産業の集積を図ることで再生は可能であると判断するためであり、一見すると単一経済に向かい景気変動に対するリスクが高まる可能性がしてきるが、これはむしろ産業の幅を広げることでリスクをヘッジするものである。以下において、これら問題を解決する戦略について論じて行くこととする。

3. 基本的な戦略の視点

本稿は、一宮市の経済活性化戦略を論じるものである。ここでいう経済の活性化とは何をいうのか。活性化にはさまざまなものがある。市民活動が盛り上がりを見せることもまた活性化であろうし、人々が生活に満足感を感じることもまた活性化のひとつであろう。

本稿においては、さまざまな活性化がある中でも、経済の活性化を問題とする。俗な言葉で言いかえれば、商業的な意味で一宮市が潤うようになる方策を論じることとする。このように「活性化」の意味を限定する理由は、商業的な意味の他の活性化は、活性化しているのか否か、捉えることが非常に困難であるためである。ただし後に述べるように、特に中心市街地の活性化には商業的な意味の他の活性化もまた伴うことが必要となるため、結果的には論にさほどの違いはないものとする。

また、戦略とは何を言うのか。それは、成功のビジョンを構築し、具体的な道筋を描いていくことである。狭義には、前者の成功のビジョンを戦略と言い、後者の具体的な道筋を戦術という。本稿においては、戦略とは広義に両者の意味を含むものとする。成功のビジョンとは上に述べたように、特に商業的な意味での成功である。以下には特に具体的な道筋に重きを置いて論じていく。

さて、戦略を論じるにあたり、まず基本的な戦略の視点を確認する。ここで提示するのは、SWOT分析と、経済的価値の源泉に基づく戦略、プル戦略・プッシュ戦略の3つの視点である。

3. 1. SWOT分析

戦略の基本は強み・機会を活かし弱み・脅威を塞ぐことである。これを最初に認識する上で有効な枠組みがSWOT（スウォット）分析である。SはStrength（強み）、WはWeakness（弱み）、OはOpportunity（機会、チャンス）、TはThreat（脅威）をそれぞれ意味する。ここで強みと弱みは分析対象の内部の分析、機会と脅威は分析対象の外部環境の分析であるといえる⁶。（図6、表4・5）

⁶ Barney [2003]

図 6 SWOT 分析

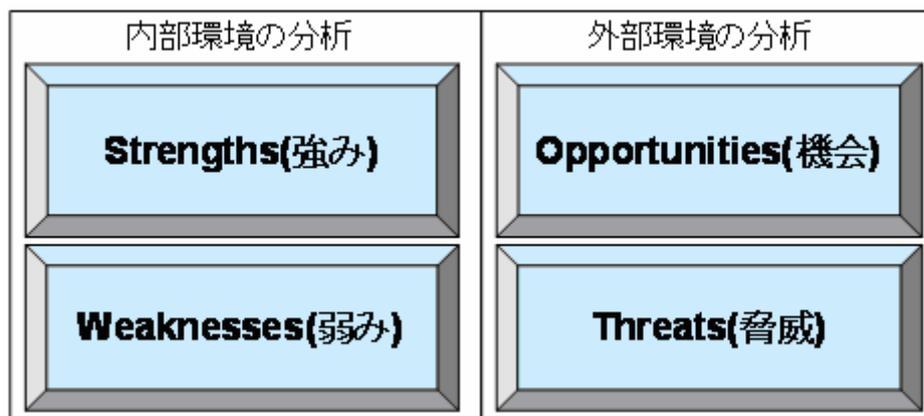


表 4 一宮市の中心市街地の SWOT 分析

強み	<p>真清田神社および尾張一宮駅の近くにあり立地が良い</p> <p>真清田神社のお祭りには毎年多数の来客がある</p> <p>歴史的に中心市街地として認識されてきた</p> <p>近隣には多数の住民が住み、住民と接するチャンスが多い</p> <p>アーケードが整備されており、雨の日でも買い物に支障がない</p> <p>道路が広い一方で自動車は進入禁止の時間帯があり、買い物客には動きやすい空間</p> <p>大学が市内に立地</p>
弱み	<p>店舗を家主が簡単には貸さない</p> <p>商店街組織の機能低下</p> <p>空き店舗の増加によるイメージの悪化</p> <p>高齢化による経営意欲の減退</p> <p>時代に合わない店舗構成</p> <p>広すぎる道路が暗いイメージを助長</p> <p>郊外大型店に比べ、狭く割高な駐車場</p>
機会	<p>近隣へのマンション建設ラッシュによる住民の増加</p> <p>隣接する尾張一宮駅の建替え</p> <p>好調な名古屋経済</p> <p>高齢化による「歩ける街」構築への動き、コンパクトシティの機運</p> <p>新たなまちづくりの担い手が生まれてきている</p>
脅威	<p>名古屋市との競合</p> <p>商圈が競合する隣の稲沢市に大型ショッピングセンターの進出</p> <p>モータリゼーションの進展と、それに伴う郊外大型店舗の興隆</p> <p>駅ビル再開発で顧客が囲い込まれる恐れ</p>

表 5 一宮市の産業の SWOT 分析

強み	交通が至便 名古屋近郊にあり立地が良い 毛織物産地としての伝統 豊富な毛織物産業の人材 ファッション・デザイン・センター(FDC)による強力な支援 ファッション産業人材育成機構 (IFI)との連携 大学が市内に立地
弱み	産業構造が毛織物産業に偏っている 大規模開発可能な土地が限定 零細企業が多数 高齢化による経営意欲の減退 過剰設備による高コスト構造
機会	多くの企業から進出の申請 好調な名古屋経済圏 代替わりが進みつつある
脅威	アジア諸国が台頭する中でテキスタイル産業は構造不況 大規模化し統制を強める川下・川上産業の間で板ばさみの状況

3. 2. WTP と機会費用

ある財が存在するとき、この財の価値はどのように定義され、誰にどのように配分されるのか。まず、消費者、生産者の2者で経済が構成されると仮定する。このときある財が生み出す経済的価値の総額は、消費者が支払っても良いと考える額 (willingness to pay; WTP) から、生産者が財の生産に要した機会費用⁷を差し引いた額として定義される⁸。WTP は消費者がサービスを受ける満足感の裏返しとして、支払っても良いと感じる額である。本文では、WTP は金銭的な面のみならず心理的な面も含めた消費者の購買意思・満足感、機会費用は金銭的な面に限らず心理的な面も含めた費用・不満足感として扱う。こうして生み出された価値のうち、消費者が実際に支払った額から WTP を差し引いた額が、消費者への価値の配分である。生産者の取り分は、消費者への販売価格から、生産に要した機会費用を差し引いた部分である。生産者が、取得する経済的価値を増大させたい場合、WTP を高め消費者と分かち合う、販売価格を高める、機会費用を下げる、という3つの方法が

⁷ ある生産要素につき、その用途に用いることで発生する費用に、別の用途に用いた場合に得られたはずの便益を加えたものを、総合的に費用として扱う概念。

⁸ 伊藤 [2005]

考えられる。このうち、販売価格を高めること単独でより多くの経済的価値を得ようという場合、これを行うのが中小企業であり市場に対する影響力が非常に低ければ、同種の財を扱う他の業者に消費者が流れ、単に商売の機会を失う結果に終わる。企業が成功するための基本的な戦略はいかに WTP を高め、機会費用を下げるか、ということであろう。この両面から戦略は考えていく必要がある。また WTP を動かすためには消費者・顧客の WTP、機会費用を考慮する必要がある。(図 7、表 6・7)

図 7 経済的価値の図解

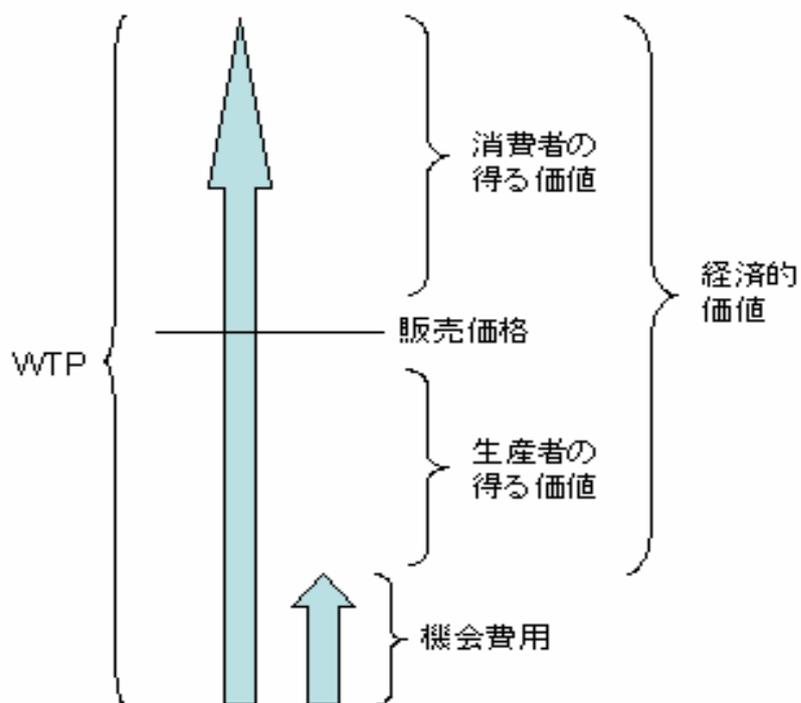


表 6 経済的価値の観点からの中心市街地の活性化戦略

WTP を高める戦略
コミュニティスペースにより顧客と結びつくことでより深い情報を得る
コミュニティスペースにより顧客と結びつき信頼感を与える
ボックスショップの活用とビジネススクールで学ぶことで顧客に提案型営業を行い購買意欲を刺激する
図書室やコミュニティスペース、カルチャースクールといった施策による、「なごみ」という新しい差別化された価値を提供することで、消費者にとっての中心市街地に対する価値を引き上げる
個々の商店では提供できない魅力的なボックスショップを共同で作り出すことで消費者にとっての中心市街地に対する価値を引き上げる
機会費用を下げる戦略
車での来客を呼び起こすための駐車場整備
情報技術の活用によるビジネスシステム構築
流通システムの構築

表 7 経済的価値の観点からの産業の活性化戦略

WTP を高める戦略
デザイナーの誘致によるデザイン力の強化
マーチャンダイザー・デザイナーの育成による商品力の強化
共同試作による商品の integrity ⁹ の向上
東京事務所による積極的な顧客へのアプローチ
機会費用を下げる戦略
情報技術の活用によるビジネスシステム構築
共同試作による開発スピードの短縮
東京事務所による情報の収集、デザイナー誘致コストの引下げ

3. 3. 基本的な戦略：プル戦略とプッシュ戦略

WTP とは顧客との関係において成立するものであるが、これを高めるために、2つの戦略のタイプがある。プル戦略とプッシュ戦略である¹⁰。

⁹ integrity とは統合度のことで、例えば製品の質感・風合いといったものを表す（藤本 [2000]）。

¹⁰ 沼上 [2000]

プル戦略

プル戦略とは、その名の通り、「顧客をひきつける」戦略である。典型的には広告などにより顧客の購買意欲を刺激し、顧客をひきつけるということが考えられる。この戦略のいうところは、は単に購買意欲を刺激するという意味にとどまるものではなく、「顧客が自然とやってくるように、付加価値の源泉を適切に顧客に伝えるルートを構築していく」ということが本質的な意味と言える。

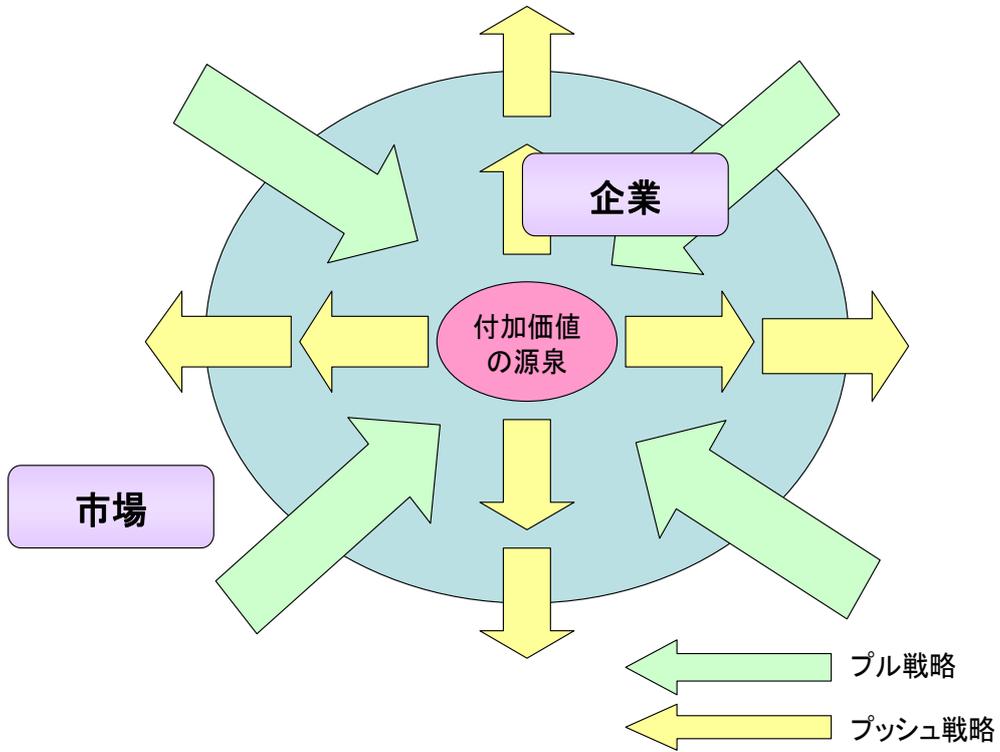
プッシュ戦略

プッシュ戦略とは、「顧客に押していく」戦略であるといえる。これもまた、単純に営業攻勢をかけていく、という意味にとどまるものではない。「企業自らの付加価値を常に高め続ける仕組みを構築し、顧客に対して常に新たな付加価値を提案していく」ということがこの戦略の本質であろう。

このように密接にかかわりつつも対極にあるプル戦略とプッシュ戦略であるが、プル戦略は顧客との関係、顧客の心理的側面を強調する戦略であるため、最終消費者との関係が戦略上、非常に重要となる小売業において考慮すべき戦略であると考えられる。そのため、両者について考えていく必要はあるものの、小売業を中心とする中心市街地の活性化問題は特にこのプル戦略を中心として考えていく。またプッシュ戦略は内発的な付加価値の高まりを喚起するものであるため、製品を開発することで自発的・内発的に財の付加価値を高めていくことのできる製造業の分析において特に有効な戦略であると考えられる。このため、繊維産業を中心とする産業の活性化戦略を構築する際には両者を考慮しつつもこのプッシュ戦略を中心とする。 (図8)

これらの基本的な視点を出発点として、以下に一宮市の経済活性化戦略の具体的な提言について論じていくこととする。

図 8 プル戦略とプッシュ戦略の図解



4. 中心市街地の活性化戦略 提言：まちづくり会社による「なごみの道」事業推進

一宮市の中心市街地である本町商店街の復興には何が必要か。ここで本町商店街を「なごみの道」とすることを提言したい。さらに、これを推進するに際し、行政の資本参加のもとでのまちづくり会社による推進、および当該地区の固定資産税収入の一定割合を補助金として交付することを提案する。具体的に「なごみの道」に導入するコンテンツとして、コミュニティスペース、カルチャースクール、ボックスショップ、図書室、ビジネススクール、といったものが考えられる。これらをまちづくり会社が運営するのである。ここでは、商店街の多くの人々に運営に携わってもらうことを想定している。

コミュニティスペースとは何か。文字通り、住民どうしのコミュニケーションの場である。ここはさらに、買い物客である住民だけではなく、商店街の店主および家族の方々どうしの、あるいは買い物客である住民と商店街の人々のコミュニケーションの場として考えている。

このコミュニティスペースをより機能するようとするものとして、カルチャースクールを考えている。簡単なお茶会から、1日限りの料理教室、毎週行うダンスレッスンなど、多様なニーズに応じたコンテンツを設定することでより多くの人の興味をひくことができよう。これらカルチャースクール事業を行うにあたり、必ずしも1ヶ所のコミュニティスペースで行うことを想定していない。多様な活動を行うには多様な空間が必要となることが考えられる。

ボックスショップとは何か。いわゆる「貸し棚」を行う店舗のことである。店舗の中にはボックス状の棚が並んでおり、そこに希望者は思い思いの品物を並べ、販売する。このボックスショップはバザーのように住民の手作り品などに限る必要はない。例えば、商店街の家具屋、寝具屋などが集まり、商品を持ち寄ってあるコンセプトの「生活提案」を行うことも考えられる。多様な品物を扱う店から、提案型の店舗まで可能性は幅広い。

図書室は、ごく簡単なものを想定している。例えば、コミュニティスペースとしてカフェを開いている場所で壁に絵本の本棚があり、子連れの親が子供に読み聞かせを行う、という形式、あるいは高齢者向けの健康関連書籍の本が置いてあり、買い物ついでに読みに来る、という具合である。

ビジネススクールは2つの形式を想定している。一つは、商店街の店主が経営を高度化するために開催されるもの、もう一つは、新規の新店・起業を考えている学生・社会人の教育の場として開催されるものである。こうしたビジネススクールを、コミュニティスペースが空く夜間などに開催すれば、スペースの有効活用となる。

ここに述べたような提案がなぜ必要とされるのか、以下に論じていく。1節において、一宮市の中心市街地である本町商店街の状況についてのSWOT分析を行い、それを踏まえ2節で提案の根拠を述べる。そして、3節でさらなる補完的な戦略について触れ、最後に

4節で小括を行う。

4. 1. 一宮市の中心市街地の SWOT 分析

中心市街地の活性化戦略を論じるにあたり、まず一宮市の中心市街地である本町商店街の置かれている状況について、SWOT 分析により現状認識を行う。(表 4)

一宮市の中心市街地の強み・機会

本町商店街の強みは、何よりも立地にある。尾張一宮駅に隣接して一宮市の中心部にあり、近隣には多数の住民を抱えている。歴史のある真清田神社の門前町として発展し、古くから市街地として認識されてきた所でもある。祭や参拝に多くの人が外部からも流入する。また昭和 31 年という早い時点でアーケードが整備されており、雨の日でも買い物には支障がない。アーケード内は道路が広い一方で昼間は自動車の進入が禁止されている時間帯があるなど、自転車や徒歩の買い物客には動きやすい空間となっている。そして一宮市にはいくつかの生活科学系など生活に密着した学科を備える高等教育機関が立地しており、2008 年には生活科学系の 4 年制大学もまた開学予定である。これは強みであると同時に機会であると言える。

機会としては、中心市街地にさらなる住民の流入が見られる点、一宮市のメインターミナルである尾張一宮駅の駅ビルの改装による駅周辺部への集客力増強が見込まれる点があげられる。また 2006 年のまちづくり三法の改正により郊外へのショッピングセンター立地規制が強まり、コンパクトシティを志向する政策の流れも機会となろう。そして新たに商店街の中から現状を変えようという動きが出てきていることもまた、機会であるといえる。

一宮市の中心市街地の弱み・脅威

逆に弱みとしては、まず店舗の入れ替えがうまく進んでいない点があげられる。店舗の入れ替えが進まない結果、シャッターが目立ち商店街が暗いイメージとなり、客足を遠くしてしまっている効果が推測される。また、従来の商店街組織が商店街振興において十分な機能を果たせていないことも指摘できる。そして店主の高齢化が進んでいることが想定され、これは新たな経営知識の導入に後れを取る原因となるものと考えられる。経営知識の更新が進まない店舗が増えていくと、時代に合わない店舗が商店街に増えていくこととなり、商店街への来街者を呼び込むことが困難になる。上に強みとして広い道路をあげたが、この空間をうまく使いこなせない場合、寂しい空間であるという印象を来街者に与えてしまう可能性がある。郊外の大型ショッピングセンターと比べる際、中心市街地にあるために利便性が高く割安な駐車場の確保が困難である点もまた浮上する。

さらに脅威としては、1998年の大店法廃止以降の大型店舗の立地促進の流れがあげられる。ますます進行するモータリゼーションは郊外型店舗に追い風になっている。最近でも、隣接し商圈が重複する稲沢市への大型ショッピングセンターの進出計画がある。また好調な名古屋経済の中心地、名古屋市の名駅地区の再開発が進み求心力を増している点もまた指摘できよう。そして先に機会としてあげた尾張一宮駅の駅ビル再開発事業も、商機をうまくつかまえないければ駅ビル内に買い物客が囲い込まれる恐れもある。

4. 2. 「なごみの道」事業の根拠

4. 2. 1. なぜ「なごみの道」なのか

「なごみの道」事業を行う理由は、郊外店や駅ビルといった大型店との差別化により WTP を高めるためである。郊外型ショッピングセンターや駅ビルといった最新施設は基本的に、文化の先端を志向している。そこには大企業の最新製品やビジネスシステムが導入されており、来街者に価値を提供している。既存商店街は小規模事業者が多いため、そういった最先端のビジネスの流れについて行くことは容易ではない。

こうした大型ショッピングセンターといった施設が消費者の支持を集める中で、商店街としての強みは何か。それは、「なごみ」であると考えられる。ショッピングセンターでは感じることでできない、人と人との触れ合い、人間味あふれる空間こそが、商店街の相対的な優位性であり、WTP を高めることにつながっていく。

商店街で買い物をするためには、まず商店街に来てもらわなければならない。大型店もまた、その空間にまず心理的な満足感を感じているからこそ来場し、その土台の上で欲しい商品の買い物を行っているといえる。大型店の空間が提供する価値が先端性であるならば、商店街の提供し得る価値は人間味あふれる空間であることといえ、それは「なごみ」という言葉で表現されよう。満足感の裏返しとしての WTP が高まり、郊外店に行くといった機会費用を上回るとき、商店街への来街者は増えることとなる。

4. 2. 2. なぜまちづくり会社なのか

行政による資本参加のもとでまちづくり会社を作る理由は、事業スキームを明確にするため、行政からの支援を行いやすくするためである。まちづくり会社の明確な事業スキームは明確な地域ビジョンへとつながる。そして地域ビジョンを明確にすることで、今までまちづくりに非協力的であった人の協力を取り付けることが容易になることを期待する。非協力的である人に対し、具体的にどのような行動を取ることで、どのように街が変わっていくか、ということをも十分に説明することができれば、地域のために貢献したいという欲求を満たすこととなる。また、組織をスムーズに動かすためにも明確なビジョンは有用

であろう。

また、第 3 セクターをはじめとする公共経営体は近年、無駄な公共事業の象徴であるように捉えられてきた。官と民の良さを出し合うために設けられたスキームであったが、失敗しても官が助けしてくれる、税金を投入すればよい、という無責任体質を生んでいるというのである。実際に、多くの第 3 セクターが破綻という結末をむかえることとなり、この主張の正しさを示している。しかし一方で、行政が何も関与していない個別の団体に支援を行うこともまた困難なのである。市民から必要であると考えられている事業を行う団体の事業基盤が弱いと感じられる場合、行政の支援が求められるが、支援を行うためにはしっかりとした事業基盤が求められるのである。第 3 セクターを支援しつつも、行政依存体質をつくらないためには、情報公開による外部からの監視がもたれよう。

まちづくり会社構想の母体：滋賀県長浜市(株)黒壁の事例

まちづくり会社構想のモデルとなったのは滋賀県長浜市の(株)黒壁であったと言われている。(株)黒壁は黒壁スクエア内の空き店舗の貸借、ガラス製品など各種工芸品の店舗、工房、飲食店、美術館などを運営している。2005 年度には年間 170 万人が訪れ¹¹、直営店舗 10 館、グループ店舗として 20 館を運営するなど大きな存在感を示し、(株)長浜の成功は「長浜方式」として知られている。

駅を挟んで琵琶湖と反対側にある旧北国街道沿いにある長浜市の市街地は、オイルショック後に全国に先駆けて商業機能の郊外化が進み、1980 年代後半には空き店舗率が 50% を超え、商店街で買い物をした人数が月平均 4000 人、1 日あたり 130 人という厳しい状況となった。

このような状況下の 1987 年、旧百三十銀行長浜支店の建物が売りに出された。この建物は市街地中心部に明治 33 年に建てられたもので、外壁が黒漆喰仕上げであったため市民から「黒壁銀行」の愛称で親しまれていた。この建物の保存と中心市街地活性化の拠点とすべく、地元の企業 8 社から 9000 万円、市から 4000 万円、という少数株主の構成で 1988 年に第三セクター方式により(株)黒壁は設立された。

(株)黒壁は、「利益が継続を保証する」という信念のもと、民間企業のセンスで運営されている。自動車による来訪の利便性から中心市街地の郊外店との直接の競合は困難であると考え、歴史性、文化・芸術性、国際性というまちづくりのコンセプトを掲げ、これを軸にした事業展開を図ることにした。そして地元産品や地場産業の活用といったことには固執せず、ゼロの状態から活用策を検討し、ヨーロッパにおける「ガラス」の歴史性、文化性に注目し「ガラス」の活用による事業を行うこととなった。そして世界中のガラス作品を集めた「黒壁ガラス館」が 1988 年 7 月 1 日にオープンし、1 ヶ月で 2 万人の入場者が押し寄せる活況となった。

¹¹ (株)黒壁ホームページ、橘川 [2005]、日本政策投資銀行 [2001]

その後、榑黒壁は北国街道沿いに残る江戸から明治期に建てられた商家群に新しい店や工房をいれ「ガラス街道」とする構想を建て、家主との交渉を開始した。当初、当地では空き店舗率が5割を超えるにも関わらず、賃料が高水準にとどまっていた。この中で榑黒壁は空き店舗活用事業を行うに当たり、一括して月坪7千円という安価な水準に設定した。この榑黒壁が提示した条件は多くの地権者に歓迎されが、無理に高水準の賃料を提示する地権者の物件にまでは手を出さなかった。しかし借り手の出てくる相場まで要求水準を下げた者だけが収益を得ることができる現状を目の当たりにした他の地権者たちは考えを改めるようになり、地域全体の家賃相場が現実的な水準にまでいったん引き下げられるという効果をもたらした。その結果、商店街の新陳代謝が生まれ、長期的に地権者に恩恵がもたらされることとなった¹²。

成功するまちづくり会社とは

まちづくり会社は成功する場合もあるが、失敗する場合もある。その違いを生むものは何か。ここで榑黒壁の示唆するところは大きい。当事例から示唆されるポイントとして重要なことは、企業経営の経験・ノウハウを持った民間企業の経営者が主導している点である。民間企業の感覚が持ち込まれている結果、事業継続のためにはまず利益を確保しなければならないという認識があった。そのため過剰な公益性が排除され、採算性重視、及びガラス事業という全くの外部資源導入という方向につながり、事業が拡大していくこととなった。このような分野において成功するには、行政に通じていつつも、民間企業と同水準で事業の評価を行うことの出来る人材を揃える必要がある。

関係者のやる気を引き出す条件

地域振興を行う場合、地元の商業関係者のやる気を引き出すことが出来るか否かが明暗を分ける。いったい、どのような条件が揃えば事業が進むのであろうか。人間は、物事を行う時に「その物事を行うメリット」と「その物事を行わないデメリット」を考慮して判断を行っていると言うことができる。榑黒壁の事例においても、当初は活性化に協力的であるとは言い難い家主も多かった。しかし榑黒壁の活動の成功を通じて、家賃を高止まりさせているために資源が眠ってしまっているというデメリットを実感し、家賃を引き下げることによって資源が有効活用されるというメリットを同時に感じ取ったのである。

このように具体的な「メリット」が見えることで事業が促進される事例は数多い。この「メリット」とは、何も金銭的なものには限らない。金銭的なものに「メリット」を強く感じる人間であれば、資産が眠っていれば価格を引き下げて有効活用しようという誘因を持つことになるであろう。一方で社会貢献に対して強い「メリット」を感じる人間もいる。

¹² 日本政策投資銀行政策企画チーム [2000]

そうした人に対しては、まちづくり会社を設立する段階で具体的な街の再生プロセスを作成する中で、その人が具体的にどう協力すればどのような貢献・効果をもたらすかということの説明し、協力する「メリット」を実感させることが必要であろう。まさにこれは、地域を組織とみなすことができれば、Chandler(1962)の「組織は戦略に従う」という格言に従うものとなる。

空地・空家へのペナルティによる活性化：アメリカ・バークレー市の事例

一方で「デメリット」に強く働きかけて成功した事例もまた存在する。アメリカ・カリフォルニア州バークレー市である。同市の人口は10万人で、カリフォルニア州の中では比較的小規模な部類に入る。バークレー市は2004年に、空地や空家の利用を促進させるため、一定期間放置した場合、3500ドルの罰金を科す、という制度を創設した。

こうした制度が可能となっているのは、バークレー市の市民が中心市街地の重要性を実感しているためである。つまり、空地・空家が放置されるとゴミの廃棄場所となり、やがて犯罪の温床へと変化、そしてその場所を中心に治安が悪化しスラム化が進行するため、中心市街地の活性化が必要とされた。しかし同市の中心市街地もまた日本の多くの都市と同様、小さな商店主が多く、彼らの多くは商店街に居住していないため、地域への愛着が希薄で、改善努力に消極的であった。しかし同市では多くのNPOが存在し、彼らの働きと制度が相俟って2003年から2006年までの4年間で60カ所の空き店舗の解消という成果をあげた¹³。

中心市街地に対する認識が異なる日本において、ただちにバークレー市の事例をあてはめることは難しい。しかし、一宮市において中心市街地の活性化が市民一般の生活上、どうしても解決しなければならない課題となった場合においてはペナルティを課すという選択肢もまた浮上することとなろう。

4. 2. 3. なぜ固定資産税による補助金なのか

さて、次に固定資産税と連動した補助金の必要性について論じることにする。この制度を設ける目的は、まちづくり会社に対して「街の魅力」を向上させるインセンティブを強めることと、事業基盤の強化への支援を行うことである。このアイデアの元となっているのは、アメリカのBIDという制度である。

アメリカにおいてはBusiness Improvement District(BID)と呼ばれる仕組みにより、ビジネス地域を中心とした地域開発システムが稼働している。40以上の州において導入され、430以上のBIDが活動している。BIDは、当該地域の資産所有者の一定割合が合意すれば

¹³ 中沢・栗原 [2006]

設立・解散することができ、地区内の資産所有者から強制的に徴収される負担金が主財源となっており（この他に寄付金や補助金、賃料などを財源とする）、これら資金をもとに地域美化、治安維持活動、イベント実施といった活動を行っている。これは一種の徴税システムであり、準地方政府という位置づけである。

日本においても NPO による会費方式などによる導入の検討は行われているが、官民連携への導入については模索が続いている。しかし現在、まちづくり会社の財務基盤や事業スキームは十分であるとは言えない状況であり、何らかの施策が望まれるが、単純に「頑張る組織に支援をする」というだけでは、補助金頼みの組織ができあがるのみである。そこで、街の魅力を向上させるというまちづくり会社の本来的な機能と財務基盤の強化を同時に追及する仕組みとして、固定資産税と連動した補助金というシステムは現状では最も有効な枠組みであると考えられる。

4. 2. 4. なぜコミュニティスペースなのか

本町商店街を活性化するにあたり、商店街に最も必要とされる機能は、コミュニティ施設であると考えられる。その理由は、近隣住民との関係強化、つまり「近隣性」の活用こそが商店街の魅力を高める道であると考えられるため、人の流れを作り出すため、少子高齢化やコミュニティ崩壊が進む中で住民のニーズを満たすものであると考えるためである。こうして近隣住民の満足度を高めることは、WTP を高めることにつながっていく。

一部の買回り品を中心とする広域商圏を持つ商店街を除き、商店街は近隣住民の最寄品需要を取り込んでいく必要がある。それは、広大な無料駐車場を備えているため買回り品需要を有利に満たすことの出来る郊外型ショッピングセンターと直接競合することは、都市計画の変更や広大な駐車場の整備などが必要となり、大きな困難が予想されるためである。既存の中心市街地にある商店街の相対的な強みは、住民との人間的な関係を持つことが出来る可能性があることにあるため、これを活かして最寄品需要を取り込みつつ徒歩経済圏を抑える必要性があるものと考えられる。

また、人が歩くためには目的地が必要であり、その流れを創出するためにも商店街に核となる施設が必要となろう。そして、少子高齢化、核家族化、コミュニティの崩壊といった社会的な問題が振興する中、それを埋め合わせる役割が公的部門にも期待されている。このような要請を満たすものが、コミュニティ施設であると考えられる。その事例として東京都練馬区・ニュー北町商店街の事例が興味深い。

事例：マチナカにコミュニティ施設を作ったことで活性化したニュー北町商店街

東武練馬駅に隣接するニュー北町商店街は、1980年代までは順調な状況であったものの、1990年代に入ると全国の商店街と同様、衰退の兆しを見せ始めた。そして2000年に東武

練馬駅を挟んで反対側に大型ショッピングセンターの出店計画が明らかになると、商店街の人々の間に危機感が走った。そこで従来は商店街における議論において蚊帳の外に置かれていた商店主夫人も巻き込んで、生き残りに向けた議論が行われた。その結果出されたのが「北町やさしさ宣言」である。商店街は従来、近隣住民との商売関係を越えた積極的な関係を持たなかったが、それを転換し住民とともに歩いていくことを宣言したのである。

具体的には商店街振興組合の所有する建物を「北町いこいの家」と名付け拠点とし、NPO「北町大家族」を組織し、高齢者向けのミニデイサービス、及び子育て支援事業「かるがも親子の家」を実施したのである。高齢者向けデイサービスでは、週2回、カラオケやうどん打ちといった毎回異なるテーマを与えながら、高齢者の居場所を商店街の中に作ったのである。また「かるがも親子の家」は子育てを行う母親が子どもと一緒に過ごす施設であるが、ボランティアで50～60代の子育てを終えた先輩の母親が子育ての相談などに乗る。

またボランティアへの感謝の気持ちを表し、ボランティアに負担を感じずに受け取ってもらえるよう地域通過「ガウ」を発行するようになった。このような活動を行っているうちに、ニュー北町商店街では近隣住民が交流する光景がよく見られるようになった。そして2002年に予定通り、東武練馬駅の反対側に大型ショッピングセンターが進出したものの、商店街の売り上げは従来通りの水準を維持することとなった¹⁴。

ニュー北町商店街の事例が示唆するところは非常に大きい。まさにこれは「なごみ」のようなものに着目し、最寄品客の取込みにおいて重要な「近隣性」を十分に活かして活性化を行ったものであると言える。中心市街地の中にコミュニティを作り、近隣住民が商店街に来る目的をつくとともに、商店街の人々との関係を深め、購買につなげていくのである。一宮市には数多くのNPOが存在し、まちづくりについても活動を行っている。これら団体の協力を取り付け、まとめていくことが出来ればコミュニティ施設の運営は円滑となる。

4. 2. 5. なぜカルチャースクールなのか

カルチャースクールを開く理由は、商店街へ来る目的をつくるため、住民のコミュニケーションを促進するためである。成功する「イベント」とはどのようなものか、ということを考える上でも上記のニュー北町商店街の事例は重要な示唆を含む。商店街で振興のイベントを行っても収益に結びつけることができないという事例をよく見かける。その原因の一つは、イベントの客層と商店街の収益となる客層にズレがあるためである。イベントを行うにあたり、求められるものは「商店街のファンをつくる」という視点である。近隣住民のファンを獲得するためには、身の丈にあったイベントの開催が求められよう。

¹⁴ 中沢・栗原 [2006]

4. 2. 6. なぜボックスショップなのか

ボックスショップを開く目的は、商店街へ来る目的地をつくるためである。ボックスショップは多様な商品が置かれているため、ある種の百貨店のような機能を持った施設であるといえよう。例えば商店街の家具や寝具、小物があるコンセプトのもとに集めて魅力的に展示することで、新たな生活スタイルの提案を行うことができるようになる。それまでは個別商品を買うために来店する顧客しか取り込めなかったのが、たまたまボックスショップに立ち寄って「提案」を受けた人もまた来店するようになる。

本町商店街の取り組み

2007年、一宮市本町商店街では「コミュニティーハウス ちゃらん家(け)」がオープンした。空き店舗が目立つ商店街に活気を取り戻そうと、店主たちで開設したという。またこれに先立って「ほんまちサンプラザ」にボックスショップ「オレンジ」もまたオープンしている。ここもまた、市民のコミュニティスペースとしての第一歩を踏み出しており、中心市街地の活性化のための第一歩として期待されている。新たな中心市街地活性化への動きが出てきているいま、新たな商店街に生まれ変わっていく流れを断ち切らず継続的にしていくためにも、ある程度の成長軌道に乗るまではこのように活動している人たちを行政が支援していくことが求められよう。

4. 2. 7. なぜ図書室なのか

図書室を設置する目的は、商店街へ来街する目的地をつくるためである。住民のニーズに合った本を置くことは、住民を商店街にひきつける要素となる。日本のコンビニエンスストアでは一般的に外から目立つ位置に雑誌・書籍が設置されているように、本は人をひきつける要素として重要な位置を占めている。コミュニティスペースの一角に児童向けの絵本や高齢者のための健康情報図書などを設置していくことにより、人が自然と商店街や店舗へと向かってくる端緒となることが期待される。

4. 2. 8. なぜビジネススクールなのか

ビジネススクールを作る目的は、商店街の既存事業者の経営能力向上と、新規参入候補者を事業者としてひきつけること、そしてこうした新規参入候補者に新たな来街者となってもらうことの3点にある。既存事業者の経営能力の向上が向上することは、商店街を知り尽くした人たちによって商店街振興が進められるようになる。そのため、商店街振興を円滑に進めるためには望ましいことであろう。新規参入候補者をひきつけ、起業してもら

うことは、商店街の新たな時代への柔軟な対応能力を高める効果が期待される。

新たな商業人材の育成事例：米屋町商店街の事例

商店街への出店を希望する人材を発掘し、育成することも重要な要素である。この点、一宮市ではチャレンジショップの導入などをおこなっている。このような方策を軌道に乗せるためにはどのようにすれば良いか。

人材育成と商店街の活性化を融合させた事例としては山口県山口市の米屋町商店街がある。当地では、郊外型ショッピングセンターの進出などを受け集客力を低下させていた。その中で、1992年から開催されていた「やまぐち女性起業家支援塾」の活動の一環として、1999年に商店街の中の開きビルにチャレンジショップを1週間開催したところ、その意義が認められるに至った。山口県もまたこれを支援していくこととし、2000年3月に企業家輩出拠点 Let's をオープンさせた。

当施設は山口大学経済学部の大学生及び社会人を対象とした「ベンチャー企業論」の講義室、及びSOHOオフィス、チャレンジショップなどの用途に使用されている。当事業における起業家輩出の仕組みは、①「やまぐち女性起業家スクール」や「ベンチャー起業論」などの受講生・卒業生を対象とした起業家の公募、②SOHOオフィスの提供やビジネスプラン指導などの起業準備段階での支援、③チャレンジ若者ファンドやエンジェルからの資金調達支援、という3段階構成となっている。

この取組みの結果、数十件の山口市内での起業という直接の効果の他、講座の受講者という商店街にとって新たな客層の呼び込み効果やチャレンジショップの活況による商店街のイメージの向上といった効果がもたらされている。

4. 3. 中心市街地の活性化に向けた補完的な戦略

中心市街地の近くに人口が集中することの必要性

多くの商圈人口が存在することが、商店街の基盤強化の前提となる。これは特に、最寄品の購買増加につながるものである。近年のコンパクトシティの必要性についての議論の高まりはこの理論に追い風となるものと考えられる。しかし一方でコンパクトシティ論は豪雪地帯である青森市のように、必要性が痛切に住民に実感されているからこそ進む側面があり、一宮市の場合にただちに適用されるとは限らない。しかし近年では一宮市の市街地へのマンションの建設が進んでおり、これを支援することは本町商店街にとっての潜在商圈の人口を増やすこととなり、プラスの効果をもたらすことになる。

核となる施設の適切な配置が人の流れを作り出す

人の流れをどの様にコントロールするのか、という事も重要な要素である。例えば、東京都の吉祥寺駅と千葉県津田沼駅周辺は、ともに駅周辺に大規模店舗が立地する街であるが、両者の街並みには大きな違いが見られる。駅からやや離れた所に分散して大規模店舗の立地した吉祥寺駅周辺では小規模店舗の広範な集積が見られる一方、駅前に大規模店舗が集中立地した津田沼では、小規模店舗の集積は限定的であった。

このように、目的地となり得る施設がどこにあるか、ということも中心市街地活性化において重要な要素となる。コミュニティセンターの設置は近隣住民に商店街に来街する目的を作るという意味も持っており、この意味においても必要性があろう。

都市計画や交通体系・ハード面の整備による中心市街地へのアクセス改善

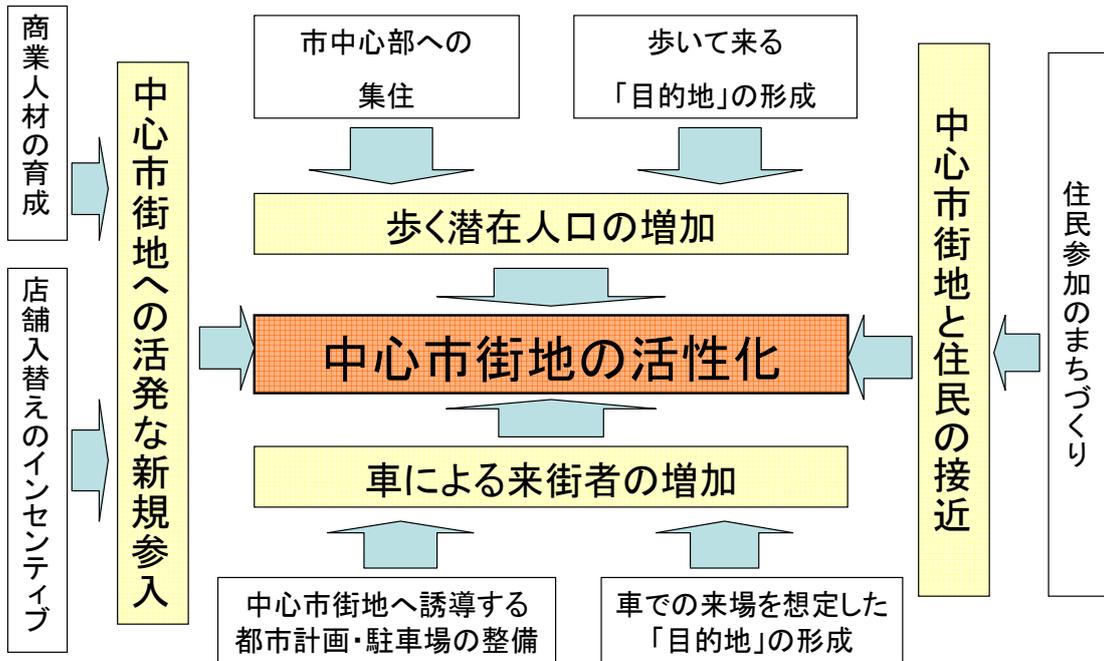
大店法の廃止や都市計画法の改正により郊外型ショッピングセンターが大幅に増加するなど、立地をめぐる制度は小売業に大きな影響力を持つ。そしてモータリゼーションの進展した現在、駐車場の整備状況は顧客の獲得に重要である。ここでいう顧客とは、主に買回り品の顧客である。より広い商圈人口を取り込んでいくためにはこうしたハードの要素の補強も不可欠である。

具体的にすべきこととしては、中心市街地の活性化を第一に考える場合、郊外への公共施設の移転を促進させることや郊外への大型店舗誘致、土地利用用途の郊外型店舗向きへの変更といった、相反する施策との整合性を確保することである。ただし中心市街地の価値が市民に認識されておらず、郊外型の生活を充実させることが求められる場合には郊外への市街地拡散を進めることには意義がある。また単純に市内への誘致を抑制するだけでは近隣の都市へ大型店舗が立地し、税収や雇用の場の確保の機会を逃すのみである。この点については中心市街地をどの様に捉えるのか、市民にとってどこまで不可欠な場所であるのか、政治的な議論と決断が求められよう。

4. 4. 小括

ここまで、まちづくり会社による地区の一体的管理、地区の魅力向上へのインセンティブとしての固定資産税に連動した補助金、コミュニティスペースの設置、中心市街地への集住、核となる施設の適切な配置、商業人材の育成、交通問題への対処といった戦略を論じてきた。これら施策が有効に機能するとき、中心市街地は新たな市民生活に「なごみ」を提供する空間として生まれ変わり、憩いの場として市民に愛され続ける空間となろう。

図 9 中心市街地の活性化戦略



5. 産業の活性化戦略 提言：ファッションビジネスセンターによる企業育成

テキスタイル産業を中心とする一宮市の産業が再生を遂げるためには何が必要か。ここで、ファッションビジネスセンターの設立を提言したい。これは、既存のファッションデザインセンターと連携した上で活動するものである。活動内容は、具体的にはアパレルデザイナーおよびテキスタイルデザイナーの誘致、共同試作施設の提供、企業のアパレルへの進出支援を行うインキュベーション事業¹⁵、デザイナー及びマーチャンダイザー¹⁶の育成を行うビジネススクール事業、対内的・対外的なネットワーク形成の促進および異業種交流事業、情報技術の導入・活用、といった事業を行うものである。

アパレルデザイナーおよびテキスタイルデザイナーを誘致は、テキスタイルメーカーとアパレルメーカーの共同試作への参画、ビジネススクール事業での講師、といったことを想定している。

共同試作施設とは、既存のテキスタイルメーカー、アパレルメーカー、あるいは新規起業者が参画し、アパレル製品の開発を行うものである。ここには、誘致したデザイナーや、ビジネススクールの学生もまた参画し、協力するものである。

企業のアパレルへの進出支援を行うインキュベーション事業とは、アパレル分野を中心に事業化を支援するもので、テキスタイルメーカーや新規に起業を志望する者に対し、ビジネス支援コンサルティングや資金のマッチング、人材紹介といった業務を行う。

ビジネススクール事業においては、広く人材を募集し、専門学校レベルから大学院レベルまでの教育を提供する。そしてデザイナーおよびマーチャンダイザーを育成する。講師には誘致した有名デザイナーを配置し、教育の一環として共同試作ヘインターンとして参画する。卒業生については、施設内入居企業をはじめとして一宮市内外のファッション産業へと就職を斡旋し、時には起業支援もまた行う。

ネットワークの形成促進および異業種交流事業とは、一宮市内部のネットワークを強固にして情報の流れを円滑にすることでビジネスチャンスを増大させるとともに、一宮市外部との展示会・商談会を通じて情報収集、ビジネスマッチングを行うものである。特に、テキスタイルメーカーとアパレルメーカー、あるいはテキスタイルメーカーとSPA企業¹⁷のビジネスマッチング、産地卸とテキスタイルメーカーの合併支援といったことを想定している。その際に、業種をファッション産業のみに限定するのではなく、他業種とのネットワーク構築も行っていくことで、既存の一宮市の企業が技術力を活かして新分野・新商品

¹⁵ インキュベーションとは、孵化を意味し起業家の育成を行うもので、技術移転機関（Technology Transfer office; TLO）と並ぶ、大学等からの知識移転を行う2大ツールの一つであるといえるが、TLOが幅広い企業への技術移転事務を行うのに対し、インキュベーションを行う事務所であるインキュベータは限られた数の起業家等を対象として直接数年間にわたり経営支援を行うものである（坂田・他 [2001]）。

¹⁶ マーチャンダイザーとは、商品企画、市場調査、開発・生産日程調整、予算管理、サンプル依頼、素材発注、生産・販売管理などを行い、開発段階を通して個別商品の統括責任を負う担当者を言う（藤本 [2000]）。

¹⁷ Speciality store retailer of Private label Apparel のことで、製造小売業をいう。主に小売業者が製造業へ進出した業態。

を開発していく機会を提供するものである。

情報技術の導入・活用とは、ファッション産業の企業、特にテキスタイル産業の企業が川下へ進出し新しいビジネスシステムを構築しようというときにその支援となる事業を行なうものである。例えば、岐阜県にて運営されている IT 産業の支援を行うソフトピアジャパンと提携し、学生の相互派遣、共同プロジェクトの実施、相互の企業の連携のビジネスマッチング、相互の企業への就職斡旋、といった事業が想定される。

5. 1. 一宮市の産業の SWOT 分析

産業の活性化戦略について論じる前に、まず一宮市の産業の立っている現状について、SWOT分析によって確認を行う。(表5)

一宮市の産業の強み・機会

一宮市の強みとしては、第一に毛織物産地としての伝統があるために毛織物企業が集積し、世界一の毛織物産地を形成、技術・人材の蓄積がなされていることが指摘されよう。また(財)一宮地場産業ファッションデザインセンターが活発に活動を行っており繊維産業への支援の施策が充実していることがあげられる。さらに、同センターは日本の繊維産業の先頭に立ち川下産業向けのテキスタイル人材育成を行う NPO 法人尾州人材育成機構との交流が深いことも人脈の広さや業界知識の深さという意味で強みといえる。また交通の要衝にあるために、企業からの立地の申し出が非常に多いこと、あるいは今後の物流拠点としての発展可能性による一宮市の企業の物流面での優位性構築の可能性もあげられる。さらに、名古屋市の近郊にある一宮市の立地も、ビジネスチャンスが多いという意味で強みといえる。そして4章における SWOT 分析であげた大学のリソースもまた、強みとなる可能性がある。また、近隣自治体には名古屋大学など理工系を中心とした大学も多数立地しており、うまく活用をすることができればビジネスチャンスは飛躍的に拡大するであろう。

機会としては、製造業を中心に好調な名古屋経済圏の一角にあることがあげられる。また多くの企業から立地の申請があることは、今後の産業政策の主導権について一宮市が企業に対して優位に進めることができる可能性を意味する。そして新たな担い手へと、地場の企業の経営者が交代しつつあることは、今後の企業経営がより柔軟になることが推測されるため、時代により適した事業構造を持てる可能性を高めていると考えられる。

一宮市の産業の弱み・脅威

逆に一宮市の弱みとしては、不況業種である繊維産業に産業構造が偏っていることがあ

げられる。このような産業構造はリスク管理の観点からも望ましくない。繊維産業は高コスト構造になっており、競争力を維持することは困難をきわめている。また、中小企業が多数を占める構造であり、安定して大きな税収や雇用を生み出す大企業はごく一部に限られている。そして多くの中小企業について、高齢化が進行し経営意欲が減退している可能性を指摘できる。

また脅威としては、中国を中心としたアジアの台頭があげられる。アジアの量産品は圧倒的な価格競争力を持っており、繊維製品もまた例外ではない。以前の中国製品は「安かろう悪かろう」ということで、高コスト・高級志向の日本製品との差別化が十分可能であったが、近年では技術力もまた急速に向上しており、品質面での差別化が次第に困難になってきている。こうして中国を始めとするアジアの繊維工業の台頭は日本の繊維産業を構造不況業種に追い込んでしまった。また、繊維産業は川下のアパレル産業や川上の合繊・紡績産業の大企業によるバリューチェーンに対する統制が強まっており、中小企業が多数を占める川中のテキスタイル産業は相対的にバリューチェーンに対する影響力を失ってきている。

5. 2. ファッションビジネスセンター事業の根拠

5. 2. 1. なぜファッションビジネスセンターを設立するのか

ファッションビジネスセンターを設立するのは、ビジネスシーズ、つまり付加価値を高め続ける仕組みを構築するためである。一宮市において現在、産業政策の先頭に立って活動を行っているのはファッションデザインセンターであり、強力に地場産業への支援がなされている。特にテキスタイル産業の技術力・デザイン力を高めるための支援は日本の産業政策の最先端をいくものといえる。この政策努力をさらにビジネスへと結び付けていくものとして、ファッションビジネスセンターは位置づけられる。これまでの政策は比較的、全体の底上げというような色彩があったが、さらに絞り込んだ支援・インキュベーション事業を行うものである。また、ファッションビジネスセンターは「ファッション産業」を一体管理するような企業を育成することを目標とすることも、ファッションデザインセンターと異なる点である。

このような、付加価値を高め続ける仕組みを持っていることは、世界中の成功する産業都市に共通する特徴である。例えば、世界で最も最先端の産業が集まる都市として名高いアメリカ・シリコンバレーでは、スタンフォード大学やカリフォルニア大学バークレー校の果たしてきた役割が注目されてきた。大学と企業の共同研究、あるいは大学の卒業生の同地域産業界への輩出が、シリコンバレーが成功した要因の一つであると言われている。大学は知識および人材の宝庫であり、付加価値の原石を生み出し続ける組織である。このような組織を強化することは、その地域の底力の向上につながるのである。

静岡県浜松市は何故強いのか：ヤマハ発動機による新規企業創出

日本でもまた、強い産業構造を持った地域には付加価値を高め続ける仕組みが観察される。その代表例が、静岡県浜松市である。同市はホンダ、ヤマハ発動機といった世界的企業を排出した地域であり、浜松ホトニクスといった特定分野で世界的地位を築く企業もいる。この地域の経済の中心にはヤマハ発動機がいる。強い産業構造を生み出している原動力は、ヤマハ発動機のインキュベータとしての機能である。ヤマハ発動機は、全国の優秀な人材を集めているが、さらに同社の業績が下降し早期退職の募集がかかると、退職し起業を行う人々が多数生じるのである。浜松においてはヤマハ発動機からスピニングアウトした企業が数多く成長している。ヤマハ発動機は、全国から優秀な人材を吸引する機能と、これら企業の起業家学校としての役割を果たしているのである¹⁸。

5. 2. 2. なぜアパレル産業への進出を支援するのか

アパレル産業への進出を行う理由は、アパレルのデザイン力にこそファッション産業の付加価値の源泉があり、それを確保するためである。繊維産業の出荷額・販売額を見ても、川上の原糸メーカーの出荷額は約1兆円、川中の製造段階で約3~4兆円、川上のアパレル・小売段階の販売額で約1.6~1.7兆円という構成になっており、川下のアパレル・小売段階と川中の製造段階では大きな隔たりがあることが分かる¹⁹。これは、川下のアパレル・小売段階がデザインの主導権を握っているためであり、より大きな付加価値を得るためには、川下へ進出し消費者情報を得ながら、デザイン力を強化していくほかにない。

またもう一つの理由としては、ファッション産業で生き残っていくためにはファッション全体をコーディネートする必要があり、テキスタイルのみに業態をこだわっては十分な収益を確保することは困難であると考えられるためである。

近年では途上国からの輸入の増加により、テキスタイル産業を始めとする日本のファッション産業全体が苦境に立たされている。一方で成功する新たな企業もまた存在している。その代表例がユニクロの商標で知られるファーストリテイリングである。ファーストリテイリングのビジネスモデルはSPAと呼ばれる製造小売業であることに特徴がある。つまり、従来のファッション産業はアパレルと小売業が明確に区別されていたのが、近年では小売業と製造業の垣根が薄まっているのである。

なぜSPAが強いのか。それは、複雑で潜在的な消費者のニーズを巧みに吸収することができ、それを素早く生産工程に反映させることができるためである。従来のファッション産業では、テキスタイルメーカーとアパレル企業の間での開発の膨大な試行錯誤が必要であり、テキスタイルの企画・試作に半年、アパレルが生産に乗せるまで1年間、合計1年

¹⁸ 辻田 [2005]

¹⁹ 産業構造審議会繊維産業分科会 [2003]

半の月日を要していた。これでは、年々早まる消費者の複雑なニーズを世界に先駆けて把握し、製品として送り出すことは困難である。このため、テキスタイル企業は自社のテキスタイル企業としての強みを維持しつつも、アパレル産業へ積極的に進出していく必要があるものと思われる。

5. 2. 3. なぜデザイナーを誘致するのか

デザイナーを誘致する理由は、デザイン力こそがファッション産業の付加価値の源泉であり、著名なデザイナーを確保することはファッション産業の振興に不可欠な要素であるためである。著名なデザイナーに講師として活躍してもらえば、優秀な学生を集めやすくなる。また、大企業をひきつける効果や、共同試作を行うことによる参加企業の開発力底上げ効果も期待できる。いわば、人材に関するプル戦略と製品に関するプッシュ戦略の両方の側面をあわせ持つものである。

こうした効果を期待できる根拠は、デザイナーを研究者と置き換えれば分かりやすい。製造業において製品開発力は不可欠な要素であり、その源泉は先端知識の保有者たる研究者である。有能な研究者を抱える大学には優秀な学生が集まり、また企業からの共同研究の依頼も殺到する。そして産学連携により研究者が開発に参加をすれば、産業界の開発力は向上する。こうした効果をファッション産業においても期待するためには、著名デザイナーの誘致がぜひとも必要なのである。

5. 2. 4. なぜ共同試作施設を作るのか

共同試作施設を作る理由は、テキスタイルメーカーに川下へ踏み出してもらった具体的な第一歩の場を提供するため、また市場で生きぬいていくために不可欠な開発スピードの向上を図るためである。現在の毛織物産業においては、テキスタイルからアパレルまでの開発期間が1年半かかるといわれている²⁰。つまり、消費者が手にした春物の衣服の開発は、それが販売され始める1年半前に開発が始まっているのである。これは、製造の段階で染色整理業や縫製業など細分化された企業により製造が行われているため、あるいは感性により製品開発が行われるために開発情報を電子情報などによりやりとりすることが難しいためである。一方で中国などでは、製造のスピードが非常に速く、日本企業がこれに追いついていくことは難しいと言われている²¹。このように長い開発期間がかかっているのでは、変化の激しいファッション産業で生き残っていくことは難しい。従来は製造工程が細分化されていたために関係者のやりとりの非常に時間がかかっていたのが、共同試作施設を作

²⁰ 藤本 [2000]

²¹ ファッションデザインセンターのヒアリングより。日本のテキスタイル産業は細分化されている一方で、中国においては製造工程の統合が進んでいるという。

ることで、開発を行う人々が一同に会し日常的に接する中で製品開発を行うことで開発スピードを短縮することができるものと期待される。

5. 2. 5. なぜネットワーク形成・異業種交流事業を行うのか

ネットワーク形成が必要な理由は、ネットワークはあらゆるビジネスチャンスが訪れる確率を高める重要なビジネスインフラであるためである。異業種交流が必要な理由は、テキスタイル産業の企業には技術力を活かして新しい事業領域へ進出することができる可能性があるにもかかわらず、現状ではテキスタイルの製造にこだわる企業が多いという状況にあり、これに対処する必要があると考えられるためである。

ネットワークについては社会学において「6度の分離」法則の議論がなされている。これは、転職のような人生の重要な転機には、「友人の友人の友人」のような、やや薄い縁の人材が重要な鍵を握っているという経験則を実証しているものである。つまり、非常に親しい友人は自身と生活の範囲が似通っているものの、やや関係が遠い友人は自身とは全く異なる世界で活躍しているため、新しいチャンスをもたらす可能性が高いというものである。このように、ネットワークを外と内に有効に形成していくことは、ビジネスチャンスの訪れる確率を飛躍的に高め、ビジネスの場としての一宮市の魅力を向上させる効果を持つであろう²²。

5. 2. 6. なぜ情報技術の導入・活用を行うのか

情報技術の導入・活用を行うのは、ファッション産業において情報技術の役割が重要性を増しているためであり、この情報技術そのものの導入・活用や、情報技術を修得した人材の獲得を図る必要がある。例えばユニクロを経営するファーストリテイリングでは、各店舗での売り上げ情報が即座に中国の契約向上に伝達される仕組みが出来上がっている。また、近年の流通業では、高度な情報技術を用いた管理の徹底により、最適な時期に最適な量の製品を供給することが求められている。これは、従来は川下・川中・川上でそれぞれの企業が在庫を持つことで市場の変動に対するリスクを分散して保有していた状況が変化したことを意味する。このような在庫を抱えることはリスクを減らすことにはなっても、コストがかかるものであり、最終的には価格競争力を下げる効果をもたらす。こうした状況を打破するためには、市場情報を的確に収集し、流通の無駄を徹底的に無くしていくために必要な情報技術の導入が不可欠なのである。情報技術の導入・活用のために、例えば岐阜県・ソフトピアジャパンなどとの連携を行い、ここに集まる人材・知識を地の利を活かして活用していくことは、一宮市の繊維産業および他産業の企業にも有益であろう²³。

²² 西口・辻田 [2005]

²³ 原田 [2001]

岐阜県のソフトピアジャパンによる情報産業振興

情報産業の振興を行っている企業支援施設に、岐阜県のソフトピアジャパンがある。財団法人ソフトピアジャパンは、情報サービスの集積が極めて低い水準であることに危機感を抱いた岐阜県により 1989 年に設立された。ソフトピアジャパンは、岐阜県が目指す「高度情報基地ぎふ（情場）」づくりの戦略拠点として位置づけられている。情場とは、1989 年に就任した梶原拓知事が提唱したもので、農業社会における「農場」や工業社会における「工場」を意識し、21 世紀の高度情報社会における付加価値の源泉・拠点として情場は位置づけられる。ソフトピアジャパンの持つ機能は、研究開発機能、人材育成機能、ニュービジネス創出機能、情報発信機能といったものである。さらに 1996 年には協力機関として高卒・大学卒レベルを想定した教育機関・国際情報科学芸術アカデミー（IAMAS）が設立され、2001 年には修士課程を持つ情報科学芸術大学院大学が開学するに至った。

ニュービジネス機能を担うインキュベータに入居する企業のうち、半数強が県内企業、愛知・首都圏企業が 4 分の 1、残りが海外企業であるという。またここには多くの IAMAS 出身者が起業した起業が入居している。

岐阜県の情報サービス事業所の伸びは 1989～1998 年に 3.8 倍で全国 1 位、従業者数は 2.3 倍で全国 4 位、売上高は 2.9 倍で全国 11 位を記録した。また IT バブルが崩壊した後の 2002 年にも情報産業事業所数は前年比 123.3%と飛躍的な増加を見せている。これら全てがソフトピアジャパンの効果ではないにせよ大きな成果を上げているといえる²⁴。

例えば、ファッションビジネスセンターがここでの研究開発活動と連携したり、学生や起業家、研究者といった人材をお互いに交流させることができれば、人的資源は大幅に拡大することになり、双方にとって有益であると思われる。

5. 3. 産業の活性化に向けた補完的な戦略

以上に、ファッションビジネスセンターによる一宮市の産業支援について論じてきたが、さらに補完的な振興策として、繊維産業の物流拠点形成支援、東京事務所の整備、産地卸のアパレルメーカーへの進出支援といった施策が考えられる。

繊維産業の物流拠点形成

なぜ繊維産業の物流拠点形成を支援するのか。それは、物流が果たす役割が近年、大幅に拡大しているためである。従来の物流は、単純に経費削減の対象であり、効率化のみが求められていたといえる。しかし近年では、セブンイレブンが POS システムによる情報をもとにきめ細かな商品補充を行っているように、物流を戦略的に管理することに注目が集

²⁴ 大野 [1999]、北嶋 [2005]、原田 [2001]

まっている。物流拠点形成を支援することは、企業の競争力の強化に密接に結びつくものであり、行政からの支援が求められるものであるといえよう。

東京事務所の整備

東京事務所を整備すべきとする理由は、情報収集と人材の確保のためである。東京を中心とする首都圏は日本で最も多くの人々が生活する地域であり、デザイン力が求められるファッション産業においては、デザインの製品化に密接に関係する市場の情報が非常に重要である。そこで市場の情報を迅速かつ的確に収集することは、ファッション産業における競争力の向上に不可欠である。

また、例えばデザイナーを誘致しようとする場合、地理的な問題から誘致が困難になるケースが想定される。他の条件について同意しているのに、立地の問題のみで機会を逸してしまうことは避けるべきである。そこで、東京に事務所を構え、一宮市の人間がそちらに出向くという体制を整えれば、さらなるビジネスチャンスをもたせることができるようになるといえよう。

中国拠点の整備

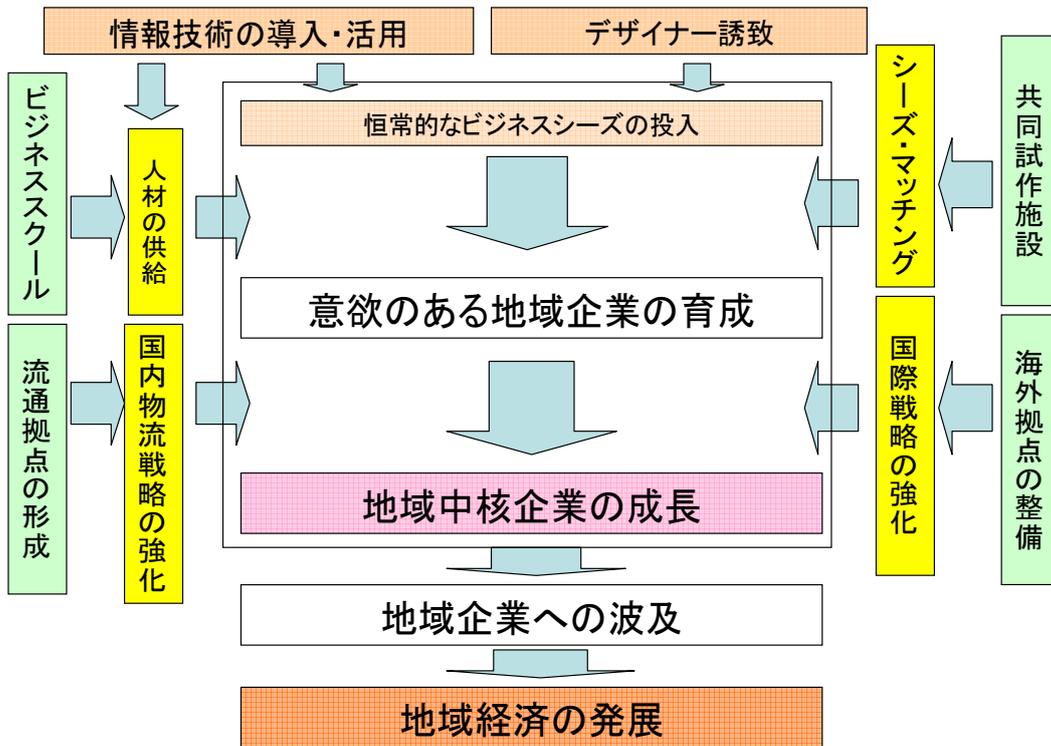
中国拠点を整備する理由は、巨大市場となった中国への製品販売ルート確立や、安価で良質な生産を行なうことができる中国企業への生産委託といったことを支援するためである。現時点でも、中国ビジネスは不透明な部分が数多くあり、困難が伝えられる²⁵。しかし、ファーストリテイリングが中国ビジネスを足がかりに成功を収めているなど、成功例が無いわけではない。中国製品は脅威ではあるが、これを活用して強みとしていく方策の構築が求められよう。

5. 4. 小括

以上に、ファッションビジネスセンターによるデザイナーの誘致、共同試作施設の設置、ビジネススクールの運営、ネットワーク形成促進・異業種交流、情報技術の導入・活用について論じてきた。そしてこれら施策の目的とするところは、繊維産業を弱みから強みへと転化することであった。これらの施策は、内発的な経済の発展プロセスを制度により固定・確実化するものである。こうしてファッション産業の中心地としての地位を確立していくことで、情報や人材といったビジネスチャンスのベースを求めて他の地域からの関連産業の集積が起こるようになり、産業が強固になっていくものと期待される。

²⁵ ファッションデザインセンターへのヒアリングより。

図 10 産業の活性化戦略



6. 誘致戦略：物流企業の誘致による経済活性化戦略

誘致戦略

ここまで、中心市街地対策と地場産業対策について論じてきた。ここまでの戦略はある程度の外科的な処方やしつつも、基本的には内発的な経済発展を喚起するものであった。しかし、もう一つの重要な産業政策として、企業誘致が残っている。大企業を誘致すれば、将来的な税収や雇用などを見込むことができるため、これまで多くの自治体に取り組んできた。各地の自治体は、先端の産業や有名企業が地域に大きな波及効果をもたらすものと期待して誘致合戦を繰り広げてきたのである。どの自治体にとっても、大企業や将来性のある産業を志向するのは当然の行為であり、これについては否定しない。誘致戦略を立案するにあたり「どの産業が将来成長するだろうか」という疑問が当然に生じてくるであろう。

しかし、「成長する産業」を特定することは容易ではない。まず「成長する」というのは、日本市場が拡大するのか世界市場が拡大するのか、売り上げが伸びるのか顧客が増えるのか、様々な解釈が有り得る。極端な話をすれば、ブラウン管のカラーテレビは未だ世界規模で見れば成長産業ということもできる。また、「産業」という概念を定義することにも困難が伴う。例えば「IT 産業」という概念を持ち出しても、ハード系とソフト系に分けることができ、ハード系においても CPU 産業と PC の組立産業では業界構造が異なる。例えば、表において食料品製造業と一括りにされているが、細分類ではさらに細かい項目が存在し、細かい項目においても製造品出荷額の推移の傾向は異なる。

このように考えるとき、成長する産業を判断するには恣意性が入らざるを得ず、機械的に割り出すことは困難である。そこで何らかの判断基準が求められる。ここで考慮すべきなのは、暗黙のうちの前提条件である。すなわち、「誘致組織の体制を、あまり変えることの無いように誘致を行うことができ、将来にわたって雇用と税収を安定的に確保することができるような産業であり、かつ成功企業が多く同質的な産業」を誘致したいという前提条件が存在しているように思われる。前提条件の有無について考える時、極端な例を出せば「先端産業と思われる IT 産業において急速な成長を遂げたグーグルの研究所を誘致するために、自治体はどのような戦略を構築すべきか」というような論じ方も可能なはずである。

表 8 製造品出荷額の推移（1985 年を 100 とした値）

	1985	1988	1990	1993	1995	1998	2000
製造業計	100	103	122	117	115	115	113
食料品製造業	100	103	111	119	117	119	116
飲料・たばこ・飼料製造業	100	109	120	123	123	128	127
繊維工業	100	94	97	82	53	44	37
衣服・その他の繊維製品製造業	100	113	124	120	141	122	96
木材・木製品製造業	100	105	115	113	104	87	79
家具・装備品製造業	100	121	142	131	126	110	95
パルプ・紙・紙加工品製造業	100	106	119	115	115	111	107
出版・印刷・同関連産業	100	120	141	145	146	152	142
化学工業	100	100	114	113	114	113	116
石油製品・石炭製品製造業	100	51	64	62	59	64	73
プラスチック製品製造業	100	112	130	134	131	129	130
ゴム製品製造業	100	106	121	114	109	107	103
なめし革・同製品・毛皮製造業	100	105	122	108	92	80	66
窯業・土石製品製造業	100	109	122	117	116	107	101
鉄鋼業	100	88	103	84	79	73	67
非鉄金属製造業	100	101	122	96	102	101	97
金属製品製造業	100	116	142	142	134	127	115
一般機械器具製造業（武器含）	100	108	139	123	125	129	126
電気機械器具製造業	100	115	134	128	134	138	146
輸送用機械器具製造業	100	103	130	130	122	125	123
精密機械器具製造業	100	98	117	102	94	105	93
その他の製造業	100	107	126	130	123	125	116

（出所）経済産業省「工業統計調査」より筆者作成

誘致戦略を構築するにあたり考慮すべきことは、必ずしも巨大企業や先端産業を誘致することが長期的な成功につながるとは限らない点である。巨大企業が巨大企業である理由は、グローバル化が進展する今日の経済社会において、地域や国家を超えて最適に事業を構築し、世界中の企業と競争する能力があるためである。これら企業にとっては、例えば工場の立地選択に際し、「できれば日本に立地したい」とは考えても、有能で賃金の安い人材が海外で容易に集まるのであれば、海外に工場を立地させてしまうこともある。地域は、大企業に対して明白な「そこに立地する意味」を提供しつづけなければならない。そこに立地する意味を失ったとき、その企業は他の「意味のある土地」へと移り、もとにいた地域は支柱を失った格好となる。そしてその大企業との取引を目的に集まった企業たちは没落もしくは他の土地へと移り、あるいはそれら企業で働いていた人々は職を失うこととなる。

また先端産業についても、誘致したからといって必ずしも当該地域が成功できるとは限らない。先端産業とは、いわば発展途上の段階にある産業であり、日々激しい競争が繰り広げられている。もちろん、将来性が非常に大きな産業であるためにここで成功する企業を誘致することができれば大きな波及効果を期待することができる。一方で、ここでは変化が激しいために、有力な製品を開発することができれば中小企業であっても大企業の製品に打ち勝つことができる可能性があり、逆に言えば大企業であっても技術のトレンドをキャッチできなければ容易く没落してしまう。例えば電気・電子産業は全般的にその傾向が強いように思われる。

そして、こうした先端産業の優良企業群の誘致には各地の自治体が様々な優遇政策を打ち出しながら乗り出しており、過剰な優遇策が取られる結果、自治体としての誘致のメリットが薄まってしまう可能性も指摘できよう。先端産業において隠れた優良企業を探そうとすれば、それなりの情報獲得コストがかかることも自治体にとっての誘致の便益を引き下げる効果を持つ。

そうであれば、むしろローテク産業で圧倒的な地位を築いている企業を誘致の方が望ましい可能性がある。また、誘致に成功したとしても、当該企業がその地域に在るべき意味を感じつづける必要がある。こうした点は、3章において論じた経済的価値の議論に即せば、進出企業にとってのWTPのみではなく、機会費用についても考慮すべきである、と読みかえることができる。進出企業と自治体の双方がメリットを感じるように、この2つの要素について考慮した誘致戦略が求められるのである。

産業・企業選定の基準と物流企業の重要性

上の議論を踏まえると誘致戦略の構築にあたりもう少し具体的に3つの点を考慮する必要がある。その3つとは、企業としての安定性、産業としての将来性、地域の既存企業との関係性である。すなわち、企業として将来、強い企業として地域に安定した雇用や税

収をもたらすか、産業が発展し事業が拡大していくか、地域の企業に恩恵をもたらす可能性はあるか、ということであり、これらは相互に密接に結びついている。

安定性と将来性について考えるとき、産業についての一つの有効な分析枠組みが Porter [1998] による「5つの競争要因」モデルであろう。このモデルは、産業の競争状態を分析するための枠組みである。この5つの要因とは、新規参入の脅威、競合の脅威、代替品の脅威、供給者の脅威、購入者の脅威である。新規参入の脅威とは、その産業に新たな参入者がどの程度入ってくる可能性があり、それがどの程度競争状態に影響を与えるのかということである。競合の脅威とは、当該産業において既存の企業間の競争状態が厳しいのか否かということである。代替品の脅威とは、当該産業の扱う財を置きかえてしまうような脅威となる財が存在するのか、ということである。供給者の脅威とは、当該産業へ物資・生産要素を供給する産業との交渉力の関係と、その競争状態への影響のことである。購買者の脅威とは、当該産業の財を買う企業・消費者の交渉力の強さであり、その競争状態への影響のことである。

例えば、物流産業・小売業・毛織物産業について簡単に分析すると表 9・10・11 のようになる。産業そのものの脅威が最も厳しいのは毛織物産業であろう。あらゆる面での困難が考えられる。また、小売業については、産業そのものとしてはある程度の厳しさであると言えるが、大手企業と中小小売業では温度差が際立つ。物流企業については、物流の実働部分を主に担う下請け企業については厳しい状況にあるものの、顧客企業への物流ソリューション企業としての性格を強める元請け企業については相対的に安定した状況にあるといえる。

表 9 物流産業の5つの競争要因

新規参入の脅威	比較的低い下請けへの参入障壁
代替品の脅威	長距離運送における海運・空運
競合の脅威	末端レベルでの厳しい競争
供給者の脅威	情報産業化する中での情報産業への依存
購入者の脅威	製造業による物流統合、小売業による物流統合

表 10 小売業の5つの競争要因

新規参入の脅威	大規模店・小売店の出店競争
代替品の脅威	インターネット販売
競合の脅威	非常に多数の企業による競争
供給者の脅威	大手にとっては弱まっているが中小小売店にとっては強まっている
購入者の脅威	最終消費者の嗜好は複雑化・多様化

表 11 毛織物産業の5つの競争要因

新規参入の脅威	中国企業の活発な参入
代替品の脅威	新たな機能性素材
競合の脅威	中小企業による比較的同質な競争
供給者の脅威	大企業による国際競争が激化する製糸業
購入者の脅威	川上統合を進める小売・アパレル業

また地域企業との関係性について考えるとき、一宮市の場合には物流企業の重要性が浮かび上がってくる。一宮市は名神高速道路や東海北陸自動車道が結節する交通の要衝であり、企業にとっては物流拠点の最適地の1つであろう。そして、物流拠点では多くの人が働くことになり雇用が生まれ、また税収も期待される。

雇用や税収といった直接的な効果のほかにも、将来的に物流企業を活用していく道が開かれるという間接的な効果もまた期待することができる。近年、企業の物流政策の本質は「物流管理」から「ロジスティクス」へと移ってきていると言われている。前者が単なる費用の削減、効率化を志向するのに対し、後者は物流を戦略的に活用するというものである。物流を戦略的に活用している典型的な例としては、5章にて言及したセブンイレブン、あるいは大手総合食品問屋の菱食をあげることができるであろう。菱食は卸企業であり、完全な物流企業という訳ではないが、提供するサービスは物流の本質をつくものである。

菱食は、1979年に三菱商事系の食品問屋4社が合併して誕生した会社で、以前の取引は過半数が2次問屋であったが、近年では小売業との取引を積極的に進めている。同社は、従来はメーカーの都合に合わせた流通サービスを提供していたが、近年では小売業に合わせた流通サービスの提供へと切り替えている。それは、成熟社会を迎える中で生産者から消費者へと市場の主導権が移り変わることを見越してのものであったといえる。

近年の小売業者の物流サービスへの要求は多頻度小口配送など、急激に高度化している。こうした動きはセブンイレブンに典型的にあらわれていると言えるが、小売業者はこのようにして余分な在庫を抱え込まずに費用を削減し、それにより発生するリスクを情報技術と物流サービスによりカバーしているのである。

菱食の有名なサービス例としては、相鉄ローゼンとの提携があげられる。菱食は、1993年より首都圏の有力食品スーパーの相鉄ローゼンとの間で、提携を結び、相鉄ローゼンのための物流サービスを提供している。菱食の物流センターには相鉄ローゼンの店舗内での品揃えを想定した専用物流ラインが設置されており、ここから相鉄ローゼンに持ち込めばそのまま店舗でのレイアウトにあうように商品をおろしていけばよい形になっている。非常に効率的なシステムが出来上がっているといえる²⁶。

このような物流サービスを提供することのできる企業を誘致することができれば、例え

²⁶ 矢作 [1996]

ば繊維産業の企業が最適な物流戦略を構築するために提携を行うことができるようになるかもしれない。あるいは、共同受発注を行う体制を整えた中小小売業が、多頻度小口配送サービスを利用する提携を行うことで、よりきめ細かな商品の仕入れを行うことができるようになるかもしれない。ただし注意が必要なのは、こうした個別的なラインを物流企業の内部に組み込んでもらうためには、そのための投資を行い費用が回収できるくらいに、取引を行う企業側に一定の規模が求められよう。

また、数字によっても物流産業の拡大を確認することができよう。製造業においては出荷量を拡大させており、物流において自動車による物流が大きなプレゼンスを占めていることがわかる（表 12・13²⁷⁾。また、事業者数が一貫して増加傾向にあることから市場の拡大傾向がうかがわれる（図 11）。また、経済産業省(2006b)によれば、直近の流通・物流サービス分野の市場規模は約 126.5 兆円、雇用規模約 1447 万人であるのに対し、2015 年には市場規模が約 150.7 兆円、雇用規模約 1458 万人へと成長することが試算されている。

ただし、物流産業とはいっても他の産業と同様に、様々な業態がある。そもそも陸運、海運、空運と区分することができるが、海運、空運については立地的な制約から陸運について言及する。陸運にもさらに、従来は大手による寡占が進んだ路線トラックと、多数の比較的小規模な事業者からなる区域トラックに業界が分離されていた。しかし、1990 年代以降の法改正により、区分は撤廃されている²⁸⁾。

近年では、3PL という言葉が物流に関して注目を集めている。これは、サードパーティーロジスティクスを意味し、サードパーティーとは、取次業、すなわち物流の実働の部分ではなく物流を取次ぐ部分を担当する事業者である。中田(2005)によれば、3PL という言葉はビジネス用語であり意味は曖昧であると指摘されているが、大まかに言えば従来の物流企業がさらに事業範囲を広げ、従来の物流部門のみの管理から、サプライチェーン全体を管理する方向へと事業を広げている流れということができよう。従来の物流企業はプロダクトアウトの発想が強かったが、近年の3PLの流れはマーケットインへの転換、すなわち顧客の細かなニーズにより適合したサービスを提供するものである。実際に、最近では物流産業においては系列化が進みつつあり、実働部分を担う下請けと、全体を管理する元請け企業の分化が進行している。こうした物流企業のうちでも、3PL 事業を積極的に行う元請け企業を誘致し戦略拠点として活用してもらうことができれば、地域企業あるいは地域企業群に対する将来的なコンサルティング能力を発揮してもらうことが期待できよう。

²⁷⁾ (出所) 国土交通省「全国貨物純流動調査」より筆者作成

²⁸⁾ 物流産業の制度の改編については中田[2005]に詳しい。

表 12 製造業の業種・従業者規模階層別 1 事業所当たり年間出荷量の推移

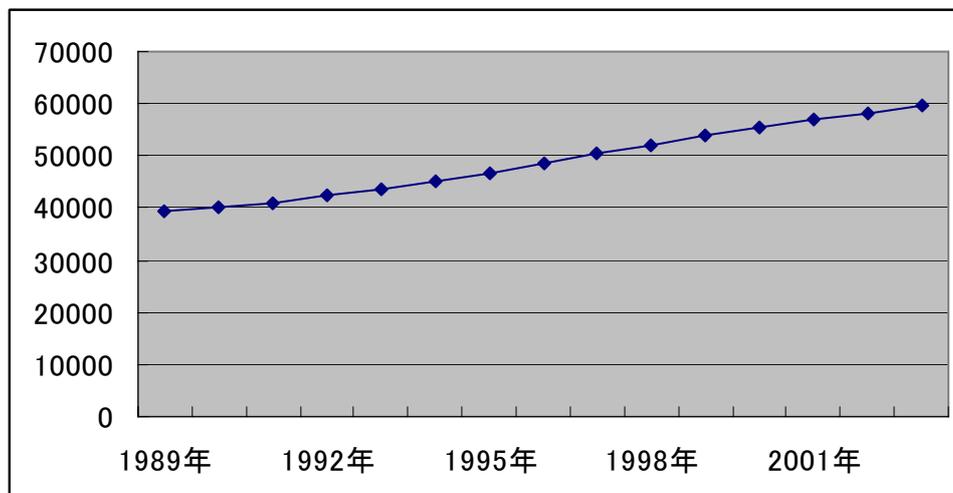
業 種	1990 年	1995 年	2000 年	2005 年
食 料 品	100.00	102.29	106.28	116.97
飲 料・飼 料・たばこ	100.00	112.89	110.11	120.20
織 維	100.00	116.40	122.55	131.56
衣服・その他繊維製品	100.00	104.88	90.04	107.53
木 材・木 製 品	100.00	100.92	89.21	99.19
家 具・装 備 品	100.00	107.49	90.98	110.43
パルプ・紙・紙加工品	100.00	103.11	112.68	140.03
出 版・印 刷	100.00	112.94	121.55	155.34
化 学	100.00	113.80	113.15	120.78
石油製品・石炭製品	100.00	104.73	97.66	111.82
プラスチック製品	100.00	100.36	100.22	115.60
ゴ ム 製 品	100.00	125.58	121.15	175.06
なめし革・同製品・毛皮	100.00	85.11	74.49	82.64
窯 業・土 石 製 品	100.00	104.99	107.24	113.34
鉄 鋼	100.00	93.59	100.97	142.02
非 鉄 金 属	100.00	116.98	119.08	152.36
金 属 製 品	100.00	102.11	101.01	104.75
一 般 機 械 器 具	100.00	82.25	82.37	104.59
電 気 機 械 器 具	100.00	102.88	114.75	144.76
輸 送 用 機 械 器 具	100.00	92.85	94.50	121.39
精 密 機 械 器 具	100.00	98.95	102.56	105.62
その他の製造業	100.00	109.87	117.32	119.96
製造業計	100.00	108.83	115.19	138.46

表 13 輸送機関別国内貨物輸送量の推移

	輸送トンキロ（百万トンキロ）					
	総輸送量	JR	民鉄 (JR 以外)	自動車	内航海運	航空
1975 年	100	100	100	100	100	100
1985 年	120	46	66	159	112	317
1995 年	155	53	52	227	130	608
1998 年	153	49	36	232	124	648
1999 年	155	48	35	237	125	684
2000 年	160	47	36	241	132	707
2001 年	161	47	37	241	133	654
2002 年	158	47	35	241	128	652
2003 年	156	49	30	248	119	676
2004 年	158	48	28	253	119	697
2005 年	158	49	27	258	115	708

	輸送トンキロ(構成比、%)				
	JR	民鉄 (JR 以外)	自動車	内航海運	航空
1975 年	12.84	0.21	35.98	50.92	0.04
1985 年	4.93	0.12	47.43	47.41	0.11
1995 年	4.42	0.07	52.71	42.63	0.17
1998 年	4.11	0.05	54.51	41.15	0.18
1999 年	3.98	0.05	54.83	40.96	0.19
2000 年	3.78	0.05	54.17	41.81	0.19
2001 年	3.77	0.05	53.91	42.10	0.17
2002 年	3.83	0.05	54.67	41.28	0.17
2003 年	4.00	0.04	57.08	38.69	0.18
2004 年	3.91	0.04	57.48	38.39	0.19
2005 年	3.96	0.04	58.72	37.09	0.19

図 11 トラック事業者数の推移



以上に論じた中から言えることは、誘致戦略を構築する際には安定性、将来性、関係性を考慮する必要があり、その中で例えば短期には特に安定性・将来性を考慮した先端的な企業をまず誘致するとともに、長期的な観点からもまた物流産業のような戦略的な活用が見込まれる産業から企業を誘致するといった戦略が考えられる。

7. まとめと一宮市の将来像

以上に、一宮市の中心市街地および産業についての活性化戦略および誘致戦略について論じてきた。これら施策は産業政策であると言えるが、同時に雇用政策という側面も帯びており、市民生活にとってはこちらの方が重要であるとの見方もできる。労働政策研究・研修機構 [2006] によれば、雇用の側面から見ると、産業政策は下図のように分類・整理される。

雇用創出規模が大きく速度も速いため大きな効果が確実に期待できるのが、企業誘致型開発である。工場用地の造成や優遇策などを用いて企業を呼び込むもので、従来は間口の広い募集を行うものが一般的であった。しかし近年の成功例は地域特性を反映して誘致産業・企業の範囲を明確にした上で誘致を行う、戦略型企業誘致が成功の秘訣となっている。

産業クラスター型²⁹の開発は、雇用創出は大きいもののそのスピードは遅い。地域に根ざした産学官の連携による技術開発と起業の促進を目的とする。この類型の開発の核には大学などの研究機関があり、これら機関との連携のための多くの大企業の進出を見込む。

ベンチャー企業型開発は、雇用創出速度は速いものの、その創出規模は大きくない。この類型は産業クラスター型と類似しているが、産業クラスター型が大企業をひきつけることを主な目的としているのに対し、これは起業による雇用創出を目的とするものである。産業クラスター型は高度な研究機関が必要となり、どの自治体でも取り組めるわけではないが、ベンチャー企業開発型は比較的、どの自治体でも取り組めるものである。

第三セクター開発型は、雇用創出の規模からも速度の面からも、あまり期待することができない。いわゆる、リゾート開発を想定した類型である。

コミュニティー・ビジネス型開発は、雇用創出規模も大きくはなく、速度も決して速くはない。大都市圏から離れた地方において発生している。地域資源を用いて小規模ながら収益を出すこのビジネスは、華々しさはないものの、少子高齢化を迎える今後の日本においては有力な開発手法の一つとなろう。

先に論じた中心市街地活性化戦略は、主にコミュニティー・ビジネス型開発やベンチャー企業型開発を想定したものであり、産業の活性化戦略は産業クラスター型開発とベンチャー企業型開発を念頭においている。そして、企業誘致戦略は、ここでの企業誘致型開発を将来的に他の戦略へも波及させていこうというものであった。ここでの開発類型に照ら

²⁹ 産業クラスターのクラスターとは、ぶどう等の房を意味し、クラスター概念の提唱者であるハーバード大学のM.E.ポーターは「ある特定の分野に属し、相互に関連した、企業と機関からなる地理的に近接した集団である。これらの企業と機関は、共通性や補完性によって結ばれている」と定義した (Porter [1998])。経済産業省の定義では「これまで縦割りで一方的な関係、或いは、単に地理的に近接しているのみで相互に無関係な状態から脱却して、地域の中堅・中小企業、大学及び公的機関等が網の目ようになった水平的ネットワークを形成し、知的資産・経営資産などを相互に活用しつつ、産学官及び企業間連携を進展させることで、新事業が次々と生み出されるような事業環境が整備されること、そして、この結果として競争優位を持つ産業が核となって広域的な産業集積が進む状態」となっており (経済産業省経済産業政策局地域経済グループ [2006])、クラスター理論を意識しつつも、そのまま応用するものではない (今井 [2005])。

して考えるとき、これら戦略は、短期と長期、大規模なものとの身の丈にあったものを組み合わせたものであると言える。(表11・12、図11)

また、これら施策を進める中で、留意すべきことがある。多くの地域が地域の活性化を図りつつも困難に直面している中には、支援する行政への支援される事業者の依存の可能性が指摘できる。すなわち、行政が産業を守ってくれるのでそれに安住し、経営能力を向上させることよりも、行政への補助金を請求することで企業の延命を図ってしまう可能性である。これを防ぐためには、行政は基本的に「発起人」ではあり困ったときに相談に乗る、多少の援助を行なうことはあってもあくまで「支援者」の立場であることを明確にする必要がある。そして支援者の立場を明確にするためには、行政には施策を行なう際、支援の時限を明確にする必要があろう³⁰。

これらの1つ1つの戦略を組み合わせた総合戦略を詳細に組み上げて適切かつ地道に実行していくとき、一宮市の産業は強固なものとなり、豊かな市民生活にも寄与するものとなる。

表 14 長期・短期による中心市街地の活性化戦略の分類

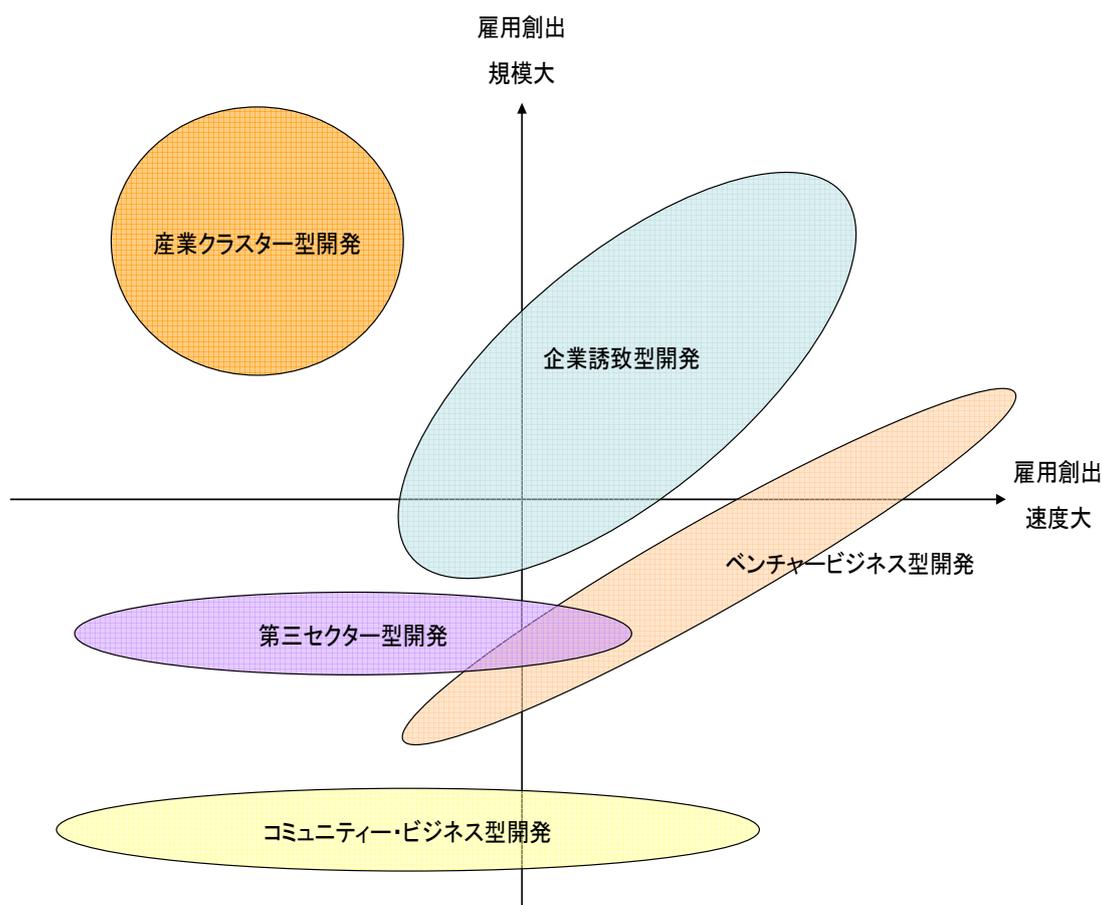
長期戦略
まちづくり会社を中心とした「なごみ」によるコンセプト統一
物流産業の誘致と交通システムの整備による流通システム構築
情報技術を利用した独自製品開発、流通システムへの活用
駐車場の整備による買回り品客の取込み
ビジネススクールによる新規人材獲得
短期戦略
図書室、カルチャースクール、ボックスショップによる最寄品客の取込み
ビジネススクールによる既存事業者の経営力向上

³⁰ 伊藤・清野・奥野・鈴木 [1988]

表 15 長期・短期による産業の活性化戦略の分類

長期戦略
テキスタイルを含むファッション全体により付加価値を得る
マーチャンダイザー・デザイナーの育成、新規人材獲得
情報技術の活用によるビジネスシステム構築
物流産業の誘致による流通システム構築
中国戦略の構築による市場獲得とビジネスシステム強化
短期戦略
デザイナーの誘致によるデザイン力向上
共同試作によるテキスタイル産業の提案力向上
東京事務所の整備による顧客へのフォロー体制整備
既存企業の人材の経営力向上
先端産業の誘致による直接的経済効果創出

図 12 雇用創出の類型



(出典) 労働政策研究・研修機構 [2006]

<参考文献>

- 赤井伸郎 [2006] 『行政組織とガバナンスの経済学』有斐閣
- 池澤寛 [2002] 『市民のための都市再生 商店街活性化を科学する』学芸出版社
- 石原武政 [2006] 「TMO への期待と現実」、『中心市街地活性化 三法改正とまちづくり』学芸出版社
- 一宮市議会事務局 [2006] 『市政概要 平成18年度版』
- 伊藤元重 [2005] 「日本経済の構造変化と流通業」、『日本の産業システム6 新流通産業』NTT出版
- 伊藤元重・清野一治・奥野正寛・鈴木興太郎 [1988] 「国際競争への戦略的介入」、『産業政策の経済分析』東京大学出版会
- 今井康夫 [2005] 「産業政策としての産業クラスター計画 産業クラスター計画の立案過程」、『産業クラスターと地域経済』八千代出版
- 上野和彦・立川和平・他 [2004] 「イタリア・コモにおけるシルク産業集積—揺れ動くサードイタリアー」東京学芸大学紀要3部門56 pp.15~28、2005
- 大野二郎 [1999] 「ソフトピアジャパン（岐阜）」、『サイエンスパークと地域産業』新評論
- 北嶋守 [2005] 「産業集積再活性化への挑戦とジレンマ」、『地域からの経済再生』有斐閣
- 橘川武郎 [2005] 「地域経済の活性化と雇用の創出」、『地域からの経済再生』有斐閣
- 経済産業省 [2006a] 『がんばる商店街77選』
- 経済産業省 [2006b] 『新経済成長戦略』
- 経済産業省経済産業政策局地域経済産業グループ [2006] 「産業クラスター 第Ⅱ期中期計画」
- 経済産業省産業構造審議会繊維産業分科会 [2003] 「日本の繊維産業が進むべき方向ととるべき政策」
- 経済産業省中部経済産業局 [2006] 「中部地域地場産業自立へのシナリオ調査研究報告書」
- 国土交通省新たな担い手による地域管理のあり方検討委員会 [2007] 「新たな担い手による地域管理のあり方について」
- 坂田一郎・他 [2001] 『テクノロジーインキュベータ 成功の条件』経済産業調査会
- 中小企業庁 [2006] 『中小企業白書 2006年版』
- 辻田素子 [2005] 「産業集積における新産業の創出」橘川武郎・連合総合生活開発研究所『地域からの経済再生 産業集積・イノベーション・雇用創出』有斐閣
- 中沢孝夫・栗原一 [2006] 「商店街はどのようによみがえるか」、『中心市街地活性化 三法改正とまちづくり』学芸出版社
- 中田信哉 [2005] 「新物流産業の登場」、『日本の産業システム6 新流通産業』NTT出版
- 名古屋都市センター [2003] 「アメリカにおける都市開発資金の調達手法に関する調査」
- 西口敏弘・辻田素子 [2005] 「中小企業ネットワークの日中英比較—「小世界」組織の視点」

- 『地域からの経済再生 産業集積・イノベーション・雇用創出』有斐閣
 日本毛織物元売卸商業組合一宮支部 [1999] 『歴史と伝統 新世紀の毛商』
 日本政策投資銀行地域企画チーム [2001] 『中心市街地活性化のポイント まちの再生に向けた 26 事例の工夫』ぎょうせい
 沼上幹 [2000] 『わかりやすいマーケティング戦略』有斐閣アルマ
 原田誠司 [2001] 「ソフトピアジャパン・プロジェクト—スイートバレー構想へ」、『知識経済とサイエンスパーク グローバル時代の起業都市戦略』日本評論社
 藤本隆宏 [2000] 「毛織物・アパレル産業の製品開発 企業横断的な製品インテグリティ向上へ」、『成功する製品開発』有斐閣
 藤原肇 [2005] 『ものづくり都市の再生』ぎょうせい
 二神恭一 [2005] 「シリコン・バレーの進化」、『産業クラスターと地域経済』八千代出版
 向山雅夫 [2006] 「中小商業経営と商人性」、『新版 21世紀中小企業論』有斐閣アルマ
 向山雅夫 [2006] 「中小商業と流通」、『新版 21世紀中小企業論』有斐閣アルマ
 矢作敏行 [1996] 『現代流通』有斐閣アルマ
 労働政策研究・研修機構 [2006] 「地域雇用創出の現状に関する研究」労働政策研究報告書 No.65
 Barney, Jay B. [2002] *GAINING AND SUSTAINING COMPETITIVE ADVANTAGE, Second Edition*, Pearson Education (邦訳 岡田正大 [2003] 『企業戦略論』ダイヤモンド社)
 Chandler, Jr., Alfred D. [1962] *Strategy and Structure*, The MIT Press (邦訳 有賀裕子 [2004] 『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社)
 Porter, M.E [1998] *ON COMPETITION*, Harvard Business School Press (邦訳 竹内弘高 [1999] 『競争戦略論』)

<参考ホームページ>

一宮市

<http://www.city.ichinomiya.aichi.jp/>

財団法人一宮地場産業ファッションデザインセンター

<http://www.fdc.or.jp/>

NPO 法人 北町大家族

<http://www.nerima.jp/daikazoku/>

(株)黒壁

<http://www.kurokabe.co.jp/>

日本銀行

<http://www.boj.or.jp/>