

地域経済の振興に取り組む中小企業

日本政策金融公庫総合研究所主席研究員

村上 義昭

要 旨

中小企業は地域経済、とりわけ地方圏など地域経済の振興が必要な地域において大きなウェイトを占めている。そこで本稿では、地域経済を振興する活動のうち、中小企業やその経営者が取り組んでいる活動に注目し、どのような中小企業が地域経済を振興する活動に取り組んでいるのか、なぜ振興活動に取り組むのか、どのような取り組みが成果をあげているのか、の3点についてみていく。

主な分析結果は次のとおりである。

- ① 中小企業のうち25.9%が地域経済を振興する活動に取り組んでいる。とりわけ相対的に規模が大きく、業歴が長く、業況が良好な企業、つまり地域における有力中小企業ではその割合が高い。また、商工会・商工会議所などの団体に加入している企業、事業承継の見込みが高く将来にわたって地域経済に関与する企業においても、地域経済振興活動への取り組み割合が高い。立地に関しては、人口規模が小さく人口減少率が高い市町村、地方圏といった、地域経済振興活動を必要とする地域に立地する企業ほど、取り組み割合が総じて高い。
- ② 地域経済を振興する活動に取り組む背景には、自社に対するメリットを求める意識と、地域の企業や住民として当然のことだという意識の両方がうかがえる。
- ③ 活動の成果は立地によって有意な差はみられない。むしろ、企業の規模や業況など、活動に取り組む主体の特性によって活動の成果は左右される。また、「明確なビジョン・活動目的の共有」「適格なリーダー」「組織の持つ実行力」「情報発信力」が不足していると、活動の成果はあがりにくい。

アンケート調査の実施要領

名 称：「地域経済の振興に取り組む中小企業に関するアンケート」
調査時点：2015年11月
調査対象：日本政策金融公庫（国民生活事業、中小企業事業）の取引先企業 13,000社
調査方法：調査票の送付・回収ともに郵送、アンケートは無記名
回収数：4,693社（回収率36.1%）

「地方創生」のかけ声のもと、2016年3月末までにほとんどの地方自治体が地方版総合戦略を策定した。今後は、戦略に盛り込まれた事業が実施されることから、地域経済を振興する活動が今まで以上に活発になるだろう。

本稿では、そうした地域経済振興活動のうち、中小企業やその経営者が取り組んでいる活動に注目する。中小企業は地域経済、とりわけ地方圏など地域経済を振興する必要がある地域ほど大きなウェイトを占めているからだ。

以下では、①どのような中小企業が地域経済を振興する活動に取り組んでいるのか、②なぜ振興活動に取り組むのか、③どのような取り組みが成果をあげているのか、の3点についてみていく。

調査を行うにあたって、中小企業に対するアンケートを実施した（詳細は「アンケート調査の実施要領」を参照）。対象は日本政策金融公庫の取引先企業である。1万3,000社にアンケート票を送付し、4,693社から回答を得た。

総務省「経済センサス－基礎調査」（2014年）の分布と比べると、回答企業は業種と従業員規模に偏りがみられる。そこで、こうした偏りを調整し、実際の企業分布に近似した集計を行うために、集計ウェイトを設定した。以下では、ウェイト付けした集計結果を示す（ただし、参考までにn値は原数値を示す）。

1 地域経済振興活動への取り組み状況

(1) 中小企業の取り組み割合と活動の種類

まず、どのような中小企業が地域経済を振興する活動に取り組んでいるのかを探る。

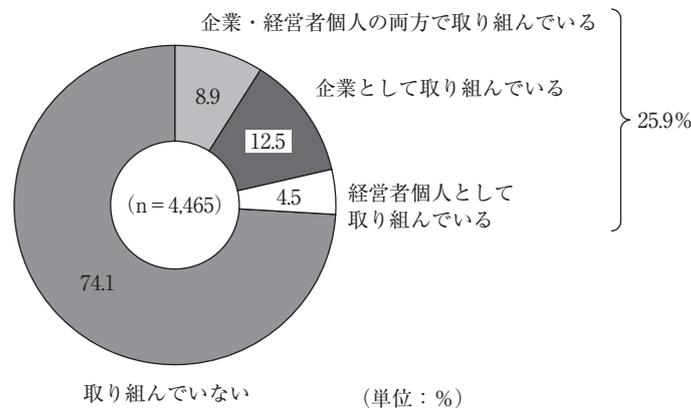
アンケート調査では、地域経済を振興する活動への取り組み状況について、企業としての取り組みだけでなく、経営者個人としても取り組んでいるかどうかを尋ねている。例えば、経営者が本業とは別にNPO法人の一員として経済振興活動に取り組むようなケースがあるからだ。

調査結果によると、企業・経営者個人の両方で取り組んでいる割合は8.9%、企業として取り組んでいる割合は12.5%、経営者個人として取り組んでいる割合は4.5%である（図－1）。合わせて25.9%がいずれかの形態で活動に取り組んでいる。以下では、企業としての取り組みと経営者個人としての取り組みとを合わせた取り組み状況をみていくことにする。

取り組んでいる活動の種類は、「商店街・中心市街地の活性化」が46.1%と最も多く、「異業種交流・産官学連携」(27.8%)、「観光振興」(26.2%)、「農工商連携、地域資源の活用」(21.7%)、「地場産業・伝統産業の振興」(19.4%)が続く（図－2）。

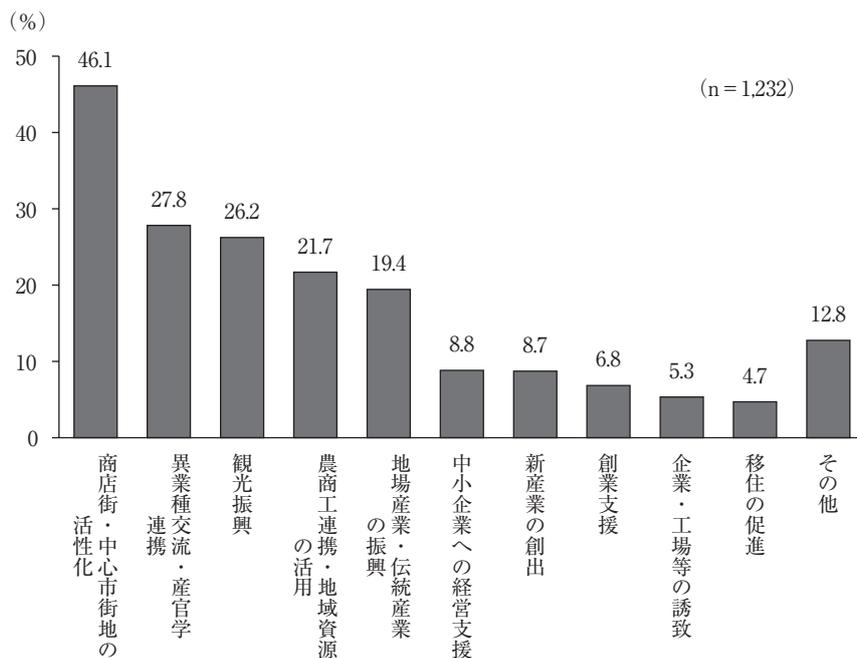
では、どのような中小企業が地域経済振興活動に取り組んでいるのだろうか。計量分析によって取り組み状況を左右する属性とその背景を検討する。

図－１ 地域経済を振興する活動への取り組み状況



資料：日本政策金融公庫「地域経済の振興に取り組む中小企業に関するアンケート」(以下同じ)
 (注) ウェイト付け後の集計結果である。ただし、n 値は原数値を示している (以下同じ)。

図－２ 取り組んでいる活動の種類 (複数回答)



(2) 分析に用いる変数と推計方法

被説明変数は地域経済振興活動への取り組み状況についてのダミー変数である。「取り組んでいる」を1、「取り組んでいない」を0とする。したがって、説明変数の係数が正の符号であれば、取り組む確率が高くなることを意味する。

説明変数は、①企業・経営者の属性、②立地属性の二つのカテゴリーに分かれる。

①企業・経営者の属性

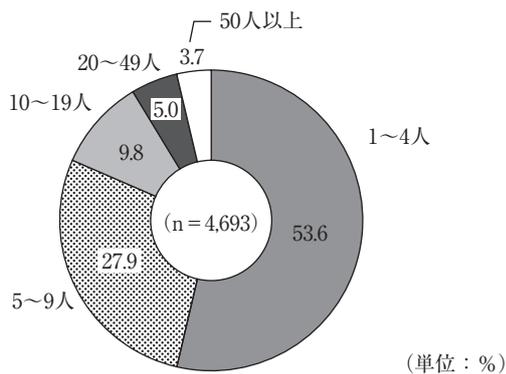
企業・経営者の属性については、業種、従業員数、業歴、現在の業況、加入団体の有無、経営者の年齢、後継者の決定状況等による分類を説明変数とする。

表-1 回答企業の業種分布

(単位: %)

大分類業種	(n=4,693)
建設業	11.2
製造業	10.2
情報通信業	1.1
運輸業、郵便業	1.8
卸売業	5.7
小売業	16.5
不動産業、物品賃貸業	7.9
学術研究、専門・技術サービス業	4.8
宿泊業、飲食サービス業	13.4
生活関連サービス業、娯楽業	9.4
教育、学習支援業	2.9
医療、福祉	7.3
その他のサービス業	6.2
その他	1.6
合計	100.0

図-3 従業者規模



回答企業の業種分布は表-1のとおりである。業種を説明変数に加えるのは、業種によって振興活動への取り組み状況に違いが生じると考えられるからである。例えば小売業や飲食店など商店街を構成する業種の場合は、「商店街・中心市街地の活性化」に取り組むケースは多いだろう。あるいは、製造業であれば「地場産業・伝統産業の振興」に関与することがあるかもしれない。

分析では、大分類業種(14区分)ごとに該当すれば1、該当しなければ0となるダミー変数を説明変数として用いる。参照変数は「医療、福祉」である。

従業者規模については図-3のような分布と

図-4 業歴

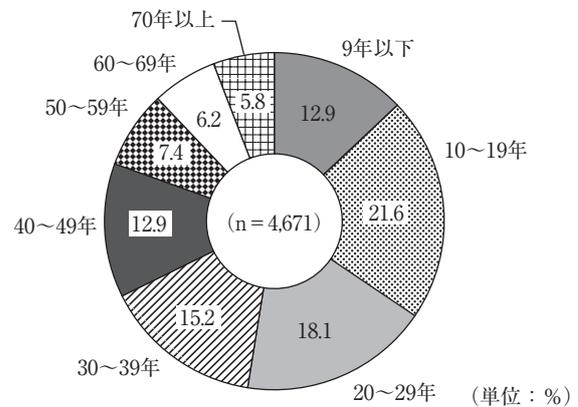
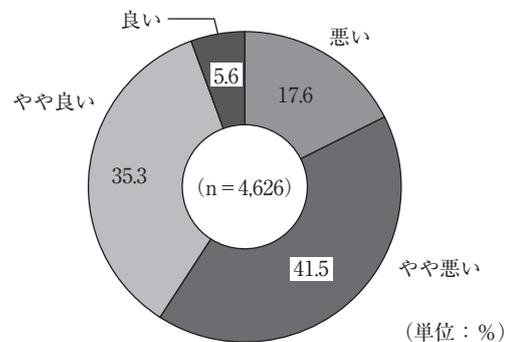


図-5 現在の業況

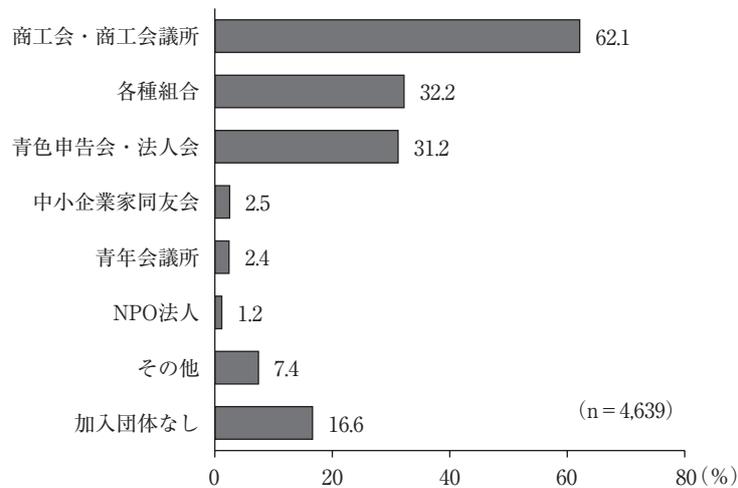


なっている。従業者規模の大きな企業は、一般的に経営資源が豊富であり、振興活動に取り組むだけの余裕があるかもしれない。逆に、従業者規模が大きな企業は他地域にも事業所を置くことが多く、地域に対する密着度が低いため振興活動には消極的になるかもしれない。従業者規模は振興活動の取り組み状況に対して正負いずれの関係にあるのか、計量分析によって確認する。

業歴は図-4のような分布となっている。業歴が長い企業の多くは地元で業歴を重ねていると思われることから、地元に対する愛着は強いだろう。また、長い業歴を通じて地元で商圏を確立していれば、地域経済の振興は自社の経営にも関わってくる。果たして、業歴は振興活動への取り組みに正の関係にあるだろうか。

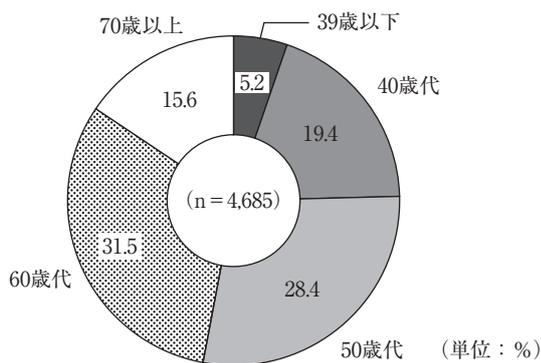
現在の業況をみると、「悪い」(17.6%)、「やや悪い」(41.5%)と回答する割合が高い(図-5)。

図－6 加入団体（複数回答）



(注)「各種組合」には生活衛生同業組合、商店街振興組合、商工組合、事業協同組合などが含まれる。

図－7 経営者の年齢



業況が悪ければ、振興活動に取り組む余裕はないかもしれない。一方で、地域経済を振興することが自社の経営にも関わってくることから、業況が悪い企業ほど振興活動に力を入れるかもしれない。振興活動への取り組みに対して、正負いずれの関係にあるかを確認したい。ここでは、「悪い」「やや悪い」「やや良い」「良い」の4段階評価ごとにダミー変数を作成し、このうち「悪い」を参照変数とした。

各種団体への加入状況は図－6のとおりである。「商工会・商工会議所」が62.1%を占め、「各種組合」(32.2%)、「青色申告会・法人会」(31.2%)と続く。「加入団体なし」は16.6%にすぎない。

これらの団体が主導して振興活動に取り組むケースは多いと思われることから、団体加入状況は振興活動への取り組みを左右するものと思われる。ここでは、加入団体「あり」を1、「なし」を0とするダミー変数を作成し、取り組み状況に対して正の関係にあるかどうかを検証する。

経営者の年齢分布は図－7のとおりである。年齢が若いほど活動的であり、振興活動にも積極的に関与するのではないかとと思われる。実際に、商工会議所や商店街振興組合などの青年部が振興活動に取り組むケースをみかけることは多い。したがって、取り組み状況に対して年齢は負の関係が予測されるが、実際はどうだろうか。

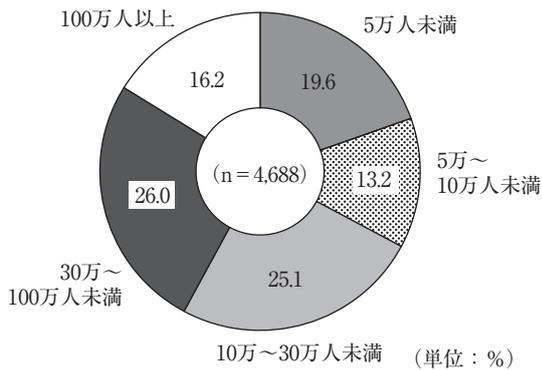
後継者の決定状況については、後継者が決定しているかどうか、未定の場合はその理由によって四つの類型に分けたものを用いる(表－2)。すなわち、「決定企業」(後継者が決まっており、後継者本人も承諾している企業)、「未定企業」(事業承継の意向はあるが、後継者が決まっていない企業)、「廃業予定企業」(自分の代で事業をやめるつもりでの企業)、「時期尚早企業」(自分がまだ若いので、事業承継について今は決める必要がない企業)の4類型である。「決定企業」「未定企業」

表-2 後継者の決定状況等による分類

(単位: %)

分類	選択肢	(n=4,631)	
決定企業	後継者は決まっている (後継者本人も承諾している)	26.9	
未定企業 事業承継の意向は あるが、後継者が 決まっていない企業	後継者は決ま っていない	後継者の候補が複数おり、誰 を選ぶかまだ決めかねている	2.6
		後継者にしたい人はいるが、 本人がまだ若い	10.8
		現在、後継者を探している	9.7
		後継者にしたい人はいるが、 本人が承諾していない	5.0
		その他	2.5
廃業予定企業	自分の代で事業をやめるつも りである	27.3	
時期尚早企業	自分がまだ若いので、今は決 める必要がない	15.2	
合計		100.0	

図-8 立地する市町村の人口



(注) 国勢調査 (2015年速報値) による。

のように、事業承継の見込みが高い企業は将来にわたって地元で事業を営むであろうと考えられることから、地域経済の盛衰は自社の将来にも影響を及ぼす。そのため、地域経済振興活動に取り組む確率は高くなると予想される。また、後継者が決まっていれば経営をある程度は後継者に任せることで、経営者本人は振興活動に参与する余裕が生じやすいという側面もあるだろう。

ここでは、4 類型ごとにダミー変数を作成し、そのうち「廃業予定企業」を参照変数とした。

②立地属性

地域経済振興活動に取り組むかどうかは、地域経済の状況によって大きく左右されるだろう。だとすれば、企業が立地する地域の属性によって取り組み割合に差がみられるのではないか。アンケート調査では主たる事業所が立地する市町村を尋ねている。その市町村にひも付けた属性をもとに取り組み状況との関連をみていくことにする。

その一つは、立地する市区町村の人口である(図-8)。なお、東京特別区部については東京特別区部ダミーを用いることにする。例えば千代田区は人口58,344人(2015年国勢調査速報値)であるが、同規模の地方都市とは明らかに特性が異なるからである。さらに、1995年から2015年にかけての人口増加率(図-9)、地域圏区分(図-10)¹、過疎地域指定状況(図-11)²も説明変数とした。

¹ 総務省「国勢調査」では、広域的な都市市域を規定するために、行政区域を越えた地域区分として「大都市圏」「都市圏」を設定している。大都市圏、都市圏は、「中心市」およびこれに社会・経済的に結合している「周辺市町村」によって構成される。分析では、「国勢調査」(2010年)における地域圏区分をもとに、「大都市圏中心市」「大都市圏周辺市町村」「都市圏」「地方圏」の4区分を用いることにした。なお、「地方圏」は大都市圏、都市圏以外の市町村を指す。

² 過疎地域自立促進特別措置法2条1項、33条1項、33条2項のいずれかに該当する地域を「過疎地域」(=1)とし、それ以外を「非過疎地域」(=0)とした。

図-9 立地する市町村の人口増加率 (1995年→2015年)

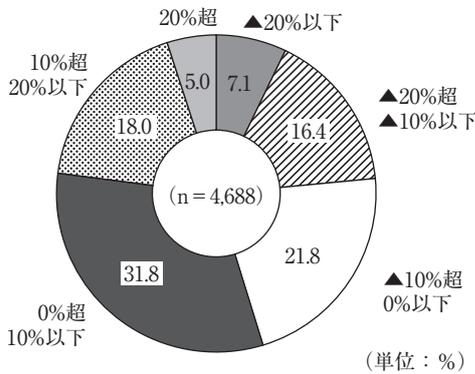
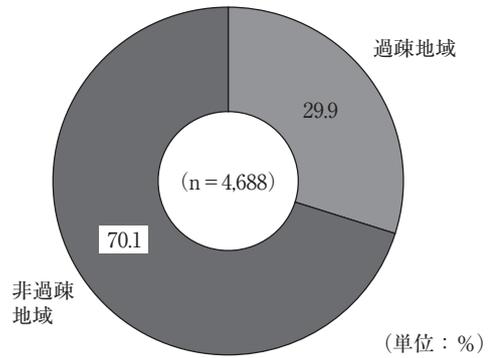
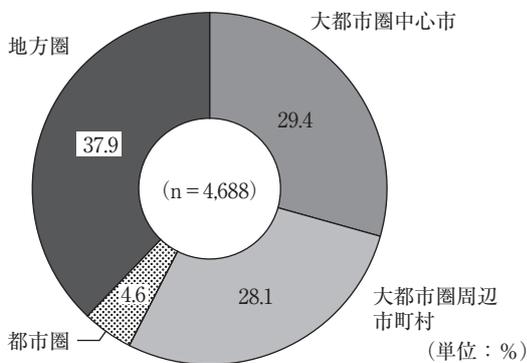


図-11 過疎地域指定状況



(注) 脚注2を参照。

図-10 地域圏区分



(注) 国勢調査における分類である。詳細は脚注1を参照。

なお、地域圏区分は「大都市圏中心市」を参照変数とした。

これらの立地属性は、地域経済の状況を異なる指標で捉えたものである。人口規模が小さい市町村や人口減少率が高い市町村、地方圏、過疎地域といった条件不利地域ほど、地域経済の振興を必要としている。だとすれば、それらの地域において振興活動に取り組む中小企業の割合が高くなることが予想される。

③分析手法

以上を被説明変数、説明変数として、プロビット分析を行う。なお、立地に関する説明変数のうち人口、人口増加率、地域圏区分は互いに相関が高く多重共線性が生じるおそれがある。また、人

口増加率は過疎地域の指定要件の一つであり、ここでも多重共線性が生じるおそれがある。そこでこれらを同時に説明変数にするのではなく、3種類の推計を行った。すなわち、推計1では人口、東京特別区部ダミー、過疎地域指定ダミーを説明変数とし、推計2、推計3ではそれらの代わりにそれぞれ人口増加率、地域圏区分を説明変数とした。

(3) 推計結果

推計結果は表-3のとおりである。推計1について順を追って見てみよう。

まず企業・経営者の属性である。

業種については、「医療、福祉」を基準として、いずれも正の係数である。係数は「宿泊業、飲食サービス業」、「不動産業、物品賃貸業」、「学術研究、専門・技術サービス業」の順番で大きく、いずれも有意である。このうち、「宿泊業、飲食サービス業」は観光振興や商店街・中心市街地の活性化への取り組むケースが多い。「学術研究、専門・技術サービス業」はいわゆる土業が多く、創業支援や中小企業への経営支援などに取り組みやすい業種である。

従業員数の係数は正の符号であり、しかも有意である。業歴も同様である。従業員規模、業歴は活動への取り組みに対して正の相関がある。

業況については、「悪い」を基準として「やや

表-3 推計結果

推計方法：プロビット分析 (ウェイト付け)												
変数		推計 1			推計 2			推計 3				
		係数	標準誤差	t 値	係数	標準誤差	t 値	係数	標準誤差	t 値		
地域経済振興活動への取り組み状況 (取り組んでいる=1、取り組んでいない=0)												
被説明変数	業種	建設業 (該当=1、非該当=0)	0.082	0.152	0.54	0.123	0.150	0.82	0.121	0.149	0.81	
		製造業 (同上)	0.248	0.153	1.62	0.271	0.153	1.78 *	0.286	0.152	1.88 *	
		情報通信業 (同上)	0.707	0.244	2.90 ***	0.737	0.245	3.01 ***	0.699	0.243	2.87 ***	
		運輸業、通信業 (同上)	0.024	0.179	0.14	0.061	0.177	0.35	0.050	0.177	0.28	
		卸売業 (同上)	0.227	0.158	1.44	0.249	0.158	1.58	0.246	0.157	1.57	
		小売業 (同上)	0.552	0.157	3.52 ***	0.605	0.152	3.99 ***	0.594	0.151	3.93 ***	
		不動産業、物品賃貸業 (同上)	0.751	0.184	4.08 ***	0.788	0.177	4.45 ***	0.781	0.176	4.44 ***	
		学術研究、専門・技術サービス業 (同上)	0.749	0.176	4.26 ***	0.778	0.175	4.45 ***	0.746	0.174	4.29 ***	
		宿泊業、飲食サービス業 (同上)	0.761	0.163	4.66 ***	0.785	0.163	4.82 ***	0.790	0.162	4.87 ***	
		生活関連サービス業 (同上)	0.246	0.186	1.32	0.282	0.187	1.50	0.273	0.187	1.46	
		教育、学習支援業 (同上)	0.454	0.337	1.35	0.486	0.339	1.43	0.446	0.339	1.31	
		医療、福祉 (同上)	(参照変数)			(参照変数)			(参照変数)			
		その他のサービス業 (同上)	0.041	0.182	0.23 ***	0.079	0.179	0.44	0.086	0.178	0.48	
		その他 (同上)	0.631	0.216	2.92	0.651	0.211	3.09 ***	0.657	0.210	3.12 ***	
説明変数	企業・経営者の属性	従業員数 (人、対数)	0.100	0.025	3.97 ***	0.100	0.025	3.95 ***	0.100	0.025	3.92 ***	
		業歴 (年、対数)	0.151	0.045	3.33 ***	0.153	0.045	3.37 ***	0.154	0.046	3.37 ***	
		業況	悪い (該当=1、非該当=0)	(参照変数)			(参照変数)			(参照変数)		
			やや悪い (同上)	0.164	0.081	2.04 **	0.169	0.081	2.10 **	0.160	0.081	1.98 **
			やや良い (同上)	0.302	0.084	3.59 ***	0.319	0.084	3.78 ***	0.304	0.085	3.58 ***
			良い (同上)	0.533	0.132	4.03 ***	0.542	0.132	4.10 ***	0.545	0.132	4.11 ***
		加入団体の有無 (あり=1、なし=0)	0.777	0.105	7.42 ***	0.799	0.105	7.62 ***	0.803	0.104	7.71 ***	
		経営者の年齢 (歳)	0.001	0.003	0.18	0.001	0.003	0.20	0.001	0.003	0.20	
		後継者の決定状況等	決定企業 (該当=1、非該当=0)	0.274	0.086	3.21 ***	0.280	0.086	3.25 ***	0.275	0.087	3.17 ***
			未定企業 (同上)	0.214	0.083	2.59 ***	0.219	0.083	2.63 ***	0.211	0.083	2.53 ***
			廃業予定企業 (同上)	(参照変数)			(参照変数)			(参照変数)		
			時期尚早企業 (同上)	0.106	0.108	0.99	0.115	0.109	1.06	0.107	0.109	0.98
		立地属性	立地する市区町村の人口 (2015年、人、対数)	-0.090	0.019	-4.62 ***	-	-	-	-	-	-
			東京特別区部ダミー (該当=1、非該当=0)	-0.094	0.105	-0.89	-	-	-	-	-	-
過疎地域指定ダミー (該当=1、非該当=0)	0.048		0.068	0.70	-	-	-	-	-	-		
人口増加率 (1995年→2015年、%)	-		-	-	-0.007	0.002	-3.86 ***	-	-	-		
地域圏区分	大都市圏中心市 (該当=1、非該当=0)		(参照変数)			(参照変数)			(参照変数)			
	大都市圏周辺市町村 (同上)		-			-			0.001	0.078	0.02	
	都市圏 (同上)		-			-			0.338	0.152	2.23 **	
	地方圏 (同上)	-			-			0.261	0.072	3.64 ***		
定数項		-1.734	0.354	-4.90 ***	-2.157	0.331	-6.52 ***	-2.996	0.266	-11.25 ***		
観測数		4275			4280			4280				
Waldカイ2乗値		292.67 ***			288.21 ***			306.91 ***				
疑似対数尤度		-2192.3			-2201.1			-2196.3				
疑似決定係数		0.1034			0.1006			0.1025				

(注) ***は有意水準1%、**は同5%、*は同10%を意味する。

悪い」「やや良い」「良い」はいずれも正の係数で有意である。業況が良くなるほど係数の絶対値が大きくなっていることから、業況は活動への取り組みに対して正の相関がみられる。

従業員数、業歴、業況に関しては、従業員数が相対的に多く、業歴が長く、業況が良好な企業、いわば地域における有力中小企業は地域経済を振興する活動へ取り組む確率が高いといえるだろう。活動に取り組む余裕があり、活動に利用できる

経営資源も相対的に豊富であることが背景にある。逆にいえば、活動に取り組む余裕も経営資源も乏しい企業は取り組み確率が低いということだ。

実際に、地域経済振興活動に取り組まない企業に対してその理由を尋ねたところ、「時間の余裕がないから」をあげる企業割合が59.1%にのぼる(図-12)。次いで、「経済的に余裕がないから」(41.2%)、「体力的に本業との両立が困難だから」(38.0%)の割合が高く、余裕がないことを理由

図-12 地域振興活動に取り組まない理由（複数回答）

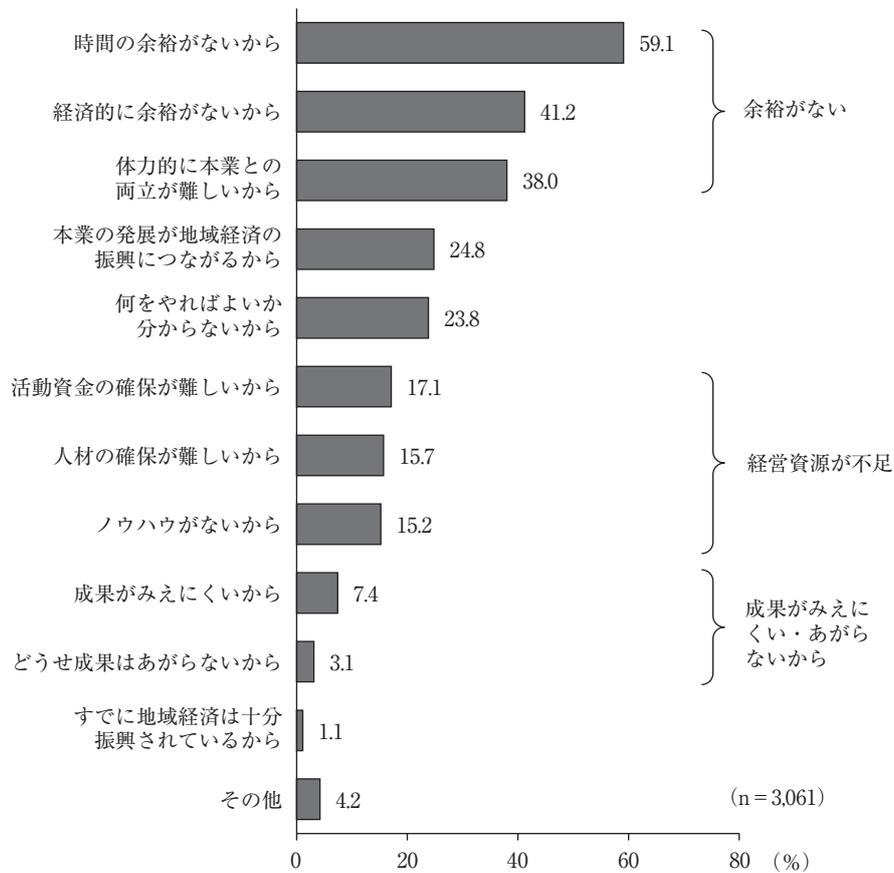


表-4 地域振興活動に取り組まない理由（従業員規模別、複数回答）

		従業員規模別		
		9人以下 (n=1,948)	10~19人 (n=385)	20人以上 (n=728)
余裕がない	時間の余裕がないから	60.4	58.5	45.9
	経済的に余裕がないから	44.1	34.7	18.5
	体力的に本業と両立するのが難しいから	39.0	37.9	27.4
	本業の発展が地域経済の振興につながるから	21.9	36.0	41.5
	何をやればよいか分からないから	24.8	21.9	16.4
経営資源が不足	活動資金の確保が難しいから	17.7	17.7	10.2
	人材の確保が難しいから	14.2	26.1	19.3
	ノウハウがないから	15.4	14.3	14.8
成果がみえにくい・あがらない	成果がみえにくいから	7.9	4.9	5.4
	どうせ成果はあがらないから	3.4	1.5	1.9
	すでに地域経済は十分に振興されているから	1.0	1.6	2.1
	その他	4.3	4.3	3.1

にあげる割合が高い。とりわけ、規模の小さな企業ほどこれらの割合が高い傾向にある（表-4）。従業員の少ない企業ほど、経営に関して多くのこ

とを経営者一人がやらなければならない、地域経済振興活動に取り組むだけの時間的な余裕も経済的な余裕も乏しいことがうかがえる。

加入団体の有無については、正の係数で有意である。団体に加入していれば地域経済振興活動に取り組む確率は高いことになる。

経営者の年齢は正の係数であるが、有意ではない。なお、年齢と取り組み割合との間にU字型の関係が考えられることから、年齢の二乗項を含めた推計を別途行ったが、有意な関係はみられなかった。

後継者の決定状況等については、「廃業予定企業」を基準として「決定企業」「未定企業」は正の係数で有意である。係数の絶対値は「決定企業」のほうがやや大きい。いずれも事業を継続する意欲がある企業であり、将来にわたって地域経済に関与することがみこまれる。地域経済を振興することが将来の経営にとって重要であることから、活動に積極的に取り組んでいるものと思われる。また決定企業のなかには、経営を後継者にある程度任せることができることから、経営者が地域経済振興活動に取り組む余裕がある企業が少なくないことも背景にあるだろう。

立地属性に関しては3つの推計を行った。推計1で市町村の人口、東京特別区ダミー、過疎地域指定ダミーを、推計2では1995年から2015年にかけての人口増加率を、推計3では地域圏区分を説明変数とした。

人口については有意な負の係数である。人口規模が小さな市町村に立地する中小企業ほど、地域経済振興活動に取り組む確率が高いということだ。一方で、東京特別区部ダミー、過疎地域指定ダミーは有意ではなかった。人口増加率については、有意な負の係数である。人口増加率が低い(=人口減少率が高い)地域ほど、取り組み確率は高い。また、地域圏区分は「大都市圏中心市」を基準とすると、「都市圏」「地方圏」がいずれも有意な正の係数である。「大都市圏中心市」と比べると、「都市圏」「地方圏」では取り組み確率が高い。

立地属性については、人口規模が小さく人口減少率が高い市町村、地方圏などといった、地域経

済振興活動を必要とする地域に立地する中小企業ほど取り組み割合が高くなるといえる。

2 取り組みの動機

アンケートでは、取り組んでいる活動の種類を複数回答で尋ねたうえで(前掲図-2参照)、そのうち最も力を入れている活動についても尋ねている。それによると、企業としての最も力を入れている活動として「商店街・中心市街地の活性化」をあげる割合は34.5%と最も高く、「異業種交流・産官学連携」(15.4%)、「観光振興」(12.7%)、「農工商連携、地域資源の活用」(10.3%)、「地場産業・伝統産業の振興」(8.0%)と続く(図-13)。これら上位5項目は、経営者個人として最も力を入れている活動でも同じである。

最も力を入れている活動を対象に、本節では取り組みの動機を、次の3節では成果とその要因をそれぞれみていくことにする。

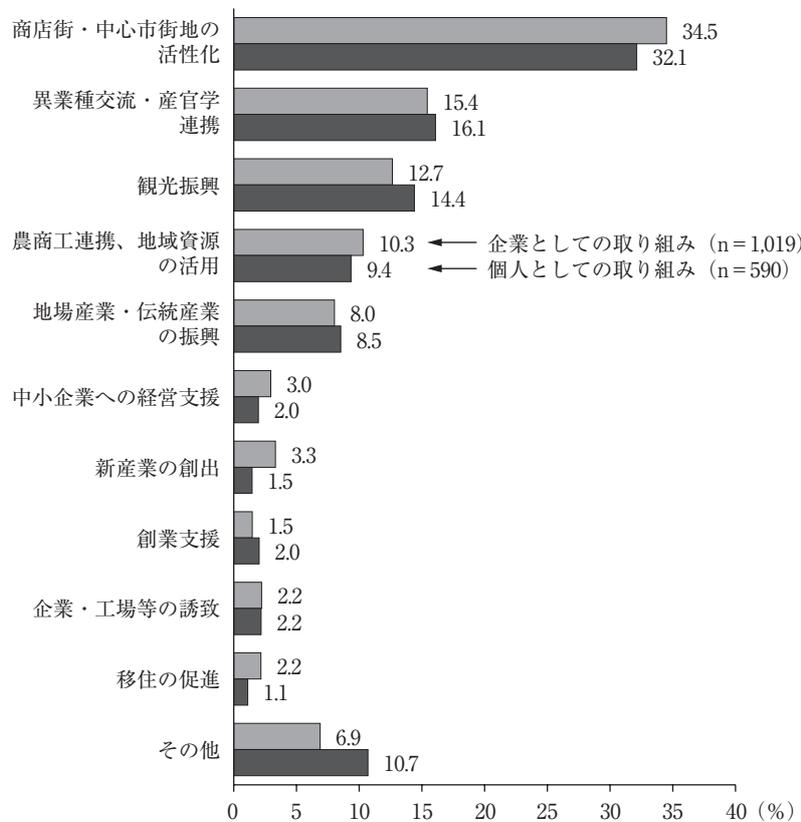
まず、企業として最も力を入れている活動に取り組んでいる動機をみると、「長い目で見れば自社の利益になるから」(25.9%)、「地域の企業として当然のことだから」(23.7%)、「自社の業績向上に直結するから」(23.1%)が上位を占める(図-14)。

次に、個人として最も力を入れている活動に取り組んでいる動機については、「地元で事業を営む者としての義務だと思うから」(26.8%)、「経営する企業にとって必要な活動だから」(24.4%)、「地域経済の振興に住民として役立ちたいから」(20.6%)が上位を占める(図-15)。

企業としての取り組み、個人としての取り組みに共通するのは、自社に対するメリットを求める意識と、地域の企業や住民として当然のことだという意識の両方がうかがえることだ。

すぐにではないにしろ、いずれは自社の経営に見返りを期待するのは、企業として当然かもしれない。一方で、地域の企業や住民としての純粋な

図-13 最も力を入れている活動



使命感に駆られて活動に取り組むこともあるだろう。アンケート調査では動機の選択肢を択一回答にしたが、実際は同じ企業、個人であっても二つの意識は混在しているものと思われる。

例えば、株式会社ウェルカムジョン万カンパニー（高知県土佐清水市、食品製造業、2010年創業）は地元の特産品である宗田節をもとに「だしが良くでる宗田節」³などの商品を開発・販売しており、同社の売上げが上がるほど地域経済も潤うことになる。つまり、地域の利益と自社の利益が表裏一体の関係にあるということだ。しかし、最近では主に地元の宗田節加工企業が同様の商品売り出すようになってきた。これに対して同社の田中慎太郎社長（1977年生まれ）は、宗田節が全国に広がれば地域経済にとって望ましいことだ

からと、他社の参入をむしろ歓迎しているという。

もう一つ事例を紹介しよう。今井産業株式会社（島根県江津市、建設業、1928年創業）の今井久師社長（1963年生まれ）は地元へホテルを誘致する活動を主導したり、市の人口減少問題有識者会議で座長を務めたりするなど、地域経済の振興に深く関与している⁴。その背景には、同社は建設会社として地元の公共工事を受注することもあるため、地域経済を振興することは長い目で見ると経営にもプラスになるということもある。その一方で、恵まれた自然環境と豊富な森林資源を生かして、島根県の発展に寄与したいという創業期の思いが社是として代々伝わっていることから、地域の企業として損得抜きで振興活動に取り組むという側面があることも否定できない。

³ ていねいに成形した宗田節を調味料容器に詰めた商品。好みの醤油を入れると、家庭で簡単に本物の宗田節のだし醤油を味わえる。

⁴ ホテル誘致の事例については3節で紹介している。

図-14 取り組みの動機 (企業として最も力を入れている活動、択一回答)

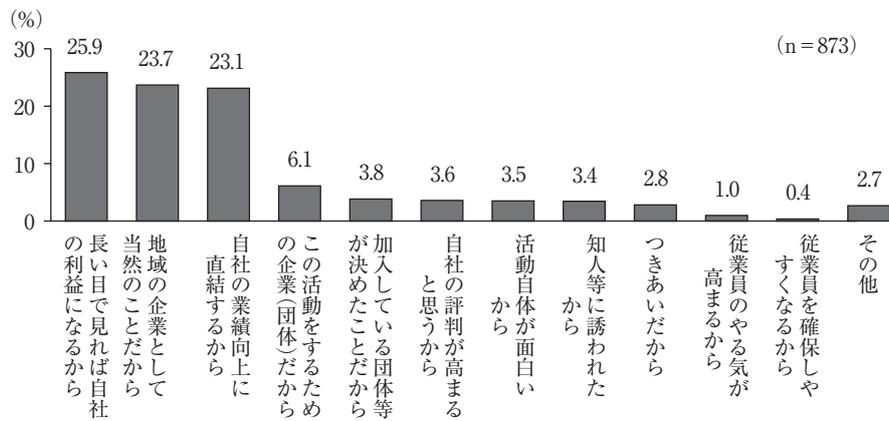
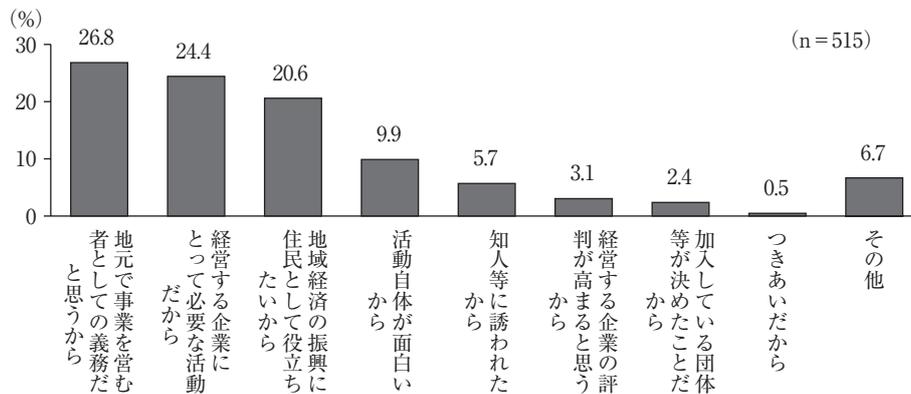


図-15 取り組みの動機 (個人として最も力を入れている活動、択一回答)



3 活動の成果を左右する要因

次に活動の成果とその要因に注目する。はたしてどのような要因によって成果は左右されているのだろうか。

(1) 70.8%が成果に積極的な評価

アンケート調査では、企業または個人として最も力を入れている活動は合わせて1,609件あり、それぞれの成果について自己評価による回答を得ている。「十分な成果があがっている」は6.2%、「ある程度は成果があがっている」は64.6%と、積極的な評価を下している割合は70.8%である(図-16)。これに対して、消極的な評価、すなわち「あ

まり成果があがっていない」は24.8%、「全く成果があがっていない」は4.4%を占めている。

では活動の成果はどのような要因によって左右されるのだろうか。以下では、計量分析によって成果の決定要因とその背景を検討する。

(2) 分析に用いる変数と推計方法

①被説明変数

被説明変数は4段階評価でみた活動の成果である。「全く成果があがっていない」を1、「あまり成果があがっていない」を2、「ある程度成果があがっている」を3、「十分な成果があがっている」を4とする。したがって、説明変数の係数が正の符号であれば、より成果があがりやすいことを意味する。

図-16 活動の成果

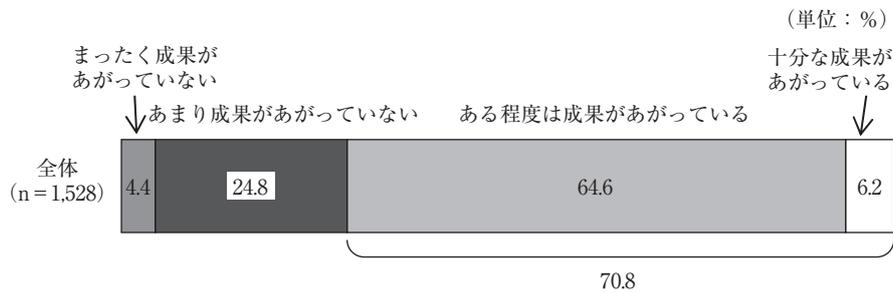
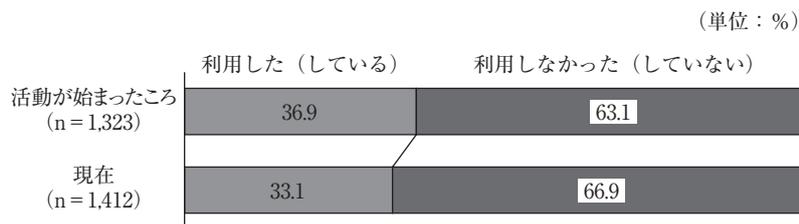


図-17 公的な補助金、助成金等の利用状況



②説明変数

説明変数は大きく四つのカテゴリーに分かれる。その一つは活動の種類である。11種類の活動ごとに、該当すれば1、該当しなければ0となるダミー変数を作成する。なお、ここでは「観光振興」を参照変数とした。

二つ目のカテゴリーは、地域経済の振興活動に取り組んでいる企業・経営者の属性である。ここでは、従業員数、業歴、加入団体の有無、業況、経営者の年齢を用いる。これらは取り組み状況に関する計量分析で用いた変数である。

三つ目のカテゴリーは立地属性である。市区町村の人口、東京特別区部ダミー、過疎地域指定ダミー、人口増加率を用いる。やはり、取り組み状況に関する計量分析で用いた変数である。

四つ目のカテゴリーは、活動の体制である。その一つは、活動が始まったころに公的な補助金等を利用したかどうかである。

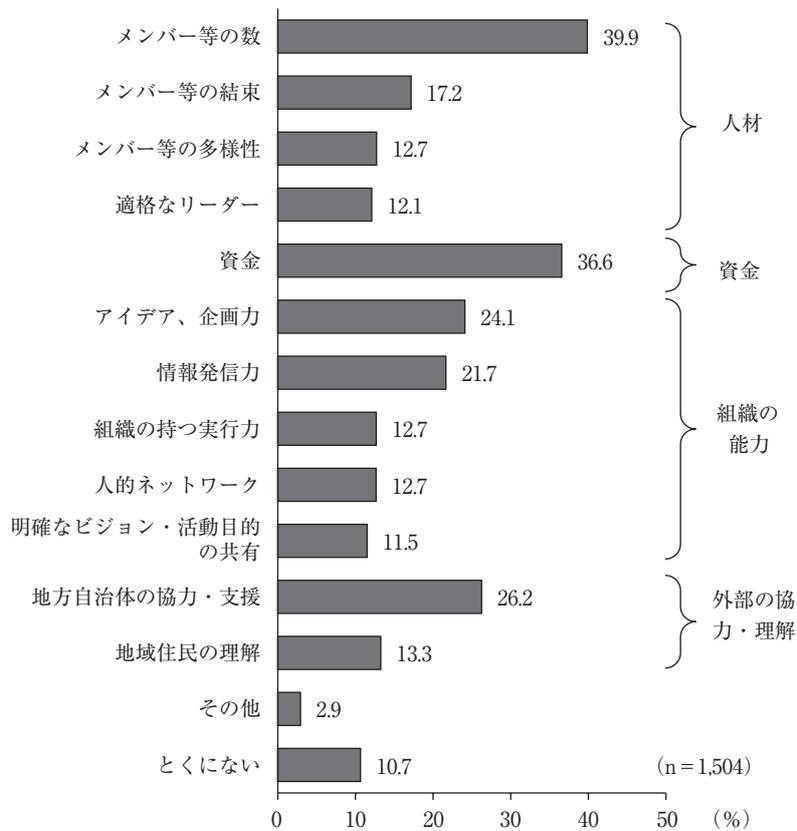
活動の種類によっては、地方自治体などに公的な補助金や助成金の制度が用意されている。実際に、公的な補助金、助成金等の利用状況をみると、

活動が始まったころに利用していた割合は36.9%、現在利用している割合は33.1%である（図-17）。三つの活動のうち一つは、当初あるいは現在、公的な補助金等を利用している。

このうち、活動が始まったころに補助金等を利用していただどうかを説明変数として利用する。なお、現在の利用状況の場合は、活動が軌道に乗り、有望だと判断されたことで補助金等を利用できたという関係が想定され、成果を左右する要因というよりは、成果の有無によって利用状況が左右されると考えられることから、説明変数にはしなかった。

活動の体制に関するもう一つの説明変数は、活動に不足する要素である。アンケート調査では、それぞれの活動についてどのような要素が不足しているかを尋ねている。選択肢は「その他」を含めて13項目と「とくにない」である。このうち「とくにない」をあげる割合は10.7%に過ぎず、残る9割近くの活動でいずれかが不足していることになる（図-18）。なかでも、「メンバー等の数」が39.9%と高く、「資金」(36.6%)、「地方自治体の協力・支援」(26.2%)、「アイデア、企画力」

図-18 活動に不足している要素 (複数回答)



(24.1%)、「情報発信力」(21.7%)が続く。

これら13の要素について、不足する要素に該当すれば1、該当しなければ0となるダミー変数をそれぞれ作成した。したがって、説明変数の係数が負の符号の場合、その要素が不足していれば成果があがりにくい（すなわち、その要素が十分であれば成果があがりやすい）ということになる。

③推計方法

以上を、被説明変数、説明変数として用いる。そして、被説明変数が成果に関して順序づけられていることから、推計方法として順序プロビット分析を用いる。

なお、立地属性に関する説明変数については取り組み状況に関する計量分析と同様、同時に説明変数にするのではなく、3種類の推計を行った。すなわち、推計1では人口、東京特別区部ダミー、

過疎地域指定ダミーを説明変数とし、推計2、推計3ではそれらの代わりに、それぞれ人口増加率、地域圏区分を説明変数とした。

(3) 推計結果

推計結果は表-5のとおりである。推計1について順を追ってみたい。

活動の種類では、「観光振興」を基準として、活動の成果をみている。係数が有意であるものは、「商店街・中心市街地の活性化」「異業種交流や産官学連携」「農商工連携、地域資源の活用」「地場産業・伝統産業の振興」「新産業の創出」「企業・工場等の誘致」の六つである。いずれも符号は負であることから、「観光振興」と比べて成果があがる確率が低いと解釈できる。

このうち係数の絶対値は「企業・工場等の誘致」が最も大きく、「新産業の創出」「地場産業・伝統

表-5 推計結果

推計方法：順序プロビット分析（ウェイト付け）											
変数	推計1			推計2			推計3				
	係数	標準誤差	t 値	係数	標準誤差	t 値	係数	標準誤差	t 値		
被説明変数	活動の成果（全く成果があがっていない=1、あまり成果があがっていない=2、ある程度は成果があがっている=3、十分な成果があがっている=4）										
活動の種類	商店街・中心市街地の活性化（該当=1、非該当=0）	-0.488	0.158	-3.09 ***	-0.541	0.162	-3.35 ***	-0.516	0.160	-3.22 ***	
	異業種交流や産官学連携（同上）	-0.436	0.169	-2.58 ***	-0.450	0.174	-2.59 ***	-0.425	0.173	-2.45 **	
	観光振興（同上）	(参照変数)			(参照変数)			(参照変数)			
	農商工連携、地域資源の活用（同上）	-0.350	0.176	-1.99 **	-0.361	0.178	-2.03 **	-0.364	0.178	-2.04 **	
	地場産業・伝統産業の振興（同上）	-0.630	0.188	-3.34 ***	-0.572	0.173	-3.3 ***	-0.628	0.190	-3.30 ***	
	中小企業への経営支援（同上）	-0.031	0.302	-0.10	-0.075	0.292	-0.26	-0.037	0.299	-0.12	
	新産業の創出（同上）	-1.135	0.397	-2.86 ***	-1.173	0.397	-2.96 ***	-1.146	0.382	-3.00 ***	
	創業支援（同上）	0.157	0.316	0.5	0.103	0.311	0.33	0.165	0.321	0.51	
	企業・工場等の誘致（同上）	-1.150	0.320	-3.59 ***	-1.168	0.314	-3.72 ***	-1.130	0.306	-3.70 ***	
	地元への移住の促進（同上）	0.027	0.508	0.05	-0.087	0.532	-0.16	-0.057	0.514	-0.11	
その他（同上）	0.238	0.205	1.16	0.209	0.209	1.00	0.239	0.206	1.16		
企業・経営者の属性	従業員数（人、対数）	0.097	0.036	2.68 ***	0.093	0.036	2.58 ***	0.097	0.036	2.69 ***	
	業歴（年、対数）	0.069	0.055	1.27	0.074	0.054	1.37	0.068	0.054	1.26	
	加入団体の有無（あり=1、なし=0）	-0.041	0.200	-0.20	0.042	0.200	0.21	-0.011	0.200	-0.05	
	業況	悪い（該当=1、非該当=0）	(参照変数)			(参照変数)			(参照変数)		
		やや悪い（同上）	0.230	0.139	1.66 *	0.245	0.138	1.77 *	0.246	0.138	1.78 *
		やや良い（同上）	0.527	0.142	3.72 ***	0.525	0.142	3.69 ***	0.521	0.142	3.67 ***
良い（同上）		0.498	0.224	2.22 **	0.498	0.226	2.20 **	0.505	0.222	2.27 **	
経営者の年齢（歳）	-0.005	0.004	-1.13	-0.005	0.004	-1.25	-0.005	0.004	-1.20		
立地属性	立地する市区町村の人口（2015年、人、対数）	-0.005	0.029	-0.17	-	-	-	-	-	-	
	東京特別区部ダミー（該当=1、非該当=0）	-0.280	0.165	-1.70 *	-	-	-	-	-	-	
	過疎地域指定ダミー（該当=1、非該当=0）	-0.132	0.089	-1.49	-	-	-	-	-	-	
	人口増加率（1995年→2015年、%）	-	-	-	0.000	0.003	0.05	-	-	-	
	地域圏の区分	大都市圏中心市（該当=1、非該当=0）	(参照変数)			(参照変数)			(参照変数)		
大都市圏周辺市町村（同上）		-	-	-	-	-	-	0.139	0.122	1.14	
都市圏（同上）		-	-	-	-	-	-	0.001	0.202	0.00	
地方圏（同上）		-	-	-	-	-	-	0.140	0.123	1.14	
活動の体制	公的な補助金等の利用状況（活動当初に利用した=1、利用していない=0）	0.110	0.089	1.23	0.126	0.087	1.44	0.123	0.087	1.41	
	人材	メンバー等の数（該当=1、非該当=0）	0.137	0.087	1.58	0.083	0.081	1.03	-0.041	0.119	-0.34
		メンバー等の結束（同上）	-0.038	0.119	-0.32	-0.043	0.119	-0.36	0.052	0.106	0.49
		メンバー等の多様性（同上）	0.214	0.115	1.86 *	0.186	0.120	1.54	0.191	0.119	1.60
		適格なリーダー（同上）	-0.246	0.121	-2.04 **	-0.248	0.120	-2.07 **	-0.258	0.118	-2.19 **
	資金	資金（同上）	0.068	0.094	0.73	0.073	0.094	0.78	0.078	0.094	0.84
	組織の能力	アイデア、企画力（同上）	-0.115	0.091	-1.27	-0.112	0.092	-1.21	-0.114	0.092	-1.24
		情報発信力（同上）	-0.168	0.098	-1.72 *	-0.183	0.100	-1.83 *	-0.185	0.099	-1.86 *
		組織のもつ実行力（同上）	-0.241	0.132	-1.83 *	-0.250	0.133	-1.89 *	-0.252	0.133	-1.90 *
		人的ネットワーク（同上）	0.002	0.114	0.02	-0.006	0.114	-0.05	0.002	0.114	0.02
		明確なビジョン・活動目的の共有（同上）	-0.408	0.122	-3.34 ***	-0.409	0.123	-3.34 ***	-0.416	0.122	-3.40 ***
		外部の協力・理解	地方自治体の協力・支援（同上）	0.002	0.103	0.02	0.014	0.102	0.14	0.008	0.102
	地域住民の理解（同上）	0.012	0.122	0.09	0.038	0.123	0.31	0.031	0.122	0.25	
その他（同上）	0.495	0.152	3.25 ***	0.430	0.155	2.77 ***	0.418	0.154	2.72 ***		
閾値1	-2.054	0.489	-	-1.882	0.450	-	-1.838	0.373	-		
閾値2	-0.646	0.494	-	-0.478	0.442	-	-0.431	0.366	-		
閾値3	1.669	0.507	-	1.826	0.455	-	1.876	0.375	-		
観測数	1,262			1,264			1,264				
Waldカイ2乗値	182.12 ***			171.35 ***			172.69 ***				
疑似対数尤度	-1063.0			-1068.6			-1067.0				
疑似決定係数	0.0892			0.0866			0.0879				

(注) ***は有意水準1%、**は同5%、*は同10%を意味する。

産業の振興「商店街・中心市街地の活性化」が続く。これらは成果をあげるのが容易ではないということだ。企業・工場を誘致するといっても、企

業活動がグローバル化し海外立地が珍しくない現在、容易なことではない。新産業を創出するには、新しい需要を発見したり新しい技術などを導入し

たりする必要があり、成果があがるまでには時間がかかる。また、地場産業・伝統産業や商店街・中心市街地の多くが衰退の度合いを強めているなかで、その活性化を図ることは容易ではない。このように、活動の種類によってその成果には濃淡が生じている。

企業・経営者の属性のうち、従業員数については正の符号で有意水準も高い。従業員規模の大きな企業が取り組む活動は成果をあげやすいということになる。先にみたように、相対的に規模の大きな中小企業ほど地域経済を振興する活動に取り組んでいる。規模が小さな企業であれば本業で経営者本人がやらなければならないことが多く、地域経済振興活動に力を注ぐだけの余力が生まれづらいのに対して、従業員規模が大きければ経営者が振興活動に取り組めるだけの余裕が生まれやすいからである。同様の理由で、従業員規模が相対的に大きな中小企業は地域振興活動に力を入れられるので、成果をあげやすいという推計結果になっているものと思われる。

業歴、加入団体の有無については、いずれも係数は正の符号であるが有意ではなく、業歴の長さや加入団体の有無は活動の成果に対して無関係であった。

一方、業況については正の関係がみられる。「悪い」を基準として、「やや悪い」は5%水準、「やや良い」「良い」は1%水準で有意である。「やや良い」「良い」の係数は同水準だが、「やや悪い」の係数よりも大きく、業況が良い企業ほど活動の成果があがる確率が高いといえるだろう。業況が良い中小企業には地域振興活動に力を入れられる余裕があることから、成果をあげやすいものと思われる。

経営者の年齢については、係数は負であるものの有意ではなかった。なお表には示していないが、年齢を5階層⁵に分け、それぞれのダミー変数を

説明変数にすると、39歳以下は40歳代以降の年齢階層と比べて成果があがる確率が有意(5%水準)に高いという結果になった。39歳以下の若い経営者は本業のかたわらで地域振興活動にも力を入れられるだけの体力や意欲があることや、新しい発想をもとに活動に取り組むことから、活動の成果をあげやすいものと思われる。

立地に関しては、立地する市区町村の人口、過疎地域指定ダミー(以上、推計1)、人口増加率(推計2)、地域圏区分(推計3)のいずれも有意な結果とならなかった。なお、推計1では東京特別区部ダミーは有意ではあるが、係数は負である。人口規模が小さい地域や過疎地域、人口が大きく減っている地域では経済振興活動の成果があがりにくいと思いがちであるが、推計結果によると必ずしもそうとはいえない。

活動の体制のうち、公的な補助金等の利用状況(活動が始まったころ)は正の係数であるが、有意ではない。必ずしも公的な補助金等を活動当初に利用したからといって、成果が高まるとはいえない。なかには、利用できそうな補助金等があったから、活動に取り組んだに過ぎないというケースもあるものと思われる。そうしたケースでは十分な成果を得にくいのであろう。

次に、活動に不足する要素はどうか。推計結果では、「メンバーの多様性」「適格なリーダー」「情報発信力」「組織のもつ実行力」「明確なビジョン・活動目的の共有」「その他」が有意であった。ただし、「メンバーの多様性」は正の係数であり、「メンバーの多様性」が不足しているほど活動の成果があがる確率が高いことになる。それ以外は負の係数であり、例えば「適格なリーダー」が活動に不足していると成果があがる確率が低いということになる。したがって、「適格なリーダー」「情報発信力」「組織のもつ実行力」「明確なビジョン・活

⁵ 39歳以下、40歳代、50歳代、60歳代、70歳以上の5階層である。

動目的の共有」は活動の実効性を高めるために必要な要素だといえる。この点については、次に紹介する事例が典型的である。

(4) 【事例】 中心市街地にホテルを誘致～ 島根県江津市

島根県江津市(人口2万4,450人)は、石見地方の地場産業である石州瓦の主産地である。また日本製紙などの誘致工場も地域の発展を支えてきた。

しかし、2007年に石州瓦の大手業者が倒産、また2010年には誘致企業である大手電子部品工場が撤退するなど、地域経済は地盤沈下の傾向にある。江津駅前の中心市街地においても、モータリゼーションの進展に伴って空洞化が進み、1998年には核店舗であったスーパーが閉店するに至った。

①誘致活動に苦勞

2003年ころには江津駅前のビジネスホテルが廃業した。稼働率は悪くはなかったものの、後継者がいなかったことと老朽化によって廃業を決断したという。このため、工場設備の保守・修理、営業活動など商用で来市する宿泊客は隣接する浜田市(人口5万8,120人)へと流れ、夜の街がいつそう寂しくなった。また、各種大会を誘致する際にビジネスホテルがないことも障害となっていた。

こうした状況を受け、2008年ころから江津商工会議所の地域開発委員会は中心市街地へビジネスホテルを誘致することを検討した。委員長を務めるのは、同市に本社を置く今井産業(建設業、従業員250人)の今井久師社長(1963年生まれ)である。

誘致の前提として、ホテルに対する需要があることを示さなければならない。そこで同委員会はまず、市内の企業や官公庁に対してアンケート調査を行った。このような調査は商工会議所の組織

があればこそのものである。

調査の結果、企業等への訪問者による宿泊需要が見込まれることが明らかになった。この調査結果をもって、今井委員長や江津市の関係者はホテル会社を訪問し、出店を打診した。訪問したホテル会社は20社近くにもものぼった。しかし、建設費を回収してビジネスホテルを採算に乗せるには100室程度の規模が必要だが、人口2万5,000人程度、大きな観光地もない江津市ではそれだけの市場規模が見込めない、となかなか色よい返事はもらえなかった。打診先の一つであったスーパーホテルが行った市場調査では、6段階評価のうち最も低い評価だったという。

②フランチャイズチェーン方式で実現にめど

誘致を模索するのと並行して、地元主導でホテルを建設する計画も立案した。需要調査によって50室近くの需要があると見込んでいたことから、60室規模でラフな案を作成した。すると、スーパーホテルが、地元にとこまでの熱意があるのならフランチャイズチェーン(FC)方式ではどうかともちかけてきた。2012年のことである。これを機に、計画は実現に向けて大きく進展した。

まず場所の確保である。立案当初は駅前のビルを解体して建設しようと考えていたが、地権者が多く入手が困難であった。そこで、商店街の一角、かつて家具店が立地していた跡地(約1,000㎡)を利用することにした。今井産業など市内の建設会社6社が設立したフォアジー有限責任事業組合(LLP)が、2010年ころに中心市街地の活性化に役立てればと考えて先行取得していた土地である。もともとはホテル建設の敷地に想定していたわけではなかったが、駅から歩いて数分のところにあり立地は悪くなかった⁶。

⁶ この土地は、同LLPが株式会社江津未来開発(後述)に現物出資した。

③市民による市民のための宿泊施設を目指す

次に、スーパーホテルのFC加盟企業としてホテルを運営する会社の設立と資金調達だ。2012年12月26日に、商工会議所の役員などが発起人となって株式会社江津未来開発を資本金500万円で設立し、今井委員長が代表者に就任した。

そして、ホテル建設などの事業費に充てるために、企業や市民などに広く出資を募ることにした。総事業費4億7,000万円(当初)に対して、出資の募集目標は第1次募集、第2次募集を合わせて約2億円だった。市民などを対象に説明会を5～6地区ごとに2回ずつ開催したほか、今井委員長は企業や医師会などの団体を回った。また、関東や関西、広島の江津会(江津市出身者で組織されている各地の親睦団体)の会合にも出かけて事業計画を説明し、出資を要請した。

今井委員長は「市民による市民のための宿泊施設」を目指し、たとえ小口であってもより多くの人から広く出資を受け入れる方針だった。市民をはじめ関係者に関心をもってもらい、応援してもらいたいと考えていたからだ。だからこそ、今井委員長は多くの説明会に足を運んだのである。また、江津駅前地区活性化推進協議会の機関誌に登場したり、ごうつまちづくりファースト(2013年3月開催)のパネルディスカッションに参加したりするなど、情報の発信に努めた。

その結果、地元の企業、市民を中心に、94の法人と142人の個人に募集株式すべてを引き受けてもらうことができた。残る費用は借入金で調達した。その金額は3億8,000万円。建築費の高騰と建設仕様の変更によって総事業費が高まったことから、当初の想定よりも多くなったが、江津市からの融資⁷で賄った。このときも今井委員長は市議会に呼ばれて説明を行った。

2015年12月25日に「スーパーホテル江津駅前」は営業を始めた。客室数71で70%の平均稼働率を見込んでいる。翌1月、2月と実績はこの目標を上回り順調な滑り出しである。満室である日も少なくない。設備の保守など、商用で江津を訪れた10泊程度の長期宿泊客が多いという。従来は浜田市などに流出していた宿泊客だと思われる。ホテルの周辺の江津万葉の里商店会には飲食店が新たに新店し、宿泊客で賑わうなど、ホテル出店の効果が現れている。

今井委員長は、先に述べたように地域の有力企業を経営しており、江津市建設業協会の会長や商工会議所の相談役議員、江津市有識者会議の座長など、地元経済界で多くの役割を果たしている。誰もが「リーダー」として認める経営者だ。その今井委員長が「市民による市民のための宿泊施設」という「明確なビジョン」を示し、その実現に向けて委員長をはじめメンバーが市民や議会に対して「情報発信」し、需要調査やホテル会社との交渉、出資の募集などを次々に「実行」に移す。地域開発委員会の事務局などとして商工会議所が関与していたことも、実行力を高めた背景にあるだろう。

本事例はこのようにみていくと、計量分析で示された「適格なリーダー」「情報発信力」「組織のもつ実行力」「明確なビジョン・活動目的の共有」が地域振興活動の実効性を高めた典型例だといえるだろう。

4 まとめ

本稿では中小企業に対するアンケート調査をもとに、中小企業やその経営者が取り組む地域経済振興活動についてみてきた。その結果、以下の3点が明らかになった。

⁷ 財源は、鳥根県市町村振興資金とふるさと融資(地域総合整備財団)。

まず第1点は、中小企業のうち25.9%が地域経済を振興する活動に取り組んでいることである。とりわけ、相対的に規模が大きく、業歴が長く、業況が良好な企業、つまり地域における有力中小企業ではその割合が高い。また、商工会・商工会議所などの団体に加入している企業、事業承継の見込みが高く将来にわたって地域経済に関与する企業においても、地域経済振興に取り組む割合が高い。

立地に関しては、人口規模が小さく、人口減少率が高い市町村、地方圏といった、経済振興活動を必要とする地域に立地する企業ほど、取り組み割合が総じて高い。

一方で、地域経済振興活動に取り組まない企業も存在する。その理由として「時間の余裕がないから」「経済的に余裕がないから」など、余裕がないことをあげる割合が、主として規模の小さい企業で高い。逆にいうと、地域における有力中小企業では活動に取り組む余裕があることが取り組み割合を高めている要因の一つであるということだ。

第2点は、地域経済を振興する活動に取り組む背景には、自社に対するメリットを求める意識と、

地域の企業や住民として当然のことだという意識の両方がうかがえることである。

第3点は活動の成果についてである。

人口規模が小さい地域や過疎地域、人口が大きく減っている地域などは、経済振興を行うには不利な立地だと思われがちである。しかし、活動の成果はこうした立地によって有意な差は生じていない。また、活動に取り組みはじめたころに補助金などを受けるケースは少なくないものの、その結果、活動の成果が有意にあがるとはいえない。むしろ企業の規模や業況など、活動に取り組む主体の特性によって活動の成果は左右される。さらに「明確なビジョン・活動目的の共有」「適格なリーダー」「情報発信力」「組織の持つ実行力」も活動の成果を左右する。

地域経済振興活動に取り組む中小企業、とりわけ有力中小企業が地域により多く存在すること、そして明確なビジョン・活動目的を共有し、適格なリーダーや実行力、情報発信力を備えた実効性の高い活動体制を整えることが、地域経済を振興するには重要である。