

京都ツーリズム・クラスター 分析フレームの構築

真田 達也

1. 背景

(1) 京都市観光振興政策の問題点

観光による京都経済活性化は、京都市の重要政策⁽¹⁾の一つに掲げられている。しかし、同市の政策は方向性と理論性の両面から見て、当を得ているとは言い難い。

方向性については、来訪者数の多さを追求する⁽²⁾のではなく、質を追求すべきである。紅葉の季節にマイカー利用の日帰り来訪者が増えることが、京都観光振興の目的に適うかどうか大いに疑問である。ビジター⁽³⁾と受入れ側⁽⁴⁾の双方の喜びにつながる質の高さ⁽⁵⁾が追求されなければならない。

理論性については、デスティネーション⁽⁶⁾・マネジメントおよびプレイス・

⁽¹⁾ 2001年1月10日に策定された、京都市基本計画〈2001～2010年〉の政策の体系において、「第2章華やきのあるまち第2節活力あふれるまち、2魅力ある観光を創造する」が掲げられている（京都市総合企画局政策企画室（2001年）P.21）

⁽²⁾ 前掲の京都市基本計画は、「年間観光客数5000万人をめざす」としている（前掲書 P.98）。なお、京都市の2003年の観光客数は4374万人（前年比3.7%増）であった。

⁽³⁾ ビジター：観光目的の来訪者のみならず、商用来訪者、会議・会合出席来訪者、短期研修来訪者、親族・知人来訪者を含む。

⁽⁴⁾ 受入れ側：大きくは二つに分けることができる。すなわち、ビジターのツーリズム活動・消費に係る者（ホテル、店舗、タクシーなど）と直接的には関係しない者（住民）とである。

⁽⁵⁾ ビジターにとっては満足感（感動、感銘）であり、受入れ側にとっては充実感（経済面および精神面）である。

⁽⁶⁾ デスティネーション：ビジターが訪れる一定の地理的広がりをもつ区域のこと。最も広い広がりとしては複数の国からなる区域を意味し、最も狭くは一つのスポット・施設を意味する。本論では、京都市をデスティネーションとしてとらえている。

マーケティング⁽⁷⁾の領域の理論に基づく分析と対応が十分になされているとは言い難い。

本論は、紙幅の関係から方向性に関しては述べず、理論性に関して述べるものである。

(2) 産業クラスター理論

地域経済の活性化を考えるにあたって、産業クラスター理論⁽⁸⁾の極めて高い有効性が明らかになってきている⁽⁹⁾。都市の経済活性化を考えるにあたっても、産業クラスター理論が有効であるのは当然であると考えられている⁽¹⁰⁾。さらに、観光による都市経済活性化に、産業クラスター理論を適用することの妥当性も認められるようになってきている⁽¹¹⁾。

本論は、こうした文脈に沿って、観光による京都経済活性化を考えるツールとして産業クラスター理論を適用するものである。

⁽⁷⁾ プレイス・マーケティング：一定の地理的広がりをもつ地域そのものをひとつの商品と見立てて、その地域が主体となって商品としての自らをマーケティングの対象とする活動を意味する。

⁽⁸⁾ マイケル・E・ポーター（2004）はクラスターを次のように定義している。「クラスターは相互に連結した企業、専門的サプライヤー、サービス提供者、関連産業における企業群、競争しながらも協調してしている特定分野の関連機関（例えば大学、基準機関、同業者組合）が地理的に集中したものである。（P.167）」さらに、「現代のグローバル経済における繁栄は、現行生産力やイノベーション能力という点において、ますます経済地域のミクロ経済的能力に左右されるようになってきている。（P.181）」として、クラスターの本質はイノベーションをもたらすことにありと指摘している。「クラスターは単なる生産効率を向上させる経済機構という枠を超えている。クラスターの本質は洞察、知識、技術の交換であり、またイノベーションのためのインセンティブと柔軟性をもたらす構造を提供することである。（略）クラスター内の立地は絶えざる進歩を促進し、戦略的差異化を促し、イノベーションへの推進力を生み出す。（P.168）」

⁽⁹⁾ 一例として、日本政府では経済産業省が中心となって2001年4月から「産業クラスター計画（地域再生・産業集積計画）を推進している。これは地域に産官学のネットワークを構築して、技術開発を支援し、世界に通用する産業集積を形成しようというものである。全国約5000の中堅・中小企業と約200の大学が参加し、産業クラスターの形成に向けた19のプロジェクトが展開されている。

⁽¹⁰⁾ 一例として、Berg, L. van den, Braun, E. and Winden, W. van, (2002) は、「クラスターの考え方は都市圏における新しい発展を分析する有効なツールである（P.39）」として、マンチェスター、アムステルダムなど欧州10都市についてケーススタディを行っている。

⁽¹¹⁾ 一例として、Law, C.M. (2002) は、あるデスティネーションにおけるツーリズム・クラスターが産業クラスターを構成することと、ツーリズム・クラスターは他の産業クラスターと違うところはないことを述べている。さらに、産業クラスターの考えは分析のみならず戦略策定のためにも有効であると指摘している。

(3) 京都ツーリズム・クラスターの分析フレーム

京都のツーリズム⁽¹²⁾・クラスターの構成と機能を解明するために、分析フレームを構築し、それに基づいて対応策を立てることが有効であると考えられる。

本論は、観光による京都経済の活性化の理論体系化を目指し、まずその基礎作業として、分析フレームの構築を試みるものである。

2. 京都ツーリズム・クラスターの定義と構成

本論では、京都ツーリズム・クラスターの定義と構成を明らかにするにあたり、二つの視点を導入する。一つ目の視点は、クラスターの定義を考えるにあたって、デスティネーション・マネジメントの考え方をを用いることである。二つ目の視点は、クラスターの構成を考えるにあたって、従来の「観光産業および観光関連産業」の区分法を用いず、顧客指向の考えに立って別の新たな区分法を用いることである。

(1) デスティネーション・マネジメントの考え方

デスティネーション・マネジメントの目的は、デスティネーションの「持続可能な」⁽¹³⁾発展を管理・運営することであるが、そのためにはデスティネーションの魅力を維持・向上しなければならない。ここで問題とされる「デスティネーションの魅力」とは、「その土地ならではのもの」であり、「土地の精神」とも言われるもので、英語では“spirit of place”とか“genius loci”がそれにあたるものである⁽¹⁴⁾。

京都において考えれば、「京都にとってのデスティネーションの魅力」とは、

⁽¹²⁾ ツーリズム：一般には「観光」とほとんど同義に使われるが、本稿では「産業経済に組み込まれる観光活動」の意味で用いる。

⁽¹³⁾ 「持続可能な」：1992年の地球サミットで「持続可能な開発」が謳われて以来、「持続可能な」(サステナブル sustainable) は、現代社会において世界共通の重要なキーワードの一つとなっている。ツーリズム研究の分野においても、「持続可能な観光」(sustainable tourism) の考え方が、かつての環境・文化の破壊につながったマス・ツーリズムに対する反省と批判とから生まれ、広く支持されている。すなわち、観光を環境・文化と相反するものとして見るのではなく、最も進んだ形としては次世代に向けて観光によって環境・文化を持続しようとする考え方である。デスティネーション・マネジメントもこうした考え方に立脚するものである。

「京都らしさ」であり、「失われつつある本来の日本らしさ」ということになる。従って、京都ツーリズム・クラスターの定義は、「「京都らしさ」を維持・強化するにあたって貢献する者から成る集積体である」と考えられる。

(2) 顧客指向の考え方

クラスター理論を地域経済活性化のためのツールとして用いるのは、クラスターがその本質として持つところのイノベーションを生み出す力こそが競争優位性を高める鍵となるからであり、さらにクラスターの持つ自助性・内発性が極めて重要であるからである。イノベーションは、顧客の満足・支持を劇的に高めることを狙って開発される。すなわち、イノベーションは、顧客指向の考え方に基づくものであるとすることができる。

一方において、従来の「観光産業および観光関連産業」の区分法は、財・サービスの生産者による区分法であるので、いわゆる「プロダクト指向」⁽¹⁴⁾の考え方に基づくものであると言って過言ではないと思われる。従って、ツーリズム・クラスターの解明においても、従来の区分法ではなく、顧客指向の考え方に基づく新たな区分法がより有効であると考えられる。本論では、新たな区分法として、ビジターのツーリズム活動（＝行動様式）による区分法を用いる。さらに、下部組織であるサブセクターもこの区分法によることとする。

以上に述べたことを要約すると、本論では、京都ツーリズム・クラスターの定義を「ビジターにとっての「京都らしさ」を維持・強化するにあたって貢献する者から成る集積体」とする。さらに、構成およびサブセクターを区分するにあたっては、従来の業界・業種による区分法ではなく、ビジターのツーリス

⁽¹⁴⁾ Howie, F. (2003) は、デスティネーションの魅力に関してつぎのように述べている。「物的または文化的資源から開発される魅力に加えて、さらに別のカテゴリーが考えられなければならない。それは、デスティネーションの魅力とビジターの経験を高めることに役立って、デスティネーションの独自性を保つのに欠くことができない、無形の要素である。すなわち、“spirit of place”（土地の精神）とか“genius loci”（その土地の雰囲気）である（P.80）。

⁽¹⁵⁾ 「プロダクト指向」：顧客（＝マーケット）の要望を汲んで対応することよりも、製品を優先させる考え方のことである。物不足の段階では物を作れば売れるのでこの考え方でも成功するが、物不足が解消された段階（＝マーケットの成熟段階）ではこの考え方は通用し難くなり、成功するには顧客指向に移行をすることが求められるようになる。

ム活動（＝行動様式）による区分法を用いることにする。サブセクターとして設定されるのは「体験する」「学ぶ」「浸る」「歩く」「記憶にとどめる」である。

3. 先行研究の見直し

分析フレームの作成するにあたり、出発点として、Berg, L. van den, Braun, E. and Winden, W. van, (2002) において述べられた分析フレームに検討を加え見直しを行った。これに拠った理由は、これが、ポーター以降の文献を踏まえたもので示唆に富んでおり、クラスター理論を適用して都市の活性化を論じるにあたり分析フレームを提示したものとして寡聞にして知るところ唯一のものであるからである。

本論では、前掲書の第2章「理論と分析フレーム」のうちセクション3に対して行った検討について述べる。なお、本論の末尾に資料として、同章セクション2と3の拙訳を掲載する。

(1) 前掲書、セクション3.1：一般条件：経済的、空間的、文化的文脈

経済的、空間的、文化的条件の三つの区分けは妥当であると考えられる。経済的条件の需要条件の買い手に関しては、ツーリズム（特に日本の）においてはエンド・ユーザー（＝ビジター）と代理者（＝旅行会社）とに細分化するのが有効であろう。特に日本においては、代理者としての旅行会社が強い市場影響力を持っているからである。このセクションで、サブセクターに関する記述がないのは残念である。けだし、クラスターは多元的、多重的に分析される必要があるからである。多元的側面については、「他のセクターとの間の相互関係」として述べられているが、多重的側面であるサブセクターについては触れていない。分析フレームの項目としてサブセクターを加えるべきであると考えられる。

都市部の重要な特色として知識基盤が指摘されているのは妥当である。本論の分析フレームでは、技能も加えた。けだし、京都ツーリズムにおいては、伝統文化分野などにおける技能が大きな要素を成していると考えられるからである。

(2) 前掲書、セクション3.2：クラスター固有の条件

異論および追加すべき点はないと考えられる。従って、本論の分析フレームではそのまま使用した。

(3) 前掲書、セクション3.3：組織形成力

ビジョンと戦略については、展開し推進するための具体的な下部項目が必要であると考えられる。本論の分析フレームでは、ベンチマーク、マイルストーン、浸透（広報）、フィードバックおよび参画性を加えた。さらに、NPOとブランド形成を加えるのが望ましいと考えられるので、加えた。

さらに、追加すべき大きな項目が二つあると考えられる。一つ目は、他のクラスターとの関係性である。クラスターにおいては、他の隣接するクラスターとの関係性が、その機能の働きを大きく左右する。従って、本論の分析フレームにおいてはこれを加えた。二つ目は、イノベーション力である。クラスターに求められるのは、競争優位性を維持・向上する源泉としてのイノベーション力である。従って、本論では、イノベーション力を、全要因の結集としての位置づけとして、分析フレーム（表1）の中央に置いた。

4. 分析フレームの作成

これまでに述べたことを踏まえて、京都ツーリズム・クラスターの分析フレーム（表1）を作成した。

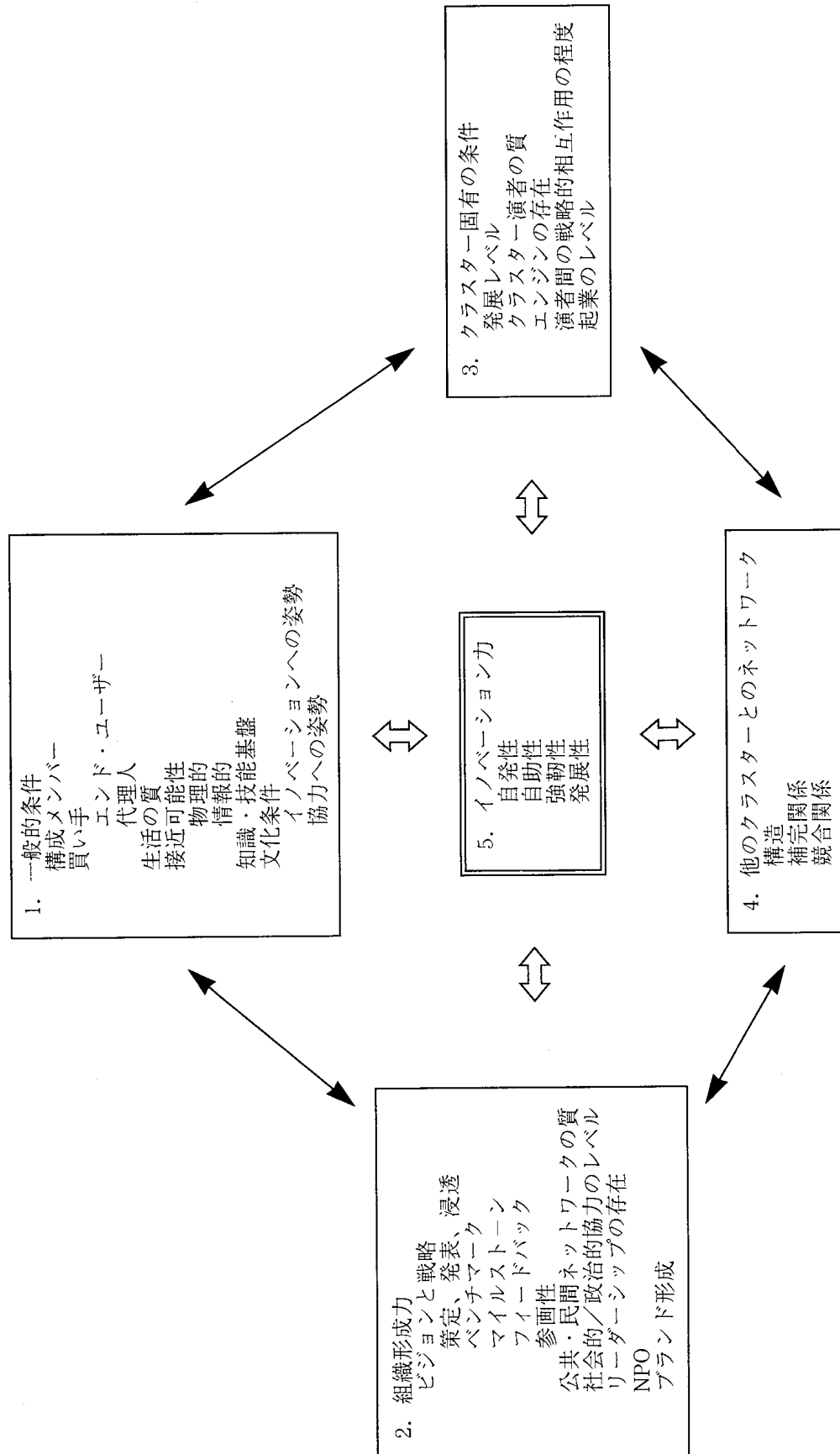
この分析フレームを使って、サブセクター（「体験する」、「学ぶ」、「浸る」、「歩く」、「記憶にとどめる」）ごとに分析すれば、京都ツーリズム・クラスターの特性が把握でき、是正・補強すべき点を容易に明らかにすることができ、もって観光による京都経済活性化の理論体系化の一助になりうると考えられる。

本論では、紙幅の関係で分析フレームに基づく対応策の展開までを述べることはできなかった。これについては別の機会に譲ることにしたい。

表1 京都ツーリズム・クラスター 分析フレーム

構成員：「京都らしさ」を維持・強化するにあたって貢献する者

サブセクター：体験する／学ぶ／浸る／歩く／記憶にとどめる



資料**ヨーロッパ大都市における成長クラスター**

レオ・ヴァン・デン・ベルグ、エリック・ブラウン、ウィレム・ヴァン・ウィンデン

真田 達也 訳

第2章 理論と分析フレーム**セクション2. 都市の成長、ネットワークとクラスター**

1990年台の前半以降、ネットワークは、西側世界の経済における極めて重要な指導原理として認識されている。激動する世界市場で生き残り、急速な技術変化に対応するための手段として、企業や組織はますます活発にネットワークに加わっている。ネットワークへの参加にはかすかすのメリットがある。このことはいくつかの文献で明確に述べられている（Jarillo, 1993; Castells, 1996, その他多数）。ネットワークは柔軟性に役立つ：チャンスから利益まで。企業は迅速に対応できなければならないし、補完できる強みと能力を用意してパートナーシップに参加しなければならない。ネットワークは、イノベーションに関して特に重要である。激しい国際競争と迅速な技術開発に立ち向かうために、企業は、新しい商品やサービスの生産とか、新しいプロセスの開発とか、新しい市場に参入するとかいう点で、絶えず革新して行かなければならない。ネットワークへの参加によって、企業は中核となる能力に集中することができるようになり、他の企業や組織の資源（特定のノウハウ、テクノロジー、製品、資源、マーケットなどのような）を手に入れることができるようになる。このことによって、

企業は競争における地位を強化することができる。

ネットワークにおける企業内や組織内の協力は、また別の異なった次元のものである。株式取引や金融市場のネットワークと同様に、ネットワークは世界中に広がるのが可能である。しかし、演者間のネットワーク関係の多くは、特定の区域や地域や都市に存在しうる。よく使われる用語である「クラスター」は、ほとんどの場合、ネットワークのこの地区的または地域的次元に関してである。諸文献において、クラスターは数多くさまざまに定義され論じられている (Porter 1990; Berg, Klink and de Langen, 1997; Jacobs 1996; Lazonick, 1992 その他)。しかし、ほとんどの定義が、クラスターを特定の地域に集まった専門組織のネットワークと考え、その生産プロセスは、財・サービス・知識の交換によって密接に結びついていると考える点で一致している。とりわけ、情報、知識、創造性に富むアイデア、インフォーマルな交換が、そのようなネットワークの重要な特徴であると考えられている。セクターとは違って、クラスターは産業連鎖 (サプライヤー、顧客) のさまざまなレベルから、企業をサービス・ユニット (金融機関、生産・支援のサービス) や行政機関、準公共機関、大学、研究機関などと結合するものである。数多くの論者がクラスターの力学関係について述べている。すでに1927年に、マーシャルは産業地区における力強い力学関係について述べている。そこでは、地理的に集中する企業群が、大企業であれ小企業であれ、下請け契約や共同事業や他の協力手段によって互いにやりとりし、そうすることで外部の規模の経済を獲得し (Cooke, 1995年)、地元の関係者から国際競争力を引き出しているのである。ポーター (1990) は、高密度にネットワークされた企業から成るクラスターが、強さを地域の基盤から引き出しながら、どのようにして世界市場に役立っているかを述べている。彼はクラスターの発展に不可欠なこととして4つの条件を識別している：要素条件

(労働の質、資本、利用可能な知識) ; 需要条件 (地域のホーム・マーケットの規模と質) ; 供給産業 (世界的競争力のあるサプライヤー、専門特化したサービス) ; ビジネス戦略 (地元企業との競争関係、ただし研究、販売、マーケティングにおいて快く協力することもある)。とりわけ、競争と協力の相互作用は基本となるものである。過度の競争は破滅的ともなるが、同じことはカルテルの形成にいたるまで退化するとき過度の協力にについても言える (Cooke, 1995; Harrison, 1994)。ラゾニック (1992) とブルホルト (1994) は、クラスターにおいて重要な役割が企業間の連携以外のことによって演じられることを強調している。すなわち、政府が援助する科学研究機関との連携、並びに科学コミュニティや専門家組織との結びつきは、クラスター形成における重要な要因である。しかし、現代の通信技術が理論的には空間的拡散を可能とするにもかかわらず、どうして地理的近接性がネットワークにおいて、いぜんとして問題であるのかという疑問が残る。これには、いくつかの理由が挙げられる。第1に、顔を合わせての接触は、(技術の) 情報源としても暗黙知の交換においても極めて重要であるように思える (Leonard-Barton, 1982; Malmberg et al., 1996)。空間的近接性は、そのような接触の可能性を大いに高める。第2に、演者間の協力は互いの信頼を必要とする。このことは、例えば共同のイノベーション・プロジェクトのときのように、微妙にして価値のある情報が交換されるときにも当てはまる。幾人もが (Piore and Sabel, 1984)、文化的近接性を論じている。例えば、協力とはヒューマンな現象であるので、同じ信条や価値観を共有することは、前述の局面において重要な要因である。クラスターの空間的次元に関して非常に関連する問題は、ローカルなネットワークがどのようにグローバルなネットワークと関係を持つのかということである。ローカルとグローバルの相互関係において、国家という枠組みを超えた企業 (TNC) は特別な役割

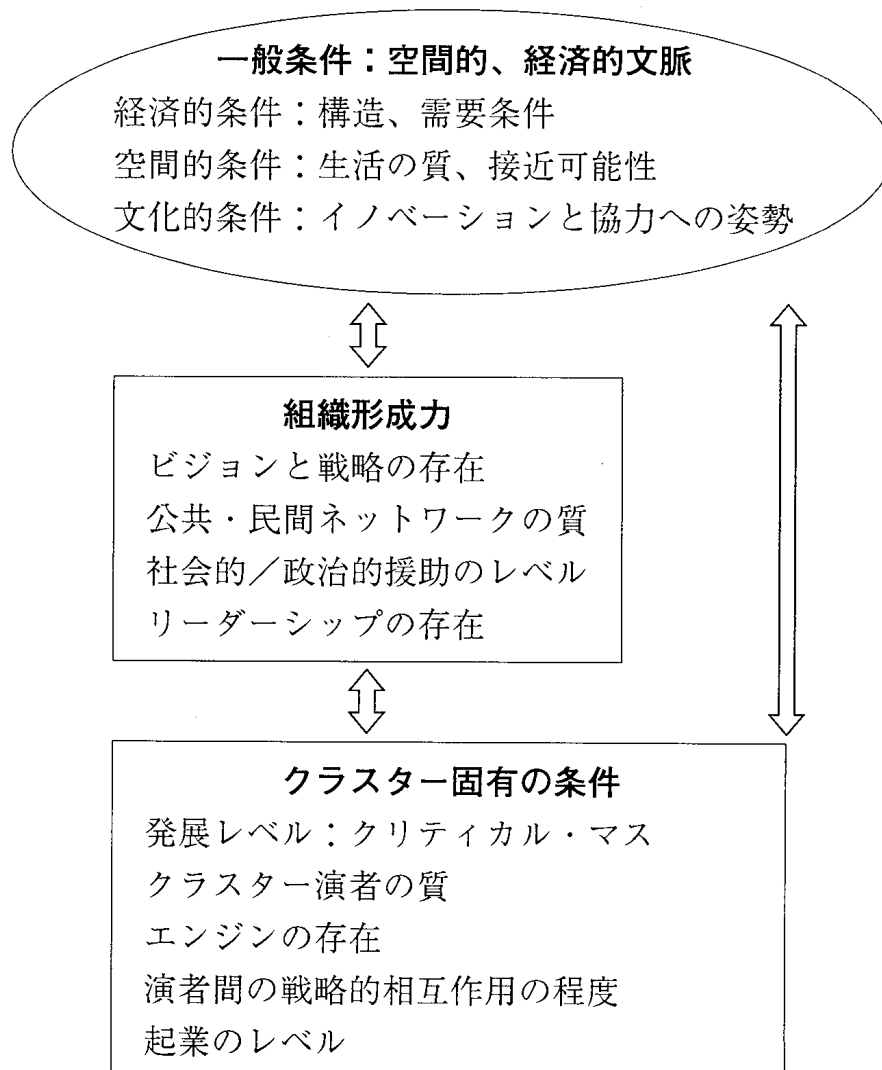
を演じる。もしTNCがその地域に根ざして統合されて（十分に育って）いるならば、その企業は、外国からその地域に新しい知識、情報、イノベーションを広める重要な働きをすることができる。このことは特に研究開発活動に当てはまる：知識の流れは、人的関係と労働の流動性（Malmberg et al., 1996）、あるいは大企業からのスピノフによって促進される。

セクション3. 分析フレーム

クラスターに関する文献は広範囲にわたっている。ほとんどの研究は、クラスターの理論的側面に焦点を当てるか、（非常に）広い地域を地理的単位として取り扱うかしている。実証的研究においては、イノベーションの急速な展開や高密度のネットワーク構造で成果を上げている地域（サード・イタリア、バーデン・ビュルテンベルグ、シリコン・バレー、ボストン・ルート128、ケンブリッジ）に偏りが見られるようである。しかし、都市に関する実証的（比較）クラスター研究は数が少ない。本研究においては、クラスターは都市の空間経済的、文化的、行政的、政治的な構造に組み込まれているという観点から、統合的手法によって都市部のクラスターを研究することを目指した。いくつかの側面を考慮に入れ、それらの相互関係を研究するための分析フレームを作成した。都市におけるクラスターの成長過程を理解することを目的としてこのフレームワークを使用することで、政策改善のための視野をもつことができ、さまざまな種類のクラスターを比較することができるようになる。このフレームワークは、既存の文献（一部は前のセクションで論じられた）や都市における「組織形成力」の重要性に関する最近の考察（Berg, Braun and Meer, 1997）に大きく依拠するものである。

上記のフレームは以下のことを含んでいる。すなわち、相互関係要素：一般的空間経済的条件；クラスター固有条件；組織形成力。クラスター固有条件は、クラスターの質、規模、演者の数や、クラスター内部の戦略的相互作用の浸透と質や、外部とのつながりから成っている。最後に、組織形成力が関係するのは、クラスターに関するビジョンと戦略の存在、公共・民間の協力レベル、クラスター発展のための政治的社会的援助のレベル並びにリーダーシップの存在と質である。図2.1はこのフレームワークの内容と各部分間の相互作用を示している。続いて、フレームワークの内容を詳しく述べる。

図2.1 分析フレームワーク



3. 1 一般条件：経済的、空間的、文化的文脈

クラスターの発展は、全般的な都市機能の特徴を徹底的に考察することによってはじめて可能となる。本研究では、空間的経済的文脈における3つの要素を区分した：経済的条件、空間的条件、文化的条件。最初の経済的条件は地域経済の構造である。概して、都市部におけるセクターの組み合わせは、考察対象の特定成長クラスターの発展に影響を与える。なぜならば、都市部で成長するセクターと他のセクターとの間にしばしば多くの相互関係（サプライヤー連鎖、需要、サービス）が存在するからである。特に、需要条件はクラスターの機能の基礎となるものである。誰が、そのクラスターの協力企業が生産する製品／サービスの買い手なのか？それは、クラスターにもよるが、主要顧客としてそのクラスターを間接的に活性化する、その地域の大企業であるかもしれない。しかし、行政や個人もいくつかのクラスターにとって重要な顧客である。需要は、主に地元のものであるが、他の地域からも来るであろう。都市部のもう一つ別の重要な特色は地元経済の知識基盤である。この知識基盤は、労働力の教育レベルとか、都市部の経済諸活動の知識強度とか、研究所の存在とかを反映している。ほとんどの新しい成長クラスターにおいて、知識が成長と発展の背後に存在する推進力であると推定される。従って、よく教育された労働力と程度の高い知識研究所を有する地域は、他の地域より全般的に有利であろう。

都市部の空間的条件は、私たちの分析の第2の「文脈要素」となっている。空間的条件に関して2つの主要要素を分けることができる。1番目は都市部の生活の質である。概して、生活の質は最も重要な場所要因である。過去では労働者たちが工場や他の企業がある場所に移って来たが、そのような過去とは変わって、私たちの現代の経済では企業がふさわしい技能を持つ人々を見つけられる場所に移動するようで

ある。高度な技能を持つ人々、彼らに都市の発展が大きく懸かっている、は質の高い生活環境に価値を置く。従って、間接的な意味で、生活環境の質は都市経済発展の必須要素である。2番目の空間的条件の要素は、接近可能性に、その言葉の最も広い意味において、関連している。都市部への接近可能性は、物質的と電子的とに、内部的と外部的とに分けることができる。接近可能性は、ネットワーク経済においては相互関係がキーであるので、都市発展に必要な条件である。都市部の交通システムが悪いと、クラスター内の相互関係は、特にクラスター要素が散らばっている場合、損なわれるであろう。他の都市や地域への外部接近可能性も、地方のネットワークをあらゆる種類の国内外のネットワークと結ぶ手段として、欠かせないことである。同時に、外部接近可能性のレベルは、クラスターの発展を目指す都市間の競争に影響を与える。

最後に、「カルトウェア」は、組織の変数として文化文脈の一要素であると考えられる。カルトウェアは人々や企業の姿勢と関係がある。特に、イノベーションに対する姿勢が重要である。なぜならば、しばしば成長セクターにおいては、そのクラスターを発展させる主要な推進力であるからである。都市部における人々の意欲も同じく重要である。協力もまた、イノベーション、新しい組み合わせ、さらにはクラスターの成長と発展の、主要な源の一つである。

3. 2 クラスター固有の条件

クラスターの機能の2つの重要な面は、その規模と発展レベルである。そのクラスターは「クリティカル・マス」を獲得しているか？そのクラスターではどれだけ多くの企業と教育研究機関が活発であるのか？クリティカル・マスはいろいろな理由で重要である。1番目は、それはクラスターにおける（専門家）諸活動を支援するに十分な規模

のマーケットを保証する。2番目の利点は、企業が数多く存在することは厳しい競争を生むであろうし、それゆえ企業は効率的効果的に活動せざるをえなくなるだろうということである。3番目は、クラスターが大きくなるにつれて、あらゆる種類のイノベーションの迅速な浸透の機会が増加する。4番目は、大きなクラスターの中では補完的なパートナーをより簡単に見つけることが可能であるので、地域の協力の実現がより容易である。最後に、規模があると、資源、すなわち専門化した労働力の集まりを共有するメリット、を共有できる可能性が開け、共同教育施設のようなクラスター「超構造」への展望も開ける。つぎに、クラスターの演者の質は関連性のある要因である。質は、企業の国際競争力の程度、企業の製品の高度な技術、大学の水準などと関係するであろう。地域に一つまたは複数のエンジンが存在することも——仮に大製造企業または他の演者だとすれば——グローバルとローカルのネットワークの蜘蛛としての役割やあるいはクラスター全体の「旗艦」として、そのクラスターの機能の決定要因になると思われる。その規模や質のほかに、戦略的相互関係の程度がクラスターの実行能力の大きな決め手となると考えられる。戦略的相互関係は、組織間の、厳密な資本関係のほか長期的な関係を意味する。地域内のそのような相互関係はさまざまなレベルで築かれる：企業間において、企業と教育・研究機関との間において、教育機関同志の間においてなど。最後のセクションで示されるように、戦略的相互関係は数多くの目的に役立つ：規模形成のため、互いの知識を利用するため（市場、技術、組織の）、互いのネットワークを利用するため、共通の問題を共に解決するため、あるいは柔軟性を増すために。相互関係の基本的条件は、参加している演者が互いのことを知って信頼しなければならないということである。つぎに、グループはある程度補完的であることが必要である。この最後の面も規模と関連する。大きくて変化に富んだクラ

スターにおいて、適切なパートナーを見つけるチャンスは小さいクラスターでよりもかなり多い。クラスターの力学を決定する最終的な要素は、新しい企業を生み出すレベルである。若い企業はしばしば活力に満ち革新的で、仕事を創出する；それらは大企業にとり、イノベーションにおけるパートナーとして、またはサプライヤーとして、重要となりうる。それらは、特に新しい企業が、例えば地元の大学や大企業との戦略的關係で、クラスターに強く結びついているとき、若い才能をその地域に結びつける助けとなるだろう。ヨーロッパ諸都市において新企業、特にハイテクの開始者、を生み出すことは、一般的にアメリカよりも遅れている。起業を導くための適切な公共・民間の仕組みが、人々がビジネスを始める意欲を持つようにもって行くのに極めて重要な要因であると考えられる。さらに、文化的要素（「起業家精神」のレベル）も役割を果たすであろう。

3. 3 組織形成力

クラスターの実行能力の一部を果たす最後の要素は、多分そのクラスターに関する組織形成力の程度であろう。組織形成力は、その成長するクラスターに加わる全ての演者から協力を取りつけることができたり、それらの協力によって新しいアイデアを生み出したり、発展にこたえるように決められた政策を実行したり、そのクラスターの持続的な発展に適合した条件を作り出したりする、能力として定義される（Berg, Braun and Meer, 1997 筆者翻案）。組織形成力は、クラスター固有の政策の策定とか、クラスターを支援する要素（企業）とか、特定の仕組みへの投資とかに関係しうる。Berg, Braun and Meer (1997) は、一般的に組織形成力に必要ないくつかの要素を区分けしている：リーダーシップ、ビジョン／戦略、政治的／社会的援助、公共・民間パートナーシップ。これらのすべての要素は、都市またはリ

ージョンにおけるクラスターの発展にとって重要である。リーダーシップは、クラスターの発展と活性化において、特に利害関係が錯綜し、政策決定力が分散し混沌としているときに、突出した役割を果たしうる。多くの場合、1人または2、3人の人が多くを成し遂げることが可能である。リーダーシップが常に公共セクターに備わっている必要はない：一つの大企業または他の機関が、その地域のネットワークを立ち上げたり政策に着手したりすることにおいて、先頭に立って引っ張ることができる。成長するクラスターの発展は、統合されたビジョンによって方向づけられなければならない。さらに、望ましくは戦略に据えられなければならない。クラスターの発展可能性に関してよく規定され共有化されたビジョンと戦略は、資源の効率的な配分とクラスター活性化の取り組みにあたって不可欠である。政治的社会的援助もクラスター政策のために必要な条件である。政治的援助は、ローカルなレベルでの積極的な協力をもたらすことを助長する。政策の適切な発表と伝達は結果を出すために最も重要である。社会的援助は、成長クラスターに向けた政策の承認のために重要である。最後に、公共・民間の協力は——戦略的、戦術的、作戦的レベルで——クラスター政策が成功するために極めて重要である。成功に不可欠な要因は、場所を開発する際に民間セクターを早くから巻き込むことや、企業誘致などである。民間セクターの知識、専門能力、参画は、政策決定過程において非常に価値があり、成功の確率をかなり高める。さらに、行政機関は、人々と企業を合わせることによって、セクター内とセクター間のネットワーク形成を促進し、ネットワークの仲介者として活動しうる。ローカルとリージョンの政府は、成長クラスターの推進を図る公共・民間パートナーシップに、たとえば施設とか特別の教育を提供することによって、携わることができる。

参 考 文 献

- Berg, L. van den, Braun, E. and Winden, W. van, (2001), *Growth Clusters in European Metropolitan Cities*, Aldershot UK: Ashgate
- Howie, F. (2003), *Managing the Tourist Destination*, London, Continuum
- Law, C.M., (2002), 'Urban Destination as Industrial Growth Clusters' in K. W. Wober (ed.). *City tourism 2002: proceedings of European cities tourism' s conference in Vienna, Austria, 2002*, Vienna: Springer-Verlag Wien
- Porter, M.E., (1998a), 'Clusters and the new economics of competitiveness', *Harvard Business Review*, November-December
- Porter, M. E. , (1998b), *On competition*. Boston: Harvard Business School Press
- Porter, M.E., (2002), 'Regions and the New Economics of Competition' , in A. J. Scott. (ed.), *Global City-Regions*, Oxford, Oxford University Press
- 石倉洋子他 (2003). 日本の産業クラスター戦略. 東京：有斐閣
- 京都市総合企画局政策企画室 (2001). 京都市基本計画2001－2010. 京都：京都市印刷物
- マイケル・E・ポーター (1999). 競争戦略論Ⅱ. 東京：ダイヤモンド社.
- マイケル・E・ポーター (2004). 地域、そして競争の新しい経済学；アレ
ン・J・スコット編「グローバル・シティー・リージョンズ」. 東
京：ダイヤモンド社