

地方圏におけるビジネスサービス企業の  
地域的展開とサービス取引

研究課題番号 16520489

平成16・17・18年度 科学研究費補助金  
(基盤研究(C)(2))  
研究成果報告書

平成20年3月

研究代表者 石丸 哲史  
(福岡教育大学教育学部教授)

## 研究組織

研究代表者 石丸 哲史 (福岡教育大学・教育学部・教授)

## 交付決定額 (配分額)

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
平成 16 年度	1,200,000	0	1,200,000
平成 17 年度	600,000	0	600,000
平成 18 年度	700,000	0	700,000
総計	2,500,000	0	2,500,000

## 研究発表

### (1) 学会誌等

Tetsuji ISHIMARU and Peter W DANIELS: Understanding the goods-producer services gap: the case of Japan. Bulletin of Fukuoka University of Education, Vol.56, Part 1, 1-12. 2007.

### (2) 口頭発表

石丸哲史：カナダ・レジヤイナにおけるサービス業活動を取り巻く地理的環境。福岡地理学会例会，2006年1月

石丸哲史：地方都市における経営コンサルタントの分布と業務活動—カナダレジヤイナを例として—。日本地理学会春季学術大会，2006年3月

石丸哲史：地方都市における経営コンサルタントの業務活動とサービス取引—佐賀市を例として—。日本地理学会春季学術大会，2007年3月

# 目 次

はじめに	1
I 欧米からみたわが国のサービス経済化 ——イギリスとの比較によるわが国の物財生産とサービス生産の特徴——	2
II 欧米におけるサービス業活動と都市構造 ——カナダ・地方都市におけるサービス業活動を取りまく地理的環境——	29
III 欧米の地方都市における経営コンサルタントの分布と業務活動 ——カナダ レジャイナを例として——	41
IV わが国地方都市における経営コンサルタントの業務活動 ——佐賀市を例として——	57
V 今後の課題と展望	66

## はじめに

### 1. 問題の所在と研究の目的

イギリスなど欧米諸国では、企業の事業所サービスの外部化傾向は、情報処理、ビル管理サービスなどの「コスト削減型」サービスだけではなく、企業戦略上外部から投入せざるを得ない知識集約的サービスなどの「経営戦略型」サービスの役割が企業活動において重要とされている。特に後者は、欧米諸国では企業存立のための基礎的要素となっており、地方圏における企業立地に際してもこのようなビジネスサービスの存在は無視できないとされている。

これに対してわが国では、産業分類上「経営戦略型」サービスに該当する事業所・従業者は、統計の上では決して多くなく、上述のような欧米諸国の状況は容易に理解できない。これは、わが国特有の取引慣行が、独特のビジネスサービスの地域間フローを形成しているものと考えられる。とりわけ、地方圏における地元企業には、サービスに対する有償意識に乏しい部分があり、必要性を感じていても需要としてとらえられない「ニーズ・ディマンド・ギャップ(needs-demand gap)」が存在し、このことが、わが国の地方圏におけるビジネスサービス業立地を阻んでいると思われる。

ところで、わが国では、事業所サービス業の立地特性や業務内容を中心とした分析は蓄積されてきたが、これらの研究に欠如していた部分は、サービス取引すなわちサービスのフローであった。従来の研究では、不可視なため容易に認識することができないサービスフローの解明が行われず、需要サイドと供給サイドの両者に視点を置いた地域的なサービス連関を十分に理解することができなかった。上述の課題を解決するためには、サービスフローの解明を主軸に据え、ビジネスサービスを取りまく地域的な前方・後方連関を検討した上で、ビジネスサービスの地域的需要発生メカニズムを追究することにより地域経済発展との関係に論及する必要がある。

そこで、本研究は、上記のような背景を出発点とし、地方圏におけるビジネスサービス業の立地とそのサービスの地域的な取引を、日本経済のサービス化の特徴と関連づけて実証的に解明することを目的とする。具体的には、①欧米諸国におけるビジネスサービス企業の活動やサービス市場の特徴についてわが国と比較する。②わが国と欧米の地方都市を事例として、

ビジネスサービス業の特定業種を挙げ、立地展開や事業内容の詳細を解明する。そして、③上記の分析・考察によって得られた結果を検討しながら、地方圏におけるビジネスサービス業立地が地域経済発展へ貢献できるものかどうか考察する。

## **2. 本研究計画の学術的な特色・独創的な点及び予想される結果と意義**

地域間の「サービスフロー」に関しては、これまで重要性が認識されながらも解明があまり行われてこなかった。本研究は、サービスフローを明らかにする点、地方圏における地元企業を対象とし地域経済発展との関係に着目する点、企業経営戦略にかかわるビジネスサービスを対象とする点に明快なオリジナリティがあるといえる。

本研究を通じて、地方圏におけるビジネスサービスの企業間取引、需要と供給の地域的メカニズムが明らかになることが予想されるが、これらの結果は、地方圏における地域経済発展に関する議論に少なからず寄与するものであり、ここに本研究の意義がある。

## **3. 国内外の関連する研究の中での本研究の位置づけ**

前述のように、欧米諸国では、地方圏における事業所サービス業立地と地域経済発展との解明を行うために、企業間のサービス取引に関する研究が、地理学者、経済・経営学者によって1980年代後半より活発に行われてきた。しかし、わが国では二次的データに依存したソフトウェア業に関するごく限られたサービス取引に関するものしかなく、「経営戦略型」サービスに関する地理学的研究は行われてこなかった。したがって、本研究はこれらの空隙を埋めるものである。

## I 欧米からみたわが国のサービス経済化

——イギリスとの比較によるわが国の物財生産とサービス生産の特徴——

### 日本語による概要

サービス経済化がわが国において進展しているという事実に異論を唱えるものはいないが、産業構造あるいは地域からみたサービス化の量的・質的側面から検討すると、欧米のサービス経済化の実態とは異なる部分が多くみられる。

このことは、サービス産業に関する統計数値からも、イギリスとわが国のサービス経済化の諸相を理解することができ、両国のサービス活動に差異があることを見いだすことができる。また、わが国の事業所サービス業の活動に注目してみても、独特の取引活動やサービスフローを看取することができる。

このような状況は、わが国のサービス生産が独特の性質をもつからであると考えられる。すなわち、サービスに対する日本人あるいは日本企業の認識、たとえば、サービスに対する有償意識の欠如など、物財と異なりインタンジブル(intangible)な性格をもつサービスであるがために、商取引における位置づけが極端に物財と異なる。このことがサービス需要に反映し、結果としてサービス供給に影響する。

このような状況は、わが国の銀行や総合商社の企業行動におけるサービスの取り扱いにも反映しているだけでなく、イギリスにおける日系企業のサービス生産やサービス取引からも見いだすことができた。

このようなわが国独特の「サービス観」が、結果として事業所サービス業を中心とした産業の活動に影響を及ぼしているが、グローバル化に伴って、サービスに対する意識も変容しており、消費者サービス業についてみれば、欧米型の需給システムへと変化しているように考えられる。

## **Understanding the goods-producer services gap: the case of Japan**

Tetsuji ISHIMARU\* and Peter W DANIELS\*\*

\*Department of Social Studies Education, Fukuoka University of Education

\*\*Service Sector Research Unit, School of Geography,  
Earth and Environmental Sciences,  
The University of Birmingham

## **Introduction**

During the last twenty years North American and European businesses have made a discernible shift towards more flexible modes of production and outsourcing of all but the most proprietary or core functions (Ochel and Wegner, 1987; O'Farrell, Moffat and Hitchens, 1993; Beyers and Lindahl, 1996). This has encouraged increased specialisation and growth of information and knowledge intensive business and professional services that underpin the competitiveness of manufacturing as well as contributing to national GDP in their own right (Rubalcaba-Bermejo, 1999). Although the balance is changing the manufacturing sector continues to be an important source of demand for business and professional services. In view of the indisputable role of a number of economies in the Asia-Pacific region such as Japan, South Korea, and Taiwan as global suppliers of manufactured goods (Dicken, 1991; Eli, 1990; Stevens, 1996) it seems reasonable to anticipate parallel expansion of business and professional services. It is not at all clear that this has been happening in practice; there is a gap in countries such as Japan between the rise of manufacturing production and the parallel development of business and professional services.<sup>1</sup>

It is unlikely that the scale of Japanese industrial development and manufacturing exports, in many cases associated with global market leadership in sectors such as electronics, has been achieved without drawing upon the specialised knowledge and expertise made available by producer service firms. But in the early 1990s there were doubts about the international competitiveness of Japanese services industries (Enderwick, 1990). This coincided with a growing recognition that service industries could and should be part of Japan's economic development (see for



example Nukazawa, 1980; Self, 1984; Horiye, 1984; Sheridan, 1984; Miyauchi, 1987; Sawa, 1992; Matsumoto, 1992). It could be, of course, that the comparatively recent and rapid emergence of the Japanese industrial complex has made it easier to obtain producer services of a suitable quality from the more mature in North America and Europe. In effect there is a global regional division of labour whereby Europe is a net exporter of producer services while the Asia-Pacific is a net importer. This is assisted by ongoing process of deregulation and trade liberalisation in services (Stern, 2001; Cuadrado-Roura et al, 2002). Thus, the UK has a positive balance of trade in services with Japan, except for transportation and travel but, with exception of construction and to a much lesser degree financial services, Japan imports more services from the UK than it exports (Table I-1).

Table I-1 Net balance of trade for selected services, UK and Japan, 2005

Service	Japan	UK
Transportation	-2282 <sup>1</sup>	-2024
Travel	-12572	-15938
Communications	-111	372
Construction	1227	67
Insurance	-531	698
Financial	1185	18393
Computer and information	-659	3722
Royalties and licence fee	1495	2327
Personal, cultural and recreational	-510	1178

Note: 1. £million (£1 = ¥220).

Source: Japan's Balance of Payments Statistics, Ministry of Finance, Japan; United Kingdom Economic Accounts Quarter 2 2006, National Statistics

There has been a discernible shift in the UK's net international investment position

in Japan with respect to services. In 1997 and 1998 financial services comprised a larger share than real estate and business services in 1997 and 1998 but the pattern was reversed for 1999 and 2000 (Office for National Statistics, 2001). Meanwhile, even though the national economy for the last decade been depressed by comparison with the boom period of the 1980s, outward foreign direct investment between 1 April 2000 and 31 March 2001 continued to be dominated by manufacturing (£68 billion), transportation (£127 billion) and finance and insurance-related services (£49 billion) (Ministry of Finance, 2001). Knowledge- and information-intensive producer services, as part of the general category 'services', are minor players in foreign direct investment with a value of just over £10 billion between 1 April 2000 and 31 March 2001. There were no net investment flows from Japan into the UK for real estate and business services between 1997 and 2000; they were dominated (for services) by finance and insurance.

From the perspective of producer service firms, such as those from the UK, looking to invest in new markets such as those of Japan and South Korea there are a number of considerations. First, the differences in culture and markets; second, the intensity of the competitive environment that requires suppliers of producer services to simultaneously combine quality, flexibility, efficiency and agility; third, the subtle rules of doing business that are very different from those of Europe or North America (Lassere and Redding, 1995); and, fourth, the regulatory obstacles to developing commercial opportunities. The difficulties confronted by overseas service firms seeking direct representation in the Japanese market, for example, are well documented (House of Commons, 1998). However, deregulation of the insurance market, where the concept of insurance broking for example is still relatively novel,

is progressing and London-based firms now have Japanese asset management opportunities previously denied to overseas firms. However, foreign lawyers and legal services firms, for example, are still subject to significant restrictions such as tight limits on the formation of partnerships with Japanese lawyers (Drolshammer and Pfeifer, 2001). This has the effect of encouraging Japanese corporations that have a significant presence in markets outside Japan and are familiar with the quality and international scope of the producer services available from North American and European firms, to source their requirements from outside the country.

This paper is a preliminary attempt to explore the veracity of the observation that Japanese producer services have lagged behind its manufacturing sector using comparative evidence from secondary data on producer services in the UK and Japan and some primary information on the use of producer services by Japanese firms located in the UK. This part of the analysis draws upon a number of interviews undertaken with a sample of Japanese subsidiaries in the UK during early 2002. Unlocking the way in which producer services are produced and consumed, and the relationship between demand and supply is a necessary part of understanding the role, scale and characteristics of producer services in some of economies of the Asia-Pacific such as Japan. In this context it is useful to examine the use of producer services by Japanese firms located in the UK.

### **Services in the Economies of Japan and the UK**

At first glance the structure of employment in Japan is broadly similar to that of the UK (Table I-2), reflecting the ongoing deindustrialisation experienced by both

economies (Matsumoto, 1996). Service industries comprised just over 67 per cent of Japanese employment in 2006 compared with some 80 per cent in the UK<sup>2</sup>. More than one in five employees in Japan is in the manufacturing sector while for the UK the ratio is slightly higher than one in nine. Within the service sector the shares of employment in transport and communications are similar; the major discrepancies arise with respect to Finance & Business services and Education, health and public administration (see Table II-2). For the latter the difference between the UK and Japan is especially marked.

Table I-2 Employment Structure, Japan and UK, 2006

Sector	Japan (0,000s)	UK (000s)	Japan (%)	UK (%)
Agriculture and fishing	284	428	4.47	1.38
Energy and water	33	181	0.52	0.58
Manufacturing	1173	3,325	18.46	10.71
Construction	549	2,156	8.64	6.94
<i>Manufacturing and others</i> <sup>1</sup>	2,048	6,090	32.23	19.61
Distribution, hotels and restaurants	1,463	7,035	23.02	22.65
Transport and communications	506	1,863	7.96	6.00
Finance & <u>Business services</u> <sup>2</sup>	711	6,166	11.19	19.85
Education, health and public administration	1,069	7,939	16.82	25.56
Other services	558	1,964	8.78	6.32
<i>All Services</i>	4,307	24,967	67.77	80.39
<b>Total</b>	<b>6,355</b>	<b>31,058</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

Note: 1. Japanese data include Forestry and Mining.

Note: 2. Japanese data include Waste disposal business (SIC85),  
Automobile maintenance services (SIC86), Machine, etc. repair  
services (SIC87) and Goods rental and leasing (SIC88) .

Source: Labour force Survey, Statistics Bureau, 2006, Japan; Labour  
Market Statistics, National Statistics 2006, UK.

Approximately 30 per cent of the establishments and 42 per cent of the employment in 'services' can be classified as producer services (*Census of Service Industries of Japan, 1999*).<sup>3</sup> More telling perhaps is the data in Table I-3 which shows that while there are three times as many business establishments in Japan as in the UK (which is partly a function of the difference in the size of the total labour force, see Table I-2), the total number of selected producer service establishments is very similar. However, because the average size of these establishments (number of employees) may be different some caution is necessary when interpreting such figures. But even if this is a consideration it is probably insufficient to explain away the large difference in the share of producer service establishments in the two economies; just over 2 per cent of the total for Japan compared with almost 8.5 per cent for the UK in 1999 (Table I-3). Some of the major differences in the share of establishments are found amongst those services that have been most prone to the demand generated in the UK by externalisation, namely software consultancy and supply, advertising, legal services, labour recruitment, and accounting and auditing services. While the data in Tables I-2 and I-3 are far from comprehensive, they do suggest that there are some significant structural differences in the sectoral composition of employment between Japan and the UK. Further, the major source of these differences is producer services, whether measured by employment share (Table I-2) or by share of total establishments (Table I-3).

Table I-3 Number of establishments, selected producer services, Japan and UK, 1999

Industry	SIC No.		No. of establishments		Share in all industries (%)	
	JP	UK	JP	UK	JP	UK
Renting of machinery and equipment without operator and of personal and household goods	79	71	31,612	12,430	0.51	0.78
Software consultancy and supply	821	72.2	14,136	55,895	0.23	3.50
Data base activities	82B	72.4	1,264	455	0.02	0.03
Data processing	82A	72.3	4,449	860	0.07	0.05
Advertising	83	74.4	10,779	10,020	0.17	0.63
Legal activities	841,842	74.11	24,542	22,685	0.40	1.42
Accounting, book-keeping and auditing activities; tax consultancy	843	74.12	33,115	19,675	0.53	1.23
Labour recruitment and provision of personnel	865	74.5	4,500	10,665	0.07	0.67
Research and development	92	73	2,723	2,250	0.04	0.14
Total: selected producer services			127,120	123,935	2.04	8.45
All industries			6,203,249	1,595,705	100.0	100.0

Note: For the purpose of matched comparison, Japanese data (SIC 1994) and UK data (SIC1992) are used.  
Source: Establishment and Enterprise Census, 1999, Japan; Business Monitor, Service Analysis of UK Business, 1999

### **Explaining the share of producer service activities in Japan**

In view of the major role of Japanese manufacturing in the domestic and, in particular, the global economy the limited representation of producer services is surprising. There are a number of possible explanations. First, there appears to be a fundamental difference between Japan and the UK with reference to the value attached to 'service'. In Japanese culture 'to serve' is to provide something that is 'free'; something that is intangible as if a service is not regarded as possessing value.

The idea, for example, that the higher the fee the better the service to be expected is accepted, if only implicitly, by UK firms but much less so by their Japanese counterparts. Second, it could be hypothesised that Japanese firms have no need for the expertise externally provided by knowledge and information intensive producer services? This is difficult to reconcile with the success of Japanese corporations in international markets; Japanese products have strong competitive advantages in world markets. This has surely only been achieved via, for example, a sound working knowledge of the way overseas markets function and the astute use of inputs such as design, marketing and related strategies to ensure that their products are competitive?

Part of the answer may be provided by the way in which Japanese corporations engage in service bundling. In order to maintain their competitive advantage, Japanese manufacturers bundle together many kinds of information and software services that users of the product might usually (from the North American or European perspective) be expected to select separately. Internalising producer services into the production system ensures that these 'supplementary' services add value to Japanese products (Nishimura, 1995). Japanese computer manufacturers, for example, have routinely sold hardware that includes some 'free' or reduced cost customised software in the belief that this adds significantly to the value/performance of the product. This reflects an important difference between software producing activities in, for example, the USA and Japan. According to Hayashi (1993), US software industries concentrate on the supply of standalone package software (about 50 per cent of total output) while Japanese software firms concentrate on low productivity customised software. Packaged software comprises only some 15 per

cent of the output of the latter. Japanese firms tend to unbundle only labour-intensive services that are outsourced only in the interests of reducing costs.

On the other hand, in contrast to the situation typical in the UK, the conduct of Japanese business is still dominated by longstanding relationships between client and supplier (Ito, 1989; Hashimoto, 1993). In order to maintain these relationships in a changing technological and information-rich environment in which service inputs are an acknowledged tool for business strategy, suppliers provide services as a free good which benefits both firms. Most services are regarded as something thrown in; in other words, the profit from selling goods can compensate the loss of selling services. This is a form of 'cross subsidisation' based on an informal 'agreement' or 'conduct' which ultimately acts as an obstacle to the unbundling of services. One of the consequences is that the market for externalised services is underdeveloped in Japan, at least on the basis of evidence from computer software industry (Hayashi, 1993). Assuming that these circumstances apply across the Japanese business system, the scope for unbundling services and for firms specialising in knowledge or information services is reduced. This unique bundling system restricts the development of service market specialisation and growth. Changes may be about to occur, however, as one of Japan's 'Big Four' audit firms, for example, joins up with international audit firms such as Deloitte Touche. Building on its tradition of trust and integrity for audit work Deloitte Touche Tohmatsu has expanded its portfolio of services to include management and tax consulting (<http://www.tohmatsu.co.jp/>). This marks the emergence of full service professional service firms offering clients economies of scope that can be fitted to their size and growth plans (Ishihara, 2001). This is much closer to the model typical of the larger European or North American producer



service firms (Enderwick, 1989, Nachum, 1999, Roberts, 1998).

It is also possible that the 'needs-demand gap' is wider in Japan than in the UK. Japanese firms recognise that externalisation of their requirements for professional services is an option but the range and quality of these services available from the domestic market has been inferior to the equivalent in the UK where, in activities such as computer services or advertising, the much larger number of firms relative to the size of the market suggests significant specialisation and competition (see Table 3). This is, at least in part, a function of the propensity of UK firms to outsource more frequently than Japanese firms. Fourth, since services are regarded as an expense rather than a cost to Japanese firms, managers are inclined to bundle the supply of producer services in-house (except for labour-intensive services), thus limiting the demand for externally-provided producer services. This, in turn, contributes to the underdevelopment of the market for producer services as well as making them expensive because of the limited competition.

### **Large corporations for the supply of producer services in Japan**

The underdevelopment of the market for producer services in Japan can also be understood in relation to the tendency for very large corporate organisations, such as the banks, to provide a comprehensive portfolio of services for their clients that includes producer services. In markets such as those of the UK these are provided by freestanding, often small, specialist firms. For example, the Mitsubishi UFJ Financial Group (total assets ¥187,046,793 million - year ended March 31, 2006) comprises 46 group companies (stock holdings) in Japan of which some 50 per cent

are only loosely related to the provision of the bank's or securities' core business in financial services. This is typical of all banks in Japan and it can be illustrated using the example of a local bank such as the Bank of Fukuoka. Although it is a medium-sized regional bank (total assets ¥7,715,610 million - year ended March 31, 2006) it reveals a diversity of service provision that incorporates a considerable range of non-financial services in its portfolio (Table I-4).

Table I-4 The group companies of Fukuoka Bank, 2005

Company	Year of foundation	Share of stock holdings(%)	Capital (million yen)	Main business
Fukuoka Bank Guarantee Co., Ltd.	1978	45	30	Guarantee of debts
Fukuoka Computer Service Co., Ltd.	1979	40	50	Information processing, software development Staffing of software development worker Computing
Fukuoka Bank Office Service Co., Ltd.	1988	100	100	Printing, bookbinding and delivery of documents Expenses of office Personnel placement Staffing service Education and training Deposit of slips, account book and documents Realty estate broker Maintenance of real estate
Fukuoka Bank Business Service Co., Ltd.	1976	100	100	Assortment of letters and documents Computing Printing, bookbinding and delivery of documents Cash adjustment, maintenance of ATM
Fukuoka Loan Servicing Co., Ltd.	2003	100	500	Garnishment Loan collection Intermediating and consulting of loan collection Management of collateral asset properties Support revitalize corporation
Fukuoka Bank Real Estate Valuation Co., Ltd.	2000	100	30	Valuation of collateral asset properties

Source: [http://www.fukuokabank.co.jp/home\\_kabunushi/index.htm](http://www.fukuokabank.co.jp/home_kabunushi/index.htm)

It diversified into computer services and any other type of services such as personnel placement, staffing service, real estate maintenance, and a printing and bookbinding service.

The Japanese general trading companies (*sogo shosha*) also perform an important role in the supply of producer services. Trading companies, such as Mitsui & Co which has 240 group companies, supply goods *and* producer services both to clients within Japan and to the establishments of major Japanese corporations located elsewhere in the world. Although held in stock by the parent company the group companies are largely independent (some data on financial flows cannot be accessed via the consolidated accounts) so that transactions are classified in the Japanese census by the principal activity of each group company or subsidiary, not by the activity of the parent company. If the latter was the case, it could be argued that the low level of producer services employment in total employment in Japan is a function of the internalisation of transactions amongst the companies incorporated within *sogo shosha* or the *kieretsu*. But this is not the case so that the explanation for the low level of producer service activity must therefore rest with the preference of Japanese firms to source most of their producer services in-house. Alongside this they may also, where necessary, undertake services transaction primarily with other companies within their group. Thus, all the Bank of Fukuoka companies shown in Table 4 sell most of their services to the bank's headquarters and its branches (personal communication, Bank of Fukuoka, March 2002). Such 'internal outsourcing' is seen by the bank as a way of reducing costs but these services are not marketed to other companies, especially to other banks, because of the risk of passing on proprietary information to competitors. Cost reductions for the supply of

specialised services are achieved by spinning off specialised activities into companies within the group.

### **The preference for internalisation**

As Beyers and Lindahl (1996) have argued, it is the need for specialised knowledge that is by far the most important factor stimulating the demand for producer services. Cost-reduction is not important. It seems that this prerogative has yet to develop amongst Japanese firms.

The internalisation of producer services is encouraged by a preference for bundling services, which is also a way of maintaining a high level of confidentiality about a firm's activities. This is a legacy of traditional Japanese business practice. In addition, externalisation of producer service consumption is considered more expensive than internal production. This position is accentuated by the difficulty of obtaining the kind of specialised business and professional advice that, for example, meets corporate expectations in respect of quality and price. This, of course, is a vicious circle; demand does not stimulate supply and the supply of producer services does not improve and diversify because of limited demand.

The information shown in Table I-5 is dated but if the column 'In the future' is taken as an approximation for the present, then it is clear that, Japanese firms do not generate significant external demand for the knowledge intensive or specialised services considered essential for management by firms in the UK. Even if they do, they tend to internalise these services while labour intensive, routine and non-confidential services *may* be externalised on cost-saving grounds. Because

Japanese managers take it for granted that they as individuals should have the appropriate knowledge about all aspects of management, they believe that it is a waste of resources to purchase external knowledge. Yamashita and Nonaka (1996) put this down to the way in which Japanese managers attach more weight to tacit knowledge rather than the logical objectivism favoured by their US or European counterparts. Although Yamashita and Nonaka (1996) do not infer this, it could be interpreted as indicating that a Japanese manager with long experience is seen as a significant asset for solving major business problems. Indeed, managers are selected on the basis that they have accumulated so much experience that they do not need to rely on any external knowledge and/or information to perform their duties. If decisions are taken to purchase services externally, there is not much confidence that the supplier will undertake the amount of work that has been commissioned. Such market underdevelopment makes producer services elusive, expensive and low-quality, so reinforcing the passive management attitude towards externalization.

Table I-5 Current and future externalisation of selected tasks, manufacturing firms, Japan, 1986

Task	Externalised (%)	
	At present	In the future
Software	29.6	34.2
Information providing	10	27.9
Information processing	5.3	13.7
Leasing of facilities and machines	72.5	61.5
Rental of office furniture	23.4	16.5
Management consultancy	18.9	20.4
Temporary employment agent	5.3	23.8

Note: This number represents the share of firms answering "Yes". Because of multiple responses, the percentage may exceed 100.

Source: White Paper on Small Business, 1986

It would be a mistake, however, to infer that the limited range of producer services activity in Japan or those available locally to the subsidiaries of Japanese firms overseas are somehow inferior to those provided by their European or North American counterparts. As long as other sectors of the Japanese economy, especially construction and retailing (less so manufacturing in recent years), continue to create employment opportunities, the share of producer services will remain low by international standards. Although service production is by no means insignificant, the preference for 'service bundling' disguises the 'real share' of producer service activities in the economy but also sustains an immature market for such services. As long as a significant number of client firms want a one stop, comprehensive service from their suppliers, market segmentation will be discouraged.

### **Sourcing producer services: Japanese subsidiaries in the UK**

Given that Japanese electronics, automobile and other manufacturers have made significant investments in plant and infrastructure in the UK since the 1970s and that direct investment by Japanese producer services has been comparatively insignificant, how have the UK subsidiaries of Japanese firms fulfilled their requirements for producer services? A number of interviews were undertaken during March 2002 with the subsidiaries of Japanese manufacturing and service firms in the UK located in Birmingham and the West Midlands. A Japanese logistics service firm (subsidiary) in Birmingham which had several Japanese firms as clients cited their

awareness of the need to use producer services which they sought to obtain them externally. But rather than selecting UK suppliers of such services, they are usually purchased from the subsidiaries of Japanese logistics service firms in the UK. The main reason advanced was that Japanese suppliers can more easily understand how the managers of a Japanese firm think, they can better appreciate their business needs, and what they expect of a supplier. It was suggested that Japanese business service firms are so attentive that they endeavour to anticipate the client's every wish. This 'supplementary service' comes free of charge alongside the fees for the supplier's 'proper' service. From the perspective of the Japanese manager this is generally understood to be a part of the comprehensive service 'package' that is required/expected. This package must also incorporate precision, rigorous adherence to an agreed delivery schedule, and rapid responses to queries and requests for discussions with the supplier. Furthermore, there is a tacit understanding that 'a nod is as good as wink' in the working relationship between the client and the supplier. It was argued that this form of 'trust' is much more difficult to construct with non-Japanese business service suppliers in the UK.

Of course, it goes without saying that profit still takes precedence over all other matters in decisions relating to the consumption of producer services by Japanese firms. If the notion of 'free supplementary services' is incorporated into the equation, it is perhaps not surprising that a Japanese subsidiary will, wherever possible, do business with a Japanese service firm because it ultimately benefits the bottom line. The preference for all inclusive services is also created by Japanese business custom and practice which is different to UK business custom and practice. A Japanese automobile parts company located in Telford indicated that it usually

purchases some producer services from the subsidiaries of Japanese firms located in the vicinity. The latter have opened operations in the UK on the basis that they expect to transact business primarily with other Japanese firms. In these circumstances, the subsidiaries of Japanese manufacturers have no reason not to purchase their services from Japanese suppliers because the price and quality of their services is similar to that of other UK firms. This occurs even though, as is the case with the automobile parts company, the general manager and many of the staff are British employees. As far as possible, the Japanese president of the company leaves decision- making on the acquisition of producer service inputs to the local management but does expect estimates for any particular task to be obtained from UK and Japanese suppliers. Even if the estimates are comparable, however, Japanese suppliers may be given preference because:

*“Most of the local suppliers regard sales of services as another part of business, separate from the sale of goods. They expect service to be a legitimate consideration in business, and not to be "hooshi", a service in the sense of devotion, which is the literal translation of "service" in Japanese. The goods and services are not a "bundled" business for them. On the other hand, Japanese enterprises regard services as "bundled" to the product, and see it as a kind of responsibility they have to take even after the sale, so that the users will be satisfied using the product. They seem to think such "service" is a necessary tool that would lead to an increased credit, and/or a key to the next business chance, even when the consideration is not properly or adequately remunerated”.*

(Interview with President, Automotive parts company, Telford, March 2002)

The holding company of the Japanese automobile parts company also helps to arrange the supply of logistics and financial services via its headquarters in Japan, thus sourcing some UK needs from the home market.



Furthermore, as mentioned earlier, Japanese banks and general trading company perform a very important role in the supply of many types of producer services. Because subsidiaries want comprehensive rather than separated (or unbundled) services that are considered easier to manage, the banks and general trading companies are advantageously positioned to act as suppliers. Client firms are happier seeking a comprehensive service provided by one supplier. This makes for tight relationships between supplier and clients. For example, a general trading company has been spun off from a large automobile assembly company and now supplies producer services, such as logistics, to a major automobile parts company in the UK. Another example is a large Japanese bank that has set up a division that supports overseas start-up activities by its Japanese client firms. It can supply not just finance but also other knowledge and information about entry to a foreign market, including identifying and selecting a suitable location, and how to respond to local regulatory requirements.

The interview survey indicates that the subsidiaries of Japanese firms located in the UK do generate demand for producer services, but the resulting transactions (many of which are with Japanese service suppliers either in the UK or back in Japan) are less transparent than is typically the case for transactions involving UK firms. Additional support for the unique attributes of service transactions between Japanese service suppliers and their clients is illustrated by the case of a Japanese manufacturing company that has purchased a local UK manufacturing firm. The UK firm purchased a number of producer services from local sources and was, initially, entrusted with purchasing financial, insurance and real estate services from local firms on behalf of its new Japanese parent. But some problems emerged. The

acquired firm continued its close relationship with a local bank but the latter, contrary to the expectations of the powerful and well known Japanese parent firm, did not lower the interest rate levied on business borrowings. Typically, Japanese banks are prepared to offer lower rates; consequently the management now plans to sever its relationship with the local UK bank in favour of a Japanese bank with the appropriate business connections. Furthermore, the parent firm is inclined to use accounting and auditing services provided by the Japanese subsidiaries or branch office of one of the leading global accounting firms but only alongside a Japanese accounting firm. The latter can solve various problems because it employs Japanese staff that understands the nuances of the client's expectations. In the case of the UK manufacturing firm acquired by a larger Japanese firm there is a willingness on the part of the latter to retain the UK producer service firms used by the former, but only if the costs are considered low enough. The priority is only the price, rather than the quality of the knowledge or expertise provided, and on this basis Japanese producer service firms are seen as making a larger contribution to their client's profits.

## **Conclusion**

The context for the use and supply of producer services is changing as a result of ongoing globalisation, standardisation and market deregulation. The traditional and rather limited domestic supply of producer services in Japan needs to diversify in response to a more searching domestic business environment as a result, firstly, of increased competition from foreign business, professional and financial service firms that have recently been allowed direct representation in the Japanese market and,

secondly, via the need for a response from domestic service producers. These developments are certainly helping to develop the market for services, especially knowledge intensive, management-related services such as market research, management consultancy or various professional services.

It remains to be seen whether these stimuli to competition and a trend towards more externalization can incubate new small and medium-sized producer service firms. The dominance of Japan's transnational corporations in the domestic market and in Japan's foreign direct investment has been responsible for 'hollowing out' Japan's SMEs in the form of declining profitability and decreasing numbers of such firms (Cowling and Tomlinson, 2000). Much may depend on the future behaviour of the banking sector or general trading companies (*kieretsu*) with respect to outsourcing and the extent to which they channel demand to SMEs. The Ministry of Economy, Trade and Finance now recognises that outsourcing will create market opportunities and is providing support for new firms responding to a market increasing in value from ¥17 trillion in 1995 to ¥33 trillion in 2010 (4 5 <http://www.jetro.go.jp/investjapan>). It is also supporting the diversification of new business in information and communication services where the market is forecast to grow in value from ¥38 trillion in 1995 to ¥126 trillion in 2010.

An understanding of the role of Japanese producer services requires the recognition that they are the outcome of a different mode of production. The reason why Japanese service activities in foreign countries are less competitive and almost limited to supplying other Japanese firms, is that it is the characteristics of service producer rather than the quality and reliability of the services provided that influences selection by clients. The evidence from the case studies lends support to

the view that “Transactions among ethnic-owned firms are governed not only by professional standards and economic interests, but also by culturally articulated codes and community rules specific to this group” (Zhou 1996, 226). The production behaviour of producer services needs to mirror the national character in order to make them attractive to Japanese firms. This not only affects decision-making by national firms outside Japan, it also generates some problems for inward investment by foreign firms. Some consumer services are welcomed because the Japanese are interested in ‘foreign-made’ experiences/products such as Starbucks coffee, Disney theme parks, or Hollywood movies.

Inward investment by producer services or financial services is more problematical because they less readily conform to Japanese requirements. Thus, Japanese retail securities companies usually only act as a mediator of stock exchange deals, they do not provide property-related investment consultancy. Japanese consumers take it for granted that they make their own decisions on borrowing funds for the purchase of properties using their personal knowledge and expertise because they do not like to disclose their financial standing to others. This makes it difficult for overseas firms such as Merrill Lynch to succeed in the Japanese market because they attempt to provide services that do not recognise/acknowledge these ‘local’ circumstances.

Conversely, Japanese producer services that want to broaden their market base in the international arena will have to move away from the Japanese mode of service production towards the more specialised, quality- rather than price-driven requirements of European or North American firms. Japanese manufacturers are successful at targeting goods to a worldwide market because they are relatively easy

to customise to fit regional or local expectations. They are also very competitive on price quality, promotion and technology (Enderwick, 1990). If these attributes could also be transferred to those services that already have a degree of international competitiveness, such as banking, finance and construction, then the “strengths in quality maintenance, the ability to learn from the experience of others, organisational flexibility, and labour fungibility (that) are all crucial competitive elements in global services” (Enderwick, 1990, 35) could be brought into play. However, there remains the issue of customising producer services in that business culture remains an important obstacle to opening new international markets and to the diversification of these services within Japan. This paper has rigorously examined a new angle of looking at the characteristics of Japan’s service industries. The next step will be to establish solid arguments based on some empirical research, original data, and first-hand evidence along this view presented here. This suggests an ongoing requirement for more research that seeks to clarify regional differences in the mechanisms of service input-output in a cultural context alongside the more conventional approaches that use economic and related tools of analysis.

### **Notes**

1. Also referred to as producer services in this paper.
2. The figures reproduced here are estimates based on matching the relevant classes of activity listed in the Labour Force Survey (2006) and Labour Market Statistics (2006).
3. Defined as: professional services (SIC84), other producer services (86), information services (82), Leasing (79), research institute (92), advertising (83).

## References

- Beyers, W B and Lindahl, D P (1996) Explaining the demand for producer services: is cost-driven externalisation the major factors? *Papers in Regional Science*, 75, 351-374.
- Cowling, K and Tomlinson, P (2000) The Japanese crisis: a case of strategic failure? *Economic Journal* (other details to follow).
- Cudrado-Roura, J R, Rubalcaba-Bermejo, L and Bryson, J R (eds.) (2002) *Trading Services in the Global Economy*. Cheltenham: Elgar.
- Daniels, P W (1998) Producer services and the Asia-Pacific region in a global context, *Asia-Pacific Viewpoint*, 39, 145-159.
- Daniels, P W (2001) Globalisation, producer services and the city: is Asia a special case?, in Stern, R M (ed) *Services in the International Economy*. Ann Arbor: University of Michigan Press, 213-230.
- Dicken, P (1991) The changing geography of Japanese investment in manufacturing industry: a global perspective, in Morris, J (ed) *Japan and the Global Economy: Issues and Trends in the 1990s*. London: Routledge, 14-44.
- Drolshammer, J I and Pfeifer, M (2001) *The Internationalisation of the Practice of Law*. The Hague: Kluwer.
- Eli, M (1990) Japan Inc.: Global Strategies of Japanese Trading Corporations. London: McGraw Hill.
- Enderwick, P (ed.) (1989) *Multinational Service Firms*. London: Routledge.
- Enderwick, P (1990) The international competitiveness of Japanese service industries: a cause for concern? *California Management Review*, 32, 22-37.
- Hashimoto, J (1992): The development of Japanese system of division of labour. Business Review (The Institute of Business Research, Hitotsubashi University), 40-2, 32-49. (written in Japanese)
- Hayashi, R (1993): Japanese software industry: its development and public policy. Business Review (The Institute of Business Research, Hitotsubashi University), 41-1, 19-29. (written in Japanese)
- Horiye, Y (1984) 'Service economy' in Japan, *Bank of Japan Monetary and Economic Studies*, 2, 61-120.
- House of Commons (1998) *Select Committee on Trade and Industry, Eleventh Report: Industrial and Trade Relations with Japan*. Cmnd 569, London: HMSO.
- Ishihara, T (2001): Management and administration of audit corporation. in Suzuki, T and Nishida, M (eds.): *The Development of the Service Economy*. Ochanomizu-Shobou, Tokyo, 227-247. (written in Japanese)
- Ito, M (1989): Inter-firm relationship and continuous business. in Imamiya, K and Komiyama, R (eds.): *The Japanese Firm*. University of Tokyo Press, 109-130. (written in Japanese)
- Matsumoto, G (1996) Deindustrialisation in the UK: a comparison analysis with Japan, *International Review of Applied Economics*, 10, 273-87.
- Matsumoto, K (1992) Future of the service industry in Japan, *Japanese Economic Studies: A Journal of Translations*, 3-29.
- Ministry of Finance (2001) Data available at <http://www.mof.go.jp/fdi/1c008j3.htm>.

- Myauchi, Y (1987) Sunrise, sunset: Japan's transformation into a service economy, *Speaking of Japan*, 8, 16-24.
- Nachum, L (1999) *The Origins of the International Competitiveness of Firms: The Impact of Location and Ownership in Professional Service Industries*. Cheltenham: Elgar.
- Nishimura, K (1995): Differentiation of products. in Uekusa, M (ed.): *Japanese Industrial Organisation*. Yuhikaku, Tokyo, 121-142. (written in Japanese)
- Nukazawa, K (1980) *Implications of the Japan's Emerging Service Economy*, Tokyo: Kiedanren.
- O'Farrell, P N; Moffat, L A R and Hitchens, D M W N (1993) Manufacturing demand for business services in a core and peripheral region: does flexible production imply vertical disintegration of business services, *Regional Studies*, 27, 385-400.
- Ochel, W and Wegner, M (1987) *Service Economies in Europe: Opportunities for Growth*. London: Westview.
- Office for National Statistics (2001) *Foreign Direct Investment 2000, Business Monitor MA4*. London: Office for National Statistics.
- Roberts, J (1998) *Multinational Business Service Firms: The Development of Multinational Organisational Structures in the UK Business Services Sector*. Aldershot: Ashgate.
- Rubalcaba-Bermejo, L (1999) *Business Services in European Industry: Employment and Competitiveness*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Community.
- Sawa, T (1992) Growing service sector in the Japanese economy: the present and the future, *Japanese Economic Studies: A Journal of Translations*, 20, 37-50.
- Self, R B (1984) Service industries: an engine of growth, *Journal of Japanese Trade and Industry*, 3, 20-22.
- Sheridan, K (1984) Softnomisation: the growth of the service sector in Japan, *Journal of Contemporary Asia*, 14, 430-41.
- Stern, R M (ed.) (2001) *Services in the International Economy*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Stevens, R (1996) *Japan and the New World Order: Global Investments, Trade and Finance*. Basingstoke: Macmillan.
- Yamashita, Y and Nonaka, I (1996) *The Ability of Japanese Company*. Diamond Inc, Tokyo.
- Zhou, Y. (1996) Inter-firm linkages, ethnic networks, and territorial agglomeration: Chinese computer firms in Los Angeles, *Papers in Regional Science*, 75, 265-291.

## Ⅱ 欧米におけるサービス業活動と都市構造

### —カナダ・地方都市におけるサービス業活動を取りまく地理的環境—

#### (1) 日本の都市構造へのバージェスモデル適用の妥当性

周知のように、わが国都市地理学において都市構造を議論する際には、必ずバージェスモデルが引用され、わが国の都市構造の検討においては、若干バージェスモデルが修正される程度に留まっていた。

各都市機能の地価負担力の差異による地代付け値曲線によって、都市内部におけるバージェス型同心円的空間構造は説明できる。しかし、わが国の場合、アメリカ型の都市構造を必ずしも支持わけではないにもかかわらず、これまで都市構造の説明のかなりの部分をバージェス型モデルが担っていたといえる。

しかしながら、わが国における集落の発展過程やその分布を考えると、アメリカ合衆国における都市形成過程と比較すれば、当然ながら大きく異なるところがあり、このことが都市構造にも大きく関与してきたことは、今改めて議論する必要はない。さらに、社会経済的側面からみた空間構造もわが国とアメリカ合衆国とは異なる。

このように、バージェス的都市構造理論は、わが国都市に適合させることには、若干の無理があり、とりわけ、地方中小都市では、歴史的形成過程の影響を色濃く残しているので困難といえる。この点は、郊外化に焦点を当てた場合、有益な議論を喚起する。

すなわち、高度経済成長期以降のわが国の地方中小都市の都市化を概観すると、人口の郊外分散とモータリゼーションが同時に進行し、外延的拡大を続けてきたといえる。それは、人口の都市周辺部への拡大は大都市ほどではないとしても、自動車所有率は、大都市圏に匹敵あるいは凌駕する状況のもと、このモータリゼーションが地方都市の空間的拡大に大きく貢献しているものと考えられる、このことが、周辺町村における市街化調整区域、都市計画区域外における大規模小売店舗の立地を支えた基盤であるといっても過言ではなく、地方都市における郊外化現象を特徴づけるものであった。

このように、地方中小都市には、郊外化+モータリゼーションに加え、サービス経済化、知識経済化、情報経済化の諸相が重層的にみられ、交通体系の整備によって上位階層都市へのストロー効果が生み出され、地方中小都市の中心商業地の衰退は、今や全国において認められる現象となった。

わが国地方中小都市の現状と課題を考える際、これまで基本とされてきた



北米諸都市の都市構造を説明してきたバージェス型同心円的構造モデルを念頭に置き、北米都市との比較から得られる知見を整理することによって、都市型サービス業の立地を取りまく地理的環境の解明を行う必要性があると考えられる。このことが、わが国都市再生の処方箋の提示にもつながるかもしれない。

そこで、本章では、北米地方中小都市、カナダ・サスカチュワン州の州都レジアイナを対象として、サービス業立地を取りまく地理的環境の特徴を都市構造から考察する。

## (2) レジアイナの概観

2001年におけるサスカチュワン州の人口は978,993人であり、都市人口比率は64.3%である。州内14都市中、レジアイナとサスカトゥーンの両市に約38%の人口が集中しており、残る12都市は5万人以下の小都市である。

現在の両都市の人口はレジアイナが178,225人、サスカトゥーンは196,811人となっており、ほぼ同規模であるが、1996～2001年間の人口増加率をみると、サスカトゥーンが1.6%の増加に対してレジアイナは1.2%の減少(Statistics Canadaより)となっている。

表Ⅱ-1 レジアイナおよびサスカトゥーンの  
産業別就業人口比率(%)

	レジアイナ	サスカトゥーン
農林水産業・狩猟業	0.9	1.7
鉱業・石油・ガス採掘業	0.6	1.9
建設業	5	5.4
製造業	5.1	8.3
卸売業	4	4.8
小売業	12.1	11.7
運輸・倉庫業	4.7	4.9
情報・文化産業	4.4	2.8
金融・保険業	6.9	3.4
不動産業・賃貸業	1.9	2
専門サービス業	4.8	5.3
教育サービス	6.5	10.1
保健・社会福祉	11.8	12.2
芸術・娯楽	2.3	2.3
宿泊・飲食サービス	7.7	8.5
行政機関	9.6	5.7
その他	11.6	9.1

数値は2001年。出典：Saskatchewan Statistical Profile of Cities, Government of Saskatchewan, Bureau of Statistics.

産業構造は、州都レジアイナとサスカトゥーンとの間に若干の差異がみられる。すなわち、サスカトゥーンでは、製造業、教育サービスが相対的に高いのに対して、レジアイナでは、教育・文化産業、金融・保険業、行政機関の比率が高くなっている。

### (3) レジアイナの空間構造



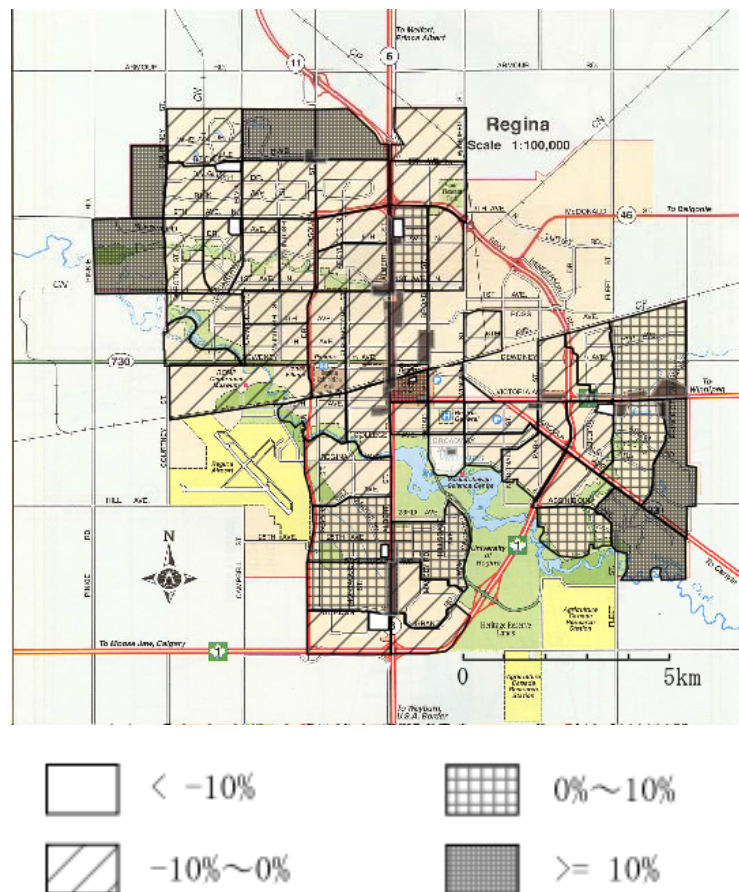
写真Ⅱ－１ レジアイナの都市域

レジアイナは、極めてコンパクトな都市構造をもっている。ほぼ10km四方に都市域が収まっている。周囲は、小麦を中心とした穀倉地帯であり、周辺の町村とも隔絶され、わが国地方都市にみられる自然発生的集落の立地はみられず、空間的な連続性はない。

このようなコンパクトな構造は、都市機能を空間的完結性が強いものにする。すなわち、わが国のような周辺に存在する集落などの他地域との関係は希薄であるので、これらの消費人口を考慮することなく、これらの地域を考慮に入れた商圈も存在しないので、レジアイナの人口規模に相応した第三次産業機能をもつことになる。もっとも、サービス機能の他地域への依存がないわけではなく、移動コストを厭わないほどの高次サービス機能は、隣州カ

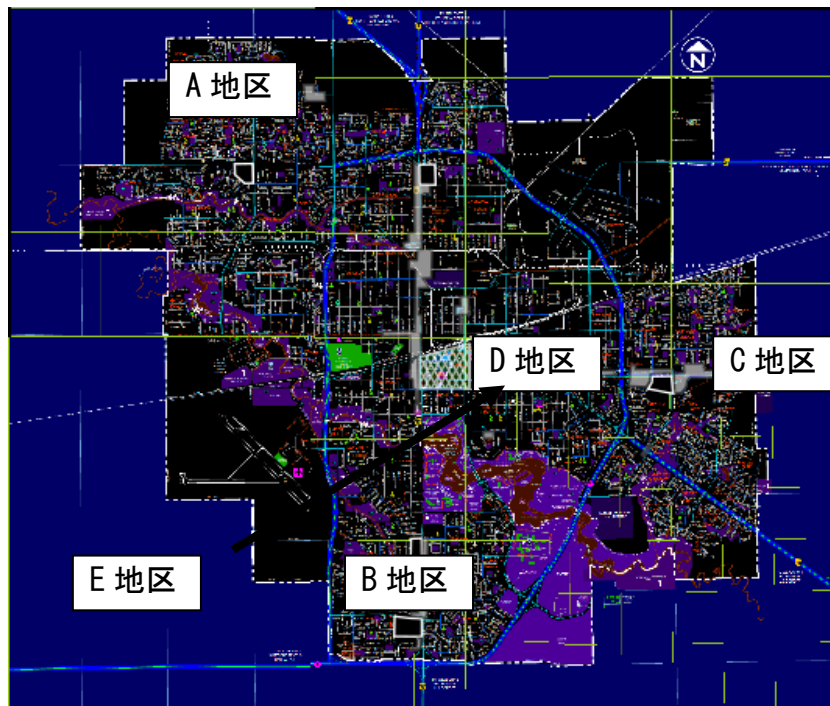
ルガリーに委ねられるが、対事業所サービス業にほとんど限られる。

カナダ地方中小都市レジアイナであっても、典型的なバージェス型都市構造モデルの様相を呈している。人口増加率をみると、都市縁辺部地域における増加が著しい(図Ⅱ-1)。もっとも、近年都心部における再開発の成果があり、若干ながら増加傾向にある。レジアイナの場合、セクター的構造みられ、南西方向には飛行場、北東方向には工業機能が配置するため、都市の発展方向は、北西～北方向および東～南東～南方向になっており、とりわけ、人口増加率の高い地区と平均所得が高い地区とが空間的一致する場合が多い。



図Ⅱ-1 レジアイナの人口増加率

#### (4) 地域的特色



図Ⅱ－２ レジャイナ各地区のインデックス

##### 1) A（北西部縁辺）地区の地域的特色

都市の発展方向である北西方向には、活発な住宅開発がみられる。そのひとつである Lakeridge 地区は、良好な住環境のもとで高級住宅が建設されている。敷地および家屋の規模も大きく高所得者向けの居住地域を形成している。



写真Ⅱ－１ 新規開発 Lakeridge 地区

写真Ⅱ－２ Lakeridge 地区の住宅群



写真Ⅱ—3 Lakeridge 地区の開発計画



写真Ⅱ—4 Lakeridge 地区内居住地域



写真Ⅱ—5 Lakeridge 地区の緑地スペース



写真Ⅱ—6 Lakeridge 地区の標準的住宅



写真Ⅱ—7 Lakeridge 地区外縁



写真Ⅱ—8 Lakeridge 地区外縁部におけるフラット開発



写真Ⅱ—9 Lakeridge 地区外縁の開発前線 写真Ⅱ—10 Lakeridge 地区外縁部の SC

## 2) B (南部縁辺) 地区の地域的特色

南部地区も良好な住宅地区を形成している。早期に新規住宅着工が行われたため、古い住宅地区となっているが、落ち着いた良好な住環境が創り出されている。当該地区においてもショッピングセンターが立地しており、Golden Mile S.C が北方向に比較的早い時期に立地している。これに対して、南方向の都市縁辺部には、新しく Southland Mall が立地し、アンカーテナントとして WAL-MART が入っており、新しい店舗の立地など Golden Mile S.C との差異を打ち出している。



写真Ⅱ—11 B 地区の住宅

写真Ⅱ—12 B 地区の緑地空間



写真Ⅱ—13 B地区のSC (Southland Mall)



写真Ⅱ—14 Southland Mall 内部

### 3) C (東部縁辺) 地区の地域的特色

都市の発展方向として著しい東方向では、活発な商業施設の立地が著しい。ロードサイドショップのみならず、大規模なショッピングセンターの立地もみられる、現在も開発が進行中である。とりわけ、とりわけ、Victoria Square Mall は、都市内最大の規模をもち、アンカーテナントとして、百貨店では ZELLERS、グロサリーでは SAFEWAY が入っている。



写真Ⅱ—15 C地区における郊外に延伸する Victoria Ave.



写真Ⅱ—16 C地区の郊外開発



写真Ⅱ—17 C地区のロードサイドショップ 写真Ⅱ—18 C地区のSC  
(Victoria Square Mall)

#### 4) D (都心周辺) 地区の地域的特色

先述のように、レジャイナも北アメリカ的都市構造をもっており、バージェス型同心円地帯モデルを支持し、典型的な都心周辺部の色彩を放っている。すなわち、当該地区における立地点としての魅力に乏しいため、土地開発の圧力が少なく、老朽家屋の残存と低所得者層の居住地域およびエスニックコミュニティの形成がみられている。行政によるインフラ整備も不十分であり、電線の地中化や道路舗装はすべて整備されているとはいえない。大規模な商業施設とも離れており、公共交通機関によるアクセスは困難である。小規模都市の場合、このような地区が都心部と近接しているだけに、そのコントラストは大きい。



写真Ⅱ—19 D地区における駐車場利用 写真Ⅱ—20 D地区における道路の整備状況





写真Ⅱ—21 D地区の住宅



写真Ⅱ—22 D地区家屋のバックヤード



写真Ⅱ—23 D地区における空き家



写真Ⅱ—24 D地区における商業施設

#### 4) E (都心) 地区の地域的特色

人口 20 万人に満たない北米都市の都心部は、きわめてコンパクトである。もともと、レジャイナはサスカチュワン州の州都であるため、州政府など連邦政府などの行政機関も立地しており、都心空間の大きな部分を占めている。経済機能は、サスカトゥーンと分割されており、金融機関などの事業所サービス機能の立地はそれほど目立たない。オフィスビルによってかなりの都心空間が占拠されているが、近年では、高齢者向け集合住宅の立地がみられるようになっており、都心部における人口回帰現象が認められる。



写真Ⅱ—25 E 地区におけるビル群と公園 写真Ⅱ—26 E 地区におけるオフィスビル



写真Ⅱ—27 E 地区における中心商業施設

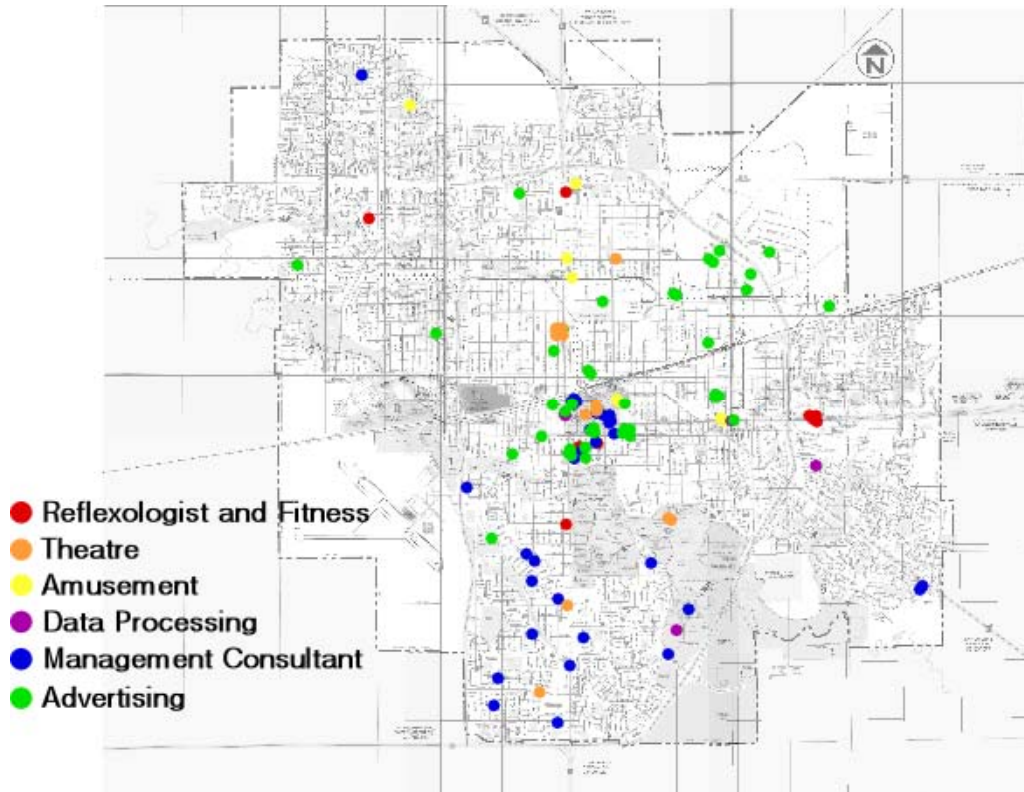
写真Ⅱ—28 E 地区の飲食店

### (5) サービス業の立地

中小規模のレジヤイナにおいても各種のサービス業施設が立地している。図Ⅱ—3に消費者サービス業と事業所サービス業のなかから数種を抽出し、その分布特性を検討した。

映画館は、都心部のみならず都市域全域に分布している。その他娯楽施設も同様な分布特性を示している。これに対して、可処分所得の増加に伴って需要が上昇するリフレクソロジーやフィットネスなどのサービスは、郊外において多く分布している。これは、所得分布と空間的に一致してともいえる。

これに対して、事業所サービス業は多様な分布特性を示している。たとえば、図Ⅱ—3に示すように、データ処理業は業者数が少ないため明確な特性は示していないが、広告業は都市内部全域にわたり分布している。広告業は都市規模からして事業所数の多い業種といえる。広告業は、制作に際して多様な物質的加工などあらゆる関連業種をもっているため、東北部の工業機能の立地地域にも広告関連業種の立地がみられる。



図Ⅱ－３ レジャイナにおける主要サービス業施設の分布

一方、経営コンサルタント業は、同様の事業所サービス業である広告業と異なる分布特性をもつ。すなわち、広告業は前述のように都市域全域に立地しているが、経営コンサルタント業は、都心部と南部のB地区周辺など特定地域に集積している。このように、数種のサービス業に限定されてはいるものの、これら個々の業種の分布をみると、かなりのバリエーションがあるといえる。そこで、次章では、経営コンサルタント業の立地特性を詳細に検討する。

### Ⅲ 欧米の地方都市における経営コンサルタントの分布と業務活動 ——カナダ レジャイナを例として——

#### (1) はじめに—問題の所在と研究目的—

サービス経済化，知識経済化の進展する今日では，生産過程においてさまざまな形で専門的知識(expertise)が必要とされ，これを情報やサービスという形によって提供する業種が活発に生起している。このような知識集約的事業所サービス業は，労役主体のサービス業とは異なり生産性は高く，この業種の立地と地域発展との関係を重視する方向が見えてきている (Muller and Zenker, 2001; Lissoni, 2001)。

一方，このような専門的知識は，コスト削減を主たる動機とする労役主体サービスと異なり，企業活動において必須の要素とされるわけではなく，しかも内部化の選択肢もあることから，全ての地域，全ての業種，全ての規模の企業において投入を必要とされるわけでもない。結果として，顧客企業側の専門的知識に対する需要が知識集約的事業所サービス業の立地可能性へ大きく影響することになる。

ところで，事業所サービス業の大都市圏と地方圏とのコントラストに焦点を当てた研究は，ここ 20 年間イギリスを中心に行われてきた (Marshall, 1985a,b; Button and Pentecost, 1993; Gillespie and Green, 1987; Wood, 1986; O'Farrell and Hitchens, 1990; Hepworth et al., 1987; Daniels et al., 1988, Howell, 1987; O'Farrell et al., 1992; 1993a; 1993b)。これらの研究は，グレートロンドンもしくはサウスイーストとスコットランドとの対照に傾注し，サービス経済化に伴う地域的不均等発展に問題意識を持ちながら，分布特性などを実証的に分析したものといえる (石丸, 1995)。また，Marshall(1989)は，このようなサービス業成長の地域的差異の背景を構造的要因など多方面から検討し，地域的不均等のメカニズムに踏み込んだ。このような事業所サービス機能の空間的特性の解明という基本的問題は，都市圏という範囲内では今も取り組まれており (Boiteux and Rachel, 2004; Shearmur and Alvergne, 2002; Coffey and Shearmur, 2002)，これは偏った分布の要因追究への意欲が持続しているからであると思われる。

一方，近年わが国においても，特定の業種を対象として，東京一極集中の状況がこれまで明らかにされてきた(石丸・友澤, 2006; 加藤, 2001; 新名, 2006)。集中の背景としては，サービス購入の意思決定部門が東京に集中するため，中枢管理機能を大きく指向するサービス業は東京を中心とした大都市圏に集

中することが説明された。

このような、地方圏における事業所サービスの立地動向は、首都をはじめとした大都市圏による域外支配とともに、当該地域における顧客企業側の量的・質的両面からみたサービス需要の実態と大きくかかわっているといえる。地方圏においては、顧客企業がこのような知識集約的事業所サービスの投入をコストではなく浪費(expense)と捉える傾向が大きく、そのためニーズがあっても需要として発展しない「ニーズ ディマンド ギャップ」(O'Farrell and Hitchens 1990)が存在する。

さらに、わが国の中小企業においては、サービスに対する有償意識の低さから「浪費」として位置づけられてしまったサービスの購入意欲が乏しく、このことが大都市圏とのコントラストを鮮明にしている構造的要因のひとつと筆者は考える。このように、サービス業の立地、サービス需給、展開過程などに関して、その地域的差異に着目することが、知識集約的事業所サービス業の地理学的特性の解明に大きく貢献するものと思われる。

そこで、本章では、有償意識の点など欧米諸国と比べてサービスに対する認識が異なるわが国の状況を明らかにする前段階として、サービス経済化が進展している北米地域を対象とし、知識集約的事業所サービス業の典型といえる経営コンサルタントを事例として、大都市圏と地方圏の立地状況のコントラストを浮き彫りにする。また、本研究の問題意識と最終的な目標はわが国地方圏における知識集約的事業所サービス業の特徴を解明することにある。この目標を達成するためには、比較分析として、わが国の分析と同様の方法によって海外の事例研究を行う必要がある。

そこで、本章では、まず日本とカナダ両国における経営コンサルタントの量的な比較を行った後、全国的な分布特性を検討し、カナダの地方都市レジャイナを事例として挙げ、当該都市における経営コンサルタントの分布と業務活動について分析を行う。

## (2) 日本とカナダにおける認定経営コンサルタントの国内分布

経営コンサルタントという職業は、国家資格があるわけでもなく、初期投資も少ないことから容易にコンサルタント業への参入、コンサルタントとしての開業が可能である。したがって、コンサルタント個人のもつ資質や能力にはかなりのバリエーションがある。

そこでわが国とカナダについて、電話帳より経営コンサルタント業者を抽出し、その地域的分布を比較検討した。その際、両国における州や都市圏面

積、あるいは市街地における都市機能の空間的充填度が異なるため、カナダとわが国の比較を行う際に絶対数の比較は有意でないと考え、本稿では主として両国における州や都市圏における集中度の相対な比較を行った<sup>1)</sup> (表Ⅲ-1)。

わが国のタウンページに掲載の経営コンサルタント業者数は12,213であるのに対して、カナダのイエローページ上には4,109の事業所が掲載されている<sup>2)</sup>。両国の人口規模を考慮すると、カナダの方が人口比ではやや多いことになる。

表Ⅲ-1 カナダ・日本における電話帳記載からみた経営コンサルタント業者数

州別	業者数	全国比	都道府県別	業者数	全国比
オンタリオ	1,639	39.9	東京都	3,797	31.1
ケベック	868	21.1	大阪府	1,271	10.4
アルバータ	505	12.3	神奈川県	602	4.9
ブリティッシュコロ ンビア	507	12.3	愛知県	620	5.1
その他	590	14.4	その他	5,923	48.5
都市別	業者数	全国比	都市別	業者数	全国比
トロント CMA	859	20.9	東京都 23 区	3,536	29.0
モントリオール CMA	513	12.5	大阪市	969	7.9
オタワ CMA	295	7.2			
バンクーバー CMA	339	8.3			
カルガリー CMA	258	6.3			
総数	4,109			12,213	

出典：www.yellowpages.ca および www.itp.ne.jp より検索、抽出。

国内における分布をみると、カナダの州別ではオンタリオ州が最も多く、全国のほぼ4割を占めている。このうちトロント CMA の割合が20.9%である。このほかオンタリオ州では、オタワ (7.2%) がトロントに続くが、トロントへの集中度は大きいといえる。また、オンタリオ州に次いでケベック州への経営コンサルタントの集中がみられ (21.1%)、このほとんどはモントリオールにおける立地である。そして、この両州の後には、アルバータ州、ブリティッシュコロ  
ンビア州が続くが、アルバータ州ではカルガリーとエドモントン、ブリティッシュコロ  
ンビア州では、バンクーバーといった都市にそのほとんどが集中しており、大都市地域に集中しているといえる。

一方、わが国においても大都市圏への集中傾向は同様といえる。なかでも、東京都への集中は著しく、東京都には最大の31.1%の企業が存在するのに対

して、これに次ぐ大阪府はわずか 10.4%の全国シェアしかない。カナダに比べると大きく偏在しているといえる。さらに、このうち東京都 23 区と大阪市の占める割合はそれぞれ 29.0%と 7.9%であり、東京都ではそのほとんどが 23 区内、大阪府においても中心都市に集中立地しているといえる。

ところで、経営コンサルタントは、前述のように、業務内容にかなりのバリエーションがあり、主たる業務を経営コンサルティングとしている業者もあれば、業務の一環として経営に関するコンサルティングを行う企業もあるなど、電話帳記載の登録業者のコンサルティング分野は多岐にわたり内容も複雑である。さらに、個人経営から「ファーム」と呼ばれる大企業に至るまで企業規模の幅は大きく、就業するコンサルタントの性格もさまざまである。

このような状況において国際的な比較を行うためには、コンサルタント企業だけでなく、両国において同質の性格をもったコンサルタントの地域的分布に焦点を当てることも必要である。

そこで、ICMCI(The International Council of Management Consulting Institutes:国際公認経営コンサルティング協議会)が公認した国際称号 CMC(Certified Management Consultant)を取得したコンサルタントを対象とすることによって、質的な面から見た妥当な両国比較が可能であるので、次に、日本とカナダにおける認定経営コンサルタントの国内における地域的分布を明らかにした(表Ⅲ-2)。

表Ⅲ-2 カナダ・日本における認定経営コンサルタント数

州別	人数	全国比	都道府県別	人数	全国比
オンタリオ	800	47.3	東京都	547	59.9
ケベック	334	19.7	大阪府	41	4.5
アルバータ	210	12.4	神奈川県	62	6.8
ブリティッシュコロンビア	206	12.2	愛知県	38	4.2
その他	143	8.4	その他	225	24.6
都市別	人数	全国比	都市別	人数	全国比
トロント CMA	516	30.5	東京都 23 区	512	56.1
モントリオール CMA	219	12.9	大阪市	22	2.4
オタワ CMA	186	11.0			
バンクーバー CMA	154	9.1			
カルガリー CMA	102	6.0			
総数	1,693			913	

<http://www.zen-noh-ren.or.jp/>および <http://www.camc.com/>より検索、抽出。

わが国では、2006年4月1日現在913人のコンサルタントが日本において就業しているCMCとして登録されている<sup>3)</sup>。このうち、約60%にあたる547人が東京都において就業している。しかし、これに次ぐのは神奈川県であるが、62人と少なく全国のわずか6.6%のシェアしかもたない。第3位の大阪府は5%の未満となり、東京都への集中の様相を呈している。この数字は、就業地ベースであるので、この事実は、東京におけるコンサルティング会社の集中と解釈することもでき、経営コンサルティング業務を行っている事業所の東京集中についてはすでに明らかにした新名(2006)とも一致している。東京都の周辺県(神奈川・千葉・埼玉)を含めた4都県の合計は全国の72.6%を占めることから、首都圏への強度な集中が認められる。

一方、カナダは日本の1.9倍近い1,693人の公認経営コンサルタントを抱え、対人口比から見るとカナダは日本のおよそ8倍の認定経営コンサルタントが存在していることになる。このCMCからみた場合にカナダが圧倒的に多いことは、コンサルタントの得意専門分野にも反映しており、カナダにおいては、経営コンサルティングにおける専門分野が細分化されており、ビジネスに関する包括的なコンサルテーションというよりは、専門特化したビジネスソリューションという印象をもつ。日本とカナダにおけるCMCリストに記載されているコンサルタントの専門分野についてみると、カナダではきわめて細分化されている。たとえば、両国のCMC認定団体のホームページによるとわが国の専門分野は13領域に分類されているが、カナダでは91領域と極めて多く、高度に専門特化した領域に細分されている<sup>4)</sup>。

カナダ国内の分布をみると、大都市が存在する州に集中している点はわが国と同様である。しかも、トロント、モントリオール、バンクーバーへの企業の本所が集中するようになった(Meyer and Green, 2003)結果、トロントを筆頭としたこれら主要都市における事業所サービス業の集中も同時に起こっており(Polese and Shearmur, 2004)、経営コンサルタントもこの例外ではない。トロント、モントリオール、オタワ、バンクーバー、カルガリーの5都市全体で全国の72.6%を占めている。

しかしながら、カナダでは首位都市のトロントCMAであっても30.5%であるように、カナダにおいては日本のような強度な首位都市集中を示していない。たしかにトロントやオタワを中心としたオンタリオ州やモントリオールを中心としたケベック州への偏った分布を示しているものの、ケベック州、アルバータ州、ブリティッシュコロンビア州におけるコンサルタントも少なくなく、本章で対象とする人口19万人程度のレジャイナにおいても1%のシェ



アをもっている<sup>5)</sup>。

これら2つのデータによって大都市圏への経営コンサルティング機能の集中が明らかであるのは確かであるが、両者の集中度には、若干の違いが認められる。すなわち、ひとつは、全国の総数を見た場合、電話帳では日本が多く、CMCではカナダが多いことである。もうひとつは、わが国では、CMCの東京を中心とする大都市圏さらには中心都市への集中が著しいのに対して、カナダでは、CMCのトロント大都市圏への集中度は日本に比べて大きくなく、電話帳記載の経営コンサルタントについてみると、わが国では地方において登録数が多いことである。

上記の2つのデータベースを使用した経営コンサルタント業の地域的分布の差異は、両国の経営コンサルタントの地域市場の構造的特徴を的確に表しているものと考えられる。すなわち、わが国では、東京に大手のコンサルティングファームが集中し、国際公認資格をもったコンサルタントがこれらの企業において活躍している。個々のコンサルタントは、弱肉強食の企業内において自己の実力を発揮できるよう研鑽し、その結果大手ファームのコンサルタントとしてのプレステージを得て、彼らは全国の顧客へ派遣される<sup>6)</sup>。

これに対して、地方においては、個人経営のコンサルタントが多く、彼らに求められるものは、肩書きというよりもさまざまなビジネスに関するサービスの提供であり、この一つとしてコンサルティングがある<sup>7)</sup>。したがって、電話帳に当該カテゴリーとして登録する方法は個人経営においては、有効な顧客獲得手段といえる。

一方、カナダの地方都市においては、経営コンサルティングというビジネスが確立しており、知識・情報が地方においても市場として成立しているといえる。すなわち、需要側としては、経営に関する知識や情報を必要としており、これらの内部化が困難であると判断し外部化することによってビジネス需要が発生すると思われる。また、供給側としては、MBAを取得し、経営に関する知識が豊富である人材が地方においても生産され、業務上必要とされるさまざまな事業所サービスの外部依存の環境が整備されているものにおいて、経営コンサルタントは、安定した需要を見込んで企業化できる状況にあるものと考えられる。

そこで、次節では、カナダ地方都市を事例として経営コンサルタントの立地状況とその存立基盤について考察する。

### (3) カナダレジャイナにおける経営コンサルタントの立地

本節で対象とする地方都市は、トロントやバンクーバーから遠距離にある内陸のサスカチュワン州レジャイナとした。それはわが国地方都市との今後の比較分析を視野に入れ、州都でありかつ人口が小規模で大都市が州内に近接していない都市を挙げた。

レジャイナの認定経営コンサルタントに限ってみれば、その業務内容は、表Ⅲ—3のようになっている。各コンサルタントのカバーする範囲が広く、しかも戦略的経営に焦点を当てた、マネジメント分野に集中している。

一方、図Ⅲ—1は、イエローページに掲載されていたレジャイナにおける経営コンサルタントの分布である。経営コンサルタント業者は都心部と都市縁辺部において分布が認められるが、都市の機能地域構造と一致し、都心部においてはオフィスビルへの入居（オフィスビル型）、都市縁辺部の居住地域においては写真Ⅲ—1のようなオフィスを兼ねた自宅（SOHO型）という状況で業務が行われている（現地調査による）。

表Ⅲ—3 経営コンサルタント協会会員の専門分野

コンサル タ ン ト	戦略プ ランニ ング	戦略マ ネジメ ント	人的 資源 管理	ビジ ネス プラ ンニ ング	組織 開発	パフ オー マン ス測 定・ 管理	プロ グラ ム評 価	ファ ツシ リテ ーシ ョン	マー ケテ イン グマ ネジ メント	改革 マネ ジメ ント	後継 者育 成プ ラン ニン グ	その 他の 分野 の数
A	●											2
B	●	●		●		●	●	●				7
C		●								●		
D		●	●									2
E		●		●	●							2
F	●	●	●		●			●		●	●	4
G	●		●									1
H	●						●		●			1
I												1
J												1
K	●		●		●	●	●		●		●	17
L	●		●									
M									●			1
N	●	●	●		●	●	●	●		●	●	2
O				●								
P	●		●	●								2
Q		●	●	●	●	●		●	●	●	●	5



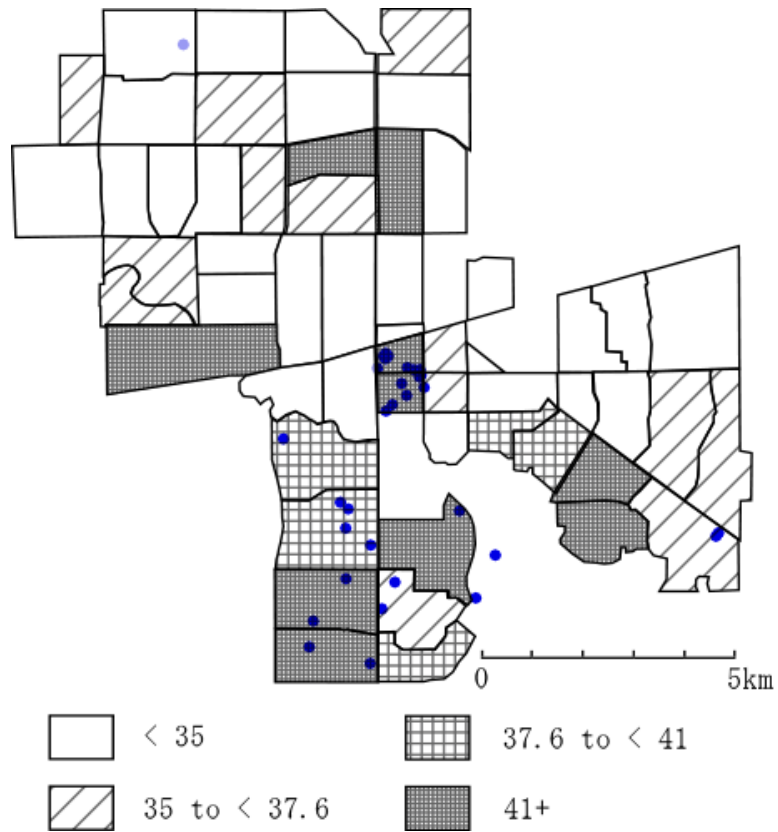
図Ⅲ—1 レジャイナにおける経営コンサルタントの分布

ただし、すべての縁辺部の居住地域において経営コンサルタントが立地しているわけではなく、南方向のセクターに多くみられ、写真のⅢ—2のような良好な住環境をもった地域である。

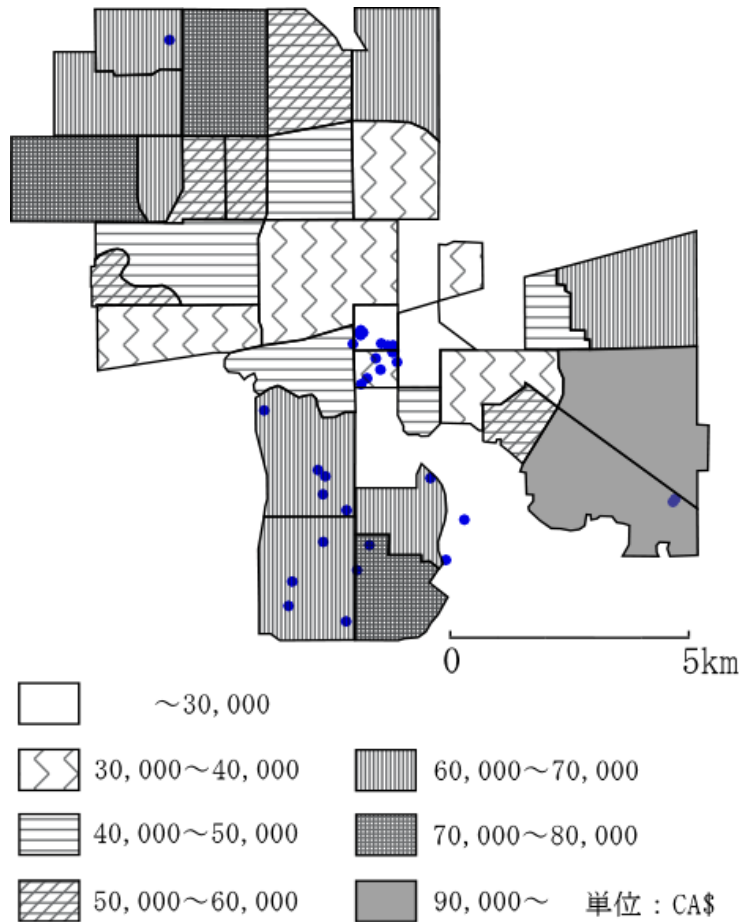
そこで、居住地域の社会経済的特性と SOHO 型コンサルタントの分布特性を比較するため、図Ⅲ—2 と図Ⅲ—3 を作成した。これによると、SOHO 型をとる経営コンサルタントの分布は30歳代後半からの壮年層の居住地域や高所得者居住地域と空間的に一致している。自宅がオフィスを兼ねる形として開業しているので、この空間的一致は、レジャイナにおける個人経営のコンサルタントの収入が多いことを示している<sup>8)</sup>。



写真Ⅲ—1 SOHO 型経営コンサルタント 写真Ⅲ—2 良好な居住環境を備えた地域



図Ⅲ—2 レジャイナにおける居住者の平均年齢と  
経営コンサルタントの分布



図Ⅲ—3 レジャイナにおける居住者の平均所得と経営コンサルタントの分布



写真Ⅲ—3 事業所サービス業が入居しているビル



写真Ⅲ—4 ビルの広告

一方、都心部の経営コンサルティングオフィスの立地は、先述のようにオフィスビルへの入居が一般的であるが、大手コンサルティングファームから個人経営の単独オフィスまでさまざまな企業が都心部に立地している。個人経営の零細規模企業の都心立地を支援するものとして、オフィススペースの賃貸を含む低価格のビジネスサービスの存在がある。たとえば、都心部にある企業はビル（写真Ⅲ—3・4）を所有し、表Ⅲ—4のような企業がオフィスを賃借している。この賃貸企業は、経営コンサルタントのほかビジネスサービス企業へのオフィススペースの低価格賃貸とともに包括的なビジネスを提供することによって顧客企業の業務活動をあらゆる面からサポートしている<sup>9)</sup>。

表Ⅲ—4 レジャイナ都心部におけるオフィスビル入居の企業

業種	企業数
金融保険業	8
その他ビジネスサービス業	7
カウンセラー・セラピスト	5
経営コンサルタント	5
非営利団体	5
その他サービス業	3
上記以外の業種	5
合計	38
現地調査によって作成。	

以上のように、カナダ地方中小都市においては、都心部と郊外の両地域において経営コンサルタント業の立地がみられたが、次節では、この業種の存立基盤について考察を行う。

#### （4） レジャイナにおける経営コンサルティングサービスの市場構造と存立基盤

前節では、人口 20 万人に満たない地方都市においても相当数の経営コンサルタントの立地をみることができたが、本節ではこの立地を支える企業環境を考察するため、経営コンサルタント企業に対してアンケートを実施した<sup>10)</sup>。

表Ⅲ—5は、回答企業 8 社の業務活動を示したものである。回答企業のすべてがレジャイナに本所を置き、1 企業を除いて従業員 10 人未満と零細規模である。

表Ⅲ—5 レジャイナにおける経営コンサルタント業務活動

質問								
	A	B	C	D	E	F	G	H
従業者規模	10人未満	10人未満	10人未満	10人未満	10人未満	10人未満	10人未満	10～19人
本所・支所の別	本所	本所	本所	本所	本所	本所	本所	本所
地域別売上割合(%)(レジャイナ市内)	50	100	60	60	70	55	50	50
地域別売上割合(%)(レジャイナ市外・サスカチュワン州内)	45	0	10	28	30	45	45	0
地域別売上割合(%)(サスカチュワン州内・カナダ国内)	5	0	30	10	0	5	3	50
あなたはレジャイナに事業所を置いていることで何か問題はありますか？	なし	なし	なし	なし	なし	なし	需要が少ない	なし
レジャイナ市外の企業との競合はありますか？	4	4	1	4	4	3	4	5
	(1:全くない←→5:大いにある)							
レジャイナの経営者の多くは大都市圏の経営者に比べビジネスサービスの調達をコストとせずエクスペンスと考えている。	3	4	2	2	3	3	5	4
	(1:そういうことは全くない←→5:全くそのとおりだ)							
レジャイナの経営者の多くは大都市圏の経営者に比べビジネスサービスの質よりも価格を重視する。	2	2	2	1	2	3	4	4
	(1:そういうことは全くない←→5:全くそのとおりだ)							
レジャイナの経営コンサルタントサービス市場は着実に拡大している。	4	3	3	3	4	3	4	4
	(1:そういうことは全くない←→5:全くそのとおりだ)							

アンケート調査によって作成。

このように、レジャイナの経営コンサルタント業は小規模な企業であるにもかかわらず、レジャイナ市内はもとより、サスカチュワン州内のみならず、カナダ国内全体への売り上げをもっている。売上が市内に限定される企業は1社のみであり、これ以外は市外への売り上げを少なくとも3割以上達成している。こうした回答企業は、市外企業との競合の存在は認めているものの、レジャイナに立地することにほとんど問題を感じていない。

一方、レジャイナの経営コンサルティングサービス市場の性格に関しては、O'Farrell and Hitchens(1990)の指摘する「地方ではビジネスサービスの調達に際してコストとせずエクスペンスと考える」点については、わずかながらその傾向があるようにみえる。

また、これまで指摘されてきた地方市場ではサービスの質よりも価格が重視される点 (O' Farrell et al., 1993a) については、肯定よりも否定の方が大きい。そして、レジイナの今後の市場の動向については、決して悲観的にはとらえていないことがわかる。

このように、レジイナの地元中小企業は地方都市での業務活動において大きな問題を抱えているわけではなく、存立基盤が確立されているといえる。この存立基盤は、サービス需要が生み出すような企業環境が支えているものと思われる。すなわち、わが国では、ビジネスサービスの外部化が進行しておらず、とりわけ、知識・情報主体のサービスについては、その有償化意識に乏しいといえる (石丸, 1995b)。

そこで、「日本では、自身が経営に関するあらゆる能力を持つのが当然であり、外部の知識を購入するのは無駄遣いと思っている経営者が多くいます。レジイナの場合はどうですか？あなたはこの点についてどう思いますか？」という質問を対象企業について行ったところ表Ⅲ—6のような回答があった<sup>11)</sup>。

表Ⅲ—6 レジイナにおける経営コンサルタントの日本人経営者がもつ「サービス」に対する意識に対する考え

企業名	回答
A	レジイナの経営者は全てにわたって完璧な知識をもっていると思っていないので、時々専門的なサポートを必要としている。
B	全ての分野においてエキスパートはあり得ない。コラボレーションが時に求められる。したがってトータルな質が求められる。
C	自分が持っていないような外部の知識が必要であるので、そんなことはない。
D	進歩的な考えを持っている経営者であれば自分が <u>全ての知識を持ち合わせてないことに気づいているはずである。</u>
E	経営者はコンサルタントの知識や技術を当てにしている。
F	多くの競争的なビジネスは <u>外部の知識を購入する。</u>
G	<u>リーダーシップ, チーム作り, マネジメント, ビジネスに関する知識, コミュニケーション, マーケット</u> など経営者は多くの知識が求められるが、全てを知ること は不可能だ。
H	レジイナのマーケットは遅れているが、多くの経営者は外部との接触の利益は理解している。これが <u>専門的知識だ。</u>

アンケート調査によって作成。

これらの回答から導かれるものは、経営に関してあらゆる種類の専門的「知識」が存在し、これらを内部化することは不可能であるため、専門的な形式知がある意味で明確に立派な「商品」として取引が可能であることを示しているものと思われる。



このようなカナダ地方圏における経営コンサルタントの存立基盤は、需要サイドが支えているものと思われる。すなわち、アンケート調査からは、レジャイナの経営コンサルタントは、域外業者との競合を認めながらも、顧客のニーズを実感しており、レジャイナの市場の拡大に関しても決して悲観的でないことが関係しているものと思われる。

#### 注

1. カナダの集計にあたっては、掲載されている業者すべてに対して、その住所を地図上で確認を行うかポストコード、または電話番号の局番によって州内あるいはCMA圏内に該当するかどうかを判定し、正確を期した。
2. わが国のタウンページ、カナダのイエローページそれぞれにおいて同一企業で異なる住所が掲載されている場合はそれぞれ1事業所としてカウントし、同一住所で複数の部署や電話番号が掲載されている場合は同一企業として取り扱った。
3. 1998年に全日本能率連盟は、世界のデファクト・スタンダードとなっているCMC(Certified Management Consultant)の認定を行っているマネジメント・コンサルタントの国際機構ICMCI(International Council of Management Consulting Institutes)に加盟し、全能連の認定制度による認定者はこの国際資格称号CMC資格も同時に取得できるようになっている。
4. <http://www.zen-noh-ren.or.jp/task/mc/search.htm> および <http://www.camc.com/index.cfm?PID=12593&PIDList=12513,12593> を参照。
5. このCMCという称号はあくまでも団体の認定であるので、カナダにおいてもわが国においても、この称号をもたない人間が経営コンサルタントとしての資格がないわけでもなく、活発に活動している有名な経営コンサルタントがこの称号をもっていない場合が少なくない。
6. ヒアリング調査によると、大手コンサルティングファームに勤務するコンサルタントの中には、コンサルティングの依頼は会社を通じてであり、たとえ能力を持っていても独立の困難さを強く認識しているコンサルタントもいた。
7. タウンページに経営コンサルタントとして掲載されている業者は、同時に税理士、社会保険労務士、公認会計士、中小企業診断士などの業務を兼ねている広告がある。
8. 現地調査によると、SOHO型コンサルタントの居住地域は良好な住環

境のもとにあり、家屋も大規模で所得の高さをうかがうことができる。

9. この企業の広告には、接客受付、電話・ファックス対応などのビジネスサービスを低価格で提供し、都心立地の優位性も同時に強調してセールスしている；

[http://www.macroproperties.net/sk/regina/regina\\_html/regina.htm](http://www.macroproperties.net/sk/regina/regina_html/regina.htm)

10. アンケートは、2004年9月に30社に対して実施し、このうちの8企業からの回答を得た。

11. この質問は、筆者がイギリスの日系企業の社長に対するインタビューの中で得られた、日本人経営者としての資質に関する見解である (Ishimaru and Daniels, 2007)。

## 文献

- 石丸 哲史(1995):地理学における事業所サービス業研究の視点－英米の研究動向から－. 人文地理, 47, pp.379-402.
- 新名 阿津子(2006):東京都港区における経営コンサルタント企業の立地特性とその要因. 地理学評論, 79, pp.423-434.
- 加藤 幸治(2001): サービス経済化と地方都市圏. 地理科学, 56, pp.159-168.
- Boiteux-Orain; Guillain, Rachel (2004): Changes in the Intrametropolitan Location of Producer Services in Île-de-France (1978–1997): Do Information Technologies Promote a More Dispersed Spatial Pattern? *Urban Geography*, 25, pp. 550-578.
- Button,K. and Pentecost,E. (1993): Regional service sector convergence. *Regional Studies*, 27-7, 623-636.
- Coffey, W. J. and Shearmur, R. G. (2002): Agglomeration and Dispersion of High-order Service Employment in the Montreal Metropolitan Region, 1981-96. *Urban Studies*, 39, pp.359-378.
- Daniels,P.W., Leyshon,A., and Thrift,N.J. (1988): Trends in the growth and location of professional producer services: UK property consultants. *T.E.S.G.*, 79, 162-174.
- Gillespie,A.E. and Green,A.E. (1987): The changing geography of producer services employment in Britain. *Regional Studies*, 21, 397-411.
- Hepworth,M.E. , Green,A.E. and Gillespie,A.E. (1987): The spatial division of information labour in Great Britain. *Environment and Planning A*, 19, 793-806.
- Howells,J. (1987): Developments in the Location, Technology and Industrial Organization of Computer Services: Some Trends and Research Issues. *Regional Studies*, 21, 493-503.
- Ishimaru, T. and Daniels, P.W. (2007): Understanding the goods-producer services gap: the case of Japan. *Bulletin of Fukuoka University of Education II*, 55, 1-13.

- Lissoni, F. (2001): Knowledge codification and the geography of innovation: the case of Brescia mechanical cluster. *Research Policy*, 30, pp.1479-1500.
- Marshall,J.N. (1985a): Research policy and review 4. Services in a postindustrial economy. *Environment and Planning A*, 17, 1155-1167.
- Marshall,J.N. (1985): Business services, the regions and regional policy. *Regional Studies*, 19, 353-363.
- Marshall,J.N. (1989) : Private services in an era of change. *Geoforum*, 20, 365-379.
- Meyer S.P. and Green M.B. (2003): Headquarters in Canada: An Analysis of Spatial Patterns. *Urban Geography*, 24, pp. 232-252.
- Muller, E. and Zenker, A. (2001): Business services as actors of knowledge transformation: the role of KIBS in regional and national innovation systems. *Research Policy*, 30, pp.1501-1516.
- O'Farrell, P. N. and Hitchens, D. M. W. N. (1990): Producer services and regional development. *Environment and Planning A*, 22, pp.1141-1154.
- O'Farrell,P.N. , Hitchens,D.M.W.N. and Moffatt,L.A.R. (1992): The competitiveness of business service firms: A matched comparison between Scotland and the South East of England. *Regional studies*, 26, 519-533.
- O'Farrell,P.N. , Hitchens,D.M. and Moffat,L.A.R. (1993a): The Competitiveness of Business Services and Regional Development: Evidence from Scotland and the South East of England. *Urban Studies*, 30, 1629-1652.
- O'Farrell,P.N. , Moffat,L.A.R. and Hitchens,D.M.W.N. (1993b): Manufacturing demand for business services in a core and peripheral region: Does flexible production imply vertical disintegration of business services? *Regional Studies*, 27, 385-400.
- Polese, M. and Shearmur, R. (2004): Culture, language, and the location of high-order services functions: the case of Montreal and Toronto. *Economic Geography*, 80, pp. 329-350.
- Shearmur, R. and Alvergne, C. (2002): Intrametropolitan Patterns of High-order Business Service Location: A Comparative Study of Seventeen Sectors in Ile-de-France *Urban Studies*, 39, pp.1143-1163.
- Wood,P.A. (1986): The anatomy of job loss and job creation: Some speculations on role of the 'Producer Service' sector. *Regional Studies*, 20, 37-46.

## IV わが国地方都市における経営コンサルタントの業務活動 ——佐賀市を例として——

### (1) 問題の所在と研究目的

今日の企業活動においては、さまざまな事業所サービスが必要とされ実際に投入されているが、なかでも経営戦略などに関する専門的知識(expertise)の重要性が指摘されるようになってきており、これらを提供する知識集約的  
事業所サービス業は、生産性が高いことから、この業種の立地は都市の経済  
基盤に影響を与える可能性は高いといえる。

一方、わが国においても、サービス経済化、知識経済化ということばが使われて久しいが、わが国における動向や空間的特性の議論は、欧米と同様の背景・基盤であるという前提でこれまで進められてきた。しかしながら、サービス経済化が世界的に進行してきたとはいうものの、わが国のサービス業の構造は欧米と比較すると異なる部分は多く、このようなサービス業自体の性格の違いは、サービスの需給構造の特徴に因るところが大きく、地域サービス市場の需給特性も要因として働いている。したがって、ビジネスサービス需給の地域的差異に着目することは、知識集約的ビジネスサービス業の立地の解明に貢献するものと思われる。

すなわち、東京一極集中の状況を示す事業所サービス業の立地は、ビジネスサービス需給の東京における地域的完結とも解釈できる。これに対して、地方におけるビジネスサービスの停滞は、「東京発サービス」の域外支配の存在とともに、地方圏における専門知識主体のサービスに対する市場の未成熟による知識集約的  
事業所サービス業の立地環境の未整備が背景にあるともいえる。

そこで、本章では、知識集約的  
ビジネスサービス業である経営コンサルタント業に焦点を当て、地方県庁所在都市佐賀市を対象として、わが国の地方都市の経営コンサルタント業の業務活動と地方サービス市場の需給構造の特徴を明らかにする。

### (2) わが国における経営コンサルタントの分布

第Ⅲ章においては、わが国とカナダについて、経営コンサルタントの大都市圏への集積度を検討したが、本章では、地方圏の状況を検討するとともに、経営コンサルタントの専門分野の特徴についても明らかにする。

表Ⅳ—1は、カナダ経営コンサルタント協会によって認定されたコンサル

タンの専門分野を示したものである。これをみると、上位 13 分野でも全体のわずか 42.7%しか占めていない状況であり、その他の 73 分野によって 5 割以上が占められている。

表Ⅳ—1 カナダにおける認定コンサルタント  
(CMC)の専門分野

専門分野	割合 (%)
Strategic Planning	5.2
Strategic Management	4.8
Project Management	3.8
General Management	3.7
Business Process Reengineering	3.3
Information Technology Management	3.1
Change Management	2.9
Organizational Development	2.9
Business Planning	2.8
Performance Measurement/Management	2.6
Feasibility Studies	2.6
Human Resources	2.5
Needs Assessment	2.5
その他(75分野)	57.3

CMC:1693人

上位 13 分野をみると、戦略的経営に資する知識・技術の供与が中心であるといえる。マネジメントの各手法が細分化されている結果、多岐にわたる専門分野が生まれているといえる。このことは、経営コンサルティングサービス市場が成熟化しており、供給側から需要側へ目を転じると、細分化された需要の存在があるといえる。

一方、わが国の認定コンサルタントの専門分野をみると、カナダの場合と対照的といえる(表Ⅳ—2)。「経営戦略・組織改革」という包括的・総括的カテゴリーが設定されなければならない背景には、2つ考えられる。ひとつは、供給側において専門領域が未分化の状態であり、コンサルティングサービス市場が細分化されていない場合である。もうひとつは、需要側の特徴が反映しており、細分化されたサービスよりも包括的なサービスニーズが高いため、「経営戦略・組織改革」という専門分野の看板を掲げた方が顧客獲得上都合がいい場合である。わが国の場合は、後者の場合がかなり多いのでは

ないかと考えられる。

「経営戦略・組織改革」カテゴリーがおよそ四分の一の24.2%を占めているが、「人的資源管理」「マーケティング・営業・流通 データ」の上位3位によって52.9%とほぼ半数を占めている。また、「プロダクション」「新事業開発」「研究開発・技術」「品質保証」などが主要な分野であることは、製造業にウエイトが置かれたわが国産業の特徴を反映しているといえる。

表Ⅳ—2 日本における認定コンサルタント  
(CMC)の専門分野

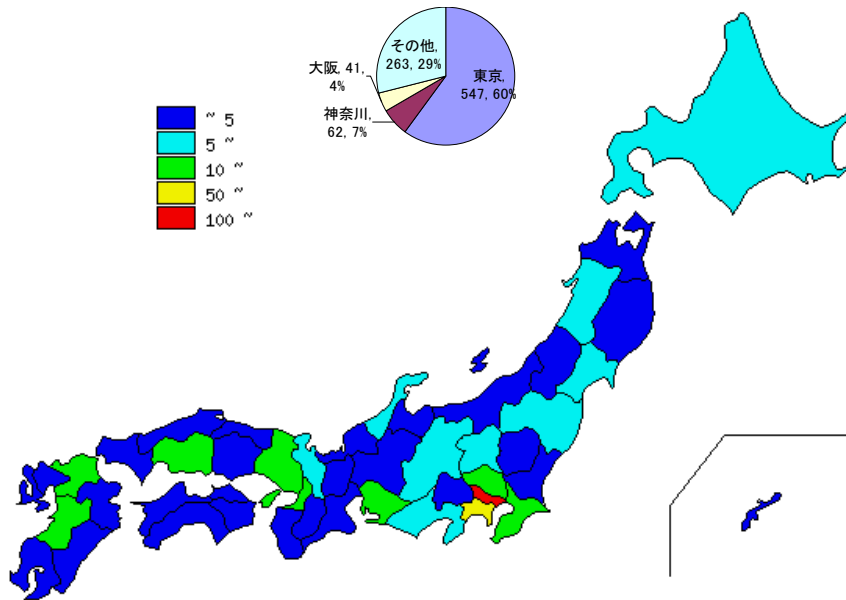
専門分野	割合(%)
経営戦略・組織改革	24.2
人的資源管理	15.7
マーケティング・営業・流通 データ	13.0
業務改善	9.4
プロダクション (設計～購買～生産～物流)	9.1
経営財務	6.0
新事業開発	4.5
情報通信技術	3.1
研究開発・技術	2.7
品質保証	2.6
リスクマネジメント	2.6
環境	1.3
バリューエンジニアリング	0.7

出典：社団法人 全日本能率連盟 資料より作成

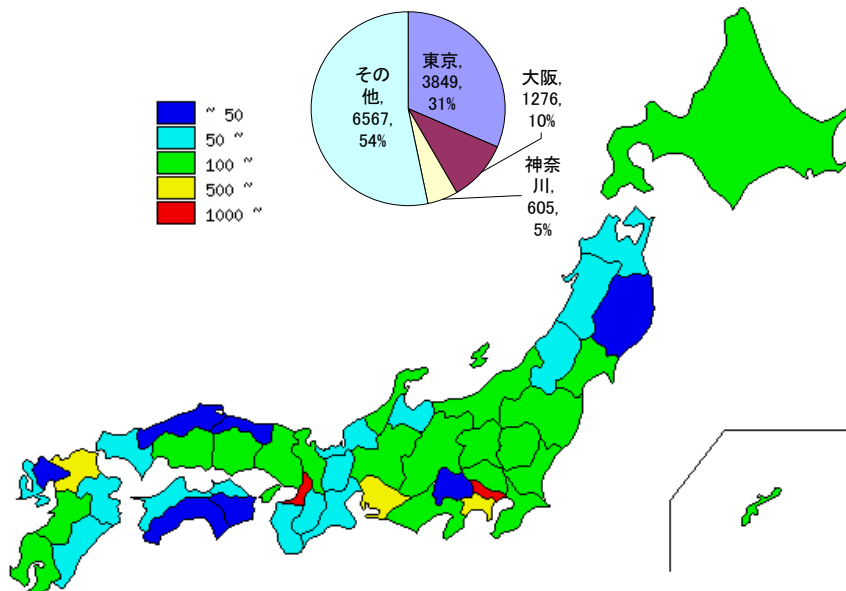
上記分野を専門として認定されているコンサルタント(CMC)は、わが国にどのように活動しているか、都道府県別の分布を表した(図Ⅳ—1)。東京都に約59.9%、神奈川県に6.8%、大阪府に4.5%の経営コンサルタントが集積していることが、表Ⅲ—2によってすでに明らかにされたが、その他の道府県は10人未満であるように、経営コンサルタントの多くは大都市圏を含む都府県に限定されている。しかも太平洋ベルトに比較的多いという傾向もなく、東九州、山陰、紀伊半島、北陸、北東北などはとりわけ少ない。

図Ⅳ—1に示されているCMCの都道府県別登録数は、就業地ベースであるので、大規模なコンサルティングファーム従業者が地方諸県のクライアントへ出向くパターンがみられる(全能連への聞きとりによる)。そのため、こ

の分布が、地方における需要の低さを反映しているとは限らない。むしろ、大都市圏に所在する経営コンサルティングサービス業の地方支配の実態を反映しているともいえる。

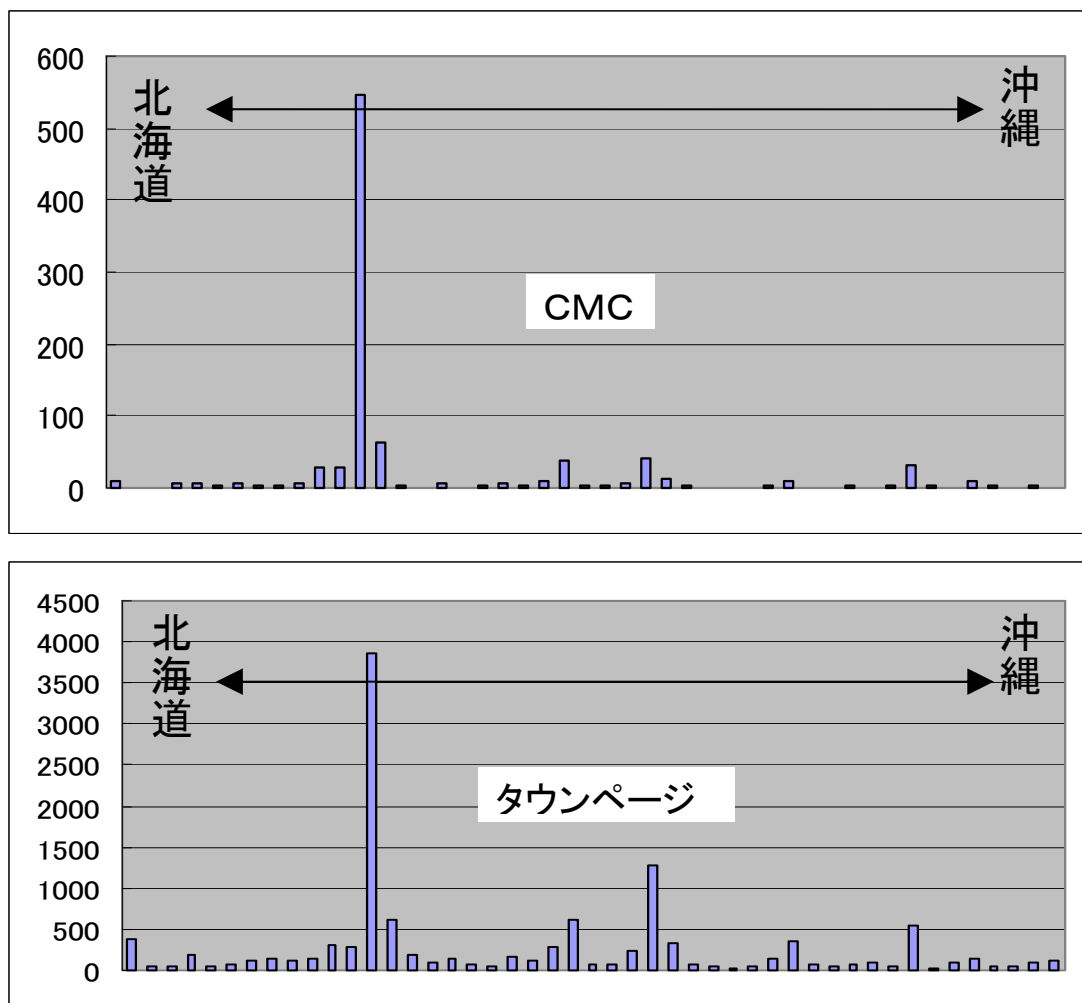


図IV—1 わが国におけるCMCの分布 (2006年4月現在)



図IV—2 わが国におけるタウンページ記載の経営コンサルタント数の分布 (2006年8月現在)

これに対して、インターネットタウンページによって検索した経営コンサルタント事業所は先の分布と異なっている。図IV—1と同様に、東京都31.1%、大阪府10.4%、神奈川県が4.9%であることは、すでに表III—1によってタウンページ掲載の経営コンサルタントは東京、大阪、横浜大都市圏に集積していることが示され、その集積度は認定コンサルタントよりも弱いことがわかった。さらに、図IV—2より、タウンページ掲載経営コンサルタントは認定コンサルタントよりも量的に多いだけでなく、全国に相当量分布していることがわかる。このことは、図IV—3からも明らかであり、地方諸県においてもタウンページ上は経営コンサルタントが活動していることが明らかである。そこで、次節では、地方都市を対象としてタウンページに掲載されている経営コンサルタントの業務内容やコンサルティング活動について論及する。



図IV—3 都道府県別経営コンサルタント数



### (3) 佐賀市における経営コンサルタントの業務活動

タウンページによって検索を行い、経営コンサルタントに該当する業者は、必ずしも経営コンサルティング業務のみを行っているわけではない。該当する業者の「業種」欄には、証券業、投資業、ファイナンシャルプランナー、行政書士、事務作業代行サービス、中小企業診断士などの項目も併記されている。

このように、専らあるいは傍ら経営コンサルティング業務を行う業者がタウンページ上に掲載されているために、該当する業者数が認定コンサルタントと数よりもはるかに多いものと考えられる。さらに、地方においては、タウンページ掲載の経営コンサルタント数が多いのは、当該地域における経営コンサルティングサービス市場の特徴を表しているからであるといえる。

すなわち、経営コンサルティング業務だけでは顧客獲得が困難であるとともに、たとえば税理士に対して税務のみならず経営全般についてもアドバイスも求めるといったように、包括的なサービスニーズを顧客がもっているからであるからであると考えられる。

佐賀市における経営コンサルタント企業の場合も上記の傾向がある。すなわち、ほとんどが個人経営かつ零細規模であり、経営コンサルタントという項目でタウンページ上では掲載されているが、経営コンサルティングのみ行っているというよりは、他のビジネスサービス業務の一環として経営に関するコンサルティング業務も兼ねているといったほうがよい(表Ⅳ-3)。

コンサルタントの多くは、J～Nのように、税理士、行政書士、公認会計士などの資格をもっており、これらを本業としながら顧客企業の経営相談にも対応しており、経営に関するコンサルティングは付随的業務であるといえる。あるいは、O～Rのように、商品販売を行うと同時に、自分のこれまでの経験を活かしてコンサルティング業務に参入する場合もある。

これに対して、経営コンサルティング業務に専門化している企業は少ない。これらのコンサルタントには、Aのように、経営に関する理論を唱え講演活動を行っている者もいれば、Cのように経験主義的な手法を重視し、かつてスーパー経営で培ったノウハウを活かして、店舗経営に関する総合的なコンサルティングを行っている者もいるが、いずれも顧客との顧問契約であり、このことが収入を安定させ、経営コンサルティング業務に特化することを可能にしている。

表Ⅳ—3 佐賀市におけるタウンページ掲載の経営コンサルタント

	主たる業務	活動状況
A	経営コンサルティング	顧問契約・福岡にも顧客あり
B	医療経営コンサルティング	顧問契約・福岡にも顧客あり
C	生鮮スーパー経営コンサルティング	顧問契約・福岡にも顧客あり
D	生産システムコンサルティング	東京をベースに活動
E	技術コンサルティング	大学を退職後、研究成果を基礎とする
F	機械メンテナンス	無形財産権に関するコンサルティング
G	中小企業診断士	認定コンサルタント(CMC)
H	中小企業診断士	
I	中小企業診断士団体	
J	税理士	福岡
K	税理士	医療福祉介護コンサルティング・福岡
L	税理士・行政書士	
M	税理士・公認会計士	
N	行政書士	
O	保険商品取り扱い	
P	保険商品取り扱い	
Q	健康自然食品販売	販売戦略コンサルティング
R	健康商品販売	販売戦略コンサルティング・福岡

聞きとりおよびHPによって作成。

ところで、地方において経営コンサルタントとして大きな役割を演じているのが中小企業診断士である。中小企業診断士は、総合的な経営に関するコンサルティング業務を行っており、零細規模の企業のニーズに合致しているので、佐賀市においても中小企業診断士が経営コンサルタント業を営んでいる例が少なくない。

このなかでGは、認定コンサルタントでもあり中小企業診断士の資格も有し全国的な活動をしている。彼は大学の工学部を卒業の後、製造企業に勤務し、社長退職後経営研究所を設立、経験によって得られた知識をもとにした技術指導とともに総合経営指導を行っている。製造業の分野から経験的に得たさまざまな知識は、地方のあるいは全国の製造企業にとって有益なサービスとなっているといえる。

表Ⅳ—3からみてわかるように、地方においてA～Cのような専門特化した経営コンサルタント企業が少ないのは、ひとつには、大都市圏における域外支配があるといえる。地方都市の大企業では、コンサルティング需要が発生

した際には、東京など大都市圏に本所を持つ大手コンサルティングファームに依存し、これら大手ファームは必要に応じてコンサルタントを派遣し、適切な対応をしている。

したがって、地方都市に大手コンサルティングファームが立地する必要性がない。なぜなら、コンサルティングは、ある意味で情報の伝達であり、経営者とのコンタクトは対面接触ないし通信手段によって行われるが、担当者が相手先に出向くのが普通であり、顧客に近接してオフィスを立てさせる必要性はない。したがって、全国展開の大手コンサルティングファームは佐賀市にブランチを立てさせる必要性に乏しいといえる。

#### **(4) 佐賀市におけるビジネスサービス需要の特徴**

地方の中小企業にとって最も重要な経営に関する情報は「節税対策」などコスト削減が最大の課題であるといえる。すなわち、即効性のある収益拡大の方策として最も容易なものは、納税額をいかに低く抑え結果として収入を増加させるかである。

したがって、税務申告には専門サービス業者に依存せざるを得なく、経営者は経費として支出を覚悟する。そして、「対費用効果」を可能な限り追求するために、対価として税務に関する処理アドバイスの提供のみならず、経営全般に関するコンサルティングも要求する経営者が少なくないといわれる（地方都市における税理士に関する聞きとり調査による）。税理士も契約を継続するための手段として無償の経営コンサルティングをいとわない場合も多い。

以上のような事実を地方都市の特徴として一般化できるのではないだろうか。すなわち、地方都市の中小企業経営者は、概してコンサルティングに経費をかける余裕はない。このため、外部化によってコストが削減できる、ビル管理や警備などの労役主体のサービスのアウトソーシングが一般的であるが、これ以外の最低限のビジネスサービス、すなわち税理士には依存せざるを得ない。

しかし、これだけのビジネスサービスだけで不十分を感じながらも独立したコンサルタントと契約するほど収益はなく、結果として税務などの「必須ビジネスサービス」に付随して、あるいはその一環として、経営に関わるノウハウを求めることになる。したがって、専門化したサービスよりも包括的なサービス、「質よりも価格」というよりも「価格を最優先した質の追求」という顧客のニーズが生まれる。

このような需要側の特性は、結果として地方における経営コンサルタント業の成立基盤に影響を与え、「食べていけない」ので、経営コンサルタント業の活動は停滞すると思われる。

#### (5) まとめ

地方都市における経営コンサルティングサービスの実態について、次のような点が指摘できる。

- ・ 税理士・中小企業診断士など、さまざまなビジネスサービス企業が経営コンサルタントとしての役割を演じている。
- ・ 地方では専門特化した経営コンサルティングサービスの提供だけでは活動できない。
- ・ 自分の専門分野の能力を活かし、顧問契約によって成功しているコンサルタントもあり、他県へ市場開拓している。

これらの点は、カナダのレジイナにおける経営コンサルティングサービス企業の実態とは異なるところが多い。これは、市場の特性によるものであるといえるが、この深層には需要側のサービスに対する考え方、たとえば、サービスに対する有償意識の高低と大きく関わり、このことは日本人の価値観や文化と少なからず関係があるといえる。結果として、日本企業のビジネス慣行にも反映し、生産工程におけるサービス投入の様式に影響を与えるものと思われる。

## V 今後の課題と展望

サービス経済化がグローバルに進行しているといわれて久しいが、国レベルあるいは地域レベルでみると必ずしも地域的に均等とはいえず、その進展の度合いには大きなズレが生じている。

市場におけるサービスの地位が確立している北米においては本研究で対象としたレジャイナのような地方中小都市においても経営コンサルタント企業の立地基盤が確立していることが明らかになった。この背景には、サービスの有償化意識の存在を前提とした、企業経営に関する「知」の形式知化による「商品化」があり、経営者によるこれらサービスの外部化傾向が地方市場において存在し、このことが起因する空間的な需給バランスの存在があるといえる。

さらに、大都市圏による域外支配は存在するものの、大都市圏に本所が立地する大企業の支所が参入できない地方市場の空隙を埋めるべくレジャイナの経営コンサルタントは活動しており、地方における経営コンサルティング企業は「マーケットニッチ」を模索することができているといえる。

ところで、わが国では、コスト削減という企業行動と一致した形で労役主体の事業所サービス業が急速に成長してきた。人材派遣業などの労働力需給調整に関するビジネスサービスは地方においても需要が高く当該業種は積極的な地方展開を遂げた。

一方、経営戦略構築などに資するビジネスサービスは知識・情報主体のサービスが多く、「費用対効果」が短時間かつ直接的に反映しないことからわが国ではこれらの活動は苦戦を強いられており、とりわけ、この傾向は地方において顕著であると思われる。

なぜならば、地方における企業経営者の経営革新に対する認識の不足が、経営に関する知識・情報を含めたビジネスサービスに対する需要を低くするからである。このビジネスサービスの需要側の性格は空間的次元においても展開されており、わが国のビジネスサービス市場に関して大都市圏と地方圏との間に差異を生じさせている。

このような状況の根底にあるものは、実体をもたない(intangible)ものに対する有償意識の欠如と経験主義を主軸に据えた経営手法が卓越しているわが国特有の経営者の経営方針・理念であるといえる。したがって、欧米で見られている活発な知識・情報主体のビジネスサービス市場の成立・成熟には時間を要するか、あるいは、日本独特の市場の形成がみられるようになるの

かもしれない。

わが国の地方圏の特徴を追究するための課題と方向性は、日本型経営とサービス需要との関係を考慮しながら、知識・情報主体のビジネスサービス市場の地域的特徴を追究することである。

すなわち、地方圏におけるビジネスサービス市場は、当該地域における需要側と供給側のサービスに対する意識が大きく影響しているといえる。欧米の書店のビジネス書棚には、経営手法に関するマニュアルや法則・方式などが散見されるように、ビジネスに関する知識が一般化され、「形式知」が商品化され、これが市場に流通している。

これに対して、わが国の書店に並ぶビジネス書の多くは、自己の経営体験を紹介したものであり、著者の得た「暗黙知」をうまく「形式知」化した著書が売上を伸ばしているように、経営に関するコンサルティングの手法がわが国と欧米では根本的に異なっているのかもしれない。さらに、日本の場合、経営コンサルティングサービスの需給の変動に大きな影響を与えているのは、なによりも「価格」ではなかろうか。

今後の研究の課題としては、次の点が挙げられる。まず、わが国地方圏のビジネスサービス市場の特徴は、本研究で対象とした経営コンサルティングサービスからどこまで一般化できるものであるか。また、とりわけ重要視してきた需要側の特徴は、地方圏の中小企業にとどまるものなのかどうか。この点は、さらなる実証研究によってある程度解決できるであろう。

次に、地方圏のビジネスサービスの取引において少なからず影響を与えている地方都市の大企業と東京などの大都市圏に本所をもつ大手ビジネスサービス企業との取引関係の解明である。本研究で主として対象とした経営コンサルティングサービスについては、東京にオフィスを構える大手コンサルティングファームとの関係がみられたが、この点をさらに追究する必要性がある。ただし、概してサービス取引は定量的に把握することが困難であり、分析手法を十分検討する必要がある。

最後に、空間的次元において、ビジネスサービスの需要を発生させる企業の構造的な部分に迫ることである。すなわち、企業経営に関する「知」をめぐる地域市場の特徴の解明を行うことである。この課題には、企業のサービス購入に関する意識、行動、評価など、企業行動に焦点を当てた地理学的研究が必要とされる。