

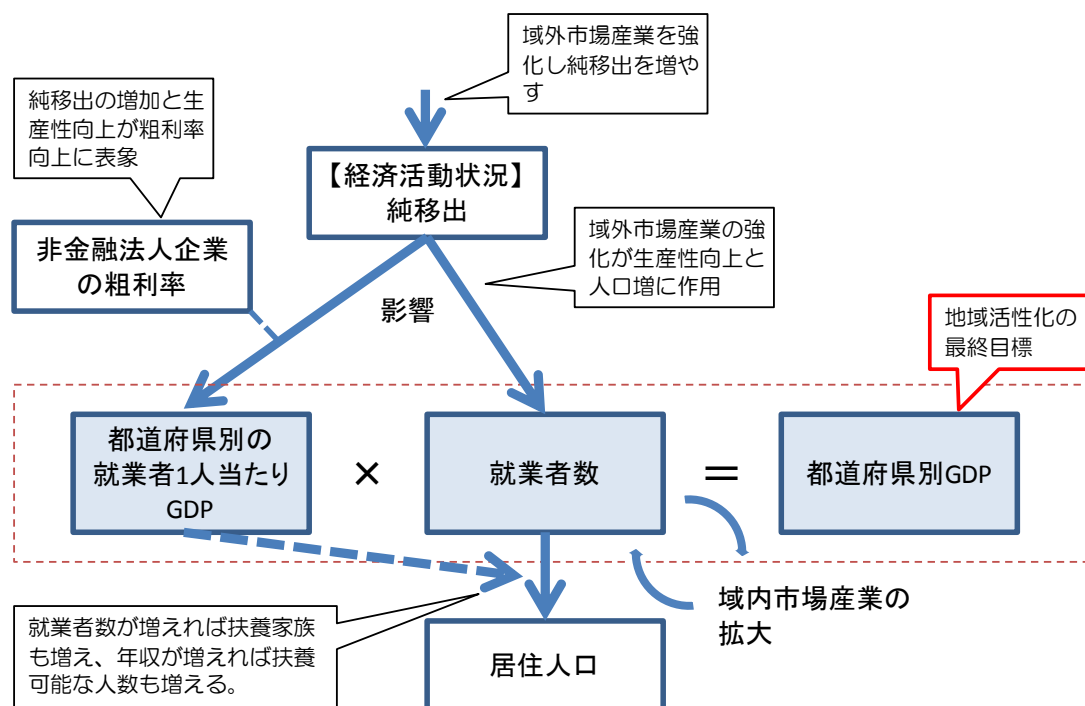
第3章 分析から得られる提言

第1節 現状分析と戦略策定にあたって

まずは、第1章で把握したひな形に沿って、地方における地域経済圏の構造を対象地域に当てはめて分析する。当該地域経済圏の強みと弱みを把握するためである。そのうえで、強みを活かして弱みを補完するような戦略を立てる。戦略策定にあたっては、最終目標を都道府県別 GDP とするのがポイントである。人口増加や生活のしやすさなど抽象的な「幸せ指数」のような KPI もあるが、たとえば人口の増加が直接的な目標としても、当の人口の涵養力を示すのはやはり経済的な KPI だからである。

都道府県別 GDP は就業者数と就業者1人当たり GDP に分解して考える。都道府県別 GDP を増やすには、就業者数を増やすか、就業者1人当たり GDP を増やすことが必要であることを含意している。これらを増やすためには、域外市場産業を傾斜的に強化し、純移出を増やすのが有効である。移出を増やすことと生産性を高めることは密接な関係があり、ほとんど同じと言っても言い過ぎではない。

図表 62 地域活性化の目標と達成経路

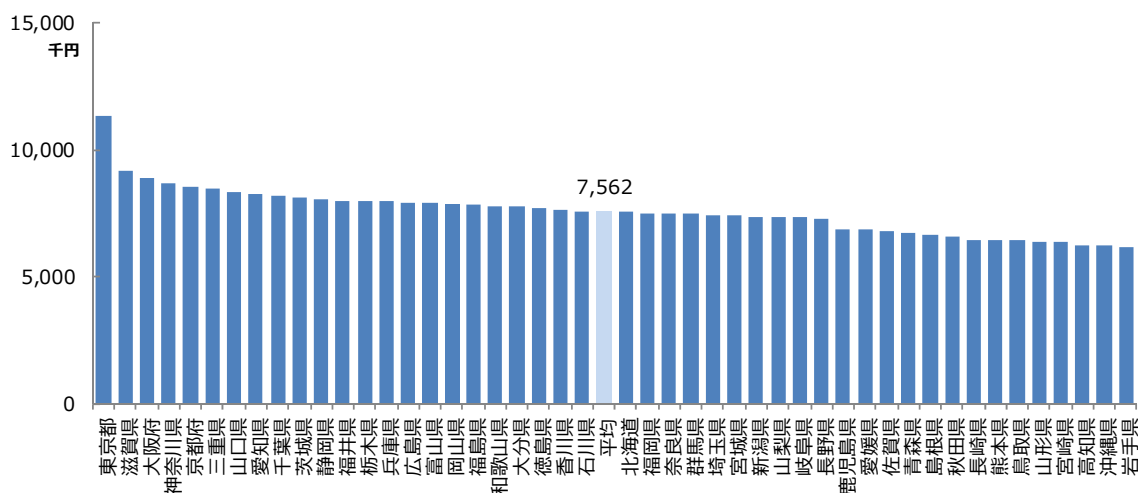


出所) 大和総研作成

これを個別企業のレベルでいえば、売上高に対する粗利率を高めることと同義である。地域金融機関や自治体が地域活性化の一環として地元企業の育成を目標に掲げる場合、メルクマールは粗利率が最適である。

既存企業を育成するだけではない。新たな域外市場産業や、生産性が高い知識集約型産業を創業または誘致するのも重要な選択肢である。

図表 63 就業者1人当たりGDP（2006～2010年度平均）



出所) 県民経済計算、推計人口から大和総研作成

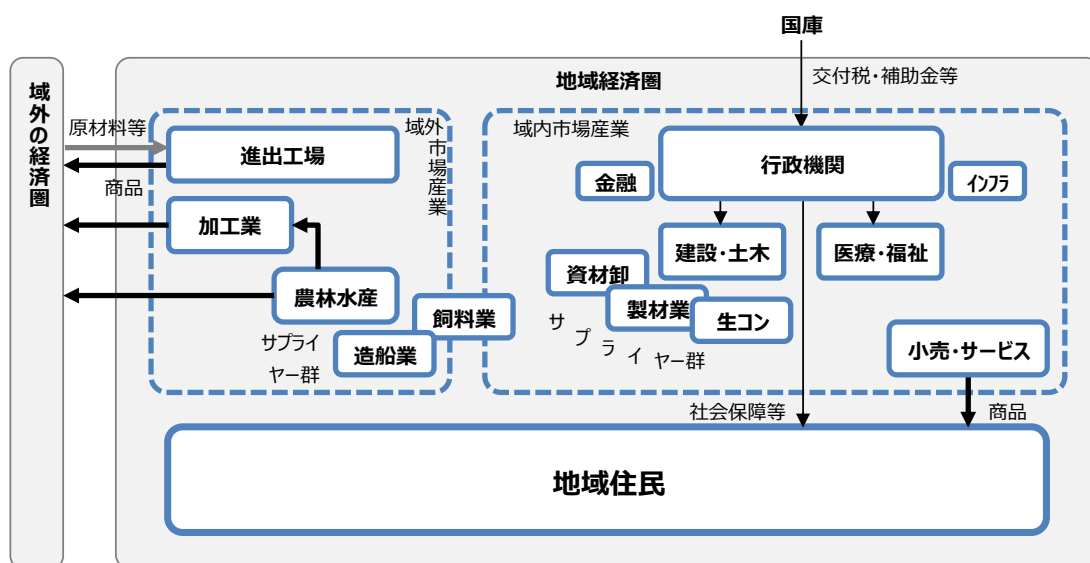
純移出の増加と生産性の向上を目指す域外市場産業の活性化策は、地方の弱点である知識集約型産業の補完策でもある。なお端的に言えば、役所、金融機関、インフラ等と同等の年収、安定性があり、大卒・院卒の専門性や技術力をもつ人材にふさわしい職場をすることであるとも言える。知識集約型産業に相応しい年収と安定性がある雇用を確保しないと、定住人口の増加はありえず、ひいては地方創生は画餅に帰すことを肝に銘じるべきである。

第2節 域外市場産業の拡大等

次に、第1章で把握した、地方における地域経済圏の構造とそれに内包する課題を踏まえた解決策を提言する。ここから示唆される地域活性化の要諦は、第一に域外市場産業を増やすことである。第二に域外市場産業の仕入先を域内に育成し、域外からの部材の移入

をできるだけ減らすことである。第三に域外市場産業をドライバーとして生まれた人口涵養力を生かし、域内市場産業を育てること、具体的には買い物を域内で完結できるような小売業の充実などに努めることである。そうすることが国庫からの経常移転に頼らない域内 GDP の拡大につながり、ひいては逼迫の度合いを増す国庫財政の改善にも貢献すると期待されるのである。

図表 64 地域経済圏の課題と方向性



- | | |
|--|--|
| <p>地方の地域経済に多く見られる課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 民間部門の収支赤字を、公共部門の移転収入で補う構造。 ■ 現状、地方のエリート層の就職先は役所、金融機関、インフラなど。 ■ 地方の2大産業である建設・土木と医療・福祉は労働集約型であり、生産性は高くない。原資の多くは公共部門の移転収入。 | <p>域外市場産業のあるべき方向性</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 役所、金融機関、インフラ等と同等の年収、安定性があり、大卒・院卒の専門性や技術力をもつ人材にふさわしい職場を作ること。 ■ 研究開発、その他本部機能を誘致。ベンチャーによる工場買収(MBO)。 ■ 基幹部品、サプライヤー群の誘致によるサプライ品の自給化。 ■ 一次製品の加工～流通など川下展開し高付加価値化。 |
|--|--|

出所) 大和総研作成

域外市場産業の育成

地域活性化で最も重要なのは域外市場産業の育成である。域内人口の増加を地域活性化の KPI¹⁰とした場合、人口増加をもたらすのは域外市場産業の育成である。域外市場産業が域内の人口涵養力を高める。他方、域内市場産業は域内人口に従属する。域外市場産業の

¹⁰ KPI は Key Performance Indicator の略で重要業績指標を意味する。目標達成の度合いを定量的に把握するために設定した指標のなかで重要なもの。

拡大によって域内人口が増加し、これに対応して域内市場産業の就業者が増える。

直接的には移出、輸出産業を増やすことであるが、小売業やサービス業でも移出、輸出は可能である。それは県外から顧客を呼び寄せることである。ただし、通常の場合商圏が近接する地域に限られるため、切磋琢磨とはいえ周囲の県もいっせいに同じ努力をすると「ゼロサム・ゲーム」となってしまう結局のところ活性化には寄与しないおそれがある。その観点からは外需を追求するのが合理的と考えられ、たとえば外国人観光客のインバウンド観光需要にターゲットを据えるのも一考である。いずれにせよ、地域外の同業種に対する競争力を確保するのが必要であることは論をまたない。

これまで、域外市場産業の代表は進出工場であった。しかし、こうした進出工場は、本社が担う経営方針の下、全国ないし全世界を俯瞰した最適配分を志向しているため、地元の利害とは関係なく撤退するリスクをいつも抱えている。この課題を克服するには、この流れに抗うほどの地元への土着性が必要となる。本社機能を地元で抱えるのが一番であり、進出工場であれば本社機能を呼び寄せるのが理想ではある。あるいは、地元の従業員が進出工場を買収する（MBO）のも検討の価値がある。

要は、地元資本の研究・生産拠点として再生し、世界レベルで戦える新製品を開発することである¹¹。もちろん、地元の資本や人材で研究・生産拠点を創業する選択肢もある。

生産性の向上、高付加価値産業の育成

それでは、域外市場産業を育成するためにどのような観点から戦略を立てるべきであろうか。まず、コスト削減は企業単体の部分最適ではあるが、地域活性化すなわち地域 GDP の拡大には寄与しない点に留意が必要である。コスト削減によって得た余力を新たな高付加価値産業の育成に回さなければ意味がない。

高付加価値産業の育成のポイントは生産性を高めることであり、とくに製造業において専門的・技術的職業従事者の領域を拡大することが重要である。進出企業であれば本社部門を誘致すること、経営機能、開発部門や販売部門を呼び寄せることである。ただ、こうした本社部門は情報が集積する大都市とくに東京都に立地するのが国際競争上は有利であることも多く、わが国産業の全体最適を毀損しないよう留意する必要がある。

地場産業である農林漁業の高付加価値化という選択肢もある。製造から販売までサプラ

¹¹ ソニーのパーソナルコンピュータ部門が工場単位で独立した長野県安曇野市の VAIO 株式会社の事例が参考になるかもしれない。

イチェーンを地元で完結するようにする。

域外市場産業の調達先を域内で育成

地域経済の活性化には、資金の域外流出を減らすため、部材などのサプライヤーを域内に育成し、域外調達を減らすことも重要だ。

ただ、域外市場産業の調達先を域内に求めるのはよいが、ここでも、域内サプライヤーが域外サプライヤーに勝る競争力を持たなければ本末転倒であることに留意すべきである。地方創生の大義名分の下、域内産業を過剰に保護・育成することによってわが国の産業の競争力が毀損するようなことがあってはならない。物流網や大消費地、大口納入先との関係など、まずはサプライヤーの事業体レベルの最適立地を念頭に置かなければならないし、過度に生産拠点が分散することによって集積の利益が損なわれないような配慮が必要である。

経済再生における官民連携の必然性

企業の平均利潤率の低下と政府債務の膨張の課題を踏まえ、地域における成長戦略をいかに再構築すべきだろうか。投下資本事業利益率の傾向的低下をうけて、かつてに比べ企業が全般的に利益を出しにくく、赤字転落の蓋然性が高くなっている。比較的ハイリスクなものは、信用秩序を旨とする地域金融機関の伝統的な手法による投融資が困難である。

国内の成長分野に焦点をあてれば、いずれにせよ官民連携の動きは不可避であると考えられる。その際、国が金融仲介機能を実質的に代替し、全国から集めた個人預金を、国債を媒介に再配分する資金循環構造は、財政規律、ガバナンスの課題が少なくないように思われる。それならば個人預金を一旦国債等に集中させ国が全国に再配分するという現代の「噴水構造」を、地域経済圏で完結する資金循環構造に転換させればよいのではないか。家計の金融資産と地元企業の資金需要を直接結び付ける直接金融の手法も視野に入れる必要がある。いわゆる地産地消の資金循環イメージである（図表 65）。

資金の流れを「見える化」することによって、オーナーシップとともにガバナンスの強化を図り、ひいては市場を通じた規律を利かせられるようになる。

公共インフラの整備についていえば、第一に、これ以上の政府債務の膨張は看過できず、より一層の歳出削減が求められるようになることは想像に難くない。公共インフラ分野においては、施設整備と資金調達を民間企業にシフトさせざるをえないだろう。第二に、上

下水道、橋梁、道路など、高度成長期に大量整備した公共インフラの老朽化が社会問題となっている。来るべき大災害に備えた耐震化も急務だ。今後整備しなければならない公共インフラは多い。視点を変えればこれらは民間企業にとっては国内に残された重要な成長分野である。一旦中心に集まって分配する経路を省略し家計と公共インフラを直結するのは、商品流通に喩えれば「卸の中抜き」に近い。投下資本事業利益率の低下傾向によって、非金融法人が地方に投資するのに躊躇する実態がある。採算ラインを上回る収益性が見込みにくく、安定的な利益計上の見込みが立たない。そこで、収益性リスクの緩和のために官民連携による信用補完の仕組みが必要となる。家計の預金と社会資本の財源を直接媒介するものとして、例えば「レベニュー債」やPFIも有効な選択肢となろう。野球場、体育館、再開発ビル、公立病院など社会資本を証券化した上で、その持分や債券に地元住民が直接、または地域金融機関を経由して投資するというスキームはどうだろうか。持分を細分化して広く投資を募るインフラファンドも考えられよう¹²。地域活性化と財政健全化をともに実現するうえで、地域金融機関は今までとは別の次元の役割を担うようになる。地元経済を熟知する主体としての期待は高い。

図表 65 「地産地消」の資金循環構造



出所) 大和総研作成

¹² 事例としては、神奈川県のパフィの「新江ノ島水族館」、岩手県紫波町の「オガールプラザ」、東京都三鷹市の「三鷹の森ジブリ美術館」など負担付寄附のスキームがある。

第3節 事例調査から得られる示唆

第2章では、地域活性化の実現に向けた示唆を得るべく具体的な事例調査の結果を紹介した。本節では、個別の事例調査から得られた示唆を俯瞰し、活性化実現に向けた共通のインプリケーションについてまとめる。

冷静な地域認識

十日町市においては、早くから過疎・高齢化の進展に見舞われ、基幹産業が衰退していた。従来型の6次産業化と言った地域活性化策では限界があり、他地域と比較して埋没しかねないとの危機感もあった。そこで、リスクは高いものの大胆な取組みへの必要性が認識され、当時では革新的な現代アートを用いた地域活性化に挑戦している。

広島県は、活性化すべきは地域の基幹産業である製造業としているが、この業種に必要なのはイノベーションであること、現状で官金の双方から支援が受けにくい規模の企業が存在し、そうした企業を対象にする必要性があることなどから、高いリスクを引き受け、長期間の支援に適した手法として、エクイティによる資金提供を選択している。

鹿児島銀行は、鹿児島県の強みは畜産業を中心とした農業と、食品加工業にあると認識し、農業を川上においた商流全体の構築を目指している。加えて、畜産業はその特質から、銀行の本業である融資との親和性も考慮した取組みとなっている。

日置市においては、高齢化や人口減少が進む中、大手電機メーカーの撤退問題に直面した。そこで、雇用確保するには地域に根差した産業による活性化が必要と考え、従前は基幹産業の地位にあった農業に着目した。また、地域の自然特性を活かし、国内では輸入品が中心でJA等の流通ルートとも競合しない作物としてオリーブを選択している。

各事例においては、単なる地域分析や地域資源への着目に留まらず、従来からの各種の活性化施策や支援活動の実態、対象とする産業における課題などを踏まえた取組みとなっている点で共通している。

移出に焦点を宛てた取組み

十日町市は、交流人口の拡大による域外から域内に訪れた観光客の消費を通じ、広島県は、域内製造業による域外への売上拡大を通じ、鹿児島銀行は域内における農産品やその加工食品等の域外への売上拡大を通じ、域外からの資金を獲得する（＝域内への資金流入

を増やす)ことを目指している。各地域が経済活性化において域外市場産業、すなわち移出を重視している点は、第1章の分析結果とも整合的である。

外部者視線による戦略

十日町市では、観光者が訪問の価値を見出す芸術祭にすべく、世界的なアーティストの手による作品を中心としており、外部者の視線を意識したイベントとなっている。また、域外から多くのボランティアも地域の住民と協働する形で芸術祭に参画しており、自然と外部者の視点が織り込まれる構造となっている。

広島県においては、実質的には県が組成した地域ファンドであるが、投資判断等には行政や議会が関与せず、金融業界で活躍する地元出身者の縁を頼って招へいた社長をはじめ、民間の経営支援の専門家が集まって設立された会社が主体的な役割を果たすスキームとしている。経済合理性を優先することで、プロ人材と言う外部者の視線を活用した取り組みとなっている。

鹿児島県では、鹿児島銀行による地域活性が進められているが、同行自身が民間企業であり、経済合理性を重視する外部者視線の役割を果たしている。例えば、アジアに近い利点を活用して、早くからアジアへ進出し、県産品のブランド認知や販路拡大に取り組んでいる。また、日置市においても、同行がオリーブ事業に参画し、事業開始の段階で販路の構築・拡大を重視し、その役割を担っているのは、まさしく外部者視線として民間ビジネス目線による事業プランとなっている。

移出の拡大を実現するには、提供する商品やサービスが域外の購入者から選択される価値を有する必要がある。同様に、交流人口を増やすには、域外の者が、その地域を選択して訪問する価値を見出す必要がある。また、地域の事情より経済合理性が優先して民間企業の成長を支援すべく、外部者である専門人材を内部化する動きもみられる。移出による経済活性化を実現するには、グローバルも含む域外での市場における競争で優位性を発揮する必要があり、外部者視線による戦略が重要な役割を果たす。各事例においても何らかの形で外部者視線が織り込まれた戦略となっている。

外部からのリーダーシップと内部人材の重要性

「越後妻有アートネックレス整備構想」が開始された当時、十日町地域の広域行政圏は、

1市4町1村に分かれていた。これらの地域をまとめる上でリーダーシップを発揮したのが、新潟県である。また、芸術祭における世界の一流アーティストの参画や地域全体を舞台と言ったコンセプトにおいては、総合ディレクターとして迎えた北川氏のリーダーシップによるところが大きい。加えて、現在は、芸術祭の恒久化を目指して地域内に設立されたNPO法人の存在も大きい。芸術祭の運営に留まらず、通年観光の取組みにおいても、リーダーシップを発揮して、大きな役割を果たしている。

広島県においては、現知事のリーダーシップが大きい。知事は米国におけるVCやベンチャー企業の創業経験を有し、従来の地域活性化とは異なる視点や知見を活かしている。また、実行過程においては、県庁の行政官がVC業務に通じた人材であることが大きな役割を果たしている。

鹿児島銀行におけるアグリクラスター構想においては、同行が地域金融機関の使命として内部者の立場を果たす一方で、民間企業としてのビジネスを重視した外部者目線での役割を果たしている。また、日置市においてもは、市長のリーダーシップと担当者の継続性があることに加えて、鹿児島銀行が販路確保・拡大面を担当するなど、外部者視点によるリーダーシップの発揮が見られる。

先に外部者視線の重要性に言及した。各事例においては、外部者視線を持ったリーダーシップの発揮が見られる。また、外部者視線を理解し、十分な知見を持つ内部者の存在もみられる。

議会・住民の理解と協働 [公的ステークホルダーの重要性]

十日町地域における芸術を起点にした取組みは、当初、議会や住民の理解が得られなかった。新潟県による各首長の説得や、2,000回近くに及ぶ住民説明会を経て、初回の芸術祭開催となった。また、全地域を舞台にし、アーティスト、ボランティア、住民の協働を通じて住民の主体的な参画を促すことで、芸術祭は規模を拡大しつつ継続し、他にない魅力を持つに至った。

広島県では、ひろしまイノベーション推進機構の設立に際しては県議会で大いに議論があり、知事の公約に基づいたリーダーシップもあり、僅差で予算案が可決された経緯がある。現在は、県の出資が呼び水となり多くの出資を集めたことで、議会における理解も深まっている。

日置市は、地元におけるオリーブの認知を広げ地域ブランド化を進めるとともに、継続的な取組みとするべく、住民への啓蒙活動を始めている。

移出を高めて地域活性化を図るには、他地域と差別化された競争力を持つ必要があり、外部者視線による企業的な発想を取り入れた戦略となる可能性が高い。その場合、企業戦略と同様に選択と集中の側面を持った戦略となり、地域の全てのステークホルダーの利益を短期的に満たすことは容易でない。公的部門がこうした取組みに挑戦するには、議会や地域住民の理解を得ることが非常に重要となる。また、取組みが始まったとしても、継続的な取組みとならなければ成功は覚束ない。継続することで、ノウハウを蓄積し、それが新たな競争力となっていくためだ。そのためには、議会や住民による活性化の取組みへの理解から協働まで発展させることが重要になる。各事例においても、議会と住民の理解や協働、それに向けた啓蒙活動などの取組みが見られる。

第4節 まとめにかえて

最後に、本調査から得られたインプリケーションをまとめる。本調査の目的は地域の資金が過剰に域外に流出することなく、域外の資金も呼び込みながら、適切に域内で循環するにはいかなる政策が有効か、対応策を検討することにあつた。

定量分析の結果が示唆することは、各地域において域外へ資金は流出しておらず、問題は民間経路の還流ではなく、社会保障なども含む国庫からの移転収入の割合が高まっていることにある。特に域内人口に依存する域内市場産業の割合が高く、外貨を獲得する域外市場産業の割合は小さい地域ほどその傾向が強い。また、域外市場産業が活発な地域ほど1人当たりの生産性が高い。

地域活性化を地域GDPの拡大と考えると、方法は、就労者1人当たりの生産性を高めるか、就労人口を増加させるしかない。就労人口を一定とすると、1人当たりの生産性を高める他なく、そのためには域外市場産業の育成が重要になる。生産性が高まれば、就労者を増やすことや、就労者の扶養力の高まりを通じて、人口の増加も期待される。また、域外市場産業の成長は、それに伴う人口増加を通じた域内市場産業の発展にも繋がり、地域における民間部門の資金循環を活発にする。

以上を踏まえると、地域活性化に向けて求められるのは、地域GDPの拡大を目標として、域外市場産業の育成を目的とした戦略の策定と実行である。

域外市場産業の育成を目的とした戦略策定において重要になるのが、地域経済圏の構造

の把握である。経済主体となる、行政を含む域内市場産業、域外市場産業、地域住民に加えて域外経済圏との関係まで踏み込んだ構造の理解が求められる。以上を通じて、域外市場産業の拡大・創造・高付加価値化に向けた課題が明確になり、その解決策が戦略となる。

解決策を検討するにあたって重要なのが、外部者視線である。域外市場産業で成功するには、域外市場で競争優位を発揮することが求められる。域外市場において、多くの地域の中から選ばれるには、域外市場から価値を認められる必要がある訳だ。地域資源を活用するにあたって、域内での価値判断ではなく、域外からの評価を基にした活用を検討しなければならない。こうした外部者視線を通じて、有効性の高い解決策が策定され、それが地域活性化に向けた戦略となる。

最後に重要なのが、地域における理解と協働である。有効な戦略が策定されたとしても、地域の理解がなければ開始できない。また、長期的に継続することも重要である。目標実現には時間がかかることに加えて、実行過程における試行錯誤が新たな知見を産み、蓄積されたノウハウが、他地域が真似をできない競争優位となる場合も多いからだ。長期的に継続した取組みとするには地域における協働が求められる。とりわけ、自治体等の公的機関が主体となる地域活性化においては、非常に重要なポイントとなる。