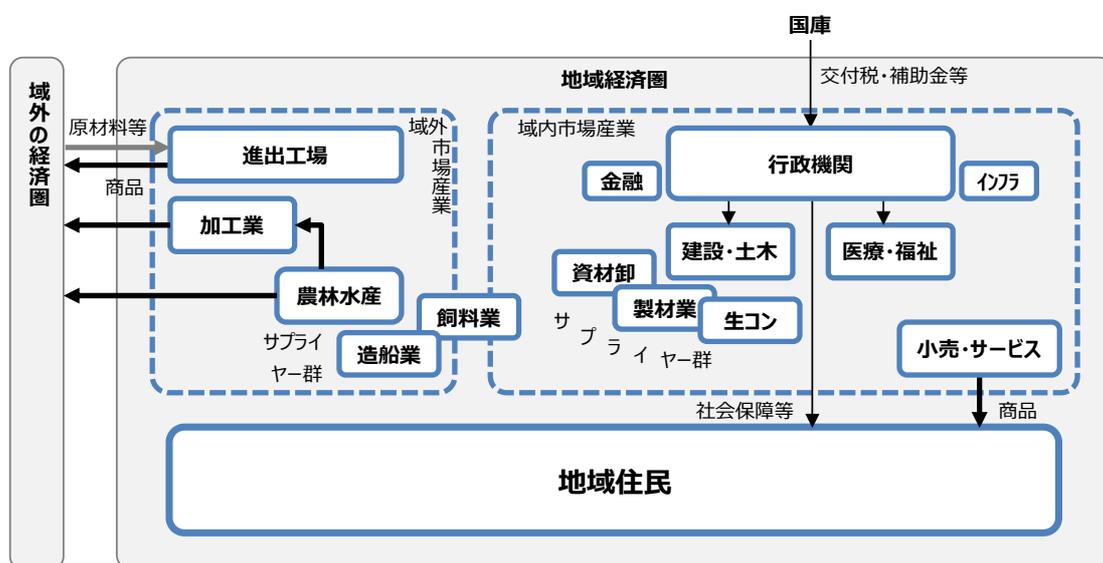


### 第3節 地域経済圏の構造と課題

はじめに地域経済圏の構造を把握し、地域活性化のために力を入れるべきポイントを明らかにした。次いで資金流出の何が問題かを示したうえで、その実態と原因を、データを用いて明らかにした。本章では、これらの認識を踏まえ、域外の資金も呼び込みながら、適切に域内で循環するための方策を提言する。

図表 35 地方における地域経済圏の典型的な構造



出所) 大和総研作成

#### 地域経済圏の構造

前述の「図表 9 地域経済圏の構造」において地域経済圏の構造を示したが、本節においては、なお詳しく説明するために地方における典型的な地域経済圏の構造を示した図表 35 を用いる。これまで述べてきた地方立地型の産業を列挙し、域外市場産業と域内市場産業、それぞれの内部の関係性を整理したものである。

地方における域外市場産業の典型は、第一に地の利を活かした農林水産業である。さらに、農業であれば飼料業、漁業であれば造船業などのサプライヤーが立地する。農業や漁業は生産物が主に域外に移出されるが、加工業が製品化したうえで出荷するルートもある。地場の水産加工業が典型である。製氷業や倉庫業も一次生産物に付加価値をつけるという

点で同じ分類に属する。

第二に進出工場がある。地元大手の事業者であるが、原材料が地元事業所から供給されるケースは少なく、域外からの移入となる。生産工程を専ら担う労働集約型であり、付加価値は総じて高くない。以上が、地方における典型的な経済圏の構造である。

域内市場産業ではじめにあげられるのは行政機関である。行政機関自体が地元雇用の主力となっているとともに、地元最大手の「デベロッパー」として建設・土木関連業の施主となっている。建設・土木関連の事業者は地方における主力産業であり、設備工事業者や資材卸など傘下に多様な事業者を抱える。伝統的には製材業や資材卸売業もある。

行政機関の収入の内訳をみると地方税はじめ自主財源の比率は高くない。地方交付税<sup>7</sup>や補助金など国庫からの移転収入の割合が高い。地域経済圏の構造を俯瞰すると、産業が乏しいうえに純移入が大きいことなどで資金が域外流出しているが、それを補てんする形で国庫からの移転収入がある。そうすることで地域経済圏における資金収支の帳尻が合っている。移転収入の内訳をみると、建設事業補助金など域内市場産業に対する資本移転が中心であったが、近年は地域住民に対する社会保障費などの経常移転が大きい。

地域経済圏の域内市場産業の主力の医療・福祉産業は、地方公共団体の歳出で近年高いウェイトを占めている社会保障費によって成り立っている。地域住民に対して給付される社会保障費は、可処分所得の底上げを通じて地元の小売業やサービス業など域内市場産業を成立させている。総じて、地方の地域経済圏において、国庫からの移転収入の影響は大きい。

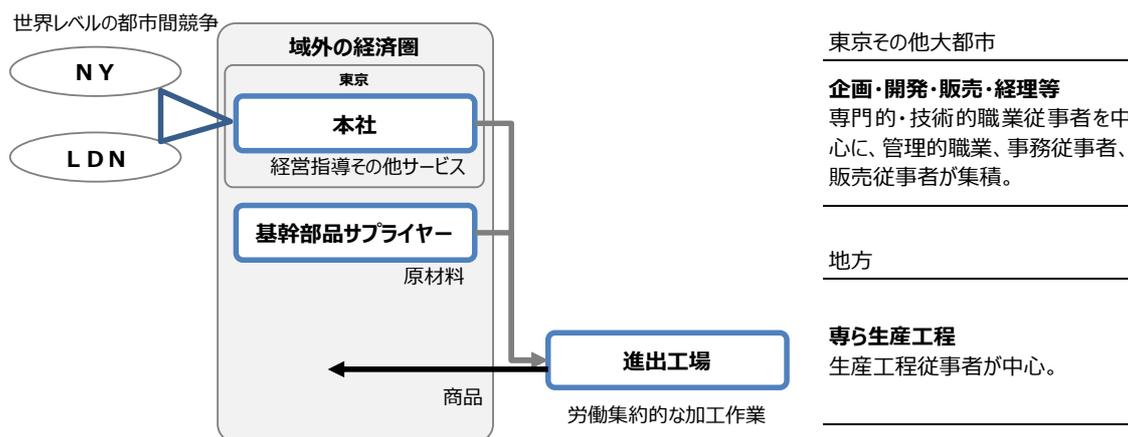
## 進出工場の課題

この構図から示唆される地域経済圏の問題点は、域外市場産業のうち進出工場において相対的に付加価値が低い生産工程にかかるプロセスに特化していることである。付加価値が高い開発部門や経営管理部門は東京都はじめ大都市に立地している本社部門が担っている。販売機能も、市場情報の収集に有利な大都市に集中している。経営機能だけでなく、バックオフィス部門も本社に属している。進出工場は、本社から経営指導その他の提供を受け、その代価を本支店間の会計処理、あるいは持ち株会社に対する経営指導料の名目で負担している。つまり、その分だけ資金流出の可能性がある。

<sup>7</sup> 地方からみれば、地方交付税は国税の一定割合が地方団体に法律上当然帰属するという意味において、地方の固有財源となる。

さらに進出工場は、本社にほど近い基幹工場から原材料を仕入れるケースも少なくない。域外市場産業とはいえ、経営指導その他サービスや原材料の移入が嵩む場合、純額ベースの移出額が減少し、程度によっては赤字転換する可能性もある。

図表 36 進出工場を取り巻く構図



出所) 大和総研作成

### 建設業の課題

地方の地場産業ともいえる建設・土木工事業だが、進出工場と同じように、建築資材等の移入が多いと付加価値額が目減りしてしまう。

また、地場の建設・土木工事業のほとんどが域内の工事案件に特化している。規模が小さく、技術水準は大規模なところに比べて低い。官公需が域内発注を優先し、さらに受注機会を分散させるようにしていることが背景にある。官公需の発注予算のうち少なくとも一部分は補助金であり、所得再分配政策と不可分の関係にある。

また、高い技術が必要な案件だと、地場の業者では対応できないため、域外のゼネコンを使わざるを得ないケースがある。その場合でも下請けに地場業者を使うような発注条件が課せられるケースが多いが、域内経済への波及効果の若干の目減りは否めない。

### 医療・福祉の課題

高齢化が進み、医療・福祉分野は地方における地域経済圏の地場産業になりつつある。

今後、後期高齢者の増加とあいまって介護サービスの需要が急拡大すると考えられる。ただし、この分野が地域活性化に寄与するかは再考の余地がある。まずは、原資が社会保障費で、域外からの移転収入であるからである。国家財政の逼迫により移転ができなくなった場合は、地方財政の財政赤字に付け替えられ、臨時財政対策債など赤字地方債の残高が増えて財政の持続可能性に支障をきたす可能性がある。

また、医療・福祉は専門的・技術的職業従事者の割合も高いが、サービス職業従事者も同様に高い。サービス職業従事者の付加価値が相対的に低いため、業種として高付加価値化しにくい。

### 小売・サービスの課題

小売業・サービス業は、都道府県レベルで見ればほぼ域内で完結している。しかし、市町村レベルで見れば、およそ郡単位の完結圏である「商圈」を形成しており、車社会化の進行とともに商業集積への集約が進んでいる。商業集積を抱えていない市町村は、商業集積を抱える近隣の市町村に顧客が流出する。つまり、商品やサービスを移入する構図となる。

なお、同じことが医療にもいえる。医療の場合は商圈ではなく「医療圏」と言う。とくに入院・手術が必要な医療サービスを賄う地域単位として「2次医療圏」が設定されており、2次医療圏に属する市町村のうち2次医療圏の中核病院を持たない市町村は医療サービスにおいて顧客が流出することになる。

### 高学歴者のUターン就職のしにくさ

進出工場、農林漁業、建設、医療・福祉が地方における地域経済圏の主力産業であるが、いずれも高学歴者の就職先とはミスマッチがある。進出工場の生産工程従事者は大学卒、大学院卒の求める就職先ではない。また医療・福祉でも高齢化が進む地方において需要拡大が見込まれる介護サービスについていえば労働集約型である点において同様である。

地方においては、大学進学で大都市に流出し、地元に戻ってこないことが問題になっている。これが人口の社会減の原因である。大学進学率の向上によって学歴と就職先のミスマッチが深刻化している。Uターンしようにも、高学歴に釣り合う就職先が公務員と地元銀行、地域によってはさらに電力・ガスなどインフラ産業しかないのが実状である。進出

工場は看板こそ大企業であっても、生産工程を専ら担う現地採用は大卒総合職の採用とは別のケースがほとんどである。

## 第2章 域内循環の施策の事例

### 第1節 事例の選定にあたって

本調査の第1章では、定量面から地域の資金循環および流出入等の分析を行い、「地域経済圏を活性化するならば、まずは移出産業の育成が必要」との結論に達した。この結果を踏まえ、第2章では、移出産業の育成に取り組む地域活性化の4つの事例を紹介する。

調査の対象としては、移出産業の育成を前提に、以下の条件を満たす事例とした。

#### (1) 一定の規模を有する事例とする

定量分析が都道府県単位であり、経済圏を考える上でも一定の規模が必要との認識から、具体的には広域行政圏から都道府県単位の事例を選定する。

#### (2) 地域における資金仲介者、もしくは自治体の関与が明示的な事例とする

地域の資金循環を考える上で、実際の仲介者が関与している事例を選定する。また、地域の資金循環の活性化は地域のストックの効果的な活用の側面もある。地域の実物資産においては公有資産が多いため、自治体の関与が強い事例も対象とする。

具体的には、地域金融機関、地域ファンド、自治体の明示的に関与がみられる事例を選定する。

#### (3) 取組み対象となる産業の多様性を確保する

産業特性は地域により様々であることを踏まえ、対象となる産業を分ける。具体的には、移出産業の視点から1～3次産業の中で、農業、製造業、観光業の事例を選定する。

#### (4) 社会的企業やNPO（特定非営利活動法人）が関与する事例を入れる

地域活性化は地域社会の潜在的なニーズ等を反映していることが望ましいとの視点から、社会的企業もしくはNPOの関与が見られる事例も選定する。

以上の視点を踏まえ、選定された事例をまとめたものが図表37である。表中にある十日町市、広島県、鹿児島県の3地域における取組みについて、ヒアリング調査の結果も含めて、以下の第2節で紹介する。なお、鹿児島県地域における取組みは、主体となった鹿児島銀行の取組みに加え、同行の取組みの発展形である日置市の取組みも紹介する。そのた

め、紹介事例は3地域、4つの取組みとなっている。

図表 37 事例一覧

地域	十日町市・津南町	広島県	鹿児島県	同左
テーマ	芸術を起点にした地域活性化	県主導の地域密着・専門家集団による投資ファンドを活用した地域活性化	地方銀行による地域創造への取組み アグリクラスター構想	官金連携による地域活性化の取組み アグリクラスター構想
選 規模	広域行政圏	都道府県	都道府県	市区町村
定 取組主体	自治体	自治体・地域ファンド	地方銀行	自治体
項 対象産業	観光業	製造業	農業・食料品関連業	農業・食料品関連業
目 社会的企業・NPO	NPO	-	-	-
ヒアリング先	十日町市 NPO 法人越後妻有 里山協働機構	広島県 ひろしまイノベーション 推進機構	鹿児島銀行	日置市

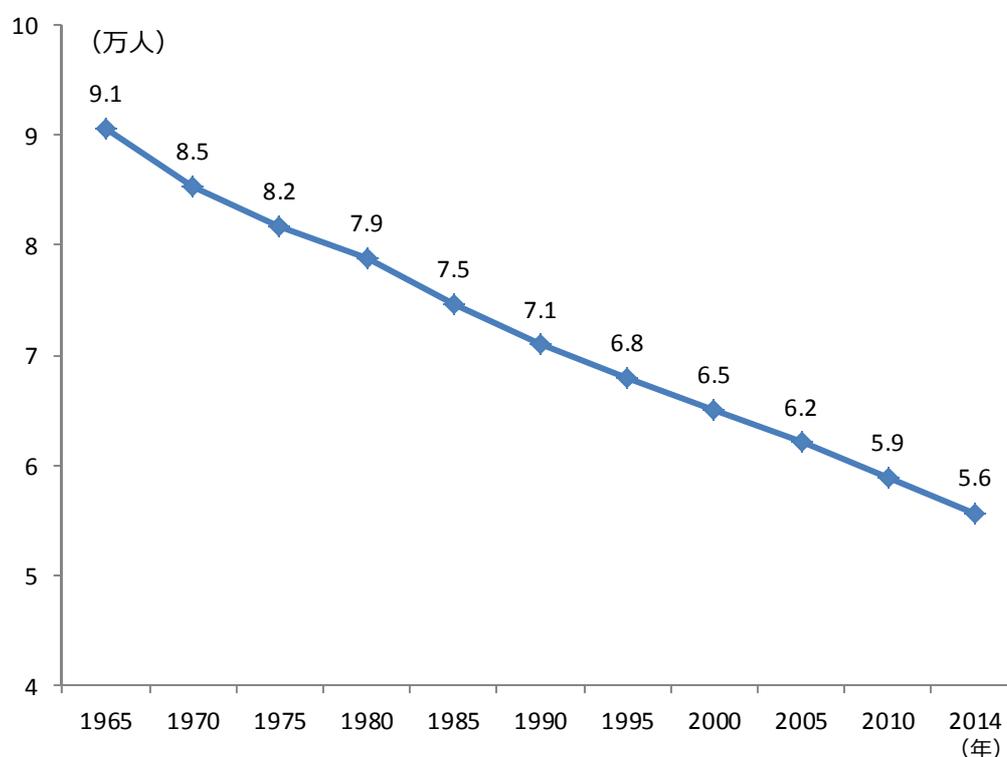
## 第2節 十日町市 | 芸術を起点にした地域活性化

新潟県の十日町市は、日本有数の豪雪地帯で、早くから基幹産業の衰退と過疎高齢化に直面してきた地域である。そのため、1990年代後半から旧十日町市、川西町、中里村、松代町、松之山町に現津南町を加えた広域行政圏で芸術を起点にした地域活性化が進められている。その中核事業が2000年に始まった「大地の芸術祭 越後妻有アートトリエンナーレ」である。これは、地域の伝統である里山文化と文化の最先端に位置する現代アートと言う異質なものの融合を通じ、年代・地域・ジャンルを超えた人の交流を生み出すことで地域を刺激し、地域の魅力を高めて世界に発信し、地域を活性化して行く試みである。類を見ない地域活性化であり、再生と言うよりは地域創造に近い取り組みであり、経済的な効果も含めて大きな成果を上げている。本節は、十日町市およびNPO法人越後妻有里山協働機構への取材結果も踏まえ、背景、経緯、成果、課題、成功要因等についてまとめる。

## 1. 地域特性

十日町市は、新潟県の南部に位置し、市の中心部を南北に信濃川が流れ、長野県の北部とも接する日本の有数の豪雪地帯である。人口は、約 5.6 万人（2014 年 10 月 1 日）で、図表 38 の通り、過疎化による人口減少は昭和 40 年代には始まっていたことがわかる。高齢化も進展しており、65 歳以上の人口の割合を示す高齢化率は 35%と全国の 26%、新潟県の 29%も大きく上回っている。

図表 38 十日町市の人口推移



出所) 新潟県「新潟県統計年鑑」から大和総研作成  
各年 10 月 1 日の人口による数値

地域の産業を就業者数からみると、図表 39 の通り、最も大きな割合を占めるのが製造業で、以下、卸売・小売業、建設業、農林漁業、医療・福祉、宿泊・飲食サービス業と続く。十日町市は、新潟県内でも有数の米所であり、1 次産業の就業者数比率は 1 割を超え、製造業と並んで地域の基幹産業となっている。

図表 39 就業者数の構成比（十日町市において 5%以上）

	十日町市		新潟県	
	構成比	特化係数*	構成比	特化係数*
製造業	17.3%	1.1	18.3%	1.1
卸売業，小売業	13.9%	0.8	17.1%	1.0
建設業	13.5%	1.8	10.3%	1.4
農林漁業	12.4%	3.1	6.1%	1.5
医療，福祉	10.4%	1.0	10.8%	1.0
宿泊業，飲食サービス業	6.0%	1.0	5.5%	1.0

（\*）特化係数＝当該地域の当該業種の就業者数構成比／全国の当該業種の就業者数構成比  
出所）国勢調査から大和総研作成

製造業の中では、図表 40 の通り、食料品製造および繊維工業が地域の基幹産業といえる。特に繊維工業は、古くからきもの産業が地場産業として発展してきたが、近年は需要が低迷しており、1997 年で 300 億円を超える出荷額となっていたが、2012 年には約 75 億円と 15 年間で 4 分の 1 の水準まで低下している。

図表 40 製造出荷額上位 5 産業

	出荷額		従業者数	
	構成比	特化係数	構成比	特化係数
食料品製造業	24.9%	3.0	18.4%	1.2
繊維工業	18.0%	13.2	25.2%	6.5
電気機械器具製造業	8.3%	1.6	7.4%	1.2
生産用機械器具製造業	6.7%	1.3	5.2%	0.7
情報通信機械器具製造業	6.6%	2.2	4.7%	2.0

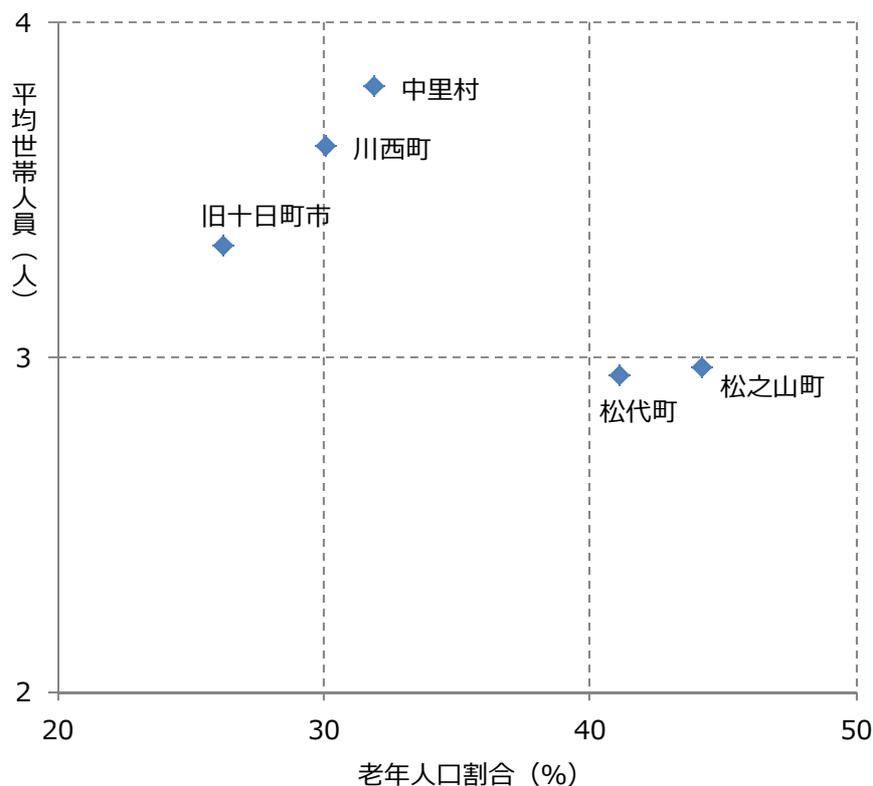
（\*）特化係数＝当該地域の当該業種の製造出荷額構成比／全国の当該業種の製造出荷額構成比  
出所）平成 24 年工業統計表から大和総研作成

現在の十日町市は、2005 年に旧十日町市、川西町、中里村、松代町、松之山町の 5 市町村が合併して今日に至っている。旧十日町市、川西町、中里村は、古くから妻有郷と呼ばれ、信濃川沿いに立地し、広大な河岸段丘が形成されているため、米を中心とした 1 次産

業に加え、旧十日町市を中心に商圈も構成され、2次および3次産業の中心地域となっている。松代町および松之山町は、古くから松之山郷と呼ばれ、河川周辺の耕地は狭小であるため、山間地にかけて棚田が広がり、川沿いに集落が点在する地域となっている。この地域の基幹産業は1次産業であるが、棚田など生産条件の厳しい地域であり、図表41の通り、合併直前時点での高齢化率が高く、現在の十日町市の中で、過疎化が最も進展していると考えられる。なお、現在は十日町市および津南町全域の呼称として「越後妻有地域」と呼ばれている。

こうした、早くからの産業の衰退、過疎化、高齢化などの問題を背景に、アートを道しるべに地域再生を目指して始まったのが、「大地の芸術祭 越後妻有アートトリエンナーレ」である。

図表 41 高齢化の動向



出所) 新潟県「県推計人口」、国勢調査から大和総研作成

平均世帯人員は 2000 年 10 月 1 日の値

老年人口割合は 2004 年 10 月 1 日の値

## 2. これまでの経緯

十日町市が芸術を起点にした地域活性化に取り組むきっかけとなったのが、1994年に新潟県が独自に創設した「ニューにいがた里創プラン」である。この里創プランは、広域市町村圏を基本単位とし、構成市町村が住民一体となって、ソフト・ハード事業を組み合わせた個性的なプロジェクトを支援し、広域連携と地域活性化の起爆剤を目指す事業であり、プランの策定に3年、実施期間は10年で事業費の約40%を補助する計画となっていた。基本理念として、①独創的な地域創造、②市町村の広域連携、③住民の主体的参加、④市町村と県のパートナーシップ、⑤着実な効果が見込めるプロジェクトとされ、当初は十日町（現十日町市および津南町）、五泉、岩船、柏崎、糸魚川、新井・頸南、の6つの広域市町村圏で開始された。

この里創プランの下で、第1号認定として十日町地域で1996年に策定されたのが「越後妻有アートネックレス整備構想」である。この構想は、「人間は自然に内包される」をコンセプトに掲げ、①交流人口増加、②地域の情報発信、③地域の活性化、以上3つの目的を持って開始された。中心的なコンテンツとしては、①従来型の6次産業化と言った活性化では他の自治体と差別化できずに埋没する可能性が高いため、ナンバーワン・オンリーワン・ファーストとなる取組みを目指す必要があること、②当時の行政領域では芸術による地域活性化は類を見ないテーマであること、などから現代アートを起点にした取組みとなった。

具体的には、①越後妻有8万人ステキ発見事業（～1999年、地域の魅力の発見をテーマにした写真コンテスト）、②花の道事業（～2003年、道路・民家に花を植えて広域行政圏をつなぐ事業）、③ステージ整備事業（～2003年、有名なアーティスト・建築家の参画による地域の交流拠点・文化施設の整備事業で、越後妻有交流館キナーレ、光の館、まつだい農舞台、森の学校キョロロ等を設置）、④大地の芸術祭（2000年～、3年に一度公開し、広く周知するための国際展で現在も継続中）、以上4つの事業が行われた。また、1997年に十日町市を横断する「ほくほく線」が開通するのに合わせ、道路改修、河川整備、案内板設置、ステージ造成等の地域振興のための社会基盤整備としてのハード事業も進められた。

この整備構想におけるソフト面での最大の事業が「大地の芸術祭 越後妻有アートトリエンナーレ」であり、越後妻有アートネックレス整備事業の成果をアーティストの助力を得

ながら、3年に一度公開し、広く周知するための国際展として位置づけられる中核事業である。越後妻有アートネックレス整備構想のコンセプトである「人間は自然に内包される」を理念とし、アーティストや地域住民、ボランティアなどと協働による現代アート作品制作および展示、ワークショップやパフォーマンスイベントが中心的な事業となっている。

大地の芸術祭開催に向け、新潟県出身のアートディレクターで、「アートの街」としての再開発事業となったファーレ立川などのプロジェクトにも参画した北川フラム氏を総合ディレクターに迎え、地域の各種団体等から構成される「大地の芸術祭実行委員会」が1998年に設立された。財政等の支援の中心となる新潟県も委員会として参画し、2000年に第1回目となる「大地の芸術祭越後妻有アートトリエンナーレ2000」を開催した。

第1回開催までは、ソフト事業であることに加えて、現代アートによる地域活性化の効果に対する疑問もあり、議会や地域住民にも多くの反対があった。そこで、新潟県が主導的に市町村のインフラ整備(ハード整備)に関して責任を持って行うということで、全首長の同意を取り付け、地域住民の理解を得るため、開催までの5年間で2000回近い住民説明会も開催された。

第1回から重要な役割を果たしている組織に、首都圏を中心とした地域外の学生や社会人からなるボランティアのサポート隊として「こへび隊」がある。こへび隊は、作品制作を手伝い、芸術祭の運営、日々の作品メンテナンス、芸術祭終了後も、地域の農作業や除雪の手伝い等も行い、地域交流の活発化や地域ファンの拡大に繋がっている。

その後、2006年には、里創プランとしての「越後妻有アートネックレス整備構想」に対する新潟県からの支援期間も終了したが、新潟県知事は名誉実行委員長に就任。2007年から、実行委員長は十日町市長、副実行委員長には津南町長が就任し、総合ディレクターの北川氏に加えて、新たに総合プロデューサーとして福武総一郎氏(現ベネッセホールディングス最高顧問)を迎え本部会議を設置、関係団体及び住民代表からなるサポート会議が参画する組織体制となった。また、新潟県もサポート会議の一員となり、主として情報支援及び国とのコーディネート役を担うようになった。

2008年には、恒久的な芸術祭運営の担い手となる組織を目指して、地域内外の協働者・関係者により「NPO法人越後妻有里山協働機構」が設立された。設立の目的として、地域のアイデンティティの確立、雇用の創出、里山の保全を通じた地域づくりを掲げ、拠点施設や作品の維持管理、こへび隊の募集・運営、大地の芸術祭運営(2009年の第4回、2012年の第5回は共催)を担っている。また、通年観光の企画運営、広報や情報発信、海外誘

客、グッズ開発のプロモーション、棚田バンクの運営、廃校や空き家の再生によるレストランや宿泊施設の整備、運営等にも取り組んでいる。

以上のような経緯で、行政から民間、地域内から地域外まで多様な主体を巻き込みつつ、大地の芸術祭を中心としたアートによる地域活性化は現在進行中であり、第 6 回目となる「大地の芸術祭 越後妻有アートトリエンナーレ 2015」が、本年度（2015 年）、7 月 26 日から 9 月 13 日までの 50 日間にわたって、開催予定となっている。

### 3. 大地の芸術祭と地域活性化の取組み

大地の芸術祭は、過疎化が進む集落が散在する十日町市および津南町全域を舞台に、多くの芸術作品が展示される芸術祭である。「人間は自然に内包される」をコンセプトに、1500 年にわたって伝承されてきた里山文化と文化の最先端に位置する現代アートと言う異質なものが融合することで、従来の大都市を舞台とした現代アートでは見られない独自の作品を多く生んでいる（図表 42～44）。また、地域の棚田、空家、廃校、里山等の地域の文化的資源を活かしてアーティストが作品を制作し、従来の美術館と言った閉じた空間ではなく、地域全体をミュージアム化しているのが特徴的である。その結果、単なる特定観光地へのインバウンドではなく、地域内を回遊するような広域型の交流人口を産んでいる。

図表 42



出所) 大地の芸術祭の里公式 HP

図表 43



出所) 大地の芸術祭の里公式 HP

図表 44



出所) 大地の芸術祭の里公式 HP

作品を作成するのは世界的な一流アーティスト達であり、自己満足的な芸術祭ではない。訪問する側にとって大きな価値を見出す芸術祭となっていることで、世界的な評価も高め、国内外からの訪問者数の増加やリピーターの増加にもつながっている。

作品を制作する際は、アーティスト自ら展示の舞台を選び、地域の住民とコミュニケーションをはかる。そして、アーティスト、地域住民、こへび隊などのボランティアが地域、世代、ジャンルを超えた協働で実際の作品を制作していく。この創造への協働過程を通じて、地域へ新たな刺激を与え、地域のコミュニティ再生とアイデンティティの喚起が図られている。

制作展示された作品の多くが、常設展示として残され、地域全体が恒久的なミュージアムと転化しつつある（2012年の芸術祭では367点の内、約200点が恒久作品）。越後妻有アートネックレス整備構想におけるステージ整備事業で設置された各種の施設に加え、NPO法人越後妻有里山協働機構によるアーティスト、地域住民、ボランティアとの協働での廃校や空家を活用したレストランや宿泊施設の整備により新たな拠点も増加している。こうした拠点整備は、新たな域内外の交流と地域の雇用を生むことにもつながっている。

多くの常設作品群と多様な拠点が、周遊性のあるツアーの展開に活かされ、大地の芸術祭に加えて地域へのリピーターを増やし、通年観光化による地域活性化にも発展しつつある。

新たな取組みとして 2009 年からは、地元の名産品と全国の若手クリエイターとのマッチングを行い、新たにパッケージをリデザインする「Rooots 越後妻有の名産品 リデザインプロジェクト」も開始。こうした取組みが評価され 2010 年度グッドデザイン賞受賞、新たなパッケージが 2012 年度アジアデザイン賞受賞することに加え、リパッケージされた商品の中には売上げを 20 倍に増やすものもあり、経済的な成果もあげている。

図表 45



出所) 大地の芸術祭の里公式 HP

大地の芸術祭から始まった越後妻有地域の活性化は、①旧 6 市町村全域、世界のアーティスト、全国からの来訪者、ボランティア、若手クリエイター、地元の産品などの面的な展開と、②里山文化と現代アート、地域住民アーティスト、ボランティアとの協働による各種取組み、来訪者との交流、通年観光化と言った時間的な展開がある。面的な展開と時間的な展開が相まって、地域に創造的な刺激を与え活性化することで地域独自の魅力を大きくし、それが新たな訪問者やリピーターを産んでいる。大地の芸術祭の舞台となる越後妻有地域を「大地の芸術祭の里」と呼ぶが、面や時間に加え多様な価値を現代アートが繋ぐことで、里創プランが目指した通り、新たな里づくりに繋がっていると見える。また、3 回の芸術祭開催後に設置された NPO 法人越後妻有里山協働機構は、芸術祭のサポートに加え、通年観光化に向けた施設整備や運営、ツアーの企画等の活動を拡大しており、「大地の芸術祭の里」創りに大きな役割を果たしている。

#### 4. 成果

大地の芸術祭は、越後妻有アートネックレス整備構想における中核事業として始まった。この構想は、交流人口の増加、地域の情報発信、地域の活性化の3つの目的を有している。以下、それぞれの目的別に成果を検証する。なお、地域の活性化は、社会的側面と経済的側面に分ける。

##### (1) 交流人口の増加、地域の情報発信、地域活性化による社会的効果

大地の芸術祭による事業成果をまとめたのが図表 46 大地の芸術祭の成果である。まず、地域の浸透度合いをみると、参加集落数は増加傾向で、第 5 回では地域集落の約半分にあたる 100 を超える集落が参加しており、地域挙げての取組みになりつつある。また、域外からのボランティアであるこへび隊の登録数も 1,000 人を超え、域外からの協働者も少なくない。更には、芸術祭への関与を動機に域外から移住するケースも見られるという。以上から、地域活性化における社会的側面の成果が得られていると考えられる。

作品数も年々増加し、常設および新規作品を含め、第 5 回には 400 近い作品数となっている。それに伴い、来訪者数も、第 1 回は約 16 万人だったのが、順調に増加し、第 5 回は約 3 倍となる 50 万人近くに達している。また、実行委員会の調べによると、第 5 回における、来訪者の約 68%が県外からであり、多数の交流人口を生み出している。更には、新規来訪者の増加に加え、来訪者の約 36%がリピーターであり、3 回以上のリピーターも約 16%と確実に芸術祭のファンを増やしている。以上から、交流人口の増加、地域の情報発信についても成果が出ているといえる。

図表 46 大地の芸術祭の成果

項目	第 1 回 2000 年	第 2 回 2003 年	第 3 回 2006 年	第 4 回 2009 年	第 5 回 2012 年
参加集落	28	38	67	92	102
こへび隊登録者数	800	711	930	350	1246
会期中作品数	146	224	329	365	367
来訪者数 (万人)	16.3	20.5	34.9	37.5	48.9

出所) 大地の芸術祭実行委員会「大地の芸術祭総括報告書」から大和総研作成

## (2) 地域活性化における経済的効果

大地の芸術祭における経済波及効果を図表 47 にまとめている。第 2 回から第 3 回にかけて建設投資の減少による経済波及効果の大幅な減少が見られる。しかし、第 2 回以降、消費支出に伴う経済波及効果は 30 億円以上を維持しており、過去 5 回の経済波及効果約 450 億円の内、約 200 億円は消費支出によるものと試算されている。加えて、消費支出の経済波及効果は、その間の建設投資総額の約 143 億円を上回っている。開催当初はハード整備による建設投資に依存していたが、それらがインフラとしての役割を果たし、上手くソフト面の消費支出に繋げている。以上から、芸術祭による地域活性化として経済効果の側面でも大きな成果を上げていると言える。

図表 47 大地の芸術祭における新潟県内の経済波及効果

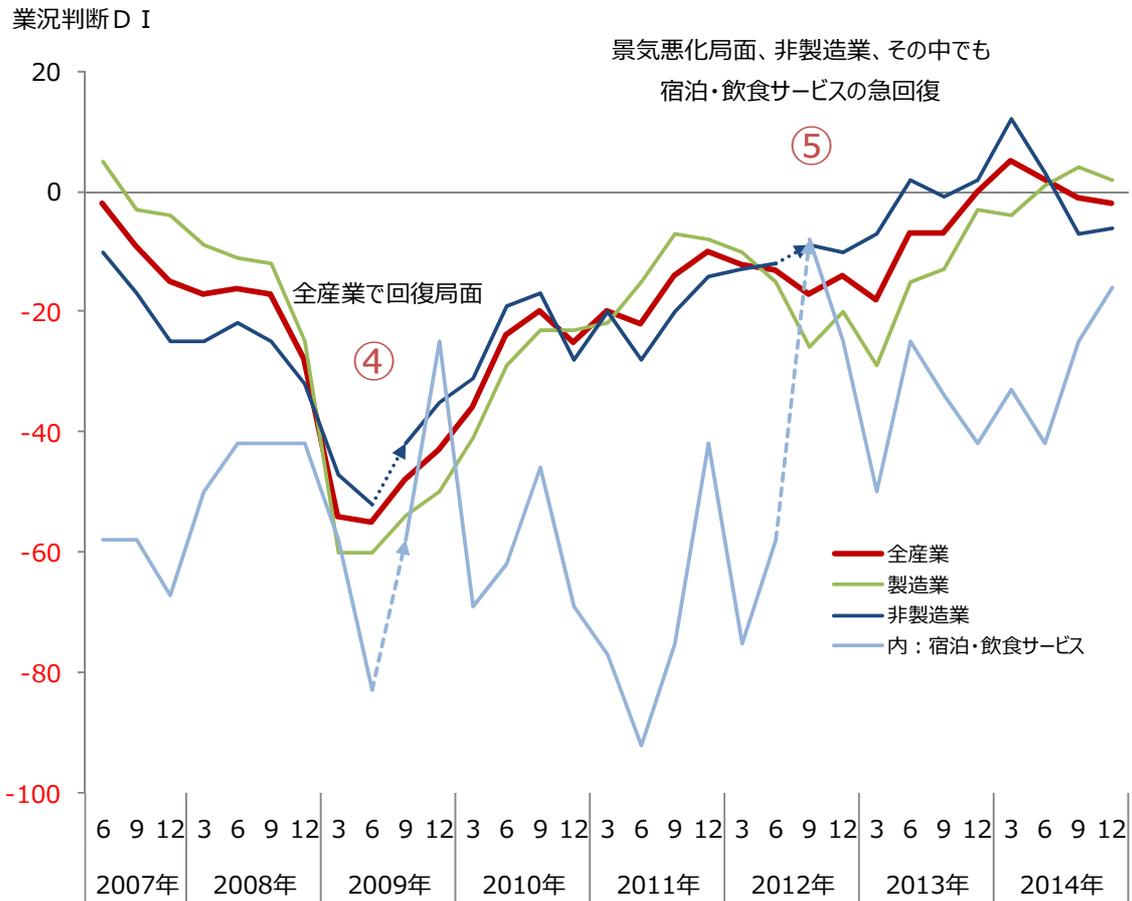
(百万円)

開催年	建設投資		消費支出			波及効果の合計
		経済波及効果		うち来場者分	経済波及効果	
2000	5,571	10,054	1,934	1,689	2,704	12,758
2003	7,612	13,190	4,474	4,297	5,650	18,840
2006	778	1,327	3,082	2,810	4,354	5,681
2009	114	190	2,403	-	3,370	3,560
2012	230	382	3,115	2,965	4,268	4,650
計	14,305	25,143	15,008	-	20,346	45,489

出所) 大地の芸術祭実行委員会「大地の芸術祭総括報告書」から大和総研作成

また、日銀による新潟県の業況判断 D.I.の推移(図表 48 参照)をみると、第 5 回の芸術祭の時期にあたる 2012 年 9 月期に、製造業の景況感が低下する中、宿泊飲食サービス業の大幅な改善による非製造業の景況感の回復が見られる。日本銀行によると、その要因の一つに大地の芸術祭の開催があるとしている(2012/10/2 日本経済新聞)。

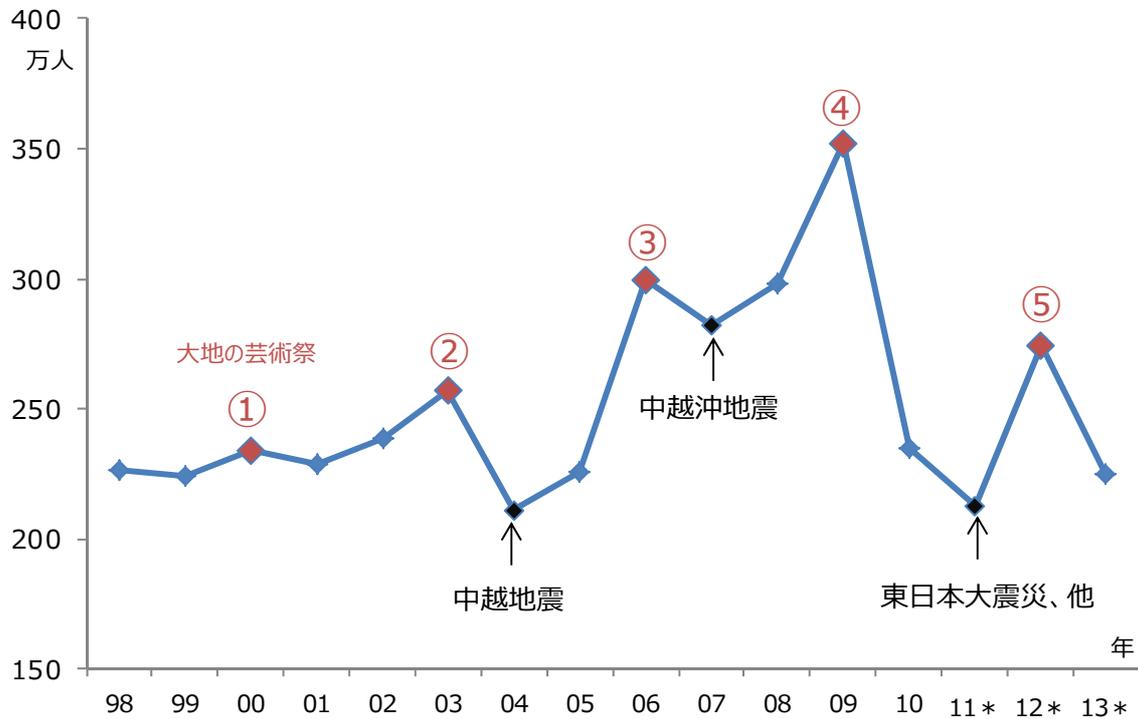
図表 48 新潟県の業況判断D.I.の推移



注) 図表中の④、⑤は大地の芸術祭の第4回および第5回の開催時期を示している  
出所) 日本銀行新潟支店「新潟県企業短期経済観測調査」から大和総研作成

以上は、大地の芸術祭の開催時に限定した経済効果である。そこで、開催時以外の状況を見るために地域における観光客数の動向をみたのが、図表 49 である。第1回の大地の芸術祭開催から第4回までは、中越地震や中越沖地震の発生に関らず、芸術祭の開催年を小ピークにしつつ、それ以外の年の観光客数も増加傾向にあった。2010年以降は景気低迷に加え東日本大震災の発生もあり、芸術祭の開催年である2012年を除き観光客数は低迷している。しかし、90年代後半の観光客数の水準は維持しており、大地の芸術祭は、観光などを通じ、開催年以外も含めて地域経済に寄与しているものと考えられる。

図表 49 十日町市・津南町：観光客数推移



(\*) 2011 年以降は暦年による集計

出所) 新潟県「新潟県統計年鑑」から大和総研作成

## 5. 課題

大地の芸術祭は、交流人口の増加、地域の情報発信、地域の活性化で多くの成果を上げてきたが、課題もある。ここでは、財源、人材、観光体制と経済効果、以上 3 つの視点から課題をまとめる。

### (1) 財源上の課題

図表 50 に大地の芸術祭における財源の内訳推移を示している。第 1 回および第 2 回は、新潟県による「ニューにいがた里創プラン」の実施期間であったため、歳入の大きな部分を県の補助金が占めている。第 3 回および第 4 回は、総合プロデューサーの福武氏およびその関係者の尽力で企業を中心とした寄付・協賛金等が大きな割合を占める。第 5 回は、国庫補助金に加え、過去最高のパスポート・鑑賞券販売等による歳入もあり、バランスのとれた構造となっている。

図表 50 大地の芸術祭の財源推移

	(千円)				
	第 1 回 2000 年	第 2 回 2003 年	第 3 回 2006 年	第 4 回 2009 年	第 5 回 2012 年
国庫補助金	0	0	2,803	2,969	108,000
県補助金	238,148	220,500	106,400	0	0
市町村負担金	158,766	147,000	169,250	71,329	100,000
寄付・協賛金等	13,000	2,440	213,468	216,838	117,826
その他	64,138	65,457	179,041	291,055	163,208
内:パスポート・鑑賞券販売等	41,939	43,603	143,111	89,936*	161,376*
合計	474,052	435,397	670,962	582,191	489,034

(\*) 実行委員会収入分、全体では第 4 回は 132,263 千円、第 5 回は 190,086 千円  
出所) 大地の芸術祭実行委員会「大地の芸術祭統括報告書」から大和総研作成

以上より、財源確保については、状況に応じてスムーズな転換を行ったと言える。但し、依然として、補助金や負担金に依存する割合も高い。先の経済波及効果を踏まえると、大地の芸術祭を継続する方が地域経済の視点ではプラス面が大きいと考えられる。今後、パスポートや鑑賞券販売による収入を増やすとともに、経済効果の恩恵を受ける地元事業者による共同負担の仕組みなども検討し、より財政面で自立した継続性の高いイベントへの進化が望まれる。

## (2) 人材上の課題

展示作品の制作や維持管理、来訪者への対応等で、展示場所となる集落の果たす役割は大きい。一方で、住民の高齢化が進展しており、今以上の負担が難しくなっている。加えて、芸術祭は初回の開催から 10 年以上を経ており、世代により熱意の差もあると言う。

また、域外のボランティアからなるこへび隊の存在も大きい。芸術祭開催当時は、域外のボランティアとの協働によるイベント開催は珍しい取組みであったが、近年はこうしたイベントも増え、ボランティアが分散している。したがって、ボランティアの増大は期待しにくいと言う。

以上から、芸術祭の開催と里づくりにおける人材の確保が大きな課題と言える。第 5 回の芸術祭からは、地元サポーター制度を導入し、地域住民を巻き込む取組みが始まっている。今後は、多くの住民が自ら地域のためという熱意を持って、積極的に参加するための環境づくりが更に重要となる。また、これまでは、芸術祭の規模を拡大して来たが、人材

不足の問題に加え、財源問題も考慮すると、今後の芸術祭の規模と質のバランスも重要な検討課題と考えられる。

### (3) 観光体制と経済効果拡大に向けた課題

大地の芸術祭における来訪者数は増加傾向にあり、2012年の第5回では、第1回の約3倍にあたる50万人近くに達した。その結果、開催期間中における、バス運行の最適化、レンタカーや駐車場の不足、渋滞の発生等、域内に入ってから2次交通に問題が発生し、宿泊施設も地域内のキャパシティを超過した。海外からの来場者も増加傾向にあるが、受入体制の整備が不十分であり、インバウンド上の課題もある。

十日町市は先の図表39で見たように、宿泊・飲食サービス業は決して基幹産業とは言えず、観光産業が十分に成長しているとは言い難い。芸術祭開催時のツアー企画や宿泊手配等の本来は地域の観光産業が担うコンシェルジュ機能を、現状はNPO法人越後妻有里山協働機構が代替しているが、大きな組織ではないため、体制としては不十分な点も課題である。

無論、3年に一度の芸術祭のためだけに、2次交通等の受入態勢の整備を進めることは容易でない。こうした問題を解決し、継続的かつ安定的な経済効果を達成するには、通年観光の強化が必須であり、現在、重要課題として取り組まれているところである。妻有地域は東京から、電車で約2時間、車でも約3時間とアクセスは良く、里山や現代アートに加え、日本3大薬湯の一つである松之山温泉を筆頭に温泉にも恵まれ、雪・山・川を活かしたアウトドアスポーツにも適した地域である。大地の芸術祭による地域ブランド効果を更に高めつつ、豊富な地域資源を活用した通年観光の強化を通じて観光産業を成長させることが、地域の経済活性化をさらに進めることになると考えられる。

## 6. 成功要因とまとめ

十日町市による芸術を起点とした地域活性化の取組みは、交流人口増加、地域の情報発信、地域の活性化を目的に掲げ、それぞれ大きな成果を上げてきた。この取組みを成功要因の視点でまとめると、以下のようになる。

### **(1) 差別化された取組み**

誰もやっていなかった現代アートをキラーコンテンツとした地域ブランドの確立を目指したことが、他の地域に対する大きな差別化に繋がったと考えられる。

### **(2) 価値の高い芸術祭**

グローバルな視点で、世界的なアーティストによる作品を中心としたことで、地域を訪問してみる価値のある芸術祭になったと考えられる。加えて、グローバルな視点で地域資源に新たな価値が見出されたことも大きい。

### **(3) リーダーシップと対話による挑戦**

他に例がないだけに、県を中心とした行政や総合ディレクターの北川氏のリーダーシップと十分な地域住民との対話が無ければ、現代アートによる地域活性化への挑戦も困難であった可能性がある。

### **(4) 協働による発展**

国・地域・世代・ジャンルを超えた人々の交流と協働を軸に展開したことにより、地域への刺激となり、新たな価値を生み出し、地域の魅力を高め、交流人口を増やし、地域の誇りを高め、更なる協働に繋がる好循環を生み出している。

### **(5) 広域での展開**

地域全体をミュージアム化したことにより、地域住民の広範な参画を促し、来訪者の回遊性を高め、成果も地域全体に波及するようになっている。

### 第3節 広島県 | 県主導の地域密着・専門家集団による投資ファンドの活用

広島県は、歴史的に製造業を中心とした工業の集積を持つ地域である。2009年の現知事の就任に伴い、「新たな経済成長への挑戦！「起業家精神」溢れる県をつくる！」という知事のマニフェストが政策の一つとして推進され、ファンド運営会社として「株式会社ひろしまイノベーション推進機構」（以下、推進機構）が広島県100%出資（資本金5000万円）で設立された。そして、県側もそれを支える人材を投入し、推進機構を動かす人材の採用活動も進めた。

また、県の40億円の出資を呼び水に100億円を超えるファンドを組成している。現状では、4件、コミットメントベースで31億円の投資をし、県内中小企業の成長支援を行なっている。本節は、広島県及び推進機構への取材結果を踏まえ、背景、経緯、成果、課題及び成功要因等についてまとめる。

#### 1. 地域特性

県庁所在地の広島市は中国・四国地方最大の都市であり、政令指定都市に指定されている。広島市周辺と県東部に位置する福山市を中心に自動車や鉄鋼、電機・電子機械などの幅広い工業が盛んである。

人口は、約283万人<sup>8</sup>であり平成10年11月の288万人をピークに減少傾向がみられる。高齢化も進展しており、高齢化率は25.7%と全国ベース（26%）とほぼ同水準である。

産業の構成比をみると、図表51の通り、製造業の比率が27%と最も高く、サービス業の22%、不動産業の13%がこれに次ぐ。さらに製造業の内訳をみると、図表52の通り、輸送用機械が7.4%、一般機械3.3%、電気機械3.0%と自動車産業が盛んなことがうかがえる。有業者数でも、図表53の通り、製造業の比率が20%と最も高く、これに次ぐ小売業（12%）や医療・福祉（12%）を引き離している。また、製造業の中では機械工業が8%と最も高い。

こうした産業構造・就業者に見られるモノづくりの地域特性を背景として、現知事が政策公約としてイノベーション重視による地域経済の活性化を目指すこととして始まったのが、地域型官民連携の成長ファンドであるひろしまイノベーション推進機構の立ち上げで

---

<sup>8</sup> 広島県総務局統計課、2015年3月1日

ある。

図表 51 産業別県内総生産(名目)

	2011 年度		特化係数
	全国	広島県	
農林水産業	1.3%	1%	0.7
鉱業	0.1%	0%	0.4
<b>製造業</b>	<b>21.1%</b>	<b>27%</b>	<b>1.3</b>
建設業	6.4%	5%	0.8
電気・ガス・水道業	2.1%	3%	1.7
卸売業	9.6%	9%	1.0
小売業	6.6%	6%	0.9
金融・保険業	5.4%	4%	0.8
不動産業	13.7%	13%	0.9
運輸業	5.5%	6%	1.0
情報通信業	6.2%	4%	0.7
サービス業	22.0%	22%	1.0

出所) 国民経済計算県民経済計算から大和総研作成

図表 52 産業別県内総生産(名目、製造業の内訳)

	2011 年度		特化係数
	全国	広島県	
<b>製造業計</b>	<b>21.1%</b>	<b>27.1%</b>	<b>1.3</b>
食料品	3.0%	2.6%	0.8
繊維	0.1%	0.3%	2.0
パルプ紙	0.6%	0.3%	0.5
化学	1.8%	1.2%	0.6
石油・石炭製品	1.2%	0.1%	0.1
窯業・土石製品	0.7%	0.6%	0.8
鉄鋼	1.4%	2.3%	1.7
非鉄金属	0.4%	1.2%	2.7
金属製品	1.0%	1.2%	1.2
一般機械	2.3%	3.3%	1.4
電気機械	3.0%	3.0%	1.0
輸送用機械	2.5%	7.4%	2.9
精密機械	0.4%	0.3%	0.7
その他の製造業	2.5%	3.4%	1.4

出所) 国民経済計算、県民経済計算から大和総研作成

図表 53 有業者数

	全国	広島県
農林漁業	4%	3%
鉱業・採石業・砂利採取業	0%	0%
建設業	8%	8%
製造業	17%	20%
食料品・飲料・たばこ製造	3%	3%
繊維工業	1%	1%
化学諸工業	2%	2%
金属工業	2%	2%
機械工業	7%	8%
その他製造	4%	4%
電気・ガス・熱供給・水道業	1%	1%
情報通信	3%	2%
運輸・郵便業	6%	6%
卸売業	5%	5%
小売業	11%	12%
金融・保険業	3%	2%
不動産・物品賃貸業	2%	2%
学術研究、専門・技術サービス業	4%	3%
宿泊・飲食サービス業	6%	5%
生活関連サービス・娯楽業	4%	4%
教育・学習支援業	5%	5%
医療・福祉	11%	12%
複合サービス事業	1%	1%
その他サービス業	6%	6%
公務	4%	3%

出所)平成 24 年度就業構造基本調査から大和総研作成  
分類不能は除いている

## 2. これまでの経緯

本事業は、現知事である湯崎英彦氏が、2009年11月30日に広島県知事に当選したことにより始まった事業である。湯崎知事は、通産省入省後、スタンフォード大学経営大学院（MBA）を修了し、株式会社アッカ・ネットワークスの創業を経験している。滞米中はシリコンバレーに本拠をおくベンチャー・キャピタル（以下、VC）であるイグナイト・グループでの投資実務も経験している。県知事選挙にあたっては「新たな経済成長への挑戦！「起業家精神」溢れる県をつくる！」というマニフェストを掲げ、短期的施策としての「広島版産業革新機構の設立による新規企業・新産業の活性化」を掲げていた。

また、県庁サイドの串岡勝明産業政策課長（役職は取材当時。設立時から現在まで継続して推進機構を担当）は、湯崎知事就任時には新産業課長を務めていた。もともとVCの業務にも明るく<sup>9</sup>、知事及び担当の行政マンの双方が企業投資の専門性と経験を有していた。

前述の通り、推進機構は、広島版産業革新機構として構想された。推進機構の設立にあたっての問題意識としては、東京のファンドでは地方におけるハンズオンの企業支援が困難である一方で、地方には一定規模以上の投資を行うファンドのような金融機能の十分な蓄積がない、などがあった。

これらの問題意識に対し、以下のような対応を行う形で推進機構を設立することとした。

### ①投資対象

- \* 更なる成長や再成長を目指す企業を対象にエクイティ主体の資金提供を行う。
- \* 潜在成長力のある事業、新成長分野等への事業価値を高める支援投資を行う。

### ②経済合理性の貫徹

- \* 投資判断に行政が関与しない。（投資のプロフェッショナルが投資判断を行う。）
- \* プロフェッショナル人材によるハンズオンの企業支援（ビジョン・戦略の共同作成・立案、推進機構の持つネットワークを活用した戦略実行・営業支援、役員派遣等によるマネジメント強化（業務プロセスの再構築、組織・人事体制の整備・見直し等）・モニタリングの実施・施策実施支援、財務戦略の立案・実行支援、必要に応じ人材補強支援）
- \* コストをカバーできる投資規模の確保

### ③プロフェッショナル人材の確保

---

<sup>9</sup> 規模としては、現行のひろしまイノベーション機構運用のファンドには及ばないが、地方銀行や東京のVCと共同でファンドを組成、アスカネットなど4社がIPOすることで県に6億円程度の利益をもたらした実績がある。

\*投資実務（バイアウト・事業再生等の分野で、投資先選定、投資実行、投資先支援などの各種実務）の経験を有するプロフェッショナルからなる体制とする。

\*ヘッドハントの会社の活用による人材確保

\*人的ネットワークの活用による人材確保

\*プロフェッショナル人材を確保できるファンド規模とする。

#### ④ファンド規模の確保

\*②の記載と重複するが、ハンズオン支援のコストに見合うよう、1社当たりの投資額が一定の規模以上となる（1社あたり数億~十数億円を想定）投資案件を対象とする。

\*③の記載と重複するが、費用面でプロフェッショナル人材を確保できるだけのファンド規模とする。

\*県が最初から多額の資金をファンドに出資する形でリスク負担の意志を明示し、外部からの資金調達呼び水とし、一定規模以上の官民連携の投資ファンドを設立する。

推進機構の設立に際しては県議会においても大いに議論があり、県議会の委員会では非常に僅差で設立に必要な予算案が可決されるぐらい薄氷を踏むものであった。

県にとっては、推進機構のコンセプトの説明とともに、推進機構のキーパーソンを選定することがもっとも腐心したところであり、外資系のファンドや国内独立系のファンド、VCやバイアウト・ファンドと幅広い人材が東京にはいるものの、そのような人材を広島に招へいすることは困難を極めた。そのような中、県担当者は、地元有名高校OBなど金融業界で活躍する地元出身者の縁を頼り、複数の候補の中から初代社長の招へいに成功した。

推進機構自体の設立は、2011年5月24日であり、1号ファンドは2011年6月17日、2号ファンドは2012年1月1日に設立された。その詳細は下記の通りである。

①県が出資した約40億円を中心に1号ファンドを設立、民間（地銀・信金・信組等の地域金融機関、マツダ・中国電力・中電工等の民間企業、メガバンク、投資会社、政府系機関）が出資した約60億円を中心に2号ファンドを設立

②投資にあたっては1号ファンド・2号ファンドは原則並行運用（ファンド規模で投資額を按分）

③投資期間 6 年間で 10 社程度に順次投資の予定

### 3. 取組みの内容

推進機構の取組みは下記の通りである。

#### (1) 推進機構の概要

広島県の 100%出資により民間の経営支援の専門家が集まって設立されたファンドの運営会社で、官民連携による投資ファンド（基金）を組成・運営。資本出資（株式）を通じて、資金面・経営面の両面から県内企業の課題解決・成長を支援。

#### (2) 投資対象企業

広島県内において事業活動を行っている企業、今後行う企業、県内産業の発展に直接寄与する企業。具体的な投資対象イメージは、以下の通り。

成長性のある企業（不良債権投資案件、再生案件は原則対象外）。

企業価値向上を目指す企業（不動産価値等の資産価値をベースとした投資リターンの確保を目指すものは対象外）。

イノベーション（新たなアイデアでものや情報、仕組みなどを組み合わせることにより新たな価値を創造）を通じ、新たな成長を目指す企業（草創期のベンチャー企業に対する投資は対象外）。

#### (3) 支援内容

イノベーションを通じた新規事業支援のほか、管理体制整備、事業承継対策、M&A、海外展開、財務体質強化等の支援。

#### (4) 投資概要

①1社あたり数億円～十数億円の投資を想定（ファンド総額約 105 億円）、②ファンドの存続期間は最長 2023 年末までで、前半の 2017 年末までに投資を実行、③議決権の割合や投資の出口については、経営陣と協議。

## (5) 特長

民間の企業支援の専門家や、経営のプロフェッショナルの知見・ネットワークの利用が可能。

地元根付いて経営陣との相互理解に努め、経営陣の自主性を尊重しながら支援。長期的視点から、株主のみならず経営陣、従業員、債権者、取引先等の利害関係者の利益を重視した支援。

## (6) 投資手法

投資先企業に出資をして株式を取得する「エクイティ投資」を基本とする。出資後は、投資先の資金のみならず、事業継承や株式、経営面等のさまざまな経営課題に応じ、ハンズオン（経営参加型）の経営支援を行って企業価値の向上を図り、一定期間経過後に新規上場、企業合併／買収（以下、M&A）、投資先企業・経営者による株式の買戻しなどにより保有株式を売却して投資資本を回収。

## (7) 投資のプロセス

最短で相談から3か月程度で投資実行が可能。

投資後のサポート：企業に寄り添い、ともに汗をかいて企業価値向上を図っていく。

バックアップ体制：広島県等の公的機関はもちろん、国内外の幅広いネットワークと各組織との連携により、最適な専門家と経営人材の活用により支援する。

## (8) ファンド

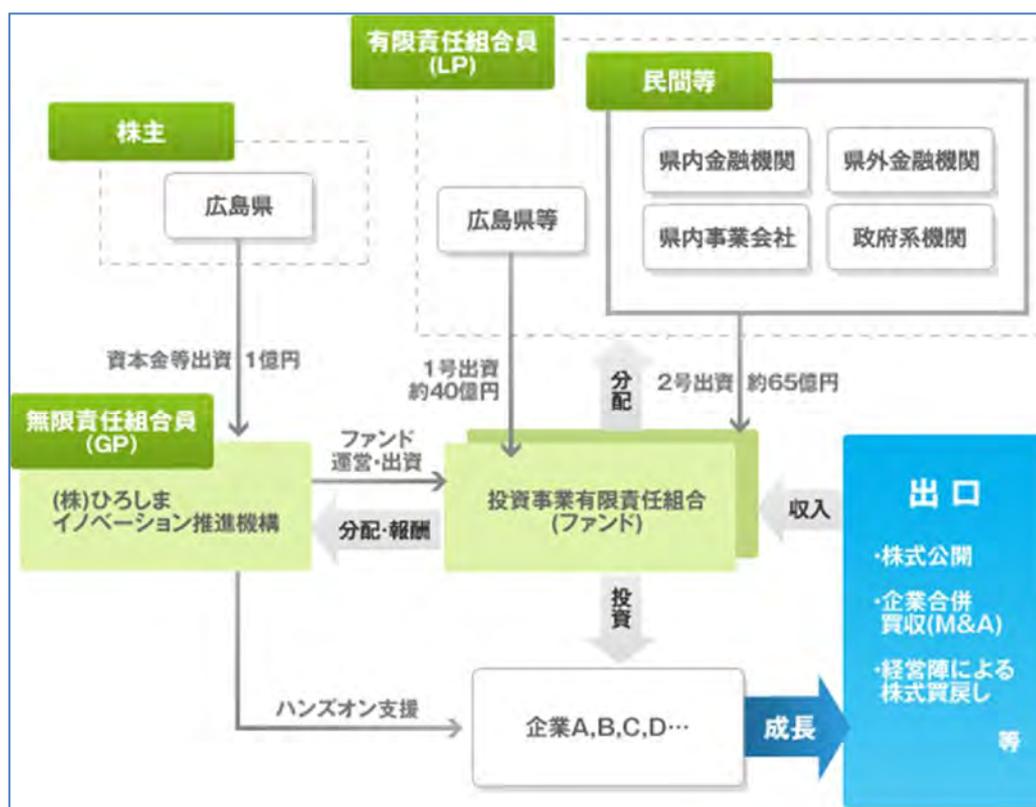
### ひろしまイノベーション・ファンド I の概要

名称	ひろしまイノベーション推進第1号投資事業有限責任組合 (通称：ひろしまイノベーション・ファンド I)
根拠法規	投資事業有限責任組合契約に関する法律（平成10年法律第90号）
組合運営者	株式会社ひろしまイノベーション推進機構
組合設立日	2011年6月17日
組合出資総額	40億5500万円
期間	2023年12月まで（12年） [投資期間：2017年12月31日まで]
出資者	広島県 フェニックス・キャピタル株式会社 株式会社ひろしまイノベーション推進機構

ひろしまイノベーション・ファンドⅡの概要：

名称	ひろしまイノベーション推進第2号投資事業有限責任組合 (通称：ひろしまイノベーション・ファンドⅡ)
根拠法規	投資事業有限責任組合契約に関する法律（平成10年法律第90号）
組合運営者	株式会社ひろしまイノベーション推進機構
組合設立日	2012年1月1日
組合出資総額	65億2000万円
期間	2021年12月まで（10年）。ただし最長2023年12月まで延長可 [投資期間：2017年12月31日まで]
出資者	株式会社広島銀行 株式会社みずほ銀行 株式会社もみじ銀行 株式会社三井住友銀行 広島信用金庫 フェニックス・キャピタル株式会社 広島市信用組合 NEC キャピタルソリューション株式会社 呉信用金庫 独立行政法人中小企業基盤整備機構 広島県信用組合 株式会社ひろしまイノベーション推進機構 中国電力株式会社 株式会社中電工 マツダ株式会社

(9) ファンドスキーム



出所) ひろしまイノベーション推進機構HP

(10) 投資実績 4件 (合計: 約31億円)

社名	オー・エイチ・ティー (福山市)	サンエー (三次市)
概要	特殊な非接触センサーを用いた非接触電気検査装置メーカー	環境技術の向上に貢献する薄膜センサーメーカー
投資時期	2012年4月-	2013年5月-
投資額	約10億円	約10億円
企業タイプ	非上場	非上場
業種	各種電気検査装置の企画・開発・製造・販売	尿素水識別センサー、燃料識別センサー等薄膜センサーの開発・製造・販売等
投資背景	広島県のグローバルニッチ企業への成長投資	広島県のグローバルニッチ企業への成長投資

社名	アイサービス (尾道市)	ツーセル (広島市)
概要	病院・施設等の食事サービス提供およびセントラルキッチン方式による食品製造企業	再生医療を通じて世界の医療や人々の健康に貢献するバイオ企業
投資時期	2014年7月-	2014年12月-
投資額	約3億円	最大約8億円 (マイルストーン投資により順次実行)
企業タイプ	非上場	非上場
業種	病院・高齢者施設での食事サービスの受託運営、調理済み冷凍・冷蔵食材の製造・販売等	間葉系幹細胞を用いた再生医療の研究・開発・製造・販売等
投資背景	拡大する高齢者向け食品市場において成長を図る県内有望企業への投資	国内・県内のヘルスケア産業の成長を牽引していく県内有望企業への投資

#### 4. 成果

推進機構のコミットメントベースでは、現在約31億円の投資を行っている。これまでに投下可能資金の半分ほどを入れた計算になる。

オー・エイチ・ティー	10億円	
サンエー	10億円	
アイサービス	3億円	
ツーセル	最大8億円	(マイルストーン投資により順次実行)

上記のような個別案件の投資の可否は投資委員会に諮られる。投資委員会は、推進機構の取締役である委員4人に外部委員2人を加えた6人で構成されるが、取締役のうち2人は社外取締役であるため、実質的には社内委員2人+外部委員4人である。具体的な投資案件については、投資の可否について一度の審議で決定することはせず、パイプラインの情報(候補としてあがっている企業情報)として案件の検討段階から共有し、委員間のコ

ンセンサスがある程度得られてから投資の可否について諮っている。

推進機構は、広島県 100%出資のファンドの運営会社であるため、業務面においても通常のファンド運営会社にはない特異な要素がある。毎期の事業報告等、会社法に基づく株主である県に対する報告や半期ごとの財務諸表の送付など投資事業有限責任組合契約に基づくファンドの出資者への報告などに加えて、地方自治法に基づく県出資法人としての各種の報告を行っているほか、所管課である広島県庁産業政策課（課名は取材当時）の立入検査や県監査委員による監査にも対応している。

エグジットに関しては、適切な事業パートナーへの株式譲渡や投資先企業・経営者による買戻しなども選択肢としており、かならずしも IPO 志向ではない。ハンズオン支援についても内容は多岐にわたっており、投資先の必要性に応じて管理部門で実際に手を動かせる人材を派遣することもあれば、投資先の M&A 施策の実施支援を行うこともあり、オー・エイチ・ティーでは推進機構の支援のもと、同業他社 1 社の買収を成功させている。

## 5. 課題

1号ファンドと2号ファンドの合計の投資可能金額が70億円強であるため、投資期間(ファンド組成から6年間)経過時点で概ねその程度投資が実行できていることを目指しており、案件発掘のためのマーケティングを一層強化する必要があると感じている。そのための一つの切り口として事業承継を取り上げ、ファンドを活用した事業承継を提案するなかでファンドというものの機能を企業経営者に認知してもらえるよう、分かり易いパンフレットの作成などを行っている。

また、ファンド運営会社はゴーイング・コンサーンであるものの、ファンドは期限が限られているので、各投資案件はどこかの段階で必ずエグジットを迎えることになる。それぞれのどのような軸をもってエグジットを判断したのか、推進機構はファンドとしてリターンをあげることと公的なミッションの二つの使命を負っているため、例えば損失が生じた場合などには入念な説明を要することが想定される。

併せて、ファンド運営会社がゴーイング・コンサーンであることに関して、現在運用しているファンドが期限を迎える際に新たなファンドレイズを行うのか否かなど、どのような事業環境を構築するのも今後の課題となっている。

推進機構の課題に関連して、広島県のように金融市場に精通した専門人材を地域密着の

形で確保することは、多くの地方においては容易でないと考えられる。国に対しては、こうした各種の専門人材を地域に還流する施策が望まれる。

## 6. 成功要因とまとめ

広島県における投資ファンドの取組みは、広島県の100%出資により民間の経営支援の専門家が集まって「ひろしまイノベーション推進機構」というファンド運営会社が設立され、官民連携による投資ファンドが組成され、4件の投資が行なわれた。投資の成果をはかるにはもう少し時間を要するが、スキーム自体は着実に動いている。現段階でのこの取組みを成功要因の視点でまとめると、以下のようになる。

### (1) モノづくり(製造業)という県の産業特性の活用

広島県は、歴史的に自動車や繊維といった製造業がベースにあり、これらを支えてきた中小企業が存在する。その中小企業の持つ潜在性に着目し、成長の支援を出資という形で資金提供で可能にした点は、従来の補助金や助成金に比べ役割は大きい。

### (2) リーダーシップとそれを支える行政官の存在

現知事が、中央官庁時代に米国のVCに出向経験を持つだけでなく、自身が日本でベンチャー企業の創業という実務経験を持っており、新規企業・産業の活性化にリーダーシップを発揮することができた。これに加え、県庁の行政官がVCの業務に明るかったということもあり、トップと事務方の双方が本事業を支える専門性と経験を有していた。

### (3) 地元人材の確保

企業投資の専門家は東京に多く、通常地方での獲得は難しい。しかし、県庁が推進機構の設立に当たり、中核人材の確保に主体的な動きをして、地元出身者をスカウトしたことは、地元根付いた支援が行なえる点で大きい。