

「地域創生への提言」

～ 2014年度設備投資計画調査フォローアップヒアリング（170件）の「ナマの声」から ～

平成26年10月
日本政策投資銀行
地域みらいづくり本部

【問題意識】

これまで、各地域において様々な地域活性化の議論・提言が行われ、数多の地域振興策が計画され、予算化され、実行されてきた。地域創生が叫ばれる今、果たしてどこまで実効性のある地域政策が行われているのか疑問なしとしない。地域の産業や企業を振興するといっても、支援する枠組み作りが中心で、本当に企業のニーズに寄り添った取り組みとなっていたのだろうか。例えば、多くの地域内での連携共同体による課題解決が模索されてきたが、単に形式的に窓口と窓口を繋ぐだけの組織ではなかっただろうか。また、地域にない施設やサービス充足の要求に走るきらいはなかったか。

当行では、第3次中期経営計画において「地域の元気が、日本の元気」を目標に掲げ、地域のパートナーとして、地域に応じた活性化に貢献することを業務の重要課題としている。我が国成長への貢献策は、既存の経営資源の活用が重要であるとの大前提のもと、リスクマネーの供給やナレッジ（知的サービス）の提供を行うこととしている。9月1日には「地域みらいづくり本部」（本部長：代表取締役社長橋本徹）を設置し、様々な課題に直面する地域での自立的な取り組みをより一層後押しすることとした。

これまでも、毎年設備投資計画調査はもちろんのこと、本支店で数多の地域関連調査や PPP/PFI、人材育成など地域に対するナレッジ、ノウハウの提供を行ってきてはいるものの、果たして地域の活性化にどこまで貢献できているのか必ずしも胸を張って言える状況にはない。

地域創生に向けどのような施策が必要で、我々金融機関はどのような部分や役割で貢献できるのか？まずは今回の設備投資計画調査の結果をもとに、地域の「ナマの声」を集める必要があるとの認識の下、170件以上の地域中堅企業の経営者や地元経済界、地方自治体などと意見交換を実施した。

この提言は、皆様から貴重なご意見を頂戴した他、当本部に寄せられた地域や産業界のご意見・情報を踏まえ、地域の活性化に必要な方策及び金融機関に求められる役割などについて、政策立案の一助ともなればとの思いから取りまとめたものである。

提言の中には、敢えて仮説として提示させて頂いた部分もある。例えば、様々なアクションプランなどについては経済的側面からの検討に偏重してはいないかのご意見もありえよう。今後、この提言をたたき台として政府、地方自治体、地域企業、地域金融機関などとさらに議論を重ねながら、地域の活性化に対して当行としてどういう貢献ができるのか検討して参りたい。

【提言骨子】

1. 地域みらいアクションプランの策定

地域創生への取り組みには、国としての長期ビジョンに加え、地方圏・大都市圏の分配の問題や地域間の限られたパイの奪い合いとしてではなく、海外の成長を取り込むなどプラスサムを目指し、従来の行政区域を超えた地域経済取引実態を考慮した域内企業の経営や都市計画上の指針となる現実的かつ具体的な中期・長期のアクションプランを策定すべきである。

なお、地域の強みの設定に当たっては、

- ・ 地域における所得の地域経済循環分析
- ・ 地域に立地する企業の取引構造分析：ネットワーク性の把握

などを活用し、隣接する行政区域にとどまらず、経済取引実態を踏まえた検討を行うべきである。

2. 地域連携プラットフォーム形成などによる関係者の連携・協創

地方自治体、企業、金融機関、教育・研究機関など地域の関係者が一堂に会するプラットフォームを形成し、地域の強みと弱みを共有した上で地域の自立戦略を策定し、それを推進・実施する活動主体とすることが有効である。

これまでも多くの連携共同体による課題解決が模索されてきたが、単にこちらとあちらの窓口を繋ぐ役割を担うだけの組織体ではなかっただろうか。また、地域にない施設やサービス充足の要求に走るきらいはなかったか。

地域創生を実現するためには、地域実態の「見える化」を通じてステークホルダー間の共通認識を醸成すること、失敗の原因を追及すること、過去の成功体験やしがらみを超えた議論を行うこと、「無いものねだり」ではなく、「あるもの」を最大限活かす施策を地域自身が立案することが求められる。

3. 金融機関に求められる役割

以上を進めていく上で、金融機関は、地域における諸課題に対し、積極的にファイナンス機能を果たしつつ、加えて、地域コーディネーターとして以下の役割を担う必要がある。

- (1) 全国的なデータや、地域経済循環モデルなどを活用し、地域経済・社会の現状に関する客観的な情報を把握・分析し、「あるもの」を「見える化」する。
 - (2) 上記分析に基づく現実的な将来予測の実施や、地域関係者の「ナマの声」を集めた上で、所在地域ごとの「強み」と「弱み」を関係者に提供し、地域の弱点を冷静に認識してもらった上で、地域独自の成長と課題解決に向けた施策の策定をサポートする。
- ※なお、地域創生の取り組みへの政策的支援に当たっては、各地域や企業に一律といったバラマキ型ではなく、地域の自主性を尊重し、また地域間の前向きな競争を促進することで地域創生への意欲をかき立てるような戦略的資源配分が必要である。

【提言内容】

I. 政策立案のあり方

1. 地域みらいアクションプランの策定

- ・ 地域創生への取り組みには、国としての長期ビジョンに加え、地方圏・大都市圏の分配の問題や地域間の限られたパイの奪い合いとしてではなく、海外の成長を取り込むなどプラスサムを目指し、従来の行政区域を超えた地域経済取引実態を考慮した域内企業の経営や都市計画上の指針となる現実的かつ具体的な中期・長期のアクションプランを策定すべきである。

※地域の強みの設定に当たっては、① 地域における所得の地域経済循環分析や

- ② 地域に立地する企業の取引構造分析（ネットワーク性の把握）を活用し、隣接する行政区域にとどまらず、経済取引実態を踏まえた検討を行うべきである。

【当行のナレッジ】（*印はレポート、報告書あり）

- ✓ 地域経済循環分析
- ✓ 「地域経済連携広域プラットフォーム」形成の提言（「人口減少問題研究会」報告書）*

2. 地域経済・社会にかかる客観的で信頼性の高い情報発信

- ・ 地域創生に向けて取り組む際には、地域実態の「見える化」を通じてステークホルダー一間の共通認識を醸成すること、失敗の原因を追及すること、過去の成功体験やしがらみを超えた議論を行うこと、既存の資源を最大限活かす施策を地域自身が立案することが必要である。具体的な声としても、「無いものねだり」ではなく、「あるもの」を最大限活用することが重要、との指摘があった。
- ・ 「あるもの」の「見える化」を進めるためには、地域経済循環モデルなどを活用する。また、地域経済・社会の現状に関する客観的な情報分析に基づく現実的な将来予測と前述の地域の能動的な施策を反映したシナリオの検討を行い、地域関係者の「ナマの声」と併せて積極的に情報発信することが必要になる。

【海外事例】

- ✓ EU、欧州各国政府による地域・産業戦略及び誘導戦略の立案と実勢

【当行のナレッジ】（*印はレポート、報告書あり）

- ✓ 地域経済循環分析
- ✓ 復旧復興データにもとづく東日本大震災1年の記録*
- ✓ 各種企業データを用いた地域のコア企業の分析

3. 地域の自主性に基づく戦略的資源配分

- ・ 地域創生の取り組みへの政策的支援に当たっては、各地域や企業一律の対応ではなく、地域の自主性を尊重し、また地域間の前向きな競争を促進することで地域創生への意欲をかき立てるような戦略的資源配分が必要である。いわゆる「バラマキ」型の支援については、多くの否定的意見があった。

4. 地域連携プラットフォーム形成による連携と協創

地方自治体、企業、金融機関、教育・研究機関など地域の関係者が一堂に会するプラットフォームを形成し、地域の強みと弱みを共有した上で地域の自立戦略を策定し、それを推進・実施する活動主体とすることが有効である。地域からも、従来の「産学官」に加え、「金」が触媒として加わることで、地域内の連携が緊密になり、新しいアイデアや事業が生まれることを期待する声が、多数あった。

【当行のナレッジ】（*印はレポート、報告書あり）

- ✓ 「地域経済連携広域プラットフォーム」形成の提言（「人口減少問題研究会」報告書）*

II. 企業・産業のあり方

5. 地域産業立地の取り組みの転換

- ・ 地域を支える企業（大企業の地方拠点、地域企業など）が継続的に立地できるように支援するための政策を強化することが重要。地域にとって必要とされる既存の地元企業や拠点の存続、強化を、経済取引実態を踏まえつつ国や自治体などが図る必要がある。具体的には、大企業のサプライチェーンを維持するための仕組みの構築、地域に対する貢献度（経済効果、雇用効果、ブランド力など）に応じた規制緩和、優遇税制制度などへの期待の声が聞かれた。
- ・ 新たな企業の誘致については、既存の地元企業や拠点との連携や協働を念頭におきつつ、マザー工場や R&D 拠点など、国内に立地可能性があり高付加価値化に寄与する機能をターゲットにできるように、地方自治体や地域経済団体などが連携して取り組む必要がある。
- ・ 地域の産業競争力を強化し、新産業・新規事業を創出させ、その効果を地域経済に波及させるために、産業クラスター化に取り組むことが効果的である。具体的には、産学官連携や関連する産業間の地域ネットワークを構築して、知的資産などの相互活用やマーケティング・受注の共同化などを推進するとともに、その取り組みを推進する組織（活動体）を充実することが重要である。

6. 地域中核企業（バリューチェーンコア企業など）の成長への取り組み（事業高度化・新規事業立ち上げを含む）支援

- ・ 地域中核企業が行う戦略的事業再編、集約化、研究開発商業化・新規事業立ち上げなどに対して実施する人的投資、情報収集、資金支出などに対して、これを促進する公的支援スキームを立案、実施する。
- ・ 地域中核企業が、近隣の同業他社、隣接した業態の企業を吸収し、またはサプライチェーンの川上や川下事業の内製化（M&A や事業提携を含む）を通じて、成長や競争力強化を図る取り組みについて、金融機関による情報提供・分析などのコンサルティングやリスクマネーの供給などの機能を通じて支援する。

【当行のナレッジ】（*印はレポート、報告書あり）

- ✓ バリューチェーンコア（VCC）企業に関する提言*
- ✓ 各種企業データを用いた地域のコア企業の分析

7. 地域中小企業の円滑な事業承継・第二創業や再編を支援する仕組み作り

- ・ 地域中小企業のうち、地域経済上重要な事業を中心に、生産性向上や所有と経営の分離を含む、事業構造改革を通じて円滑に事業承継を図る仕組みを構築する必要がある。また、地域経済にとって重要な事業を新たな創業や第二創業（既存事業者の新事業への転換）へと繋げる取り組みも重要である。
- ・ 過剰競争状態や生産性の低い事業の残存が地域全体の競争力の低下や労働力不足を誘発することは、地域の企業からも指摘されているところであり、再編後の事業価値の公平な分配を担保した事業再編（競争力ある中核企業との連携や事業集約）の促進を図って行く必要がある。
- ・ 事業承継や再編の促進に当たっては、大企業と中小企業間の経営資源のマッチングなど、金融機関が積極的にナレッジ及びファイナンス機能を発揮する必要がある。例えば、後継者問題を念頭に、（再生支援型ではなく）より前向きな「仲人型」のM&Aが必要との声があった。

8. 研究開発・オープンイノベーション

- ・ 国は、稼げる技術開発戦略を策定の上、重点技術の基礎研究から応用研究まで横断的支援を抜本的に増大する。
- ・ 金融機関は、企業連携共同開発、大学及び公的研究機関などとの産学官連携を多方面に亘り支援する。企業間競争の激化とイノベーションリスクの増大に伴い、単独企業及び系列を前提とした研究開発はもはや限界的であり、海外を含む社外との共同研究・連携・オープンイノベーションが必要になる。反面、自社独自技術のブラックボックス化の観点から連携の活性化が困難な面があるため、公的な調整機能を期待する声がある。
- ・ 従って、産学官連携を通じた研究開発の活性化には、金融機関など「中立的な」役割・機能が介在し、出資者もしくはコーディネーターなどの立場から各社の権利を公正に担保しつつ、技術の流通及び成果の公平な分配を図ることが必要となる。

9. 海外企業などの域内投資、地域企業の海外展開への支援

- ・ 海外の技術やノウハウ導入によるイノベーション促進などの観点から、海外企業による域内投資に対する支援拡充が必要である。
- ・ 海外企業などの域内投資について、「本部」主導の下、関連公共部門縦割りを廃止し、窓口を一本化してシームレスな支援に当たる。ユーザー本位にたち、誘致の成果及びユーザー満足にコミットし、成果を開示する。
- ・ 地域間の限られた国内需要の奪い合いではなく、全地域合わせてプラスサムにすべく海外の需要すなわちグローバル経済の成長を地域に取り込んでいく観点から、地域企業による海外展開に対する支援拡充が必要である。
- ・ 地域企業の海外展開について、現地商社や企業とのネットワーク構築、マッチング支援に対する公的支援策を拡充、地域企業や地域産品の輸出共同化をはじめとした輸出促進を積極的に支援する。
- ・ 金融機関は、企業の海外展開を先導する役割を担うべく上記活動を積極的に支援する。このため、（地域企業の現地パートナーとなり得る）外国企業との取引やネットワークを有する金融機関と協働するなど海外市場に関する情報や海外展開に関する経

験・ノウハウを蓄積することが必要である。

【海外事例】

- ✓ シンガポール：EDB（対内進出支援）、IESingapore（海外進出支援）
- ✓ イギリス：Invest in UKなどの対内進出支援の仕組み
- ✓ ドイツ：進出先国企業商工会議所への企業の強制加入及びきめ細かな支援など

10. 地域資源を活用した産業を育成・支援するための新たな仕組み

- ・ 地域にある事業シーズについて、見せ方、売り方の工夫（マーケティング、デザイン）などによりブランド化していくことが重要である。
- ・ 国内観光需要に加え、インバウンド観光の新規需要の取り組みを目指すために、地域における以下のような取り組みを推進する仕組みを国が整備する。
 - ① 各地域ごとに日本人観光客、外国人観光客それぞれのマーケットニーズを調査・分析したうえで「中長期観光戦略」を立案し、感性価値を有する「売れる観光商品」の開発、事業者・住民の観光への取り組み（ex.Wifi 環境の整備、外国語サービスの量的・質的向上）などの課題を設定・解決に取り組む。
 - ② 実際の取り組みに当たっては、関係する主体の取り組み全体を戦略的にマネジメントする主体としてDMO（Destination Management Organization）を設立、運営する。
- ・ 地域の持つ優位性について海外にも外国語で情報発信すると共に、空港機能の拡充や外国語対応などインフラ整備に取り組み、インバウンド観光やビジネス需要など地域への外国人来訪を促進する。
- ・ 更にインバウンド観光などの取り組みを地域の情報発信の機会と捉え、海外企業などの域外企業の域内投資促進や日本食に代表される「安心・安全・きめ細やかさ」などの「日本らしさ」を付加価値として持った製品（ex.日本酒・焼酎、陶磁器、文房具、菓子）の輸出や海外展開について、地方自治体や経済団体などが積極的に支援を行う。
- ・ 食農分野において、農業経営の企業化・集約化・大規模化、6次産業化の深化やグローバル経営化を通じて製品の付加価値向上を積極的に進める。そのために、産官学金連携によるプラットフォームが地域独自の農業振興プランを策定し、適切なブランディング、商品開発、販路確保などの支援を行う。
- ・ 地域の特性に応じて発展してきた地域密着型ものづくり産業（伝統工芸品、木工、窯業、繊維など）の育成、強化を図る。そのために、産官学金連携によるプラットフォームが地域独自のものづくり振興プランを策定し、適切なブランディング、商品開発、販路確保などの支援を行う。特にブランディングについては、「日本らしさ」「安心・安全」といった観点から「メイド・イン・ジャパン」そのものが評価されるという意見が複数あった。

【当行のナレッジ】（*印はレポート、報告書あり）

- ✓ インバウンド観光を推進する日本型DMO形成の提言*
- ✓ アジア8地域の訪日外国人旅行者の意識調査*
- ✓ 食・農・酒ビジネスに関する提言*
- ✓ デザインを競争力に活かす企業経営についての提言*

Ⅲ. まちづくりのあり方

1 1. 人口減少、高齢化に対応したまちづくりの枠組み

- ・ 人口減少や高齢化などの課題に対応したまちづくりを各地域が推進するために、国が以下のような枠組みを整備する。
 - ① 各地域ごとに将来人口予測などを用いた客観的調査により将来予測データを「見える化」し住民、地方自治体、企業間で課題認識を共有したうえで中長期的な視点に立った戦略的な「地域生活コンティンジェンシープラン」を地方自治体が策定する。
 - ② 同プランに基づき、公共施設と利便施設（スポーツ施設、文化施設、コンベンションセンターなど）の複合化による中核拠点整備、地域交通システムの段階的な見直しや社会サービス事業の展開を官民が連携しながら実施することで、都市における生活基盤維持を図る。
- ・ 国や地方自治体は、公有資産マネジメントを早期に実施し、保有資産の利用実態、更新費用、将来の人口動態や財政状況などを的確に把握、管理的発想ではなく経営的視点から総合的な資産運用方針を定める。資産運用については、民間のもつ運営ノウハウや資金を活用するため PPP/PFI を積極的に導入する。

【当行のナレッジ】（*印はレポート、報告書あり）

- ✓ 人口減少下での地域活性化に関する提言（「人口減少問題研究会」）*
- ✓ 地域交通システムのあり方に関する調査
- ✓ コンパクトシティの有効性を検証する調査
- ✓ 「PPP/PFI 推進センター」
- ✓ 公有資産マネジメントの支援
- ✓ スポーツを活かしたまちづくりに関する提言*

1 2. 個性を持ったまちづくりと広域エリアマネジメントの推進

- ・ 地方自治体は、上記枠組みを活用するなどにより、「ミニ東京」を目指すのではなく、地域固有の個性を持ち、人や企業が集まる魅力あるまちづくりを推進する。
- ・ 一方で地方自治体や国などは、近隣自治体との機能の分担やコンパクトシティの推進など広域エリアマネジメントを考慮したランドデザインを共有し、効率的な地域の発展を図る。地域においても、人口減少の中、コンパクトシティの必要性を指摘する声や、各自治体が連携や役割分担することで、ポートフォリオ的な発想のエリアマネジメントの必要性を指摘する声があった。

【当行のナレッジ】（*印はレポート、報告書あり）

- ✓ 人口減少下での地域活性化に関する提言（「人口減少問題研究会」）*
- ✓ 地域交通システムのあり方に関する調査
- ✓ コンパクトシティの有効性に関する調査
- ✓ 「PPP/PFI 推進センター」
- ✓ 公有資産マネジメントの支援
- ✓ スポーツを活かしたまちづくりに関する提言*

IV. ひとつづくりのあり方

1 3. 地域ニーズに合った地域（高等）教育システムの構築、高度化

- ・ 国など及び高等教育機関は、地域経済・社会からの人材ニーズ（「ものづくり」技術の継承に必要な工業高校・高等専門学校生、経営や海外事業の資質をもった人材など）を再確認の上、地域のニーズにあった人材の育成・輩出を実現するよう教育システムの改善を図る必要がある。特に高専卒業生については評価が高く、人材確保が困難であるとの意見が多数あった。
- ・ 政府、地方自治体は、調査などにより地域の現在及び将来に必要な人材像などを明確化した上、社会ニーズに合った教育システムを先行的に実施する教育機関に対し、公・私立及び学校種類の区別なく活動に対する支援・報償を実施すべきである。

1 4. 労働市場の改革（女性、高齢者、外国人労働力の積極活用）

- ・ 今後の人口減少、高齢化に伴う生産年齢人口の大幅な減少を見据え、また日本の特徴とも言える労働意欲と経験値を併せ持つアクティブシニアの活用などを検討し、地域における女性や高齢者などの雇用を促進し、地域の産業活動を安定的に支えるための「地域労働市場改革プラン」を地方自治体が策定、継続的に取り組む。
- ・ （将来同種の事業を日本から「移出」する可能性の高い新興国出身者を重視するなどの人材戦略のもとで）客観的条件を設定の上、高度な専門技能を有さない外国人も含めて地域創生に必要な人材の移入を積極的に容認する一方、研修・言語・文化・慣習面での障害の低減など、労働環境のソフト面での整備を実施すべきである。各地域から、製造業の現場では、人手不足の解消策として外国人労働力の必要性を指摘する声が多数あった。
- ・ 中期的には、製造業で進んでいるファクトリーオートメーションなどの省力化の取り組みの進化や非製造業への展開などにより、ロボット活用による労働力市場の安定化を図る。

【当行のナレッジ】（*印はレポート、報告書あり）

- ✓ 女性起業家の支援（「DBJ 女性新ビジネスプランコンペティション」）

V. 金融機関のあり方

1 5. 地域コーディネーターとしての積極的な役割発揮

- ・ 金融機関は、既述のような企業・産業、まちづくり、ひとつづくりそれぞれのあり方に係る課題に対し、金融機関ごとに強みをもった金融機能を活用しつつ、積極的にナレッジ及びファイナンス機能を発揮する必要がある。
- ・ 特にビッグデータを含む全国的なデータを把握・分析し、地域ごとの経済取引実態を「見える化」した上で、所在地域ごとの企業・産業、まちづくり、ひとつづくりの強みと弱みを地域関係者に発信し、隣接する行政区域にとどまらない経済取引実態を踏まえ、各地域独自の成長と課題解決のために多方面にわたる資源を連携させる地域コーディネーターの役割を担うべきである。
- ・ 地域の戦略策定及び住民の適切な意思決定をサポートし、決定された戦略を積極的に支援すべきである。

以上