

ニッポン再生の原動力としての地域経済活性化

～ 地域の視点から、地域の潜在力と可能性を活かす ～

目次

はじめに	～地域経済活性化はニッポン再生の原動力～	P.1
------	----------------------	-----

【第一部】 地域経済活性化に向けて

1. 現状認識	： ～地域経済を取り巻く環境～	P.3
2. 地域の自立(地域主権)による地域経済活性化	～将来ビジョン～	P.4
1) 地域の自立	：地域間の健全な競争と協働・共生	P.4
2) 個性ある魅力的な地域の構築		P.5
3) 「地域の視点」で、「地域の人材」が中核となった地域経済活性化		P.5
4) 価値創造と環境重視の地域経営		P.5
5) 「経済的道州制」：道州制を視野に入れた経済的な広域連携		P.6
3. 地域経済活性化の「5つのポイント」と具体的方策		P.7
1) 戦略的・持続的な地域経営		P.7
2) 地域のキーパーソン、リーダー、地域人材教育		P.9
3) 地域資源を活かした活性化		P.13
	～新しく・強い第一次産業、個性ある観光産業、地域企業の育成	
3)-1	新しく・強い第一次産業を地域経済活性化の中核に	P.13
3)-2	個性ある観光産業	P.16
3)-3	地域企業の育成	P.17
4) 「民」が主体、「官」がサポートする官民協働・連携体制の構築		P.19
5) 地域経済活性化のための環境整備		P.21
おわりに		P.22

【第二部】 地域経済活性化ケーススタディ

1. 『新潟』視察(2007 年 12 月)	<u>P.24</u>
1) 有限会社エーエフ・カガヤキ	P.26
2) 磨き屋シンジケート	P.30
3) アルビレックス新潟	P.34
4) 新潟県	P.38
5) 新潟市	P.43
6) 新潟経済同友会	P.47
2. 『北海道』視察(2008 年 4 月)	<u>P.52</u>
1) 洞爺湖温泉観光協会	P.54
2) 株式会社 ^{ほっか} 牧家	P.57
3) 伊達市	P.60
4) 北海道	P.63
5) 札幌市	P.69
6) 北海道経済同友会	P.74
3. 『富山市』委員会ヒアリング(2007 年 12 月)	<u>P.78</u>
2007 年度 地域経済活性化委員会 名簿	P.83

はじめに ～地域経済活性化はニッポン再生の原動力～

地域経済の活性化が喫緊の課題となっている。最近の政治状況をみると構造改革の遅れや政策の停滞が懸念されるが、地域に目を向けると地方財政の悪化や格差固定化などの問題が深刻さを増しており、もはや手を拱いている猶予はない。

地域経済が活性化しなければ、日本経済全体の活性化はない。各地域が活力を取り戻し、個性を活かした自律的な発展をすることが日本経済の重要な課題である。そのため、政府は、2007年7月に「地域活性化統合本部」¹を官邸に設置し、各省にまたがる地域の再生に向けた戦略を一元化・強化した。また、2008年度に設立される、地方の中小企業や第3セクターおよび金融機関などの一体的再生をめざした「地域力再生機構」などの施策への期待は大きい。さらに、地域経済活性化の必要条件である地方分権改革や、各地の自由な事業への取り組みを可能とする規制改革など、あらゆる面からの取り組みが必要である。

我々はこの一年間、視察やヒアリングなどの活動を通じて地域の実態を学んだ。その結果、地域経済が真に活性化するためには、各地域が新たな視点や発想をもって個性豊かな地域の資源を掘り起こし、多様な知恵を活用し創意工夫により自ら活性化を実現していくことが必要であるという結論に達した。また、各地域が知恵を絞って資源を有効活用することを通じて競争と協働を行なうことにより、国全体に活力を上げ、ニッポン再生の原動力とすべきである。

地域主権時代は地域が主役として活躍すべきである。その前提として、「地域の自立」が基本にある。経済同友会は、長年にわたり、「地域主権の確立」、「基礎自治体強化による地域の自立」を主張し、提言を繰り返し行なってきた。地域住民が自ら考え、自己選択・決定、自助努力、自己責任にもとづき、各地域の個性や強みを活かしながら、住民・地元企業の満足度が高く、かつ周囲からも魅力を感じる活力ある地域を創造するために、地方行財政や自治体経営の改革が不可欠である。そして、こうした改革を進めなければ地域経済の活性化は実現しない。

本提言は、視察とヒアリングを通じて検討をした、地域の実情を踏まえた地域経済活性化のためのポイントと施策を提言するとともに、活性化事例を紹介する。

経済同友会は、今後も各地にある経済同友会とのネットワークを活かしながら各地域の実情を理解すべく活動を行なう所存であり、経営者の視点で取りまとめた本提言が地域経済活性化に取り組む人々の参考となれば幸いである。

¹ 2007年10月に、それまでの地方関連の4本部(都市再生、地域再生、中心市街地活性化、構造改革特別区域推進)をまとめ、新たに「地域活性化統合本部」を設置した。

【第一部】 地域経済活性化に向けて

1. 現状認識 : ~ 地域経済を取り巻く環境 ~

(本格的な少子・高齢化時代、グローバル時代の到来)

急速に進む少子化により、わが国の人口は減少局面に入り、高齢化を伴い社会構造は激変しつつある。こうした変化は各地域に大きな影響を及ぼしており、日本各地を見渡すと、限界集落などの過疎問題は深刻さを増し、都市部においても中心市街地の空洞化が進んでいる。東京においても出生率の低下など不安材料は多い。広域地方圏における大都市の一極集中が起きており、地域間格差が広がっている。

また、人口減少や高齢化は消費需要面からも各地域の経済活動の低迷を招き、かつ、将来の地域を担う人材不足という供給面からも深刻な問題となっている。

さらに、あらゆる資源が国境を越え、IT 化の波とあいまった経済のグローバル化が加速した今、地域経済は激しい変化に見舞われている。例えば九州の対アジア戦略など、各地域・各都市が熾烈な国際競争に直面している。企業は世界規模で最適な立地を模索しており、こうした観点からも各地域はグローバルな競争に晒されている。

(国と地方の膨大な財政赤字)

バブル崩壊以降、国と地方の財政は悪化の一途を辿り、日々深刻さを増している。平成 20 年度末(予算)の国と地方の長期債務残高²は 778 兆円に達すると予想されており、これに財投債、政府短期証券を加えた額は 1,000 兆円を超える非常事態である。国から地方への財政移転システムであり、中央集権制度の象徴である地方交付税交付金や国庫補助金制度の改革の遅れは、財政状況の更なる悪化を招くとともに、地域の自立を阻害するものとなっている。既に、国や行政に依存した地域経済活性化の政策は限界にきている。

(中央集権体制と国・官主導の地域政策の限界)

このように中央集権体制が綻びをみせており、新たな国のシステムの本格的な構築が必要となっている。今こそ、我々が主張する「地域主権体制」への移行が必要である。国の地方への過度な関与・規制などによるコントロールや、地方のお上頼みの意識という、国と地方のもたれあい構造を今こそ解消しなければならない。

「国土の均衡ある発展」をスローガンとした箱モノ行政や国の財政出動による従来の対処療法的な景気刺激対策は、結果的に地域経済を後退させている。国や官主導の総花的な総合計画スタイル、公共事業などの従来型の経済活性化策からのモデルチェンジが必要である。各地域の実情に応じた、メリハリのある、効果的かつ戦略的な地域経済活性化策の策定が必要となっている。

(国・官への依存体質の払拭)

地域住民、地域企業においては、依然として、「お上が何とかしてくれる」、「お上が助け

² 公債残高、借入金残高等の国の長期債務と地方の債務残高との合計値。

てくれば困る」という考えがみられるが、国や官へ過度に依存できた時代は過去のものであるということを、しっかりと認識すべきである。「地域の国(中央)に対する依存」と「(地域の中で)地域住民や企業等の行政(官)に対する依存」の意識・体質を払拭する必要がある。

したがって、地域住民・地域企業は、自らの将来ビジョンを考え、自らの責任において、地域経済活性化に取り組み、地域の真の自立を図るべきである。

(地方分権改革は地域経済活性化の必要条件)

地域主導・民間主導の地域経済活性化とするためには、地方分権改革は必要条件である。小泉構造改革の「国から地方へ」の方針を受けて「三位一体改革」が進められ、現在は地方分権改革推進委員会により改革の取り組みが進められつつある。特に、権限と税財源を大幅に移譲させることが何よりも重要である。そのためには、補助金行政や地方交付税交付金の抜本改革および地方税拡充を早急に進める必要がある。

地域経済活性化と地方分権改革は密接不可分のものである。今後の地域経済活性化策を地域が自ら考え、各地域に応じた適切な政策を選択し自己責任において実行するためには、地域が地域政策に対する権限と財源をコントロールできなければ実現しえない。

地方分権改革や民主導を加速し、国と地方ともに「小さな政府」を実現し、地域による地域経済活性化に早急に取り組む必要がある。

2. 地域の自立(地域主権)による地域経済活性化 ～ 将来ビジョン～

1) 地域の自立: 地域間の健全な競争と協働・共生

21世紀の地域主権時代は「地域が主役」である。地域が真に自立し、「地域のことは地域で」、すなわち各地域が自らの手で地域のグランドデザインや地域経済活性化ビジョンを描き、自らの責任で実行することが必要である。

従来の国・行政による、国・中央の視点からの地域経済活性化策では、多様性の時代に対応できない。これからは、地域の住民、企業などの視点がより重要となり、地域のニーズ・満足度を最優先した施策であると同時に、活性化の担い手も地域住民・地域企業など民間が主体となり、行政が積極的に支援するという新たな体制が必要である(民主導・官民協働)。

その際、地方分権は不可欠であり、権限と税財源の移譲、さらには立法権を付与³するなど、地域が真に自立する分権を断行すべきである。これにより地域の自由度が拡大され、地域が自己責任において、自らの知恵と創意工夫が実現可能な体制が確立する。まさに地域の実情に応じた施策を講ずる環境が整うことになる。

そして、各地域が知恵と創意工夫により、他地域との違いを個性として伸ばしながら活性化を競うことが必要である。一方、周辺地域と協働・共生し、それぞれが経済活性化を

³ 地方分権改革推進委員会『中間的な取りまとめ』では、地方自治体に立法権を付与し「地方政府」とすることを明記している。

通じて発展できる広域の地域づくりを行なう必要がある。例えば、観光地域、産業クラスター・工業地域など一自治体を越えた広域な地域間の協働を通じた共生が実現する。

また、IT 技術の進歩によるインターネットを中心としたネットワーク社会では、近隣地域に止まらず、点在した地域同士の協力を可能とする。特にネットワークの知の結集は新たな事業の創出などの可能性とともに、国を越えた地域間の新たな協力体制構築の可能性も秘めている。

2) 個性ある魅力的な地域の構築

各地域には各地域の「顔」、個性があり、本来、多様性に富んでいる。しかしながら、中央集権体制における一律・画一主義の地域に対する政策は、全国の県庁所在地の景観が似ていることに象徴されるように、地域を没個性化させてしまい、全国に「ミニ東京」を作る結果となってしまった。

本来、各地域には固有の風習、文化、伝統、自然などがあり、それらを背景とした生活や産業がある。こうした地域固有の資源を再評価・再発見し、個性ある魅力的な地域へと再構築すべきである。こうした取り組みにより、住みたい、働きたいなど人々の意思が根付く地域が創造される。

なお、「個性」とは「違い」であり、各地域が他地域と結果平等の横並び意識を持つことなく、いかに他地域との違い「独自性」を競い、自らの地域に住民あるいは消費者としての個人を惹き付けるかが鍵となる。

したがって、地域経済活性化の施策も多様であり、各地域は独自のビジョン(どんな地域としたいのか:人口増加、雇用機会の拡大、消費拡大、高齢者が住みやすい、子育てがしやすい等)と地域戦略をもって取り組まねばならない。

3) 「地域の視点」で、「地域の人材」が中核となった地域経済活性化

「地域の視点」による地域経済活性化策が重要である。そして、各地域が地域住民や地域企業のニーズ、各地域がもつ資源など実情を踏まえ、中長期的な地域ビジョンや地域経営戦略を練り、一過性ではない持続的な活性化策を構築すべきである。

持続的な地域経済活性化を実現するためには、「地域の人材(地域住民)」が中核となることが重要である。地域経済活性化のキーパーソンとしては、首長や地元企業経営者など官民における権限や実力をもつ人材が考えられる。また、今後は多くの経験をもつ団塊の世代の活用や、次代を担う地域に愛着を持った意欲ある若者にも期待したい。

その際、将来の地域経営を担う人材の育成・開発に中長期的ビジョンで真剣に取り組む必要がある。また、その地域以外に幅広いネットワークを持ち、様々な経験を活かしながら地域を客観的に分析することのできる外部人材を有効活用すべきである。

4) 価値創造と環境重視の地域経営

地域経済を活性化するにあたっては、地域資源の活用による新たな価値創造を実現するような地域経営を行なうことが重要である。

これからの地域経営においては、企業経営と同様に「成果」を意識したものでなければならない。特に地域経済活性化においては、どのような成果＝経済活性化を実現したか、

が重要であり、具体的な指標による経済活性化の目標値をもって取り組むべきである。

一方、地球環境問題は深刻さを増し、都市部・非都市部に問わず、地域経済活性化を考えるうえでも重要なファクターとなっている。わが国では、国土の約8割が農山村地域といわれるが、環境保全や安全・安心な生活への配慮と、これを活用した攻めの政策を打つべきである。地域住民自らが、自らの地域の自然を活かし、観光や有機農業などの環境保全型農業、持続可能な林業、コンパクトシティなど、環境保護と地域経済活性化を両立することにより、地域の「価値創造」につなげ、相乗効果ある地域経営を行なわなければならない。

また、「国土の保全」や「環境保護」、「景観の維持」という観点から考えた場合、このような国としての大きな問題を、それぞれの地域任せにするのは適当ではない。各地域における重要な役割とそのためのコストについては、国民全体が共有し担うべきである。従来、国土の均衡ある発展のために国民が負担したインフラ整備のコストを、国土保全や環境保護のコストに移行していくことについて、国民全体の問題意識を高め広く議論を行ない国としてのコンセンサスを形成するべきである。

5) 「経済的道州制」：道州制を視野に入れた経済的な広域連携

地域経済の活性化において、基礎となる範囲(規模)は基礎自治体であり、まずは基礎自治体単位での地域経済活性化を強化すべきである。

「平成の大合併」により、特に財政的に自立可能な地域の単位が模索されたが、現実の経済(企業)活動の上では、広域的な連携や地域ブロックが各地域において既に展開されている。北部九州や北東北などにおける現実の経済活動の場としての広域連携を更に強化し、経済的な自立が可能な圏域を「経済的道州制」と位置付け、地域経済活性化の重要な施策とすべきである。

現在、中央政府や地方自治体および経済界などによる道州制の議論・検討や、北海道道州制特区などの具体的取り組みが進みつつあるが、道州制の導入にあたっては、財政的、文化・社会的な側面に加え、経済的な自立・独立性のある区域としての見極めも重要である。そのため、現実の経済活動の場であり、都道府県を越える地域の広域的連携である「経済的道州制」を、新たな地域の組み合わせを考える第一歩として捉え、道州制実現のエンジンとすべきである。

3. 地域経済活性化の「5つのポイント」と具体的方策

- 1) 戦略的・持続的な地域経営
- 2) 地域のキーパーソン、リーダー、地域人材教育
- 3) 地域資源を活かした活性化
 - ～新しく・強い第一次産業、個性ある観光産業、地域企業の育成～
 - 3)-1 新しく・強い第一次産業を地域経済活性化の中核に
 - 3)-2 個性ある観光産業
 - 3)-3 地域企業の育成
- 4) 「民」が主体、「官」がサポートする官民協働・連携体制の構築
- 5) 地域経済活性化のための環境整備
 - ～地方分権改革・規制改革・税制改革の推進を～

1) 戦略的・持続的な地域経営

「地域の視点」を基軸とした地域経営戦略

経済同友会では、「自治体“運営”から自治体“経営”へ」⁴の転換を主張している。すなわち、地域の経済活動を活性化するという意味において、“経営”の概念・手法を導入していくことが重要である。

各地域が地域の実情を踏まえた効果的かつ持続的な成果を生み出すための「地域経営戦略」を策定する必要がある。特に、地域ブランド・マーケティングおよびIT活用などは、地域経営戦略において鍵となる。

また、「地域経営戦略」は、地域の構成員・担い手（地域住民、企業、NPO・市民団体、行政など）が、地域経営資源を活用した地域経済の活性化のためのマネジメント・施策であり、企業経営と同様に「地域の視点（＝顧客起点）」を重視し、マネジメントサイクル（計画の立案・実施・プロセスおよび結果を評価する仕組み）に基づき遂行する。

これにより、省庁縦割りで全国一律の実効性のない施策に終止符を打ち、各地域が望む効果的な施策を実行することが可能となる。また、地域経済活性化策の中心的な担い手が行政（官）から民間に移行し、かつ、住民・企業・NPO など多様な主体が担い手となることで、多元的な知恵や創意工夫に富んだ施策が生まれる。地域経済活性化は、画一的な地域開発から多様性のある地域経営へと転換することになる。

なお、地域経営戦略の策定は民間主体で行なわれるべきであり、その上で「官」及び深い関連を持つステークホルダー（地域金融機関、高等教育・研究機関、NPO 等）と協働・連携し、具体化していくべきである。

今後、一時的あるいは一過性のイベント的な地域経済活性化策ではなく、戦略的・持続的な施策とするためには、地域経営のビジネスモデルの構築が必要である。地域経営のビジネスモデルは、優れたヒト・モノ・カネ・ナレッジ等が地域内外から「結集」され、

⁴ 2006 年度地方行財政改革委員会報告書『基礎自治体の経営改革』

それが「定着」し、さらに「再生産」していくような持続性・連続性のあるものでなければならない。これにより、地域への経済的な波及効果も持続的なものとなり、地域経済活性化の安定性が確保される。

「グローバルな視点」を踏まえた地域経営戦略

グローバル化という地域を取り巻く大きな環境変化を踏まえた、地域経営戦略の策定が必要である。各地域は国内競争のみならずグローバルな市場競争の中にあり、このような地域経営環境の変化にフレキシブルに対応しなくてはならない。スピード感のある意思決定や発想の柔軟性・戦略性などの経営感覚が必要となる。

地域経営戦略は、「基礎自治体」を基本単位とするが、事業・産業によっては広域な協力や連携が必要となる。また、実際の経済活動は基礎自治体という行政単位を越えて行なわれており、今後さらに進むグローバル化を考えれば、広域連携や分業体制が不可避であり、将来的には「経済的道州制」を視野に入れた戦略的な地域経営のビジネスモデルを策定すべきである。⁵

地域資源の有効活用：「気付き」、「選択と集中」による価値の発掘・創造・集積

国内における地域間競争および諸外国地域とのグローバル競争を勝ち抜くためには、他地域に勝る競争力が必要である。その際、地域経営において着目すべきは、経営資源の優位性である。「自然(気候・風土)」、「文化(資産)」、「(地場)産業」などの各地域が独自にもつ魅力や価値への「気付き」が重要である。その地域しか保持できない希少性、他地域が真似できない独自性のある、地域資源を活用した事業への「選択と集中」が有効である。

この際大事なことは、自らの地域内での経験や知恵のみに囚われることなく、他地域における成功事例を研究し、また地域外の知恵を結集しながら、新しい視点や方法で独自性を磨き、洗練されたものにしていくことである。「外部の視点」を取り入れることは、地域内部では気付かなかった、地域資源を発掘あるいは再認識することが可能となるため、外部人材の活用は積極的に行なうべきである。

また、地域資源から新たなビジネス・事業、産業のシーズを発掘し、価値創造あるいは集積へとつなげるための人材や技術を地域内外から結集するという仕組みづくりも重要である。

近隣のアジア諸国との競争に鑑みれば、人件費や地価などのコスト競争で優位性をもつことは困難であり、付加価値創造が必須である。潜在力をもつ地域資源を発掘し、

⁵ 北部九州における自動車、半導体の産業集積が進んでいる。九州内の自動車生産台数は2006年に100万台を突破し、2009年には150万台に達する見込みである(九州経済調査月報より)。福岡県では、完成車メーカーや関連企業、経済団体等や関係市町村で構成する「北部九州自動車150万台生産拠点推進会議」を組織し、官民を挙げた取り組みを進めている。また、2006年11月には、九州7県の地方公共団体が中心となり、自動車産業の一層の振興を図ることを目的とした「九州自動車産業振興連携会議」を発足させ、地域間の連携を強化している。

また、「21世紀の成長産業」といわれる観光産業を、地域活性化に活かすことを目的とした「九州観光推進機構」が、九州各県知事と主な経済団体、観光連盟、民間企業など130団体・社が一体となって2005年4月に設立され、国内外からの誘客や地域観光の魅力向上へ向けた各種の施策を展開している。2006年の九州への入国外国人数はアジア地域が92.0%とその大半を占めている。

九州は、成長著しい東アジアと日本の結節点という「ゲートウェイ」としての性格を強めており、広くアジアを見据えたグローバルな視点と、九州内での広域連携の強化という二つの観点からの戦略を推進している。

叡智を絞り、高品質かつ独自性あるものを生み出す努力が求められている。

さらに、地域資源の発掘と活用においては、例えば地域に対する誇りや郷土愛、安全・安心で楽しく生活できるという実感、あるいは環境保全の観点など、生産性や効率性以外の視点も大事である。多様な切り口から地域資源に「気付き」、地域における最大限の価値創造を行なうべきである。

『戦略的・持続的な地域経営』事例

□ アルビレックス新潟

2002年の日韓共催のFIFAワールドカップの開催地を新潟に誘致することをきっかけにして設立された、欧州型の地域に密着した総合型スポーツクラブ。サッカーだけでなく様々なスポーツを通して、地域の老若男女がそれを楽しめるような形態となっている。地元企業やファン個人が「広く薄く支える」という戦略によって、地域の一体感や郷土に対する誇りが醸成されており、サッカーJリーグにおいては、2005年まで観客動員数の国内記録を更新し続けるなど、地域経済活性化にも大きな影響を与えている。

□ 富山市の「人口減少時代を見据えたまちづくり」

人口減少が加速度的に進むとの現実を踏まえた各種の施策を展開している。従来、地方都市が取り組んできた拡散型のまちづくりとは異なり、公共交通機関をキーにした富山市版のコンパクトな暮らし方に取り組んでいる。短期的な経済効果だけでなく、中長期的な観点からの人口誘導(増加)、生活像の変化、地域経済活性化の実現を目指しており、公共交通機関を「串」、沿線の居住推奨エリアを「団子」に例えた「串と団子のまちづくり」を推進している。

□ 伊達市の「ウェルシーランド構想」

四季を通じて温暖な気候に恵まれた北海道伊達市は、医療・教育・商業施設などの生活環境の整備を通じた「住みたい」まちづくりを推進している。高齢者が豊かに住み続けられるまち、高齢者向けの福祉などの新しいコミュニティビジネスによる新規雇用の創出、女性・若者にとっても働きがいのあるまちづくりを目的としており、道内や本州などから多くの移住者を受け入れている。1985年以降、人口はほぼ横ばいの状態が続いており、1994年度から14年連続で地価も上昇し続けている。

2) 地域のキーパーソン、リーダー、地域人材教育

地域のキーパーソンの重要性

地域経済活性化の「キーパーソン」が重要である。キーパーソンは、官の人材、民の人材、外部の人材、地域の人材、あるいは専門性の高い人材、プロデューサー的人材など様々なタイプがある。

今回、我々が着目したのは、「地域の人材、地域のキーパーソン」である。なぜならば、

地域活性化の継続性・連続性を重視しているからである。地域のキーパーソン(地域住民)は、地域に対する愛情をもち、熱い思いをもつ人材であることが多い。また、地域を良く知り、理解が深く、地域の経済活性化に対して哲学や強い信念をもっている。地域で生活する者は、自らの地域を生活しやすい、より良い地域にしたいと願っている。自分達の住む地域を何とかしたいという愛情こそ、経済活性化における最大のモチベーションである。

さらに、地域内の別のキーパーソン、人材とのネットワークをもつ強みもある。すなわち、地域資源(ヒト・モノ・カネ・ナレッジ等)に精通し、経営感覚の優れた専門性の高い人材である。そして、最も重要なことは地域住民との信頼関係が存在することである。

地域のリーダーやキーパーソンの存在について重要なことは、こうした人材が一過性あるいは偶発的な存在ではなく、意図的に育成され、継続的に存在する仕組みを構築することである。

外部人材と団塊の世代の活用

地域のキーパーソン、人材が重要であることは言うまでも無いが、一方で外部人材の活用も有効である。外部人材は、その地域の固定観念に囚われず、冷静に第三者の目で考えることが出来る。また、地域住民や企業、行政などとの利害関係もないため、問題の本質を指摘することも可能である。

地域の人材が外部の人材と連携し、役割分担し協働することで相乗効果が生まれる。地域内外、官民の「キーパーソン」が相互に協働・連携することによって、より一層大きな効果を生み出すことも可能となる。

また、これからの時代は、いわゆる「団塊の世代」の知識や経験、人脈を有効活用し、地域経済の活性化につなげる具体的な取り組みが必要である。そのためには、都市部からの移住政策や交流居住⁶を推進すべきである。例えば伊達市は、「住んでみたいまちづくり課」を設置し移住に積極的に取り組むとともに、「伊達ウェルシーランド構想」を推進し、高齢者にも女性・若者にも住みやすい魅力的なまちづくりを進めている。このように、生活環境の整備や介護・福祉、教育などを重点政策とし人口増加を図るなど、地域の魅力をアピールし移住・定住化の流れを作るとともに、報酬を含めた「優れた人材に来てもらえる」条件設定など、“呼び込み”のための施策を進める必要がある。

経営感覚をもち、リーダーシップを発揮する首長の存在

地域経済活性化において、「民」が主体となるべきであることは間違いがない。しかしながら、行政が地域最大のサービス産業と言われるように、多くの地域において未だ行政が地域経営の要であることは否めない。すなわち、「官」の協力なくして持続的な地域経済活性化を実現するのは現実問題として困難である場合が多い。

そのため、地域経営において、住民に直接選ばれた行政のトップである首長の役割・

⁶ 自らの居住地とは別の場所に長期滞在、あるいは準居住すること。交流と定住の中間イメージのものと定義している。交流居住による地域への効果の一つに、専門知識やノウハウを有した人材の確保が考えられている。新潟経済同友会では、「新潟県の交流人口増加に向けて」(2007年2月)と題し、交流居住⁶に向けたライフスタイルについての提案を行っている。

責任は非常に大きい。地域に愛情をもち、活性化のためには改革を断行する首長のリーダーシップのもと、地域住民の視点に立った地域経営がなされることが重要である。

そして、地域経済活性化策においては、特に経営感覚をもつ首長が必要である。これからの首長は、地域が国内のみならずグローバルな市場競争の中に置かれていることを強く意識して、従来型の国頼み、国内思考などの発想を大胆に転換し、地域経営の長期的ビジョンや戦略を立て、地域経営ビジネスモデルを構築しなければならない。

このような首長を選出するのは地域住民自身である。地域住民自身が地域の経営に参画するという意識を持ち、それに相応しい「経営者」としてのリーダー（首長）を選ばなければならない。地域の浮沈は、まさに地域住民自身にかかっているといえる。

地域住民に、地域経営を委ねられた首長は、その民意を重く受け止め、「経営者」としての自覚と責任を持ち、地域経済の活性化にあたらなければならない。また、地域のトップセールスマンとして、先頭に立ち地域の魅力を PR すべきである。

地域人材の育成(地域における教育改革)

持続的な地域経済の活性化のポイントの一つは「人づくり」である。「人」は最も重要な地域資源であり、重要なインフラである。地域への愛着や誇りを持つと同時に、地域の現状に対する問題意識や強い危機感を持つ「人材」の育成・開発に、中長期的なビジョンを持って取り組む必要がある。

そのため、各地域において地域経済活性化の核となるような、優秀な若い人材を育成するための「教育」、特に高等教育が重要な課題となる。そのためには、官と民が一体となり、各地域の大学、国立高等専門学校、実業高校などの教育機関を充実し、地域経済活性化や地域経営などに関する、地域独自の教育カリキュラムの設定、教職員の意識改革による質向上、教育のマネジメントの質向上を図ることで、世界に通用する人材の育成を行なうことが重要である。今後、各地域の核となる大学は、地域の発展における役割を十分認識すべきである。また、その際、地域に必要な人材像や資質を明確にする必要がある。例えば、九州における半導体関連産業と地元の九州大学、北九州市立大学、九州工業大学などとの産学連携を通じた人材育成や、宮城県工業高校など 4 校が参加した「地域産業の中核となる統合力を持った産業人材育成推進事業」などの地元企業と高等教育機関が連携した人材の確保・育成⁷は全国各地で行なわれている。

さらに、地域への愛着を醸成するためには、幼少期から日常的に地域の歴史や独自の魅力・特色を知り、理解を深める仕掛けも必要である。そのような取り組みによって地域のために貢献したいと考える人材を増やす仕組みを構築すべきである。

なお、企業誘致などに際しては、地方転勤者の子供の教育が非常に重要な問題となっている。各地域が独自性を持ちつつも、一般的な教育水準の確保と教育環境の整備を行なうことで、地域間の人的交流が促進される効果が期待できる。

⁷ 工業系や、バイオテクノロジー分野における農業および医療・福祉、経営など様々な分野で産学官連携による人材の確保と育成が行なわれている。

『地域のキーパーソン、リーダー、地域人材教育』事例

□ 民間キーパーソン

○ アルビレックス新潟 取締役会長 池田 弘氏

地元神社の宮司、教育・福祉事業（NSG グループ）経営者でもある池田氏は、2002 年 FIFA ワールドカップの新潟開催誘致に成功。アルビレックス新潟を中心として、魅力的な新潟の実現に尽力してきた。数度の経営危機を乗り越えてきたが、その根底にあるのは、郷土新潟を、若い人が住みたい他県から訪れたい街にしたいという強く熱い思いである。公共事業への依存からの脱却を図り、地域が特色ある発展をし自立する必要性を強く感じている。

○ 磨き屋シンジケート（燕商工会議所課長補佐）高野雅哉氏

洋食器をはじめとする金属加工が地場産業の町「燕」において、一匹狼的な金属研磨の職人集団をまとめ上げ、共同受注組織「磨き屋シンジケート」を結成した。それまで受注が不可能であった、大手家電メーカーの高級品や、世界的に人気の携帯端末、医療用機器など成長産業の最先端製品の新規受注を実現した。バラバラであった職人集団をまとめ、組織化にあたっての問題点を丹念に解決していったコーディネーターであり、燕の持続的な発展について情熱を傾けている。

□ 官キーパーソン（首長）

○ 新潟市長 篠田 昭氏

2007 年 4 月に日本海側で初の政令指定都市となった新潟市。地元マスコミの出身である篠田市長は、「世界と共に育つ日本海政令市」、「大地と共に育つ田園型」、「地域と共に育つ分権型」の3つをキーワードとして、新しいタイプの政令指定都市を目指している。本格的な環日本海物流時代の到来を好機と捉えた経済活性化、食料自給率 60%を超える特性を活かした都市づくり、可能な限り地域の運営を任せる分権型の実現など、各種の施策に意欲的に取り組んでいる。

○ 富山市長 森 雅志氏

急激に進む人口減少時代を見据え、公共交通機関を中心とした富山市版のコンパクトなまちづくりを提唱。ビジョンを明確に提示し、コスト負担についても市民に開示し、新しいまちづくりのための公費投入への理解を求めた。地方の公共交通の維持のため、「公設民営」の考え方を市民にしっかり理解してもらう努力が大切との信念から、市民への説明を非常に熱心に行い、富山市独自の新しいコンパクトシティ像を実現した。

□ 人材育成：九州における半導体関連での産学連携

九州内に半導体の設計やシステム設計の事業所が 120 社程度存在する。福岡市内のシーサイド百道地区には、大手電機メーカーの事業所が入居しているビルが数多くあり、半導体の設計やシステムの設計を行なっている。北九州学研都市「ひびきの」にも多くの半導体関連の設計を行なう会社が立地しており、今の九州の好景気を下支えしている。九州は、地方としては理系の大学が多いために、企業の設計拠点も数多く立地している。産学連携も盛んであり、地域における人材育成の典型的な事例である。

□ 人材確保：有限会社エーエフ・カガヤキ(農業生産法人)

農業生産法人という会社形態をとっているため、農家出身でなくても、農業に興味がある人が誰でも就職(農)できる。そのため、11名の社員のうち農家出身は代表を含め2名のみであり、他は農業好きな、サラリーマンとしての就農機会を得た若い社員である。農業の後継者問題が深刻さを増す中で、担い手確保の可能性の大きさと柔軟性が、農業生産法人の最大のメリットである。

3) 地域資源を活かした活性化

～新しく・強い第一次産業、個性ある観光産業、地域企業の育成

3)-1 新しく・強い第一次産業を地域経済活性化の中核に

国際競争力のある「新しく・強い第一次産業」への転換

各種のデータからは、減少し続ける産出額や就業者数、食料自給率⁸の低下、あるいは耕地面積の減少や耕作放棄地の増大など、第一次産業の衰退が伺える。しかしながら経済構造におけるサービス産業の拡大が進むなかにおいても、地域経済における第一次産業の役割はいまなお大きい。なぜならば衣食住、とりわけ「食」という命に直結する重要な問題であるのはもとより、もともとその地域の気候や風土に根差した自然の地場産業であり、地域資源の活用の際のハードルが低いからである。

したがって、地域における主要な産業である第一次産業およびその関連産業を、地域資源や地域特性を活かした施策および規制改革の促進と市場メカニズムの導入によって強化し⁹、雇用の創出・確保を含めて、地域経済活性化の中核産業に育成するべきである。

第一次産業は、「作って終わり」、「良いものを作れば売れる」という発想から脱却し、「どのようなものを、いつ、どこで、どれだけ、どのように売る」という、マーケティング感覚を持ち、顧客ニーズに応じた生産を行なわなければならない。併せて、販路の開拓や拡大などの問題にも取り組むべきである。

また、第二次、第三次産業あるいは他分野とのコラボレーションを積極的に行なうことにより、より大きな付加価値を持つ第六次産業化¹⁰を目指すべきである。また、IT活用も大きな可能性がある。さらに付加価値として、美味しさ、美しさなどに基づく高い品質を確保・充実していくとともに、安全・安心の要素における競争力をより強化するべきである。

⁸ 食料自給率：日本国内で消費される食料に占める国内生産の割合。カロリーベース総合食料自給率(平成18年度：39%)、生産額ベース総合食料自給率(平成18年度：68%)、重量ベース(品目別)自給率の3種類の計算方法がある。

⁹ 経済同友会では、顧客視点に立った農業の構造改革を行ない、国内農業の体質強化・地域経済の活性化・地域における雇用の創出・食料自給率の向上を実現するために、株式会社の参入や農業生産法人の要件の撤廃などの規制緩和の促進や、市場メカニズムの導入について提言している。詳細は、2007年度規制改革委員会提言「国民生活の向上と市場創造の実現に向けて」。

¹⁰ 第六次産業：第一次産業の生産に、加工(第二次産業)、流通・販売等(第三次産業)も統合的に組み合わせることで、事業の付加価値を高める経営形態。第一次、二次、三次産業を足した(掛けた)形態であることから。

地域ブランド戦略と地域マーケティング戦略

地域におけるブランド戦略と同様に、地域マーケティング戦略が広がりつつある。地域産物・産品をより一層魅力的にし、品質を高めていくためにブランド戦略は有効である。地域ブランドはモノだけではなく、ソフト・サービスにも適用できるものである。また、地域ブランドと地域マーケティングとの相乗効果を狙った取り組みもある。例えば、有限会社エーエフ・カガヤキでは、地元の個人顧客を基本的なターゲットに設定し、贈答用など付加価値が高い分野で、新鮮なトウモロコシや有機栽培米を販売している。また、株式会社牧家では、協力会社(レストラン)での牛乳や乳製品の提供の他、通信販売や地元学校給食での提供などを行なっている。両社に共通するのは、顧客との対話によるニーズの把握と厳しい品質管理による自社ブランドの確立がなされている点である。このように、市場ニーズを的確に把握した高品質の商品・サービスを、継続的に開発・製造し適正な価格で販売するという仕組みが、信頼を得てリピーターをつくることになる。また、直販やインターネットなども含めた新たな販売チャネルを組み合わせしていくことも重要であり、このような取り組みが地域内外の顧客拡大につながる。地域ブランド戦略や地域マーケティング戦略を練る際には、地域内の人材に加えて、地域外の専門家の知恵を入れながら進めることが有効である。例えば、財団法人北海道科学技術総合振興センター(通称:ノーステック財団)では、「食」「住」「遊」をドメインとする地域型産業クラスターの形成を通じ、外部の技術・企画・販売・管理の専門家と連携しながら、道内各地域の地域資源(特に第一次産品)活用プロジェクトの立ち上げ・展開と仕組み作りに大きな役割を果たしている。

地域経済における第一次産業の諸団体の役割と責任の明確化

第一次産業を取り巻く環境は激動している。少子・高齢化による担い手不足、農山漁村の疲弊、食の安全・安心問題、FTA・EPA 問題、あるいは食料問題など、日本の第一次産業は大きな転換点を迎えている。

こうしたなかで、農業協同組合をはじめとする第一次産業の諸団体の果たす役割は極めて重要である。全国的なネットワーク、長年にわたる生産現場での活動実績、国内外情勢に関する膨大な情報など、様々な知見を持つ業界団体が、日本の第一次産業のあり方について主体的に取り組まなければならない。

国民の期待に応え、真にやる気のある生産者が報われ、持続的に発展していけるようなシステムの構築を急がなければ、農山漁村の急激な衰退に歯止めをかけることはできない。第一次産業の諸団体は、当事者として危機意識を持って取り組まなければならない。

第一次産業の多様な役割を認識し、徹底的な国民的議論を行なう

第一次産業には様々な役割がある。「経済活動」としての役割の他、「国土の保全」や「環境保護」、「景観の維持」および「食料の安全保障」、「食料自給率の維持・向上」という大切な役割を持つ。「新しく・強い第一次産業」への転換においては、第一次産業を日本における重要な産業と位置付けたうえで、こうした多面性・多様性を踏まえて、

役割やあり方の議論を行なうべきである。

第一次産業の役割・あり方は国家・国民生活にとって重要な問題であり、今後、専門家のみならず国民的な議論を幅広く行なっていくためには、第一次産業を取り巻く現状についての正確な情報を広く開示しなければならない。国民が情報を共有し、理解を促進し、徹底的な議論を行なう必要がある。その上で、国民の期待に応え得る第一次産業を構築しなければならない。

第一次産業の持つ役割のなかで、「国土の保全」や「環境保護」、あるいは一定水準の食料確保や外貨獲得を含めた戦略的産物については、国民同意の下に公的な補助を行なうことも考えられる。あくまでも国民的な議論を経た上で、適正で合理的な範囲での補助については検討の余地がある。

また、昨今、「食の安全・安心」を揺るがす様々な問題が発生している。「食の問題」についての国民的関心が高まっており、国民一人ひとりが、これまで以上に自らの日常の問題として認識し、議論を行なう必要がある。産地の国内外の別に関わらず、「食の安全」の確保は、必須の前提条件であるが、高品質で信頼性の高い日本の第一次産品についての国際的な関心と競争力は高まっており、今回の問題がわが国の第一次産品の競争力を高める好機でもある。

このような観点からも、国や第一次産業の諸団体が正確な情報を積極的に開示し、国民的議論を誘発すべきである。また、消費者と生産者双方の「声」に真摯に耳を傾け、実情を正確に把握し、国民のニーズとのかい離が生じないようにすることが必要である。その上で、国民の信頼に応え、生産者が将来に対して希望の持てる、長期的かつ戦略的な政策を明確に示すべきである。

経済同友会としても、第一次産業を地域における中核産業と位置付けるとともに、国民生活に重大な影響を与える重要分野と位置付け、次年度以降も引き続き、調査・研究を行ないたいと考えている。

『新しく・強い第一次産業を地域経済活性化の中核に』事例

□ 有限会社エーエフ・カガヤキ(農業生産法人)

水稻(作業受託含む)と野菜(長芋、トウモロコシ、里芋、キャベツなど)生産を中心とし、販売の7割を個人顧客が占める農業生産法人である(その他農協15%、生協15%)。農業生産法人としては珍しく、利益率の高い贈答品としてお中元とお歳暮の両方を商品展開している。農業生産法人という形態をとることによって、農家出身者でなくても後継者になれるため、担い手の心配がない。高付加価値の有機栽培米を中心に、直売所経営も行なっており(年間売上7,000万円強、延べ6万人の来客)、顧客との直接対話によるニーズの収集、財務諸表の整備など、経営感覚を活かした、マーケティング(顧客)重視の経営を行なっている。

□ 株式会社牧家(農業生産法人)

酪農と乳製品製造・販売を中心とした農業生産法人である。「お客様の“えがお”」の実現を企業理念として、自社牧場は、土づくり、草づくりからこだわっており、自然放牧の牛は牧場の草だけで飼育している。また、原料乳の指定生産者である地元のJA伊達市と管内の全

酪農家と共同で、乳質の厳しい管理を行なっている。原料乳は厳しい品質管理のもと自社工場で生乳・乳製品に加工され、製品は協力会社のレストランで提供される他、インターネットなどでの通信販売、学校給食牛乳として提供されている。一部商品は、首都圏の高級スーパーでの人気商品として、安全・安心の信頼性の高い高付加価値商品として、消費者から支持されている。

3) - 2 個性ある観光産業

多くの地域にとって地域資源を活用した観光産業は、地域経済活性化の重要な役割を担っている。しかしながら、全ての地域が地域資源を有効に活用し、独自性を発揮した観光とは言い難く、横並び的な発想によるものも散見される。地域・観光資源をどのように活用するかは各地域の知恵の見せ所であり、シーズの発掘と同時に地域独自の創意工夫が必要である。

観光産業は、「第一次産業(農林水産物)」、「自然(景観)」、「文化・スポーツ・芸術」をはじめ、あらゆる分野との関連性がある。これらを上手くネットワーク化させた、総合的な観光戦略が必要である。観光産業においても、少子・高齢化、グローバル化の影響が深刻さを増しており、国内外の地域観光と競争し観光客を獲得するためには、地域内での既存の活用方法に甘んじることなく、新たな切り口、発想によって、発展的な観光戦略を立て、地域資源の価値を最大化することが求められる。

例えば、文化イベントなどは外部の人を呼び込む手法である。地域の伝統的な祭りや伝統芸能などテーマ性をもって、地域住民や企業を巻き込み官民協働で行なうことで地域の一体感も生まれる。大切なのはイベントを一過性のものとせず、継続的に行なうとともに、かつ次なる活性化に結びつけるために持続的な発展の仕組みづくりを工夫すべきである。例えば、アルビレックス新潟の名のもとに、様々なスポーツクラブが地域密着型で活動することで地域の一体感や郷土への誇りが生まれている例や、越後妻有アートトリエンナーレのように、多くの世界的なアーティストと地域住民の協働による芸術を核とした地域活性化などの事例がある。

今後は団塊の世代や高齢者を対象とした観光とともに、特に、外国人観光客の獲得が重要となる。政府も「ビジット・ジャパン・キャンペーン(VJC)」¹¹などの取り組みにより、外国人観光客の積極的な受け入れに力を入れている。外国人観光客の受け入れと、その増大のためには、PR手段や施設面の受け入れ態勢の整備など、早急な対応を行なう必要がある。また、外国人観光客を受け入れる「気持ち」の醸成も重要である。観光産業関係者だけでなく、地域住民が、世界からの来訪者を「おもてなしする心」を持たなければ、リピーターの獲得や持続的な観光地としての発展は難しい。そのためには、外国人観光客との生活・習慣の違いを認識し、時間をかけて相互に理解し合う努力が欠かせない。

¹¹ 「経済財政運営と構造改革に関する基本方針 2002」に基づき、外国人旅行者の訪日を促進する「グローバル観光戦略」が国土交通省を中心として策定された。この戦略の一つである「外国人旅行者訪日促進戦略」の一環としてビジット・ジャパン・キャンペーンの実施が決定され、「2010年までに1,000万人の訪日外国人誘致」を実現するための活動が開始された。

『個性ある観光産業』事例

□ 社団法人洞爺湖温泉観光協会

洞爺湖温泉は、平成 12 年の有珠山噴火以降、観光客数が減少傾向にある中で、近年の観光戦略として、台湾、香港、韓国、中国を中心とした外国人観光客の受け入れに積極的に取り組んでいる(直近 10 年間で 18 千人→10 万人に増加)。本年 7 月の北海道洞爺湖サミットの開催を契機として国際的な認知度の向上に期待しており、特に豊かな環境に着目した各種の取り組みを行なっている。

□ アルビレックス新潟

欧州型の地域密着型総合スポーツクラブであり、サッカーだけではなく様々なスポーツが、同じ「アルビレックス新潟」の名のもとに集結し、チームの応援を通じて、地域の一体感や郷土に対する誇りが醸成されており、サッカーJリーグにおいては、2005 年まで観客動員数の国内記録を更新し続けた。

□ 越後妻有アートトリエンナーレ(「大地の芸術祭」)

世界的なアートプロデューサーである北川フラム氏をコーディネーターとして、新潟県の越後妻有地域で開催されている住民参加型のユニークな芸術祭。

(特徴)

ユニークな立地:大都市開催型ではなく、急速な過疎化・高齢化が進み、交通の便も悪い中山間地域で開催されている。広大なエリア(山手線内側の約 12 倍)の中に、23 カ国 157 組('03 年)の多彩な現代作家の作品が点在。作家は現地で構想を練り、作品を設置。観客はオリエンテーリング感覚で、作品の設置場所を含め鑑賞する。

様々な人の交流を重視:住民・作家・サポーター・観客など異なる立場の参加者同士の交流が自然発生している。(2003 年;50 日間での延べ観客数 20 万 5 千人、ボランティア「こへび隊」1,000 人弱、住民 7 万 7 千人)

芸術を核とした地域活性化:「ニューにいがた里創プラン事業」に伴う広域市町村を単位とした地域活性化プロジェクト。作品制作費の支援や、公園・土木関連工事・拠点施設整備など、従来型の公共工事も作品とする工夫。

3) - 3 地域企業の育成

地域企業の健全性と競争力の確保による地域経済全体の底上げと活性化

地域の資源を背景とした地域に根差す伝統的な企業の競争力を高め、活性化させることが重要である。トヨタ自動車(豊田市)、セイコーエプソン(諏訪市)、島津製作所(京都市)などは、すでに世界的な企業へと成長しているが、東京や大阪などの大都市

だけではなく、日本各地で世界に誇る地元ゆかりの企業が多く輩出されている。

大企業の誘致も地域経済活性化の有効な施策であるが、中小企業でも世界的に活躍する企業¹²もあり、こうした地域企業を、地域全体で発展させることが重要である。

例えば、新潟県の燕三条地域は世界屈指の金属加工職人を多く有し、1950年代には世界的な洋食器の産地として知られた。その後、プラザ合意以降の円高やバブル崩壊後の景気停滞の影響、中国などアジア諸国の台頭など、激しい時代の変化とともに事業転換を求められてきた。しかし、今また、「iPod」の鏡面加工など時代のニーズに合った新たな事業展開を見せ始めている。これを可能としたのは、これまで職人毎の個人商店だったものを「磨き屋シンジケート」という共同受注組織化できたため、大手家電メーカーの高級品や成長産業分野での新規受注につなげている。

今後、地域企業が継続的に発展するためには、人材をはじめとする経営資源を育て有効活用することのみならず、外部から優良な資源を呼び込む戦略（外部人材の登用、様々な経営手法の活用、成功モデル導入など）も必要であり、そうした意味において官民の協働・連携が重要である。地域経済において大きな役割を担う地域企業が経営の健全性を維持し元気になることで、雇用創出にもつながる。

昨今、地域企業の事業再生への取り組みがみられるが、「成功モデル」を作ることには、大きな意味がある。その地域自体の再生の可能性への期待感のもとより、一企業の再生による関連企業や業界への連鎖、金融機関の対応にも変化がみられる。例えば九州産業交通の再生事例においては、当初、成功モデルが無かった段階では、関連する殆どの金融機関が株式の引き受けを拒否し、産業再生機構¹³の丸抱え状態になった。しかし、再生が難しいといわれていたバス業界において、九州産業交通の成功事例が出来たことから、半年後、1年後の別のバス会社を再生する際には出資希望者が出てくるなど、非常に短い期間でも、成功事例を作ることによって周囲の認識が変わり、企業再生を実現できたという事例である。

成功モデルをつくることで、再生に対する精神的なハードルが非常に低くなる。また、その業界外の人材が、「外部の視点」から知識や経験を活かすことによって、企業再生につながることも十分に考えられる。例えば、製造業のオペレーション改善でコスト削減をしている人からサービス業などを見れば、多くの無駄を省くことができる。

今の通常国会において地域力再生機構¹⁴の創設が審議されており、成立すれば今夏にも発足する予定である。同機構には、単独の企業だけではなく、地域全体の面的な再生による地域経済の底上げや、地方公共団体が出資を行なっている法人である

¹² 例) 株式会社三津海製作所(東京都大田区・国内9割、世界6割シェアの紙幣計算機用真空ポンプ)、株式会社白鳳堂(広島県熊野町・伝統的毛筆製造技術を応用した世界シェア6割の高級化粧筆の製造)、ゼライス株式会社(宮城県仙台市・一般家庭向け食用ゼラチン生産高日本一): 中小企業庁「元気なモノ作り中小企業300社」2006、2007版より

¹³ 2003年4月に金融再生プログラムの一環として発足した、再生可能性のある業績不振企業向けの貸出債権を銀行などから買い取り、企業再生を支援する機関。国が主導する預金保険機構の下に設立された株式会社。2007年3月の解散までにダイエーやカネボウなど計41件の再生を手掛けた。

¹⁴ 産業再生機構の地方版として、関係機関(地域金融機関、地方公共団体、中小企業再生支援協議会等)と連携協力し、地域経済の再建、地域において重要な役割を果たしている事業者の事業再生を支援することを目的とする株式会社。存続の期間を5年間とし、200件程度の企業再生を目指す。

第3セクター¹⁵の再生・活性化に重要な役割を果たすと考えられ、積極的な活用が求められる。

企業誘致・地域産業クラスター形成の取り組み

外資も含めた企業誘致や地域産業クラスターの形成は、地域経済活性化の手法である。企業誘致などの際には、首長が率先して地域の PR に努めトップセールスを行ない、一定期間の税制優遇など思い切った施策を打ち出すことが重要である。さらに、企業人や企業経験者をアドバイザーとして迎えるなど民間のノウハウを取り入れたり、複数の自治体が広域連携し誘致活動を行なうなどの新しい工夫が必要である。それによって、誘致企業と地域が一体となり持続的に共存・共栄することが可能となる。

また、産業クラスターについては、各地域において単発的に行なうのではなく、そのような事例を類型化し、共有あるいは水平展開することによって、異業種間での戦略的な産業クラスターに結び付け、地域経済の活性化につなげるべきである。例えば、北海道のノーステック財団や、九州における半導体や自動車産業での産業クラスターはその一例と言える。

今後は、民間のアイデアを集積し地域経済を活性化する仕組みや、地域と企業の両者のニーズの一致を図る仕組みの構築が必要である。

地域金融機関に期待される役割

地域経済活性化において、地域の実情を良く知る、密着性・ローカル性をもつ地域金融機関が担う役割は大きく、そのあり方が問われている。地域金融機関は、企業誘致や産業のマッチング、対内直接投資など、地域のコーディネーターとしての役割が求められている。特に地域経済の活性化や再生においては、様々なステークホルダーがパートナーシップを組んで取り組む必要があるが、その場合には、「リスク・リターンの分析と設計」、「契約によるガバナンス」をしっかりと行なう必要がある。また、地域における事業再生や M&A に際して、中心的な役割を果たすことが求められる。また、国や地方公共団体は一時的なサポートは出来るものの、担当者の異動も早く、継続的な支援が難しい。その際、金融機関がステークホルダーとして継続的に厳しく経営を見ていく役割の大きさは無視できない。

また、PPP¹⁶の場合には、事業のパートナーである地方公共団体の財政に対してどのような規律を与えていくのかが、地域金融機関の非常に大きな役割となり、自治体の CFO としての財政規律の付与という公的な役割も今後は期待される。

4) 「民」が主体、「官」がサポートする官民協働・連携体制の構築

経済活性化の主役は本来「民」である。しかしながら、「官」に過度に依存してきた地域経済において、直ぐに「民」のみで経済活性化に取り組むには限界がある。

¹⁵ 地方公共団体が出資または出金を行なっている民法法人および商法法人。総務省の調査によれば、平成 18 年 3 月末時点で、約 40% (約 3,000 法人) が赤字、約 5% (約 430 法人) が債務超過に陥っている。

¹⁶ Public, Private, Partnerships: 公民連携

地域経営は、地域住民、民間企業などの「民」が主体となり、「官」と共に経営することが望ましく、それぞれが強みを活かしながらその役割を果たすべきであり、その意味では、「民」と「官」それぞれの良さを活かしたコラボレーションが必要となる。

官民協働・連携としては、例えば、富山市における公共交通機関を中心としたまちづくりのケースでは、超高齢化社会の中での富山市のあるべき姿を明確に示し、官民が十分な対話を行なうことで双方の理解が進んだ事例である。また、燕市においては、生き残りのために新規需要の開拓に必死で取り組む金属加工産業関係者の努力を行政として積極的にサポートし、後継者育成のための研修施設を整備した官民協働・連携の事例である。

「官」は、「民」の主体的な活性化策を「サポート」し、あるいは、様々なアイデアや活動の交通整理役として「コーディネート」することが一つの役割である。どのような官のサポートが最も地域経済活性化につながるのか、という観点からの、最適な「官の関わり方」を検討する必要がある。

「官」に対する批判は強いが、「官」も地域を構成する一員として自らの地域を良くしたいという願いは同じである。そのような共通の目標を達成するために、「官」の立場から、最大・最適の役割を果たすべきである。

「民」が主体、「官」がサポートする官民協働・連携体制の構築」事例

□ 磨き屋シンジケート・燕市磨き屋一番館（燕研磨工業会、燕商工会議所、燕市）

磨き屋シンジケートは、燕市の研磨加工業者の業界団体である燕研磨工業会と燕商工会議所によって設立された共同受注組織で、平成 15 年から活動している。また、燕市特有の基盤技術である、金属研磨業の後継者育成や新規開業の促進、体験学習による金属研磨技術の普及などを目的とした施設「燕市磨き屋一番館」が、燕市の新市建設計画の工業振興分野の主要プロジェクトとして建設整備された。官民一体となった取り組みにより、地域の地場産業の技能継承、後継者育成が図られており、現在 7 名の研修生を、3 名のマイスター（シンジケートのメンバー）で指導している。

□ 富山ライトレール株式会社（民間企業等、富山市、富山県）

「公設民営」方式の考え方により、施設の建設と維持管理は富山市（「官」）が担当し、運賃収入による運営を富山ライトレール株（「民」）が行なう。運営会社の設立にあたっては、民間企業等が過半数を出資（資本金：498 百万円）している。市のコスト負担などを開示し、公共交通機関を中心としたまちづくりの重要性や将来のビジョンを明確に提示・説明した結果、民間企業や市民の十分な理解を得られた。民（地域住民、企業）の期待と負担に応えるべく、官も、運行サービスの向上（運行間隔、始発・終電時間）等に努めた結果、大幅な利用者増加や高齢者の外出機会の創出が見られる他、中長期的には沿線人口の増加などを企図している。

□ 洞爺湖周辺地域観光ルネサンス事業（洞爺湖温泉観光協会、NPO 法人そうべつ観光協会、洞爺湖町、壮瞥町）

洞爺湖温泉観光協会、NPO 法人そうべつ観光協会、洞爺湖町、壮瞥町が一体となって、洞爺湖周辺地域の外国人観光客受け入れ態勢の整備を目的とした「洞爺湖周辺地域観光

ルネサンス事業」を展開している。平成 17 年度に創設された国土交通省の観光ルネサンス事業として採択されたもので、道内では阿寒、富良野に次ぐ 3 例目。外国人観光客への対応を中心として、団体から個人への旅行形態の変化にも対応している。民主体の活動であるが、官は事業計画全体のコーディネートや、公共インフラの整備など、地域が一体となって取り組んでいる事例である。

□ **米国サンディ・スプリングス市（サンディ・スプリングス市、民間運営会社）**

サンディ・スプリングス市は、ジョージア州アトランタ市に隣接する地域（人口 99 千人）で、2005 年 12 月に、警察と消防を除く市政全体を、包括的に民間運営会社（建設会社）に委託した。市が資産を保有し税収から契約料を支払う PPP 方式となっており、包括的な自治体運営の効果として、同規模の市に比べて半分以上の予算規模に効率化されたとの試算もあり、固定資産税率も周辺市の半以下になった。その結果、周辺の複数の地域（既存市も含む）でも同社に委託する動きが出ている。

5) 地域経済活性化のための環境整備

～ 地方分権改革・規制改革・税制改革の推進を～

地方分権改革は地域経済活性化の必要条件である。地方分権改革とは、『地域住民の力を地方自治に結集し、地方自治体が住民意思に基づいて政策を実施することで、地域の多様な資源を活かし地方活性化を目指していく取り組みである』¹⁷。すなわち、地域住民・民主導で、自らの知恵と努力で地域資源を活かした活性化を実現するために不可欠な改革であり、こうした地域が自立するための整備をすることこそが、本来の国の役割である。

地域経済活性化の施策を考える際に、いまやグローバル化の視点は欠かせない。グローバル化は各地域の経済に直接影響を及ぼし、FTA、EPA 交渉などにもみられるように、特に第一次産業において大きな課題である。したがって、今後はグローバルな市場で勝ち抜くための競争力の確保が必要であり、地域は“グローカル”な視点から競争力ある産業の育成に取り組むとともに、国は公正かつ自由な市場競争が可能な環境整備や長期的視点から国民・消費者である地域住民にとって有益かを考えた政策をとるべきである。

したがって、「国から地方への改革」の当初の理念に立ち返り、地域が自ら考え、施策を実行し、国は直接手を出すのではなく、地域の自由度を高めるための、権限と税財源の移譲を中心とした地方分権改革や、市場機能を重視した規制改革を徹底推進すべきである。

また、税制改革も地域経済活性化の課題である。今後の地域経済活性化策は地域が自ら考え、選択して、実行する施策であり、自主財源の確保が必要条件となる。国の関与による省庁縦割りや補助金行政では、地域経済は活性化しない。例えば、新たな事業創造や企業誘致に関してもインセンティブとしての税制の役割は大きい。各地域の裁量が可能な税制のあり方も含めた、国全体の税制改革が必要である。

¹⁷ 地方分権改革推進委員会『中間的な取りまとめ』（2007 年 11 月）

おわりに

「地域経済活性化」の問題はあらゆる分野と関連し多くの課題を包含しており、かつ常にイノベーションを求められる終わりの無い課題である。したがって、今回の提言で取り上げた観点は、その一面に過ぎない。

しかしながら、一年間の検討を通じて、地域の問題のみならず、我々が現在直面している多くの日本の課題について考える際に、「地域経済活性化の視点」が必要であることを強く感じた。それは、企業の経済活動においても不可欠であり、我々経営者も常に「地域の視点」をもつことが必要である。

地域経済活性化のためには、地域住民の一人ひとりが、「官」に過度に依存した従来型の地域経済活性化策が限界に来ていることを自覚し、「地域のことは地域で」の精神に則り、自らの責任において地域の自治に取り組み、地域の自立を図らねばならない。すなわち、地域住民が、地域経営に主体的に参画する、新しい地域住民となるべく意識改革を行なう必要がある。

一方で、国も地域の実情を良く理解した上で、地域経済活性化における国の役割を再考し、地域が自立して自ら地域経済活性化に取り組むための政策を打つべきである。今回の視察を通じて、国の施策と地域のニーズの乖離を幾度と無く感じた。こうした国と地域の認識の齟齬が余計な政策やコストを生み出している。

また、地域の満足度が高く、実効性のある地域経済活性化策を策定するには、国や国民が地域の実情を正しく理解することが不可欠である。今後は、中央からの一方的な情報発信ではなく、「地域の視点」として地域情報を積極的に発信すべきである。

そのためには、各地域は企業経営と同様に全てのステークホルダーに必要十分な情報を開示、共有し、相互理解することが必要である。その結果として、各地域が自らの地域をより魅力的なものとするために、各地域の競争と協働・共生によって地域経済活性化に取り組むことを期待する。

我々経済同友会は、今後より各地の経済同友会との連携・協力を深め、常に「地域の視点」を重視した活動を展開するとともに、経営者としては企業活動が地域経済に与える影響に鑑み、企業市民として地域とともに成長するために、「地域経済活性化」に資する経営・活動を通じて社会貢献に取り組んでいきたい。