

地域における中核的企業・エリアの形成①

(産業のローカル・アベノミクス)

1. ローカル経済圏の新成長戦略

(1) 地方の稼ぐ力の向上に向けて

現在、安倍内閣が掲げる成長戦略、いわゆるアベノミクスの成果は都市部や大企業において先行して表れている。一方で、地方や地域に密着した中小企業といった「ローカル経済圏」への波及の遅れが懸念され、さらに、日本全体の長期展望では人口の減少と地方の衰退の危惧がますます高まりつつあることから、「ローカル経済圏」をターゲットにした「ローカル・アベノミクス」が新成長戦略に据えられた。

それを踏まえて、地方経済の創生を目指す「まち・ひと・しごと創生総合戦略」が打ち出され、平成27年を地方創生元年として、地方では「地方人口ビジョン」と「地方版総合戦略」が策定されつつあり、具体的な事業の準備が進められているところである。その具体策の方針としては、中小企業の稼ぐ力の徹底強化、サービス産業の活性化・生産性の向上、農林水産業、医療・介護、観光産業の基幹産業化などが掲げられている。

そして、地域の各企業・産業の「稼ぐ力」向上を図るため、ものづくり等産業のイノベーション促進（ローカルイノベーション）、地域資源・技術を活用した商品・サービスの販路開拓やブランド化（ローカルブランディング）、サービス産業全体の生産性向上（ローカルサービスの生産性向上）を図るための政策に重点が置かれている。

(2) 中核企業とコネクターループ企業

地方創生においては、地域外から資金を稼ぐ産業の育成・強化と、地域経済圏に密着したローカル産業の生産性向上が喫緊の課題となっている。

ものづくり分野における地域経済の「稼ぐ力」の強化としては、特に、地域を牽引している、あるいはできる中小企業を創出し支援すべく、「中

核企業創出・支援ネットワーク」を構築しその支援が図られている。

現在、経済産業省では、中核企業となりうる対象として次のような企業を挙げている。

■成長余力のある企業

大企業の売上高当期純利益率（平均3.8%）を超える中小企業数約1.7万社。R&Dを行っている企業数約3.4万社。

■地域経済を牽引する企業

売上高当期純利益率が10%を超える中小企業数約3,600社。

■コネクターループ企業

域外販売額が域内仕入額の1.2倍以上、域内仕入額が総仕入額の50%以上、取引数10件以上等3,621社。

「コネクターループ企業」とは、地域の中で取引が集中しており（取引関係の中心となっているハブの機能）、地域外とも取引を行っている（他地域と取引をつなげているコネクタールの機能）企業をいう。ここでは、その中でも特に地域経済への貢献が高い企業、具体的には、地域からより多くの仕入を行い、地域外に販売している企業をコネクターループ企業としている。

現在、経済産業省では、膨大な数の企業間取引データ（いわゆる「ビッグデータ」）の分析システムを開発し、それに基づいてコネクターループ企業の特定が進められている。

(3) 日本版DMAによるローカル経済活性化

ローカル産業として、サービス産業、商業、観光関連産業は、その性格上特に地域との密着度が高い。これらの産業においては、低生産性の克服が大きな課題であるものの、地域外から資金を稼ぐ力としての成長も期待される。

つまり、地域の様々な事業者の連携により観光

客を呼び込むことで稼げる地域経営を行おうとするものである。その中核を担う組織として、観光庁は、日本版DMOの形成・確立を目指している。

DMO (Destination Management Organization あるいは Destination Marketing Organization) とは、地域一体の魅力的な観光地域づくりと、戦略に基づく一元的な情報発信・プロモーションを行う組織である。(下図)

観光先進国の欧米においてはすでに確立されており、日本版DMOが観光産業だけでなく農林水産物、伝統的工芸品、自然文化、芸術スポーツなどの地域資源を活用する多様な主体をまとめる役割も同時に果たし、これらの地域資源及び観光産業の付加価値の向上による地方創生を目指すものである。

これまでの観光振興は「行政」と「観光協会」、それに旅行会社や鉄道会社、旅館、ホテルといった「観光事業者」のみによる振興が圧倒的であったが、時代の変化とともに、農林水産業やものづくり産業など地域の産業と連携し、相乗効果を上

げるべく「マーケティング」や「マネジメント」の強化が目指されている。

2. ローカル・アベノミクス ～まち・ひと・しごと創生基本方針 2015～

ローカル経済圏の長期展望は、地域を支えるものづくり中小企業の疲弊、非製造業を中心とした地域密着型産業の低生産性、さらに、それらの要因から急速な人口の減少が予想されており、早期の対策が求められている。

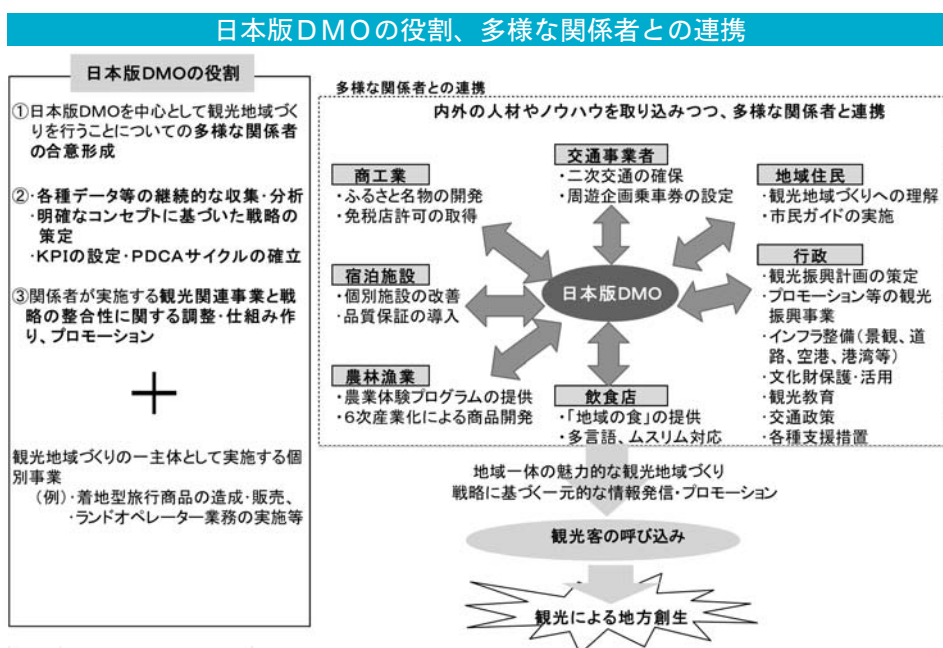
そのため、ローカル経済圏の活性化に向けた取り組みを総合的にパッケージングした戦略として打ち出されたのが「まち・ひと・しごと創生基本方針 2015 -ローカル・アベノミクスの実現に向けて-」である。

この戦略に基づき、現在、各地方自治体も巻き込んで具体的な方策が練られているところであるが、多くの部分は、これまで唱えられてきたものの、必ずしも成果は十分ではなかった。

その要因は、国の打ち出した施策であり、地域

における主体的な取り組みが必ずしも十分ではなく、さらに、「マーケティング」や「マネジメント」といった経営感覚の必要な部分が不足していたことが大きい。

しかし、将来的な人口の減少は、地域活性化の対策が遅れば遅れるほど大きくなるとも言われることから、地方の実情に即した総



合的な地方振興政策の打ち出しが急がれていた。

そこで、「まち・ひと・しごと創生基本方針2015ーローカル・アベノミクスの実現に向けてー」における、政府の重点施策について、まず、以下で雇用創出関連を抜粋・要約して見ていく。

3. 地方における仕事と雇用の創出① ～生産性の高い活力に溢れた 地域経済実現に向けた総合的取り組み～

(1) 各企業・産業における「稼ぐ力」の向上

【a】ローカルイノベーション

企業、金融機関、大学、研究機関、行政など地域のさまざまな担い手が協働し、不断のイノベーションを創出する「生態系システム」のような日本型イノベーション・エコシステムの形成を図る。

そのため、「橋渡し研究機関（技術シーズを事業化につなぐ研究機関や大学など）」と地域中核企業の連携や、目利き人材による企業のニーズと地域大学・研究機関等マッチング機能を強化すること等により、中核企業のグローバルイノベーター企業へ脱皮と更なる成長、また、潜在成長力のある企業の地域中核企業への革新を促すとしている。そして、それを「成果主義」により評価するとしている点が注目される。

【b】ローカルブランディング

地域の農林水産業・観光等の成長産業化に向けて、地域のしがらみ（横並び意識、横連携の難しさ、世代間の認識のずれ）や人材不足の問題を克服し、戦略策定と事業遂行を適切に行うことで、独自の中規模の市場確立に向けた販路開拓やブランド化、地域資源を活用したローカル・クールジャパンの展開等を進める。

(ア)ブランディング戦略の確立、日本版 DMO の育成・支援等。

・地域に根付く産品や、地域の素材・自然・文化・伝統技術をいかした産品を、海外市場も含めた地域名産品・旅行市場全体の拡大につなげていくため、地域全体としてのブランディング戦略の確立を図る。

(イ)日本版 DMO と連携した地元地域金融機関と(株)日本政策投資銀行による民間事業化支援（資金、経営面で観光産業をサポート）の在り方について検討を促す。

【c】ローカルサービスの生産性向上

「サービス産業チャレンジプログラム」におけるサービス産業の生産性向上に向けた各施策を推進し、サービス産業全体の生産性向上を図る。

(ア)サービス産業の生産性向上に向けた各施策を地方において有効に展開するための体制整備（「地方版総合戦略」における対応を含む）を図る。このため、よろず支援拠点、地域金融機関、商工会議所、教育機関、地方公共団体、（独法）日本貿易振興機構等の連携強化を図り、地域のサービス産業プラットフォームを形成する。

【d】地域企業の経営体制の改善・人材確保等

地域企業が「攻めの経営」に転ずることができるよう、地域企業の評価指標の確立、リスク性資金（エクイティファイナンス等）の充実等を進めることで、チャレンジングな投資促進が図られる。

また、地域企業に必要な経営改善、事業再生のための抜本的な対応、円滑な事業整理や第二創業等への取り組みについて、担保・保証に頼らない融資や投資を促進し、金融機関等の資金提供者を通じたガバナンスの強化等を推進するとしている。

(ア)「プロフェッショナル人材戦略拠点」を整備・稼働し、経営（サポート）人材のマッチングを行う*（株）地域経済活性化支援機構（REVIC）の子会社や地域金融機関等との連携を促す。人材供給

側の企業について、従業員等の幅広いニーズの喚起やセカンドキャリア支援制度との連携を図る。

* ㈱地域経済活性化支援機構 (REVIC) : 有用な経営資源を有しながら過大な債務を負っている中堅・中小企業、その他の事業者の事業再生を支援する官民ファンド。

(イ) 地域企業の経営体制の改善等の観点から、ローカルベンチマークを整備し、地域企業に対する産業・金融の支援策における活用を図る。

(ロ) 農業、建設業など、地域に根付いた産業が培ってきた高度なノウハウ・技術を的確に継承する人材の育成・活用・処遇改善を進める。

(ハ) リスク性資金の充実

- ・ 地域の中核企業を核とした戦略産業を育成するため、REVIC や (独法) 中小企業基盤整備機構によるファンド、商工組合中央金庫や日本政策金融公庫等による長期融資の活用等を促す。
- ・ 地域金融機関等設立のファンドや日本政策金融公庫の特定投資業務等を含め、地方向けエクイティファンドの活用を促す。

(ニ) 創業支援・起業教育

- ・ 創業者向けの円滑な資金供給及び創業マインドの向上を促進するため、日本政策金融公庫などの創業者向け融資等の一層の活用や起業教育の充実を図る。

(ホ) 事業承継の機会に、地域企業が新たな事業展開や必要な経営改善等に取り組むことを促進する観点から、事業引継ぎ支援センターの拡充や地域金融機関との連携強化等を図る。

(ヘ) 外国企業による新たな投資や地域の雇用創出を促すため、意欲のある地方公共団体と国及びジェトロとが連携して、地域におけるビジネス環境の改善や誘致活動の強化を図る。

【e】地域全体のマネジメント力の向上

地域全体として必要な人材・資金の効果的・効

率的導入のため、地域の成長戦略の策定・実施体制を強化する。

サービス産業など地域密着型産業の生産性向上においては、都市のコンパクト化・ネットワーク化と連動した産業戦略を確立する。

(イ) 地域企業・産業の成長戦略策定促進

人材・資本を集中的に投じていく分野を明確にし、公的機関や地域金融機関の持つビジネスマッチング機能等と連携しつつ、地域企業・産業の成長戦略策定を促す。

(ロ) 官民にまたがる新たな戦略実施主体の確立

- ・ 各産業セクターにおける特徴ある成長戦略や地域活性化に向けた戦略の円滑かつ的確な実施を図るため、観光における日本版 DMO、産業クラスター戦略における「クラスターマネジメント法人」などを確立する。

(ハ) 都市のコンパクト化等

- ・ 戦略の企画や策定の段階から、各都市で事業活動を行う地域経済界や、金融機関等必要な投融資を行う主体の参画を促し、必要な規制緩和も含め民間投資の促進を図る。

【f】地方創生 IT 利活用促進プランによる産業活性化と生活の質の向上

地域における産業の活性化と生活の質の向上のため、「地方創生 IT 利活用促進プラン」に基づき、変革意欲のある地方公共団体に対して、持続可能で挑戦的な取り組みを支援する。

(イ) 情報共有基盤の整備による IT 利活用事例の横展開等

- ・ 国や地方公共団体等間における IT 利活用の取り組みを共有できる場を構築する。

(ロ) IT 人材支援や、ふるさとテレワーク等の推進による産業活性化支援

- ・ IT 利活用を支える人材支援を強化するため、

政府 CIO（電子行政を推進する「内閣情報通信政策監」）職、成功経験者等の派遣による支援や、企業や雇用の地方への流れを促す「ふるさとテレワーク」等による働き方改革、地域 IT 企業スタートアップファンド創設等による産業活性化支援を推進する。

(ウ) IT 利活用加速化に向けた制度見直しの推進

- ・マイナンバー制度の運用開始などの制度的、技術的環境の進展を踏まえ、地域での IT 利活用を加速させる。

【g】地域の総力を挙げた地域経済好循環拡大に向けた取り組み

地域の総力を挙げて地域経済好循環拡大に向けた取り組みを推進し、雇用や所得の充実とエネルギー価格の変動等にも強い地域への転換を図る。

(ア) 地域の総力を挙げた取り組み

- ・生産性の高い新事業を立ち上げる「ローカル 10,000 プロジェクト」、バイオマスなどの地域資源を活用した地域エネルギー事業を立ち上げる「分散型エネルギーインフラプロジェクト」、地方公共団体が保有する公共施設や情報システムを活用して地域産業の生産性向上を支援する「自治体インフラの民間開放」などの地域経済の好循環拡大の取り組みについて、地方公共団体と産官学金労言との連携体制を整備し、地域の総力を挙げて取り組む。

(イ) 「地域経済の見える化」の推進

- ・「地域経済の見える化」を図るため、地域経済循環分析や地域経済の将来予測分析等に関しては、官民ビッグデータへの盛り込みなどの整備を図る。

【h】総合的な支援体制の改善

関係施策を有効に実施していくため、産業・金融・地方公共団体が一体となった総合的な支援体

制の整備・改善を進める。

(ア) 労働生産性等の地域別・業種別把握

日本経済再生本部と連携しつつ、地域別・業種別の生産性等の実態把握の体制を強化し、付加価値の向上を中心とした労働生産性を基本的な指標軸とし、政策成果や原因分析を共有できる効果測定指標の体系的整備を図る。

(イ) 地域経済の中核となる地方の中堅・中小企業の域外市場展開と「稼ぐ力」の向上

域外需要を取り込む可能性を秘めた地方の中核となる製造業、サービス業、農林水産業などの分野の中堅・中小企業の域外市場展開を支援するため、平成 26 年 12 月にとりまとめた「地方の中核となる中堅・中小企業への支援パッケージ」に基づき、一貫した支援を実施する。

(ウ) 民間金融機関と政府系金融機関との連携強化

創業支援等の分野において、地域における金融機能の高度化を図る等の観点から、民間金融機関と政府系金融機関との具体的な協働案件の発掘、組成を通じたノウハウシェアなどの連携を促進する。

(エ) 「地域企業応援パッケージ」の PDCA サイクルの確立

- ・同パッケージの成果や地域企業、地方公共団体、地域金融機関等の利用者目線に基づく継続的な改善を行う（PDCA サイクルの確立）。
- ・「地方版総合戦略」の策定プロセスにおいて、地方公共団体に対し、国の人的・財政的支援体制を整備するとともに、地域金融機関に地方公共団体の取り組みを支援するよう促す。
- ・関係支援策等について可能な限りのワンストップ化を進めつつ、地域金融機関への更なる周知を図る。

4. 地方における仕事と雇用の創出② ～観光業を強化する地域における 連携体制の構築～

(1) 日本版 DMO を核とする観光地域づくり・ ブランドづくりの推進

ビッグデータ等を活用したマーケティング、KPI (Key Performance Indicators: 重要業績評価指標) 設定、PDCA サイクル確立等により戦略を策定し、関係者の合意形成のため日本版 DMO を確立することで、地域ブランド構築や新たな地域産品の創出等の新しい効果を生み出す。

(2) 日本版 DMO の育成・支援

欧米の先進事例、また、各地域の実情を踏まえ、各市町村・都道府県単位のもの、広域にまたがるものの双方を想定した上で、機能及び組織体制を分類し、地域に最適な日本版 DMO を育成する。

(ア)国は、日本版 DMO の形成に向けて総合的かつ段階的な支援措置を実施する。

(イ)優良事例の展開等や、地域金融機関による積極的な関与等を促す。

(ウ)日本版 DMO の取り組みを先導するための人材育成、人材マッチングの仕組みを創出する。

(エ)農林水産業をはじめとした他産業と連携した地域資源のブランド化、新たな中規模市場の開拓等に取り組む人材を確保する。

(3) 観光消費拡大等のための受入環境整備

訪日外国人旅行者数の増加を国内消費の拡大につなげていくことが重要であり、さらに、都市部だけでなく地方へも広げていくための受入環境整備を進めていく。また、観光産業における外国人材の活用や、訪日外国人旅行者の出入国を円滑かつ快適に行えるようにする。

【a】外国人旅行者の利便性向上のための受入環境整備

(ア)地方におけるクレジットカード利用可能店舗の拡大とともに、当該店舗における多言語対応を推進する。

(イ)地方公共団体が独自に育成する「地域ガイド制度」を導入する。

(ウ)海外発行クレジットカード等で現金が引き出せる ATM の設置促進等を進める。

(エ)商店街や物産センター等での免税手続きカウンター、クルーズ埠頭における臨時的免税店届出制度の活用を促進する。

(オ)関係者の連携による無料公衆無線 LAN 環境の整備を促進する。

(カ)訪日外国人旅行者のニーズが高いサービスを提供する「道の駅」を拡大する。

(キ)地方発着の訪日外国人旅行者の増加に対応できるよう、地方空港・港湾における CIQ (税関・出入国管理・検疫) の充実を図り、必要な体制の整備を推進する。この際、航空・鉄道などの各交通モードの特性を生かして連携を強化する。

(4) 地域の資源を活用したコンテンツづくり

観光戦略と連携した地域の特色ある地域産品のブランド化、受入地域のマネジメント強化、戦略的プロモーション、訪日外国人旅行者が食を楽しむ環境整備を更に進めていく。

【a】多様な地域の資源を活用したコンテンツづくり

(ア)観光戦略と連携し、ブランド価値のある食を提供する。ハラル対応など訪日外国人旅行者が食を楽しむ環境を整備する。

(イ)受入地域の マネジメント強化を図る (農家民宿、レストラン、体験農園等のサービスの品質管理)。

(ウ)地域ならではの魅力と特色あるプログラムの策定と戦略的モーションを推進する。

- (エ) 周辺産業との連携を図りながら、地域の魅力を紹介する放送コンテンツの国内外への展開等を推進する。
- (オ) 地域スポーツコミッション、日本遺産や文化プログラムなどの文化資源の活用を図る。
- (カ) 「道の駅」や高速路の休憩施設などの既存施設を活用し、地域農林水産物や特産品の販売を促進する。
- (キ) 「*ホストシティ・タウン構想」を推進し、多様で豊かな地域の特色づくりを促す。
- (ク) REVIC と地域金融機関等が設立する地域観光・まちづくり活性化ファンドの活用を図る。

*ホストシティ・タウン構想：2020年東京オリンピック・パラリンピックにおいて、参加国・地域との人的・経済的・文化的な相互交流を図る地方公共団体を「ホストシティ・タウン」として全国各地に広げる構想。

5. 地方における仕事と雇用の創出③ ～農林水産業の成長産業化～

農林水産業を若者や女性にも魅力ある基幹産業としていくため、「農林水産業・地域の活力創造プラン」に沿って、他の産業分野と連携して生産性を向上させ、農林水産業の成長産業化を推進する。

(1) 需要フロンティアの拡大とバリューチェーンの構築

農林水産物の輸出額目標1兆円に向けて一層の輸出環境の整備、高品質・安全・安心な我が国の農林水産物・食品の海外展開に向けた需要拡大を図る。さらに6次産業化目標10兆円の実現のため、他産業との連携の加速化やインバウンド需要の取り込みなど観光との連携を強化する。

【a】農林水産物の輸出の促進等

- (ア) 日本発の国際的に通用する規格や認証の仕組みの構築に向けた取り組み、地理的表示保護制度の活用等によるブランド化の推進等を図る。

- (イ) 輸出先国の規制など阻害要因となっている課題を洗い出し、改善に向けた対応状況と展望を明らかにする。

- (ウ) 観光戦略と連携したブランド価値のある食の情報発信など、インバウンド対応と輸出促進を一体的に推進する。

(2) 6次産業化の推進等

- (ア) 農業と異業種との多様な連携による積極的な農業投資を実現するため、(株)農林漁業成長産業化支援機構や中小企業基盤整備機構からの出資等、さらに(株)海外需要開拓支援機構も活用した適切な支援を促進する。

- (イ) ロボット技術やIT等の先端技術の導入など他産業と連携した農業生産の効率化・高付加価値化を推進する。

(3) 農業生産現場の強化等

米の生産調整の見直しに向け、米政策改革を着実に実施。また、法人経営体数の更なる増加と、青年層の増加による世代間バランスの取れた農業就業構造の実現、さらに、農業生産性向上のため、農地の利用集積等を加速させる。

【a】米政策改革の推進

- (ア) スケジュールに沿って米政策改革を着実に実施するとともに、複数年契約の拡大、現物市場の活性化等により米の安定取引を推進する。

【b】担い手の育成等による生産性の向上

- (ア) 農業法人化の一層の推進、雇用就農者の確保や新規就農者の定着の推進、農業大学校・農業高校等の卒業生の就農促進、農業界と産業界が連携した研修教育等の充実による経営感覚を持った人材の育成、他産業からの人材活用、経営能力の客観的な評価や事業性評価に基づく融資等により農業の担い手を育成・確保する。
- (イ) 農地中間管理機構や、土地改良の一層の推進を

通じた大区画化・汎用化等による農地集積を更に加速させる。

【c】鳥獣害対策の強化

(ア)捕獲事業の強化、捕獲従事者の育成・確保、捕獲鳥獣の食肉（ジビエ）等の利用の推進など、鳥獣害対策を強力に推進する。

(4) 林業の成長産業化

建築物の木造化・木質化を推進するため、近年開発された*CLT等の開発・普及、公共建築物の木造化等の促進を一層強化する。また、森林資源のフル活用に向けて、製材品や集成材、合板、木質バイオマス利用などのバランスの取れた需要を創出し、需要に応じた国産材の安定供給体制を確立する。さらに、我が国の特性に対応した技術開発等により生産性の向上を図るとともに、自伐林家を含む多様な担い手の育成・確保を進める。

*CLT (Cross-Laminated-Timber)：板の層を直交するように積層接着した厚型パネルで大断面の集成材に向く。

【a】木材需要の拡大

(ア)CLTの普及に向けたロードマップに基づき、一般的な設計法の確立、生産体制の整備等を着実に推進するとともに、需要の創出を図る。

(イ)公共建築物の木造化等の促進について、各省庁の木材利用計画を見直すとともに、コスト抑制に配慮した木造建築事例等の周知、地域材利用の促進、設計者等の担い手の育成や木質耐火部材等の開発・普及を図る。また、住宅分野における地域材の利用の拡大や、低層非住宅分野等の木造化・木質化を推進する。

(ウ)地域密着型の発電・熱利用、大規模発電所等の混焼による木質バイオマスの持続可能な利用を促進する。

(エ)需給情報の共有化を図るとともに、効率的な加工・流通施設の整備など、需要に応じた国産材

の安定供給体制の構築を図る。

【b】林業生産性の向上

(ア)産業界と連携した国産林業機械の開発と効率的・計画的な道路網整備、ITの活用等により生産性を大幅に向上させる。

【c】林業の担い手の育成・研修等

(ア)自伐林家を含む多様な林業の担い手を作るため、林業を学ぶ学生等に対する専門教育の充実等による林業関係への就職・進学が増加、女性が働きやすい環境整備、自伐林家が施業に参加しやすくなるような技術指導の推進を図る。

6. 地域主導の集中投資を

現在、企業経営の改革、官民一体となった地域マネジメント確立が求められており、また、公共政策においても同様であり、単なるバラマキは許されなくなっている。

今後、中小・中堅企業が、あるいは地方が成長戦略を描く場合、ひと・もの・情報への挑戦的な投資とマネジメントの強化が必須となっている。

農林水産業の成長産業化においてバリューチェーンの構築がうたわれている。これは、経営学者マイケル・ポーターの提唱した経営理論であるが、農林水産業に限らず全産業に言えることである。いわば、これまでの事業活動を細かく細分化し、付加価値の増大や生産性向上により稼げる部分を見つけ出そうというものである。

企業経営の革新には当たり前のことが、地域マネジメントにも取り入れられつつある。つまり、政策というフレームワークのみでは失敗の確率が高く、新成長戦略では、財・サービスの投入と産出を計り、付加価値の創出に努力する経営学的な見方を持った地域の法人・市民の主体的な取り組みが不可欠となっている。(山城 満)