

寄稿

地域経済活性化の政策課題と商社への期待 ―『地域共創』の総合コーディネーターとして―



川村 雅人 (かわむら まさと)

(株)三菱総合研究所
地域政策研究センター長

1. 地域経済を取り巻く厳しい環境

(1) 地域の経済社会を取り巻く枠組みが変わった

大量生産・大量消費・大量廃棄システムに支えられた戦後日本の高度経済成長期が生み出した「黄金の30年」はバブル崩壊というドラマチックな幕切れとなった。わが国経済はデフレスパイラルの渦中で「失われた10年」もいつの間にか12年目を迎えた。21世紀を迎えても経済回復の兆しは一向に見えないまま閉塞感が漂っている。世界が大きな歴史の変換点にさしかかり、東西冷戦構造の終焉、EU統合、民族対立の激化など、世界全体の秩序や経済システムがこれまでの枠組みを超えて再編を余儀なくされている。わが国においても、戦後復興から一貫して継承してきた、成長を前提とした経済社会システムを根底から見直さなくてはならない時期を迎えている。

国土政策や地域開発の分野においても、規制緩和、構造改革の潮流によって、昭和30年代以降、わが国の“くにづくり”のバイブルとして改訂を重ねてきた、中央主導の全国総合開発計画に終止符が打たれた。直近の『国土のグランドデザイン』には、産業拠点開発、高速道路・新幹線、空港・港湾建設等大規模公共事業など、これまで一貫して掲げられてきた国家プロジェクト主導の地域経済活性化の具体的処方箋は影を潜めてしまった。地方分権が叫ばれる中、「地方への税源移譲を急ぎすぎると年々増加を続ける国債（2002年度末

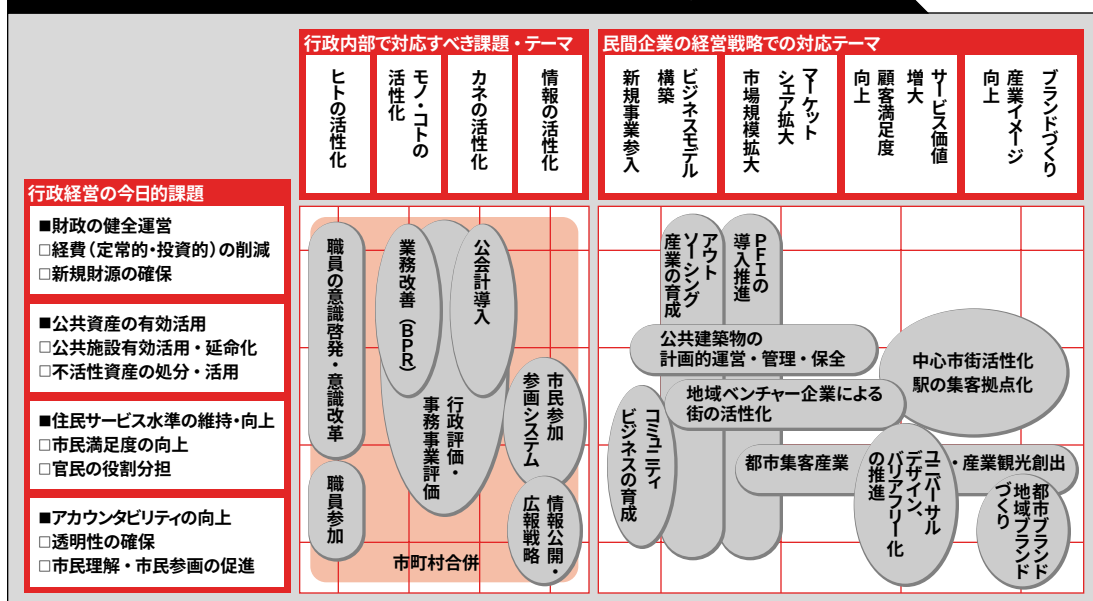
普通国債残高421兆円)のデフォルトにより国の財政再建が危ぶまれる」と噂されるほど、国の財政は債務超過で逼迫し、中央集権型ガバナンスにはすでに限界が見えている。最近では、霞が関の有能な官僚の言葉に「問題の所在は分かっているのに自ら解決の青写真を描けないいら立ち」を感じる人が少なくない。日本経済全体が地球規模の環境変化に組み込まれ、国の問題が地域に直結する時代である。地域経済の問題もこれまでの価値尺度や枠組みの延長線上には答えを見いだすことはできない。

(2) 環境変化にのみ込まれる地域経済

わが国は、欧米諸国に比べ国民経済に占める公的資本形成のウェイトが高いうえにその8割以上を地方公共団体が執行している。高度経済成長期に企業誘致によって経済基盤を支えてきた地方都市では、経済のグローバル化に伴う生産拠点の海外シフトの穴を埋めるべく公共事業を増大させ、建設業が地方都市の唯一最大の産業として地域の雇用を支えて

きた感是否めない。痛みを伴う構造改革の象徴である公共事業抑制は地方建設業を直撃し、失業者を増加させるとともに、停滞傾向が構造化しつつある地場産業や地域商業ともども地域経済の活力低下を招くことは避けられない。このような経済状況の下、PFIをはじめ民間の活力導入による「都市再生」が話題を呼んでいるが、市場原理に基づく地域ビジネスという観点からは「都市再生」を実現できる地域は自ずと大都市圏に偏り、結果として地域条件による勝ち組・負け組の色分けがより鮮明になるであろう。日本全体で人口減少と少子高齢時代が本格化する中、「公共事業関連の国庫補助金削減」、「地方交付税の財源保障機能の縮小」、「中央から地方への税源移譲」からなる三位一体の改革を背景に、改革の受け皿の財政基盤強化に向けた市町村合併が粛々と進んでいる。しかし、疲弊感が色濃い地域経済下であって、税収の伸びに期待できない地方の現状では地方財政の自立はそう簡単な話ではない。

都市づくり・地域づくりにおける官・民領域での今日的課題と対応テーマ



(出所) 三菱総合研究所

2. 地域経済再構築の課題

(1) 限られた経営資源の再構築

これまでの地域経済の活性化は大型公共事業に依存し“お上任せ、お上頼り”で進められてきた感が強い。しかし、これからは、「限られた経営資源を最も効果的に活用し、地域住民自らが豊かさを実感し納得できる地域社会を実現する」ために地域経営の発想が重要になる。経営資源という点からみると、地方は大都市に比べ、ヒト、モノ、カネ、情報は量・質のいずれをとっても相当不足しており、かつ有機的連携が乏しいため、総合力という点では大きく後れをとっている。これからの地域経営戦略の基本は、地域固有、地域オリジンの視点から、物量での不足を地方ならではの質の高さや密接なきずなで補完し、地域の主体的な参加・参画の下に「地域のブランド価値」を高めていくことである。近年、企業の経営改革の現場でも、組織は、縦型のヒエラルキー構造やピラミッド型構造から成果重視のフラット構造への転換が進んでいる。地域社会のシステム全体が、官民を問わず、対等な関係の下で責任分担する、パートナーシップを基本にした形態へと変化しつつある。中央と地方、大企業と中小企業、官と民などの間で、自立した個と個がイコールパートナーとして互いの保有能力を最大限に発揮し、価値の最大化を求めることが地域経済活性化の基本姿勢である。

(2) 多様化する地域のプレーヤーを生かす

地域主導により“知恵の主体”や“起業の芽”を“地域の活力源”として地域経営の主役に育てることが、地方分権の流れを積極的に受け止め、地域主体で地域の活性化を実現する近道である。そのためにはマーケット感覚や経営手腕に長け、かつ地域に軸足を置い

た民間企業の参画が不可欠となる。今、都市や地域は、開発する時代から経営する時代へと確実なパラダイムシフトが進んでいる。地域づくりに関わるプレーヤー（主体）が行政（地方自治体）にとどまらず民間企業、NPO、地域住民などに多様化し、かつそれぞれの主体が投資家、事業者（経営責任者）、顧客のいずれの役割も担う方向に社会は変化しつつある。今後は官民のパートナーシップ、コラボレーションにより『地域共創』というインタラクティブなモデルをそれぞれの地域で構築していくことが強く求められている。

3. 地域と商社の新たな関係

(1) 接点の少ない地方自治体と商社

地方自治体の首長や地元企業の経営者から「御社は大三菱グループだから、コンサルティングをお願いすると商社や銀行をバックに事業を実現してもらえるか」と問われることがある。そのたびに「私たちは、あくまで客観的にコンサルティングを行います。商社や銀行を紹介することはできるが、先方はあくまで民間企業のビジネスとして乗れるのかどうかを厳格に判断するはずです」と答えることにしている。

商社に対する地方の期待は「世界を股にかけるあらゆるビジネスを手がける総合商社なら何でもやってくれそうだ」程度の漠然としたものであり、商社のビジネスについてはマスコミ報道程度の認識しかない。とりわけ、これまでビジネス感覚を必要としなかった地方自治体は商社の助けを必要と感じていない。一方、主として電力、ガス、自動車をはじめ県庁所在都市の大企業を主要顧客層として、スケールメリットを生かしたビジネスを行ってきた商社の国内業務にとって、個別の自治体は重点顧客の範疇にはなりえなかったわけであり、両者の間に接点が少なかったとして

も無理からぬ話である。また、いくら誠意を持って営業努力をしても小規模、単発で継続性が乏しく、入札案件が一般化しつつある地方自治体のビジネスは、商社から見て魅力が乏しいことも事実だろう。

(2) あらためて商社の強みに期待する

明治の殖産興業以来、貿易立国日本を支え、常にわが国の経済発展をサポートしてきた商社といえどもデフレ経済の下で経営環境は極めて厳しい。産業構造が大きく変化し、これまでのような規模の大きいリーディング産業が育たない環境下では、商品の動きや大手顧客の設備投資は鈍化し、新たな事業投資先も容易には見いだせない。現状では、国内業務の分野では地域拠点の統合再編など事業再構築を進めざるをえない。今、地域経済全体は出口のない閉塞感の中で苦悩している。地域経済が負の循環に陥り、地域活力を失い疲弊することは、総体としての日本経済全体の危機でもある。そういう時代だからこそ、日本経済を支えてきた商社の歴史の原点に立ち返り、これまでビジネスの間尺に合わないと思われてきた地域経済活性化市場に視線を落とし、あらためて地域と真摯^{しんし}に向き合うことで、日本再生に新たな地平が開けるのではないだろうか。

なんと言っても商社の最大の強みはその総合力と信用力である。日本固有の商社が培ってきた“金融サービス提供力”、“情報収集・活用力”、“ロジスティクス構築力”、“マーケティング&ビジネス創出力”という基本四機能に加え、近年急速に必要性が高まっている“リスクマネジメント力”は、いずれをとっても世界に誇るべきビジネステクノロジーであり、これからの地域再生に不可欠でありながら、今、地域に最も不足している技術である。

地域が生き残るためには、行政改革の中で効率化、コスト削減に向け、事務・事業の見直しや積極的なアウトソーシングを必要とし

ている。また、財源不足の中で質の高い地域サービスを提供するために、PFI導入やミニ公募債発行など積極的に民間の力を借り、独自の資金調達と運用の途を探ることが不可欠である。しかし、公共性の下で効率性、コスト感覚、採算性、事業リスクなどに対する意識がほとんどなかった行政のトップや現場では、民間の経営に学ぶべき知恵の蓄積は驚くほど乏しい。例えば、民間企業にとっては資金の調達が事業の成否を左右する重要な条件だが、高い金利ながら青天井に近い地方債が担保され、少し前までは単年度主義でバランスシートも存在しなかった地方自治体に、事業経営の意味を真に理解する者は数少ない。また、「公共として良いサービスを提供するためには金がかかって当然」というお上の使命感の下では、事業収益や事業リスクという感覚はほとんど育っていないのが現状である。

「これからの行政経営は、顧客志向に立った“地域経営”である」と言われても“お上の論理”“役人流伝統手法”をたたき込まれた現場ではどこから手を付けたらよいのか分からないという本音が漏れ聞こえてくる。国がPFIを打ち出せば、民間の事業参入の意味を十分理解しないまま“困ったときのPFI頼み”現象が起こり、事業性の乏しい案件が各地に百出することを見ても、自治体の現場には、公共優先の論理と情報不足、学習不足が根強いことがうかがえる。

顧客が困っているところには必ず仕事の種がある。今、地域の再生に民間企業のノウハウが不可欠なことも事実である。とりわけ規模は小さくても総合的な施策を行わざるをえない地方自治体の現場では、ファイナンス、マーケティング、ロジスティクス、情報活用、リスク管理など商社の持つ総合的なマネジメント技術は有効に機能するはずであり、地域の側にとってはありがたい助け船になるはずである。地域にその必要性、有効性に対する“気づき”を提供することで需要が喚起される

可能性は高い。

これまでのように自治体が商社を必要とせず、商社が自治体を必要としない時代には、互いを深く知る必要はなかっただろう。しかし、知らないかぎりつき合いは始まらず、新たなきずなは生まれようがない。国際的な業務を展開する商社は、近年地球環境問題への取り組みや国際的、教育文化的な社会貢献等にも力を入れている。釈迦に説法ではあるが若干社会貢献の色合いをつけて地域ビジネスを考えるなら、もっと目線を下げて商社の総合力をローカルに翻訳しつつ、地域に新しいビジネスの種をまき、芽を育て、地域（顧客）とともに市場を創出していくような中長期的な取り組みが必要なのではないだろうか。

とくに、地方分権を基調に平成の市町村大合併の進展、道州制導入議論の本格化など地方行政、地域経営の広域化が進めば、自治体（顧客）の数が絞られるとともに、地域経済の自立への競争が激化することが予想される。地域間競争の下で地域の経営手腕が問われれば問われるほど、民間の経営技術の有効性はますます高まってくることは間違いない。

4. 地域経済活性化のパートナーとして

わが国の産業の再生、地域経済の再生に向けて国では省庁を挙げ、あらためて産学の連携強化による研究開発力や技術経営力の向上とこれを担う優れた人材の育成に力を入れており、MOT（Management of Technology：技術経営）プログラムや産業クラスター構想の実践・普及を急いでいる。近年当社でも、産学連携の仲介役としての業務が増大している。「技術と経営が分かり、大学と企業にパイプを持ち、中立性を保っている」ことへの信

頼が当社のセールスポイントであるが、業務の内容は研究コーディネートそのものである。シンクタンクにこのような要請が増えているということを考えれば、リアリティのある実業の最前線で生きた情報と豊かなビジネス感覚を持つ商社に対し総合的なコーディネート力を発揮することで、地域経済に、より大きな影響を与え、活性化に大きく貢献する可能性を感じざるをえない。

商社には、リスクの多い海外ビジネスで培った百戦錬磨のビジネススキルや情報収集力、多彩なネットワークが蓄積・継承されており、それが総合的な事業コーディネートに対する信用となっているはずである。この際、本業である商品を動かす（モノを売る）ビジネスを脇に置いて、事業コーディネート力に焦点を当て、あらためて現場の目線で地域ニーズを再発掘するとともに、環境変化を先読みしたグローバルな視点から、同じ課題を持つ全国各地に共通的なソリューションを提供したり、広域化が進む全国の官民ネットワークを構築、コーディネートするといった未来投資型の付加価値付きVC（ベンチャーキャピタル）としての事業展開を考えることもおもしろいのではないだろうか。

地域経済不振を打破するためには、地域への表面的なおつきあいというスタンスから一歩踏み込み、顧客との距離を縮め、地域の主体を巻き込んで、パブリックビジネス市場で中長期の視点から地域ビジネスを創出する積極的取り組みが求められている。商社自らが『地域共創』の総合コーディネーターとしての役割を発揮し、顧客とともに市場を創造し、地域活力を創出する地域再生のプラットフォームの一翼を担うことを大いに期待するところである。

16