

# 地域活性化に的を定めた 支援体制のあり方

大和総研 主任研究員 鈴木文彦

## 平均所得の向上こそ地域活性化

地域活性化とは、祭りやイベントで観光地や駅前商店街に大勢の人を集めることではない。スマートフォンの位置情報ゲームによる地域おこしは記憶に新しい。ご当地マラソン大会もあちこちで開催されている。その度に大勢の人が集まって、寂れかかった街を一時賑やかす。経済波及効果が公表されるのも恒例だが、長期的な観点でそれが雇用や所得にどれだけ貢献したかは定かでない。

2017年6月に閣議決定された「まち・ひと・しごと創生基本方針2017」において、地方創生とは平均所得の向上である旨が規定されている。地域活性化と言うのであれば、年間を通じて正規雇用が増え、地域全体の所得が増えなければ意味はない。自治体が補助金を投入して地域活性化に取り組むことは悪くない。ただし、それが税収増という形で自治体に還流するのであれば、の話だ。税収増の見込みがない補助金の支出は単なる扶助費あるいは失業対策事業費とたいした違いはない。地域活性化と

は単に人を集めて一時的に場を盛り上げるのではなく、「稼ぐ力」を強化することである。商店街なら来街者を増やすだけでなくその先の、個々の店舗の売上のほうが重要だ。観光振興なら入込客数だけでなく観光消費額を増やす対策にも力を入れるべきだ。

## 全国展開にふさわしい新製品をつくること

では「平均所得の向上」と言った場合の「所得」とは何か。直観的には地域の世帯年収を積み上げたものと言えよう。生産側から見れば、経済活動の担い手である地域内の事業者が年間に産み出す付加価値額を合計したものである。それが給与や

図1 地域所得の増加と活性化施策の関係



出所) 大和総研作成

配当を通じて世帯年収に反映し貯蓄や消費に回る。付加価値額の算式にはいろいろある<sup>1</sup>が、端的に言えば企業の粗利、財務諸表上の売上総利益である。要するに地域活性化とは企業の粗利を増やす施策である。

図1は、地域所得の増加を企業支援の視点で展開したものである。まず地域所得の増加は、企業毎の付加価値額の増加と

企業数の増加に分解できる。さらに一段分解することで地域活性化の5つの施策に展開する。企業毎の付加価値額の増加は①商品の高付加価値化、②域外売上の拡大そして③固定費削減に、企業数の増加は④創業促進と⑤企業誘致に分解できる。

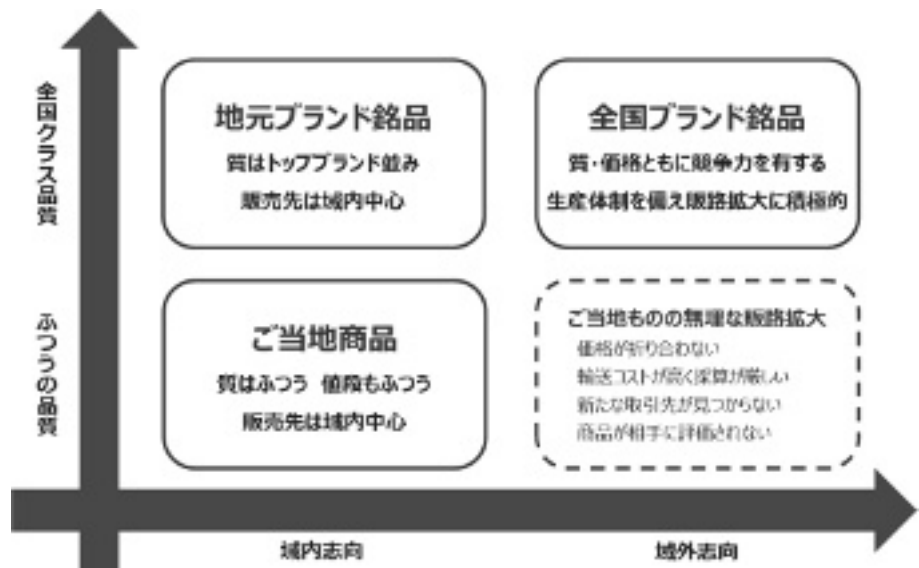
5つの施策を順番に説明する。第1は商品の高付加価値化である。とくに中小企業の場合、原価に乗せる付加価値額の割合が高い新製品を開発することによって差し支えない。自治体の支援策と言えば新製品開発にかかる助成制度が定番だ。公立の技術研究所から技術的アドバイスを受ける手もあるだろう。商工会議所・商工会や地域金融機関が主催するビジネスマッチングもパートナー探しの役に立つ。

### 域外売上を拡大すること

第2は域外売上の拡大である。具体的には市外、県外そして海外に新たな販路を開拓し売り込むことである。自治体の支援策では、大都市の繁華街に開店したアンテナショップの店頭で地元商品を陳列するといったことが考えられる。道の駅や、

<sup>1</sup> 財務省方式、中小企業庁方式などがある。とくに製造業の場合、製造原価にも人件費が含まれる点に留意のこと。

図2 地元商品の4類型



出所) 大和総研作成

道の駅に併設される産直施設も立地は異なるものの域外売上を増やすチャンネルのひとつである。ふるさと納税も自治体に関わる販路開拓策のひとつだ。納税する側の感覚からすれば、納税を対価に返礼品を入手する通信販売に近い。今は「ふるさとチョイス」などのポータルサイトから気に入った返礼品を簡単に検索することができる。

域外売上の拡大は、第1の施策である商品の高付加価値化が前提になる。図2で地元商品を品質の高低と主な販売先で分類した。商品に特筆すべき特徴がなくても、販路を狭い範囲に限定することで生き残ることができる。事業を生業と捉え、域外に販路を求めることに消極的な経営者も少なからずいるのが現実だ。いわゆる「ご当地商品」はそうした範疇に属する商品である。販路拡大策の課題は、こうしたタイプの地元商品について、品質、価格ともに全国市場で戦うに十分な競争力を備えないまま販路拡大しようとする点にあるのではないか。たとえば、秋田県「アンテナショップの今後のあり方について」(平成28年2月)によれば、新たな販路の拡大にあたっての課題として、魅力ある商品が少ない、あるいは引き合いがあっても、生産コストや輸送費等の面で価格が折

り合わない等が上げられていた。アンテナショップの課題として、チャンネルの販売力もさることながら、本質的には、陳列している商品が「ご当地商品」にとどまっている点も否めない。まずは全国展開に堪えるほどの品質または価格競争力を備えることが先決だ。

品質や価格の競争力だけではない。販路を拡大するには、品質を均一に保ちつつ、年間を通じて安定的に、それもまとまったロットで供給する体制を構築することも必要である。これは単に良いものを作るのとは別の能力だ。全国展開にあたって克服すべき重要な課題のひとつである。

### 成長志向の創業を増やすこと

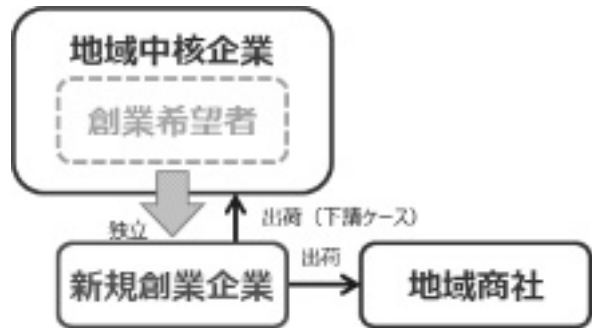
第3の施策は固定費削減である。支援策で言えば自治体や商工会議所・商工会が提供する専門家派遣事業が頭に浮かぶ。いわばコンサルタントの仕事である。ただし固定費削減には注意が必要だ。当の企業の業績改善にはなるが、地域活性化すなわち地域所得の増加にはつながらないからだ。人件費を減らすために整理した雇用が域外に流出してしまうと地域内の所得総額が減ってしまう。

そこで第4の施策、創業促進の出番となる。減らした分の雇用は域内で新たに作らなければならない。雇用の受け皿としての創業が必要だ。しかし地域活性化の施策としてそれでは足りない。地域所得の水準の向上に必要なのは、生産性の高い企業を増やすことである。固定費削減のあおりで半ば必要に迫られた「ドロップアウト型」創業の支援も失業対策として必要だが、より重要なのは地域中核企業で得た技術と経験を元手に独立を目指す「スピノフ型」の創業である。

この創業にも、「域内志向」と「域外志向」がある。事業を生業と捉え、生活に足る以上の収益を望まず、家族以外の従業員を雇わず、域外市場への積極的な進出を好まないのが「域内志向」だ。これに対し「域外志向」の起業家は事業の目的を

企業価値の増大と捉えている。借入によるレバレッジを限界まで高め、従業員を多数雇用し、事業の拡大と域外進出に積極的だ。地域活性化に資するのは、域内志向ではなく域外志向の創業である。域外志向は「成長志向」とも言い換えられよう。第5の施策の「企業誘致」は、創業のように一から企業を立ち上げるのではなく、既に存在する企業を外から持ってくることで企業を増やす方法である。

図3 スピノフ型の創業



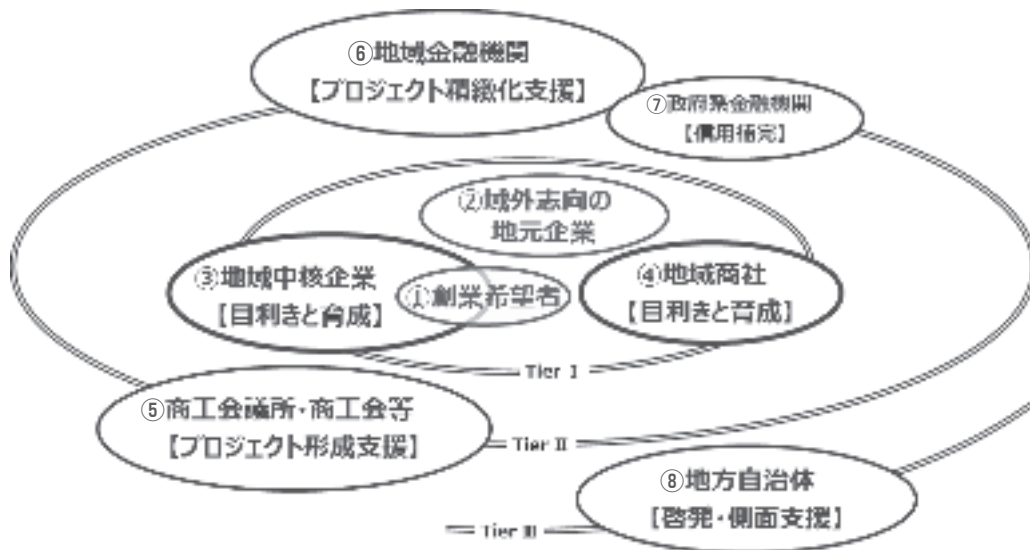
出所) 大和総研作成

### 育成支援の主体は地域中核企業、地域商社

地域活性化とは、競争力ある新製品を開発し域外販路を拡大すること、あるいは域外志向の創業を増やすことである。そうした活動を支援するのにふさわしいのは地域中核企業と地域商社である。地域商社は、地場産業であれば売込問屋、買継商と呼ばれていた、域外に販売チャンネルを持つ卸売会社を総称したものをここでは言っている。

なぜなら事業、具体的には製品の目利きが最も得意なのは同業者、次いでその商品の仕入担当者だからである。魚の目利きは料理人、骨董品の目利きは古物商のバイヤーが得意のように、目利きは元々仕入担当者に属する職人技である。たとえば、新製品開発や創業にあたって支援対象者は技術的なアドバイスを期待する。これを持つのは技術の目利きが得意な同業者、身近なところでは地元の地域中核企業である。地域商社の目利きも重

図4 中小企業に対する支援体制



出所：大和総研作成

要だ。多くのメーカーにとっての課題は、「良いもの」ではなく、売れる新製品を開発することだからだ。独りよがりになりがちな新製品開発を、時代とニーズに合わせ軌道修正するには、顧客をよく知る地域商社の的確なアドバイスが必要だ。

また、スピノフ型の創業パターン（図3）からは、創業プロセスにおいて地域中核企業と地域商社との関係の重要性がうかがえる。地域中核企業が創業のインキュベーター（孵卵器）機能を社会的に担っている。創業当初は独立の母体となった地域中核企業の下請け作業を受託することもあるが、そのうち自立の過程で地域商社の役割が大きくなる。

### 域外志向への切り替えが最も重要

図4で、創業希望者（図中①）、域外販路の開拓や新製品の開発をめざす地元企業（同②）を取り巻く支援体制のあり方を示した。中でも支援対象に対し一次的な役割を担うのが地域中核企業（同③）、地域商社（同④）である。支援機関の強み弱みを考えると、伴走型支援を使命とする商工会議所・商工会（同⑤）は創業や新規事業の取組みに対して、種となるアイデアと意欲を事業計画

などの形にするような支援が得意だ。それに対し地域金融機関（同⑥）は審査業務を通じてプロジェクトの精緻化を担うのが性に合う。本来不得手な事業の目利きや技術、販売力の育成は地域中核企業や地域商社と分担するのがよい。将来性があったも担保力が足りない案件には政府系金融機関（同⑦）の信用補完が有効だ。

その中で地方自治体（同⑧）はどのような役割を担うべきか。公平を旨とする自治体が特定の企業に直接手を施すのは難しく、イベント開催や補助金の提供に偏りがちだ。自治体に期待される役割はそれだけでない。支援機関それぞれの強み弱みを生かして連携する図4のような支援体制の構築に貢献できよう。

啓発も重要な役目だ。創業なら何でもよいわけではない。促進すべきは「域外志向」の創業だ。既存企業に対しては、事業を生業と捉え、販路拡大に消極的な「域内志向」のままでは人手不足そして後継者難の時代に持続可能性の面でリスクが小さくないことを示し、域外志向に切り替える動機づけをすることだ。それで「ご当地商品」をどれだけ「全国ブランド銘品」に育てるか、これが地域活性化の要点である。