

持続可能な地方創生 に向けて

2017年12月に発表された「まち・ひと・しごと創生総合戦略（2017改訂版）」の中で内閣府は、4つの基本目標（①地方にしごとをつくり、安心して働けるようにする、②地方への新しいひとの流れをつくる、③若い世代の結婚・出産・子育ての希望をかなえる、④時代に合った地域をつくり、安心な暮らしを守るとともに、地域と地域を連携する）の進捗状況を点検している。その結果、基本目標の①、③、④については、施策が一定程度進展していると判断された。一方、②については、2020年の目標である「地方・東京圏の転出入均衡」に対して、2016年には東京圏への転入超過が約12万人と、2013年（約9.7万人の転入超過）より拡大した。このため、東京圏への一極集中がむしろ強まっているとして、「②地方への新しいひとの流れをつくる」の達成の必要性を強調している。

しかし、「ひと」を引き寄せるためには、基本目標の①、すなわち地方に魅力的な雇用機会を創出することも依然として重要であろう。雇用を増やすためには、地方における経済・企業活動を活性化させなくてはならない。高度成長期であれば、公共投資によるインフラ整備や、それに伴う工場誘致により地方の雇用を生み出すことができたが、今はそういう時代ではない。企業誘致のために、助成制度等を整備している自治体もあるが、グローバルなサプライチェーンを構築済みの大企

業を誘致することは、決して容易ではないだろう。

地方経済活性化のために政府は、地方創生推進交付金をはじめ、様々な助成や補助金を打ち出している。ただし、こうした支援はあくまでも雇用を増やすためのカタリストと位置付けられるべきだ。交付金や補助金を受給することが目的となり、その結果、ビジネスの採算を度外視した事業計画が作られるのでは意味がない。収益を持続的に生み出す事業こそが雇用を創出・維持できるのは言うまでもない。

ではどうしたら持続可能なビジネスを増やしていけるのだろうか。ここでは、①地域資源の活用、②地域金融機関の役割、③地域金融機関の新たな経営モデル、という3つの観点から地方創生の持続可能性について論じてみたい。

多くの地域には、その地域に特有の個性的な地場産業や特産物がある。まず、こうした地方の資源の強みを再認識し、それを顕在化させていくことが地方の産業活性化の第1ステップではないだろうか。そのためには、例えば、地域の産物をブランディング化したり、「もの」が生み出されるに至るまでをストーリー化して「こと」消費への転換を図ることなどが有効だ。こうした戦略によって、商品やサービスの販売単価を高めることが可能となろう。一方、できるだけ域内の原材料を活用して生産コストを抑えることにより、マージン、すなわち付加価値の拡大につなげることも

できよう。「強みを生かして差別化する」ことが、地方の中小企業にとっての経営戦略の要である。

こうした地方企業の活動を活性化する上で重要な役割を担うのが地域金融機関である。もちろん、インフラや制度整備などの面で、国や自治体の支援は欠かせない。しかし、地方経済の主役である中小企業を、これまで金融面で支えてきた地域金融機関の果たす役割は大きい。

例えば、金融機関が事業性評価に基づき、担保や個人保証に依存しない資金を提供できれば、民間企業のチャレンジングなビジネス拡大をサポートすることができる。クラウドファンディングや地域通貨などの新たなファイナンス手法の活用による資金調達方法の多様化への対応も、企業の新たな取り組みを支援することにつながるだろう。さらに、海外も含めた域外の販路開拓や増え続ける訪日客へのマーケティングなどの支援ができれば、地方の市場縮小により成長が停滞した企業に復活の機会を与えることも可能となる。その他、事業承継におけるパートナーとのビジネスマッチング、創業支援、さらには人材面での協力など、地域金融機関が中心となって地方の企業の事業拡大をサポートできる余地は少なくない。

もっとも、こうした新たな取り組みの中には、地域金融機関の既存のビジネスとカニバリゼーションを起こすものや、短期的な収益拡大には結びつきにくいものもあろう。しかし、マイナス金利による利ざやの縮小や資金運用難などの逆風の中、地域金融機関は、規模拡大から付加価値向上を目指すビジネスモデルへ転換せざるを得ない局面を迎えている。従来のビジネスを守ることに固執しては、新たな展望は描きにくい。

新しいビジネスモデルは、目指すべき金融の姿として金融庁が求めている「顧客との共通価値の

創造」に根差したものであるべきだが、これはSDGsの考え方を取り込んだ経営戦略と整合的だ。

周知の通り、SDGsは、2015年に国連が打ち出した「人類及び地球の持続可能な開発のために達成すべき課題とその具体的な目標」（内閣府地方創生推進事務局「自治体SDGs推進のための有識者検討会」ウェブサイト）のことである。日本では2016年5月に、内閣総理大臣を本部長とする「持続可能な開発目標（SDGs）推進本部」が設置された。また、2017年6月には「まち・ひと・しごと創生基本方針2017」に、地方自治体によるSDGsの推進が盛り込まれ、地域における積極的な取り組みが求められている。

SDGsを取り込んだ経営戦略とは、端的に言えば、経営を通じて社会課題を解決することに他ならない。生産年齢人口の減少や少子高齢化は日本全国共通の課題であるが、そうした中であって地方が抱える課題は実に様々である。

地方のビジネスのエコシステムの中心にいる地域金融機関が、顧客との共通価値を最大限にする経営モデルを実践することが、それぞれの地方の社会課題の解決、ひいては持続的な地方創生の実現に資するのではないだろうか。

[著者]

牧野 正俊（まきの まさとし）



常務取締役 調査本部長