

地方活性化に向けた新産業・新事業の創出

日本総合研究所
執行役員

創発戦略センター所長 井熊 均



1. バブルの終焉

2008年秋以来の経済危機はいまだに落としどころが見えない。早いところでは2009年の後半からの回復を見込む予想もあるが、危機前の盛り上がりが蘇ると考える向きはほとんどない。

振り返れば、この半世紀余の間、世界は二度の大きなモラルダウンを経験してきた。戦後四半世紀の間はどここの国でも公的資金が復興需要に大きな役割を果たした。しかし、復興のめどが付き新しい社会基盤づくりが始まるとまもなく、公共主導の経済運営は緊張感を失う。イギリスではそれが英国病と呼ばれる停滞となり、日本では公共事業にまつわる巨大な既得権となった。1970年代末に登場したサッチャー政権は先進国のこうしたモラルダウンの解決の旗手として大きな期待を背負うこととなった。確かに、新自由主義は社会に活力を与え、経済成長を大きく後押しした。少なくとも、1990年代から昨年初まではわが世の春を謳歌しているように見えた。

しかし、かつて戦後復興を成し遂げた公共主導の事業がそうであったように、市場信仰のメカニズムも大きなモラルダウンを呈した。日本で公共主導のメカニズムが巨大な土木建築と長期債務という負の遺産を残したのと同様に、過度の市場信仰も金融業の異常なまでの肥大化と副作用を残した。産業の血液であるはずの金融が大手を振って一人歩きを始めると、ほどなくバブルは弾け、同時に世界中で金融立国を掲げた復興モデルが潰えたのである。それは新自由主義が引いた市場の境界線から溢れ出てしまった泡のようでもある。公共の立場が見直されるのに長い時間がかかったように、市場信仰が再び肯定されるようになるには優に10年以上の歳月を要することになるだろう。

失速したのは投資銀行のような金融業だけではない。自動車産業は長らく製造業の王者として巨額の売上げと利益を生み出し、広大な関連産業を潤してきた。自動車向けの素材や部品を優先的に供給し収益をあげた企業は多いし、自動車産業の強さがすなわちその国の強さを示すかのごとき雰囲気もあった。

2007年度に2兆円もの利益を計上したトヨタが2008年度に赤字計上を余儀なくされることを予想した人はいまい。しかし、振り返ってみると、地球温暖化問題、資源の枯渇、国内においては人口減少や若者の自動車離れ等、自動車産業はその将来にはいくつもの難題を抱えていた。急減速する以前の段階でも自動車に対する期待感には幻想が含まれていたのである。

このように、後になってみれば不自然であるにもかかわらず、絶頂期にはいろいろな理由がつけられて正当化されるのがバブルの特徴である。1990年代前後のバブル経済とその崩壊に懲り、筋肉質の経営を心がけていたにもかかわらず、日本企業も知らず知らずのうちにバブルに^{はま}っていただろう。

2. 長期トレンドが新事業の視点

一方で、我々には逃れられない周期の長い波がある。バブルと崩壊、あるいは好景気と不況を繰り返しながらも、結果的に収斂していく周期の長い波である。今回の経済危機の裏には社会主義体制が崩壊して以来、自由放任が過ぎた資本主義の見直しの波がある。今後は、行き過ぎた放任の副作用を見直した上で中長期のあるべき社会の姿を見出し、そこに向けた施策を展開していくことになる。

これからどのような産業分野が注目されるかを考えるに当たっては、こうした社会の流れを踏まえる必要がある。それに基づけば、当分の間、将来のビジネスを占う際のキーワードとなるのは、「持続性」と「市場信仰の

見直し」である。市場の力を過信し短期の高収益ばかりを目指したビジネスモデルからの転換といってもいい。それを前提として、今世界中で最も大きなターゲットとなっているのは間違いなく地球温暖化を中心とした環境・エネルギービジネスである。今年末、コペンハーゲンで地球温暖化対策を国際的に話し合う場であるCOP15が開催される。COP15では2012年を期限とする京都議定書の後、いわゆる“ポスト京都”における温室効果ガスの削減目標が議論される。

ポスト京都に向けた目標は、2050年をめどとした長期目標と、2020年をめどとした中期目標に分かれる。前者に対しては、先進国の間では1990年比80%減という、とてつもない目標が共有されつつあり、後者については20%減程度が相場となっている。京都議定書で合意された先進国間で1990年対比5%という温室効果ガスの削減目標とは桁違いといえるレベルだ。

これだけの温室効果ガスを削減するためには、エネルギーシステムはもちろんのこと、交通インフラ、都市構造等あらゆる社会基盤を再構築しなくてはならない。世界全体で次世代に向けた壮大なインフラのリニューアルが行われると思っている。その規模はいまだ明らかになっていないが、例えば、昨年日本の新エネルギー部会が発表した中期目標相当の期間での必要投資額は企業、民生分野を合わせて50兆円にも達する。これが長期目標相当、対象が全世界ともなれば必要となる投資額は1,000兆円台に乗るはずだ。どこまで実現されるかはわからないが、これから何十年

の間、環境・エネルギーの分野で歴史的な投資が行われることは間違いない。太陽光発電や電気自動車に関する昨今のフィーバーぶりはこうした流れを背景としたものだ。

3. 再エネ、省エネ・ビジネス

地球温暖化対策は、再生可能エネルギーの導入と省エネルギーに分かれる。前者の代表は風力発電のような発電事業である。これまでも再生可能エネルギー起源の発電事業はあったが、これからの市場は規模とバラエティにおいて、2009年以前とは一線を画す。日本でも200万 kw 程度の風力発電が整備されたが、これからは大規模化に加えて更なる発電事業用地の獲得が始まらざるを得ない。しかしながら、日本では数万 kw 規模の発電所を建てるだけの用地が少ないため、今まで評価の対象から外していた立地でいかに効率的な風力発電事業を立ち上げるかが問われよう。非効率との指摘を受けるかもしれないが、少なくとも現状の太陽光発電のコストはそれ以上に高い。こうした事業を発掘するには地域の事情を十分に理解した立地や事業の評価能力が必要になるはずだ。

それでも、風力発電はまだまだ大口だ。例えば、廃棄物等を利用したいわゆる静脈系（循環資源を使うこと）のバイオエネルギーでは、人間の活動範囲に応じて細かく分散したバイオマスをいかに扱うかが問われる。具体的には、畜産農家、食品工場、生ごみ処理や廃材の処理施設から排出される有機廃棄物をいかに処理するかを検討することになる。

注目度が高い太陽光発電でも個々の発電規模は小さい。例えば、メガソーラーといっても、実質的な発電規模は中小型の自家発電施設と同じくらいしかない。これまではそれほど高い目標が課されていなかったもので、再生可能エネルギーについても、大口の使いやすなものだけに投資すればよかったが、ポスト京都の時代には広く薄く広がったエネルギー源をいかに集めるかが求められる。政策面でいかに配慮をしても、現場で個別に事業を発掘し、技術を定め、ファイナンスする人がいなければエネルギーとして活用することはできない。

省エネルギーになると、地域への理解度はさらに重要になる。昨年から経済産業省の主導で国内 CDM 制度（中小企業等 CO₂排出量削減制度）が始まった。大企業の資金やノウハウを活かして、中小企業の温室効果ガス削減に資する事業を行うという制度である。大企業では世界的に見てもかなり高いレベルで省エネルギーの施策が進められてきたが、中小企業においてはまだまだ十分ではない。実際、同じ量の温室効果ガスを削減するためのコストは中小企業のほうがかなり小さいという。日本の産業構造の中での中小企業の占める位置づけを考えれば、中小企業の温室効果ガス削減を進めるのは政策的に意義があるのだが、小口にちらばった対象にどのように投資を行うかがポイントになる。そのためには、対象となる中小企業の事業を理解した上で、省エネルギーや再生可能エネルギーの導入による効果を確実に獲得するためのきめ細かい取組みが必須になる。

電気自動車やハイブリッドカーは、政策的には革新的エネルギー利用技術として位置づけることができる。交通インフラはポスト京都での最大の投資分野になると考えられるが、中でもガソリン自動車がどのように代替されていくかは関心の高いところだ。最近では、電気自動車ばかりに注目が集まっているが、電気自動車がガソリン自動車を単純に代替するわけではない。ハイブリッドやプラグインハイブリッドなどとの棲み分けはもちろんのこと、鉄道との連携をどのように図るかも重要なテーマとなる。ちなみに、鉄道は温室効果ガス排出量が圧倒的に少ない輸送手段なので、ポスト京都を契機に民営化以降衰退してきた地方鉄道が復活する可能性がある。その場合には、駅前が活気を取り戻し、電気自動車などとの新しい結節点が形成されることになるだろう。

電気自動車に関連して注目が集まっているのはバッテリーの扱いだ。現状では、バッテリーの価格が自動車全体の価格の半分以上を占めてしまうからだ。この負担を軽減するために、リースや別売などのオフバランスの仕組みも考えられており、金融機関が関与できる可能性が多いと考えられる。大きなプロジェクトに対する資金需要ももちろんだが地域ごとの事業機会も増えよう。なぜなら、バッテリーを供給するにしても、レンタカーとして利用するにしても、あるいは鉄道とのモーダルミックスを考えるにも、全国津々浦々での投資やマネジメントが必要になるからだ。

4. 注目高まる農業ビジネス

持続性と従来システムの代替、という意味で最近注目が集まっているもうひとつの分野が農業である。日本の農業が危機的な状況にあることは多くの人が知るところだが、ここに来て民間企業の参入が盛んになっている。次世代の農業を考えた場合、改革のポイントはいくつかある。

1つ目は、「農家の自立促進」である。国産農産物の多くは、農家から農協を介して我々のもとに届くのだが、農協には流通だけでなく日々の営農の支援者としての役割もある。例えば、農協には代金決済機能があり、農家は肥料等を「つけ払い」での調達することができる。おおよそ、肥料の90%、農薬の30%、農業機械の55%が農協経由で供給されているとも言われている。農家の事業展開が支えられているのはよいことだが、今後、農業が普通のビジネスとなっていくためには、一般の企業と同じような資金調達手段を手がけなくてはいけないはずだ。

2つ目は、「流通構造の改革」である。複雑な流通形態が日本の農産物の価格を底上げし、農家の手取りを圧迫しているとの指摘は多い。まず、農産物を出荷するには農協に手数料を支払い、卸売市場では中央市場手数料という名目でマージンを支払わなくてはならない。このほかに、複数段階の輸送費なども加わることで、農家の手取りが圧迫され市場価格が値崩れした場合には赤字出荷になることもある。

3つ目は、「農産物の画一化」である。通常の流通ルートでは規格に合った農産物が集荷される。その結果、輸入食品の安全性問題などで消費者の食の安心・安全に対する意識が高まり付加価値の高い農産物へのニーズが急速に拡大しているのに対応できない、優れた味覚を求める消費者のニーズに対応することができない、といった課題が発生している。

こうした既存の農業システムの問題点を解決する1つの方法として評価が高まっているのが農産物直売所である。直売所というと路地販売を思い浮かべる人も多いかもしれないが、事業として十分に魅力のある大型の直売所も現れている。直売所の特徴は、まず産地で「地物^{じもの}」を購入できることだ。また、対面販売で農産物の持っている価値を消費者に直接訴えかけられることも魅力となっている。こうした点が消費者の支持を受け、単に安い農産物を売る直売所よりも、付加価値の高い農産物を販売するプレミアム型の直売所の人気が高まっている。

もう1つ注目されている事業形態は農産物のカタログ販売やインターネット販売である。ここでは、消費者が商品カタログやインターネットのウェブサイトで商品を選択し、販売者がそれに応じて商品を発注する。厳選したお薦めの農産物が買えることやカタログを眺めながら良いものを選べることができる仕組みが消費者の支持を得ている。

農業分野でのこうした動きは農業との一般マーケットの接点の拡大と解釈することができる。結果として、農業分野での金融機関との関係も拡大する。例えば、複雑な流通構造

が変革され、付加価値の高い農家に焦点が当たれば事業家として成長する農家も出てくるだろう。実際、自由な市場との取引の中で何千万円もの収入をあげる農家も出始めている。流通改革とは新しい農業ビジネスの芽生えでもあるのだ。

5. 新ビジネスへの概念の転換

新しいビジネスモデルというと、今までにはなかった奇知に富んだアイデアが重視される面があった。特に、1990年代の中盤以降はインターネットの登場でこうした傾向が強まった。ウェブ上では若い事業家が新しいアイデアでそれまでにはない新しいビジネスモデルを次々と立ち上げたし、それが大きな産業として育っていることも確かだ。インターネットを中心としたIT分野ではこうした先端的な技術やトレンドを理解した人たちが市場を動かした面がある。その結果、近年、新ビジネスというと専門知識のない人にはなかなか理解できない最先端のビジネスというイメージがある。しかし、歴史的に見ると、1990年代中盤から2000年代前半にかけての情報通信分野での自由度の高いビジネスモデルは、軍事用に開発されたインターネットが1980年代に民間分野に普及され始めたことと、1980年代以降の新自由主義が相まって生まれたものと考えることができる。一方、新興市場の銘柄を見ても、しっかりと利益をあげている企業には従来からの産業分野に属するものが少なくない。新事業イコール革新技術という概念は一時的な捉え方ということができる。

ポスト京都に向けたマーケットでも新しい技術はたくさん出てくる。しかし、その構造はインターネットを中心としたIT分野のそれとは違ったものになる。新しい技術やノウハウが使われることは間違いないが、いずれも我々が長い時間使い続けてきたものばかりだからである。例えば、電気自動車が開発されても自動車としての使い方は大方同じだろうし、運転方法も変わらない。電車が復活しても利用方法で困ることはない。ユーザーとしての目ができているので、ある程度の知識を仕入れれば、どの技術が優れているかはおおむね理解できる。その上でのファイナンスや事業者の支援ということになれば、ITブームの時よりはるかに親しみやすい。農業でも新しいビジネスモデルは出てくるだろうが、存在としては身近なものであるはずだ。

歴史は繰り返すというが、これから注目される新ビジネスは、過去10数年より地に足の着いたものになる。市場信仰が過ぎた過去20年に対するアンチテーゼもあるが、戦後半世紀にわたって築き上げてきた社会基盤を再構築しなくてはならない時代に入ったことが大きな理由である。数十年の時を経てインフラは更新の時期を迎えているし、化石燃料を大量に消費した社会システムは目先の改良でポスト京都に向けた時代には対応できなくなっている。農業にしても、農地解放に端を発した農協を中心とした仕組みが消費者のニーズと不整合を呈している。

このように、基本的な社会基盤を抜本的に作り直すのがこれから何十年の時代になる。もちろん、様々なビジネスチャンスが生まれ

るはずだが、金融機関に対しては基本的なミッションに立ち返った役割が求められる。例えば、事業のリスクを評価する、相手方の事業内容を理解し財務内容や資金調達に対するアドバイスをする、事業者同士のマッチングをする、といった基本的なアプローチをいかに確実かつ専門的に進められるかが問われるだろう。また、地勢的に見ると、社会システムの再構築の時代には、社会インフラが全国的に広がっている分だけ、今まで以上に地方部での資金調達や新ビジネスの可能性が出てくる。少なくとも、大都市に技術情報や大きな資金が集まりやすかった大都市中心の新ビジネスの時代からは大きな転換があるはずだ。新しい時代のニーズに即した金融業の体制づくりが求められている。

井熊 均（イクマ ヒトシ）氏

日本総合研究所 執行役員 創発戦略センター所長
1958年生まれ。81年早稲田大学理工学部機械工学科卒業、83年早稲田大学大学院理工学科研究科終了。

83年三菱重工業(株)入社、89年同社退社。90年(株)日本総合研究所入社。95年(株)アイエスブイ・ジャパン設立と同時に同社取締役役に就任（兼務）。97年(株)ファーストエスコ設立と同時に同社マネージャーに就任（兼務）。2003年イーキュービック(株)設立と同時に取締役就任（兼務）。2003年より早稲田大学大学院非常勤講師。2006年から現職。

■専門分野：事業の計画・提携・運営、産業政策、ベンチャービジネス、環境産業、地域IT化、地域経営、公共財政等

■著書：『PFI 公共投資の手法』『徹底検証電子自治体』『バイオエネルギー』『よくわかる分散型エネルギー』『図解よくわかる公共マーケット・ビジネス』『京都議定書で加速されるエネルギービジネス』『だから日本のエネルギーはうまくいかない!』（以上、日刊工業新聞社）、『実践的事業者評価による自治体の調達革命』（ぎょうせい）、『企業のための環境問題』『IC タグビジネス』（東洋経済新報社）、『ポスト京都時代のエネルギーシステム』（北星堂）等他数