創発戦略センター　　ISSUE 295 2015/03/10（火）発行

創発 Mail Magazine

創発は‘インキュベーション’のプロ集団。-問題解決のための新しい戦略・進化-

当メールマガジンは、日本総研/創発戦略センターの研究員と名刺交換させていただいた方に配信させていただいています。>> 登録解除はこちら
当メールマガジンは、HTML形式で配信させていただいております。うまく表示されない方は>> こちらからご覧ください

副理事長
湯元.健治

YUMOTO Message

地方創生に求められるもの

統一地方選挙を来月に控えて、「地方創生」がアベノミクスの最重要テーマに浮上している。安倍晋三首相は、「アベノミクスの効果を全国津々浦々までお届けする」として、昨年秋以降、地方創生本部(正式には、まち・ひと・しごと創生本部)の創設、地方創生担当大臣の設置、地方創生ビジョンおよび地方創生戦略(まち・ひと・しごと創生総合戦略)の策定など矢継ぎ早に体制整備を進めてきた。今年に入ってからは、具体化を目指して個々の地方自治体に対し、独自のビジョン、戦略作りを要請している。また、平成26年度補正予算でも地方創生の第1弾として、総額4200億円の新交付金制度(「地方消費喚起・生活支援型」2500億円と「地方創生先行型」1700億円)を設けるなど、実行に着手している。

トリクルダウン効果は今後徐々に強まることが期待
アベノミクスがスタートして2年以上が経過したが、地方や中小企業にはその効果が十分行き渡っていない。すなわち、アベノミクスの効果が主として、大企業や大都市圏で顕在化し、地方や中小企業へのトリクルダウン(波及)効果が十分みられないとの批判がある。その原因としては、以下の3点が指摘できる。

第1に、円安のメリット(＝輸出採算の改善に伴う企業収益の拡大)が輸出関連大企業に集中して現れる一方、円安のデメリット(輸入原材料や仕入れコストの上昇)は、主として非製造業や中小企業に現れる。このため、一般的に、輸出型製造業のウェートが小さく、中小企業が多い地方では、円安メリットよりもデメリットの方が大きくなっているとみられる。

第2は、株高に伴う資産効果も大都市圏の方が地方より大きいことだ。これは、三大都市圏の家計における株式・株式投資信託の保有額がその他地方圏の2倍以上の規模に達しているためだ。地方でも多額の金融資産を保有する高齢層は少なくないが、その保有形態の大半は、銀行預金や郵便貯金であり、株価上昇のメリットを十分享受できていない。

第3は、円安下でも輸出数量の伸び悩みが続いたため、下請け中小企業の受注増につながっていないことだ。大企業製造業の海外生産比率の高まりや部品・素材関連企業も海外生産に乗り出す企業が増えた結果、輸出が数量ベースで伸びにくい構造に変化していることが大企業から中小企業への波及を弱める原因となっている。

ただし、円安のプラス効果は外国人観光客の増加という形で地方にも及んでいる。また、最近の原油価格急落は、中小企業の収益を押し上げ始めている。昨年10～12月期の法人企業統計をみると、大企業より中小企業の方が増益率が高く、原油安が素材やトラック、タクシーなどの業界にプラスに作用している。さらに、輸出数量についても、年末頃から米国、アジア向けを中心にようやく増加に転じ始めており、今後、地方や中小企業へのトリクルダウン効果が徐々に強まっていくことが期待される。

人口流出など構造的問題は依然深刻
しかし、長らく問題視されてきた地方経済の疲弊は、大企業製造業の海外進出加速による工場閉鎖や地方から大都市圏への人口流出などの構造問題を背景に、依

然として深刻である。円安の長期化を見込んで、白物家電や自動車、機械などの分野で一部品目の生産に国内回帰の動きが見られ始めたことは朗報だ。しかし、グローバル企業の海外展開は、生産コスト引き下げ目的という第１ステージから、旺盛な現地需要の取り込みという第2ステージに移行しており、グルーバル化の大きな流れは変わりそうもない。

他方で、地方では少子高齢化、人口減少(自然減)、大都市圏への人口流出(社会減)という人口動態の変化の荒波に直撃されている。過去3年間をみても、三大都市圏では人口も就業者数も増加しているのに対して、地方圏ではともに減少している。また、地方圏では高齢化率の高い地域ほど人口減少幅も大きくなっている。出生率は大都市圏よりも地方圏の方が総じて高いが、人口減少ペースが地方圏でより大きい理由は、高齢化による自然減の影響と、若年層(15～24歳)が進学や就職のために、大都市圏(とくに東京圏)に出ていくという社会減の影響が同時に表れているためだ。とりわけ、小規模自治体ほど社会減の影響が大きい。さらに、若者の大都市圏への流出が地方での出生数を減らし、人口の自然減を加速させるという悪循環が生じている。

地方創生戦略で意欲的な目標を設定

地方創生戦略は、このような地方の厳しい現実を直視し、人口問題への対応を真正面に据えて、実行すべき政策の方向性を示している。公共事業の拡大による従来型のバラマキ政策とは一線を画し、個々の地方の取り組み意欲や裁量性、自主性、多様性を尊重した構造改革重視型政策への転換を示唆している点は、素直に評価できる。バラマキに陥るリスクが指摘されている各種交付金措置も、政府が地方に独自の数値目標設定と事後的な成果検証を求めることを交付の条件としている点で、従来路線とは一線を画そうという意欲が看て取れる。

地方創生戦略では2020年をターゲットとし、様々な数値目標を設定している。その主なものを挙げると、(1)向こう5年間で30万人の若者雇用創出、(2)2020年までに地方から東京圏へのネット人口流出10万人を均衡化させる(地方からの転出6万人減、地方への転入4万人増)、(3)女性の就業率73%、第1子出産前後の女性継続就業率55%(2010年38%)、出生率1.8など、いずれも極めて意欲的な目標となっている。問題は、こうした目標をいかに実現するのか、その方策の実効性をどうみるかだ。戦略に掲げられている主要施策のうち、地方に関連が深く重要度が高いと思われるものをリストアップし、以下、そのフィージビリティを考察してみよう。

地方拠点機能の強化はうまくワークするか

まず10万人の東京圏へのネット人口流出に歯止めをかける政策として、(1)企業や政府関係機関の拠点機能強化と、(2)地方移住の促進が掲げられている。すでに、企業が本社機能や研究開発機能を地方に移転した場合、オフィスなどへの投資や雇用の増加に対して法人税の税額控除など優遇措置が決定しており、ファスナー大手のYKKが富山県黒部市への本社機能の一部移転を表明するなど具体的な動きが表れている。ただし、YKKのケースは同社が大規模な製造拠点を持つ黒部市にすでに2012年以降本社機能の一部を移転してきた戦略の一環であることに留意する必要がある。大企業が東京圏に本社を持つ理由は、ブランド・イメージの向上や国の行政機能の集中にあるため、税優遇だけで企業の本社機能の地方移転が続出し、7500件もの目標が達成されるのかは未知数だ。

一方、地方移転の対象となる政府関係機関とは、東京都内にある中央省庁を含む政府機関と関連の研究所や研修所などが想定されている。ただし、どの機関を移転するかは、地方サイドからの希望を募った上で今夏までに決定する模様で、目標数などは明示されていない。中央省庁が地方移転するとは考えられず、主体は研究所や研修所になりそうだが、そうした施設の誘致は、本来、地方の産官学連携をベースとした産業振興戦略や人材育成策をベースとすべきであり、闇雲に地方移転を促進しても、その効果は限定的なものに止まりかねない。

地方移住の促進には地道で息の長い取り組みが必要

地方への人口流入策の目玉として期待されるのが、大都市圏在住者の地方移住促進だ。その具体的方策として、(1)移住、就労、生活支援のワンストップサービスを行う「全国移住促進センター」の開設、(2)「地方移住推進国民会議」の設置、(3)日本版CCRC(Continuing Care Retirement Community)の検討、普及などが掲

げられている。政府が実施したアンケート調査によれば、東京在住者の約4割が地方への移住を検討したいと思っており、とくに10代、20代の男女および50代の男性で比率が高い。地方移住に対する潜在的ニーズは高いと思われるが、1万1000件という斡旋目標の達成は、容易なことではない。

日本で最も人口が少なく、人口流出に悩む鳥取県の取り組みは好事例といえるが、その裏には、地道で息の長い努力がある。鳥取県では、過去3年間で2172人の移住者を受け入れ、その数は年々増加している。その施策は、(1)移住・定住サポートセンターの設置、(2)県内、東京、大阪に「いなか暮らしコーディネーター」を配置、(3)移住相談会の開催、暮らし体験ツアーの実施、(4)就職、就農、起業の相談・支援、(5)企業誘致と就業マッチングによる若者のIJUターン促進、(6)小児医療助成、多子世帯の保育料軽減など子育て支援等々、実に包括的で多彩な取り組みを実施している。

鳥取県に限らず、今や全国で多くの自治体が移住促進策に注力している。その手法は、自治体によって様々だが、香川県直島のように現代アートのまちづくりで首都圏から若い世代の呼び込みに成功したユニークな例もある。(社)移住・交流推進機構の調べによれば、住まい、子育て、仕事、移住体験などの分野で総数2922もの支援(補助金)制度が打ち出されている。各自治体は、こうした施策に多くの財源や人材を注ぎ込み、まさに自治体間競争の様相も呈してきた。しかし、それでも、地方から大都市圏への人口移動は、ネットで地方からの流出超過であり、この流れを逆転させることは容易ではない。

このため、若者だけでなく、元気な高齢者の地方移住促進を図ろうというのが、日本版CCRCだ。米国では高齢者がCCRCに移り住み、健康時から介護・医療が必要となる時期まで継続的なケアや生活支援サービスを受けながら、生涯学習やボランティアなど社会活動に参加するといったコミュニティが約2000カ所あると言われている。日本でこうしたコミュニティ作りの取り組みは、一部地域で始まったばかりで、政府も検討会の設置を掲げているに過ぎない。

米国の事例から学ぶべき点は、大学との連携をベースとして、教育、医療・介護から、予防医療、スポーツ、フィッネス・クラブなど健康増進に至るまで、新たな民間サービスを生み出し、産業の活性化と雇用の拡大を生み出している点だ。これによってはじめて、若者の大都市圏への流出を食い止めることが可能となる。高齢者の移住促進は、自治体にとって将来の財政支出拡大につながる恐れがあり、逡巡する自治体も少なくないはずだ。しかし、これが巡り巡って若者の雇用創出に結びつけば、地域の衰退に歯止めをかける有力な手段となり得る。静岡県伊豆町では、東京都杉並区の特別養護老人ホームを作り、高齢者移住を奨励している。医療費負担の一部を用地不足に悩む杉並区が負担するなど自治体間連携の仕組みでWin-Winの関係が成立している。

地域の中核企業支援強化と地方発ベンチャー創出が鍵

大企業や行政の拠点機能の地方移転、若者、高齢者の移住促進等の施策は、直接的な人口減少対策としての効果が見込めるだけに、各地域が大きな期待を持つことは理解できる。しかしながら、そうした効果が表れるには、地方に新たなビジネス・チャンスや仕事の場が創出される必要がある。税優遇や補助金による施策は、一定の呼び水効果があるとしても、効果が一過性のものに終わるリスクや、財政コストの増大に耐えきれなくなる恐れもある。

今回の地方創生戦略は、従来の地方活性化や地方再生と呼ばれた施策とどこが違うのか。それは、地方創生という言葉が示すとおり、地方発で新たな製品・サービスが開発されたり、地方発のベンチャー企業が生まれたりする地域イノベーション・システムを作り上げようとする戦略的枠組みを持つことだろう。それがなければ、若者雇用30万人増といった数値目標の達成はとても覚束ない。戦略が掲げる主要施策について、以下、その概要と課題を述べよう。

第1は、地域を担う中核企業の支援だ。特定の製品分野において、トップクラスの高い国内シェアあるいは海外シェアを持つ、ニッチトップ、グローバルニッチトップ企業1000社を選定し、人材、資金、情報など、あらゆる面から強力に政策支援する。弱い企業を支援するのではなく、強い企業を支援するとの考え方は正鵠を得ているが、重要なことは、そうした企業の革新的設備投資や研究開発投資、新商品・サービス開発投資を引き出す仕組みの構築だ。

第2は、産官学連携を中核とする新規産業創出の戦略作りだ。これは上記の仕組みの根幹を成す。過去、地域の中堅・中小企業が大学や研究機関等のシーズを活用

して産業クラスターを形成する地域クラスター政策が必ずしも成功してこなかった反省を踏まえて、ドイツ型の公的応用研究機関の必要性が指摘されている。確かに、これも重要である。しかし、真に求められるのは、自治体や産業振興財団、地元金融機関など地域のプレーヤーがコーディネーター役となって、地域の企業経営者と正面から向かい合い、議論を重ねて、異業種とのコラボーレーションや大学との共同研究、大企業との知財交流などを積極的に促す「川崎モデル」のような地に足の着いた取り組みではないだろうか。

第3は、地方発のベンチャー企業が次々と輩出される地域イノベーション・システムの構築だ。これは、言うは易いが、実現には相当の時間と戦略性が必要だ。スウェーデンでは、主要地域に戦略分野を絞り込んだサイエンス・シティがある。最先端ITに特化したシスタ・サイエンス・シティをはじめ、ストックホルム・バイオ・サイエンス、ウプサラ・ライフサイエンス、IDEONサイエンス・パークなどが有名だ。これらは、(1)政府の研究開発資金がシード・キャピタルとして提供され、これに官民のファンドが加わる、(2)大学を核とする地域イノベーション・システム、すなわち、大学、研究機関からのスピンオフ、大学発ベンチャーが生まれる仕組みがビルトイン、(3)自国の大企業だけでなく、海外の一流企業やベンチャー企業、中小企業も巻き込んだオープン・イノベーションを実践、などの特徴を持つ。

おわりに

地方創生と一口に言っても、過疎地、中間山地、町村、中小都市、中核都市など創生すべき地方には様々なレベルがある。地方創生には、東京一極集中の是正が必要と言われるが、事はそう単純ではない。人口流出は、地方圏から東京圏への流れだけではなく、地方圏の中でも中核都市や規模の大きい都市への流れが生じているのが現実だ。地方の中でもどの部分を創生するのか、地方自身にも選択と集中が問われている。

農林水産業振興、外国人観光客誘致、基幹産業の振興と集積、内外の企業誘致、移住促進など個々の地域によって何に重点を置くかは、自ずと異なる。しかし、要は個々の地域が持つ魅力や資源すなわち、「自らの地域のコアコンピタンス」とは何かを明確に意識し、そのブランド価値向上と浸透を目指すと同時に、海外や域外からヒト、企業、カネを呼び込むこと以外に答えはない。地方創生が実現するかは、地方自身の意欲と行動にかかっているといえよう。

創発戦略センター
エグゼクティブマネジャー
丸尾 聰

創発eyes

経営者が評価するデザイナーの３つの力

一昨年、農業機械メーカーのヤンマーが、工業デザイナーの奥山清行氏を社外取締役に起用して、話題になりました。このニュースを聞いたとき、「経営の現場に、デザイナーが役に立つのか」と疑問に感じた人は少なくなかったようです。一方、海外では、経営陣にデザイナーを迎える企業や、社長直属のデザイン室を配置する企業が以前から存在します。こうした企業の経営者は、デザイナーの持つどんな力を評価して、経営の現場に登用するのでしょうか。

１つめの力は、「観察力」です。一般にデザイナーというと、アウトプットのセンスで勝負しているように思われますが、実は、インプットのスキルが高いのです。一般の人は、モノや現象をみる時に、大量の情報を捨象しています。知識や経験や好き嫌いによって、見たいものと見たくないものを無意識に選別しているからです。デザイナーは、そうした先入観を持たずに、ありのままのモノや現象をそのまま受容しようとします。デザイナーはイメージの記憶力が高い、と言われますが、先入観に惑わされない分、あるいはそれにより情報を捨象しない分、認識できる情報量が一般の人より格段に多くなるのです。この情報認識する力、すなわち「観察力」によって、経営の判断材料を、短時間かつ豊富に獲得することが出来るのです。

２つめの力は、「矛盾整合力」です。一般にデザイン行為というと、異彩を放つグラフィックや存在感のある製品など、独自のコンセプトを貫く行為に思われますが、実は、デザインによる自己主張の強さと周囲の環境との調和、依頼主から

突きつけられる豊富な機能と厳しいコストなど、相矛盾する要求や要素を整合させる行為なのです。誤解を恐れずに言うと、矛盾を整合させることにアイデアを絞ることこそ、デザインなのです。デザイナーは、上述したように、高い観察力によって、膨大かつ複雑な要素を認識し、それら要素の分類、整理を行います。そして、その作業のなかで、要素間の矛盾点を見つけ出した時が、デザイン行為のスイッチが入る時なのです。企業経営も、売上と利益、顧客満足と従業員満足など、矛盾を整合する行為の連続です。デザイナーの鍛え抜かれた「矛盾整合力」が企業経営の問題解決に寄与することが出来るのです。

３つめの力は、「捨てる力」です。一般にデザイナーの能力の高低というと、色と形を駆使した装飾を「加える力」の差にあるように思われますが、実は、全く逆の「捨てる力」にあるのです。アップルの製品群のように、世界中で受け入れられる製品には、概ねシンプルさを兼ね備えています。デザインの初期段階では様々なアイデアが浮かび、それを具体化するため、次々に要素が加わり、複雑さが高まりますが、最終段階には、そのアイデアやそれを具体化した要素を、大胆に捨てるため、シンプルさが高まるのです。経営者も、限られた資源の中で持続的競争優位を築くために、ありとあらゆるアイデアの中から選択と集中を、すなわち「捨てる」ことをしています。対象は異なりますが、デザイナーも「捨てる」ことに常に実践しているのです。

複雑化を増す事業環境の中で、経営者は、より確かな判断を、より迅速に行うことが求められています。市場の観察や、自社と市場との関係性認識、事業の選択と集中、といった重要な判断の場面で、デザイナーの持つ「３つの力」は、経営の現場で、今後ますます求められてくると思われます。

創発戦略センター
コンサルタント
中村-恭一郎

研究員エッセイ

海外案件でのシンプルな心がけ

海外を舞台とする案件に携わり始めて約5年になります。今では毎月のようにアジア各国に出張する機会を頂いていますが、実は、社会人2年目になるまでプライベートでも海外に出たことがありませんでした。外国語を学ぶことは好きですが、留学経験や特別な学習をした経験もありませんでした。

台湾に始まり、中国、インドネシア等々の仕事を経験してきましたが、最も深く、長く関わっている舞台がマレーシアです。2010年からプトラジャヤという行政都市を最先端の環境都市にするというマスタープランの策定に携わり、マレーシア政府や現地パートナーとのやり取りをする窓口役となったのですが、一人マレーシアに赴いて合計半年以上をホテル暮らししながら活動しました。連日政府機関やパートナーのところへと出向き、「次回会合で導きたい結論はこのようなイメージだ」とか、「会合ではこのようなご発言を頂きたい」などといったお願いをしたことも多々あります。会合の翌日にふらりと顔を出し、会合でのこちらの発言の真意がきちんと伝わっているかを雑談しながら確認することも日課でした。こうしたシーンのような１対１の会話は、国内の仕事ではあまり機会を作ってこられなかった部分だと、当時反省したところでもあります。

マレーシア現地の方々にはいろいろなことを聞かれましたが、一番多かった質問は「中村さんはマレーシアのどんなところが好きですか？」でした。正直に言えば、始めの頃は歴史、文化、衣食住に至るまで全く知識がなく、どんなところが好きかと聞かれて困ったものでした。ですから最初は、「マレーシアのどんなところが魅力ですか？」とお尋ねし返して、現地の方々がお話になることを一つ一つ覚えていきました。そうしたお話の中からも、その方がどんな価値観を持っているのか、大切にしているものは何かといったことが分かってきます。魅力と問われて真っ先に名所名跡を挙げる人、食事を挙げる人、人の優しさを挙げる人、様々でした。それら一つ一つを、資料づくりや会議でのファシリテーションに取り込んでいました。「YESと言わせるストーリー」が大事なのはどこでも同じですが、言うまでもなく、お客様のことを良く知っているのと知らないのとでは説得力が違います。

最近、当時のご縁がもととなって、異なる分野ではありますが新たにマレーシアで活動する機会を得ることとなりました。久しぶりにお会いする方々も所属や立場こそ変わっていたりはしますが、お互いに人となりを知っているのでコミュニケーションにも自信が持てます。第三者に対し、旧知の現地パートナーが「こちらは日本のベストフレンドのMr. ナカムラだ」と紹介してくださるだけでも仕事をスムーズに進めるという上では大きな意味があります。素直にありがたいと思うと同時に感動するところでもあります。一方で、新しく出会った現地の方々との間ではもっともっと距離を縮めなければと思うところも多くあります。

この約5年間海外案件を続けてこられたのは、まだまだ20代若手といった頃から現地に飛び込み、飛び込んだからには、とにかく人と深く付き合うことに活路があると信じて取り組んできたからだろうと思います。今時、「はるばる海外から飛び込んできまして」という時代ではないと思われるかもしれませんが、私がお付き合いしてきた方々は「はるばる日本からマレーシアのために来た」とよく言ってくださっていました。そのようにおっしゃるお客様がいらっしゃるという事実、その背景にある価値観や捉え方を大切にしたいと思います。「仕事は人」といったようなフレーズは良く耳にしますが、コンサルタントとしてお客様との付き合い方はどうあるべきか、新たな機会を得て改めて考える日々です。

株式会社日本総合研究所　創発戦略センター
Mail Magazine （第2・第4火曜日配信）

このメールは創発戦略センターメールマガジンにご登録いただいた方、シンポジウム・セミナーなどにご参加いただきました方、
また研究員と名刺交換した方に配信させていただいております。

【発行】 株式会社日本総合研究所 創発戦略センター
【編集】 株式会社日本総合研究所 創発戦略センター編集部
〒141-0022 東京都品川区東五反田2丁目18番1号
大崎フォレストビルディング
TEL：03-6833-1511 FAX：03-6833-9479
＜配信中止・配信先変更・配信形式変更＞
http://www.jri.co.jp/company/business/incubation/mailmagazine/

※記事は執筆者の個人的見解であり、日本総研の公式見解を示すものではありません。
Copyright (C) 2015 The Japan Research Institute, Limited.