

# 活力溢れる地方経済の実現に向けて



一般社団法人日本経済団体連合会 常務理事  
根本 勝則

## 1 はじめに

地方創生は待ったなしの課題であり、その成否がわが国の将来を左右するといっても過言ではない。人口減少が急激に進み地域の存続すら危ぶまれる中、わが国に残された時間は極めて少ない。政策の成否を議論することも重要ではあるが、むしろ官民の適切な役割分担の下、実践的・具体的に行動することが求められている。

本稿では、経済界の立場から、日本経済団体連合会（以下「経団連」）の活動を中心に、企業における地方創生に資する取り組み等について紹介・説明したい。ここで示したものはあくまで経済界の活動の一例であり、地方自治体の皆様におかれては、企業との連携も念頭に置きつつ、地域の特性を十分に踏まえた事業・施策へとつなげられることを期待したい。

## 2 地域の現状と政府の動き

### (1) 地域が抱える問題

わが国は現在、人口減少と高齢化の危機に直面している。合計特殊出生率は1970年代後半以降急速に低下し、第二次ベビーブーム期の1973年には2.14だったものが、2014年には1.42にまで落ち込んでいる。これは、人口置換水準（人口が増加も減少もしない均衡した状態となる水準）である2.07を大きく下回っており、現状を放置したままだと、わが国人口は2015年の1億2,711万人<sup>\*1</sup>から、2060年には8,674万人にまで減少すると推計されている<sup>\*2</sup>。

特に地方では、出生率の低下による人口の「自然減」と若い世代が大都市圏を中心に流出

する人口の「社会減」の両者があいまって、急速に人口減少と高齢化が進んでいる（図表1）。このため、労働力人口の減少による人手不足が深刻化する一方、人口減少による経済規模の縮小が引き起こされている。生活面においても、地方自治体の財源の減少と行政基盤の低下を招き、社会生活サービスの維持も困難になりつつある。現状に手をこまねいたままでは、さらなる人口流出が引き起こされ、それがより一層の経済規模の縮小、活力の低下を呼ぶという悪循環に陥ってしまいかねない。

### (2) 政府の取り組み

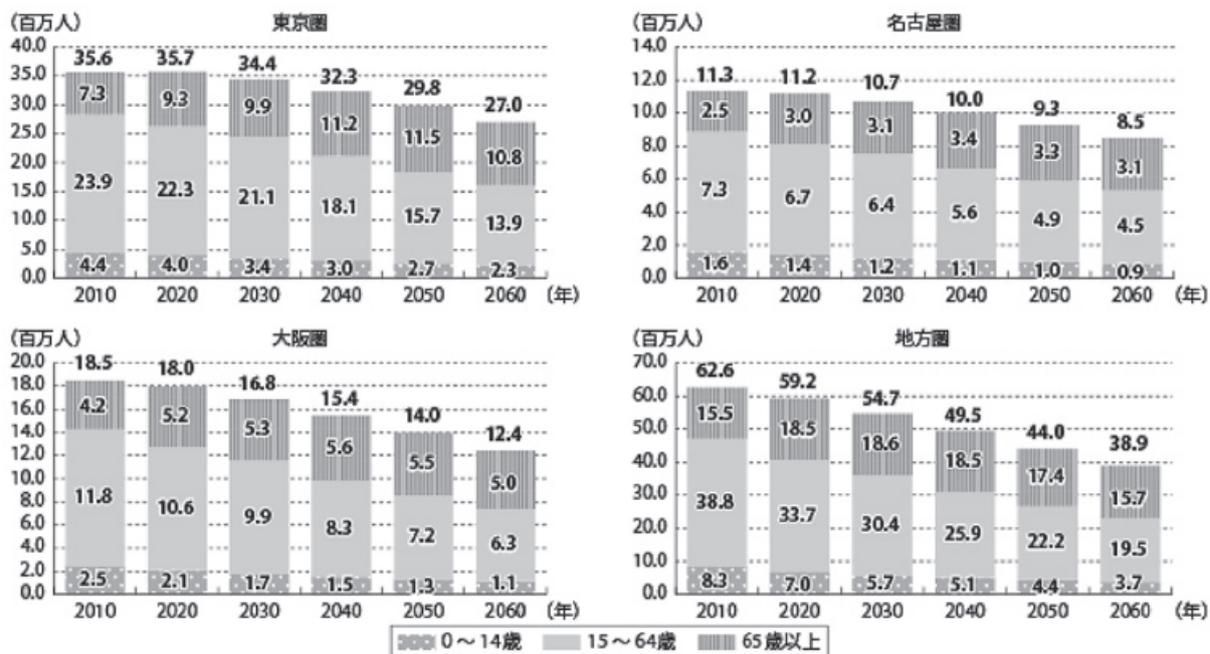
こうした中、政府は2014年9月、「まち・ひと・しごと創生本部」を発足させ、各地域がそれぞれの特徴を活かし、自律的で持続的な経済社会を確立できるよう様々な施策を推進してきている。

具体的には、2060年を視野に入れた中長期展望である「まち・ひと・しごと創生長期ビジョン」、および地域経済の活性化に向けた政策パッケージでもある「まち・ひと・しごと創生総合戦略」、「まち・ひと・しごと創生基本方針」をとりまとめている。この戦略・方針を受ける形で、ほぼ全ての地方自治体においても、地方版総合戦略が策定されており、今後は各地方の実情に応じた具体的な事業が展開される見込みである。

## 3 地域経済の活性化に向けて一経団連の具体的なアクション事例

国内GDPの約7割を占める地域経済の活性化なくして、わが国経済の再生はない。上記2で示したように、地方も含めたローカルア

図表1 地域ごとの将来推計人口の動向



注：東京圏は埼玉県・千葉県・東京都・神奈川県、名古屋圏は岐阜県・愛知県・三重県、大阪圏は京都府・大阪府・兵庫県・奈良県。  
出所：国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」（2013年3月）の中位推計（～2040年）、国土交通省試算（2050年～）

ペノミクスの実現に向けた本格的な取り組みを踏まえ、経団連においても、2015年2月には提言「活力溢れる地方経済の実現」を取りまとめるとともに、同年9月、提言の具体的施策である「地方創生に向けた経団連アクションプログラム」（図表2）を公表するなど、地域経済の再生・活性化につながる活動を着実に実施してきている。以下では、主な活動を示すこととする。

図表2 「地方創生に向けたアクションプログラム（概要）」（2015年9月）

1. 企業の地方拠点を強化する
2. 大企業人材の地方への還流を促進する
3. 子宝企業の取り組みを支援する
4. 地方採用を拡大する
5. 地方における起業を促進する
6. 地方の中小企業が抱える課題等を共有化し、活性化を支援する
7. 異業種間連携を推進する
8. 経団連と農業界との連携プロジェクトを創出する
9. 経団連観光インターンシップを地方大学で開講する
10. 働き方の見直しにより地方とのつながりを強化する

### (1) 地域経済団体との連携、現地調査などを通じた地域との交流拡大

わが国経済の再生へとつなげていくためには、全国で活動を展開する経済団体と地域を担う地域経済団体とが現状の課題を共有するとともに、交流連携を深めることで、その解決に当たることが求められる。そこで経団連では、地域経済の実態を把握し、地域の実情に沿った政策を実施する観点から、各地域経済団体との会合を定期的に開催しており、必要に応じて各地域の中核的企業や工場、大学、研究機関などを視察するとともに、共同声明などのとりまとめも併せて行っている。具体的には、2015年7月の東北地方懇談会において、東北経済連合会と「新しい東北の創生に向けた共同声明」を発表し、今後の東北の再生において、産業復興の戦略を基本とするとともに、新しい東北の創生に向けて、集中復興期間後も一致協力して取り組んでいくことを確認した。

経済団体との交流にとどまらず、地元との距離を縮め、より深い関係の構築へと結びつくような活動にも取り組んでいる。例えば、

## 特集1 企業の地方拠点強化に向けた環境整備

～トップマネジメントセミナーから～

地方自治体や各地の観光推進機構などの協力も得ながら、図表3の通り、現地視察・調査、シンポジウムなどを実施し、観光振興による地域活性化、地域モデルづくり、地域のブランド力向上やイノベーション創出などについて議論してきている。今後は、こうした活動を深化させ、協力体制を確固たるものとするとともに、具体的な成果へと結びつけていくことを考えている。

実際、地域には、国内有数の技術やサービス等を有していながら、首都圏企業への認知度が低い企業も数多く存在するし、地域には観光や農業など首都圏にはない魅力ある資源がある。埋もれがちな地域の中核的企業等と首都圏企業との間でマッチングや異業種間連携を図る、あるいは地方経済団体の会員である大学と共同研究のパートナー探しなどで協力ができれば、地域経済の底上げ、さらにはイノベーションの創出につながっていくことが期待できる。

そこで、地域経済団体との間で包括的な協力関係を構築し、ビジネスベースでの具体的な取り組みへとつなげていくため、2016年9月には、北陸経済連合会および四国経済連合会と「地域経済の活性化に向けた連携協定」

を締結した。本協定では、地域の中核的企業等と経団連会員企業とのマッチング（相互紹介）を推進するのはもちろん、地域経済が抱える課題については協働して取り組むことが重要なことから、イノベーションの創出に向けた規制改革の推進、交流会・ワークショップを開催することも盛り込んでいる。今後は、協定に基づく具体的なビジネス創出等に努めるとともに、各地の経済連合会との協定締結へと展開していく予定である。

### (2) 地域での起業支援

地域経済の自立的・持続的な発展には、地域の中核的企業の競争力強化と併せて、特色のある新たな産業、ベンチャーの創出が鍵となる。こうした認識の下、経団連は地方発イノベーションを推進し、地域経済に新事業と雇用をつくり出すため、起業促進に取り組む各種団体との連携を強化してきている。

その一環として2015年5月には、企業や新たな事業の創出に先進的に取り組む自治体により設立された「スタートアップ都市推進協議会」との間で、「地方発のイノベーション推進に資する新興企業等の創出に向けた共同宣言」をとりまとめた。同宣言では主に、①地方の新興企業と大企業とのマッチングおよび

図表3 主な地域視察先

時期	視察先	主な内容
2012年11月	宮城県南三陸町	福興市視察・山内実行委員長との懇談 語り部ツアー体験 佐藤 南三陸町長との懇談 阿部南三陸ホテル観洋女将との懇談
	宮城県気仙沼市	復興商店街視察 峰浦気仙沼副市長（当時）との懇談
2014年12月	福島県	福島第一原子力発電所視察 内堀知事との懇談
2015年4月	宮城県仙台市	ベンチャー企業との懇談 伊藤仙台市副市長、梶原宮城復興局長訪問
	宮崎県西米良村	黒木 村長との懇談 おがわ作小屋村（レストラン）視察・懇談
	宮崎県綾町	綾町産業観光課との懇談 綾 手作りほんものセンター、サッカー場視察
2015年5月	福岡県福岡市	高島福岡市長訪問 ベンチャー企業との懇談

イベント・交流会等の共同開催、②起業家人材の育成およびイノベーションに向けた産学官連携の促進、③制度改革の推進と政府関係機関への働きかけの3項で連携・協力することを打ち出したところである。すでに、本共同宣言に基づき、地域の優良スタートアップ企業と首都圏企業とのビジネスマッチングの場である「ジャパン・スタートアップセレクション2015」の開催に協力してきており、今後も同協議会とは継続的な活動を展開することで、地域の企業を後押ししていきたい。

その他、起業支援に関しては、近年高い起業率を示している仙台市、福岡市への視察も実施し、地域のベンチャー企業と経団連会員企業との間で連携方策等をめぐり議論も深めてきている。こうした地域との交流等で得られた知見を、政策提言等を通じて、地域の活力向上へとつなげていきたい。

### (3) 農業界との連携プラットフォーム

地域活性化のためには、各地域に特有の資源を有効に活用することが重要であり、中でも地方の特色や独自性を発揮しうる産業として農業や観光への期待が高まっている。その際、業種にこだわらず関連性の高い分野間での連携・融合を促進することで、より付加価値の高い生産物・商品・サービスを創出していく視点が欠かせない。

経団連もかねてより、その重要性に鑑み、2013年7月には「農林漁業等の活性化に向けた取り組みに関する事例集」、同年10月には「観光関連産業の成長産業化と競争力ある観光地域づくりに関する報告書」を公表するなど、事業者における新たな挑戦、異業種間連携等を後押ししてきた。

農業に関しては、その競争力強化と成長産業化に向けて、経済界との連携促進が重要となる。すでに経団連では、JAグループとの間で連携ワーキンググループを立ち上げ、農業の生産性や付加価値を向上させるため、提携プロジェクトの創出に向けた活動を加速してきている。2015年5月にプロジェクト組成の

可能性が高い案件として公表した5件に、現在、新たに提案のあった9件を加えた計14件で協議を進めている。

なお、このJAグループとの取り組みを基盤として、2016年春には、第2ステージとの位置づけで、規模・機能を拡充した「経済界と農業界の連携プラットフォーム」を発足させた。オール経済界・オール農業界の参画の下で、経済界が有するシーズと農業界のニーズについて、マッチングを進め、プロジェクトの創出に注力していく。

### (4) 観光インターンシップの推進

農業に加えて地域特有のものとして重要な位置を占めるのが、観光である。アジアをはじめとする訪日客の急増といった追い風が吹く中、その潜在力をいかに発揮することで、地域経済に貢献しうる成長産業へと変革していかなければならない。そのためには、担い手となる高度な観光人材、すなわち地域の観光資源を発掘し、事業化・商品化する企画立案力、ビジネスコーディネートできる行動力等を持ち、地域の観光経営・振興を担える人材の育成が必須である。

経団連においても、その重要性に鑑み、2011年4月より立教大学、2014年4月からは首都大学東京と連携して、幅広い関連業種企業の参加の下、「経団連観光インターンシップ」を大学の正規講座（単位認定あり）として開講し、人材育成に具体的に取り組んできている。このインターンシッププログラムでは、実習先企業全社からの事前講義を実施する、学生に実習成果を発表する機会を用意するなど、付加価値の高い教育を提供するため、工夫を凝らした内容を実施している。今後は、内容の充実を一層図っていくと同時に、両大学で培ったノウハウを活かし、地域のニーズに即した高度観光人材を育成できるよう、各地方経済団体の協力も得た上で、各地域の大学・企業との協働によるインターンシップを立ち上げることも検討している。

# 特集1 企業の地方拠点強化に向けた環境整備

～トップマネジメントセミナーから～

## (5) 企業の地方拠点強化

地域経済の活力維持・向上を図るためには、地域の優位資源の有効活用を含め、その優位性・特色を活かした中核的・基幹的な産業・企業を創り出すとともに、地域内で人材が定着・循環する仕組みを構築する必要がある。

その一環として、企業の地方拠点強化が注目されており、各企業においても、最適な機能配置やBCP（事業継続計画・Business Continuity Plan）の実施、創業地への本社機能等の移転、生産拠点・研究開発拠点との一体化などを自発的に進める動きがみられる（図表4）。

例えば、コマツでは、事業所単位で生産と開発を一体にする等の観点から、本社機能の一部（2002年に購買本部、2011年に教育グルー

プ）を創業地である石川県小松市に移転し、計150人が現地に異動している。また、アクサ生命では、震災を機に、BCPの観点から東京のミラー機能として札幌本社を2014年に設立し、重要業務に携わる人員170人（異動社員70人、現地採用100人）を含め約500人の体制を築いている。このような地方拠点の強化が地域経済の活性化、雇用創出をもたらすケースもある。

一方、2015年6月に経団連が実施した「本社機能の地方移転に関する緊急アンケート」の結果（図表5）によれば、各企業は、経済合理性に基づき、集積のメリットの高い魅力的な地域である首都圏を中心に拠点等を整備しているのが実情である。

このため、企業（特に首都圏の企業）に対

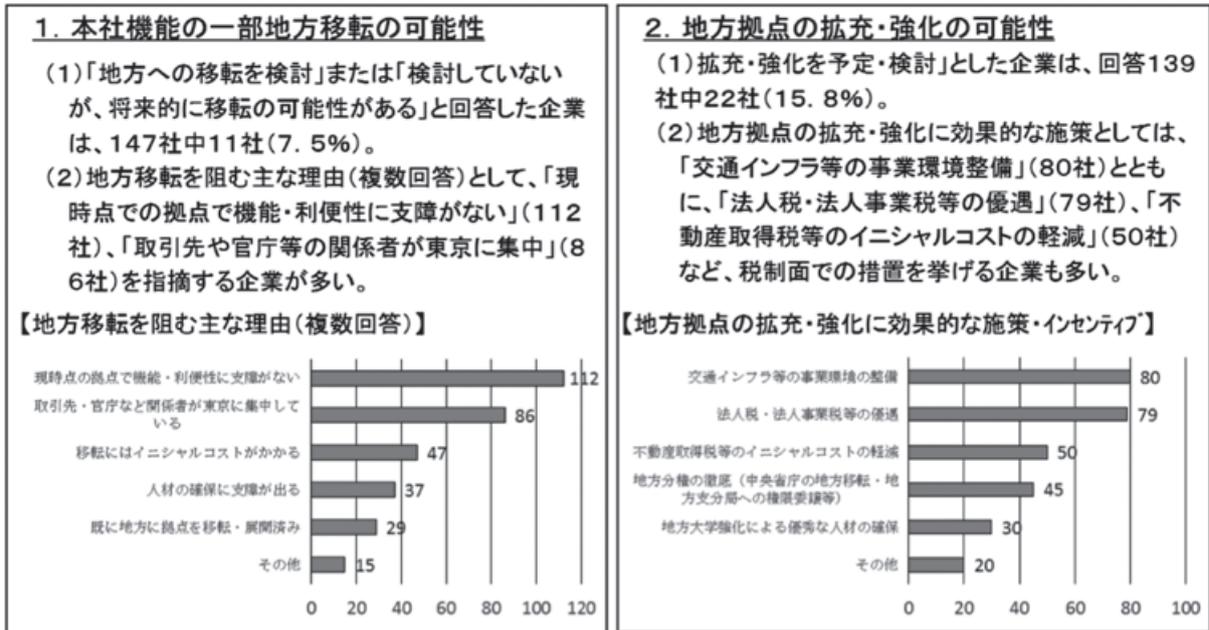
図表4 本社機能の地方移転・地方拠点の強化に関する各社取り組み

	年	企業名	内容	規模
地方移転	2011	コマツ	東京都から創業地の石川県に総合研修施設を移管、教育研修機能を一元化	約150名
	2012	エム・エス・ケー農業機械	東京都の本社を北海道に移転	—
	2014	ケンコーコム	東京都の本社を物流拠点である福岡県に移転	約100名
	2014	アクサ生命	東京都の本社の重要機能を北海道に移転、札幌本社を設立	約500名
	2014	YKKグループ	東京都の本社管理部門を生産拠点である富山県（黒部市）に一部移転予定	約230名
	2012	NECトーキン	東京都の本社を主要4事業の集まる宮城県に移転・集約	—
	2012	東邦アセチレン	東京都の本社を生産拠点のある宮城県に移転。営業・技術本部も集約	約100名
集約	2013	東芝	横浜の半導体研究開発機能を主力生産拠点である三重県（四日市）に集約	約300名
	2014	日本ゼオン	川崎の光学フィルム・医療器材の研究開発機能を富山県（高岡）に集約	約70名
	2014	NTTソフトウェア	横浜・横須賀の4事業所を横浜に集約。コスト削減とアイデア創出を目指す	—
	2014	ダイキン工業	国内の技術開発拠点（堺、滋賀、淀川）を大阪府（摂津市）に集約	約1,000名
海外移転	2011	三井化学	高機能エラストマー事業の本社機能をシンガポールに移転	—
	2012	パナソニック	調達・ロジスティクスの本部機能をシンガポールに移転	十数名
	2012	日産自動車	高級車ブランド「インフィニティ」の本社機能を香港に移転	—
	2013	三菱商事	主要部門である金属資源事業をシンガポール（子会社）に移転	—

出所：各社HP等をもとに経団連事務局作成

図表5 本社機能の地方移転に関する緊急アンケート調査結果(2015年6月)

【対象】 経団連幹事会社のうち、東京に本社を有する企業455社(うち回答: 147社)  
【結果要旨】



し、効率的かつ機動的な地方拠点の整備、地方への本社機能の一部移転等を促すのであれば、より大胆な政策が不可欠であり、経団連では①特区制度の活用や税制優遇等のインセンティブ付与、②道州制の実現も視野に入れた地方分権改革の徹底の2点が重要であることを指摘している。特に、地域に地方拠点等が中長期にわたって定着しうる環境を整備するためには、国・地方の行政システムについても、地方が自ら選択・責任・主体性をもって成長戦略を実践できる体制、すなわち道州制の早期実現が必要であることを強調している。その実現へのステップとして、まずはビジネス展開上必要な全ての行政手続きを地方で完結できるよう、政府機関の地方移転、地方支分部局への許認可権限の全面移譲など地方分権改革の徹底が急がれよう。

#### 4 おわりに

地域経済の再生は一朝一夕になしうるものではない。地域の実情を最も知りうる住民、自治体、地方の経済界等をはじめ、大学・研究機関、NPOなど、地域経済の担い手自身が、

自分事として捉え、主体的かつ持続的に改革に取り組んでいく必要がある。経団連としても、地方創生に積極的な自治体等を後押しするとともに、本稿で示したアクションをより本格的に展開していきたい。

\*1 総務省「平成27年国勢調査」速報値。  
\*2 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成24年1月推計)」出生中位・死亡中位推計。

#### 著者略歴

根本 勝則(ねもと・かつのり)

1957年千葉県生れ。一橋大学社会学部卒。81年経団連事務局入局後、科学技術政策、電気通信市場の自由化、環境政策、EU統合等を主担。96年に橋本行革の調査員として中央省庁再編に参画。その後、経団連広報として日経連との統合事務に従事し、2003年より米国事務所長。06年に秘書室長として御手洗会長(当時)に仕える。09年産業政策本部長。14年現職に就き地方創生を含め産業部門を分掌。