

政策提言  
『地域経済活性化プラン』  
発表  
+  
シンポジウム

PHP総合研究所  
2003年9月9日  
於：霞が関東京會館  
シルバースタールーム

# 第一部 「地域経済活性化プラン」 提言発表

## 【発言者一覧】発言順

- ・江口克彦（えぐち・かつひこ）  
PHP総合研究所副社長
- ・永久寿夫（ながひさ・としお）  
PHP総合研究所第二研究本部長
- ・南 学（みなみ・まなぶ）  
静岡文化芸術大学助教授・横浜市参与
- ・真田幸光（さなだ・ゆきみつ）  
愛知淑徳大学教授
- ・西澤正樹（にしざわ・まさき）  
パス研究所社長

司会 大変お待たせいたしました。本日はまことにご多忙のところ、この「地域経済活性化プラン」提言発表ならびにシンポジウムにご出席いただきまして、ありがとうございます。私は本日進行役を務めます、PHP総合研究所の土井系祐と申します。どうぞよろしくお願い申し上げます。

それではまず最初に、PHP総合研究所の副社長、江口克彦から、一言ご挨拶させていただきます。

江口 みなさんこんにちは。どうもお忙しいところお集まりいただきまして、大変ありがとうございます。みなさん既にご承知のように、この頃少し景気というか経済が明るいかな、というような意見も出て参りまして、実際のところ株価も、今日だと1万866円というような、年初来の高値らしいんですが、株価がどんどん・・・というよりも徐々に上がってきているということになるんでしょうけれども。あるいはまた、経営者のアンケートをやりましても、40パーセントぐらいは若干景気に明るさを感じられる、というようなことを言い出しまして。

まあ、そういうようなことで。何となく、これからも景気が良くなっていくのではないだろうか。ゆっくりだけれども、良くなっていくかもしれないなど、心の中でみなさん思っておられるかもしれませんが、私は個人的に言うならば、まだまだ慎重派というか警戒派というか、極端に言えば悲観的な見

方をしております。

第一、アジアの非常に低賃金なところと競争しなければいけない。冷戦構造が崩壊して、東西の境界線がなくなって、安い賃金で物がつくれるようになり、言ってみればグローバル化というようなことになるわけでありましてけれども、どんどん安い物が入ってくる。それに対抗していかなければいけない、というようなこともあります。

それからもう一つはIT化。IT化によって、いままで10人でやってたものを2人でやるということになったら、8人はリストラしなきゃいけないというようなことになってくる。それだけじゃなくて、コストも価格も抑えていかなければいけないということになってくる。

あるいはまた、金融改革というようなことで、それまで銀行から金を借りるということだけが唯一の、というわけじゃなかったんでしょうけれども、まあ、そういうところに比較的限られていたものが、今度はもう、そういうような枠を外されて、どこからでも資金調達ができる。社債やPCTレードといったマーケットができるということによって、企業が直接資金を集めるということになってくる。このようなところからすると、それこそなかなかデフレ状況から脱却するということはむずかしい状況になってきている、というふうに思うんです。

私は、正直言うと、デフレと不況ってというのは必ずしも一致しないというふうに思うんですね。デフレだから不況かっていうと、必ずしも常にそうでもない。インフレの時に不況と好況があったように、デフレの時も好況も不況もある。要するに好況というのはお金が動く。ですから、デフレの時でも、お金が動けばいいわけですから、お金を動かせばいいんですけども、いまはそのお金が動かなくなってしまっている、というようなことになってきているわけでありましてけれども、それをデフレ不況という。デフレと不況が2つ重なってしまっているわけなんですね。これから何とか脱却しなければいけないということなんです。

私は、日本の経済が非常に厳しいのではないかとというような見通しを持って、と申し上げましたけれども、本当に悲観的になってるかっていうと、決して100パーセント悲観的というだけではなくて、若干は望みがある。それは何かと言うと、日本の経済を支える基本的なインフラというもので、日本の高い技術力や、あるいはまたノウハウ、ある

いはまた優れた人材、勤勉で優秀な人材、こういう存在が、やっぱりこんにちのデフレ不況から脱却する一つの要因ということになるかもしれない、ということでもあります。

しかしそれにしても、正直言いますと、私は、『脱中央集権国家論』という本を書きまして、かなりの反響があったわけでありまして、特に、各地方・地域の方々から反響をいただいたわけでありましてけれども、もう日本の国には、中央を頼りにすることはなかなかできないというよりも、すべきじゃないというふうに思うんですね。

霞が関を頼りにしようって、国全体で700兆円の財政赤字になっているだけじゃなく、もう、言ってみれば規制だとか、あるいはまた腐敗だとか怠慢だとか、もう中央集権は諸悪の根元だと思うんですけども、こんなところを頼りにしていてもしょうがない、というふうに私は思うわけです。もう私は、地方のそれぞれの自治体は、中央を見捨てる、中央の霞が関っていうか政府を見捨てる時だというふうに思いますね。

いつまでも中央におんぶに抱っこじゃないですけども、中央を頼りにするような地方政治を展開していても、地方は絶対に浮かび上がることはできない、というふうに私は思ってるわけです。いまこそ地域が、地方が、中央を見捨てて、自分たちで自分たちの道を切り開いていく、というようなことを積極的に考えていく必要があるのではないだろうか、というふうに思うわけでありまして。

無駄な物をつくり、借金を増やしてきたのは、現在の中央集権。そんなところに頼ってちゃいけませんよ、という気持ちが私には強いということでもあります。こういう体制を崩して、いまこそ生産的に行政を行っていく。つまり、地域主権の確立というものが必要ではないだろうか、というふうに思うわけでありまして。

そのためには、しっかりした地域の財政基盤をつくっていかなくちゃいけない。しっかりした財政基盤をつくっていかねばならないということであるならば、それぞれの地方、それぞれの地域が、地域経済を活性化させるということに全力をあげなければいけないのではないだろうか、ということでもあります。もうそういう意味で、地域・地方は、中央を見捨てて、そして自立すると。とりわけ地域経済の活性化をはかっていくことが大事ではないだろうか、というふうに思うわけです。

今回の提言はそうしたことを前提にしながら、いかにすれば地方自治体が地域経済を活

性化させていけるか、その具体的な方法を、長い間メンバーの先生方が検討してこられました。その結果を、少しでも自治体経営のお役に立てばということで、マスコミの方々にもご出席いただいておりますけれども、今日、発表させていただくということでございます。

ひとつ、最後まで是非ご静聴をたまわれれば。また積極的に、あと、それぞれ、きょうは自治体の方もたくさんおいでいただいておりますので、それぞれの自治体の現場現場というところからのご質問もあろうかと思えます。どんどん質問をしていただいて、そして、できればパネリストの先生方を立ち往生させるぐらいの質問をしていただければ大変ありがたいというふうに思います。これから4時まで、ひとつよろしくお願い申し上げます。どうもありがとうございました。

**司会** それでは、早速、第一部、提言発表に移らせていただきます。まず、提言発表者のご紹介をさせていただきます。向かって右側より、愛知淑徳大学教授の真田幸光さんです。(拍手)

**真田** よろしくお願いいいたします。

**司会** 次に、パス研究所社長の西澤正樹さんです。(拍手)

**西澤** 西澤でございます。

**司会** そして、静岡文化芸術大学助教授で、横浜市参与もされてます。南学さんです。(拍手)

**南** よろしくお願いたします。

**司会** 最後に、弊所の第二研究本部部長の永久寿夫でございます。(拍手)

**永久** よろしくお願いたします。

**司会** では、第一部は、お手元にお渡ししております黄色の『地域経済活性化プラン』の冊子をご覧いただきながら、14時をめぐりにご説明のほうさせていただきますので、よろしくお願申し上げます。

**永久** 本日はどうもありがとうございました。私のほうからは、提言の趣旨と概要についてお話をさせていただきたいと思っております。いま、江口のほうからも話がありましたけ

れども、これから日本の将来のことを考えますと、地域主権と言いますか、地方分権をどんどん進めていく必要があるということなんですけども、そうしますと、自治体のほうは、自らの財源で自立していかなければいけない、という状況になっていくわけです。

さらに言いますと、自治体は財源確保のために、自らの力で地域経済の活性化をはかっていかなければならないということにして、自治体のみなさまは、いま大変努力されている状態ではないのかというふうに思います。

そうした中で、私どもが着目したのは、中国を中心とする東アジアの経済です。今年はSARSとかいろいろありまして、来年の冬もまた猛威を振るうんじゃないかというふうにも言われておりますけども、依然として中国を中心とした東アジアの経済というものは、すさまじく発展をしておると。7～8パーセントぐらいの経済成長をしているというような状態です。

そういうような状態で、新しい需要というものがそうした国々から出ています。日本の高い技術力、ノウハウ、品質の高い製品とか、そうしたものに対する需要が、中国、東アジアのあたりでどんどんどんどん高まってきているという状態にあります。

ひるがえって日本のほうを見ますと、地域地域でいろいろ企業があるわけですが、日本の中小企業と申しますのは、日本全体の企業の中で99パーセントもあるわけですし、さらに従業員で言いますと、70パーセントぐらいが中小の企業に勤めてらっしゃると。けども、何か最近このところ元気がない。不況ですって元気がないというような状態が続いています。

どうしてこういうように元気がないかと言いますと、いろいろ個々によって事情があるわけですが、だいたいの中小企業は、大企業からの安定した需要によって支えられてきた。しかし、この不況によって、大企業のほうが生産調整をやってくる。そうしますと需要がなくなってくる。結果的に、中小企業のほうは、供給しなくてよいというか、供給できなくなってくるということで、どんどん困って行って、最終的には倒産するというような企業も多くなってきているわけです。

こうした中小企業と申しますのは、これまで安定した需要があったわけですから、なかなかマーケティングという努力はしなくてもすんできたわけです。ですから一方で、中国あたりで日本のノウハウとか技術力とか、そういう需要が高まっているにもかかわらず、

一方でそれを持っているにもかかわらず、マーケティングをしてきたことがないために、需要にマッチすることができない、というようなことが往々にして見られる、ということが言えると思います。

この地域地域の中小企業と、この中国を中心とした東アジアの経済を、ダイレクトに結びつけることができたなら、これからの日本の経済にも一筋の明かりが見えてくるのではないか、というふうに我々は考えたわけです。現実的に、中国、東アジアを中心とした、こうした需要に対応するかたちで、一時衰退してきたと言われてました重厚長大産業が、また息を吹き返しつつあります。こうしたことも中小企業にとってはいいケース、いい参考事例ということで見ることができんじゃないでしょうか。

そして、自治体のこれからの役割と申しますのは、この海外の需要と、国内のこうした中小企業、そうしたものを結びつけるジョイントの機能、こうしたものが重要になってくるのではないかというふうに考えました。これが私どもが研究会を始めた問題意識、趣旨でございます。

提言の構成ですけれども、3つの戦略と9つの施策というふうになっております。黄色い報告書、お手元にあるかと思いますが、これの3ページに全体の構成が書かれております。

戦略1。これは5ページに詳しく書いておりますけれども、「戦略的な地域産業政策を打ち立てる」ということです。産業政策と申しますと、これまではだいたい国の仕事というふうに考えられていました。ですがこうした現在の状況を考えますと、地域地域の活性化をやっていかなければならない。しかし地域の現状を知っているもの、特性をよく知っているものは、国ではなくて、その地域の自治体なわけです。その自治体が地域の特性、比較優位などに根ざした独自の産業政策というものを、これからは戦略的につくっていく必要があるんだろうと思います。特に企業、情報、技術、人材などが集約された特定の分野、産業クラスターということができると思いますが、そうしたものに注目して、戦略的な産業政策を打ち立てていく必要があるのではないかと、ということが戦略1です。

戦略2は、先ほどの説明にもありますけれども、「グローバルな地域経営を考える」ということです。中国、東アジアのことを考えますと、これはもう、特に機械産業において、国際的な水平分業がなりたちつつあります。

そうしたものに注目して戦略を立てていく。

さらには、昔でいいますと、日本が中国・東アジアに対して、直接投資をしていくということが非常に多くありました。それによって地域が空洞化してしまう、日本が空洞化してしまうというようなことがありましたけれども、これから、いまの東アジアの発展を見ますと、逆に中国・東アジアの企業が、日本に直接投資してきたいというような傾向も、徐々にですけれども、大きくなりつつある。こうしたものに注目して戦略を練っていったらどうかということです。

自治体におきましては、地域で事業展開をしている中小企業を、これを今度、国際的なマーケットに展開できる中小企業、あるいは中堅企業になるように推進していく。こうした役割が求められているのではないかと、というふうに思います。

戦略3は7ページにございますが、「モノではなくヒトに投資をする」ということです。グローバルな地域経営を戦略的に行うというには、それなりに、それに適した人材が必要になるかと思えます。もちろん各自治体には非常に優秀な人材がいらっしゃると思えますけれども、こうした観点から言いますと、やはり専門的な方々が必要になる。そうした人材を自治体の中から新たに育てていく。また、さらには、外部からも取り入れていくというような、そうした新しい人材の戦略が必要であるというふうに考えます。

まあ、これまで行政改革、行政の生産性を高めるといいますと、コスト削減。さらにそれイコール人員削減という概念がありました。人的投資をするということは、これは何か「悪」であるというような感覚が、なきにしもあらずでございますけれども、実はさらなる発展には必要不可欠。むしろ費用対効果を考えたら、人に投資をするというのが一番効果的ではないかというふうに思います。もちろん企業誘致とか、そうしたいままでのやり方も必要かと思えますが、そうしたものをさらに活かしていくためにも、新しい人材というものが必要になってくるのではないかと思っております。

こうした3つの戦略に立ちまして、われわれは9つの施策というものを考えました。ただ、施策と言いましても、自治体には個別個別に固有の特性があります。したがって、私どもがここで挙げましたのは、基本的な考え方、スキームといったものでして、具体的には、自治体にそれぞれに臨機応変で対応していただけるようなものになっているかと思

います。しかし、それでありましても、基本的な考え方はこういうものにしたらいかがでしょうか。組み立てとしてはこういうものはいかがでしょうか、というようなかたちになっております。

その9つの施策については、これからメンバーの方々からお話をさせていただければと思っております。私のほうからは以上です。

南 それでは、続きまして、施策の個別の説明を進めさせていただきます。私と西澤さん、それから真田さんと、それぞれいろいろ担当しておりまして、順番が入れ替わっていきませんが、みなさんのお手元のページ、8ページから、施策の1から、順番に説明していく、ということにしたいと思えます。

まず私の担当しているところで、施策の1番の、「投資と地域発展の循環モデルの作成」から始めたいと思えます。ここに書かれていることは当然だろう、ということになると思うんですが、いままでの地方自治体における、いわゆる産業政策というものが一体何だったかということで、まず問題提起をさせていただきました。

ご承知のように、たぶん皆様方自治体からいらっしゃる方も多いと思うんですが、じゃあ、自治体の産業政策っていうのはあったか。あるいは、いまあるというふうに明確な答えを出せる所は、意外と少ないんじゃないかと思っております。

つまり様々な経済関連の施策は、みなさんの自治体でお持ちだと思いますし、私自身も、実は大学に移る前に横浜市役所に20年以上勤めておりましたので、その中の特に経済局という部署にもおりましたので、その経験上言いますと、基本的に自治体の産業政策そのものは、産業政策と言いながらも、やはり企業の誘致、あるいは地場産業の振興、さらには地元、特に中小企業ですね、これは大企業は絶対含まれないわけですが、中小企業の制度融資を中心とした経営支援と。それから一部では技術支援ですとか、経営診断だとかっていうことがある。それから県の段階、あるいは中核市以上ぐらいの規模になりますと、中央卸売市場というのがありまして、ここで中央卸売市場が経済的な部局の中に編入されて、それもひとつの経済政策をなすというようなこともあります。

言うなれば、その辺のレベルでありまして、実際にマーケティングというふうに、永久さんからもお話がありましたけれども、この知識の特性が何であれ、世界経済がどういふ

うに動いて、それから日本の経済がどう動いて、この地域としてはどの産業に重点的な投資をしながら、なおかつその投資がどういったかたちでリターンをするのか。あるいは、その地域福祉にとってみて、税収でカバーするのか雇用でカバーするのか。あるいはブランドイメージのアップにするのか、というようなことについての戦略というのは、いままでなかなか考えにくかったということがあると思います。

施策の第一の問題意識は、まずそういった意味で、これからの地域での産業政策というものを考えていくひとつの視点として、やはり重点的な戦略性というのが必要だろう、と思っているわけです。この辺は意外と、戦略的とか重点的というのはやっているということかもしれませんが、ここで申し上げております戦略性、重点性というのは、まさに全庁的な、あるいはその自治体にとってみて、重点的な施策の何本の指に入るか、というレベルの話でありまして、決して部局レベルの重点的なものという意味ではありません。そうしたぐらいの、全庁的に取り組むべき福祉、あるいは産業とか、3本から5本ぐらいの柱の内の一つに位置づける、というぐらいの戦略性が必要であろうということでもあります。

こうした戦略性を立てながら、いままでは工業団地、あるいは工業水道とか、様々な道路ですとか、投資をしてきたわけですが、今度はこれを戦略性に基づく投資ということに関して、そのリターンというものを必ず考える、ということが必要であろう、ということでもあります。

こうした中では、9ページの上の事例で、三重県のクリスタルバレー構想っていうのがありますが、自治体が90億円という相当な多額の資金を一企業に投じるということで、非常にセンセーショナルな話題になったわけです。

この時の説明も、この90億円を投資しなければ、シャープがおそらく別の所に液晶の工場をつくるであろう。そうなると、その周辺の投資として、どれだけの投資が逃げていってしまうかということでも考えた。それで、逆にこの投資があれば、関連産業も含めて数千億の出荷が望まれる。あるいは、1万人以上の雇用が望めるというようなかたちで、10年でこの90億円という投資は税収として戻ってくる、というようなかたちでのひとつのシミュレーションを立てたということで、いろいろ議論を呼んだわけですが、とりあえず実行されたわけです。

もう一つ、8ページの横浜の事例でもありますが、横浜の事例も、これは京浜工業地帯が次々と空洞化していった、工場の跡地が大きく空いてしまうという中で、これからの研究投資型の産業立地をどう進めるかという時に浮かんできたのが、理化学研究所が新しくゲノム総合科学研究センターを立地するという情報です。これは兵庫県と横浜で誘致合戦になりました。

その中では、これだけの投資が行われる場合に、土地の特性として、京浜工業地帯は非常に大きな土地所有区分がありますので、非常に誘致しやすいということと、それから東京に近い立地で、研究者が非常に就業しやすい。それからあとは、横浜市立大学がたまたま理科系の部門で、この分野でかなり先進的な研究もしていましたので、連携大学院を設置するというような条件を提示をいたしまして、ようやく誘致にこぎつけたわけです。

結果的には、ここでいま、1000人を超える研究者が毎日仕事をし、この5年間に数百億円の様々な施設建設その他の投資が行われている、という状況になっております。

そういったわけで、これからの投資というもの考える時には、地域特性と、それから科学技術、様々な経済動向を見ながら重点的な投資を行って、しかもそれがどういったかたちで地域にリターンをしていくのかということも説明をしていく、ということが大事ではないかというのが、施策の第一番ということなんです。戦略的な地域産業政策というかたちで、いままでの施策ではなく政策として打ち出していくということで、まず第一番目にこのモデルの提示をさせていただきました。

では、次に.....。

**真田** それでは2番目の施策についてお話をします。地域企業へのコンサルテーションの実施、ということでお話をさせていただきたいと思いますが。その前に、ちょっと私のほうから二つだけお話をさせていただきたいんです。

まず、永久さんのほうからもし説明がありましたけれども、今回のこの提言は、議論のための議論ではありません。実践をしていたために、われわれ、一応一生懸命考えてみたつもりでございます。ですから、ここではいろいろな具体例を挙げて出させていただいていますけれども、みなさま方の自治体で、こういう点がちょっと事情が違ったりとか、そういうことがあれば、私どもみなさまの所に向いていって、私どものアイデアをもう一度

ご説明すると。そういうぐらいつもりで提言発表させていただいております。その点をまずお心に留めていただければと思います。

それから二つ目。ビジネスは人、物、金、情報、そして最近ではそれにスピードが必要だと、こういうふうによく言われています。今回のこの提言では、いままで言われてきた、物、お金ではなくて、むしろ人と情報にもっと力を入れていきたいと、そういうかたちでの提言になってます。私のほうからのご説明は、お金に絡めたご説明が中心になりますけれども、実はこのお金というのは、お金に付随して大きな物が動くんですね。それが何かって言うと情報なんですよ。ですから、お金の通じて情報をどのようにキャッチして、それをビジネス拡大のチャンスとしてつかんでいくかと、利用していくかと。そういう点でのご説明をさせていただきたいと思います。

この2点をあらかじめちょっとお話をさせていただいてから、2番目のご説明をさせていただきたいと思います。

さて、「地域企業へのコンサルテーション」。10ページ、11ページと書かれておりますけれども、手順とそれから11ページのイメージ図をちょっとご覧いただきながら、説明を聞いていただきたいと思います。

このコンサルテーションっていうのは、「いや、もういままでも、われわれの自治体でやってきた」と、こういうふうにおっしゃられる方々が多いと思うんですけども、その違いをちょっとご説明させていただきたいと思います。

まず手順1番で、公募を通じて、地域企業の新規・既存事業に関するコンサルテーションを行うと、こう書かせていただいています。これはまず、誤解いただきたくないのは、公募というのは、何か例えば新規事業プロジェクトを募集しますというようなかたちで、改めて何かをやっていただくということではないんです。これは常時募集をしていただきたいんです。常に地域の企業のみなさま方が、「こういうことがありますよ」ということがあったら、それを受け入れていただく窓口を常時開いておいていただきたい、ということなんです。何か、「何とか大会」や「新規事業大会」を行って、地域の地元企業さんからいろいろなプロジェクトを募ると、こういうような特別の企画をしていただくのではなくて、常時窓口を開いていただきたい。これがまず第1点。

それから、新規・既存事業に関するコンサルテーションであって、企業ではないという

ことなんです。ですから真田カンパニーがこういうものを提案してきました。それを、真田カンパニーを支えるのではなくて、真田カンパニーのAというプロジェクトを支えていただくと。こういう概念でお考えいただきたいんです。これ、金融面では大きな違いなんです。真田カンパニー全体を支えるということではなくて、真田カンパニーが抱えているAというプロジェクトを、地域のためになるから支えていこうと。その違いをしっかりと踏まえていただきたいということなんです。

その上で、次にポイントになるのが、コンサルタント。ここは専門家を雇っていただきたいということなんです。専門家を雇うために、自治体のみなさま方が、安い専門家を雇っていただいても意味がないんです。本当の専門家を、役に立つ専門家を雇っていただきたい。役に立つ専門家でも、買い叩くと、その金額しか仕事しません。はっきり言って。ですから、例えばAというコンサルタントを地域として雇うと。そして、その方に窓口となっていていただくために、リテーナーフィーとしていくらかお払いすると。そしてプロジェクトが上がってきた時に、個別にまたフィーを払ってあげるというようなかたちで、本物の専門家を雇っていただきたいということなんです。

この専門家を雇っていただく意味は何かといえば、これはいままでお話があったとおりで、地域の企業が新しい販売先を拡大したい時、国内でも海外でも構わないです、新しい販路を見つけていく時に、アドバイスをさせていただきたいであるとか、あるいは自分の企業の技術力を海外に売っていきたいと。売っていく時にどういう点が問題になるのか、どういう点をやれば確実に技術料が得られるのか。しかも外貨の、例えばリスクをなくして稼げるのかとか、こういった細かい点に対するアドバイスができる専門家を雇っていただきたい、ということでもあります。

その専門家に、ある企業がプロジェクトを持ってきた時に、調査をしてもらって、「あ、これはなかなかいいそうだな」と。でも地域の企業さんたち、いま四苦八苦してますよね。ですから、コンサルタントの方に高いフィーを払うわけにはいかない。そこでその段階では、まず地域のほうが先に費用を負担してあげる。その中でまた、これは地域全体に貢献するようなプロジェクトであるということが、地元の自治体の方々も一緒にご覧になって、そう思われた時には、その企業をさらに、ほんとに事業化ができるようなかたちでのアド

バイスを加えていく。そうして地域のプロジェクトとして仕立て上げていく。ここまでは、まずは地元の、地方公共団体のみなさま方が、なるだけカバーをしてあげるとというのが、この2番目の提言のひとつのポイントになります。

これがやっぱりできないんです。私も、実はベンチャーキャピタルの社外役員というのをやってるんですけども、私のところに持ち込まれてくる案件っていうのは、最初はすごくおもしろい案件なんですけれども、当初に必要なお金っていうのは、2000万円とか3000万円とか、そのレベルなんです。でも、そのお金が払えないんですよ。

ですから、そのレベルのお金を自治体さんがまず持ってあげる。それは、先ほど申し上げたように、ある程度スクリーンを掛けて、地元の発展に貢献できるというような確信が、専門家も見て、みなさまも見て、確信ができるプロジェクトに対して、お金を投資してあげる。初期投資をしてあげる。リスクマネーですね。これは。そういうかたちでやってあげて、そして実際にプロジェクトを推進させる。

そして、推進させていく段階で、次に自治体もそれからコンサルタントも、これは事業化ができると思われるプロジェクトでありますから、そこにお金をつけてあげるような役割をしていく。これが金融機関でいうところの、ファイナンシャルアドバイザーの役になるんですよ。プロジェクトとしていけるわけですから、「お金を集めて、配当金がもらえるような、これはプロジェクトですよ。利息を払ってもらえるようなプロジェクトですよ」ということを、投資家や、地元の金融機関にご説明をいただいて、資金を募ってあげる。ここまでファイナンシャルアドバイザー、コンサルタントですね、それと自治体のみなさま方がサポートしてあげる。

そうすると、お金が回ってくるようなかたちになりますよね。で、計画どおりにこのプロジェクトが成功して、そのプロジェクトから利益が上がってくるようになってきたらば、今度は利益が上がった真田カンパニーから、恩返しとして、地域のファンドに、地域の経済活性化ファンドに、これはこの次の施策3で申し上げますけど、そこにまた出資をしてもらおうと。そういうようなかたちで、ぐるぐると地域でお金を回すような、そういう考え方を持っていたきたいと思っているわけです。

この時に、もう一つご注意いただきたいの

は、コンサルタントに丸投げしてはいけません。コンサルタントは、私もずっと銀行員で、このファイナンシャルアドバイザーの役割をやってきましたからよくわかるんですけども、ファイナンシャルアドバイザーに対する監視、管理がゆるいと、手を抜きます。ですから、必ず実績を問うようなかたちが必要なんです。真田がコンサルタントとして入りました。それが、これは事業化できると、うまくいくと思って、推薦してやりました。失敗しました。失敗したならば、真田に対する責任をきちんと負わせる。そういうことをやっていただきたい。失敗したら翌年はもう契約しないとか、場合によっては損害賠償を取ってほしいと思いますよ。そのぐらいのコンサルタント契約を結んでいただきたいんです。

逆に、じゃあそのプロジェクトが成功しましたと。リターナーフィーとは別に、そのプロジェクトから大きな利益があがりましたと。そうしたらば、その利益の一部をコンサルタントに、例えば1パーセントとかですね、サクセッスフィー、成功報酬として払ってあげると。こういう飴と鞭を、コンサルタントにもきちんと与えていくというようなかたちで、外部の専門家の力をフル活用するようにコンサルタントを見つけていただきたい。利用していただきたいと。これがこの施策2の大きなポイントになってきております。

きょうは実は埼玉県の方もいらっしゃるんですけど、埼玉県でも産業クラスター計画というのを、いまおやりになろうとされてましてね。地域を決めて、クラスターを人工的に起こそうと、こういうふうにされていらっしゃるわけです。

私、埼玉県の方にこういうふうに申し上げてるんですよ。その産業クラスターをやろうとしている地域に、アドバイザーを入れる。で、アドバイザーに産業クラスターができるような総合計画をつくらせて、そしてその地域に企業を集積させて、利益があがるようなスキームをつくらせる。利益があがるようなスキームがつくれるのであれば、そこに投資家とか金融機関が入ってくるはずですよ。そのようなかたちで、資金まで面倒をみられるようなアドバイザーを入れれば、県から、あるいは市町村から出ていくお金っていうのは、かなりセーブできるんじゃないか。こんなようなことを、例えばやっていかれるのはどうかな、っていうようなお話をさせていただいています。

それから、墨田区の方ともお話をしているんですけども、墨田区では地元の中小企業

さんが、とても面白いシルバーカーを、ベビーカーじゃなくて、シルバーカーをつくっている会社さんがあると。これは福祉厚生にとってもいい技術を持った企業であるというようなことで、その企業の売り先を、例えば区の福祉施設にそういう物を優先的に買ってもらえるようにするとか、東京都に持っていく。営業する。あるいは国に持っていく。営業する。そういうようなコンサルタントを、もうちょっと有機的に使ってみてはどうかと、こんなようなお話もさせていただいております。

このようなかたちで、コンサルをうまく使いながら、利益をあげていくっていうのはどうなのかなというのが、この施策の2でございます。

続いて施策の3で、12ページ、13ページですけれども、いまの2と関連するところでございます。これは「地域企業活性化基金の設立」ということで、これはもう概念的に、細かいことは読んでいただきたいんですけど、ポイントは次のとおりです。

それは、地域の住民と自治体。これが出資者となって、当事者意識を持って地域経済の活性化をはかるといことなんです。出資者となる。これは大きな意味がありまして、出資者となることによって、出資者としての権利も持つわけです。義務も持つわけです。ですから、プロジェクトを推進される方々と、企業だったら企業と、同じ船に乗るといことです。同じ船に乗ることによって、地域のお金が動き出すのではないかなと。

先ほど江口さんのお話にもありましたように、お金が動いてないから不況なんですよ。地域にはお金があるはずですよ。みなさま方の地域にはお金はあると思いますよ。それが地域で動かないから、例えば信金さんのお金は中央に吸い上げられて、信金・中金さんが、またそれを全国運用しようとするけれども、運用の仕方がなかなかむずかしくて、アメリカのボンドを買ったりとか、そんなかたちになってしまったりとかしてるわけですよ。

そうではなくて、地域のお金を地域で回す。そのためには当事者意識を持ってもらうことが一番大事であって、そのために出資者として、もちろんリスクも取っていただくということになりますけれども、そのリスクについては、先ほども申し上げたような、コンサルを入れながらリスクが小さいと思われる案件を発掘して、そこに投資をしてもらう。リスクを取りながらも投資をしてもらう。同じ船に乗ってもらってやっていただく、ということがポイントであります。

このような出資の形態を取ると、非常にいいポイントとなるのが、敵対的な出資者とはならないということです。外資が入ってきて、外資が出資者として地元の企業を買収するようなことになると、これは敵対的な買収になる危険性もあります。でも、地域の出資者が地域のお金を回していくということになると、利益が相反さない可能性のほうが高い。こういうことを考えていただきたいということです。

それから、ここでもう一つ申し上げておきたいポイントは、融資、地元の、地域の金融機関、間接金融の金融機関と、この出資の、活性化基金ですね、投資をしてくれる基金とが、うまく相乗効果を組み合わせようなかたちで、利用をしていただきたいということです。ですから、投資だけでもダメ。融資ダメでもダメ。ですから、間接金融のお金と直接金融のお金が両方入っていくことによって、プロジェクトというのは安定化していくわけですから。そこでこの活性化基金と地元の金融機関との、融資ですね、これをうまく組み合わせさせていただく。

そして、そういう組み合わせをつくりながら、必要に応じて、例えばそのプロジェクトで、技術力は問題ない、でもマーケティングに不足がある、というようなプロジェクトであれば、マーケティングの専門家を出資者の権利を利用して、この基金の中から人材を発掘して、その地域のマーケティングのプロを、その会社のプロジェクトに専門家として派遣をしてあげるような、こういうスキームをつくっていただくことによって、実際にそのプロジェクトで技術力はいいけれども、マーケティングが弱いといった、こういう不足部分を補完していくようなプロジェクトになっていくのではないかな、というふうに思います。

以上が施策2と施策3のご説明でございます。次に施策4にお渡ししたいと思います。

**西澤** だいぶ熱を入れてご発表いただいた後、少し私のほうで少しやりにくい部分もあるんですけど。最初に私のほうから発表させていただくのは、戦略2のグローバルな地域経営を考えるという中の施策についてであります。

自治体のみなさんが、グローバルな地域経営を何かおやりになる。どういうイメージをいまお浮かべになるのでしょうか。決してこれは植民地経営やれとか、北上市の市長を、あるいはフランスからゴーンさんのような人を呼んでこいとか、そういう話ではなくて、たぶんこれは、企業、民間企業がグローバルな

活動をしやすい環境を、自治体の施策の中で考えていくということが柱になります。

これには二つ方向があるわけでした、一つは、みなさま方の地域の企業のみなさんが、海外を含めたグローバルで活躍しやすい環境を、いかに地域側で提供していくのかといった方向と、もう一つは、海外の企業が、みなさま方の地域でいかに活躍しやすい環境を提供していくのか。たぶんこの二つが、自治体としてお考えになるべき、グローバルな地域経営という部分の方向性ではないか、というふう考えた中で、16ページにある施策の4は、海外からの直接投資の促進をするといった提案を申し上げております。

海外から直接投資。いわゆる対内直接投資というふうに言われるものであります。これを、マクロ経済ベース、日本全体から見た場合、平成2年の数値が出ていますが、全産業で、日本から海外に投資をしていく、対外直接投資の額ってというのは、約4.4兆円ほどありました。逆に日本に投資をした、日本側に投資をした金額、対内投資の金額は、2.2兆円です。半分なんです。これは、全業種ですが、製造業で見ると、対外直接投資は1.8兆円。で、対内投資、日本に投資を向けられたものが、製造業の場合では8000億円。これも約2分の1です。

まあ、21世に入ってこういった状況ですが、10年前というのは、この対外、対内の比率は10対1だったんですよ。日本側から投資をするだけでした。海外から日本に来るのはその10分の1という時代が長く続いてきたわけですが、徐々に日本の国の政策としても、対内投資を促進するという事で動いていますので、だいぶ様子が変わってきたんだろうとは思いますが、まだまだこんなアンバランスが残っている、という事実があります。

さて、これはきっと国の政策だけの問題じゃなくて、実際は海外からの投資を受け止めていくのは、地域のみなさんの現場であります。地域の経済政策なり、インカム・アウトプット、出入りの数字を、こういった視点で計測されたことはございますか。みなさんの地域から企業が外へ投資した金額と、海外から地域に入ってきた、投資されたお金、一体どうなっているか、なんていうことは、おそろくいままであまり意識をされなかった分野じゃないでしょうか。

基本的に、自治体のお仕事というのは、それぞれのみなさんの管理なり、あるいは管轄する範疇、それぞれのエリアをお持ちですか

ら、そこに集中的に、そこだけをしっかり見ていくという視点が中心になりがちでありました。この視点は重要ですが、こと企業行動、地域の企業行動においては、やはり地域を越えて活動するということが、極めて当然な状況になっているわけでありまして、自分の地域だけ見ていたのでは、地域の企業の活動のいい環境を提供するということは、もう困難であります。そういう視点を持った時に、海外から地域に投資を誘導するという施策を、是非工夫をしていただきたいというのが、施策4の柱であります。

その時に何をしたらいいのか、ということでもありますけれども、これはまず、地域側にとって海外の企業が、わが地域に投資をしたいと思ってる企業が、どこに一体いるのか。あるいは、どんな分野に投資したいのかなんて、ほとんどわからないでしょう。いまのところ。たぶん、そういう意識で情報を取られたり、あるいはアクセスをしておられないからだと思っんですけれども、これは、情報を取る方法はいくらでもあります。きっと後ほど、国内において企業誘致というかたちで独特のスタイルを構築された、北上の市長さんからもお話があるうかと思いますが、この視点を、むしろみなさん方の自治体でも海外にまで、その情報ソース、企業の投資の動きといったものを常に察知するということがきっと必要だろう、ということが考えられます。

もう一つは、投資をしたい、日本に投資をしたい海外の企業においても、日本の地域の状況なんてほとんど知りませんよ。たぶん、かなり有名で知られているのは、この事例に出ているように、例えば大阪府がこういった動きをしているので、海外の活動しているエリアでは、「ああ、大阪ってこういうことなんだな」っていうことを、ある国では知ってるでしょう。事例の2にあるように、横浜では、ドイツなりアメリカなりイギリスなりカナダに向けて、横浜のシティーセールスなり投資環境のアピールをしているということで、いくらかは知られているようになってると思います。

また、神戸市では、特に中国を対象として、人材を誘致するという事で、新しい取り組みが始まっています。この他に、諏訪市では、つい最近から大連に諏訪の拠点を立てて、諏訪の企業が中国へ出る拠点をつくと同時に、大連の人が、中国の人が諏訪に観光に来てもらう拠点にもしていきたい、というようなこととか、あるいは川崎でも、海外からの企業の投資の環境を、例の大企業の移転跡地に形

成をしていこう、なんていう動きを始めています。

きっとこんな動きが、日本の産業集積をお持ちの自治体のみなさんには、是非重要な視点としてお持ちいただきたいということで、施策4を提案をいたしました。

**真田** 続きまして、施策5と6と続けて。しゃべりすぎましたもんですから、少しポイントだけ(笑)申し上げたいと思います。

施策5のほうでございます。20ページ。こちらのほうは、よく言われるビジネスマッチングサイトということなんですけれども、ここでのポイントは、自治体のみなさま方は、各地域の企業のいろんな情報をお持ちでらっしゃって、それをデータでお持ちになってらっしゃると思うんです。それを海外のほうへお流しいただくと。その中で、例えば企業、地元企業のAという企業がこういう物を買いたいとか、こういう物を売りたいというのを、一緒に載せていくというようなかたちで、日本にいながらにして、ビジネスのチャンスを拡大していただけるようなものを見つけていこうと。

やっぱり日本がこれだけ閉塞状況にある中で、海外に商売を求めていくっていうのは、結構重要なことではないかと。その中で、海外から物を買いたいとか、売りたいとかっていうことを、このサイトをうまく利用していこうというのが、この考え方なんです。これ、実はすでに三菱グループさんなんかでも、商業ベースでいろいろおやりになってらっしゃると思うんですが、ここ、ポイントが違います。

われわれが考えているのは、韓国だったら韓国、台湾だったら台湾の最大のサイトとアクセスをするってことがポイントなんです。そうじゃないと、韓国の企業だったら韓国の企業に、みなさま方の情報が伝わりませんでしょう。日本企業にやらせてもダメなんです。これは。各国のしっかりとしたサイトを持ったパートナーと組む、ということが大事であって、すでに、私がやっているところでは、この参考事例の中の朝鮮日報とはこういうことをやろうとして動いています。そんなにフィーもかからないです。各自治体さんで、例えば県でやっていただくんであれば県、市でやっていただくんだったら市、それで、たぶん2~300万の年間の手数料を払っていただければ、その県の企業のみなさま方の情報を翻訳して、韓国だったら韓国の企業の紹介すると。こういうところまでやるようなサ

イトを、これ、考えているわけです。

それともう一つ、ここにはちょっと細かく書いてないんですけども、ポイントがもう一つありまして、それは、こういうビジネスマッチングサイトは、アフターケアが大事なんです。例えば「いい引き合いがありました」ということで、日本の真田カンパニーが、「それちょっと売ってみたいな。そこへ売ってみたいな」と思っても、「海外へ、それじゃあどうやって輸出してたらいいの？ 決済どうしましょう」。こういうノウハウがないような企業さんって、やっぱりあると思うんです。

従ってその時に、このマッチングサイトでは、地元の金融機関さんに、みなさま方自治体さんから、こういう情報を必要に応じて流していただいて、それをサポートしていただく。例えば真田が韓国へ金型を売ることになりましたと。だけれども、いままで海外の取引やったことがない。LC開いたことがない。地元の金融機関さんを紹介してもらって、そこは細かくアドバイスしてもらおう。県の方にアドバイスしてもらい、そして金融機関にもアドバイスしてもらおう。こういうようなかたちで情報を流していただくということを、ここではイメージしてます。

それから、可能であれば、地元のマスコミの方々に、そういう成功事例を、やっぱり県や市から流していただいて、こういうかたちで地域の企業が海外とのマッチングサイトで成功したという、こういう事例まで流していただくと、たぶん、「それじゃあ、うちでもやれるんじゃないか」というようなかたちで、地域の中でそういう話がどんどん人づてに拡大していくであろうと。この辺のところまでのアフターケアをやっていただいて、ビジネスマッチングサイトっていうのがうまく回るんじゃないかなと思うんです。

みなさまもそういう経験されてると思うんですけど、ただウェブサイトを開いてみる。ここは商売にならないです。アフターケアをしっかりとって商売になる。ここまできちんとしたアドバイスをしていくっていうことが重要ではないかな、というふうに思います。

それからもう一つだけ、この点でポイントになるのは、当初の段階では日本から、日本発の情報しか流さないということが、このビジネスマッチングサイトの一つの特徴です。要するに、海外からこういう物を買いたいとか売りたいとかって情報を、双方向で受け付けることになると、日本企業が場合によってはリスクを抱える危険性があります。ですから、これは日本企業がコントロールをとれる

ような、自分の企業が売りたい物、買いたい物だけを情報で流すというようなかたちで、当初スタートをしてみて、ある程度これが回るようになってきたところで、向こうの企業の売りたい物、買いたい物という情報を受け付けるというようなかたちで、2ステップを考えているってことが、このビジネスマッチングサイトのソフトの部分でございます。

それから、次の施策6にいかせていただきたいと思います。これは、この政策提言の中で、みなさま方に申し上げるようなものではないかもしれないんですけども、むしろみなさま方に意見を共にしていただけるのであれば、サポートをしていただきたいなというふうに思っているプロジェクトなんです。実はこれ、私もメンバーとして入って、昨年7月28日に、福田官房長官に政策提言をさせていただいた案件なんですけれども、地域の信用補完機関をつくっていただく。この地域というのは北東アジア、あるいは東アジアというイメージでつくってるんです。

これ、どういうことかって言いますと、私が見るところでは北東アジア、これ北朝鮮を入れるかどうかというの別にして、中国、間違いなく中国は入る、韓国、台湾、モンゴル、それからロシアの極東部。まだまだ手をつけなくてはならないインフラプロジェクト、たくさんあるんですよ。やらなくちゃならないプロジェクト、たくさんある。でも、そういうプロジェクトにみなさんが、日本企業も関心をお持ちになっていながら、手を出せないんですね。なぜか。リスクが高いからなんですよ。

じゃあ、そのリスクを補完してもらえような地域の国際金融機関ができれば、その国際機関にリスクヘッジをしながら、地元の例えば建設会社がシベリアで鉄道をひく。道路をつくる。中国の地域で農業開発をやっていく。こういったことを日本の企業のみなさま方が主体となって、いろんなビジネスを海外でできるようになってくるのではないかな、という発想を持っています。

それをやるために、この北東アジア政策の一環として、開発銀行構想、あるいはこれ、開発補償機関でもいいと思います。こういったものをつくっていくということ、日本がイニシアチブをとってやっていくということ、すれば、例えばみなさま方、地元の建設業者さんが、中国の東北部でやるプロジェクトに建設業者として参加する。そこで利益を上げる。で、収益は、その開発銀行から出たお金で代金を受け取れる。リスクが非常に小さ

くなりますよね。こういうかたちでお金を、地域だけじゃなくて、東アジア地域で回していくということもやっていってはどうか、というふうに考えています。

ちなみに、これは蛇足になりますけれども、こういうかたちで金融機関を動かして、その決済通貨を円にしていくと、円のお金の流れの中で情報も入ってくるし、アジア地域全体の情報が、日本の国内に流れてくる。これによってアジアでどういう動きが見られるのか、ビジネスの動きが見られるのかというのを、総合分析ができるようになってくる。ということで、決済通貨もこういう金融機関を日本がイニシアチブをとることによって、円にして情報を得ていくというようなことでの、いい意味での、副次的なメリットも得られるのではないかとこのように考えています。これがこの施策6のポイントでございます。

じゃあ7をお願いします。

南 では、続きまして施策の7になりますが、これは最初のページで、戦略の1、2、3を順番に説明して参りまして、もう一回振り返っていただきたいんですが、基本的には戦略1ってというのは、いままでの中小企業対策、制度融資を超えた、きちんとした地域の産業政策を考え、それを戦略2のグローバルな視点で、直接的な投資、あるいは専門的な情報基盤を活用しながら、そういったことで地域戦略を次々立てていく、ということなんです。その戦略3は、最初に永久さんのほうから説明がありましたとおり、いままで、人に投資するのが悪であるということをやめて、これだけの専門的な、あるいは戦略的な事業を進めるにあたっては、結局、人しかいないだろうというところから出発しております。

施策の7の最初は、これは私の役所にいた経験も踏まえまして、おそらくこれだけのことを進める時には、一部局の一事業では無理だろうというふうに思っております。従いまして、最初の施策1で説明したように、首長直轄の組織をつくるということが、まず必要だろうと思っております。

この時に、実は私どもの研究会をやった時に、これだけのことができるのは、おそらく中核市以上のかかなり一定規模の都市ではないか、自治体ではないかという仮説があったんですが、ただ、実体的にいろいろ調べてみますと、後半、また北上市長にもお話をいただきますが、実は自治体の規模にあまり関係ないなということが、だんだんわかって参りました。つまり、戦略性を持ち、リーダーシッ

ブを發揮して、きちんとした重点投資ができ、それなりのキチンとした進め方ができれば、これはどこの都市でも規模に関係なくできるだろう。ただ規模が大きいところは、逆に制約がありまして、実はピラミッド組織が非常にしっかりしておりますので、規模の大きい自治体にとっては、この直轄組織を必ずつくりたいと無理だということが、まず、あげられると思っております。

それで、この直轄組織の下に専門的な人間、これは庁内外を問わず、人を配置する必要があるだろう。これはもちろん雇用という形態もありますし、あるいは成功報酬という形態もあるだろうというようなかたちで、例えば、企業誘致に成功したら500万円を差し上げますとか、そういったインセンティブの与え方ということもあるかもしれない。

そうしたことで、少なくとも首長さんのリーダーシップの下に、常に情報がアップトゥデートされながら、次々に指示が下って、スピード感を持って施策を進めていくということが必要であり、それを進める人材というのは、かなり専門的な人間が必要ですから、これは庁内外を問わず、きちんとした配置をすべきであろうと。

その中では、25ページにある事例の三鷹市の三鷹産業プラザですが、ここは市の職員が事業を立ち上げながら、ついに公務員を辞めて、この実施機関といいますか、株式会社まちづくり三鷹に就職、移籍をしてしまったという例でもあります。そういったことで、この仕事に情熱を持った人間をどれだけうまく使っていくかっていうことが、ひとつの手立てだろうというふうに思っております。

そうした意味で戦略性に基づく、あるいはグローバルないろいろ展開をはかる時の進め方として、この首長直轄組織。これは大規模な自治体の場合。小規模の場合には常に直轄組織になっておりますので、ここはもう首長さんのリーダーシップの下に次々と施策を打つと。このポイントは、やはり専門的な人間をどういうかたちで使うか、ということになるということでもあります。

それから、役所の組織そのものは、やはり議会、予算、様々な制度に縛られますので、そうした意味では、恒常的にキチンとした施策を打つためには、やはり実施機関として、何らかのかたちでの、まあ財団なのか社団なのか株式会社なのか、第三セクター方式か、あるいはその他いろんな方式があると思いますが、別組織をつくって、専門的な人間を抱えながら進めるという手立ても必要であろう。

こういった意味では、従来のいわゆる経済政策、あるいは中小企業振興策ではなくて、その地域の産業政策を進めるためのひとつの組織モデルと、それから実施機関のあり方、それから人を、専門的な人をどういうふうに使っていくかということで、施策の7のモデルを立てさせていただきました。

では次に、この人材育成に関しましてさらに。

**西澤** 施策8、9についてはそれぞれ関係がありますので、私のほうで続けてご説明をいたします。施策8のほうは、対アジアに対する戦略的人材というテーマの中の、日本からアジアに向けての人材の育成ということ。施策9は、アジアの人材が日本で活躍するといった、双方向の流れのそれぞれの施策を考えたということですよ。

地域の中小企業のみなさんが海外市場で活躍していただく。これは貿易もあり、直接投資もあります。これは非常に、私は好ましいことであろうと思いますし、そこで活躍することによって、国際中堅企業に成長していただくというのは、ひとつのやはり地域の産業政策の目標になり得るというふうに考えております。

ただ、地域の既存の中小企業のみなさんが、海外市場で活躍していただくために、やっぱり不足しているものがあります。

企業の持つ経営資源の中で、人材、資金、設備なんていうことが大きく言われますけども、対外的な活動に関する資金、これ、不足しているでしょうか。きょう、国際協力銀行さんから来ておられますけれども、然るべき事業計画を持った中小・中堅企業に対しては、国としても、基本的に資本は十分用意されている。日本は資本が不足している国ではありません。この分野については、私は不足しているとは考えてない。ただ、うまく回ってないだけだと(笑)。

設備はどうか。これやっぱりまだまだ過剰ですよ。日本国内だけにおいては。そういう面で設備投資を促進さえすれば、海外市場にうまくいくかということ、そうでもない。

何が不足しているのか。これやっぱり、決定的に不足しているのが人材なんです。ここをどうにかしなければ、やはりいろいろ仕組みをつくっても地域の中小企業が海外市場で活躍するという環境をつくっていくのは、非常にむずかしいだろうというふうに考えたのが、施策8であります。

同時に、そういった中小企業が国際中堅企

業になっていくことを応援される地域自治体の側を見た時に、どうですか。そういった企業の対外活動を、かなり専門性を持って活動するような職員、人材をお持ちでしょうか。あるいはそういった経験というのは、きつといままであまりおありにならなかったの、いないことが当たり前かもしれませんが、基本的には戦略的に、地域企業が海外市場に取り組むことを応援するような、自治体の人材というものも不足している、というふうに考えざるをえません。

その時、じゃあどうしたらいいのかということですが、ここにありますように、少し長期的な目で、戦略的な対東アジア人材を地域の中で養成していこう、ということがあります。これは各都道府県ベースでいきますと、それぞれ府県立大学がおありになるでしょうし、大都市では私立大学がたくさんあります。やっぱり地域の大学として、どこかの大学とキッチリとアライアンスを組んで、地域の中で対外事業なり、海外での活動なりをサポートすることができる人材を、いまから養成しようではないのかというのが、この提案であります。

大学側も、事例にありますように、例えば亜細亜大学あたりでは、来年度から、まず中国で仕事ができる学生を4年間一環教育をして、世の中に送り出していくというような教育プログラムをスタートさせます。おそらく、各大学もこういった意識を持って、対外戦略人材の要請といった教育プログラムも用意してくるはずであります。そうしたことと、地域のみなさんの人材、そういった戦略人材育成といったものを絡め合わせていただいたらどうかというのが、施策8のスキームであります。

施策9については、今度は東アジアの人材が、みなさんの各地域で活躍していただきやすい環境をつくるということでもあります。これは留学生の方がたくさんいますよね。これは玉石混淆でありますけれども、比較的一生懸命、私費で来て、勉強される子が多いと聞いています。そういうことで、そのような優秀な子をもっと日本に来て、地域で学んでいただくことってというのは、私は非常にウェルカムなことであるというふうに考えますけれども、まずそういった優秀な一生懸命やる子たちに対して、スカラシップの制度を地域の中で組み込んでいく。地域で受け止めていく。いまは大学とか日本語学校で受け止めるというスタイルですけども、地域全体でそういう子たちを受け止めていくといったこと

を、是非地域政策の中に含めていただきたい。

その時に、お金だけじゃなくて、重要なポイントは住むところなんですよ。それと働くところ。アルバイトできるようなところがないと、秋田県の例のあの大学のような問題になってしまいます。やっぱり学生たちにも、日本の学生と同じような環境で就学し、日本での就業を経験するような環境を、是非、地域の企業のみなさんたちとご一緒になって、地域の産業政策の中で取り組んでいただけないかというのが、ここの主張であります。

もう一つは、卒業後の就業環境をつくるということ。ある一定期間で結構ですので、地域の中で企業のみなさんとご相談をさせていただきながら、大学を卒業したアジアの人材が、日本の会社で働く経験をする。これはインターンシップでなくてもいいんですよ。しばらくの間、2、3年経験をして、彼らが育った上で、その会社の海外事業の戦略的スタッフとして国へ戻っていく、なんていう流れを、地域と一緒に企業がつくり上げていく。

日本企業が、日本人がいきなり海外へ行って仕事をするというのは、やっぱりリスクが非常に多いわけですから、留学生の段階から地域でそういう人材を育てて、企業の中に埋め込んだ上で、母国に送り返す。で、一緒に仕事をする、というような流れを取ることは、非常に安定感があるというふうに考えます。

事実、事例に示しましたように、大田区の企業は直接投資はしていませんが、アジアの留学生から人材として社内にうまく位置づけ、取り込んで、取締役にもして、そしてアジアの仕事を獲得している。こういう仕事のスタイルを確立した会社も、あちこちにあるはずであります。是非、こんなかたちを地域政策の中で取り組んでいただけないかというのが、この施策の提案でございます。

**司会** 今回の提言につきまして、ひと通り発表させていただきました。この後ですが、質疑応答のほうは、第二部のパネルディスカッションの中で一緒にさせていただきたいと考えております。この後、10分間ほど休憩とさせていただきます。14時20分から第二部に入りたいと思います。まず、冒頭でビデオをちょっとご覧いただきますので、定刻にお集まりいただきますようお願い申し上げます。それでは第一部終了でございます。

## 第二部 パネルディスカッション 「地域経済は、こうしたら 活性化する！」

【発言者一覧】発言順

- ・伊藤彬（いとう・あきら）  
北上市市長
- ・荒田英知（あらた・ひでとも）  
PHP総合研究所主任研究員
- ・南学（みなみ・まなぶ）  
静岡文化芸術大学助教授・横浜市参与
- ・西澤正樹（にしざわ・まさき）  
パス研究所社長
- ・宮脇淳（みやわき・あつし）  
北海道大学教授

司会 それでは、第二部冒頭に、地域活性化の具体的な一つの事例といたしまして、岩手県の北上市商工部様のご協力をいただきまして、北上市の取り組みの概要、それから伊藤市長のインタビューなどを交えた、10分ほどの簡単なビデオにまとめさせていただいておりますので、どうぞ、ご覧ください。

（ビデオ上映）

### 経済活性化施策について

伊藤 最近は特に、私どもも（工業）団地いっぱいありますけど、売れ残った所が現実にあります。経済環境の中で、かなりむずかしい時代になりました。これからは戦略を変更する時代になったねと。ベースになるのは何でしょう、ということになれば、企業誘致はもちろん筆頭に、まだまだおいでいただきたい。それから、おいでいただいた企業をどうサポートしてあげるか。それから、おいでいただいた企業と地場とのミックスをどうしていくか。そういう中から新しいものができたら、それをどう支援して、ここで立ち上げさせていくのか。この3つ、4つを組み合わせると、初めて企業誘致の成功したまちだと言われるし、これからの企業誘致もできるんじゃないかな、ということに柱を立てて、この基本計画を大幅に見直したんですね。

そうすると、物づくりの原点からどこにス

ポットを当てるべきかということになると、ここはやっぱり技術支援の、企業だけではできないところで行政ができることに一回テコ入れをしよう。そして、さらにそれを膨らませようということで、岩手大学との産学官連携の柱をひとつ大事にして、物づくりの原点の金型支援センターをつくった、というような流れの中に入ってきてるんですね。

### 人材教育について

伊藤 いろんなことを議論したり、現場を見ますと、最終的にはやっぱり人材教育っていうところに必ずぶつかっていきますね。そうすると、早期戦力になる部分には、まずすぐやらなきゃいけない。長期でやるものは、学校教育から含めてロングランでやらなきゃいけないもの、区別してやろうやということなんですけど、職訓校もちょっと古くなりましたし（笑）最近の少子高齢化の中では、再就職をしたいセカンドステップに進む人のためには、もうちょっと斬新的なもので作り直す必要があるなということから、長年の希望だったんですけどね。職訓校を思い切って立て直すことにして、今年度でできると思いますが。はい。ただ、「古くなったから、建て直すのじゃダメよ」と、いま言ってるんですよ。

### 投資効果について

伊藤 一つ一つお金の計算をしますと、なかなか勘定が合いません。

というのは、団地の造成もバブルの最盛期の頃にやってますから、コストが高い団地になってる部分もあります。しかし、当時は景気がいいもんですから、3万坪とか5万坪の大区画が売れる時代だったんですね。だからそういう区画でつくってるんです。そういう売り方をしてますから、ある程度のコストはあいますね。

いまお見えになるところは、5000坪、1万坪のところですから、区割りをしなきゃいけません。区割りをしますと、道路を入れます。下水道ももう一回整備します。そうすると工事費がかかります。そうするとコストがかかりますね。で、道路入れた分、売る面積が減ります。そうすると、原価は上がります。原価を上げて売ったら、誰も買ってくれません。

では、団地会計としてはロスになります。最後は、だから最後の一坪は数億だねって覚悟してるんです。しかし、早く来て買って、

工場を建てて貰って、そこに経済波及効果が出てくれば、それが一つ。それから雇用が拡大してくれば、それも可処分所得が市内に回ってくる。その効果が一つ。ということは、将来、これが一坪残った時に、数億になったとしても、もう全部吸収できちゃうだろうと。

### 中国との経済交流について

**伊藤** 経済交流はむずかしいです。はい。いま、文化、芸術、教育の交流をやらしてもらってますけれども、商売上のお話はよく出ますけれども、なかなかむずかしいですね。はい。

どこら辺にむずかしさがあるんでしょうか。

**伊藤** 例えば、農業の、農産物のおつき合っているというのは、お互いに規制が、お互いについていうか、うちのほうが、日本のほうが規制があるっていうか。それから商業ベースにした場合に、やはり商社かなんかが関与してくれないと、向こうは非常に簡単に考えられる。こっちは慎重に考えてもノウハウがないっていうことになると、なかなか簡単に結びつけない。

例えば、中国側とうちのほうは、毎年行ったり来たりしてるんです。それから中国からコンピュータの研修生を、2年間、うちのコンピュータスクールに預かって、教育してお返しする。これでいま5期生かな。4期生かな。で、そういう交流はしてるんですね。ですから、公対公の交流はできる。それから、うちのほうは民も含めての交流を盛んにやっていますが、向こうはいつも公だけなんです。出てくるのは。だから民と民の交流ができるようになるためには、もう少し時間がかかるんじゃないかな、というふうに思ってます。

### 外資系企業の誘致について

**伊藤** 向こうの求めるのは、あなた達が来てくださいというものですから、インセンティブをはっきり示しなさいということになりますね。例えば、土地をタダにしますと。固定資産税は未来永劫にタダにしますとか、そういうインセンティブの勝負が決め手ですよということになれば、なかなかむずかしいところがありますね。それで、全てそういうものを出しても、どの程度の、ここに経済波及効果が出るかということになれば、ちょっと算出をしてみても、合わなかったということが

あるんですね。ただ、いま、ひとつチャレンジしてるのは、例えばそういうケースになって、3000人雇うよという約束をするんだったらやろうかなと。(笑)

### 企業誘致の成功要因は

**伊藤** 地域のみなさんにも、何で企業誘致が成功できたかって、行政も一生懸命やったかもしんない。それから県も国も一生懸命応援してきた。それから企業努力もあった。でも、大きかったのは、住民のみなさんが来てくれた人を温かく迎え入れて、よく馴染んでくれたんだ。

だからこの町だったら住んでいいねと、人間が思わせてくれたんだ。これが大きかったと思うよという話を、よくするんですけどもね。おいでいただいた企業の方たちは、定年退職後もここに家買って住まれますよ。それから、だんだん家族もこっちに呼びますよ。ですから、そういうまちにしていきたいんですね。こっちは。

**司会** ビデオのほうをご覧いただきました。いかがでしたでしょうか。少し、壇上の用意ができあがるまでお待ちください。

(パネルディスカッション)

**司会** それではパネリストの先生方、前に上がっていただけますでしょうか。

大変お待たせいたしました。これより第二部のパネルディスカッションを始めさせていただきます。パネリストのみなさんをご紹介しますが、まず、向かって右側から、先ほどご発表いただきました南さん、それから西澤さんには、そのままお入りをいただいております。つづきまして北海道大学大学院教授の宮脇淳さんです。(拍手)

**宮脇** 宮脇でございます。よろしく申し上げます。(拍手)

**司会** そして、北上市の伊藤彬市長です。

**伊藤** 伊藤でございます。(拍手)

**司会** 最後にモデレーターは、PHP総合研究所地域政策研究部の主任研究部員、荒田英知が務めます。(拍手) それでは、これから先はモデレーターのほうにバトンをお渡ししますので、よろしくお願いいたします。

**荒田** みなさんこんにちは。ご紹介をいただきました、PHPの荒田と申します。後半の司会を務めさせてもらいたいと思います。よろしく願いいたします。さて、前半の提言部分では、提言メンバーのみなさんの、大変熱のこもったお話で、提言内容もさることながら、この提言の掛ける思いとか意気込みみたいなものが、おそらくみなさまにお伝えすることができたのではないかとこのように思います。

それを受けて後半、まあ、ただ、この提言の内容というのは、やはりこの東アジアを睨んだかたちで、すぐさまこれが多くの自治体で実現できるかどうかという、ちょっとかなり重いテーマの部分も含んでおりますので、いったん少しテーマの間口を広げて、いわゆる地域経済活性化一般、あるいは産業政策一般ということで、少し間口を広げる中から、この提言の意味合いというものをもう一回考え直してみたいと、そういうことで、実は壇上の顔ぶれも若干違っているということで、ご理解をいただけたらというふうに思います。

きょう、終了のお時間を午後4時ということでご案内しておりますのでだいたい一時間半ぐらいの時間があるかと思えます。まず最初に、北上市の伊藤杉市長さまを始め、壇上のパネリスト4人の方から、それぞれ問題意識を、コメントをいただこうというふうに思っております。

その後、いきなり会場のみなさんからの質疑や、いろいろな論点の提起に時間を取って、できるだけ会場のみなさまと相互のキャッチボールをしながら進めていきたいというふうに思えますので、そのお心づもりの方はご準備をいただけたらというふうに思えます。

それでは、先ほどビデオでご覧いただきました、北上市。産業振興、特に工場誘致に大きな成果を、この10年ぐらい上げられた所として、ご存じの方も多いと思えます。その伊藤杉市長さまに、きょうはご本人にお越しをいただいているわけでありまして。先ほどご覧いただいたビデオというのは、8月の終わりにお邪魔をして、たしか市長のお話を1時間半ぐらい承ったものを、ほんのあれぐらいにダイジェストしたという状態でございますので、おそらく不十分な点もあるかと思います。

まずそこで、皮切りに伊藤市長さまから、先ほどのビデオも踏まえて、少し補足ということで、これが実は北上市の取り組みのポイントなんですということをお聞かせいただ

ければ、というふうに思います。よろしくお願いいたします。

**伊藤** はい。なんか、自分のビデオを見るのは大変面はゆい思いで見えておりましたけれども、若干ビデオになかった部分を補足させていただきますと思っております。

まず、企業誘致、大変うまくいったというふうに評価をいただいておりますけれども、数年前から、やはりかげりが出たなというふうに思っております。私どものまち、いろいろな団地を含めて10個の団地を持っておりますが、最後の二つが苦戦しております。

一つは工業団地としてつくりましたけれども、これ、バブルの頃にできた団地であります。その頃非常に順調に売っていたもんですから、もう一丁、もう一丁というふうな具合でつくりました。最後、某有名企業が数万坪、予約に近い状況にありましたので、つくりました。残念ながら話がまとまらなかったんで、その分、数万坪残っております。

これをどうやっていくかが一つの課題であります。いろいろ考えている最中に、やはりいい時代は、団地を売っていくいい時代は過ぎたのかもしれない。そしてまた、随分売れて、地域では一人勝ちというふうに言われてた戦略も、これは変わったかもしれない、というふうに思うに至りました。

背景の一つは、平成3年に合併した時の人口が8万3000人でありましたけれども、10年で9万2000人まで増えましたから、約10年間で9000人増えました。これは地方の町としては、大変評価の高いところだったんですが、ここ数年は300とか400とか600というふうな人口の伸びの、伸びてはいますけれども、かげりが出ました。

私は首長になって5年目でありましてけれども、なってすぐにその状況を心配し始めて、どうしてなのかなということ、みんなで議論しました。で、伸びてきた分析もいたしました。

その背景の中から、この町はなぜ伸びてきたかということになれば、企業誘致が成功して、雇用がいっぱいできたということが一つでありました。じゃあ、伸びてきたものをもう一回見直さなきゃいけない。そしていろいろな先生方ともお話をした段階で、いままでの戦略を全部一回捨てましょう、ということになりました。もちろん、いい戦略もありますけれども、いままでと同じかたちではダメになるかもしれないだろうということになれば、戦略を全部いっぺん立て直そうということに

なって、新しい戦略を立てました。

その中、さっきご紹介申し上げましたけど、4点ございまして、団地が残ってますから、企業誘致はもちろんいままで以上に拍車を掛けてやっていきますよと。それから、おいでいただいた後のフォロー。岩手県は、アフターフォローの日本一いい県だというふうに、誘致企業に対する支援をやっていこうという方針を出しておりますが、私たちもそれに倣って、キッチリ、アフターフォローをやっていこうということでもあります。3つ目は、やはり地場企業とどう取り組んでいくか。そして共に繁栄していくかっていうことでもあります。そして4つ目には、そういう中から新しい企業が生まれてきたらいいね、ということでありました。

そこで何をしていたらいいか、ということになりました。私を始めとして三役、あるいは部課長まで、もう一回改めて現場を見ようということで、1ヵ月で百数十社歩きました。いろんなことを聞きました。もちろん、私たちは何をにつくったらいいかとか、何をどう売ればいいのかというふうなご指導できる立場でもありませんが、企業の抱えている悩みとか、行政に対する要望とか、いろんなことを聞きました。

いろんなことが出ます。教育の問題まで出ます。様々な問題が出る。それを一つ一つ取り上げていこうということでもありました。すぐできるものはすぐ解決をしました。それを日常活動の中に落とそうと。首長、三役がパフォーマンスで企業周りをしているのじゃダメなんだと。日常活動の中に、商工部も福祉部も建設部も農林部も、いろんな企業を毎日のように回らなきゃいけない。そして現場からヒントを得よう、ということをして1年間やりました。で、今年2月からまたやりました。そういう中から上がってきたのが、工業振興計画というかたちでまとまりました。

先ほど、先生方から「コンサルタントを使いなさい」というお話がありましたけれども、全部自前でやってみようということが（笑）今回の狙いでもあります。これはやはり、自分たちが取り組む、一番現場を知ってる人間がいい計画できなかつたら、実務についてても、これからのフォローアップができないんじゃないか。そのためにはまず、自分たちでいっぱい手がけてみよう。そしてその成果を先生方に見てもらおう。そして修正をしてみようという、逆の方法を採ってみました。

評価はこれからだろうと思いますが、職員

がそのような意識で動いてくれたことが、いずれ、私は成果につながるというふうに思いますし、途中途中でご指導いただいた先生に、また途中途中でご指導いただきながら、タイムリーに修正をしながら続けていきたいなというふうに思っております。

そして、その中で大事なものは何かということから、大学との相互友好協定を結んで、工業から文化、芸術、教育まで、様々な分野で相談できる体制をつくりました。そしてまた、技術支援の立場から、何をしていたらいいのかが。要望の強かった企業周りの中から、私ども地域は、やっぱり物づくりを大事にしていかなきゃいけないね、ということになりましたので、今年5月に金型センターを立ち上げました。大学に寄付することは、ご案内のように地財法（地方財政再建促進特別措置法）による総務大臣の同意を頂きました。日本で1号になったんですが、総務省に私も随分通いまして、是非、これをお認めいただきたいということをお願いをした結果、立ち上げさせていただきました。

お陰様で、相互友好協定をつくって、大学との敷居は低くなっていたとは言いながらも、具体的な技術の交流が出始めましたし、相談もかなりの件数になりそうです。それから、おいでいただいた常駐のメンバーは、毎週企業周りをして、「何かないか」という、ご用聞きじゃないですけども、相談に応じる体制になりました。

そして、これをフォローするために、行政として、1件につきわずかです、50万ですけども、何かテーマを考えて支援センターにお願いする時、費用が少しでもかかりますから、1件について50万ずつ支援する仕組みを、今年の4月から予算化いたしました。すでにその仕組みに乗ってる企業も出始めてきましたので、どんどんどんどんそういうお金は使ってください。そして何か成果があれば、やがてそれは地域に還元されることになる、というふうに思って、これを進めているところであります。

それから、こういう支援センター、それから交流センターの活用を、行政がつくっても、使ってもらってなんぼというかたちになります。つくって安心していただけただけではダメだということなので、そこに面倒をみる人の専門的な教育を続けていくと。そして、これを少し長い間やっていこう。それから、その人が転勤する場合でも、職場を替えている時でも、関連するところに持っていこう、というふうなかたちで人材育成をやってますし、その中

に交流チームとして地元の企業がネットワークフォーラムという会社をつくりました。ここで経営陣が集まって、様々な意見交換をしています。そうしてから、自分の技術を仲間の技術に使ってもらうというようなかたち。

それからおもしろかったのは、人の交流がありました。ある企業は発注がこのところ減って、50人ぐらい余っちゃった。1年ぐらい50人余った。ある企業は急に注文が入って、50人足りなくなると。で、1年間チームリーダーをつけますけれども、お互いに貸し借りをするという交流ができました。これはおもしろい交流だなというふうに思っています。よって、地域の人にはリストラをされないで、よその企業へ行ってちょっと辛い思いをしますけれども、働く場ができた、ということがありました。

地域の異業種交流の中でも、こういう交流ってというのは基盤技術支援センターだとか、そういうセンターを立ち上げたことによってなし得ることなんだなというふうに思っていて、こういうものも一生懸命支援していきたいというふうに思っています。

それから中国との交流のお話が出ました。なかなかむずかしいよということでしたけれども、私は市長になる前は商工会議所の会頭だったんですけれども、視察団で中国へ行きました。あるメンバーから隔離されて、工場のようなところに連れていかれて、見本をいっぱい並べられて、「きょうはいくら買って帰るんだ」というふうに談判されまして、大変驚きました。「あなたはこれを買って帰って、仕入れ権を持って帰れば、地域へ帰って大財閥になれるよ」というふうなことでしたけれども。

これは友好都市契約をしておりますから、向こうは簡単に特区扱いでものを出せると。よって、日本だってそうやって受ければいいんだというような、安易なお話があったんですが、なかなか物が安定して供給していただけるのか、品質の管理がきちっとできるのか等々、商売上の問題がわからなくて、商社の方に相談したら、「おまえたちはそんなことやらないで、商社に任せた方がいいよ。しばらく横で見てなさい」と言われておりますが、交流がなかなかむずかしかった。

それからもう一つ提案を受けたのは、黄河のほとり、姉妹提携、友好都市契約をしている三門峡というまちですが、友好都市契約をした時は人口20万ぐらいでしたが、翌年合併して120万になりまして、いまは200万を超す、10年ちょっと、20年弱でそん

なまちになりましたが、技術提携、ジョイントベンチャーを組む提案を受けたのは、ミネラルウォーターでありました。

中国は当時ミネラルウォーターが非常に少なく、これからだと言われました。で、この会社をつくり上げようというふうに言われましたけども、条件を折衝している間で、「自分のところは水を出す。おまえのところは資本金と機械を持ってこい」と言われてきて、これはなかなか合う話じゃないなと思って（笑）これは組めませんでした。

翌年、3年後に行ってみたら、人口200万の中でのミネラルウォーターの独占企業になっておりまして、カナダの会社が組んだそうですが、もの凄く儲かったそうです。私たちの商売センスはこんなもんだったのかなと思って、残念に思いましたけども、いまからでは間に合わなかったということでありまして、残念なことには、私たちは組む時のノウハウがないなというふうなことをつくづく思っております。

いまでもアメリカの姉妹提携している所と、教育、文化、芸術は毎年のように民間レベルで行ったり来たりしてますが、商売のお話になるとなかなかうまくいかない。と言うよりも、私らがビビってるほうが多いのかなというふうに思っていますが、何かこれから突破口ができるかなというふうに思っております。

で、中国のことなんですが、私ども地域からも、かなり中国のほうに出てる企業が増えて参りました。来月、地域の経済団と一緒に深のほうを回って、また見て参りますけれども、2年半ほど前に行つてつづさに見てきましたけれども、ある人に言われたら、「もうそんなデータ古いから、首長はだいたい3カ月に1回ぐらいは中国事情を調査しておかなければ、東アジアに対抗するためのいい戦略なんか組めるわけないよ」と、お叱りを受けました。6月に行くつもりがSARSで行けませんでしたので、チームを組んでこの10月に行つて、またつづさに見て参りますが、地元からも出ております。

まあ、いろんな事情がわかってきましたけれども、実は、私、前に、随分数多く台湾に行つております。家族や近所の人から、台湾にしょっちゅう行くと、すごく評判が悪かったんですが、「何しに行つてるんだ」というふうに言われましたけれども、当時、青年会議所の仲間が台北にいましたし、その方が某金融機関のナンバー2でありました。台湾の方ですけれども。それから企業のトップの方もいました。その人たちの交流が非常に楽しみ

で行きました。

いま、それが、深 、 東莞に出る時に、大きなコネクションになっております。北上から行ってる人は、その方たちの支援、スポンサー、あるいは交渉、そういうことの力を得て成功しております。単独で行った人も相当いますが、7割は帰りがたってるんじゃないかなという噂を聞いてまして、今回また行って、また勉強して参りますが、やっぱり人脈、そういうことがある意味では大きかったかなと。で、私たちが若い頃につくった人脈も、意外にいま頃役に立ってるなと思って、ある時は自慢をさせていただいたりしてるところです。

それから、もう一つ。これは何とかうまくいきそうなのですが、地元には大きな企業が来ております。そして外国に物を出しておりますが、成田だとか沿岸の通関をする前に、内陸通関基地、インランドデポを企業の利便性のために誘致しようという運動を、数年前からやりました。大変苦戦をしましたがけれども、一つ一つ実ってきました。

あるところが先月から大量に物を通してくれることになって、保税蔵置所をつくりました。夕方5時で税関の事務は閉め切りますけれども、私たちは時間外開庁をお願いしまして、手数料は北上市が援助いたしております。そして企業が出荷される物、5時以降に受付をして通関をしてもらって、夜中に成田に運びます。よって朝一番に中国に飛び立ちます。いままで午後にはしか飛び立たなかったところを、朝飛び立つようになりました。たかが半日ですが、たかが半日の勝負は大変大きいんだそうであります。

場合によれば、中国の倉庫がいらなくなるということになったら、これは得策じゃないの、というふうに税関にも申し上げて、許可をさせていただきまして、今後の応援をお願いしましたけれども、やっぱりこんなことも企業においていただいて、あと、一緒になって次の利便性を求めたり、支援をするということの一つの例になったのかな、というふうに思ったりしているところでもあります。

まあ、いろんなことがありましたけれども、やはり職員と一緒に現場をいろいろ周りながら、様々な意見交換をすることが、まちづくりのためには大変重要なことじゃないかな、というふうに思ったりしてます。

ちょっと長くなりました。ビデオの補足のつもりでお話をさせていただきました。

**荒田** ありがとうございます。大変生々し

い話をいただきました。ありがとうございました。市長。最後にご紹介いただいた内陸税関の話は、これは、小泉内閣の特区制度を活用されたということですか。

**伊藤** いや。特区の制度とインランドデポの制度と2つございましてね。インランドデポの制度は、数字を積み重ねていって、何年か猶予を経て、ある目標に達すれば、制度として認められますが、それまでは保税蔵置所だとか、各工場、企業の中に求めることができます。それが数字になりますと、インランドデポ、内陸通関基地として認められて、大蔵のほうから、税関のほうから人が常駐するような。いまは出張で来てもらって。

特区を申請するとなれば、いま時点の目標値をクリアしていかなくちゃいけないと。ある数字があります。そうすると、これは主に扱い量と金額だと思っております。港から25キロだとか100キロだとかっていうひとつの規制がありましてね。それがクリアできるっていうのが特区だろうというふうに思っておりますが、インランドデポでもその辺のところは、わりと規制をゆるめてお認めいただけるケースがあるようです。

**荒田** はい。ありがとうございました。さて、続いて南さんに、この8月に実際に北上にも行っていただいたわけですがけれども、大横浜市役所にいらっしゃったお立場から、(笑)この北上の事例を見られて、どんなことをお感じになりましたでしょうか。

**南** はい。大横浜市っていうのは人口が最大なだけで、いま353万人ですかね。市としては一番大きいわけで。その分やっぱり図体が大きくて、なかなかうまく施策が展開できないというような悩みもありまして。まあ、そんなことで、先ほどの提言の中の、首長直轄組織ですとか、戦略性だとかっていうふうに申し上げたわけです。

ただこれは、私、北上市に行って、また市長さんのお話を伺い、また商工課の方々にご案内いただいて、これで実は先ほど申し上げましたように、一つの仮説を崩されたと思えました。

つまり、一定の専門的な戦略を立てたり、施策をやり、海外との交流で、というようなことだと、これだけの人材だとか基盤ができるのは、おそらくある一定の規模以上、つまり中核市レベル、数十万規模の自治体でなきゃ、なかなか人材が確保できないんじゃない

かと思ってたんですね。

ところが、北上市、もちろん行った時からそうだったんですけど、やはり10万人以下でもできてますし、また同じような規模でも、例えば福井の鯖江市ですと、メガネで大変有名ですけど、あそこもたしか10万そこそこだと思えます。そういった意味で、もう人口の規模の問題ではなく、つまりもうビジョンの問題だということが非常にはっきりしたわけでありまして。

従いまして、これも横浜においても、別にこれはビジョンをはっきりさせようと思えばできるわけで、この重要性がよくわかったなというところが第一であります。

で、実際に行ってみるっていうことは、ほんとにこれは貴重な体験だと思いましたが、北上市が、これは全国で最大っていうか、最も成功した企業誘致の市であるっていうことはもちろん知っていたわけですが、実際に行ってみますと、これが様々な波及効果を生んでいるというのがよくわかりました。

つまり、工業を誘致すると農業まで盛んになってしまったって言うんですね。最初はビックリしたんですが、実は就業の場が確保できることによって、次男坊、三男坊の方、昔風に言うんですね、いわゆる出稼ぎに、都市部、大都市部へ出なければならぬ人を、地元で雇用ができる。となると、いまの農業はほとんど第二種兼業農家と言いますが、一定の時期を除くと週末でもできるというようなことがありますので、つまり企業に勤める方にとってみると、農業も両方でできてしまう。つまり、それによって農地の荒廃が防げて、却って農業の出荷額も上がってしまったということなんで、これは非常におもしろい現象だなんていうことを思いました。

それから、市長さん、大変いまは苦戦してるっておっしゃってるんですが、これは全国の工業団地その他に比べると相当に恵まれてる。つまり、北上市に立地したメリットが企業に浸透したお陰で、企業がそれぞれ不況対策として国内の工場を集約する時に、なんと、その場所として北上を選ぶと。つまり、日本全体としては工場の数が減る中で、北上の中には集約した工場として増えてくるという現象もあると。まあ、これがずっと続くかどうかはちょっとわかりませんが、基本的には、その地域の一つの特性をキチッと活かして、最大限にそこをうまく重点的にやった場合に、波及効果が相当大きいんだなということがよくわかりました。

もちろんこれは、農業の生産額にしても、

それから不況の時の工場の集約化にしても、あらかじめビルトインされたっていうか、戦略的に組んだとは思いませんけれども、結果としてそれがキチッと有効に働いているっていうことをきちんと認識して、さらにそこを進められると。

つまりそういった中で、岩手大学との金型の技術センターということで提携をして誘致もしてますし、それから基盤技術交流センターということで、その地域の企業にとって必要な工業試験設備を、市の独自のお金でもって用意してるんですね。

ご承知かと思いますが、工業製品の様々な試験の場合、各県、都道府県の単位には工業試験場っていうのは公設試験場がありまして、かなりいい設備が整って、そこでいろいろ試験をして認定をするわけですね。これを市の段階で置くっていうのは、相当大都市でしたらありますけれども、人口9万2000人の北上市に置かれているっていうのは、これはやっぱりビックリしたことでありまして、中には億単位の機械までも設置してある。

ただ、これのもちろん利用率そのものは、他に比べれば悪いんですが、たしかに数えるほどしか使われてないこともありましたが、これがあるという安心感は、企業にとっては大変なものですし、また、こういった支援をしてくれるということ自体が、やはり企業にとっていい材料になって、さらに評判を呼んでるんじゃないかな、というふうに思いました。

そういった意味で、やはりその地域の特性、それから地域としてこの物づくり、企業誘致で生きていくんだっていう姿勢で、もうトップ以下、先ほどおっしゃっていただいたように、ほんとに工場、企業を回り、その要望を聞いていく。常にそれをチェックしていくという姿勢は、やはり大変なことだなと思えますし、非常に聞いてて当たり前のことをやっているように見えて、実はやってるところが少ないから、北上市がずっと全部集中しているわけですから、そういった意味では、やるべきことをやるっていうことは非常に大切なことだし、大変むずかしいことをよくやられてるなっていうのが実感でした。

もう一つ最後に、これは私、非常に感銘を受けたことなんですが、市長さん、こうした非常に明るく、気さくにお話をなさって、「私のモットーは」ってことで、「仕事は明るく、楽しく、わかりやすく進めるんです」っていうことをおっしゃってました。この「わかりやすく」で非常におもしろかったのは、

人口増加につなげる施策を、各部に全部宿題として出させてと。もちろん福祉部でしたら保育所の整備だとか、例えば商工課でしたら工業の誘致っていうのはわかるんですが、たぶん土木部だとか教育委員会だとか、衛生部だとか、もう全部の部署に、人口を増やすにはどういう施策を打つのかっていう観点から、いま企画をまとめさせてっていうようなことをおっしゃいました。これは非常にわかりやすいテーマ設定だと思うんですね。

そんなことで、いろいろとこちらのプロジェクトで考えてたことが、北上市に行って随分と参考になった。やはりキチツとした戦略というか、きれいな戦略的ものは立てなくていいんですが、こだわり、こだわり、こだわりで、ずっとわかりやすく話を進める。それでトップも職員も一丸となって進めてる。ここには非常に感銘を受けましたし、なかなか易しそうでいて、できるものではないな、ということを実感したわけでございました。以上です。

**荒田** はい。ありがとうございます。では、続いて西澤さんにお伺いしますけれども、きょうのテーマのポイントがだいぶ浮かび上がりつつある、というふうに思うんですけども。西澤さんは各地のこうした産業振興を支援されてるお立場から、この問題をもう少し一般化していった時に、どんなことが言えそうか、お話を続けていただけますでしょうか。

**西澤** はい。私はこの20年ほど、ずっと産業地域と、そこで展開されておられる地域の産業政策、といったものに関わってお仕事をさせていただいたり、あるいはずっと注目をしてきたということから、いまのお問いかけについて少し述べさせていただきます。

産業地域と言ってもいろんな地域があるわけですが、特に私が関心を持って見ているのが、工業の集積地域であります。で、工業と言ってもいろんなパターンがありますが、その中でも特に関心を持って注目しているのは、機械工業の集積地域であるというあたりからの考え方、というふうにご理解いただければというふうに思います。

なぜ機械工業の集積地域かということでありまして、マクロ経済ベースで、日本の商品貿易で、輸出の7割が機械機器である。これはこの十数年、バブルがあろうとも、弾けた後であろうとも、とにかく7割以上が日本の輸出力を支えている機械機器である。そういった機械機器を産出している、支えてい

る重要な存在が、中小企業であるということでありまして。

中小企業はどういった存在かということ、地域にカッチリと存立基盤を持って、地域と仕事をし、生活をしていく存在である、というふうには私は理解をしております。したがって、地域の中小・中堅企業の役割というものに、非常に注目をしているということになってくるわけでありまして。

そういった日本全国の産業地域を見た場合に、機械工業の集積地域っていうのは、やはり全ての地域が抱えているわけではなくて、やはり特徴的な所がそれぞれ浮かび上がって参りますよね。そんな中で少し、今回の北上のケースを含めて、どういう状況が見られるのかということをお伺い申し上げます。

まず、北上市さんの工業振興を中心とした地域産業の取り組み。この十数年、10年近くのこの取り組みっていうのは、よく言われているのは、外発型であるという話があります。で、それに対して、お隣の花巻が奮発をして内発型でスタートした。これ、非常にわかりやすいロジックなんです（笑）。たぶんもう、このロジックは古いなというふうには感じておられて、きょう、市長さんが、「うちは外発型の地域振興云々」というお話をされたら、「それ、市長、古いんじゃないですか」と言おうと思っていたんですが（笑）。さすが、次のステージに入られておられたということでありまして。

実は、そういった従来の地域振興のわかりやすいパターンというのは、外発型、内発型を含めて、現実的にはもうかなり、状況、周りの状況が変わっている中で、そのロジックが崩れてきている。あるいは崩れて、次のものをつくらなくてはいけない状況になっているというのが、まず私の基本認識であります。

その時に北上市の地域産業振興の状況というのは、いま市長さんからご発表いただいたように、たぶん次のステージ、次の段階、次の局面をどういうふうにか切り開くかということにも意識を向けて、現場から可能性と課題を抽出して、これからは一つの戦略、ビジョンを固めていこうという段階にある、というふうには認識をしております。

その時に、どう考えたらいいのか。いろいろ考え方はありますけれども、いろいろな要素が出てくると思います。これ、内発、外発はもう使えないかということそうじゃなくて、内発型なのか、オア、外発型なのかではなくて、内発アンド外発の話、両方だろうというふうには思います。というのは、北上の歴史を

見ると、そもそも何も無い市町村境、もっと言えば歴史的には県境地域、国境境であった。何にもなかった。貧しい農村地帯であったところからスタートされているわけです。外発型で一つのかたちをつくられ、成功して、産業集積を形成された。もう一定の集積は、すでにできている。

内発か外発かということよりも、内発と外発が両方できる状況の産業地域というのは、北上以外に機械工業集積地域ってみんな持ってんじゃないですか、というのは、私の考え方につながるわけでありませう。

それで、例えば、この点、大都市圏の工業集積地域、代表的に言われるのが、大田区ですとか、墨田区ですとか、東大阪と言われます。ここにおいてもいまのお話と同様に、次のステージ、どういうふうに自分たち産業集積を高めていくのかということが、いま非常にもだえています。おおむね大都市圏の工業集積地域の場合は、小規模企業がたくさん、濃密に狭いところにいっぱい集まっています、そこで濃密な企業同士のネットワークが組まれている。そこで一品多品種少量物、試作物を、非常に早くまとめられることかできる、なんて言うのがいままでの通説でした。

でも、これもそうなんですけど、こればかりを追い求めたって、大田区の産業集積は次のステージに展開できないということが、私も思いますし、すでに政策マンの人たちも気づいています。これはかつて言われた大田区の評価であって、たぶんもう10年の間に変質しています。

もっと言うと、そういった濃密なネットワークをつくって、仲間回しと称される仲間同士の取引関係をスムーズにやるという仕組みは、先代の社長がバブル経済、高度成長期を含めてつくり上げた生産システムである。そういった社長たちも高齢化して、だんだん引退の段階です。周りの環境ももう、右肩上がり、ある部分では量産が出るなんていう話は、大都市圏の場合はなくなってきている。その時に、かつての仕組みのままに、古い仕組みをそのまま持っていても、これはうまく活用できません。むしろそれをベースにして、次のステージ、どんなフィールドで大田区の産業集積の持っている物を、活躍できるフィールドを探すかというのが、いまの最大のテーマになっているわけでありませう。

そんな時に、やはり大田区の場合も、いままでの発想は内発型だったんですね。地域内に持っているネットワークという、地域内資源をいかにうまく使うかっていう話でしたが、

やっぱりこの大田区だって、外発の話できるわけですよ。北京や中国からの試作物を受注しようとか、ある段階では貿易を促進するために、どんどんそういう関係ありそうな展示会には、国際展示会、出ていこうとかいうような動きを始めているわけです。大田区というところ、大都市工業小規模企業の集積地域でも、外発型の施策だってできるということの、一つの私は証ではないかというふうに考えています。

じゃあ次の段階で、そうは言うけど次の外発論の展開、あるいは内発論の展開、どういうふうな視点を持って各地域でお考えになっていったらいいのか、ということが問われるんじゃないかと思います。これについては、外発論、外側の産業地域、地域にとって外側の経営資源、産業資源を活用する、導入するといった話は、やはり今後も普遍的な手法として生きると思います。ただ、やり方が違ってくる。

こんな話があります。産業のまちネットワーク推進協議会という、東日本を中心とした産業集積地域、いま23都市だと思いますが、基本的には係長級くらいの方たちより下の方たちの、産業政策を担当している若手の職員の研究会です。一番現場に近いところにいる人たちが、この7、8年ずっと研究会を続けておまして、初期の頃はこんな話だったんですよ。地方圏の産業集積地域と品川、大田、川崎のような大都市圏の産業集積地域。どんな話をしたか。私も数年間おつき合いをしますので、経過がわかっているんですが。

地方圏は、「このネットワークを使うことによって、大都市圏から企業を抜いてこよう」。ね。外発型の話ですよ。(笑)「誘致するチャンスをつかみたい。だから産業のまちネットワークに入りました」なんて言うわけ。(笑)大都市圏のほうは、ほら、「そんなことのためにこのネットワークを使われちゃたらん。うちの企業は出すまいよ」なんて話で、少しお互いの視点が外発論、旧来の外発論で産業のまちネットワークがスタートしたんですが、これ、基本的に国内産業の枠組みの中だけで話をしていたので、そういった論理展開になりがちだったということで、ちゃんと彼らも気づきました。

いまはどうなっているかということ、むしろ、そういった産業地域間の競争と連携の仕組みをもっと濃密にしていこう。それぞれの個性を高める競争をしながら、お互い補完できる、あるいは政策を連携させて、さらに信用できる部分を求めていこうじゃないか、という狙

いに変わって参りました。

重要な視点が、海外、きょうのテーマである海外に発生している需要と、産業集積地域をどう結びつけるか。やはり同じ関心を持つようになりました。その時に、一都市だけではなかなか多様な海外需要を吸収するわけにいかないし、ということなので、少し国内で競争しながら連携していく産業地域で、海外の需要を日本で仕事をしますよというかたちで取り込もう、なんていう話をスタートするようになってきているわけでありませう。

同時に、対内投資についても、こういった産業集積地域があるよということ、対外的なアピールをしていくことによって、地方圏、大都市圏に投資を引き入れよう、なんていう活動が始まっているわけでありませう。これ、たぶん新しい外発論の展開の一つのスタイルなんだろう、こういうふう思うわけでありませう。

きっとそういったかたちで、むしろ外発論的な基本的な考え方は、対外的な競争力、日本の地域の対外的な競争力をどうやって高めていくのかといったものが、外発論の一つの展開の方向ではないのかというのが、現在の私の考えでありませう。いま、伊藤市長さんからのインランドデポの話なんていうのは、もう、極めてその話であろうということがわかったわけでありませう。

それと、誘致に関しても、対外的な誘致、国内で企業がぐるぐる回るなんていう時代は終わったとおっしゃいましたけど、たしかにかつてと比べればトーンダウンしてきているはずだ。日本企業が日本国内でどんどん投資をして、いろんな所に工場なり事業所を建てるという話は、かつての状況というのは、しばらくもう戻らないと考えていいと思ひませう。

そしたらどうするか。きょうのテーマですが、外側から投資を引き入れる。対内投資をどうするか。地域のみなさんのところでどうするんですか、ということでありませう。これは先ほど伊藤市長もおっしゃっていたように、税源、アジアで盛んにやっている土地代タダにします、税制の優遇措置やります、なんてことなんかやったって、彼らにとっては全然魅力じゃないと思ひませう。むしろ、「物づくりを高度化していくための環境は、非常に日本はいいですよ。湾岸地域最高ですよ。ね。物づくりを高度化していくための拠点として最高ですよ」というような売り込み方を、是非、地域側から高く売り込んで欲しい、ということでありませう。

また、「わが地域は現地化する時に非常にやりやすい所で、ローライゼーションをやるにいい所ですよ。他の地域と比べて、うちのほうが、海外の企業さんなり従業員さんにとってすごく現地化しやすいとこですよ」なんていうのも、きっと売り込みの一つの殺し文句になるんじゃないかな、というふう思ひませう。そんなことで、一つは外発論の展開というのは、そんな対外的な流れの中で、地域産業政策の中に組み込んでいく、という方向が考えられませう。

もう一つ、内発論の展開。じゃあどういう方向があるのかということでありませう。これはもう、きっと、これも一言に尽きるんじゃないかと思ひませう。各日本の産業地域、集積地域のやるべきことは、集積の高度化をはかることしかない、というふう思ひませう。高度化っていうのは、使い古されて何のことかわからない言葉ですが、私は次のように思ひませう。機械工業をベースとしていますんで、その面では、まず高技術を追求する。高い技術。高品質を追求していく。高生産性を追求していく。高付加価値性を追求していく。この4つのものを追求していくっていうのが、やはり地域産業の高度化ということにつながる、ということでありませう。この努力を、やはり綿々と続けていくのは、やはり日本にある産業地域の宿命でもあり、使命でもあり、役割だろうというふう思ひませう。

これをいかにしていくのか、ということでありませう。これをやっぱり担っていくのは、大企業もある部分担えるんでしょうけれども、やっぱり地域に根ざした中小・中堅企業はこのジャンルをやはり目指していく、あるいはその主役になっていくんだらう、というふう思ひませう。

そういった地域の中小企業が発展、成長するパターンとして、きょうのレポートの中で、お示ししてございます6ページにある中小企業の新しい類型。地域の中小企業が成長するに従って海外に市場を拡げていく。事業フィールドを拡大していく。その結果、国際中堅企業になっていくといったことを、地域側もしっかりと応援していくということでありませう。これが一つ、私は内発論の次の進化形ではないのか、というふう考える次第でありませう。

**荒田** はい。ありがとうございました。さて宮脇さん、お待たせいたしました。いま自治体は、いろんな面で変わらなければいけないという課題をいっぱい抱えながら、このテー

マにも取り組んでいるということだと思っ  
ますが、よく言われるNPM（ニュー・パ  
ブリック・マネージメント）とか、ガバ  
ナンスとか、そういう新しい発想が入  
っていく中で、この産業振興という  
テーマ、どんなふうに考え方を  
変えていったらいいか、そんな観  
点からお話しただければと思っ  
ますが。

**宮脇** はい。それでは地域の産業政策、  
経済政策というところの、基本的な  
ところを整理をさせていただきたい  
と思います。総論と各論的に簡単  
にご紹介させていただきたいと思  
うんですが。

やはり地域の産業政策の場合に、  
根本にあるのは、一つはグローバ  
ル化という、いままでお話が出て  
きている問題に対して対応してい  
くということは、非常に重要なこ  
とだと思っ  
ます。ただ、グローバル化という  
問題は、ご承知のように、地域  
経済にとってみますと、画一化  
ですとか、同質化っていうのを  
非常に大きく進めていってしまう  
という、そういう問題が出て参  
ります。ですから、いまの西澤  
さんのお話の中でも、内発・外  
発というお話がありましたけれど  
も、グローバル化ということが  
経済全体で進んでいくのであれば  
、そのもう一つの車輪としてリー  
ジョナリズム化、つまり地域価値  
という、そういったものに対して  
、徹底的にこだわっていくとい  
う部分が、もう一つ地域の産業  
政策としては、絶対必要にな  
ってくるということだと思っ  
ます。

このリージョナリズム化というの  
は、もう少しわかりやすく言う  
と何なのかということなんです  
けれども、一つはやはり、地域  
内の循環構造をどのようにして  
つくるのか、ということだと思  
います。自治体のみなさんの中  
で、やはりお困りになられて  
いるのは、産業誘致をしても、  
その所得ですとか成果という  
のが地域内に留まらない。地  
域内に発生してこないという  
ようなことも、よく起こって  
くると思っ  
ますね。もちろん、それがいま  
の行政区画のままでいいかど  
うかとか、そういう議論はあ  
ると思っ  
ますけれども、少なくとも、  
地域の中で、一定の地域の中  
で循環をするという構造をつ  
くっていかねばならない。

そのことは、いままでご議論  
がありました技術ですとか、人的  
資源ですとか、あるいは資金  
といったものに、全て共通す  
ると思っ  
ます。例えば技術でも、大企  
業ベースでグローバル化に乗  
せることが最適な技術と、そ  
れから地域ベースで中小企  
業が適応すべき技術というの  
は、明らかに違うわけであ  
る、その辺

の、要するに住み分けという  
のが、いままであまり行われ  
てこなかったところがあり  
ます。

ですから、先ほど南さんが  
言われた点ですけれども、北  
上市が今回の企業リストラ  
の中で、地域的に生産拠点  
というところでの集積化とい  
うのを進めてきた、一つの  
成果をもたらしましたとい  
う、お教えいただいたわけ  
ですけれども、例えばこれか  
らご承知のように、中国が元  
の切り上げですとか、そうい  
うことが現実のものになって  
きた時に、日本とアジアと  
アメリカの間の分業体制とい  
うものも、また変わってくる  
。そうしますと、日本に対  
する生産ラインの再設置とい  
ったようなことも、また一方  
では考えられてくるというこ  
とになりますから、その時に  
どこに集積させますかとい  
うのが、もう一つ、当然出  
てくるわけです。

そういう時に、地域の中  
でのそういう循環要因とい  
うものをキチッと作り上げて  
おく。あるいはそういう体力  
というものを持っておくとい  
うことが、やはり必要だと思  
います。しかも、これは小泉  
総理どうなるかっていうのは  
わかりませんが、三位一体改  
革といったようなものが、  
本当にこれが制度化されて  
いくとして、税源などの移  
譲がされていけば、当然これ  
は循環要因が強いところが  
、その税源というところに  
帰着をしてくるわけだから  
、そういったところも睨んで  
いって、やはり考えていかな  
ければならない。

それからもう一つは、そ  
ういった循環要因の根底を  
支える資源の差別化だと思  
います。経済特区等について  
も言えることなんです  
が、経済特区をやっても日  
本の国内で独占形態をつ  
くっても、その根底がグロー  
バル化の中に埋没してい  
けば、おそらくその経済特  
区というのは、競争力がさ  
ほど強くないという状況に  
なると思っ  
ます。ですから、経済特区  
という場合でも、その根本  
的な資源というのは、やは  
り地域に根ざしていなければ  
ならない。

われわれ行政学とかや  
ってる人間ですと、地域の  
そういう資源というのを考  
える場合に、行政と住民と  
企業という、この3つの  
パワー関係を常に考える  
わけなんです。これは言  
い古された言葉ですけれど  
も、やはりいままでも  
お話が出てきてますけれど  
も、企業と行政のパート  
ナーシップ、これはいま  
までの依存関係、第三セ  
クターとかそういう関係  
ではなくて、共に行動す  
るというパターンです  
ね。

これは行政の方はわか  
りいただけと思っ  
ますが、いままでの  
パートナーシップとい  
うのは、行政は指示  
する人、民間は行動す

る人、作業する人ってイメージが非常に強いんですね。それだとやはり北上市のような成果は出てこないわけで、共に努力をしてやっていきましょう、作業しましょうと。北川さん、三重県の前の知事の言い方をしますと、これは共同じゃなくて共鳴するんだっていう言い方をしますけれども、そういう行動形態をつくっていかなければならない、ということとは言えると思います。

それは単に「官から民へ」といったようなことではなくて、行政側にも一定の資源というのは存在するわけですし、民間側にも資源というのは存在する。じゃあ、それをどうやってマネージメントしますか。マネージメントすることによって、いままで地域では認識されていなかった新しい資源というのが、そこへキチッと出てきますよという、そういうことだと思います。

ですから、先ほどお話がありましたけれども、NPMということだけではなくて、例えばフランスなんかのセム方式ですとか、いろんなやり方があるわけですから、そういうものを使って、官民連携というものを強くしていくということは、当然必要なことだろうと思います。

ただ、やっぱり最後は、資源の差別化の中で重要なことは、これは市長も西澤さんも言われていたことです。西澤さんは大学に来た留学生の問題で言われてましたし、市長は一番最後のところで言われてたと思うんですけれども、やはり地域の住民がそういう取り組みに対して一体感を持てるかどうか。やはりこのところが最大の要因だと思います。そのことが持てる所は、非常に、先ほども市長のほうからお話がありましたけれども、そこへ来た企業活動というものが定着をしていく。ですからそういう所でないと、せっかく企業誘致をしても、ご承知のように中国やアジアとの競争関係の中で、非常に不安定な地域運営をしなきゃいけない、というかたちになっていってしまうと思います。

ですから、私はやっぱり最終的には、この住民というところのネットワークとの間の共有と言うんでしょうか、そういったものが、そういう戦略の中で存在しているかどうかというところが非常に大きいと思います。そういう共有の中ではファーストベスト、つまりなぜそれをするのか。何の目的でやるのか、というのを明確化するということだと思います。

先ほど、これも市長のお話の中で、人口を増やすんだっていう、そういう話ですね。こ

れ、非常にわかりやすい。つまり、この政策については、ファーストベストの価値観というのは人口を増やすんだと。そうすると、おそらく、市長としてもその目標を掲げた瞬間に、非常に厳しいという場合もあると思うんですけれども、ただ、その政策の向いている方向性というのは、非常にわかりやすい。しかも一定の人口が一時的に増えただけではダメですよという、そういう話だと思うんですね。定着をしなければならない。ただ、これは、地域住民にとっても非常にわかりやすい。そういうファーストベストの価値観というのを、戦略の中で明確に見せていくということは、これは必要なことだと思います。

次に各論ベースの話なんですけれども、地域的な産業政策、先ほどクラスターのお話がありましたけれども、北海道もクラスターというのをずっとやってきてるんですけれども、必ずしも成功していないんですね（笑）。やってると言うんですけど、じゃあ、成果は何ですかと言いますと、非常に限定的なものになってきているわけです。ですから連携していると言うものの、産学官が孤立をしていると言いますか、そういった部分もないとは言えないと。

いろいろな壁というのはあるんですけれども、制度的ないろんな壁を一括してと言いますか、全部というわけにはいきませんが、かなり乗り越える方法としては、やはりNPOを活用するというのは、一つあるわけです。

細かいところは省略いたしますけれども、来年から、私ども国立大学も法人化されるわけなんですけれども、国立大学、あるいは公立大学などと連携、民間が連携を取ろうとしますと、どんなにやっても、最終的には予算の問題ですとか、そういった問題が、どこかで必ずネックになってくるわけですね。そういったものの受け皿として、NPOというものを一つ組織体として成立をさせておいて、そこに官と民から両方の資源を供給し合うと。それで、NPO組織そのものについては、これはガバナンスを利かせておけばいいという、そういうやり方です。ですから、そういう方法によって展開をするということもできると思います。

さらに、地域戦略の中で重要なことは2点ありまして、これからは戦略的評価と言うんでしょうか。戦略的な規格というものをどこが作るかという問題だと思います。いま、工業製品とか農業製品なんかで言いますと、JISとかJASとかいうのがあるのは、も

うご存じのとおりであろうと思いますけれども、あれは国の外郭団体が、それを最終的には認定するというやり方をしています。これは単なる後付け的な認定であって、こういう場合は戦略的とは言わないんですけども、グローバルな中、あるいは地域の中で、戦略的にある一定の規格化を行っていかうとする時に、その評価をどこがやっていくのかという、そういうものであります。

この時に、先ほど北上市の中でもございましたけれども、地元の研究機関ですとか大学というところが、一つの評価や規格というものの役割を担うということは、一つあり得る話なんです。と言いますのは、日本ほどそういう研究や技術に関する評価機関と大学がたくさん両立してしまっている国というのは、ほとんどないわけですね。ですから地域バージョンの規格というものが当然存在していいわけですから、そういうものを形成する主体というのは何なのか。これはおそらく行政と大学と、あるいは民間企業、住民というところが連携を取っていかないといけない。これは工業製品だけではないと思います。ソフト系でも当然それは存在しているということです。

それと最後は、これは技術流通のマネジメントをどうするかという問題です。せっかくそうやって差別化された技術ですとか、必ずしも大企業ベースでは有益性のない技術が成立をしてきたとしても、それを流通させることに対するマネジメントというのが、日本の場合にほとんど欠落をしてしまっている。

国ベースで、よく特許権の流通、特許の流通のマネジメントっていうのを、いま特許庁なんかが一生涯懸命やるんですけども、これ、特許権というのはご承知のように、排他性と言って、それは他の人がやっちゃいけませんよという、そういう性格づけの権利ですから、これを流通に乗せるというのは、あまり有効性を持たないというのが基本的な考え方です。

ですから、技術というものについて、どうやって地域発のものを流通に乗せていくのか。その上に立って最終的にそこに特許ですとか、権利保護といったものが成立をすることは、これは構わないわけです。そのことによって、地域の差別化された地域の循環要因というものを定着させていく。住民のネットワークといったようなもの、これがまず一つ。で、その地域の差部化をするわけですが、さらにそこから生み出されてきたそういう技術、こう

いったものをどうやって規格化し、流通マネジメントをしていくのか、といったようなところが、これからの大きな課題だし、そこは非常に、ある意味で言いますと有望な部分であろうというふうに思います。

やはりそういった戦略を考えていく場合に、これは一般論になるんですけども、よく言われることは、「政策を間違いました」っていうことがよく言われるんです。一定の問題に対して「政策を間違いました」。ただ、こういう構造変化や環境変化の大きな時には、一定の問題に対しまして、それに対する解決策という答えを出しているのが政策なんですけれども、政策を間違えた、答えが間違ってるんじゃないくて、解決すべき問題を間違えてるという場合が結構あるわけですね。

ですから、やはり、先ほど市長がいろんな企業を回られてと言われてましたけれども、やはり問題抽出のところ非常に矮小化してしまっていて、違った問題に一生懸命解答を出しちゃってるっていう場合が、かなりあります。ですから、そういうところを変えていくということももちろん必要ですし、一方で、これはきょうの趣旨と若干違っちゃうかもしれないんですが、敢えてきょうの趣旨をもっと拡げていくための留意点としてお聞きいただければ、戦略的な政策ほど固定化しやすいんですね。戦略的というのは、場合によっては非常に成果が見えづらい、判定しづらいという場合があります。そういうものほど、行政の中では固定化しやすいです。

ですから、先ほど市長のほうから「敢えて見直すんだ。戦略を見直すんだ」という話がありましたけれども、やはりこういう戦略的な行動を取る時には、最終的にいつ見直すのか。どういう条件で見直すのかというのは、政策レベルではやはり決めておく必要があると思います。最終的には失敗は「失敗しました」。おそらく、先ほど申し上げたような住民ネットワークがキチツとしてれば、その失敗は受け止めてくれるという。

ベンチャーに融資をして全部成功するようだったら、これは心配ないわけで(笑) 九十何パーセントは失敗するというのが、民間企業でも当然なわけですね。ですから敢えてわかりやすく言えば、ベンチャーに融資をするというのは、「ほとんど失敗しますけどいいですね」っていうことが、やっぱりある程度地域合意がないといけないわけで。ただ、そういうものもいまの環境の中でつくっていくということが、地域政策を非常に強くしていく、そういう要素にはなると思います。すいませ

ん。以上です。

**荒田** はい。ありがとうございます。いまのお話の中で、北海道の産業クラスターの話が出てきましたけども、私も年に何回か北海道に行きますんで、ここ数年、北海道が産業クラスターに非常に熱心に取り組んでいるというのは知っておるんですけども、道内をいくつかのブロックに分けて立ち上げていこうという時に、出てくる話が、結果として、例えば観光関連クラスターとか、あるいは食品加工クラスターとか、何か隣とあんまり変わらないような話にばかりなってしまうという意味で、南さんがビジョンというお話がありましたけど、そのビジョンを研ぎ澄ますことのむずかしさというか、これはやっぱりなかなか一筋縄にはいかない状況があるんだろうと思います。そこに西澤さんがおっしゃられた、内発、外発という話もあれば、伊藤市長さんがおっしゃられた現場主義というものの大切さもやっぱりあるんだろうな、というふうなことを感じながら、聞かせていただきました。

さて、お約束のように、残り時間がだいぶ限られてきましたので、ここから先は質疑にできるだけ時間を当てたいというふうに思います。それで、まず、前半の提言内容に関する質疑ということでご質問を受け付けたいと思うのですが、会場にマイクを用意しておりますので、お手をお挙げいただいて、ご所属、お名前をお聞かせいただけたらありがたいと思います。いかがでしょうか。

あ、はい。マイクをお持ちします。

**宮川** 日本貿易振興会、宮川です。施策7の中で、専門機関をつくるというお話がありましたけれども、これちょっと、一つご質問ですけども、例えば県に専門機関がある。また市もある、といった時に、両方とも総花的な同じような機能のものをつくると、いう例があるかと思うんですが、そういう時にお互いに役割分担するとか、そういう事例が日本の中にあるのでしょうか、これが1点。もう1点は、そういう時にいわゆる、いま総花的と言いましたのは、経営支援とか経営指導とか技術指導とか金融とか、だいたい同じように並ぶんですけども、その情報に特化した支援機関というものは日本にあるのでしょうか、というのが質問です。

**荒田** はい。施策7ということでしたので、これは南さん、ご説明いただいたところです

が、南さんと西澤さんで、もしお答えいただけるようだったら、いかがでしょうか。

**南** こちらで専門機関というか実施機関のことを申し上げまして、例えばそれぞれの自治体が産業振興何とか財団だとか公社だとかいろいろなものを持って、たぶん仕事をしていると思いますし、それから中小企業支援センターだとかそういったことで、たぶんその辺のご主旨かとは思いますが、

おっしゃるように、特に県と市、特に一番の問題は、たぶん県と政令市との関係だと思えます。現実的にはほとんど役割分担というのはなくて、個別にそれぞれ進めているというのが現状ではないかなと、私自身は思っております。ただ、これは、いわゆる法定設置型、あるいは一般的な設置型では、当然のことながら役割はかぶってしまいますし、それぞれ独自にそれぞれのお客さんを抱えていけば、まあ、一応仕事をやったことになる、というのがいままでのパターンでして。

こちらの施策7の中で、直轄組織とそれから専門機関ってというのは、まさにその戦略的なところで何をやるかっていうことですね。つまり既存の仕事の枠内の問題を越えて、その地域としての産業戦略として何を持っていくのかといった時には、当然のことながら、それに対するそれを進める専門の機関が、首長直結で必要だろうというロジックです。

で、それがしっかりすれば、実は、いま現存している中小企業センターだとか、制度融資だとか、企業診断だとか様々な制度は、全てそれは使えばいいだろうということなんです。それに加えての、実は地域にとっての大事なものを決めるという作業が一番大切だということで、この施策7は申し上げたというかたちにしております。

その意味では、役割分担は、たぶん県のレベルでの戦略もありますし、市のレベルでの戦略もありますし、それぞれの地域でやはり考えていく必要があるのではないかな、というふうに思っております。

この辺につきましては、ちょっといま抽象的なお答えなので、非常にわかりにくいと思いますが、仮に、私が関わっているのが横浜でいくと、その横浜の京浜工業地帯に、先ほど事例に挙げた、理化学研究所のゲノム総合科学研究所かな、研究センターを誘致した際なんですけど、これは市と県とそれぞれに土地の工面だとか支援策を出しておりますが、それぞれにやはり、ちょっと違った立場で戦略的な組み込みをしています。

特に市の場合ですと、そこに連携大学院をつかって大学の機能を拡張させたもんですから、このまま終わると、おそらくアカデミックな研究で政府の研究投資が終わった時点で終わってしまうであろうと。いまの政府の研究投資が続いている間に、いかにバイオ関係のベンチャーないしは企業集積を、その周辺に進めるかということの一つの戦略ポイントにしよう。となると、これは既存の様々なインセンティブ、あるいはいろんな経済政策とちょっとバッティングする部分がありますから、これは別個に、既存の経済部局で、経済関連部局でやるには、ちょっと仕事としては重いかもしれないというふうに思っています。

そういった意味では、事業本部制のようなもので、市長直轄の組織を立ち上げて、既存の組織の中にさらに実施機関まで、そのバイオ、あるいはライフサイエンスに特化したものを設けてしまうというのが、一つのやり方なんではないかなというふうにも考えております。まだちょっとそこまでの事態には、実施にまで至ってませんので、ちょっと抽象的ですか。

あと、情報関連の……。じゃあ補足だけ。

**荒田** 西澤さんは補足はよろしいですか。

**西澤** 私のご質問の理解では、都道府県ベースでおやりになるような、こういう戦略プロジェクトの実施スタイルと、市町村ベースでやった時の専門機関と、いっぱいできちゃうんじゃないかと。その辺どういうふうにお考えですか、というふうに私は聞こえたんです。

これ、やっぱり決定的に違うのは、基礎自治体は自分の地域をお持ちなんです。現場をね。だけど都道府県っていうのは持っているようで（笑）持っていないようで、自分の現場というものは、きっと、私は非常に見えにくい行政範囲だと思っています。

そういう意味においては、この仕組みは、私は市町村ベースの中で、ある戦略プロジェクトを集中的に効率的に動かす時に、こんな仕組みが望ましいのではないのかというふうな提言、というふうに考えている次第であります。

**荒田** ご質問の方、よろしいでしょうか。はい。それでは他に、この提言内容に関するご質問ということではいかがでしょうか。もし、ないようでしたら、お手元の黄色い冊子のう

しろにですね、お問い合わせ先等は明記しておりますので、それは別途責任持ってお答えをさせていただきますので、また後ほどお寄せいただければと思います。

ということで、ディスカッションの中での今後の論点みたいなことで、またご意見・ご質問があれば挙げていただきたいと思いますと思うんですが、いかがでしょうか。

もしなければですね、私は、いまいただいたご質問、実は大変重要な問題を含んでると思うんですけれども。要は、これから地域の産業政策なりやる時に、その主体は誰かっていう話が必ずあると思うんですね。市町村なのか都道府県なのか。もっと言えば民間事業者というふうなことだっって入ってくるわけでありまして、この問題をどう整理するかというのは、実は結構大事なことはないか。また、この関係自身が、いま大きく変わり始めているのではないかという気もするんです。

例えば伊藤市長さん、その辺の県との、おそらく岩手県との関係、大変うまくやりながら進めてこられてると思うんですが、そのあたりのお取り組みはどんな感じなんでしょうか。

**伊藤** はい。例えば企業誘致の観点から申し上げますと、何て言うんですかね、岩手県で、まあ、こういうこと言っているのかな……。企業城下町みたいなかたちをつくっていいのかどうかって議論があります。ですから、一業種に偏って、いい時はいいんですが、未来永劫にということになれば、なかなか問題も出たなということもあります。

私どものまちは、非常にバラエティーに富んだ業種、まあ、物づくり、さっき機械の関係が多いと言われましたけれども、いまにして思えば非常にバラエティーに富んでいる企業誘致になったなと。当時の首長、あるいは担当者が、こういう業種、こういう業種というふうにバランスを考えてつくったとすれば、すごい考えだったんだなと。いま、偶然にこういうふうになったとすれば、ラッキーだなと、実は思ってるんです。

しかし、これからは県のほうともいろんなことでディスカッションをしますけれども、まあ、こんな企業があればいいね、こんな企業があればいいねという、相対的な配置のバランスは研究します。しかし現実には、来るものを拒まずというふうな、もう非常に引き合いがむずかしくなってくれば、そういう理想通りにいけるかどうかっていうことは、かなりむずかしくなってきたら、というふう

思っておりますね。ただやっぱり、一つの理論を持って、一つの目標を持って動かないと、やっぱりまちづくり、企業誘致でさえもバラバラになりますので、この辺の情報交換はしょっちゅうやっています。

いま私のほうは、いままでは物づくりを中心にものを考えてきましたけれども、未来型のものがどうあればいいかなということが一つ。未来型産業。それから、非常に最近の流れの中で、例えばコンビニが非常に増えてきました。そういう中で、そこに物を供給する食品加工のところなんかが増えてきました。運ぶ流通・物流の仕組みが増えてきました。そうすると、地方の拠点が欲しくなったね、という流れが随分出てきました。これは10年前にはなかった流れだというふうに思いますので、非常に近いかたちでの、未来産業的なものを一つ取り入れていこうということがあります。

それから、私どものまちでもそうなんですが、物をつくるところは優先的においでください。出したゴミはどっか行って処理してくださいというのが、あるいは多かったかもしれません。しかし、やはり企業が出す廃棄物については、その地域で出された物は、その地域がキッチリ処理をしてあげなきゃいけないということになれば、環境型の企業もご誘致することは大変重要なことだと、数年前から思いました。

そんな関係で油を処理する関係、あるいは木材を処理する関係、産業廃棄物を処理する関係の企業においでいただきました。これは、非常に環境型の企業といっても、いまの企業の技術はすばらしい企業が多いですから、周りにご迷惑掛けるような企業はほとんどないということで、心配ないというふうに思っています。そんなようなまちづくりをしていけば、おいでいただける企業も余計な心配をすることがないのかな、サポートになるのかな、というふうに思っています。

それで、いろんな議論が出てきますけれども、政策を決める場合には、その内容によってプロジェクトをその都度組んでます。これは大学の先生が入ってもらったほうがいいな、民間から入ってもらった方がいいなとかたちのものは、すぐそういうかたちにしますし、それから部内から、部だけでやるもの。それからヘリコプター人事をやってやるものというふうなかたちに組み替えておりますが、庁内の中には、やっぱりこれからの将来計画を立てる部があったほうがいいんじゃないのかと。市長直属のチームを組んだ方がいいん

じゃないのかなという議論もいましてますが、結論はまだ出してません。

私は、その時その時でフリーにつくった方がいいのかなという部分もありますし、むしろ優秀な人材をピックアップしてくるよりも、各部に置いて仕事させていったほうが、総合力として強くなるんじゃないのかなというふうな部分もあって、ちょっと迷ってますけども、もう一つは、いろいろ困った時は先生方をお願いするのも一つの手だな（笑）ということもありますしね。まだちょっとその結論を出すまで、時間がかかるかもしれませんけど。そんな進め方をしています。

**荒田** はい。ありがとうございます。宮脇さん、いまの点、いかがでしょう。そういう役割分担みたいな話になるうかと思うんですが。

**宮脇** はい。このことを考えるにあたっては、やはり地域産業政策を、これから自治体で主体的にある程度行っていくということは、一方で産業政策に対するリスクですね、リスクの対応力というのをつけていかなければならない。いままでは国が中心となって産業政策をやって、それに対するある程度の失敗ということに対しても、財政的にある程度補填をするということが、まあ、全部ではないにしても可能であったという、そういうところがあったと思うんですが、分権の中で自分たちの自治体での地域政策をキチッと考えていくということになりますと、そのリスク対応、リスクに対してどれだけ対応力の強い産業構造を持っていくかということが、大きな課題になると思います。

問題はそのリスク対応ですね。いろんな業種のもの、あるいは違ったレベルのものを持ってば持つほど、多様性がありますから、ある意味で言いますと、そのリスク対応というのがしやすいということは、たしかだと思えます。ただ、それをどこの単位で行うかっていうことが非常に重要で、基礎自治体の単位で行うのか、それとも道州制なのか都道府県なのか、そこでちょっと微妙なところがありますけれども、より上位のところで行うのか。戦略的にですね。これは非常に重要なところだと思います。おそらく、全部の基礎自治体でこれをやったならばフルセット型になりますから、非常に過当競争なり、コストの高い構造をもたらしてくる危険性があるわけです。

ですから、これはある程度、主体は私は基

礎自治体だと思います。主体は基礎自治体だと思いますけれども、基礎自治体とその上部の、都道府県なり道州という単位になったならば、そこがやはり連携を取って、一定の地域の中でリスク対応力を持つネットワークを形成する以外ないと思うんですね。そのことによって初めて、何かの大きな経済変動とか何かが起こった時に、地域間での補完というのでできるようになるということですから、私はこれはどちらか一辺倒ということではなくて、基礎自治体を中心ですけども、より広域での、おそらくリスク対応的な産業政策っていうのがあるんだろう、というふうに思います。

**荒田** はい。ありがとうございました。南さん、西澤さん、付け加えられるような点がございますか。はい。

**西澤** 私も宮脇先生の基本的なお考え方、非常に賛成でありまして、私はこういうふうに見ています。都道府県と市町村の地域産業政策を見る視点の違い、一番大きい違いは何か。基礎自治体である市町村のほうが、ミクロ経済に一番近いってことですよ。自分の地域の企業の社長さんとか、企業の現場に一番近いのは、基礎自治体なわけですから、たぶん基礎自治体が担っていくべき地域産業政策は、ミクロ経済をいかに活性化していくのか、といった部分に、かなりウエイトを置いた政策展開を担われることが、私は望ましいと思っています。

これに対して都道府県の視点から見ると、各基礎自治体のお持ちの地域産業集積の色合いがよく見えるでしょう。自分の地域の産業集積地域を見た時に。ここは機械工業、何が強いな。こっちは機械工業だけど電子系だなとか、いろんな、あるいは農業にしても、そのようにきつと濃淡が見えやすいのは、都道府県ベースの産業政策を立案する時の視点だと思います。

そうした時に、都道府県の中の産業地域が、どこがどういう分野で優位性を持っているのかという判断は、それぞれの基礎自治体ではなかなか見えにくいわけですので、その辺を都道府県ベースできちんと判断をしていただいて、アドバイスを基礎自治体に送っていくという役割を、私は期待をしたいと思っています。

**荒田** はい。ありがとうございました。南さんはよろしいですか。

**南** ちょっと観点が違うのと、大変古い話で恐縮なんですけど、実は北上市に行って、その翌週に、私の大学は浜松にあるもんですから、その近所の、近所って言うと変ですが、掛川市を中心としたその地域の市町村の集まりがありまして、首長さんとか議会の議員さんに、「何かまちづくりで話をしてくれ」と言われまして、ちょうど非常にホットだったので北上市の取り組みを話しまして、「こんなに感銘を受けました」というお話をしたんですね。

実は静岡というのは、そうは言っても非常に豊かなところでして、どこの市町村を見ても、あんまり（笑）ゆったりとして、随分のんびりとした感じがあったんですが。例の掛川市長の榛村市長は大変有名な方なんですが、「やっぱりなかなかおもしろい人で、非常な意地悪な質問なんですけど」とってお断りになりながら言われて、「実はそれは北上市の例もあるし、あちらこちらで、すごくそういった産業政策だとかってというのは例があるけども、私が呼ばれるのは北海道の山奥だとか何とかで、何にもないところに呼ばれて行って、『一体うちは何したらいいでしょう』って言われるんですけど、そういうところに対する解答はなんかないんですか」なんて言われたんですね。

これは参っちゃいましてね。どうしようかなと思ったんですが、大変古い話をヒョイツとその時に思い出して紹介したんですが。例の大分県の一村一品の話だったんですね。実はもう20年ぐらい前ですね。実はその、ちょうど平松知事が本を書く2年ぐらい前ですか。ちょうどはしりの時に、私、横浜市役所にいまして、若手の研究グループで、一緒にずっーと視察旅行のようなかたちで見てきました。

やはり行って非常におもしろかったんですが、あの時におもしろいと思ったのは、中津江村にも行ったんですね。あそこは例のカメルーンを呼んで、ワールドカップの時に大変有名になったところでして、あのお陰で、いまだにずっと全部、合宿その他で、練習施設は予約で満杯らしいんですけども。

あの時では、20年前は鯛生金山っていう、あそこは金山が、閉鎖された金鉱があったんですが、そこを松本清張の小説、何だったかちょっと忘れましたが、なぞらえて観光施設をつくって、たしか1700人ぐらいの村民がいる中で、年間の観光客、十数万人稼いでたというようなことで、非常におもしろい地域だったんですね。

おそらくそういった開発、外から人を呼んでくるノウハウの蓄積が、20年後にやっぱりカメルーンを呼んできちゃったんじゃないかなと。しかも、その演出その他も、別に演出したかどうかはわからないんですが、やはり人を迎えるという、あのなんか温かさは北上市にも共通しているかもしれませんが、非常にアピール度が高かったという気がします。

もう一つは大山町というところです。ここは山の中でして、当時、農業基本法の、昭和30年代の時に米作りを大々的にやって、県からも指導が入った時に、敢えて反して、まちの予算の3分の1を梅と栗の苗木につぎ込んで、最初は枯れたらしいんですが、人材もたしか農業指導員で10人ぐらいをバイク部隊で抱えて、米作りを一切やめて、栗と梅だけ植えて、「梅・栗植えてハワイに行こう」とかっていうキャッチフレーズで、当時としては珍しく、町民の3分の1がパスポート持って、実際にハワイに行っちゃったと。つまり米よりも単価が高いもんですから、自分たちの土地にあった農業生産はこれだということで、自分たちで考えた。

この時にはやはり、町役場で、もうずっと幹部職員、職員が一生懸命農業基本法を勉強して、これは絶対にこの地域ではダメだっていう結論を出して、あえて県、国からの指導に反してやってしまった。しかも独自財源でということなんです。

ちょっと話長くなりまして恐縮ですが、いま、その2つのまち、きちんと私が見てるわけでもありませんし検証してませんが、やはり何か、その地域の産業政策っていうのを考える時に、自分たちの持ち分は何なのか。で、徹底的にやっぱり世の中の流れを議論して、自分たちで考えたということが非常に感銘を受けまして、たぶんその辺は、いまでもひょっとして貫く根本的な思想なのかもしれないというのを、伊藤市長のお話を聞きながらもそう思いました。以上です。

**荒田** はい。ありがとうございます。だいぶ時間が予定の時刻に近づいておりますが、せっかくの機会ですので、もしどなたか、何でも結構ですので、この機会にこういうことを聞いてみたいというのがあれば。あっ、どうぞ。じゃあマイクをお持ちします。

**福島** 世田谷区政策企画課の福島と申します。うちの区なんかだと、いまの話と全然違って、もともと住んでる人はほとんど区外に勤めて

ますし、区外で買い物をしてもしようがないと思っていたわけですが、経済が傾いてくる中で産業振興策はやはりやってるわけですが、どうも効果がないのにお金だけ流れていってるっていう話にもなってますし。リストラされて退職した人が収入のないまま、みんな国庫へ流れ込んできたり、生保の方が増えたり。それから農地が手放されると、どんどん宅地化されていって、悪い意味で住環境が変わり、人口が増えるってなったり。高齢者・障害者の就労についても、外郭団体に抱えてるものの歪みが目立ってくるというようなかたちで、リスク対応の話がさっき出しましたが、そういうことがしきれなくなってきているところがあります。

そこで、産業振興と言っても、企業を誘致してくるという話よりも、ほんとにコミュニティービジネスみたいなかたちで、実体経済っていうよりはシャドー経済みたいなものに近いのかもしれないんですけども、お金のフローだけでなく、雇用っていても大したことでなくてもいいんですが、生き甲斐を持って高齢者・障害者が勤められるとか、寝たきりの予防になるとか、そこで、そん中で経済が循環していくというような話のほうが、むしろ私どものところにとっては重要って話にもなってきます。

きょうの話をそういう角度のところにつづけてみた時に、どういう切り口が見えてくるかということ、何かヒントを教えていただければと思います。

**荒田** じゃあ、宮脇さん、お願いします。

**宮脇** 私もその点ずーっと考えておまして、今回のこの話っていうのは、やっぱり産業誘致っていうところに非常に大きなウエイトがあって、それは非常に重要なことだと思うんですね。

ただ、都市部の中では、もう産業誘致なんかできないっていうところがあって、そういうところに対してどうするのかということなんです。いまのご指摘でありましたように、地域の中で、コミュニティーで不足しているものは何なのか。いまのコミュニティーの中で供給されていないものは何なのか。これはわれわれの言葉で言いますと、住民のウォンツと言いますけれども、表面化したニーズではなくて、そのコミュニティーの中で非常に困っている、まあ、コミュニティーがあるかないかっていう議論があるんですけども（笑）ちょっとそれは置いておきまして、住

民サイドで非常に不足をしている。しかしそれは経済ベースではなかなかカウントできないというものが、現実にはあるわけですね。

そういったものについて、やはり掘り出していくってことが必要で。ただそれは企業ベースの経営には乗らない。場合によっては乗るものもあるかもしれないですね。場合によってはあるかもしれませんが。しかしおおかたのものは乗らない。乗らないのであれば、コミュニティの形成の中で、お互いにそのサービスを供給し合う。やっぱりそういう仕組みというのをつくっていくと言いますが、それがコミュニティを強化をしていく、あるいは住民の基礎的なネットワークを強くしていくという、そういうことはあると思います。

ですから、貨幣的な価値によつての経済成長ではなくて、経済規模の拡大ということではなくて、非経済的なところでの地域の質を良くしていく。そういう政策というのは、当然これはあるんだろうと。

例えば、先ほど北海道のお話が出まして、何もなかったところはどうするんだって。最後、やっぱり住民がいるわけですね。住民がそこに、基礎自治体の強さってというのは、最後、住民がいるってことですね。住民ってというのは資源なわけです。その住民の中に、やっぱり何らかのウォンツってというのは必ず隠れているわけです。そういうものを、いままでは財政支出によって負担をしたりしてしまったわけですが、それをコミュニティ相互扶助みたいなかたちで何かできないのか。あるいは財政的に若干負担をすることによって、それに乗れるような民間企業ってというのは出てこないのか、どうなのか、といったようなところというのは、またきょうの話とは少し違った角度、あるいはだぶっているところにあると思いますけれども、それは非常に重要なところだし、最終的にはそれが、リスク管理の中で一番根底の部分なすのかもしれないと思います。

ですから、いまやってる生活密着型事業の創出とかが、これいろいろやっていますけれども、ああいう中で実際やってみると、いろいろおもしろいものが出てくるんですね。ですから、そういうものの中で、こういう一定のネットワーク、地域ネットワーク型に成り立つものは何なのか、ということを出していくってことは、ご指摘のとおりで、非常に重要なことだと思っています。

**荒田** はい。ありがとうございました。そし

たら、ちょっともう残り時間が限られておりますので、最後にパネリストそれぞれみなさんから、まとめみたいなかたちで、きょうのこの問題を、これからみなさま方に考えていただく上での、何かキーワードみたいなかたちで、それぞれ1分ぐらいでコメントをいただけたらと思うんですが。順番をどうしましょう。早い者勝ちでもよろしいんですが(笑)。じゃあ、南さんから、よろしいですか。

**南** このプロジェクトに関わって、私自身が非常に自分で考えを新たに、新たにして言うか、確信を持てるのは、ここにももちろん、先ほどの提案発表の時にもありましたけれども、物ではなくて人に投資するということでありまして。もちろん物に投資するのは当たり前前で、投資をするんですが、必要な物については。人に投資するっていうのは実に安いんだなっていうふうに思いました。

例えば真田さんがおっしゃったように、ほんとに優れたコンサルタントを、仮にほんとに、その評価をどうするかっていうのは別としまして、ほんとに優れた人でも、おそらく30代とか40代ぐらいだったら、2000万円、年収を保証すれば、誰でも来てくれるんじゃないか。例えば自治体で雇用するとか、外郭団体に雇用すると。

そうすると、この2000万で、では何が一体ハードウェアとしてできるのかということ、土地が、都市部では、特に都市部ですと、2000万で買える土地は非常に小さいし、2000万円でするようなインキュベーション施設になつていうのは、ほんとにどうにもならない。と思うと、その2000万で人を雇って、たぶん5社でも10社でもうまく経営ができると、空き、空き……何て言うかな、ビルの空き部屋にそこの企業が入居したりとか、却って非常に投資効果が大きいんじゃないか。まあ、一つのこれは仮説はでも、あくまでも「優れた人」といった意味なんですけど。

そういった意味では、いまの日本の中でも、賃金の格差その他いろいろ言われますけれども、年功序列型ではなくて、業務対応型、あるいは成果重視型の賃金でいくと、1000万、2000万っていうのは、非常に安い投資なんだなっていうのを感じたことがあります。

もちろん全てに当てはまるわけではないんですが、いままであまりにも、とにかく人を削り、全て外注に出すって言うんですが、実は意外と安い投資が人間なのではないかという感じがしています。もちろんその一方では、高い人件費を払って、誰でもできる

ような仕事っていうのは、自治体の場合多くの職員を抱えていますから、これは退職者の不補充を嘱託員で替えてみたり、NPOへの委託を試みたりっていうことで、どんどん削減すべきだと思うんですが、肝心要は、やはりキチッと人を雇わなければいけない、というふうに思います。

それともう一つは、いままでの自治体の中では、財政難の中で、リストラ、リストラ、リストラ、削減ばかりなんですけど、これを続けていって、いくらい行政改革できたところで、やっぱり20年後、30年後を睨んだ中で、どういうふうにこのまちが発展するのかということの投資を怠ったら、絶対未来はないなって思いました、その意味ではこのやっぱり産業政策という意味できちんと見た、20年、30年を睨んだ、それこそプロの視点による、きちんとした立案、企画が必要なんだというふうに思いました。

**荒田** はい。ありがとうございます。じゃあ、順番でよろしいですか。西澤さん。

**西澤** はい。順番で心していました。本日のこのシンポジウムのとこの基本テーマが、海外需要と地域経済の活性化ということでありました。それを考えた時に、私は、地域経済の主演、誰なのか。やっぱり地域に存立している中小・中堅企業である、いうふうに私は考えます。いろいろご意見があり、私はそう考えるわけですが。そういった地域の中小・中堅企業がやはり国際中堅企業になっていく、そういった国際中堅企業を地域から次々と輩出していただくといったことを、地域産業政策で是非サポートをしていただきたい。あるいは国際中堅企業へ成長するような環境を、地域内に整えていただくことが、私は重要だというふうに思います。

きっと世田谷区の中にも、じっくりお探しになって拝見をされると、こういった物づくり以外でも、国際中堅企業に成長するポテンシャルを秘めた会社さんというのは、必ず存立しているはずだと、私は思います。

これを実行するためには、やはり地域産業政策において、政策の発想のパラダイムの転換というのは、必ずどこかで必要だと思います。既存の地域産業政策の中小企業政策では、いまの話はなかなか乗らない話です。国際中堅企業をサポートするっていう話はですね。

その意味ではきっと3つ重要な点があって、トップの決断力。リーダーのリーダーシップ。これが問われるんだと思います。たぶん地域

の対外経済政策を位置づけるなんていう話は、トップの決断以外の何ものでもない。2番目は、やはりそういった政策を実行する地域の職員の方たちの、産業政策マンがプロになってもらう。コロコロ人事異動で動かしていただかなくて、最低10年はその仕事をやっていただく、なんていうことだと思います。3番目が、自治体側から国の既存制度に常に改革を迫っていくという、この私は3点だろうというふうに思いました。

**荒田** はい。ありがとうございます。では、お願いします。

**宮脇** 私は、やはり根本的には地域における、いま流に言いますと、顧客満足度を最大にするっていうことが必要だと思います。ただ、その時に、顧客満足度を上げる主体は行政ではありませんということ。行政もちろんその一つではありますが、その地域におられる住民、それから企業というのも、顧客満足度を上げる主体であって、単なる満足を受ける主体ではありませんという。そういう地域がキチッと共有、意識が共有されていけば、自ずとその地域というのは差別化がされていく、そういうふうに思います。

それから、もう1点だけ付け加えますと、南さんのほうから、人材確保について2000万、3000万という。いまの自治体の財政状況ですとか、公務員制度でいくと、なかなかそれむずかしいですよっていう場合もあると思うんですけど、そういう問題も、先ほど申し上げましたNPOというのをを使うと、ある程度これ、克服できるんですね。組み合わせると。で、そういうかたちで、私ども大学なんかでも、高い給与を払って人を呼んでこないといけないっていう場合が(笑)これから生じますので、そういうかたちでの柔軟性を持たせるとかいろんな工夫はありますので、是非そういうこともチャレンジしていただければと思います。

**荒田** はい。では伊藤市長、お願いします。

**伊藤** はい。ちょっと違った観点から申し上げますと、私どもは合併して13年目になりましたけど、また合併議論が出ています。これはいい機会だなと思っています。このまちは、私たちのまちは、どういうまちになればいいのだと。そうすると、どうしてこう成長してきたかなということ、もう一回復習することになります。そうすると、どこが弱く

てどこが強い。そして、何をこれからやればいいのかという議論を、住民と一緒にやることになれば、理解度が増して、まちづくりが、具体的な提言をした場合に、理解力が増してくるということになってますので、そんなことをやっていきたいということと、それから職員と常に話していますけども、「行政っていうのはどうも10打数10安打を打たなければ、失敗を許されないというように言ってますが、イチローだって松井だって、3打数1安打を打ったら、海外で通用するじゃない。もうちょっと発想を豊かにして行動することによって、3打数1安打の中が、将来大きなものに結びついていたら、ぼくはそのほうがいいと思うよ」と言うと、会計あたりから、「いや、うちは10打数10安打」だと。「それはお金は間違えないでよ」って議論になりますが、やはり行政ももっともっと行動力を出してやるようなかたち、そして「失敗してもいいんだよ」というような……、「失敗してもいいんだよ」なんて言ったらいけないのかな、おそれずに大胆な行動をしていくことが、様々な分野でいろんな実に結びつきのじゃないのかなと思ってますんで、私たちはそんなことをこれからも一生懸命やっていきたいというふうに思ってます。

**荒田** はい。ありがとうございます。最後にもうお1人、提言発表で熱弁をふるっていただきました真田さんが、ちゃんと会場にいらっしゃいますので、最後によりしく願います。

**真田** 一言だけ申し上げたいと思います。ちょっと視点を変えてみてですね。いまの世界経済を考えた時に、グローバルゼーションですね、考えた時に、やっぱり金融に絡む情報っていうのはとても重要だと思うんです。儲けてなんぼですよ。海外との絡みが出てくると、為替相場が必ず絡んで来るわけですよ。為替相場が一つ違うと、大儲けできるかもしれないけど、大損するかもしれない。そういう危険性があるわけです。海外のいろいろな情報っていうのは、金融から入ってくる場合が多いわけです。

そこで申し上げておきたいのは、ちょっと違う視点で、一つだけ追加で申し上げておきたいのは、みなさまの基礎自治体、あるいは広域自治体のみなさま方の各部署に、世界経済、金融情勢がわかる専門家を必ず置いていただきたいということ。そこが非常に重要なポイントになってくると思いますよ。

いままでこういう議論をさせていただきましたけれども、そうやって一生懸命産業の目をつくってやっていっても、最終的に為替が変わってダメになっちゃう。あるいは海外の企業にパクッと食べられちゃう。そういう危険性っていうのは常にある。いま、韓国、そういう状況なんですよ。台湾も、いま香港経由で中国資本が入ってくるって危険性があるんですよ。それと同じようなことが、この国でも起こりうるのではないかなと思うんです。

ですから、金融の情報について、もっと基礎自治体、広域自治体のみなさま方もセンシティブになっていただきたいということを、追加で申し上げておきたいと思います。

**荒田** 真田さん、ありがとうございました。それからパネリストのみなさん、ありがとうございました。きょうお集まりのみなさまの問題意識に、どこまでお答えできたかわかりませんが、私どもとしましては、この提言、そしてきょうディスカッションしたようなことが、少しでも多くの地域で具体化すればというふうに思っております。きょうはこの東京の霞が関にお集まりをいただいたということなんですけども、もしご要望があれば、私ども、全国どこにでも出かけて行って、きょうの議論の続きをして、是非具体的なものを生み出したいというふうに思っておりますので、是非、そういう方がありましたら、お声掛けをいただけたら大変ありがたいというふうに思います。長時間おつき合いをいただきまして、ありがとうございます。(拍手)

**司会** 本日は、最後まで長時間にわたりましてご参加をいただきまして、ありがとうございます。本日の提言内容につきましては、またすぐにPHP総合研究所のホームページのほうにアップして参ります。また、何かお問い合わせ等ございましたら、PHP総合研究所第二研究本部までよろしくお願い致します。本日はどうもありがとうございました。

(終了)

【文責 / PHP総合研究所 第二研究本部】  
〒102-8331 東京都千代田区三番町3-10  
PHP Research Institute, Inc.2003.  
無断転載はご遠慮ください。