

2021. 11. 26

稼ぐ自治体

～地域経済循環率を高める「地域商社」で稼げる自治体を～

総括支援アドバイザー兼教授 奥原 英彦

● 「経済循環構造の見える化」で「活性度」が見える

「地域が活性化している（いない）」とは、極めて抽象的な概念ではありますが、RESAS などの便利な道具を使い「地域経済循環率」（注 1）を見ることによって、比較的簡単にその構造と状況（活性度）が「見える化」されるようになってきました。

単純化してしまうと、「地域経済循環率」が 100%以上であれば経済圏として「流入超過（黒字）」であり、100%以下であれば「流出超過（赤字）」であると、見る事が出来ます。

（注1） 地域における「生産（付加価値額）÷分配（所得）」で算出。域内で生み出された所得がどの程度域内に還流しているかを示すもの。ちなみに、東京都は 156.7%、福島県は 82.5%（2015 年）。

「地域経済循環率」については、筆者別稿「地域経済循環率 100%超の地域づくり」参照

○ 福島県の例（2010 年と 2015 年の比較）

この「地域経済循環率」から、福島県を例に地域経済構造の変化をみてみましょう。

地域経済循環率は、2010 年（注 2）には 94.4%であったものが、2015 年（注 3）には 82.3%。実に 12.1%低下しています。

後で詳述しますが、福島県の GDP は 7 兆円前後ありますので、2010 年から 2015 年の 5 年間に地域経済循環率が 12.1%低下したということは、福島県の「富」が 8 千億円以上失われてしまったことを意味します。

まず、「生産（付加価値）」の面から見てみましょう。2010 年には 69,345 億円であったものが、2015 年には 75,796 億円。実に、6,451 億円増えていたのです。少子高齢化は進み、人口は減少しているにもかかわらず、GDP（入り）は 9%以上増えています。

では、何故、「富」が 8 千億円以上失われたのでしょうか。それは、「支出」構造の面から分析することができます。

1 点目が「民間消費額」の「域外への流出額」が、1,893 億円（2010 年）から 4,844 億円（2015 年）と 3,000 億円増えたことです。これは、県民の県内消費率が 10%近く低下した（県外に 10%近く逃げた）ことを意味します。

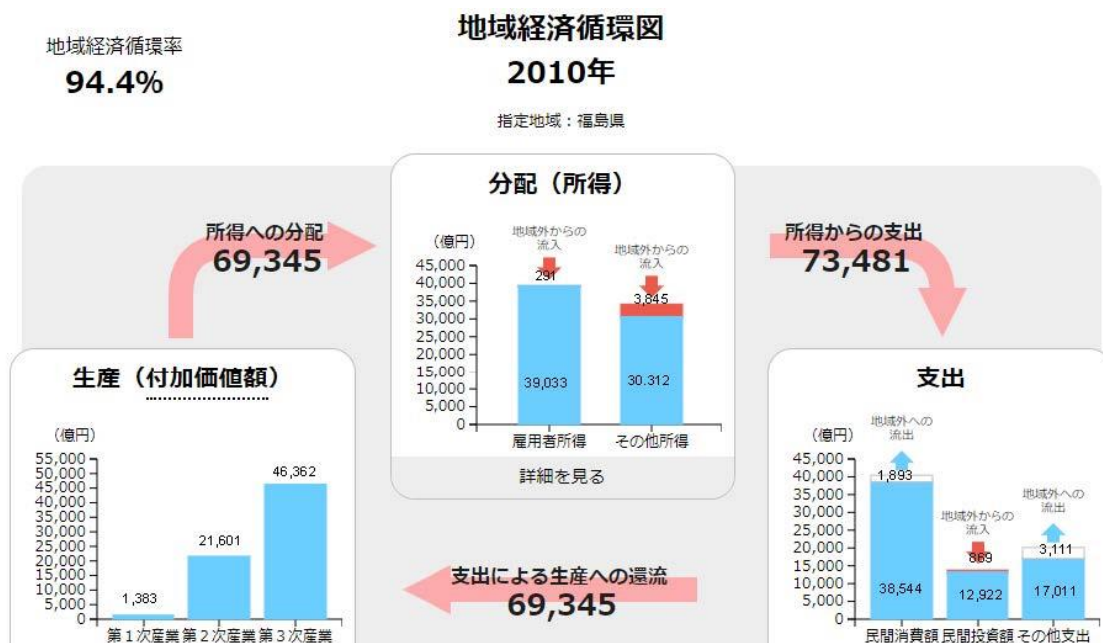
2 点目が「その他支出」の「域外への流出額」が、3,111 億円（2010 年）から 13,341 億円と、実に 10,230 億円増えたことです。この理由には多説あると思いますが、筆者は東北震災からの復興工事（復興公共事業）が関係していると考えています。

一般的に、大型の公共事業が実施されると、大都市の大手ゼネコンが受注し、利益や（鉄やコンクリなどの）材料費のほとんどは県外に流出してしまう傾向があります。

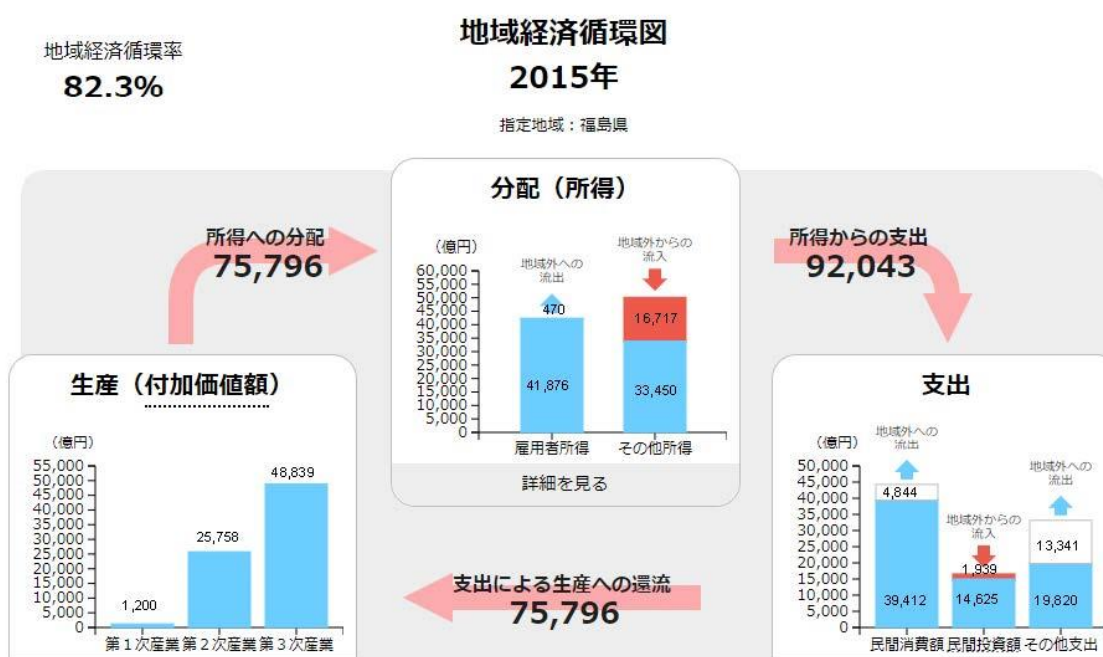
「入（GDP）」は 6,451 億円増えていたにもかかわらず、「出（域外流出）」が 13,300 億

円増えてしまったことが、失われた「富」の 8 千億円の 9 割近くを占めている理由なのです。

(注2) 2010 年の福島県の地域経済循環図 / グラフ - RESAS 地域経済分析システム



(注3) 2015 年の福島県の地域経済循環図 / グラフ - RESAS 地域経済分析システム



● 「出ずるを制して入りを量る」：まずは、穴の開いたバケツの修理から

地域経済循環率を向上させるには、「入（GDP）」を増やし、「出（域外流出）」を減らす。つまり、「出ずるを制して入りを量る」ことが肝要です。この言葉は、儒教の経典である礼記に記載されている財政の心構えですが、黒字（地域経済循環率 100%超）を確保する方法は、今昔を問わずこの地道な努力しかありません。

特に、前述した福島県の例のように、入り（GDP）が増えているにも拘わらず赤字が増えている（地域経済循環率が低下している）のは、地域経済というバケツは大きくなっていくにも拘わらず、底にあいた穴が大きくなって流出が止まらず、過去に蓄積した富まで失っている状況を示しています。

○ 公共調達を「ローカル調達」型に

このバケツの修理で、一番効果的なのが公共調達において「地元調達率の向上」を図ることです。自治体の調達制度においては「業者登録」制度などがあり、地域産業の「入（GDP）」を増やす観点から地元業者が入札参加上で有利に扱われる「ローカル発注」（注 4）があり、これはバケツを大きくする効果はありますが、バケツの「穴」を防ぐことにはなりません。

バケツの穴の修理をするには「出（域外流出）を減らす（地域内からの部材などの調達を増やす）」、つまり「ローカル調達」の観点が考慮されることが大切です。

（注 4）例えば、佐賀県での「ローカル発注」などがある。[佐賀県では「ローカル発注」に取り組んでいます / 佐賀県 \(saga.lg.jp\)](http://saga.lg.jp)

○ 福島県での「ローカル調達」

福島県の例で見れば、「出（域外流出）」の 13,300 億円（2015 年）（注 3 図）を、少しでも食い止める（減少させる）必要があります。同様に、地域経済循環率低下傾向にあるほとんどの自治体における最大の「穴」は、公共調達における「出（域外流出）」なのです。

一番大きな「穴」ですから、「出ずるを制する」ためには、真っ先に手をつけるべきなのですが、不思議なことに、穴をふさぐ努力が考慮されることは殆どありませんでした。その理由は、経済循環構造の視点から、公共調達を見てなかったからではないでしょうか。

○ 公共住宅における「ローカル調達」の方法例

そこで、標準設計で行う公共住宅建設の入札に際しても、施工時の砂利や木材の地元調達率を一定率以上求める。更には、地域の気候・風土に見合った「地域公共住宅」の設計を、地元の設計事務所や工務店の知恵を借りながら行い、地元の杉や檜を多用した施工で行えば、将来のリフォーム需要に際しても「出（域外流出）」を減らすことが可能（注 5）となります。

（注 5）同じ住宅投資をするにしても、「地産地消型の地域住宅」を進めることによって、地域経済循環は

すばらしく改善していく。筆者別稿「地域の住宅政策」参照。

○ 買物は地元商店で

二番目の「穴」は、民間消費に伴う「域外流出」を減らすこと、すなわち、地元の商店で買い物をすることです。

何故ならば、GDP（総生産）の6割以上は家計支出（個人消費）が占めており、この消費の行方が「目に見える」地域経済循環を形成しているからです。具体的には、「シャッター一商店街」「地元百貨店の閉鎖」などによって、「地域の衰退」感が強化されます（注6）。

逆に、この地元商店で買う効果は、公共調達をローカル調達にする効果と異なり、商店や街の「賑わい」と直結。目に見えて地域経済循環が良くなってくるのが「見える化」されてくるが特徴です（注7）。

（注6）象徴的なのが県庁所在地の老舗百貨店の閉鎖。例えば、「山交百貨店（甲府市）」が2019年9月に閉鎖。2020年1月に「大沼（山形市）」が自己破産で営業停止。同年3月に「新潟三越（新潟市）」が閉鎖。2020年8月には「中合（福島市）」が閉鎖。これらは、地方都市における過度なモータリゼーションの放置が生んだ公共交通の衰退（歪み）が一因と考えられる。別稿「地域公共交通を巡る現状と展望」参照。

（注7）曜日を限定した「歩行者天国」などの導入（実験）をただで、寂れかけた商店街が生き返る例もある。別稿「地域公共交通を巡る現状と展望」参照。

○ 福島県は10%改善で元の賑わいに

例えば、福島県の例では、前述のとおり「民間消費額」の「域外への流出額」が、1,893億円（2010年）から4,844億円（2015年）と3,000億円増え（悪化）、県民の県内消費率が10%近く低下した（県外に10%近く逃げた）のですから、逆に見ると、地元の商店で買う機会を10%だけ増やせば、元の賑わいに戻れることになります。

○ 地元消費環境の整備

日曜日だけでも、地元商店街の前の道路を「歩行者天国化」して、ゆっくりと買物が出来る環境を作ってみる。また、職場で早帰りデーである水曜日だけでも「地元の商店で買おう運動」を展開する。

特に、消費者の行動変容は、制度を作っても急には変わりません。経済循環構造の視点から、域内消費率を向上させる方策を1つ1つは小さくても、確実に積み重ねていくことが大切です（注8）。

（注8）1970年代後半からの都心人口の空洞化が社会問題化した東京都では、近隣型商店街のテコ入れによる都心活性化策として、1980年から「東京都モデル商店街事業」をスタートさせ、多く地域で「活気ある商店街を核とした住みやすい地域」が復活。人口も戻って来るとともに、中には、域外も巻き込んだ地域活性化に発展する事例も出てきた。第一号指定を受けた谷中銀座商店街は、「谷根千

(谷中、根津、千駄木)」という新たな地区ブランドの確立にも成功。1985年鈴木都知事(当時)が初の商店街視察を行った。

● 次は、外貨を稼ぐ産業のブランド化

穴の空いたバケツの修理の次は「入りを量る」こと、即ち GDP(総付加価値額)を増やすことです。

「付加価値額」を上げるには、材料費などの「原価」が同じであれば、「売値を上げてでも売れる経営戦略(売り方)」を導入することですが、この戦略を経営マーケティング論では「ブランド化」と言います。

○ わが国も 2000 年前後からデフレ経済構造に移行

戦後から 2000 年前後までは、モノやサービスの価格は【需要>供給】(供給不足)のインフレ経済を基本的に反映したものでした。

事業者にとっては、中級品や高級品も「同品質同価格」での値付け(定価)で販売出来る時代でした。「メイドインジャパン」が「性能(品質)」の「認証ブランド」でした。「いいものは(定価で)売れる」時代でした。

特に、日本が得意としていた「いいものを安く」でも利益が出ていたのは、【需要>供給】(供給不足)でのインフレ経済下で、作れば売れて(数量が出ていた)、いわば国も地方も「薄利多売」型で GDP を伸ばしてきた訳です

しかし、時代が変わり、2000 年以降、【需要<供給】(需要不足)のデフレ経済(注 9)下では、「同品質」では「オープン価格」となります。「市場の神の手(市場原理)」によって、価格を下げないと売れないからです。

中級品(標準品質品)は、メイドインチャイナ等の低価格品によって席卷され、今や、いくら国や地方の「認証ブランド」がついた「いいものでも(値下げしないと)売れない」時代になっているのです。

いわば、マーケット全体が「百円ショップ化」してしまい、今までの「売り方」を踏襲していても事業者は赤字になり、付加価値を上げられない(儲からない)地域産業は衰退していくこととなります。

(注 9) バブル経済崩壊後からデフレ経済への分岐点の時期には諸説ある。企業物価指数で [1991 年](#) 11 月以降、[GDP デフレーター](#)で [1994 年](#) 第 4 半期以降、消費者物価指数で [1998 年](#) 9 月以降とされるが、遅くとも、2000 年以降は基本的にデフレ型経済に移行したと考えられている。

○ デフレ下では、「同じ(標準)」ではなく「違い(個性)」が大切

最近になって、(デフレ経済下で生き残るには)、国(注 10)も地方(注 11)も「稼げる(もうかる)産業」を育成することであるとの指摘が公表されてきました。

高級品で言えば、欧州の時計やファッションなどの高級ブランドのように、「個性化し高

付加価値（高価格）化」を目指し、生産プロセスへの従事者を「地域で育て地域で働く」システムを作る（ローカル（自律（自立個性））化する）ことが大事なポイントになります。

地域で働く個々人の個性を商品やサービスに反映させていくことで、他の地域では真似のできないユニークな高付加価値が生まれて（クリエイトされて）くるのです。

個性化することで、今までと同じマーケット範囲を対象としていけば、「数量」（売上）は少なくなりますが、高価格化に見合うマーケット（消費者）に十分な満足感があれば、却って黒字化（稼ぐ体質）が生まれ、事業者では利益率は多くなり、地域では地域経済循環率が100%を大幅に超過することで、活性化していきます。

地場産業であれば、「地域ブランド」化していきます。わが国における伝統的な「地域ブランド」としては、「西陣（織）」や「輪島（塗）」などが有名です。

この「個性化と魅力化」による「高付加価値化」は、産業政策の観点からは、地域資源の「ブランド化」といえます。

（注10） [日本の「稼ぐ力」創出研究会-とりまとめ（METI/経済産業省）](#)

（注11） 福島県の「新総合計画」（中間整理案）（2021年6月11日）では、「もうかる農林水産業の実現」を公表。[新たな福島県総合計画 主要施策について（fukushima.lg.jp）](#)

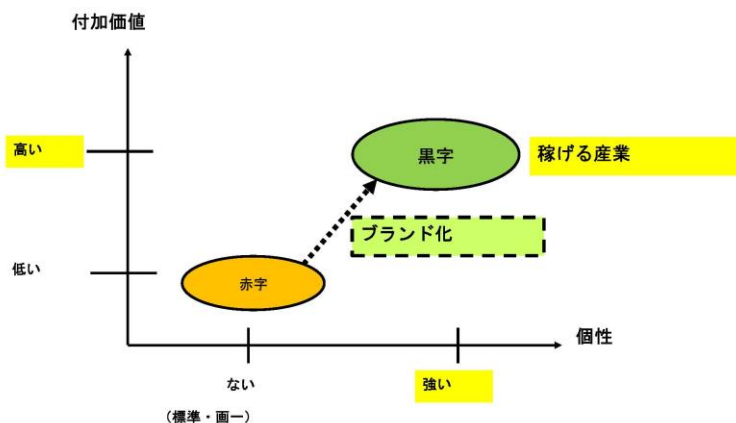
○ ブランド化とは、どんぐりの背比べではなく、抜きんでた個性と価格（高付加価値）

「横並び」や「どんぐりの背比べ」の発想では、儲かる産業化は実現できません。スイス製の時計が、同性能である日本製の時計の10倍～100倍の価格でも売れるのは、そのスイス製の時計のブランド力（個性と価格）が「抜きん出ているから」なのです。そのブランドを購入することで、買い手は十分に満足するのです（注12）。

もちろん、高価格化は、供給者側が勝手に出来る訳にはいきません。買い手にとって十分に満足出来る「（味、品質、デザイン、サービスなどの）抜きん出た個性化（オンリーワン化）」と高価格化」の戦略を、同時に進めなくてはなりません（次図 注13）。

（注12） 日本での「皇室御用達」、イギリスでの「ロイヤルワラント」なども同様。

（注13） ブランド化が意味する図 ～個性化と高付加価値化（高価格化）は、ブランド化の両輪～



● **地域経済循環率を高める「地域商社」で、稼げる自治体の実現を**

これまで述べてきた「出づるを制して入りを量る」様々な取組みを、最近「地域商社」によって実現していこうという取組みが出てきました（注13）。

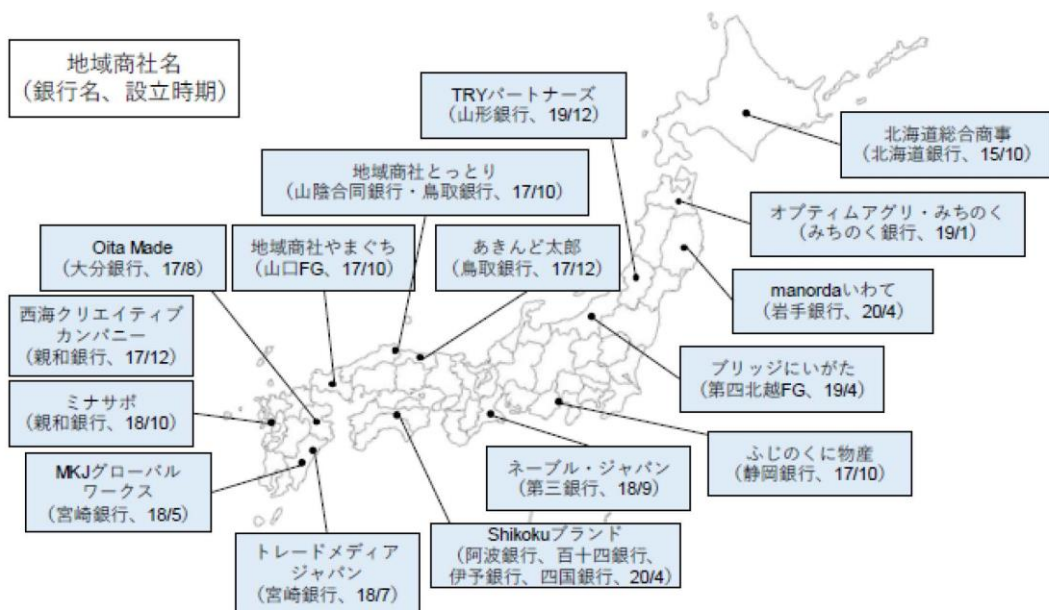
国（注14）は、この地域商社の設立・普及を後押しするとともに、地方銀行（注15）も効果的な事業展開に積極的に取り組むようになってきました。

（注13） 地域商社の例：政策投資銀行レポート（2018.7）



（注14） 内閣官房による「地域商社協議会」：[地域商社協議会 \(furusatomeihin.jp\)](http://furusatomeihin.jp)

（注15） 地方銀行が設立した地域商社の例：岡三証券レポート（2020.6）



○ 地域商社には現場力と機動力が必要

地域商社の組織形態は、公社、株式会社など様々であり、その定義も様々ですが、筆者は、次のように考えています。

「地域経済循環率を向上させるために、地域の資本によって設立され、現場力を生かし機動的に動ける組織」

何故、そう考えるか。次の島根県海士町（注16）の地方創生の事例（注17）を読んでいただいて、「稼ぐ自治体」や「地域商社」のイメージを持っていただくのが、一番よいと考えるからです。

（注16） 地方創生のトップランナーと2014年安倍首相が国会で紹介

（注17） 筆者別稿「現場力を鍛えて自律的な地方創生へ」参照

○ お役所仕事では、島は救えない

『そもそも私は、行政は企業であると考えている。ところが、日本の行政はいつまでも「お役所体質」が抜けずにいる。旧来のしがらみから抜け出せずにいる。職員の意識改革をし、行政の体質や発想、システムを、民間の視点で改革して初めて、これまでの町政の流れを変えることが出来る（山内 道雄 前海士町長）』

生き残りには、「攻め」と「守り」の両面作戦が必要となる。守りには、町長の給与カットによるコストカットでスタート。これには、行政全体が賛同し、町長50%減、議員、教育委員40%減、職員30~15%減と、日本一給料の安い自治体が出現した。そこで、浮いた経費は、島に人を増やすための投資（原資）に回した。

攻めには、島の産業を公共事業依存型から脱却し、自立型（自律型）に変化させるために、島の資源に付加価値を持たせ「外貨獲得」をキーワードに、東京で売れる商品づくりと売込みを目標に「産業創出課」と「地産地商課」を創設。「島じゃ常識サザエカレー」、「松坂牛にも劣らない隠岐牛」（注17）などを、東京で売れるブランドに育てた。

体力のない小企業であれば、利益（外貨）を稼ぎ商品をブランド化するためには、優秀な商品の一点突破で最上位価格帯での競争を勝ち抜く「ブランド戦略」が有効（注18）。日本では、富裕層マーケットがある東京での勝負となるのが一般的。成功が、会社ブランド化に繋がるからである。東京での勝負は大変だが、攻めなければ（チャレンジしなければ）、絶対に出来ない。

しかし、これは、当時の海士町行政マンにとっては、「誰もが出来ない（無理）と諦める非常識な高いハードル」。これを、民間企業ならどうするかという視点で、あえて、高いハードルを目標とすることが成功につながっている。つまり、民間の視点で改革して初めて、これまでの町政の流れを変えることが出来る突破口が開かれたことになる。

（注17） 隠れた名品の「隠岐牛」をブランド化して、東京市場で松坂牛と並べて勝負する。今まで、誰も考えなかったことに、挑戦する建設会社経営者が現れ、平成18年には、東京食肉市場でキロ

3700 円の A5 最高ランク値で競り落とされ、東京の有名料亭に。

(注 18) 筆者コラム「地域の「ブランド化」で「稼ぐ」産業政策への転換を」

○ 机に向かっても何も見えない。現場で答えを見つけろ

『私は徹底した現場主義者。すべてはお客さんが教えてくれる。だから、私は職員にも「現場に出ろ」と言い続けている。机に向かっても何も見えない。現場で汗をかき、知恵を捻りださなければ、問題解決のヒントや答えは見えて来ない（山内 道雄 前海士町長）』

例えば、最初の海士町ブランド化商品であった「サザエカレー」では、専門家に協力を仰いだものの、全国各地で行った試食会すべてに町の職員が積極的に関わった。どうすれば島のイメージを商品に反映できるか、情報発信をどうするか、管理体制・販売体制をどう作り上げるか、それらを職員が自分の頭で考え、形にする経験を積んだことが、次の商品の提案や開発につながっている。

これらの現場主義の結果、隠岐牛を農業特区にする事業立案などに見られるように、職員自身が自主的にイノベーションなプランニングをする組織風土が形成された。

この現場主義とは、換言すれば「答えは常に現場にある」。民間企業や現実社会では当たり前の発想であるが、残念ながら、学校を出て役所に入りずっと役所だけで働いている職員が多数の「お役所」で、この当たり前のことが出来ている組織は、ごくわずかではないだろうか。

行政とは本来、地域のサービス企業であり、地域の総合商社であることを、海士町が示してくれている。だからこそ、海士町は、地域創生のお手本であり、トップランナーなのである。

○ ハンディキャップをアドバンテージに（視点を変えれば、大逆転のチャンスがある）

『すべてのものは、いろいろな意味（価値）を持っているはず。不利だ、恵まれていないと言うのは簡単なこと。だが、そう言っているだけでは何も変わらない。見る位置を、ぐるりと一周してみれば、どこかに別の景色が見える場所があるはず。そこが突破口になる。大逆転のチャンスがあるかもしれない。それを探そうとしないのは、ずいぶんもったいない話である（山内 道雄 前海士町長）』

本土からカーフェリーで 3~5 時間かかる離島。そのため、島では新鮮な海産物は「あげるもの」であって、外貨を稼げる「売るもの」ではなかった。このハンディキャップを覆すために、海士町が全国の自治体で初めて導入したのが CAS（注 19）。この革新的なソリューションを探し出したことで、新鮮なまま、場合によっては消費者に直接届けられるように。CAS を使った商品開発では他のどこよりも先行するとともに、多漁期に獲って冷凍し価格が上がる時期に市場に出して利益を確保出来るようになり、稼げる漁業に大逆転。離島の漁業を見事にアドバンテージに変身させることに成功。

企業であれば、日本で初めての技術導入による商品開発は、市場競争力を生み出す可能性が高いことから奨励されており、このようなイノベーションに積極的に取り組むのが通例である。

しかし、条件不利な状況下にある行政においては、逆境（ハンディキャップ）を自らの視点を変えながらイノベーションを起こそうとする「出る杭を伸ばす」組織風土が希薄であり、むしろハンディキャップを抱える「弱者」「被害者」として、国などからの「保護」政策に解決を求める傾向があるのは、『大逆転のチャンスがあるかもしれない。それを探そうとしないのは、ずいぶんもったいない話である』。

(注 19) 素材を磁場環境の中に置いて、細胞を生かしたまま凍結する技術。Cell Alive Systemの頭文字をとったもの。設備投資は約5億円かかったが、人件費のコストカット分などを「投資」原資として、全国の自治体で初めて導入した。

以上

※ このコラムは執筆者の個人的見解であり、公益財団法人ふくしま自治研修センターの公式見解を示すものではありません