

人口減少下において地域自立の核となる「ローカルハブ」

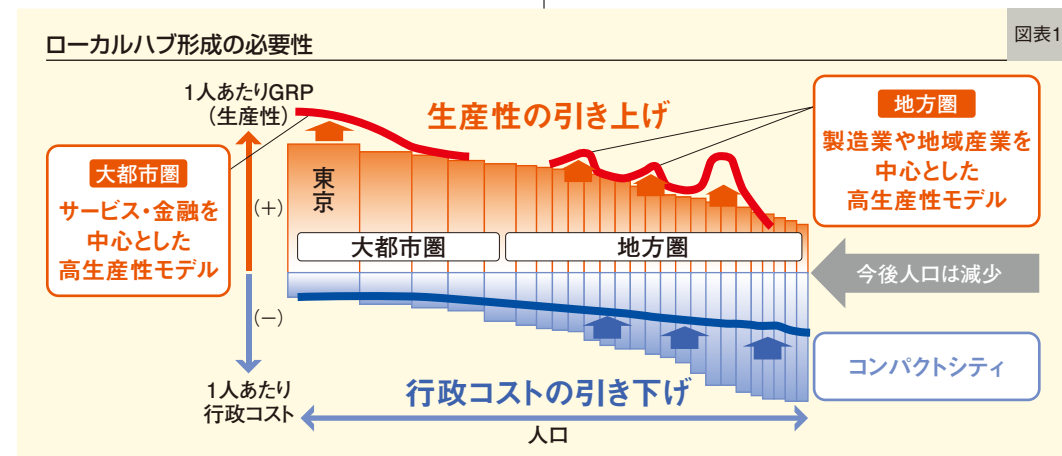
人口減少下で経済活力を維持していくために、地方圏において自立経済拠点(ローカルハブ)の構築が求められている。ドイツでは、人口規模がそれほど大きくない都市でも複数のグローバル本社企業が地域に根差し、高い生産性と安定した雇用を生み出している。日本でも大学、地元企業、グローバル企業との間で“しごと”創造のループを作ることでローカルハブが実現される都市が複数存在する。企業は、地元企業との連携を進め、事業に適した人材や知的資産を獲得する“地域資本経営”を実践することが求められよう。

1.地方だけではなく日本経済全体にとって重要な「ローカルハブ」の構築

これから日本は、大都市も地方も人口減少が本格化する。既に地方圏では2010年～20年の10年間で約300万人強の人口が減少すると予測されている。加えて、高齢者人口の増加により総人口がかるうじて維持されていた東京圏も2020年を前には人口減少に転じる。

今後日本が、アジアや世界において経済的なプレゼンスを維持していくためには、GDP(国内総生産)を今後も減らさないことが重要である。人口や担い手が減る中で、それを実現

するためには、生産性(1人あたりGDP)を高めるほかにない。高度経済成長時代は、地方圏から大都市圏に人材や土地(工場等に供する用地など)、エネルギー等を供給し、主に大都市圏が日本の富を稼ぐことで、日本の経済と雇用を支えてきた。しかしながら、グローバル競争が激化する厳しい条件の中で、人口や担い手が減る日本で生産性を高めるためには、大都市圏の発展とあわせて、地方圏でも大都市圏に依存しない自立的な経済拠点を確立していくことが求められる(図表1)。ここでは、地方圏における自立・自律的な経済活動が成立しうる拠点を「ローカルハブ」と称し、その形成の重要性について示したい。



2.ドイツの地方都市にみる「ローカルハブ」の成立条件

1) 人口規模に関係なく生産性が高い都市

「ローカルハブ」は、地方(ローカル)にありながら世界中とつなぐ機能(ハブ)を有する都市を意味する造語である。具体的には、世界の中で勝負できる比較優位な地域資源を創造・発掘・活用することができ、それによって外貨(人材・資源)を安定的に稼ぎ、その利得(便益)を主に地域で享受するとともに、新しい地域資源を再生産することができる都市のことである。

日本と同じ人口減少が進んでいるドイツの諸都市*1では、高い生産性と、ビジネス創造力をもった都市があり、その取組みは日本でも大いに参考になる。近年の都市の人口動態や経済力の状況を見ると、都市の規模に係わらず、1人あたりGDP(生産性)が相対的に高い都市がいくつかあり、この点は注目し値する。

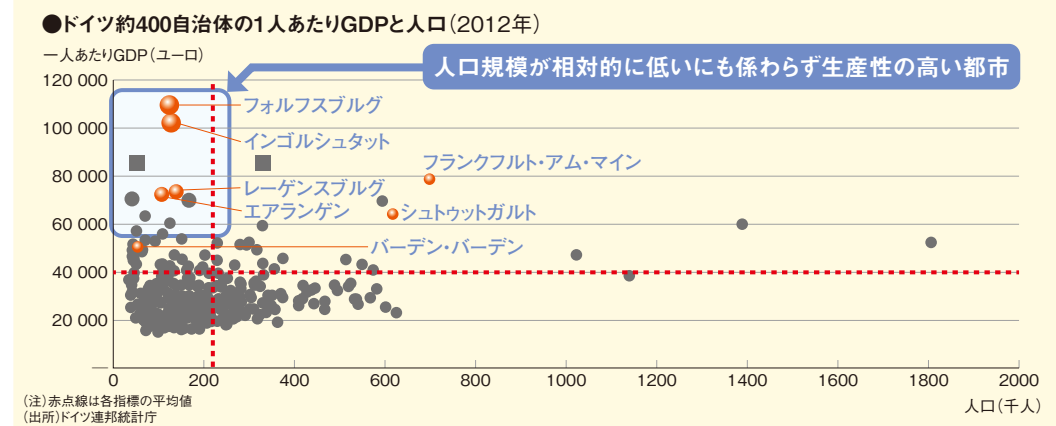
図表2は、ドイツの市と郡(約400)における1人あたりGDPと人口規模をプロットしたもの

である。これをみると、人口規模に反比例して1人あたりGDPがドイツ平均よりも突出して高い都市がいくつも存在する。このような生産性の高い都市は、大きく四つのタイプがある。

第一に行政中枢機能・専門サービス機能・金融機能等を備えた拠点(シュトゥットガルト市、フランクフルト・アム・マイン市等)、第二に業績好調なグローバル企業の本拠地(フォルクスブルグ市*2、インゴルシュタット市*3等)、第三に産(地元産業)・学(大学/研究機関)・業(大手企業)の連携により内発的な発展が実現されている都市(レーゲンスブルグ市、エアランゲン市他)、第四に観光資源等を活用し、国内外からの交流需要を取り込んでいる国際的な観光都市(バーデン・バーデン市等)である。

どのタイプも、それぞれ世界に誇れる“売り物(製品や商品)”をもっていることが特徴である。その中でも、第三にカテゴライズされる都市は、1人あたりの生産性(所得)の高さ(瞬発力)と、安定した生産性の実現(持続性)の双方を満たすものであり、まさに「ローカルハブ」に相応しい都市と言える。

図表2: ドイツにおける生産性の高い都市



*1.ドイツは約13,000強の自治体があり、その8割弱が人口5,000人未満の超小規模自治体である。5万人以上の自治体が9割以上を占める日本とは都市システムが異なるが、いくつかの都市では日本と同様に人口減少と高齢化の影響を受けつつある。

*2.フォルクスワーゲンの本社が立地

*3.アウディの本社が立地

社会システム
コンサルタント
神尾文彦



2) ローカルハブ形成に求められる条件

ローカルハブの代表的な都市であるレーゲンスブルク市(人口16万人)、エアランゲン市(人口12万人)の地域特性をみると、都市や圏域という空間の中で、グローバル企業、中小・中堅企業、大学・研究機関の主体間で“しごと(就業・雇用の場)”が生まれるループが形成されていることが共通点としてあげられる(図表3)。このようなループの起点となっているのは、当該都市外のグローバル大手企業や、大学・研究機関であり、ある意味、外発の力によってループ自体が機能していると見ることもできるが、その背景には、次に示す人材・企業・組織(ネットワーク)の存在が大きい。

① 経済政策をけん引する人材の存在

グローバル企業の誘致、大学・研究機関と企業とのマッチング、国内外からの知識職種(エンジニア)のスカウティングなど、都市における競争政策と産業戦略の実現と推進に向けては、経済・経営・技術など幅広い分野における知見と経験を有したコーディネーション人材が求められる。ここで紹介した都市では、いずれも

「クラスターマネージャー」という多様なキャリアをもつ優秀な行政人材が重要な役割を果たしている。例えば、レーゲンスブルク市のクラスターマネージャーは、レーゲンスブルク大学(物理学)出身で、卒業後は民間のグローバルコンサルティングファームに勤務した経験を有する。多様なプレイヤーをつなぐためには、当該地域のことを熟知したうえで、技術、経営、産業がわかる人材が必要である。

② 地域目線で事業戦略を展開する

グローバル企業の存在

ドイツのグローバル企業は、都市における中小・中堅企業を単に“下請け”として活用するのではなく、ともにグローバル市場に進出するパートナーとみなし、積極的に育成しようとする姿勢がみとれる。例えば、BMW(レーゲンスブルク市)は、自らが発注した業務のみで独占されないよう、複数の多様な業種からの受注を認め、地元の中小企業を育ててきた。また、シーメンス社(エアランゲン市)では、医療部門の本社が中心となって都市の戦略立案や様々な街おこしイベントにコミットするなど、

地域と一心同体で成長していこうとする姿勢が見える。このように、人材・資金・情報・ビジネスネットワークを有したグローバル企業が地域産業振興や街づくりに大きく貢献している点が、安定した雇用と高い所得を実現している要因となっている。

③ 地域視点で経済政策を推進する

ネットワーク組織の存在

高い生産性を維持し、為替変化・景気変動にも対応しうる、強くて柔軟性のある地域経済構造を維持し続けるためには、行政部門に加え、経済振興を戦略的に推進するネットワーク組織の存在が必要である。具体的には、商工会議所や経済団体のような存在があげられるが、日本のような任意参加の組織ではなく、大企業・中小企業の参加が義務づけられた組織であることがドイツの特徴である。例えば、エアランゲン市にある商工会議所では、隣のニュルンベルグ市やフュルト市などの複数の都市を包括する広範なエリアを統括しており、「メディカルバレー」と呼ばれる医療クラスターの中心的な役割を担うとともに、職業訓練に関する様々な資格の運用、保証など金融的措置の実施など、多様な権限を有している。

圏において現在も人口が増え続けている札幌、仙台、広島、福岡といった地方中枢都市(圏)の多くは支店経済であるため、東京(圏)等に立地する本社企業の業績悪化の影響を受けやすい。またGDPや雇用の多きを、サービス業や小売業などが支えているため、人口が減少に転じた場合、経済へのマイナスインパクトを直接受けることになる。

日本の地方都市で必要なのは、自らの意思で海外から市場や人材を獲得する戦略を立案・実行できる能力、時代環境にあわせて次々とビジネス(職場)を創りだす能力であると考え。つまり、量(人口)ではなく質(能力)の視点が重要なのである。

このような視点で見た場合、日本でもローカルハブのポテンシャルをもった都市がいくつも存在するが、ここでは、先行するドイツの事例をもとに、日本においてローカルハブが成立する条件を有した都市(圏)のイメージを明らかにしたい。

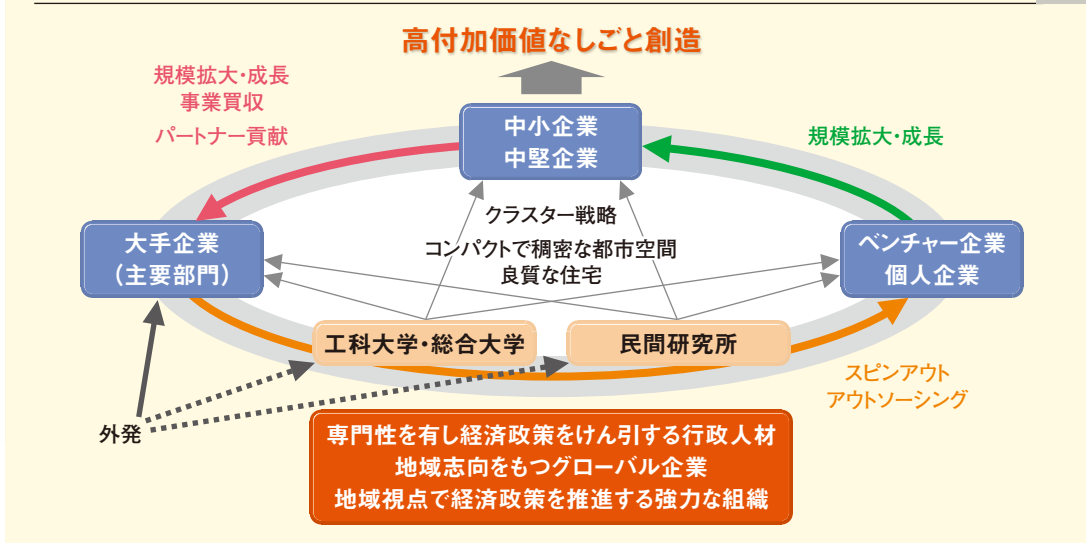
1) 地域特有の文化・技術に裏付けられた人材養成機能がある都市(圏)

ドイツの事例をみると、地域目線で経済活性化を先導しているのは、地域のことを愛し、地域の発展に貢献する特定の人材である。その多くは、地元の大学出身者であることが多い。また、都市に求められる条件としては、単にこのような人材を輩出する機能があるだけでなく、その人材が当該地域で活躍するだけの十分な魅力が当該地域に備わっていることがあげられる。

その魅力の一つは、その地域で醸成されてきた文化である。歴史的に人材養成拠点を有してきた都市は、自立性を志向する人材を

しごと創造のループ

図表3



3. 日本におけるローカルハブの成立可能性

日本の主要都市をみると、人口規模と生産性(1人あたり生産性)は概ね比例関係にある。つまり、都市の経済力は人口規模に依存しているケースが多いということだ。ところが、地方

生み出しやすい。例えば、国公立大学の歴史を紐解くと、福岡の九州大学は黒田藩の藩校として医療を専門に行う「養生館」が発祥であり、九州帝国大学も医学部が最初に設立されたことから、医療人材の育成に強みを有しており、当該地域では医療に従事しようとする人材を多く輩出する素地があったわけである。また、特定産業に資する技術人材を養成するための仕組み（高等専門学校や工業会等による職人育成機能など）が存在する都市も、地域の“売り物”を創る人材を輩出するという意味で、ローカルハブの有力候補になりうる。

2) グローバル企業の本社拠点及び発祥地になっている都市(圏)

高い生産性を実現するためには、高い付加価値を創造できる大企業の本社や中枢部門（研究開発、開発部門、営業部門等）の存在が重要である。中小企業・零細企業のみ地域は、研究開発力や情報発信力はあっても、資金力や人脈、販路開拓という面で力不足の感は否めず、地域の雇用を創り続けることは難しい。

図表4は、上場企業の本社立地数を都市別に示したものである。これをみると、本社数自体は概ね人口規模と比例するものの、金沢市、浜松市、姫路市などは、人口に比して上場本社の立地数が多く、当該地域で発祥し東京で成長した企業も多いことが特徴である。地方の中小都市にも現在グローバル企業にまで成長した企業の発祥地が多くある。今や1人あたりGDPが900万円(2012年)を超えるなどトップレベルの生産性を誇る豊田市(トヨタ)が代表格であるが、それ以外にも常滑市(LIXIL^{*4})、福山市(JFEスチール)、宇部市

(宇部興産)など、有力企業が発祥時からその活動基盤をほぼ維持している都市もある。これらの都市では、都市が企業の成長を後押しする関係(人材の輩出、低廉なエネルギーの供給等)が築かれることで、高い生産性を実現する企業城下都市に変貌する可能性がある。

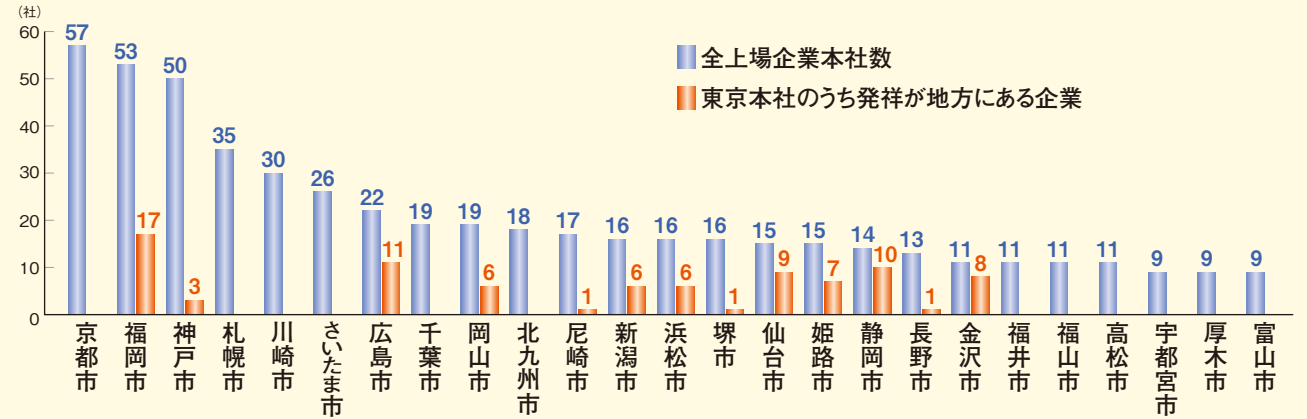
3) 連携と伝承の仕組みが内包されている都市(圏)

以上見てきたように、1)、2)をみると、地域の人材を輩出する大学や、グローバル企業(本社)が立地している都市が、「ローカルハブ」の条件となるが、それだけではローカルハブとして持続的に発展することは難しい。単一の企業や産業は、関連産業への波及(後方連関)こそ期待できるものの、新しい産業・雇用を生み出し続けること(前方連関)が難しいからである。それを実現するためには、雇用の新陳代謝を促す仕組みが構築されていることが重要である。

この点でモデルとなるのが京都である。京都市に本社を置く約60近くの企業の6割は製造業である。しかも、大部分が、京都市を本拠にグローバル展開する強い製造業なのである。

京都において注目すべきは、地域をベースに大企業と中小企業の連携が仕組化されていることである。中小・ベンチャー企業支援の一つとして推進されている「未来創造型企業支援プロジェクト」は、京都発グローバル企業のOBがベンチャー企業のビジネスモデルを評価し、それにもとづいて企業の成長を継続的に、きめ細かく支援することに特徴がある。また、産学交流&研究拠点を都心に確保したことで、京都内外の企業が連携しやすい空間

本社立地の多い都市



(注)本社数9社以上の都市を抽出(東京都、大阪市、名古屋市、横浜市は除く)
(出所)東洋経済新報社「会社四季報 2014年秋号」、有価証券報告書より作成

を創り出している(創造のコンパクトシティ)ことも注目されよう。

京都のように連携の仕組みを梃子に企業城下町として発展している産業都市と、行政拠点都市とがうまく融合することで、特定の圏域としてローカルハブの役割を果たすことも可能である。例えば、金沢、富山という中枢・中核都市(圏)に加え、黒部や小松といった元気な企業城下町を抱える北陸圏域は、ネットワークの組み方次第では、魅力的なローカルハブとして発展する可能性が大いにあるのではないか。

**4.ローカルハブを企業のマネジメントに活かすために
—地域資本経営のススメ—**

ローカルハブの条件を満たすことは決して易しくはないが、一度その基盤が構築されれば、企業にとって、高い生産性、良質な人材、次世代のビジネスの種(シーズ)を手に入れることが可能な都市空間が形成される。

ローカルハブには既に地場の有力企業の存在が重要であることは前にも述べたが、ローカルハブと関係のない企業からみると、

あえてローカルハブに自らの事業拠点を配置することは難しいと考える方も多いかも知れない。しかしながら、外部企業と地場企業の連携にこそ新たな事業創造の可能性が生まれることも無視できない。環境ビジネスを推進するアマタホールディングスは、2012年に東京から京都に本社を移しているが、その理由の1つは、事業原資を組織や土地・不動産だけではなく、今後重要となる「人(人材育成・採用)」と「自然」に投資するためとしている。本社移転だけではなく、ローカルハブの可能性のある都市における開発案件や空港等のインフラ運営、大学改革にコミットすることで、ローカルハブ化を一体的に支援する可能性もある^{*5}。

地方創生は計画・戦略づくりの段階(第一フェーズ)から、具体的な事業を通じて、しなやかで力強い経済構造を構築する段階(第二フェーズ)へと入る。このような時期だからこそ、日本企業は、ローカルハブの構築プロセスに主体的に参画することで、自らの事業推進にふさわしい人材・ノウハウ・インフラ等を獲得する“地域資本経営(地域にある事業資産をグローバルな活動に活かしていく経営)”を実践することが求められる。

*4.LIXILに経営統合されるまで、INAXは常滑市に本社を設置していた。

*5.例えば仙台空港の民営化(コンセッション)案件には東京に本社をもつ大手鉄道・不動産業が応募した。また豊田工業大学(トヨタ自動車)、大同工業大学(大同特殊鋼)など、企業が設立に関与した大学が地域の人材育成に貢献している例もある。