

スマートかつ強靱な地域経済社会の実現に向けた研究会

取りまとめ

～デジタル・イノベーション・持続可能性・人材活躍の  
一体的推進によるRX（地域の変革）～

令和3年6月24日

## 目次

### はじめに

#### 第1章 地域経済社会を取り巻く状況と地域経済産業政策の方向性

- (1) コロナ禍前からの課題と外部環境の変化
  - ① 少子高齢化・人口減少による需要と供給の縮小のおそれ
  - ② 東京一極集中と都市部と地方の労働生産性格差の継続・地方の伸び代
  - ③ 働き方の多様化
  - ④ 世界的な社会的価値への関心の高まり
- (2) コロナ禍以後の動向
  - ① デジタル化・リモート化の進展
  - ② 企業の変革機運の高まり
  - ③ 地方や兼業・副業に対する関心の高まり
  - ④ サプライチェーン見直しの動き
- (3) 地域経済社会の見通し
  - ① 人口減少・少子高齢化の一層の進展
  - ② デジタル化・リモート化の定着
  - ③ 「場所」や「時間」の制約からの解放
  - ④ 価値の源泉としての「共感」の重要性とその広がり
- (4) 今後の地域経済産業政策が目指すべき方向性
  - ① スマートかつ強靱な地域経済社会の実現
  - ② デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進
  - ③ 価値を創出する取組（イノベーション）の推進
  - ④ 地域の持続可能性を高める取組の推進
  - ⑤ 地域内外の多様な人材の活躍の推進

#### 第2章 地域企業・産業のデジタルトランスフォーメーション（DX）の促進

- (1) 地域企業・産業の現状と課題
  - ① ビジネスモデルの変革に取り組む段階への未達
  - ② 都市部と地方のDX認知度の温度差
  - ③ 企業におけるDXの課題
- (2) 国内外の動向・取組事例
  - ① 業務変革による生産性向上
  - ② ビジネスモデルの変革による新事業展開
  - ③ 地域の「プラットフォーマー」企業
  - ④ 地域ぐるみのDX支援

- ⑤経済産業局の取組
- ⑥ドイツにおける「Mittelstand-Digital」政策
- ⑦EUにおける「デジタル・イノベーション・ハブ」
- (3) 政策の方向性
  - ①地域におけるDXに対する機運醸成・意識改革
  - ②地域単位・産業単位・サプライチェーン単位のDX実現の促進
  - ③デジタル人材の確保・育成
  - ④地域企業のDXを地域ぐるみで支援する枠組みの整備
  - ⑤地域の関係者に期待される役割や取組

### 第3章 地域における価値創出に向けた取組（地域イノベーション）の促進

- (1) 地域企業・産業の現状と課題
  - ①マーケット・イノベーションの視点の不足
  - ②価値の源泉の変化
  - ③企業におけるイノベーションの課題やきっかけ
  - ④地方におけるイノベーションの自前主義傾向
- (2) 地域イノベーション政策の振り返り
- (3) 国内外の動向・取組事例
  - ①市場分析や地域・社会課題等を踏まえた新事業創出
  - ②複数企業が連携した新事業創出
  - ③大学・研究機関等と連携した新事業創出
  - ④地域のイノベーション支援
  - ⑤経済産業局の取組
  - ⑥EUにおける「スマート・スペシャリゼーション」政策
  - ⑦地域経済分析システム（RESAS）
- (4) 政策の方向性
  - ①顧客ニーズ・社会課題・地域の特性等を価値の源泉と捉える発想への転換
  - ②セレンディピティや協業が生まれる環境整備
  - ③外部の力の柔軟な取り込み
  - ④地域における関係者による価値創出に向けた一体的な取組の促進
  - ⑤地域の関係者に期待される役割や取組

### 第4章 地域の持続可能性を高める取組の推進

- (1) 地域課題の現状と課題
  - ①地域の生活関連サービス事業の継続が困難になるおそれ
  - ②コロナ禍がもたらしたデジタル技術の普及による課題解決の可能性
- (2) 昨今の動向
  - ①「地域の持続可能な発展に向けた施策の在り方研究会」での検討

②具体的な取組の類型

(3) 政策の方向性

- ①社会的意義の見える化と資金調達環境の整備
- ②地域課題のオープン化と課題解決に向けた体制構築
- ③地域の関係者に期待される役割や取組

第5章 地域の企業・産業を支える人材の確保・育成

(1) 地域の企業・産業の現状と課題

- ①都市部・地方の人材市場の状況
- ②中核人材確保における課題
- ③若者人材の確保・育成における課題
- ④コロナ禍がもたらした変化

(2) 国内外の動向・取組事例

- ①兼業・副業を通じた中核人材の活用
- ②地域ぐるみの若者人材の確保・育成
- ③地域ぐるみのスキリング

(3) 政策の方向性

- ①兼業・副業を通じた中核人材の活用促進
- ②地域の関係者に期待される役割や取組（中核人材）
- ③地域ぐるみの若者人材の確保・育成・キャリア支援体制構築
- ④地域の関係者に期待される役割や取組（若者人材等）

第6章 地域のトランスフォーメーション（RX：Regional Transformation）に向けて

(1) 今後の地域経済産業政策の展開に当たって

- ①4つの論点についての有機的・一体的な政策の推進
- ②パラダイムシフトを意識した進取の気性による地域経済社会の変革（RX）
- ③有るものからデータを取り無きものを作る視点・スタートアップの視点
- ④集中的に進めていくことが期待される具体的な取組
- ⑤地域の関係者に期待される役割や取組
- ⑥様々な取組事例を踏まえた地域の関係者による叡智の結集

(2) 経済産業局の役割

(3) 今後議論を深めるべき論点

## はじめに

地域経済への期待やその直面している課題は、時代の変遷の中で変化し、それに応じて、地域経済産業政策の主眼も変化してきた。現在も、長期化する新型コロナウイルス感染症の感染拡大（いわゆる「コロナ禍」）の中で、デジタル化やリモート化の進展、地方<sup>1</sup>への関心の高まりなど、地域経済社会を取り巻く変化が起きている。まさに、新たな地域経済産業政策の羅針盤を構築すべき時といえよう。

政策の変遷を遡ると、高度経済成長期である1960年代から公害問題が深刻化した1970年代にかけては、特定地域への工場の過度な集中が社会的な課題となる中で、国土の均衡発展と地域間格差の是正の観点から、工場の地方移転を促進する政策がとられた。また、その後、1980年代には、重化学工業から加工組立型産業へと産業構造の重心が移り、1990年代には、国内工場の海外移転によるいわゆる空洞化が進展するなど、我が国の産業構造は変化し続けてきた。こうした産業構造の変化も踏まえつつ、オフィスやソフトウェア産業などの先端産業の製造拠点の地方移転を促進する政策がとられた。

### 地域経済産業政策の変遷①：1970年代～90年代前半

- 国土の均衡発展・地域間格差の是正のため、**大都市圏に過度に集中した製造業を地方へ移転・分散**。
- 1980年代からは、空洞化に対応して、**先端産業の地方立地を促進**。立法措置等により、**固定資産税等の優遇税制・団地造成の借入金の利子補給・工場新增設への補助**等を実施。

年代	主な取組	税制	予算
<b>1960年代</b> ・国民所得倍増計画 ・工業化、都市化の進展 ・太平洋ベルトへの立地が集中	<b>工業適正配置構想（1961年）</b> →既存工業地帯への集中防止、工業の地方誘導 <b>工場等制限法（1959年首都圏、64年近畿圏）</b> →既存都市区域への工場、学校等の新增設を制限	—	—
<b>1970年代</b> ・過疎、過密問題、公害問題 ・石油危機による成長鈍化	<b>工業再配置促進法（1972年）</b> →国主導で都市の工場を地方へ移転・分散を促進	<b>移転促進のための税制（1974年）</b> →移転先の施設や設備の加速償却、固定資産税の減免	<b>工業団地造成利子補給金（1973年）</b> →自治体が特定地域に造成する工業団地に必要な借入金等の金利の一部を補填  <b>工業再配置促進補助金（1973年）</b> →自治体や移転企業が、特定地域に工場を新增設する際に補助
<b>1980年代</b> ・重化学工業から加工組立型産業へ産業構造の変化により、地方の工業立地が進展 ・グローバル化の進展、東京に情報や金融等が集中 ・後半はバブル経済により、株価や大都市圏の地価は上昇	<b>テクノポリス法（1983年）</b> →地域経済の自立化等の推進にむけて、産・学・住が調和したまちづくりを志向し、工業団地を整備 <b>頭脳立地法（1988年）</b> →地方の空洞化対策のため、都市に集中したハイテク・ソフトウェア産業の高次機能を地方へ配置適正化		
<b>1990年代前半</b> ・バブル崩壊による企業立地の低迷、国内工場の海外移転（地方の空洞化）	<b>地方拠点都市法（1992年）</b> →地方中核都市の整備促進、オフィスの東京一極集中是正、地方圏の若年層の流出対策を目指し、44道府県に85地域を指定し、オフィス等を再配置推進	<b>工場移転促進税制の改正（1992年～）</b> →工場跡地利用を促進する優遇措置等を新設	

（備考）テクノポリス法：高度技術工業集積地域開発促進法 頭脳立地法：地域産業の高度化に寄与する特定事業の集積の促進に関する法律  
地方拠点都市法：地方拠点都市地域の整備及び産業業務施設の再配置の促進に関する法律

※出典：経済産業省、第1回地域の持続的な発展に向けた政策の在り方研究会（2020年4月28日）事務局資料を一部修正

図0-1 地域経済産業政策の変遷（1970年代～1990年代前半）

2000年前後からは、長引く不況や空洞化の更なる進展を背景に、地域の資源や産業集積を活かした新事業・産業創出を促進する政策がとられた。また、我が国の総人口が減少し、少子高齢化が急速に進行する局面に突入した2010年代においては、東京一極集中

<sup>1</sup> 本取りまとめにおいて、「地方」とは、我が国における東京圏・大阪圏・名古屋圏の三大都市圏以外の区域を指し示すもの。また、「地域」とは、三大都市圏も含めて、我が国において経済社会活動が実施される領域を指し示すもの。

が地方の人口減少・少子高齢化を更に進行させる脅威であるとの認識の下、一層の戦略的なアプローチとして、地域経済を牽引する企業への支援や事業を促進する政策がとられた。このように、時代背景の変化に応じて、地域経済産業政策は絶えず変化してきた。そして現在、コロナ禍は、東京一極集中が抱える経済リスクを顕在化させており、多核連携<sup>2</sup>型・分散型の地域経済社会が求められている。

## 地域経済産業政策の変遷②：1990年代後半～

- 1990年代後半以降、製造業の海外移転が進む中、**地域資源や集積を活かした新事業創出**に移行。
- 2000年代からは、**産業クラスター計画**により、**各地方での企業・人的ネットワーク形成や研究開発**を支援。
- 2010年代からは、**地域経済を牽引する企業**に焦点を当て、**設備投資・新事業創出**等を支援。

年代	主な取組	税制	予算
<b>1990年代後半</b> ・バブル崩壊後の不況。円高による製造業の海外移転 ・有効求人倍率低下や開廃業率逆転など、経済活力の低下鮮明に	<b>新事業創出促進法 (1999年) / 中小新事業活動促進法 (2005年)</b> →地域での支援環境の構築	<b>地域産業集積活性化法 (1997年)</b> →産業集積を活性化 →後に <b>地域資源法</b>	・設備投資減税 ・試験研究税制の特例 ・土地保有税の非課税 措置拡充 ・産業インフラ整備、研究開発、人材育成予算の措置 ・新事業開拓助成金による創業支援等
<b>2000年代</b> ・リーマンショック後の世界同時不況の発生 ・ライフスタイル多様化	<b>産業クラスター計画 (2001年)</b> →企業・大学・研究機関・自治体等が地理的に集積し、相互連携により、地域の強みを活かした新産業の創出を目指す	<b>企業立地促進法 (2007年)</b> →地域の主体的かつ計画的な企業立地を支援し、地域経済の自律的發展を目指す	・人材投資促進税制 ・立地企業への設備投資促進税制 ・ネットワーク形成、人材育成、研究開発、施設整備、販路開拓の支援
<b>2010年代</b> ・東日本大震災を始め、大規模災害が発生 ・地方創生の取組の拡大、インバウンド増加	<b>地域企業のイノベーション支援事業 (2016年～)</b> →新事業開発、販路開拓等を一貫支援	<b>地域未来投資促進法 (2017年)</b> →地域経済牽引事業の促進 <b>地域未来牽引企業選定 (2017年～)</b> →地域経済を牽引する企業を発掘	・地域未来投資促進税制 ・地域の産業構造の可視化 (RESAS) ・地域企業の事業高度化支援 ・地域未来牽引企業の重点支援

※出典：経済産業省、第1回地域の持続的な発展に向けた政策の在り方研究会（2020年4月28日）事務局資料を一部修正

図0-2 地域経済産業政策の変遷（1990年代後半～2010年代）

目下の最優先は、コロナ禍の中、感染拡大を防止するとともに、地域経済の基盤である地域企業における事業の継続と雇用の維持に万全を期すことであることは言うまでもない。その上で、同時に、コロナ禍という未曾有の国難に立ち向かいつつ、地域経済社会が抱える積年の課題を乗り越えていくためのwithコロナ・afterコロナ時代の新たな地域経済産業政策を構築していく必要がある。こうした背景を踏まえ、令和2年（2020年）12月から令和3年（2021年）6月までの6回にわたり、「スマートかつ強靱な地域経済社会の実現に向けた研究会」で精力的な検討を行った。検討を踏まえた一定の結論を、ここに取りまとめるとともに、本取りまとめがスマートかつ強靱な地域経済社会の実現に寄与することを期待する。

<sup>2</sup> 「経済財政運営と改革の基本方針2020」（令和2年（2020年）7月17日閣議決定）においては、「個人や企業が集積する地域（核）が全国に分散して存在し、それぞれの核が連携し合うこと」と定義されている。

## 第1章 地域経済社会を取り巻く状況と地域経済産業政策の方向性

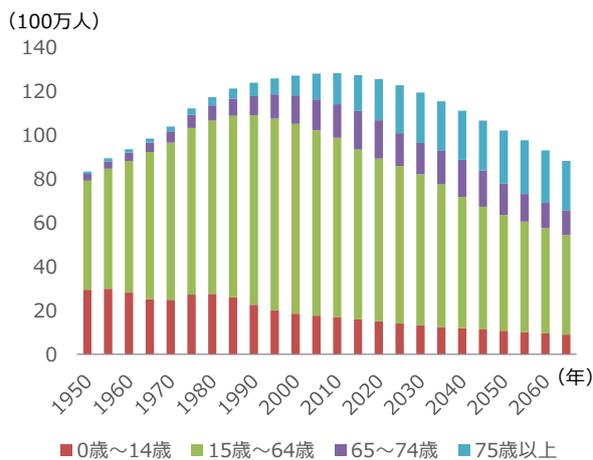
地域経済産業政策の方向性を検討するに当たり、地域経済社会を取り巻く状況を踏まえる必要がある。地域経済社会を取り巻く状況は、コロナ禍前からのものとコロナ禍によるものが複合的に影響している。そこで、(1) コロナ禍前からの課題と外部環境の変化と、(2) コロナ禍以後の動き、に分けて分析する。

### (1) コロナ禍前からの課題と外部環境の変化

#### ① 少子高齢化・人口減少による需要と供給の縮小のおそれ

我が国の総人口は平成20年(2008年)をピークに減少し続けている。この先、2050年には、総人口が1億人を割り込む一方で、高齢者人口の割合は更に増加するなど、人口減少・少子高齢化は急速に進展することが見込まれている。特に地方においては、人口流出による社会減の要因が加わり、その影響はより甚大となることが懸念される。これは、特に地方において、早期に消費者と働き手の減少が相互に作用しながら発生すること、すなわち、早期に経済市場における需要と供給の縮小のスパイラルが進行し得ることを意味している。

#### ■ 総人口の推移と推計



(資料) 国勢調査(総務省)、日本の将来推計人口(国立社会保障・人口問題研究所)

#### ■ 地域別将来推計人口

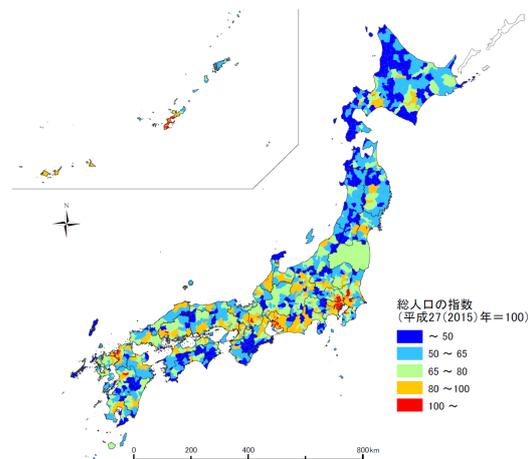


図1-1 我が国の総人口の推移・推計と地域別将来推計人口

#### ② 東京一極集中と都市部と地方の労働生産性格差の継続・地方の伸び代

高度経済成長期以降、我が国全体の産業構造は、第1次産業から第2次産業、第3次産業へとシフトしている。こうした中で、労働人口が地方から東京圏<sup>3</sup>に継続して流出し、東京圏で集積が形成され、集積の外部経済効果が発現されること等により、構造的に地方と東京圏の労働生産性の格差が継続している。すなわち、東京圏では第3次産業の集積に基づく規模の経済により労働生産性が高く、そのため、さらに東京圏に労働人口が転入して規模の経済が強化される構図となっている。このように、東京圏と地方の労働

<sup>3</sup> 東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県の一都三県を指す。

生産性の格差と東京一極集中が継続して進行するスパイラルが発生している。

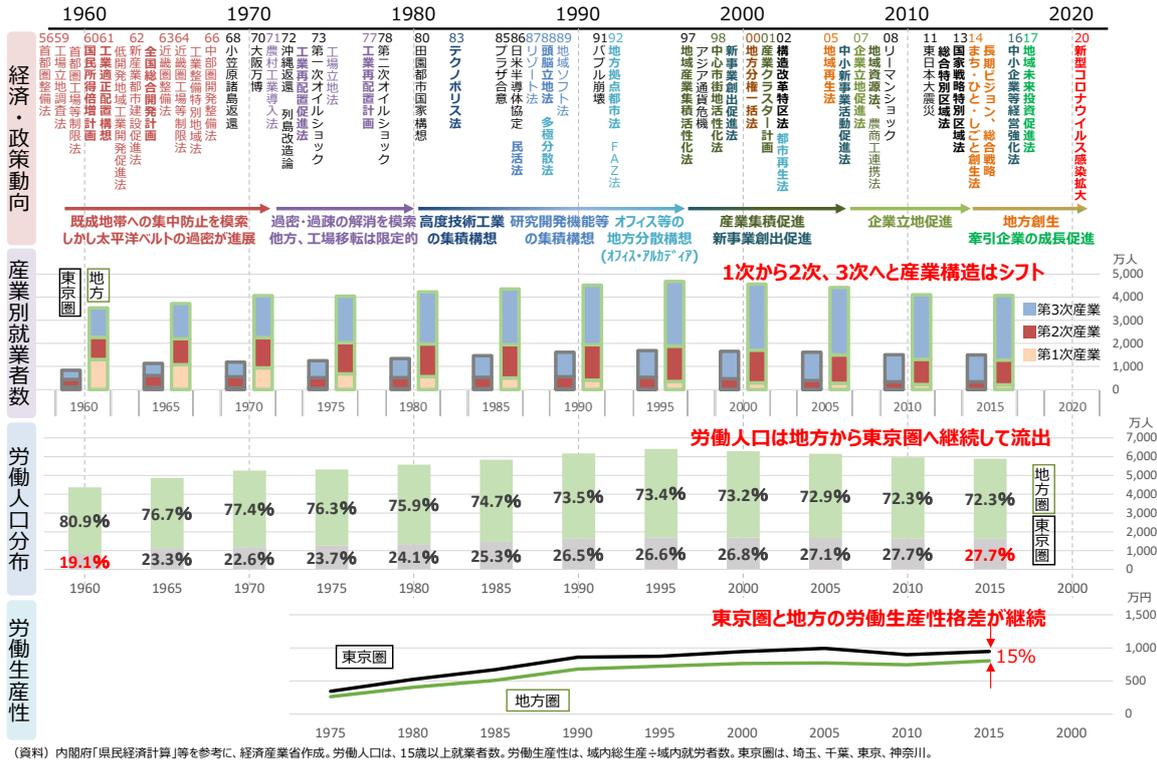


図1-2 高度経済成長期以降の地方と東京圏の状況

他方で、都道府県別の城内総生産（GDP）や1人当たりGDPを見ると、東京都、大阪府、愛知県といった大都市を有する都府県（都市部）が高い数値となっているが、1人当たりGDPの伸び率を見ると、都市部以外の地方で高い数値を示している地域があり、地方にこそ、経済成長の伸び代が存在する可能性を示唆している。また、本研究会では、東京一極集中が是正されれば、人口の密集に起因する混雑などがもたらす外部不経済が取り除かれ、我が国全体の生産性が向上し得るといった意見もあった。

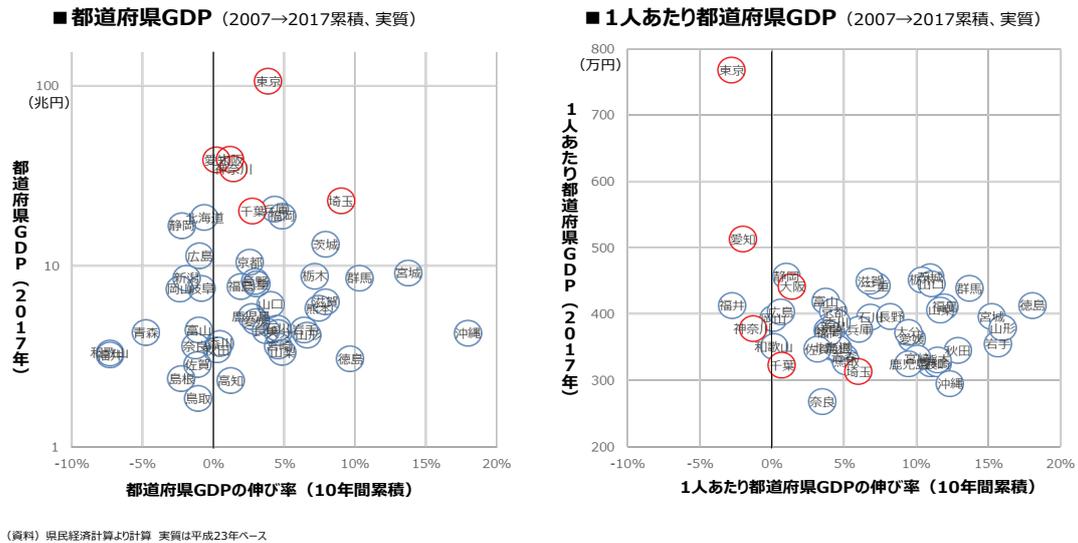
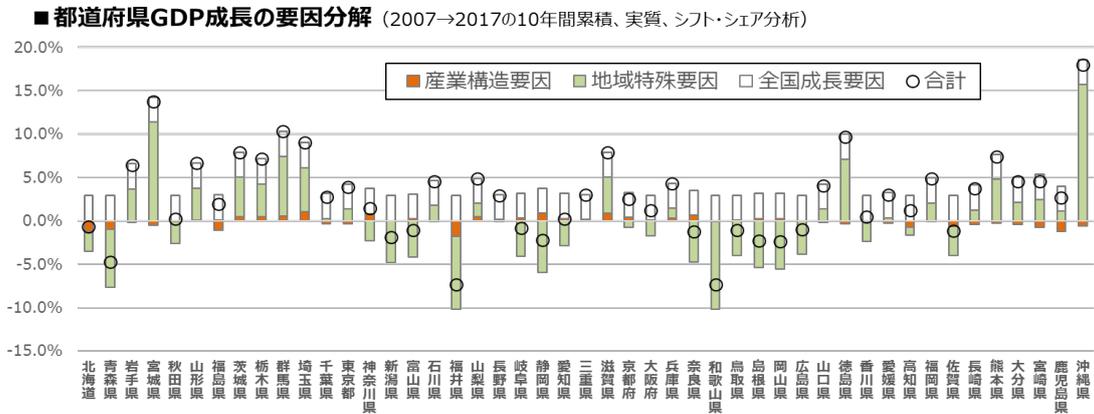


図1-3 都道府県別GDP・1人当たりGDP及びその伸び率

また、都道府県別の GDP の伸び率について、全国成長要因（全国一律の経済成長によるもの）、産業構造要因（各地域の産業シェアの差異によるもの）、地域特殊要因（同一産業における地域間の成長率の差異によるもの）に要因分解をすると、都道府県間の差異は地域特殊要因による影響が大きいことが分かった。すなわち、各都道府県の GDP を伸ばしていく上では、各地域の産業における生産性を着実に伸ばすことが重要であることを示唆している。



※シフト・シェア分析における因子 (GDP成長率 = 全国成長要因 + 産業構造要因 + 地域特殊要因)

全国成長要因	全国の全産業の平均成長率（地域にかかわらず同じ値）。全国の経済成長が地域経済の成長に及ぼす影響を表す。
産業構造要因	全国の各産業の成長率と全国の全産業の平均成長率との差に、地域の各産業の構成比を乗じて求める。 地域の産業構成が地域経済の成長に及ぼす影響を表す。（成長産業の比率が高い地域ほど値が高い）
地域特殊要因	地域の各産業の成長率と全国の同産業の成長率との差に、地域の各産業の構成比を乗じて求める。 各産業における全国と地域の成長率の差が地域経済の成長に与える影響を表す。

(資料) 県民経済計算より計算 実質は平成23年ベース

図 1 - 4 都道府県別の GDP の伸び率の要因分解

企業の動向について見ると、大企業ほど都市部に集中している。また、都道府県別の産業特化係数を分析すると、東京都では情報通信業が高く、三大都市圏及びその周辺では製造業が高く、その他の道県では農林漁業・工業、医療・福祉、電気・ガス・熱・水道業等の産業特化係数が高い傾向にある。

さらに、新陳代謝を高いレベルで持続することが地域経済の持続的な発展に向けて重要であるが、企業の開業率・廃業率については、いずれも地方より都市部の方が高く、企業の新陳代謝がより活発といえる<sup>4</sup>。

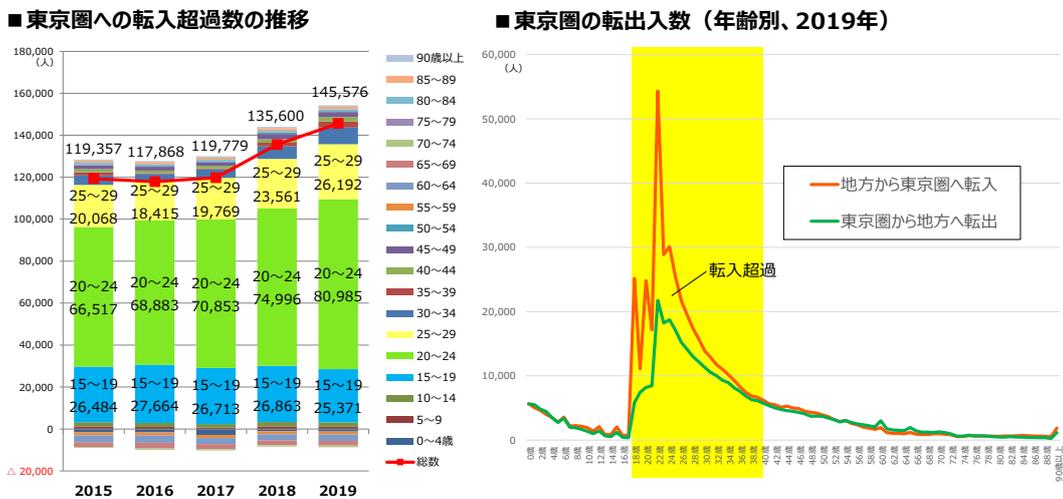
<sup>4</sup> 別冊資料 1 「議論の参考とした各種データ」 12 ページ参照。

都道府県	特化係数 1 位	特化係数 2 位	特化係数 3 位	都道府県	特化係数 1 位	特化係数 2 位	特化係数 3 位
北海道	農林漁業・鉱業(3.49)	医療・福祉(1.78)	建設業(1.35)	滋賀県	製造業(2.12)	医療・福祉(1.06)	教育・学習支援業(1.02)
青森県	農林漁業・鉱業(3.04)	電気・ガス・熱・水道業(1.86)	医療・福祉(1.77)	京都府	教育・学習支援業(2.21)	医療・福祉(1.60)	宿泊業・飲食サービス業(1.28)
岩手県	農林漁業・鉱業(2.50)	医療・福祉(1.65)	建設業(1.48)	大阪府	不動産業・物品賃貸業(1.26)	医療・福祉(1.17)	卸売業・小売業(1.17)
宮城県	電気・ガス・熱・水道業(1.89)	建設業(1.76)	卸売業・小売業(1.25)	兵庫県	医療・福祉(1.47)	製造業(1.29)	宿泊業・飲食サービス業(1.16)
秋田県	農林漁業・鉱業(2.66)	医療・福祉(2.00)	電気・ガス・熱・水道業(1.88)	奈良県	医療・福祉(2.11)	教育・学習支援業(1.32)	宿泊業・飲食サービス業(1.23)
山形県	農林漁業・鉱業(1.63)	医療・福祉(1.52)	製造業(1.39)	和歌山県	電気・ガス・熱・水道業(1.88)	医療・福祉(1.88)	製造業(1.22)
福島県	電気・ガス・熱・水道業(1.93)	建設業(1.66)	医療・福祉(1.44)	鳥取県	農林漁業・鉱業(2.35)	医療・福祉(2.14)	教育・学習支援業(1.29)
茨城県	製造業(1.68)	医療・福祉(1.19)	学術研究・専門・技術サービス業(1.12)	島根県	農林漁業・鉱業(2.64)	医療・福祉(2.05)	電気・ガス・熱・水道業(2.00)
栃木県	製造業(1.75)	医療・福祉(1.22)	農林漁業・鉱業(1.10)	岡山県	医療・福祉(1.65)	製造業(1.31)	教育・学習支援業(1.15)
群馬県	製造業(1.82)	医療・福祉(1.24)	農林漁業・鉱業(1.06)	広島県	医療・福祉(1.39)	電気・ガス・熱・水道業(1.27)	製造業(1.26)
埼玉県	医療・福祉(1.36)	運輸業・郵便業(1.31)	製造業(1.17)	山口県	医療・福祉(1.72)	製造業(1.50)	建設業(1.10)
千葉県	運輸業・郵便業(1.53)	医療・福祉(1.40)	その他サービス業(1.30)	徳島県	医療・福祉(1.95)	製造業(1.36)	電気・ガス・熱・水道業(1.22)
東京都	情報通信業(2.85)	学術研究・専門・技術サービス業(2.21)	不動産業・物品賃貸業(1.75)	香川県	電気・ガス・熱・水道業(1.59)	医療・福祉(1.41)	農林漁業・鉱業(1.26)
神奈川県	学術研究・専門・技術サービス業(1.57)	運輸業・郵便業(1.56)	医療・福祉(1.22)	愛媛県	医療・福祉(1.61)	電気・ガス・熱・水道業(1.36)	農林漁業・鉱業(1.19)
新潟県	農林漁業・鉱業(2.92)	電気・ガス・熱・水道業(1.63)	建設業(1.56)	高知県	農林漁業・鉱業(2.97)	医療・福祉(2.48)	金融業・保険業(1.40)
富山県	電気・ガス・熱・水道業(2.45)	製造業(1.57)	建設業(1.22)	福岡県	医療・福祉(1.58)	電気・ガス・熱・水道業(1.29)	教育・学習支援業(1.15)
石川県	宿泊業・飲食サービス業(1.30)	製造業(1.29)	医療・福祉(1.22)	佐賀県	医療・福祉(1.98)	電気・ガス・熱・水道業(1.86)	製造業(1.31)
福井県	電気・ガス・熱・水道業(4.83)	製造業(1.45)	医療・福祉(1.41)	長崎県	農林漁業・鉱業(2.38)	医療・福祉(2.38)	電気・ガス・熱・水道業(1.23)
山梨県	製造業(1.83)	宿泊業・飲食サービス業(1.38)	医療・福祉(1.15)	熊本県	医療・福祉(2.15)	農林漁業・鉱業(1.52)	宿泊業・飲食サービス業(1.13)
長野県	電気・ガス・熱・水道業(1.67)	農林漁業・鉱業(1.53)	宿泊業・飲食サービス業(1.47)	大分県	農林漁業・鉱業(2.13)	医療・福祉(2.04)	宿泊業・飲食サービス業(1.36)
岐阜県	製造業(1.55)	電気・ガス・熱・水道業(1.51)	医療・福祉(1.25)	宮崎県	農林漁業・鉱業(4.52)	医療・福祉(2.21)	電気・ガス・熱・水道業(1.58)
静岡県	製造業(1.67)	電気・ガス・熱・水道業(1.22)	医療・福祉(1.12)	鹿児島県	農林漁業・鉱業(5.27)	医療・福祉(2.48)	電気・ガス・熱・水道業(1.63)
愛知県	製造業(1.76)	電気・ガス・熱・水道業(1.38)	運輸業・郵便業(1.02)	沖縄県	医療・福祉(2.12)	宿泊業・飲食サービス業(1.94)	その他サービス業(1.35)
三重県	製造業(1.79)	電気・ガス・熱・水道業(1.63)	医療・福祉(1.27)				

(資料) 経済センサス(平成28年) 特化係数は付加価値で算出。産業中分類に基づく(第一次産業、一部のサービス産業は統合)

図 1-5 都道府県別の産業特化係数上位業種

人材の動向について見ると、東京圏への転入超過数の大半を占める 10 代後半から 20 代、30 代のいわゆる若者世代をはじめ、都市部への集積、特に東京への一極集中が進んでいる。



(資料) 住民基本台帳人口移動報告(年報) 2015~2019年 東京圏(東京、千葉、埼玉、神奈川)

図 1-6 人材面で進む東京一極集中

### ③働き方の多様化

近年、数次の雇用制度改革を経て、兼業・副業の増加といった働き方の多様化傾向も見られる<sup>5</sup>。企業と人材の関係性も大きく変わり始め、今後、人材の流動性が高まる可能性が増している。

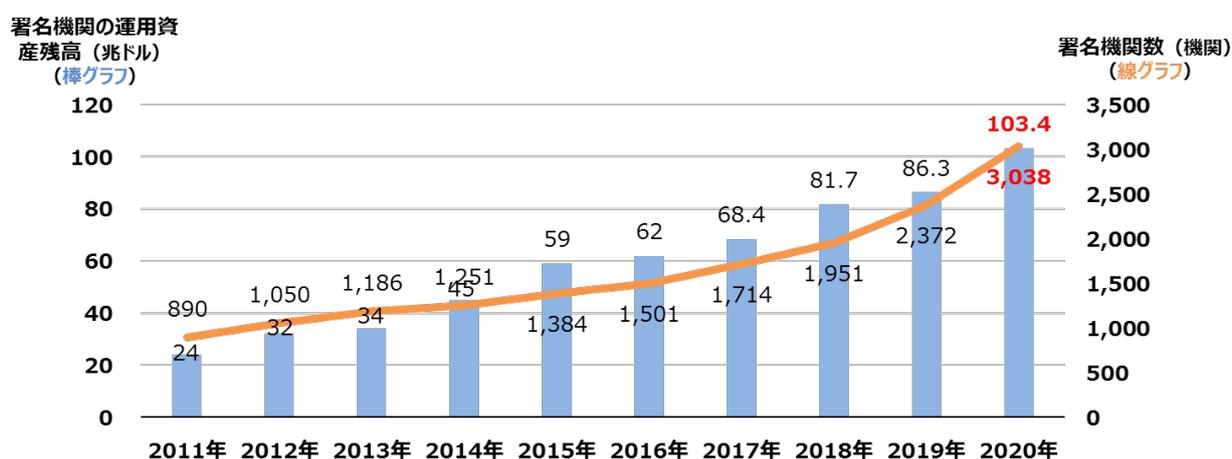
<sup>5</sup> 別冊資料1「議論の参考とした各種データ」14ページ参照。

#### ④世界的な社会的価値への関心の高まり

人・モノ・カネ・情報が国境を越えて行き交うグローバル化は、昨今、一層進展・深化している。「グローバル」といわれるように、地域の企業や人々が、海外の企業や人々とダイレクトにつながり、経済面・社会面・文化面のあらゆる場面で交流する機会も増加している。

加えて、世界的に、ESG 投資や SDGs に象徴されるようなダイバーシティ（多様性）、環境の保全、サステナビリティ（持続可能性）などといった物質的・金銭的な価値そのものとは異なる社会的価値に対する関心が高まっている。実際、社会的価値への共感が誘因の一つとなった投資は、世界的に拡大している。前述のような構造的な負のスパイラルが発生している状況においてこそ、サステナビリティ等の人々の感性に働きかける新しい価値観、すなわち社会的価値を基軸とした事業にブレークスルーの可能性が潜んでいる。

**PRI（責任投資原則）に署名した機関投資家数と運用資産残高の推移**



(注) PRIは、国際連合が公表した責任投資家の6原則（①投資分析と意思決定プロセスにESG課題を組み込みます、②活動的な所有者となり、所有方針と所有習慣にESG問題を組み入れます、③投資対象の企業に対してESG課題についての適切な開示を求めます、④資産運用業界において本原則が受け入れられ実行に移されるように働きかけを行います、⑤本原則を実行する際の効果を高めるために協働します、⑥本原則の実行に関する活動状況や進捗状況に関して報告します）。

(出所) Principles for Responsible Investmentホームページを基に作成。

図1-7 PRIに署名した機関投資家数と運用資産残高の推移

#### (2) コロナ禍以後の動向

令和2年（2020年）以降のコロナ禍は、我々の経済活動・生活様式に大きな変化を強いている。同年4月には、新型インフルエンザ等対策特別措置法に基づく緊急事態宣言が発出される中、経済活動は大きな制約を受けることとなった。いずれの地域においても、景気動向指数（景況感）・鉱工業生産指数・有効求人倍率といった指数が大きく下落した<sup>6</sup>。業種により影響は異なるが、特に、飲食サービス業、宿泊業、生活関連サービス業で影響が大きい。

#### ①デジタル化・リモート化の進展

感染拡大防止のために物理的接触の回避が志向され、デジタル化やリモートワークが

<sup>6</sup> 別冊資料1「議論の参考とした各種データ」15～18ページ参照。

全国的に広まった。一方で、都市部と地方でのその対応度合いについては、産業特性の違いの影響もあり、両者の間に一定の格差が存在することが明らかになった<sup>7</sup>。

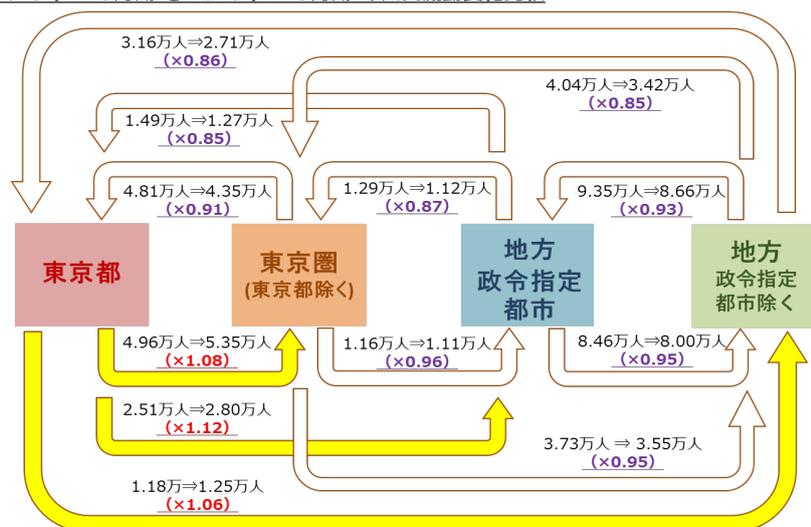
## ②企業の変革機運の高まり

地域経済の中心的な担い手である地域未来牽引企業（以下「未来企業」という。）においては、事業・業務・経営等のあらゆる分野・領域で変革の機運が高まりつつある。世界各国でも、デジタル・非接触型サービスの利用が拡大するなど、デジタル化による業態の変革が進んでいる<sup>8</sup>。

## ③地方や兼業・副業に対する関心の高まり

コロナ禍は、人の流れにも大きな影響を与えている。全国的に人口移動が減少し、特に地方から東京圏を含む都市部への人口流入が減少している。また、東京都からの各地への人口流出が発生しているものの、人数ベースで見ると主に隣接県（神奈川県・埼玉県・千葉県）へのものとなっている。他方、若者世代を中心に、都市部から地方への移住についての関心が高まりつつある<sup>9</sup>。また、近年、制度改革により関心が高まっている兼業・副業については、コロナ禍を経て、更に関心が高まっている。

■ 2019年7～9月期 と 2020年7～9月期 の人口流動変化比較



※東京圏:埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県。

(資料) 総務省「住民基本台帳人口移動報告」より経済産業省で作成。

図1-8 地方と東京圏の間の人口移動

## ④サプライチェーン見直しの動き

コロナ禍は企業の一般の設備投資意欲を減退させ、投資を大幅に減少させている<sup>10</sup>が、サプライチェーンの強靱化に向けた投資の動きも生じている。すなわち、コロナ禍の中で効率的な生産体制とスムーズな物流・人流を前提としたグローバルサプライチェーンは寸断され、財・サービスの供給途絶リスクが顕在化したことを踏まえ、そうしたリス

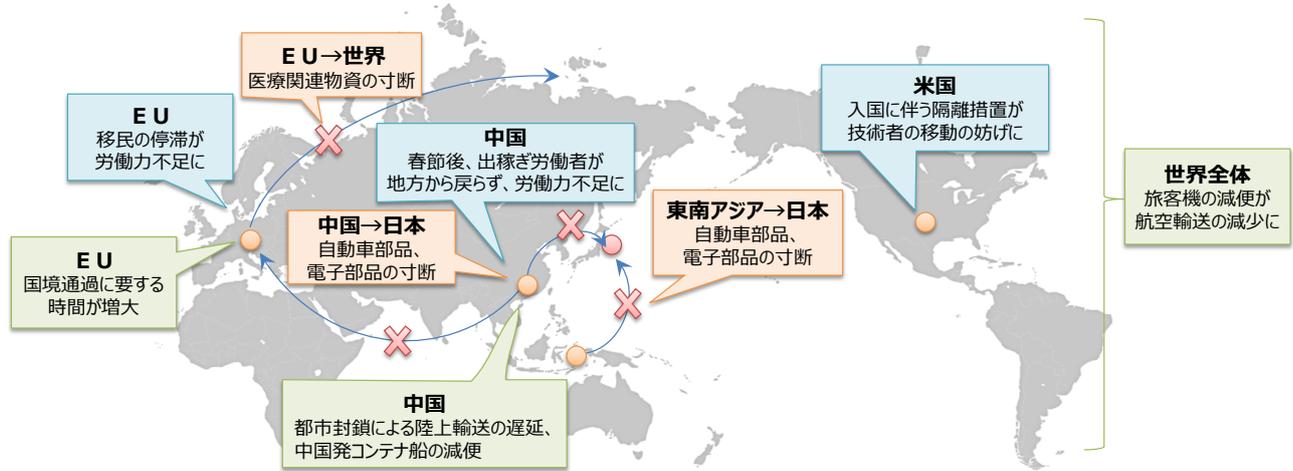
<sup>7</sup> 別冊資料1「議論の参考とした各種データ」25ページ参照。

<sup>8</sup> 別冊資料1「議論の参考とした各種データ」26、27ページ参照。

<sup>9</sup> 別冊資料1「議論の参考とした各種データ」28ページ参照。

<sup>10</sup> 別冊資料1「議論の参考とした各種データ」32ページ参照。

クに対応する観点から、国内への生産拠点の立地を進める動きも出ている。加えて、カーボン・ニュートラル（脱炭素社会）の実現、人権・倫理への配慮（特に発展途上国等で顕在化している人権侵害や労働・社会問題への対応）といった観点で、サプライチェーンを見直す必要に迫られる可能性も生じている。



（資料）Global Trade Alert、独立行政法人日本貿易振興機構「地域・分析レポート」、内閣府「景気ウォッチャー調査」、Sixfold、Baldwin “Supply chain contagion waves: Thinking ahead on manufacturing ‘contagion and reinfection’ from the COVID concussion”

図 1 - 9 コロナ禍で発生したサプライチェーンの寸断の一例

### （3）地域経済社会の見通し

（1）（2）で概観した状況を踏まえると、地域経済の構造的な課題やコロナ禍による社会の変化は、地域経済社会の将来に以下のような影響を与えるものと考えられる。

#### ①人口減少・少子高齢化の一層の進展

人口減少・少子高齢化は、特に地方において一層進展し、地域における消費者・働き手・地域コミュニティの担い手が減少していく。すなわち、地域の経済市場における「需要」と「供給」の両面での縮小が加速し、それにより、地域住民が必要とする生活関連サービスの事業の継続が困難になるなど、地域が抱える様々な課題がより深刻化していく可能性がある。こうした事態は、既に顕在化しつつある喫緊の構造的な脅威であり、目を背けることなく向き合う必要がある。

他方で、地域課題として地方で顕在化しつつある課題の大半は、ゆくゆくは都市部や海外の先進各国でも発生する課題であり、課題解決の道筋を付けることができれば、その実績が地域にとっての大きなアドバンテージとなる可能性がある。

このアドバンテージを地域が獲得するためには、例えばスタートアップ企業や新たなテクノロジー、地域外の人材等を積極的に受け入れるなど、多様性を柔軟に受け入れる寛容性が重要である。逆に、内向きや排他的な姿勢は、地域課題解決の可能性を小さくし、地域経済社会の活動を維持することを極めて困難にするリスクがある。

#### ②デジタル化・リモート化の定着

コロナ禍で高まった非接触・非対面の重要性を契機とした経済社会のデジタル化・リ

モート化は、その利点を人々が実感したことにより、不可逆的に定着していく。そして、リアルとバーチャルの併用が進展し、両者を掛け合わせた新たなビジネス・産業が生まれ、従来では考えられなかったような革新的な製品やサービスも出現してくる。また、デジタル技術は遠く離れた人や企業等を「つなぐ」ことを可能にするため、従来は面識と信頼関係に基づいた近距離での「連携」や「協働」が主であったが、今後はデジタルネットワークに基づくより遠距離での交流が「連携」や「協働」の可能性を高めることになっていく。

さらに、ワーケーション（テレワークにより、観光地・リゾート地で働きながら休暇をとる新たな活動の在り方）を実践する企業が増加していく。企業そのものではなく経済活動の機能単位で、都市部から地方への分散を図る考え方が広まる可能性も生じている。

その一方で、デジタル化への対応力の面で、企業間・産業間・地域間での格差が一層顕在化するリスクがある。その場合、デジタル化に対応できない企業・産業・地域は、特にデジタル化に対応できる企業・産業・地域や顧客との間で、円滑な経済活動を営むことができなくなるなどの大きな困難に直面する可能性がある。

### ③「場所」や「時間」の制約からの解放

デジタル化の進展・定着は、人・モノ・カネ・情報をはじめ、あらゆるものがシームレスにつながる時代を呼び込んでいく。このことは、地域が「場所」としての物理的制約から解放されることを意味する。これまで経済社会活動において所与とされてきた「場所」と「時間」の固定観念を変化させ、「離れていても（物理的に異なる場所にいても）同じ『時』を共有する」ことを可能とする。

例えば、業務を行う場所の考え方が変わっていく。「自宅」「会社」以外のコワーキングスペース、あるいはカフェ等の「第三の場（third place）」での活動への関心が高まっていく。また、業務の仕方も変わっていく。人と人との対面のコミュニケーションを必要としていた業務も、地方へのデジタルインフラの普及を通じて、業務を地理的に分離することを可能になることで、「対面」という前提が見直される可能性がある。こうした見直しが進めば、人材が集積する大都市ではなく、自然環境が豊かで落ち着いて作業に集中できる地方が比較優位を發揮することになる。すなわち、柔軟に働く場所や働き方を選択し、仕事と家族との時間や地域コミュニティでの活動を両立させてワークライフバランスを確保しつつ、同時に仕事の効率も向上させるといった働き方やライフスタイルも可能となっていく。

さらに、デジタル化の進展・定着による「場所」「時間」からの解放は、消費者や市場のニーズに応じた新しい製品やサービスが生み出される可能性や、地域から直接的にグローバル市場につながる可能性を広げていく。地域の企業や人々も、こうした動向をチャンスと捉え、従来の発想・思考・やり方に囚われず、柔軟な発想（例えば、雇用の柔軟化など）と高い創造意欲（アントレプレナー精神）に基づき、地域課題の解決や新しい価値の創出を進めることが重要である。

## 地方移住とデジタル化・ポストコロナを踏まえた予見

### 地域に縛られない生活の実現

従来からのデジタル化/価値観の変化等の要素に加え、新型コロナウイルス感染拡大も受けて、生活の主要構成要素のテレ化が進んだことで、生活機能と居住地が分離され、本質的価値による居住地選択することが可能に

	Before	After(~2030)
<b>仕事</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 出社前提の勤務体系やセキュリティ体制</li> <li>• 目視等による進捗管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• リモートを前提とした勤務形態や業務プロセス・評価方法への転換</li> <li>• 経営者層の在宅勤務継続への意識の高まりや事務所解約企業拡大の顕在化</li> <li>• 一方で、リアル拠点の意味合いの問い直しが始まっている</li> </ul>
<b>医療</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 実地での診察が前提</li> <li>• オンラインでは医師への相談に留まり、治療は行われず</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5G・VR等で高精細な画像・動画送信が可能となり操作遅滞ない遠隔治療が実現</li> <li>• 感染流行で、初診からのオンライン診察の規制が緩和され機運が高まっている</li> </ul>
<b>教育</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 学校・塾等、物理的施設を前提とした教育機会を提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• オンラインで学士・高卒資格が取得可能な学校の出現</li> <li>• どこでも高品質・低価格な学習コンテンツが利用可能であり、ユーザー数は拡大傾向</li> </ul>
<b>娯楽</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 実地で行われる娯楽イベントが主流でユーザーに地理的制約</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• XR技術により、現地でのライブ感をよりリアルに体感可能に</li> <li>• 感染拡大中、オンラインイベントに強制参加したユーザーが継続して活用</li> </ul>
<b>コミュニティ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 地域・会社等、物理的に距離の近い場所でのコミュニティ形成が主</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 感染拡大でオンラインコミュニティのニーズが拡大し、新規サービスが普及</li> <li>• ライブエンタメ(音楽・ゲーム等)との融合が可能で、新たなコミュニティ形成のトレンドに</li> </ul>

Copyright © 2020 Accenture. All rights reserved.

図1-10 地方移住とデジタル化・ポストコロナを踏まえた予見（藤井委員提出資料）

#### ④価値の源泉としての「共感」の重要性

デジタル技術により人や企業が即座につながることが可能になり、地域が物理的な場所としての制約から解放される時代においては、地方への関心が高まる一方で、地域に内在する価値が真に問われるようになる。すなわち、地域の人々や企業等が、自らの地域の特性や地域が有する価値の源泉を考え、個性あるクリエイティブな地域づくりを追求することで、地域への共感や愛着を呼ぶことがより一層重要になる。

その際、地域の希少性（いわゆる地域資源）の活用や、地産地消に象徴されるような豊かな自然環境と共存する取組、地域社会の持続可能性を高めるための取組、SDGsに資する取組等に対して人々の共感が広がり、その共感が、地域が生み出す価値の源泉となる可能性がある。自然との共存、誠心誠意、安全・安心な手作り、助け合いといった、地域の企業や人々にとってはともすれば当たり前のことが、地域外、あるいは海外から見て、大きな価値を有している可能性がある。こうした共感をどのように呼び覚まし、喚起していくか、さらにそれを価値にまで昇華していくことができるかが、地域の持続可能性を高める上でより一層重要になる。こうした価値の変化の潮流を感度高く捉えることで、より大きな付加価値を創出できる可能性がある。その際には、例えば、価格を「買い手が感じる価値」として捉える発想への転換を図るなど、市場のニーズの視点に立って事業組成を進めることが重要である。

#### （４）今後の地域経済産業政策が目指すべき方向性

##### ①スマートかつ強靱な地域経済社会の実現

まずは、コロナ禍という未曾有の国難の中、あらゆる施策を総動員して、地域経済の基盤である地域企業の事業と雇用を守り抜くことに全力を尽くすことが最重要である。

その上で、地域経済社会<sup>11</sup>が、需要と供給が縮小する負のスパイラル（悪循環）から脱却し、我が国がコロナ禍や災害等の外生的なショックにも強い分散型の経済社会構造へと発展していくためには、地方への投資を促進するとともに、東京一極集中の要因の一つともなっている都市部と地方の「稼ぐ力」の差の縮小、すなわち、地方の付加価値生産性を向上させることが最も重要である。また、昨今の地域における1人当たりGDPの伸び率に鑑みると、地方にはその伸び代があるといえる。

そして、地方における地域経済社会の付加価値生産性を向上させるには、地域の特性（スペシャリティ）を活かしながら、持続可能性（サステナビリティ）に関する共感も惹きつけ、デジタル技術も駆使して、付加価値の創出や業務の効率化に資する変革（トランスフォーメーション）や革新（イノベーション）を積み上げていくことが重要である。また、これらを成し遂げる人材があらゆる地域を環流し（サーキュレーション）、遺憾なくその力を発揮し活躍できることが重要である。

今後の地域経済産業政策は、地域内外の人・モノ・カネ・情報等の資源が、デジタル技術でスマートにつながりながら、自律的かつ自立的に、価値を生み付加価値生産性を上げていく持続可能な分散型の地域経済社会の実現、すなわち「スマートかつ強靱な地域経済社会」の実現を目指すべきである。また、デジタル技術等により地域を変革することで、地域が抱える脆弱性を克服し、より強靱な地域経済社会が実現される。

これは決して容易に実現できることではない。しかしながら、コロナ禍により変革機運が高まっている今こそ、コロナ禍の克服のみならず、従来から地域経済社会が抱えてきた構造的な課題の克服も視野に、以下に記載する②デジタル技術を活用した地域企業・産業の変革（デジタルトランスフォーメーション：DX）促進や、③新たな価値を創出する取組（イノベーション）促進、④地域経済社会の持続可能性を高める取組促進、⑤地域経済社会を支える人材の活躍促進（人材の確保・育成）、を有機的に連携させながら推し進めていくことが重要である。すなわち、これら4つの視点を通じて、変革（Transformation、X）をおこし、これら4つの視点を重ね合わせていく（Cross、X）ことが重要である。

中長期的にみると、グローバル化やデジタル化が進展する中で、地域を巡る状況は、新たな地域間の競争と共創の時代に突入している。国内外の人々の価値観の変化というゲームチェンジがもたらす経済的価値と社会的価値の接近を背景に、地域経済社会の特性がもたらす価値は何か、地域経済社会にとっての豊かさをどこに求めるべきかについて、地域自身が、改めて自ら追求し磨きあげていくことが重要となる。その際、価値の源泉の重心が「モノ」から「コト」、さらには消費者や生活者の体験に移っていることや、前述のような消費者や生活者の共感に関する価値観の変化に対応していくことが重要である。また、今後、国内市場の大きな伸びを期待し難い中、デジタル技術により場所の制約が減少することを踏まえて、地域に閉じずに地域から海外の需要を獲得するグローバルな取組も全方位でサポートすることが重要である。

地域経済産業政策は、地域内外・国内外の市場を視野に入れたアントレプレナースピリット（進取の気性）の下、国はもとより、地域企業、地方公共団体、地域金融機関、経

<sup>11</sup> 地域経済を担う主体が一丸となって、様々な課題の解決に向けて総合的に取り組む必要があることから、「地域経済『社会』」という用語を用いている。

営支援機関、大学等の教育・研究機関等のあらゆる関係者が主体的に協働する挑戦・取組の地道な積み重ねであるべきである。その際、地方公共団体に加え、地域に多くの顧客企業を有し地域経済社会全体の発展に大きな役割を果たしている地域金融機関による地域企業への経営面・人材面の支援、更には大企業による地域との協働プロジェクトは大きな推進力になると期待される。

### スマートかつ強靱な地域経済社会の実現

⇒ 地域内外の人・モノ・カネ・情報等の資源が、デジタル技術でスマートにつながりながら、自律的かつ自立的に、価値を生み生産性を上げる持続可能な分散型の地域経済社会の実現

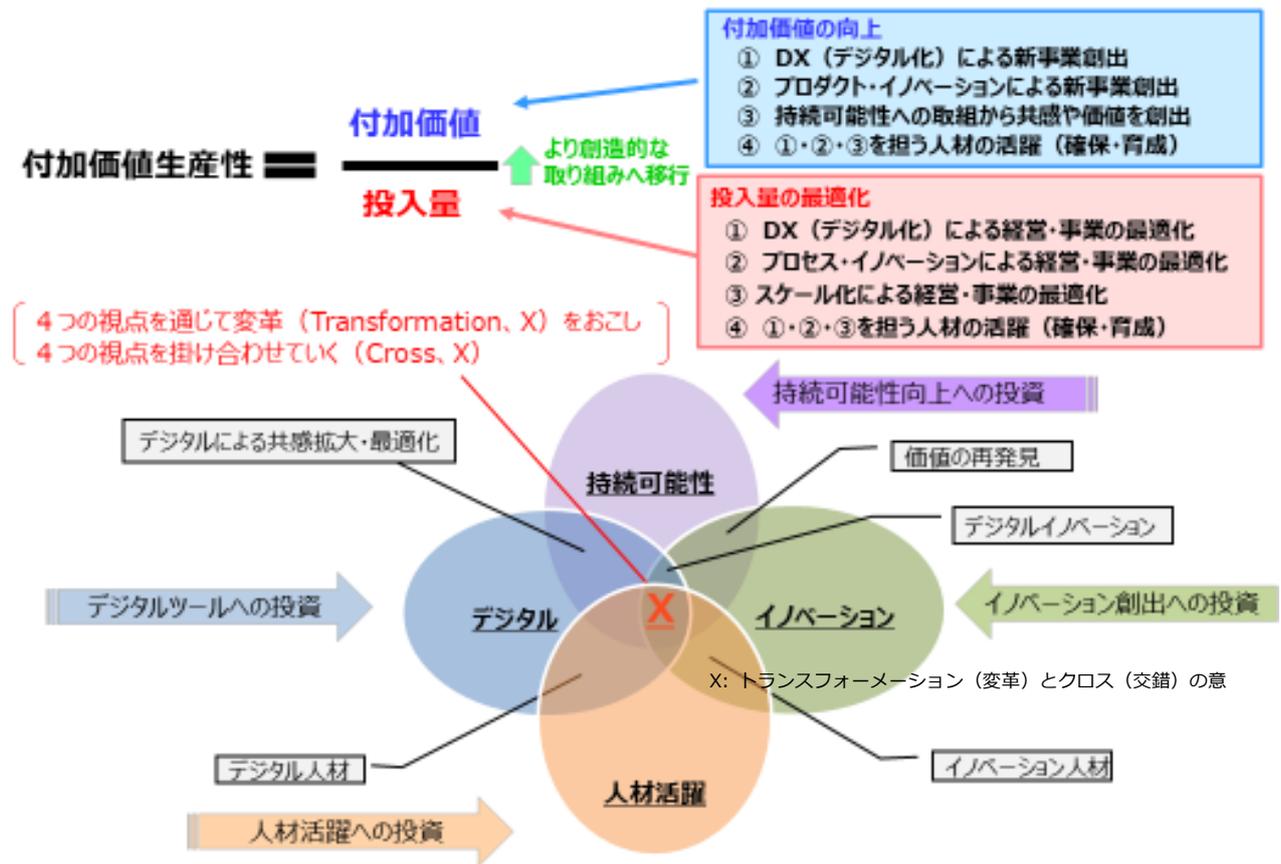


図1-11 デジタル・イノベーション・持続可能性・人材活躍の関係性

## 経営における2つの価値の接近

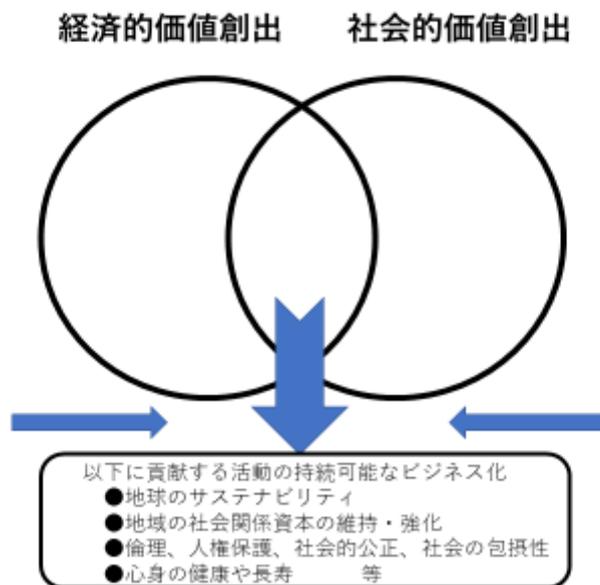


図1-12 経営における2つの価値の接近（坂田委員提出資料）

## 新時代の経営戦略

- 新しい価値を基軸とした差別化戦略、それによる「期待値ビジネス」創生
- 期待と差別化を根子としたマークアップ型の値付けからの脱皮
- フィジカル(独自食材、独自技術、地域環境など)+サイバーの組み合わせ戦略
- ローカル⇒大市場と直接つながり共感を捉えるマーケティング

テスラ (エコカー)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ハイセンスなエコカー / 優れた加速性能による満足感</li> <li>・ITビジネスの感覚でのアフターサービス</li> </ul>
スポティファイ (音楽配信)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社会的な信頼感のある楽曲の配信サービス ・多くの有料顧客の獲得</li> <li>・アーティストへの利益還元(正義、公正さ)</li> </ul>
ユーグレナ (食品等)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「人と地球を健康にする」「途上国の栄養失調問題に貢献」</li> <li>・食品、化粧品等からバイオ燃料へ</li> </ul>
TBM (石灰石を用いた新素材)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・石灰石を利用した紙・プラスチックの代替素材</li> <li>・世界の水、森林資源の枯渇問題に貢献</li> </ul>
シャルマン (眼鏡、医療用具)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・軽い掛け心地、鼻に跡がつかない</li> <li>・「技術を極めればアートになる」 ・自社ファンド・接合技術</li> </ul>
四万十ドラマ (食)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域独自のしまんと地栗(重さ3倍)と国際水準で衛生管理された工場</li> <li>・清流四万十のイメージ・高付加価値・「逆Amazon」</li> </ul>

図1-13 新時代の経営戦略の一例（坂田委員提出資料）<sup>12</sup>

### ②デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進

不可逆的に進展するデジタル化への対応が、地域経済の競争力を左右する時代となり、デジタル化に対応できない地域や企業・産業は、地域間競争の中、非常に厳しい状況に

<sup>12</sup> 詳細は第1回研究会資料5-2「ゲームチェンジを捉えた新しい地域経済政策へ」（坂田委員提出資料）参照。

置かれる可能性がある。他方で、デジタル化は、人間を単調な仕事から解放し、より創造的な仕事や活動に集中することを可能とすることが見込まれる。

そこで、地域経済の事業や産業（「しごと」）を変革するデジタル化（DX：デジタルトランスフォーメーション<sup>13</sup>）の実現に向けた投資を促進することにより、地域の競争力や創造力を磨き付加価値生産性の向上につなげ、生産性の地域間格差と東京一極集中の継続のスパイラルからの脱却を目指す。その際、単にデジタル化を図るのではなく、ビジネスモデルや業務、企業文化・風土を見直す、すなわち、デジタル技術を活用して企業を変革（「コーポレートトランスフォーメーション」）することが重要である。

### ③価値を創出する取組（イノベーション）の推進

地方では、少子高齢化や人口減少が今後更に進展し、需要と供給両面の縮小が加速していくことが懸念される。他方で、地域内外や国内外で新たな価値を生み出す、あるいは、新たな方法で価値を生み出すといったイノベーションは、こうした状況を打開し、地方の成長力を最大限引き出すことにつながる。

そこで、産業的な特性に加え、土地や自然環境の豊かさ、地域資源・文化・歴史などのオリジナルな地域の特性・地域課題や、環境、人権等への共感を価値の源泉として捉え、デジタル技術も駆使しながら、価値を創出する取組（イノベーション）を推進する。産学官金の様々な主体によるオープン・イノベーションやアントレプレナーが生まれる環境整備を推進する。新しい価値の創出を目指す投資を促進することにより、産業と雇用創出の好循環を生み出し、需要と供給の縮小のスパイラルからの脱却を目指す。

### ④地域の持続可能性を高める取組の推進

少子高齢化や人口減少が進展していくと、生活関連サービスなどの地域住民にとって必要な事業を維持していくことが困難になると考えられる。他方で、地域課題を解決し、豊かな自然環境等に囲まれた地域の持続可能性を高めること自体が、国内外からの共感を得て、価値そのものに昇華する可能性を秘めている。

そこで、様々な地域課題に直面する状況を、その解決を通じて先行的に新しい価値を示すことのできるチャンスと捉え、例えば行政区域を越えて事業をスケール化して事業の収益性を高めることなどにより、持続的な事業実施を促進する。そうした取組は社会的価値を有するものであり、その価値への共感に基づき、投資を地域に呼び込む可能性がある。このように、地域の持続可能性を高める取組に対する投資を促進することにより、地域経済社会の持続可能性への脅威の高まりと、人口流出の進行・地域経済社会の更なる縮小のおそれのスパイラルからの脱却を目指す。

### ⑤地域内外の多様な人材の活躍の推進

DX、イノベーションの創出、持続可能性を高める取組の基盤は、地域における人材の

---

<sup>13</sup> 経済産業省（DXレポート2（令和2年（2020年）12月））では、「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」と定義している。

確保・育成である。更に広く考えれば、経営や事業の根幹を担う人材、将来において経営の一翼を担う人材を含め、あらゆる人材を確保し育成することが重要である。前述のとおり、東京をはじめとする都市部への人材の偏在は長期にわたり固着してきた一方、地方は自然減に加え社会減により人材の減少が進んでいる。他方で、コロナ禍による兼業・副業の更なる進展や地方への関心の高まり、デジタル・リモート化の流れは、地域を「場所」や「時間」の制約から解放し、人材が活躍できる物理的な範囲を広げていく可能性がある。

そこで、地域の特性や強み、デジタル技術を活用して、兼業・副業等の働き方や自由なライフスタイルを地域の人々や企業等が積極的に受け入れ、都市部と地方の知識の環流を進めるなど、地域内外の多様な人材があらゆる場所で価値を創出することが可能となるような環境整備や、多様な人材への投資を促進する。こうした取組により、都市部と地方の生産性格差と都市部への人材の偏在のスパイラルからの脱却を目指す。

第2章以降では、上記②～⑤について、課題や動向、政策の方向性を整理していく。

## 第2章 地域企業・産業のデジタルトランスフォーメーション（DX）の促進

DXレポート2（令和2年（2020年）12月）によれば、デジタルトランスフォーメーション（DX）とは、「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」を指す。地域企業が、デジタル技術を活用しつつ、顧客や社会のニーズを踏まえてコロナ禍に素早く対応することは、DXが進展する大きな契機となり得る。また、今後はサプライチェーンや産業全体のDXが加速することが見込まれている。さらに、DXを通じて事業が効率化されることで、地域の持続可能性を高める様々な取組が生じやすくなることが期待される。

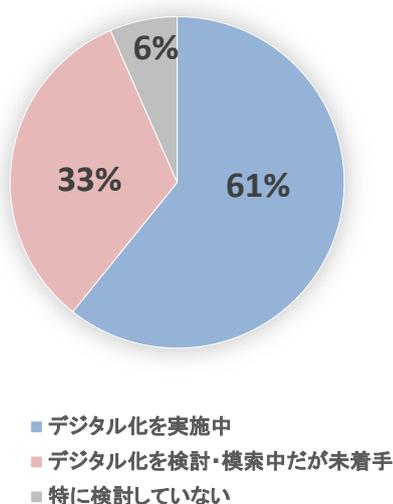
### （1）地域企業・産業の現状と課題

#### ①ビジネスモデルの変革に取り組む段階への未達

未来企業へのアンケート<sup>14</sup>によると、6割程度の未来企業が「デジタル化を実施中」と回答している。また、コロナ禍を踏まえ、多くの企業で、社内業務や生産工程の刷新、多様な働き方の導入、経営管理体制の強化等の業務の変革とともに、新規顧客の開拓や新事業の開発等のビジネスモデルの変革を行うことの重要性が高まっている。

しかしながら、デジタル化を実践中と回答した未来企業でさえ、ビジネスモデルの変革に取り組んでいるのは1割強にすぎない。すなわち、地域企業の多くは、デジタイゼーション（アナログ・物理データのデジタルデータ化）やデジタルライゼーション（個別の業務・製造プロセスのデジタル化）の段階にあり、デジタルトランスフォーメーション（組織横断／全体の業務・製造プロセスのデジタル化、顧客起点の価値創出のための事業やビジネスモデルの変革）の段階には至っていない。

■ 地域未来牽引企業のデジタル化状況（n = 917）



■ 従業員数別 デジタル化状況（2019年）  
各規模別全企業に対する割合 (%)

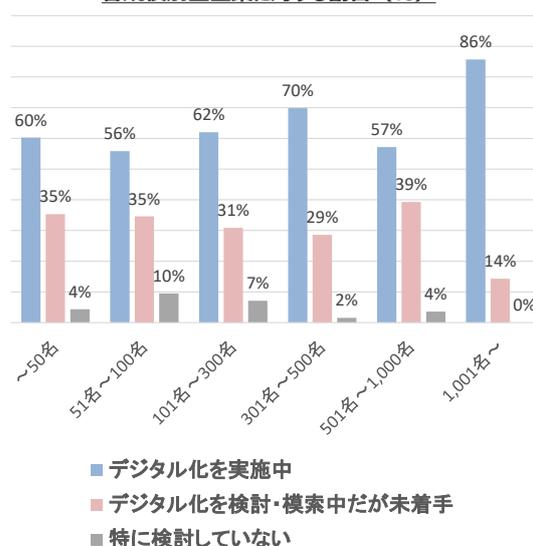
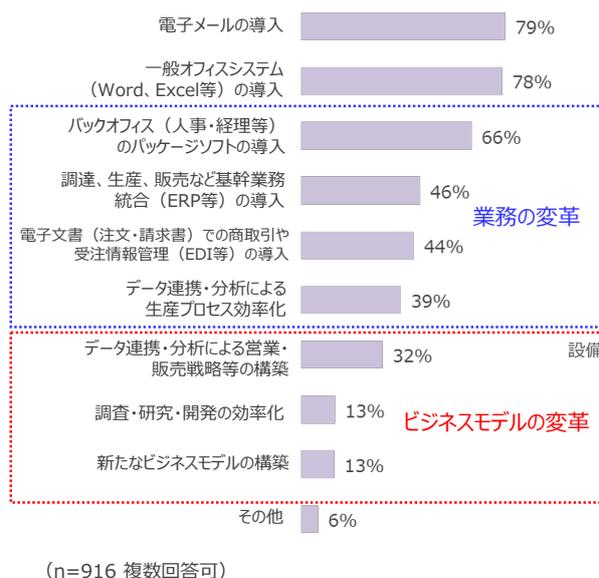


図2-1 未来企業のデジタル化の検討・実施状況

<sup>14</sup> 令和2年（2020年）11月に実施。ただし、一部は同年10月に実施。

### ■実施済みのデジタル化の取組



### ■感染拡大前後で重要性が高まった取組

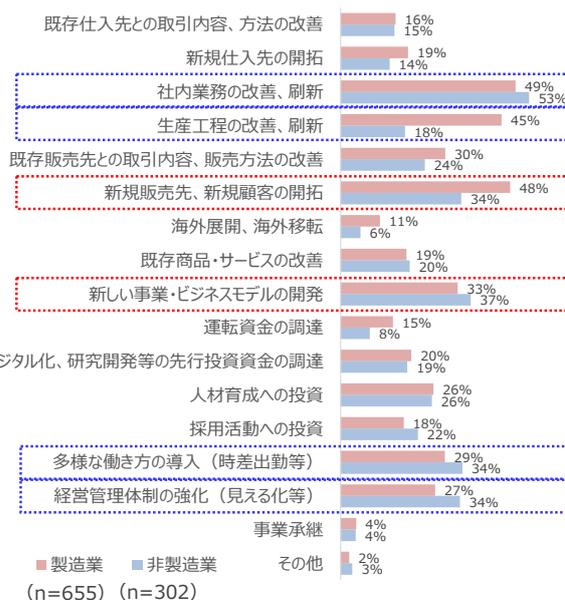


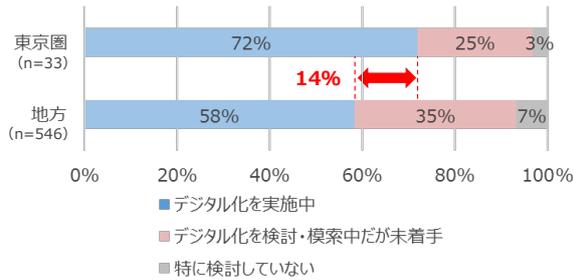
図 2-2 未来企業のデジタル化の取組状況

## ②都市部と地方の DX 認知度の温度差

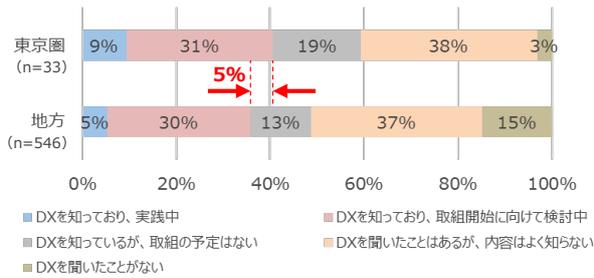
地方の未来企業は、東京圏の未来企業と比較した際、デジタル化に向けた取組の実施率やDXの認知度(理解度)が低いとの結果が得られ、地方と東京圏でデジタル化・DXに対する温度差があることが浮き彫りとなった。加えて、デジタル化に向けた取組の内容についても、東京圏の未来企業は新たなビジネスモデルの構築や取引情報の管理に取り組んでいると回答した企業が多い一方、地方の未来企業は業務効率化に取り組んでいると回答した企業が多く、デジタル技術を活用して業務のみならずビジネスモデルを変革するというDXの本来の趣旨の実現は、地方の企業においてはまだまだ途上段階である。他方で、DXにより、事業を通じた売上向上に数倍の開きが出る、あるいは創出するイノベーション・新事業の数に数十倍の開きが出るといった民間企業による試算があり<sup>15</sup>、温度差を存置すれば、都市部と地方で企業の競争力に差がつく可能性がある。

<sup>15</sup> マッキンゼー・アンド・カンパニー「デジタル革命の本質：日本のリーダーへのメッセージ」(令和2年(2020年)9月)参照。

■デジタル化の状況について（製造業 中小企業）



■DXの認知度（製造業 中小企業）



■実施済みのデジタル関連の取組（製造業 中小企業）

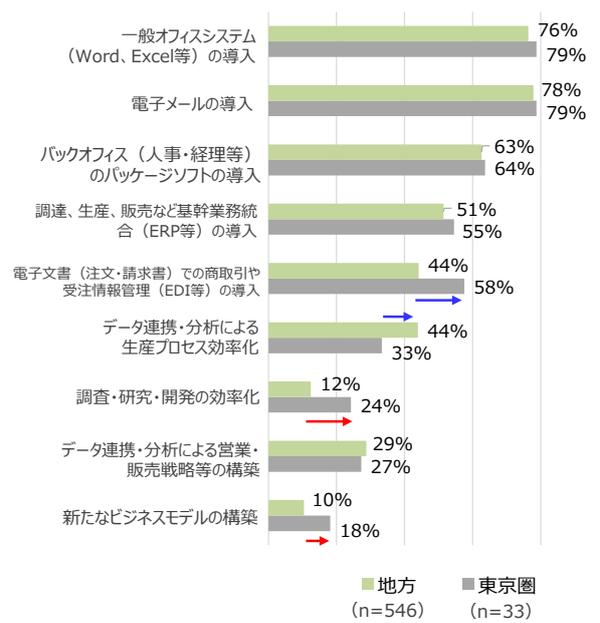


図 2 - 3 未来牽引のデジタル化の取組状況（地方と東京圏の比較）

### ③企業におけるDXの課題

未来企業がデジタル化・DXを進めるに当たっての課題としては、「デジタル技術に関する知見・ノウハウの獲得」「デジタル人材の確保・育成」「社内体制の整備」等を挙げる企業が多かった。

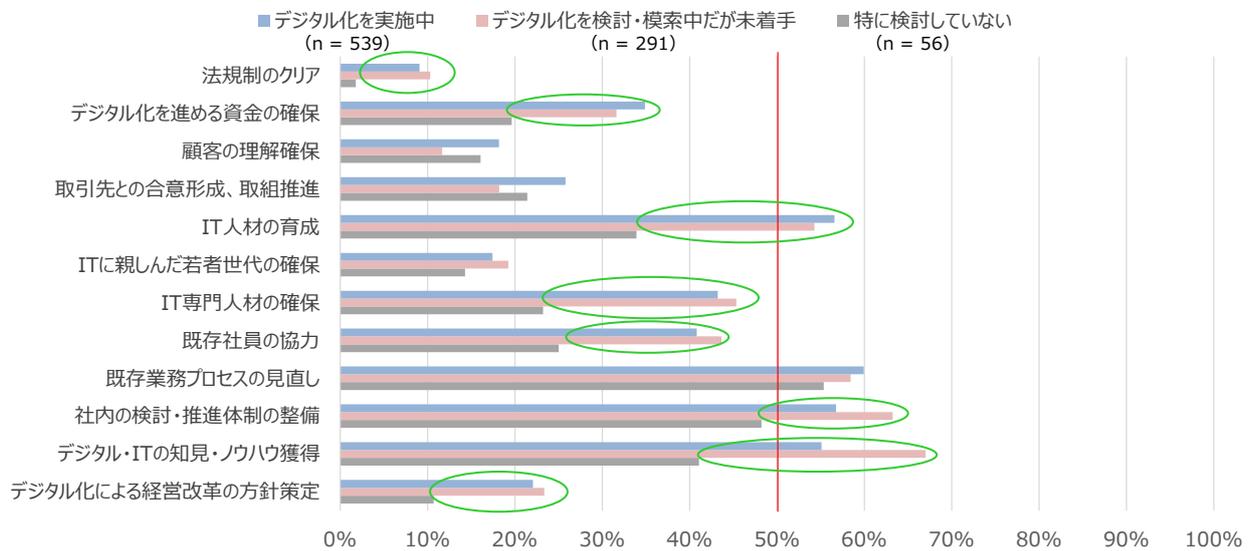


図 2 - 4 未来企業のデジタル化に関する課題

地方ではあらゆる業種でデジタル人材が不足している一方、企業のデジタル化・DXを担う人的資本の状況に目を転じると、専門人材の東京圏への偏在が顕著であり、偏在は加速化する傾向にある<sup>16</sup>。例えば、東京都のIT人材（情報処理・通信技術者）の有効求

<sup>16</sup> 別冊資料1「議論の参考とした各種データ」48～51 ページ参照。

人倍率は過去10年以上継続的に全国平均を大幅に上回っているなど、東京圏の需要は極めて高く、専門人材が東京に集中する構造は強固なものである。

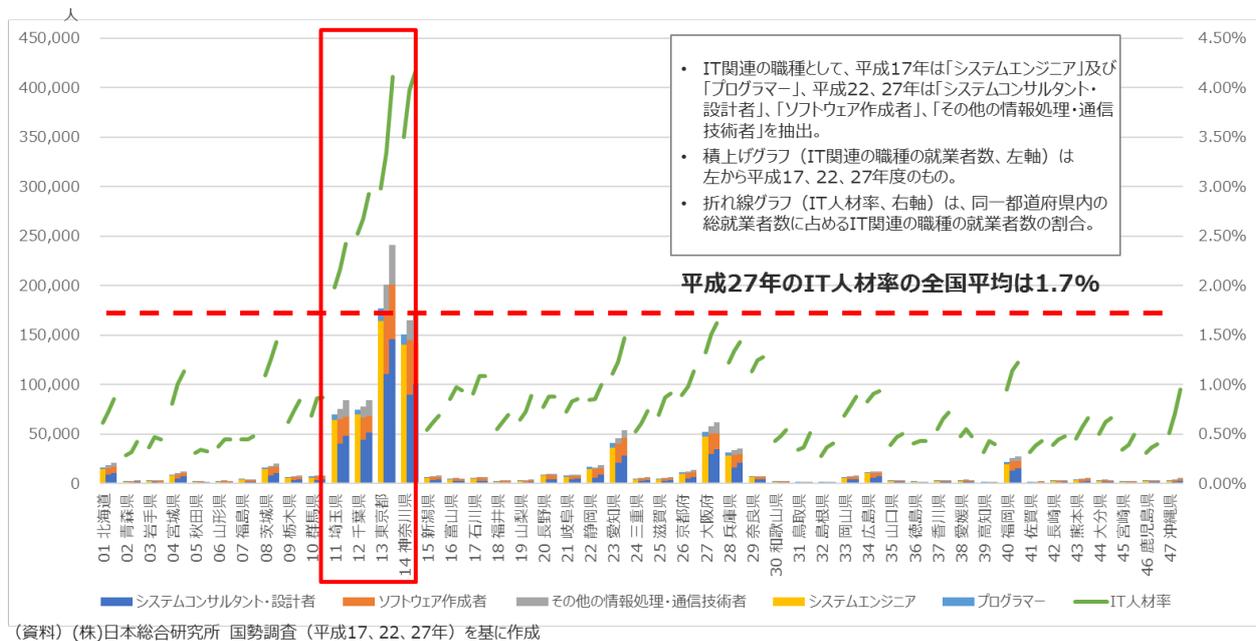


図2-5 都道府県別のIT専門人材数

## (2) 国内外の動向・取組事例

前述のように、地方のデジタル化・DXに向けた取組はまだ緒に就いたばかりであるが、先進的な取組も見られる。

### ①業務変革による生産性向上

デジタル技術を活用した生産プロセスの見える化やAI分析を活用した作業工程の見直しに取り組むことにより、生産性を向上させるとともに、従業員に新たな取組に挑戦する意識を芽生えさせることに成功した自動車部品製造事業者の事例がある<sup>17</sup>。プロセスを「見える化」し、社内の意識統一を図ったことで、先進的な取組が生じている。

また、未来企業が中心となって大企業の協力企業群のサプライチェーン一体で、図面等の情報を共有・連携する共通基盤を構築し、業務効率化を実現したコンソーシアムの事例がある<sup>18</sup>。複数の関係者間で情報の連携を図ることは、各者の業務や事業の手法をオープンにした上で共通の仕組みへと落とし込むプロセスを伴うため、必ずしも容易ではないが、未来企業の主導により、地域に広く波及する取組が進みつつある。

### ②ビジネスモデルの変革による新事業展開

地域の総合建設業者において、デジタル技術を活用して自社の煩雑なアナログ業務を一掃するとともに、それをソリューションビジネスとして外販するビジネスモデルを新たに展開している企業の事例がある<sup>19</sup>。また、デジタル技術を活用して医療事業者が遠

<sup>17</sup> 別冊資料2「地域の取組事例」3ページ（左側）参照。

<sup>18</sup> 別冊資料2「地域の取組事例」3ページ（右側）参照。

<sup>19</sup> 別冊資料2「地域の取組事例」4ページ（左側）参照。

隔画像診断システムを開発・事業化し、新たなビジネスモデルとして、地方公共団体と連携して地域内の医療格差是正に取り組む企業等が存在する<sup>20</sup>。いずれも、自社の課題解決モデルを外販する事業へとビジネスモデルを変革させている。

### ③地域の「プラットフォーマー」企業

近年、発注側・受注側をデジタルでつなぐプラットフォームを構築し、マッチングや双方の業務効率化を支援する企業等のいわゆる地域の「プラットフォーマー」的な企業も見られる。

例えば、金属加工部品の発注者から図面データを受領し、独自開発の原価計算アルゴリズムに則った自動見積りシステムにより、品質・納期・価格の面で発注と最も適合する加工会社を選定する企業がある<sup>21</sup>。また、CADデータから加工プログラムを完全自動で作成し、発注企業・受注企業の双方の生産性を向上させる取組を実施する企業がある<sup>22</sup>。こうした企業は、地域の需要に応じて、きめ細かくデジタル技術を用いた事業を展開しており、地域のDX実現に向けた推進力の一つとなる可能性がある。また、系列に属する地域企業の活躍の場を広げるものである。さらに、こうした取組は、地域の様々なレイヤーの企業を巻き込むものであり、デジタル技術を活用した地域の重要なインフラとして発展していくことが期待される。

### ④地域ぐるみのDX支援

地域企業、特に地域の中堅・中小企業がデジタル化・DXを進めていくに当たっては、前述のとおり様々な課題が存在し、自社のみでこれらに対応することは困難であることは否めない。したがって、産学官金の関係者が地域企業の実情・ニーズに即して様々な支援を行うことは、地域企業のデジタル化・DXを進めていく上で極めて有効である。また、個社を超えて地域単位でデジタル化・DXを進めていく上でも、地域企業と地域の関係者との間の連携・協力関係の構築は、その前提条件となる。

---

<sup>20</sup> 別冊資料2「地域の取組事例」4ページ（右側）参照。

<sup>21</sup> 別冊資料2「地域の取組事例」6ページ（左側）参照。

<sup>22</sup> 別冊資料2「地域の取組事例」6ページ（右側）参照。

**Area Digital Transformation Organization (以下、「ADXO」と呼ぶ)は、ローカルデジタルプラットフォーマーとして地域の社会課題をデジタル変革を通じて解決する**

**ADXOの主な事業領域**



図 2-6 地域企業の DX・デジタル人材育成等を推進するためのデジタルプラットフォーム構想のイメージ (松江委員提出資料)

個社における局所的な DX を超えて、産学官金の複数の関係者が、地域単位・産業単位・サプライチェーン単位で共通業務プラットフォームを導入することにより、オペレーションの変革を進めつつ、地域企業のデジタルリテラシー不足を解決する取組が出現している。

例えば、福島県会津若松市における「Aizu Connected Industries」の取組では、地方公共団体が関与しながら関係者を糾合することで、地域ぐるみで複数の中小企業間のデジタル連携（共通業務プラットフォームの導入）が実現しており、当該企業の生産性が最大 27%増加している<sup>23</sup>。大手企業が地方公共団体と連携して主導することで、地域の共通基盤の構築に至っており、こうした取組は他の地域にも横展開されることが期待される。

<sup>23</sup> 本研究会における藤井篤之委員の報告。詳細は第 2 回研究会資料 6 「地方中小企業によるコネクテッド DX」(藤井委員提出資料) 参照。

## Aizu Connected Industries

クラウド業務プラットフォームによって、中小企業内のデジタル化に始まり、複数中小企業間のデジタル連携を実現、将来的にはPFの拡張、または他事業者システムへの連携拡張による価値創出を果たし、日本全国の地域ものづくり企業を中心とした地域活性化のモデルとなる取組を目指す

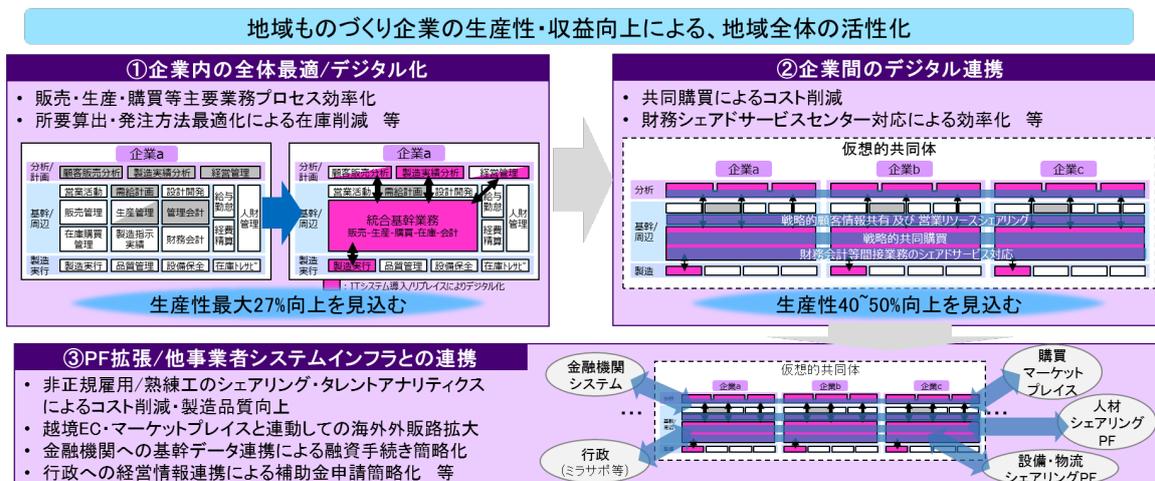


図 2-7 Aizu Connected Industries の概要（藤井委員提出資料）

また、地域の企業・産業のDXを促進・支援するため、地方公共団体や民間団体が、域内企業とITベンダー等の連携・マッチング支援や支援拠点の構築等を進めている事例も存在する。例えば、大阪府が実施するプラットフォームにおいては、企業が提示する課題に対してITベンダー等がソリューションを提案し、その提案に基づく企業とITベンダー等のマッチングを支援する取組が生じている<sup>24</sup>。

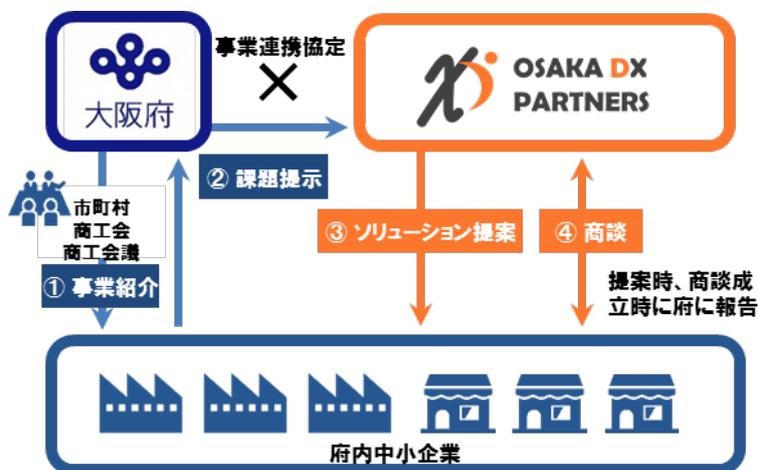


図 2-8 大阪府が実施する企業とITベンダー等のマッチング（DX推進パートナーズ）の概要

さらに、複数の公設試験研究機関がデータを連携させ、ネットワークで共有する仕組みを構築する取組や、国立研究開発法人産業技術総合研究所（以下「産総研」という。）と公設機関研究機関のネットワークシステムを連携させて地域企業のIoT導入支援を強化する取組も行われている<sup>25</sup>。

<sup>24</sup> 別冊資料2「地域の取組事例」8ページ（左側）参照。

<sup>25</sup> 詳細は44, 45ページに後掲。

加えて、地方大学・農業協同組合（JA）等や地域金融機関が、企業を支援するためのチームやデータベースを構築したり、最新テクノロジーの発信基地となるコワーキングスペースを運営したりする取組も見られる<sup>26</sup>。

全国の地方版 IoT 推進ラボ<sup>27</sup>等では、減災 IoT 実証を踏まえた情報通信サービスやドローン物流サービスなど、産学官が連携した様々なビジネス創出の取組が見られる<sup>28</sup>。

## ⑤経済産業局の取組

各地域の経済産業局においても、企業の DX 促進に向けて様々な取組が進められている。例えば、関東経済産業局では、企業が DX を身近なものとして捉えられるよう、デジタル技術を活用して新事業の創出に成功した企業に関して、社長や従業員のインタビュー結果（生声）を含めた事例集を作成する取組が行われている<sup>29</sup>。また、近畿経済産業局では、管内で DX を実践する中小企業にヒアリング調査を行った上で、「DX 成功への鍵」といった傾向分析の結果等を公表する取組も行われている<sup>30</sup>。さらに、東北経済産業局では、データから価値を生み出せる人材（データサイエンティスト）を育成するために、文系・理系を問わず、広く初心者向けのワークショップを開催している<sup>31</sup>。加えて、関東経済産業局では、管内の埼玉県内企業のデジタル実装を加速するため、県・地域金融機関・県内商工団体・関東財務局と連携し、セミナー開催等による DX の機運の醸成とともに、連携している地域金融機関からの紹介企業に対して、産総研とも連携して専門家を派遣し、デジタル技術による新たなビジネスモデルを支援するなど、企業のデジタル化への支援に取り組んでいる事例<sup>32</sup>もある。

---

<sup>26</sup> 別冊資料 2 「地域の取組事例」 9 ページ（左側）参照。

<sup>27</sup> 経済産業省と独立行政法人情報処理推進機構（IPA）が、地域における新たな価値創造に向けて、IoT プロジェクトを創出する取組を選定するもの。令和 3 年（2021 年）5 月 31 日現在、全国 105 地域の取組を選定。地方版 IoT 推進ラボでは、ポータルサイト・ラボイベント等による広報活動や、地域のプロジェクト・企業等へのメンター派遣などにより、地域企業の IoT 実装を支援している。

<sup>28</sup> 詳細は第 2 回研究会資料 3 「地域社会の DX に向けて」（商務情報政策局情報技術利用促進課）参照。

<sup>29</sup> 別冊資料 2 「地域の取組事例」 12 ページ参照。

<sup>30</sup> 別冊資料 2 「地域の取組事例」 13 ページ参照。

<sup>31</sup> 別冊資料 2 「地域の取組事例」 14 ページ参照。

<sup>32</sup> 別冊資料 2 「地域の取組事例」 16, 17 ページ参照。

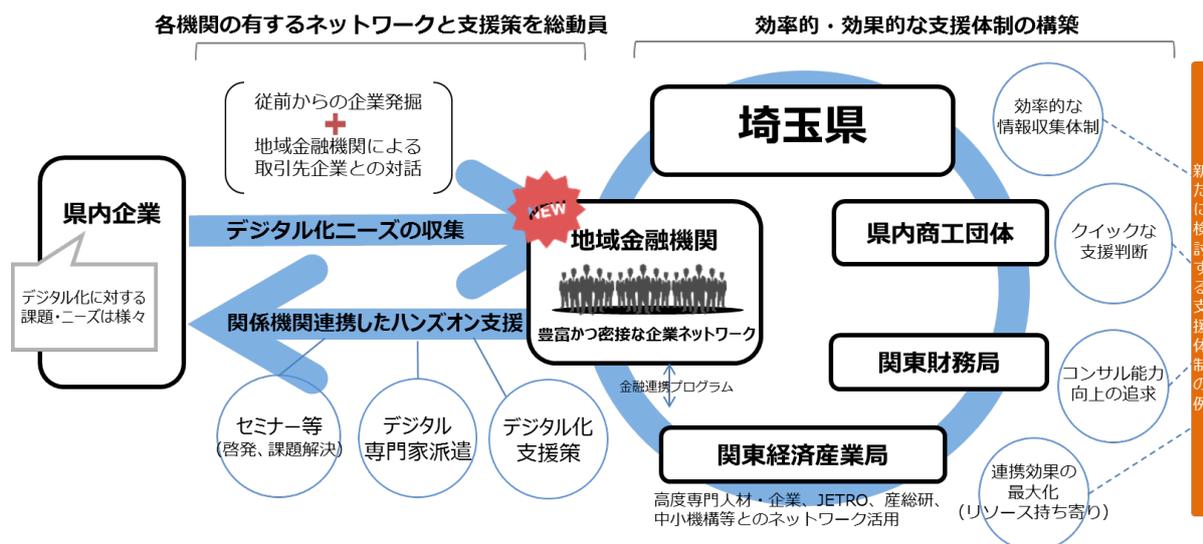


図 2-9 埼玉県内企業のデジタル実装を加速する地域の支援体制

海外では、特に、欧州において、地域企業のデジタル化・DXを支援するための環境整備が進展している。

### ⑥ドイツにおける「Mittelstand-Digital」政策

ドイツでは、連邦政府が中小企業のデジタル導入・活用を促進するべく「Mittelstand-Digital」政策を推進している。これは、ドイツにおいても、全企業数の99%を占める中小企業ではDXが十分に進んでいないとの認識の下、ドイツ各地に試験設備を備えた支援拠点（テストベッド）を整備し、その拠点において、分野を問わずに中小製造業のデジタル化を支援するとともに、中小製造業を支援する専門人材を育成する取組<sup>33</sup>である。育成された専門人材の地域企業への派遣や、地域企業の拠点への受入れにより、デジタル実装に関するノウハウ提供・コンサルティングを実施することで、地域企業のDXを促進することとされている。

具体的には、支援拠点では、地域の中小企業向けにワークショップ等を開催し、中小企業にとっても分かりやすい形で、DXに関する情報提供を実施している。また、支援拠点から派遣された専門人材が地域企業のDX実現に向けた戦略策定を支援している。さらに、支援拠点では、主に拠点内の専門人材がパートナーとなって、支援拠点が運営する試験設備を利用することも可能となっている<sup>34</sup>。

また、ドイツの「Mittelstand-Digital」政策に関して、本研究会におけるゲストスピーカーの経済産業研究所／アジア太平洋大学次世代事業構想センターの岩本晃一氏からは、日本では中小企業の好事例が乏しく、プロセスまで含めたノウハウを積み上げるた

<sup>33</sup> 具体的には、大学の教官が大学院生や研究機関の研究員に対して育成プログラムを実施している。

<sup>34</sup> 本段落の記述は、BMW(2019), “Case study on the Mittelstand 4.0 Competence Centers, Germany: Case study contribution to the OECD TIP Digital and Open Innovation project2, Federal Ministry of Economic Affairs and Energy, Germany.

([https://www.innovationpolicyplatform.org/www.innovationpolicyplatform.org/system/files/imce/SME4.0CompetenceCentres\\_Germany\\_TIPDigitalCaseStudy2019\\_1/index.pdf](https://www.innovationpolicyplatform.org/www.innovationpolicyplatform.org/system/files/imce/SME4.0CompetenceCentres_Germany_TIPDigitalCaseStudy2019_1/index.pdf))に基づくもの。

めには、長期的な現場のコンサルティングによる OJT 方式のモデル実証研究が有効である旨の意見があった。

現在、ドイツ全土においては、中小製造業のデジタル実装を支援するテストベッドである「Mittelstand 4.0」に基づくコンペテンスセンターが 26 ヶ所整備されており、これらの拠点における支援を通じて、企業の DX が促進されている。

<ドイツ各地で整備されている「Mittelstand-Digital」の拠点>



※出典：第 2 回スマートかつ強靱な地域経済社会の実現に向けた研究会（2021年2月5日）  
経済産業研究所/日本生産性本部・岩本晃一氏提出資料より作成

【ダルムシュタット工科大学 コンペテンスセンターの事例】

- 中小企業のデジタル実装を担う専門家をトレーニング・養成し、大学周辺に立地する地域の企業に派遣。専門家は企業に対しコンサルティングを行い、デジタル実装のノウハウを企業に提供。
- コンサルティングは、大学との有償コンサルティング契約に基づき実施。コンペテンスセンターの常勤職員は83人。年間予算は約550万ユーロであるが、うち2/3が企業から提供された資金となっている。

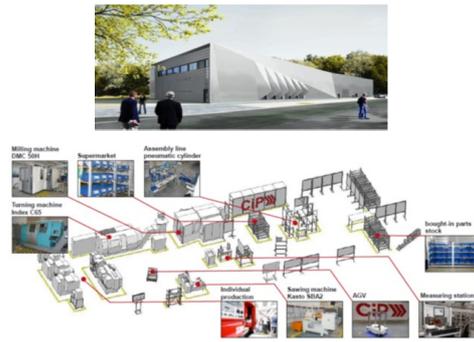


図 2-10 ドイツ各地で整備されている「Mittelstand-Digital」の拠点

## ⑦EUにおける「デジタル・イノベーション・ハブ」

EU では、スマート・持続可能・包摂といったキーワードを政策目標として掲げており、DX は、経済成長を可能にするだけでなく、全ての市民の生活の質を向上させることで、政策目標の達成に寄与するものと認識されている。こうした認識に基づき、都市や地域を DX のローンチ・パッドと捉え、「デジタル・イノベーション・ハブ」と称する企業支援拠点（マルチパートナー・ワンストップショップ）を域内 211 ヶ所整備している。この拠点では、企業に対して新技術の実証支援、資金調達支援、ネットワーキング機会の提供、人材育成等を実施している。

## デジタル・イノベーション・ハブ（EDIH）

### □ 目的

- 企業がデジタル技術を使用して、プロセス、製品、サービス等の改善に取り組むことを支援
- 企業規模や地域で格差が生じているとの問題意識

### □ 概要

- 中小企業等に対する実証実験の支援、資金調達の助言、技術や市場に関する情報、ネットワーキングの機会、トレーニング・スキルの開発等を提供するためのワン・ストップ・ショップ
- 主体：地域の工科大学や研究機関等
- 対象：中小企業、スタートアップ企業、公共セクター
- 資金提供：国、地域（地方自治体、民間）が設立、資金提供  
EUはHorizon2020を通じて実験やネットワーキング支援に年間1億ユーロ提供

### □ 現状と今後の展開

- 211のハブが設置済、加盟国に対して少なくとも1カ所設置を要請
- 2021年～2027年：Digital Europe Programを創設（予算92億ユーロ）

図 2-11 デジタル・イノベーション・ハブの概要（野村委員提出資料）<sup>35</sup>

### （3）政策の方向性

デジタル技術の活用成否が地域の企業・産業の将来に大きな影響を与え得る状況にも関わらず、デジタル化、さらにはDXに向けた取組は十分行われているとは言い難い状況にある。また、デジタル化・DXに対する認識や理解は、東京をはじめとする都市部と地方で温度差がある。さらに、地方では高齢化が進む中で、企業のみならず消費者や住民も含めた需要側全体にデジタルへの距離感があると想定される。こうした状況を踏まえ、今後の政策においては、前述の様々な先進的な取組事例も十分参考とし、そこから示唆を汲み取りつつ、地域の実情に応じて、以下の①～③を踏まえた各種取組について、④のような地域の関係者が糾合・協働する形も活用しながら推し進めていくことが重要である。

#### ①地域におけるDXに対する機運醸成・意識改革

地域企業においては、DXに対する理解が深まっておらず、企業や経営の変革や、自社における取組や成功イメージについて具体的な絵姿を描くに至っていない。また、地域企業が、個別業務の改革を超えて、企業のビジネスモデルそのものを変革し、価値や新事業を創出するためには、DXに対する具体的な理解を深める必要がある。

したがって、地域企業のDXに関する取組を加速するには、経営者が「我が事(自分事)」として主体的に捉えられるよう、地域におけるDXに対する機運醸成・意識改革を図る必要がある。例えば、前述のとおり、これまでの経済産業局の取組において、社長や従業員のインタビュー結果（生声）を含めた事例集の作成や、データサイエンティストの育成に向けた初心者向けワークショップなどが開催され、実際の機運醸成につながっている例がある。こうした例も踏まえ、産学官金の地域の関係者を巻き込みながら、地域企

<sup>35</sup> 詳細は第2回研究会資料5（野村委員提出資料）参照。

業にとって身近で具体的な成功モデルの創出や共有を図り、地域における DX に対する機運醸成・意識改革を更に広く図っていくべきである。

また、DX は、単なる設備投資ではなく、デジタル技術を活用した企業の業務やビジネスモデルの変革であり、この「変革」にこそ意味がある。すなわち、DX は、企業自体の根幹からの変革（コーポレートトランスフォーメーション）の一つとして理解することが適切である。そして、DX を普及させていく上では、DX 自体が、日々現場で働く人々にとっても、より創造的な仕事や活動に集中することを可能とする環境整備であるとの理解を持つことが重要である。

こうした機運醸成・意識改革に向けた取組を進めつつ、地域企業、特に地域の中小・中堅企業は、自社のみでデジタル化・DX を進めていくことが困難であることを踏まえ、その実情・ニーズに即した支援を行っていく必要がある。

## ②地域単位・産業単位・サプライチェーン単位の DX 実現の促進

地域における DX の先進的な取組を概観すると、DX が進展している例として、前述のとおり、地方公共団体等の公的機関が関与しながら、企業が DX プラットフォーマーとして発注者・受注者の両者の生産性を高めるケースや、地域単位・業界単位・サプライチェーン横断で共通業務プラットフォームを導入する事例が見られた。会津若松市では、地方公共団体や商工会議所などが連携した中小企業向け共通業務プラットフォームを構築することにより、地域企業の生産性が最大 27% 増加した事例もある。これらの取組は、デジタル化・DX を面的に進めることにより、効果的・網羅的に地域の企業・産業の DX が進んでいる好事例であり、IT 人材の補完効果も期待できる。

こうした事例を踏まえ、セキュリティの確保等には十分留意しつつ、地域単位・産業単位・サプライチェーン単位等の複数の企業や関係団体が連携・相乗りした地域の企業群・産業の一体的なデジタル化・DX を促進すべきである。そのために、例えば、複数の企業や関係団体が協力して取り組む実証的な事業への支援等が重要である。

この面的な取組においては、地域経済の中心的な担い手となる未来企業を中心とした企業群・サプライチェーンに政策資源を重点的に投入することで、域内外への波及効果を高めていくことも有効である。また、地域一体での DX 促進に当たっては、DX 実現の遅れにより、先行して DX を実現した企業群との取引関係から排除されかねないといった危機感を持つことも必要である。

なお、企業間連携を円滑に進めるためには、データ基盤の標準化によるデータ共有コストの低減、知的財産権の保護等を通じたデータ共有の安全性・信頼性の担保、行政事務における書面手続きに関する規制緩和（押印廃止・電子申請等）について、必要に応じて進めることが重要との意見もあった。

## ③デジタル人材の確保・育成

デジタル化・DX を担う専門人材は東京圏に偏在し、地方ではあらゆる業種で不足している。こうした中で、前述のとおり、これまで、地方公共団体の取組として、地域企業と IT ベンダー等のマッチング支援を実施してきている事例がある。また、ドイツの「Mittelstand-Digital」政策では、支援拠点（テストベッド）で養成された専門人材を

地域企業に派遣し、デジタル実装に関するノウハウ提供等を行うことで、地域企業のDXが進展している。

こうした取組を踏まえると、専門人材の地域内でのシェアや、社会人の学び直しも含めた地域内の大学・高等専門学校等を活用したデータサイエンスや課題解決デザインなどのスキルの育成をはじめ、地方公共団体等の公的機関がコーディネーターの役割を担いつつ、地域内でデジタル人材を確保・育成・共有するような取組（必要に応じてテストベッドの整備等を行うことを含む。）や地域企業のDXと人材確保・育成の双方に資するプロジェクトの組成を進めるべきである。また、都市部の高度専門人材と地域企業のマッチングを支援していくべきである。

あわせて、デジタル化のフェーズが初期段階の企業や人材であってもデジタル化・DXに取り組みやすくなるよう、例えば、スマートフォン等に近いツール開発など、比較的扱いやすいデジタルツールの導入支援や環境整備を進めることも重要である。

#### ④地域企業のDXを地域ぐるみで支援する枠組みの整備

地域企業が、単独で自社のDXを実現することは困難であることが多い。その中で、地域におけるDXの先進的な取組を見ると、前述のとおり、地域金融機関が地方大学等と連携したコワーキングスペースの運営等を実施したり、地方公共団体や経済産業局と連携し、セミナーの開催等を通じてDXを進める企業を掘り起こして、実情に応じて専門家を派遣したりするなど、地域の関係者が連携して地域企業のDXを支援している。また、産総研と経済産業局においても、連携してデジタル技術による新たなビジネスモデルを伴走型で支援するプロジェクトも実施されている。さらに、ドイツにおける「Mittelstand-Digital」政策や欧州における「デジタル・イノベーション・ハブ」と称する取組では、各地に支援拠点を設置することで、地域企業のDXを支援している。

こうした事例に鑑みると、①～③の地域企業のDX支援やDX人材の確保・育成に取り組む上で重要なことは、地域の各主体が企業のDX支援に当たって有する強みを踏まえ、地方公共団体、地域企業の相談相手となって課題を特定し実際に支援を行うことが期待される主体（地域金融機関・経営支援機関・経営コンサルタント企業・ITベンダー）、より高度なデジタル技術の支援・人材育成を行う主体（大学・高等専門学校、国立研究機関・公設試験研究機関）が三位一体となって協働し、有機的に連携しつつ取り組むことである。その際、全体の構想やコンセプトを作るアーキテクト人材が重要になる。この点を踏まえ、地域において、各地域の実情に応じて様々な産学官金の関係者が一体となって、企業のDX、経営変革や新事業創出、デジタル人材の確保・育成等に向けた取組への支援体制を地域ぐるみで構築すべきである。

その際、高度なデジタル技術の支援・人材育成を行う主体（大学・高等専門学校、国立研究機関・公設試験研究機関）において、最先端の設備や技術を実際に「見て」「触って」「試せる」場であるテストベッド機能を必要に応じて備え、地域企業へのDXやデジタルを活用したイノベーションの創出に向けた支援を実施するとともに、先端機器・設備を活用した人材育成も積極的に進めることが重要である。

## ⑤地域の関係者に期待される役割や取組

こうした支援の枠組みにおいて、各ステークホルダーには、次のような役割・活動が期待される。

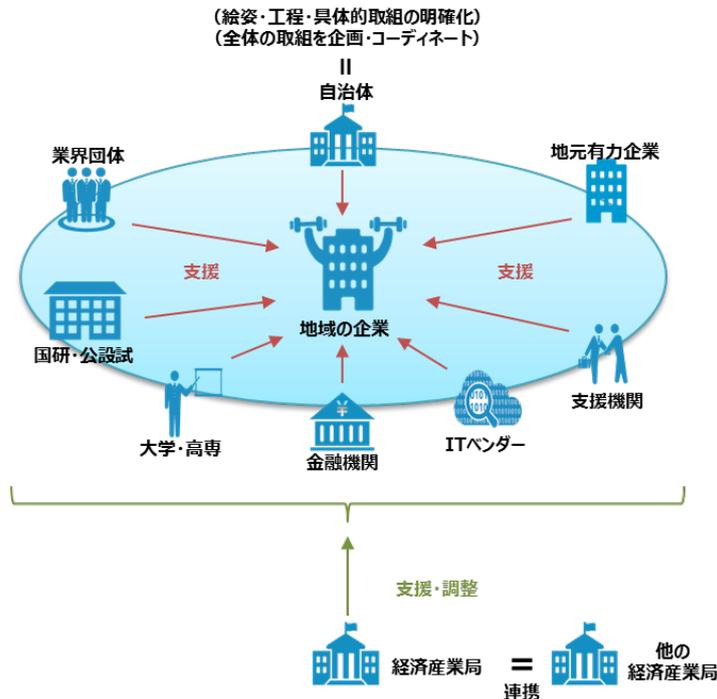


図 2-12 地域の産学官金の関係者からなる新たな枠組みにおける各ステークホルダーの役割（イメージ）

### （i）地域企業

地域経済の重要な担い手である地域企業は、少子高齢化といった地域の構造的課題に加え、不可逆的に進むデジタル化に対応しつつ、未曾有のコロナ禍を乗り越え、引き続き地域とともに発展していくことが期待される。特に未来企業においては、地域経済の中心的な担い手として、自らの経営課題を徹底的に洗い出した上で企業全体を変革するという強い意志を持ち、サプライチェーンを形成する地域の企業群も巻き込みながら、DXを実現していくことが期待される。地域企業においては、以下（ii）～（vi）に掲げる各主体による支援を積極的に活用して、経営やデジタル技術に関するノウハウや人材を補完しつつ、可能な限り早期にDXを実現することで、付加価値生産性を向上させ、「稼ぐ力」を高めていくことが期待される。

### （ii）地域金融機関

地域金融機関は、地域に多くの顧客企業を有し、地域経済社会全体の発展に大きな役割を果たしている。地域企業のファイナンス面をサポートする重要な主体として、地域企業の「稼ぐ力」の強化、付加価値生産性の向上に向け、地域企業がDXを実現するために必要な資金を供給する役割が期待される。同時に、地域企業に対する経営支援の重要な担い手であり、多くの地域企業を巻き込むことのできる強みを活かしつつ、地域振興の中核的な存在として、地方公共団体等と連携しつつ、（i）で掲げた地域企業の取組を積極的にサポートすることが期待される。DX実現に向けた意識が必ずしも高くない地域

企業の経営者に対しては、ファイナンス面でのサポートを超えた様々な支援により、その意識を変革して行動変容を促すことで、地域企業の DX 実現を促進していくことが重要である。前述の先進的な取組<sup>36</sup>も参考としながら、各主体と連携しつつ、例えば、地域の各主体間の交流の場を提供するコワーキングスペースの運営、DX に関する支援メニュー等の情報発信やセミナー・勉強会等の開催等を通じて、地域における DX に対する機運醸成・意識改革を図り、地域企業の行動変容を促すことが期待される。あわせて、DX を進める企業の掘り起こしや専門家派遣等を通じた企業支援を行うことが期待される。

### **(iii) 経営支援機関・経営コンサルティング企業・IT ベンダー**

経営支援機関・経営コンサルティング企業・IT ベンダーは、地域企業やそのサプライチェーンの置かれた状況を十分に理解し、それぞれのケースで個別具体的に異なる事情や悩みに寄り添った支援を実施することが期待される。

具体的には、経営支援機関・経営コンサルティング企業は、経営に関する専門的知見を活用し、地域企業の経営課題の特定・DX 戦略の策定を支援するなど、DX 実現に至るまでの適切なアドバイスや提案を行い、それらの実現のためのきめ細かなサポートを行うことが期待される。また、IT ベンダー等は、経営支援機関・経営コンサルティング企業の協力も得ながら、地域企業の経営課題に応じて適切な DX 手法を提案しつつ、システム面等でのきめ細かなサポートを行うことが期待される。

### **(iv) 大学・高等専門学校、国立研究機関・公設試験研究機関**

大学・高等専門学校、国立研究機関・公設試験研究機関は、前述のような<sup>37</sup>、複数の公設試験研究機関がデータを連携させ、ネットワークで共有する仕組みを構築する先進的な取組や海外の取組事例も参考としながら、地域企業に対して、高度なデジタル技術の実装まで含めた技術面での支援を実施することが期待される。あわせて、地域における人材育成の拠点として、地域企業と連携しながら、経営とデジタルの双方の視点を持った DX 人材の確保・育成に取り組むことが期待される。

### **(v) 地方公共団体**

地方公共団体は、それぞれの地域の実情を踏まえ、自らの産業政策において、地域企業の DX の促進に高い位置付けを与えることが求められる。その上で、地域企業の DX 支援を推進する中核として、消費者や住民などの需要側も含めた各主体を糾合しつつ、各地域における DX 実現に向けた絵姿や地域企業の DX 実現に向けた工程・具体的取組を明確化し、全体の取組を企画・コーディネートしていくことが期待される。

また、そうした各主体と連携した取組の一環として、例えば、DX に関するセミナー・勉強会等の開催、国の支援メニュー等の情報発信等を通じて、地域における DX に対する機運醸成・意識改革を図り、地域企業の行動変容を促すことが期待される。さらに、必要に応じて他の地方公共団体とも連携しつつ、地域企業と IT ベンダー等のマッチング支援など、企業の DX に向けた取組を直接支援することも期待される。

<sup>36</sup> 26 ページ参照。

<sup>37</sup> 25 ページ参照。詳細は 44, 45 ページ後掲。

#### (vi) 国（経済産業局）

国（経済産業局）は、(i)～(v)に掲げる各主体と併走し、その活動全体を全面的に支援・調整する。これまでの取組<sup>38</sup>（ワークショップの開催・企業への伴走型支援の実施等）も踏まえつつ、地方公共団体はじめ各主体、更には関係省庁の地方支分部局とも連携し、国の支援策の情報発信や紹介・活用を図るとともに、地方公共団体と共同でコーディネート・調整機能を担うなど、地域におけるDX支援の取組に積極的に関与する。その際、経済産業局は、都道府県の行政区域を越えた広域を所管しているという強みを活かし、複数地方公共団体にまたがる取組の連携支援、地方公共団体を越えた優良事例の横展開を図るとともに、各経済産業局が相互に連携し、自らの管内の範囲に止まらずに、全国大での取組の連携支援、優良事例の横展開を図ることも重要である。

---

<sup>38</sup> 26, 27 ページ参照。

### 第3章 地域における価値創出に向けた取組（地域イノベーション）の促進

地域イノベーションについては、我が国においても、1980年代のテクノポリス政策以来、様々な促進策が講じられてきた。具体的には、地域の資源や産業集積に着目して、地域の産学官のシーズとニーズを結びつけ、地域内外の知識・技術を併せて活用する方向で、事業創出や雇用拡大が図られてきた。また、欧州においても、各国の産業クラスター政策やEUのスマート・スペシャライゼーション（本章（3）②（ii）で後掲）など、地域間の関連性や各地域の多様性の観点を踏まえた地域イノベーション政策が展開されている。

\* 日本では、地域における産学官連携は、1980年代のテクノポリスの時期に形成され、2000年代のクラスター政策の時期を経て、2010年代以降は、文部科学省等の地域イノベーション施策、地方創生施策へと展開。

\* 欧州では、地域産業のありかたについて、産業間の技術的関連性に着目し、「関連多様性」と「非関連多様性」の高低が、地域のイノベーションやレジリエンスにどのように関わるか、議論がなされている。

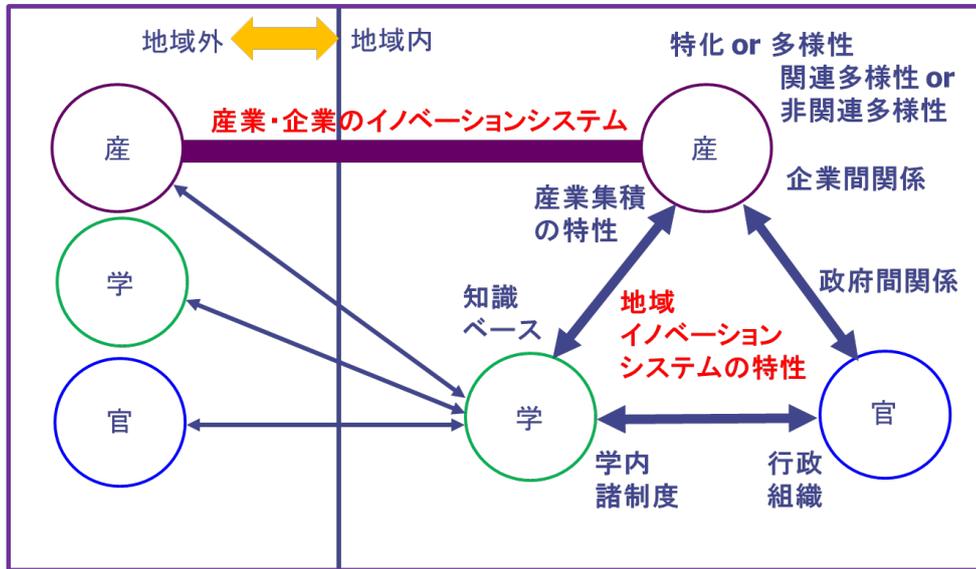


図3-1 国内外の地域イノベーション政策（松原座長提出資料）<sup>39</sup>

#### （1）地域企業・産業の現状と課題

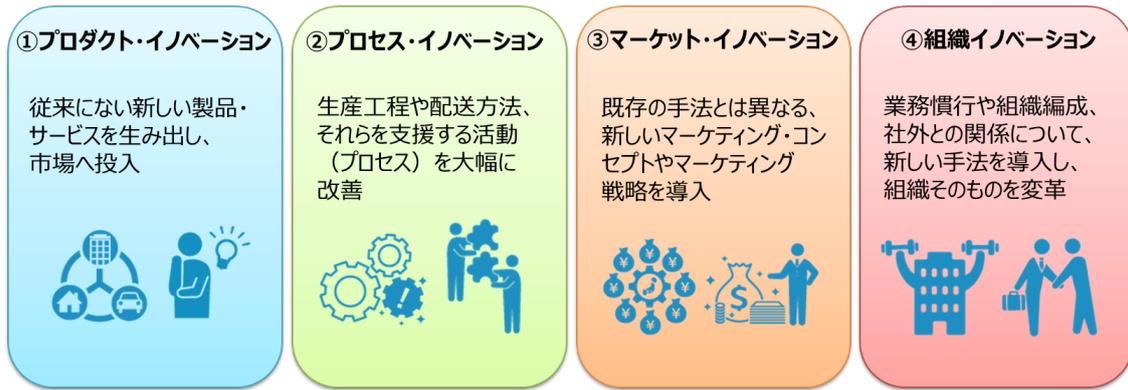
##### ①「マーケット・イノベーション」の視点の不足

イノベーションとは、本来は技術革新にとどまらず、新しい価値を生み出すことに資する行為を幅広く包含する概念である。例えば、OECD（経済協力開発機構）の「オスロ・マニュアル」では、イノベーションを「プロダクト・イノベーション」「プロセス・イノベーション」「マーケット・イノベーション」「組織イノベーション」の4つに分類している<sup>40</sup>。

<sup>39</sup> 詳細は第3回研究会資料5「地域イノベーションに関わる政策的課題について」（松原座長提出資料）参照。我が国の地域イノベーションシステムを見ると、地域内外での「産」のつながり（産業・企業のイノベーションシステム）が強固である一方で、地域内での産学官のつながりは相対的に弱いことを示している。

<sup>40</sup> OECD「オスロ・マニュアル」第3版（2005年）に基づく。なお、同マニュアル第4版（2018年）では、プロダクト・イノベーションと対比する形で、残り3つをまとめて「ビジネス・プロセス・イノベーション」と定義している。

### OECD「オスロ・マニュアル」のイノベーション4類型



※出典：OECD「オスロ・マニュアル」第3版（2005年）より作成  
（注）なお、同マニュアル第4版（2018年）では、①プロダクト・イノベーションと対比する形で、②～④を合わせて「ビジネス・プロセス・イノベーション」と定義。

図3-2 OECD「オスロ・マニュアル」のイノベーション4類型

未来企業へのアンケート<sup>41</sup>によると、多くの未来企業が、製品・サービスの新規開発を通じた価値創出、いわゆる「プロダクト・イノベーション」や、その生産・提供方法の新規開発を通じた価値創出、いわゆる「プロセス・イノベーション」に挑戦している。他方、市場分析等による顧客ニーズの的確な把握を通じた価値創出、いわゆる「マーケット・イノベーション」の視点を持つ企業は少ない。

こうした中で、マーケットにおける価値の源泉は、機能や価格のように定量化できるものから、持続的な開発目標としてのSDGsなどの社会的価値観やデザインへの共感や暮らしのニーズへのアジャイルな（迅速かつ適応的な）対応への共鳴へと移行していると同時に、こうした価値を具体化するための手法として、DXやデザイン経営も注目を集めている。企業が「マーケット・イノベーション」の視点を持たない場合、こうした価値の源泉の変化を的確に捉えることができないおそれがある。

Q. 貴社が「イノベーション」という用語から真っ先に連想される取組は何か教えてください。

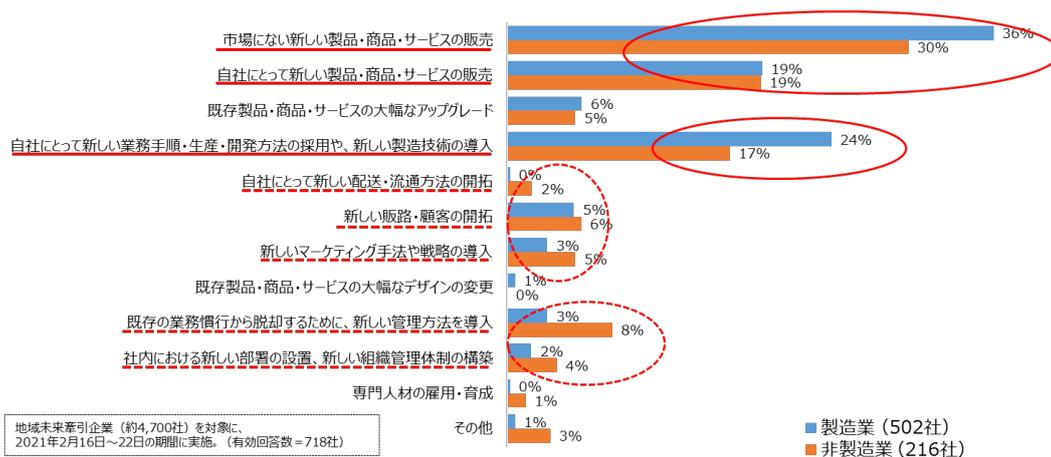


図3-3 未来企業が「イノベーション」という用語から連想する取組

<sup>41</sup> 令和3年（2021年）2月に実施。

## ②価値の源泉の変化

前述のように、従前は、高い機能や画一的な製品・品質を提供することに価値の源泉があった。しかしながら、製品の技術的な差別化の限界や、機能・スペックに対する顧客ニーズの頭打ち、デジタル化の進展により一層加速する製品のコモディティ化等を通じて、製品やサービスの付加価値を生み出す源泉は、従来の「モノ」から「コト」「経験」に移行しつつあり、知識や情報、データ等の重要性が一層高まっている。また、SDGsをはじめとする環境や人権問題・社会問題への配慮や、オリジナルな地域の特性や地域課題への共感が価値の源泉となっている。すなわち、課題解決や社会的に望ましい取組への参画自体が、市場において価値を有するようになってきている。

こうした社会の変化を踏まえると、地域においても、新たに生じつつある価値の源泉を価値に昇華するという視点を持ちながら、自らの価値の源泉をどこに求めるか、すなわち「地域の強みとは何か」を改めてよく考えることが重要である。

## ③企業におけるイノベーションの課題やきっかけ

未来企業がイノベーションや価値創出に取り組んだ際に直面した課題として、「専門人材の不足」「人材の能力向上」「開発力・アイデア不足」等の回答が多く、地域における価値創出のノウハウや人材の不足が顕著に見られる。こうした課題の解決のために、経営者仲間や大学・公的支援機関といった身近な主体に相談する傾向が見られたが、特に相談を行っていないと回答した未来企業も多く存在しており、地域において企業を支援する側の体制にも課題があることが浮き彫りとなっている。

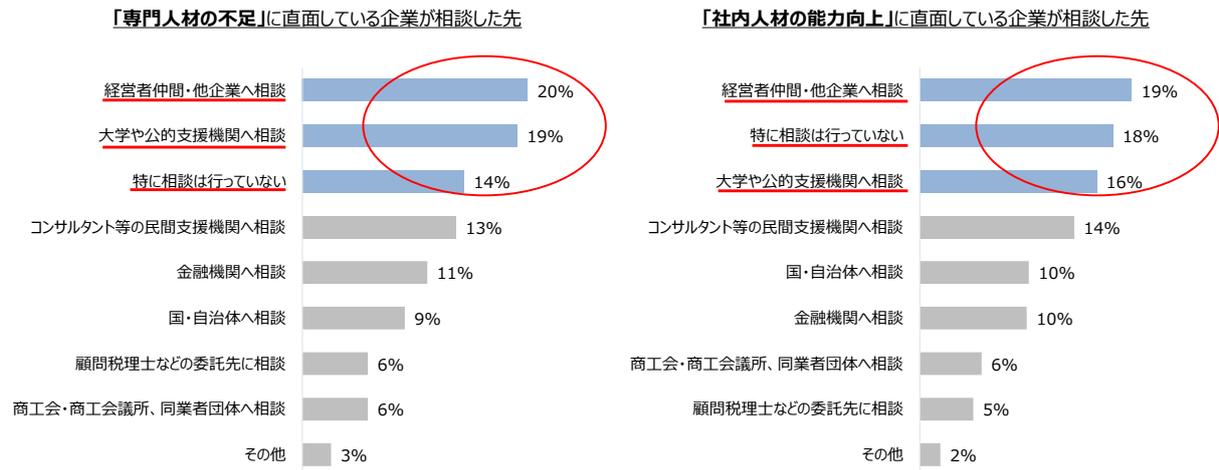
※「新しい取組により上げた成果」と「成果を上げる際に直面した課題」をクロス集計し、各マスには回答者数を記載している。

新しい取組により上げた成果 \ 成果を上げる際に直面した課題	社員の協力	専門人材の不足	社内人材の能力向上	人手不足	協力・支援者の不足	開発力の不足	法規制	取組資金の不足	参考情報・アイデアの不足	社内における検討・推進体制の整備	特に課題はなかった	その他
新しい販路や、新しい取引先を獲得	96	249	234	151	49	160	13	101	102	164	21	6
新しい事業分野を開拓	69	180	163	112	38	124	10	71	64	132	14	3
新しい配送・流通方法を開拓	10	26	24	24	7	14	1	7	17	23	3	1
新しい製品・商品・サービスを開発	69	214	182	117	41	156	11	88	80	147	17	8
新しい仕入ルートを開拓	33	84	92	63	23	59	4	32	40	62	4	5
生産性を向上	78	179	199	141	42	121	9	78	84	145	14	6
従業員の定着率が向上	36	84	93	70	19	53	5	38	37	71	6	2
働き方改革を実現・労働環境を改善	66	128	136	98	35	74	9	50	64	119	14	3
特に成果は上げていない	2	1	3	2	1	1	0	0	0	2	1	0
その他	1	3	3	0	0	3	0	3	1	1	1	0

地域未来牽引企業（約4,700社）を対象に、2021年2月16日～22日の期間に実施。（有効回答数=718社）

（注）100社以上200社未満の回答があったマスをオレンジに、200社以上の回答があったマスを黄色に着色している。

図3-4 未来企業が直面した課題



地域未来牽引企業（約4,700社）を対象に、2021年2月16日～22日の期間に実施。（有効回答数 = 718社）

図3-5 未来企業が人材面での課題を解決するために相談した相手先

加えて、これまでに未来企業が価値創出に取り組んだきっかけは、取引等により関係する企業からの要請・勧誘といった外発的な動機が最も多く、続いて、「既存事業の縮小・採算悪化」等の内発的な動機が多い。このことは、セミナーやイベントを通じた情報収集や企業間の関係構築の重要性を示唆しているとともに、まさに「ピンチはチャンス」となり得ることを示唆している。なお、特に、異業種の企業や大学と連携した場合に生産性の伸びが大きい。

※「新しい取組により上げた成果」と「成果を上げる際に直面した課題」をクロス集計し、各マスには回答者数を記載している。

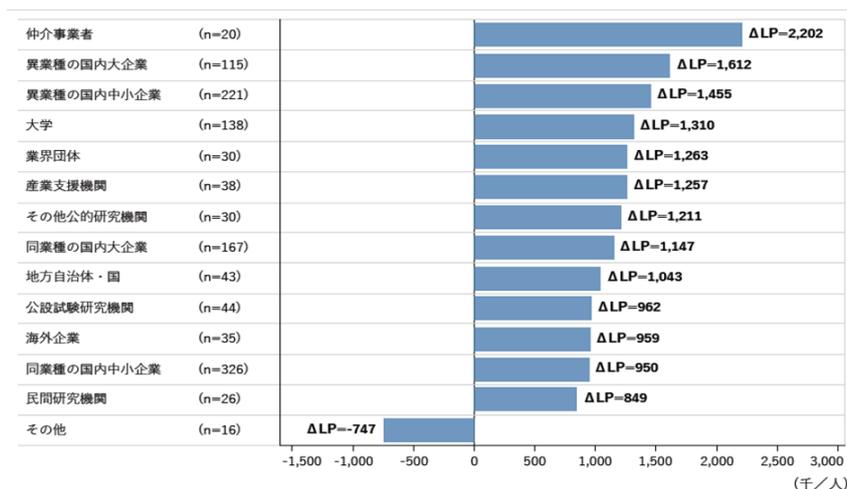
新しい取組により上げた成果 \ 成果を上げる際に直面した課題	社員の協力	専門人材の不足	社内人材の能力向上	人手不足	協力・支援者の不足	開発力の不足	法規制	取組資金の不足	参考情報・アイデアの不足	社内における検討・推進体制の整備	特に課題はなかった	その他
新しい販路や、新しい取引先を獲得	96	249	234	151	49	160	13	101	102	164	21	6
新しい事業分野を開拓	69	180	163	112	38	124	10	71	64	132	14	3
新しい配送・流通方法を開拓	10	26	24	24	7	14	1	7	17	23	3	1
新しい製品・商品・サービスを開発	69	214	182	117	41	156	11	88	80	147	17	8
新しい仕入ルートを開拓	33	84	92	63	23	59	4	32	40	62	4	5
生産性を向上	78	179	199	141	42	121	9	78	84	145	14	6
従業員の定着率が向上	36	84	93	70	19	53	5	38	37	71	6	2
働き方改革を実現・労働環境を改善	66	128	136	98	35	74	9	50	64	119	14	3
特に成果は上げていない	2	1	3	2	1	1	0	0	0	2	1	0
その他	1	3	3	0	0	3	0	3	1	1	1	0

地域未来牽引企業（約4,700社）を対象に、2021年2月16日～22日の期間に実施。（有効回答数 = 718社）

（注）100社以上200社未満の回答があったマスをオレンジに、200社以上の回答があったマスを黄色に着色している。

図3-6 未来企業が価値創出に向けた新しい取組を始めたきっかけ

### 「オープンイノベーション」の連携先による労働生産性の変化



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注) 1.労働生産性 = (営業利益 + 人件費 + 減価償却費 + 賃借料 + 租税公課) ÷ 従業員数。

2.ΔLP (労働生産性の変化) とは、2018年時点と2013年時点の労働生産性の差のことをいい、平均値を集計している。

3.労働生産性の変化上位5%値以上の企業及び95%値以下の企業は外れ値として除外している。

4.「ビジネスマッチングの支援・仲介サービスを提供する事業者」は「仲介事業者」として表示している。

※出典：東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

図3-7 オープン・イノベーションの連携先による生産性の変化

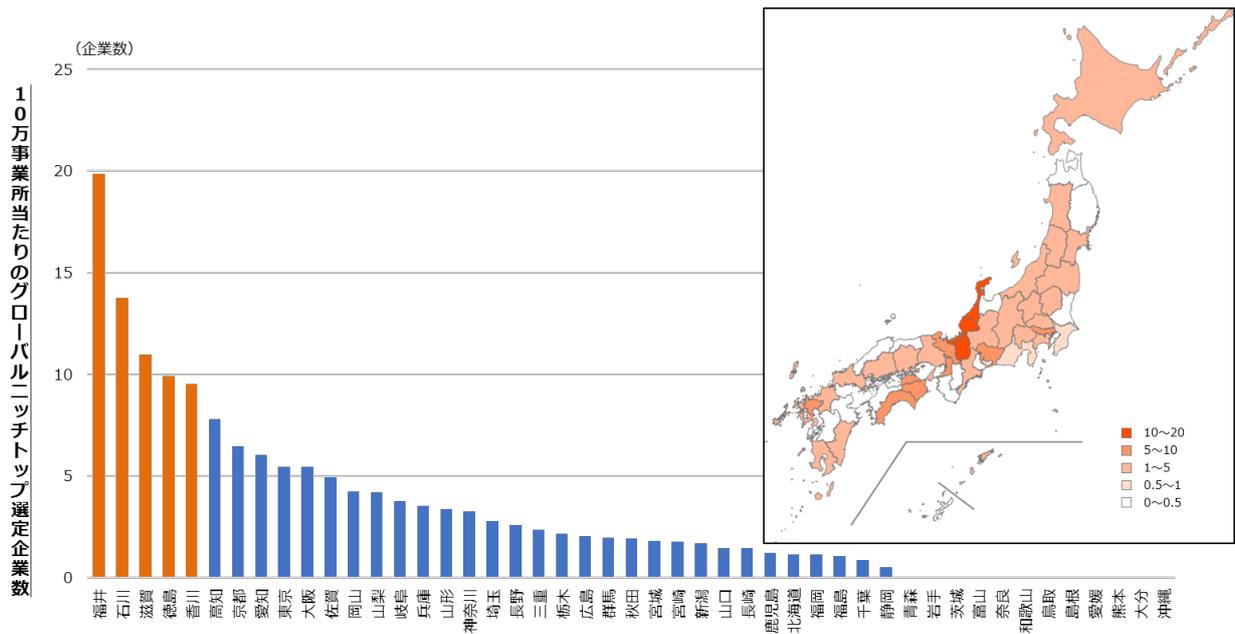
#### ④地方におけるイノベーションの自前主義傾向

イノベーションを巡る各地域の特徴等をマクロの数値で分析すると、例えばグローバルニッチトップ100選<sup>42</sup>選定企業数の割合は、三大都市圏よりも一部地方の方が高く、一部地方ではニッチ分野に取り組む企業の集積が実現していると考えられる。他方、地方は三大都市圏と比べて委託研究開発費の割合が小さく、研究開発を独自に実施している傾向が強く、「自前主義」を志向している傾向がある。また、スタートアップ投資の多くが東京都に集中する一方、地方では研究開発費の多くの割合を大学が負担している状況である。

すなわち、地方では、ニッチ分野での市場優位性を獲得する企業が比較的集積している一方、その研究開発は自前で行う(自前主義)傾向がある。こうした中で、大学等の研究施設をオープン化することで、その研究開発成果の活用を図ることには大きな意義があるところ、人口に占める大学生の割合には地域間で大きな差がなく、今後地域で大学等の研究施設の活用がより進む潜在的な可能性がある。産業クラスター政策は、こうした構図を踏まえ、産学官金の主体間での「顔の見える関係」の構築を促進することを狙いの一つとしたものであった。これまでに形成されたクラスター活動を分析すると、ライフサイエンスのような全国的に需要がある分野は全国での活動が見られた一方で、環境・エネルギーやナノテク・材料などの分野は、特定の地域に活動が比較的集中している<sup>43</sup>。オープン・イノベーションについても、こうした分野や地域の特性を踏まえることが重要である。

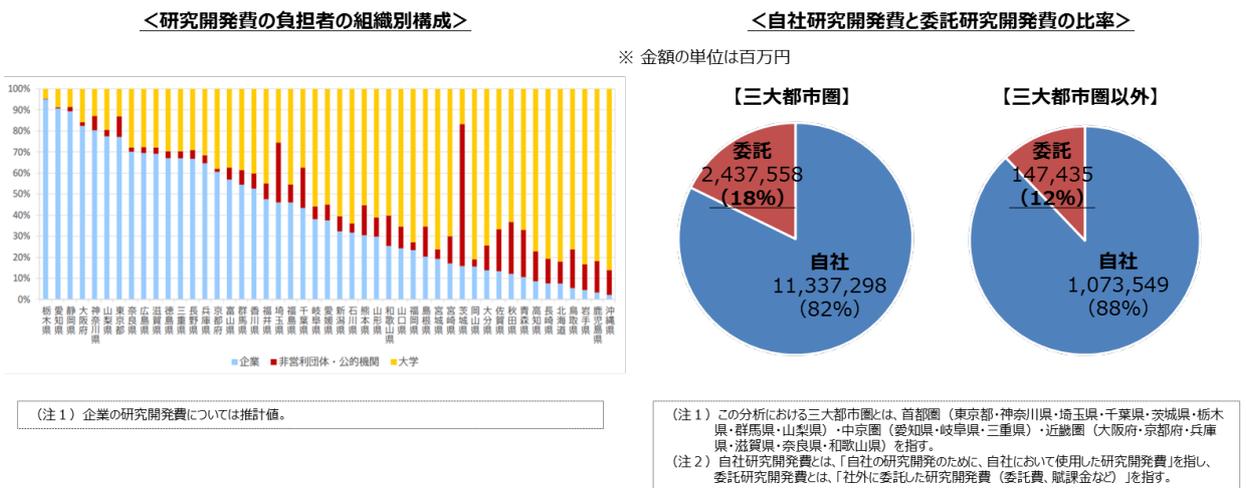
<sup>42</sup> 世界市場のニッチ分野で勝ち抜いている企業や、国際情勢の変化の中でサプライチェーン上の重要性を増している部素材等の事業を有する優良な企業として、経済産業大臣が選定した企業。2014年選定(100社)と2020年選定(113社)の総称。

<sup>43</sup> 別冊資料1「議論の参考とした各種データ」69ページ参照。



※出典：経済産業省「グローバルニッチトップ企業100選」より作成  
 ※2014年度版と2020年度版の合計としている。※地図データの出典は株式会社平凡社地図出版/ROOTS製作委員会

図3-8 10万事業所当たりの「グローバルニッチトップ100選」選定企業数



※出典：総務省「科学技術研究調査」などのデータに基づき「科学技術指標2020」に掲載されたグラフを抜粋

※出典：企業活動調査（2019年度版）より作成

図3-9 研究開発投資に関する比較

## (2) 地域イノベーション政策の振り返り

経済産業省では、平成13年度（2001年度）以降、各地での産業クラスター計画に基づき、地域イノベーションを促進するための各種取組が行われてきた。この政策は、各計画の事務局が中心となってネットワーク形成の場の提供等を行うことにより、新事業が生み出される事業環境を整備することで、競争優位を持つ産業が核となった広域的な産業集積を各地に実現することを目指すものである。自律的発展期の最終年度である令和2年度（2020年度）時点においても、過半において、外部資金を獲得しつつ、計画に端を発する活動が自立的に継続しており、その活動の中で環境・エネルギーや半導体等の

分野で新事業が創出される等、一定の成果を上げていることから、産業クラスター計画は、ネットワーク形成の初期段階を支援することで、中長期的な事業創出の効果があることがうかがえる<sup>44</sup>。

- 産業クラスター計画は、**地域の企業が大学・研究機関等のシーズを活用して、産業クラスター（＝新事業が次々と生み出されるような事業環境を整備することにより、競争優位を持つ産業が核となって広域的な産業集積が進む状態）を形成し、我が国の産業競争力向上を図るもの。**
- 2001年度より開始（予算は2009年度まで）。2020年度は**第Ⅲ期（自律的發展期）の最終年度。**
- 2020年度現在でも、重点化等を図りつつ、産業クラスター活動は自立的に継続されている。

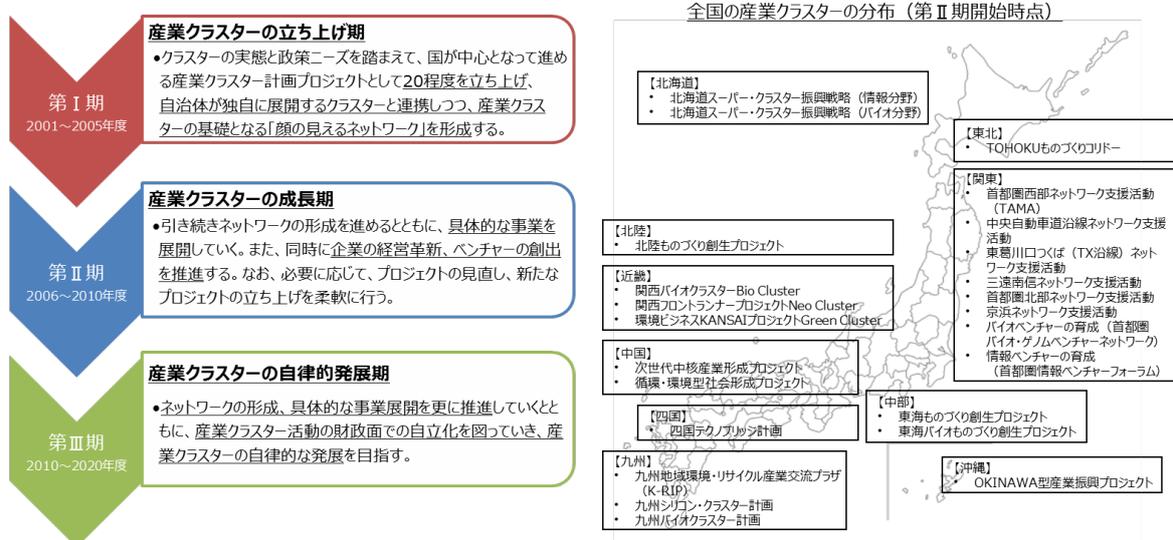


図3-10 産業クラスター計画の概要

また、平成28年度（2016年度）以降、地域企業の新事業創出を支援するため、イノベーション支援事業<sup>45</sup>を通じて毎年度100件程度のプロジェクトを実施し、地域の関係者間のネットワーク形成や、企業の事業戦略立案・販路開拓等を支援してきた。事業管理機関へのアンケート<sup>46</sup>によると、事業開始時点の支援対象企業の課題としては、「需要予測・市場分析の不足」「事業開発のノウハウ・アイデア不足」等が挙げられており、地域企業において価値創出に必要なノウハウや人材が不足していることが示唆される結果となっている。

<sup>44</sup> 他方で、残念ながら、所期の目標指標等を達成したことが確認できず、既に事務局が廃止・解散した産業クラスター計画も存在している。

<sup>45</sup> 経済産業省が実施した平成28年度（2016年度）から平成30年度（2018年度）までの「地域中核企業創出・支援事業」、令和元年度（2019年度）の「地域中核企業ローカルイノベーション支援事業」及び令和2年度（2020年度）の「地域企業イノベーション支援事業」を指す。

<sup>46</sup> 令和3年（2021年）2月に実施。

Q. 事業開始時点で支援対象企業が直面していた最も大きな課題を教えてください。



図 3-11 地域企業のイノベーション支援事業における課題（支援開始時点）

### （3）国内外の動向・取組事例

全国各地では、様々な創意工夫により、地域イノベーションに取り組む企業や、それを支援する企業や団体等が見られる。

#### ①市場分析や地域・社会課題等を踏まえた新事業創出

例えば、水産加工を営む企業において、部位ごとの販売を求める顧客のニーズを踏まえ、新事業として部位別加工を展開することで、大手量販店等との取引を拡大した例がある<sup>47</sup>。水栓バルブ製造を営む企業では、地域内における関連企業の集積（100社）といった地域の特性を活かし、関連企業と共同して加工工程を集約化して、電気自動車関連製品といった今後の成長が期待される分野の製品製造に取り組む事例がある<sup>48</sup>。

また、特に近年では、SDGsの観点も含めた社会課題の解決やデザインの観点など、マーケットにおける価値の源泉の変化を踏まえて人々の共感を捉えることで、顧客に対して強く価値を訴求し、新事業創出につながる事例も生じている。社会課題の解決については、重度障害者等の移動制約や貧困問題といった社会課題を特定し、その課題解決の視点から新事業を創出する事例等も見られる<sup>49</sup>。デザインの観点では、プラスチック容器製造を営む企業において、社内デザイナーを育成し、デザインの視点を踏まえた自社開発・ブランド構築に取り組むことで高い付加価値を実現した例がある<sup>50</sup>。さらに、タオル製造を営む企業では、ブランドマークを作成し、産地ブランドを確立することに成功し、生産数量の大幅増を達成した例が見られる<sup>51</sup>。

<sup>47</sup> 別冊資料2「地域の取組事例」19ページ（左側）参照。

<sup>48</sup> 別冊資料2「地域の取組事例」20ページ（左側）参照。

<sup>49</sup> 別冊資料2「地域の取組事例」21ページ参照。

<sup>50</sup> 別冊資料2「地域の取組事例」22ページ（左側）参照。

<sup>51</sup> 別冊資料2「地域の取組事例」22ページ（右側）参照。

## ②複数企業が連携した新事業創出

異業種間の連携（農業関係企業とエネルギー関係企業が連携し、工場廃熱を有効活用しながらトマトの栽培を実施する事例）<sup>52</sup>や大企業と中小企業との連携（大手鉄道会社と建設・農業用品製造企業が連携し、列車乗降用車いすスロープを製造する事例）<sup>53</sup>により、新事業が創出されている事例が出現している。また、大企業が地域企業に対し、デジタル技術も含めた金型設計等に関する研修を実施し、地域企業全体のデジタル化を推進することで、地域の産業の基盤強化を図る取組<sup>54</sup>も出現している。さらに、銀行等の出資により立ち上げられた新会社が地域企業に投資することでエクイティ性資金を供給しつつ、株式の長期保有により企業経営に入り込んだ積極的な関与・支援を行い、地域企業のDX実現を促進する取組<sup>55</sup>も生じている。

このほかにも、地方の地域金融機関の呼び掛けにより、都道府県等が参画してビジネスマッチングイベントを開催し、400件以上の商談が実現するなど、協業を促す取組も行われている。

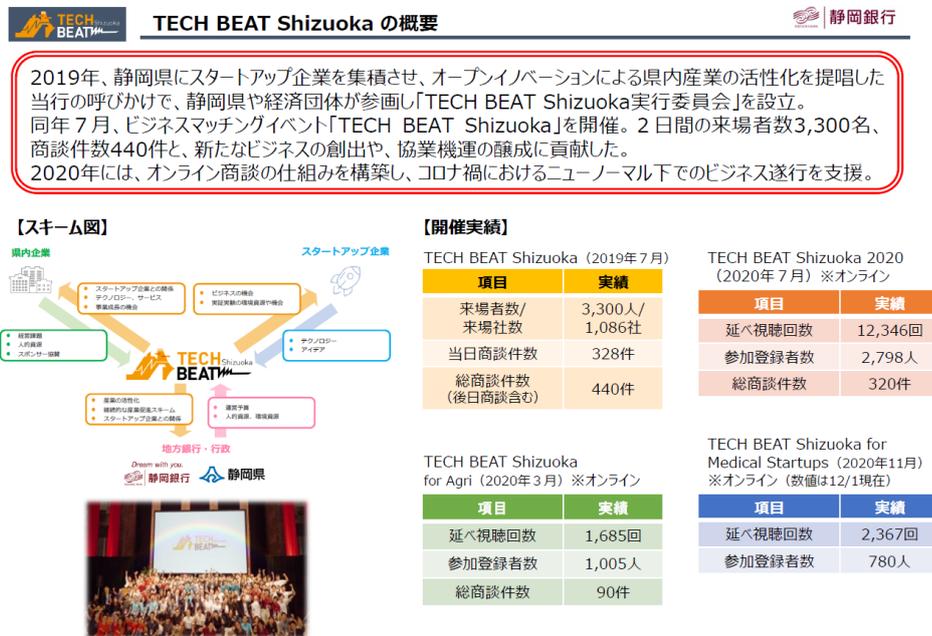


図3-12 静岡銀行等の実施する「TECH BEAT Shizuoka」の概要  
(大橋委員提出資料)

これらの事例は、性質の異なる地域の様々な主体が協働するにより、新たな事業が創出される可能性を示唆している。

## ③大学・研究機関等と連携した新事業創出

大学・研究機関等が核となるプラットフォームを形成することにより、産学官金の連携を通じた新事業が創出されている事例も見られる。例えば、文部科学省によるCOI（セ

<sup>52</sup> 別冊資料2「地域の取組事例」23ページ（左側）参照。

<sup>53</sup> 別冊資料2「地域の取組事例」23ページ（右側）参照。

<sup>54</sup> 別冊資料2「地域の取組事例」24ページ（左側）参照。

<sup>55</sup> 別冊資料2「地域の取組事例」25ページ参照。

ンター・オブ・イノベーション) 事業として、大学が核となるプラットフォームにおいて地域住民の健康情報を解析することで、罹患予防・健康管理を行うアプリ・クラウドサービスの提供といった新事業創出を目指す事例<sup>56</sup>や、「感性」の可視化を通じて新事業の創出に取り組んでいる事例<sup>57</sup>、全国的な産学連携に加え欧州の産業クラスターとも連携し革新材料の開発に取り組んでいる事例がある<sup>58</sup>。

さらに、地域のハブとなる未来企業が地元大学と連携し、学生が大学の講座の一環として地域企業のデジタル化に関する課題を解決することで、学生の学びと地域企業のDXを同時実現する取組を主導している事例も見られる<sup>59</sup>。

また、北陸三県においては、都道府県の行政区域を越えて公設試験研究機関がデジタル連携し、各県がそれぞれに強みを有する設計・成形加工・部材評価のデータをまとめてネットワーク上で共有・フィードバックすることにより、産業界のニーズを踏まえた自動車・航空機関連部品の製造・供給がより効率的に行われている。

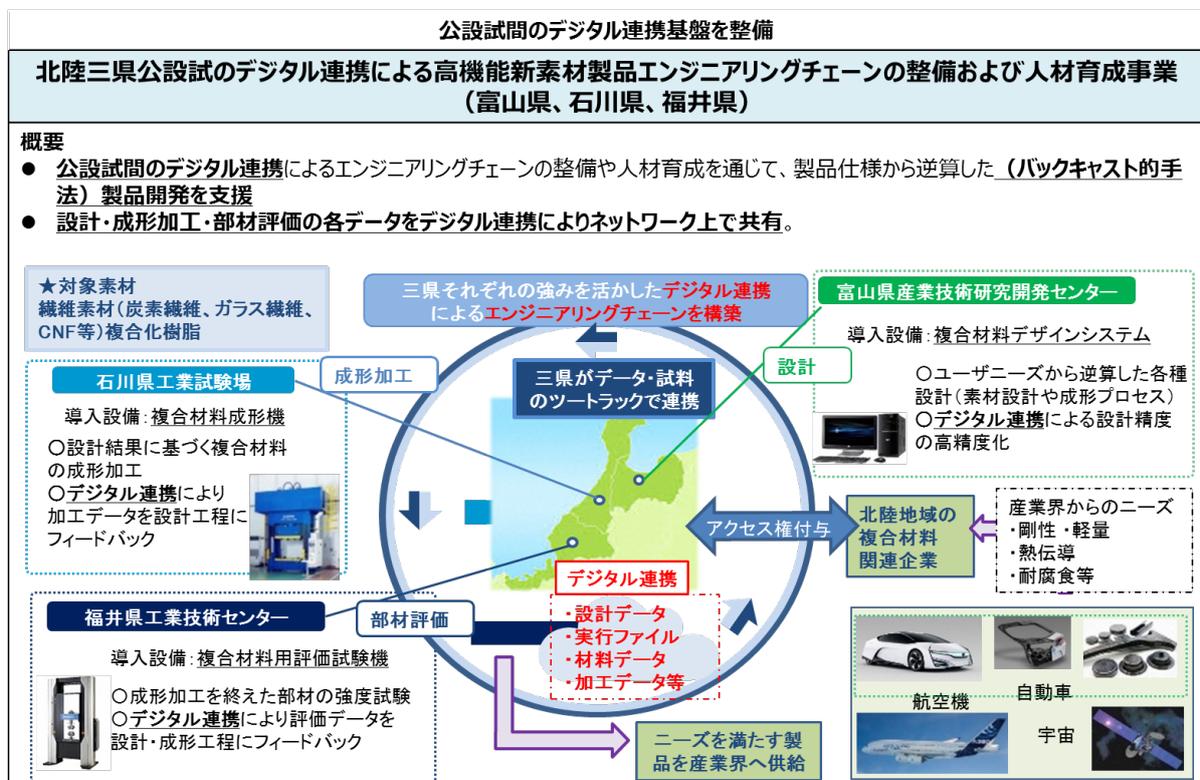


図 3-13 公設試験研究機関の間でのデジタル連携

さらに、産総研においても、同研究所の技術シーズを地域の中堅・中小企業者へと橋渡しをするイノベーションコーディネーターを約 200 名全国に配置し、マッチングイベントや技術コンサルティング、共同研究などにより、地域の公設試験と連携して、地域企業のイノベーションをサポートしている。最近では、他の国立研究所とのイベントへの

<sup>56</sup> 別冊資料 2 「地域の取組事例」 26 ページ参照。

<sup>57</sup> 詳細は第 3 回研究会資料 3 「イノベーション立県に向けた取り組み」(広島県商工労働局イノベーション推進総括官川野真澄氏提供資料) 参照。

<sup>58</sup> 別冊資料 2 「地域の取組事例」 27 ページ参照。

<sup>59</sup> 別冊資料 2 「地域の取組事例」 30 ページ(左側) 参照。

共同出展や合同ポータルサイト開設により、地域企業への情報発信を強化しているとともに、「つながる工場テストベッド事業」として、産総研と公設試をネットワークでつなぐテストベッドを構築するなど、地域企業のデジタル技術を活用したイノベーションをサポートしている。

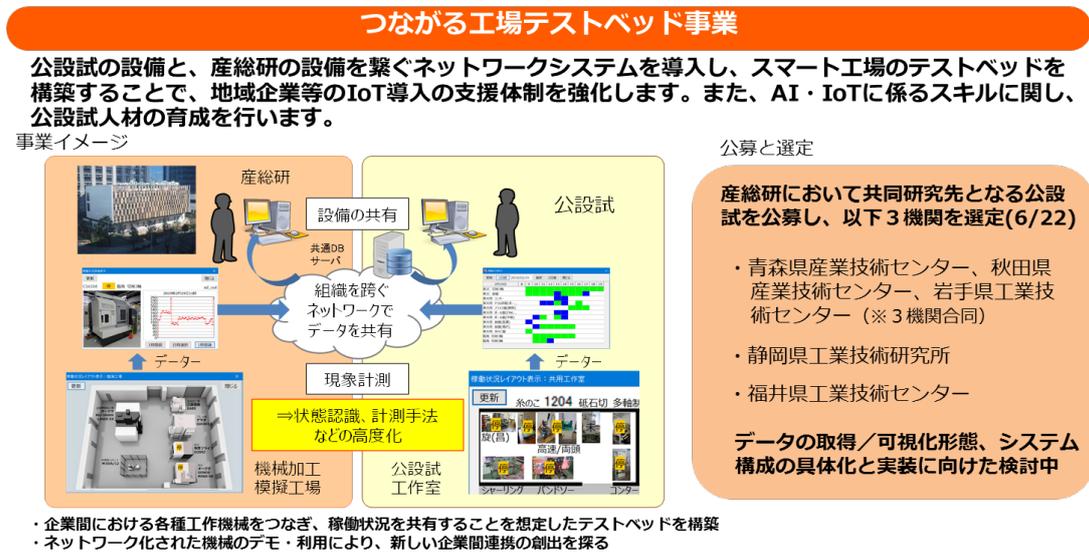


図3-13 産総研のつながる工場テストベッド事業の概要

#### ④地域のイノベーション支援

本研究会では、広島県の川野真澄商工労働局イノベーション推進総括官から、イノベーション立県を掲げながら、大学・研究機関等と連携して実施している様々な取組に関する紹介があった<sup>60</sup>。広島県では、例えば、新たなビジネスや地域づくりなどにチャレンジする多様な人が集まり、交流や人材育成を図るイノベーション創出拠点（イノベーション・ハブ・ひろしま Camps）の整備や地域課題解決の実証支援を進めている。また、支援機関（ひろしまイノベーション推進機構）を通じた出資や経営ノウハウの提供を進めるとともに、クラウド型スーパーコンピューターの活用も可能なデジタルイノベーションセンター（ひろしまデジタルイノベーションセンター）の整備や、デジタル技術による農林水産業（かき養殖）の効率化を目指したプラットフォームの形成等に取り組んでいる。さらに、前述のとおり、地元大学と連携した脳科学・光科学・情報通信技術を駆使した感性の可視化により価値創出を図るイノベーション拠点（広島大学 COI 感性イノベーション拠点）の整備も行っている。このように、オープン、アジャイル、チャレンジをキーワードに、様々な事業に先進的に取り組んでいる。

また、福岡地域戦略推進協議会（FDC）の石丸修平事務局長から、産学官民一体の Think & Do タンクとして、東アジアのビジネスハブを標榜し、官民一体の地域の自立的な事業創出プラットフォームを設立し、情勢変化や新たなニーズにアジャイルに対応して、実証・社会実験を実施しながら新事業の創出を促進する取組に関する紹介があった<sup>61</sup>。FDC

<sup>60</sup> 詳細は第3回研究会資料3「イノベーション立県に向けた取組み」（広島県川野真澄商工労働局イノベーション推進総括官提供資料）参照。

<sup>61</sup> 詳細は第3回研究会資料4「産学官民連携プラットフォームを活用した地域づくり」（福岡地域戦略推進協議会（FDC）石丸修平事務局長提供資料）参照。

では、インキュベーション施設・学習の場・交流・共創の場の整備、国家戦略特区やラボ・スタジオ形式を活用した住民参加型の事業実証のサポート、海外のスタートアップ先進都市との交流など、産学官民のナレッジを結集してアジャイルに解いていくことをキーワードに、様々な事業に先進的に取り組んでいる。

### ⑤経済産業局の取組

地域における新たな価値創出に向けた取組を促進すべく、各地域の経済産業局では様々な取組を進めている。

例えば、産業クラスター計画に基づく取組により形成されたネットワーク等も活用し、企業間のマッチングのための商談会等を開催する取組が進められている。関東経済産業局では、中小企業基盤整備機構と連携しつつ、「オープン・イノベーション・マッチングスクエア (OIMS)」といった取組を実施しており、技術力のある地域企業の推薦や初回商談の調整などを実施することで、ニーズ発信企業と地域企業のマッチングを促進し、これまでに 500 件以上の商談が実現している<sup>62</sup>。近畿経済産業局でも、中小企業基盤整備機構、産総研、新エネルギー・産業技術総合開発機構など、関西に所在する国の支援機関（8機関）が連携した組織である「関西・共創の森」を設立し、大学・研究機関等のシーズと産業界のニーズを互いに発表する場を設けるなどの支援により、これまでに両者のマッチングに向けた具体的な個別相談が 30 件実現するなど、横展開の可能性のある取組が行われている<sup>63</sup>。

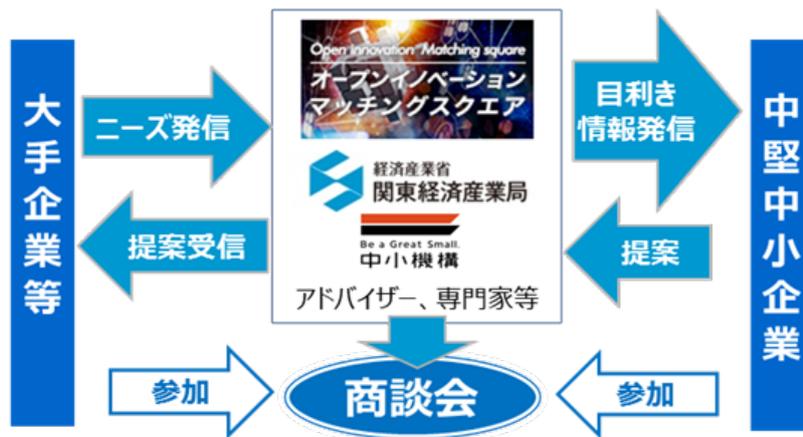


図 3-14 オープン・イノベーション・マッチングスクエア (OIMS) の概要

また、前述のとおり<sup>64</sup>、関東経済産業局と産総研が連携し、企業に対して専門家を派遣し、デジタル技術による新たなビジネスモデルを支援するプロジェクトが実施されている事例がある。

さらに、地域企業の海外展開を支援するため、中部経済産業局では、関係省庁の地方支分部局（東海農政局・北陸農政局）とも連携しつつ、商談会や現地展示会を実施する

<sup>62</sup> 別冊資料 2 「地域の取組事例」 38 ページ（左側）参照。

<sup>63</sup> 別冊資料 2 「地域の取組事例」 38 ページ（右側）参照。

<sup>64</sup> 26, 27 ページ参照。

ことにより、管内の食品関係産業の海外展開を支援している事例がある<sup>65</sup>。九州経済産業局では、国の支援機関や商工会議所等と一体となった「九州の食の輸出推進チーム」を形成し、地域企業に対して、海外バイヤーとのオンライン商談の機会を提供するなどの取組を実施している<sup>66</sup>。

加えて、九州経済産業局では、顧客の潜在的なニーズをもとに事業化を構想する「デザイン経営」を横展開していくため、交流イベントの実施やガイドブックの作成等の取組を実施している<sup>67</sup>。

そして、それぞれの管内を越えて、経済産業局どうしが連携して取り組んでいる事例もある。例えば、関東経済産業局では、中堅・中小企業とスタートアップのマッチング促進の取組を実施しているところ、他の経済産業局とも連携することにより、例えば、近畿管内の企業・大学等とのマッチングも実現している<sup>68</sup>。

このように、全国各地で様々な取組が進められているが、海外の地域イノベーションの取組動向についても目を配ることが重要である。

## ⑥EUにおける「スマート・スペシャリゼーション」政策

また、欧州に目を転ずると、産業クラスター政策は現在も推進されている。特に、ドイツ、フランス、イギリスにおいて、地域のイノベーションを促進する政策の下で各々のプロジェクトが実行され、多数のイノベーション拠点が整備されている。

	政策実施主体 (実施時期)	制度・支援策	効果等
 ドイツ (バイエルン州) クラスター政策	州政府 (2006年～)	<ul style="list-style-type: none"> <li>直近の第3期(2016年～)では、州内で特に強い/今後成長が見込まれる産業分野等(モビリティ・材料・健康・デジタル・エネルギーの5分野の下に計17クラスター)を設定。</li> <li>州政府がクラスター事務局の運営費(2016～2019年で計約8,200万ユーロ)を支出。他方、研究開発プロジェクト等そのものには、州政府は支出しない。</li> <li>将来的には各クラスターが州政府の助成なく100%自立して運営することが目標となっている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>これまでに約8,500の企業や組織がクラスターの会員となっている。開催されたイベントは8,000件以上で、6万4,000人以上が参加。</li> <li>高度な専門知識・広範な人脈を持つ人物(州政府が主導的に選定)がクラスターのマネジメントを担うことを通じて、多くの新規ビジネスが生まれている。新規に発足したプロジェクトは1,100件以上存在。</li> </ul>
 フランス 競争力拠点政策	国等 (2006年～)	<ul style="list-style-type: none"> <li>公募により国が競争力拠点を認定。</li> <li>認定に当たっては、①対象事業の市場規模、②研究開発・技術開発に関するポテンシャル等を審査。</li> <li>国がR&amp;Dプロジェクトに対する補助金・競争力拠点の運営費等(2006～2018年で計約45億ユーロ)を支出。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国により、71箇所(2007年春時点)の競争力拠点が認定された。また、2012年までに7,324の企業や組織が参加している。</li> <li>71拠点のうち、経済的な成果等の目標を達成した拠点は、第1フェーズ(～2008年)は39拠点・第2フェーズ(～2012年)は20拠点。</li> </ul>
 イギリス カタバルトプログラム	Innovate UK (政府機関) (2010年～)	<ul style="list-style-type: none"> <li>大学と企業が連携して先端分野の共同研究を促進する技術・イノベーションセンター(カタバルト・センター)を各地に設置。</li> <li>設置地点は、既存施設の中から、①利便性、②ラボスペースの確保、③グローバル拠点への成長の観点から選定。</li> <li>初期の4年間において、官民から約14億ポンド(うち公的投資約5億ポンド)が投資された。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>細胞治療・衛星応用・洋上再生エネ・デジタル・未来都市・輸送システムなど、2015年7月までに計10箇所のカタバルト・センターが設置された。</li> </ul>

※出典：各種文献より作成

図3-15 欧州における地域イノベーション促進政策

<sup>65</sup> 別冊資料2「地域の取組事例」40ページ(左側)参照。

<sup>66</sup> 別冊資料2「地域の取組事例」40ページ(左側)参照。

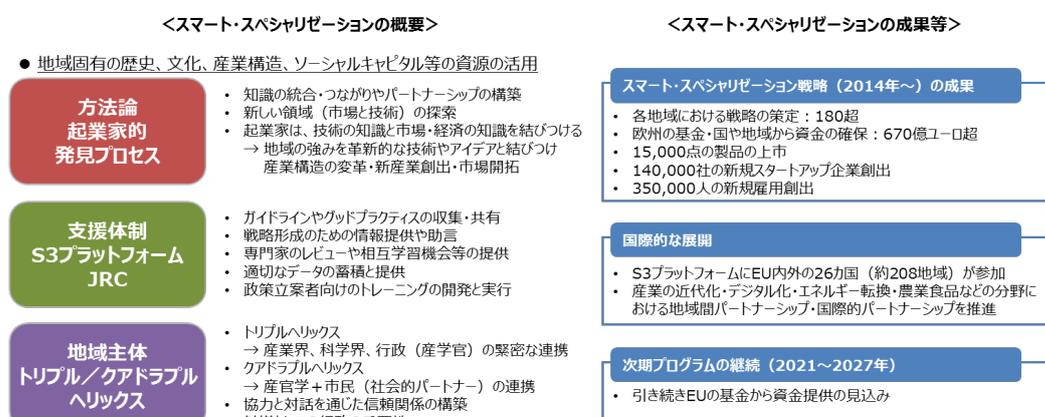
<sup>67</sup> 別冊資料2「地域の取組事例」41ページ(右側)参照。

<sup>68</sup> 別冊資料2「地域の取組事例」42ページ(左側)参照。

加えて、EU では近年、地域（州・市などのエリア単位）の持つ強みを地域の多様なステークホルダーの参画の下で分析・特定し、その強みに基づきイノベーションを推進する「スマート・スペシャリゼーション政策」が展開されている。2013年12月のEU議会議決に基づき、EU各国が欧州地域開発基金（ERDF: European Regional Development Fund）から資金を受け取ろうとする場合には、対象となる取組が「スマート・スペシャリゼーション」の考え方に即したものであるかを審査することとなっている。具体的には、それぞれの地域の持つ強み・比較優位・潜在的な成長の可能性などに関し、地域の多様なステークホルダーの参画の下で分析・特定し、ステークホルダーの活動・機能をさらに高める研究開発やイノベーションを推進する計画を策定し、承認を得る必要がある。

これまでに、欧州各国で策定された「スマート・スペシャリゼーション」に基づく戦略は180計画を超え<sup>69</sup>、これら計画に支出された欧州・各国からの資金は670億ユーロを超えており、民間企業による資金拠出の呼び水となっている<sup>70</sup>。また、同報告によると、こうした取組によって約1万5,000点の製品の上市・約14万社の新規スタートアップ企業創出・約35万人の新規雇用創出といった効果が現れており、次期プログラムでも、引き続きEUの基金から資金提供がなされる見込みである。

- 2013年12月のEU議会議決に基づき、EU各国が欧州地域開発基金（ERDF: European Regional Development Fund）から資金を受け取ろうとする場合には、**対象となる取組が「スマート・スペシャリゼーション」の考え方に即したものであるかを審査することとなっている。**
- 具体的には、**それぞれの地域の持つ強み・比較優位・潜在的な成長の可能性などに関し、地域の多様なステークホルダーの参画の下で分析・特定し、ステークホルダーの活動・機能をさらに高める研究開発やイノベーションを推進する計画を策定し、承認を得る必要がある。**



※出典：第1回スマートかつ強靱な地域経済社会の実現に向けた研究会（2020年12月5日）野村委員提出資料より作成

図3-16 EUの「スマート・スペシャリゼーション」政策の概要

<sup>69</sup> スマート・スペシャリゼーション・プラットフォーム（<https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/>（令和3年（2021年）5月27日時点））及び本研究会における野村敦子委員の報告に基づくもの。第1回研究会資料5-3「EUにおける地域イノベーションシステム構築に向けた動向」（野村委員提出資料）も参照。

<sup>70</sup> European Commission “Smart Specialisation: Strengthening Innovation in Europe’s Regions”

（[https://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/guides/smart\\_spec/strength\\_innov\\_regions\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/guides/smart_spec/strength_innov_regions_en.pdf)）及び本研究会における野村敦子委員の報告に基づくもの。第1回研究会資料5-3「EUにおける地域イノベーションシステム構築に向けた動向」（野村委員提出資料）も参照。

この「スマート・スペシャリゼーション」に基づく具体的な取組例として、ドイツのベルリン市とブランデンブルグ州が共同して、2011年から実施されている「inno BB」が挙げられる。これは、「ヘルスケア・エネルギー・交通／移動／物流・ICT／メディア／クリエイティブ・光工学」といった5つの既存クラスターと、「新素材・製造／自動化技術・クリーンテック・セキュリティ」といった4つの分野横断的テーマを掛け合わせ、イノベーションを促進していくものである。「inno BB」には、産学官金のステークホルダーが参加しており、例えば、両地域の政策金融機関によるベンチャー・キャピタル・ファンドの設立や、大学による起業家養成コースの開講といった支援が行われている。また、各クラスターには、産業界とアカデミアの双方の経験を有するクラスター・マネージャーが設置されており、個別プロジェクトと産業界・アカデミアとの橋渡し機能を担っている。さらに、各既存クラスターを横断する形でのネットワーキングが行われており、単一の産業分野に閉じない分野横断的なイノベーションが促進されている<sup>71</sup>。

こうした具体的な取組での成功例は、地域でイノベーションを創出していくためには、

- I) 対象分野について、各地域からのボトムアップによる自律的な形で、既存の産業に新たな産業を掛け合わせるといった発想により決定されるとともに、その後、地域が主体的に政策効果のモニタリングを実施していること
- II) 民間企業に対して、産学官金の主体が関与しつつ、産業界と学識の双方の知見とネットワークを有する者がプロジェクトを指揮するなど、地域一体となった取組が行われていること
- III) 単一の産業分野・行政区域の範囲に閉じず、広範囲のネットワーク（バリューチェーン）を形成すること

といった視点が重要であることを示唆している。

## ⑦地域経済分析システム（RESAS）

我が国でも、地域の持つ強みを分析・特定するためのシステムとして、地域経済分析システム（RESAS）を整備・運用しており、地域政策の現場で活用されている。例えば、各地方公共団体が自らの産業特性の強みを把握する際に、地域別の各産業の付加価値額の特化係数<sup>72</sup>を分析したり、任意のエリアでの事業所の集積状況を分析したりすることができる。

<sup>71</sup> 本段落の記述は、野村敦子「イノベーション・エコシステムの形成に向けて—EUのスマート・スペシャリゼーション戦略から得られる示唆—」（株式会社日本総合研究所 JRI レビュー，平成28年（2016年）4月13日）に基づくもの。

<sup>72</sup> 域内の全産業に占めるある産業の比率を全国での比率と比較した指標。1.0を超えると、全国よりも特化している産業といえる。



図 3-17 地域経済分析システム (RESAS) マップ一覧

#### (4) 政策の方向性

デジタル化の進展によって、地域が物理的な場所としての制約から解放される一方、並行して価値の源泉も大きく変わりつつある。こうした状況にあって、地域において新たな価値を創出する取組、いわゆる「地域イノベーション」を推進する今後の政策においては、前述の様々な先進的な取組事例も十分参考とし、そこから示唆を汲み取りつつ、地域の実情に応じ、以下の①～③を踏まえた各種取組について、④のような地域の関係者が糾合・協働する形も活用しながら推し進めていくことが重要である。

#### ①顧客ニーズ・社会課題・地域の特性等を価値の源泉と捉える発想への転換

前述のとおり、価値の源泉が「モノ」から「コト」、更には知識や情報、データへと移行しつつあり、また同時に、環境や人権問題・社会問題、オリジナルな地域の特性や地域課題への共感が新たな価値の源泉となりつつある。

実際に、地域において新事業を創出している先進的な取組を見ても、徹底した顧客目線で自社のビジネスモデルを見つめ直し、例えば、SDGs の観点も含めた社会課題の解決やデザインの観点など、商品・サービスに固有の「ストーリー」を付加していくことで人々の共感に訴求し、より高付加価値の商品・サービスや新事業の創出につなげる事例も生じている。また、本研究会において、地域企業は、顧客ニーズを起点としたイノベーションである「マーケット・イノベーション (マーケットイン型のイノベーション)」を志向する取組を一層強化すべきとの意見もあった。

こうした点を踏まえれば、地域イノベーションを促進していくためには、ノウハウや人材の不足を補いながら、価値の源泉となる社会的な価値観の変化、地域の特性や課題、顧客や市場のニーズを察知し、価値の源泉を正確に捉えて価値へと昇華させ、その価値を顧客に提供するという視点が重要である。

その際、デジタル化の進展により地理的な制約が減少し、地域という場所の真価が問われる中で、産業集積などの地域の「強み」を磨き上げていくことが一層重要となっている。欧州では、地域の持つ強みを地域の多様なステークホルダーの参画の下で分析・特定し、その強みに基づきイノベーションを推進する「スマート・スペシャライゼーシ

ン」政策が展開されており、新規スタートアップ企業創出や新規雇用創出の面で高い実績を示している。さらに、我が国でも、産業集積といった地域の強みを活かし、関連企業と共同して加工工程を集約化して、成長分野の製品製造に取り組む事例が見られる。

地域の強みとなる産業に、デジタルやグリーンなどの社会的なニーズを掛け合わせることは、地域の産業構造の転換や社会の変革につながるものであり、特に、フィジカル・リアルとデジタル・サイバーの融合といったデジタルの活用類型には拡がりが見込める。その際、「匠の技」のような暗黙知とされてきた要素もデジタル化することで、新たな価値創出につながる可能性がある。また、地域の特性や顧客ニーズの把握や市場分析を促進していく観点から、リアルタイムデータの提供や他地域との比較分析など、RESASの果たす役割は重要となってくる。そのため、ビッグデータを活用してRESASの機能を更に充実させるとともに、システムの迅速化等、地域の関係者が簡便に分析を実施できるようにすべきである。

さらに、価値を具体的な事業につなげていくためには、その事業化、製品化に際し、技術開発や高度なデジタル技術の活用が必要となる場合もあるが、地域企業が単独でこうした取組を実施することには困難が伴う。このため、大学、国立研究機関、公設試験研究機関等において、技術的な支援を実施していくことが重要である。その際、地域企業の技術開発等を一層推進していくためには、広域的な公設試験研究機関の間でのデジタル連携や産総研と公設試験研究機関の間でのネットワークシステム連携により、地域企業への支援を強化している事例も踏まえ、様々な技術シーズを持つ主体間の連携を促進すべきである。さらに、産総研と地域の中堅・中小企業が連携して共同研究等を実施している事例を踏まえ、大学・研究機関等が丁寧な技術コンサルティングを実施しつつ、必要に応じて地域企業との共同研究を実施することで、地域企業の新事業の創出を後押しすべきである。

## ②セレンディピティや協業が生まれる環境整備

イノベーションは、他者とのつながりや関わりから生まれることが多く、そのきっかけは予期せぬ意外なものであることも多い。実際に、地域における先進的な取組では、異業種間や大企業と中小企業の間での連携により、新事業が創出された例が見られた。

また、こうした他者とのつながりや関わりを構築する取組も各地で行われている。例えば、地域金融機関や経済産業局等によって実施されたビジネスマッチングイベント（「TECH BEAT Shizuoka」「OIMS」「関西・共創の森」等）では、多くの商談が実現しており、複数の経済産業局が連携して取り組むことで、広域でのマッチングも実現している。さらに、都道府県が主体的に関与しつつ、大学・研究機関も含めたプラットフォームを構築し、農林水産業の効率化等の取組を行っている広島県の例もある。地域企業とスタートアップ企業のマッチングは事業の新陳代謝や協業による事業拡大が期待できる。

会津若松市<sup>73</sup>のイノベーションセンターでは、大企業からベンチャー企業までが一堂に会してお互いに切磋琢磨しながら、前向きな議論を相当数実施している。その際、イ

<sup>73</sup> 会津若松市における取組については、24、25 ページも参照。

ノベーションを起こす主体のみならず、他の地域への展開も視野に入れて、プロジェクトの全体設計や管理を行う人材が重要となっている。

これらの事例を踏まえると、異業種や大企業、スタートアップ企業、地域金融機関、大学・研究機関等との連携により、地域イノベーションの創出に不可欠なセレンディピティ（偶発性、「偶然の幸運な出会い」）や協業が生まれるための必ずしも予定調和で無い濃密な知的交流の仕掛けが重要である。実際、これまでに未来企業を対象としたセミナーやシンポジウム等が未来企業間のネットワーク形成につながっている。

さらに、既存の産業にデジタル技術等を掛け合わせたイノベーション（いわゆる地域Tech）の促進といった異業種間の交流や地域間の連携を促す観点では、経済産業局や産総研などの公的機関を含めた面的な連携も重要である。例えば、北陸三県での公設試験研究機関の連携の事例を踏まえると、都道府県の行政区等にとらわれずに、複数の支援機関が各自の強みを持ち寄って連携し、地域企業を支援することで大きな成果が得られる可能性がある。

### ③外部の力の柔軟な取り込み

地域イノベーションの推進に際しては、広島県や会津若松市のイノベーション創出拠点の事例に見られるように、多様な人材が集まり、オープンかつアジャイルなトライアルを重ねていくことが重要である。欧州での「スマート・スペシャリゼーション」の取組においても、産学官金の様々な主体が関与しつつ、単一の産業分野・行政区の範囲に閉じず、広範囲のネットワークを形成し、地域外の手も取り込んでいくことの重要性が示唆されている。

こうした事例を踏まえれば、地域において、例えば、サプライチェーンの強靱化等を目指して新たに地域に拠点を整備した企業や、サテライトオフィスを設置した企業、兼業・副業人材等、地域外の資源をイノベーション推進の取組に継続的かつ柔軟に取り込んでいくことが重要である。その際、こうした取組を通じて、地域内外からスピノフされる形で大企業人材、専門人材などを取り込みつつ、地域のイノベーション人材等の育成を図っていくことも重要である。

### ④地域における関係者による価値創出に向けた一体的な取組の促進

①～③の観点を地域の取組により効果的に実装し、具体的な動きを作り、地域でイノベーションを創出していくため、国内の事例や欧州の「スマート・スペシャリゼーション」政策で示唆されているように、産学官金の各主体が協働しつつ、地域一体となった取組を実施していくことが重要である。

具体的には、地域において、セレンディピティや協業が生まれる濃密な知的交流を創り出すとともに、価値の源泉の変化を捉えつつ、地域の特性や社会課題等を価値に昇華し、新事業やビジネスモデルの創出、課題解決につなげていくため、デジタル技術も活用しつつ、地域の産学官金の各主体が関与した個別具体的なプロジェクトベースのコンソーシアムを形成し、地域ぐるみの価値創出に向けた実証プロジェクトの実施を、ソフト面も含めて促進していくべきである。

その際、各地域の地方公共団体や経済産業局等が支援・調整しつつマッチングイベン

トを開催すること等により、企業や団体等をはじめ地域の関係者間の前向きで活発な知的交流の場を形成するとともに、さらに、地域を超えた協業の促進やグローバル市場への展開を見据えた支援を実施すべきである。

加えて、未来企業や大学等有する地域のハブ機能も活用し、企業や団体等関係者間の連携を促進すべきである。あわせて、地域における価値創出のノウハウや人材の不足に対応し、人材の確保・育成を図るため、デジタル技術の活用により地域内外の課題と技術を引き合わせて人材をマッチングさせる取組や人材育成に関するプラットフォームの構築等を促進すべきである。

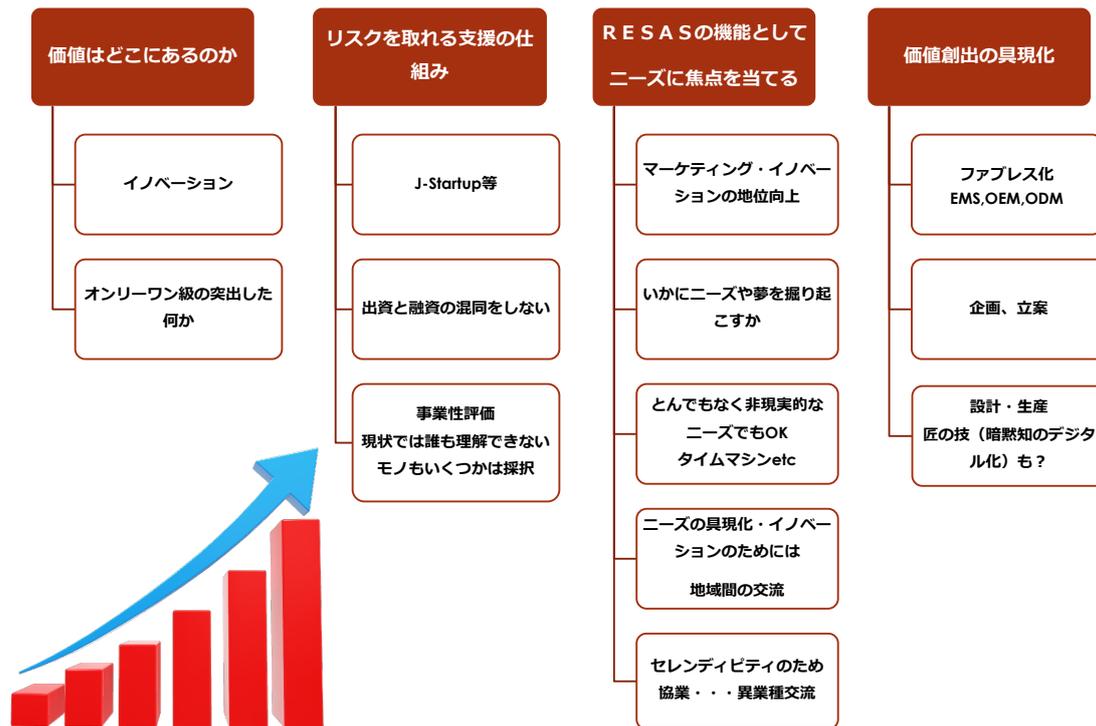


図 3 - 18 地域における価値創出を促進する取組（井口委員提出資料）

### ⑤地域の関係者に期待される役割や取組

こうした取組を進めていくに当たって、各ステークホルダーには、次のような役割・活動が期待される。イノベーションとは、従来の発想に囚われない柔軟な考え方や新しい取組から生まれるものであることから、地域のイノベーションを促進するためには、以下に掲げる主体が、個別具体的なプロジェクトベースで、アジャイルかつ柔軟に糾合し、事業に応じたコンソーシアムを形成・協働することが重要である。

※プロジェクトベースでアジャイルかつ柔軟に糾合し、  
事業に応じたコンソーシアムを形成

(絵姿・工程・具体的取組の明確化)  
(全体の取組を企画・コーディネート)

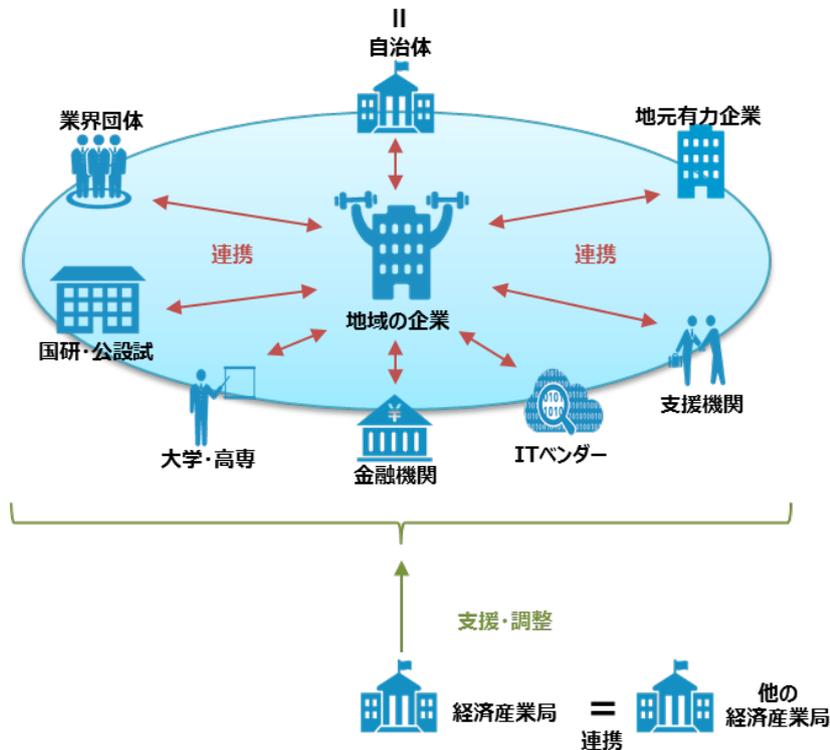


図3-19 地域企業がイノベーション実現に向けて取り組む際の  
各ステークホルダーの役割 (イメージ)

### (i) 地域企業

地域経済の重要な担い手である地域企業、特に地域に大きな波及効果を及ぼすことのできる未来企業などは、顧客やマーケットのニーズを適切に捉えつつ、様々な主体と個別具体的なプロジェクトベースでアジャイルかつ柔軟に結びつきながら、より高付加価値な商品・サービスや新事業を創出し、引き続き地域とともに発展することが期待される。その際には、地域の特性を踏まえながらも、これまでの事業の延長線上にはない非連続な到達点への飛躍に挑戦するという視座を持つことも求められる。以下(ii)～(vi)に掲げる各主体による支援を積極的に活用して、地域の様々な関係者との活発な知的交流を積極的に行いながら、より高付加価値な商品・サービスや新事業の創出を実現することで、付加価値生産性を向上させ、「稼ぐ力」を高めていくことが期待される。

### (ii) 地域金融機関

地域金融機関は、地域に多くの顧客企業を有し、地域経済社会全体の発展に大きな役割を果たしている。地域企業のファイナンス面をサポートする重要な主体として、地域企業の「稼ぐ力」の強化、付加価値生産性の向上に向け、地域企業がイノベーションを実現するために必要な資金を供給する役割が期待される。同時に、地域企業に対する経営支援の重要な担い手であり、また、多くの地域企業を巻き込むことのできる強みを活

かしつつ、(i) で掲げた地域企業の取組に関して、地域振興の中核的な存在として、地方公共団体等と連携しつつ、多くの地域企業も巻き込みながら、様々な支援を通じて積極的にサポートすることが期待される。例えば、「TECH BEAT Shizuoka」等の先進的なビジネスマッチングイベントの事例<sup>74</sup>なども参考としながら、各種イベントの開催やリビングラボの整備等を行い、地域企業により高付加価値な商品・サービスや新事業の創出を促進することが期待される。

### (iii) 経営支援機関・経営コンサルティング企業等

経営支援機関・経営コンサルティング企業等は、地域企業の置かれた状況を十分に理解し、プロジェクトごとに異なる事情や悩みに寄り添った支援を行うことが期待される。具体的には、価値の源泉が変化中での顧客やマーケットのニーズを適切に踏まえた上で、例えば地域企業の商品・サービスを訴求するためのストーリーを紡ぎ出すことをサポートするなど、地域企業に対して的確な助言を実施し、より高付加価値の商品・サービスや新事業の創出を実現するためのきめ細かなサポートを行うことが期待される。

### (iv) 大学・高等専門学校、国立研究機関・公設試験研究機関

大学・高等専門学校、国立研究機関・公設試験研究機関については、文部科学省のCOI事業として大学や研究機関等が核となるプラットフォームを形成することにより、高度な技術を用いたイノベーションが実現している先進的な事例<sup>75</sup>や、複数の公設試験研究機関の広域連携により効率的な生産が実現している事例<sup>76</sup>を踏まえ、関係省庁を含めた他の主体とも協働しながら、広域連携も含めて支援機関どうしが連携して地域企業への技術支援や研究開発支援を実施することで、地域企業単独では困難なイノベーションの取組を後押しすることが期待される。また、産総研と地域の中堅・中小企業の共同研究等の取組事例を踏まえ、積極的に地域企業と共同研究を進めることで、大学・研究機関等の有する技術シーズを地域での新事業の創出につなげていくことが期待される。これらの取組において、大学・研究機関は、「失敗は次に活かす」という前提で、試行錯誤を繰り返すことのできる挑戦の場であることが期待される。

さらに、地域の未来企業と連携して学生の学びと地域企業のDXを同時実現している先進的な取組<sup>77</sup>も参考としつつ、デジタル技術の活用により地域内外の課題と技術を引き合わせて人材をマッチングさせる取組や人材育成に関するプラットフォームの構築等に関与していくことが期待される。

### (v) 地方公共団体

地方公共団体は、それぞれの地域の実情を踏まえ、自らの産業政策において、地域企業のイノベーションの促進に高い位置付けを与えることが求められる。その上で、地域企業のイノベーション支援を推進する中核として、各主体を糾合しつつ、各地域におけ

<sup>74</sup> 43 ページ参照。

<sup>75</sup> 43, 44 ページ参照。

<sup>76</sup> 44, 45 ページ参照。

<sup>77</sup> 44 ページ参照。

るイノベーションの目指すべき絵姿や地域企業のイノベーション実現に向けた工程・具体的取組を明確化し、全体の取組を企画・コーディネートしていくことが期待される。

また、そうした各主体と連携した取組の一環として、例えば、都道府県が主導して、大学やインフラ関係企業等と連携しつつ、デジタル技術を活用した農林水産業の効率化を目指したプラットフォームの形成に取り組む先進的な事例<sup>78</sup>等も参考としながら、関係者間の知的交流や人材育成の場となるプラットフォームを構築することが期待される。あわせて、商談会等の各種イベントの開催やリビングラボの整備等も進めるとともに、研究開発・実証等を支援していくことが期待される。こうした取組を進めていく際には、例えば、サテライトオフィスを設置した企業など地域に新たに入ってきた主体を積極的かつ柔軟に取り込んでいき、地域を開いていく先導役となることが期待される。また、必要に応じ、他の地方公共団体とも連携しつつ取組を進めることも期待される。

#### (vi) 国（経済産業局）

国（経済産業局）は、(i)～(v)に掲げる各主体と併走し、その活動全体を全面的に支援・調整する。地域企業のより高付加価値の商品・サービスや新事業の創出の促進に向けて、「OIMS」「関西・共創の森」等の先進的なビジネスマッチングイベントの事例<sup>79</sup>も踏まえつつ、地方公共団体はじめ各主体、更には関係省庁の地方支分部局とも連携し、各種イベントの開催や関係者のネットワーキング構築等を行うことにより活発な知的交流の場を形成するとともに、商品開発や事業化に向けた技術支援や研究開発支援に向けた関係機関の取組・活動をコーディネートすることも含め、国の支援策の情報発信や紹介・活用を積極的に図っていく。さらに、地方公共団体と共同でコーディネート・調整機能を担うなど、地域におけるイノベーション促進の取組に積極的に関与する。その際、経済産業局は、地域企業のDX支援と同様に、複数地方公共団体にまたがる取組や全国大の取組の連携支援、優良事例の横展開を図ることが重要である。

また、顧客ニーズの把握や他地域との比較分析を容易に実施できるよう、RESASの機能を強化し、地域企業が自らの地域・企業の強みを把握しやすい環境整備を実施するとともに、こうした分析も活かしつつ地域の産学官金の各主体が一体となって取り組む実証プロジェクトを支援する。

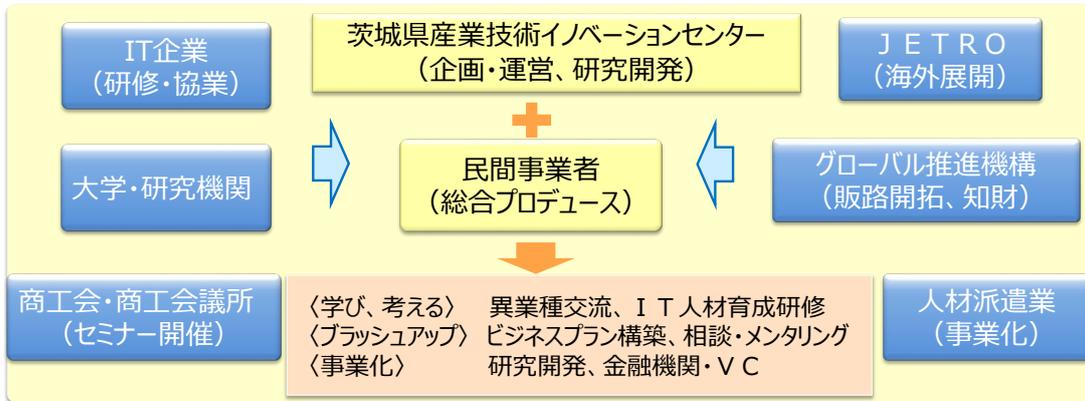
---

<sup>78</sup> 45 ページ参照。

<sup>79</sup> 46 ページ参照。

## ◆ ビジネス創出

- 製造業中心の支援から、業種ではなく、アイデア重視へ
- 自前にこだわらず、県内外の優れた仲間の力を借りる  
(必要な投資は、過去の相場観を持ち込まず実行)



➔ 「つなぐ」ことに、政策の余地は大きい  
国の施策を踏まえた、県ならではの役割の追求が有効ではないか

図 3-20 地域のイノベーション創出に向けた場の提供 (前田委員提出資料)

## 世田谷のアントレプレナー支援プラットフォーム

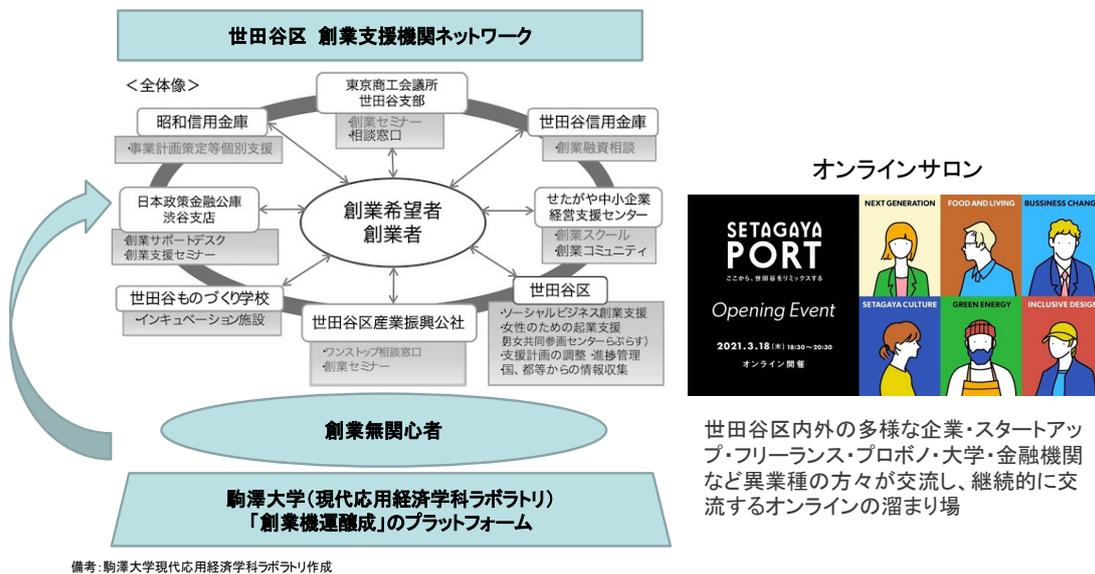


図 3-21 地域のイノベーション創出に向けた場の提供 (長山委員提出資料)

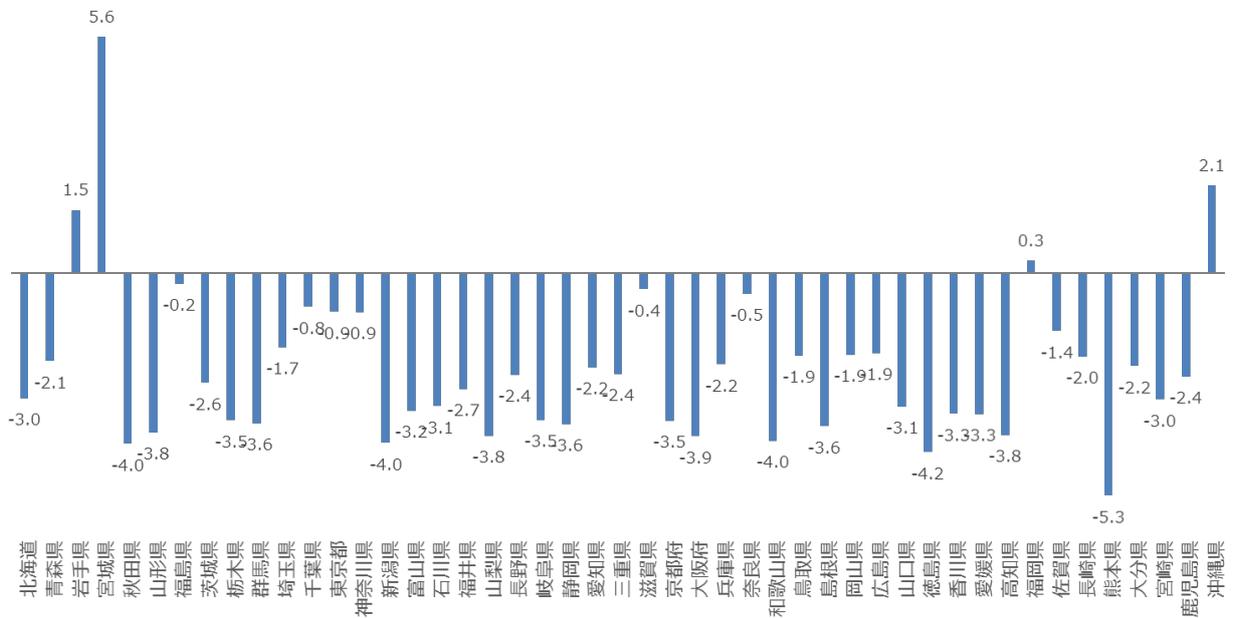
## 第4章 地域の持続可能性を高める取組の推進

### (1) 地域課題の現状と課題

#### ①地域の生活関連サービス事業の継続が困難になるおそれ

地域の市場が縮小する中、小売、飲食サービス、理容業など地域住民に必要となる生活必需品や生活関連サービスを提供し、住民の生活を支える機能を果たす役割を担っている事業所も、大半の都道府県で減少している<sup>80</sup>。

また、今後、人口減少が進展すると、生活必需品を扱う生活関連サービスに加え、最低限のインフラ機能でもある地域金融機関、教育機関、医療機関などでも、特に地方において、事業に必要な一定の人口を下回るため事業継続の可能性が低くなる<sup>81</sup>。現在の状況をそのまま放置すれば、将来的には、多くの地域が住民の生活に必要な機能を十分に提供できなくなることが想定される。

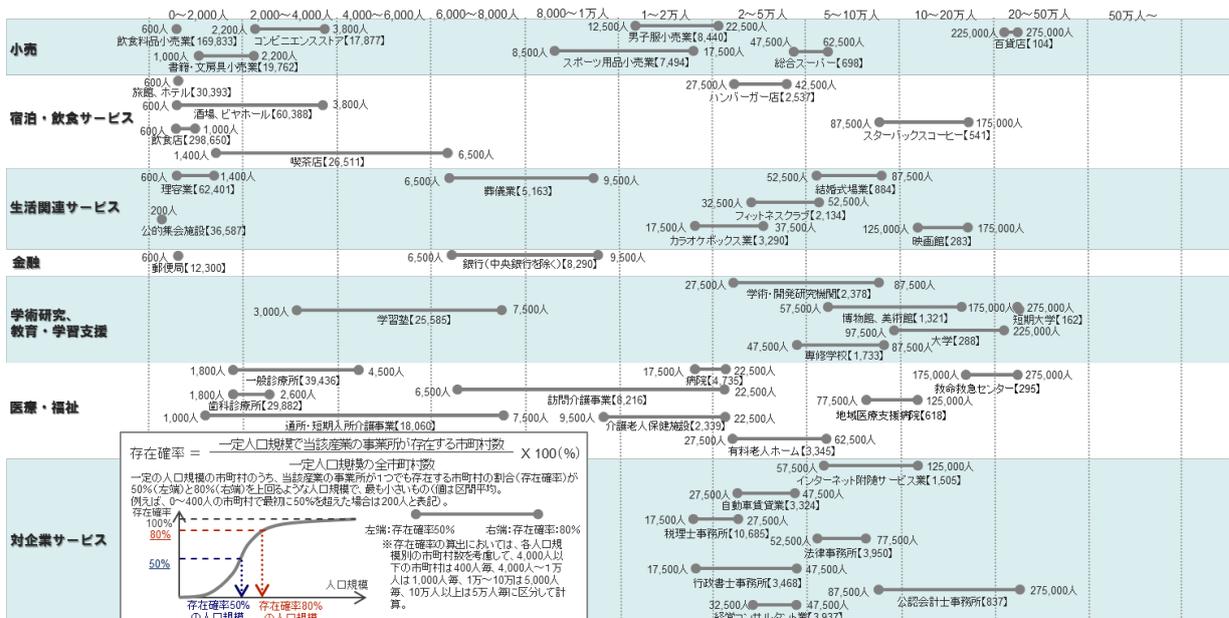


出典：総務省・経済産業省「経済センサス・活動調査」

図4-1 事業所数の増減率（2012年-2016年）

<sup>80</sup> 別冊資料1「議論の参考とした各種データ」87ページ参照。

<sup>81</sup> 別冊資料1「議論の参考とした各種データ」89～91ページ参照。



(出典) 令和3年3月8日国土交通省国土の長期展望専門委員会(第13回)資料2-2「地域生活圏に係るデータ等」より抜粋。経済産業省一部加工。

図4-2 市町村人口規模別の施設の立地確率

## ②コロナ禍がもたらしたデジタル技術の普及による課題解決の可能性

一方で、コロナ禍がもたらしたデジタル・非接触型サービスの普及や地方移住、兼業・副業への関心の高まりは、これまで地域が必要な機能を維持するために直面してきた需要の減少、人材不足といった課題を解決し得る可能性を高めている。例えば、5Gネットワーク等の新技術やシステムを有効に活用することにより、従来はリアルで提供されていた買物や医療サービスもデジタルを組み合わせたハイブリッドでの提供の可能性も出てきており、人口減少下でもサービスを維持できる可能性が高まってきている。このように、兼業・副業の進展により都市部の人材を地方で有効活用できる可能性が高まり、また、デジタル技術の活用により人手に頼らない取組が増加してくることで、特に地方の人材不足といった課題が解決に向かうことが期待される。

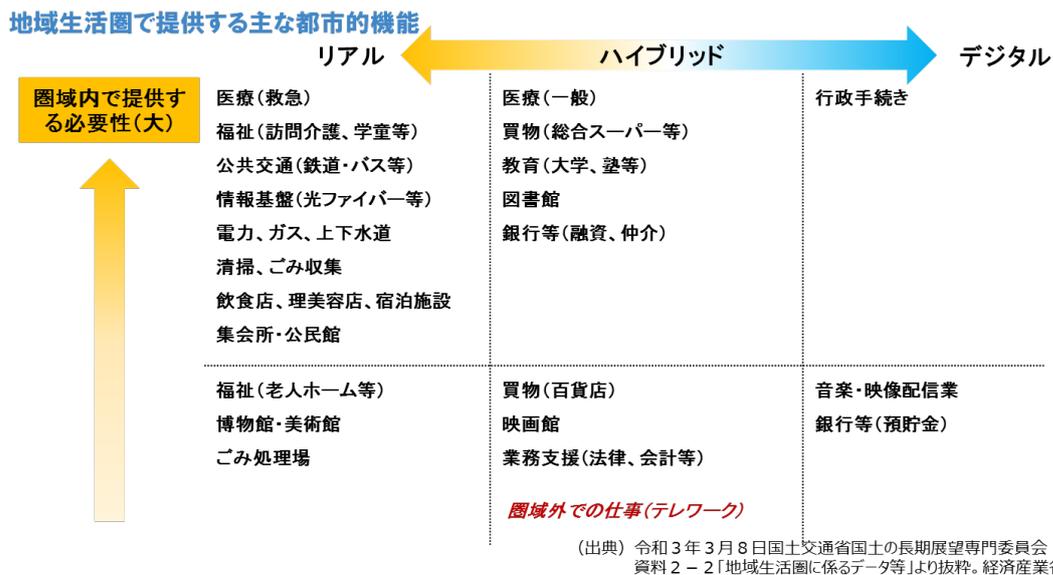


図4-3 地域生活圏で提供する主な都市的機能

## (2) 昨今の動向

### ①「地域の持続可能な発展に向けた政策の在り方研究会」での検討

こうした状況を踏まえ、経済産業省では、地域の持続的な発展のために地域住民に必要となるサービスをどのように維持していくのかという観点で、令和2年(2020年)4月から、「地域の持続可能な発展に向けた政策の在り方研究会(以後「在り方研究会」という。)」を設置し、(i)地域の既存ハード等(商店街等)の利活用最適化、(ii)スマート技術の地域での実装、(iii)地域の人々の持続的な発展という3つの検討視点について議論し、同年9月に報告書を取りまとめている。以下、在り方研究会の報告書の概要を紹介する。

#### (i-i) 連携体制の在り方

地域の持続的な発展に向けたサービスの維持の担い手として、地域課題の解決に取り組む中核的な人材をマネージャー(Manager)、マネージャーが所属する組織をオーガナイザー(Organizer)、マネージャー及びオーガナイザーと連携し、広域で複数の地域に、地域の持続的な発展に資する製品又はサービスを供給する地域外法人をアグリゲーター(Aggregator)、協力・連携する地域内外の組織(又は人材)をプレイヤー(Player)、こうした取組への支援を行う地方公共団体又は国をサポートャー(Supporter)として、「MAP'S+0」という連携体制を整理している。

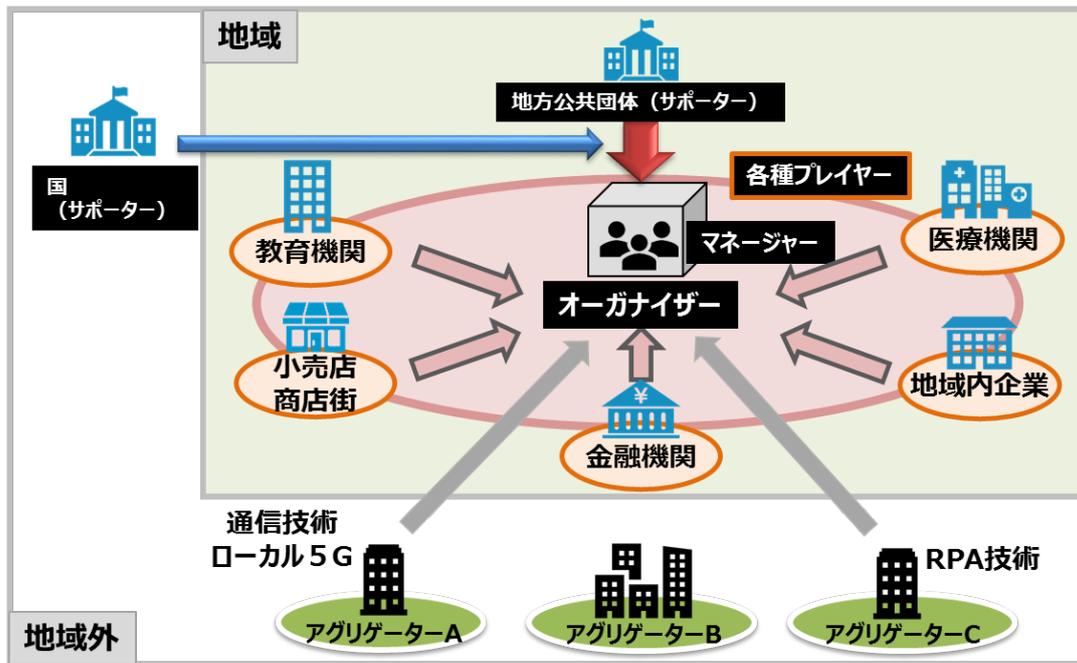


図 4 - 4 地域の持続的発展に向けた体制 (イメージ)

名称	役割
マネージャー (M)	地域の持続的発展に取り組む中核的な人材
アグリゲーター (A)	広域に対し、地域の持続的発展に資する製品又はサービスを提供する組織
プレイヤー (P)	マネージャー及びオーガナイザーに対し協力・連携する地域内外の組織・人材
サポーター (S)	オーガナイザーへ支援を行う地方公共団体、国
オーガナイザー (O)	マネージャーが所属し、アグリゲーター及びプレイヤーと連携して取組の中心となる組織

図 4 - 5 各機関の名称と役割

### ( i - ii ) 人材面の支援

地域の持続的発展に関わる人材には、地域課題を自分事として取り組む熱意とビジョンを関係者と共有しながら取組を進行していくことが必要とし、専門的知識については、域内人材の育成とともに、外部人材の受入れにより、補完していくことも重要としている。

このため、地域と外部人材との間で、オンラインも組み合わせたマッチングをきめ細かく行う体制整備や、域内人材育成を図る取組のための支援も検討すべきと整理している。

### ( i - iii ) 場作りの支援

地域住民のニーズを拾い上げ、オーガナイザー・マネージャーを中心にプレイヤーどうしが連携するためには、関係者がリアルに集う地域の核となる「場」の存在も重要で

あり、地方公共団体は、商店街の空き店舗等の遊休資産も活用して、地域コミュニティを支える「場」を整備するための支援を検討することが必要としている。

#### **( i - iv ) デジタル技術の活用**

限られた人的資源の中で、地域に必要な機能を維持していくためには、デジタル技術（RPA、AI等）を導入・有効活用し、自動化・効率化等を進めていくことが不可欠であるが、こうした技術を活用できる人材は全国的に不足しており、人材育成やシステムの標準化と相互連携も重要であるとしている。また、データの利活用については、地域住民との相互理解が不可欠であり、地域住民が自ら参加するための仕組みづくりや、多数地域への同一サービス展開やシステムを提供する企業との連携も重要と整理している。

#### **( i - v ) 広域的なサービス展開の必要性**

アグリゲーターが、ビジネスとしての収益を獲得し、事業を継続・発展させていくためには、サービスを複数地域で広域的に展開することが重要と考えられる。このため、オーガナイザーとアグリゲーターが連携して実施する、広域展開等による長期にわたる事業継続を視野に入れたプロジェクトに対しては、国も支援を行うことも検討すべきとしている。

また、オーガナイザーとアグリゲーターとが連携し、地域にとって必要な製品・サービスの広域展開を持続的に図っていくためには、それぞれが透明性等を確保しつつ、また、アグリゲーターについては、地域に対する製品・サービスの継続的供給に関するコミットメントをしつつ、win-winの関係を構築することが必要とし、ガイドライン策定等の手法も検討すべきであり、好事例の効果的な情報発信を通じた側面支援も検討すべきと整理している。

#### **( i - vi ) 資金面の支援**

オーガナイザー等がプロジェクトを推進していくため、運営資金を支える地域金融機関の役割が重要であり、地域金融機関と政策金融機関が相互補完しつつ、必ずしも収益性が高くないものの社会的に重要な地域プロジェクトに円滑な資金供給を継続的に行っていくために、プロジェクトの社会的意義の定量化・明確化を行うための検討を継続するとともに、ソーシャル・ビジネス向け政策金融の拡充を検討すべきとしている。

また、資金供給手法に関する新たな取組も行われており、こういった取組がさらに広がっていくためにも、効果的な情報発信が必要としている。

令和2年（2020年）9月にとりまとめた在り方研究会の報告書の提言に基づき、経済産業省としては、令和3年度予算等により、これまで以下の支援策を実施してきている。

#### **( ii - i ) MAP' S+0の体制作り支援**

地域の課題解決に向けては、オーガナイザーを中心としたMAP' S+0の体制など、地域それぞれの連携体制の構築への支援が必要であることから、令和3年度（2021年度）から新たに、オーガナイザーを中心とした地域のモデル体制の構築について、事業計画

の策定等を通じて財政的に支援することとした。

#### **(ii - ii) 外部人材活用・地域人材育成支援**

令和3年度(2021年度)から、商店街等における新たな需要を創出する機能の導入や最適なテナントミックスの実現に向け、先行事例の調査・効果分析を行い、ガイドラインや優良事例集等を作成するとともに、外部の専門人材を活用したワークショップ等の実施により地域の取組の担い手となる人材の育成を図ることとした。

#### **(ii - iii) コミュニティの場づくり支援**

令和3年度(2021年度)から、地域住民のニーズに沿った新たな需要を創出するため場作り等を支援できる取組として、中小事業者等のグループが商店街等の新たな機能の導入に向けた空き店舗の改修や最適な供給体制の実現に向けた仕組みづくり、推進体制の構築等を地方公共団体が支援する場合に、国もその一部を支援することとした。

#### **(ii - iv) デジタル技術の活用、アグリゲーターの広域展開支援**

アグリゲーターが、サービスを複数地域で広域的に展開することができるよう、令和2年度(2020年度)から、アグリゲーターが、地域課題をビジネスで解決する取組を5地域以上で実証するための取組を支援してきたが、令和3年度(2021年度)から更なる事業拡大を目指す取組は、複数年度の支援を可能とした。

#### **(ii - v) 地域内の事業者への支援**

地域における必需品やサービスを提供する小規模事業者の持続的発展に向けて販路開拓や生産性向上を図る取組等を地方公共団体が支援する際、国がその一部を支援していたが、令和3年度(2021年度)からは地域課題解決を目指す取組については、重点的に支援することとした。

また、課題解決を目的とする事業を営むNPO法人や一般社団法人に低利で融資を実施する日本政策金融公庫のソーシャル・ビジネス支援資金について、令和3年度(2021年度)より過疎地域で事業を実施する事業者に対しては、更なる金利の引下げを実施することとした。

### **②具体的な取組の類型**

こうした対策を実施してきているところであるが、更なる施策の検討・改善を進めるため、令和3年(2021年)2月より、地域課題解決に取り組む事業者や地方公共団体等と意見交換を行うこととし、各経済産業局と連携しワークショップを開催し、人材不足や育成面での課題、初期コストの課題、持続に向けた資金面での課題、地域に入って活動するに当たっての信頼性の確保などの課題や支援ニーズについて様々な意見を伺ってきている。

ワークショップで更なる検討を進める中、各地域の取組について、主体的な役割を担う機関によりいくつかの類型に分類されること、またそれに応じた課題が判明してきている。

## (i) アグリゲーター主導型

地域外のソリューション提供者が、アグリゲーター兼オーガナイザーとして地域課題解決の取組を進めていく方式であり、初期の段階では、アグリゲーターの地域への参入ハードルが高いが、多地域展開が進めば取組のサステナビリティを高められる可能性が高い。

本研究会では、株式会社ウエルクリエイトの松尾康志代表取締役会長から取組の紹介があった。同社は、行政の食品廃棄物の処理コスト、耕作放棄地の拡大、農家不足といった地域課題を解決するため、食品廃棄物を地域資源として堆肥化することで「廃棄物量・コストの削減」と、「農地力の向上」により、持続可能な循環モデルの構築を目指している。

これまで北九州市で実践し、成果を出していた取組であったところ、令和2年度(2020年度)からは、更なる広域展開として、同様のモデルを宮城県、滋賀県、沖縄県でも拡充して実践するための実証事業を行った。同実証事業では、NTT西日本グループや立命館大学等とも連携しており、着実に成果を出しつつあるところである。

### 有機系地域資源リサイクルによる循環経済社会構築に向けて

本事業で目指す地域・社会

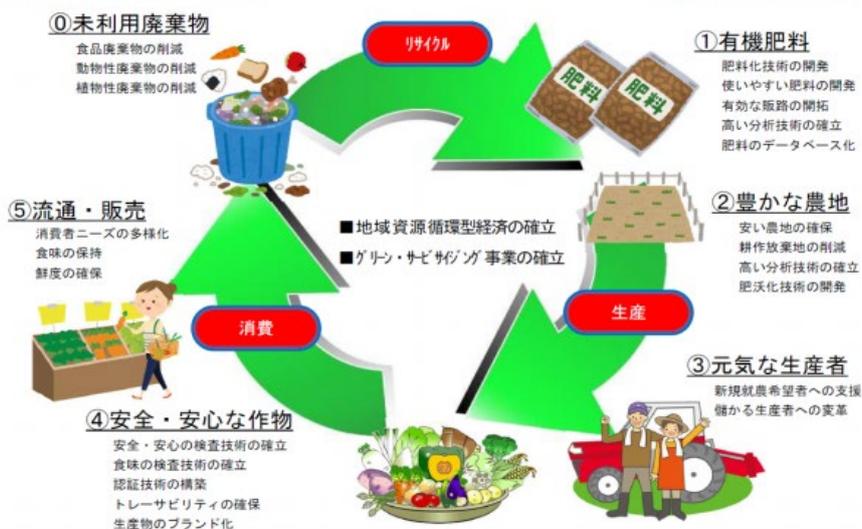


図4-6 株式会社ウエルクリエイトの取組概要  
(株式会社ウエルクリエイト提供資料)

また、当該類型としては、一般社団法人ノオトによる、兵庫県丹波篠山の城下町での空き家活用の取組が挙げられる。具体的には、地域内に点在する空き家(古民家)等について、物件単体ではなく地域全体のエリアマネジメントをしながらリノベーションを行い、カフェ、レストラン、宿・ホテル事業者を誘致することで空き家の再生を図っている。これによりビジネスとして収益を出しながら空き家問題を解決するという成果を出している。一般社団法人ノオトはこうしたスキームを全国各地に展開しつつあり、各

地の空き家等再生、地域を訪れる観光客の増加による地域再生等につなげている<sup>82</sup>。

その他の事例としては、株式会社アグリトリオは繁忙期の農家と専業主婦等のスポットの働き手をマッチングする「農How」サービスを提供している<sup>83</sup>。この取組により、農業人口減少による耕作放棄地の拡大を抑制しつつ、専業主婦等の働く機会を創出しており、西日本を中心に地域拡大しつつある。

## （ii）サポーター主導型

地方公共団体が、アグリゲーター等の受け入れ環境を整える（地域内の利害調整を含む）ことにより、アグリゲーター等による地域課題解決の取組を進めていく方式であり、地方公共団体が機動性・柔軟性を発揮して、地域外のアグリゲーター等とのマッチングや地域内の利害調整を行うことができれば、サステナビリティを高められる可能性がある。しかしながら、地方公共団体が機動性・柔軟性を発揮している例は多くなく、地方公共団体の意識改革や取組の継続が不可欠である。

具体的な事例として、長野県辰野町が挙げられる。同町では、町の役割を、①見つける（町の目指すことと同じ方向性で、能動的に事業を実施したい企業や人を見つける）、②整理する（町と企業や人で共創する合意形成を成す）、③支える（補助金、宣伝広告等）と整理し、町が能動的に動こうとする様々なアグリゲーターやプレイヤーと連携しながら、課題解決の取組を推進している<sup>84</sup>。

## （iii）オーガナイザー主導型

地方公共団体と認識を共有しつつ、オーガナイザーが機動性を発揮し、地域内外のマッチングや利害調整を行いながら、地域課題解決の取組を進めていく方式であり、地方公共団体に不足している機動性・柔軟性をオーガナイザーが発揮することにより、サステナビリティを高められる可能性がある。しかしながら、現状においては、地域内外のマッチングや利害調整を行えるオーガナイザーがほとんど存在していないのが課題であり、オーガナイザー創出のためには、地方公共団体の強力なサポートも不可欠である。

具体的な事例としては、岩手県釜石市では、市の出島組織として、オープンシティ推進室を立ち上げ、当該組織が中心となり、「つながりを生かしたまちづくり」を掲げ、外部人材との多様な交流を通じ、地域課題解決に向けた人材育成や資金調達のための多様なプロジェクトを生み出している<sup>85</sup>。

## （3）政策の方向性

地域では「需要」と「供給」の両面で課題を抱える中、地域課題を克服し、住民に必要なサービスの提供を維持していくためには、在り方研究会でも整理されたとおり、MAP' S +0 といった連携体制を構築し、取組を進めていくことが重要である。

こうした体制構築については、それぞれの地域の特徴を踏まえて形成されていること

<sup>82</sup> 別冊資料2「地域の取組事例」52ページ（左側）参照。

<sup>83</sup> 別冊資料2「地域の取組事例」53ページ（右側）参照。

<sup>84</sup> 別冊資料2「地域の取組事例」53ページ（左側）参照。

<sup>85</sup> 別冊資料2「地域の取組事例」52ページ（右側）参照。

が確認されつつあり、それぞれの特徴に応じて適切な支援を選択してもらうことが必要になると考えられる。在り方研究会の取りまとめを踏まえ、いくつかの施策が講じられてきたところであるが、地域での取組を更に広げ、加えて、課題先進国として成功した地域の取組を日本型モデルとして海外に展開していくことも視野に、施策を強化していく。

### ①社会的意義の見える化と資金調達環境の整備

MAP' S+O の体制を構築していくためには、関係者の積極的参画を促していくことが重要である。その際、地域における課題を解決する取組は、社会的意義は高いとされる一方で、収益性は高くない取組となることが多いため、株主との関係がある株式会社などの民間企業の参入のハードルが高くなる可能性がある。また、経済的な視点で捉えにくいいため、こうした取組は地域金融機関からの融資も受けにくいとされる。

このため、当該事業の短期的な収益ではなく、削減される行政コストも含めて、中長期的に地域が持続することにより収益が確保できる他の事業も一体的に捉え、地域全体での収支を算定し、見える化をしていくことが重要と考えられる。また、SDGs といった社会貢献を掲げていくことや新国富指標などの新たな指標も参考に、社会的意義を数値化していくことも重要と考えられるとの意見もあった。

こうした取組を通じ、地域金融機関が資金供給をしやすくなるよう環境整備を進めていくとともに、従来の間接金融だけではなく、クラウドファンディング、ソーシャルインパクトボンド、企業版ふるさと納税といった多様な方法の活用など、地域の事業の実態に応じた資金供給を促していくといった視点も重要となる。こういった多様な方法の活用促進を含め、地域経済の基盤を支える事業を促進するための新たな仕組みについて、国内外の取組も踏まえ検討すべきである。

### ②地域課題のオープン化と課題解決に向けた体制構築

近年、機関投資家や投資を受ける大企業は、サステナブル、ダイバーシティといった倫理的な価値についても、市場からプレッシャーを受け始めており、大企業に対して地域課題解決の取組への参画を促していくことや、地域外の大企業の参画についての地域の受容性を高めていくことが有効な手段となる可能性が高まっている。

こうした状況を踏まえれば、地方公共団体は地域課題について、行政機関である自らの力のみで解決することから発想を広げて、課題をオープン化し、連携して解決を目指す事業者を募っていくべきである。この際、オーガナイズし全体をマネジメントすることに加え、地域内の人材を含めた交流が重要であり、こうした取組に地域の次世代に担い手となる学生等の若者を参画させ、地域としての主体性を上げていくことも重要となる。

例えば、地方公共団体が、地域内の地域金融機関、ベンチャー企業、学生等と地域外の大企業等を集め、地域課題を整理した上で、解決していくためのガバメントピッチを行い、相互理解を深めることを通じて、各参加者が解決のための資金、人材等のリソースを提供できる機会を設けることが考えられる。また、若者との交流の機会の創出により、地域外企業の地域内での受容性を高めていくことが考えられる。

国はこうした取組を実施するに当たり、地方公共団体の課題の整理・明確化や課題解決に向けた取組の進め方に関する手引書の作成等によるサポートや、課題解決に資するソリューションを提供できる事業者を地方公共団体に紹介していくことが考えられる。加えて、ガバメントピッチや、その後の実証についての支援を行っていくことも考えられる。

### ③地域の関係者に期待される役割や取組

こうした取組を、地方公共団体がそれぞれ個別に実施するのではなく、共通課題について地方公共団体間で連携して実施することにより、実施コストを下げることができると期待される。視点を換えれば、マーケットを拡大することは、民間企業の事業の成立可能性・持続可能性を高めていくこととなる。地域間の連携も含めたモデル事例の創出について、各経済産業局等が積極的に関与し、支援していくことが重要である。各ステークホルダーには、次のような役割・活動が期待される。

#### (i) 地方公共団体

地域課題を自らの力だけで解決を目指すのではなく、地域内外の企業や地域金融機関、教育機関と一体となった課題解決を目指す連携体制の構築を目指していくといった意識改革が期待される。また、サポーターとして、連携体制構築に向けた場作りや、課題解決を目指す取組に参画する事業者への財政面、金融面等の支援を行うことが期待される。

加えて、共通する課題について地方公共団体どうしの連携を行っていくことが期待される。

#### (ii) 国（経済産業局）

地方公共団体の課題の整理・明確化やビジネスでの課題解決に向けた取組の進め方に関する手引書の作成等の検討を行う。また、経済産業局を通じて、地方公共団体の地域課題について、ヒアリング等により抽出し整理するとともに、地域課題のオープン化を促すことも重要である。

その際、地方公共団体が課題を整理するために必要となる専門家派遣やガバメントピッチの実施等についての支援を行っていくとともに、各地域の共通課題について地方公共団体と一緒に解決を目指すよう、連携体制の構築に向けた場作りの支援を行うことも検討することが重要である。また、経済産業局が、課題に対するソリューションを提供できる事業者を見つけ出し、マッチングするなど、積極的に関与し支援していくことも重要と考えられる。

さらに、地域課題をビジネスとして広域的に解決していくための事業者の実証事業について財政面の支援を行うとともに、事業者の取組について政策金融での支援を行うことも重要である。

加えて、モデル事業の創出を通じて、地域全体での収支を算定し、見える化をしていくなど、社会的意義の高い事業の経済的観点での見える化も進めていくことが重要である。

### **(iii) 地域金融機関**

地域振興の中核的な存在のプレイヤーとして、地域課題解決を目指す取組への金融面での支援が期待される。特に事業の社会的意義に着目し、短期の経済合理性だけではない視点をもった資金供給が期待される。また、従来の間接金融だけではなく、地域活性化ファンドなどの仕組みを活用し、事業者のニーズに対応した資金供給をしていくことも重要と考えられる。

加えて、地域課題解決を目指す取組に積極的に参画し、人材面等の支援を行うことにより、連携体制の構築をサポートすることも期待される。

### **(iv) 教育機関**

地域課題について知る機会を学生の授業に取り入れていくことなどにより、地域の若い世代に地域の実情への理解を深める場の提供をしていくことが期待される。また、こうした取組などによる人材の育成が期待される。

また、学生に地域課題の解決に向けた取組への参画を促していくことにより、地域課題の解決の実践や、人材交流による人材育成が期待される。さらに、学生を含めた若者との交流の機会の創出により、地域内で住民の理解、参画が進み、地域外企業の受容性を高めていくことが期待される。

### **(v) 民間企業**

地域内の企業（プレイヤー）は、連携体制に参画し、必要とするサービスを継続して提供することが必要とされる。その際、サービスを継続的に提供できるよう IT の活用などによる生産性の向上などの取組を進めることが期待される。

また、地域外の企業（アグリゲーター）は、複数の地域で共通する課題について、解決のための共通するインフラサービスを提供することが期待される。また、こうした取組について、広域的に事業展開し、収益面でも成立するビジネスモデルを構築していくことが期待される。

### **(vi) 住民**

地域サービスの持続可能性を高めることの意義やそのための地域での連携体制の取組の重要性を理解するとともに、取組のサポートをしていくことが期待される。また、サービスやシステムを提供する地域外の企業を受容していくとともに、無償や廉価でのサービス提供を期待するのではなく、サービスの持続性を確保する観点から、適正な対価を支払っていくことが期待される。

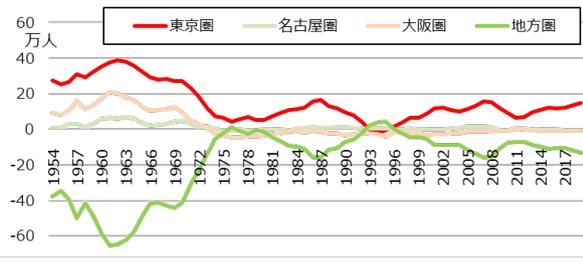
## 第5章 地域の企業・産業を支える人材の確保・育成

### (1) 地域の企業・産業の現状と課題

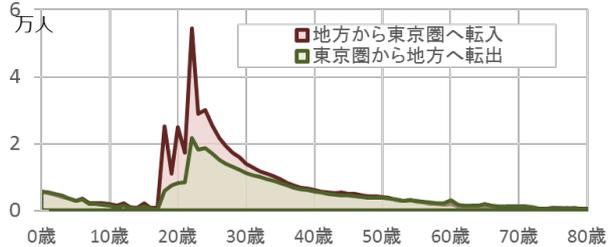
#### ① 都市部・地方の人材市場の状況

我が国における都市部・地方の人材市場を概観すると、我が国は諸外国と比較して首都圏の人口比率が高く、かつ、地方から東京圏への人口転入超過は長期に継続していることから、都市部の人材市場が地方の人材市場と比して大きな存在感を有している。特に、東京圏への転入人口の大宗は、進学や就職等で上京する10代後半～30代の若者世代が占めてきた。

■ 転入超過数の推移 (1954年～2019年)



■ 年齢別 東京圏への人口転出入 (2019年)



(資料)・住民基本台帳人口移動報告(年報)

図5-1 従来の東京圏の転入超過状況

また、管理職や専門・技術職については、都市部に、とりわけ、大企業やベンチャー企業等に偏在している一方、地方では、そうした高い専門性や技能等を有し企業や産業の変革を促す即戦力としての活躍が期待される、いわゆる中核人材等の求人倍率が都市より高く不足している傾向にある。

こうした若者世代や中核人材の状況に代表されるように、地方では、人材供給が不足しているが、加えて、地方の人材市場は失業率(充足されない求職者数の割合)や欠員率(充足されない求人数の割合)も高く、都市部よりもミスマッチが存在している。

■ 職業別 有効求人倍率

職業	2019年		
	東京圏	地方	地方-東京圏
職業計	1.40	1.45	+0.05
管理的職業	1.51	2.04	+0.53
事務的職業	0.42	0.48	+0.06
販売の職業	2.12	2.03	-0.09
生産工程の職業	1.80	1.70	-0.10
建設・採掘の職業	7.25	5.41	-1.84
専門的・技術的職業	2.09	2.33	+0.24
保安の職業	9.98	7.04	-2.95
輸送・機械運転の職業	2.63	2.72	+0.09
運搬・清掃等の職業	4.21	5.19	+0.98
農林漁業の職業	0.97	1.47	+0.51
サービスの職業	3.93	2.86	-1.07

(資料)・一般職業紹介状況(職業安定業務統計)  
年平均は、3月末、6月末、9月末、12月末の平均。  
パートタイムを除く常用の有効求職者数ベース。  
東京圏：埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県。  
・日本政策投資銀行、日本経済研究所  
「地域の人手不足対応を考える」(2020年3月)

■ 地域別の失業率・欠員率の推移 (UV分析)

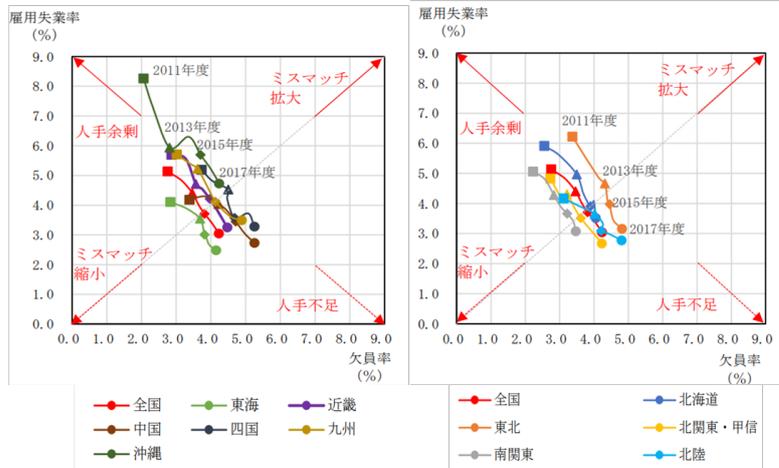
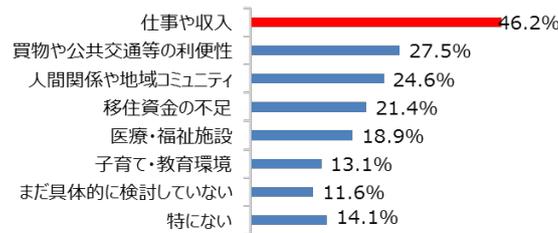


図5-2 地方の人材市場におけるミスマッチ

したがって、需要者である地方の企業が地域の人材市場のみで人材需要を満たすことは困難な状況にあり、東京等の都市にも目を向けた人材確保の取組が不可欠である<sup>86, 87</sup>。しかしながら、それには、東京圏への転入超の背景に立ち返る必要があり、例えば、UITターンの地方への移住に当たっての懸念として、都市部人材が地方の仕事・収入に大きな懸念を持っていることがあげられる。こうした懸念の背景には、地方では魅力的な仕事が地方に不足しているという要素と、魅力的な仕事があっても地方の仕事に関心がある人材側とのマッチングがうまくできていないという要素が考えられる。

#### ■地方移住にあたっての懸念



(資料) ・内閣府「第2回 新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」(令和2年12月24日)

図5-3 地方移住に当たっての懸念

前者の要素の解決に向けては、魅力的な仕事を地方に増やしていくことが不可欠であり、各章で述べてきたようなDXやイノベーション、持続可能性を高める取組等により、魅力的な新たな事業や産業を興していくことが解決の鍵となる。他方、そうした取組そのものにも人材が必要となる。特に、即戦力としての中核人材が渴望される。

また、後者の要素の解決に向けては、人材マッチングの確度を向上させ人材市場を活性化することが不可欠である。特に、都市部と地方という物理的に離れた環境でのマッチングの円滑化のため、仲介役となるマッチング事業者や支援機関等の役割が重要であり、地方企業と都市部の人材を結ぶマッチング市場を地域の関係者が様々に関与しながら活性化することが重要である。

これらの取組を地方において自立的な好循環に変えていくこと、すなわち、DXやイノベーションによる企業や産業の変革を促す即戦力としての活躍が期待される中核人材を都市部などの外部より確保しつつ、当該人材が地方においてDXやイノベーション、サステナビリティ等の取組に挑戦して地域の「稼ぐ力」を強化し、それによりさらに、外部から人材を誘引し、地方のみならず地方で活躍する人材の成長も実現していく、という自立的な好循環につなげていくことが重要である。また、こうした好循環が実現するためには、都市部と地方の人材環流も含めて人材市場が活性化することが重要である。

<sup>86</sup> 都市部への流出の多い若者人材については、都市部人材の誘致の他に、域内人材の流出抑制という観点もあるが、いずれにせよ、都市部企業等とは人材獲得において競争関係にあり、都市部との比較は避けられない。

<sup>87</sup> さらに言えば、都市部人材は、単に地方の人材不足を補うという観点を超え、競争が激しく情報の質・量も豊富な都市部で培った知見や社会経験、専門性を活かすことが期待される。

## ②中核人材確保における課題

地域企業が中核人材の確保に取り組むに当たっては、まずは、自社の経営課題から見つけ直し経営戦略等を考え、その下で人材戦略等を検討・実施すること重要である<sup>88</sup>。すなわち、どのような変革（DX やイノベーション、サステナビリティの実現等）を目指すのか、経営戦略等から考えた上で、そのために必要な具体的人材像を明らかにし、適切な業務設定や効果的な求人手法、専門分野等の人材育成など、最適な採用・育成戦略を考えて取り組むことが重要である。

他方、その上で、中核人材の特性や傾向を踏まえる必要がある。中核人材については、都市部の大企業等に偏在している状況にあることに加え、継続的な成長や幅広い経験などを通じて専門性を高めていくといったキャリアプランの意識が強く、そのキャリアの分断に慎重であるため、離職・転職のハードルは高くなる可能性がある。実際、雇用者の平均勤続年数は国際的にも比較的多い。また、転職する際は、高い専門性や技能等から、主としてヘッドハンティングや人材紹介サービス等を通じて実現することが多い。このため、プロフェッショナル人材戦略拠点<sup>89</sup>等のように、公的機関が仲介役となり、経営課題から必要な中核人材を確保している取組もあるが、特に、都市部から地方においては、中核人材の流動性が低い。

■ 国別の雇用者の平均勤続（離職せず）年数（2017年）

	計	男	女	15~24	25~54	55~64	65歳~
日本 <sup>1)</sup>	12.1	13.5	9.4	2.1	11.5	19.6	15.2
アメリカ <sup>2)</sup>	4.2	4.3	4.0	1.0	5.0	10.1	10.2
イギリス	7.9	8.1	7.8	1.7	7.6	13.8	15.7
ドイツ	10.5	10.9	10.1	1.9	9.4	19.2	12.9
フランス	11.2	11.1	11.3	1.3	10.2	21.5	18.0
イタリア	12.2	12.4	11.9	1.5	10.6	21.8	21.5
オランダ	9.7	10.3	9.0	1.6	9.1	19.8	17.8
ベルギー	11.0	10.9	11.1	1.4	9.8	22.2	15.7
デンマーク	7.2	7.2	7.1	1.4	6.4	14.1	16.9
スウェーデン	8.3	8.2	8.5	1.2	7.1	17.1	14.7
フィンランド	9.3	9.1	9.4	1.1	8.1	18.8	14.0
ルウエー	8.9	9.0	8.7	1.8	7.5	17.6	20.3
オーストリア	9.7	10.4	8.9	1.9	9.2	20.1	15.5
韓国	5.9	7.0	4.6	0.9	6.3	7.8	3.3
	Total	Male	Female	15-24	25-54	55-64	65+

（資料）・独立行政法人労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較2019」

図5-4 国別の雇用者の平均勤続年数

この点、兼業・副業は、離職や転職を前提とせず他企業・事業に関与できるため、地方の企業にとって、中核人材確保の有力な選択肢となり得る<sup>90</sup>。現状は、副業している人の割合は正社員の6%弱に止まっているが、生計維持や金銭面のみならず、若者では「知

<sup>88</sup> 「中小企業・小規模事業者人手不足対応ガイドライン（改訂版）」（令和2年（2020年）3月）。人手不足対応の200以上の好事例の分析から、中小企業が人手不足に対応する際の視点として、次のような5つのステップが重要であることが指摘されている。①自社の経営課題を見つめ直す。②経営課題を解決するための方策を検討する。③求人像や人材の調達方法を明確化する。④求人・採用／登用・育成（人材に関する取組の実施）。⑤人材の活躍や定着に向けたフォローアップ。

<sup>89</sup> 内閣府のもと、45道府県（東京都と沖縄県を除く）が「プロフェッショナル人材拠点」を設置し（平成28年（2016年）1月から本格稼働）。潜在成長力ある地域企業に対し、経営戦略の策定支援とプロフェッショナル人材の活用支援活動を行う。

<sup>90</sup> この他にも、高度外国人材の活用等も考えられる。コロナ禍で出入国等に制限がある中、目下厳しい環境にはあるが、コロナ後も見据えつつ取組継続していくべき分野である。取組の一例として、別冊資料2「地域の取組事例」56ページ参照。

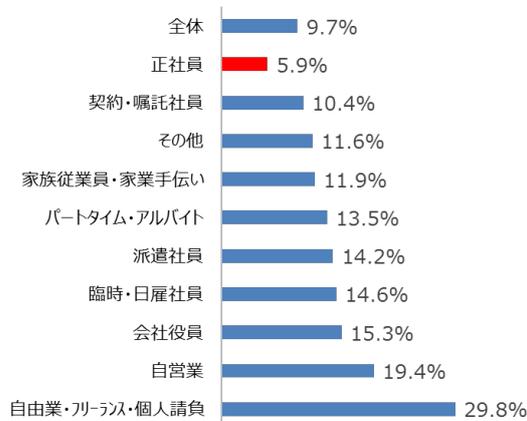
識や経験」、65歳以上では「社会貢献」などの理由から兼業・副業の志向は幅広く、コロナ禍による関心の高まりも踏まえれば、兼業・副業が中核人材確保の突破口となる可能性がある。

■ 副業した理由 (正規雇用、2019年、n=1,801)

	全体	15～24歳	25～34歳	35～44歳	45～54歳	55～64歳	65歳以上
生計を維持するため(生活費、学費等)	46.0%	48.1%	49.0%	46.4%	46.6%	41.9%	23.6%
貯蓄や自由に使えるお金を確保するため	36.0%	32.1%	43.2%	37.1%	34.6%	26.0%	23.4%
新しい知識や経験を得るため	13.4%	12.1%	14.0%	16.0%	12.1%	10.0%	11.6%
家族や友人、知人等に頼まれたため	11.4%	7.3%	7.9%	11.1%	12.6%	17.9%	17.6%
様々な分野で人脈を広げるため	11.2%	7.1%	10.9%	11.9%	11.8%	10.7%	13.9%
時間にゆとりがあるため	11.0%	15.5%	12.4%	10.0%	10.7%	8.5%	10.8%
自分の知識や能力を試してみたいため	10.8%	5.7%	8.3%	11.7%	12.2%	13.2%	11.5%
社会貢献したいため	7.0%	2.0%	3.4%	7.0%	7.8%	13.0%	16.3%
転職や独立の準備のため	6.8%	7.5%	10.5%	5.6%	5.9%	4.4%	1.0%
なんとなく	12.6%	19.6%	14.3%	13.6%	11.1%	5.7%	15.4%
その他	2.2%	1.4%	1.0%	2.2%	1.1%	6.8%	1.9%

(資料)・リクルートワークス「全国就業実態パネル調査」2020データ集

■ 副業している人の割合 (本業の就業形態別)



(資料)・厚生労働省「副業・兼業に関する労働者調査結果」  
(調査期間：令和2年7月23日～29日)  
n=159,355(全就業者)、15,385(副業がある就業者)

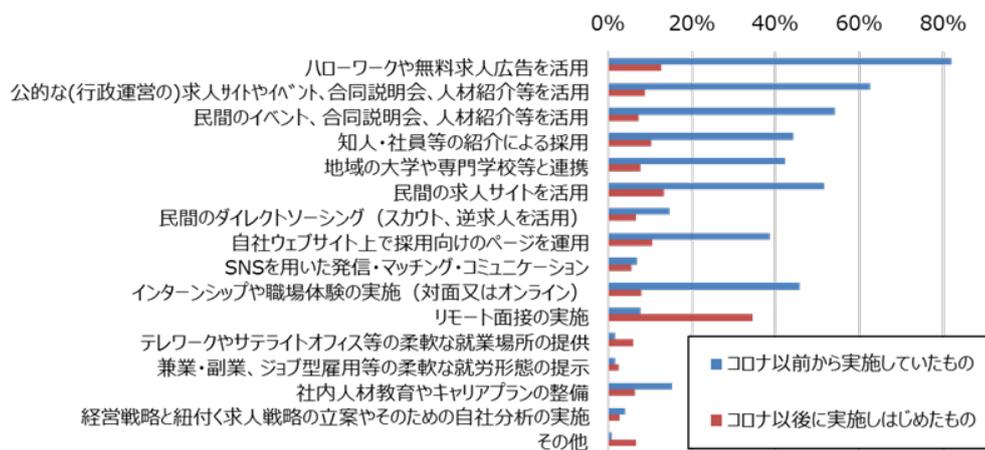
図5-5 副業の理由、就業形態別割合

### ③若者人材の確保・育成における課題

前述のように、地域で魅力的な仕事を増やし地域の稼ぐ力を向上させるため即戦力である中核人材の活躍を促進する一方、「現場」を支えるとともに、中長期的な視点で見て、将来の企業活動の重要な一翼を担っていくことが期待される人材の確保・育成も非常に重要である。特に若者人材は、東京圏の転出入状況において転入のみならず転出も多いことから読み取れるように、流動性が高く、地方移住の可能性を相当程度持った人材層である。

他方、若者人材は民間求人サービスやオンライン媒体を好む傾向にあり、ハローワークや公的な求人イベント(合同説明会等)等が採用活動の中心にある地方の企業は、仕事の魅力や、生活との両立、職場環境、自己成長機会といった若者人材の関心に対して、十分に訴求できていない可能性がある。加えて、地方の企業は、ノウハウ不足等により求人ツール等を効果的に活用することが難しく、求人活動に十分に体制を取れていないという事情も散見される。

### ■地域未来牽引企業（地方所在）の求人・採用上の工夫



(資料) ・地域未来牽引企業に対するアンケート (2021年3月実施) n=360

図5-6 地方企業の求人・採用における工夫

また、人材育成においても、地方の企業においては、従業員による自主的な自己啓発や資格取得支援が主であり、若者人材の丁寧な人材育成やキャリア形成支援までは対応しきれていない。他方で、従業員からすれば、仕事などに追われ自己啓発を行う余裕がなく、正社員の約8割が自己啓発を行う上で課題があると答えている。

### ■中小企業における中核人材の育成方法



(資料) ・中小企業白書2015

### ■自己啓発を行う上での問題点（正社員）



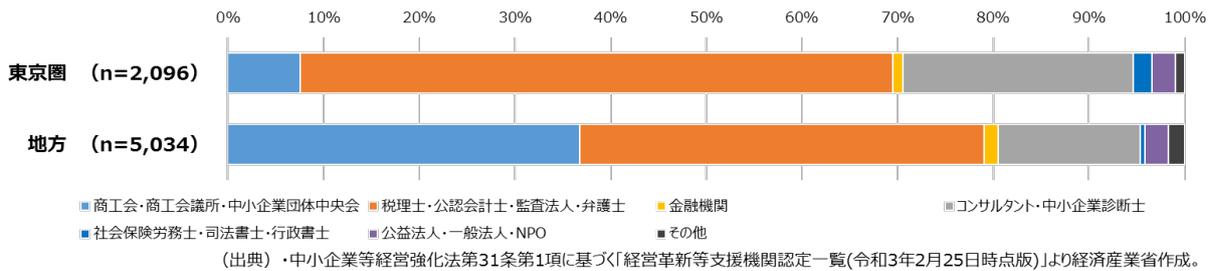
(資料) ・厚生労働省「人材開発政策の現状と課題について」(令和2年12月18日)

図5-7 人材育成の方法、自己啓発の課題

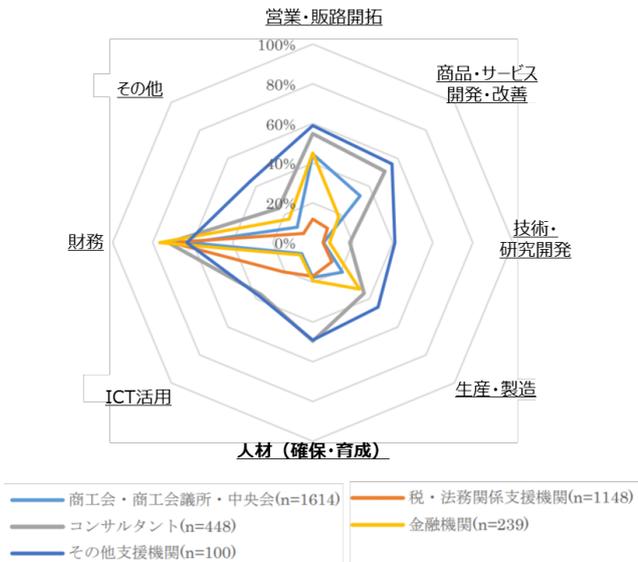
こうした地域企業における人材育成の課題に対して、都市では、人材コンサルタントや土業等がサポートできる環境がある。他方、地方では、都市に比べ人材コンサルタント等が少なく、商工会・商工会議所等が人材面での主な相談機関となっている<sup>91</sup>。そうした中で、商工会・商工会議所等は、財務や営業、商品開発等の多様な支援を実施していることから、必ずしも人材面の課題解決に注力する余裕がない状況にある。また、地域金融機関等においても、資金面の支援はもとより経営面の支援など多様な支援を実施しており、人材面の支援ニーズに対して十分には応えられていない状況が散見される。

<sup>91</sup> オンライン等リモートで地方企業が都市部の人材コンサルタントサービスを活用することも考えられるが、人材育成のコンサルティングにおいて、現場訪問や社内ヒアリングを行うことがリモートでは難しくなる場合があることに留意が必要。

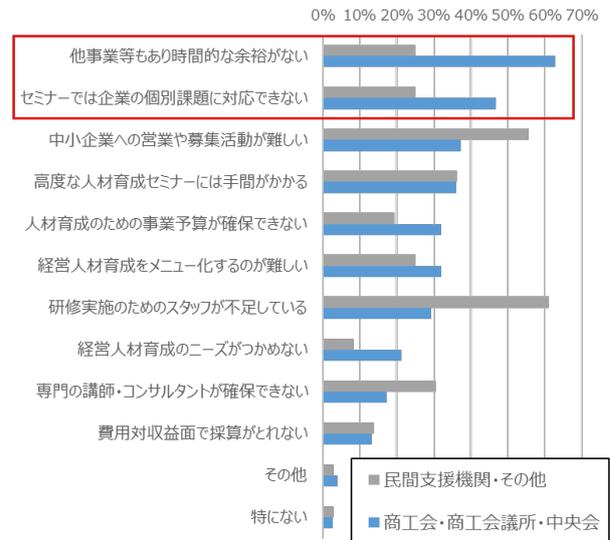
■ 経営革新等支援機関（人材育成を相談可能とする機関のみ）の種別内訳



■ 支援機関（区分別）の経営課題への対応状況



■ 経営人材育成の支援事業を行う上での課題



(資料)・中小企業庁委託事業「令和元年度中小企業支援機関の在り方に関する調査に係る委託事業報告書」(令和2年3月)

図5-8 支援機関における人材育成への対応状況

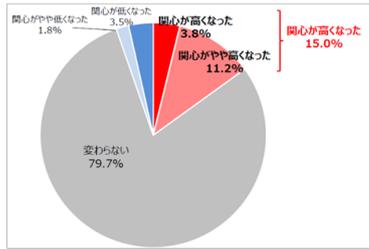
このような入社後の人材育成やキャリアプランの不足、若者人材にとって重要な自己成長や自己実現といった面へのアプローチが十分に満たされていないことは、翻って求人における訴求力の低下や、採用後の定着率の低下にもつながり得る。社会全体として、新卒3年以内の早期離職率は3割にも上るが、中でも大企業に比べ、中小企業等の早期離職率は高い状況にあり、中小企業等が主である地方の企業にとって大きな課題となっている。

④ コロナ禍がもたらした変化

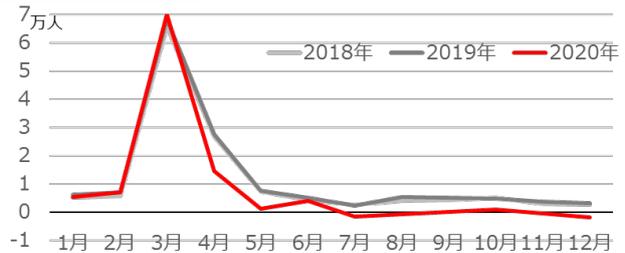
コロナ禍において、三密回避やライフスタイルの再考、テレワークの進展等による職住の意識の柔軟化により、特に若者を中心として、都市部から地方へ移住することに対する関心が向上している（内閣府調査によれば、20～30代では20%以上が「関心が高くなった」と回答）。この機運は実際の移動にもつながっており、令和2年（2020年）7月以降は、過去に例を見ない、東京圏からの転出超過を連続で記録するに至った<sup>92</sup>。

<sup>92</sup> ただし、規模としては小幅に留まり、その後、転入超過に転じた月も存在。また、転出の増加と転入の減少のいずれも見られているが、規模としては転入の減少がより大きい。

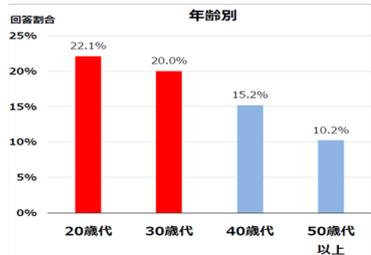
■ コロナ禍での地方移住の関心の変化（三大都市圏）



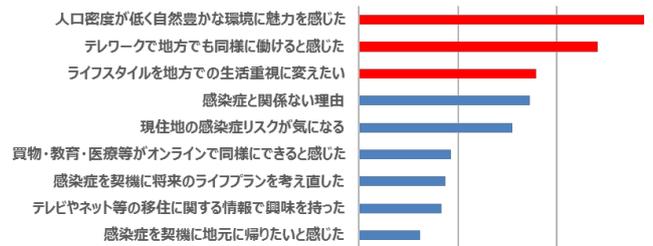
■ 東京圏転入超過数



■ 関心が高くなったと答えた割合（三大都市圏）



■ 地方移住への関心理由



(資料) ・第42回未来投資会議「資料2：基礎資料」（令和2年7月30日）  
 ・住民基本台帳人口移動報告  
 ・内閣府「第2回 新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」（令和2年12月24日）

図5-9 コロナ禍での地方移住への関心の向上

また、地方移住のみならず、関係人口や交流人口に係る状況も変化している。職住形態は、テレワーク、サテライトオフィス、ワーケーション、兼業・副業、二拠点居住といった様々な形に柔軟化し、都市部の中核人材が今の仕事を継続しながらでも地方の企業やプロジェクトに関与できる余地が生まれている。

中でも兼業・副業は、都市部と地方における複数企業での就労を許容するものであり、地方企業における中核人材の確保に直結するものであることから、地方企業にとっての重要性は高い<sup>93</sup>。兼業・副業は、近年、「働き方改革実行計画」（平成29年（2017年）3月働き方改革実現会議決定）において普及促進が掲げられて以来、ガイドラインの策定やモデル就業規則の改定、労働時間管理、健康管理、雇用保険等の様々な制度対応が進んできた。そうした中で、コロナ禍でのテレワークや地方志向の高まり等により、都市部の人材において兼業・副業への関心がさらに高まっている。また、都市部の大企業等においても、制度面の進展やコロナ禍での環境変化等により、兼業・副業の容認・推進が加速している<sup>94</sup>。日本経済団体連合会の調査によれば、兼業・副業を認めている企業は令和2年（2020年）時点で2割強となっているが、情報通信業では5割を超え、また、

<sup>93</sup> サテライトオフィスやワーケーション等の関係人口についても、地域交流等の形で地域企業と関係性を持つことは十分考えられる。現在、いくつかの経済産業局（東北経済産業局、関東経済産業局、沖縄経済産業局）においては、そうした関係人口の地域交流の発展について実証・調査等が進められており、今後の展開が期待される。

<sup>94</sup> 「2021年版経営労働政策特別委員会報告」（日本経済団体連合会、令和3年（2021年）1月19日）では、前年まで「慎重な検討が必要」と判断してきた兼業・副業について、「今後の増加が期待される」と評価した。また、都市部の人材が地方で兼業・副業することについても意義が述べられている。なお、民間調査（株）マイナビ「働き方、兼業・副業に関するレポート（2020年）」によれば、大企業等（従業員数300人以上）において兼業・副業を容認する理由の上位3つは、「社員のモチベーションを上げるため（42.1%）」、「社員にスキルアップしてもらうため（40.0%）」、「社員の収入を補填するため（38.2%）」となっている。

企業規模が大きいほど容認する傾向にある。兼業・副業を専門に扱うマッチング事業者等も出現し始めており、情報通信系の人材などを中心に、相当数の兼業・副業希望者が事業者に登録されている状況にある。

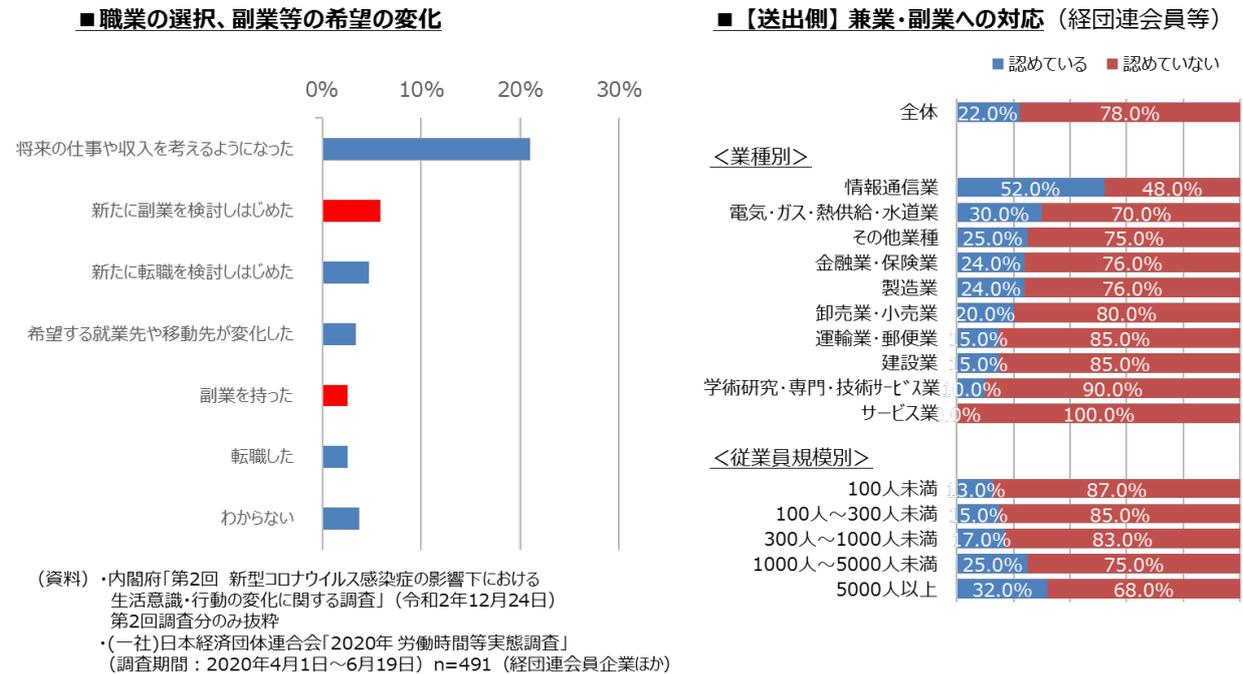


図5-10 コロナ禍での兼業・副業希望の変化、送出企業側の対応

このように、兼業・副業に人材供給の状況は着実に進展しつつある中で、人材不足にある需要側（地方企業）はその供給力を十分に活用しきれていない。実際、地方の兼業・副業関連の求人に対しては、10倍を超える応募が殺到するような状況<sup>95</sup>である。未来企業に対して実施したアンケートによれば、地方企業における兼業・副業人材の受け入れ上の課題として、管理の煩雑さや秘密保持の懸念、費用対効果が不明瞭なことなどが挙げられた。特に、企業規模が小さいほど、兼業・副業に適した業務が無いことや、指揮命令や企業秩序上の支障などが挙げられた。

しかしながら、こうした実務上の課題については、前述のとおり、制度上の改善が相当程度進んできている<sup>96</sup>。また、適した業務がないといった点についても、本研究会において、事業改善業務等の従来外部コンサルタントや外注先等に任せてきたような分野は、むしろ兼業・副業人材の方が、外部の専門的知見やノウハウを取り入れつつ、現場の社員との協働等ができるため適している面があるとの意見があったように、兼業・副業の活用を進める余地は大いにある。また、実際に、兼業・副業人材を受け入れた企業への調査では、知識やスキルの確保、イノベーションに成功したといった声や、更には「組織文化が変わった」「既存社員に刺激を与えられた」など社内変革や人材育成へのメリットも見られている。こうした観点を踏まえれば、地方の企業において、兼業・副業に適

<sup>95</sup> 本研究会では、兼業・副業マッチング事業において、平均して1社当たり約10人が応募している状況や、5社の求人に205人が応募し15人が成約している事例等が紹介された。

<sup>96</sup> 残る細かな課題としては、兼業先での個人契約における損害賠償等への民間保険活用の促進等が挙げられている。

した業務を見だし、受け入れる際に抱き得る様々な不安を解消した身近な兼業・副業の成功体験を積み上げることでノウハウを確立していけば、兼業・副業が拡がり、中核人材が都市に偏在し地方に不足する問題は解消されていく可能性がある。

### ■地域未来牽引企業（地方所在）の副業・兼業人材の受け入れに対する課題

	従業員数 49人以下	従業員数 50人以上 99人以下	従業員数 100人以上 199人以下	従業員数 200人以上 299人以下	従業員数 300人以上
n=	91	100	86	34	49
法務管理上の問題(労働時間、給与管理等)	41.8%	42.0%	47.7%	44.1%	57.1%
事務管理が煩雑になる(労務管理等)	40.7%	43.0%	39.5%	44.1%	44.9%
業務上の秘密を保持できるか不安	28.6%	30.0%	27.9%	29.4%	22.4%
費用対効果が不明	33.0%	28.0%	24.4%	23.5%	28.6%
兼業・副業に適した業務がない	19.8%	15.0%	12.8%	11.8%	6.1%
業務が曖昧で切り出しができない	18.7%	14.0%	16.3%	8.8%	28.6%
指揮命令に支障がある	18.7%	21.0%	12.8%	14.7%	12.2%
社外の人間で企業秩序を乱す懸念がある	28.6%	19.0%	22.1%	23.5%	14.3%
人材の質に不安がある・どのように探したら良いかわからない	4.4%	4.0%	5.8%	2.9%	0.0%
相談する相手がない	13.2%	10.0%	5.8%	8.8%	8.2%
特に課題はない	1.1%	5.0%	3.5%	0.0%	2.0%
その他	1.1%	5.0%	3.5%	0.0%	2.0%

(資料) ・地域未来牽引企業に対するアンケート (2021年3月実施)

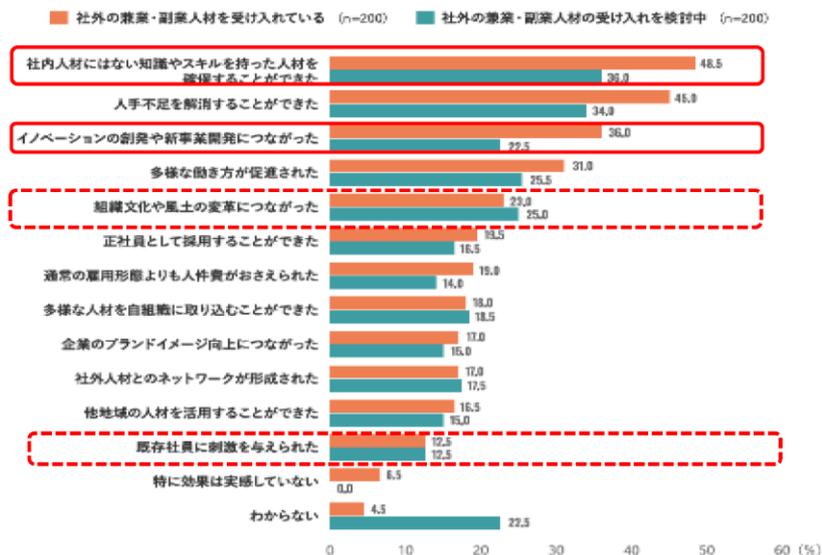
図5-11 兼業・副業人材の受け入れに対する課題

## 兼業・副業人材受け入れの効果

JOBS Research Center

1位「社内にはない知識・スキルを持った人材確保」5割。イノベ創発36%  
他、組織文化風土改革や社員への刺激も

Graph 社外の兼業・副業人材を受け入れて感じる効果/期待する効果 (複数回答)



出典：株式会社リクルートキャリア「新設計版 兼業・副業に関する意向調査 (2020) 概要版」  
<https://www.recruitcareer.co.jp/news/pressrelease/2021/210225-02/> 17

図5-12 兼業・副業人材の受け入れの効果 (宇佐川委員提出資料より)

## (2) 国内外の動向・取組事例

### ①兼業・副業を通じた中核人材の活用

前述のように、兼業・副業人材の活用に関しては、地方の企業は、受け入れることに不安を抱えているが、中には、経営人材や大企業の若手人材等をターゲットとして、スキルのみならず地域への愛着や問題意識等を共有することも重視しつつ、兼業・副業で採用し、ITを活用した新事業展開や商品・サービス開発につなげている事例等がある<sup>97</sup>。

また、本研究会においては、JOINS 株式会社の猪尾愛隆代表取締役から、地方企業での受け入れに際して、まずは小さな目標から取り組み成果を出していくことや、兼業・副業人材が提案するだけでなく作業でも貢献すること、現場のメンバーとしっかりと交流していくこと等の徹底が、最終的な成果につながることを紹介された。

他には、地方公共団体やプロフェッショナル人材戦略拠点等が中心となって、地域企業における兼業・副業の認識向上を行うとともに、東京圏からの兼業・副業人材誘致に関するイベントやPRの実施、民間求人サイトへの兼業・副業専門求人の掲載、交通費等の支援により、成功事例を創出しつつ地域企業の関心呼び込み、都市部からの兼業・副業マッチングを拡大させている取組がある<sup>98</sup>。

兼業・副業人材の活用については、事業者や人材の視点にたった丁寧なサポートにより、成功事例を1つ1つ丁寧に積み上げ、横展開を図ることの重要性を示唆している。

### ②地域ぐるみの若者人材の確保・育成

地方への関心が高まっており将来の一翼を担う若者世代に関しては、若者世代の特徴を踏まえた採用や求人手法等を工夫することで確保につなげている事例がある。具体的には、ウェブツール（自社の採用専用サイト、SNS、オンライン求人サービス等）の活用やオンラインも用いたインターンの実施など、若者にとって訴求力のある手法を工夫し、地元のみならずUIJターン者も含め採用拡大に成功している事例等がある<sup>99</sup>。

また、本研究会においては、ヤマガタデザイン株式会社の山中大介代表取締役から、個社単位では採用・求人等に十分に対応できるリソースがない中で、地域を軸にしたポータルサイトを通じ、地域企業の若者人材向けのブランディングや求人情報の発信、コミュニケーションツールの提供、暮らしもイメージできる情報提供等を地方公共団体と連携しながら総合的に支援し、マッチング成果を生んでいる事例の紹介があった。他には、地域の複数社の人事機能を一手に担うシェアリングサービスを開始することで、採用活動や基礎的な人材育成等のリソースの不利を補うとともに、地域の魅力や地域社会課題への貢献等を押し出すことによる訴求力向上や、就職した個別企業の枠を超えた地域の同期としての連帯感醸成により定着率を高めている事例もみられる<sup>100</sup>。

<sup>97</sup> 別冊資料2「地域の取組事例」57ページ（左側）参照。

<sup>98</sup> 別冊資料2「地域の取組事例」57ページ（右側）参照。

<sup>99</sup> 別冊資料2「地域の取組事例」58ページ（左側）参照。

<sup>100</sup> 別冊資料2「地域の取組事例」59ページ、66ページ（左側）参照。

### ③地域ぐるみのスキリング

さらに、高い専門性や技能等に向けた人材育成についても、産学官金の連携による人材育成プラットフォームを形成し、成果を生み出している事例がある。例えば、大学が中心となり、学生と商工会議所・地域金融機関等の各種地域主体が交流する形や、中小企業の人材と地域金融機関等の人材の両者の共同学習という形で、事業創出のための実学講座や交流機会を提供することにより、実践を通じた人材育成と新規事業の創出を両立している事例がある<sup>101</sup>。また、DXの観点において取り上げたように、海外に目を転じると、各地に試験設備を備えた支援拠点（テストベッド）を整備し、その拠点で専門人材を育成するというドイツの事例がある<sup>102</sup>。地方公共団体が中心となり、地域課題の解決を目指すというコンセプトで、地域に根ざした第二創業を目指すカリキュラムを構築し、大学や地域金融機関等とも連携しながら、事業プラン作りや実行までサポートすることで、人材育成と併せ、具体的なイノベーションを生み出している事例がある<sup>103</sup>。

地域企業が個人単位で必ずしも採用・育成に十分な体制を避けない場合においても、地域ぐるみの求人・人材育成や、共同学習など、地域一体でそうした機能を構築することで、将来の一翼を担う若者を確保し、大切に育成し得ることが示唆される。

### （3）政策の方向性

労働人口が地方から東京圏に流出する東京一極集中は、地方と東京圏の労働生産性の格差の継続とあいまって構造問題として固着してきた。そうした中、コロナ禍は、若者をはじめ、人々の地方への関心を高め、兼業・副業など、人々の働き方の多様性を高め、強固な構造問題が融解していく可能性が生じている。

そこで、第一に、地方は多様な働き方を受容することで、都市に集積する中核人材を積極的に誘致し力を発揮できる環境を整備し、結果として、誘致された人材も地方の人材も双方が成長し、新たに創出された魅力的な事業が新たな人材を惹きつけるという好循環を創出していく。こうした即戦力として期待される中核人材については、従来、ヘッドハンティングや人材紹介市場等が担ってきた分野であるが、コロナ禍により兼業・副業という形態への関心が高まっており、また、兼業・副業人材は地方の企業にとって無理のないコストで活用し得ることを踏まえると、兼業・副業による地方への中核人材の誘致は、有力な手段の一つといえる。また、都市と地方の人材環流を兼業・副業により推し進め、地域内外の至るところで、人材が活躍する機会を広げていくことは、地域の稼ぐ力の向上のみならず、国全体の稼ぐ力の向上にもつながるものである。こうした観点から、兼業・副業の好事例の創出やその横展開を図っていくことが重要である。

第二に、中長期的な視点で、現場を支え企業活動の重要な一翼を担っていくことが期待される若者人材を地域内外から確保し育成していく。地方の企業では、人材の確保や育成に十分な経営資源を投下できていない等により、求職者に十分に訴求できておらず、採用しても、能力向上は従業員自身に委ねていたり、採用した人材が短期間に離職してしまったりしている。こうした事情の打開を図るべく、地域ぐるみで人材の確保や育成

<sup>101</sup> 別冊資料2「地域の取組事例」64ページ参照。

<sup>102</sup> 27, 28ページ参照。

<sup>103</sup> 別冊資料2「地域の取組事例」67ページ（左側）参照。

に関する経営資源を補うという工夫もみられるところであり、こうした地域ぐるみの取組についての好事例の創出やその横展開を図っていくことが重要である。

これらに係る政策においては、人材市場の自立的な発展を視野に、前述の様々な先進的な取組事例も十分参考とし、そこから示唆を汲みとりつつ、地域の実情に応じ、以下の①、②の取組を推し進めていくことが重要である。

### ①兼業・副業を通じた中核人材の活用促進

兼業・副業人材については、一般に、新販路開拓や新商品開発、生産性向上等の事業改善業務が特に親和性が高く、また、社員の兼業・副業への容認も、特に情報通信業が先行しており、テレワークの実施率も高い。そうした点を踏まえると、地方の企業等がDXやイノベーション、地域の持続可能性の向上等に取り組む際にも、即戦力としての活躍が期待される都市部の中核人材を兼業・副業を通じて活用していくことは有力な選択肢の一つである。他方で、中核人材にとっても、兼業・副業は比較的ハードルが低く関心が高まっている。都市部の中核人材にとって、地方は生まれ育った故郷でもあり得、新たな環境下で自分自身の力を発揮し、新たな出会いが待ち受けているフィールドでもある。

そうした中、兼業・副業については、近年、制度面の整備が進み、送り出す企業側でも容認する動きが拡大しており、兼業・副業人材を専門に扱うマッチング事業者等も出始めている。しかしながら、前述のように、地方の受け入れ企業側には、労務管理や秘密保持、兼業・副業に適した業務の抽出、受入時の社内秩序の維持等の様々な不安がある。

そこで、兼業・副業人材の身近な事例を創出し、その成功経験や失敗体験を共有し、事例からノウハウを抽出した受入企業が活用しやすい手引書を作成する。既に、事例やノウハウの蓄積が一部地域で見られ始めている<sup>104</sup>ことから、全国大の視野で、かつ企業にとって身近な取組事例となるよう各地域に細かく目を向けて事例収集を行い、取組やその成果を分かりやすく示し受入企業側の関心の向上を促し、兼業・副業人材の受入・活用ノウハウ（業務設定、業務管理、コミュニケーション等）の集約と体系化・標準化等を行う。特に、コロナ禍でテレワークが進展したことによるリモートでの関与の拡大や、DXやイノベーション、地域の持続可能性の向上等、時代に合った形式や政策的重点分野、都市部の中核人材にとって魅力と思えるような訴求ポイントを意識した整理を行うことが求められる。

また、さらに、地域企業等における兼業・副業による中核人材の確保事例を具体的に創出していくことが重要である。そのためには、例えば、地域企業等がDXを進めていく取組に際し、その即戦力として、兼業・副業の活用による中核人材の確保も同時に推進していくことが重要である。

そして、地域金融機関や経営支援機関等が、経営戦略の策定等の事業面のサポートとともに、その実行に必要な人材の確保に向け、兼業・副業人材に適した業務の抽出や都市部の兼業・副業人材市場へのアクセスに関するサポートを行っていくことが期待される。加えて、地域金融機関や経営支援機関等を通じて、事例やノウハウが地域企業に普

<sup>104</sup> 別冊資料2「地域の取組事例」69ページ参照。

及啓発されていくことが期待される。兼業・副業人材を活用しようとする企業が地域金融機関や支援機関等と伴走・対話しながら、兼業・副業に適した業務の検討・切り出しや企業の受入体制の構築を支援し、マッチング事業者につなげることで、自立的な人材マッチングが進展していくことが期待される。

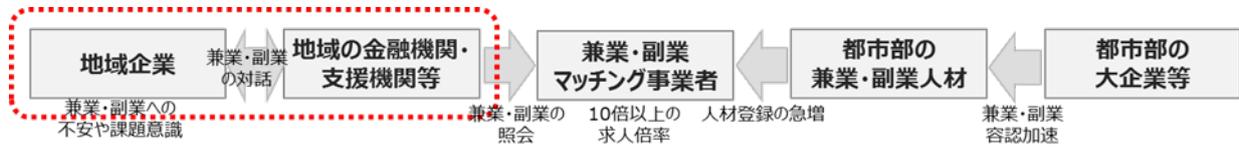


図5-13 兼業・副業に係る各主体の関係

## ②地域の関係者に期待される役割や取組（中核人材）

上記取組を進めていくに当たって、各ステークホルダーには、次のような役割・活動が期待される。

### （i）地域企業

地域企業が稼ぐ力を高めていくためには経営戦略を立案・実行する即戦力となる中核人材の確保は不可欠である。中核人材が都市部に偏在する中、コロナ禍の社会変化や制度対応等により、兼業・副業人材の活用の好機が生まれていることを意識し、全国で生まれ始めた活用事例やノウハウ等を積極的に参考にするとともに、地域金融機関や経営支援機関、人材コンサルティング事業者等と、自社における兼業・副業人材の活用可能性を前向きに相談・検討し、実際の活用につなげていくことが期待される。

### （ii）都市部の大企業等

兼業・副業人材を地方企業に送り出す側となり得る都市部の大企業等は、都市部の人材が地方で兼業・副業することについての人材育成や活用上の意義を前向きに捉え、従業員の兼業・副業の容認等の社内環境の整備や、地方企業との連携等を通じた従業員の兼業・副業機会の創出等に取り組むことが期待される。

### （iii）地域金融機関・経営支援機関・業界団体・人材コンサルティング事業者

地域振興の中核的な存在である地域金融機関、さらには、地域の経営支援機関、業界団体、人材コンサルティング事業者は、地域企業と常日頃から対話しているなど、人材面でも最前線の窓口、最初の相談役となり得る重要な存在である。このため、企業の経営課題に即した人材ニーズの明確化や人材市場への橋渡し、情報提供等、丁寧に伴走して取り組んでいくことが期待される。

その際、企業の人材ニーズに応じ、兼業・副業人材の活用について、必要に応じて企業の意識改革も促しつつ、提案していくことが求められる。

また、地域金融機関や経営支援機関、業界団体自身が、人材市場・人材育成の動向やノウハウに係る識見を継続的に向上させていくことも重要であり、必要に応じて、人材コンサルティング事業者や教育機関等との情報交換、関係するセミナー等への担当者への参加などに取り組んでいくことが期待される。

人材コンサルティング事業者については、求人ツール等が多様化している状況も踏まえ、最新の人材動向・手法に関する地方企業向けのセミナー・勉強会等を開催するとともに、企業の個々の実情や経営戦略等も踏まえつつ、人材マッチングや人材育成のメニューを効果的かつ豊富に提案することが期待される。

#### **(iv) 人材マッチング事業者**

人材マッチング事業者は、自立的なマッチング市場の成長のために欠かせない存在である。地方での人材マッチング事業の進展は、市場規模、地理的コスト、地方企業の意識等の観点から難易度が高いものとされてきたが、コロナ禍等の機運も活かしつつ、リモート等も活用した事業の工夫や、地域の各主体の巻き込み等により、地域での事業を軌道に乗せている人材マッチング事業者も出てきている。自らが地域の市場や人材を成長させていくという高い目線に立ち、地域の各主体とも連携しながら、持続的なビジネス展開を実現していくことが期待される。

その際、兼業・副業人材については、都市部の大企業等と連携して地方企業のニーズに合う兼業・副業人材をデータベース化するとともに、地方の企業のみならず、地域金融機関や経営支援機関、人材コンサルティング会社等への提案や理解促進に努めるとともに、マッチング後の一定期間の伴走支援等に対応することが期待される。

#### **(v) 国（経済産業局）**

国（経済産業局）は、地域の支援機関と連携して中核人材確保を支援するとともに、兼業・副業人材に関する企業の関心向上に向け、各地域に細かく目を向けた身近な事例収集を全国的に行い、取組やその成果を分かりやすく示す。また、相当程度の多くの事例から、兼業・副業人材の受入・活用ノウハウ（業務設定、業務管理、コミュニケーション等）の集約と体系化・標準化等を行い、地方企業の直接の相談先となる地域金融機関や商工会議所等支援機関を通じて、企業に普及啓発していく。特に、コロナ禍でテレワークが進展したことによるリモートでの関与の拡大や、DXやイノベーション、持続可能性の向上等、時代に合った形式や重点分野を意識した整理を行う。

### **③地域ぐるみの若者人材の確保・育成・キャリア支援体制構築**

若者を中心にコロナ禍で地方での暮らしや地方移住の関心が高まっていることは、地方企業にとって域内外の若者人材を確保する好機であるが、若者世代が接するウェブツール（自社の採用専用サイト、SNS、オンライン求人サービス等）の活用や、インターンの実施、若者世代にとって魅力的な内容（仕事のやりがいと生活の充実の両立、職場環境、自己成長機会等）の訴求は十分に対応できていない。また、人材育成についても、現場実務の基礎能力から中核人材に必要とされる高い専門性や技能等までを射程に入れた社内の人材育成戦略の策定や、個々の社員に応じたキャリアステップの提示、指導・評価等、十分に対応できていない。

こうした状況を踏まえると、まずは、地域企業が人材の確保・育成についての投資意識を高く持ち、取り組んでいくことが重要であるが、若者採用の実施は数年おきであり専任の担当者や部署が存在しない、あるいは人材育成についても、教育ノウハウや、DX

等に係る専門性が不足しているなど、リソースが限定的な中で体制構築やノウハウの確立が難しい状況にある企業が多いという実情がある。

そこで、個別の企業ごとではなく、地域ぐるみで連携することにより、人材採用や育成におけるリソースの不利を補う先進事例が出てきている<sup>105</sup>。具体的には、採用・育成・定着を一体として捉え、地域の複数の企業がまとまって効率的に人事面のリソースを補い合う事例や、地方公共団体をはじめ、地域の産業界や地域金融機関、大学・高等専門学校、経営支援機関等が目的に応じてそれぞれ強みをもつ分野を提供し、若者人材の採用・育成・定着に向けた支援体制を構築する事例が出てきている。こうした先進事例にも見られる地域ぐるみの体制は、関わる各主体がそれぞれの強みから相互に学び合い、経験を共有し、取組をさらに向上させていく動的な活動母体としても重要である。

採用については、例えば、複数の地域企業がまとまって、地域金融機関や経営支援機関等の伴走により明確化された地域企業の若者人材ニーズのもと、地方公共団体や人材会社（人材コンサルティング事業者、人材マッチング事業者等）等と連携しつつ、地域の魅力や住環境等の情報も含めた採用に関する情報発信、就職セミナーやインターンの実施、若者世代が接するウェブツール（自社の採用専用サイト、SNS、オンライン求人サービス等）の活用に向けた取組等を実施していくことが考えられる。

定着については、例えば、地方公共団体等が中心となりながら、複数の地域企業で同時期に採用した若者人材がいわば地域の同期として結束を高め活発に交流し、地域の情報やコミュニティとも関係を深めていくことを支援することで、業務や暮らしの満足度が高まり、個社や地域への定着率の向上につながることを期待される。また、そうした地域とつながる若者人材と、地域課題解決等の地域プロジェクトを結びつけていくことにより、若者ならではの目線や柔軟な発想、行動力等により地域の課題解決に貢献することも期待される。

また、人材育成については、例えば、人材会社等が地方公共団体等と連携しつつ、地域企業各社が採用した若者人材を対象に集合研修を実施し、社会人としての基礎的な能力の効率的・効果的な育成を実施していくことが考えられる。また、若者人材を企業経営の中核を担う人材に育成していく観点からは、例えば、地域内の大学・高等専門学校・公設試験研究機関等が、演習重視・スキル重視といった現代的カリキュラムの提供、オンラインプラットフォームや他地域との教育ネットワークによる域外講師の活用、テストベッドを活用した実践的で専門性の高い内容（例えば、DXにおいてはデータサイエンスや課題解決デザインなど）等のより高いスキルが得られる教育機会の提供を実施していくことも期待される。

上記のような取組を地域ぐるみで実施していくことで、更には、地域内での兼業・副業等の人材シェアや転職といった個社を超えた多様なキャリアプランも可能とすることで、若者人材が思い描く自らのキャリア希望に対して、地域全体で応え、地域での多面的な活躍につなげていく。

<sup>105</sup> 別冊資料2「地域の取組事例」59, 64 ページ, 66 ページ（左側）, 67 ページ（左側）参照。

#### ④地域の関係者に期待される役割や取組（若者人材等）

上記取組を進めていくに当たって、各ステークホルダーには、次のような役割・活動が期待される。

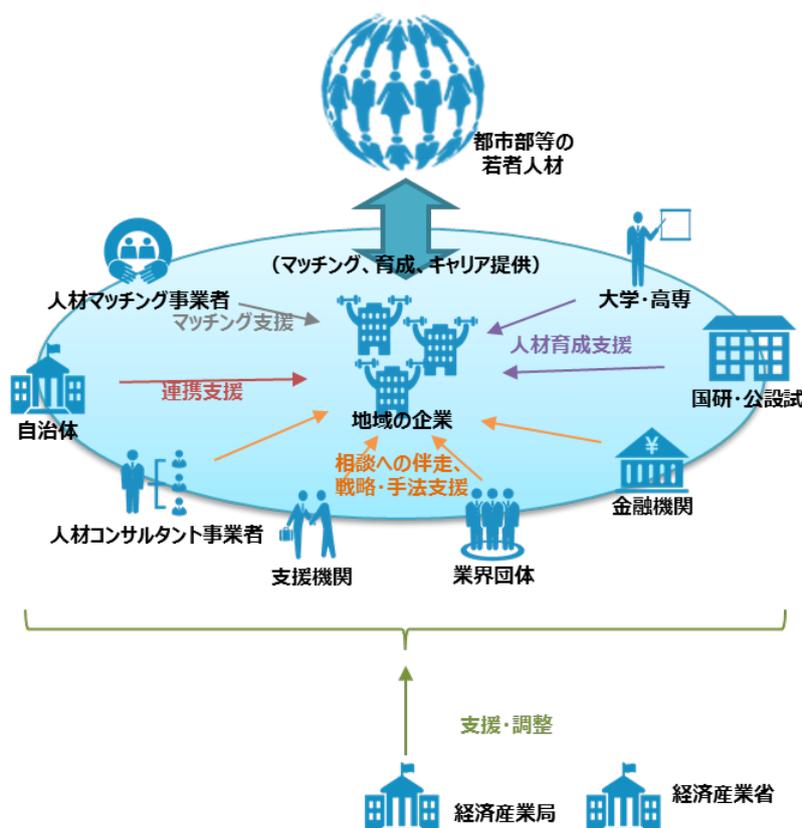


図5-14 若者人材の確保・育成に係る各主体の関係

##### (i) 地域企業

中長期的に、企業活動の重要な一翼を担っていくことが期待される若者人材を域内外から確保し育成することに投資することは、将来の中核人材の育成にもつながる重要な取組である。自社の人材確保を考える上では、経営戦略に紐付いた人材確保戦略の中で具体的人材像の明確化や業務設定を行うとともに、時代に即してアップデートした人材確保手法を積極的に用いた採用・育成に取り組んでいくことが重要である。

その際は、若者人材目線での求人ツール活用や内容訴求を行うなど工夫するとともに、人材育成やキャリアステップ支援等にも併せて取り組んでいくことが望ましい。自社体制やリソース、ノウハウ等が不足している場合は、必要に応じて、以下(ii)～(vi)に掲げる各主体の支援や地域ぐるみでの連携等により体制を補強しながら、機動的に人材確保・育成に取り組んでいくことが求められる。

##### (ii) 地域金融機関・経営支援機関・業界団体・人材コンサルティング事業者

地域振興の中核的存在である地域金融機関、更には、地域の経営支援機関、業界団体、人材コンサルティング事業者は、地域企業と常日頃から対話しているなど、人材面でも最前線の窓口、最初の相談役となり得る重要な存在である。このため、企業の経営課題

に即した人材ニーズの明確化や人材市場への橋渡し、情報提供等、丁寧に伴走して取り組んでいくことが期待される。その際、全国大での人材マッチングや新たな求人手法、更には地域ぐるみでの取組体制等が進展している事例も踏まえ、必要に応じて企業や地域の各主体の意識改革も促しながら、そうした新たな手法を積極的に提案していくことが求められる。

また、地域金融機関や経営支援機関、業界団体自身が、人材市場・人材育成の動向やノウハウに係る識見を継続的に向上させていくことも重要であり、必要に応じて、人材会社や教育機関との情報交換や、関係するセミナー等への参加などに取り組んでいくことが期待される。

人材コンサルティング事業者については、求人ツール等が多様化している状況も踏まえ、最新の人材動向・手法に関する地方企業向けのセミナー・勉強会等を開催するとともに、企業の個々の実情や経営戦略等も踏まえつつ、人材マッチングや人材育成のメニューを効果的かつ豊富に提案することが期待される。

### **(iii) 大学・高等専門学校、国立研究機関・公設試験研究機関**

大学等研究機関は、高度な専門性や教育ノウハウを有し、また新卒等の人材を輩出するなど、地域における人材育成の牽引役となる存在である。在学生に対しては、地域企業等と連携しながら、企業情報の提供やインターンの実施、企業実務に関する実践教育等を行うことで、卒業時等の若者人材と地域企業の円滑なマッチングに貢献することが期待される。

また、地域企業や産業における人材育成についても、地域内での人材育成に関するプラットフォームの構築やノウハウ、場の提供等に積極的に貢献することが期待される。特に、DX人材等の専門性の高い人材等の育成においては、演習重視・スキル重視といった現代的カリキュラムの策定、オンラインプラットフォームや他地域との教育ネットワークによる域外講師の活用、テストベッドの活用等による実践的で専門性の高い育成内容（例えば、DXにおいてはデータサイエンスや課題解決デザインなど）に取り組んでいくことが期待される。

### **(iv) 人材マッチング事業者**

人材マッチング事業者は、自立的なマッチング市場の成長のために欠かせない存在である。地方での人材マッチング事業の進展は、市場規模、地理的コスト、地方企業の意識等の観点から難易度が高いものとされてきたが、コロナ禍等の機運も活かしつつ、リモート等も活用した事業の工夫や、地域の各主体の巻き込み等により、事業を軌道に乗せている人材マッチング事業者も出てきている。自らが地方の企業ニーズや人材市場を成長させていくという高い目線に立ち、地域の各主体とも連携しながら、持続的なビジネス展開を実現していくことが期待される。

その際、若者人材等の確保については、求人ツール等が多様化している状況も踏まえ、最新の人材動向・手法に関する地方企業向けのセミナー・勉強会等を開催するとともに、企業の個々の実情も踏まえつつ、人材マッチングや人材育成メニューを効果的かつ豊富に提供することが期待される。

また、人材コンサルティング事業者等とも必要に応じて連携しつつ、地域ぐるみでの連携の可能性や意義、スキーム等を積極的に提案することが期待される。さらに、若者人材への寄り添い役として、地方公共団体等とも必要に応じて連携しつつ、地域の同期としてのコミュニケーションのサポートや場の提供を行うことが期待される。

#### **(v) 地方公共団体**

地方公共団体は、それぞれの地域の実情を踏まえ、自らの産業政策において地域企業における若者人材の確保・育成に高い位置づけを与えることが求められる。その上で、地域企業における若者人材の確保・育成支援を推進する中核として、各主体を糾合しつつ、各地域における若者人材確保・育成に向けた目指すべき絵姿や工程・具体的取組を明確化し、全体の取組を企画・コーディネートしていくことが期待される。

加えて、そうした各主体と連携した取組の一環として、例えば、地域の魅力や住環境に係る情報提供や、地域企業のリソース・ノウハウを補うための地域金融機関や経営支援機関、業界団体、大学等教育機関など関係機関の円滑な連携構築・支援に向けた交流・調整の場の提供を行うことが期待される。

また、人材マッチング事業者等とも必要に応じて連携しつつ、若者人材の地域の同期としてのコミュニケーションのサポートや場の提供を行うことが期待される。さらに、そうした若者人材を地域の情報やコミュニティとつなげること等を通じ、若者人材が地域で活躍する場を創っていくことが期待される。

#### **(vi) 国（経済産業局）**

国（経済産業局）は、上記（i）～（v）に掲げる各主体と併走し、その活動全体を全面的に支援・調整することを通じ、地域において若者人材の確保・育成に向けた環境を創り、結果として、都市部等の若者人材と地方企業をつなぐマッチング市場が自立的に成長するようになることを目指す。

具体的には、時代に即し、地方企業が都市部人材を求人する手法の実証分析を行うとともに、得られた成果については、地域金融機関・経営支援機関・業界団体等も通じ企業現場への展開を図る。

また、地域の複数企業がまとまって効果的にリソースを補う取組や、地方公共団体をはじめ、地域の産業界や地域金融機関、大学・高等専門学校、経営支援機関等が目的に応じてそれぞれ強みをもつ分野を提供すべく連携した支援体制を構築する地域ぐるみの取組に積極的に関与し、さらに、高度化・広域化等の支援を行うとともに、先進的・特徴的な優良事例等については連携体制や取組内容、事業成果、人材面での成果等を分析し、ノウハウ等の知見の横展開を図ることも重要である。

### (1) 今後の地域経済産業政策の展開に当たって

#### ① 4つの論点についての有機的・一体的な政策の推進

これまで、デジタル・イノベーション・持続可能性・人材の4つの論点に分けて、政策の方向性を展開してきたが、これら4つの論点はそれぞれ独立して存在しているものではなく、お互いに不即不離、全体を一体として捉えるべきものである。

例えば、DXを進めることで地域のイノベーションの可能性も広がる一方、地域でマーケット・イノベーションが展開されれば、それに対応したDXも深まっていく。兼業・副業といった柔軟な就業形態を通して供給される中核人材を各地域が積極的に受け入れられれば、DXもイノベーションも持続可能性に向けた取組も、新たな刺激を受けて格段に加速していくこととなろう。人口減少・少子高齢化の著しい各地域では、ソーシャルイノベーションにより持続可能性を探りつつも、可能な限りデジタル技術も活用しながら、イノベティブで付加価値生産性の高い地域にまで発展していくことを目指したい。

このように相互に絡み合う事象を一体的、総合的に捉えることではじめて、地域の現場の実態に即した揺るぎない視座から政策展開を図ることが可能となり、また、地域の現場の実態から発想し、政策を展開していくことによってはじめて、地域の現場のニーズに応え、現場に定着できる政策を生み出していくことが可能となる。

#### ② パラダイムシフトを意識した進取の気性による地域経済社会の変革 (RX)

これまで見てきたように、地域の経済社会は2つの一見相反する力に晒されている。一つはデジタル化・リモート化の定着、「場所」「時間」の制約からの解放といった地域に対して働く遠心力。もう一つは、地域に内在する価値の源泉の再発見とそれに対する「共感」といった地域に対して働く求心力。今後の地域経済社会は、各地域に働くこれら遠心力と求心力のバランスの上に成り立っていくことになろう。こうした中で、各地域が如何に求心力を高めていくことができるかが重要となるが、この点、地域の人々にとって身近過ぎて当たり前存在となっている自然環境や人と人のつながりなどでさえ、実はその地域の価値の源泉の中核として「共感」の対象となり、大きな価値を創出し得るポテンシャルを秘めている。ここで最も重要なのは、これらをはじめとした地域の価値の源泉を別次元の価値に昇華していくのは、遠心力の主たる要素として働くはずのデジタル・リモートといった新たな情報や人の流れということである。そして、デジタルでつながることで、それぞれが新たな公を担い得るプレイヤーとなり得るということである。歴史的な転換期に直面しているともいえるのではないか。

したがって、そうしたコロナ禍がもたらしたパラダイムシフトを踏まえた多様性と寛容性に基づく意識改革が重要である。地域は、今後は内に向くよりも外に開いて積極的に新しい人・モノ・カネ・情報を受け入れ、取り込み、また、地域にコミットできる人材の数を増やし、積極的に活用していくといった、進取の気性で先入観や固定観念を打ち砕いて経営手法をアップデートしていくことが不可欠となる。そうしてはじめて、老若男女、老壮青が入り交じり、持続的に豊かで活力がある創造的な新たな地域経済社会へと変革すること(=RX (Regional Transformation))ができるのではないか。そして、そ

れを支え、後押しするのが、今後の地域経済産業政策の重要な役割となろう。

### ③有るものからデータを取り無きものを作る視点・スタートアップの視点

さらに、本研究会では、RXを進める上での視点として、以下のような意見があった。

元来、我が国はトランスフォーメーションが得意な国ではない。既存のものが優れ成熟しているがゆえに経験則から脱却できない面がある。そうした面を踏まえると、実在する有るものの良いところを活かして無きものを作るというのが日本型のトランスフォーメーションなのではないか。地域のアナログな現実の有るものからデータや情報を引き出し、そして複層的に蓄えた情報やデータからサイバー空間（バーチャル）で無きものをシミュレートして、そしてまた現実のフィジカル世界で新たな価値を作るという価値創造サイクル、これこそがRXのエンジンとなるのではないか。

また、アジャイルといった言葉に象徴されるように、かつての時代には無かった考え方や概念も生まれている。そうした中、旧態依然の手法が上手く当てはまらない場合が増えていることも強く認識する必要がある。目まぐるしく経済社会情勢が変化し、「変数」も増える中で、着手できる部分から着手し、貴重なリソースを効率的に活用する（レバレッジが効く部分に集中させる）といったスタートアップ企業の視点がより重要となってくる。

### ④集中的に進めていくことが期待される具体的な取組

本取りまとめは、今後の地域経済産業政策の方向性を指し示したものであるが、この中で示された取組については、まだ、いわばスタートラインに立った状態に過ぎない。地域経済を巡る状況が厳しい中で、時代の潮流が急速に変化し、経営環境や社会環境も刻一刻と変化している。重要なことは、本研究会における議論や本取りまとめで整理された取組の方向性を踏まえ、地域における具体的な動きにつなげていくこと、あるべき方向性に向けて、地域における産学官金の様々な関係者を糾合し、地域を変革する大きな力を生み出していくこと、そのために第一歩を踏み出すことである。関係者それぞれが高い主体性・自主性をもってボトムアップで具体的な取組を着実に積み上げてこそ、不可逆的かつ革新的に地域の変革に向けた動きが進んで行く。

こうした中で、地域の関係者において、具体的な取組について共有し、できることから着手するとともに、変化の速度に合わせ、必要な取組を集中的に推し進めていくことが重要である。

このため、本取りまとめにおける各章において整理されたDX、イノベーション、持続可能性の向上、人材の確保・育成の各政策の方向性や関係者の役割分担を踏まえ、今後3年間で関係者が集中的に進めていくことが期待される取組と方向性について、可視化を試みた（別添参照）。

### ⑤地域の関係者に期待される役割や取組

地域の関係者において具体的な取組を進めていく際には、デジタル化、価値の源泉の変化、働き方の変化等、地域を巡る状況が転換期にある中、その状況を感度高く捉え、そうした変化を積極的に地域における取組に取り込みながら、新たな価値やマーケット

を創造していき、地域を変革していくために、それぞれの役割分担の下、地域の関係者の総力を挙げて取り組んでいくことが重要である。そうした認識の下、例えば、地域企業・産業のDXの実現に向け、地域において新たに地域企業のDX支援の枠組みを構築し、伴走型の支援に取り組んでいくため、経済産業局は、地方公共団体等の地域の各主体と併走し、その活動全体を全面的に支援・調整し、地方公共団体は推進の中核、全体の企画・コーディネート役として、また、地域金融機関は資金支援や経営支援の重要な担い手・地域振興の中核的な存在として、DX機運の醸成、企業の意識改革・行動変容を支援していくことが求められる。さらに、経営支援機関やデジタル専門家等は、DX戦略やDX手法をきめ細かく支援し、大学等の教育・研究機関は、デジタル技術支援やDX人材の確保・育成に向けた取組を実施していくことが必要である。地域の実情に応じて関係者の役割や取組に差異はあるものの、こうした地域の関係者の一体となった取組のそれぞれを可視化し、働きかけることで、地域企業のDX実現に向けた戦略策定等の具体的な動きを創り出し、地域におけるDXの具体的な動きを創り出していかなければならない。

## ⑥様々な取組事例を踏まえた地域の関係者による叡智の結集

本取りまとめでは、各地域や海外諸国における多数の取組事例をとりあげている。こうした先進的な取組を丹念に収集し、そこから、取組内容や地域における推進の枠組みにおいて重要となる要素を抽出・整理している。前述のように地域の関係者において具体的な取組をスピード感を持って集中的に推し進めていくことが焦眉の課題であり、こうした先進事例が、地域の現場で実際に物事を動かしていく際の有益な拠り所となることを期待している。

地域においては、本研究会で扱った様々な事例から取組のヒントや着想も得ながら、地域の関係者を糾合しつつ、各地域の実情に応じて、DX、イノベーション、持続的可能性を高める取組、人材の確保・育成に向けた取組を押し進めていくことが期待される。

各関係者においても、自らの強みを活かしつつ、こうした取組に積極的に関与していくことが期待されるとともに、国（経済産業局）はこうした地域の取組に伴走し、全面的に支援・調整していくことが求められる。

### （２）経済産業局の役割

数々の事例でも見られるように、経済産業局は、地域経済の課題対応の機運醸成や意識改革、地域経済の各主体のコーディネーション、取組の推進や広域化・横展開、などの機能を発揮している。こうした機能は、地域の発展に向けた可能性を一層引き出し、将来の飛躍に向けた芽を育む環境整備に寄与するものであり、そして、多極連携型・分散型の地域経済社会の実現にもつながるものである。

アジャイルな変革が求められる中、経済産業局は、地方公共団体をはじめ地域のステークホルダー、さらには、関係省庁の地方支分部局と連携して、民間の力が最大限活かされるよう、化学変化を促すカタライザー（触媒）として、機動的、かつ、変革に向けて一層深く取り組むことが重要になる。また、地域の情報共有のハブとなり、様々な事例・地域分析や、モニタリングや評価に資する情報を公にしていくことで、多様な主体のインスピレーションを高めていくといったアクセラレーター・ファシリテーター的な伴走

者となることが重要となる。そうした意識のもと、経済産業局は、変革意欲の高い事業者や地方公共団体等とこれまで以上に深く連携し新しい取組にも果敢に挑戦していく。

また、経済産業局は、経済産業省のフロントラインであり、経済産業省は、経済産業局を通じて確認される実態を政策立案・執行に活かし、関係省庁と連携して、実効性の高い取組を不断に追求すべきである。

### **(3) 今後議論を深めるべき論点**

地域経済産業政策は多岐にわたるため、今後、議論を深めるべき点もある。

例えば、地域経済の中心的な担い手である未来企業は、DX やイノベーションなどにおいて、中心的な役割を果たしている事例が多く見られた。未来企業は、事業活動を通じてのみならず、DX やイノベーションを促進する政策においても、地域経済への波及効果を発揮し得る企業である。そして何より、コロナ禍からの地域経済の再生を力強く牽引することが期待される。今後、未来企業の間評価や更新が予定されているが、評価の方向性を早期に示し、その取組を促進すべきである。

また、地域経済を牽引する事業を促進することを目的とする地域未来投資促進法<sup>106</sup>は、地震・豪雨等の災害が近年激甚化・頻発化し、また今般のコロナ禍により、国内外を問わず特定の地域に生産拠点が過度に集中して立地することのリスクが顕在化する中、生産拠点の国内における分散立地にも資することが期待される。なお同法は、施行後5年（令和4年（2022年）7月）を経過した場合において、法律の施行の状況について検討を加え、必要があると認めるときは、その結果に基づいて所要の措置を講ずるものとされている。今般の取りまとめも踏まえ、必要に応じて論点の更なる深掘りを行いつつ、より地域の成長発展の基盤強化につながる制度の構築を目指していくべきである。

さらに、工業団地や工業用水等の産業基盤インフラや道路、港湾等の物流基盤等は整備から相当程度時間を経過しているものもある。その更新の際にはデジタル化の潮流を踏まえた整備が期待される所であり、例えば、工業用水道事業については、工業用水道施設の強靱化にも資するデジタル技術等の活用促進が打ち出されている。こうした各産業基盤インフラ等における議論も踏まえつつ、必要に応じて議論を深めるべきである。

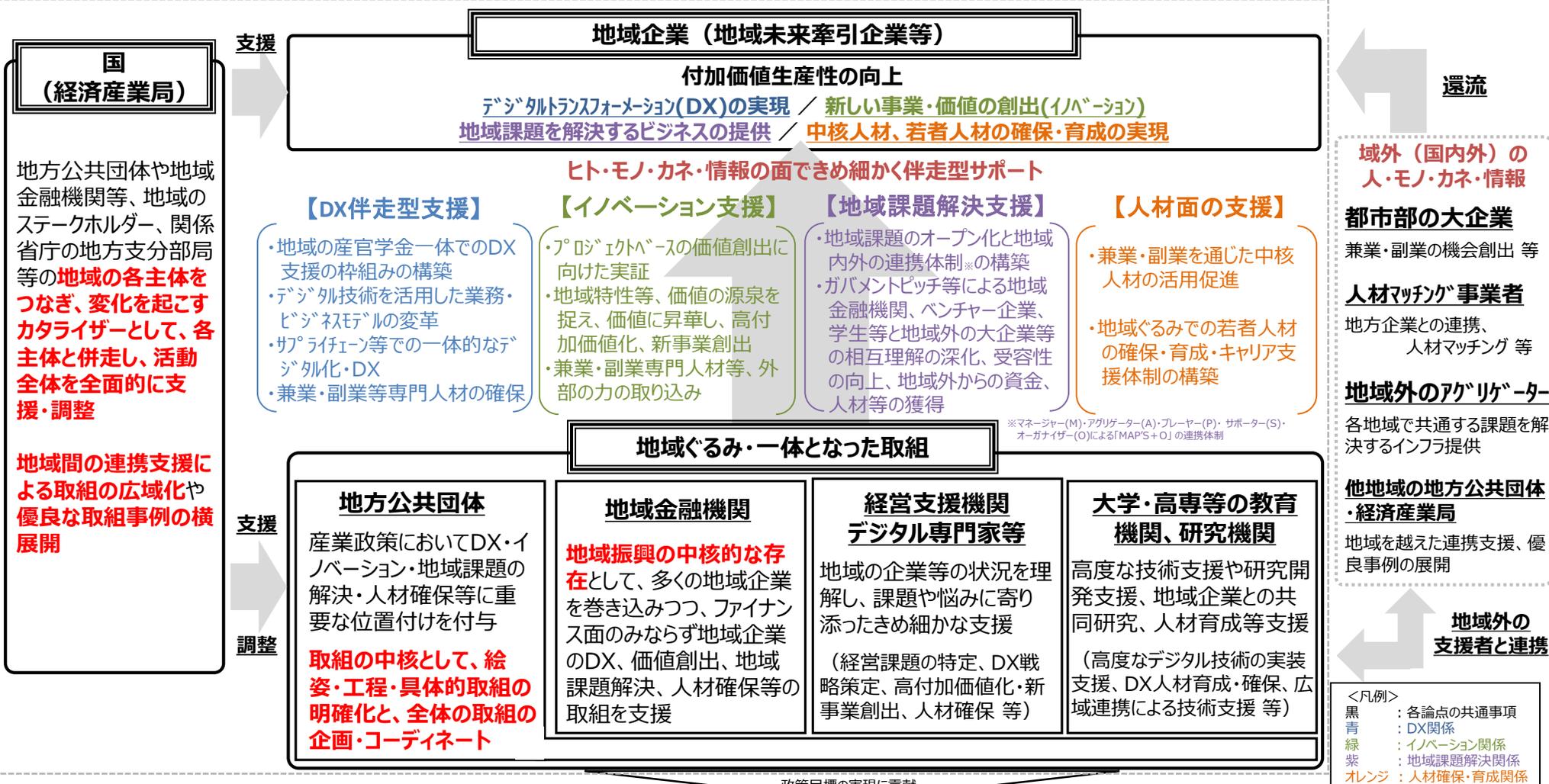
---

<sup>106</sup> 正式名称は「地域経済牽引事業の促進による地域の成長発展の基盤強化に関する法律」。

# 地域のトランスフォーメーションに向けた取組と方向性

別添

- デジタル化、価値の源泉の変化、働き方の変化等、転換期にある中で、地域の関係者が一体となって、そうした変化を捉え、積極的に地域に取り込み、地域を変革していくために、2023年頃までに以下の取組を集中的に進めていく。
- 国（経済産業局）としても、地域の現場で実際に物事を動かしていく際の拠り所となり得る優良な取組事例等の情報を展開しつつ、地域の各主体の具体的な取組に向けたインスピレーションを喚起し、各主体をつなぎ、変化を起こすカタライザーとして、各主体に併走し、活動全体を全面的に支援・調整していく。さらに、地域間の連携支援による取組の広域化や優良な取組事例の横展開を図っていく。



【政策目標】 (注1) 2020～2024年度の幾何平均で、地域未来牽引企業等 (注2) の労働生産性の伸び率2%/年以上

2020～2024年度の累計で、SDGs未来都市に選定選定数210都市

2024年度に、地方と東京圏との転入・転出を均衡を実現

(注1) 第2期「まち・ひと・しごと創生総合戦略」(2020改訂版) (令和2年12月21日閣議決定) における重要業績評価指標 (注2) 地域未来牽引企業及び地域未来投資促進法の地域経済牽引事業者からなる企業群

スマートかつ強靱な地域経済社会の実現に向けた研究会  
委員名簿

(座長)

松原 宏 東京大学大学院総合文化研究科 教授

(委員)

井口 一世 株式会社井口一世 代表取締役

宇佐川邦子 株式会社リクルートジョブズ  
ジョブズリサーチセンター センター長

大橋 弘 株式会社静岡銀行 常務執行役員

坂田 一郎 東京大学大学院工学系研究科 教授

田中 里沙 事業構想大学院大学 学長

長山 宗広 駒澤大学経済学部 教授

野村 敦子 株式会社日本総合研究所調査部 主任研究員

浜口 伸明 神戸大学経済経営研究所 教授

林 龍平 一般社団法人日本ベンチャーキャピタル協会 理事

藤井 篤之 アクセンチュア株式会社ビジネスコンサルティング本部  
戦略グループ マネジング・ディレクター

前田 了 茨城県産業戦略部長

松江 英夫 デロイトトーマツグループ 戦略担当執行役

(五十音順)

スマートかつ強靱な地域経済社会の実現に向けた研究会  
開催経緯

第1回（令和2年12月2日）

議 題：地域経済社会を取り巻く状況と地域経済産業政策の方向性について

第2回（令和3年2月5日）

議 題：地域企業・産業のデジタルトランスフォーメーション（DX）について  
ゲスト：経済産業研究所／日本生産性本部 岩本 晃一 氏

第3回（令和3年3月16日）

議 題：地域における価値創出に向けた取組（地域イノベーション）について  
ゲスト：広島県商工労働局イノベーション推進総括官 川野 真澄 氏  
福岡地域戦略推進協議会事務局長 石丸 修平 氏

第4回（令和3年4月2日）

議 題：地域企業・産業を支える人材の確保・育成について  
ゲスト：JOINS 株式会社代表取締役 猪尾 愛隆 氏  
ヤマガタデザイン株式会社代表取締役 山中 大介 氏

第5回（令和3年4月27日）

議 題：地域の持続的発展に向けた取組について  
ゲスト：株式会社ウエルクリエイト代表取締役会長 松尾 康志 氏

第6回（令和3年6月1日）

議 題：取りまとめに向けた議論について

※ ゲストの所属組織は開催時点のもの。