

特集：2017年を振り返る

第2章 地方創生スタートから3年、 熊本地震から1年



牧口 昌代
神奈川県中小企業診断協会

2014年9月閣議決定により「まち・ひと・しごと創生本部」が設置され地方創生がスタートした。国、地方公共団体、企業などの地方創生への取組みは、情報・人材・財政面など多岐にわたる。本章では、スタートから3年が過ぎた「地方創生」とはどのような政策で現状はどうか、診断士として何ができるのかについて、発生から1年経過した熊本地震に関する補助金申請の状況も交えつつ考える。

1. 地方創生は進んでいるのか？

2014年に地方創生がスタートした際には、①人口減少に歯止めがかかっていない、②東京一極集中が加速、③地方経済と大都市経済で格差が存在、などの課題に直面していた。

そこで、政府は「地方創生版三本の矢」を武器に、続く2015、2016年度をローカルアベノミクスを実現するための事業推進の年度に位置づけた。地方創生における三本の矢は、①情報支援の矢、②人材支援の矢、③財政支援の矢であるが、今回は③「財政支援の矢」の施策にある新型交付金に焦点を当てる。

(1) 土台作りの3年

この3年間で状況がどのように変化を遂げたのかを、「まち・ひと・しごと創生基本方針2017（概要版）」（図表1）から見てみよう。

まず、出生率は、2014年：1.42、2015年：1.45、2016年：1.44と改善傾向に見えるが、

年間出生数では2016年は97.7万と過去最低水準（平成28年度人口動態調査：厚生労働省HPより）で、2014年以降人口減少に歯止めはかかっていない。

また、2014年以降も東京圏への転入超過は約11万人前後で推移し、2016年は12万人となり、2013年に比べると増加している。

「まち」を作る「小さな拠点」の地域運営組織形成数においては、目標の3,000団体を超えた3,071団体が形成されている。また、地方における「若者雇用創出数」も、5年間で30万人目標のところ9.8万人を創出しており、経済格差を是正するための態勢整備は進んでいると考察できる。

(2) 地方創生推進に向けた態勢整備の進捗

これまで地方創生推進に向けた態勢整備でどのような取組みを行ってきたのかを「地方創生への取組状況に係るモニタリング調査結果（28年度）」（図表2）より見ていきたい。

①金融機関の8割が、地方創生に向けた専門チームの立上げや関連部署、窓口の明確化などの態勢整備を実施。

②金融機関の9割が、経営戦略・経営計画に地方創生関連の項目・施策を設定し、うち5割超は、地方創生関連の取組みに対する成果を評価する仕組みを取り入れている（地方銀行においては9割）。

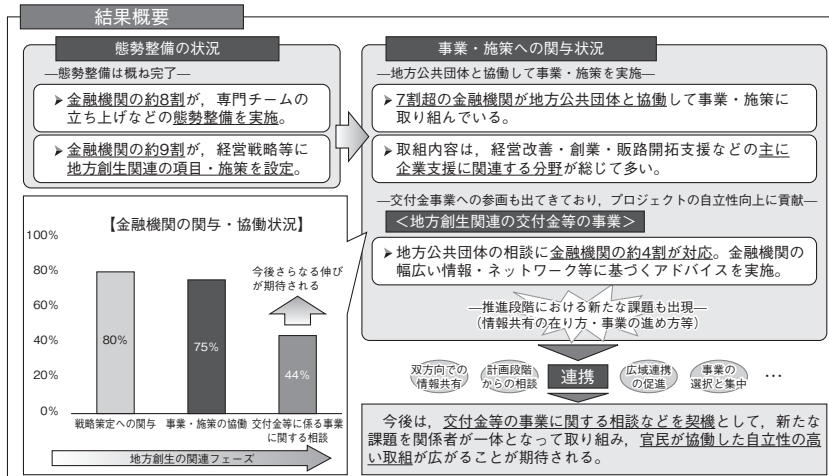
これらは、27年度の調査に比べ増加しており、態勢整備が進んでいることを示している。

図表1 まち・ひと・しごと創生基本方針2017（概要版）

地方創生の新展開に向けて			
平成29年度は、まち・ひと・しごと創生総合戦略の中間年であり、既存の取組を加速化するための新たな施策により、地方創生の新展開を図る			
◎主な基本目標・KPI（2020年目標）			
<p>「しごと」をつくる</p> <ul style="list-style-type: none"> 若者雇用創出数（地方）5年間で30万人 9.8万人創出 農林水産業6次産業化市場規模 10兆円 4.7兆円（2013年） →5.1兆円（2014年） 	<p>「ひと」の流れを変える</p> <ul style="list-style-type: none"> 地方・東京圏の転出入均等 東京圏年間転入超過10万人（2013年） →12万人（2016年） 	<p>結婚・子育ての希望実現</p> <ul style="list-style-type: none"> 合計特殊出生率 1.43（2013年） →1.44（2016年） 第1子出産前後の女性継続就業率 55% 38.0%（2010年） →53.1%（2015年） 	<p>「まち」をつくる</p> <ul style="list-style-type: none"> 「小さな拠点」の地域運営組織形成数 3,000団体 1,656団体（2014年） →3,071団体（2016年） 立地適正化計画を作成する市町村数 150都市 →100都市（2016年度末）

出典：内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局／内閣府地方創生推進事務局より一部抜粋

図表2 地方創生への取組状況に係るモニタリング調査結果（28年度）



出典：まち・ひと・しごと創生本部事務局

次のステップである、地方創生の推進に向けた事業・施策への取組みはどうであろうか。これは、7割を超える金融機関が地方公共団体と協働して事業・施策に取り組んでおり、前回調査の37%と比べるとこの1年で大幅に増加している。

事業・施策別では、以下の取組みが目立つ。

- ・経営改善支援・事業再生・事業承継
- ・創業支援・起業家教育
- ・地域企業などの販路開拓支援（ビジネスマッチング）

一方で、以下の公共の関与度が高い分野において取組みが遅れている。

- ・「生涯活躍のまち」の推進

- ・コンパクトシティの形成支援
- ・「小さな拠点」の形成支援

また、約4割（地方においては9割超）の金融機関が地方創生関連の交付金（地方創生加速化交付金・地方創生推進交付金）などの事業について地方公共団体から相談を受けており、今後は事業化についてのアドバイスが増加するものと考えられる。

(3) データから読み取る今後の動き

図表1の「基本方針2017」では、総合戦略の中間年として、既存の取組みを加速化させる新たな施策で地方創生の新展開を図るとある。これまでの3年で地方創生の土台作りは

進んだ。これからは、より具体的な施策を展開するために、官民が協働して事業推進を図る1つ先のフェーズへと駒を進めている。

たとえば、「地方創生への取組状況に係るモニタリング調査結果（28年度）」（まち・ひと・しごと創生本部事務局）の事例集に紹介されている広島銀行の場合、コンサルティング機能を強化している。取引先の事業内容や成長可能性を適切に評価する「評価シート」による経営改善支援と、事業ステージに応じたコンサルティング機能を発揮できる体制を構築した。これにより、地域企業の生産性向上や地場産業の発展に貢献し、地方創生に資するものとしている。この中には、外部専門機関などの活用もスキームにあり、より高度な支援が可能になる体制となっている。

本事例からも、今後外部専門機関として地方創生の一助を担う機会があることがわかる。

図表2の調査結果にもあるが、今後は具体的に地方創生の交付金に関しての事業の推進が、より一層進められるものと考えられる。

これまで診断士は、地方公共団体や金融機関との連携により、①経営改善支援・事業再生・事業承継、②創業支援・起業家教育、③販路開拓支援などの支援を推進してきており、今後も支援が必要な企業は続くと考えられる。

これらに加え、今後は地方の「まち」づくりのための支援を考える余地もあることがデータから読み取れる。「小さな拠点」の地域運営組織は、3,000団体を超える数で形成されてきた。これからは、その拠点を軸にしたコミュニティの形成を促進し、「まち」をすることで経済活動が活性化され、地方創生推進の牽引力となるであろう。「まち」づくりにおける①6次産業化支援、②特産品を使った商品開発、③事業化推進など、診断士として支援できる余地は大いにあるのではないかと。

「地方創生」の推進のために生活サービスを確保し、産業の創出で収入を確保する。雇用の創出により東京一極集中の是正が進み、住環境を整えることで少子化問題の改善推進が今後進んでいく。我々は、地方公共団体・

地方金融機関などとの連携を探りながら、今一度地方に目を向けるべきではないだろうか。

2. 熊本地震の現場から見えること

(1) 地方の現場は専門家を必要としている

地方創生関連の交付金の採択事例の中には、東日本大震災および熊本地震からの復興を目的とした事例も少なくない。被災した熊本県の中小企業が復興を目的にグループ補助金を申請したケースで、被災後の混乱が残る中で補助金申請はどのような状況であったのか。実際に、補助金申請を行った株式会社オオツカ専務執行役員の小柳真也氏に話を聞いた。

——補助金申請の状況はいかがでしたか。

申請に関しては、プロの方が不在で混乱しました。行政書士の方に手続きを依頼した企業は申請受理が早かったですが、依頼しなかった企業は書類の書き方に慣れていないこともあり、時間がかかっていました。地震の後に心の余裕もない中、通常業務も混乱していたので、企業の状況をよく知る金融機関がコーディネーター的な役割を担ってもらえれば、速やかに申請→補助金受領のプロセスを踏めたのではないのでしょうか。あるいは、第三者的な立場で県や商工会議所などに機能を持っていたいただいてもよかったですと思います。

——東日本大震災の経験は生かされましたか。

東日本大震災の後でしたが、その経験を十分に共有できているとは感じませんでした。補助金申請においても、手続きのノウハウなどを共有できていたらよかったですと思います。申請をする企業側も、受理する行政側も手探り状態だったので、必要以上に手間と時間がかかったのではないのでしょうか。

——今後どのような対策を講じればよいと感じましたか。

日頃より企業側も有事に備えることは必要ですが、震災時の補助金申請などへの専門家

派遣や、企業の存続に関する支援などに対応できるような外部組織の仕組みづくりが重要だと思います。有事の際には、他県から専門家を呼んでも足りない混乱した状況に陥ります。企業を支援する専門家も不測の事態を念頭に置き、常日頃から知識を蓄積し、非常時に対応できる体制を作り、そういう体制があることを発信しておくことも重要です。普段から、支援体制の情報発信、情報共有および機動力を備えることを期待します。

(2) 有事に対する診断士の支援

BCP (Business Continuity Planning) という言葉を最近よく耳にする。これは、企業が自然災害、大火災、テロ攻撃などの緊急事態に遭遇した場合に、事業資産の損害を最小限にとどめつつ、中核となる事業の継続、早期復旧を可能とするために、平常時に行うべき活動や緊急時における事業継続のための方法・手段を取り決めておく計画である。

昨今、その重要性が注目されているが、とりわけ中小企業は経営基盤が盤石ではないため、状況によっては経営の危機を招く可能性もある。現場の話を伺っていると、有事の際に診断士ができることには、大きく2つのアプローチがあると考えられる。

① 中小企業のBCPの取組みへの支援

中小企業は、事業推進・資金繰りなどの業務に追われていて、災害など不測の事態の発生時に対応に狼狽するケースが多い。BCPは、緊急時に事業の継続・早期復旧を図るための計画であり、平常時に体制を確立し、社内に浸透させ継続運用することが重要である。

図表3にある経営の根幹にかかわる方針の決定など、経営全般の支援は、診断士の専門性を生かせる領域である。今後、企業内のBCP策定を、診断士の支援メニューの大きな軸として考えることも可能ではないだろうか。

② 緊急事態の際の支援体制の構築

診断士がBCP策定支援と併せて考えるべき点がある。前述のインタビューでも触れている不測の事態が起こった際の企業を外部か

図表3 中小企業BCP策定運用指針

BCPの特徴	
①	優先して継続・復旧すべき中核事業を特定する
②	緊急時における中核事業の目標復旧時間を定めておく
③	緊急時に提供できるサービスのレベルについて顧客と予め協議しておく
④	事業拠点や生産設備、仕入れ品調達等の代替策を用意しておく
⑤	全ての従業員と事業継続についてコミュニケーションを図っておく

出典：中小企業庁より筆者作成

ら支援する体制構築の必要性だ。東日本大震災・熊本地震をはじめ、各地で近年勃発した災害復興およびその支援は現地で今も続いており、多くの診断士も関与している。

それらの支援のノウハウの蓄積や情報共有を行い、日本のどの地域で不測の事態が起こったとしても、その支援を機動的に実施することを可能にする体制や仕組みづくりができれば、中小企業の事業継続や発展に大いに寄与すると思われる。

おわりに

地方創生関連のデータを見ていて、改めて都市部と地方との格差を実感した。とりわけ、情報・人材分野での格差を是正することが、喫緊の課題ではないか。地方創生の取組みにより、「財政支援の矢」は放たれている。これからは、残る「情報支援の矢」、「人的支援の矢」を進めるために、中小企業支援の専門家として、地方の企業、経済を活性化させる支援方法を考えることが重要だと思われる。

牧口 昌代

(まきぐち まさよ)

熊本県出身。大学卒業後、大手メーカー、外資系企業で経営企画、管理部門業務を経験後、責任者として株式上場を果たす。以来ベンチャー企業のCFOを歴任、現在も複数の企業でハンズオン支援を主に行う。2008年独立、2017年中小企業診断士登録。

