

# 浜銀総研 News Release



平成 27 年 10 月 26 日

## 「浜銀総研政策提言 第 4 号」の発刊について

株式会社浜銀総合研究所(代表取締役社長 伊東眞幸、横浜市西区みなとみらい3丁目1番1号)は、このたび「浜銀総研政策提言」第4号を発刊いたしました。

今、わが国経済は、東日本大震災からの早期復興という喫緊の課題はもとより、経済のグローバル化、急速な情報技術の発達、環境・資源エネルギー問題、少子高齢化・人口減少への対応など、構造的な課題が山積しております。わが国が発展を続けていくためには、これらの課題に意欲的に取り組み、様々な解決策を考え、実行に移していく必要があります。

こうした状況下、私たちは諸課題に対する政策提言活動を活発に行うことが、地域のオピニオンリーダーであるシンクタンクの重要な使命と考え、昨年9月「浜銀総研政策提言」を創刊いたしました。

今回発刊の第4号では、「行政CRMによる地域経済活性化の提言 ～法人番号の利活用を通じて～」と題して、民間企業で用いられているCRMの考え方を、行政主体が地域経済の活性化に応用していくための4つの提言をおこないました。本政策提言の提唱する「行政CRM」の考え方が、地域経済の持続的発展のための施策を立案し、実施していくうえで、いくらかでも参考になるとすれば、これに勝る喜びはありません。

当社は今後も、本誌を通じて、国内の諸課題解決に向けた情報発信を積極的に続けてまいります。引き続きご支援のほど、お願い申し上げます。

以 上

【本件についてのお問い合わせ先】  
(政策提言の内容に関して)  
株式会社 浜銀総合研究所  
情報戦略コンサルティング部 影井  
電話 045-225-2378  
(本プレスリリースに関して)  
企画部 高野  
電話 045-225-2374

浜銀総合研究所

## 行政 CRM による地域経済活性化の提言 ～法人番号の利活用を通じて～（要約）

我が国は、今後急速に進むであろう、人口減少・超高齢化・大都市と地方の地域格差拡大などから地域経済が縮小し、この地域経済の縮小がさらなる人口減少を引き起こすといった「負のスパイラル」による加速的な地域経済の衰退が危惧されている。地域経済の衰退は、大都市の経済衰退につながり、ひいては日本全体の経済衰退へとつながる極めて深刻な課題である。国・政府においても、この課題に対し「地方創生」を掲げ、地域経済の衰退に歯止めをかけ、持続的な「活力ある日本社会を維持し支える」ことを目指している。この中で、政府は地方行政に対し「地方版総合戦略」の策定と、戦略成果の持続的な検証・改善を求めている。この地方版総合戦略には、地方の自主性・主体性ととも、地域の実情に沿った地域性も必要としており、域内の実情や課題を「客観的な分析」に基づいて把握した上で、持続性ある戦略を立案することとしている。

このような背景のもと、本稿は「行政 CRM<sup>1</sup>による地域経済活性化の提言」と題し、地域経済・産業という視点から客観的な分析に基づく戦略立案プロセスを提言するものである。この戦略プロセスには国家として取り組む必要があるとしているが、地方行政にも自主性・主体性ある役割を求めている。また、地域の実情を考慮した地域性はもちろん、持続性についても考慮しており、政府が地方に求める「自主性・主体性、地域性」そして「持続性」を満たす一つの戦略プロセスを提示したものである。提示した戦略プロセスの実現には、地域経済の実情と企業の詳細を知ることが可能な情報資源を必要としている。この情報資源は法人番号制度を活用することで創造することとしており、本稿は国家としての法人番号の利活用案の一つを提示したものである。

戦略には、明確なビジョンとストーリーからなる「思想」が必要不可欠である。地域経済の持続的活性化に対する戦略には

大型誘致を断続的に行うこと

域内経済の自律的發展を促すこと

の、大きく二つの思想があると考えられる。しかし、経済成熟化の環境下においては、断続的な大型誘致策は極めて困難であり、地域経済の持続的發展は の自律的發展を促す思想により実現する他ないであろう。この自律的發展という思想は、古くから内発的發展とも呼ばれ、地域経済発展策の思想として、その重要性・期待効果は様々な文献で主張

<sup>1</sup> Customer Relationship Management の略。顧客との関係強化を目的とした経営手法。

されてきた。しかし、その思想による地域経済発展策が明確に実現されるには未だ至っていない。

自律的發展策とは、すなわち域内に存在する企業の発展を促す政策である。一方、民間企業では「顧客育成」という思想から、CRM という戦略プロセスにより、顧客の発展策を具現化してきた歴史がある。民間企業の思想・戦略プロセスを学ぶことで、地域経済がこれまで成すことのできなかった自律的發展という思想からの持続的活性化が実現するのではないだろうか。

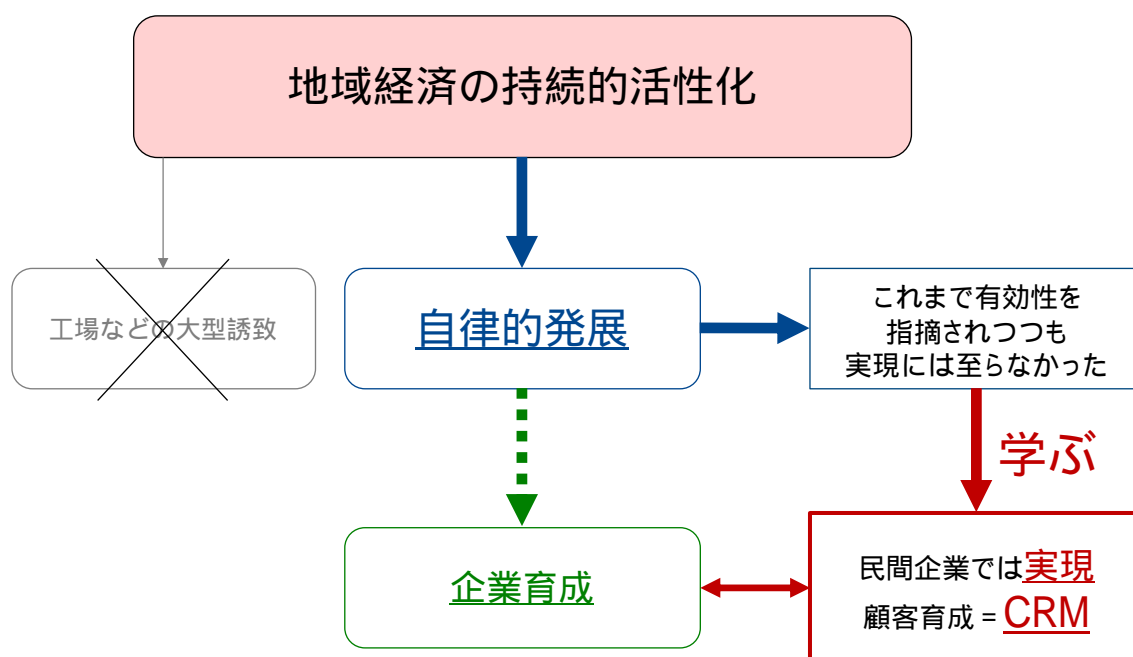


図 1 地域経済活性化の戦略における思想

民間企業の戦略に対する思想は、経済成熟化に伴う物質的な飽和状態の中で、多様化する顧客の価値観に対応するべく、量的拡大の商品志向から、質的充実の顧客志向へとシフトしてきた。顧客志向の本質は、顧客の価値観・感情など「内面」を理解しようと努力し、具体的な戦略立案につなげることにある。しかし、顧客に対して得ることが可能な情報は全て行動結果としての「外面」であり、内面を直接的に観察することはできない。内面は外面の観察により想像するしかない。このため、顧客志向の戦略の効果は、顧客の内面をどのくらい正確に想像できるか…つまりは「どのくらい顧客になりきれるか」に依存するものであり、顧客に対する情報の深度で決定する。

昨今は IT の進化という背景から、様々な顧客の情報を一元管理することが可能である。民間企業は、長期間にわたり顧客との関係を維持し取引発展につなげる「顧客の育成」と

いう思想のもと、この情報資源を利活用し顧客の内面を深く想像することで、CRM の戦略プロセスを高度化してきた。その結果、顧客発展策の具現化が成されたのである。

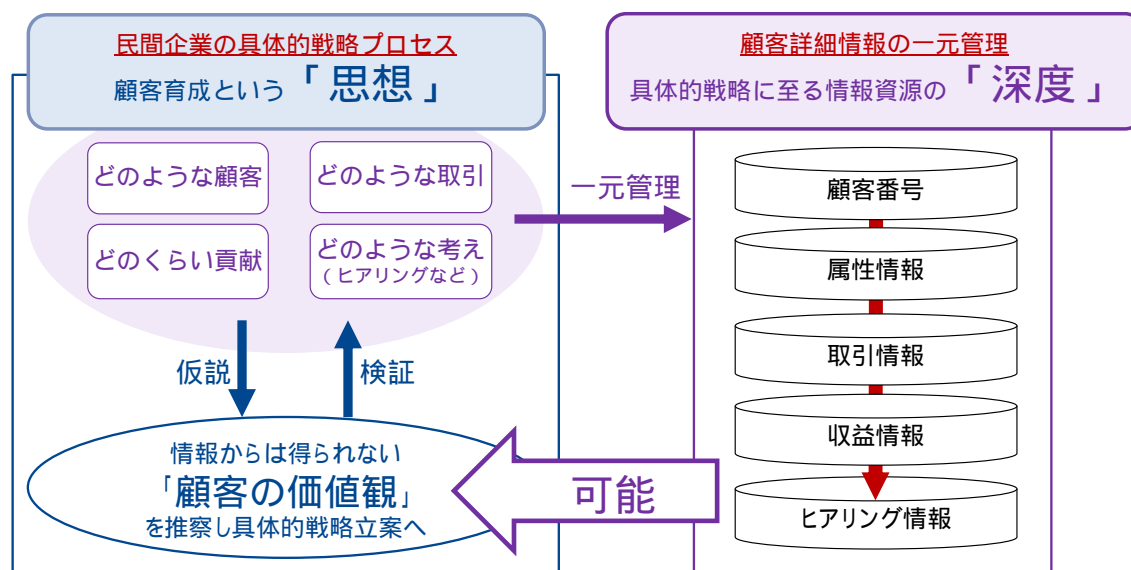


図 2 民間企業における顧客発展の具現化

民間企業の歴史を地域経済の自律的発展策、すなわち域内企業の発展策に当てはめてみれば、大型誘致策による量的拡大が限界をむかえ、自律的発展策への変化が求められていることになるかと解釈できる。そして、そのために地域経済が必要とするのは「域内企業の育成」という思想のもとに、域内企業との関係を長期間にわたり維持・管理する CRM 戦略ということになるだろう。本稿では、地域経済の持続的活性化を実現のため「地域企業を育成する」という思想を国家の共通認識として明確に持つことを提言する（**提言**）。

CRM の戦略プロセス実現には、域内企業の内面を理解するための詳細情報を個社単位で一元管理した環境が必要不可欠である。行政が利活用可能な企業の実態・現状を把握するための情報は、経済センサスを代表として各省庁に存在し、公開されている。現状では、これらは規模・産業・エリアなどで集約された単位でしか公開されておらず、企業の内面を想像するには情報の深度が圧倒的に不足している。しかしながら、公開されているデータの裏には、各省庁が管理している個社単位のデータが存在するであろう。これらを国家として一元管理することで、深度ある情報資源が創造される。これまでも、これらデータを一元管理するという議論は少なからずあったと思われるが、このためには企業を特定する統一的な「何らかの識別子」を必要とし、それを何とするのか、誰が管理するのか、など越えなくてはならない障壁が非常に高かった。

しかし状況は変化した。我が国では 2015 年 10 月から「法人番号」が全法人に対して付与され、その番号はインターネット上で公表がなされる。ただし、法人番号利活用の議論の対象としては、民間企業における内容（G to B, B to B）に焦点があたっており、国家としての利活用（G to G）については、深い議論はなされていない。本稿では、国家における法人番号の利活用案として、法人番号を国・政府・中央官庁内に存在する企業情報を一元管理する「何らかの識別子」として利用し、この情報資源を行政の CRM 戦略として活用することで、地域経済の持続的活性化の実現を目指すことを提言する（**提言**）。この深度ある情報資源は、国家のビッグデータ・アナリティクスにおけるイノベーションとして非常に意義深いものとなるであろう。

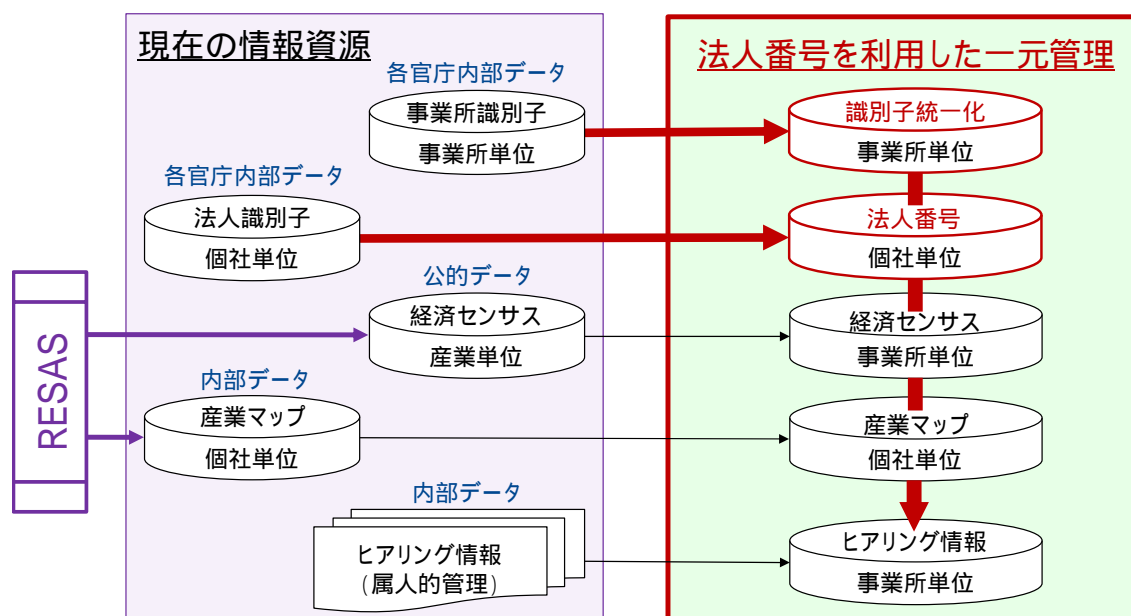


図 3 法人番号を活用した国家としての企業情報一元管理

国家による深度ある情報資源は、地域経済の持続的発展に対する CRM 戦略としてどのようなイノベーションを創造するのだろうか。地域経済における CRM の戦略プロセスは「域内企業の育成」という思想のもとでなされるが、従来もこの思想のもとで補助金・コンソーシアムなどの支援策が行われている。個社単位の詳細な情報資源を活用し域内経済の主となる企業を分析することで、従来では気が付かなかった新たな支援すべき企業の存在を知ることができよう。

本稿では情報資源の存在価値をさらに高める利活用案として「域内企業の育成を目的とした獲得（誘致）」で戦略的集積を目指す、行政 CRM を提言する（**提言**）。従来の誘致

策はそれ単体での効果を期待するものであったが、ここで提唱する誘致策は域内企業の成長につながる効果が大きな産業・企業を誘致するというものである。これには、現状の域内産業の集積状況とそれを構成する企業の詳細を分析・把握することが必要である。また、中・長期的な集積効果が大きい、誘致すべき企業像を明確にイメージすることも重要である。それには深度ある情報資源が必要不可欠である。なお、誘致すべき企業像が明確にイメージできれば、その企業が「何処に存在するか」が分かるであろう。なぜなら法人番号を利用した国家による深度ある情報資源は、域内・域外問わず全国の企業情報が一元管理されたものだからだ。この誘致すべき企業に対し、地方行政が「直接的」に誘致活動・交渉を行うことになり、この戦略プロセスにおいては地方行政が最終的な実施主体となる。

民間企業の CRM においては「育成」と「獲得」が独立に議論され、獲得については不特定多数の顧客に対する告知で行われることが一般的である。一方、本稿で提唱する行政の CRM は「育成のための獲得」という思想のもとで、特定企業に対し直接的交渉で獲得（誘致）を目指すものである。この行政ならではの戦略プロセスは、行政 CRM という名のイノベーションであると言えよう。そして、これを可能とするのは、全国の企業詳細情報が法人番号という識別子で一元管理された深度ある情報資源の存在である。

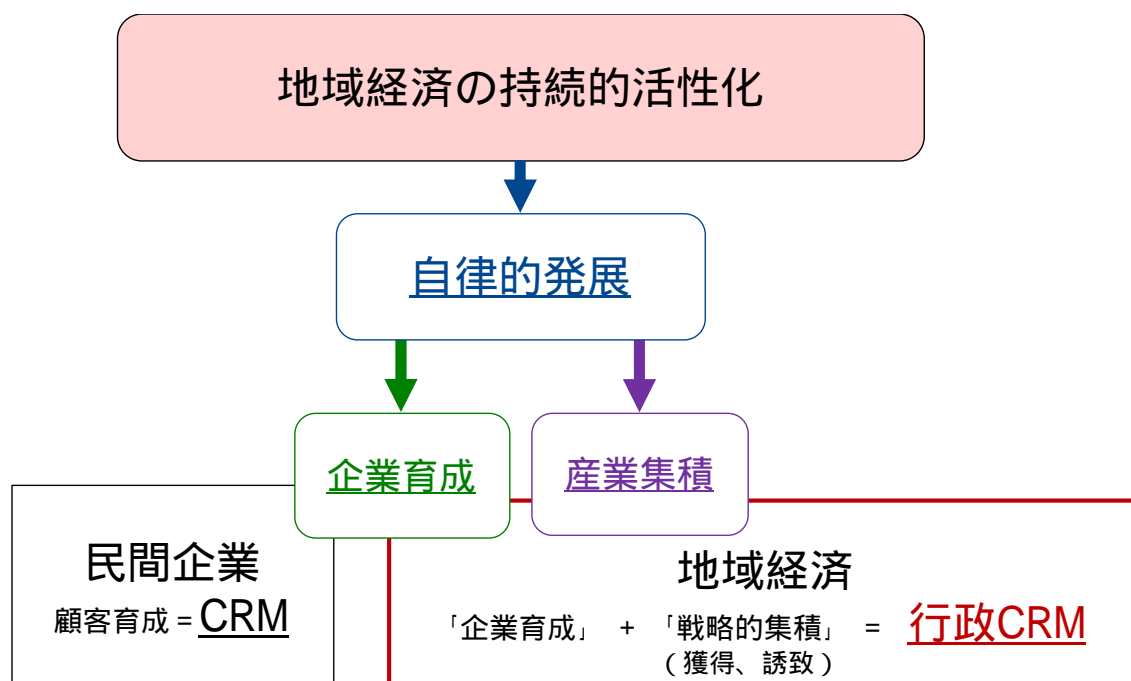


図 4 行政 CRM による地域経済活性化



行政 CRM の戦略プロセスにおける最終的な実施主体は地方行政が担うことになるが、行政 CRM による地域経済の持続的発展の実現には、国・政府・中央官庁など国家として取り組む必要がある。「地域企業を育成する」という思想を共有し、その上で実現されるイノベーションの価値が理解・認識されなければ、国家による深度ある情報資源の環境は実現しない。ただし、その実現には、時間・コスト・省庁間の折衝など、数々の障壁が存在することも明白である。そのため、本稿では行政 CRM の実施当初は、経済産業省の協力のもと、熱意ある地方経済産業局が中心となり、熱意ある地方行政で試験的に運用することを提言する（**提言**）。この試験的運用で、成果を蓄積することで、数々の障壁を超えることが可能になると考える。

また、金融機関との連携も有益であろう。なぜなら金融機関は、行政 CRM が対象とする「同じ顧客」に対し、従前から CRM を実施してきたからである。これまで地域金融機関が蓄積したナレッジ・ノウハウはもちろん、行政 CRM の施行における人材面での共同も期待できる。

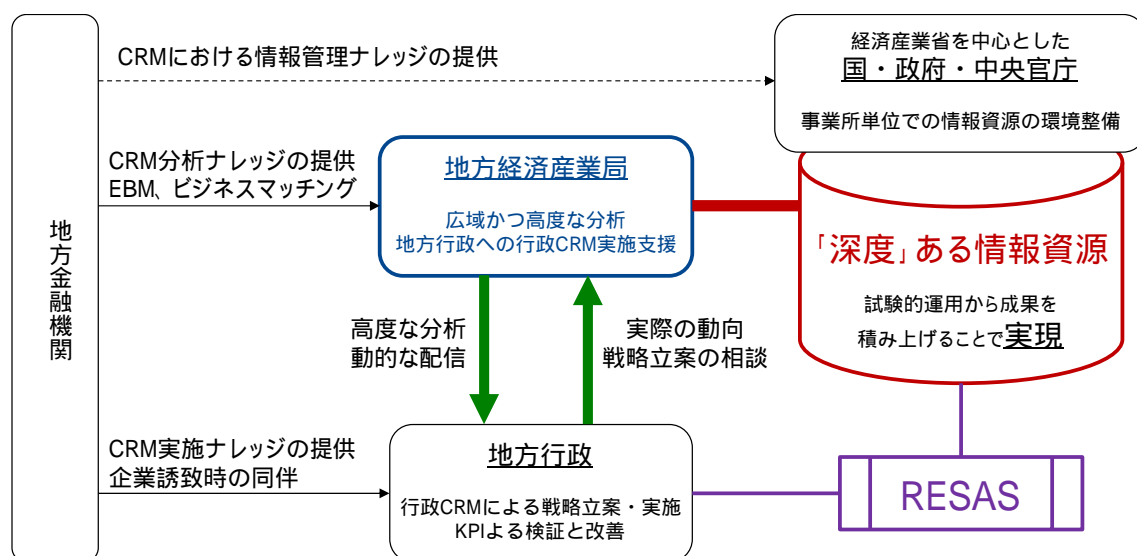


図 5 行政 CRM の実施にむけて

### 提言：域内企業育成の思想の提言

持続的な地域経済活性化を目指す上では、自律的発展という思想からの政策が必要とされる。域内経済の自律的発展とは、すなわち域内企業の発展である。民間企業は、組織として「顧客育成」という思想（CRM 戦略）を持ち、顧客を徹底的に観察し理解しようと努力することで顧客発展策の具現化に至った。地域経済発展策においても、国家として地域

企業を育成するという共通の思想を明確に持った上で、地域企業を観察し理解することが必要となる。その結果、地域企業の発展、つまりは地域経済の自律的発展策が実現されるであろう。

#### **提言 ：国家としての法人番号の利活用の提言**

地域企業を育成するという思想(CRM)のもとで、地域経済発展に対する具体的な戦略・施策に至るためには、企業の内面を理解することが可能な情報資源が必要不可欠である。国・政府・中央官庁には経済センサスを代表とした企業の現状・実態を把握する情報資源が多数存在し、これらを一元管理することで深度ある情報資源が創造できる。国家における法人番号利活用案として、法人番号を国家が保有する企業情報の一元管理に利用し、地域経済活性化に対するCRMの戦略プロセスに活用することは、国家のビッグデータ・アナリティクスによるイノベーションとして非常に意義深いものとなる。

#### **提言 ：行政CRMによる地域経済活性化の提言**

地域経済の自律的発展を目指す上では、域内企業の育成のために域外企業を獲得(誘致)する思想が効果的である。誘致すべき企業イメージは、域内経済・産業の集積状況とそれを構成する企業の特性を詳細に分析し、域内にもたらす集積効果により決定する。誘致すべきイメージに近い企業が「何処に存在するか」は国家の深度ある情報資源から知ることが可能である。今後、地方行政における企業の誘致方法は、説明会・ポスターなどのマスのアプローチから、相対交渉によるOne-To-Oneアプローチへと進化することになる。この戦略プロセスは従来のCRMでは成しえなかったものであり、行政ならではの新たなCRM、行政CRMという名のイノベーションと言えるだろう。

#### **提言 ：行政CRMの実施にむけた提言**

行政CRMの実現には国家として「地域企業を育成する」という共通の思想を明確に持ち、その上で国家による情報資源の環境整備が必要不可欠である。しかし、この情報資源と環境整備には時間・コスト・省庁間の折衝など、数々の障壁が存在することも明白である。そのため、当初は、熱意ある地方経済産業局・地方行政により、経済産業省が管理し使用可能なデータのみで試験的に行政CRMを実施することが現実的であろう。この試験運用において成果を蓄積することで、数々の障壁を超えることが可能になると期待される。

以 上