

未来社会提言研究レポート

# 「地方創生」

日本の成長は「地方創生」から始まる

-自律的・持続的な変革の連鎖により 60兆円の付加価値創出-

## 報告書

2015年7月

 株式会社三菱総合研究所

## 目次

<b>1. なぜ今、地方創生か</b> .....	<b>3</b>
1.1 地方の現状と課題　－最近 20 年間の地域経済を俯瞰する－ .....	3
1.2 地方創生の意義 .....	7
1.3 地方を巡る環境変化 .....	7
<b>2. 地方創生ビジョン</b> .....	<b>9</b>
2.1 2030 年の目指すべき地域経済の姿 .....	9
2.2 地方創生の基本理念 .....	17
2.3 地方創生への取り組み方針 .....	17
2.4 地方創生の取り組み 4 分野 .....	18
<b>3. 目標実現に向けた戦略の具体化</b> .....	<b>20</b>
3.1 自律的な変革による産業創出 .....	20
3.1.1 共感と共創を促す「風土共創業」の提案 .....	20
3.1.2 食農を起点とした総合産業化 .....	22
3.1.3 革新と共創のものづくり .....	28
3.1.4 地域と共に進化する観光 .....	32
3.1.5 地域資源のエネルギー産業化 .....	40
3.2 地域に仕事を創る起業教育と人材交流 .....	47
3.3 地方の新しい働き方の実現と人と産業を育てるまちづくり .....	51
3.3.1 地方の新しい働き方 .....	51
3.3.2 産業を孵化するまちづくり .....	55
3.4 地域構造・行政構造の変革 .....	63
3.4.1 持続可能な地域構造の構築 .....	63
3.4.2 新たな地域マネジメントの実現 .....	68
<b>4. おわりに</b> .....	<b>70</b>
<b>参考資料：有識者意見や既存事例に見る地方創生への示唆</b> .....	<b>71</b>
<b>Part1：有識者の意見</b> .....	<b>71</b>
<b>Part2：先進事例</b> .....	<b>81</b>

## 図表目次

図 1-1 産業別県内生産額の推移	3
図 1-2 代表的な都市規模での就業者数と生産年齢人口の推移	5
図 1-3 代表的な都市規模での域内生産額、支出額の推移	6
図 2-1 大都市圏と地方圏の 1 人当たり GDP 格差指数の予測	11
図 2-2 日本全体 GDP（大都市圏 GDP+地方圏 GDP）の予測（シナリオ 3）	11
図 2-3 地域産業再生シナリオにおける新たな地域産業の内訳	13
図 2-4 人口 30 万人都市における地方創生のイメージ	15
図 2-5 三菱総研が提案する地方創生ビジョン	19
図 3-1 食農を起点とした総合産業化	23
図 3-2 世羅地域における食農ネットワークの構成	24
図 3-3 豊橋技術科学大学を中心とした新たな地域食農連携	25
図 3-4 食農の総合産業化に向けた戦略	27
図 3-5 ものづくり企業の新たな挑戦を支援する地域内連携のイメージ	31
図 3-6 ブランド構築に向けた 6 階層ピラミッド	34
図 3-7 熱エネルギーを利用したまちづくりの展開イメージ（弘前市）	41
図 3-8 マイクロ地域熱供給のイメージ	45
図 3-9 仕事で最も重視すること	51
図 3-10 地方で期待する働き方や暮らし方	52
図 3-11 住みたい地方	52
図 3-12 事業所の地方移転に対する捉え方（海外経験の有無による差異）	53
図 3-13 事業所の地方移転に対する捉え方（挑戦心の有無による差異）	53
図 3-14 地方で住みたいまちに求める要素	54
図 3-15 まちづくり 三つの戦略	55
図 3-16 高松丸亀町の定期借地方式による用地取得	59
図 3-17 全国の県庁所在地の 2013~2014 年の人口増減率	63
図 3-18 わが国 DID の人口、人口比率、人口密度の推移	64
図 3-19 都市圏内の都市規模に応じた都市・産業再生戦略のイメージ	67
図 3-20 地域における多様な主体の連携イメージ例（創業支援ネットワーク）	69
図 3-21 2030 年の地域構造のイメージ	69
表 2-1 各シナリオの生産部門別生産額	10
表 2-2 アクティブ・シニア市場（地方圏）	16
表 3-1 高付加価値ものづくりへの変革に成功した企業事例	28
表 3-2 対象国を絞った各地の外国人観光客誘致の取り組み	32
表 3-3 岐阜県が取り組む「飛騨・美濃じまん運動」	35
表 3-4 分散型エネルギーインフラプロジェクト	41
表 3-5 オーストリア（シュタイヤマルク州）におけるマイクロ地域熱供給の平均像	45
表 3-6 下川町の経済構造（単位：百万円）	45
表 3-7 起業環境でみた「地方」	47
表 3-8 まちづくり事例にみる体制整備、人づくりの工夫	62

# 1. なぜ今、地方創生か

## 1.1 地方の現状と課題 ―最近 20 年間の地域経済を俯瞰する―

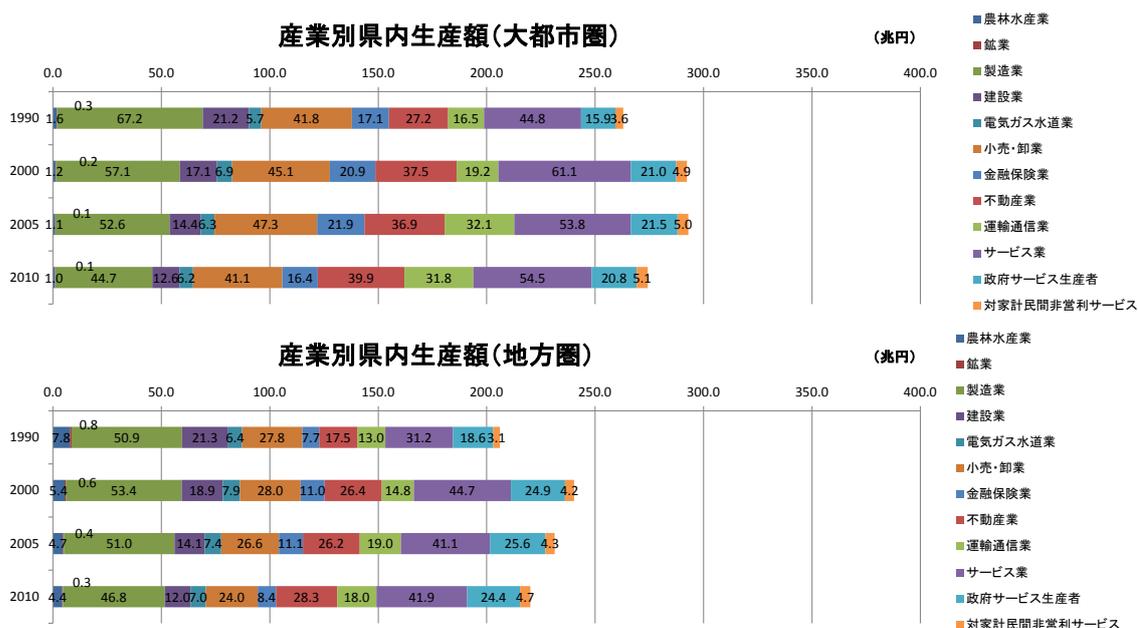
### 1) 地域経済の概況

地方の課題は人口減少・高齢化や産業の停滞、インフラの劣化やコミュニティの喪失など多岐にわたっているが、ここでは地域経済に着目し、地方の現状と課題を俯瞰する。

1990 年以降の大都市圏の各生産部門の総生産額は、2000 年と 2005 年が 272 兆円程度とほぼ同額で過去最高水準となっているが、2010 年度にはリーマンショックの影響もあり、約 20 兆円程度減少した。

一方、地方圏の生産額合計は、2000 年には、過去最高の 240 兆円程度まで増加したが、その後は減少し、2010 年には 220 兆円程度となっている。なお、2000 年以降の減少は、この時期から小泉内閣により着手された公共事業削減や、製造業の国内拠点の縮小による影響が大きいと考えられる。

図 1-1 産業別県内生産額の推移



注 1) 本分析では、日本全国を便宜的に「大都市圏」と「地方圏」に分けて分析を行った。  
 大都市圏：東京圏（東京都、千葉県、埼玉県、神奈川県）  
 名古屋圏（愛知県、岐阜県、三重県）  
 大阪圏（大阪府、京都府、奈良県、兵庫県）  
 地方圏：その他の道県

注 2) 内閣府が公表している県民経済計算に基づき分析した。県民経済計算においては、各産業の生産額は、その産業の製品価格から中間投入のコストを除いた付加価値ベースで示される。人件費は中間投入に含まれず、付加価値として算定される。したがって、生産額の合計は、その地域が生み出した「価値」を表すものである。

## 2) 人口規模別に見た市町村経済の状況

内閣府の県民経済計算をベースとしつつ、全国の市町村を対象として「市町村経済計算データ」を作成した。同データの分析より以下のことがわかる。

### ア) 人口

過去 20 年間、地方圏では人口規模が小さいほど大きく減少（1 万人未満は 2 割減）、中間規模では人口維持、人口 100 万人以上では逆に 14%増加している。小規模都市では生産年齢人口と若年人口が減少し、大都市では老年人口の増加が目立つ。

### イ) 就業者数

人口規模が小さいほど減少が顕著である。小規模都市では農業人口の減少が主要因であり、中～大規模都市では、製造業、建設業、商業で就業者が減少し、サービス業で就業者が増加している。

### ウ) 生産年齢人口と就業者数（国勢調査）（図 1-2）

過去 20 年間、就業率（就業者数／生産年齢人口）に大きな変化はないが、地方圏では、就業者数の減少と生産年齢人口の減少がおおむね並行して進んでいる。人口規模の小さい都市では生産年齢人口の減少が就業者の減少に先行（就業率が上昇）し、大きい都市では生産年齢人口がある程度維持されているにも関わらず就業者が減少（就業率が低下）している。

### エ) 域内生産額（図 1-3 左列）

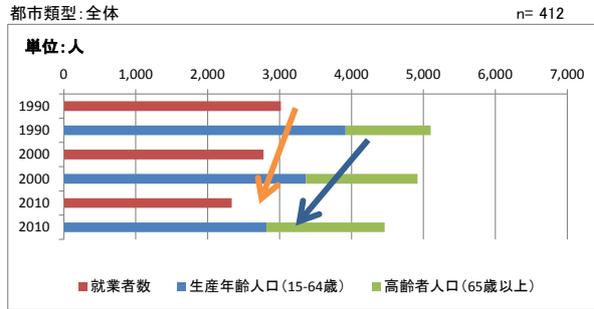
地方圏では、域内生産額（名目）が減少している。小規模都市では、農業、建設業、商業での減少が大きく、大規模都市では、製造業、建設業の減少が大きくなっている。

### オ) 域内支出（図 1-3 右列）

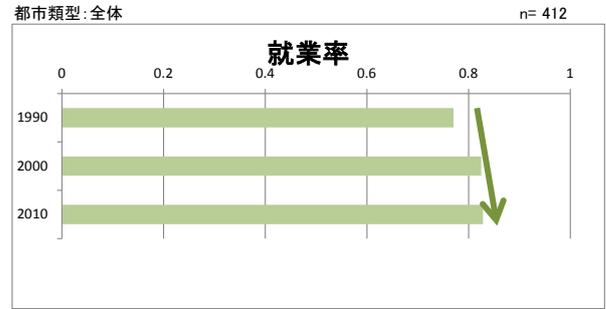
どの人口規模の都市でも公的支出の削減が目立つ。人口 30 万人以上の都市では民間消費支出が増加しており、公的資本形成の減少分をある程度補うかたちとなっている。①人口減少によるマーケット自体の縮小、②2000 年以降の公共事業費削減、③製造業の雇用カット、の三つが、近年の地方の産業縮退の要因と考えられる。生産年齢人口の減少による生産制約は、今のところ人口 1 万人未満の小規模市町村などで顕在化しているが、影響が本格的に発現するのはこれからであろう。

図 1-2 代表的な都市規模での就業者数と生産年齢人口の推移

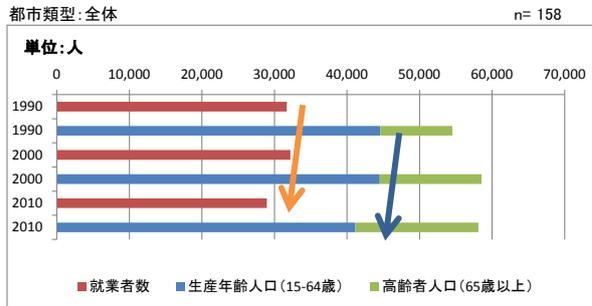
地域分類: 地方圏  
人口規模: ~1万人



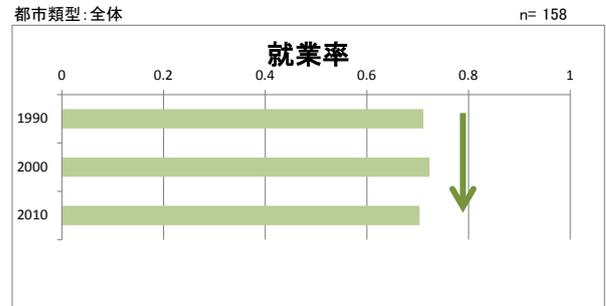
地域分類: 地方圏  
人口規模: ~1万人



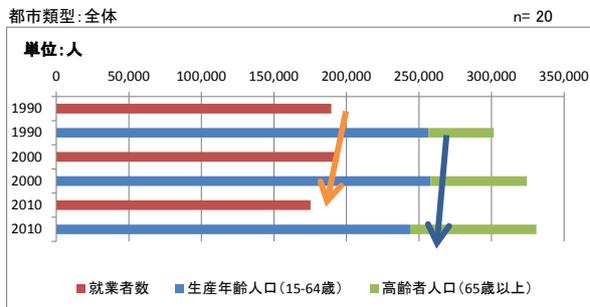
地域分類: 地方圏  
人口規模: 5~10万人



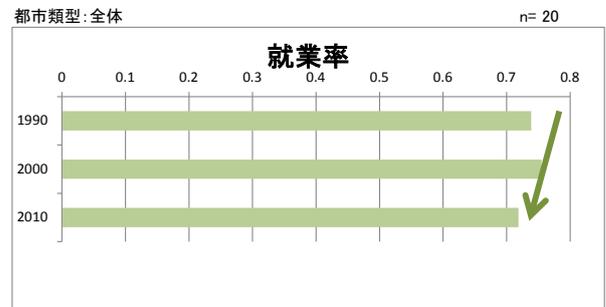
地域分類: 地方圏  
人口規模: 5~10万人



地域分類: 地方圏  
人口規模: 30~50万人



地域分類: 地方圏  
人口規模: 30~50万人

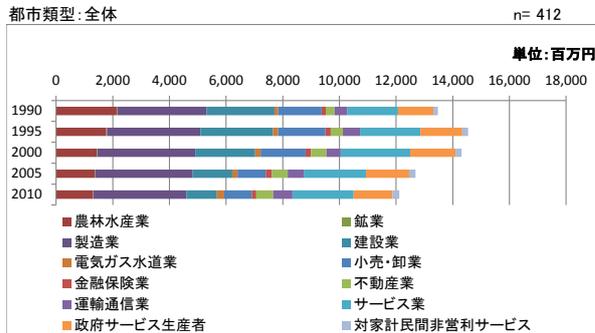


※就業率 = 就業者数 / 生産年齢人口

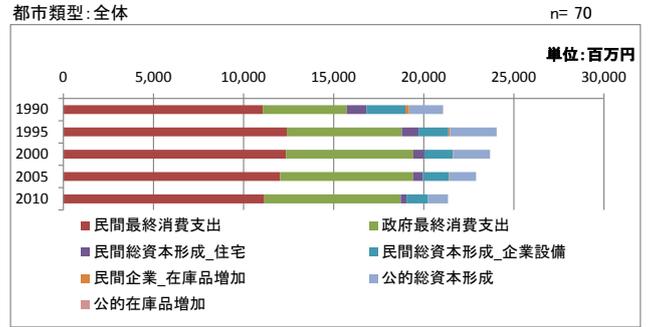
出所: 三菱総合研究所

図 1-3 代表的な都市規模での域内生産額、支出額の推移  
(生産額) (支出額)

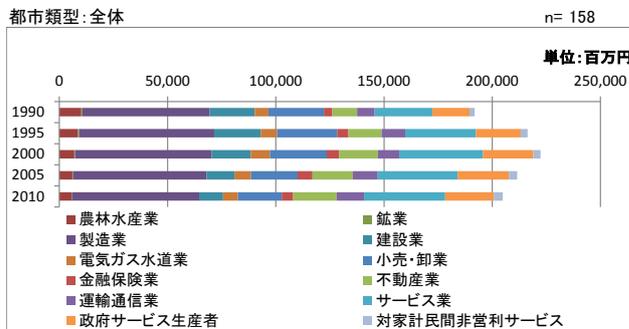
地域分類: 地方圏  
人口規模: ~1万人



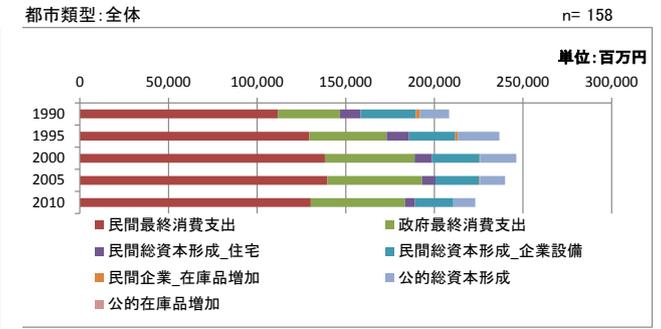
地域分類: 大都市圏  
人口規模: ~1万人



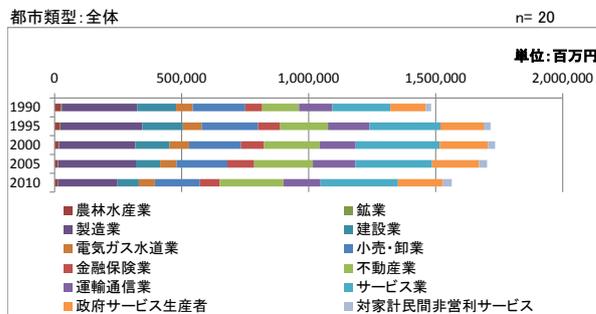
地域分類: 地方圏  
人口規模: 5~10万人



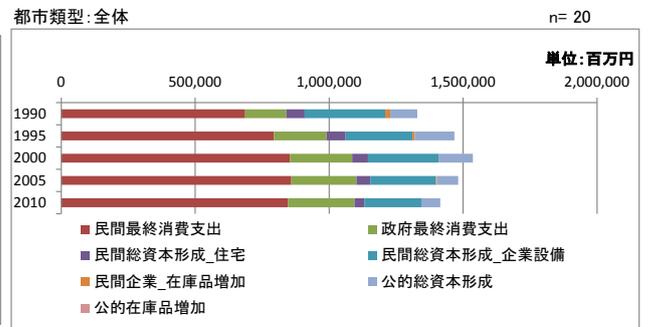
地域分類: 地方圏  
人口規模: 5~10万人



地域分類: 地方圏  
人口規模: 30~50万人



地域分類: 地方圏  
人口規模: 30~50万人



出所: 三菱総合研究所

## 1.2 地方創生の意義

地域の文化や環境は、人々の暮らしに有形・無形の魅力や豊かさを与えているが、これらは生業（産業・雇用）があることで維持されてきた。生業が減少し人口流出が続けば、こうした地域の魅力や豊かさも減損し日本社会の多様性も失われる。景気回復による一時的な就業機会の確保だけでは、持続的な明るい地域の未来は描けない。若い人たちが生き生きと働くことができる生業を新たに創出し、持続可能なまちを創り出さねばならない。地方「再生」ではなく、地方「創生」を国家的課題とする意義はそこにある。

## 1.3 地方を巡る環境変化

今、地方のハンディキャップをはね返し、「創生」の背中を押す環境変化が生じている。

### ①距離の壁の解消

ICT技術の進化が距離の壁を解消した。遠隔地にありながらWEB会議システムなどを活用することで、顧客と円滑に仕事を進める企業が出てきた。EC（電子商取引）やWEBサイト、SNSを使えば、地方から大都市圏や世界のマーケットへダイレクトにアプローチすることも可能となった。

### ②市場の多様化

消費者の嗜好が多様化し、定番商品だけでなく、個性あるユニークな商品にチャンスが生まれている。販売数量は少ないが多様性に富むロングテール市場は、地域の特徴や特産物を活かした商品に商機をもたらす。

### ③生産プロセスの多様化

製造工程を第三者に委託することで、設備をもたなくても「ものづくり」ができるようになってきた。自前主義を脱し、さまざまな人たちと連携し技術革新を生み出そうとするオープン・イノベーションのコミュニティも増えている。良いアイデアがあれば、少ない資本でも、地域資源を活用した付加価値の高い製品をスピーディに市場に送り出せる。

### ④働き方・生き方意識の変化

労働にかかる価値観の多様化に伴い、やりがいを最優先に仕事を選択する人、仕事と趣味のどちらも妥協したくない人、子どもが成長できる環境を優先する人など、さまざまなワークライフスタイルを希求する人が増えている。利便性・快適性以外の価値観も重視したい人には、大都市圏よりも地方圏の方が魅力的な地域になりつつある。

## 【コラム：日本の国土・地方政策の変遷】

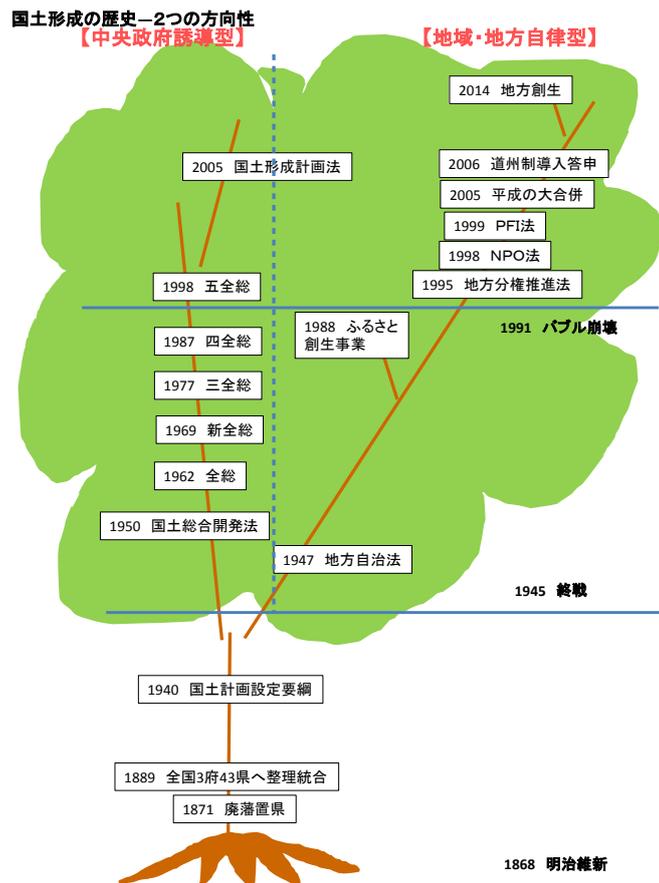
江戸時代の日本の国土は、300程度の藩と参勤交代によるネットワークで形成されていた。1871年（明治4年）、明治政府は廃藩置県を断行する。最初は藩を県に置き換えたただけだったが、1889年（明治22年）にはほぼ現在の姿（北海道を除く3府43県）に整理統合され、中央集権国家の基礎が作られていく。

戦後の「全総」による国土づくりも基本的にはこの流れを引き継いでいた。大都市中心に稼いだ資金で地方のインフラ整備を進め、全国一律に発展のチャンスを与える。中央政府によって「国土の均衡ある発展」を誘導するのである。このシステムのおかげで、全国すみずみまで近代的な国民生活のインフラが整った。その功績は大きい。しかし、その一方で、「自分たちの地域は自分たちで創る」という「市民力」や「起業精神」の養成が後手にまわったのは否めない。

市民主導の国土形成を「地域・地方自律型」と呼ぶとすれば、その議論が本格的になるのは、地方の時代と呼ばれた80年代と、景気低迷と財政悪化が進んだ90年代以降だ。80年代末の「ふるさと創生事業」はさまざまな批判も浴びたが、「地域が自ら考える」機会を初めて作った点には意義がある。90～00年代にかけては「地方分権」や「道州制」など制度的フレームの議論、

「NPO」や「PFI」など民間の力を活かす法的整備が進められた。しかしながら、この時代の動きは結局のところ財政悪化の改善議論に終始し、本格的に自立した地域を育てようという動きは、今後に残されたままとまっている。

工業化の時代には、大都市あるいは東京中心の均質な国土構造が有利だった。しかし、ポスト工業化の時代では、各地域がアイデンティティを確立し、個性や自律性をもつ国土構造のほうが有利だ。地方創生は、地方の衰退を解決することにとどまらない。「この国」の未来のために必要なことなのだ。



出所：三菱総合研究所

## 2. 地方創生ビジョン

### 2.1 2030年の目指すべき地域経済の姿

周知のように日本の総人口は、2030年には1980年頃の水準まで減少する。特に地方圏での減少が顕著である。日本の経済はこれまで大都市圏中心に成長してきたため、地方圏の人口は一貫して大都市圏への「転出超過」が続いてきた。

地方圏の再生には、まずは人口の転出超過に歯止めをかけ、さらに就業率や労働生産性を向上させることが必要である。ここでは、国立社会保障・人口問題研究所の都道府県別の将来人口予測を活用し、将来の就業者数を予測しつつ、地域経済の将来像を数字で描いてみた。

#### (1) 約60兆円の新産業が地方に生まれる

今後の人口移動や労働生産性を変化させた三つのケースを想定し、地方圏の生産額を試算した。

#### シナリオ1【現状すう勢シナリオ】

将来の都道府県別人口は社人研の予測どおりとし、生産年齢人口からの就業率や、産業別の労働生産性もトレンドで増加（年0.9%：過去20年間の実質労働生産性の上昇率）としたケース

地方圏の就業者数は、人口減少・高齢化の影響で、現状の約2,940万人から2030年には約2,370万人と大きく減少し、20年間で1.2倍の労働生産性向上をもってしても、生産額は現状の約234兆円から218兆円に低下する。これに対し、大都市圏では就業者数の減少も少なく、生産額は現状の289兆円から310兆円に増加する。

地方圏の1人当たりGDPは、現状の約370万円から約400万円まで7%増加するが、伸び率は大都市圏の14%を大きく下回る。

#### シナリオ2【封鎖人口シナリオ】(人口移動均衡を近似)

将来の都道府県別人口に社人研の封鎖人口を用いて、政府が目標とする大都市圏と地方圏の人口移動バランスゼロ化が達成された状況を近似的に再現したケース

地方圏の2030年の就業者数は約2,470万人と若干改善。生産額は約227兆円で、2010年比8%程度増加する。大都市圏の生産額は現状すう勢シナリオに比べて減少し、全国の実質労働生産性は現状すう勢シナリオに比べ約5兆円減少する。

#### シナリオ3【地域産業再生シナリオ】

地方圏でシナリオ1、2から、さらに就業率が20年間で5%、労働生産性が20年間で20%（年率0.8%）改善されると想定したケース（大都市圏ではシナリオ1、2から、20年間で9%の労働生産性の改善を想定）

地方圏の2030年の就業者数は、減少幅が大幅に抑えられて約2,590万人となる。生産額は現状すう勢シナリオを約61兆円上回り約279兆円、2010年比で33%程度増加する。大都市圏の生産額も、現状すう勢シナリオを上回る。全国生産額は現状すう勢シナリオを約87兆円上回る。

地方圏の1人当たりGDPは約3割増加して500万円、大都市圏との格差は現状の約15%から約10%に縮小する。

表 2-1 各シナリオの生産部門別生産額

将来の生産額(付加価値ベース) 単位:兆円

	大都市圏			地方圏			全国					
	2010年	2030年		2010年	2030年		2010年	2030年				
	現状趨勢	+封鎖人口	+地域産業再生	現状趨勢	+封鎖人口	+地域産業再生	現状趨勢	+封鎖人口	+地域産業再生			
農林水産業	1.1	0.9	0.9	1.0	4.7	3.1	3.3	4.0	5.8	4.0	4.2	5.0
鉱業	0.1	0.1	0.1	0.1	0.2	0.2	0.2	0.2	0.3	0.2	0.2	0.3
製造業	51.4	41.8	40.8	46.4	54.7	45.7	47.4	58.3	106.1	87.5	88.2	104.6
建設業	12.2	12.0	11.5	13.1	11.6	10.7	11.1	13.7	23.9	22.7	22.6	26.7
電気ガス水道業	6.3	5.7	5.5	6.2	7.4	6.6	6.9	8.5	13.8	12.3	12.4	14.8
小売・卸業	40.7	43.1	41.0	46.6	23.9	24.6	25.5	31.3	64.7	67.6	66.5	77.9
金融保険業	19.4	17.9	16.9	19.1	9.9	7.8	8.1	10.0	29.3	25.7	25.0	29.1
不動産業	40.7	39.0	37.3	42.4	29.0	23.8	24.7	30.4	69.7	62.8	62.0	72.8
運輸通信業	33.3	44.0	41.6	47.2	19.0	18.2	18.9	23.2	52.3	62.3	60.4	70.5
サービス業	55.2	74.5	71.0	80.7	41.6	47.0	48.8	60.0	96.8	121.5	119.8	140.7
政府サービス生産者	21.7	25.0	24.0	27.3	25.4	25.7	26.7	32.9	47.1	50.7	50.7	60.2
対家計民間非営利サービス	5.4	6.5	6.2	7.1	5.0	5.1	5.3	6.6	10.4	11.6	11.5	13.6
関税等	1.0	0.0	0.0	0.0	0.9	0.0	0.0	0.0	1.9	0.0	0.0	0.0
県内総生産	289.0	310.4	296.7	337.2	233.7	218.5	226.9	279.1	522.7	528.9	523.7	616.3
一人当たり県内総生産	4.4	5.0	4.9	5.6	3.7	4.0	4.0	5.0	4.1	4.5	4.5	5.3
就業者一人当たり県内総生産	9.6	11.2	11.1	12.0	8.0	9.2	9.2	10.8	8.8	10.3	10.2	11.4

増減 単位:兆円

	大都市圏			地方圏			全国					
	2010年	2030年		2010年	2030年		2010年	2030年				
	現状趨勢	+封鎖人口	+地域産業再生	現状趨勢	+封鎖人口	+地域産業再生	現状趨勢	+封鎖人口	+地域産業再生			
農林水産業		-0.2	-0.2	-0.1		-1.6	-1.4	-0.7		-1.8	-1.6	-0.8
鉱業		-0.0	-0.0	0.0		-0.0	-0.0	0.0		-0.0	-0.0	0.0
製造業		-9.6	-10.6	-5.1		-8.9	-7.3	3.6		-18.6	-17.9	-1.5
建設業		-0.2	-0.7	0.8		-1.0	-0.5	2.0		-1.2	-1.3	2.8
電気ガス水道業		-0.7	-0.8	-0.1		-0.8	-0.5	1.1		-1.5	-1.4	1.0
小売・卸業		2.4	0.3	5.9		0.6	1.5	7.4		3.0	1.8	13.3
金融保険業		-1.5	-2.6	-0.3		-2.1	-1.8	0.1		-3.6	-4.4	-0.2
不動産業		-1.7	-3.4	1.7		-5.2	-4.3	1.4		-6.9	-7.6	3.1
運輸通信業		10.8	8.3	14.0		-0.8	-0.2	4.2		10.0	8.1	18.2
サービス業		19.2	15.8	25.5		5.4	7.2	18.4		24.7	23.0	43.9
政府サービス生産者		3.3	2.3	5.6		0.2	1.3	7.5		3.6	3.6	13.1
対家計民間非営利サービス		1.1	0.8	1.7		0.1	0.3	1.5		1.2	1.1	3.2
県内総生産		21.4	7.7	48.2		-15.2	-6.7	45.4		6.2	1.0	93.6
一人当たり県内総生産		0.6	0.5	1.2		0.3	0.3	1.2		0.5	0.4	1.2
就業者一人当たり県内総生産		1.7	1.6	2.5		1.2	1.2	2.8		6.2	6.1	7.3

増減率

	大都市圏			地方圏			全国					
	2010年	2030年		2010年	2030年		2010年	2030年				
	現状趨勢	+封鎖人口	+地域産業再生	現状趨勢	+封鎖人口	+地域産業再生	現状趨勢	+封鎖人口	+地域産業再生			
農林水産業		-18%	-19%	-8%		-33%	-30%	-14%		-31%	-28%	-13%
鉱業		-5%	-9%	4%		-20%	-16%	4%		-16%	-14%	4%
製造業		-19%	-21%	-10%		-16%	-13%	7%		-18%	-17%	-1%
建設業		-2%	-6%	7%		-8%	-5%	17%		-5%	-5%	12%
電気ガス水道業		-11%	-13%	-1%		-11%	-7%	15%		-11%	-10%	7%
小売・卸業		6%	1%	14%		3%	6%	31%		5%	3%	21%
金融保険業		-8%	-13%	-1%		-21%	-18%	1%		-12%	-15%	-1%
不動産業		-4%	-8%	4%		-18%	-15%	5%		-10%	-11%	5%
運輸通信業		32%	25%	42%		-4%	-1%	22%		19%	16%	35%
サービス業		35%	29%	46%		13%	17%	44%		25%	24%	45%
政府サービス生産者		15%	11%	26%		1%	5%	29%		8%	8%	28%
対家計民間非営利サービス		20%	15%	31%		2%	6%	31%		12%	11%	31%
県内総生産		7%	3%	17%		-6%	-3%	19%		1%	0%	18%
一人当たり県内総生産		14%	11%	26%		7%	8%	33%		11%	10%	29%
就業者一人当たり県内総生産		18%	16%	26%		16%	16%	35%		17%	16%	30%

注1：現状の生産額は県民経済計算による実質値。

注2：現状すう勢シナリオの実質労働生産性の伸びは1995-2012の平均の0.9%を用いた。

注3：人口移動均衡のベース人口は社人研予測の封鎖人口ケースで代用した。

注4：就業率、労働生産性の伸びは大都市圏と地方圏でそれぞれ一律を仮定し、産業ごとの違いを考慮していない。したがって後述の産業分野別の改善施策による生産増の達成見込みで示した付加価値額の増分とは一致していない。

## ●大都市圏と地方圏の1人当たり GDP が実質的に等しくなる

大都市圏と地方圏の1人当たり GDP の格差を見る。1人当たり GDP の「地方圏／大都市圏」の比率を格差指数と定義し、その指数で各シナリオを比較する。

図 2-1 で示すように、近年、この格差は縮小方向にあった。しかし中長期的に見れば、現状すう勢では格差は開いていく可能性が高い（シナリオ 1、2）。

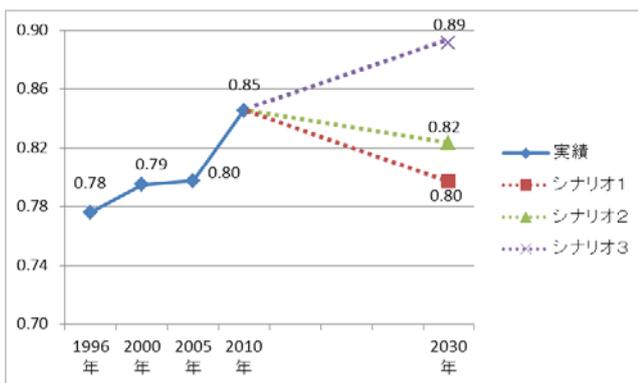
この一つの要因は、一足早く人口減少・高齢化時代に突入している地方圏の方が、今後 20 年間の人口に対する就業者数の減少テンポが速いからである。

シナリオ 3 の 2030 年での大都市圏と地方圏の1人当たり GDP の格差は、現状の 15～20%から約 10%に縮小する。一般に地方の生活費は大都市より 1 割程度安いと言われている。地方の暮らしやすさは物価以外にも他にもさまざまな要因があり、1割の違いであれば、地方圏の暮らしに大都市と同等かそれを上回る価値を見いだす人も多いのではないだろうか。

## ●地方圏の成長で日本全体の経済と QOL の同時向上が実現する

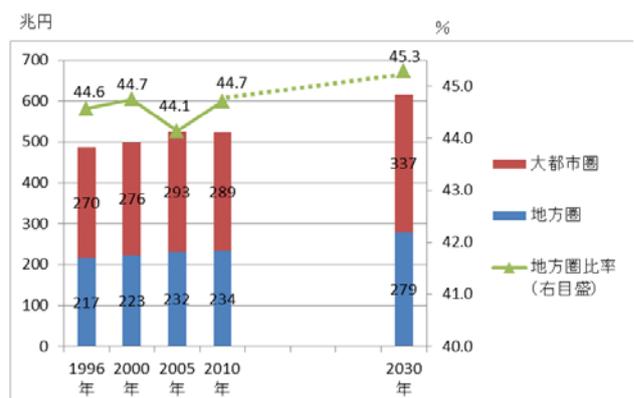
日本経済全体で GDP が伸びても、これまでのように大都市圏中心の成長（大都市＝機関車論）で、地方圏の衰退が続くようでは、日本は本当の意味で豊かになっていくとは言えないだろう。本試算は、地方圏経済もともに発展することで国全体が成長するというこれまでにない新しいパターン（全国 GDP に占める地方圏の割合は、2010 年の 44.7%から 2030 年の 45.3%にアップ）を示している（図 2-2）。地域経済から国の豊かさを考えていく「新国富論」的なアプローチの試みと言ってもよい。

図 2-1 大都市圏と地方圏の1人当たり GDP 格差指数の予測



出所：三菱総合研究所

図 2-2 日本全体 GDP (大都市圏 GDP + 地方圏 GDP) の予測 (シナリオ 3)



出所：三菱総合研究所 注：2030 年は推計値

## (2) 各産業分野別の改善施策で生産増を達成する

本提言後半で提案する地域の新産業で、現状すう勢シナリオと比較して地域産業再生シナリオの付加価値増加分がどの程度実現されるのかを試算した。

### 1) 食・農総合産業

既存の農業分野の生産性改善で、約 0.5 兆円の付加価値増が期待される。また、都市と農山村交流、再生可能エネルギーとの連携などの食・農総合産業化で、1.3 兆円の付加価値増があり、合わせて 1.8 兆円の付加価値増が期待できる。

### 2) 新たなものづくり

中小ものづくり企業のこだわり商品による高付加価値化で 3.2 兆円、生産機器・業務用機器分野での中堅企業の生産規模拡大で約 5 兆円、高齢社会進展に伴う医薬品・医療機器分野の生産拡大で 1.9 兆円、自動車・家電分野の大企業の国内生産規模維持で約 2 兆円、合わせて 12.6 兆円の付加価値増が期待できる。

### 3) 地域共生型観光

インバウンド観光客 3,000 万人実現の地方圏寄与分として約 1.5 兆円の付加価値増が期待できる。

### 4) 地域エネルギー

再生可能エネルギーの地産地消分 1.8~2.1 兆円/年は、これまでも統計上は地方圏で生産されていることになる既存エネルギー購入分の代替であり、地方圏の生産を直接増やすものではないが、資源の域外依存が減少し、地域の自立性が強化される。日本全体では、海外エネルギー依存の軽減に貢献する。

### 5) 地域に新たな仕事をつくる起業

地域での起業促進で、スタートアップ企業は地方圏で毎年約 7 万社創出される。スタートアップ期間のみで、毎年 1.3 兆円程度の付加価値増が期待できる。

### 6) 都心居住のまちづくり

職住近接のまちづくりや、リノベーションによる都市再構築など新たな都市再生事業で、毎年 1.2 兆円程度の生産増が期待できる。

### 7) アクティブ・シニア市場拡大

CCRC など高齢者の新たなライフステージ市場、健康市場などで、約 7.7 兆円の付加価値増が期待できる。（コラム参照）

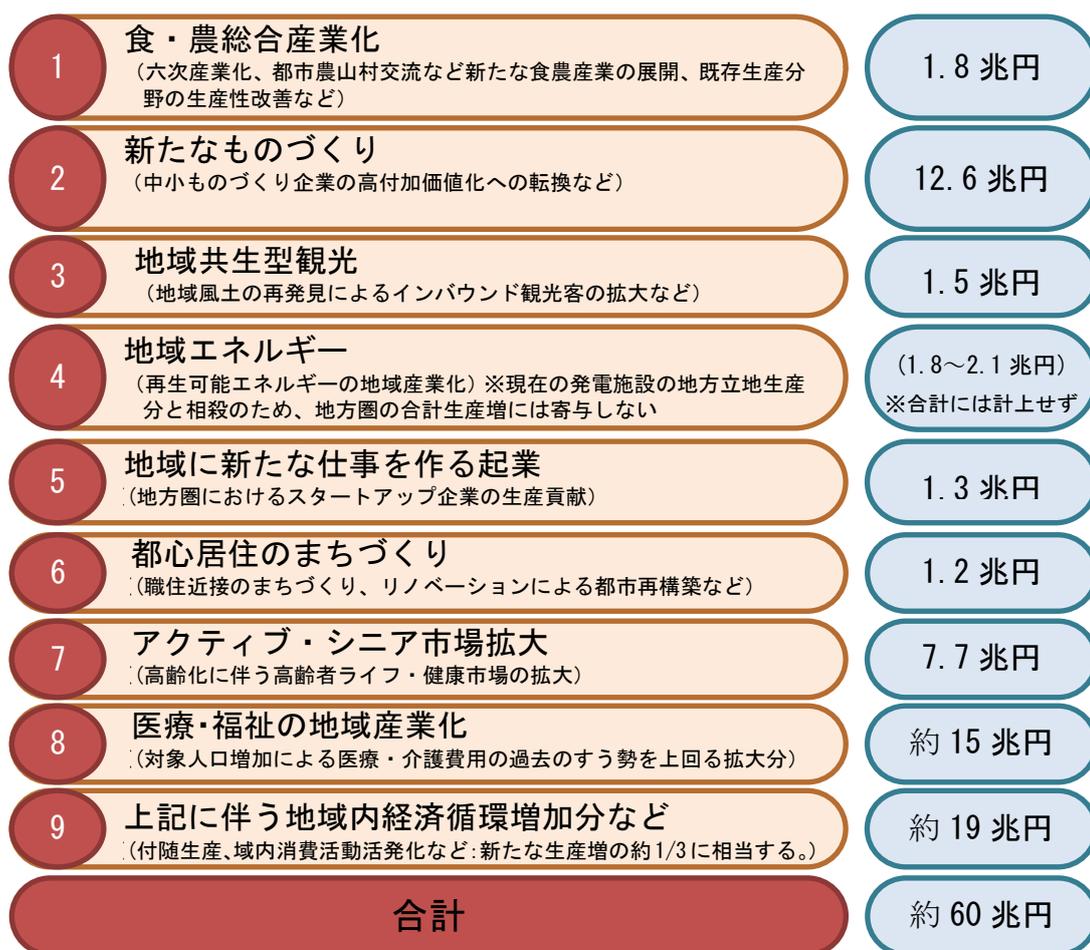
## 8) 医療・福祉の地域産業化

現状で 23 兆円に達する地方圏の医療・福祉費用は、2030 年に約 41 兆円となり、現状から 18 兆円(現状すう勢シナリオでのサービス産業の平均の伸び率 13% 分を差し引くと約 15 兆円) 増加する。医療・福祉は独立した部門ではなく大部分はサービス業の内数であるが、地域産業再生シナリオのサービス業の付加価値増分のかなりの部分は、医療・福祉費用の増加だけで説明される。(詳細には、医薬品などの大都市圏からの供給分を差し引く必要がある。)

## 9) 上記に伴う地域内経済循環増加分

上記の新しい地域産業により獲得された地域外貨は、地域内での新しい投資や消費に回され、地域内に新しい生産を誘発する。上記で積み上げた生産増とシナリオ 3 で想定した地域に必要な生産増約 60 兆円の差分(毎年 19 兆円)は、こうした新たな地域内生産誘発で埋めることが可能である。

図 2-3 地域産業再生シナリオにおける新たな地域産業の内訳



出所：三菱総合研究所

### (3) 地方圏 60 兆円生産増の実現イメージは？ —中堅都市圏の場合—

60 兆円生産増を実現するためには、現状すう勢ケースに比べ、2030 年までに人口移動中立化、労働参加率の 5%の向上、+2 割の労働生産性向上が必要だ。具体的には、地方圏での人口の 150 万人(現状すう勢シナリオの 3%) 上乘せと、就業者数の 220 万人(現状すう勢シナリオの 7%) 上乘せを意味している。都市圏人口 30 万人(中心市人口 15 万人)、就業者数 15 万人の中堅都市圏では、2030 年までに、人口 0.9 万人、就業数 1.2 万人の上乘せに相当する。

その都市圏に地方大学があり、毎年 1,000 人の卒業生がいるとして、今はその 2/3 が県外に出ている。将来、地方大学から他地域への転出と、他地域から就職目的に定着する学生がバランスすれば、毎年 700 人の若者が新たに定着し、これが 20 年間続けば 1 万人になる。若者の半分程度は自ら起業することになるだろう。現状で毎年 500 件程度である起業の数は、少なくとも倍増する。

もちろん、高齢者や女性の就労も、大きく増加するだろう。地方における稼働率はもとより高く 50~60%に達する地域が多いが、女性の就労環境の整備により、さらに 1 割程度上乘せで、3,000 人程度の就業者数増加につながる。高齢者もボランティア的な労働を含めて、社会参加の機会が増加するだろう。これは、世帯単位で見れば一世帯当たりの収入増とも捉えられる。

平均+2 割の労働生産性を実現するためには、既存産業の底上げも必要である。観光や農業などが、体験提供型の総合産業として+ $\alpha$ の付加価値を生み出していくこと、地場産業が消費者と結びついて新しい商品を生み出すこと、若者などの起業によってまったく新しい商品やサービスが生まれること、こうした積み重ねが、1 人当たりの生み出す付加価値を底上げする。

建設業など過去のものと思われた産業も、リノベーションやスマート化を中心としたまちづくり産業などの形で持続可能であろう。医療・福祉は将来における地方圏の重要産業となる。高齢者や女性などが就労可能となるよう、ロボットや支援具などの導入も必要となる。これまでの 3K の単純労働ではなく、CCRC などに住む人、働く人どちらにとっても価値の高い福祉が求められる。

高付加価値を生み出すためには、現在より効率的な働き方が求められる。ICT などを積極的に活用し、時間や場所の制約を除いたオープンな働き方が一つの解となる。その中で、オン・オフの切り替えや、時にゆったりとした時間の使い方を可能とすることも、地方への居住選択の重要な要因となる。

60 兆円の生産増は、それを担う人口自体が減少していく地方にとって、簡単なことではない。しかしながら、地方=衰退からのパラダイムシフトを、まさにそこに住んでいる人々が確信できれば、手の届かない数字ではない。資源に恵まれず人口も少ない北欧の国々がいまだに高成長を続けている中、より資源

に恵まれた日本でそれが実現できないことは決してないだろう。今回の地方創生を機に、地域を自らの手に取り戻すことがその第一歩である。

図 2-4 人口 30 万人都市における地方創生のイメージ

	現状	2030 年	
人口	30万人 (今後20年で4万人減少)	趨勢ケースより 0.9万人増加	
就業者数	15万人 (今後20年で3万人減少)	趨勢ケースより 1.2万人増加	
労働生産性	毎年0.9%増加	毎年1.7%増加 (20年間で趨勢より2割増)	

	現状	2030 年	
若年人口の 流出防止	毎年700人	流出差引ゼロ (20年間で人口・就業者 約1万人増加)	
女性の 社会参加	共稼ぎ率 5~6割	1割アップ (就業者3,000人増加)	
高齢者の 社会参加	シルバー人材事業など	ほぼ全員が、何らかの 形で社会参加	
新規産業	起業数 毎年500件	2~3倍	
既存産業	停滞	風土共創業への転換、 付加価値増	
都市再生	シャッター街	リノベーションなどで 積極的に投資	

出所：三菱総合研究所

## 【コラム：アクティブ・シニア市場】

### ■シニアが輝く社会

団塊世代が65歳を超え、国民の4人に1人が高齢者となった。約660万人の団塊世代が10年後には75歳を超え後期高齢者となる。医療・介護など社会保障費のさらなる増加が懸念される中、高齢者がより活動的になり、高齢者のQOLが向上すれば、健康が増進され、医療費は抑制される。また、高齢者ならではの経験や知を社会へ活かすことも可能となり、それらを後押しするための高齢者向けマーケットも拡大する。シニアが欲する商品やサービスを新たに創出することで企業の設備投資や若者の雇用にも結びつき、国内消費市場の底上げにもつながるなどさまざまなプラス効果が期待できる。高齢化が進む地方においてもアクティブなシニアに対応した新しい市場が創出される。

表 2-2 アクティブシニア市場（地方圏）

(単位:兆円)

	現在 (2010年)	2030年	増加分	増加率
total	7.4	15.1	7.7	103.5%
セカンドキャリア支援ビジネス				
学ぶ	0.3	0.7	0.4	135.2%
働く(シニアマッチングビジネス)	***	0.4	0.4	***
ライフスタイル演出ビジネス				
極める	4.2	5.6	1.4	32.6%
スポーツ関連	0.7	0.7	0.1	11.1%
文化関連	0.4	0.6	0.1	30.2%
生活・学習関連	0.3	0.6	0.2	70.6%
国内・海外旅行	2.8	3.7	0.9	33.5%
装う(ファッション)	1.4	1.9	0.5	35.4%
スマートライフ支援ビジネス				
暮らす(ホームコンビニエンスサービス)	0.2	0.7	0.5	335.8%
家事支援	0.0	0.3	0.2	526.8%
買物代行	0.0	0.0	0.0	376.6%
配食	0.1	0.2	0.2	200.9%
見守り	0.0	0.1	0.1	457.4%
出かける(高齢者モビリティ)	0.0	0.4	0.4	***
運転支援機能	0.0	0.0	0.0	***
超小型車(販売)	0.0	0.1	0.1	***
超小型車(レンタル)	0.0	0.2	0.2	***
超小型車(シェアリング)	0.0	0.1	0.1	***
ヘルスケア応援ビジネス				
診る	0.5	0.9	0.4	74.6%
健康維持商品・サービス	0.5	0.6	0.1	18.9%
運動・生活・体調等の健康関連のデータ	0.0	0.1	0.1	***
専門家による運動・食事・生活等のト	0.0	0.1	0.1	***
若返る	0.1	1.1	1.0	776.0%
アンチエイジング既存商品・サービス	0.1	0.2	0.0	19.6%
美容のアンチエイジング	0.0	0.2	0.2	***
身体のアンチエイジング	0.0	0.3	0.3	***
頭脳のアンチエイジング	0.0	0.4	0.4	***
健康維持アミューズメント	0.0	0.1	0.1	***
生活空間リノベーションビジネス				
改める(リフォーム)	0.7	1.1	0.4	52.2%
住み替える	***	2.3	2.3	***

資料：三菱総合研究所

## 2.2 地方創生の基本理念

**基本理念：自律的変革の連鎖による多様で活力のある地域の実現**

地域は、全国一律の政策・財政支援や一時的な企業誘致では継続的に発展することは難しい。それぞれの地域で、地域の将来に思いをもった人々が、自らの意志で、地域固有の資源の上に、異文化を積極的に取り入れ、地域を変革することが必要だ。こうした自律的変革の連鎖により、地域に活力が生まれ、異なる個性をもった多様な地域が実現する。

## 2.3 地方創生への取り組み方針

このたび地方創生に成功している国内外の先進事例の調査ならびに有識者、首長へのヒアリングを行ったが、そこから共通する成功要素が明らかになった。以下の四つを地方創生の基本的な取り組み方針としたい。

### ①地域資源を最大限に活用：地域に賦存する資源を見直し、使い方を再検討

自然資源、森林などの半人工資源、社会資本、地場産業、文化資本、ソーシャル・キャピタルなど、地域の多様な資源は、地域の独自性の源泉である。これまでの利用方法にとらわれず、資源を最大限に活用可能な新たな利用方法を探求する。

### ②多様な人々による共創：これまでの役割分担にこだわらない、多様な主体の参画と連携

従来 of 行政主導の地域づくりやよそ者や若者の発意を受け入れない保守的な地域づくりでは自律的変革は難しい。外部人材や若者などをオープンに受け入れ、多様な人々・主体が参画・連携し、地域社会を“共創”する。

### ③ホリスティック（包括的）な問題解決：人材育成、まちづくり、産業振興に一体的に取り組む

例えば、米国ポートランド市では、地域で活躍できる人材教育プログラムを進めるポートランド州立大学、中心市街地のビルをリノベーションして企業誘致を行ったり、スポーツ産業の企業経営者や起業家の相互交流の機会を提供するポートランド開発局が有機的に連携して地域づくりに取り組んでいる。このようにまち・ひと・しごと創生の関係主体が目指すべき地域のビジョンを共有して有機的に連携して包括的な問題解決を図る。

### ④選択と集中：限られたリソースの最大活用

人材・資金など、地方創生に投入できるリソースは有限である。地方創生を絵に描いた餅に終わらせないためには、やめるべきはやめ、限られたリソースをやるべきことに集中する。

## 2.4 地方創生の取り組み 4 分野

以上の取り組み方針に沿って、産業づくり、ひとづくり、まちづくり、地域構造・行政構造の変革の4分野で取り組みを具体化する。

### ①産業づくり

地域の持続性を担保するためには自立的経済基盤が必要だ。外力頼みの企業誘致ではなく、地域の産業が変革を続け、厚みを増し、自律的に成長できる仕組みを構築する。地域が必要とする産業の変革とは、最先端技術革新や Google のような世界規模のイノベーションだけではない。例えば、農業では、こだわりのある消費者向けの独自の販売ルートを構築する、特産品を使った新しい食体験を創造する、農業体験を観光に組み込むことなど、従前の取り組みに新たな付加価値を加えることは地域にとっては重要な産業の変革となる。

### ②ひとづくり

産業の変革を起こすためには、地域がもつ独自の技術や人材、資源に加え、地域外から地域内にはない能力や人脈をもった人たちが集まり、アイデアを出し合い、新しい価値を生み出すことが必要だ。そのために外部人材を引き寄せる仕組みと創造的人材を育てる仕組みを構築する。

### ③まちづくり

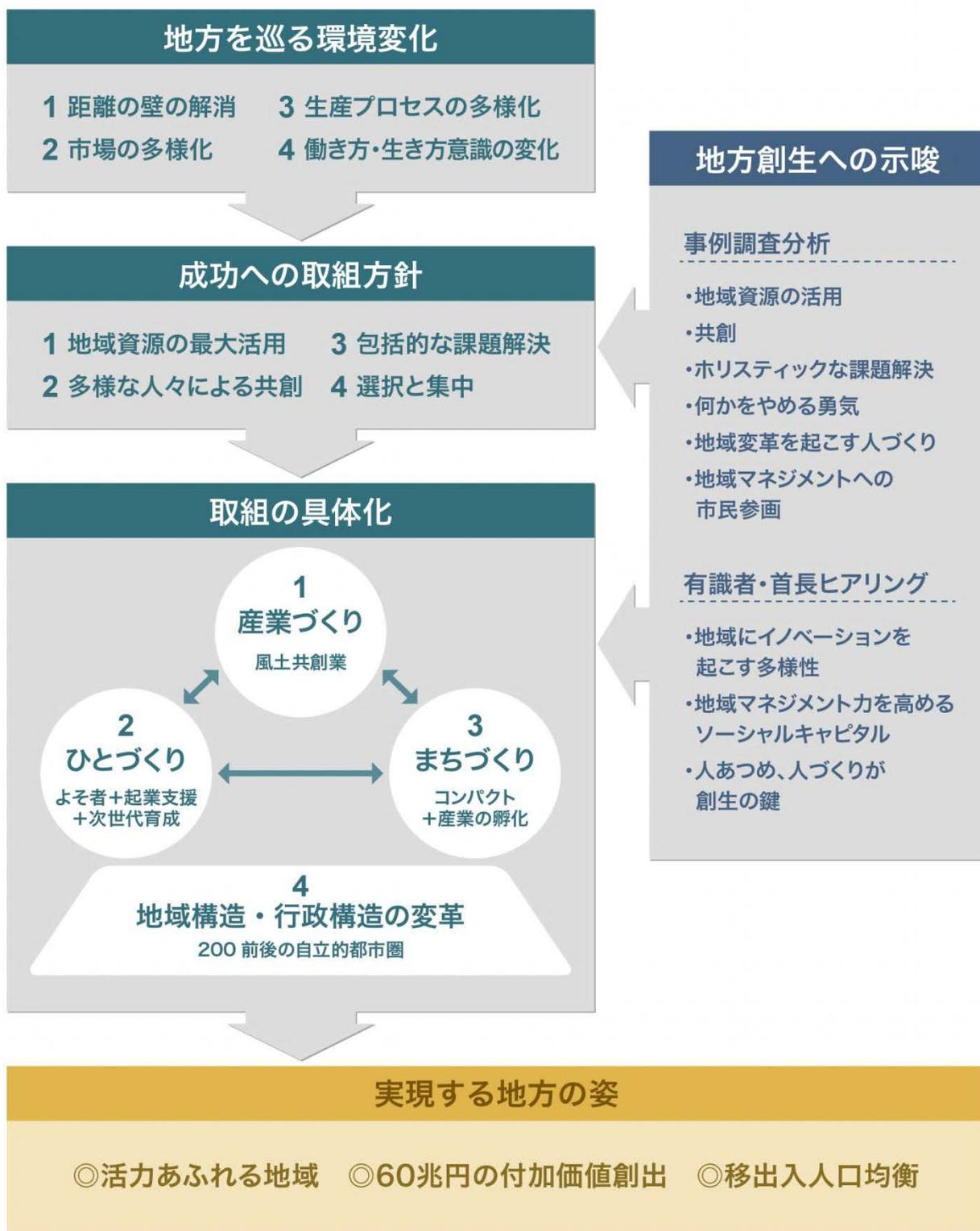
進取の気性と参加精神に満ちた人々が集まることで、地域に新たな解決策と新たな需要を生み、それを支える産業を生む。そういった人々を引き寄せるため、住みやすいだけでなく、新しいものが生まれる潜在力や刺激を常に感じることができるまちづくりを行う。

### ④地域構造・行政構造の変革

国土構造、都市構造を無駄の少ないスマートで人口減少時代に適したものに換え、地域の①～③への投資余力を生み出す。さらに行政だけでなく地域の多様な主体が関われる、新たな地域マネジメントの仕組みを構築する。

これらの取り組みの実現には、それぞれ時間が必要であり、しかも単独では進められない。常に四つの取り組みを俯瞰し、全体感をもったアプローチ（ホリスティック・アプローチ）と多様な主体の参加（共創）により、自律的かつ漸進的に地域を変革していくことが重要だ。次章では各分野における取り組みの具体策を提示する。

図 2-5 三菱総研が提案する地方創生ビジョン



出所：三菱総合研究所

### 3. 目標実現に向けた戦略の具体化

#### 3.1 自律的な変革による産業創出

##### 3.1.1 共感と共創を促す「風土共創業」の提案

大正時代に風土研究に生涯をささげた三澤勝衛は、現在の地方創生の議論を予見していたかのように、90年前に以下のように述べている。「甲の都市の発達がかえって乙の都市の衰微の原因と思われるような事実もあり、その結果やがて両都市間の提携はおろか反目さえも引き起こすに至った事例を私どもはいくつも見せつけられている。（中略）要するにこれは、各都市または村落が各自その集落のもっている真の使命というものを十分にきわめずして、ただいたずらに模倣的に雷同的に計画されている結果である。（中略）各集落には一般にわれら各個人と同様におのおのそれぞれ一つの個性ともみるべき大切な力そのものを具備している。（中略）自然的な特徴と郷土人の歴史的な努力が総合化され、さらに有機的に連関する「統一体」としての風土＝地域が形成されていくことこそが、求められる地域振興の道であり、個性的で魅力ある地域づくりである。」

利便性・快適性を享受できる画一的なモノやサービスがあふれる現代社会において、地域のユニークなモノやサービスから感じ取れる地域風土は、消費者にとってますます価値ある存在となってきた。この風土の価値をさらに高めるためには、地域内外の人たちによる共感と共創のプロセスが必要となる。すなわち、地域のさまざまな分野や業種の人たちが協働しながら、消費者との対話を通じて地域の統一体としてのユニークな価値をつくり出すことである。

80年代後半、アメリカで「バウンダリー・オブジェクト」という概念が登場した。これは、複数の組織やコミュニティ（すなわち人々）が、自分と他者を分け隔てている「境界線（バウンダリー）」を越えて、お互いの共通点や相違点を認識したり、対話や協働を行ったり、新たな関係性を構築したりする「媒介」のことを指す。それは、コンセプトやスローガンといった言葉であることもあれば、プロジェクトや組織、空間といった「場」、あるいは人物の場合もある。

われわれは、バウンダリー・オブジェクトを介して、消費者に高い価値を提供する地域風土を作る「風土共創業」というコンセプトを提案する。

風土共創業という文脈に照らすことで、地域より有形無形の「遊休資産」が数多く見つかるはずである。そこには、明るい未来の種が潜んでいる。「風土」という統一的価値を活かして産業とする「風土共創業」が、これからの地域の自律的な産業変革の目指すべき一つの方向である。

その具体的なイメージは、後述の「食農を起点とした総合産業化」で紹介する広島県世羅町のように、これまでほとんど接点のなかった人たちが農業の六次産業化を通じて協働し、その地域ならではの製品や顧客価値を開発・提供し

ている例などがあげられる。このコンセプトは必ずしも農業に限定されるものではない。ここであらためて農業の六次産業化について説明すると、第1次産業である農林水産業、第二次産業の製造業やエネルギー産業、第三次産業の流通業や小売業、教育産業などが結びつくことである。ひるがえせば、あらゆる産業が風土共創業の担い手になれるということだ。

風土共創業という文脈に照らすことで、有形無形の「遊休資産」が数多く見つかるはずである。そこには、明るい未来の種が潜んでいる可能性がある。地域のさまざまな産業に携わる人々が協力し、地域外の人々も加わり、「風土」という統一的価値を共に創りだし、それを活かして産業とする「風土共創業」が、これからの地域の自律的な産業変革の目指すべき一つの方向である。

以下では、地域資源活用分野として、食農産業、ものづくり、観光、エネルギー産業を例にとり、風土共創業の将来像と実現のための戦略アクションの要点を示す。

### 3.1.2 食農を起点とした総合産業化

#### (1) 現状の課題と共創の方向性

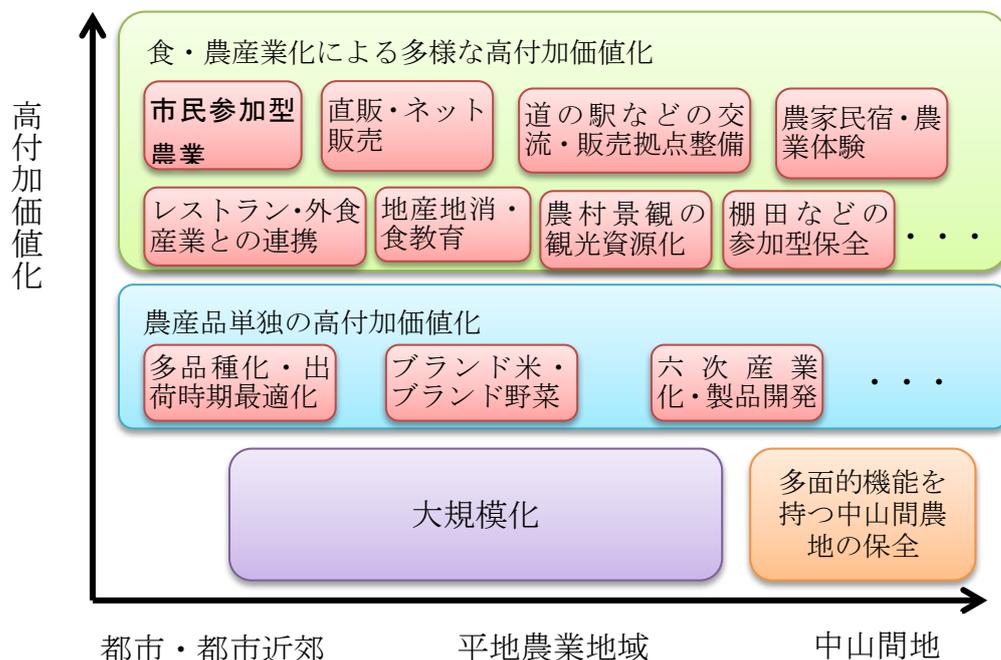
農業の生産額は約5兆円、林業、水産業を加えても6兆円弱に過ぎず、日本全体の経済面での量的な重要性は思いのほか少ない。しかしながら、食材や食文化を通してさまざまな地方感を感じられることが人々の暮らしを豊かなものになっている。

都市部のスーパーマーケットの野菜売り場にも10年前に比べ大きな変化が起きている。例えば、20種類以上のトマトを揃える店が増えている。食に対する消費者のニーズが確実に多様化しているのである。もちろん、価格重視で選択する場合も多いが、美味しさ、健康機能性、安全性など、これだけは少し高くてもこだわりたいと考える人も増えている。それと同時に、加工食品でも大手企業が提供する定番商品だけでなく、地方感を含んだ希少価値のある商品がスーパーマーケットでの集客の要素となってきた。

都市部では家庭菜園で食材を育てる人や料理を趣味にする男性が増えている。食材そのものの魅力だけでなく、食材がどういう地方でどういった人々によって作られたものであるかに関心を持つ人、すなわち食材を通じて地方の風土を感じたいという消費者は増えている。

日本農業再生の方向性としては、大規模化による効率性の向上と六次産業化などによる高付加価値化が指摘されている。大規模化を目指すことは決して間違っていないが、今後、海外の農産物との競合が進む中で、大規模化だけで勝ち抜くことは難しい。六次産業化も、現在の地方都市部で行われている食品加工をただ農村に持ち込むだけでは、今以上の展開は望めない。生産性効率や高付加価値化という「農業生産」に限定した発想ではなく、食材を通じて消費者に地方の風土という無形の価値を伝える発想が必要だ。そのためには、個々の生産者の創意工夫だけでなく、地域全体として自分達が誇りとする食農の風土を定義し、地域の人々が連携して総合食産業を共創することを目指したい。

図 3-1 食農を起点とした総合産業化



出所：三菱総合研究所

【コラム：数字で見る農業の変容】

戦後の農業を支えてきた高齢者層の大量引退が迫っている。就農者の減少は、耕地規模拡大による効率性向上のチャンスでもあるが、同時に農業にチャレンジする若者や企業などの新たな参加者への適切な引継ぎが行われなければ農業継続の危機に直結する。

農地の流動化も重要課題である。わが国の耕地面積はピーク時の1961年の3/4、産出額も1984年の7割、コメの作付面積においては半減している。引退する高齢就農者の所有する農地について、円滑に地域にとっての有効な活用への転換を図っていかねなければならない。

昨今の政府における農業改革の動きも、地域農業の変革を促すものである。中央主権ではなく、地域起点で改革を進めていく必要がある。

表 農業の主要指標

項目	ピーク時	現状
耕地面積	609万ha(1961年)	454万ha(2013年)
農業総産出額	11兆7,171億円(1984年)	8兆5,251億円(2012年)
農業就業人口	1,454万人(1960年)	239万人(2013年)
49歳以下の新規就農者数	—	1.79万人(2013年)
農協数	13,314農協(1950年)	738農協(2013年)
米の作付面積	317万ha(1969年)	160万ha(2013年)
米の生産量	1,426万t(1967年)	860万t(2013年)
米の1人当たり年間消費量	118kg(1962年度)	56kg(2012年度)

出所：農林水産省統計から三菱総合研究所作成

## (2) 共創の具体像（目指すべき姿）

### 1) 食農の生産者・消費者の交流拠点を核とした総合食産業化

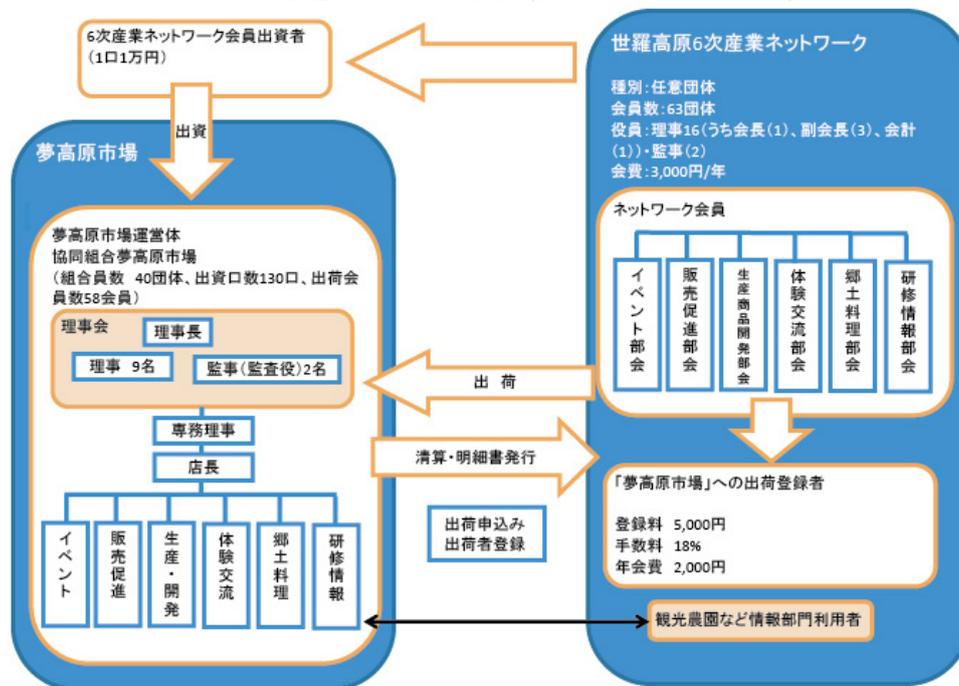
都市住民が地域の風土に触れて充実した時間と空間を過ごすことができる、生産者・消費者の交流拠点を核とした総合食産業化を目指す。

近年、販売農家同士が生産者組合を形成して、品質の改良や産地、商品の特色を生かして消費者の好みに応えることに成功するケースがみられるようになった。こうした生産者組合では、単に共同で出荷するだけでなく、ICT 導入による生産高度化、六次産業化、都会の消費者に向けた新たな販路開拓、食農教育、農産物輸出など、多様な取り組みを進めるところが多い。

広島県世羅町では、個別農業者、農業出荷団体などが共同で、世羅高原6次産業ネットワークを設立している。同ネットワークは、広島県と世羅町が共同で整備した「せら夢公園」内の「夢高原市場」の指定管理者として施設の運営にあたりるとともに、ここを拠点に郷土食の伝承、農業・農村体験、ネットワーク会員の情報発信などに取り組んでいる。

農業生産地と都市住民との交流を重視し、その中でマーケットに合った商品を生産していくこと、都市住民など地域外の住民を対象とした体験型の滞在機会を提供していくことなどが、今後考えられる食・農総合産業化の一つの方向である。

図 3-2 世羅地域における食農ネットワークの構成



出所：「平成 23 年度地域活性化ハンドブック」財団法人地域活性化センターより

## 2) 地域の大学・研究教育機関と営農者による、先端食農を取り入れた風土共創

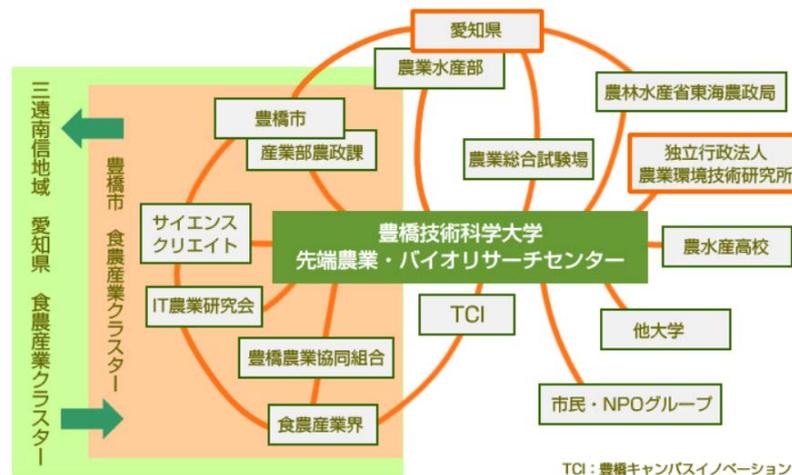
地域の大学・研究教育機関と営農者が連携し、ICT や先端技術を積極的に取り入れ、消費者に価値ある食材を提供することを目指して、創意工夫や技術革新が盛んな風土を共創する。

愛知県の国立大学法人豊橋技術科学大学は、従来、農業学部を持たない大学であったが、農業に先端技術科学の情報と工学技術を導入することを目的に、豊橋技術科学大学先端農業・バイオリサーチセンターを設立した。ここでの研修を修了した営農者は、IT 食農先導士として、これまで 100 人超が認定を受けている。東三河農産加工販売協同組合では、組合員のうち 4 名が同大学で IT 食農先導士の認定を取得し、IT による生産の安定化、高品質化、六次産業化に積極的に取り組んでいる。

これまで農業に関する教育は、大学の農学関係学部、農業高校などに限定されていて、内容は農業生産に特化したものが多い。ところが、これからの農業は ICT を使った営農、マーケティング、バイオマスなどの関連作業など、多彩な知識が求められる。また、農業生産支援の情報システム構築に乗り出した民間企業も見られるように、IT 企業の農業分野への参入が活発化している。

新たな科学技術や事業の仕組みを積極的に取り入れようとする営農者たちと大学や研究教育機関、協力企業が集積する地域ができれば、その知の集積から食農のイノベーションが多く生まれるようになる。農のシリコンバレーと呼ばれるような新たな風土が形成できれば、地域は成長の好循環サイクルに入ることができる。

図 3-3 豊橋技術科学大学を中心とした新たな地域食農連携



出所：国立大学法人豊橋技術科学大学ホームページ

### (3) 実現に向けた戦略アクション

#### 1) 地域としての総合的価値を生むための多様な地域主体の連携

それぞれの地域ニーズに応じて、農協、生産者団体、まちづくり組織、地域観光業、地銀などの地域金融機関、NPO等と行政が一体的に動けるネットワークを形成し、農業を多面的に地域づくりに活かす連携を構築する。

今後国際競争も激化する中、大規模化による農業生産だけでやっていける地域は限られてくる。例えば農業景観が観光資源となり、農家レストラン、地ビールなど、農産物の加工が新たな起業の種となり移住者を惹きつける。地域外の消費者が何度も地域を訪問したいと思える地域の魅力を創出するためには、従来の農業者、非農業者の垣根を越えて、農業を地域の一つの重要な構成要素と考えた、多様な主体の連携が必要だ。

#### 2) 関連分野の横断的な知識を備えた新しい担い手の育成

これまでの農学だけでなく、ICT、マーケティングなど、多様な要素を取り入れた食産業教育を、地域の大学等を核に推進していく。国の食pro制度の活用などを通じ、地域の食産業の中心となる人材のキャリアパスを構築する。

個々の人材が実力を蓄えなければ1)に示すような地域のネットワークも効果を発揮しない。豊橋科学技術大学の例にみられるように、これまでの「農学」にこだわらず、地域の大学等が総合的な食・農産業に対応できる人材を育成する機関の役割を果たす必要がある。こうした教育機関には、生産地から消費地まで含めた多様な食・農関係の主体を結びつける役割も期待することができる。

また、現在農林水産省による食pro制度などが展開されているが、こうした制度も活用し、地域の食・農人材として活躍していくための新しいキャリアパスを形成していく。大学の農業・食産業に関わる学部を出た学生が、都会での食産業や地域農協・営農法人などに就職し、将来的に農地斡旋を受けて自前で営農を開始したり食ベンチャー企業を創設したりするようなキャリアパスを、行政や地域で継続的に支援していくことが必要だ。

#### 3) 農地利用制限の緩和

農地の利用制限や貸借制限の緩和に関する地域裁量を拡大し、地域全体として共同利用による大規模化、適地適作が図れるようにする。また、体験農場、農業テーマパークやオーベルジュ（郊外や地方の、宿泊設備を備えたレストラン）、農家民宿、医薬品などの研究施設など、農業に関する多様な産業展開（総合食産業）のための利用を可能とする。

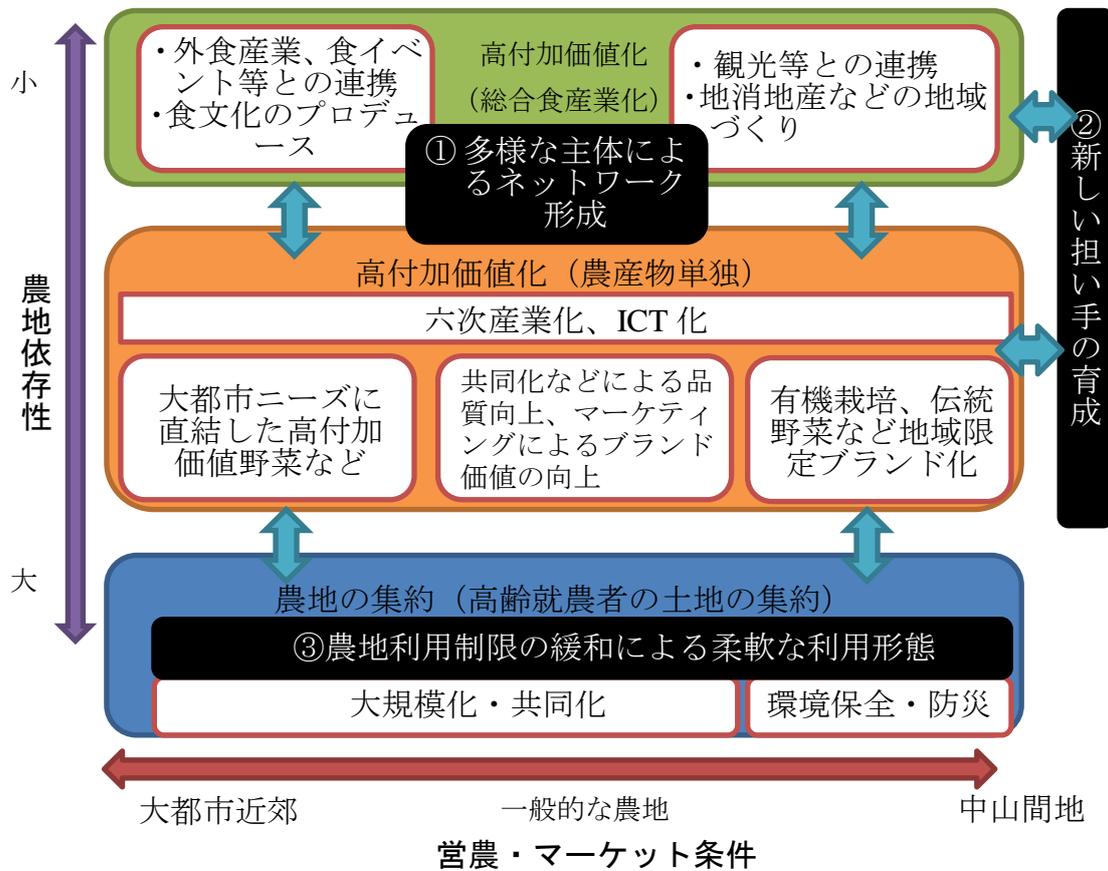
現在、農地は農地法により農業以外の利用が厳しく制限されている。一方で、農業に関係しない宅地、商業施設などに無計画に転用されるケースも見られる。

今後、法人も含めて地域の農業主体が多様化する中で、これまでの農地所有者と農地の結びつきを重視する戦後の農地解放以来の政策について見直しが必要だ。具体的には、農業生産法人や農協、地域農業に参入する法人など、多様

な農業に関わりたいとする主体の農地利用を、地域の裁量で容易にするとともに、これらの主体による多様な食・農活動を実現するため、農地利用に関する過度な制限を緩和していくことが求められる。

昨年、国家戦略特区の農業特区に指定された兵庫県養父市では、農地売買の許認可権限が市の農業委員会から養父市に移譲され、従来に比べてスピーディな農地売買が実現している。

図 3-4 食農の総合産業化に向けた戦略



出所：三菱総合研究所

### 3.1.3 革新と共創のものづくり

#### (1) 現状の課題と共創の方向性

地方にも大企業から中小企業までさまざまな製造業があるが、今後人口減少が進む中、大量生産型の製品市場の縮小は避けられない。一方で、消費者の嗜好が多様化し、地域の特徴や特産物を活かした商品にチャンスが生まれている。個性あるユニークな商品が消費者に長く支持されるためには、商品そのものの即物的価値だけでなく、消費者の共感が必要だ。そこには商品の背景にある風土づくりの戦略が重要となる。

#### (2) 共創の具体像（目指すべき姿）

##### 1) 消費者共創型のものづくり

商品そのものが魅力的であることはもちろんであるが、消費者の共感、商品づくりのプロセスや携わった人々の想いと消費者の生き方や価値観が織り重なるところに生まれる。消費者との共創という発想が必要だ。

たとえば、新潟県三条市のアウトドア用品製造業、(株)スノーピークは、ユーザーとの距離感が近い企業である。自分達はどういう企業であるかをユーザーにつまびらかにすることで、同じ価値観を共有する存在としての共感をお互いが実感する関係を構築している。

##### 2) 地域共創型のものづくり

一方で、(株)スノーピークは現在ほとんど自社で製造を行っていない。アウトドア好きで卓越したデザインセンスを持つ社員を中心に、ユーザー起点で商品企画を行い、製造は燕市の高度な金属加工技術を有する企業と連携している。地域のものづくり企業の集積は貴重な地域資源である。「商品企画は消費者起点で、ものづくりは地域の企業間の共創で行う」という発想への転換が必要だ。

表 3-1 高付加価値ものづくりへの変革に成功した企業事例

企業名	商品分野	変革の道程とターニング・ポイント
株スノーピーク	アウトドア用品	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2代目社長自らが年にテントに数十泊するほどのアウトドア好き</li> <li>・高価格のテントが完売したことで目指すべき商品価値を見極め、とことん使い易さ・丈夫・デザインにこだわり、値段は高いが他社と同じものは作らない経営方針で確固たるブランドを確立し、第二創業に成功。</li> <li>・地元の燕三条の金属加工企業と協力して商品開発を行う。</li> <li>・ユーザーとのキャンパイベントをととても大切にしている。</li> <li>・品揃えに対するユーザーの不満解消のため問屋経由から限定した小売店との直接取引へ販路変更</li> </ul>
株諏訪田製作所	爪切り	<ul style="list-style-type: none"> <li>・三条市で3代続く刃物作りの伝統技術を活かし、高品質へのこだわりと洗練されたデザインにより、最高の切れ味の一生ものを本質的価値と定め爪切りを開発。海外も含めて人気製品となる。</li> <li>・ネイルサロンのプロが使用することでユーザーに認知される。</li> <li>・欧州の展示会へ積極的に参加。たとえばBONSAI(盆栽)で庭師が使う同社の鉄の切れ味が話題に。</li> <li>・モノ作りの現場をユーザーに見てもらおうというオープンファクトリーのコンセプトのもと、洗練されたデザインの工場を建設。</li> </ul>
株白鳳堂	メイクブラシ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・江戸時代から続く地域の伝統技術を守りつつ、量産化する作業工程を開発することにより、最高品質を損なわない量産化に成功。</li> <li>・海外の一流メイクアップアーティストが使用することでユーザーに価値が認知される。</li> <li>・ユーザーの声が直接届くように、卸売業者を通さない直販に変更</li> <li>・90年台半ばから早くもネット販売を開始</li> </ul>

出所：企業ホームページならびに各種 WEB 情報より三菱総合研究所作成

## 【コラム：(株)スノーピークのこだわりのものづくり】

新潟県三条市に本社を構える(株)スノーピークは、アウトドア分野でこだわりのものづくり企業として独自のポジションを確立した企業である。山井社長自らが年に数十泊はテントで過ごすというアウトドアライフの達人であり、ユーザー起点にとことんこだわったモノづくりはすごい。まずスノーピークの製品は、原則永久保証である。壊れるようなものは作らないという信念がある。また、耐久性だけではなく、実に使いやすい機能性と洗練されたデザイン性を両立している。他社の製品に比べて格段に高い価格にも関わらず、ユーザーから圧倒的な支持を得て、業容は拡大し社員数も190名を超え、2014年12月にはマザーズに上場を果たしている。

同社の歴史を見るといくつかの重要な転機がある。1980年代後半からのアウトドアブームに乗って同社は売上げを伸ばしたが、1993年をピークにブームが去ると6年減収が続いた。自社の存在理由を自問する日が続いたが、社員からユーザーの声を聞かないと元気がでないとの意見を受けて30組ほどのユーザーを集めたキャンプイベントを開催した。ユーザーからスノーピークの製品は高い、他に良いものがないから買っているが、値段に納得して買っているわけではない、店頭に行っても品揃えが悪いという意見を多く聞いた山井社長は、如何にユーザーのことがわかっていなかったか衝撃を受ける。

これを機にスノーピークは大胆な変革を断行する。まず、価格を下げるために従来の問屋経由での販売をやめ、小売店との直接取引にすべてを変更する。これにより1000店あった取扱店は250店に激減した。主要店舗にはインストアを展開し、ユーザーに十分な説明が行き届くように社員を販売員として配置した。キャンプイベントを、ユーザーに自分達をよく知ってもらう機会、ユーザーの意見を聞く機会と考え、重要な企業活動として毎年欠かさず6回から9回(年により異なる)開催するようになる。この転機を境に業績は増収増益を続けている。

スノーピークがユーザーに圧倒的な支持を得ている理由は、第一に製品そのものの魅力である。その機能性・デザイン性・耐久性は、三条市に集積する技術力のある金属加工企業群の協力により実現されている。第二は企業ならびに企業の所在する環境の魅力である。

スノーピークの本社は三条市郊外の自然豊かな高台の広大なキャンプフィールドの一角に建つ。キャンプフィールドには年間を通じて多くのキャンパーが訪れ、イベントのあるときは数千人が来訪する。本社社屋はオープンファクトリー思想で設計されており、来訪者は見学用通路のガラス越しに社員が働く様子を見ることができる。

スポーツ産業が盛んな米国ポートランドにも96年から進出し、海外売上比率は30%を超え、グローバルに活動領域を広げるライフスタイル・クリエイション企業にまで成長している。

出所：三菱総合研究所による取材より

### **(3) 実現に向けた戦略アクション**

#### **1) 消費者との距離を詰める工夫**

こだわりのものづくりで成功している企業は、消費者との距離感を縮めるため、オープンファクトリーを取り入れたり、販路を問屋経由から直販・ネット通販に変更したり、ホームページでものづくり工程を動画で紹介するなどの取り組みを行っている。

ポートランド市の場合はさらに一歩進んで、スポーツイベントを多数開催して交流人口を増やし、ユーザーを巻き込みながら自然志向・挑戦志向といった地域風土の共感の輪を広げている。

ものづくりを消費者と共創する発想で、消費者との距離を詰める創意工夫が重要だ。

#### **2) ものづくり地域資源による共創**

企業は、往々にして無意識に「自社技術」という制約を設けて商品づくりを考えがちである。自社に足りない技術は社外から調達するという割り切りを持ち、消費者起点に立った商品づくりに挑戦することがポイントだ。

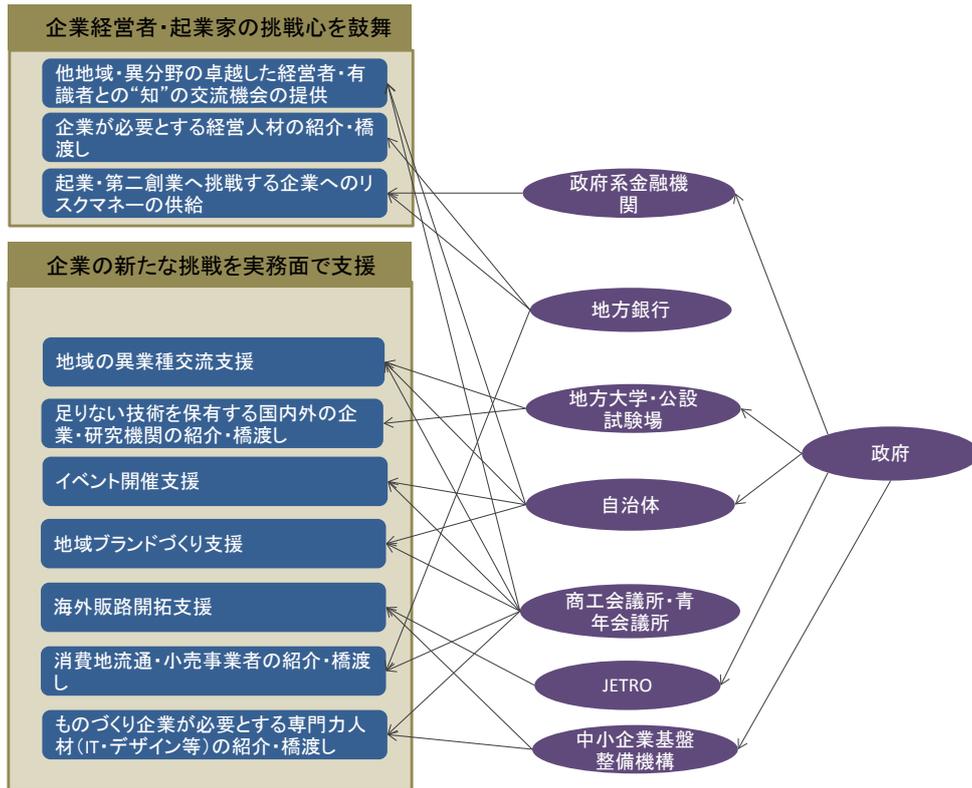
OEM生産から自社ブランドへの転換に成功している企業には、商品企画に集中して製造は外部に委託する企業も多い。地域のものづくり企業の集積は貴重な地域資源である。商品企画は消費者起点で、ものづくりは地域の企業間の共創で行う発想の転換が重要である。

#### **3) ものづくり企業の変革を後押しする地域内連携（産学官金の支援）**

産業の変革は、最終的には意思決定単位となる個々の企業の自立的活動に帰結する。しかし、実際には変革がよく起きる地域に着目すると、そうした地域では個々の企業の変革が、地域の人的ネットワークを介して企業間を伝播している。成功した企業が生まれれば、その企業は地域で他の企業をサポートする側に回る。

そのトリガーとなる「挑戦する企業・起業家」を産学官金で包括的に応援・支援する仕組みが必要だ。具体的には、資金供給機能に加え、欠けている技術を保有する企業や研究機関を相互で紹介する機能、異業種の人的交流の場を設ける機能、海外販路開拓のパートナーを紹介する機能など、人的ネットワークで橋渡しができる組織を、産学官金連携で構築することが求められる(図 3-5)。

図 3-5 ものづくり企業の新たな挑戦を支援する地域内連携のイメージ



出所：三菱総合研究所

### 3.1.4 地域と共に進化する観光

#### (1) 現状の課題と共創の方向性

##### 1) インバウンド観光をトリガーとして地域風土の魅力を再構築

異なる地域風土で育った地域外の人々、特に海外の人たちの目には、地域の人々が気付かなかった地域風土の魅力が色鮮やかに映し出される。近年、地方を訪れる外国人が増えている。団体旅行だけでなく、個人旅行で再訪する人も増え、単なる景勝地探訪だけでなく、伝統的なものづくりや日本食づくりなどを体験する外国人も増えている。外国人の目線も取り入れながら地域資源を評価したり、埋もれている価値を発掘して訴求することで、地域外の人たちに共感される魅力的な地域風土の再構築を目指したい。

観光庁では、海外6カ国8人の外国人識者の意見を取り入れながら、日本の価値を再評価する検討を行った。その結果、日本を観光する最大の魅力は「日本人」そのものであるとし、2013年4月に海外プロモーション施策の新展開「DISCOVER the SPIRIT of JAPAN」を打ち出した。そこでは、「日本を旅行することでしか得られない価値」として、3つのC＝「日本人の気質（Character）」、「日本人の作品（Creation）」、「日本人の生活（Common Life）」を訴求している。日本人の神秘的で不思議な気質に触れ、細部までこだわり抜いた作品に出会い、普段の生活に織り込まれた楽しみを感じる環境こそが、日本の価値と出会う近道であり、この3つの価値をもとに、世界の誰もが興味を持てる日本の普遍的な魅力を再構築していこうという試みである。

地方では、「日本の普遍的な魅力を再構築する」という基本的な考え方は踏まえつつ、各地域の独自性、さらには来訪する相手国のニーズを考慮した観光地づくりを行っていくことが重要だ。ニセコにオーストラリアの旅行者がスキー目的で訪れるのは有名であるが、そのほかにもアジアや欧米から日本の特定の地域に訪れるケースも多い。これらの事例に共通なのは、受入側の強い意思と戦略が成功に結び付いている点である。欧米人の誘客拡大に成功している飛騨高山やアジアからの誘客に成功している福岡市などは、行政が主導して協議会の設立やマスタープランの策定を行っており、その筋書きに従って具体的に行動している。最初のきっかけは、海外からの来訪者の反応であることが多いが、そのきっかけを本格的な動きに発展させるのは、地元の意思と戦略、行動力である。

表 3-2 対象国を絞った各地の外国人観光客誘致の取り組み

取り組み主体	対象国・地域	具体的な取り組み事例
ニセコ	オーストラリア他	オーストラリア人ロス・フィンドレー氏をはじめとする海外スキーヤーのロコミでスキー客が急増。雪質の良さ、時差のない立地が魅力。蘭越町、ニセコ町、倶知安町でニセコ観光圏を形成し、ニセコブランドの形成など異文化との交流を念頭に置いた観光戦略を打ち出す。

安比高原	オーストラリア他	ニセコや白馬を訪れた旅行者が2回目以降に日本に来た際の訪問地として売り込む。初心者コースの多いスキー場の特徴をウリに、滞在日数が比較的長く、消費が旺盛なファミリー層がターゲット。
北海道歌登	タイ	うたのぼりグリーンパークホテルは、浴衣や餅つきのサービス、雪像づくり体験など、徹底的にタイの観光客のニーズに応える。2010年からタイ人観光客の受け入れを開始。2010年は200人、2011年は400人、2012年は600人、2013年は800人が宿泊。2012年にはバンコクと新千歳空港を結ぶ直行便が就航。
対馬	韓国	1999年7月に韓国・釜山と厳原を結ぶ国際航路が就航して以降、観光客が増加。2011年10～11月にはJR九州と韓国資本の未来高速が釜山との間に高速船を就航。2012年の韓国観光客は15万人に達した。
大分県宇佐市安心院町	韓国	“グリーンツーリズム（都市住民が農村に滞在して農村・農業体験）の視察・研修”を目的に、多数の韓国観光客が来訪。年間の受入実績約7000人のうち、過半数の約4000人が修学旅行等の中学生や高校生。次いで視察・研修が約2000人。
宮島	欧米	廿日市市の観光プロモーション担当のマルチリンガルのフランス人の視点から、外国人向けのパンフレット、HPを作成。京都市、岡山県との広域連携戦略。2009年の外国人旅行者は約11万人。その半数を欧米からの旅行者が占める。
飛騨高山	欧米	2009年の外国人宿泊客数：14万8千人。その30%以上の4万5千人がヨーロッパからの観光客。高山市では、松本市、金沢市とともに「松本・高山・金沢国際観光ルート整備推進協議会」を設立。「日本の歴史的、文化的な魅力に特化したもう一つの観光ルート」の開発に取り組む。神社仏閣や古い町並み、祭りなど日本の伝統文化に関心の高い欧米の旅行者を中心に、松本から高山に入るルートや、名古屋から高山を経て金沢に抜けるルートが新たに認知され、ヨーロッパの一部の旅行会社では「サムライ・ルート」として、ゴールデンルートと並ぶ2大ルートに位置づけられた。
福岡	東アジア	福岡市によるアジアとの交流のきっかけは1987年に策定された福岡市のマスタープラン。「アジアとの交流」が市政の核として盛り込まれ、1989年のアジア太平洋博覧会の開催など、アジアを意識したまちづくりを展開。2008年から福岡と釜山を一つの観光交流圏と捉え、相互交流と圏外からの誘客拡大に両市が一体となって取り組む「釜山・福岡アジアゲートウェイ2011」を展開。大連、広州、上海など中国市場向けのプロモーション事業も両市共同で実施。中国からのクルーズ船を誘致。市内の商業施設ではクルーズ船の来航にあわせて期間限定の専用コーナーを設置し中国人スタッフを配置。入港料や岸壁使用料の値下げ、博多港から街中までのシャトルバスの無料化を実施。

登別	東アジア	登別温泉は、1986年から外国人旅行者の誘客に本格的に取り組む。香港、台湾、韓国など。1996年時点ではこの3市場からの宿泊者数は5253人/年（1986年）から3年間で51054人/年（1989年）と約10倍に増加。登別市では、韓国、台湾、中国、モンゴルなどアジア各国から自治体職員を研修員として受け入れ。外国人観光客の受入体制向上や市民との交流などによる相互理解の深まり、口コミ宣伝などで効果あり。
----	------	---

出所：各種WEB情報から三菱総合研究所作成

## 2) 風土を再発見・磨き・伝える

地域がその魅力をブランド化していくプロセスは、大きく次の3つの段階に区分できる。

### ①「地域の良さの発掘・認識」

地域の持つ風土を地域内外の関係者で再評価し、国内外の観光客に訴求できる宝物を発掘し、「光をあてる」。北海道のニセコエリアが、オーストラリア人をはじめとする外国人目線によって再評価されたのは有名だ。

### ②「選ばれた原石に磨きをかける」

地域資源の中から、国内外の観光客に売れるものを見極める。世界観光機関（UNWTO）が提唱している観光地ブランド構築のフレームワーク「6階層ピラミッド」が参考となる。（右図）

図 3-6 ブランド構築に向けた6階層ピラミッド  
（ニセコを例にとって）

### ③「マーケットに伝える」

特にインバウンド観光の場  
合は、対象国の国民性を見極めたプロモーションを展開することが肝要だ。この段階では、マーケットの視点で商品を磨く「目利き」としてのランドオペレーター（旅行会社、地上手配業者）などとの連携が鍵を握る。

**ブランド・エッセンス (Brand Essence)**  
来訪者に地域特性を端的にどう伝えるか？

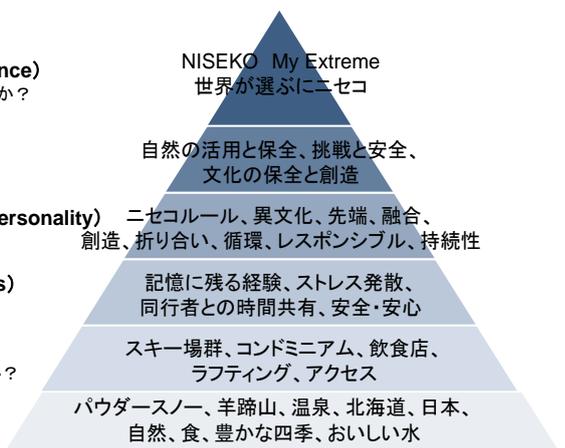
**ブランド・価値 (Brand Values)**  
差別化要素を支えるものは何か？

**ブランド・パーソナリティ (Brand Personality)**  
他地域との差別化要素は何か？

**情緒的価値 (Emotional Benefits)**  
来訪者の深層的な来訪目的は何か？

**機能的価値 (Rational Benefits)**  
来訪者は何があるから地域に来るのか？

**特性 (Attributes)**  
地域は何を持っているのか？



出所：蘭越町、ニセコ町、倶知安町「ニセコ観光園整備計画」に三菱総合研究所加筆

## (2) 共創の具体像（目指すべき姿）

### 1) 風土を活かした観光・食・ものづくりの包括的連携

地域を訪れる観光客にとっては、景観や宿泊施設だけでなく伝統ものづくりや食材も風土を体感する重要な要素となる。例えば岐阜県庁が主導する「飛騨・美濃じまん海外戦略プロジェクト」では、インバウンド観光と岐阜県の食（飛騨牛、富有柿、鮎、天然水など）、岐阜県のモノ（陶磁器、和紙、刃物、木工など）を風土という統一的価値として伝える海外戦略を実施することにより、観光客の増加だけでなく、伝統工芸品や食材の質の向上や、輸出の増加にもつながっている。

表 3-3 岐阜県が取り組む「飛騨・美濃じまん運動」

<p>取り組みの概要</p>	<p>① 飛騨・美濃じまん運動</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 岐阜県が主導。自然や文化など地域に眠っている資源を「観光資源化」する取り組み。地域資源を掘り起こし、周辺の土産物や食を整備することによって、観光・食・ものづくりを一体的にアピールすることがポイントである。</li> <li>● 「眠れる資源」の発掘では、「岐阜の宝もの認定プロジェクト」を実施。県が「自慢」を募集し、2000件の「自慢」のなかから観光振興につながりそうな「じまんの原石」を56件選定し、さらにそのなかから、国内外に通用すると考える「岐阜の宝もの」5件、それに次ぐ「明日の宝もの」11件を認定している。</li> </ul> <p>② 観光・食・ものづくりを一体化して「岐阜ブランド」を発信</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 岐阜県庁が主導する「飛騨・美濃じまん海外戦略プロジェクト」では、インバウンド観光と岐阜県の食（飛騨牛、富有柿、鮎、天然水など）、岐阜県のモノ（陶磁器、和紙、刃物、木工など）を一体で海外戦略を立案し、やる気のある企業・事業者を特定、成功事例づくりを行っている。</li> </ul>
<p>取り組みの成果</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 主要国から岐阜県内への宿泊者数は、2009年の15万3,330人から2013年には41万3,340人へ。4年間で2.7倍に増加。</li> <li>● 特にASEAN諸国からの旅行者数が増加。例えば2012年のタイからの宿泊客は2万2,360人で対前年比323.5%。</li> <li>● 飛騨牛の輸出量は、2008年から2013年にかけて、5年間で29倍に。</li> <li>● グローバルアンテナショップで岐阜県のモノを展開。</li> </ul>
<p>事例からの示唆 (成功のポイント)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ブランド戦略では、官民連携でストーリーを生み出す。宝もの認定の基準は、集客やリピーター確保につながる新しさ、オリジナリティ、受け入れ態勢とやる気、ほかの観光資源との連携可能性に加え、ストーリー性を重視。</li> <li>● 知事のリーダーシップと外部専門家の起用。地元主導の中に外部の知恵を入れてイノベーションを興す。</li> <li>● ターゲット国の絞り込みと国民性や文化的背景、マーケットリーダー等を調査した上でPR戦略を策定。</li> </ul>

出所：ヒアリング、各種WEB情報から三菱総合研究所作成

## 2) 風土の魅力を活かしたまちづくり

日本で観光とまちづくりを一体化させた事例として有名なのは、大分県の由布院だ。ゴルフ場建設の反対運動から始まった活動は、「明日の由布院を考える会」として拡大。農村景観を残した温泉保養地をまちづくりのコンセプトとして掲げ、リゾート開発に対して「潤いのあるまちづくり条例」を制定。街並みに対しては「ゆふいん建築・環境デザインガイドブック」を作成している。

観光を考える前に、地域のあるべき姿を考え、その理想とする風土を実現する姿勢が重要だ。まちづくりの主体は、自治体だけでなく、住民や地元の事業者であり、これらの主体が連携して動き出す必要がある。

## (3) 実現に向けた戦略アクション

### ～域外の人・知恵・投資との「共創」でイノベーションを起こす

東京工業大学の今田教授は、「地方創生には地域の『自己組織化』が不可欠」と指摘する。その『自己組織化』を起こすためには「ゆらぎ」が重要だ。地域の観光振興については何度も提唱されてきたが、結果としてうまく進んでいない。個人事業主が多く、イノベーションが出来ていなかったことが一因である。「ゆらぎ」として、域外の人・知恵・投資で地域資源を活性化し、新たな発想で観光地づくりにイノベーションを起こすことが求められる。以下では、域外の人・知恵、カネ（投資）に着目し、具体的な戦略アクションを示す。

### 1) 企画・調整場面で外部人材を活用

地域の観光の企画・調整を担うポジションには専門家を起用し、大胆に変革を行うことが有効である。観光振興に成功している地域では、プロデューサーやコンサルタント業務を経験している有能な外部人材が、地域に入り込んで地元住民との共創で観光地づくりを行っている。

例えば岐阜県では、映画のプロデューサーや、まちづくり、モノづくりのプランニング・ディレクターとして活動していた古田菜穂子氏を岐阜の宝もの認定プロジェクトの総合ディレクターとして迎え、新たな発想で国内誘客と海外誘客の活性化に取り組んできた。平成20年からは「飛騨・美濃じまん運動」を展開し、地域資源の発見、創造、ブラッシュアップを通じて、岐阜県のブランディング（アイデンティティづくり）と観光産業の基幹産業化を図り、県民が誇りの持てる岐阜県への変革に取り組んでいる。

阿蘇地域では、阿蘇地域振興デザインセンターの事務局長職を全国公募し、福岡県で農業土木の計画設計技師として地域の総合整備計画に関わってきた坂元英俊氏を地域に迎えた。坂元氏は、その先見性と企画力、地域をまとめる手腕により、「スローな阿蘇づくり・阿蘇カルデラツーリズム」として、農村、商店街、自然などさまざまな資源を活用した観光地づくりに取り組んでいる。

## 2) 空間的場面に応じた「知恵」の活用

「まち」や広域的な「地域」など、それぞれの空間的場面に応じたまちづくりやイベントを展開する。外部の「知恵」の活用が成功のポイントである。

「まち」レベルでは、観光地の演出・再生だけでなく、イベント開催やまちづくりまで総合的にプロデュースする人材を招聘し、多角的にアドバイスを受けることが有効だ。成功事例としては、アーティストの山出淳也氏を招聘し、イベントやまちづくりを進めてきた大分県別府市が挙げられる。別府市は、日本を代表する温泉観光地ながら由布院など周辺の著名な温泉地に押され、近年ではまちなかで著しいシャッター通り化が進行してきたが、2009年に山出氏が総合プロデューサーを務めて「別府現代芸術フェスティバル 2009『混浴温泉世界』」を開催して以来、大きく変貌を遂げつつある。山出氏は、イベントプロデュースだけでなく、地元の中心市街地活性化協議会とも連携し、中心市街地活性化基本計画の中核事業の策定にも関わるなど、まちづくりの分野でもさまざまな取り組みを進めている。若手女性をターゲットに別府の魅力を発信するフリーマガジン「旅手帖 beppu」の発行や、子どもたちが「別府に行きたい」と思えるような環境づくりを目指す事業「おもちゃの部屋」など、まさに域外ならではの工夫をこらしている。

「まち」よりもさらに「広域」レベルでは、地域を結ぶネットワーク事業者の知恵を借りることも有効だ。例えば、九州では、JR九州が「ゆふいんの森」「A列車で行こう」「ななつ星 in 九州」を、肥薩おれんじ鉄道が「おれんじ食堂」の観光列車を運行し、九州内の各地域と一体となって、自然、食、文化、歴史、伝説などの観光資源の発掘・活用に貢献している。「ななつ星 in 九州」の運行では、“世界最高の列車”が走ることで、停車駅・地域のみならず通過駅でも地域の誇りが醸成され、手を振る運動や農業振興にもつながっている。

## 3) 風土にマッチした外部資金の活用

地域内外の資金を活用する。ただし、外部資金の活用にあたっては、地域の側で観光地づくりのビジョンを描き、一定のルールを定めた上で呼び込むことが鍵となる。

例えばニセコ町とその周辺地域は、スキーリゾートとしてオーストラリア、中国、マレーシアなどの外資による開発が活発に行われている。ホテルやコンドミニアムは、欧米基準のサイズやデザインを取りつつ、和の様式を取り込んでおり、海外にも類を見ない「ニセコならではのリゾート様式」を生み出している。ニセコ町では、環境基本条例や景観条例を制定し、水循環と美しい景観が織り成す自然環境と開発との調和を目指している。開発に参加する外国資本も条例を順守し、和洋が織りなす「ニセコならではのリゾート様式」の形成に一役買っている。

事業再生型の外部資金活用も注目される。観光産業は地域の基幹産業であることが多く、その存続が地方創生に直結する。しかし、国内観光客の減少等を背景に経営難に陥っている観光産業も多い。域内外の企業再生ファンド等との

連携で、地域観光産業の再生に取り組むことも重要だ。例えば福島県の会津東山温泉は、宿泊客が減少し衰退の一途を辿っていたが、これに危機感を持った地元金融機関が政策投資銀行と共同で、再生可能な3つの老舗旅館（千代滝、不動滝、新滝）の統合事業再生に取り組んだ。その基本スキームのポイントの一つが、地元金融機関と政策投資銀行による企業再生ファンドの創設である。この再生事業は、企業再生ファンドの創設とともに、複数の中小旅館を統合することでスケールメリットを活かしつつ地域ブランドを維持できたケースとして、全国温泉地の面的再生のモデルケースになるといわれている。

### 【コラム：観光消費市場の規模】

インバウンド観光は急速に拡大している。2013年の訪日外国人観光客は悲願であった1000万人を突破し、2014年には1341万人となった。2020年には2000万人の大台を目指す計画だ。観光消費額の内訳（2013年）では、旅行中支出のうち地域に帰着する11.9兆円に占める外国人によるものは1.1兆円。現状で既に地域の観光の約1割がインバウンドである。訪日外国人が1300万人を超えた今日、インバウンド観光は新たな段階に入った。2020年以降もさらに多くの訪日外国人が期待されており、数兆円規模の新たな市場の形成にチャレンジする意義は大きい。インバウンドという新たな客層、市場への対応をトリガーとして、観光産業にイノベーションを起こすことが必要だ。

#### 観光消費額の内訳（2013年）

わが国観光消費額		観光・レジャー	帰省・知人訪問	出張・業務
22.5兆円 [外国人1.3兆円 (5.7%)]				4.8兆円
旅行前支出	3.6兆円			
旅行中支出	参加費(パック) 旅行会社マージン分 0.3兆円 旅行会社仕入れ分 宿泊費 飲食費 土産物・買物代 入場料・その他 交通費 現地交通費 幹線交通費 3.7兆円	11.9兆円 [日本人] : 10.9兆円 宿泊 : 8.3兆円、269.2百万人 日帰り : 2.6兆円、254.5百万人 [外国人] : 1.1兆円 (9.2%)、7,232千人		
旅行後支出	0.2兆円			

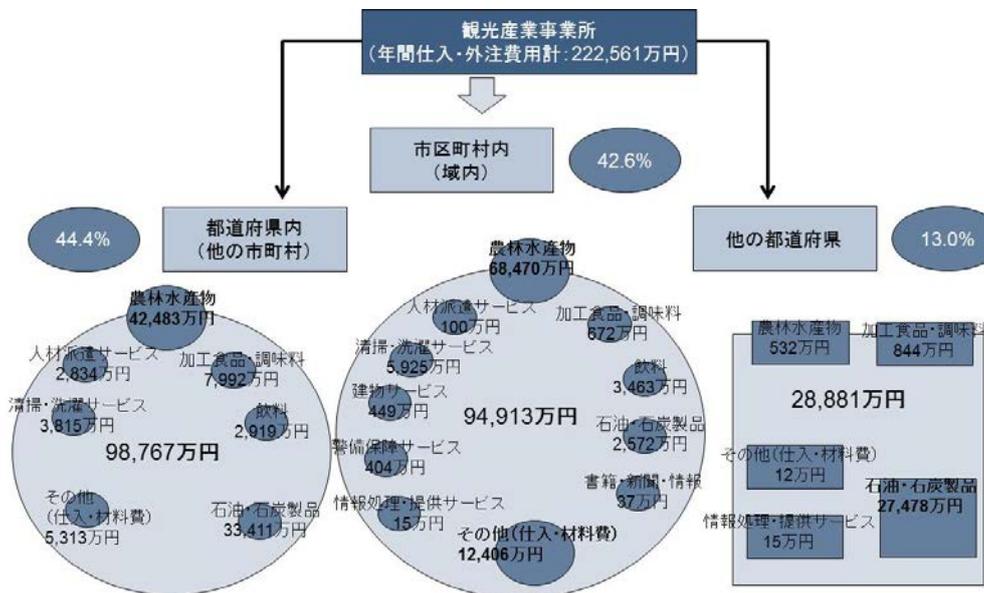
出所：旅行・観光消費動向調査、訪日外国人消費動向調査より三菱総合研究所作成

## 【コラム：観光の他産業への地域経済波及】

観光産業は、観光客を直接顧客とする集客施設や宿泊業、運輸業、小売店、飲食店のほか、それらの事業者の商品・サービスを提供する企業を含め、多くの事業者が関わることで魅力を増す産業である。特に最近では、地域の食材や特産品などが訪日外国人の消費の的になり始めている。こうした一連の消費は、雇用をはじめ、地域資源との関わりが強いので、観光地の盛衰は地域産業に大きく影響を及ぼす。また、上記の商品・サービス提供の自給率の高低は、地域経済循環構造の構築を通じて、地域の産業や雇用に大きく関わる。従って、観光を核とした地方創生は、地域全体への効果を考え、観光及び関連産業を自律的・持続的に発展させられるかどうか問われている。

観光を核とした産業振興連携については、観光庁が「自律的な観光産業の形成に向けた調査・分析」の中で、富良野市、志摩市、飯田市を対象として、主な事業の全体売上における観光売上の割合や、域内からの仕入・外注の調達状況を調査している。域内（市町村内）からの仕入・外注の調達先では、富良野市が43%、志摩市が51%、飯田市が45%となっている。域内から調達するのは、農林水産物や仕入・材料費が多い。一方で、富良野市では石油・石炭製品、志摩市では飲料などを域外から調達している。域内にある魅力的な商品やサービスの調達比率を引き上げていくことは、当該地域の観光自体の付加価値を高めることに通じる。こうした域内外からの品目別調達状況の調査は、その貴重な資料になる。今後、各地で観光を起点とした産業振興連携につき、実態を調査していくことが望ましい。

観光を起点とした産業振興連携（富良野市を例にとって）



出所：観光庁「自律的な観光産業の形成に向けた調査・分析」（平成23年3月）

### 3.1.5 地域資源のエネルギー産業化

#### (1) 現状の課題と共創の方向性

2012年7月から始まった固定価格買取制度（以下、「FIT」と略す）により、地方圏で急速に再生可能エネルギーの普及が進んでいる。域外資本による導入では大きな地域メリットは期待できないが、市民・自治体等、地域の資本によって導入を行うことにより、一定の地域経済効果が期待できる。

しかしながら、それだけでは地域のエネルギー資源が十分に活かされているとは言えない。FITによる収益を活用した地域づくりの工夫、森林資源や温泉など地域特有の熱エネルギーの活用など、エネルギー資源を起点として風土を構築することを目指したい。

#### (2) 共創の具体像（目指すべき姿）

##### 1) グリーンエネルギーによる風土共創

鹿児島県いちき串木野市では、2012年4月、地元企業および市を中心として、「合同会社さつま自然エネルギー」が設立された。西薩中核工業団地の工場屋根などにメガソーラー（2MW）を設置し、資金は設置先企業の社員からの出資や市民ファンド、金融機関などにより調達された。それだけでなく、市民ファンド出資者には地域の特産物を現物分配し、地域の産業活性化と地域に対する愛着を増す仕掛けを組み込んでいる。再生可能エネルギーを単なる産業でなく、グリーンエネルギーを軸に据えた風土共創業と考え、新たな地域価値の創造を目指したい。

##### 2) 森林資源・地熱資源の熱エネルギー活用

日本のエネルギーの最終消費を見ると、電力よりも冷暖房や給湯、産業プロセス熱など熱の利用形態での消費の方が多い（電力：26%、熱：49%）。再生可能エネルギーを電力に変えて消費地まで送り、消費地で再び電力から熱に変換して使用すると、変換ロス、送電ロスが生じ効率が悪い。

海外では、特に森林資源の豊富な北欧を中心に、木質バイオマスの利用が進んでいる。バイオマス発電のみだとエネルギー効率は10～20%程度であるが、熱も利用することにより70%程度まで高めることができる。北欧並みの森林資源、豊富な地熱資源などをもつ日本でもその普及を進めたい。

##### 3) 熱エネルギーを活用したまちづくり

熱をまちづくりに活用しようとする計画もある。青森県弘前市の「弘前型スマートシティ構想」の「融雪推進・快適外出プロジェクト」もその一つである。エネルギーセンターからのコージェネレーションによる熱を、周辺施設や道路融雪に供給することが計画されている。都市のコンパクト化施策とも整合性が高く、今後の普及が期待される場所である。

図 3-7 熱エネルギーを利用したまちづくりの展開イメージ（弘前市）



出所) 「弘前市分散型エネルギーインフラプロジェクト・マスタープランの概要」 (H27.3.6、弘前市)

表 3-4 分散型エネルギーインフラプロジェクト

分類	プロジェクト名 (自治体)	概要
自立循環型 (間伐材等のエネルギー源から最終需要まで、当該地域内での自立循環を目指すもの)	エネルギー自立に向けた離島プロジェクト (長崎県対馬市)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中型の火力発電に頼る独立電源の島において、為替リスクのある化石燃料依存を減らし、安心・快適で豊かな「次世代型・エネルギー自立の島」を創造。</li> <li>・燃料電池車やカーシェアリング等により、島全体の省エネを推進(水素ステーションの整備)。</li> <li>・間伐材をバイオマス資源に振り替え、自立型地域熱供給エネルギー事業を実施(木質バイオマスボイラー、木質バイオマス発電(コジェネ))。</li> </ul>
	日本初内陸型森林バイオマス地域熱電併給システムモデル構築事業 (北海道下川町)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・熱導管を町内中心地に面的に敷設。公営住宅等を中心部に集約化し集住化を促進。</li> <li>・未利用間伐材や製材工場から排出される端材・残材をチップ化。木質バイオマスボイラーと発電の余熱を活用した自立型地域熱供給エネルギー事業を実施(木質バイオマス発電(コジェネ))。</li> </ul>
タウンリニューアル型(リジェネレーション)	地域エネルギーサービスを核とした快適な雪国型コンパクトシティ創造事業 (青森県弘前市)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・雪国都市・弘前が抱える地域課題の解決を図り、新たな雪国型コンパクトシティモデルを創造。</li> <li>・間伐材の燃料化による周辺自治体への経済波及効果を創出。</li> <li>・中心市街地の小学校跡地にエネルギーセンターを新設(ガスコジェネ、木質バイオマスボイラー)。</li> <li>・熱エネルギーを通学路等の道路融雪に活用。</li> </ul>

<p>(熱導管ネットワークエリアでの地域再開発による需要の集約化とサービス・イノベーションを伴うもの)</p>	<p>地域エネルギーの最適利用をベースにした鳥取駅周辺快適居住空間構築事業 (鳥取県鳥取市)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・熱供給を呼び水に街なか移住を促進し、「都心の利便性と文化」「自然との共生」とを両立できる新たなコンパクトシティを創造。</li> <li>・JR鳥取駅南口エリアにエネルギーセンターを新設(ガスコジェネ、木質バイオマスボイラー)。</li> <li>・熱導管により周辺をネットワーク化。熱供給は、民間施設(ホテル等)にも実施。</li> </ul>
	<p>雪に悩まされない、高齢者も快適に過ごせる街づくりを目指す熱の有効利用エリア拡大事業 (山形県)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・雪に悩まされない高齢者も快適に暮らせるまちづくりを推進。</li> <li>・JR山形駅西口エリアにエネルギーセンターを新設(ガスコジェネ、木質バイオマスボイラー)。</li> <li>・公共施設及び民間集合住宅等を対象として、熱供給を実施。熱を融雪設備にも活用。</li> </ul>
	<p>自立分散型「なわてスマートコミュニティタウン」構想 (大阪府四條畷市)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コンパクトに立地する周辺の公共施設、病院、民間施設へと熱供給範囲を拡張・ネットワーク化してレジリエンスな市街地形成を促進。</li> <li>・公共施設が集積する市の中心部にエネルギーセンターを新設(ガスコジェネ)。</li> </ul>
<p>既存ニーズ先導型  (基本的な熱需要を確保しながら、地域に応じたサービス・イノベーションを伴うもの)</p>	<p>よなごエネルギー地産地消・資金循環モデル構築事業 (鳥取県米子市)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・安定した顧客基盤の上で持続的なエネルギーの地産地消を創造。</li> <li>・温泉地区において、源泉供給される温泉水以外の給湯用途(シャワー等)として、ガスコジェネを熱源とするネットワーク化した熱供給管を整備。</li> <li>・旅館、病院、公共施設等での循環的な温水利用を実施。</li> <li>・余剰電力は、地域CATV事業者が主体となり、既存顧客に向け電気・CATVサービスのバンドリングにより提供。</li> </ul>
	<p>工業団地を中心とした地域の産業構造に根差したエネルギー事業(栃木県)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・県が実施するメリットを生かし、工業団地内の企業の一元化、広範囲にわたる間伐材等のバイオマス資源の調達とチップ加工の販路開拓を行うモデルを構築。</li> <li>・県市が共同して近隣の住宅団地等の新たな需要先の開拓も行い、コンパクトシティ化へとつなげる。</li> <li>・ガスコジェネの余熱と木質バイオマスボイラーを併用し、工業団地内で熱需要のある工場と近隣の農業施設群へ熱供給を行う熱インフラを構築。</li> </ul>
	<p>環境維新のまちづくり～「日本一環境負荷の少ない工業団地」の実現化へのステップアップ (鹿児島県いちき串木野市)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・里山と工業地域が連携する新たなモデルを創造。</li> <li>・里山に面した工業団地において、未利用間伐材などのチップ化燃料を供給源とするバイオマスエネルギーセンターを新設(木質バイオマスボイラー)。</li> </ul>
	<p>石狩スマートエネルギーコミュニティ構想 (北海道石狩市)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市民の生活環境の向上と域内産業の活性化を推進。</li> <li>・熱需要のある食品工業群を中心として熱供給インフラを構築(ガスコジェネ、木質バイオマスボイラー)。</li> <li>・市役所をはじめとする公共施設・港湾施設、市街地をネットワーク化。</li> </ul>
	<p>産業のまち「ふじ」エネルギー需給構造リノベーションプロジェクト (静岡県富士市)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域鉄道や周辺住民へのエネルギー供給を通じて、住みやすさを向上させる「住工混在型次世代まちづくり」を創造。</li> <li>・富士山麓の森林バイオマス等の地域資源も開発しながら、地産エネルギー源の多様化を推進。</li> <li>・基幹産業である製紙業が立地するエリアにおいて、集約型エネルギーセンターを新設して熱インフラを構築(ガスコジェネ、木質バイオマスボイラー)。</li> </ul>

<b>地域開発型</b> (熱導管ネットワーク構築等を軸に、観光、移住、高齢者福祉等による地域開発を伴うもの)	地熱温泉を基盤とした観光振興と移住推進による「温泉とともに暮らせる・働ける八幡平温泉郷」創生事業 (岩手県八幡平市)	<ul style="list-style-type: none"> <li>給湯事業の持続性を高め続けるため、観光・農業・福祉政策を総動員し、新たな需要を創出。</li> <li>農業ハウスや福祉施設などの温水利用を含め、熱需要のある新規産業を面的に展開。</li> <li>風光明媚な景観と併せて暮らしやすさを訴求し、移住・定住促進にもつなげる。</li> <li>松川地熱発電所から発生する蒸気を利用した温泉街給湯インフラを再構築(地熱エネルギー)。</li> </ul>
	木質バイオマスエネルギーを介した林業振興と少子高齢化に対応した中山間地域のまちづくり (群馬県中之条町)	<ul style="list-style-type: none"> <li>少子高齢化に対応したコンパクトなまちづくりを推進。</li> <li>市街地の公共施設を中心に、木質バイオマスボイラーを核とした熱導管ネットワークを構築(木質バイオマスボイラー)。</li> <li>熱供給事業と一体となって、温浴施設や医療施設などを集積。</li> </ul>
	淡路市夢舞台サステナブル・パーク創造事業 (兵庫県淡路市)	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域への集住を促進し、にぎわいのある職住近接型の地域の拠点を創出。</li> <li>新たに開発するニュータウンにおいて、発電の余熱を活用した、集約型で効率性の高い熱インフラを構築(竹チップバイオマス発電(コジェネ))。</li> </ul>

出所) 総務省資料より三菱総合研究所作成

### 【コラム: 地方における再生可能エネルギーによる国費流出抑制効果】

2030年のエネルギーミックスの姿がようやく国から示された。再生可能エネルギーはその存在感を増し、総発電電力量の22~24%を占める規模となっている。

2012年7月から始まったFITにより、急速に再生可能エネルギーの普及が進んでいるが、特に土地の価格の安い地方で顕著である。設備認定されているものまで含めると、既に導入目標の8~9割に達しており、このうち地方に設置されたものおよび設置予定のものは全体の77%を占める。この比率を用いると、地方の再生可能エネルギーは1.8~2.1兆円の国費流出抑制に貢献することになる。

表 再生可能エネルギーによる発電電力量の増分と燃料費削減額

	2010年	2030年
総発電電力量	10,064 億 kWh	10,650 億 kWh
再エネ比率	8.8%(うち水力 7.7%)	22~24%
再エネ発電電力量	888 億 kWh	2,343~2,556 億 kWh
再エネ発電電力量(増分)	1,455~1,668 億 kWh	
燃料費削減額	2.4~2.7 兆円	
燃料費削減額(地方の貢献分)	1.8~2.1 兆円	

出所) 電力調査統計、長期エネルギー需給見通し小委員会資料等より三菱総合研究所作成

## 【コラム：自治体が主体となった新電力】

群馬県中之条町では町と民間の V-Power が出資し、新電力会社（PPS：特定規模電気事業者）中之条電力を設立した。自治体が主体となった全国で初めての新電力で、こうした新電力は「地域新電力」と呼ばれている。

V-Power は再生可能エネルギーを通じて中之条町と深く関わっており、親会社であるバイテックは、中之条町に三つあるメガソーラー（大規模太陽光発電所）のうち一つの事業主体となっている。残りの二つについても町が事業主体ではあるが、企画から管理・保守をバイテックが担当し、中之条電力についても運営をサポートする役割を担っている。

中之条電力は中之条町にあるメガソーラーから電力を購入し、東京電力の送配電網を使って、町内の公共施設に販売する。三つのメガソーラーの合計出力は約 5MW、年間の総発電量は 620～700 万 kWh を見込んでいる。

電力自由化を背景に地域新電力設立の動きが活発化しているが、そのモデルとなったのはドイツのシュタットベルケである。電力供給、熱供給、ガス供給、上下水道、市内交通、通信、公共施設管理事業等を行う事業体で、個人や民間企業では手当てできない市内のインフラ整備・運営を担当している。ドイツ国内では 900 団体あり、単体事業しか行わないところから複数の事業を幅広く手掛けるところまで幅が広い。ドイツの電力・ガス自由化の流れの中、シュタットベルケの民営化が増加したが、近年では再公営化が進んでいるという。電力供給事業を担当しているところでは一般家庭に供給していることもあり、参考にすべきところは多い。

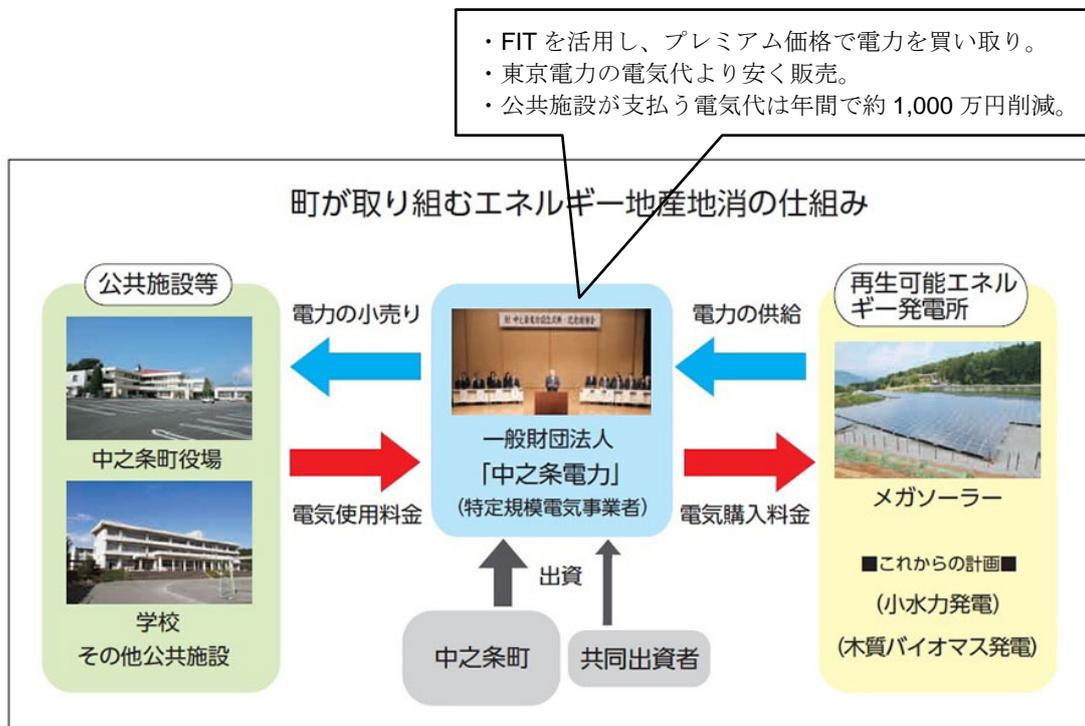


図 中之条電力の事業スキーム

出所：中之条電力資料より三菱総合研究所作成

【コラム:わが国で期待される熱エネルギー利用】

● マイクロ地域熱供給

オーストリアには木質バイオマスによる地域熱供給設備が全国 1,000 カ所以上もある。施設規模は導管延長 100m 程から数 10km までさまざまだが、延長 300m 以下の小規模なものはマイクロ地域熱供給と呼ばれ、設備の大半はマイクロ地域熱供給で占められる。供給主体は複数の林家で、熱供給組合を作って設備・地域導管を整備し、チップ燃料の補給や運転メンテナンスを行いながら需要家に熱を供給する。事業費は 8 万ユーロ程度。制御が複雑な電力は供給せず、熱のみを供給しているケースが多い。

図 3-8 マイクロ地域熱供給のイメージ

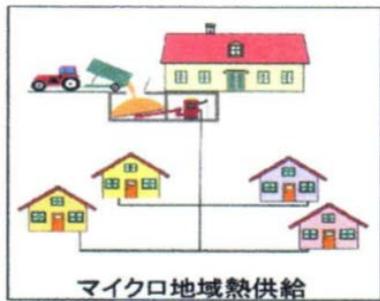


表 3-5 オーストリア（シュタイヤマルク州）におけるマイクロ地域熱供給の平均像

ボイラー出力	105 kW
地域導管延長	118 m
チップ消費量	305 m³/年
石油換算	23,250 l/年
事業費	7.8 万ユーロ

出所：「DHC」（Vol.82、2012）

● 林業等地域産業との共創

北海道下川町は、人口 3,507 人、東京 23 区ほどの面積の農林業を中心とした町である。小規模のバイオマスボイラーを導入して分散型に熱供給設備を整備し、公共施設や公営住宅に暖房・給湯用の温水を供給している。

下川町の域内生産額は 215 億円、域際収支は 52 億円の赤字であるが、エネルギー費に関連する石油等製品、電力は、それぞれ 7.5 億円、5.2 億円の赤字で、域内生産量の 6% に相当する。これらを域外流失させない取り組みは、地域経済にとって重要な課題である。また、林業・林産業は現在 33 億円。10 年後には 40 億円の規模にし、域際収支を 8 億円改善、雇用も 107 人増加させる計画だという。

再生エネルギー利用は林業など川上側、エネルギーを利用する企業や町民など川下側双方に利益を与える取り組みとなる。

表 3-6 下川町の経済構造（単位：百万円）

	域内生産	移輸出計	移輸入計	域際収支
農業	2,625	2,393	-606	1,787
林業	541	440	-803	-363
製材・木製品	2,758	2,652	-335	2,317
木質バイオマス	10	0	0	0
削減クレジット	2	2	0	2
石油・石炭製品	0	0	-745	-745
建設	3,623	0	0	0
電力	119	0	-522	-522
その他	11,865	1,930	-9,620	-7,690
域内生産額	21,545	7,417	-12,631	-5,214

地元産業との共創

林業と林産業を合わせた域内生産額は 33 億円。10 年後には 40 億円の規模を目指す。

域外流出の抑制

域際収支は 7.5 億円の赤字。

域際収支は 5.2 億円の赤字。

域内生産額は 215 億円。域際収支は 52 億円の赤字。

出所：「森林を造り、未来を創る」（2014.5.29、北海道下川町）より三菱総合研究所作成

### (3) 実現に向けた戦略アクション

#### 1) ノウハウを持った主体との連携、支援体制の構築

エネルギー事業を行っていくためには知識やノウハウが欠かせない。知識やノウハウのない自治体や民間企業が手掛けようとしても障壁が高い。

オーストリアでマイクロ地域熱供給が広がった要因の一つとして、事業計画を立てるための支援組織の存在が挙げられる。各州にある再生可能エネルギー推進組織が地域の農林会議所を通して、林家のエネルギー事業の計画策定支援などを行っている。

日本では、製造業のコマツが石川県、森林組合と「林業に関する包括連携協定」を結び、栗津工場（石川県小松市）に3,200kWのバイオマスボイラーを導入した。放置されていた間伐材の利用だけでなく、製造業で蓄積したノウハウを元に、森林組合と原価低減に努めているという。自治体等の主導する地域での連携会議など、地域の多様なプレイヤーの連携の場の構築と、連携を実現する制度面、体制面での支援が必要だ。

#### 2) 熱供給する対象、規模の適正化

熱供給事業は、実は大都市圏では近年伸び悩み、需要家離れが起きている施設も少なくない。うまくいっている事例は比較的小規模なもの（21GJ/h未滿の地点熱供給・建物感熱融通事業）が多く、中でも、廃熱を利用し、給湯用の温熱を成り行き供給（温度制御なし）しているものが成功している。

給湯のみを対象とする、厳密な温度制御を行わないなど、「設備を過剰に整備しない」という視点が重要である。一般に地域熱供給では導管コストがコストアップの最たる要因となるが、成り行き供給であれば断熱などにそれほど神経を使う必要がなく、コストが抑えられる。

また、熱需要施設はできるだけコンパクトに集約されている方が有利である。住宅の集合住宅化などまちづくりと一体で計画する必要がある。

## 3.2 地域に仕事を創る起業教育と人材交流

### (1) 課題認識と目指すべき方向性

地方創生の鍵は「しごとづくり」、特に起業促進による産業の新陳代謝向上である。現状では、地方圏は開業率が低く、その理由としてヒト・カネ・情報の集積、すなわち、起業を志す「異端者」の人的ネットワークが薄く、資金を含め起業支援の体制がないこと、起業の契機となる新たな需要（ニーズ）が表出しない（情報が流通していない）ことなどが指摘されている。

しかしながら、起業環境の点からみれば、地方が全て大都市圏に劣っている訳ではない。地方は生活コストが低く、会社のランニングコストを下げられるため「つぶれにくい」。大都市圏と比較すると人材獲得競争が激しくないため機会があれば優秀な人材を獲得できる<sup>1</sup>。地域資源を生かした起業機会も多い。

最近では単純な営利ビジネスでなく、社会課題を事業により解決することを目指す『社会起業家』を目指す若者も増えており、そのような若者には社会課題を抱えるフィールドとしての地方は大きな魅力となる。このような地方の優位性を生かした起業促進プログラムが必要だ。

表 3-7 起業環境でみた「地方」

地方のデメリット	地方のメリット
① 人的ネットワークが薄い	① 会社のランニングコストが低い
② ビジネスサポートが不十分	② 機会さえあれば人材獲得が容易
③ 新たな需要が表出しにくい	③ 地域資源や社会課題が多様に存在

地方の優位性を生かした起業促進プログラムができたとして、その担い手は誰か。今、地方で就労している人材を対象に起業促進施策を展開することは限界があり、地域外からの参加者を募ること、今後の就労者（大学生）のポテンシャルを伸ばすことが重要だ。

一方で、地域から次世代の担い手を輩出することが、地域の持続的な成長には欠かせない。将来を見据え、次世代の担い手候補（小中高生）への起業教育にも今すぐ着手すべきだろう。

### (2) 戦略アクション

#### 1) 『よそ者』との接点を増やし、地域社会の多様性を高める

イノベーション創出には人材の多様性（ダイバーシティ）が重要である。地方の均質性・同質性は、地域住民にとっての「居心地の良さ」でもあるが、一方でそれを嫌い大学進学時・就職時に都市圏に流出する人材もいる。

今、各地で、地域の NPO などが中心となって、地域内にないスキル・経験・人脈を持った地域外の人材の獲得を目指す動きが盛んになりつつある。地域内

<sup>1</sup> 出所：『「地方のデメリットは”潰れないこと”」アラタナが地方起業で「エンジニア」と「投資」を獲得できた理由』リクルート HR ナビ<<http://hrnabi.com/2014/12/03/4984/>> (last accessed, 2015/05/12)

外の人材が交わることで「生産地×消費地」「発地×着地」融合型の製品・サービス創出にもつながるだろう。

そのような地域外人材のターゲットの一つは、定年後の「第二の人生」に悩む首都圏のアクティブ・シニアである。首都圏シニアの持つスキル・経験・人脈を地方創生に活用するための受入プログラムを拡大していくことが必要だ。

#### 【参考事例①】土佐山アカデミー | 過疎地域特化型・起業家養成プログラム「EDGE CAMP」

日本の中でも過疎地（中山間地域や離島）は地域コミュニティの崩壊、産業衰退が進行している一方、豊かな自然や伝統文化など日本が誇るべき財産が存在しており、“起業”や“自分で仕事をつくる”という点で都市部にはない可能性がある。そこで典型的な過疎地域の一つである土佐山（高知市土佐山/人口 970 人）をフィールドに、「過疎地特化型の起業家養成」という新たな試みを 2014 年秋よりスタートさせている。6 カ月間、土佐山の拠点（シェアハウスを無償提供）に滞在して、既に先陣を切って各地で活躍する起業家たちがメンター・アドバイザーとして加わり事業プランニング→法人設立→資金調達→実行というプロセスで仕事づくりに挑戦。その間、土佐山アカデミースタッフによる地域コーディネートサポートを受けながら地域とのパートナー形成も進められている。

#### 【参考事例②】NPO 法人てごねっと石見 | 地域課題解決コンテスト

島根県江津市の NPO 法人てごねっと石見では、定住対策と産業振興を融合した「起業 IU ターン」という地方移住の新しいスタイルを提案する。起業を目指す人たちを地域に呼び込み、事業実現に必要な地域資源や人材をつなぐサポート活動を行う。背景にあるのが、2010 年から毎年市の事業として開催してきた「ビジネスプランコンテスト」である。同法人では、コンテストを通じて人材の誘致・発掘、創業支援を展開してきた。まさに、官民連携の下に、企業誘致ではなく「人材誘致」によって地域活性化を図る取り組みとなっている。2014 年度地域再生大賞受賞。

## 2) 学生起業を活性化し、地元産業の新陳代謝を高める

個人レベルで見ると、既存企業・産業に就労することと比べれば起業はリスクが高い。これを軽減するために、地方大学等が中心となって学生が在学中に起業や自治体経営が体験できる実践型教育の提供や、学生起業家への資金・施設・ツール等の支援施策を充実ことが求められる。

学生起業が活性化することで、地元産業に欠けていた先端 ICT の活用や、デザイン・マーケティング力の向上が進み、こうした企業と協業する地元企業の競争力を高めることにもつながる。

#### 【参考事例①】スウェーデン・リンネ大学：学生起業支援の仕組み

リンネ大学は起業家育成で国内外の大学のロールモデル（お手本）になることを掲げ、起業家教育、起業支援を積極的に行っている。アイデアをビジネスにするプロセスを理論・実践の両面から学ぶ講座が産官学の連携で運営され、1学年の半数の3000人以上が受講する。アイデアをつかんだ学生はドライブハウス（起業支援センター）を訪れ、アイデア具体化の訓練、ビジネスマッチングなどの支援を受け、起業する。年間100を超えるアイデアを受け付け、そこから学生が社長を務める新会社が30以上生まれている。起業はリンネ大学の日常の一部になっている。

#### 【参考事例②】光産業創成大学院大学 | 起業を目標とした博士課程のみの大学院

平成17年に開学した標準修業年限3年の博士後期課程のみの大学院大学である。「光技術を中心とした起業」を教学の柱とし、一般学生および企業派遣学生、派遣元企業の要請に応える独自のプログラム（大学院博士課程）を確立している。入学試験はビジネスプランの審査、入学後はその実践となっており、入学定員は10名の少数精鋭である。学生の起業数は累計32件（平成27年時点）であり、その多くが浜松に本店を置いている。

### 3) ビジネス意識の高い若者を育て、地域に還流する仕組みを築く

将来の起業人材確保のために、地方の小中高校生を対象に、実際に会社やNPOの設立・運営を経験できる、学びと実践の一体型（半学半働）の人材育成プログラムを普及させる。またビジネス・経営への関心が高い小中高生の海外大学進学を支援する仕組みを整備する。

小中高生を対象とした教育の充実は、地方移住はしたいが現状の地方の教育環境に不安を覚える、地方移住予備軍の社会人世代にも魅力となる。

#### 【参考事例①】スウェーデン「Ung Foretagsamhet」若者の起業家養成プログラム

若い人のクリエイティビティと起業家精神を呼び覚まし、地域ぐるみで将来の起業家を育てる。それがスウェーデンの起業家養成プログラム「Ung Foretagsamhet」（若き努力）だ。小学生が自分と社会との関わりを学ぶことから始まり、高校生の起業体験プログラムまで、産官学の支援でNPOが学校に向いて活動を行う。今では全国高校生の8%にあたる25,000人以上が参加する。プログラムそのものは米国発、世界共通の青少年向け活動だが、スウェーデンはうまく取り込み、地域発展に生かしている。

**【参考事例②】株式会社ジブンノオト：町立中学校における実践型キャリア教育事業**

山口県周防大島の株式会社ジブンノオトは、10代を対象に起業家精神を育成する、実践型キャリア教育事業を地域で展開する。将来いったん島を出た後もUターンができるよう、自分で仕事を創る心と力を中学生の頃から養うことを目的とする。同社代表取締役の大野圭司氏は、コミュニティ・スクールを実践する町立東和中学校の総合的な学習の時間の授業づくりを、先生たちと一緒に行う。例えば、子どもたちが資金を1株500円として保護者から集め、それを資本金に道の駅で商品販売する。2013年、キャリア教育優良学校として文部科学大臣表彰受賞。

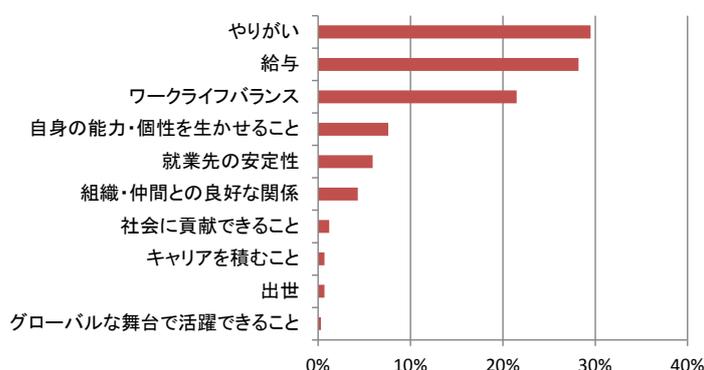
### 3.3 地方の新しい働き方の実現と人と産業を育てるまちづくり

#### 3.3.1 地方の新しい働き方

##### (1) 社会全体の働き方意識の変化

三菱総研が実施したアンケート調査<sup>2</sup>によれば、仕事で重視することとして、「給与」だけでなく「やりがい」「ワークライフバランス」の三つを重視する人が多くなっている。特に20代の若者はワークライフバランスを重視する傾向が強い。

図 3-9 仕事で最も重視すること



出所：三菱総合研究所 mif 調査

##### (2) ワークライフインテグレーションの時代が到来

日本は、生産効率が競争力の源泉である工業社会から、技術やビジネスモデルのイノベーションが競争力の源泉となる知識創造型社会に移行しつつある。知識創造型社会での働く人のパフォーマンスは、時間に比例するものではなく、むしろ働く人のコンディションの影響を大きく受ける。

「ワークライフバランス」は、働く人の「ライフ」を充実するためだけでなく、「ワーク」の生産性を高めるためにも重要となっている。すなわち、「ワーク」と「ライフ」は1日の時間をどちらがどれだけ取るかというトレードオフの関係ではなく、お互いの関係がお互いの質を高めるべき存在に変わりつつあり、その意味で「ワークライフバランス」ではなく「ワークライフインテグレーション」といった方が適切な時代になってきた。

通勤時間、住宅費、物価、自然の豊かさなどを比べると、日本の理想的な働き方や暮らし方は地方だからこそ実現しやすいともいえよう。

アンケート調査結果から見えてくるのは、地方移住について、田舎でスロウライフというスタイルではなく、図 3-10 にみるように、「地方でのワーク&

<sup>2</sup>三菱総合研究が2015年1月に実施した東京圏在住の20歳～39歳の1600人を対象にした地方移住に関するアンケート調査（mif調査）

ライフ環境の良さを生かしてワークライフインテグレーションを実現できるなら地方移住したい」と考える人が相当数存在するということである。したがって居住希望地域は図 3-11 にみるように田園地域よりも地方都市部が多い。

図 3-10 地方で期待する働き方や暮らし方

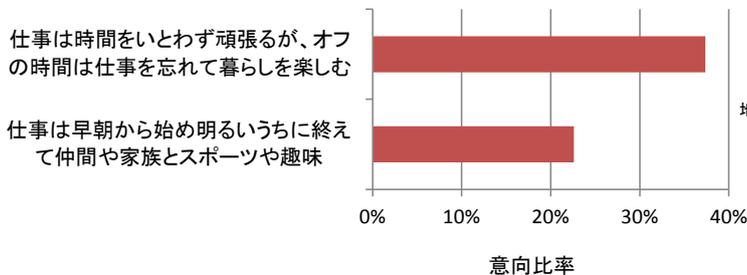
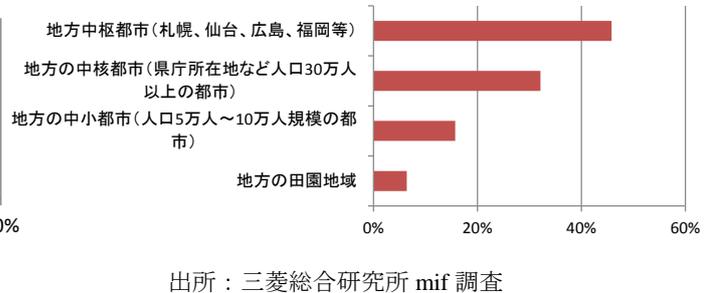


図 3-11 住みたい地方



### (3) 地方での新しい働き方の萌芽

実際にワークライフインテグレーションを求める動きが各地で出始めている。

#### 1) 宮崎市で元気な IT ベンチャー企業

宮崎市中心市街地に IT 企業が集積し始めている。ある企業は EC サイトの開発・運営支援を業務としているが、顧客のほとんどは大都市圏であり、仕事のやり方を工夫することにより、顧客との打合わせは WEB 会議システムと電話で行い、大都市圏の競合他社と同水準の付加価値を得ることに成功している。

#### 2) 新潟県の自然豊かな環境に本社を構えるアウトドア用品のグローバル企業

新潟県三条市郊外の広々とした丘陵地帯に日経ニューオフィス賞を受賞した株式会社スノーピークの本社社屋はある。同社では一つの製品の企画・設計・開発・製造を 1 人の社員が担当する。大企業では分業体制が当たり前であるが、全てを 1 人の社員が担当するため、責任は大きい製品が顧客から評価されたときの喜びは大きい。ポートランドにある企業とのコラボレーションなどもあり、地方にありながら社員はグローバルに活躍している。

#### 3) 山口県周防大島の元気な起業家たち

瀬戸内海の周防大島は年間 200 人が移り住み、養蜂業やジャム製造業など農産物を使って起業する人たちの活気にあふれた地域である。例えば、養蜂業を営む方は、「都会でサラリーマンをしていたときは休みの日が決まっていたが、今は休もうと思えばいつでも休めるが休みたいと思わない。やりたいことをやっているから。以前はワークとライフが明確に分かれていたが、今はシームレス。島の魅力は人の温かさ、やさしさ。自分らしさを思い出させてもらった」

#### (4) 企業が地方を目指す時代

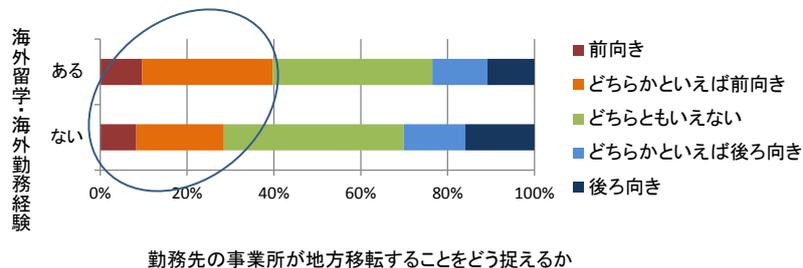
企業の成長にとって、社員のワークライフインテグレーションは重要な要素となりつつある。アンケート調査でも、海外留学・海外勤務経験のある人、挑戦心のある人ほど、自分の勤務場所の地方移転について前向きに捉える傾向がある（図 3-12, 図 3-13）。

ICT 技術の進歩により、工夫次第で地方でも大都市や世界の相手と高いパフォーマンスで仕事ができる。採用面でも中堅企業の場合、大都市では大企業に埋没してしまい、優れた人材の採用が難しく、むしろ地方の方が知名度を生かして優れた人材を集めやすいという声も聞く。

製造業の国際競争力が強いドイツであるが、その強さの秘密はニッチな製品市場で高い国際シェアを持つ中堅企業（GNT：グローバルニッチトップ企業）が多いことにある。もともと地方分権の歴史が長いので単純に日本との比較はできないが、GNT の 3 分の 2 は各地域の中小都市に本社が所在している。雑音の少ない地方都市の方が、経営者は経営に集中でき、社員はモチベーションが高いために生産性も高くなっているようである。<sup>3</sup>

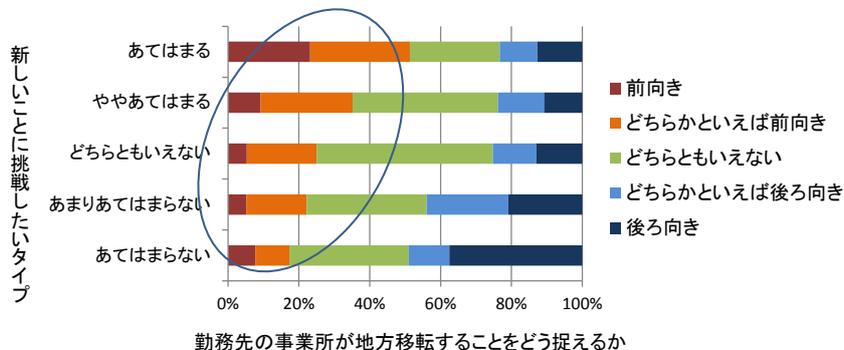
「安い人件費を求めて地方に工場を建設する」という高度経済成長期の企業論理から、「社員の主体性やモチベーションが企業の成長の最重要要素になる」という企業論理で、企業が地方を選択する時代になりつつある。

図 3-12 事業所の地方移転に対する捉え方（海外経験の有無による差異）



出所：三菱総合研究所 mif 調査

図 3-13 事業所の地方移転に対する捉え方（挑戦心の有無による差異）



出所：三菱総合研究所 mif 調査

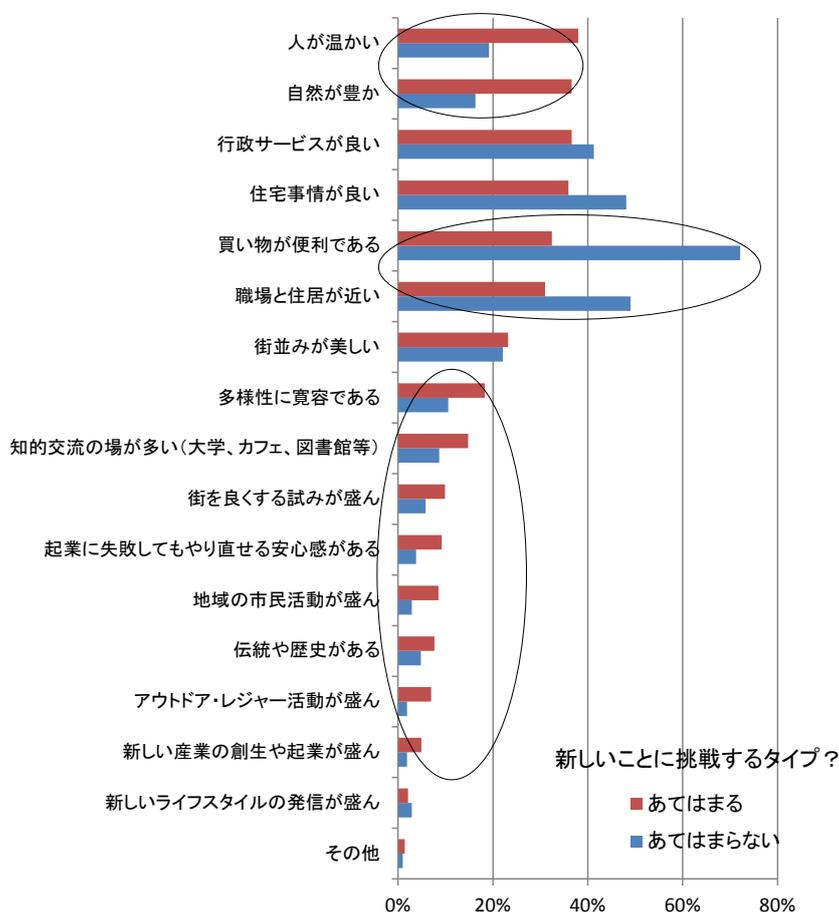
<sup>3</sup> ハーマン・サイモン「隠れたチャンピオン企業」

### (5) 働く人が住みたくなるまちの要素

安全で安心して住めるまちであることが、住みたくなるまちの重要な要素であることは論をまたない。さらに、新しいことに挑戦する意欲のある人たちが住みたくなるまちをつくること、これからの地方都市には求められている。

図 3-14 に示すように、挑戦心のある人とそうでない人で、住みたいまちに求める要素に違いがある。挑戦心のある人の方が、「人が温かい」、「自然が豊かである」、「多様性に寛容である」、「知的交流の場が多い」、「街を良くする試みが盛ん」といった要素を重視する。例えば米国のポートランド市は、スポーツ産業・IT 産業が盛んであるが、自然志向、挑戦志向の人たちが住みたくなる街の風土があり、これが若い人たちをひきつけている。

図 3-14 地方で住みたいまちに求める要素



出所：三菱総合研究所 mif 調査

### 3.3.2 産業をふ化するまちづくり

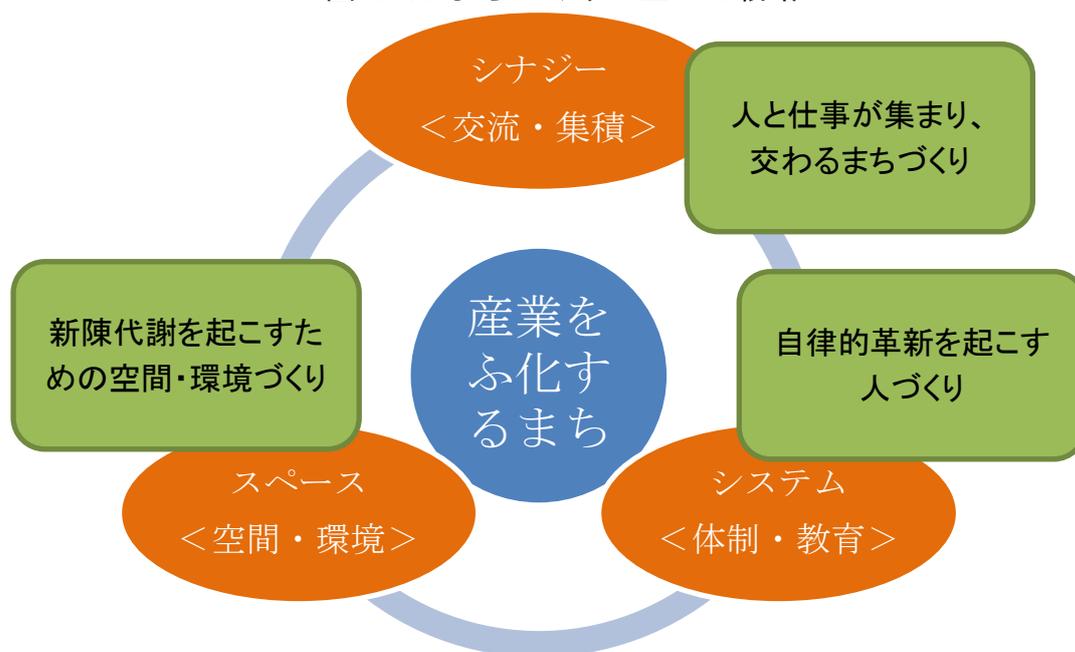
#### (1) 課題認識と方向性

人口減少、高齢化が進む中、地方都市では中心市街地や郊外で空地、空き家が増えている。空間的に開発区域を限定し、コンパクトなまちをつくることで人口集積を高め、地域活性化を図ろうとする動きが出てきた。

コンパクト化には、住民サービスの効率化による財政負担の軽減、需要確保による民間サービスの充実、高齢者の暮らしやすさの向上など、多くのメリットが期待されている。しかし、地方都市が自立して持続的に発展するためには、外形的に小さくするだけでなく、まちの機能を変えていくことが必要だ。

多様な考え方をを持った人や多様な業態が混ざり合い、お互いに刺激を受けあうことでイノベーションが起ころやすい空間を作り出すなど、新しい産業が生まれることを狙いとしたまちの機能設計が必要だ。

図 3-15 まちづくり 三つの戦略



## (2) 戦略アクション

### 1) ひとと仕事が集まり、交わるまちづくり

米国のポートランド、ドイツのエアランゲンなど、最近注目されている海外の地方都市では、暮らしやすく働きやすい空間が人々をひきつけ、地域の発展の原動力になっている。まちなかに多様な機能を集積することで、人々が刺激を受けあいながら交流できる空間を作っている。

#### 人と仕事が集まり、交わるまちづくりの三つのポイント

##### ① 多様な機能を集積させ、暮らしやすく働きやすい空間

分散していた居住、消費、生産、文化、教育などの機能を、地域のアイデンティティを軸にコンパクトに集積させ、暮らしやすさと働きやすさが両立したまちをつくる。

##### ② お互いに刺激を与え合うオープンなコミュニティ

異質なものを受け入れる開かれた寛容なコミュニティを形成し、異質な感性を持った人々がお互いに刺激を受けることで、新しい産業や雇用を生み出す。

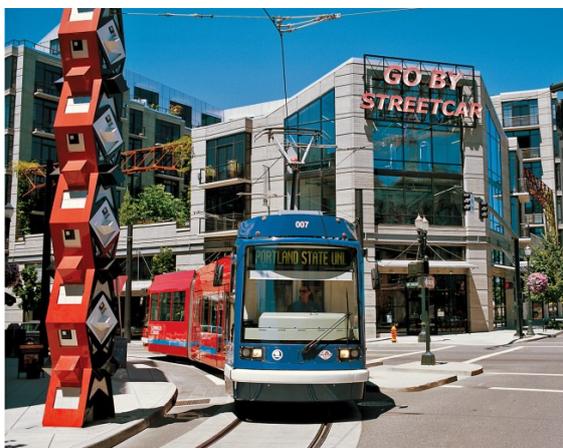
##### ③ 移動手段の使い分けによる快適なまち

まちなかの移動は、徒歩、自転車、バス、他の都市への移動は、車、鉄道、航空機など、移動手段の使い分けを進め、環境に配慮した安全で快適な魅力的なまちをつくる。

#### 【参考事例①】米ポートランド市

米国のオレゴン州ポートランドは、クリエイティブな若者から支持され、最近人口が増えているまちである。郊外にはナイキやインテルなどの巨大企業もあるが、都心部は自転車通勤が可能な職住近接のまちであり、自家焙煎のコーヒー屋さんや地元産のワインが飲めるビストロなどがあり、沿道には屋台が並び、古い建物の一部を使ったオフィスがある。地域住民の暮らしやすさを追求しているまちであることがよくわかるが、クリエイティブな若者をひきつけているのは、多様性を受け入れる寛容性であり、これがまちのアイデンティティとなっている。

#### 街中の移動手段(ストリートカーと自転車)



街中のにぎわい(ファーマーズマーケットとロードサイドパブ)



<http://www.travelportland.com/lang/japanese/>

【参考事例②】独エアランゲン市

ドイツのエアランゲンは医療都市として知られており、大学（ニュルンベルグ）と企業（ジーマックス）とインキュベータが一体となってまちの経済的基盤を作っている。職住近接のライフスタイルが実現されており、平日でも家族とともに夕食をとる、平日昼間に街中でお父さんがベビーカーを押して歩いても違和感がないまちになっている。また、自転車道が整備され、環境に配慮されたクリーンなまちであるほか、文化的イベントの開催も多く、市民が憩えるカフェがいたるところにある暮らしやすいまちになっており、質の高い人材にとって魅力的な地域社会を構築している。

フリードリヒ・アレクサンダー大学  
(エアランゲン、ニュルンベルクに所在)



エアランゲン・ビール祭り会場マップ

(1755年から続いている、街の一体感を高める文化イベントの一つ)



## 2) 新陳代謝を起こすための空間・環境づくり

新しいまちづくりを進める場合、日本の地方都市では、既に市街地が形成されているところが多く、地権者との交渉に時間と費用がかかり、なかなか前に進まない実態がある。こうした隘路（あいろ）を打開した事例として、高松市丸亀町、飯田市、北九州市小倉の例がある。いずれも、所有と利用の分離など、従来の再開発手法とは異なる新たな手法を導入することによって、空間確保に成功しており、こうした手法を大胆に活用することが必要だ。

### 新陳代謝を起こすための空間・環境づくりの三つのポイント

#### ① 土地の所有と利用の分離

低利用の土地・建物を、市民主導のまちづくり会社等が借り受け、再開発により得られる家賃収入の一部を地代として地権者に支払う仕組み（例：高松丸亀町の60年定期借地権契約）を導入し、まちづくりを円滑に進めるとともに、地権者のまちづくりへの参加意識を高める。

#### ② 不動産の賃貸・管理事業による連鎖的再開発

市民主導のまちづくり会社で小規模の再開発を実施。そこから上がるテナント・家賃収入を元手に、次々と連鎖的に再開発を実施（例：飯田市の住宅開発を中核とした市街地再開発）。既存建築物を活用したリノベーションや若者向けデザインの採用など、市民のニーズに合わせてまちづくりの推進が可能になる。

#### ③ 既存施設のリノベーション

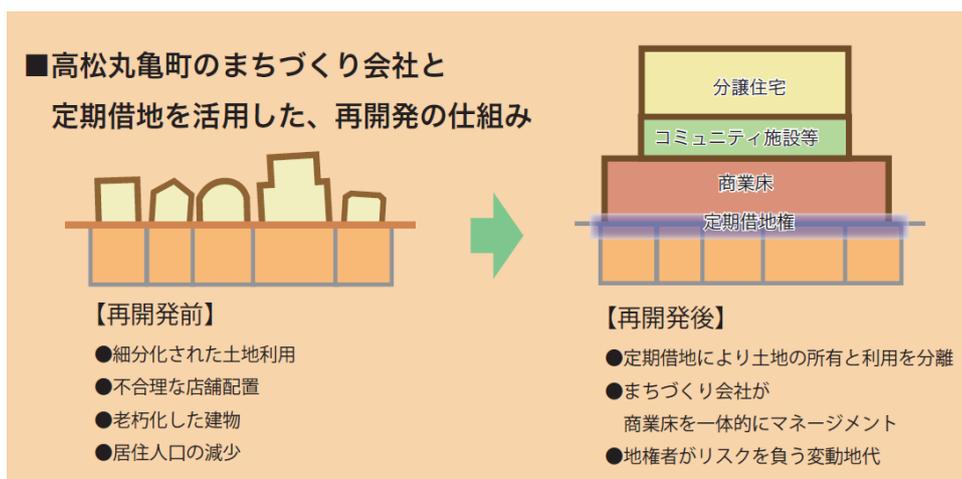
面的な開発が難しい地域では、空き店舗を活用してリノベーションを実施。これらをネットワーク化することでまち全体のリノベーションを推進（例：北九州市小倉の「家守」）。不動産オーナーと運営管理する主体とのチームワークが鍵になる。

#### 【参考事例①】高松市丸亀町

高松市丸亀町では「土地の所有権と使用権の分離」によって土地問題を解決している。地権者の出資によるまちづくり会社がある街区の全ての地権者と60年の定期借地権契約を結んで、その使用権を取得して、同社が建物を整備・所有する。同社は、テナント収入から銀行への返済、建物管理費用などを差し引いた金額を地代として地権者に支払う。

この方法のポイントは二つある。一つは、あえて地代を劣後とすることで、地権者にテナントの売上に関心を持たざるを得なくさせていること。次に、まちづくり会社が一括して使用権を持つことで利害調整に手間取ることなくテナントミックスを行うことができたことである。

図 3-16 高松丸亀町の定期借地方式による用地取得



出所：プラチナ社会研究会自治体分科会「地方創生シリーズ」プレゼンテーション資料より

### 【参考事例②】長野県飯田市

長野県飯田市では、最初の再開発事業である「トップヒルズ本町」の事業推進に合わせて、市民主導の再開発会社「まちづくりカンパニー」を設立。保留床処分や管理業務受託などを行った。飯田市の再開発の特徴としては、①デベロッパーを介さずに合意できることから市民主体で進め、テナント料など収益の一部を次の再開発に利用するなど、連鎖的な再開発を実施した。②商店街再生ではなく、住宅開発を中核に再開発を進め、居住者を増やすことから町の再生を始めた。

#### 飯田市のまちづくり(市街地ミニ再開発とりんご並木横丁)



出所：プラチナ社会研究会自治体分科会「地方創生シリーズ」プレゼンテーション資料より

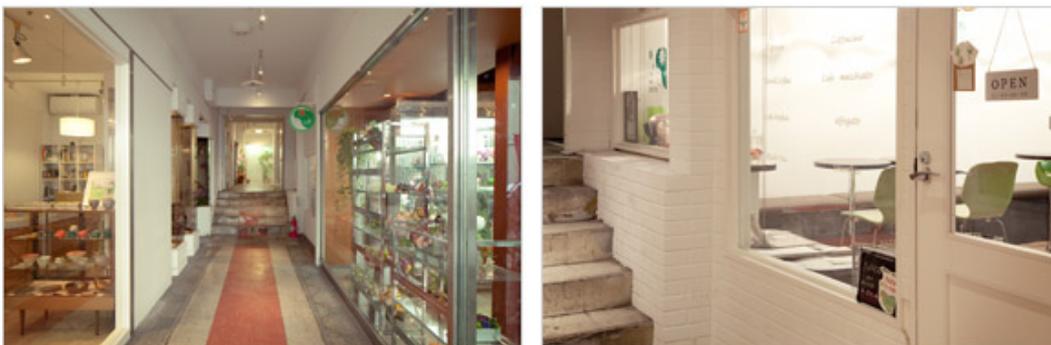
### 【参考事例③】北九州市小倉

北九州市小倉では、「家守」という仕組みを導入してリノベーションを推進した。この仕組みは、志のある「不動産オーナー」と不動産を運営管理する「家守チーム」の共同作業によりまちを少しずつ創っていく方法であり、この小さな変化が周囲に波及しまち全体がリノベーションされるという仕組みである。

この方法のポイントは、空家ができたら家賃負担力のあるテナントを呼んでくるのではなく、まちを愛している志のある不動産オーナーを探すとともに自主自立型のまちづくりを目指す3,4人の家守会社を作り、事業計画を策定、テナントを探してから建設に着手することにより、すぐに空家に戻ることなく持続可能な店舗経営を可能としていることである。

#### 北九州市小倉「家守」を活用したリノベーション事例(メルカート三番街)

(照明デザイナーのオフィス兼ショールーム、昭和の食器を集めたレトロな食堂、地元作家によるアクセサリーや雑貨のセレクトショップなど10店舗が入るインキュベーション型の店舗施設)



<https://www.machigenki.jp/content/view/1701/458/>

### 3) 自律的革新を起こす人づくり

新たなまちづくりの鍵となるのは、そこで実際に事業を展開する「人づくり」である。まちづくりの成功事例は、カリスマ的リーダーの存在が強調されることが多いが、リーダー自身は、1人では何もできなかったと考えていることが多い。地域から事業を背負う人材を、連続的に育成する仕組みの構築が必要だ。

#### 自律的革新を起こす人づくりの三つのポイント

##### ① 市民主導の体制づくり

まちづくりは、行政任せにせず、計画策定段階から市民参加による検討を重ねるとともに、市民主導の推進主体として、各種事業の実施・運営が可能なまちづくり会社を設立する（例：高松市丸亀町、飯田市）。

##### ② 若手リーダー・メンバーの育成

まちづくりのメンバーは、地元在住期間の長い経験豊富な人がリーダーまたメンバーになりがちであるが、時代の変化の速さや技術の進展などを考えると若い人の意見も反映する必要がある。経験不足を補うために、経験者に学ぶ機会をつくる、または養成プログラム（例：北九州市小倉「家守」リノベーションスクール）を準備するなどして、若手のリーダー、メンバーを育成する。

##### ③ 異種人材の導入

まちづくりでは、地権者や地元有力者などを中心にメンバーを集める場合が多いが、革新的な取り組みを行うためには、内外から多様な知見を持った人を招いて意見を聞くことも重要。例えば、まちづくり推進主体に地元大学の有識者、若手経営者、海外留学経験者などの導入（例：宮崎市リノベーション研究会、北九州市小倉「リノベーションまちづくり推進協議会」）を図る。

表 3-8 まちづくり事例にみる体制整備、人づくりの工夫

北九州市小倉	リノベーションの推進主体となる「家守」を育成するために、行政主導で「家守講座」「リノベーションスクール」などを実施。特にリノベーションスクールは、受講生に実際の不動産空き物件に対する事業提案を求めてこれを不動産オーナーに提示するという実践的なもので、この中から若い家守チームが生まれている。
高松市丸亀町	土地の所有と使用を分離する仕組みを導入し地権者を巻き込み、出店者の出資によるまちづくり会社を設立。商店街の店主だけでなく居住者の意見もくみ上げながら、タウンマネジメントを実施。基本的に市民主導で推進してきたが、制度面、資金面の問題解決には、行政の力も活用。
飯田市	市街地商業者の若手メンバーによる課題整理を端緒に、行政の呼びかけで、市民と行政による協働の取り組みが始まる。商業だけの再生ではなく、総体的な取り組みの必要性から市民からの声を集めるために「まちなかサロン」を構えた。その後も市民と行政の関係は良好で、市民主導の「まちづくりカンパニー」が中心となって市民参加型街づくりを推進中。
宮崎市	宮崎市では、中心市街地に IT 企業を集約してクリエイティブシティを創ろうとしているが、ここでは大学の先生が中心となって地元企業を巻き込んで民間主導の研究会を立ち上げ、具体的な戦略を策定しまちづくりを推進している。また地元 IT ベンチャーが異業種交流会・勉強会を開き、若者に起業教育するなど、地域でひとづくりをしようという動きがある。

北九州市小倉「リノベーションスクール」の様子



<https://www.machigenki.jp/content/view/1701/458/>

### 3.4 地域構造・行政構造の変革

産業、人財、まちづくりによる自律的な変革の地域づくりの実現には、これを支える持続的な基盤が必要だ。

その一つは地域の活動が持続的に行えるための物理的な基盤づくりであり、もう一つは、地域を支える効率の良い地域マネジメントの構築である。地域の持つ人的資源（ソーシャル・キャピタル）や、自然環境、歴史・文化など地域の持つ資源を再発見し、有効に活用していくことで、こうした基盤を作っていく。

#### 3.4.1 持続可能な地域構造の構築

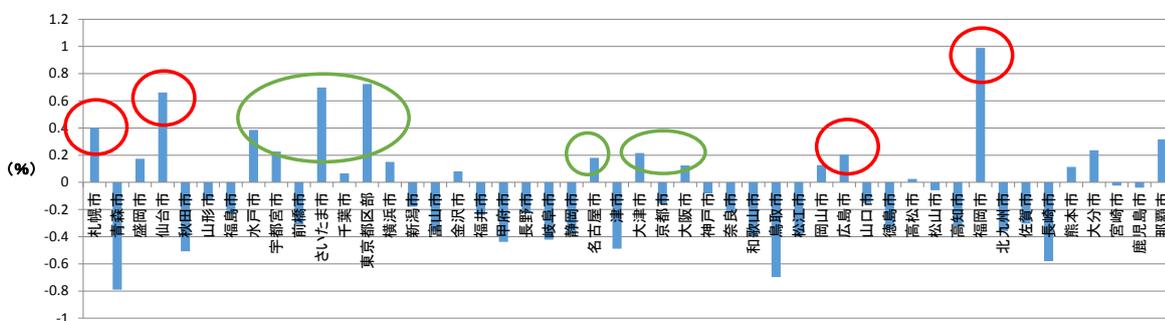
##### (1) 課題認識と目指すべき方向性

人口減少社会に向かい、これまでの経済成長を支えた地域構造、都市構造全体を見直すことが必要だ。2050年には、人口減少により運営が難しくなる自治体も数多く生じる。疎密になった地域を支えるためには、現状の市町村の境界に固執しては難しく、いずれはより広範囲での地域マネジメントが必要となる。

現在の大都市圏以外の地域の状況を見ると、札幌、仙台、広島、福岡といういわゆる地方中枢都市の独り勝ちという状況が浮かんでくる。県庁所在地などの地方中核都市においても、人口減少や都市の核となる商業施設の撤退等が進んでおり、地域全体の活力低下につながっている。それ以下の都市では、さらに事態は深刻である。

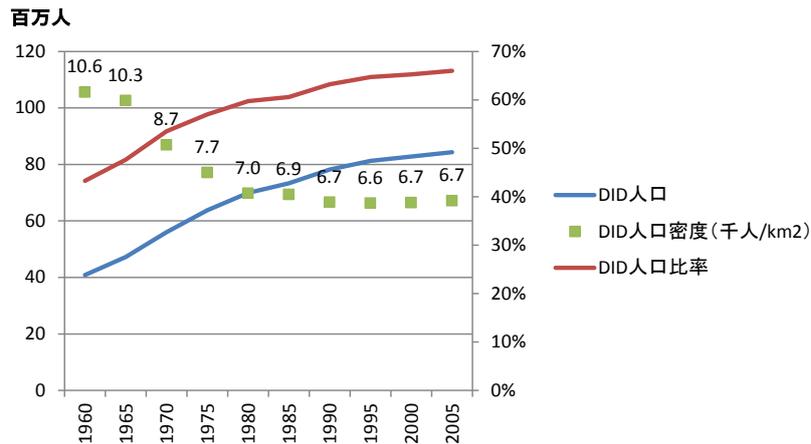
人口減少・高齢化が進む中、地方自治体は、企業や住民の減少による歳入減と、高齢者の増加による歳出増に悩んでおり、地域再生のための新たな投資もままならない状況である。現在および将来の人口減少、産業構造の変化に向けて、地域構造を見直すべきときが来ている。企業や人々の活動や移動の無駄の少ない、スリムな地域構造を実現し、自発的な地域活性化のための投資余力を生み出すことが必要だ。

図 3-17 全国の県庁所在地の 2013~2014 年の人口増減率



出所：「人口推計」から三菱総合研究所作成

図 3-18 わが国 DID の人口、人口比率、人口密度の推移



出所：総務省統計局「国勢調査」から三菱総合研究所作成

## (2) 戦略アクション

### 1) 地方における成長都市圏の構築

平成の大合併を経たばかりの現在の自治体の構成であるが、将来を見据えた場合、必ずしも持続可能なものとはいえない。今後人口減少が進んでいった場合、行政コストの効率性に劣る小さい市町村は、財政的窮地に陥っていくだろう（コラム参照）。

それに対する一つの解が、都市圏の形成による市町村間の連携である。例えば公共施設の共同利用など、可能なところからの連携は、行政コストの削減や住民の生活質（QOL）の向上などに着実に結びつく。現在の地域のつながりや、歴史文化の共通性を考えると、将来的には、通勤圏などで形成される全国で200前後\*の都市圏が、都市圏内で一体的な施策運営を行うようになることが望ましい。将来を見据えた地域連携を、今から進めていく必要がある。

※総務省の平成26年時点の地方中枢拠点都市構想では、地方中枢都市圏の中心たりうる都市として人口20万人以上の61都市、これより小さい人口5万人前後以上を中心都市とする定住自立圏構想の圏域数として82圏域が指定されている。定住自立圏の場合、1県当たりで最大4圏域程度（北海道は12圏域）が指定されており、全都道府県で同様に指定をした場合200前後になるものと思われる。

これら都市圏の中心都市が、これから地域を牽引する都市となる。これらの都市に一定の人口集積を確保することで、都市圏内での企業活動や住民の生活を支える一定の支援機能の集積が確保される。

現在、総務省と国土交通省においても地方連携中枢都市圏として、ちょうどこの程度の都市圏の連携事業を進めている。国の連携事業も活用しつつ、地域の市町村同士で、将来的な合併等も含めた地域間連携を従来以上に進めていく必要がある。

一方、これまでの地方連携であまり視野に入られていないのが、行政以外のレベルでの連携である。NPO や住民組織等も含めた、重層的で広域的な連携を進めていく必要がある。

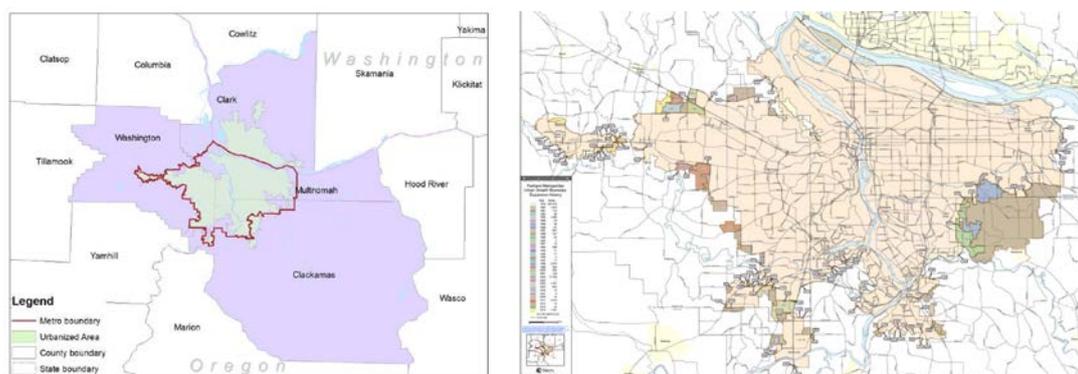
また、都市圏によりカバーされない地域については、より自立的な地域として、低コストでの地域運営を行う。米国、英国や豪州など、ほとんど無人の地域が広がる海外のコストをかけない人口過疎地域の地域運営事例を参考とすべきであろう。

### 【コラム:ポートランド都市圏の広域行政組織 METRO の活動】

米国オレゴン州ではポートランド市を中心に広域行政組織 METRO が設置され、環境行政や都市成長管理を 3 郡 25 市に跨って実施している。その際には、NPO や住民組織等とも連携をして業務を推進している。METRO はこれらの地域に跨る都市成長境界線を設定し、今後 30 年間の地域の人口動向等を見越して、ポートランド都市圏の市街地の地理的な拡大を広域的にマネジメントしている。

METRO は自治体と独立した独自の議会を持ち、地域住民の直接投票で議員を選考している。

#### METRO の管轄範囲と都市成長境界線 (UGB) による管理



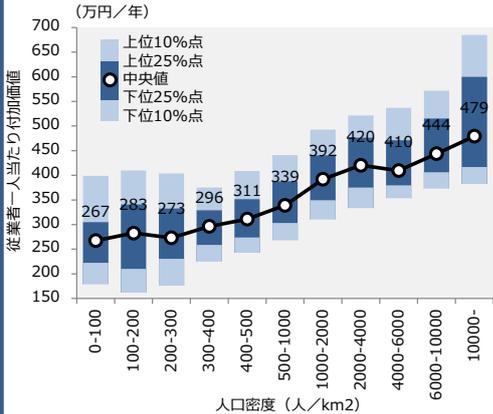
【コラム：地方都市における人口集積確保の必要性】

地方では、5万人以下の小規模自治体を中心に少子高齢化や人口流出が深刻であり、地域の活力の源泉である「人」が減少している。一定の人口規模が維持できなければ、商業施設の撤退などにより都市機能が低下し、人口流出に一段と拍車がかかる。一方、中規模以上の自治体では、拡散型の都市構造による問題が表面化しつつある。

●地方の集積促進による生産性向上

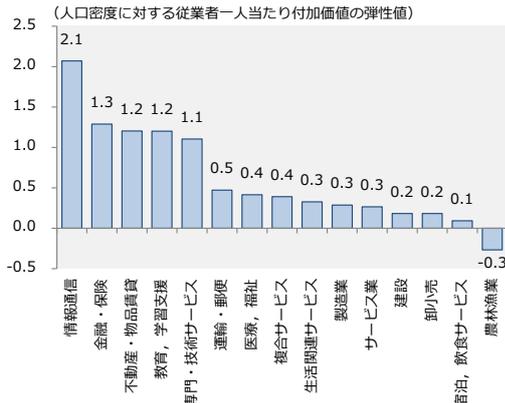
人口密度と従業者一人当たり付加価値に明確な正の相関がみられる（下左図）。産業別に生産性の人口密度弾性値を推計すると、情報通信や金融・保険、不動産、教育、専門サービスなどで高く、（下右図）これら業種では規模の経済が働き、集積を高めることが生産性の改善につながりやすいといえる。

百人未満と千人超では100万円以上の生産性格差  
人口密度と生産性



注：全国の市町村データより作成。人口密度は（可住地面積－耕地面積）あたりの人口密度。  
資料：総務省「平成22年国勢調査」、「平成24年経済センサス」より三菱総合研究所作成

情報通信、金融、不動産などは集積の経済性大  
業種別の生産性の人口密度弾性値

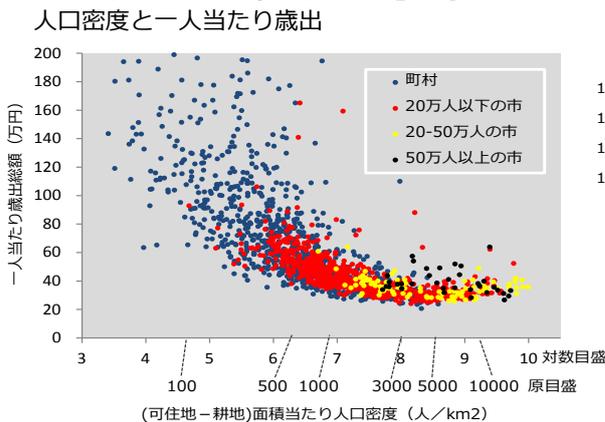


●地方の集積促進は、行政コストの効率化にも資する。

人口密度と一人当たり歳出は、人口密度が一定水準（＝最適人口密度）に達するまでは減少し、一定水準を超えると増加に転じる傾向にある（下左図）。

全国の市町村について、個別に最適人口密度を試算すると、現状の人口分布は、最適人口密度の近傍よりも、人口密度の高い地域と低い地域に厚く分布しており、行政コストの観点からは非効率な人口分布となっている（下右図）。仮に、人口密度が最適密度より低い市町村が、居住域の集約化などにより最適密度比0.1ポイントずつ人口密度を引き上げた場合、2.9兆円の歳出削減効果（2012年度決算ベース）が期待できる。市町村別歳出総額53.6兆円の5%強に相当する。

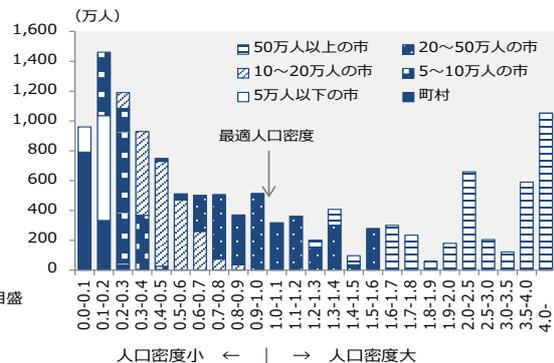
人口密度と一人当たり歳出は「し」の字カーブ



注：人口密度は、（可住地面積－耕地面積）あたりの人口密度。  
全国の市町村データより作成。  
資料：総務省「統計でみる市区町村のすがた2014」、「平成24年市町村決算状況調」より三菱総合研究所作成

町村や小規模市の大半は人口密度が過小

人口密度別の人口分布



注：市町村別に推計した最適人口密度に対する実際の人口密度の比率。最適人口密度の推計詳細は前頁脚注22参照。  
資料：総務省「統計でみる市区町村のすがた2014」、「平成24年市町村決算状況調」より三菱総合研究所作成

※本分析の詳細については2015年5月28日にリリースされた三菱総合研究所「内外経済の中長期展望2015-2030年度」を参照。

## 2) 都市圏成長戦略の策定

都市圏内では、それぞれの地域が協力して都市圏全体の発展の絵姿を描き、協力してその実現に向けた活動に取り組むことが求められる。

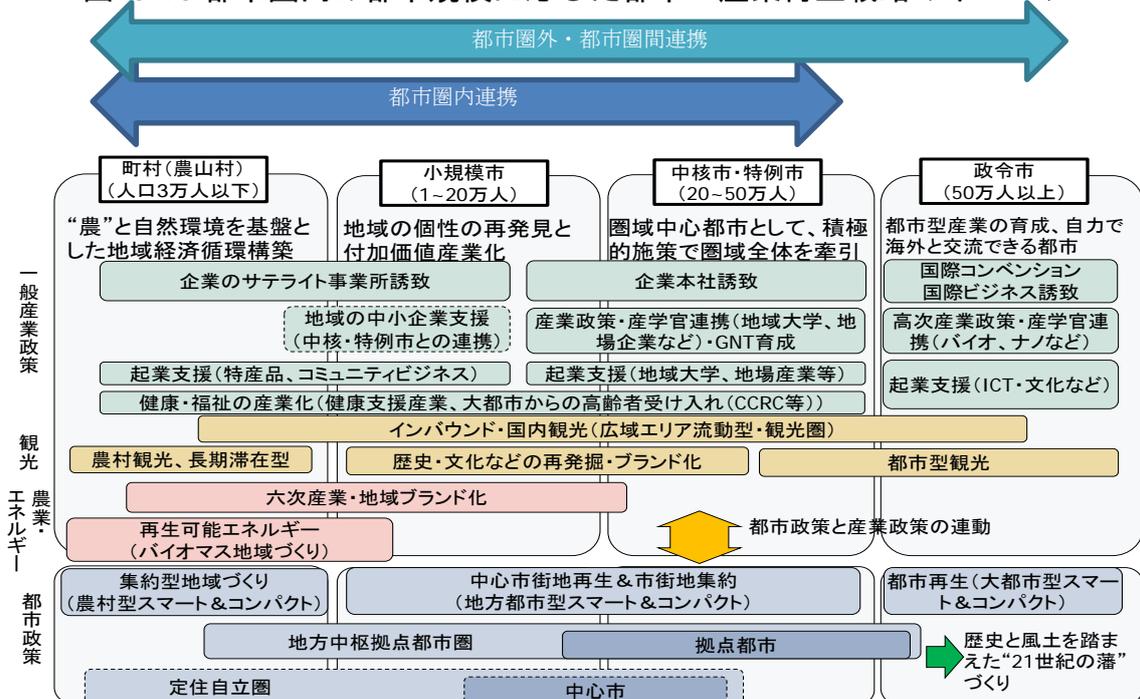
都市圏でどのような生活を実現し、どのような産業を興していくかは、地域資源、人材、市場の近さなどさまざまな要素をもとに考える必要がある。部分的には、居住からの撤退を図る地域や縮小する産業も出てくるだろう。

人口の観点からは、都市圏内の大都市が若年者の域外流出のダムとなることが重要であり、逆に域外から域内に人口を誘導するためには、域内の都市や農山村それぞれが独自に持つ魅力を活用することが必要だ。

産業の側面からは、人口の少ない農村地域は自然資源を活用した六次産業化、再生可能エネルギーの産業化などが、産業再生の中心となる。中小都市では、自然、歴史、景観など地域の特長を活かした観光地形成、健康・福祉産業など周辺市町村の生活としての機能が求められる。人口20万人を超えるような中核市、特例市では都市圏全体を牽引する産業政策や一定の高次都市機能、人口50万人を超えるような政令市では都市型産業や国際業務・交流機能などが、産業再生の鍵を握る。それぞれの産業構成に応じた起業支援、産学官連携などの支援機能が重要だ。起業支援などでは、域内の大都市が地域全体を支援することが求められる。

米国のポートランド都市圏では、広域自治体METROが90年代に都市圏全体の人口集積や都市構造に関する広域計画を作成し、市町村それぞれの土地利用計画の枠組みを築いた。日本では、都市圏全体を対象に、時には撤退する地域を含むメリハリのある成長戦略を構築していくことが必要だ。

図 3-19 都市圏内の都市規模に応じた都市・産業再生戦略のイメージ



### 3.4.2 新たな地域マネジメントの実現

#### (1) 課題認識と目指すべき方向性

これまでの地域では、行政的なマネジメントは地方自治体、産業は民間企業がそれぞれ主体的役割を果たしてきた。しかしながら、昨今の財政難の中、地方自治体は、予算的にも人的リソース的にも定型的な業務の遂行だけで手一杯である。今後、地域が自律的な地域づくりを進めていくためには、市民やNPO、民間企業といった、地域の主体の力を最大限に活用していくことが必要だ。

長期的な視点では、現在の行政の姿自体も見直していく。前述の成長都市圏は、将来的には自治体の管轄単位とも一致していくべきであろう。自治体の規模の拡大は、産業戦略など地域がこれから主体的に取り組むべき新たな施策を包括的（ホリスティック）に検討するにあたり、予算や人的リソースを確保するためにも重要である。導入が検討されている道州制に向け、地域主権の受け皿となる、強い自治体を作っていく必要がある。

#### (2) 戦略アクション

##### 1) 地域マネジメントへ多様な主体の参加が実現

従来、行政が担当してきた地域マネジメントの分野で、行政、民間企業、市民、NPOなどの参加機会や主体的な役割を増やしていく。さらに、産業振興などでは、地域の関係主体の協業を進めていく。

近年、指定管理者制度などで行政事務の民間企業への委託が増えているが、今後より委託の範囲が広いPPP/PFIの本格導入により、行政運営コストの低減と住民QOLの向上の両立を図っていく必要がある。

さらに、自律的な地域運営のために、地域本来の主体である市民が地域マネジメントにより積極的に参加できる環境整備が必要だ。

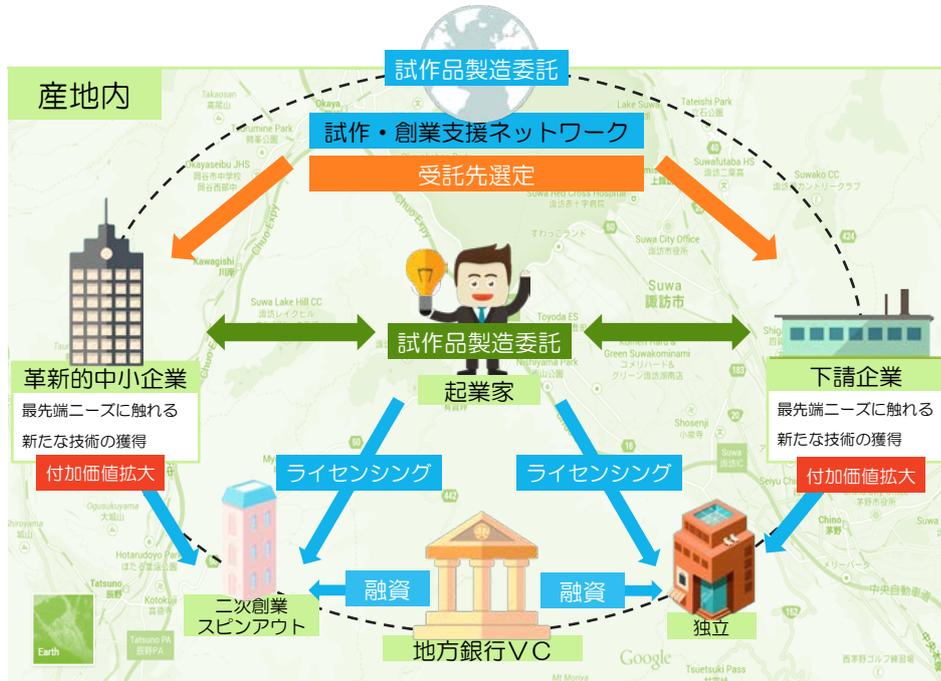
米国ポートランド市では、70年代に始まった市民参加の流れが地域に定着し、地域は自分たちがつくるという参加意識で活気あふれる地域づくりを進めてきた。日本でも現在、行政の情報を市民や民間企業と共有する「オープンガバメント」が各地で動き始めているが、SNSなどの新たなツールも活用し、市民参加をさらに強めていくことが必要だ。

特に産業振興では、地方中枢都市や県庁所在都市のような大規模な都市以外では、産業をマネジメントするという積極的な活動がみられなかった。90年代以降、製造業の撤退や公共事業の削減が、地域経済に長期的な停滞をもたらしている。これからは、地方自治体が産業振興に積極的に関わり、地域の自発的な動きを引き起こしつつ新たな産業を構築することが求められる。

先に紹介した食農を核とした六次産業、ものづくり、観光、再生可能エネルギー産業化など、地域資源を生かした取り組みが必要であり、行政、民間企業、地域の大学、地方金融等が連携しつつ、地域の強みを生かした厚みのある産業

振興を進めることが必要だ。広域的に取り組むべきものについては、上記の成長都市圏の枠組みを積極的に活用すべきである。

図 3-20 地域における多様な主体の連携イメージ例（創業支援ネットワーク）



出所：三菱総合研究所

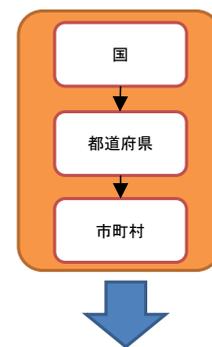
## 2) 将来の地域主権に向けた受け皿の強化

地域主権を目指して、地域マネジメントの体制強化、人材育成を進める。将来的には、それぞれの自治体が独立性をもって政策を推進する「地方政府」となり、自立的な地域マネジメントを目指す。

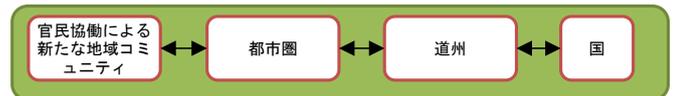
財源の問題は、主権と一体化して考える。それぞれの地域の努力が地方財政面での歳入増に反映されるような財源移譲を進めていけば、地域の積極的な取り組みが加速される。現在の垂直型の行政構造から水平型の地域マネジメント構造への移行を早期に推進していくべきである。

図 3-21 2030年の地域構造のイメージ

現在（国主導、上意下達型組織）



将来（地域主権、水平型組織）



出所：三菱総合研究所

#### 4. おわりに

地方創生の先進事例とされる島根県海士町のスローガンは、『ないものはない』である。人口 2000 人余りの小さな島で資源は少ないが、地域の人々とそれに共感する多様な人々の絆で取り組めばできないことはないという強いメッセージである。このような地域変革への自律的な挑戦の第一歩は小さいが、その共創に参加した人々の共感の輪が広がり臨界点に達すれば、地域全体が好循環サイクルに入ることができる。

これから、各地域で地方創生に向けた取り組みが本格化するだろう。その際には、地域に誇りと愛着をもつ人々（市民、企業、NPO、大学など）が、長期的に目指すべき地域の将来像を主体的に描き、共有することが必要だ。そのもとで、人々の共感の輪が広がり、次々と新しい取り組みが自律的に生まれるような地方創生でなければ、地域の持続的発展はかなわない。各地域が自らの意思で判断し、責任と権限をもって地域づくりに取り組むことができるように、地域主権となる仕組みづくりを本格的に進めることが必要だ。

## 参考資料：有識者意見や既存事例に見る地方創生への示唆

地域が自ら主導し、自律的な地域づくりを進めようという機運が、確実に高まっている。ここでは、本提言をまとめるに当たって参照した、新しい方向性を支持する有識者の意見と、実際に取り組みを進める先進事例を整理した。

### Part1：有識者の意見

#### (1) 意見のポイント

需要が飽和した現在、新たな需要を創造する財やサービスを生み出す必要がある。それらの創造に決定的な影響を及ぼすのは国家ではなく都市。自分の都市の有利と不利を見極め、個性を反映させた比較優位のあるビジネスを創造すべき。 塩沢由典（大阪市立大学 名誉教授）

日本全体として東京一極集中により多様性が損なわれている。知識創造型社会においては多様性によるシナジーがイノベーションを生み出し経済社会を発展させる。日本を世界に開かれた多様な「輝く地域」の連合体として発展させるべき。 藤田昌久（独立行政法人 経済産業研究所 所長 甲南大学 教授 京都大学 名誉教授）

ソーシャル・キャピタルの蓄積が醸成する、人々が互いに信じ合い、支え合う「信頼と連帯」により、民主主義の成熟と個人の自律が促され、こうして覚醒した市民は自分たちの暮らす地域をよりよくしようと自発的に行動するようになる。 今田高俊（東京工業大学 名誉教授）

都会の若者が地方に関心を持ち始めている。都会か地方かの二者択一ではなく、精神的にも地理的にも複数の拠点をもち、自由気ままに移動できるウィーク・タイズへの転換が時代の要請である。 玄田有史（東京大学 社会科学研究所 教授）

今回の「地方創生」は地方の主体性、自主性が求められている。県民総幸福量を最大化することを行政目標とし、熊本市と周辺で都市圏を形成し人口流出に歯止めを掛ける。 蒲島郁夫（熊本県知事）

医者としての経験を活かして「健康」をキーワードにまちづくり政策を展開。取り組みから10年を経過して健康寿命が男女とも着実に増加し、若い女性の人口、5歳未満の人口が県内4市と比較して増加するなど成果が出ている。暮らしやすいまちに人は集まり、仕事もついてくる。 菅谷 昭（松本市長）

## (2) 有識者ヒアリングによる地方創生への示唆

有識者と首長の地方創生に対する考え方は、それぞれの専門性や地域特性によって異なっているが、そこから得られる示唆はおおむね以下の3点に集約される。

### 1) 地域にイノベーションを起こす「多様性」

都市の多様性が国の経済発展の基礎となるというジェイコブズの言葉が実証されているように、地方においても、多様であること、そしてそれらが混じり合いシナジーを生むことによってイノベーションを創発することが、地方創生には必要不可欠である。

多様性はイノベーションを起こすだけでなく、秩序に揺らぎを与えることによって自己組織化を促し、地方の主体性、自立性を高めることにも寄与する。

横並びや異質排除による同質性の維持というこれまでの閉鎖的な考え方を捨て、「多様性」を積極的に取り込む開放的かつ寛容な地方行政への変革が必要である。

### 2) 地域マネジメント力を高める「ソーシャル・キャピタル」

市民同士がお互いに支え合って自発的に自らの地域を良くしようとする「ソーシャル・キャピタル」が蓄積されれば、行政コストを引き下げるだけでなく、地方創生を進める大きな原動力になる。国や自治体に任せるのではなく、市民が主役となって地域づくりに参加すれば、当事者意識が生まれ、より暮らしやすいまちをつくることが可能となるだろう。しかし、ここで気をつけなければならないのは、これが地縁、血縁といった強い絆と結びついて排他的とならないようにすることである。精神的にも地理的にも「開放的な絆」で結びつけられた、チャレンジ精神と柔軟性と社会性を持った「ソーシャル・キャピタル」を構築することが必要である。

### 3) 地方創生の鍵を握る「人あつめ」「人づくり」

地方創生の主役は、国でも自治体でもなく、地域を良くしようとする「人」であり、「人あつめ」「人づくり」が重要なポイントである。思いつく人、思い込む人、思いを遂げる人の三種類の人を集めること。そして、近くにふさわしい人がいなければ、I・Uターン者に対する支援策を用意して外から集めてくること、地域課題解決にチャレンジする能力をもった若者を育成することである。

### (3) 個別の有識者意見

#### 1) 塩沢由典（大阪市立大学 名誉教授）

##### ア) 主張：「経済の発展は国家ではなく『都市』から始まる」

需要が飽和した現在、新たな需要を創造する財やサービスを生み出す必要がある。それらの創造に決定的な影響を及ぼすのは国家ではなく都市。自分の都市の有利と不利を見極め、個性を反映させた比較優位のあるビジネスを創造すべき。

##### イ) 要旨

- **経済発展は国家ではなく都市単位で分析すべき**

アメリカの活動家ジェイコブズは、都市の多様性が経済を発展させる基礎であると提唱し、これは実証研究によって追認されている。経済の発展を先導するものは国家ではなく都市であり、したがって発展も停滞も衰退も都市を単位として分析すべきである。

- **需要飽和を打破するイノベーションが不可欠**

需要の飽和を打破するには、新たな需要を創造する財やサービスを生み出す必要がある。こうした財やサービスの創造に決定的な影響を及ぼすのが、国家ではなく都市。新しい仕事は都市で生み出され、需要と雇用が創出される。都市にはこうした孵化機能(インキュベーション機能)がある。

- **人口規模によって採りうる戦略は異なる**

経済の多様性、つまり多種多様な財やサービスが提供されている人口1,000万人超の都市と、こうした多様性に乏しい1万人規模の都市とでは、おのずと所得水準が違う。私の仮説による計算では、前者の平均所得は後者のそれよりも4割ほど高い。どこでも同じ所得が得られるという前提で、地域おこしやまちづくりを考えると失敗する。

- **地方創生に不可欠な「課題設定」能力と合意形成**

中央政府や中央銀行の政策によって「国家」を単位として景気を浮揚させるとか調整するということが不可能な経済になっている。地域の経済振興や産業振興に関する提言や施策は、概して場当たりの。国の施策の模倣や改善であったり、他地域の成功例を安易に導入したりする内容に終始。中央政府はこうした政策を画一的に地方に押しつけてきた。

自治体側にも問題がある。自ら課題を発見・設定し、これを解決していく姿勢に乏しい。中央政府の力には限界があり、自治体や地域住民が自分たちで考える力をもたなければ、新しい展開は望めない。

同じ地域の住民とはいえ、立場や価値観が異なる老若男女の意見を一つの共通認識に育て上げるのは「言うは易し」だが難しい。地域の自主・

自立のためには、その地域の人たち自身が解決すべき問題を課題として設定することが不可欠である。

- **長所も短所も地域の「個性」と認識する**

地方に補助金をばら撒いたり、大企業の工場などを誘致したりする努力は、ジェイコブズによれば「衰退の取引」と呼ぶべきもので、安易で危険な道。そうではなく、他の地域や都市から求められる財やサービス（「輸入代替品」）を生み出す必要がある。そのためには、自分の都市の有利と不利を見極め、個性を反映させた比較優位のあるビジネスを創造すべきである。

2) 藤田昌久（独立行政法人 経済産業研究所 所長 甲南大学 教授 京都大学 名誉教授）

ア) 主張

日本全体として東京一極集中により多様性が損なわれている。知識創造型社会においては多様性によるシナジーがイノベーションを生み出し経済社会を発展させる。日本を世界に開かれた多様な「輝く地域」の連合体として発展させるべき。

イ) 要旨

- **日本の 90 年代からの長期停滞は同質性による**

90 年代以前は工業社会のキャッチアップの時代で、改善型のイノベーションを中心に発展。同質性が効率的であった。90 年代以降は、IT 革命などにより知のフロンティア開拓の時代に突入したが、日本の高い同質性は、負の効果を生み、知識の行き詰まりや固定化を招き長期停滞を生んでいる。つまり、90 年代に入り、改善ではなくイノベーションが求められるようになると、逆に多様性が必要になり、同質性は足を引っ張るようになったと言える。

日本の場合、知識労働者が東京に集中していることが問題。同じような知識、同じような価値観、同じような文化の持ち主が多数派を占め、その結果、異質を排除し、多様性の幅を狭めている。

- **人口規模よりイノベーションや差異化が重要**

人口減少は、日本をはじめ、先進国が抱える難題の一つだが、必ずしも経済の衰退をもたらすわけではない。グローバル化が進み、IT が発展した結果、輸送費が下がり、ヒト・モノ・カネが自由に流通し、世界が一つの大きな市場になっている。欧州の小国が成長しているのは、世界の成長を賢く取り込んでいるからである。これらの国々は、面積も人口規模も小さいが、固有の言語や文化の下、独自の産業集積と経済・社会・教育政策を実践すると

同時に、多様性を取り込むべく世界に開かれており、イノベーションが創発されている。

- 「廃央創域」による多様な地域の形成

現在の日本は、知識創造活動が東京に偏って集中している。その結果、東京では、共通知識が肥大化し、同質性が高まり、かたや地方では、中央政府が地方行政を従属化し、それゆえ地域の自律性が奪われ、文化や知識創造活動が衰退してきた。こうした悪循環を断ち切るには、各地域が自ら決定し、自ら責任を負うシステムに改める必要がある。要するに、地域の自律性を取り戻すのである。

そのために「廃央創域」を提案している。これは、中央の支配力を弱くして、多種多様な地域を創造するというアイデアである。廃藩置県は中央集権システムであったが、廃央創域は自律的な地方分権システムである。

日本は「グローバル化（世界に開く）」と「ローカル化（集積力の強い地域の拠点化）」と「知のルネサンス（オープンなイノベーション・知識活動）」を同時に進めるべきである。

### 3) 今田高俊（東京工業大学 名誉教授）

ア) 主張：「ソーシャル・キャピタルの蓄積が地域に『市民共同体』を生み出す

ソーシャル・キャピタルの蓄積が醸成する、人々が互いに信じ合い、支え合う「信頼と連帯」により、民主主義の成熟と個人の自律が促され、こうして覚醒した市民は自分たちの暮らす地域をよりよくしようと自発的に行動するようになる。

#### イ) 要旨

- 地方創生には地域の「自己組織化」が不可欠

自己組織性とは、システムが周囲の環境に適応するために、自分自身の構造を自ら変化させ、新たな自分をつくり出すことである。自己組織性は、企業や共同体、都市や地域にも同じく宿っている。自己組織性の力を引き出すには、中央政府はなるべく介入せず、見守りと支援を行うだけでよい。

- 自己組織化を起こすためには「ゆらぎ」が必要

組織は、秩序や統制に基づく不動の均衡状態よりも、時にノイズともいえる「ゆらぎ」を抱え込むことで変化の可能性を内蔵する。せめて5%くらいは「変わり者」がいるべき。システムが機能不全に陥ったとき、「変わり者」が唱えていた突飛な意見やアイデアによって、危急存亡を乗り越えられる可能性がある。

- **ソーシャル・キャピタルの蓄積が地域力を回復させる**

ソーシャル・キャピタルは、ゆらぎというよりは、個々人が既存の枠組みに囚われないさまざまなアイデアや試み（ゆらぎ）を介して創造的な市民共同体を形成する際の触媒となるものである。

ソーシャル・キャピタルの蓄積は、地域住民の活力、地域全体の活力につながると同時に、行政コストを引き下げる。人々が互いに信じ合い、支え合う「信頼と連帯」の共同体に暮らす中で、おのずと民主主義の成熟と個人の自律が促され、こうして覚醒した市民は自分たちの暮らす地域をよりよくしようと自発的に行動する。

- **日本らしい「市民共同体」を生み出す**

ボランティア団体やNPOは、その活動を特定地域だけに閉ざすことなく、基本的に自由で、社会的な共同体である。これは「架橋型ソーシャル・キャピタル」と呼ばれる。さまざまな階層や遠隔地も含んだ地域とのネットワーク形成が可能で、柔軟性も併せもつ。

昔からある地縁に基づく町内会など、成員の身内意識が強く、結束は固いものの、排他的な形の共同体もあり、これは「結束型ソーシャル・キャピタル」と呼ばれる。

架橋型と結束型のソーシャル・キャピタルがうまく連携すれば、日本らしい市民共同体が生成・発展していくことが期待できる。

#### 4) 玄田有史（東京大学 社会科学研究所 教授）

##### ア) 主張：「都会と地方を元気にする『希望学』」

都会の若者が地方に関心をもち始めている。地方を変えるには、「3種類の思い人（びと）」と3つの「カン」が必要。都会か地方かの二者択一ではなく、精神的にも地理的にも複数の拠点を持ち、自由気ままに移動できるウィーク・タイズへの転換が時代の要請である。

##### イ) 要旨

- 「手ごたえ」を求める都会の若者が地方に関心を持ち始めた

私がこれまでに会った地方移住者たちは、大体30歳前後で、一流大学を卒業して一流企業に入社し、将来有望なキャリアパスに乗っていた人たち。彼らはそこそこ一人前になると、「自分の力で何かを実現している」という実感を欲する。しかし、いまの組織の中ではままならない。そんなとき、面白そうな地域がある、面白そうな連中が集まっている、もっと知りたい、行ってみたい、自分も関わりたい、そう思わせる地域が、まだ数は少ないとはいえ、確実に増えている。

- 地方を変えるには三種類の「思い人【びと】」が必要

地方に変化を起こすには「三つの思い人【びと】」が必要である。アイデアやヒントを出す「思いつく人」、そのアイデアに共鳴して企画にまとめ上げる「思い込む人」、その企画に巻き込まれ、ねばり強く支え、実際の運用を担う「思い遂げる人」。

- **地方の魅力や可能性を引き出す3つの「カン」**

地方の魅力や可能性を見だし、何か事を起こすには、3つの「カン」を涵養することが肝要。1つ目は、「感」性を豊かにすること。とにかく喜怒哀楽の豊かな生活を送ること。2つ目は、「勘」をよくすること。面白いものを発見する力、危険を察知する力を鍛える。最後が、人生「観」や価値「観」。自分なりの見方や考え方を確立する。

複数の世代が一つ屋根の下で暮らす大家族から、夫婦や親子だけの核家族へと、家族形態が変わってきた。その中で、親子の密着、とりわけ母子の共依存がかつてないほど強固になっている。これが3つの「カン」を身につけるうえで、大きな障害の一つになっている。

- **「子どもの地方留学」のダイナミズム**

現代社会が抱えるさまざまな問題を解決しうる画期的な方策がある。都会で暮らす子持ち夫婦は、子どもを地方で一定期間生活させる。例えば、地方におじいちゃんやおばあちゃん、あるいは親類がいれば、そこに子どもを預ける、または福井県や秋田県など育児環境が整っている地域で子育てプログラムを立ち上げる。いわば「子どもの地方留学」。

この作戦で、育児と労働の両立による負担はかなり軽減。何より、親子の密着を一時的に切断し、過干渉や過保護を排除し、親と子の自立と自己成長を促すという重要な意味がある。

子どもたちは、生まれ育った土地以外にも思い出の場所ができ、都会とは異なるその地方特有の良さを知ることになる。異文化にもまれて、3つの「カン」が養われ、価値観や生き方の幅も広がる。親と子が複数の地域を行き来することで、新しい人間関係も生まれる。

- **「ストロング・タイズ」から「ウィーク・タイズ」へ**

日本人は、地縁、血縁、社縁などの「ストロング・タイズ」（強い絆）を重要視しがち。これに対してアメリカの社会学者マーク・グラノヴェターが提唱した「ウィーク・タイズ」（弱い絆）という概念がある。ストロング・タイズは権限や影響力を行使したり、他者から安心感を得たりするには適しているが、見知らぬ情報やひらめきを得たり、個人の能力を開発したりするにはウィーク・タイズの方が好ましい。

都会か地方かの二者択一ではなく、精神的にも地理的にも複数の拠点を持ち、自由気ままに移動できることが望ましい。ストロング・タイズからウィーク・タイズへの転換が時代の要請である以上、近い将来、多くの人々が都会

と地方を行き来する生活をエンジョイできるようになるだろう。

地方の将来に関する一般的な見解は、人口減による市町村消滅の可能性など、もっぱら暗いものばかり。楽しいことや面白いことは、ただ転がっているものではないし、また、何もせずに生まれるものでもない。誰かが作らなければいけないが、簡単ではない。時には根拠がなくても楽観的に妄想して、やるだけやってみるくらいの開き直りがあった方がいい。

## 5) 蒲島郁夫（熊本県知事）

### ア) 主張

今回の「地方創生」では、各自治体が考えを改め、自立することが求められている。他県との横並びではなく、自分たちの物差しを持って、自分たちの頭で考え、行動しなくてはならない。

「週刊ダイヤモンド」（15年3月21日号）の特集「いざ都市対決！」の中で、県民の7割以上が「10年後も熊本に住みたい」という結果が出ているが、東京や大阪など都市圏への人口流出を食い止めるだけでなく、人口減少にも歯止めをかけられることになる。

### イ) 要旨

- **国も姿勢を変えた以上、自治体も変わらなければならない**

今回掲げられた「地方創生」は、地方の自主性・主体性を高め、政策の効果を検証することが明言されているなど、これまでの問題点を踏まえており、それは評価できる。これからは地方も変わらなければならないが、あらゆる自治体が右に倣えではなく、地方創生というムーブメントを賢く利用して、もっと戦略的に考える必要がある。

- **県民の総幸福量最大化こそ行政の最終目標である**

熊本県では県民総幸福量を最大化することを目標としており、「夢をもっている」「誇りがある」「経済的な安定」「将来に不安がない」という四つの幸福要因に働きかけ、県民総幸福量を最大化する政策や取り組みを実行している。

- **絶えず未来を想像しながら改革に取り組む**

「稼げる農業」への転換に向けて他県より先行して「農地集積」に取り組んでいる。全国で農地集積が進み、政府が描く大規模農業が実現すれば、価格の引き下げ圧力により日本の農業の競争力が強化され、農家は海外でも活躍できるようになる。農地集積だけでなく、何事も先のシナリオを想像しながら改革を進める必要がある。

- 州都を目指し「世界の熊本」になる

熊本都市圏の拠点性向上とともに、将来道州制に移行した際に州都になることを目指している。州都を目指すことを通じて、海外にも誇れる「世界の熊本」になるくらいの進歩を遂げたい。

## 6) 山内道雄（海士町長）

### ア) 主張

人口減少、高齢化が進む中、町内唯一の高等教育機関である県立隠岐島前高校の生徒数が減少、高校存続の危機に瀕したことから、「島づくりは人づくり」の考えのもとに、教育に軸を置いた行政施策を展開した。その結果、外部からの高校留学生も増加し、生徒数のV字回復を達成した。また、高校卒業後は、いったん東京や海外に出て、将来的に再び町に戻るという「ブーメラン教育」を推進している。

### イ) 要旨

- 「合併しない宣言」と町長・町職員の給料カット

平成16年、人口減少対策として周辺三つの島を合併することが提案されたが、海に隔てられた中で、意識を合わせることが難しく、合併しないで自給自足でやっていく覚悟をした。同時に、町の財政再建のため、町長を含む町職員の給料カットを断行し、町職員及び住民に財政の厳しさについて意識共有を図った。

- 「島づくりは人づくり」

平成20年当時、町衰退の象徴として隠岐島前高校の入学者数が、30人（28人）を切った。これを契機に「島前高校魅力化プロジェクト」として、外部の高校生を受け入れる「島留学」、地域を活用したキャリア教育「夢ゼミ」、公営塾「隠岐國学習センター」の設立などを実施した。こうした施策が功を奏し、今では島留学の定員を上回る応募があり、生徒数も増加しV字回復をしている。

- 「守り」と「攻め」

職員の給与カットが島づくりの「守り」とするならば、「攻め」は産業振興。島の主要産業である農業と漁業の再生に尽力した。凍結保存技術（CAS）を導入した農林水産物加工施設の整備、隠岐牛のブランド化に取り組む「隠岐潮風ファーム」の設立などにより、Iターン者の雇用機会を創出した。

- 「ブーメラン教育」

島留学の高校生の中には、一度島を離れても「島に恩返しをしたい」という人が多い。町としてもグローバル人材を育成するために、卒業生を進学・就職で島外や海外に押し出して、さまざまな経験を積んだ上で再び戻って島の仕事をしてもらおう「ブーメラン教育」を推進している。

## 7) 菅谷 昭（松本市長）

### ア) 主張

医師としての経験を活かして「健康」をキーワードにまちづくり政策を展開。取り組みから10年を経過して健康寿命が男女とも着実に増加、若い女性の人口や5歳未満の人口減少率が県内主要都市と比較して際立って低いなどの成果が出ている。暮らしやすいまちに人は集まり、仕事もついてくる。

### イ) 要旨

- **市民が主役、行政は黒子**  
「いいまち」とは、より多くの市民に生きることの幸せを感じさせる雰囲気漂うまち、老いも若きも命を大切にすまちなことである。行政任せではなく市民が主体性をもって積極的にまちづくりに参加することが重要である。
- **「健康寿命延伸都市」政策の推進**  
市長2期目に入る頃（7年前）、平均寿命ではなく「健康寿命」を延ばすことを市の政策に掲げた。町会、福祉ひろば、公民館を中心に、健康への関心の高い市民が連携して、「健康寿命延伸」に関する施策が浸透していった。  
その結果、健康寿命は男女とも伸び、将来の若年女性の人口や5歳未満の人口の減少率、高齢化率も県内主要都市と比較して低くなった。
- **「松本ヘルスバレー構想」の推進**  
健康をテーマにまちづくりを進める中で、健康・医療産業の集積も進んだ。実証実験や事業化支援のための「松本地域健康産業推進協議会」に130団体が参加しているほか、市民にモニターになってもらう「松本ヘルスラボ」をスタートする予定である。
- **「いいまち」が雇用をつくる**  
松本市には、子育て環境、医療、自然、文化施設が充実している。暮らしやすいまちに人は集まり、仕事もついてくる。これからは100年先を見据えたまちづくりが必要。そのために、若者の自主勉強会を始めた。若い世代には、国際的、国家的、地域的の3つの視点を持ち、意欲と情熱を携えて行動

してほしい。

## Part2 : 先進事例

### (1) 事例調査分析による地方創生への示唆

以下で紹介する四つの個別事例の立地条件はさまざまだが、いずれも地方「再生」にとどまらない「創生」を実現している。その成功の背景には共通の要素を見いだすことができる。

#### 1) 地域資源の活用

第一は「地域資源の活用」である。ポートランドはスポーツ産業、ベクショーは森林資源、海士町は水産資源を活用している。ポートランドは、各種のスポーツイベントを、スポーツ産業の Living Lab（製品の実証実験の場）として継続的な新製品開発と新規参入に結びつけている。ベクショーでは、企業とリンネ大学が共同研究で木造高層建築ができる高強度集成材の開発を進めた。海士町も、離島のハンディキャップを克服する凍結保存技術（CAS）を導入するなど、先端技術も取り入れながら、さまざまな創意工夫を行っている。

#### 2) 共創

第二は、地域内外の多様な人々を巻き込んだ「共創」である。宮崎市では、地元出身の社長が IT ベンチャーを興し、県と合同で東京での IT 技術者採用イベントを開催している。海士町では町の人口の 2 割にあたる I/U ターン者が地元の人々と協力しながら次々に事業を興している。地域おこしに革新的な創意工夫を盛り込むのは、同質的・保守的な地域風土で育った地元の人たちだけでは難しい。地域（市民、企業、NPO、大学など）が中心となりつつも、マーケティング、IT、デザイン、海外折衝など異分野の能力や経験のある域外の人たちを交えた「共創」が革新的な創意工夫を生む。

#### 3) ホリスティック（包括的）な課題解決

三番目に「ホリスティック（包括的）な課題解決」である。四つの地域では、まち・ひと・しごと創生の包括的な取り組みが行われている。例えば、ポートランドでは、地域で活躍できる人材教育プログラムを進めるポートランド州立大学、中心市街地のビルをリノベーションして企業誘致を行うポートランド市、スポーツ産業の企業経営者や起業家の相互交流の機会を提供するポートランド開発公社が、有機的に連携して地域づくりに取り組んでいる。

このようにまち・ひと・しごと創生がばらばらではなく、関係主体が目指すべき地域のビジョンを共有して有機的に連携して取り組むことによってこそ、創生の成果を得ることができる。

#### 4) 何かをやめる勇気

四番目は「何かをやめる勇気」である。地方創生において、すべての分野、すべてのニーズを満たすことは不可能である。成功している四つのケースをみても、何かを割り切り、集中すべき対象を明らかにして重点的に取り組んでいることが、良い結果をもたらしている。ポートランドでは道路計画の廃止、海士町では行財政改革での資金捻出が、創生の起点となっている。

#### 5) 地域変革を起こす人づくり

五番目は「人づくり」である。海士町島前高校、ポートランド州立大学のCapstone コース、リンネ大学の起業家育成プログラムなど、地域変革に成功している地域に共通するのは、変革を一過性のブームとしないために人材育成に真剣に取り組んでいることである。

#### 6) 地域マネジメントへの市民参画

六番目は「市民力」である。ここで市民とは、個人としての市民と、NPO、企業、大学など行政以外の組織・団体を意味する。ポートランド市では、行政は市民と対等な立場で地域マネジメントを進めている。他の地域でも程度の差はあるが、地域変革の主役は市民である。地域マネジメントへの市民の参画が地域の持続的発展の礎となっている。

## (2) 個別事例

### 【事例1】海士町

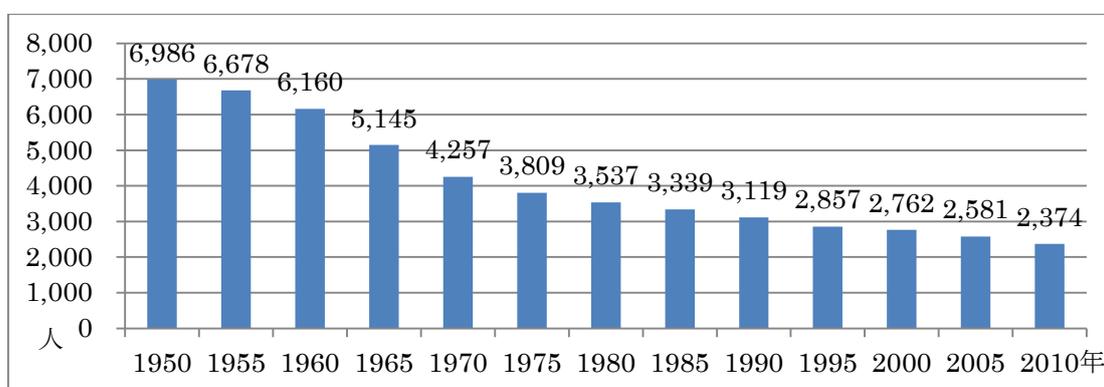
#### 1) 「人づくり」を中心にピンチをチャンスに変えた海士町

海士町は、島根県の隠岐諸島にある1島1町の小さな町である。周囲約90km、面積33.5平方kmの島に約2,400人が住んでいる。

本土からはフェリーで3時間、欠航により孤島化することもあるが、干しアワビをはじめ豊かな海産物に恵まれ、名水百選にも選ばれた湧水もあり、自然豊かなまちであった。

しかし、1950年に7,000人いた人口は年々減少し、近年は少子高齢化による生産年齢人口の減少、地方交付税の大幅な減額による財政危機などにより存続の危機に瀕していた。

海士町の人口推移



出所) 国勢調査

そこで、地域の資源、地域の目指す方向などを総合的に検討した結果、「地域で持続可能な事業・産業を創り出せる人」を育成することが最も重要であるとの結論に至り、「人」の自給自足をするための「島まるごと学校構想」というコンセプトを打ち出した。

一方、離島の若者は、価値観の同質化、関係性の固定化、刺激や競争の不足といった環境の中で、チャレンジ精神の減退、多文化協働力の不足、イノベティブな発想の欠如などの問題を抱えていたため、外から「多様性」を持ち込むための「島留学」、地域課題解決能力を身につける学校・地域連携型公立塾「学習センター」も設立した。

このように、海士町の取り組みは、「未来の作り手の育成」に島の力を結集させる戦略をとることで、離島という厳しい環境にありながら、非常に活気のある「まち」をつくることに成功しており、全国の過疎に悩む市町村にとって学ぶところが多い。

## 2) 主な取り組み内容と効果

山内町長は 04 年「守り」と「攻め」の戦略を盛り込んだ「自立促進プラン」を策定し、それを実行しているが主な取り組みは下記のとおりである。

### ア) 行政改革（「守り」の戦略）

不要な役職廃止、早期退職による職員数削減、議員数削減、経常経費等の見直しを指示したほか、自ら給与カットを申し出て、職員も含めて大幅な給与カットを行った。カットして得た資金を元手に、以下の産業創出への取り組みを始めた。

### イ) 産業創出（「攻め」の戦略）

岩牡蠣、白いかなどの島の特産物を新鮮なまま本土に届けるための最新の凍結保存技術（CAS）を導入し、海産物のブランド化を図っている。この事業を実施するために第三セクター海士を立ち上げ、事業計画を 1 年前倒しで単年度黒字化に成功している。

また、昔から島で放牧されていた牛をブランド化するために、繁殖から肥育まで一貫した生産販売を行う会社（（有）潮風ファーム）を設立した。企業が農地を使えるように農業特区を申請し、県の補助事業も活用してここで育てた牛を「隠岐牛」として販売したところ、松坂牛なみの評価を受け、農家の生産意欲と規模拡大につながっている。

特産物のブランド化戦略

	ブランド化戦略	推進主体
「白いか」、 「岩牡蠣」、 鯛、海苔	凍結保存技術(CAS)の導入により獲れたての状態ですべての状態で本土へ輸送。	(株)ふるさと海士 ＜第三セクター＞
「隠岐牛」	繁殖から肥育までの一貫生産販売。農業特区を活用して企業による農地利用を可能に。	(有)隠岐潮風ファーム ＜地元建設会社の新規事業＞

産業創出のための人材については、I・U ターンのチャレンジ精神あふれる若者を呼び寄せている。都会の企業人への研修、都会での紹介イベント（海士カフェ）、移住者によるネットワーク形成（巡りの輪）、地域内交流イベントに加え、I・U ターンの起業家への一定期間生活費支給など、都会の若者をターゲットに島の魅力を紹介し、彼らの島での生活支援も行うことで、のんびり田舎暮らし満喫派ではなく、大企業をスピンアウトして島でやりたいことを実現しようとする若者を集めている。

### ウ) ひとつづくり（「攻め」の戦略）

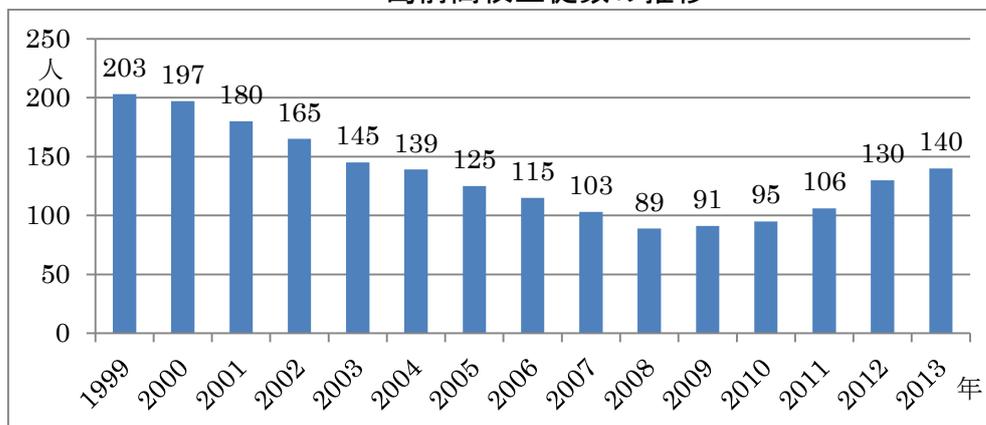
海士町唯一の高校である島前高校では、少子化の影響のため約15年で入学者が78人から28人へと激減し、本土の高校との統廃合の危機が迫っていた。

そこで、島へのIターン者を高校魅力化プロデューサーとして迎え入れ、官・民・産・学の協働により地域総がかりで学校と地域の魅力化を目指す「島前高校魅力化プログラム」をスタート。島全体を大学のキャンパスに見立て、高齢者が先生になり、人や自然のつながりを学ぶ体験型の学校にするため「島まるごと大学構想」を立ち上げ、地域づくりを担うリーダー育成のための「地域創造コース」、少人数指導で難関大学への進学を目指す「特別進学コース」を設立している。さらに、高校と連携して学習指導を行う、公立塾「隠岐国学習センター」を立ち上げ、塾の指導者を企業向け人材育成会社や大手予備校から迎え入れた。一人ひとりにあった学習指導のほか、生徒の将来の夢やキャリアデザインを明確化し、学習意欲の向上を図る「夢ゼミ」も実施している。

一方、域外との交流にも力を入れている。全国から多彩な脱藩生を受け入れるための「島留学制度」を作り、第1期には定員40人に対し44人の応募があった。海外との交流も活発でありドバイなどの留学生も受け入れている。

こうした取り組みの結果、平成20年にかけて89人に減少していた島前高校の生徒数は、V字回復を果たし平成25年には140人まで増加している。

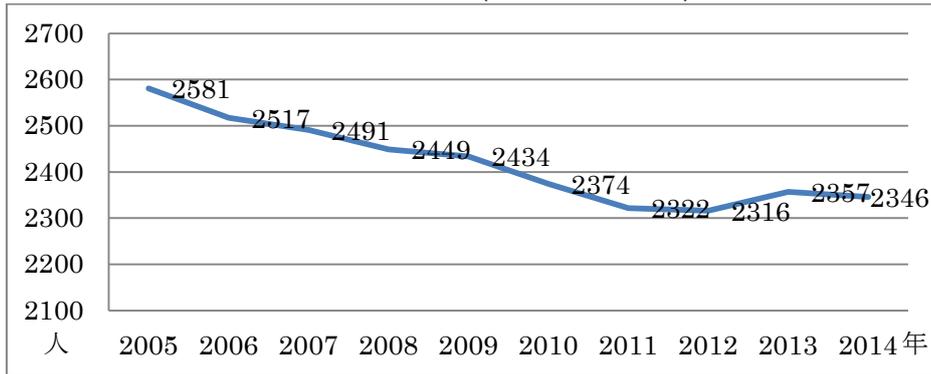
島前高校生徒数の推移



出所) <http://www.town.nishinoshima.shimane.jp/documents/h25-11.4p-5p.pdf>

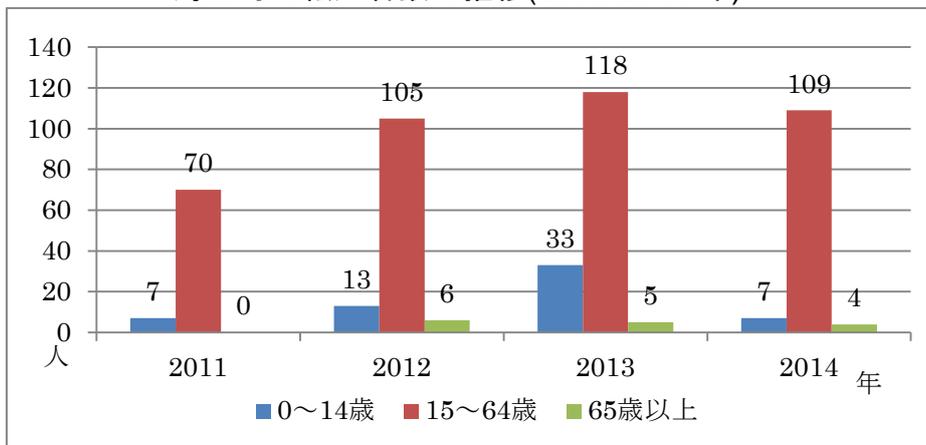
こうした「守り」と「攻め」の戦略により、海士町の近年の人口減少は下げ止まりの傾向を見せており、働き盛りの人を中心に、転入者が増加している。

海士町の人口推移(2005-2014年)



出所) 島根県の人口推計

海士町の転入者数の推移(2011-2014年)



出所) 住民基本台帳人口移動報告(総務省)

### 3) 事例からの示唆(成功のポイント)

海士町の事例から得られた「地方創生」のポイントは以下のとおりである。

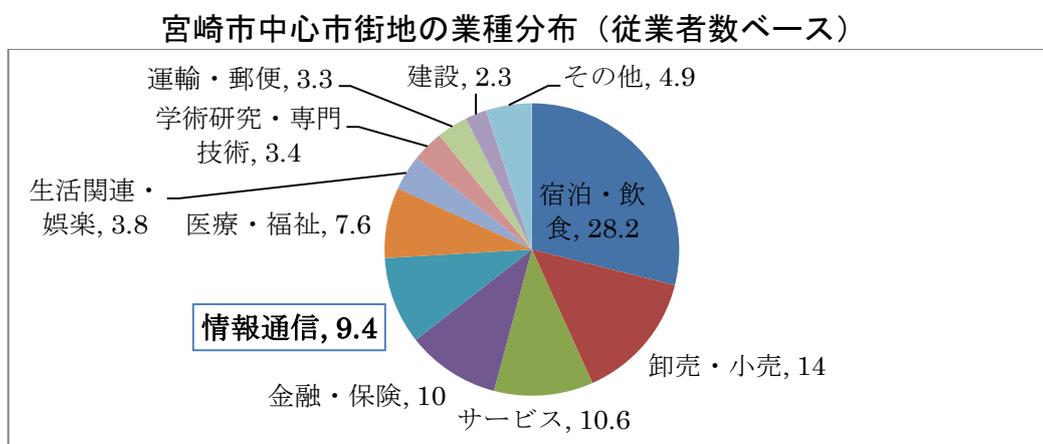
- ① 地域資源の有効活用：地元の特産物である海産物、牛のブランド化を図るために、凍結保存技術(CAS)の導入、民間中心の推進主体の設立など創意工夫を行っている。
- ② 多様な人材による共創：島内の閉鎖的な感覚から脱却して多様でイノベータータイプな発想による人材育成、産業創出を推進するため、「島留学制度」や「I・Uターン者への各種支援」を導入し、島外からの人材確保を積極的に行っている。彼らと地域住民との交流機会(巡りの輪)など共創の基盤も作っている。また、島外、海外への留学にも力を入れており双方向の人材交流を進めている。
- ③ 選択と集中：島の危機を救うためには、島を再生する「ひとづくり」が最も重要であるとの認識にたち、島内、島外の人材を活用した産業創出を推進。必要な資金は、町職員の給与カットなど徹底した行財政改革によってねん出している。

## 【事例 2】宮崎市

### 1) 中心市街地に IT 産業の集積が進む職住近接都市

宮崎市の人口は、10年で約40万人、全国の県庁所在地の中ではほぼ中位に位置しており、DID人口は約28万人で市内の7割が都市部に集中している。

中心市街地では近年のマンション建設で夜間人口は増加しているが、休日・平日の歩行者数は減少し、賑わいが失われつつあった。こうした状況の中、宮崎市が中心となって（株）デルを誘致したことに端を発し、中心市街地にIT関連産業の集積が進んでいる。従業者数でみると、宿泊・飲食、卸売・小売に次いで、金融・保険業、サービス、情報通信業がそれぞれ1割程度を占めている。



出所) 宮崎市まちなかりノベーション研究会提言書(最終)

宮崎市としては、こうした動きを加速するため「宮崎市まちなかりノベーション研究会」で検討を進め、知識産業の集積による「クリエイティブシティ宮崎」を目指すことを核とする提言をとりまとめた。

ここでは、ICTの進展に伴う距離の壁の解消、空港との近接性による業務効率性、自然との近接性による働きやすさなどから、以下の戦略で宮崎市の中心市街地のまちづくりを進めることが提案されている。

- ① 「商業」から「産業」のまちへ、産業の中でも特にITを中心とした「知識産業の集積」により、地域発展の核を形成する。
- ② 六次産業化に第四次産業（情報通信産業など）を加えて、「十次化産業の創造」により、既存の地域産業（農業）の振興を図る。

### 2) 知識産業の誘致・創造による雇用拡大戦略

戦略会議では、目指すべき中心市街地像を四つ設定し、それぞれに基づいて施策を整理している。①ビジネス環境では、超高速無線通信整備など、②人材育成では、知識産業就職のためのI・Uターン優遇措置など、③産業創発では、インキュベーション・コワーキング施設開設など、④まちなかISM（まちなか

サービス)では、タウンマネジメント会社設立などが提案されている。

これらを計画的に実施することによって、①経済波及効果、②まちなか回帰、③若者の働く場・学ぶ場創造、④十次化産業の創造などについて効果を想定している。

#### まちなかりノバージョン（知識産業の集約）による効果（期待と見込み）

1)経済波及効果	知識産業労働者 3,000 人で 980.3 億円の経済効果。5 億円の税込増。
2)街なか回帰への期待	街なかは消費と雇用の場へ。夜間人口の増加を促進。
3)若者が働く場・学ぶ場の創造	就学や就職で大都市へ流出する若者に学ぶ場、働く場を提供し流出を抑制。
4)十次化産業の創造	六次産業化に第四次産業（情報通信産業など）を加え、農業所得向上、農業・知的産業従事者の雇用を拡大。

資料：宮崎市まちなかりノバージョン研究会・戦略会議資料を元に三菱総合研究所作成

### 3) 地元発 IT ベンチャーの取り組み

#### ①アラタナ（EC サイト支援事業）

宮崎市内には、IT ベンチャーも生まれている。地元の高専を卒業した若者が立ち上げた EC（エレクトリック・コマース）サイト支援を主な業態とする会社「アラタナ」で従業員数は 100 人程度で、大手企業 800 社のサイト構築を支援している。社員の平均年齢は約 30 歳、1/3 が U・I ターンというユニークな会社で、将来は宮崎市に 1,000 人の雇用を作ることを目指している。

「アラタナ」では、クライアントとの打ち合わせは基本的に電子会議システムで行っており、東京など遠隔地への出張時間をカット、さらに、フロー、制作、ステータス管理などのほとんどを自動化した業務管理ツールを使うことによって生産性を上げている。

地方では安い賃金で優秀な人が雇用できると言われているが、給与が安くては社員の士気も下がるということで、この会社では東京の企業並みの給与で待遇し、その分しっかり働いてもらうことにしている。また、海が近いことからサーフィンや釣りをしてからのお出社、自転車通勤など、若者のライフスタイルに合った働き方が可能になっている。企業間で一定期間社員が入れ替わって業務につく「クロスターンシップ」や、日南市と協力してコワーキングスペースを活用し子育て中の女性のテレワークの仕組みを構築するなど、若者や女性が働きやすい環境づくりを行っている。

一方、宮崎県に 3,000 人の IT 人材を集めようと宮崎県と県内進出の IT 企業が「宮崎 IT3000 プロジェクト」を立ち上げた。県内の IT 企業が協力して東京での IT 技術者採用合同イベントを開催し優秀な人材を集め、将来は宮崎を日本のシリコンバレーやポートランドを目指している。アラタナもこれに参加している。地元高校での IT 教育についても熱心に取り組んでおり、地元 IT 企業との協働も

検討中である。



出所) <http://24h.aratana.jp/>

## ②ティーネットプロ (HP 制作・WEB マーケティング事業)

宮崎県出身の津曲氏が興した会社で、ホームページ制作、システム構築、WEBマーケティング事業などを行っている。

「宮崎キャビア 1983」のブランド構築やデザイン、「街市」のロゴ・暖簾などの景観デザインなどを手掛け、デザインの実績は数多い。

12年10月に、宮崎の食の魅力を伝える「in SEASON(インシーズン)」メディア事業をスタート。ビジュアルを重視した手法で生産者の思いやこだわりを発信し、地域の農産物を材料とした各種商品のプロデュースも手掛けている。具体には、キャビアを活用した新製品「キャビアンクッキー」、米麴を使った「飴糍の甘酒」など、地元の生産者とのコラボレーションによって新製品を開発し、ブランドとして売り出している。

2014年11月から日南市の委託を受けて、日南市漁協女性部加工グループの経営改善にも乗り出した。「in SEASON」内に特設ページを設け、地元の宮崎日日新聞と連携してプロモーションを行った結果、12月にお歳暮セット350個が完売するなど成果を上げている。

IT×デザイン×マーケティングによって、地元産業のブランド構築を支援し、宮崎県の食・観光・市街地の活性化を目指しており、まさに宮崎まちなかりノベーション研究会の戦略と効果で示した「十次化産業」を実践している。

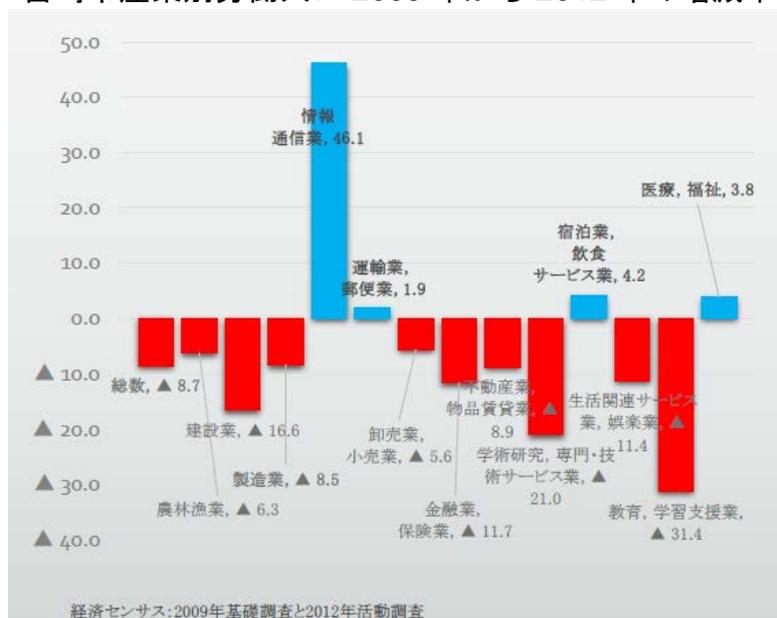


出所) <http://tnetpro.weblogs.jp/>

このように、宮崎市ではIT産業などの知識産業の集積によるまちづくりに取

り組んでいる。取り組みは始まったばかりであるが、宮崎市における情報通信業の従事者数が09年から12年に46.1%増加するなど、変化がみられる。

宮崎市産業別労働人口 2009年から2012年の増減率



出所) 宮崎市まちなかりノベーション研究会戦略会議資料

#### 4) 事例からの示唆（成功のポイント）

宮崎市の事例から得られた「地方創生」のポイントは以下のとおりである。

- ① 地域資源の有効活用：地域に芽生え始めた IT 産業を育成・集積させるとともに、地元の主要産業である農業との融合による活性化を図っており、これからの中核都市の発展モデルとなる可能性がある。
- ② 多様な人材による共創：東京から優秀な IT 系人材を集めるとともに、地元高校での IT 教育も行っている。また、彼ら IT 系人材と地元の既存産業従事者とのコラボレーションも進めている。
- ③ ホリステイックな課題解決：宮崎県の IT3000 プロジェクト、宮崎市のまちなかりノベーション研究会、地元 IT 企業、地元産業などが一体となって、IT 産業を核とした、ひとつづくり、産業創出、まちづくりが総合的に動き出している。
- ④ 選択と集中：いろいろな産業に手を出すのではなく、IT 産業に絞り、他産業とのネットワーク化を図ることで地方創生を進めている。

### 【事例3】ベクショー市

#### 1) 大学を中心に起業が活発な地方都市

ベクショーはスウェーデン南部の農村地帯、スモーランド地方に位置する人口87,000人（14年、スウェーデンで22番目の規模）の地方都市であり、歴史を有するガラス工業や豊富な森林を活用しての家具工業が主要産業になっている。

IKEA発祥の地にもほど近い。

スウェーデンには1800年代半ばから1930年にかけて、当時の人口が500万人程度とされるなか、120万人もの人々が北米に移住した歴史が残されており、その多くがこの地域の出身者であった。土地も肥沃といえずそれだけ貧しい地域だったことが背景にあったが、一方で開拓者精神を持つ人々が多かったことも事実である。

ベクショーでは広大な森林地帯に2,000もの湖水が点在し豊かな環境を提供してきたが、生活排水などで一時は水質悪化が大きな問題となった。その浄化に1970年代から取り組み成果を上げるとともに、地球環境問題にも積極的に取り組んできた。1996年に2030年のCO<sub>2</sub>排出ゼロ宣言をするなどの取り組みで、07年には英国BBCから「欧州でもっとも環境にやさしい都市」として紹介され、環境先進都市として脚光を浴びている。

地元産の木材を積極利用し、市内に立地するリンネ大学との連携のもと木材産業を世界的な先端産業として振興してきた実績も持つ。林地残材は市エネルギー供給企業のコージェネレーション燃料として活用され、この企業は光ファイバー網を保有する通信インフラの提供会社ともなっている。IT産業も首都ストックホルムに次ぐ集積となっており、主力産業に育っている。

こうした環境エネルギーの取り組みを背景に、木材産業、IT産業を中心に、ベクショーは毎年500の新ビジネス（企業）が誕生する活力のある地域となっている。在籍学生数3万人を超えるリンネ大学の役割も大きく、市では先端的アイデアを持つ人材を惹きつけるために、文化的環境、スポーツ環境が必要との認識のもと、大学との連携も重視している。

#### 2) 取り組みのポイント

##### ア) 産業づくり

伝統的なガラス工業、家具工業に加え、近年、木造建築、IT分野などで大きな前進が見られる。また新産業育成のための起業促進も積極的に行われている。

##### 【木造建築、森林・木材産業】

木造建築は1990年代の住宅需要の増大を背景として、住宅建築に木材利用を進める中、大きな発展をとげてきた。木材利用は、①再生可能材である、②建

設時省エネである、③気候影響が小さい、④軽い構造である、⑤国産・地産資源である、⑥新産業創造が可能である、⑦研究開発上挑戦的課題であるといった意義を確認して進められたという。

1998年に木造高層建築の建築許可があり、7階建て、8階建ての高層木造住宅の建設が可能となったのを契機に、クロスラミネート・ティンバーという構造用の新しい集成材の開発や工場内で8割を製造し工期・工費を従来の半分程度に削減するという工法面での大きな技術革新を成し遂げた。工場内での製造は、建築産業と電気や設備分野などの他産業との新たな連携を生み出し、経済を活性化させた。

またこうした技術革新は木造の大型建築物を可能とし、アリーナなどのスポーツ施設や病院などにも適用範囲が広がり、森林・木材産業の振興につながっている。

木造建築の技術開発にリンネ大学の果たした役割は極めて大きく、大学が地域産業発展のけん引車となっている。



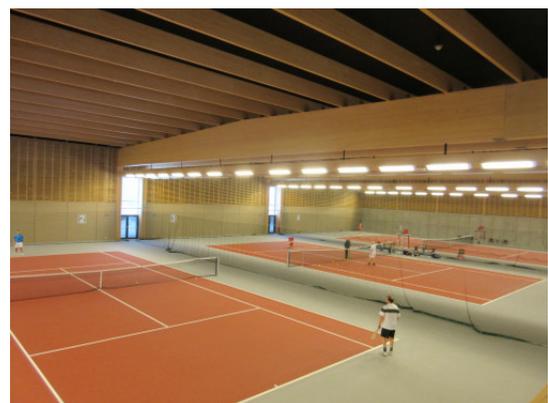
高層木造住宅開発の初期の模型



湖のほとりに立つ木造高層住宅



スポーツ公園にある木材を多用した  
屋内陸上競技場



純木造屋内テニス場

## 【IT産業】

ベクショー市には現在IT企業が約800社立地し、5,000人以上が働いており、

スウェーデン国内では首都ストックホルムに次ぐ IT 産業の集積地 (IT クラスタ) となっている。最大規模の企業でも従業員 350 人程度であり、大半は個人事業主による小規模企業だが商品・サービス内容は多様で、顧客は域内にとどまることなく世界に広がっている。

以前、市内に立地していた防衛関連企業が核となり、国を代表する IT 産業クラスターとして育ってきた。IT 産業の発展に、技術開発、人材供給の両面でリンネ大学の果たしてきた役割は大きい。産官学連携による IT 企業の支援組織として IEC (情報技術センター) が設置されているが、これは産業界と大学の橋渡しを目的に、リンネ大学が主導して設立した。IEC は小規模な IT 企業同士の連携支援などを行って大型案件の受注の道を開く活動も行っており、IT クラスタの発展を積極的に後押ししている。

IT 関連需要の大きさから、IT 企業の現在のニーズは「第 1 に人、第 2、第 3 も人」(IEC センター長) と言われるほど規模拡大が求められており、さらなる発展が期待されている。

#### 【起業促進】

社会経済の変化に対応した新しい企業が生まれることは、経済の活力維持のためには不可欠であるが、大企業が少なく雇用機会に限られるこの地域では、自らが仕事を創り出す起業家を育成することは雇用の場づくりとしても重要な意味を有している。

後述するように、学校教育や大学教育を通じて起業家養成のための教育や支援が行われており、その延長線上に社会人を対象としたインキュベータが設置されている。

リンネ大学に隣接して立地するインキュベータ「企業工場」は、地元自治体、リンネ大学、民間企業がそれぞれ 3 分の 1 ずつ出資して設置、運営されている。公的セクターとはいえ、「起業家育成は地域が生き残るための術 (Way of surviving)」(インキュベータ所長) という認識に基づき、厳しさをもって取り組まれている。

インキュベータ自身の評価は、卒業した企業がどの程度持続可能な経営を行うかによって決まるため、優れた起業家を探し出し入所させることが重要になる。入所審査は 2 時間、80 項目に及ぶ質問による面接によって行われ、ハードルは高い。

こうした審査や入所して以降の指導は、自らが起業や会社経営の経験を持つビジネスデベロッパーが担当し、より実践的なサポートが行われている。起業体験や会社経営の体験から得られたノウハウがインキュベータにおけるハンズオンの指導を経由して、新たな起業家に還元され、活かされる社会的な仕組みが出来上がっているといえよう。

起業家はいったん入所すると相互に協力し助け合うことが求められ、「家族的な雰囲気」（入居中の起業家）の中で、事業の立ち上げに取り組んでいる。



リンネ大学に隣接するインキュベータ「企業工場」

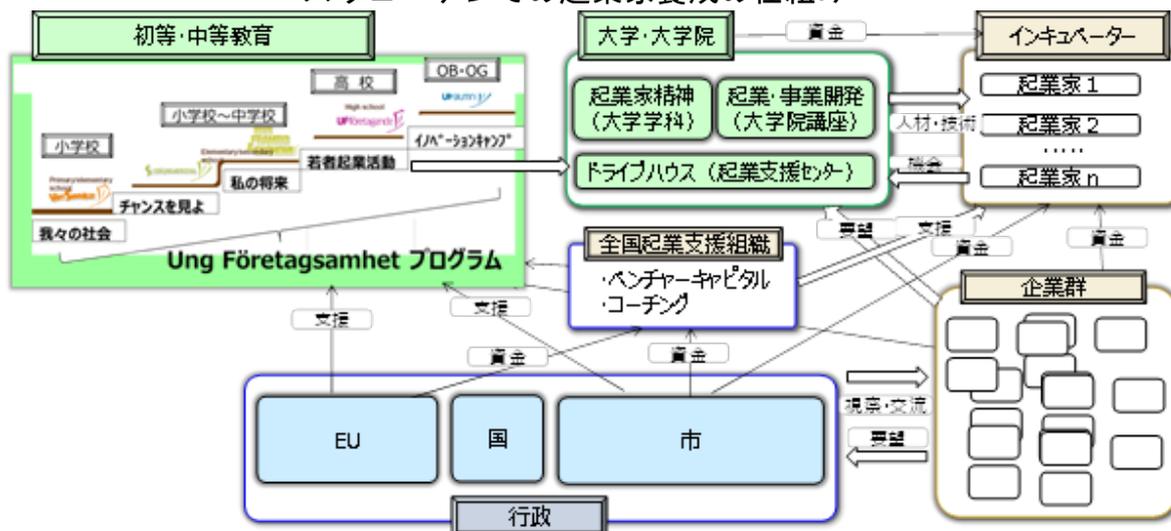
## イ) 人づくり

地域を支える人材育成のプログラムの典型として、起業家育成プログラムがある。起業家育成を掲げているが、根本的には社会経済の変化に対応して能動的、自律的に行動できる未来を担う人材の育成をねらいとしている。小学校から高校に至る学校教育の中で、学校の判断でNPO法人に委託して起業家精神の習得を念頭に置いた授業が実施され、高校においては1年間の期間限定で起業の体験プログラムが実施されている。このプログラムに参加する高校生が年々増加している。

リンネ大学は、起業家精神の大学として国内外のお手本（ロールモデル）になることを掲げ、人材育成に取り組んでいる。リンネ大学には地元の産官学の連携プロジェクトとして起業家精神を学ぶ教科が設置されており、起業を学ぶことを通して学生のもの見方を変革し、イノベーティブな考え方を醸成することに力点を置いた教育が行われている。この教科は1学年6,000人の半数以上の学生が参加し、起業家精神を学んだ学生たちから起業家が生まれている。起業のアイデアをつかんだ学生は学内に設置されたドライブハウス（起業支援センター）の支援を受け、起業を実践する。2014年、このドライブハウスから32の新たな会社が生まれ、ドライブハウス設置以来の起業数は334に上っている。

以上の起業家精神の習得、起業家養成を核とした人づくりの体系は、下図のように表すことができる。初等・中等教育から大学・大学院に至る学校・大学教育における連携、大学を中心とした産官学の連携が大きな特長である。

## スウェーデンでの起業家養成の仕組み



出所：三菱総合研究所

### ウ) まちづくり

ベクショーは湖水の環境浄化を出発点に環境に優しい街づくりを進めてきた。現在は「公園と湖のあるまち」を基本理念に、中心部への集中度向上（コンパクト化、高密度化）と外部（周辺部）への新拠点建設を都市計画の基本方向としている。

2030年CO<sub>2</sub>排出ゼロを宣言して進められている地球環境対応のまちづくりとして、市エネルギー供給公社のバイオマス燃料の推進、公共交通機関のバイオガス利用、木造の建築物の普及などがあげられる。

継続的な人口増加の要因は社会増の比率が高く、今後の地域発展の鍵をにぎる先端的な人材を集めるためには文化的環境、スポーツ環境も重要との認識のもと、スポーツ公園の整備など積極的に取り組んでいる。

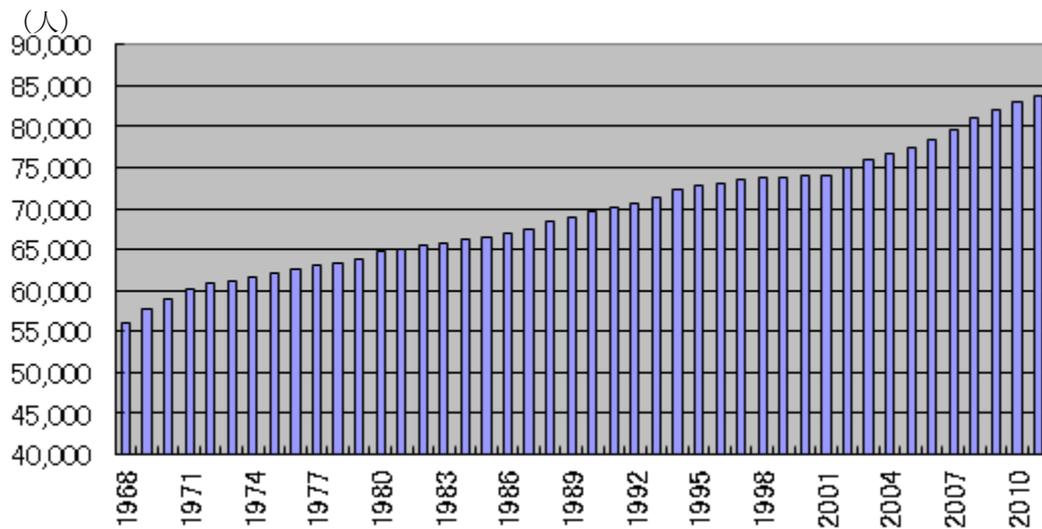
## 3) 取り組みの成果

### ア) 人口増加

ベクショーは首都ストックホルムと並び、この半世紀の間、着実に人口増加を続けてきた都市であり、現在も「市民のモラルは高い」（ポー・フランクベクショー市長）。

その人口は2000年代に入り増加率が毎年1%を超え、増加傾向を強めている。背景にはIT分野など産業振興への取り組みが奏功していることがうかがわれる。

## ベクショー市の人口推移



出所：Statics Sweden のデータを基に三菱総合研究所作成

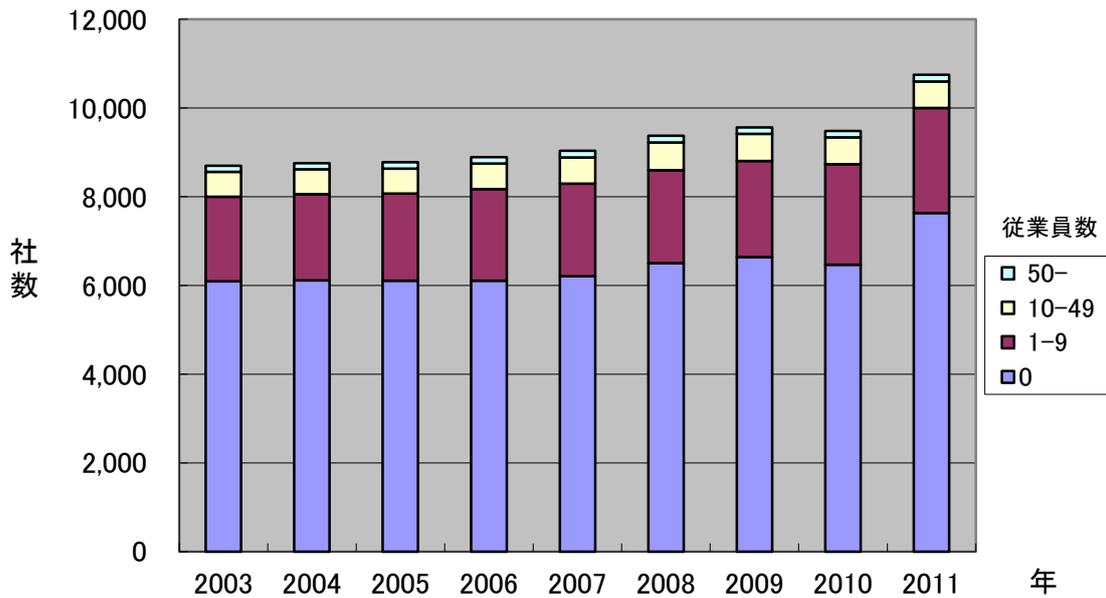
### イ) 事業所数の増加、事業所規模の増大

ベクショーの事業所数は 2000 年代に 8,000 社を超え安定的に増加してきた。リーマンショックによる世界経済の落ち込みの影響を受け一時期停滞したが、2011 年に 1,000 社を超える起業があり、事業所数は大きな飛躍を見せて、現在 1 万社を超える事業所数となっている。

事業規模の内訳では約 7 割が個人事業主であり、従業員 10 人未満の事業所が全体の 9 割以上を占める。従業員が 50 人を超える企業は 1.5% と少ない。

引き続き起業を促進するとともに、こうした小規模企業をいかに成長させるかが今後の大きな課題となるが、2011 年から 2014 年の 3 年間をみると従業員 1 人から 9 人の企業数が 8.7%、10 人から 49 人の企業が 7.1% 増加しており、全体の増加割合 3.0% より高い伸びになっており、既存企業の規模の拡大を見ることができる。

### ベクショー市の従業員規模別企業数の推移



出所：Statics Sweden のデータを基に三菱総合研究所作成

#### 4) 取り組みからの示唆

##### ア) イノベーションへの挑戦

ベクショーの取り組みからまず学びたいことは、人口 8 万人程度の地方都市でありながら、環境・エネルギー分野、木造建築分野、IT 分野などにおいて、積極的に革新的な取り組みを起し、継続してきたことである。

環境・エネルギー分野では、湖水の水質環境の向上を起点に脱石油・CO<sub>2</sub>削減を一貫して推進し、世界的に評価される水準まで成果を上げてきた。脱石油の取り組みとして地産地消のバイオマスエネルギーの拡大を進め、新たな雇用を生んでいることも重要である。

木造建築分野では、木造高層建築の技術開発を行政主導で進め、地産地消の木材産業、住宅産業の拡大を図った。市による住宅供給という公的需要を技術開発の実証の場として有効に活用したことは特筆すべき点である。木造建築分野の技術開発は依然として継続されており、新たな需要を生み出している。

IT 分野でもシーズとなった防衛関連産業の各種資産を有効活用し、ストックホルムに次ぐ第 2 の集積地にした取り組みは、今後の発展性という意味からも重要である。

##### イ) 大学連携

人口 87,000 人の都市にとって市内在住者 2 万人を超える学生の存在そのもの

が絶対的なものであることは言うまでもないが、ベクショーにおける行政や産業界と大学との有機的な連携は、わが国の地方都市にとっても大きな示唆となる。

木造高層住宅、IT 分野などの技術開発に大学はなくてはならない役割を果たし、産業を引っ張る新たな技術、質の高い人材の供給を通して地域の経済のけん引車のひとつとなっている。こうした大学の活躍を引き出すために、地元自治体は大学の各種事業に対して積極的に財政支援も行うと同時に、行政や政治家と民間企業のコミュニケーションの場に必ず大学の参加を求めるなどきめ細かい連携策をとっている。

また、国内外からリンネ大学に集まった学生を積極的にホームステイで受け入れ、数百人の規模でベクショー市の大使に任命して市の歴史や現状・課題を学んでもらい、地元に戻ってからファンであり続けることを期待するなど、心の通う絆づくりを行っていることも示唆となろう。



リンネ大学遠景



管理棟



迎賓館に使われている歴史あるチャペル



学生ハウス

#### ウ) 起業を中核においた地域ぐるみの人づくり

起業家精神の涵養、起業家養成に行政が積極的に関わっている点も大きな示唆である。

起業家精神を育てる NPO の活動に行政が財政的支援を行っていたり、大学に起業家精神を学ぶ教科を産官学連携で設置したりするなど、人材育成に行政が積極的に関わり、いわば地域ぐるみで将来の地域を担う人材を育てる体制ができているといえよう。

## 【事例4】ポートランド市

### 1) なぜポートランドに着目するのか？

ポートランド市は米国太平洋岸北部のオレゴン州に位置する人口 60 万人、都市圏人口 220 万人の都市である。1960～70 年代に地域で連邦の道路計画に反対し、代わりに公共交通を中心としたまちづくりに取り組んだこと、周辺自治体とともに、都市成長境界線（UGB：Urban Growth Boundary）を定め、都市の無秩序な拡散を防いだことで有名である。また、90 年代以降、既存の建築物を活かし、地域住民との合意形成に配慮した都市再開発により、魅力的なまちづくりに注力している。市民参加はロバート・パットナムにもソーシャル・キャピタルが全米一うまく機能している地域として取り上げられる。

近年は、高い地域魅力で多くの流入人口を惹きつけ、アスレチック&スポーツ産業、環境産業などの新たなビジネスも盛んで、米国で最も活気のある都市の一つとなっている。

### 2) 歴史的経緯

1960 年代には、米国内で都市の荒廃が進み、連邦主導で都市再開発や州間道路の整備などが進められた。オレゴン州およびその中心都市の一つであるポートランド市では、60～70 年代に、市民の声を背景に、ともに環境派の革新行政が誕生し、反開発で共同歩調がとられた。その中で、市内を流れる川沿いの道路の撤去・公園化や、8 車線の州の道路計画の廃止が実現し、代わりに公共交通を中心とした人が暮らしやすいまちづくりへの取り組みが開始された。

また、オレゴン州の州法に基づき、都市成長境界線（UGB：Urban Growth Boundary）が定められ、集約的な都市開発と周辺農村部の保全が図られた。

市民参加も重視され、ネイバーフッド・アソシエーションという市民組織が、行政手続き上でも重要な位置づけを与えられた。

### 3) 最近の動き

従来ポートランドは米国内で都市開発の先進事例として着目されていたが、近年は急速な成長を遂げている地域としても脚光を浴びている。日本からも、行政のみならず、新しい起業を志す人、若者などから注目が高まっている。例えば岡山市は、ポートランドをモデルとした地域づくりに取り組むため、この 4 月には市長がポートランドを訪問した。

ポートランドの特徴は、人間重視、多様性を重視する地域づくりといえる。その中で、日本の地域創生のキーワードである人、まち、仕事それぞれの分野で先進的な取り組みが進められている。

## ア) 産業を生み出すエコシステムの形成

ポートランドは、もともとは森林業、造船業などが地域産業の中心であったが、第二次大戦後斜陽化。代わりにナイキなどのスポーツ産業、インテルなどの ICT 企業が地域産業の中心となる。

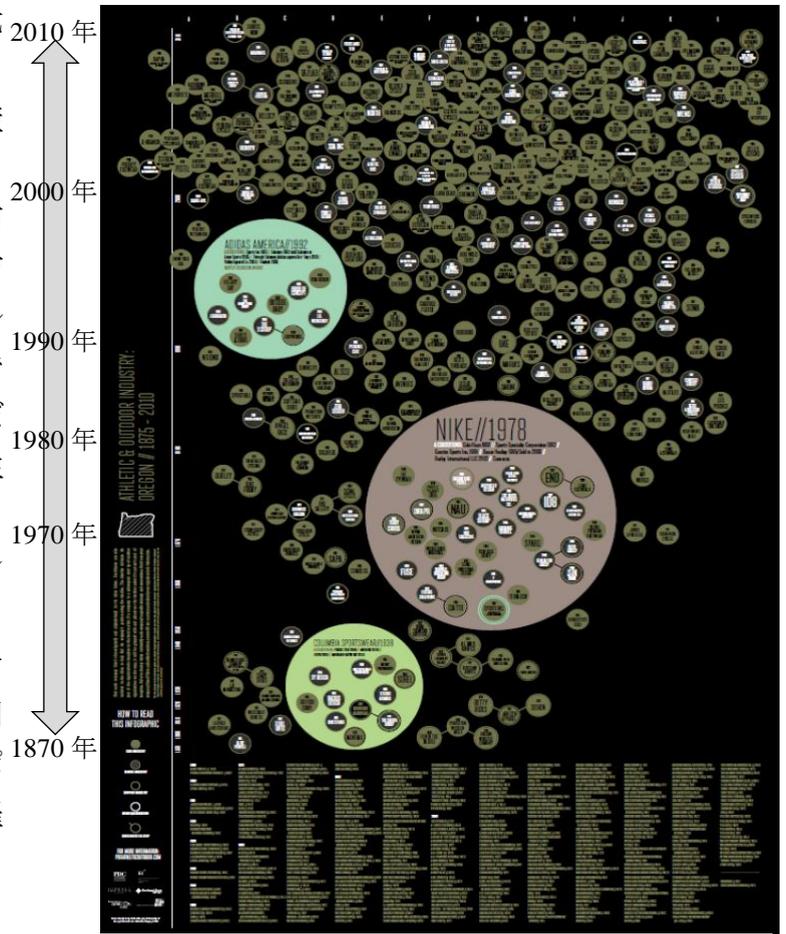
市の外局であるポートランド市開発局では、主業務としていた都市再生事業の施行面積が、市のルールとして定めた再開発面積の上限である、市内土地面積の 15% にほぼ達したことを受けて、産業振興に注力をしている。

注力 4 分野の一つとして、アスレチック & スポーツ地域産業クラスターを支援。具体的には企業経営者・起業家の相互交流・学習会の開催などを実施。アスレチック & スポーツのイベントが年間 1,000 件開催され、参加者は 200 万人。スポーツ用品などをユーザーに使ってもらい商品開発のアイデアを育む場としている。イベントの経済波及効果は 1 億 5,000 万ドルに上っている。

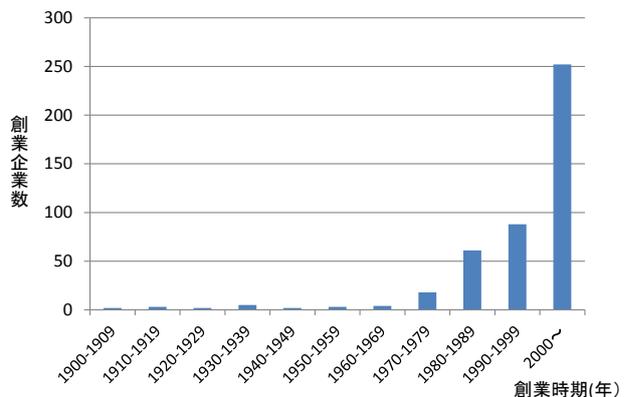
成功の秘訣は、大企業とそれを取り巻く無数のスタートアップ企業による、「エコシステム」の形成。新たな製品を受け入れる、エコ意識とアウトドアに関心の高い、都市需要層の存在と考えられる。

## アスレチック & スポーツ産業のエコシステム図

(○は企業を示す。企業の創業年次をマップとして表現。)



## ポートランド都市圏のアスレチック & スポーツ産業の創業企業数



出所：(上段) ポートランド開発局、(下段) 上段資料から三菱総合研究所作成

## イ) 起業教育と人材交流

ポートランド州立大学は、市街地の真ん中に立地。LRT が校内を通り、周辺市街地と境界もない。地域で働く人を育てることを重要なミッションと位置づけ、Capstone コースと呼ばれる、学生が地域に出て地域課題の解決に取り組む実践的な教育を実施し（※日本では高知大学などでも類似の試みを実施。）、これがこれまでの都市再生や市民参加、現在の企業などでも重要な役割を演じている。

## ウ) 人間重視のまちづくり

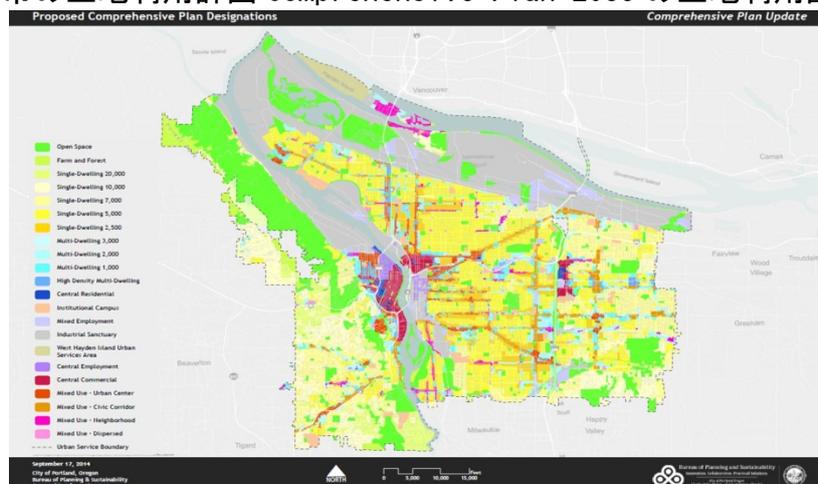
前述のようにポートランド市は、高速道路計画を凍結し、その予算を転用してLRTの整備や自転車道を整備し、ポートランド開発局による都市再開発が進められた。60年代の初期の再開発では、スクラップ&ビルドの面的な開発が主であったが、その後方針を転換、できるだけ新規のビルは建てないリノベーション型の再開発、再生エネルギーの導入などに配慮された。

開発に当たっては連邦のTIF制度<sup>4</sup>を活用、ただし、個別の地区の開発などでは、民間資金を最大限に活用した。

また、ポートランド市全体の土地利用方針に基づき、中心市街地、地域拠点とこれを公共交通でつなぐネットワーク型の地域づくりを進めている。中心市街地と地域拠点では職住近接の「歩けるまちづくり」を目指し、住宅・オフィスなどの複合用途開発が進められ、これにより中心市街地における都市型産業振興も図られている。

結果として、ポートランドは住みよく、働きやすい、若者にも大変人気のあるまちとなっている。

市の土地利用計画 Comprehensive Plan 2035 の土地利用図



出所：“Comprehensive Plan 2035”、ポートランド市

<sup>4</sup> Tax Incremental Financing：再開発に伴う財産税の増収部分を再開発の財源とする手法。

#### 4) わが国の地方創生への示唆

ポートランド市は、規模でいえば日本の中核都市と中核都市（県庁所在地など）との中間的な大きさであるが、米国の中でも存在感があり、活気がある都市である。都市成長境界線 UGB が設定されるなど、米国の中ではコンパクトな地域づくりに取り組んでいる都市でもある。

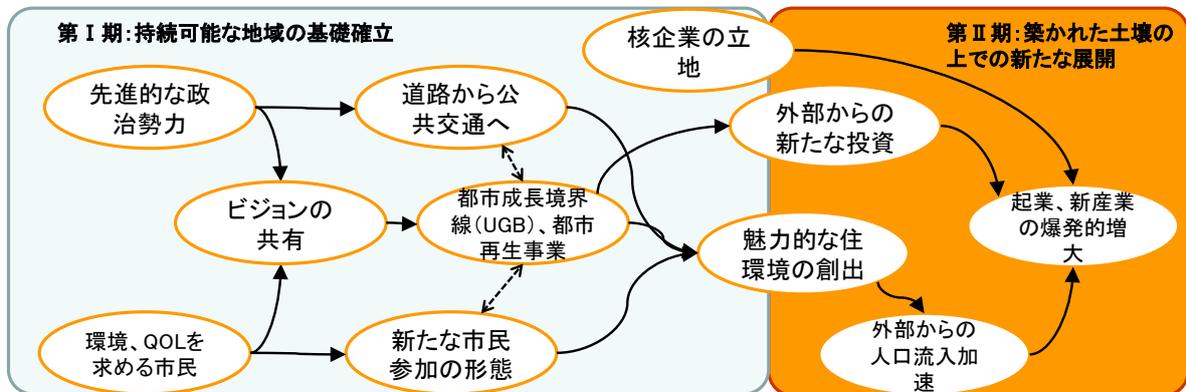
学べる点が多いが、まず、地域が国と対等の立場で、独自の地域づくりを図り成功している点で、わが国の今後の地域自立を考えるうえで参考になる。

わが国の地域創生のキャッチフレーズにもなっているひと・街・しごとの観点でも、これらがそれぞれ個別ではなく、有機的に絡み合って推進されている点はわが国でも取り入れるべき視点である。特に、人を惹きつけるまちづくりが今後の地方産業政策上重要である起業のベースとなっている点、地域振興と人材の好循環が形成されている点などは参考となる。

行政が市民やNPOと対等な立場で協力している点、行政が地域企業とうまく協力して産業振興に取り組んでいる点なども参考になる。

わが国の地方創生では、今後市町村が、国に頼るのでなく、自ら地域づくりに取り組むことが求められている。地域が戦略を持って、地域の多様な主体の参加のもと、地域づくりに取り組んでいく参考にするべきであろう。

#### ポートランド都市圏の成長モデル



出所：三菱総合研究所