

地方から 日本を創生する

昨年、「まち・ひと・しごと創生法」「地域再生法の一部を改正する法律」が成立し、地方創生の動きが活発化している。地方から日本を創生するために、今取り組むべき具体策とは何か。地方分権・道州制委員会とまち・ひと・しごと創生PTが発表した二つの意見書を基に、それぞれの委員長が語る。併せて、平将明内閣府副大臣の講演や、湯崎英彦広島県知事、羽田皓福山市長との懇談の模様を紹介する。



INDEX

■委員長インタビュー

地域の将来ビジョンを示せる
地域経営者としての自覚を

地方分権・道州制委員会 柏木 斉 委員長

P15

地方から新しい付加価値が生まれる
「プラスサム」の地方創生を

まち・ひと・しごと創生PT 市川 晃 委員長

P17

地方創生に向けた
政府・自治体の取り組み

(中国・四国九県
各経済同友会代表幹事との意見交換会より)

P19



地域の将来ビジョンを示せる地域経営者としての自覚を

(インタビューは3月3日に実施)

地方分権・道州制
委員会
(2014年度)

委員長
柏木 斉

2015年4月、統一地方選挙が行われる。急激な人口減少という課題を抱えた地方自治体の将来を担うリーダーとはどのような人物なのか、有権者はどのような観点からリーダーを選ぶべきなのか。「地域経営」の視点こそが、今後の地方自治体に欠かせないとする柏木斉委員長が語った。

今、首長に求められているのは「地域経営者」としての役割

日本全体で少子・高齢化と人口減少が進む中、さまざまな課題が起きています。特に都市部に比べ、地方はその影響が大きい。明治時代以来の中央集権的な地方行政では、対処できなくなってきました。

従来、地方自治体の首長は、国一都道府県一市町村という縦の関係の中で決められた行政事務を行うことが主な役割でした。しかし、時代が変わり、その役割は大きく変化しています。

今後、首長は「その地域の特徴」を見だし、それを活かした10年後、20年後の「あるべき姿(ビジョン)」を示さなければなりません。そして、ビジョンを実現する計画と具体的手段も住民に示すことが求められます。そして、計画の進捗^{しんちょく}を開示し、住民の理解を得ながら、その都度、修正すべきことを修正する。いわゆるPDCAサイクルが必要です。これは企業経営の手法と同じです。地方自治体が持つ資源を最大限

に活用する「地域経営」が必要とされており、リーダーである首長には、「地域経営者」となることが求められているのです。

産業振興に広域連携が必要 その先に道州制の実現を

今後、人口減少に対応した地方行政や産業振興を進める上では、圏域の視点で広域連携を活用することが重要です。市町村は現在1,718ありますが、その規模は人口300万人を超える横浜市から小さな村まで大小さまざまです。自立的に行政を行えることが望ましいのですが、市町村の行政能力には違いがあります。無理が生じるのであれば、周辺の自治体と協力して取り組むべきです。

例えば、観光の場合、三陸海岸は青森県、岩手県、宮城県にまたがっています。「〇〇県へお越しく下さい」と言われるよりも「三陸海岸へお越しく下さい」と言われた方が受け手にも分かりやすく、相乗効果が生まれやすい。旅行者は、いくつもの県や市を移動し

ています。消費者の実態に即したサービスを提供する上でも、圏域の視点が大切なのです。

都道府県や基礎自治体の広域連携が進み、圏域視点で課題に取り組むことの意義が認知されれば、道州制に対する理解も広がってくるでしょう。

将来の「あるべき姿」に対して 有権者が選択する選挙を

政府のまち・ひと・しごと創生本部の総合戦略を受けて、全国の自治体で、2015年度から「地方版総合戦略」の策定が始まります。統一地方選挙が行われる4月は絶好のタイミングです。候補者には、ぜひ10年後、20年後のビジョンや実現に向けた計画とその具体的手段を、選挙戦の中で示していただきたい。そして、住民が自らの地域の将来を選択できる選挙になることを望んでいます。

少数ですが、現在でも、「地域経営者」としての自覚を持った首長が活躍している自治体があります。財政破綻からの再生に取り組んでいる北海道夕張市、



柏木 斉 委員長

リクルートホールディングス 相談役

1957年兵庫県生まれ。81年東京大学工学部卒業後、日本リクルートセンター(現・リクルートホールディングス)に入社。2003年取締役社長、14年より現職。98年経済同友会入会、2011年度より副代表幹事。12年度地域主権型道州制委員会委員長。13～14年度地方分権・道州制委員会委員長。

公共交通を軸としたコンパクトなまちづくりに挑戦している富山県富山市、近隣市町村と連携して広域での産業振興を進めている広島県福山市などは、われわれが視察した優れた事例です。

福岡県の宗像市も素晴らしいモデルケースです。福岡市・北九州市のベッドタウンという地理上の特色を活かし、

「多くの人に住んでもらうまち」という明確なビジョンを打ち出し、そのための行政に取り組んでいます。また、宗像市は、2003年と2005年に過疎化が進む近隣の町村と合併しています。全国各地で、合併によって地域コミュニティが崩壊したという話をよく聞きますが、宗像市は、住民参加型の行政運営など

の工夫によって、地域コミュニティを基礎としたまちづくりを進めている点も素晴らしいと思います。

企業経営も地域経営も、根幹は「ヒト」です。首長こそが地域経営の要であり、「わがまちの将来は自らの手で創る」という気概を持った首長が多く生まれることを望んでいます。

意見書概要

知事・市町村長は“地域経営者”となれ

―統一地方選挙の重要争点とすべき五つの取り組み― (2月24日発表)

統一地方選挙の重要争点とすべき五つの取り組み

人口減少が進む中、持続可能な地域を構築することは大きな挑戦である。本委員会では、自治体視察や有識者との意見交換を重ねながら、今後の地域経営の課題と早急に取り組むべき重点施策を検討してきた。

その過程では、少数とはいえ、地域経営者としての自覚を持った首長が存在し、日々直面する課題と向き合いながらも、将来を見据え、さまざまな改革に果敢に取り

組んでいることに大いに感銘を受けた。

今回の統一地方選挙での政策論争を通じ、全国各地にこうした地域経営への志を備えた知事・市区町村長が誕生することを期待する。

経営者の第一の責務は、将来に向けた目標を掲げるとともに、変化を恐れず、実現への推進役となることである。地域が直面する課題が多岐にわたる中、目指すべき将

来像はその課題解決に向けたあらゆる取り組みの基盤となる。

統一地方選挙に当たり、知事選挙・市区町村長選挙の各立候補者に対し、地域経営の基礎となる「地域の将来ビジョン」を住民に指し示すとともに、その実現に向けて下記5項目を軸に数値目標や施策を盛り込んだ実行計画を住民に示すよう求める。

取り組み1 長期財政見通しに基づく財務マネジメントの確立

- 5カ年程度の歳出削減や歳入確保策を示す中期財政計画に加え、より長期の財政見通しを策定し、財政運営の指針として広く発信すべきである。
- 財務マネジメントとして、地方債の償還期限や調達時期を工夫し、リスク軽減に努めることが不可欠である。
- 企業経営者OBや銀行業務の経験者、公認会計士などの金融市場の動向に精通した外部の人材を、知事・市町村長を支える最高財務責任者(CFO)として登用すべきである。

取り組み2 事業の柔軟な実施に向け、地域内分権の推進と民間組織との連携

- 地域経営を支える資源は行政組織内に限られたものではないことを認識し、首長のリーダーシップの下、共同事業提案制度などを導入して、地域コミュニティやNPO、民間企業などのさまざまな民間組織との連携を進めるべきである。
- 民間組織との連携に際しては、各地区で最適な公共サービス提供の方策を模索するため、自治会などのコミュニティ組織に権限や財源を移譲する地域内分権を積極的に推進すべきである。

取り組み3 “圏域”視点の産業振興に向けて広域連携の活用

- 産業振興は、産業集積や消費行動、通勤・通学などに基づいた“圏域”視点でなければ図れない。
- 広域連合などの広域連携制度を積極的に活用して、圏域視点での企画・立案に取り組むべきである。

○政府のまち・ひと・しごと創生本部が整備を進める「地域経済分析システム」の活用も重要である。

取り組み4 コンパクトシティ化をまちづくりのコンセプトに

- 地域固有の資源を活用し、住民ニーズの充足と行財政の生産性向上を両立する独自のコンパクトシティ化を図る必要がある。
- コンパクトシティ化には、多面的な対応と長期的視点が求められるため、受益と負担に関する住民同士の議論を促進するとともに、首長自ら合意形成に積極的に参画し、粘り強く理解を得る努力が必要である。

取り組み5 ビジョンを起点とした人事戦略

- 従来の延長線上にない政策や事業であっても自ら企画・立案できる人材の確保が重要であり、知事や市町村長自らが人事戦略に関与していかなければならない。
- 行政職員の役割が大きく変化していることを認識し、旧来の年功序列を改め、住民の信任を受けた首長のビジョンを起点とした職員人事を推進すべきである。
- 首長選挙で掲げられたビジョンや実行計画に基づいて各部門の業務計画を策定し、それを受けて職員一人ひとりの目標設定と業績評価を行い、その成果を翌年度以降の配置や処遇に反映する。従来の人事制度を改め、業務内容に応じた外部人材の登用や職員の重点配置など、政策運営と相互作用を生む人事戦略の策定が必要である。

※詳しくは、<http://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2014/150224a.html>

地方から新しい 付加価値が生まれる 「プラスサム」の地方創生を

(インタビューは2月17日に実施)

改革推進
プラットフォーム
まち・ひと・しごと
創生PT
(2014年度)

委員長
市川 晃

これまで政府は、国土の均衡ある発展という概念に基づき、さまざまな施策を推進してきたにもかかわらず、地方の衰退は続いている。さらに、本格的な人口減少と超高齢化社会の到来により、この衰退はやがて都市部にも波及するといわれている。今後の地方創生に向けて重要な視点は何か。市川晃委員長が語った。



市川 晃 委員長
住友林業 取締役社長

1954年生まれ。78年関西学院大学経済学部卒業後、住友林業入社。2002年営業本部国際事業部長、05年住宅本部住宅管理部長、07年経営企画部長を歴任し、取締役 常務執行役員を経て10年4月より現職。13年6月経済同友会入会、14年度まち・ひと・しごと創生PT委員長。

地域リーダーの存在や 応援する仕組みの整備が大切

近い将来、日本が「本格的な人口減少時代」「超高齢化社会」という課題に直面することは明白で、このままでは国力の低下は免れません。

地方では、若年層が東京などの都市部に人口移動しており、さらに出生率の低下により、都市部よりも早く人口減少が進んでいます。しかも、都市部においては出生率が極めて低く、地方から流入する若年人口もいずれ減少するため、地方と同様に深刻な人口減少に直面することになります。

追い打ちをかけるように、超高齢化により医療費や社会保障費が増大し、日本全体が「負のスパイラル」という危機的状況に陥ろうとしています。この流れを食い止めるためにも、地方創生は重要な課題であると考えています。

これまでの地方の活性化策は、都市部に集中する資源を地方に再配分する「ゼロサム」の考え方で行われてきました。しかし、今後は、各地方自らが新たな付加価値をつくり出す「プラスサ

ム」の発想が必要です。これには、まず、地方固有の価値を最大化する人材を育成すること、とりわけ、地元生まれ育った「地域リーダー」の育成が、極めて重要になります。さらに「新しい付加価値の提供を応援する仕組み」が大切です。

政府は、ビッグデータを活用した地域経済の分析システムの構築を始めています。これを自治体や企業が積極的に活用すべきです。東京と地方とを対立軸でとらえるのではなく、東京の機能を活かしながら、国内のさまざまな地域や海外の国々と「ヒト・モノ・カネ・情報」をダイレクトにつなげることで、「プラスサム」の好循環を生み出すことができるのです。

徳島県・神山町で見聞きした 今後の地方創生の可能性

地域リーダーが中心となり、地方創生に成功している好例の一つが、徳島県・神山町にあります。先日、山あいにある人口6,000人ほどの小さなまち、神山町を視察しました。このまちに生まれ、シリコンバレーで活躍していた方

が、故郷に戻り、NPO法人を立ち上げ、1992年ごろからまちの活性化に取り組んでいます。この地域リーダーの存在に加え、徳島県がITインフラの普及や高速道路の整備に力を入れていたことで、今では、IT企業やクリエイティブ企業11社のサテライト・オフィスが集結し、全国から注目を集めています。このような新しい付加価値を応援する仕組みづくりが重要です。

また、進出企業は当初、「都市と違う静かな環境で集中すれば生産性が向上する」というメリットを期待していました。しかし、「生産性の向上よりもむしろ創造性が上がってきている」という話がありました。事前に想定していたメリットと異なる効果が生まれていたことは、大変印象的で、驚きがありました。このような軌跡も含め、神山町の取り組みは、素晴らしいモデルケースといえます。

地方創生は、日本全体の問題であり、官民が一丸となって取り組まなければなりません。そして、地方創生を日本の新しい成長モデル構築のための契機にしていくことが求められているのです。

神山町 視察

経済同友会は、2014年11月13日に日本商工会議所、新経済連盟と合同で、徳島県神山町を視察した。同町はIT企業を中心としたサテライト・オフィスを誘致し、地域活性化に取り組んでいる。



「神山/バレー・サテライトオフィス・コンプレックス」では、神山町、美波町、三好市、東京赤坂を結んだ4元テレビ会議で、小泉進次郎内閣府大臣政務官やサテライト・オフィス進出企業幹部らとランチミーティングを行った。



神山町のサテライト・オフィスの始まりである「Sansan神山ラボ」を視察。古民家を改装したオフィスで、定住した2人の社員と東京からの短期勤務の社員が開発業務に従事する。



「えんがわオフィス」は、生産性向上やBCPを目的として、全国20カ所の立地候補地の中から神山町を選んだ。企画開発部門は遊び心が大切であり、地方ならではの業務に集中できる環境は社員にも好評だ。

意見書概要

地域固有の価値を活かした真の地方創生を目指して

(2014年12月25日発表)

I 地方創生に向けた基本的考え方

① ゼロサムではなくプラスサムの発想を

企業の拠点を東京から地方に再配置するという従来モデルの政策だけで地方創生を達成することは難しい。それでは単なるゼロサムゲームに過ぎない。むしろ、地方固有の魅力ある価値を掘り起こし、複合化・最大化し、東京はもちろん、海外にも視野を広げ、各地方が海外企業に直接誘致を働き掛けたり、取引を拡大するなどの努力が重要である。地方が東京を含む各地と海外の間に、ヒト・モノ・カネのダイナミックな流れをつくり、好循環を生み出すプラスサムの発想を大切にすべきである。

② 各自治体は固有の価値を活かした自発的戦略策定・展開を

地域が活性化しつつある自治体は、固有の価値を十分に活かした将来像を描き、具体的な取り組みを重ねている。地方創生は、各地方の自発的かつ積極的な取り組みでしかなし得ない。各自治体は定量的な目標を設定し、その結果に対して成果責任を持つことが重要である。そのためには、PDCAに基づく戦略展開が不可欠であり、例えば、定住人口や交流人口の増加数などの、数値化が可能な指標を目標に設定すべきである。

II 早急に検討すべき具体的施策

① 地方を支えるビジネス人財の育成

- 地域の持つ固有の価値を十分認識し、国内企業はもとより、海外企業ともビジネスを展開できる『ローカル・ビジネス人財』の育成が重要である。
- 各地域固有の価値や雇用ニーズを反映する形で、地方大学や農業高校・水産高校・工業高校などの専門高校を充実させ、地元産業の即戦力となる若手のローカル人財を養成する。
- 専門高校の専攻課程（卒業後二年間）を拡充し、マーケティングや品質管理などの企業行動に合致したカリキュラムへと高度化する必要がある。

② 地方を支えるローカル企業の育成

- (1) 大企業では事業化が難しいが、地方の中小企業であれば十分に採算を確保できる事業を見つけ出す。東京に所在する大企業と地方中小企業の連携・マッチングを促進し、技術交流と人財交流の仕組みを整える。
- (2) ローカル企業を活性化するためには、複合的なブランド戦略が重要である。
- (3) ベンチャー企業は、まさに新しい価値を創造する主体であり、『まち・ひと・しごと創生総合戦略』に育成策を積極的に盛り込むべき。
- (4) 地域の特性を活かした企業の活力を向上させるために、雇用

保険制度や地方税制の自由度向上を検討する。

③ リーダーの発掘と多様な人財が集う地方創生

- 地域活性化のためには、地元で育ち、地元を愛する地域リーダーの役割が極めて重要である。地方のリーダーに必要な資質としては、固定観念にとらわれない自由な発想に加え、地域の価値を見いだし、具体的に顕在化させる『よそ者・若者・ばか者』を積極的に取り込むことが求められる。
- 専門性を磨いた大企業の中堅社員やOB、外国人は、豊富なビジネス経験や外部からの客観的な視点を有している。このような人財を地方自治体が登用し、人財の交流を促進することは、地域の資源を価値へと変え、複合化・最大化することに有効である。
- 世界と日本に貢献するような若者を、地方大学に積極的に受け入れる体制を整備すべきである。具体策として、留学生やJETプログラム経験者など、日本理解を育んだ若者が引き続き日本で活躍し、地域活性化にも参画できるよう、地元企業へのインターンシップや、公務員（地方公務員に一定割合で）への受け入れを容易にする環境整備を検討すべきである。さらに、大学を核として、海外から高度人財を呼び込むことも、地方自治体には必要なチャレンジである。

※詳しくは、<http://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2014/141225a.html>

地方創生に向けた政府・自治体の取り組み

(中国・四国九県各経済同友会代表幹事との意見交換会より)



長谷川閑史代表幹事、柏木斉副代表幹事・地方分権・道州制委員会委員長ほか幹部が、「地域経済活性化の取り組みと地方分権改革の課題」をテーマに、中国・四国九県の各経済同友会代表幹事と意見交換会を行った。同会合で行われた平将明内閣府副大臣の講演と湯崎英彦広島県知事、羽田皓福山市長との懇談会の様子を紹介する。

まち・ひと・しごと創生本部の取り組み

講演：平 将明 氏
内閣府副大臣（地方創生担当）



現在、まち・ひと・しごと創生法案が、国会で審議されている（2014.11月成立）。この法案はいわゆるプログラム法であり、今後の進め方や時間軸を示している。ポイントは、国としての総合戦略を決定することと、努力義務であるが都道府県・市町村にもそれぞれに総合戦略を策定するよう定めていることだ。

さらに今回は、ビッグデータの活用、定量的評価の実施などを進めていく。地方自治体でも同様の考え方で政策に取り組むことで、行政全体の体質改善を図っていく。

また、地方自治体でのビッグデータの活用やPDCAサイクルの実施を支援するため、「日本版シティマネジャー制度（地方創生人材支援制度）」の導入を検討している。人口5万人以下の小規模市町村が人材を希望する場合、官僚だけでなくエコノミスト等も含めて、首長の右腕となる人材を派遣する。さらに、「地方創生コンシェルジュ」と称して、各都道府県や市町村の窓口となる人材を各省に配置する。彼らが窓口となって各省庁のたらい回しを防ぐ取り組みだ。

地方に「しごと」をつくる

地方創生の最大の課題は、地方に「しごと」をつくることである。グローバル企業の好業績が地方経済に波及する

出生率の回復は可能

地方創生は、少子・高齢化や人口減少などの根深い問題があり、極めて難易度の高い政策課題である。

日本の人口減少の理由は、首都圏への人口集中が一つである。しかし、内閣府が実施したアンケート調査によると、東京在住者の四割が地方への移住を予定・検討したいと考えている。なお、男性は20代・50代に多いが、女性は20代が中心であり、その理由は出産・育児環境によるものと思われる。

先進各国は、総じて出生率が低下傾向にあるといわれていたが、フランスやスウェーデンなどは顕著な回復傾向にある。日本の若者も九割は結婚・出産を希望しており、希望をかなえられる環境を整えることが重要である。OECDのシミュレーションでは、育児費用の直接的軽減等の措置を講じることで、出生率を2.0まで回復することが可能とされている。

まち・ひと・しごと創生本部を設置

政府は、まち・ひと・しごと創生本部を設置して、地方創生の検討を開始した。同本部の基本政策検討チームはすでに七回の会合を開催し、有識者や地方自治体関係者等を交え、さまざまな課題について議論している。

まち・ひと・しごと創生本部は基本方針として、これまでの取り組みの延長線上にない次元の異なる大胆な政策を打ち出すことを掲げている。50年後も人口一億人程度を維持するために、若い世代の就労・結婚・子育ての希望の実現、東京一極集中の歯止め、地域特性に即した地域課題の解決を基本的視点として提示している。

また、バラマキ懸念が盛んに指摘されるが、旧来の公共投資中心の政策立案を排し、数値目標・PDCAの厳格な実施、縦割りの排除、交付税等の制度改革、地方の自主性の尊重、現場主義を掲げて検討を進めている。

旧来の流れは現在の状況と異なっており、地方経済の中心であるサービス産業の生産性向上が課題である。ただし、地方創生にはサービス産業だけではなくとされており、農林水産業や観光振興など、地方経済にも海外経済の成長力を取り込む工夫が必要である。

農林水産業は、各事業者や協同組合が頑張っているが、通商政策や検疫等がネックとなっているものも多い。国はいつまでに何を実施するのか、地方は何

をするのか、具体的に時間軸を持って示していく必要があると考えている。

地方に「しごと」をつくるために、国は大きな方向性を示さなければならない。工業生産品以外にも、農業や観光等の地方経済の中核となっている産業分野の改革に向けた展望を描き、地方がビジネスチャンスをつかむ



支援や、地方企業がグローバルに活躍するための支援を行いたい。

懇談会1

広島県の行政改革の取り組み

講演：湯崎 英彦 氏
広島県 県知事



政力が弱い自治体に五年間から十年間の人口減少抑制を目指した地域活性化の計画を策定してもらい、補助

広島県内の経済指標は改善傾向にあるが、人口は毎年6,000人程度減少している。そのうちの4,000人は社会減であり、進学・就職を機に2,000人が県外へ流出している。この状況を変えないと将来は厳しい。

広島県では、県内市町の中で特に財

金を交付する取り組みを行っている。二年間で9市町が計画を策定した。県庁担当者は、毎日協議し、定期的にレビューを行っている。例えば、庄原市は、道の駅を中心にした活性化に取り組んでおり、外部有識者の登用によるブランド構築などで大きな成果を上げている。

県庁の事業計画は、予算主義から成果主義への転換を掲げている。予算獲得ではなく、目標の実現に主眼を置いており、徐々に庁内にも浸透しつつある。

また、公民連携の推進の一環として、35%を県企業局、65%を民間が出資して、新たに「株式会社水みらい広島」を設立し、水道事業の運営を開始した。現在は、各市町への卸売り段階の管理にとどまっているが、速やかにエンドユーザーまで事業内容の拡大を図り、水のトータルソリューションカンパニーを目指したい。そして、その成果をもって、近隣の県市町村、さらには海外をも視野に入れて展開していければと考えている。

懇談会2

福山市の広域連携への取り組み

講演：羽田 皓 氏
福山市 市長



方の特色であるべき農林水産業が弱体化しており、これを復興することが必要である。そのためには、相応

基礎自治体への権限移譲を加速するには、財源の確保が重要である。地方中枢拠点都市圏構想が提案された際、いよいよ基礎自治体がまちづくり・経済政策に取り組める時代が来たと感じた。備後圏2市6町はそれぞれに特徴があるため、連携を図りながら政策形成を深めていく。戦後の70年間で、地

の資金、インフラ整備も求められる。また、アベノミクス効果によって需要は伸びているが、労働力不足に直面しているのが福山市経済の現状である。

福山市の場合、ホワイトカラーではなく、ブルーカラーが不足している。中小企業はブルーカラーの需要が高い。また、福山市立大学は就職率約90%で

あるが、そのうち、市内で就職しているのは約30%弱である。備後圏に愛着を持って就業する人材を増やしていくことを、地方中枢拠点都市圏構想のテーマとしていきたい。

広域連携を図る上で大事なことは、相互に利益のある関係を構築することである。福山市では、「こども発達支援センター」を整備し、歴史的なつながりのある8市町が利用に応じた運営費を負担する形で共同設置した。そのほかの政策分野についても連携して検討を進めていくために、「びんご圏域活性化戦略会議」をスタートしたところである。備後圏域8市町の思いを踏まえたビジョンの策定に取り組んでいる。