

## 人生 100 年時代の地方創生

～住民による住民のための持続可能な地域創生とは～

### <主催者挨拶>

日本経済調査協議会 専務理事 木曾 琢真

今日は皆様お忙しいところ、第 161 回の日経調セミナーシンポジウム「人生 100 年時代の地方創生～住民による住民のための持続可能な地域創生とは～」にご参集いただき、誠にありがとうございます。

まず、長野県の皆様には少しなじみがないと思われる私どもの団体、日本経済調査協議会について一言自己紹介をさせていただきます。

この日本経済調査協議会（略称「日経調」）は昭和 37 年、1962 年に、当時の経団連様、日本商工会議所様、経済同友会様、日本貿易会様、この 4 団体の協賛を得て設立された民間の独立のシンクタンクです。

それ以来今日に至るまで、後ほどご登壇いただく先生方による報告書を含めて 267 冊の報告書や資料を作ってきました。その一部を後方の机に置いてあるので、よろしければご覧いただいて、あるいはお持ち帰りいただければと思います。



次に、本題である本日のシンポジウムについて簡単に概要を紹介させていただきます。私ども日経調では、およそ 3 年前、2017 年 6 月に元総務大臣で元鳥取県知事でもあり、現在は早稲田大学教授の片山善博様を委員長に、そして今日お越しの中央大学教授の川崎一泰様を主査に、さらには 11 名の委員の方々をお迎えして、住民による住民のための持続的・地方創生を考える委員会、通称片山委員会を発足させました。2 年余りにわたり議論を積み重ねていただき、昨年 10 月にお手元の最終報告書にその成果を取りまとめ、本報告書を受けて本日シンポジウムを開催させていただき運びとなりました。そして、今回のテーマが地方創生であること、また、委員にご就任いただいた方々の中に複数の長野県関係者がおられたことから、私ども日経調としては、初めてこの長野県でシンポジウムというイベントを開催させていただくことといたしました。

ご高承のとおり安倍政権は、2014 年にまち・ひと・しごと創生本部を設置して、各地方自治体に地方版総合戦略を策定するように決定し、PDCA サイクルを通じて地方創生を図ろうということをやってきたわけですが、地方経済は現在に至るまで厳しい現実と直面しています。こうした中で、安倍政権は 2020 年度から第 2 期地方版総合戦略を開始させようということで、現在また各地でその策定作業が大詰めを迎えています。そうした中で、本日のシンポジウムは、まさに

そうしたタイミングを捉えて開催させていただくものです。

具体的に本日のプログラムですが、前半ではまず片山委員長からの「シンポジウムに寄せて」というビデオメッセージをご覧ください、その次に、川崎主査に基調講演をしていただきます。その後、休憩の間に舞台を転換して、パネルディスカッションを開催させていただきます。委員会委員のみずほ総合研究所主任研究員・岡田豊様の進行の下、3名の委員会メンバーと2名のゲストの方々に活発な議論を進めていただくようお願いしています。

最後に、この機会に私ども日経調の活動に関心を持たれた方がいらしたら、本日私を含めて6名のスタッフが東京から来ているので、お気軽にお声掛けをいただければと思います。それでは、プログラムに入りたいと思います。

## 第1部

### 「シンポジウムに寄せて」（ビデオメッセージ）

早稲田大学 政治経済学術院 公共経営大学院 教授 片山 善博 氏



まず皆さんにご挨拶を申し上げるとともに、今日のこのシンポジウムの趣旨等について簡単にお話を申し上げたいと思う。

私たちは、日本経済調査協議会の中に地方創生に関して調査・研究する委員会を作ってもらって、今日まで調査・研究を続けてきた。国が進めてきた地方創生がどうもうまくいっていないという基本的な認識に立つものである。

政府は2014年秋、地方創生という政策を内政上の最重要課題の一つとして取り上げた。その趣旨としては、このまま推移すると、2040年ごろに地方の多くの自治体、恐らく6割以上の自

自治体が自治体としての機能を果たすことができなくなるのではないか、これが「消滅可能性自治体」や「消滅可能性都市」と言われたわけだが、そうなっては困るので、一つは、日本の人口全体を増やしたいということ、それからもう一つは、特にこれが重要であるが、地方から首都圏とりわけ東京への人口の流入に何とか歯止めをかけたいという狙いをもって地方創生という政策を始めたわけである。

この狙い、着眼は正しいと私も思っている。ただ、これを今日まで 5 年 4 カ月ほどやってこられたが、結果としてはどうもうまくいっていない。例えば当初の政府の目標は、始めて 5 年後の 2020 年度ごろには首都圏に地方から入ってくる人たち、首都圏から地方に出て行く人たち、この数をバランスさせることを約束していた。首都圏への流入超過人口をゼロにするという約束をしていたのだが、5 年前より首都圏への流入超過人口はむしろ増えているという現状である。そのほか、皆さん方のところもそうであるが、具体的に地方創生で何か大きな変化があったかどうか。例えば、東京などへ出ていく若者の数が減った、または減りそうだ、もしくは何か今までとは違った変化の予兆がある、といったことが感じられるかどうか。恐らくそういう変化はないという実感を持っておられるところが大半なのではないかと思う。結果としてうまくいっていないということである。

それはなぜだろうかということは、やはり考えてみる必要があると思う。今日までの 5 年間やってきてうまくいかなかった、では、これからどうするかという、今そういう時期に差しかかっている。5 年間やって成果が出なかったのだから、もうやめてしまえと言う人もいる。だが、事態は何も改善しない。というのは、地方から首都圏にどんどん若者が集まってくるというこの傾向は今日も続いており、地方創生という政策をやめたからといって事態が解決することは毛頭ないわけである。だから、この先手をこまねいては、事態はどんどん悪化するだけである。本当に政府が言うように消滅可能性自治体が増えるだけになってしまうだろう。そうならないためにはやはり何らかの政策が必要である。では、どうするかといったときに、これまでの 5 年間と同じ政策を仮に打ったとすると、恐らく同じ結果になってしまうだろうと思う。やはりうまくいかなかった、失敗だったねということになりかねないわけである。だとすると、ここでこれまでの 5 年を振り返って、どこがうまくいかなかったのかをきちんと分析して、それを教訓にしてこれからの 5 年なり 10 年なりの新しい政策を考えて手を打っていかなければいけない。今はそういう時期だろうと思う。

振り返ってみると、5 年前に始めたときに気になっていたことが幾つもある。その一つは、従来の地方政策と同じように、今次の地方創生も国が音頭を取って地方に号令を掛けて、その下に自治体がついて、というか付いていってこの政策が遂行されたという大きな流れがある。その際に、ここが一番肝心なところだったと思うが、国は自治体に総合戦略という自治体ごとの計画を作るように求めた。それはいいと思う。それぞれの自治体が自分たちの地域の将来を展望して、自分たちの地域の今抱えている課題を把握する。それに対してどういう処方箋があるか、これも自分たちで考えて、それらをまとめ総合戦略に盛り込む。これ自体としては、私はとてもいいこ

とだと思う。ただ、問題は、その総合戦略を国は自治体に対して早く作って早く持ってこいというように慫慂したというか、けしかけてしまった。国としては早く成果を出したいとか、これに関連する予算を年度内に消化しなければいけないなど、いろいろな事情があったのかもしれないが、結果としては自治体が考えるいとまもないまま、国からの指示を受けてそそくさと総合戦略を作って国に持っていったしまったというのが実態である。もっと言えば、実は自分たちで考えて総合戦略を作るのではなく、手っ取り早く東京のコンサルタント会社に委託して、作ってもらって、それを国に提出した自治体もずいぶんある。そのこと自体が絶対いけないというつもりはないが、地域の課題、自分たちの地域のことを一番知っているのは地域住民の皆さん方であるから、そこを外して、縁もゆかりもない東京の業者に委託して、いい計画なり総合戦略ができるとは、私には到底思えない。実態がよく分からない、そういうことに基づいてこれからの地方創生をやっているというのはやはり無理があったのだと思う。

その反省を踏まえると、これからの第2期の地方創生のあり方についておのずと分かってくることがある。それは、地域のことは地域で、自分たちで真剣に考えなければいけないということである。一人一人の市民の皆さん、住民の皆さんが、自分たちが当事者であるという意識を持って、みんなで英知を出し合う。自分たちの地域が抱えている課題は何だろうかということをみんなで考えて、それに対してふさわしい的確な処方箋を考えていく、それも自分たちで考えていくことが必要だろうと思う。

では、それにはどうすればいいのかであるが、地域の課題は地域ごとにそれぞれ違う。もちろん共通する部分も少なくない。共通する部分については隣近所や自分たちの地域と似ているところとよく相談されたいと思うが、やはり固有の課題は自分たちの地域でしかわからないわけであり、本当にじっくり考えるしかない。それをぜひ実行してもらいたいと思う。

地域によっては、自分たちの地域からお金が出ていってしまうようなところもある。地域はそれぞれ産業があるから、農業にしても工業にしてもお金を稼いでいる。だが、一方では消費するので、お金が外に流出していく。その出入りを計算して黒字だったらいいのだが、多くの自治体、地域はかなり大きな赤字をいつも抱えている。お金が出ていくというのはどういうことか。物を買うとき、その物を外で造っているのであれば、生産の現場や、そこで働く人たちの雇用の場も外に移っていく。だから、地域からお金が出ていくということは雇用も出ていくことになる。雇用が少なくなれば、若い人たちは自分たちの地域で仕事を見つけにくいので、外に出ていってしまうということになりかねないわけである。そういう地域の課題があるとすれば、では、どうすればいいのかということが処方箋になるわけである。お金が出ていかないようにするにはどうすればいいだろうか、お金が出ていってしまう最大の原因は何だろうか。例えば、自分たちの地域ではエネルギー代が一番大きな要因だということも結構ある。それならば、今すぐに効果的な解決法はなかなか見つけにくいですが、少し長期的な視点に立ってエネルギーの自給率を上げる。そのためには自然再生エネルギーを少し増やしていこうというような解決の道もあるわけである。現に岡山県の例だが、木材の街である真庭市は、従来、製材くずを産業廃棄物としてお金をかけ

て処分していたが、今はそれらを燃料にして、地域で小さな発電会社を作り、電気を生み出し地域に供給している。

実は私、ついせんだってその真庭市の市長と久しぶりに会って現状を聞いたが、いま既に市の中で使う電力の 62～63%をその地域の電力会社が供給しているそうである。この計画がさらに進めば、もう電力は 100%自給できるのだそうである。これが何を意味するかというと、従来電気代として外に金が出ていっていたものが、小さいが地域の電力会社にその金が落ちて、その電力会社、発電会社で働く人たちの雇用につながるわけである。これなどは一つの地域課題を地域で、自分たちで解決しつつある一つのいい例だろうと思う。

ほかにもいろいろあるが、そういう地域の課題をまずみずから見つけて、それを自分たちで解決していくという、そのプロセスを自分たちでまた考える、実践していく、このことが重要だろうと思う。そのためには、皆が地域で課題を持ち寄る、その課題の解決のために英知を絞る、その場が必要だと思う。今まで地域にはそういう共通に考える場、考え方・アイデアを持ち寄るという場がなかなかなかった。ともすれば、市町村であれば県庁にお伺いを立てる、国の意向を伺う、そういうことが強かった。これからは、そういうことももちろん参考にされたいが、主体は地域で皆で考える、場を作って地域で考える。これが重要だと思う。

私は地方自治に長年取り組んできたが、その場の一つとしては地方議会が考えられる。もっと地方議会が、地域の課題を皆で考え、そして解決する場になってほしいと思う。

今日、私はよんどころない事情で出席することがかなわなくなったが、川崎先生や、そのほかの委員の皆さん方も出席させてもらっているので、会場にお集まりの皆さんと一緒にこの地域の課題、真の地方創生を考え、大いに議論してもらいたいと思う。実りの多いシンポジウムであることを祈っている。

ありがとうございました。

## ＜基調講演＞

### 「人生 100 年時代の地方創生～住民による住民のための持続可能な地方創生とは～」

中央大学 総合政策学部 教授 川崎 一泰 氏

結論は、いま片山委員長からあったように、皆さんで地域の課題を地域で解決する、皆さんが当事者意識を持ちながら、それを議論するプラットフォームを作っていくことが大事なのだという話である。

本日、報告書を皆さんにお配りしているので、その中身について少し話をさせてもらう。

## 地方創生の何が問題か？

まずこの地方創生問題、何が問題かといったところから話をさせてもらう（スライド 2,3）。や

はり地方創生というのは政治マターに非常に受けがよくて、参議院選挙あるいは統一地方選挙のように定期的に行われるものに合わせていろいろな政党が地方に関していろいろなことを言うようになる。そういった民主的なプロセスを通じてというのは悪くはないが、実はそのたびに地方の方々が先ほどの片山委員長の話にもあったように振り回されて、計画作りに翻弄、奔走されてしまうところがあるということである。

この手の計画は大体補助金が付いて、いついつまでにこれをやれという形になってしまうので、結果補助金が出るからやらなければという形で物事が考えられてしまい、本当に地域のためになっているかと言われると、残念ながらそうはなっていないと。むしろこれをやりたいからこういう補助をしてくれというタイプではなくて、補助金が出るからやってしまうという形になってしまっているところが大きな課題なのだというのが我々の問題認識である。そういう意味で言うと、補助金に頼らないような骨太な仕組みが地方創生にとっては必要なのだというところである。

もう一つは、東京一極集中をどう考えるかというところ。やはりいろいろな方々が、増田委員会などでも東京一極集中についてかなり抑制的な議論をされる。この問題は、報告書にも書かせてもらっていて皆さんに問うている。大学の授業のネタでもあるが、読売ジャイアンツとレアル・マドリードがあって、どちらも強いチームであると。しかし、ジャイアンツは、世間の風当たりで言うと非常に批判を受けるタイプである。一方、レアル・マドリードは世界中からスーパースターを集めたチームで、日本の久保選手が入れば、「やった!」、「すごいチームに入った」と、どちらかというと称賛される。この違いは一体何なんだというところを皆さんに少し考えてもらいたい。

ジャイアンツは FA でスーパースターを集めて強いチームを作っている。同じようにレアル・マドリードも世界中からスーパースターを集めている。この違いである。ジャイアンツは日本の国内リーグでチャンピオンになることを目指しているチームである。一方、レアル・マドリードは世界チャンピオンを目指している。スペインリーグでチャンピオンになって、ヨーロッパチャンピオンズリーグでチャンピオンになり、トヨタカップでチャンピオンになる。つまり、ジャイアンツのほうは国内マーケットであるのに対して、レアル・マドリードはグローバルマーケットで勝負をしようとしているという話である。

実はこの話は、都市間の競争についても同じようなことが言える。東京一極集中に抑制的、つまり東京一極集中を是正すべきだという考え方はやや国内の話である。一方、いや、グローバル



マーケットで勝負すべきなのだという、いわゆるオリンピックでチャンピオンを目指すような考え方、これが今経済学を中心に議論されているような東京は放っておけという話である。つまり、大都市の足を引っ張る、いわゆる国土の均衡ある発展という名の下で大都市集中を抑制する政策というのは、悪い言い方をするとゼロサムゲームで、他の地域から人を引き剥がして地方を創生しようという考え方だが、この考え方で今まで地方創生が、うまくいったかということである。我々の中では、や



は、やはりこの大都市を抑制するスタンスではなかなかうまくいかないのだというところで、基本的には大都市を抑制するスタンスを取るのはやめようということになった。

では、どうするか。地域にはそれぞれの個性があるが、今まで国を中心に横並びの意識がかなり強かったと思う。全国一律に発展というか維持できるような形で、いわゆる国が農業の六次産業化や環境産業というような成長産業を提案しながらいろいろなことをやられてきたが、残念ながらこれもうまくいっていない。やはり国に言われてやるというよりも、先ほど片山委員長からお話があったように、多様な産業を内発的に、つまり自分たちの地域で、自分たちのマーケットを内発的に作りだしていく環境と、個々の企業の技術革新を促しながら地域でお金を回していく、こういった環境整備をしていくことが重要なのだというところが我々の課題認識である。

もう一つ、今日は NPO の方も結構おられるようだが、問題点としてボランティアや NPO を、悪い言い方をすると行政は安い労働力として使っているところがある。何か困ったら NPO やボランティアにというような仕事の出し方をする。長野県の事情は分からないが、実は首都圏を中心に町内会や消防団のなり手が減っている。どうしてかというと、面倒くさいというのもあるのだが、実はこういった組織には、悪い言い方をすると長老と呼ばれるような人たちがずっとおられて、若いんだからこれをやれと、ある種命令といった形で若い人たちを使っていくようなところがある。結果的に、なり手になり得るような若い人たちが面倒くさいと言ってほかの地域に出て行ってしまい、なり手が減ってしまっているというところが見える。

そういう意味で、我々はコミュニティビジネスという考え方をういて、地域に仕事を出す。つまり、ボランティア、ただでやってもらうのではなくて、それほど大きなお金ではなくても、小さなお金で構わないので、仕事を出しながら地域にお金を循環させていくような仕組みを作っていく必要がある。こういったことを現場に近いところから徐々に組み立てていく、意思決定をしていくようなボトムアップ型の組織を作っていく必要があるというところが我々の大きな問題認識である。

こういったところで、地方創生の大きな柱として、「成長産業はこれだ」というような言い方はしない。むしろ逆に、企業を後押しする、バックアップというか後押しするほうに力点を置き、その多様な産業が地域で内発的に生まれてくるような環境を作っていく。そうしたことで地域の資金循環を作っていくことに力点を置くことにした。さらに、こういった議論をする場として、地域のボトムアップ型の地域組織を形成していくと、こういったところが我々の考える地方創生の大きな柱である。

## 日本全体として求められること

実はこの背景にあるのは、皆さんご承知の「人生 100 年時代」である（スライド 4）。「人生 100 年」と言ったときに、仮に 60 歳で仕事を定年などで辞めても、まだ 40 年ある。そうすると、この 40 年をどうやって過ごすかというのは結構重要である。それは人生が 70 年の時代と 80 年の時代では大きく違い、いわゆるここから先が長いということで、やはり雇用のシステムが今大きく変わろうとしている。さらにアクティブなシニアが増えていく中で、何度でもチャレンジでき

る、いろいろなことができるような、「複線化」という言い方をしているが、いろいろな生き方があっていいではないかということを受け入れるような心構えが必要なのだというところである。

さらに、ここでは「持続可能性」という書き方をしている。テーマにもある持続可能な地域社会であるが、「持続可能」と言ったときには、やはり誰かを犠牲にするのではなく Win-Win の関係、つまりみんなが得をすると。おまえこれやれというような犠牲ではなく、みんなが Win-Win の関係を作れるような関係性をどうやって作っていくかが求められるのだということである。

実は地域というのは、そういう意味で申し上げると多様性を生み出す絶好の場である。というのも、例えば「他にはない」、「他とは違う」でいい。この話をするるとよくいろいろな地域の方々に「うちにはそんな特別なものは何もないよ」と言われるが、実はそのようなことは全然ない。例えば棚田や千枚田がいろいろな地域にある。これはどこに価値があるのかというと、かつていわゆる農業生産という意味においてはきちんと区画されていたほうが効率的である。棚田のようにぐねぐねとしたようなものだと機械を入れにくいし、人間の手でやらなければいけないというので生産性は非常に低いのだが、この風景や独特の模様に価値が出てきている。いろいろな観光産業を中心にツアーが組まれるようになってきている。ここにあればいいという話ではなく、各地にあっていい。先ほどレアル・マドリードの話をしたが、皆がオリンピックチャンピオンを目指す必要性はなく、地区大会のベスト4でも十分である。つまりこの地域に千枚田や棚田があるという程度で十分で、ここに価値がある。また、工場夜景など、今インターネットで調べると、いろいろな地域がツアーを組んでいる。首都圏では川崎、山口の宇部など。まさに「他とは違う」、「他にはない」である。

こういったように、多様な価値を地域というのは実は見つけやすい、あるいはいろいろなところに価値があるのだというのが、我々の申し上げたいところで、まさに全員がオリンピックチャンピオンを目指すわけではないのだというところである。

### **「当事者」という価値観の共有が最重要**

こうしたことを考える上でやはり重要だと、我々の中で議論し、ある種収束したところは、「当事者」という意識、価値観の共有である（スライド5）。地域をどうしたいか、何ができるかを議論し共有する、いわゆる当事者という価値観を共有する。

この当事者という価値観は、滅私奉公、まさに私的利益を犠牲にして公に尽くせというものではないことが重要で、強調しておきたいが、「公の利益が私的利益につながる」と、これが我々の考える「当事者」という価値観である。だから地場産業が不可欠である。

この「当事者」という価値観を共有できる場が、実はプラットフォームである（スライド6）。このプラットフォームというのは、「当事者」という価値観をお互いに持ちながら「公の利益が私的利益につながる」、つまり地場の産業で自分たちの利益を上げながら公の利益にもつながっていくという場を作っていく必要があるのだというところである。

場合によっては、事業は基本的に当事者負担とし、税による強制徴収も考えていいぞと。地元に戻すという思考からフリーアドレスへ。つまり、地方創生の話をするとうちでも定住人口に



偏りがちであるが、定住人口にこだわらなくてもいいぞと。大事なのは、よそ者を拒まないが、「当事者」という価値観だけは共有できるような組織にしていくなさという話である。仕事を地域に出すコミュニティビジネスも同じような発想である。

## 地場産業は市場を育てる発想が必要

地場産業は地域がマーケットである。地域を育てないとマーケットはどんどん縮小していつてしまう。つまり、これが地場産業の宿命である。例えば、鉄道事業者が沿線開発と言って自分の沿線を開発していくことがある。それはやはり自分たちのマーケットは沿線にしかないの、その沿線にどういう住民を、あるいはどういう商業施設を配置していくかを考える。この沿線開発を東京の東急や関西の阪急はやっている。

結局こういった地場のマーケットを育てていくためには、地域に投資をし、人を育てていかないと持続可能にはならない。だから地域の人たちを教育しながらマーケットを育てていくことを考えなければいけないのだということである。元気のいい街は民間主導の投資が行われているという例は幾つかある（スライド 8）。

欧米諸国でも BID と言って、地域のいわゆる景観やビジネス、警備などを地域組織が運営している（スライド 9）。ロンドンなどでもそうであるが、地域美化と治安維持を中心に行っている。この BID は、日本で言う固定資産税に 1~2% 上乗せして会費を徴収するような仕組みがある。アメリカの 5 番街、タイムズスクエアでも、地域をきれいにし、あるいは治安を維持する、あるいは商業地域としての価値を高めるようなイベント、コミュニティバスを走らせたり、フリーマーケットのようなイベントをやっている地区がある（スライド 10）。

このようなことが日本でできるかというと、実はやっているところがある。大阪版 BID で、梅田北地区でやられている（スライド 11~13）。このうめきた先行開発地区では何をやっているかというと、コミュニティバスの運営やイベントあるいは放置自転車対策といったことを実施している。

## 公共部門の役割

何を申し上げたいかというと、実は公共部門もこの中では大きな役割を果たすことができる（スライド 14）。それは基本的にはルールづくりである。実はその気になれば今ある制度でもいろいろなことができるのだが、あまりやっていない、あるいはできないと思いがちである。ところが、実際には予算の複数年執行も制度上はできる。かつ先ほどの BID のように今ある制度でも組み替えればできる。だが、それをやらない。なぜかという、やはりこの行政組織が、申し上げにくい中央官庁対応型になってしまっているからではないか。つまり、経産省対応の商工課や農水省対応の農政課といった形になってしまっていて、実は課題を解決するための形にはなっていないのではないか。こういったところを変えていながら、サービス提供者からプラットフォームビルダーに切り替えながら、地方創生をつくり替えていく必要があるのだということである。

## プラットフォームを通じた地方創生

こういったものをやる場がプラットフォームである（スライド 15）。それはいろいろな仕事をシェアしたり、リスクをシェアしたり、負担もシェアするといった、皆でこの課題をシェアしながら解決していくような場を作っていく必要がある。それがこういった場かというのは地域によって違うと思う。長野には公民館文化があるし、場所によっては地域組織が強いというように、こういったプラットフォームをつくりながらつくり替えていくのだと。さらに、地場の市場を育てるという考え方である。人を育て、市場を育てるという考え方をぜひ皆さん共有してもらいたいところである。こういったことを通じてこれからの地方創生が出来上がっていくのだというのが、我々の報告書の大きな流れである。

また、委員の皆さんからいろいろなお話を頂いた中で、松本市や飯田市、三島市での取り組みが報告書の中では紹介されているのでご覧いただければと思う。

長時間お付き合いくださり、どうもありがとうございました。（拍手）

## 第 2 部

### <パネリスト発表>

#### 信濃毎日新聞社 論説主幹上席役員待遇 丸山 貢一 氏

信濃毎日新聞は長野県内で約 46 万部発行している地方紙で、今日は、私どもの記者が現場に入って取材したこと、あるいは私自身が取材したことを 3 点ほどお話しして、論議のきっかけにしてみられればと思う。

#### 佐久穂町①「コミュニティ創生戦略」

このスライド 1 の佐久穂町は人口 1 万 1,000 人の町である。地方創生戦略で最終的に町が立案したのは、「コミュニティ創生戦略」と言って、「しなやかに 力強く つながる まちへ」ということで、各集落のコミュニティあるいは目的や課題に沿ってできている地域内の人のネットワークを社会資本と捉えて、それを時代に合わせて若者や女性も参加できるように見直ししつつ維持して、さらに活性化すると、それにフォーカスした戦略である。非常に地味な戦略であるが、自律的なコミュニティを支援して、そして住民が楽しく安心して過ごせるまちを実現する。そしてコミュニティが地域課題を解決して地域の魅力を作りだしていく。それに、ひと・しごとが集まってまちの機能を維持していく。こういう循環を目指していきたくということである。

しごとに関して言えば、企業誘致というような雇用に頼るのではなく、「なりわい」というものを大事にしていきたいと。例えば、冷涼な気候の下で多品種有機栽培に取り組んでいる若手農家が増えているが、それが今 50 世帯 120 人ほどいて、新規就農グループを作って、情報交換や勉強会を重ねている。



こういうネットワークに新たに外部から若い人を招き入れたいといったことを考えている。

なりわいのもう一つの例として、写真にある「山村テラス」では、町外から移住してきた 30 代の男性が農家を改装して、沢から水を引いて、暖炉・ストーブで薪をたいている。こういういわば昔の村の日常を再現したような場を提供して、これが今外国人の人気を非常に集めているそうである。

佐久穂町も、人口の将来見通しでいけば、ほぼ半数の集落で人口が半減するという厳しい現実が待っており、その現実を受け止めて、なおかつ人のつながりを維持することによって何とかこの地域を保っていききたいと試行錯誤している。

町の地方創生戦略も、当初は国が求めるような地域産業の振興や競争力強化といった案を示したようである。しかし、住民で作る会議の場で住民がこれに反発した。会議のメンバーは、NPO 法人の代表、建築士、薬局の経営者など、非常に多彩で、これではやはり佐久穂の独自性が出せないという異議が相次いだ。人口減少についても、これは本来子供を産みやすくするための社会作りという意味では、国のやるべき問題ではないか、地方に解決を求めるのはいかなものだろうかというような異論も出たりした。その上で、改めてまちの魅力は何かを考えて話し合った。

ある女性医師の「何だか居心地のいいまちだね」という一言をきっかけに、子育てで孤立したときに助けてくれた母親の仲間や、なにかとお茶に誘ってくれる住民がいます。そういった人と人のつながりに、だんだん焦点が絞られていって、そして背伸びして特色をひねりだすよりも、安心して日々を送ることができることこそが何よりも価値があると。移住促進に取り組むよりも、住民が楽しく暮らしていれば人は来るというような話し合いをして、そして顔の見えるコミュニティを目標にすることにしたそうである。メンバーには、首都圏から移住して来たソニー系列の広告会社にいた方もいた。海外での広告宣伝の経験も豊富な方だったそうであるが、この足元の価値を再発見するということに非常にある意味の新鮮さを覚えたと言っている。

## 佐久穂町②私立の小学校が開校

この佐久穂町というのは、戦時中非常に苦難の歴史を背負っていた。山あいの大日向という村は、戦前満蒙開拓ということで今の旧満州、中国東北部に村を分村して、そして移民するという国の政策を率先してやった村である。その結果、敗戦とともにソ連軍が侵攻してきて、その村は集団自決などをして、およそ半数の方が亡くなった。生き残って帰って来た方たちは軽井沢町の浅間山麓の荒野に土地を求めて、そこで苦労して開拓してきた。上皇様ご夫妻が毎年訪れるのは、そんな歴史もあつてのことである。その歴史故か、今回のように何となく国がこれをやれ、あれをやれというような政策に対しては少し距離を置く、一歩距離を離して見るような姿勢があつたように思う。今回も戦略を型にはめようとする内閣府の官僚と随分やりとりをしたようであるが、それに違和感を持って自分たち独自の道を探ったということである。国から降ってきた事業に何の問題意識もないまま飛び付くような自治体が正直言って多い中で、このように主体的に考えられる職員の存在は非常に貴重だと思う。

去年の 4 月であるが、東京の学校法人が大日向小学校を開校した。これは異なる年齢の子供たちがグループで遊ぶヨーロッパ発祥の「イエナプラン教育」の国内で初めての実践例であるが、廃校になっていた小学校を買い取って、いま首都圏から移住して来た家族らの子供たち 70 人が学んでいる。スライド 2 の左の写真がその特徴であるが、このようにサークルを作って、先生、子供の区別なくいろいろなことを学び、主体性を育てる教育をやっている。当初住民は、よその人

が作った学校という意識が強かったようであるが、学校関係者と対話を重ねる中で、学校の法人名も学校名もその中から決めていくということで、いつかみんなの学校という意識に変わった。そして右の写真は、住民が参加して運動会を開いた。この地区にとっては 8 年ぶりの運動会だった。新たな人のつながりが地域の中にできつつあるというケースである。

### 松本市のフューチャーデザインの試み

2 つ目は、松本市のフューチャーデザインという試みである（スライド 3）。これは、今の仕組みが現役世代のみの利害関係でしか物事が決められないというところに目を付けて、仮想将来世代を意図的に作るというもの。このケースの場合だと、1960 年から 2060 年までの松本市の歴史や未来の予想図をしっかりと学習した上で、ある意味で未来人になってもらうというグループを作って、その人たちを含めたディスカッションをしたというケースである。

庁舎の建設に関してだが、現役世代を代表するグループからは、駐車場が不足している、老朽化しているので早く便利にしてほしいといった注文が出る。一方、未来世代からは、将来的には情報化、AI の活用によって来庁しなくても窓口の手続きができるのではということで、市役所は市民の悩みごとをうまく専門家につなぐ「ハブ機能」を持つのではないかとといった提案があり、これが市の基本構想に盛り込まれた。

今、地球温暖化も、財政も含めて、現役世代はある意味で未来の資産を先食いしているような状況で、この未来世代を代弁する一つの対話の仕組みという意味でも、持続可能な社会という意味でも、参考になる例かと思う。

全国各地で取り組みが始まっている。岩手県の矢巾町では、水を将来的に安定して供給するためには、やはり水道料金を値上げしようということで、住民のほうから値上げを提案したというケースもあるようである。

### 千葉県睦沢町の道の駅「むつざわ つどいの郷」

もう一例。長野県は去年非常に大きな災害を受けて、やはり今の気候変動、気候危機と言われる中で、地域づくりのあり方を考えざるを得ない時代だと思っている。

スライド 4 に掲げたのは、千葉県の睦沢町の道の駅である。一番左が昼間の写真。中央と右の 2 つの写真は、去年の台風 15 号で千葉県内が大停電したときの様子で、この道の駅だけ煌々と明かりが付いている。これは東日本大震災の教訓もあって、睦沢町がこの道の駅に地元から産出する天然ガスと太陽光を利用した発電施設と、隣接するところに 33 世帯の町営住宅・賃貸住宅を造ったのだが、そこを結ぶマイクログリッド、小規模な配電線網を造ってそこに電気を供給するという分散型のエネルギーシステムを作っていたわけである。大停電で真っ暗闇な中にここだけ明かりをともしているということで、住民が続々訪れて防災拠点に成り代わった。2019 年 9 月 1 日にオープンして、台風 15 号が来たのが 9 月 8 日であるので、わずか 1 週間後にこういう機能を果たすことができた。この小規模の地域分散型のエネルギーシステムは、非常にしなやかで強靱な防災力を持つのではないかと。地球温暖化に対する緩和と適応の両面から貢献できる地域づくりではないかと思う。

私は、地方自治、地方創生に関して言えば、地域の中から小さな自治をもう一回再生、再構築していくということが今一番大事ではないかと考えている。

ご清聴どうもありがとうございました。(拍手)

## ＜パネリスト発表＞

### 「『思い』と『場』が地域を変える～プラットフォームは地方創生の基盤～」

(株)地域経営プラチナ研究所 代表取締役 平尾 勇 氏

今日は、事例を中心に委員会の報告をしたいと思う。

## 地域における当事者の2つの姿

2つほど事例を用意した(スライド2)。スライドにある「地域における当事者」は、「思い」を持つ当事者と読み替えてもらえればと思う。一つが長野市川中島の「駅前テラス」の事例。これは行政とあまり関わらないところで活動をして成果を上げたもの。もう一つは松本の事例で、行政が関与してその思いを実現した背景にはどういう「場」があったのかを中心に話をしたい。

### 事例1「駅前テラス」

「駅前テラス」(スライド3,4)は、長野市の川中島、私も住んでいるが、その川中島駅前からスタートした。2階に学習塾があり、1階には採れたて野菜のマルシェがあり、カフェがあり、皆が集まる場所があり、子供たちがいて、映画館のように投影するような場所がある。こういうものが駅前にできた。これは行政の支援でできたということではなく、強い思いと仲間と一緒に作っていきこうという自然発生的なものとして出来上がっていった。

具体的な絵を描いてみると(スライド5)、学習塾がまずあり、野菜の直販のエコしんというグループがあり、カフェができて、それからかなえプラスという広場のようにいろいろな人たちが集まる場所ができたということである。

これはもちろん1人の学習塾の経営者に非常に強い思いがあったということ、それから駅前を何とかしたいという思いがあったということ、そのようなことを中心に出来上がってきたが、その強い思いと同時に、使われないままの青果市場の倉庫があって、そこを使って何かできないかというところからスタートした(スライド6)。やはり昔の青果問屋や市場は生産者と商人と消費者が集まって、地域の記憶を集積する場所だった。そういうことからこの地域をもう一度皆が集まる場所にしたい。しかもそれはビジネスとして成り立つような形でやっていきこうというところからスタートした。

「成功の秘訣」(スライド7)は、そういう場所があり、思いがあり、仲間があり、地域内のいろいろな人たちとの関わりがあって、地域内のネットワークができて、信頼関係ができて、そこで成り立ってきた。もう一つ大事なことは、それは単なる地域奉仕ではなく、一定の適切な価格を取ってビジネスをするというコミュニティビジネスと通じるところがある。



行政の力ということではなく、そういう場があり、当事者としての思いがあるという例として、説明をさせてもらった。

## 事例 2 松本地域健康産業推進協議会

もう一つの事例は、官民連携の共通の思いを追求するということで、私は松本市役所在職中に松本地域健康産業推進協議会にずっとかかわってきた。地域の課題というのは、冒頭の片山先生の話にもあったが、自分たちの身近なところにどういう課題があるのか、それをどう解決していくのかということだ。実は私も現場にいてよく分かったが、行政の力には限界がある。行政ですべてやろうと思っても無理があるので、企業との官民連携を通じてビジネスとして解決していくような仕組みができないかとずっと取り組んだ。その背景には思いがある。それは、例えば健康についての思い、あるいは地域の活性化についての思い、そういうことから連携が成り立ってきたということである。

例えば、身近なところでの健康意識の醸成ということで、コンビニの駐車場で医療相談、健康相談をやる（スライド 9）。これはコンビニにしてみればお客さんに来てもらえる。行政の側から見ると、年に数回しか行かない市役所よりも、週に何回も行くコンビニのほうがよっぽど市民の皆さんと接触する場面がある。そこで、コンビニの駐車場で健康相談をやったところ、健診率を非常に上げる成果が出た。また、地元の信金と組んで、健康診断を受ければ健康寿命延伸定期積金の金利をおまけするという商品を作ってもらった。すると、6 カ月で 1400 人がその商品を購入し、12 億円も集まった。そういうことを通じて地域の健康にコミットする。これは双方にとって非常にいいことで、健康づくりに貢献した。

もう一つ、定年後の男性の引きこもりを解消するために、外に出て活躍してもらおうようなことができないかと取り組んだ（スライド 10）。カラオケメーカーの第一興商と、スポーツボイスという商品を松本で作り、それを皆さんに提供する。引きこもっているのではなく、発表会などで外に出ていく。そして地域に貢献したいということで、グループで施設に行って、ゴスペルなどを英語で歌う。このようなことをずっとやって、皆さんを元気づけるような場を自分たちで作らだしていった。

また、地元のテスコムという会社は、真空を保つミキサーを開発し、リンゴなどをジュースにしても全然酸化しないということで、これがどういうところに生かされるか、松本大学に協力してもらってデータを取った（スライド 11）。

背景には一体どのようなことがあったのか。2011 年に松本地域健康産業推進協議会という、いろいろな対話をするような場を作ったことが先ほどの成果に結び付いたということである（スライド 12）。同協議会を立ち上げた 2011 年に参加団体が 33~34 だったが、2020 年には 364 に増え 10 倍以上になった。場をつくってそれぞれがその思いを共有することによって、それぞれの課題解決の姿が見えてくるということだろうと思う。

もちろん、その背景には、医師会の協力、あるいは商工会議所の協力、あるいは大学の協力、そのようなさまざまなものが皆うまくそこでお互いの思いを共有することで進んできた。これが一つのプラットフォームになるのだろうと思う（スライド 13）。ただ、そのプラットフォームという抽象的な話と同時に、ここでは対話する環境を整えてきたということが成果に結び付いたと思う。

## 2つの事例から学ぶ7つのこと（スライド 14）

2つの例のうち、1つはどちらかと言えば行政の支援なくして十分やれた。2番目のケースは、しっかりと場を提供してコーディネートして対話を促しながらやった成果である。ということで、考えてみると、行政のサービスにはやはり限界がある。だから行政は、サービスの提供者というよりも、むしろ産学連携、官民連携の場をつくるプラットフォームビルダーとしての役割のほうこれから重要になってくるのではないかな。

社会的課題解決のための手段を行政だけで抱え込まずに、地域の企業・団体・大学・市民を巻き込む「場」で受け止めることが、プラットフォームであり、地方創生の基盤だということ。これは松本の例がしっかりと表しているのではないかなと思う。

2つの事例から学ぶことを列記してみよう。

- ①それぞれの地域の当事者としての「思い」を地域全体で盛り上げていくことが非常に大事である。
- ②「場」を一つとってみても、例えば空き店舗、空き家、空き倉庫などたくさんあるが、行政の側で、それをいかに提供するのか、どのようにしたらその協力ができるのか、あるいはどのようにしてそれを集めて提供していくのか。「場」を提供することが大事。
- ③市民・民間企業等々に対して、行政の権威ではなく、やはりフラットな場面での対話を重視していく。
- ④Conversation、単なる会話ではない、行政が得意な「聞き置く」、To listen というということでもない、やはり Dialogue としての対話を重要視していく必要があるだろう。
- ⑤そのためには地域のビジョンを当事者として共有していく。それを形にしていける「場」がプラットフォームである。それを作りだしていくのが行政にとって非常に大事なことであり、ますます大事になってくるだろう。
- ⑥プラットフォームの構成員が地域全体に薄く広く、リスクを分散するような形で、それぞれが幾らか担うような形をとることによって地域内の投資を活発にしていけることができるだろうし、あるいは企業家の背中を押すこともできるだろう。そういう意味でもプラットフォームの役割ということが非常に重要になってくる。
- ⑦そういうことをするために住民の力、企業の力、大学や業界団体の力を引き出すという意味でも、やはりプラットフォームということが大事と思う。

冒頭のタイトルにあったように、これからの地方創生の姿は、その「思い」を実現する「場」をいかにつくっていくのか。特にその場がないとすれば、やはり行政がプラットフォームビルダーとしてその役割を果たしていくことがますます重要になってくるのではないかな、そのように考えている。

私の話は以上です。ご清聴ありがとうございました（拍手）。



## ＜パネリスト発表＞

飯田市長 牧野 光朗 氏

### 地方創生を巡る国とシンクタンク両方の議論の場に参画して

本日は、このような形でシンポジウムに参加できることを本当にうれしく思う。私はもちろん首長としての役割も持っているわけであるが、いま岡田さんから話があったとおり、たまたま地方創生に関しては、国の1期の地方創生の評価チームの一員として、岡田さんと一緒に、少人数でかなり突っ込んだ議論をし、振り返りにも関わった。それから、日経調のシンクタンクとしての地方創生についての議論にも2年間ずっと参加した。両方の議論に参加して地方創生を捉えさせてもらったということである。

私の思うところは、これまでも出ているところであるが、最初のビデオメッセージで片山先生から話があったように、国の地方創生というのは、ある目標を具体的に決めて、その数字を達成するためにいろいろなことを政策として考えていくことに重きを置いている。そのアプローチの仕方自体を否定するものではないが、得てしてそれが数字を重視し過ぎることになりがちであり、実際に現場でどういったことが起こっているのかさらに深く見据えた上で、こうした全体の議論もしていくことが大事だろうと感じたところである。

そういった意味で、日経調では、まさに住民による住民のための地方創生を捉えていくということで、国の政策に対しては結構辛口な議論があり、一つの方向性としては、私は大変重要な指摘がなされていると思っている。これから各自治体において、2期に向けての地方版総合戦略を作っていく上で、この日経調の報告書に書かれている内容は、私は大いに参考になるのではないかと考えている。

最初に地方創生を始めたとき、人口が減少していくと地方が消滅していくような感じの非常に危機感をあおるような議論から入ってしまったから、地域としてどうしたらいいだろうと1期の総合戦略をまとめるのに相当どたばたしてやったというのは、片山先生から話があったとおりだと思う。しかしながら、真の地方創生を目指すということは、言うては申し訳ないが、そういった数字を合わせていくような世界とはまた別に、地域に根差したしっかりとした政策に基づいてどういう地域をつくっていくかということが重要かと思っている。

ようやく、人口減少に対する対応で外からとにかく人を引っ張ってくればいいのかというような短絡的な議論から、持続可能な地域をどうやってつくっていくかというもう少し本質的な議論に入ってきているなと感じるが、私どもの飯田の地域ではベースになる考え方がある。例えば地域をいったん離れていく若い方の比率は地方の産業集積の度合いによって変わる。飯田市の場合、大体7割の高校卒業生がいったんは地域を離れていくが、また戻ってきて地域に定着するのは大体4割という状況が長く続いている。この7割離れるというのが8割だったり9割だったりというのはまさに地域の産業集積の度合いによって変わるわ



けだが、若い方が自己実現に向けてさまざまな知見や知識や技術を習得しようと出て行くのは決して否定するものではないと思う。ただ、やはりそうした中で、若い方には技術や知見を身に付けて、いずれはこの地域の将来を担っていくために帰ってきてもらう。できれば子育て世代ぐらゐのときに帰ってきてもらって、その子供たちがこの地域で育って、そしてまた出ていってもまた子育て世代ぐらゐには戻ってきてくれる。このような「人材のサイクル」が構築できれば、まさに真の地方創生になってくる。つまり、全体としての人口自体はある程度減っていく状況が続くと思うが、地域の中にそのような人材のサイクルが構築されていけば、若い方からご年配の方々まで多世代が住み続けることができる地域が実現できると考えている。そういうことができてこそ、おじいさん、おばあさんばかりではなく、若い人たちも地域の中で活躍していることが実際に見えて分かる、そのような地域こそが恐らく地方創生の真の姿になっていくのではないかと捉えているところである。

そういった意味では、やはり高校卒業までにいかにこの地域のことをしっかりと学んでもらうか、そして自分たちの地域を愛し誇りに思って、こういう地域にしていきたい、貢献していきたいと思うような、まさに帰ってきてたいと考えるひとづくりや、あるいはそういった若い方の雇用の場をつくるための産業づくりを地域としてはしっかりやっていかなければいけないと考えている。

## QOC 向上による相乗効果

問題は、そうした政策を打っていくためには地域自体がやはりしっかりとした基盤を持っていないといけないこと。まさにプラットフォームである。私は「地域コミュニティの質の向上」という言い方をしているが、どういった地域を自分たちはつくっていききたいかをきちんと話し合っ、そして皆さん方が当事者意識を持ってそういった地域を実現するためにそれぞれ役割を果たしていく。

これは言うはやすしであり、簡単にはできない。私はいろいろな地域の皆さん方と話をしているがよく分かったことがある。例えば自治会の名前を挙げても、その方が属している地域における自治会のイメージと、私が属している地域の自治会のイメージは全く違う。話していてかなりずれていくことがままある。公民館でも同じで、公民館の話をしてもずれていくことがある。それはやはり地域によって自治会や公民館の位置付けが異なっているからである。例えばこれは長野市の例ではなく、ある県の県庁所在地の経済界の皆さん方と話していたときに気が付いたことだが、自治会の話をしていると皆さん非常に不思議そうな顔をするので、皆さん方のところには自治会がないのかと聞くと、いや、自治会はあると。ただ、市長の言っているような生活圈、小学校区ぐらゐのそういった地区のまとまりとしての地域組織はないと思うと。私たちの地域における自治会というのは、いわゆる飯田市で言うと隣組とか常会という名前と呼ばれている3戸や5戸や7戸、10戸の隣組の集まりのことであり、それがたくさん存在しているという話だった。

私はそのときにさらに突っ込んで議論させてもらった。それでは皆さん、例えば行政に対してある要望を上げていくときは、どのように上げていくのかと。そうしたら、個々に、個別に言っていくという。それは行政から見ると、声の大きい人の意見が通っていくという状況ではないかと言うと皆さん黙ってしまったが、確かにそれは大きな課題であるなということに気が付いた。

どういうことかということをも漫画にしてみた(スライド3)。竹やぶに不法投棄がなされて困っているという地区がある。この地区には今言ったような生活圈の中でこの地区の課題を解決して

いこうという場がない。だから、個々に行政に対して物を言っていくしかない。したがって、声の大きい人が、このようになっているので、これは困る、行政がやれということになる。行政も声の大きい人の言うことは聞かざるを得ないという感じでやっていくわけである。いったんはきれいになるが、また不法投棄がされる。そうすると、またやれと。またやるわけである。この繰り返し。これを見ていた若い方は、「このような地域では駄目だ」と言って、地域の外に出て行ってしまうという状況。それを繰り返しているということがあるのではないか。

### 真の地方創生モデル実現のために

こういったところをどうやって打破していくかを考えなければいけない。ところが、国の政策というのは、そういった細かい話にまでならないものであるから、こういった地区は、要はこういう状況になる（スライド 2）。言ってみれば、コミュニティがあまりうまく機能していない。アプリと OS の関係で言うと、ここに地方創生のいろいろな事業や政策を入れようとしても、ガタガタで OS とアプリがうまく動かんと。あるいは車と道路の関係で見てもいいが、道路がガタガタなものであるから、車がうまく走らないという状況が続いていると。これでは地方創生の効果が出るわけがない。片山先生が言っている、地方創生でうまくいった例はあまりないように思うというのは、まさにこの図なのである。こういった状況がずっと各地で起こっているのではないかと私は捉えている。

要はコミュニティを何とかしてきちんと政策事業を受け入れてやっていけるような場にしていくにはどうすればいいかというのが、まさに私たちがずっと議論していた、プラットフォームなのである。こういった場、これを「共創の場」という言い方を私はしているが、プラットフォームが存在して生活圏、小学校区ぐらいの場できちんと地域組織が機能して、自分たちの地域をどうしていくか行政を交えて話し合えるような場というものが存在していれば、実はかなり趣が変わってくる、景色が変わってくるということを我々は体験している。

### QOC の向上 事例：地区機保温構想の策定

飯田市が「地域自治組織」という名前でこうした生活圏にボトムアップの組織を入れたのが平成 19 年度からである。それまでの自治会はどちらかというと行政からの通達を住民の皆さん方の隅々まで浸透させていくためのトップダウン的な自治会であった。それをボトムアップ型の自治組織、まさにこういったプラットフォームの形に変えていったところ、大きくその様相が変わってきている。

例えば、竹やぶへの不法投棄は自分たちでまず何とかしようと、どこまでできるかわからないがまずやってみよう（スライド 3）。それでもできなかつたら行政にも補完してもらおうと。このように変わって何が起こったか。竹やぶの整備をただけではなく、散歩がてら皆で回るようになっていった。自分たちがきれいにしたところをやはり大切に思うので、きちんときれいになっているか散歩をしながら日常的に見るようになった。すると不法投棄がどんどん減って、きれいになっていく。さらに、刈り取った竹をぼんぼりにしてイベントで使おうとか、組んで筏にして川下りをしようとか、タケノコをメンマにして売ろうとか、いろいろな相乗効果が出てくるようになる。先ほどの漫画のモデルになっているのは天竜川の鷲流峡再生プロジェクトで、全国から非常に注目されているプロジェクトである。だから実際にあった話と取ってもらえれば思う。こういったプラットフォームをきちんと機能させることができるようなコミュニティをしっかり

と形成することができれば、まさに国の政策や事業も自分たちの地域として受けて入れていくことが可能になるだろうという考え方である。こういった地域は、やはり自分たちの地域の将来像をしっかりと持って住民の総意というものをつくっている。

飯田市においては、20 地区のこうした地域が存在するが、そのすべてが住民自らが地域の将来像をデザインする地区基本構想を持っている（スライド 4）。一番遅かったのが、ご多分に漏れず市役所の足元にある橋北・橋南地区の 2 地区で、市役所にすぐ駆け込めば何でもやってくれるのではないかなという状況が長く続いていたこともあり、地域のそういった将来構想は行政がやってくればいいではないかという考え方があった。しかし、もうそのような時代ではないと。やはり自分たちの地域は自分たちでデザインをしていこうということで、去年の 3 月までにその 2 地区もこの基本構想の策定を行った。行政は一切作れとは言っていない。こうしたことを通して住民の総意が明らかになり、自分たちの地域はこのようにしていきたいのだということが明確になっているということは、行政にとっても非常にメリットが大きいものがある。住民の総意はこの基本構想に沿ってあるものだということが分かるわけであり、決して大きな声の人の言うことを聞かなくてもよくなるということだからである。

これは飯田市の事例であるが、まさにプラットフォームがどういったことで行政にとっても非常に意義があるのかを強調して、私からの発表とさせてもらう。

ご清聴ありがとうございました（拍手）。

## ＜パネリスト発表＞

### 「長野県の企業としての地方創生への取り組み」

株式会社 小松精機工作所 専務取締役 研究開発部部長

株式会社 ナノ・グレインズ代表取締役社長

小松 隆史 氏

今日は、このような機会をいただき、ありがとうございます。

弊社は長野県の諏訪にあり、企業としての地方創生の取り組みがなぜ必要かということ、地元からの採用が大体 8 割なので、人口が減って高齢化すると社員が来てくれなくなってしまう。さあ、どうしようと。グローバルにいろいろ展開しているが、生産できないと言ったら仕事がなくなってしまうので、そういうことからやはり地方、我々のいるところが魅力的になっていてもらわなくては困るという、非常に直近した課題がある。

## 会社概要

小松精機工作所は長野県の諏訪で 1953 年にスタートしている（スライド 2）。売り上げ規模としては 78 億円あり、自動車の燃料噴射ノズルに関しては、世界の約 38%を弊社でやらせてもらっている。またディーゼルのコモンレールの関係もやっていて、売り上げの 98%は内燃機である。この売り上げの 98%が内燃機というので困るのが、電気自動車になったらどうするのか、諏訪の工業メッセで小学生に質問されるという状況である。小学校の先生に「課題にするな」と言いた

くなるが、そのようなことが小学生皆に広がったら当社に入ってくれなくなるから困るので、きちんと回答できるようにならなければいけないと。そういうこともやはり考えていかなければいけないのが我々の使命かと思っている。

### 地方の企業が置かれている環境変化予測

諏訪地方の企業の置かれている環境変化がある。時計、カメラ、オルゴールが中心となり、その下にピラミッド型に産業がぶら下がっていて、我々はその底辺ぐらいにいた産業である（スライド 3）。それが皆さん海外に行ってしまうと、三角形の上がなくなってしまって、下にいる人たちはどうしようと。そこで基盤技術を持っているところはいろいろな展開ができるので、時計以外にも自動車やコンピューターや医療機器などに行くことができた。

実は諏訪の強みは、基盤とした技術を持っていること。地域の特徴としては、精密加工の技術を持っているところをやはり基に置いて、展開ができるという強みを持っている。これはほかの地方と比べてもその特色は強くて、強みとして生かせるところではないかと思っている。我々地方としては、それをやはり認識して展開していく。

ただ、これが今我々この世界だけで生きていけるかというと、グローバル化の波に飲まれていると。物流の国際化が進んでいて、あるアメリカのお客さんからは「アメリカに出てきて生産しろ」と言われた。アメリカで生産すると陸路で 2 日かかる。日本から生産して送るとフェデックスで、1 日で届く。どうしようという話をしたら、「来なくていい」と言われた。そういうこともやはり部品によっては起こってくる。

またインターネット、携帯電話を非常に誰でも使うようになってきた。最近は図面がフェイスブックのメッセンジャーで届く。「セキュリティは大丈夫か」とお客さんに聞いたら、「それよりもスピードだ」と。環境がだんだん変わってきている。さらに自動翻訳があり、中国のお客さんが丁寧に日本語訳を付けて送ってくれる。こちら中国語の訳を付けると何となくコミュニケーションができてしまう。そのような環境になってきているし、3D プリンターが出てきたため、図面だけ送ってもらってこちらで印刷すれば大体のモデルができてしまうので、試作品の検討まで簡単にできる。物がある程度具体的にされると、このようなことができる関係になってくる。

お客さんのニーズも変わってきた。時計がアップルウォッチになり、自動車が燃料電池車になり、コンピューターがタブレットになってしまって、人間の医者よりもロボットの医者のほうがどうも信用できそうな関係になってきた。さらに、今の電車の中を見てほしいが、音楽を聴いて



いる人が減ってしまって、画面で YouTube 等を見ている人が絶対多い。音楽ではなくて画像を持ち歩いている。人間のライフスタイルも変わってきている。YouTube の結果、地方にいてもグローバルに発信できるような環境が整ってきている。そうなってくると、今度いろいろ考えなければいけないのが、さらに EV や自動運転、ネットワーク、IoT にインダストリ 4.0 があり、本当のお金より仮想通貨が使えるような形になってきている。それから保護主義の復活や新自由貿易圏の創生。非常にいろいろなものに我々巻き込まれなければならないとなっている。

さらにこれがどうなるかという予測をしているが、自動運転によって自動車がインフラ化してしまうのではないかと、個人所有ではなくなってしまう可能性がある。IoT やインダストリ 4.0 は究極のボトムアップになってくるのだと。現場で起こっていることが一瞬にしてトップに伝わってしまう。仮想通貨では、国による信用保証からコモン・インフォメーションになってくる。また、気候変動の拡大や国際間による地域間特色の拡大があり、保護主義がだんだん変わってくるのだらうなということを地方で考えなければいけない、非常にきつい状況になってきている。

## 諏訪エリアの課題

諏訪エリアの課題を見ていると、人口の予測を市役所から頂いた発表を見ている限り、実は地方にもう望みはないと見るしかないかなと思っていた。スライド 4 の下のグラフは、年齢層の平均年齢が順調に上がっていくという状態。これを解決するためにどうするかというと、一人当たりの収入をアップするしかない。それから人口が減るのだったら 1 人当たりの所有面積をアップするしかない。そのエリアを確保するためには技術競争力向上による地域力のアップと、それからグローバルに展開しなければいけないので交渉力をアップしなければいけない。このあたりのベースの力を付けていかなければいけないということを考えてきた。

## 地方中小企業の実態

実際のところを言うと、スライド 5 の「ひと」、「もの」、「かね」の赤字の部分が地方においては足りない。「ひと」では人数、能力、知識、「もの」では設備、測定、「かね」では資本、信用枠、金融・会計知識。中小企業が唯一いいのは「ひと」の経験と情熱。これだけは「めちゃくちゃ」あるが、ほかの部分はほとんど欠けている。「もの」の搬送と通信はインフラ化してきているので、どこに行っても変わらないだろうと思うが、赤字の部分は常に不足している。町工場の社長について言うと、資本、信用枠、金融の知識はほとんどないと思ってもらったほうがいい。そこでどうするか。これを補う方法が出てきている。その一つは、何か学ぶこと。それから産学官連携をする。また地域内の連携をしていく。そして、クラウドファンディングや仮想通貨など。今非常に低金利なので、その融資を受ける。そういったものがどんどん使える状況になってきていると思う。

## 基盤技術の導入

その一つとして我々は、やはり技術的なアドバンテージを持つべく、材料を強くしていこうということで、物質材料研究から超微細粒鋼という技術の導入をしてきた（スライド 6）。これは合金元素を足さずに強くなるという技術であるが、これを開発していろいろなものに使えるようにするためには、やはり人に伝えなければいけない。超微細粒鋼と言っても、お客さんは「ふーん、すごいね」という感じなので、存在はやはりはっきりと、分かりやすく伝えなければいけない。

実は今、諏訪市とデザインの連携を始めている。超微細粒鋼と何回言ってもしっくりこないのを「nanoSUS」とブランド化した（スライド 8）。地域から技術を発信するときにやはりやらなければいけないのが、パッと見たときに、何かかっこいいと思わせることが非常に重要だと思っている。超微細粒鋼で営業に行っていたときに、「うーん、失敗したときには」と後が続かなかったが、この名前に変えた途端に、「この名前が好きだから続けよう」と言われた。これ海外の同じお客さんである。



## 長野県の企業として地方創生への取り組み（スライド 9）

このような技術を展開するために、ナノ・グレインズという会社を作ってしまった。これは医療機器を展開するために、新しいチャレンジとして、今までのピラミッド組織からティール組織へ、どちらかというフラットな組織、自由に動ける組織を作ってしまったということで、東京都内の医療機器の大手企業の方が諏訪に来てくれて一緒に創業した会社になる。

また、諏訪のエリアの連携として、「SUWA PREMIUM」というブランドの展開を始めた。デザインと技術の連携をして、我々の技術をもっとアピールしようよとやっている。これらの技術、アピール力を使って、SESSA 医療機器ネットワークを作っている。

実はいま話を聞いていて、これまで意識していなかったが、これら 3 つは産官でやってきたプラットフォームになっているかと思う。やはり地域でやっている、あまり大きくできない。宣伝もできないし、資金が限られているので、スモールスタートから長期活動ができる内容に絞って、効果が短期的な活動はできるだけ排除した。長期に続けられることをやって、認知してもらうようにしよう。人口をただ増やすのではなく、我々の活動に必要な方に来てもらうようにしていこうという形でやっている。

この「SUWA PREMIUM」であるが、実は今日、その最初のきっかけになった諏訪市の寺島様が来ている。少し話しにくいところはあるが、この公的機関の方である寺島様から最初に言われたのが、「前向きな人を集めて何かしたい」と。非常にざっくりで、本当にこれでいいのかと思ったが（笑）、きっかけが与えられたので、自分たちでこれをやりたいと考えた。ただそのときに、足りないピースがある。そこを市役所の方に相談すると、ここを知っていると紹介いただける。相手企業が信用していない企業が行っても、なかなか話を聞いてくれず、「そういう話は聞かないから」と言われる。ところが、市役所の方に紹介いただいて、一緒に行っていただくと、意外と話を聞いていただける。そこの信頼の部分の補完していただいたおかげで、いろいろな活動ができるようになってきた。

平成 23 年ごろからいろいろ始めて、何となく細く長く続けている。この続けるということが大切で、今でもこの「SUWA PREMIUM」の活動を続けている。いろいろな商品ができています。平成 30 年の時点で 41 社から 137 アイテムが出ており、パンフレットもいろいろとできた。結果、売上げと利益が出るようになってきた。平成 30 年度ぐらいのところが見えているが、大体 1,000 万円と少しの売上げで利益が出るようになってきた。補助金を入れていただいたおかげで、ぎりぎり黒字のままで行けている。さらに予想ができるようになった。予想ができてくると面白いことにいろいろな人が集まってくる。やはりそういう環境をつくるのが一つのプラットフォームとして必要なのだなと感じた。

また、医療機器の展開をやっている。この医療機器の展開は、やはり学術的にもバックアップがなければいけない、根拠がなければいけないというところで、結晶微細化したときにどのような効果があるかを学術研究してきた。十何年やってきているが、その中で医療機器に展開したときのメリットが見えてきている。一つは、成分変更しないで高強度化ができるということ。それから、部品の微細化と高強度が両立できる。結果、いろいろな学会、海外の学会にも展開している。地元企業 5 社で連携して今やっているが、医療機器の内視鏡の鉗子に特化して、いろいろな営業展開を図っている。いろいろ研究をするなかで、アメリカで抗菌性がどうも見えてきたということで、今アメリカへの展開が始まっている。それから、アメリカの NFS のファンドももらえるようになってきた。地域で連携してやってきたものが、グローバルな展開の可能性が出てき



たという事例になるかなと思っている。

SESSA（中小企業医療機器開発ネットワーク）というブランドは当初 5 社で進めたが、今 10 社になった。このモデル、プラットフォームを考えるきっかけになったのは、いろいろな地方で始まっている医工連携である。医工連携で一番難しいのが、コミュニケーション。私も経験しているが、製造現場の人間が医者と話をして何を言っているかさっぱり分からない。ほぼ異文化コミュニケーションである。「メスでピツとやって、プツと入って、プツツと切れる感じがいいんだよね」と。「いや、それ分からないので寸法に落としてもらえますか」と言うと、「俺たちは寸法に落とせない」と先生たちは言う。そこでコミュニケーションが終わる。やはり、間に入る人間がいることによって、この医工連携を地方でできるようになる。

諏訪地域の弱点としては、ものづくりが得意であるが、デザイン、設計をしても、旗を振る人がいなかった。たまたま私が国際学会へ行ったときに人を見つけて、八王子の人だが花粉症で地方に行きたいというところを引っ張ってきた。そうして、グループができて医療機器の展開が始まった。一回だけでは駄目である。地方から出すには、認識というか認知を受けなければいけない。長期間、小出しにしていかなければいけないところがある。

SESSA で鉗子を開発した後、2017 年には一番小さい鉗子だといってドイツの展示会に出した。そうしたら、ドイツの泌尿器系内視鏡の会社が「一緒に提携してやろうよ」と。地方の 5 社の連携がドイツの会社と提携していろいろ提携を始めるようになってきた。さらに、これだけでは終わらなくて、俺たち続いているのだよというところを出さないといけないので、単年度予算で回されると非常に困る。したがって、超音波生検針や、内視鏡で胃の手術をやるときに墨汁を打つ処置が簡単にできる局注針を大阪医科大学の先生と研究開発し、手術の時間が非常に短時間化できるというような形でアピールしていく。このようなことをして、これでもか、これでもか、これでもかというところをやはり続けていかないとブランド化できないし、地方に人が寄ってきてくれない。今、このおかげで海外のお客さんが「おまえたちのやっているのを見たいのだが」と、諏訪を訪れてくれるまでになった。先々週アメリカに行ったときには、ボストンサイエンティフィックの副社長、ジョンソン・エンド・ジョンソンの副社長にも会うことができた。

このような形で、地方でやってもグローバルに展開できるのだなというところが一つの事例としてあるので、そのような形でやはりプラットフォームを作りながらやることが非常に大事だと思っている。

以上、元気になる事例として紹介できたらと思い、お話しさせていただいた。ありがとうございました。

## <パネルディスカッション>

**岡田氏：**では、これからパネルディスカッションに移らせてもらう。時間の関係で、まず、私から幾つか、何人かに絞って質問をさせていただく。

最初に、国の地方創生について評価を聞いていこうと思う。特に評価できる点があるとすればどの点だったのか。また、いま第 2 期の総合戦略が出ているが、どのように改善してもらっ

たほうがいいと考えているのか。飯田市長の牧野様にいきなり厳しいことを聞かせていただく。

**牧野氏**：国の地方創生については発表の中でお話したとおりであり、評価できる点と、今後もっと頑張ってもらいたい点と両方ある。

評価できる点としては、今の地域の課題についての見える化がかなり進んだとことかと思う。私は数字で捉えること自体は決して悪いことではないと思っている。これは岡田さんもかなり評価されていたと思うが、どういった現状なのかについて、ビッグデータ等も駆使して見える化が進んできているのは、私は評価してもいいかなと思う。

頑張ってもらいたい点は、先ほど申し上げたとおりであり、やはり数字にかなり依存しているとは言わないが、かなりそちらのほうに目が行ってしまいがちで、もう少し現場の状況について数字にならない部分、そういったところはやはりきちんと現場を見て、地域が一体どのような状況なのかを捉えて政策を立てていく必要があるといったこと。これは岡田さんもかなりよくご存知のとおりだと思う。



**岡田氏**：まさに言われるとおりで、地域の課題を一つ一つ洗い出していくには、やはりこういう取り組みがない限り、なかなか進まなかったのかなと私も感じている。そういう意味で、皆さんご存知かもしれないが、RESAS（リーサス）のような地域の情報基盤ができたり、または人口関係で賃金データが増えたことは良かったと考えられる点である。

頑張ってもらいたい点は、まさに数字だけに拘泥してしまったというのが非常に大きなところで、あえて言えば特に人口である。人口が増える減るで一喜一憂するというのはすごい状況である。人口が減れば駄目な自治体というような評価が非常に大きかった。逆に増えている自治体は何の問題もないのかと。そういう問題点がもう少し深まれば良かったのかなと思う。

冒頭のビデオメッセージで片山先生が国の地方創生についてかなり批判的な話をされていて、



私もその点は問題意識を共有するところであるが、国の地方創生の現場では結構真摯な議論も行われていたことは事実としてご理解いただければと思う。できるところとできないところが結構あり、そのあたりの中でできない点がかなりクローズアップされたのが今回の地方創生だったのかなと思う。

では、その国の地方創生を横目で見ながら、これを長野県から見て、例えば丸山様はどうか。国の地方創生は長野にとって良かったのかどうだったのか、またはそれは何だったのかというのはいないか。

**丸山氏**：難しい質問を頂いた。長野県の数字から見ると、交付金の金額は174億円で、全国で北

海道に次いで2番目に多い。これはやはり市町村数が77と多いことも影響しているだろうし、担当職員がこれを機会に交付金をとということで頑張った。地方の担当職員の中からは、自治体の特色や創意工夫を内閣府の方が理解してくれる点がありがたいという声もあるようである。だから、うまくいっているところはうまくいっているだろうと思うが、一方で、やはりほとんどの自治体が交付金目当てで非常に近視眼的に戦略を駆け足で作ったのではないか。実際に行き詰まっているところがあると聞いている。

例えば野菜栽培が盛んなある村は、新規就農者の移住促進、農地や農機具の貸借、農作業をサポートする派遣事業等を目的に事業体を発足させたが、もともと農協の事業とどうすみ分けるのかという下からの議論が全くなしに、村の幹部から何とか国の気に入るようなものを作れと言われて、作ってみた。村内のニーズをしっかりと把握しないままやった結果、結局先ほどのように行き詰まってしまう交付金が非常に中ぶらりんで無駄になってしまっているという実態もあることは指摘しておかなければいけない。

小さな自治体が競争に負けないように何とか頑張ろうという意識がものすごく強く働いて、結局それが交付金獲得競争のようなところに陥ってしまった。ここは反省しなければいけない問題だと思う。



**岡田氏：**その「競争」というのが今回の地方創生のキーワードで、最近の地域政策はおしなべて競争的なことがある。特に基礎自治体単位で競われるということがありますが、私はどちらかといえば連携を含めたいろいろなやり方があったのではないかなと、そのあたりが少しおそろそかになった点だったのかなと思う。

長期的な視野が欠けていていろいろ問題があったということは、先ほど企業の視点からも小松様が言われており、例えばいろいろな補助事業があると思うが、使い勝手という点で企業から見て、どういうところが改善されると使いやすいのか、そもそも要らないのか。使っている側として要らないと言うのはなかなか難しいと思うが、いかが。

**小松氏：**希望からすると、もっと増やしてほしいというのが正直なところである。ただ、弊社だけかもしれないが、補助金という認識を持たないように実はしている。確かに初めのうちはこういう補助事業があるからプロジェクトを組んでやろうよということもあったが、最近は自分たちで企画して進めるものに対して、予算を3倍にできるぞと。3分の2補助は、よく考えたら自分たちの負担が3分の1だということで、例えば1,000万円あったら3,000万円のプロジェクトができると考えたほうがいいのか。そのように自分たちのやりたいことのアクセラレーション



になるという考え方を持とうよと。名前は補助金のままで結構だが、できればそのような形で民間に活用させる。我々のやり方でやりたいなと思っている。使える人たちが現場に非常に増えてきたので、これをただやめるのではなく、もっと活性化させる方法、誰にあげればいいのかというところを考えながらやってほしいなと。特に若い人にチャンスがなくなっているような気がするので、そういうところがやはり民間の希望としてある。

**岡田氏：**それは例えば補助金の制度そのもの、審査のやり方や競争的な資金の配り方、そういう仕組みの問題に結構大きく左右されているところである。

**小松氏：**その仕組みのところでも、競争力のあるものは、材料の件もそうであるが、初めから理解を得るのが非常に難しい。皆が簡単に分かる物であれば真似されてしまうと考えると、そういう競争力のあるものは初め皆なかなか理解できない。うまくいったときにアクセラレーション的に入るような形を取ると、初めのうちリスクを取った方が、後になって自分たちがうまくいけばこういう制度があるからと言って頑張れるのではないか。したがって、それに基づいた審査の仕方や評価の仕方というところが変わってくるのではないかと少し思っている。

**岡田氏：**そういう意味では、何となくスタートアップ企業への支援に近い観点である。ビジネスモデルがよく分からなくても、チャンスがありそうなら出していこうということである。

**川崎氏：**役所等が補助金を出すときに何を求めるかという、地方創生もそうであるが、やはり成果を求めてしまう。成果を求めると、成果がこれまでに出来ていた人たちのほうに偏ってしまって、結果的に若い人に補助金が回らないという悪循環に陥ってしまっている。だから、この地方創生もそうであるが、成果の指標ばかりに注目してしまうと、結果的にそういった人たちに金が回らなくなってしまうので、そこを変えていくような仕組みがやはり必要なのだということが、我々の最も申し上げたい主張である。



**岡田氏：**なるほどわかった。たしか地方創生は5原則というのがあり、そのうちの一つが成果主義ということである。成果主義は、恐らくこれまでの地域政策、地域活性化策が成果に基づかず金を出しっぱなしだったという反省から来ているわけであるが、逆に言う行き過ぎてしまった点があり、そうではない、違うことを考えていかなければならないということである。

では、少し先へ進んで、地方創生における役割分担の話に行きたいと思う。場をつくることはもちろん分かるのだが、具体的にどういう人たちがどのように音頭を取ってどのようにやればいいのかというのは、やはり非常に分かりにくいところだったのだなと私も思う。



各地域でも多分事情が違うと思うが、例えば平尾様、松本の事例は、誰がどのように音頭を取って、どのような形で場がつくられて、それがまた他の地域にどう参考になるのかを教えてください。

**平尾氏**：なかなかそこは難しいところがあるが、やはりまずはトップのビジョンがある。

**岡田氏**：トップというのは首長ということか。

**平尾氏**：首長である。例えば健康寿命延伸都市だったら、健康寿命延伸都市をやるよという話があり、次にそれに見合うような産業あるいは市民の健康づくりをどうしたらいいのかと。その思いを共有する人たち、医師会だったらどう考える、大学の医学部だったらどう考える、あるいは地元の看護師たちはどう考えるか、やはりそういう人たちとコミュニケーションをしっかりと取り、対話を積み上げていくことが非常に大事ではないかと思っている。

松本の例で、生活習慣病の改善では健診を受けることが非常に大事で、目標値がある。厚生労働省に出す数字では健診受診率 65%を目標にしているが、現実のところは 42~43%で低迷している。それが 1 年や 2 年ではなく 10 年近く低迷していて、行政として自分たちでできないことがあるとすれば、やはり誰かに相談する、誰かと一緒にやっということができる、あるいは医師会としてこうすることで、解決策がきつと出てくるのだろうと思う。だから、行政が音頭を取るということは重要なことであるが、やはり相手に問題解決のパートナーとしての認識を持てるかどうか非常に大事なところだろうと、そこから解決策が出てくるのだろうと思う。その解決策が模索できる場がやはりプラットフォームということにきつとなっていくのだろうし、それが機能するようにサポートするのも、今のところ行政が大きな役割を持つのではないかと。各地域に横に展開する場合には、多分その地域独特の問題があるので、そこでの当事者が誰と誰になるのかということは、やはり対話を通じてパートナーとしてしっかり協力関係を構築しながら進めて行くという、少し抽象的な話であるが、そのような形でやっていかざるを得ないと思っている。



**岡田氏**：プレゼンで言われた中で非常に面白かったのは、同じ立場で議論するというのが非常に難しいと。こういうプラットフォームの場では難しいのだと思うが、同じ立場でできるようにされてきた背景というのは、そういう意識だけで何とかあったのか。それとも何か仕掛けをされたのか。

**平尾氏**：それはなかなか難しいことで、先ほどの補助金の話もあるが、やはり行政の姿勢は、何か発注する、出来上がってきたものをチェックするという習性があり、やはり対話をしたり一緒につくっていかうという意識が非常に希薄な感じがする。

**岡田氏**：行政側にということか。

**平尾氏**：行政側に。だから、そこは見方を少し変えるだけで、自分たちでできないことはお手伝いいただきながら、そこを埋めていくことをこちらがもっとオープンマインドで働き掛ければ、そこは幾らでも対応ができるのではないかな。単なるカンバセーションではなく、やはりダイアログがいかに大事であるかということだろうと思う。そういうことがこれから求められてきて、行政にとっても非常に重要になってくるだろうなという感じは非常に強く持った。

**岡田氏**：これは我々の結論でもあったと思うが、いわゆる NPO や NGO を安上がりの労働力として使わないというのは、川崎先生、このあたり海外の事情として NPO や NGO はどのような活躍をしていると考えてよろしいのか。いろいろ事例が出ていたと思うが。

**川崎氏**：NPO、NGO に関して言うと、ノンプロフィットという、このノンプロフィットの部分が強調され過ぎていて。

**岡田氏**：言葉で言えばまさに「非営利」である。

**川崎氏**：組織として営利は求めないが、個人にはきちんとそれに見合うだけの対価を支払うのが NPO の本来の姿である。きちんと責任を持って仕事をしてもらうにはそれなりの対価を支払わないとやってもらえない。だから、これがまさに当事者であり、単なる安い労働力ではないところ。ここのノンプロフィットのところを行政が悪い言い方をすると使い過ぎてしまった。ここが日本の NPO、NGO の悲しいところで、少し海外に寄せろという話ではなくて、きちんと対価を支払うという文化に切り替えていかないといけないのではないかとと思っている。

**岡田氏**：我々の委員会の委員の 1 人であった三島グラウンドワークの渡辺氏も、まさにそれを強く言われていた。海外の NPO、NGO で働いている人はしっかりした給料をもらっている方が結構おられて、場合によっては公務員よりももらっている方もおられる。したがって、そ

うところでない限りはいい人材も来ない。では、何が非営利なのかというと、単に株式会社ではなくて利益を外に出さない、地域内に再投資する。非常に海外的な発想ではあるのだが、日本の NPO、NGO も、そのような行政のサービスの下請け機関ではない何かも確かに必要で、だからこそプラットフォームをつくって対等の立場でということが分かると思う。

その中で、実は小松様の発表で一つ気になったのは、企業もプラットフォームの場に入ってまさに経済を回していかなければならない立場であるが、足りないものが非常にたくさんあると赤字で書かれていた。特に気になったのが、金融や会計の知識がない企業の経営者がおられると。これは事実として認識してよろしいのか。

**小松氏：**事実として認識してもらっていいと思う。地元の中小企業の経営者の方と話していると、まずバランスシートが読めないとか、キャッシュフローが書けないと言う方はやはりおられる。では、そういう人たちは今までどうしていたのかというと、落下傘的に仕事が来たので口を開けて待っていればよかった。

**岡田氏：**その地域内でということか。

**小松氏：**そういう所だったので、考えなくてよかった文化があったと非常に思っている。

**岡田氏：**なるほど。では、地域を乗り越えてグローバルで活躍することを考えると、そういう状況では困る。または地域外から人を雇うことを考えると、そういう状況では困ると。これは地域の企業にとって、またはもしかしたら日本の大企業を中心に、非常に欠けている点かと思う。その中で、自由な働き方を実現されて人を雇うと発表にあったが、この自由な働き方ということこそを少し詳しくお聞きしたい。

**小松氏：**小松精機はどちらかというと今までの本当に純日本的な年功序列的な文化に対して、新しい会社のナノ・グレインズはデザインがメイン、企画がベースなので、成果的なものを求めていくうえでは働く場所にはこだわらなくていいのではないかとということで、就業規則ではリモートワーク OK、会社に出てこなくても OK、出張先から何をやっても OK としている。それから、医療機器の会社を定年退職された方にも週 2 日来てもらったり、自由な契約を試みている。

**岡田氏：**なるほど。これは非常に重要なことである。たしかプレゼンに来てもらったアルビレックス新潟の池田氏も同じようなことを言われていた。地方の企業として人材獲得のために働き方改革というか、なるべく若者の自由な意思が実現できるような形の組織づくりをしていく、それが結果的に大都市に負けない採用を可能にするということ言われていたと思う。こういうものが実現すれば、今の就職戦線でも若い人たち、または退職者であれ有能な人たちを雇う



ことができて、地方創生にとって非常に意味がある。給料だけではない何かが大切だなと思う。

では、最後に、今年は 2020 年オリンピック・パラリンピックの年で、これは長野県が経験していることでもある。実は長野県に最初に来たのは 1998 年の長野オリンピック閉会式前日の土曜日で、ホワイトリンクに行って初めて長野市はすごく発展しているのだなと思ったが、その後いろいろ紆余曲折があったように感じられなくもない。

丸山様、オリンピック・パラリンピックの後、どのくらい大変だったのか、または東京のオリパラは何の役に立っているのか、そういう点について長野の経験を一つお話いただければと思う。

**丸山氏：**巨大な投資をした割には、その後の経済効果はなかなか得られなかったのかなと思うし、白馬あたりを見れば、スキー人口の減少に伴って経済的にも衰退した。しかし、最近ようやくオーストラリアなどからのスキー客が非常に多くなって国際化してまた盛り上がりつつある。開いたことの意義はあると思う。それなりに知名度が上がった。

もう一つ、私が思っているのは、1998 年は長野県にとってみればボランティア元年だった。ボランティアに参加した方が非常に多く、そしてそのボランティア活動を通して参加することの意味に気付いた方が多かった。オリンピックには光と影があり、長野県の県政はどちらかというと官僚的で、官僚の方がずっとトップに就いて、民意を反映しにくい県政だったが、そういう県政のありように対しても問題意識が芽生えて、何か一言、言いたいというような空気が出てきた。

そこで登場したのが有名な田中康夫氏で、彼はそういう意味ではそれをうまく酌み取ったのだと思う。彼の場合はあまりにも独善が過ぎて結局失敗に終わったわけであるが、しかし、県民参加というか県政に自分たちの意見を届けたいという思いが非常に強まった時期でもあった。例えば治水に関して、災害があったが、総合治水というような考え方が出てきて、単にダムを造るだけではなく、例えば民家一軒一軒が貯水槽を造れば一つ一つのダムになるのではないかという考え方が出てきたり、地方自治のいい芽が生まれた。しかし、長野県は残念ながらそれ以降、うまく育ってこなかったと思う。だからそこをもう一回、新聞も大きな役割を負っているが、県政あるいは自治への参加というものをどうやったら盛り上げていけるかが課題だ。

**岡田氏：**なるほど。そういう意味では、やはりオリンピックをやって少しはいいことがあったと。

**丸山氏：**私は良かったと思う。

**岡田氏：**良かったということである。だから東京も、そういう意味では、そういう機運が高まれば少しはやってよかったかもしれない。ただ、一方で、インフラは恐らくあまり使われない可能性が高くて大変なことになるのだろうということはよく分かったと思う。

## ＜質疑応答＞

**岡田氏**：ここからは会場から質問を受けたいと思う。もしよろしければ所属とお名前を、また回答者を限定して聞きたい場合には指名してもらえればと思う。

**A 氏**：軽井沢から来た。観光関係の団体の長をやっている。3 つほど質問を。どなたにということではないが、懸け離れた質問になるかもしれない。

一つは、首都直下型地震や東南海地震等々が危ぶまれる中で、リスク分散が全く進んでいないと感じる。特に省庁、また企業は最近テレワークやサテライトオフィス等いろいろな動きはあるが、リスク分散がなぜ進まないのか。これは何が整えば進むのかというのが、やはり地方の活性化としても一つあると思う。

また、先ほどの話の中に出たように、新型コロナウイルスやオリンピック等々への対応でテレワークを国全体で進めるという方向性もあるが、こういう方々に来てもらうために、インフラも含めて何が整えばいいのか。そのあたりを聞きたい。

それから、どういうコミュニティをつくれば、移住する人、テレワーク利用する人が来る理由になるのかを聞きたい。

少し分かりづらいかもしれないが、よろしくお願いします。

**岡田氏**：これはどなたに聞けばいいのかというのはあるが、省庁移転については、「まち・ひと・しごと」でも少し議論したと思う。牧野市長、どうだろうか。これはなぜ進まないのか。すまない、私が振ってしまったが。

**牧野氏**：あまり辛口なことを言うつもりはなかったのだが。言われるようにリスク分散の議論はなされていないわけではない。むしろ東京一極集中における議論の中で、リスク分散を考えたらやはり一極集中は避けるべきであるということは正面からの議論がなされている。ただ、では、そのためにどうするか、という話で、例えば文化庁が京都に行くとか、統計局が和歌山に行くとか、そういった一部の動きはあったが、結局皆さんなかなか東京を離れたがらない状況がある。これはまさに一極集中の根本的なところであり、そういった皆さん方の働き方がますます中央集権型になっているところが背景にあるのかなと。昔は、省庁の縦割りと言われていたが、割と省庁ごとの中で一応完結できるような政策立案の執行がなされていた。しかし、今はほとんど官邸が予算と人事権を握っている中で、そういった方向に皆目が行っているのが実際のところではないか。それについてのメリット、デメリットはいろいろあると思うが、事実上そういった中で省庁の分散が進みにくくなっているというのがあるのかなと。

**岡田氏**：私もまさに同感で、もちろん理想としてはやったほうがいいと思っておられる方も多いのだと思うが、実態としてはやはり近くにいたほうが相談しやすい。例えば、今まち・ひと・

しごと創生本部は総理官邸の目の前にあり、まさに直通しているから議論が進みやすい、縦割りも排除されやすいというのがある。一方で、近くにいることが非常に利点になっていて、遠くに行ってそのようなことができるのかなというのは確かにある。そのあたりは先ほどテレワークの話もあったが、今外資系企業を中心にグローバルな企業はその場にいらなくても会議するなどということが普通にやられているわけで、こういうのは企業文化や働き方文化としてももう少し定着してこないと、なかなか移すことは難しいのかなと考えている。したがって、可能性がないわけではなく、恐らくもう少し先の話であるのかなと考えている。特に今回新型コロナ



ウィルスの件では、企業側もテレワークを導入する強いきっかけになりそうな雰囲気もあるので、企業側が進んでいくと多分官庁街も少しは動いていくのではないかと私は思っている。

一方で、移住コミュニティのあり方については？

**牧野氏：**どのようなコミュニティをつくればいいかというのは、地域によって全然違うと思う。

その地域に合った、まさにその地域に住みたいと思う人が移住して来るわけであり、それに共通の特効薬というものがあるわけではなく、むしろ先ほど話したようにコミュニティ自体が非常に弱体化して希薄になっていることによって没個性化が進んでいることのほうが大きな課題だと思う。その地域らしさをきちんと持っていて、いわゆる横文字で言うアイデンティティーだと思うが、そういったものが共有されている地域コミュニティであれば、むしろそういった地域に住みたいという人が恐らく出てくるだろうと。これは経験的にも言えることだと思う。逆にどんどんコミュニティの人とのつながりが希薄化して、都市化していけばいくほど、実は人が流出していくといった状況があると思う。

**岡田氏：**では、ほかに質問があれば。

**B 氏：**私も生まれは軽井沢町で、今別のところで働いている。教育についての質問なので、回答はどなたでも結構である。明治以来それこそ大都市に大学ができて、私立も100年を超える歴史があり、若者が大学進学になると皆出て行ってしまうという現実がある中で、では、これからの時代どうしたらいいのかというところで、今高校等のいろいろな教育改革が非常に進みつつあるが、その先いろいろな地方、特に地方の中堅都市に大学が必要なのではないかと私自身は考えている。やはりこれからの学びというのは、いわゆるグローバル的な知識等いろいろな必要だろうし、そのあたりについて皆さんの中で議論がされたのかどうか伺いたい。

**川崎氏**：では、大学教員なので私がお答えしようと思う。今東京の大学の定員の厳格化が結構有名であるが、何が起きているかという、皆東京に来たいという圧力は全然減っておらず、東京には来る。定員を厳格化して、定員通りに採らなければいけなくなってきた。各大学で 30% ぐらい減らしているが、結局いわゆる F ランクと言われるような大学がかさ上げされてきている。

大学は何をすることで考えてみると、地方にはないところがやはりある。実は私も九州から東京の大学に行ったが、いろいろな地域からいろいろな子たちが来ていて、やはり考え方が全然違う。まさにプラットフォーム的な機能を大学は持っていると思うのだが、考え方が違う人たちがあってもないこうでもないという話をしながら自分の考え方を広げていくというプロセスがやはりできてくるのが大学なのかなと。つまり、地方でそういうものを持とうという考え方は全然悪くないと思うが、結果的に地元の人しか集まらないと、考え方がやはり偏ってしまって、新しい時代になかなか進めない。東京の大学もそういうところが進みつつあり、地方からあまり来てくれなくなったところがある。各大学が奨学金を出してでも地方から人に来てほしいというのは、やはりそういった多様性を大学が求めているという背景がある。そういう意味で、定員の厳格化をして地方に大学をという発想ではなく、そういった機能をきちんと持てるような大学を地方に配置するという考え方に切り替えないとなかなか難しいのではないかと考えている。

**岡田氏**：この点については、先ほどのテレワークと結構似ているところもあり、今アメリカで人気のある大学に、完全なネット大学のようなものがいくつか出てきている。日本の学校教育法上そういうものが今後どれだけ広がるのかというのはあるだろうが、そういうところは立地によらないので、全国各地、場合によっては世界中から人が集まるような場として、先ほどのプラットフォームではないが、例えば軽井沢やどこかにあってもよいと思う。別に東京にこだわる必要はないと思うが、現状としてはなかなかそれが難しい状況である。ちなみに旧帝大の中で最も地域の分散が進んでいるのは、人口が最も減っていると言われる東北大学。危機感があるから各地でいわゆる人材、入学者を集める活動を最もたくさんしている。逆に東京の大学はそれがなかなかできていないのではないかなと思う。

**質問者 C**：国の方針として専門職大学が地方にできているが、ローカルにしながらグローバルがわかる人材をやはり地方独自で、今県立の長野大学が留学させたりしてやっている。あのように、公設の、民営でもいいが、例えば飯田市なり上越市でもいいが、地方で大学を作って人材を育てると、地方にしながらにして世界に通用する人材を育てると、そのような教育が必要ではないかと思うが、牧野市長いかがだろうか。

**牧野氏**：今の人材育成のやり方はいろいろあると思うが、まずしなければいけないのは、高校を卒業するまでの若い皆さん方が地域とどのように関わっていくか、そここのところの見直しだと

思っている。特に高校時代。地域を離れていくのは高校を卒業したときであるから、その直前の３年間の高校における地域との関わりは非常に大事にしていかなければいけない。ご案内かと思うが、飯田は地域人教育に大変力を入れている。市町村の基礎自治体は、普通は義務教育を担当しているというイメージが強いのだが、そういう意味では小学校・中学校において地域との関わりをつくることはどこでもある程度力を入れてやっているところが多いと思う。これが高校になると県立や私立になってしまって、基礎自治体の手から離れてしまうような感覚を持つのではないかと思う。しかしながら、地域を離れていく直前の３年間で学ぶ事は実は非常に多く、そこで学んでもらったことが、ある意味でその後の若い皆さん方の人生の決め手になっていくといったこともあるわけである。

大学というのは、そういった志を持った若い皆さん方に、さらに生きる力を付けるために専門的な技術や知識を教えてくれるところであるべきだと私は思っている。もちろん地元でもいいし、ほかのところでもいいと思うが、地元で志を持った高校卒業生に対して生きる力を、経済的に言えば稼ぐ力も含めて与えてくれるような、そういった高等教育をいかに広げていくかということが、恐らく大学の先生方には求められていると思う。私はそういう意味で高大連携を非常に重視しているわけである。

ちなみに飯田市は、大学の学部はないが大学院機能は既に持っている。信州大学の工学部の航空機システムの大学院コースを設置して、既に修士の卒業生も出て来ており、信州大学とは包括協定を結んで、ほかの学部の大学院機能も、「産業振興と人材育成の拠点 エス・バード」にサテライトキャンパスといった形で充実させていこうというような話もさせてもらっている。

**質問者 C:** 大変ありがとうございました。一つのアイデアとして、夜学でもいいので地元で大学を作って、地元に残った３割の人を、それこそ大卒資格を認定してもっと専門的に教育するといったことも考えられるのではないかと思っている。ありがとうございました。

**岡田氏:** ありがとうございました。それでは、時間を超えているので、このあたりでパネルディスカッションを終了させてもらえればと思う。

では、ここでパネリストの皆さんに拍手をもらえればと思う。ありがとうございました。

(拍手)



## 閉会挨拶（日経調専務理事 木曾）

岡田様、そしてパネリストの皆様、そしてご質問をいただいた方々、活発なご議論・ご質問をどうもありがとうございました。

本日まで参加いただいた皆様には、地方創生には関係者の当事者意識が必要なこと、またプラットフォームを通じてやっていくことが大事だということ、そういったことを含めてなにがしかのヒントや気づきがあったのではないかと思います。

まだまだご議論・ご質問が尽きないと思いますが、このあたりで本日の議論はお開きとさせていただきます。本日のシンポジウムにご登壇いただいた川崎様、岡田様、小松様、平尾様、牧野様、丸山様、貴重なご意見を本当にどうもありがとうございました。また、ビデオでメッセージをお寄せいただいた片山様にお礼を申し上げたいと思います。皆様にもう一度盛大な拍手をお願いします。（拍手）

あわせて、本日まで参集いただいた皆様にも、遅くまでお付き合いいただいてありがとうございました。主催者の日経調を代表して心より御礼を申し上げます。引き続き弊会をご支援いただければと思います。