

創政クラブ・公明党・無会派 視察報告書

報告者 岩垣 和彦



1. 日 時：平成 30 年 10 月 4 日（木）
2. 視 察 先：鹿児島県肝属郡錦江町
錦江町まち・ひと・「MIRAI」創生協議会
（旧神川小学校校舎）
3. 視察項目
 - ・住民全体のまちづくりについて
 - ・錦江町の「MIRAI」づくりプロジェクトについて
 - ・錦江町まち・ひと・「MIRAI」創生協議会について

4. 視察目的

高山市において人口減少社会が進むなか、少子高齢化による地域活力の喪失、若者の地元離れによる後継者不足、観光客数は伸びても全体経済の活況が得られない現状、団塊世代の大量退職による労働者不足、行政は地域振興策を掲げ、さらにまちづくり協議会を設立して活動しているが地域が衰退に向かっている実情などを踏まえ、真に地域活力を創出し持続可能な地域社会をつくりあげる方策として成功している錦江町の取り組みが高山市にも参考になると考え視察を実施した。

5. 視察 内容

1) 錦江町の概要

H17.3 に旧大根占町（7,000 人）と旧田代町（3,000 人）が合併し約 10,000 人の錦江町が誕生したが現在約 7,700 人に減少し、鹿児島県内で高齢化率が 2 番目に高い自治体となっている。65 歳以上の高齢化率 42.9%、75 歳以上の後期高齢者率 28.2%、年少人口 10.3%、生産年齢人口 46.7%となっている。国立社会保障・人口問題研究所の 2060 年人口予測は 2,796 人の予測がされている激しい人口減少自治体である。また、錦江町の総面積は 163.19k m²で可住地面積は 40.12k m²であり、人口密度は 52 人/k m²と類似自治体の平均（23 人/k m²）を大きく上回っている。

産業構造では一次産業比率 35.1%、二次産業比率 15.5%、三次産業比率 49.5%となり特に一次産業に占める割合が高くなっている。農業・畜産生産額は 91 億円で畜産が 7 割で子牛生産が大きく、次いで耕種農業 20 億円（馬鈴薯）や養豚 19 億円で気候の温暖な地域である。

2) まち・ひと・「MIRAI」創生協議会事務局

まち・ひと・しごと創生法の施行によって全国の自治体で人口ビジョンや創生戦略が策定されるなか、錦江町も同様に創生戦略として「錦江町 MIRAI づくりプロジェクト」を策定し国の認可を受けることになった。錦江町が抱える大きな課題は急速に進む人口減少に悩まされ続け、社会の担い手である 18 歳から 65 歳人口が総人口減少率以上に大幅に減少し「担い手不足」が深刻化しており、手をこまねいていけば「集落機能」「地域経済」「教育環境」「地域福祉」「労働力」「公共サービス」「公共イ

ンフラ」などに大きな影響を受けることは確実であることから、今ここにある「危機」として計画を策定した。

そこで「MIRAIづくりプロジェクト」を実現するための創生協議会の事務局設置にあたっては、目指す目標を「大隅半島初の『田舎 Think（考えて）&Do（実行する）タンク』を掲げ、海外や全国から様々なスキルを携えて集結した 7 名の職員が、町の未来づくりを町民や行政と共に考え、実践するべくミッションを達成するため、多彩な人材を集めた地域協議会事務局の発足は大隅半島では「初」の取り組みとなった。

◆創生協議会事務局のミッション

- ・錦江町の「未来づくり」を町民や町外支援者、移住者の皆さまと共に前に進めるべく「考えて(Think)」 「実践する (Do)」組織として活動する。
- ・私たちは町民が大切に守ってきた中学校（H20.3 廃校）の職員室に事務所を開設し、町の土台づくり・仕事づくり・人づくり・仲間づくり・新たな絆づくりの拠点として町民や地域に寄り添いながら未来を創造する。

◆創生協議会事務局の体制

- ・事業総称・・・錦江町「MIRAI」づくりプロジェクト（錦江町地方創生総合戦略にかかる事業総称）
- ・位置づけ・・・錦江町「MIRAI」づくりプロジェクトの執行組織
- ・事務局員・・・7名
- ・メンバー概要（～個性派「ソト者」集団による未来づくりスタート!!）

中国地方で住民参加型の過疎地活性化活動で名をはせた、錦江町地方創生担当総括監「吉田」の呼びかけに共感し集結したのは、アフリカで日本人ボランティアと地元住民との地域おこし活動支援に汗を流していた者。過疎地域で住民に愛されながら地域の未来設計図を描いていた者。東南アジアで販路開拓すべく孤軍奮闘してきた者。時には自らが広告塔となり地域ストーリーづくりに励んでいた者。東北有数の豪雪地帯に多くのお客を集めるべく孤軍奮闘してきた者など、海外や全国から様々なスキルを携えて着任した 7 名の個性派職員は「地域密着型ソト者」として、町民や行政と共にミッションをスタートした。

役職	氏名	主務	出身地
専務理事（事務局長）	吉田秀政	未来づくりプロジェクト総責任者	秋田県三種町
事務局次長（プロデューサー）	兼森一将	仲間づくり・しごとづくり	広島県呉市
プロデューサー	柴山良春	ひとづくり・絆づくり	鹿児島市
〃	柏崎真司	総合プロモーション	青森県中泊町
ディレクター	小松 尚	しごとづくり	秋田県仙北市
〃	大野直樹	しごとづくり	鹿児島県鹿屋市
経理・総務	川越美紀	経理・事務	鹿児島県錦江町

3) 錦江町「MIRAI」づくりプロジェクト

～「厳しい現実」を逆手にとって、子や孫のために希望溢れる「未来」に創り繋ごう!!～のキャッチフ

レーズを掲げた。「今ここにある危機」を乗り越えていくためには、人口減少・少子高齢化による「厳しい現実」を行政や町民が皆でしっかり受け止め、現実を見据えながら物理的・財政的・人材的に制限された状況下で地域の在り方を捉えなおし、再構築していく必要がある。この逆境を「チャンス」に変え、希望溢れる「未来」を子や孫たちにしっかりと渡していくために、町が一丸となって町の未来を考え・創り・繋いでいくためのプロジェクトを策定した。それが「錦江町 MIRAI づくりプロジェクト」であり、執行組織として H29.4.1 に発足した「ソト者集団」が「錦江町まち・ひと・MIRAI 創生協議会事務局」である。

◆目指すべき「MIRAI (未来)」像

『MIRAI』づくりプロジェクトは『厳しい現実』を逆手にとって、子や孫のために希望溢れる『未来』を創り、繋ごう!!をコンセプトに5年先、10年先、20年先に辿りつくべき「未来の姿」を次の4つの『MIRAI』として位置付けている。

- ① 住民や移住者が明日へ希望をもってビジネスや地域づくりにチャレンジできる町。そして彼らを本気で応援できる町。
- ② 住民と移住者が一緒になって、世界で勝負できる価値創造型ビジネス創りや、新たな集落支援活動にチャレンジできる町。そして彼らを本気で応援できる町。
- ③ なりたいもの、やりたいことがある。子どもたちが夢にチャレンジできる町。そして彼らを本気で応援できる町。
- ④ 町民が胸を張って『錦江町に住んでいる』と誇れる町。誇りとワクワク感に満ちた希望の『MIRAI』が創造できる町。

◆錦江町『MIRAI』づくりプロジェクトの概要

①プロジェクトを支える『土台』づくり

町を活性化するためには「しっかりとした土台」が必要。錦江町にとって『土台づくり』とは、町民と行政が町のおかれている現状や危機感を共有した上で、町の『未来』をつくる活動に老若男女の参加を促すことと位置づけ、取り組みを行なう。

(町民の熱量増加と自分ごととして捉え、主体的に未来づくりに参加)

(町民や行政職員の危機感・目的・目標・役割の共有化と協働意識啓発)

(民間主導型「地域づくり」団体による各分野連携型地域活性化活動)

・みんなで考える未来づくり (全国初)

『町民・議員・役場幹部・役場職員』みんなで一緒にベンチマーク地への研修視察

H28 に長野県下條村他 2 件 (負担金 1 万円徴収) 29 名参加、

H29 に北海道ニセコ町 (負担金 4 万円徴収) 22 名参加

・未来づくり委員会 (旧百人委員会) を本格的にスタート (県内初)

話し合いと実践活動、町民参加型の自助→共助→公助的なみらいづくりへ挑戦

②『しごと』づくり

ひとたび始まった人口減少状態は簡単に止められない。人口減少が進行するにつれトータルで経済規模 (町内総生産額や消費額、町内事業者数、農業生産者数等) の縮小は避けられない。この

現実をきちんと受け止めた上で、町内事業者・農業生産者の利益向上や新たなビジネス興しなど「質の向上」を図るための取り組みを行なう。

(町内で頑張る農林水産・商工事業者の利益増加や後継者・承諾者「誘致」を支援)

(子どもたちが憧れ町内にUターン就職したいと思えるような未来のビジネス創出)

(10年以内に必ず現実となる第4次産業革命を担える人材輩出を強く意識した環境整備)

(高齢者の方々による社会貢献型の小規模ビジネス促進)

I. 頑張る農林水産・商工経営者や起業・起農希望者に対し積極的に投資を行なう。

- ・生き残りを懸け、新たな取り組みを計画又は実践される農林水産経営者や商工事業者に対し、少額(10~50万円)投資を積極的に行なう。
- ・錦江町の未来づくりに寄与してもらえる町民主導型ソーシャルビジネスに対し、少額(10~50万円)投資を積極的に行なう。
- ・起農や起業に挑戦される方に対し、少額(10~50万円)投資を積極的に行なう。
- ・高齢者によるスモールビジネス(集落巻き込み型商売等)に対して、少額(10~50万円)投資を積極的に行なう。
- ・役場が導入した『錦江町版がんばるビジネス補助金』申請について、事業計画を一緒に考えます。
- ・クラウドファンディング等、新たな事業資金獲得手段を助言し取り組みを支援する。

II. 錦江町の未来を左右する『農林水産業』で頑張る方々を応援する。

- ・町内農林水産業を牽引している経営者に対し、最先端通信技術(AI/ICT/センシング等)の導入支援を積極的に行ない、更に『儲かる』経営を共に目指します。
- ・町内農林水産業を牽引している経営者に対し、フードバリューチェーン化を意識した高付加型の販路拡大営業を共に行ないます。
- ・大学などと連携し、町内製品の機能性調査による付加価値向上に積極的に取り組む。
- ・ふるさと納税等を活用した町内産品売上向上に積極的に取り組む。
- ・商談会参加や、先進地での勉強など経営強化に繋がる為の「出張」旅費・参加費支援を積極的に行なう。
- ・農業後継者不足解消を目的とした移住者誘致や町出身者の回帰誘致を積極的に行なう。
- ・起農を希望する移住者誘致や町出身者の回帰誘致を積極的に行なう。

III. 価格低迷中の特産品に特化した所得向上を応援する。

- ・努力はしているものの国内外情勢により、価格低迷を余儀なくされている特産品の高付加価値化による所得向上を生産者と共に積極的に行なう。
- ・新たな生産技術導入に向けた「研修」等への参加旅費を支援する。

iv. その他

- ・移住者の仕事探しマッチング支援を移住応援します隊と協力して行なう。
- ・町内の困りごとを価値化し、ビジネスや学びへと繋げる取り組みを行なう。

v. ふるさと納税を更に町の力に変えるプロジェクトがスタート

- ・これまで町外事業者が担っていた事務委託を創生協議会に移管する

- ①得た利益を町内での新規ビジネス・社会貢献型事業・後継者へ事業継承などに挑戦する町民や移住者に対して『小口（10～50万円）』を積極的に投資する。
 - ②新たな事業開拓や商品開発等の支援による町内事業者への経済波及効果向上に取り組む
 - ③都市部寄付者の方々との『絆』を深め、町内活動支援、投資、移住などに積極的に繋げ、町の力に変える。
- ・ふるさと納税で集まったお金の使い道を町の「未来づくり」に特化して、町民の話し合いで町に提言する。

③「なかま」づくり

都市部の志のある若者や企業と連携し、町内には存在しない若しくは現在の世の中には存在しない、町内の子どもたちが憧れ、町内で就職したいと思える「未来志向」のビジネスを少しでも多く誘致し支援し、やがて根付かせていく。

(人生の一大決心をして移住してくれる方は現実には少ないため、自治体の本気度は重要)

(錦江町に「**住み**」町民や町に良い影響を与えてくれる方を増やす)

(町出身者で町の将来性に可能性を感じて「**回帰**」してくれる方を増やす)

(錦江町を強かに「**応援**」してくれる方を増やす)

(錦江町に対して積極的に「**投資**」してくれる方を増やす)

- ・錦江町での起業や起業の意思と能力を有した新規移住者及び錦江町出身の回帰移住者誘致を積極的に行なう。
- ・農林水産業や商工業の後継者となり得る新規移住者及び錦江町出身の回帰移住者誘致を積極的に行なう。
- ・錦江町に誘致した知的産業（IT 起業等）に「**就職**」してくれる新規移住者及び錦江町出身の回帰移住者誘致を積極的に行なう。
- ・役場やNPO 団体と連携して、錦江町ファンクラブをつくり、錦江町の理念や取り組みに共感し、積極的に「**支援**」「**投資**」「**参加**」してくれる町外在住者や町出身者を増やす。
- ・ふるさと納税及びイベントやプロモーション活動を連携させ、錦江町の未来づくりに共感し、積極的に「**支援**」「**投資**」「**参加**」してくれる町外在住者や町出身者を増やす。
- ・町議会議員による県内初の取り組みとなる「あなたの移住応援します隊」や町外の学術機関、役場、町民等と連携し、休眠資産化している「空き家」を町の力に変える思い切ったプロジェクトに挑戦する。

④「ひと」づくり

老若男女を問わず、熱い想いを持つ未来づくりの担い手が、町内各地で活躍できる環境づくりや啓発研修活動を行なう。

(未来を託す「子ども」と「育児世代」の支援・啓発)

(未来づくりを目的とした公民一体型の協働実践活動への理解促進)

(健康寿命に拘った高齢者への「心の活性化」づくりと社会参画の促進)

(人づくりを持続的に支えられる「町内人材」の育成)

- ・町外の優秀人材や先進的組織と連携することで、子どもたちに対する国際感覚・最先端科学・ビジネスマネジメント等の学びの場を設置する。

- ・地域や集落の困りごとを逆転の発想で価値化し、ビジネスや外部の学びの場に変える。
- ・高齢者を主体としたソーシャルビジネス（社会貢献型ビジネス）やスモールビジネス（小規模ビジネス）による「心の活性化」を促進する。
- ・若手町民や役場職員を対象とした「課題解決スキル」習得プログラムを運営する。
- ・徹底した創生協議会の活動理念の説明による「三方良し型活動」の理解促進に取り組む。

⑤「新しい絆」づくり

町外の人々と積極的に繋がり、仲間（参加者・支援者・投資者・移住者）になってもらい、一緒に町や集落の未来づくりを行なえるような仕組みを創り拡げる。

（各世代が「役割」を担い、元気で活躍できる「地域」づくり）

（ゆるやかに柔らかく繋がり、支えあえる「互助関係」づくり）

（新住民と在来町民をゆるやかに繋げ、相乗効果を町の力に変える「場」づくり）

- ・町議会議員による県内初の取り組みである「あなたの移住応援します隊」との協働活動による移住者支援を介した絆づくりに取り組む。
- ・自助→共助→公助を強く意識した地域活動の表彰制度をつくり、表彰された活動を中心として積極的に支援を行なう。
- ・全国に過疎地の主流になりつつある「小規模多機能集落」を集中的に研究する。
- ・志の高い町民による自由な話し合いの場として、未来づくり委員会（旧百人委員会）を設置し、「みんなで町の課題を考え、知恵を出し合い、実践する」未来づくりサイクルを積極的に展開する。

4) 目指すべき「まちの未来像」（錦江町総合戦略から抜粋）

日本は世界で類をみない未曾有の「人口減少・少子高齢化」による右肩下がり社会に突入する。我々は町民とともに厳しい現実を真摯に受け止め、子や孫の世代にきちんとした地域を繋ぐために、希望ある「町の未来」を考え、創り、繋がねばならない。

なお、錦江町総合戦略を踏まえ、目指すべき「まちの未来像」を次のとおり明確に示す。

- I. 住民や住者が明日へ希望を持って「ビジネスや地域づくり」にチャレンジできる町
- II. なりたいもの、やりたいことがある子供たちが、夢にチャレンジできる町
- III. 住民と移住者による協働で、世界で勝負できる「価値創造型ビジネス創りや新たな集落支援ソーシャル活動等」にチャレンジできる町
- iv. 町民が胸を張って「錦江町に住んでいる」と誇れる町
誇りとワクワク感に満ちた希望の「MIRAI」が想像できる町

5) その他のポイント

- I. 総務省が進める「お試しサテライトオフィス」のモデル事業を九州で唯一、1万人以下の自治体で唯一採択され、ソフトバンク系IT企業やメンタルヘルス研究を得意とする研究機関と連携し、「廃校になった中学校を活用したサテライトオフィス設置によるモニター企業誘致」を行ない、企業が求める執務環境、生活環境支援をメンタルヘルスの観点から分析及び具体化したニーズへ対応し安定的な企業誘致に繋げるプロジェクトの「事務局」を役場と共に担っている。

- II. 県内有数の過疎地ならではの課題が多く存在する錦江町を、先端技術（IoT など）活用の実証実験（例：農業、行政、福祉×IoT、AI、センシング等）の場とすべく、環境整備を積極的に進める中心組織）
- III. 地方議会として全国初の取り組み
町議会議員全員による移住者支援を目的としたボランティアグループ『あなたの移住応援します隊』の事務局を担い、町民一丸となって移住者支援を推進。

6) 補足

- I. 錦江町では町総合振興計画（H27～36年）で定めた町の将来像「ひと輝く・こころ豊かなまち」を実現すべく、町地方創生推進本部（本部長、楠元町長）により、錦江町総合戦略を策定している。

7) 成果

I. サテライトオフィスを介した企業誘致活動

H20年に廃校となった「旧神川中学校」を部分改装して誕生した「癒しのサテライトオフィス」を実現。光回線 LAN・Wi-Fi・ウォシュレット完備の快適オフィス環境を整備。窓の外には錦江湾や清流「神ノ川」やグラウンドはきれいな芝生が広がっている。学校らしさはそのまま残し、誰しも懐かしさを覚える静かで集中できる空間としている。

※サテライトオフィスの利用アピール例

①常設オフィス解説タイプ

～田舎に常設サテライトオフィスを開設したい企業向け～

②オフィス短期利用タイプ

（職住一体型サテライトオフィスの利用なシェアハウスの完備で滞在コストの抑制効果）

～勤務環境を変えて成果を求めたい企業向け～

- ・海や川まで30秒の地の利を活かし始業前後や昼休みにカヤック・釣りなどで「リフレッシュ」に繋がるサテライトオフィスとしての利用
- ・短期合宿によるシェアハウスの利用
- ・錦江町の農林業、教育、福祉、環境など各分野で課題が出現していることを背景にした、先端技術で実験的に解決する、実証・実装試験やビジネスモデル創出研究拠点としての利用
- ・夏休み等に家族で来町しオフィステレワークと子供のバカンスの両方を実現する「ワーク&バカンス」として利用

II. 「仕事」に拘った移住アピール

- ・農業に興味のある方

町内生産額は90～100億円あり、南国らしい地域から山間地並みの冷涼地域までまとまっていることで様々な農業経験が可能で働きながら学ぶ制度も充実

- ・農業関連ITビジネスに興味がある方

錦江町では人工知能と経験を融合したミニトマト生産性向上に向け取り組んでいる。このスマートアグリに対応するIT関連ビジネスを「農業関連産業」と位置づけ積極的に育成し、実証実験支

援や事務所開設支援、起業支援などメニューを用意。(大隅半島の農業生産額は1,300億円)

- ・都会と田舎のWワーク希望の方

イタリアに似た錦江町の海岸風景で黒毛和牛・黒豚・野菜・フルーツが年中安く購入できる環境。穏やかで律儀な町民性だが、都会からの来町者はまだ少なく落ち着いた環境で仕事や生活が可能な地域。近年はLLCなど就航し航空運賃も安価で便数も多い。その影響で気軽に都会と鹿児島でWワークする方が増加傾向

- ・技術職・専門職の方

鹿屋市(人口10万人)と錦江町は隣接しており30分の通勤距離。町内には専門職や技術職の求人は少ないが、鹿屋市なら職を得られる可能性が大きい。鹿屋市で勤務し生活環境に恵まれた錦江町に居住する町民が増加(町内労働者の25%は鹿屋市に通勤)

- ・Net環境さえあればどこでも仕事できる方

錦江町では町内主要エリアに光回線が敷設されており、都市部と同程度の通信環境を整備。また、現在、遊休公共施設にサテライトオフィスを順次整備しており、格安で長期間貸し出しを実施している上、風光明媚なスポットでは無料Wi-Fi環境を整備しているため自然を感じながらの仕事が可能

- ・起業に挑戦したい方

田舎を拠点に世界や国内を相手にビジネスされたい方や、田舎の課題解消を目的としたソーシャルビジネスをされたい方など、町をあげて全力で支援。現在、錦江町の独自制度として「頑張るビジネス応援補助金」や、創生協議会では田舎特化型インキュベーション機能を有している。また、起業希望者への少額投資や「起業経験豊富な経営者」によるメンター制度、起業化向けコアスペース無料貸し出し、先進技術研修費用補助など多様なメニューを用意している。

III. 「暮らし」に拘った移住アピール

- ・お子様をのびのび育てたい方

錦江町の出生率は2.36、鹿児島県内トップクラスで3人以上の子どもがいる家庭は珍しくない。子どもへの教育は地域の責任と考え、様々な取り組みの中心は常に子どもたち。充実した育児支援制度や待機児童ゼロであり文武両道教育や人間力重視教育により錦江町で暮らす子供たちは心身ともに健やかに成長する。

- ・ひとり親で頑張っている方

中学生までの医療費全額負担や保育園費用補助、休日保育、児童クラブ、条件によっては家賃補助が受けられるなど様々なメニューを用意し働きながら健やかに子どもを育てられる環境を整えている。またワンストップ型の相談窓口(創生協議会)や、移住応援ボランティアグループ(町会議員)が、移住者の想いを受け止め、住居や職場紹介など細かく丁寧に対応する。

- ・夏は涼しいところで、冬は暖かいところで生活したい方

町内には南国らしい地域、霜がおりない海岸エリア、山間地域、降雪や積雪が観測される地域まであり、夏は高原エリアで冬は海岸エリアで居住することが可能。町内には600軒程度の空き家があるため活用可能。

- ・家族との時間を大切にしたい方

錦江町は家族と過ごす時間を大切にすることは「当たり前」の環境。都市部と比較し少ない通勤

時間や、都市部では困難な「庭付き一戸建て住宅」で、海、山、川と自然豊かな生活環境を活用し、家族との時間を創ることが可能。

・アウトドアライフを楽しみたい方

錦江湾で壮大な桜島や開聞岳をバックにカヤックや SUP などを楽しめる。西日本最大級の照葉樹の森や冷涼な高原エリアを有するため屋久島に行かずとも心地よいハイキングやトレッキングが楽しめる。清流を有する高原エリアではフライフィッシング、錦江湾では船釣りや陸釣りが楽しめる。また、佐多岬方面に南下すれば、離島並みの透明度を誇る白砂海岸がプライベートビーチ状態で、シュノーケリングで美しいサンゴ礁と熱帯魚観賞が手軽に行なえる。

iv. 「つながり」に拘る方

・U、J、M ターンを希望する方

錦江町では出身者、両親や祖父母が出身者、祖先が出身者、何らかの縁で知り合った方などに錦江町の仲間になって頂くべく、積極的な誘致支援を行っている。また、役場でも積極的にターン者を受け入れるなど、就職支援にも力を入れている。

8) 考 察

錦江町は、全国の過疎地域で抱える課題を集約した地域であり、著しく進行する人口減少や少子高齢化に迅速に対応し成功している自治体である。当町は北海道ニセコ町へ視察に出向き地域活性化のためのエッセンスを参考にしている。住民自治を成功させているニセコ町の例を参考に予算などに対する住民向け説明資料を既に作成し全戸に配布しており、住民参加と情報共有の先進自治体でもある。

錦江町まち・ひと・『MIRAI』創生協議会の事務局メンバーにヨソ者と若者を集めるきっかけづくりは、錦江町で地方創生担当統括監である「吉田秀政氏」の影響が大きい。吉田氏は「ヨソ者」として過疎地に赴任し、自ら黒子として住民の熱量を引き出すことに力を注いでおり、広島県安芸太田町でも「元気のある過疎地」に変わるきっかけをつくりだし、現在は錦江町で新たな挑戦をしている。吉田氏は「地方創生」という言葉が知られる前から過疎や高齢化に悩む地域に降り立ち、黒子として活動し続けている。同氏は秋田県出身の 1972 年生まれ、高崎経済大学では環境経済学を修め、当時、学んだ「常に俯瞰的な視点で未来を予測し、今を見据えるという思考法」は過疎が進む山間地域等の地域活性に活かされている。大学卒業後、大手旅行会社に就職した吉田氏は東北・関東で旅行業務に携わる中で観光業の未来を考えれば考えるほど、過疎地域の活性化の必要性を感じるようになった。ある意味、会社では異端児であった。人口減少に苦しむ過疎地域に対し集客だけでなく、都市部の住民と過疎地を積極的に繋げて課題解消や移住までを一貫してマネジメントする「観光の再定義」は会社では理解されなかった。しかし、現在ではこうした考えが地方創生の中核となっている。同氏は東日本大震災を契機に過疎地で活動したいと考え過疎地域の振興を「使命」として強く意識するようになった。

吉田氏は広島県安芸太田町の外部人材募集に応募し活動を始めた経過があり、当時の安芸太田町の人口は 7,500 人、高齢化率は 43%、人口減少率を含め中国地方ワーストであった。吉田氏は同町において観光事務局長（町第 1 号のヨソ者人材）に選ばれ 2011. 5 月に移住した。その後、5 年間は観光に留まらず、住民や行政を巻き込みながら様々な地域活性化に力を注いだ人物である。

＝吉田秀政氏の地域活性化への考え＝

1. 住民の熱量をあげる!!「あるべき未来」から今を考える

観光は地域振興の一部と位置づけ、農家民泊や田舎型交流ビジネスの立ち上げや、田舎の「困りごと」を都市部住民がレジャー感覚で過疎地域の住民と共に解消する「雪かき体験ツアー」「三段峡流木清掃ツアー」などのツアー商品を開発した。これらの目的は、住民に「これまで出来れば隠しておきたかった恥ずべきこと」とされていた困りごとが、都市部住民にとっては新鮮な「レジャー」に映る現実を目の当たりにしてもらい、実は過疎地域は「宝の山」であったと理解してもらうことで、住民の熱量をあげることであった。主役は常に住民であり観光協会は黒子に過ぎない。交流人口や移住者を増やすには、遠回りでも住民自身が動き出す必要がある。吉田氏が力を入れたのは住民への説明会や座談会を開催することで、町内の学校、企業の行事などあらゆる機会を利用し、住民と対話は年間100回に及ぶ。吉田氏の狙いは住民参加を促し地域の未来像を共有することだった。直近の未来ではなく、10年、20年先の未来を想像してもらい気付きを促した。「バックキャスト」という方法である。

{バックキャストとは、今の現実から起こり得る未来を予測した後、「あるべき未来像」を共有し、その未来を実現するためには何が必要かをもう一度立ち返って考える方法}

同氏は、住民が「登るべき山」を共有することの大切さを説いている。登る山を見つける段階では「ヨソ者」が力を発揮するが、実際に山に登る主役はあくまで住民であり、地域の未来を創り出すには「住民の意識改革が不可欠」になる。最近では、山をどう登るかばかりを語る有識者が地方創生の旗を振り、地域活性化の手段ばかりが注目され手段が目的化している。重要なことは「登る山」をどう見定め、その山に登る「意味と意義」を住民と行政でどう共有するかである。

2. ヨソ者の刺激で動き始める住民たち

「意味や意義」を共有し意識を変えるには時間も必要で奇策など存在しない。吉田氏は変化のきっかけを用意し小さな実践を繰り返し、住民自らが動き出す土壌を育んだ。吉田氏が安芸大田町で事務局長を務めていた当時、8人の職員のうち7人がU・Iターン組で新たな「ヨソ者」の協力を得て、地域の日常の暮らしに光を当てていった。安芸太田町は日本最南端の豪雪地帯で雪かきは地域の困りごとであり、「雪かき体験ツアー」も当初、住民は「お金を払ってまで来る人はいない」と考えていた。しかし、その企画は募集定員が満員になるほど好評となり、町内各地で困りごとを活用したプログラムがつくられ、毎年参加する大学生は200人近くまで増加した。

地元の伝統芸能である神楽も住民が見過ごしていた地域の魅力のひとつで、外国人視線を取り入れるため、岩国基地に駐留する米国人に安芸太田町の魅力をヒアリングし、神楽の練習風景に着目し欧米の富裕層をターゲットに体験ツアーを企画した。

さらに観光の企画だけでなく、商品開発も支援した。地元の特産品として祇園坊柿があるが、安芸太田町では以前から祇園坊柿のスイーツ「チョコちゃん」が細々と作られていた。作り手は平均年齢80歳の高齢者であり、事業として拡大することは考えられていなかった。吉田氏は「ヨソ者」として刺激を与え、日本有数のパティシエの協力を得て商品改良を後押しした結果、「チョコちゃん」は国内最大級の地方産品コンテストで準グランプリを獲得し売上げも増加していった。

成功体験を積み重ねることで、安芸太田町の住民は少しずつ変わっていき、吉田氏の着任後、民泊受入れ農家は、0軒から120軒以上に増加した。昨今は海外の旅行会社と組み集落単位で住民自らがイ

ンストラクターとなり欧米の富裕層の受入れを自発的に行なうようになっている。

安芸太田町は現在、広島県有数の元気ある過疎地と認知され、都市部の移住希望者が住みたい町「県内 1 位」になり、近年は人口の社会減は大幅に抑制され、年によっては増加に転じるまでになっている。

3. 草の根の交流が地域を支える

吉田氏は 2016 年 3 月に安芸太田町での任期を満了し、いくつもの自治体から誘いがあったが次の赴任先として選んだのが鹿児島県錦江町であった。「錦江町幹部職員さんの力強い熱意を感じ、それに応えたいと思った」と語る。

2016 年 5 月、吉田氏は錦江町の地方創生担当統括監に就任し、移住者の誘致活動をはじめ従来の慣習や縦割りにとらわれない未来志向でまちづくりを担当している。錦江町でも住民との対話に力を入れており、1 年で 91 集落すべてを回り、2016 年 10 月から始まった説明会は 40 回を超えている。その他にも町内での講演会や座談会にも積極的に赴いている。

2017 年 3 月 11 日、錦江町役場の一室では、土曜日にもかかわらず賑やかにワークショップが行なわれていた。老若男女が 3 つのグループに分かれ、模造紙を前に熱心に語り合っていた。今回は「安芸太田町から外部支援者として本宮 炎さんが駆けつけ、役場職員や町民の方々を対象にワークショップを開催してくれた」

安芸太田町の住民が今度は錦江町で講師役として活躍している。官による友好姉妹提携のような形ではなく、過疎地の住民同士で知見を教えあうなど草の根の交流が進められている。

錦江町では、4 月 1 日から「錦江町まち・ひと・『MIRAI』創生協議会」スタートしている。住民・行政・企業・関係団体、町外支援者などの知恵や思い経験や夢を結集させて、まちの未来をつくる組織である。吉田氏は創生協議会の仕掛け人であり、統括監のまま事務局長に就任した。

「住民が胸を張り、『錦江町に住んでいる』ことを誇りと思える未来を創造するために『町内熱量』（前向きさや活動意欲）を引き出したい。安芸太田町は特別だから結果を出せているのはでなく、住民の思いがあれば、錦江町でも実現すると語る。

＝最 後に＝

高山市にあっても若者の流出、人口減少、少子高齢化、支所地域の衰退、産業の担い手不足、経済の低迷など数多くの課題を抱えており、特に高根地域、荘川地域、奥飛騨地域では錦江町や安芸太田町と同様な状態である。

「ヨソ者」の眼力で地域の宝の再発見へのきっかけを頂き、地域住民の熱い意思で地域活力の創出に結び付けなければ地域振興など成功することは不可能である。行政はその「きっかけ作り」をすることが使命であり、地域への危機意識を更に深め、地域の未来に責任を持つことが先決と考える。その熱い意思が「ヨソ者」の気持ちを動かし、地域づくりへの活路が見出されるのではないか。地域振興が成功すれば地域出身者も地域に戻り、後継となって地域を語り継ぐであろう。

以 上



1. 日時：平成 30 年 10 月 5 日（金）9：30～
2. 場所：宮崎県日南市
「油津商店街・油津 Yotten」
3. 視察項目
 - ・ 中心商店街の再生（油津商店街の再生）
 - ・ 地域資源マーケティング推進事業の取り組み
 - ・ マーケティング専門官の取り組みなど

4. 視察目的

中心市街地の活性化は久しく言われてきたが、人口減少、少子高齢化、若者の地元離れ、経済環境の悪化、域外資本の進出、企業や個人事業者の担い手不足など課題が山積する中で衰退しつつある状況を脱皮できず苦慮している。高山市は、JR 高山駅周辺整備に併せ東口や西口整備を始めとして中心商店街や伝統建造物群保存地区まで含んだエリアを中心市街地と指定し、中心市街地活性化基本計画を改定し国の認可を得て様々な事業に取り組んでいる。

また、高山市が出資した「まちづくり会社飛騨高山」を設立し、中心商店街に観光客を集め活況を作り出そうと「イータウン」構想を立ち上げ、スタートしたが 1 年足らずで撤退事業者が続出するなどおせじにも成功とは言えない状況となっている。更にタウンマネージャーの採用により、中心商店街の盛り返しを狙っているが、指導者が存在しない中でどのように活性化に繋げるか、タウンマネージャー個人に委ねられている状態である。

こうした課題を抱える中で何を見出し、どこに目標を置き、地域の未来を導き出す方法として成功している日南市の商店街活性化策について視察を行なった。

5. 視察内容

(1) 日南市の概況

宮崎県南部に位置し東に日向灘を臨み、西は都城市・三股町、南は串間市、北は宮崎市に隣接している。宮崎市から日南市を経て鹿児島県に至る延長 112km は全国有数のリアス式海岸で日南海岸国定公園の指定となっている。また、日南市を中心とした一帯は総合保養地域整備法の指定を受けており「宮崎・日南海岸リゾート構想」等のプロジェクトが推進されている。また、平成の大合併により隣接する北郷町・南郷町と 2009 年に合併し新日南市となっている。

産業は観光が主で春秋は広島東洋カープや埼玉西部ライオンズのキャンプ地ともなっている。農業や漁業も盛んでみかん、マンゴー、ポンカン、日向夏みかん、かつお、まぐろ、イセエビ、みやぎ地鶏でも有名である。

・人口構成

日南市も合併後は人口減少が進み、少子化はもとより高齢化率も高くなっている。

年	世帯数	人 口		
		男	女	計
H27	22,678 戸	25,374	28,716	54,090
H30	22,375 戸	24,422	27,537	51,959

・日南市の産業別就労者数の変化

	H17 (合併時)		H22		H27	
	人口	構成比%	人口	構成比%	人口	構成比%
総就業者数	27,917	100.0	25,642	100.0	23,958	100.0
第1次産業	4,078	14.6	3,454	13.5	2,912	12.2
第2次産業	6,566	23.5	5,675	22.1	5,133	21.4
第3次産業	17,173	61.5	16,460	64.2	15,737	65.7
分類不能	100	0.4	53	0.2	176	0.7

(2) 油津商店街の動きと企業誘致

日南市の中心市街地活性化事業が H24.11 月に国の認定を受けた。商店街活性化と企業誘致が主な事業でその他に 50 数事業のプロジェクトがあるが代表的な事業は油津商店街の空き店舗活用となっている。現在でも市民の反応は分かれており、ある市民は「油津商店街は再生した」との認識と、ある市民は「6 年目に中心市街地活性化事業が突入するが油津商店街は再生したわけではない」との考えに分かれている。九州で最も若い 33 歳の日南市長（崎田市長）が選挙の時にずっと言ってきたことは、「これまで行政が出来なかった民間人を登用しその知見やノウハウを活かし町の活性化に繋がりたい」との考えから始まった。

※日南市が採用した民間人 3 名

・テナントミックスサポートマネージャー（木藤亮太氏）

役割：市内のお金をどう循環させるか（内需の循環）

油津商店街のプロジェクトを担う

・マーケティング専門官（田鹿倫基氏）

役割：外貨を集める（企業誘致や雇用拡大）マーケティング戦略

・まちなみ再生コーディネーター（徳永煌季氏）

役割：まちなみ再生（空き家・空き店舗活用など）

飫肥（伝統建造物群保存地区）のまちなみ再生など

1) テナントミックスサポートマネージャー

昭和 40 年代宮崎県南端地区では最大の商店街で当時は、お店で待っていればお客様がどんどん入ってくる時代であった。その後、数十年が経過する中で歩行者や通行量が激減した。もともと油津商店街は JR 油津駅と油津港（飫肥杉を市外に運び出す港としてや、マグロ漁の基地として栄えた）を繋ぐ動線として、また生活用具を調達する商店街として賑わっていたが、モータリゼーションの

普及で港の衰退などから市民の商店街への意識が薄れ小売販売額は急速に減少し衰退していった。商店街が衰退することでこれまで行政は、空き店舗活用支援金、商店街イベント開催支援金、駐車場無料利用支援など全国で行なわれる支援は人並みにこなってきた。

日南市が評価を受けているのは民間人を登用して活性化に繋げようとするところである。基本計画の認定を受ける時も担当者は、「他市の事例では失敗例も多くある民間コンサルタントに膨大な予算を投入して行なうのではないかと懸念していたという。さらに「事業が終わると民間コンサルタントはフォローアップをしてくれない」などの懸念材料が担当者にはあった。

しかし、担当の思いとしては「油津に実際住んで頂いて、現場のプレーヤーとして或いは事業が終っても油津に拘わる人を採用したい」として民間人登用にあって全国公募を実施した。これが月額 90 万円の委託料（報酬）で、油津商店街を 4 年間で新しい店舗を 20 店舗誘致するという明確なミッションを掲げて公募した。当時は月額 90 万円ということで市民や議会からも批判的な厳しい意見もある中で実施し全国から 333 名の応募が集まり、1 名をテナントミックスサポートマネージャー（木藤亮太氏）を採用した。木藤氏は福岡出身で日南とは縁もゆかりもないが、着任当初は油津商店街にどういう人が住んでいてどういう経営状況なのか、或いは商店街の方々や近隣の市民とコミュニケーションをとることを始めた。着任 1 年目からは毎週朝元々の商店主の方々、起業した若い商店主、商工会議所の職員、行政などとミーティングを実施し情報共有している。また、将来の商店街の方向性など幅広く意見交換を行ない、更に毎月全体でのミーティングも実施している。

テナントミックスサポートマネージャーは、「まちの応援団をつくりましょう」とよく言われる。その応援の連鎖を広げていくような形で油津を応援してもらおうと考えている。市内の中高生や日南出身者で東京に出ている若い人たち（本来なら油津商店街に拘わるはずでなかった方々）を上手く巻き込みながら上手くまちづくりを進め、応援の連鎖が拡大していった。

その後、サポートマネージャーを中心に（株）油津応援団が設立した。これは行政が何割か出資するまちづくり会社とは違い、個人のお金で出資した 100%民間会社となっている。社長は商工会議所の元役員（黒田氏）が担いサポートマネージャー（木藤氏）も役員となっている。社長は中小企業診断士であることも踏まえ小規模店舗の経営支援などを専門的に行なっていた方。また、宮崎市出身でお寿司屋やカフェを営んでいる飲食のプロフェッショナル（村岡氏）の 3 名で 30 万円ずつ出資し株式会社を立ち上げた。その他に 45 名以上の出資者が集まり資本金 1,800 万円でスタートした。（株）油津応援団は「的を絞り、迅速に動き、事業を仕掛けていく」ことを事業目的にしている。現在、（株）油津応援団と市が出資する「日南まちづくり会社」、油津商店街振興会、商工会議所、サポートマネージャーが連携し、さらに市内・外の応援団も入りながら、他にはない公民連携を目指し、毎週行なわれるミーティングで情報の共有を図っている。こういった背景は整ったが H25 年の 1 年目には店舗誘致 0 件となり、月額 90 万円の高額な税支出もあり市民や議会から厳しい意見が出されていた。

2 年目に入り「ABURATSU COFFEE」が 1 店舗目として出店する。この出店には（株）油津応援団が主体になりカフェ作りを始め、店作りも近隣の市民にもお手伝い頂き関わりを持たせながら、商店街にこれまで関係のなかった人を巻き込んで行なった。その後、呉服屋の廃業跡地に二代目湯浅豆腐店が開業した。湯浅豆腐店はこれまで市内の別の場所で豆腐物販のみ行なっていたが、地元の

高校の栄養士の先生（商店街に関係のない方々）に協力を頂き、メニュー開発などしてランチが提供できるお店に生まれ変わった。お店の出店のみならず商店街で行なうイベントも市民を巻き込みながら行なっている。土曜夜市はお店の軒先に露店が並び夏祭りのような感覚で毎週実施する。その中で地元の小中学生にイベント企画から運営までお任せし、子どもたちならではの発想や空き店舗を活用してお化け屋敷などで盛り上がった。子どもたちを上手く巻き込むことは重要と考えている。



3年目に入り油津商店街の雰囲気明らかに変わったと言われている。要因としては3つある。1つはここで商売を続ける人たちの気持ち以前と変わった。2つ目は市民が商店街に来る目的が新しい目的が生まれた。3つ目は、IT関連企業の進出の背景があった。

1つ目の商売を続ける方々の気持ちに変化した背景には、地元の宮崎大学の学生が油津商店街に入りまちづくりの勉強をしており、その卒業論文で「ヨソ者である木藤さんや、市役所や小中学生が一生懸命に油津商店街の賑わいのために取り組みをしているにも拘わらず、お店の方々はこれまで何をやってきたのか」というような厳しい指摘を受けた。これを境に商店街の人たちに火がついたと言われている。それから自分たちでも何かやってみよう動き出した。昔の商店街は専門的なお店が多く、下駄屋、傘屋、時計屋、靴屋、写真屋などで専門的な知識や技術があるのでスキルを活かし、例えば思い出の詰まった時計を修理するとか商店主も目覚めるようになった。修理屋さんのいる油津商店街として浸透していった。

2つ目の新しい来街目的ができたことについては、昔油津商店街にはスーパーがありそれが閉店し空き店舗になり、それをきっかけに一機に商店街のシャッター通り化に拍車がかかった。この空き店舗を上手く活用して多世代交流モール（油津 Yotten）や屋台村なども併せて整備した。この整備は行政が実施したわけではなく（株）油津応援団が事業実施した。事業費1億5,000万円のうち9,000万円が国の補助、3,000万円を市が補助、残り3,000万円は（株）油津応援団が借金をして建設を行なっている。（株）油津応援団は会社を設立した当初に4,000万円近くの借金をして、「ABURATSU COFFEE」などを立ち上げている。民間も自らリスクをとりながら商売をやることで市民や商店街の理解を得られたことも要因となっている。実際に運営をしている油津応援団のスタッフは20～30歳代の若い方が多く、商店街に若い人たちが集まるような雰囲気になっていった。

3つ目のIT企業の進出については、若者の流出を止めるための企業誘致に取り組む、マーケティング専門官の田鹿氏の取り組みが成果をあげている。同氏は日南市のマーケティング戦略も担っており、企業の協力（コラボレーション）を頂いて街の課題を解決する考えを持っている。既にLIONやYahoo、ゼクシー、LINEなど多くのベンチャー企業とコラボすることで行政課題も解決する手法をとっている。また行政が民間企業のPR活動など、お互いがWin Winの関係になって



おり、そうやって企業誘致に繋がっている。例えば、クラウドファンディングを運営する FAAVO（ウェブサイト運営会社）と日南市の業績を世界に発信するなど、当時の自治体として始めてクラウドファンディングを活用し成果をあげた。また、日南市の潜在的労働力を掘り起こし小遣い稼ぎが出来る仕事のやり方を PR した。主婦の方々などが余った時間を使って家で出来る仕事としてクラウドワークスから仕事をもらいテレワーカーの育成など働き方も含め取り組んだ。収入を向上させることで地元に住み続けられるまちづくりを進めている。

H30.3 現在の日南市の有効求人倍率 1.16 となり上昇している。今は 1.00 を超えている自治体が殆どで人材不足が課題となっている。日南市も同様に人材不足であるが、求人数に対して求職者数（仕事を探している人数）が圧倒的に多い事務職などは、事務の職に就けるようにしないと宮崎市や福岡市、東京に出て行ってしまう現状があった。そのため事務職に就ける企業（IT 関連企業）を積極的に誘致することとなった。一方で人が不足する事業者には生産性を高めてもらい、昇給や福利厚生の充実を図る為に生産性を高める働きかけを今行なっている。日南市民からは「若い人の働く場所が少ないので工場を誘致してくれ」と言われるが、工場誘致をすると現在ある製造業は非常に苦しい状況となる。まして人材の確保も困難となり人材不足に拍車がかかるだけになってしまうため、流出予備軍として高まっている事務を主な業務とする企業を誘致することが重要と判断し実施している。若い人達に受けがよい IT 企業を誘致したのではなく、若い人たちの雇用吸収力が高い事務の職に就ける IT 企業を誘致した。

H28. 4 月以降 13 社の IT 企業が進出し、うち 11 社が油津商店街エリアに事務所を構えている。5 年間で 239 名以上の新規雇用が生まれている。活用が難しいとされていたブティック跡の店舗をリノベーションして南九州一美しいオフィスが誕生した。計画から 3 年目の H27 年度には店舗誘致 15 軒、IT 企業誘致 3 社となり、20 店舗の誘致が可能ではないかとの期待感が生まれた。

4 年目はこの状態を持続していく体制を整える必要がるとして取り組みを進めた。但し、通行量は増えたが日常的に商店街に人が歩いている状況ではない。(株)油津商店街や木藤氏、田鹿氏も日常的な賑わいを創出しようとしているわけではない。商店街の再生は、市民のイメージは S40 年頃の賑わっていた活気のある街に戻るといった印象を皆さん持たれている。そうではなくて商店街に新しい機能が来てきて、そこに集う人たちのコミュニティができる。そういった自然にできたコミュニティが普段の経済活動やまちづくりに関わる人たちの育成など自然発生的に様々なコミュニティができることが最終地点と考えている。昔の賑わいを創出することに取り組んでいるわけではない。市民にもまだ、十分ご理解いただけていないこともある。



変化したこととして以前は、(株)油津応援団や行政、商工会議所が人集めイベントなど取り組んでいたが、市民自らが自分たちのやりたいことを商店街でやろうと思っただけの方が増えてきた。例えば金柑の生産者が集まって金柑の初出荷を祝う「金柑ヌーボー」の開催や、ブティック経営者

がファッションショーを開催するなど自由な発想で商店街を活用して開催するようになった。これらは行政側が仕掛けたわけではなく、市民が自ら企画し立案したことである。

また、2年前に全国の大学生を集めてビジネスブランドコンテストを実施し、「日南市の課題を見つけ解決する策を提案する」というコンテストを実施。日南市は広島東洋カープ、西部ライオンズのキャンプ地になっており、キャンプ時には県外からもお客さんがたくさん来て多い時には2週間5万人程度来訪し、すごく街が盛り上がる。但し、そういった方々はキャンプを見学しキャンプが終了と宮崎市内に宿泊する。日南市には宿泊もなくお金の消費もされない課題があった。その課題を掘り起こしてくれたのが名古屋大学の学生（奥田慎平さん）だった。そこでファンが集える空間を油津商店街につくることを提案した。その内容が見事優勝し、コンテストから半年も経過しないうちに自分で商店街に株式会社を立ち上げ、ゲストハウスをオープンさせた。今では広島カープの試合やサッカーのワールドカップの試合などを市民が集まって見える空間が整えられた。ゲストハウスですから海外のお客様も宿泊される状況となっている。彼は名古屋大学に復学をして名古屋でまちづくりをやっているが、現在も油津商店街でゲストハウスの経営者であるので社長としてまちづくりに参加をしてもらっている。こういった若い人たちがチャレンジできる場所も商店街に出来ている。

IT 企業を誘致したことで子育て世代や今後、子育てを向かえるような若い人がたくさん働いているので、そういったニーズに応えたいということで、民間の学校法人が小規模保育施設を商店街の中に開設した。それに加えて行政も子育て支援センター「ことこと」を商店街に開設した。

商店街にこれまでなかった新しい機能が自然発生的にできた。そうしたことで、ゲストハウス、IT 企業、子育て施設などが出来ることで、例えば子育て世代のお母さんのコミュニティができたり、ゲストハウスでカープファンを集ってコミュニティができたり、新しいコミュニティが自然にできることで、そうした人たちが商店街で日常的に活動するようになった。

結果的に目標である「新規店舗誘致目標 20 店舗」が実績として H29.3 月現在で「29 店舗」となり 4 年目で目標を達成した。(株)油津応援団の事業は 4 月以降もテナント誘致や店の入れ替わりなども進め、今では 40 店舗近くが新規として開業している。これらを背景に商店街の通行量は、H25.8 月には 489 人だったのが、H29.3 月には 1,128 人まで増加した。

木藤さんや田鹿さんの若い方たちのリーダーシップと努力で若い人がチャレンジできる商店街に生まれ変わった。最近では年末に安倍首相のスピーチに「油津商店街に行けばやりたいことが実現する。何かワクワクするような空気感が商店街再生の原動力になっている。こうしたワクワク感こそが地方創生の鍵であると考えている」と田舎の油津商店街の紹介をもらった。

近くの油津港には外国のクルーズ船が年に 20~30 回程度寄航している。多い時には 1 回の寄航で 5,000 人くらい海外のお客様がみえるので、そういった方々を商店街に誘客するとか、シャトルバスを出したりしている。乗員（クルー）の方々にも商店街に常連客として来て頂いている。また、広



島カープのキャンプに来ていただいた方を商店街にお呼びして「油津カープ館」への来館や商店街の中で広島カープにちなんだ「メニュー」や「商品開発」を行なっている。また球場と商店街を結ぶ道路を赤く塗ったりして「カープロード」として結んでいる。更に球団の名前が入った JR 油津駅を「カープ油津駅」とし、駅舎をカープ色に塗装するなど市民提案によってクラウドファンディングで自らお金を集めて実施した。球団の名前が入った JR 駅は全国で油津駅が初めてとなった。SNSでも取り上げてもらっていて若い方の投稿をみると県外のお客様がよくアップされている。

今始まった取り組みとしてアーケードは屋根がなく課題と考えているが、当時は国が補助金を拠出し進めた事業であったが、現在は維持管理と衛生的な環境整備に関する体力が必要であるが現状は難しい状況。そこで油津商店街に好意を持った女子高校1年生の「穂田みなみ」さんが、中学生時代に悩んでいた時に油津応援団に関わらせてもらって自分の成長に繋がりに居場所になったことなど様々学んだことで何かできることはないかと考えてくれた。そこでカラフルな傘をアーケード内に飾り商店街に恩返しをしたということからクラウドファンディングでお金を集めてプロジェクトとして行なっている。このクラウドファンディングは当初 60 万円の目標であったが、それを超えてしまったので 100 万円をめざし傘の設置範囲の拡大、夜のライトアップなど新たな計画が具体化している。こうした若い方まで活動に参加してくれている。

IT 企業が増えたことで現在、100 名程度の若い方が商店街で日常的に働いている。お昼休みには、昼食を商店街で摂るなど、コーヒーも若い方が中心になり消費を促している。今後、20 歳代の方々について 300 名くらいの雇用計画になっている。

(3) 統計データと市民の想いのまちづくり

1) マーケティング専門官：田鹿 倫基氏

2013 年から日南市でマーケティング業務を受託契約し仕事をしている。田鹿氏は元々、地元の大学を卒業し東京、上海、北京など 1,000~2,000 万人都市で働いてきたし民間企業でも働いていた。中国ではベンチャー企業や大企業でも働いてきた。今回は 5 万人程の都市で働くのは初めてで、社会人経験は 10 年足らずであるが恵まれた環境で色んな立場で仕事をさせてもらっている。

私の今行なっている仕事は、「消滅可能性自治体」が叫ばれ、50 年後に日南市は消滅の可能性があると言われた。この定義は 2040 年に 20 歳~30 歳代の年齢の女性が半減してしまうことで、出生率が上昇しても生まれる数の絶対数が減少することから相対人口は減少するもの。私の役割としてマーケティング専門官ということで、人口動態のマーケティングを行なっている。民間企業のマーケティングはモノがどうやったら多く売れるのか、利益のあげ方などの手法を行なっているが、人口動態のマーケティングは日南市が消滅せずに残って持続するための街であるために何をしなければならないのかを行なっている。企業も当然利益をあげて維持しなければいけないが、企業も存続するために利益をあげなければならない。自治体も存続するために何をやらなければならないかという人口が残っていくことが重要なので、そこをマーケティングしている。

持続可能な人口動態のポイントは、人口を増やすことではない。減少するのを少しでも歯止めをかけることでもない。ポイントは地域の人口ピラミッドの歪みをなくすることが最も重要である。日南市も廃校がたくさんあるが、何故廃校が増えるかという単に人口が減ったからと言われがちだが、人口が単に減ったら必ず廃校が増えるわけではない。どの階層人口が減るのがポイントで日

南市はまさに 20 歳～40 歳の人口が減少したから廃校が増えた。まさに若い世代の人口流出が廃校の原因となっている。介護施設の需要が伸びるのも高齢者層が急増するから介護施設の供給が追いつかない状況になっている。単に人口減少そのものが問題の根幹ではなく、人口ピラミッドの歪みが様々な課題の要因である。仮に人口ピラミッドがドラム缶状であれば、廃校も学校増設や福祉施設の増設も必要ない。従って財政的にも優しく整えやすい状況となる。

昔のような富士山型の人口ピラミッドが理想と思われがちだが、失業者が増加し治安が悪くなるなど懸念材料もある。例えば日本は終戦直後と比較して殺人事件は減っている。要は失業者が増えるから事件も発生する。人口ピラミッドは富士山型になると学卒で新しく職を求める人が増えるが、引退する人が少なく職に就けない人が増加する。職を求める人が増加する割には国内のマーケットは伸びないことから、失業者が増加し治安が悪くなる。また、人口ピラミッドは逆三角形になると社会保障費が増大し、後継者が少なくなって事業継承が出来ない状況が起きる。人口構成がドラム缶状のように安定すると持続可能な街になる。年齢階層で減少している層へ対応することが重要。特に減少している層は若者や子育て世代であるためこの層に重点を置いている。従って「若者の希望する仕事をつくる」と「出会い、出産、育児環境を整える」ことが最も重要と考える。

日南市の場合は、ベットタウンになり得ないのでそういったまちづくりは不可能であるので、若者が希望する仕事をつくることを重点施策とした。そこで IT 企業を誘致して 20 歳～30 歳代の方々の雇用を増加させた。これまで 14 社の IT 企業を誘致して 100 名以上の新規雇用を獲得した。どこの地方都市も様々な事業を展開するが成功しないのは、何を解消するために何の施策を展開するかの課題設定がそもそも曖昧である。

課題設定について、「KOKO」の取り組みから脱却することが大切で、そもそも課題設定の捉え方に問題があると認識している。「KOKO」とは「K」…「勘」、「O」…「思い込み」、「K」…「経験」「O」…「思いつき」などが最も失敗する原因と言われる。

例えば若い人たちが地元に残ってもらう街をつくるために「工場誘致」をするようなことはまさに思い込みの最たるものである。昔は、確かに工場誘致で若い人が残ってくれたが、今は残ってくれない現実がある。過去の経験や思い込みで課題設定がされてしまうケースが多々ある。

人口減少は社会減少が最も多く、20 歳代の人口流出がその 8 割を占めるような状況である。近年の有効求人倍率は上昇しているが、有効求人倍率が上がっても若者は流出する。仕事がたくさんきても社会減少が止まらない。地元の有効求人倍率が上昇しても東京、名古屋、大阪に若者を奪われてしまう。地元に残ってもらうには「リーマンショック」級の不況がもう一度起こることで食い止められる。2008 年の東京の有効求人倍率が一気に低下すると地元から流出する人口が止まることが裏づけられている。リーマンショックは東京や大都市にとっては大事件であるが地方にとっては、若者が地元に残ってくれる嬉しい状況がつけられる。安倍総理は、「沖縄県を含めて全国で有効求人倍率が 1.0 を超えたのは戦後初めてでアベノミクスの成果である」と言ったが、それは「全く関係ない。」

有効求人倍率は、求人数／求職者で表されるが、昔のように人口ピラミッドが綺麗な三角形をしていた場合は、毎年のようにすごい勢いで学生の数が増え卒業し就職を求める人がいるにも関わらず、引退する方が少ないために求職者はどんどん増加する。増える求職者以上の仕事をつくらないと有効求人倍率は上がらなかった。だから有効求人倍率が上昇すると景気がいいとかの指標になっている。

しかし、現在は全く逆で、新卒で仕事を探す人より引退する人が圧倒的に多いので、求職者は減っていくし引退した人の分だけ求人しなければならないために、求人数は増え、求職者が減少して有効求人倍率が上昇している。要は、有効求人倍率の上昇は人手不足が悪化をしている状況である。ニュースで有効求人倍率が上昇すると景気がいい状態と思いがちであるが、それは 20 年前の感覚で現在は人手不足が顕著になっている表れである。

現在、首都圏の人口がどのように動いているか下記に示す。(1 都 3 県)

年齢区分	2010 年	2015 年	増減	率 (%)
0～14 歳	450 万人	444 万人	-7 万人	-1.3%
15～64 歳	2,346 万人	2,317 万人	-29 万人	-1.2%
65 歳～	778 万人	887 万人	+109 万人	+14%
75 歳～	350 万人	427 万人	+77 万人	+22%
合計	3,574 万人	3,648 万人	+73 万人	+2.1%

国勢調査の結果ですが 2105 年には 1 都 3 県で 73 万人の人口が増加している。しかし今後、首都圏は加速度的に少子高齢化が進行する。18 歳や 22 歳の人口流入があっても「焼け石に水状態」となる。一般的には地方から若者が流入するため人口が 73 万人増加していると思われがちであるが、15～64 歳人口が 29 万人減少していることから若者が増えているわけではない。従って 65 歳以上の人口が増えているため、73 万人の増加になっている。勿論、18 歳、22 歳年齢も地方から流入してくるが、40 年前に集団就職で上京した方々が圧倒的に高齢化を迎えているため、地方から若者が多少流入しても追いつかない状況である。今後、まだまだ出生数は低いままで高齢者は増えていくため、地方から東京に入っていけなくなる。そもそも地方に子どもがいないので東京に行けなくなる。昔は 5 人兄弟、6 人兄弟が当たりまえで長男が地元に残るのが通常であったが、最近では 1 人、2 人の子どもしかいないので東京に行く人がいなくなっている。私は保護者の皆さんにあえてセンセーショナルに申し上げるのは、「戦後 70 年間ずっと先端をいていた東京ですが、今後、子どもを東京に出してしまうと、ずっと汗水流して働かされ、後輩もいない中で苦勞する。しかも、ずっと後輩もいない中で給料も増えず、働いて稼いだお金は税金として支払って、増え続ける高齢者のために使用されてしまう。まして自分たちの子どものための子育てや教育のために一切使われず、疲弊する」と言っている。

しかも生活保護世帯の割合が高くなっている。特に東京、大阪、北海道、福岡が高くなっている。北海道と福岡は炭鉱閉鎖が相次いで職を失う方々が増えそういった事情で生活保護世帯が増加している。田舎や地方の方が少ない状況である。お金が稼げなくなった瞬間に貧困に陥る。

ただ、東京や大阪のみならず、都会では生産年齢人口が増えず高齢者が増加する。まだ、田舎の方が今後、生産年齢人口は増えないが高齢者の増加も頭打ちになっているため、65 歳を超える方より亡くなる方が多くなるので、一人当たりの医療費が上がらない限り、社会保障費は減っていくと試算されてもいる。これらを東京にいる方々も気付いておらず、高齢化は地方の問題であると勘違しているが、実は東京が最も深刻な状況に陥るのはこれからである。

2) 工場が出来れば若者の流失は止まるのか (工場誘致は若者に有効なのか)

例えば今治市は、造船で工業出荷額は 1 兆円である。日本の船の 3 隻に 1 隻は今治で生産されて

いる。また、高級な今治タオルでも有名な街。また、しまなみ街道も有名でサイクリングの聖地とも言われて人気のある街である。工業も観光も「ゆるキャラ」でもグランプリを獲得しているし、ものづくりで活気ある都市と思われがちですが、全国 1,718 自治体ある中で転出超過者の人数は、全国ワースト 19 位である。工場、伝統産業、高級タオルなどで活気あるように見えても実態はそうではない。地域が活性化するために工場誘致や観光振興など全ての要素が揃っている今治市でさえ、転出超過がワーストにランクされてしまう。それは地域活性化策と全然別なところで人の動きが起こっている。

3) 観光客が増えれば地域は活性化するのか（人口は増えるのか）

箱根の観光客数は年間 2,000 万人にのぼっており、さぞかし箱根町は活性化しているだろうと調べてみると、神奈川県内で人口減少率がナンバー1 である。観光で賑わう街になれば人口増加や若者が残ってくれるとか地域活性化につながると思うのは、単に思い込みである。何故、観光客数が 2,000 万人もありインバウンドも大勢きているのに人口減少が起きるのか。下に示す図式に表れる。観光で仕事をつくる（雇用をつくる）＝ 観光客数 × 観光客単価 × 域内調達率

（観光を産業にするため） （1 次、2 次、3 次調達）

メディアで取り上げるのは観光客数であって、最近ようやく言われるのが観光単価で観光消費額が注目されている。箱根町は年間 2,000 万人ですからそれなりの観光消費はあるだろうけれど、域内調達率がゼロとなっている。域内調達率とは観光客に提供するモノやサービスをどれだけ地元で生産し作っているのかということなのです。箱根町には農家が数人しかおらず、食料は他県から流入しているし、箱根鉄道に乗車してくるが小田急に乗ってくるので、地元にはお金が落ちない仕組みとなっている。また、ホテルや高級旅館も東京の資本であったり、最近では中国資本まで参入している。たくさんの観光客が来て、観光消費額も多いけれどそのお金は全部外に出ていってしまう。ですから観光客数が増えて賑わいがあって、観光消費がある程度あっても人口は減る。（入湯税と固定資産税が入ってくればそれでよいと考える自治体経営なら何も言うことはないが・・・）

ダーウインは「強い者が生き残るわけでもなく、賢い者が生き残るわけでもない。唯一生き残れる者は環境の変化に対応できる者である。」と言っている。これは街も同じことが言えるわけで、昔、工場誘致で成功したり、観光で成功したり（宮崎県は昔新婚旅行のメッカ）、過去の成功体験で巻き戻しで実現するのではなく、社会環境、消費環境、マーケティングの環境が変わっていく中で、この街が持続可能な街に変わるために、データがどうなっているのかなど見極めながら対応策をつくっていくことが重要である。

タイトルで「統計データと市民の思いのまちづくり」と掲げている。大事なことは市民の声を大事にすることは重要であるが、市民の声をそのまま街づくりに反映させるのも問題がある。それはイオンやディズニーランドを誘致して欲しいとか声が多くある。ただ、こういったデータを基にすることが重要。ただ、イオンやディズニーランドを誘致して欲しいと意見を出す市民の真の思いは何であるのかをしっかりと汲み取る必要がある。市民の深層心理のところでは思いを実現させることが重要である。

6. 考 察

日南市は九州で最も若い 33 歳の市長を選出している。田鹿氏が着任する前は人口が減り、市の財政状況も悪化していた。宮崎県内でも日向市と日南市は 30 年前までは同規模人口であったが、現在は日南市のほうが 1 万人も少なく、日向市は港を中心に企業誘致が盛んで徐々に実を結んでいる。雇用の受け皿があるので U ターンする人が多く人口が維持できる。日南市は手を打つのが遅れたと田鹿氏は話す。

この若い市長からまちづくりに対する公約と共にアイデアが生まれ、ヨソ者で若い年齢のテナントミックスサポートマネージャーやマーケティング専門官を採用しまちの活性化に成功している。もともと市長が宮崎県職員の頃から田鹿氏とは交流があり、市長選挙に立候補した時は「地元をなんとかしたいという熱い思いがあるゆえの行動」と田鹿氏は話す。当時の田鹿氏はネット広告を扱うベンチャー企業に在籍し上海に赴任していた。帰国した際に 33 歳の現在の市長と銀座で会い、その席で「マーケティングができる民間人を登用するのが選挙公約だったが、どうだ？」と言われ、「やります」と即決したという。田鹿氏は「県庁を辞め市長選挙に打って出る決断をした市長に頼まれたら断れないし、自分自身も是非やりたい」と思ったという。

市長からのミッションは、「若い人たちが戻ってこない地域になっているが、日南に戻りたい人が戻ってこられる地域にしてほしい。外貨を獲得することで雇用を創出してほしい」とそれだけ指示されたという。まずは「日南をよく知ろう」と毎日、他の職員や地元の方と飲み会に行き情報収集し、それから企業を誘致するための施策を打ち出している。

田鹿氏は着任時、28 歳で民間企業出身ということで、そうした人を自治体が採用し新しいことをやろうとしても他の職員がついていけないケースがあるが、日南市では非常に協力的で 33 歳の若者を市長に当選させたことは「市全体に変化を望む空気」があったと考えられる。「変化する覚悟」が市職員にもあったのかもしれない。

企業誘致の具体的な取り組みは、いちばんのキモは「ボケて (bokete)」というスマートフォン向けの大喜利アプリとのコラボで、市の観光地や特産品、市長などの”お題写真”“に対してユーザーにひとこと「ボケ」てもらい 1 ヶ月約 4,500 件の投稿があったと話す。「自治体がこういう企画を積極的におこなうのは珍しい」と話題になり、その甲斐あって「日南市は他と違い柔軟な考えを持っている」と民間企業の皆さんに思ってもらい、自治体とコラボしようとする企業が、最初に取り組む自治体として日南市を選んでくれている。

お金をかけずに先ずやってみようとする意思と PDCA ではなく DCPA だと語る。クラウドソーシング企業の草分けである「クラウドワークス」とコラボして「1 年間かけて Web ライティングのクラウドソーシングで月収 20 万円を稼ぐ主婦ワーカーを育成しよう」とプロジェクトを推進した。しかし、結局月収 5 万円くらいしか仕事がなかったが、このプロジェクトによって日南市は「IT 人材の育成にチカラを入れ、優秀な人材が採用できそうだ」という民間企業から評価を受けることになる。その結果、Web メディアを運営する IT ベンチャーの「ポート株式会社」が日南市に進出し、「月収 20 万円プロジェクト」の対象者であった主婦が採用され、実際は 17 万円だったがほぼ目標達成したと語る。

その後、ITベンチャー企業を中心に6社が本社移転またはサテライトオフィスを設立し、観光関連分野でも2社が起業した。結果、3年間で120名～130名の新規雇用が生み出される予定となっている。誘致企業の事業予測を合計すると、日南市は「H32年までに新規雇用700名」という目標を打ち出し達成に意気込む。

全体事業が順調に進みうまくいっている理由は、「ベンチャー企業と市が同じスピード感で動くことにある」とし、「民間企業が日本一組みやすい自治体」と考えている。それは「大きな予算を民間企業とのコラボに充当する」という意味ではなく、何事もスピーディーに取り組むことで民間企業にとって大きなコストである「時間」がかからない自治体であるということが肝心。

但し、一般的な見方は「行政は民間企業のように身軽に動けない」など懸念材料はある。大きな予算がつくプロジェクトであれば身軽に動くことは難しく、議会承認もありどうしても時間はかかる。だから先ず、お金があまりかからないことをどんどんやってみる。それでうまくいけば議会にも「このように成功するプロジェクトです」と説明が可能となり予算もつけやすくなる。よく「PDCA」と言うが、まず「Do」やってみる。じっくり計画を立てているのでは遅く、先ずやってみれば、いろいろ見えてくることがあるので、それをもとに「Check」「Action」「Plan」のサイクルを高速で回すことが重要。

これらの取り組みは、ベンチャー企業で勤務した経験のある田鹿氏ならではの発想であるが、再び民間企業の世界に戻る考えは、「ゆくゆくはあるかもしれないが、今は目の前の仕事に精一杯で将来のことはあまり考えてない。ただ、目の前の人の人生に影響を与えているという実感はとてもあって、これは前の職の時には実感できなかった。ベンチャー企業で働いていたとき、私が手がけたネット広告を見た人は何百名もいるが、その人たちと直接交流はなかったし、『喜んでもらえる』という実感はなかった。でも、今は直接交流している人の人生の岐路に大きな影響を与えているし、『うちの息子が戻ってきてくれたよ』と嬉しそうに言うお父さんや『デザインを勉強するため福岡の専門学校に進学しそこで就職するつもりだったが、地元の仕事があるって聞いて帰ってきた』という女性などの声が聞ける。『喜ばれている』という実感が仕事のモチベーションになっている」と田鹿氏は語った。

～最後に～

錦江町も同様であるが、「ヨソ者」「若者」の採用は必須であり、従来型の手法では「まちづくり」の活性は実らないと感じる。全体の「危機感」「どうにかしたい」「ここで住み続けたい」という熱い気持ちが「ヨソ者、若者の気持ちを奮い立たせ、それを契機に人々のやる気を醸成させ達成感を感じさせる。そのことで若い人が将来に希望を見出し、それが他の人に波及し全体の満足感が生まれる」このことが「まちづくりの好循環」であり、持続可能な「まちづくり」そのものである。

高山市も旧来型の考えを捨て「人々が連携するまちづくり」に着手する時代が到来していると考えべきである。

以上