



村上敬亮氏

内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局参事官

菅田充浩

デロイト トーマツ コンサルティング
アソシエイトディレクター

官民連携で加速する地方創生へのムーブメント

各地の自治体で動きはじめた「地方創生」プロジェクト。
日本の未来がかかるその事業を成功へと導くための鍵は何か。
内閣官房まち・ひと・しごと創生本部の村上敬亮参事官をお招きし、
地方創生を支える官と民の立場から話し合った。

人口減少に歯止めをかけ
地方から日本を元気にする

菅田 政府は2014年に「まち・ひと・しごと創生総合戦略」を閣議決定し、内閣官房まち・ひと・しごと創生本部と内閣府地方創生推進事務局を設置しました。その背景には何があるのでしょうか？

村上 第一の背景は、人口減少です。少子化問題が取り沙汰されるようになってしばらくたちますが、実は日本の総人口が本当に減り始めたのは2015年からなんです。この後は、ジェットコースターが滑り落ちるがごとくに減り続け、後戻りできない可能性がある。

菅田 だから、地方を元気にして仕事をつくり、若い人も安心して結婚・出産・子育てができるようにするわけですね。

村上 おっしゃるとおりです。東京圏への転入は毎年10万人以上。その大半が20代の若者です。例えば、従業員30人以下の全国の事業所で、新卒入社2年以内に辞める人の割合は約4割にも上ります。実に半数近くが、いったん就いた職を離れている。でも、地方には再就職できる仕事ありません。都会でも正規雇用のチャンスが限られている。結果、所得は増えず、結婚や出産も叶わない。若い人ほど、その厳しさをリアルに感じているはず。東京一極集中と言いますが、これは、日本全体の問題なのです。

自治体にも経営感覚を
「稼ぐ力」が仕事と人を呼ぶ

村上 菅田さんはコンサルタントとして、さまざまな自治体の事業をサポートされていますが、最近の地方創生の動きにはどのような印象をお持ちですか？

菅田 当社を含むデロイト トーマツ グループは、全国の40近い都市に拠点を置いて、地域の活性化から都市開発まで多様なプロジェクトで自治体の方々とお仕事をしています。そうしたなかで目にするのは、新しい何かを始めようとする若い人がいる一方、親の世代がそれを地域社会の古い型に押し込めてしまい、出た芽を摘もうとしている構図です。

村上 そうした状況に一石を投じるような事業に挑む若者は増えていますよ。例えば、小野邦彦さん。20代で外資系企業から転身し、環境にやさしい野菜を作る新規就農者の支援事業を進めています。彼が言うには、まじめな努力と高校レベルのしっかりとした知識があれば、過度に農業に頼らず質のいい野菜を作ることは十分可能だそうです。ただ、いくら美味しくても販路がなければ生産量は増やせないし、地域社会にもそれを買い支えるほどの元気はない。ならば、代わりにその販路を開拓し、質に合う価格で売れる仕組みで支えようという事業です。

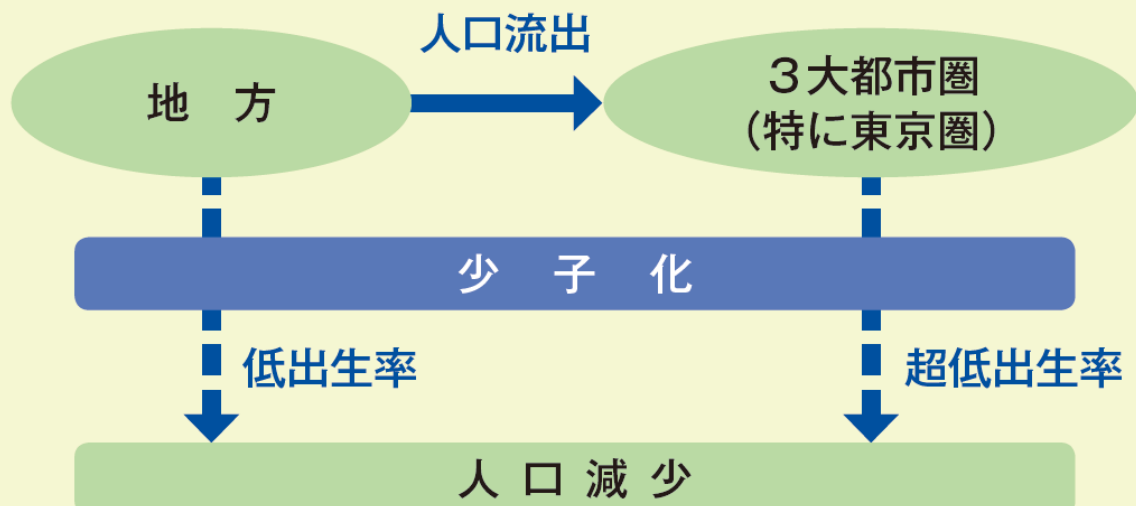
菅田 事業そのものを通じて社会課題の解決を目指す、いわゆる企業のCSV活動も注目されるようになりました。

村上 こうしたソーシャルベンチャーは、世界的な潮流として拡がりつつあります。

菅田 ところが、行政の場合、稼ぐことへの抵抗感のようなものが潜在的にあって、稼ぐ気のない人や事業に直接関係しない人たちの横槍で、計画が骨抜きにされる事例が目立ちます。例えば、公園をつくるにしても、最大公約数を求めるあまり、火遊びは禁止、ボール投げもダメといった何もできない代物になりがちですが、それよりも5000円の入園料でも人が集まる先鋭的な場をつくり、その利益を地元還元するほうが地域資源として役立つ可能性が高い。そのために、利益を出し、コストを抑え、ガバナンスを統制する「自治体経営」の感覚と手法を磨く必要が出てきます。

村上 それは大事なポイントですね。地方創生は、仕事づくりから始まります。仕事がない限り、人は来ない。人と仕事の好循環がなければ、街も活性化しない。だから、地方が「稼ぐ力」を持ち、若い人がわくわくするような仕事をつくるのが大切なんです。

人口移動（若年層中心）



大都市における超低出生率、地方における都市への人口流出と低出生率が、日本全体の人口減少を生んでいる。

出典：「日本創成会議・人口減少問題検討分科会ストップ少子化・地方元気戦略」より

地方創生を成功させる
「よその」の視点と自活力

菅田 政府としては、地方自治体の事業をどのように支援しているのですか。

村上 地方には、なかなか先鋭的・先導的な取り組みを始めるための資金はありませんよね。それを支えるべく「地方創生推進交付金」という仕組みをつくり、今年度は約1000億円の予算でさまざまな取り組みを支援しています。ただし、KPI(重要業績評価指標)を組み込み、必ず補助金から自立できる運営を目指すこと、また官民や地域間といった横の連携の実践などを求めています。

菅田 事業成功の秘訣は何でしょう？

村上 具体的な事業内容を行政が決めてはいけません。それで解決するなら、その課題はとっくに解決してるはずなんです。事業のゴールを明確にしてビジョンを共有する。行政が地域と共にゴールをセットしたら、後は採用した専門家や民間事業者に任せることが重要です。しかし、これが難しい。任せきれなくなった行政がつい口を出してしまい、取り組みがちぐはぐになってしまうのが常です。

菅田 確かにそうした事例はよくありますね。地方創生には「よその」の視点が必要だと思うんです。例えば、日本最南端のジオパークで知られる鹿児島県の三島村は自然遺産の宝庫ですが、それを生かした観光振興事業をご支援するにあたり、私たちは島民の生活スタイルそのものを観光資源として組み込むことを提案しました。

地元にいると、その価値に気づきにくい。よそから来た他人がそこを見出し、専門家の知見も結集して、利害の異なる人たちを巻き込んだ協議の場を回していくわけです。

同様に、三重県の玉城町では、飼料に米を含む地産の豚に新たな付加価値を付けてブランド化する事業を、そのお隣の多気町でも、古くからの特産品である伊勢いもや前川次郎柿の担い手確保に向けた取り組みをご支援しています。

村上 地方に価値ある資源を発掘し、利益を生む商いへと結びつける。生産者のための「地域商社」が必要です。昔のように需要が右肩上がりの時代には、需要の伸びにコミットする全国的な販売代理組織が一番力を持っていましたが、右肩下がり時代はどの業種でも、そのままの流通構造では成り立たないでしょう。

菅田 先ほどお話に出た社会課題を解決する事業も、ある種の地域商社と言えそうですね。東京都日野市では今、かつての産業集積地から生産拠点が消えゆくなかで、山積する都市型課題の研究開発拠点にシフトするという逆転の発想で、企業や大学の誘致を進めています。地方創生を実現するには、自立する力、他人の力、そして専門家の力を合わせる大切なのだと思います。

村上 そうですね。自走できる事業体をつくり、若者やよそのを呼び込み、多様な人たちを巻き込む舞台が動き出せば、地方は必ず元気になります。いよいよこれからが、その実行段階です。



まち・ひと・しごと創生本部のウェブサイトでは、各地の地方創生事例や、地域経済分析システム (RESAS) など多彩なコンテンツを提供している。
<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/>



村上敬亮氏

内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局参事官

むらかみ・けいすけ◎内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局参事官。1990年通商産業省(現経済産業省)入省。湾岸危機対応、地球温暖化防止条約交渉、PL立法などに従事した後、約10年間IT政策を担当。2008年メディア・コンテンツ課長、09年地球環境対策室長、11年資源エネルギー庁新エネルギー対策課長を経て、14年9月より現職。

菅田充浩

デロイトトーマツ コンサルティング
アソシエイトディレクター

すがた・みつひろ◎デロイトトーマツ コンサルティング 合同会社
アソシエイトディレクター。地方監査会計技能士。日本アイ・ビー・エムを経て現職。国や自治体などの公的機関に対する地方創生、官民連携などをテーマとしたアドバイザリー業務などさまざまなサービスを提供している。

デロイトトーマツ コンサルティング 合同会社

パブリックセクター

〒100-6390 東京都千代田区丸の内2-4-1 丸の内ビルディング

Tel : 03-6867-8916 E-mail : dtc_public_sector_pr@tohatsu.co.jp

www.deloitte.com/jp/dtc

デロイトトーマツグループは日本におけるデロイトトウシュトーマツリミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームおよびそのグループ法人(有限責任監査法人トーマツ、デロイトトーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士法人およびDT弁護士法人を含む)の総称です。デロイト トーマツ グループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査、税務、法務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー等を提供しています。また、国内約40都市に約9,400名の専門家(公認会計士、税理士、弁護士、コンサルタントなど)を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイトトーマツグループWebサイト(www.deloitte.com/jp)をご覧ください。

Deloitte (デロイト)は、監査、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリーサービス、リスクアドバイザリー、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスをFortune Global 500® の8割の企業に提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約245,000名の専門家については、[Facebook](https://www.facebook.com/deloitte)、[LinkedIn](https://www.linkedin.com/company/deloitte)、[Twitter](https://twitter.com/deloitte) もご覧ください。

Deloitte (デロイト)とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(“DTTL”)ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数指します。DTTLおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL(または“Deloitte Global”)はクライアントへのサービス提供を行いません。Deloitteのメンバーファームによるグローバルネットワークの詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事業に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的な事業をもとに適切な専門家にご相談ください。

Member of

Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2017. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.