



# 地方創生の事例とその評価

## ～成功事例と失敗事例を判別する4つの要件～

なべやま とおる  
鍋山 徹

一般財団法人日本経済研究所 チーフエコノミスト 専務理事 地域未来研究センター・エグゼクティブフェロー

### はじめに

地方創生への取り組みは、すでに始まって3年半が経過して検証する時期に来ている。本稿では、「まち・ひと・しごと創生長期ビジョン」を踏まえた総合戦略の基本目標の一つ、「地方にしごとをつくり、安心して働けるようにする」に焦点を当てる。地方の“稼ぐ力”を高めることは、東京から地方への新しいひとの流れをつくるための前提条件である。まず、マクロ環境の定量的・定性的な変化を概観した後、地方創生を実現するための重要な指標に触れる。次に、先行研究である日本政策投資銀行九州支店と九州経済調査協会の共同研究「地域における自立的発展に向けて～九州発15事例の戦略を読む～」（2003年5月）の知見をもとに、全国の地方創生の事例とその評価に資する“成功事例と失敗事例を判別する4つの要件”を提示して、検証を試みることにしたい。

### 1. 稼ぐ力をどうやって高めるか

人口減少や人口構造の変化（生産年齢人口の減少、高齢者の増加・若年者の減少）は、需要面では個人消費の下押し、供給面では労働力の不足、財政面では社会保障費の増加による財政収支の悪化など、経済活動に影響を与え、ひいては地方経済の減衰を招くことになる。

まず、地方経済を取り巻くマクロ環境の定量的分析では、その統合指標である域内総生産（GRP：Gross Regional Product）の成長率を高めることが目標になる。GRPは、「人口増減率」と「労働生産性（一人当たり付加価値）の伸び率」の積である。

特に、付加価値を生み出す源泉である労働人口の減少は、東京など大都市への人口集中が続くことから、地方にとって長期的なマイナス要因である。図表1は、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成29年7月）」の中位推計をもとに、これからの25年間（2015年～2040年）、都道府県別の生産年齢人口（15～64歳）の推移をグラフ化したものである。すべての都道府県が減少するが、棒グラフで示した絶対数では、25年間累計で大阪が約120万人、神奈川と北海道が約100万人、兵庫、埼玉、千葉は約80万人減少する。しかし、地域経済へのインパクトという点では、折れ線で示した比率（右目盛）がより重要である。全国計の減少率は年平均1.0%である。ちなみに、日本経済の実力ベースの潜在成長率（実質、推計値）は年0.5%前後であることから、1.0%の人口減少の影響はかなり大きい。都道府県別にみると、年平均1.0%以下の減少にとどまっているのは、点線で囲んでいる関東の東京都、埼玉県、神奈川県と千葉県、中部の愛知県、関西の滋賀県、中国の広島県と岡山県、九州の福岡県、そして沖縄県である。また、個々の地方においても、人口が集まる地域と人口を失う地域の二極分化が進むが、なかでも北海道と東北各県の減少率の大きさが目立つ。それだけ、北海道と東北各県は、地方創生で相応の成果を出さなければならない。

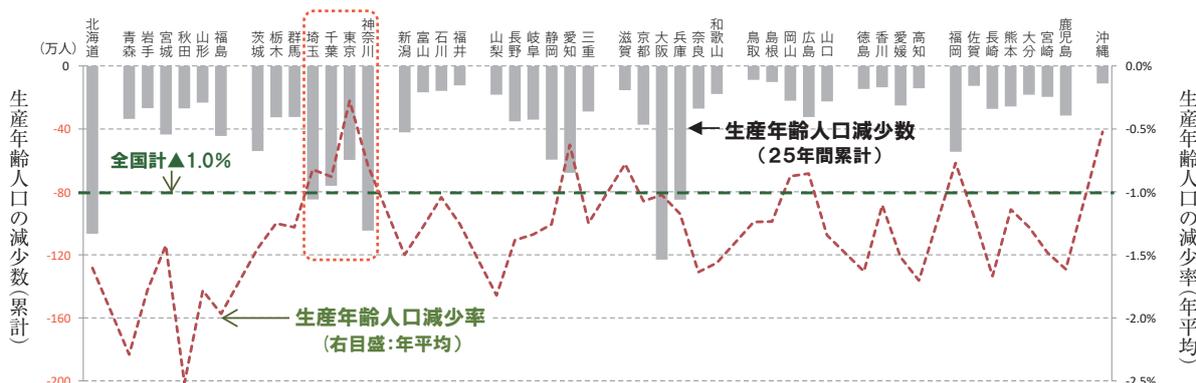
次に、マクロ環境の定性的分析では、技術進歩や働き方など質的な変化によって労働生産性の伸び率が高まる可能性がある。若年者の労働意欲の低下などマイナス要因が指摘されているものの、スマートフォンやタブレットの進化系であるウェアラブル端末を身につけて、一人で二つの仕事をこなすようにな



【鍋山徹氏のプロフィール】

1982年早稲田大学法学部卒・日本開発銀行入行。2000年米国スタンフォード大学国際政策研究所 客員研究員、2006年日本政策投資銀行調査部長、2009年産業調査部長、2011年チーフエコノミストを経て、2013年より現職。2010年6月～2014年2月、テレビ東京 WBS「ワールドビジネスサテライト」コメンテーター。

図表1 都道府県別の生産年齢人口（15～64歳）の増減（2015年～2040年）



（資料）国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」（平成29年7月中位推計）を元に作成

る。高齢者の作業効率の低下に対しては、例えば、地域活性化の有名な事例である、いづろり（徳島県上勝町）の“葉っぱビジネス”では、高齢者がタブレットやパソコンを活用している。さらには、テレワークなどIoT（モノのインターネット）／AI（人工知能）の活用による遠距離勤務や労働時間の細分化など柔軟な働き方が社会に普及していく。定量的にみると“人口の量”は縮減していくものの、定性的にみると労働装備率を高めるとともに女性・高齢者・海外人材など多様な人材が活躍する環境を整備することで、“人口の質”を高めることができる。

人口減少下にある地方経済において、“移出性”、“高付加価値化”、“雇用吸収力”の三つは、一人当たりの付加価値率（稼ぐ力）を高める代表的な指標である。なかでも移出性は域内で生み出された商品・サービスを域外の市場に提供する点で重要な指標である。東京、大阪など大都市圏の広大な市場に向けて商品・サービスを移出するので、より大きな所得を得ることができる。一例として、1990年代半ばから成長した通信販売ビジネスがある。インター

ネットや電話回線の通信インフラを活用して、大都市圏や他の地方圏向けに化粧品や健康食品などを生産販売する地場企業が成長した。

しかし、産業のサービス化が進むなかで、情報サービス、広告、映像・文字情報制作など、移出性の高いサービス産業のほとんどの分野で圧倒的なシェアをもつのは、首都圏である。それ以外の地域は、移出率の高い製造業、そして農林水産業の6次産業化やインバウンドを含めた観光関連サービスに活路を見出さなければならない。

2. 地方経済の自立的発展のための要件とは

先行研究である、日本政策投資銀行九州支店と地域シンクタンクである九州経済調査協会の共同研究「地域における自立的発展に向けて～九州発15事例の戦略を読む～」(2003年5月)では、九州地域における成功事例として、産業振興<sup>1</sup>、観光振興<sup>2</sup>、地域文化<sup>3</sup>、市民活動<sup>4</sup>の4つの分野から15の事例を選んでいる。これらの事例の分析を通じて、地域の自立的発展のメカニズムとして、リーダー的存在であ

図表2 キーパーソンを支える仕組み（9つのキーワード）

パートナーシップ	民間と行政、住民と行政のコラボレーション（協働）が進んでいること。世代間、男女間を越えた協力。
民主官従	民が主で、官が従。民間（住民、NPO、企業・団体等）が主導して、官はサポートに徹する。
一体感	パートナーシップを築き、民主導で官がサポートに回れば、地域の一体感が醸成される。
地域資源	どういう切り口で再生するのか。地域資源は有形無形を問わず、文化・歴史・技術もある。
地域ブランド	容易に確立されるものではないが、地域資源を発掘して磨きをかけて、地域ブランドを確立。
地域外の人材と知恵	地域資源のポテンシャルは、地域外の住民や地域外で暮らしたことのある住民の方が気づきやすい。
外部評価	地域外の評価機関などによって賞を受賞すると、精神面での支援で大きな役割を果たす。
メディア	住民意識の啓蒙や地域外へのPRとして役に立つ。ニュースは、時として広告以上の効果をもつ。
目利き	地域づくりやプロジェクトの真価を客観的に評価できる人材。内部の目利き（内部評価）も重要。

（資料）「地域における自立的発展に向けて～九州発15事例の戦略を読む～」日本政策投資銀行、九州経済調査協会（2003年5月）から日本経済研究所作成

るキーパーソンが存在、キーパーソンを支える仕組み、時間をかけた息の長い取り組みの3点を呈示している。

このうち、キーパーソンを支える仕組みは、9つのキーワードにまとめている（図表2）。キーパーソンと住民と行政をつなぐネットワーク、地域資源や既存インフラの存在、地域外からの評価などが条件になる。地域の自立的発展の事例は、この9つのキーワードすべてを満たす必要はないものの、その多くの条件を満たしている。なお、ここで採り上げた15事例は、短いもので3～5年、長いもので10年以上の期間で活動を継続している。

### 3. 成功事例と失敗事例を判別する 4つの要件

先行研究（前述）での知見をもとに、地方創生の政策的評価に資する“成功事例と失敗事例を判別する4つの要件”として、キーパーソンを支える仕組みとして示された9つのキーワード（各項の〈〉

内）を「事業主体、事業内容、事業手法」の側面から「自立性、着眼性、開放性」の3つの要件に再整理した。さらに、時間軸として「長期性」を加えている（図表3）。

#### (1) 自立性〈民主官従、パートナーシップ、一体感〉

事業主体（Who）に自立性があること。キーパーソンの有無と、住民、企業や団体との連携による地域の一体性の有無。補助金を前提にした行政主導型ではなく、民間主導が基本。補助金を前提にする行政主導型は、地域自立に取り組む主体と関係のない人材が入ること、当初想定外の事象への対処が難しいなど、問題が多い。民間的発想で行政がリスクを負う。行政は、民間が取り組んだ結果としての不足分補填やプロモーションが効果的である。

#### (2) 着眼性〈地域資源、目利き、地域ブランド〉

事業内容（What）の着眼性が高いこと。地域資源を発掘して磨きをかけて地域ブランドを確立していく。有形無形を問わず、文化・歴史・技術などの

<sup>1</sup> 半導体クラスター（九州全域）、本格焼酎と和牛（鹿児島県・宮崎県）、北九州エコタウン（福岡県）、佐伯メカトロセンター（大分県）

<sup>2</sup> 黒川温泉（熊本県）、長崎観光連盟の中国人観光客の誘致（長崎県）、安心院町のグリーンツーリズム（大分県）

<sup>3</sup> ゴールデンゲームズ in のべおか（宮崎県）、玄海人クラブ（佐賀県）、田主丸町の山苞の道（福岡県）、市民檜舞台 in 博多座（福岡県）

<sup>4</sup> 佐世保市中心市街地商店街（長崎県）、別府八湯竹瓦倶楽部（大分県）、北九州あいの会（福岡県）、まちのカルシウム工房（福岡県）



年、地元のメディアやSNS（交流サイト）で地域再生の事例として採り上げられている。組合の理事が中心になって、アートデザインで空間のイメージを変えたり、通路にテーブルとイスを並べて路地裏屋台の雰囲気を醸し出したりするなど、創意工夫を試みた。営業時間を20時半から23時に延長したこともあって、来客数が増えて、ハンバーガーショップやカフェなど新たな店子も増えた。その結果、賃料アップにつながった。この事例では、事業主体に自立性をもたせて、地下鉄直結という立地の優位性を活かして、持続的な付加価値向上に成功している。

組合は合議制であるため、電気代などコストアップを理由に合意形成が進まない。公の意識（パブリック・マインド）を持たない地権者が力をもって、「うまく行くかどうかわからない」、「別に困っているわけではない」の二言で5～10年間の長い年月、まったく動かない事例が多い。小さな成果を積み上げて外から人々が訪れるようになれば、それが動かない人々への動機付けになって彼らが重い腰を上げるというのが実情である。

### （事例2）自立性〈菱田春草生誕地公園整備（長野県飯田市）〉

明治7年（1874年）長野県飯田市仲の町に生まれた菱田春草（-1911）は、明治期の日本画家である。地元で春草を顕彰する公園整備の話が持ち上がった当初は、行政に対して自治会の役員を中心とした公園整備の要望・陳情であった。しかし、市長と市民が一堂に介して、地域の課題や市民の思いを一緒に考え、意見交換する場を幾度となく設定した。その結果、地域の住民に当事者意識が芽生えて、「行政も一緒に〇〇してほしい」といった行政への提案が増えて、小中学生や若者といった地域の将来を担う幅広い世代の参加者が増えていった。経緯は、2010年に市政懇談会による公園化の提案があ

り、2011年に「菱田春草誕生の地」整備を願う市民の会が設立、募金活動の開始という運びとなった。その後、2014年に公園工事が実施、2015年に「春草公園を愛する会」が管理・活用することになった。

「行政が我々に何をしてくれるのか」という“他人ごと”の意識から、「まず住民がどこまでやれるのかやってみて、それでも足りない分を行政にお願いする」という提案・協働の“自分ごと”の意識に転換したことで、地元の人々が自立性をもって地域に点在する歴史的資源をつなぎ合わせる“まちなか観光”への素地が生まれている。

### （事例3）着眼性〈旅庭・群来（北海道江差町）〉

日本海に面した人口約8千人の北海道江差町で、2009年に開業した温泉旅館「旅庭・群来」は、地域外から観光客を呼べる魅力のある旅館を目標に、泉源良質の掛け流しの温泉、「地産地消」の食事、石のオブジェを配する中庭と客がくつろげる静寂の空間デザイン、この組み合わせが個性的なサービスを創り出している。棚田清社長は、農場から旅館まで“一人6次産業化”を実現した。江差町との連携では、ふるさと納税の返礼品（タクシー送迎付・宿泊券）になっている。宿泊料金は一人約4万円と高額だが、7割以上のお客が首都圏から来訪、リピート率は、4割を超えている。ハイエンド（最上級）で大都市と直接つながり、リピート率を高めるという着眼性は、過疎地域のビジネスモデルとして応用できる。

地域資源のなかから事業内容を切り出すには、マーケティングに注力して顧客のターゲットを絞り込むことが不可欠である。そして、民間をサポートする行政にも、経営感覚が求められる。北海道ニセコを長期滞在・通年リゾートに導いた、NAC社長のロス・フィンドレー氏によれば、「日本での観光振興に関する会合で、マーケティングについて議論

する時間が少ない。欧米では全体の時間の8割を費やすのに対して、日本では2割ぐらいではないかと指摘している<sup>6</sup>。

#### （事例4）開放性〈黒川温泉（熊本県南小国町）〉

30年間で2万本以上の植樹や露天風呂づくり、そして全旅館の風呂で利用できる入湯手形など、自立的な地域経営をめざす黒川温泉観光旅館協同組合は、1980年代半ばからの景観統一活動によって2000年頃に全国一のブランドをつくり上げた。旅館数30の小さな温泉郷に、インバウンド客を含めて年間100万人前後の観光客が訪れている。

「客は何を求めて温泉にやってくるのだろうか」というように、現場での些細な変化を見落とさずに時代の方向性をいち早く察知する「先見性」をもつためには、地域外の人材と知恵の活用が不可欠である。野中〔2003〕は、「それにしても刮目すべきは、繁栄を遂げてもなお傲慢にならず、成長すればするほど恐れを知り、危機意識を抱いていることだ。常に黒川温泉全体をモニターし、バランスが崩れそうになると原点に戻ろうとする。それは、黒川のもつ価値が仲間同士の共創と、それに対するお客の共感という関係性の中でのみ成立することを、黒川のリーダーたち誰もが無意識的に自覚しているからにほかならない」と分析している。

その証左の一つが、旅館経営者の世代交代が起きた2010年頃、9ヵ月にわたって開催した「黒川の未来を考える」という会議（旅館組合・青年部主催）である。地域外に出向いて、東京・渋谷と福岡でも開催した。そこで、「第二町民」（地域の未来を共に創る都市の仲間）という概念が生まれ、「KURO-KAWA WONDERLAND」というWeb・ムービーの作品へつながった。これまで15の海外の賞（フラ

ンス・パリ、米国・ロサンゼルス、スペイン、インドネシア、イタリア・ミラノなど）を受賞している。

#### （事例5）長期性〈北信州森林組合（長野県中野市）〉

北信州森林組合（組合員数約5,800人（2015年度末））は、森林資源のデータ整備、木材加工・流通体制の安定性と効率性など、林業の抱える課題にIoTを活用して成果を上げている。森林資源調査では、航空レーザーによる解析と森林GIS（地理情報システム）の位置情報を組み合わせて、組織管理のアプリケーションのデータとリアルタイムでつないでいる。また、原木生産から製材工場・合板工場への出荷までの「生産リードタイム」の削減と在庫圧縮では、山での検収／伐採・集材・造材／運搬の個々の林業機械（ハーベスタ、スイングヤーダ、プロセッサ、フォワーダなど）の動きをリアルタイムで把握して、作業の進捗を管理している。2008年から木材生産を主軸事業に転換して木材生産量は5年で4倍に拡大したほか、透明性が高く、精度の高いデジタルのデータを共有できたことで、小さな在庫を実現した。

川上から川中に至るサプライチェーンで企業間の壁を破る連携ができていない原因は、集団全体で儲けた後の分配で争いになるためである。これがうまくいった事例は、この企業間の連携を主導した企業のリーダーが、自社の利益配分を小さくして連携先の企業に多く分けた場合である。そのリーダーがいる企業内では、利益が少ないため反発が起きる。それを抑えられるリーダーがいる場合にだけ成功する。企業の壁を越えた相互の信頼関係を構築するためには、「地域資源を守るための資金循環をつくりだす」といった“目標の共有”とともに、目先の利

<sup>6</sup> 集中セミナー：逆風下の地方創生第3回「世界とどう向き合うか」日本経済研究センター（2015/12/15）

益ではなく大局的・長期的な利益に目を向ける“人間として懐が深く、凄い人格者”がいるかどうかにかかっている。日本のロジスティックス研究の第一人者、椎野 [2016] は「一見、科学的に見えるサプライチェーン・マネジメントの成功要因はリーダーの人徳にかかっていたのです」(53p) と述べている。

#### 4. 全国の地方創生の事例とその評価

全国の地方創生の事例について、内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局、内閣府地方創生推進事務局の「地方創生 事例集」などからまとめたのが図表4である。72の事例のうち、うまくいって

図表4-1 全国の地方創生事例(1)

都道府県	市町村	事例	産業振興	観光振興	地域文化	市民活動	概要
北海道	千歳市	国際物流機能でホクテ等の食を輸出	○				2016年より新千歳空港・札幌国際エアカーゴターミナル(株)が輸出機能強化。アジア圏へホクテ等、食の輸出
北海道	函館市	スペイン・バスク地方の食文化「バル街」と料理学会		○	○		1981年バスク料理のレストラン開業。スペインの食文化伝えるため連携。自由度を束縛する補助金等に頼らず、民主導
北海道	帯広市	真冬のマンゴー「白銀の太陽」プロジェクト	○				2011年真冬の十勝マンゴー収穫。㈱ノラワークスジャパンが自然エネルギーを活用したマンゴー栽培。年末年始の贈答品
北海道	ニセコ町	国際的リゾート計画(豪州から世界へ)	○	○			成功事例。官民出資で㈱ニセコリゾート観光協会設立(2003年)。国際的なりとに向けて、条例制定、起業・事業継承支援
北海道	東川町	アルペンスノーボード等で冬季観光誘客		○			域外誘客の先駆的自治体(「写真甲子園」)。企業販ふるさと納税制度(㈱モンベル)を活用して、外国人誘客ルートを開発
北海道	江差町	ハイエンド(最上級)観光	○	○	○		2009年に温泉旅館「旅館群来」開業。ハイエンドの六次産業化と関東圏の顧客リピーター化、行政と連携(ふるさと納税の活用)
北海道	西興部村	木材加工(楽器メーカー)の高度化と起業支援	○				世界トップブランドのエレキギターメーカー、フジゲン㈱が第3セクターオホーツク楽器工業㈱設立。木材加工の高度化と雇用創出
青森県	青森市	独自技術を活用した藍染め産業の振興	○				2006年におもろ藍産業協同組合設立。藍染をパウダー化する技術で生産期間大幅短縮。アパレル製品・日用品を開発・販売
青森県	田舎館村	田んぼアートによる観光振興		○			1993年に村おこし事業でスタート。田んぼに7色12種の稲で巨大な絵を描き、交流人口を増やす(年間30万人以上の集客)
岩手県	大船渡市	CAS(冷凍技術)を用いた三陸とれたて市場	○	○			2011年から実施。CAS(冷凍技術)センターで、漁場で廃棄/極少量の魚を高付加価値化(加工・流通)。産地観光へ
岩手県	紫波町	オガール(紫波中央駅前都市整備事業)				○	2009年に開始。地権者の紫波町が自主開発でなく民間企業に投資の誘発を委ねて、集客力のある施設を集積
宮城県	気仙沼市	手編みニットセーターのネット販売(女性起業家)	○		○		2013年㈱気仙沼ニットテック設立(御手洗子社長)。震災復興。手編みのニットセーターによる再生(漁師は編み物が得意)
秋田県	五城目町	シェアビレッジ(古民家再生)			○		シェアビレッジの村民1000人(うち関東600人)。シェアビレッジ村長の武田昌大氏(2011年に起業)。クラウドファンディング
山形県	東根市	NPO法人クリエイティブがしほ(6次産業化)	○				ハイテク関連企業の工業団地誘致(職住近接)、さくらんぼ等果樹生産(6次産業化、農地集約化)
山形県	鶴岡市	漁村活性化計画(栽培漁業の推進)	○				庄内浜の魅力を生かした港整備による漁村活性化計画(2015年-)。協議会主導。スポーツ等で交流人口の拡大へ
福島県	南会津町	豪雪地帯のIターン就農者のリクルート(移住支援)	○			○	南郷トヨタ生産組合、NPO法人みなみあいづ森林ネットワーク他の連携。豪雪地帯のIターン就農者のリクルート、移住増
茨城県	大洗町	アニメツーリズム(有志主体の柔軟な組織運営)		○	○		成功事例。TVアニメ「ガールズ&パンツァー」(2012年-)の製作会社と連携。年間30本以上のイベント。年間20万人のファン来訪
栃木県	大田原市	大田原グリーンツーリズム		○			2012年㈱大田原ツーリズム設立。農家民泊・自然体験、遊休資産の活用、インバウンド対応など
千葉県	神崎町	道の駅「発酵の里こうごぎ」(発酵食品の生産販売)	○	○			2015年に開業。地元企業の㈱寺田本家が主体に発酵食品(清酒、味噌、食酢、漬物、醤油等)を販売。域外から集客
新潟県	十日町市	十日町市スポーツコミッション				○	2002年FIFAワールドカップ日韓大会クアアチア代表チームのキャンプ地誘致を契機に、ウォーキング等交流人口拡大へ
富山県	高岡市	伝統産業の発展による製品輸出と産業観光	○	○			㈱能作(銅器製造)の素材・デザインで、鋳を使った製品開発・ブランド化と輸出戦略、そして産業観光
富山県	富山市	公共交通を軸としたコンパクトなまちづくり				○	LRT(ライトレール)や市内電車環状線の整備で、市民の健康寿命の延伸へ。居住、商業、業務、文化等の諸機能を集約
富山県	砺波市・南砺市	とろろ野農協による「たまねぎ」の一大産地化	○				2009年から積雪地帯の水田転換での「たまねぎ」栽培で「儲かる農業」を実現。行政と連携して、技術的課題を克服
石川県	小松市	㈱小松製作所(地方へ本社移転)	○				2011年に東京本社の機能を一部移転(先進事例)。地方採用も開始。省エネ、木質バイオマス発電、人材育成
石川県	白山市	㈱六星(農業6次産業化)	○				農業法人に企業経営の視点。農家高齢化で請負の水稲耕作面積が増加。食品加工・レストラン(2010年代売上11億円台)
福井県	大野市	越前大野城下の伝統的町並み(まちづくり)				○	2010年に㈱越前のまち越前おおの(コーディネート)が小学校跡地に観光拠点。イベント、観光アプリ等のソフト施策と一体
山梨県	北杜市	NPO法人えがおつなげて(都市農村交流)	○				耕作放棄地の再生(都会や海外からの若者がボランティア)。酒米や建材等、東京の企業と連携。2003年構造改革特区
長野県	飯田市	まちづくり会社主体(民主導)のエアーマネジメント			○	○	1998年から、再開業、空き店舗を活用したテナントミックス、集客イベント(りんご並木等)の複合型。市民団体と連携
長野県	飯田市	菱田春草誕生地公園整備				○	2011年、「菱田春草誕生の地」整備を願う市民の会が設立(公園工事実施)。行政依存から住民自治・行政支援へ転換
長野県	東御市	千曲川ワインパレー	○				2008年に市単独でワイン特区。遊休果樹園の活用。小規模ワイナリーの集積。高品質ワイン生産によるブランド化
長野県	中野市	北信州森林組合(サプライチェーン間の信頼構築)	○				2008年から木材生産を主に、森林資源データ整備、木材加工・流通体制の安定性・効率性などIoT活用で小さな在庫実現
岐阜県	高山市	飛騨高山から「日本の田舎」ツーリズム(インバウンド客)		○	○		2007年㈱美ら地球(ちゅらぼし)設立。「飛騨高山オアシス」等、里山や古民家を活かしたツーリズムで地域再生プロデュース
岐阜県	関ヶ原町	関ヶ原古戦場の価値創造(インバウンド客)		○	○		2015年から取組み開始。知名度が高い歴史の観光資源を活用。ハード面の施設整備、ソフト面の周遊型観光(ゆかりの地)
静岡県	藤枝市	日本一元気なまち ふじえだづくり		○	○		「健康・予防日本一」ふじえだプロジェクト。健康(ICT活用)と観光のマッチング。保健委員活動や地域産業の活性化
愛知県	名古屋市	伏見・長者町地下街(組合の自立化)				○	2010年代半ば、空間デザインのアート化、営業時間の延長で、来客増。新たな店子の増加で賃料アップ
愛知県他4県	(中部5県)	航空宇宙産業クラスター(愛知、岐阜、三重、長野、静岡)	○				2011年に国際戦略総合特区「アジアNo.1航空宇宙産業クラスター形成特区」。団体数は民間233、行政94、経済団体・大学等5
三重県	鳥羽市	南オズ(観光と漁業のまちを「鳥羽らしさ」で活性化)		○			2001年南オズ(海島遊民くらぶ)設立。離島で、自然や生活文化を通じた「素敵な自分を発見する旅」。海女小屋と語り部

(注) 網掛けは個別紹介事例。産業振興、観光振興、地域文化、市民活動の分類は、日本政策投資銀行九州支店と九州経済調査協会の共同研究「地域における自立的発展に向けて～九州発15事例の戦略を読む～」(2003年5月)による

(資料) 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局、内閣府地方創生推進事務局「地方創生事例集」、「本当の地方創生、七つの物語。」自遊人(2018年8月号)他より日本経済研究所作成

る事例は、地方創生以前から個々の地域で取り組んでいた活動を継続・発展させているものが多い。北海道函館市の「バル街」、北海道ニセコ町の「国際的リゾート（豪州）」、富山県富山市の「コンパクトなまちづくり」、滋賀県長浜市の「黒壁を核にした古い街並み」、奈良県奈良市法蓮町の「くるみの

木」、島根県海士町の「島まるごとブランド化」、岡山県真庭市の「バイオマス資源を活用した地域づくり」、香川県高松市の「高松丸亀町商店街」、大分県別府市の「立命館アジア太平洋大学（APU）」、大分県豊後高田市の「昭和30年代の商店街再生」などがそれに当たる。

図表4-2 全国の地方創生事例(2)

都道府県	市町村	事例	産業振興	観光振興	地域文化	市民活動	概要
滋賀県	長浜市	黒壁を核にした古い街並み		○		○	2008年から黒壁が町並み整備。ガラスをテーマに新たな産業に展開。町屋等を活用した移住・創業支援
京都府	宇治市他(広域)	日本遺産「日本茶800年の歴史散歩」	○	○	○		2015年取組み開始。官民連携して、地域資産を再発見・研磨してネットワーク化。周遊バス、AR(拡張現実)等の活用
兵庫県/京都府	豊岡市/京丹後市	(一社)豊岡観光イノベーション(地域連携 DMO)		○			2016年設立。行政、旅行・バス会社、金融機関等、民間が数多く参画。地域の素材を国内外に。欧米家向け情報発信
兵庫県他6県	(広域)	(一社)せとうち観光推進機構(広域連携 DMO)		○			2016年設立。瀬戸内7県で、金融機関を中心に組織された瀬戸内ブランドコーポレーションと連携。瀬戸内ブランドの確立
兵庫県	篠山市	古民家・町並み再生事業(株NOTE)	○			○	2011年株NOTE設立。2015年に「NIPPONIA」ブランド初の古民家ホテルを開業。全国十数ヶ所で古民家や蔵をリノベーション
兵庫県	豊岡市	「豊岡鮎」のブランド化と商店街活性化のまちづくり	○			○	1994年から受注生産だった鮎づくりを、デザインから販売まで手掛けて鮎産業を再興。新規出店等でまちづくり
奈良県	法蓮町	ライフスタイルショップの先駆的存在「くるみの木」		○	○		1984年に開業。「最高!」と五感で感じる観光の核(絶対に外せない場所)。辺鄙な場所でも連日開店の1時間前にお客が行列
和歌山県	田辺市	(一社)田辺市熊野ツーリズムビューロー		○			2010年に5つの観光協会が官民共同組織(地域 DMO)を設立。ブラッド・トウル氏を事業部長に。欧米家向けプロモーション
鳥取県	八頭町	「大江ノ郷農業テーマパーク」創設計画		○			2015年から開始。中山間地域で、農地転用の特例等の活用で農産物の6次産業化(複合施設整備)
島根県	海士町	島まるごとブランド化(雇用創出と所得向上)	○				2005年から地域資源の磨き上げ、島の総力でブランド方向へ。CAS(冷凍技術)の商品、岩牡蠣など独自に販路開拓
島根県	雲南市	コミュニティビジネスで地域再生(株吉田ふるさと村)	○	○	○		1985年設立。行政は口を出さず民主導。農産加工、コミュニティバス運行、観光(たたら製鉄遺構)など多くの事業立ち上げ
岡山県	西栗倉村	株西栗倉・森の学校	○	○			2008年から官民連携。林業での起業・移住、人材育成など。「共有の森ファンド」。産業観光(バイオマス資源と観光)
岡山県	真庭市	バイオマス資源を活用した地域づくり-CLT(新製材)	○	○			2006年バイオマスタウン認定。森林資源の多様な活用。アートなどさまざまな取組み。産業観光(バイオマス資源と観光)
広島県	尾道市	日本遺産「尾道水道が紡ぐ中世からの箱庭的都市」		○	○		2015年日本遺産認定を機に、行政と民間連携による協議会を設立。文化遺産パートナーの養成、地域住民の巻き込み
広島県	東広島市	コミュニティ活動と集落営農の融合(ファーム・おだ)	○			○	2003年に小田地区全世帯参加の「共和の郷・おだ」を設立。農地や農業機械の集約化、高付加価値化や6次産業化
広島県	三次市	南平田観光農園	○	○			2014年に地域住民共同で「郷の駅」設立。年間16万人来客の観光農園が起点。住民自治のプラットフォームづくりへ
山口県	周防大島町	島全体で島おこし(株瀬戸内ジャムズガーデン)	○				2007年にジャムの製造・販売開始(「島のジャム屋」で有名に)。ブルーベリー研究会など繋がりから「新しい」を創る
徳島県	神山町	サテライトオフィスプロジェクトで企業進出・移住				○	2007年 ICT 利活用モデル構築事業(総務省)。高速ロードバンド環境により ICTベンチャー誘致。地元 NPO 法人がメンター
香川県	高松市	高松丸亀町商店街再開発(利用と所有の分離)				○	1988年の開町400年祭を起点に地権者自身がリスクを負い、商店街の不動産価値を向上。商業施設と生活基盤の再整備
香川県	瀬戸内海7つの島	瀬戸内国際芸術祭(海をテーマに広域コミュニティ)		○			2010年に第1回開催。3年に一度開催される現代アートの祭典。25年間実績ある直島ほか7つの島で、5,000人のサポーター
愛媛県	(全域)	自転車を活用した日本最大級の国際サイクリング大会		○			2013年条例制定。自転車新文化、「サイクリストの聖地」へ。コース整備と道路規制。海外31の国・地域、7,000人超のサイクリスト
愛媛県	西条市	株サンライズ西条加工センター/同ファーム西条	○				2014・2011年に産官金で設立。業界最高水準の食品安全管理体制(HACCP:国際標準)、農業の大規模化・高度化
高知県	高知市	地産地消の交流拠点「ひろめ市場」で賑わいづくり		○			1998年に布ひろめカンパニー設立。「ひろめ市場」の低コストの整備・運営。クルーズ船寄港で増加するインバウンド対応へ
福岡県	北九州市	産休不動産のリノベーションで、都市型産業の集積				○	2011年より開始。「リノベーションスクール」通じてまちづくり人材を育成。官民が連携した民間自立型のまちづくりの推進
福岡県	福岡市	FDC(福岡地域戦略推進協議会)	○	○			2011年設立。福岡市他8市8町の広域プラットフォーム。地域一体となって戦略策定。「グローバル創業・雇用創出特区」へ
佐賀県	鹿島市	まちなみ修景と鹿島酒蔵ツーリズム		○	○		2003年白壁土蔵造町家「継場」を修復。NPO法人肥前浜宿水とまちなみの会。官民連携した茅葺町家・酒蔵の活用とまちなみ修景
長崎県	佐世保市	20万都市で日本一元気な商店街「させは四ヶ町商店街」				○	1996年から「きらきらフェスティバル(YOSAKOI)」開催。イベントで賑わい。自衛隊、米海軍等の基地の町。開放的で、元気な気質
熊本県	熊本市	シタテル株によるIoTを活用した新たな企業間連携	○				2014年に事業開始。ICT ネットワークで全国の縫製・加工工場200ヶ所と提携。国内初の衣服生産プラットフォーム
熊本県	南小国町	黒川温泉観光旅館組合		○			2010年代、「黒川の未来を考える」という会議を地域内と地域外(東京・福岡)で開催。「第二町民」によるムービー作成
大分県	別府市	立命館アジア太平洋大学(APU)	○	○			2000年開学。大学の地方進出の先進事例。大分県・別府市・立命館大学の公私協力方式。国際学生による観光振興
大分県	豊後高田市	昭和30年代の商店街再生		○		○	1992年から9年間の準備期間を経て、日本にどこにもない個性のある商店街をコンセプトに。商店街再生の成功事例
宮崎県	日向市	人・夢・輝く日向しごと創出プロジェクト	○			○	2015年から開始。独自の目標管理で雇用創出。柑橘類「へべす」等、加工食品開発・販路開拓。農工商連携・6次産業化
宮崎県	日南市	外部人材活用による油津商店街再生(民主主体)	○				2013年、テナントミックスサポートマネージャーを全国公募。補助金ではなく、応援団、IT企業誘致、イベント繰り返し等
宮崎県	都城市	霧島酒造所による地域振興と焼酎づくり	○				1998年から2013年の15年間で「黒霧島」の売上が約7倍。南九州産の原材料で地域産農産物の6次産業化。行政と連携PR
鹿児島県	鹿屋市	鹿屋市柳町内会(通称「やねだん」)	○			○	1998年から開始。行政頼らず住民が主体となり自ら稼ぐ地域づくり。焼酎「やねだん」。芸術イベントとまちづくり(文化向上とこと)

(注) 網掛けは個別紹介事例。産業振興、観光振興、地域文化、市民活動の分類は、日本政策投資銀行九州支店と九州経済調査協会の共同研究「地域における自立的発展に向けて～九州発15事例の戦略を読む～」(2003年5月)による  
 (資料) 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局、内閣府地方創生推進事務局「地方創生事例集」、「本当の地方創生、七つの物語。」自遊人(2018年8月号)他より日本経済研究所作成

また、新たに取り組んでいる事例では、北海道帯広市の「真冬のマンゴープロジェクト」、千葉県神崎町の「道の駅「発酵の里こうざき」、岐阜県高山市の「日本の田舎」ツーリズム」、兵庫県篠山市の「古民家・町並み再生事業」、山口県周防大島町の「(株)瀬戸内ジャムズガーデン」、宮崎県日南市「油津商店街再生」など、小さな成果であっても、その活動を継続して粘り強く次のステップにつなげている。

ジャンル別（産業振興、観光振興、地域文化、市民活動）にみると、多くの事例が、山形県東根市の「さくらんぼ等果樹生産」、石川県白山市の「(株)六星」、長野県東御市の「千曲川ワインバレー」、広島県東広島市の「コミュニティ活動と集落営農の融合」などの農林水産業の“6次産業化”（モノの流れ）、そして岐阜県関ヶ原町の「関ヶ原古戦場の価値創造」、高知県高知市の「ひろめ市場」などのインバウンドを含めた“観光”（ヒトの流れ）である。この両者をリンクさせれば、“産業観光”（モノが域外へ、人が域内へ）という持続的に付加価値を生み出す成功事例につながる。

その一方で、青森県青森市の「藍染め産業」、愛知県他中部5県の「航空宇宙産業クラスター」など、ものづくり（製造業）の事例はごく一部に留まっている。すでに地域に点在しているものづくり拠点の再構築は、製造業の付加価値率が農林水産業や観光に比べて高いことから、雇用などを通じた地方経済への波及効果が大きい。なかでも、兵庫県豊岡市の「「豊岡靴」のブランド化」と熊本県熊本市の「シタテル(株)によるIoT活用の企業間連携」の事例は注目に値する。前者はB to BからB to Cへのサプライチェーン展開、後者はインターネットによる生産プラットフォーム形成である。

#### （事例6）B to B から B to C へのサプライチェーン展開（「豊岡靴」のブランド化と商店街活性化（兵庫県豊岡市））

大手メーカーの受注生産（B to B）にとどまっていた靴づくりを、デザインから販売まで、地場で手掛けること（B to C）で靴産業の再興をめざしている。宵田商店街を「カバンストリート」と位置づけて、豊岡靴のブランド化と空き店舗再生を組み合わせ、他の地域と差異化した個性・魅力のある商店街再生に注力している。靴ショップは1994年以降、4店舗新規出店したほか、豊岡靴の販売数は2009年2,000本から2014年32,500本に増加している。まちの将来を担う人材育成では、豊岡まちづくり(株)（まちづくり会社）による新たな拠点として、2014年に、靴専門店と職人育成校を併設した施設「アルチザンアベニュー」を設置した。また、2011年から地域で活躍するクリエイターなどが臨時的に出店するイベント「カバスタマルシェ」を開催している。

#### （事例7）インターネットによる生産プラットフォーム形成（シタテル(株)によるIoT活用の企業間連携（熊本県熊本市））

2014年に創業したシタテル(株)は、衣服を作りたい小売店やオリジナル商品を小ロットで作りたいブランドメーカーと全国200カ所の中小縫製・加工工場をIoTネットワークでつなぐ、クラウドソーシングサービスを提供するITスタートアップ企業である。複雑・多重構造のアパレル流通ルートを整備して、小売店などへは短納期・低コストやニーズへの柔軟な対応、工場側には遊休施設の活用と利益率の向上といった、多面的な利益をもたらすサービスを確立した。通常3ヵ月かかるリードタイム（発注か

<sup>7</sup> ドイツの哲学者ヘーゲルが弁証法で提唱した概念。相容れない二つの方向を受け入れて、新たなよりよい三つめの状態へ導いて解決すること

ら納品までの期間)を平均1.5ヵ月に短縮している。

今後は、端末によるライン管理、オーダー管理、センサー導入、CAD/立体裁断機などの導入によるIoT化をさらに進めて、ASEANを中心とした海外市場および工場インフラの獲得をめざす。また、金沢で最も歴史のある酒蔵「福光屋」など、“かっこいいワークウエア”のデザインを通じた、イノベーションを起こす人財戦略など、企業の価値創造にも貢献している。

## さいごに

### ～ポジティブ思考、そしてビジョンや価値観の共有～

地域、社会そして時代への深い考察が、現場での課題解決力につながる。相手の意見を“自分ごと”としてとらえて、異なる価値観を示す。こうした対話が時として“アウフヘーベン(止揚・揚棄)<sup>7)</sup>”につながる。この対話を阻害する原因が、「前例がない」、「誰が責任をとるのか」といった発言の根にあるネガティブ思考である。目の前の課題に対して、代替案など解決案をセットで示して、さまざまな可能性を引き出すポジティブ思考を原則としなければならぬ。質問力を高めて、情報共有したうえで参加者同士の議論に時間を割く。持続可能性の高いムーブメントは、目標にするビジョン(志)を共有することからはじまる。人々が率先して取り組むためには動機付けが必要だ。何ができるか、どうすべきかではなく、どうありたいのか、という志を話し合っ共有することである。言葉で示された具体的なビジョンや価値観を共有することが地方創生のスタートではないだろうか。大久保[2017]は、「デジタル化の時代に人間が力を発揮するための唯一絶対の条件は、思考力を高めていくことです。」と強

調している。

地方創生の政策的評価で、一つ指摘するとすれば、ビジョン策定に関わった自治体や組織を通じて、人口減少への危機感や地域全体が一体となる重要性など、地方創生の機運が醸成されたのは事実である。そして、ここで提示した“成功事例と失敗事例を判別する4つの要件”が気づきになって、今、全国で取り組まれているさまざまな事例のうち、一つでも成功事例が増えることがあれば幸いである。

## 参考文献

- 日本政策投資銀行、九州経済調査協会「地域における自立的発展に向けて～九州発15事例の戦略を読む～」(2003/5)
- 牧野光朗「円卓の地域主義」事業構想大学院大学出版部(2016/1)
- 木下斉著「地方創生大全」東洋経済新報社(2016/10)
- 野中郁次郎監修「ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する 野中郁次郎の成功の本質第8回 黒川温泉」Works No58.(2003/6)
- 北里有紀講演資料「地域と共に生きる 大崩壊、そして創造的復興へ」(一財)日本経済研究所主催「地域未来セミナー－進化し続ける観光まちづくり～黒川・由布院に学ぶ地方創生～」(2016/11/9)
- 椎野潤「林業ロジスティックス・ゼミ(第2回)－サプライチェーン・マネジメントは企業を変える」(現代林業2016/6)
- 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局、内閣府地方創生推進事務局「地方創生 事例集」(<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/case/index.html>) (2018/6)
- 大久保和孝「デジタル時代のリーダー論①～⑦」日経産業新聞(2017/7/12～8/23)