

知創の杜

FUJITSU

2015 Vol.9

地方の元気の素をつなぎ育てる

shaping tomorrow with you

社会とお客様の豊かな未来のために

株式会社 富士通総研

FUJITSU RESEARCH INSTITUTE

富士通総研のコンサルティング・サービス

社会・産業の基盤づくりから個社企業の経営革新まで。
経営環境をトータルにみつめた、コンサルティングを提供します。

個々の企業の経営課題から社会・産業基盤まで視野を広げ、課題解決を図る。
それが富士通総研のコンサルティング・サービス。複雑化する社会・経済の中での真の経営革新を実現します。

お客様企業に向けた コンサルティング



課題分野別コンサルティング

お客様のニーズにあわせ、各産業・業種に共通する、多様な業務の改善・改革を図ります。経営戦略や業務プロセスの改善などマネジメントの側面、そしてICT環境のデザインを通して、実践的な課題解決策をご提案します。



業種別コンサルティング

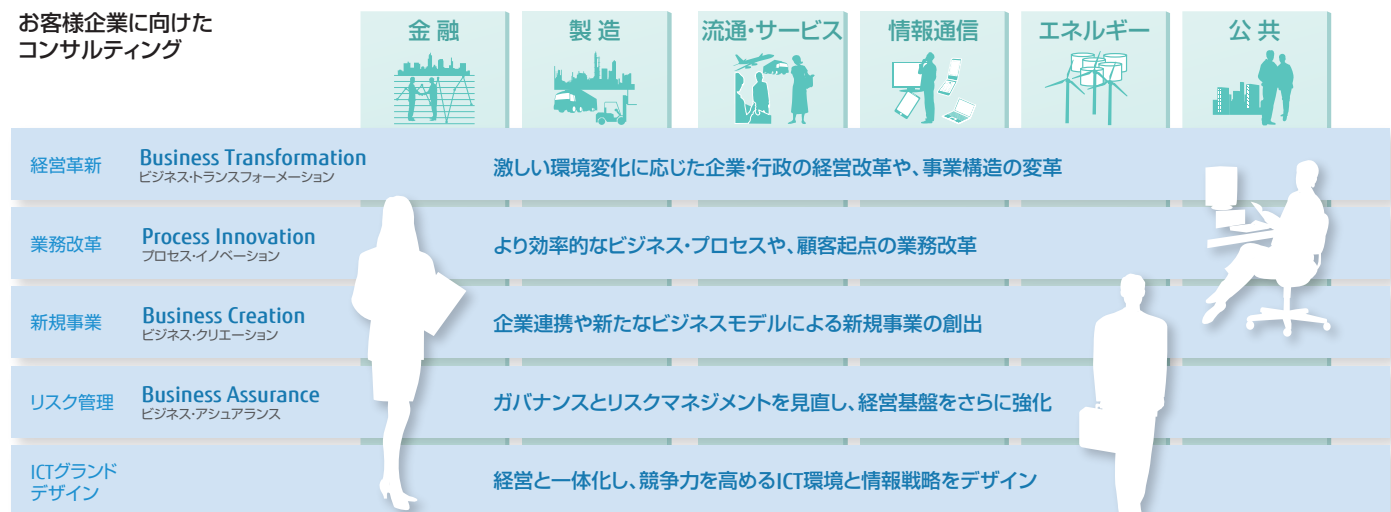
金融、製造、流通・サービスなど、各産業に特有の経営課題の解決を図ります。富士通総研は、幅広い産業分野で豊かな知識と経験を蓄積しており、あらゆる業種に柔軟に対応するコンサルティング・サービスが可能です。

社会・産業基盤に 貢献する コンサルティング

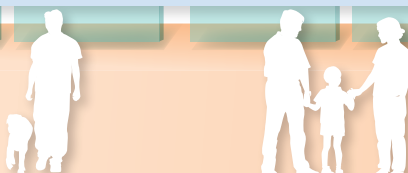


国や地域、自然環境などの経営の土台となる社会・産業基盤との全体最適を図ることで、社会そのものに対応する真の経営革新、業務革新を実現します。

お客様企業に向けた コンサルティング



社会・産業基盤に貢献する コンサルティング



知創の杜

2015 Vol.9

CONTENTS

- 4 ● **特集**
今なぜ地方創生なのか？
—課題と想定される方向性—
- 8 ● **フォーカス**
どう向き合う？ 地域課題と地方創生
- 16 ● **あしたを創るキーワード**
地域経済分析の活用による
“地域が実感できる” 施策の立案
- 21 ● **ケーススタディ 1**
あいづ
會津 as Oneとしての価値創造に向けて
—會津価値創造フォーラムによる
地域活性化の取り組み—
- 26 ● **ケーススタディ 2**
地域の経済循環を生み出す
サービスモデルの構築に向けて
—地域エネルギー事業により
内発型産業の創出を目指す米子市の挑戦—



特集

今なぜ地方創生なのか？ —課題と想定される方向性—

株式会社富士通総研
取締役執行役員常務
第一コンサルティング本部長
金融・地域事業部長

長堀 泉

日本全国で人口減少が進展している中、日本創生会議がレポートした「2040年までに消滅する恐れがある都市は896市町村」は、全国の自治体に大きなインパクトを与えました。そこで国や都道府県、市区町村では、地方創生に向けて、総合戦略を策定し取り組んでいくことになります。本稿では、地方創生を進めていくための課題とは何なのか？地方はどうして行ったら良いのか？そうした課題に対する私たちの思いや取り組み姿勢などをお話します。

■執筆者プロフィール



長堀 泉（ながほり いずみ）

株式会社富士通総研 取締役執行役員常務 第一コンサルティング本部長 金融・地域事業部長

1981年富士通入社。金融機関担当のフィールドSEとして大手地方銀行、メガバンクを担当。大規模システム統合プロジェクトや新規ソリューション企画に従事。2008年度より富士通総研、2014年度から第一コンサルティング本部長として業種担当コンサルタント全体のマネジメントに従事。

1. 896自治体

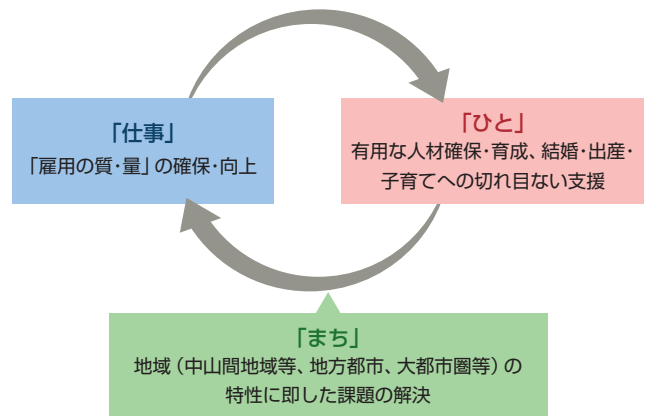
この“896”という数字について、何の数字か、すぐお気づきになられる方も多いでしょう。元総務大臣、増田寛也氏を座長とする「日本創成会議」の人口減少問題検討分科会が発表した「2040年までに消滅する恐れがある896市町村」のことです。通称「増田レポート」^(注1)と呼ばれるこの報告は、2010年の国勢調査に基づいた試算で、2040年時点で20～39歳の女性人口が半減する自治体を「消滅可能性都市」と見なしています。つまり、女性が減少し、出生数が減っていき、人口が1万人を切ると、自治体経営そのものが成り立たなくなるということを示しているもので、その数は全国約1,800市町村のうち約半分に相当しています。(図1)

その後、政府の経済財政諮問会議に設置された有識者会議「選択する未来」^(注2)より提示された「50年後に1億人の人口を維持する目標」などを踏まえて、安倍政権は地方の人口減少問題を主要政策課題として位置づけました。2014年9月には、「まち・ひと・しごと創生本部」を創設し、11月に地方創生関連2法案「まち・ひと・しごと創生法」と「地域再生法の一部を改正する法律」を可決・成立させました。そして2014年12月には、地方

創生に向けて「長期ビジョン」^(注3)と「総合戦略」^(注4)を閣議決定し、それらに対応して、全国の都道府県および市町村各自治体は、地域版の人口ビジョンと総合戦略を策定することになりました。

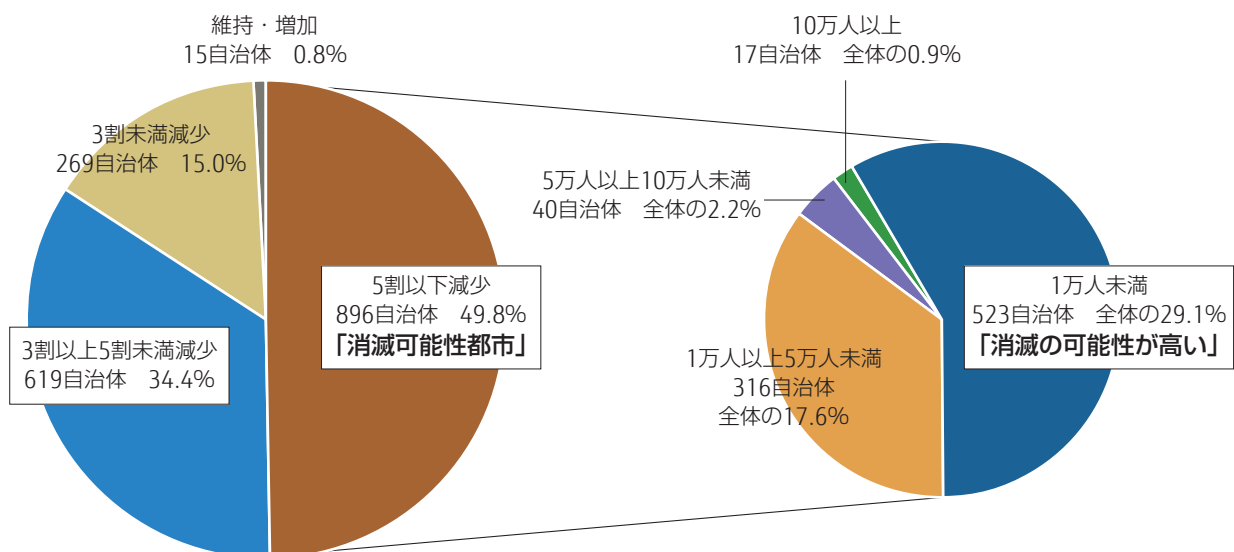
今回は、全国の多くの自治体が悩みながら策定している総合戦略を中心に、基本的な課題認識と考えるべきこと、そして策定に向けて整理すべきことなどについて述べます。(図2)

「しごと」と「ひと」の好循環、それを支える「まち」の活性化



●図2 「総合戦略」の基本的な考え方

出所：まち・ひと・しごと創生「長期ビジョン」「総合戦略」パンフレットから(PDF)
<http://www.kantei.go.jp/jp/topics/2015/panf20150213.pdf>



●図1 2010年から2040年の20～39歳の若年女性人口の変化率でみた自治体数

出所：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推計」より作成。※福島県は調査対象外
http://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/special/future/0130/shiryou_09.pdf

2. 地方創生に向けた課題とは？

日本中に衝撃が走った「消滅する恐れがある896市町村」の中でも、特に推計人口が1万人以下になる523自治体については「消滅自治体」として名前が挙げられたこともあり、大いに不安や動揺を誘ったと思います。しかし、実際に無くなるのは「地方」そのものではなく、現在の「(地方)自治体」であり、以前から人口の減少とともに、過疎化が進み、廃村や廃集落等も進行していたのだと思います。

このような課題に対して、前述の増田レポートでは、財政的余裕がないことなどを理由に「選択と集中」という表現で、人口が集積した「地方中核都市」を形成し、そこに若者を集めることで、人口流出を食い止める機能を作り出そうという構想や、地方都市の「コンパクトシティの形成」による方策が提示されています。しかし、こうした方策に対して、平成の市町村合併で合併した自治体の若年女性の数が必ずしも増加していないことや、少子化問題と人口減問題は、要因や構造等は地方と違って、大都市部でも深刻な問題となっていることなど、広域行政をはじめとした取り組みや行政改革をさらに進めるべきという指摘も少なからずあります。

また、地方人口が減少する大きな要因として、経済環境等の変化による、工場の撤退、大学進学等に伴う都市部への若年層の流出、子どもを産み・育てる環境や支援が不十分であることなどが挙げられています。さらに、これら様々な要因が時には複合的に絡み合い、それぞれの地方の事情等も相まって人口減少に拍車をかけています。

ご存知のように、日本では2010年頃からすでに人口減少は始まっており、2014年までのわずか4年間で100万人ほども減少しているのです。

3. 実効的な人口ビジョンと 総合戦略づくりへ

では、地方はこれからどうしたら良いのでしょうか？

確かにこの地方創生の方針等について、多方面からの批判的な意見も少なくありません。「これまでも地域振興や地域活性化などに関して、様々な取り組みがなされ、相当程度の予算が費やされてきたが、その結果や効果はどうだったのか？」ということや、「統一地方選挙を意識した政治的要因が多い」、「2016年度以降も安定的に関連予算が確保できる保証はない」、「地方創生関連の事業は多くは既存事業の継続的なものであり、国が言う『次元の異なる大胆な政策』とは思えない」という指摘など、それぞれ肯かざるを得ない指摘もあるかと思っています。また、地方創生に関連して登場した新型交付金の一部は、2014年度補正予算として先行実施され、それが「プレミアム付き宿泊券」や「ふるさと名物商品・旅行券」のような消費喚起の手段に使われていることもあり、一過性のものではないかとの批判も聞かれます。

日本全体の人口減少や少子高齢化、厳しい財政事情とともに、経済のグローバル化の進展や、中国等新興国の台頭など世界の経済環境変化は工場の海外移転をはじめ、「地方」にも大きな影響を与え、今後もなお厳しさを増していくと思われます。

このような状況から、「今後は頑張っているところに支援」ということが現実的にならざるを得ない時期に来ているのではないかと思います。安倍首相が年頭会見で「地方創生」について言及した「重要なことは地方が自ら考え、行動し、変革を起こしていくこと」という言葉にも明確に表れています。今回の地方創生に向けた動きで、自治体や地域の力が試され、先進的な取り組みをする自治体や成果を上げた自治体とそうでない自治体とで格差が開いて行き、新たな自治体間競争の時代へと進んでいるのだと思っています。高度成長期からバブル期にわたる「日本改造」、全国の「金太郎飴」型の地域開発は明らかに終焉を迎えたと言っていいでしょう。

では、各自治体はどうしたら良いのでしょうか？

「住む人、働く人、来る人等の幸せのために必要なことを考えて、夢を持ちつつ現実的な観点を持ちながら、地域の特性も踏まえて戦略をつくり、関係者等と協力・

連携して着実かつ柔軟に進めていくこと」だと思います。今までと同じように「やれることをやっていく」ではなく、「やるべきことをやっていく」こと、例えば若年女性人口の増加に有効な対策を、時間をかけてでもやることです。今すぐにでもできるからと言って、それぞれの地域の合目的性を忘れてはいけないのではないのでしょうか？

前述の通り、国が策定した「長期ビジョン」、「まち・ひと・しごと創生総合戦略」では、「2060年に1億人程度の人口を維持」、「東京への過度の集中を是正」、「地方への企業や人の移動を促進」などといったことについて着実に取り組んでいくことにしています。そして、都道府県や地方自治体に対して、地域の経済活動の現状を知るうえで有効なビッグデータを提供する「情報支援」、国家公務員を小規模自治体へ派遣する「人的支援」、新たな交付金措置の「財政的支援」など様々な支援が掲げられています。

各自治体は前述のような「住む人、働く人、来る人等の幸せのため」という認識を持って、この支援等をうまく活用し、「やるべきことをやっていく」ことが重要だと思います。

4. 住む人、働く人、来る人等の 幸せのために…

各都道府県と地方自治体は、人口推計および各種調査を行い「人口ビジョン」をとりまとめ、そこで掲げた将来展望との整合性を図りながら、「総合戦略」の基本目標の設定、講ずべき施策に関する基本的方向性の立案、具体的な施策と客観的な指標の設定、効果検証方法の確立を目指しています。ここで特に大切なことの1つは、「目指す政策分野（基本目標）の提案」です。国の総合戦略で定める4つの基本目標（(1)しごとをつくり、安心して働けるようにする、(2)新しいひとの流れをつくる、(3)若い世代の結婚・出産・子育ての希望をかなえる、(4)時代に合った地域をつくり、安心な暮らしを守るとともに、地域と地域を連携する）という政策パッケージを

念頭に、目指すべき政策分野の絞り込みを行うとともに、自治体の特性や実情、課題意識に基づいて、実効的な施策等を立案していくことです。その際には、現況の整理・分析と課題の抽出等を、適切かつ着実に行うことが不可欠だと思います。

富士通総研は、全国の複数の自治体様に対して、人口ビジョンおよび総合戦略策定を支援しております。私たちコンサルタントは、これまでに述べたような背景や問題意識を持ち、またその都市の特性や課題等を理解して、関係者の方々とともに、「現実的かつ強かにやるべきことをやっていく」ための戦略づくりのご支援とともに、施策や事業の具現化に向けたコーディネート等を「わがまち」、「第二の故郷」の思いを持って取り組んでいきます。

（注1）日本創生会議・人口減少問題検討分科会：「成長を続ける21世紀のために「ストップ少子化・地方元気戦略」（2014年5月）

（注2）経済財政諮問会議 専門調査会「選択する未来」委員会：「未来への選択—人口急減・超高齢社会を超えて、日本発成長・発展モデルを構築—」（2014年11月）

（注3）「まち・ひと・しごと創生長期ビジョン」（2014年12月）

（注4）「まち・ひと・しごと創生総合戦略」（2014年12月）

フォーカス

どう向き合う？ 地域課題と地方創生

昨今、地方創生は、日本の将来に関する重要な課題の1つです。2014年9月に政府に「まち・ひと・しごと創生本部」が設置され、各自治体は地元経済の活性化策の取りまとめに知恵を絞っています。地方が抱えている課題「人口減少・超高齢社会、地域経済縮小」にどう向き合い、地方を創生していくのか？ その中で、コンサルタントとしてどのような役割が担えるのか？

本対談では、「どう向き合う？ 地域課題と地方創生」というテーマで、気仙沼市役所 震災復興支援チームの小松氏、富士通総研（以下、FRI）金融・地域事業部の高橋プリンシパルコンサルタント、上保マネジングコンサルタントに語っていただきました。進行役はFRIの長堀取締役執行役員常務です。



対談者（写真前から）

小松 志大：気仙沼市 震災復興・企画部 震災復興支援チーム エキスパート（富士通から経済同友会経由で出向）
長堀 泉：株式会社富士通総研 取締役執行役員常務 第一コンサルティング本部長 金融・地域事業部長
高橋 誠司：株式会社富士通総研 金融・地域事業部 プリンシパルコンサルタント
上保 裕典：株式会社富士通総研 金融・地域事業部 マネジングコンサルタント

1. 地域との関わりと各地の課題とは？

長堀 皆さんはそれぞれいろいろな地域と関わっておられるので、各地域との関わりやそこでの課題などについてお話しいただけますか？

上保 私は鳥取県の米子市に6年くらい関わっています。米子市では、エネルギーを起点として地域の産業を作るという取り組みを行っています。一番の問題が、リーマンショックなどの景気低迷の影響で企業の撤退が始まっていること。ものづくり(工場)に頼っていた地域は、雇用もなくなりますし、お金の流れも止まってしまうことが問題です。「地方創生」を考えるに際して、地域経済の循環をどう考えるのかに注目し、外に流れてしまっているお金を、地域の中で循環させる仕組みを作ること考えました。地域の中でお金を生み出して巡らせれば、新しい産業を作ること雇用も生み出せるのではないかという観点で、目をつけたのがエネルギーです。来年度から電力小売自由化も開始されます。利用者が自由に電気の小売業者を選択できることになるとともに、電気だけでなく、熱エネルギーをどう使うかなどの機運も高まっています。まさに今、エネルギー産業を作るために、地元や企業のプレーヤーの方々に議論していただき、新しい産業を作っていこうとしています。

長堀 エネルギーというテーマで、お金を巡らせて雇用を作る取り組みの中での課題は何ですか？

上保 問題は、日本のエネルギー産業のしくみ。エリアごとに電力事業者があり、既存の電力事業者以外に新規参入系の事業者はこれまであまりなく、あったとしても大きな資本が入った事業者で、それでもうまくいっていませんでした。理由は事業の採算性です。需要ボリューム、供給する能力などの規模が小さいと採算をとることが難しいのが現状です。これまで、電力事業はその公益性や安定供給の観点から独占的な事業でした。これを地域のいろいろな事業者が関わり、1つ

になってエネルギー事業を作っていくとなると、それぞれがどのような役割を担うか、自社の利益にどのようにつなげていくか、その調整がかなり難しい問題です。



上保 裕典 (うわぼ ゆうすけ)

株式会社富士通総研

金融・地域事業部 マネジングコンサルタント

1995年 建設コンサルタント会社入社。農業農村に関わる計画・設計業務に従事。2006年 株式会社富士通総研入社。官公庁に対して地域振興、産業振興に関する計画策定コンサルティングに従事。近年、地域の経済成長戦略、スマートコミュニティ構築等の事業構想立案などで精力的に活動中。

長堀 需要と供給のバランスから見ると飽和状態ということもあるのでしょうか？

上保 需要家が電力を選ぶという流れはこれから始まる場所ですが、需要が予測できないことが問題です。供給能力は、既存の電力事業者のように大きな発電所を持っていないので、安定的に供給できるかが問題です。需要と供給のバランスが見えない中で、どこからスタートして需要家を確保し、事業を広げていくかが課題です。

長堀 小松さんはいかがですか？

小松 私はコンサルタントとしてではなく地域に寄り添う立場で、経済同友会を通じて気仙沼市震災復興支援チームに出向しています。ここでは人口減少が一番の問題です。現在、気仙沼市の人口は7万人弱くらいで、

25年後に4万人強になると推計されています。以前から抱えている課題に、震災という大きな出来事が起こり、新しくいろいろなものを一気に作っていく必要に迫られました。その際、元に戻すだけの復旧ではなく、震災前よりもっと良くしようというプラスアルファの取り組みをやっていかなければいけないことが課題です。

長堀 高橋さんはいかがですか？

高橋 全国で20年以上、地域活性化の仕事をしていますが、今回は原発再稼働で揺れた薩摩川内市という自治体を例にお話をさせていただきます。

再稼働に賛成とか反対とかいう話ではなく、地方創生という観点でどのような課題に向き合ってきたのかという話です。

大きくは人口減少の問題があります。薩摩川内市には山、田園、町、そして海、さらには島まであります。^{こしきしま}甕島は国定公園になって、観光的なことも期待されていますが、屋久島や奄美大島など観光で有名な島に比べると、観光立県かごしまの中ではかなり地味な印象です。原発再稼働で有名になりましたが、他に特徴もなく人口も減少傾向で、現在は10万人を切っています。産業については、元々富士通の工場もありましたが、経済環境の厳しい中、3年くらい前に撤退しました。かつては原発関係者や工場関係者などが多く、活力のあった中心市街地の商店街や百貨店はかなり厳しい状況で、事業者数、従業員数も減少の一途を辿っています。まさに日本の縮図のようなところですよ。工場が撤退すると決まった時には、富士通のメンバーと一緒に半常駐の状態でしたので、居心地が悪かったです。当時は、薩摩川内市が改めてエネルギーの街として活性化に向けた取り組みを推進していくための「薩摩川内市次世代エネルギービジョン・行動計画」を策定・検討する幹事会のメンバーとして参加させていただいていました。

薩摩川内市では、まちの抱える課題、特に市民生活課題、産業活動を活発化するための課題の解決等につ

かり向き合うことになりました。そして行動計画を具体的に作って行きました。



高橋 誠司 (たかはし せいじ)

株式会社富士通総研
金融・地域事業部 プリンシパルコンサルタント

調査・コンサルティング会社を経て、2002年富士通総研入社。これまで、地域活性化、産業振興、スマートシティ等に係るリサーチやコンサルティング業務等に従事。近年は、全国各所で主に地域振興、スマートシティをテーマに、地域特性・資源等を活用したプランづくりや事業化コーディネート業務に従事。

2. 各地の課題解決に向けた対応とは？

長堀 お話を伺うと、人口減が共通課題で、若い人が増えないと、いくら観光客を増やしても、長期的に厳しいということですね。共通のものもあるけど地域によって取り組みが異なっていて、エネルギーというキーワードはありましたが、それぞれ違いますね。米子の場合、電力エネルギー系で産業を興していく方向でした。そこでどうしてエネルギーにたどり着いたのか？ 今まである程度成果が出ているのか？ その辺の話をお願いします。

上保 エネルギーに至った経緯は、元々、鳥取県経済戦略の策定をお手伝いした時に、県内の産業構造とその課題の分析をしている際の気づきが発端です。問題は、県内産業が製造業に偏っていたので、それがなくなった瞬間に雇用や経済の仕組みがなくなってしまうということです。ものづくりに頼らずにいろいろな産業を作っ

ていく必要がある。そして新しい産業を作る時に、ものづくり中心の景気に左右されやすいものだと、いつまでも外に怯えてないといけない。むしろ足元を見て、地域の人たちが使ってくれるものを重視して考えることになりました。住んでいる人たちが生活価値を実感してもらえると、ブランドになって発信され、そこから大きく産業として成長していくということがスタートです。そこで出てきたのが、地域資源を活用した再生可能エネルギーです。米子市周辺の町村地域は、エネルギーの安定供給が切実な課題です。かなり雪が多い地域で、年に数回は停電があるそうです。また農村部では高齢化が進んでいて、冬に停電が起きてしまうと、最悪の場合、凍死してしまうこともあり得るので、電力を安定的に供給する必要があります。事業者からの電力供給も、電線が切れてしまうと供給できません。それなら、地域で作ったエネルギーを供給できれば、リスクを分散できる。そういった「生活の安心」と「地域資源の活用」という2点から、エネルギーというキーワードが出てきたのです。

長堀 小松さんが課題解決に向けて取り組んでいることは何ですか？

小松 今、取り組んでいることは大きく2つです。1つは定住人口と交流人口をどう増やすかということです。定住人口対策は、いわゆる仕事を作るということです。気仙沼の給料は東京の約半分なので、Iターン、Uターン、Jターンを確保しようとした時に大きな問題になります。地元のために戻ろうという思いがあっても、奥さんが納得せず、結果的に戻れない。給料が安い原因は何か？それは収益性の低さです。気仙沼はカツオの水揚げが、18年連続日本一です。基本的に魚を水揚げして、そのまま築地に流通させています。西日本の会社は、水産物に付加価値をつけて、健康食品などを展開し、結構儲けています。気仙沼は地元で揚がる資源を、手間を掛けずに流してしまうので地域にはお金が落ちない、だから給料が安い。それではいけないということで、今、

水産分野の新たな事業で化粧品や健康食品の事業を地元を起こそうと、市内の30社くらいに声をかけました。経済同友会のつながりで、経験豊富な大手企業OBにアドバイザーになっていただき、化粧品や調味料の会社に協力を依頼しました。化粧品と調味料を開発し、3月に丸ビルと秋葉原でテスト販売を行い、メディアにも取り上げられました。「マル・デ・ミヤギ」というイベントで販売したのです。今はまだ商品開発中ですが、6社の共同出資で化粧品会社を立ち上げました。中心になったのは大手化粧品メーカーのOBの方で、役員も経験された方と聞いています。



●写真1 kesemo商品(気仙沼市で開発した食品、調味料)

長堀 課題の2つ目、交流人口を増やす取り組みについてお話しください。

小松 それは観光です。どの地域も観光協会がありますが、宿泊施設などの発言力が強く、観光客目線で戦略的にやりたいことができない状況です。気仙沼は震災後に1年間、観光戦略会議を行い、その中で新たに「リアス観光創造プラットフォーム」を作りました。ちょうど東北未来創造イニシアティブ^(注1)が入る時に動き始めたので、その事務局を私たちが担っています。気仙沼は水産業の町なので、水産と観光の融合をコンセプトにして、震災復興計画に掲げたメッセージでもある「海と生きる」に連なる取り組みを進めて、観光を第2の柱に育てているところです。

長堀 高橋さんは具体的にどのように取り組んでいったのでしょうか？

高橋 「薩摩川内市次世代エネルギービジョン・行動計画」を策定する際に、市民生活課題を把握して向き合うという目的で、市民アンケートを行いました。しかし、その結果は意外でした。一般的には「救急病院を作ってくれ」「道路を何とかしてくれ」といった声が市民ニーズの上位となることが多いのですが、薩摩川内市では「街灯が少なくて夜が暗い」という回答が43.3%で最も多かったのです。市長をはじめ皆さんがこの結果に驚き、「エネルギーのまち」と言っているのに、この結果は最悪ではないかという話になりました。その対策としては、一般的には街路灯敷設に向けた予算化をして、入札等で業者を決めて進めていくことが多いのですが、薩摩川内市は違いました。市内の企業や学校の特性等をよく知っている市の職員の発案により、市内にLED製造企業、電子回路設計の企業、デザインを学ぶ高校等があるので、そうしたメンバーが協力して、「メイドイン薩摩川内LED灯」を作っていくことになったのです。私は要所コーディネーターや各種お手伝いをさせていただきました。途中、紆余曲折もありましたが、最終的に素晴らしいLED灯が完成しました。現在、市内の多くの場所に展開していくことと、市外への営業を展開していく目的で、商社にも参加いただいています。まさに地方創生の先駆的な話になりました。



●写真2 完成したメイドイン薩摩川内のLED灯「スマコミライト」

3. 地方創生には大切なのは、やはり「ひと」

長堀 小松さんにお聞きしたいのですが、先のお話に登場した化粧品会社が簡単にできたわけではないと思います。進めていく上で、乗り越えなければいけない課題や、会社のOBの人はどうやって協力を仰いだのかといったことについて教えてください。

小松 市長名で経済同友会に依頼状を出していただき、経済同友会の会員企業に直接声がけしました。地域側のリーダーは、私たちの大きなミッションの1つである、人材育成道場「経営未来塾」の卒塾生（現在51名）が担っています。



小松 志大（こまつ もとお）

気仙沼市 震災復興・企画部 震災復興支援チーム
エキスパート（富士通から経済同友会経由で出向）

1998年から富士通グループ会社にて購買・物流業務に従事。2005年から富士通・富士通総研にてITコンサルティング業務に従事。2013年に経済同友会に出向し、東北未来創造イニシアティブのメンバーとして気仙沼市役所に勤務。現在、地域リーダーの育成、水産資源の高付加価値化、観光業振興に従事。

長堀 経営未来塾による人材育成について教えてください。

小松 経営未来塾のベースになっているのは、ISL^{（注2）}のノウハウです。ISLは首都圏の大手企業の経営幹部候補を育成している教育機関です。経営未来塾はそのノウハウをもとに、地方版にカスタマイズしたものです。

ISL代表の野田氏は、ロジックで人は動かないことを実感し、ISLの教育では、想いを引き出すメンタリングを繰り返し行うのが特徴です。吉田松陰の松下村塾の思想に近いです。アドバイザーは私自身も事務局として、メンタリングスキルを活用して気仙沼の抱える課題に向き合ってきました。気仙沼は津波で流されて、やらなければいけないことが震災前の十倍あり、復興関連の予算も通常の十倍になりました。工場も通常5年で1つ作るのを、今年中に10個作る必要があるなど、やらなければいけないことがたくさんありますが、人がいないとできません。2年前に私たちがプロジェクトで行く前に、ISLで1か月間研修を受けました。そこでは、このプロジェクトの意味を理解することが重視されました。特に印象的だったのが「支援漬けは被災地をダメにする」という言葉です。よそ者がやり続けると、その地域では人にやらしてもらおうのが当たり前になって、自立することなく、「まち」が死んでしまうということです。私たちは、あくまで伴走者であり、主体は地域の人たちです。そこで経営未来塾を通じて地域のリーダーを育てて、その人たちに寄り添って観光も水産もやっていくということです。水産も役員のうち5人中4人は塾生で、私たちと一緒に半年間、もがき苦しんで来た仲間たちです。

高橋 プロジェクトの成功は大体「ひと」の話に帰着すると思います。「メイドイン薩摩川内LED灯」づくりの際には、活動を継続できなくなったメンバーを他の企業や行政職員がフォローすることによって、継続が可能になりました。企業や学校の技術を持ったメンバーが中心に頑張り、その輪が広がって、さらに技術を持った企業やマーケティングに強い企業なども積極的に協力を申し出ていただきました。地域が良くなって自社も良くなるという意図での協力です。こうして地域に思いを持った人たちが産学官連携で、様々な役割を果たし、プロジェクトを成功へと導いていきます。

4. コンサルタントの役割とは？

長堀 地方創生の予算が潤沢にあるので、全部丸投げして、よそ者に全部やらしてもらおうという動きも最近が多いと聞いています。もちろん実効性や効果は疑問です。事務処理ではないので、効率性という言葉はこの世界にそぐわないと思います。本来は自治体の人が行えば、コンサルタントの仕事はないという考え方もあるかもしれませんが。今後、コンサルタントとして期待される役割や価値はどのようなものだと思いますか？



●写真3 観光情報強化に向けた取り組み例
出典：東北未来創造イニシアティブ2014年活動報告



長堀 泉（ながほり いずみ）

株式会社富士通総研 取締役執行役員常務
第一コンサルティング本部長 金融・地域事業部長

1981年富士通株式会社入社。金融機関担当のフィールドSEとして大手地方銀行、メガバンクを担当。大規模システム統合プロジェクトや新規ソリューション企画に従事。2008年度より株式会社富士通総研、2014年度から第一コンサルティング本部長として業種担当コンサルタント全体のマネジメントに従事。

上保 小松さんのお話にもありましたが、伴走者としての役割が重要だと思います。地域に行くと、お互いを知っている中では本音で話せないことがあります。その際には通訳やコーディネートをいかにするかが重要で、行政や企業等、関わる主体が考えていることを咀嚼して、俯瞰しながら伝え、客観的に見せていくことが重要だと思っています。最終的にはコンサルタントはいない方が良い、いなくても良いと思います。地域の人々がもがき苦しみながら、コンサルタントに頼らずに乗り切れれば地域の自信になり、次のステップに進めると思います。

長堀 小松さんは市の職員としての立場ですが、ご自身のポリシーやコンセプトはどのようなものですか？気仙沼に行かれた当初と最近で違いはありましたか？

小松 当初は震災復興計画の具現化のお手伝いの立場で行き、人材育成も、観光と水産振興と同じような割合で行っていました。今年から地方創生が4本目の柱に追加されました。気仙沼市では、地方創生に向けて本格的に動き始めて、これからどうするか検討している

状況です。12の検討グループをつくり、その上に親の会議体があります。「自分たちで創り上げないと残らない」ので、あまり外部に依存せず行うことが市長の方針です。震災復興計画や観光計画は、外部の専門家に入ってもらったことで良い面もありましたが、やはり中身は自分たちで考えようということになりました。私は「しごと」分科会のコーディネーターを担っています。ファシリテーターは主に市の職員です。市の職員はファシリテーター研修を1日行いましたが、慣れた人や得意な人が基点になって、走りながらやっていくことになります。3ヶ月でどこまでやれるのか。そこがゴールではなく、実際に弾を持って、その後も一緒に事業を行う人に声をかけています。私たちも一緒に走って行きます。

長堀 高橋さんはコンサルタントの役割や価値をどのように考えますか？

高橋 ここで一歩進んだら良いと気づき、そのために必要な手伝いを買って出ることだと思います。あとは自律的に進んでいくための側面支援などですね。「そこにいる価値」や「必要な時に思い出し声を掛けていただける価値(力量)」ということかと思います。活性化に向けてこれをやれば良いのではないかというアイデア等は、いろいろな人同士で議論していくと大体出てきます。その中で、コンサルタントは具体的にできそうなもの、やったらよいと思うことを地元参加メンバーの意向を中心に整理していき、それを共通の記憶としてまとめていく力が必要です。こういうことをやればうまくいくかもしれないと認識し、必要なタイミングで先進事例を分かりやすく出す。ここが難しいということを自分の経験をもとに言えることが必要です。地域に人がいる限り、人を安全・快適にする等の仕事はあり続け、それをお手伝いするコンサルタントが必要になると思います。なぜなら一緒に気づく力、一歩進める力、うまくいっていないことを理解する力、経験に裏付けされた伴走者としての能力を持った人が必ずしもすべての地域にいるわけではないからです。はじめは調査や計

画づくりの手伝いであっても、その計画に基づきプロジェクトを進めていく際に青年部長のように振る舞うなど場や状況に応じていろいろな役割を担ったり、推進のためのコーディネーターの役回りができるならば、この仕事は必要とされると思います。

(対談日 2015年7月1日)

(注1) 被災地において人づくり、まちづくり、産業づくりを通して復興を支援し、未来を切り拓いていくためのプロジェクト。若手経営者や起業家など、地域の将来を担うリーダー人材の育成や復興計画の構想の支援を行っている。

<http://tohokumirai.jp/>

(注2) リーダーシップ教育・社会啓発を目的とした特定非営利活動法人(NPO)。

あしたを創るキーワード

地域経済分析の活用による “地域が実感できる”施策の立案

株式会社富士通総研
金融地域事業部 コンサルタント

竹内 幹太郎

地方自治体では、まち・ひと・しごと創生に向けて、限られた政策資源を有効に活用して、地域の良好な経済循環を作り出すための施策を打ち出していくことが期待されます。

そこで本稿では、地域における経済の循環構造や産業の特徴・強みを客観的に捉え、貴重な政策資源を投入すべき重点事項を見出すための1つの手法として「地域経済分析」を、事例も踏まえて紹介します。

■執筆者プロフィール



竹内 幹太郎（たけうち かんたろう）

株式会社富士通総研 金融地域事業部 コンサルタント

2012年 株式会社富士通総研入社。主に官公庁における地域振興・活性化に関わる計画策定・各種調査支援、ICTを活用した事業可能性調査支援、産官学連携によるコンソーシアム等の事務局運営支援などに従事。博士（環境学）。

1. “地域が実感できる” 施策立案の壁

まち・ひと・しごと創生総合戦略の基本目標である「地方における安定した雇用を創出する」や「地方への新しいひとの流れをつくる」などの実現に向けて、地方自治体では、産業の競争力強化など、地域の良好な経済循環を作り出す効果的な施策を地方版総合戦略で打ち出していくことが期待されます。

しかし、現状の地方自治体の施策は、所管ごとに把握した個別課題をもとに立案されたり、限られた政策資源（ヒト・モノ・カネなど）が分野別に幅広く分配されたりすることが少なくありません。そのため、実施する取り組みが対症療法的になってしまい、課題の抜本的な解決に至らず、結果として地域が実感できるまでの効果が十分に得られていない傾向も見受けられます。

一方、「選択と集中」によって、地域全体に効果が波及するような施策の重点化を図ろうとする際には、「どのような観点からの施策が必要なのか」「そもそも地域のどの産業に着目すべきなのか」がわからないといった、重点事項を見出せないことが施策立案の壁になっています。この壁を打破するためには、客観的な情報から、

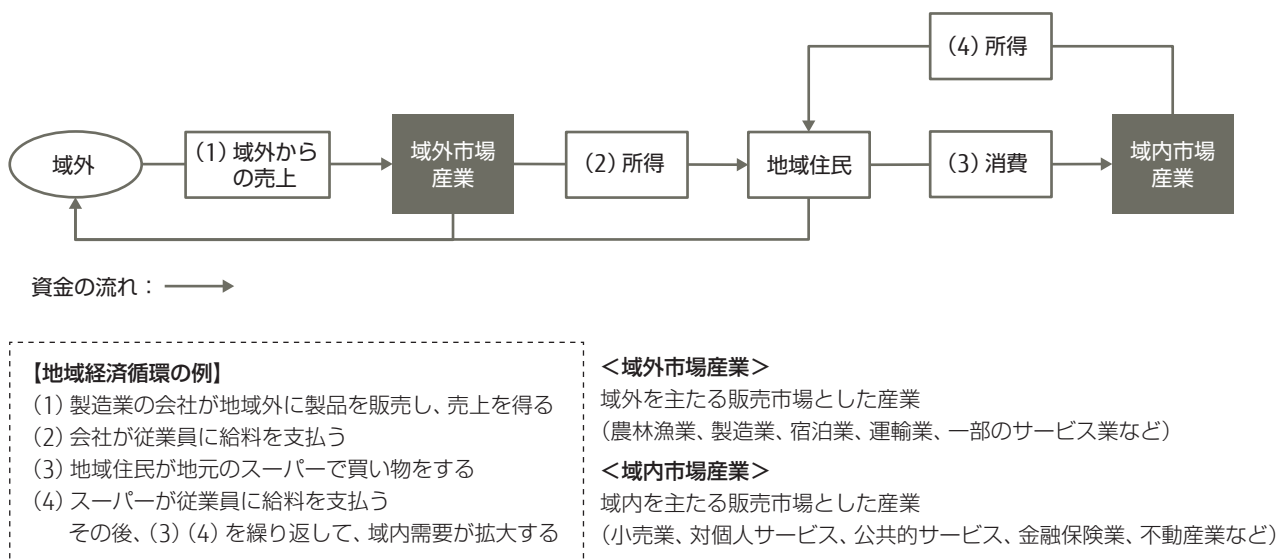
地域の経済や産業に関する現状や課題を判断・評価することが求められます。

2. 地域経済分析について

前述した施策立案の壁を打破するための対応として、地域における経済の循環構造や産業の特徴・強みを客観的に捉え、貴重な政策資源を投入すべき重点事項を見出すための手法の1つである「地域経済分析」を紹介します。

地域産業は、域外を主たる販売市場とした「域外市場産業」と、域内を主たる販売市場とした「域内市場産業」に分けて考えることができ、これらの産業とカネの流れに着目すると、経済の循環構造を図1のような模式図で表すことができます。

「地域経済分析」はこの模式図を踏まえ、図2に示す5つの視点から、地域経済の現状を既存の統計データ等を用いて定量的に把握することにより、地域住民の生活に影響を与える産業を特定でき、かつ地域の経済循環に関する課題を明らかにすることができます。



●図1 地域経済循環の模式図

出所：経済産業省「地域経済分析の考え方とポイント」 http://www.meti.go.jp/policy/local_economy/bunnseki/point/bunsekipoint.pdf

- 視点1 域外市場産業として域外マネーを獲得している産業は何か
- 視点2 域外市場産業は持続的・安定的か
- 視点3 域外市場産業で生み出された付加価値は域内に落ちているか
- 視点4 域内市場産業は所得を生み出しているか
- 視点5 再投資は域内で行われているか

●図2 地域経済の持続的成長を図る5つの視点
出所：経済産業省「地域経済分析の考え方とポイント」

3. 「地域経済分析」の活用事例

「地域経済分析」の具体的な活用について、富士通総研が関わった鳥取県における経済成長戦略策定を例に紹介します。

鳥取県では、製造業や農業が主要産業と位置づけられていますが、世界的な景気低迷等の影響から、主要産業を含め県内産業全体が低迷していました。そこで、県内産業の振興と新たな産業創出を促進するとともに、産業経済の観点から見た県民生活の向上のための基本的な戦略と施策を策定することとなり、鳥取県における経済の循環構造や産業の特徴・強みを客観的に把握できる「地域経済分析」を活用しました。統計データを用いた5つの視点からの分析結果の詳細は割愛しますが、主な分析結果は図3のとおりです。

鳥取県では、図4のように、地域の外から資金（域外マネー）を獲得している産業として医療・福祉を中心としたサービス業や電気・ガス・熱供給・水道業、建設業、農業などがあり、これまで主要な産業として資金を獲得していると位置づけられていた製造業においては、移入超過になっている可能性が見出されました。また、まちなかの商業・サービスなど域内市場産業の衰退により、県内の消費購買力が県外に流出（所得流出）している傾向も見られました。これらのことから、経済成長の実現に向けて、県外・国外から所得を獲得するための施策と、県外への恒常的な所得流出を防ぐための施策をバランス良く講じる必要があると考えることができます。

このような経済の循環構造や産業の特徴・強みに関する現状や課題などを踏まえ、鳥取県では、既存産業（農業、製造業、商業等）の強化や新たな成長産業の創出（環境・エネルギー、医療・福祉等）など、県内産業のイノベーションの推進につながる施策を立案し、県外・国外市場の獲得や、内需の拡大、県外への所得流出防止など、図5のような新たな経済成長のメカニズムの構築に取り組んでいます。

4. 「地域経済分析」の活用促進に向けて

鳥取県の事例をもとに、施策立案における「地域経済分析」の活用について紹介しましたが、これまで、既存データは調査実施から数年経過して古い、市町村レベルでは分析のためのデータを揃えることが難しいなど、データ整備面での問題を抱えていました。

このような中、内閣官房および経済産業省は、地方版総合戦略の策定に当たり、地域経済に係わる様々なデータ（企業間取引、人の流れ、人口動態等）を収集して可視化するシステム「地域経済分析システム（RESAS）」を構築して提供を開始しました。さらに、経済産業省は全都道府県・233経済圏ごとの地域経済分析結果を、総務省は全都道府県・市町村における各産業の「稼ぐ力」と「雇用力」をグラフ化した「地域の産業・雇用創造チャート」をそれぞれ公開しています。地域の経済循環構造や産業の特徴・強みを把握するためのデータが全国一律で整備されたのは初めての試みです。

また、内閣府は従来の政策の反省の上に立ち、地方

【視点1 域外市場産業として域外マネーを獲得している産業は何か】

- ・ 域外マネーを獲得している主な産業は、サービス業（医療・福祉が中心）、電気・ガス・熱供給業・水道業、建設業、農業など
- ・ 逆に域外にマネーを支払っている主な産業は、卸売・小売業、製造業など

【視点2 域外市場産業は持続的・安定的か】

- ・ 製造業や農林水産業は、外部要因の影響大
- ・ 卸売・小売業やサービス業は安定しているが市場自体が衰退傾向

【視点3 域外市場産業で生み出された付加価値は域内に落ちているか】

- ・ 製造業や建設業などは、原材料を圏域内もしくは県内で調達していれば地域経済への波及効果大
- ・ 卸売・小売業やサービス業は地域内消費が高まれば波及効果大

【視点4 域内市場産業は所得を生み出しているか】

- ・ 消費は県外へ流出傾向

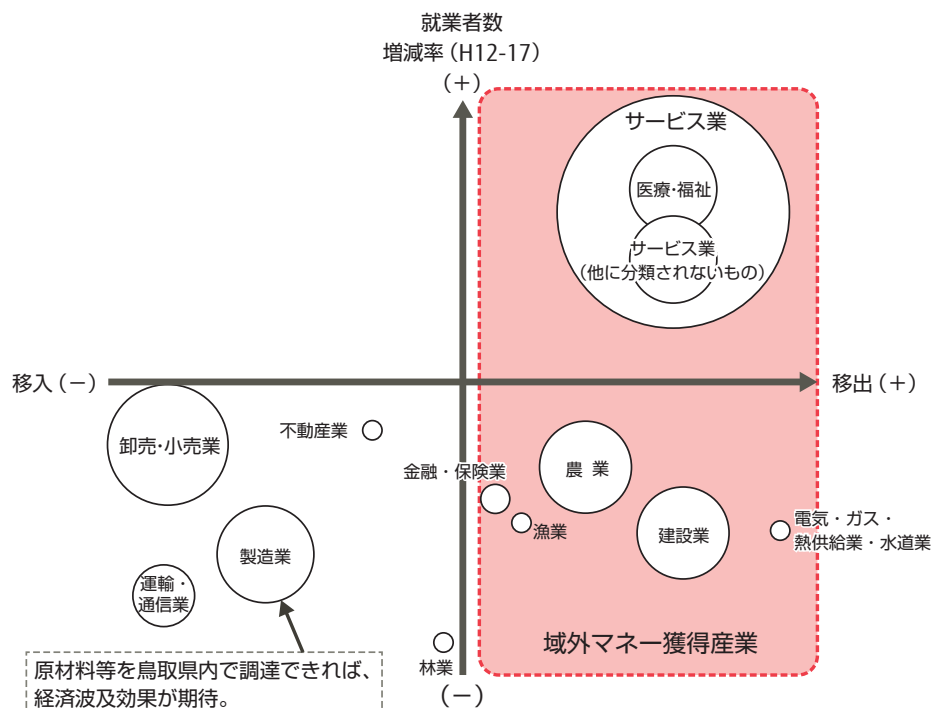
【視点5 再投資は域内で行われているか】

- ・ 県内での投資先を見出すことができていない

●図3 鳥取県における地域経済分析結果（5つの視点からの実態把握まとめ）

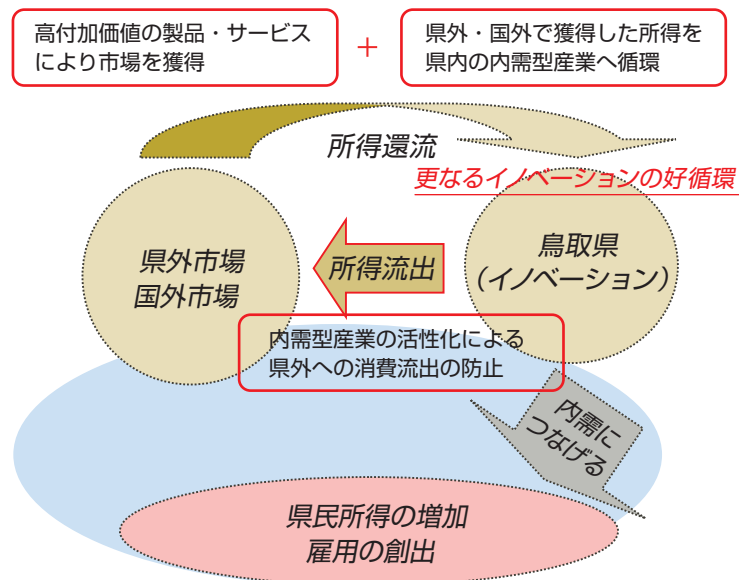
※鳥取県経済成長戦略策定の際に実施した地域経済分析の結果を、経済産業省が公表する「地域経済分析の考え方とポイント」の5つの視点に合わせて抜粋。

出所：鳥取県「鳥取県経済成長戦略」



●図4 鳥取県における地域経済の構造イメージ

出所：鳥取県「鳥取県経済成長戦略」（PDF） <http://www.pref.tottori.lg.jp/secure/491057/daiissyuu.pdf#page=12>



●図5 鳥取県における新たな経済成長イメージ

出所：鳥取県「鳥取県経済成長戦略」(PDF)

<http://www.pref.tottori.lg.jp/secure/491057/daiissyou.pdf#page=15>

版総合戦略の策定においては、PDCAサイクルを確立することを求めています。

今後、ますます地方創生に対する動きが活発化する中、実施する施策の効果を地域が実感できているか把握することが望まれます。その際に、地域経済分析の考え方(5つの視点等)や前述のようなデータを踏まえながらKPI^(注1)を設定するなど、施策の効果検証・改善のための取り組みにも「地域経済分析」を役立てていくことが肝要です。

(注1) KPI：重要業績評価指標(Key Performance Indicator)
施策ごとの進捗状況を検証するために設定する指標。

◆参考文献

- ・中村良平「まちづくり構造改革 地域経済構造をデザインする」、2014年3月
- ・経済産業省「地域経済分析の考え方とポイント」、2015年3月
- ・鳥取県「鳥取県経済成長戦略」、2010年4月
- ・内閣府地方創生推進室「地方版総合戦略策定のための手引き」、2015年1月

ケーススタディ 1

あいづ 會津 as Oneとしての価値創造に向けて —會津価値創造フォーラムによる地域活性化の取り組み—

株式会社富士通総研
金融・地域事業部
プリンシパルコンサルタント
高橋 誠司

地域資源を活用した地域活性と協働による価値創造：フォーラムの形成による地域活性化

地方都市の抱える課題がますます厳しさを増してきている中、改めて地域特性や地域資源を活かした地域の活性化方策が求められています。そこで大切なことは、地域の方々の活動はもちろんのこと、「よそもの、わかもの、ばかもの」を上手く巻き込み、産学官を問わず関係者が協力・連携してビジネスを目指すという目的を共有し進めていくことです。そうした取り組みの事例として会津地方17市町村の若手の自治体職員や民間事業者等により構成される「^{あいづ}會津価値創造フォーラム」の活動があります。

本稿は本フォーラムの設立と運営に深く関わることになった筆者が、関係者間でいかに意識共有を図り、短期間で小さな成果を積み上げていったのかについて、概要を整理したものです。“よそもの”の協力も得ながら、会津色溢れる食や観光のメニューづくりを、地元のメンバーが中心に考えて形にしていくことにしっかり向き合い、全国モデルになり得る成果を上げています。こうした活動を通じて、さらにOne會津としての価値創造につなげて行きます。

■ 執筆者プロフィール



高橋 誠司（たかはし せいじ）

株式会社富士通総研 金融・地域事業部 プリンシパルコンサルタント

調査・コンサルティング会社を経て、2002年富士通総研入社。これまで、地域活性化、産業振興、スマートシティ等に係るリサーチやコンサルティング業務等に従事。近年は、全国各所で主に地域振興、スマートシティをテーマに、地域特性・資源等を活用したプランづくりや事業化コーディネート業務に従事。

1. きっかけと地域の抱える課題

(1) 多くの地方都市が抱えている課題とは

人口減少、少子高齢化、地域産業の衰退や企業の撤退、財政の逼迫等々、地方都市の抱える課題は年々複雑かつ深刻化しつつあります。これまでに多くの地域では、そうした課題に対して、国や県等と連携して、企業の誘致を前提とした産業基盤の整備や補助金による支援などを行ってきましたが、近年の厳しい経済環境、社会環境の中、これまでのような地域活性化の方策では解決が困難であったり、取り組みの実現性自体が疑われるような状況も生じています。

そこで近年進められてきているのは、市場ニーズ等を踏まえ、改めて地域特性や地域資源に注目し、それを活かす活性化です。それをどのように進めて行ったら良いのか？ それこそが今、全国の都市や地域が抱えている大きな課題なのです。

(2) ことのはじまりは…

筆者が関わることになった會津価値創造フォーラムですが、ことのはじまりは次の一言でした。

「今度、故郷の会津若松市で、講演をしなければならなくなりました。どうせならパネルディスカッションにしたい。誰か地域活性化のことが話せる専門家がいらっしゃいませんか？」

富士通のお客様であるゼビオ株式会社の諸橋社長様が、当時の富士通株式会社間塚会長（現 取締役相談役）に問われた一言です。そのご依頼に対し、諸橋社長の意図や年齢等を勘案し「地域活性化等をしているコンサル、スポーツ経験のある40代」という人物像になり、筆者（40代、地域活性化コンサル、ラグビー経験者）が関わることになりました。

(3) 会津を拓く講演会とフォーラムの設立…

2011年2月13日に開催された「会津を拓く講演会」では、様々な経緯があり、諸橋社長様が思いをお話された上で、諸橋社長様をはじめとする地域や著名な方々

によるパネルディスカッションになり、筆者はコーディネーターを仰せつかることになりました。

人口減少が進んでいく中、地域経済はますます悪化の一途を辿っていたこと、そんな中で今回の東日本大震災が起きたということを前提にして、震災の前から厳しい状況となっていた会津地方が重視すべき課題について意見交換を行いました。大切なことは自治体も民間も、今後の成長戦略をどのように形作り実現していくかということを考えることが必要であるということや、国や企業等に要望・陳情が主となる「無いものねだり」より「あるもの探し」をするべきであるということ、そこでは会津若松市のみでなく会津全域としての資源をもう一度見直す必要があり、いかに市場に対して価値のあるものとして磨き上げていく、組み合わせしていく等のことが大切なのか、といった意見交換の場となって行きました。

パネルディスカッションの最後に、諸橋社長様より市町村の垣根や業種・業態の垣根等を取り払い、「会津は1つ」の観点で会津地方の将来のあり方等を考える、官民の若手を中心とした会津人による検討組織を設立することが提言され、参加されていた会津全域の市町村長様および議会議長様等より拍手を持って賛同を得ることになりました。



●写真1 「会津を拓く講演会」(2011年2月)模様

このようにして設立されたのが「會津価値創造フォーラム」です。本フォーラムの目的は、文字通り、価値を創造していくことです。会津全域のアセット（資源・資産）を客観的に分析し見直し、その中から価値あるものに、どのようにして付加価値を付けていくかという方策（価値の創造）を探るとともに、発生した課題に対す

る解決策も見つけ出していくことにしました。「既成概念にとらわれず理想像を追求し、そのための障壁を取り除き、ビジネスモデルを作り上げていくこと」というイメージで、官と民から成るフォーラムのメンバーは、協力しながらそのプロセスを共有していくことになりました。

2. 取り組みの経緯と概要

(1) 苦戦の連続：設立と運営

本フォーラムは、前記のように先の講演会で急遽実行することになったので、事務局自体もそもそも予定していた人員が何かの計画や予算に基づいて進めているわけではありませんでした。さらにそのような制度自体を一から作っていかねばならない状況下で、これまで仕事やビジネスのスタイルが全く違う官民のメンバーが一緒になって進めていくということになったわけです。

設立に向けた説明会の開催、要綱等の作成、そして関係者調整等、当初、事務局は相当な苦勞をしながら取り組んでいました。そこで、様々なサポートについては、要所で筆者をはじめとした外部の専門家が行い、ようやく設立にこぎつけることができました。

参加表明をいただいた30名程度の参加メンバーの意向等を踏まえ、3つのテーマに分けて分科会形式で検討していくことにしました。それらは以下のテーマ(分科会)です。筆者は以後、全体のコーディネーター的な役割と、第3分科会のファシリテーターを受け持つことになり、ゼビオ様側事務局、会津若松市様側事務局と時にはぶつかりながら、共通目標や課題意識を共有化していく中で切磋琢磨しつつ進めていきました。

第1分科会：「会津の〇〇食・スタイルブランドづくり」
第2分科会：「健康・スポーツの聖地づくり」
第3分科会：「This is Japan! 観光促進」

●図1 フォーラム分科会の3テーマ

(2) 成果を導き出すファシリテートとツール

本フォーラムは2か月に1回のペースで開催されてきましたが、そこでは参加メンバーが共通認識を持って主体的に取り組んでいく姿勢に対して、様々な関係者が入っている本フォーラムを的確かつ臨機応変に役割分担をしながら迅速に進めていく事務局の対応力、そして分科会活動の場で段階的に参加者の意識高揚と巻き込み、内容の具現化や精度の向上を図り各テーマでの価値創造を図ってサポートしていくファシリテーターやアドバイザーの存在といった3つの要素が上手く絡み合い、レベルアップが図られていくことが不可欠でした。中でもファシリテーターがいかにして各分科会を適切にリードしていくのが重要かつとても難しいことでした。

筆者はファシリテーターとして、分科会の運営に際しては、各メンバーとの、またはメンバー間でのコミュニケーションを重視しつつ、進め方として「ファシリテーショングラフィック(FG)手法とフレームワーク(FW)を活用した手法」を用いました。参加者の参加意識と共感・納得性を担保することを意図して、模造紙や付箋等を活用したファシリテーショングラフィックによる進行と、効率的な検討と理解を促す目的で、3C^(注1)などのフレームを要所で活用して進めて行きました。

観光促進に向けたモデルを検討していた第3分科会では、会津地方に住む人にとっては当たり前のことでも、外から来た人から驚かれること(食習慣、風習等)について、観光客のニーズから考えて上手くアレンジしていくことを組み合わせ、まとめ、ストーリー立てしていくことを徐々に進めていく確認をし、「会津ならではの特徴・特性から見た観光メニューコンテンツ」の素案を作成しました。

幸いにもこの検討の翌年2013年にはNHK大河ドラマ「八重の桜」が放送されることになっていました。その舞台となる会津若松では、ドラマに触発されて沢山いらっしゃるお客様に対して、会津の魅力は多種多様であり、また来てみたくなるような仕掛けを検討・推進し、中・長期的に展開していくことにしました。様々な検討に

より、「ハンサムウーマンに会う」、「桜を楽しむ」などのルート提案としてまとめ上げることに成功しました。これは後日、会津総合開発協議会が運営するサイト「極上の会津」にて、綺麗なページにさせていただき、同時に富士通のMyルートガイドと結びついて観光客にご利用いただいています（「会津の良さを五感で楽しむ おすすめ観光モデルルート」）。



●写真2 「極上の会津」サイト

3. 成果とこれからフォーラムが生み出す様々な成果

会津価値創造フォーラムの活動は、現在も引き続き様々な形で取り組まれ役立っています。初年度は、上記のサイトづくりの他に、イベントにおける「会津おもてなしレストラン」の出店、「会津版モノポリー」づくりと関連イベントの実施、そして翌年以降は「会津ごはんプロジェクト」、「会津絵本プロジェクト」など、様々な成果を生み出しています。

また本フォーラムは「会津地方の課題意識の共有と解決策を検討していく官民連携による検討組織」「17市町村の自治体間の懸案事項や共同による取り組み等について調整する受け皿」「参加しているメンバーの検討やOJT^(注2)等を通じて人脈を広げたりノウハウを学んだりする機会を提供する母体」等の様々な機能を持つ組織体

に成長しつつあります。

本件は、元々富士通のお客様からの依頼であり、工場もある重要な地域での取り組みに富士通総研のコンサルタントが知見やノウハウを活かして参加したものです。筆者の直接的な関わりは初年度のみでしたが、このようにして維持・発展し、かつより具体的かつ活発に取り組まれていることは、とても嬉しく思い、また機会を与えていただいたことに深く感謝しています。

(1) 地域再生のモデルとして

地域活性化に向けた取り組みでは、地域の官民が連携し、様々な人たちが一緒になって検討の場をつくり、合意形成をうまく進めながら、できることから着実に進めていくことが望ましいなどよく言われます。しかし、実際には様々な困難が終始つきまといます。目的意識の明確化、推進体制の構築、ルール、事務局体制づくり、情報の発信や関係者の巻き込みなど枚挙にいとまがありません。

本フォーラムでは、これらの課題に対して正面から向き合い解決して行き、継続課題として保持しながら、様々な状況の中でも、とにかく前に進めてきました。そこから得られた知見やノウハウは地域の資産になり、参加したメンバーの方々に着実に備わってきていると思います。

これから地方創生に向けた取り組みが活発化していく中、本フォーラムはそのモデルとなって行くとともに、一層レベルアップと拡大していくことが想定され、期待されていくと思われます。

ゼビオ株式会社 代表取締役社長 諸橋友良様より

會津価値創造フォーラム設立の際に、富士通総研の高橋氏には諸般、急なお願いも含め柔軟に対応いただき感謝している。これまでに取り組んでみて、当初想像していたような会津地方の17の市町村が、「會津 as One」として1つの目的に向かって共通意識を持って協力して取り組んでいく形になるまでは、まだ時間がかかると思う。しかし、これまでの本フォーラムの取り組みや体制について、評価の言葉も多数いただいていることもあり、これからも維持・発展させていくことが重要だと思っている。高橋氏には機会を見て、今後も協力等いただければ幸いである。

会津総合開発協議会会長 室井照平様より

會津価値創造フォーラムが始動するに当たりまして、株式会社富士通総研の高橋誠司様には本フォーラム設立および全体の運営支援、そしてゼビオ株式会社様をはじめとした関係者間のご調整、分科会の企画・運営と、多岐にわたるご活躍を頂きましたことに感謝申し上げる次第であります。おかげさまで、本フォーラムでは、現在も「會津ごはん」をはじめとした各プロジェクトを継続的に、さらには新たな取り組みも推進しており、また会津地方の自治体職員や民間の人同士の情報交流、そして人材育成の場として大きな役割を果たすものになってきております。

今日、改めて「地域」に注目が集まってきています。国では地方創生推進室もでき、各都市や地域のこれまでの取り組みや創意工夫、そしてやる気と信念が試されてきます。本フォーラムで取り組んできたことが一層飛躍して行ける機会でもあると思います。高橋様には今後とも様々な形でアドバイスやご協力を頂きたいと思っております。

最後に、本フォーラム設立・推進の機会をお創りいただいたゼビオ株式会社の諸橋友良社長様、ご支援いただいた富士通株式会社をはじめとする関係企業様・参加いただいているメンバーに改めて感謝申し上げます。



左から、会津総合開発協議会事務局・千葉氏、筆者、室井会長、フォーラム事務局長・坂田氏。

(注1) 企業のマーケティングなどにおいて、顧客(Customer)、競合(Competitor)、自社(Company)の観点から市場環境を分析し、経営戦略上の課題を導く分析ツールの1つ。

(注2) On-the-Job Trainingの略。企業などでの社員の教育・訓練法の1つ。日常業務を通じた従業員教育のこと。

ケーススタディ 2

地域の経済循環を生み出す サービスモデルの構築に向けて

— 地域エネルギー事業により内発型産業の創出を目指す米子市の挑戦 —

株式会社富士通総研
金融・地域事業部
マネジングコンサルタント
上保 裕典

近年、自治体では地域の経済成長を目指した施策や事業に活発に取り組まれています。しかし、既存産業に対する個別施策や既存事業の見直しにとどまり、施策実施後も単発の事業が繰り返されるなど、対症療法的な取り組みになっていることも多く見受けられます。

今後、地域の経済成長を考えていくためには、地域の産業構造を経済循環という観点から客観的に捉えて、実現可能性が高い産業やそのサービスモデルを考え、ステークホルダーと共に実行し、途切れることなく着実に進めていくことがポイントと考えます。

本稿では、このような認識のもとに当社が支援してきた、鳥取県米子市における地域エネルギー事業による内発型産業の創出に向けた取り組みを事例としながら、そこで果たした当社の役割と新たなサービスモデルの構築に向けた多様なステークホルダーとの協働活動のポイントなどを紹介いたします。

■ 執筆者プロフィール



上保 裕典 (うわば ゆうすけ)

株式会社富士通総研 金融・地域事業部 マネジングコンサルタント

1995年 建設コンサルタント会社入社。農業農村に関わる計画・設計業務に従事。2006年 株式会社富士通総研入社。官公庁に対して地域振興、産業振興に関する計画策定コンサルティングに従事。近年、地域の経済成長戦略、スマートコミュニティ構築等の事業構想立案などで精力的に活動中。

1. 経済成長を支える新たな内発型産業 “地域エネルギー事業”

米子市は、鳥取県西部に位置する人口約15万人(2015年7月31日現在)で、県西部圏域(2市6町1村)の生活、経済活動の中心都市です。しかし近年、地域経済を支えてきた製造業や中心市街地の衰退などが顕在化し始めていました。米子市が鳥取県とともに製造業等の域外市場産業に偏りがちであった産業構造から脱却すべく、地域内で資金を巡らす域内市場産業とのバランスを考えた新たな産業の創出に向けて取り組む中で、目を付けたのが「エネルギー」です。(図1)

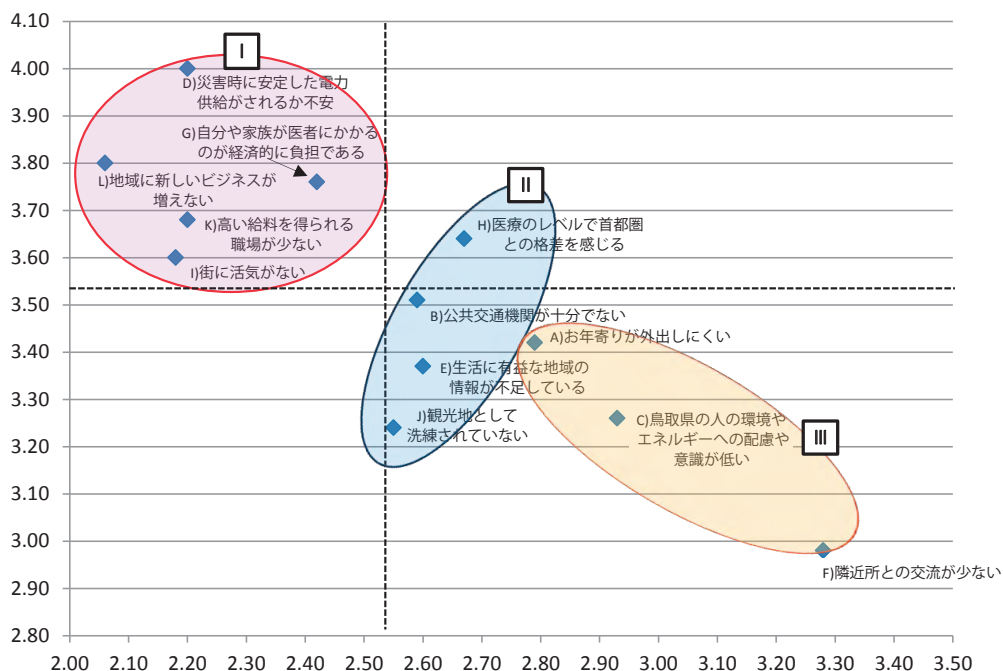
米子市は中国地域で最も高いエネルギー自給率というポテンシャルを有している一方、2011年1月に発生した大雪による大規模停電などの経験や東日本大震災の影響から、エネルギーに対する不安の声が上がっていました。そのような時に、2016年度以降の電力小売市場の自由化の動きを受け、ニーズと米子市のポテンシャルを活かすことができるエネルギーが、地域の経済循環を生み出す内発型産業となり得ると着目しました。

(1) 経済循環を生み出す実現可能性が高いサービスモデルの構築

米子市は、まず地域で生み出されるエネルギーをその価値を実感してもらえ、地域へ販売していくことによって、経済循環を創出するサービスモデルを考えていました。このサービスモデルには、それを中心となって進める「地域エネルギー供給事業者」が必須となりますが、そのような主体は地域に存在していませんでした。このため、その主体となり得る地域エネルギー供給事業者の立ち上げを想定した上で、実現性の高いサービスモデルの検討を開始することとなりました。

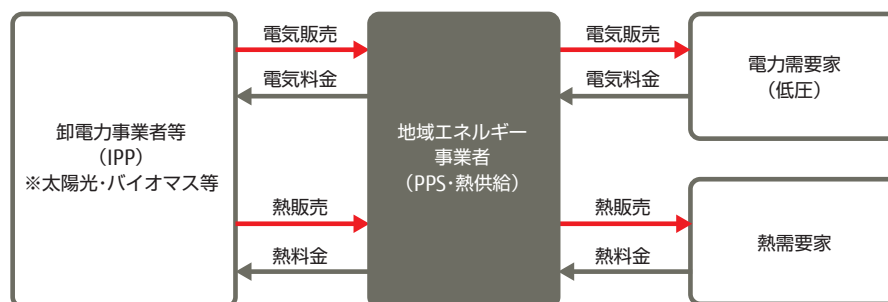
このような検討が開始されるまで、当社は、この米子市の取り組みの発端となる「鳥取県経済成長戦略」の策定に携わっており、米子市や鳥取県、そして地域の事業者との関係もすでに有していました。

そこで検討にあたって、当社は地方都市における内発型産業の創出といったコンセプトのもとに、客観的かつ専門的な視点から実現性の高いサービスモデルを立案し、地域の事業者等のステークホルダーとの連携によって検討を進めていく、コーディネーターとして

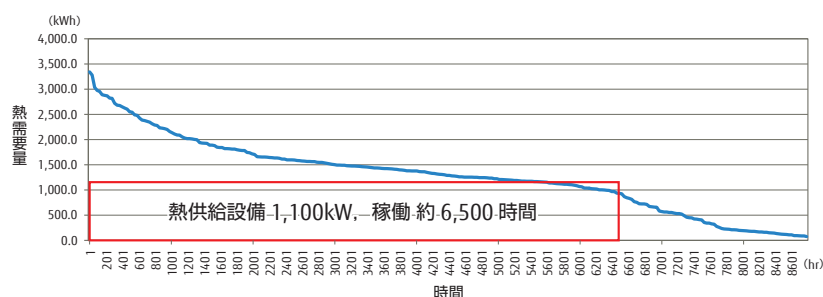


● 図1 日常生活における充足度と重要度

出典：鳥取県民ライフスタイル意識調査 第2回調査結果報告書(2012年1月：鳥取県)
<http://www.pref.tottori.lg.jp/secure/837850/dai2kai.pdf>



●図2 地域エネルギー事業サービスモデルイメージ



●図3 熱需要から見た熱供給設備の選定

関わっていくことになりました。(図2)

2. エネルギーの需要特性を踏まえたサービスの検討

検討は、地域でもエネルギー需要が高い、温泉エリアをモデル地域として進められました。モデル地域は温泉地ということでホテル・旅館等の熱需要が高く、熱需要を効果的に取り込むことが事業成立の鍵となります。熱需要を取り込むためには、熱需要の量やパターンを把握し、その変動に合わせた熱供給方法を考える必要があります。しかし、そのようなデータは存在していませんでした。そこで、当社は、専門的知見から既存資料等の一般的なデータを参考にしつつ、需要施設のエネルギー利用に関するアンケート調査を実施しました。一方で、データだけでは実際の熱の利用に関する運用等が把握できないため、設備の運用状況を把握することを目的に、設備事業者等と現地調査を実施しました。

この結果、需要施設においては、給湯用の熱需要が

高く、ほぼ共通して貯湯タンク（給湯に必要なお湯を貯めておくタンク）を保有していることが確認されました。一般的には、熱需要のピークを想定して熱の供給能力を考えますが、貯湯タンクが熱需要のピークのバッファとなることで、熱の供給能力を抑えることが可能となります。

この結果から、需要施設の既存設備を活かし、熱供給設備の規模を抑えると同時に稼働率が高く、かつ導入コストを抑えた熱供給サービスを見出すことができました。(図3)

3. 地域エネルギー供給事業者を中心としたサービスモデルの構築

ここで検討するサービスモデルを成立させるためには、当社は地域エネルギー供給事業者がいかに顧客となる需要家を確保できるか、そして地域の経済循環という観点から、1事業者にとどまらない多様なステークホルダーが関わり、メリットを享受できるかが重要と考えました。そこで、本事業で設立された協議会に参画する地域の通信事業者、エネルギー事業者（ガス等）、温泉供給事

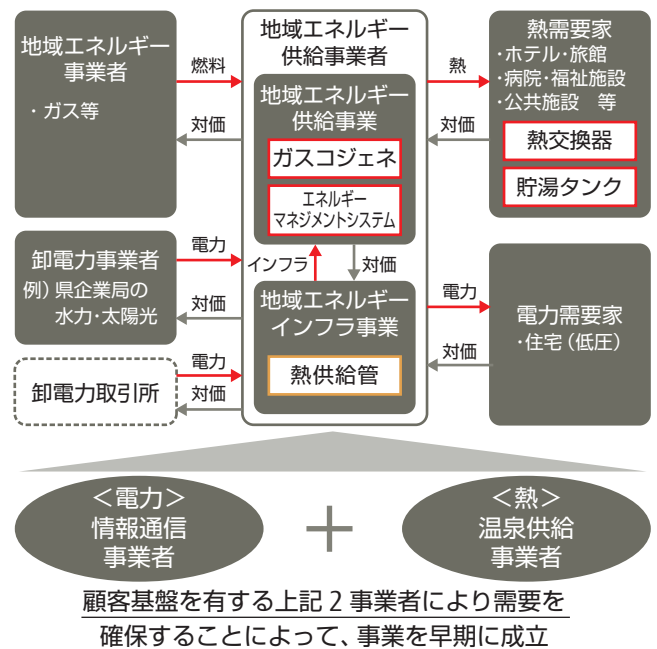
業者、廃棄物処理事業者等に対する事業ニーズやメリットなどのヒアリング、そして数日間にわたる市と事業者との集中検討会を実施し、客観的な立場からサービスモデルの仮説立案と評価を繰り返しました。

この結果、サービスモデルの中心となる地域エネルギー供給事業者については、源泉を所有し、ホテル・旅館等に対して温泉を供給している温泉供給事業者、そして地域の通信インフラを所有するとともに、家庭等の顧客を有する通信事業者が中心となることで、需要家の確保という観点から優位性が高いということが見出されました。また、温泉供給事業者は温泉だけでなく熱を、通信事業者はこれまでのテレビ、インターネット等のほか、新たに電力供給を加えることによって、顧客に対して付加価値の高いサービスが提供できることも認識されました。地域エネルギー供給事業者が具体的に見えてくることによって、その他関わるステークホルダーの関わり方も明確となり、実現性の高いサービスモデルを立案することができました。(図4)

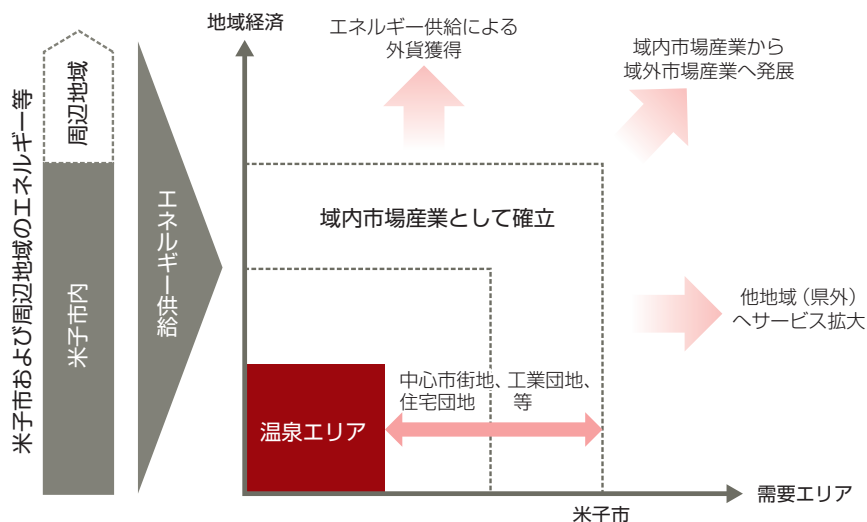
4. 内発型産業としての地域エネルギー事業による経済循環への期待

今回、地域エネルギー事業におけるサービスモデルを提示できたことは、今後の地域の経済循環を考えていく

上で非常に意義がありました。温泉エリアにおける地域エネルギー事業が成立するならば、事業対象エリアを市内、市外まで広げていくことも期待できます。2016年の電力小売市場の自由化後、地域エネルギー供給事業者が米子市の低圧需要家(家庭)向けにエネルギー供給を開始した場合の電力販売額は約91億8千5百万円と推計され、この需要を確保することができれば、地域における内発型産業の創出は十分に期待できます。(図5)



●図4 エネルギー供給事業者を中心としたサービスモデル



●図5 温泉エリアからの事業展開イメージ

5. 事業者主導による地域エネルギー事業の 立ち上げフェーズへ移行

現在、地域エネルギー事業の立ち上げに向けて、新たに建設事業者等のステークホルダーも加え、これまでの行政主導から地域の事業者が主体となった最終検討フェーズへ移行しています。従来、施策は行政が考え、実施は事業者任せ、このようなフェーズで役割が区切られてしまい、結果的に事業が停滞してしまうことも多々ありました。今回、米子市様も当社も常に地域の事業者の参画を意識し、対話しながらそれぞれの立ち位置やメリットを明確にして進めてきた結果、事業者様のご理解とご尽力もいただき、着実に地域エネルギー事業の立ち上げを進めることができました。

最後になりますが、事業を推進していくためのコーディネーターの役割について触れたいと思います。

今後、地方創生の実現に向けて、本事例のような取り組みはますます増加し、活発化していくと思われます。しかしその際、方向性が見えない中で利害関係があるステークホルダーだけでは検討を進めていくことが難しい場面も想定されます。そこで求められる役割が事業のコーディネーターです。特に、地域で多く取り組まれているような、1事業者のビジネスではない、地域の多様なステークホルダーが関わるサービスモデルならば、利害調整だけでなく、政策・意義を理解した上で客観的かつ専門的な立場に関わり、施策から実施まで事業を進めていくコーディネーターが、非常に重要となると考えています。

当社では、経済循環をベースにした成長戦略の策定とともに、それを具現化するために、事業のコーディネーターとして、立地・産業・生活の視点で地域の特性を捉えつつ、サービスモデルの構築に関わってきました。今後は、この知見・ノウハウを、地方創生の実現に取り組む地域へ広げていき、全国各地に「経済循環」を生み出すご支援をしていきたいと考えています。



STEP 1

知創の杜読者アンケート

検索

<https://www.fujitsu.com/jp/group/fri/contact/form/enq.html>



STEP 2

忌憚のないご意見をお聞かせください。

知創の杜読者アンケート

皆様からご意見、ご要望をいただき、今後の内容充実に反映させていただきます。是非、皆様の声をお聞かせください。

アンケート

Q1 お読みになった号をご記入下さい(記入例:2013年Vol.01) *

Q2 興味をお持ちになったエッセイを挙げてください。(複数回答可) *

☐ 1.特集
☐ 2.フォーカス(対談)
☐ 3.あしたを創るキーワード
☐ 4.ケーススタディ
☐ 5.興味を持ったものはない

その理由をお聞かせください

Q3 もっと詳しく知りたいエッセイがあれば、挙げてください。(複数回答可)

☐ 1.特集
☐ 2.フォーカス(対談)
☐ 3.あしたを創るキーワード
☐ 4.ケーススタディ

具体的に知りたい内容をご記入ください

FRIメールニュース

検索

<http://www.fujitsu.com/jp/group/fri/resources/news/FRIemailnews.html>

ビジネスに役立つ情報を
毎月第1火曜日にお届けします。

→ オピニオン

→ 研究レポート

→ コンサルティング事例

→ サービス紹介

→ セミナー案内

FRIメールニュース

事例紹介やイベント・セミナーのご案内など、
お客様のビジネスに役立つ情報をお届けします
無料メルマガジン

→ お申し込みはこちら(購読無料)

FRIメールニュースとは

FRIメールニュースは、ビジネスに役立つ情報を毎月お届けする無料メルマガジンです。
最新のコンサルティングサービスや顧客事例の紹介、オピニオン、研究レポート、イベント・セミナー情報などを掲載してお届けします。

[サンプルを読む](#)

お知らせ

富士通総研主催のイベント・セミナー開催案内、経済見通し、プレスリリース、書籍紹介などについてお知らせします。

現場で使えるコンサルティング事例

富士通総研のコンサルティング事例をご紹介します。お客様のビジネス変革やITの戦略的活用のためのヒントがここにあります。

オピニオン

富士通総研のコンサルタントとエコノミストが、今、今世の中で話題となっているテーマやコンサルティングの現場で解決を求められている課題について、独自の視点から考察します。

研究レポート

富士通総研 経済研究所のエコノミストが、経済・産業・経営の分野で、緻密な調査・研究に基づいた積極的な政策提言を行います。

www.fujitsu.com/jp/fri/

株式会社 富士通総研

FUJITSU RESEARCH INSTITUTE

〒105-0022 東京都港区海岸1丁目16番1号 ニューピア竹芝サウスタワー
TEL: (03) 5401-8391 FAX: (03) 5401-8395

本誌に掲載する「内容」および「情報」は過去と現在の事実だけでなく、将来に関する記述が含まれています。これらは、記述した時点で入手できた情報に基づいたものであり、不確実性が含まれています。したがって、将来の業務活動の結果や将来に惹起する事象が本誌に記載した内容とは異なったものとなる恐れがありますが、当社は、このような事態への責任を負いません。読者の皆様には、以上をご承知いただくようお願い申し上げます。

「知創の社」の一部または全部を許可なく複写、複製、転載することを禁じます。

文中に記載された会社名、各製品名などの固有名詞は、各社の商号、登録商標または商標です。