

NETT



No. **129**
2025
Summer

地方創生2.0に向けて～人口減少への挑戦と共存～

▪ 羅針盤

スマートシュリンクへの道

大正大学 客員教授

小峰 隆夫

▪ 地域経営研究 ～特別インタビュー～

人口予測トラウマに打ち克つには

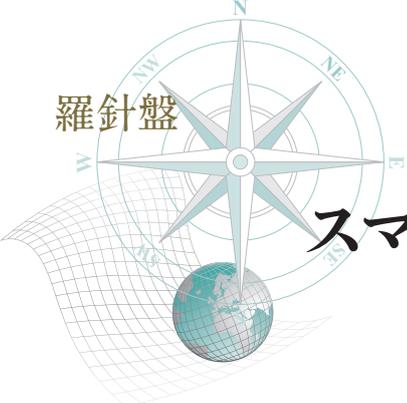
～関係人口の実態も含めて～

ゲスト 筑波大学 システム情報系社会工学域
教授 谷口 守氏



北日本最大の国際拠点港湾「苦小牧港」

(出所: 苦小牧市提供)



羅針盤

スマートシュリンクへの道

小峰 隆夫

大正大学 客員教授



我々は人口減少にどう対応すべきだろうか。これまで多くの人が本道だと考えてきたのは「少子化対策を講じることによって人口減少に歯止めをかける」という「少子化抑制戦略」だった。これに対して、無理に人口減少を止めようとするのではなく、人口減少下でも国民のウェルビーイングが維持・向上するような方向を目指すというのがスマートシュリンクの考え方である。「人口減少への適応戦略」と言ってもいいだろう。

私はこれからの基本戦略はスマートシュリンクで行くしかないと考えている。その理由は二つある。一つは、出生率の推移、展望から見て、今後長期的に日本の人口が減るのは避けられないと考えられることだ。

人口の将来は基本的には合計特殊出生率（一人の女性の平均的な生涯出産数、以下単に出生率）によって決まる。この出生率にはいくつかのメルクマールがある。まず、人口が減らないためには、出生率は2.07以上でなければならない（これを人口の「置換水準」という）。「希望出生率」という指標もある。これは、結婚したいと希望する人がすべて結婚し、産みたいと希望する子供がすべて生まれるとした場合の出生率である。コロナ前の希望出生率は1.8だったのだが、コロナ後はこれが1.6程度に下がっていると考えられる。そして最新（2023年）の出生率は1.20である。希望が全てかなえられても出生率は1.6までにしか上がらないのだから、置き換え水準である2.07までこれを引き上げるのはとても無理である。すなわち人口減を食い止めることは難しいということである。

スマートシュリンクを目指すべきだと考えるもう一つの理由は、スマートシュリンクを通じて国民のウェルビーイングを引き上げていくことは十分可能だということだ。スマートシュリンク（賢く縮む）というと、何となく「人口が減っているのだから経済が縮小するのやむを得ない」と考えてしまうかもしれない。しかし、そうは限らないのだ。

まず、経済全体では「人口が減っても経済は縮まない」という答えが既に出ている。日本の人口は2010年以降、継続的に減少しているのだが、2010年と最新の2024年を比較すると、GDPは実質で9.2%、名目で20.6%増えている。最も分かりやすい国民のウェルビーイングの指標として、一人当たりGDPを見ると実質で12.9%、名目で24.6%増えている。人口減少下でも経済は縮むことはなく、国民のウェルビーイングは向上しているのだ。

問題は、人口減の影響を厳しく受けつつある地域においても同じことが言えるかどうかだ。そこで、県民経済計算によって、2011年度と2021年度のデータを比較してみると、県内総生産は、名目では全都道府県がプラスであり、実質では40都道府県がプラスであった。また、ウェルビーイングの指標としての一人当たり名目県民所得は全都道府県がプラスだった。さらにこれを、この間に最も人口減少率が大きかった5県と人口増加率が大きかった5都県に分けて比較してみると、県内総生産増加率は実質、名目共に人口増加都県の方が高かったのだが、ウェルビーイングの指標としての一人当たり県民所得の伸びは、むしろ人口増加都県（8.6%）より人口減少県（16.7%）の方がかなり高かった。

もちろんさらに市町村レベルまで見ていくと、人口減によって経済規模が縮小している地域があるだろう。その場合でも、地域の人口減少を食い止めようとするより、地域間の連携、IT技術の活用、2世帯居住、コンパクト化などの工夫によって、人口が減っても住民のウェルビーイングを下げないようにしていくことを目指すべきであろう。



特集

地方創生2.0に向けて
～人口減少への挑戦と共存～

羅針盤

- ・スマートシュリンクへの道

小峰 隆夫
大正大学 客員教授

…… 1

地域経営研究 ～特別インタビュー～

- ・人口予測トラウマに打ち克つには
～関係人口の実態も含めて～

谷口 守氏
筑波大学
システム情報系社会工学域 教授

…… 4

特集寄稿

- ・地方分散のトップランナーを目指して
～「デュアルライフ東北」の取り組み～
- ・若年層の社会動態から見る岩手県の
人口減少問題の現状と対応の方向性
- ・定住人口から関係人口へ
～ポスト100万人時代の山形県人口戦略を考える～

山田 俊吾
一般社団法人東北経済連合会
コミュニケーション部長

…… 15

阿部 瑛子
いわぎんりサーチ&コンサルティング株式会社
経営支援部 マネジャー

…… 20

佐藤 達也
株式会社フィデア情報総研
地域政策コンサルティング部 主任研究員

…… 26



地域活性化連携支援事業成果報告

- ・ 人手不足をどう克服するか
～北海道ブランドの価値向上と
北海道のポテンシャルの具現化に向けて～
江村 一幸 …… 32
北海道経済同友会
北海道地域活性化委員会 委員長
(株式会社日本政策投資銀行 北海道支店長)
- ・ 日本酒産業における伝統のモダン化に関する研究
～クラフトサケを中心に～
佐藤 淳 …… 38
新潟県立大学 国際経済学部 教授

元気企業紹介

- ・ 株式会社伸和ホールディングス（北海道札幌市）
魅力的な北海道の食を通じて
お客様にあふれる感動をお届けする
代表取締役社長 …… 43
佐々木 稔之 氏
取締役副社長
佐々木 智範 氏

講演会

- ・ 「変革の時代に求められるリーダーシップ」
秋田講演会
講師：藤本 雅彦 氏 …… 52
東北大学大学院経済学研究科 教授
- ・ 「デジタル先進国エストニアに学ぶ、
サステナブル地域社会の作り方」
宮城講演会
講師：須原 誠 氏 …… 60
青山学院大学 SDGs/CE パートナシップ
研究所 特別研究員

連載 インバウンド時代の「観光まちづくり」

- ・ 第2回 地域の個性をみつけ、みがく
地域の物語を読み解き伝える、
地域の資源を活かすことで守る
下村 彰男 …… 68
國學院大學
観光まちづくり学部 教授

東京事務所発 地域プロモーション

- ・ 苫小牧市東京事務所
～環境と産業が共生する持続可能な都市の実現を目指して～
笹村 久美子 …… 74
苫小牧市空港政策課 課長
(前苫小牧市東京事務所 所長)

連載 産業・創業サポート最前線

- ・ 東北地域のイノベーション・エコシステム構築に向けて
～ DBJ スタートアップセミナーが仙台市内で開催～
…… 76



人口予測トラウマに打ち克つには

～関係人口の実態も含めて～

筑波大学 システム情報系社会工学域 教授
谷口 守氏



2025年5月に政府は今後に向けた新たな地方創生の基本構想の骨子案を公表しました。10年後に目指す数値目標を設定することが打ち出され、その一つとして地域と関わる人の数を示す「関係人口」も示されています。

今回の地域経営研究では、筑波大学の谷口 守教授に近年注目される関係人口の実態について解説いただきました。また、イントロダクションとして人口変化の考え方についてもお話をいただいています。谷口先生のご専門は都市・地域計画、交通計画などの分野です。近年は筑波大学 システム情報工学研究科 近未来計画学研究室（谷口 守 研究室）の研究メンバー等とともに関係人口をテーマとする研究成果も多数発表されています。

聞き手：千葉 幸治（ほくとう総研 理事・主席研究員）
インタビュー日：2025年5月12日（月）

将来人口予測はあくまで予測、 予測と実績の乖離にヒントあり

—最初にお尋ねしますが、谷口先生のご専門は都市・地域計画学と伺っています。なぜ人口分野の研究も手掛けられているのでしょうか。

簡単に自己紹介させていただきます。私はいわゆる都市計画や交通計画などの分野が専門です。人口減少社会に向けた都市のコンパクト化やコンパクト・プラス・ネットワークなどの研究を手掛けています。これらに関連してアカデミアの立場から国土交通省の政策推進（データ分析や仕組みづくり）にも協力しています。

この「都市のコンパクト化」ですが、都市の空間だけで進めることはできません。都市と地方はリンクしていますから、例えば、ある都市部でコンパクト化の拠点設定を検討するとすれば、近隣にある地方の拠点（農村など）との連携のあり方も同時に考える必要があります。しかしながら、日本では行政

の管轄が都市と地方で縦割りになっています。誰かがその両方を対象に取り組まないといけないという問題意識が自分に有ったと思います。

人口分析に関わった経緯を申し上げますと、ちょうど私が地方に関わっていた時期に「消滅可能性自治体」という言葉が登場しました（2014年）。社人研¹の人口予測を基に分析したのですが、かなり刺激的なフレーズであり、世の中は大騒ぎとなりました。

ここでよく考えてください。確かに人口予測に使用される「コーホート要因法」はきわめて有効な手法ですが、あくまで現状が続いた際の将来像でしかありません。その基本的な論理構造はいわば「既定路線としての運命」なのです。極端な表現ですが、机上の計算ですから「コーホート要因法」による人口予測を行っていけば、これまで人口が減少している自治体は将来人口がゼロになるのは当たり前なのです。にもかかわらず、思考停止して「コーホート要因法」を鵜呑みにして将来を悲観する。一種のトラウマです。残念ながら社会全般にこのような人口

¹ 国立社会保障・人口問題研究所

予測が持つ限界自体が理解されておらず、科学的に冷静に考えていただくための基礎情報を提供しようとしたことがこの取り組みの始まりです。

—人口予測に関する研究成果の概要を教えてください。

2018年に日本都市計画学会で研究成果を発表しました²。大切なのは、「コーホート要因法における推計人口」と「予測年次の実人口」の乖離をみることです（図表1）。一般的に乖離は「精度の悪さ」と認識されていますが、それは推計手法では考慮できていない部分です。実はこの乖離にこそ今後の運命を覆すヒントがあります。

社人研が2003年に推計した2015年の「市区町村別将来推計人口」と国勢調査（2015年）を照らし合わせて分析したところ、推計人口と実人口の関係は図表2の通りとなりました。これは、縦軸が2015年推計人口／2000年実人口の増減比、横軸が2015年実人口

口／2000年実人口の増減比で、45度線より上にプロットされている自治体は予測よりも人口がプラスに振れた自治体、45度線より下にプロットされている自治体は予測よりもさらに人口が減ってしまった自治体です。

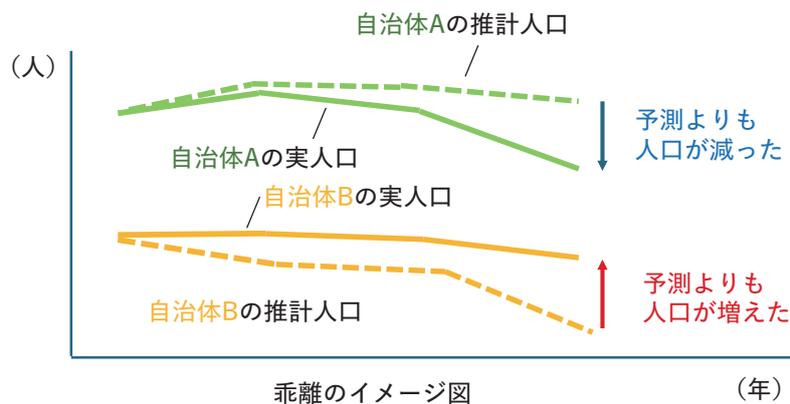
45度線より上の自治体の数が833、下の自治体の数が2,412ですから、実は45度線より下の自治体の方が多く、消滅する方向性に関しては一層厳しい状況になっているのが実態です。

細かくグラフをご覧くださいと、上に飛び出ている自治体があります。東京都中央区です。こちらはタワマン建設に伴う人口増加です。京都府木津町や三重県朝日町も飛び出していますが、どちらも大都市の通勤圏でニュータウン開発による人口増加と考えられます。

地方で申し上げますと、鹿児島県十島村（としまむら）は人口規模自体が小さいもののプラスに振れています。乖離³は1.35です。十島村は鹿児島県の東シ

図表1 推計人口と実人口の「乖離」を分析することで減少予測にあらがうための情報が得られる可能性

- ・推計手法では考慮できていない部分に**運命を覆すヒント**があるのでは？
- ・人口増減分析では見えないものが観察可能。

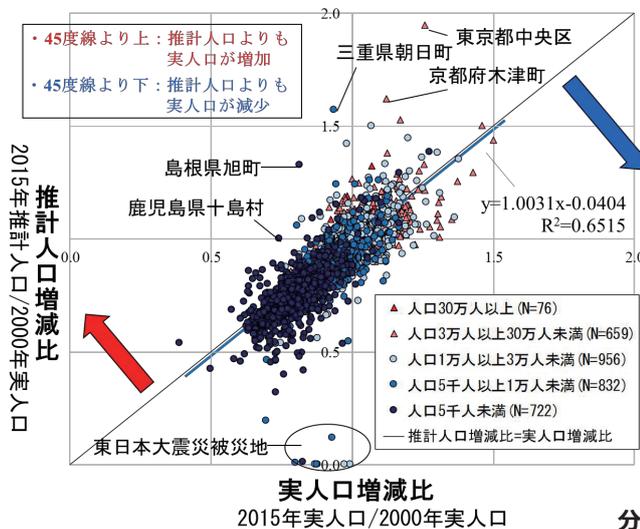


（出所）谷口先生提供

² 川崎薫・大橋瑞生・谷口守. 2018. 「人口減少予測にあらがうための基礎分析—地方自治体の推計人口と実人口に乖離に着目して—」『都市計画論文集』Vol53 No. 3（公益社団法人日本都市計画学会）

³ 2015年実人口／2003年推計の2015年推計人口

図表2 推計人口と実人口の関係



総自治体数3,245
 45度線より上の自治体数 833
 45度線より下の自治体数2,412

(出所) 谷口先生提供

- ◇約3/4の自治体
⇒予測よりも人口減少が深刻
- ◇東日本大震災被災地
⇒震災の影響を考慮する必要性
- ◇東京都中央区
⇒タワーマンション林立と人口集中
- ◇三重県朝日町
京都府木津町
⇒新規のニュータウン開発
- ◇鹿児島県十島村
⇒積極的な移住政策

分析変数候補

- ✓移住定住施策
- ✓震災の影響
- ✓都市・地域属性

ナ海上の12の島々からなる村ですが、離島留学や定住促進に注力しています。ちなみに島留学で有名な島根県海士町（あまちょう）も乖離は1.17でプラスです。移住された方のリーダーシップのもとIターン者が増加し、特産品のブランド化に成功している自治体です。

都道府県別で申し上げますと、北海道の自治体が多く、72の自治体が乖離1.00以上となりました。これは、移住先として北海道を希望する者が多いこと⁴が一因と考えられます。実際に、観光事業に注力し雇用創出を図ったニセコ町、起業・子育て支援といった移住施策を展開した西興部村や厚真町といった自治体は乖離1.00以上となっています。ただその後には発生した自然災害に伴う状況の変化に留意が必要で、厚真町は2018年に発生した北海道胆振東部地震の影響がありました。それらの状況も踏まえる必要があります。

まずは基本的な生活サービス施設が充実していることが重要

—人口増減とは違った自治体の姿が浮かび上がり、大変興味深いデータです。乖離をもたらす要因は何なのでしょう。

日本には多くの自治体があります。データを全部揃えて統計的に解析すれば何らかの傾向は表れるだろうと考え、乖離値を説明するモデルを作成しました（図表3）。この重回帰分析結果をご覧ください。修正済みR²が0.404ですから全体の説明力はそれほど高くないですが、サンプルが多いので複数の変数において高い統計的有意性（p値がゼロに近い）が示されています。

具体的にみると、まずスーパーや一般診療所、小学校などの1人当たりの施設数が多いほど、人口を

⁴ 株式会社NTT データ経営研究所。2016。「都市地域に暮らす子育て家族の生活環境・移住意向調査」

図表3 重回帰分析結果：被説明変数は乖離値

変数名		標準化係数	t 値	p 値		
A 居住環境	1人当たり施設数	A 1. スーパー	0.048	2.79	** 0.01	①
		A 2. 病院	0.017	1.21	0.23	
		A 3. 一般診療所	0.066	4.11	** 0.00	
		A 6. 酒場・バー	0.045	2.61	** 0.00	
		A 10. 小学校	0.046	2.82	** 0.00	
	A 13. 高等教育機関	0.020	1.41	0.16	②	
	密度	A 14. 道路（道路延長／可住面積）	0.211	6.95	** 0.00	③
	A 15. 鉄道駅（駅数／可住面積）	0.051	2.67	** 0.01	④	
	A 17. 道の駅登録ダミー	-0.014	-1.02	0.31	④	
B 地域活動	B 2. 定住推進活動	-0.018	-0.76	0.45	⑤	
	B 3. 6次産業化	0.052	2.12	* 0.03		
	B 4. グリーンツーリズムへの取組	-0.012	-0.55	0.58		
	B 10. 集落機能のある集落	0.056	3.34	** 0.00		
C 雇用環境	C 2. 二次産業就業者密度	0.022	0.79	0.43		
D 移住定住政策	D 1. 2010年地域おこし協力隊ダミー	0.043	3.02	** 0.00	⑥	
	D 2. 2015年地域おこし協力隊ダミー	0.016	1.12	0.26		
	D 3. 2013年自治体移住体験実施ダミー	0.013	0.96	0.34		
	D 4. 2015年自治体移住体験実施ダミー	-0.036	-2.60	** 0.00	⑦	

N=3,245 修正済みR²=0.404 **：1%有意 *：5%有意

(注) モデルより特徴的な変数を抜粋

(出所) 脚注2に同じ

予測よりプラスに振らせる傾向が統計的に有意に表れています(図表3の①)。やはり基本的な生活サービス施設が充実していることは大事であることが伺われます。その一方で同じ教育施設でも大学などの高等教育機関は確かにプラス傾向ですが必ずしも有意には効いていません(同②)。

インフラの整備密度で見た場合、道路や鉄道の駅などの交通インフラが充実していることは、人口が予測よりプラスに振れることに有意に効いています(同③)。もっとも同じ駅でも「道の駅」はそれほど効いていない状況です(同④)。定住化促進関連の方策については、6次産業化にトライしている自治体がプラスに効いています(同⑤)。例えば、山形県舟形町は乖離1.04です。マッシュルーム生産から加工・レストラン経営にも展開し、雇用の拡大にも成功しています。

政策的な取り組みで興味深いのが、地域おこし協力隊です。2010年までの初期の効き具合と、その後の効き具合を比べると、初期の段階では大きな効果をもたらしたことがうかがわれます(同⑥)。実は初期のメンバーは錚々たるメンバーだったようで、数値的には鉄道と同じくらいの人口定着効果を地域にもたらしています。しかしながら、その後は確かにプラスですが、かつてほど効果が発揮されていません。

このほか、自治体の移住体験については、メニュー自体は昔からありましたが、あまり効いていません(同⑦)。後追いで行っている自治体はむしろマイナスに振れています。

新たな政策メニューにいち早く手を上げて取り組む自治体には相応の成果をもたらしますが、後から手を上げた自治体には必ずしもプラスをもたらさないことが統計的に有意に表れました。

日本の人口の4分の1から5分の1ほどが 関係人口（訪問型）

—さきほど話題に上がった鹿児島県十島村にしても島根県海士町にしても外の地域との関わりを大切にしていると感じます。最近注目される「関係人口」と表現できるかもしれません。今後に向けた新たな地方創生のキーワードの一つですが、そもそも関係人口とは何を意味し、似たような言葉の交流人口や定住人口との関係はどのように考えればよろしいでしょうか。

関係人口は、「移住や観光でもなく、単なる帰省でもない、日常生活圏や通勤圏以外の特定の地域と継続的かつ多様な形で関わり、地域の課題の解決に資する人など」と定義されています（図表4）。観光等で地域を単発的に訪れる交流人口と定住人口の中間的な位置づけです。担い手不足が深刻化する地域において新たな担い手として期待されています。

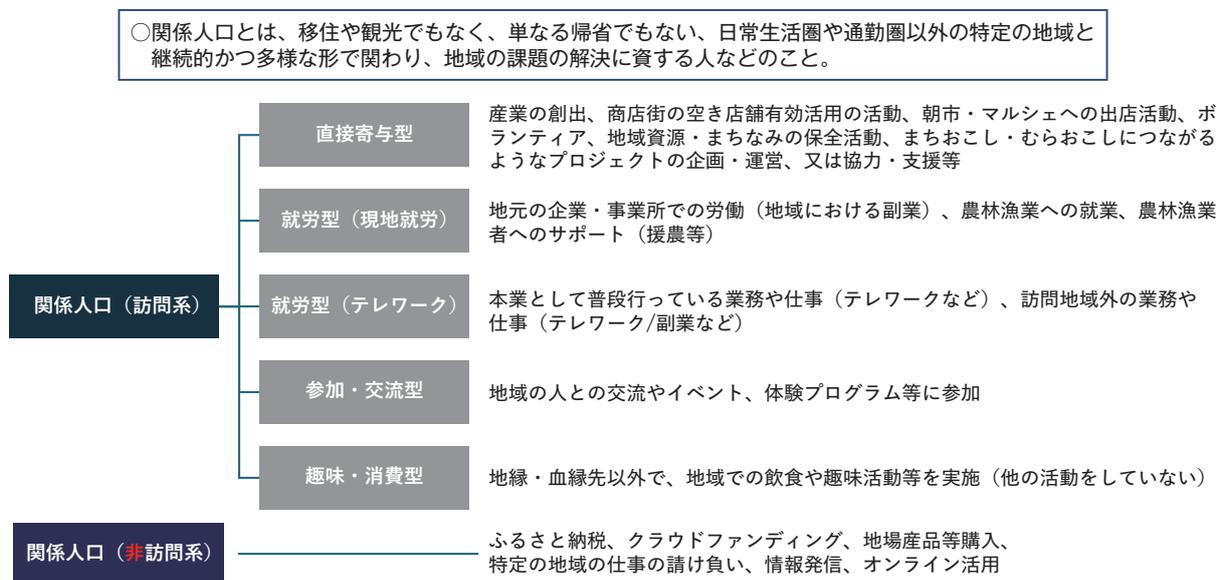
一方、似たような言葉の「交流人口」の考え方がありますが、こちらはどちらかといえば観光メインです。恐らく国交省が関係人口を定義する際に交流人口と

違う位置付けにするために観光や帰省で訪れる人々は除いて比較的厳しい定義としたのでしょう。

この関係人口ですが、多様な活動が存在します。その活動には段階性があるとされ、一般的に「関わりの階段」として表現されます（図表5）。明治大学農学部の小田切徳美教授が発案され、大変分かりやすく、よく利用されている図表です。もっとも、全員がこの階段を順番に上るということではありません。当然ながら家族の事情などでいきなり二地域居住になる方もいらっしゃいます。

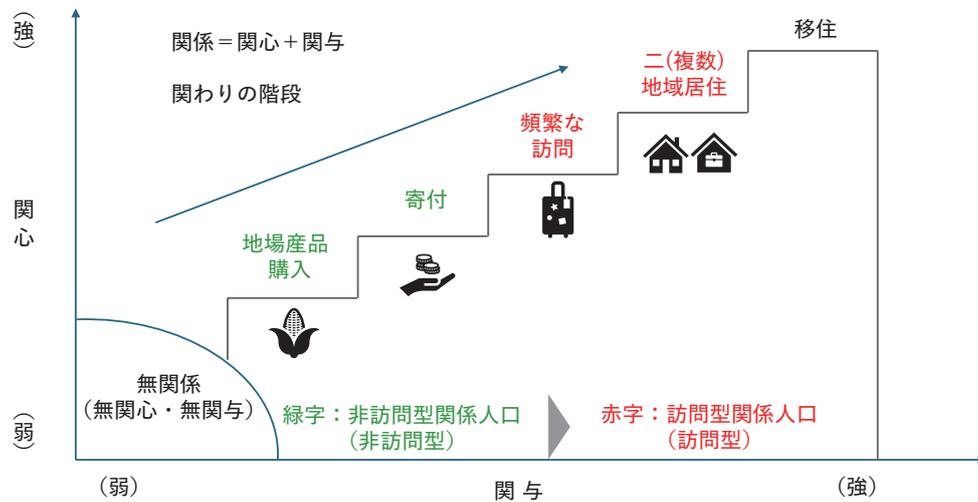
関係人口は大きく2つに分けられ、地域への訪問の有無によって訪問型関係人口（以下、訪問型）と非訪問型関係人口（以下、非訪問型）に大別されます。関係人口の中でも地域の担い手として特に期待されている議論の中心は訪問型です。正確な姿を捉えるのは非常に難しいですが、国交省の調査データに基づくと日本の人口の多くて4分の1、少なくとも5分の1ほどは関係人口（訪問型）だろうというのが私の感触です。

図表4 関係人口の定義と分類



（出所）国土交通省国土政策局「関係人口の実態把握」（2021年3月）よりほくどう総研作成

図表5 関係人口・二地域居住の関わり方の階段



(出所) 谷口先生が 明治大学農学部教授 小田切徳美先生の「関係人口論」とその展開—「住み続ける国土」へのインプリケーション—(国土審議会計画推進部会第6回住み続けられる国土専門委員会資料4(平成29年9月26日))を参考に作成、<https://www.mlit.go.jp/common/001203324.pdf>

関係人口という言葉への過剰な期待に注意

—定義には「地域課題の解決に資する人」とありますが、仮に本人がそのつもりでも本当に地域の期待に応えているのでしょうか。

関係人口の算出は、国交省の大規模なアンケートデータに基づいています。信頼度の高いデータです。しかしながら、アンケート回答者が頭の中では地域に貢献しているつもりでも、地域の立場から見た場合、本当に地域のニーズなどに応えているか否かは難しい部分があります。言葉だけが先走ってしまわぬように注意が必要です。

例えば、「ふるさと納税」。なかには地域に興味・関心は無く、節税対策のためだけに利用している方もいるかもしれません。ふるさと納税をきっかけに地域に興味を持ってもらい、次の何らかのステップに上る人たちをいかにつくれるか、ということが大

事なのです。

非訪問型と訪問型における他地域との空間的な関係

—関係人口は多様な活動から構成されます。地域によって関係人口の内容は異なると思われます。例えば、非訪問型と訪問型では関わっている地域も異なるのでしょうか。

関係人口は多様な活動から構成されます。各都道府県が関係人口をそれぞれの程度、どの地域から獲得しているかは十分に解明されていません。そこで私どもは、非訪問型と訪問型両者の活動に着目して、両関係人口の空間的特性の把握などを行う研究を行いました⁵。

「乖離度みる関係人口の都道府県間 OD 構成」(図表6)をご覧ください。これは、北海道を目的地

⁵ 安藤慎吾・菅野貴文・室岡太一・谷口守. 2021年. 「都道府県に着目した非訪問型・訪問型関係人口の獲得実態—活動内容を踏まえた COVID-19収束後の訪問意向に着目して—」『Policy and Practice Studies』Volume 7, Number 2

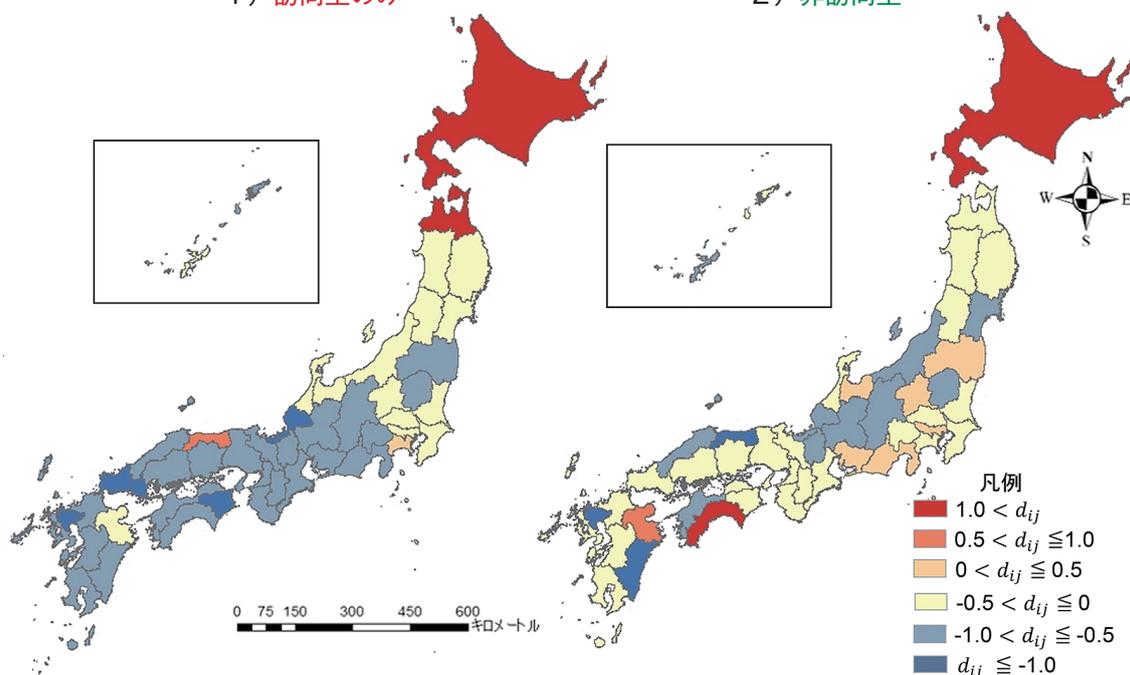
図表6 乖離度にみる関係人口の都道府県間 OD 構成
(目的地ベース：北海道)

●目的地ベース：北海道着

※拡大後の値を使用

1) 訪問型のみ

2) 非訪問型



(出所) 谷口先生提供

とする他都道府県との関係を訪問型と非訪問型のそれぞれの状況を示しています。全国を対象とした大規模な調査結果に基づきデータを算出したものです。赤が濃ければ濃いほど関係が強く、青が濃ければ濃いほど関係が弱いと理解ください。

訪問型については居住地の分布でみると、青森県などの目的地付近が強い関係であることが確認されます。一方、非訪問型は四国や九州などの遠方の地域が高くなります。非訪問型は距離の影響が小さいことが読み取れます。

実際の訪問にはやはり交通費が嵩みます。大都市から遠く離れている地域は訪問型づくりにおいても不利です。何とか克服できないかという議論を関係する方々と進めているところです。

非訪問型から訪問型に ステップアップするには

—自治体や地域の関係者の立場に立つと、地域の担い手として現地で活動すること、つまり非訪問型から訪問型にステップアップを希望するのではないのでしょうか。

関係人口の対象はもともと訪問型でした。非訪問型に注目が高まった背景は、COVID-19の流行に伴う外出自粛要請です。実際に地域に足を運ぶ活動が制約を受けたことから非訪問型の意義が見直されました。例えば、第2期「まち・ひと・しごと創生総合戦略」(2020年改訂版)をみると、オンライン関係人口といった用語が用いられ、その重要性が言及されています。

ただ、自治体や地域の関係者の立場に立つと、地

域の担い手として現地で活動すること、つまり非訪問型から訪問型にステップアップすることを望むことになるでしょう。ここで問題があります。それは非訪問型が必ずしも訪問型にステップアップするとは限らないことです。さらに申し上げますと、そもそも非訪問型の活動実態とは何を指すのか。非訪問型の活動には寄付や地場産品購入のほかにも、SNSなどを用いた交流も含まれ、その範囲は広く及びます。

そこで、私どもは実態が明らかではない非訪問型に着目し、その実態を活動別に明らかにするとともに、非訪問型から訪問型へのステップアップについて検討する研究を行いました。2022年に研究成果を発表しています⁶。

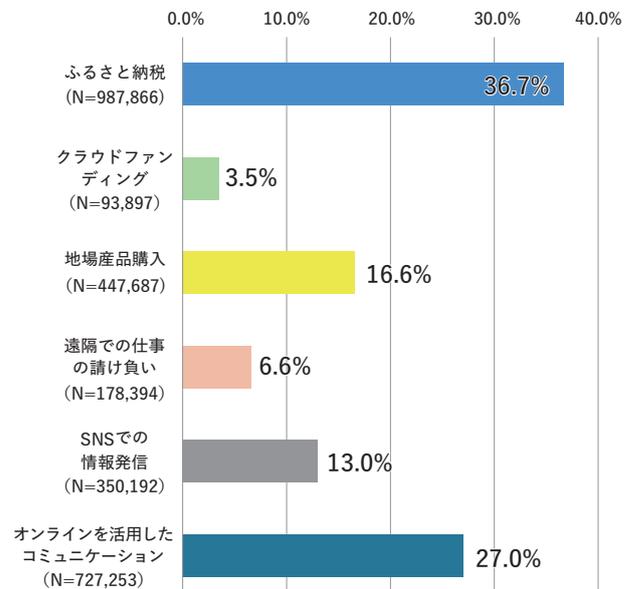
調査では、非訪問型の活動の対象を「ふるさと納税」、「クラウドファンディング」、「地場産品購入」、「遠隔での仕事の請け負い」、「SNS等での情報発信」、「オンラインを活用したコミュニケーション」の6つとしました。データは、全国を対象とした14万8千人を超える大規模なサンプルを有する国土交通省のアンケート調査結果です。その中で明らかとなった主な研究成果を紹介すると、以下の通りです。

1. 活動によって志向される性年齢階層、実施頻度や関わりの年数が異なること
2. 「ふるさと納税」は相対的に訪問型へステップアップする可能性が低いこと
3. 「地場産品購入」は非訪問型活動の中で相対的に訪問型へステップアップする可能性が高いこと
4. 居住地から関わり先地域までの距離が近いほど訪問型へステップアップする可能性が高いこと

調査では「ふるさと納税」の実施割合は非訪問型活動の中で最も高い割合を示しましたが（図表7）、相対的に訪問型へステップアップする可能性が低いことがわかりました。訪問型への段差が高いことから返礼品として「モノ消費」から「コト消費」に見直していくことなどの検討が必要でしょう。ちなみに総務省のモデル事業などではふるさと納税の返礼品に地域の訪問に繋がる「コト消費」を実際に行っている自治体も存在します。

一方で、地場産品購入は非訪問型活動の中で相対的に訪問型へステップアップする可能性が高いことがわかりました。地域ならではの飲食や買い物といった物事を楽しむような趣味・消費型の訪問型活動との相性が良いことから、そうした活動を地場産品購入者に推奨していくことが訪問型へのステップアップを実践していく上で有効とみられます。

図表7 非訪問型活動では、ふるさと納税の割合が高いが訪問型へのステップアップの可能性が低い



N=2,690,300 (推計拡大後、地域数ベース)、複数回答可

(出所) 脚注6に同じ

⁶ 安藤慎吾・菅野貴文・清水宏樹・谷口守. 2022. 「全国における非訪問型関係人口の活動実態—COVID-19収束後の訪問型へのステップアップに着目して—」『土木学会論文集D 3 (土木計画学)』, Vol78, No. 6

この研究で用いられたデータは、国土交通省が関係人口の全国的な実態把握のため行ったマクロ調査のデータです。このため、ふるさと納税の返礼品の種類やクラウドファンディングの内容、地場産品の品物の差異など、細分化した個別の効果までは把握できていません。今後は事例を個別に丁寧にみていくことで、より効果的な施策の検討につながるでしょう。

さらに無関係（無関心・無関与）層をステップアップさせるには

—図表5の左下に位置する「無関係（無関心・無関与）」層が「関わりの階段」にステップアップするまでの間には実際、大きな溝があるように感じます。

訪問型の裾野を今後大きく拡大していこうと考えた際、「無関係（無関心・無関与）」は母数が多いので無関係の者をどうやってステップアップさせるかといった考えは確かに重要なポイントです。

これまでの研究の中心は他の研究成果も含めて（既に関わりの階段を上っている）訪問型の拡大・深化に向けた検討でしたので、改めて私どもは地域と関わりを持たない「無関与者」を研究対象に設定しました。「無関与者」がどのように「関わりの階段」を上るのか、の研究です。「無関与者」の今後における行動変容の可能性を探る研究として2023年に発表しています⁷。

そこではまず、全国の無関与者を対象に関係人口へとステップアップする要因を明らかにし、その後、関係人口の中でも担い手としてより期待される訪問

型への意向を示す者を11の人物像に分類⁸しました。そして人物像別に地域と関わるための改善要素を明示しています。分析の結果、以下が明らかとなりました。

1. 年齢の若い人や趣味・関心分野がある人はステップアップしやすいこと
2. 公務員と時間的な余裕、夫婦世帯と同行者の理解などという人物像別に求める改善要素の傾向があること
3. 移動や滞在費という金銭面に関しては人物像に関わらず負担に感じていること

データを分析したところ、ステップアップと趣味・関心分野との関連性がみられました。中でも、「旅行、ドライブ・ツーリング等」や「アウトドア、スポーツ」、「食」がその傾向が強く、こうした趣味を契機とした方策が無関与者からの関係人口創出に繋がりやすい可能性があります。

また、今後に向けた課題もみられました。「家族や同行者の理解、価値観の合う仲間の存在」の改善を求める声は多く、実際の取り組みの少なさを踏まえても今後向き合うべき要素の一つといえます。注目されるのは、夫婦世帯の割合が高い人物像が比較的この要素も高い傾向です。現状、関係人口の創出策は1人の個人をターゲットとしたものが多い状況ですが、家族や親世帯などと一緒に参加できるプログラムや滞在場所の提供を行うなどといった方向性が創出の可能性を高めると考えられるでしょう。

このほか、移動や滞在に伴う金銭的な負担は人物像に関わらず多くの者が障壁に感じていることがわ

⁷ 安藤慎悟・Golubchenko STANISLAVA・久米山幹太・谷口守，2023，「訪問型関係人口拡大のための無関与者の分析—その人物像を探る—」『土木学会論文集』，Vol. 79，No. 10

⁸ 学生群、地域活動実施群、民間従事主体低収入単身群、ノマドワーカー群、公共的職業群、民間従事兼単身主体（三大中心居住）群、中収入夫婦世帯（三大周辺居住）群、テレワーカー（民間従事）主体高収入世帯群、女性兼非定職者（周辺都市居住）群、女性主体兼夫婦世帯（地方中心居住）群、民間従事主体（地方周辺居住）群

かりました。現状シェアリングサービスの導入や短期バイトのような機会をマッチングする取り組みなどがその解決策として実施されていますが、何らかの政策的支援も今後の方向性として考えられるでしょう。

各自治体は、それぞれの抱える課題や持ち合わせる資源などを鑑みて、どういった活動を行う者が関わってほしいか検討し、その活動を多く行う可能性の高い人物像に合わせた方策を実施することが訪問型の創出に繋がりやすいと考えられます。

——自治体が関係人口を拡大させるには、域外の人々から選ばれるための「待ちの」環境づくりだけではなく、「このような人に来て欲しい」、あるいは「関わっていききたい」という地域の資源を踏まえた「攻めの」メッセージ発信も必要であることが理解できました。当然ながらそれは地域の課題を認識した上での発信です。また、関係人口づくり自体が目的化せぬよう関係人口をステップとした地域活性化に向けたシナリオづくりも求められることも強く感じます。谷口先生の研究成果は関係人口づくりの政策に具体的な方向性を与える大変示唆に富む研究成果です。本日はありがとうございました。

プロフィール



谷口 守 (たにぐち・まもる) 氏

1989年京都大学大学院工学研究科博士後期課程単位取得退学。工学博士。
 1989年京都大学工学部助手、カリフォルニア大学客員研究員、ノルウェー王立都市地域研究所文部省在外研究員、岡山大学環境理工学部助教授、2002年同教授等を経て、2009年より現職。IFHP（国際住宅・都市計画連合）元日本代表理事、2015年より公益社団法人日本交通計画協会代表理事、2021年より社会資本整備審議会都市計画・歴史的風土分科会分科会長。

コンパクトシティ研究で文部科学大臣賞（科学技術賞）（2021年）、都市計画学会石川賞（2022年）、都市のサイバー化研究で米谷佐佐木賞（創研部門）（2016年）、ほか土木学会・不動産学会・都市計画学会等で論文賞受賞多数。

著書に『入門都市計画』（単著、2014年、森北出版）、『世界のコンパクトシティ』（編著、2019年、学芸出版社）、『生き物から学ぶまちづくり』（単著、2018年、コロナ社）、『実践 地域・まちづくりワーク』（単著、2018年、森北出版）ほか。

専門は都市・地域計画、交通計画、環境計画。

参考図表 人口推計を覆す自治体は北海道の町村が上位 ～観光などの産業振興策や移住定住促進策が奏功か～
 ー推計増減率と実績増減率の乖離順位（ほくとう地域内の市町村で乖離+5ポイント以上の市町村を抽出）ー

順位	市町村名	2015年	2020年	2020年	2015年→2020年			
		国勢調査(人) (A)	推計人口(人) (2018年推計) (B)	国勢調査(人) (C)	推計 増減率(%) (D) = (B)/(A)	実績 増減率(%) (E) = (C)/(A)	乖離 (ポイント) (E) - (D)	
ほくとう地域の市町村	1	北海道占冠村	1,211	1,005	1,306	83.0%	107.8%	24.8
	2	北海道赤井川村	1,121	1,003	1,165	89.5%	103.9%	14.4
	3	秋田県東成瀬村	2,610	2,349	2,704	90.0%	103.6%	13.6
	4	宮城県女川町	6,334	5,747	6,430	90.7%	101.5%	10.8
	5	北海道留寿都村	1,907	1,757	1,911	92.1%	100.2%	8.1
	6	北海道上士幌町	4,765	4,406	4,778	92.5%	100.3%	7.8
	7	宮城県南三陸町	12,370	11,317	12,225	91.5%	98.8%	7.3
	8	北海道豊富町	4,054	3,683	3,974	90.8%	98.0%	7.2
	9	北海道真狩村	2,103	1,923	2,045	91.4%	97.2%	5.8
	10	北海道倶知安町	15,018	14,277	15,129	95.1%	100.7%	5.6
	11	北海道鶴居村	2,534	2,421	2,558	95.5%	100.9%	5.4
	12	北海道中頓別町	1,757	1,548	1,637	88.1%	93.2%	5.1

順位	市町村名	2020年年齢別人口構成比									
		15歳未満			15歳以上～65歳未満			65歳以上			
		推計 (%)	実績 (%)	実績-推計 (ポイント)	推計 (%)	実績 (%)	実績-推計 (ポイント)	推計 (%)	実績 (%)	実績-推計 (ポイント)	
ほくとう地域の市町村	1	北海道占冠村	8.6	8.0	-0.6	61.5	67.7	6.2	30.0	24.4	-5.6
	2	北海道赤井川村	11.7	11.2	-0.4	52.1	57.8	5.6	36.2	31.0	-5.2
	3	秋田県東成瀬村	9.1	7.7	-1.4	49.9	54.5	4.7	41.0	37.8	-3.3
	4	宮城県女川町	7.6	8.1	0.5	55.0	55.5	0.4	37.4	36.4	-1.0
	5	北海道留寿都村	12.7	12.2	-0.4	59.5	62.0	2.4	27.8	25.8	-2.0
	6	北海道上士幌町	10.6	11.5	1.0	51.1	53.1	2.0	38.4	35.4	-3.0
	7	宮城県南三陸町	9.0	9.2	0.2	52.8	52.3	-0.6	38.2	38.5	0.3
	8	北海道豊富町	11.2	10.1	-1.1	53.3	54.8	1.5	35.5	35.2	-0.4
	9	北海道真狩村	11.1	11.8	0.7	51.9	53.7	1.8	37.0	34.5	-2.5
	10	北海道倶知安町	14.0	13.1	-0.8	59.2	61.6	2.4	26.8	25.3	-1.5
	11	北海道鶴居村	11.8	11.7	-0.1	51.0	52.6	1.6	37.3	35.7	-1.5
	12	北海道中頓別町	8.0	9.8	1.8	49.2	50.2	1.0	42.8	40.0	-2.8

(出所) 総務省「国勢調査」および国立社会保障・人口問題研究所「将来推計人口」をもとにほくとう総研作成

今回のインタビューを受け、ほくとう総研では域内8道県の全市町村を対象に社人研による推計人口と国勢調査の実績値からその乖離を試算した。

計算上、1人当たりのインパクトが人口規模の小さな自治体ほど響くことにも留意が必要だが、5ポイント以上の乖離の発生した市町村は図表の通り12町村となり、うち北海道の町村が9つを占めた。

その顔触れは主に①大型リゾート施設を有し多くの外国人を集める町村やその周辺、②大型工事が進行中の町村、③特色ある子育て支援策なども含め移住定住促進策を展開する町村、④産業振興により就業者が増加し環境

整備を進める町村などに整理される。年齢別人口構成比をみると、多くが現役世代の流入がうかがわれ、生産年齢人口にあたる15歳以上～65歳未満のボリュームが上昇している。今後、定住化を通じて、年少人口にあたる15歳未満のボリュームアップも期待されるだろう。

本年は国勢調査の年にあたる。コロナ禍の影響によりこれまでの状況から変化している可能性があり、地域の今後を考える上で結果が注目される。

ほくとう総研 理事・主席研究員 千葉 幸治

地方分散の トップランナーを目指して ～「デュアルライフ東北」の取り組み～

山田 俊吾

一般社団法人東北経済連合会
コミュニケーション部長

● ポイント

- ・東北と首都圏をつなぐ新しい暮らし方・働き方の提案
- ・兼業・副業による地域課題の解決と関係人口創出
- ・地域企業と首都圏人材との Win-Win の関係構築

一般社団法人東北経済連合会では、ポストコロナ時代における地方創生の柱として「デュアルライフ東北」の実現に向けた取り組みを進めている。本稿では、同構想の背景や意義、具体的な施策等について概説する。

構想の背景（資料1、2参照）

新型コロナウイルス感染症の拡大は、わが国の都市構造の脆弱性を露呈させた。首都圏への一極集中、デジタルインフラの遅れ、労働市場の固定化—これらの課題があらためて浮き彫りとなった一方で、テ

資料1

ポストコロナ・5つの提言

■ポストコロナにおいて、東北が多様な暮らし方・働き方が可能な「地方分散のトップランナー」となるために、以下の5つを提言する。

1. 「デュアルライフ東北」の実現
2. デジタル化、その先のDXの推進
3. 地域産業の自立と成長
4. 農産逸品の輸出拡大
5. 潤う・潤す観光



(出所) 一般社団法人東北経済連合会作成

特集
地方創生2.0に向けて
～人口減少への
挑戦と共存～

レワークの普及や地方移住への関心の高まりといった新たな潮流も生まれた。

東北経済連合会は、こうした社会環境の大転換を「地方分散のラストチャンス」と捉え、有識者の意見も踏まえながら、「ポストコロナ・5つの提言」を策定した。その中心に据えたのが「デュアルライフ東北」の推進である。

東北地域は、首都圏との近接性、高速交通網、豊かな自然環境、祭りや食文化といった多様な地域資源を有しており、分散型社会における拠点としてのポテンシャルを十分に備えている。さらに、地域課題の解決と都市機能の分担を通じて、都市と地方の共存関係—いわば「Win-Win」の関係の構築が可能である。

「デュアルライフ東北」とは何か（資料3参照）

「デュアルライフ東北」とは、従来のU・I・Jターンや単なる二地域居住を超えて、都市と東北の双方に「暮らし」と「働く」拠点をもち、両地域の魅力や機能を柔軟に享受するライフスタイルを指す。特に、リモートワークと副業・兼業を組み合わせた新たな働き方の実現に重点を置いており、多様な人材が地域と関わりを持つ「関係人口」の拡大を意図している。

資料2

「ポスト コロナ・5つの提言」の具体内容と取組例

- 「デュアルライフ東北」を目指す。これは、従来の二地域居住やUIターンのみならず、働く場所と暮らす場所との関係を解放すべくリモートワークと兼業・副業を組み合わせること等により、東北と首都圏等の二地域（デュアル）に暮らして働き場・機会を持ち、双方の良さを享受・満喫する暮らし方・働き方が可能なエリアを目指すもの。これにより、東北と首都圏等が役割分担を行い、WIN-WINの関係を構築する。
- その実現のためのツールがデジタル化。デジタル化により、新たな暮らし方・働き方が可能となるとともに、その先のDXにより地域産業の自立と成長並びに地域資源を活かした農業・観光の強化で地域の魅力度アップを図っていく。

1. 「デュアルライフ東北」の実現

- 各人が東北と首都圏等、双方の機能・魅力を自由に満喫できる多様な暮らし方・働き方が可能なエリア、「デュアルライフ東北」を目指す
 - 「リモートワーク×兼業・副業」のための環境整備（通信インフラ、サテライトオフィス等の整備、就業規則の見直し、ジョブ型雇用の推進等）
 - 「二地域居住・二地域就業」のための環境整備（子育て・教育・医療等の暮らしやすさの向上を含む） など

2. デジタル化、その先のDXの推進

- 地域のデジタル化、さらにはDX（デジタル技術とデータ活用によるビジネスモデル・ライフスタイルの変革）の導入を進めるとともに、多様な暮らし方・働き方が可能なエリアとなるための環境整備を進める
 - 中堅・中小企業を含む企業全体のデジタル化による効率化・生産性（付加価値）向上
 - 行政のデジタル化による効率化と住民の利便性向上（→リモート医療・福祉・教育への展開） など
- これらを基盤にDXを推進

3. 地域産業の自立と成長

- 地域産業（地域未来牽引企業、自動車&電機等）が連携し、自立と成長を目指す
 - イノベーション拠点（各大学、会津、鶴岡等）や研究機関（放射光等）の活用
 - 大学の特色化・連携と地域への人材供給
 - 地銀等による支援（資金・人材・ネットワークの供給） など

4. 農産逸品の輸出拡大

- 農業団体、商社等が連携し、農産逸品（和牛、果物、米、酒等）の発掘・開発を通じた輸出拡大を目指す
 - 集約化・スマート化による生産性向上 など

5. 潤う・潤す観光

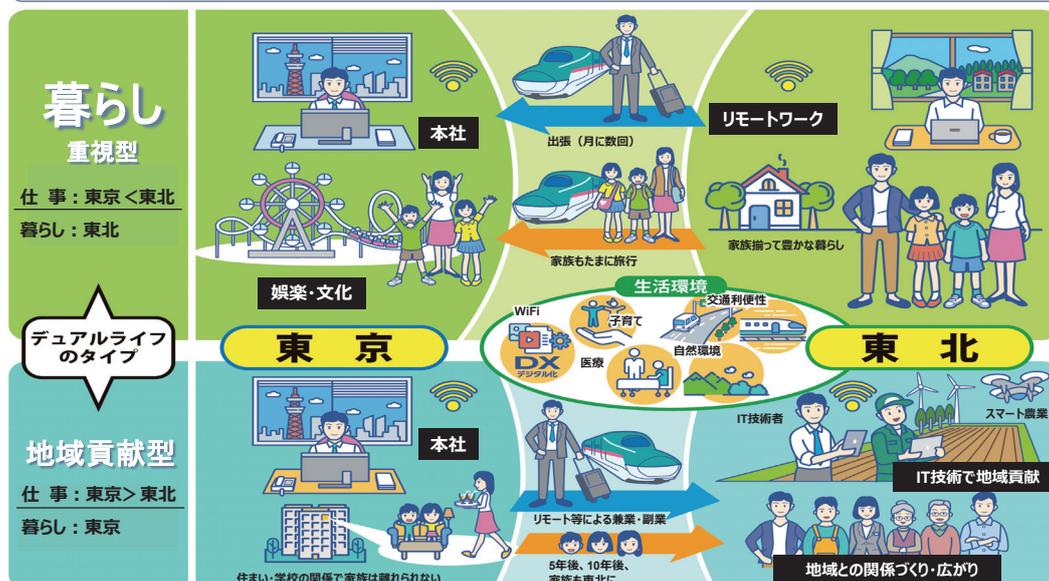
- 域内観光コンテンツ（自然、景観、祭り等の文化、歴史（震災・復興の伝承を含む））を活用し、他産業を巻き込みながら、周遊型・滞在型・コト消費型観光を推進する
 - 食（農水産物）との連携
 - 滞在型観光を見据えたワーケーションの環境整備と利用促進 など

（出所）一般社団法人東北経済連合会作成

資料3

デュアルライフ東北 ～多様な暮らし方、働き方の先進地へ～

- 「デュアルライフ東北」は、従来の二地域居住やUIターンのみならず、働く場所と暮らす場所との関係を解放すべくリモートワークと兼業・副業を組み合わせること等により、東北と首都圏等の二地域（デュアル）に暮らして働き場・機会を持ち、双方の良さを享受・満喫する暮らし方・働き方が可能なエリアを目指すものです。



（出所）一般社団法人東北経済連合会作成



その実践モデルとして、以下の2つのライフスタイルを提案している。

—暮らし重視型：首都圏企業に在籍しながら、生活環境に優れる東北に家族と居住し、リモートワークを主体に月数回の出張で都市機能を活用するスタイル。

—地域貢献型：都市部の経験やスキルを持つ人材が、副業・兼業という形で地域課題の解決に携わり、ゆくゆくは移住・定住につながるような双方向的な関わりを深めるスタイル。

「デュアルライフ東北」の意義

「デュアルライフ東北」は、単なる移住・定住促進策ではなく、都市と地方の関係を再定義し、多様な人材が流動的かつ継続的に関わることにより、地域の持続可能性と活力を高めるための社会変革の一環と位置付けている。

「デュアルライフ東北」が目指すもう一つの大きな意義は、地域自らが課題を定義し、その解決に向けた新たな価値創出に挑戦できることである。都市部の人材や知見を受け入れることは、単なる人的資源の補完ではなく、地域の内発的な課題解決力やイノベーションを高める機会ともなる。

特に、スタートアップ企業やNPO、地域金融機関、自治体などの多様な主体が連携することで、新しい社会的ビジネスやサービスが生まれやすくなる。東北各地ではすでにこうした動きが萌芽的に始まっており、それを面的に広げていくことが求められる。

加えて、東北における大学や研究機関の役割も重要である。高度人材の地域貢献、副業・兼業を通じた知的資源の活用など、産学官連携の深化が「デュアルライフ」の質を高める鍵となる。大学における副業・兼業の制度設計や、実務型教育との連動といった柔軟な制度運用も必要となつてこよう。

また、「デュアルライフ」のもう一つの側面として

着目すべきは、災害時のリスク分散という観点である。近年、首都直下型地震や南海トラフ地震といった大規模災害への備えが叫ばれる中、日常的に二地域に拠点を持つことの価値が見直されつつある。

特に企業にとっては、事業継続計画（BCP）や人材の安全確保の観点から、地方拠点の設置や「分散型勤務」の導入が現実的な選択肢となっている。昨今、新たに防災庁の地方設置が議論されているが、こうした流れの中で、東北のような基盤インフラと生活環境が整った地域が選ばれる可能性は高い。

「デュアルライフ」は、地域に新たな価値と多様性をもたらすだけでなく、地方企業のイノベーション創出や若者・女性の域外流出抑制、災害時のリスク分散にも資するものである。

実現に向けた具体的施策

構想の実現には、都市部特に首都圏人材への訴求と、地域側の受け入れ環境整備という両輪の推進が不可欠である。東北経済連合会としては、以下の二つの柱を中心に取り組みを展開している。

(1) 7県WEB事業

東北6県および新潟県を対象に、地方やデュアルライフに関心を持つ首都圏在住の20代～40代をターゲットとした情報発信ポータルサイトを開設（2022年3月開設）。デュアルライフ実践者へのインタビュー、働き方・暮らし方の事例、地域支援制度などを紹介し、各自治体のポータルサイトへの導線を確保することで、関心層から実践層への転換を目指している。

(2) 7県啓発事業

地域企業側の受け入れ機運を高めるため、成功事例の紹介や課題解決のノウハウ共有を目的としたセミナーを開催。特に経営者層に向けて、情報漏洩り

スクや報酬設定の懸念の払拭、外部人材の活用意義を伝え、理解の促進を図っている。

外部人材の活用を「定常的労働力の補完」ではなく「課題解決型の高度活用」として位置づけており、マーケティング、DX、新規事業開発などへの活用が期待されている。

また、最近では前述のポータルサイトにおいても東北・新潟地域で副業・兼業を受け入れている企業をインタビューし紹介するとともに、昨今の人手不足の状況を踏まえ副業・兼業だけをフォーカスするだけではなく、地方企業の人材採用成功術とも絡めたセミナー等も開催している。

ターゲット戦略とプロモーションの強化

(資料4、5参照)

「デュアルライフ東北」の推進にあたっては、誰にどのように訴求するかというターゲティングと情報発信戦略が極めて重要である。特に、都市部在住の20代～40代のミドル層は、将来のキャリアとライフスタイルを柔軟に考える層であり、これら層へのアプローチが鍵を握ることになる。

東北経済連合会では、ポータルサイト「デュアルライフ東北・新潟」を通じて、生活者目線での「もう一つの時間、もう一人の自分」というスローガンを展開。

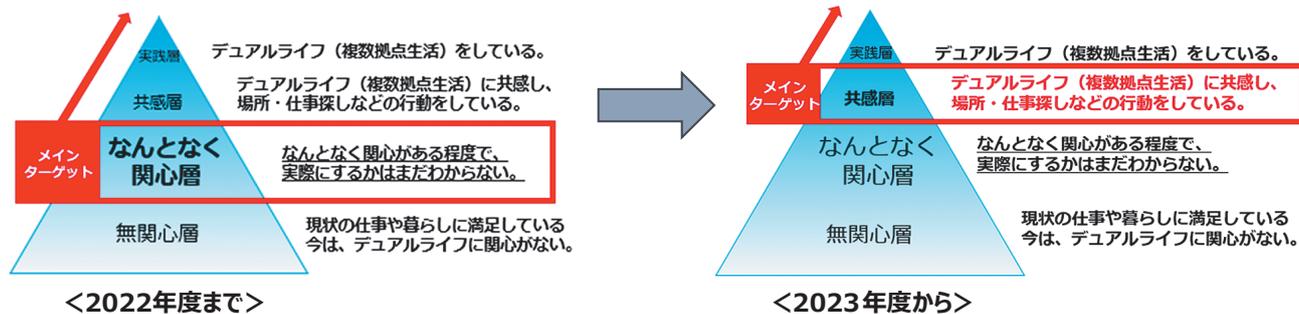
そして、実際のポータルサイトの運営にあたって

は、更にターゲットを絞り込み、それらの層に共感してもらえることをめざしている。

2022年3月に最初にポータルサイトを立ち上げた際には、流動的な「なんとなく関心層」へリーチすることを標ぼうしていたが、その後、2022年3月にWEBによる市場調査を実施。その結果、首都圏において、「二拠点生活をすぐにも実現したい」等の意見を持つ「共感層」は一定程度のボリュームがあり、若年層は二拠点生活の意向が高い傾向であることが確認された。そこで、メインターゲットを、それまでの「なんとなく関心層」から、デュアルライフ（複数拠点生活）に共感し、場所・仕事探しなどの行動をしている「共感層」に再設定した。この市場調査結果に基づき、メインターゲットとなるペルソナを新たに設定。「20代～30代の首都圏の共感層＋首都圏の副業・兼業人材」を対象として、こういった「共感層」に響くよう、2023年度にポータルサイトの大幅なリニューアルを行っている。リニューアルにあたっては、サイト全体のデザインを、ターゲットが自分ゴト化しやすいような雰囲気へと変更。コンテンツについても、ターゲットは生活面で課題を感じている方が多いため、不安を解消するような「課題解決型コンテンツ」を追加（ターゲットの困り事を解決できるようなコンテンツを増やす）。さらに、副業・兼業等の仕事の切り口で訪問者の興味を引くようなコンテンツを追加した。また、首都圏のター

資料4

メインターゲットの再設定



(出所) 一般社団法人東北経済連合会作成



資料5

ホームページリニューアル (2024年3月完成)



(出所) 一般社団法人東北経済連合会作成

ゲット層向けに WEB 広告も展開したことで、2024年度1年間のサイトアクセス数は10万アクセスを超える結果となった。

結びにかえて

本稿で述べたように、「デュアルライフ東北」は地方の課題を都市と共有し、互いに補完し合う関係を構築する構想であり、その先には「わきたつ東北」の実現という目標を掲げている。

東北は、これまで幾度となく災害や困難に直面してきた。しかし、そのたびに人と人との絆を深め、新しい価値を創造してきた歴史がある。また、東北・新潟地域は、自然、文化、歴史、そして人とのつながりといった無形の地域資源に恵まれている。「デュアルライフ東北」の推進とその先にある「わきたつ東北」の実現においては、こうした地域固有の価値をいかに掘り起こし、都市住民と共有し、ブランド化していくかが鍵となる。

例えば、季節ごとの農産物や地域食文化、郷土芸能や祭り、伝統工芸といった要素は、都市では得難い体験価値である。これらを副業・兼業人材や移住者に対して「学び」や「参加」の機会として提供し、

地域の「共感資本」を蓄積していくことが、定着と関係深化に資する。

また、これらの文化的資源と DX を組み合わせた「デジタル観光」や「メタバース地域体験」といった次世代型のプロモーションも視野に入れることで、より広範な層への訴求も可能となろう。

最後に、東北にとって「デュアルライフ」は単なる一過性のライフスタイルではなく、未来に向けた戦略的な人材政策でもあると位置づけたい。

これからの時代、地域は単に人を「雇用」するだけでなく、人と「協働」し、価値を共創する場となる必要がある。そのためには、地域が自らの未来を構想し、都市の人材と対等なパートナーとして向き合う関係性を築くことが不可欠である。

若者が夢を描ける地域、高齢者が活躍できる地域、外部人材が尊重される地域—「デュアルライフ東北」は、そうした包摂性ある社会の実現に向けた出発点である。

東北経済連合会は、今後も産学官金の多様なステークホルダーと連携しながら、この東北・新潟地域が「暮らし心地の良い社会」「やりがい実感できる社会」「持続可能な魅力あふれる社会」となれるよう、その取り組みを進めていく所存である。

若年層の社会動態から見る岩手県の人口減少問題の現状と対応の方向性

阿部 瑛子

いわぎんリサーチ&コンサルティング株式会社
経営支援部 マネジャー

特集
地方創生2.0に向けて
～人口減少への
挑戦と共存～

ポイント

- ・東北地方においては、若年層、特に女性が進学や就職のタイミングで東京圏や仙台市といった都市部へ移動している。
- ・若年層へのアンケートによると、若者が求めるものは働き方の柔軟性や仕事の質のほか、暮らしていく上での利便性、安心感など多岐にわたる。
- ・質の高い雇用、柔軟な働き方ができる環境整備や地域の利便性の向上など幅広く取組みを進めていく必要がある。

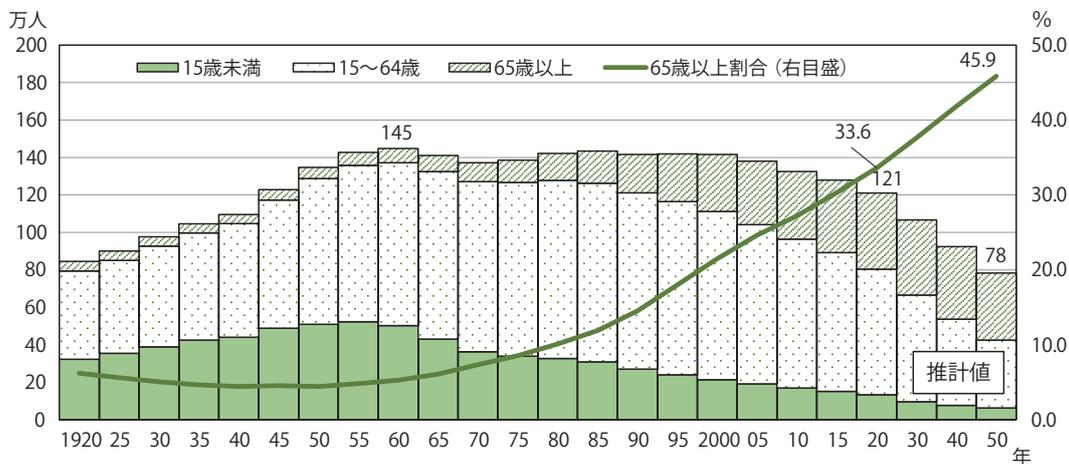
はじめに

政府が2014年に地方創生の取り組みをスタートさせ、約10年の間に政府のほか地方自治体などにおいても様々な取組みが推し進められたが、東京一極集中の様相は変化がなくむしろ強まっていると言える。特に若者が進学や就職のタイミングで地方から東京圏などの都市部へ転出する傾向はコロナ禍で一度弱

まったものの、再びその傾向が強まっている。

本稿では、人口減少について若年層の社会動態に着目して分析するとともに、北東北3県（岩手県、青森県、秋田県）から東京圏などに転出した若年層へのアンケート調査結果を基に都市部へ転出する若者たちの実態に迫ることで、岩手県（以下、本県）における人口減少の課題や対応策について考察する。

図表1 本県の年齢別人口の推移



(注) 2020年までは国勢調査、30年以降は推計人口
(資料) 総務省、国立社会保障・人口問題研究所



1. 人口減少の現状分析

(1) 本県の人口の推移

本県の人口の推移を見ると、ピークは1960年の144万9千人でその後は増減を繰り返していたが、2000年以降は一貫して減少となり、20年は121万1千人となった（図表1）。また、65歳以上の割合は1955年以降上昇が続き、2020年は33.6%と全国（28.6%）を上回る水準である。さらに、国立社会保障・人口問題研究所の推計では50年の人口は20年比で35.3%減の78万3,242人と全国よりも速いペースで減少するとみられている。

(2) 本県の自然動態と社会動態の推移

本県の自然動態を見ると、1999年以降はマイナスで推移しており減少幅は拡大傾向にある（図表2）。2019年からは1万人以上の減少が続いており、22年は12,432人の減少となった。また、出生数も微増の年を挟みながら減少基調となっており、22年は6,011人となった。

さらに、都道府県単位の人口の動きについては、自然動態に加えて都道府県間の移動、すなわち社会動態（転入者数－転出者数）が加わる。本県の社会

動態の推移を見ると、減少幅の動きはあるものの一貫してマイナスの状況（＝転出超過）が続いている。直近では新型コロナウイルスの感染拡大の影響などから20～21年でマイナス幅が縮小傾向となったが、22年は再び拡大して4,129人の転出超過となった。

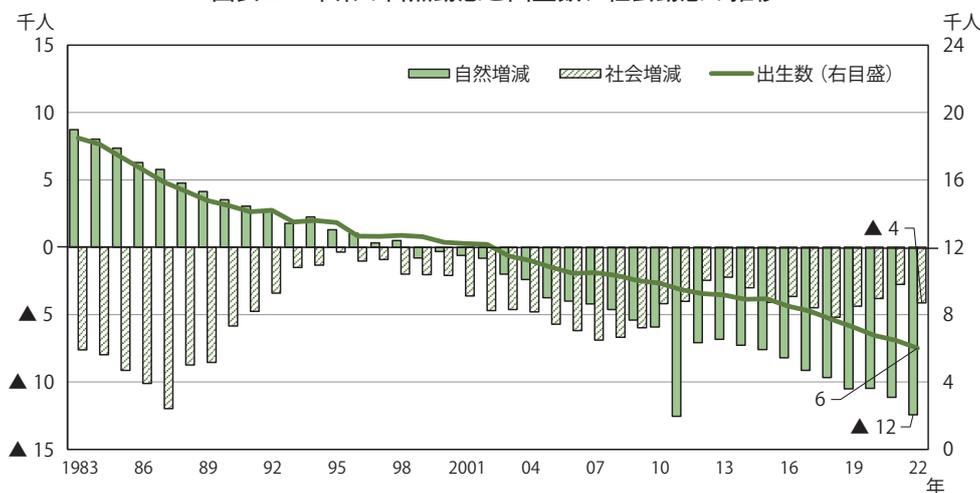
(3) 社会動態の分析

本県を含む東北6県について、主要な都道府県間の移動の状況を男女別・年齢階級別に比較・分析していく。

まず、転入・転出超過の状況を見ると、東北6県全てで東京圏に対して大幅な転出超過となっているほか、東北6県間では宮城県のみ転入超過であり、同県が他の5県からの受け皿になっていることが分かる（図表3）。なお、本県については、東京都よりも宮城県への転出超過の方が大きくなっており、隣県であることのほか交通網の整備などにより往来がしやすい環境であることなども影響しているとみられる。

また、男女別で見ると、東北6県内では宮城県以外の5県で男性よりも女性の転出超過が多く、宮城県の女性の転入超過数が男性の約1.5倍となっている（図表4）。また、東京圏では6県全てで男女ともマイナスとなっているほか、男性に比べて女性の転出

図表2 本県の自然動態と出生数、社会動態の推移



(資料) 岩手県調査統計課

図表3 東北6県の都道府県間の転入・転出超過の状況(2019~23年累計)

(人)

都道府県	総数	自県以外の東北5県		東京圏				
			うち宮城県		東京都	埼玉県	千葉県	神奈川県
青森県	▲ 25,249	▲ 6,776	▲ 5,867	▲ 13,458	▲ 6,495	▲ 2,054	▲ 2,199	▲ 2,710
岩手県	▲ 20,573	▲ 6,103	▲ 6,628	▲ 11,174	▲ 5,452	▲ 1,761	▲ 1,722	▲ 2,239
宮城県	▲ 3,185	25,168	—	▲ 26,168	▲ 13,900	▲ 4,042	▲ 3,602	▲ 4,624
秋田県	▲ 16,225	▲ 4,933	▲ 3,920	▲ 8,431	▲ 3,806	▲ 1,506	▲ 1,308	▲ 1,811
山形県	▲ 18,831	▲ 4,001	▲ 4,004	▲ 11,164	▲ 5,218	▲ 1,880	▲ 1,590	▲ 2,476
福島県	▲ 32,452	▲ 3,355	▲ 4,749	▲ 21,656	▲ 9,827	▲ 4,305	▲ 3,216	▲ 4,308

(注) 日本人移動者の集計
(資料) 総務省

図表4 東北6県の男女別、年齢階級別の転入・転出超過の状況(2019~23年累計)

■東北6県内

(人)

都道府県	自県以外の東北5県合計			年齢階級別								
	男性	女性		15~19歳			20~24歳			25~29歳		
				男性	女性		男性	女性		男性	女性	
青森県	▲ 6,776	▲ 3,202	▲ 3,574	▲ 2,186	▲ 969	▲ 1,217	▲ 2,548	▲ 1,153	▲ 1,395	▲ 505	▲ 386	▲ 119
岩手県	▲ 6,103	▲ 2,130	▲ 3,973	▲ 1,742	▲ 686	▲ 1,056	▲ 1,889	▲ 561	▲ 1,328	▲ 502	▲ 123	▲ 379
宮城県	25,168	10,155	15,013	7,273	3,055	4,218	8,843	3,081	5,762	2,561	1,316	1,245
秋田県	▲ 4,933	▲ 2,141	▲ 2,792	▲ 2,311	▲ 1,148	▲ 1,163	▲ 1,683	▲ 701	▲ 982	▲ 281	▲ 173	▲ 108
山形県	▲ 4,001	▲ 1,357	▲ 2,644	▲ 296	▲ 35	▲ 261	▲ 1,808	▲ 531	▲ 1,277	▲ 581	▲ 240	▲ 341
福島県	▲ 3,355	▲ 1,325	▲ 2,030	▲ 738	▲ 217	▲ 521	▲ 915	▲ 135	▲ 780	▲ 692	▲ 394	▲ 298

■東京圏

(人)

都道府県	東京圏合計			年齢階級別								
	男性	女性		15~19歳			20~24歳			25~29歳		
				男性	女性		男性	女性		男性	女性	
青森県	▲ 13,458	▲ 5,280	▲ 8,178	▲ 5,235	▲ 2,631	▲ 2,604	▲ 8,162	▲ 3,185	▲ 4,977	▲ 790	▲ 548	▲ 242
岩手県	▲ 11,174	▲ 4,525	▲ 6,649	▲ 4,371	▲ 2,259	▲ 2,112	▲ 7,403	▲ 3,223	▲ 4,180	▲ 908	▲ 480	▲ 428
宮城県	▲ 26,168	▲ 11,253	▲ 14,915	▲ 4,562	▲ 1,974	▲ 2,588	▲ 13,786	▲ 5,770	▲ 8,016	▲ 4,647	▲ 2,457	▲ 2,190
秋田県	▲ 8,431	▲ 3,090	▲ 5,341	▲ 3,636	▲ 1,773	▲ 1,863	▲ 5,812	▲ 2,487	▲ 3,325	▲ 552	▲ 307	▲ 245
山形県	▲ 11,164	▲ 4,857	▲ 6,307	▲ 3,988	▲ 1,970	▲ 2,018	▲ 7,249	▲ 3,266	▲ 3,983	▲ 798	▲ 502	▲ 296
福島県	▲ 21,656	▲ 9,299	▲ 12,357	▲ 5,386	▲ 2,533	▲ 2,853	▲ 14,769	▲ 6,379	▲ 8,390	▲ 2,607	▲ 1,564	▲ 1,043

(注) 日本人移動者の集計
(資料) 総務省

超過のマイナス幅が大きい。

さらに、進学や就職のタイミングであり転出超過数の大勢を占める15~29歳を年齢階級別に見ると、東北6県については宮城県が全ての年齢層で男女とも転入超過であるほか、東京圏に対しては6県全て

でマイナスであり、中でも20~24歳における転出超過が他の年齢層に比べて大きくなっている。

東北地方においては、若年層、特に女性が進学や就職のタイミングで東京圏や仙台市といった都市部へ移動しているという構図が見て取れる。



2. 東京圏などへ転出した若年層に対するアンケート調査

ここまでの分析で東北6県においては宮城県が他県の若年層の受け皿となっているほか、東京圏への転出超過が多数を占めることが明らかとなった。そこで当社では、仙台市あるいは東京圏に在住の北東北3県（岩手県、青森県、秋田県）出身者を対象に、若者が首都圏などのいわゆる都会へ出ていく理由などについてアンケートを行った。調査要領は右のとおりである。

《アンケート調査要領》

- 調査時期：2023年11月
- 調査方法：インターネットリサーチ
- 調査対象者属性
 - ・居住地：仙台市、東京圏
 - ・年齢：18～34歳
 - ・職業：会社員、公務員、経営者・役員、自営業、自由業
 - ・出身地：北東北3県（岩手県、青森県、秋田県）
- 回答者数：384人

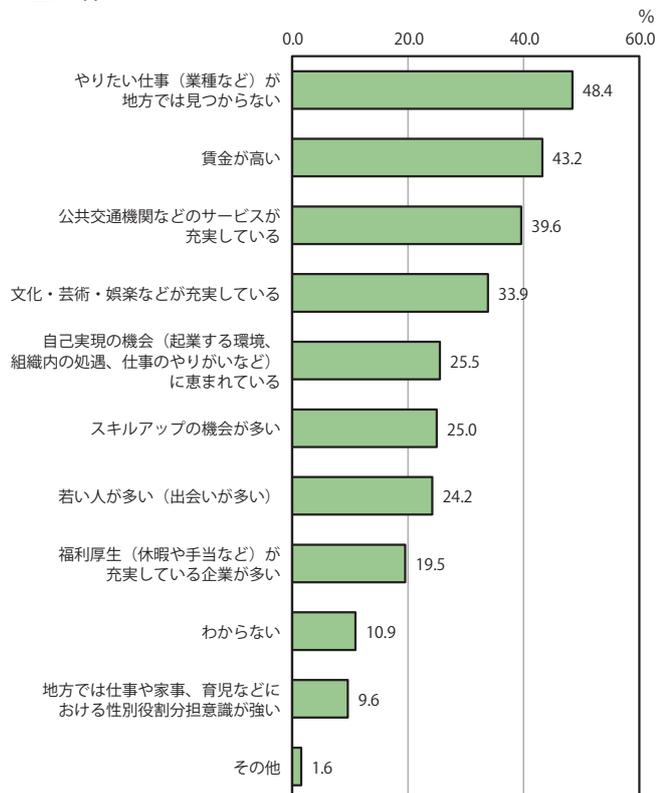
(1) 若者が地方から首都圏などへ出ていく理由

若者が地方から首都圏などへ出ていく理由について、自身の考えに近いものを尋ねたところ「やりたい仕事（業種など）が地方では見つからない」が

48.4%で最も多く、次いで「賃金が高い」が43.2%、「公共交通機関などのサービスが充実している」が39.6%などと続いた（図表5）。

図表5 若者が地方から首都圏などへ出ていく理由（自身の考えに近いもの、複数回答）

■全体



■男女別および年齢別

(%)

No.	回答	全体	性別		年齢別	
			男性	女性	20～29歳	30～34歳
1	やりたい仕事（業種など）が地方では見つからない	48.4	49.6	48.0	40.7	57.7
2	賃金が高い	43.2	47.8	41.3	35.7	51.6
3	公共交通機関などのサービスが充実している	39.6	28.7	44.2	34.7	44.5
4	文化・芸術・娯楽などが充実している	33.9	23.5	38.3	30.7	37.4
5	自己実現の機会（起業する環境、組織内の処遇、仕事のやりがいなど）に恵まれている	25.5	20.9	27.5	22.6	29.1
6	スキルアップの機会が多い	25.0	26.1	24.5	19.6	30.8
7	若い人が多い（出会いが多い）	24.2	25.2	23.8	23.1	25.8
8	福利厚生（休暇や手当など）が充実している企業が多い	19.5	16.5	20.8	17.1	22.5
9	わからない	10.9	15.7	8.9	14.6	7.1
10	地方では仕事や家事、育児などにおける性別役割分担意識が強い	9.6	6.1	11.2	5.5	14.3
11	その他	1.6	0.0	2.2	1.0	2.2

(注) 黄色部分は男性と女性、20～29歳と30～34歳をそれぞれ比較して5ポイント以上割合が高いもの

男女別で見ると、男性は「賃金が高い」と回答した割合が女性に比べて高く、「やりたい仕事（業種など）が地方では見つからない」と「賃金が高い」が突出している。一方、女性は「公共交通機関などのサービスが充実している」と「文化・芸術・娯楽などが充実している」の2項目が男性に比べて10ポイント以上高い割合となったほか、「自己実現の機会（起業する環境、組織内の処遇、仕事のやりがいなど）に恵まれている」もより多くの回答を集めた。

年齢別で見ると、全ての項目で30～34歳の回答割合が高くなっており、中でも「やりたい仕事（業種など）が地方では見つからない」と「賃金が高い」、「スキルアップの機会が多い」の3項目は20代と比べて10ポイント以上差がみられた。仕事の経験やライフステージの変化などを踏まえて、自身の経験やスキルをより生かせる仕事、それに見合った待遇を求

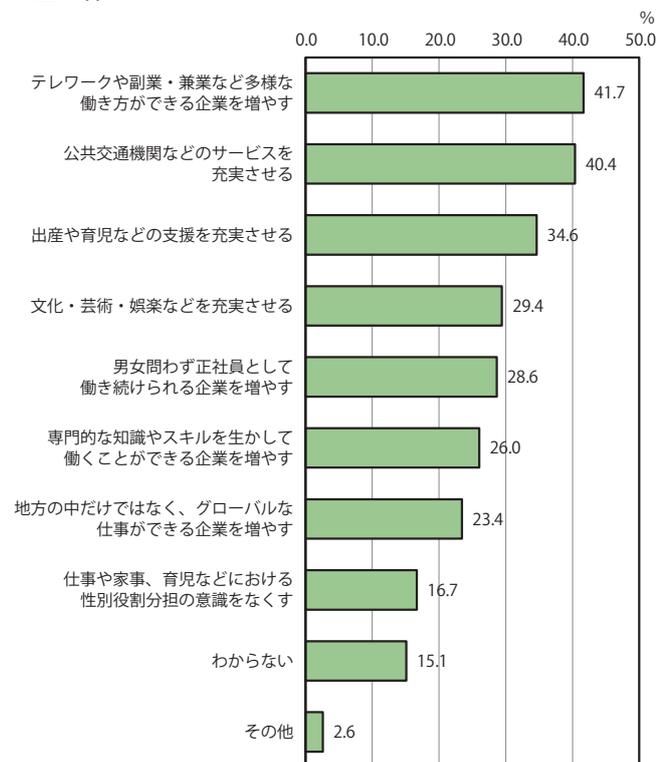
める傾向が出ているものと考えられる。また、公共交通機関や文化・芸術・娯楽の充実についても同様に、仕事や社会生活の経験を積み重ねる中でその重要性を強く認識するようになったものと考えられる。

(2) 地方が若者から選ばれる地域になるためには

地方が若者から選ばれる地域になるために必要だと思ふものについて自身の考えに近いもの*を尋ねたところ、「テレワークや副業・兼業など多様な働き方ができる企業を増やす」が41.7%で最も多く、次いで「公共交通機関などのサービスを充実させる」が40.4%、「出産や育児などの支援を充実させる」が34.6%などとなった（図表6）。雇用面では働く上での柔軟性や専門性、安定性などを求めているとみられるほか、まちづくりの面における公共交通機関などの利便性、出産・育児など暮らす上での安心感と

図表6 地方が若者から選ばれる地域になるために必要だと思ふもの（自身の考えに近いもの、複数回答）

■全体



■男女別・年齢別

(%)

No.	回答	全体	性別		年齢別	
			男性	女性	20～29歳	30～34歳
1	テレワークや副業・兼業など多様な働き方ができる企業を増やす	41.7	33.0	45.4	38.2	45.6
2	公共交通機関などのサービスを充実させる	40.4	31.3	44.2	36.7	44.0
3	出産や育児などの支援を充実させる	34.6	16.5	42.4	30.2	40.1
4	文化・芸術・娯楽などを充実させる	29.4	23.5	32.0	26.1	32.4
5	男女問わず正社員として働き続けられる企業を増やす	28.6	25.2	30.1	24.6	33.5
6	専門的な知識やスキルを生かして働くことができる企業を増やす	26.0	25.2	26.4	18.1	35.2
7	地方の中だけではなく、グローバルな仕事ができる企業を増やす	23.4	23.5	23.4	19.1	28.6
8	仕事や家事、育児などにおける性別役割分担の意識をなくす	16.7	11.3	19.0	13.1	20.9
9	わからない	15.1	25.2	10.8	16.6	13.7
10	その他	2.6	3.5	2.2	2.0	2.7

(注) 黄色部分は男性と女性、20～29歳と30～34歳をそれぞれ比較して5ポイント以上割合が高いもの



いった項目が上位に位置している。

男女別に見ると、男性は約4分の1が「わからない」と回答しており、回答数も女性と比較して全体的に少ないものとなっている。上位の3項目では、女性は4割以上の回答を集めるなど特に男女で差が顕著となっており、女性の方が柔軟な働き方や暮らしやすさなどをより必要と考えているものと推察される。

また、年齢別では「わからない」以外の全ての項目で30～34歳の回答割合が高くなっており、2(1)と同様に仕事や社会人としての経験、ライフステージの変化が影響しているものとみられる。

※本設問は2(1)を逆の視点から見たような内容であるが、選択肢は企業や自治体などで課題の解決に向けてある程度対応可能なものを想定して設定した。

3. まとめ

冒頭でも確認したように、国立社会保障・人口問題研究所が2023年に公表した人口推計によると本県の50年の人口は20年比で35.3%減となり、増減率は秋田県（41.6%減）、青森県（39.0%減）に次いで全国ワースト3位と厳しい見通しが示された。一方、東京都は47都道府県で唯一増加する（2.5%増）見込みであるほか、神奈川県（7.7%減）、千葉県（9.5%減）、埼玉県（9.7%減）は増減率で上位3～5位となるなど東京圏は比較的減少幅が小さいものとなり、その差は鮮明である。

前提として、どこに住むかは個々人の意思やライフデザインに基づくもので自由であるべきものだが、

その地域から若者が流出すれば当然に地域の出生数にも影響が及ぶ。それぞれの地域が特色を生かしながら発展していくことが国全体の活性化につながるものであり、そのためには、各地域において人口を一定程度維持していくことが必要不可欠である。

アンケートでも明らかになったように、若者の求めるものは働き方の柔軟性や仕事の質のほか、暮らししていく上での利便性、安心感など多岐にわたる。これまで注力してきた子育て支援などに加えて、若者の所得の向上につながるような質の高い雇用、自己実現のできる環境などの実現のほか、柔軟な働き方ができる環境整備や地域の利便性の向上など幅広く取組みを進めていく必要があるだろう。また、その中では高齢化がますます進んでいくことも念頭に置きながら働きやすさ、暮らしやすさを地域で形成していくことが望まれる。なお、人口減少問題については、本稿で示した内容のみならず有配偶率の上昇や出産・育児に対する支援、アンコンシャス・バイアスなどといった様々な視点からの対応が必要なのは言うまでもない。

民間有識者らでつくる「人口戦略会議」が24年1月に公表した「人口ビジョン2100」では、これまでの対応に欠けていたことの一つとして、人口減少の影響と予防の重要性について国民へ十分な情報共有を図ってこなかったことを挙げ、国民全体で意識を共有し官民挙げて取り組む「国家ビジョン」が必要であると提言しており、人口減少という大きな課題に向き合うにあたっては、自治体や企業などが現状とこれから起こりうる事態の認識をしっかりと共有し、協働していくことが期待される。

定住人口から関係人口へ

～ポスト100万人時代の山形県人口戦略を考える～

佐藤 達也

株式会社フィデア情報総研
地域政策コンサルティング部 主任研究員

特集
地方創生2.0に向けて
～人口減少への
挑戦と共存～

● ポイント

- ・定住人口に加え、関係人口の拡大を戦略的に図る必要がある。
- ・地域内外の多様な人々を資源として正当に評価し、積極的に活用すべき。
- ・関係人口の継続的な交流や再訪を支える施策が広がっており、今後に期待が持てる。

はじめに

2025（令和7）年5月、山形県の総人口がつい
100万人を下回ったことが発表された^{2,3)}。記録が残
る1920（大正9）年以來、105年ぶりとなる「100万
人割れ」の衝撃は県内の報道機関でも大きく取り上
げられた。この数字は、県民に地域の存続が危ぶま
れる現実を突きつけた。

山形県内では定住人口の増加を目指し、さまざま
な施策が展開されてきたが、若年層の定着や就労機
会の確保といった根本的な課題は、なお解決されて
いない。

一方、住民票を移さずに地域と関わる人々——例
えば帰省や地域行事を通じて関係を持ち続ける者や、
観光等の来訪をきっかけに地域のファンとして関わ
り続ける者——の存在も重要である。山形県には、
地縁・血縁や一度築いた関係性を大切にする文化が
根強く残り、こうした人々は地域の持続可能性を支
える重要な資源といえる。

人口減少が構造的である以上、定住のみに依存し
ない柔軟な政策展開が求められる。本稿では、地域
と継続的なつながりを持つ人々を積極的に評価し、
その制度的な位置づけの必要性を提起する。さらに、

地域との関わり方に応じた受け入れ施策の再設計を
通じて、山形県における持続可能な人口減少対策の
あり方を考察する。

1. 山形県の人口減少と定住施策の現状

山形県の人口は1995（平成7）年をピークに減少
を続けている^{2,3)}。

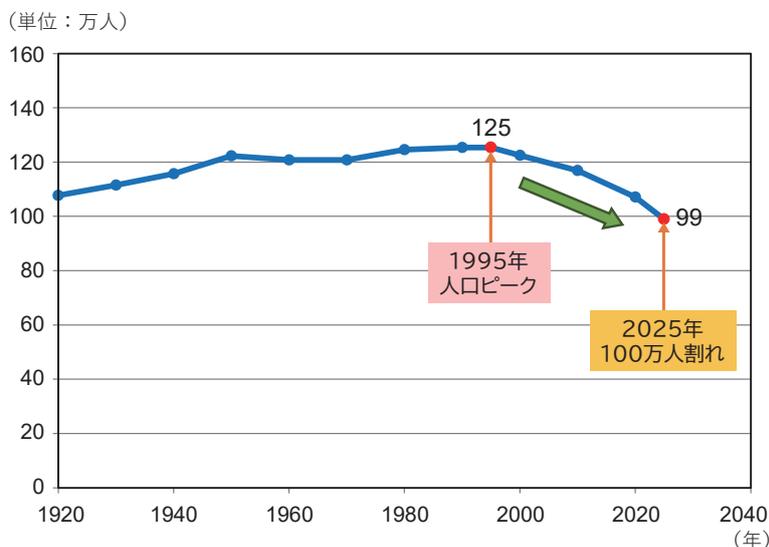
特に20～30代の若年層は、就職や進学を機に県外
へ流出し、その多くが地元に戻ることなく都市部に
定着している。このような構造的な流出により、地
域の高齢化は急速に進行し、出生数も長期的に減少
している。

こうした事態に対応すべく、山形県内の各自治体
では、空き家バンク制度、移住支援金制度、定住体
験ツアーなど、さまざまな定住促進策が講じられて
きた。しかし、移住者の定着率の低さや、地域文化
との価値観の乖離、魅力ある就労機会の不足など、
根本的な課題は依然として解消されていない。

加えて、これらの施策の多くは「居住」を前提に
設計されており、住民票を移さず地域と関わる人々
や、短期滞在者への支援は十分とはいえない。定住
を前提とした制度設計そのものに限界が見え始めて



図表1 山形県の総人口推移（1920年～2025年）



(出典) 総務省統計局「国勢調査」 <https://www.stat.go.jp/data/kokusei/>
 山形県「住民基本台帳人口」 <https://www.pref.yamagata.jp/020002/jinkou/jinkou-top.html>
 (2025年は推計値)

いる今、地域と多様なかたちで関わる人々を正面から捉え直す柔軟な政策展開が求められている。

2. 関係人口という視座とその意義

(1) なぜいま「関係人口」なのか

従来の定住促進策では、住民票を移し、その地で生活基盤を築くことが前提とされてきた。しかし、人口減少が加速する中で、こうした枠組みだけでは将来の展望が描きづらい。実際には、山形県内でも「住んではないが、地域との心理的・行動的な距離が近い人々」が多く存在する。例えば、隣接地域に居住しながら、農作業の手伝いや地域行事への参加、実家に住む親の買い物や介護支援などを通じて、頻繁に出身地と現在の居住地を往来する人々、転勤や進学、合宿免許などによる短期滞在者などである。

こうした「定住にとらわれない多様な関わり」を積極的に評価し、居住していなくとも地域と継続的に関与する人々——すなわち「関係人口」——に着

目する視点が重要になっている。

(2) 関係人口の定義と政策的意義

総務省は「関係人口」を、「移住した定住人口でもなく、観光に来た交流人口でもない、地域や地域の人々と多様に関わる人々」と定義する¹⁾。これは“第三の関係性”として可視化され、近年では、短期ボランティアやワーケーション、ふるさと納税、オンラインを通じた地域活動など、地域社会と個人のあいだに生まれる多様な関与のかたちを含む。

関係人口が政策的に注目される背景には、「定住」に過度に依存してきたこれまでの地域政策の限界がある。人口減少が不可逆的に進むなかで、地域社会の維持にはもはや「地域に住んでいる人」だけでは足りず、「地域とつながっている人」の力を最大限に活かしていくことが不可欠であり、地域の担い手を広く捉え直す視点が求められている。

関係人口の存在は地域にとってきわめて重要だが、統計には表れにくく、地域の人々には自覚されにく

い。「人口減少の何が問題なのか分からない。自分の生活にはあまり影響がない。」と語る地域住民も少なくないが、その背景には、地域との接点を持つ人々による日常的な支援や交流が、無自覚のうちに地域を支えているという現実がある。

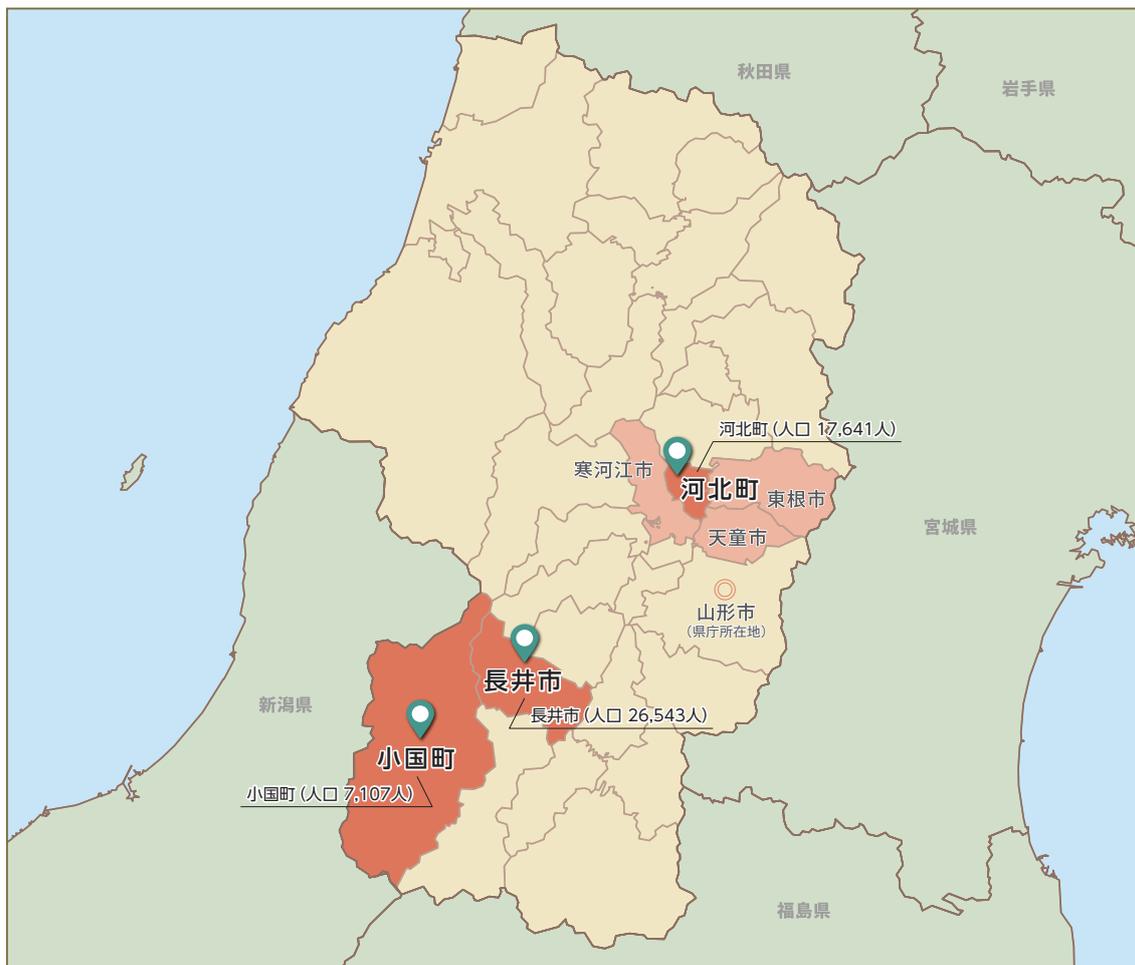
3. 地域における関係人口の具体的展開

山形県内では、関係人口の形成に向けた注目すべき事例を見出すことができる。ここでは、小国町、長井市、河北町の三つの事例を紹介する。

(1) 小国町の事例

～転入と転出が繰り返される単身赴任者との関係づくり——“総移動者数”を関係人口化の契機に～
小国町は、半導体関連の製造業が盛んな地域であり、中核企業2社を中心に町内の雇用を支えている。これらの企業では、県外のグループ企業との間で人員異動を定期的に行っており、単身赴任者を中心に県外との転入・転出が活発に見られる町である。一般的には社会増減（転入者数－転出者数）が重視されるが、ここでは「転入者数＋転出者数＝総移動者数」に着目すべきである。これは、地域との接点

本稿で紹介する市町（太字のマーカ部分）



(注) 人口は総務省2020年国勢調査
(出所) ほくどう総研作成



図表2 社会増減と総移動者数の比較（イメージ）

地域	転入者数	転出者数	社会増減	総移動者数
A町	50	49	+1	99
B町	5	4	+1	9

同じ社会増減でも、総移動者数の大きさが地域との接点の広がりを示す

（出典）筆者によるイメージ

を持った人の総数であり、関係人口創出の裾野の広がり示している。

図表2で示すように、A町とB町の転入と転出の状況が確認されたとする。

A町・B町ともに社会増減は+1で同じだが、転入者と転出者を合わせた「総移動者数」を見ると、A町が99人、B町は9人とどまる。A町はB町に比べ、より多くの人々が町との接点を持っていることがわかる。これは関係人口の裾野が広がる可能性が高いことを意味し、将来的な再訪や定住、地域外からの応援など、次のステップへの展開が期待できることを示唆している。

小国町に転入する単身赴任者は、統計上は「住民」にカウントされるが、滞在期間は平均して数年程度にとどまり、地域活動への関与も限定的である。しかし、滞在中に地域と良好な関係を持てば、転出後もふるさと納税や再訪、Uターン移住など関係人口として地域とつながり続ける可能性がある。今後は町と企業が連携し、交流機会の創出や地域参加型研修など、一時滞在者の関係人口化に向けた取り組みが期待される。

(2) 長井市の事例

～合宿免許で来訪する首都圏学生に地域体験を提供、関係人口化を図る取り組みに着手～

長井市は、国の地方創生関連交付金を活用し、令和7年度から自動車学校の合宿免許で地域を訪れる

若者をターゲットに、関係人口の創出に向けた取り組みを開始している⁶⁾。市内の自動車学校には、首都圏を中心に毎年約6,000人の若者が合宿免許で訪れており、これは同市の人口約24,000人（令和7年4月末時点）の約4分の1に相当する。こうした若者の多くはこれまで「短期滞在者」として見なされていたが、市ではこれを関係人口の潜在的な母集団と捉え直している。

現在、教習期間中の自由時間を活用し、地域体験プログラムや住民との交流の機会を提供し、単なる免許取得にとどまらない「記憶に残る地域体験」を設計しようとしている。すぐに移住や定住に結びつかなくとも、SNSによる発信や地域イベントへの再訪を通じて接点を持ち続け、将来的に地元での就職や移住へとつながる好循環を生み出すことを目指している。こうした取り組みは、若者の高い行動力を活かした新たな関係人口戦略であり、全国的にも注目に値する。

(3) 河北町の事例

～定住の外側にある関与のかたち——Jターン型関係人口の掘り起こしと支援策～

河北町では、出身者がUターンする際、実家には戻らず、東根市、天童市、寒河江市など、生活利便性がより高い隣接市に居住するケースが多い。このような動きは、Jターンに近い形態であるが、「実家に戻らなかったからといって、町との関係が途絶えたわけではない」とする視点が重要となる。

実際、親の介護や実家の管理、農作業の手伝い、地域行事への参加といった理由で、町との実質的なつながりを維持し続ける町外在住者は少なくない。彼らは、町外に居住しながら定住者と同じく地域を支える存在である。こうした層を「町外居住者」と一括りにして見過ごすのではなく、「広義の関係人口」として戦略的に捉え直すことが求められる。

今後は、定住か否かではなく、地域との関与の有

無とその質に着目した視点に立ち、彼らが継続的に町とつながりを持ち続けられるような交流機会の創出や情報提供の仕組みづくりが重要となる。

河北町では公共交通の脆弱さを改善すべく、町が交通手段の確保に取り組んでいる。交通インフラの充実、町を訪れる際の心理的・物理的ハードルを下げる効果にとどまらず、地域内外のつながりを支える“関係人口インフラ”としても重要視されている。

河北町におけるこのような取り組みは、関係のカタチが多様化する中で、従来の定住重視から一歩進んだ地域戦略として注目されるものである。

4. 制度化に向けた論点整理と地域の動向

これまで見てきたように、山形県内では地域と継続的に関わる人々のかたちが多様化している。紹介した三つの事例はいずれも、「地域の内外にすでに存

在する人々を可視化し、地域活性化の担い手として活用する」点で共通しており、全国の他地域にも広く適用可能なアプローチである。

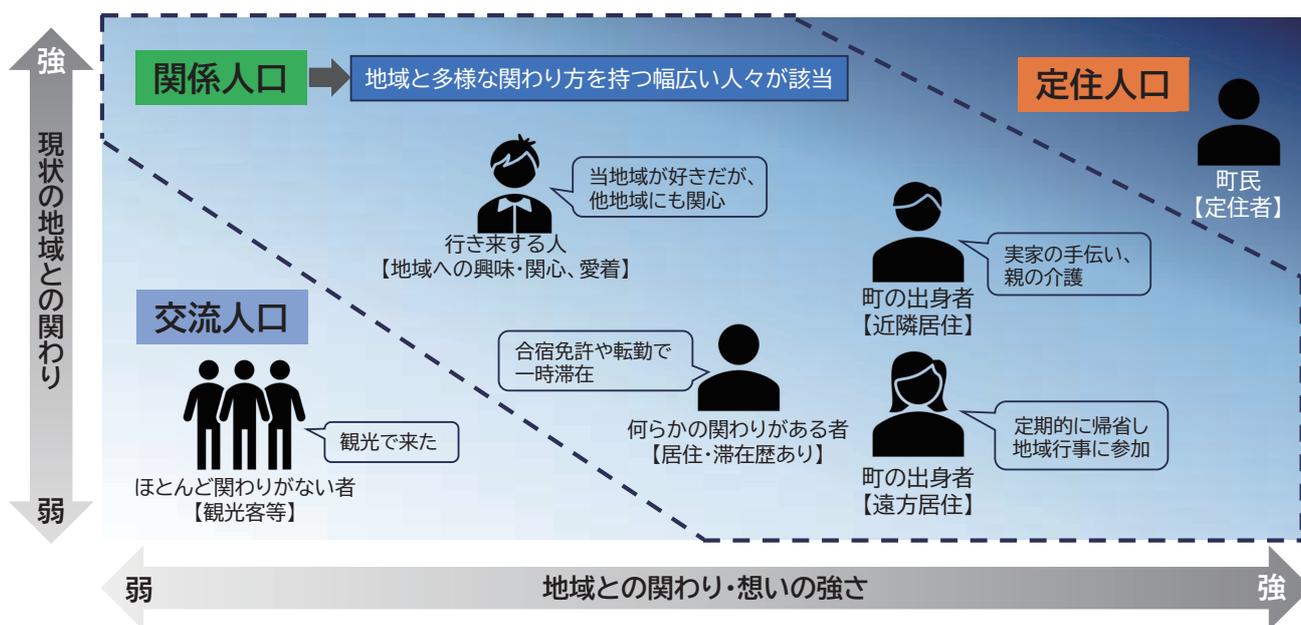
国もまた、関係人口の制度化に向けて動き出している。令和7年6月に公表された「地方創生2.0基本構想案」では、「ふるさと住民登録制度」の創設が提案され、次のように記されている⁴⁾。

住所地以外の地域に継続的に関わる者を登録することで関係人口の規模や地域との関係性などを可視化し、地域の担い手確保や地域経済の活性化等につなげる仕組みを創設する。

自治体が“住民票に現れない住民”の存在を把握し、地域づくりの新たな担い手として活用する道が開かれつつある。

関係人口は、単なる移住促進の前段階ではなく、人口減少社会における地域の持続可能性を支える柱の一つである。移住・定住だけにこだわらず、地域を「気にかける」「関わり続ける」人々を資源として

図表3 関係人口の定義・位置付け（イメージ図）



（出典）総務省「関係人口ポータルサイト」（<https://www.soumu.go.jp/kankeijinkou/>）「関係人口イメージ図」を元に、筆者加工。



捉え、多様な関わり方を支える制度設計が今後の人口政策の中核となるべきである。

おわりに

歴史人口学者・鬼頭宏氏は『日本二千年の人口史』（講談社、2000年）などで、「人口変動とは巨大タンカーの方向転換のようなもので、舵を切っても変化が現れるまでに非常に長い時間がかかる」と警鐘を鳴らしている⁵⁾。実際、人口減少の本質は過去の人口構造に起因し、現在の年齢構成によって今後の増減が左右される。いかなる施策を打っても、その効果が人口全体に及ぶまでには長い時間を要するため、人口政策は短期的な成果や一時的な増減に一喜一憂するものではなく、地域の将来像に向けた意思の表明として捉えるべきである。

今後は、移住・定住だけに頼るのではなく、「関係人口」という多様で緩やかなつながりに目を向けていく必要がある。これまで「誰に住んでもらうか」「どう呼び込むか」に注力してきたが、これからは地域とさまざまなかたちで関わる人々との接点をいかに増やし、そのつながりを深めていくかが、本質的

な課題となる。

人口減少にどう抗うかではなく、どう向き合うか。関係人口の考え方は、地域が持続可能であり続けるための前向きな選択肢である。悲観するのではなく、小さなつながりを一つずつ積み重ねていくことこそが、人口減少時代の地域再生の第一歩となるはずだ。

参考文献・出典

- 1) 総務省「関係人口ポータルサイト」
(<https://www.soumu.go.jp/kankeijinkou/>)
- 2) 総務省統計局「国勢調査」
(<https://www.stat.go.jp/data/kokusei/>)
- 3) 山形県「住民基本台帳人口」
(<https://www.pref.yamagata.jp/020002/jinkou/jinkou-top.html>)
- 4) 内閣府「地方創生2.0基本構想案」
(<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/>)
- 5) 鬼頭宏『人口と日本社会』（講談社現代新書、2011年）
- 6) 長井市ホームページ
(<https://www.city.nagai.yamagata.jp/soshiki/chiiki-dukuri/105/201/1/15030.html>)



人手不足をどう克服するか

～北海道ブランドの価値向上と北海道のポテンシャルの具現化に向けて～

江村 一幸

北海道経済同友会
北海道地域活性化委員会 委員長
(株式会社日本政策投資銀行 北海道支店長)

●● ポイント

- ・北海道で深刻化する人手不足を克服するために、以下の施策がポイント。
【人手の確保】
「従業員の心理的安全性確保」を通じて、従業員のエンゲージメントを高め、離職率の改善のみならず、多様な人材の受け入れとパフォーマンス向上を図る
【システム・仕組みの改善】
①業務の見える化・標準化とシステム・デジタル活用による業務効率化
②物流面での協働（共同）・インフラの標準化等
- ・上記施策を具体的な課題解決につなげるためには、「個社で取り組み可能なレベル」「他社との連携で取り組むレベル」「地域や業界全体を挙げての取り組みが必要なレベル」と、それぞれの課題レベルに適した取り組みが重要

1. はじめに

昨今の北海道経済は新型コロナの感染症法上の5類移行に伴うインバウンドの回復により観光産業等が堅調に推移していることに加え、次世代半導体製造工場の進出やGX関連の大型投資が、道内経済の持ち直しをより一層後押しすると見られる。その一方、少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少に伴い、北海道ではコロナ禍以前から人手不足の状況が続いていたことに加え、「2024年問題」が道内の各種経済活動に与える影響が懸念されている。こうした状況を踏まえて、北海道の経済・社会の諸問題に関する調査研究を行う北海道経済同友会「北海道地域活性化委員会」では、特に人手不足が深刻な北海道の基幹産業を支える「人流（観光）」と「物流」に焦点を当て、「道内事業者が抱える人手不足への対応」について、外部有識者の講話と委員による議論を通じ

て報告・提言を取り纏めた（表1参照）。

2. 委員会調査テーマ

「人手不足をどう克服するか」

北海道は全国に先駆けて人口減少が進展しており、2050年の総人口は約382万人と2020年の522.5万人から約13%、約140万人の大幅な減少が想定されている。中でも、生産年齢人口と年少人口は約4割の減少が見込まれている。北海道を支える多くの基幹産業は労働集約型で、人口減少や人手不足による労働市場の環境変化により従来のビジネスモデルが限界にきている。

特に宿泊・飲食業、建設業、運輸業では人手不足が深刻化しており、労働生産性の伸び率も相対的に低い。加えて、建設業、運輸業では「2024年問題」が人手不足に拍車をかけており、人的リソース不足

表1 北海道地域活性化委員会の概要

テーマ「人手不足をどう克服するか」	
委員長	江村 一幸（株式会社日本政策投資銀行 北海道支店長）
副委員長	河西 利記（旭川電気軌道株式会社 代表取締役社長）
アドバイザー	小磯 修二（一般社団法人地域研究工房 代表理事）
委員	34名
第1回 (2023.11.8)	・委員会の進め方 ・委員会テーマについて
第2回 (2024.3.1)	講話「静鉄グループのウェルビーイング経営」 静岡鉄道株式会社 取締役人事部長 杉澤 亘 氏
第3回 (2024.7.29)	講話『次の世代に「どのような北海道」を残すか～道央の皆さん、経済界の皆さんに～』 北海商科大学商学部 教授 相浦 宣徳 氏
第4回 (2024.10.1)	講話「人手不足をどう克服するか～旅館改革と今後の観光業のDXの展望～」 株式会社陣屋代表取締役 女将 宮崎 知子 氏
第5回 (2024.11.14)	講話『日本と北海道の物流が抱える本質的課題について ～「2024年問題」の根本にある慣習ともの見方考え方～』 株式会社NX 総合研究所 リサーチフェロー 田阪 幹雄 氏
第6回 (2025.3.4)	報告書案意見交換

にとどまらず、もはや事業自体が限界となるような状況も出てきている。こうした業界では、人手の確保はもちろんのこと、人的リソースの捻出・有効活用という仕組みの改善やシステム化・デジタル化による生産性向上を通じて、人手不足の影響をいかに極小化するかが重要な課題である。

委員会ではこうした課題認識の下、「人手不足をどう克服するか」をテーマに、先進事例に取り組む交通・観光事業者、物流の専門家を講師に招き、以下に記載する様々な知見を得ることができた。

3. 静鉄グループの ウェルビーイング経営の取り組み

1919年設立の地方交通事業者、静岡鉄道(株)は、「安全・安心・快適のあくなき追及」という経営理念の下、地域に根差した事業展開を目指しており、「地元

静岡のために」という社員の思いをいかに実現させるかを重視している。

静鉄でも、コロナ禍の閉塞感の影響により人間関係の満足度調査の数字が10%以上悪化したり、鉄道事業での離職者増が問題となっていた。こうした状況に危機感を抱いた会社と労働側が一体となって、「自分たちの会社は自分たちでよくするんだ」という想いの下、「みんなの100日プロジェクト」を立ち上げた。「100日で一歩進めることはきっとできる」との理念の下、①副業解禁②男性育休③心理的安全性の向上④生産性向上⑤人事評価改善⑥福利厚生改善の6プロジェクトごとに社内チームを結成して活動している。

心理的安全性の向上に向けては、「話しやすい環境づくり」「挑戦、異能を歓迎する環境づくり」「部署・立場に関係なく、お互いを尊重し助け合う環境づくり」といった取り組みを進めたことにより、退職者の減少、

従業員満足度の向上、「心理的安全性 AWARD2023」(株) ZENTech 主催) 最高ランク受賞につながっている。

静鉄グループでは、「社員一人ひとりの物心の幸福を追求することが、会社の成長・計画達成を実現する」という目的のもと、「ウェルビーイング経営」を自社の企業価値と社会価値の向上に向けた戦略のひとつと位置づけ、取り組んでいる。

4. 陣屋グループのデジタルを活用した 業務標準化・省人化の取り組み ～今後の観光DXの展望～

北海道も観光が基幹産業の一つであり、コロナで落ち込んでいたインバウンドも回復傾向にあるが、コロナ禍の従業員削減から需要回復期の体制整備が追い付かず、客室や料飲サービスに供給制約が生じている現状がある。

神奈川県のお宿旅館、鶴巻温泉「元湯陣屋」は、厳しい経営状況にあった2009年頃から高級旅館路線への切り替えを軸とした経営立て直しに向けた取り組みを進めた。キーワードは、スタッフが変わってもサービス品質を担保するための仕組みづくりの徹底であり、具体的にはITを活用した新しい旅館経営である。

陣屋の業務改革は①業務の棚卸し(見える化)、②業務の標準化、③システムやデジタル技術導入の段階を経て、大幅な省人化(社員数120人⇒40人へ)・業務効率化を実現しており、業務を単にデジタルに置き換えるのではなく、業務プロセスの見直しを行った点が重要である。

業務改革の推進においては自社で開発したITツール「陣屋コネクト」の導入により、予約管理、顧客管理、設備管理、売上管理等、各種旅館業務機能を現場のノウハウに基づきデジタル化し、タブレット端末で勤務中に確認できるようにした。経営者が従

従業員へ情報やシステムの利用を粘り強く働きかけた結果、情報伝達がスムーズになり業務が効率化されるとともに、業務マニュアル整備による従業員の多能工化(マルチタスク化)を実現。接客時間の増加によるサービス向上を実現するとともに、社内経営情報が適時に開示されることで組織の一体感も向上した。

業務効率化の結果、従業員の執務時間が圧縮され休暇取得や従業員の自己研鑽の時間の確保など、結果的に従業員満足度向上につながっている。現在は週休3日制を導入するとともに、年間40回程度の研修を実施することにより、サービスクオリティや顧客満足度の向上につながる好循環が生まれている。

現在では後継者難の旅館の事業承継や、「陣屋コネクト」の外販事業に進出、全国で600以上の施設に導入されるほか、温泉街など地域の面的な集客に向けたITサービス「里山コネクト」の開発・販売など、新ビジネス領域へも進出している。

5. 北海道が抱える「物流2024年問題」

人手不足が特に深刻な運輸業界であるが、特に北海道は都府県の中でも最も面積が広いことに加え、片荷や季節波動の課題等により、物流にとって非常に厳しい地域である。

こうした課題解決に向け、長年にわたって構築された北海道の物流システムに、2024年問題は時間面(輸送時間面の範囲が徐々に短くなることへの対応)、供給面(トラックドライバー不足が顕著になり、従前どおりの輸送が難しい状況)で大きく影響している。

こうした状況を踏まえ、足元道内において物流網の維持に向けた注目すべき動きが出てきている。

2023年に、道内の小売企業や物流企業など計14社が競合・業種の垣根を越えてアライアンスを結ぶ「北

北海道物流研究会」が発足し、「共同輸送デジタルマッチング事業」の実証実験の取り組みを進めている。

事業は、荷主側の輸送ニーズとトラックの積載余力情報をデジタルプラットフォーム上で見える化することで、積み荷のマッチングを実現し、トラックの積載効率向上を図るものである。これは北海道の物流課題の「片荷輸送」について、小売業・農業・製造業といった業種の垣根を超えた異業種間の共同輸送とすることにより、同業種間の取り組みでは解消が難しかった季節性等の偏りをなくし、より効率的な共同輸送を実現する狙いを有している。

このように、限られた物流リソースを有効活用するための共同の取り組みが今後一層発展していくことが、持続可能な北海道物流網を維持強化するために不可欠である。

6. 日本と北海道の物流が抱える本質的課題について

日本の時間当たり労働生産性は、近時主要先進7ヶ国中、最下位という状況である。

運輸業で見ると、日本は米国の半分未満の労働生産性となっており、日本国内でみても他産業と比較して非常に低い状況。日本の運輸業は「オートクチュール型」「すり合わせ型」と言われ、荷主のニーズを細かく読み取り、荷主に寄り添った形の物流サービスを提供しているのに対し、欧米は「プレタポルテ型」「プラットフォーム型」といわれ、「物流」を「商品サービス」と位置付けて、標準的なサービスの「物流」を荷主に販売している点が、労働生産性の違いに表れている。

また、日本におけるドライバーの拘束時間の長さは、手待ち時間と荷役時間にある。

欧米ではトレーラー、コンテナ、パレット等の輸送機器やデバイスの標準化が進んでいたことに加え、一定の規模・仕様の箱（コンテナ）の標準化が起こ

り、バラの貨物からコンテナを引き取る形となっており、日本の物流も参考とすべきである。欧米ではドライバーの手待ちや荷役もなく、荷役は荷主側が行っている。

物流の2024年問題に対して、中長期的にはグローバルスタンダードであるシャーシに載せたコンテナを含むトレーラー輸送の実現を目指すことが不可欠である。

この点、北海道はトレーラーの普及率が全国でもトップであり、北海道発着の地方間輸送においてもフェリー、RORO 船によるトレーラーやコンテナの利用が主力となっているなど、より一層のトレーラーやコンテナの利用促進が期待できる。

7. 「人手不足克服」に向けた提言

道内生産年齢人口の減少が不可避な中で、新規労働力の確保が困難になることは避けられない状況下、各回の有識者の講話および委員会議論を通じて、企業の業務運営や物流・交通ネットワークを維持強化するためには、以下の2つの施策がポイントとして挙げられるとの結論に至った。

- ①「人手の確保」：「従業員の心理的安全性確保」を通じて、従業員のエンゲージメントを高め、離職率の改善のみならず、多様な人材の受け入れとパフォーマンス向上を図る
- ②「システム・仕組みの改善」：既存業務の見直し・デジタル活用による業務効率化・省人化に加え、物流面での協働（共同）・インフラの標準化等

この施策を具体的な課題解決につなげるためには、個社で取り組み可能なレベル、他社との連携で取り組むレベル、地域や業界全体を挙げての取り組みが必要なレベルと、それぞれのレベルに適した次のような取り組み（次頁参照）が重要である。

【個社で取り組むレベル】

取組事項	主な内容
健康経営の推進による従業員の心理的安全性の向上	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員の流動化、多様化が進んでいる状況で、会社・業務へのエンゲージメント向上に向けた取り組みの重要性が一層高まっている。 ・従業員の心理的安全性を確保することで、離職率を引き下げ、会社・グループへの満足度（エンゲージメント）を向上、業務改善や新規ビジネス、イノベーションを創出する原動力になり、ひいては生産性の向上につながる。
業務の見える化と標準化の徹底	<ul style="list-style-type: none"> ・業務を可視化＝「見える化」により、業務の内容・量・質の適正水準が確認されるとともに、業務の合理化や標準化が可能になる。 ・業務の標準化はシステム導入やデジタル活用による効率化・省人化の基礎となる。
デジタル活用による省人化と、その先にある業務変革・新規ビジネス創出	<ul style="list-style-type: none"> ・経営者によるデジタルへの深い理解と業務改革への徹底的なコミットを前提に、デジタル化を通じて既存業務の効率化と自社サービスの向上を実現する。 ・デジタルの力を、既存ビジネスの改善にとどまらず、新たな収益につながる既存ビジネスの付加価値向上や新規デジタルビジネスの創出に振り向ける。

【他社との連携で取り組むレベル】

取組事項	主な内容
共同輸送・中継輸送パートナー探しの「マッチング」の場づくり	道内物流業界で共同配送・中継輸送の動きがあるが、パートナーとなりうる事業者候補を事業者自身で探索するには限界が生じる。このため、行政機関等が中心となって、「マッチング」の場づくり支援等を実施する。
連携を実現するポイント～自社ニーズの情報開示	連携主体相互間における情報開示＝「見える化」、互いのニーズの見える化が、事業者間連携を実現する基礎となる。

【地域または業界全体を挙げての取り組みが必要なレベル】

取組事項	主な内容
業界全体での健康経営の推進と対外的な情報発信	<ul style="list-style-type: none"> ・これまで物流業界や交通業界の従業員は厳しい労働環境や低賃金を強いられていたことが、人材確保のネックとなっている。 ・労働環境の改善や魅力向上を実現すると共に、業界団体を中心にこれらの取り組みを求職者やその他ステークホルダーに積極的に発信していく。
共同中継地点の設置	<ul style="list-style-type: none"> ・北海道特有の課題としては広大な面積に起因しており、これは事業者連携のみならず、地域と一体となった解決策が求められる。 ・物流管理事務所（LMO）を道央圏と遠隔地域の間中に複数配置し、これに保管機能を持たせることで、季節変動の抑制や片荷解消などのより高次元の効率化が期待される。
業界インフラの標準化	<ul style="list-style-type: none"> ・生産性向上のための仕組みづくりに向け、システム、輸送デバイス、データやコード体系等あらゆる項目の標準化の徹底やデジタルの活用による省人化が重要。
官民連携を通じた業界構造の変革	<ul style="list-style-type: none"> ・業界インフラの標準化や荷待ち削減等の仕組みづくりに向けて、経済安全保障・食料安全保障という観点から、北海道内の物流網の維持という大目標のもと、省庁・道・自治体・各種団体などによる議論を通じて最適解を導き出すことが不可欠である。



8. 終わりに

北海道はインバウンドにも訴求力を持つ食・観光の確固たるブランドを有しており、道内関連企業のさらなる成長や道内交通網・物流網の維持強化は、北海道ブランドのさらなる価値向上に加え、食や安全保障を通じた日本経済の強靱化に貢献できるポテンシャルを有している。

こうしたポテンシャルを具現化するためにも、人手不足という逆境を契機に個社・業界全体の構造の変革を官民の連携で着実に取り組んでいくことが重要である。

本報告が人手不足に悩む道内外の様々な関係者の取り組みのヒントとなり、その活動の後押しとなれば幸いです。

日本酒産業における伝統のモダン化に関する研究

～クラフトサケを中心に～

佐藤 淳

新潟県立大学 国際経済学部 教授

● ポイント

- ・ 日本文化は他国の体系的文化をイノベーションの契機とする雑種文化
- ・ 伝統的酒造りは中国文化が、21世紀の日本酒は西洋文化がイノベーションの契機
- ・ 農業や地域を重視しているクラフトサケがイノベーションをリード

サミュエル・ハンチントン（1996）は日本を世界8大文明の一つとした。一国からなるユニークな文明である。その独自性もユニークである。伊藤亜人（2007、2019）は他の文明にはみられない非体系的かつ実践的などころを特徴とした。これは、加藤周一（1967）による他国の体系的文化を適宜受け入れてきた雑種文化整理と重なる。加藤は、かつては中国の文化が、これからは西洋文化が日本文化の創造的契機となり、純粹種志向の日本文化耽美には成果が期待できないと喝破した。日本酒産業の発展経路はこの整理に合致する。雑酒文化とも言えるクラフトサケがイノベーションの契機となることには歴史的正当性がある。

1. 海外文化を創造的契機とする 日本酒の発展

中国の醸造酒製法は、宋の時期に概ね固まっている。それが数百年かけて日本に伝わり（室町期）、今日の日本酒の原型となっている。

日本酒の本格的な生産は、室町時代中期、奈良の寺院における菩提酛と呼ばれる製法からとされる。しかし、中国ほど発酵条件に恵まれなかったことか

ら発酵が進まずに糖が残り、アルコール度数も低かったと推測されている。

江戸期に入ると、中国文化を消化し日本独自の創造が始まる。蒸米に水を加えた後に、權によって米をすりつぶし、乳酸発酵を促すことによって雑菌汚染を防止する生酛方式が発明された（元禄時代）。生酛は、酸の生成が弱い日本酒麴（黄麴）の弱点を補完し、さらに、味に深みを持たせる効果を有する。それでも江戸中期までの日本酒は、発酵が弱く糖が多く残った味醂に近い甘口の酒であった。今日の風味に近い日本酒は、江戸時代末期、灘において硬水の井戸（宮水と称される）が発見されて以降とみられている。

日本酒に対する西洋の影響は科学技術面から始まる。明治に入ると、地方の酒造は、灘からの技術導入を模索する。しかし、それは簡単にはいかなかった。灘の宮水は硬水でミネラルが多く、生酛造りを支える亜硝酸反応を起こしやすかった。しかし、日本の多くは軟水でミネラルが少なく、発酵が上手く進み難かったためである。これに対し、西洋科学を応用した乳酸を直接投入する手法（速釀）が、江田鎌次郎を中心に1909年に完成した。

1922年には鈴木梅太郎がアルコールや糖類等によっ

て米を原料とせず日本酒に近い酒類を科学的に製造する合成清酒を開発する。この製法は、戦後の大々的なアルコール添加に応用された。同製法が戦後、高度成長期にかけて急伸したのは、機械化や大規模化との相性が良かったためである。戦後暫くすると米不足は解消されたが、農家保護の観点等から高米価政策がとられた。高い米価のもとでは、変動費である原料費が高くなり、規模の経済は限定的となる。他方、アルコールを添加すれば変動費が下がり、固定費の割合が高くなることから、固定費の大層を占める設備費を割安にできる規模の経済（設備の大型化）が働く。アルコール添加は原料米の高騰によるコスト増を回避できるだけでなく、設備投資による規模の経済を享受できたことから急速に普及する。

しかし、日本酒の国内消費量は伸び悩むようになる。消費者が大々的なアルコール添加に満足しなくなったためだ。中途半端な科学の導入は微妙な結果をもたらした。

西洋科学や洋酒文化を消化し、それを創造的契機とする発展は近年漸く始まったばかりである。例えばアルコールを添加せず、厳密な科学的管理によって高い品質を実現した日本酒は世界的に人気である（純米大吟醸酒等）。さらに、ワイン風味の取り入れも始まっている。発酵を制御することによって甘味を、焼酎麴を併用することによって酸味を、副原料（ホップ等）の活用によって苦味（ポリフェノール）を補填するイノベーションが始まっている。

2. イノベーションをリードするクラフトサケ

西洋文化を創造的契機とするイノベーションをリードしているのは、酒税法上は「その他の醸造酒」に分類されるクラフトサケである。

もともとは、日本酒の製造免許が認められないことから、副原料を使う「その他の醸造酒」を製造する以外なかったための事業形態であるが、結果とし

てユニークなイノベーションが生じている。それはクラフトサケが自由なためである。制約が多い日本酒のイノベーションは停滞している。

日本酒の製成数量（輸出を含む）は1973年度にピークを迎え、現在ではその約2割にまで減少している。その理由の多くは大々的なアルコール添加に起因するが、風味に関するイノベーション不足も影響している。

イノベーションの停滞は、制度や慣習の制限に起因するとみられる。具体的には米を削れば高級とする格付け制度、日本酒麹への拘り、副原料の制限である。

日本酒の評価指標である特定名称酒制度は、米の外側にあるタンパク質が雑味をもたらすため米を削るほど高級としている。しかし、タンパク質はうま味の元でもあり、うま味が少ないワインよりも食中酒として優れる可能性があるものの、その潜在力は活かされていない。米を削らないと低級と判断されるためである。

また、日本酒の酸の少なさは食中酒としての弱点とされてきた。これは伝統的な麴に原因があり焼酎用麴を併用すれば改善されるが、業界の通念に反することからあまり普及していない。

さらに、ワインに比べ日本酒はポリフェノールに乏しいが、この弱点は副原料を使えば解決する。歴史的にみると日本酒では副原料が幅広く使われてきた。

これらの制約から自由なのがクラフトサケである。クラフトサケとは、日本酒を製造する過程で副原料（ホップ等）を加えたカテゴリである。酒類製造は免許制であり、国内需要が減少を続ける日本酒の新規免許は、需給条件を悪化させるとして許可されない。日本酒に近いものを国内で出荷するには「その他の醸造酒」の免許を取得しクラフトサケを造るしかないが、参入が相次ぎユニークなイノベーションが生まれている。

クラフトサケは特定名称の基準から自由であるため精米歩合にこだわらない。試行錯誤の結果、米を削らずに肥料を制限すると良い酒質となることを発見した。これは最新農学の研究と整合的である。雑味のもとがタンパク質の一種であるプロラミンであり、うま味のもとがグルテリンであること、これらは年輪のように米に存在し、精米では両方同時に削られること、窒素肥料を制限すると、雑味のもとであるプロラミンが減るものの、うま味のもとであるグルテリンは相対的に減らないことが判明している。

また、焼酎用麹の活用も盛んである。日本酒の通念にこだわる必要がないためである。さらに、ホップの活用によって、洋酒にはあるが日本酒にはないポリフェノールの補填に成功している。

クラフトサケは酒税法上の日本酒ではない。しかしその自由な雑種性が創造的契機となっている。他方、江戸末期にかけて成立した伝統的造りこそ日本酒とする見方も根強い。確かに戦後の大々的なサトウキビ由来アルコール添加に象徴される中途半端な科学の導入には問題が多かった。しかし、今日広く普及している速醸は明治における西洋科学適用の成功例であるし、科学的管理による衛生環境の改善は21世紀の生酏イノベーションに繋がっている。伝

統的造りも中国や西洋の文化を取り入れ進化を続ける雑種文化なのである。

3. 地域活性化及び広域的な連携効果

クラフトサケは地域活性化及び広域的な連携においても重要な役割を果たしつつある。まず、地域農業との関係が深い。これは、上述の通り、精米よりも原料米の品質（減肥等）にこだわることもたらす効果である。さらに、男鹿の「稲とアガベ」社などは、酒造以外に宿泊施設やショップ、バー等を手掛けるなど、過疎地域における地域活性化拠点としての性格も有しつつある（写真1, 2）。

広域的な連携としては、「稲とアガベ」社が中心となり、クラフトサケの協会が設立されている。地域価値を重視する共通認識が広域連携を容易にしている（図表1）。広域連携による新商品展開としてはホップの活用がある。これは、もともと、クラフトサケの嚆矢である東京のWAKAZEが手掛けたものであるが、品質を高め評判を獲得したのは福島県南相馬市小高区のhaccobaである（写真3）。日本酒に不足していたポリフェノールを補填するホップサケは、各クラフトサケ企業を支える商材となりつつある。



写真1 秋田県男鹿「稲とアガベ」社の
食品加工場兼セレクトショップ
(出所) 筆者撮影



写真2 秋田県男鹿「稲とアガベ」社のクラフトサケ
(出所) 筆者撮影

図表1 日本全国のクラフトサケ醸造所

醸造所	所在	設立
稲とアガベ	秋田県男鹿市	2021年9月
平六醸造	岩手県紫波町	2024年1月
haccoba	福島県南相馬市小高区	2021年2月
ぶくぶく醸造	福島県南相馬市小高区	2022年7月
LAGOON BREWERY	新潟県新潟市	2021年11月
弥栄醸造	新潟県柏崎市	2024年8月
木花之醸造所	東京都台東区	2020年6月
WAKAZE	東京都世田谷区(現在はパリ)	2016年1月
ハッピー太郎醸造所	滋賀県長浜市	2022年1月
LINNÉ	京都府京都市	2024年4月
ADACHI NOUJO	大阪府高槻市	2024年3月
LIBROM	福岡県福岡市	2021年6月



(出所) 図：ほくとう総研、表：筆者作成



写真3 福島県南相馬市小高の haccoba
(出所) 筆者撮影

クラフトサケはベンチャー企業としての属性があることから、ほとんどの蔵元が若く、同世代の日本酒蔵元との情報交換や連携も盛んである。若手の広域的連携が盛んな背景として、世代毎の酒造りに対する思考差がある。

若い世代が造る酒はワインの影響を受けた甘酸っぱいものが少なくない。上の世代は真反対の辛口を志向していた。また若い世代は地域性の反映や地域の活性化に熱心である。地域性を意味するテロワールがワインでは思想的にもビジネス的にも重要であることの影響を受けているのだろう。

雑種文化的感性を共有するクラフトサケと日本酒の若い世代が連携を深めているのに対し、相対的に純粋種志向となりがちな旧世代とは一種の緊張関係が観察される。端的にはクラフトサケのグループに日本酒の新規参入 / 製造免許を認めるか否かが注目されているが、純粋種文化である洋酒の定義が厳密である一方で、雑種文化を反映した酒税法が非体系的かつ実践的であることを鑑みると、先行する現実はどう辻褃を合わせるかという整理に落ち着くとみられる。日本文化はそのようにして発展してきたのである。

謝辞：本研究は「ほくとう総研地域活性化連携支援事業」による助成研究でありクラフトサケ事業者（東北・新潟5社、九州1社）等の聞き取り調査を基としている。

参考文献

- 伊藤亜人（2007）『文化人類学で読む日本の民族社会』有斐閣
 伊藤亜人（2019）『日本社会の周縁性』青灯社
 加藤周一（1967）『雑種文化：日本の小さな希望』講談社
 佐藤淳（2021）『國酒の地域経済学』文真堂
 Samuel P. Huntington（1996）*The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order*, Simon & Schuster.
 （鈴木主悦訳『文明の衝突』集英社、1998年）



魅力的な北海道の食を通じて お客様にあふれる感動をお届けする

株式会社伸和ホールディングス（北海道札幌市）

佐々木 稔之 氏

株式会社伸和ホールディングス
代表取締役社長

佐々木 智範 氏

株式会社伸和ホールディングス
取締役副社長

聞き手：千葉 幸治

ほくとう総研 理事・主席研究員

インタビュー日：2025年4月8日（火）

北海道内を中心に「炭火居酒屋 炎」などを展開する株式会社伸和ホールディングス（本社：北海道札幌市）は、2025年3月期決算においてコロナ禍前を上回る過去最高の63.7億円の売上高を達成した（図表1）。同社は「魅力的な北海道の食を通じてお客様にあふれる感動をお届けする」を企業理念にお客様の嗜好ニーズに合わせたさまざまな食の業態を広く展開し、飲食及び物販分野の独自ブランドの数は11、店舗数は100以上に及ぶ（図表2）。2024年10月に札幌証券取引所アンビシャスに上場を果たし、成長を続ける同社の現在までの歩みや見据える今後の未来についてお伺いした。

創業の経緯と「炭火居酒屋 炎」の誕生

——沿革を拝見すると創業は飲食事業ではなく冷凍食品の卸売事業であることが意外でした。創業の経緯を教えてください。



佐々木 稔之
代表取締役社長

（佐々木（稔）社長）株式会社伸和ホールディングスは社長と副社長を私たち兄弟が務めています。副社長は私の弟です。プライベートな話で恐縮ですが、私たちの実家はもともと帯広市内で肉の卸売などを手掛け

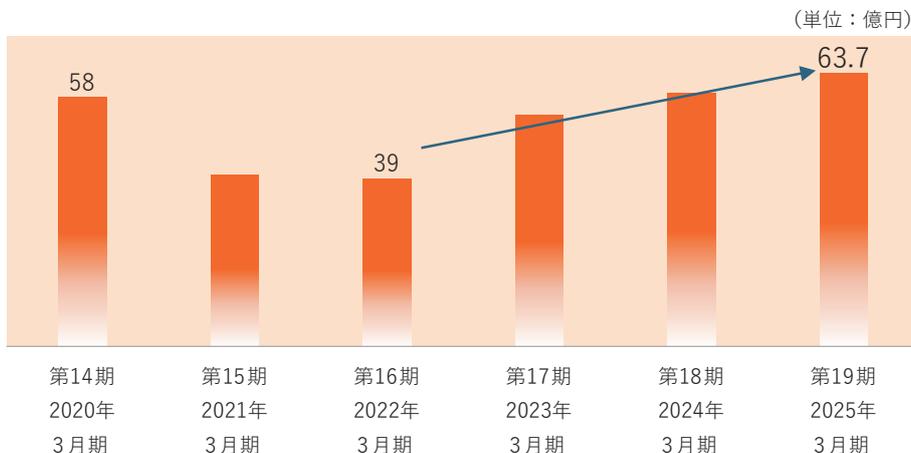
る精肉店でした。父親が3代目にあたり、札幌にも事業エリアを拡大させるなど手広く事業を展開していました。しかし、ある時に事業環境が大きく変わります。1990年代後半から2000年代初頭に発生したO157や狂牛病の問題など相次ぐ食の信頼を揺るがす出来事です。その影響から父親の事業は行き詰まり倒産する事態に陥り、当時は私も副社長も父親の事業を盛り立てようと東京都内の別の会社から転職して手伝っていましたが仕事を突然失うことになりました。

この厳しい状況を何とか打開しようと再出発に向けて動き出したのが当社設立のきっかけです。元々、ハンバーグ等の製造を事業としており、お客様からご評価いただいておりますので、その経験やノウハウなどを生かし冷凍食品の卸売事業を手掛ける株式会社伸和ホールディングスを2004年に設立しました（図表3）。

——なぜ冷凍食品の卸売事業から飲食事業に中心をシフトしたのでしょうか。

私どもは当時、ハンバーグなどを製造する技術や商品企画のノウハウを持っていましたが、扱っている商品のブランド名は自社のものではありませんでした。そこで、自分たちの力でお客様にハンバーグをはじめとする商品を直接お届けできないかと思い開始したのが飲食店の事業です。2004年10月に居酒

図表1 2025年3月期はコロナ禍前の売上高（単体）を上回った
—売上高推移—



図表2 独自ブランドの数は11、店舗数は100以上に及ぶ
—主な業態と特徴等—

飲食事業				物販事業			
業態	ブランド名	店舗数	特徴	業態	ブランド名	店舗数	特徴
居酒屋	炭火居酒屋 生つくね	33店舗	自社工場（セントラルキッチン）で製造された「生つくね」を中心に、焼鳥・海鮮等約120種類の多彩なメニューを提供。調達・加工・流通まで自社で一貫して行う体制により、素材と美味しさにこだわった高品質なお料理を低価格で提供。	惣菜販売	美味焼鳥	50店舗	オリジナルの製法で調理した「塩ザンギ」を主力商品として、焼き鳥や串等の惣菜を提供するお持ち帰り専門店。「塩ザンギ」は、自社工場（セントラルキッチン）で仕込みをした後、各店で調理し、揚げたてを提供。一方、その他焼き鳥等の串は、自社工場（セントラルキッチン）で調理したものや商社から仕入れたものを販売。
焼肉専門	岩見沢精肉卸直営 ホルモン—頭買い 牛乃家	3店舗	職人が毎日手切りする新鮮な本格ホルモンを中心に提供する焼肉専門業態。ホルモンを中心に提供しているため、お求めやすい価格で焼肉を提供できる店舗として運営。	カレーハウス	カレーハウス	2店舗	「ウマイ！ハイイ！カラーイ！」をコンセプトにしたフードコート型カレーハウス業態。ココのあるスパイスに加えて辛さを20段階の範囲で選ぶことができ、お客様にあった辛さを選ぶことができるカレーメニュー。「カレーハウス」業態では、イートインとテイクアウトの両方の営業形態に対応した店舗を運営。
洋食バル	洋食バル 百館 五鳥軒	1店舗	名物の鴨カレーを中心とした、1879年の創業から変わらない味を今に伝える洋食レストラン。北海道産の厳選素材を使用した料理と一緒にお酒を楽しむことができる店舗として運営。				
フードコート	ピナピナ キッチン炎	1店舗	グループでは初の試みとなるフードコートでの業態。国立アイヌ民族博物館内にその第1号店を開店。北海道産の厳選素材を使用した料理を取り揃え、和食・洋食・中華及び軽食メニューを楽しむことができる店舗として運営。				
生ソーセージバル	生ソーセージバル LECKER	3店舗	ドイツ語で「美味しい」を意味する「レッカー」を店舗名とし、「生ソーセージ」を中心にハム、ソーセージ、ハンバーグ等を提供。自社工場（セントラルキッチン）で製造した新鮮な挽肉と本場ドイツのスパイスを使用して作られた「生ソーセージ」等と一緒にお酒を楽しむことができる店舗として運営。				

(図表1・図表2の出所) 株式会社伸和ホールディングス「新株発行並びに株式売出届出目論見書」(2024年9月) および当社 HP より
ほくとう総研作成

図表3 冷凍食品の卸売事業から始まり、居酒屋、焼肉、惣菜販売と業態を拡大

年月	主な沿革
2004年 5月	冷凍食品の卸売事業を行うべく創業
11月	居酒屋業態第1号店の「炭亭 宮の森店」オープン
2005年 5月	「炭火居酒屋 炎」第1号店の「炭火居酒屋 炎 西町店」オープン
	：
	業容を拡大
	：
2008年 7月	焼肉業態第1号店の「ホルモン一頭買い 牛乃家 本店」オープン
11月	惣菜販売業態第1号店の「美唄焼鳥・惣菜 炎 東札幌店」オープン
	：
	業容を拡大
	：
2020年 7月	フードコート業態第1号店の「ヒンナヒンナキッチン 炎 ウポポイ店」オープン
2021年 4月	カレー業態第1号店の「レッツゴーカレー アリオ店」オープン
2022年 6月	生ソーセイジバル業態第1号店の「生ソーセイジバル レッカー ル・トロワ店」オープン

(出所) 当社HP等よりほくとう総研作成

屋業態第1号店として札幌市中央区宮の森に「炭亭 宮の森店」をオープンさせました。兄弟ともに飲食店経営の経験はありませんからイチからの勉強です。他店の様子を見よう見まねで試したり、刺し身や焼き鳥などのメニュー開発を進めました。

しかしながら、お店は住宅街の立地です。必ずしも恵まれた環境ではありませんのでお客さまにリピートしていただくことは簡単ではありませんでした。

そのような中で新しい発見もありました。「つくね」の人気です。「焼き鳥」は肉の角を落として形を整えるので端材が出ますが、その端材を機械で挽き肉にし、副社長が自分でこねて丸めて毎日仕込んでいました。これが今の「生つくね」につながります。

—その後「炭火居酒屋 炎」1号店のオープンにつながるのですね。

その後、札幌市西区西町で大手居酒屋チェーンの店舗が空きます。その店舗の位置は幹線道路沿いの一等地でした。そこに店を構えようと心機一転で新

ブランド名を考え、生み出した名称が「炎」(エン)です。生つくねを焼いているときに炎が上がりますし、人の縁(エン)を大事にする、加えて炎のように勢いのあるお店にしたいという思いもあります。店の名前は「炭火居酒屋 炎」、看板商品は「生つくね」としました(写真1)。



写真1 炭火居酒屋 炎(画像は北三条店)

当時、焼き鳥の店がつくねも出すことはあったと思いますが、つくね自体を全面的に売りにした業態は無かったと思います。店の名前を見ても分からないだろうから、大きく「生つくね」と書いて、小さく「炎」(エン)と最初は書いたのです。

快進撃、規模拡大とともに店舗運営の難しさにも直面

—その後、規模を拡大されます。店舗の運営はいかがでしたか。

「生つくね」を売りにしたところ、たくさんのお客様にご来店いただきました。自分たちが経験した過去のレベルを大きく上回ります。これまでと異なり、仕込作業の負担は重くなるし、アルバイトも採用し教育しなければなりません。1～2カ月ほどはずっと副社長が厨房、私はホールを担当しました。不慣れなためお客様から厳しいお叱りのお言葉もいただきましたが少しずつ体制を整えていきました。そのような経験も重ねながら努力を続けたところ、売上也軌道にのりはじめました。

—「生つくね」は代表する商品なのですね。

その特長を教えてください。



佐々木 智範
取締役副社長

(佐々木(智)副社長) もともとハンバーグを作っていましたので、その技術を生かしました。つくねづくりには練り方や配合の順番、温度管理など細かいポイントがありますが、美味しさを実現するためひとつひとつ

つに最高のこだわりを持っています。現在は、自社のセントラルキッチンである岩見沢工場で生産していますが、今でも最後の仕上げ部分はお店の中での手作りです。

また、「生つくね」の形状も工夫されています。焼き鳥の炭の炉につくねを置くと、先端部分は強く熱せられる一方、下の根本部分は熱が弱くなる構造になります。そうすると、串の上部が焼け落ちて割れてしまいます。それを避けるために棒状のつくねを作る際は、上の先端部分を焼き過ぎずに、同時に下の根本部分も焼ける工夫が必要です。そこで上の部分を肉厚にして均一な焼きを実現しています。その独特の形が甘辛のタレと相俟って一口頬張ったときに肉汁が口の中であふれるジューシーさを実現しています(写真2)。

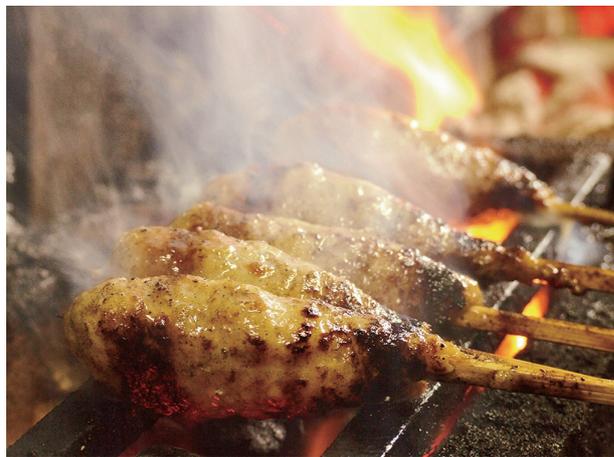


写真2 「生つくね」は、ひとくち目で焼き立ての肉汁を存分に楽しめるように形状が工夫され甘辛のタレともマッチする

—2007年には南三条店としてすすきのに出店されています。すすきの飲食店の激戦区です。どのように展開されたのでしょうか。

(佐々木(稔)社長) 最初に出店した場所は「五番街ビル」というすすきのでも飲食店の特に集まるエリアです。

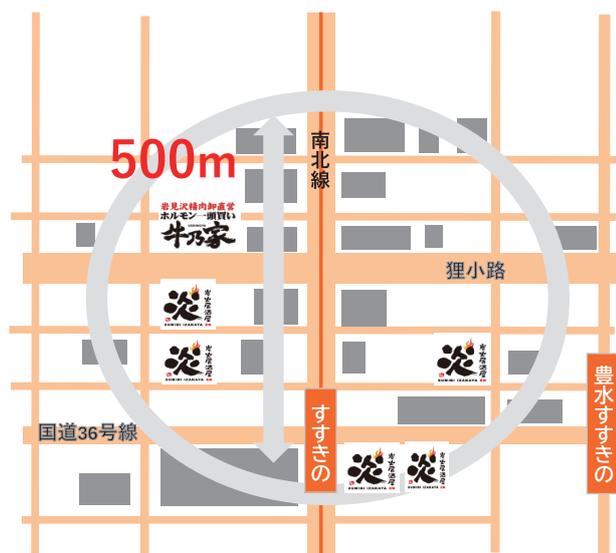
その時期は「リーマンショック」の影響で国内景気の冷え込みが急速に進んだ頃でした。ニュースを見ながら「すすきのに出店したのは良いが……お客様がうちに来るのか」とかなり危機感を覚えました。どのように打開するかを考えたときに始めたのが、

半額化した飲み放題企画です。当時の価額1,500円を取りあえず750円に値下げしました。すると、来店客数が増えて売上が3～4割増加し、今後到手応えを感じました。しかしながら、売上と利益は別の話です。計算すると赤字なのです。毎日満席で店に入れないほどお客様が来てくれてもそれは変わりません。そこで利益確保に向けてメニューの構成を見直すなど、お客様の満足度を高めつつさまざまな試行錯誤を繰り返しながら店舗の採算性を高めていきました。

——店舗の出店で意識していることは何でしょうか

すすきのなどの中心部繁華街はドミナント出店を重視しています。半径500mに6店舗を構えています(図表4)。札幌駅周辺も同様にドミナント出店で展開しています。

図表4 ドミナント出店により店舗運営の効率を高めている



(出所) 株式会社伸和ホールディングス「新株発行並びに株式売出届出目論見書」(2024年9月) および当社HPよりほくとう総研作成

¹ 2018年に「ラソラ札幌」と改称

ドミナント出店のメリットとしてはまず知名度向上が挙げられます。看板が広告の役割を果たし、お客様の認知度が高まります。次がチャンスロスの回避です。稼ぐべき時間にお店が混雑してお客様を受け入れられないことは大きな損失です。ドミナント出店でそれを抑えることができます。あとは、スタッフの機動的な配置です。人手不足は飲食店業界も同様です。店舗間は歩ける距離なので相互にスタッフをヘルプして必要なときに必要な人を充てることができます。それを仕組み化して私どもは店舗を運営しています。

特に仕込作業や掃除の部分は極力お互いに協力しながら進めています。適材適所で、10分単位でシフトを組んでいきますから、30分はこっち20分はこっちというふうに移動させながら、より良い労働の仕組みをつくっています。これを私どもはジャストワークシステムと呼んでいます。

大行列で始まった物販分野への進出

——飲食事業のほかに物販事業もあります。始まった経緯を教えてください。

(佐々木(智) 副社長) 物販事業の始まりは焼き鳥や惣菜、ザンギを並べて売る持ち帰りのお店でした。1号店は2008年にイーアス札幌(札幌市白石区)¹の「美唄焼鳥・惣菜 炎」です。

オープン当初は、半身揚げのブームもあり、店の前が大行列となりました。このインパクトは大きく、次につながるようになります。行列をみた他の大手SCのバイヤーから出店のお誘いをいただきました。既にセントラルキッチンである岩見沢工場が稼働し、生産能力に余力がありましたので、3～4店舗を同時に広げていきました。

— 「美唄焼鳥・惣菜 炎」の「塩ザンギ」（鶏の唐揚げ）は「冷めても美味しい」と評判です。肉をつつむ衣が全然違うとも聞いています。誕生の経緯と美味しさの理由はいかがでしょうか。

「塩ザンギ」を本格的に始めたのは、2009年の「美唄焼鳥・惣菜 炎 イトーヨーカドーすすきの店」からです。同じ商材を売るにしても飲食事業と物販事業は異なります。居酒屋は基本的にオーダーを受けてから調理する一方、物販事業は陳列された調理済み商品をお買い上げいただく商売です。

当時は既に飲食事業の「生つくね」が人気商品でしたが、居酒屋の店内で提供する場合と、物販事業の店頭で売の場合の双方で同じクオリティを実現することは大変難しいものがあります。また、建物の中の比較的広い売り場を用意いただきましたので、新しい商品アイテムを増やさなければならない事情もありました。

そこで新しい看板商品として誕生したのが「塩ザンギ」（鶏の唐揚げ）です（写真3）。鶏のむね肉を使用しました。



写真3 「塩ザンギ」は11種類のスパイスが入った特製のたれにつけこみ、48時間じっくり寝かせて熟成させて仕上げる

なぜむね肉か。まずは当時、むね肉の値段が安かったことです。あとは、むね肉のザンギは珍しかったことです。むね肉はバサバサになり、特に惣菜として家に持ち帰ってレンジで温めて食べても硬くて食

べられない状態でした。それを軟らかくて美味しいものにしようと新商品の開発を始めたのです。

半年間ぐらいを費やし、むね肉のザンギをかなり研究しました。その間、社長がお客様に試食品として配り感想を尋ねましたが、残念ながらほとんど売れませんでした。

揚げたてが美味しいのは当たり前です。冷めて美味しく、持ち帰ってレンジで温めても美味しいものを作るためにいろいろな実験をしました。漬け込む時間や揚げる時間、さらには肉の切り方や味の付け方、衣もポイントです。いろいろとバランスを取りながら新商品の「塩ザンギ」を完成させました。

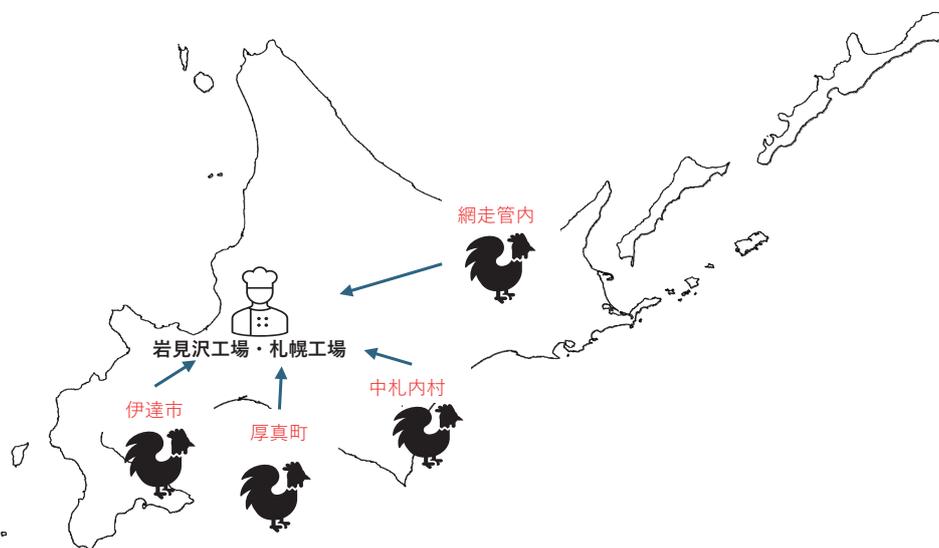
おかげさまで「塩ザンギ」はヒット商品となり、岩見沢工場では現在、ザンギなどの唐揚げ類を年間約1200t生産しています。北海道において自社生産・自社販売で最も大規模です。原料となる鶏肉は提携している道内4か所の養鶏場から調達しています。

— 4か所の養鶏場から調達している理由を教えてください。

提携している養鶏場は、伊達市と厚真町、網走管内、中札内村にあります（図表5）。分散していますが、この理由は鳥インフルエンザの問題を回避するためです。仮に発生しても他の養鶏場に影響はしない距離です。

養鶏場では寒さに強いむね肉の大きい種類の鶏を育ててもらい仕入れています。産地から届いた原料をもとに岩見沢工場加工して自社で販売しており、道内各地で自社製品を販売できることは当社の大きな強みです。

図表5 道内4か所の養鶏場と提携し安定調達を図る



(出所) 株式会社伸和ホールディングス「新株発行並びに株式売出届出目論見書」(2024年9月) および当社HPよりほくとう総研作成

チャンスを最大限に生かし、さらなるチャンスにつなげる

— 飲食事業では「炭火居酒屋 炎」以外にもいくつか自社ブランドがあります。どのようなお考えで業態を広げているのでしょうか。

「炭火居酒屋 炎」以外では、焼肉業態の「牛乃家」や、ソーセージバルの「LECKER」などがあります。

焼肉店を手掛けたきっかけは、「炭火居酒屋 炎」の近くにあった焼肉屋が空き物件になったことです。近くの「炭火居酒屋 炎」はたくさんのお客様にいらっしゃっていただいております、その賑わいを生かそうと、札幌市中央区南2条西4丁目に2008年にオープンしました。その店はおかげさまで15年以上続いています。

また、ソーセージバル「LECKER」は2022年6月、札幌駅北口にオープンしました。「LECKER」はドイツ語で美味しいという意味です。経緯ですが、

実は岩見沢工場はもともと譲り受けた工場でハム・ソーセージの製造設備が残っており、それを活かそうとしたのが始まりです。

なぜ新しい業態を作るかを申し上げると、飲食店は立地産業といわれるほど「場所」が大事です。通りを挟むだけで状況が変わります。優れた場所に立地する機会を逃すことは大きな損失です。例えば「炭火居酒屋 炎」を出店し、隣にも同じ「炭火居酒屋 炎」を出店することもあるのですが、さらにその隣に「炭火居酒屋 炎」を出店できるかといえば、出せないときもあります。そのようなときに次の一手としてさまざまな業態を持ち駒として有していると隣の空間やビル上階の店舗が空いた場合に、焼肉屋を出そうか、洋食業態を出そうかと選択肢が広がるのです。先ほどのドミナント出店の話とつながるのですが、さまざまな業態を用意すれば出店の余地が広がりお客様のニーズを満たすことができます。

コロナ禍を乗り越えられたのは物販と飲食の両輪があったから

—いろいろなことに挑戦してそれが芽を出してきたわけですね。コロナ禍のときは相当ご苦労されたのではないですか。

経営面の話ですが、私どもは物販事業と飲食事業の両輪がありましたのでコロナ禍を乗り越えることができました。恐らく飲食事業のみの専業事業者の方は大変だったと思います。

ただ、お客様が少なくなると従業員のモチベーションが低下しますから従業員の中の心の中は別です。これらへの手立てとして新業態への進出を図りました。

当社のなかでもユニークな業態として「レッツゴーカレー」というカレーハウスを展開していますが、始めたきっかけはコロナ禍です。コロナ禍で居酒屋の店長や社内チームの皆さんがアルコール主体ではない業態を作ろうとして生まれました。

新型コロナの感染拡大に伴う緊急事態宣言後、居酒屋業界には逆風が吹きました。居酒屋はアルコールを提供するな、夜に営業するなど。そこで昼のランチをやろうという話になりました。私どもは白老町のウポポイ園内で「ヒンナヒンナキッチン炎」というフードコートを運営し、専用のオリジナルカレーソースが評判でしたので、居酒屋のランチでも提供したところお客様の反応が良く、札幌市内のショッピングセンターのイートインコーナーを改装してカレーハウスを2021年に始めました。

店舗は地域の実情に合わせて柔軟に運営、地産地消がお客様の輪を広げる

—北海道内にはすすきののような大繁華街もあれば、十数万から数万人規模の都市もあります。どのような店舗展開を考えているのでしょうか。例えば岩見沢市の場合はいかがでしょう。

岩見沢市は当社のセントラルキッチンである岩見沢工場のある街です。岩見沢市は人口7.5万人ほど。居酒屋の居抜き物件で「炭火居酒屋 炎」を始めました。周囲からは「(岩見沢では) 地元の飲食店に行かないからよそ者が来ても駄目だ。絶対にうまくいかない」と言われました。実際に大手も撤退するほどの地域でした。

そこで打開策として考えたのが「地産地消」です。地域の産品を使って地産地消を売りにしようと考えました。岩見沢で有名なキジや豆腐、地元の農家の皆さんが育てた野菜を積極的に食材として使い、お客様に安価で提供するのです。

仕入原価と同じ金額をメニュー価格に設定すれば確かに赤字となります。しかし、それは販売促進費の一部と考え、地元の食材を積極的に仕入れる方針としました。地元で美味しいと評判のお豆腐やキジの肉を使った鍋料理をメニューとして提供すると、豆腐屋や精肉店の経営者の皆さまはどのようなものかと興味を持って来店されます。こちらは味に自信がありますので、来店されたお客様はその美味しさに驚き、友人や関係先にも薦め、口コミでお客様の輪がひろがるわけです。地産地消を進めることにより地域の皆さんが来てくれるし、その友達も来てくれます。なおかつ憩いの場になるような店舗づくりも心掛けていましたので、今でも店舗2階で100人ぐらいの宴会を開いてくれます。

—それは伸和ホールディングスさんならではの取り組みですね。全国チェーンの居酒屋にはできないことです。

(佐々木(稔)社長) 当社は、物流事業者との契約のもと「塩ザンギ」や「生つくね」を岩見沢工場から札幌のセンターに運び、札幌のセンターから帯広や釧路、函館などに運ぶ物流網を組んでいます。その物流網を生かし、北海道の地方都市が持つ隠れた名産品を発掘してお客様に召上っていただいております。

ます。それは地産地消にもつながるし、地域の活性化にもつながります。国が掲げる地方創生にもつながることでしょう。

将来は東北・関東への展開を見据える

—今後の展開を教えてください。

まずは北海道内において先ほど申し上げた地産地消モデルの店舗網を広げていくことが一つの柱です。北海道では北見市など未出店地域があります。まずは道内においてドミナントで出店します。具体的な流れは、まずは物販店を出店して、地の利を理解した上で、次に居酒屋を出店し、居酒屋と物販のドミナントを組んで、人の交流ができるような態勢を作って北海道を強化していきます。東北も同じような考えで、青森、仙台、秋田などの名産物を使って、私どもの独自のドミナントを組んで、東北のものを北海道で売れるように、北海道のものを東北で売れるように強化して、次に関東に進出していきます。関東にも名物料理はありますから、その地域のものが食べられるような地産地消モデルを各地域に展開し

ていきたいと考えています。

また、冷凍食品事業の成長も大切なテーマです。まず飲食事業と物販事業で培った「炎」のブランドがありますので、例えば北海道産品を使った「炎」の生つくねを冷凍にして売るとか、塩ザンギを冷凍にして売るとか、もっといえばレンジでチンしてすぐに食べられるぐらいの加工度の高いものにするとか、そのような商品を主体に、できれば北海道産100%のものを売りたいという思いがあります。北海道にこだわった冷凍食品を全国に販売していきたいと思っています。

—北海道の食に関するブランド力は絶大です。食の宝庫といわれ、まだまだ全国に知られない魅力がありそうです。ぜひ道民にも愛される本物の北海道の食を本州以南にも広げてください。今後の発展を期待いたします。本日はありがとうございました。

※写真画像はいずれも株式会社伸和ホールディングス提供。

会社概要

株式会社伸和ホールディングス

創 業：2004年5月

代 表 者：佐々木 稔之

資 本 金：5,178万円

本社所在地：北海道札幌市西区二十四軒二条三丁目
2番36号



「変革の時代に求められるリーダーシップ」

秋田講演会

講師：東北大学大学院経済学研究科 教授

藤本 雅彦氏



(本稿は、2025年1月24日に秋田市で行われた秋田講演会の要旨を事務局でまとめたものです。)

ただ今ご紹介いただきました東北大学の藤本でございます。最近、頻繁にリーダーシップという言葉を目にしたり、耳にしたりする機会が多いのですが、そもそもリーダーシップとは何なのか、また、どういう時代にはどんなリーダーシップが求められるのかということについて、本日はお話しをさせていただきます。よろしく御願ひ致します。

1. リーダーの種類と

リーダーシップ VS. オーソリティ (図表-1 参照)

皆さん、坂本龍馬、ガンジー、ルーサー・キング牧師の3人には共通するリーダーシップの特徴があります。その共通点が何かおわかりでしょうか。もちろん大きな影響力を持った3人ですが、この3人は本当の意味での「素」のリーダーシップを持っていると言えます。

御存知のように坂本龍馬は一介の脱藩浪人で権力はありません。ガンジーも一介の弁護士としてスタートしました。それからルーサー・キング牧師も一介の牧師でした。実はリーダーといわれている人たちの中には、この3人のように全く権力とは無縁なが

図表1 リーダの種類とリーダーシップ VS. オーソリティ



リーダーシップとは、**信頼関係**をベースに、フォロワーの**心**を動かして、主体的な行動を喚起し、目的達成に向けて彼(女)らを**巻き込む**影響力

Cf. オーソリティ(権限・権威)とは、信頼関係の有無にかかわらず、フォロワーの**体**を動かし、彼(女)らを**従わせる**力(cf. 面従腹背)

(出所) 講師作成

House, R.J. and Baetz, M.L. (1979) "Leadership: Some Empirical generalizations and new research directions," *Research in Organizational Behavior*, Vol.1, pp.341-423を参照

ら、多くの人に影響を与え、多くの人を動かした人がいます。私はこの3人のような人が本当のリーダーの姿だと思っています。

世の中でリーダーと言われている人は大きく分けて3パターンに区別できます。世の中で一番多いのは「任命されたリーダー」です。企業経営者、部長、課長も任命されたリーダーで、リーダーと言われる人全体の大半を占めています。もう一つのパターンが「選挙で選ばれたリーダー」です。政治家や大学の総長なども選挙で選ばれるリーダーです。そして最後に「自然発生的なリーダー」が挙げられます。「自然発生的なリーダー」はリーダーシップのロールモデルになると考えられます。

「自然発生的なリーダー」と見られる坂本龍馬、ガンジー、ルーサー・キング牧師の3人はオーソリティ、つまり権限や権威を持たずに人を動かし、大きな影響力を行使することができるリーダー、本当に純粋な意味でのリーダーシップを持っています。リーダーシップとは相手（フォロワー）との信頼関係がないとできません。相手（フォロワー）との信頼関係をベースに、相手（フォロワー）の心を動かして、主体的な行動を喚起し、相手（フォロワー）を巻き込む影響力、一言で言うと何らかの目標達成

に向けた影響力のことをリーダーシップと言います。また、その影響力を発揮する人がリーダーになります。

一方、「任命されたリーダー」と「選挙で選ばれたリーダー」は、権限や権威が伴うポジションや地位に就任し、ポジションや地位の権限の範囲内で影響力を発揮することができるリーダーです。ただし、現実世界では「任命されたリーダー」や「選挙で選ばれたリーダー」にはオーソリティ（権限・権威）の他にもリーダーシップを兼ね備えたリーダーも多くみられます。そのため、外から見ただけでは、「任命されたリーダー」や「選挙で選ばれたリーダー」がオーソリティ（権限・権威）で人を動かしているのか、それともリーダーシップで人を動かしているのかはなかなかわかりません。また、世の中ではオーソリティ（権限・権威）もリーダーシップも発揮するという人も少なくないと思います。

2. マネージャー（管理者）とリーダーは何が違うのか？（図表-2参照）

次に天下統一をした豊臣秀吉とその弟の豊臣秀長は名コンビと言われていますが、どうして名コンビと言われているのでしょうか。組織が繁栄していく

図表2 マネージャー（管理者）とリーダーは何が違うのか？

	マネージャー（管理者）	（変革型）リーダー
目標に対する態度	合理性を尊重し非人格的な態度で、環境変化や目標に対して受動的な態度をとる	環境変化や目標に対して主体的で能動的な態度をとる
仕事の概念	様々なコンフリクトを調整して選択肢を制限することによって問題解決を図る	高度のリスクを伴うような新しいアプローチや選択肢を創造することによって問題解決を図る
他者との関わり	<ul style="list-style-type: none"> □意思決定では実態（何を）よりも手続き（いかにして）を尊重して他者に注意を払う □Win-Win関係を尊重し、曖昧で含蓄のある「シグナル」を用いて部下の感情を傷つけない □時間との競争に追われているために妥協的な意思決定によって勝ち負けを曖昧にする 	<ul style="list-style-type: none"> □アイデアに興味があり、直感的で感情移入的な方法で他者と関わろうとし、各人にとって「何を」意味するかに関心がある □集団に対する自己の一体感と孤独や感情と憎悪というような強烈な感情が支配し、しばしば人間関係が荒々しく緊張し無秩序でさえある

（出所）講師作成

Zaleznik, A. (1977) "Managers and Leaders: Are They Different?" Harvard Business Review 9-10, 1977より作成

ときは、リーダーと言われる人物がトップにいて、その補佐役であるナンバー2にマネジメントが得意な人物がいるときとされています。天下を統一した豊臣政権はリーダーの豊臣秀吉だけで成り立っていたわけではなく、マネジメントを担っていた弟の豊臣秀長が豊臣政権を常に陰で支えていて、この2人が名コンビとして豊臣政権を成り立たせていました。作家の堺屋太一さんは、豊臣秀長が早くに病気で死亡したことがその後の豊臣秀吉の暴走を制御できず、豊臣政権の崩壊に至ったと述べています。組織パフォーマンスを最も高めるにはリーダーだけでも駄目で、マネジメントできる人材とリーダーの名コンビが必要ではないかと思えます。

それではリーダーとマネジメントを行うマネジャーは何か違うのかというところを少しお話しいてみたいと思います。

マネジャーはいわゆる「管理者」ということです。官僚的組織には典型的な管理者がいて、ある意味で管理者は合理的でありかつ受動的で、さらにさまざまなコンフリクトを調整し、選択肢を制限することで問題を解決を図ります。組織における意思決定では、手続きを重視し、ウィンウィンの関係を尊重し、曖昧で含蓄のあるシグナルを用い、周囲を傷つけないように勝ち負けをあまりはっきりさせません。組織における管理者は、時間の制約から妥協的な意思決定を行い、勝ち負けを曖昧にする調整力に優れた人たちとも言えます。

一方、リーダーは自らイニシアチブをとって環境変化に対応し、また、高度なリスクを伴う新たなアプローチを採用し、選択肢そのものを創造して問題を解決を図る存在です。そのため、リーダーは当然のごとく変革型リーダーと呼ばれることもあります。また、リーダーには他者と直感的かつ感情移入的な関わりを持ち、人間関係が荒々しくなるタイプの人も多いです。組織論からみると、変革型リーダータイプの人材は大組織の中で結構窒息させられてしま

うことが多々あります。大組織では変革型リーダータイプの人材よりも安定的にパフォーマンスを上げてくるようなタイプの人材が起用されます。しかし、安定的な調整力に秀でた人材では組織変革はできません。そのため、組織変革のために変革型リーダータイプの人材を大事にする必要があります。ただし、人間関係が荒々しい人材も少なくないため、組織としてその扱いはなかなか簡単な話ではありません。経営者が大所高所から変革型リーダータイプの人材を庇護してあげることが必要です。

3. マネジメント行動とリーダーシップ行動

(図表-3参照)

マネジメントとリーダーシップを行動ベースでみるとどのように違うのでしょうか。

マネジメント行動は、必要とされている成果を達成するためのプランニングと財務計画を策定し、それに見合う組織化と人材配置を行い、コントロールをして問題解決を図ることが基本です。

一方、リーダーシップ行動は、ビジョンや方向性を定めるところから始まり、人材を目標に向けて整合させる、ベクトルを合わせていくということです。最後に人材をモチベートして、鼓舞する。このリーダーシップ行動が変革型リーダーの行動スタイルとされています。

4. 組織変革に必要なリーダーシップとマネジメント (図表-4参照)

リーダーシップだけで行われる組織変革は、変革が一時的に止まり、長続きしません。一方、マネジメントだけではつまらない組織になり、なかなか組織変革は起こりません。組織変革にはリーダーシップとマネジメントの両方が必要となります。そのためにはリーダーシップとマネジメントの両方を持つ

図表3 マネジメント行動 VS. リーダーシップ行動

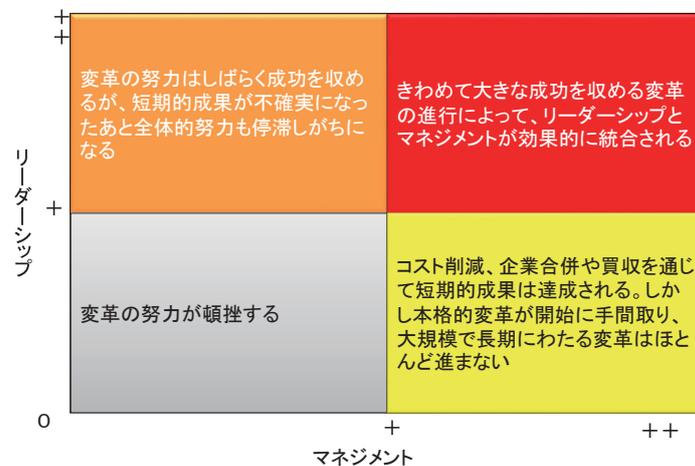
	マネジメント	(変革型)リーダーシップ
課題の創造	プランニングと財務計画 必要とされている成果を達成するための詳細なステップとタイムテーブルを作り、その上でこれらの行動を進めていくために必要なリソースを割り付ける	方向を定める 将来(多くの場合かなり先の将来)に向けてのビジョンを作り、さらにそのビジョンを達成するのに必要な変革を進める戦略を生み出す
課題達成のための人的ネットワークの開発	組織化と人材配置 計画に伴う要求を満たしていくための組織構造を生み出し、組織に人材を配置し、計画を遂行していくために必要な責任と権限を委譲し、人材の行動を導く制度や方法を定め、さらに実施をモニターしていく方法やシステムを作り出す	人材を目標に向けて整合する 設定した方向を協力が必要とされる人々の全員に言葉と行動でコミュニケーションする。その結果、ビジョンと戦略を理解し、その妥当性を承認するチームを同盟を生み出すことに影響を及ぼすことが可能になる
実行	コントロールと問題解決 計画と達成を詳細に比較検討し、差を見つけ出し、そのうえでこれらの問題を解決するための計画と組織化をはかる	人材をモチベートし、鼓舞する 変革の行く手に立ちふさがる大規模な政治的、官僚主義的、資源的な障害を乗り越えるために人材を鼓舞する。この際基本的でありながらなお無視されがちな人材のニーズを満たしていく
成果	正確な予測性と秩序を生み出し、様々なステークホルダーの期待する主要な成果をつねに達成し得る能力を備える(たとえば顧客に対して時間通りに製品を届ける、株主に対してつねに予算を守り利益をあげる、といった例)	かなり劇的なレベルの変革を巻き起こし、きわめて効果的な変革を推進していく能力を備える(たとえば、顧客の欲する製品を生み出す、企業の競争力を高めるために労使関係に対して新しい方法を適用するといった例)

(出所) 講師作成

Kotter, John P. (1990) *A force for change: how leadership differs from management*, The Free Press, p.6 (梅津祐良訳『変革するリーダーシップ』ダイヤモンド社、p.8) より一部改編

図表4 組織変革に必要なリーダーシップとマネジメント

■現実の経営者はマネジメントとリーダーシップの両方をバランスよく持ち合わせている



(出所) 講師作成

Kotter, J. P. (1996) *Leading change*, Harvard Business School Press (梅津祐良訳『企業変革力』日経BP出版センター、2002年、p.215)

たリーダーが求められます。多くの経営者はリーダーシップとマネジメントの両方をもち合わせていますが、人によってリーダータイプとマネジメントタイプに分けられることも多いです。そのため、先程の天下統一をした豊臣政権の例からもわかるように、

リーダータイプのトップとマネジメントタイプのナンバー2の組み合わせを考えることが組織パフォーマンスを上げることにつながると考えられます。

5. 変革の時代・危機的状況に台頭する カリスマ的な変革型リーダー（図表-5 参照）

変革の時代・危機的状況には変革型リーダーが特化したカリスマ型リーダーが台頭します。カリスマ型リーダーの特徴は、既存秩序を超越するビジョンやイデオロギーを持っていること、自信にみなぎっていること、リスク志向的であること、それから英雄的行動をとること、また、環境変化にも敏感です。

カリスマ型リーダーは、閉塞した現状を変革する必要に迫られた場合に誕生する傾向が非常に強いです。基本的にカリスマと言われる所以は人間技を超えた神通力を発揮すると考えられているため、そのパフォーマンスが落ちて普通のリーダーと変わらないと考えられた瞬間にその神通力を失ってしまいます。そのため、カリスマ型リーダーは卓越したパフォーマンス、自分の実績などにこだわると考えられます。

6. カリスマ的個人派リーダーと カリスマ的社会派リーダー（図表-6 参照）

歴史の教訓から、カリスマ型リーダーは世の中が不安や苦悩に満ち、変革が求められると台頭してきます。しかし、同じカリスマ型リーダーでも、カリスマ的な個人派リーダーと社会派リーダーで決定的な違いがあります。

個人派リーダーは行動抑制力が弱く、権力に対する欲求を個人的支配と独裁主義的行動によって満たそうとするタイプです。社会派リーダーは行動抑制力が非常に強く、犠牲心が強い、欲求を建設的、平等主義的な行動によって満たそうとするタイプです。

また、カリスマ的な個人派リーダーは、リーダーの個人的動機からリーダーの目標達成に必要な範囲内の部下の欲求を認識しますが、社会派リーダーは部下の欲求を踏まえた目標を提示し、部下の成長を助けるための部下の欲求を認識します。

その影響力からみると、部下の従順さや忠実さをあおって依存心と団結心の強化を求めるのが個人派

図表5 変革の時代・危機的状況に台頭するカリスマ的な変革型リーダー

1. 既存の秩序を超越するビジョンやイデオロギーを有する
2. 自信にみなぎる
3. リスク志向的である
4. 英雄的な行動をとる
5. 環境変化に敏感である
6. フォロワーの欲求を理解するセンスに長ける
7. 彼らの自信を鼓舞する能力に優れる
8. 革新的で、しばしば危険な理想を主張する
9. 言葉巧み
10. 強力なオーラをまとう



カリスマ的リーダーは、閉塞した現状を変革する必要に迫られた場合に誕生する傾向が強く、フォロワーが受け入れ可能な構想を示すが、その影響力が受容されなければ消失してしまう

（出所）講師作成
田尾雅夫編著（2010）『よくわかる組織論』ミネルヴァ書房、p.110-111より

図表6 カリスマ的リーダーとしてのヒトラーとガンジーは何が違うのか

権力への動機	カリスマ的な個人派リーダー： 「行動抑制力」が弱く、権力に対する欲求を個人的支配と独裁主義的行動によって満たそうとする	カリスマ的な社会派リーダー： 「行動抑制力」が強く、権力に対する欲求を建設的、平等主義的行動によって満たそうとする
目標と認識行動	リーダーの個人的動機から生じた目標の提示、リーダーの目標達成に必要な範囲内の部下の欲求の認識	部下の欲求を踏まえた目標の提示、部下の成長を助けるための部下の欲求の認識、部下への知的刺激
部下の影響の帰結	部下の従順さや忠実さをあおり、部下の依存心と団結心の強化を目指す	部下を力づけ、より高い目標の達成、部下の自立と部下の権限の強化を目指す
ビジョンの持続	リーダーと部下の満足すべき関係が続く場合のみ継続される(この関係が崩壊するとリーダーの持つ力は減少する)	部下がその価値を認める限り、リーダーが力を失った後も、実現する可能性は継続する
組織と個人への影響	企業の危機を救うこともあるが、危機を乗り越えた後は不安定で破壊的な力ともなり得る	個々人の行動意識と価値観を変え上昇させると同時に、部下の独自の行動を創造し、個人的に成長する可能性を育てる

(出所) 講師作成

ジェーン・M・ハウエル「カリスマのもつ二つの顔」、Conger & Kanungo (1988) *Charismatic leadership: The elusive Factor in Organizational Effectiveness*, Jossey-Bass. (片柳佐智子、山村宜子、松本博子、鈴木恭子訳『カリスマ的リーダーシップ—ベンチャーを志す人の必読書』流通科学大学出版、1999年) 邦訳 pp.254-274より作成

リーダーです。一方、部下を動機付け、鼓舞し、目標の達成や部下の自立、権限の強化、エンパワメントを行うのが社会派リーダーです。

ビジョンの持続性については、個人派リーダーはリーダーと部下の満足する関係が続く限り継続はしますが、一時的であります。社会派リーダーは部下がその価値を認める限り、リーダーが力を失った後も継続します。

組織と個人への影響という観点からは、個人派リーダーは危機を乗り越えた後は不安定で破壊的な力ともなり得ますが、社会派リーダーは価値観を上昇させると同時に部下の独自の行動を創造して、個人が成長する可能性を育てることになります。

カリスマ型リーダーが個人派リーダー的なのか社会派リーダー的なのかで、目標と認識行動、部下への影響、ビジョンの持続性、組織と個人への影響に大きな違いが出てきます。

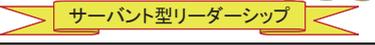
7. 状況にしたがって有効なリーダーシップは異なる：権威的リーダーシップとサーバント型リーダーシップ (図表-7 参照)

リーダーシップのタイプは状況によって有効なタイプが異なると考えられます。

問題や解決策が明確な、日常的な問題に直面する技術的な状況では、個人派リーダーが有効と考えられます。個人派リーダーはビジョンやミッションにフォロワーを従わせるのが特徴です。フォロワーサイドはリーダーが言ったとおりに行えば良いので、ビジョンやミッションに無批判的に受動的に従う特徴があります。リーダーとフォロワー関係で捉えると、多くはリーダーが決めて引っ張っていく、フォロワーは引っ張られていく関係になり、個人派リーダーは権威的リーダーシップに結びつきます。

一方、問題や解決策が曖昧で、異なる価値観が対立し、新たな価値観に従って学習を必要とする適応的状況では、社会派リーダーが有効と考えられます。なお、少し前から適応的状況で有効な社会派リーダー

図表7 状況にしたがって有効なリーダーシップは異なる

技術的状况	技術的および適応的状况	適応的状况
問題や解決策が明確な、日常的な問題に直面した状況 (フォロワーが、公式的な権威に全面的に依存する)	問題や解決策が曖昧で、異なる価値観が対立し、新たな価値観に従って学習を必要とする状況 (フォロワーが、リーダーの支援を受けて、価値観や行動様式を学習し適応することが求められる)	
 個人派リーダー		 社会派リーダー
 権威的リーダーシップ		 サーバント型リーダーシップ
権威的リーダー: ビジョンやミッションにフォロワーを従わせる	適応を促すサーバント型リーダー: フォロワーが困難な課題に立ち向かって学習できるように奉仕する	
受動的なフォロワー: そのビジョンやミッションに、やや無批判的に受動的についていってしまう	能動的なフォロワー: リーダーのビジョンの意味を理解し、主体的に困難な課題に取り組む	
安定性とコントロール	変化・危機管理とエンパワーメント	
競争と均一性	協調と多様性	
自己中心的なヒーロー(私は・・・)	高貴な目的と謙虚さ(我々は・・・)	

(出所) 講師作成

Heifetz, R. A. (1994) *Leadership without easy answers*, Harvard University Press (幸田チャーミン訳『リーダーシップとは何か』産能大学出版部、1996年) および Daft, R. L. (2005) *The Leadership Experience, Third Edition*, South-Western を参照して作成

は、サーバント型リーダーシップという意味から捉えられています。サーバントは奉仕するという意味ですが、サーバント型リーダーシップはフォロワーが困難な課題に向かって学習できるように奉仕することによって導きます。そのため、フォロワーは能動的で、リーダーのビジョンの意味を理解して主体的に困難な課題に取り組みます。

イニシアチブはリーダーとフォロワーのどちらがとるかという、権威的リーダーシップはリーダーがイニシアチブをとります。サーバント型リーダーシップはリーダーが陰からイニシアチブをとりますが、表向きはフォロワーがイニシアチブをとることになります。サーバント型リーダーシップはフォロワーに尽くすことによって導くというリーダーシップになります。

8. メンバーからの信頼を獲得する リーダーとしての行動規範 (図表-8 参照)

最後に、メンバーから信頼を獲得するリーダーの

行動規範にはどんなものがあるのかについてお話をします。

リーダーは自らの本質を見極め、自分がどんな人間で、何を信念として生きているかを自分自身が知らなくてはなりません。相手から見られたとき、この人は何を考えているか分からないというリーダーではメンバーからの信頼を得ることはできません。自分は誰で、何を信じ、何を基準に立場を決めているかを明確にすることが重要です。

メンバーには感謝することです。メンバーのニーズと価値観を理解し、感謝していくこと、これが優れたリーダーになる必須の要件になります。

メンバーに心の羅針盤を与えるためにメンバーと共通の価値観を確立していくことも重要です。

また、メンバーの能力を開発することが重要です。まさしくフォロワーの能力を最大限に、かつ絶え間なく開発していくことが必要です。

それから目的に仕えることです。これは目的達成を可能にする人々のために目的に仕えるということです。

図表8 メンバーからの信頼を獲得するリーダーとしての行動規範

自らの本質を見極める 自分は誰で、何を信じ、何を基準にし立場を決めているのか
メンバーに感謝をする メンバーのニーズと価値観を理解し感謝すること
共通の価値観を確立する メンバーに心の羅針盤を与える
能力を開発する メンバーの能力を絶え間なく開発すること
目的に仕える 目的達成を可能にする人々のために目的に仕える
いつも希望を持つ 生き生きとした希望を持ち続ける

(出所) 講師作成

Kouzes, J. M. and Posner, B. Z. (1993) *Credibility: How leaders gain and lose it, why people demand it*, Jossey-Bass
(岩下貢訳『信頼のリーダーシップ』生産性出版、1995年、pp.68-76)

最後に、いつも希望を持つことです。生き生きとした希望を持ち続けることです。ネガティブな状況でもすぐにポジティブに前を向きながら走っていくリーダーが求められるのではないかと思います。

短い時間ではありましたが、リーダーシップについてお話しをさせて頂きました。皆さんご清聴ありがとうございました。



当日の講演会



「デジタル先進国エストニアに学ぶ、 サステナブル地域社会の作り方」

宮城講演会

講師：青山学院大学SDGs/CEパートナーシップ研究所
特別研究員

須原 誠氏



(本稿は、2025年2月20日に仙台市で行われた宮城講演会の要旨を事務局でまとめたものです。)

本日はこのような機会を頂きましたこと感謝申し上げます。本日お話しをする「デジタル先進国エストニアに学ぶ、サステナブル地域社会の作り方」は1時間の講演では語り尽くせないところもありますが、よろしくお願ひします。それでは始めさせていただきます。

1. エストニアの概要

■エストニアの地理と歴史

エストニアは正式国名がエストニア共和国で、いわゆるバルト三国のうち北に位置し(南にラトビア、リトアニア)、フィンランド湾を挟んで北の対岸にフィンランド、バルト海を挟んで西の対岸にスウェーデンがあり、東に陸地でロシアと国境を接しています。面積がほぼ九州と同じくらいで、人口が約130万人しかいません。EU、OECD、NATOなどに加盟し、国連でも安全保障理事会の非常任理事国を務めたことがあります。

エストニアの歴史をみると、中世にバルト海諸都市等で構成されたハンザ同盟の中で一番北に位置する不凍港タリンを有していたこともあり、交易で栄えました。そのため、周囲の大国であるスウェーデンやロシアに狙われ、大国に支配される歴史が繰り返

返されました。ロマノフ朝ロシア帝国統治下、日露戦争、第1次世界大戦などで弱体化したロマノフ朝ロシア帝国が崩壊した後、1918年にエストニア共和国として独立しています。ロシアに支配されていた歴史から、日本が日露戦争に勝利したこともあって極めて親日国家です。その後、旧ソ連に再度占領され、冷戦崩壊後の1991年に独立を回復しました。

■エストニアでデジタル化が進んでいる背景

なぜエストニアはデジタル化が進んでいるのか。客観的に見ると私は次のような事情があると考えています。米ソ対立が激しい冷戦下、米ソは宇宙進出でも激しい競争を繰り広げました。その当時、旧ソ連の宇宙船ソユーズなどに積んでいたコンピューターや電子機器は主にエストニアで製造していました。その理由は、エストニアが古くからハンザ同盟の最北不凍港タリンを有する好立地条件から、歴史的に西側諸国との接点を有し、旧ソ連が自国技術の先進性を誇るためのテクノロジーのショーケースに位置付けた経緯もあるからです。また、不凍港という立地条件が軍港としても適しており、そのため後背地にハイテク工業が集積することにも繋がったとみられます。

旧ソ連に占領される前は同一民族で言語も似ている隣国フィンランドと経済水準はそれほど変わりありませんでしたが、1991年に独立を回復したときは1人当たりGDPがフィンランドの4分の1程度の

水準までに格差がついていました。その当時、フィンランドは世界トップ水準にある携帯端末機メーカーのノキアを有するなど IT が進んでいました。エストニアの経済水準が従来型産業で同国に追いつくことは絶対不可能であり、そのために考えられたのがノキアのような企業をたくさん生み出す国になろうということで、国全体として思い切って IT の方に舵を切りました。

国全体として IT の方に舵を切ったため教育も変えていきました。エストニアは小中高一貫校で教育費は無償です。大学教育も無償です。また、早い段階からのコンピューター教育にも取り組んでいます。日本の小学校 6 年生に相当する学年で Python などのプログラミング言語を学んでいます。女子教育にも非常に力を注いできたことも特徴です。その結果、大統領も含めた閣僚の約半数が女性を占め、国会議員でも女性比率は半数近くを占めています。

■ デジタル化の進展：X-Road と ID カードの導入

(図表 1 参照)

独立回復後、とにかくデジタル化が進みました。デジタル化進展の転機は、民間企業や政府機関などいろいろなところに蓄積されたデータを繋ぐ X-Road というプラットフォームが導入されたことです。繋がることによって国民130万人が全てデータを共有で

きるようになりました。しかし、誰が誰だかわからないという課題が発生し、国民それぞれに番号を付ける国民 ID カードを発行することになりました。国民それぞれが ID カードで確認できるため、公共サービスのデジタル化が進展しました。ただし、旧ソ連のように中央集権的に管理することへの大反発があり、データは個人が所有するものであることを法律で先に決めました。最初からデータは個人が所有するもの、つまり、初めから Web3.0 の概念が入っていました。しかし、まだ一般的ではなかったこともあり、ID カードがあれば公営バスへ乗車賃の支払いをせずにそのまま乗れますという制度を導入し、ID カードの利用普及拡大を図りました。その結果、電子投票とかいろいろなことができるようになり、2007年頃にはエストニアは電子国家と言われるようになりました。

■ デジタル化の進展：サイバーセキュリティとブロックチェーンの実装 (図表 2、3 参照)

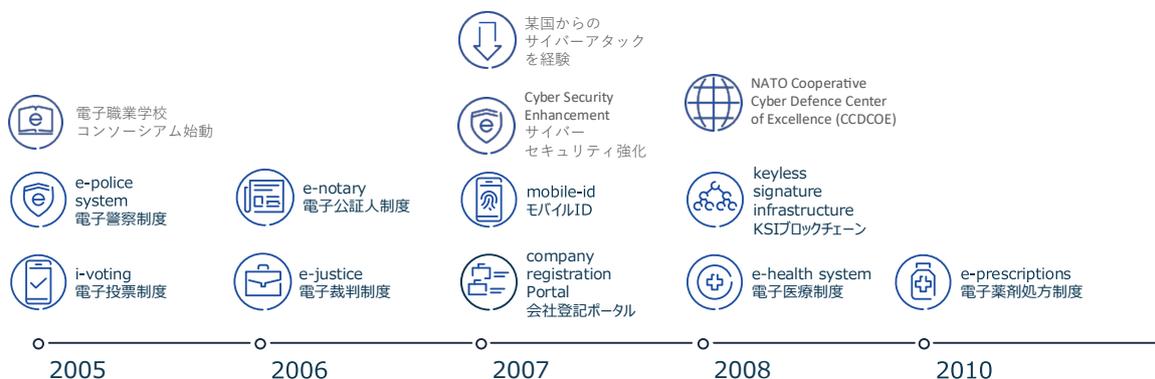
しかし、2007年にサイバーテロを経験し、国全体として被害を受けることになりました。それを踏まえてエストニアは2つの対策を実施することになります。一つは国を守るためにサイバーセキュリティを強化することです。しかし、エストニアはデジタル人材が豊富なものの、資金力がありませんでした。

図表 1 エストニアの歴史 (略歴)



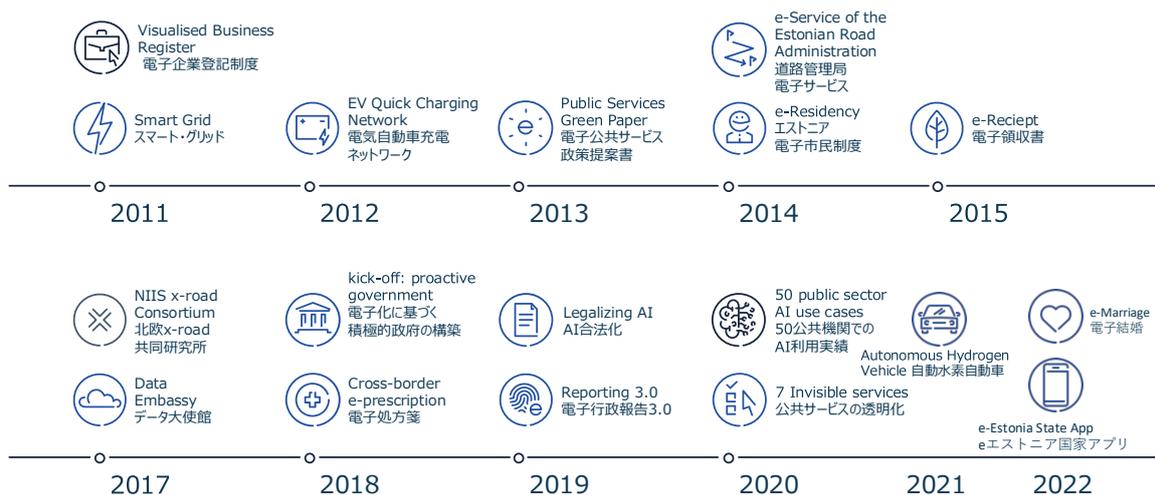
(出所) 講師作成

図表2 エストニアの歴史（略歴）



(出所) 講師作成

図表3 エストニアの歴史（略歴）



(出所) 講師作成

そこで、NATO のサイバーセキュリティ研究所をエストニアに誘致し、NATO 水準のサイバーセキュリティで国を守ることにしたのです。また、何がサイバー攻撃を受けたかをトレースできるようにブロックチェーンの実装も行いました。この二つの対策の結果、セキュリティはかなり強化され、医療情報もようやく国家クラウドに入れることができました。

■ エストニアのデジタルヘルスケアの進展

エストニアのデジタルヘルスケア改革は1990年代

の紙媒体から電子記録への移行に始まり、2007年にかけて段階的に発展を遂げてきました。その基盤には、X-Road プラットフォームを中核とする電子政府（e-Governance）フレームワークが位置づけられています。2003年から2005年にかけて国家 e-Health 戦略が策定されました。サイバーテロ対策を万全にした後の2008年には全国健康情報システム（EHIS）が本格稼働を開始した。そして国民の99%が保有する e-ID システムにより医療機関、薬局、政府機関間の安全なデータ連携が実現し、相互運用性が確保されました。

2010年代後半になると、医療データの統合と患者主権の確立が一層進展しました。全国統合電子健康記録（EHR）システムにより、全国の医療機関が生成する診療データを単一のプラットフォームに統合し、医師は包括的な患者情報にアクセス可能となりました。また、国民は医療情報への完全なアクセス権を持ち、データ閲覧履歴の追跡やアクセス許可管理機能が実装されているため、透明性が高く信頼性のあるシステム設計が国際的に高く評価されています。さらに、KSI ブロックチェーン技術の導入により医療データの改ざん防止と完全性保証が実現され、2020年には EU の eIDAS 規制下で法的効力を有するトラストサービスとして認定されました。

2020年代に入ると、AI を活用した医療の高度化が進みました。国家バイオバンク・プロジェクトと連携したゲノム医療の統合も進み、遺伝子データと臨床データの相関分析を推進し、2023年からは薬理遺伝学データを活用した個別化処方支援システムが導入されています。またエストニアは、WHO にもノウハウを提供し、この分野におけるグローバルスタンダードの確立に貢献しています。

2. 「DX化が進まない」日本の課題

■ 「DX化が進まない」日本の課題

堺屋太一氏が経済企画長官としてまとめた平成12年（2000年）の経済白書には日本の失われた10年の原因分析と対策が記載されていましたが、その対策が十分にできなかったと考えられます。特に IT 革命の飛躍的推進のために e-JAPAN などの政策を掲げて進めましたが、コロナ禍の時期にわかったように本当にできたのかどうか疑問です。あとはもう一つ、感覚がずれているのではないかと私は思います。

■ 技術に合わせた法律の改正

なぜデジタル化が進まないかの理由は法律にあり

ます。日本の基本的な法律は昭和30年代までに制定され、その後の技術変化等への対応はその都度解釈を変え続けて対応してきました。そのため根本が変わらないことに問題があります。新技術が出てきたら国の法律を作り直さないといけません。それができないとデジタル化への対応が十分にできません。

もう一つは日本の法律は20世紀的な発想、具体的には中央集権的な発想に基づいています。現在21世紀は Web3.0みtainな発想が必要とされています。

3. スマートシティとEUにおける動向 （エストニアの事例より）

■ スマートシティ概念の変化について

私はスマートシティを研究対象にしていますが、そもそもスマートシティという概念はなぜ出てきたのでしょうか。国連は2007年時点で世界人口の半分以上が都市部に居住している事を報告し、この都市居住比率は今後もさらに増加すると予想しています。そのため、地球環境的に考えると都市の住みやすさの改善が今後重要になってきます。そこでデジタルの力で都市の住みやすさを改善しようとスマートシティという概念が世界的に注目を集めるようになりました。

当初はデジタルシティとも言われ、デジタルシティの名前の国際的論文数がスマートシティの名前の国際的論文数を若干上回っていましたが、2010年頃を境に論文数が逆転します。2008年をターニングポイントとしてテクノロジー中心のビジョンに対する批判が発生しました。まずはテクノロジーよりもみんなが何をしたいのかが先にあり、その上でどんなテクノロジーが求められるかを考える、つまり、もう少し賢くテクノロジーを活用するといった考え方への変化から、デジタルシティよりスマートシティと言われるようになりました。最近のスマートシティの定義は情報通信技術（ICT）の普及に限定される

ものではなく、人々やコミュニティのニーズにより重点を置く傾向に移行しています。

ただし、日本は残念ながらコロナ禍の時期にスマートシティという言葉だけ入って来てしまったので、技術を中心とするスマートシティの概念が強く入ってしまいました。

■EUにおけるスマートシティの動き

スマートシティにおけるテクノロジー中心の概念を見直す傾向を受け、EUは持続可能な社会の実現を基軸としたスマートシティ関連技術の開発と利用を促進することを目指し、2012年にEIP-SCC(スマートシティとコミュニティに関する欧州イノベーション・パートナーシップ)を発足させました。EIP-SCCには、都市、産業界、中小企業、銀行、研究機関、その他のスマートシティ関係者が参加しています。EUはEIP-SCCのミッションを実現するためにEUの研究・資金調達プログラムHorizon2020を立ち上げ、約800億ユーロの予算を計上しました。EIP-SCCの戦略実施計画に従い、2014年度以降毎年スマートシティ関連プロジェクトが公募され、採用プロジェクトはHorizon2020から資金援助を受けて実行され、その成果はEU全体に実装されています。

■FinEst Twins(ファイネスト・ツインズ)プロジェクトとUrban Operating Systemについて

Horizon2020に採用されたプロジェクトの中で画期的な代表例にFinEst Twinsプロジェクトがあります。同プロジェクトは、エストニアを拠点とするスマートシティCoE(センター・オブ・エクセレンス)を構築し、エストニアの主要なアクターやステークホルダーを結集し、フィンランドのヘルシンキ地域のカウンターパートと強固な長期的パートナーシップを確立することで、両地域の科学的知識、革新性、起業家精神を活用することを目指し成功したものです。このプロジェクトは国境を越えた知識移転インフラ(Urban

Operating System)を開発したことにあります。

Urban Operating Systemは、リアルタイムで機能する都市のデジタルレイヤーであり、公共と民間の両方に対応し、多様なデータストリームを統合し、データ処理機能とスケーラビリティ/柔軟性を提供するものです。このシステムのコンセプトは、都市で発生する無数のものからリアルタイムでデータを取得できるセンサーのネットワークを配備し、そのようなセンサーを都市情報システムに接続することで、データをよりよく分析し、知識に変換することができます。都市の人々のために新たな製品、サービスを生み出すことができ、スマートフォンなどを使ってオープンアクセスのデジタル・サービス提供プラットフォームにアクセスすることができます。さらに、ユーザーにソリューションやサービスを開発する能力を与えることで、より包括的でボトムアップ型の社会・経済発展モデルを構築し、地域のダイナミクスを活性化します。しかし日本ではUrban OSという略語が都市OSと直訳され、日本語として独自解釈されガラパゴス化している事が残念です。

■FinEst Centre for Smart City (FinEst Centre)について

FinEst Twinsは、前述の成功事例を世界初の国境を越えたスマートシティ・センターとしてFinEst Centre for Smart City (FinEst Centre)を立ち上げました。FinEst Centreはエストニアのタリン工科大学、フィンランドのアールト大学、フォーラム・ヴィリアム・ヘルシンキ(ヘルシンキの官民連携非営利組織)が連携し、EUのHorizon2020の一環としてFinEst Twinsプロジェクトに取り組んでいます。その中でもタリン工科大学はコーディネーター役を担い、クリーンで持続可能性のあるスマートシティ構築の対象領域として、①データ、②ガバナンス、③モビリティ、④エネルギー、⑤建築環境を掲げています。

また、FinEst Centreは、国際的な専門知識と

投資を呼び込むことができるパイロット事業を通じて、国境を越えた知識移転インフラを開発しつつ、フィンランド・エストニアの知識と組み合わせたサービス・ソリューションを世界規模で輸出するための足がかりとして機能しています。さらに北欧・バルト諸国で活用される官民連携パートナーシップと市民参加を組み合わせた Public-Private-People Partnership（4P）モデルに基づいて、スマートシティ・パイロット事業を運営しています。この4Pアプローチは、官庁と民間企業が商取引主導で社会表層的な課題を製品やサービスで解決しようとする、一般市民不在の決定論的な都市づくりのアプローチを防止し、パイロット事業に透明性を持たせることを目的としています。

■現在のEUにおけるスマートシティの動向

現在、EUではサステナブルとカーボンニュートラルが一体になった各種実証実験を行うためにEUから100都市を選抜して実証実験を行っています。そこで実例を作り、その実例をEUの他都市にも広めようというプロジェクトが進んでいます。

4. スマートシティをもとにしたサステナブル地域社会の作り方

■山口市でのスマートシティの取り組み

（図表4参照）

私は現在たまたま山口市と御縁を頂き、「高齢者にやさしいまちづくり」、「子育てしやすいまちづくり」、「安心して暮らせる中山間づくり」の実現に向け、暮らしを支える様々な領域、衣食住、職、教育、医療、文化などにおいて、DX社会基盤（人材育成・データ連携等）をもとに最先端サービスを社会実装する「山口モデル」のスマートシティを実現することに参画させて頂いています。同プロジェクトに「スマートライフシティ」と名前をつけて、生活をどうするかという推進ビジョンと一緒に作らせて頂きました。これらの取り組みについては山口大学さんなどに全面協力をして頂いておりますし、山口市さんなどの行政からも協力を頂いております。

■山口市の概要と「スマートライフシティ」推進ビジョンの3点集中

「スマートライフシティ」推進ビジョンに取り組む

図表4 山口市のスマート・ライフ・シティ YAMAGUCHI 基本コンセプト設計を支援

須原が2020年9月より山口市内の医療法人のDXプロジェクトに参画し、在宅介護・訪問介護のデジタル化に貢献した事を評価され、2020年12月より正式に山口市スマートシティ推進協議会のアドバイザーに就任。大阪スマートシティパートナーズフォーラム（OSPF）の成果を、山口市独自の文化背景と地政学的背景を考慮し、山口市スマートシティ推進部と共に「山口モデル」を策定し、課題を以下の様に分類。

以下、山口市スマートシティ推進室の発表を抜粋。

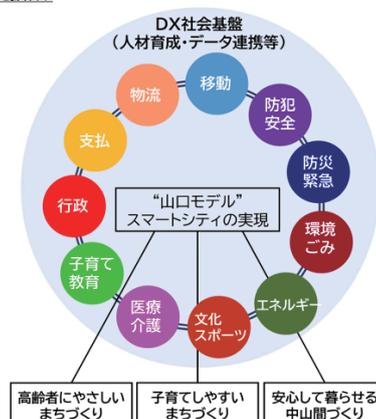


（出所）講師作成

【各領域の連携イメージ図】

「高齢者にやさしいまちづくり」、「子育てしやすいまちづくり」、「安心して暮らせる中山間づくり」の実現に向け、暮らしを支える様々な領域において最先端サービスを社会実装する、「山口モデル」のスマートシティを実現します。

【補足事項】
・本市と連携してスマートシティの取組を進めていく事業者を広く募集するもので、大企業、中小企業、個人事業主、その他法人等を問わず応募が可能です。
・1領域だけの応募も可能です。



山口市は山口県のほぼ中央に位置し、南は瀬戸内海に面し、東は防府市、周南市、西は美祢市、宇部市、北は萩市、さらに島根年津和野町に接し、人口は約19万人となっています。

このビジョンは3点集中、具体的には中山間地域の阿東地域地福地区、山口都市核、小郡都市核の3点集中となります。また、推進体制として地域well-being（住民の安心・幸福・満足感）研究推進体制を構築し、それぞれのテーマを決めて活動し、いろいろなところと連携もしています。

■医療における民間サイドのエストニア化

先述の暮らしを支える様々な領域の中の医療に関する取り組みについては、地元の医療機関が積極的に動いて頂き、山口市全人口のうち約7万人の健康データをお持ちの医療機関があるので、この医療データをまずはエストニア化しましょうというプロジェクトを2020年から行っています。運よく日本の中でも最新のシステムが利用されていたこともあり、同システムをエストニア化すべく医療機関の方々や大学の先生とそのビジョン策定に肅々と丁寧に取り組んでいます。エストニアと同様に医療情報を一つのID番号で括り、今後、エストニアのX-Roadのように民間にあるデータが政府の下で繋がり、サイバーセキュリティやブロックチェーンの実装が進んでいくスケジュールを想定すると、私が今行っている研究と活動は民間が先にデジタル化、エストニア化することです。

■中山間地域でもできるデジタル化と

都市核における産学官連携拠点の構築

中山間地域でもデジタル化が可能です。エストニアの地方でも都市部以外でも十分にデジタル化が進んでいます。山口市の中山間地域では阿東スマートビレッジプロジェクトを始め、いわゆる過疎地域に通用する医療を作り、デジタル医療プラットフォーム

ムのようなものを構築し、隣の島根県や鳥取県、東北地域にもこのようなプラットフォームを普及させることができると思います。

都市核では、産学官連携の構築を進めています。新幹線駅の新山口駅近隣に空地があり、ここに産学官連携の拠点を作るべく、地元の起業家や地主の方々と一緒にプロジェクトを進めています。

5. まとめ

■スマートシティにおける2つのDX化

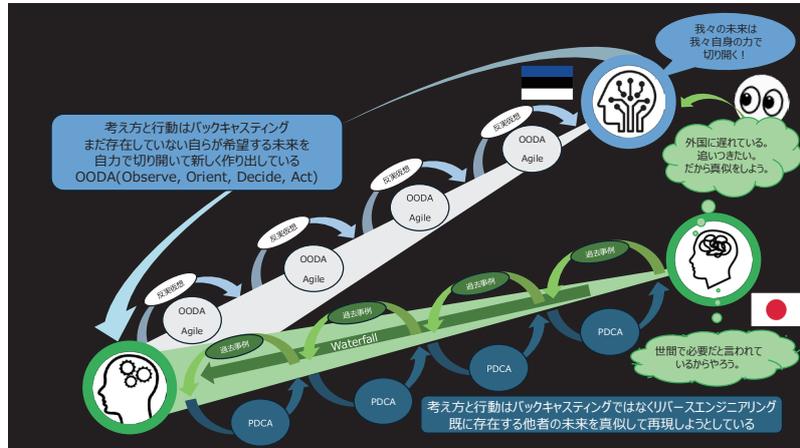
スマートシティにおけるDX化は2つあると考えます。一つは国が行うDX化はプラットフォーム（データ共有の場合）の整備です。これは国でないとできないと考えられます。もう一つは民間サイドのDX化、私共の研究では勝手にLife Event DXと言っていますが、生活の中の課題を解決し、その上で自立して持続可能性を持たせる。そのためには金融が重要となります。持続可能性を持つビジネスモデルとして成立するためには金融が必要です。

■エストニアと日本の考え方と行動の違い

（図表5、6参照）

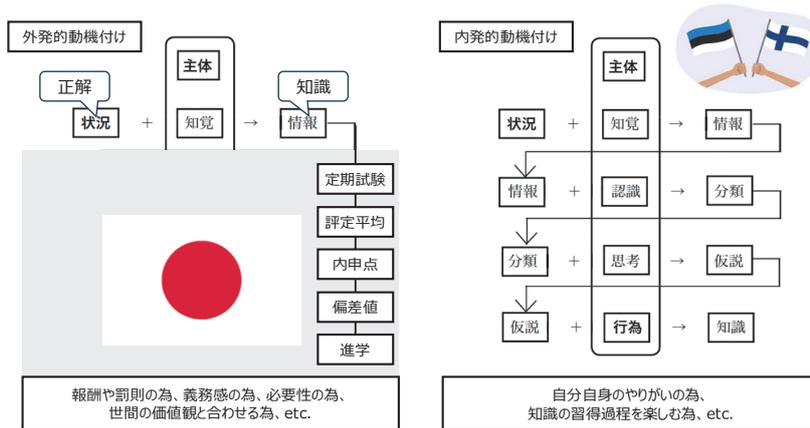
デジタル化にあたっての考え方と行動をエストニアと日本で比較すると、エストニアはまだ存在していない自らが希望する未来を自立で切り開いて新しく作り出していきますが、日本は既に存在する他者の未来を真似して再現しようとしています。この考え方と行動の違いは両国の教育理念の違いなどが反映していると考えられます。例えば、日本はIT化をなぜ行う必要があるかと問われると、国が行うから行うというような外発的動機付けを理由とすることが多いです。しかし、エストニアは自分たちが必要とするから行うといった内発的動機付けが多いとみられます。両国の考え方と行動の違いがデジタル化のスピードの違いとして現れており、これはあら

図表5 エストニアと日本の考え方と行動の比較



(出所) 講師作成

図表6 日本とフィンランドやエストニアの教育理念の比較



(出所) 講師作成

(参照) フィンランド教育における知識獲得プロセスに関する考察 (池田2007: 北海道大学) Ryan, Richard M., and Edward L. Deci. "Self-determination theory." Basic psychological needs in motivation, development, and wellness (2017) を参考に須原が加筆

ゆる面に影響を与えていると考えられます。

最後ですが、東北地域には素晴らしいソフトウェア会社や、起業家精神をしっかりとお持ちの方々もいらっしゃるの、DX化について十分に取り組むことができると思います。

長くなりましたが、何かご質問等がございましたらご連絡いただければと思います。本日はありがとうございました。



当日の講演会



連載

インバウンド時代の「観光まちづくり」

第2回

地域の個性をみつけ、みがく

地域の物語を読み解き伝える、地域の資源を活かすことで守る

下村 彰 男

國學院大學 観光まちづくり学部 教授

はじめに：インバウンド時代

「インバウンド時代」とは、必ずしもインバウンドだけに焦点を当てるということではないであろう。移動・アクセス性が高まり、海外からの観光客をはじめ国内外の多様な価値観や生活様式を有した人々が訪れること、そして、SNS等の限られた情報に惹かれて特定の地域や場所に集中しがちであること、こうした状況への対応が求められる時代・社会であると言えるのではないか。

こう考えるとインバウンド時代の状況は、本稿のテーマである「地域の個性」の観点から言えば諸刃の剣である。地域の個性が来訪の大きな動機となるとともに、外部からのまなざしが地域の新たな個性の発見や再評価の可能性をもたらす一方で、域外者の観光様式が地域の風景や文化との不調和や混乱をもたらす可能性もある。限られた情報を契機に来訪する観光客に、地域ならではの個性や魅力を総合的に伝える方法の検討が必要である。

1. 地域の個性とは

本稿が主題とする「地域の個性」は、従来、別のものと考えられていた観光計画とまちづくりとが一体化する「要」とも言うべき存在である。社会の価値観が変化し、観光においてもまちづくりにおいても地域の個性が重要な資源として位置づけられるよ

うになってきたことで観光まちづくりが実現してきた。

この「地域の個性」は、2003年国土交通省が発表した「美しい国づくり政策大綱」において、取り組みの基本姿勢の第一番目に「地域の個性重視」として明示され、翌2004年に公布された景観法の目的にも盛り込まれて、景観形成における重要な概念として大きく注目されるようになった。

これら行政文書において「地域の個性」（以下、地域個性）が定義されているわけではないが、概ね以下のような性格を有したものであることが読み取れる。

- a. 地域の自然的、歴史的な文脈から導かれる固有性
- b. 地域を構成する諸要素が本来有している相互関係がもたらす複合性

しかしながら、現在、地域個性の検討に関しては、従来からの観光資源や「食」など、単体事象（事物）としての地域資源の活用に留まっており、各々の地域において個性に関する追求が不十分なケースが多いことを危惧している。

そこで本稿では、地域個性を観光まちづくりの「要」とするうえでの3つのステージ、①顕在化、②共有・伝達、③継承・洗練¹⁾について述べながら、上記の地域個性が有する固有性および複合性について触れてみたい。

2. 顕在化：個性を見いだす

地域個性を見いだすうえでは、地域の空間形態や



土地利用構成が生み出す風景を手がかりすることが有効である。風景は地域の諸要素とともに要素間の関係をも示す複合的なものであり、他地域しかも類似した性格の地域との風景的差違を浮き彫りにし、地域固有の特徴を顕在化させるうえで有効なツールとなる。

例えば福島県下郷町の大内宿は伝統的な宿場の街並が残されており、重要伝統的建造物群保存地区に選定されている。写真1に見られるように、一軒一軒の茅葺きの家屋（宿）が独立し玄関口も棟と棟との間にある独特な街並であり、典型的な宿場である長野県妻籠宿に見られる家屋（宿）が軒を連ねて出入口が街道に面している形態とは異なった個性的な

風景を有している。では、何故このように特徴的な街並なのか。大内宿の分離独立型の宿棟配置は、街道が幹線ではないことから地域は半農半宿で生計を営んできた歴史と結びついていると考えられる²⁾。宿場の裏手には農地、山林が広がっており、玄関が棟間にあることは農林地へのアクセスの容易性が確保されることと関係していよう。

また、東日本大震災において注目された高台居住も単に高台に住居や道があるというだけでなく、海の見えに配慮された立地であったことが指摘されている。図1に例示的に示すように、宮古市の沿岸部での集落等の立地調査において、海の見えに関する被視頻度分析と地形の傾斜分析を重ねたところ、海



大内宿

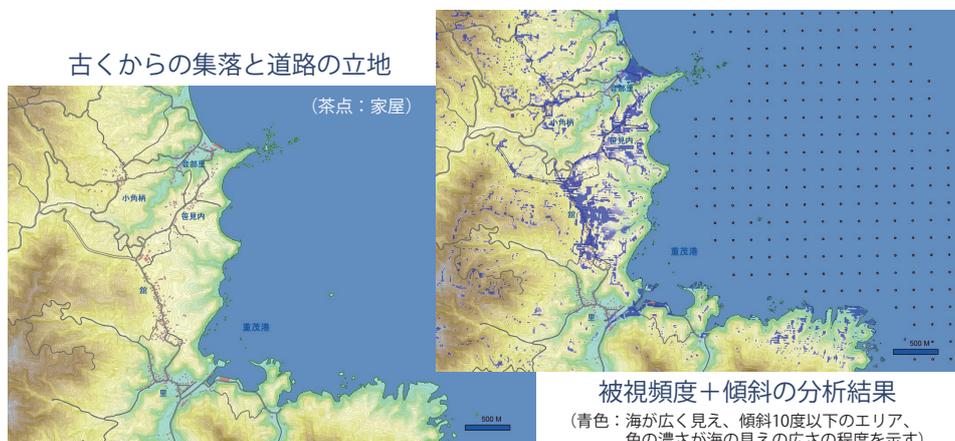


妻籠宿

(撮影：石山千代)

写真1 大内宿は、独立した茅葺き家屋が並ぶ特徴的な風景を有している

図1 宮古市・重茂港付近の高台からの海の見えの可視性検討

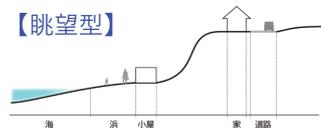


(写真資料) 基盤地図情報10m数値地図による分析：小野良平作成

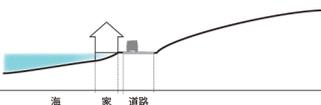


宮古市館からの「海」の見え

【眺望型】

視覚(見えること)
によるつながり

京都府伊根町の「舟屋」群

隣接すること
によるつながり

【隣接(張出し)型】

写真2 海の見えやつながりも、津波や台風など地域の自然条件によって各々に特徴的である

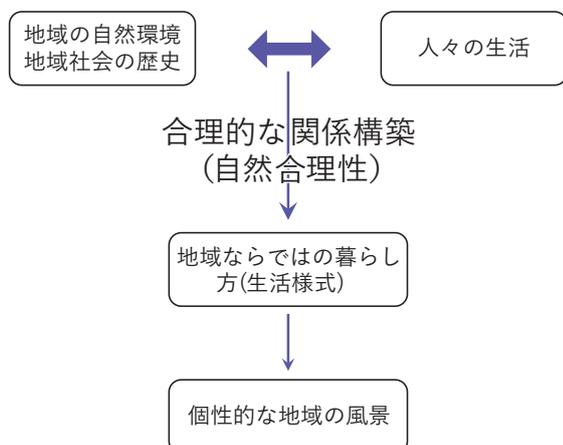
が広く見える平坦地に旧来からの集落と道路が立地していたことが示された³⁾。これも津波の来襲を背景とするものであり、穏やかな海との近接で知られる京都府伊根の舟屋集落や、多くの漁村集落に見られる前面に浜と海が広がる風景とは異なっている(写真2)。写真には漁具が見えており、津波を避け高台で暮らすものの、生業を支える海は常に視覚的に身近にあって、津波という自然環境を抱えたこの地域独自の海と暮らしの風景と言える。

このように地域個性を見いだすうえで、地域固有

の風景と、風景の形成要因である地域文脈とを結びつけて把握することが重要である。地域個性は、地域の自然や歴史と人々の営みとが合理的な関係を築く過程で形成されてきた(図2)。したがって、この両者を一体的に捉えることが地域個性の認識に有効である。地域の自然や歴史はそれぞれの地域独自のものであり、それらを背景・要因とした風景的特徴もまた唯一の存在である。差違の大小はあれ他地域とは異なっており、地域個性を見いだす重要な手がかりとなる。

図2 地域個性の醸成

地域の自然環境や地域社会の歴史との合理的な関係を構築することが、地域独自の暮らし方そして個性的な地域の風景を創出する



3. 共有・伝達：個性を物語る(ストーリー)

見出した地域個性を基点として観光まちづくりを進めるうえで、まずは、その地域個性を地域内外の人々にわかり易く伝え、共有することが重要である。そのためには先述した個性的な風景と地域文脈との関係を物語とすることが有効である。同一地域における諸資源は共通した地域文脈と関係を有することから、本来的に相互に関係を有しており、これらのつながりを一連の物語(ストーリー)として語ることができる。

この「ストーリー」を最初に行政施策に位置づけたのは、文化庁が進めている「日本遺産」である。



著者は、この日本遺産の制度設計から、認定に際しての審査や評価に参加させていただいたが、その中で、わかり易く理解しやすいと感心したのが、倉敷市の「一輪の綿花から始まる倉敷物語」である。

このストーリーは、倉敷市の立地が古くは「吉備の穴海」と呼ばれる海であったことから始まっている。現在の倉敷はその海域を干拓し埋め立てて形成されてきた。そのため初期には酸性の強い土地に適した綿花やイ草が栽培され、それが後の繊維産業の隆盛、現代の児島のジーンズストリート、アイビースクエア等の産業遺産へとつながっている。また、干拓技術とともに水路網が発達し、舟運の拠点、地

域産物の集散地となって財が蓄積された歴史が、現代の倉敷川を中心とした蔵と町家の伝統的な街並風景から読み取れる（図3）。

このストーリーに象徴されるように地域の自然環境、生業や産業、建築や街並、土地利用等の資源や諸要素は相互に関係を有するとともに、それらの複合的な組み合わせが地域の歴史を語るとともに、現代のその地域ならではの風景をもたらしている。地域個性は、こうした地域文脈を反映した固有性と、諸要素や諸資源の相互関係がもたらす複合性を有しており、それらは地域ならではのストーリーとして語ることができる⁴⁾（図4）。

図3 【日本遺産】一輪の綿花から始まる倉敷物語

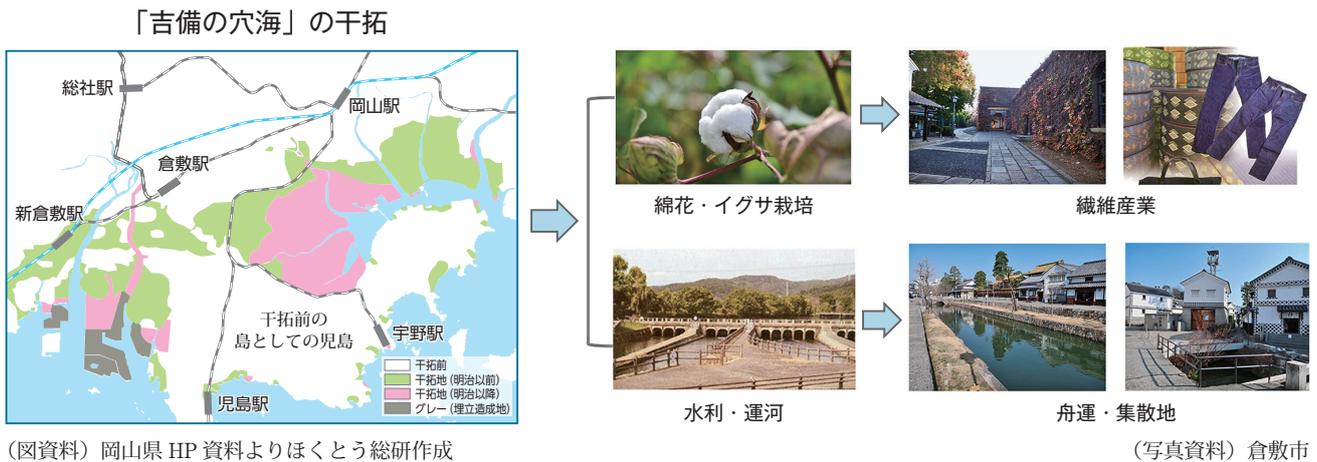
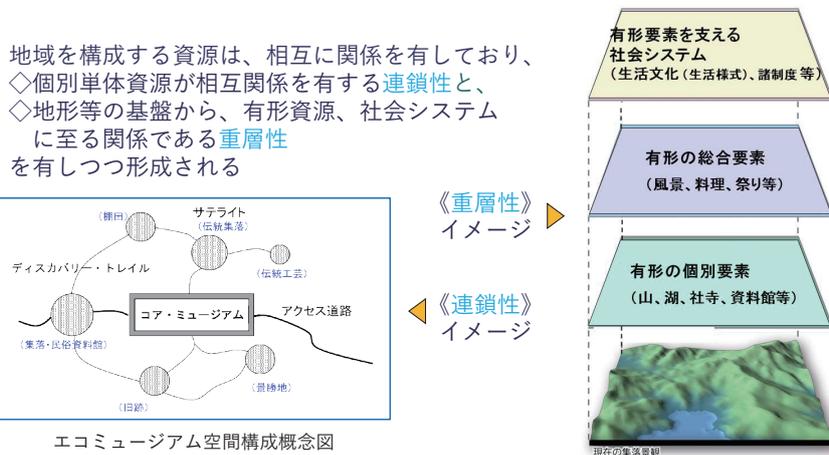


図4 地域個性が有する複合性について



(図資料) 「観光まちづくり」のための地域の見方・調べ方・考え方

(図資料) 「平戸島の文化的景観整備活用計画」

4. 継承・洗練：保全と活用の循環

観光まちづくりにおいて、地域個性を持続的にかつ効果的に活用していくには、表層の風景だけでなく、その背景や要因との関係を一体化した地域のストーリーを継承していくことが重要である。

例えば前述した大内宿のケースでは、分離独立型の家屋群が形成する宿場の風景は半農半宿という地域の営みと深く関係しているという点がポイントである。しかしながら実際には、写真3に見るように多くの棟間のスペースは土産物屋や飲食店として活用されており、かつて棟間から見えていた背後に広がる農林地の風景を見ることは難しくなっている。そして現地で配布されている案内パンフレットにも農地は全く描かれていない。家屋の前の広場も屋外の休憩飲食場として活用されている例も見られ、現在の大内宿の街並風景からは、半農半宿という地域の営みの歴史を辿ることは難しい（写真3）。地域の歴史的な文脈と結びついていた個性的な宿場風景は、茅葺きの家屋を活用した飲食店や土産物店が並ぶ街並へと変容しており、地域個性の断片的な消費に留まり、「大内宿物語」の共有・伝達という点では問題がある。

多様な価値観や生活様式を有する人々が来訪する

今日、観光の経済面が地域の風景や暮らしに及ぼす影響はますます大きくなっている。また、伝建制度に関しても保存対象が単体の要素に限られ、地域文脈や要素相互の関係の保全が難しいことはかねてより指摘されてきた。経済面での影響を最小限に止め地域の変容を防ぐには、地域個性に関する検討を十分に行い、地域コミュニティでの理解と共有を図ったうえで、明確に方向性を定め、それに基づいてルールやコードを活用していくことが重要である。

また観光まちづくりを持続的に進めていくうえで、地域個性を単に保全・継承することに止まらず、更に磨きをかけていくことも求められる。そのためには、観光に伴って地域に流入した資金を財源として、個性を支えている地域資源を持続的に保全・管理するとともに、より魅力的に利活用していく循環的な仕組みを構築することが重要である（図5）。

現時点では、地域によって差はあるものの、食材や特に土産物等の調達をはじめ、観光により地域に流入した消費額の多くが再度域外に流出していることが報告されている⁵⁾。観光消費額が域内で消費され、地域内の生業や暮らしに結びつくことで、地域ならではの暮らしや営みが磨かれ、地域個性の洗練に結びつくと考えられる。観光客の消費志向が地域性へと傾斜していることが指摘されており、観光客



写真3 (旧) 街道側の街並風景からは農地への視線は遮られ、大内宿の半農半宿であった歴史を辿ることは難しくなっている

の「地域」に対する理解を促すことで、消費額を高める可能性は高いと考えられる⁶⁾。そうした観点からも地域個性をもとにストーリーとしてわかり易く伝えることが重要である。

図5 保全と利活用に関わる循環型の仕組み



(図資料)「平戸島の文化的景観整備活用計画」(2014)より作成

5. おわりに

以上、インバウンド時代においては、限られた情報に惹かれて、多様な人々が特定の地域やスポットに集中的に来訪する傾向が生じている。そうした来訪者に、地域個性を魅力的に伝え地域に対する理解を深めることでリピーターや消費額の増加に結びつく可能性が考えられる。また、地域個性について域内の人々での共有を促し、明確なまちづくりの方向性を示すことで、大きな変容を防ぎ持続的な展開の可能性を高めることもできるのではないかと。

そのために、まずは地域個性に対する検討・追求を深め地域文脈と結びつけて顕在化を図ることが重

要である。そして、総合的な地域のストーリーとしてわかり易く伝えるとともに、地域に流入した資金を域内循環させて地域資源が持続的に磨かれていく仕組みの構築も求められる。こうした点に十分配慮していくことで、観光は魅力的なまちづくりに貢献していくと考えている。

※出所記載のない写真はすべて筆者提供

参考文献

- 1) 下村彰男、石山千代 (2023) 地域資源を観光まちづくりにつなげ、魅力をつくる：89-101, 『「観光まちづくり」のための地域の見方・調べ方・考え方』(國學院大學地域マネジメント研究センター編), 朝倉書店
- 2) 孫鏞勲、下村彰男、浜泰一 (2006)：下郷町大内宿における集落景観の認識に関わるオモテの景観構造の特徴に関する研究, ランドスケープ研究69(5), 717-720
- 3) 日本造園学会東日本大震災復興支援調査委員会 (2012)：宮古チーム第二次調査報告、復興支援調査・調査地別報告
- 4) 下村彰男 (2024) 日本遺産、その特徴と先進性—地域を象徴するストーリーの構築—, 地域づくり2024年8月号, 2-5
- 5) 2013年度科学研究費成果報告書 (研究代表：下村彰男) わが国における文化的景観の多様性保全管理方策に関する研究, 78p.
- 6) 櫻井宏樹、下村彰男、横関隆 (2016) 登地域性の育成管理に観光の果たす役割について, ランドスケープ研究79(5), 607-610

苫小牧市東京事務所

～環境と産業が共生する持続可能な都市の実現を目指して～



笹村 久美子

苫小牧市空港政策課 課長
(前苫小牧市東京事務所 所長)

はじめに

苫小牧市東京事務所は、千代田区平河町に事務所を構え、国・その他関係機関との事務連絡、企業誘致に関する情報収集・連絡調整、苫小牧市の情報の発信、観光PR、移住相談などを行っています。また、東京事務所は、東京近郊に在住の苫小牧にゆかりのある方を対象とするふるさと会である「東京とまこまい会」の事務局でもあります。東京とまこまい会は、昭和60年に設立され、年1回総会・懇親会の開催、会報の発行、苫小牧に関する情報の発信をしております。

さて、本稿では、少子高齢化や人口減少が進む中、また、目まぐるしい経済の動きの中において、本市が有する優位性やポテンシャルを生かしたこれからのまちづくりに向けた取組をご紹介します。

海と空で世界を結ぶ「ダブルポートシティ」

苫小牧市は、北海道の南西部、札幌から南に約60キロに位置する、樽前山のふもと、太平洋を臨む、人口約16.5万人の北海道4番目の都市です。また、北日本最大の国際拠点港湾「苫小牧港」、北海道の空の玄関口である「新千歳空港」を擁するなど、道外、海外との結節点として重要な役割を担っています。苫小牧港は平成13年から内貿取扱貨物量全国1位を保持しており、また北海道貨物の半分を取り扱うなど本道経済に欠かせない存在となっています。さらに、本市は我が国最大の産業用地を有し、平坦で広大な土地、冷涼な気候、豊富な再生可能エネルギーのポテンシャルや陸海空の優れた交通アクセスなどの優位性を誇っております。



苫小牧市は我が国最大の産業用地を有し、平坦で広大な土地、冷涼な気候、豊富な再生可能エネルギーのポテンシャルや陸海空の優れた交通アクセスなどの優位性を誇る (出所) 苫小牧市提供



次世代産業の拠点形成と ゼロカーボンシティの実現を目指して

本市は、製紙、自動車、エネルギーに加え、昨今では食、医療など多種多様な業種業態の集積が進み、加えて近年では、次世代半導体工場「Rapidus」の進出を契機とした半導体関連企業や、SoftBank の大規模データセンターの進出など、次世代産業の動きが加速しております。

一方、令和3年「ゼロカーボンシティ」への挑戦を宣言し、2050年までに二酸化炭素の実質排出量をゼロにする取り組みを進めています。また、令和5年には、本市の取組が環境省の「脱炭素先行地域」に選定され、地域の特色を生かしたプロジェクトを推進しています。さらに、市内では先進的 CCS 事業や次世代エネルギー供給拠点の形成、カーボンリサイクルなどの推進に力を入れており、ゼロカーボンシティの実現と産業振興の両立を目指しております。

未来まちづくり戦略の策定へ

市では、このような流れを好機と捉え、本年6月「苫小牧市未来まちづくり戦略」を策定いたしました。令和3年には「ものづくり産業のさらなる展開」「臨海ゾーンにおけるロジスティクスの展開」「臨空ゾーンにおける国際リゾートの展開」というダブルポートシティの特性を活かした成長戦略の方向性を示す「都市再生コンセプトプラン」を策定し、総合計画の重点プロジェクトとして組織横断的に取り組んでまいりました。この度策定した戦略は、次世代半導体産業の進出や苫小牧駅周辺の再整備、データセンターの誘致、脱炭素先行地域の選定による GX 関連施策の推進等によって本市及び周辺地域にもたらされる社会変容を踏まえて、都市再生コンセプトプランを具現化することを目的としております。特に、産業振興、快適な住環境、交通物流をキーワー

ドとして、本市の成長に資する戦略として、重点的に取り組みを進めていく考え方でございます。

エリア全体としては、人材育成やシティプロモーション、移動に関する方向性を示しており、本市東部においては、次世代産業の実証領域の形成、グリーンエネルギーのモデル都市化、職住近接の居住空間やリゾートエリアの形成、滞在や災害に対応する移動可能な居住等を目指してまいります。中央部においては、人材育成拠点や市場、食を生かしたウォーターフロントエリア、東西導線の拠点となる駅周辺エリアの整備を目指してまいります。西部においては、豊かな自然環境を生かした活動エリアの形成や産学連携プログラムの展開を目指してまいります。

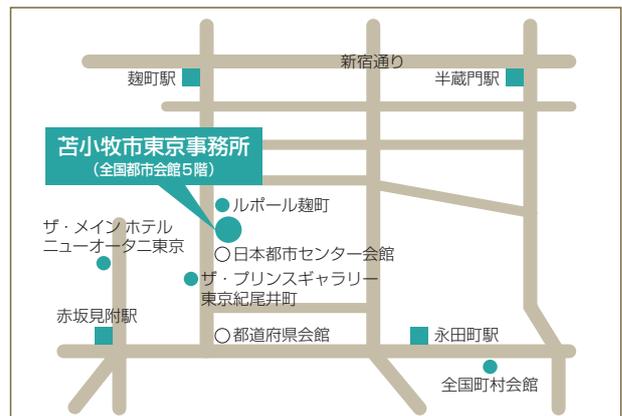
また、これらを事業化していくために、国の新しい地方経済・生活環境創生交付金（第2世代交付金）などの財源を有効に活用しながら、市長をトップとする未来まちづくり戦略本部の設置し、全庁的に取り組んでいく考えです。ダブルポートを有する本市のポテンシャルを最大限に活かし、高い目標を持って、まちの成長、人口の増加、選ばれるまちの実現を目指してまいります。

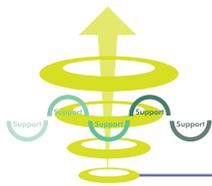
事務所概要

苫小牧市東京事務所

〒102-0093 東京都千代田区平河町2-4-2
全国都市会館5階

TEL：03-3265-8078 FAX：03-3264-0646





連載

産業・創業サポート最前線



東北地域のイノベーション・エコシステム構築に向けて

～DBJスタートアップセミナーが仙台市内で開催～

東北地域では現在、東北大学を中心としてディープテック系と呼ばれるスタートアップが盛り上がりつつある。ディープテックとは「特定の自然科学分野での研究を通じて得られた科学的な発見に基づく技術であり、その事業化・社会実装を実現できれば、国や世界全体で解決すべき経済社会課題の解決等社会にインパクトを与えるような潜在力のある技術¹」とされる。

株式会社日本政策投資銀行東北支店（以下、DBJ東北支店）と株式会社日本経済研究所は、本年2月に調査レポート「ディープテック振興を核とする東北地域のイノベーション・エコシステム構築に向けた基礎調査」（以下、本レポート）を発表した。また、これに合わせ両社は、本年3月10日に「DBJスタートアップセミナーーディープテック振興を核とする東北地域のイノベーション・エコシステム

構築に向けて」を仙台市内で開催した。東北大学や仙台市の関係者のほか、仙台市を拠点とするスタートアップの経営者など7名が登壇し、現状や課題、将来展望などについて説明が行われた。セミナーには約70名が出席し、さまざまな意見が取り交わされるなど大いに盛り上がった。

今回の産業・創業サポート最前線は、このセミナーの冒頭でDBJ東北支店により説明されたエコシステム強化に向けた方策の提言等を紹介したい。

増加する東北の大学発ベンチャー

近年、東北の大学発ベンチャーは増加している。2015年度に対する2022年度の大学発ベンチャー増加率をみると、宮城県は東京都に次ぐ高い伸びを示した（図表1）。また、人口当たりの大学発ベンチャー数においても宮城県は東京都、京都に次ぐ結果を示



写真 セミナーには関係者など約70名が参加した（出所）DBJ提供

図表1 大学発ベンチャー増加率
（2022年度の対2015年度比）



¹ DBJ東北支店・株式会社日本経済研究所、2025年、「ディープテック振興を核とする東北地域のイノベーション・エコシステム構築に向けた基礎調査」

している。宮城県において大学研究者の起業に対する関心が近年特に高まりつつあり、全国的にみても大学発ベンチャーが相応の厚みを有していることが伺われる。

東北の大学の中でも様々な分野の有力なテクノロジーが集約するのが東北大学である。同大学は昨年、政府に「国際卓越研究大学」として初めて認定されているが、理工学系の広範な研究テーマがあり、これらはディープテック系研究シーズの源泉になる可能性が高い。このほか、東北大学を含む東北・新潟の大学が一体となった、地域横断的なスタートアップ・エコシステムの形成を図る取り組みも2021年から始まり広域的な環境整備も進む²。

東北のエコシステム活性化に向けて 検討すべき事項とは

しかしながら課題も残される。研究成果から実用化へのトリガーとなる特許という点でみると、確かに東北大学の特許情報件数は主要大学の中で優れる

が、それに対するベンチャー企業数の割合、ベンチャー企業数に対するエグジット数の割合は相対的に低い（図表2）。また、「連携」という点からみると、東北地域はその人口規模に比べ大企業等の集積が相対的に少なく、域内に活動を限定すると「産学官」のなかでも「産」との連携する機会に制約が生まれる可能性がある。

大都市圏を除く各拠点推進都市のスタートアップに関するコンソーシアムの状況を見ると、産官学金の主要参画メンバーの比較において、仙台では代表的な地場企業の参画が見られず、金融機関の参画も限定的と言える（図表3）。これは東北におけるエコシステムビルダーに対するヒアリングにおいても同じような意見があり、支援者間の横連携を担うプラットフォームにおいてハブ機能発揮が不十分で、先導的推進役（旗振り役）もない点などが挙げられている。

東北には「学」中心に研究シーズが生まれる土壤があるといえるが、事業化し成長させる上での環境整備は不十分と考えられる。これらを踏まえ、東北のエコシステム活性化に向けて検討すべき事項は、

図表2 主な大学の特許情報数、ベンチャー企業数、エグジット件数

主な大学	①		②	②/①		③2022年度までのエグジット件数				③/②	
	特許公示件数 (2010年1月～ 2024年3月末時点)	順位		%	順位	I P O	M & A	その他	エグジット件数 計	%	順位
合計			4,151			89	86	11	186	4.5%	
北海道大学	1,876	8位	76	4.1%	12位	2	1	0	3	3.9%	6位
東北大学	4,381	2位	186	4.2%	10位	4	2	0	6	3.2%	8位
筑波大学	1,192	11位	178	14.9%	2位	4	0	0	4	2.2%	9位
東京大学	5,053	1位	488	9.7%	4位	26	60	0	86	17.6%	1位
東京工業大学	2,895	5位	145	5.0%	9位	3	0	0	3	2.1%	10位
名古屋大学	1,889	7位	143	7.6%	6位	6	5	0	11	7.7%	2位
京都大学	3,237	4位	271	8.4%	5位	10	1	6	17	6.3%	3位
大阪大学	3,750	3位	199	5.3%	8位	8	4	0	12	6.0%	5位
神戸大学	903	13位	55	6.1%	7位	0	0	0	0	0.0%	N/N
広島大学	1,515	10位	63	4.2%	11位	0	0	0	0	0.0%	N/N
九州大学	2,450	6位	89	3.6%	13位	0	0	0	0	0.0%	N/N
慶應義塾大学	1,520	9位	263	17.3%	1位	16	0	0	16	6.1%	4位
早稲田大学	1,147	12位	132	11.5%	3位	2	2	1	5	3.8%	7位

² みちのくアカデミア発スタートアップ共創プラットフォーム（MASP）

図表3 大都市圏を除く各拠点推進都市のスタートアップに関するコンソーシアム

拠点都市等	産・経済団体	産	官	学	金	他支援機関等	
グローバル 拠点都市	福岡スタートアップ・コン ソーシアム（福岡市 等）	九州経済連合会、 福岡商工会議所等	九州電力、JR九州、九電工、 西部ガス、凸版印刷九州事業 部、西日本鉄道	福岡市 オブザーバーで福 岡県、九州経済 産業局、JETRO	九州大学他大 学と九州先端科 学技術研究所	福岡銀行、西日 本シティ銀行等、 ほかVCで9社	FukuokaGrowthN ext等スタートアップコ ミュニティやコミュニ ティインフルエンサー等
推進 拠点 都市 等	札幌・北海道スタートア ップ・エコシステム推進協 議会（札幌市等）	札幌商工会議所、 北海道経済同友 会、北海道経済連 合会	コンソーシアムには参画なし	札幌市、江別市、 帯広市、函館市、 釧路市、小樽市。 他北海道、 METI、総務省	北海道大学等7 大学、2高専	5金融機関、 VC・ファンドで2 社	公的機関中心に13 団体
	仙台スタートアップ・エコ システム推進協議会 （仙台市等）	東北経済連合会、 仙台経済同友会、 仙台商工会議所	東日本電信電話、NTT都市開 発、東京海上日動火災保険、 三井住友海上火災保険、通研 電気工業、パナソニック、 帝国データバンク等	仙台市、宮城県、 東北経産局	東北大学	七十七銀行、ス パークル等	公的支援機関2機関 (DBJ)、アクセラ レーター1機関
	つくばスタートアップ・エコ システム・コンソーシアム （茨城県・つくば市）	※域内に代表的 企業がないもの、 東京コンソーシアム との連携あり。	国立研究開発法人の産業技術 総合研究所、宇宙航空研究開 発機構、物質・材料研究機構、 農業・食品産業技術総合研究 機構	つくば市、茨城県	筑波大学、筑波 技術大学、茨城 大学等	常陽銀行、筑波 銀行、常陽キャ ピタルパートナー ズ、等	つくば研究支援セン ター等
	広島地域イノベーション 戦略推進会議（広島 県等）	広島産業振興機 構	マツダ、ヘイス、マリモ、マルニ 工、ヤマホールディングス、ラク ステクノロジーズ、八天堂、ロジ コム、ローツェ、カルビー	広島県、 J-Startup WEST、 JETRO広島	広島大学	広島銀行、もみ じ銀行、ひろしま イノベーション推 進機構等	イノベーション・ハブ・ひ ろしまCamps、瀬戸 内スタートアップセレ クション他
	北九州市SDGsスタート アップエコシステムコンソ ーシアム（北九州市等）	グローバルアクセラ レーションプログラム 実行委員会	安川電機、TOTO、第一交通産 業、ゼンリン、タカギ、YE DIGITAL、NTTドコモ	北九州市、福岡 県、九州経産局 等7団体	九州工業大学、 北九州工業高 専等9団体	メガバンク3行、 地銀4行・庫、証 券会社2社、 VC5社	※「産」等を含む

①研究シーズが生まれ続ける状況の維持、②広範な連携によるインキュベーションの強化、③産や金の支援を受け易い環境や場の設定、④これら課題における東北としての集中ポイントの明確化の4点が挙げられる。

今後に向けた提言

～『芽が育ちやすい東北』を目指して～

東北では大学発のディープテックとしての“芽”は着実に創出されている。しかし、東北域内だけを成長のフィールドとして執着するとミドルやレイターの段階で失速するリスクがある。よって、事業を大きく成長させる段階では域外のリソース活用も視野に入れる必要があるだろう。

東北ではディープテックの“芽”が生まれ続ける状況を引き続き確保しながら、その“芽”が事業化に向けて着実に育っていくための産官学金連携による環境の整備、すなわち、「『芽が育ちやすい東北』のエコシステム」を構築することに当面は集中すべ

きだろう。『芽が育ちやすい東北』が認知されるようになれば、域外で成長した起業家がヒト・モノ・カネを携えて東北に戻ってくる好循環が生み出される可能性があり、そのディープテック業界の成長が東北経済全体の発展に繋がることが期待される。

そのための第一歩として、かかる将来のエコシステム発展に向けたビジョンを関係者間で共有化し、その具体的な戦略を踏まえたロードマップを明らかにしながら、支援者間の連携を図っていく必要がある。

本年6月には、内閣府が進める第2期スタートアップ・エコシステム拠点都市の「グローバル拠点都市（広域都市圏型）」として「仙台・東北スタートアップ・エコシステム・コンソーシアム」が選定された。本レポートでも紹介されている通り、今後ますます域外連携を深め、将来的に大きな成長をもたらす成功事例（クリティカルマス）を作り上げるのが早期に成果を出す上で最も重要となる。

※図表の出所はすべて本レポート

（文責 ほうとう総研 理事・主席研究員 千葉幸治）

HOKUTOU DIARY

2025年4月～6月

ほくとう総研の活動内容などについてご紹介します。

〈総務事項〉

- | | |
|------------|-----------------------------------------|
| 2025年5月28日 | 2025年度第1回理事会
2024年度事業報告・決算などを審議しました。 |
| 6月16日 | 定時評議員会
2024年度事業報告と決算の承認などを行いました。 |
| 6月16日 | 第2回理事会
規程改訂などを審議しました。 |

〈役員等異動〉（敬称略）

2025年6月16日の評議員会において選任されました。

【理事】

原 高太朗

編集 後記 NETT

総務省が推計した2024年10月1日時点における日本の総人口は1億2,380万人となりました。新聞報道によると、外国人を除いた日本人の減少幅（前年比）は過去最大とすることで人口減少の急加速が懸念されます。人口減少をめぐっては2015年に多くの自治体が「地方人口ビジョン」と「地方版総合戦略」を策定しました。さまざまな対策を講じてきましたが、国全体で見ると人口減少や東京一極集中の大きな流れを変えるには至っていません。

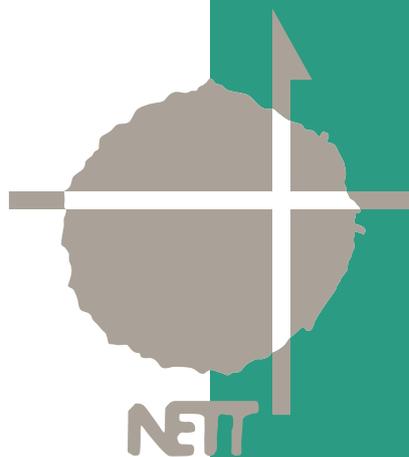
今号では、「地方創生2.0に向けて～人口減少への挑戦と共存～」を特集テーマとして採り上げました。「地方創生2.0」では人口減少を前提とした地域経済の成長を掲げ、「関係人口」を増やす方向性が示されています。新たな制度の創設などを通じて「つながりの資産」が可視化され、地域の新たな可能性が見えてくるかもしれません。

インタビューやご寄稿では大変示唆に富む貴重な情報を提供いただきました。今号の取材や寄稿にご協力いただきました皆様に、この場を借りまして厚く御礼申し上げます。

ほくとう総研機関誌 **NETT**

No.129 2025 Summer

発行日 2025年7月8日（通巻129号）
発行所 一般財団法人 北海道東北地域経済総合研究所
〒100-0004 東京都千代田区大手町1丁目9番2号
大手町フィナンシャルシティ グランキューブ15階
電話 03-3510-6821（代表）
E-mail info-nett@nett.or.jp
URL <https://www.nett.or.jp>
印刷所 株式会社 イーフォー



一般財団法人 北海道東北地域経済総合研究所