

人口減少下の地域経営戦略に関する諸考察¹⁾

丹羽由一

はじめに

- I. 静岡県のケーススタディ
 - II. マーケティングの視点から
 - III. プランニングの視点から
 - IV. ダウンサイジングの視点から
 - V. コミュニティの視点から
 - VI. アセットマネジメントの視点から
 - VII. タウンマネジメントの視点から
- おわりに

はじめに

わが国はすでに人口減少社会に足を踏み入れている。厚生労働省の最新の人口動態推計²⁾によれば、2012年の人口減少幅は過去最大の21万2千人と、東日本大震災で多数の死者が出た前年をさらに上回り、6年連続の自然減を記録した。またこの先も少子高齢化がさらに進行し、出産適齢期女性の減少および合計特殊出生率の低迷から一層の人口減少が予測されている³⁾。

よく指摘されるように、この変化は社会、経済に対し劇的なパラダイムの変更を強いる。従来の右肩上がりのフレームが崩れ、代わりに未知の領域である縮小均衡解の模索を続ける中で、さまざまな予期せざる事象が発生しそれへの対応策が求められている。そしてこれは日本の縮図である各「地域」において殊に顕著であり、「限界集落」「コミュニティの崩壊」「産業の空洞化」といったタームに象徴されるように、存立自体が脅かされる事態

にまで至っているのが現状である。

そこで本稿においては、上記のような問題意識に基づき、来るべき本格的な人口減少社会における地域経営について、市場、投資、行政、社会、都市などの諸視点からあり得べき戦略を考察してみたい。ポイントは「人口減少」という量的変化に対し、どのような質的变化で対応していくかというところにある。そしてそれぞれのツールはとくに新しいものではなく、従来の企業経営戦略のなかに見出すことが可能である。

I. 静岡県のケーススタディ

まず静岡県について将来人口推計に基づく一次変化を概観してみる。図1は国による2055年までの将来人口予測（中位値）で、これに見るとおり本県人口は2005年の380万人程度をピークに、全国と歩を同じくして減少に転じ、この先2025年頃には約350万人、2040年頃には約300万人まで減少する見込みである。加えて少子高齢化も急速に進行し、図2に見るように、この先15年以内に高齢化率（高齢人口の割合）は現在の25%程度から33%程度まで増加し、一方年少人口の割合は15%程度から10%程度まで減少すると予測されている⁴⁾。

次にここではケースとして近未来の2025年を想定してみる。2025年をとった理由は、数

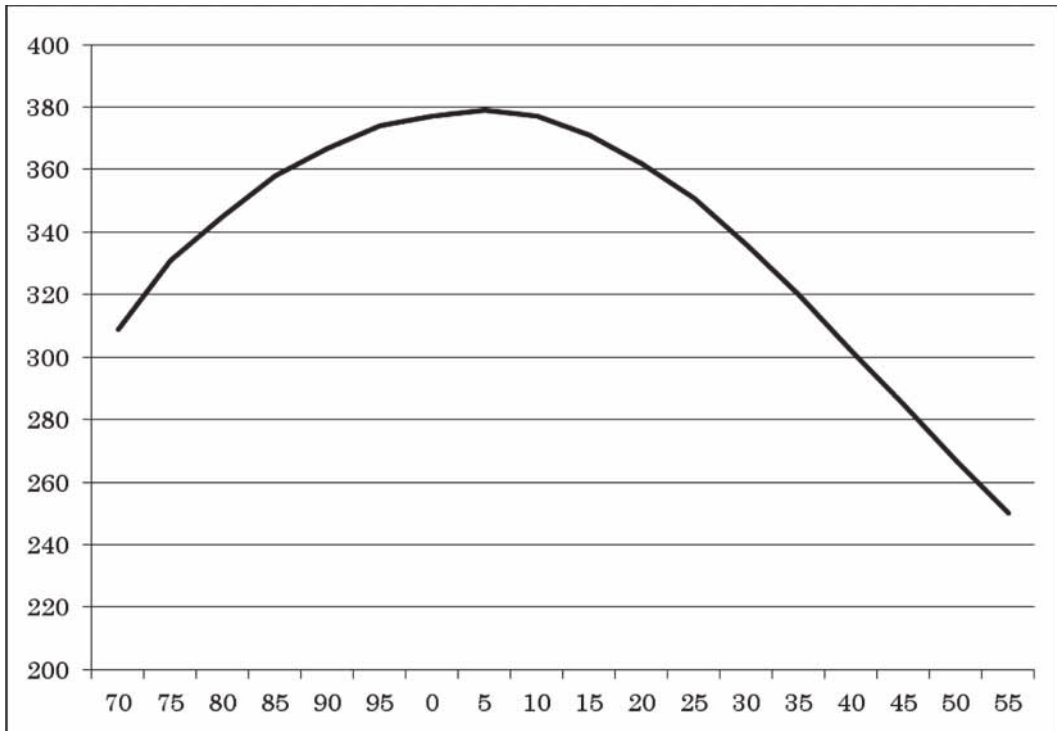
1) 本稿は筆者が自治大学、愛媛大学、各地の県庁、市役所、商工会議所などにおいて実施した講義・講演を基礎に、内容を再構成したものである。

2) 厚生労働省が出生、死亡、婚姻、離婚、死産の実数について、市区町村への届出を毎月集計したものが人口動態統計で、「速報」「概数」のほか「年間推計」「確定数」が発表される。

3) このほか晩婚化・未婚化もさらに上昇を続けることが予想され、国立社会保障・人口問題研究所の中位推計（2012）によれば、2048年に総人口が1億人を切りその後も加速度的に減少する見込みである。

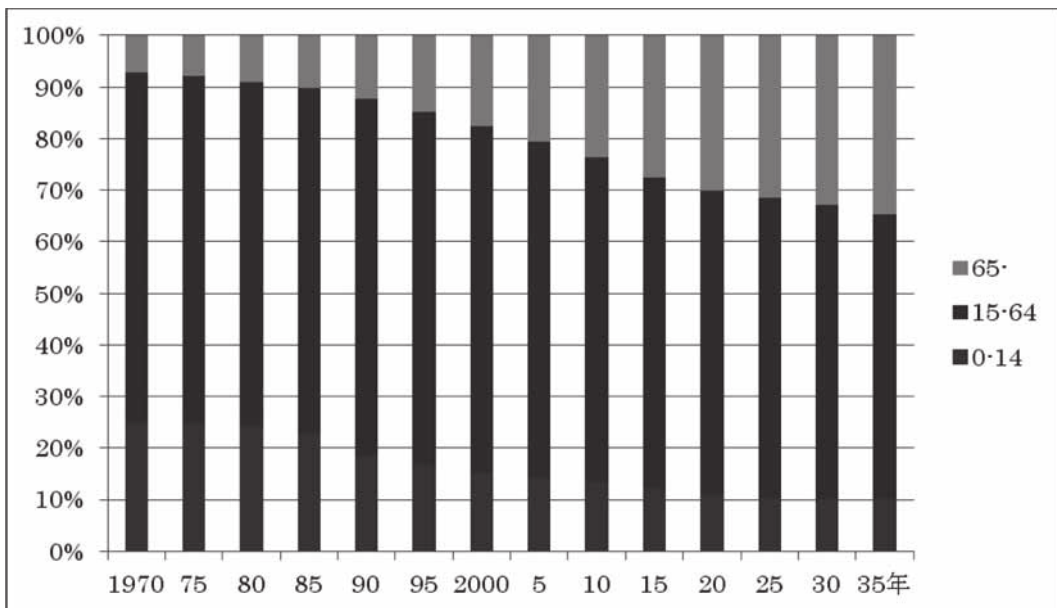
4) 高齢人口とは65歳以上、年少人口とは14歳以下を指し、その中間を生産年齢人口と称する。

図1. 静岡県の人人口予測



(出所) 国立社会保障・人口問題研究所「将来人口推計」2012 より作成

図2. 静岡県の年齢区分別将来人口割合予測



(出所) 図1に同じ

表 1. 1982年と2025年の社会構造比較

年齢区分別人口（万人）

	総人口	年少人口 (0～14歳)	生産年齢人口 (15～64歳)	老齢人口 (65～歳)
1982年	351	85	234	32
2025年	351	36	204	111

世帯・住居数

	世帯数 (万)	人／世帯 (人)	住居数 (万戸)	空き家数 (万戸)
1982年	100	3.5	105	5
2025年	140	2.5	170	30

(出所) 国立社会保障・人口問題研究所「人口統計」「将来人口推計」および静岡県「住宅統計」より作成

年先ではまだ本格的な構造変化に至っていない可能性が高く、一方あまり先では不確実性が大きすぎると思われるからである。さらに前出の図 1 において2025年の予測人口351万人と同水準の時点を経過において見出し、この2時点の比較により変化を明確化してみたい。すなわち過去においては1982年に同じく351万人を記録しており、約40年間の時間的な差異を分析するわけであるが、言うまでもなくこの2時点は同じ351万人でも全く異なる世界である。1982年といえば東北・上越新幹線が開業し、地方の時代の幕開けとされた年で、一方2025年は今から12年後のまさに「2025年問題」⁵⁾に直面する年である。

表 1 でこの2時点における本県の社会構造を概観すると、まず年齢構成の変化が顕著である。すなわち1982年時点では年少人口は約4人に1人であるのに対し、2025年時点では約10人に1人となり、一方老齢人口は1982年時点の約10人に1人から2025年時点では約3人に1人に迫る。また世帯数は1982年時点の約100万世帯から2025年時点では約140万世帯へと増加し、1世帯あたりの人数は3.5人から2.5人へと減少する。この背景には核家族化の進行、中高年独身者や独居老人の増加などの事情があるものと推察される。

5) 2025年には日本の高齢化率が30%を超え、団塊の世代が後期高齢者（75歳以上）となることが確実で、本格的な高齢社会の到来により若年層の負担が極度に重くなる。

加えて特記すべきは住宅数の増加である。1982年時点では約100万世帯に対し約105万戸と、ほぼ充足した状態であったのに対し、2025年に至ると約140万世帯に対し約170万戸と、30万戸の空き家が生ずる計算となる。これは少子化による祖父母の住宅の不要化や、都市部における賃貸マンションの増加などが背景にあるものと思われる。

周知のごとくこれらの動きは現時点ですでに表面化している。以下に例示すれば、

- ①浜松市では中心市街地の歩行者数の減少が続いている。市の調査によると2010年度の1日当たりの歩行者数は前年度比5%減で、松菱百貨店が閉店した2001年度に比べほぼ半減し、衣料品店や飲食店の閉店が止まらない。遠州鉄道も中心部の乗降客が減ったとしており、街中の衰退ぶりを裏付けている。(日本経済新聞 2011年5月31日付)
- ②富士市は16日、岳南鉄道の運行継続問題について静岡県、国土交通省および同社と話し合った。同社の鉄道事業は2010年度に6,200万円の赤字を計上。2010年度の旅客輸送人数は77万人で、ピークの1967年度の約7分の1に落ち込んでいる。同社は「真に富士市に必要とされているか判断を仰ぎ、撤退を含め経営を見直す」としている。(同2011年12月17日付)
- ③静岡県の2010年の耕作放棄地面積は約1万2千ヘクタールで、5年前に比べて5

%増加した。荒れたまま放置すると病害虫の発生や農村景観の悪化につながるため、国や県は整地や土壌改良などの補助を通じて耕作放棄地の再生を支援している。(同2012年5月3日付)

このうち①に関してはモータリゼーションの影響も指摘できるが、若年層の減少が大きく作用している。②も同様ながら通勤・通学客の減少も主因である。また③は少子高齢化による地域産業の空洞化と位置づけられ、地域そのものの崩壊につながるおそれもある。

こういった事象はもちろん本県のみならず、全国各地で見受けられる。またこれは地方特有のものではなく、三大都市圏においても同様に不可避な潮流である。今後の日本は高齢化と生産年齢人口の減少で、税収減と社会福祉増の両面から圧迫される。その結果現在の制度を前提とする限り年金や医療、社会インフラなどの維持に支障をきたし、地域経営、都市経営が破綻するリスクを負うことは避けられない。以下においては、地域のさまざまなファクター毎に人口減少への対策となる戦略を提示してみたい。

II. マーケティングの視点から

まずは地域における消費や行政サービスの基礎となるマーケットの変化に着目する。前述したように人口減少・少子高齢化に伴い家族の形が大きく変貌する。すなわち従来の平均的な家族とは「夫婦と子供2人」のいわゆる標準世帯ないし「夫婦、子供と祖父母」という3世代世帯が多くを占めていたが、今後は「夫婦と子供1人」ないし「中高年独身者」「老夫婦」「独居老人」などの単身世帯が主流となり、その結果消費志向も「万人向け」から「こだわり重視」へと軸足が移る。外食マーケットを例にとるなら、これまでのファミリーレストランチェーンから専門店チェーンへの移行にみられるように、異なる年齢層のグループに対応するよりも、個人の嗜好に基づく「おひとりさま市場」にターゲットをあわせた戦略が求められる。

このこと自体はマーケティングの分野では「マーケットセグメンテーション」として認

識されている。例えば近年の女性雑誌の編集企画においては、対象となる読者をあらかじめ詳細に想定し⁶⁾、その「人物」のためだけに記事を構成していく。そんなことをすればその「人物」以外には読まれないと考えがちであるが、実際には「個人の嗜好」へのこだわりが他の読者層の共感も呼び、強力なファンを獲得することにつながると考えられている。また古典的な事例としては「ジョンソン&ジョンソン社のベビーケア用品」⁷⁾が知られており、「ベビー向け」という限られたコンセプトが、「肌にやさしい」ことを訴求する最強のコピーとして広く消費者に受け入れられ、一般向けにも販路を拡大している。表2はこのようなセグメント化によって生まれた近年の「隠れたヒット商品」であるが、いずれもニッチマーケットを狙ったところ、そのこだわりがボリュームゾーンの支持も獲得した事例である。

この傾向は、各地域が力を入れているツーリズムの分野でも指摘できる。近年の観光は旧来の「物見遊山」型から個人の嗜好に合った「テーマ」型へシフトしているが、これも自分だけのこだわりを重視する結果である。団体旅行から個人旅行へ、遊びから学びへというのが最近のツアー企画の流れであるが、各地とも美容、ヘルスケア、グリーンツーリズム、歴史・産業遺跡、窯元・酒蔵めぐり、お遍路など、個人の「こだわり」を重視したテーマを掲げて集客を競っている。静岡県においても、旧来の伊豆に代表される団体宴会ツアーが下火になる一方で、沼津、焼津など

6) 例えばA誌は「東急田園都市線沿線のワンルームマンションに単身で住む31歳のキャリアウーマンで、勤務先は丸の内の商社、趣味はスキューバダイビングでバッグはベネトン」、B誌は「JR中央線阿佐ヶ谷駅徒歩10分の戸建に両親・弟と同居している27歳のOLで、勤務先は新宿の外資系生保、御用達ブランドはサマンサタバサ」という具合に1人の読者を徹底的にセグメントする。これに対し旧来の女性誌は「40代の専業主婦」「20代のOL」といったあいまいな想定の下に編集されていた。

7) ジョンソン&ジョンソン社は1910年代にベビーパウダー、ベビー石鹸などを発売したが、「ベビー向け」というセグメントが「肌にやさしい」という評価につながり、ベビー用のみならず一般市場においても大きな成功を収めた。

表2. セグメント化によるヒット商品

ボカリスエット (大塚製薬)	医療用の点滴液をスポーツドリンクとして販売したところ、スポーツ以外の一般向けにもヒット
小さく見せるブラ (ワコール)	一部の要望に応えた特殊な商品が、TPO対応商品として幅広い購買層からの支持を獲得
ロケットペンダント (京王百貨店)	小さな写真を入れる高級ペンダントが、中高年向けに常用薬入れとして爆発的にヒット
ネスカフェバリスタ (ネスレ)	インスタントコーヒー愛飲者向けに開発した商品が、レギュラーコーヒー愛飲者からの乗り換えを喚起
レリッシュスウィート (アツギ)	量販店で販売していた女子中高生向けの室内用ソックスが成人女性にうけ、各百貨店で取り扱い
ひもなしテニスシューズ (ヨネックス)	高齢者向けに開発したスノーボードロック式テニスシューズが、若年層にヒット
キリンフリー (キリン)	酒席のドライバー向けに企画したノンアルコールビールが、日常的な清涼飲料として幅広く受け入れられる

(出所) 日本経済新聞社「ヒットの経営学」より抜粋

の魚市場や大井川鉄道のSL、浜松地域の工場などを活用した体験型観光⁸⁾が人気を集め、人口減少に悩む地域の交流人口拡大に寄与している。

以上のような傾向は地域にとって不利なファクターではない。フランスの片田舎にミシュランの星を持つレストランが多く存在するように、自らの地域資源を発掘して特色ある地域ビジネスに育て上げた事例は多い。近年注目を集めるようになった6次産業⁹⁾はその代表的なもので、加工やマーケティングまで一貫して行うことにより、当該地域が単なる産地から産業拠点へとグレードアップすることが可能なのである。そしてそこで求められる

8) 例えば沼津市では魚市場のセリを一般の観光客に見せるほか、駿河湾の深海魚をテーマとした水族館と水産飲食店からなる「港八十三番地」という施設を開業。一方工場に併設されたファクトリーパークとしては、静岡市の「パンダイホビーセンター」や浜松市の「スズキ歴史館」などが人気を集めている。

9) 域内で1次産業（農林水産）から2次産業（加工）、3次産業（流通・販売）までを一貫して行う産業形態で、 $1+2+3=6$ あるいは $1\times 2\times 3=6$ となることから6次産業と称される。代表的な成功事例としては、高知県馬路村における特産品ゆずの商品化と地域ブランド確立、徳島県上勝町における会席料理向け「葉っぱビジネス」などがあり、いずれも地域資源をこだわりのマーケティングにより全国ブランドに押し上げている。

のは、消費者の「こだわり」を理解しセグメントする感性と、自らの商品を正当にプライシングする評価力であり、いずれも企業経営において不可欠な資質といえる。

では人口減少下の地域における行政サービスにもセグメント化は可能であろうか。本章のポイントは「万人向けは実は誰にも支持されない」という逆説であるが、やはりこの点が大きな障害となる。行政サービスの基本は言うまでもなく「公平・均一」であり、もともと「万人向け」を前提に設計されている。従ってこれをセグメント化することは形式的には特定の受益者を生むこととなり、市民の合意を得ることが難しい場合も予想され、行政サービスの改革と形式的な公平性の両立が課題として指摘できる。

III. プランニングの視点から

人口減少は戦略立案の手法にも大きな影響を及ぼす。1982年と2025年の人口はともに351万人だとしても、増加途上の351万人と減少途上の351万人ではベクトルが正反対となり、当然のことながら経営戦略もこれを前提として立案する必要が生ずる。右肩上がりの社会においては、極論すれば「成り行きまかせ」でも重大な齟齬はある程度避けることが可能であった。すなわちさまざまな分野にお

表3. 総合計画と戦略計画の比較

	総合計画	戦略計画
前提の想定	右肩上がり	右肩下がり
計画の構造	施策を羅列	施策間の関係を明示
施策の記述	総花的	選択と集中
目標の記述	定性的・抽象的	定量的・具体的
期限の記述	なし	あり
財源の裏付	なし	あり
策定の方法	ボトムアップ	トップダウン
権限と責任	トップに集中	下位に移譲

(出所) 丹羽由一「NPMとPPP」講演資料 2005年

いて同時並行的に対策を講じ、それぞれの持ち場において最善の努力を遂行することが最終的には「均衡ある発展」を達成すると考えられていたが、これに対し今後の右肩下がり社会においては各施策の優先順位が非常に重要となる。平易にいうなら「あれもこれも」ではなく「一番大事なことを直ちに」遂行することが求められ、優先順位の低い事項は場合によっては棄却することも必要となる。

これはプランニングの視点からは「総合計画から戦略計画への転換」と捉えることができる。表3はこの二つを比較したものであるが、あえて強調すれば総合計画（General Planning）が総花的、課題解決型であるのに対し、戦略計画（Strategic Planning）は選択的、ロードマップ型と位置づけられる¹⁰⁾。

すなわち総合計画は各県・市町村で広く策定されているように、いわば各分野ごとの課題リストで、達成の期限は特に明示されておらず、結果的に現在立案した計画と来年度立案する計画がほぼ同じ内容になりがちである。これに対し戦略計画は主に企業経営において一般的であるが、目下の優先順位とそれぞれ

の達成期限が明示されるため、当該組織が直面している危機や当面の対処方法が構成員に浸透しやすい。要するに戦略（Strategy）とは使命（Mission）と目標（Vision）に向かって組織を動かすための作戦シナリオであり、その性格上手順と時期が明示されたロードマップ型が適し、また項目間の優先順位が必須であることから組織のトップによって作成されるべきものである。従って戦略計画は既存の課題や施策の整理ではなく、限られた経営資源をどこに重点配分するかという「選択と集中」が基本となる。

ではこれを県・市町村といった地域の公共セクターに求めることは可能であろうか。企業においてはトップダウンによって舵を切ることは当然のプロセスであるが、行政においては首長に意思決定が委ねられているわけではなく、議会や市民の合意がどうしても必要で、優先順位をつけるといった二者択一的判断はなかなか下し難い。表4の磐田市第一次総合計画を例にとると、基本目標が環境、開発、教育、防災、福祉、産業の順にタテ割りで立てられ、それぞれに数個の基本施策が提示されているが、ここからは磐田市が現在置かれている状況や課題、当面の方向性は読み取りにくい。これを戦略計画に構成し直すには、まず38個の基本施策すべてを優先順位に従って並べ替え、それぞれに具体的手段と予算額および達成期限を明示することが必要である。困難な意思決定ではあるが、来るべき人口減少社会に対応するためには避けて通れないプロセスであり、限られた財源や人的資

¹⁰⁾ 試験勉強に例えるなら、総合計画は「英語のポイントは時制と仮定法、数学のポイントは微分方程式と順列・組合せ、日本史のポイントは土地制度の変遷と大陸との関係」といったように科目毎のリマインドにとどまっているのに対し、戦略計画においては「今日はこの80の英単語をマスター、明日はこの数学問題集のP25～28を解き、あさっては日本史の副教材の総合年表を完成させよ」と、それぞれ期限を定めて具体的に目標が指示される。

表 4. 磐田市総合計画（大綱）

基本目標	基本施策
1. 環境にやさしいまちづくり	①環境保全の推進 ②省資源・エネルギー対策の充実 ③環境教育の推進 ④生活環境の向上 ⑤循環型社会の推進 ⑥上下水道の整備
2. 住んで良かったと思えるまちづくり	①計画的な土地利用の推進 ②市街地整備の推進 ③道路網の整備 ④緑豊かなまちづくり ⑤住生活の向上 ⑥美しい街並みづくり ⑦公共交通機関の利用促進 ⑧地域情報化の推進
3. 豊かな心を育み活躍できるまちづくり	①子どもの教育の充実 ②健全な青少年の育成 ③学習機会の充実 ④文化の振興と歴史遺産の整備・活用 ⑤スポーツの振興 ⑥多文化共生と国際交流の促進 ⑦男女共同参画の推進
4. 安心・安全なまちづくり	①地域防災対策・体制の強化 ②地域防犯体制の強化 ③交通安全対策の充実 ④消防・救急体制の充実 ⑤治山・治水対策の充実 ⑥消費生活対策の充実
5. やさしさ、ふれあい、支え合いのまちづくり	①地域福祉システムの充実 ②子育て環境の整備 ③高齢者福祉の推進 ④障害者福祉の推進 ⑤健康づくりの推進 ⑥地域医療体制の充実
6. 交流と活力のあるまちづくり	①農林水産業の振興 ②商業・サービス業の振興 ③工業・新産業の育成、振興 ④観光・交流の振興 ⑤雇用環境の充実

（出所）磐田市第一次総合計画（後期基本計画）2012年3月

表5. 代表的な民活手法

	形 態	利 点	代表的事例
第三セクター	地方自治体と民間企業の共同出資による準公的企業で、公共サービスの提供において民間のノウハウを活かす	商法上の会社法人形態であり、設立が容易かつ活動に公的制約が少なく自由な運営が可能	地方鉄道、離島航路 地方開発、都市開発 観光・リゾート開発 CATV、物産館
指定管理	公共施設の管理運営を民間企業に包括的に委託し、業者の裁量、インセンティブ、創意工夫に委ねる	業者の裁量やインセンティブ(歩合)が認められるため、効率・効果的な運営が可能	図書館、保育園、 福祉施設、老人施設、 都市施設、駐車場、 病院、スポーツ施設
P F I	公共施設の設計、建設、運営、維持管理までを一括して民間企業に長期委託し、業者の経営、創意工夫に委ねる	基本的には指定管理と同じだが、設計段階から裁量が働くためより効果的な運営が可能	同 上

(出所) 表3に同じ

源を有効配分するために、行政セクターのみならず地域が一体となって答を出すべき事項と言えよう¹¹⁾。

IV. ダウンサイジングの視点から

企業経営においては売上減少が不可避であれば、損益分岐点¹²⁾を下げることによって赤字を回避しなければならない。これは人口減少に直面した地域においても事情は同じであるが、予算や制度でしぼられた県や市町村などの公共セクターが固定費を削減するのはなかなか容易なことではない。ここで期待されるのはいわゆるPPP¹³⁾の思想に基づく民間セクターの活用である。質・量の両面で増大を続ける地域の公共サービスへのニーズを、一

方で人件費、設備費を削減しつつ充足していくためには、やはり「民間にできることは民間に」という民活方式が有効である。

わが国における代表的な民活手法を表5において概観すると、まず第三セクターは制度自体は古くからあり、1980年代から民活法、リゾート法の施行を機に全国で3000社近くまで急増したが、その後90年代に入ると運営の失敗などから倒産・休業が相次ぎ、以降の新設は下火となっている。今後も役割を終えたものや社会的ニーズが低下したものについては、ダウンサイジングのため完全民営化¹⁴⁾などが必要であると考えられる。

次に指定管理は2003年の地方自治法改正において、公共施設の管理運営に関する規制が緩和されたことに伴い登場した制度で、従来の個別業務委託ではなく施設の運営を包括的に委託することにより、業者の裁量の範囲が格段に広がり創意工夫の余地が生まれる。また利用者が支払う利用料の一部を、歩合などの形で業者が直接収受することも可能となり、

11) 米国では政府業績評価法(GPRA: Government Performance and Results Act of 1993)により連邦政府各機関に対し、5年程度の戦略計画の策定と議会への提出を義務付けており、これは予算とも連動している。

12) 企業財務会計において収支相償となる売上水準を指し、固定費/(1-変動比率)にて算出される。

13) PPP(Public Private Partnership)は「官民協働」と訳されることが多いが、公共サービスを行政のみならず民間企業やNPO、地域住民などと連携しながら提供しようとする概念・手法で、今後の地域経営の鍵とも言われている。

14) 例えば第三セクターが運営していたホテル、スキー場、賃貸ビルなどを民間企業に売却(株式売却あるいは資産売却)し、純民間の施設として再スタートする例は多い。

利用者拡大へのインセンティブが大幅に高まっている¹⁵⁾。この結果コストダウンとサービス向上が同時に実現するという効果も現れている。

またPFIは「小さな政府」を標榜する英国の行政改革の過程で最初に導入されたもので、わが国においては1997年のいわゆるPFI法の成立により制度が発足した。目的とするところは指定管理と同じくコストダウンとサービス向上の達成であるが、PFIの場合は施設的设计段階から民間企業に委ね、建設後もそのまま長期にわたって運営させる¹⁶⁾。この結果行政としては、場合によっては全く支出を伴わずに所期の政策目的を達成することも可能であり、ダウンサイジングの観点からは最適であると言える¹⁷⁾。

もちろんこれ以前の段階で、公共セクター自体に経営の効率化が求められることは言うまでもなく、人口減少下においてニュー・パブリック・マネジメント (NPM)¹⁸⁾ の必要

性は一層強まっている。具体的には、

- ①経営資源の利用に関する裁量を拡大するとともに、業績（成果）に基づく統制を行う
- ②市場メカニズムを最大限に活用し、民間セクターの活力を導入する
- ③統制の基準を顧客主義に転換する（住民を行政サービスの顧客とみる）
- ④迅速な対応を可能とするため、組織をフラット化する

といったように、民間企業の経営ではごく当然なことを実施してVFM¹⁹⁾の実現をめざすことが求められ、手法としてはマネジメントサイクル、3E原則、費用便益分析、SWOT分析、バランススコアカード、ABC（活動基準原価計算）、市場化テストなど²⁰⁾が導入されつつある。

一方市民の側にも地域の構成員としての責務がある。その第一は公共サービスの優先順位の選択で、限られた予算制約のなかでもこれも要求するのではなく、負担と受益のバランスを考慮し最適な資源配分を達成するための政治的意思決定を適切に行うことである。また第二は公共サービスを提供する組織の選択である。VFMの実現に向けていかなる組織・制度がサービスの供給者として最適であるかを、制度設計の段階から検討し、適切な監視や提案をすることにより、市民もまた地域の共同経営者（パートナー）になり得るのである。

15) 例えば2005年に開館した長崎歴史文化博物館は、美術関連企業の乃村工芸社が指定管理者となり、年間を通し展示企画から一貫して運営を任されている。入場料収入の一定割合を直接収受する契約のため、集客へのインセンティブが強く人気が定着している。また図書館の指定管理では丸善、紀伊国屋、蔦屋など大手の書店の受託が増加しており、例えば1冊の貸出につき5円を市が支払うなどの取り決めにより、開館時間の延長、レファレンスの向上、魅力ある書籍の収蔵などにつながっている。

16) 手順としては、まず当該事業にノウハウを有する複数の民間企業がコンソーシアムを組み、コンペを経て受託に至るとSPC（特定目的会社）を設立して事業運営にあたる。なお建設後に施設所有権を行政に移すか否かにより、BOT（最終譲渡型）、BTO（初期譲渡型）、BOO（非譲渡型）の三形態に分けられる。また収入の中身によっても、サービス購入型（行政から対価を収受）、ジョイントベンチャー型（利用者からの利用料と行政からの補助金を収受）、独立採算型（利用者からの利用料のみを収受）の三形態がある。

17) 反面において当然リスクも存在する。PFIのリスクとしては、①コンペに勝つための料金収入の課題見積もりによる不採算および②建設資金ファイナンスにおける予想外の高コストが主なもので、プロジェクト破綻にいたった事例も複数報告されている。

18) 1980年代に英国、ニュージーランドなどアングロサクソン系諸国を中心に形成された革新的

な行政改革理論で、民間企業における経営理念、手法、成功事例などを可能な限り行政の現場に導入し、公共セクターの効率化・活性化を図るものである。

19) Value for Money の略で、納税者の視点から支払った税金に見合うだけの行政サービスが得られているかどうか、住民満足の最大化をメルクマールとする考え方のことである。

20) 各用語の解説は経営学の文献に譲るが、これらの導入は単に公共セクターにおける業務の改革にとどまらず、人事評価基準の変更などを通じて組織自体の改革に至るものである。

表6. 地方別限界集落数

	過疎指定地域 内の集落数 (A)	65歳以上が 50～99%の集落 (B)	65歳以上が 100%の集落 (C)	限界集落比率 (B + C / A)
北海道	3,988	301	18	8.0 %
東北	12,727	695	41	5.6
首都圏	2,511	296	6	12.0
北陸	1,673	194	22	12.9
中部	3,903	569	44	15.7
近畿	2,749	397	20	15.2
中国	12,511	2,132	138	18.1
四国	6,595	1,274	83	20.6
九州	15,277	1,577	58	10.7
沖縄	289	12	1	4.5
全国計	62,273	7,447	431	12.6

(出所) 国土交通省「国土形成計画策定のための調査報告書」2007年 より作成

(注) 地方区分は国土交通省による

東北：東北6県+新潟県 首都圏：1都6県+山梨県 中部：東海4県+長野県

V. コミュニティの視点から

人口減少や少子高齢化は地域コミュニティにも甚大な影響を及ぼす。表6は全国の過疎指定地域²¹⁾内の集落²²⁾についていわゆる「限界集落²³⁾」の割合を示したものであるが、2007年の時点ですでに全体の13%、中国・四国ではそれぞれ18%、20%の集落において高齢人口が居住人口の半数を超えており、なかには全員が65歳以上という集落も相当数に上っている。このような集落においては、生活・産業基盤や自然環境・伝統文化などを保持するための共同体(地域コミュニティ)が崩壊の危機に瀕しており、現に各地で「買物難民」「ガソリン難民」などが生じている如く、このまま放置すれば居住困難から集落の消滅に

至ることが予測される。表7は国土交通省調査による過疎地の集落における問題を列挙したもので、特にこれまで共同体内部で完結していた祭事や冠婚葬祭、防犯や見守りといった相互扶助機能が、高齢化により失われている現状が浮かび上がってくる。

このような状況のなかで注目すべきは、ソーシャルビジネスによるコミュニティの維持である。ソーシャルビジネスとは「人口減少、少子高齢化、環境、貧困などの地域課題をビジネスとして事業性を確保しながら解決するもの」と定義され、具体的な活動は表8に例示するように多岐に亘っている。そもそも近年のNPOの興隆についても、これまで地域が担ってきたコミュニティ機能を代替する主体として期待されているという背景があり、これは介護、警備保障、葬儀などのビジネスが伸長しているのと同じ流れである。現在では表8に例示したように数多くの事業者が各地で活躍しているが、経済産業省(ソーシャルビジネス研究会)によればその市場規模は2,400億円程度で、英国の5.7兆円と比較すればまだ拡大の余地が大きいものと期待される。

またこれに加えて福祉と教育のコラボレーションも有効な発想である。人口減少・少子

21) 総務省が「過疎地域自立促進特別措置法」(2010年改正)に基づき、市町村単位で指定するもので、現在全国で775に上る。

22) 国土交通省によれば「一定の土地に数戸以上の社会的まとまりが形成された純民生活の基本的な地域単位で、市町村行政における基本単位である」とされる。

23) 行政用語ではないが、一般に高齢(65歳以上)人口比率が50%以上の集落を指す。

一つの自治体全体で50%を超えるものは「限界自治体」と称され、一方対立概念として「存続集落」(55歳未満が50%以上)がある。

表7. 過疎地の集落が直面している諸問題

生活基盤	住宅の荒廃、道路・橋梁の維持困難 小学校の廃校、集会所の維持困難
産業基盤	耕作放棄地の増大、放棄林の増大 用水・ため池の荒廃
自然環境	森林の荒廃、里山の荒廃 河川の水質汚濁・枯渇
災害	獣害・病虫害の慢性化、土砂災害・洪水の発生 消防団・青年団の消滅
地域文化	伝統的祭事の衰退、伝統的地域文化の衰退 伝統芸能の衰退、神社・仏閣の荒廃
景観	ごみの不法投棄の増加、荒れ地の増加 農山村景観の荒廃、茅葺民家や段々畑の荒廃
住民生活	空き家の増加、空き巣被害の増加 冠婚葬祭・災害対応など相互扶助機能の低下

(出所) 表6に同じ

高齢化のもとでは、これらはそれぞれ単独で考えるとマイナス思考に陥り易いが、反対にこれを逆手にとって老人と子供が共存するシステムを構築することにより、新たな展開が可能となる。少子化で余った小中学校の教室を老人のデイケアセンターに改造したり²⁴⁾、老人ホームが託児所を営業したり²⁵⁾する事例が各地で始めており、これは地域の老人と子供が自然に触れ合う場を提供するという意味において画期的な試みである。人口減少下において、地域社会は元来老若男女さまざまな構成員の相互扶助の上に成立していることを再認識し、コミュニティの再生に結びつけることは地域経営の大きなヒントとなる。

VI. アセットマネジメントの視点から

地域に存在する公有・私有の資産（アセット）をいかに活用していくかという点も重要である。特に不動産に関しては人口減少・少子高齢化のなかで放置と老朽化が進行し、い

²⁴⁾ 例えば都内のある小学校では、1階部分を公共の図書館とデイケアセンターに改築し、授業の合間には児童が2階から下りて来て地域の老人たちと交わることができる。

²⁵⁾ 例えば千葉県内のある老人ホームでは、入居している老人たちが保育士とともに幼児1人につき1日1,700円程度で託児を受け入れており、幼児、老人双方に社会性の発達が確認されている。

わゆる「負の資産」に転ずるケースも少なくない。これを解決してさらに地域の活性化に結びつけるためには、「空き家資産」と「払下げ物件」の活用が新たなキーワードとなる。

まず空き家については、I章でみたように静岡県でも2025年時点では30万戸の空き住宅が発生するほか、店舗、事務所、倉庫、町工場など数多くの建物が使われないまま放置されることが予想される。これらは本来の用途としてはすでに使命を終えたものが多いが、資産価値自体がゼロになったわけではない。そこで考えるべきは、これらを従来の枠にとられず新たな地域資産として再活用すること、ビジネスの視点から言うなら「場所の再利用」を事業化することが必要である。実際に近年では「家守²⁶⁾ビジネス」というNPOによる空き家、空き商店、空き事務所などの一括管理システムが構築されつつあり、いわゆる「建てないまちづくり」が各地で実現されている（表9）。

ただここで留意すべきは、空き家資産のリユース機能に加え、家守によるマネジメント機能が不可欠である点で、この意味において家守は単なる管理人ではなく、古典落語に登

²⁶⁾ 家守とは元来、日本近世において主人不在の家屋敷を預かりその管理・維持に携わる管理人を指し、江戸の長屋の大家もこれとほぼ同義である。

表8. 地域経営ツールとしてのソーシャルビジネス

事業主体	事業内容
(株)コミュニティタクシー (岐阜県多治見市)	「地域のためのタクシー」を理念として、高齢者向けタクシーや介護タクシーを営業。あわせて買い物、届け物、家屋・機器修理などの便利屋も兼業している。
NPO法人生活バス四日市 (三重県四日市市)	廃止された路線バスに代わり、地域の足としてコミュニティバスを運営。公民館、郵便局、医院、スーパーなどをくまなく巡回する路線を組むとともに、地域住民向けの日帰りバスツアーも定期的を実施。
(株)吉田ふるさと村 (島根県出雲市)	村内の水道を自前で施工・修理することから始まり、タクシー、喫茶店なども営業。現在ではたまごかけごはん専用醤油など地域ブランド事業も推進している。
川根振興協議会 (広島県安芸高田市)	住民自治を徹底し、さまざまな地域課題を自分たちで解決。行政サービスや域内配達、保育所、スーパーの営業などをコミュニティが運営し、エコミュージアムによる域外交流にも努めている。
NPO法人学生耕作隊 (山口県宇部市)	山口大学農学部の学生・OBが主体となり、高齢農家の農作業補助をアルバイト並みの時間給で請負。現在ではスタッフ100名超、年商は2億円に達する。
(株)いろどり (徳島県上勝町)	会席料理に添えるつまモノを商品化した「葉っぱビジネス」で地域の高齢者を活性化させ、コミュニティを復活。域外から若年者の移住も相次ぎ、ごみのリサイクルやボランティアタクシーなども実現した。
JA馬路村 (高知県馬路村)	特産品による地域おこしに成功し「ゆずの村」として全国に知られるが、さらに6次産業化やツーリズムなどを通じてさまざまな地域課題の解決に取り組み、地域の自立を実現した。
NPO法人里山を考える会 (福岡県北九州市)	県下の農村において除草などの農作業補助業務を実施するほか、里山の保全のための活動を都市住民を巻き込みながら遂行し、都市と農村の共生も模索している。
柳谷集落自治会 (鹿児島県鹿屋市)	過疎・高齢化に悩む集落が、飼料用土着菌や特産焼酎の商品化などで自主財源を稼ぎ、さらに空き家を活用した若手芸術家たちの移住プロジェクトを推進し人口増加を達成した。
NPO法人島の風 (沖縄県伊是名村)	衰退する離島において、地域住民による古民家再生事業を立ち上げ、コミュニティを活性化。地域の伝統を尊重したコミュニティツーリズムを確立し、域外からの若年者移住や行政サービスの向上も実現した。

(出所) 経済産業省「ソーシャルビジネス55選」2009年ほかより作成

表9. 空き家資産の活用事例

事例名	事業内容
家守プロジェクト (東京都千代田区ほか)	都心の空き商店や空き事務所の管理をNPOが一括して請け負い、さまざまな用途向けに賃貸する事業。地域のライフスタイルや地域デザインを重視し、地域再生に結びつける。
空き家・空き倉再生 (岐阜県飛騨市)	国土交通省の空き家再生事業制度を活用し、木造3層の古民家を体験型宿泊施設として再生。地域景観の保全と都市と農村の共生による交流人口拡大にも貢献している。
宿場町再生 (鳥取県智頭町)	宿場町の昔ながらの町屋を改修し、カフェ、民芸品ギャラリー、まちづくり協議会の拠点施設などとして活用。まち全体の景観・文化形成にも大きく寄与している。
尾道空き家再生 (広島県尾道市)	全市を対象に空き家バンクを整備し、特に歴史的まちなみ景観地区ではNPOが空き住宅をカフェ、アートギャラリー、休憩スペースなどに活用し、地域アイデンティティとコミュニティの保持に努めている。
石見問屋 (島根県江津市)	JRの無人駅舎をNPOが地域おこしの拠点として活用し、特産品の商品化や都市からの移住支援などを遂行。コミュニティビジネスやツーリズムを通じ地域住民と都市住民をつなぐ交流拠点としても機能している。
世田谷ものづくり学校 (東京都世田谷区)	2004年に統廃合により閉校された区立池尻中学校を、デザイン・建築・アート・ファッションなどのクリエイターに開放し、展示やイベント・ワーキングスペースとして活用。地域産業育成・起業促進にも貢献。

(出所) 経済産業省「ソーシャルビジネス55選」2009年ほかより作成

場する長屋の大家が地域の行事の差配から店子の職業の斡旋まで遂行したように、地域の運営にも大きな役割が期待される。いわば現在その必要性が盛んに唱えられる地域のインキュベーションマネージャー²⁷⁾として、地域デザインや地域アイデンティティの確立を担う立場にある。例えば地域産業を活かしたテナント集め、地域ロゴの作成や地域プロモーション、弁護士・会計士・専門業者の紹介、ビジネスマッチングなど、地域を一つの経営体としてとらえマネージしていくことにより、最終的には地域プロデュースを目指す重要なポジションである。

次に払下げ物件に関しては、背景としてマクロ経済バランスの変化を指摘することができる(表10)。まず高度成長期においては、よく知られるように家計部門の高貯蓄率が間接金融を通じて企業部門の旺盛な資金需要を賄っていたが、今後人口減少・高齢化を迎え低成長経済が基調となると仮定すれば全く様

²⁷⁾ 地域の重要な構成員で、地域活動を通じて住み良い社会を創る使命と目的を持った人を指す。

表10. 日本のマクロ経済バランスの変化

部門	高度成長期	低成長期
家計	貯蓄超過	貯蓄取崩
企業	借入超過	借入返済
政府	財政均衡	借入超過

(出所) 表9に同じ

相が異なってくる。すなわち家計部門では高齢者を中心に貯蓄取り崩しが予想される一方、政府部門の巨額の債務は短期で解消されることはない。その間企業財務はリストラによりかなり身軽になったが、期待収益率の低下により投資意欲は以前ほどでなく、一部では過剰な手元流動性も発生している。この政府部門の債務と企業部門の資金をつなぐものが「払下げ」である。

実際に近年は明治期以来の第二次払下げブームとも称されるほど、公有資産の払下げが増加している。国・地方とも巨額の債務を負っている一方で税収の伸びはさして見込めず、また人口減少により必要性が低下した施設も多いことから、全国で公的な保養施設、文化・

教育施設、スポーツ施設など多くの物件が再利用の可能性を探っている。もちろんこれも地域にとっては貴重なアセットであり、上述の「建てないまちづくり」の有効な手段であることは言うまでもない。

VII. タウンマネジメントの視点から

人口減少・高齢化は都市構造を根底から覆す可能性がある。都市は多くの場合まず集中により成長し、次にそれが周辺部にも波及して都市圏全体が発展する。さらに中心部が過密化してくると周辺部への人口移動が発生し、いわゆるドーナツ型となる。最終的に成長が止まると中心部、周辺部とも人口が減少し衰退期に入る(表11)。この場合集中期においては中心部に社会増がみられ、発展期には中心部、周辺部とも自然増が続く。一方ドーナツ化の段階では中心部に社会減、周辺部に社会増が発生するが、中心部は若年層が流出した結果少子化から自然減に転じ、最終的には周辺部も高齢化の進行により自然減となる²⁸⁾。

このようなプロセスを経ていったん自然減に陥った地域は、少子高齢化が加速度的に進行して、もはや自力では自然増に復することはできず、中心市街地の空洞化と周辺部の散村化が同時並行的に進むことになる。その結果生活圏、商圈、通勤通学圏、文化圏といった都市の「拠点性」が低下し、地域における中核機能を失って単なる大規模居住地に転落する事態も危惧される。

他方地方行政の観点からは、税収減と福祉の増大から従来の市民サービスや社会インフラの維持が困難となり、都市機能の衰退をさ

らに助長することが推測される。もちろんIV.で述べたように、NPMやPPPを活用したダウンサイジングにより効率的な行政を実現することは大前提であるが、地域における「ナショナル・ミニマム」を達成するためにはもう一段の工夫が求められる。

第一はコンパクトシティ²⁹⁾の発想を導入することである。上述の衰退期に入った都市はあえて周辺部を捨て、再び中心部への集中を促すことが都市圏全体の活力維持につながる。すなわち中心部に集まって居住することにより、周辺部に拡散した道路、下水道、公共施設、交通インフラなどへの投資を抑制でき、限られた財源を効率的に活用することが可能となる。例えば2007年に財政破綻した夕張市³⁰⁾では再建の柱として「安心して幸せに暮らすコンパクトシティ」を標榜し、あえて中心部に市営住宅を新設して住民を集め、同時に病院や学校も中心部に統廃合して行政コストの削減を図っている。また松山市の「歩いて暮らせるまちづくり」³¹⁾の例にみられるように、住民の立場からも生活や就業の利便性

表11. 人口増減と都市の成長類型

類 型	中心部	周辺部
集 中	人口増	人口減
発 展	人口増	人口増
ドーナツ	人口減	人口増
衰 退	人口減	人口減

(出所) 丹羽由一「圏域人口でみる地方拠点都市の実力」日経地域情報No.168

²⁸⁾ 自然増=出生数-死亡数、社会増=転入数-転出数と定義される。

²⁹⁾ 中心部に様々な機能を集約し、市街地をコンパクトな規模に収めた都市形態を指す。都市の機能を徒歩や自転車で移動できる範囲に収めることによって、伝統的なまちなみや文化遺産の保護、地域のコミュニティの創出、中心商店街、都市型産業の活性化などを通じて、少子高齢化社会へのきめ細かな対応を図ることを目的としている。欧米におけるNew UrbanismやUrban Villageとはほぼ同義。

³⁰⁾ 夕張市は炭鉱の閉山などから20年間で人口が半減し、高齢化率も50%を超える限界集落状態であったうえに、活性化策として実施した巨額の観光開発投資が裏目に出て、国内唯一の財政再建団体(その後財政再生団体に改称)に指定された。なおこれに次ぐ早期健全化団体(財政破綻懸念のある市町村)としては、現時点で青森県大鰐町と大阪府泉佐野市の2団体があり、小学校や公共施設の統廃合などが進められている。

また米国では連邦破産法に基づき、財政破綻した自治体は企業と同じく破産処理の対象となる。

³¹⁾ 松山市においては、早い時期から「Sustainable City」の実現に向け効率的でコンパクトな都市計画を実施しており、中心部に歩行者優先ゾーンを設け、歩行を楽しめる街路整備を進めるなどの「モビリティデザイン」を進めている。また周辺部への大型小売店の出店を規制する一方、駐輪場整備や空き店舗活用など中心商店街の活性化にも注力している。

表12. コンパクトシティの整備手法

手 法	内 容
センター施設	中心部の再開発や区画整理により公共施設、商業施設、オフィス、ホテル、公共駐車場などが入居する大型の複合ビルを建設し利便性・拠点性を高める
シビックコア	中心部の官庁街を都市景観に配慮しつつ整備し、地域の顔としての新たな魅力とにぎわい空間を創出する
交流広場（パティオ・パサージュ・モール）	中心商業地に公共の広場を整備して回遊性を高めまちのシンボルとするとともに、定期市やフリーマーケットの開催により交流の拠点とする
都心循環バス	歩いて暮らせるまちづくりを実現するため、中心部にコミュニティバスを低運賃で運行する
LRT	同じく住民の足として路面電車を走らせ、トランジットモールなども整備して中心市街地の活性化を図る
タウンモビリティ	中心部に自転車、電動三輪車、電動車椅子などを用意し、主に高齢者や障害者の移動手段とする
TDM(交通需要管理)	中心部の自動車交通を円滑、安全に、一方通行や信号制御により流れをコントロールする
都市観光	中心市街地の伝統的まちなみ保存や祭り・芸能の伝承、レトロ観光バス運行などによりまちの魅力をアピールし交流人口の拡大につなげる
オープンカフェ	公共空間にオープンカフェや屋台村を常設し、まちのにぎわいと交流の場とする
まちの駅	域外からの訪問客を受け入れるため、中心部に案内所、休憩所、店舗、トイレを併設した無料駐車場を設置する

(出所) 表9に同じ

が高まり、ひいては中心商店街の活性化やコミュニティの復活にも好影響を及ぼすことが期待される。

なおこのような都市計画において重要な役割を果たすのがタウンマネージャー³²⁾であり、長野県小布施町（北斎と栗のまち）、滋賀県長浜市（黒壁のまち）、兵庫県川西市（駅前再生）、香川県高松市（丸亀町商店街）など、まちづくりの先進地と称されるところにいずれも強力なタウンマネージャーが存在している。

第二は広域連携を徹底することである。人口減少と財政難に悩む都市が行政サービスを

維持するには、近隣の都市と連携して役割分担を進め、全体として自立していくという形を採るしかない。総務省もこのような市町村が医療や教育、交通などの生活基盤を共同で維持する「定住自立圏」の普及を進めており（表13）、地方中核市を中心に全国で82市が計画を実施中である。いわゆる「平成の大合併」の波にのまれず、地域のアイデンティティを重視して孤軍奮闘する市町村にとっても、自立を達成するためには近隣市町村との連携が不可欠であり、各市の特色を活かした域内役割分担の進展が期待される。

³²⁾ まちづくり全体を総括し、ある理念のもとにイニシアティブをとる指導者のことで、TMO（商業活性化）、TMC（街区整備）などまちづくり組織の長を兼ねる場合が多い。

英国におけるTown Centre Management、米国におけるMain Street Programなどの流れを汲むケースもある。

表13. 定住自立圏の事例

中心市	内容
青森八戸市	コミュニティバスの運行、ドクターカーの運行 グリーンツーリズムの推進
秋田県由利本荘市	農産物直販システム構築
福島県相馬市	総合病院と周辺診療所の連携推進
新潟県長岡市	高度医療ネットワーク、ICT基盤構築
群馬県伊勢崎市	鉄道連続立体化、駅ビル整備
埼玉県秩父市	空き家バンク整備
埼玉県本庄市	大学との協働連携
長野県飯田市	休日夜間急患診療体制の確立、地場産業振興
三重県いなべ市	手話通訳派遣
滋賀県彦根市	図書館ネットワーク、コミュニティバスの運行 市立病院と周辺診療所の連携促進、地産地消促進 レンタサイクル、自転車道整備
鳥取県米子市	県境をまたいだコミュニティバス運行
島根県松江市	広域観光
岡山県備前市	伝統芸能保存・振興
山口県下関市	有害獣肉処理加工・商品化
香川県高松市	海上交通網の整備、救急艇、消防艇の整備 ファミリーサポートセンターの開設
愛媛県今治市	まちづくりコーディネーター育成
高知県高知市	観光ガイドスキルアップ、新規就農支援
高知県四万十市 〃 宿毛市	産科・小児科の医師確保図書館ネットワーク
福岡県久留米市	超高速ブロードバンド基盤整備
福岡県八女市	予約型乗合タクシー
佐賀県唐津市	図書館電子システムネットワーク構築
宮崎県延岡市	行政・防災情報データ配信システム構築
宮崎県日向市	工業団地の造成、農産物のブランド化
鹿児島県薩摩川内市	農林業振興・担い手育成、定住支援

(出所) 総務省「全国の定住自立圏の取組状況について」2012年

おわりに

以上6つの視点から人口減少下における地域経営戦略を検討したが、そのポイントを要約すれば表14のとおりである。このうちマーケットセグメント、戦略計画、3E原則など方法論に関する部分は、企業戦略論としてごく一般的な事項であり、その多くは行政部門にNPMを徹底することで対応可能と思われる。またコミュニティ、地域資産、まちづくりなど各論に関する部分も、経営環境の変化への対応に際して、既成概念にとらわれず新

たなビジネスチャンスを発掘するという、民間企業のサバイバル戦略に通ずる点が多い。この意味において、現在ほど行政部門に経営学が必要とされている時期はなく、事業評価、予算制度、プロジェクト採算などのフェーズでますます企業経営的発想が求められることから、今後は両分野間の理論的な相互アプローチが進展することが期待される。もとより「公平性」を規範に置く行政部門に、「効率性」を追求する企業部門の発想を導入することは困難な点も多いが、人口減少下においては行

表14. 人口減少下の地域経営戦略の要諦

視 点	キーワード
マーケティング	セグメンテーション こだわり志向
プランニング	戦略計画（ロードマップ型） 選択と集中
ダウンサイジング	NPM（3E原則） PPP（官民協働）
コミュニティ	ソーシャルビジネス 福祉と教育のコラボレーション
アセットマネジメント	空き家資産 払下げ物件
タウンマネジメント	コンパクトシティ 広域連携

（出所）表9に同じ

政も企業同様競争原理にさらされており、より良い行政サービスの実現には最適資源配分が前提となることは明らかである。同様に行政部門にはさまざまな規制が多く、企業のように戦略的対応がとりにくいということも指摘されるが、この点に関しては総合特区制度³³⁾の活用などによりフレキシブルな政策手段を志向することも可能である。

いずれにせよ本稿の論旨は、人口減少・少子高齢化の負の側面を地域というフレームのなかでいかにプラスの資産に転化するか、すなわち自己の強み（Strength）と弱み（Weakness）を認識して脅威（Threat）のなかから機会（Opportunity）を見出すという、経営の基本原則に帰着するものである。

なお本稿では人口減少を所与の前提として対応策を論じてきたが、不況のなかで好業績をあげる企業が存在するように、地域によっては人口減少を回避できるところもあり得る。そこで最後に補論として地域が人口を増加させる可能性について考えてみたい。

地域人口に影響を与えるファクターとしては、自然増減には出生率、平均寿命があり、社会増減には転居、移民などがあるが、このうち平均寿命と移民に関しては技術的、社会的な問題が多いので対象から外すとして、まず自然増をめざすには出生率を上げること、換言すれば女性に子供をより多く産んでもらう環境を整備することが求められる。

そもそも出生率が低下した理由の多くは、女性の社会進出や家族形態の変化など価値観の変化によるもので、これを政策手段によって上昇させることは容易でない。しかし個々の地域レベルでは福井県³⁴⁾のように一時的ながら上昇に転じた例も存在し、その背景を分析してみると政策の有効性もある程度推測できる。すなわち福井県はもともと三世代同居世帯が多く、育児を祖父母が分担することが一般的であるが、これに加えて県が推進してきた病児デイケア、三人目応援プロジェクト³⁵⁾、子育てマイスターによる育児相談、婚活支援³⁶⁾などのユニークな少子化対策が功を奏しているものとみられる。

³³⁾ 国の新成長戦略実現のため内閣府が設ける制度で、主要産業の国際競争力強化をめざす「国際戦略総合特区」と地域資源を活かす「地域活性化総合特区」がある。小泉内閣が2003年に始めた「構造改革特区」を引き継ぐもので、「地域限定の規制緩和」とも称され、岩手県遠野市の「どぶろく特区」、愛媛県松山市の「歩いて暮らせるまちづくり交通特区」などが有名である。

³⁴⁾ 福井県は沖縄県に次いで合計特殊出生率が高く、また2005年には全国で唯一上昇を記録した。

³⁵⁾ 三人目以降の子供につき、妊婦健診および3歳までの医療費・保育費を全額無料としている。

³⁶⁾ 200人の結婚相談員が家庭訪問により地域の仲間として常時活動するほか、理容・美容院のネットワークを活用して情報交換を実施している。

最近各地で設置が進んでいる「子育て特区」もこの流れを汲むものであるが、私見を述べるならやはり補助金や優遇措置のみでは出生率の上昇は望み難い。よく指摘されるように「子供を育てやすい社会」「子連れを排除しない社会」の構築が究極の人口増加策であり、この意味において北歐諸国³⁷⁾は少子化に悩む地域社会に対し一つのモデルを提起していると言えよう。

次に社会増をめざすには転入を促すことが根本的な解となる。転入には進学、就職、結婚、転勤など各人のライフサイクルに付随するものと、Uターン、Jターン、Iターンといった移住を主目的とするものがあり、地域にとっては後者がターゲットとなる。現に北海道、九州、沖縄は2011年以降転入超過に転じており、1980年代の「地方の時代」同様に大都市から地方への人口流動が確認できる。特に近年注目されているのは「アクティブシニア」と称される元気な中高年層で、多くは都市部で長年企業などに勤務し経験と専門知識が豊富で、地域にとっても有用な人材となり得ることから、各地が競って移住を呼び掛けている。折しも団塊の世代が定年を迎え、第二の人生を地方に求める動きもあり、人口減少に悩む地域社会にとっては強力な経営資源として期待できる集団といえる。彼らはいわば「よそのもの」であるが、単に人口を増やすにとどまらず、地域に欠けていた発想や人的ネットワークにより地域コミュニティに活力をもたらす作用が期待される。また近年わが国においてもマルチハビテーション³⁸⁾の動きが一般化しつつあり、彼らもコミュニティの構成員として受け入れることができれば、域外交流もおのずと進展するであろう。さらに若年者による積極的な移住志向も着実に広がりを見せており、ライフスタイル実現や起

業チャレンジの場を地方に求める動きは、耕作放棄地における農業やネットを活用したビジネスなどの形で徐々に開花している。

さらに「第三」の人口増加ファクターも重要である。これは交流人口と称され、一般の人口増加が定住人口（住民登録人口）を対象とするのに対し、当該地域に來訪する人口も増やそうというものである。上述したような人口増加策を講じたとしても、おそらくほとんどの地域は人口減少を免れない。そのような状況下で地域の活力を維持するためには、域外からの來訪者を地域の構成員として取り込み、常に新たな顔ぶれが入れ替わり立ち替わり來る状態が望ましい。卑近な例をあげれば、常連客が占拠している店はいずれ衰退するが、客の出入りの多い店は一見さん歓迎で入りやすい。地域にとっては閉鎖性をいかに脱却するかが課題といえる。

参考文献・資料

- 日本経済新聞社「日本経済新聞」2011～12年
東洋経済新報社「週刊東洋経済」2011～12年
日本地域開発センター「地域開発」2011～12年
日本経済研究所「日経研月報」2009～12年
日本政策投資銀行「R P レビュー」2006～12年
えひめ地域政策研究センター「E C P R」2004～12年
国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」2012年
国土交通省「国土形成計画策定のための調査報告書」2007年
経済産業省「ソーシャルビジネス55選」2009年
総務省「全国の定住自立圏の取組状況について」2012年
日本経済新聞社「ヒットの経営学」2011年
奥野信宏「公共経済学」岩波書店2008年
谷川史郎「2020年の日本」東洋経済新報社2012年
松谷明彦「人口減少時代の新しい公式」日経文庫 2009年
同「人口減少時代の大都市経済」東洋経済新

³⁷⁾ 両親に対する有給育児休暇や育児給付金など手厚い支援制度はよく知られているが、他方で子連れに座席や順番を譲ることを当然とする社会構造も出生率の維持に寄与していると思われる。

³⁸⁾ 複数地居住形態のことで、週末帰宅の単身赴任者や夏季別荘族、自宅と子供世帯を交互に滞在する老親などを指し、欧米では実際に複数の住居を保有する例も多い。

報社 2010年

日本政策投資銀行「PPPではじめる地域再生」ぎょうせい 2004年

同「地域再生の経営戦略」きんざい 2004年

日本経済研究所「地域経営改革」同 2006年

同「公共サービスデザイン読本」同 2008年

磐田市「第一次総合計画（後期基本計画）」
2012年

丹羽由一「圏域人口でみる地方拠点都市の実力」日経地域情報 No.168

同「NPMとPPP」講演資料 2005年

同「人口減少時代の地域経営」講演資料
2006年