

平成 31 年 3 月 4 日

松阪市議会議長 中島 清晴 様

松阪市議会議員 沖和哉

平成 31 年 2 月 18 日（月）の 1 日間、研修に参加いたしましたので、
下記のとおり報告いたします。

松阪市議会 研修参加報告書



- 日 時** 平成 31 年 2 月 18 日（月） 10:00～16:30（1 日間）
- 会 場** TKP 東京駅八重洲カンファレンスセンター
東京都中央区京橋 1-7-1 戸田ビルディング
- テ ー マ** ① そんなに難しくない人口減少対策
② 効果のあがるプロモーションと効果のあがらないプロモーション
- 講 師** 関東学院大学法学部地域創生学科 准教授 牧瀬 稔 氏
- 研修目的** まち・ひと・しごと創生法に対応する形で、いかに人口減少に向き合うか、
また、地方自治体の魅力をどのように生み出し、発信し、広げていくか、
総合戦略的につなぐことで、漠然とした広報・PR からの脱却を目指す。

1. そんなに難しくない人口減少対策

1-1. まち・ひと・しごと創生法

■ まちひとしごと創生本部事務局

Headquarter for Overcoming Populaton

Decline and Vitalizing Local Economy in Japan



「Overcoming Population Decline」 → 人口減少の克服、人口減少に打ち勝つ

「Vitalizing Local Economy in Japan」 → 地方経済を元気にする

英訳から考えると、法の要旨は人口減少対策と、地方経済の活性化を目的とするもの。2060年の人口推計で8600万人に減る予測に対し、国は1億人を維持したい。つまり、全国で1400万人を増やすことが、地方創生の政策目標となる。2008年が人口減少の元年であり、2040年から45年にかけて、全国の98.9%の自治体で人口減少の推計となっている。そのうえで、どのような手立てを打っていくかが問題である。

(参考：千葉大の未来カルテ★全自治体のシミュレーションがでている。)

ただ、地方創生はあと2年ぐらいで終わるのではないか。オリンピック後、1番景気のいい状況で終わる方が、形としては綺麗だと想定される。それまでに、どう進めるかが重要。一方で、東京圏への過度な人口集中の是正はできてない。ただ、東京圏の大学の定員増が禁止されたことで、各大学の倍率は軒並み増加していることから、学生の集中は抑制されていくのかもしれない。

1-2. 人口減少対策のキーワードは住民の創造

人口増のためには、自然増か社会増か、どちらかしかなく、どちらかを選ばないと財源も職員も足りない。出生率2.0を目指すのは難しく、社会増を目指す方が合理的ではある。また、自治体は業務・仕事を取捨選択しなければ、潰れる。県からの権限委譲でどんどん仕事は増えるが、職員数を増やすわけにもいかないため、キャパを超えた職員は過労でつぶれる。県からの権限委譲の場合、地方自治法では事前協議が必須。県はだいたい協議せずに押し付けてくるので、事前協議が前提だということをきちんと追求するべき。

自然増

国勢調査における有配偶率が高ければ、既婚者にもうひとり産んでもらう方法。有配偶率が低ければ、独身者に結婚してもらって子どもを産んでもらう方法と、どちらかしかない。また、死亡数を減らすための健康寿命を延ばすことも大切ではあるが、寿命だけ伸ばしても社会福祉費が増えるだけであり、同時に就労支援をして労働力として活躍してもらわないといけない。

社会増

対象を分類すると・・・ 独身ー男女

既婚ーDINKS、DEWKS、SINKS、SEWKS

ターゲットを誰に絞って、どの自治体から奪うか（転入を呼び込むか）。奪う地域を明確にして戦略的にプロモーションし、対象層を明確にして政策を展開する。対象も、相手地域も、どちらもターゲットを絞ることが大切であり、漠然と画一的な広報であったり、事業展開をしても予算と人員の無駄である。

たとえば、一般的に家を買ってもらおうと転出しにくい。たとえば住宅購入に400万円の助成をしても、市民税と固定資産税で8年ほどでペイできる。4人家族であれば、

地方交付税も増えるため、2年ほどでペイできる計算も可能。

Uターンの要素として、シビックプライド、郷土愛の高さが挙げられる。愛着地域のイベントの多さがシビックプライドを高めるとの研究。また、小中学校の郷土教育。

本当は子育て世代を集めても担税力は弱いので、社会保障等の支出の方が多い。ただ、定住期間が長く、ライフイベントが多くなることから経済効果は大きい。



1-3. 奪う地域を明確化

埼玉県戸田市

12年間で人口増加率6倍。10.6ポイント。東京から30分だが、周辺の各自治体よりも断然に増やしてる。東京都北区、板橋区をねらって人口を奪う戦略でプロモーション

ョンを進めている。板橋からは正式に苦情が来ているが、無視している。

12年前、2040年ごろの戸田市の推計が桐生市とほぼ同じだったので、40代の若い係長を連れて、群馬県桐生市に視察に行った。シャッター街や人口減少を目の当たりにして、何も手立てを打たなければ、将来の自分の町がこうなってしまうと、意識も価値観も大きく変化。

Yahoo!の検索連動クリック課金広告（1クリック10円。年間約120万円）を利用し、対象地域を限定して、広告を掲示させることができるため、移住促進広告を北区・板橋区に向けて発信している。



東京都羽村市

神奈川のある自治体からの転入が多かったので、羽村市広告のはいったコースターを10万円分作り、タウンページから連絡して対象自治体の居酒屋に配った。

1-4. 対象層を明確化

千葉県流山市

定住・持ち家・既婚者・DEWKS・30代前半・世帯年収1000万円以上をターゲットにし、「**母になるなら流山市**」として、開発基準を厳密に設定して、子育て4人家族を想定した条例を制定。住宅開発規模や金額的に、上記の層以上でなければ購入しにくい状況を作り出していると推測する。

DINKS : 共働き夫婦のみの世帯
DEWKS : 共働き夫婦 + 子ども世帯
SINKS : 夫婦どちらかの収入世帯
SEWKS : 夫婦どちらかの収入 + 子ども世帯

- * 浜田市は年収400万円を対象 → ガストと連携して三角広告。
- * 東大和市は650万円を対象 → フォルクスと連携して広告。

島根県浜田市

母子・父子家庭を全国から20世帯ずつ集め、1年間就労訓練をして、介護施設で就労してもらう。また、刑務所の誘致（受刑者は市民になるため交付税が増える。迷惑施設のため、その分の加配もある。）により人口増を狙う。

交流人口

定住人口だけでなく、交流人口を増やすという面では、観光も重要戦略。

観光において日帰りか宿泊かを分類する。日帰りだと経済効果 3000 円。宿泊だと 19000 円。泊まらせるためにはイベントを午前中、朝にする。行政は午後からのイベントが多すぎる。

1-5. 「絞る」ことの重要性

人口の社会増を目指す場合はもちろん、本来はすべての政策において、ターゲットを絞ることが重要である。何を提供し、どこに絞るのか。優先順位をどうつけるか。地方自治体それぞれが地域性や空間的特徴などの個性・特色を活かしながら、創意工夫を凝らした政策を開発し、住民等を獲得していかななくてはいけない。限られた行政資源を絞り込んで投下していく、選択と集中を明確にしなければ、漠然としたまま破たんする。大前提となる、住民福祉の増進を達成するために、人口減少時代においても拡大都市を目指していくことが、これからの自治体に必要となる取り組みである。

2. 効果のあがるプロモーション

2-1. プロモーションとは何か？

経営学において「セールス・プロモーション」という概念があり、「キャンペーンなどを活用して、消費者の購買意欲や流通業者の販売意欲を引き出す取り組み」となる。

では、自治体ではどうか。

- * 熱海市：地域資源や優位性を発掘・編集することにより、価値を高めると共に、市内外に効果的に訴求し、ヒト・モノ・カネ・情報を呼び込み、地域経済の活性化を図る一連の活動
- * 戸田市：まちの魅力を市内外にアピールし、人や企業に関心を持ってもらうことで、誘致や定着を図り、将来にわたるまちの活力を得ることにつながる活動
- * 浜松市：多彩な魅力や取り組みを、市民一人ひとりがプロモーターとなってより多くの人達に伝える活動から、その魅力を求めて浜松に来る人達に感動や満足感を与え、定住につながるための活動

Etc.

つまり、シティ・プロモーションは「都市・地域の売り込み」でなければいけない。売り込むためには、「誰に」という対象層を設定する。そして、「何を」売り込むかというコンテンツを考えなければいけない。その「誰」はどの地域に多いのか、どういうメディアを見ているのか、「誰」の持つ特徴を明確化して把握しなければ、売るモノも売り込み方もズレが生じ、効果が出ない結果となる。

2-2. これからは「営業」が必須

今後は、自治体経営においても「営業マインド」が求められる。箕面市の箕面営業課、福井県のブランド営業課、武雄市の営業部が有名であるが、流山市や奈良県、横手市などにはマーケティング課がある。地域の中からヒット商品やニーズの高い商品が生まれることで、地域そのものがブランド化されることにより、チャレンジしようという意識がまち全体に醸成されていく仕組みづくりが必要である。それが、次なるヒットを生み出していく結果を呼び込むのである。

プロモーションはあくまでも営業手段であり、目標ではない。また、シティ・プロモーションの政策目標は多様であるだろうが、目標も優先順位をつけなければ、限られた行政資源を投入することができなくなり、ぼやけてしまう。あれもこれもを狙った政策は、結局効果が出ず、無駄である。戦略的な選択と集中が重要である。

2-3. 地域ブランド

ブランドとは、もともとは放牧牛を区別するためにつけられた焼印 (burned) だといわれており、次第に商標を示すようになった。このことから、ブランドとは、他者との「差別化」「違いづくり」であるといえる。

では、〇〇市のは何で差別化するか？ 〇〇市の特徴は？ ライバルはどこか？

- ★差別化したモノ・コトは誰に求められるか？ 誰に受け入れられるか？
- ★差別化したモノ・コトの市場規模の大きさは？

差別化のポイントはライバルの設定である。近隣市は特性が似ており差別化が難しく、また、互いに刺し合う関係となりトラブルを生むため、協力しあうことが望ましい。

柏崎市の場合、東京都から 3 時間の距離の都市として考えると青森や伊豆がライバル

となるが、それらとどのように差別化するか。仮に新宿をライバルとした場合は、自然環境も強みになるが、富良野をライバルとした場合は自然では差別化できず、逆に負ける要素ともなる。要は、ライバルをどこに設定するかで強みも異なる。

一方、「広義の地域ブランド」は長年にわたって構築もしくは定着してきたイメージであり、いわば先天的なものであることから、イメージを覆すことや、新たに定着させることも難しくなる。(ex: 古本屋街といえば神田神保町、中華街と言えば横浜・神戸)

そうすると、地域団体商標制度にあるような「狭義の地域ブランド」として新たなイメージ戦略を狙うことも必要である。(ex: 大間マグロ、小田原かまぼこ)

ただし、各種の都市ブランドランキングの上位自治体すべてが、人口を増加させているわけではない。増加自治体は30自治体のうちの13自治体であり、都道府県平均よりも大きく住民を減少させている自治体も少なくない。夕張市のように、夕張メロンや夕張国際映画祭のようにブランディングに成功しながらも破たんした自治体もある。ブランド化さえすれば地域が潤うわけではなく、両方向からの戦略が重要となる。

地域ブランドにおいて、もっとも重要なのは選択と集中だが、それ以上に大原則として認知度がなければ始まらない。AIDMAの法則やAISASの法則においても、AIDCAの法則においても、まず初めに来るのはAttentionである。認知度が大きくなってはじめて次の関心や興味につながり、最終的なAction=移住(定住人口)もしくは観光(交流人口)等へとつながっていくのである。



そのためにも、まずはターゲットを絞り、眠いプロモーションではなく、強い訴求効果のある尖ったプロモーション戦略を展開しなくてはならない。「うどん県」で一躍脚光を浴びた香川県は、東日本大震災以降に観光客数の回復を果たした数少ない都道府県のひとつである。固定観念を覆すような訴求力こそが、これからの自治体戦略に必要な、重要な実績であるといえる。

3. 所感

人口が減れば、どのようなデメリットがあるのか。むしろ様々な部分にデメリットは発生するのだが、大原則として人口規模などから算定される基準財政需要額はダイレクトに影響するため、人口減少に比例して地方交付税が減っていく。一方、人口が減ったとしても自治体が担わなければいけない行政運営や事業は減らない。人口が16万人から15万人に減ったとしても、必要となる道路や上下水道、保育園や学校、救急医療などに要する費用はほとんど変わらない。であるならば、少ない人口規模で算定された交付税と、少ない人口による市税、少ない人口による経済活動で生み出される税収等で同じ規模の行政サービスを負担していくことは困難であり、結果として破たんするか、市民サービスの低下となるしかない。だからこそ、地方創生やシティ・プロモーションをが必要となり、長期的な戦略によって向き合っていかななくてはならないのである。

本講義において講師が何度も取り上げた「選択と集中」、「ターゲットの絞り込み」。これは、民間企業の事業運営においては当たり前のことであろう。自治体行政は、その地に暮らす住民福祉の増進という大義において、何事においても「全体の公平」といった概念で事業運営をしがちであるが、戦略として考えた場合、当然ターゲットを絞らなければ成果は生まれない。観光戦略や宣伝や広告といったプロモーション、ブランディングであればなおさらである。

また、人口増加戦略だけでなく、どのような事業においてもターゲティングは必要である。検診の啓発をする際、または子育てイベントの広報をする際には、誰を対象にどんな方法をとるか、どんな事業においてもひとつひとつ違ってくるはずである。虐待防止や環境問題啓発のために、庁舎内でパネル展をしたところで、虐待はなくなるし、川や公園が綺麗になることもないだろう。誰に訴えかければ虐待は防止できるのか、誰が川や公園を汚すのか、ターゲティングがなければ何も始まらない。

松阪市の取り組みはどうだろうか。各種事業のプロモーションやシティ・ブランディングは緻密な戦略が練られているだろうか。毎年予算審査や決算審査に向き合うが、必ずしもそうであるとは評価しがたい部分が少なくない。例年の事業設計にならって進めるところがあってもよいだろうが、過去に固執しては過去以上の成果は望めるはずもない。何を、どれだけ向上させるために、誰が、誰に、どのようにして、発信することが適しているのか、綿密なビジョンや柔軟な発想が求められるのではなかろうか。

日頃の議会活動の中でもややもやと感じていた視点が、本講義により明確に整理できたところであり、自戒も含め、今後の政策提言において活かしていきたい。