

ドイツの経済振興公社に学ぶわが国の地方都市圏における「稼ぐ力」創出の方向性

榎野村総合研究所 社会システムコンサルティング部 主任コンサルタント 毛利 一貴
 コンサルタント 茅屋早百合

1. はじめに

わが国の地方部では人口流出が続き、地域経済の縮小、生活利便性の低下等の問題が顕在化している。その中で、「まち・ひと・しごと創生総合戦略」では、「連携中枢都市圏^{*1}」等の形成が明示され、地方部の複数の市町村が連携して「経済成長のけん引」等の実現を目指すこととしている（図表1）。

他方、わが国と同様の問題が取り上げられるドイツでは、これらの解決に取り組む先行

事例として、多くの州が地域の特色を生かしながら、行政機関が出資する「経済振興公社」を自治体ごとに任意で設立しており、地方経済活性化に大きく寄与している。加えて、複数の市町村からなる公社もみられ、広域連携で取り組む事業を創出し、特に規模の小さな市町村を可能にしている。

本稿では、ドイツの経済振興公社に着目し、わが国の地方都市圏での活力ある経済・生活圏の形成に資する示唆について論じたい。

図表1 連携中枢都市圏の概要

連携中枢都市圏が目指すもの	事業例
① 圏域全体の経済成長のけん引	・産学官の共同研究・新製品開発支援 ・六次産業化支援 等
② 高次の都市機能の集積・強化	・高度医療の提供体制の充実 ・高等教育・研究開発の環境整備 等
③ 圏域全体の生活関連機能サービスの向上	・地域医療確保のための病院群輪番制の充実 ・地域公共交通ネットワークの形成 等

出所) 総務省「連携中枢都市圏構想の推進に向けた総務省の財政措置の概要」等より NRI 作成

2. ドイツの経済振興公社の概要

1) 経済振興公社の特徴

経済振興公社は、市町村の経済・産業振興セクション（以下「経済振興課」という）としての役割を担っており、地域の起業希望者や中小企業等との対話を重視しつつ、能動性を持って強力かつ積極的に推進する外郭機関である。小規模自治体では獲得しにくい学問的素養・専門知識を持つ人材を擁しており、

一企業として「地域シンクタンク」の機能をビジネスと捉えて推進し、地域の経済振興に貢献する。

経済振興公社は、その活動の管理・監督のため、自治体を株主とした有限会社(GmbH)の形態が多い。いずれにしても一機関として組織を存続させるインセンティブが働くため、積極的な活動につながっている。近年では、一部機能をさらに外部化し株式会社(AG)として運営したり、民間資本を入れたりする経

*1 「地方圏の指定都市、新中核市（人口20万以上）」かつ「昼夜間人口比率おおむね1以上」を満たす都市を中心とする圏域であり、全国で61都市圏が該当するとされる。

済振興公社もみられる。詳細は第3章で後述する。

なお、経済振興公社の設立は義務ではなく、あくまで自治体の裁量で任意に設置される機関である。

2) 経済振興公社の業務

経済振興公社の業務は概ね以下の3つに大別される。

①管轄地域での起業希望者・企業への各種支援を実施

市町村の経済振興課は受動的な支援姿勢であり、地域との接点の少なさから、地域企業等が抱える課題に応じた支援ができなかった。その反省から主体的に地域の起業希望者や中小企業（会員制）に働きかけ、各種支援活動（情報提供/アドバイス、ネットワーキング等）を展開している。以下に活動内容を例示する。

- ・地域で起業を検討する個人に対し、資金調達アドバイス、店舗やオフィス立地場所のアドバイスをする
- ・イノベーションコンテスト、交流会等のイベントを通じ、起業者と支援者のネットワークを形成する
- ・管轄地域内の企業、特に中小企業に対し、経営面でのアドバイス、技術支援（講習会、技術者派遣）、採用活動支援をする
- ・管轄内の企業を取りまとめ、海外を含む域外の産業見本市へ出展する
- ・技術移転を目的とした大学と企業の連携支援をする

②地域として注力すべき産業分野の選定、地域経済戦略の策定支援を実施

地域企業の利益代表として地域の実情・ニーズ等を行政に伝え、ボトムアップ型の行政施策を検討するよう、自治体に制度改革を促す。

③EU・国・州の補助事業への各種対応を実施

地域経済戦略の実現にあたり、適宜、補助事業の検討も必要となる。その際の提案活動、申請、事業採択後の実行支援を行う。

3) 経済振興公社の陣容

平成27年度に実施した現地ヒアリングによると、経済振興公社のスタッフ数は、南ニーダーザクセン地域（人口24万人・2郡）では8名（うちパート3名）、ゴスラー地域（人口15万人・郡に属する8つの市町村）では9名（パート含む）程度である。常駐職員に加えて、大学のインターン生を積極的に受け入れているようであった。

また、これら経済振興公社の所長は、ダブルメジャー*2、ドクター等、学術分野のバックグラウンドを有していたり、自身が起業経験者であったりした。そして、所長退任後には、実務経験に基づく研究活動を推進すべく、大学に戻って教鞭を執ることもあるという。行政職員としてではなく、経済振興における体系的な知見や、民間実務経験者としてのビジネス感覚を持って公社運営を行っている点は興味深い。わが国では、ともすれば外郭機関は行政職員の天下り先としてみられがちであるが、これら機関では、民間プレーヤーが自身のキャリアの一環として経済振興公社の所長という立場をみているのである。

*2 ダブルメジャー（double major）とは、大学や大学院で、2つの異なる分野を主専攻として履修し学位を取得すること。

3. ドイツの地方都市圏での経済振興 – ヴェーザーベルクラントプラス地域を例に –

1) ヴェーザーベルクラントプラス地域の概要

ニーダーザクセン州ライネ・ヴェーザー地域に属する4つの郡（ニーンブルク郡、シャウムブルク郡、ハーメルン・ピルモント郡、ホルツミンデン郡）はヴェーザーベルクラント

トプラスと呼ばれ、人口約49万人・面積3,500平方キロメートルである。東側にニーダーザクセン州の州都ハノーファー郡独立市（人口約52万人）を有するハノーファー地域（人口約113万人）が隣接している。また、本地域は旧西ドイツに位置するが、旧東ドイツとの境界に隣接する（図表2）。

図表2 ヴェーザーベルクラントプラス地域の概要



ヴェーザーベルクラントプラス地域	2014年人口	2013年GDP
ニーンブルク郡	119,631人	33億ユーロ
シャウムブルク郡	155,847人	34億ユーロ
ハーメルン・ピルモント郡	147,813人	48億ユーロ
ホルツミンデン郡	71,438人	20億ユーロ
合計	494,729人	134億ユーロ

参考) シャウムブルク郡、ハーメルン・ピルモント郡、ホルツミンデン郡をヴェーザーベルクラント地域と呼び、それにニーンブルク郡を加えた4郡をヴェーザーベルクラントプラス地域と呼ぶ。経済振興公社ヴェーザーベルクラントは呼称上、3郡を対象とした活動をする機関ではあるが、地域開発協力ヴェーザーベルクラントプラスの活動支援も業務の一環であるため、4郡を対象とした活動も実施する。

注1) 2014年人口は、2014年12月31日時点のデータ

注2) GDPは名目。小計後に表記単位以下を四捨五入した。

出所) ニーダーザクセン州ウェブページ <http://www.regionalmonitoring-statistik.niedersachsen.de/index.html> (2016年9月1日時点) をもとに NRI 作成

2) ヴェーザーベルクラントプラス地域の取り組み背景

1990年の東西ドイツ統一後、旧東ドイツ地域への進出企業に対して、手厚い優遇措置(補助金・法人税の軽減等)がとられた。そのため、旧西ドイツ地域の中でも東西ドイツ境界に隣接する地域では、1990年代に多くの企業・工場が地域外に流出し、2次産業を中心に産業が衰退した。これに加え、1998年に実施された電力の自由化に伴う大都市へのイン

フラ投資の集中により、大都市と地方都市の格差が拡大したことで、地方都市を大都市に吸収合併しようと州政府が圧力をかけるようになっていた。

産業の衰退、大都市への合併という危機感を持った4郡が、同一事業者への売電に伴う条件の共通化に向けた対話を契機に、1999年にヴェーザーベルクラントプラス地域として産業振興を中心とした活動を開始した。

3) ヴェーザーベルクラントプラス地域への 着目理由

ニーダーザクセン州の統計によると、ヴェーザーベルクラントプラス地域は近隣地域に比して人口減少は進行している一方、GDP 成長率はハノーファー地域を上回っており、産

業振興の観点で成功を収めた地域といえる（図表 3）。

そこで本稿では、人口減少というネガティブな傾向のもと、近隣地域より高い経済成長を実現させた本地域の産業振興に係る取り組みに着目することとした。

図表 3 ヴェーザーベルクラントプラス地域と周辺地域の比較

	ライネ・ヴェーザー地域	ヴェーザーベルクラントプラス地域	ハノーファー地域	ヒルデスハイム郡	ディープホルツ郡
2014年人口 (2004年比)	211万人 (▲2.7%)	49万人 (▲6.9%)	113万人 (0%)	27万人 (▲5.9%)	21万人 (▲1.9%)
2013年GDP (2003年比)	708億ユーロ (+26%)	134億ユーロ (+30%)	449億ユーロ (+27%)	69億ユーロ (+14%)	56億ユーロ (+25%)

注 1) GDP は名目。小計後に表記単位以下を四捨五入した。

注 2) ヴェーザーベルクラントプラス地域、ハノーファー地域、ヒルデスハイム郡、ディープホルツ郡の 4 つを合わせてライネ・ヴェーザー地域と呼ばれる。

出所) ニーダーザクセン州ウェブページ <http://www.regionalmonitoring-statistik.niedersachsen.de/index.html> (2016 年 9 月 1 日時点) をもとに NRI 作成

ヴェーザーベルクラントプラス地域の取り組みとして、「地域開発協力ヴェーザーベルクラントプラス (REK : Regionalen Entwicklungskooperation Weserbergland plus)」と、経済振興公社「ヴェーザーベルクラント株式会社 (Weserbergland AG)」を紹介したい。

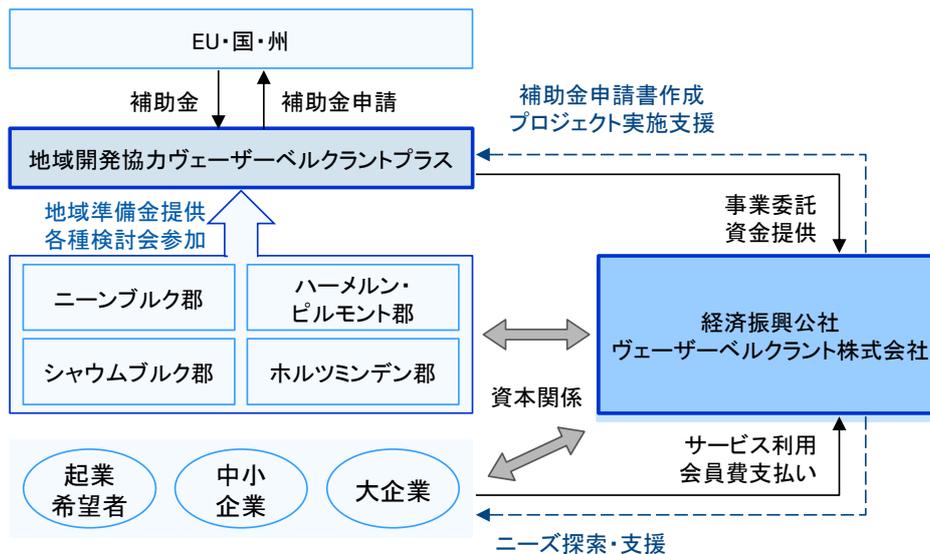
本地域は、REK と Weserbergland AG を保有している。REK は、自治体の連携した活動を推進する役割を果たす、わが国における一部事務組合と類似する組織である。Weserbergland AG の特徴は大きく 2 つ挙げられる。1 つは都市圏を活動範囲とした経済振興公社であること、もう 1 つは都市圏に属

する自治体のみならず都市圏内企業の資本が入った株式会社 (AG) の形態をとっていることである (図表 4)。

REK が戦略策定・事業計画の立案を行い、Weserbergland AG が業務支援 (補助金申請書作成・プロジェクト実施) と起業希望者・中小企業を対象とした各種支援活動を行う。

ヴェーザーベルクラントプラス地域には、Weserbergland AG と産業振興で類似業務を行うハノーファー商工会議所が存在する。ドイツにおける経済振興公社と商工会議所の位置付けは第 4 章第 3 節及び末尾の補章を参照されたい。

図表4 ヴェーザーベルクラントプラス地域における経済振興の枠組み



4) 地域開発協力「ヴェーザーベルクラントプラス」(REK)

①組織概要

REKは1999年に結集した。ヴェーザーベルクラントプラス地域の成長・競争力向上・雇用促進を目的とし、具体的には、「予算の協力関係を結ぶこと」、「州や連邦、EUの助成金を郡の協力体として申請すること」、「産業振興の方向性を検討すること」の3点について協力することが定められている。

行政区分を超えた取り組みという点では、わが国の一部事務組合等の広域行政組織と類似するが、消防、上下水道、ゴミ処理といった行政サービスの一部を共同で実施することが目的ではなく、あくまで産業振興に重点を置いている点が特徴である。また、行政計画大枠策定から具体的な事業計画策定までに、5つの組織レベル（行政戦略会議、地域会議、運営委員会、業務執行作業部会、テーマ別事務局）が設けられ、各組

織には各自治体の行政、経済、農業、観光、学校、教会等の関係者が参加する。小規模な組織は20名程度、最大規模の地域会議は一般市民の参加も可能であり、年2回200~400名で実施される。活動資金は、EUや州からの助成金と、人口比率に応じて各郡が分担する年間10万ユーロの地域準備金である。

②活動内容

REKの活動方針はEUの助成金の付与期間ごとに検討され、2015年から第3期プランが実施されている。技術移転支援、観光施設整備、ガラス産業振興等、地域独自の重点項目に加え、気候保全対策といったEU・州が掲げる方針に沿った事業を実施することで、助成金を獲得しやすくする工夫をしている(図表5)。上位組織が重点項目を策定した後、下位組織が具体的な事業計画(予算・期間・実施主体等)を策定する。

図表5 地域開発協力ヴェーザーベルクラントプラス（REK）が策定した計画

ターム	【計画の大枠】重点項目	【計画の具体】事業計画例
第1期 2000～2006年	<ul style="list-style-type: none"> ・技術移転支援 ・スタートアップ支援 ・観光施設整備 	<ul style="list-style-type: none"> ・域内外大学と中小企業の技術協力 ・経済振興公社の設立 ・サイクリングロード、ハイキングコースの整備
第2期 2007年～2013年	<ul style="list-style-type: none"> ・再生可能エネルギー ・観光マーケティング ・熟練労働力の確保 ・ガラス産業振興 	<ul style="list-style-type: none"> ・バイオガス発電の検討実施 ・社団法人ヴェーザーベルクラント観光の設立 ・域外熟練人材の獲得（求人メッセ）
第3期 2015年～2020年	<ul style="list-style-type: none"> ・零細企業への投資促進 ・住宅地整備 ・気候保全対策 ・高齢化対策 	<ul style="list-style-type: none"> ・融資審査基準・手続きの緩和 ・空き家の抽出と改修 ・省エネ住宅改修支援 ・地域交通網整備と医療従事者の確保

注）第1期・第2期の重点項目は第3期も継続実施されている。

出所）地域開発協力ヴェーザーベルクラントプラス（REK）へのヒアリングをもとにNRI作成

5) 経済振興公社ヴェーザーベルクラント株式会社（Weserbergland AG）

①組織概要

Weserbergland AGは2004年に設立された。ヴェーザーベルクラントプラス地域の既存の雇用維持・創出により、地域経済の発展を強化することを目的としている。

2016年度は、起業経験を持つCEOと職員9名という小規模体制であるが、職員は助成金ごとに任期付きで雇用するため、2015年度は35名体制であった。前任のCEOはミュンヘン大学の教授となって、地方都市における経済振興のスキーム構築と教育をしており、Weserbergland AGを実践の場として活用している。

活動資金は事業ごとに調達するほか、サービスを利用する会員企業から年会費（500ユーロ～15,000ユーロ）を徴収している。年会費の金額によって受けられるサ

ービスが異なるとは謳うものの、実際にはサービス内容にほとんど差がないため、高額な年会費を支払う企業にとってのメリットは少ない。しかし、Weserbergland AGのサービスをあまり必要としないような大企業が積極的に高額な年会費を支払うという。その背景には、中小企業を助けて域内経済を活性化することに間接的なメリットがあるという理解に加え、地域企業としてのステータス維持に役立つという考え方があるようである。

②活動内容

Weserbergland AGは、ヴェーザーベルクラントプラス地域の活動支援に加え、前述した経済振興公社としての業務である起業支援、既存事業の成長に資する支援、地域企業ネットワークの構築支援を行う。図表6に過去の事業例を取り上げる。

図表6 ヴェーザーベルクラント株式会社（Weserbergland AG）の事業例

事業	概要
企業人材育成	・2007年開始 ・2014年予算 27,000ユーロ ・財源:企業 ヴェーザーベルクラント大学と協力した地域内企業ヘリリーダーシッププログラムの提供
地域マーケティング	・2010年開始 ・2014年予算 90,000ユーロ ・財源:企業、各郡 企業情報ポータルサイト設立、キャンペーンバスの運行、クーポン冊子の作成、ニュースレターの配信、域外フェアへの参加、映画館で宣伝動画上映
ネットワーキング支援	・2011年開始 ・2014年予算 110,000ユーロ ・財源:EU、州政府、各郡 各郡のコミュニティー施設等を利用した企業、ビジネスマン向けのネットワーク構築ワークショップ
市民職業訓練	・2011年開始 ・2014年予算 279,000ユーロ ・財源:企業、EU、各郡、自己資金 専門技術者育成を目的とした学校への情報発信、学生向け職業訓練、教員向け講習

出所) Weserbergland AG へのヒアリング及びウェブページ <http://www.weserberglandag.de/> (2016年9月5日時点) より NRI 作成

6) ヴェーザーベルクラントプラス地域の成果

REK は、設立当初から「私」（個々の郡）の便益ではなく、「私“たち”」（郡の集合体である都市圏）の便益を第一に考えるよう、行政・住民に対して地域連携に関する意識を高める活動を展開してきた。域外からの事業者に対しても地域連携を意識させる等、民間レベルでの意識統一にも注力している。

産業振興に関連する施策は、地域に属するすべての自治体が同時に利益を得られるものではない。ヴェーザーベルクラントプラス地域はガラス産業振興施策を打ち出しているが、その背景には「予算が限られているため、注力すべき領域を絞り込んで欲しい」という州政府からの要請がある。他産業を一時的に見限る決断は、地域課題を解決する最適な方法がすべての自治体にとって WIN-WIN となるものではないことが理解されたうえで実施されたものである。「私“たち”」という意識醸成が他地域との産業における差別化を実現し、ヴェーザーベルクラントプラス地域の高い経済成長率という成果をもたらしたと考えられる。

4. わが国の地方都市圏への示唆

総務省は「連携中枢都市圏構想推進要綱」において、連携中枢都市圏は、①経済成長のけん引、②高次都市機能の集積・強化、③生活関連機能サービスの向上の実現を目指としている。翻って、筆者がこれまで全国都市圏をみてきた中では、「住民にとっての利便性向上」という視点に立ち、広域施設の共同利用の検討、公共交通ネットワーク体系の検討等に注力する都市圏が多いように感じる。これらは上記要綱で記載される②③に係る取り組みといえる。

他方、地方創生を推進する本部名にも取り上げられる「まち」、「ひと」、「しごと」について、地域が持続・発展するためには、生活の営みを支えるための「しごと(雇用の創出)」が必至であると考えられる。つまり、今後のわが国の地方都市圏においては「①経済成長のけん引」、すなわち「稼ぐ力」創出に係る取り組みを推進すべきではないか。ドイツの地方都市圏における経済振興公社を軸とした産業振興のあり方を一つのモデルとしてみた際に、わが国の地方都市圏が参考とすべきポイントを最後に述べたい。

1) 地域経済振興のプロからなる地域シンクタンクの設置

ドイツでは、有限会社 (GmbH)、株式会社 (AG) 等の法人格を持った専門機関として、経済振興公社を設置する動きがみられる。所長には行政職員ではなく学術分野のバックグラウンドを持つ民間人材を配置する等、一民間企業として地域経済振興に係る多様な業務を実施する構えがみられる。

わが国の地方都市圏（特に小規模な市町村からなる地域）で同様の民間企業を立ち上げることは難しい。しかしながら、各都市圏には、その範囲を営業エリアとする金融機関（信用金庫等）が存在することが多く、また、そうした金融機関では、近年、経済活性化を目的とした部署（地域創生事業部等）を設置する流れにある。起業希望者や中小企業にとっての身近な窓口となる金融機関が、地域企業の発展による融資規模・件数の拡大といったインセンティブのもと、地域のニーズ抽出を行う機関としての役割を担い、行政と連携した経済振興を目指すための地域シンクタンクとして機能する方向性があるのではないかと。

2) ボトムアップでの地域経済戦略づくり

ドイツの経済振興公社は、①地域ニーズ（分析・コンサル）、②地域経済戦略（ビジョン）、③事業化（施策実現）の流れに沿った業務を展開する。積極的に地域プレーヤーと関わりを持ってニーズを把握し、それを目指すべき方向性検討に生かしていくというボトムアップ型の地域経済戦略づくりを実現している点が特徴といえる。

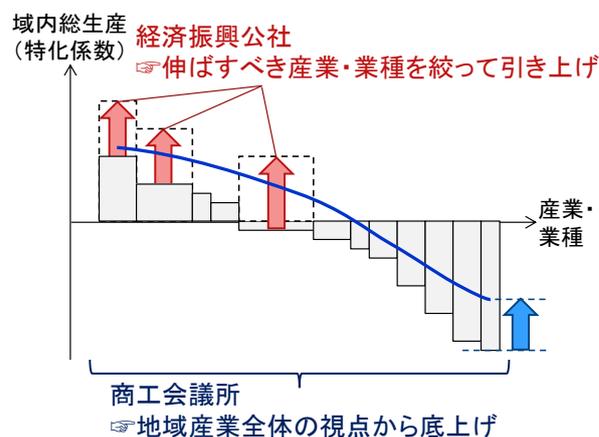
わが国の地方都市圏で同様の取り組みを推進する際に課題になるのは、特に人的リソース面であろう。ただ、地域の活性化・まちづくり等に係る取り組み（イベント、ワークショップ、セミナー等）に邁進する有志団体、NPO 法人等が一定数みられることも事実で

ある。彼らの目指す方向性との調整は必要であるが、地域に近い存在であるプレーヤーをパートナーにして取り組みを推進するという方法があるだろう。例えば、宇都宮市では「とちぎユースサポーターズネットワーク」等の NPO 法人が、市の創業支援の取り組みで協力体制にある。

3) 強い産業分野・企業への集中投資による域外競争力の確立

ドイツには、経済振興公社と類似する組織として商工会議所がある。商工会議所は、地域に存在するすべての事業者・事業体を意識した支援をしており、地域の経済基盤の底上げという点で意義ある活動を行う。他方、経済振興公社は、経済活性化のために地域として注力する産業分野を見極め、特定の産業分野・企業を対象とした支援をすることで、他地域との差別化を図るための産業の創出・育成に役立っているようである（図表 7）。

図表 7 経済振興公社と商工会議所の活動目的の違い(ヴェーザーベルクプラス地域の例)



出所) ハノーファー商工会議所、Weserbergland AG へのヒアリング等より NRI 作成

特に、ヒアリングを実施したヴェーザーベルクプラス地域では、ハノーファー商工会議所の活動範囲が人口約 211 万人のライネ・ヴェーザー地域と、人口約 40 万人の南ニーダーザクセン地域の広範囲にわたるため、

商工会議所は公平性を意識した支援を中心に実施している様子であった。

わが国では、行政の考え方としての公平性を重視するため、特定の産業分野・企業を集中的に支援することが難しい場合もある。今後の地域としての生き残りのためには「選択と集中」の考え方を参考にする方向性もあるだろう。

5. おわりに

本稿は、ドイツの経済振興公社の取り組みに着目して、わが国の地方都市圏における「稼ぐ力」創出の方向性について論じてきた。もちろん、ドイツと日本では制度・文化の背景が異なるため、ドイツの取り組みをそのまま日本に当てはめることができない^{*3}。しかし、都市圏に属する各自治体が平等に裨益しうる「住民にとっての利便性向上」施策のみに軸足を置くのではなく、産業振興、つまり「稼ぐ力」の創出を軸に据える姿勢については、ドイツの地方都市圏の取り組みを積極的に見習うべきである。わが国の地方都市圏が活力ある経済・生活圏になるべく、取り組みを推進されることに期待したい。

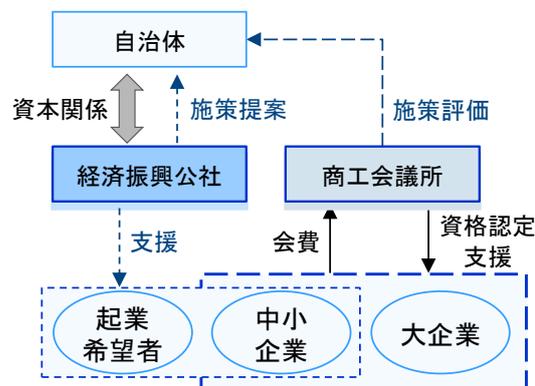
補論) ドイツにおける経済振興公社と商工会議所の位置付け(第4章第3節の補足)

本稿では、ドイツの経済振興公社に着目して論を進めてきたが、商工会議所との位置付けの共通点及び違いについて補足しておきたい。

両者の共通点は、ともに管轄地域内の企業への支援を通じ、地域の産業振興に寄与することを活動目的としている点である。ただし、両者の立場の違いから果たす役割は異なる。

商工会議所は、地域で活動する個人企業、中小・中堅企業、大企業のすべてに参加義務があり、それぞれ平等の投票権を有している。民間発の組織であり、民間の利益代表として地域行政に対して施策の方向性等についての要望・陳情を行うとともに、産業人材育成、職業訓練、イノベーション振興等を行っている。他方、経済振興公社は、成り立ちとして地域行政発の団体である。民間のニーズを踏まえた活動を行う中で、行政としての地域経済戦略に取り込んだり、行政の立場で EU・国・州の予算獲得に動いたりする。以上を踏まえると、図表8のように整理される。

図表8 経済振興公社と商工会議所の位置づけ



弊社では、ドイツで高い生産性を有する拠点都市での取り組みとその成果に着目し、わが国の地方圏における「ローカルハブ」構築の必要性について提言を行ってきた^{*4}。本稿では、そのような「稼ぐ地方都市」を支える中核組織として、ドイツの経済振興公社を取り上げた。それ以外にも、「稼ぐ都市」を支え

^{*3} 連携中枢都市圏は、人口20万人以上の中核市を中心とした都市圏であり、比較的人口規模も大きい。他方、本稿で着目した経済振興公社の取り組みは、より人口・経済規模の小さな都市圏での事例を紹介している。取り組みの援用にあたっては、この点に留意が必要と考えられる。

^{*4} 神尾文彦(2015)「都市と地方の自立共生モデルと“ローカルハブ”構築(1)～自立共生モデルの鍵を握る“ローカルハブ”構築の必要性～」『緊急提言 地方創生』(2015年2月16日)等
http://www.nri.com/jp/opinion/r_report/sousei/vol01.html

るものとして、中堅・中小企業と大企業との連携、大学や公的試験研究機関（ドイツではマックスプランク研究所、フランホーファー研究機構等）との有機的連携等のさまざまな仕組みがある。引き続き「ローカルハブ」に関する研究を進めていきたい。

筆者

毛利 一貴（もうり かずたか）
株式会社 野村総合研究所
社会システムコンサルティング部
主任コンサルタント
専門は、国土・都市政策、防災政策 など
E-mail: k-mouri@nri.co.jp

筆者

多屋 早百合（たや さゆり）
株式会社 野村総合研究所
社会システムコンサルティング部
コンサルタント
専門は、国土政策、制度金融 など
E-mail: s-taya@nri.co.jp