

未来創発センター 研究レポート Vol.11

サステナブル・ローカルエコノミーの取り組み

— 潜在的な価値を顕在化させる投資と地域循環の実現 —

2024年1月



サステナブル・ローカルエコノミーの取り組み

— 潜在的な価値を顕在化させる投資と地域循環の実現 —

野村総合研究所 未来創発センター

2024年1月

持丸 伸吾

目次

はじめに	1
1. 大都市への人口流入の継続	2
2. 訪日外国人の動向	4
3. 複数回訪日経験の台湾人訪日旅行から見る示唆	10
4. ローカルエリアにおけるサービス開発の取り組み事例	17
5. 地域における経済循環を生む仕組み	19
おわりに	22

はじめに

国内の人口がサービス業の発達した少数の大都市への集中が継続し、かつては地域内で雇用の場を提供していた地方の一部の都市では人口減少になっている。

一方で、国内の各地方都市の周辺地域には対外的に価値のあるサービスとして提供可能な風土や景観などの魅力が潜在的に存在しており、ハード面とソフト面の投資により顕在化し、地域の経済循環を創り出していくことが可能である。

実際に、訪日経験が複数回以上の人を対象とした台湾でのアンケート調査でも、訪日回数が増加すると東北地方や中国地方への訪問や関心が高まり、そこでの食事や体験を楽しんでいる状況も明らかになった。

今後の人口減少下でも国内の地方における経済循環を維持し大きくしていくためには、こうした地域への訪問・消費ニーズをとらえるためにも地域の潜在的な魅力を顕在化させて経済価値を作ることが、ひとつの道である。

このような顕在化を実現するためには、①価値を再発見する外部視点機能、②地域に経済を循環させるための内部還元機能に加え③労働力不足等の供給制約を技術で解消する実行機能が必要になる。

そうした機能を実現する組織として、基本的に①や②の機能を有する地域のDMO¹などへの期待が大きく、加えて③の機能の取り込みが今後地域の成長実現への鍵となろう。

¹DMO (Destination Management Organization) とは、地域経営の視点に立った司令塔として、多様な関係者と協同しながら、観光地域づくりを実現するための戦略を策定し、戦略を実施するための法人。(観光庁「観光地域づくり法人(DMO)とは?」より抜粋)

1. 大都市への人口流入の継続

東京、大阪等の大都市圏への人口集中が続いている一方で、かつては県内から人口を「吸収」していたような県庁所在都市では、人口が減少に転じている都市が増えている。「スタバはないがスナバがある」と鳥取県平井知事がひねりの利いたキャッチフレーズで一躍耳目を集めた2014年から約10年がたった。その後スターバックスは47都道府県すべてに複数店舗が存在し、全国約1885店舗（2023年9月末時点、当該社ホームページより）まで拡大している。かつて若者を引き付ける都会的なサービスの代表のような存在であったスターバックスだが、現在では日本国内ではおおむね人口100万人に10店舗程度が存在するいわば一般的な都市機能となっている²。

あくまでスターバックスという一つの飲食チェーンの例に過ぎないが、一定の都市型サービスは全国的に展開されていると考えてもよいのではないか。この例が示すように、ある程度先進国としての都市サービスの享受は全国どこでも可能であるにもかかわらず、東京・大阪など大都市圏への人口の集中が続いている。

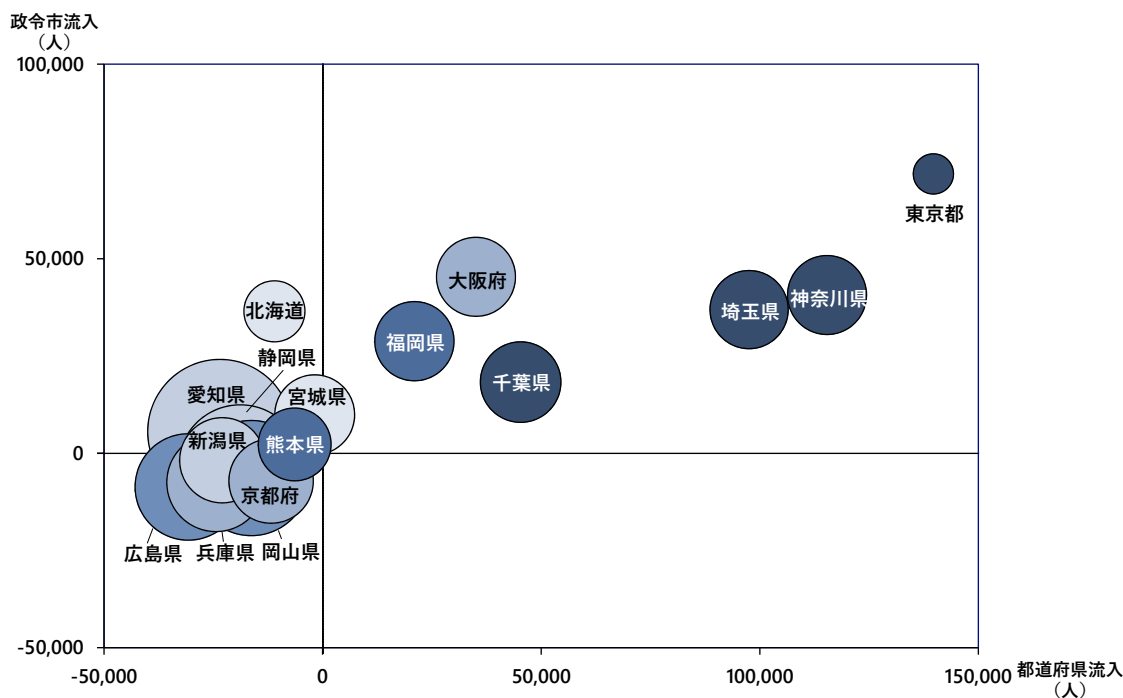
総務省住民基本台帳人口移動報告で都道府県・大都市別の人口移動をみると、2023年第3四半期（9月まで）の集計では、21大都市への人口流入超過は約9.7万人となっており、コロナ禍でやや減少していた人口流入も2017年の年間水準（約9.8万人）にほぼ並ぶほどの規模になっている。中でも東京圏への流入は高水準で続いており、コロナ禍にあった2020年から2022年は東京都の流入超過数は過去と比較して少なかった（平均9.3万人）が、2023年の足元ではすでに2017年から2019年の水準（平均13.8万人）を超える勢いで流入が進んでいる（第3四半期までで11.7万人）。

ただし、上記の21大都市への人口集中でも同報告を少し丁寧にみるとやや異なる様相も見えてくる。21大都市の中でも神戸市、岡山市、広島市などではコロナ禍を経て人口流出が継続しており、必ずしもすべての大都市に人口の集中が進んでいるわけではないことに注目すべきである。

同報告の21大都市のうち県庁所在都市と東京特別区について、それぞれの都道府県の両方の人口増減（2020年から2023年9月までの人口流入・流出）を比較してみた。すると、県庁所在都市と都道府県の双方が増加している「2増」（東京都・神奈川県・埼玉県・千葉県・大阪府・福岡県）、都市では増加しているが都道府県では減少している「1増1減」（北海道・宮城県・愛知県・熊本県）、双方で減少している「2減」（静岡県・新潟県・京都府・兵庫県・岡山県・広島県）に分かれている（[図表1](#)）。

²店舗数=0.0145×人口（千人）-3.20：都道府県総人口とスターバックス店舗数で、人口規模が大きく相関に大きな影響を与える一都三県、大阪府・兵庫県、愛知県、北海道、沖縄を除いて算出。鳥取県人口約570千人×0.0145-3.20=5.0、実際の店舗数は4店舗。

図表1 2020年から2023年9月までの都道府県・政令市人口流入



(注) 各都道府県の円の大きさは1人あたり製造業製造品出荷額。住民基本台帳人口移動報告により把握可能な21大都市のうち県庁所在都市と東京特別区について、それぞれの都道府県と組み合わせて作成
 (出所) 総務省「住民基本台帳人口移動報告」各年、経済産業省「2020年工業統計調査」より作成

この図表で左下（「2減」グループ）に共通している点は、相対的に製造業が強く一人当たり製造業製造品出荷額（2019年）が200万円を超える府県であることである（図表では円の大きさが大きい）。すなわち、コロナ禍を経て大都市への人口流入は、サービス業を中心とした都市への集中が一層進展し、製造業に強みを持つ大都市・県では逆に流出が続いていることがわかる。2021年には東京23区の人口が流出超過となるなど、コロナ禍の数年はやや異なる動きもあったが、製造業の省人化などの進展により人手が必要な対人サービスが多数存在するサービス業中心の都市への人口移動傾向は、2019年以前の状況に戻っていると考えられる。

つまり、上記のような製造業の割合が大きい大都市を含む地域においては、人口を吸収できるサービス業を創り出していくことで、東京や大阪などへの人口流出を抑制し、都市圏としての人口を維持していくことも可能と考えられる。実際に、札幌市や福岡市などの人口増加が続いているのはそうした側面もあると考えられる。

このような製造業中心都市からサービス業中心都市への人口流入が継続している状況からみても、地域経済の維持活性化のためには、サービス業の拡大が有効であることがわかる。中でも今後の成長領域として期待されている分野の一つが交流人口の増加、観光産業の振興、わけでも訪日外国人（インバウンド）消費の取り込みである。以下、訪日外国人の今後の見通しについて、簡単に見ておきたい。

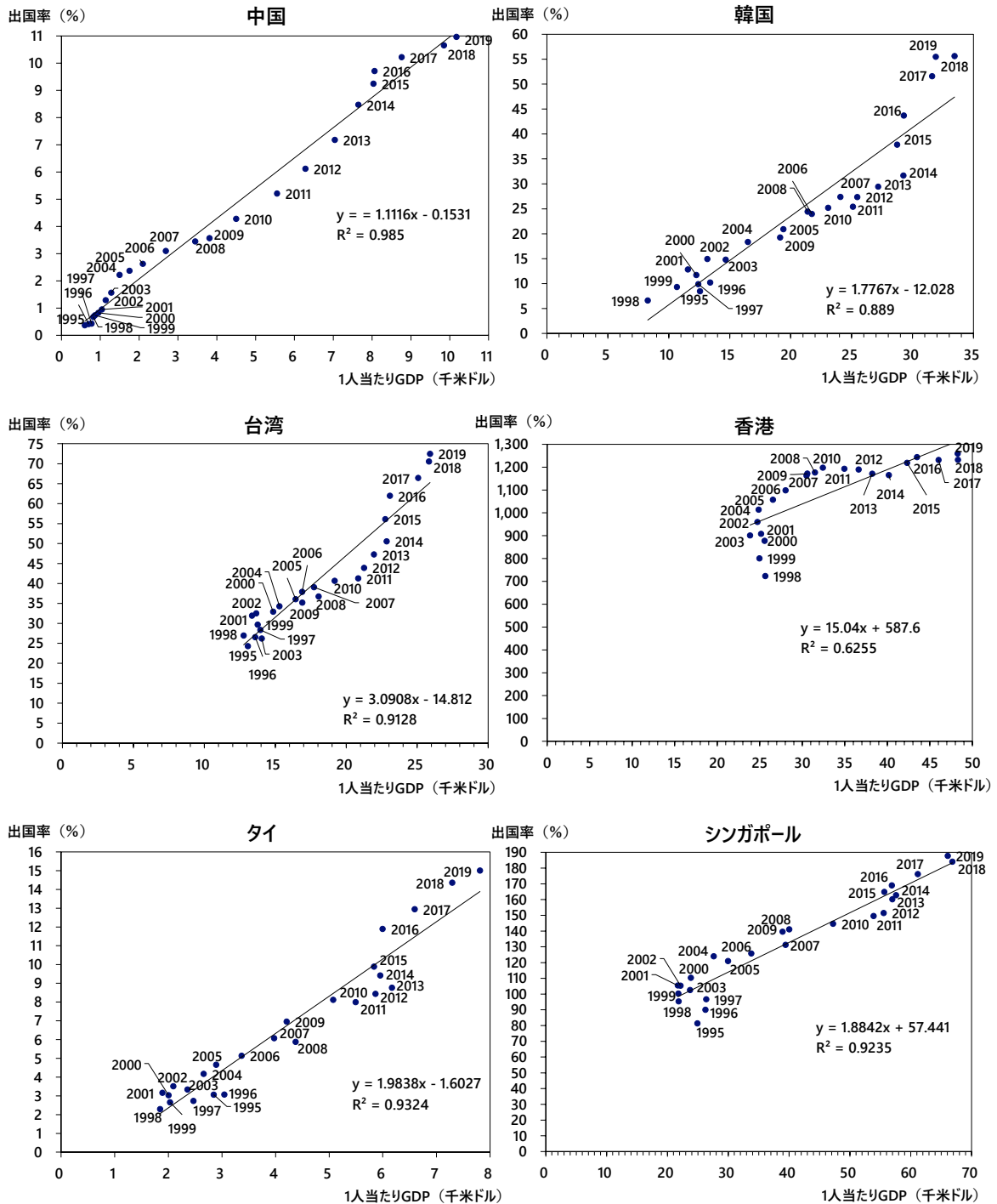
2. 訪日外国人の動向

日本政府観光局（JNTO）訪日外客数によると、2023年10月までの訪日外客数の総数は1908万人を超え、訪日外客数が前年に比べて急増（47%増）した2015年の年間水準である1974万人を確実に超える水準にまで急回復している。

本稿では、その詳細を分析することはしないが、基本的には、この訪日外国人の継続的な増加という潮流はグローバルなマクロ経済環境によるもので、昨年までのようなコロナ禍など一時的な減少はあっても大きな潮流は変わらないと考えられる。その背景として考えられるのが、各国の一人当たりGDPの成長と当該国の出国率との相関の強さである。

日本への入国者数の多い中国、韓国、台湾、香港、タイ、シンガポールなど各国の一人当たりGDP額（OECDより）と出国者数率（出国者数／総人口）（UNWTO）を1995年（国により多少データ取得可能年の制約あり）から2019年までのデータで比較すると、各国ともかなり高い相関を示していることがわかる（[図表2](#)）。

図表2 1995～2019年の各国1人当たりGDP額と出国者数率（出国者数／総人口）



(出所) OECD、UNWTOデータより作成

OECDの予測などをみても上記の各国は2030年近くまで安定的にGDPが成長することが見込まれるため、出国者数もそれに応じて順調に増加していくことが想定される。そのため、各国の出国者における日本選択率の大きな変化がなければ、2030年には政府の目標でもある訪日外国人旅行者数6000万人、というような数字に近い水準に到達するものと考えられる。

もちろん2019年時点と比較し、ロシア・ウクライナ紛争やイスラエル・パレスチナ問題などが顕在化している現時点では国際旅客が以前とおなじ条件で移動するであろうということは言えないが、少なくとも2024年には航空旅客が過去最高を更新する見込みであることが国際航空運送協会（IATA）からも公表される³など、今後も成長が期待される。

つまり、2014年（1341万人）のから2019年（3188万人）にかけて、CAGRで20%近い成長が続いた訪日外国人数増加によるさまざまな経済社会への影響が改めて2023年現在以降、中期的に継続することが、一定の蓋然性で見込まれる。

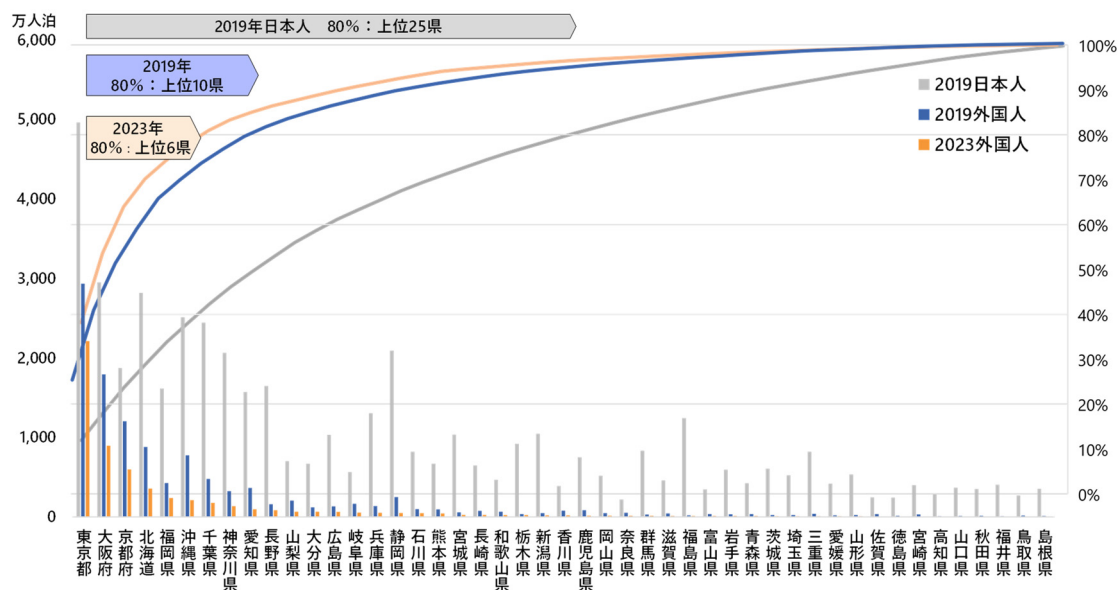
ただし、ここでも実は「一部の大都市への集中」という現象が大きな問題となる。コロナ禍前に過去最高の訪日外国人数を記録した2019年において、訪日外国人の宿泊地を見ると上位10都道府県（多い順に東京都、大阪府、京都府、北海道、沖縄県、千葉県、福岡県、愛知県、神奈川県、静岡県）で宿泊数の約8割を占めるという上位集中型「ショートヘッド」の分布となっている。なお2023年9月時点で見ると、地方空港への海外からの直行便の復便が進んでいないこともあり、わずか6都道府県で8割となっており、一層の集中状況となっている。

一方で、日本人宿泊者数でみると、8割となるのは上位から25県目と半分以上の都道府県が含まれる「ロングテール」型である。日本人の宿泊はそもそも人口が多い1都3県などの大都市から他の地域への宿泊が多いため、単純な比較はできないが、訪問すべき観光魅力は東京都市圏や大阪都市圏に限らず広く日本全国に分散して存在していることは間違いない（[図表3](#)）。実際に宿泊施設数でみると、長野県、新潟県、鹿児島県など必ずしも外国人宿泊者数が多い地域も増加している（[図表4](#)）。

2019年の延べ宿泊者数の外国人比率が低い都道府県、つまり、日本人は多く宿泊しているがまだ外国人が宿泊していない地域には、福島県、福井県、山口県、島根県、高知県、群馬県などがある。日本人から見れば、それぞれの地域の観光名所はもちろんのこと、温泉、地酒やローカルフードなど多くの魅力がすぐに思いつく地域がぞろりと並んでくる。このことから、まだまだ訪日外国人の宿泊先は大都市に集中しており、その分散化ができれば、各地域でのサービス業の拡大につながり、大都市へのサービス業とそれに伴う人口集中の緩和は可能であることが示唆される。

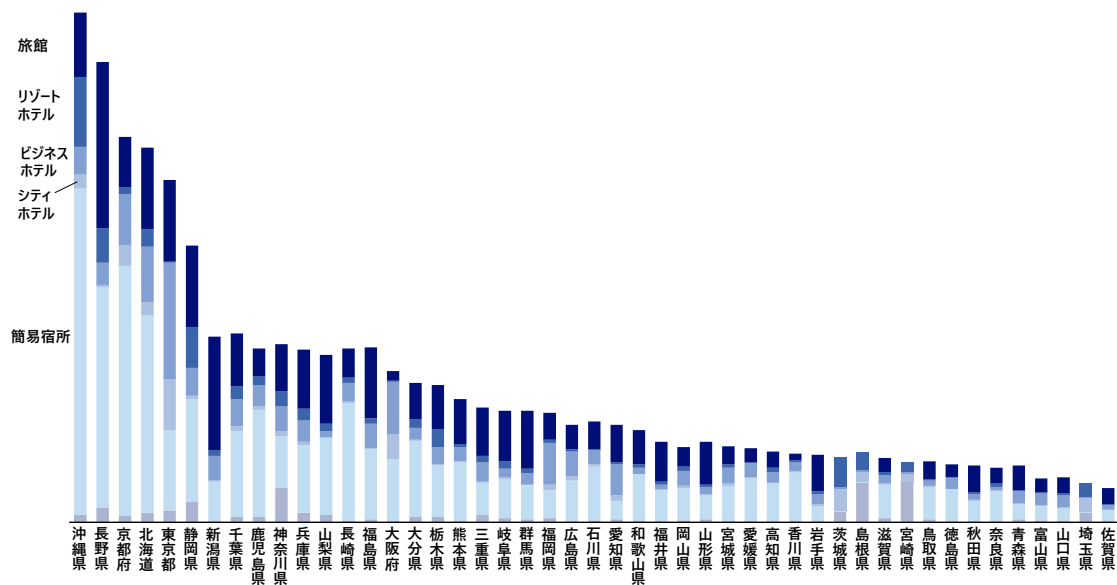
³<https://www.iata.org/en/pressroom/2023-releases/2023-12-06-01/>

図表3 訪日外国人・日本人の都道府県別宿泊者数（万人泊）
訪日外国人（2019年・2023年（1-7月））日本人（2019年）



（出所）観光庁「宿泊旅行統計調査」より作成

図表4 都道府県別宿泊施設数（2023年4月）



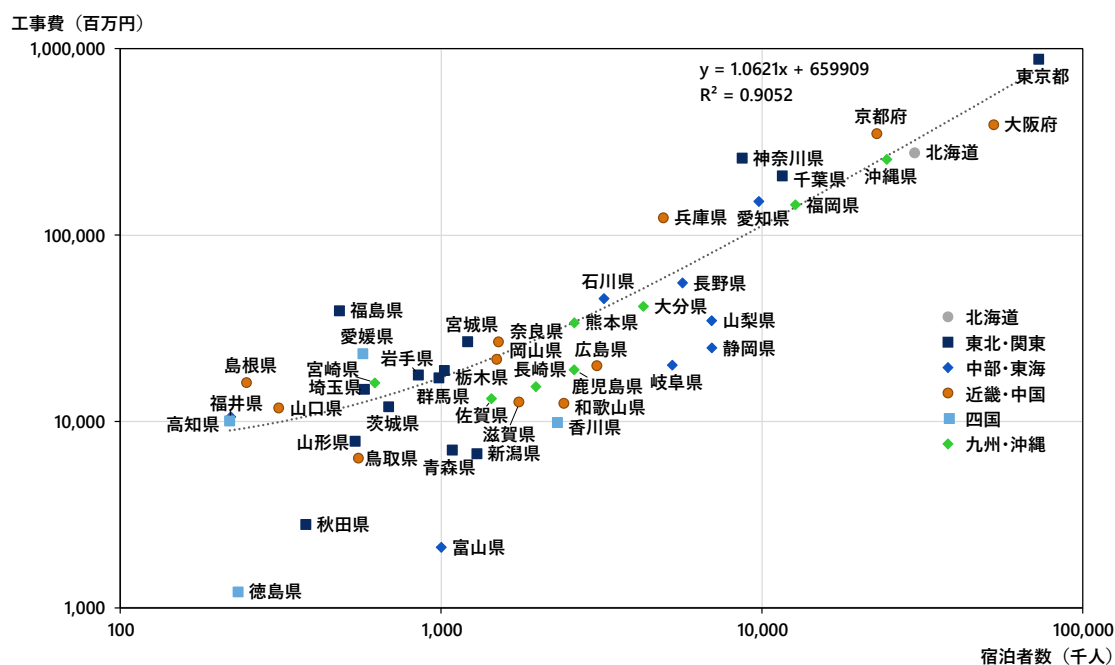
（出所）観光庁「宿泊旅行統計調査」より作成

しかしながら、こうしたサービス業を中心とした地域経済の成長を志向しつつもその実現に人手不足による制約が生じ、付加価値獲得の機会を逸失している状況が発生している。実際に、筆者が経営モニタリング委員となっているある地方空港においても空港経営において収益性の高い国際線を復便（コロナ禍により休止していた定期便を再就航させること）を進めたくても、手荷物等を扱う地上職員が確保できず、海外航空会社からの要請に対し復便を待ってもらっている状態である、と経営陣も指摘しており地方都市における機会逸失の典型例である。

すなわち、相対的にサービス業の蓄積が厚く、労働力の流動性もある（つまり人手を確保しやすい）大都市にサービス業が充実し、訪日外国人など需要家（消費者）も集中するという循環が生じている。一方で、一部大都市への需要の集中は、逆にサービス水準の低下（混雑などによる遅延等）を生じさせるため、他の都市・地方への分散化は今後の日本の継続的な成長のためにも求められる。

こうした状況を改善するためには、サービス業に投資をすることが一つの有効な方法である。大都市への人口の集中が製造業都市からサービス業都市へとシフトする中、「鶏と卵」ではあるがサービス業の一つの典型である宿泊・飲食業への投資状況がそれを示唆している（図表5）。

図表5 訪日外国人宿泊者数増分（2014年-2019年・千人）と
宿泊業・飲食業の建築着工工事額（百万円）



(出所) 国土交通省「建築着工統計調査」、観光庁「宿泊旅行統計調査」より作成

訪日外国人の都道府県別の宿泊者数の増分と、宿泊・飲食業の建築着工工事額には基本的な相関関係があることがわかる。つまり、交流人口を呼び込み地域経済を支えていくために、すでにある地域資源である自然景観や、文化、風土、食、芸能などは短期的に強化することは難しく、長期的に積み上げていくべきものであるが、建築や設備などへの投資とそれに伴う人材への投資は比較的短期間で実施可能であり、成果も見えやすい対策といえる。

実際に外資系ホテルチェーンではこうした状況もふまえて、投資を着々と進めているところもある。世界大手ホテルチェーンのマリオットグループは日本国内において「Fairfield by Marriot」というブランドで日本国内の地方都市周辺に続々とホテルを開業させている。注目したいのは、その立地場所である。本稿冒頭の人口移動で紹介した「2増」地域への立地は福岡県のみで、兵庫県、京都府、岡山県、広島県といった「2減」地域とその他地方への立地を多く行っていることである。すなわち、サービス業が相対的に弱く人口減少している地域こそ、宿泊飲食業への投資が有効であり、土地、建物、人材確保を総合的にみて収益獲得機会が大きいと判断している、とも見える。

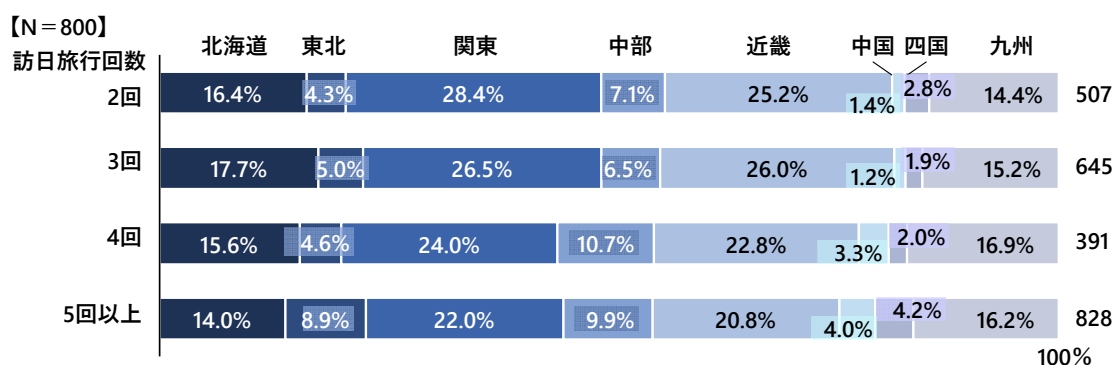
3. 複数回訪日経験の台湾人訪日旅行から見る示唆

今回、野村総合研究所では台湾で過去数年以内に複数回の訪日旅行経験のある人に対し、アンケート調査を実施した（2023年11月実施、N=800）。

そのなかで、今後の訪日外国人の訪問先や消費内容をこれまでの東京・大阪都市圏以外に広げることで、オーバーツーリズムを解消し、地域のサービス産業の成長に資するいくつかの示唆が得られたので簡単に紹介したい。

まず、訪問回数と訪問地域拡大の関係である（図表6）。

図表6 台湾人の訪日旅行回数と訪問した地域

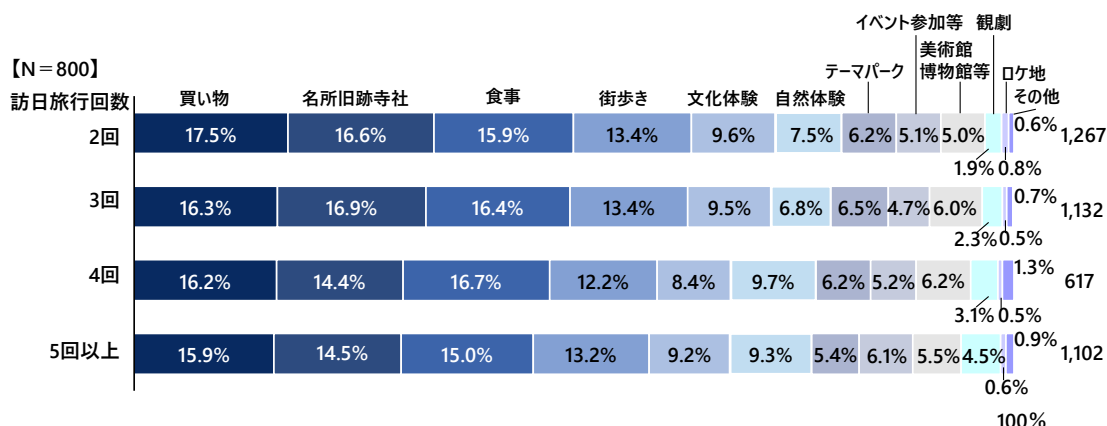


（出所）野村総合研究所「台湾人訪日旅行経験に関する調査」（2023年11月）

訪日旅行経験が2回、3回までの層では大きな変化がないが、4回以上の訪問層では中部地方、東北地方、中国地方、四国地方などへの訪問経験が上昇しており、やはり訪日経験回数が増加するに従い、東京圏・大阪圏以外への訪問を行うようになってきていることが見て取れる。

次に、訪日時に実施した活動をみると、回数の増加によって大きな傾向の変化はなく、多くの活動に分散しているものの「買い物」「名所旧跡寺社」「食事」が上位3つでそれぞれ15%前後の実施率であることなどが共通している。また、回数の増加により観劇、イベント参加などの数が増えており、実施活動の多様化も見て取ることができる（図表7）。

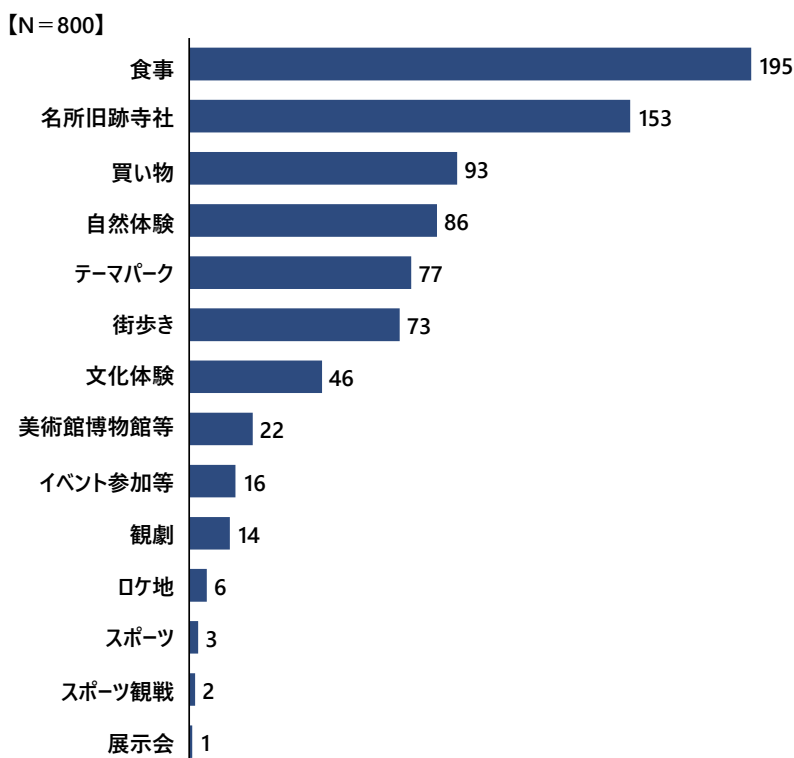
図表7 台湾人の訪日旅行回数と実施した活動



(出所) 野村総合研究所「台湾人訪日旅行経験に関する調査」(2023年11月)

一方で、その中で「最も満足した活動」をみると、「食事」と「名所旧跡寺社」の回答数が多く、次いで「買い物」「自然体験」「テーマパーク」「街歩き」などの順となっている。「食事」は総数の25%ほどの回答率となっており、台湾からの訪日旅行者にとっての満足の大きな割合を占めている、といえる(図表8)。

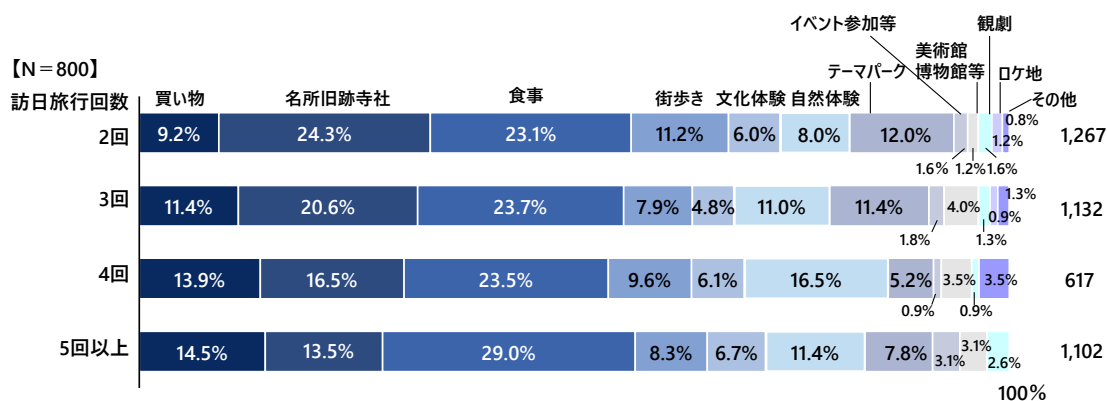
図表8 台湾人の訪日旅行で最も満足した活動(総数)



(出所) 野村総合研究所「台湾人訪日旅行経験に関する調査」(2023年11月)

また、回数の増加による変化を見てみると、「名所旧跡寺社」「テーマパーク」の割合が減少し、「買い物」「食事」「自然体験」の割合が増加している。ある意味では、上記の訪問地域の分散化とも整合し中国、四国、東北といった地方への訪問経験の増加により、食事や自然体験を最も満足した活動、という回答が増加していることと整合している（図表9）。

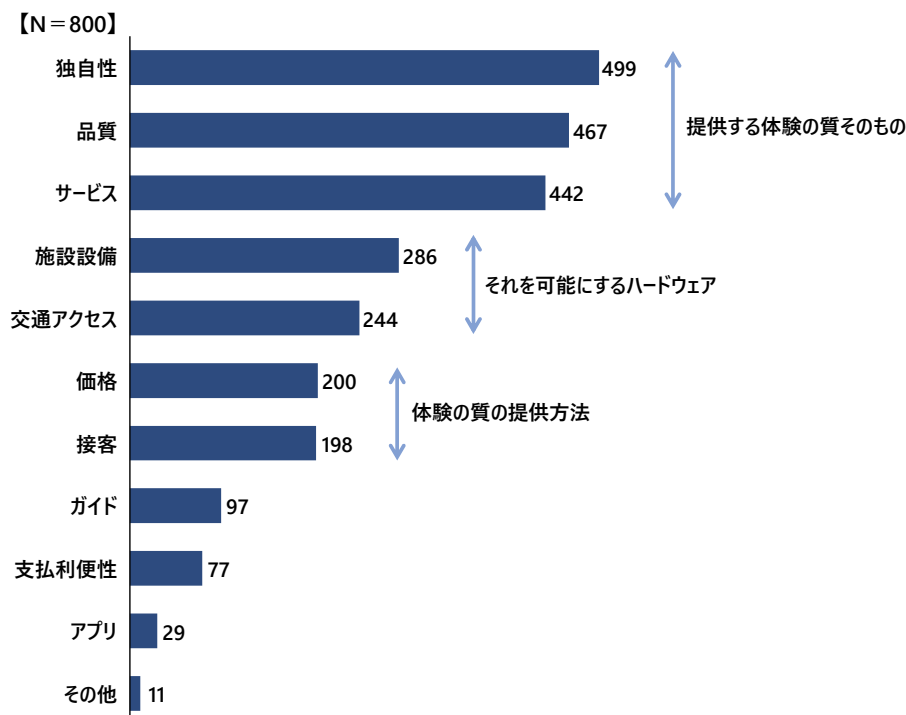
図表9 台湾人の訪日旅行回数と最も満足した活動



（出所）野村総合研究所「台湾人訪日旅行経験に関する調査」（2023年11月）

さらに、最も満足した活動の何に満足したかを聞いたところ、「独自性」「品質」「サービス」という体験の質そのものが上位となり、次いで「施設設備」「交通アクセス」というその体験を行うためのハードウェア、さらに「価格」「接客」という順となった。これを見ると、「価格」「接客」といった、ともすると優先的に考えてしまいがちな事項は、あくまで付随的な事項で、むしろサービスの質そのものや、そのための施設や交通こそが満足度の構成にはより重要であることが理解できる（図表10）。

図表10 台湾人の訪日旅行で最も満足した活動の理由（総数）

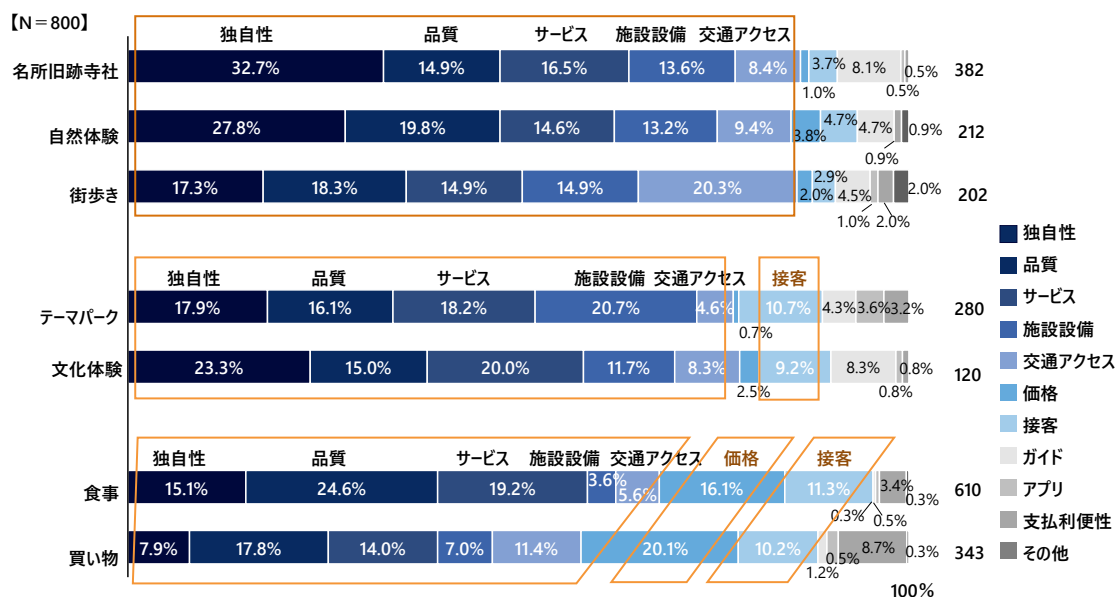


（出所）野村総合研究所「台湾人訪日旅行経験に関する調査」（2023年11月）

満足した活動とその内容の関係を見ると、活動の内容によりその満足した理由にも当然のことながら違いがあり、その特徴によりいくつかのグループとしてみる事ができる。まず、上記の「独自性」「品質」「サービス」「施設設備」「交通アクセス」で満足理由の8割以上を占めている活動で「名所旧跡寺社」「自然体験」「街歩き」が該当する。これらの活動は多くの場合「無料」で行われるものであり、いわば地域としての訪問者受け入れの基礎的な要素であり、国内の多くの地域には一定水準で提供可能と考えられる活動である。ただし、これらの中でもとくに「街歩き」に特徴的に表れているが「交通アクセス」が満足理由の2割を占めるなど、訪問者に対する「足」も重要な要素であることには留意が必要である。特に最近では訪問者の増加により一部の交通機関の利用に日常生活の一部にも支障をきたすような例も出ている（京都市バス、江ノ島電鉄等）一方で、運転手不足による路線バス網の縮小が生じるなど地域内での移動の足の確保は、多くの地域の課題となっている。今後モビリティまわりの様々なテクノロジーによる解決が地域における訪問者へのサービス提供と、生活水準そのものの維持という両面から求められることがここからも見て取ることができる。

次に、「接客」が一定の割合を占めているグループで「食事」「買い物」「テーマパーク」「文化体験」が該当する。さらに加えて「価格」が満足の理由として一定の割合を占めている活動で「食事」「買い物」が該当する（図表11）。

図表11 台湾人の訪日旅行で最も満足した活動の理由（活動別）

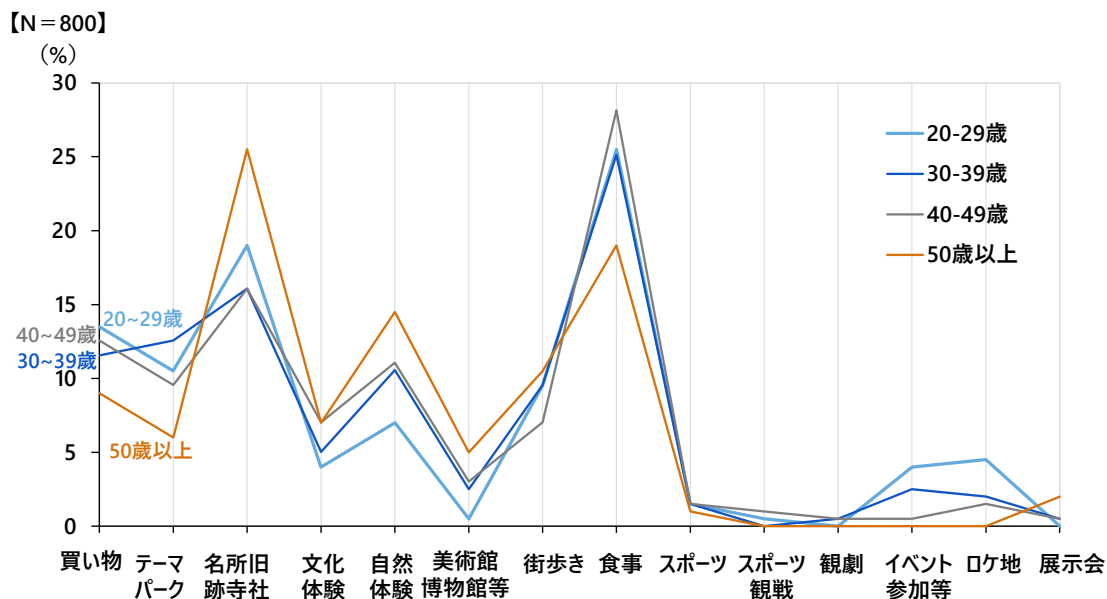


（出所）野村総合研究所「台湾人訪日旅行経験に関する調査」（2023年11月）

特に「食事」については、上述の通り多くの人が訪日旅行時に最も満足した活動として挙げているだけに注意が必要である。すなわち、「独自性」「品質」「サービス」という体験の質そのものも重要なが、合わせて「価格」にも一定の満足感を与える水準であることが必要である。

今回の調査では、年代による回答傾向の差異はあまり見られず、参加した活動の総数でみると、ほぼ同一回答割合となっている。ただし、最も満足した活動には年代別に多少の差分が生じており、50歳以上が「名所旧跡寺社」「自然体験」を最も高い最満足項目となっている一方で、相対的に「食事」を最満足項目とした割合が低くなっており、やや上記の「基礎的な訪問項目」に満足傾向が出ている（図表12）。それに対して、今後長期にわたり訪日が見込まれる20歳代、30歳代は「食事」の最満足率が高く、また「イベント参加等」「ロケ地」あたりは相対的に高い最満足数があり、注目すべきポイントである。

図表12 台湾人の訪日旅行で最も満足した活動の理由（年齢別）

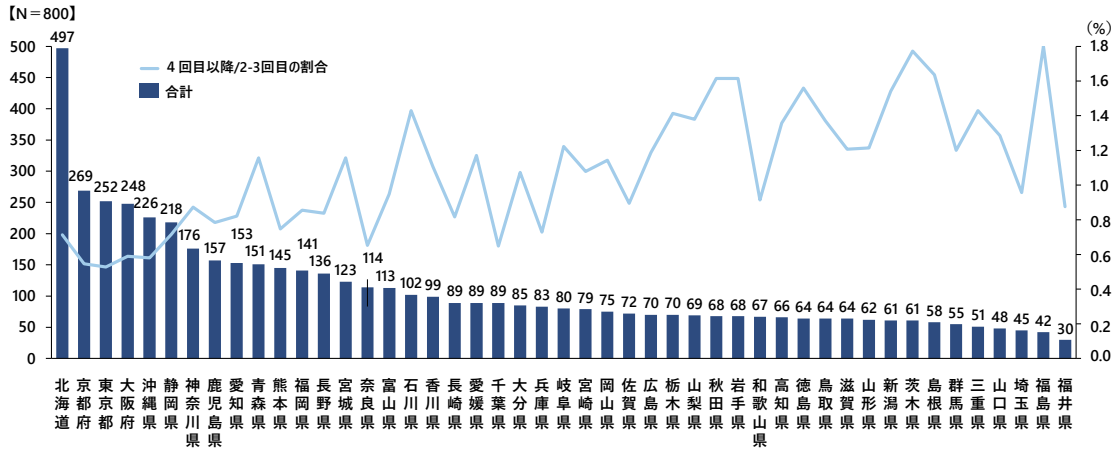


（出所）野村総合研究所「台湾人訪日旅行経験に関する調査」（2023年11月）

最後に「次に訪問したい都道府県」（複数回答）を聞いたところ、圧倒的な人気は北海道で回答者数の半数以上が選択する人気訪問先となっている。次いで京都府、東京都、大阪府、沖縄県、静岡県と続いており、訪日外国人の一般的な訪問人気先が上位に並んでいる。一方で、2・3回目訪問者の希望先と4回目以降訪問者の希望先を比較すると、4回目以降で希望が大きく増加する県の上位は福島県、茨城県、島根県、秋田県、岩手県、徳島県といった訪問希望先としてはやや少数派の地域が並んでいる。ある意味では、訪日回数の増加に伴い、日本国内のローカルエリアの魅力を経験し、より深く地域への訪問体験を期待していることがわかる。

この点は、本節冒頭でみた「訪問回数の増加により訪問地域も拡大する」とことと整合しており、今後ますます国内の各地域における訪問者増加が示唆される。このように、今後増加する訪日外国人をこれまではあまり訪問されていない地域で受け止めることは十分可能であり、そのための投資やサービス開発をすすめていくことが有効と考えられる（図表13）。

図表13 台湾人の訪日旅行で「次に行きたい都道府県」



(出所) 野村総合研究所「台湾人訪日旅行経験に関する調査」(2023年11月)

こうしたサービス開発に必要な視点としては、これまでサービスとして顕在化していない潜在的な地域の価値(景観、風土、文化など)を必要な経営資源の投入により顕在化させることで、地域で循環する経済価値を増加させることができると考えられる。

4. ローカルエリアにおけるサービス開発の取り組み事例

上記のようなローカルエリアの潜在的価値を顕在化させた例として、広島県尾道市の瀬戸田地区の取り組みを紹介したい。瀬戸田地区は、エリア内外からの人的資源、経済的資源の投入により地域の経済的な価値を顕在化させ、雇用や消費のスピルオーバーを生みだしている。

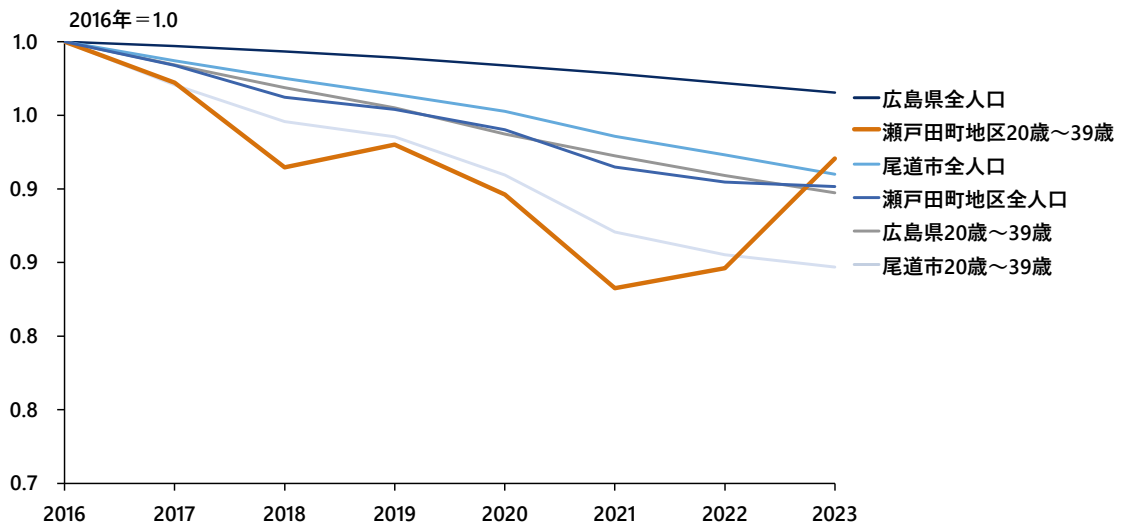
まず、こちら（[図表14](#)）で示すように、広島県尾道市瀬戸田町地区の20歳—39歳人口を見ると足元数年の人口増加（社会増）が実現している。広島県や尾道市全体では減少が続いているにもかかわらず、当該地区のみで「若者」の「移住」による人口増が実現していることになる。どのような取り組みが行われているのか。

瀬戸田町地区には、2021年3月に「Azumi Setoda」（高価格帯の宿泊施設）、「yubune」（中価格帯の宿泊施設と銭湯の複合施設）がオープンし、続く4月には「SOIL Setoda」（カフェと簡易宿泊施設の複合施設）がオープンするなど、新たなサービス施設ができた。これらの施設は瀬戸田町地区で港から観光地（耕三寺）方面に向かう主要な動線上にあり、かつて栄えた商店街の入り口付近に当たる場所にできており、古い民家、豪商私邸などを活かして価格帯相応の期待されるサービス水準を担保するよう投資されてオープンした施設となっている。ある意味では上記の「潜在的な価値」に新たな投資を行うことで顕在化した例と考えられる。それぞれの施設の経営状況について詳細は不詳であるが、SOIL Setodaを経営する（株）しおまち企画の小林代表取締役によると、SOIL Setodaの宿泊施設の室稼働率は8割程度を維持しており、宿泊機能を確保するために現在も積極的に投資をしている状況にあるという。そうした面からみれば、瀬戸田町地区における潜在的な価値をうまく顕在化させることで、業としてのサービス開発に成功していると考えられる。上記施設の開業以降に若年層の人口増加が実現していることから、こうしたサービス開発の結果、訪問者の増加とともに雇用の場ができたことが理解できる。さらに、現在取り組んでいる「ショップハウスプロジェクト」では既存の空き店舗、空き地を利用し、1階の路面部分が店舗（ショップ）で、2階部分に宿泊機能（ハウス）を導入した施設を開業しており、よりカジュアルな滞在を可能にするとともに、「チャレンジショップ」のような形で、「瀬戸田で商売をしてみたい」という事業者にチャレンジの場を与える、といったことにも取り組んでいる。

また、同じ尾道市では「ONOMICHI U2」という施設も同様に潜在的な価値を顕在化させて雇用と地域の経済循環への拡大を実現している例である。こちらは、もともと広島県の古い港湾施設で利用されていなかった施設にリノベーション投資を行うことで、宿泊施設、飲食施設、サービス施設を導入し地域に寄与している。同施設を運営する（株）せとうちクルーズU2事業部支配人の井上氏によると多少の繁閑はあるものの、年間を通じ80人以上の規模で定常的な雇用を生むとともに、「自分のまちにも世界から人が来る先端の施設がある」というように地域の若い住民にとっても誇れるものになっているという。この施設で提供されるサービスの

特徴の一つが「サイクリストフレンドリーなホテル」である（図表15：写真）。欧米や台湾からの旅行者層に人気のしまなみ海道サイクリングという体験に対し、そのための宿泊機能がないことに着目し、自転車を部屋まで持って入れることができる宿泊施設というサービスを提供し、こちらも高い稼働率を維持しており、訪日外国人が宿泊者のおよそ5割強という水準にあるという。地元尾道市で生まれ育った井上支配人を中心に地域の価値の顕在化を徹底的に考えて投資を実行した結果、独自性のある地域の経済循環を生み出している例である。

図表14 広島県尾道市瀬戸田町地区20～39歳人口推移



（出所）広島県及び尾道市「住民基本台帳人口（各年10月1日）」より作成

図表15 サイクリストフレンドリーなホテル（HOTEL CYCLE（ONOMICHI U2）写真）



（出所）（株）せとうちクルーズU2事業部

5. 地域における経済循環を生む仕組み

筆者がこうした動きの中で注目したいのは、潜在的な価値を再発見し顕在化するという外部の視点と、その顕在化の結果として生じる経済的価値を地域に循環させる内部還元機能の両方を併せ持つ地域DMOなどの組織機能である。

えてして、地域の潜在的価値を顕在化させる投資、サービス開発の過程ではそうしたプロジェクトを実施する主体と、地域の事業者や住民とかがかわりが希薄になるなど、場合によっては対立することも少なくない。また、新たに整備された外部資本の施設のみに来訪者が集中すると、量としての交流人口の増加や地域での消費金額の増加といった効果が、地域では実感しづらくなる。そのため、そうした顕在化の取り組みが十分に効果を発揮できないというようなことが起こりがちになる。

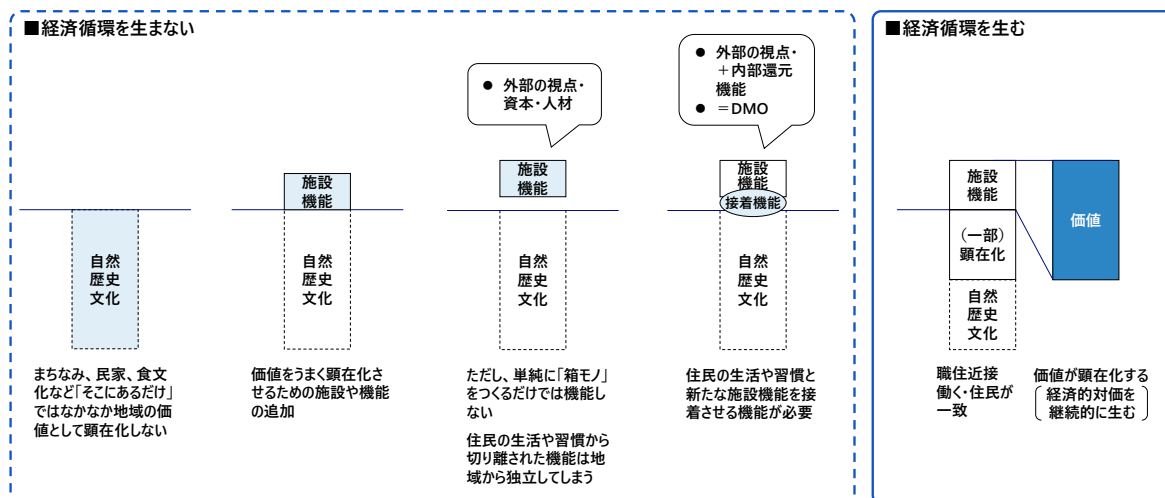
一方で、瀬戸田町地区とONOMICHI U2では、外部からの訪問者向けの宿泊施設以外の機能、サービスを合わせて充実させていることが地域との連携を強め、消費金額や人口の増加という効果につながっている。もちろん宿泊施設においても食材を地元から調達するなどの連携は当然おこなうものの宿泊施設という特性上、なかなか一般住民との接点を作りづらいという課題はある。そのため、地域住民との接点を作り、地域に溶け込むために「日常機能」の構築を行っていることは、重要なポイントである。具体的には、地元の意見などから「(安価な)素泊まり」「食事を提供するカフェ」「地元大学とのコラボ展示会」といったサービスや企画を実現することで、地域の住民や近隣からの訪問者に対してもサービスを可能とすることで、地域への循環実現が体感できるようになっている。

こうしたサービス開発の実現には、外部視点の機能と内部還元機能を併せ持つ組織として「せとうちDMO⁴」が果たした役割が大きい(図表16)。

⁴せとうちDMOは、広島県湯崎知事が2011年に公表した「瀬戸内海の道構想」を端緒としており、その構想の実現過程で広く面的に地域を対象とする「政策的サポート」と個別の企業を対象にする「金融的サポート」を柱とした「せとうちDMO」が実現したという経緯がある。

<https://setouchitourism.or.jp/ja/>

図表16 地域に経済循環を生む仕組み



瀬戸田町の事例では地域外から新たに投資するにあたり、3年にもおよぶ地域の事業者や住民との対話の場をワークショップ形式で実施し、そのプロセスの中で地域と一体的な将来の方向に向け実現すべき機能の具体化などを実現したという。その際に活動を伴走したのがせとうちDMOである。つまり、地域・住民側から見ても事業者側から見てもあるときには内側に、ある時には外側にいる多義的な位置をとることができる組織として有効に機能している。

その理由はせとうちDMOの設立の経緯からの組織設計にあり、DMOは瀬戸内海7県にまたがる自治体からなる一般社団法人せとうち観光推進機構とそれぞれの県の金融機関等が中心に出資して設立した（株）瀬戸内ブランドコーポレーションの二つの組織から構成されている。そのため、地域から見ると自分の地域の自治体のような顔と、外部の地域の金融機関のような顔、それぞれを有していることになる。

せとうちDMOのなかでファンドなどを通じたエリア内の産業育成などを担う瀬戸内ブランドコーポレーションは、当然ながら経済的収益性だけを追求しておらず、ある意味では地域経済、雇用の維持拡大の実現のためには必ずしも高いリターンが見込めずとも、ヒトやカネといった資源を投入している。こうした活動ができる組織を地域全体で有することは今後の地域経済循環の拡大には極めて重要となる。

このように、せとうちDMOが包含する機能にはいわゆるディスティネーションキャンペーンなどの広く地域をプロモーションする機能と地域の企業を個別にサポートするファイナンスや伴走支援機能があり、地域の経済循環創出の両輪となっている。ただし、全国でも有数の活動実績のあるせとうちであるが、今後は、技術により地域の課題を克服していく機能との協業が重要になると考えられる。

現在、さまざまなサービス業において「人手不足」によるサービスの供給制約が発生しており、この解消のためにはデジタルをはじめとした技術の導入が欠くことのできない取り組みとなっている。一例を示すと野村総合研究所が簡易的に行った試算にはなるが、平均乗車8人程度の地方従来型の路線バス1台を自動運転オンデマンド型の小型車2台に置き換えることで、費用削減とサービス水準の向上が実現でき、地域内の交通網の維持に大きな効果を有する可能性が大きいことなどがあげられる。

今後の地域におけるサービス業を中心とした経済循環形成においても、こうした技術による解決策の検討、導入が大きなポイントになるため、こうした機能をDMOが外部との連携により確保していくことが求められる。

おわりに

本稿では、「外部からの潜在価値の発見」「内部還流させる地域の活動」がうまく融合して地域経済循環を創り出している例として広島県尾道市の事例を中心に紹介をしてきたが、最後に今後のさらなる展開の可能性についても触れておきたい。

本稿で示したように今後の地域の経済循環を生み出すためには、潜在的な価値の上に「投資」により顕在化させることが有効であり、そうした投資に対し個人の資金を活用していくことは地域としての今後の検討課題のひとつである。そのような個人と地域をつなぐ手段として、例えばデジタル化により極めてコストが低く発行・流通できるトークンのような形は有効に機能するものと考えられる。

せとうちDMOのような「外部と内部の両義性を持つ機能」にデジタルや技術により地域の課題解決に資する機能を合わせることでより多面的、継続的な地域経済循環（サステナブル・ローカルエコノミー）を実現することができる可能性は高い。こうした仕組みも活用しながら、地方都市・地域への積極的な設備投資こそが事業の収益機会を生みだし、当該地域への人口の還流、豊かな社会の実現が可能になる、そうしたチャレンジを広く関係者で取り組んでいきたい。

執筆者



持丸 伸吾

株式会社野村総合研究所（NRI）

コンサルティング事業本部 アーバンイノベーションコンサルティング部 プリンシパル

兼 未来創発センター デジタルアセット研究室

2024年1月発行

野村総合研究所 未来創発センター

野村総合研究所 未来創発センターは、「未来志向型シンクタンク」を目指しています。各領域で高い専門性を有したメンバーが、日本・世界が直面する社会課題・経済課題を洞察し、科学的な判断に基づき、その処方箋を提言・発信していきます。

<https://www.nri.com/jp/service/souhatsu>

E-mail : miraisouhatsu-report@nri.co.jp

株式会社野村総合研究所 未来創発センター

〒100-0004 東京都千代田区大手町1-9-2 大手町フィナンシャルシティ グランキューブ