

# 研修実録「人口減少政策と観光政策の基本」〜広島県編②

久繁哲之介  
地域再生プランナー

## 成功確率1%で、いきなり大金〓税金を投じる政策は「博打」

### 地域活性化など「政策を考える三つの大前提」

広島県自治総合研修センターで、広島県内の自治体職員22人（県職員6人、市町職員16人）を対象に実施した研修の考察、第2回である。

研修内容は受講生が「政策を考える三つの大前提（表1）」を踏まえ、自分の地域を活性化化する政策を考える課題を発表し、講師の私が評価するものである。評価基準は当然に、研修日2週間前に示した大前提（表1）の達成度に基づく。

**表1の主旨は「役所の現状（下線部）」と「正反對」**なので、役所の慣例で発表した18人は「市民感覚なりアリティが欠如した」つまらない机上の空論に終始したが、4人は素晴らしいという総評を前回に述べた。今回は4人（大竹市S氏、江田島市K氏、海田町Y氏、東広島市N氏）の何が素晴らしいかを具体的に考察する（江田島市は前回に考察済み）。

考察の切り口は4人に、呉市E氏と三原市M氏を加えた「広島市周辺6都市（以下、広島都市圏）」とする。理由は二つある。まず、4人が奇遇なことに、広島都市圏であること。そして、6人が発表した政策は、読者の関心が高い「人口増加政策、交流人口増加政策（観光振興策）」である。

**表2、3**を見れば、どの都市（の自治体職員）が、どの政策を選んだか簡単に分かる。

**表4**を見ると「その観光振興策は発想が間違っている」と簡単に分かる。

### 東京一極集中のウソ〜東京より人口が増える都市

拙著は「札幌広福（札幌、仙台、広島、福岡）が東京以上に人口が増えていて、人口の東京一極集中はウソ」という事実を明らかにした。

事実、広島市と東広島市は人口が、今も増え続けている。「今も」と強調する理由は、海田町は人口急増後に昭和60年代から人口減少に転じたこと、広島都市圏の他都市はさらに深刻な人口減少に転じたことを示唆する。

表1 政策を考える三つの大前提

課題）拙著「競わない地方創生〜人口急減の真実」（以下、拙著）を読み、三大前提を連携させて地域活性化策を考えなさい（ページは拙著の該当箇所）
<b>大前提1:PLAN</b> 自分を含む顧客の体験・共感に基づく計画。これを「ペルソナ・マーケティング」と言う(99頁〜)。目的：「他都市の真似、机上の空論」でなく、 <b>リアリティある顧客の体験・共感から創る。</b>
<b>大前提2:DO</b> 将来を見通して、小さな試行錯誤を重ねる実践(114頁〜)。机上の計画立案で大金を要する事業を、いきなり実践するのは博打。目的：税金ムダ遣い撲滅。金を掛けない小さな事業・試作品で始めて、顧客の反応をまず確認。顧客の反応が最悪なら撤退。良ければさらに改善。顧客反応が合格点に達したら、本格的に始めてよい。
<b>大前提3:SEE</b> 協働者・資源・予算は試行錯誤の中で入換(123頁〜)。これが「協働、連携」の真の姿。目的：最初から多くの協働者・予算を集めるから、 <b>撤退・改善が難しいし、縦割主義に陥る。</b> 最初は目的を絞り、使う資源・集める協働者も絞る。

表2 広島都市圏の人口(単位:人)

	1999年	2015年	増減率
大竹市	31,739	27,743	▲12.6%
江田島市	32,801	24,373	▲25.7%
海田町	30,220	28,702	▲5.0%
東広島市	174,141	191,711	10.1%
呉市	261,219	227,018	▲13.1%
三原市	106,855	96,187	▲10.0%
広島市(参考)	約113万	約119万	5.0%

表3 広島都市圏の年間観光客数(単位:万人)

	1999年	2015年	増減率
大竹市	20	39	97.5%
江田島市	66	54	▲17.7%
海田町	6	28	335.9%
東広島市	141	282	100.0%
呉市	291	462	58.8%
三原市	190	355	86.2%
広島市(参考)	1,099	1,407	27.9%

表4 広島都市圏の年間商品販売額(単位:億円)

	1999年	2014年	増減率
大竹市	651	382	▲41.3%
江田島市	327	296	▲9.5%
海田町	589	846	43.6%
東広島市	3,666	3,377	▲7.9%
呉市	5,125	3,584	▲30.1%
三原市	2,947	1,644	▲44.2%
広島市(参考)	96,964	68,301	▲29.6%

出典:広島県Web

海田町Y氏と東広島市N氏の発表は、この事実を踏まえた上で、目先の人口を金で買う政策ではなく、長期的な政策を提案した点が素晴らしい。海田町と東広島市は、広島市のベッドタウンとして造成開始後、人口が急増した共通項がある。しかし、海田町は早くも昭和60年代から人口減少に転じたが、東広島市は今も人口急増が続く。この違いは、どこにあるのか?

### 海田町と下條村は、子育て終了後に人口流出

海田町の人口減少は、拙著で解き明かした「人口減少対策の成功事例、長野県下條村が人口急減」現象と、そっくりである。すなわち、新婚・子育て世代を住宅費の安さや子育てのしやすさで誘致できたが、子どもの高等教育時期には教育環境が良い、大都市へ流出する。海田町と下條村は、市民から「住宅資金を貯金する目的で一時的に利用された」にすぎない。海田町Y氏の以下発表は、この不都合な真実を直視できている点も素晴らしい。

「子育て『支援』から、子育てを通じた『ママが集う場づくり』への改革を提案します。久繁さんが著書で言う『金をばらまくだけの子育て支援では、子どもが成長すると転出される』状況が、海田町はもう30年も続く。町役場は見えて見ぬふりだが私は、金をばらまく支援から『ママが集う場づくり』へ改革し、ママ友の繋がりを創りたい。目的は子どもが成長した将来、住居選択の決定権を持つママに『友だちがいる海田町に住み続けたい』と言ってもらえること」

### 市民と交流する過程で、政策を具体化する

拙著は「人口減少対策(人口流出抑制策)の鍵は、大切な友だち・仲間がいるから、この町が好きというコミュニティ意識(顔が見える関係)の強化にある。そのためには、公務員自ら市民と交流して政策を具体化しよう」と記した。海田町Y氏の発表は素晴らしいが「公務員自ら市民と交流して政策を具体化」という実践力が欠けている。東広島市N氏の以下発表は、海田町Y氏の長所を活かし、短所も考慮されていて素晴らしい。

## 仕事はあるが、人口減少し続ける理由を直視

拙著は「人口の東京一極集中のウソ」と併せて「仕事の東京一極集中のウソ」も解き明かした。

地方の人口が減少する理由として、よく「地方は仕事がないから」というウソが蔓延<sup>はびこ</sup>るが、就業地別の求人倍率で東京都は15位にすぎない。

大竹市は「仕事は沢山あるのに、人口が減少し続ける」典型例と言える。大竹市の臨海部には、三菱レイヨンや三井化学など一流企業の重化学工場が並ぶ。一流企業の仕事・求人は今も多いが、昭和50年代から人口減少に転じている。理由は職住分離にある。海田町と同様、住む場所の選択で最も重視されるのは「家族の教育や交友」である。この究極が「単身赴任という職住分離」だ。単身赴任が当然視される日本で「仕事さえあれば、家族全員がそこに住むはず」という現在の役所政策は、市民感覚なりアリティがない。

大竹市S氏はその現状を踏まえて「家族の教育や交友を重視しつつ、大竹市らしい個性的な政策」を以下のように発表した点を私は高く評価する。

「大竹市の資源は、一流企業の重化学工場が生み出す技術力。この技術伝承を市内の学校教育で行う。ポイントは、工場務めのパパが教師役を務めることで、パパが誇りを持ち、この教育を自分の子どもに受けさせたいと感じて、大竹市に住んでもらうこと。この教育を受けた子どもが将来、

大竹市の重化学工場で働きたいと感じてくれたら最高です」

### マリンレジャー客を観光客と誤解して、失敗

私が高く評価する4人の公務員には次の特性がある（この特性が評価基準Ⅱ三大前提）。

1. 市民感覚なりアリティがある
2. リアリティを高める目的から「市民と交流して、政策を具体化する」意識もある

残り18人の公務員は、これと正反対で「市民感覚なりアリティが欠如した」つまらない机上の空論に終始した。読者はその酷<sup>ひど</sup>さを広島都市圏の残る2都市の例で実感し、自身の成長に繋げよう。呉市と三原市の観光地特性は、広島市（人口約119万人）と県第2都市の福山市（人口約47万人）の間に立地する「日帰りマリンレジャー地」。広島・福山から、電車1本1時間以内でアクセスできるから、未成年者の集客力も高い。だからこそ、日帰りレジャー地として最適なのだ。この都市特性は首都圏でいえば、神奈川県湘南海岸に似ている。首都圏から海水浴・釣り等マリンレジャーを日帰りで楽しむで賑<sup>にぎ</sup>わう。アクセスは鉄道1本で可能なので、未成年者の集客力も抜群に高い。これら顧客は「観光客」ではなく「若者主体の日帰りレジャー客」なので、次の特性を有する。

1. 客数を急増させても、売上高（商品販売

額）はそれほど増えない（表4）

2. 観光地ではなく、マリンレジャー地なので、インバウンド（海外観光客）には魅力的とは言えない

3. 回遊性を高めても、宿泊客にはならない。例えば、湘南海岸の神奈川県平塚市は2014年の観光客数は708万人、うち宿泊者は8万人、宿泊比率は1・1%にすぎない（出典は神奈川県Web）

ところが、呉市と三原市は「観光客数の多さは、実は日帰りマリンレジャー客にすぎない」のだが観光客数が多いと誤解している。この間違った前提から、インバウンド誘致と宿泊型観光地への脱却という「とんでもなく間違った政策」を導いて、政策化している。しかも、呉市E氏と三原市M氏は、市が実践する間違った政策を、研修で「自分で何も考えず、そのまま発表」した。自分で何も考えない公務員2人は、発表後に行う私の指導にも「自分で何も考えないⅡ市民感覚なりアリティがない」悪<sup>あ</sup>しき特性を露呈<sup>ろせ</sup>しまくる。

### S W O T分析などビジネスの基本を知らず、失敗

EとMは発表で、S W O T分析を使ったが、S W O T分析の理解も2人そろって間違っていた。後日、両市の計画書を見ると、間違ったS W O T分析から、間違った政策が導かれていた。

- 前提を間違うと、導く政策は必ず間違う。両市

は「役所全体」全員で、政策の前提となるビジネスの基本を間違っている」という深刻な問題を有する。以下、SWOT分析の基本が分かるように問答は要約・編集する。

SWOT分析とは、自社・自都市の「強さ」S、弱さ」W、機会」O、脅威」T」の4点から分析し、経営方針・政策を導くビジネスの基本手法。M氏は三原市の観光客数が355万人と多いこ

ダミー

ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー

ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー

○

とを強さ、インバウンドは殆どないことを弱さというSWOT分析から「インバウンド誘致」を提案した。間違いは10個以上あるが、まず「数字や現象の表面しか見ていない。それを強さ・弱さと簡単に決めてしまう」欠点を指摘したい。

強さとは本来、観光客数の多さを「顧客目線で掘り下げた、顧客ニーズ」のこと。三原市の観光客は多くが、日帰りマリッジ客。だから、強さは大都市（広島と福山）から近く、電車1本1時間以内でアクセスできる「日帰りマリッジ客地」。

次に、SWOT分析の理解・使い方の間違いを指摘したい。SWOT分析の使い方は、拙著で解説しているように「強さ（S）を一番になれるまで強化することで、弱さ（W）は顧客に感じさせない」ことが基本。これは「ビジネスの基本」でもある。

一方、E氏（呉市）のSWOT分析は「弱さを克服するだけ」で強さとの連携がない。この間違いを「ビジネスを知らない受験勉強型」と私は定義する。

受験勉強は科目ごとに「得点に天井・上限がある」から、強さを伸ばすより、弱さ（不得意科目）を克服した方が伸び率（総得点）が高くなる。しかし、ビジネスは「得点（顧客満足度）に天井はない、科目ごとという配分もない」から、顧客満足度は強さを伸ばすことのみ高めることができる。

例を挙げよう。顧客から商店街は「接客は良い（強み）が、価格は高い（弱み）」と言われたらしよう。

公務員Ⅱ受験勉強型の政策は「価格を下げる（弱みを克服する）」ために補助金をばらまく。結果、値引きが常態化。補助金はいつまでも要求される。利益は永久に低く、衰退が加速する。

しかし、ビジネスの基本から導く政策は「価格の高さを感じさせないレベルに、接客力を高める」ために研修を行う。研修は初期投資だから、研修後の利益は高く、成長が加速する。補助金の使い方も、ビジネスの基本から学びたい。

### 成功率1%に、大金を投じるのは「ギャンブル」

発表後に行った以下の問答要約で、Eは呉市E氏、私は久繁を示す。

私「呉市の間違いも三原市と全く同じ。呉市の観光客数が462万人と多いことを強み、宿泊者は殆どいないことを弱みという、間違ったSWOT分析から『宿泊型観光地への脱却』を提案した。SWOT分析の間違いは先述した通り。Eさんに最も指摘したい点は『観光客数の多さは、実は日帰りマリインレジャー客にすぎない』という前提の間違い。湘南海岸という前例と呉市の現状を考えれば、間違いは分かりますね？」

E「湘南海岸の実情は知らなかったし、湘南と比較する発想もなかったの、ご指導は参考になります。でも、湘南の事例から、宿泊比率を1%

には高めることができる、とも言えます。1%の可能性があるなら、それに賭ける市の挑戦的な政策は意義があると思います」

私「成功率1%の事業に、いきなり大金を賭けることを『博打、ギャンブル』と言う。しかも、その財源は税金ですよ。ギャンブルするなら、自分の金でやる。税金を使うなら、三大前提を厳守する」

私「（無言で私を睨み付けるE氏を見て）ご不満な様子ですね。では、呉市の観光客は多くが『広島市など県内の日帰りレジャー客』という事実に基づき質問します。Eさんは広島市民と仮定して、片道30分で来られる呉市に宿泊できますか？」

E「（しばし沈黙後）私は宿泊できません。でも、呉市役所としては、泊まってほしいんです」

私「自分は消費できない物を、顧客には買わせたいって、三大前提に反する、というか非常識」

### 自分が消費できない物は、誰も買わない

以下すべて私の発言だが、本稿のまとめとして要約する。

役所や商店街では「民間（ビジネス）の非常識」が常識としてまかり通る。

特に酷い非常識が「自分は消費できない物を、顧客には売り付ける」行為。例を挙げよう。衰退する商店街は「自分は消費できない物を、顧客には買わせようとする」から衰退が止まらない。解

決策Ⅱ政策は「自分の金・時間を投資したくなるレベルに、サービスの水準を高める」こと。

要するに、政策を創る大前提は「自分を含む誰か顧客のリアルな感動・共感に基づく」ことが大切。視察を行うにしても、この大前提を実践した後に、視察するに相応しい場所を選ぶ。

しかし、三原市の計画書を見ると、大分県豊後高田市の「昭和の町」を視察している。視察先（成功例）の選び方が、間違っている。

昭和の町と三原市では、都市特性も来訪者（顧客）特性も正反対に違う。

昭和の町は、遠方から一元客を誘致する目的で、レトロ風に再開発した町。

三原市と呉市が参考にすべき成功例（視察先）は先述したように「日帰りマリインレジャー客が集う、湘南地域」が相応しい。

湘南地域では、呉市や三原市が失敗した「顧客に宿泊を強いる」のではなく、かき氷専門店やビーチサンダル専門店など、日帰りマリインレジャー客の顧客ニーズに合う個人商店の起業が相次いで成功している。この店を目標に来訪する日帰り客がさらに増えて、湘南は地域全体が活性化している。

地域活性化が成功する鍵は「宿泊させたい・金を多く落とさせたい」という提供者（役所）側の願望ではなく、顧客ニーズから政策を創る意識にある。