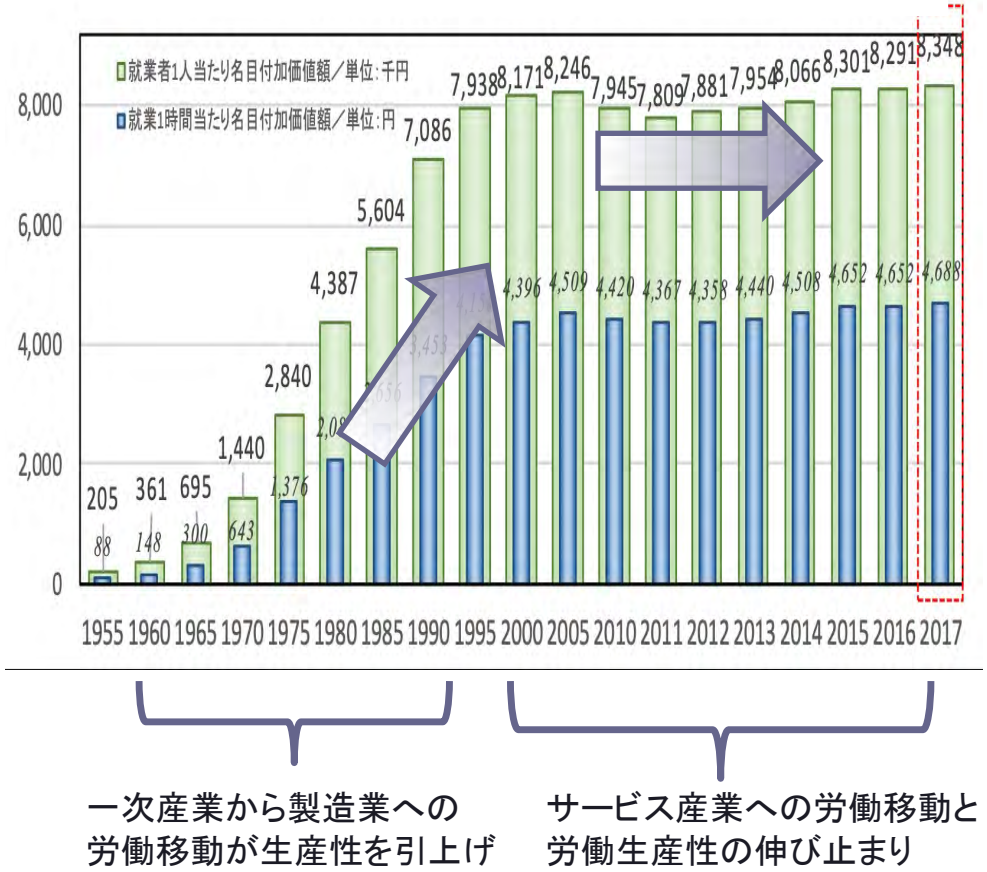
「地方創生」は、日本全国の課題

我が国全体の労働生産性の伸び悩み

- 高度成長期は、生産性の高い製造業セクターへの労働人口の移動が労働生産性を引上げ。しかし、人口減少局面が予想される局面に入り、2000年前後以降、製造業は伸び悩み。それとともに、労働生産性も頭打ちに。
- 教育、医療、労務管理、市民サービス、様々な生活サービスが、良質・均質な労働力を求める製造業にフィット。**サービス業の生産性停滞を打ち破る、社会経済構造の変革が必要か。**

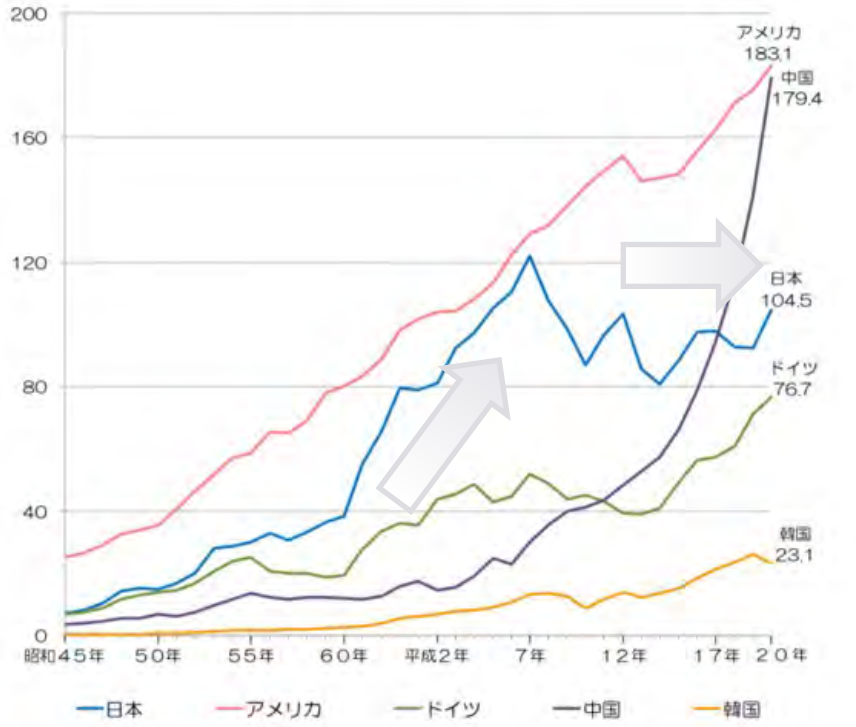
労働生産性の推移と想定される要因



一次産業から製造業への労働移動が生産性を引上げ

サービス産業への労働移動と労働生産性の伸び止まり

国内における製造業の生産額の推移



資料出所：National Accounts Main Aggregates Database （United Nations Statistics Division）
※平成２２年８月時点

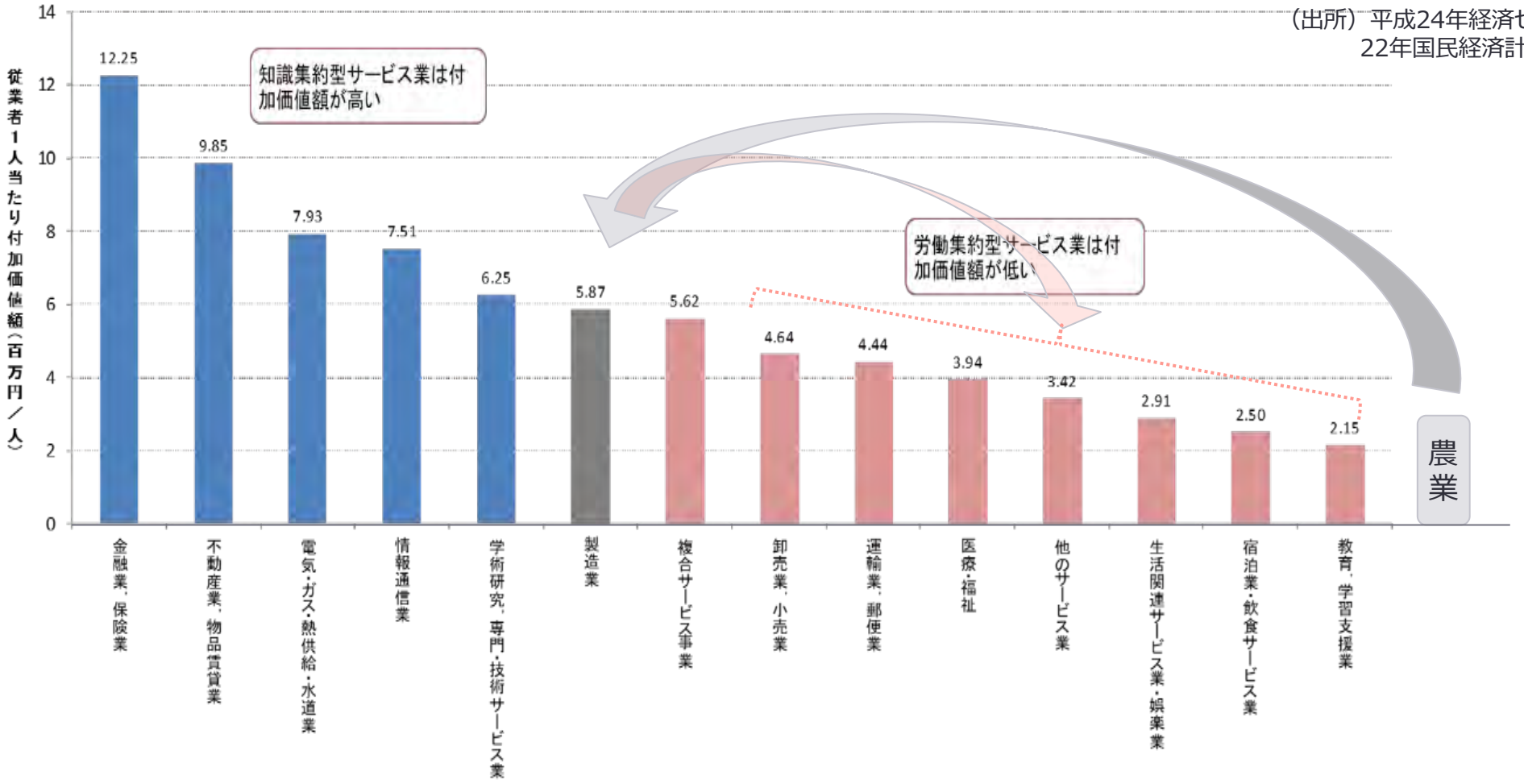
良質・均質 → 多様性・創造性

成長のエンジン → 国内は停滞

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd.

地域に残るサービス業は、構造的に生産性が低い

- サービス業の生産性は、製造業を中央に二分。地方に多く残るサービス業ほど労働集約的で生産性が低い傾向。
- 製造業が吸収していた雇用が、右側のサービス業に漏れ出すことで、生産性全体に下方圧力。

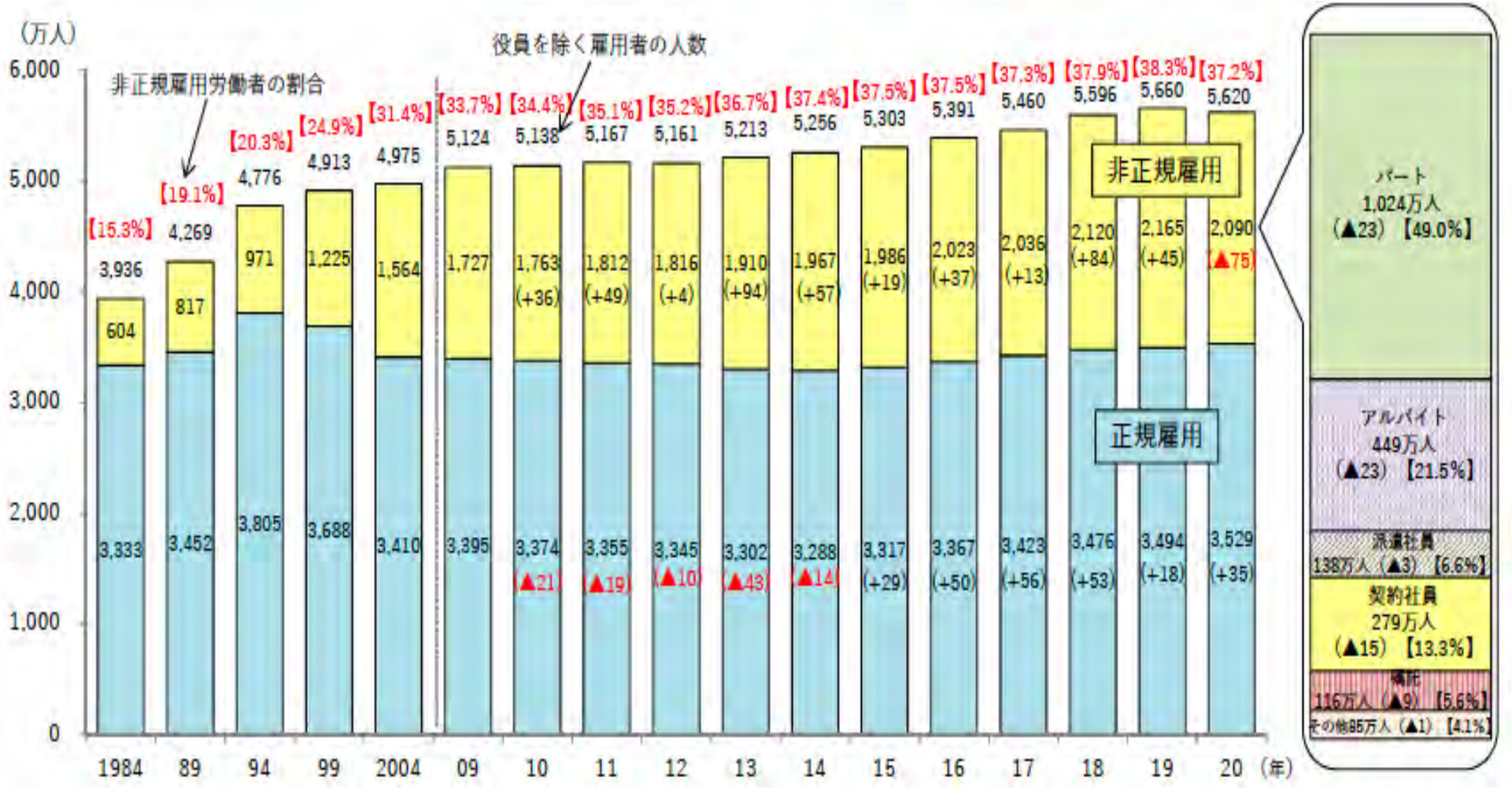


（出所）平成24年経済センサスと平成22年国民経済計算より作成。

資料：総務省「平成24年経済センサス－活動調査」、総務省「平成22年国民経済計算」より作成
注）付加価値額は、平成24年経済センサスの付加価値額である。

労働人口の増加を支えたのは、低生産性職種の非正規

■ 1984年に約3300万人だった正規雇用は、増減を経て現状約3500万人。他方、当時約600万人だった非正規雇用は約2000万人となり、労働市場の非正規率は約4割に拡大。両者間の教育訓練の機会も賃金水準も差がついたまま。

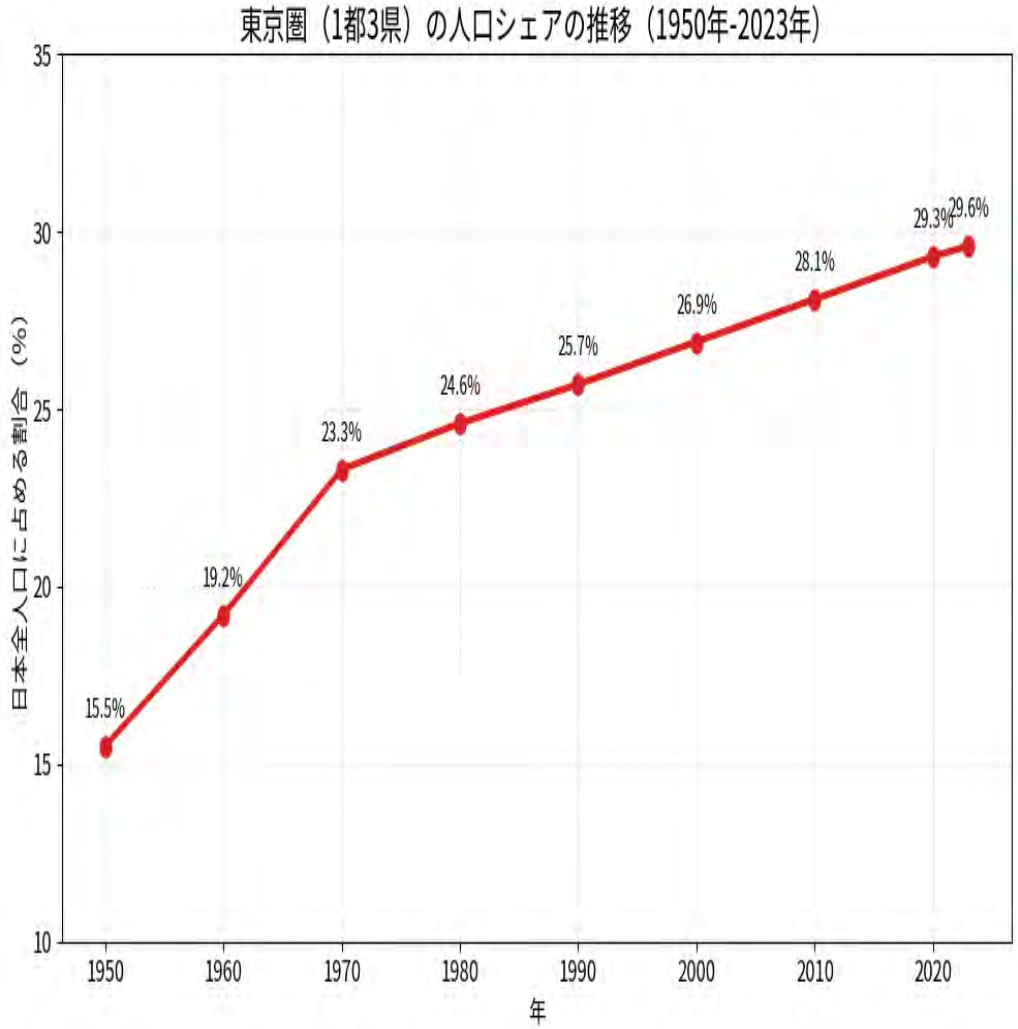


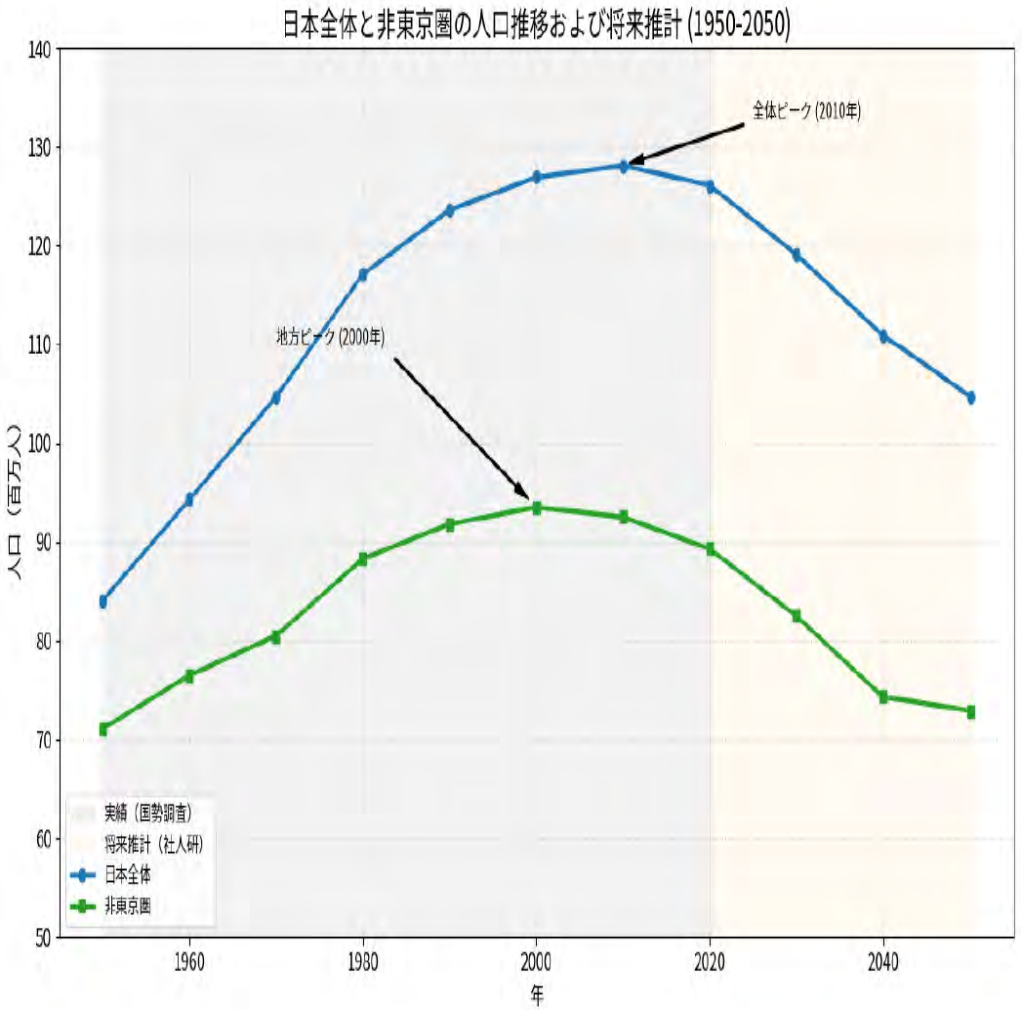
Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd.

人口減少と
暮らしを守る基盤の衰退

非東京圏の人口推移

- 1950年以降、東京圏への人口集中が急速に進む。その後減速するものの、トレンドに大きな変化はない。
- 非東京圏も2000年までは人口が伸びている。しかし、日本全体がピークアウトする2008年より一足先に減り始め、2050年には、1960年水準を下回るとの予測もある。

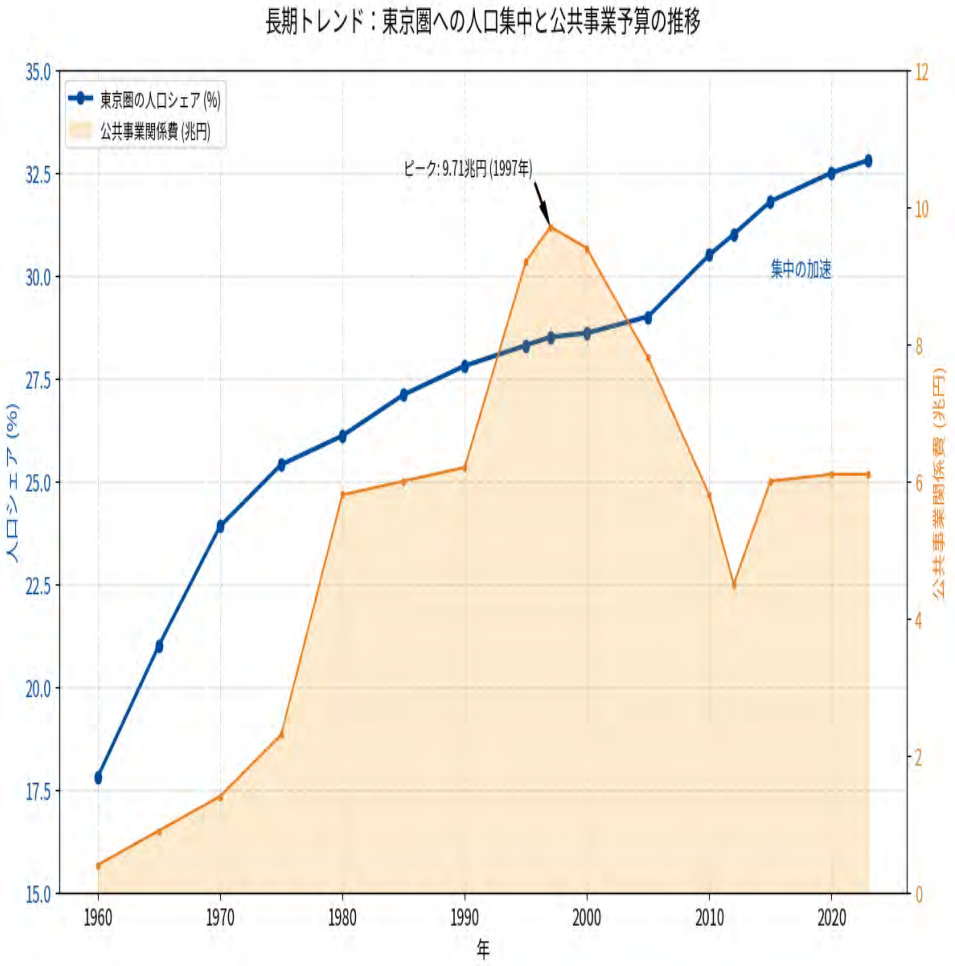


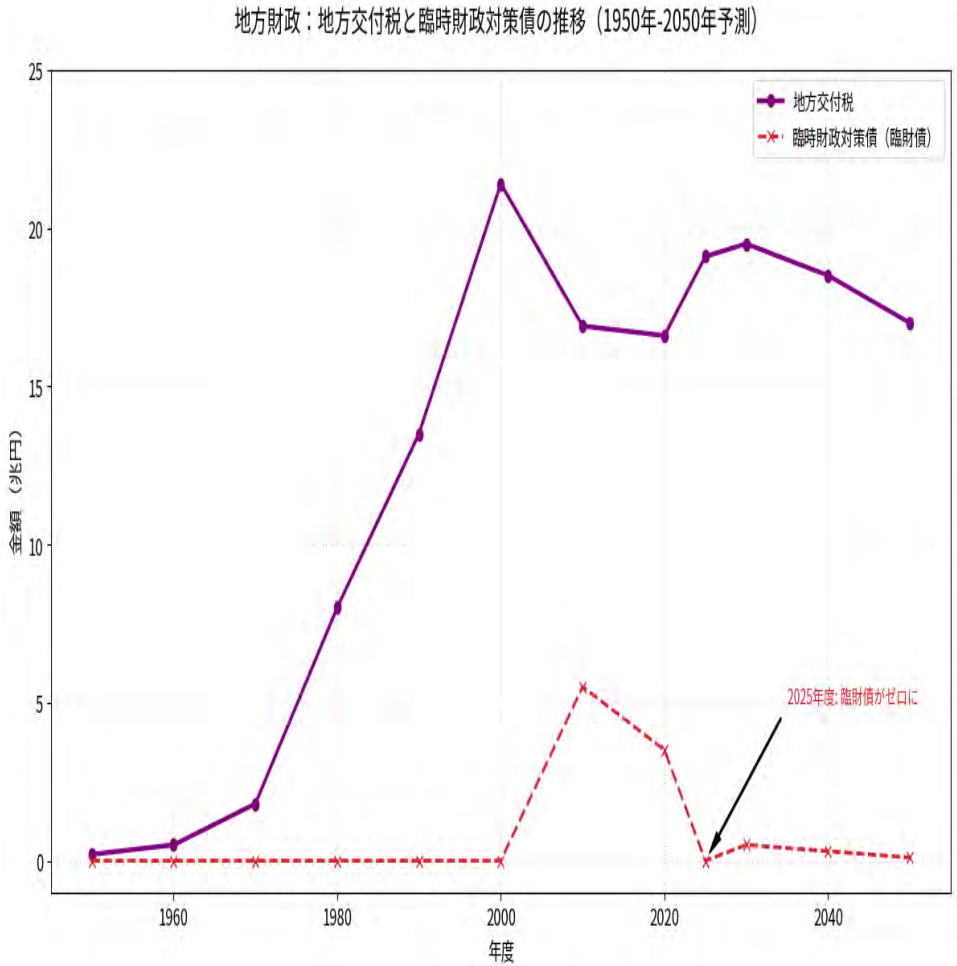


Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd.

「均等ある国土の発展」から「地方創生」へ

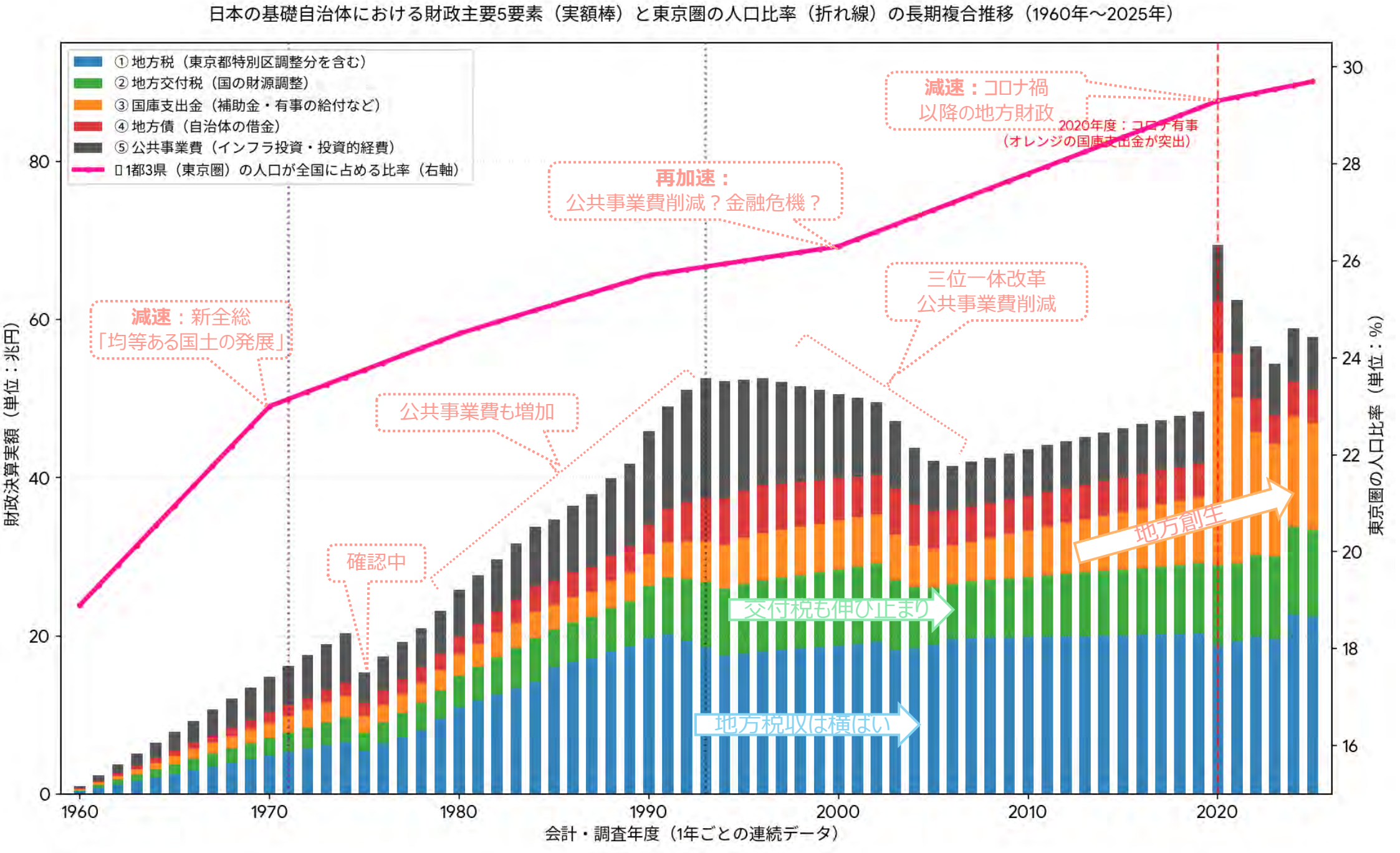
- 1960→1970年の急激な東京集中（40倍？）を受けて、「均等ある国土の発展」（新全総）を打ち出し。公共事業の拡大と、地方財政制度の整備により、人口集中のペースにブレーキ。
- 3つの2000年ショックが自治体を襲う。①公共事業費の抑制（聖域無き構造改革）、②三位一体改革（財源移譲と補助見直し）、③非東京圏の人口減少。平成の大合併も重なり、自治体は模索期へ。
- 2014年、第二次安倍政権は、「地方創生」を政権アジェンダの柱として大きく打ち出す。



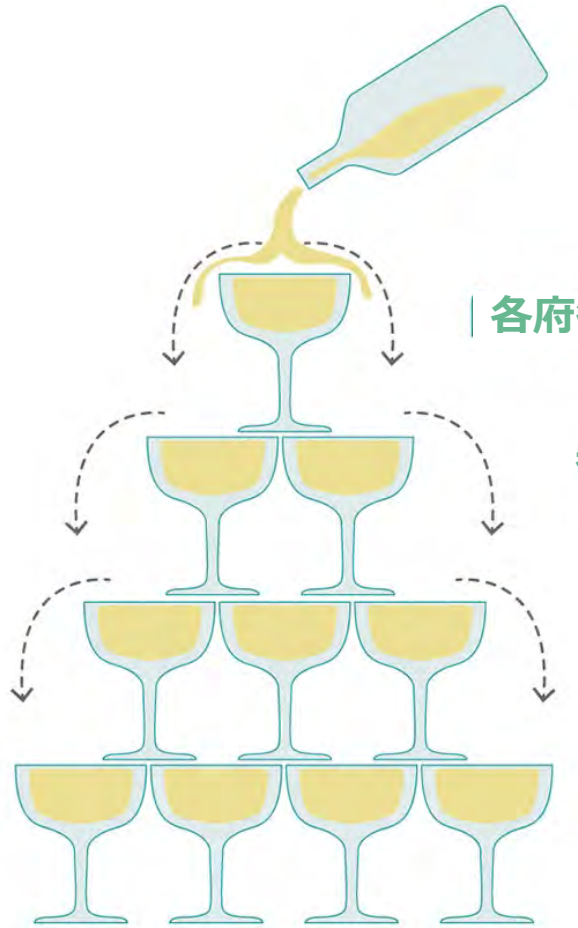


Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd.

自治体の財政収入の推移と人口集中度



完成された「公平な分配」 ： シャンパンタワー



各府省 のグラス

満たされると …

都道府県
市町村 のグラス

満たされると …

各分野団体
執行機関 のグラス

満たされると …

各施設現場
住民の皆さん のグラス

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd.

白川郷で起きたこと

白川郷観光協会HPより

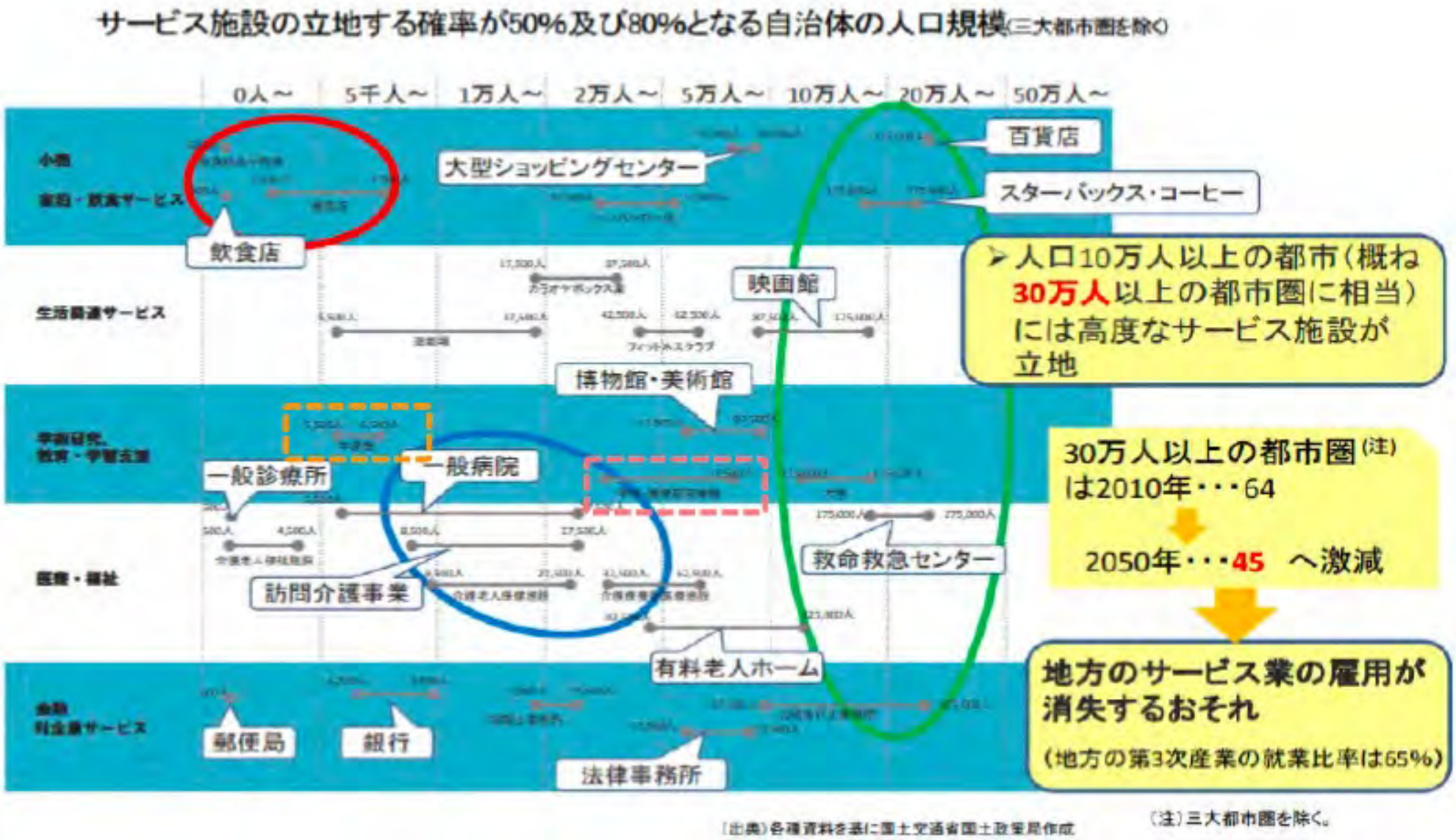
1971年 「白川郷荻町集落の自然環境を守る会」
＞＞＞ 1995年 「世界遺産登録」

- **保存三原則の確立**：景観を守るため「**売らない・貸さない・壊さない**」という厳しい住民憲章を定めた。
- **「生活の場」か「文化財」か**：住民にとってはあくまで「住居」であり、火の扱いや建物の修繕に莫大な手間と費用がかかることが議論の焦点となった。
- **観光化への期待と不安**：1976年に国の「重要伝統的建造物群保存地区」に選定された際、観光立村を目指す方針が打ち出されたが、静かな生活が損なわれることへの懸念も根強くあった。

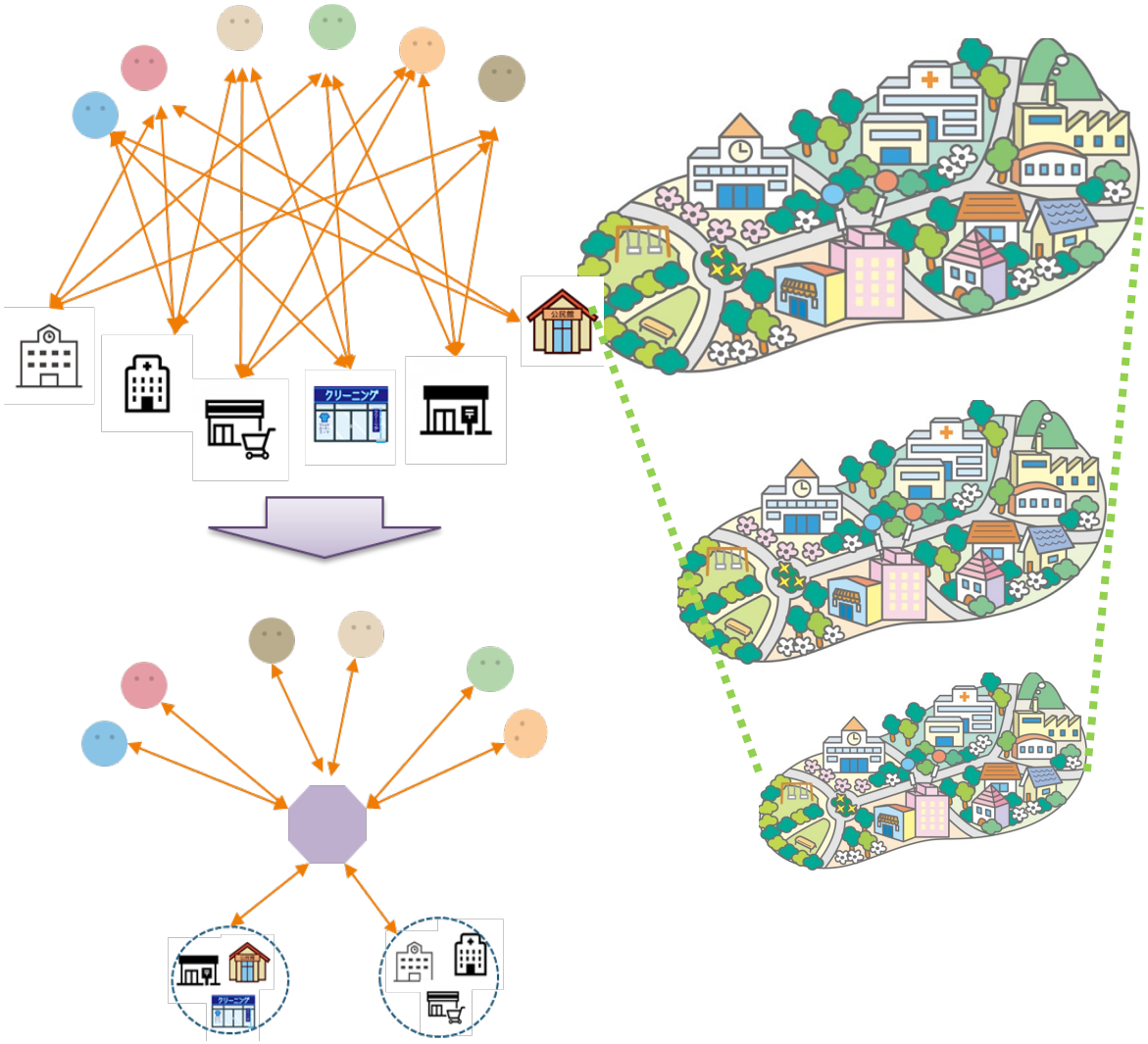
人口減少が進めば、生活サービスも維持困難に。
週一動線が生命線。

人材の流出が続けば、サービスが減っていく

■ 人材の流出が続けば、地方から暮らしを支えるサービス業が消滅し、暮らせない地域が増えていく恐れ。



週一動線をどう守るか



自助・競争
Industrial Power

■ 月一　動線
- モールに行く
- 映画館等に行く
- 大きな街に出る　など

■ 週一　動線
- 日雑の購入
- 定期的通院（歯医者など）
- 定期的な会合　　など

■ 毎日　動線
- 通勤・通学・通所
- 日々の買い物
- 放課後教育や健康事業　など

共助的支え
Community Power

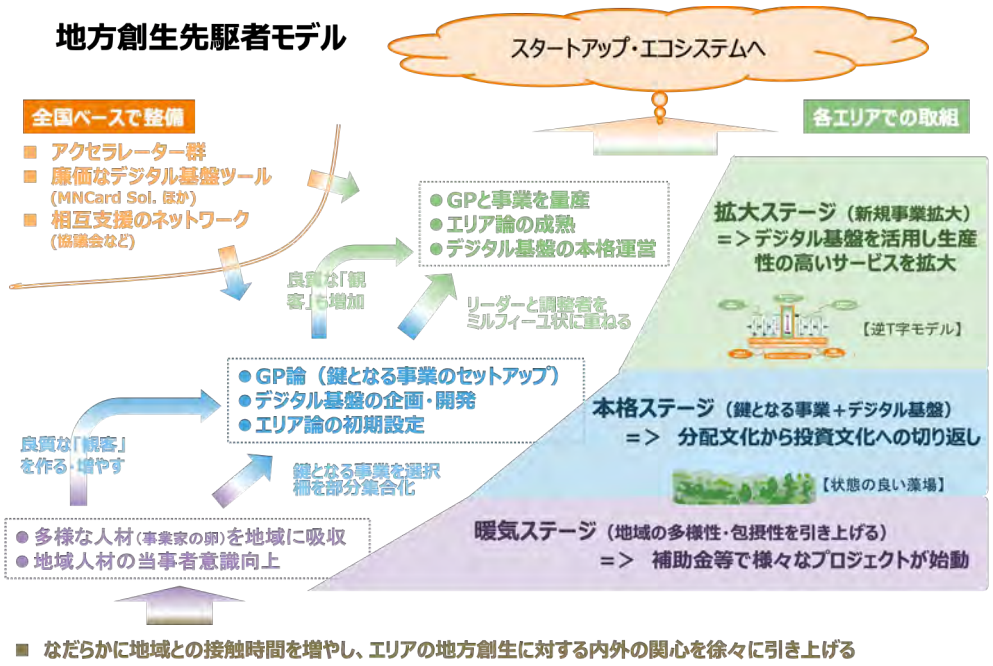
Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd.

活性化から自立化に向けた
基本的な戦略

これまでの成果(Stage1)： 活性化

良いプロジェクトはたくさんできた。
多様性も上がった。
活性化を目指すSTAGE1はほぼ成功しつつある！

先駆者会議が仲介したネットワークが、ハブになり、
更に大きなハブが、あちらこちらにできた。



これからの課題S(Stage2)： 自立化

これからは、自立化に向けたStage2。
キーワードは「束ね」だった。本日のポイントは二つ

① 不動産等を活用して資金調達できるBSを一つ建てる。
② “御利益ファイナンス”を開発し、資金調達コストを下げる。

＋

③ 本当はデジタル（街のデータセンター）と、交通の話もしたい。

活性化から自立化に向けた基本的な戦略

戦略1：DX(AX?)とデータ利活用

■ AIや先進的なデジタル基盤を共用し、地域のサービス業の生産性と給与を引き上げるきっかけを作り、地域経済を「じり貧の撤退戦」から解放する

戦略2：不動産オフバラ・交通商社

■ 不動産を別会社化して統合するなど、エリアに最低限1つはBSの整った会社を作り、それと各事業者をつなぎ直すことで、地域の小規模事業にも補助金や寄付金ばかりでなく必要な資金循環の輪が行き渡るような社会を作る。その際には、不動産価値を引き出すモビリティ・マネジメントを巧みに組み合わせる。

戦略3：御利益資本主義

■ そうした地域の有り様を自分も支援したいと思うような、それを御利益と感じるような事業者や個人から安い資本調達コストで資金を集め、必ずしも収益率が高くはない地方の事業を持続可能とするためのファイナンスを完成させ、金融市場と再接続を図る。その設計ノウハウを、地域の金融機関も積極的に開発する

戦略1：DX（AX）とデータ利活用

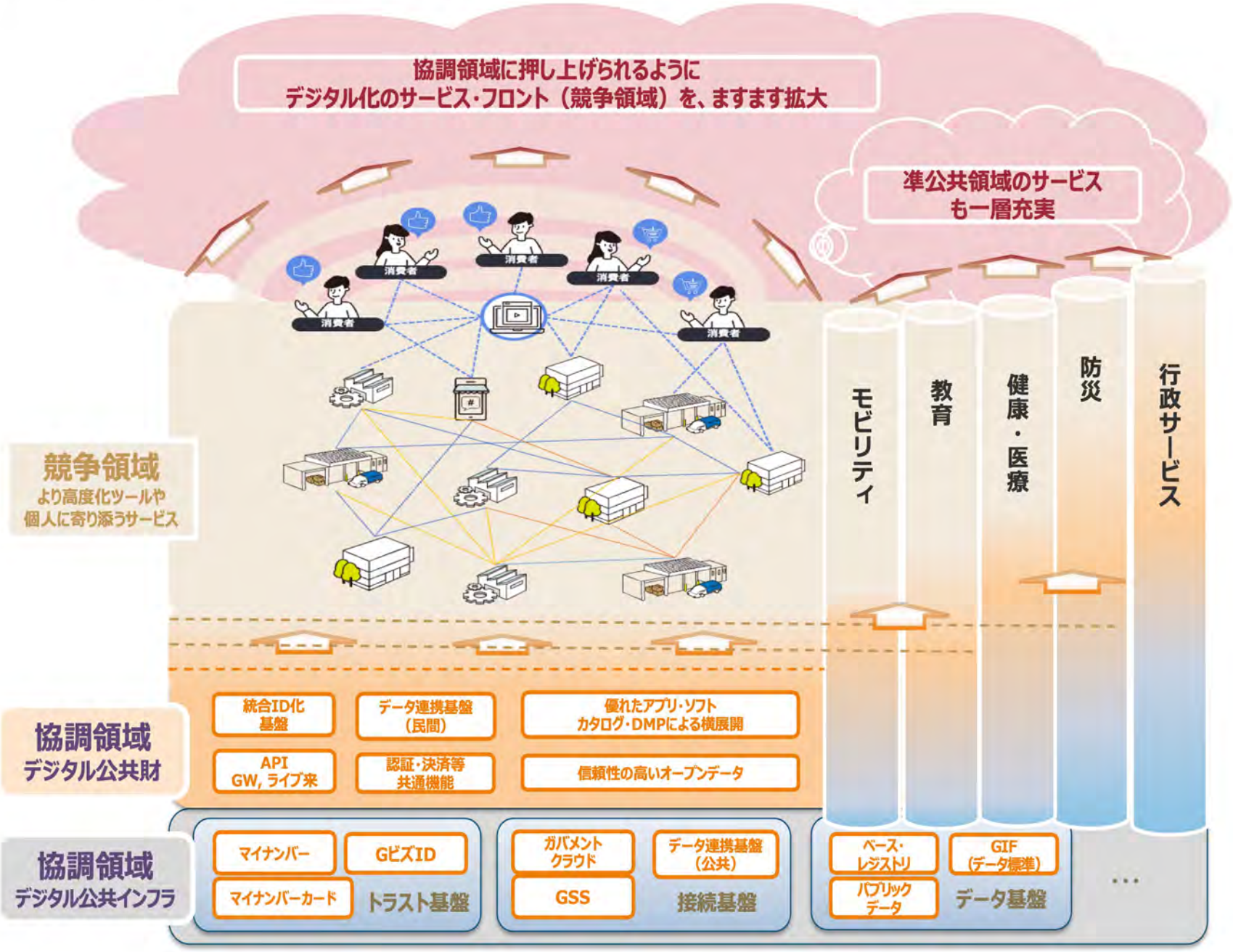
戦略1：デジタルを活用し、限られた供給リソースを的確に需要に当てる

- **人口減少局面では**、顧客の都合に併せて配車する、子育ての事情に合わせて就業時間を変えるなど、**供給側が需要側の事情を積極的に先取りする**ことが必要に。
- 需要・供給ともに減少する局面では、市場の需給調整能力が落ちる。**デジタルを駆使し、最小限の人材で一人一人の事情に最適化されたサービスを届ける。それがなければサービス側の生産性も落ちる。**
- **課題は部局横断。**

	人口増加局面 需要側が供給側に合わせる	人口減少局面 供給側が需要側に合わせる経済
交通	乗客がバス停で時刻表のバスを待つ	乗客の都合に合わせて積極的に配車
労働	雇用先の就業ルールに従業員が合わせる	従業員の暮らしの悩みに合わせた就業ルール
買い物	消費者が売っている店まで買いに行く	消費者のニーズに合わせ個別にデリバリー
教育	学校や教員を量的に充実	オンラインやデジタルを駆使し多様な教育を
行政サービス	市役所に行って、手続を申請する	通知を受け取り、手続が自動的に行われる

限られた人手で満足度と生産性を維持するには

戦略1（補足）：協調領域と競争領域が生み出す投資のダイナミズム



Confiden

戦略2：不動産オフバラ戦略と交通商社

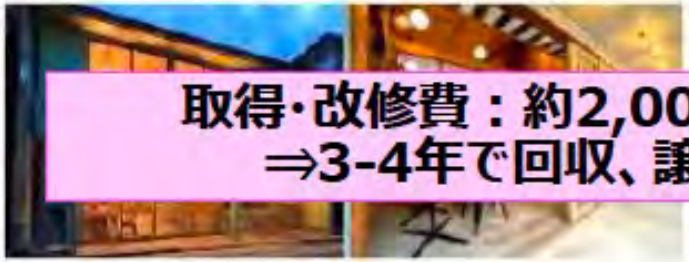
湯田中駅
湯田
山本園本店
湯田中郵便局
荒井塗装店
佐藤タバコ店
山ノ内町観光連盟
下田屋旅館
一茶堂
湯田中区公会堂
翠泉荘
インバウンド観光客の滞在環境を整備
よろづや
ホテル水明館
仲よし食堂
ホテル星川館
浅科屋食堂
星川二組公会堂
千代の湯
島屋
湯本旅館
共益会館
一茶の散歩道
一茶のこみち美湯の宿
美湯の宿
必要な機能
（インバウンド向け）
案内所、カフェ
ビアバー、レストラン
ゲストハウス、B&B
情報発信
かつては、多くの観光関連店舗が立ち並んでいた通りだが、観光客の減少や担い手不足によって、非稼働の店舗が多く存在している。
まちづくり会社直営店舗

まちづくり会社：3物件にて直営事業

■ 旧青果店や旧洋品店、旅館などの遊休物件を活用し、地域の文化などを踏まえたリノベーションによって、必要な機能を補完する店舗をオープンした。

HAKKO

旧青果店



取得・改修費：約2,000万円
⇒3-4年で回収、譲渡

ビアバー&レストラン

地元食材 × 発酵文化

CHAMISE

旧洋品店

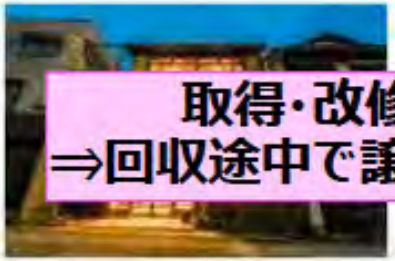
取得・改修費：約2,000万円
⇒回収困難、譲渡

カフェ&スペース

'お茶'のメニュー

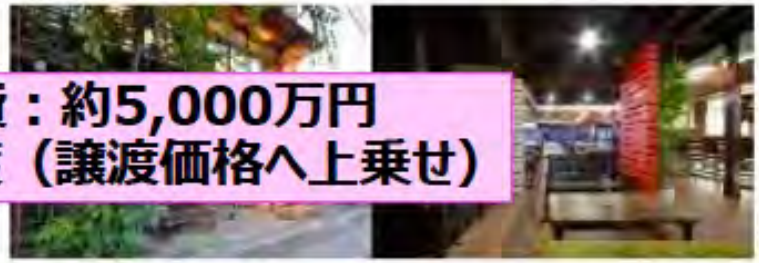
AIBIYA

旧旅館



取得・改修費：約5,000万円
⇒回収途中で譲渡（譲渡価格へ上乗せ）

ホステル



ホステル&カフェ（ZEN、外部事業者へ賃貸）

個別のサービス自体は、資金調達ができない

補助金
寄付金
CF

カフェ

宿泊
施設

地域
産品
販売

・・・

年間1500万円程
度の売上(P/L)

中間支援的機能
（地域商社/DMO/経営支援）

数億円程度の
アセット(B/S)

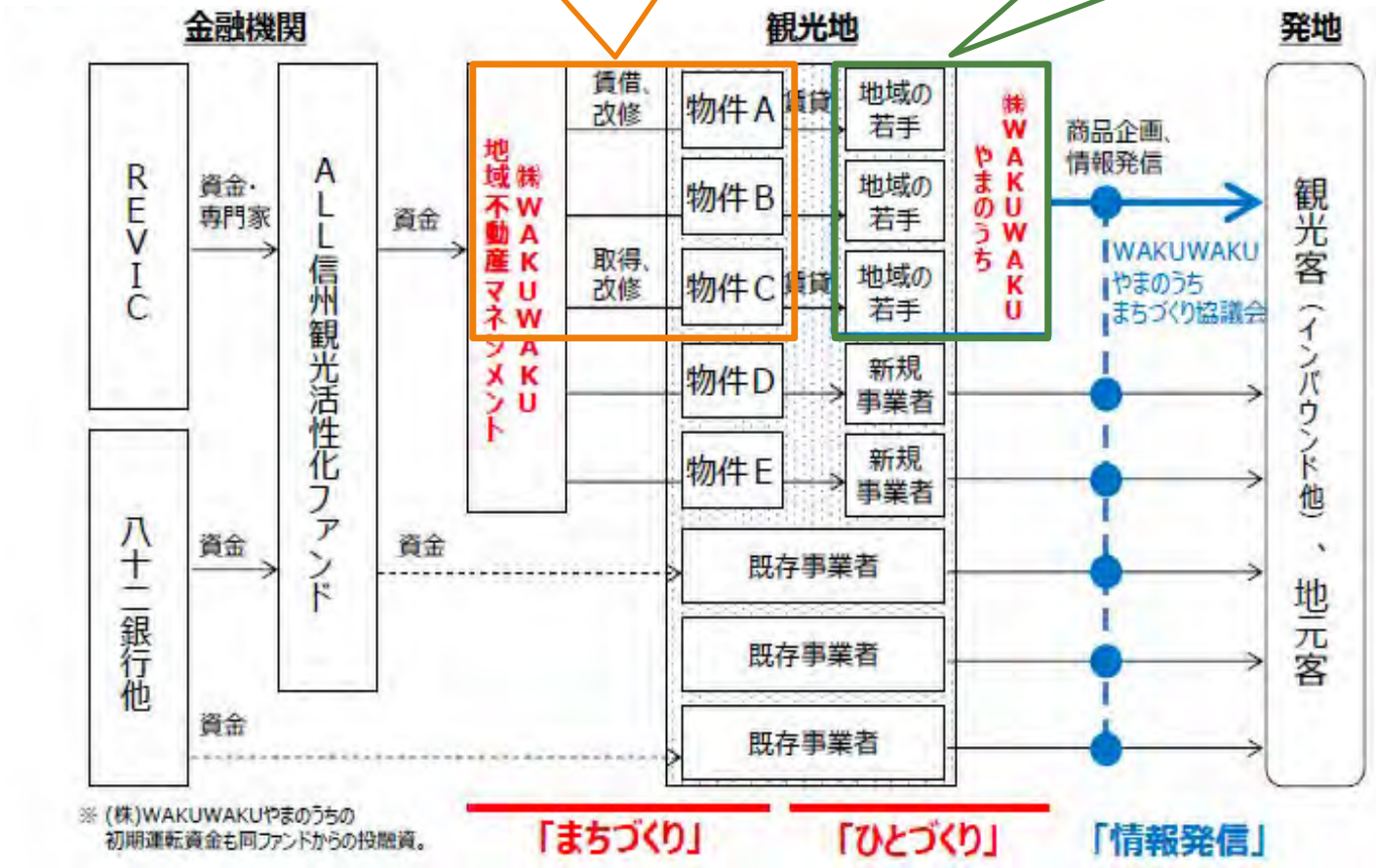
不動産等アセット
保有会社(SPC等)

大企業
地域企業
地銀等

WakuWaku山之内から学ぶ：アセット管理会社のオフバラ戦略のメリットと留意点

- OpCo破綻時も不動産価値は保持
- 不動産の取得・回収に専念
- 事業ではなく資産に基づく与信可能
- メザニン・優先劣後など柔軟な資本設計

- 運営失敗＝資産喪失ではない
- OpCoの差し替え・再編可能
- 不動産リスクを負わない
- SPCに信用を寄せ、経営軽量化



① SPC側（不動産）で必須の設計

- **取得価格を抑える（簿価の呪縛を断つ）**
- **過剰改修をしない（IRRよりDSCR）**
- 想定用途は**単一ではなく複線化**
- オペレーター差替え前提の契約条項

② OpCo側（運営）での設計

- 固定費を極小化（家賃連動・レベニューシェア）
- 人に依存しすぎないオペレーション
- **赤字撤退基準の事前合意**
- 将来の複数拠点展開を見据えた型化

出典：信州大学　大里裕幸　特任教授資料を編集

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd.

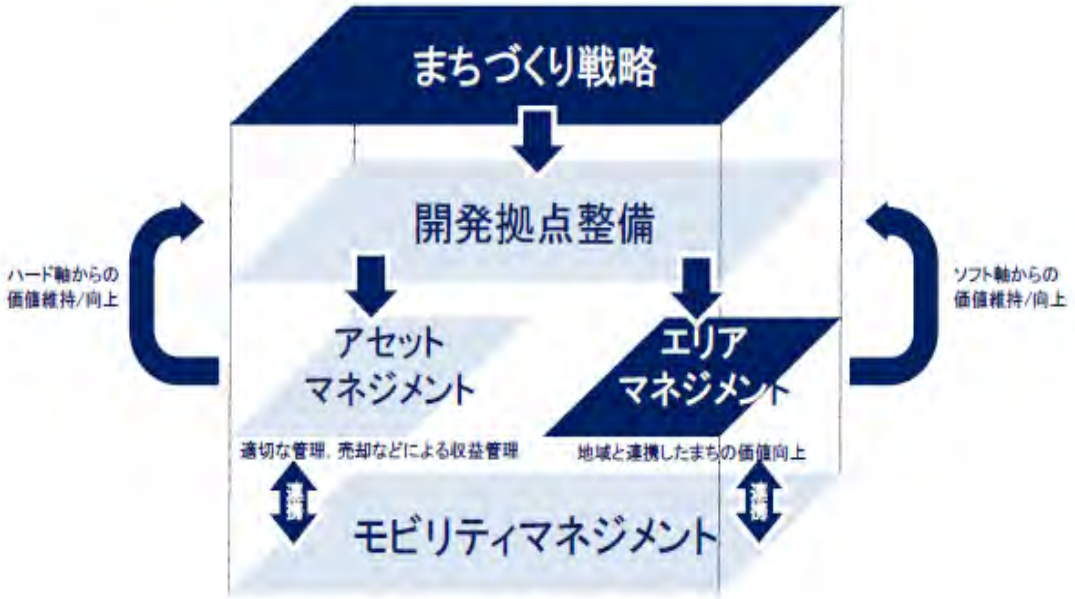
Hakuba とモビリティ

京急のNewcal事業から学んだ戦略

1．まちづくり戦略の位置づけと狙い

従来のエリア戦略には、沿線全体のまちづくりとしての視点、継続的な取組・メンテナンスという視点が欠けていた。
まちづくり戦略は、今まで個別に行ってきた開発やアセット・エリア・モビリティの各マネジメントを上位概念として束ねる位置づけであり、これに基づく長期的な拠点形成により沿線の持続的発展を目指すことをねらいとしている。

■「まちづくり戦略」に基づく価値向上モデル



■物件ありきの開発方針から，「まちづくり戦略」に基づく物件の選別，開発，誘導へ
■「作ったら終わり」ではなく，拠点を核とした面的なメンテナンス実施による維持へ
■モビリティ（鉄道，バス，タクシー＋新モビリティ）と拠点整備が一元化したサービス開発へ
→ 戦略に基づく長期的な拠点形成による沿線の持続的な発展

背景となる課題

■従来のエリア戦略が抱える課題

①上位概念としての
「まちづくり戦略」の欠如

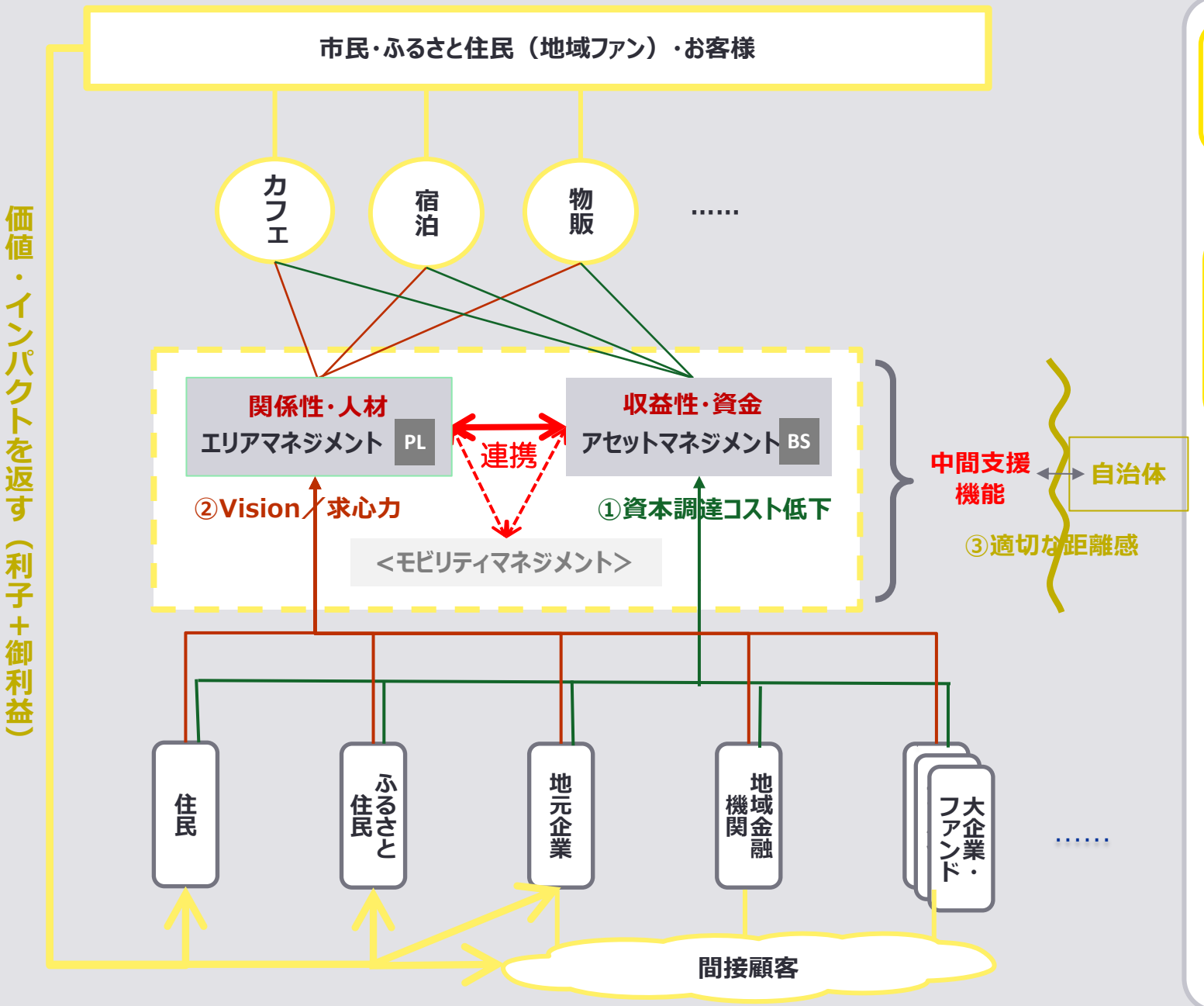
②継続的なエリア活性化の
取り組み，メンテナンスの欠如

③当社の強みである開発と鉄道，バス
との連携不足

戦略3：「御利益資本主義」

～　資本調達コストを引き下げる。名称は要工夫。　～

中間支援が持つべき機能と留意点



- **Stage2のエリアには**、地域側と支援者の間で互いが求めるものを補う**中間支援機能が不可欠。**

- 従来の中間支援はエリアマネジメント主体。しかし、**エリアマネには資金・人材調達機能なし。**
- サービスの中身に加え、**財務・人材戦略にも、司令塔役が必要。**

- **御利益の構造を**見つけ当事者化し、資金調達コストを下げる。
- 立派なSocial Impactではなく、地域課題にべたっと寄り添う。
  - → **共助と金融の融合**
  - ⇒ **所有と経営の再統合**

- **「型」に持ち込む**
  - アセット分離パターン　×
  - 御利益構造パターン　×
  - ファイナンス手法の選択

取り組みの進め方

条件
芽が出ている地方創生Stage2エリア

- エリアを面で切り出し、活性化するステージにいる
- いくつかは、元気にやっている事業者がいる
- 内外の関係者が混ざり、多様性が生まれている

コアとなるチームを切り出し

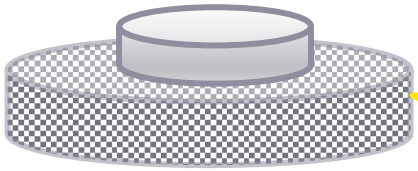
- 3人衆（/7人の侍）の選定
  地元がわかる／ファイナンスがわかる
  不動産がわかる　など適宜多様なBG

FS調査予算の提供

Step1：プロジェクト企画・FS段階
・取組のコア（ドーナッツのコア）を形成
・基本戦術を選択

- 御利益の構造（顧客＝支援者）を設計する
- 分離するアセットを選定する
- ファイナンス戦略(+人材戦略)の仮説を作る

支援団を形成



- 不動産価値をつり上げない（不動産事業が儲かりすぎない）よう留意
- 複数の地元企業及び一社は外部資金提供検討者を巻き込む

金融制度の調整

Step2：コアを支援する応援団を形成
・支援チーム（ドーナッツ）作りを実行
・先述の詳細を決定

- 地域アセットの詳細な見える化（空き家マップ作り）
- アセットの目利きとリノベプランをベースに利回り計算
- ご利益の地域への還元プログラムの設計
- 地域ブランディングと集客、テナント募集のスキーム作り
- 金融機関や、ファンドとのストラクチャーづくり

「所有と経営の分離」から「所有と経営の一体化」へ回帰（結果的に共助と金融が融合）

ファイナンスモデルから逆算した「型」のイメージ

① ローカル商店街サイズモデル

- 三豊市仁尾：身の丈商店街(ILP)ゼ
- 尾道市瀬戸田：しおまち商店街※

→ デジタル型がはめやすい

② 観光地（温泉旅館・街づくり融合）モデル

- 石見銀山、草津温泉、沼田
- 長門湯本温泉、野沢温泉
- 愛媛内子など

→ しっかりした不動産管理が鍵

③ 広域モデル：都道府県レベルでの課題と融合

- 瀬戸内（JR連携モデル）
- 静岡（富士山、空港、フェリー）※
- 東北海道（釧路～網走、知床）※、十勝※

→ 自治体間連携、大企業支援が不可欠か

④ 産業エリアモデル

- 会津若松(AiCTリードで地元に)ゼ
- 前橋（芽吹くGリードで地元に)ゼ
- 鯖江
- 静岡ゼ、別海、小田原ゼ（スポーツ）

→ リードする事業者中心にLLC？

⑤ 自然資本モデル

- 西粟倉、王寺ゼ、南足柄※
- 東近江三方よし基金ゼ

→ 寄付や個人資産管理型になじみやすい

⑥ 離島／半島モデル、

- 鹿児島の島嶼部、五島列島
- 佐渡(の特定エリア？)、大崎上島
- 能登、下北※

→ 公的補助との組み合わせ。交通連携不可欠

⑦ 街中モデル

- 三島（河和田建設）
- 富山市岩瀬浜タイプ
- 茨城県境町(地域観光商社)

→ 元気の良い事業者中心。データ連携

⑧ 沿線モデル（地域インフラ会社）

- 京浜急行（Newcal事業）
- 京丹後鉄道
- 小湊鉄道

→ 鉄道会社に中間支援機能を

金額から逆算した「型」のイメージ

Global Finance
市場で売買されるSocial Impact ファイナンスへ

サードフェーズ （地域横展開フェーズ）
ある程度不動産がまとまったらリートファイナンスなど本格的ファンドファイナンスへ

抽象化Ⅱ：Social Impactを語る
数十億円~百億円に乗ってくる局面では、リート、LPS、信託スキームなど

セカンドフェーズ （拡大／継続フェーズ）
不特法ファンド、DAO型等へ移行
不動産は地域アセット会社へ移管

抽象化Ⅰ：KPI化を徐々に模索
数億円のフェースでは、
不特法活用したファンド、公益信託
STO（現状利回要求水準厳しい？）など

初期フェーズ （立上げフェーズ）
地域の中核事業社等地域信頼資本からの出資 それを信用にシニアローン
小口出資、寄付・CFからスタート

徹底的具体：「御利益」からスタート
1億未満ならDAO、 株主コミュニティ、継続的寄付、小口出資、指向性の強い融資等

Well-Beingへ

シャンパンタワー文化をぶっこわせ

ギャビン・ニューサム 「未来政府」

■ 隠さない
＋ 全体を見える化する

- 「小出しにする」が最悪の展開
  → 「薪をくべる」という
- 最初から、全部見せる

⇩

でもこれだけだと、
良くて、「負けない」

⇩

■ 自分事化

- AEDのプロのDB化 ： ○
- 職業開示DB ： ×
  ↓↓
- こうなるのは何故？

地方創生の成功のためには

■ やっていることは、**暮らしのデジタル基盤の普及・定着**
→ どうすれば維持できる？使ってもらえる？

■ 画一的な価値観から、**多様性と可能性の追求へ**
→ 実は域内にも、市役所の中にも多様性は潜んでいる

■ “やる気”の振興 ＋ **自分事化の連鎖**を生み出す
→ 社会的課題への貢献・外からの刺激・儲かること

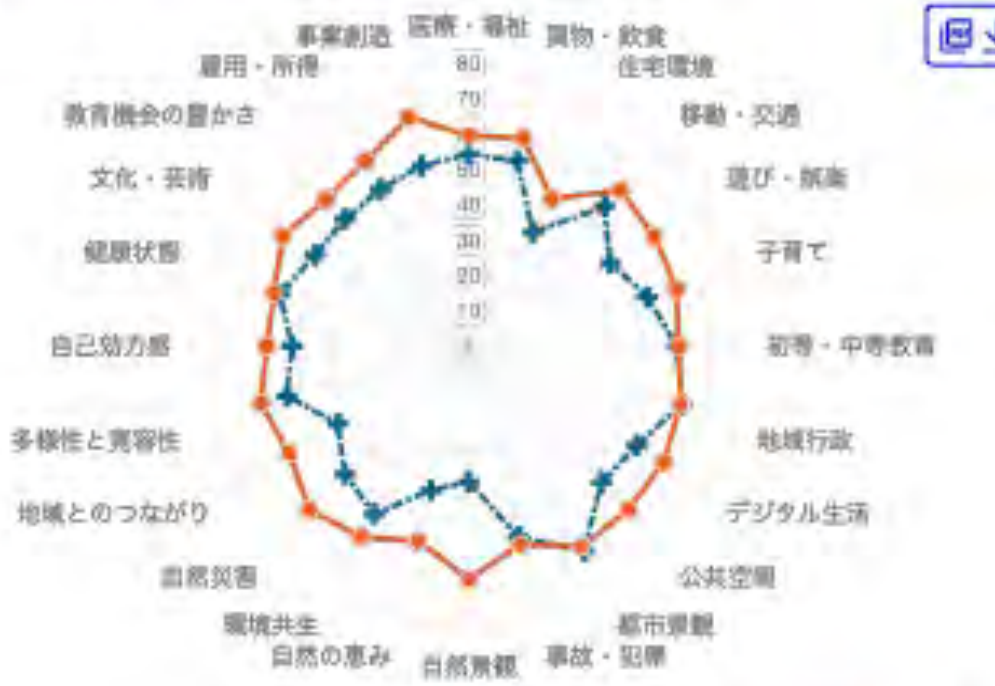
Inclusive Square

Well-Being指標

https://well-being.digital.go.jp/dashboard/ →

カテゴリー別（レーダーチャート） | 主観データ（アンケート） | 客観データ（オープンデータ） | 幸福度・生活満足度 | 相関係数 | 主観・客観散布図

カテゴリー別



カテゴリー別

因子	主観	客観
医療・福祉	59.7	54.3
買物・飲食	61.0	54.4
住宅環境	48.2	37.3
移動・交通	62.5	56.0
遊び・娯楽	62.3	47.3
子育て	62.6	53.8
初等・中等教育	61.1	60.6
地域行政	63.8	64.1
デジタル生活	65.5	56.4
公共空間	65.6	54.6
都市景観	65.6	66.9
事故・犯罪	58.2	55.9
自然景観	66.0	38.5
自然の恵み	57.2	42.3
環境共生	62.5	54.9
自然災害	65.6	51.2

【出典】2025年度版(令和7年度版) Well-Being 全国調査

※表示される数値の最小値は20、最大値は80に設定されています。

※「事故・犯罪」と「自然災害」は偏差値が高いほど対策がとれている（良い状態である）ことを意味します。

CSVデータをダウンロード

新・地方創生論　村上敬亮著　日経BP社

【目次】
はじめに
序章　地域経済活性化こそが日本を救う
第1章　“シャンパンタワー”を破壊せよ
第2章　ビジネスモデルの再構築をどう進めるか
第3章　モビリティーマネジメントで壁を越える
第4章　「デジタルとウェルビーイング」が成功のカギ
終章　「現代の風土記」を紡げるか
おわりに

https://x.gd/041ah