

## 地域経済活性化の事例から考えるこれからの地域経営

山崎雅人\*

[yamazaki-masato@oyonet.oyo.co.jp](mailto:yamazaki-masato@oyonet.oyo.co.jp)

清水 智\*

[shimizu-satoshi@oyonet.oyo.co.jp](mailto:shimizu-satoshi@oyonet.oyo.co.jp)

井出 修\*

[Ide-osamu@oyonet.oyo.co.jp](mailto:Ide-osamu@oyonet.oyo.co.jp)

応用地質株式会社 共創 Lab

〒101-8486 東京都千代田区神田美土代町7番地

\*応用地質株式会社 共創 Lab

共創 Lab ワーキングペーパーは、応用地質株式会社 共創 Lab の職員および外部研究者の研究結果をとりまとめたものです。研究成果については、内外の研究機関や研究者・実務者等から幅広くコメントを頂戴することを意図しています。ただし、本論文に記載された内容や意見は、応用地質株式会社の公式見解を示すものではありません。本ワーキングペーパーに対するご意見・ご質問やお問い合わせは、執筆者までお願いします。商用目的を含めて転載・複製を行う場合は、予め応用地質株式会社の共創 Lab までご相談下さい。転載・複製を行う場合は、出所を明記して下さい。

# 地域経済活性化の事例から考えるこれからの地域経営<sup>1</sup>

山崎雅人 清水 智 井出 修

2024年4月

## 【要 旨】

人口減少と少子高齢化は日本の小規模自治体の多くが直面する課題である。しかし課題解決に向けた取り組みは自治体により異なる。本稿は福島県三春町の取り組みを事例として取り上げる。三春町では「アウトドア環境」という地域資源を活かしたアウトドア・アクティビティ拠点施設の整備を進めている。これにより三春町でのアウトドア・アクティビティを一層充実させ、地域経済の活性化のひとつとして、観光まちづくり事業が進められている。筆者らは三春町の協力を得て同事業による経済波及効果を産業連関モデルにより推計した。同事業が地域経済の活性化につながるためには、行政機関と地域経営に関わる多様な主体間の連携が必要である。三春町では、既に事業の推進に向けた地域の多様な主体間が連携する場・機能が存在しており、町内外の事業推進に資する情報等について、関係する主体間で意見交換と合意形成を行う体制ができている。本稿では、このような観点から地域経営のあるべき姿について考察を行う。

---

<sup>1</sup> 本稿の作成に当たり三春町のご協力を頂いた。また京都大学名誉教授の岡田憲夫先生からは有益なコメントを頂いた。ここに謝意を示す。但し、あり得べき誤りは筆者個人に属する。本稿で示されている見解は、三春町および応用地質株式会社の公式見解を示すものではない。

## 1. はじめに

本稿では福島県三春町を対象に、これからの地域経営のあり方を考察する。

三春町は国内の多くの小規模自治体と同様に、人口減少と少子高齢化の課題に直面している。人口減少と少子高齢化は地域経済や地域活力を停滞・縮小させるという危機感のもと、三春町では持続可能なまちづくりを目指し様々な施策を展開している。その中でも、豊かな自然が生み出す「アウトドア環境」という地域資源を活用した地域経済の活性化を目指す動きがある。町内に開業予定のアウトドア・アクティビティ（以下、「OA」と略す）拠点施設は、地域資源をより有効に活用するためのベースとして、数多くの観光客を呼び込み、地域経済活性化のきっかけとなることが期待されている。しかし、地域経済活性化に向けて懸念される課題もあり、そうした課題を解決するためには行政機関だけでなく地域の多様な主体間の連携が必要となる。すなわち、地域の多様な主体間で課題を共有し、その課題解決に向けた知恵の結集と相互協力による地域経営が求められている。三春町には、「アウトドア環境」の創出による地域経済活性化を目指した地域の多様な主体間連携の枠組みが存在しており、その一層の活用が求められている。これからの地域経営の実践が三春町に見られる。

## 2. 対象地域の概要

### (1) 三春町の地理・人口・産業構造

三春町は福島県のほぼ中央に位置し、郡山市に隣接する人口 17,176 人（令和 4 年 1 月）、面積 72.76 平方キロメートル（令和 4 年 1 月）の町であり、町のほとんどが標高 300m から 500m の丘陵地となっている（図 1）。



図 1 三春町の位置

三春町の令和 3 年度の実質町内総生産は 57,963 百万円である<sup>1)</sup>。産業別で見ると、第 1 次産業が 688 百万円、第 2 次産業が 22,156 百万円、第 3 次産業が 34,527 百万

円である。令和 2 年度の就業者数は 8,720 人となっており、第 1 次産業の就業者数が 557 人、第 2 次産業の就業者数が 2,605 人、第 3 次産業の従業者数が 5,008 人である<sup>2)</sup>。三春町の第 1 次産業は農業が中心であり、第 2 次産業は機械産業と建設業、第 3 次産業では小売業、医療や福祉を含む保健衛生・社会事業等が主たる業種となっている。

## (2) 地域資源としての「アウトドア環境」

三春町は桜の名所として有名である。特に日本三大桜の 1 つであり、国の天然記念物でもある「三春滝桜」は重要な観光資源になっている。また三春滝桜の近くには、三春ダムによって形成されたさくら湖がある。さくら湖周辺では、アウトドア・スポーツや散策、自然観察等の場として町内外の人々に親しまれ、利用されている。これらは地域が有する有形・無形の資源であり、さくら湖周辺の「アウトドア環境」そのものを地域資源と位置付けることができる。

平成 21 年度の三春町の観光入込客数が約 71 万人であり、このうち三春滝桜を目的とした観光入込客数は約 34 万人であった。したがって、三春町の観光入込客数の約半数が三春滝桜の観光客であったことが分かる。図 2 は三春町全体と三春滝桜の観光入込客数の推移である<sup>3)</sup>。福島第一原子力発電所の事故と新型コロナウイルス感染症の影響によって、三春町の観光入込客数は大きく減少している。このため、三春町は観光客数の減少に危機感を抱いているが、新型コロナウイルス感染症の流行から落ち着きを取り戻した現在、アウトドア環境という地域資源をいかに活用するかが町の重要な課題となっている。

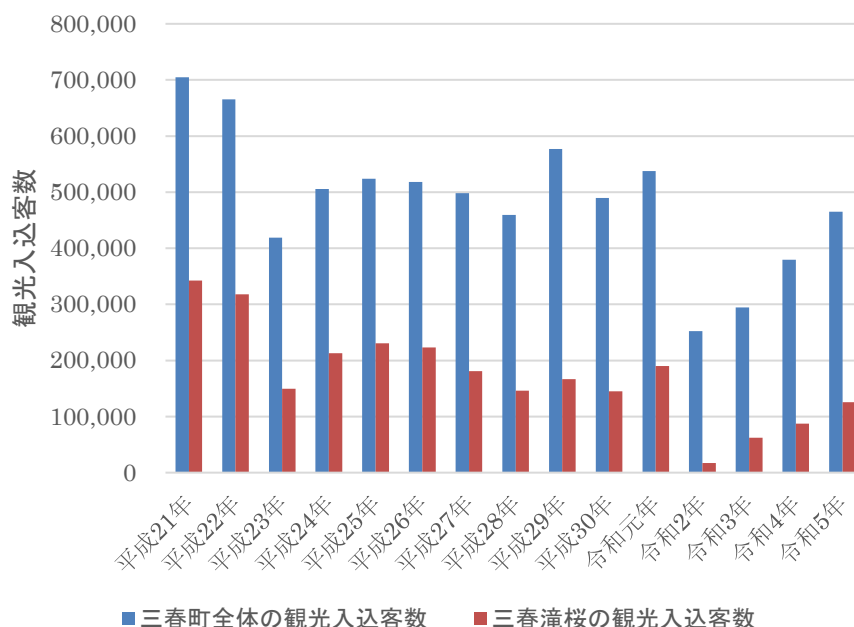


図 2 三春町と三春滝桜の観光入込客数

### (3) 地域の課題

三春町が直面する最大の課題は人口減少と少子高齢化である。平成7年(1995年)に20,124人であった人口は、令和5年(2024年)に16,489人まで減少している。国立社会保障・人口問題研究所の将来人口推計によると、2050年の三春町の総人口は10,419人にまで減少すると予測されており<sup>4)</sup>、令和5年時点から約36%の人口減少となる。

人口減少および少子高齢化(生産年齢人口の減少)は、地域の所得の減少につながる。このことは地域の消費や地域内への投資の減少につながり、地域経済を停滞・縮小させることが懸念される。経済活動に限らず、様々な地域活動の担い手の数が減少すれば地域のにぎわい、活力が低下していくことも懸念される。財政の観点からは地域経済の停滞・縮小により税収が減り、高齢化による医療・福祉への支出が増えるであろう。同様の課題は日本の多くの小規模自治体が直面している課題である。人口および生産年齢人口の減少が予想される状況下において、持続可能な町づくりのための地域経営が各地で求められている。

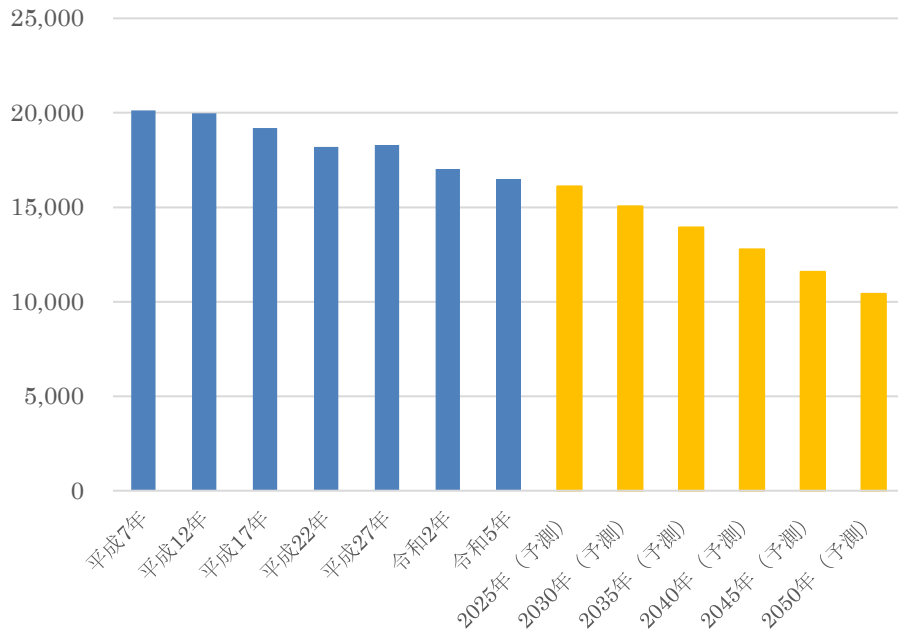


図3 三春町の人口推移と将来推計人口

### (4) 地域資源を活用したOA拠点施設の整備

三春町はさくら湖周辺の自然環境に由来するアウトドア環境という地域資源に恵まれている。三春町ではこれまでに、湖畔に広がる自然を楽しむ「さくら湖マラソン」や「みずウォーク」、「三春の郷エイド&サイクリング」、「カヌー体験教室」といったイベントを開催し、観光客を呼び込んできた。さくら湖周辺には「三春の里田園生活館」と呼ばれる施設があり、地域の特産品や農産物の販売、飲食サービス、コテージでの宿泊サービスの提供を行っている。その一方で三春町は、近年の観光行動の変化を先取りした新しい観光スタイルへの対応も進めている。つまり観光へのニーズが「大人数・団体で移動し、観光地を見学し、食事を楽しみ、お土産を買

う」といった訪問型・通過型から、「少人数・個室で1つの所に滞在し、地域ならではのことを体験する」といった滞在型・体験型に変化していることを踏まえ、三春町の観光のスタイルも訪問型・通過型から滞在型・体験型に変えようとしている。

観光スタイルを変えていく動きの中で重要なことは、2022年に三春町と株式会社モンベルが包括連携協定を締結したことがある。さくら湖周辺のアウトドア環境を活用し、OAの更なる創出、活性化に向けて、町はモンベルとの連携を通してアウトドア環境の価値向上に取り組んでいる。

そして、三春町は国の地域再生制度を活用し、さくら湖周辺でOA拠点施設の整備を進めている。地域再生制度とは、地域経済の活性化、地域における雇用機会の創出、その他の地域の活力の再生を総合的かつ効果的に推進するため、地域が行う自主的かつ自立的な取組を国が支援するものである。整備を進めているOA拠点施設には、さくら湖でのカヤックや湖畔のユニット・キャンプ場といったOAを滞在中で楽しむことができる施設が含まれている。また、モンベルのアウトドア用品直営店の出店も予定されており、OAを趣味とする多くの観光客の訪問が期待されている。

### 3. 経済波及効果の推計

#### (1) シナリオ設定

筆者らは三春町の協力のもと、OA拠点施設の開業に伴う経済波及効果を産業連関モデルにより推計した。なお、産業連関表は株式会社価値総合研究所が推計した2018年版福島県三春町の地域産業連関表を利用している<sup>5)</sup>。

経済波及効果の推計にあたり、開業に伴う最終需要の増加額をまず推計する必要がある。この推計のために観光客数や観光客の購買パターンに関する行動シナリオが必要となる。行動シナリオについては、第一段階として三春町職員、福島大学の学生と教員の協力を得て、当該OA拠点施設の利用者像や消費行動等を自由に議論してもらい典型的な顧客像を設定した。いわゆるペルソナ設定である。ペルソナの設定では、三春町の印象や、カヤックやキャンプといったOA、若者のモンベルブランドへの関心が議論され、これらをもとに行動シナリオの基礎を構築した。その後、三春町職員の意見を参考にしながら、行動シナリオの詳細を設定した。本稿では行動シナリオの詳細は割愛するが、主たるものはモンベル直営店の来客者やカヤック、キャンプ等のOA施設の利用者による町内の飲食店利用頻度と1人当たり利用額、町内でのお土産購入額等である。

#### (2) 産業連関分析の結果

まず直接効果について説明する。産業連関分析において直接効果とは、拠点施設の開業による直接的な需要増によって増加する町内の生産額である。直接効果の推計に際しては、観光客の行動シナリオから購入する商品の自給率を独自に設定している。その結果、直接効果は年間1億2,660万円と推計された。

続いて1次波及効果について説明する。直接効果による生産増加に伴い、幾重にも派生的な需要が生じることで生産額が増加する。例えば、来客者が町内の飲食店

を利用することで、食材に対する需要が派生的に生じ、食材の生産額を引き上げる。但し、三春町の食材の生産額だけが増えるとは限らず、飲食店が三春町以外から食材を仕入れている場合には需要は町外へ向かい、町外で食材の生産が増える。今回の経済波及効果の推計は三春町のみを対象としており、町外の生産増加は考慮していない。一般に対象となるエリアが狭い程、経済波及効果は限定的となることに注意が必要である。推計の結果、1次波及効果は年間2,318万円となった。

最後に2次波及効果について説明する。2次波及効果は、直接効果と1次波及効果によって増加する町民所得が消費へまわり、さらに町内の生産額を増加させる効果である。例えば飲食店の売り上げ増加の背後で、従業員の労働時間の増加による所得増加があったとしよう。あるいは従業員を町内で追加的に雇用するというのも良い。こうして増えた町内所得の一部が町内産の商品・サービスの購入に充てられることで町内の生産額が増える。この様な2次波及効果を産業連関モデルで推計すると年間3,942万円となった。

以上の直接効果、1次波及効果、2次波及効果を合計した金額を経済波及効果と産業連関分析では呼ぶ。経済波及効果は年間1億8,920万円と推計された。直接効果に対して1次波及効果、2次波及効果が小さくなるのは、需要の多くが町外へ向かうためである。

なお、今回の試算は開業後1年間に限ったものである。同様のシナリオが開業後数年に渡り続けば経済波及効果もその分だけ生じることとなる。

#### 4. 経済波及効果の最大化に向けて

三春町で開業が予定されるOA拠点施設は、町の中心部から距離がある。経済波及効果が生じる主要因の1つに、観光客が町の中心部の飲食店を利用することと店舗でお土産を購入することがある。しかしOA拠点施設に訪れた観光客が町の中心部に寄り消費をするには解決すべき課題が存在する。1つはOA拠点施設から町の中心部への移動手段についてである。現状、公共交通が充実していない、中心部の駐車場が多くないといった課題がある。このため、観光客の移動支援として、拠点間で公共のシャトルバスを往来させることで人の流れを作るといった施策が現実的であり、上記の課題をある程度解決する可能性が高いと思われる。また、観光客に町の中心部に来てもらうには町の中心部のアピールが重要である。これについては施策が展開される予定である。それは町内の店舗情報を掲載した「まちナビカード」である。町内の飲食店等の情報がカードに掲載されており、OA拠点施設周辺を含む町内数カ所に設置される予定である。「まちナビカード」をもって店舗に行くと、店舗の側で定めるサービスを受けることができる。観光客にとっては町内の観光ガイドブックとなっており、店舗側からすると広報になっている。

三春町の中心部をアピールし、さくら湖周辺を訪れた観光客を中心部に呼び込み、観光をしてもらい、三春町の飲食店やお土産屋を利用してもらおう。この様な周遊型観光が実現することで、推計された経済波及効果を達成、あるいは超える可能性が期待できる。

## 5. これからの地域経営のあり方

### (1) 地域経営の観点

ここで地域経営のあるべき姿について改めて考察したい。地域経営のあり方と事業の成否は密接に関係すると考えるからである。まず、地域経営の定義と目的を則藤<sup>6)</sup>に従い以下の通りとする。すなわち地域経営とは「地域を構成する多様な主体（地方自治体（行政・議会）、企業や自営業者、諸団体、住民や住民組織）が手を取り合い、互いの技術やノウハウを持ち寄り、ともに学習を重ね、地域が有する有形・無形の資源（人的、金銭的、物的、社会的）を活用しながら、地域の抱える諸課題（地域産業・雇用、介護・保育、教育・人材育成、自然・人的災害）の解決に向けて継続・発展的に取り組むこと」である。地域は企業とは異なるため経営の目的が異なる。地域経営の目的は地域の持続的発展にある。地域の持続的発展とは、地域課題の解決と地域活性化の2つから成る。

地域の課題を解決し、活性化を遂げるための手法は全国一律ではありえない。課題は人口減少や少子高齢化といった比較的類似のものかもしれないが、それを解決する地域資源が極めて地域特有であり、地域資源を利活用するにも行政機関だけではない多様な主体間の連携が必要である。それゆえに地域の課題解決には地域経営のあり方が重要と考える。

### (2) アウトドア環境の維持・活用に向けた話し合いの場

アウトドア環境を活用した地域経済活性化を目指す三春町には、事業を成功させる上で欠かせない組織がある。それが「アウトドア環境を活かした地域活性化推進会議」である。同会議は令和4年8月22日に立ち上げられた。参加主体は、三春町、三春町区長会、中妻まちづくり協会、中郷まちづくり協会、三春町商工会、みはる観光協会、さくら湖流域協働ネットワーク、応用地質株式会社生態工学研究所、株式会社三春まちづくり公社、国土交通省東北地方整備局三春ダム管理所、福島県中地方振興局企画商工部、福島県県中建設事務所三春土木事務所である。会長は三春町の町長が務める。会議は、広く住民の意見を聞くこと、観光を含めた地域経済の活性化に向けて意見を聞き、連携を図ること、既にさくら湖周辺で活動する団体等と意見交換を行い連携すること、関連する行政機関と連携することを目的としており、そのために様々な組織が参加する形となっている。

「アウトドア環境を活かした地域活性化推進会議」の規約には「本会議は、三春町が進める三春ダム周辺での取り組みも含めて、既に地域の活性化のために様々な取り組みを進めている関係機関・団体等において、アウトドアの観点から、さらなる地域の活性化に向けた連携体制の構築や情報共有等を図ることを目的とする」とある。

同会議ではOA拠点施設に関する情報共有をはじめとして、懸念される課題について議論がなされている。OA拠点施設がさくら湖の自然環境にもたらす影響や周辺の交通渋滞の問題、町の中心部へ観光客を誘導する方法や駐車場不足の問題についてもこれまで議論されている。問題提起がなされることで解決すべき課題が関係主体間で共有される。国や県も含む多様な主体から構成されているため、課題解決の糸口を探る上でも同会議が重要な役割を果たすであろう。

三春町は事業の成功に資するアイデアを町内外から積極的に募っている。アイデアの収集については地域で閉じておらず、アイデアの多様性を重視する。その上で関係主体が地域の課題を「我がこと」として捉えられるスタイルが重要と考える。

### (3) 「場」の活用がもたらすもの

「アウトドア環境を活かした地域活性化推進会議」を紹介したが、こうした組織あるいは「場」の積極的な活用が望まれる。OA 拠点施設の経済波及効果も同会議で開示されたところである。産業連関分析は推計結果からその前提となる行動シナリオまで定量的に示されるため、それらの妥当性について客観的に議論できるという利点がある。しかし、行動シナリオや推計モデルに含まれる不確定要因については、関係主体間で見解の相違が起こる事もある。経済波及効果の行動シナリオが参加主体で十分に共有され、その実現を目指すために協働する上で、関係者間による十分な議論が求められるであろう。リスクコミュニケーションの分野でも議論されているが、経済効果や環境影響等のシナリオについて、主体間で大きな違いがあると主体間の連携が難しくなる。その様な状態では各主体が課題に対して協力し対処することが困難となる。経済波及効果の事後検証も有益である。事後検証により当初のシナリオと異なる部分も見えてくる。課題があれば関係主体間で共有し、その解決を目指す適応的なアプローチが現実的である。

上記の様な議論の場は地域経営の主体である行政、住民、企業の学習の場であり、将来の地域経営を担う人材育成の場ともなる。

## 6. まとめ

本稿では福島県三春町を事例として、これからの地域経営のあり方について考察した。同町は全国の他の小規模自治体と同様に、人口減少と少子高齢化の課題に直面しており、持続可能なまちづくりを目指している。その1つの取組が、「アウトドア環境」という地域資源を活かしたOA拠点施設の整備である。同拠点施設の開業により少なくとも経済波及効果が町にもたらされることが産業連関分析で推計されている。しかし、経済波及効果の実現あるいは最大化には課題もある。特に観光客を町の中心部といったさくら湖以外の地域へ誘導し、町全体を潤すための施策作りが大きな課題であろう。このような課題を解決していくには、町の様々な活動を担う主体の理解と協力が必要である。既に三春町には「アウトドア環境を活かした地域活性化推進会議」という多様な主体が議論する場が存在し、課題の洗い出しや解決方法の議論を行っている。アイデアは地域内外から募っており、必ずしも地域で閉ざされていない。

今後も一層の議論と課題解決に向けた施策作りが期待される。その様な方法はこれからの地域経営の手法として、三春町の直面する他の課題でも有効であろうし、これからの地域経営を担う人材育成の場ともなるであろう。三春町の試みから学ぶ事は多い。

## 参考文献

- 1) 福島県企画調整部統計課，福島県市町村民経済計算の概要，令和6年6月，  
<https://www.pref.fukushima.lg.jp/uplOAded/attachment/638828.pdf>
- 2) 総務省統計局，統計でみる市区町村のすがた2024  
[https://www.stat.go.jp/data/s-sugata/pdf/bunkatsu1\\_shi.pdf](https://www.stat.go.jp/data/s-sugata/pdf/bunkatsu1_shi.pdf)
- 3) 福島県観光交流課，観光客入込状況調査，（最終アクセス日2024年9月18日）  
<https://www.pref.fukushima.lg.jp/sec/32031a/kanko-koryu3.html>
- 4) 国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口（令和5（2023）年推計）」，  
<https://www.ipss.go.jp/pp-shicyoson/j/shicyoson23/t-page.asp>
- 5) 地域経済循環分析用データ，株式会社価値総合研究所.
- 6) 則藤孝志：地域経営の理論と概念に関する基礎的検討，商学論集，第88巻第1-2号，2019年10月．37-47.

**OYO** 応用地質株式会社  
共創 Lab