

国土審議会推進部会 地域生活圏専門委員会（第3回）

令和7年2月5日

【小川国土政策企画官】 皆様、おはようございます。それでは、定刻となりましたので、ただいまから国土審議会推進部会第3回地域生活圏専門委員会を開催いたします。

事務局の国土政策局総合計画課の小川です。本日もどうぞよろしくお願ひいたします。

本日も、お忙しい中、御出席をいただきまして誠にありがとうございます。

本日ですが、羽藤委員と原田委員は所用のため御欠席と伺っておりますが、当委員会の定足数を満たしておりますことを申し添えます。

また、本日は事例を御紹介いただくため、2名の方に臨時委員として御出席をいただいております。

まず、長野県伊那市長の白鳥孝様です。

【白鳥臨時委員】 よろしくお願ひします。

【小川国土政策企画官】 よろしくお願ひいたします。

続きまして、SUNDRED株式会社代表取締役社長の留目真伸様です。

【留目臨時委員】 よろしくお願ひいたします。

【小川国土政策企画官】 よろしくお願ひいたします。本日はお二方、改めてどうぞよろしくお願ひいたします。

続きまして、本日の会議の公開について説明いたします。参考資料4にございます本専門委員会の設置要綱第6項の規定により、本委員会の会議は原則として公開することとしております。このため、本日の会議は、記者の方々、一般の方々を含め、全ての時間、フルオープンで開催いたします。

また、本日は、対面とウェブ会議の併用形式で開催をしております。オンラインで御参加の委員の皆様には、ウェブ会議の運営方法の基本的なルールを事前にお送りしておりますので、改めて御確認ください。円滑な進行のため、御発言されるときを除きまして、音声の設定はミュートをお願いいたします。

それでは、議事に先立ちまして、資料の確認をさせていただきます。議事次第のほか、資料1から6まで、そして、参考資料1から6までがございます。資料がお手元に届いていない場合や、その他何かございましたら、近くの事務局の者までお知らせいただければと思います。

以上になります。

よろしければ、この後、議事に移りたいと思います。記者の方々におかれましては、これより先、引き続き傍聴いただいて構いませんが、カメラによる撮影は御遠慮いただければと思います。この後も、一般の方々含め、フルオープンで議事の進行を進めたいと思います。

それでは、これ以降、議事の運営は石田委員長にお願いできればと思います。よろしくお願いいたします。

【石田委員長】 おはようございます。今日もよろしくお願いいたします。

早速、議事に入ってまいりたいと思います。お手元の議事次第にございますように、本日は、まず、前半の部では、地域生活圏の形成について、事務局から説明していただいた後に、事例紹介・プレゼンテーションとして、留目臨時委員、白鳥臨時委員のお二人から、御自身の取組等についてプレゼンテーションをいただいた上で、それらに関する意見交換を行います。

その後、後半の部では、事務局から論点整理に向けた検討事項の整理について御説明いただきまして、その内容について御意見等をいただければと思っております。

まず、地域生活圏の形成について、事務局から説明をお願いいたします。

【倉石総合計画課長】 よろしく申し上げます。それでは、前回までのおさらいも含めまして、最初に、事務局から資料に沿って、資料1から3まで、10分ぐらいお話しさせていただきます。

資料1が、前回、第2回の委員会の主な御意見として、今後の論点・進め方や、必要な視点・ビジョンなどについてまとめています。

1点、1ページの左のナンバー5の、越委員から、前回、それぞれの生活サービスの基礎的なデータ、あとは人口、財政といったデータというのを示すことが必要ではないかということで、今回の参考資料1で、かなり大部になるのですが、人口、地方財政、地域交通、買物、医療・介護、それから教育、空き家、社会資本・インフラ、関係人口など、日常の暮らしにかかわるいろいろな基礎データを集めていますので、これも御参照いただきながら御議論いただければと思います。

次は資料2です。先月の1月16日に開催した人材・コミュニティワーキングについて、会場自体はクローズで行いましたが、その概要が資料2であります。

1 ページ、2 ページですけれども、3 名の臨時委員をゲストでお招きしました。1 人目が福島で取り組まれている小林味愛さん。2 人目が島根県の隠岐諸島の海士町で御活躍の阿部裕志さんです。それから、3 人目が全国の事例に詳しい日本総研の井上岳一さんということで、それぞれプレゼンいただきまして、委員との意見交換をしていただいた概要でございます。この概要も参考にさせていただければと思います。3 名の委員の主なプレゼン資料も後ろにつけております。

資料3に行ってくださいまして、新しい資料を事務局で用意していますので、簡単に御説明します。1 ページ目の新潟の図、これは前回も似たようなものをお示しましたが、地域生活圏が目指す姿は、左ではなくて右ですということで御説明してはいましたが、地名も分かりやすくプロットをして、アップグレードしています。新潟県内を例に取って見て、もともと20万人以上の新潟市と長岡市、この中核都市あるいはその周辺部だけが豊かになればよい、ということではなくて右側のように国土全体にわたって安心して暮らし続けることを目指す、ということなのですが、人口の実質的なカバー率でいっても、この青の部分、車で1時間以内で移動可能なエリアとありますけれども、この人口カバー率も99%以上ですという数字をつけています。

もう一つ、この図の関連で言いますと、その次のページです。これは、1 km地域メッシュで切ったデータを基に作成しているのですが、車で1時間以内で移動可能なエリアと言っているけれども、当該メッシュから最も近くの都市への移動時間を人口でウェイトづけをしてみると、平均でおおむね20分以内くらいなので、平均的には、実際の地域の生活回りという片道20分ぐらいで移動できるということで、より日常生活の感覚に近いようなデータであるということをお知らせする資料ということです。

それから、もう一つ、今回、次のページになりますけれども、前回、鳥取県のローカルエナジー社の社長に来ていただいて事例をプレゼンいただきました。これはあくまで我々国交省としての独自の試算でありますけれども、このローカルエナジー社の地域新電力の創出によってどれぐらいの影響があるのかというものを試算してみたというものであります。

参考資料2に詳しい根拠をつけているのですが、これはあくまで国交省で独自に推計をしたデータです。RESASにも収納されている環境省と価値総合研究所が作成している経年変化版地域経済循環分析自動作成ツールを使いまして、ローカルエナジー社の財務情報、各種の政府統計などの公表資料を基に、一定の仮定を置いて独自に試算したものです。

前提としては、あくまでローカルエナジー株式会社の電力の小売・卸業だけではなくて、電力の調達先の事業者の発電事業も対象としています。このため、ローカルエナジー社の事業内容、経営状況等そのものの実態とは異なるという前提を置いた上での試算です。

試算結果について申し上げますと、3ページの左下の図を御覧いただきますと、ローカルエナジー社が電力小売・卸売事業を始めたのが2016年ですが、左下の図はその開始前の2015年です。右側への矢印の先、右下の図が事業開始後1年半経過後で、サービスの供給エリアの対象は、鳥取県西部の米子市、境港市含め、8市町村です。

右下の図の域内総生産に着目しますと、約7,440億円。そのうち電力小売事業、発電事業を含めて、電気事業で約93億円と推定されます。

また、当該地域外、鳥取県西部以外の地域からの電力を含む財やサービスの移入が、この地域内、鳥取県西部の地域内からそれ以外の地域への財やサービスの販売、移出より多いことなどを中心として、所得が約1,460億円流出しているという形になっています。

これに対して、このローカルエナジー社の事業開始後の右下の図ですけれども、この2018年の域内総生産は約7,883億円、電気事業で約95億円と推定されます。

ローカルエナジー社がこの事業を開始したことによる増加分は、発電事業分も含めて約5.8億円と推定されるということで、結論的に言いますと、このページの上のキャプションを見ていただきまして、この間、ビフォーアフターでいって、2018年の域内総生産は約7,883億円で、事業開始前の2015年から440億円域内総生産が増えているということで、全てがローカルエナジー社によるものではなく、他の電力の部分もちろん含んでおりますが、地域経済循環という観点から、域内・域外の財・サービスの移出・移入にやはり一定のインパクトがあるのではないかという試算結果ということで、今回参考としてお示しさせていただきます。

冒頭、私からは以上でございます。

【石田委員長】 ありがとうございます。

続きまして、事例紹介・プレゼンテーションでございます。留目臨時委員、白鳥臨時委員の順にそれぞれ、15分程度での御説明をお願いいたします。

それでは、留目臨時委員、お願いします。

【留目臨時委員】 皆様、おはようございます。SUNDREDの留目と申します。横浜市の横浜市立大学の共創イノベーションセンターのセンター長もやらせていただいております。

今日、この機会をいただきまして、SUNDREDで取り組んでおりますリビングラボという取

組を、いくつか御紹介をさせていただければと思っております。

冒頭、SUNDREDの紹介が書いてありますけれども、私、もともとレノボというパソコンの会社の社長をやっておりまして、2019年からSUNDREDという会社をやらせていただいています。

パソコンをたくさん作って売るというのを20年弱ぐらいやっていたのですが、それだけだと社会の課題の解決と少し距離が出てきたかなというふうに思っておりまして、SUNDREDというのは、産業を100個つくるという、「SUN」と「HUNDRED」の造語でSUNDREDという名前になっているのですが、1社ではできない、つながったソリューションというのをつくり上げていって、価値創造していきたいということでやらせていただいております。

その中で、真ん中にプロセスと書いてあるのですが、フェーズ1、フェーズ2の全6ステップで、目的の共創、チームの組成、エコシステム仮説の共創、共創プロジェクトのキックオフ、「トリガー事業」の創出・育成、エコシステム構築の加速というこのプロセスがあるのですが、これは、野中郁次郎先生、この間お亡くなりになってしまいましたけれども、野中先生と一緒につくってきたプロセスがございます。

まさに今日も後ほど御説明させていただきますけれども、いろいろな方、産官学民の多様なステークホルダーの方が持っていらっしゃる暗黙知ですとか、課題感、期待、価値観というものを言語化して表出させていって、アジェンダというものをつくっていくのですが、アジェンダをつくったり、それに基づいてシステムの仮説をつくっていく、プロジェクトにしていったりというようなプロセスを基に活動させていただいております。

次のページへ行きまして、リビングラボというものを御説明させていただきますが、まさに社会の中で新しい目的とかパーパスに向けて、新たにリソースをつなぎ合わせていくということが求められていくのですが、次のページ、4ページに行きまして、まさに右側でございます赤い枠線で囲ってあるところ、ここの活動というのが求められているというところで、ここの主体をどうするのかというところが、まさに地域生活圏のお話にもつながってくるというふうに考えております。

20世紀の社会は、私どももそうですけれども、足りないものが明確でございましたので、各社が割とばらばらに切磋琢磨して効率を上げて普及をさせていくということに皆さん取り組んできていたわけなのですが、最終製品というものが、ここにありますような製品群だとかサービス群だったわけですが、実は今これ、最終製品のように、最終製品でなくなってしまうのです。

各社さんでつくる製品やサービスというのは別になくなるわけではないですし、より新しいサイエンスとか技術を取り入れて、よりよい製品、サービスをつくる活動というのはこれまでどおり引き続き行われていくのですが、ただ、それだけでは社会の課題とか、未来の社会をつくっていくという活動には貢献できなくなってしまっているのです、これをいかにつなぎ合わせていって、課題を解決していくのか、つくりたい未来の社会像というのをつくっていくのか。かつ、社会というものも一元的ではなくなってきていますので、多元的、多様な社会の単位をどうつくり上げていって、そこの目的に対して目的を果たしていけるつながったソリューションというものをつくり上げていくのかという、こういう活動が必要になってきているということでございます。

次のページへ行きまして、これ、私、GAFAMという会社と一緒に協業するために2年間ぐらい、レノボの時代にアメリカに駐在していたのですが、GAFAMという会社は、彼ら、本当に貪欲に成長軸を探っていくということもございまして、まさに新しい社会だとか未来を自分たちがつくっているんだという自負を持って、常に新しい社会をつくる、新しい未来を自分たちが先導するんだと。そのために必要な機能をどんどんどんどんM&Aをして中に取り入れていくと。ちょっと覇権的でもあるのですが、そういったものがございまして、スタートアップですとか、投資家が投資できる、チャレンジができる環境があるんですね。彼らがシナリオを描いているので、それに沿ったようなスタートアップ、チャレンジをしていくと、皆さん安心してそれに乗っていけるということがあるというのがアメリカの状況でございます。

この辺り、あまりこういった状況を把握せずに、シリコンバレーだけ見て、何かすごい天才的な投資家がいるのではないかと、何かきらきらの、日本にはいないようなスタートアップの起業家たちがあふれ出ているのではないかとというようなことをおっしゃる方もいらっしゃるのですが、実は社会の仕組みがしっかりと出来上がっているのです、皆さんがチャレンジできる、投資しても成功しやすい環境があるということは、非常に重要なことかなと思っております。

残念ながら、今日本にはこういった、要は、1社の製品やサービスだけでできなくなってきたものを、どう取りまとめていって産業という形にしていくのか、シナリオをつくっていくのかという、こういう機能がなかなか機能していないというのが、30年間低迷してしまっている理由でもございますし、30年間の低迷は別に人口減少とも関係ないので、こういった新しい時代の価値創造の仕組みと併せて、新たな地域というものを考えていく必

要があるのではないかなと考えております。

私たちSUNDREDとして御提唱させていただいているのがリビングラボというものでございまして、まさに地域を軸にして、産官学民、多様なステークホルダーたちが集まって、目的づくりから、その目的を実現するためのつながったソリューションの設計から、それを社会実装していくという取組を、バーチャルコーポレーションとかも言ったりもするのですが、まさに1つの会社でできないこと、1つの事業体でできないことを、あたかもバーチャルにつながった取組を行っていくという仕組みをつくり上げていって、推進していくということをやらせていただいております。

次のページへ行きまして、リビングラボの活動とありますけれども、言うは易しやるは難しという形です。私も企業の経営というのを長いことやってきているのですが、個々の企業の活動よりも、こういった中間活動体、リビングラボの活動の運営というのは、とても大変なのです。1人の経営者が何かを決めるわけでもない。トップダウンではない。かつ、契約関係とか雇用関係だけでもものが動くわけではないですし、合意形成が必要であったり、あるいは、皆さんやる気のある方に集まってもらって動いていただかないといけないですし、最初からつくるものが決まっているわけではない。一つの領域の専門家だけでカバーできないということもございまして、それでいて、継続的な持続的な活動に発展させていかなければいけない、ビジネスのモデルのほうもつくっていかないといけないということもございまして、非常に複雑な運営が求められております。

こういったものを行っていくのですけれども、ベースになる考え方が、次の8ページにございまして、ACPマネジメントと呼んでいるのですが、アジェンダ、コミュニティ、プロジェクトのマネジメントを、リビングラボという中でやらせていただいております。

アジェンダというのは、まさに目的なのですが、企業の経営をやるときにも、パーパスをつくって、ビジョン、ミッション、バリューをつくって、個々の企業活動というものを設計していくわけですが、それと似たようなことを、産官学民で一緒になって対話をしながら、1人が決めるわけでも、コンサルタントが決めるわけでもないで、合意形成をしながらアジェンダをつくっていくということ、大目的、中目的、小目的、体系化を行いながらやっております。

これをやるのに、1人でやるわけではないので、コミュニティが必要になってきます。最初はコアな、やる気のある、後ほど御説明しますが、インタープレナーと呼んでいる人

たちを集めながらコミュニティ形成をしていって、そこからアジェンダをつくりながら、徐々にこれらは相互作用していくのですが、アジェンダがないとコミュニティも盛り上がりませんし、コミュニティがないとアジェンダもつukれないということもありまして、これをバランスよく設計していきまして、そこから骨太なプロジェクトというものを、具体的に、どのようなスコープで何をやっていくのか、どんな要素を入れて、どんな人たちがやるのかということを決めていくと、初めてプロジェクトになってまいりますので、そこからプロジェクトを起こしていくという活動をやらせていただいております。当然、プラットフォームの機能というのにも必要になっておりますので、そういったことを併せて整備をしていくということでございます。

次のページに、とある地域での具体的なアジェンダの例がありますが、こういった、どんな地域にしていきたいのか、どんな社会にしていきたいのかというものを、産官学民のインタープレナーと呼ばれる人たちを集めてやっていくわけですが、これをつくるにも、ミートアップやワークショップ、シンポジウムのようなものを複数回重ねてまいりまして、最近これを全部テキスト化してデータを蓄積しております。

皆さんばらばらの観点でいろいろ発言をされるのですが、それを全てテキスト化して、総括すると、皆さんどういふことをおっしゃいましたよね、どういふ社会になったらいいというようなお話でしたよね、ということ、AIを使いながら分析をしていく、文脈形成をしていくということ、これを動的に運営してまいりまして、毎回ワークショップとかミートアップをやるのですが、そのたびにテキストを足していきますので、一回つくって終わりではなくて、これを進化させていく。時間がたつと、皆さんだんだん関心事とか課題感というものも変わってきますので、そういったものも取り入れながら動的にこれをつくり上げて、まさにこれを指針にしていくということが、この活動体の中心になってまいります。

ここから個々のプロジェクトをつくっていくのですが、リビングラボができますと、実現したい未来像というものを、多様なステークホルダーと一緒に解像度を高めていくことができますし、最初から産官学連携してやっていきますので、産官学民連携で進めていくと。

それから、経済的価値だけではなく、環境的な価値やWell-beingの価値なども当然取り入れていきますし、皆さんが参加できるオープンな活動体ということで、コミュニティ形成にも役に立ちますし、関係性人口の創出にも役に立つということでございます。

具体のお話になりますが、12ページから、栃木県的那須という地域でナスコンバレーというものをつくらせていただいたのが最初でございます。これ、2020年は経産省さんの事業としてやらせていただきまして、2021年から一般社団法人をつかって自走しているというようになっております。

今、4年目に入ってまいりまして、80社くらいの企業さんがスポンサーシップ、会員になってくださっていて、地域の方、住民の方も入っていただきながら、写真にあるようなミートアップ、こういったものを隔月ぐらいでやっていたり、様々なトピックに対してディスカッションを行って、実証実験であったり社会実装を行っていくということをやっております。

特に、右上の写真にございますが、特に若手の地域の元気のいい方に事務局長になっていただくような形式を割と多く取っておりますが、そういった方を中心に、これはトップダウンのマネジメントではないので、皆さんが楽しく、やる気が出るような感じで集まってもらって、いろいろなトピックのディスカッションをして、プロジェクトを進めていくということをやっております。

次のページに詳細が書いてございますが、今50個くらいのプロジェクトが動いております。那須町、那須塩原市、大田原市と連携しながらやっているのですが、企業版ふるさと納税なども活用させていただきながら、企業から自治体にお金を寄附いただいて、そこから活動費というのを捻出していくような仕組みを取り入れたり、あと、いくつかの事業に関しては、自治体と一緒に、行政の施策として連動してやらせていただくようなこともやっております。あと、那須は実はアカデミアがそんなに強力な地域ではないのですが、学術会議の若手アカデミーさんが活動してくださるような形になってきておりまして、アカデミアの視点というのでも補完できるような形になってきております。

次のページにバイオマス発電の例が出ておりますが、間伐材を使ったペレットを作り出して、発電・熱利用だとか、自動運転のお話があったりですとか、CO₂のクレジットをつくり出したりというようなことが行われていたり、中学校にナスコンバレーの取組を、コレクティブな活動によってどう価値を創造するのかというようなところを配らせていただいて、授業をさせていただいたりということもやらせていただいております。

次のページですけれども、こういった活動をやりながら、関係性人口は確実に増えてきておりまして、もともと別荘地が非常に傷んでしまっていたもの、保養所が駄目になってしまったりだとか、温泉街がぼろぼろになってしまったりというところがあったのですが、

そこは関係性人口が増えたり、多拠点居住というのが増えてきていたり、町長に頑張ってもらっているということもあるのですが、地価が確実についてきておりまして、そこから地元の金融機関が融資をしやすい環境が出来上がってきておりますので、最近、まさに湯本のぼろぼろになってしまっている温泉街に関しましても、地域の跡継ぎの方と御一緒にジョイントベンチャーをつくりながら再生を行っていくというプロジェクト、これを地域の金融機関と一緒に進めるようなことにもなってきております。

それから、次、滋賀の例が書いてありますが、滋賀は一番最近の例でございますが、同じようなやり方でやらせていただいております、昨年7月に一般社団法人をつくらせていただいております。

こちら、ちょっとユニークなのが、村田製作所がマザーズポンサーになってくださっているという点が非常に面白いところでございます、村田製作所は野洲市に工場を持っております、今度、守山市に研究開発の拠点をつくるのですが、これまでの企業の社会貢献とか地域への貢献というと、運動会をやったり、子供向けの勉強会をやったりというのがあったわけですが、まさに地域づくりをしたいのだと。社会の課題を解決するというのを、自然資本やネイチャーポジティブのトレンドなどもあるのですが、本当にカーボンまではプラスマイナスの世界なのですが、自然資本はローカルですので、それをいかによくしていくのか。要は自然資本の一大消費者である一大企業というのが、そこに対して、自然資本はそんなに安くなかったの、何か投資をして、しっかりとポジティブにしてくださいと。ネイチャーポジティブを2030年までに大企業は実現してくださいというトレンドもありますので、そういったものを活用しながら自治体とも連携し、また、企業版ふるさと納税などもつくりながら、経済の循環や自然資本の循環、関係性人口の循環というものをつくり出していくということをやっております。

次のページ、また写真もありますが、同じようなやり方で、地域の若者に事務局長になっていただいたり、学生さん、インターンにも参画していただきながら、和やかな雰囲気、産官学民が集まるような形でやらせていただいております。

18ページ、今回は最初から割と大規模なプロジェクトのイメージというものもつくっております、野洲川という川の流域の、ネイチャーガバナンスと呼んでおりますが、下流に経済がございますので、下流にいらっしゃるプレーヤーが上流にいかん投資ができるのか。お金が必要な上流の地域において、森林の保全であったり、生活環境の改善であったり、あるいは水田を徐々にオーガニックにしていくというような取組であったり、そうい

ったものに環境技術を使ったり、テクノロジー、サイエンスを導入しながら、産官学民で進めていけるような仕組みづくりというものをやらせていただいております。

その後、横浜の事例なども書いてありますが、この辺りは飛ばします。

同じような形でございますが、自治体起点で始まる場合もあれば、企業起点で始まる場合もあれば、あるいは、もう少し民主的なバランスの取れた形で始まる場合もあるのですが、基本的には同じような形で最終的には中間活動体というものをつくっていくような形になっております。

最後に1つだけ、インタープレナーというコンセプトだけ御説明させていただきたいのですが、24ページですけれども、各組織にいらっしゃる方、これは自治体の方もそうですし、企業の方ももちろんそうですし、大学の方もそうなのですが、組織を超えて社会の中で対話をして設計図を描いたり、それをつくり上げていく、かつ、それぞれが動かせるアセットをそれぞれお持ちですので、それを動かしながら設計図を完成させていく、実現に向けて動いていくということをやっている人たちをインタープレナーと呼ばせていただいております。

起業家、アントレプレナーは非常に大事なのですが、アントレプレナーだけが頑張っても地域ができるわけでもないですし、産業ができるわけではないので、皆さんがやるのですよ。インタープレナー、会社人ではなくて社会人として、社会の中で価値創造するのですよ。そういう人が大事なのですよ、というようなコンセプトになっておりまして、次のページ、セクターごとの役割をまとめていたり、これらの取組を通じて、26ページにあるコンピテンシーモデルというものをつくっておりますが、こういったものに分解しながら、インタープレナーの育成プログラムなどもつくって、地域の中でも展開させていただきながら、こういった活動をやらせていただいております。

以上で発表とさせていただきます。

【石田委員長】 ありがとうございます。

それでは、続きまして、白鳥臨時委員からお願いいたします。

【白鳥臨時委員】 よろしく申し上げます。

私のほうから説明する前に、伊那市の基本的なスタンスをお話しさせていただきますと、やはり地方都市、どこもそうなのですが、人口減少、後継者不足、少子化、高齢化、あるいは医師不足、看護師不足というものがついて回っているのですが、これを今の新しい技術、新産業を使って課題解決をしようというのが一つあります。

それから、食べるものと水とエネルギーは自活しようと。自分たちで賄っていこうという、そうした取組を、市長になってからもう15年くらいになるのですが、これをずっとやってきました。つまり、一次産業、農業にしっかりと力を入れて、海外に頼らないような地域づくりと、それから、エネルギーも、小水力発電とか、あるいは木質バイオマスのペレットとか、薪とか、そうしたものでボイラーを回して、化石燃料から脱却しよう、持続可能な社会をきちんとつくりましょうということで今までやってきました。

そのためにも、森林がいかに大事かということ、それからもう一つ、東京一極集中とか、大都市に資本も人材も全て集まるようなこの形を地方でささやかに支えていこう、変えていこうという、そういった思いで今までやってきています。言わば昔の江戸時代の藩のような、そうしたところで、教育も経済も回していけるような、そういった取組、これはこれからお話をするものにつながってきますので、伊那市のスタンスとしてはそういうものだということをお願いします。

最初に、「伊那に生きる、ここに暮らし続ける」という、これは最初からずっと言い続けているのですが、ある意味、決心とも言えるような言葉で使っております。

それから、3ページ、「日本の未来のかたち」を伊那市から」ということで、幾つかの取組をしているということ。

課題については、4ページにあるように、先ほど申し上げた買物弱者とか移動困難者とか医師不足で、これを最新の技術を使って解決していこうという取組を後で説明します。

6ページが、CO₂削減。これは待ったなしでして、CO₂削減の具体的な目標値を掲げて、その取組をしてきております。

それから、森林がやはり全ての源泉でありますので、健全な森づくり、森林づくりをやっていこうということでもあります。

諸課題については新産業技術によって解決していこうということで、森林に関しては、平成26年から取り組んでいるのが、「50年の森林(もり)ビジョン」というものがあります。これ、森林を50年サイクルでつくり変えようということで、50年以上たつとCO₂の吸収量はがくんと落ちますので、50年でそれを使って、その後植えて育ててという、このサイクルをしっかり進めるのは50年の間でやろうということで、8ページはそうした活動の様子、ミズナラを植えたりとか、あるいは、森を使っていろいろなイベントや遊びをするということで、実は伊那市の中心市街地から車で5分くらいのところに67haの広大な平地林があります。そこは市民の森として開放していますので、市民の皆さん、そこに行って音楽を

楽しんだり、春になれば、山菜取りだとか、冬でも毎月そこに行って、みんな、たき火の日ということで、勝手にたき火をして、焼き芋を作ったり、暖を取ったり、そういったことをする場所がありますので、こうした森を自分たちの生活の中に常に意識をして遊べるような、そうした場所もつくってあります。

10ページは、「伊那から減らそうCO₂!!」は、また後ほど話をします。

それから、CO₂削減だけではなくて、今、経木の生産に入っております、アカマツを使って、厚さ0.18mmくらいの経木を月産8万枚の生産でやっています。これが全く足りない状態で、今、30万枚まで生産量を上げようという取組をやっておりますけれども、非常に時流にかなった石油由来ではない包装などができてきているということ、あとは、家庭で使うスポンジについても、ヘチマのスポンジに替えようとか、ストローも新しい麦を開発して、それによってプラスチックから脱却しようとか、この場合にも農福連携とか林福連携ということで、障害者の皆さんにも参加をしてもらうということでやっています。

12ページは、CO₂削減の一つの大きな部分なのですが、ペレットの生産、森林組合で持っているペレット工場で年間4,300tから4,500tの生産をしております。学校のストーブとか、給食用のボイラーとか、老健施設のボイラーとか、最近はイチゴとか花とかトマトとか、そうしたハウス栽培のボイラーもペレットに替えて、CO₂を出さない、そうした環境づくりをしています。

ここにありますように、2025年度末までには一般家庭電力の53%は再生可能エネルギーに替えるという目標を立てて、去年の9月時点では44%まで来ているところであります。この活動は一般家庭ですが、民間企業、製造業の皆さん、経営者協会の皆さんにも働きかけて、これから企業にもこうした目標を立てながら一緒にやっという、そういった取組をして、循環型社会をしっかりと作りましょうということでもあります。

3つ目の地域課題の解決のための新産業技術でございます。まず、行政だけではこれではできないわけですから、いくつかのプロジェクトを立ち上げる中で、シンクタンク、例えば三井住友海上火災とか、日建設計とか、三菱総合研究所とか、そうした皆さんにも入ってもらって、大学とも連携をしておりますし、企業もトヨタ車体とか沖電気、ソフトバンク、川崎重工業、そうした皆さんと連携をして、いくつかの課題をこれで解決していくという取組をしております。企業からも従業員を伊那市に派遣してもらって、ソフトバンクとJTBとインテックが今来ています。ついこの間まではNTT東日本とか富士通とか、そうした中堅の働き手を派遣してもらって、市の職員と一緒に、いくつかの課題の

解決をしていくという手法を取っております。

その一つとして、医師不足に対するモバイルクリニックの開発をしました。これはモネ・テクノロジーズとフィリップスジャパンと伊那市が、往診に行けない、お宅が遠く、お医者さんが行って帰ってくると1時間くらいかかってしまう、そのときに、車に看護師が乗って、いろいろな機器を搭載したもので患者さんの自宅に行き、テレビ会議システムでお医者さんが会話をしたり診察をしたりするというのを今やっております。

非常にこれが人気、引く手あまたで、足りないところにもってきて、コロナがあったりということで、今、もう1台、妊婦専用のモバイルクリニック、MaaSをつくってしまっていて、間もなくできます。そうすると、大きなおなかをしてお医者さんに行く、健診を受けるということではなくて、この車が来て、自宅でも診てもらえるという形になります。

ちょっとその映像がありますので、御覧ください。

(動画上映)

【白鳥臨時委員】 少し画像が飛び飛びになってしまいましたが、御自宅に行くということで、次、妊産婦健診専用の今MaaSをつくっているのですが、この青い車の中には、遠隔でいろいろな聴診器、心電図を取ったり、目の診療ができるような機器とか、いろいろなものを載せてしまっていて、今、エコーも開発してありますので、赤ちゃんが今どんな状態かということをお家で見て、それを遠くにいるお医者さんが確認できるというようなところまで今来ています。

次が、もう一つ、買物弱者、これに対して5年前からやっております。もう6年目になりますけど、ドローンを使って御自宅の近くまで届けるということで、これも映像を見てもらいたいと思います。

(動画上映)

【白鳥臨時委員】 ケーブルテレビの画面で注文、650品目あって、それを自分で注文すると、ニシザワというスーパーマーケットでピックアップして、車につけて、途中まで行って、そこからドローンで運ぶと。ドローンで運んだのは、近くの公民館まで行って、その後はボランティアの方が安否確認を兼ねて届けてくださると。このようなことで、皆さんに注文をいただきながら、動かしています。

もう一つ、移動困難者のために、人工知能を搭載した乗り合いタクシーを開発して、朝9時から午後3時までは、距離関係なくて500円もしくは250円で利用できるということがあります。前はどうしても、バスが公共交通としてあったんですが、1日に1本とか2本

とか、しかもバス停まで遠いとか、そうしたことで利用が本当に少なかったのですが、バスをやめて、ドア・トゥー・ドアでタクシーが自宅まで行って、例えば、お医者さんに行くとか、買物に行くとか、公民館に行くとか、それに利用してもらおうということで、今4,000人以上の方が登録をして、毎日使っています。

タクシーの台数、今12台フル稼働ですけれども、お年寄りの皆さん、障害者と、免許返納者と、それから65歳以上の方、この皆さんが自由に使えるというのが「ぐるっとタクシー」というものです。これも映像がありますので御覧ください。

(動画上映)

【白鳥臨時委員】 こうしていくつかの課題解決に今取り組んでいるわけですが、一つ言えることは、地方自治体はみんな同じ悩みを抱えていて、努力をして何とかしようと思っやっているのですが、多くは実験で終わってしまったり、実用化できないというのが現状だと思うのです。

そうした中で、成功事例といいますか、ある程度成功に近いものがいろいろな自治体であれば、国がそれを上手にまとめてもらって、皆さんにお示しして、苦勞してつくるのではなくて、できたものを上手に使うというような形に持っていくのが一番いいのかなということで、私たちも今の取組は全て成功しているわけではなくて、もっといい事例があれば、そちらのほうをぜひすぐにも導入したいと思っていますので、そうした国の支援制度、成功したらそれをすぐに開示して、誰でも使えるような形が望ましいと思っています。

それから、次が持続可能な地方都市、先ほど話をしました。今、伊那は移住者が大分増えておりまして、去年は社会増減でいうと、転出よりも転入が200名ほど増えております。この傾向はまだ続き、これからもっと進んでいくと思いますので、空き家を探したり、そうした皆さんが住みやすいような地域づくり、また、前からいる皆さんと融合しながら暮らせる社会づくりというのを今進めているところです。

24ページが、これからの伊那の姿を簡単に描いたものでありますけれども、一番中心に「知の循環」とあります。私たちだけでは、伊那市の市役所とか市民だけではできませんので、こうしたところに都会の知恵だとか、移住者とか、若者とか、大学とか、そうした皆さんが来て、伊那の日本を支えるモデル地域、これを一緒に組み立てていくということを今始めているところであります。

最後になりますけれども、新しいまちづくりということで、都市インフラとかイノベーションとか地域ブランド、こうしたものを3層レイヤーとして作り上げていくというこ

とで、やはり伊那の中でも、長野県全体そうなのですが、高校の再編が始まっています。伊那市内でも進学校2つを1つにするということで今動いておりますので、高校再編だけではなくて、それに合わせて地方都市をもう一回つくり直そうという取組で、市民参加というか、本当に上からこうしましょうではなくて、市民の皆さんとか移住者も含めて、中学生、高校生、大学生、お年寄りも含めて、今いろいろなワーキングが始まったということで、先日も皆さん、参加しませんかと声をかけたら、230人ぐらい集まって、それが3つの部会に分かれて、今、検討が始まっているというようなところであります。

課題は山ほどあるのですが、私たちはやはりここに暮らし続けるために課題をどうやって解決するのかということと、人口が多ければいいというものではないのですが、さきほど社会という話があったのですが、社会にどんな貢献ができるかということを含めて、これからの伊那市のまちづくりをしっかりとやっていきたいということでもあります。

とりあえず私からは以上です。

【石田委員長】 ありがとうございます。

これからディスカッションでございますけれども、今日、実は後半でこの専門委員会の論点整理のための時間を取ってございまして、前半についての意見交換は、御質問とか、お二人からの回答を併せて30分程度とさせていただきたいと思っておりますので、申し訳ございませんが、お一人につき発言は2分ぐらい、長くても3分以内に収めていただけるとありがたいと思います。委員の方数名から発言をいただいた後で、臨時委員からレスポンスをお願いしたいと思います。

発言を希望される方は、いつものように名札を立てていただければ分かりやすいですし、オンライン参加のお二人におかれましては、手挙げ機能を活用していただければと思います。

早速、挙がっておりますので、宇野先生から順番にお願いできますか。

【宇野委員】

まず、留目臨時委員、本当に大変共感するお話が多かったのですが、特にコレクティブな価値創造というのは非常に共感したのですが、資料5の5ページで、アメリカだとGAFAM、ヨーロッパだと国が戦略を描く。日本の場合は、やはりその見取図を描くことのモデルがはっきりしないという話がありました。

やはりコレクティブにいろいろな方それぞれが頑張るのではなくて、全体として一種の戦略とかをまとめていく。これがすごく重要だと思うのですが、日本の場合、どうしたら

いいのでしょうか。

さらに、地域について、もし那須や滋賀で、それぞれの地域で何を指すかというコレクティブな価値をどのように決めていったのか、そのプロセスについて教えていただければ幸いです。

それから、白鳥臨時委員の伊那の活動、本当に共感しましたし、特に後半のテクノロジーを用いたいろいろなサービスについては本当に感動したのですが、やはり前半の50年の森林づくり、これは私にとってとても関心があるので、御質問させていただければと思います。

今、やはりどうしても日本の各地域の森林で難しいのは、所有者不明地がどうしても多くなり、あるいは所有者はいるけれども、遠く離れてしまって、あまり地域にコミットしてくれないという中で、どうしても地域の森林が虫食いになって、いろいろ活用したいが、結局できないという、こういう壁がどこでもすごく多いと聞きます。結果として放置森林もどんどん増えていると。

伊那市においても恐らくそういう課題はあると思うのですが、そういう所有権のようなものが森林活用をもし阻んでいる、そういうことがあるとするならば、それをどうやって乗り越えていっていらっしゃるか。この点についてお聞かせいただければと思います。

【石田委員長】 続いて、神田委員、お願いします。

【神田委員】 2つの発表、非常に勇気づけられた御発表で、大変わくわくしたという感想です。

まず、留目委員のお話からしますと、民間も比較的前に出ながらいろいろこういうコンソーシアムを組まれていた中で、特に民と官との役割分担、仕事の役割分担ではなくて、ポジションの役割分担をどのようにうまくバランスを取っていったらいいのかというのを伺いできればと思います。

こうした地域づくり、あるいは産業界の活性化を図っていく中で、必ずしも全ての地域が官が引っ張っているわけでもなくて、かといって、民のプレーヤーがいる場合、いない場合とか、いろいろケースがあるような気がしていて、今後の議論の中で、この辺りをちょっと整理して進むべきなのかなと自分自身思っているところがあって、ちょっとそのヒントを得たいといったところが質問の趣旨です。

あと、伊那市の白鳥市長のプレゼンも非常にすごいなと思っていて、全国の自治体が伊那市のような市長の町であればもっとよくなっているのだろうと思うのですが、一方で、

なかなか首長が引っ張っていかないケースも結構多いような気がしている中で、改めてこうした取組の中の疑問が2つあって、自治体の役割は一体何なのかと、あとは、首長が代わった段階で政策が途切れてしまうようなケースがあるような気がしていて、この辺りをどのようにケアしていけばいいのかという点をお聞かせくださればと思います。

【石田委員長】 越委員、お願いします。

【越委員】 すばらしい取組の発表、本当に感銘を受けました。ありがとうございます。

御質問は、留目臨時委員に2つあります。1点目は、活動資金についてです。先ほど企業からの寄附と行政の施策としてやる場合があるとおっしゃっていましたが、その中で特に企業からの寄附について、どうやってそれだけ企業をアトラクトされているのか、何が企業を引きつけるものなのかというのをぜひ教えていただければと思います。

2点目は、今やっという取組というのは、一般社団法人という形態を取っという書いと書いてあったのですが、株式会社ではなくて、一般社団法人という形態を取っという理由を教えてくださいと幸いです。

【石田委員長】 このあたりで一度切って、お答えいただける部分がありましたらお願いしたいと思いますけれども、留目臨時委員からお願いできますかね。

【留目臨時委員】 ありがとうございます。いくつかちょっと観点いただきましたので、御説明させていただきます。

まず、日本での価値創造の仕組みでございますけれども、これはまさに地域ではないかと思ひます。ヨーロッパの国に比べても、地域というか、国全体がやはり大き過ぎるといふか、大きくなり過ぎているといふこと、あと、縦長であるといふことありまして、なかなかまとまった、各地域でも様々な資本の個性といふものがござひますので、やはり地域といふところで経済循環や自然資本の循環といふものをつくり上げていく、コミュニティをつくり上げていくといふことが必要かと思ひておりまして、なので、国ではなく、地域といふところで、リビングラボといふ活動体をつくり上げていくことが、何となくあり得る姿なのかなと思ひております。

それから、誰がどのようといふ点になってきますと、先ほど御説明したような中間活動体をつくりながら、アジェンダの形成からプロジェクトの組成といふものを、比較的オープンな形で、オープンと言いつつも、非常にやる気のある方たちが集まりながら結局はやっていくことになりまひますので、そういったことを、もちろん有識者の方にも入っいただきながら、ある程度、間違った方向には行かないように、あるいはインプットも加えな

がら進めていくということがよろしいと思っております。

それから、官民の役割でございますけれども、リビングラボの立ち上がり、たくさんいろいろな形式がございまして、私たち、10か所くらいでやらせていただいているのですが、もともと官から進んできているものもございまして。自治体のほうで既にそういったコミュニティをつくっていらっしゃるのだけど、何となく活性化していないとか、うまく運営ができていないというものに関して、それを土台にしながら、産官学民で活発な活動ができるような形につくり上げていくということもやらせていただいたりもしておりますが、やはり基本はフラットが原則だと思うのですけれども、事業を進めていくのは、要は民間がやっていかれるのではないかなと思っております。持続的な事業という意味では。なので、官ももちろんそういう意味で、機能としては行政の施策などもございまして、行政の施策との連動をどのように考えていくのか、行政予算も含めた補助というものをどのように進めていくのかということもございまして、でも、永続的な事業としては、やはり民間が進めていくことがよろしいかと思っておりますので、そういった設計図がないと、どなたも動き出せない。設計図を書く作業自体はコレクティブに当然やらないといけないので、そこをつくり上げていくとプロジェクトがようやくできるようになる。

冒頭、フェーズ1からフェーズ2の6ステップのお話をさせていただきましたけど、フェーズ1が非常に重要でして、対話をしながら共感できる未来の絵姿をつくって、何となく設計図の仮案をつくるというところまでやらないと、どなたも動けないので、ここはしっかりコレクティブにやりながら、後半戦はどちらかというところ、そこで収益を上げたいような事業者とか地域の方も出てまいりますので、それをつくり上げていくのは、どちらかというところ民間主導でやっていかれるものかと思っております。

それから、活動資金のお話でございますが、今まさに、社会の課題解決はそもそも企業活動なのです。私もそういう意味で、そういうつもりでパソコンの事業をやっておりましたが。皆さん、パソコンがないとか、学校にも届けられないとか、新興国でもない、情報格差はどうするのだというようなところから、いち早く課題解決しなければいけないと。物を配っていくことで社会を豊かにしていくということが20世紀の課題解決だったわけですので、それに企業が取り組んでいたわけです。でも、今はそういう簡単な課題解決ができなくなってしまっていて、社会をどうよりよくしていくのか。企業活動もそれなのです。なので、皆さん壮大なパーパスを最近掲げられるのですが、それは1社ではできない活動なのです。

なので、そもそも1社でできない活動というものをコレクティブにやらないといけない。これは企業活動としてやらなければいけないので、当然、環境技術は開発しているけれども、環境技術を誰か買って欲しくないかと言っても、誰も買って欲しくないわけです。コレクティブな仕組みをつくって、エコシステム、ビジネスモデルをつくらないと出番がないので、それをつくりに行きましょうと。待っていないで、誰かがつくってくれるのではなくて、つくりに行きましょうということをやっていく。企業活動としてやっていくということだと思っております。

【石田委員長】 お待たせしました。白鳥臨時委員、お願いします。

【白鳥臨時委員】 まず、森林の話ですが、伊那市の面積は、東京23区よりも広いのです。668km²で、そのうちの82~83%は森林なのです。ですから、550km²という広大な森を抱えていて、それが産業として成り立っていないということが正直なところなんです。これを何とか産業化したいということと、それから、森林の果たす役割というものをもう一回再認識しようということで森に目を向けてきています。

ところが、さきほど言われたように、所有者不明というのは本当に大きな課題でして、下手すると、明治とか大正の頃、昭和初期の頃の名前でまだ残っており、トレースするというのは、恐らく不可能なのですね。

そうだけれども、森林計画を立てないと整備ができないという、そうした法整備、法制度の中では、そこだけでエネルギーと時間を使っていくわけですから、林野庁にもお願いをして、えいやでやってほしいと。例えば、半分ぐらい分かったら、それは全て手をつけてもいいとか、法律を変えてほしいということで、今ある程度変わってきました。

それによって森林整備がだんだん進んできたことと、企業版ふるさと納税という制度で、CO₂削減とかの投資が始まったり、あと、J-クレジットが始まったりということで、だんだんにそうした環境変化をしてきているのですが、ただ、構造的に、森林というか、昭和30年、40年くらいに植えたカラマツとかヒノキとかアカマツ、これらが切られないまま70年、80年になって、大径木を切る人がいない。それから、切っても出す道がない。だから、ほったらかしという。もし出したとしても、この大径木を製材する製材所がない。細ければ何とかありますが、大きいものはできないと。これは、日本の資源としてすごいものがたくさんあるのに使っていないというのは、本当にもったいない話なのです。

だから、ぜひこうした、木を切って出して使うというサイクルを、大きくても、太くても、あるいは太くなくても使えるような、そうした仕組みをつくってほしいと、国

に対してはすごく思っています。

森の果たす役割という話では、やはりCO₂の吸収だけではなくて、それを使って化石燃料に替わる再生、木質バイオマスで発電だとか、あるいはストーブだとか、ボイラーを回すという形になるのですが、すごくエコなのです。

ところが、今、農業用ボイラーとか、学校の給食用のボイラーとか、みんなペレットに替えているのですが、一般家庭のボイラーも替えていきたい。この開発が全然できてないということで、経産省とか林野庁に行って、ぜひ大手の企業でペレット用のボイラーの開発を安くできるようにしてくれないかという話をするのですが、なかなか動かないです。どうしたかという、自分たちで開発しようということで、今開発をして、実験をしているところです。

ただ、安く作るといったところに行くと、どうしても行き詰まってしまうのです。普通の灯油のボイラーに比べても割高になりますので、これは国を挙げてエネルギーの確保という点では、一般家庭のボイラーをぜひペレットに替えるような、そうした投資をしてもらいたいなという思いがあります。

それから、ペレット工場、日本で昔あったんですけど、今どんどん減ってしまっていて、あまりないです。だけれども、日本中にある木を使うためには、各地にまたペレットの工場を造って、自分たちのエネルギーをそこで賄っていくような、そういった形になるのが理想かと思います。

それと、伊那市の取組として、どういう姿勢でいるのかというところは、やはり経営だと思います。行政なのですが、経営がないと、そういう気持ちがないと駄目だということで、先ほど留目委員から、社長がいて、会社があって、社長一人で会社を回せるわけではなくて、市役所も同じで、市長がいて、指示したから動いているのではなくて、やはり職員とか、社員、皆さんが自発的に目標というか、何をするのかということを知って行動すると、私が市長を辞めても、そうした風土、社風は残っていますので、放っておいてもどんどん動いていくと。

例えば、先ほどお見せした資料とか、こうしたファクトブックとかいっぱいありますが、これは、みな職員が作っています。コンサルに出すとお金がかかりますので、自分たちでやろうということでやったり、ちょっと昔の話をする、私が就任したときは、伊那市は長野県の中で財政は最悪でした。下の下だったという。それで何をしたかという、やはりいろいろな合理化をしたりとか、職員数を適正な数にしていこうとか、ただ、平成の大

合併で合併特例債がありましたので、あれが非常に効いたのと、返すより多く借りないという、それを徹底してやってきたことによって、だんだん好転をしてきたと。今は全く心配ない財政力になったのですが、あと、ふるさと納税で大分稼がせてもらいまして、それで今は安心していろいろな事業ができているという状況なのです。やはり職員の意識改革というのが一番だということをつくづく思っています。

【石田委員長】 ありがとうございます。

それでは、続きまして、ウェブで御参加の櫻井委員から始めさせていただきたいと思えます。私の最大の役割はタイムキーピングですが、既に大分ビハインドしてしまっていて、本当に恐れ入りますけれども、短めをお願いしたいと思います。

それでは、櫻井委員、お願いいたします。

【櫻井委員】 ありがとうございます。時間がなそうだなと思って一回手を下げたのですが、指名していただいたので、1つだけ。今のお話につながるかもしれないのですが、白鳥市長の御講演の中で、今後の伊那市のグランドビジョンの絵があったと思うのですが、それは一体どなたが中心になって描かれていたのかというところだけ伺いいただければと思いました。お願いします。

【石田委員長】 ありがとうございます。

それでは、田中委員、お願いいたします。

【田中委員】 お二人の発表とも、勇気づけられ、参考になったという意味で、私は特に島根県という地方に暮らしているので共感もたくさんありまして、ありがとうございます。

まず、留目臨時委員のほうに、こういった中間活動体のようなものがある地域とない地域と、これから地域づくりを進めていく上ですごく差が出てくるなと現場でも感じています。

そのときに、特に参加可能な人たちが多い場合、どのように選んでいるのか。結局、誰が主体というか、誰が参加するのか、誰が構成員になるのかという点が大きな問題だと思っていて、メンバーの選び方をどう工夫をしておられるのかというのが1点、あともう一つ、意思決定に工夫が要るのではないかと考えています。いろいろな方の思いがある中で、意思決定の工夫を教えていただけたらと思います。

白鳥臨時委員のほうは、本当に特に後半の移動にまつわる課題解決は、ぜひ参考にさせていただきたいと思うものばかりでした。責任を持ってここまでやり遂げていけたのは、

職員の力なのかということと、最後におっしゃっておられたように、意識改革を実際どのようにやっていかれたのかという点をぜひ共有いただけたらと思いました。

以上です。

【石田委員長】 成田委員、お願いします。

【成田委員】 ありがとうございます。留目委員とも北海道でも御一緒させていただいておりますけれども、お二人にお伺いしたかったのが、前回の人材・コミュニティワーキンググループでテリトリーという概念がありましたし、白鳥市長からも、藩の気持ちでやっているというようなお話もありましたけれども、今の行政区域についてお伺いをしたくて、ナスコンバレーも那須町と那須塩原市とまたがっていると思いますし、一方で、伊那市でいうと、近隣の自治体さんとの連携等について、現状認識と課題について、何かお気づきの点があれば、共有いただければと思っています。

以上です。

【石田委員長】 松江委員、お願いいたします。

【松江委員】 ありがとうございます。お二方とも非常に本当に何か日本の未来の兆しを感じるような、素晴らしいお話をいただいて本当にありがとうございます。

私は、お二方にそれぞれお伺いしたいのですが、こういった素晴らしい活動を全国に広げていく、さらに持続させていくためには何が必要か、こういった観点でぜひお話を伺えればと思います。

特に、それぞれプロジェクトであったり、もしくはいろいろな伊那市の取組であったり、個別のケースとして非常に可能性に富んでいるもので、ぜひこれ、広げたいと思うのですが、広げていくとなると、事業活動としてお金を儲け続けていく必要も恐らく出てくると思います。特に留目臨時委員のプロジェクトというのは、企業の活動として持続的につなげていくという意味では、フェーズ2やその先が非常に大事になると想像します。このあたりをお二人の活動を続けていく上で、経済性を成り立たせるうえで何が大事かという観点でお話を伺えればと思います。

それと、もう一つの伺いたいのが「競争と協調」という観点です。活動を持続してゆく上では、官民、および民間でも企業同士が、お互いがそれぞれ一緒にやる部分とそれぞれが独自でやる部分のすみわけが非常に大事なポイントになるのではないかと考えています。特に企業で言えば、それぞれ自社の事業として自分でやりたい部分もあるし、ほかの企業や自治体と協力して協調でやっていく部分もあるし、このあたりのすみ分けというのは必

ず民間サイドでも議論になりますし、恐らく自治体においても同様で、先ほど白鳥市長の、全国に広げていくうえで、全国で同じように共有していくものもあれば、各自治体の知恵でもって自分たちでやっていくものもある。こういう自治体においても企業においても、共創の部分と協調の部分、多分両方の側面が、これから持続させていくうえで新たな課題になってくると思っていまして、それに関して何が必要なのか、もしくは、政策的に必要なことはないか。そのあたり、自由にそれぞれお二方から御意見いただければと思います。よろしくお願ひいたします。

【石田委員長】 ありがとうございます。

それでは、留目臨時委員と白鳥臨時委員からそれぞれお答えいただければと思います。

【留目臨時委員】 ありがとうございます。まず、中間活動体の構成員の選び方ですが、私たちが全国のインタープレナーのコミュニティというものもつくっているのですが、そのコミュニティの方から、インタープレナーの方いますかという形で、無邪気に投げってしまうのですが、そこから紹介があって、最初のコアメンバーのようなものをつくり上げていく感じになっています。

インタープレナー的な人は、社会起点で考えられたり、オープンに対話ができたり、あまり偏見がなくディスカッションができたりだとか、そういう性質があったり、あとは、やはりそれなりに動かせるアセットをそれぞれ持っていらっしゃる方のほうがよかったりもするので、そういう方を選びながらコアチームというものを形成して、徐々に大きくしていきます。

最終的に、やはりやりたい人だとか、よくしたいと思っている人だとか、あと、口だけではなくて、動かせるものがあったり、動く人というのが、最終的には中心にいずれにしろ必要になってきますので、口だけの人がいても、共感を集めていく作業なので、共感するプロジェクトが出来上がってきて、役に立つ人とか、やっていく人たちが最終的には残ってやっていくという感じになるかと思っています。なので、意思決定もそうなのですが、基本は共感をベースにした意思決定なので、そういう形になっていくかなと思っています。

それから、行政区の話ですけど、ここは非常に重要なポイントでして、先ほどちょっと御説明し忘れたのですが、首都圏の企業とかを集めていくと、特にサイズ感が必要になってきます。

あとは、これからつくっていく経済とか取組は、サーキュラーをつくっていく、循環をつくっていくという活動になるのですが、どのサイズ感で循環がうまくつくれるかという

ところがポイントかと思っております、それは、例えば自然資本でいきますと、流域のような考え方というのも当然ありますし、もちろん小さいサークルでいいものもあれば、ある程度のサークルで考えなければいけないものもありますので、そこがどこでバランスよく落ち着くのかというのがございまして、大体今の私の感覚だと、数十万、20万、30万くらいが非常にやりやすい範囲かとは思っております、地域としてのコミュニティ感というか、共感軸をつくれたり、サーキュラーのようなものをつくったりしていく意味で、小さい自治体さんの場合は複数まとまったような形にしていきながら、私たちは実際そういう形でやるのですが、あとは、生活圏ですね。まさに市民の生活、人流データなどを見ても、どこで買物して、どのようにしているのかというものを見ると、大体1時間圏内といったお話もありますし、20万、30万くらいの方がいるということになっていくことが多いのではないかと考えています。

それから、コレクティブな価値創造の仕組みをどう広げていくか、全国に広げていくかというところでございます。これ、実は教育なのではないかと思っております、企業の経営のことって、MBAで科学されて、経営学、それを短縮してやるものをリーンスタートアップのやり方ということで皆さん勉強されるわけですが、コレクティブな活動はまだ解がないと思うのです。誰も教えてくれないという。でも、コレクティブにやらなければいけない。株式会社の経営はみんな分かるけれども、社会の経営はどうやってやるのか。社会の中でどう合意形成してプロジェクトをつくり上げていって、価値創造までやるのかというところは、そのうち科学されると思うのですが、残念ながらまだモデルがないので、そういったものが広まってくるためには、やはり体系化されないといけないですし、ここにはアカデミアが非常に重要なのですが、今、若手アカデミーさん、那須で活動していただいている、未来実装学と呼んでいるのですが、そういったことをちょっとやろうとしていたり、いくつかアカデミアのそういったプロセスとしての研究も始まっておりますので、そういったものができるようになってくると、全国に広げやすくなるかなと思います。

【石田委員長】 ありがとうございます。

では、白鳥臨時委員、お願いいたします。

【白鳥臨時委員】 まず、この絵は職員たちが作りました。これは今までやってきた取組をだんだんまとめて一つの形に見やすくしたのと、将来の夢というか、自分たちでやるべきこともこの中に盛り込んで作ったという経過です。

そうした中で、先ほどから話をしている食と水とエネルギーが自賚いできる地域づくり、

これは私たちの力で何とかやろうと思っているのですが、あともう一つ、一番大事なのがやはり教育なのです。人材というより、むしろ教育がどんなに大事かというところが分かっているんで、教育もただ記憶力がいいとか、計算が速いとかではなくて、私は社会のために何をするのかとか、社会のために何ができるかということ、そうした教育をきちんと小さい頃からやっていきたいと思っています。

実は伊那市、フィンランドの北カレリアというところといろいろ協定を結んでいまして、森林で始まったのですが、今、それが森林だけではなくて、教育のほうにも大きく関わりを持っています。毎年行ったり来たりしながら、いろいろな勉強をお互いにしていまして、そうした人づくりというか、教育の部分、これは本当に大事だということ、これからの地方都市を考えると、それがないと駄目だろうと思っているところです。

それから、職員の意識改革をどのようにしたかという話ですが、私は民間から来ましたので、一体何だろうというか、驚いたことがありました。出勤時間、8時半から始業というところ、8時半頃来る人もいるのです。これでいいのかと言ったのですが、これは労働法的には全く問題ありませんという回答なのです。給料も振込のはずなのに手渡しをしている人たちもいたのです。現金でもらわないともらった気がしないとか、そのような話で、これはおかしいだろうということで、そうしたところからも変えたり、あるいは、靴のかかとを踏んで歩くとか、それはやめたほうがいいというようなことで、そのようなところから意識改革をしたり、書類もペーパーをいっぱい書いて出すのをやめようと。1枚で分かるようにやってくれとか、あるいは、グラフ化して可視化して、変化や異常値が分かるようなものを出してくれとか、そういったことをやってきたりして、それからだんだんに、5、6年かかりましたけど、あと放っておいてもだんだん皆さんが考えてやっていけるようになったということで、時間はかかりますけど、それができたので、あとは指示さえすれば、皆さん、どんどんやって、途中で報告が来たりということになってきているところですね。

あと、行政区域の話がありましたけど、やはり長野県は77市町村があります。大きなところもあれば、400人くらいの小さな村もあります。これは本当に人ごとではなくて、どうなっていくのか、本当に心配ですが、それをカバーしているのが一部事務組合とか広域連合のようなものでやっていまして、例えば、伊那市であれば、病院経営、公立病院の経営をやったり、また、ごみの関係とか、協同電算とか、そうしたところを共同でやって、あと、定住自立圏も導入していますので、そうしたお金を使って、自分の町だけとか自分の

村だけではなくて、もう少し広域で考えましょうという取組をしています。

広域連合は、特に8市町村で、全部足すと大体18万から19万人くらいいますけれども、そこで伊那市が中心市として広域連合長をやって、先ほどお話をした医療とか、ごみとか、協同電算とか、そうしたことを今、進めているということです。

あと、全国に広げていくためという話については、私が思うのは、悩みはどこ地方都市も同じなので、規模は違うにしても、できるところはどんどん広げればいいのではないかと。例えば、さきほどのモバイルクリニックというのは、今、全国15都市まで増えています。これ、やはり医師不足が深刻ですので、増えることはとてもいいと思います。

ただ、少し心が小さい悩みになるのですが、せっかく考えて開発して、うまくいった、教えてください、どうぞ、とって皆さんやっているのですが、パテントのようなものをきちんと取れないかと。さんざん悩んで苦労して開発したものを、無償で提供するという仕組み、民間企業であればありっこないのですが、行政の場合、それが当たり前になってしまっているのです。そういうところも何かいい方法がないかと考えています。

自治体間のところについては、先ほど申し上げたように、共同できるところは共同しましょうということと、共創とか協調というところですが、これは、ある程度腹を割ってこのようなことで困っているということについて、お互い話をしながら、うちのほうでこれしましょうとか、さきほどのAIタクシーとか、あるいはデジタルタクシーも、横の町でも困っているのです、どうぞということで、だんだん横展開が始まっているところです。

あと、ちょっと話をしたかったのですが、ドローン物流についても、結果とすると、重量物5kgとか、距離にしても10kmくらい、これは守備範囲なのですが、これではやはりどうしても物足りないところがありますので、今、川崎重工業と一緒にペイロード200kg、航続距離が100km、標高3,100m以上まで運ぶ無人のヘリコプターを造ってまして、今、3号機までいって、今年のうちには実用化しようとしているのですが、そこもせっかくやったのだけれど、あとまた無償で提供なのかといったことがあるので、そこらへんも何かいい知恵があればと思って、今、川崎重工業さんと話をしているところです。

【石田委員長】 ありがとうございます。

簡潔に質疑していただきまして、大分取り戻しました。ありがとうございます。

これから論点整理に向けた検討事項に入っていくわけですが、そこに向けてもいろいろな切り口、視点が出てまいりますので、そのことも含めて、倉石課長の説明をいただいて、その後、時間を取って議論してまいりたいと思いますので、よろしく願いいた

します。

【倉石総合計画課長】 それでは、資料4を御覧いただきまして、最後のページに今後のスケジュールが載っておりますが、次回、3月19日に委員会としての論点整理をしたいと思っておりますので、今日、それに向けた頭合わせ、議論をぜひこの後いただきたいと思っております。

2枚目が、この論点整理、次回に向けた検討事項の整理ということで、今までの議論、我々事務局なりに頭合わせのためにまとめてみたものです。大きくビジョンと、3つの連携、達成方策、それから3として、そのための視点としてワーキンググループも開催した地域経済循環、人材・コミュニティをまとめています。

この後御議論いただいて、足りないものとか、追加すべき視点とか、委員会としての頭合わせをやっていただければと思います。

私からは以上です。

【石田委員長】 それでは、これから12時くらいまで議論してまいりたいと思っておりますけれども、こういうことも議論していただければありがたいなどございましたらお願いしたいと思っておりますが、いかがでしょうか。

先ほど白鳥臨時委員のモバイルクリニックの話聞いて思ったのですが、あれは本当にいい取組なのですが、例えば、あれは結構大きい車両で、本当のニーズのところまでなかなか辿り着けない。道路整備が十分でないとか、あるいは、モバイルでやるときに、そういうところは電波の不感地帯が結構多くてつながらないとか、あるいは、何より人口密度が小さいところでは、往復に時間がかかって、保険の単価では、田舎へ行けば行くほどペイしなくて、すみません、田舎という言葉を使って申し訳ないのですがけれども、はなから赤字になってしまうとか、いろいろなところに関わってくると思います。

そういうことも踏まえて議論して論点整理をしないと駄目だと思うのですが、あまり国の所掌業務とか関係なく、何でも言ってオーケーという、そういう理解でよろしいですよ。確認です。

【倉石総合計画課長】 大丈夫です。

【石田委員長】 それでは、松江さん、成田さんの順でお願いしたいと思っております。

【松江委員】 では、いいですか。口火を切る意味でも。

先ほどちょっと後段、私も御質問させていただいて、特に白鳥市長から非常に示唆深いお話をいろいろいただいたと思っております、さきほどの私の質問の趣旨とも絡むのです

が、こういったものをいかに全国に広げるとか、持続的なものにするかと。これはまさに官民もそうですし、民同士も複数の事業者が関わる。しかも、官も自治体も広域ということで、複数の自治体が関わると。つまり、複数の官と複数の民が共通の目的のために何か活動、事業できるような枠組み、ここのところをしっかりと議論するというのは、私、結構大事な論点なのではないかなと思います。

国交省も、ローカルマネジメント法人のような枠組みというものも昨年来出されて、非常に可能性を感じる枠組みなのですが、この実用的な使い方とか、全国に本当に広げる展開のための環境整備というものは、私は非常に大事だとまず思います。

先ほど市長のほうからも、まさにライセンスとかパテントのフィーが取れないかというお話もありましたが、私も経営者的な発想だと、まさに当然だし、ある意味では、広げるためのインセンティブが非常に少ないというところは、私、結構、今の課題ではないかなと。

例えば、特区も、いろいろ特区をやっていると思いますが、大体半分ぐらいしか広がらないとか、広がらないのが5年以上で3割ぐらいあるとか、広げるためのインセンティブというのは、実はこの仕組みとしても、環境整備というものは非常に大事なのではないかと。

例えば、ローカルマネジメント法人も、官と民で複数の事業者や行政が複数年度コミットして、実際に活動して行って、そこにおけるプロフィットなり何なりをシェアするのもそうですし、その事業者がある面パテントのようなものを、行政だとそのままは取れなくても、横に展開したときのいろいろな収入を得られるとか、そこを一緒に開発した同士で共有できるとか。官民とか、年度だとか、個社を超えた、協働できる、まさにコレクティブを増幅できるようなインセンティブを生かせるような仕組みづくりというところは、ぜひこういう目線で議論して、そこにおいて国がやること、また、自治体やること、さらには民間のほうでもっとできることという、こういったアクターごとの役割を整理してアクションに落とししていく。このあたりをぜひ議論したいなと思っております。

【石田委員長】 ありがとうございました。

櫻井委員に手を挙げていただいておりますので、お願いいたします。

【櫻井委員】 まだ今日は発散しても大丈夫なのかなと思って……。

【石田委員長】 大丈夫です。さきほど御協力いただいたので、少し長めでもいいですよ、今回。

【櫻井委員】 すみません、さきほど相当短くて。発表のコメントもできずに、大変申し訳ありませんでした。

発表の時間があつたらコメントさせていただこうかなと思ったのは、留目臨時委員の御発表は、私もデジタル人材のDNAって何だろうという調査をずっとやっているのですが、御発表の中でコンピテンシーの表を出していただいて、私がやってきた研究とかなり似た結果になっていたので、デジタル人材に求められる能力というのと、地域でいろいろな人を巻き込んでエコシステムをつくっていく人の能力ってすごく似ているということを発見しました。ありがとうございます。

全体の議論のまとめ方というか論点のところ、少しメタなレベルで、どうやってまとめていったらいいのかというか、キーワードという意味で共有させていただきたいのですが、私もずっとこの委員会で今やっているようないろいろなケースを分析して、成功事例から、何が将来的にこういう枠組みがいいよねというケーススタディを、国内だけではなくて海外の事例も含めてずっとやってきているのですが、その中で、帰納的ではあるのですが、キーワードというか、成功している事例に共通した考え方というところで、既にいろいろな今までの御発表の中で出てきているのですが、一つはガバナンスの話で、これ今、松江委員がおっしゃったことと全く一緒なのですが、誰がどうやって事業なりプロジェクトをやっていくかという、エコシステムとかプラットフォームという話も出てきますけれども、ガバナンスの話が一つと、ガバナンスはエコシステムのガバナンスだけではなくて、データのガバナンスというのもすごく大切で、デジタルを考えたときには。データガバナンスを地域の中でどうやってデザインしていくのかというのは、一つ重要な論点だと思っています。

少しまたメタなレベルで、先ほど来あるような、経済をどうしていくのかというビジネスモデルの話もちろん重要で、私が今まで事例研究してきた中で、結構、新しい取組をやっていこうという中で共通しているのが、今日のお話にもあつたのですが、グリーン×テクノロジー、グリーンテック、前回のお話にもありましたけれども、再エネの活用ですとか、エネルギーを使っていろいろな新しい事業をやっていくとか、グリーンテックの産業と、あと、クリエイティブな人たちを町に募らせて、新しいことをやっていく。新しい人を連れてくるきっかけにするというのが、すごく事例は私が経験した中で多かったと思っています。

あと、もう一つがコミュニティというキーワードで、これもさんざん事例で出てきてい

ますけれども、やはり地域の人をつながりがないと、デジタルサービスもなかなか使われないというところがありまして、コミュニティという視点がすごく重要だと思っています。

前回、この地域生活圏の中で具体的にどういうサービスを想定されるのですかという質問をさせていただいたのですが、これも私が今まで事例研究したものを振り返ってみますと、特に住民の方のWell-beingにつながるサービスというのがやはりかなりニーズがありまして、健康・医療ですとか、あと、今日のお話にもある自然との共生、自然が身近にあるかということもすごくWell-beingで大切な指標なので、そういうところはすごく観点としては重要だと思っています。

最後、あと2つなのですが、全体を通して、先ほどインセンティブのお話もありましたけれども、信頼、トラストというのは非常に重要な観点なので、信頼をどうつくっていくのかということと、あとは、今日のお話にもあった人材の育成というところで、あと、トップのリーダーシップが、行政でしたら首長さんですし、企業であれば社長、地域で活躍されている社長のリーダーシップなのですが、すごく重要だと思っていて、人材育成というところでは、トップのリーダーシップの下、人材育成が行われることが望ましいのですが、育成された人材がその地域となかなかマッチングしないというケースもあると思って、例えば、私、今、南魚沼市にいますのですが、大学の学生さんがほとんど留学生で、地域のために何かしたいという授業もやっているのですが、なかなか市役所側とのマッチングがうまくできなくて、そういう事例もあるので、どうやってやる気のある人を受け入れてもらえるコミュニティをつくっていくのかということもすごく重要だと思って。

発散ということで、すみません、いろいろと話してしまったのですが、以上、コメントさせていただきます。

【石田委員長】 ありがとうございました。

さきほどと逆に、成田委員から並び順でお願いできますか。

【成田委員】 ありがとうございます。参考資料3の4ページですかね。本日お話しいただいた内容とか、前回までのお話も含めて、暮らしのサービスと、コミュニティの形成と、仕事と、核となる取組主体というようなところにつながってくるのかなというところで、本日お話しいただいた留目委員のリビングラボであったり、伊那市の取組というところでお話がありましたけれども、まさに資料の右にある、コミュニティとカリビングラボが結果的に経済とか事業とかをつくっていくことで仕事につながってくるだとか、医療のお話とか、やはり実際に地域で暮らし続けると、病院、診療所、高齢者の施設であったり、

あとは、学校ですね。小学校とか中学校の在り方とか、こども園とか、介護施設であったりとか、何かそういうインフラ的な暮らしのサービスのようなところで、先ほどのモネさんの事例であれば、横展開の可能性というところはそこにつながったりするかとも思いますので、このレイヤーの中で、私的には行政区域の話で、1つの自治体で1つの学校を持たなければいけないとか、1つの何々を持たなければいけないというところをどうブレークスルーしていったらいいか、オンラインも含めて、結局、地域の方々が暮らし続けるために必要な最低限のインフラの部分の整えと、それをどう自治体という枠組みを超えて提案できるのかというところが、実際の自治体の首長様たちからすると考えなければいけないし、住民票をどこに置くのかという話になったりすると思いますので、そこら辺のトータルの話をつくっていったらいいか、私たちの場合でいうと、セミパブリック領域の協同組合が核となる取組主体の一つを担いながらやっているというつもりでもありますけれども、もっとよりインフラの部分での医療とか教育とかというところが、資料の左上の暮らしサービスのところでどうデジタルも含めて活用できるのかというところをつくって、結果的に人が来て、リビングラボができて、コミュニティができて、事業が営まれて、二地域居住とか、行ったり来たりする人たちが増えたりとかして、なりわいも含めて活動していく。そういった絵図をどう解像度を上げて制度化していくかということ、後半で議論できたらいいのかというふうに思っています。

以上です。

【石田委員長】 ありがとうございます。

続いて、田中委員、お願いします。

【田中委員】 ありがとうございます。先ほど櫻井委員もおっしゃった部分があると思うのですが、結局、主体というか、人というか、誰がやるかというのは大きな問題だと思っています。

白鳥臨時委員の話でもあったように、最後は人づくりが大事だと思いますが、ただ、従来人材育成と言われてきたような、育てる側と育てられる側がいる、そういう上下の関係というよりは、育ち合いというような、両方アップデートし続ける、育ち合っていく仕組みであったり、マインドであったり、これからは大事なのかなという感じがしています。世の中も複雑になって、変化も激しいので、一つの到達点があるというよりは、常にみんながアップデートし続ける、そういう仕組みや場が必要かと思っているところと、もう一方で、ただ、そういう役に立つとか、生産性のようなことばかりが強調され過ぎると、タ

イミングとかそのときの状況によって、そうできない人が苦しくなっていくところもあると思うので、役に立たなければ駄目だというのが強過ぎるのも、もう少しケアが必要というか、誰もがここにいて暮らしていていい、と思えるような、そういう安心できるベースは大事でないかと感じています。

以上です。

【石田委員長】 ありがとうございました。

それでは、越委員、お願いいたします。

【越委員】 3点申し上げたいと思います。

松江委員から事業の枠組みというお話がありまして、その中で具体的にどういう事業体をつくって、どう資金調達するのがいいのかということを考える際に、ポイントが2つくらいあるかなと思っていて、1つ目のポイントは、持続可能な仕組みをつくるということ。資料4の課題整理にもあるのですが、例えば、最初、利益を生むまでにお金がかかると、最初資金調達が必要だというのはスタートアップでも一緒なのですが、スタートアップの場合、結局、IPOとかイグジットするということが想定されているわけですが、地域でのいろいろな取組というのは、イグジットされたら困るし、むしろ利益は少なくとも、継続的に関わるような仕組みというのが必要なのではないかというのが1つ目のポイントです。

2つ目のポイントは、自治体に関わったときのかつての失敗というのは、第三セクターに非常に大きな失敗があると思っていて、その大きな原因は、やはり財政規律が働かない中でお金を配っている。そういうばらまきのことは絶対やめるべきだし、国や自治体が不採算事業にお金を投入してやり続けるということも絶対やるべきではない。なので、しっかり財政規律を働かせるということはすごく大事かと思っています。

その中でいくつか具体的に選択肢を考えたのですが、例えば、最初の時点で協議会やプラットフォームでやるのは、事業を何するか、あまり決まっていなくても、話し合う場とか、みんなでアイデアを出す場としてはすごくいいと思って、具体的には、その中でも法人格がないものと、今日御紹介いただいたように一般社団法人でやっているケースがある。事業をやるときに、一番スタンダードなケースはやはり株式会社で、実は株式会社の資金調達は、すごく自由に組めるものがあると思っていて、具体的にはエクイティの部分に自治体や民間企業が入れる、デットは金融機関から引っ張ってくるけれども、さらにアイデアとしては、エクイティの部分に市民が入る。現物出資や現物配当というもの

もできるので、例えば市民の方が働いて貢献するとか、市民の方がお金ではない違うサービスで継続的に利益を得ていくとか、そういうものはいくらでも設計できるのではないかと思います。

留目臨時委員からお話があったシリコンバレーのお話も、結局、シリコンバレーの法律事務所がいろいろ設計をして、今のストックオプションなどができているので、そういうニーズに合わせた設計ができる。

あとは、資料4に、以前、神田先生の御意見として、結局は安定した財源と長期的に構えられる環境が必要だというコメントが載っていて、本当にそのとおりだと思ったのですが、やはり財源はすごく大事で、それを税金に頼っちゃ駄目だと思います。

一つの事例として、大津市でガス事業のコンセッションというのをやったのですが、そのガス事業のコンセッションをやったところで退任したのですが、頭の中にあったのは、ガス事業を移して、水道や下水道も移して、一定利益が出る事業もあるので、その中で地域の交通とか、あまり利益が出ない事業も一緒にその会社でやろうということを考えていました。なので、核になる事業が1つあるというのは強いのではないかと思います。

2点目は、資料4の2ページ目の一番上にビジョンというのがあって、「将来構想（ビジョン）」と書いているのですが、自治体がビジョンとか計画とかをつくる時は、時間ばかりかかって、市民生活は何も変わらないということが結構あるので、これはビジョンというよりも、実際、生活が変わるような事業計画、特に資金調達するときには事業計画が必要なので、そういった具体的な数字を入れたものであるべきと思います。

3点目は、伊那市の取組はテクノロジーを、高齢者も使えるようにやっていらっしゃるというのはすばらしいと思いました。そういう中で、今後テクノロジー、特に生成AIなどで高齢者の方も、打ったりしないで声でできるようになるとか、すごく便利になることもたくさんありますので、やはり生成AIによる世の中の変化というのは考えておかないといけないかと思います。

もう一つは、例えば、データセンターや、そのための発電など、そういったものを地域から孤立させずにどのように取り込んでいくかも考えられるといいのではないかと思います。

以上です。

【石田委員長】 ありがとうございます。

では、神田委員、お願いします。

【神田委員】 2点申し上げます。まず1つは、大企業の資本をもつて地方生活圏、地方に回せないかというところです。これは単にお金を回せという話ではなくて、今日、2つの事例からも共通して感じられるのが、やはり何か課題を解決したいというニーズというのがもともとあって、それをうまくつなげたというところは共通してあったかと思いません。

そうしますと、何かフィールドに行って、まずは試す。次のステップで、その試すというところが開発の拠点を置く。それがまた成功していくと、事業拠点を置く、あるいは生産拠点を置くという形で成長していかないかなというところを何か取り組めないかと思っています。

もともと国土計画の思想としては、全総のときから振り返りますと、拠点を地方に置く、あるいはいろいろな場所に置くというのはあったとされていて、そうすると、いずれにしても、地方生活圏の形成においても、拠点を分散させて、かつ、それぞれ分散させた拠点が機能するというところがものすごくキーになるのかなと思っておりました。

特に企業にとって課題が見えていて、そこに基づくビジネスをつくることができるというところにおいてもメリットが出てくるはずで、そこが現場の近さも含めてスピード感の向上につながって、結果、地域の発展、あるいは事業の競争力強化、経済産業的な目線も含めていくなれば、一つ、こういうシナリオを描くことができないかというところです。これはお金を単に回せというところではなくて、三方よしの絵柄が描ける可能性があるかと思ったのがまず1つ目です。

2つ目ですが、それと同様に、多分、企業側の意識も変える必要があって、自分自身がこの7年くらい、広島の子山奥で地域交通にずっと取り組んでいたときに、オンデマンド交通のAIアプリのようなものの開発を、ある企業と話をする、田舎にはマーケットがないので、都会で攻めるということをしていました。

一つのプロジェクトの単位で見えていきますと、確かにそうかもしれないのですが、今日も何度か話が出ておりますが、全国に共通の課題を抱える田舎というのはたくさんあって、1つのロットは安いかもしれないが、量的にカバーをしていって、ビジネスができる可能性というものがあると。

こういうミスリードをしている企業はまだ多分結構いるはずですが、もちろんこういう可能性があるという啓発も必要だと思うのですが、場合によっては、税制を改正するくらいしていって、そういう形で向けることができるような仕組みづくり、結局、地方に拠点を

つくっていった、地方の経済生活圏を成り立たせるというところも含めて描くことができないかなど。こたつビジネスモデルのようなところから脱却できないかというところを根幹に考えて、こういうことを申し上げました。

以上です。

【石田委員長】 宇野先生、お願いします。

【宇野委員】 最初から国交省の専門委員会であるということからずっと気にはなっていたのですが、要するに、どこまでが国交省のmatterで、どこまではそうではないのかということです。今日出た論点というのは、ほとんど国交省以外ではなかろうかという気がします。環境省の環境が出ましたし、医療であれば厚労省でしょうし、産業・エネルギーであれば経産省でしょうし、教育であれば文科省でしょうし、税であれば財務省だろうし、ここはひとつ国交省が牛耳って、ほかを引っ張って行ってまとめていただきたいと言いたいような気もしないではないのですが、しかし、そうは言っても、どのように国交省が出す委員会としてまとめるのかという、そのまとめ方ということもぜひ御検討いただきたいのと同時に、とはいえ、地域から見れば関係ないよと。省の縦割りなんて関係ないわけあって、地域の視点から見れば、この辺が連動する仕組みがないと困ることになると思います。

ですので、やや国交省の範囲を超えるかもしれませんが、地域の視点からこういったものをどうやって連動させるかという、そのメカニズムぐらいまでぜひ戦略を盛り込んでいただけるといいなと思いました。

以上です。

【石田委員長】 ありがとうございます。

水谷委員、お願いします。

【水谷委員】 ありがとうございます。資料を、事務局のほうにお送りさせていただいたので、もし可能であれば、投影をお願いします。ありがとうございます。

先ほどのお二方のプレゼンは、すごく勉強になりました。今後、人口減少が加速度的に進んでいくときに、どのようにその取り組みをマネジメントというか、やり繰りされていくのかというところに非常に興味を持ちまして、お考えを教えていただきたいと思っています。

今後の論点整理に向けてですけれども、やはり最初是人。人を見つけるのは、勉強会から始めるのかなと思っています。こういった地域づくりというのは、みんなでああここ

うだというふうにやっていくのがいいと思うのですが、そのときに考えるべきこととして、やはり理念。何のための国なのか、何のための国土形成なのか、何のための地域なのか、何のための地域生活圏なのかというような究極的な目的を、そこで議論しながら、自分たちの腹に落としていくということが、この先、ものすごく時間をかけて地域を変えていくということをしていきますので、いろいろな迷いとか揉めごととかも起こると思いますので、そういったときに、何のためにどこを目指すのかということを経験しておくといいのかと。

そして、超長期の50年後とか100年後とか、この地域をどうするかというところを見越して、人が減っていくことを前提とした未来予想と、自分たちは何しようというような未来デザインが必要だと思います。そして、次のページですが、未来を考える適動設計という手法です。理念をつくり、今何を議論するのかという案件設定をして、そして現状把握、その次、未来を考えるという、未来志向型の計画策定プロセスの考え方なのですが、未来というのは無限にあるわけで、その中でも、今、国土形成計画の中ではビジョンが掲げられており、前向きなポジティブなものを描いていますが、もう一つリスクとして、このまま何もしなかったらどうなるのかというような、正面来果と呼んでいますけれども、最悪の未来というのを描き、その上で今何が必要なのか、未来に立ち予め悔いるという、予悔というようなことをしたり、説明としては長くなるので手短かに説明しますと、バックキャスト、未来から考えて今何をするのか、方針、方策、そして計画づくりという、こういう考え方もありますので、みんなで未来を描いて、自分たちでどうしていこうかという勉強会が必要になるのではないかと思います。これが計画や進め方の時間軸で横軸としますと、それをどういう人たちとどういうふうにつくっていくのか、どう合意形成していくのか。もう一軸、縦軸がありまして、そちらが次のスライドになります。

皆さん、最初始めるときには、何をしたらいいかわからないというところから始めると思いますが、教育と横軸で、上に書いてあります。学習とか勉強会とかでいいと思うのですが、勉強してビジョンを描いて、今何ができるか。いろいろな考え方がありますが、一例として、どういうふうに物事を進めていくかというのと、縦軸にどういう人たちとどう関わり合いながら進めていくのか。慣れていないと最初は描けないと思いますが、徐々にやりながら、プロセスをデザインして共有していくのがいいと思います。こういうプロセスの地図を作り、共有していくということがすごく大事なのではないかと考えております。

1枚目に戻りまして、それから、どういうふうに関わり合いながら進めていくのかというところを

私は専門でやっております。トップダウンというのは、確かに早いし、一部地域で求められていると思いますし、だからといって、上手くいくかという、そうでもない。また、ボトムアップでみんなでつくっていくというのも理想的ですが、時間がかかったりとか、これも難しい。メリットもあるけれど、難しさもある。一部先行型というものもあり、恐らく今まで勉強させてもらった多くの事例がこれにあたるのかなと思います。一部の人達が新しい取り組みをはじめ、それを周りの人が見ながら、いいねとか、どうせ無理だねとか言う。多くの方は、無関心か、知らない。活動を続けていくと、徐々に知っている人が増えたり、一緒に活動したり協力する人が増えていく。これは良い取り組みだと地域で認知されるようになった時、自治体や地域団体も協力して全体の取り組みにしましょうと地域で意思決定をする。この一部先行型の進め方が現実的ではないかなと思っております。

ということで、人間は現状維持が基本ですので、最初に各団体の関係者が「地域生活圏を作ろう」と合意形成するのではなく、一部の人取り組みをはじめ、気がついたら合意ができていくというくらい、ある程度期が熟すまで地域社会として合意形成をしない方がいいのではないかと、合意形成を現場でやっている身として思うところです。

以上、コメントです。

【石田委員長】 ありがとうございます。

時間がない中なのですが、最後に少しだけ発言させてください。少し空中戦っぽい、ふわふわとした話になりますけれど、最初にどういうふうな方向性で考えたらどうかということをお話しするためにあえて申し上げますと、今日、留目臨時委員も、新結合という言葉が使われました。前回の人材・コミュニティワーキングの中でも、海士町の阿部さんも新結合という言葉が使われて、御承知のように、シュンペーターの言葉で、イノベーションというのはあえて使われていないなと感じたわけです。やはりイノベーションというと、どちらかというとテック主体になっていくので、今日も確認されましたけれども、人とか地域とか、そういう物理的存在を大事にする議論にしていただければと思います。非常にありがたかったです。

そういう中で、これから地域がどう生きていくか、どういうサービスが本質的に持続的に提供できるかということであると、産業とか地域の企業は本当に大事だと思うのですが、先週、NHKの番組で、260万人の企業に後継者がいないという事例がありまして、本当に衝撃的だったのですけれども、下手すると、あのよう企業を畳もうかなと思っているときには、メインバンクに絶対相談に行かれないですね。行かれると、すぐ資金が引き上

げられて、次の日に倒産といったことになってしまうので。でも、そういうことを、地域、あるいは世界的に見ても重要な部分であると思うのですが、どう地域の中で存続していたかということに関して言うと、これも国交省の領域外なのですが、これからそういうものはますます盛んになっていくM&Aのようなものの仕組みをどう考えていくかと。今のままであれば、多分、水平的なM&A、人材もいろいろなものも東京に吸い上げられるM&Aになっていくのではないかと危惧してしまっていて、地域が生き残るためのM&Aって、やはりここでもずっと議論しておりますけれど、サービスの垂直統合とか、人の多機能化とかという、そういうことを地域マネジメント法人、あるいは自治体が絡んで、人の問題、教育の問題ですけれど、そういうことをどう考えていくか。

それを公助としてやる、これもずっと言っておりますけど、インフラをどう整備するか。物理的なインフラも大事ですけれども、それとともに、今日、まさに議論になったプラットフォームの構築とか、コミュニティの構築とか、あるいは、それをきちんとしていく、あるいは、サービスをそこが中心になってやっていただくためのいろいろな課題、伊那市の例を取り上げて、いっぱいあるというようなことを申し上げましたけれど、そういったインフラはたくさんあるので、そこをどうきちんと整理していくかということがかなり大事な仕事になってきたというのが今日の感想でございますので、今日もまた本当にたくさん議論、アイデアをいただきました。

【藤田審議官】 今後にも関わりますので、一言だけ言わせていただきます。宇野先生、また、今、石田委員長からも、国土交通省の所掌の範囲なのかというお話がございました。

実は我が局は、元をたどれば、総理府にあった国土庁という役所があって、そこでつくってきた国土計画というものを引き続いて持っている局でございます。そういうことから、昔は建設省も運輸省も、農水省とか通産省と同じように、別の役所だったというものの所掌から始まっている業務ということでございまして、実はその権限は、国土交通省設置法の中の所掌事務で、今でもそういう権能は持ち続けているということでございますので、そこは国土交通省の所掌なのか、そうではないのかということをお聞きに、地域生活圏の形成に向けてどういうことが必要なのかということをお聞きいただければよろしいかと思っておりますのでございます。

以上でございます。

【石田委員長】 ありがとうございます。それについても発言させていただきたいのですが、宇野先生の御発言、非常にありがたかったのですが、私は所掌業務を気にせずに発

言してくださいということをお願いしたら、所掌業務を超えてメカニズムまで踏み込んできちんと考えようとおっしゃっていただきまして、審議官のおっしゃるとおり、この国土審議会、国土行政というのは少し違うような位置づけでございますし、今、現にこの場にも関係機関の方が参加をしていただいておりますので、その辺は事務的には結構大変かも分かりませんが、そこに向けてまた全員で頑張っていければと思います。ありがとうございます。

以上でございますけれども、何かレスポンス等がございましたら、ぜひ何かコメントいただければありがたいと思います。

【黒田国土政策局長】 活発な御議論、ありがとうございました。

実際、今日、この議論、関係各府省庁が聞いていますので、これからどのようにまとめていくかということ当たりましては、いろいろなアイデアをもらいながらまとめていきたいと思っています。

最後はこれを形にしていけないといけないので、やはり松江委員がおっしゃったように、全国展開をどうするのか。どう持続的な形にできるのかと。恐らくいろいろなやり方、地域ごとに違うと思いますし、参加する人によって違うと思うのですが、最大公約数の中でどのような形にできるのか。型というのでしょうか、方程式というのでしょうか。地域によっていろいろな応用のパターンがあると思うのですが、それをぜひこの審議会の最終的な形にさせていただきたいと思っております。どうぞよろしく願いいたします。

【石田委員長】 どうもありがとうございました。

【小川国土政策企画官】 最後に事務的な連絡をさせていただきます。本日も活発な御議論、本当にありがとうございました。

本日の資料につきましては、この後、速やかに国交省のウェブサイト公表をさせていただきます。

また、議事録につきましても、委員の皆様にご確認をいただいた上で、後日、国交省のウェブサイト公表をさせていただきます。

次回の第4回の専門委員会につきましては、3月19日水曜日の10時からの開催を予定しております。詳しくはまた事務局から御連絡をさせていただきます。

事務的な連絡は以上になります。ありがとうございます。

【石田委員長】 どうもありがとうございました。

— 了 —