

(講演録)

## 基調講演

### 『デジタル×関係人口×地域の熱意による本気の地域活性化』

講師：山形県西川町長 菅野大志

皆さまこんにちは。ご紹介いただきました山形県西川町の菅野と申します。

今日は金融庁時代の上司の日下さんのお招きで広島大学に来る機会をいただいたことに感謝申し上げます。この場に多くの方にお越しいただいておりますので、何かの一助になればと、お話をさせていただきます。

私が金融庁時代、遠藤長官が2018年に就任されましたが、その遠藤長官が「対話」ということを言われました。銀行さんからみると、金融庁はおっかないところ、怖いところだと思いますが、その長官が急にこれからは対話の時代だと言われました。その言葉どおりに金融庁が徐々に変わる中で、日下さん私もいろんなことに取り組んで参りました。

町長となった今も本気で対話をしていまして、このオープンチャットというLINEには1,500人ぐらいが参加しています。例えば、「今朝の新聞に載ってましたよ。」とか、「河北新報という宮城の新聞にも載ってましたよ。」といった情報がすぐに共有されます。私からは、「月山ビールという地ビールにQRコードを付けて売っていくんだよ。」といった説明をすとか、そのような対話を日々やっています。

私の経歴は、本業とパラレルワークがあります。つまり、複業をしています。私は財務省に入省しましたが、金融庁に出向してから財務省に戻り、また金融庁に行き、最後のほうは環境省や内閣官房などで地方創生を12年一貫して行ってきました。

地方創生を12年もやっている役人なんていないのではないかと思います。しかも5省庁を経験できたのも珍しい経歴かなと思っています。ところが、何か窮屈になってきました。私はデザインやPowerPointが得意なのですが、人事異動で広報の担当から外れ、もうあなたは企画係長ですと。でも、そういう肩書きは窮屈だなんて、俺のほうがよく描けるのに…という悔しい経験もありました。

そんな折、2018年の2月に、肩書きに関係なく対話するとすごい世界が広がるということを高松市で経験しました。国家公務員、地方公務員などが一緒になって、若い人が私たちの町をこうしたいんだ、でもここが課題だっていうのを、議論をしているのを見て私は美しいなと思いました。こうありたいと思って複業を始めました。岩手県北上市では桑を地域づくりに生かそうと思い、桑茶から認知症に効く成分が取れました。そういうゼロイチのビジネスもしてまいりました。

地方創生には限界点があります。これは私が首長になろうと考えた理由ですが、人口で4,000人、高齢化率45%、これ以下になると人口が増えた事例は一つもありません。これをデジタル田園都市国家構想事務局に勤務していた頃に、たまたま調査して見つけました。西川町に置き換えてみると、100人ずつ減っているものですから、4,700人の町であと7年しかないーならば今行政を預かるしかないーと思いました。今のところうまくいっていると思います。今年はマニフェスト大賞も頂きました。

地方創生は、10年前からアイデア勝負の時代になりました。公平性の時代から競走を前提にするようになりました。国が舵を切ったのです。1,800の自治体で1,800億円の予算、地方創生は1,800億円の予算を



競争で取り合うような時代です。農林水産省も観光庁も環境省も、脱炭素先行地域とかモデル地域になりませんか、インバウンドモデル地域になりませんかと、競争を前提にした政策を展開しています。つまり、自治体は挑戦しないとスタートラインにつけないのです。お金が来ないのです。そんな時代が変わっています。

けれども、西川町は変わっていなかった。なぜなら国の1,800億円の地方創生交付金は自治体の数で割ると平均1億円です。これが今までの単独採択はなし0円でした、西川町は。これを私は何とかしたいなと思いました。首長の使命は安定ではなく競争の勝ち組にならなくてはいけない、首長は名誉職にあらず、経営者だという感覚で私は行っています。

そこで、副業の経験がものすごく生きました。2倍速で生きた。霞が関時代には、土曜日や深夜に仕事が終わってから夜中の1時から3時ぐらいまで晩酌をしながら続けていた、この結果が出たのかなと思っています。勝つためには挑戦をすること。あと、首長の明確な戦略と、職員もそうですが、巻き込み力。

さらに日本に一番足りないのは、産学官金の連携だと思います。今日の参加者には金融機関の方もおられるので、心当たりはないですか。町、市との連携と言って、制度融資と振り込み詐欺対策、これだけでは駄目ですよ。それ以上のことをやらないといけませんし、役場も、市役所の方も金融機能をもっと勉強しなくちゃいけないと思っています。

町長としての私の公約は、1年半でもう7~8割終わりました。大切にしているものは、形のないものへの価値です。つながり、熱意。つながりがあると共通の知人で盛り上がったとか、偶然出会ったり。人が一生に会うのは2,000人とも言われますが、私のFacebookではもう3,000人を超えていますし、いつからか偶然つながることが増えてきているなど、それは幸せだなんて、面白いなっていうふうに感じるようになりました。

2つ目に感じるのは、人を知って紹介する価値と難しさです。人を自分のネットワークで紹介できる人がどれぐらいいるかというのを、常に気にしています。3つ目は本気と信頼が人を巻き込めるのだなというのを最近感じております。「本気だから皆がついてくるのですよ。」っていうことをよく言われます。他の首長からは、「票にならないことを君はよくやるな。」と言われていますが、私はこういうお話が日本に必要なものだと思って、いろんな情報を皆さんに今日はお伝えしたいなと思っています。これは確実に言えることですが、面白い地域に人・金・物・情報は集まります。なぜなら、西川町がそうだからです。

お金は、国からのチャレンジ補助金が0円から9.5億へと増えました。人についても、社会減が4月以外は止まりました。4月だけはやはり人口流出しちゃうんです、今年も24人。高校も大学もないからです。企業提案も、170社からいただきました。私がデータベースと付箋を使って俯瞰しながら、地域課題が見えたらこの170社のどこと一緒にやろうという話をしています。

行政に大切なことを申し上げます。まずは、明確な戦略とリーダーシップです。自治体は予算で動いています。そのための6原則を掲げています。まず何よりもニーズベース、ニーズがあることが1番。2つ目は、地域課題解決につながる。3つ目、経済効果、町の、市内での資金循環ってどれぐらい起きますか。4番目、関係人口、これが特徴だと思いますが、関係人口をつくれていますか、つくることにつながりますか。5番目、持続可能性。1年で止めませんよね、5年ぐらいやりますよね。6番目、財源確保、やりますか。

今日は自治体の方も聞いていただいています、西川町では財源について職員に地方交付税の例外とかも見て考えてもらっています。首長は役場の人事権を持っていますから、こういう人は偉くなりますよって予め言います。これは議会もびっくりして、「大丈夫なのかお前は」と言われたこともあります。結構幅は持たせていますが、私がどうしても入れたかったのは、共感を呼べる職員、町民との対話に積極的な職員、外の人でも大事にする職員という点で、目に見えないことをなるべく価値だと思ってもらえるようにと申し上げます。



本日のシンポジウムのテーマは関係人口づくりですが、西川町では関係人口を5万人、令和12年までにしますとKPIに掲げています。ご承知のとおり、関係人口とは観光客以上で定住の人未満の人です。年に3～4回皆さまの町を訪れる方は関係人口だと思われます。関係人口のうちやや関係が薄いのは、ふるさと納税をした方と言われています。この方たちとの関係を徹底的に生かそうということを、西川町では進めています。

明確な戦略として、若い人をターゲットにしています。内閣官房のデータで、地方移住への関心は徐々に高まっていることが明らかになっていますが、現在20代では約50%の人が地方に関心があると答えています。全世代であればまだ40%未満なので、20代の若い方がより関心が高いのです。

地方への関心の理由ですが、1位はやはり自然環境なのですが、2位はなんとテレワーク施設があれば働けるからっていうことでした。テレワーク施設の重要性が分かったのです。地方移住への主な懸念は収入源だったのですが、パソコン1台を持って働ける人たちから支持される環境が必要だと思って、西川町もテレワーク施設を造ります。先ほどチャレンジする時代と申し上げましたが、グランピングとかも組み合わせてテレワークのできる施設、6億円かかりますが、やります。

先ほど申し上げた予算6原則を徹底し、地域課題解決と関係人口づくりにつながることで国の交付金は取れるわけです。そうすると半額の3億円は確保される。残りの3億円は、地方債で借金することになりますが、へき地ではその償還金の8割は国からもらえます。そうすると、実質的に町の負担は6,000万円で済むのです。

それらを含め、ハード整備は毎年一つ以上はやりたいと思っています。その検討段階では職員と一緒にワークショップをして、あとは国会議員の先生に頼みます。このようなチャレンジ補助金には、国会議員の点数が結構高いと聞いています。そのようにして、1億円以上補助金を取ったら職員を称える胴上げしています。そんなことを私の町ではしています。

ここからは、デジタルの話をさせていただきます。デジタル田園国家構想ではデジタルを使わなくてはいけないと言われていますが、あんまり高度なデジタル技術を求められているわけではありません。若者をターゲットにして移住人口につなげたいと思っていますので、サウナとかAIで謎解きゲームとか、スマートフォンを持って町を巡ってもらうような仕掛けをしています。

続いて、少しでも移住の可能性があれば、移住できなくてもふるさと納税とかを納めてくれる人と仲良くなりたいと思って、富裕層の取り込みも進めています。西川町を知らない方のほうが多いので、温泉ガストロノミーをしますと、そしたら行ったところがたまたま西川町でしたと。そのようにして来てもらえるような政策を進めています。

温泉ガストロノミーは、ANAのプレミアム会員の皆さまを中心に来ていただきました。さらに、小学生と未就園児の丸ごと留学、家族丸ごと留学を受け入れました。子どもたちは西川町の保育園に預けるかオンライン授業を受けられるようにして、Wi-Fiのネット環境を整え、お父さんやお母さんはテレワーク

をしたり遊んだりしてもらいます。家族一緒に西川町で2週間過ごし楽しんでもらうようなことができるようになりました。

そのようなことをするために、「稼ぐ課」をつくりました。AI 謎解きは、携帯のアプリを使って町内を謎解きしながら回ってもらうゲームです。「人手がかかる事業はやらないで、4,700人しかいないんだから」という声を耳にしました。あと、経済効果のある施策にしてほしい、その結果考えたのが AI 謎解きゲームです。観光客の動線を主催者が決められるので購買を促すスポットに誘導できる、雨の日か天気の日かでルートが変わります。一番面白くない施設の町の役場。そこに日曜日に人が来ます。謎解きのルートで誘導できるからです。

それから、NFT をご存じでしょうか。NFT とはデジタル上の著作権だと思っていただけだと思いますが、その NFT を使って西川町はデジタル住民票を発行しました。1,000枚を1,000円で。合計の100万円は町の雑収入になります。発行時の入札では13倍の応募がありました。なぜ1,000枚にしたのか。1万3,000件の応募があったのに1,000件に絞ったのかというと、町の株価を知りたかったからです。

NFT の良いところは、セカンダリーマーケットがあるのです。このデジタル住民票には、来ていたいたら温泉無料や道の駅での割引が受けられる特典があるのですが、それに加えて、仮想空間上で私や課長とオンライン会談ができる特典をつけました。それらを評価していただき、現在はセカンダリーマーケットで3,000円ぐらいの値が付いています。しかも、転売価格の10%が町の収入になる仕組みにしています。少しずつ値上がりすることが議会説明も使いやすいのですが、1,000枚限定の NFT の価格が上がるということは、町がうまくいっているという評価となります。

あと、公園の命名権にもチャレンジしました。それはどこでもやっていると思われるかもしれませんが、私らは命名権プラス NFT です。公園の写真を NFT にして、どれぐらいの価格で売れるかやってみました。この公園は遊具も一切ない、町民の方でも誰も知らないような公園を NFT にしたら、130万円が売れました。誰が買ったのか、関係人口でした。

家族丸ごと留学、今夏から開始したまだ1回の政策ですが、それに参加してくれた方です。それにはいろいろな家族に来ていただき、地元のお母さんたちが夜と朝、面倒見てくれた。その方に恩返ししたいということで、父兄の一人が応募いただいたのです。

この家族丸ごと留学は、2回×5年としました。デジ田の交付金は3年から5年で、企業版のふるさと納税を組み合わせれば最長の5年にできます。企業から200万だけふるさと納税をもらえると、5年間できます。だからこれから毎年来るよって、私らもあと5年間はやり続けますから弟さんも来てねと言っています。

西川町は小さい町ですが、社会減は止まりつつあります。ただ、やはり4月は減ります。その人の中で戻ってくる人を増やさなくてはいけないと始めたのが、「帰ってきてけローン」です。これは全国紙にも取り上げられましたが、奨学金を金融機関のローンとして出して、その人に戻ってきていただいたら、500万円は元利金全部返済不要にしますということです。そんな資金あるのかと思われそうですが、これを発表してすぐ、2,000~3,000万円、企業版ふるさと納税の寄付がありました。他の自治体にない取組みだったので、先行メリットがあったのだと思います。新聞に載ったその日に、東京の超手コンサルティング会社から1,000万円の寄付の申し出がありました。

西川町では、奨学金の事務負担が減ります。金融機関はローンのプロですから、役場では半日かけてやっている作業を金融機関に任せると、簡単に契約をしてくれます。信用リスクは町ですし、そのような地域活性化策に関わるという CSR の効果もあると聞いています。

残りの時間で、市や町と金融機関の連携をぜひお願いしたい観光庁の事業について話したいと思います。この事業、とんでもない数字で、1,500億。約1,500億を投じてインバウンド観光客を迎える、コロナ対応です。

できるだけ所得の高い層を来てもらえるように、和室をトイレも含めて洋室化するとか、部屋に浴室を

造って温泉に入れるようにするとか、そのような改修を促す政策です。しかも、面的にというのがポイントで、5軒以上の宿泊施設や飲食店がまとまらないと申請できないのです。競争率が高くて、今はもう最低要件の5軒だけまとめただけでは無理で、面的に10軒、20軒、30軒とまとめなくては採択されにくくなっています。

補助率は、2億円の事業で宿泊施設なら1億円国から出ます。観光施設や飲食店は上限が1,000万円、だから2,000万円の事業を1,000万円補助金が出るというものです。しかも、廃屋の撤去に充てられる補助金、国のお金って、私が調べた限りたぶんこれしかないです。これしかないで、いつかやるんだったら今やろうよって声掛けする人が大事なんです。

事業者の皆さんは、残りの1億円とか5,000万円のローンなしには改修できませんので、金融機関と一緒に取り組む必要があるわけです。

この観光高付加価値化事業は、今では日本全国で活用されていますが、採択済の一覧表を見ていただくと、何だこれは、伊豆半島。第1回からたくさん取っていますね。私らの町も取りましたが。第2回も伊豆半島、第3回はもうそもそも採択が少ない中でも。このように伊豆半島が多いのは、三島信金さんが頑張っているからなのです。この事業は、地元の金融機関か自治体のコーディネート力が必要なのです。

事業者いろんな改修のニーズがある中で、ばらばらなものを申請してもしょうがないわけです。コンセプトを決め、私らの町はちょうちんを出そうとか、黒壁にしようとか、そういうことをコーディネートしないとうまくいきません。これを伊豆でしているのが、三島信金の子会社のさんしんキャピタルにいる方です。その人のコーディネートによって総計でこれまで150億円くらいは取れていると思います。

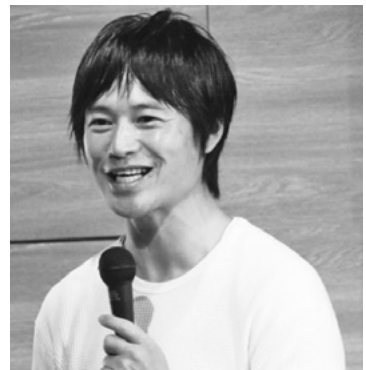
その方は、5軒の最低要件うち、三島信金の取引先が1軒でもあれば他の事業者の取引がなくてもコーディネートをするとおられます。申請書を書くことに慣れてるから。でもこれは観光庁から注意されたのであえて言いますが、温泉街で自分の取引先しか集めず、成功報酬を20%取るという銀行さんが実際にいました。そこは取れませんでした。

このように、誰かが面的にコーディネートの必要があります。それには行政主導か観光協会主導か、金融機関主導、その3つのパターンがあります。今までは観光協会主導が圧倒的に多いです。その次が金融機関主導です。一番してないのが行政主導です。やっぱりなかなかお金を借りるところまで約束を取り付けていないと申請を出せませんし、ただ行政は予算化しなくても良いわけです。私らは、実際の申請書はこれぐらいのことを書かなくちゃいけないと指導はできます。これを書くことで、わが町に2億、3億とお金が来るのであれば、ぜひ挑戦してもいいのではないかなと私は思います。

西川町は、行政主導で出しました。申請書は枚数が多いのですが、これからのターゲット層とか、SWOT分析をも交えて、この町の計画を書いたりするのは行政で対応する必要があると思っています。金融機関や事業者は見積書と2、3枚書くだけで何億円っていうのがもらえたりしますので、ぜひ金融機関は地域で対話いただけたらと思います。

もう一つお知らせしたかったのが、ローカル10,000プロジェクト。これは金融機関と自治体のコンビネーションが必要な政策です。

これうまくいっている地域はたくさん採択されています。西川町も3件申請して3件通りました。これは民間の建物を、地域のために必要なら金融機関からまず借入をすることが前提なのです。例えば自己資金ゼロだとして、金融機関から2,000万円借りて、自治体も2,000万円補助金を出します。自治体からすると、こんな民間の施設に2,000万も補助金を出せないと思えるのが普通だと思いますが、このローカル10,000プロジェクトによる財政措置が2,000万円のうちの1,000万円がなされます。西川町は特別交付金も受けられますので、さらに500万円。負担2,000万のうち4分の3の1,500万円は国からきますという制度です。



これは議会との関係がうまくいってないと、何でこんな民間会社に予算だと2,000万円、実質負担で500万円、何で払うのかという話になるかと思いますが、支援する会社の関係先からふるさと納税を500万円もらえたりすると、それさえあれば4,000万円の事業が町でできるとか、そういったことを話せるのだと思います。そのような対話は、心理的安全な状態でないとできませんので、ぜひ行政は金融機関と仲良くしていただければと思います。

まとめになります。今日自治体の方にお知らせしたかったのが、地域おこし協力隊インターン生という制度です。これは、地域おこし協力隊に付けば全部特交措置されますので、特交の中身は国会議員から資料要求してもらえれば分かりますので、ぜひ特交を信じてもらえればと思います。1週間か2週間、雪かきにだけ来てくれた方がこうやって町民と触れ合ったりして、実際に雪かきのために100人が私の町に来ていただきました。全額国の補助金で受入れを行いました。そのような方が、私たちが東京へ行った時に何かを手伝ってもらったり、仙台でも手伝ってもらったりしました。そういった方を関係人口として、役場の職員が連絡を取り合っているとか、町民の誰かがつながっているという状態が必要なわけです。それを行政として把握していけば、繋がりやの輪が広がります。

その100人のうち7人が、1年で移住につながりました。今年の冬からの話です。これは「つなぐ課」という課をつくったからです。個人的な連絡先交換のほかに西川町のファンクラブに入ってもらって、地域の行事など、いつでもここを見ればどれに参加できるというようなことを発信しています。

最後って言うておきながら、まだ紹介したいことがあります。西川町はマイナンバーカードの普及が94%になったので、タイプXという、デジ田の全額負担のものをもらえるようになりました。住民が88歳になると、どこの自治体の方も一緒だと思いますが、私が賞状を持って訪問します。その時に聞いた、おばあちゃんたちが困っていることは、話し相手がないことでした。あと、健康管理が難しいと。

町では、ちょうどタブレットを全世帯に、1,800世帯に配る予定でした。それ活かして、タブレットで何かできないかを考えてタイプXで取ったのが、方言を話すAIでした。日本語標準のAIは今あります。私もなままっているかもしれませんが、なまりに対応するAIはまだないのです。これを今西川町で創っています。おばあちゃんがAIの先生になり、これは私が方言を教えたAIなんだよと言って広めてもらえればいいなと思います。話せるキャラクターをアバターにしますので、お姉ちゃんとおじいちゃんが話すみたいなことを、好きなアバターにして話してもらえるようなこともしています。

対話会も、ホームページに載せてテーマごとに毎月5回ぐらいは最低開催しています。

小さい自治体だからこそできるもの、大きい自治体ならできないものも多々あると思いますが、基本的には対話をするといろんな課題が分かるようになります。今、国の交付金は競争挑戦時代だと言いましたが、地域課題の解像度が上がるほど交付金は取りやすいと思います。その時に、パートナーを誰にするかが大事です。いい人もいればそうでない人もいます。それを見極めて私たちは、対話を2回ぐらいして、この人いいよね、いつか一緒に仕事したいよねっていうのを、今では付箋とデータベース化して、職員と共有しています。

よくデジタル化というと、行政のシステム化は進んでいるかもしれませんが、関係人口のシステム化とかデジタル化はまだ進んでいないと思います。AIのおばあちゃんたちの政策なんて、デジタルと高齢者というのがほんとに成功するのかが注目されています。でも私たちは、それを見られている分、ここで私たちがこけるともう日本のためには良くないなと。やっぱり若い首長がデジタルに、高齢化率高い町なのにやって失敗したってなっちゃうと、日本にこのデジタルの活用っていうのが遅れてしまう。だから私はほんとに成功しなくてはいけないと思って頑張ってるやっています。

ぜひこれからも注目してください。ありがとうございました。