新しい地方経済・生活環境創生会議
意見書

令和6年11月29日
新潟県津南町長 桑原 悠

目次

1. 振り返り（わが町におけるこれまでの地方創生の取組と主な成果）
2. これまでの取組みを通じて見えてきている課題と、現在、直面している時代の変化
3. 今後、望まれる対応の方向性（現時点仮説）
4. 本検討に際しての意気込み

1. 振り返り（わが町におけるこれまでの地方創生の取組と主な成果）

・ 自己紹介

- 津南町町長の桑原悠と申します。
- この後の話にも関連しますので、自己紹介をさせていただきますと、津南町は新潟県の中越地域にあり、越後湯沢駅から40分ほど車で行ったところにあります。
- 現在の人口は8,500人ほどで、年末の社人研の推計人口では、2050年には4700人ほどに人口が減少する、とそういう環境にあります。
- この経験をかかって頂き、昨年は、国土形成計画の検討委員にも携わらせて頂き、都市と地方の地域差をどう政策や法律で是正できるかの検討もしてまいりました。
- 年初の自民党政治刷新本部においては、外部有識者の一人として、政治の在り方や、今後望まれる政策の方向性について意見を述べさせていただきました。
- その後、今年、国政・都政県政・地方政治と、さらには海外含め、大きな転機となる出来事が多くあったように思います。
- それらの動きを踏まえた、地方創生のあり方について、私の現時点の考えについて、述べさせていただきます。

- ・ そもそも津南町においては、前述のとおり、私が町議会議員に当選した平成23年の11,000人から、現在8,500人、2050年には4,700人と、町として最善を尽くしてきたつもりではございますが、非常に大きな流れに流されるかのように人口は減少、税収は維持傾向であります、インフレにより歳出増で財源不足傾向となっております。

- この間、例えば、豊かな積雪に由来する飲料水事業として大手商社資本が入り、飲料水の製造工場の設置で雇用は生み出され、業績も伸長しております。
- また、新規農業法人は平成30年から14社増え、法人への就農者数は増加しました。そこでの雪下にんにんに代表される特産品を用いた商品は、ゴディバとのコラボレーション商品にもなり、また大手の航空会社での取り扱いをいただいたり、企業連携による商品の販売も行いました。
- また、11月10日まで開催していた大地の芸術祭という、大自然を生かした作品を展示した国際芸術祭を開催しまして、コロナ禍明けということもあり、国内外から多くの観光客のみなさまにご来訪いただきました。
- 加えて、デジタル化の潮流を受けたテレワークオフィス・企業サテライトの設置や、カーボンニュートラルの潮流を受けた農業由来のクレジット創出の実証などにも取り組んでまいりました。
- 子育てに教育支援、県とも連携して様々な取り組みを試みました。地元の中高一貫校が地域を巻き込んだ探究学習で受賞常連校にもなりました。
- 医師不足の解決に向けて、若手医師の二人組のダブルワーク医師・二地域居住の合わせ技も最近ではメディアなどにも取り上げていただいたりしています。

- ・ 今申し上げた通り、本当に長期間にわたり数多の取組みを行ってまいり、成果も出ているところはございます。一方で、それでも人口は減るのです。また、町民の高齢化も進み、十分な成果の上まらない改革に皆、心身ともに疲れが見えている部分もあります。

2. これまでの取組みを通じて見えてきている課題と、現在、直面している時代の変化
- ・ 私はありがたいことに、若くして町民の付託を得ることができ、改革推進を期待され、町長を拝命しました
 - 前述の通り、改革に全力を尽くしました。今も非常に重いテーマとして公共施設の統廃合の議論を行い、進めております。
 - 力不足といわれる部分もあるかもしれませんが、これ以上やれと言われても、どこをどう直せばよいか思い当たるところも少ないというのが本音であります。
 - ・ その状況の傍ら、なにがしか心の中にモヤとした、いくつかの課題は最近感じつつあり、本日は3つに焦点を当てて述べさせていただきます。
 - 課題の1点目は、環境変化と、自治体間の関係の在り方についてです（他の自治体は競争相手なのか？）
 - ✓ 現在の地方補助というものは、ある意味、平等となるように、より弱いところに対しては一定程度補助が厚く貼られるような制度・対応をとっていただいております。
 - ✓ また、全国には1,718の自治体が存在しており、そのどの自治体に対しても偏重することなく、丁寧に補助いただいていると理解しているところであります。
 - ✓ このような支援の在り方は、全体のパイが大きくなる成長期においては、皆で反映し、全体として強くなる、海外にまで打って出る、Japan as No. 1にまでなるような一致団結の力の根源であったと考えます。
 - ✓ しかし、環境が変化し、全体のパイが縮小する状況下においては、それぞれをどこまで支援してもパイの奪い合いとなります。差別化といっても、隣の自治体や、国内初という意識に留まり、どこかが強くなって成功しても、他に展開され追い付かれる。結果として、競争が終わらないばかりか、成長もしない。長期的には、強いところが残り、弱いところが次第に苦しくなっていく。そのような状況に陥っているのではないかと思います。このような環境が続くことで、既得権の大小構造が変わらないどころか、かえって差が広がる状況となり、そこからもたらされる社会的な不和が、昨今の政治への関心の背景にもなっているように思います。
 - 課題の2点目は、事業評価の在り方についてです（自分たちは最適な事業運営ができていますか？）
 - ✓ 町としても非常に多くの事業を進めてまいりました。先ほど述べさせていただいた事業については、私としても成功したと感じている事業であります。
 - ✓ 一方で、その裏には、もちろん、上手くいかなかった事業も存在しており、毎年の予算編成の中で見直しをかけているところではあります。
 - ✓ そのようなPDCAを回している中で、疑問や悩ましく思う部分があります。
 - ✓ まず、自分達が適切に事業評価をできているのかどうか、というところではあります。これは役場の中においての話もあれば、委託事業者との間にも感じる場所があります。これは現行に不満を持っているというわけではなく、よりよい形を追求したいという前向きなところに端を発するところではあります。どうしても、私どもの中での管理や運営

に閉じることも多い中で、今の自分達が最適に事業運営できているか、効率的でない運営に陥っていないか、そういう悩ましさが常につきまとうところがあります。特に最近、外からの風が吹いているところもあり、それを通してみると思ったほどには成果が出ていないのではないかと見える時もあります。

- ✓ 次いで、国に視線をあげた時に、私どもと似た感情を持つ方々もいらっしゃるのではないかと、思うに至りました。我々も交付金や補助金を活用し、事業を行わせていただいている中で、差し出がましいことを申し上げますが、その獲得に対して意欲的に活動する一方で、それによる成果創出については先に申し上げた通り、改善の可能性が残されているところはあるのではないかと感じるようになってきております。委託先の事業者についても、首相のコメントにもありました通り、都心の事業者がテンプレート化した内容を、複数自治体に展開することもあるかと思えますし、また、成果の創出にかかわらず、毎年の予算枠がある程度見込める中で決まった時期にその予算に合わせて固定の事業者が発注が成される、というような状況も見られるという声も伺いました。
- ✓ ここで申し上げたいことは、そのような状況は、それぞれの主体が手を抜いた結果に起きるのではなく、たとえ我々が知力・体力を絞り切った中で、その事象に向き合ったとしても、優秀な人材が都心に偏っているとされる社会においては、避けることができないということなのかとやるせなく思うこととございます。

- 課題の3点目は、支援の在り方についてです（金銭以外のリソースが弱いのではないかと）
 - ✓ 1、2点目の課題に関連するところではありますが、単純に金銭的な支援に限定される中において、より良質なサービスや支援を受けられるとは限らない状況にあります。
 - ✓ 各自自治体に平等に予算的な補助を行ったとしても、自治体間の競争になるだけであり、サービス提供主体である企業は価格を上げるにとどまり、結局は受けられるサービスは変わらない、ということにもなりえます。すなわち、インフレが起きるにとどまる。
 - ✓ 実際に、例えば医師など言えば、地方の方が賃金は高い、という傾向がありますが、受けられる医療サービスは都市部の方が高い、というような、サービスの価格と質が相関しない、というようなことがあります。単純に、予算があっても事業者などの供給も並行する形で促すことができなければ、金銭的な支援の効果を十分に期待することは難しいと思われれます。

3. 今後、望まれる対応の方向性（現時点仮説）

- ・ 課題の一つ目、他の自治体との関係性の在り方について、対応の方向性について私見を述べさせていただきます。
 - 対応として優先して議論すべき課題は、3つ目に挙げた支援の在り方だと思います。
 - 先に申し上げた通り、金銭的な支援を行っても、必ずしも適切なサービスを受けられているとは限らない状況があります。
 - そこから脱却するには、金銭ではなく、モノや人、サービスを直接支援するような方向性での議論はあり得ると考えます。
 - デジタル庁主導での国を挙げた共通のプラットフォームなどもそうですが、都心の優秀な人材を、短期や時限的にでも地方と交流するような仕組みや機会を増やせると良いと思ひ

ます。

- 特に、都知事選などを皮切りに一層地方への注目が増している中で、今こそ、その後押しをする好機と感じています。
- 副業人材や、フリーランスなどを増やすではなく、中央官庁と自治体の交流を増やしたり、一定規模以上の企業に対して、短期的な人材交流や、リモートワークを前提とした協業など、色々な形で金銭以外での支援の在り方を議論できると良いと考えております。
- ・ 次いで優先される課題については、自治体間の関係の在り方についてです。
これについては、自治体間連携・最適な機能分担を目指すこと（過度の自治体間での競争もやめる）と、再度パイを大きくすることを目指すことの2つの議論が必要と考えます。
 - 現在、各自治体の人口や財政の規模が縮小する中で、これまで通り個々の機能を分散して持つことの合理性は急激に失われており、即急な見直しが必要であると考えます。
 - 例えば、企業でも、シェアードサービスやアウトソーシングという取組が進み、近年はDXとも相まって、多くのSaaS企業も登場し、いわゆる事務作業をどれだけ効率化できるかというところで、組織としての競争力を左右する状況となっています。
 - その考えに照らしてみれば、自治体の中の事務系の作業や分析作業については、地域のセンターなどに集約して、可能な限りオペレーションを画一化するとともに、自動化・リモート化を進め、最終的にはAIなど分析機能も高度化することになります。その中では、ツール類のインフラだけでなく、人材の採用や教育の制度も整えることができ、現在の各役所での負担を軽減することに繋がります。
 - このような機能の在り方の見直しの傍ら、医療や福祉においてが目立ちますが、施設などハコモノについても見直しが必要です。現在は自治体内での議論が主流ですが、これは本質的には自治体横断での検討が望ましいようにも感じます。昨今、民間においては業界再編が盛んに見られる一方で、自治体においては地域横断での再編は滞っており、その後押しなどがあっても良いのかもしれない。
 - 特に県境においては、同一県内の市町村での連携より、他県の近隣市町村との連携の方が望ましい場合もあり、特に有力企業が県を跨いで事業を行っている場合などもあり、それぞれの地域の状況を踏まえての連携が後押しされるような仕組みが有効と考えます。
 - 国においては、国土審議会の議論においても、自治体として最もリーナ運営が実現されるのは、10~50万人規模であるという考えもあり、その議論とも整合を取る形で、取組を進めていくことが期待されます。
 - それが進む中で、役所ではより企画系の仕事に専念できるようになるはずであり、個々の自治体ならではの取組みに注力できるようになり、国として市場のパイを拡大してゆく議論が促されるようになると思います。
 - 先ほど挙げた地域のインフラや自治体オペレーションを担う重要な役割を担うのか、インバウンドとして、観光客を受け入れたり、データセンターなどの産業を誘致したり、アウトバンドとして自動車や半導体製造装置や化学品、さらにはエンタメといったコンテンツ、そして農林産物・水産物などの輸出まで、それぞれの自治体固有の産業を盛り立てていくような取組みが促されることを期待します。なお、このような海外対応においては、ダイバーシティの推進や、ガバナンスの適正化についても疎かにはできません。

- ・ このような議論や事業を進めていく中で、最終的に避けては通れない議論として、先に申した課題の残り一つである事業の評価や、その先には自治体の行政区分の話も待ち受けているようにも感じておりますが、私個人の考えとしては、必要な議論ではありつつも、他の課題の優先度が高いため、今回は、重要な課題であるという提示に留めさせていただきます。

4. 本検討に関する意気込み

- ・ 僭越ながら、地方の中小自治体の首長を代表するような役割を拝命いたしまして、非常に身の引き締まる想いを感じております。地方自治の最後の砦との心づもりで、役割を全ういたす所存でございますので、どうぞよろしく願いいたします。

以上