

# 「これまでの地域活性化策は地域ブランディングを生み出したのかー 地域創生 1.0 から地方創生 2.0 へ」

嶋根政充（早稲田大学非常勤講師・招聘研究員）

## 要旨

本稿は、地方創生政策の失敗をマーケティング戦略の視点から論証する。具体的には、地方創生 2.0 に関して、地方創生 1.0 からの変遷を踏まえながら、少子化・人口問題を盛り込みながら分析していく。結論として、次なる「地方創生 3.0」は、徹底した顧客中心主義の地域経営に転換すべきだと提言する。人口減少を前提とした「戦略的縮小」や「内発的発展」へと舵を切り、何よりも若者の経済基盤強化や子育て支援といった「自然減対策」にこそ資源を集中させることが、真に選ばれる地域ブランドを構築する唯一の道である。

キーワード： 地域活性化、地方創生 1.0、地方創生 2.0, マーケティングの罫

増田レポート 1.0, 増田レポート 2.0、

地域ブランディング、地域経営

## 序論:「プロダクト」としての地方が選ばれない時代

### 1. 日本の人口問題と地域政策の歴史的文脈

日本が今日直面している人口減少という課題は、一朝一夕に生じたものではない。それは、戦後の急激な社会経済構造の変化と、それに対応してきた国土・地域政策の歴史的帰結である。戦後復興期から高度経済成長期にかけて、日本は著しい人口増加を経験した。この時期、人口は「国力」の源泉であり、増加する労働力は工業化を力強く牽引した。しかし、1970年代に入ると合計特殊出生率は人口置換水準(2.07)を割り込み、人口増加の時代は緩やかに終焉を迎え始めた。それでもなお、平均寿命の延伸により総人口は増え続け、1990年代には人口が「多すぎる」と考える国民が半数近くを占めるなど、人口減少はまだ遠い未来の出来事として認識されていた。この間、国の地域政策は、一貫して「均衡ある国土の発展」を標榜してきた。

1962年に策定された第一次全国総合開発計画(全総)を皮切りに、政府は工業地帯の地方分散や交通網の整備を通じて、大都市と地方の経済格差を是正しようと試みた。しかし、これらの政策は、結果として地方の経済的自立を促すよりも、中央(特に東京)への経済的・文化的従属構造を固定化させる側面を持っていた。地方は、大企業の生産拠点や公共事業の受け皿となり、独自の産業や文化を育む力を徐々に失っていった。そして2008年、日本の総人口は1億2808万人をピークに、ついに減少局面へと転じた。これは、単なる人口統計上の転換点ではない。生産年齢人口の減少と高齢者人口の増大が同時に進行する「人口オーナス期」への突入を意味し、経済成長の鈍化、社会保障制度の逼迫、そして何よりも地域社会の担い手不足という深刻な課題を日本社会全体に突きつけるものであった。

## 2. 「増田レポート 1.0」の衝撃と地方創生 1.0 の始動

この静かな、しかし構造的な危機が社会全体の共通認識となったのは、2014年5月、民間シンクタンクである日本創成会議が公表した、いわゆる「増田レポート」によるものであった。同レポートは、「2040年までに全国896の市区町村が『消滅』する可能性がある」と指摘し、「消滅可能性都市」という衝撃的な概念を提示した。このレポートが示した問題の核心は二つあった。第一に、出産の中核を担う20歳から39歳の若年女性人口が、地方から東京圏へと流出し続けることで、地方の人口再生産力が致命的に損なわれていること。第二に、その結果として、多くの地域が行政サービスを維持できなくなり、最終的にはコミュニティそのものが消滅の危機に瀕するということであった。

この「診断書」は、これまで漠然と語られてきた人口減少問題を、国家存亡に関わる喫緊の課題として政治アジェンダの最上位に押し上げた。マーケティングの視点から見れば、これは日本の多くの地域という「プロダクト(商品)」が、特に若者という最も重要な「顧客層」から選ばれなくなっているという、極めて厳しい市場の現実をデータによって可視化したものであった。顧客の流出先は「東京圏」という圧倒的な競合ブランドであり、その市場支配力(一極集中)が地方市場の縮小を加速させていたのである。

この国家的危機意識を背景に、同年9月に「まち・ひと・しごと創生本部」が設置され、安倍政権下で初代地方創生大臣(現・石破茂首相)の指揮で始動したのが、通称「地方創生 1.0」である。これは、人口減少問題に対して政府が初めて総合的かつ体系的に取り組むことを企図した壮大な国家プロジェクトであり、マーケティング的に言えば、国が主導する一大リブランディング・キャンペーンであった。その目的は、地方

というプロダクトの価値を再定義し、新たな顧客を呼び込み、市場の活性化を図ることにあった。

### 3. 本稿の目的と分析視角

それから10年。2024年に、増田寛也氏が副議長を務める人口戦略会議は、最新の国勢調査データを基にした新たな分析、いわば「増田レポート2.0」を公表した。そこでは、「消滅可能性自治体」の総数が744へと若干減少した一方で、日本人の出生動向という根本的な基調はむしろ悪化していること、そして新たに「ブラックホール型自治体」という、人口を吸引しつつも再生産しない都市の存在が明らかにされるなど、問題の様相がより複雑かつ深刻化している実態が浮き彫りとなった。

この間、国の政策もまた大きな転換点を迎えた。安倍・菅・岸田政権下で進められた地方創生は、2024年秋に発足した石破政権の下で、新たな理念と手法に基づく「地方創生2.0」として再定義された。それは、前政権までのデジタル偏重を是正し、東京一極集中の構造に直接メスを入れ、農林水産業を核とした地域の実体経済を再建するという、いわば「原点回帰」とも言える力強い方針を中核に据えるものである。

本稿の目的は、この石破版「地方創生2.0」が、その政策的意図とは裏腹に、日本の人口問題、とりわけ地方が直面する構造的課題の解決には至らず、むしろ失敗に終わる運命にあることを、マーケティング戦略の視点から論証することにある。その論拠は、以下の点に集約される。すなわち、市場調査（増田レポート2.0）によって顧客インサイトは深化したにもかかわらず、新たなマーケティング戦略（地方創生2.0）は、顧客が本当に求めている価値（ベネフィット）を再び見誤っている。それは、顧客の根本的な課題（ペインポイント）である現代的なキャリア形成やライフプランへの不安に対し、「農林水産業への回帰」というノスタルジックな価値（プロダクト）を提示するプロダクトアウト的発想であり、現代の若者が地域を選ぶ切実な「理由（Why）」を創造できていない。

本稿では、まず第1章で地方創生1.0をプロダクトアウト戦略として分析し、その限界を具体的な失敗事例と共に明らかにする。続く第2章では、増田レポート2.0を画期的なマーケットリサーチとして捉え、それが示した真の顧客インサイトを読み解く。第3章では、石破版「地方創生2.0」の戦略設計を、新たな価値提案として分析する。そして第4章において、この新戦略が抱える4つの致命的なマーケティング的欠陥を、多様な失敗事例を援用しながら論証する。さらに第5章では、これらの失敗から学ぶべきオルタナティブとして、「戦略的縮小」や「内発的発展」といった新たな地域経

営のパラダイムを提示する。最後に結論として、次なる「地方創生 3.0」が目指すべき、真に顧客中心の地域ブランド戦略のあり方を展望する。

## 第 1 章：地方創生 1.0——プロダクトアウト戦略の限界と失敗の教訓

地方創生 1.0 は、人口減少と東京一極集中という二つの国難に対し、国と地方が一体となって取り組むための包括的な政策パッケージとして設計された。マーケティングの観点から見れば、これは供給者(国・自治体)が自らの考える「良い商品」を市場に投入し、広告宣伝によって顧客獲得を目指す「プロダクトアウト型」戦略の典型であった。しかし、その運用と帰結を検証すると、顧客の真のニーズとの間に重大な乖離が生じ、結果として持続的な市場創造には至らなかったことが明らかになる。

### 1.1. キャンペーンの全体設計：「地方版総合戦略」と三本の矢

地方創生 1.0 の中核をなすのが、2014 年 12 月 27 日に閣議決定された「まち・ひと・しごと創生総合戦略」である。この戦略は、4 つの基本目標を掲げていた。すなわち、①地方における安定した雇用の創出、②地方への新しいひとの流れをつくる、③若い世代の結婚・出産・子育ての希望をかなえる、④時代に合った地域をつくり、安心な暮らしを守るとともに、地域と地域を連携する、である。これらの目標は、しごと(経済)、ひと(人口)、まち(社会基盤)の三側面を一体的に捉え、「しごとがひとを呼び、ひとがしごとを呼び込む好循環」を確立しようとするものであった。

この国家戦略を地域レベルで具体化する仕組みが、全国のほぼ全ての都道府県および市町村に策定が求められた 5 年計画の「地方版総合戦略」であった。マーケティング的に言えば、国を「本部」、全国の自治体を「販売代理店」と位置づけ、それぞれに独自の販売計画の策定を義務付けたのである。各自治体は、まず自らの地域の人口動向を分析・予測する「地方人口ビジョン」を策定し、それに基づいて具体的な施策と数値目標(KPI)を盛り込んだ戦略を立案することが求められた。

国(本部)は、これらの地方(販売代理店)の取り組みを支援するため、「地方創生版・三本の矢」として、①情報支援、②人材支援、③財政支援、をパッケージで提供した。情報支援の核となったのは、地域経済に関する様々なビッグデータを可視化す

る「地域経済分析システム (RESAS)」であり、データに基づいた市場分析と販売計画の立案を促す狙いがあった。人材支援では、専門知識を持つ民間人材を地方へ派遣する制度などが設けられた。そして、財政支援の目玉として、使途の自由度が高い「地方創生推進交付金」が創設され、地方の自主的・主体的な販売促進活動を後押しする仕組みが整えられたのである。

## 1.2. 現場の販売活動：短期的な顧客獲得(刈り取り)への偏重

国が示した壮大なキャンペーン設計図は、地域経営の現場においてどのように実践されたのか。KPIを設定し、PDCA サイクルを回すという手法は、一見すると合理的で効果的なマネジメントを可能にするかに思われた。しかし、現実には多くの課題が露呈した。特に、政策立案能力や人的資源に乏しい小規模自治体にとって、独自の戦略策定は重い負担となった。結果として、国の示すメニュー例をなぞっただけの画一的な計画や、近隣自治体の模倣に終始する例が散見され、戦略策定自体が交付金獲得のための官僚的作業と化してしまう傾向が見られた。

自治体が展開した具体的な事業を見ると、その多くが「地方への新しいひとの流れをつくる」という目標、すなわち「社会減(人口流出)」対策に著しく偏っていたことがわかる。例えば、千葉県勝浦市では、お試し居住施設の整備や移住奨励金の交付といった UIJ ターン促進策が戦略の柱とされた。また、山形県庄内町では、体験交流型観光の推進や農産物交流施設の来客数増加が KPI として設定された。これらの施策は、地域外から人を呼び込む、あるいは地域産品を地域外で販売することに主眼を置いており、KPI として「移住相談件数」や「交流人口」、「開発商品数」といった短期的に測定しやすい指標を設定しやすいという特徴があった。

この現象は、マーケティング戦略における典型的な罫である。顧客の根本的な課題やニーズに応えることなく、目先のコンバージョン(移住者数)のみを追う活動は、持続的な顧客関係を築けない。増田レポート 1.0 が示した問題は、若者の流出(社会減)と出生率の低迷(自然減)の二つであったが、自治体の首長や担当者の立場から見れば、5年という限られた計画期間内に目に見える「成果」を出すためには、移住者を一人でも多く獲得する方が、地域の出生率を 0.01 ポイント向上させるよりも遥かに直接的で分かりやすい。顧客の LTV(Life Time Value:生涯顧客価値)を高めることよりも、短期的な CPA(Cost Per Acquisition:顧客獲得単価)を重視した結果と言える。

対照的に、出生率の向上に繋がる「自然減対策」、例えば子育て支援の抜本的拡充、若者の雇用安定化や賃金引き上げ、男性の育児休業取得を促す職場文化の改

革といった施策は、効果が発現するまでに長い時間を要し、多額の財源を必要とする。さらに、その成果は特定の自治体の努力だけに帰属させることが難しく、短期的な KPI として測定することも極めて困難である。したがって、国の交付金を活用し、限られた資源の中で成果を最大化しようとするインセンティブが働く中で、多くの自治体が即効性と測定可能性を求めて「社会減対策」に注力するのは、ある意味で必然的な帰結であった。

### 1.3. 【失敗事例研究 1】ゼロサムゲームの罠とハコモノ行政の残骸

地方創生 1.0 がもたらした最も深刻な弊害の一つが、移住者獲得を巡る自治体間の「ゼロサムゲーム」化である。日本全体の人口が減少する中で、ある自治体が移住者を獲得すれば、他のどこかの自治体の人口が減るという構造は避けられない。この不毛な競争は、移住支援金のばらまき合戦に陥りがちで、自治体の財政を圧迫するだけでなく、補助金目当ての短期的な移住者を呼び込み、定住に繋がらないケースも少なくない。結果として、移住者を呼び込める一部の自治体とそうでない自治体との格差が拡大するだけで、国全体の人口減少という根本問題の解決には何ら寄与しなかった。

さらに、地方創生は「成長時代のイメージ」から脱却できず、巨額の公費を投じた大規模な商業施設、いわゆる「ハコモノ」建設に走り、壮絶な失敗を遂げた事例も後を絶たない。その象徴的な例が、青森県青森市の JR 青森駅前に建設された複合商業施設「アウガ」である。2001 年、市が 185 億円を投じて建設したこの施設は、当初から経営不振に喘ぎ、市は多額の税金を投入して支援を続けたが、累積赤字は膨らむ一方であった。結局、商業施設部分は破綻し、現在は市の公共施設などが入るビルとなっている。

同様の悲劇は、岡山県津山市の「アルネ津山」でも繰り返された。約 270 億円という市の規模に見合わない巨額の開発費を投じて建設されたが、開業当初からテナントが埋まらず、家賃収入は目標を大きく下回った。大手アパレルやレストランの撤退が相次ぎ、市は赤字補填のために税金を投入せざるを得なくなり、当時の市長がリコールで失職する事態にまで発展した。市議会の調査特別委員会は、この失敗を「身の丈に合わない無謀な開発の結果」と断じている。

近年では、福岡県東峰村の事例も記憶に新しい。九州北部豪雨からの復興のシンボルとして、廃校を約 4 億円の公費でリノベーションした観光拠点「アクアクレタ小石原」が、2024 年 2 月に運営会社の経営破綻により突然閉館した。宿泊者数やレストラン利用者数は増加傾向にあったものの、資金繰りが悪化し、村への事前連絡もな

いまま事業継続が困難となった。これらの事例は、安易なハコモノ建設が地域経済を潤すどころか、将来世代に重い負の遺産を残す危険性を痛切に物語っている。

#### 1.4. 戦略の評価と「関係人口」という新たな視点

地方創生 1.0 の 5 年間(第 1 期総合戦略期間)は、一定の成果も生んだ。国の経済政策とも相まって、地方圏における有効求人倍率は改善し、2017 年には全ての都道府県で 1.0 倍を超えた。就業者数や所定内給与額も緩やかな増加傾向を示し、「地方における安定した雇用の創出」という目標にある程度貢献したことを示唆している。しかし、政策の根幹をなす「東京一極集中是正」という目標は、明確に未達に終わった。政府が KPI として掲げた「2020 年までに東京圏の転入超過を解消する」という目標は達成されず、若者を中心とした東京圏への人口流入は継続した。

こうした行き詰まりの中で、政策の現場では新たなマーケティング概念として「関係人口」が注目されるようになった。これは、定住(ないし移住)でもなく、観光(ないし交流)でもない、特定の地域に継続的に多様な形で関わる人々を指す言葉である。マーケティング的に言えば、プロダクトを即時購入(移住)はしないものの、継続的に関心を持ち、応援してくれる「ファン」や「見込み客」と捉えることができる。

関係人口の創出・拡大は、地域づくりの新たな担い手を発掘するという点で意義深い取り組みではあるが、その一方で、当初の目標であった「人の流れを変える」という困難な課題から、よりハードルの低い目標へと事実上後退したことを示すものとも言える。例えば、岐阜県飛騨市がアニメ映画のヒットを機に立ち上げた「飛騨市ファンクラブ」は、会員特典や民間連携を通じて 1 万 2,000 人以上のファンを獲得し、関係人口創出の成功事例となっている。しかし、こうしたファンコミュニティの形成が、地域の持続可能性に不可欠な定住人口の増加や出生率の向上にどこまで直結するのは、依然として大きな課題として残されている。

結論として、地方創生 1.0 は、供給者側の論理に基づくプロダクトアウト型戦略であり、顧客の真のニーズを深く洞察することなく、短期的な顧客獲得競争と安易なハコモノ行政に終始した側面が強い。その反省から生まれた「関係人口」という視点は、より現代的な関係性マーケティングへの萌芽であったが、地方創生という国家プロジェクト全体を転換させるには至らなかった。

## 第2章：マーケットリサーチの深化——増田レポート

### 2.0 が示した顧客インサイト

マーケティング戦略の成功は、精緻な市場調査と顧客理解から始まる。その意味で、2024年4月に人口戦略会議が公表した「令和6年・地方自治体『持続可能性』分析レポート」(増田レポート2.0)は、地方創生という市場における顧客動態を飛躍的に解像度高く描き出した、画期的なマーケットリサーチであった。このリサーチは、なぜ地方創生1.0が多く地域にとって的外れな処方箋であったのかを明らかにすると同時に、次なる戦略が向き合うべき本当の顧客インサイトを提示した。

#### 2.1. 顧客セグメンテーションの導入：「自然減」と「社会減」の峻別

増田レポート2.0がもたらした最大の貢献は、その分析手法の革新にある。2014年のレポートが人口移動を前提とした推計に依拠していたのに対し、今回は新たに「封鎖人口(closed population)」という概念を導入した。封鎖人口とは、自治体間の人口移動が全くないと仮定し、その地域内の出生と死亡のみによって人口がどう変化するかをシミュレーションしたものである。この封鎖人口推計と、従来通りの人口移動を考慮した推計とを比較することで、ある自治体の人口減少の主たる要因がどこにあるかを構造的に切り分けることが可能になった。具体的には、

1. **自然減が主たる要因の自治体**：封鎖人口の段階で既に若年女性人口が急減する地域。ここでは、若者の流出以上に、地域内での出生率の低さや高齢化が深刻な課題であることを意味する。
2. **社会減が主たる要因の自治体**：封鎖人口では人口減少が緩やかなのに対し、人口移動を考慮すると急減する地域。ここでは、地域内の出生力は比較的保たれているものの、若者が地域外へ流出することが最大の課題であることを意味する。

この分析的枠組みは、マーケティング戦略に絶大な示唆を与える。それは、全ての自治体に対して画一的な「移住促進策(社会減対策)」を処方することの無意味さである。もしある自治体の課題が「社会減」、つまりブランドスイッチ(他地域への転出)が頻発していることにあるならば、移住促進や雇用の魅力向上といった顧客維持(リテンション)施策が有効だろう。しかし、課題が「自然減」、つまり顧客の再生産が行われていないことにあるならば、必要なのは子育て支援の抜本的拡充や経済的安定といった、顧客のライフステージそのものを支える施策である。

例えば、北海道上士幌町は、手厚い子育て支援策を講じることで「自然減」に歯止めをかけ、消滅可能性自治体からの脱却を果たしたとされている。これは、自らの地域の課題構造を正しく診断し、適切なマーケティング戦略(この場合は子育て世代というターゲット顧客への価値提供)を実行した成功事例と言える。増田レポート 2.0 は、全ての顧客に同じメッセージを送るのではなく、セグメントごとに最適化されたアプローチ(One to One マーケティング)が必要であることを科学的に証明したのである。

## 2.2. 新たな市場の発見:「ブラックホール型自治体」という顧客インサイト

この精緻な顧客分析は、これまで見過ごされてきた新たな市場の病理、すなわち「ブラックホール型自治体」を発見した。これは、地方から多くの若者(顧客)を惹きつける魅力的な市場でありながら、その市場自体の出生率が極めて低く、結果として日本全体の顧客基盤を先細りさせている都市を指す。今回の分析では、大阪市や京都市、東京都心の一部区など、25 の自治体がこれに該当するとされた。

この発見は、地方創生のマーケティング戦略における「競合」の定義を根本から覆す。これまでの戦略は、「東京 vs 地方」という単純な競合構造を前提としていた。しかし、ブラックホール型自治体の存在は、問題が単なる「場所」の競争ではないことを示している。顧客がどこに住むか(Where)ではなく、なぜ子どもを持たないのか(Why)という、より本質的な問いを突きつけている。

なぜ都市部で出生率が低くなるのか。その要因は複合的だが、高い住居費や教育費、長い通勤時間、核家族化による育児負担の増大、そして待機児童問題などが指摘されている。文部科学省の調査によれば、公立小学校に通う子どもの年間学習費総額は、人口 100 万人以上の大都市では約 47 万円であるのに対し、人口 10 万人未満の都市では約 28 万円と、大きな格差が存在する。また、三大都市圏の平均通勤時間は全国平均を大きく上回っており、特に神奈川県では片道平均 48.5 分に達する。こうした時間的・経済的コストが、子育て世代に重くのしかかっていることは想像に難くない。

一方で、若者が地方に何を求めているのか。トラストバンクの調査(2023・2024)によれば、東京圏の若者の約半数が地方暮らしに憧れを抱き、その理由として「スロウライフに魅力」「都会の喧騒から離れたい」といった点を挙げている。しかし同時に、移住への障壁として「働き先の有無」や「金銭面」といった経済的な不安を挙げる声も根強い。つまり、顧客のインサイトは「豊かな暮らし(情緒的価値)と経済的安定(機能的価値)の両立」にある。

増田レポート 2.0 が明らかにしたのは、この顧客インサイトに対して、若者が集まる魅力的な市場であるはずの都市部でさえ、十分なソリューションを提供できていないという厳しい現実である。この深い顧客理解に立てば、次なるマーケティング戦略が何をすべきかは自ずと明らかになるはずだった。それは、若者世代の経済的基盤を強化し、子育てに伴う負担を社会全体で軽減することである。しかし、地方創生 2.0 が打ち出した戦略は、このインサイトから大きくかけ離れたものであった。

表 1: 増田レポート 1.0 と 2.0 のマーケティング視点での比較

項目	増田レポート 1.0 (2014 年)	増田レポート 2.0 (2024 年)
市場分析レベル	マクロ市場分析(全体のトレンド把握)	顧客セグメンテーション分析(課題構造の分解)
主要な課題認識	顧客の流出(東京一極集中)	①顧客の再生産不全(自然減)、②顧客の流出(社会減)を峻別。主要市場(都市部)の再生産能力の低さ(ブラックホール)を特定
導き出される戦略	競合(東京)からの顧客奪取と新規顧客獲得(移住促進)	顧客セグメントに応じたアプローチの最適化。顧客の根本課題(経済・子育て不安)の解決が不可欠

## 第 3 章: 地方創生 2.0 への戦略転換——「実体経済の再建」という新たな価値提案

地方創生 1.0 の行き詰まりと、前政権までのデジタル偏重への反省から、石破政権が打ち出した「地方創生 2.0」は、戦略の軸足を大きく転換させた。それは、バーチャルな利便性の追求から、食料安全保障や国土強靱化といった国家的課題と直結する「地域の実体経済(リアルエコノミー)」の再建へと回帰するものであった。この新戦略は、「地域に根差した、手触りのある仕事と暮らし」を新たな UVP(独自の価値提案)として掲げ、地方ブランドの再構築を図るものである。

3.1. 戦略ピボットの背景と政治的経緯: 岸田政権下の「デジタル田園都市国家構想」は、テレワークという追い風に乗ったものの、増田レポート 2.0 が示す「自然減」という

根本課題への処方箋とはなり得ず、また多くの自治体で人材・ノウハウ不足から実行困難に陥っていた。こうした中、かねてより東京一極集中の弊害と地方の疲弊に強い問題意識を抱いてきた石破政権は、地方創生の理念を抜本的に見直した。その根底にあるのは、「国のかたち」そのものを問い直すという強い意志である。すなわち、食料やエネルギーを海外に依存し、災害時に首都機能が麻痺するリスクを抱えたままの国家構造は持続可能ではない。その解決策は、農林水産業を基幹とし、豊かな自然資本を持つ地方を、日本の安全保障を支える戦略的拠点として再評価・再投資することにある、という思想である。この国家戦略の転換が、地方創生 2.0 の直接的な背景となった。

**3.2. 新たなブランドコンセプト:「食と暮らしを支え、国を守る地方」** 地方創生 2.0 が掲げるブランドコンセプトは、「日本の食と暮らしを支え、ひいては国を守る、誇りある地方」というスローガンに集約される。これは、地方が抱える「仕事がない」「時代から取り残されている」というネガティブなイメージを、「国の根幹を支える不可欠な存在」というポジティブなブランドアイデンティティへと転換しようとする明確な意図に基づいている。

そのための具体的戦略として、以下のような政策がパッケージで提示されている。

- **東京一極集中の物理的是正**:: 中央省庁や研究機関の地方移転を再び強力に推進し、政府自身が率先して地方に質の高い雇用と人の流れを生み出す。
- **農林水産業の成長産業化**:: スマート化や 6 次産業化への支援に加え、所得補償の拡充や新規就農者への手厚いサポートを通じて、農林水産業を若者にとって魅力的なキャリア選択肢とする。
- **関係人口の深化**:: 観光や副業といったライトな関わりだけでなく、新規就農や地域事業の承継など、より深く地域の実体経済にコミットする人材を「特定関係人口(仮称)」として重点的に支援する。

**3.3. マーケティングミックスの再構築**: この新たなブランドコンセプトを実現するため、マーケティングミックス(4P)も再構築された。

- **Product(商品)**:: 「デジタルサービス」から\*\*「安定した所得が見込める一次産業の仕事」や「移転した政府系機関での専門職」へと転換。
- **Price(価格)**:: 移住支援金に加え、「農地や住宅の取得に対する長期的な低利融資」など、地域に根を下ろすための初期投資コストを大幅に引き下げる。

- **Place(流通チャネル)**::デジタルインフラ整備から、地域の産品を国内外に届けるための物流網の強化や、都市部での直販拠点の設置支援へと重点を移す。
- **Promotion(販売促進)**: DX 推進交付金から、「新規就農・事業承継支援交付金」といった、地域の実体経済の担い手を直接育成するための財政支援へとシフトする。

この戦略転換は、一見すると地に足の着いた、力強い戦略に見える。しかし、その根底には、顧客(現代の若者)のインサイトを再び無視した、マーケティング戦略上の重大な欠陥が潜んでいる。

## 第4章:地方創生 2.0 が「選ばれない」4つのマーケティング的欠陥

石破版「地方創生 2.0」は、その骨太な理念とは裏腹に、マーケティングの視点からみると、顧客である若者世代から「選ばれる」ための基本原則を踏み外した、4つの致命的な欠陥を抱えている。

**4.1. 欠陥 1:顧客インサイトの再びの無視(提供価値とキャリア観のミスマッチ)** :増田レポート 2.0 が示した顧客インサイトの核心は、若者、特に女性が抱える「経済的不安」と「キャリア形成・ライフプランへの不安」であった。彼らが求めるのは、多様な選択肢の中から自らのキャリアを主体的に選び、仕事と子育てを両立できる柔軟な社会である。これに対し、地方創生 2.0 が提示する中核的な価値(UVP)は「農林水産業を中心とした仕事」である。これは、現代の若者の多様なキャリア観と致命的に乖離している。もちろん一次産業に魅力を見出す若者もいるが、それを地方創生の「主役」に据えることは、あまりにニッチな市場を狙った戦略と言わざるを得ない。顧客が求めているのは「多様な選択肢」であるのに、政策は「特定の選択肢」を強く推奨している。これは、顧客が「自由に服を選びたい」と言っているのに、「この制服が一番良いですよ」とセールスするようなものである。

**4.2. 欠陥 2:実行チャネルの構造的欠陥(担い手不在の悪循環)** :農林水産業を再建する戦略は、それを実行する「担い手」がいて初めて成立する。しかし、日本の農林水産業の現場は、深刻な高齢化と後継者不足に直面している。農林水産省の調査によれば、農業従事者の平均年齢は 68.4 歳(2023 年)に達している。この状態で国がトップダウンで一次産業への回帰を推進しても、現場で若者を指導・育成し、彼らが

定着できる魅力的な経営体(実行チャネル)そのものが脆弱すぎる。これは、「顧客(若者)が来ても、受け入れる販売店(農家・地域)が疲弊しきっている」という状況である。結果として、意欲ある新規就農者が適切なサポートを受けられずに孤立したり、旧態依然とした地域の慣習に馴染めず離農したりする失敗が繰り返される。戦略と現場の間に存在するこのギャップを埋めない限り、どんなに手厚い支援策も絵に描いた餅となる。

**4.3. 欠陥 3: ブランドロイヤリティの醸成失敗(高いスイッチングコスト)** :都市部でキャリアを築いてきた若者にとって、一次産業へ転職することは、単なる移住をはるかに超える極めて高い「スイッチングコスト(乗り換え費用)」を伴う。専門知識、スキル、生活様式、人間関係のすべてをリセットする必要がある。この巨大な障壁を乗り越えさせるだけの強力なインセンティブやブランドへの共感がなければ、人の流れは生まれない。政策が提示する所得補償や補助金は、初期のハードルを下げるかもしれないが、それだけで地域の「ファン」や「ロイヤルカスタマー」を育てることはできない。キャリアチェンジという人生の大きな決断を支えるのは、その地域の理念やコミュニティへの深い共感(ブランドロイヤリティ)である。しかし、地方創生 2.0 の戦略は、この最も重要な情緒的価値の醸成プロセスを軽視し、経済的インセンティブに頼りすぎている。

**4.4. 欠陥 4: ブランドアイデンティティの退行(ノスタルジーの罠)** :最も深刻な欠陥は、この戦略が地域のブランドイメージを「未来」ではなく「過去」へと向かわせる危険性があることだ。農林水産業を前面に押し出すことは、意図せずして「古き良き日本への回帰」というノスタルジックなメッセージを発信する。これは、一部の層には魅力的に映るかもしれないが、多様な価値観を持つ現代の若者全体を惹きつけるブランドアイデンティティとはなり得ない。顧客が地域に求めるのは、単なる自然の豊かさだけでなく、新しい価値創造に挑戦できるダイナミズムや、多様性を受け入れるオープンな文化である。地方創生 2.0 の戦略は、地域のブランドを「伝統」や「郷愁」といった枠に押し込め、新たな時代の「フロンティア」としての可能性を狭めてしまう自己矛盾を抱えている。それは、ブランドの最も重要な資産である「未来への期待感」を損なうアプローチになりかねない。

## 表 2: 地方創生 1.0 と地方創生 2.0 のマーケティング戦略比較表

この表は、安倍政権下の「地方創生 1.0」と、石破政権下で再定義された「地方創生 2.0」の理念や手法の違いを明確に比較したものである。

比較項目	地方創生 1.0 (安倍政権下)	地方創生 2.0 (石破政権下)
対象期間	2015～2019 年度	2024 年度～
核心的な問題意識	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 東京一極集中による若者、特に若年女性の流出</li> <li>◆ 地方の人口再生産力の低下と「消滅可能性」</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 国の食料・エネルギー安全保障の脆弱性</li> <li>◆ 災害時等における国土の強靱性の欠如</li> <li>◆ 一極集中の構造的・抜本的是正</li> </ul>
キーワード	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 地方版総合戦略</li> <li>◆ KPI(数値目標)</li> <li>◆ 地方創生推進交付金</li> <li>◆ 関係人口</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 東京一極集中の是正</li> <li>◆ 実体経済(リアルエコノミー)</li> <li>◆ 農林水産業の再建</li> <li>◆ 国の根幹を守る地方</li> </ul>
価値提案 (UVP)	地方に「しごと」と「ひと」の流れを創出する	地方を「国の安全保障を担う戦略的拠点」として再建し、誇りある仕事と暮らしを提供する
戦略アプローチ	国が財源(交付金)を提供し、自治体が事業を企画・実行するトップダウン型のソフト支援が中心	中央省庁の地方移転や、農林水産業への直接的な所得補償など、国が構造に直接介入するハードな政策が中心
主な政策手法	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 移住支援金、企業誘致</li> <li>◆ 観光振興、ハコモノ整備</li> <li>◆ 地域ブランド、ゆるキャラ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 中央省庁・政府関係機関の地方移転</li> <li>◆ 新規就農・事業承継への手厚い支援</li> <li>◆ 国土強靱化と一体化したインフラ整備</li> </ul>
マーケティング的課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 顧客(若者)ニーズを無視したプロダクトアウト戦略</li> <li>◆ 自治体間の不毛なゼロサムゲーム化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 現代の若者の多様なキャリア観とのミスマッチ</li> <li>◆ 一次産業への転職という高いスイッチングコスト</li> <li>◆ ブランドイメージの過去への回帰(ノスタルジー)</li> </ul>

## 第5章：失敗から学ぶべきオルタナティブ——次なる地域経営のパラダイム

地方創生 1.0 のプロダクトアウト戦略と、地方創生 2.0 のソリューション主義的アプローチは、いずれも人口減少という複雑な社会現象の根本原因から目を背けている。では、我々が目指すべき次なる地域経営のパラダイムとは何か。それは、これまでの失敗を教訓とし、より現実的で、持続可能なアプローチへと舵を切ることである。本章では、そのための4つのオルタナティブを提示する。

### 5.1. 「戦略的縮小」という思想転換：成長から成熟へ

日本の総人口が不可逆的に減少していく以上、全ての地域が人口を維持・増加させるという発想そのものを見直す必要がある。成長を前提とした拡大路線ではなく、人口減少社会に適応した「戦略的縮小」こそが、多くの地域にとって現実的な選択肢となる。

この分野で先進的な経験を持つのが、旧東ドイツ地域である。統一後、多くの都市が急激な人口流出と産業空洞化に見舞われたが、彼らは単に衰退を受け入れるのではなく、都市を「縮小させながら再生させる」という積極的な戦略 (Stadtumbau Ost: 東部都市改造計画) に取り組んだ。例えば、ライプツィヒ市では、需要のなくなった巨大団地の一部を取り壊し(減築)、跡地を公園やコミュニティガーデンとして再生させることで、居住環境の質を向上させ、人口流出に歯止めをかけることに成功した。

日本においても、富山市が展開する「コンパクトシティ戦略」は、この思想に近いものと言える。公共交通沿線に居住や都市機能を集約させることで、低密度に拡大した市街地を効率的に再編し、行政コストの削減と住民の利便性向上を両立させようという試みである。もちろん、郊外の資産価値の低下や、公共交通網が未整備な地域との格差といった課題も存在するが、人口減少を前提とした上で、持続可能な都市構造を模索するという方向性は、多くの自治体が学ぶべきものである。

かつて財政破綻した北海道夕張市の教訓は、インフラのダウンサイジングを計画的に進めることの重要性を物語っている。夕張市は、国のエネルギー政策転換の煽りを受けて基幹産業の炭鉱が閉山し、その後の観光開発も失敗。巨額の負債を抱え、2007年に財政再建団体となった。その過程で、小中学校の大規模な統廃合、市立病院の廃止、市民会館や体育施設の休止など、公共サービスの大幅な縮小を余

儀なくされた。この過酷な経験は、公共施設の維持管理コストが将来の財政をいかに圧迫するか、そして計画性のない縮小がいかに市民生活を破壊するかを我々に教えてくれる。

## 5.2. 内発的發展と地域内經濟循環の再構築

地方創生 1.0 も地方創生 2.0 も、その根底には都市部からの企業誘致や移住者獲得といった「外来型」の發展モデルがある。しかし、外部の資本や人材に依存するモデルは、地域經濟を脆弱にし、持続可能性を損なうリスクを伴う。真に強靱な地域經濟を築くためには、地域内の資源を最大限に活用し、生み出された付加価値が地域内で循環する「内発的發展」へと軸足を移す必要がある。

その鍵を握るのが、地域に根差した中小企業やコミュニティビジネスである。例えば、島根県雲南市吉田町では、住民有志が出資して設立した「株式会社吉田ふるさと村」が、特産品の開発・販売やコミュニティバスの運営などを通じて、地域に雇用を生み出し、コミュニティの活性化に貢献している。また、徳島県神山町では、IT 企業のサテライトオフィス誘致をきっかけに、移住者と地元住民が協働で新たなビジネスを次々と生み出すエコシステムが形成されている。ただし、こうしたサテライトオフィス誘致は、ターゲット企業のニーズ把握や誘致後のフォローアップが不可欠であり、全ての地域で成功するモデルではないことにも留意が必要である。

重要なのは、単に商品売るだけでなく、地域ならではの物語や価値観を共有し、共感を呼ぶことである。これは、現代のマーケティングにおける「コミュニティマーケティング」の手法そのものである。地域内の資源を掘り起こし、それを核としたコミュニティを形成し、内外のファンを巻き込みながら經濟活動へと繋げていく。この地道なプロセスこそが、自律的な地域内經濟循環のエンジンとなる。

## 5.3. 「自然減対策」への本格的財源シフト：未来への投資

本稿で繰り返し指摘してきたように、日本の人口問題の核心は「自然減」にある。したがって、政策資源の配分も、この核心的課題の解決にこそ最優先で振り向けられるべきである。特に、財源に乏しい小規模自治体が、独自に質の高い子育て支援策を展開するためには、国による抜本的な財政支援が不可欠である。

その好事例が、しばしば取り上げられる岡山県奈義町である。同町は、乳幼児の医療費無償化、手厚い保育サービスを提供する「なぎチャイルドホーム」の運営、町営住宅の整備といった包括的な子育て支援策を長年にわたり継続してきた。その結

果、合計特殊出生率は全国平均を大幅に上回る水準を維持し、2019年には2.95という驚異的な数値を記録、「奇跡のまち」として知られるようになった。奈義町の事例は、子育て支援が単なる福祉政策ではなく、地域の未来を創る最も効果的な「投資」であることを示している。

こうした取り組みを全国に広げるためには、地方財政の仕組みそのものを見直す必要がある。2024年度から、地方交付税の算定において、新たに「こども子育て費」という費目が創設されたことは、重要な一歩である。これは、18歳以下人口を測定単位とし、こども・子育て関連の財政需要を包括的に算定するものであり、自治体の子育て支援に積極的に取り組むインセンティブとなり得る。今後は、この新たな財源を活用し、各地域が奈義町のように、それぞれの実情に応じた創造的な「自然減対策」を競い合う状況を生み出すことが期待される。

#### 5.4. 「関係人口」の再定義と深化：ファンから協働者へ

地方創生1.0の反省から生まれた「関係人口」という概念は、地域づくりの担い手を広げる上で大きな可能性を感じさせてきた。しかし、その関わりが観光やイベント参加といった一過性のものに留まったり、自治体側が「効果が測定しづらい」という課題に直面したりするケースも少なくない。

次なるステージで求められるのは、関係人口を単なる「ファン」や「消費者」として捉えるのではなく、地域課題解決に主体的に関わる「協働者」へと深化させていくアプローチである。そのための具体的な手法として、都市部の人材が専門スキルを活かして地域のNPOなどを支援する「ふるさとプロボノ」や、副業・兼業を通じて地域企業の経営課題に取り組むといった関わり方が挙げられる。

こうした深い関わりは、地域にとっては外部の新たな視点やスキルを取り入れる機会となり、参加者にとっては自己実現や新たなキャリア形成の機会となる。重要なのは、地域側が抱えるリアルな課題（例えば、耕作放棄地の解消、伝統産業の後継者不足、空き家活用など）をプロジェクト化し、外部人材が関わる「入り口」と「役割」を明確にデザインすることである。これは、地域を「プラットフォーム」として捉え、多様な主体が協働するオープンイノベーションの考え方に他ならない。このような「協働者」として深く関わった経験こそが、将来的な移住や持続的な地域貢献へと繋がる強固なエンゲージメントを育むのである。

# 結び: 次なる地方創生(3.0)へ——「顧客中心」の地域 ブランド戦略

本稿は、人口問題を踏まえて地方創生 1.0 と 2.0 をマーケティング戦略の観点から批判的に分析し、その構造的欠陥を地域ブランディングの罫として、明らかにしてきた。地方創生 1.0 が、顧客ニーズを無視したプロダクトアウト型の刈り取り施策に終始し、地域間で人口を奪い合う不毛なゼロサムゲームと、将来に禍根を残すハコモノ行政に陥ったのに対し、地方創生 2.0 は、より精緻な市場分析(増田レポート 2.0)の結果を無視し、顧客のインサイトから乖離した「デジタルによる利便性」という価値提案を行う、より深刻な過ちを犯している。それは、実行チャネルである自治体の能力を顧みず、新たな中央集権化を招き、ブランドの根幹である独自性を損なうリスクを内包した、顧客から「選ばれない」ことが運命づけられた戦略である。

この 10 年にわたる政策的試行錯誤が示す教訓は、人口減少という国難に「特効薬」や「近道」は存在しないという厳然たる事実である。では、我々が目指すべき次なる「地方創生 3.0」は、どのようなブランド戦略であるべきか。それは、プロダクトアウトでもソリューション主義でもない、徹底した「顧客中心主義(カスタマーセントリック)」に基づいた戦略である。

第一に、顧客の根本課題(ペインポイント)を解決するプロダクト開発である。マーケティングの起点は、顧客の最も深い悩みを解決することにある。それは「経済的安定」と「子育ての希望」だ。地域ブランドが最優先で開発すべきプロダクトは、若者の正規雇用を創出する地域内産業であり、質の高い公的保育サービスであり、男女が共に育児を担える社会文化である。

第二に、LTV(顧客生涯価値)を最大化する持続可能なビジネスモデルの構築である。短期的な移住者獲得ではなく、地域に根差した産業を育成し、生み出された価値が地域内で循環する経済圏を確立することが、顧客一人ひとりの価値を最大化し、持続可能な地域経営を実現する。これは、顧客との長期的な関係性を築く「関係性マーケティング」そのものである。

第三に、優れた顧客体験(CX)を創出するためのデジタル活用である。デジタルは目的ではなく、あくまで顧客体験を向上させるためのツールである。地域の事業者の販路拡大、子育て世代の行政手続きの簡素化、そして「関係人口」というファンとの

継続的なエンゲージメントを深めるコミュニティマーケティングのプラットフォームとして、デジタルは活用されるべきである。

そして最後に、人口減少を不可避の現実として受け入れ、「戦略的縮小」をポジティブなビジョンとして再定義することである。それは、単なる衰退ではなく、より質の高い、人間的なスケールを持ったコミュニティへと成熟していくプロセスである。

日本の地方が真の活力を取り戻すための道は、さらなるインフラ投資や補助金の増額にあるのではない。それは、行政の思考様式そのものを、プロダクトアウトからマーケットインへと、根本的に転換することにかかっている。自らの地域を一つの「ブランド」として捉え、その「顧客」は誰なのかを真摯に問い、彼らにとっての唯一無二の価値を創造し、届け、そしてその関係性を育んでいく。この規律ある、戦略的かつ市場志向のアプローチを実践することこそが、日本の未来を創る地方創生の成功に向けた、唯一の道筋である。

繰り返しになるが、真の地方創生とは、地域を「ブランド」として捉え、その顧客は誰で、彼らが本当に求めている価値は何かを徹底的に問い直すことから始まる。それは、光ファイバーを敷設することでも、ドローンを飛ばすことでもない。若者たちが、自らが愛着を持つ地域(ブランド)で、経済的な不安なく未来への希望を抱けるような、優れた顧客体験を社会全体で設計していく、長く、しかし創造的なブランド構築のプロセスに他ならないのである。

## 【参考文献・資料】

### 公的資料・レポート

- ・ 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局 (2015)『まち・ひと・しごと創生総合戦略』
- ・ 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局 (2020)『第2期「まち・ひと・しごと創生総合戦略」』
- ・ 内閣官房デジタル田園都市国家構想実現会議事務局 (2022)『デジタル田園都市国家構想基本方針』
- ・ 国立社会保障・人口問題研究所 (2023)『日本の将来推計人口(令和5年推計)』
- ・ 日本創成会議・人口減少問題検討分科会 (2014)『ストップ少子化・地方元気戦略』(通称:増田レポート 1.0)

- 人口戦略会議（2024）『人口ビジョン 2100』および『地方自治体「持続可能性」分析レポート』（通称：増田レポート 2.0）
- 総務省「住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数」各年版
- 総務省「地域おこし協力隊の定住状況等に係る調査結果」
- 国土交通省「関係人口」ポータルサイト及び関連調査報告書
- 会計検査院「国の補助金等の交付及び貸付金の貸付けの状況等に関する会計検査の結果について」各年版
- 出入国在留管理庁『外国人との共生社会の実現に向けたロードマップ』

## 書籍

- 松谷明彦（2007）『人口減少経済の新しい公式』日本経済新聞出版社.
- 広井良典（2019）『人口減少社会のデザイン』東洋経済新報社.
- 藤山浩（2012）『田園回帰1%戦略—地元の仕事がいちばん』農山漁村文化協会.
- 山崎亮（2012）『コミュニティデザインの時代』中央公論新社.
- 小田切徳美（2017）『農山村は消滅しない』岩波新書.
- シュルテ・マトゥアス（2015）『縮小都市の挑戦』岩波書店.
- 神野直彦（2014）『「分かち合い」の経済学』岩波新書.
- 平山洋介（2018）『都市縮小時代の土地利用計画』学芸出版社.
- 大内田鶴子（2021）『世界に学ぶ地域自治—コミュニティ再生の仕組みと実践』学芸出版社
- 大藪俊志（2020）「人口減少社会における自治体経営——基礎自治体の変容と課題——」『佛教大学総合研究所紀要』.
- 経済産業省 地域経済研究会（2006）『人口減少下における地域経営について』.

# **Have Past Revitalization Policies Succeeded in Creating Regional Branding?: From Japan's Regional Revitalization 1.0 to 2.0**

**Masamitsu Shimane**

Adjunct Lecturer and Invited Researcher, Waseda University

## **Abstract**

This paper demonstrates the failure of Japan's regional revitalization policies from the perspective of marketing strategy. Specifically, it analyzes Regional Revitalization 2.0 by examining its transition from version 1.0 while incorporating the critical issues of a declining birthrate and population decline.

In conclusion, the paper proposes that the next phase, "Regional Revitalization 3.0," must pivot to a form of regional management based on a thoroughly customer-centric approach. Steering towards "strategic shrinking" and "endogenous development" under the premise of population decline—and above all, concentrating resources on measures to counter the "natural decline," such as strengthening the economic foundation of young people and enhancing childcare support—is the only path to building a regional brand that will genuinely be chosen.

## **Keywords**

Regional Revitalization, Regional Revitalization 1.0, Regional Revitalization 2.0,

The Marketing Trap, The Masuda Report 1.0, The Masuda Report 2.0,

Regional Branding, Regional Management