

《搶救故鄉》試讀本

「地方創生」到底是什麼意思？

這片養育我們的土地與場域，未來是什麼？

是要創什麼東西？政府期望透過地方創生達成什麼目的？

地方創生的意思，在地方創造生命力。

地方創生為了什麼？

為了增加定居人口與活化地方經濟！



《前言》

創生很重要，但不是再生、也不是新生。

再生是「已死亡的事物，從死亡狀態下回復生命」……現在是「創生」的時代。

這個創生的意義，必須在確實理解的狀態下，再積極的進行各種努力。

「活化地方經濟」很困難嗎？

整體來看是困難的。之所以困難，本書歸納了眾多面向；但可以肯定，絕對不是不可能。

中小企業也好，自治體也好，同樣都受到少子高齡化與全球化浪潮的擺布。在這樣的背景下，該怎麼找出自身的優勢，不僅限於日本，而廣泛地向全球傳達信息，這一點有賴大家共同進行思考，並且積極投入行動。我認為這正是我們所謂的 Mission（使命）、Passion（熱情）及 Action（行動）。

地方或地域創生，從串聯與創新開始。

現在正是「創生」的時代，不是再生、也不是新生。在確實理解創生的狀態下，透過「產學官勞言」積極進行各種努力與串聯：盤點在地 DNA「人文地產景」，一同譜寫地域中天地神人的節與結、流與留、共生與共創。

在鄉村人口流失嚴重的今天，既要留人在鄉村，也要資源流入，「留」與「流」如何補償？我想不管是「留人」還是「流入」，都需要透過政府或社會力量，結構化地支持地域發展，也正是作者所呼籲的「今後地方自治體必須轉型為地方政府」。我希望所有生活在地方的人，都能發揮自己的才能、安居樂業、共創地方；同時也期望來訪的旅人，不是走馬觀花的奔走，而是享受地方的行旅。

《內文精選》

觀點 6 城市行銷的思考方式

近年來，不少自治體正展開諸如「城市行銷」及「城市推銷」的活動。透過網路搜尋可發現，成立以城市行銷或城市推銷為名的專責機構的自治體，在幾年前就已經超過 100 個。顯然，城市行銷是實現地方創生的重要因素。

熱海市（靜岡縣）將城市行銷定義為「透過發掘熱海市擁有的地域資源及優勢，提高地域價值的同時，對市內外進行廣告宣傳，以吸引人才、貨物、金錢及資訊，並追求地域經濟活化的一系列活動」（「熱海市城市行銷基本指南」）。

戶田市（埼玉縣）則使用城市推銷這個詞彙。其意義為「向市內外宣傳城鎮的魅力，讓人們和企業感興趣，而吸引他們來此定居與聚集，並進行有助於未來能帶動城鎮活力的活動」（「戶田市城市推銷策略」）。

簡而言之，城市行銷的意思是「都市或地方的推銷」。「都市或地方」可以替換為自治體的名稱。以熱海市為例，就是「熱海市的推銷」，應用在戶田市，就是「戶田市的推銷」。然後，為了推銷都市或地方，必須清楚確定「向誰」（目標對象）、推銷「什麼」（地域資源或魅力）。

目前存在著各式各樣的城市行銷。但仔細觀察實際情況，會發現良莠不齊。有的地方自治體實施城市行銷穩健地產出了成果，如：熱海市成功地增加了交流人口，而戶田市則實現定居人口增加的目標。

我們仔細考察目前推動城市行銷的具體做法，可以整理出以下 10 點：

- ①認知度的提升（自治體知名度提升）
- ②擴大資訊交流人口
- ③定居人口增加
- ④交流人口增加
- ⑤養成城市自豪感
- ⑥培養員工自豪感
- ⑦增加協力人口
- ⑧發展企業招商
- ⑨實現人口回流（這裡所稱的人口不僅指自然人，也包括了法人）
- ⑩地域活化

城市行銷是一種主動出擊的活動，其目的在於使自治體成為各種人口（居民）所「首選的自治體」。換句話說，也可以說是地方自治體的「營業活動」。為了實現目標，以城市行銷的 10 項做法為手段並做出取捨，以相互關聯的方式進行推動很重要。

近年來，開始出現可進行城市行銷的資訊分享及意見交流的平臺。例如，「城市行銷網絡」和「城市行銷自治體聯絡協議會」等平臺。前者是以地方自治體為中心所形成的，後者則是由 JTB 企業行、時事通信社等民間團體及戶田市、小山町（靜岡縣）等地方自治體所組成。各團體皆會定期舉辦活動，因此只要積極參加就行了。

如今，愈來愈多自治體開始致力於城市行銷。這個活動並非暫時性的，我認為就算沒有城市行銷這個說法，這仍是需要持續實施的政策措施。

觀點 8 選擇目標對象策略的思考方式

為了促使地方創生成功，意即在自治體間的競爭中勝出，選擇目標對象的策略是必要的。在民間企業的經營活動中，所謂選擇目標對象的策略是指，「經由對市場進行區隔化（細分化）之後，選擇作為自己公司業務或產品對象之目標市場的活動」。

透過選擇目標對象的策略，具體要採取的行動就變得明確清楚。民間企業在經營活動上便能決定「什麼要做」及「什麼不要做」。選擇目標對象的策略思考，也是一個能應用在推動地方創生的觀點。以下為大家介紹具體的案例：

【案例 1】伊達市的富饒之地構想

小規模的自治體為了在自治體間的競爭中生存下來，看準開創一個沒有競爭的世界也是一種做法（一般稱作「藍海策略」）。伊達市（北海道）推動了以屆齡退休者為對象的促進移居措施。伊達市從 2001 年起透過官方與民間的合作，共同推動「伊達富饒之地構想」。該構想的目標為，在少子高齡化快速進展的背景下，推動營造高齡者能安心安全生活的城鎮。同時，目的在創造出能因應高齡者需求的新生活產業及其相關的就業機會，以達到地域的活化。

【案例 2】濱田市的單親迎入事業

濱田市（島根縣）則推動「單親迎入事業」，以市外的單親家庭（母子家庭或父子家庭）為對象，以父親或母親在市內的照護設施中工作為前提，提供各種支援措施。單就限定在單親家庭可說是選擇目標對象的策略。

迄今為止並未聽過有採取「促進單親家庭遷入」措施的做法，因此，這是一項藍海策略。但濱田市並非僅以單親家庭為對象，地方自治體所推展的政策措施都是以「所有的家庭為對象」作為大前提。因為地方自治體是靠稅金運作的，若僅以特定、部分的家庭為對象實在是有困難。因此，濱田市所準備的政策措施，是以所有家庭為對象，但同時也特別針對單親家庭另外

準備了一些政策措施。換句話說，即是屬於選擇主要對象策略。

該計畫的對象條件為居住在濱田市外的單親家庭、子女為高中以下，且將移居至濱田市（未滿 65 歲）的人。另外，必須是可以在該市所指定之照護保險服務機構工作的人。而且，有無看護工作經驗或資格不拘，但必須有意願於職業訓練結束後定居該市。符合前述條件之單親家庭遷入時，該市的支援內容包括月薪 15 萬日圓以上、免費提供二手車及一次性給付 130 萬日圓等，為非常豐厚的支援措施。

關於選擇目標對象一事，「(市場) 區隔」、「(市場) 定位」與「品牌策略」的思考也很重要。簡單介紹如下。

「區隔」一般又稱「市場的細分化」，意指「將不特定的多數人區分為具有相同需求或特性的族群（部分）」。在民間的經營活動中，銷售產品若不分男女或老幼而以全體消費者為目標對象時，考慮到顧客滿意度及公司經營資源的成本效益，這其實是非常沒有效率的做法。因此，民間企業會將市場做區隔，選擇要對哪一個族群的消費者推銷產品。

定位的思考也很重要。在民間的經營活動中可以理解為「配合消費者的需求展開公司的業務及產品，並同時追求與競爭業務及競爭產品（即競爭對手）間的差異化」。定位又可以分為明確自己公司在市場中處於哪一個位置，以及評估自己公司的事業及產品應該向哪一類消費族群做推銷。在此介紹的是後者的概念。

在地方創生的時代，地方自治體為了能大放異彩，必須確實做出區隔並明確其定位。

（本文摘錄自《搶救故鄉》一書部分精彩內容）

《作者簡介》

牧瀬 稔 (Makise Minoru)

關東學院大學法學部地域創生學科副教授、法政大學大學院公共政策研究科兼任講師。

法政大學大學院人間社會研究科博士課程修畢。歷任民間企業、橫須賀市都市政策研究所、公益財團法人日本都市中心研究室及一般財團法人地域開發研究所研究部後，從事現職工作。

2017 年度擔任戶田市政策研究所政策形成顧問、春日部未來研究所政策形成顧問、新宿區新宿自治創造研究所政策形成顧問、東大和市城鎮・人・工作創生綜合戰略顧問、羽村市魅力創出支援顧問、寢屋川市城市行銷策略制定顧問及鎌倉市行政評價顧問，同時也擔任多摩市、甲斐市、西條市等的政策顧問。

另外，亦擔任加西市元氣城鎮營造市民會議委員（會長）、厚木市自治基本條例推動委員（會長）、逗子市市民參加制度審查委員、三芳町行政改革懇談會會議委員、厚生勞動省「活用多樣社會資源的『地域包括照護推進』環境營造的調查研究會」委員及運動廳技術審

查委員會委員等的審議會委員。

座右銘是「無為之為」。

《目錄》

出版緣起

推薦序一 陳甫彥

推薦序二 郭翡玉

推薦序三 曾永平

序言 牧瀨 稔

第一部 地方創生的現況與展望

第1章 地方創生、地域創生是什麼？

地方創生的企圖

活化地方經濟很困難嗎？

地方創生的評價

地方創生對地方自治體的影響

為了成功實現地方創生

推動中央地方創生政策的注意事項

第2章 愈演愈烈的地方自治體之間的競爭

自治體人口減少的未來預測

擴大都市發展？抑或是縮小都市發展？

日本未來人口預測

利益均霑的地方版綜合戰略

激戰的企業招商

第3章 透過城市行銷實踐地域創生

戶田市「競爭與共感」的推銷活動

「競爭」本位的城市推銷

「共感」本位的城市推銷

搭上成功軌道的戶田市

市民自豪感的注意要點

第4章 地方創生的各種對策

確定「目標客層」

N市決定了「目標客層」

春日部市的城市公關

城市公關的具體措施

東大和市營造日本育兒最友善城市

「聚焦」的重要性

第5章 推動地域創生的注意要點

地方創生後期是自治體間的併購？

成功案例強調的是過程

專案團隊的好處

專案團隊的成員人數

自治體「行銷」的注意事項

未來自治體行銷的概念

第二部 地方創生成功的 20 個觀點

觀點 1 為了增加定居人口的基本觀點

觀點 2 對應自然增加的基本觀點—已婚？單身？

觀點 3 對應自然增加的基本觀點—高齡者？非高齡者？

觀點 4 對應社會增加的基本觀點—現有居民？潛在居民？

觀點 5 對應社會增加的線索—看準購屋及人生轉折的時間點

觀點 6 城市行銷的思考方式

觀點 7 「認知」對策的必要性

觀點 8 選擇目標對象策略的思考方式

【案例 1】伊達市的富饒之地構想

【案例 2】濱田市的單親迎入事業

觀點 9 先發者優勢與後進者優勢的思考方式

觀點 10 紅海策略及藍海策略

觀點 11 振興觀光的觀點

補充自然增加及社會增加的觀點

當日來回或住宿？

觀光振興也要思考消費機制

觀點 12 增加就業機會的觀點

對「就業機會增加」進行區隔

以「積極進取的業者」為對象

「現無的業者」只有靠「招商」或「促進創業」

觀點 13 各式各樣居民的概念

定居人口

交流人口

協力人口

人口回流

資訊交流人口

偶然的居民與選擇的居民

觀點 14 設定目標的重要性

明確設定「政策目標」

「目的」及「目標」的差異

地方自治體的最終目的是……

仔細觀察自治體的「政策目標」……

觀點 15 6W4H 的思考方式

基本的 5W1H

其實「+1W」會更好

「+3H」也很重要

觀點 16 核心競爭力的思考方式

何謂核心競爭力

核心競爭力的案例

找出核心競爭力的方式

觀點 17 參考先進案例時的幾個觀點

標竿學習 (Benchmarking)

最佳實踐 (Best Practice)

負面教材

亞歷山大·格申克隆 (Alexander Gerschenkron) 假說

運用優良案例與不良案例的注意事項

觀點 18 先進案例不等於成功案例

先進案例不等於成功案例

共通點愈多愈有可能移轉

職能 (Competency)

觀點 19 居民滿意度及居民接受度

何謂居民滿意度

提高居民滿意度的要點

何謂居民接受度

觀點 20 情境分析法

何謂情境分析法

情境分析法的歷史

劇本規劃

對策與政策的差異

第三部 向順利推動地方創生的城鎮取經！

筆者訪談 1

10年來在各種調查中屢創佳績—推動創新政策且成功的戶田市！

(與戶田市長神保國男的訪談)

企劃部門中的企劃—戶田市政策秘書室以及有「自治體智庫」之稱的戶田市政策研究所

(與政策秘書室長梶山浩的訪談)

筆者訪談 2

目標是「日本第一友善育兒的城鎮」—交出閃亮成績單的東大和市！

(與東大和市長尾崎保夫的訪談)

筆者訪談 3

「持續轉變中」的西條市—怎麼轉變？想怎麼轉變？

(與西條市長玉井敏久的訪談)

筆者訪談 4

市公所內設置「春日部未來研究所」—深入探訪自治體智庫努力在做些什麼！

(與春日部未來研究所的訪談)

從春日部未來研究所的調查研究中誕生的實際政策是什麼？—城市推銷的成果在哪裡？

(與春日部市城市推銷廣報課的訪談)

筆者訪談 5

何謂小規模自治體的地方創生？—逐漸聽到「丸森町」這個名字的神秘理由是？

(與丸森町町長保科鄉雄及副町長佐藤仁一郎的訪談)

第四部 走向多彩多姿的地方創生

第 1 章 正確推動觀光振興的基本觀點

- ①關注「訪日外國人」熱潮
- ②振興地域經濟，「住宿」是最佳選項
- ③振興觀光要以擴大每人消費金額為目標
- ④留意「觀光造訪客人數」

第 2 章 維繫自治體政策規劃能力的存在：「自治體智庫」

- ①何謂自治體智庫？
- ②自治體智庫的設置動向
- ③非營利智庫可分為五類
- ④自治體智庫的特徵
- ⑤自治體智庫的意義
- ⑥應該也要有議會智庫

第 3 章 走向多彩多姿的地方創生

- ①重視 PDCA 循環
- ②政策制定的「鬼腳圖」
- ③具體設定目標
- ④為政策寫故事
- ⑤從居民觀點出發的政策制定

結語