

総論Ⅳ

“たかねざわ”が克服しなければならないこと、
目指すべき姿 — overcome —

～ 現状と課題の把握から、戦略の立案へ ～

「総論Ⅲ 課題提示」において、現状と様々な課題、つまり高根沢町内部の「強み」や「弱み」、あるいは国県、民間レベルの社会情勢といった、高根沢町に影響を及ぼす外部の「強み」や「弱み」を明らかにしてきました。

これらの様々な課題に対して、克服するための方法も様々なパターンが考えられます。例えば「強み」にしても、それを伸ばしていくことを考えるべきか、「強み」は「強み」として現状維持し、「弱み」を改善する方に力を振り向けるべきか、あるいは「強み」を伸ばしながら、「弱み」も克服できるような方法はないだろうか、といった検証、つまり「戦略」が必要です。

このため本論では、SWOT分析という手法を用いてまず「戦略」を立て、「戦略」から“たかねざわ”が克服しなければならないこと、目指すべき姿を導き出します。

◆ SWOT分析

SWOT分析とは、設定された目標を実現するために意思決定を行う際に、その主体の内部要因と取り巻く外部要因に分け、強み(Strengths)、弱み(Weaknesses)、機会(Opportunities)、脅威(Threats)の4つの要因で分析し、目標達成のための対策を検討するものです。

「強み」とは、目標達成に貢献する高根沢町の特質、「弱み」とは、目標達成の障害となる高根沢町の特質、「機会」とは、目標達成に貢献する高根沢町を取り巻く環境の特質、「脅威」とは、目標達成の障害となる高根沢町を取り巻く環境の特質ということができます。

基本的には、「強み」をどのように活かすか、「弱み」をどのように克服するか、「機会」をどのように利用するか、「脅威」をどのように取り除くか、また、「脅威」から身を守るか、が課題となります(図表1-2-83(P105参照))。

■ 強 み

「強み」としては、宇都宮や東京へのアクセスがあります。宇都宮市までは宝積寺駅から10分強、東京まではさらに新幹線で1時間程度でアクセス可能です。本数に限りはありますが、鉄道や道路の利便性は高く評価されています。一方、田園環境や地域のつながりが残っていることも強みです。田園環境下でも、年間5万人を運ぶデマンドバス「たんたん号」によって、日常生活の交通手段は確保されています。

また、通勤圏を考えると、就労機会に恵まれているとも言えます。町内に特徴ある産業団地が存在することに加えて、近隣に、宇都宮・芳賀工業地区として自動車産業等の立地が進んでいます。これらの工場には高根沢町から多くの就業者が通勤しています。さらに、これらの工業団地に立地する工場の国際競争力も高い水準にあります。

人口動態では、上記の就業を背景とした、20代男性の大幅な流入、20代後半の女性の流入が強みです。また、生活環境としては、内陸性で寒暖差はあるものの雪が少なく穏やかな気候や、地震確率が低く、地盤も強固である点があげられます。このような特徴は、BCP（防災対策）を重視する日本企業にとって魅力的と考えられます。

■ 弱 み

「弱み」としても、交通アクセスが挙げられます。時間が合えば、スムーズに宇都宮、東京にアクセス可能なものの、鉄道の運行本数に限りがあることから、強みとも言える一方、弱みとも捉えることができます。また、就労機会も周辺市町村を含めれば相応の水準ですが、域内の身近な就業機会は少ない状況にあります。これは買い物利便性も同様です。

また、土地利用の制約から宅地の供給が少なく、土地価格の高騰や、借家傾向の高さと魅力ある持ち家の不足が生じています。このような状況が、子育て世代の流出や農業における後継者の帰農を抑制していると考えられます。また、この影響もあり、結婚期の女性が町外に流出し、男女比の均衡が崩れ結婚機会が減少している点も否めません。

さらに、商工業代表者アンケートでは、「将来に向けて事業を継続・発展させていくために必要な取組」として、最も重要な項目として「土地利用等各種規制の緩和」が挙げられており、こうした点からも土地利用の制約は克服すべき課題といえます。

農業の6次産業化も遅れていますが、高根沢町においては、耕作規模や意識の高まりなど、まずは現状・特性を正確に分析する必要があります。その上で、意識醸成を含め、高根沢町に合った地域コミュニティを単位とした6次産業化への取組みや、異業種連携（商業者や工業者との協力体制）のあり様を、小さいところからでも実践しながら、成功事例を積み重ね、不断に模索していくことが求められています。

人口動態では、子育て世代の人口流出が課題です。前記した土地利用との関係性に加えて、若者の意識や、男女比の不均衡も弱みの一つとみられます。

■ 機 会

「機会」としては、高速道路交通インフラが整ってくることがあげられます。北関東自動車道が2011年に全通していることに加え、圏央道も完成に向かっていているなど（2015年北部全通）、関東平野の高速道路交通インフラは急速に改善しつつあります。また、2020年には、宇都宮高根沢バイパスが開通し、高根沢町から北関東自動車道までのアクセスは飛躍的に向上します。

これら交通インフラの整備や、東日本大震災等を契機としたBCP（防災）対策の進化、円安やカントリーリスクの進展を背景とした国内工場回帰等から、北関東自動車道周辺は日本有数の新規工場立地ポイントとなりつつあります。

さらに政府による政策展開としては、安心して働き、希望通り結婚し子育てができ、将来に夢や希望を持つことができるような、魅力あふれる地方を創生し、地方への人の流れをつくることを目的として「まち・ひと・しごと創生本部」が立ち上げられており、こうした課題に先行して取り組んできた高根沢町が全国のモデルとして注目される可能性があります。

また、第一次産業の関連では、直売所や地域単位農協の強化・活性化が図られつつあることや、価格下落が進む食米以外の高付加価値米（酒米等）の急成長、植物工場の進化（第三世代）、新製材規格（CLT）に対応した大規模製材所の展開が期待できます。

人口動態では、欧州各国で2000年代に観察されたように、女性の働き方が変わるなどして、子育てがしやすくなると、出生率が改善される可能性があります。

■ 脅 威

「脅威」としては、まず国レベルでの人口減少傾向があり、これは、未婚化の進展による少子化等が主な要因となっています。こうした人口動態のなかで、東京一極集中が加速する可能性が指摘される中、過疎化が進む地方圏の雇用を支えてきたのは医療・福祉ニーズですが、当該地方圏では高齢人口が減少する段階に入る一方、東京では高齢人口が急増し、医療福祉産業までもが東京へシフトする可能性が高いためです。これらの結果、20～39 歳女性人口が5割以上減少し、人口の再生産が不可能となる消滅自治体が続出するとの指摘もあります。

一次産業関連では足元で食米価格の下落が進んでいる他、TPP 交渉の結果によっては、関税率が引き下げられる等の影響が発生する可能性があります。欧米諸国はすでに関税から直接支払へ農業助成制度のウエイトを変えており、今次 TPP 交渉を乗り切ったとしても、同じ課題が再浮上する可能性があります。

産業全般では、リーマンショックのように、何らかの外因性要因によって、景気が悪化する可能性は常にありますし、それらの結果、2010 年のキリンビールの撤退に見られるように、町内や通勤圏の大型事業拠点が移転するリスクも残ります。

また、芳賀町等の工業団地に関しては、宇都宮市から LRT を敷設する計画があり、同計画が実現すると、通勤環境が変わり、居住先を宇都宮市に求める就業者が出てくる可能性があります。なお、現在「強み」とされている「地域のつながり」については、定住人口が増加する中で喪失されることがないように、コミュニティの仕組みづくりも課題となります。

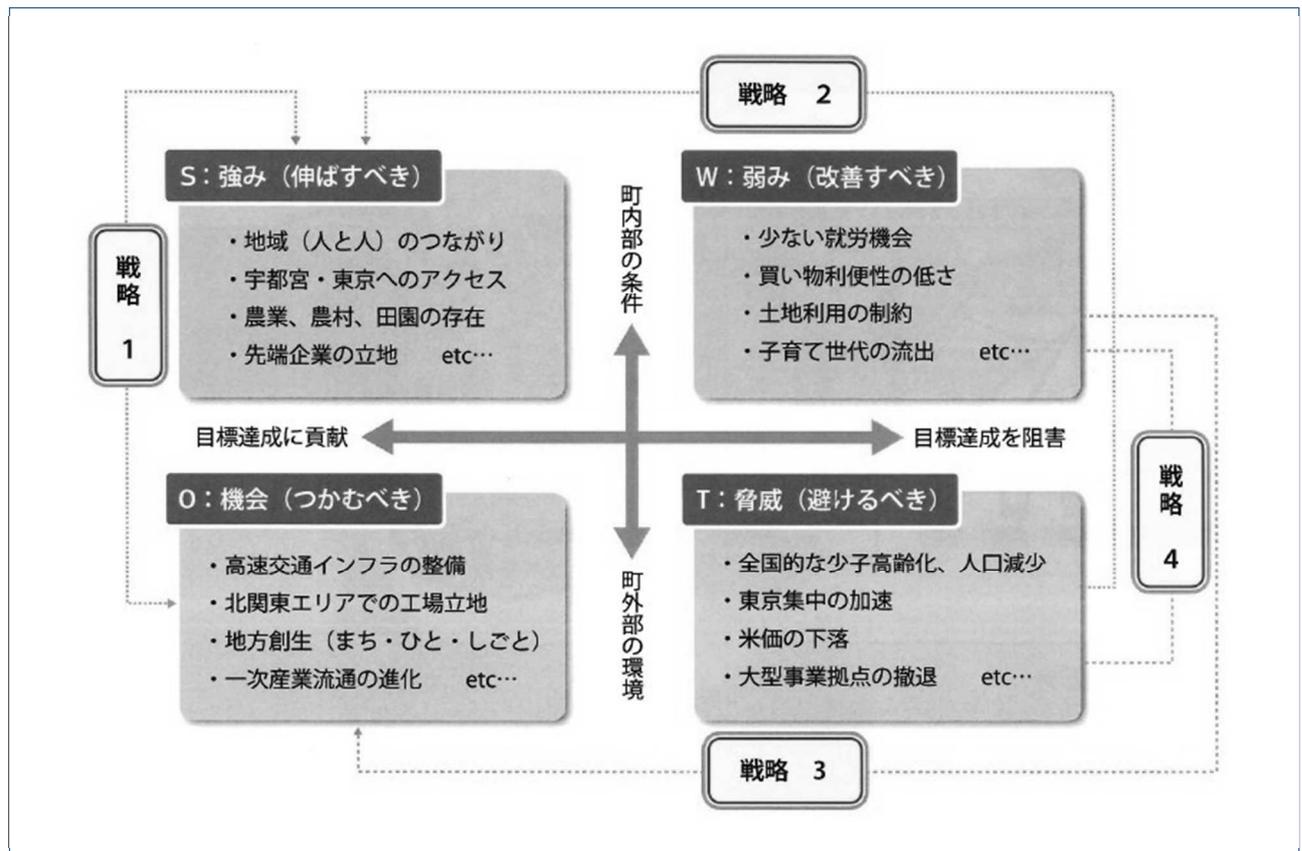
図表 1-2-83 定住人口 4 万人に向けた高根沢町の環境分析（SWOT分析）

	強み（S）	弱み（W）
	内部環境	<ul style="list-style-type: none"> ● 宇都宮・東京へのアクセス ● 鉄道・道路の利便性 ● 農業・農村・田園の存在 ● 地域のつながり ● 研究タイプの高度産業団地 ● 周辺市町の大規模工業団地 ● 同団地の国際競争力の高さ ● 20代男性の大幅な流入 ● 20代後半女性の流入 ● 穏やかな気候 ● 地震災害確率の低さ ● 地盤の強固さ
	機会（O）	脅威（T）
	外部環境 <ul style="list-style-type: none"> ● 高速道路交通インフラの整備（宇都宮高根沢バイパスと北関東自動車道） ● 交通インフラの整備やBCP対策、国内工場回帰を背景とした北関東エリアでの工場立地動向の活性化 ● 政府による地方創生（まち・ひと・しごと創生）の動き ● 農業補助金の変化（環境を守る農家等への直接支払の増加） ● 一次産業流通の進化（直売所、地域単位農協の強化） ● 清酒等米利用食品の成長（食米以外のチャンス拡大） ● 第三世代植物工場 ● 新製材規格（CLT）工場の勃興 ● 女性の働き方の変化 ● 未婚化、出生率、少子化の改善 	<ul style="list-style-type: none"> ● 全国的な人口減少 ● 少子化 ● 未婚化 ● 消滅自治体の増加 ● 東京集中の加速 ● 食米価格の下落 ● TPP交渉の行方 ● 上記による一次産業の衰退 ● 景気の悪化 ● 大型事業拠点の移転 ● 周辺市町からの工場撤退 ● 宇都宮 LRT による通勤構造の変化

◆ “たかねざわ” が克服しなければならないこと、目指すべき姿

SWOT 分析で示された「強み」と「弱み」を踏まえ、高根沢町が克服しなければならないことと目指すべき姿は、SWOT 分析の要素をクロスすることで得られる戦略によってあらわすことができます（図表 1-2-84）。

図表 1-2-84 SWOT クロス戦略への展開



戦略1 — 強み × 機会 —

「強み」×「機会」（強みを活かして機会を勝ち取るための戦略）については、東京へのアクセスという強みが、高速道路交通インフラの整備によって、一層強化されることを受けて、キリンビール工場跡地等を活用し、産業集積の拡大とそれによる就労機会の創出を目指すことが方向性となります。

また、本田技術研究所等の優良企業の若くて優れた人的資本（技術者）が流入するという高根沢町の「強み」を、政府による人口減少対策や、女性の働き方の変化という「機会」に組み合わせることで、定住人口の定着に結びつけることも重要です。

さらに、農業・農村・田園の魅力を活かした農商工連携やコミュニティビジネスの振興によって、全国的に変化が期待されている第一次産業の変革タイミングを、高根沢町における就業機会の拡大等に繋げることが期待されます。

戦略2 — 強み × 脅威 —

「強み」×「脅威」（強みを活かして脅威を機会に変える差別化戦略）については、農村・田園環境といった高根沢町の「強み」を活かし、土地利用の見直しなどを図ることにより魅力ある宅地・持ち家の供給を図り、農村と住環境を近接させ、園芸農業市民農園的サービスを振興することによって、食米価格の下落やTPPという「脅威」を克服し、後継者の帰農を促したり、新たに子育て世代の定住を促したりすることが考えられます。

また、東京への良好なアクセスや地震災害の発生確率の低さという「強み」を活かし、数多くの就業先を誘致することによって、一部の大型事業拠点への雇用等の依存という「脅威」を軽減することが必要です。

さらに、20代人口の流入や地域のつながりという強みを活かし、コミュニティを強化し再流出を防止することによって、消滅自治体が急増する環境下においても、人口増加を図ることが、大きな目標となります。

戦略3 — 弱み × 機会 —

「弱み」×「機会」（弱みを補強して機会をつかむための戦略）については、高い借家傾向と魅力ある持ち家の不足といった「弱み」を、土地利用の見直しによって補強することによって、交通インフラの整備等によって期待される流入人口を定住させることや、新たな用地提供による産業の獲得が目指すべき方向性となります。

さらに、農業の担い手不足や6次産業化の遅れを、第一次産業の流通の変化を活かし、地域コミュニティを単位とした、多様な主体の連携による高根沢町版6次産業化への取組みや、園芸化、高付加価値米化で乗り切ることができれば、第一次産業を成長のエンジンとすることも可能です。

戦略4 — 弱み × 脅威 —

「弱み」×「脅威」（弱みから最悪のシナリオを避けるための戦略）については、これらの掛け算による最悪シナリオをまず想起する必要があります。

具体的には、①魅力ある持ち家が不足する中で、30代を中心とした人口流出の拡大や、20代の人口流入が減少し、消滅自治体化する可能性が生じること、②景気の極端な悪化により、町内や周辺市町村から製造業等の大型事業拠点が撤退すること、③食米価格の低下や米関税の撤廃により第一次産業の担い手も失われていくこと、という最悪のシナリオを回避することです。

最悪のシナリオ回避には、①では、魅力ある持ち家の供給等により定住人口を増やすことが、②では、外部環境からの影響を最小化すべく、就労機会を一部の大型事業拠点に依存することなく、安定的な産業ポートフォリオを構築することが、③では、食米以外の選択肢となる、園芸農業や市民農園的展開を図ることがあげられます。

前述した4つの戦略から、高根沢町が克服しなければならないこと、目指すべき姿を、次の4つのおり示します。

戦略1・2・3から導き出されること

“目指すべき姿1”

～地域コミュニティの再編・再構築～

【P111】

- ・地域コミュニティの衰退を克服するために、新たな地域コミュニティのあり様を模索（議論）。
- ・地域コミュニティの地力を回復させることが、人と人の繋がりを回復させ、ひいては子育て世代の流出抑制や、人口の自然減を抑制させることにも繋がるもの。

戦略2・3・4から導き出されること

“目指すべき姿2”

～土地利用の見直し～

【P124】

- ・転出を抑制するとともに、転入を促進するために、魅力ある生活環境（住み替え可能な住宅供給）を検討。
- ・他方で、新たな地域コミュニティのあり様や高根沢町の都市計画のあり様、地域資源の配分のバランスをとりながら、どのような生活環境整備を行っていくべきかは、要検討。

戦略1から導き出されること

“目指すべき姿3”

～就労機会の増大～

【P133】

- ・人的資本の流入を、インフラ整備や産業集積といった機会にマッチングさせる方策を検討。
- ・工場等の誘致
- ・付加価値をもった産業を創出し、就労機会を増やすことを検討。

戦略1・2・3・4から導き出されること

“目指すべき姿4”

～定住人口増加に向けた施策の展開～

【P143】

- ・“目指すべき姿1”～“目指すべき姿3”を具現化するために、『定住人口増加』という視点で、既存事業の見直し、新規事業の立案を推進。
- ・特に、子育て支援に焦点を当てた検証。