

第3次唐津商工会議所中期計画 2025—2028

はじめに

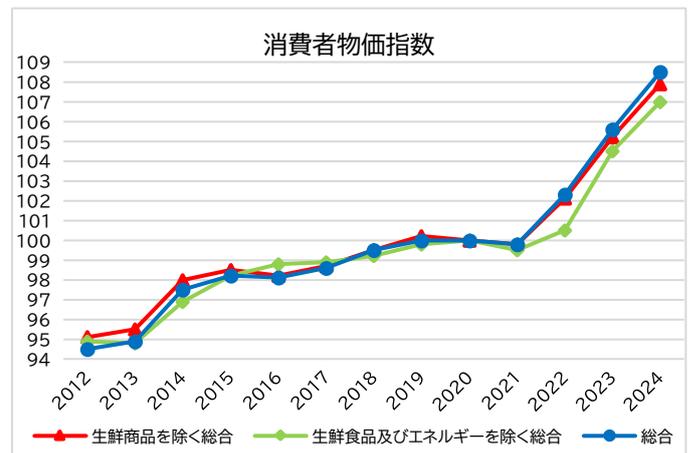
～第2次中期計画期間 2021—2024 はどんな時代であったか。これからどんな時代を迎えるのか～

第2次中期計画期間 2021—2024 はどんな時代であったか。

- (1) 世界では①地政学的リスクが顕在化しました。ロシアのウクライナ侵略、パレスチナ・ガザでの戦争、シリアのアサド政権の崩壊など平和を維持する国際的な機構が機能を果たせていません。国際紛争での燃料・原料高とコロナ対策での給付金等の市場への大量流入で世界的に物価高に見舞われました。②2024年は世界で大型選挙が相次ぎ、「史上最大の選挙イヤー」と言われ、政権が変わり（2025年のアメリカを含む）、また、与党が議席を減らしました。インフレなどを背景に政権に逆風が吹いたと言われています。世界の政治が不確実性を増しています。
- (2) 我が国では（もちろん世界でも）、なによりも新型コロナウイルス感染症によるパンデミックが経済を苦しめました。「ソーシャル・ディスタンス」のもと、人と人の交流という人間の本来の欲求が制限されるという経験したことのない期間を過ごしました。特に観光、宿泊、外食の業界は大打撃を受けました。ようやく2023年5月にコロナが5類感染症に指定変更され落ち着いてきたところです。
- (3) 唐津では、2025年に市町村合併20年を迎えましたが、人口減少の加速化が止まりません。2005年に136,023人であった人口は2025年には113,890人です。22,133人の減少（16.3%減）です。最初の5年間は、767人/年の減少であったものが、最近5年間は、1,477人/年の減少と加速化しています。しかも人手不足にもかかわらず減少の約4割は社会減です。人口は消費の源であり、労働力そのものです。

これから、どんな時代を迎えるのでしょうか。その兆候はすでにどこかに見え隠れしているはずです。

- (4) 「戦争は各地に飛び火し、ポピュリズムが台頭、自由貿易は形骸化する。世界を豊かにしてきたはずのグローバリゼーションが逆回転している。」日経新聞2025年元旦1面の書き出しです。地政学的リスクが続くとともに、「自国第一主義」を掲げるドナルド・トランプ氏が2025年1月、再びアメリカ大統領に就任しました。世界の政治経済の動きを注視していかなければなりません。
- (5) 日本では「失われた30年」に苦しみました。ようやくデフレ脱却と「金利のある世界」が実現しつつあります。今ほど、「賃金と物価の好循環」が求められているときはありません。デフレ脱却の軌みには注意する必要がありますが、新たな経済成長を牽引する企業が成長するチャンスが広がっています。それはこの間、飛躍的發展を遂げた情報通信技術です。いっぽう、通信技術が生活の隅々まで入



※総務省「消費者物価指数（2020年基準）参照

ってくるからこそ、歴史、文化、自然との触れ合い、生活の豊かさを実感することが重要となってくるでしょう。

- (6) 唐津では、多くの若者が創業・起業に挑戦しています。多くの市民や団体が文化活動やまちづくりに取り組んでいます。まちづくり会社のいきいき唐津㈱が総務省のふるさとづくり大賞で内閣総理大臣賞を受賞しました。映画館、ホテル、ギャラリーなどの複合商業施設 KARAE を軌道に乗せただけでなく、多くの社員が UI ターン者であることが評価されています。「若者回復率」を高めるうえで大いに参考になります

望ましい地域経済をどのように考えたらいいでしょうか。

- (1) 2024 年は唐津商工会議所創立 90 周年でありました。記念講演は佐々木雅幸先生にお願いしましたが、豊かな歴史文化資源を有する唐津の今後の姿を描くのに示唆に富むものでした。著書『創造都市への挑戦～産業と文化の息づく街へ～』も唐津の未来を考えるうえでとても有益な本です。



- (2) 「若者回復率」を最初に提案した兵庫県豊岡市では、①経済的な魅力、②文化的な魅力、③ジェンダー平等の 3 点を若者が地元に戻ってくる重要な要素と捉えて対策を打っています。文化的な魅力については、大学で教えている平田オリザさんの『仕事がないからという理由で地元に戻らない学生にはあったことがない。みんな、つまらないからと言うんです。』という発言が紹介されています（「豊岡メソッド～人口減少を乗り越える本気の地域再生手法～」日本経済新聞出版）。

唐津は、「若者回復率」が極めて低くなっています。働き方と街の魅力が問われています。

- (3) 「地方創生 2.0」は地方経済の成長とまちづくりの一体的な取り組みを求めています。当面は人口・生産年齢人口が減少するという事態を正面から受け止めた上で、人口規模が縮小しても経済成長し、社会を機能させる」（「地方創生 2.0」『基本的な考え方』概要 2024. 12. 24 新しい地方経済・生活環境創生本部決定より抜粋）ことが重要です。

創立 100 周年に向けた歩みを進めるにあたり、目指すべき地域経済の姿と目標を次のように定めます。

目指すべき地域経済の姿

「歴史・文化・自然ゆたかな街で、進取の気性の人々を励まし、『産業・観光と文化が息づく街・唐津』を創ろう」

目標は次のようにします。

目標 1. 一人当たり市民所得を早期に佐賀県平均に引き上げるとともに、引き続き、全国平均に近づける。

目標 2. 「若者回復率」を引き上げる。「若者回復率」は、10 代の転出超過に対する 20 代の転入超過の割合である。そのため、働きやすい職場と魅力ある街をつくる。事業者の働き方改革を進めます。

目標 3. 「関係人口」を増やす。関係人口とは「観光よりは深く 移住よりは緩く」と言われ、地域にルーツや勤務実績があるなど関係が深い人のことです。

目標 4. 市民が「文化が息づく街」に住んでいることを実感できるようにする。

〈活動の基本姿勢として、「対話」「交流」「連携」の原点を再確認します。〉

「対話」により、地域経済の実態を正確に早く把握します。事業者に寄り添います。

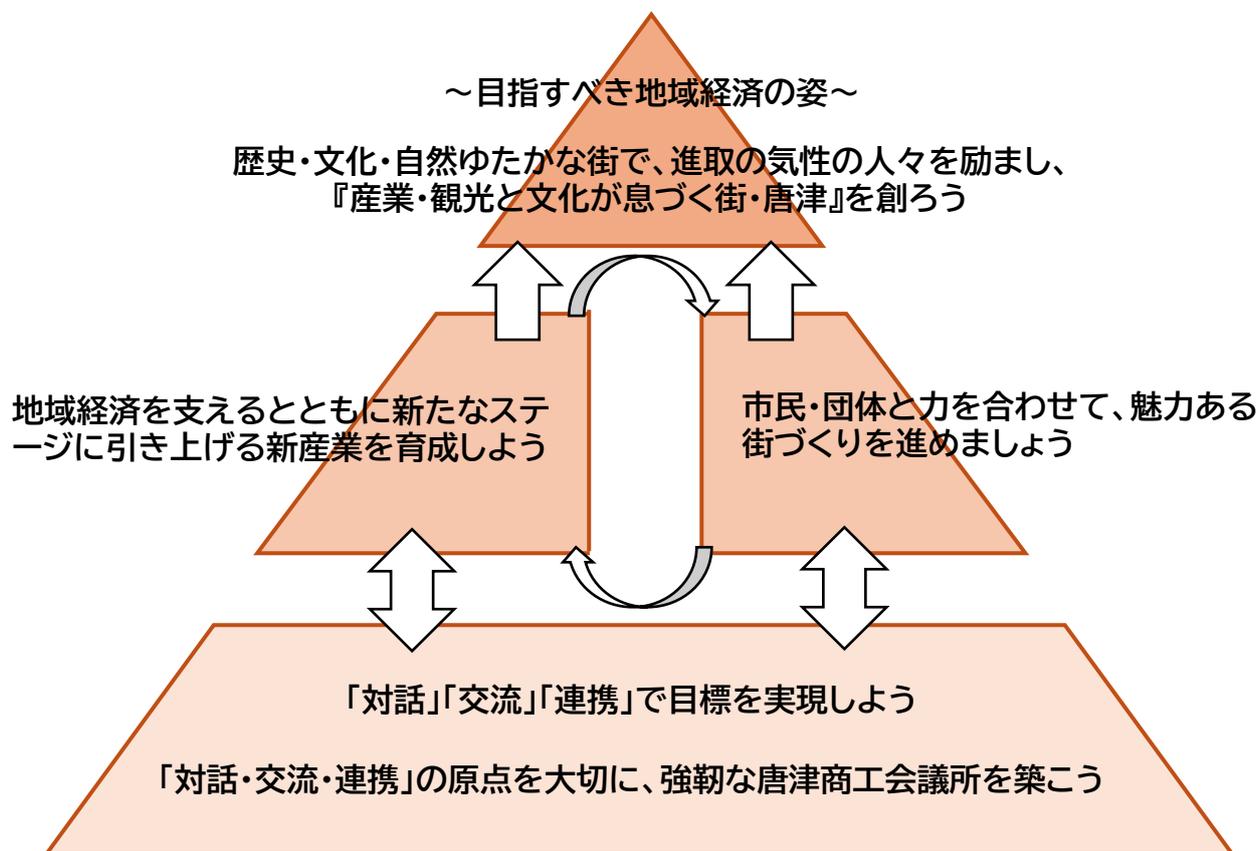
「交流」により、化学反応を起こし新しい時代にふさわしい成長産業を育みます。

「連携」により、レバレッジ（槌子）をかけて事業を大きく育てます。

〈政策提言を活発化して、計画を着実に実現していきましょう〉

中期計画に盛り込まれた事業等を確実に実現していくためにも、国縣市への政策提言を強化していきます。

第 3 次唐津商工会議所中期計画 2025-2028 概念図



1. 唐津の地域経済の現状と課題を最新のデータで概観する

著名な経営学者である P.F. ドラッカーは、人口構造について「人口の変化は、労働力、市場、社会、経済にとって最も基本となる動きである。すでに起こった人口の変化は逆転しない。しかも、その変化は早くその影響を現す」と述べており、人口の動向が数年後、数十年後の市場に大きな影響を及ぼすことを教えています。

ここでは、人口を基礎に据え、産業関係のデータを示しながら唐津の現状と課題を明らかにしていきます。

(1) 市町村合併から 20 年間の人口の推移から見えてくるもの

2025 年に市町村合併 20 年を迎えました。2005 年の合併当時、136,023 人であった人口（七山の人口を含んでいます）は 20 年間で 22,133 人減少し、本年 1 月 1 日には、113,890 人になりました。最初の 5 年間は、767 人/年の減少であったのが、その後を 5 年毎に見ると、932 人/年、1,248 人/年、1,477 人/年と減少が加速しています。

人口は消費の源であり、労働力そのものです。と同時に人口が減少すると成り立たないものが出てきます。毎年、バス路線の減便や廃線が行われ、スーパーが閉店、医院が閉院し無医地区になるところが出ています。暮らしがじわじわと不便になっています。それがまた人口減の引き金となる悪循環を招きます。

【図表 1】唐津市の合併後 20 年間の人口の推移

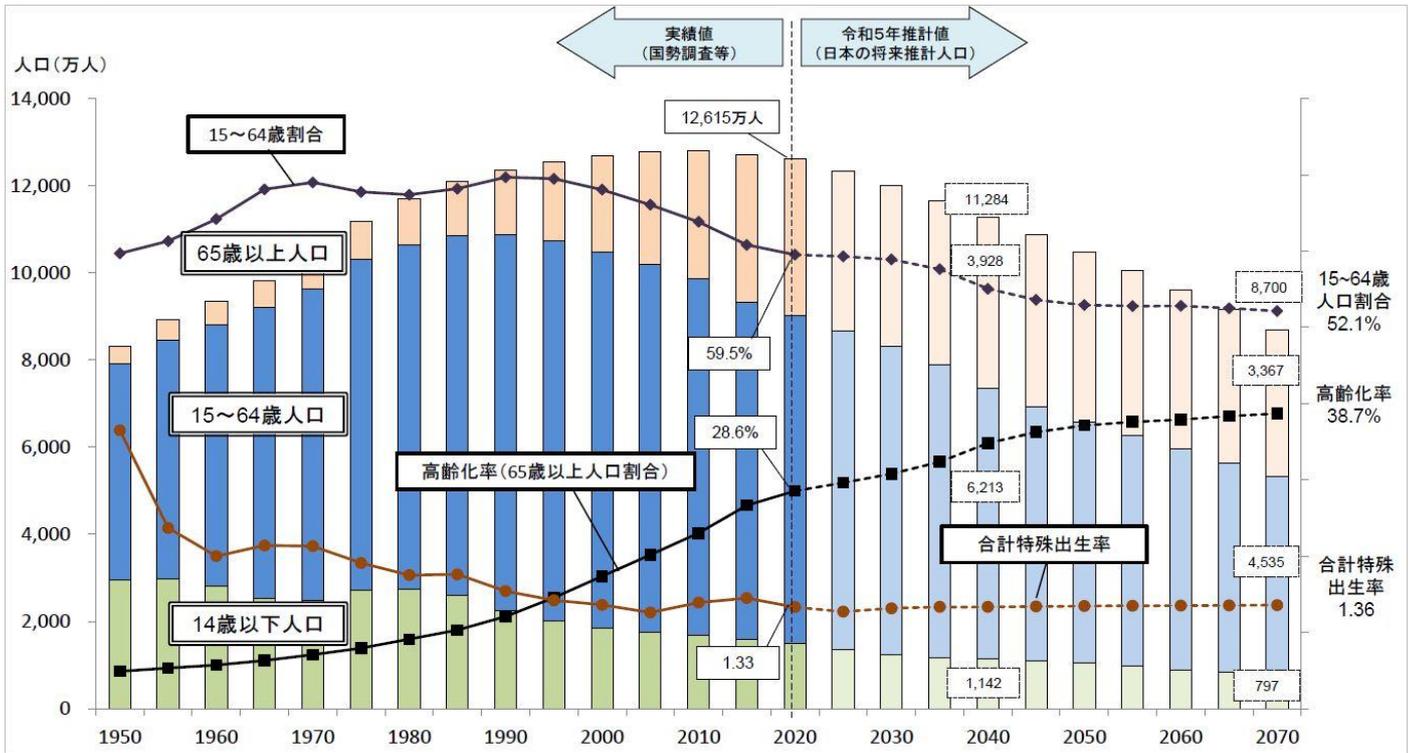
地区	2005 (H17)	2010 (H22)	2015 (H27)	2020 (R2)	2025 (R7)	対 '05 年比
唐津	80,137	79,166	78,174	75,816	72,626	△7,511 (9.4%減)
浜玉	10,620	11,031	11,206	11,536	11,792	1,172 (11.0%増)
巖木	5,625	5,082	4,551	3,955	3,418	△2,207 (39.2%減)
相知	9,214	8,684	8,133	7,318	6,468	△2,746 (29.8%減)
北波多	4,875	4,846	4,527	4,287	3,910	△965 (19.8%減)
肥前	9,329	8,563	7,610	6,611	5,628	△3,701 (39.7%減)
鎮西	7,381	6,706	5,956	5,411	4,673	△2,708 (36.7%減)
呼子	6,141	5,613	5,107	4,334	3,668	△2,473 (40.3%減)
七山	2,701	2,495	2,258	2,010	1,707	△994 (36.8%減)
合計	136,023	132,186	127,522	121,278	113,890	△22,133 (16.3%減)
対 5 年前比		(△3,837)	(△4,664)	(△6,244)	(△7,388)	
玄海	6,970	6,619	6,137	5,503	4,826	△2,144 (30.8%減)
対 5 年前比		(△351)	(△482)	(△634)	(△677)	

※1. 唐津市の人口は各年 1 月 1 日時点の住民基本台帳による。
 ※2. 七山村は H18. 1. 1 に合併したが、便宜上 H17 の表に組み込んでいる。
 ※3. 玄海町の人口は前年 12 月 31 日の人口を唐津市と合わせるため、翌年 1 月 1 日の人口としている。

(2) 我が国の将来人口推計から見えてくるもの

我が国の人口は、2000 年代初めにピークを迎え、それ以降は減少しています。2070 年には総人口は、8,700 万人となります。高齢化率は 38.7%に上昇し、15～64 歳比率は 52.1%に低下します。経済の将来見通しと違い人口推計は極めて高い確率で実現します。人口減による国内市場の縮小、高齢化に伴う社会保障費の増大、生産年齢人口減による労働力不足等への対応が求められます。

【図表 2】我が国の将来人口推計



※厚生労働省「将来推計人口（令和5年推計）の概要」より

(3) 唐津市の将来人口推計から見えるもの

唐津市の人口の将来は、図表3のとおりです。総合計画基本構想骨子のコメントをまとめると、①市全体の人口は2070年に、約59千人になる。②生産年齢人口（15～64歳）は、2020年の63千人から2070年には29千人と約54%減少する。③年少人口（0～14歳）は2020年の16千人から2070年には6千人と約62%減少する。④高齢化率は、2045年には40%以上になる、と述べています。

10万人を切るのは、直線補完で求めると2033年初めになり、今から8年後です。また、同様に計算すると9万人を切るのは、2041年半ばになります。今から16年後です。

【図表 3】唐津市の将来人口推計



※社人研が公表している人口推計は2050（R32）年までであり、2055（R37）年以降の人口推計は社人研と同様の推計方法により、唐津市独自の推計で表したものです。※第3次唐津市総合計画基本構想骨子より。

(4) 世帯数及び1世帯当たりの人数の推移から見えるもの

世帯数の推移を見ると、今後50年で半減します。住宅を考えると空き家問題が大きな課題となってくるのがわかります。

公営企業としての上下水道、民間企業のケーブルテレビジョン企業や都市ガス事業者は世帯数が基本的な収益源であるため今後の長期的な経営方針を考える際に十分考慮する必要があります。

【図表4】唐津市の世帯数及び1世帯当たりの人数の推移



※2020年(R2)までは国勢調査実績値、2025年(R7)以降は国勢調査人口に基づく市による推計。唐津市論点データ集より。

(5) 「若者回復率」から見えるもの

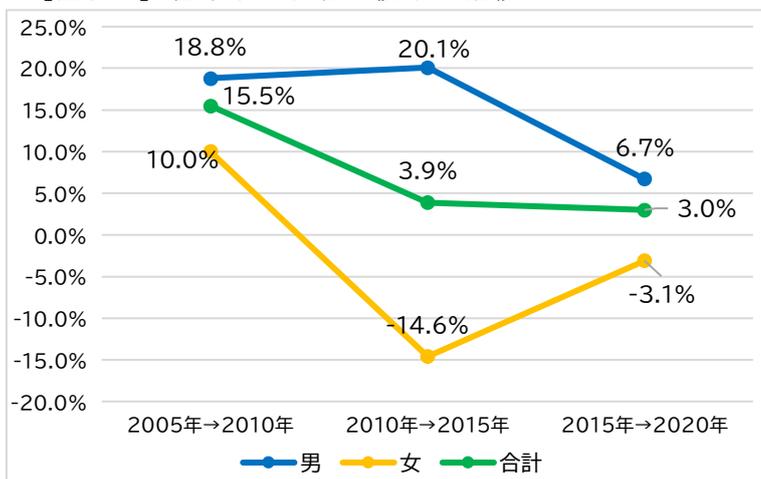
「若者回復率」は、兵庫県豊岡市が提案した指標で、10代の転出超過数に対する20代の転入超過数の比率を表したものです。

唐津市における若者回復率の推移をみると、2005年以降の若者回復率の低下は著しく、特に女性ではマイナスになるなど、唐津市から転出した若者がほとんど戻ってきていないことがわかります。男性の若者回復率についても2015年から2020年にかけて下がり幅が大きくなっており、課題がより深刻化していることがわかります（唐津市「論点データ集」より）。

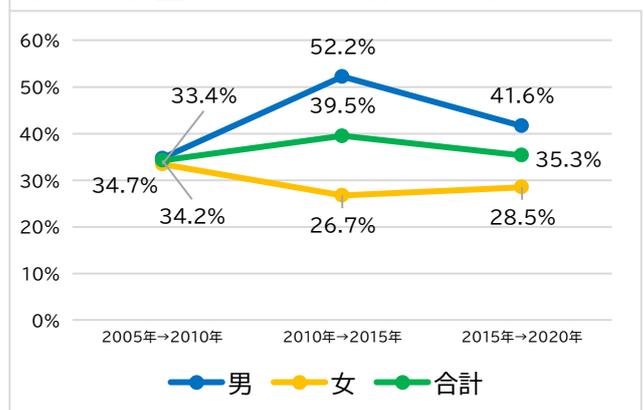
豊岡市の若者回復率は、男女計35.3%(男41.6%:女28.5%)です。豊岡市と比較すると唐津市の低さは際立っています。

男女の差が見て取れますが、豊岡市では一つの要因としてジェンダーギャップを上げています。「豊岡市ジェンダーギャップ解消戦略(2021年策定)」の冒頭は、次の一文から始まっています。「気がつくとも、若い女性たちが、まちからすーっといなくなっていました。」

【図表5】唐津市の若者回復率の推移



【図表6】豊岡市の若者回復率の推移



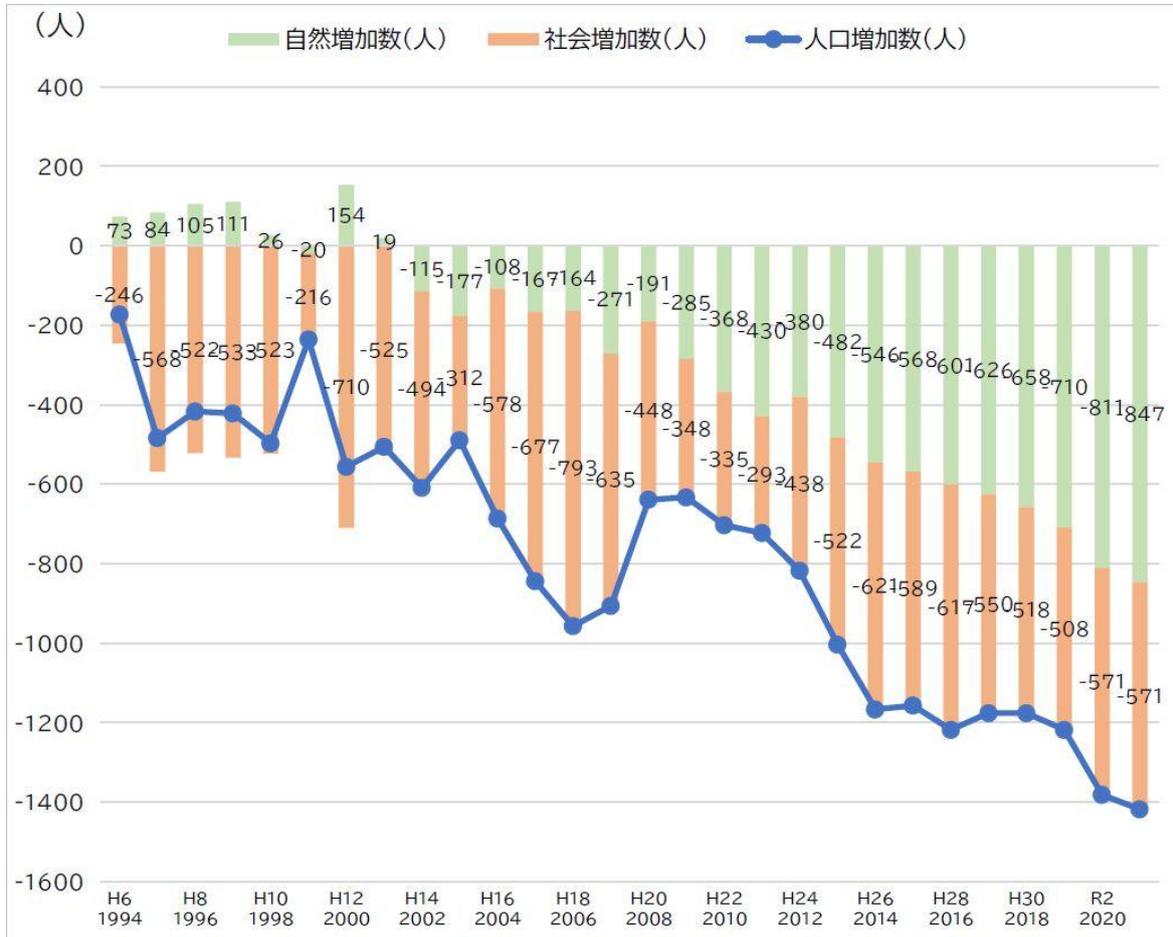
※総務省「国勢調査」、厚生労働省「市区町村別生命表」「完全生命表」。唐津市論点データ集より。

※豊岡市ホームページより

(6) 自然増減・社会増減の推移から見えるもの

図表7をみるとわかるように、自然増減、社会増減とも、年々減少数が増加しています。特に社会減が増えて人口減の約4割を占めています。社会減は唐津の「若者回復率」の極端な低さも関係しています。人手不足の中で流出が多く唐津に戻って来ないということは、働く場所の魅力や街の魅力の問題が大きいことを示しています。

【図表7】唐津市の自然増減・社会増減の推移



※総務省「住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数調査」、地域経済分析 RESAS。唐津市論点データ集より。

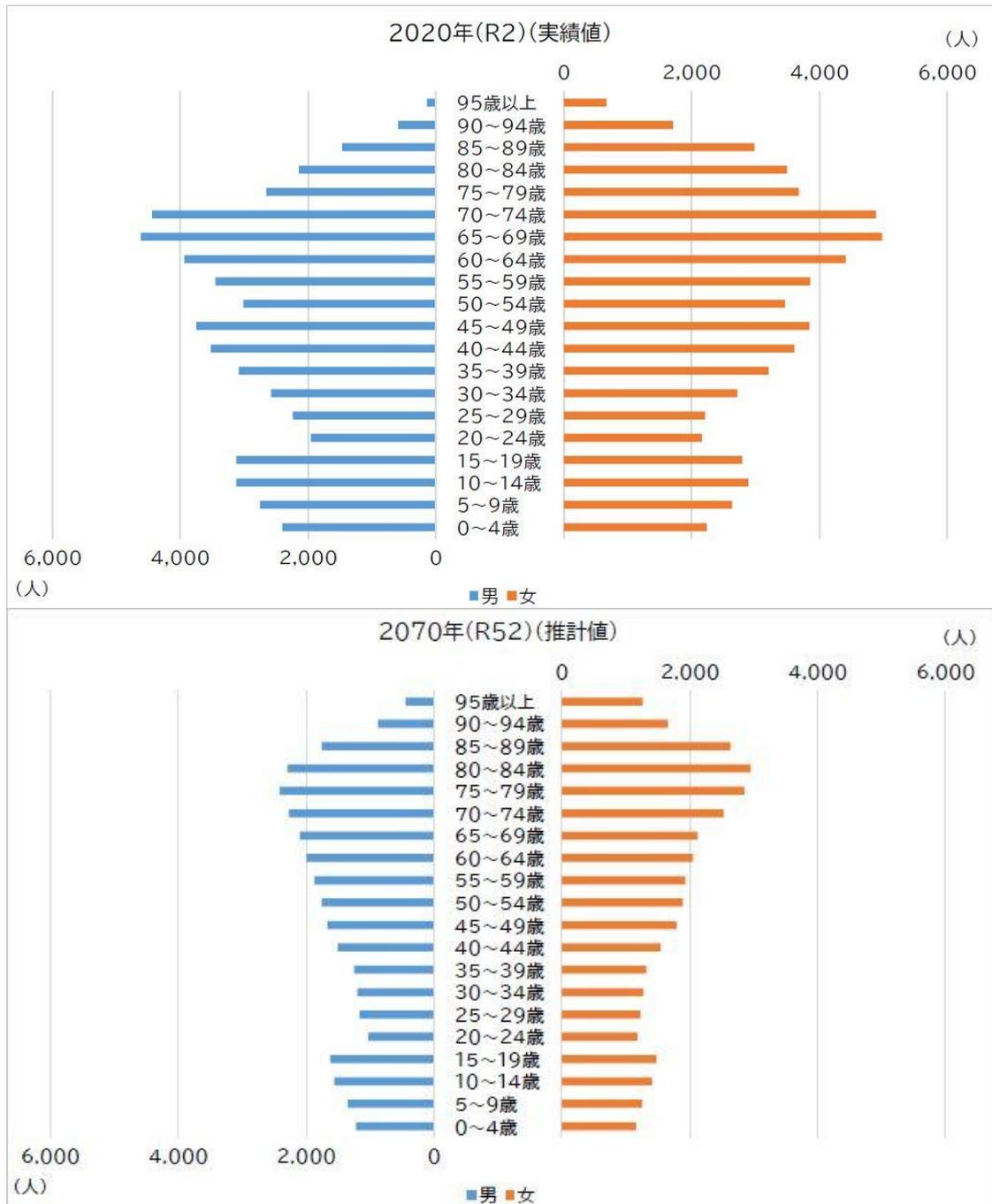
(7) 人口ピラミッドから見えるもの

人口ピラミッドでみると、2020年には、60歳代～70歳代の「団塊の世代」と40歳代の「団塊ジュニア」の突出が目立ちます。

2025年には「団塊の世代」がすべて後期高齢者になります。「2025年問題」と言われ、団塊世代が後期高齢者となることで、社会保障費の負担増や人材不足が深刻化する問題のことをいいます。唐津市でも全く同じ課題に直面します。

また、少子化・人口減少は、我が国が直面する最大の危機であり、若年人口が急激に減少する2030年代に入るまでが少子化傾向を反転できるかどうかのラストチャンスと言われていますが、同じことが唐津でも言えます。この5、6年の少子化対策が命運を決めます。

【図表 8】 唐津市の人口ピラミッド

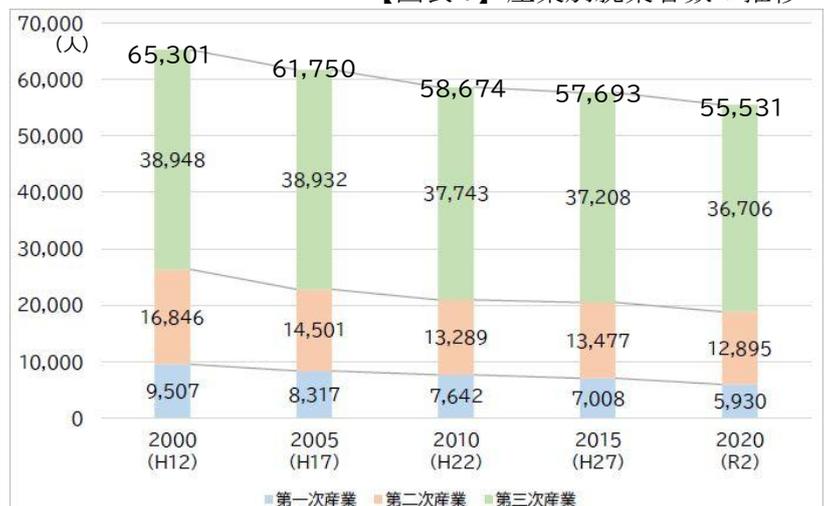


※2020年(R2)は国勢調査、2070年(R52)は2020年(R2)までの国勢調査人口に基づく市による推計。唐津市論点データ集より。

(8) 産業別就業者数の推移から見えるもの

産業別就業者は合計で、2000年の65,301人から2020年の55,531人へと20年間で9,770人減少(△15%)しています。2020年の産業別就業者数を産業別にみると、第3次産業が36,706人(66.1%)、第2次産業が12,895人(23.2%)、第1次産業が5,930人(10.7%)です。第1次産業の人口減が大きいので

【図表 9】 産業別就業者数の推移



※総務省「国勢調査」。唐津市論点データ集より。

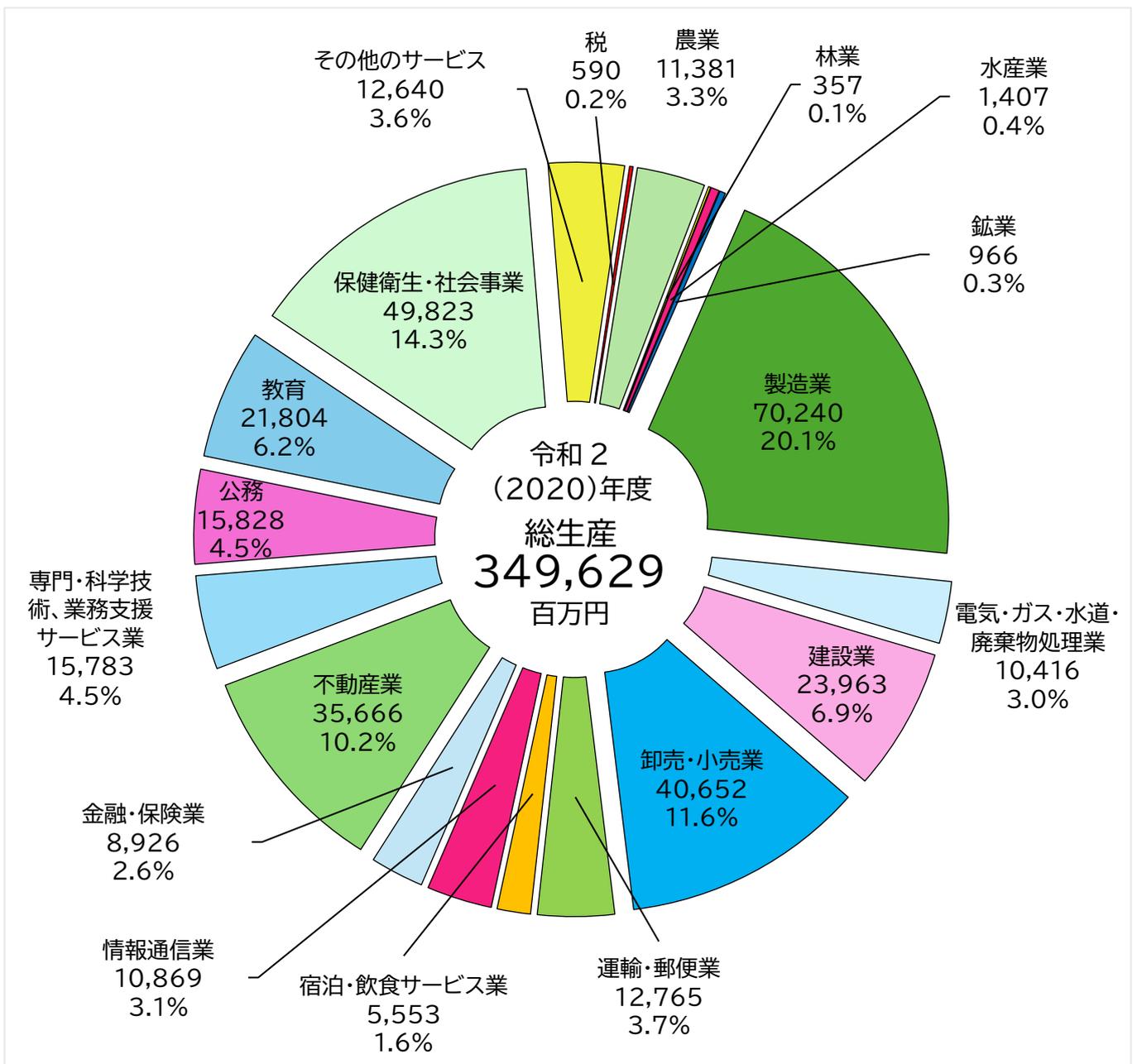
すが、唐津が今後観光で、特にガストロノミー・ツーリズムを柱の一つに据えて、繁栄する途を選ぶ場合、食材の供給を担う第1次産業の活性化は地域全体の発展と切り離して考えることはできません。

(9) 市内総生産額とその推移から見えてくるもの

2020年度の市内総生産額は、349,629百万円です。製造業の70,240百万円(20.1%)、保健衛生・社会事業の49,823百万円(14.3%)、卸売・小売業の40,652百万円(11.6%)が上位3部門です。

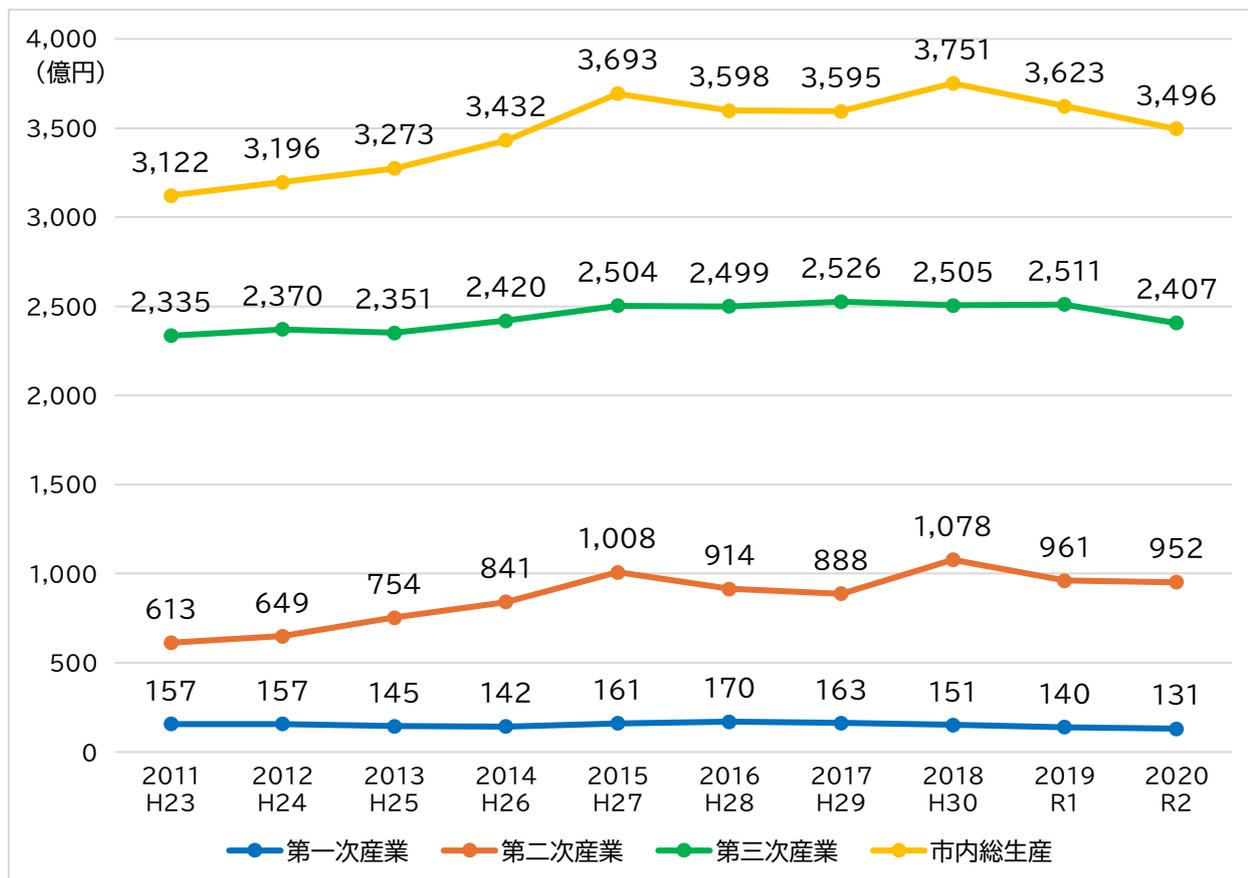
推移を見ると2018年度の3,751億円をピークに下降しています。要因を分析する必要がありますがこの値は遡って計算し直されることが多いので、まずこの値が有意の差があるのかを見定めることが重要です。

【図表10】市内総生産額の業種内訳



※佐賀県「令和2年度市町民経済計算」。唐津市論点データ集参照。

【図表 11】 市内総生産額とその推移



※佐賀県「令和2年度市町民経済計算」。唐津市論点データ集より。

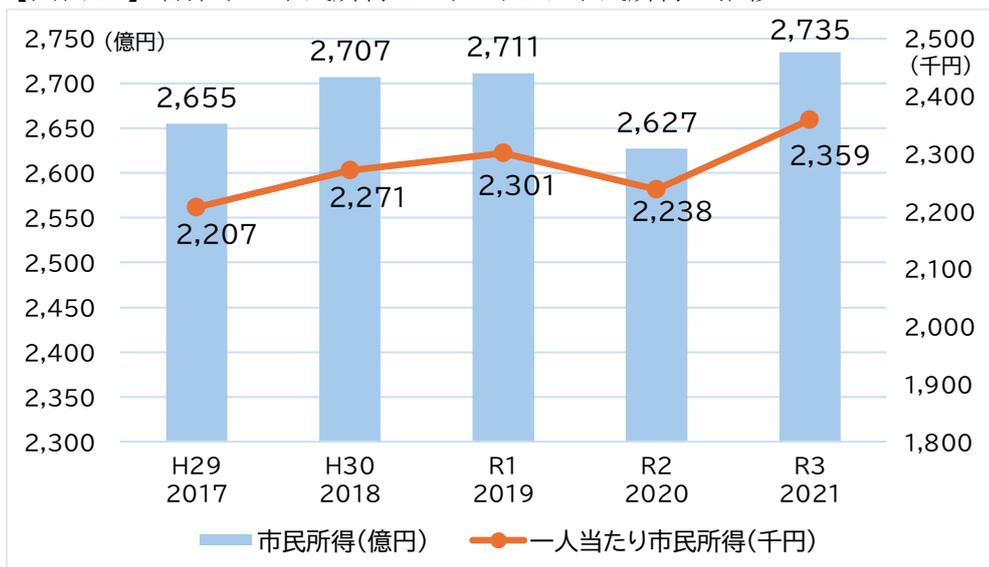
(10) 唐津市の一人当たり市民所得の推移と比較から見えるもの

一人当たり市民所得は徐々に伸びてきていますが、国県との差が縮まりません。県下第2位の都市でありながら、県平均の86%、国の75%にとどまっています。早期に県平均に到達することを目指します。

ただし、「一人当たり市民所得」は市民所得を市の総人口で割って求めるものですが、この県市民所得には、賃金・給与等の「県市民雇用者報酬」だけでなく、金融資産からの利子・配当などの「財産所得」や「企業所得」も含まれており、「個人の給与（賃金）」や「所得水準」を示すものではありません。

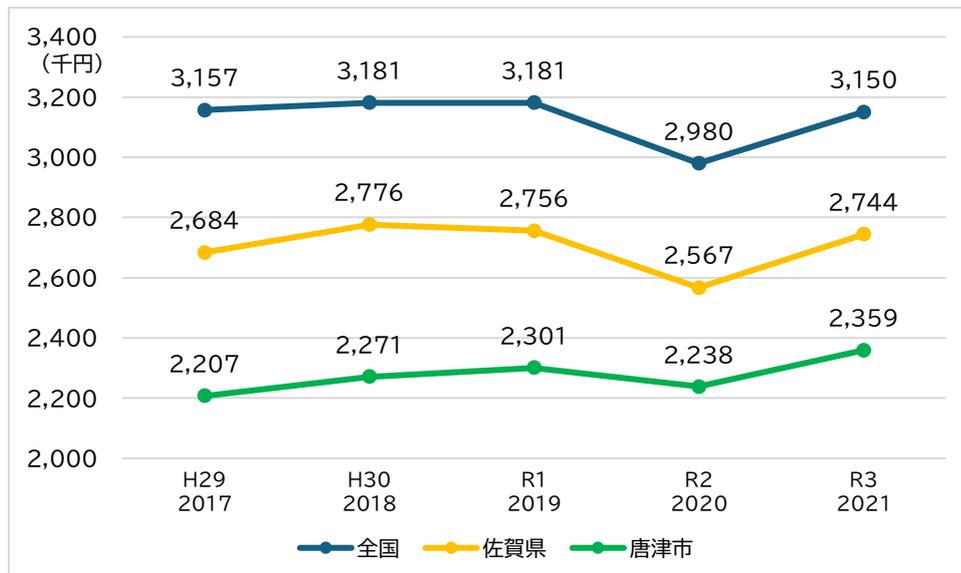
その意味で、市の経済構造全体での向上策を考えることも重要です。

【図表 12】 唐津市の市民所得と一人当たり市民所得の推移



※佐賀県「令和3年度市町民経済計算」参照

【図表 13】一人当たり市民所得の推移の比較



※内閣府「国民経済計算」、佐賀県「令和3年度市町民経済計算」参照。

- (11) 唐津市の企業数・事業所数・従業者数の推移から見えるもの
 企業数、事業所数は年々、減少傾向にあります。従業者数は2014年（H26）から2016年（H28）まで減少していましたが、2016年（H28）から2021年（R3）の期間に691人増加しました。女性や高齢者の就業率の増大などが考えられます。

【図表 14】唐津市の企業数・事業所数・従業者数の推移

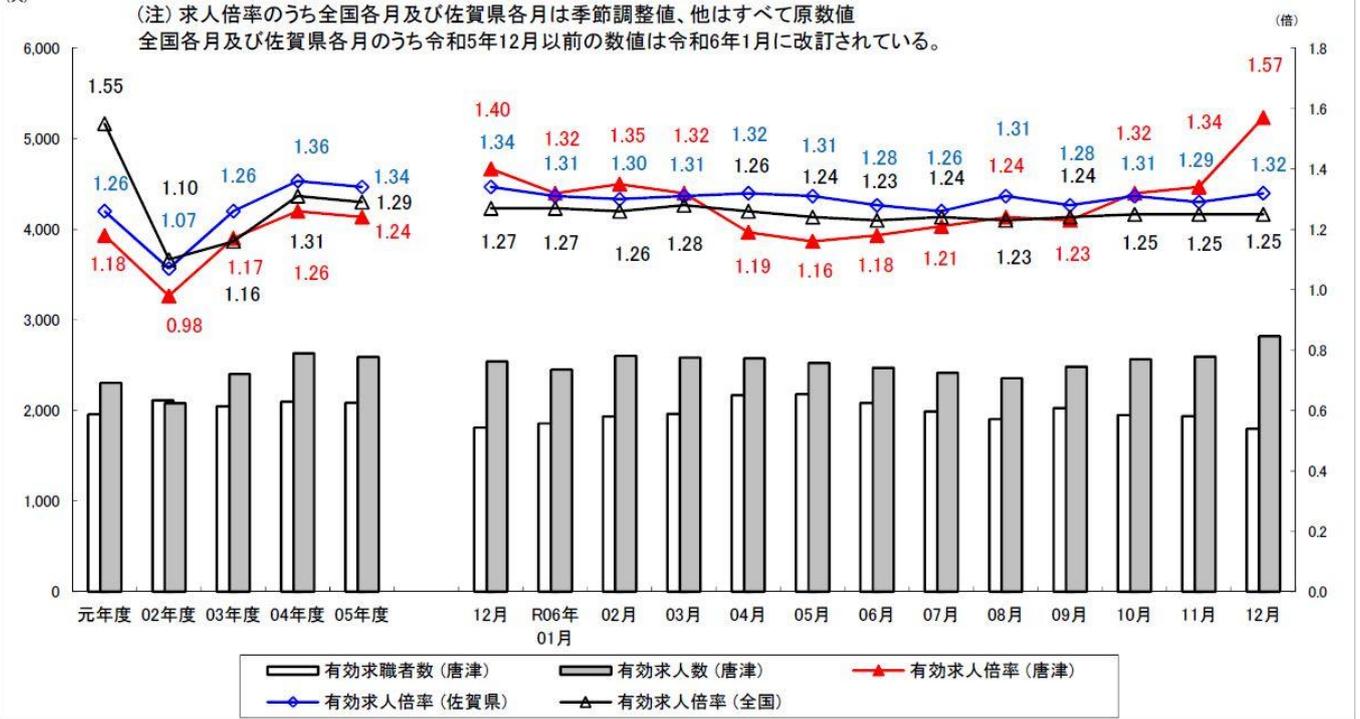


※総務省「令和3年度経済センサス」。唐津市論点データ集より。

- (12) 雇用環境の推移から見えるもの
 有効求人倍率をみると、令和に入ってから、令和2年度の0.98を除いて1.0を超えています。令和2年はコロナ禍の影響でした。人手不足については、E-クオータリーでも何度か報告したように、従来食事だけのお客を受けていた旅館が宿泊客だけに限ったり、昼夜の営業であった飲食店が夜だけの営業に限ったりするなどの影響が出ています。それは、唐津への観光客にも影響が出てきます。最近、大企業の間で初任給の大幅アップのニュースが報じられる度に地方の中小企業の人材確保への影響が懸念されます。

【図表 15】 有効求人・求職者と有効求人倍率の動き(パートを含み学卒を除く)

(注) 求人倍率のうち全国各月及び佐賀県各月は季節調整値、他はすべて原数値
 全国各月及び佐賀県各月のうち令和5年12月以前の数値は令和6年1月に改訂されている。

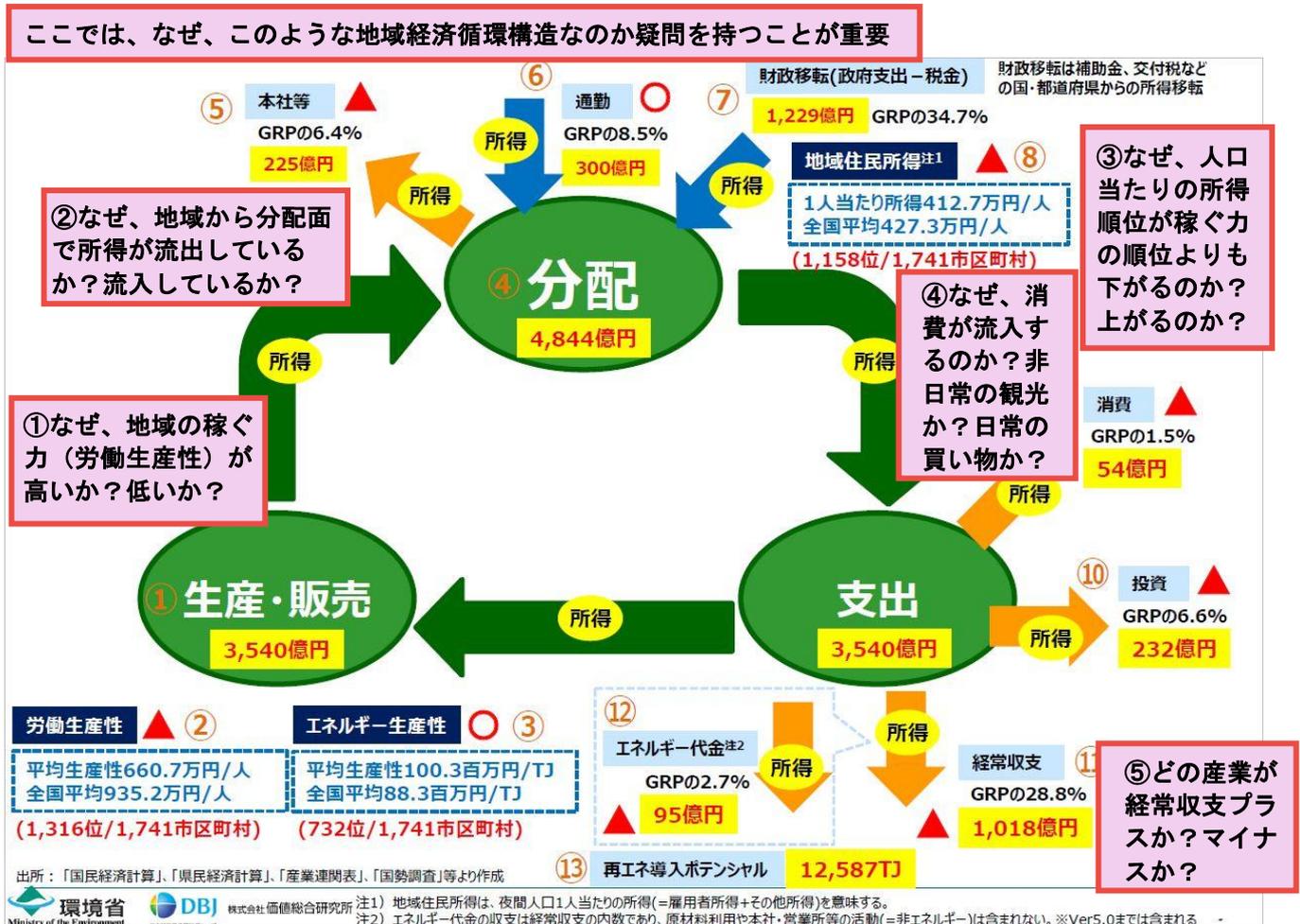


※厚生労働省佐賀労働局 ハローワーク唐津公表 月報からつ(2024. 12)より

(13) 唐津市の所得循環構造から見えてくるもの

図表 16 は環境省が 2020 年試行版として提供している唐津市の所得循環構造です。財政移転による地域住民所得の上昇分が大きいことが分かります。全体的な分析が出来るようにこの所得循環構造を読み解く力を養う必要があります。

【図表 16】 唐津市の所得循環構造



【図表 17】唐津市の所得循環構造で見る地域の特徴

	地域の特徴	分析内容
生産 販売	①唐津市では、3,540億円の付加価値を稼いでいる。 ②労働生産性は660.7万円/人と全国平均よりも低く、全国では1,316位である。 ③エネルギー生産性は100.3百万円/TJと全国平均よりも高く、全国では732位である。	<ul style="list-style-type: none"> ■ 域内で労働生産性とエネルギー生産性が両立できているか ■ エネルギー生産性は、エネルギー消費1単位あたりの付加価値である
分配	④唐津市の分配は4,844億円であり、①の生産・販売3,540億円よりも大きい。 ⑤また、本社等への資金として225億円が流出しており、その規模はGRPの6.4%を占めている。 ⑥さらに、通勤に伴う所得として300億円が流入しており、その規模はGRPの8.5%を占めている。 ⑦財政移転は1,229億円が流入しており、その規模はGRPの34.7%を占めている。 ⑧その結果、唐津市の1人当たり所得は412.7万円/人と全国平均よりも低く、全国で1,158位である。	<ul style="list-style-type: none"> ■ 生産面で稼いだ付加価値が賃金・人件費として分配され、地域住民の所得(夜間人口1人当たり所得)に繋がっているか否か ■ 本社等や域外からの通勤者に所得が流出していないか ■ 財政移転はどの程度か
支出	⑨唐津市では買物や観光等で消費が54億円流出しており、その規模はGRPの1.5%を占めている。 ⑩投資は232億円流出しており、その規模はGRPの6.6%を占めている。 ⑪経常収支では1,018億円の流出となっており、その規模はGRPの28.8%を占めている。	<ul style="list-style-type: none"> ■ 地域内で稼いだ所得が地域内の消費や投資に回っているか否か ■ 消費や投資が域内に流入しているか否か ■ 移入で所得を稼いでいるか否か
エネルギー	⑫唐津市では、エネルギー代金が域外へ95億円の流出となっており、その規模はGRPの2.7%を占めている。 ⑬唐津市の再生可能エネルギーの導入ポテンシャルは12,587TJであり、地域で使用しているエネルギーの約3.57倍である。	<ul style="list-style-type: none"> ■ エネルギー代金の支払いで住民の所得がどれだけ域外に流出しているか ■ 地域内に再生可能エネルギーの導入ポテンシャルがどれくらい存在するか

環境省 Ministry of the Environment DBJ 株式会社 価値総合研究所 注) ⑪の経常収支では、P.14の純移輸出額から純輸出分を除いている。

※図表 16・17 出典：「地域経済循環分析」（環境省、株式会社価値総合研究所）を改変

(14) ビッグデータ RESAS 分析～滞在人口を例にとって～から見えてくるもの

図表 18 は、2023 年 1 月の休日 14 時の滞在人口を表したものです。滞在人口は 92,987 人（15 歳以上 80 歳未満）で国勢調査人口（87,792 人）より多くなっています。滞在人口率 1.06 倍で観光地としての体面を保っています。全体では佐賀県が 87%を占めています。県外では福岡県の人が 6,031 人で 50%を占め、次いで長崎県、東京都、愛知県の間となっています。東京、愛知など遠方の方は観光客だけでなく、ビジネス客や早稲田中高の生徒たちも含まれていると思われます。

2022 年を通年で見ても、観光唐津らしく休日は国勢調査人口を上回っています。

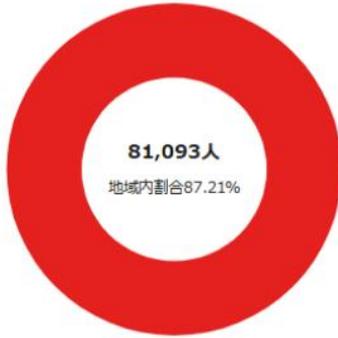
ビッグデータの分析をビジネスに活用できるようにしていきたいと思えます。

【図表 18】

滞在人口の地域別構成割合 都道府県 → 市区町村

佐賀県唐津市
2023年1月 休日 14時
総数 総数 (15歳以上80歳未満)
滞在人口合計 : 92,987人 (滞在人口率 : 1.06倍)
(国勢調査人口 : 87,792人)

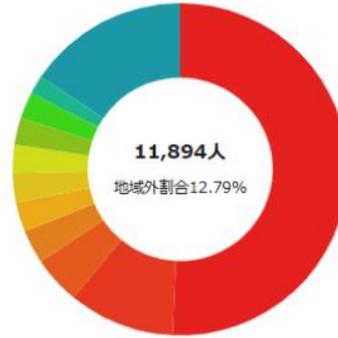
滞在人口 / 都道府県内



滞在人口/都道府県内ランキング 上位10件

- 1位 佐賀県 81,093人 (100.00%)

滞在人口 / 都道府県外



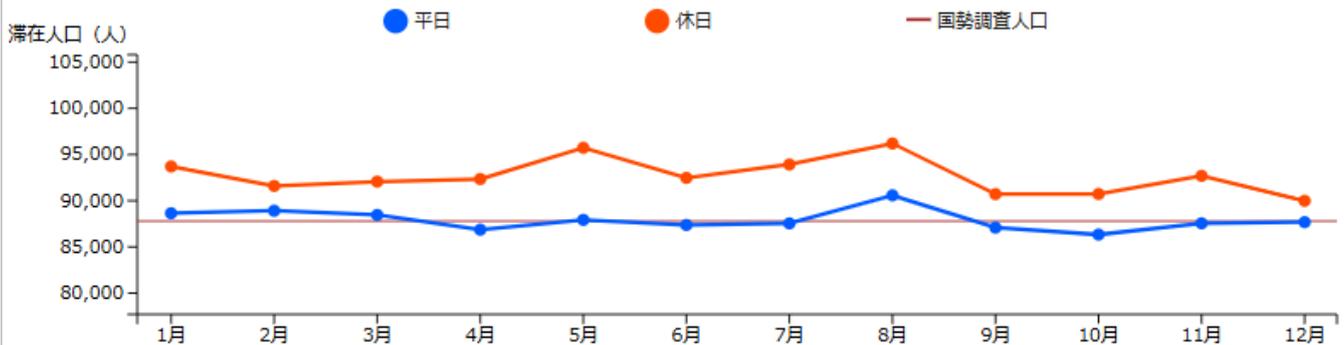
滞在人口/都道府県外ランキング 上位10件

- 1位 福岡県 6,031人 (50.71%)
- 2位 長崎県 1,219人 (10.25%)
- 3位 東京都 556人 (4.67%)
- 4位 愛知県 390人 (3.28%)
- 5位 熊本県 344人 (2.89%)
- 6位 神奈川県 342人 (2.88%)
- 7位 大阪府 323人 (2.72%)
- 8位 兵庫県 312人 (2.62%)
- 9位 広島県 309人 (2.60%)
- 10位 大分県 212人 (1.78%)
- その他 1,856人 (15.60%)

【図表 19】

滞在人口の月別推移

佐賀県唐津市
2022年 14時
総数 総数 (15歳以上80歳未満)
(国勢調査人口 : 87,792人)



【出典】
株式会社NTTドコモ・株式会社ドコモ・インサイトマーケティング「モバイル空間統計®」
総務省「国勢調査」

【注記】
滞在人口率は、滞在人口（株式会社NTTドコモ・株式会社ドコモ・インサイトマーケティング「モバイル空間統計®」）÷国勢調査人口（総務省「国勢調査」夜間人口）で表される。
滞在人口とは、指定地域の指定時間（4時、10時、14時、20時）に滞在していた人数の月間平均値（平日・休日別）を表している。
携帯電話の運用データについては国籍に関わらず契約者のデータが使用されていることから、滞在人口の算出には国内に居住する外国人も推計として含まれている。
ここでいう「国勢調査人口」とは、表示対象に指定した性別・年代の人口であり、当該自治体における総人口ではない。

※RESAS 地域経済分析システムより

2. 地域経済を支えるとともに新たなステージに引き上げる新産業を育成しよう

「デフレ脱却」が実現しようとしています。しかし、「失われた30年」の間に、経営者のマインドに「賃金や物価が上がりにくいことを前提とした慣行や考え方」が根付いていました（「金融政策の多角的レビュー」日銀）。

デフレ脱却においては、「3つの上げ」、すなわち、「値上げ」、「賃上げ」、「利上げ」の状況を乗り越える際に軋みが生じることがあります。その軋みをうまく乗り越えなければなりません。2024年の企業倒産（負債額1,000万円以上）は11年ぶりに1万件を超えました。

いっぽう、100年に一度と言われた新型コロナウイルス感染症による世界的なパンデミックもほぼ終焉し、脱デフレが近づき、経済が正常化しつつあります。この間にも、情報処理・通信技術の発展は目を見張るものがあります。そうした中、全国どこにあっても新たな地域経済の発展を牽引する企業が生まれる可能性が高まっています。

今後の4年間は唐津の地域経済にとってとりわけ重要な期間と言えます。

「地域経済四季報/E-クオターリー」を充実させ唐津地域における危機をいち早く掴むとともに、新たな成長への挑戦を励ますようにします。

2-1. デフレ脱却の軋みを乗り越え、賃金と物価の好循環を実現し、新たな産業を興そう

(1) 商工会議所の基本活動である、経営相談をより充実させデフレ脱却の軋みを乗り越え、事業を成長させましょう。

①困難を乗り越えるため、個々の事業者の実情に応じた金融相談、補助制度、事業承継等の相談業務を行います。

②事業拡大のために、①に加え、創業、経営力強化、販路開拓等の支援を強化します。商工会議所の強みは全国515の商工会議所のネットワークを活かすことができることです。全国各地の先進事例を紹介して、広域的な連携を仲介します。

(2) スタートアップ人材の育成は唐津の地域経済を新たなステージに引き上げるために極めて重要です。

①政府は「スタートアップ5か年計画」を策定し、成長分野への投資を促進しています。

②唐津市では、2024年に3回のスタートアップセミナーを開催し機運の醸成に努めるとともに、多くの起業家との交流を図ることができました。

③佐賀県では、「RYO-FU BASE さが産業ミライ創造ベース」が(公財)佐賀県産業振興機構によって設立されています。DXとスタートアップをテーマに起業や起業家の成長を支援することを目標としています。

エコノミスト誌2025.1.14・21合併号は、佐賀型起業支援の拠点である「RYO-FU BASE」(佐賀市)について、成長に合わせて⑦初期の事業計画策定を指導する『ゲートウェイ』、⑧資金調達に向けて事業をブラッシュアップする『ブースト』、⑨既存企業等との取引や協業を仲介する『コネクト』、⑩宣伝広報指導の『プロモート』、⑪専門分野の人材をマッチングする『アサイン』の5つのプログラムが用意されていると紹介されています。

「ゲートウェイ」→「ブースト」→「コネクト」→「プロモート」→「アサイン」の5段階の整理は唐津商工会議所の創業支援・スタートアップ支援にとっても参考にすべき点が多いと思います。

スタートアップの取り組みは唐津商工会議所としてはまだ緒に就いたばかりですが、佐



↑経済産業省
スタートアップ育成
5か年計画に関する
2分解説動画



↑経済産業省
動画「加速する
スタートアップ」

賀県や、唐津市、さらには商工会議所のネットワークを活かしながら取り組んでいきたいと思ひます。

身近に、「さがラボチャレンジカップ」で最優秀賞、優秀賞を受賞した唐津在住の人もいます。（優秀賞を受賞した人は早稲田佐賀高校を卒業し台湾の大学に進学、在学中に創業しその経営をしながら、唐津でも新たな会社を興されました。）こうした方の協力を得ることも重要です。

また、「起業型地域おこし協力隊」を活用した都市もあります。おもしろい取り組みだと思われます。

(3) ジャパン・コスメティックセンター（JCC）の活性化とコスメ産業クラスターの形成を進めよう。

JCCは2013年に創立され、100社を超える会員を有し、フランスのコスメティック・バレーをはじめとする6か国のコスメ産業団体との連携協定を締結し、様々なセミナーや展示会出店などの活動を行っています。これまでに、浜玉地区に一定の関連企業の集積を生んできました。

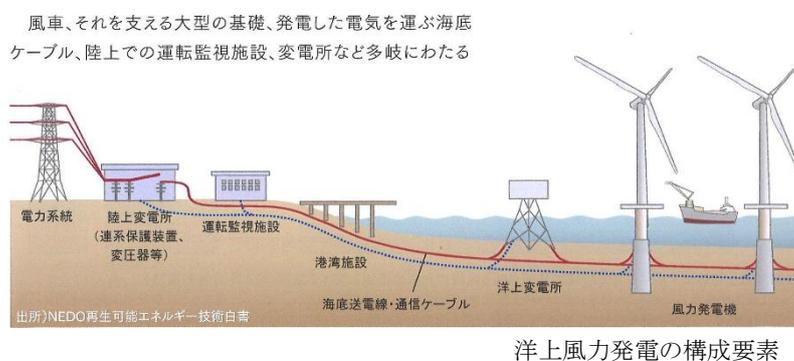
こうした実績の上に、2026年には佐賀大学にコスメティック学環が設置されることになっています。化粧品関連産業の人材育成を大学で行うのは初めてで大きな反響を呼んでいます（日経 2024. 12. 18）。これを契機に唐津地域のコスメ産業のクラスター形成に県・市と一緒にあらためて力を入れていきましょう。



(4) 「唐津 GX 推進プラットフォーム」の設立を機に再生可能エネルギーを唐津の地域産業に育てよう。

カーボンニュートラルへの対応を「成長の機会」と捉え、産業競争力強化を伴ったシステム全体の変革（GX：グリーントランスフォーメーション）へ産学官金が一体となって挑戦していくことを目的として2025年1月に「唐津 GX 推進プラットフォーム」が産官学金によって設立されました。セミナーや先進地視察等を通じて再生可能エネルギーを地域産業として育成していきましょう。再生可能エネルギーは比較的新しい分野であるからこそ地方の企業は参入する機会が大きいと言えます。

この分野で差し迫った課題は、唐津市沖での洋上風力発電の取り組みです。佐賀県の取り組みに協力しながら「再エネ海域利用法」の手続きを進めることです。加えて、地域経済の振興に結び付けるため、部品供給、建設、O&M等の各段階において地元企業の参入の可能性を追求していきましょう。経済波及効果は高位シナリオで2,100億円といわれています。



(5) 外国人労働者養成のための日本語学校を検討しましょう。

人手不足が深刻化しているのはすでに見た通りです。生産性の向上や技能実習生での対応だけでは困難な状況と言えます。2025. 1. 28に開催された「GMミーティング」で山口

佐賀県知事は「外国人は既に大切な地域の担い手なので市町とともに取り組みたい」と発言されています（毎日 2025. 1. 29）。

東京の会社が嬉野市で日本語学校の開設を進められています。嬉野は旅館の仲居さんが不足しており、旅館が卒業生を雇用したいとの需要があります。その会社が唐津でも開設を検討されています。開設には大きく2つの課題があります。①学校の施設の家賃と②卒業生の雇用確保です。県・市・受け入れ企業が連携すれば解決可能と思われます。

2-2. 地域社会・経済に好循環を生む「持続可能な観光地づくり」を進め、観光の質の向上、観光産業の収益力・生産性の向上、交流人口・関係人口の拡大を図る。

人口が減少していく中にあるのは、「観光は成長戦略の柱・地域活性化の切り札」であることを再確認しましょう。国際的な緊張が続いているからこそ、観光は国際相互理解・国際平和にも重要な役割を果たします（「・・・」は、いずれも観光庁の見解です）。

観光庁が策定した「観光立国基本計画」（2024年閣議決定）では、「持続可能な観光」、「消費額拡大」、「地方誘客促進」の3つがキーワードになっています。

目標としては

訪日外国人旅行消費額目標：早期に5兆円にする（令和元年実績：4.8兆円）

訪日外国人旅行者数目標：令和7年までに令和元年水準を超える（令和元年実績：3,188万人）

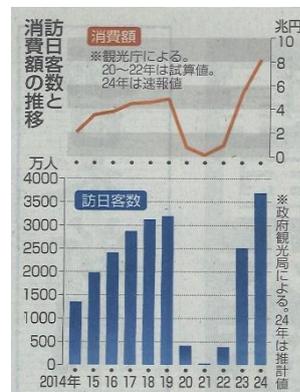
国内交流拡大として日本人の地方部延べ宿泊者数を令和7年までに3.2億人泊にする（令和元年実績：3.0億人泊）

国内旅行消費額を令和7年までに22兆円にする（令和元年実績：21.9兆円）となっています。

(1) インバウンドを質量ともに飛躍的に拡大しましょう。

観光庁のVISIT JAPAN大使であり、唐津にも何度か来られたことのあるアレックス・カーさんは「インバウンド（訪日外国人客）は、日本経済を救うパワーを持っています。」と述べています（朝日新聞、2024. 11. 14）。

日本全体では2024年に人数及び消費額とも目標を大きく超えました（3,686万人、8兆円）。ただし、都道府県別のデータがある2024年7～9月のデータを見ると佐賀県は、4.9万人、27億円です。「消費額拡大」と「地方誘客」の課題が浮き彫りになっています。



西日本新聞（2025. 1. 16）

消費額拡大、地方誘客とも「体験型」、「日本らしさ」が鍵だと言われています。

①唐津は唐津焼の絵付け、茶道、SUPなどのマリンアクティビティなどのコンテンツを提供できます。

②クルーズ船での外国人客やいきいき唐津(株)が受け入れているオーストラリア人1,500人に対するアンケート調査が出来ればステップアップの一助となります。

③インバウンドについてはどうしても広域連携が必要です。佐賀県観光連盟との連携協力を強めましょう。唐津観光協会会長は佐賀県観光連盟の副会長です。

(2) 国内観光の振興にいっそう努めましょう。

観光立国基本計画で、インバウンドの消費額5兆円（2024年に8兆円の実績）の目標に対し、国内旅行消費額を22兆円にするという目標を見ても国内旅行の経済効果がいかに大きいかわかります。唐津には歴史・文化・自然の豊かな資源があります。これらの豊かな資

源を活かした付加価値を生み出すコンテンツを作り提供することを意識的に実施することが大切です。3つのツーリズムを提案します。内容を詰めてブラッシュアップしましょう。

①カルチャー・ツーリズム

唐津には近代建築遺産、唐津焼、茶道や九州でも極めて少なくなつた人形浄瑠璃など豊富な文化資源があります。これらの文化資源を観光客が体験することが出来るようにすることが大切です。

②マリン・ツーリズム

唐津の海は様々な特徴を持っています。その特徴を活かして、サーフィン、SUP、ヨットなどのマリンスポーツが盛んに行われています。これらは愛好家の仲間内の楽しみになりがちですが、唐津を訪れた方がスムーズに楽しめるようにする仕組みづくりが大切です。宿泊施設との連携などが大切です。

③ガストロノミー・ツーリズム

唐津は食材が新鮮・豊富で、また、調理人の技術も高いことが市内外に知られています。E-クオーターでも何度か報告しているように、県外から唐津にお店を移されたり、逆に、唐津の調理人が福岡などに新店舗を出店され唐津への観光客の呼び込みにも貢献されています。また「食と器の縁結び」をコンセプトにした唐津やきもん祭りは、10数年の歴史を刻み遠方からのお客さんが増えています。こうした状況をガストロノミー・ツーリズムとしてきちんと位置付けしていくことが大切です。

3つのツーリズムは個別に独立しているのではなく相互に深く連携していく必要があります。そうすることによって付加価値が増します。

いずれも、体験型ですのでガイドやインストラクターの確保、養成も課題です。

こうした3つのツーリズムをマネジメントするためにもDMO(Destination Management Organization)がぜひ必要です。

(3) 関係人口を増やし、人口減少の中で継続的に多様な形で唐津に関わってもらいましょう。

「関係人口」は「観光より深く 移住より緩く」と言われています。人口減少にあつて「移住は自治体間の人口の奪い合い」の側面があります。地方創生1.0においては、100円宅地など過度な移住促進施策を講じた自治体もありました。

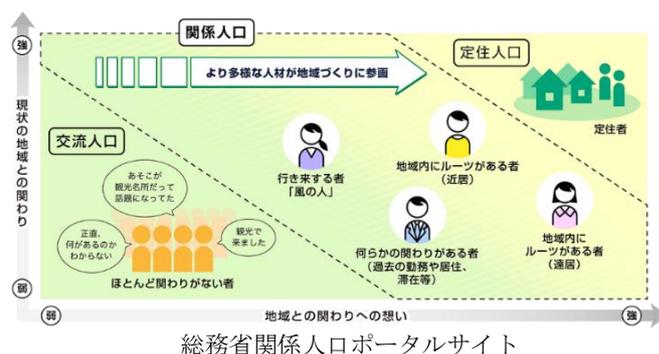
「人口が減少していく時代には人材をシェアするように、価値観を転換しなければならない」という声が出ています。

唐津は関係人口を拡大する条件がそろっています。

①早稲田佐賀中高一貫校の卒業生に関係人口になってもらいましょう。

生徒たちは3年間ないし6年間を唐津で過ごします。第二のふるさとと言っても過言ではありません。寮生だけでも700人ほどが唐津在住で勉強だけでなくラグビーやSUPなど唐津での生活を満喫しています。卒業と同時に縁を切らしてしまうのはもったいない限りです。意識的に取り組むと大きな効果が期待できます。

②唐津でリモートワークをしていた人に関係人口になってもらいましょう。



コロナ禍の間に唐津に住んでリモートワークをしていた人、配偶者の転勤などで唐津に住みながらリモートワークをしていた人たちは関係人口になってもらうことが期待できます。

E-クオーターでも紹介した澤田健太さんは東京で佐賀の食材を使った「BAR POTSUNTO」を経営し盛んに佐賀の情報を東京から発信されています。

③高校の同窓会、県人会等を活用して関係人口を拡大しましょう。

東京、大阪、名古屋などには唐津の高校の同窓会の組織があります。飲食店、物産店などを経営されている方に関係人口になってもらいましょう。

こうした方々に、

④唐津、佐賀の食材を使った料理やお酒を提供してもらう「唐津うまいもん協力店（仮称）」として観光協会が認証する制度の創設も考えられます。また、FB、インスタグラムなどで唐津の情報を発信してもらうことも考えられます。

東京では、唐津在住3年の人が経営している「BAR POTSUNTO」（広尾）が唐津や佐賀のPR拠点になっています。

国は居住地以外の地域に「ふるさと住民」として登録する制度の創設を検討するとしています。

丹波市は先行して「ふるさと住民登録制度」を実施しています。興味深いのは、「パブリックコメントに参加」、「お得なクーポン券発行」などの特典があることです。これにより外部の視点による政策の評価や関係人口の方に実際に地元に来てもらうきっかけになります。



丹波市ふるさと住民登録制度チラシ（上）

ホームページ（左）

3. 市民・団体と力を合わせて、魅力ある街づくりを進めましょう。

唐津の街づくりで一番の課題は人口減少のなかでどういう長期的戦略をもって取り組むかということです。人口が減少するに伴って、路線バスが毎年、廃止になったり減便されています。厳木地区ではスーパーが閉店しました。東唐津地区では病院が閉まり無医地区になりました。暮らしがじわじわと不便になっています。悪循環に歯止めをかけなければなりません。

2025年3月に、唐津市においては、「都市計画マスタープラン」の見直しがなされ、「立地適正化計画」が策定されました。これらの計画を着実に進めていくことが大切です。

唐津の若者回復率が低いのは前に見た通りです。若者がどうして唐津から出ていくのか、どうして大学を卒業して唐津に戻って来ないのかを考えると、大学でも教鞭をとられてきた劇作家の平田オリザさんの『仕事がないからという理由で地元に戻らないという学生にはあったことがない。みんな、つまらないからと言うんです』（『豊岡メソッド』大崎麻子、秋山基著：日本経済出版社）という発言は言い得て妙です。

唐津で東京・渋谷のような「つまらなくないような」街をつくることはできません。「地方の豊かさ」と「都市の利便性」の融合によって「つまらない」と言わせない街をつくることは可能です。そのために、中心市街地は極めて重要な役割を担います。東京の大学を卒業してUターンしてきたSさんのFBには、「大学4年生の夏休み、唐津に帰省した時に当時大手口センタービルの1階にあったOdecafeを発見し、自分が高校生の時にこんな場所があったらよかったのに！」と衝撃を受けました。」とあります。若者、特に若い女性の感性に響く街づくりが大切です。

「唐津は良い資源がいっぱいあるのに地元の人が気づいていない。」とよく言われますが「唐津の良い点に地元の人が慣れてしまって、危機感がない」という視点も良い点に関する以

上に重要と考えます。例えば、中心部に限っても、玄関口である唐津駅北口の寂しさや京町商店街の東半分の衰退に私たちは危機感を持たずに慣れていませんか。

- (1) 第3次中心市街地活性化基本計画を策定しましょう。
第2次中心市街地活性化基本計画の重点事業であった複合商業施設 KARAE を建設・運営しているまちづくり会社・いきいき唐津(株)が令和6年度総務省のふるさとづくり大賞で内閣総理大臣賞を受賞しました。受賞理由は単にハードだけではなく、運営が難しい地方都市での映画館の運営、UI ターン者で女性が7割という社員構成などです。



エリアマネジメント研究会 (いきいき唐津(株)提供)

いま、アルピノの民間譲渡による開発を控え、唐津駅北口の寂しさ、京町東半分の衰退に「**地元の間人が慣れてしまって放置**」したら、もはや復興できません。最後のチャンスです。立地適正化計画が策定された今こそ第3次計画を策定し、中心市街地活性化協議会で進行管理をしながら、民間主導による街づくりを進めましょう。

- (2) 唐津港港湾計画の改定を進めましょう。
現行計画は平成17年に策定されたものです。その後、火力発電所の廃止、クルーズ船の入港、バイオマス発電所の稼働による燃料チップの輸入や「みなとオアシス」の指定など大きな変化がありました。また、カーボンニュートラルポートの指定も受けました。これらの変化を受けて港湾計画の変更がぜひとも必要です。
とりわけ、23ヘクタールに及ぶ火力発電所の跡地利用は唐津の活性化にとって極めて重要な役割を果たします。敷地の北西部分はラグビー場が整備されています。この周辺だけでも整備されれば「みなとオアシス」との一体的な活用が可能となります。
- (3) 唐津焼美術館の整備のために工夫を凝らしましょう。
唐津焼が日本のみならず世界にも多くの愛好家を有していることを考えれば、唐津焼美術館は有力な観光コンテンツとしてまたシビックプライドを醸成する上でも大きな役割を果たします。
これまで、何度も話題になりながら実現していない理由には、①唐津焼関係者の大同団結がなされていない、②建設費、運営方法の課題等があります。
国・県・市及び民間の協力体制をいかに構築するかを考える必要があります。佐賀県立九州陶磁文化館との連携などを具体的に提案していきましょう。
- (4) 佐賀県立大学の2029年開学を唐津の活性化に結び付けましょう。
設置場所は佐賀市に決まりましたが、県下全域が学びのフィールドとされ、各所にベースキャンプが設置されることになっています。県立大学が唐津市に設置されないことは残念ですが、県立大学の開学が唐津の活性化に貢献するよう民間事業者との連携の在り方を模索していきます。
- (5) マリンアクティビティの活発化を海の賑わいへとつなげていきましょう。
特に、西の浜は、キャッスルベイと名付けられているように唐津城を間近に望むとともに中心市街地の徒歩圏にあります。

SUP がここ 4、5 年活発に行われ、ヨットとともに唐津の海の魅力を高めています。また、多くの市民がその風景を楽しみながら散歩をしています。西の浜に多くの人が訪れるようになってきました。

いま海水浴が盛んだっころの「海の家」が老朽化し、唐津市への土地の返還が出ています。この土地を憩いと賑わいの施設にできるように唐津市へ柔軟な対応を求めるとともに具体的な企画を提案していきましょう。



西の浜の海の家跡地（奥は旧高取邸）

- (6) 多くの市民活動を支え「文化が息づく街・唐津」を実感できるようにしましょう。唐津では実に多くの市民の方々が幅広い文化活動やまちづくりに携わっておられます。それらの活動は参加している方が「文化が息づく街」と生き甲斐を実感することができるようになっていきます。さらには、移住者の方が参加されることによって地元いち早く溶け込んでもらえるきっかけともなっています。

これらの活動は唐津市の「がんばる地域応援補助金」や「金子財団」など多くの助成団体、佐賀県の NPO 支援ふるさと納税制度、企業・個人の寄附などが支えています。唐津商工会議所にも「地域文化振興基金」を設けています。基金の積み上げにご協力をお願いします。福岡市では、「天神ビッグバン」で高層ビルが立ち並ぶ中、警固公園の地下駐車場を廃止して「天神地下に美術館」（読売 2025. 1. 1）をつくる構想が出ています。ビジネスと文化の融合です。

4. 唐津商工会議所の変革を成し遂げよう/CX：KCCI Transformation の推進

～「対話・交流・連携」の原点を大切に、途を切り拓こう～

2024 年 2 月 28 日に開催された、「小都市商工会議所ブロック会議」（議長は唐津商工会議所）での『商工会議所を取り巻く現状と直面する課題』の資料と議論は有益でありました。そこでは、現行業務や仕組みを前提とした「組織防衛的」な議論から脱却することが必要である、との結論に達しました。「地域から選ばれ続ける強い組織へ」脱皮することが重要で、そのためには、

1. 大きな環境変化に対応し、覚悟をもって自己変革に挑戦
→地域における存在価値・プレゼンスの向上
2. 地域における多様な主体の連携拠点化（商工会議所は仕掛け人かつ先導役）
→地域における資源（人材、財源）の集中化と効率化、活動成果の最大化
3. 地域の所得、事業者の所得を向上させる活動への転換
→補助金等ではなく、民間が主導し、自ら稼ぐ力を高め、地域内経済の好循環を実現することが求められている。

私たちは、このような方向への唐津商工会議所の変革を、**CX:KCCI Transformation** と名づけて積極的に取り組んでいきたいと思えます。

この取り組みの全容は現段階ではっきりしているのではなく、普段の取り組み/PDCA の中で変革を成し遂げていきたいと思えます。職場内外からの様々な意見、提案を大いに歓迎いたします。

①いきいきとした風通しの良い職場環境を整備します。

10 数名という職場です。だからこそ一人ひとりの力が十分に発揮できることが重要です。

②業務のデジタル化を進めます。

デジタル化することで余力を事業者の経営相談に向けることができます。

③商工会館へのテナントの誘致を進め、財政基盤の強化を図ります。

商工会館の空きスペースが増えています。これは、入居済みテナントの規模縮小によるものです。会議所としては家賃収入が減るので大きな痛手となります。市の企業誘致とも連携しながら空き室の解消に努めます。

④会員増強を進めます。

現在の会員数 1,355 事業所（2025 年 3 月 1 日現在）はここ 10 年間で最高ですが、組織率はまだまだ低い状況にとどまっています。出来るだけ早く過去最高に達するとともに、組織率を高めます。

⑤唐津商工会議所には 11 の部会がありますが、県内の他の商工会議所と比べると多い方です。時代の変化の応じた部会の再編も検討します。

⑥共済制度の普及促進を通じ会員事業所の福利厚生の上と会議所の財政基盤の強化を進めます。

アクサ生命との協業をいっそう強めて目標を達成できるようにします。

おわりに

2024 年、唐津商工会議所は創立 90 周年を迎えました。創立は 1934 年（昭和 9 年）で、2 年後の 1936 年には、226 事件が起き、唐津にも縁の深い高橋是清大蔵大臣が殺害されるような騒然とした世の中でした。

こうした、50 年、100 年単位で世の中を見ると日本も唐津も着実に平和と繁栄を享受できる時代にあると言えます。第 3 次唐津商工会議所中期計画は、創立 100 周年に向けての重要な期間です。

「産業・観光と文化が息づく街・唐津」をつくるために力を合わせて頑張りましょう。



創立 90 周年記念式典